

员工敬业度低，是领导力的失败；  
人才赋能不足，所以造成现代人才荒。

# 赋能



ENABLEMENT  
&  
ENGAGEMENT

张文隆 / 著

**赋能给敬业的员工，  
企业才能迎向绩效与成果的新高峰！**



清华大学出版社

# 赋能



ENABLEMENT  
&  
ENGAGEMENT

张文隆 / ●

清华大学出版社

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

赋能 / 张文隆 著. —北京：清华大学出版社，2014

ISBN 978-7-302-37672-9

I. ①赋… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 186435 号

责任编辑：陈莉 高岫

封面设计：周晓亮

版式设计：方加青

责任校对：曹阳

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015，[zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：145mm×210mm 印 张：14.25 字 数：237 千字

版 次：2014 年 10 月第 1 版 印 次：2014 年 10 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：39.00 元

---

产品编号：061220-01

# 献 给

想要建立现代敬业(engagement)团队与组织的各阶领导人，  
他们知道敬业不是单向地责成员工；

想要全幅提升能力，成就自己与团队或组织的现代敬业人，  
他们知道敬业要加上赋能(enablement)才能有大成。

推荐序

1

# 可以有效应用和运作的管理理论

---

许士军  
台湾董事学会理事长

在过去几年中，以“当责”(accountability)观念诠释“管理”，获得两岸业界欢迎的张文隆先生，如今又提出“敬业”(engagement)这一观念，作为凝聚组织力量、达成卓越绩效的核心力量。像这样能够以一个理念阐述“管理”——“群策群力，以竞事功”——的功力，确实令人敬佩。

## 敬业和赋能之旅

以“敬业”为核心作为群体合作的元素，本书引领读者进行一次“敬业与赋能之旅”，发展出一套“现代敬业

学”和“敬业管理”的体系，可谓“一家之说”。不过到底什么是“敬业”观念？它和“当责”观念类似，在东西方文化中是存在分歧的和模糊的。如何能将这种观念应用于管理这一社会和文化功能上？作者必须在纷纭的论述中梳理出自己的一套看法。个人非常荣幸有机会和文隆兄进行第一手的探讨，聆听他的深入探究和融贯的智慧，如今再拜读这本巨著，能够进一步地理解文隆兄的管理精神以及在实务上的涵义和应用。

基本上，本书将一个组织的绩效和成功之道建构在两组核心观念上：一是“责”和“权”；一是“敬业”和“赋能”。就这两组观念而言，他们既可以自员工个人立场，也可以自公司立场，予以探讨。但整体而言，本书强调，不论何者，必须“发自个人内心，由组织赋予”，但最根本的是必须“由领导者引导”。任何组织如果缺乏这种内涵，将“徒具形式而无灵魂与精神”。

## 敬业的四大能力

首先，员工的敬业必须具备四大能力：“talents”（才能），  
“knowledge”（知识），“skills”（技能）和“attributes”（属性）。

所谓才能，乃指员工自己适合的天分；知识，在于不断学习和活用；技能则有硬软两种，必须兼具并用在最适当的地方；最后所指的属性，有如任何顶级运动高手所必须具备的，乃是可以培育和改变的心理素质。但是，重点在于公司负有重大的责任去提供一种环境，有助于这四大能力之培育。

## 建立在契约精神上的诚信

再者，敬业作为管理的核心，必须将其应用于人与人以及人与组织之间的关系上。在这方面，本书指出，西方社会的文明与经济的进步，乃建立在“契约精神”的诚信上——即使是上帝，也必须与其信徒间做出某些“约定”。有关这一方面，记得50年前个人在美修读MBA学位时，在Business Law (商法)这门课上，主要就是以“contract”(契约)为中心，作为在市场经济中人们关系上最重要的规范——代表一种人们在自由意志上的“约定”。在这种规范下——而非外加的许多条条框框——人们可以尽量发挥“创意”和“创新”。

“敬业管理”的起始点不在员工一方，而在上层的领导端。具体言之，敬业固然代表一种个人的修为，有如中国传统“修齐治平”的道理，但是组织和领导必须营造一

个吸引员工“敬业观”的环境，使其不仅“好好做事”，而且“自动自发”、“全力以赴”做好“对的事”。假如员工做不到敬业，乃代表领导的失败。不过要做好领导端的工作，不是在员工加入组织之后，而是在甄选员工之前先要认识员工这方面的个性和价值观，这就是作者所说的“先找对人”的重要性。

## 敬业度不同于满意度

在本书所建构的“敬业管理”系统中，“敬业度”是可以衡量的。譬如书中引用一项统计，全球员工平均敬业度是13%，美国是30%，韩国是11%，日本是7%，而中国只有6%。书中特别指出，员工“敬业度”不同于“满意度”。譬如在一项调查中，发现有20%员工“满意度”高，但“敬业度”低；相反地，也有14%员工“满意度”低，但“敬业度”高；两方面都高者则有40%。从敬业管理观点来看，这种比较是相当有启发性和警惕意义的。对于如何能提升员工的敬业度，本书之可贵处，在于提出一个系统的方法，形容为“三个基础，五支梁柱”，值得读者细细参阅。



敬业固然包括“理智”和“能力”两方面，但更为关键者，在于对组织的“连结”和“忠诚”，也就是对于组织的一种热情。这种热情，有相当大成分来自对公司愿景价值和策略的认同。

## 愿景价值和领导

论及愿景之重要，在21世纪的今天，已获得人们的共识。但是本书中，作者特别指出，如John C. Maxwell所说，“人们在认同愿景之前，必先认同领导人”，这也合乎前文所说的敬业的一个源头来自领导人的道理。书中以大量篇幅讨论领导和领导人，譬如引用耶稣会所要求的四大领导特质：“self-awareness”（自我认识），“ingenuity”（足智多谋），“care”（关心）和“heroism”（英雄气概），成为耶稣会能够几百年屹立不摇、发挥世界影响力的源泉。其中尤其重视“heroism”（英雄气概）。如古希腊哲人所称，其代表一种为正义而奋斗的勇气和魄力，诚乃其他美德的保障。这一条件在中外古今许多伟人的事迹中充分彰显，在今天的中国更能发人深省。

## 可以有效应用和运作的管理理论

最后想在这里说的，就是这些年来，文隆兄有关“敬业”和“当责”的多项著作，都可说是对于“管理”这一关乎人类赖以生存的组织功能的本质上的探讨，就这些论点，管理远远超越技术层次，也不局限于“科学”范畴；其有效运作，代表“知识”、“美学”和“伦理”的一种适时、适地和适事的整合。在这方面，文隆兄的贡献，就在寻找某种有关这种“整合”的机制，就像牛顿企图以“万有引力”，达尔文以“适者生存”，华生以“DNA结构”说明自然和生命世界的奥秘。同样地，亚当·斯密以“市场这只看不见的手”，科斯以“交易成本”说明人类经济活动和组织形成的道理，文隆兄提出“当责”观念也好，“敬业”观念也好，都试图借此说明如何能让“管理”有效运作的核心观念。所不同者，他所采取的，不是一种肯定的(positive)观点，而是规范的(normative)观点；前者属于客观和自然运作的道理，后者给予人们努力的方向和切入点，这也说明了这些年来何以他深受两岸业界欢迎的原因——因为他所提出的想法是可以有效应用和运作的。

推荐序

2

# 不但有责有权，更要有心有能

——员工与企业共同缔造出完美的工作成果

---

何飞鹏

城邦出版集团首席执行官

近几年，张文隆先生陆续出版了对员工的《当责》和对管理者的《赋权》，其中提出的分析见解皆发人深省。而现在，张老师更完成并出版了当责式管理的第三部——《赋能》，承袭融合了《当责》、《赋权》的理论，三部合一更是完整呈现了管理之道的“责”、“权”、“能”！

“赋人以能”，纵观今日职场，绝大多数的企业或管理者都希望并也都在朝这个方向努力执行，然而，许多主管或企业主朋友都表示，给了员工再多的“权”、“能”，到头来只是“为他人作嫁”，既然留不住人，赋能的意义何在？

单单只有赋能是绝对不够的，如同本书的前半部所

言，企业给予员工能力，是协助了他“身”的部分做到提升，但“心”的部分呢？若然身心不能合一，则管理者给员工再多的能力与权力都是枉然！

所以，在企业赋能之前，管理者必须先顾及员工的“心”，这就需要谈到“敬业”！自古以来，中国人所谓的敬业是承袭传统的牺牲奉献，无论好坏员工皆要对雇主誓死效忠，对任务成败皆要一肩扛。

然企业与员工之间的关系并非单行道，在现代国际化的冲击下，让我们理解到企业与员工的关系是双向道，企业给予员工好的环境与福利，员工以优秀的工作成果回报企业，如此循环，才能让企业永续成长、经营并留住人才。我曾在《赋权》一书之序中提及，若是企业如军队一样多好，套在此处更易理解，若是军队没有给予士兵们尽心尽力奉献的环境，又何来优秀的士兵冲锋陷阵？因此，如何让员工拥有正确的敬业观实是企业管理者的最大责任！

一旦员工有良好的敬业态度，就能进一步实施“赋能”。管理者除了一般面试及书面上所能看到的能力技巧之外，更需进一步了解员工，并让员工“适才而任”，并且“补其所不足”，使璞石变瑰玉，方能大成，更甚者，配合“当责”与“赋权”的管理做法相互加持，使有“心”有

“能”者更可有“责”有“权”，如此一来，组织期望的高绩效成果将指日可待。

从《当责》、《赋权》至《赋能》，实务领导的管理概念已完整无缺，身为一位企业领导者，我亦感无比受用，盼以此序抛砖引玉，让更多企业主、管理者与员工皆能一起受惠。

## 绪论 ..... 1

走出迷思，领导员工敬业；赋能员工，再创成果高峰！

engagement + enablement → effectiveness excellence!

## 第一篇 如何提升员工敬业度

在华人企业的传统观念里，各阶层领导人常常急切地苛责员工：“你怎么这么不敬业？”不敬业，问题在员工；在现代敬业管理里，却认定：员工不敬业是领导力的失败。现代领导人需要重新定义敬业观，还要反求诸己：我自己敬业吗？我建立了敬业环境吗？我让员工敬业了吗？敬业，终究是员工自己的抉择，而不是传统道德与传统管理下的无可奈何或屈打成招。

## 第1章 敬业是什么，不是什么 ..... 19

华人与洋人在敬业观上南辕北辙，讨论时总是鸡同鸭讲。在国际传播与跨国管理领域已日益需要厘清与一致。

本章讨论各国各种不同的敬业定义，并找出敬业的本质与精髓。然后，在全球员工敬业度的不断下降中，探讨现代敬业管理的趋势。

- 1.1 华人的敬业观 ..... 20
- 1.2 洋人的敬业学 ..... 34
- 1.3 敬业的意义、内涵与架构 ..... 45
- 1.4 敬业度的过去、现在与未来 ..... 75

## 第2章 如何提升员工敬业度 ..... 83

不要目迷五色，在敬业门外人云亦云。请君登堂入室，一窥现代敬业深深庭院里的奥妙。提升员工敬业度有

如爬大山，要过乱石、依山径、建营地、订模式，然后在高峰上立殿堂；最难的是，在看似最容易的高原建立基础营地。

2.1 要有一座三脉荟萃的基础大山 .....	85
2.2 认识敬业的三种模式 .....	133
2.3 建立五梁的敬业殿堂 .....	147
2.4 敬业管理的实施与实例 .....	214

## 第二篇 如何赋予员工更大能力

本篇正式进入本书的主题，即赋予现代敬业人全副的能力(enabling engaged employees)。当公司有了发展的大图小图，员工产生了瞄准联机(line of sight)，接着就是赋能。能力本身有四大关键领域，却是迷踪处处；能力发展先后有别，终是不宜偏废。如果调理不当，天生我材也无用，是徒呼负负或书空咄咄了。

### 第3章 赋能的内涵与机构 .....

251

能力(ability)有四大领域，你在职业发展与生涯中，必须适时走进走出，不亢不卑，不离不弃；要不断学习，有坚持，也有放弃。本章详论四大能力领域，助你拨云雾见青天，甚至慧眼独具，让敬业之心与赋能之力更具实践性。

3.1 发掘“天赋” .....	257
3.2 善用“知识” .....	272
3.3 兼具“硬技能”与“软技能” .....	290
3.4 展现属性/价值观 .....	304

## 第4章 赋能员工 ..... 319

赋能员工，除了员工自己要努力外，也需要组织提供一个支持的环境。本章论述一个有责、有权、有能的工作环境，也叙述一段真实故事：作者的一趟发觉与应用天赋之旅。

- 4.1 有一个敬业的组织 ..... 322
- 4.2 建一个赋能的环境 ..... 324
- 4.3 调理四项关键能力 ..... 327
- 4.4 天生我材必有用吗 ..... 337

## 第5章 敬业与赋能的结合与延伸 ..... 351

你认为人生是全程马拉松还是百米冲刺？本章从四大商数(PQ、EQ、IQ、SQ)及五大福祉(事业、社交、财务、健康、小区)总论敬业与赋能，寄望于员工的是：交出成果。

- 5.1 “全幅度”敬业 ..... 352
- 5.2 “可持续”敬业 ..... 363
- 5.3 赋能，交出成果 ..... 369

# 第三篇 如何建立更有效果的组织

在企业的经营与管理上，效果(effectiveness)要比效率(efficiency)更为重要。效果就是交出成果，本章从三个出发点、三个角度踏向三条征途，却是殊途同归，总是交出成果。三条征途上，围绕其中的是4个主题，即领导人与部属们都有责(当责)、有权(赋权)、有心(敬业)、有能(赋能)。本篇还有关于一个“巧妇”与一个工程师分别在发展与成长上的故事。



<b>第6章 一个“交出成果”的鲜明时代</b> .....	<b>377</b>
有效领导力不是关于做演讲或让人喜欢，领导力要用“成果”来定义。	
——彼得·德鲁克	
6.1 交出什么成果 .....	378
6.2 交出成果三条征途 .....	389
<b>结语 迎向敬业与赋能的光明面</b> .....	<b>405</b>
亲爱的朋友们，再接再厉，直捣城墙裂口！	
一、区分过劳、工作狂与敬业 .....	406
二、“多走一里路”的努力 .....	413
三、再接再厉，为成果当责不让 .....	418
<b>参考书籍与延伸阅读</b> .....	<b>423</b>
<b>后记</b> .....	<b>429</b>