

中经企业培训
ZHONGJING QIYEPXUN



不要抱怨你的员工见异思迁，那是因为他不认同你的管理和文化。
从认同到忠诚其实很简单，只需要你做出一点点“温情”的改变。

认同感

如何让员工从认同到忠诚

经营一个企业，你首先要思考这样三个问题：**我是谁？去哪里？为了谁？**

这三个问题是要回答企业的核心价值观、愿景和使命，这是企业生存的三大哲学命题，也是取得员工认同的首要因素。

从认同到忠诚其实很简单，只需要你做出一点点
“温情”的改变。

经管畅销书
提升版

SENSE OF IDENTITY

刘建军◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

不要抱怨你的员工见异思迁，那是因为他不认同你的管理和文化。
从认同到忠诚其实很简单，只需要你做出一点点“温情”的改变。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

认同感：如何让员工从认同到忠诚/刘建军 著.

北京：中国经济出版社，2010.4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9786 - 8

I. 认… II. 刘… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 035515 号

责任编辑 黄 艳

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13.25

字 数 200 千字

版 次 2010 年 4 月第 1 版

印 次 2010 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9786 - 8/F · 8268

定 价 29.8 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

PREFACE



前言

认同感——如何让员工从认同到忠诚

管理,是一件看似简单其实并不简单的工作。说它简单,是因为管理远不如科学研究那么复杂。管理的任务就是如何更快更好地完成工作,从这个意义上来说,管理本身并不是一件多么高深和复杂的事情。但从现实来说,无论何时何地,世界上每个国家的每个组织或团队都在不同程度上存在一些管理问题,有的问题甚至成为很多企业进一步发展的瓶颈和障碍。由此可见,管理其实并不简单。因此,管理也就成了一个永恒的话题。

一般认为,管理理论经过了两次飞跃,一是从经验管理到科学管理的飞跃,二是从科学管理到文化管理的飞跃。多年来,我一直从事管理咨询和培训工作,但我真的不知道还有没有第三次飞跃。我猜想即使有,也是很遥远的事情。但这并不表明我将文化管理视为一种终极管理,而是因为文化管理的概念很大,我们要走的路程也很长。尤其值得关注的是,尽管企业文化理论的产生迄今也有近三十年的历史了,但国内在文化管理方面做得非常出色的企业并不多见,很多企业目前甚至连科学管理也谈不上。这是一个值得反省的问题。

在知识经济和信息爆炸的今天,关于管理方面的研究著作可谓浩如烟海。因此,本书不敢妄言是什么创新。即使如此,我也仍然相信,无论您是一个高层管理者、中层管理者还是一名普通的员工,都有必要阅读本书。尤其是对管理者,本书更值得一读。之所以这样说,并非仅仅是因为本书花费了作者多年的时间研究和写作,更重要的是因

为,本书的案例故事,有许多值得我们思考和借鉴的地方;一些案例的对比分析也能够帮助您找到问题的结症,参透文化管理的原则和本质。

很多人在不停地寻找新的管理方法和理念,我丝毫不怀疑他们这种求知的精神和良好的动机,但问题在于不少“新颖”和“时髦”的管理理念实际上都是老酒换新瓶,一点都不新。所以这些人不妨停下来认真地思考一下:那些传统的、老的管理理念和方法,例如岗位职责、绩效考核、员工激励、授权管理、人本管理、沟通管理、企业文化等等,您的企业真的已经 OK 了吗?其实,对这些如此简单的问题,很多人却没有肯定的回答。这就是我们的现状。

我非常推崇海尔公司的企业文化,特别赞同海尔集团的管理之道——管理的本质不在于“知”而在于“行”。这是海尔文化的精髓。“赛马不相马”、“OEC 管理”、“6S 大脚印”、“批评文化”、“真诚到永远”这些理念和管理方法实际上一点都不高深和复杂。然而,海尔“行”了,而很多公司却望尘莫及。

从管理对象来说,企业管理无非是管人、管事、管钱、管物和管信息几个方面。其中最让人挠头的是对人的管理,因为人是一个非常复杂的动物。由于工作的原因,我有机会经常和不同的企业领导和管理者探讨企业文化和管人的问题。“文化管理应该达到一种怎样的境界?”“怎样才算把人管好了?”对这样的问题恐怕没有一个标准答案。但有个企业领导的回答却让我记忆深刻,他说:“这两个问题只有一个答案,那就是‘累死了,他愿意,他高兴,他认同。’这就是企业文化的目的,也是管人的最高境界。”答案虽然很朴实,但细想一下却很有道理。

累死了,为什么还愿意,为什么还高兴?答案是因为“认同”。这种对公司高度的认同感让员工感觉自己是企业的一份子,感觉到工作是自己应尽的义务和神圣使命,他们为此愿意付出一切而不计个人得失。这正如大庆精神的代表人物王进喜所言:“宁愿少活二十年拼命也要拿下大油田”。进喜这句话的话外音正是“累死了,我愿意。”试想一下,如果您的企业(或部门)里都是王进喜式的员工,那您还有什么可愁的呢?

遗憾的是,现实中王进喜式的人物已经变得非常少见,特别是在市场经济背景下的今天,跳槽、挖角、劳动纠纷往往成为热门的话题。正因为如此,前几年很多企业不约而同地发起了一场声势浩大的“敬业教育活动”。《谁

动了我的奶酪》、《致加西亚的信》、《自动自发》等书刊由此大为畅销,铺天盖地。我们今天再回头看看,这么多企业发起读书活动,他们“制造”出“王进喜”了吗?“制造”出“罗文”了吗?很不幸,很多企业的答案又是否定的。我并不想否定读书活动和培训教育的积极意义,我想说的是,文化管理是一个系统工程,缺少系统的构建,缺少员工真正的认同感,单向的“灌输式”教育以及“运动式”的文化建设不可能获得理想的效果,更不可能产生持续的动力和活力。在现实中,我们看到不少企业将文化管理当成了一种愚民政策在不停地搞“运动”,也有很多企业对文化管理理论的认识还处于似懂非懂的状态。

要让员工真正认同一个企业并不容易。因为认同感包括多方面的认同,例如对企业愿景目标的认同,对公司价值观的认同,对公司管理规范和行为准则的认同以及对领导的认同和情感的认同。这些都是构成“认同感”的要素,也是让员工忠诚于企业的前提。

本书从“认同感”的角度切入,深入分析和阐述了文化管理及“认同感”的系统化建设方法。虽然没有太多理论研究,但大量的故事和案例分析使得本书的内容更加生动、可读而且可用。这对于管理实践者来说,可能比纯理论研究更有价值。

本书分为五个章节:第一章《卓越源自员工的“认同”》从愿景、团队与士气三个方面阐述了认同感的重要价值;第二章《价值观认同的困难》从价值观角度深入剖析了价值观认同的困难和对策;第三章《认同的前提是“相信”》从文化传播的角度分析了让员工认同的一个常见的误区,即单向的传播与灌输;第四章《用价值观管理促进“认同”》主要讲述如何利用价值观管理建立共同的价值观念;第五章《“认同”才会“跟随”》从人本管理和领导力方面介绍了情感认同的基本原则与技巧。每个章节都有大量的实例和非常经典的管理故事。

尽管认同感和文化管理都不是新概念,但本书是笔者多年来从事文化管理咨询和培训工作的总结和长期研究的结果,也是我的一个文化管理培训课程。书中提到的种种误区和问题就在我们的身边,而且普遍存在。认真想想,或许那些问题正是您目前的困惑。

本书的特点是案例丰富,通俗易懂,同时亦有一定的深度。尤其是,本书对海尔、沃尔玛、中兴、联想、惠普、杜邦、迪士尼等知名企业或世界 500 强

企业的文化建设都有特到的见解和分析,同时又结合了《三国演义》、《康熙王朝》、《贞观之治》、《士兵突击》、《亮剑》、《汉武帝》等热播剧集中的中国历史文化和本土文化进行对比分析,案例鲜活,观点独到,可读性很强。之所以抛弃了很多的理论性的文字,是因为本人以为,对管理实践者来说,从理论到操作需要有一个转化的过程,我希望通过案例、故事和方法的介绍,深入浅出,帮助读者减化理论转化的劳动。实际上这也正是我的培训风格。

如果您问我本书能否为您的企业创造出“王进喜”,我的答案同样是否定的,因为能否创造出“王进喜”的关键不是取决于书,而取决于您。但我可以非常肯定地说,如果本书所提到的案例(措施)和方法,您能运用一个就能产生一个效果,您能运用两个就能产生两个效果。而本书有 N 个这样的有效措施和方法。

当然,由于水平有限,书中错误之处在所难免,我非常欢迎并期望得到您的批评指正,也随时乐意与您一起探讨。借此机会,谨向本书的编辑表示由衷的感谢和敬意,他为本书提出了许多宝贵意见,付出了辛勤的劳动。

最后,当您看完本书,我提醒您别忘了回头再看一遍下面这句话,并且记住它:

管理的本质不在于“知”而在于“行”。

刘建军

2010 年 1 月于深圳

CONTENTS

目 录

前 言



第 1 章 卓越源自员工的“认同”

- 1.1 文化管理的目的是培养忠诚 / 3
 - 1.1.1 员工忠诚是企业最宝贵的财富 / 3
 - 1.1.2 日本企业文化的成功在于塑造了“忠诚” / 5
 - 1.1.3 忠诚,从认同开始 / 11
- 1.2 企业生存的三个哲学命题 / 13
 - 1.2.1 你为谁而活 / 13
 - 1.2.2 企业生存的三个哲学命题 / 15
 - 1.2.3 价值观导向 / 16
- 1.3 没有认同,就没有团队 / 18
 - 1.3.1 猛虎怕群狼 / 18
 - 1.3.2 道不同,不相与谋 / 19
 - 1.3.3 拉绳实验与官渡之战 / 21
- 1.4 认同员工,才会有士气 / 23
 - 1.4.1 精神的力量 / 23
 - 1.4.2 把员工当作绅士淑女 / 25

1.4.3 制度不能解决的问题 / 27

第2章 价值观认同的困难

2.1 被“扭曲”的文化 / 33

2.1.1 “两张皮”现象 / 33

2.1.2 沃尔玛与诺时奇 / 35

2.1.3 症结在哪里 / 37

2.2 解密“认同感”的核心基因 / 39

2.2.1 企业精神说 / 40

2.2.2 核心价值观说 / 40

2.2.3 从概念关系找到认同感的核心基因 / 41

2.3 价值观认同的困难 / 45

2.3.1 价值观的个性色彩 / 45

2.3.2 价值观不是唯一的 / 46

2.3.3 当鱼与熊掌不可兼得 / 47

2.4 如何让员工快速认同 / 50

2.4.1 不要把文化理念弄得很复杂 / 51

2.4.2 确保企业文化与管理制度的 consistency / 52

2.4.3 迪士尼的角色意识 / 53

2.4.4 文化高压线 / 55

第3章 “认同”的前提是“相信”

3.1 拒绝“画饼式”愚民政策 / 61

3.1.1 红军布告 / 61

3.1.2 南街村现象与公平理论 / 64

3.1.3 给员工找个“自私的”理由去奉献 / 68

3.2 坚持核心价值观 / 71

3.2.1 没有最好的,只有合适的 / 71

- 3.2.2 企业文化的变与不变 / 77
- 3.2.3 坚持就能成功 / 79
- 3.3 要“灌输”,更要让员工“相信” / 82
 - 3.3.1 让员工看得见、听得见 / 83
 - 3.3.2 让员工学习和感受 / 85
 - 3.3.3 让员工相信和重视 / 87
- 3.4 认同感需要怎样的“土地改革” / 90
 - 3.4.1 将员工培训视为一种投资 / 90
 - 3.4.2 帮助员工拓展职业 / 95
 - 3.4.3 规划员工的未来 / 96

第4章 用价值观管理促进“认同”

- 4.1 培养员工的职业素养 / 103
 - 4.1.1 帮助员工丢掉打工的心态 / 103
 - 4.1.2 责任与细节 / 107
 - 4.1.3 积极主动 / 110
- 4.2 “海尔式”文化舆论 / 113
 - 4.2.1 海尔文化的“核心武器” / 113
 - 4.2.2 批评要有一个“角度” / 115
 - 4.2.3 要批评,还要舆论 / 117
- 4.3 用强势文化改造弱势文化 / 120
 - 4.3.1 谁不正常 / 120
 - 4.3.2 孙叔通与卫绾 / 122
 - 4.3.3 宗教信仰 / 124
- 4.4 用价值观管理促进“认同” / 127
 - 4.4.1 将价值观管理纳入到公司的用人机制 / 128
 - 4.4.2 从价值观认同的角度看魏延的悲剧命运 / 131
 - 4.4.3 价值观管理的内容及目标转化 / 133

第5章 “认同”才会“跟随”

5.1 情感的认同需要以人为本的文化土壤 / 141

5.1.1 建立有监控机制的信任文化 / 141

5.1.2 由衷地认可和赞美员工 / 147

5.1.3 关心员工并关爱他们的家属 / 152

5.1.4 管理就是沟通 / 156

5.2 软性文化与硬性制度的调和 / 163

5.2.1 制度不科学、不严肃是执行力差的 根本原因 / 163

5.2.2 不审时度势则宽严皆误 / 167

5.2.3 领导做白脸,干部做黑脸 / 169

5.3 变革必须得到员工的“认同” / 170

5.3.1 惠普之道与卡莉变革之痛 / 171

5.3.2 海尔并购,文化先行 / 179

5.3.3 变革为什么失败 / 181

5.4 领导魅力催化“忠诚” / 185

5.4.1 大度:宰相肚里能撑船 / 185

5.4.2 尚德:大胜靠德,小胜靠智 / 191

5.4.3 担当:孝庄太后的领导艺术 / 196

5.4.4 有效管理自己的情绪 / 197

第1章

卓越源自员工的 “认同”

- 文化管理的目的是培养忠诚
- 企业生存的三个哲学命题
- 没有认同,就没有团队
- 认同员工,才会有士气

1.1 文化管理的目的是培养忠诚

美国的3S管理,虽然讲效率、重科学、讲求理性,但过于强调技术、制度、财务分析和奖金的刺激,忽视人的社会性、人的作用和精神力量,忽视培养员工对企业共同价值观念的认同。日本的7S管理,注重塑造目标、精神、价值观等文化因素的认同,同时注重人性化管理,把职工当作“社会人”、“决策人”和“自动人”,因而最大限度地发挥了员工的潜力,调动了员工的积极性。这就是“日本腾飞”教训“美国骄傲”的秘密。

1.1.1 员工忠诚是企业最宝贵的财富

忠诚是一种品质,更是每一个组织或团队最宝贵的财富。

康熙十二年(1673年)清平西王吴三桂据云南反清。次年十二月,陕西提督王辅臣于平凉杀莫洛,响应吴三桂起兵叛乱。吴三桂派兵从四川北进,欲与王辅臣合兵进军陕甘。

王辅臣原为吴三桂旧部,后又受康熙恩宠。为了争取王辅臣,吴三桂与康熙都曾殚智竭虑,各出奇谋。

早在任命王辅臣镇守平凉时,康熙就赐给了王辅臣一支御前豹尾枪,并语重心长地说:“这支枪乃先帝留给我的,我每次出巡时都把它放在马前。你是先帝的大臣,我是先帝的儿子,除了这支枪外,我没有什么东西更珍贵了,你把它带到平凉,见到它就像见到我。我看到了另外那支枪也就像是见到了你。”此外,康熙还情真意切地留王辅臣多在京城住一些时日,并叫钦天监择日于上元节之后再赴平凉。王辅臣拜伏于地,痛泣不已地说:

“圣恩深重,臣即肝脑涂地,也不能稍报万一。”

而此前,吴三桂也将王辅臣视作子侄,凡什么好东西,他人得不到的,却赐给王辅臣。王辅臣准备进京接受任命,辞别吴三桂之时,吴三桂也拉着王辅臣的手涕泣着说:“你到了平凉,不要忘了老兄。你家境一般,人口又多,此去离我们相隔万里,你别对我讲什么客套。”随即相赠路费二万。可见当时康熙和吴三桂都非常看重王辅臣。

电视剧《康熙王朝》中有这样一个情节,当吴三桂兵起叛乱的消息传至京城,康熙让羁留京中的王辅臣的儿子王吉贞带着亲笔御信,火速面见王辅臣。康熙在信中这样写道:

“爱卿如面:而今,爱卿颜容笑貌仍在朕的眼前。你坐拥雄兵,虎视西北,窥测天下。满朝大臣都料定你王辅臣必反,惟有朕以为未必,为何?因为兄是在待机而动,以求一逞。如果吴三桂取胜,兄将挥兵北上,攻打京城;如果朝庭取胜,兄也将挥兵南下,平叛灭贼。因此,兄反与不反,不在兄如何决断,而在朝庭能否击败吴三桂。爱卿,朕借令郎之笔,送兄两句话:其一朕必胜,吴三桂必败。其二,兄无论何时来归,朕将抛弃前嫌,出宫远迎,兄仍为国家之栋梁,朝庭之忠臣。”看着康熙这封信,王辅臣感慨万千,沉默许久,然后抬起头对王吉贞说:

“吉贞啊,昨天夜里,吴三桂也给为父来了一纸亲笔密信,也是情理并茂,感人至深,吴三桂在信中与为父盟誓,要和我平分天下。”一个旧主,一个圣恩,这确实让王辅臣难以决断。

“父帅,据儿臣看来,康熙是当朝圣君,而吴三桂只是旧主,两个人的心胸气概不可同日而语,朝庭虽然暂时战局不利,但是他们毕竟是以全国敌一隅,钱粮、兵勇,文臣武将,取之不尽,用之不竭,越往后朝庭越占据上风。儿恳请父帅三思,万勿与吴三桂与石同焚,成千古之恨啊。”王吉贞表明了自己的态度。

王辅臣接着说道:“古人曰:引而不发,跃如也。咱们越沉得住气,他们两边就越得求咱们,咱们也就越值钱,我们再等等看吧,据禀报,吴三桂在近期将与官军决战于岳州,待此战结束了再行定夺啊。”

王辅臣决定暂时中立。一是他看不清形势,不确定这场叛乱谁胜谁负,二是在旧主和圣恩面前他确实有点难以取舍。而此时的康熙与吴三桂为了争取王辅臣的忠诚双方都用心良苦,费尽了心机。

尽管康熙对王辅臣恩宠有加,并在关键时刻因势利导,希望王辅臣站在

自己的一边,但最后王辅臣还是反了,将“圣恩深重,臣即肝脑涂地,也不能稍报万一”的誓言抛到九霄云外。

在这样的关键时刻,忠诚成为一种考验,而王辅臣的决策对整个战局产生了很大的影响,王辅臣的反叛,改变了战争态势,继吴三桂于湖广、耿精忠于浙赣与清军对峙之后,西部的陕甘又落入王辅臣叛军之手,使清军处于左、中、右三面受敌的被动局面。

事实上,经营一个企业又何尝不是如此?任何一个企业一旦失去了员工的忠诚,这个企业同样可能岌岌可危。而如何让员工忠诚于企业是每个企业都必须面临的问题。

1.1.2 日本企业文化的成功在于塑造了“忠诚”

日本是一个非常小的国家,国土总面积,包括各小岛在内,共计 37.7835 万平方公里,其中土地面积 37.4744 万平方公里,水域面积 3,091 平方公里。我国云南省的总面积 39.4 万平方公里。也就是说日本比我国云南省的土地面积还略小一点。

日本的矿产资源虽然种类较多,但资源储量非常有限。能源方面(包括能源矿产能源),日本则极度贫乏,日本在 1955 年经济开始高速增长以前,能源进口率只有 20%,1970 年增至 80%,到 1973 年第一次石油危机前高达 88%。目前日本的能源进口率虽然有所降低,但仍在 80% 左右。日本的石油、天然气产量分别占全国需求量的 0.2% 和 4%,其余全部需要进口,日本的石油和天然气资源储量甚至未列入世界能源统计数据中。因此日本人常说:“日本没有土地,没有资源,只有阳光和空气。”

除此之外,还有一个重要的情况就是日本经历了二战的创伤。战后日本满目疮痍,一片废墟。战前掠夺的资源以及所“苦心”建起的大工业,特别是军工工业,在第二次世界大战末期也几乎全部被摧毁。整个战争使国家财产损失达 1,057 亿日元,占国民资产的 36%。战争结束时国民资产仅存 1,889 亿日元。

正是这样的一个国家,经过短短二三十年的发展。在战争的废墟中迅速崛起,成为一个世界经济强国,创造了一个“日本奇迹”,让世人震惊。

1950 年日本工业产值仅占资本主义世界的 1.4%。但经过一段短暂的

国民经济恢复时期,其国民生产总值和按人口平均计算的国民生产总值,于1952年和1955年就已分别恢复到战前的水平。之后日本经济迅速发展,国民生产总值的年平均增长率在50年代达22.8%,60年代达11.1%,70年代达5.3%,这些都显著高于同时期美国与西欧各国的发展速度。其中1955~1973年是日本经济高速增长的时期。到20世纪60年代末,日本成为除美国和苏联之外的世界第三经济大国。1979年日本国民生产总值达9,739亿美元,已接近苏联10,855亿美元的水平,而人均国民生产总值已大大高于苏联,为苏联的2.1倍。成为仅次于美国的世界第二经济大国。1986年,按照人均国民生产总值计算,日本甚至超过了美国。此时,日本已经取代了美国成为世界汽车生产的头号强国。美国的王牌工业钢铁业也受到强大的冲击。而日本的索尼、松下、日立等电器也仿佛一夜之间遍布世界。

1947年战后盟军太平洋战区总司令麦克阿瑟曾经嘲笑日本说:“如果说美国文化是一个成年人的话,日本文化则不过是年方12岁的孩童而已”。由此可见,当时的美国人面对日本人是何等的傲慢。

然而,到了1979年,美国哈佛大学费正清东亚研究中心的一名社会学教授埃兹拉·沃格尔(Ezra F. Vogel)写了一本《日本名列第一——对于美国的教训》,这本书顷刻之间成为当年度美国与日本的最畅销书。作者在书中写道:

“我以惊异的目光注视着日本最近的成功,一直在全神贯注地思考着:天然资源如此缺乏的日本,究竟是怎样把一些美国人认为非常棘手的问题,巧妙地予以解决的?然后当我认识到,只有日本,才是足资借鉴的国家时,我已不能只把日本当做一个谜,著作是满足求知兴趣的对象,而我考虑的是,对于日本的成功,如何通过具体问题加以分析和思考来进行理解。”之后的很长一段时间,他力排众议,到国会、政府部门以及各院校讲坛、公司企业,四处演讲,大声疾呼:要用日本的成功来“教训美国人的骄傲”。

面对日本旋风般的猛烈袭击,尼克松总统甚至也说了这样一句话:“美国遇到了我们甚至连做梦都想不到的那种挑战”。

沉醉于“美国世界第一”的美国人开始冷静下来进行思考和反省:美国为什么在世界经济中的地位日趋低落,企业在竞争中连连受挫?而日本却能在战后的一片废墟中迅速发展起来?为什么组织结构大致相同、规章制度相互模仿、计划工具同样先进、计划体系一样严密,而不同国度的企业却