

新时代·管理新思维

员工敬业度：快速提升与案例实操

[美] 格伦·艾略特 (Glenn Elliott) 著
黛布拉·科里 (Debra Corey)

魏计美 译

清华大学出版社
北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2018-4944

Glenn Elliott, Debra Corey

Build it: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement

EISBN: 978-1-119-39005-3

Copyright © 2018 by Glenn Elliott, Debra Corey.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

本书原版由John Wiley & Sons, Inc.出版。版权所有, 盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by John Wiley & Sons, Inc. to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由John Wiley & Sons, Inc.授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有Wiley公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

员工敬业度: 快速提升与案例实操 / (美) 格伦·艾略特 (Glenn Elliott), (美) 黛布拉·科里 (Debra Corey) 著; 魏计美译. —北京: 清华大学出版社, 2020.8

(新时代·管理新思维)

书名原文: Build it: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement

ISBN 978-7-302-53323-8

I. ①员… II. ①格… ②黛… ③魏… III. ①企业—职工—职业道德—案例 IV. ①F272.921

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第081037号

责任编辑: 刘 洋

封面设计: 徐 超

版式设计: 方加青

责任校对: 王荣静

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市铭诚印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm

印 张: 14

字 数: 195 千字

版 次: 2020 年 8 月第 1 版

印 次: 2020 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

产品编号: 081264-01

内 容 简 介

Content Introduction

敬业度桥梁在过去十年已经成为建立敬业企业文化的一个行之有效的模式。本书通过杰出的案例研究、具体的行动和真正的成功来阐释敬业度桥梁的真正意义：它为何如此重要，以及如何将其灌输到员工队伍中。敬业度桥梁包括十大元素，各元素之间相互交织。本书作者会见并采访了全球近 2000 家规模不一、性质不同的机构以及数以百计的逆袭者，启迪读者去思考如何行动。本书的主要特点是，挖掘了逆袭者和打破规则者，并分享他们的秘诀，从而为建立高绩效文化提供实用、周到、合乎逻辑的建议和范例。本书面向渴望自我颠覆，但又挣扎着不知如何去实践的公司或个人。

谨以此书献给不循规蹈矩者、不合时
宜者、麻烦制造者，让我们共同努力，创
造一个更加美好的世界。

致 谢

Acknowledgments

首先，非常感谢我们在本书和本网站中采访和展示的所有卓越的人力资源工作者、领导层不循规蹈矩者、首席执行官和企业家，你们一直是我们的灵感源泉，非常感谢你们花时间分享各自的故事。我们十分感激 Reward Gateway 的 359 名工作人员，他们在许多方面提供了帮助，特别感谢我们的认可主题专家罗威娜·贝里和凯莉·特勒尔、健康主题专家露西·塔里克、学习主题专家扎克·威尔金森和迪迪·基罗瓦，以及澳大利亚薪酬福利和认可主题专家凯利·格伦和詹姆斯·爱德华兹。雪莱·帕克激发了我们对领导力的灵感，而凯特林·刘易斯和查理·泰勒则让我们对沟通保持坦诚，同时专注于目标、使命和价值观。封面设计、品牌和所有插图都要归功于才华横溢的塞维·拉希莫瓦和利昂尼·威廉姆森。关于这本书的网站，我们要感谢拉德·乔治维。罗布·希克斯和乔纳森·伯格一直支持我们。感谢欧文·戴维斯和萨曼莎·马拉佐，他们帮助我们对 Glassdoor 进行分析。还要感谢我们所有的外部评论家，尤其是简·碧维亚，是他们帮助这本书走出可怕、混乱的状态。

特别感谢 Reward Gateway 的编辑克洛伊·迪乌利斯（Chloe Deiulis），她与我们合作数月之久，同样感谢在纽约的文案编辑露丝·E. 泰勒 - 卡特（Ruth E. Thaler-Carter），她一直工作到最后一刻，另外，两位编辑还竭尽全力纠正了我们糟糕的标点和语法。余留的错误几乎肯定是

由格伦在露丝的最终审核后添加的（那时黛布拉已经离开了教学岗位，所以我们不能责怪她）。

让我们把最特别的感谢送给我们的主要内部审稿人罗伯·博兰和道格·巴特勒，感谢他们花费的心血、卓越的技能 and 坦诚的反馈，是他们帮助我们改善了许多章节内容的质量，并激励我们更加不循规蹈矩。

11 年来，我们在 Reward Gateway 对员工敬业度有了非常多的了解，并结识了许多出类拔萃的人，是这段愉快的经历，促成了这本书，所以我们感谢 Reward Gateway 的联合创始人：克里斯·惠特科姆、海伦·克里克、查理·墨菲和里兹万·坎瓦尔。你们都应该感到骄傲，因为你们开启了一件具有永久价值且意义非凡的事情，并且你们提供了它在生活中需要的培育和爱的开始。

格 伦

我要感谢海伦·克雷克，她是 Reward Gateway 公司的创始人人力资源总监。海伦从事人力资源工作，有过许多有趣的经历，包括从事 Express Dairies 的送奶工作和在英国航空公司的柜台值机，她在与我们四年的合作中教会了我人力资源和人事管理的所有基本知识。其中包括一些最重要的基本原则，即如何对待工作场所的员工，我们从那时起就一直使用这些原则并进一步发展了它。虽然《员工敬业度：快速提升与案例实操》可能成书较晚，但诚实、透明、沟通和环境、善待员工、重视高绩效、与员工分享成功和财富等想法都来自海伦。我还要感谢特蕾西·梅勒，她在随后的几年里帮助我发展了这些想法。

安迪·沃恩于 2010 年到 2015 年期间担任 Reward Gateway 的主席，非常感谢他的耐心和理解，让我从一名自命不凡的企业家成长为一个稍微成熟的首席执行官和领导者（我是一个不可预测和叛逆的学生）。我也感谢我的朋友兼第一位投资者 Tenzing 公司的克里斯蒂安·汉密尔顿，感谢他在我年轻、脆弱和不谙世事的时候对我和公司的信任，同时感谢我的第

二位投资者 Great Hill 公司的克里斯·巴斯比，感谢他在我担任 CEO 期间对我的耐心、支持和信任，尤其是在最初 18 个月的艰难岁月中。

最后，我还要感谢我妈妈一直支持我，还有我爸爸乔，他教我永远对人友善。特别的感谢送给我的好丈夫克里斯蒂安，感谢他对我的爱、耐心和理解，感谢他忍受这种疯狂。谢谢你等我，宝贝。

黛 布 拉

我首先要感谢格伦，她要求我合作写这本书时，我感到非常惊喜。与她合作非常愉悦，我相信这本书能改变我们对待员工的方式，给世界带来深刻的变化。在这段旅程中，我学到了很多，被人推着和挑战着用我从未想到过的方式思考，我耳边一直回响着格伦所说的话，“你为什么不能这样做？”我相信这会使我成为一个更好的人力资源总监和一个更好的人，对此我深表感激。

接下来，我要感谢那些在我作为一名人力资源专业人士的宝贵职业生涯中帮助我和塑造我的人。他们包括伊娃·塞奇·加文、比尔·汤普金斯、马特·马丁、丹·贝克、史蒂夫·福斯特、茶科莱亚尼和凯特·查普曼。他们帮助我改变了看待世界的维度，世界在我眼中从非黑即白变成绚丽多彩，为此我将永远感激。

最后一点，也是最重要的一点，非常感谢我可爱的丈夫肯，无数个夜晚和周末我都把精力用在这本书上，他安慰我，投入精力打点好一切。我的女儿克洛伊和儿子安东尼也很支持我，甚至耐心地听我一遍又一遍地谈论我刚刚完成的伟大的采访。谢谢大家的帮助和鼓励，你们都超级棒！

非常爱你的格伦和黛布拉

目 录

Contents

第一章

了解员工敬业度 / 001

第二章

敬业度桥梁概述 / 011

第三章

坦诚沟通 / 019

第四章

目标、使命与价值观 / 037

第五章

领导力 / 061

第六章

管理 / 075

第七章

工作设计 / 095

第八章

学习 / 111

第九章

认可 / 129

第十章

薪酬福利 / 149

第十一章

工作场所 / 175

第十二章

健康 / 189

第十三章

一番心血，终成此书 / 207

1

第一章

了解员工敬业度

本章目标

主要内容

- 建立员工敬业度与竞争优势之间的可靠联系。
- 明确员工敬业度的概念，了解员工敬业度会如何增值。
- 讨论技术给我们的经济带来的变化，以采取紧急且关键的行动。

要点

- 这是一本基于公司实际经验的实用书籍，适用于任何想改善业务的人，不管他们的角色或工作水平如何。
- 你必须打破常规做法（现实状况已经证明它们无效），打破常规是唯一能改变现状的方式。
- 请不要混淆员工敬业度与员工幸福感，二者截然不同。
- 请不要只把敬业度、经验、组织健康等行话挂在嘴边，那并没有用，还是开始行动吧。

引言

一些公司的股票市场表现指标数值是同行的两倍。这些公司进行更多的创新，提供更好的客户服务，员工流失率只有同行的一半。他们因人而异地对待员工；这提高了生产力和营收，并遥遥领先其他公司。这些公司拥有最高的员工敬业度，多次调查量化跟踪结果以及指数数据表明，员工敬业度与真正的业绩之间存在关系。

这些公司已经找到了一种创建敬业度文化的方法——这种文化促使勤奋的员工在充满重重挑战与刺激的工作中得以很好的成长，也促使员工习惯于把公司和客户置于自己的需要之上。这些公司近 20 年来一直比同行表现出色。

在现代商业中，员工敬业度和业绩之间的联系是最清楚、可靠的联系之一。盖洛普民意测验、最佳职场研究所、最佳公司以及 Glassdoor（美国的一家做企业点评与职位搜索的职场社区，也是一家在线求职招聘网站）全都在分析员工敬业度，并将其与股票市场的表现联系起来。无论哪一项数据都表明，拥有员工敬业度高的公司才能打败其竞争对手。

仅盖洛普指数就有 3 000 万个数据点可以追溯到 20 年前：他们每天采访 500 名美国成年人，收集一年中 350 天的与员工敬业度相关的数据。结果发现，我们在几年前就已证明了的员工敬业度与企业绩效之间的联系。
现在该行动起来了！

大公司直接将关联绩效与敬业度挂钩

英国零售商玛莎百货（Marks & Spencer）拥有 85 000 名员工和近 1 000 家商店，有大量的数据可进行统计。

员工敬业度排名在前 1/4 的商店获得最高服务评级的数量是其他商店的两倍，离职率比排名在后 1/4 的商店低 25%。

事实证明，高敬业度的员工交付更佳的客户服务，请病假时间更少。这让你感到惊奇了吗？不应该是这样。

然而，尽管有这些强有力的证据，但在激发员工敬业精神上，绝大多数公司要么未采取任何行动，要么采取的行动不够有力。由于在说服公司提高员工敬业度上进展不大，顾问不得不改变说法：“敬业度是一成不变的，而员工体验是鲜活的”“请忘记敬业度，考虑组织健康”——但实际上它们大致是一回事。

员工敬业度的问题不是我们现在指出的问题，而是我们未能对我们脱离工作场所的做法进行必要的根本性改变。

如果没有我们员工的集体劳动成果、独创性、选择和决策，我们大多数组织将毫无价值。简单来说，公司文化是指你如何对待员工，以及对员工从事的工作有何规定的一个术语。为了提升公司文化并提高员工的敬业度，我们不需要花哨的举措；我们需要从根本上改变对待为我们工作的员工的方式。

2014 年，《哈佛商业评论》对商业领袖进行了调查，71% 的受访者认为员工敬业度对其组织的成功至关重要，但这些领导者中只有 24% 认为他们的员工敬业度很高。这种差异就是我们所说的敬业度差距。

无论你怎么收集、追踪或分割数据，结果都是我们几乎 3/4 的员工根本不关心我们的公司，他们既不关心我们的客户，也并非全身心投入工作。我们写这本书的初衷是为了帮助你改变这种状况，为你让世界变得更加美好的理想提供助力。

员工敬业度商业案例

事实证明，敬业度可交付业绩。许多领导者了解这一点，但是各公司在采取有意义且有效的举措以改善现状方面仍然面临重重挑战。

了解员工敬业度

目前，几乎所有提供人力资源服务的公司对其自身的定位都是培养员工敬业度，甚至是提供人力资源和财务服务的公司！你可能会想当然地认为这是最新趋势；是新创造的术语。

但事实是，**更好地对待员工，会获得更佳的业绩**，我们早在 100 多年前就已认识到了这一点。这句话非常重要，所以我们再重复一遍：“**更好地对待员工，会获得更佳的业绩。**”我们之所以有不敬业的员工，是因为我们欺骗他们；把他们放在了对立面；给他们分配杂活，没有给他们自主权、鼓励或责任。敬业度桥梁这一模型将帮助你了解导致不敬业问题的原因，并向你展示解决这些问题的工具和策略。

也许，读到这里，你会想，你已经重视敬业度了，但是却没有看到效果，如果是这样，请你想一想：你切实改变了公司对待员工的方式了吗？因为如果你只是安装一个新的内部网，安装一个工具，让工作人员知道哪天是谁的生日，或者计算他们走了多少步——这些虽然也很好，但却远远不够。

为此，我们始终相信应以结果为导向界定敬业度。如果符合下列条件，我们认为这个员工是敬业的。

（1）了解并相信组织的发展方向——目标、使命和宗旨——让他们感受到比自己更重要的事物的一部分。

（2）了解他们的位置如何影响和促进组织目标、使命和宗旨的达成。

(3) 真正希望组织取得成功并对组织的成功感同身受。他们通常会组织的需求置于他们自己需求的前面。

你会发现，敬业的员工可以构建更好、更强大、更具弹性的组织。他们以下面三种方式做到这一点。

(1) 敬业的员工能做出更好的决策，因为他们更了解组织、客户以及他们所处的环境。

(2) 敬业的员工更富有成效，因为他们喜欢或热爱自己的工作——他们浪费的时间更少，不会让无法促进组织使命或目标实现的事情分散注意力。

(3) 敬业的员工创新能力更强，因为他们真切希望组织取得成功。

人们很容易将幸福感和敬业度当作一回事，并且普遍认为，一个好雇主就会创造令人舒适的工作环境。这两种观点都不正确。

员工不敬业未必就不快乐。我发现有的公司的员工幸福感相当高，因为他们的工作条件良好，没有远大的目标，不用对事情结果负责。这往往导致最优秀的员工离开公司，而平庸的员工留下来，在工作之外找寻意义和自我实现。这对组织绩效来说非常糟糕，可以确定的一点是，这些公司不会拥有应对未来艰难岁月所需的韧劲和弹性文化。

敬业度对于员工来说更深刻、更富有意义，对组织也更有价值。随着当今业务日益加快，我们如今比以往任何时候都需要更敬业的员工。

采取行动的理由

技术在推动世界更快地变化发展，随之而来的是，竞争变得更加激烈。各公司正在以前所未有的速度进行创新和变革。产品生命周期缩短，制造

端与客户端之间的联系更紧密，对流程改进和流程变更的需求从未如此之大。我们从未比现在更需要我们的员工。

只需看看新产品达到 5 000 万用户所需的时间。无线电是在 20 世纪初发明的，花了 38 年时间才拥有 5 000 万听众，但 100 年后，iPod 仅用了 4 年时间就拥有了相同规模的用户。而互联网只用了 3 年，Facebook 用了 1 年，愤怒的小鸟用了 1 个月！



这种速度通常会为客户带来更好的结果，但也会带来巨大的不确定性。借助技术，拥有小规模、高敬业度团队的新玩家可以策略制胜，以业绩超越规模更大、应对更慢的竞争对手，比如诺基亚、宝丽来、百视达和博得书店。这些公司均以失败告终，因为当风力发生变化时，它们无法快速移动，无法足够快地重新组织或与客户保持足够紧密的联系。可以这样说，它们失败的原因是因为它们的企业文化出问题了。

伟大文化的特征是开放，诚实，勇敢，与客户联系紧密，拥有热情洋溢、敬业执着的员工——这些文化使公司能够对瞬息万变的市场和快速变化的环境做出及时的反应和响应。

如果连员工都不喜欢我们，如何使客户喜欢我们？

在当前新型、超动力、超快速、超竞争的经济环境下，我们需要客户爱上我们的品牌、爱上我们的产品，并且支持我们的公司。

只有员工喜欢我们才会带来客户对我们的喜欢吗？

说到底，敬业度是个人的选择

员工敬业度不仅仅适用于财大气粗的科技公司，也不仅仅适用于雇用大量年轻人的公司。每个人，无论年龄大小，都有权获得自己喜欢、感到满足的一份工作，每个公司都比以往任何时候更需要员工的支持。

20 世纪 90 年代，我当时为一家大型上市公司工作，尽管我们都是股东（因此你会想当然地认为我们都很敬业），但我并未和公司心连心，也从未想着努力发挥作用。

但是当我遇到雷时，这一切都改变了。雷在拉斯维加斯市中心的 El Cortez 酒店和赌场工作。我从他那里听到了一个非同寻常的故事。他在轮盘赌桌上工作了 25 年，告诉我 El Cortez 是一个好雇主，一个善待他的好公司。他全身心投入工作，所以他知道如何让公司取得成功。

如果我善待顾客，微笑并祝他们好运，那么他们就会回来。我希望发展回头客。弗里蒙特街上有很多其他赌场，客户可以在此消费，但我希望他们来这里消费。这是一份好工作。我想留住它，我希望赌场一如既往地发展。

我发现，其实在最艰难的条件下都可以塑造员工敬业度。2013 年，澳

大利亚汽车公司通用霍顿（GM Holden）宣布将关闭整个制造工厂，这标志着该国国内汽车生产的终结。但是，当地领导者在敬业度方面做出的出色努力确保了每项关键生产和敬业度指标都得到了改善，每位员工都致力于确保从生产线上装配完成的最后一辆将是他们有史以来最好的一辆。

这表明无论你从事哪个行业，无论你从事哪个领域，无论你的公司处于哪个时代或阶段——你都可以使员工敬业度为你所用并发挥真正的作用。

提高员工敬业度只有进行时，没有完成时

不要时刻担心你目前的位置——只需关注你真的在行动，一点点在改变，并且是朝着正确的方向。

提高员工敬业度没有完成时或完美状态，而且即使一点点努力带来的结果都会让你吃惊。

请记住，成功的标准非常低——大多数公司都表现平平，正如敬业度统计数据显示的结果那样。如果你可以在敬业度桥梁中的两个或三个元素上获得 20% 的优势，那么你的员工将真正给你带来竞争优势。

行动起来

不要太关注本书章节的顺序。事实上，你需要了解敬业度桥梁中的每个元素，然后确定你面临的紧急且迫切的事项。

为了使事情简单化，并为你提供灵感，本书的一半内容是专门的案例研究，黛布拉（Debra）在剧中扮演“主角”，她在过去两年的研究中采访了数百家公司。除了本书回放的案例外，你还可以在本书的网站

rebelplaybook.com 找到更多案例。

我们的案例来自规模不一、历史各异的公司，有的公司预算充足，有的公司预算较低，通常还有的公司无预算。我们发现，并非只有风险投资赞助的创业公司或者资金雄厚的公司才能因员工敬业度的提高而带来惊人的业绩。我们也选择了各种类型的颠覆传统的案例——有的公司缓缓推进，有的公司大刀阔斧——那说明成为颠覆者的方式多种多样。

这本书中的一些东西听起来很古怪，你可能认为你在公司里绝不会这样做。请记住这是一部颠覆传统的剧本，这点很重要。我们目前对待员工的方式没有成功，只有走出舒适区，才能取得成效。如果某些内容让你感到有点不适应，那没关系，你完全可以利用它们帮你打破工作中的常规。

如果实现整个任务的希望看起来很渺茫，不要绝望，看在上帝的份儿上，不要放弃。不要从从未做过或还未完成两个维度看待员工敬业度的培养，而要看它是在前进，还是在后退。这是一个没有尽头的旅程，但最重要的是要行动起来。