

究竟是什么让你的员工全心投入

【美】肯·W.托马斯◎著 刘祥亚◎译

第一版
全球畅销
600万册

让员工 快乐工作 的秘密

如何培养快乐员工，打造高效团队

Intrinsic Motivation at Work
What Really Drives Employee Engagement

“在你开始新一天工作之前，最好先静下心来读完这本书，它可以帮你更好地掌控自己和你的团队。”

——吉米库赛斯

畅销书作者，曾与肯·W.托马斯合著畅销力作《领导力挑战》、《一位管理者的临终感悟》

石油工业出版社

【美】肯·W.托马斯◎著 刘祥亚◎译

第一版
全球畅销
600万册

让员工 快乐工作 的秘密

如何培养快乐员工，打造高效团队

Intrinsic Motivation at Work
What Really Drives Employee Engagement

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让员工快乐工作的秘密: 如何培养快乐员工, 打造高效团队 /

[美] 肯·W. 托马斯著, 刘祥亚译. —北京: 石油工业出版社, 2012.1

书名原文: *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*

ISBN 978-7-5021-8605-0

I. 让…

II. ①托… ②刘…

III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 159804 号

Copyright© Kenneth W. Thomas Published by arrangement with Berrett-Koehler Publishers
Through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. Beijing Representative Office

本书经由 Berrett-Koehler Publishers 授权翻译出版, 简体中文版权归石油工业出版社所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2009-4682

让员工快乐工作的秘密: 如何培养快乐员工, 打造高效团队

[美] 肯·W. 托马斯 著; 刘祥亚 译

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523616 64523714

营销部: (010) 64523603 64523604

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 10.75

字数: 182 千字

定价: 36.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

前言 Preface

激发员工潜能四重奏

今时今日，如何激发员工潜能已经成为各大公司关注的焦点。本书将为对这一问题感兴趣的朋友们提供一套全新的研究视野和最有效的实施办法。为什么要读这本书？因为大家都知道，在过去短短的二三十年间，我们的工作理念已经发生了巨大的变化，与父辈们有了戏剧性的不同——如今的工作需要我们具备更强的主动性、创造性和判断力。如今，发生在“工作”这件事儿上的一系列变化要求员工必须从调整自身开始，充分发挥自己的潜能。而与此同时，最近几年来，越来越多的企业也逐渐意识到这种变化以及由此产生的新需求，他们谈论的话题中开始出现一个新词：“员工敬业度”。但是，这一术语的含义仍然有含糊不清的地方，仅仅指明了总的发展方向而已。这本书将给各位一个更为清楚的讲解——什么是“员工敬业度”、它是如何发挥效力的以及怎样形成这种“员工敬业度”的。

本书从我对影响敬业度的力量——员工工作动机——的研究谈起。二十多年来，我追踪采访了不少极富个人魅力的团队领导和他们的团队，和同事沃特·蒂蒙（Walt Tymon）一起开发出以“内在回报”（intrinsic rewards）为基准的研究方法，我们还在许多公司进行了实地调研，到工厂演讲，在报纸杂志上发表了一些颇具影响力的文章，并为各大公、民营企业提供咨

询。另外，新西方研究所（New West Institute）的同事们也给予我很多帮助——该研究所一直在用我们创建的研究方法和本书第一版中所提供的咨询数据为客户提供服务。本书第二版就是我们在第一版基础上结合新的研究所推出的新成果，它不仅能给大家带来更多更有价值的知识，而且还提供了大量极具实践指导意义的操作工具，相信必将有助于读者更好地提高员工敬业度。

本书共分4章。第1章重点介绍员工敬业度的现状。我们发现，基本上来说，敬业度高的员工都会积极地进行自我管理（self-manage）。他们有明确的目标，能够运用自身的才智进行思考并选择达到目标的最佳方法，通过掌控自己的行为有效地推进工作进程、实现目标，并在必要时对自己的工作进行相应的调整。在当今节奏日益加快，以服务为导向的全球化经济环境中，这种自我管理能力正是员工给企业带来更多附加值的关键所在。

第2章告诉读者“内在回报将如何强有力地促进员工敬业度”。要想让员工进行积极的自我管理，管理者不仅要为其提供金钱上的激励，更需要提供内在回报——让员工从自我管理中获得相应的心理回报。对于员工来说，他们最在乎的心理回报主要包括四点：感觉自己所做的事有意义（意义感），感觉自己可以选择自己认为最有效的方式来完成工作（选择感），感觉自己的能力与当前的任务匹配（能力感），感觉自己的努力正在推动整个团队向着既定的目标前进（进展感）。正如各位所看到的，这些内在回报不仅能激发和维系员工的自我管理热情，而且对公司的生存、发展以及未来成长都非常重要。

当你学会掌控、管理自己的内在回报之后，你会发现，原来激励自己和员工全身心地投入到工作中其实并没有那么难。所以，在本书的第三章，我将帮助各位关注自己的“内在回

报”，并介绍每一种内在回报的基本要点，最终告诉各位如何在实际工作中提高自己的内在回报。

第4章将为大家介绍几种提高团队成员敬业度的方法。从中你可以学会如何判断团队成员是否得到了足够的内在回报，还可以学到一些提高团队成员内在回报的管理艺术。

为了使本书更易于阅读，我在书中尝试了一种非正式的写作风格，在本书的最后几个章节里，我也会引导大家反思自己的工作经历。在本书的写作过程中，我一直幻想着自己在和读者进行推心置腹的交流，我甚至想到了最理想的画面：每一位读者都从谈话中受益，从而改善自己和他人的工作状态。

最后，我和各位说一句题外话：为了让读者更清楚地看到当今工作环境中发生的诸多变化，同时也是为了增强本书的趣味性，我在每章的开头部分加入了一个类似于连续剧式的模块“管理小故事”，希望大家能够喜欢。

Contents

目录

第1章 揭开员工敬业度的面纱

- 第1节 工作这点儿事究竟发生了什么变化 004
- 第2节 工作的意义到底是什么 010
- 第3节 自我管理与追逐“目标” 022

第2章 内在回报：员工敬业度的驱动力

- 第1节 内在回报四要素：意义、选择、能力、进展 ... 036
- 第2节 内在回报是如何发挥作用的 047
- 第3节 内在回报的诊断框架 057

第3章 管好你自己的敬业度

- 第1节 调整你自己的内在回报 065
- 第2节 培养你的意义感 074
- 第3节 培养你的选择感 080
- 第4节 培养你的能力感 087
- 第5节 培养你的进展感 094

第4章 如何提高员工的敬业度

第1节	关于提高员工敬业度的常规建议	104
第2节	根据第一印象打分	112
第3节	如何提高团队成员的意义感	120
第4节	如何提高团队成员的选择感	127
第5节	如何提高团队成员的能力感	134
第6节	如何提高团队成员的进展感	141
第7节	旅途愉快	150

附录	关于金钱	155
-----------	-------------------	------------

揭开员工敬业度的面纱

关于团队管理, 有这样一个传说。

很久以前, 一位老板遇到了一个棘手的问题: 怎样管好手下的工人? 他们首先想到的是咨询自己最信任的智囊团——工程师和经济学家。

“从理性的角度来看,” 训练有素的智囊团考虑了一下, 回答道: “工人们大多比较情绪化, 容易被控制。所以我们要做的其实很简单, 只需把工作设计成一些不用动脑子、规则繁琐的细节, 然后盯住工人完成就行了。不能破坏规矩, 工人们只要知道这一点就够了。”

“他们会那么听话吗?” 老板心存疑惑。

“当然, 因为他们是穷光蛋, 如果不听话, 他们会连吃饭的地儿都没有。”

“嗯, 听起来很不错。”老板这下安心了, 智囊团高高兴兴地开始着手起草各项规章制度和等级分明的上下级关系说明, 目标很明确——管好员工。这事不是一朝一夕就能搞定的, 不过尽管过程中有星星点点的斗争和反复, 但最终智囊团的设想还是成功了, 企业发展蒸蒸日上。

日子一天天过去, 拿着低工资、干着高强度工作的工人们开始自发组织工会, 希望以此保护自己的权益, 脱离苦海。效果还是显著的, 工人们终于尝到了经济发展的甜头, 生活条件逐步改善, 受教育程度也越来越高。这一过程中, 他们向老板提出的情感诉求也得到了很好的满足。这下可吓坏了智囊团, 他们一贯认为过于注重情感必然导致出现混乱局面。不过这次老板接受了工人們的诉求, 修改了部分条款, 给予他们适度的参与权, 并丰富了工人们的工作内容。企业再一次蒸蒸日上。

然而, 就在这次被老板视为“伟大的变革”后不久, 外部形势发生了变化: 世界变得越来越小, 企业间的竞争日趋激烈, 消费者的要求也越来越高: 快速、品质优异、个性化设计。眼看着以前设想的企业管理办法(等级分明、规则繁琐)开始失效, 老板又开始向智囊团求救了。

“怎样满足这些买家的需求呢?” 他迫不及待地直奔主题。

智囊团仍然是一成不变的回答: “从理性的角度来看……”紧接着, 他

们引用了最时髦的词——缩减成本、提升附加值，显然，这是一把利剑。老板挥舞着这把“剑”披荆斩棘，通过精简企业层级提高运行效率。另外，他也不断修改各项制度规定，以更好地推动员工发挥积极性、不断满足消费者的需求。

然而，此番“披荆斩棘”之后，新问题又来了：老板发现自己的工人们也发生了很大变化，自己无法像以前那样更直接地管理工人，工人们也没有了诸多规章制度的束缚。老板琢磨着，在这种情况下，究竟怎么做才能让工人们自觉地保持责任心呢？正当他一筹莫展时，一群研究新型管理模式的专家给出了答案：“要让工人充满热情地工作，并从工作中提升能力。”无疑，老板从内心认同这一观点，然而，这些专家的观点尚未形成系统，既没有准确说明这种新型的管理模式是什么，也没有讲解明白它到底是怎样发挥作用的。

没办法，老板只好像从前一样，转身去问智囊团（顾问、工程师和经济学家）：“该怎样管理才能让工人们充满热情、提升执行能力呢？”

显然，老板知道这种新型管理模式是一种全然不同的概念，需要采用全新的思路。于是，他转而请教一位智者，希望能找到解决这一问题的途径。

“工人们今非昔比了，您能告诉我怎样在全新条件下管理他们吗？”

智者沉思良久，然后说道：“也许应该先从全新的工作内容本身入手，看看其究竟包含哪些内容，从而明白你内心希望建立怎样的管理模式。最后再想一想，一旦这种新型的管理模式形成，你该怎样做？”

第1节

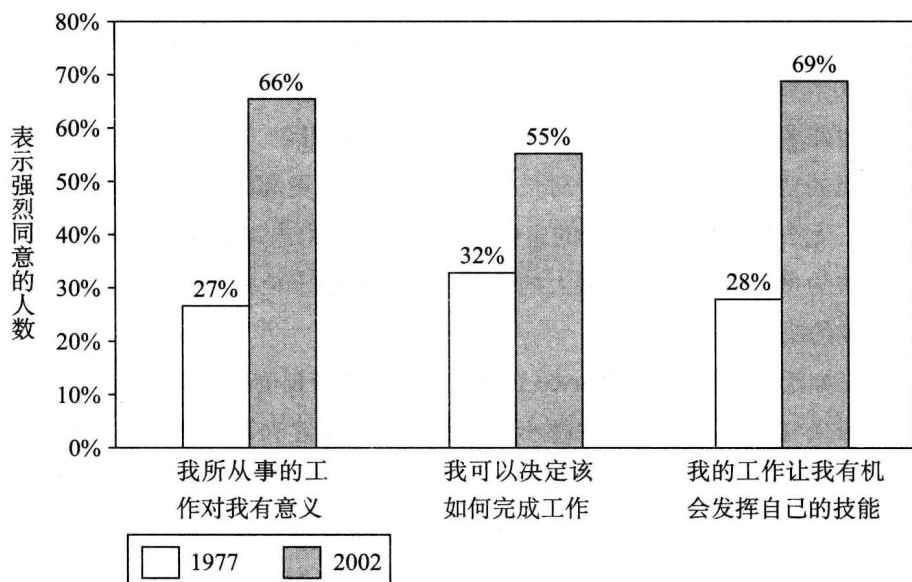
工作这点儿事究竟发生了什么变化

我发现，很多人对工作这件事的认知都不够“与时俱进”，甚至有些陈旧。因此，本书的第一部分先来解决这个问题，帮助大家弄清工作这件事究竟发生了怎样的变化，如今工作的本质是什么，以及如今各大企业中的管理模式究竟是个什么样子。

其实，我们很难一下子描述清楚在我所处的这个国度中，“员工”这个角色究竟发生了怎样的变化。如今几乎不会再有公司把“工人”这个词用在员工身上了。在《财富》500强企业中，“员工”这个词也越来越多地被“同事”所代替。这些表面上的细微变化都在悄然说明一个更深层次的问题：如今员工和管理者之间的关系正在发生着悄然的改变。

《新型工作在美国》(*New American Workplace*)的作者詹姆斯·奥图尔(James O'Toole)和爱德华·洛尔(Edward Lawler)提供了一份最新数据报告，详细分析了美国在过去25年间工作环境的变化，参见图表1。结果表明，在这25年间，员工们先后掀起了几次重大的运动浪潮。越来越多的员工表示，他们的工作应该是有意义的，应被赋予更多的决策权力和机会，以便充分发挥他们的才能。粗略来看，在这足有一代人跨度的时间里，工作的本质发生了翻天覆地的变化。

工作发生了什么变化



图表 1 美国工作本质变化数据分析

“命令—服从”年代的工作状态



从 20 世纪初到 20 世纪 70 年代，工人的工作情况是能够根据其工作内容精确地做出判断的。一度流行的“声控式管理”（Sound management）指的就是把任务简单化、规则复杂化、等级精细化，确保每个层级的员工都严格遵守工作规则。这在现实工作中体现为一种“命令—控制”式管理模式。这一模式的存在有其社会基础：相对稳定的社会环境、旺盛的市场需求、标准化的生产线、满足消费者需求的服务措施以及相对较低的人力成本和培训成本。那一时代最优秀的企业，包括大众汽车（General Motors）、通用电气（General Electric）和美国电话电报公司（American Telephone and

Telegraph) 在内，都采用这一管理模式。管理者和员工都非常接受这一模式。

21 世纪初，科技进步改变了经济发展的模式。无线电的问世让世界市场实现了真正意义上的全球化，行业竞争日益激烈，消费市场越加众口难调。消费者不仅对产品质量提出了更高的要求，而且开始强调个性化服务。于是大多数企业开始着手重组各部门以增强应变能力，其中最重要的举措便是组建多功能团队，大力加强团队内部共享信息的力度。而在公司内部，计算机的普及和自动化办公对员工的判断力有了更高的要求。那些技术含量低、无法适应自动化办公的企业被迫搬迁到人力成本更廉价的内陆乡村。计算机为员工提供了一个强大的信息平台，有利于他们在整合信息后做出更正确的决定。

正如沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 多年前所预测的那样，这些变化使得官僚风气施展的平台越来越小。森严的等级制度和贴身式监督管理无法让员工在最短的时间里迅速满足消费者的需求。以往那些条条框框的弊端也逐渐凸显出来。很快，世界 500 强企业纷纷宣布大幅削减中层经理和基层管理人员的职能范围，CEO 们也纷纷把厚厚的规章制度压缩到薄薄的几页纸，只留下提纲挈领的大原则、大方向了。

而今，在绝大多数企业里，中层管理者都在赋予员工更多的自主权和参与权。为数众多的中层监管职位被撤岗，相应的，管理者也开始要求员工更好地履行自己的职责。越来越多的员工前往世界各地开展工作，中层管理者想要贴身监管显然是不切实际的。员工们不必再谨小慎微地遵守条条框框，他们需要成为化解危机的决策者。他们必须有自我调节能力，要和来自其他企业的合作伙伴同舟共济，需要具备高度的创新意识和行动力。可以说，员工已逐渐成为高层管理者们的战略合作伙伴，他们完全可以帮助管理者从企业所面临的最基层问题入手，实现企业长足发展的目标。

说实话，我们很难清楚地界定这些变化究竟是从何时开始的。虽然人们早已用很多新词——“高科技”、“知识型人才”——来形容这些变化。但这些新工种并没有被定义为特殊行业，也没有具体的职位层级。奥图尔和洛尔发现，实质上，几乎每个行业里都有新工种出现。在低成本行业里

有竞争优势的企业还是继续招聘低技能、低工资的员工，当然也就无从谈及给员工自主权了。不过，在全球化和科技变革的浪潮中，这样的企业毕竟只是少数。如今已经没多少企业只愿意招聘“听话”的员工了。

如今，大多数企业都要求员工成为问题的处理者，要有创新力，能够给企业提供更大的附加值。企业越来越注重让自己的员工保持斗志、最大限度地发挥自身潜能、长时间留在公司服务，这开始成为企业生存的必要条件之一。通用电气前任 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）这样解释道：“我想任何一家公司……都要寻找适合自己的雇佣模式……如果你不考虑怎么让每个人提升附加值，你就没有任何发展机会。什么是替代品？什么是浪费人才？强行施压只会让人恼火、厌烦，那将毫无意义。”

什么是员工敬业度



最近几年，企业管理者们经常提到的一个词就是“员工敬业度”。20世纪70年代以来，我们一直在不断“丰富”着员工每天所进行的工作。在随后的80年代、90年代，管理者们开始赋予员工更多的权力。如今，随着工作要求越来越高，管理者们对员工的监管也变得越来越松。那么，人们就更想知道，到底员工是不是心甘情愿地“全心投入到自己的工作之中”呢？他们是不是只是在装装样子而已呢？

不可否认，“员工敬业度”这个词已经被不同人通过不同的方式滥用了，所以如今我们很难给出一个具体而明确的定义。相对而言，有一个解释还是比较可行的：员工敬业度指的是人们在工作中进行自我管理的积极程度。（我将在本章第3节中对这一定义和自我管理的本质做个总结。）

在本书当中，我将用一种立体的方式帮助你更好地理解 and 培养员工的敬业度。在接下来的内容里，我们将要重点讨论的问题包括：员工工作中的敬业度是如何体现的？你怎么判断一位员工在工作时是否敬业？你如何让自己的员工做到敬业？我在书中提到的模式既有别于以往学院派的“命

令—控制”模式，也不完全等同于今天的新型工作模式，而是介于两者之间——我重视的是员工在工作时所得到的内在回报。所以我要先给诸位解释一下这里的“内在回报”指的是什么。

内在回报与外在回报



顺从年代为何一去不复返了？原因在于，在这种工作模式下，工人普遍缺乏动力和满足感，只是把每天的工作当成单调的流程。我曾在某个夏天做过一份这样的工作。刚开始学习具体的工作细节时，我还感觉有些挑战，可后来就越来越觉得没意思了。我仅仅是令人厌烦的流水线上的一个螺丝钉，大部分工作就是开关自动化仪器。一旦有问题，我就得问主管。每天我的脑子都处于空白状态。后来，我发现自己竟然在不停地看计时钟，等着下班那一刻早点来到。突然之间，我对任何打发无聊时光的事情都产生了兴趣，我开始自己开发益智游戏，做一些毫无必要的创新，比如提高印刷的质量，等等。一天当中，我最兴奋的时刻就是午饭时间，那时我就可以玩卡片游戏。没办法，我还是每天早上拖着沉重的步伐去上班，因为我要活下去。

当企业只想让员工听话时，管理者们往往就会用金钱和其他更实际的物质奖励加以犒赏。在动机学里，这叫做“外在回报”（extrinsic reward）。外在回报并非来自工作本身，而是来自管理者。当上司认为员工的工作完成得不错、遵守各项规章制度时，外在回报——比如薪水、奖金、佣金、红利、现金等——才会到员工手中。

在“命令—控制”模式下，外在回报是提高员工积极性最简单的办法。在森严的等级制度下，管理者可以随时掌握员工的情况，能够根据制度遵守水平决定员工的去留。对于管理者来说，员工们只要循规蹈矩即可，他们不需要委托员工做什么，更不需要员工有主动性。因此也就很容易理解，为什么以往的很多管理者会漠视员工的热情、无视他们的才智。

在内容简单的工作岗位上，员工们唯一要做的就是遵守各种制度和程序，内在回报又从何谈起呢？相比之下，新型工作模式需要员工具备自我管理的能力。反之，自我管理又需要员工具有更多的主动性，承担更多的义务，要做到这些，他们就必须拥有极大的工作热情和满意度——而这绝不是外在回报所能给予的。幸运的是，我们将要谈到的新型管理模式具备这一潜力，可以为员工提供更多的内在回报（intrinsic reward）。内在回报来源于工作本身——来自于对自身所从事工作的自豪感和对自身价值的认同。

关于内在回报在当今职场中的具体表现，我将在本书第2章中详细说明。但如果想更全面地理解“内在回报”这一概念，我们首先需要对新型工作模式中的两个关键点——工作目标和自我管理——有充分的认识，因为它们激发员工潜力的根本。在下面两节中，我将概述一下这两个关键点。