

THE MANAGER'S EMPLOYEE ENGAGEMENT TOOLBOX

提升员工敬业度的 10个关键

(美) 彼得·R·盖博 (Peter R.Garber) 著
刘希敏 谷 珍 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

提升员工敬业度的 10个关键

刘希敏 谷 珍 译



Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Peter R. Garber: The Manager's Employee Engagement Toolbox

ISBN: 978-1562868604

Copyright © 2013 by the American Society for Training & Development d/b/a
ATD (Association for Talent Development).

Simplified Chinese edition Copyright © 2014 Publishing House of Electronics
Industry.

All rights reserved. Simplified Chinese edition published by arrangement with
the American Society for Training & Development, Alexandria, Virginia USA.

本书中文简体字版由 American Society for Training & Development 授
权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、
复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-4722

图书在版编目（CIP）数据

提升员工敬业度的 10 个关键 /（美）盖博（Garber,P.R.）著；刘希敏，
谷珍译. —北京：电子工业出版社，2014.11

书名原文：The manager's employee engagement toolbox

ISBN 978-7-121-24443-8

I. ①提… II. ①盖… ②刘… ③谷… III. ①企业—职工—职业道德
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 227332 号

责任编辑：马晓云

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：880×1230 1/32 印张：7.75 字数：125 千字

版 次：2014 年 11 月第 1 版

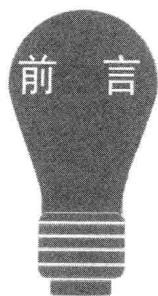
印 次：2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店
售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至
dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



员工敬业让一切更好

员工敬业度听起来像一个可以引入工作场所的令人神往的概念。但是作为员工敬业度的管理者究竟意味着什么？它的优势又具体体现在哪些方面？此书旨在帮助领导者、经理和主管了解为何成为一名更敬业的领导者能够帮助他们更好地开展自己的工作。书中将会介绍成为更敬业的领导者带给你的益处，同时还将详细解释对主管或经理来说，为员工打造更敬业的工作场所为其带来的真正优势。

员工敬业度首先取决于领导层。正如它的名字所体现的那样，员工敬业度是指要在工作充分利用员工的



天赋、技能、创造力和经验。能够充分利用员工敬业度的主管和经理正在利用其最有价值的资源——他们的员工来发挥他们最大的潜能。全世界范围内已有很多主管和经理享受到了员工敬业度的潜在优势所带来的成果。然而我们也必须认识到员工敬业度目标的实现并不是一蹴而就的，正如你想努力达成的其他富有挑战性的目标一样，它的实现也需要一个漫长的过程。

能够帮助我们全面理解员工敬业度的另一个重要概念是“工作积极性”。敬业的员工会付出更多的努力，会更关心他们的工作，并愿意将自己当成公司的一员而投入更多的感情；敬业的员工所做的不仅仅是按时到岗，他们会全心全意地做好自己的工作，觉得公司或公司的成败与自己息息相关；敬业的员工认为他们所做的工作十分重要，相信自己会因为做好工作而受到重视。这将使员工在工作态度、责任心及工作质量方面产生巨大的差异。

敬业度的关键因素

员工敬业度的成功实现需要很多关键因素的共同作

用。懂得如何运用这些因素能帮助你提升员工在公司或工作团队内的敬业度，使你能够更好地作为领导者迎接工作中所面临的挑战。

员工与其老板或主管之间的工作关系在很大程度上决定了他们作为公司一员所表现出来的敬业度水平。提升员工敬业度最重要的因素就是在主管或经理和他们的员工之间建立信任和尊重。这种信任和尊重始于有效的沟通。一位领导者必须是一位优秀的沟通者，他不仅要和员工共享顺利开展工作所需的重要信息，同时还要做一个好的听众。一位领导者必须要尊重员工的意见，尤其是那些与他们工作中的专业知识有关的意见。如果有人能像这些员工一样在一份工作上花费那么多的时间，那我们就有理由相信他对如何更好地开展工作会有一些有价值的重要见解。聆听员工的反馈和建议是成为一位敬业的领导者的行为准则之一。主管或经理同样需要“言出必行”，也就是说，他必须做到他所承诺的一切。如果一个领导者想要赢得其他人——尤其是员工——的尊重，他就一定不能说一套做一套。

另一个关键因素是要考虑员工所从事工作的性质。



作为一位主管或经理，你需要考虑怎样才能使员工的工作变得更加有趣、富有挑战性并有所回报。当然，很多工作都有其固有的局限性——有些工作本身就既不好玩也不具有挑战性——但是如果你运用一些创造性思维，情况便会有很大的不同。你也可以考虑询问一下员工他们认为怎样才能使自己的工作变得更有挑战性和更有效率。你可能会惊奇地发现在得到机会表达自己对工作的建议之后，这些员工是多么富有创意和勇于创新。

员工也要懂得他们工作的重要性以及如何才能为公司的整体运营做出贡献。每份工作都有其存在的理由和目的。但令人惊讶的是，员工往往不懂得他们的工作是怎样融入全局的，或者说不能从一个更高的层面去理解其工作的重要性。如果你能为他们提供了解这一点的机会，那将会在很大程度上改善他们对工作的投入程度和奉献精神。可以通过让员工参观公司的其他部门或增加其与消费者的交流等方式，促使他们转变对自己工作的观念。当他们发现自己的工作能够影响他人，其中也包括最终消费者的时候，他们就能更好地理解自己岗位的重要性。

员工还要有在工作中不断成长和发展的能力。职业成长对每个人都很重要。它并不仅仅是指职位的提升——职业成长也存在于员工从事当前工作的过程中。每份工作都包含许多技能、挑战和机遇，即使这些没有被列入工作说明，但却是做好这份工作不可或缺的一部分。你必须鼓励员工思考如何能在工作中获得成长，这既包括职位的提升，也包括在现有职位的发展。这将会激励员工为自己未来的成长和发展而努力工作。

当员工作为团队的一员为了共同的目标而工作时，他们会因为自己的贡献而觉得自己对团队很重要。他们会因为对自己身份的认同和与他人关系的认可而更努力地帮助团队实现目标。可能更为重要的是，他们通过协同合作会比自己单独干活时完成更多的工作。

员工需要对自己所在的公司怀有好感。人人都希望能有一家具有良好社会声誉和市场声誉的公司工作。员工希望他们的雇主能够敬业，能为推动社会发展，并做出更好的贡献。在这种工作文化的影响下，员工也将会为提高公司的良好声誉而贡献自己的力量，他们会像对待自己的荣誉一样来维护公司的声誉。



作为一位领导者，你在改变和创造更敬业的工作环境过程中发挥着很重要的作用，之后你也将会享受到它所带来的诸多好处。如果你已开始着手营造更敬业的工作环境，以下的 12 条领导行为准则对你至关重要。其中的每一条都会为你改变公司文化和员工在公司中的角色提供重要的信息，并最终帮助你创造一个人人共赢、协同合作的工作环境。

提升员工敬业度的 12 条领导行为准则

1. 以身作则。作为领导者，首先你要以身作则。你不能口头上表示支持而行动上采取相反的做法。如果你期望员工在涉及工作的重要问题上能对你开诚布公，那么你就要同样开诚布公地对待你的员工。行动胜于空谈，而且行动也是能使员工相信你会言出必行、对他们一视同仁的最有力证明。

2. 乐于倾听。员工往往对他们的工作有很多想法，对于如何能更有效地开展工作也有一些可行的建议。而他们向上级提出这些想法和建议的程度与公司文化直接相关。如果他们过去曾提出这些想法和建议但却无人理

睬，那么他们以后就不会再向领导层提及这些。相反，如果他们那些很有见解的建议得到认可并付诸实施，他们以后将会更愿意贡献自己的想法。他们会觉得自己得到了认可。另外，聆听员工对自己在工作中角色的看法以及工作中所受到的挫败的倾诉也同样重要。每个人在有些时候都可能会觉得自己在工作中受到了不公平的待遇，这是不可避免的现实。但是如果你能感同身受地倾听员工的诉说并安抚一下他们的情绪，那么将会大大有助于你与这些员工建立更牢固、更积极的工作关系。

3. 言出必行。一个领导者要注意不能许下自己做不到的承诺。领导者只有说到做到，不空口承诺才能树立起自己的正面形象。一位敬业的领导者会很好地明白这一点，并确保自己不会对做不到的事情做出承诺。当面临这种情况时，较好的做法是直接告诉员工你目前无法做出承诺，而不是先许下承诺之后又因为无法做到而食言。因为员工在情感上会倾向于你能信守承诺，而一旦你无法履行承诺，便会失去他们对你的信任。

4. 做员工的支持者。你需要成为员工最强有力的支持者，而不是他们的评判者。那些为你工作的人需要相



信你会真正站在他们一边并会和公司中其他人一起为其“出头”。

5. 表现出对他人的信任。如果一个员工对自己所从事的工作具有丰富的知识和经验，那么他所需要的往往不是你的直接参与和监管，而是你能充分信任他会正确无误地完成自己的工作。这并不是说他不听你的指挥，而是他服从指挥的方式是协作式的而不是指令式的，而这也将会使你获得更多的时间去处理那些真正需要你关注的问题。

6. 提供完成工作所必需的资源。如果你要求你的员工准确无误地完成他的工作，但却不给他提供完成工作所必需的资源，那确实是很不公平的。作为主管或经理，你所需要做的是要确保员工能够获取这些资源并为其提供如何使用这些资源的培训。

7. 认可员工的良好表现。对员工的良好表现简单地说句“谢谢”其实就是对其价值的一种认可。这不仅有助于巩固他的业绩成果，而且更有助于他在今后的工作中继续保持这种状态。

8. 以尊严待人。对一个主管或经理来说，无论何时

都要以尊严对待自己的员工，即使有时并不能得到某些员工的同等对待也不应放弃。因为你的位置决定了你应该用更高的行为标准来约束自己，尤其是在你对待那些为你工作的人的时候。不论你出于何种理由，在对待员工时任何降低其尊严的方式都会导致你最终失去他们对你的尊重。与之相反，如果你能始终如一地用尊敬的方式对待他人，那么你将会获得更多的尊重。

9. 提高员工参与度。采用各种方法调动员工的积极性——推动员工参股、创立工作团队、鼓励员工参与公司事务等。员工通常都愿意作为团队的一员参与有助于改善自己工作条件的事务。

10. 鼓励创新。允许和支持员工在工作中进行创新。可以通过提出有助于改进工作的建议来鼓励员工进行更多的创新，也可以鼓励员工对以前未曾采用过的新想法进行大胆尝试。你也许想象不到这种革新式的解决问题的方法将会带来何种意想不到的良好效果。

11. 分派责任。不管你付出多少努力与时间，你都不可能做到事事亲力亲为。其实，如果你将自己的责任甚至权力下放得越多，你所得到的实际回报也越多。相对



于你一个人单枪匹马地解决问题，通过分派责任，你可以让很多人集思广益来解决同一个问题，这将大大提升你作为领导者的工作成效。

12. 积极的心态。领导者的态度决定了整个工作环境的基调。如果一个领导者对他的工作、公司、管理层或任何事都态度消极，那么他的消极态度很可能将会转移给他的下级。这种消极不但于事无补反而会使情况变得更糟。作为一个领导者，你需要为公司设定一个有助于实现既定目标和整体任务的积极正面的基调。虽然你不能总是赞同公司中其他人的决定或做法，但你应该找到合适的方法来保护他们的积极性。如果你总是对公司高层所做出的决定或采取的做法横加指责，其结果只能是增加员工的困惑和打消其积极性。

员工敬业度差异

员工敬业度对不同的人可能意义不同，简而言之，员工敬业度就是要让人们更专注于他们的工作。这种对工作的专注并不仅仅是指让员工每天能按时上班，而是

能使员工的工作表现产生巨大的差异。这种按时出勤和专注工作之间的差异所产生的不同效果是不言而喻的。员工敬业度就是要相信每位员工都能有所作为，并能对整个团队做出贡献，也就是说，我们要认可和尊重每位员工在工作中所表现出来的专业技能。不幸的是，在今天很多的工作环境中事实却并非如此，许多员工得不到分享他们的专业见解和经验的机会，这就导致员工的积极性逐步降低，工作效率日益低下。考虑一下敬业的员工能做出的重大改变吧。不用你时刻提醒，员工就能想方设法优质高效地完成自己的工作，这些敬业的员工会帮助你更好地实现你的工作目标。本书将指导你在实际工作中建立一个这样的工作环境。书中的每一章将会针对员工敬业度给领导层所带来的裨益分别进行详述。最终，你将能成为一位卓有成效的成功领导者。



第 1 章	让更多的员工参与	1
	主管敬业度自我评估	6
	自我评估结果	12
第 2 章	让工作变得更有趣	22
	让员工重新燃起工作的热情	30
	员工喜欢做他们最感兴趣的事情	35
第 3 章	帮助员工了解所做工作的意义	46
	上行/下行工作整合	54
	摒弃工作中的视野狭窄	56
	协同工作模式	58
	工作单元概念	60
	任意工作	62

第 4 章	加强工作关系.....	68
	团队领导者的角色.....	72
	处理不同意见.....	78
	寻求双赢.....	79
	将员工敬业度引入组织设计中.....	83
第 5 章	培养更尽职尽责的员工.....	91
	为承担责任做好准备.....	96
	员工敬业度领导模式.....	99
	敬业的领导力.....	103
第 6 章	发展员工的优势与能力.....	120
	真正的专家.....	127
	帮助员工做出贡献.....	130
	沟通中的询问/告知方式.....	132
	员工不能发挥潜能的原因.....	134
	绩效修正过程的 5 个步骤.....	138
	敬业的领导者仍要按规则行事.....	141
第 7 章	找到更好、更实用的问题解决方案.....	145
	把好的想法变成非凡的想法.....	145
	会扼杀好想法的语言.....	147
	在工作中达成共识.....	149



开发员工知识	151
召开高效的会议	151
第 8 章 更好的沟通	166
良好沟通的重要性	167
领导力沟通	168
敬业主管的沟通模式	174
倾听	176
第 9 章 减轻工作中的压力	185
获取成功的压力	186
帮助员工处理冲突	188
应对心情不好的员工	199
反馈的方式	208
敬业度管理技巧	210
认可	212
第 10 章 创建高满意度的工作环境	219
员工敬业度的原则	220
员工敬业的 10 大好处	222
接受领导力敬业度挑战	225
附录 A	227