

P Pearson

激 活

(第2版)

让员工享受工作

戴维·西洛塔

(DAVID SIROTA)

[美]

道格拉斯·A·克来恩

(DOUGLAS A. KLEIN)

◎著

付彦 ◎译

在创业大潮下

企业比以往任何时候
都更需要充满激情的员工

THE
ENTHUSIASTIC
EMPLOYEE

How Companies Profit by Giving
Workers What They Want, 2e

中国人民大学出版社

让员工享受工作

激活

(第2版)

[美] 戴维·西洛塔 (DAVID SIROTA) 著
道格拉斯·A·克来恩 (DOUGLAS A. KLEIN)
付彦 译

THE
ENTHUSIASTIC
EMPLOYEE
How Companies Profit by Giving
Workers What They Want, 2e

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

激活：让员工享受工作/ (美) 戴维·西洛塔, (美) 道格拉斯·A·克来恩著; 付彦译.
—2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 10

书名原文: The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What
They Want, Second Edition

ISBN 978-7-300-23100-6

I. ①激… II. ①戴… ②道… ③付… III. ①企业管理-人事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 159131 号

激活：让员工享受工作 (第 2 版)

[美] 戴维·西洛塔 著
道格拉斯·A·克来恩
付彦 译
Jihuo

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司	版 次	2007 年 1 月第 1 版
规 格	170 mm×240 mm 16 开本		2016 年 10 月第 2 版
印 张	28.5	印 次	2016 年 10 月第 1 次印刷
字 数	343 000	定 价	58.00 元

THE ENTHUSIASTIC EMPLOYEE

译者前言

翻译本书的第1版（*The Enthusiastic Employee*，译作《激情员工》）已经是近十年前的事情了。我也从而立之年步入了不惑之年，在翻译第2版的过程中，感觉自然与从前大不一样。

十年前的我已在学校任教数年，对未来充满憧憬，经过继续深造，完成博士学业，仍处在不断学习、努力奋斗的阶段。那时的我是充满干劲的。翻译第1版时也是充满激情的。因为我喜欢翻译，喜欢将国外那些优秀的思想转化成国人能懂的文字，通过我的笔让那些思想流淌在读者的心海；我更欢喜我的专业能力得以发挥，凭着多年在企业管理方面的学习和教研经历，对作者思想的理解和呈现方能更为准确。

十年后的我仍在学校任教，一切似乎变化不大，却又变化万千。因为我们经历了中国经济、社会各方面快速发展的时代，人还是那个人，却有了不同的人生阅历。这种经济与社会的快速变化传导到了社会的各个角落，处在象牙塔中的我也无法躲避。各种新鲜资讯扑面而来，各种互联网时代的新科技和新应用让人应接不暇，国际化的潮流、新生代的挑战接踵而至。稳定如教育行业尚且变化如此，何况处于激烈竞争之中的各类企业呢？

在此背景下，作为个体的员工是否能在应对快速变化的过程中一如既往地充满激情是一个值得探讨的话题。而组织在此过程中能够做些什么，则是本书想要告诉我们的。正因为如此，与十年前不同的是，我个人是带着对这一问题的疑惑和更深入的思考而来的。十年前，我更多的是一名懂点专业的

翻译者；十年后，我则更像一名对现实社会有着更深感悟的探寻者，希望能找到让个人和组织充满激情的方向。

也正因为如此，整个翻译过程中，我一再推敲，希望能更准确地反映原著的观点。就翻译的“信达雅”而言，个人认为，虽然对于文学著作而言，“优雅”的文字固然让人着迷，但对于专业著作而言，确保“准确无误”地传达作者的思想尤为重要，因能力所限，也是怕过于注重“优雅”而离“准确”远矣！

而在第1版长达十年（1994—2003年）的对237家公司的250万名员工的调查数据基础上，第2版又包括了2003年以来新增的412家公司的860万名员工的数据，如此广泛而新近的数据，更令我对其研究结论颇有期待。

而且，本书新增的许多内容都让我颇感兴趣：

一是，关于教师的业绩工资制，相关研究认为，“业绩工资制不适用于那些以团队为基础、以集体为特色、运作良好的学校；它不仅没能提高学生成绩，同时也破坏了教师互相之间的协作以及教师对管理者的信任”。因此，如何让各类绩效考核既不破坏教师之间的合作，也不破坏教师身为教育者对学生的成绩之外的品德人格的塑造的关注，是值得仔细思考的。

据《华盛顿邮报》报道，截至2015年8月，有将近10%的《财富》500强公司取消了年度绩效考核。曾经的知名践行者、拥有30万名员工的通用电气公司也在2015年宣布放弃正式年度绩效考核，而是用一款名叫“PD@GE”（意为“通用电气的绩效发展”）的App来给员工带来更积极频繁的工作表现反馈。这意味着企业开始从事后评价员工为企业创造多少价值转变为支持、帮助员工在未来能够更好地工作。

正如埃森哲CEO奈特所说：“领导力的艺术不在于花时间衡量评价，而在于选择对的人。如果你相信你选了对的人，你就应该用非常简单的评价方

式给他自由和权限去创新、去领导。”

这些商业实践中的变化和新观念正好与本书的观点有着异曲同工之妙。其根本点在于对员工假设的变化，之前的企业更像是“交易型企业”，员工不过是提供劳动的商品，是经济人，对企业有价值，能获得相当的物质报酬，而在企业面临经济困难时，则会通过裁员随时被抛掉；变化后的企业更像是“合作伙伴型企业”，员工是有着独立人格的伙伴，是社会人，企业与员工之间是双赢的、互信的、着眼于长远的、追求卓越的、开放的、互助的、彼此赏识和尊重的、利益共享的。而想要拥有激情员工的企业，就需要创建此种合作伙伴文化。

本书作者指出，在几百万名被调查的员工中，有 78% 的人表示喜欢自己的工作。虽然人们的工作种类不同，但几乎每个人都希望能为自己所做的事感到自豪。这种自豪感来源于优秀的业绩、能力的发挥和做重要的事情。因此，对于企业管理者来说，重要的不是事后的考核，而是为员工提供发挥其才能的机会，做些对企业和社会有价值的事情，通过反馈帮助其持续进步，并给予恰当的赏识和奖励，使其因自我的成就而感到自豪，唯如此，员工方能成为最优秀的自己，企业方能拥有最有激情的员工。

二是，本书第 2 版新增了关于企业社会责任的内容。人们愿意为那些干得好而且干好事的组织工作，后者涉及的就是近几年来颇受关注的社会责任话题。好市多联合创始人、前首席执行官吉姆·辛内格曾说道：“华尔街做的业务是从现在到下周二期间赚到钱。而我们做的业务是建立一个机构，一个我们希望它 50 年后依然存在的机构。”这正好反映了企业基于社会责任追求长期利润与一味追求短期利润之间的差异，而书中提及的丰田、强生和高盛公司由长期导向到关注短期的转变所带来的不利影响也值得人们深思。

我国的三鹿毒奶粉事件则作为一个标志性事件使得消费者等各类利益相

关者的诉求进入了企业决策者的视野，也使得面临短期竞争压力的企业开始考虑长期持续的问题。

尽管为短期目标而经营并不一定等同于不道德的行为，但是，一味关注眼前的利润营造了一种让不道德的行为更可能发生的环境。人是复杂的，只有很少一部分人会在任何时候都不择手段地挣钱。但是，如果需要达到本季度或者本月的业务目标，否则将面临失业或另谋生计的选择，即使是平时道德高尚的人也可能会做一些不太道德的事，并以“迫于生计”进行辩解。试想，在如此生存状态下的员工，又何谈激情呢？

为此，企业的社会责任并不仅仅意味着不做违法的事情，也并不仅仅意味着向慈善团体捐款和向他人献爱心，它与企业在商业上的长期成功是紧密相关的，需要企业有一套经得起时间检验的价值观来指引，并真正践行，持之以恒。

三是，新增了有关远程办公的内容。起因在于雅虎公司新任 CEO 玛丽莎·梅耶尔颁布了一项规定，要求所有的雅虎公司员工在办公室里工作而不是在家工作。由于在家办公作为一项颇为人性化的举措受到了很多企业的欢迎，这一关于“远程办公”的禁令引起了激烈的争议。

作为高校教师，自从工作伊始就享受了在家办公的福利，那时这一举措在企业界尚未流行。多年的经历，让我对在家办公的利弊也深有体会，一方面，它给了我自由的空间，避免了大都市路途奔波之苦，节省了不少时间；另一方面，它使得人与人之间的连接似有若无，通过各种先进的通信设备和信息技术实现的连接既保证了效率又切断了面对面交流的互动和亲切。

为此，本书所推荐的基于“弹性工作制”的远程办公不失为一种颇具平衡艺术的良策。其实施的关键在于明确核心时段，即一周内希望员工到公司工作的核心的日子，其他时间则可灵活选择是否在家办公。加金德兰和哈里

森的研究发现，当员工每周在家工作的时间超过 2.5 天时，互动的工作关系的确会受到损害。而核心日子就是为了在给予员工在家办公的灵活性的同时保证互动的机会。

四是，新增了关于经济大衰退的内容。从全球来看，这十年间一个值得关注的重大变化是 2008 年那场全世界范围内的金融和经济危机，这也是本书作者在更新第 2 版时特意关注的，并专门新增了一章“第 5 章 大衰退的影响：飞向保守”来呈现其研究成果。

有意思的是，在大衰退期间，员工对公司的平均满意度水平不降反升。而员工对公司的总体满意度是一个重要的指标，本书对拥有“激情员工”的组织定义是：这些组织拥有 85% 以上的总体满意的员工、低于 10% 的不满意员工。根据这一标准，本书作者所在的西洛塔咨询公司曾经调查过的大多数组织中，仅有约 14% 可以说是拥有“激情员工”的组织。这类组织可以说是“超级棒的”，而我们多数人所工作的组织也许只能算是“还不错的”或“比较令人满意的”。

关键在于，拥有“激情员工”的企业通常也会有着更为优异的绩效表现。员工对公司的总体满意度越高，员工士气越高。而本书通过数据分析证明，公司员工士气越高，公司在股票市场上的表现越强势。具体来说，高士气组织的表现比行业中的对照公司要高 11%，一般士气的公司比行业中的对照公司仅高 0.8%，而低士气的公司则要比行业中的对照公司低 13%。

那么，如何让员工士气高涨、充满激情呢？答案就是贯穿全书的西洛塔三因素理论，即公平、成就和同事情谊这三个激励因素对于员工是否能充满激情至关重要。而这三者之中，公平尤为重要。在公平环境下，让员工拥有成就感并享受与同事的美好情谊。就是如此简单，但它背后有两位作者及其团队几十年的咨询实践和研究的支持。其中的理念和举措唯有相信，方可践

行；唯有持久，方有成效。唯如此，方有望成为拥有激情员工的组织。

本书的翻译得到了许多人的帮助。在第2版的初步翻译过程中，我要感谢陈平、廖敏婷、董露怡、隗青华和郭艾，因他们的认真和付出，才使得本书的最终译本能够更快完成。尽管译者希望更真实地再现作者的思想，但囿于水平，译文不当之处，恳请读者批评指正。

付彦

中国人民大学商学院
于2016年春节前夕

THE ENTHUSIASTIC EMPLOYEE

第 2 版前言

本书的第 1 版出版于 2005 年，是一本以行动为导向，关于工作中的员工的书，涉及他们的目标、他们被正确管理或不当管理的方法及其相应的绩效。我们的目标，简单来说，就是帮助公司从员工那里收获更多，同时员工也能从他们的公司那里收获更多。这些并不是矛盾的目标，因为我们基本的前提就是，在一种正确的领导方式之下，一方收益越多，另一方的收益也会越多。这本书基于强有力的证据（利用广泛的雇员调研数据），提出了两种基本的概念：关于工作中人类动机的“三因素理论”和基于三因素理论的“合作关系型”公司文化，并且到目前为止，随着人们充满激情地对他们所做的工作和他们为之工作的公司做出回应，这一合作关系文化激发出人们最优秀的一面。

本书的第 2 版中有哪些全新的内容呢？基本上体现在两个方面。首先，自本书第 1 版出版以来，发生了很多事情，其中最令人震惊的是经济衰退。在第 2 版中，我们使用了从 2004 年以来收集到的更新的调研数据，以了解经济衰退及其影响。其次，我们收到了许多询问，要求对书中的关键信息进行更清晰的阐释，例如，讲述关于现实生活中有着合作伙伴文化的公司的更多细节。我们在第 2 版中将提供这些内容。我们也受到了一些读者的强烈质疑（我们对“新生代”理论的揭示首当其冲地成为质疑的目标），因此我们将更为直观地对这些受质疑的点进行解释并且提供更多额外的实验证据。

更具体地说：

更广泛且更近的数据。本书第1版的一大特点是，我们是在大量数据和数据分析的基础上得出的结论。我们通过长达十年（1994—2003年）在237家公司对250万名员工进行的问卷调查，收集到了数据，并且通过硬性的绩效测量方法进行修正。大量来自真实世界的实例为这些原始数据增添了内容，成为这些数据的补充。

在本书第2版中，数据库甚至变得更为庞大！从2003年起，数据库不断扩大，又包括了另外的412家公司中的860万名员工的数据，我们因而有机会利用更为广泛且近期的数据来测试我们的结论。读者将从我们的数据中了解到如今员工们对各种各样的有关工作的问题的感受，例如薪水、福利和老板，以及这些感受与公司绩效的关联。

在这些经过更新的分析中，一项分析显示，一家公司的员工士气与它在股票市场上的表现密切相关。我们想知道这是否属实，特别是在经历了这十年间剧烈的市场波动之后。答案是，是的，这是肯定的！

经济大衰退。当然，自我们的书出版以来，最主要的经济事件是经济大衰退。在那段时期，我们的调研一直在继续；因此，我们能够追踪经济衰退对我们调查的员工产生的冲击。在第5章中得出的结果，令我们十分吃惊，可能也将使您十分吃惊。我们将分析经济环境变化的情况下，员工们对工作稳定性、工资和福利的态度及其相互之间的影响。

组织文化。基于我们的研究，本书第1版提出了一个显著不同于在美国产业中常见的组织文化的案例，即合作伙伴文化——公司与它的员工的合作伙伴关系，或者说是与它所有的利益相关者之间的合作伙伴关系。我们揭示了，这些有着合作伙伴文化的公司，获得了巨大的长期商业利益。

并且，证据强有力地揭示出，这些公司无论在好的时期还是在坏的时期

都获得了收益。贯穿本书的一个主要的主题是一种在任何情况下都适用的文化：追求卓越的共同责任、相互信任和尊重、开放以及有福同享、有难同当的文化。

人们要我们提供更多、更具体的真正的合作伙伴文化的实例。我们在这一新版本中提供了许多实例，其中之一就是梅奥诊所，这是一家在提供世界知名的高质量且价格低廉的护理服务方面已取得巨大成就的组织。我们从2005年起对梅奥诊所进行了广泛的研究，同时我们也会提及一些对它的鼓舞人心的文化的阐释，包括这种文化的源头，以及它如何在超过一个世纪的时间内持续发展。好市多是这一合作伙伴文化优秀的执行者和典范（同时也因其提供丰厚的员工工资和福利经常被华尔街批评），它也是在这一新版本中被我们广泛研究的几家公司之一。

读者感兴趣的还将有这些公司——例如美国强生、丰田和高盛——它们的合作伙伴文化一直以来受到我们和其他人的赞美，但已经开始严重偏离为它们带来赞赏和盈利的道路。从这些令人遗憾的例子中学到的经验，与从那些已在正确的方向上发展的公司或者像梅奥诊所和好市多这些从一开始就坚持合作伙伴文化的公司身上学到的经验，几乎是一样多的。

企业的社会责任。与我们沟通的读者中许多人都很关心“企业的社会责任”这一问题，对此我们进行了定义和讨论，它是合作伙伴文化不可或缺的一部分。我们被问及成为一个负责任的企业与商业成功之间的关系，成为负责任的企业要做到的远不止向地方慈善团体捐赠以及不违法。我们努力将企业责任置于商业的环境中，以展现它与长期的商业成功之间紧密的联系。

事实上，在这个新版本中我们阐明，对于那些以快速盈利为基本目标的人，我们无法提供太多他们感兴趣的内容。我们不对那样的目标进行道

德上的判断；这本书的目的是帮助领导者和管理者建设有着持久价值观的组织。

领导力。来自读者的另外一系列问题是有关领导力的。我们在第1版中既没有就领导力本身（研究所揭示的伟大的领导者所具备的特质），也没有就合作伙伴文化对领导力的意义进行很清晰或全面的阐释。比如，读者想要知道，合作伙伴文化是否使我们不再需要强有力和果断的领导者。我们的答案是：绝对不是，并且我们在关于领导力的一章中，讨论了在“软性”与“硬性”的管理领域内诸如此类的明显的冲突。

远程办公。就像在第2版中写的那样，新任雅虎公司 CEO 玛丽莎·梅耶尔颁布了一项规定，要求所有的雅虎公司员工在办公室里工作而不是在家工作。这一关于“远程办公”的禁令引起了强烈的争议，凭借着研究证据，我们也加入争论，对梅耶尔女士所采取的举措是否明智提出了我们的观点，并为雅虎公司及所有组织深入思考远程办公的优劣推荐了方法。

教师的业绩工资。在过去的几年中，围绕着教师的业绩工资，公众一直进行着激烈的争论和冲突。我们在两个版本中都就公司的业绩工资谈了很多，我们想要就其在全美国的学校中的应用谈一谈我们的观点。我们的研究促使我们得出这样的结论，大体上说，这是一个坏的想法，并且我们有另外一个建议——这一建议将会奖励绩效而避免传统的业绩工资所产生的有害结果。

代际差异。我们继续探讨关于几代（X世代、Y世代、千禧一代）之间的巨大差异。我们在第1版中简要地讨论了我们对这些差异的看法，并且说，实际上，这根本就是无稽之谈。针对这一观点，我们收到了诸多反对意见，反对者提出了大量的奇闻轶事来“证明”这些差异是存在的并且是非常重要的。但它们并不存在，也并不重要。我们在此修订版中提供了更多的证

据——系统性的证据——我们希望，这些证据能够完全解开这一谜团。

女性和少数群体。在第1版中，我们忽视了女性和少数群体在职场中的情况，这是一个严重的疏忽。尽管就这一问题全面的论述仍然有待未来发表，但我们已经根据我们的调查数据确定了在当今公司中女性及少数群体的满意度水平和观点。

THE ENTHUSIASTIC EMPLOYEE

目 录

导 论 /1

第1篇 员工动机、士气和绩效 / 17

第1章 员工想要什么——全景图 /19

第2章 员工激情与经营成功 /62

第2篇 激情的员工队伍：公平激励 / 89

第3章 工作稳定性 /91

第4章 薪 酬 /112

第5章 大衰退的影响：飞向保守 /151

第6章 尊 重 /170

第3篇 激情的员工队伍：成就激励 / 201

第7章 组织目的和原则 /203

第8章 工作赋能 /240

第9章 工作挑战 /276

第10章 反馈、赏识和奖励 /296

第4篇 激情的员工队伍：同事情谊激励 / 331

第11章 团队合作 /333

第5篇 大集合：合作关系文化 / 355

第12章 合作关系文化 /357

第13章 领导力和合作关系文化 /389

第14章 将合作关系理论转变为合作关系实践 /409

导 论

飞机撞毁了一切。大火，成千上万加仑的喷气发动机燃料结合碰撞区周围空气中的氧气熊熊燃烧着，在这里，随着世贸大厦开始倒塌，附近许多大楼的窗户爆裂了。在世界金融中心的第32层，《巴伦》杂志公司（Barron's）的办公室在摇晃。电脑、办公用品和设备都冲出了窗外。震惊的员工们把握住了珍贵的生存机会。之后，他们小心翼翼地努力走出大楼，来到安全地带。《巴伦》杂志的编辑和业务办公室几乎立即就遭到了毁坏。破坏是如此巨大，以致公司用了一年多的时间来重新整修这些办公室。

然而，在2001年9月11日，当人们逃离这座大楼时，《巴伦》的员工们已经把注意力放在按时出刊的任务上。几个月后，《巴伦》的执行总编艾德·芬恩（Ed Finn）回忆说，那场灾难并没有阻止他的员工在办公室遭到破坏的三天后就顺利出版完整版的杂志。事实上，暂停出刊的念头从未出现过；员工想到的唯一问题是团队如何实现继续出刊的目标。没有人想要面对《巴伦》以及许许多多其他人在那天遭遇的挑战，但我们都很欣赏《巴伦》的员工所做的一切。我们一致认为，大多数的组织会很高兴拥有那样的员工，那种对其工作、公司和同事表现出如此激情的员工。

这是一本关于激情员工的书。

所有层级的经理们都会花费过多的时间在个别“难对付”的员工身上——易怒的、不合作的或特别需要关注的员工。事实上，对这些行为问题的处理通常被认为是一种人力资源成本。然而，现实比这更糟，因为更大的问题是，大量的员工不是公开地带来麻烦，而是对组织及其目标漠不关心。