

# CLOSING THE ENGAGEMENT GAP

## 缩小 员工敬业度差距

如何开发员工潜能以提升业绩

(美) 茱莉·盖博儿 唐·洛曼 著  
王成慧 范 军 杨静雯 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

014015033

F272. 92  
1345

# CLOSING THE ENGAGEMENT GAP

## 缩小 员工敬业度差距

### 如何开发员工潜能以提升业绩

(美) 茱莉·盖博儿 唐·洛曼 著  
王成慧 范 军 杨静雯 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

F272 92  
1345

010120383

Julie Gebauer and Don Lowman: Closing the Engagement Gap

Copyright ©2008 Towers, Perrin, Forster & Crosby, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版经由 Portfolio 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：01-2013-7742

#### 图书在版编目（CIP）数据

缩小员工敬业度差距：如何开发员工潜能以提升业绩 / (美) 盖博儿 (Gebauer, J.), (美) 洛曼 (Lowman, D.) 著, 王成慧, 范军, 杨静雯译. —北京: 电子工业出版社, 2014.1

书名原文: Closing the engagement gap

ISBN 978-7-121-22127-9

I. ①缩… II. ①盖… ②洛… ③王… ④范… ⑤杨… 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 (2013) 第 296215 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: 720×1000 1/16 印张: 13 字数: 192 千字

印 次: 2014 年 1 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

## 译 者 序

员工敬业度是近年来日益被重视的企业管理话题。那么，员工敬业的驱动因素有哪些？在经营管理的各个环节、各个层级、各个部门，企业应该怎样挖掘出这些因素，这些因素和员工敬业的关系究竟如何？如何改进管理，激发这些因素对员工敬业的驱动作用？在实际操作过程中，提升员工敬业度应该采取何种关键行动？企业在哪些方面投入，才能够收获员工敬业度呢？这些问题，正是茉莉·盖博儿和唐·洛曼在本书中所要解答的问题。这一系列问题，读者会在书中找到令人深思且在实践中切实可行的答案。

本书以韬睿惠悦咨询公司的“全球员工意见调查”为基础，该调查从美国、中国、加拿大、法国、英国和印度等国的大中型企业中，随机抽取 9 万名员工进行大样本调查，并最终形成报告，通过对金宝汤公司、EMC 科技公司、霍尼韦尔公司、麦克森公司、米高梅大酒店、北岸长岛医疗集团、休闲装备公司和诺华公司 8 家涉及多个行业的大型公司的深度调查和研究，详细分析了影响员工敬业度的十大因素，从了解员工、培养员工、激励员工、员工参与、奖励员工 5 方面详细论述提升敬业度的关键内容。

本书不但内容丰富，而且视角独特，并运用了大量的案例，层次分明，层层深入，体现了作者独特的匠心。不论对管理学专业的学生，还是对企业管理研究者和实践者，本书提供的真知灼见和大量实例都能为他们理清思路

提供帮助。

本书翻译工作由王成慧、范军和杨静雯共同完成，具体分工是：王成慧（前言、第1~4章、第6章），范军（第5章），杨静雯（第7章）。北京第二外国语学院研究生担任了部分文稿的初译工作，分别是：第1章（刘经纬、李文鹏）、第2章（刘潘、付继洁）、第3章（苏静、潘婷、祁长霄）、第4章（徐雪萍、姜孝芳）、第5章（高远、朱妍）、第6章（李梦吟、刘丽丽、牟莹），对他们的工作，在此表示感谢。最后由王成慧统一修改和统稿。本书的翻译也得到了“北京市教委科技创新平台——公司治理与现代服务业发展战略”项目和“北京市重点建设学科企业管理”项目的资助，北京第二外国语学院科研处及国际商学院为本书的完成提供了便利条件，在此一并致谢。

由于译者水平有限，译文中难免存在错误与疏漏，敬请读者批评指正。

北京第二外国语学院现代服务企业经营管理研究中心 王成慧  
北京

# 前 言

一支时刻保持最佳工作状态的员工队伍，是获得高绩效和竞争优势的宝贵源泉。只有员工敬业尽责、全身心投入，其工作才能做到最好。20多年来，我们一直致力于敬业度的研究，并且帮助世界各地的一些公司掌握了如何通过释放员工潜能来提升经营业绩的技巧。与以往相比，当今员工的态度和行为与其所在公司运营状况之间的关联更为紧密，这正是我们撰写本书的初衷。

敬业的核心理念在于大多数员工都想有所作为。无论在工厂、办公室，还是在呼叫中心、研发机构，抑或是在零售网点，他们都想在自己的领域中做出贡献。其实，所有人都是带着自己的“十八般武艺”进入职场的，既包括技能、知识、经验，也包括创造性、灵活性、纪律性、积极性和激情等一些特质。在工作中，他们既可能全力以赴施展才华，也可能碌碌无为。这取决于他们是否愿意全身心投入工作。开明的领导者应该清楚两点：第一，爱岗敬业的员工愿意付出百分之百的努力，因此总是超额完成任务，甚至常常取得超出预期的业绩；第二，在当今这样一个复杂、瞬息万变的全球商业环境中，敬业精神是公司运营中一种不可或缺的元素。

敬业驱动卓越，这不仅是我们专业研究的结论，也是我们个人经历的感悟。我们热衷于敬业这一课题，不仅因为它是我们的专业领域，也是我们个

人的特质使然。

茉莉·盖博儿目前是韬睿惠悦咨询公司（Towers Watson）“人才与薪酬”咨询业务的全球负责人，同时兼任公司研发总裁。此前她还担任过一些其他重要的管理职位，帮助一些全球知名的大公司处理过诸如人力资源管理、薪酬体系管理等一些复杂问题。茉莉带领开展了一系列研究工作，最近进行的是韬睿惠悦咨询公司“全球员工意见调查”的项目。另外，她还在包括哈佛大学在内的几家知名教育机构讲授执行力管理的课程。茉莉同时还是北美精算学会的会员，这表明她不仅是个数据迷，也是一位保险精算领域中的顶级专家，是一位能够在该领域进行复杂数理分析和评估的教授。因此，在讨论敬业话题时，茉莉会显示出非同一般的缜密逻辑思维。

茉莉热衷于敬业度的研究，还有一个重要因素，这就是她的个人背景。茉莉是在内布拉斯加的一个小镇长大的，父亲是一名辛劳的销售员，母亲操持家务，抚养着7个儿女，还在外面兼职多份工作。茉莉回忆说：“父母对我今后职业选择和决策产生了深远影响。当时我们家境贫寒，母亲总是想方设法把别人扔掉的东西变废为宝，用少量食物尽量做出可口饭菜。她尽心竭力地想让全家的生活好起来。对于外面的工作，不管是志愿者工作，还是有薪水的工作，她都全力以赴。这些情景我多次亲眼目睹。例如，有一次教堂唱诗班就演唱了她写的歌曲，还有一次主管当面赞赏她努力工作。当然我也见过她灰心丧气的时候，如她建议提高某个项目资金或者提高工作场所安全系数，但是项目负责人拒不采纳。总而言之，母亲的经历告诉我，工作环境令人满意，工作时才会有干劲儿，付出再多汗水也值得。”

“父亲的经历告诉我，只要找到自己真正热爱和信赖的事业，就会从心底里感受到工作带来的愉悦。与人直接打交道、建立个人关系、提供优质客户服务，这些工作使他感到无比幸福、快乐。他的这些经历对我的职业选择和日后领导风格均产生了深远的影响。我知道父母是如何做到敬业的。我确信我的工作就是要做这样的事情：给大家创造出一些提供资源、做挑战性工作

和不断学习的机会。作为一名领导者，我在工作中也努力践行着从父母那里得来的经验，那就是认真倾听他人的想法、让他人参与进来以寻求更好的解决方案、为他人提供发展空间。”

唐·洛曼先生是韬睿惠悦咨询公司前总经理，也是公司执行委员会及董事会成员。他在公司工作了26年，领导过公司多项业务，也管理过多个地区业务，还为一些著名的大型跨国公司提供过咨询服务。曾入选2003年咨询师世界25强。唐·洛曼是高管薪酬、员工劳资、绩效指标和绩效管理的专家，兼任若干家财富百强企业的董事会和高层管理的顾问。在他的职业生涯中为200多家公司提供过服务。他经常谈论的话题就是高管薪资和领导绩效，一些媒体也经常就此问题采访他，就连美国国会最近也常咨询他的意见。他所揭示的导致领导者成败的背后原因更是独树一帜。

从成功中吸取经验，从失败中吸取教训，唐·洛曼在与天资聪颖的管理者共事的过程中的确增长了见识，但他最重要的老师却是来自朝夕相处的家人。“我的父亲对我领导理念的形成影响最大，我从他身上学到了在日常生活作为领导者如何与普通人打成一片。父亲出生在一个普通中产阶级家庭，祖父年仅41岁就撒手人寰了，从而使父亲饱尝人生艰辛。在第二次世界大战期间，作为‘美国最伟大一代’（1901—1924年），19岁的父亲加入了美国空军。战争结束后，他努力工作，从邮件收发室普通职员一路晋升为标准石油公司（现在的美孚石油公司）的管理高层。父亲2003年去世，享年83岁。在他人生的最后几天里，父亲回顾了他漫长的一生，回顾了他的经历和难忘记忆。他告诉我，人一生最重要的事，不是做了什么工作，也不是获得什么成就，而是与他人建立起良好的人际关系，周围的人们是怎样记住我们的，我们能为他们带来什么福利。父亲去世后，他的老战友、老朋友及生前的商业伙伴从天南海北寄来了吊唁信。在这些感人至深的信中，他们向我讲述了父亲生前是怎样深深影响到他们一生的情感和事业的。”

“父亲之所以受人拥戴，是因为他懂得倾听和理解，明白他人真实的人生

需要。父亲对所接触的人都以诚相待，总是会让他们感受到自己的独特价值。这就是我从他那里直接学到的东西，真诚是世界上最具魅力的领导者的共同特质。”

从多个方面说，本书为我们提供了一个分享父辈精神财富的机会，当然也有助于读者在自己的人生和事业中，建立起自己的精神财富。其实，在提升员工的敬业度和工作能动性方面，你和你的公司潜能巨大，只是没有意识到而已。你完全可以挖掘出员工的巨大潜能、激情和决心，将它们转化为公司的竞争优势和卓越绩效。

虽然说敬业是一种个人体验，但每次影响的却不只是一个人。有些行为会同时激励许多人。有些事情具有感染性，会让你的敬业努力影响到更多人。我们希望本书能教会你如何对员工和组织施加影响，以产生比预想更好的效果。

茱莉·盖博儿 (Julie Gebauer)

唐·洛曼 (Don Lowman)

# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第 1 章 关于敬业度差距.....       | 1  |
| 敬业度差距：尚未开发的提升业绩的机会 ..... | 3  |
| “敬业—绩效”联系：一种良性循环 .....   | 5  |
| 定义敬业度 .....              | 8  |
| 全球范围内排名前十的敬业驱动因素 .....   | 9  |
| 提升员工敬业度的 5 项行动 .....     | 14 |
| 员工敬业和战略相适应 .....         | 25 |
| 第 2 章 了解员工.....          | 28 |
| 增强对员工的了解，提升公司竞争优势 .....  | 30 |
| 每位员工都是独一无二的 .....        | 35 |
| 将对员工的了解付诸行动 .....        | 51 |
| 结束语：了解员工 .....           | 53 |
| 第 3 章 培养员工.....          | 55 |
| 推动学习和教育 .....            | 57 |
| 培养从高层开始 .....            | 60 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 有目的地培养员工.....                 | 65         |
| 个性化培养 .....                   | 75         |
| 培养更优秀的领导.....                 | 84         |
| 结束语：培养员工.....                 | 85         |
| <b>第4章 激励员工.....</b>          | <b>88</b>  |
| 珍视有价值的员工.....                 | 92         |
| 自豪感的力量 .....                  | 94         |
| 真诚关心员工 .....                  | 107        |
| 结束语：激励员工.....                 | 114        |
| <b>第5章 员工参与.....</b>          | <b>116</b> |
| 有真知灼见的员工.....                 | 119        |
| 让员工知情以提高绩效.....               | 120        |
| 收集员工反馈以积累经验和培养创造性解决问题的能力..... | 130        |
| 为同事间的合作创造机会.....              | 133        |
| 行动的自由 .....                   | 137        |
| 结束语：员工参与.....                 | 142        |
| <b>第6章 奖励员工.....</b>          | <b>145</b> |
| 优化奖励方案 .....                  | 148        |
| 赞赏行动 .....                    | 151        |
| 优化健康和经济保障福利方案.....            | 161        |
| 公平透明的具有竞争力的薪酬方案.....          | 170        |
| 结束语：奖励员工.....                 | 179        |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第7章 提高敬业度的关键行动.....         | 181 |
| CEO 和高管如何提升员工敬业度 .....      | 183 |
| 人力资源人士及其他领导者如何提高员工敬业度 ..... | 187 |
| 上级如何提升下属敬业度 .....           | 190 |
| 员工个人如何提升自己和同事的敬业度 .....     | 193 |

## 第 1 章

# 关于敬业度差距

大家都在努力寻求掌握一种优势。我们每个人都有责任寻找机会，帮助提升公司业绩，增加公司利润，使其在竞争中脱颖而出或略胜一筹。你可能在上学时已经学过金融工程课程。你或许已经做好了资源重组，也追求了并购协同效应，更新了技术，但是股东们仍期盼你能做得更好。

其实，在你力所能及的范围内，还蕴藏着能产生更好绩效的资源，而它就存在于组织每位员工心里。员工的决策、态度、行动，深深影响着组织的创新能力、优质服务能力和成本管理能力。它们既能成就公司的辉煌，也能导致公司的失败。它们是公司的收益增长和利润提升的关键。

遗憾的是，大多数公司没能充分挖掘这种资源。但是这是可以做到的，也是必须要做到的。作为领导者，要想把员工的潜力释放出来，就必须做好一件事，使员工敬业。

员工敬业不仅表现为员工与公司之间鱼水相依，还体现为员工为公司创造辉煌时心甘情愿、干劲十足。敬业的员工会为了公司、团队和所在部门付出百分之百的努力。当每名员工都以最佳状态投入工作中，不假思索地以加倍努力为公司创造价值时，公司就达到了最佳敬业度的境界。这时，员工会

问：“这会给我们大家带来什么好处？”而不只是问“这会给我带来什么好处”。  
请想象一下以下场景：

- 一位客户经理周五下午 4:58 接起了客户打来的电话，此时他本来可以下班回家，等着周一上班再看语音留言，但是他宁可晚下班半小时也来帮助这位客户。
- 一名行政助理在把报告发送给公司的一位重要客户之前，花时间重读了一遍，发现并指出了其中存在的前后矛盾的地方，于是上司便将原先的建议做了修改。
- 一名工程师在看儿子打棒球的时候，想到了一个产品创新的点子，于是重新安排了一天的计划，返回公司加班，于是他的团队第二天就开始进行可行性调查。
- 一名在双语社区工作的医院护工为了在给病人换病房的时候，能更好地与他们交流，志愿报名参加了社区提供的西班牙语培训班，尽管他的工作也就是问问病人是否感觉好点儿这么简单。
- 一名服务人员将每位客人都奉为上宾，他主动与客人分享对每道菜的见解，并且告诉客人怎样做才能口味独特，让客人享受到了难忘的美食体验。
- 一名员工躬行节俭，总是从小处着眼，设法为公司节省开支，例如，外出开会时就只坐公交车而不乘坐较贵的出租车或豪华轿车；为了节省纸张，在用过的信纸背面打印公司内部传阅文件。
- 一名办公室经理利用业余时间收集过期发票，这本来并不属于她的分内工作，但她明白对于公司而言，这些发票就意味着收益。

上述例子表明，其实每天都有这样一些敬业的员工为提升组织绩效做着重大贡献。当然，每天也会发生诸多因员工不敬业而错失良机的事情。其实可以想象，如果成千上万名员工每天都能敬业工作，就不会错失这些机会，

那将对客户服务、成本收入、股东利益产生多大的影响啊！

敬业员工不仅在经济繁荣时能帮助公司取得成功，在经济萧条或其他困境时也能帮助公司渡过难关。员工的工作激情、奉献精神和贡献意愿在经济繁荣时能激发并维持公司良好的增长势头，在遭遇困境时能给公司带来抗压能力和乐观情绪，缩减扭转颓势所需的时间。

任何组织都不要妄想什么都不干就可以得到员工的敬业。员工敬业的重要性毋庸置疑：持久的品牌传播和创造力，优异的客户服务、支持与创新体系，对卓越的产品质量和生产流程始终不渝的承诺。在本书中我们会通过大量资料证明，高度敬业的员工会给公司带来更好的绩效，公司高绩效反过来又会提升员工的敬业度。这是条良性循环的兴旺发达之路。

敬业绝不仅仅是一个理论上有吸引力的课题，更是管理实践中的一个基本问题。大多数公司其实都有可能以少量投入而实现业绩大幅提升。但前提是要求这些公司（也就是作为领导者的本人）必须深刻理解领导、管理行为、具体组织流程与系统，因为这些是实现员工敬业、激发员工全部持续潜能的必备条件。我们的目标是帮助每个企业经营者和管理者，使他们在理论和实践两个层面上掌握敬业的概念，不管身处组织何种岗位，都能为改善公司业绩尽自己一份力量。我们的目标非常明确：让组织中的领导者更有魅力，员工更加敬业。

我们也希望本书能使你受到启迪，激发出你作为领导者的潜力。我们也相信本书会教你一些方法和工具，去帮助他人发现自己的职业潜能。这种潜能正在等着我们去开发呢。



## 敬业度差距：尚未开发的提升业绩的机会

遗憾的是，大多数公司尚未挖掘出员工敬业的全部潜力，因此也就不能

实现员工完全敬业时的绩效水准。我们的研究明确证实了这一点。尽管大多数受访者经常宣称自己为公司付出了更多，但最新研究显示，在全球范围内总共只有 1/5 的员工是全力以赴工作的，换句话说：

在帮助组织取得成功方面，全球范围内每 5 名员工中就有 4 名没有竭尽全力工作。

许多员工（41%）处于我们所说的“待命”状态中，换言之，他们有能力、有意愿，也打算为公司卖命。但遗憾的是，公司及其上司并没有激励他们源源不断地积极努力工作。至于其他员工，要么对敬业不以为然（30%），要么干脆消极怠工（8%）。前者还是关心公司发展的，这种关心可以转变成更加敬业地工作，而后者则对公司发展漠不关心。尽管消极怠工的员工也许不会破坏公司价值，但他们根本不会使出真本事，并且也不愿意这么做。

想想周围的同事、团队和部门，有多少人经常性地加倍努力工作？他们是否在不停地学习新技能并发展自己的事业？他们是否士气高昂地帮助公司实现目标？他们是否理解自己在公司成功过程中所发挥的作用？员工所付出的努力是否能得到充分的赞赏和奖励？员工是否真正相信公司和领导会诚心诚意关心他们的生活幸福？

对于这些问题，我们反向思考，扪心自问。如果你是一名领导或者直接上司，你会不会激励员工加倍努力？你会不会帮助员工学习新技能并发展他们自己的事业？你会不会激励员工为实现公司的战略目标努力工作？你会不会告诉他们应该如何提升公司业绩？你会不会对出色的工作表示赞赏并加以慰劳？你会不会真正关心为公司或你自己卖命的员工，并让他们知道你的关心？

如果你还无法对这些问题给予肯定的答复，那么很可能你的员工所付出的努力与他们的真实能力之间存在着差距。这种差距就是我们所说的“敬业

度差距”。简言之，敬业度差距就是员工愿意付出的努力与组织中所实际获得的努力之间的差距。

我们在本书中会教给你一些缩小这种差距的方法。



## “敬业—绩效”联系：一种良性循环

“要想知道公司的总体运营状况，只需要3个衡量指标就可以了：员工敬业度、客户满意度和资金周转率。”前通用电气公司董事长兼CEO杰克·韦尔奇2006年5月在《商业周刊》上写道。他还说：“有一个道理是不言自明的，公司无论规模大小，如果没有受激励的员工，没有相信公司的使命并明白如何实现它的员工，就一定无法长久生存。”

我们很认同这种说法。事实上，我们对敬业度的观点主要基于以下三大信息源。

第一，我们对世界各地员工的工作态度，以及能够对员工产生吸引、留任和敬业的职场因素的长期调查数据。韬睿惠悦咨询公司曾进行“2007—2008年度全球员工意见调查”，发表了题为《缩小敬业度差距：大幅度提升企业绩效的路线图》的研究报告。本书中关于敬业度的数据主要来源于该研究。该研究给我们提供了迄今为止最为全面的员工工作态度信息，充分证明了员工敬业与企业绩效之间存在着无可置疑的联系，并且可以清楚地看到职场因素在驱动敬业方面所起的作用。

第二，我们在与全球多个行业的企业高层领导者密切合作过程中的综合体验。