



书籍 工作的意义

杰出的领导者如何打造富有内涵的企业，从而立于不败之地

戴夫·乌尔里希 以及 温迪·乌尔里希

McGraw-Hill, 2010

其他语言版本: 英语

导读荐语

管理作家戴夫·乌尔里希与心理学家温迪·乌尔里希夫妇联合撰写了这本关于建立丰富内涵的著作，该书本身就是一个“富有内涵”的良证。他们二人向读者展示了一系列关于领导力的理念、流程、案例和故事，旨在让人们深刻理解一个异常合情合理的理论。也许你会误认为该理论只是一个简单的常识：珍惜自己工作、了解工作意义的员工将会超出你的预期，超越工作职责的界限。这样的员工会向客户提供更优秀、出色的服务，而作为回报，客户也会将自己与此类能够培养出具有远大抱负员工的理想企业紧密联系在一起。如果这是一条以“希望之路”作比喻的大道，两位作者正是使用了大量的铺路金砖，修建了一条坚实的道路，指引你的企业实现远大抱负。作者阐述了作为个人以及作为企业如何在获得经济利益的同时，提升自己的思想境界。本书在令你产生积极向上的心理状态和幸福感的同 时，也为你提供了一系列可学习的榜样，可以付诸实施的结论和管理工具，以助你改变因循守旧的企业文化，激励士气低落的员工。书中的一些建议虽然比较笼统和略显软弱，作者也自认对某些学科的认识过于肤浅。然而，在如何建立员工关系或激发创造力的话题上，两位作者表现得异常具体和深入，详细阐明如何塑造把商业成果与个人发展融为一体的公司。对于希望通过为其员工提供更加深刻的工作意义，从而实现为客户和世界提供优质服务的企业高管、经理人、人力资源负责人，*BooksInShort* 竭诚推荐此书。

要点速记

- 在富有内涵的企业里工作，员工能够协调自己的志向与行动、挖掘自己工作的意义、为股东创造价值、为人性带来希望。
- 工作的价值不只局限于创造财富，工作是寻求“丰富内涵”的一种方式。为了给工作赋予意义，请思考以下七个有关工作目的和工作方式的问题：
- “我的闪光点是什么？”发现自己的优势所在，并帮助你的员工发展自身优势。
- “我将何去何从？”工作应该既能满足人们生活的需求，又能达成企业的目标。
- “我与谁同行？”鼓励员工在工作环境中互相关心、发展友谊，为他们的工作增添意义。
- “我如何营造积极的工作环境？”要建立一个具有丰富价值观的企业文化。
- “我喜欢哪些挑战？”指派员工有利于其成长和令他们乐想其成的工作任务。
- “我对优胜劣汰和发展变化应该如何应对？”引入培养员工灵活性和适应力的机制。
- “我感到最快乐的是什么？”理解人们对创造力、满足感、幽默感和愉悦心情的需求。
- 当工作充满意义、员工深知工作目的时，一个内涵丰富的企业就会随之而建立。在富有内涵的企业里工作，员工会为客户、股东乃至世界创造更多的价值。

浓缩书

工作的意义

工作是人们创造财富的一种方式，也是推动个人发展和探讨人生真正意义的潜在平台。工作占据了大多数人的大部分非睡眠时间。工作常常给予人们一个社会定位，正是由于人们渴求自己的定位，于是就给予了企业领导与员工建立联系、确立工作深层次意义的机会，以促使员工创造更大的价值、发挥更大的潜能。然而，寻求意义所在也是寻求利益的另一种方式，富有意义的工作从本质上讲不仅有利于公司员工的发展，也有利于公司业务的发展。

职场中人总是在寻求工作意义和克服单调乏味感之间苦苦挣扎，挣扎之后的结果很重要，尤其是对于生活质量处于危机边缘的人而言。于是，“欠缺思维”——一种负面情绪，即普遍不信任感和自我保护意识——很快就成为了工作场所的主导思维方式。受这种思维方式驱使的员工，在工作中往往消极怠工，因为他们内心充满了压力和恐惧。

“当领导者致力于提升工作的意义时，他们就是在帮助缔造一个富有内涵的企业，在这样的企业中，员工在收获工作意义和经济收入的双重价值平台上开展工作。”

相比之下，富有意义的工作则就“为何而工作”这个核心问题给出了清楚明白、令人信服的答案，从而催生了一种良性循环。员工希望从事重要的、能够把自身存在价值与企业使命结合起来的工作；人们看重富有意义的工作，并且会表现得更为出色；他们十分享受真正的挑战，乐于去解决工作中需要运用自身才能和技能才能解决的问题。富有意义的工作有可能会带来更为巨大的经济回报，而这仅仅是“富有内涵”企业的诸多优势之一，身处这样的工作环境，员工个人会协调自己的志向与行动、挖掘自己工作的意义、为股东创造价值、为人性带来希望。

那么，企业如何从“欠缺思维”的避风港转变为“内涵丰富的思想库”呢？你如何确保公司无论是处于顺境或是逆境，都能坚持不懈地把重点放在创造工作的意义上？当然，这需要一定的领导力，并且是一种特殊的领导力，企业高管必须认可一种超越“唯结果至上”的责任感。毋庸置疑，业绩至关重要，然而，能够真切理解工作意义重要性的上司，会超越其传统的领导职能，致力于提高员工学习、成长的能力和心怀希望的能力——简而言之，他们将帮助企业成为一个内涵丰富的组织，令自己的员工和客户都能感受到其使命的感染力。

领导者“提升工作意义”的“七大动力”

通过向员工、企业和自己提出以下至关重要的七大问题，领导者可以推动丰富企业内涵的计划发展。这些问题将引发员工的思考，让你更深入地了解员工的思想，帮助员工将自己与其最为看重的工作任务联系起来。这七大问题，在将个人目标、公司使命与客户满意度等统一起来的同时，能成为最有力的鼓励和推动因素。这七个问题——及其所涉及的态度问题——包括：

1.“我的闪光点是什么？”

当你向自己提出这个问题时(或鼓励他人也向自己提出同一问题时)，你就迈入了自我认知及个人定位的领域。自我定位涵盖了一个人的显著优势、价值观和技能。具备强烈自我意识的员工在工作中表现得更加思路清晰、精力充沛，并且知道如何能够最大程度地发挥自身才能。当你深刻了解每个员工的特点时，你就能更加有效地分配工作任务，帮助员工表现出色、发挥优势，并能克服自身的情性，不断寻求超越。作为企业的领导者，你还肩负着这样一个重任：认清公司的形象定位和最大潜能，把员工个人目标与公司使命结合起来，从而向客户提供更优质的服务。当你去剖析员工、客户、甚至投资者的身份定位时，你应该重新思考和加强企业的发展计划：你是否把合适的人选分配到了合适的工作岗位上？公司的发展重点和核心能力是否定位清晰？你是否引导员工、团队和整个企业遵循统一的方式开展工作，促使客户和投资者在心目中认可公司的定位？

2.“我将何去何从？”

员工的个人目标因人而异。希望创造富有内涵组织的领导者应该鼓励所有员工把个人奋斗的动力，与以下四大激励目标之一结合起来，这四大激励目标包括：提高洞察力、取得成就、加强联系以及充分授权。每一项激励都能带来不同能力的提升，例如，善于观察的员工与喜欢授权给下属的员工相比，更乐于进行默默无闻的研究工作。为了企业整体的利益，领导者必须把员工的个人喜好与企业的各项具体工作结合起来。同时，他们必须帮助员工去实现最低限度的满足感，即满足最低要求，去完成一项值得去做、但无需有显著成果的工作任务，举例来说，你在家中整理花园的工作就是仅仅为了最低限度地将花园整理一下，以便与家人能在花园度过舒适时光。达到最低限度，意味着在权衡好工作轻重缓急的情况下，使投入的时间得到最有效的回报——即在真正有益于公司发展的重大工作上不遗余力，而在仅仅确保维持公司正常运行却无明显助益的项目上浅尝辄止。如果分寸掌握得当，做到最低限度的努力，就能够把握企业的发展方向和目标。

“杰出的领导者能够认识到建立富有内涵的企业和赋予工作重大意义，对于企业中的每个人而言，包括对他们自己都具有至关重要的作用。”

领导者应该从整个公司的角度审视上述四大激励目标，以帮助公司向提高洞察力、推动关系发展、取得成就、加强沟通等几个方面延展，从而确立目标明确、具有可持续性的发展方向。

3.“我与谁同行？”

很多习惯于企业内部同事之间的关系应该严肃的领导者，都会对发展职场友谊持谨慎态度。然而，即便员工在工作场合只有一个知心好友，也会对工作倾注热心，并且获得更大的满意度，领导者应该为员工之间的同事之谊铺平道路。重新审视一下你的“人际关系手册”。永远不要拒绝公司内部任何人需要关注的请求，要积极主动接触别人，创造有意义的交流机会。这不仅与培养员工具有表面上的软技能有关，重要的是你也期望化解员工之间的冲突，发展“富有内涵的人际关系”，因为如此一来会产生巨大的收益。教导员工学会聆听不同意见，互相理解和支持，培养员工通过学习换位思考来表达观点，训练他们每次对听到的信息进行重述，以确保自己理解准确得当。表达观点之前，对自己的表达方式进行正确恰当的处理，引导他们彼此分享体会和想法，考虑自身行为和情绪的影响。作为领导者，你需要创造下属聚会交流的机会或引导他们进行积极的互动，从而激发一些想法。其中最困难的一步——特别是当有些貌似对自己客户很负责任的律师，常常提点客户不要随便承认错误，以免承担责任——就是在企业中创造这样一种氛围：令员工自愿承认错误、主动道歉、承担责任并且改正错误。

4.“我如何营造积极的工作环境？”

与富有内涵企业的其他特点一样，一个积极的工作环境不仅对员工和客户大有裨益，同样也有益于投资者。一个工作积极的员工在完成本职工作之余，会寻找新的工作任务，他们能够把客户和投资者的利益始终看作是企业发展至上的目标。因此，要建立一个积极的工作环境，就要采取谦逊有礼的态度(也称为做一个“公仆型领导”)，确保公司的价值观渗透到人们的日常交流互动中。要成为“富有内涵”的企业，要求人们先考虑服务他人，再考虑服务自己。这意味着要引导员工去欢迎、讨论和评判不同的观点，确保他们互相支持、并肩工作。领导者应该尽力理解不同层面(员工、客户等)的观点看法，同时推行问责制，帮助人们看清楚自己是否达到了公司的期望值。最后一点，工作场所能集中反映一个企业的重心何在；实际

的工作环境状况如何;是否运作良好, 这些都在传递企业的某种生存信息, 因此, 要大力创造积极的工作环境。

5.“我喜欢哪些挑战?”

俗话说, 萝卜白菜, 各有所爱, 同样, 这句话也适用于工作中的挑战。面对选择时, 每个人都会选择一种特定的“挑战类型”, 使得挑战出现一系列特定的相关条件。随着对员工的了解越来越深入, 你应该努力去了解他们内心深处的目标。一般情况下, 领导者都清楚自己期望从某一个团队里、某一个项目上或某些员工身上看到什么样的特质。他们了解每个员工解决重要问题时的内心强大动力, 知道每个员工对工作任务的内在价值和吸引力有着不同的定义。人们希望完成得心应手(但非简单的, 而是与其才能相匹配的)、激励人心、令人愉悦的工作, 了解员工所看重的目标和结果的领导者, 能够帮助员工达成愿望, 而不仅仅是达成自己的愿望。

“在质疑‘我的员工为何工作不够努力?’之前, 先问你自己一个问题: ‘我的员工为何目的而工作?’”

当某一工作任务带来的问题是员工想要解决的问题, 或是需要员工已具备的工作技能时, 员工就自然而然地进入了一个“自我展示的空间”, 在这一空间里, 他不仅能够出色完成工作, 而且同时又能享受工作的过程。还有一些因素会影响到员工享受具有丰富内涵工作所带来的身心愉悦的能力, 这些因素包括工作环境以及工作条件(例如, 具有创造性的工作或给予员工才能发挥空间的工作)。致力于建立一个富有内涵企业目标的领导者, 也需要将这些因素纳入自己的考虑之中。

6.“我如何应对优胜劣汰和发展变化?”

致力于建立富有内涵企业的领导者, 对变化持特殊的态度, 他们认为: 无论成功还是失败, 变化都给予了人们学习的契机。最重要的是学习的灵活度——一种用灵活多样的方式去获取知识、进行检验以及预测推断的能力。在推崇学习应变能力的企业, 个人的灵活性和适应力成了重要标准。适应力曾帮助许多伟人, 从亚伯拉罕·林肯(Abraham Lincoln)到戴尔·卡耐基(Dale Carnegie), 即使身处困境仍能取得巨大成就。林肯的“情商优势”包括推己及人、幽默风趣、宽宏大量、慷慨豁达、高瞻远瞩、自制力强、制衡能力以及社会意识, 这些品质加在一起, 构成了其坚强超群的适应能力, 适应力是伟大领袖的必备特质。思考一下你的企业是否具有适应力和灵活性, 你的员工是否知道如何把工作中学到的经验教训应用到其他领域或解决其他问题? 他们是否能把所学转化为所用? 他们是否能够迅速从挫折或失望的阴影中走出来? 你的公司在学习进取和超越极限方面的表现如何? 你的公司如何变革和成长?

7.“我最感到快乐的是什么?”

四大因素——创造力、满足感、幽默感和愉悦的心情——构成了富有内涵企业的根基。当领导者深入到能在日常生活中给人们带来快乐的小事时, 他们就是在推崇一种不畏惧新思想的企业文化, 不害怕发展真正的职场友谊, 不愿意陷入僵硬死板、缺乏宽容的企业文化中。想一想, 你上次亲笔向员工致谢是多久以前的事了? 上次为员工提供加餐的小点心是什么时候? 上次召集员工聚会、分享好消息又是什么时候? 多久没有和同事一起开怀大笑了? 这些小小的举动所费无几——但是时而为之, 其意义十分重大, 因为忽略了这些温馨的举动, 会让你在人心上损失巨大。强调礼仪的重要性——包括得体的衣着、言行和态度——能够帮助人们更加愉快地共事。领导者——从企业董事到首席执行官再到人力资源负责人——都应该共同奠定公司氛围的基调并维护公司的企业文化。如果你在上述方面行之有效, 那么就能激励员工无论遇到什么阻碍都会全力以赴加以克服。

敦促所有领导者同舟共济

工作的成果要大于各部门成果相加之和——大于你投入的时间和获得的薪水。不能完成使命、迎接新挑战的企业, 或是在创新和学习方面落后于人的企业, 常常遭受工作缺乏意义的困扰。员工不清楚工作的意义, 于是, 他们只是做表面功夫; 这样的公司也不知道自我存在的意义, 它们只是艰难前行。领导者能够而且应该在公司上上下下贯彻“提升工作意义”的理念。在富有内涵的企业里工作, 员工能够给客户、股东乃至世界创造更多的价值, 这才是真正意义上的好公司。

关于作者

戴夫·乌尔里希(Dave Ulrich): 担任密歇根大学罗斯商学院(the Ross School of Business at the University of Michigan)教授, 是RBL集团(the RBL Group)的合伙人之一, 著有23本著作。温迪·乌尔里希(Wendy Ulrich): 心理学家, Sixteen Stones发展中心的创始人。