

正向激励

突破性的痛点式激励方案

[美] 大卫·哈德(David Harder)◎著 田金美 周斌◎译



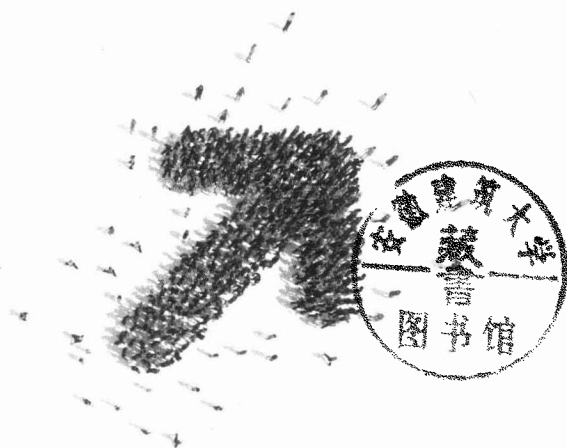
THE WORKPLACE ENGAGEMENT SOLUTION

华特·迪士尼、HBO、索尼热捧的管理理念

引爆团队潜能创新型管理指南
让每个员工都心甘情愿跟随你

正向激励

[美] 大卫·哈德(David Harder)◎著 田金美 周斌◎译



**THE WORKPLACE
ENGAGEMENT SOLUTION**

图书在版编目 (C I P) 数据

正向激励 / (美) 大卫·哈德著; 田金美, 周斌译
— 北京: 中国友谊出版公司, 2018.8

书名原文: The Workplace Engagement Solution:
Find a Common Mission, Vision and Purpose with All
of Today's Employees

ISBN 978-7-5057-4350-2

I. ①正… II. ①大… ②田… ③周… III. ①企业管
理-人事管理-激励 IV. ①F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 060630 号

The Workplace Engagement Solution © 2017 by David Harder. Original Eng-
lish language edition published by The Career Press, Inc., 12 Parish Drive,
Wayne, NJ07470, USA. All rights reserved.
Simplified Chinese rights arranged through CA -LINK International LLC
(www.ca-link.com)

书名	正向激励
作者	[美] 大卫·哈德
译者	田金美 周 斌
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	香河县宏润印刷有限公司
装订	香河县宏润印刷有限公司
规格	710×1000 毫米 16 开 13 印张 160 千字
版次	2018 年 8 月第 1 版
印次	2018 年 8 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4350-2
定价	49.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010)64668676

帕特丽夏·魏森：

你的灵魂和勇气，
在你接触过的
每个人身上
存续。

赞 誉

“谈到职场敬业，我过去认为那是公司用来吸引员工而采取的系列举措。但是大卫·哈德的‘激励工作’这一重大项目，彻底颠覆了我过去的看法。在他的常规课程和《正向激励》一书中，哈德强调，企业确实需要提供令人振奋的使命和价值观。但是每个员工也要对自己的个人使命、坚若磐石的承诺和使用支持系统的能力负责。其中 3/4 的责任落在了员工的肩上。最初我对这种想法感到震惊，后来自忖道：‘理清这种职场敬业的观念太妙了！而且用一些简单的工具来承担我们每天在工作中要去表现的全部责任，那该要有多大的自主权啊！’”

——阿奇姆·诺瓦克，影响力国际培训咨询公司总裁，

《你也可以成为演讲大师》（*Power Speaking*）作者，TED 演讲者

“作为全球财经要闻的主要出版商和执行编辑，多年来我有幸审读了 1.4 万多篇涵盖整个商业领域的论文。我几乎从没见过像《正向激励》这本书中提到过的如此正宗的、思想前卫的领导力概念。这不仅仅是一系列奇闻轶事般的感想或让人改头换面的智慧文集，这是现在众多的领导力顾问所倡导的东西。大卫在这里精心写作和奉献的是这个时代罕见的、无价的商品，这是基于多年一线经验得到的坦率的、可行的洞见。在写作中，他敢于颠覆性地质疑那些陈腐的、传统的思想和理论。对所有企业中任一级别的管理层人士来说，想要寻

求真正的‘打破模式’的职场敬业的方法，答案就在这本书里。这本书简直可以被奉为商界的《圣经》！”

——丹尼斯·皮托克，商务网（bizcatalyst360）主编

目 录

第 1 章 | 破解员工消极怠工的密码 / 001

第 2 章 | 企业成长需要思维创新 / 023

员工为什么有怠工行为 / 025

鼓励员工关注长期发展 / 030

保证企业的透明度 / 031

个人价值驱动发展 / 034

创建导师驱动型文化 / 037

第 3 章 | 明确愿景、使命和目标 / 039

步骤 1：明确员工的责任 / 044

步骤 2：让员工有归属感 / 045

步骤 3：积极关注自己和他人 / 049

步骤 4：建立高质量的支持系统 / 052

第 4 章 | 让企业与个人共同成长 / 057

第 5 章 | 三步打造高效员工 / 075

有效沟通，变低效为高效 / 077

开口说话，准确传达信息 / 079

巧用社交网络，建立有效人脉 / 081

第 6 章 | 全面打造合作型组织 / 087

横向领导，人人都是领导者 / 091

成为团队的优秀导师 / 092

学会赞美他人 / 096

创造条件发展员工个人能力 / 098

第7章 | 激活领导潜能，成为高效领导者 / 101

第8章 | 将合适的人放到合适的岗位上 / 119

员工需要掌握的新技能 / 124

判断不同类型员工的最佳岗位 / 125

重视企业的品牌效应 / 129

不断完善招聘流程 / 130

摒弃偏见，客观分析 / 131

重视一线员工的发展 / 132

第9章 | 中层管理：企业发展的最主要环节 / 141

中层管理者的困惑 / 143

中层管理者的角色转变 / 144

中层管理者的发展障碍 / 146

持续提升的领导力 / 149

第 10 章 | 建设高绩效企业文化 / 153

改变从高层开始 / 155

明确未来状态 / 155

书中自有黄金屋 / 156

建立执行小组 / 157

重视沟通，唤醒“恍惚”的员工 / 158

帮助员工进行自我探究 / 158

确定学习计划 / 159

好导师能激励人心 / 161

选择志愿者走在改革前沿 / 161

创建一套完整的招聘流程 / 162

增强企业透明度 / 162

建立意见反馈系统 / 163

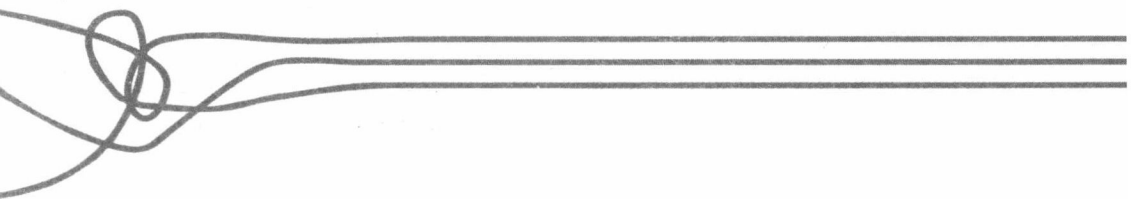
为每个员工的进步点赞 / 164

良好的企业文化让一切皆有可能 / 164

附录 / 171

参考文献 / 185

致谢 / 189



第 1 章

破解员工消极怠工的密码

根据盖洛普最近的全球敬业度调查，全球只有13%的员工有敬业的工作精神。¹得到这样的数据，真想知道我们是怎样完成工作的呢？可能我们在神思恍惚间就完成了吧。

事实是，我们大多数人都愿意在工作中保持热情、清醒、敬业、感兴趣、快乐、感激的心态，我们也想在能激发这些心态的环境中工作。但不幸的是，除非我们了解员工是如何陷入“恍惚”状态的，并学习怎样永远结束这样的状态，否则，每天都在毫无必要地损失数十亿的生产力和利润。

这个13%的员工敬业度统计数字不仅仅是企业的问题，还是一场远远超出职场范围的国家悲剧。这些数字背后难以言喻的问题影响着我们文化的各个方面。“恍惚”终止了客户关系，夺去我们的饭碗和生计，削弱我们的个人满意度，甚至会杀人。“恍惚”出现在丢失血检报告的实验室人员身上，或出现在不记得你姓名的接待员身上。“恍惚”出现在这样的医生身上，当你躺在他面前为自己的生命而战时，他从不直接和你说话，却漫不经心地向周围的每个人发出指令。我称这种现象为“伟大的”怠工。

我们每天都会遇到这种“伟大的”怠工。我们在杂货店会遇到这样的店员，当我们问他们问题，他们却很简单地回答：“不在货架上，那就是没货了。”或者我们把一些产品买回家，几小时内或者几天内就坏了。只

有当老板说出“闭嘴，否则我一定让你后悔”的话时，我们才意识到了工作中的怠工现象。

首席执行官也存在怠工，为了短期财务收益，他们盲目地中断公司的储备人才计划。在飞机上，我们也会感受到乘务员的怠工。只有更多的乘客要在飞机上睡觉时，乘务员才提高机舱内的温度，其他时候却忽视乘客的体感温度。

虽然世界上87%的员工怠工，但是我们还是极有可能遇到1/10的敬业的人。这些人对我们的影响，就像一份意想不到的礼物，一束整天照耀我们的非凡之光。他们注视着我们的目光，似乎在说，他们非常珍视我们。这样我们肯定就会记得他们了。要不然，我们也处在恍惚中了。“恍惚”就像一个到处不受欢迎的爱发脾气的朋友。一旦它跟随我们回了家，我们在家也会怠工，忽略我们的家人，还将恍惚传给孩子。

尝试打破恍惚已经成为一件大事。员工敬业是当今各公司中最受欢迎的人才计划。正如乔希·贝尔辛所言：“首席执行官们正竭尽全力地把他们的公司打成一个‘很适合工作的地方’。提供越来越多的免费食物、无条件的休假、瑜伽课程和丰富的教育福利。但是，一旦我将注意力转向员工的健康和幸福时，员工敬业度之低，仍然令人惊讶。”贝尔辛引用了盖洛普、格拉斯多和昆腾职场研究中的数据来说明这个论断：盖洛普民意调查数据表明，有1/3的员工敬业，格拉斯多的平均员工敬业度为C+（62%），而昆腾数据显示员工敬业度处于近10年来的最低水平。²

其实，只需要一点常识就可以解释为什么普通的员工敬业计划只能产生一丁点儿改进或者完全失败。

你可能会知道这种模式：

1. 首先，首席执行官或企业创始人意识到，员工怠工会影响利润及客

户满意度。他们就来到人力资源部，要求该部门解决这个问题。

2. 其次，人力资源部启动员工敬业计划，但员工观察首席执行官的表现，却发现“一切照旧”或没有真正完成承诺。

3. 接着，在员工中进行民意调查，但调查问卷中的问题，如“你怎样才能为我们做更多的事”，常常让员工感到被屈辱对待。

4. 然后，总结和分享反馈，但反馈通常会让管理者感到更难以解决问题。

5. 最后，我们派管理人员到静修中心去，期望他们成为更好的领导者。对于那些回答“那又怎样呢”的员工，他们采用的是开明的回应方式。

《正向激励》并没有模仿这种传统的“自上而下”的方法，而是提供一个民主的进程。在这个进程中，每个人都需要担责、敬业、保持清醒。我在企业内部创建“敬业计划”的过程中，清楚地表明只要我们与工作建立良好的关系，不仅能提高企业效益，每个人的生活也会变得更好。这是个双赢的局面。

对于我们大多数人来说，我们与外界最大的关系就是通过工作实现的。为什么是关系呢？我们曾启动“激励工作”项目（也是工作敬业项目），项目中使用职业评估的做法颇受欢迎。但职业评估只能衡量一个人的专业技能及其可能的最佳工作角色。与工作有很大关系的其他方面，还需要囊括各种各样彼此影响的要素，如员工的思维方式、天赋、信仰、生活技能和行为等。例如，有人在顺畅的道路上也可能失败，因为他们缺少必要的生活技能，而这也是取得成功的要素。不知道这些生活技能，那么人们就可以把自己的事业定义为失败了。但是一旦发现可以学习那些我们缺乏的生活技能，我们就可以立即获得那些可以与工作建立非常紧密关系的工具。而且，如果我们探索这些关系的每个特征，我们就会不断发掘其

深刻、有意义的价值。仅仅依靠评估、调查和业绩评价得到的有限数据是无法做到这一点的。

过去的25年里，我帮助四万多名专业人士改变了他们与工作的关系。数千人已经开始了新的职业生涯，甚至第一次成为企业主。更多的人在现有职业生涯中，变得更有效、更快乐。多年来，我们使用该项目来评估应聘者，最终为企业创造了独立领导方式和学习计划。曾有人担心，如果我们让员工明确了他们想要的生活及如何实现他们理想的方法，他们就会离开企业。但是当我们开始将这个项目分享给整个团队时，事情有了变化：员工不再离开。他们经历了心灵的开放，整体的工作得到了提升。他们投入到各自的工作中，敬业的员工人数飙升。再引进一些简单的内部规则，这种突破不仅仅会持续下去，而且随着时间的推移还不断扩大。

归根结底，我们大部分时间都花在开车去上班、工作中、下班回家和从工作中恢复过来这些方面。如果人们有意识地与自己的工作形成良好的关系，那么，不仅他们的生活会得到改善，他们的工作敬业度和满足感都会变得很高。

从所有这些转折点式的经验中，我将分享如何“破解员工怠工的密码”，从而建立充满活力、热忱、流畅的公司文化，不仅可以承受巨大变革，实际上还能利用变革来帮每个人获取利益。这样的投资是值得的，因为不仅利润和绩效都会得到提高，而且你也将建立未来的员工队伍。事实上，我们所需的就是一种内部导向、一定的勇气、一个读书俱乐部及一次核心的企业变革。

很明显，由于以下两个重要因素的缺失，全员敬业是难以实现的：

- 只有在民主进程中，敬业才起作用。那些雄心勃勃的领导者，采用老式领导模型却期待唤醒员工敬业，那是徒劳的。员工们不会回应这样的操

纵，他们需要并渴望个人参与和转型。一个觉醒的公司要求每个员工都参与其中。在民主的公司里，每个人都对最终结果负责。但认为领导就应比其他员工更敬业，这是错误的认识。事实上，我遇到的一些一线员工，他们比一些负责员工敬业项目的管理者更敬业。只要这些员工在自驱动的变革和参与中发挥了重要作用，不管他们水平如何，我们都可以从他们那里学到很多东西。

在真正的民主中，每个人都有责任学习如何改变和参与。领导和管理人员可以提供良好的条件，但他们不是最终的责任者。

- 我们需要为人们提供突破恍惚的技能。多年来，学术界、管理顾问和人力资源专业人士一直在讨论“破碎的雇佣合同”。但是由于我们失去了工业革命的承诺和保证，企业通常无法界定我们需要做什么才能让我们在这个迅速的、破坏性的、变革性的变化中茁壮成长。从大的方面说，现在，大部分人才的工作技能过时，又没有新的生活技能。

因此，他们仅仅为了能跟上变革就变得不知所措。我们需要帮助他们弥补这些差距。

1970年，伟大的未来主义者阿文·托夫勒就预测，技术将会加快变化的速度，到世纪之交时达到令人眼花缭乱的程度。到时，大多数人因试图在极短的时间内吸收太多的变化而处于不断的震荡状态。这种“未来的冲击”与工作中不敬业的“走过场”行为直接相关。“走过场”就是现在的“恍惚”、不敬业的工作状态。³

我们正在从被称为工业革命的300年的周期中脱颖而出。在此循环期间，我们习惯性地认为变革具有威胁性，危险而令人不安。然而，今天想要蓬勃发展，就不仅仅是要应对变革了。最明智的人不仅正在培养自我改变的技能，而且还对发展有着无比的热情。因为发展就像新游戏一样，相

对在只求生存和可预测性的时代来说，它提供更大的回报。

从稳定的角度来讲，我们中有多少人会因想要取得不断的发展而激动呢？我们大多数人需要接受教育，从而意识到变革意味着机会来临。但对绝大多数人而言，真正的变革是一个可怕的前景。例如，我们刚开始这个项目时，大多数参与者参与了一个重大的专业变革。经历了这次变革后，很多人却这样告诉我：“很高兴一切结束了。”但其实还没有结束。因为当今的世界变得越来越快，很多人却还如此困惑，甚至不能确定自己想要的东西。现在，想象一下，如果在我们自身和整个企业里培养出对学习和发展的渴望，全国的职业场所将会有多大的改善。

这将需要我们在更短的时间内彻底改造、学习、忘却过去和获取新知识。当我们要求或命令我们的员工“振作起来”或“习惯这样的工作”时，大多数人又怎么会理解如何实现这样的要求？然而，在满是“走过场”的专家人才的世界中，许多领导人仍然继续使用“做吧，要不然……”的策略。同样，对于人们应该以某种方式适应个人不断变化的看法，他们认为这也是不切实际的。这就是为什么企业不仅要从根本上帮助员工了解变革，还要帮助他们学会如何不断改变自己。

但事实是什么呢？世界上没有一个公司的预算包含这样的咨询费用。然而，当我们在其所属的公司内部来运行整个过程时，其投资却是最小的，特别是我们考虑到绩效的提高方面，以及伴随的员工敬业度。这不仅仅是投入更多的时间和精力的问题。简而言之，所取得的成果将会超越我们面临的真正挑战。

在我们进行该项目时，我们将研究以下问题：为什么这么多员工仍然受到旧的工业型工作模式灾难性、破坏性的困扰，以及为什么投资他们的未来非常有价值。事实上，为这些人开发改变计划比直接解雇他们更