

企业**员工激励**操作指南  
危机不过是一场卡通



# 员工激励

YUANGONG  
JIHUO

—— 打造常青企业

邓正红◎著



东方出版社



F272.92  
520

企业员工激励操作指南  
危机不过是一场卡通



# 员工激励

YUANGONG

JIHUO

打造常青企业

邓正红◎著



东方出版社

责任编辑:高晓璐

装帧设计:艺和天下

版式设计:艺和天下

### 图书在版编目(CIP)数据

激活员工——打造常青企业/邓正红著. —北京:东方出版社,2009.12  
ISBN 978-7-5060-3666-5

I. 激… II. 邓… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 179798 号

### 激活员工——打造常青企业

JIHUO YUANGONG DAZAO CHANGQING QIYE

邓正红 著

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京集惠印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:19.5

字数:210 千字 印数:0,001-4,000 册

ISBN 978-7-5060-3666-5 定价:39.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

## 前言：企业和员工携手共克时艰

企业之“企”字，道出了管理的精髓——以人为本。离开了人，企业就会停止，就不能走远。具体来说，企业是一群志同道合者的组合，人比较多，用一个“众”字来表达，更加形象生动。我一直认为，企业是个大写的“人”，一撇一捺，分别代表员工和顾客，合在一起就是一个不可分割的大写“人”。再看“众”字，三“人”组合，上面的“人”凸显企业人格，下面的两“人”，可以说是员工和顾客，也可以说是企业内部一个协同的整体团队，就是“从”。企业由“人”而“从”至“众”，就是用企业的软实力聚合共同生长的力量。

本书立足于一个“众”字，着力于“众”下面的“从”字。以企业最困难的时候为背景，培育和提升企业软实力，统一全员意志，整合全员力量，众志成城，携手并进，共克时艰。而这次金融危机所引发的经济寒冬，让所有企业体会到了不同程度的艰难，感受到了“人”的伟大和责任，自然也给本书创造了一个极好的“破题”机会。那就是，企业在困境中如何依靠员工，凝聚员工，激励员工，并把困境中推行的员工策略放大到平时，使之成为一种管理常态，那企业就没有不兴之理，就没有不旺之势！

按照企业软实力理论，企业越是处境艰难，越是发展软实力的最佳时机。尽管现在金融危机的影响快走入尽头，经济渐成复苏之势，一旦我们回

过头来看这场百年难遇的经济浩劫，就不必过多地去计较企业在这场危机中的损失，倒是要好好想想，经历这场危机后，企业到底获得了什么？是否感受到了危机境遇下所诞生的那股让人刻骨铭心的精神力量，让企业终身受用。

国际金融危机考验企业的软实力。应对危机，企业最需要软实力。胡锦涛主席在第七届亚欧首脑会议上指出，由美国次贷危机引发的金融危机对国际金融市场造成严重冲击，给世界各国经济发展和人民生活带来严重影响，引起了世界各国政府和人民的忧虑。面对这一全球性挑战，世界各国需加强政策协调、密切合作、共同应对。在此关键时刻，坚定信心比什么都重要。只有坚定信心、携手努力，我们才能共同渡过难关。应该说，这场危机彰显的企业软实力，其主题词就是信心、携手、克难。

我以为，企业应对经济危机，既要唱响《义勇军进行曲》，做到居危思进，还要唱响《咱们工人有力量》，做到携手前进。令我感动的是，在需求萎缩、订单减少、出口受阻、资金短缺……的风暴面前，很多企业没有退却，用责任、关爱、真诚践行着不裁员、不关门、不停产、不减薪的承诺，不但感染了所有员工，也打动了相关利益者。员工热情高涨，主动申请减薪，誓与企业共存亡；不等不靠，积极寻找新市场，优化产品结构，用转型实现企业软实力的提升——在应对中努力化“危”为“机”。

《义勇军进行曲》和《咱们工人有力量》这两支曲子交响在一块，彰显的是企业势不可挡的软实力。经济危机以来，不少企业展开了“企业有困难，员工怎么办”和“员工有困难，企业怎么办”的大讨论，这种劳资双方的互动交流，从感情上拉近了彼此的距离，由此演绎出了一系列“企业替员工着想，员工替企业出力”的交响曲。下面让我们一起来看看三个真实的案例。

甲企业：经营难以为继，债主纷纷逼上门。员工们听说公司要破产还

债，非常激动，坚决不同意破产，纷纷表示愿意减薪，甚至倡议为公司“捐款”，与企业共存亡，喊出了“企业在，希望就在”的肺腑之声。债主被员工们的情绪感染了，表示理解该公司的处境，同意暂缓返款。企业的燃眉之急因员工“力撑”而缓解，应该说，企业生存的信心是员工给的，员工的这份赤子之心就是企业平时蓄积的软实力，终于在困境中释放出来了。

乙企业：面临严峻形势，情况通报给员工后，大家的反应，出乎公司领导的意料。一是认理。订单少了，工资当然要少，纷纷表示要响应号召，立足本职，团结一心与企业共同应对金融危机。二是实干。在生产车间，有活干的员工，在紧张忙碌地进行生产；暂时没活干的，则在进行技能比赛。三是想办法。员工克服种种不利因素，充分发挥聪明才智，进行技术创新，为企业“积小流、成江河”，一大批为企业降耗增效的“金点子”不断涌现。尽管经济形势复杂，公司业绩却逆势上扬。

丙企业：以内拓外扩的行动鼓舞员工的士气，增强员工的信心。员工以前所未有的热情来支持企业渡过难关。春节假期还没有结束，生产就提前开工了，员工毫无怨言。在他们看来，与其他公司相比，他们是幸福的，工资分毫不少，每月按时到账；公司就是他们的家，现在生产任务多，是好事，要支持，坚决完成任务，没什么好说的。

以上例子是这次金融危机中众多企业与员工共克时艰的几个缩影，共同点是员工对企业充满感情，有很强的认同感和主人翁意识，工作上满怀激情，有干劲、有闯劲，顶住困难与企业一道“爬坡过坎”。应该说，经济危机情势下员工所表现出的积极的精神状态，是任何企业所希望的，也是任何企业在任何情况下最需要的。

问题的关键是，现在不少企业并没有找到激发员工活力的根本方法，还在无端的劳资纠纷中徘徊；更有甚者，形势好的时候把员工当作挣钱的机器，形势坏的时候把员工当作成本包袱。对待员工，无论从观念还是方法

上，都有待进一步改进和提升。

员工不是包袱，而是企业最大的财富；员工不是成本，而是企业最大的资本。在严寒酷逼的经济冬天，企业如何在不减员、不减薪、不减福利待遇的情况下，继续保持良好的绩效，并与员工一起成长——重要的是提升企业软实力。经济危机下，企业最需要软实力，也是培育企业软实力的最佳时机。企业软实力的使命是实现资源整合，员工在所有资源要素中居于首位，企业软实力挂在员工脸上，写在员工心里。因此，基于企业软实力的资源整合，必须从激活员工开始。

企业软实力讲究一个“势”，就是汇聚全体员工的工作热情和创造能量。为此，本书从激活员工、感受员工、塑造员工、拉近员工、推动员工等五方面，破解员工活力基因，为企业奉上25种员工策略；教企业如何激励员工，让员工热情如火、激情四溢、士气如虹、顽强拼搏。一旦每个员工的活力因子都得到充分迸发，企业就能切身体会到《咱们工人有力量》这首经典歌曲的伟大。

让我们一起来吧，大家同在一艘船上。企业由“人”而“从”至“众”，只要企业与员工荣辱与共、同舟共济，危机也会变成机遇。众人划桨，暂时搁浅的大船定能驶向成功的彼岸。

# 目录

## CONTENTS

|                |   |
|----------------|---|
| 前言：企业和员工携手共克时艰 | 1 |
|----------------|---|

|          |   |
|----------|---|
| 第1篇：激活员工 | 1 |
|----------|---|

企业软实力的使命是整合资源，实现价值创新。金融危机下，企业硬实力普遍受挫，表面看，企业缺资金、缺市场、缺技术，成本上升，亏损加大，其实，企业什么都不缺，只要将人的潜能释放出来，所有的问题都会迎刃而解。没有“休眠”的资源，只有“休眠”的员工，资源的闲置、浪费甚至紧张，很大程度上是由于员工不作为造成的。当务之急，企业必须迅速摆脱经济冬天所带来的萧条、沉闷气息，在整合资源前首先整合人力资源，激发员工创造力。员工不是企业随意裁减的“包袱”，员工代表企业的未来，员工的活力、快乐、激情就是企业生存发展的信心。

|              |    |
|--------------|----|
| 1. 挖掘潜力，创造价值 | 3  |
| 别让员工“休眠”     | 3  |
| 在危机中彰显员工价值   | 8  |
| 2. 充满快乐，活力无限 | 16 |
| 冬天里的员工快乐指数   | 16 |

|             |    |
|-------------|----|
| 以“青春之泉”抵御寒流 | 21 |
| 3.激情至上，绩效次之 | 27 |
| 一起做冬天里的一把火  | 27 |
| 绩效主义“毁”了索尼  | 32 |
| 4.全力以赴，追求卓越 | 37 |
| 挑战“贵气”与“惰性” | 37 |
| 卓越诞生于最艰难的时候 | 42 |
| 5.加速变革，浴火重生 | 47 |
| 静悄悄的冬天革命    | 47 |
| 冬天里的“洗脑风暴”  | 53 |

## 第Ⅱ篇：感受员工 59

企业软实力如水，既势不可挡，又润物无声。经济动荡带来的精神创伤不可避免地会使员工的忠诚度和敬业度有所下降。要在衰退时期充分调动员工的积极性和创造性，管理者必须以水一样的柔性，深入到员工心底里去，感受员工的所思所想、所忧所虑，为员工打造遮风挡雨、防冻驱寒的港湾，让员工感到企业是可依赖信赖的家。越是困难时候，越要疼爱员工。优秀的管理者就像一条很柔韧的线，总注意营造充满爱和肯定赞美的氛围，把珍珠和钻石般的员工一个个串起来。员工的愉悦度和幸福感提高，内在的热情就像岩浆一样迸发，工作业绩、企业利润就会倍增。

|             |    |
|-------------|----|
| 1.和风细雨，开启心扉 | 61 |
| 北风冷心，南风暖心   | 61 |
| 再大的危机也能度过   | 66 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 012.消除症结，释放情绪       | 72  |
| 251 驱走冬天的阴霾         | 72  |
| 521 给员工放“情绪假”       | 78  |
| 023.放心管理，放手行动       | 83  |
| 781 留下的是信任和口碑       | 83  |
| 441 把钥匙交给员工         | 88  |
| 624.将心比薪，相得益彰       | 94  |
| 841 不该把员工的“奶酪”当“节流” | 94  |
| 031 一元年薪与不减一分       | 100 |
| 625.履行法规，平衡劳资       | 106 |
| 921 压死骆驼的最后一棵稻草     | 106 |
| 501 大事把好关，小事多让步     | 111 |
| 第Ⅲ篇：塑造员工            | 117 |

企业软实力要迈上价值创新的颠峰，必须以强有力的文化制导为保证，就是以价值理念为核心，形成良好的创新习惯和创新氛围。正如一位美国作家所说，播种行为，收获习惯；播种习惯，收获性格；播种性格，收获命运。现在企业价值处于低洼阶段，企业融资困难，重要客户减少，外部需求减弱，生产成本上升。企业不能像做北极熊那样冬眠，而要全身心投入“冬炼”，内修文化炼内功，外强筋骨抗严冬。如何摆脱困局，化危为机，推动价值创新，就是要及时调整、变革、创新企业文化，将充满创新因子的企业文化内化于心，外化于行，固化于制，物化于利。

|             |     |
|-------------|-----|
| 1.坚守核心，决不动摇 | 119 |
|-------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 核心是信心，更是价值    | 119 |
| 本色做人，出色做事     | 125 |
| 2. 尊重个性，和而不同  | 132 |
| 用企业个性整合员工个性   | 132 |
| 把“魔鬼”的一面“藏”起来 | 137 |
| 3. 种豆得瓜，养成习惯  | 143 |
| 危机“逼”出好习惯     | 143 |
| 好习惯决定好未来      | 148 |
| 4. 达成默契，共同成长  | 153 |
| 危机当头，靠什么凝聚员工  | 153 |
| 让员工心中有企业      | 159 |
| 5. 不失时机，整合文化  | 164 |
| 抄底还需操“心”      | 164 |
| 就怕貌合神离        | 170 |

## 第Ⅳ篇：拉近员工 177

企业软实力强调无缝对接，这样才能精准实现资源整合。所谓无缝对接，就是将员工、顾客放在企业软实力资源要素的至尊位置，并做到零距离接触。将企业传统管理“金字塔”倒立，就是尊重员工的自主创新精神，让员工处于价值创新的最前沿。企业软式力向内具有吸引力、内敛性和集聚性，目标是广纳人气，创造优势资源。经济低迷时期，企业最需要的是凝聚力和创造力，而创造力是建立在凝聚力之上的，所以，企业要向员工靠近、靠近、再靠近。领导者和员工贴得越近，员工就越愿意与你沟通，并感受到与企业一起成长的信心和力量，以更大的热情投入工作。

|             |     |
|-------------|-----|
| 1.营造氛围，提升士气 | 179 |
| 充满温馨和关爱的时刻  | 179 |
| 冬天里的“国际歌”   | 184 |
| 2.人单合一，顾客满意 | 190 |
| 下道工序就是顾客    | 190 |
| 与客户一起“冬泳”   | 196 |
| 3.拆除樊篱，无缝沟通 | 202 |
| 避免信息不对称危机   | 202 |
| 提倡“人人是老板”   | 209 |
| 4.虚拟组织，聚合创意 | 214 |
| 放下包袱，开动机器   | 214 |
| 团队虚拟，信任不虚拟  | 219 |
| 5.抱团取暖，不离不弃 | 225 |
| 员工就是企业的桩    | 225 |
| 只有分担，没有牺牲   | 229 |
| 第V篇：推动员工    | 235 |

软实力型公司预见危机，化解风险，视非常为正常；硬实力型公司感受危机，疲于应对，视非常为恐慌。这次金融危机，与其说是一场危机，还不如说是一场充满希望的风暴，正摧枯拉朽般地狂扫一切，加速淘汰，也加速催生。剩者为王，坚持下来的就是强者。对中国来说，产业升级、经济转型，需要外部的压力来推动，而金融危机给了这个机会。对企业来说，只有冬天的心态，没有冬天的市场。危机中往往蕴藏着无限的市场机会。最快做

好过冬的企业也将会是最先迎来春天的企业。不论今天面临经济寒冬抑或明天迎来经济春天，企业员工都应时刻保持危机意识。

|     |              |     |
|-----|--------------|-----|
| 001 | 1. 体验危机，形成压力 | 237 |
| 001 | 用危机这面镜子照照自己  | 237 |
| 001 | 试试员工最大的压力负荷  | 241 |
| 001 | 2. 放大危机，持久应对 | 247 |
| 001 | 看不到危机才是最大的危机 | 247 |
| 001 | 将隐患通通揪出来     | 252 |
| 001 | 3. 超越危机，加快学习 | 258 |
| 001 | 市场不好时就该花钱    | 258 |
| 001 | 量身定制“潜力计划”   | 264 |
| 001 | 4. 挑战危机，高效执行 | 269 |
| 001 | 扯皮到此为止       | 269 |
| 001 | 慢了就会被煮死      | 275 |
| 001 | 5. 应对危机，简单制胜 | 281 |
| 001 | 专注应对不确定性     | 281 |
| 001 | 创新管理，夯实基础    | 289 |
| 001 | 后记：向不裁员的企业致敬 | 298 |

# 第I篇：激活员工

DIYIPIAN: JIHUOYUANGONG

企业软实力的使命是整合资源，实现价值创新。金融危机下，企业硬实力普遍受挫，表面看，企业缺资金、缺市场、缺技术，成本上升，亏损加大，其实，企业什么都不缺，只要将人的潜能释放出来，所有的问题都会迎刃而解。没有“休眠”的资源，只有“休眠”的员工，资源的闲置、浪费甚至紧张，很大程度上是由于员工不作为造成的。当务之急，企业必须迅速摆脱经济冬天所带来的萧条、沉闷气息，在整合资源前首先整合人力资源，激发员工创造力。员工不是企业随意裁减的“包袱”，员工代表企业的未来，员工的活力、快乐、激情就是企业生存发展的信心。



# 1. WAJUEQIANLI, CHUANGZAOJIAZHI

## 1. 挖掘潜力，创造价值

企业实力在经营中交替作用，硬实力出现危机，必须靠软实力来改善和提升。在全球危机的大背景下，资源紧张的矛盾更加凸显。环境代价加大、劳动力成本增加，造成企业固定成本绝对上升；市场萎缩，产品价格下跌，同质竞争日趋激烈，迫使企业成本相对上升；环境变数、不确定性越来越高，把握的难度越来越大，随时都在挑战企业，使企业的风险成本也越来越高。企业要化解高风险高成本，必须推进软实力行动，围绕资源增值，加大工艺改进、技术升级、管理变革、价值创新的力度。挖掘资源潜力，就是激活员工创造力，使资源在增值跑道上迅速集结。

### 别让员工“休眠”

受金融危机影响，许多企业不得不减产、停产，给员工放长假，完全进入“冬闲”或“冬眠”。其实，我并不赞同企业这种无为的过冬，企业应