

《金融时报》主题系列

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

获得员工忠诚的3R原则 奖励 尊重 认同



[美] 哈维·霍恩斯坦 著
金马工作室 译

Pearson
Education

清华大学出版社

《金融时报》主题系列

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

获得员工忠诚的3R原则 奖励 尊重 认同



[美] 哈维·霍恩斯坦 著
金马工作室 译

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书从理论上,特别是从实践中就“3R”原则(奖励、尊重、认同)对企业的影响进行了论证。作者认为,减少领导者的自我膨胀及改善“3R”管理,是必要的商业行为,而不是细枝末节的社会行为。组织要拥有建立这种重要的组织认同关系所需要的能力,但往往领导者所采用的方式通常会导致他们和员工的关系疏离而非亲近。因此,使员工的发展受到了阻碍,公司付出了高昂的代价。

本书适合作高等院校经济管理各专业教学参考书,也可供广大实际管理工作参考。

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by PEARSON EDUCATION North ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: The Haves and the Have Nots: the Abuse of Power and Privilege in the Workplace... and How to Control it, by Harvey A. Hornstein, Copyright © 2003

ISBN: 0-13-049766-5

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Inc.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2003-3441

版权所有, 翻印必究。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

获得员工忠诚的 3R 原则: 奖励、尊重、认同/(美)霍恩斯坦著; 金马工作室译. —北京: 清华大学出版社, 2003.11
书名原文: The Haves and the Have Nots: the Abuse of Power and Privilege in the Workplace... and How to Control it
ISBN 7-302-07291-4

I. 获... II. ①霍... ②金... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085066 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

封面设计: 钱 诚

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 北京市人民文学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所/清华大学出版社出版发行

开 本: 185×230 印张: 14 字数: 148 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07291-4/F·631

印 数: 1~5000

定 价: 28.00 元

序

各行各业的人们都非常关注，一些公司中掌握权力并享有特权的那些人究竟是如何享受到特殊待遇，而对其他员工的利益、他们所在公司的利益以及整个社会的利益造成损害的。本书将为读者解释，为什么他们会有这种明显地具有破坏性的行为（因为他们所在的组织鼓励一种被称为自我膨胀（we-boosting）的自然人的冲动情绪），为什么自我膨胀会导致组织对 3R[奖励(Reward)，尊重(Respect)和认同(Recognition)]的滥用，以及这些行为在劳动生产率、利润以及社会群体对商业组织的支持方面产生什么样的不良后果。

书中有很多对真实情况的记述，其中出现了很多我们所熟知的组织和商业人士的名字。在每一章当中都有公司和个人的成功案例，另外还有两章全篇讲述解决方案，总结某些公司已经采取的减少代价高昂的不当行为的可行性措施。

批评家可能会认为，本书所关注的管理人士自我膨胀倾向以及他们 3R 的管理概念过分强调了商业组织中的人为影响的重要性。他们甚至会指出，本书七章内容当中时常出现的一些赞扬输家却批判赢家的案例，看起来与本书所倡导的通过 3R 来改善管理的概念相矛盾。

这些批评家目光短浅。的确，一个强大的商业机构所创造的良性收益通常会抵消机构内部的弊病所带来的负面影响。得到保

护的独特市场利基 (marketplace niches)、公司特有的竞争能力、领先的技术以及产品创新都能够为一个即使是内部存在问题的公司带来效益。但是这些批评家没有注意到的一个方面是, 这样的辉煌并非持久。竞争对手在暗中伺机, 效仿和创新会使任何一种商业优势不断地缩短其半衰期。

没人能打保票说公司通过解决自我膨胀并合理操作 3R 就可以确保财务方面的成功。但是在其他条件相同的情况下, 学习抑制自我膨胀并实施 3R 的那些公司能够建立员工在组织机构当中的个体认同, 并且能够获得更大的成功, 因为它们的竞争优势来源于一支充分投入工作的劳动队伍。

减少领导者的自我膨胀以及改善 3R 管理, 是必要的商业行为, 而并非是“政治上正确”的细枝末节的社会行为。幸而, 组织拥有建立这种重要的组织认同关系所需的能力。不幸的是, 尽管在报纸的商业版有很多乐观的报道, 事实上领导者所采用的方式通常会导致他们和员工的关系疏离而并非亲近。

这种不当行为的代价是高昂的。员工的态度和价值的变化、商业行为对信息处理的依赖性日益增加、引入新产品和工作流程的周期缩短、由于竞争对手的进步而导致的产品和 workflows 的快速淘汰等等, 这些只是一个注重创新精神和主动性的商业环境和社会的发展变化的众多趋势当中最初步的变化。因此, 如果员工的组织认同发展受到了阻碍, 那么公司将要付出越来越高的代价。

解决方法是有的, 但不会是那种被成功人士奉为金科玉律的 10 条法则的神奇公式。本书列举了很多减少自我膨胀行为并实施

3R 的商业机构的成功案例。有些案例是当今商业界备受关注的事件，还有一些案例曾经是具有重大影响的事件。在选择案例的过程中，我最为重视的是要为读者提供一系列具有广度的、准确的、具有适用性的案例，而不是数量有限的几个当代案例。读者可以从中找出适合自己情况的案例，并且按照公司的实际需要加以应用。

近三十年来，我的朋友、学生、同事和客户与我分享他们的观点，同时对我的观点提出意见，他们促成了我对组织和组织变化的理解的形成。我应该向他们当中的一些人表示特别感谢。他们的名字按照姓氏字母顺序排列如下：Russell Ackoff、Billie Alban、Richard Beckhard、Caryn Block、Barbara Bunker、Warner Burke、Morton Deutsch、Jay Galbraith、Richard Hackman、Jerry Harvey、Ed Lawler、Harry Levinson、Roger Myers、David Nadler、Debra Noumair、Tony Petrella、Noel Tichy、Vic Vroom 和 Ruth Wageman。另外我还应该向 Jim Boyd 表示特别的感谢。他不但对这个项目充满信心，而且每当我的创造力枯竭的时候，他总是才思丰富。

我的女儿 Erica、Alison 和 Jessica（按照她们的年龄从小到大排列）曾听我讲述我自己的想法，随着年龄的增长她们成了评论我的观点的老手。我的外孙女 Hannah 和外孙 Samuel，他们既不听我讲，也不批评我，但是我仍旧爱他们。我的妻子 Madeline Heilman 总是耐心地倾听，作出专业的评论，并给予我爱心和支持。当然，我要把这本书献给我的妻子。

前 言

飞机起飞已经两小时了，在结束了各自从哪里来到哪里去这类闲谈之后，我的邻座开始询问我所提到的正在写的那本书的情况。

我先提出了一个问题，但是并没有打算让他回答。这个问题的答案就是我写本书的原因。

“为什么 75 年的科学研究和将近两个世纪以来的现代管理经验仅仅使如此众多的管理人士发生了如此微乎其微的变化？毕竟那些用来提高员工凝聚力的管理技巧并非秘诀。事实上，即使没有科学依据和管理经验，常识也很有可能成为（影响员工和雇主认同关系的）领导行为的有力指导。那么，为什么领导者仍旧在继续着对这种重要关系造成危害的行为呢？有哪些补救方法？公司能够做些什么来减少这种代价高昂的不当行为？”

我停顿了一下，以便给我的邻座一点时间来思考这个问题的含义。然后，我开始回答问题。

“不要怪罪领导者愚昧、无知或无能，”我说道，“他们继续着这样的行为是因为传统的组织机构无形中释放出自我膨胀（we-boosting）的意识，一种促使团体和领导者以其他人的利益为代价提升自我地位的自然人冲动意识。好的一面是，组织本身有抑制领导者自我膨胀的方法。不好的一面是，他们应该开始使用这些方法，因为目前的商业趋势已经导致这种不当行为的代价

越来越高。”

我解释说：“领导者的自我膨胀对所有的员工都会产生影响，它会不断地对员工的组织认同产生螺旋式下降的破坏作用。它对员工的影响使员工把周围世界分成内团体（in-groups）和外团体（out-groups），即包括他们自己在内的团体和他们所排斥的团体。这种区分的本能对员工的工作行为产生非常重要的影响。”

“当领导者的自我膨胀意识导致组织被员工归为外团体时，员工和领导者之间的效忠关系就被破坏了。员工上班工作变得完全没有归属感；帮助组织实现目标的动力减弱，从而降低了员工的劳动生产率、责任心、效忠心、主动性以及作为一个有组织性的优秀公民完成其工作任务的积极性——这些因素对任何一个公司的成功与否都是非常重要的，虽然对它们的控制有一定难度。最终，受害的是社会，越来越多被疏远的员工开始把他们所在的商业组织看作敌人，并认为这个组织被自私傲慢的、对员工或其所在社区的利益完全不感兴趣的领导者所控制。”

我的邻座挥手表示他要打断我的话，于是我停了下来。他开始讲述自己以前在一家保险公司时的经历，他说在那里他感到“被当作一件东西来对待，而不是一个人。”

我点头表示对他的经历感到真心的同情和理解。

他说道：“他们惟一所关心的就是，‘你今天有没有为我们干活？’他们尽说一些花言巧语的废话，对他们来说我不过是一台机器，一个工具。老板是公司当中惟一的‘重要人物’。他们对我们实行一套规则，对自己则实行另外一套。他们对我没有尊重，

我们之间也没有相互责任。”他还说：“如果你不为我着想，那么也不要指望从我这里得到什么回报。”

我问他后来的境况如何。

“我离开了那家公司，后来进入了它的竞争对手公司，而我从未因此感到过一丝内疚。我在这之前从没有跳过槽，之后也没有。但是我对这家公司作出了这样的事，因为他们并没有把我当成自己人，所以我只好不把他们当自己人。”

我邻座在他以前所供职的公司的经历，和我以前听到过的数百个人的经历都非常相似。他们的经历总的说来都表明，如果合理谨慎地增强员工与雇主的认同感，它就会促进公司目标的实现，否则的话将阻碍公司目标的实现。

书中的案例是我三十年来从事企业改革咨询业的过程当中积累起来的。作为一个管理培训师，我还收集了不同国家和组织机构当中的几百个员工的事例。与此同时，在哥伦比亚大学担任心理学教授的三十年中，我研究了员工组织认同动力学，以及它与领导者自我膨胀的傲慢行为的联系。

我与几十个博士生一起，花了大量的时间研究领导者自我膨胀对员工组织认同感的影响，还研究了员工与雇主关系在员工绩效方面产生的影响，以及已经被一些组织成功应用的抑制领导者自我膨胀的策略。

公司对员工认同所带来的动力究竟是合理地加以利用还是肆意滥用，要看这个公司是否能够维持一种高效率的组织等级制度，同时与领导者为了实现其自我膨胀（将在第六章中讲述）的自然

倾向而滥用 3R 分别在第 2 章、第 3 章、第 4 章中讲述) 的行为做斗争。工作场所中的真实事例一方面反映出与领导者不当行为做斗争的挑战性, 另一方面为赢得这一斗争提供了切实可行的策略(第 5 章和第 7 章)。

供职于马萨诸塞州一家高科技公司的 32 岁的 Joan Hoffman 的事例就很好地证明了员工与雇主的认同感对工作表现有多么重要的影响。她向我讲述了有一次她在工作了一整天后离开公司时的情形:

周围一个人也没有。我是留在工位上的最后一个员工。没有人会知道我是最后一个离开的。外面在下雨。我迫不及待地想回家。我拉上外套的拉链, 走到办公区出口的时候我停下来准备戴上帽子。正在这时, 我注意到在一些区域本应该被关掉的灯仍旧亮着。那灯光发自工作区的另一端, 与我还有好几个玻璃隔断的距离, 但是那些电灯确确实实开着。这只不过是无关紧要的一件小事, 但是如果你考虑一下, 它就不是一桩小事了——如果你明白我的意思的话。在公司办公设施的某个角落, 可能正有一只电表滴答作响, 电费记录着公司额外的成本。

当时, 我只模糊地记得开关的位置, 这使事情变得复杂了。虽然有这样一个小问题, 但是我所需要做的无非就是花三四分钟时间绕一下道。穿过空无一人的办公区最多需要 30 秒, 确定开关位置需要一两分钟, 关掉电源然后走出来所需的时间也不过就是 30 秒。当然, 如果我决定置之不理, 径直回到我温暖舒适的家中, 任凭灯光彻夜闪亮、电表不停地运转, 有谁会知道呢? 而且

这样做还丝毫不会花费我的时间和精力。

怎么办？

现在，暂时先不要去想故事的结尾。你会怎样做？这是员工与雇主的认同关系受到考验的关键时刻，某一员工面临着两种选择：当完全可以不做这件事而且对此事免责时，自觉自愿地站在公司的角度上花费自己的精力去做；或者是，事不关己，高高挂起。

我让 200 名员工来考虑如何作出选择。他们的回答几乎是完全相同的。他们使用了一些字眼，如忠心耿耿、责任感、奉献精神、对公司有感情等等。他们一致认为，具有组织认同感的员工会对公司作出额外的付出，而缺乏这种认同关系的有疏离感的员工则会选择转身离开。当然，这种观点不仅仅适用于像关灯这样的花不了几秒钟时间的小事。关于员工组织认同对组织成功的重要作用，我所调查的员工的直觉理解得到了很多国家研究人员研究结果的证实。这些研究结果显示了员工效忠心和疏离感对广泛的日常工作的影响，并为本书对于公司如何建立员工组织认同感的指导作用提供了基础。

回顾一下你自己对组织认同的理解。为了帮助你思考你对公司的效忠程度，我列出了通常用来做此种判断的十句话。阅读每一句话后，从如下三种选择中挑出一种来判定这句话对你当前工作状况描述的符合程度：很少发生，得 1 分；有时发生，得 2 分；经常发生，得 3 分。

评估：

- _____ 1. 任何对我的组织的批评都让我感到是对我个人的侮辱。
- _____ 2. 我对别人如何看待我的组织很感兴趣。
- _____ 3. 当谈论到我的组织时，我通常会说“我们”，而不是“他们”。
- _____ 4. 我的组织的成功，就是我个人的成功。
- _____ 5. 对我的组织的夸奖让我感到是对我个人的赞美。
- _____ 6. 我觉得我和组织的关系很紧密。
- _____ 7. 我的组织对我来说很重要。
- _____ 8. 成为这个组织当中的一名员工，我不后悔。
- _____ 9. 我的组织是我个人形象的重要组成部分。
- _____ 10. 我很高兴能成为这个组织的成员。
- _____ 总分

虽然不存在一种精确数学标准来划分有组织认同感和有疏离感的员工，但是经验显示，如果你的得分超过 22 分，那么你对你的公司的效忠心是健康正常的；低于 17 分说明你的效忠心在逐渐减弱，疏离感在逐渐增加。

如果让 Joan Hoffman 来参加这个测试，那么她的总分一定远远低于 17 分。

那个下雨的夜晚，Joan Hoffman 独自一人在办公室中，她转身离去，任凭电灯大开。她几乎从来没有把组织的成败当成她自身的成败。当谈到她所在的组织的时候，她通常会说“他们”，而

不是“我们”。如果别人给予她的公司不好的评价，对她来说也无关紧要。她不会认为对她的雇主的赞扬也是对她个人的褒奖，也不会认为对她的雇主的批评即是她个人的耻辱。

你的情况如何呢？你如何看待你的雇主的成败？你把自己所在的公司称为“我们”还是“他们”？当别人赞美或批评你的雇主时你是什么样的心情？

这10个问题的总分超过22分的员工则与Joan Hoffman不同。他们把自身的目标和公司的目标融合在一起。这种目标的融合使得他们感到和组织荣辱与共，因此他们受到一条心理学黄金法则的支配：**损害你的利益对我来说很难做到，因为我们是一个整体，你和我分别是整体的一部分。**这两个部分之间能够产生这种效应的制约关系，就是员工的组织认同。

但是，这种关系通常会受到人类本能所驱使的傲慢的自我膨胀行为的损害。要想建立这种制约关系，树立起组织心理学上的那条黄金法则，并且充分利用员工组织认同产生的动力，一个组织就必须采用一种能够抑制领导者自我膨胀行为的策略。

采用这种策略说起来容易，做起来难。在第一章中，大家可以看到，尽管当今的组织所担的风险比以往更大，容他们作出选择的时间也越来越紧迫，但是很多自大的领导者仍旧在向他们的下属传递着产生疏远感的信息。

目 录

第 1 章 从领导者到下属的信息传递：组织当中的自大行为和疏远感	(1)
超越工作职责	(4)
组织认同的未来	(8)
用更少的员工做更多的事情	(8)
走向全球	(10)
外包	(12)
雇用 X 一代	(13)
管理“我们”和管理“他们”	(14)
错把“内容”当作“方式”	(19)
逐渐转向“我们”：工作中的 3R	(23)
第 2 章 第一个 R——奖励 (Rewards)：薪酬特权	(26)
不仅仅是金钱	(27)
薪酬特权	(31)
特权、利润和股东利益	(39)
因败绩而获得奖金	(47)
新员工聘用和员工留任	(52)
何谓公平	(54)
对“我们”实行奖励	(57)

第 3 章 第二个 R——尊重 (Respect): 与掌权者共事 (62)

“我们”团体的规则 (65)

微观管理 (68)

老板俱乐部 (72)

这全都是商业 (74)

问题在于解雇率，而不是非就业率 (80)

牺牲“他们” (87)

应有的尊重 (90)

交流 (94)

组织支持——培训和教育计划 (97)

寻求其他替代手段 (99)

第 4 章 第三个 R——认同: 关于发言权 (103)

发言权和生产率 (107)

发言权和工作关系 (111)

员工发言权、健康及安适状态 (113)

发言权认同 (115)

发言权和信息 (115)

发言权和自主权 (117)

发言权和导向 (121)

不仅仅是发言权 (124)

领导魅力和发言权 (125)

第 5 章 什么是用金钱买不到的；如何才能买到 (128)

3R 管理：奖励 (130)

3R 管理：尊重 (136)

3R 管理：认同 (149)

**第 6 章 “我们”团体的关系与“他们”团体的壁垒：制约
关系的破裂 (161)**

促进性的紧张情绪 (161)

我们是更优秀的 (168)

员工偷窃行为 (169)

自我膨胀：贬低别人抬高自己 (171)

第 7 章 对员工的肯定：从“他们”到“我们” (175)

肯定员工作为公司奉献者的角色 (177)

肯定员工作为劳动者的地位 (184)

肯定员工作为公司外部团体成员的角色 (190)

肯定员工是具有身心需求的个体 (194)

家长作风：把“他们”变成“我们”的负担 (197)

“我们”团体能够担保的 (198)

从领导者到下属的信息传递：组织当中的 自大行为和疏远感

在这里工作的经历真是令人难以置信。他们尊重你，向你支付高薪，并授予你权力。他们用你的想法来解决问题，鼓励你做你自己的工作。我喜欢来上班。

——西南航空公司职员

西南航空公司在《财富》杂志 1998 年“美国 100 名最佳雇主排行榜”上名列第一。

你可能会认为，组织为了获得员工的奉献精神 and 效忠心，会花费很大的力气。但是，没有任何心理动力能够比员工对雇主的组织认同更能够帮助实现组织目标。员工的进取心、冒险精神和创造力（与亲组织行为的增加以及怠工行为和自私行为的减少一样）可以与员工的组织认同联系起来，并且能够使公司变得更为强大。相隔很远的两个国家如英国和日本之间的跨文化研究证据显示，当员工的组织认同感增强时，公司的人员流动大幅度减少，给公司的财务状况带来了很大的益处。美国管理协会进行的调查显示，参与调查的公司当中超过半数认为，人才流失是造成公司在市场上竞争能力下降的主要原因。