



【韩】朴在林 韩光谟 ◎著

陈烨 ◎译

Great work Place 最佳 工作场所

优秀的企业靠什么留住人才

● 在薪水已经不能决定
一切的今天，这是一
个人人都想去的地方



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

最佳 工作场所

优秀的企业靠什么留住人才

【韩】朴在林 韩光谟 ◎著

陈烨 ◎译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最佳工作场所: 优秀的企业靠什么留住人才 / [韩] 朴在林, [韩] 韩光谟著;
陈烨译. —北京: 人民邮电出版社, 2004.10

ISBN 7-115-12742-5

I. 最... II. ① 朴... ② 韩... ③ 陈... III. 企业管理: 人事管理-案例-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第106440号

Great Work Place

Copyright © 2004 by 박재림, 한광모

Chinese translation published by Posts and Telecom Press.

Published by arrangement with KEORUM Publishing Co., Seoul Korea.

All rights reserved.

本书中文简体版由KEORUM Publishing公司授权人民邮电出版社出版。

最佳工作场所

优秀的企业靠什么留住人才

-
- ◆ 著 【韩】朴在林 韩光谟
译 陈 烨
责任编辑 王莹舟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398 010-51626376
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 640 × 960 1/16
印张: 16 2004年10月第1版
字数: 156千字 2004年10月北京第1次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2004-4216号
ISBN 7-115-12742-5/F · 552
-

定 价: 30.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398



前 · 言

何谓理想的企业

当今社会，人们必须在各种不确定性中，通过不断的竞争才能够获得生存的机会。在变革的大潮中，工作人不得不变身为“职业人”。相比于长期而稳定的工作场所，人们的关注焦点更多地集中在年薪的数量上。与其夸口自己在某某公司工作了多少年，晋升到了什么职务，不如说自己经历了几次跳槽，年薪上升了多少，这些好像更值得骄傲。

但是，年薪提高了就一定会变得更幸福吗？经营者既然提高了报酬，当然要对员工实施更加全面的管理，他们当然也希望选拔到“物有所值”的员工。然而，员工们却并不安心，总在四处寻找条件更优厚的工作场所。工作场所，已经不再是生活的温床，它已变成了职业大军争夺的战场，对企业而言，工作场所的竞争力当然也降低了。

韩国出现的这种现象并不能仅仅归结为本国的自身问题。韩国企业已经处在世界性竞争版图的中心，国际市场已经是品质与创意——而非价格竞争力——决定胜负的舞台。面对这种不可逆转的时代要求，如果缺少了员工们的创造性和创意，企业就绝不可能生产出风行世界的产品。

埃尔泰信任管理研究所十余年来一直以韩国各企业为对象，从事转变与革新方面的管理咨询活动。埃尔泰信任管理研究所曾经为韩国许多企业提供过改变外部形态的服务。例如，变换多种

管理系统，建立新的组织形式，革新人事制度等。但是，很遗憾，这些革新活动并没有得到改革的主体——员工们能动的、积极的参与。员工们以一种不正确的眼光看待这些革新，他们认为改革只是公司的事情，与己无关。这就是大多数企业的现实情况。

埃尔泰信任管理研究所通过咨询活动得到的结论只有一个——革新必须得到员工们的同意和参与，这并不是仅仅通过单纯地讲解项目的必要性就能实现的。只有首先构筑一种相互信任的企业文化，才能够实现这一点。因此，我们认识到，构筑最佳工作场所（Great Work Place, GWP，员工们能够信任上司和管理层，对自己的工作充满自信，能够享受到团队工作乐趣的工作场所），并不只是少数几个企业的消闲话题，它是所有企业都必须面对的一个迫切的课题。

本书在整体上是按照“现状把握”（As-Is），“理想情况”（To-Be），“差别方案”（Gap Alternatives）的思路和顺序编写的。本书第一部分试图重新审视正在经历着激烈变革、已经变得模糊暧昧的工作场所的含义；第二部分主要通过理论和实际事例，叙述已经完成了这一过程的西欧企业如何树立崭新的工作场所形象，并构筑卓越的企业文化；第三部分作为企业管理思想和价值观的体现，介绍了《财富》100强企业和韩国企业的各种模范实践案例；第四部分作为新型工作场所的转变方法论，提出了“最佳工作场所的转变管理模型”。

现在，如果你真心渴望转变与革新，首先就必须扪心自问，自己目前所在的究竟是不是一个“理想的企业”？如果你愿意让这个社会变得更加美好，更加充满希望，那就必须深入地思索，自己目前所容身的组织究竟是不是一个值得信赖的组织？



最佳工作场所与信任管理的理论部分是罗伯特·利弗林 (Robert Levering) 先生的成果,他也是《财富》100强企业的评选者。此外,埃尔泰信任管理研究所所长李关应(音译)博士吸收该理论,为国内企业的转变与革新倾注了主导性的努力。本书是借助于上述两位先生的成果和活动才得以诞生的。

常言道,“后生可畏”。如果后生们都已经不再可畏,那么明天就不会比今天更美好。笔者想知道自己是否已经真的成了可畏的后生——之所以想成为可畏的后生,仅仅是出于我们想要为优秀企业文化的传播尽一份微薄之力的朴素心愿而已。

最后,谨向帮助和鼓励我们的埃尔泰信任管理研究所以及肥料企划出版社的同仁们致以最诚挚的感谢。

朴在林 韩光谟

第1部分 工作场所的现状

第1章 工作和工作场所/3

投入带来的愉悦/5

工作仅仅是为了挣钱吗/8

工作场所与职场的差别/10

工作场所与家庭的均衡/14

第2章 中年员工的一天/19

表现出你的能力吧/21

别溜，一起干杯/24

受骗结婚的感觉/27

我也能够做到/31

不安定的工作场所，逆反的心理/34

第3章 关于工作与工作场所的各种观点/37

弗里德里克·泰勒：科学管理理论/39

艾尔顿·梅奥：心理学的人际关系学说/43

彼得·德鲁克：目标管理理论/47

汤姆·彼得斯：激发热情的卓越管理理论/51

第2部分 追求卓越的企业文化

第4章 理想企业的模范/57

货柜商店公司——通过交流形成人与人之间的信任/62

TD建筑工业公司——通过服务型领导体现对员工们的尊重/66

赛仕软件公司——企业的成功与否取决于员工的信念/69

西诺乌斯金融公司——关心员工以激发他们对公司的热爱比什么都重要/72

爱德华·琼斯公司——人人都可能成为合伙人/76

西南航空公司——处处体现出对人的关爱与尊重/78

第5章 优秀工作场所的含义/83

优秀工作场所的诞生与罗伯特·利弗林的努力/86

信任经营指数与《财富》100强企业/90

优秀工作场所模式的流行/94

韩国的优秀工作场所/97

第6章 为什么必须革新企业文化/105

企业必须关注人/107

人才，领导力，信任/108

信任的含义/111

信任在企业管理中的意义/114

信任度越高，员工们就会变得越坦率/116

积累信任可以节约成本/118



信任度越高业绩越好/120

健全的企业文化所必需的要素/122

第7章 关于革新方向的五个概念/125

信任——比银行门槛还高的总经理室门槛/128

尊重——也要关心个人的生活/130

公正性——给予优秀者更多才是公正/132

自信心——一流与最高经验所产生的力量/135

乐趣——背诵幽默笑话有用吗/136

第8章 谁是真正的领导/139

发现真正的领导/142

服务型领导与传统型领导的差异/143

第3部分 迈向超一流企业的努力

第9章 《财富》100强企业的实践范例/153

“门户开放”——加强管理者与员工之间的交流/155

公司与员工是同舟共济的伙伴/158

正义女神遮住眼睛的理由/161

从隶属集团到标准集团的飞越/164

关怀之心产生乐趣/166

第10章 韩国企业的实践范例/169

合上双手，打开心灵/171

交流的断绝——企业的“动脉硬化”病/174

入职引导和离职者管理制度——有必要吗/177

团队工作式的服务共进大会/184

不分享也就不会得到/186
如果得到认可，心情当然会好/189
充满挑战的开放性的机会/193
挑食的乐趣/196
传递心意的电子影像书信/199

第4部分 通往理想企业之路

第11章 革新管理的核心原则/205

革新的方向是自上而下/207
以长远的眼光管理进程/209
既选择又集中的战略性交流/210
必须既稳妥又整体地推进革新管理/211

第12章 细部活动如何展开/215

最高管理者必须提出远景构想/217
远景的共识和目标的共同制定/220
高级主管和中层管理者必须实现革新/223
要让员工们自发地共同参与/227
要把优秀工作场所概念确立为企业的方针制度/231

第13章 何谓有效的交流技术/233

确定目标并掌握目标对象/235
制定执行计划的时间表/238
简单明了地个别传达/239
一定要反馈给员工/240

第 1 部分

工作场所的现状



早上一睁开眼睛，人们就要奔向工作场所。在上班的路上，随处可见匆匆忙忙、无精打采的人群。他们的脸上是疲惫与麻木的表情，工作场所——这个占据一天大部分清醒时间的地方，对他们来说仅仅是挣钱谋生的地方。

那么，现在大部分工作场所是一种什么状况呢？它

们带给员工的感觉是什么呢？

听听下面这句话吧。

“技术，要什么技术？想走就让他走！只要一个月给100万韩元工资，这种人有的是。”

无论看起来多么风光得意的人，都会产生“说不定哪天早上就会被扫地出门”这样的想法。人们的心中极度不安，对于工作场所来说，他们都是“身在曹营心在汉”。不喜欢工作场所，没有爱，也不希望投入其中。总而言之，他们对工作场所完全抱着一种消极的态度。

这样的公司能获取成功吗？

第**1**章

工作和工作场所



在游乐场中，正在快乐玩耍的孩子们常常会表现出一种忘我的投入状态。盛夏酷暑，他们汗流浹背；严冬腊月，他们手脸通红。但是，他们似乎并不理会天气的冷热，全心投入在游戏之中。一刻不停地高声叫嚷，毫不造作地开怀大笑。有时候，他们甚至听不到妈妈的呼唤声。

即使妈妈板着脸把孩子拖回家，他们也总是边走边磨蹭，因为他们舍不得和游戏告别。在游戏当中，孩子们除了快乐和愉悦别无他求。和同龄的小伙伴们一起游戏，这本身就是一种快乐。

在讨论工作场所的情况之前，我们必须探讨一下工作到底是什么？工作究竟包含了什么样的目的？工作在每个人的生活中究竟蕴涵着什么样的意义？有时候，当我们用过于理论性和理想性的语言描述这种意义时，有些人就会说：“嗯，说得好听。”表现出不屑一顾的反应。理论与现实之间的距离就是如此之大。尽管如此，探求工作的意义对于我们创造更理想的企业还是很有帮助的。

投入带来的愉悦

一度全身心投入于游戏之中，曾经天真烂漫的少年顽童不知不觉就到了上学的年龄，这时他们会接触到一种新形式的“工作”，比如作业之类的东西。这种要求必须在一定时间内完成的课业，对孩子们来说分明还是一种不熟练的劳动。但是，孩子们还是很快就会对此变得熟练起来。孩子们在某一方面熟练的同时也常常意味着对其投入程度的下降。尽管如此，直到小学毕业为止，孩子们的表现还是不错的，因为在满足孩子们旺盛的求知欲方面，学校为他们提供了一个很好的环境。

然而，这仅仅是暂时的。升入中学以后，对大多数学生来说，一度令人感觉新奇有趣的功课再也不存在了。那种充满乐趣的学习已经烟消云散、无影无踪。

大多数中学生只不过是朝着一个既定的目标前进，那就是继续学习深造。学校要求学生按照进度日复一日地学习功课，学生们对学习的投入程度当然会下降，最后，甚至需要动用辅助教具来使他们的精神集中。

“学生就是做功课的人”，这个看上去天经地义的命题正变得越来越令人怀疑。学习的环境与游乐场中的游戏环境，当然是完全不同的。学习的目的很明确，在各个阶段都有既定的目标，而且，它的竞争态势与优劣情况又很明显，如果在这场竞争中落伍，谁也不敢夸口它不会对自己的人生产生负面影响。所谓快乐的学习，实在是难以想像的。但是，大人们有时候仍然会说：“不管怎样，学习都是最容易的事。”

这么说是不是太不近人情了呢？也不是。大人们之所以能够这么说，是因为他们认为需要子女做到的只不过是努力学习而已。父母关心子女的健康状况，为子女准备充足的书籍，在子女感到学习吃力时，还要为他们请家教，送他们参加课外辅导。而父母作为一个完整的社会人，无论是家庭还是工作，都得面面俱到、劳心伤神，还必须时刻承受各种各样的压力。与此相比，学习确实只能属于简单而又容易的劳动了。当然，对学生们来说，学习并不是一件快乐而有趣的事。在分数的压力下，父母的目光经常是他们的负担。到了青春期，交友和异性关系也会使他们变得十分敏感。

再长大一些，孩子们就该选择职业，拥有一份属于自己的工



作了。这是和游戏、学习都迥然不同的一种劳动。它比游戏和学习都更进了一步。挣钱——这一经济上的目标变得越来越明确。工作作为一种职业劳动，无论是其属性还是其涉及的环境都比学习更复杂。学习的时候，有老师指导讲解，也有父母协助支持。如果成绩无法提高，还会有家教的额外辅导。即使短期内的效果未能尽如人意，这些支持也不会立即断绝。

但是，在从业以后，就没有老师了。虽然近年来引入职业导师（Mentor）制度的企业正在增加，但人们在执行业务时，基本上需要自己学习。尽管前辈们可能多少会给些指教，但是，如果本人不能表现出一种积极主动的姿态，这种指教也绝对不会长久。

如果工作成绩不佳，那么你就必须为此负责。严重的话，也许会接到辞退通知书。从属性上说，工作是一种契约的产物，学习却不是一种根据契约而进行的劳动。契约是在相互取得利益的前提下，依据一方提供劳动力和技术、另一方提供薪酬和劳动所必需的生产资料这一默认的协议而成立的。因此，公司对于无法创造成果的契约方一刻也不愿意容忍。

近年来，也有些人主张应当充满乐趣地工作，认为只有像做游戏一样工作，才能够提高生产力。当然，人们对于游戏的投入程度总是比对工作的投入程度高出许多。像做游戏一样工作，最终是为了提高人们对业务的投入程度。投入程度提高了，工作和生产的效率自然也就提高了。

但是，正如我们前文提到的那样，工作与游戏在属性上有着巨大的差异，其各自的施行环境也不相同。与物理性的环境相比，最具差异性的就是相互协作的人与人之间的关系。纯真无邪的孩子们如果说“咱们好好玩儿吧”，那么，他们一定会友好地投入到