

如鱼得水

Rekindling
Commitment

工作乐透学

丹尼斯·T·杰夫
(美) 格伦·R·托比 著
辛西娅·D·斯科特
刘蕴芳 译

一个高兴的儿童平均每天笑400次。
一个富有幽默感的成人平均每天笑15次。
今天，你笑了几次？



机械工业出版社
China Machine Press

enjoy
系列

如鱼得水

Rekindling Commitment

工作乐透学

丹尼斯·T·杰夫
(美) 格伦·R·托比 著 刘蕴芳 译
辛西娅·D·斯科特



机械工业出版社
China Machine Press

Dennis T. Jaffe, Cynthia D. Scott, Glenn R. Tobe: *Rekindling Commitment : How to Revitalize Yourself , Your Work, and Your Organization.*

ISBN 1-55542-704-9 (英文版书号)

Copyright © 1994 by Jossey-Bass Inc., Publishers

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. A John Wiley & Sons, Inc. Company.

© 2001 HuaZhang Graphics and Information Co.

中文翻译由台湾经典传讯文化授权

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc. Company授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-0091

图书在版编目(CIP)数据

如鱼得水: 工作乐透学/(美)杰夫(Jaffe, D.T.)等著; 刘蕴芳译.
- 北京: 机械工业出版社, 2002.5

(enjoy系列)

书名原文: *Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization*

ISBN 7-111-10107-3

I. 如… II. ①杰… ②刘… III. 成功心理学 IV. B848

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第017123号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王颖 杨学梅 版式设计: 赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年5月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·9.25印张

定价: 18.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序 享受工作

一切都在迅速变化，而人类的天性却一直都是追求安定、躲避危险的，所以，大多数的人不但害怕改变，更抗拒改变。然而，在这个新经济时代，随着新科技与新思维的出现，企业必须不断地改变，以创新的思维模式及行销手法来经营。当然，作为企业最重要的元素——人，更不能免俗。

在工作上，大多数的人其实都具备了一定的才干和能力，但面对不断变化的崭新的工作环境，该如何调整自己的工作态度，与同事融洽相处、紧密协作，提高自己的沟通能力以及团队工作的技巧？这些方面往往在学校课堂上很少着墨，同事之间很难进言，上司可能疏于指导，朋友又无法帮忙，于是成为个人前途的障碍。今天的职场常胜军，往往都是具备了好的工作态度和人际技巧，才能以众人的力量打赢企业组织的战争，同时享受到工作为其带来的丰厚成果和乐在其中的美妙感觉。

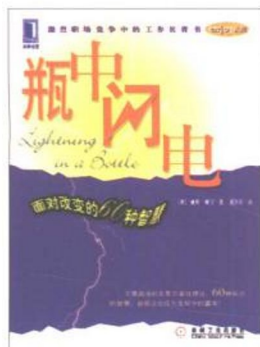
2005

IV

换言之，很多人在工作上已经做对了七八成的事，但只因在几个关键点上失了准头，结果便大不相同。而enjoy系列丛书不仅可帮你应对这些关键点，更是你帮助同事、下属或朋友的沟通工具。这套丛书甄选国内外最新及最有效的职场理念，呈现给读者，让你跟得上最棒的工作新思维，同时将关注的焦点放在工作族群的个人需求上，书中不谈大局的变化始末，只谈个人的工作励志及哲学，以及大家都能认同的好观点及聪明的做法，相信这些智慧对生活层面也同样很有帮助。

享受工作，享受生活吧，enjoy系列让你在职涯中如鱼得水！

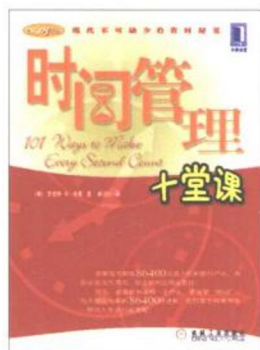
enjoy系列



瓶中闪电

面对改变的
60种智慧

书号: 7-111-10137-5
定价: 16.00元



时间管理

十堂课

书号: 7-111-10170-7
定价: 15.00元

丹尼斯·T·杰夫 (Dennis T. Jaffe)

格伦·R·托比 (Glenn R. Tobe)

辛西娅·D·斯科特 (Cynthia D. Scott)

* 三人共同创立Heartwork管理顾问公司，曾帮助IBM、太平洋贝尔电话、GAP服饰等知名企业进行改造。

* 三人合著《组织的展望、价值及任务》。

* 杰夫与斯科特合著《管理变迁》、《爱上工作》等书。



越投入越快乐的职场定律

目 录

序 享受工作	
导论	1

第一部 授权给自己

第1章 学习新的竞争力	15
新商业现实	19
引导变迁的地图	20
职场中有哪些变迁	21
鼓励正面的改善	30
第2章 与组织的目标对齐	35
重建投入感	36
建立以人为本的新职场	38
新的工作合约	49
对变迁职场的四种反应	56
改变的起床号	59

VI

第3章 释放个人的力量	62
授权：社区内的责任	64
授权的领导阶级面临的挑战	71
授权的改变	79
第4章 负起责任	86
组织更新的基因	87
内在转变	88
授权的行动	99
挑战组织的价值观和展望	103

第二部 改变你的组织

第5章 授权的职场	117
谁成功了：授权的组织	118
典范转移的本质：圆圈和金字塔的组织形态	128
组织变迁的本质	139
第6章 组织的目的	155
本质导向的组织	156
价值观：组织的基石	159
从价值观到任务	166
展望组织未来	171

VII

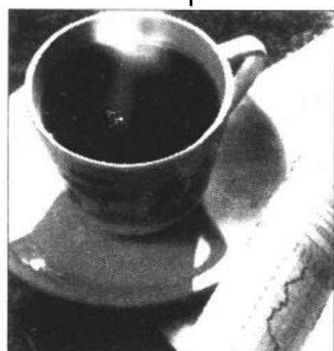
第7章 从拒绝到投入	184
迈向未来	185
响应改变的四个阶段	192
通过变迁管理他人	201
改造一家医院：从危机到文化变迁	205

第三部 合力创造投入感

第8章 个人与组织成为合伙人	217
基于合伙关系的商业模式	220
以合伙关系进行授权的团队合作	225
经理成为合伙人	234
以合伙关系管理组织	239
第9章 个人与组织共同学习	250
为什么组织必须学习	251
组织中的个人学习	252
组织学习的本质	258
组织学习的过程	266
质量、重新设计及学习	273
跋	283

导论

enjoy 系列



对于组织及员工来说，这是一个混乱的过渡年代。现在该是重新激励自己、公司及各机构的时候了。我们相信每个人都有责任协助公司做出必要的改变，因为如果我们不做，没有别人会做。

我们的组织在许多方面都使我们不满，也因此失掉我们的忠诚。越来越多的人和他们的组织及政府若即若离，也不再相信世界能够大幅改观。在过去十年，美国的经济能力和成功的能力都受到质疑。问题不仅在于美国在全球竞争市场上是否具有赢的意愿，更在于各个公司是否能开发具有能力，且愿意贡献所长的员工。以个人角度来看，问题在于：“为什么我要贡献给组织？”而这正是本书想要解答的问题。

为何要投入

投入感是使我们与组织相连的黏着剂，不管这个组织是公司、学校，还是服务事业，其共同点就是大家在其中提供个人的服务并贡献出精力。

我们的贡献可能深浅不一，有多有少。身为员工的我们如果投入的程度很低，与组织的关联就很薄弱，也不会付出全部的心力和技能，高度的投入感则会导致相反的结果。我们相信员工真的想要有所不同，也具有大于组织目前能运用到的技术和能力。事实上，员工想要给予的，正是组织最迫切需要的。

4 如鱼得水：工作乐透学

今天外界对于组织的期望非常大，如果他们的员工不全心投入，就无法使组织运转自如。但是有太多的公司却疏远了他们最关键的资源——员工。随着人事精简、降低成本、合并及其他种种改变，员工得到的印象就是：他们不过是会被裁减的“成本”。那些未被裁掉的员工则必须更加勤奋，才能保住饭碗，也得牺牲并放弃部分福利。这种气氛之下根本无法激励士气；相反的，员工只觉得公司背叛自己，对它失去信心。组织的起伏变动已经使员工失去信任，于是他们决定转而关心自己的需求。

在职场上有一股士气危机。工作对人的要求越多，员工也越容易产生弹性疲乏，除非他们从组织那里得到公平且有意义的回馈。员工所渴望的不只是更高的薪水和更多福利，他们也希望在最能贡献所长、最有意义和价值的地方工作。不幸的是，大多数组织及领导者的所作所为，并不符合当今的趋势——个人对工作的期望与组织对员工的期望逐渐取得平衡。

重振员工的投入感是今天组织面临的首要挑战。在我们迈入下一个世纪之际，重建员工对组织的信任会成为职场的主题。信任是使员工愿意付出的关键。

我们认为这种信任需要一种截然不同的公司：为了重新赢得员工的信任，企业本身必须改变。在各行各业和政府机构中，新的职场不断冒出头，个个都想设法使员工符合组织的新需求。从今天居领导龙头之组织的改变迹象看来，我们可以一窥未来组织的风貌。

能建立员工高度投入感的公司与传统职场相比，比较没有官僚作风，也因其怀抱对未来的展望而不断演变、学习和改进。它信任员工也尊敬员工，更看出这份信任与事业兴隆的正面关系。

投入与授权

我们用授权这个字来说明在职场建立员工投入感的过程。用这个字对我们有点冒险，因为它不为某些经理人所喜欢，他们把它视为混沌、自私、自我沉溺及失控的职场。但是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，做他们认为对的事情，并为结果全权负责。因此授权可说是在组织需求的情境下释放个人力量。

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色谈起。个人能影响并帮助工作小组成长，而小组对整个组织也具有同样的效力。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、团队及组织重新注入活力。

授权是一种具有感染力的技巧。一旦你开始使用它，它就会一传十，十传百。授权能够解决在高压职场中所出现的问题。

- 能满足员工在工作上寻求意义及目标的渴望，从而解决投入的问题。授权能使人看出他们重视的事物与工作之间的关联，使他们觉得自己很重要。

6 如鱼得水：工作乐透学

- 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及挫折。

- 能开发想要有所不同的渴望，并使大家齐心协力朝新的组织形态迈进。

授权及改变常常起于组织中层，然后逐步往上移动，而非由上往下授意。许多新观念都由组织中得到授权的领导阶级逐步传到最上层。获得授权的员工不仅会把份内的工作做好，更愿意承担组织的成长及变迁的责任。

我们建议在个人及组织之间拟定一份新的契约书——授权契约书——这是两位成熟且负责的成人之间的工作协议。通过这种契约能够重振我们对组织的投入感。

今天的组织需要的是一种授权(empowered)员工，我们称之为改变领袖(change leader)。我们必须扛起领导权来帮助组织，我们可能必须突破自身的局限或传统的员工作为，只有冒这个风险，才能真正感觉与组织心手相连，也只有冒险从事认为正确的事，我们才可能不断成长。这并不是一个舒服自在的角色，但是组织需要能挑战它们的员工，以便能创造改变，而非被动响应而已。

当我们起身疾呼改变，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，我们若不选择以新方式纵身投入工作，就会被抛在潮流后头。

授权的个人和群体都能帮助组织重新改造。授权的组织就是人

们心目中理想的工作场所，因为员工能在其中发挥最大的潜力。授权能扩展每个人的工作能力，以此增加组织应付困难环境的能力。更重要的是，授权对个人具有正面的效果。授权的个人不再觉得自己是牺牲品，而能做自己生命的主宰。授权能导向行动和自我发展，因此增加自尊心及心想事成的能力。

本书的目的及观点

我们写作本书的目的不是重申人们已经知道的事实：具有高度投入感的员工的组织比较容易成功，或是某类职场是工作的好地方。我们的目的是帮助组织内关切自身的员工，按部就班深化与组织的联系。旧有的工作契约早该被撕毁，员工及企业都需要找到新的基础一同工作。员工常常等待资深经理先改变，以便跟着改变，这种等待游戏对于双方都所费不赀，珍贵的人力与公司资本也因此流失。虽然责任是由双方一起承担，但是员工可以停止观望，自己先跨出改变的第一步。

本书所提出的与众不同的观点，正是变动年代最需要的。商业书籍通常都是写给管理高层的，告诉执行官或是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。另外一些书籍则把焦点放在个人的改善策略，告诉个人如何改善自己的地位及力量，或是发展特殊的技能。

 系列