

KNX
肯耐珂萨组织发展系列

员工敬业度 七要素

尊重员工需求，提升组织绩效

[美] 杰克·威利 (Jack Wiley) 著
布伦达·克斯珂 (Brenda Kowske)
于文浩 田川农 李仁根 译

RESPECT

Delivering Results by Giving Employees
What They Really Want



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

KNX
肯耐珂萨组织发展系列

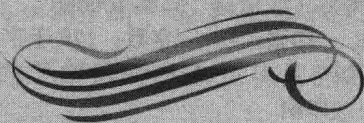
员工敬业度 七要素

尊重员工需求，提升组织绩效

[美] 杰克·威利 (Jack Wiley) 著
布伦达·克斯珂 (Brenda Kowske) 著
于文浩 田川农 李仁根 译

RESPECT

Delivering Results by Giving Employees
What They Really Want



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jack Wiley and Brenda Kowske: Respect: Delivering Results by Giving Employees What They Really Want

ISBN: 978-1118027813

Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2016-0906

图书在版编目(CIP)数据

员工敬业度七要素: 尊重员工需求, 提升组织绩效 / (美) 杰克·威利 (Jack Wiley), (美) 布伦达·克斯珂 (Brenda Kowske) 著; 于文浩, 田川农, 李仁根译. —北京: 电子工业出版社, 2017.1

书名原文: Respect: Delivering Results by Giving Employees What They Really Want

ISBN 978-7-121-30317-3

I. ①员… II. ①杰… ②布… ③于… ④田… ⑤李… III. ①企业-职工-职业道德-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 271093 号

策划编辑: 吴亚芬

责任编辑: 吴亚芬

印刷: 三河市兴达印务有限公司

装订: 三河市兴达印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 15 字数: 178 千字

版次: 2017 年 1 月第 1 版

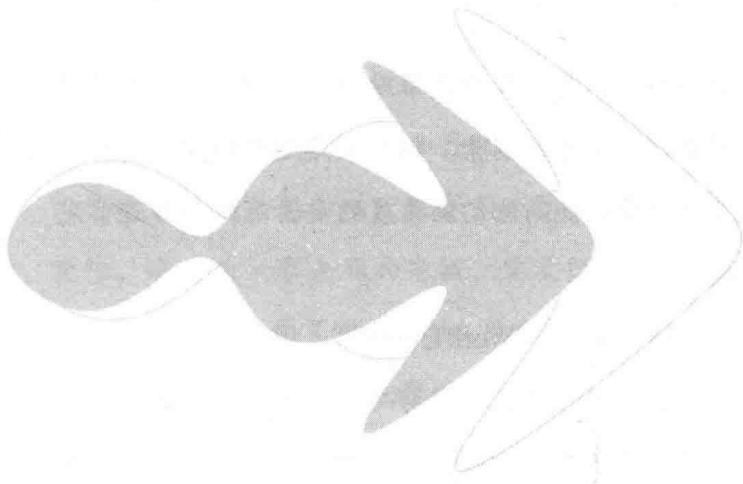
印次: 2017 年 1 月第 1 次印刷

定价: 49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

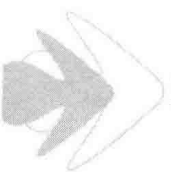


前言

1985年，我在商业咨询公司（原控制数据公司下属子公司）担任组织调研服务总监。那时我负责为控制数据公司及其各类客户实施员工调研工作。尽管现在看来似乎让人难以置信，但那时员工调研工具常常包含150~200个问题。那时我们到底在想什么呢？

即使当时我对数据充满了热爱，也必须承认如此冗长的员工调研内容有点荒唐。那些调研通常需要回答者用45~60分钟才能完成。收集好结果之后，你将如何处理这一大堆的数据？怎么对这些数据进行解读？这迫使我开始思考：我们希望通过调研了解的到底是什么？如果我们把调研作为与员工的沟通渠道，那么我们真正想从他们那里听到的是什
么？除了反复问员工那些老生常谈的与组织相关的话题，为什么不干脆直接地问他们那些我们真正想了解、除了被调研员工以外无从获取的信息？

然而，我们真正想了解的是什
么？从前的员工调研基本上都是“员工满意度”调研。幸运的是，现在的员工调研不论是目的还是工具比起从前已经进步了很多。但是在20世纪70~80年代，实施这些调研的首



RESPECT

要目的是帮助人事主管和经理，其次目的是帮助一线管理人员和业务经理，让他们更好地理解让员工满意的因素。但如果是这样的话，为什么不干脆直接问员工，组织中最能提高他们满意度的要素有哪些？这肯定不需要 150~200 个问题。

随后，我们启动了工作趋势TM（WorkTrendsTM）调研，我开发并实施了一个调研项目，最终被命名为“工作趋势TM”。这个项目的最初目的是建立一个真正的全国性的标准常模数据库，收集员工调研中人们对那些典型问题的回答。我们从美国家庭中抽取了样本小组，这个小组能够代表适龄工作的美国成年人。样本小组的组成方式和抽取方法的有效性，保证了我们能够从他们那里获取主要行业和职业类型中不同工作者的有代表性的意见样本，同时也保证了对不同年龄和性别群体的覆盖。

工作趋势TM调研为我们提供了一个普遍性的标准，我们可以以此为基准与客户结果进行对比。既然我们有工作趋势TM调研的内容，它也可以作为一种调研工具，那为什么不直接用工作趋势TM调研来询问员工真正想要什么呢？当然可以，我能借助那些问题的答案来建立一个框架，从而创建一个更加有效的员工调研体系。于是从 1985 年开始，我就在工作趋势TM调研中添加了下面这个开放性问题：

“作为员工，你最想从你所在的组织中得到什么？”

我们需要的当然不仅仅是一年的样本，为了获得更可靠的结论，并了解员工真正想要什么，我决定扩大数据库。我明白，最终我们将对这些数据进行分析，从而建立一个关于员工调研的框架。

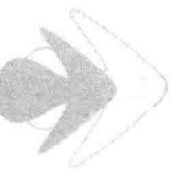
生活就是这样。我与当时我的老板盖尔·甘茨（Gail Gantz）一起买

下控制数据公司的调研业务，成立了甘茨-威利调研公司（Gantz Wiley Research），并于1986年12月1日开始正式营业，工作趋势TM调研项目也跟着我们一起加入了这家新公司。接下来我的工作重点也发生了变化，我成为一家企业的老板，需要服务客户，支付酬劳给员工，拓展公司业务。尽管盖尔在1990年离开了公司，但公司依然得以发展壮大。2006年，我把公司出售给了我现在的雇主——肯耐珂萨（Kenexa）公司，同时把已有20多年历史的工作趋势TM调研项目和数据库带到了肯耐珂萨。

在过去的30年，受不同因素的影响，员工调研发生了巨大的变化。来自企业内部和外部的实践者共同推动了这些变化。我们很欣喜地见证了员工调研的演变，这也成为我出版 *Strategic Employee Surveys*（中文版由电子工业出版社引进出版）一书的主题。

尽管一切都在运行中，我仍然在收集这些问题的答案。实际上，依靠肯耐珂萨公司更强大的研发财力，我们开始询问不同国家的员工最想从雇主那里获得什么。最后，是时候针对这些不断扩大的数据做一些工作了，于是我与本书的合著者布伦达·克斯珂（Brenda Kowske）及一位助理研究员蕾娜·拉斯彻（Rena Rasch）一起对这些数据进行了分析，并将结果呈现在本书中。

尽管我最开始做这件事情是出于完全不一样的目的，但我希望作为读者的你能发现这些结果的价值。我们从中至少得到了两个结论：（1）员工真正想要的是什麼；（2）为什么这些如此重要。那些关注员工需求的组织往往发展繁荣，表现出色，在竞争中能存活下来。我们诚恳地邀请

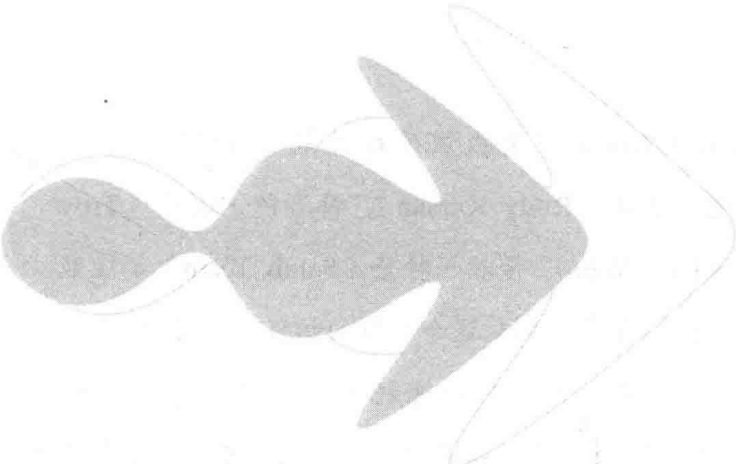


RESPECT

大家一起思考我们的分析和结论。归结起来可以这么说：所有员工都在寻求 R-E-S-P-E-C-T（答案将在正文揭晓）。让我们共同弄清楚为什么这些对他们来说如此重要，以及为什么这些对你也十分重要吧！

杰克·威利

印第安纳州，拉方丹



致 谢

我要对我的同事和合作者表示由衷的感谢。我首先要提到的是我的前合作伙伴盖尔·甘茨,在工作趋势TM调研出现之前,盖尔就投资帮助工作趋势TM调研的建立和发展,否则我们不会拥有这么多可供分析的数据,更无法撰写这本书。甘茨-威利调研公司许多同事的帮忙让这个特殊的研究项目存活下来,尤其是布鲁斯·坎贝尔 (Bruce Campbell)、斯科特·布鲁克斯 (Scott Brooks) 和凯尔·隆德比 (Kyle Lundby) 这三位同事的帮忙。

自从我加入了肯耐珂萨公司,许多同事提供了有力的运营支持和协助,包括珍妮弗·梅尔 (Jennifer Meyer)、路易斯·雷兹贝克 (Louise Raisbeck) 和玛丽·艾伦·韦伯 (Mary Ellen Weber)。要特别提及的一位同事是蕾娜·拉斯彻,蕾娜的研究能力在确定用正确的研究方法进行数据分析方面发挥了宝贵的作用,她的研究和见解也帮助我们发掘了一些可能被忽视的内容。两位公司外部的研究者珍妮弗·埃尔文 (Jennifer Elving) 和梅根·查姆帕 (Megan Ciampa) 也为这本书的撰写做出了巨

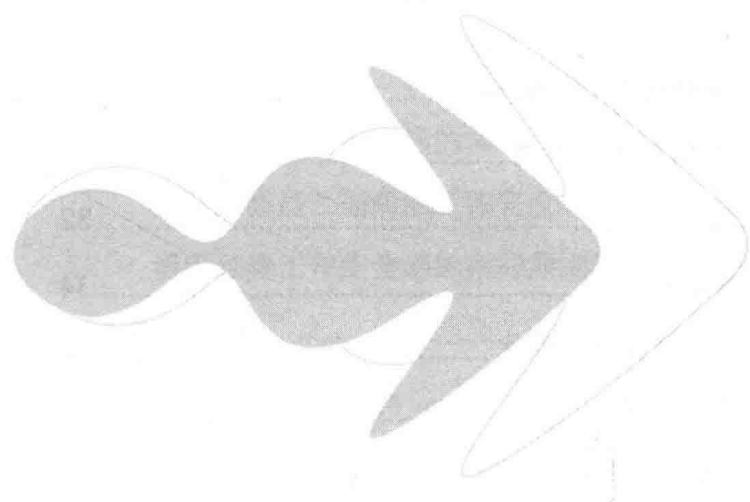


大贡献。

肯耐珂萨公司的主管们提供了完成该项目所需的组织环境和相关支持，尤其感谢鲁迪·卡森（Rudy Karsan）、特洛伊·坎特（Troy Kanter）、唐·沃尔克（Don Volk）、莎拉·特登（Sarah Teten）和埃里克·洛克纳（Eric Lochner）。没有他们对这个项目的信任与持续的投资，数据库可能仍然在等待分析。我还想感谢托尼·科克里尔（Tony Cockerill），他帮助我们形成了为未来的领导者提供建议的框架，还有约翰·加尔文（John Galvin），他在这本书的编辑上发挥了重要的作用。

当然，如果没有来自全球各地的超过 175 000 位员工参与完成这份调研，本书也将无法完成。

最后，我想要感谢布伦达·克斯珂，她证明了一句老话——人多力量大。与她一起合作，激发了我很多新的想法，并对研究成果一起进行了不同方式的讨论，最终形成了本书的主要观点。我非常感激她为此所做出的所有贡献。



目 录

第 1 章 员工真正想要的是什么	1
认可	6
令人兴奋的工作	8
工作安全感	9
薪酬	10
教育和职业发展	10
工作环境	11
真诚	12
本书的正确“打开方式”	13
第 2 章 RESPECT 的作用	15
尊重员工需求如何帮助组织走向成功	16
RESPECT 能激发员工的敬业度	17
RESPECT 能带来更好的绩效	19
RESPECT 能带来更高的客户满意度	21

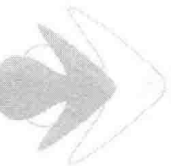


RESPECT 能带来更大的财务收益	24
RESPECT 就是要做的正确事情	29
第 3 章 认可	32
反馈与认可的重要性	34
全球行业员工的认可满意度现状	36
认可：卓越管理的关键	38
如何信任并驾驭新生代员工	39
组织如何用正确的方法提供认可	42
如何诊断组织对员工的认可状况	44
组织改善认可的指导原则和具体措施	44
第 4 章 令人兴奋的工作	54
什么是令人兴奋的工作	56
寻找工作中的乐趣	57
让工作变得令人兴奋的要素	60
为什么令人兴奋的工作对企业成功很重要	63
用正确的方式去影响员工的工作满意度和工作乐趣	64
如何诊断组织的工作满意度和工作乐趣的状况	65
培养工作满意度和工作乐趣的指导原则	66
提高工作满意度和工作乐趣的具体措施	70
第 5 章 工作安全感	74
什么能使员工在工作中有安全感	76





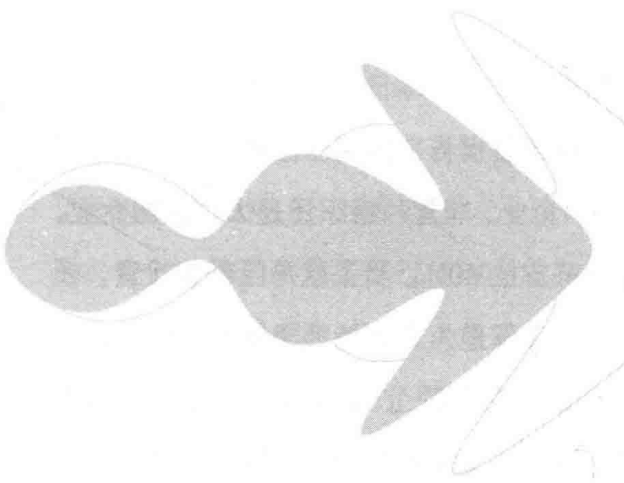
建立信任	79
在工作中没有安全感的情况	83
如何诊断员工当前的工作安全感状况	87
组织创建工作安全感的指导原则和具体措施	88
第 6 章 薪酬	96
工作—工资的交流	97
多少才算“足够”的薪酬	99
薪酬体系	101
员工的薪酬满意度现状	103
为什么薪酬对员工至关重要	104
高管的薪酬	106
为什么公平的薪酬制度有益于组织发展	108
影响员工看待薪资和福利的因素	110
如何诊断组织在薪酬制度上存在的问题	111
组织创建公平薪酬制度的指导原则	112
改善实施公平薪酬计划的具体措施	113
第 7 章 教育和职业发展	119
学习和提升对员工的重要性	121
员工能否在组织中得到所需的发展	123
教育和职业发展对员工的重要性	125
教育和职业发展对企业的好处	127



教育和职业发展机会中的性别之差	130
如何以正确的方式引导员工的教育和职业发展	132
如何诊断组织内部中教育和职业发展存在的问题	134
组织确保教育和职业发展机会的指导原则	137
提升员工教育和职业发展的具体措施	139
第 8 章 工作环境	143
总体工作环境	145
员工对其工作环境的评价	147
工作环境正在不断改善	148
工作环境的国家排名	151
影响员工评价其工作环境的因素	155
组织改善工作场所硬环境的指导原则	157
组织改善硬环境的具体措施	158
如何诊断组织软环境中存在的问题	162
第 9 章 真诚	168
实话实说	170
员工能否在组织中得到其所需要的沟通和反馈	171
管理层的信用危机	172
瀑布式的信息流	173
传递真实的反馈	175
对高潜质人才的反馈	176



开放沟通渠道，真诚告知	178
如何诊断组织的真诚文化	179
组织建立真诚文化的指导原则	181
组织创建真诚文化的具体措施	184
第 10 章 RESPECT：未来成功的关键	188
管理层和员工的 RESPECT 断层	190
层级化组织	193
动态化组织	195
如何改善组织的 RESPECT	196
动态化组织与即将到来的人才战争	200
附录 A 确定 RESPECT 水平的工作表	202
附录 B 关于工作趋势™的研究	208
附录 C 探索 RESPECT 的分类方法	212
作者简介	218
译者后记	220



第 1 章

员工真正想要的是什

几乎所有级别的经理都可能遇到这样的情境：你有一个事关数百万美元营业额的项目就快到期了，需要团队里的每个人都加快进度，你的职业生涯和团队的成功都在此一举，就看这个项目是否能够按时并保质保量地完成了。你认为没有问题，你之前成功过，但是你团队中的一位关键成员（也是你的直系下属）威胁说要退出。你让他做的事情让他感觉自己被低估而不受赏识，报酬也少得可怜。如果你在这时失去了这位员工，那么这个项目一定会失败。那么接下来该怎么办？

在这么短的时间里，马上找到一个能胜任这项工作的替代人选是不可能的。你必须解决这个问题，因为这个项目的成功与否已经关系到你的职业生涯。

但是，怎么去解决这个问题呢？

员工离职可不是什么小事，每天在世界上的每个国家、每个行业都会发生。几乎每个组织，不管是小企业、非营利组织还是大型跨国企业，人力资源成本可能都会超过企业开支的 40%。员工就是巨额的投资，领导都知道需要保护这笔投资。这不仅仅是为了简单地降低寻找新员工的成本、精力和麻烦（虽然这些确实也是问题），更是确保员工在工作中获得不止于人类基本尊严的满足和充实（尽管如此，组织和工作对人的基本尊严能否满足都还是很有争议的话题）。

事实上，那些能够满足员工所需的管理者和组织，与那些未能做到的相比，表现得更为卓越。正如在第 2 章中我要展现的那样，为员工提供他们真正想要的东西，其影响对组织来说会具有非常大的吸引力。然而，了解员工到底想要什么，这其实是一个巨大的挑战，也是我们过去整整 30 年间想搞清楚的事情。在这个过程中，我们积聚了一个独一无二的研究数据库，收集的过程是从下面这个简单的问题开始的：

“作为员工，你最想从你所在的组织中得到什么？”

除了这个基本问题，我们之后还增加了 100 多个题目来探究不同的主题，如领导力的有效性、员工敬业度、多元化、离职率和员工保留率、裁员的影响、员工关系脆弱度和工作满意度等。我们获得的答案来自世界各个角落，答题者从事各种类型的工作，有男性也有女性，并覆盖了各个年龄段的劳动者。自开始研究以来，我们收到了超过 20 万名员工的回答。最近的这次调研，我们收到了超过 35 000 名员工的回答，他们中很多人来自世界上最大的经济体，包括加拿大、中国、巴西、法国、

德国、印度、意大利、日本、俄罗斯、西班牙、英国和美国。调研的地理覆盖范围实际上还要更广，但是上述这几个国家的国内生产总值就占了全世界的 71%。

我们追求的不只是地理位置上的多样性。我们的调研范围包括所有的主要行业，从食品到金融，从重工业到医疗，从零售到制药，从能源到电子。我们调研的员工，有美国餐饮行业的资深管理者，有意大利的建筑工人，有印度的零售经理，也有英国的银行经理。我们的数据库让我们可以对比日本的零售助理与加拿大或其他任何国家的零售助理之间的差异程度，也可以让我们对澳大利亚的政府工作人员与中国的政府工作人员的感受进行比较。

一方面，我们对这些海量的大数据进行了持续的、严格的科学分析，另一方面，我们又积累和整合了 25 年的相关专业知识，这两者共同帮助我们揭示了员工需求与愿望的基本情况。

R-E-S-P-E-C-T: “这几个字母对我来说究竟意味着什么？”

当你雇用了合适的人才，你一定知道你希望从他们那里得到些什么。但是他们需要什么呢？这个答案可以分为以下 7 个大类。

- **认可 (Recognition):** 一般是来自管理者和组织的鼓励。
- **令人兴奋的工作 (Exciting work):** 工作让人感到有趣、有挑战性和有意思。
- **工作安全感 (Security of employment):** 对于工作安全感即工作保障，领导可能不喜欢谈论这个，但是员工很在意。