

员工管理智慧手册



如何使员工更投入工作

天龙/主编

——■ 员工是否更投入工作对企业和公司的生存与发展具有越来越重要的影响。点燃员工的投入感，已经成为企业和公司在今天面临的首要挑战……

我们要想改变不幸的命运，创造出好的构想，必须从两方面着手：改变“一加一等于二”的思维定式和“宿命论”的观点；培养和增强发现问题、解决问题以及创造新事业的能力。

中国商业出版社

员工管理智慧手册

2. 如何使员工更投入工作

主 编 天 龙

副主编 刘光辉 胡玲莉

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工管理智慧手册/天龙主编. - 北京:中国商业出版社,2001.9

ISBN 7-5044-4370-0

I. 员… II. 天… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 063465 号

责任编辑:王志强

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京宏飞印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 20.5 印张 460 千字
2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷
定价:38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

投入感是使员工与企业紧密相连的粘合剂。不管是公司、企业还是学校、机关及其他服务机构，其共同点就是大家在其中提供个人的服务并贡献出精力。

对于企业和员工来说，这是一个充满竞争的年代。我们所置身的企业在许多方面都使我们不满，也因此失掉我们的忠诚。对企业而言，如果它们的员工不投入心力，那就无法使企业运转自如。但是，有太多的企业和公司却疏远了它们最关键的资源——员工。随着人事精简、降低成本、企业合并以及其他种种改变，员工得到的印象就是：他们不过是被裁减的“成本”。即使那些未被裁掉的员工，也必须更加勤奋，才可能勉强保住饭碗，并且要放弃部分福利。

这种氛围之下是无法激励士气的。恰恰相反，员工只会感到企业和公司背叛了自己，因而也便失去了信心。企业和公司的起伏变动已经使员工失去信任，于是员工转而一心关心自己的需求，而不愿再全心投入于给企业和公司工作。

可是，在改革不断深入、市场化进程不断加快以及全球

化的竞争日趋激烈的形势下，员工是否更投入工作对企业和公司的生存与发展则具有越来越重要的影响。点燃员工的投入感，已经成为企业和公司在今天面临的首要挑战；在新世纪到来后，重建员工的信任感也成为企业的主题。信任无疑是使员工愿意全力付出的关键。

我们认为，这种信任需要一种截然不同的企业：为了赢得员工的信任，企业本身必须改变。从今天居于领先地位的那些大公司来看，我们可以一窥未来企业的风貌：与传统企业相比，能建立高度信任感、投入感的公司更没有官僚作风，也因其怀抱对未来的展望而不断演变、学习和改进，它信任员工也尊重员工；更重要的是，它是一个授权的企业，而不是传统的形态。

对任何一家企业和公司来说，要想真正成为国内乃至国际市场上的赢家，就不仅要有赢的意愿，而且必须了解开发具有能力且愿意贡献所长的员工。从个人的角度来看，常常会发出这样的反问：“我为什么要贡献给企业呢？”这个问题，恰恰关系到企业是否能赢得员工的信任感、投入感的核心。而要回答这一问题，最好甚至是惟一的方法就是，必须使你的企业成为一个授权的企业。

尽管某些经理人对“授权”这个词不太喜欢，常常把它视为混沌、自私、自我耽误以及失控的同义词，但是我们仍然要使用这个词。事实上，授权并不代表人们可以为所欲为，不需为后果负责；相反地，它是允许人们自己做决定，

NAJ02/07

做他们认为对的事情，并为结果全权负责。因此，授权可说是在企业需求的情况下尽可能释放个人的能量。

正是因为授权始于个人了解到自己有权做出改变，因此我们从个人的角度谈起。个人能够影响并帮助工作小组成长，而工作小组对整个企业也具有同样的效力。本书将告诉你如何从自身释放授权的资源，并利用它为你的职务、团队及企业重新注入活力。

授权是一种具有感染力的技巧，一旦你开始使用它，就会一传十，十传百，而且它能解决在充满高压的企业中所出现的问题：授权能满足员工在工作上寻求意义及目标的渴望，从而解决投入感的问题，也能使人看出他们重视的事物与工作之间的关系，使他们觉得自己很重要；授权能创造出使人更健康、也能长时间面对高压的工作环境，能提供资源和工具，处理由挑战引起的压力和挫折；授权还能开发员工想要有所不同、自我实现的渴望，并使大家齐心协力朝新的企业型态迈进。

一般说来，授权和改变常常起于企业的中层，然后逐步向上移动，而非由上往下授意。许多新观念、新做法皆由企业中得到授权的领导阶层逐步传到最上层；获得授权的员工不仅会把份内的工作做好，更愿意承担企业的成长及变迁的责任。

今天的企业需要的是一种授权员工，我们称之为改变领袖。授权员工必须担起领导权来帮助企业，但同时可能必须

突破自身的局限或传统的行为，只有冒这个险，才能真正感觉与企业心心相连，并通过推动企业的成长而使自己不断成长。这当然并不是一个舒服自在的角色，但是一个有前途的企业需要能挑战它的员工，以便能创造改变，而不是仅仅被动回应而已；一个有前途的员工也必须通过挑战其所在的企业而变得更出色。

当我们起身疾呼改变时，我们的饭碗可能不保。但事实上，今天每个人的工作无时无刻不岌岌可危，若不选择以新方式投入工作，就会被抛在潮流后头。授权的个人和群体都能帮助企业重新改造，而企业也由此点燃了他们的投入感。

我们写作本书的目的，不是重申人们已经知道的事实，即具有高度投入感企业的员工比较容易成功，或是某类企业是工作的好地方。我们的目的是帮助企业按部就班的深化与员工的联系，使员工更关心企业的发展，更愿意投入工作。

在本书中，我们提出的与众不同的观点，正是变动年代最需要的。一般的管理学书籍通常都是写给管理高层，告诉管理阶层要如何才能成功，或讨论领导高层在变迁之际应该做些什么；另外一些书籍的焦点则放在低层员工的个人改善策略上，告诉个人如何改善自己的地位和力量，或是发展特殊的技能。

这两种观点不足以解决所有问题。我们曾经问过一些资深经理，想让他们多解释一下管理技巧他们就开始牢骚满腹，在帮助别人改善行为时也深感挫折；我们也看过有些人

在重塑自己及准备行动时，却发现企业的结构和文化跟不上他们的脚步。如果你阅读过许多典型的管理书籍，可能会发现它们对你的帮助其实微乎其微，并有可能因此与企业产生疏离，失去干劲。这个鸿沟只有通过结合上述两种观点才能弥补，我们就是以这个结合的观点，颠覆传统的管理书籍。

在本书中，我们讨论个人在企业改造中所扮演的角色。我们想告诉大家的是：企业的更新是每个人的任务，企业的未来（也代表个人继续获聘的保证）和国家的竞争力都仰赖个人和企业共同建立积极的合伙关系；个人必须共同参与企业的改造和重整，以确保未来更美好。由于更新并不只是管理高层的责任，而是需要更多员工及经理人一同参与，因此我们在强调领导权的重要性时，也特别指出领导权并不专属于少数的高层人物，而是公司中每个人都可以致力发展的权力。新企业需要许多领导人才能走向成功。

本书是一本工具书，教你如何改变自己以使有效参与企业再造，它告诉你如何不再局限于经理人或普通员工的角色而转变成为改变领袖。本书的主要内容是：

上篇强调作一个改变领袖而非受害者的重要性。其中，第一章列出职场中的主要变迁，以及个人要如何学习投入、挑战、控制及建立关系等四项关键技巧；第二章探索个人想从工作中获得什么、个人和企业的价值以及如何界定个人在未来的未来中所扮演的角色；第三章给出了授权的准确定义，解释改变领袖的角色并指出个人为什么需要积极领导企

业更新；第四章列出了授权的过程，即以内在的投入感连上行动，告诉你如何为自己和企业承担责任；第五章则讨论了自我管理与自己发展的关系及具体方法和技巧。

中篇主要探讨改变企业的过程，并说明个人如何主导这一过程。其中，第六章会勾勒出新授权企业的角色，并解释如何在这种企业中脱颖而出；第七章会探讨价值、任务及展望的重要性；由于汰旧换新的过程常常充满阵痛和内在冲突，因此第八章检视除旧迎新所产生的情绪波动，详细列出改变领袖如何帮助自己和周围的人顺利处理好面对变改的四种反应：否认、拒绝、探索、投入。

下篇则把焦点集中在共同建立投入感，检视个人如何把新技巧带入团队和企业，并与他人合作创造职场新风貌。本部分的第九章和第十章分别探讨了支撑新事物的两大要素：合伙及学习。第八章说明企业和员工如何通过培养合作与相互新生建立合伙关系；第九章的重点则是讨论个人、团队及整个企业如何学习和成长。

总之，本书邀请你成为改变领袖。每一章都会提供你一些实际的方法进行。其目的旨在点燃你对工作的投入感，并使周围的人也具有这种投入感，从而建立与企业的关联性。我们建议你成为改变领袖，发现企业的远景，并找出方法走向未来。

当你选择这本书，我们知道你已经决定不再逃避目前工作的挑战。我们希望你阅读本书是因为想要有所改变，并寻

前 言

求能让这个梦想成真的指南。

祝君早成功！

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

上篇 自我授权，做变革领袖

第一章 学习新的竞争力	(3)
员工、主管和经理面临的共同挑战	(4)
新商业现实的巨大压力	(7)
给你一张引导变迁的地图	(8)
帮你认清商场中有哪些变迁	(9)
全球市场崭露头角	(10)
企业三大新工作重心	(12)
工作压力与士气密切相关	(17)
健康经理人的四项特质	(19)
第二章 与企业的目标对齐	(24)
重建投入感	(25)

建立以人为本的新职场	(27)
员工究竟想从工作中获得什么?	(29)
为意义和认同而工作	(33)
内在主导的革命	(35)
迅速变化的工作价值观	(37)
新的工作合约	(38)
树立新的信念	(40)
新技巧组合与生涯途径	(43)
对变迁职场的四种反应	(45)
吹响改变的起床号	(47)
第三章 充分释放个人的力量	(50)
从个体到整体	(51)
授权的价值何在	(52)
重新思考权力的意义	(55)
授权的领导者面临的挑战	(59)
管理人、员工和授权的关系	(60)
重新定义领导人和经理人的角色	(63)
人人都要做改变领袖	(65)
授权的改变	(66)
成功变迁的关键	(68)
改变领袖的新角色和新竞争力	(70)
第四章 负起自己的责任	(73)
企业更新的基因	(74)
内在转变的有效途径	(75)

改变内在的立体影像	(77)
走出舒适区	(79)
学会记取未来	(83)
催化授权行动的四个阶段	(84)
授权行动的过程	(86)
成为自己职务的执行长	(87)
挑战企业的价值观和展望	(90)
扩展你的影响力：向上处理变迁的技巧	(94)
建立另类文化	(95)
授权的策略	(100)
第五章 个人管理与自我发展	(101)
计划你的前途	(102)
候任经理，您好！	(105)
另类经理	(108)
优质领导的艺术	(111)
学习领导能力	(114)
卓越能力	(117)
善用你的权力	(120)
权威、权威	(123)
开会成功的要诀	(126)
资讯焦虑的烦恼	(130)
发问的艺术	(133)

中篇 变革企业，创造新企业

第六章 授权的企业 (139)

谁成功了：授权的企业.....	(140)
改变与转变有何不同.....	(143)
企业转移的典范.....	(144)
企业发展循环的过程.....	(147)
典范移转的本质.....	(150)
向圆圈企业型态迈进.....	(152)
形成圆圈企业的要点.....	(157)
企业变迁的本质.....	(160)
设立新的情境.....	(160)
系统的观点.....	(162)
支持企业的改变.....	(164)
改变的障碍.....	(169)
维持改变.....	(171)

第七章 认清企业的目的 (175)

建立本质导向的企业.....	(176)
价值观：企业的基石.....	(179)
阐明个人的价值观.....	(181)
阐明企业的价值观.....	(182)
草拟价值宣言的步骤.....	(183)

目 录

从价值观到任务·····	(186)
个人的任务·····	(187)
企业的宗旨·····	(187)
展望企业未来·····	(191)
设想卓越·····	(192)
抢先计划一步·····	(193)
创造展望的过程·····	(195)
使整个企业共同参与·····	(197)
执行展望·····	(200)
展望的结果·····	(202)
第八章 变拒绝为投入·····	(205)
放弃旧方式, 尝试新方法·····	(206)
迈向未来·····	(207)
活在差距中·····	(208)
变迁的两大障碍·····	(209)
深谙处理情绪问题·····	(209)
有效处理恐惧和自满·····	(212)
回应改变的四个阶段·····	(214)
通过变迁管理他人·····	(222)
改造一家医院: 从危机到文化变迁·····	(226)

下篇 合力创造投入感

第九章 个人与企业成为合伙人…………… (239)

一种新型的社会关系……………	(240)
莫基于合伙关系的商业模式……………	(242)
往外看：迈向合作……………	(244)
对社区的特殊责任……………	(246)
以合伙关系进行授权的团队合作……………	(248)
员工参与计划……………	(248)
团队参与：对话、平等、共享价值……………	(250)
建立便利团队……………	(253)
使用流程工具……………	(255)
经理成为合伙人……………	(256)
互助合作：新的经理角色……………	(257)
学习合伙型态……………	(259)
以合伙关系管理企业……………	(261)
咨询会：未来的领航员……………	(264)
员工认股权的作用……………	(266)
公司转型的合伙关系……………	(268)

第十章 个人与企业共同学习…………… (272)

为什么企业必须学习……………	(273)
企业中的个人学习……………	(275)

目 录

克服盲点是学习的重点	(275)
个人的学习与回馈	(276)
必须支持个人学习	(279)
认清企业学习的本质	(281)
从个人学习到企业学习	(282)
转变学习	(284)
向他人学习：交叉训练	(284)
观点的转变	(287)
企业学习的过程	(289)
勇于讨论“禁忌”	(291)
发展流程觉知	(294)
品质、重新设计及学习	(296)
通过品质改善达到企业学习	(297)
品质移转	(299)
衡量和学习	(302)
 后 记	 (306)