

敬业不仅是一个时尚词汇
敬业更是一种理念、一种行为模式
一种可以实施的公司计划
敬业是一条通向卓越公司的阳光大道
敬业成就卓越

从优秀到卓越的公司精神

THE EXTRA MILE

HOW TO ENGAGE YOUR PEOPLE TO WIN

你是一位领导者，你使出浑身解数规划组织战略
你进行市场调研，评估竞争者
你选择了一条熟悉的道路，它将给你带来竞争优势
你有清晰的组织前进方向，并且为其光明前途激动不已

你热情满怀地与你的员工一起分享你的睿智
员工们认同你，愿和你一起奋斗
你躊躇满志地开始了组织的新征程，领导团队向前挺进

三个月过后
当你正充满信心地前进，转身回顾队伍里的其他成员时
你却发现没有一个追随者……

敬业

英国政府高级顾问 戴维·麦克劳德 著
伯恩茅斯大学卡斯商学院院长 克里斯·布雷迪

姜法奎 曹金凤 译

中国市场出版社
China Market Press

THESE WINDMILLS
WILL PRODUCE
ELECTRICITY
FOR THE
ENTIRE
COUNTRY



EXTRA MILE

THESE WINDMILLS WILL PRODUCE ELECTRICITY FOR THE ENTIRE COUNTRY

THESE WINDMILLS WILL PRODUCE ELECTRICITY FOR THE ENTIRE COUNTRY

THESE WINDMILLS WILL PRODUCE ELECTRICITY FOR THE ENTIRE COUNTRY



从优秀到卓越的公司精神

英国政府高级顾问 戴维·麦克劳德 著
伯恩茅斯大学卡斯商学院院长 克里斯·布雷迪
姜法奎 曹金凤 译

 中国市场出版社
China Market Press 

图书在版编目 (CIP) 数据

敬业: 从优秀到卓越的公司精神 / (英) 麦克劳德, (英) 布雷迪著; 姜法奎, 曹金凤译.
—北京: 中国市场出版社, 2009.8

ISBN 978-7-5092-0575-4

I. 敬... II. ①麦... ②布... ③姜... ④曹... III. 企业—职工—职业道德 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 106903 号

Copyright © Chris Brady and Towers Perrin 2008

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *The extra mile: how to engage your people to win* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2009-1963

书 名: 敬业——从优秀到卓越的公司精神

著 者: 戴维·麦克劳德 克里斯·布雷迪

译 者: 姜法奎 曹金凤

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 16 印张 228 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0575-4

定 价: 48.00 元



序

只有敬业才能成就卓越

我们一起工作了四年，探索敬业这个问题。本书获益于朱利安·鲍威(Julian Powe) 20年来在帮助企业改造过程中所积累的既有深度又有广度的经验，还有来自卡斯商学院(Cass)和韬睿(Tower Perrin)咨询公司的研究团队的共同努力。我们搜集了所有的已出版文献材料。这本书是对来自3300万的受访者进行调研之后的实践总结。我们希望探索敬业与绩效之间的联系，并将其运用到更广阔的社会环境之中。在整个调研分析的过程中，我们发现了令人信服的事实，那就是敬业预示着企业的绩效，敬业成就卓越。

我们组织相关方面的专家，如商学院研究敬业课题的教师、帮助企业实施敬业活动的顾问以及领导企业的敬业先锋，与他们共同探讨，同时发挥来自不同领域专家的特长：欧普公司(OPP)培训与国际部的主任白塔西·肯达尔(Betsy Kendall)用其深刻的洞察力分析了思维偏好；艾安·多兹(Ian Dodds)在多种领域建立了顾问服务公司；毕奥斯公司(BIOSS)的吉丽安·斯达姆(Gillian Stamp)对组织活动的重要性有深入的理解；R&J有限公司的鲍勃·简斯(Bob Janes)为我们研究思维类型，并为少数几种类型命名。我们还与英国和国际同事亲密合作，比如与我们交谈甚广的罗格·迈特兰(Roger Maitland)以及来自ISR团队成员，他们已在敬业领域研究了20余年。敬业



敬业——从优秀到卓越的公司精神

The Extra Mile: how to engage your people to win

作为一个新课题，今后我们将通过一系列的研讨会对其进行检验，并分享其研究成果。

与来自各种各样商业部门领导人的 50 多次深度访谈，使我们受益匪浅。目的就是不断把在真实世界里灌输敬业思想的人们那里听到的和看到的与我们的研究成果进行比较。希望本书不仅仅是一本学术著作，而且能对企业领导或未来的企业领导有实际指导意义，这才是我们贯穿于写作始终的初衷。

我们从始至终竭尽全力要回答的问题是：你的组织如何能找到目标和方法、如何才能领先一步。所有的研究成果均显示敬业是一个涉及面广且相当复杂的领域。敬业建立在信任、尊重和自信等理念的基础之上。坐而论道容易，要在工作场所真正让员工高度敬业却绝非易事。此外，敬业还对管理态度有很高的要求，它不能被随便移植到一个基本结构松散、交流不畅的组织。敬业可以纠正并影响组织成员的日常行为。考虑到以上种种原因，我们认为敬业并非是立竿见影的解决方法。只有夯实基础、竭尽全力才能见成效。

今天，敬业常常是个被随意传播的时髦词汇，如何才能使人敬业却很少有人做深入的了解。如果你在山脚下抬头寻找灯光闪烁不定的灯塔，就想知道如何爬到山顶，这是很难做到的。敬业之路必须建在坚实的路基之上，这个路基就是组织的英明战略和坚强领导，当然该路还要有使敬业成功的要素支撑。因此，我们按上述思路设想了本书的结构。本书不仅提供了经过系统调研总结出的敬业理论和方法，而且还要引导你沿着这条路径走下去，直达目的地。

第 1 部分，研究敬业的重要性，并清楚解释其日渐重要的原因。我们采用统计分析的方法，分析敬业的动因、概念并对其进行分类。

第 2 部分，分析在形成敬业基础的过程中领导应该做什么及其所起的关键作用，领导者能做什么才会确保敬业成功。

第 3 部分，剖析敬业的七大要素：阐述组织建立敬业水平的具体领域。

我们希望这是一本具有实用价值的书。万事开头难，我们在您星期一早晨踏上敬业之路之前，就为您准备好了适合您和您的组织的合理可行建议。



希望它能够激发您的思想，而不仅仅给您苛刻的工作程序。

最重要的是，我们希望本书把敬业从时髦的词汇真正转变成现实的行动。

敬业是通向成功的路径：它让您知道为什么以及怎样才能实现敬业。

——戴维·麦克劳德 davidtmacleod@aol.com

克里斯·布雷迪 cbrady@bournemouth.ac.uk



在为重振多乐士油漆品牌的一次经历中，我第一次感受到敬业的力量。尽管当时并没有敬业这一说法，然而却让我认识到企业里每一个人都积极参与新产品和新观念创造性活动的情景（包括获得巨大成功的多乐士白漆）是多么令人兴奋和激动的事情。我所在的工业研究部门业务范围从英国到欧洲，再到全球，我对这个现象的观察从未停止过。我逐渐注意到激发员工的创造力和活力，让员工相信组织的目标是能实现的，员工的巨大潜力将会被挖掘出来，因此，一个组织员工的敬业水平将成为其成功与否的预测器。

我被调到英国内阁办公室工作的时候，又对此产生了共鸣。作为常务秘书和首席执行官论坛的几届主席，我更加相信有一种共同的语言、共同的方式与任何经济部门都有关联，即组织的绩效就是建立在此基础之上的。

有了上述的信念，我就决定改变职业生涯，集中精力来探究它。如果我总结的观察结果，能创造出一种更富有成效和更加满意的工作生活，使员工和公司都受益，那将证明我所做的事情是有价值的。

在这次旅行中，我为自己找了一个拥有共同信念的伙伴：伯恩茅斯大学卡斯商学院的副院长克里斯·布雷迪（Chris Brady）。

——戴维·麦克劳德

我非常幸运，能有机会在多样化的工作情景中观察实际的敬业行为，观察的范围从体育界到商界和学术界。在我担任商学院院长和伯恩茅斯大学管理学教授之前，我曾经是一个业余足球运动员、一个合格的欧洲足联“A”证教练，达到半专业的高级管理水平。16年的海军生涯，我的生命和生活一直处于动荡不安之中。作为底特律克莱斯勒汽车公司的流水线工人、城市里的索赔办事员、奥登斯勘测公司（Ordnance Survey）的土地测绘员、制靴厂的经理，我的这些经历都见证了前线员工的敬业精神对企业绩效起着至关重要的作用。

作为亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）理论的信奉者，按照他的建议，我用自己的亲身经历和在写这本书过程中搜集的大量数据进行实证研究。值得庆幸的是，最终我们的研究结果得到证实，同时证明了我的经验都是真实可信的。

——克里斯·布雷迪



前言

**敬业是一种理念，
更是一种行为**

为什么被敬业所困扰？

你是一位领导者，你使出浑身解数规划组织战略。你进行市场调研，评估竞争者，和最优秀的战略思想家保持联系。你选择了一条熟悉的道路，它将给你带来竞争优势。你有清晰的组织前进方向，并且为其光明前途激动不已。现在，你就付诸行动吧。

你热情满怀地与你的员工一起分享你的睿智，描绘新方向的益处，诠释其对于不同区域的重要意义，员工们认同你，愿和你一起奋斗。你踌躇满志地开始了组织的新征程，领导团队向前挺进。三个月过后，当你正充满信心地前进，转身回顾队伍里的其他成员时，你却发现没有一个追随者，或许他们离你很远，但这跟没有人追随你又有何区别呢。

他们在哪里？

答案是，他们不同意你的计划，依旧按部就班地做着以前的事情，并尽力不去妨碍你。很可能他们也认为你的观念是正确的，也为有个人能够把组



织带到另一个崭新的领域而激动。问题是他们并没有意识到这个人就是他们自己，所以也就不会诉诸行动。因为他们没有受到应有的尊重。

当你的员工工作时，他们会考虑做这个工作的意义还是只是为工作而工作？他们会想方设法去解决一大早遇到的工作难题，还是想草草收场，才上班就盼着下班，好做自己真正感兴趣的事情？他们是考虑组织的业务，还是仅仅为了工资？他们因自己是公司的一员而骄傲吗？他们会理解组织的发展和经营方向吗？他们尊敬他们的老板、上司和同事，还是把这些人看成了躲不开的恶魔？他们为兑现承诺而尽心尽力工作了吗？他们是否凡事得过且过，不努力工作呢？

如果你是一个管理人员，一定会对上述答案感兴趣。而你之所以感兴趣既不是因为你想让你的办公室成为一个愉悦的场所，也不是因为你希望你的员工很快混过郁闷的周一，而是因为敬业的水平预示着公司的利润大小。尊重你的员工是企业获胜的关键。

因此关注员工敬业不是一个“软”问题，书中的事实证明敬业确是“硬”问题。本书的题目不是偶然为之：它强调敬业是成功的手段，而不是目的，其传递的信息就是你应该象关注你的产品和战略一样关注员工敬业问题。

敬业是成功的手段。

战略角色

注意：对战略问题我们应尽量关注，而不是过分关注。员工的素质和待遇并不能拯救糟糕的经营模式和过时的产品，因此理智的战略仍然至关重要。值得一提的是，合理的发展战略已经不再像过去那样神秘，我们知道我们需要做什么，同时我们的竞争对手也早晚会知道的。市场竞争日渐向有执行力的一方倾斜，这意味着谁的组织敬业度高，谁就会赢得胜利。

英国联合博姿的首席执行官理查德·贝克（Richard Baker）一再强调执行的重要性：



敬业——从优秀到卓越的公司精神

The Extra Mile: how to engage your people to win

“成功就是 10% 的战略和 90% 的执行。所谓执行就是组织中所有的人都要积极参与、全身心投入。董事会的英明决策如果未得到车间、工厂和销售区员工的理解和支持，董事会再怎么强调执行也无济于事。”

一个领导人若想在组织内提高敬业度，就必须先从外部经营环境着手。从马莎百货公司 (Marks & Spencer) 到辛克莱的 C5 产品 (Sinclair C5)，世界上无数失败的例子无不是因为没深入了解外部环境或者市场情况，就是固执地无视它们存在的结果。

在关注内部敬业之前，组织领导人如果对外部环境没有足够重视，员工敬业必然会失败的。更糟糕的是，如果以牺牲组织战略发展的代价来关注人的问题，最终也会使员工敬业一步一步走向失败。在本书中我们看到，如果员工对决策者的战略充满信心，那么员工的工作热情就会被大大激发，他们对组织就会有一种可靠、安全和希望感。马莎百货公司的所有员工除了管理层外都认为该公司的股票是不稳定的。几乎没有人认为 C5 产品会赢得市场份额。人们很难向跟现实明显冲突的政策妥协。所以，敬业的成功取决于企业领导对外部环境的深入了解和有切实可行的组织战略。

领先一步

理智的组织战略是敬业成功的先决条件。假如您制订了组织核心战略计划，本书下面将要谈到：有了切实可行的组织战略，下一步要认真考虑的问题是在征途中如何带领员工，让员工与你一起同舟共济，如何让每一位员工不怕吃苦、不怕吃亏、多想多做一点点，靠这种敬业精神推动组织朝目的地前进。

我们不讨论员工的幸福感，而是探讨如何挖掘其潜能。卓越的企业并不仅仅是有形的工厂或者建筑物，而是员工所投入努力的总合。我们必须把员



工当成人看，他们有感情、有理性、有事业心，要充分发挥他们的才能。员工成长，组织才成长。本书所提及的理论和实例并不复杂，容易读懂。领导人和管理者声称他们变“复杂”了，他们都成了职业领导人和管理者了。事实并非如此。他们所作所为无非就是用复杂化、战略化、以基于分析和证据的方法告诉员工干什么，而不是鼓励员工从要我干到我要干。

我们研究成果表明，上述方式并不是建立一个成功的、持久的和富有活力的企业的最好方法。20世纪80年代，很多公司拥有的都是股东导向的经营理念，但现在这些公司在哪里？我们不要指望采用那些折中的政策、时髦的口号或是休假就让你的公司“人性化”。员工需要的是工作有吸引力和对他们个人的理解。他们以为组织工作而自豪，他们关心组织的生存和发展，领导者的工作就是扫清阻止员工工作热情的一切障碍。

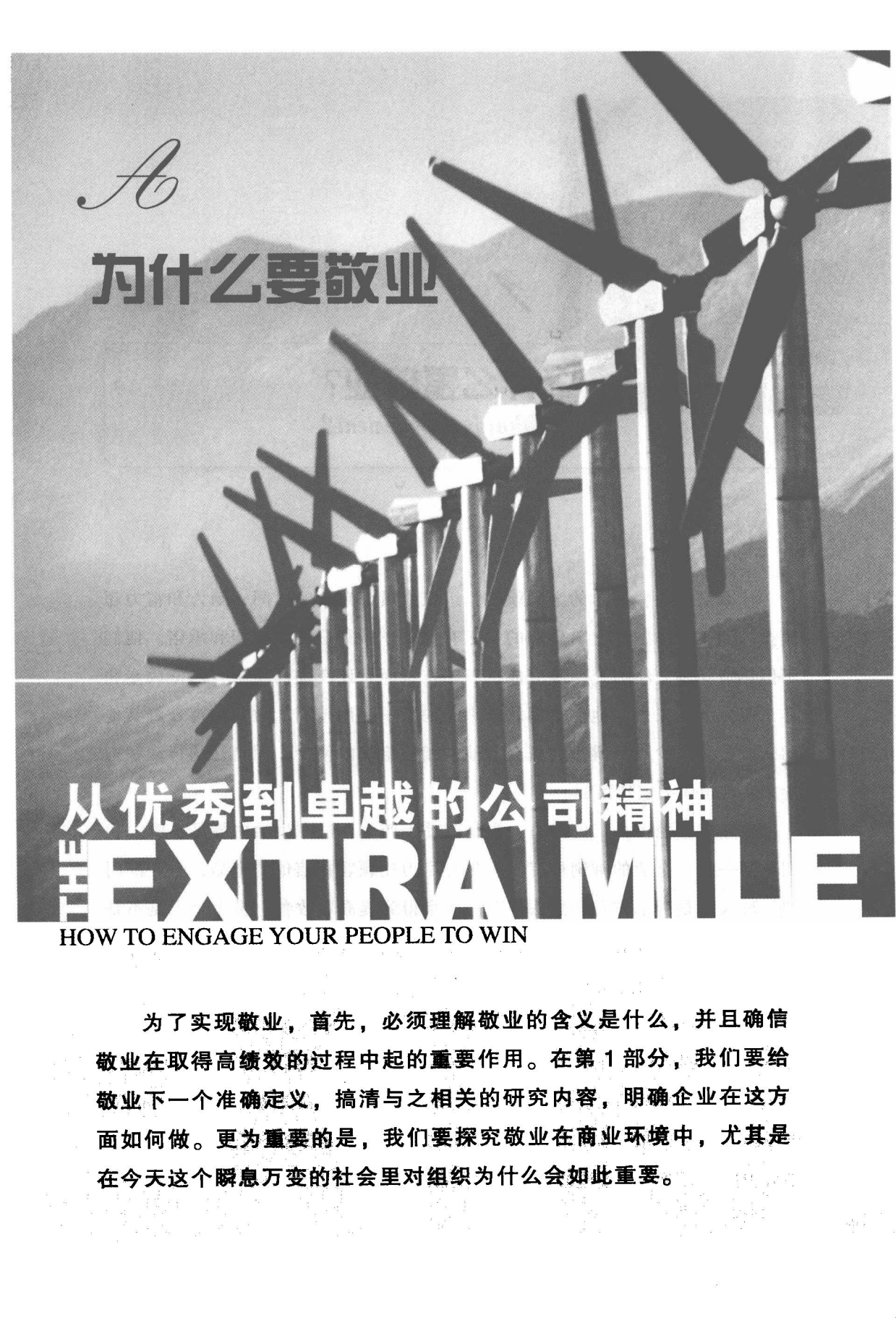
员工需要有吸引力的工作。

敬业不是神奇的魔杖，它应该是一种贯穿组织上下的管理理念。如果每一个组织成员都愿意为组织多奉献一点点，那么一定会积少成多，组织就一定会从优秀到卓越。



敬业

从优秀到卓越的公司精神



A

为什么要敬业

从优秀到卓越的公司精神

THE **EXTRA MILE**

HOW TO ENGAGE YOUR PEOPLE TO WIN

为了实现敬业，首先，必须理解敬业的含义是什么，并且确信敬业在取得高绩效的过程中起的重要作用。在第1部分，我们要给敬业下一个准确定义，搞清与之相关的研究内容，明确企业在这方面如何做。更为重要的是，我们要探究敬业在商业环境中，尤其是在今天这个瞬息万变的社会里对组织为什么会如此重要。



什么是敬业？ *What is engagement?*

什么是敬业？简单的定义就是：组织成员把自己的时间、脑力和精力超额投入到工作中的意愿。敬业的员工有把工作做得最好的愿望和承诺。他们不但热情洋溢、精力充沛地完成本职工作，而且还在提高质量、降低成本和客户服务上下工夫。他们给团队带来新的点子，用他们的敬业精神鼓舞其他团队成员，极少寻找跳槽的机会。他们相信组织的使命，用自己的行动和态度来实现组织的宏伟目标。

敬业能够挖掘员工的潜力，提高劳动生产率，这在生活中屡见不鲜。我们要问一问，企业的推销员有没有尽心尽力让顾客相信他的产品，生产部门的管理人员是否千方百计想法使产品质量得到提高和改善，员工个人是不是密切关注企业的发展，企业的管理制度是鼓励建设性和创造性的工作还是不管工作好坏搞平均主义？

告诫：不能简单地把员工敬业度与员工的幸福感混为一谈。本书的宗旨并不是给你提供让企业员工更快乐的方法，而是要把他们变成有效的执行者。大卫·瓦尼（David Varney），我们采访的对象之一，最近被任命为（Gordon Brown）戈敦·布朗的特别顾问，戈敦·布朗曾经是英国天然气公司 MM02 的董事会主席、壳牌石油公司的董事。大卫·瓦尼曾说：



“当然，我们一直都相信幸福的团队会更有效率的神话。我们也知道一些团队满足于自身的幸福而怠慢了客户，所以我认为不能说团队幸福就会高效。”

提升员工敬业度的目的不仅仅是建立一个愉快的工作场所，而是要提高公司的整体绩效、效率和适应力。事实上，单纯的满足感也许是敬业的大敌。1993—2000 年度阿斯特拉捷利康（AstraZeneca）公司的首席执行官大卫·巴尼斯爵士（Sir David Barnes）认为企业并不需要十全十美的制度，只要组织和员工个人有发展的空间就会做得更好。敬业并不完全是让员工有更好的感觉，而是企业运转良好的一个工具。

要利用企业这一常被人们容易遗忘的特性，组织有它自身优势。通常，组织员工实际上也有信守承诺的良好愿望。塔维斯托克研究所（Tavistock Institute）的主席和英国外交与英联邦办公室通讯部负责人罗肯·胡德森（Lucian Hudson），几乎把敬业度看做是一个能量单位：

“尽善尽美做好工作，这个概念的含义很简单，人们从工作中获得巨大的喜悦、满足感和动力这是最根本的能量单位。”

大卫·欧蒙德爵士（Sir David Omand）是英国安全和情报部（内阁办公室）协调员和前英国政府通信总部（GCHQ）的常任秘书，他也持有类似的观点，他说：

“小组管理的本质是激发每个人都有的必须努力工作、只有工作做好才会被人尊重这个与生俱来的愿望。他们都希望被认为是集体中最棒的。你能激励他们。”

联合博姿公司（Alliance Boots）的理查德·贝克（Richard Baker）明确指出：

“在博姿有 10 万个有才智的员工希望公司成功。”



敬业——从优秀到卓越的公司精神

The Extra Mile: how to engage your people to win

事实上，即使员工在工作场所不被赞赏，感到不满意和未受到尊重，他们也可以在其他的地方得到满足。看过本书的人都知道，有这样一类员工，他们每天按时上班，管理人员要他们做什么他们就做什么，出色地做了大量分内的工作，下午 5 点 30 分下班。回家后，他们组织管理优秀的青年足球队，参加丰富多彩的社区项目，做一些既精彩又有创造性的业余活动。他们也会由此受到尊重，不过，很明显，这不是从工作带来的满足。如果我们能够让他们把这些创造力、精力和灵感应用到工作中，那么可以想象，那将给公司创造多大的价值啊。

一位受访者描述呼叫中心的一位顾问的例子证实了上述观点。她工作时作一个决策的报酬上限是 25 英镑。除了当公司顾问，她也是地方法官，其当法官作出的决定对人的一生都有重大影响，所以 25 英镑的上限报酬并不能激励她把身心全部投入到呼叫中心。

不管员工在外面从事什么活动，总之他们都是做自己喜欢的事情。事实上，在英国人们为寻求富有挑战性的工作已被认为是吸引人才的第四大要素。员工希望他们是为一个值得拼命、会成功的公司作出实实在在的贡献。阿斯特拉捷利康公司的大卫·巴尼斯爵士用潜能这个词来阐述自己的观点：

“我认为很多员工的潜能远远超过他们在体制内允许发挥的程度。这有点像被储存的能量，你怎样才能让他们自觉地充分释放这些能量呢？”

从这些评论中可以看出，在伟大的公司，员工不仅希望有工作做，还希望管理层把自己的潜能释放出来。如果他们的潜能得到充分释放，那么他们的工作就会得到认可，他们也会有成就感。他们的工作是以奖励和惩罚的形式而得到认可的。做得好的会受到奖励，做不好的会受到惩罚，但不管结果是什么，组织都要鼓励和促使员工尽最大的努力为其工作。



敬业对组织意味着什么？

所有这些对于组织中个人很有意义，但是雇主为什么还要为加强员工敬业精神而努力呢？员工已聘用在组织工作，但是如果迁就他们、随他们的意，这似乎有些奢侈了。还是要有一个底线。在下一章我们会详尽讨论这个问题。首先，对于那些中型或者大公司来说，人力

资源是其最重要资产，目前许多公司对人力资源开发和利用远远不够。在英国只有 12% 的劳动力高度敬业^[1]，他们为组织贡献的绩效是实实在在的利润（这将在第 2 章详细介绍）。研究结果表明敬业精神和员工的去留有极大关系，三分之二的高度敬业的员工没有离职的计划。联合博姿公司的理查德·贝克以商店为例来理解这个问题：

**不管结果是什么，
组织都要鼓励和
促使员工尽最大
的努力去工作。**

“在一个激励有效、员工士气旺的商店，其商品销售的前景看好，员工缺勤率就低，因此即使是单调乏味的工作，员工也干得很有效率。”

苏格兰的皇家银行（RBS）非常重视员工敬业问题，其人力资源部的主任尼尔·罗登（Neil Roden）证实，他们不把敬业看做一个“软”问题，而当作管理的一项至关重要的职能：

“当我们在英国谈论员工敬业时，我想，通常我们总会认为它是空洞的模式化的思想，是‘软’问题。我认为，这是一种掩盖我们的工作场所使人不舒服这一事实的一种心理战术。而美国人在谈论这件事的时候显得很轻松，我要对大卫好，不是因为我想和他好，而是因为如果我对他好，他就会给我带来 10% 的额外回报，10% 的额外回报对我而言相当于 5000 美元，因此要是我给他 500