

bsi.

● 以人为本

营造信任文化，保持持久生存力
BSI 白皮书



前言

谈论员工时，我们常常使用“人力资源”、“人力资本”和“资产”之类的语言。我们需要改变我们的语言和看待他们的方法，要意识到我们需要谈论人，为了取得成功，我们要支持并关爱与我们并肩工作的每个人。

正如我们 2021 年《组织生存力指数》(Organizational Resilience Index) 报告所揭示的，那些以人为本的组织始终最具韧性；组织已经认识到在业务遭遇中断的时候其员工以敏捷和创新的方式来加以应对的重要性。它们现在希望长期发挥这种威力，充分认可由此带来的竞争优势。

今年，BSI 推出了新的“Prioritizing People”（以人为本）最佳实践模型，这令我们倍感自豪。

这一模型为组织设定了释放个人潜能的途径，如果将其落到实处，必将打造更具韧性的组织。模型明确了有效实现以人为本所必需的十六个要素——从提供体面、安全和健康的工作环境到创建尽职、敬业和高效的员工队伍，这反过来有助于营造信任文化并打造为现在和未来的世界做好准备的组织。



Susan Taylor Martin
BSI 首席执行官

目录



执行摘要	2	新冠疫情与关爱文化	5	无不良社会行为的工作场所	18
引言	5	信任	6	可靠和可持续的就业能力	19
结论	16	福祉	9	归属感	20
关于作者	27	BSI 的 Prioritizing People Model®	12	协商和参与	20
关于 BSI	28	BSI Prioritizing People Model® 详解	14	协作和积极关系	20
		生理	16	工作生活平衡	21
		工作场所福利	16	社会参与	21
		休养	16	尊重	22
		个人健康	17	公平和尊重的工作场所	22
		缺勤管理与康复	17	付出与回报平衡	22
		安全		职业发展	22
		无生理、心理和认知伤害以及健康不佳的工作场所	18	自主性	23
			18	实现	24
				创新	24
				标准 —— 以人为本	25

● 新冠疫情与关爱文化



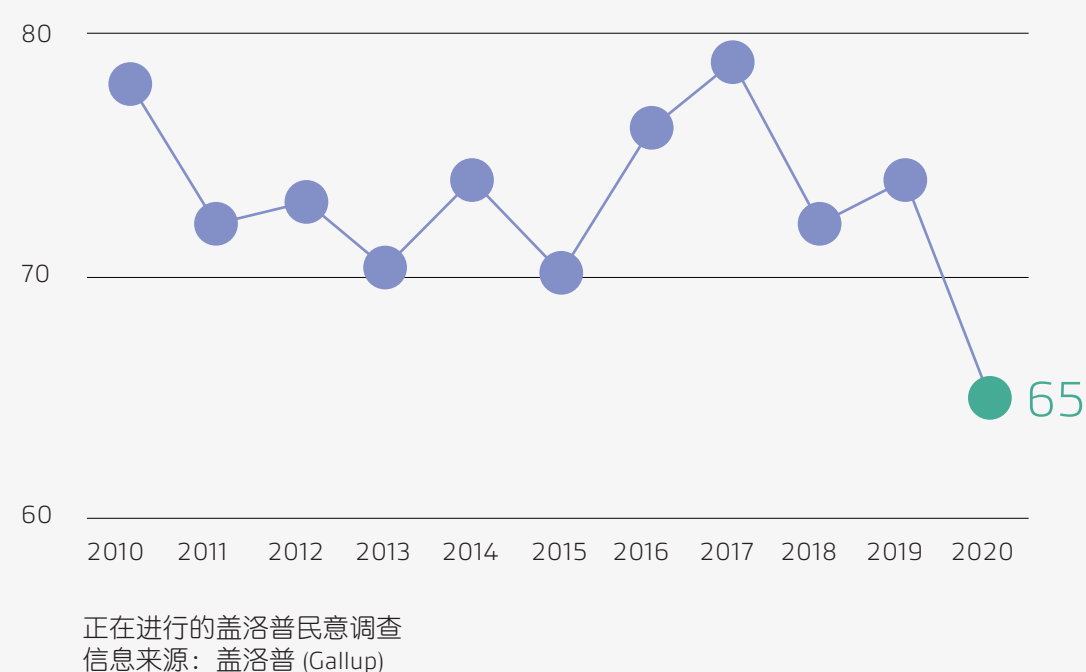
新冠疫情与关爱文化

在新型冠状病毒 (COVID-19) 疫情期间，企业界发生了一些陌生和意想不到的事情——它让我们重新认识到了人性的价值。这是一场影响每个人的灾难。“他们”和“我们”之间的等级壁垒被“我们同舟共济”所取代，从而营造一种疫情之前在许多组织中根本不存在的关爱文化。

在这些前所未见的时刻给予人们悉心关怀当然是正确和对社会负责的事情，但同时也会带来一些常常被忘记的业务优势，在 BSI 2021 年《组织生存力指数》报告中对此有清晰阐述——以人为本的组织更具韧性，不仅能够生存下来而且更有实力开始重建更美好的未来。

令人遗憾的是，这种关爱文化并不普遍。一些全球新闻报道揭示了员工不得不在不安全的环境中工作并且没有被提供合适的个人防护用品。来自美国正在进行的盖洛普民意调查的数据表明，工作场安全感分数创下过去十年的新低。¹

图 1:
员工感到现在的工作更不安全：美国成人对于工作中的人身安全非常满意的百分比²



新冠疫情带来了新的和不同的工作场所健康与安全问题和从获得的数据来看，但全球统计表明，需要重视确保良好的工作场所健康、安全和福祉并非新生事物。

每年，超过 220 万人因工死亡，3.74 亿因工致残或染病，包括 74.5 万人因长时间工作致死。³从人性的角度来审视这些统计数字，220 万个亲人在工作日结束后再也无法归家；3.74 亿个亲人生病或伤残，其中一些人将再也无法重返工作岗位，或者将使其生活质量从获得数据来看，造成悲剧；基于已获得的数据，每个工作场所有可能在某些时候使人在精神和心理上造成疾病，这是由社会心理风险造成，如工作轮班、长时间工作、欺凌、骚扰、缺乏自主权或者职业发展不佳。或者发病和诊断之间的滞后时间长达数十年之后，人力成本会淡出组织和领导者的视野并且从不认为是他们的问题并且是他们的责任所在 - 他们可能没有意识到伤害已经造成并造成人员与业务的成本

在 BSI 联合国际业务连续性协会 (BCI) 发布的《远景扫描》报告中可以找到这方面的更多证据。每年，这一报告会总结当年以及未来十二个月组织面临的最大的破坏因素。过去三年，健康和安全的破坏因素是排名前三位的破坏因素。在对未来破坏因素的调查答复中，安全没有进入前十位。直到今年，健康事件也没有进入前十（直到受到新冠疫情的重大影响，在 2021 年的报告中，健康是唯一排名第八的最被认可的未来自来破坏因素）。

即使组织直接体验到了不良健康和安全的负面影响，但它可能将其视作“一次性问题”，罪责往往落在一两个人头上（通常包括可怜的受害者），而领导层承担的责任有限。

事件的文化根源往往不会被触及，所以，实际上没有什么改变。随着企业记忆的消逝以及企业业务真正回归正常——正如 Milton Friedman 的简洁陈述：“企业的社会责任是增加利润”。利润是第一位的；人常常被视作一种不愿为其付出的商品。

BSI 倡导以人为本

信任



信任

显然，几十年来对关爱文化的需求一直存在，为什么要在全球疫情肆虐的背景下营造这种关爱文化？要使关爱文化成为现实，必须要进行更加重要的文化转变，实现这种转变能够为组织以及为其工作的个人带来深远、强大和令人惊喜的益处。认可这种转变的挑战性在于承认一个令人不安的事实——以往忽视的最关键的因素。它是什么？答案是信任。

信任是组织文化的产物。信任的建立和支持受到多种因素的影响——领导力以及个人和群体价值观、态度、管理实践、观念、能力和行为模式⁴——这些因素建立和支撑着信任程度。信任始终存在，但它可能被错置、滥用，当然也需要被强化。新冠疫情凸显了一个令人不安的事实——组织不信任其人员。

在组织以及组织对待其人员的许多不同方面都会看到这种信任以及支撑信任的文化的缺失；绩效管理侧重于输出 KPI，而非输入；交周报是被要求的；而灵活或者在家办公的工作形式是不被允许的。缺乏信任并非总是显而易见，它可能被貌似有理的商业说法所“掩盖”——给与报酬和奖金计划；工时和资源管理；ICT 基础设施。

信任丧失如同海水无情地拍击悬崖——一种持久，几乎难以察觉的腐蚀。最终损害组织的优势和生存力。在组织报告的业务挑战中可以清晰看到这种信任丧失的迹象：

- 增长/成长被限制
- 棘手的质量和产出问题
- 低下的生产力
- 人才和技能短缺⁵
- 因缺乏创新和敏捷而不能创造组织稳定的竞争力和弹性
- 在健康与安全的稳定期（或逆转期）相关事故的减少
- 员工敬业度指标难以改进（甚至变得更糟）
- 投诉升级——内部的和来自客户的
- 针对压力、过度疲劳和精神疾病报告量增加
- 人员缺勤率和流失率升高





尽管新冠疫情揭示了这个令人不适的事实，但它也燃起了希望的“星星之火”——信任已经过考验，以往基于毫无根据的假设的担忧受到了挑战。由于强制转向居家办公模式，由此带来的最大转变已经发生。组织根本不信任其员工在家工作，担心他们会滥用自由而不交付工作。新冠疫情使大量以往集中到一处办公的工作人口有一天转而在其家中的厨房工作，而且生产率提高了——而不是下降了。

反对居家工作的重要论据一夜之间不见踪影，组织认识到员工确实可以被信任。

“作为一家日本企业，我们很保守。我们不适合居家工作，这是一件令人不快的事。而疫情迫使我们必须顺势而为，不得不接受居家工作并且要更加灵活、更加开放。我想，令我们惊讶的是人们应付得有多好。”

QA 经理，汽车制造，日本，
BSI 2021 年《组织生存力指数》报告

当然，居家工作和弹性工作可能并非对每个组织都是“灵丹妙药”，新冠疫情造成的影响已经让采用更加以人为本的新方法的制度壁垒不攻自破，这种新的方法是一种基于信任的新的关爱文化。更多的影响正在煽起变革的星星之火。热搜关键词“Metoo”（我也是）和“Black Lives Matter”（黑人的命也是命）正在以新的力量推动多样性、平等性和包容性议程。股东资本主义因其被认为缺乏符合道德和伦理的行为和响应而经常受到抨击，取而代之的是逐渐向利益相关方资本主义转变，这从对 ESG（环境、社会和治理）报告的日益重视可见一斑。随着 Z 世代要求针对气候变化采取行动以及提供优先考虑其福祉的工作场所，联合国全球契约组织 (Global Compact) 和可持续发展目标 (Sustainable Development Goals) 越来越有吸引力。政府日益关注心理疾病、肥胖、慢性病和人口老龄化导致的社会负担，并且正在寻求让组织通过可持续就业能力来使员工保持健康和更长期工作。组织寻求采用数字化和技术，并且想知道如何实现生存与发展。

组织如何能够煽起变革的星星之火并抓住这一新的信任时代蕴含的强大而令人振奋的机遇？许多组织关注的一个方面是福祉。

BSI 倡导以人为本

● 福祉



福祉

尽管过去几十年人们对福祉概念产生了极大的兴趣，但始终没有一个明确的定义。各种福祉概念所反映的是不同地区的人群（尤其是高收入国家的人口）“在往“马斯洛需求层次”的上次攀升。⁶基本生理需求得到满足——食物、水、住所等。国家健康、教育和福利体系以及就业的增加日意味着对于更多的人而言马斯洛的“安全”需求是可以满足的。根据马斯洛理论，努力提升层次是人类的天性：

“人类生命永远不会被理解，除非它的最高愿望得到了考虑。成长、自我实现、为健康而努力、探索认同感和探求自主性、渴求卓越（以及其他被冠以努力‘向上’的方式）现在必须作为一种广泛的，也许是普遍的人类倾向毫无疑问地被接受。”

马斯洛，1954，动机与人格，pp.xii-xiii

不足为奇的是，与福祉相关的许多定义反映出它不仅关乎身体健康——它还关乎我们的感受如何；我们的期望以及满足感。在关于工作场所心理健康与安全的新的国际标准 ISO 45003 对工作场所福祉的最新定义中对此可见一斑：

“满足员工与工作相关的身体、心理和认知需求和期望”



工作场所福祉计划因组织而异，但常见的主题包括：

- “酸奶和瑜伽”的倡议旨在推动健康饮食和身体锻炼
- 心理弹性训练
- 心理健康急救
- 多样性和包容性委员会
- “员工援助计划”提供了生活方式指南，其主题包括睡眠、债务和关系
- 志愿服务和其他社区参与活动
- 学习中心和辅导计划

在工作场所福祉计划的前一两年里，可以看到积极的成效；一些员工减重或者戒烟；员工敬业度得分显著提高；EAP 接受度提升；甚至留任率和缺勤率也得以改进。

不过，随着时间推移，动力逐渐丧失，越来越多的证据表明，许多工作场所福祉计划不能够产生显著的益处。⁷ 导致这种情况有几个原因。戒烟之类的健康倡议需要运行超过 3-5 年（并非仅仅是“Stoptober”（十月戒烟））；弹性训练和心理健康急救注重缓减作用而不是预防；无识偏向受益者会逐渐削弱多样性和包容性倡议；没有给予员工时间来学习和发展；健康与安全或者人力资源之类的职能团队各自为战而不是共同协作，尽管他们都在关爱“他人”。

然而，福祉的火焰只是缥缈闪烁但最终还是熄灭的原因主要原因在于组织往往将福祉作为“倡议”对待——在低信任的更深的伤口上贴胶布。它们不愿意致力于进行重大文化转变来建立信任并采取一种战略性、长期方法来做到以人为本。

要营造真正的信任文化，组织需要注重：

- 协作、沟通、高情商领导力领导
- 基于尊重和公平的多元、包容以及符合道德的工作场所关系
- 有机会终身学习和增强雇佣能力
- 平衡付出和回报比率
- 在工作上和工作场所中预防身心伤害并提升身体和心理健康
- 创造工作场所和社区社会资本

工作场所福祉的现有模式（例如，WHO Healthy Workplace、ILO Solve 和 Total Worker Health⁸ 触及了这方面的要素，“在工作中成长”⁹ 和“工作是否对健康和福祉有益？”¹⁰ 之类的研究和报告提出了更多观点，然而每个人都有各自的视角观点，缺乏整体性并且带有无意识的偏见——最重要的是，没有人考虑人与具有生存力的组织之间的关联性。



● BSI 的 Prioritizing People Model[®]

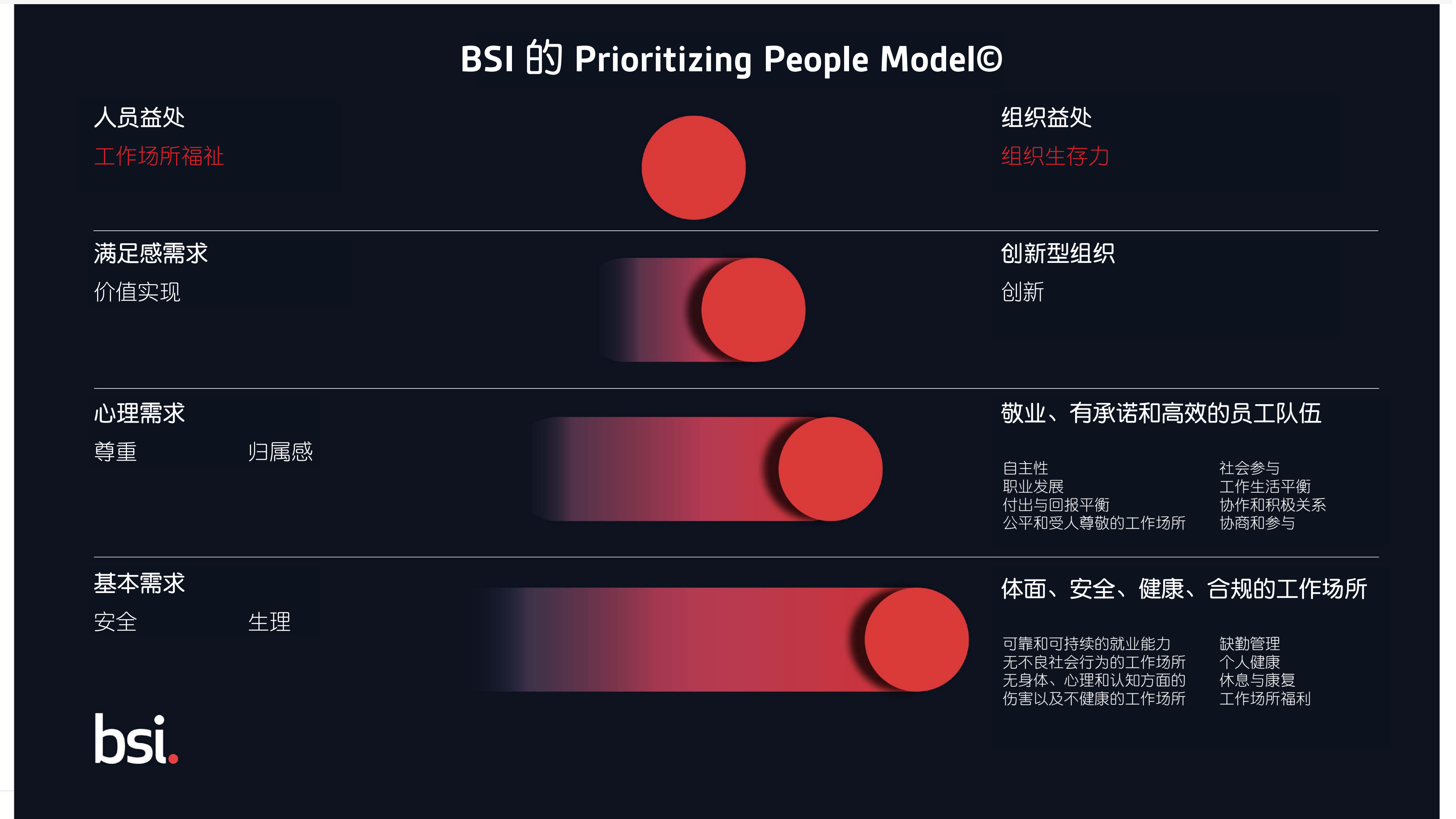


BSI 的以人为本模型®

为了弥合这种差距并且创建一个组织可执行的福祉框架，BSI 开发了以人为本模型®。真正该模型展现了营造信任文化的真正的最佳实践是什么样的，它是一个将为实现个人满足感 (福祉) 和组织生存力创造适当条件的模型。

这一模型借鉴了马斯洛的“需求”框架，列出了三个阶段，包含十六个要素，这些要素是展现以人为本的方法的必要因素。重要的是，每个阶段都明确了所需要的人本要素，同时还描述了组织成果，最终目的是保持生存力——打造具有敏捷性和创新性的组织，不仅要生存而且要繁荣发展。

图 2:
Prioritizing People Model®



BSI 倡导以人为本

● BSI Prioritizing People Model[®] 详解



BSI 的 Prioritizing People Model® 详解

虽然视觉展现出来的是为线性模型，但组织可以从任何一点开始，或者一次涉及多个方面。关键在于如果基本需求得不到有效满足，在更高阶段取得的任何进展都将是短暂的。如果基础不稳固，其余部分将会坍塌。

尽管这一模型主要关注组织中的人（员工），重要的是，要理解许多方面都能够被影响而且其影响会应用到其它方面。承包商或客户可能是接受方，亦或造成骚扰，或其它身体或心理健康和安全风险的加害者；服务或产品的产出质量（受员工敬业度影响）可能会影响到客户或患者的安全。这是需要什么一种综合、的方法。

这一模型旨在促进实现重大的文化变革 —— 它不是一组用于勾选企业社会责任复选框的“倡议”，如果以那样的方式对待，从第一天开始所追求的信任从根本上被破坏。这一框架必须融入组织的价值观。采用这一框架并非一次性举措 —— 而是重建企业DNA。

培养文化成熟度需要时间。为了帮助组织了解这一旅程，模型确定了文化成熟度的三个层次：

- **新兴：**在这一层次，组织专注于生存。¹¹ 这常见于那些新成立的或快速成长的组织，或者发生重大购并的情况¹²，不在此情形下，提供一致性和长期增长的治理框架和流程还不具备。这个阶段的组织更多倾向于回应，以合规为关注焦点，通常的模式是处理事务性/层级式领导/层级领导模式。在这一层次的组织将注重满足模型中的“基本”需求，对于更高层的需求发展有限。
- **既有：**在这一成熟度层次，组织已经开发了治理和流程框架来支持“稳定和重建”。它们的目标是采取更加积极主动的方法，更加注重组织的声誉和更广泛的“可持续性”议程。这是信任失衡变得最明显并且可能造成最大损害的层次。雇主和员工之间的预期可能变得截然不同。在成熟度的这一阶段，领导者建立一种激励和鼓舞的愿景，采用变革型领导方式，但由于基本文化没有改变，这种做法的成功有限 —— 信任并不存在。
- **加速：**这是组织“繁荣发展”的阶段。很少有组织达到这个阶段，因为很少有组织可以在防御性和敏捷性之间找到正确的平衡¹⁴，进而能够长期维持这种方法。然而，人才投入的失败确是阻碍组织达到成熟度的加速层次。为了营造信任文化，需要更加公仆式的领导风格，Prioritizing People Model® 中说明的所有要素均需要具备，以树立信任，释放个人潜能。

许多组织在这一层面停滞不前，或者随着时间的推移在逆流倒退或者还未具备韧性之前快速到达。¹³



个人 —— 基本需求

体面、安全、健康、合规的工作场所

生理

这些包括个人为了维护和修复身体所需要的最基本生理需求。在满足这些需求之前，其他需求几乎不可实现 —— 这就如同如果我们口渴，我们基本的生理需求就是补充水分。

这些生理需求对于模型中的其他要素也是必不可少的；水合作用对热调节至关重要，而热调节是提供一个没有伤害且健康的工作场所的组成部分；休息和睡眠不仅对于生理健康至关重要，对于认知功能（例如，创新所必备的创造力）同样如此。在发生身心疾病和伤害后的支持性程序可以加快恢复和重返岗位。

工作场所福利

健康的工作场所应当清洁、提供合适的照明，并且有合理的工作温度、良好的通风、足够的空间以及工作所需的工作站和座位，并得到良好维护。在工作场所中，为所有员工提供足够和适当的福利设施（包括适用于残障人士的设施）是员工健康和福利的基本需要。

至少应包括：

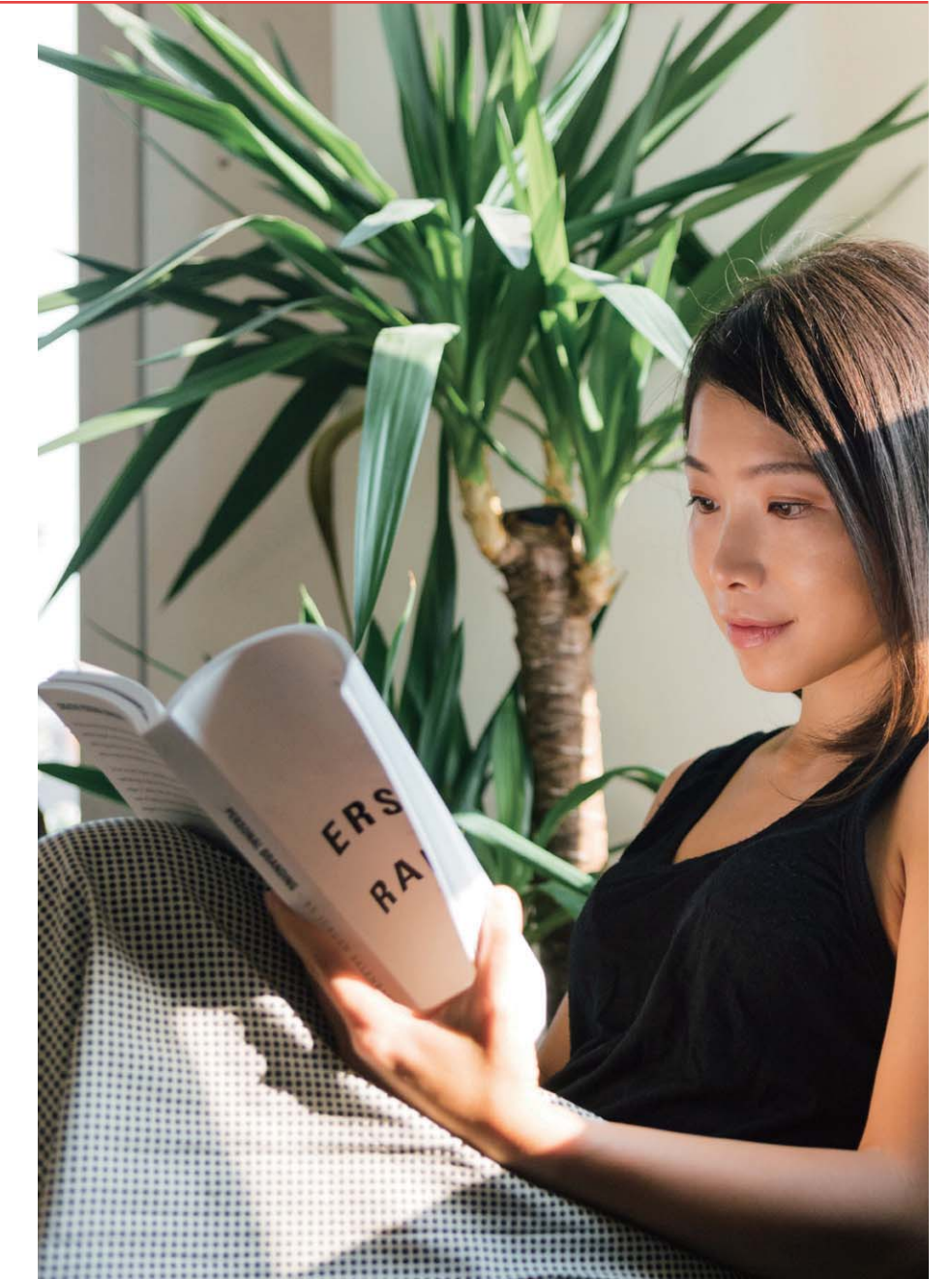
- 卫生间
- 清洗设施
- 供补充水分的饮用水
- 在工作休息时可供餐饮的干净场所
- 供存放个人物品和更衣的地方
- 供存放和保存清洁个人防护用品的地方
- 工作所需要的适当照明（包括尽可能采用自然光）
- 充分换气的通风设施（尽可能包括新鲜空气）
- 满足舒适热度的方法

休养

疲劳会导致心理和生理机能下降，包括反应迟钝、记忆力减退以及对风险估计不足。疲劳会导致发生错误，这反过来会引发事故、质量下降以及生产率降低。轮班和长时间工作会导致生理节奏紊乱以及慢性……与慢性心理和生理疾病（包括抑郁症和糖尿病）相关，越来越多的证据表明睡眠减少会增加发病率。

因此，员工在工作时间里有足够的间断以充分休息；去卫生间、及时补充水分和进食；并且有充足的时间离开工作去休养（围绕工作/生活平衡满足归属感需求 —— 参见后续介绍）。

“长时间工作是目前已知的承担了预测所有与工作相关的疾病的1/3的负重，它被确定为具有最大职业疾病负担的风险因素。这将思维转向了人类健康面临的相对较新并且更具社会心理影响的职业风险因素。研究结论表明：与每周工作 35-40 小时相比，每周工作 55 小时或以上发生中风的风险高 35%，因缺血性心脏病致死的风险高 17%”¹⁵



体面、安全、健康、合规的工作场所

个人健康

一个人的健康状况与其是否发挥其最大的能力有着直接关系。因此，创建环境和机制来确保更好的身心健康能够让雇员和雇主都受益。

这通常是传统的“福祉”举措的关注焦点，而没有意识到需要一种整体的方法。这种干预也被称为“工作场所健康促进”或者“身心健康”。

如前所述，如果不采取正确的方法，这种干预措施的成功是有限的，不过，促进和鼓励更好的身心健康是创造适当条件实现可持续雇佣能力和最终获得工作满足感的重要组成部分。旨在鼓励员工恪守七个健康习惯¹⁶的持续计划（并非每月的倡议）能够带来巨大的身心益处。

这七个习惯已经被证明可以预测未来的死亡率、发病率和残疾率，它们是：

- 每天睡七到八个小时
- 几乎每天都吃早餐
- 在两餐之间从不或很少进食
- 目前处在或接近建议的适宜健康的体重
- 有规律的体育活动
- 从不吸烟
- 适度或者从不饮酒¹⁷

缺勤管理与康复

尽管工作可能会对身心造成伤害，但证据表明，工作对人的生理和心理健康有益。因此，帮助人们留任或者快速重返工作岗位是以人为先的重要组成部分。研究还表明，长期请病假会对组织的绩效以及个人的健康和福祉产生破坏性影响；例如，因为背痛缺勤六个月后，员工重返工作岗位的机率仅为 50%。



个人 —— 基本需求

体面、安全、健康、合规的工作场所

安全

尽管在职业健康与安全方面已经取得了进步，每年仍有超过 230 万人在工作中丧生，3.4 亿人¹⁸ 因工致残或染病。感到安全无忧是必须完全满足的根本需求。任何员工都不应当因工作受到伤害 —— 无论是身体、心理还是认知方面，因此，组织必须防止发生与工作有关的身心伤害和疾病。

不受身体、心理和认知伤害以及健康的工作场所

组织需要从简单的合规驱动向职业健康与安全方式。这种方法通常是被动的，动机是害怕遭到罚款、监禁或诉讼（或者需要保险以防今后再次发生类似情况）。组织需要采取更具前瞻性的方法，防御第一，其次缓减，这不是一种静态的方法，而是寻求这种方法是通过实施职业健康安全体系来不仅管理身体的健康和安全而且管理心理和认知风险。此模型也覆盖了很多其它因素，比如“安全”、“归属感”和“尊重”，他们直接或者间接地有助于实现有效的心理健康管理。这就是此模型不是线性的原因所在。无法实施真正有效的职业健康安全管理体系将削弱任何向模型更高层级迈进的行动效果，但许多方面是相互关联的。

“暴露在噪音环境中与心血管疾病有关。尤其是，似乎有科学证据表明‘报告特定职业暴露（例如，低决策维度、工作压力或噪音）的员工 —— 无论男女，缺血性心脏病（IHD，一种心血管疾病）的发病率较高’（Theorell 等，2016）。”¹⁹

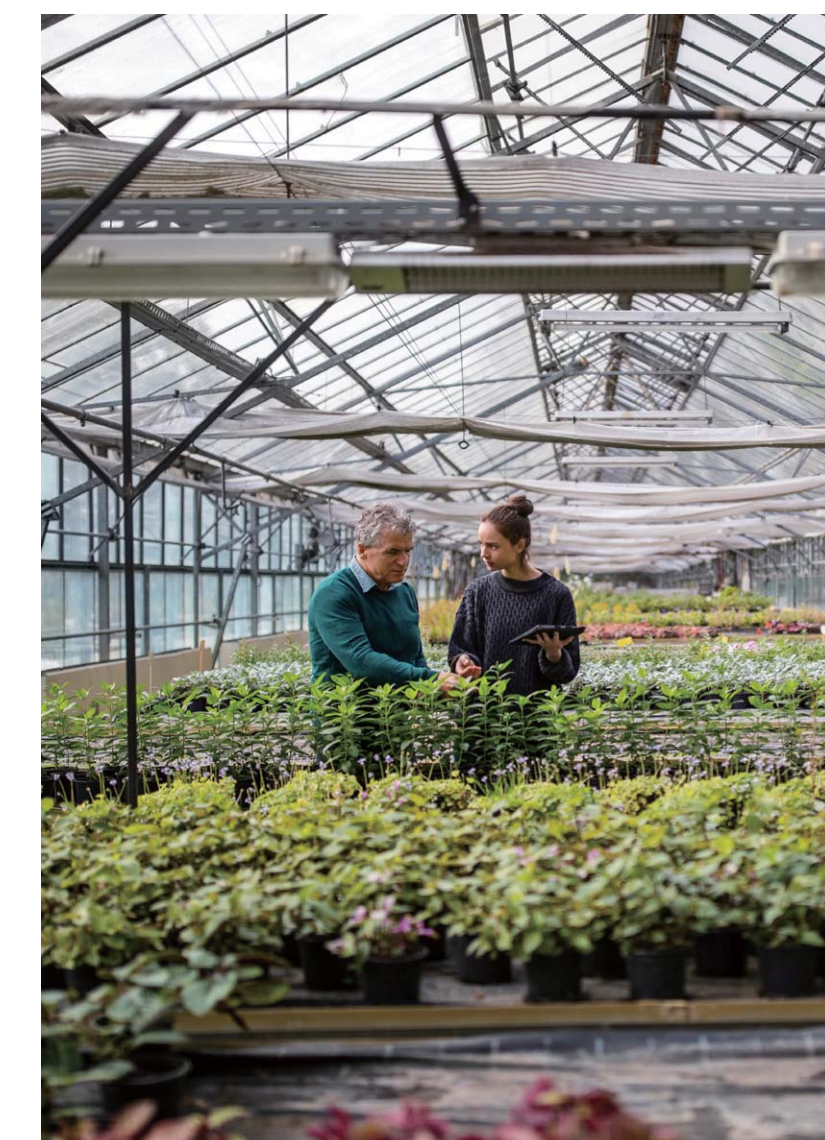
在心理健康方面，“对于雇主、员工乃至整个社会，压力、倦怠、抑郁以及其他工作场所社会心理风险代价高昂，据估算，超过欧盟 GDP 的 4%”²⁰

无不良社会行为的工作场所

不良社会行为包括欺凌、骚扰和暴力（身体、言语、性；威胁和实际发生的）。这种不良的社会行为与员工流失率增高和旷工行为增加密切相关。在个人层面，影响可能持续数年甚至终生。

尽管许多暴力因素被作为健康安全管理体系的一部分进行处理，但心理和认知损伤（心理伤害）往往被忽视，尤其是会导致心理健康问题（例如，创伤后遗症问题）的累积影响。欺凌和骚扰往往是组织行为和态度的一种体现 - 这就是文化。许多组织将在这一层面制定与行为、价值观和歧视相关的初始政策（被动应对和、受合规驱动的倡议）。

如果不重视和不采取行动处理所有形式的不良行为是不可能建立信任文化的。这是需要的、具前瞻性的文化转变基础，在“尊重”层面的公平而受尊敬的工作场所。



体面、安全、健康、合规的工作场所

可靠和可持续的雇佣能力

财务安全是基本需求，如果缺乏，会引发心理和身体健康问题。

零时或临时工合同是最直接的不稳定雇佣形式，其他会引发工作不稳定性的因素包括企业发生重组/兼并、经济衰退以及生活/职业生涯的重要阶段（例如，进入职场、生育、晚年职业生涯）。工作的不稳定性会导致出勤主义 (*presenteeism*)，这对生产力下降产生连锁反应。

尽管变革和架构重组是企业生命的一部分，而重要的是要尽可能理解员工对于工作稳定性的需要；不是不可能，是绝对可以澄清而且真正有效地去沟通发生了什么以及其对个人意味着什么。这是有效变革管理的根本—只有少数组织擅长于此。

可持续就业能力在员工职业生涯的后期变得愈发重要。

人们很少一辈子只从事一份工作。人们频繁变更工作，甚至多次改变整个职业生涯。此外，随着员工队伍日益老龄化，组织需要通过实施预防性和保护性措施来使员工保持健康以确保工作和工作条件是可持续的；拥有必要的能力和实力以实现长期持续就业，使员工更长期地留任。这意味着终身管理工作以实现更长的高质量工作生涯。这就是“可持续就业能力”。

“那些经历过公司重大重组的员工，作为不良行为的接受者，更容易被报出勤主义、旷工、更高强度工作。他们在工作场所更不太可能感受到参与、被公平对待和有这个的时间完成工作。”²¹



个人 —— 心理需求

尽职、敬业和高效的员工队伍

归属感

良好的关系 —— 无论是在工作中还是在家中 —— 提供了“社会资本”以此满足了个人维护心理健康和敬业度的需要。这结合了在工作场所中促进有效沟通和社会凝聚力以支持良好的工作关系和敬业度，在工作场所之外同样要与家庭、朋友和社区维系这种良好关系。

协商和参与

如果组织真正致力于以人为本，员工有效、持续的协商和参与必不可少。“心理契约”的要素²² —— 对于员工和雇主对彼此不成文的期望不能后知后觉 —— 组织必须明确提出其期望并询问员工对他们而言什么“是好的”。这意味着积极倾听、根据答案采取行动并定期进行检查，以了解行动是否有效。如果员工没有感到其观点未被充分体现或者他们提出或提供了反馈，但未采取行动（或者没有提供关于为什么不采取行动的反馈）；他们会变得沮丧和疏离。

如果员工感到他们正在积极的参与真正的有所贡献（而不是被迫参与或者只是向勾选复选框一样的程序化的协商），他们的投入和动力将得到加强。如果他们看到自己的贡献在发挥作用、反馈不仅被倾听而且付诸相应的行动，他们将会更多地参与并且感到被授权。

这将强化信任文化，变成一种持续的良性循环。

“直接让员工参与以及组织绩效和工作场所福祉之间存在明显的关联性……反过来，那些将极少的工具用于员工参与并且对员工直接影响很小的组织在绩效和福祉方面得分最差。”²³

协作和积极关系

领导层、直管经理以及同事和承包商之间的支持关系对于满足心理需求至关重要。这些关系需要鼓励开放、坦诚、积极响应和承诺，提供一致的行为和沟通。还需要对哪些行为是不可接受的（参见“不良社会行为”部分）以及这些标准未满足时应承担的责任达成共识并保持清晰性和一致性。包括需要提供建设性反馈、理解和尊重差异以及其他归属感障碍（参见“尊重”需求部分）。

重要的是，组织要为员工以及直管经理之间的社会互动提供机会，尤其对于那些因工作性质或工作安排可能与群体隔离的人员。

“工作中的社会环境质量对于个人成长和发展至关重要，而且还会促进工作场所融入群体，通过获得同事和主管的认可还能增强员工的自尊。”²⁴

模型中这一要素的有效性需要高层次的情商，尤其对于那些承担直管经理职责的人员。证据表明，那些积极影响工作场所文化并通过有效沟通使员工始终了解情况的管理者被员工认为是值得信赖的。²⁵

“在不确定性和困难时期，人们会向其领导者寻求帮助，因此，你必须具备一定的情商、必须有同情心、必须沟通，即使你不知道答案，需要承认正在发生的事情并进行沟通。”BSI 2021 年《组织生存力指数》报告，高级管理，食品，美国

尽职、敬业和高效的员工队伍

Work life balance

这与基本需求中的“休息和修复”密切相关，这里更侧重要花时间与家人朋友相处作为个人心理健康组成部分的重要性。这种社会联系会带来积极的益处，任何失衡都会导致负面影响。在与疲劳相关的身心伤害方面，如果员工感到无法在其工作和家庭生活之间实现平衡，可能会遭受心理伤害。这可以概括为两个方面：

- 工作量/节奏 —— 主要体现在以下方面，例如，工作量过大、不切实际、不断变更最后期限或者缺乏明确的优先级；
- 工作时间 —— 主要体现在工作时间过长、在“自己的时间”工作以及不灵活的工作时间表

这是信任最易被侵蚀的方面之一。例如，许多组织有工作时间、休假甚至下班时间的“电子邮件”政策，但领导层所展现的潜在文化完全破坏了这类政策。在非工作时间或假期发送或接收电子邮件的领导者对成功的必要条件设定了期望。

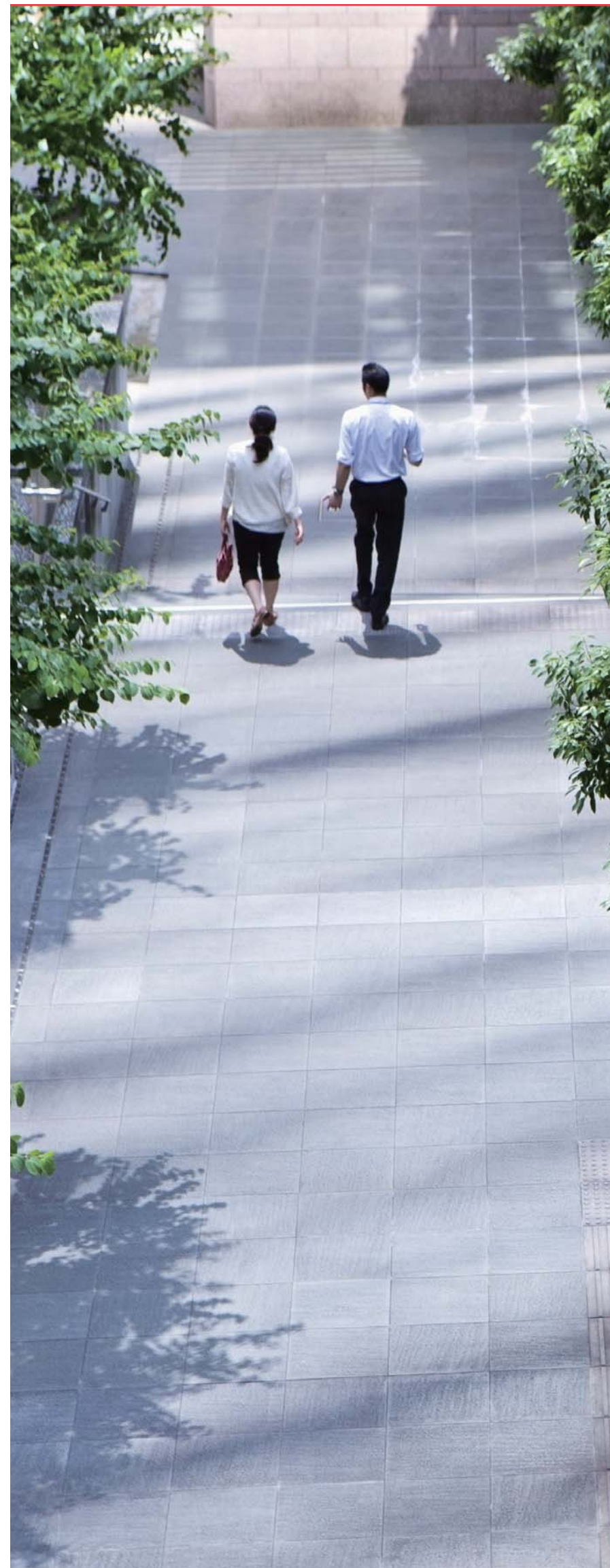
不过，这也是最有可能建立信任的方面之一。例如，通过灵活的开始和完成时间之类的倡议来制定灵活的工作时间，使员工能够更好地平衡工作和照顾家庭的承诺；或者采用混合工作模式，允许居家或者在替代地点工作能够为员工减少通勤时间，通过减少物业费以及所需要的实体空间，为组织节约成本。

“如果出现下列一种或多种情况，员工更有可能表示他们可以很容易地平衡工作时间以及工作之外的其他承诺：工作时间更短、能够根据自己的需要休息一小时、工作时间有规律和可预测以及能够居家工作。另一方面，如果长时间工作（每周超过 48 小时）、工作时间之外在家完成工作、夜间工作、轮班工作（特别是每日分班工作和周末工作），员工更可能会指出其工作和私人生活之间的平衡很差。”²⁶

社会参与

超越家庭和朋友的社会参与被认为是归属感和心理福祉的重要组成部分。这对于处在年龄段两端的员工是必不可少的，对他们而言，这是开发和维护友谊及支持人际交往的一种方式。对于上了年纪的员工，健康老龄化同样至关重要²⁷，一些纵向研究表明，社会参与与较低的心脏病、癌症和全因死亡风险相关。^{28 29} 因此，在以人为本最佳实践模型中，社区参与倡议（例如，志愿服务、辅导或者为“好”事业筹款）有重要的生物社会心理贡献，并且与个人健康和福祉倡议以及可持续就业能力密切相关。

“人们在生活中有不同的角色 —— 公民、员工、家庭成员、父母、护工、志愿者等等。确保人们能够各司其责对社会融合至关重要”³⁰



个人 —— 心理需求

尽职、敬业和高效的员工队伍

尊重

尊重是获得满足的关键一步。许多组织福祉倡议没有带来长期益处的原因之一在于组织没有认识到这一点。尊重需求是出于人类对社会接受和地位的渴望 —— 这受到外因（例如，被公平对待，体现付出的努力的回报）以及内因（例如，自信、能力、自主性）的驱动。

公平和尊重的工作场所

只要存在真正的或感知到的包容性障碍，个人就不可能在社会接受度方面感受到尊重。多元、平等和包容有时被视作将“其他人”融入固有的现状。

在工作场所中，这往往是基于占主导地位的有道德标准的群体、男性领导以及异性恋主流价值观。当然，这完全没有抓住重点并且会立即损害公平性³¹和信任，因为这种价值观充斥着有意和无意的偏见和歧视，会破坏个人的公平感和尊重感。

要实现真正的多样性、公平性和包容性，需要彻底解构人员治理政策和流程，然后逐步重建，需要一个真正多元化的群体的活力而有意义的表现力。这种级别的组织文化变革几乎前所未闻 —— 因此，多样性、公平性和包容性问题依然存在。

打造多样性和包容性的工作场所对于生存力（尤其是适应能力和创新）同样至关重要。多样性可确保有不同的观点，这些观点会培养创新行为，从而营造一个“可通过想象和非常规方法促进新的见解和理念的工作环境。”³²

“作为领导者，您最不需要做的一件事是自我复制。”³³

付出与回报平衡

付出与回报失衡显然与负面的身体和心理健康结果相关联。³⁴ 高付出、低回报的工作尤其与倦怠相关。

回报并非仅仅是财务方面的。尽管在此模型中财务安全是“基本”需求，但与所寻求的回报相伴而生的是尊重。适当设计的薪酬和奖励方案可以成为强有力的激励手段，激发更多的努力、奖励良好的表现并且吸引高素质的人才。

这类方案非常重要，更多的福利，例如，带薪休假（高于最低法定要求）、健康保险以及全面的员工帮助计划 (EAP) 同样至关重要（尤其是在高度竞争的就业市场中），但根本的一点是“认可”。在这一层面所寻求的是来自正面反馈的认可以及清晰、可获得的职业晋升机会。

绩效与发展过程，被认可的需要是组织文化的内在部分， —— 简单的感谢或者对出色工作的反馈。因此，成功与归属感中的积极关系密切相关 —— 尤其是直管经理的角色。

“如果员工认为回报程度（包括收益）与其付出不成比例（这种情况被称为“付出回报失衡”），会导致压力和影响健康。(Siegrist, 1996)。”³⁵



尽职、敬业和高效的员工队伍

职业发展

付出/回报与作为认可组成部分寻求的职业晋升机会存在重叠。不过，职业发展比单纯的实现晋升更加宽泛。当然，领导力培训计划之类的职业发展机会同属于认可和职业发展的范畴，其他重要的职业发展工具（例如，辅导）同样如此。不过，要完全做到以人为本，职业发展需求要包括各个方面的内容，例如，持续学习以及具备可持续就业能力所需要的能力和实力。

创新和技能开发也密切相关——致力于技能开发的组织更具创新性。

职业发展还包括确保招聘和角色能力之间有清晰的一致性——人们常常会被招聘到或者晋升这些岗位，两者并不一致。这一点在个人担任员工管理者角色时最为明显。

他们通常因为“技术”能力而被招聘/晋升，但往往缺乏基本的人员管理技能。员工管理者需要了解和管理行为的动态并且要有较高的情商。直管经理掌控着“尊重”层级所需要的许多关键要素——从创建公平和尊重的工作场所、给予认可到通过自主权威员工赋能。

同样重要的是，认识到现在的员工管理者是未来的领导者；他们是创建组织文化的人——建立（或毁掉）信任。对于寻求文化变革的组织，需要将 Prioritizing People Model® 植入组织，让员工管理者掌握正确的技能，以确保信任和由此产生的关怀文化被真正融入组织的 DNA。

“技能匹配”被视为发挥员工潜能的高效方式，而“技能错配”与无效利用人的能力有关”³⁶

自主性

对于以人为本，这也许是最被忽视的方面，因为其核心是信任问题。在这一层面寻求的是由独立和自由产生的尊重。这意味着赋予员工决定其工作方式的权利。它包括许多方面，例如，自行决定工作的开展方式（节奏、截止日期和工作量）；有能力通过参与决策来控制工作（与“协商和参与”有重要联系）以及决定工作交付时间和地点（例如，灵活工作，与“工作生活平衡”相关）的自主权。自主性释放了自发努力的潜能，会为组织产生积极的结果。

可追溯到多年之前的大量证据表明，“坏工作”是指低自主性、被控制和缺乏自行决定的自由度，影响了员工的身心健康；而“好工作”是指更多的自主性、可以掌控和自行决策。

然而，新冠疫情使信任失衡问题进一步凸显。如果缺乏信任，很难实现获得自主性的满足感。没有自主性以及由此而来的创造自由，组织不能“解锁”模型的最后要素——创新。

“组织工作的复杂性和自主性程度与组织绩效和福祉之间有着明确的联系。最终在工作场所的福祉和绩效方面，形成的高复杂性和高自主性的组织得分最高；

而那些通过命令控制类型的组织在上述两个方面得分最差。”³⁷



个人 —— 满足感需求

实现

“工作是一种工具，通过它，个人能够成长、发展并成就自我。工作条件对于自我实现起着至关重要的作用。”第六次欧盟工作条件调查³⁸

创新型组织

创新

个人的自我实现被不断成长、创新和适应能力所驱动。对于组织，释放这种潜能的益处可归纳为一个词：创新。

“对组织而言，从事创新活动...是一种关注未来并有效实现其繁荣、可持续性、长期相关性和生存的总体目标的方式。”³⁹因此，创新是组织生存力的关键要素。

从模型前面的要素应当明确的一点是，只有当所有那些要素都具备时创新才有可能，因为正是这些要素创造了正确的信任文化。没有信任，创新不可能实现。原因在于创新涉及风险 —— 个人面临的风险以及组织面临的风险。例如，如果一个人“冒险”分享了创新理念，然后实施了创新，但并未得到对其创新的认可，或者更糟糕的是，功劳归高级管理者所有，那么信任荡然无存。

或者，如果创新失败，可能给组织招致巨大的代价，失败会被归咎于个人。因此，信任对于创新至关重要 —— 对于尝试然后失败以及对于尝试然后获得成功的信任。

根据 PwC 在二十一世纪初发布的创新调查⁴⁰，信任被确定为创新型企业的重要特征。

“许多让员工受益的工作质量特性也与公司绩效、生产力和创新正相关...工作质量有助于在员工中培养组织承诺和动力，并且塑造支持创造和创新的氛围。”⁴¹



结论

BSI 的 Prioritizing People Model© 专注于建立信任以发挥个人的全部潜能——提供正确的满足感要素（福祉）。组织可以获得的益处是增强生存力，但究竟什么是组织生存力？它被定义为“一个组织针对日益增多的动态变化和突发的破坏性进行预测、准备、应对和适应以维持生存和发展的能力。”⁴²

为了帮助组织更好地理解组织生存力，BSI 开发了一个最佳实践框架，旨在引导组织了解增强生存力所需要的关键要素。模型有四个类别；领导力、人员、流程和产品。所有类别均需要有效对待，而促进组织生存力的是领导力类别，它必须由人员类别来支持以实现组织的目标，因为这是创建信任文化的所在。

正如本白皮书开篇所述，生存力和人员之间的这种关联性在 BSI 2021 年《组织生存力指数》报告中清晰可见。领导者将其员工置于优先地位的组织最具韧性。对组织而言，关键在于长期发挥这种生存力优势。掌握组织生存力意味着采用最佳实践建立能力和发挥组织在跨部门的各个方面实力。

BSI 的 Prioritizing People Model© 是通过创建信任文化释放和实现个人潜能的最佳实践方法。借助这种信任文化，组织将不仅能够生存而且能够繁荣发展，并且加速其信任文化以保持韧性。

● 标准——以人为本

下列标准提供了全球指南以帮助您的组织完成以人为本的转型之旅

工作场所福利

ISO 16813

建筑环境设计

- 室内环境
- 一般原则

ISO 19454

建筑环境设计

- 室内环境
- 日光

ISO 16814

建筑环境设计

- 室内空气质量

BS EN 806

第一至第五部分 —— 建筑物内部饮用水供应设备规范

BS 6465

卫生器具（第一至第四部分）

ISO 15265

热环境工效学

BS 4680

衣柜规范

ISO 45001

职业健康安全管理体系

ISO/PAS 45005

新冠疫情期间安全工作指南

ISO 26000

社会责任指南

休息和康复

ISO 45001

职业健康安全管理体系

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 —— 管理社会心理风险的指南

ISO 26000

社会责任指南

无生理、心理和认知伤害以及健康不佳的工作场所

ISO 45001

职业健康安全管理体系

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 —— 管理社会心理风险的指南

ISO/PAS 45005

新冠疫情期间安全工作指南

PAS 3000

智慧工作 —— 行为准则

无不良社会行为的工作场所

ISO 45001

职业健康安全管理体系

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 —— 管理社会心理风险的指南

ISO/PAS 45005

新冠疫情期间安全工作指南

ISO 26000

社会责任指南

可靠和可持续的就业能力

ISO 45001

职业健康安全管理体系

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南

ISO (DIS) 23617

年龄包容性劳动力指南

ISO 30409

人力资源管理 —— 劳动力规划

ISO 26000

社会责任指南

缺勤管理与康复

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南

ISO/PAS 45005

新冠疫情期间安全工作指南

个人健康与福祉

ISO (DIS) 23617

年龄包容性劳动力指南

BS 8950

社会价值 —— 理解与增强
—— 指南**协商和参与**

ISO 45001

职业健康安全管理体系

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南

ISO/PAS 45005

新冠疫情期间安全工作指南

ISO 26000

社会责任指南

协作和积极关系

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南

PAS 3000

智慧工作 —— 行为准则

ISO 44001

协作型业务关系

工作生活平衡

ISO 45001

职业健康安全管理体系

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南

PAS 3000

智慧工作 —— 行为准则

ISO (DIS) 23889

面向职业包容性组织的指南

社会参与

ISO 26000

社会责任指南

BS 8950

社会价值 —— 理解与增强
—— 指南

ISO (DIS) 23617

年龄包容性劳动力指南

公平和尊重的工作场所

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南

BS 76005

通过多样性和包容性重视人
(ISO 30415 多样性与包容性)

ISO 26000

社会责任指南

付出与回报平衡

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南**职业发展**

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南

ISO 10015

能力管理与人员发展指南

ISO 30422

人力资源管理 —— 学习和发展

ISO 26000

社会责任指南

自主性

ISO 45003

工作场所心理健康与安全 ——
管理社会心理风险的指南**创新**

ISO 56002

创新管理体系

BS 65000

组织生存力指南

● 关于作者

Kate Field (CMIOSH)

Kate Field 是 BSI 健康、安全和福祉全球负责人。凭借二十多年在不同行业健康、安全和福祉领域的从业经验，Kate 利用自己的专业所长促进 BSI 以人为本全球战略的实施，并充分发挥由此带来的创新和组织生存力潜能。作为将福祉、平等、安全和健康作为优先要务的文化变革大使，Kate 激励全球同事和利益相关方在这方面有所作为。



参考

- 1 <https://news.aallup.com/poll/309188/worker-satisfaction-iob-safetv-down-amid-covid.aspx>
- 2 <https://www.statista.com/chart/22804/worker-iob-safetv/>
- 3 ILO 统计
- 4 ISO 45001 职业健康安全管理体系，附录 A
- 5 2021 年 BCI《远景扫描》报告排第七位的中断因素
- 6 马斯洛，A (1954)。动机与人格。纽约，NY: Harper。ISBN 0-06-041987-3 P09
- 7 Osilla KC、van Busum K、Schnyer C 等。系统回顾工作场所福祉计划的影响。Am J Manag Care, 2012; 18, e68-e81
- 8 如 BSI 早期白皮书“工作场所福祉”所述。
- 9 在工作中成长。Stevenson/Farmer 心理健康与雇主评述，2017
- 10 Gordon Waddell 和 Kim Burton, 2006
- 11 组织生存力的四个阶段 —— 生存、稳定、重建和发展
- 12 购并
- 13 2021 年《组织生存力指数》报告
- 14 组织生存力张力象限
- 15 <https://www.who.int/news/item/17-05-2021-lona-workina-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>
- 16 Donaldson、S. I. 和 Blanchard、A. L., “工作场所七种健康实践、福祉和绩效：小型和服务欠缺工作现场的价值证据”，Preventive Medicine, Vol. 24, 1995, pp. 270-277, p. 271。
- 17 最佳计划还包括关于滥用其他物质（例如，合法和非法药物）的指南
- 18 ILO 统计
- 19 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查 —— 概述报告（2017 年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 20 OECD/欧盟 (2018), 健康概览：欧洲 2018：欧盟圈健康状况，OECD Publishing, 巴黎/欧盟，布鲁塞尔

参考

- 21 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查——概述报告（2017年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 22 ROUSSEAU, D.M. (1995) 组织中的心理契约：理解书面和非书面协议。Thousand Oaks, CA: Sage。
- 23 Eurofound 和 Cedefop (2020)2019年欧洲公司系列调查：释放员工潜能的工作场所实践，2019年欧洲公司系列调查，欧盟出版局，卢森堡。
- 24 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查——概述报告（2017年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 25 Whitener、E.M.、Brodt、S.E.、Korsgaard、M.A.、Werner、J.M., 1998。管理者作为信任的发起者：理解管理可信行为的交换关系框架。Acad. Manage。23, 513- 530。
- 26 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查——概述报告（2017年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 27 世界卫生组织。什么是健康老龄化？[https://www.who.int/ageing/ healthy-ageing/en/](https://www.who.int/ageing/healthy-ageing/en/)。2020年3月1日访问
- 28 Aida J、Kondo K、Hirai H、Subramanian SV、Murata C、Kondo N 等。评估日本老年人中全因死亡率和个人社会资本众多方面之间的关联性。BMC Public Health。2011: 11: 499。
- 29 Stamatakis E、Hamer M、Dunstan DW。基于屏幕的娱乐时间，全因死亡率以及心血管事件：基于人口的调查，死亡率和医院事件持续跟踪。J Am Coll Cardiol。2011;57(3): 292- 9。
- 30 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查——概述报告（2017年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 31 公平性“人们应当服从尽可能公平且没有偏见的政策、流程和规程的原则”：ISO (DIS) 30415的定义
- 32 BS ISO 56000: 2020
- 33 <https://www.nytimes.com/2011/07/31/business/Siemens-ceo-on-buildings-trust-and-teamwork.html>
- 34 工作是否对您的健康和福祉有益，Gordon Waddell 和 Kim Burton, 2006
- 35 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查——概述报告（2017年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 36 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查——概述报告（2017年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 37 Eurofound 和 Cedefop (2020), 2019年欧洲公司调查：释放员工潜能的工作场所实践，2019年欧洲公司系列调查，欧盟出版局，卢森堡。
- 38 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查——概述报告（2017年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 39 BS ISO 56000:2020
- 40 PricewaterhouseCoopers
- 41 Eurofound (2017), 第六次欧洲工作条件调查——概述报告（2017年更新），欧盟出版局，卢森堡。
- 42 来自 BS 65000 的定义：2014 组织生存力指南

● 关于 BSI

通过 BSI 实现以人为本能够让组织确信与其合作的是在为打造有韧性的未来开拓新方法方面拥有 100 多年历史、享有国际声誉、值得信赖的思想领袖。

创新已融入我们的 DNA。BSI 帮助制定了世界上一些最广泛使用的管理体系标准，包括 ISO 9001（质量管理）、ISO 14001（环境管理）以及 ISO 27001（信息安全）。

自创建了全球知名的健康安全管理体系——OHSAS 18001 以来，BSI 始终处在开发健康、安全和福祉最佳实践的前沿，该标准由 BSI 在 1999 年开发。最近，BSI 提议开发 ISO 45001 并管理为开发该标准的项目委员会提供支持的国际秘书处。

BSI 为全球 193 个国家/地区的 86,000 家客户服务，它是一家真正的国际组织，拥有涵盖众多行业（包括汽车、航空航天、建筑环境、食品和医疗保健）的丰富技能和经验。凭借其在标准开发和知识解决方案、认证和咨询服务领域的专业所长，BSI 致力于促进业务绩效改进以帮助客户实现可持续增长、有效管理风险并最终打造更具生存力的组织。

我们的产品与服务

我们的历史

我们业务的核心集中在我们所创建并向客户传授的知识。在标准领域，我们不断强化作为专业机构的信誉，汇集来自行业专家的集体智慧打造本地、区域和国际不同层次的标准。实际上，BSI 是全球十大管理体系标准中的八个的初创者。

我们的人员

对于流程或产品针对特定标准的符合性进行独立评估，确保我们的客户实现高卓越性。我们对客户进行世界级实施和审核技巧的培训，以确保他们能够最大限度从我们的标准获益。

我们的客户

要真正做到长期受益，我们的客户需要确保始终遵循法规要求、市场需求或相关标准，并将这作为一种根深蒂固的习惯。我们提供广泛的服务和具备差异化优势的管理工具，为这一流程提供便利。

免责声明

不得有意或者被认为是暗示本文中的信息应当凌驾于现有法律和法规要求之上。BSI 不承担因使用或依赖本文档所包含的内容而产生的任何责任，提供本文档的基本原则是 BSI 不提供专业建议。依赖本文档所包含的内容之前，用户应当认真地自行评估其与自己用途的相关性，并且应当获得与其特定情况相关的适当的专业建议。





立即与我们联系以了解更多信息

电话: 400 005 0046

电子邮箱: infochina@bsigroup.com

访问: <https://www.bsigroup.com/zh-CN/>



关注bsi微信