

盖洛普
管理经典

12

盖洛普卓越工作核心理念

《首先,打破一切常规》姊妹篇

THE ELEMENTS OF GREAT MANAGING

伟大管理 的12要素

提高员工敬业度

打造高效运作、领先业绩的卓越团队

企业、政府机关员工精神读本

[美]

罗德·瓦格纳 (Rodd Wagner)

詹姆斯·哈特 (James K. Harter)



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国教育出版社



THE ELEMENTS OF
GREAT MANAGING

**伟大管理
的12要素**

[美]

罗德·瓦格纳 (Rodd Wagner)
詹姆斯·哈特 (James K. Harter)



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国文联

图书在版编目(CIP)数据

伟大管理的12要素 / (美) 罗德·瓦格纳, (美) 詹姆斯·哈特著;
宋戈, 周曼, 王复梅译. —2版. —北京: 中国青年出版社, 2016.6

书名原文: 12: The Elements of Great Managing

ISBN 978-7-5153-4303-7

I. ①伟… II. ①罗… ②詹… ③宋… ④周… ⑤王… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第154738号

12 THE ELEMENTS OF GREAT MANAGING by Rodd Wagner and James K. Harter, PH.D.

Copyright © 2006 by The Gallup Organization

Original English Language Publication 2006 by Gallup Press

New York, NY, USA

All rights reserved, unless otherwise stated in the text, including the right of reproduction in whole or in part in any form

Chinese translation Copyright © 2008 by CHINA YOUTH PRESS

伟大管理的12要素

作者: [美] 罗德·瓦格纳 詹姆斯·哈特

译者: 宋戈 周曼 王复梅

责任编辑: 周红

美术编辑: 李甦

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65518035/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqws.tmall.com www.diyijie.com

印刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版次: 2016年6月第2版

印次: 2016年6月第7次印刷

开本: 880×1230 1/32

字数: 165千字

印张: 6.75

京权图字: 010-2013-3777

书号: ISBN 978-7-5153-4303-7

定价: 36.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

序言 员工敬业度的价值

007

第 1 要素**我知道对我的工作要求
——明确共同的成果目标**

013

- ◎ 每位主管都能够准确地量化出他们的目标并且把握住了达到这些目标的方式。员工能脱口而出“我知道对我的工作要求”。

第 2 要素**我有做好我的工作所需要的材料和设备
——让员工工作得安全、舒适**

025

- ◎ 大部分抱着很高的兴致参加工作的员工，由于不能得到所需的工具来实现他们的工作理想，渐渐变得情绪低落。好的管理者应该善于处理这个过渡时期，积极提供看似次要的工作用品，有时甚至不应等员工主动去要求什么，以免他们在“蜜月”过后就“离婚”。

第 3 要素**我每天都有机会做我最擅长的事
——发挥优势**

037

- ◎ 成千上万的关于应聘和聘用之后的职场表现的研究显示，应聘者中性格特征、天分和才能与该职位十分匹配的人在之后的工作表现会很成功，反之工作效果就会迥然不同。

第4要素

我因工作出色而受到表扬

057

——认可与赞赏的魅力

- ◎ 不善于利用积极反馈的管理者们不仅无法提高他们的管理效率，而且也影响了薪水本身的激励作用。

第5要素

我觉得我的主管关心我的个人情况

071

——无微不至的关怀

- ◎ 员工们在多大程度上确认自己是团队的一分子，换句话说，公司的凝聚力，或者“社会资本”有多大，决定了员工愿意为公司付出多少努力。

第6要素

工作单位有人鼓励我的发展

083

——提出不断进步的期待

- ◎ 鼓励员工迎难而上仅仅是帮助他们获得发展的一个方面，而另一个很重要的方面在于发现不同员工的不同特长，并为之提供发挥特长的机会。

第7要素

我觉得我的意见受到重视

097

——一起制定实施计划

- ◎ 整合员工们的想法能获得双倍回报。首先，观点本身很有价值；其次，同样重要的是，这些观点和想法是员工自己提出的，他们更愿意去执行。接受、鼓励员工们提出想法，也可以增强他们的主人翁意识。

第 8 要素

公司的使命 / 目标让我觉得自己的工作重要 ——工作与使命休戚相关

107

- ◎ 在使命的感召下，工作已经不再是工作本身，而常常被赋予一种信仰，一种深入人心的对使命的无尽渴望和不懈追求所带来的结果，使任何任务、工作以及团队都可以变得意义重大。从这一层面来说，是理想造就了现实。

第 9 要素

我的同事能够致力于高质量的工作 ——整个团队全力以赴

121

- ◎ 团队工作最显著的特征之一是他们能产生 $2 + 2 = 5$ 的效果。当然，他们同样也能造成 $2 + 2 = 3$ 的结果。

第 10 要素

我在工作单位有一个最要好的朋友 ——为团队良好关系创造条件

133

- ◎ 就工作而言，同事之间亲密的关系绝对是一种宝贵的资源。同事间的社会关系是反映企业员工对工作满意程度的“晴雨表”。同事关系好了，工作的心情自然就舒畅了。

第 11 要素

工作单位有人和我谈及我的进步 ——积极反馈很重要

151

- ◎ 对于员工和企业更为重要的是，员工知道自己做得怎么样，他是如何觉察到的，他的工作方向在哪里等问题。一个管理者必须要在做出明确的、客观的反馈与不打击员工的精神和自信心之间，保持一个巧妙的平衡。积极的反馈可以调动员工的积极性，而消极的评论则在某种程度上侵蚀员工的内在动力。

第 12 要素

我在工作中有机会学习和成长

169

——区分“事业”和“工作”的依据

- ⊙ 对于许多人而言，正是“进步和成长”，才是他们区分“事业”和“工作”的依据。那些在工作中有机会学习并成长的员工，愿意把公司的工作看成自己的事业的可能性，要比没有这种机会的员工高出近两倍。

伟大管理者必须面对的

187

——薪水问题

- ⊙ 薪水是一个身份的标签，嫉妒的激发器，政治责难的怪兽。正确地处理这个问题是至关重要的，而不要低估它的危险，要透过情感的“棱镜”来审视自己的薪水策略，只有当对所有非物质的激励措施进行整合时，金钱才起作用。

伟大管理者必须具备的

203

——个人使命感

- ⊙ 公司高层领导要想激励整个公司，他首先需要关注的便是公司的各级主管。在管理者实施政策之前，管理人员必须从员工的角度考虑并以员工的身份尽到自己应尽的职责。

结语 伟大管理的核心

207

F-272
433



THE ELEMENTS OF
GREAT MANAGING

伟大管理 的12要素

[美]

罗德·瓦格纳 (Rodd Wagner)
詹姆斯·哈特 (James K. Harter)



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国文库

图书在版编目(CIP)数据

伟大管理的12要素 / (美) 罗德·瓦格纳, (美) 詹姆斯·哈特著;
宋戈, 周曼, 王复梅译. — 2版. — 北京: 中国青年出版社, 2016.6
书名原文: 12: The Elements of Great Managing

ISBN 978-7-5153-4303-7

I. ①伟… II. ①罗… ②詹… ③宋… ④周… ⑤王… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第154738号

12 THE ELEMENTS OF GREAT MANAGING by Rodd Wagner and James K. Harter, PH.D.

Copyright © 2006 by The Gallup Organization

Original English Language Publication 2006 by Gallup Press

New York, NY, USA

All rights reserved, unless otherwise stated in the text, including the right of reproduction in whole or in part in any form

Chinese translation Copyright © 2008 by CHINA YOUTH PRESS

伟大管理的12要素

作者: [美] 罗德·瓦格纳 詹姆斯·哈特

译者: 宋戈 周曼 王复梅

责任编辑: 周红

美术编辑: 李甦

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65518035/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwt.s.tmall.com www.diyijie.com

印刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版次: 2016年6月第2版

印次: 2016年6月第7次印刷

开本: 880×1230 1/32

字数: 165千字

印张: 6.75

京权图字: 010-2013-3777

书号: ISBN 978-7-5153-4303-7

定价: 36.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

序言 员工敬业度的价值

007

第 1 要素**我知道对我的工作要求
——明确共同的成果目标**

013

- ◎ 每位主管都能够准确地量化出他们的目标并且把握住了达到这些目标的方式。员工能脱口而出“我知道对我的工作要求”。

第 2 要素**我有做好我的工作所需要的材料和设备
——让员工工作得安全、舒适**

025

- ◎ 大部分抱着很高的兴致参加工作的员工，由于不能得到所需的工具来实现他们的工作理想，渐渐变得情绪低落。好的管理者应该善于处理这个过渡时期，积极提供看似次要的工作用品，有时甚至不应等员工主动去要求什么，以免他们在“蜜月”过后就“离婚”。

第 3 要素**我每天都有机会做我最擅长的事
——发挥优势**

037

- ◎ 成千上万的关于应聘和聘用之后的职场表现的研究显示，应聘者中性格特征、天分和才能与该职位十分匹配的人在之后的工作表现会很成功，反之工作效果就会迥然不同。

第4要素

我因工作出色而受到表扬

057

——认可与赞赏的魅力

- ◎ 不善于利用积极反馈的管理者们不仅无法提高他们的管理效率，而且也影响了薪水本身的激励作用。

第5要素

我觉得我的主管关心我的个人情况

071

——无微不至的关怀

- ◎ 员工们在多大程度上确认自己是团队的一分子，换句话说，公司的凝聚力，或者“社会资本”有多大，决定了员工愿意为公司付出多少努力。

第6要素

工作单位有人鼓励我的发展

083

——提出不断进步的期待

- ◎ 鼓励员工迎难而上仅仅是帮助他们获得发展的一个方面，而另一个很重要的方面在于发现不同员工的不同特长，并为之提供发挥特长的机会。

第7要素

我觉得我的意见受到重视

097

——一起制定实施计划

- ◎ 整合员工们的想法能获得双倍回报。首先，观点本身很有价值；其次，同样重要的是，这些观点和想法是员工自己提出的，他们更愿意去执行。接受、鼓励员工们提出想法，也可以增强他们的主人翁意识。

第 8 要素

公司的使命 / 目标让我觉得自己的工作重要 ——工作与使命休戚相关

107

- ◎ 在使命的感召下，工作已经不再是工作本身，而常常被赋予一种信仰，一种深入人心的对使命的无尽渴望和不懈追求所带来的结果，使任何任务、工作以及团队都可以变得意义重大。从这一层面来说，是理想造就了现实。

第 9 要素

我的同事能够致力于高质量的工作 ——整个团队全力以赴

121

- ◎ 团队工作最显著的特征之一是他们能产生 $2 + 2 = 5$ 的效果。当然，他们同样也能造成 $2 + 2 = 3$ 的结果。

第 10 要素

我在工作单位有一个最要好的朋友 ——为团队良好关系创造条件

133

- ◎ 就工作而言，同事之间亲密的关系绝对是一种宝贵的资源。同事间的社会关系是反映企业员工对工作满意程度的“晴雨表”。同事关系好了，工作的心情自然就舒畅了。

第 11 要素

工作单位有人和我谈及我的进步 ——积极反馈很重要

151

- ◎ 对于员工和企业更为重要的是，员工知道自己做得怎么样，他是如何觉察到的，他的工作方向在哪里等问题。一个管理者必须要在做出明确的、客观的反馈与不打击员工的精神和自信心之间，保持一个巧妙的平衡。积极的反馈可以调动员工的积极性，而消极的评论则在某种程度上侵蚀员工的内在动力。

第 12 要素

我在工作中有机会学习和成长

169

——区分“事业”和“工作”的依据

- ⊙ 对于许多人而言，正是“进步和成长”，才是他们区分“事业”和“工作”的依据。那些在工作中有机会学习并成长的员工，愿意把公司的工作看成自己的事业的可能性，要比没有这种机会的员工高出近两倍。

伟大管理者必须面对的

187

——薪水问题

- ⊙ 薪水是一个身份的标签，嫉妒的激发器，政治责难的怪兽。正确地处理这个问题是至关重要的，而不要低估它的危险，要透过情感的“棱镜”来审视自己的薪水策略，只有当对所有非物质的激励措施进行整合时，金钱才起作用。

伟大管理者必须具备的

203

——个人使命感

- ⊙ 公司高层领导要想激励整个公司，他首先需要关注的便是公司的各级主管。在管理者实施政策之前，管理人员必须从员工的角度考虑并以员工的身份尽到自己应尽的职责。

结语 伟大管理的核心

207

Q12

/ The
Elements of Great
Managing

序言

员工敬业度的价值

“花生”是一名美国退伍军人联合会的成员，在一家货运码头当工人。他的外形与绰号相去甚远：他总是头戴棒球帽，身穿蓝色运动衫，体格健硕，看起来与红极一时的NBA强力大前锋卡尔·马龙颇有些神似。

“花生”的经理卢曾经问他是否愿意接受一次关于“什么才是好工作”的调查采访。“花生”摇摇头。

“可是，‘花生’，他们并不会问你关于公司的问题，”卢说，“他们只想了解你在这里的工作情况，了解你眼中的我以及我们的团队。你能接受采访吗？就当帮我一个忙。”

“如果是这样，那就不同了。”“花生”立刻改变了主意，“为了你，

我当然愿意。”

在和采访者交谈了几分钟之后，“花生”放松了许多，在谈及卢以及卢对码头发展所做的贡献时“花生”开始变得口若悬河，滔滔不绝。

“卢关心他的每一名员工，”他说，“他富有同情心，善于理解他人，对任何情况都有很好的控制力。他总是对我们很关照，每次遇到麻烦找他，他总能帮我们解决问题。”

面对采访者的每个问题，“花生”总是滔滔不绝地给予回答。对于诸如耐心听取码头上每名工人的意见、对工人的良好表现给予及时的表扬和鼓励、一丝不苟地调校设备、让因汽车故障无法出行的人搭顺风车、帮助工人解决个人问题等等有关卢的轶事，“花生”总是如数家珍。

“一名好的管理者，”“花生”说，“不仅仅是一个高高在上，发号施令的人，而更应该是一个和员工一起摸爬滚打的人。管理者不能只是一味强调权威和惩罚措施，而应该学会关心员工，关心事情的真实情况，指导员工处理工作中遇到的问题，乐于帮助员工解决困难。这才是真正的好领导。码头前前后后换过很多位经理，卢是我们见过的最好的一个，他确实实与众不同。”

正如我们所看到的，“花生”对于优秀管理人员的评判确实有他的真知灼见，他的这些评判标准完全可以与世界上最大的员工意见和经营业绩数据库中的调查结果媲美。这些调查结果提到，处于工作前线的管理人员在整合团队、鼓舞士气方面比高层领导更为重要。工作勤奋且关心下属的管理者甚至能很好地激励那些最难管理的员工，最大限度地发挥他们的作用。像卢这样的优秀管理人员不

仅帮助员工改善了生活，而且更准确地说，帮助他们提升了人生的质量，从而给企业带来了更大的底线成效。

发现并确定哪些管理机制能够提高员工敬业度，并能将其转化为效益，需要进行大量的调查研究。十多年前，盖洛普公司对企业如何管理员工进行了一次广泛的调查，结果发现绝大多数企业完全找不对方向。

为了发现有利于企业发展的管理机制，盖洛普公司专门组织了一支由社会科学家组成的精英团队，对公司数据库中100万个员工的采访记录、过去几十年里为客户所做的员工调查问卷中涉及到的问题，以及客户提供的有关各个工作组业绩变化的记录，进行了全面细致的分析研究，以求发现哪些问卷问题，亦即工作的哪些方面与员工的工作积极性相关度最高。最终我们发现，在工作中，有12个问题构成了雇主和雇员之间不成文的核心约定，通过分析员工们对这12个问题的回答以及他们日常工作中的表现，我们找到了正确的答案：只要企业满足了员工的这些要求，他们将全力以赴为企业做出最大的贡献。

伟大管理的12要素就源于下述12个问题：

- ⊙ 我知道对我的工作要求；
- ⊙ 我有做好我的工作所需要的材料和设备；
- ⊙ 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事；
- ⊙ 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬；
- ⊙ 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况；
- ⊙ 工作单位有人鼓励我的发展；
- ⊙ 在工作中，我觉得我的意见受到重视；

- ⊙ 公司的使命/目标让我觉得自己的工作重要；
- ⊙ 我的同事能够致力于高质量的工作；
- ⊙ 我在工作单位有一个最要好的朋友；
- ⊙ 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步；
- ⊙ 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长。

(Q12 表述版权归属：1993-1998盖洛普公司，华盛顿特区，版权所有，违者必究。)

以上每一条都代表着有关人性最为基本的真理。每一个要素和工作表现之间的关系为高级管理人员描绘了线路图，在拥有着独立工作间、有序的项目时间安排、模糊的合作关系和不断改变的工作团队中发挥作用。这“12要素”通过1999年出版的畅销书《首先，打破一切常规》(First, Break All the Rules)得以广泛传播。这本书的成功源于对工作中存在的一些传统观念的质疑，并提出了相应的解决方案。汤姆·彼得斯曾这样写道：“成功的管理者是一个企业的黏合剂。他们打造出一支支成功的团队，保证了公司业绩的蒸蒸日上。”

许多管理者都曾尝试制定一定的员工管理战略以增加企业效益。他们通常信奉一个简单的计算公式，越少的雇员=越少的费用，而根本不考虑生产率的高低其实取决于每个员工的敬业度。

盖洛普公司非常重视对员工动机的量化研究，并就员工动机对公司盈利能力的影响进行了长期的关注和分析。卢经理和“花生”对于这“12要素”的回答只是现有数据库中1000万份反馈中的其中两份。就这“12要素”，盖洛普公司在114个国家，用41种语言，对诸如电力供应、零售业、酒店、旅馆、医疗机构、造纸厂、政府部