

李宁 编著

凝聚力

 中国时代经济出版社

COHESION COHESION COHESION
COHESION COHESION
COHESION COHESION
COHESION COHESION
李 宁 编 著

凝聚力

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)

凝聚力/李宁 编著.—北京:中国时代经济出版社,2005.1

ISBN 7-80169-708-1

I.凝... II.李... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001629 号

凝
聚
力

李
宁
编
著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑部) 88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京新丰印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印 张	11.75
字 数	158 千字
印 数	1-6000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 7-80169-708-1/F·327

版权所有 侵权必究

前 言

一个一团散沙般的企业和一个凝聚力强的企业会有完全不同的气象。每一个倒下去的企业最后的状态一定是人心涣散，企业领导人威信全无，产品销售不出去，无法获得银行的贷款，企业缺乏社会资源的支持。这种可怕的景象并不是一朝一夕形成的，企业经营失败的原因很多，缺乏凝聚力是企业管理失误所造成的，是加速企业衰亡的原因之一。

一个有很强凝聚力的企业就像是一条打造精良的大船，能抗拒大风大浪。因此，在企业管理中注意增强企业的凝聚力，是企业管理者的重要任务。我们认为企业管理者应在以下几个方面提高认识：

第一，增强企业凝聚力，首先要提高领导者的自身形象。企业的领导者应该是块磁石，能让员工以他为荣，能紧紧地团结在他的周围；同时企业家在社会上代表了企业的形象，一个优秀企业家就是企业的无形资产，例如中国的张瑞敏、柳传志。因此，企业的领导者要努力提高自己的员工心目中的和社会上的威望。在提高自身文化修养、身体素质等的同时，不要忘记在公共关系活动中巧妙地利用媒体的作用，在提升自身形象的同时，提升企业的形象。

第二，要给员工家的感觉。在企业里实行人本管理，是世界上大企业的成功经验。企业不仅要给予员工物质上的激励，还要给予员工精神上的激励。企业的管理者尊重员工，给员工一个家的感觉，让员工把企业当成自己的家，所有的事情都是家务事一般，自然就凝聚了企业员工的人心。

第三，满足员工的物质需求。员工在企业里工作，获得必要的物

质满足是最基本的要求，高薪不是留住人才最重要的手段，但却是最基本的手段。企业在发挥薪酬福利的激励作用的时候，要注意设计合理的薪酬体系，加强绩效管理，利用好福利政策以激励员工。

第四，让员工与企业共同成长。在满足了基本的物质需求以后，员工开始在意是否能在企业中获得发展。著名企业都很注重对员工的全方位的培训，是否有持续的培训也成为求职者挑选企业的条件之一，更是企业增强凝聚力的法宝之一。对员工进行培训是企业 and 员工共同发展的双赢策略，企业领导要抛弃培训是给别人做嫁衣裳、培训无用的思想。

第五，让员工有晋升的空间。以事业留人是最好的留人手段，让员工知道努力工作的前景是什么，公司可以给你提供什么样的发展机会，员工自然会有工作的激情，也会为企业的长久发展考虑。当员工的个人发展和企业的发展一致的时候，企业的凝聚力就会增强。

第六，让员工有共同的愿景。愿景是企业的灵魂，是企业员工共同的奋斗目标。有了一致的追求，员工才能在工作中拧成一股绳，共同为企业的美好前景而努力工作。但是如何把企业的愿景和员工的具体工作结合起来，让企业日常的工作始终走在正轨上却不是件容易的事情。

第七，以团队精神凝聚人心。有了共同的愿景，员工还必须为了共同的目标而相互协作。团队精神是高绩效团队中的灵魂，拥有团队精神的企业凝聚力自然就强。培养团队精神，团队领导人的责任非常重大。

第八，为品牌而战。企业拥有良好的品牌，员工自然也感到光荣。品牌不但能凝聚人心，还能凝聚社会资源，因此，企业要让员工在维护品牌形象的过程中，增强对企业的责任感。

企业不仅要对员工进行品牌教育，还要给品牌注入文化的内涵，还要实行整合营销传播。

第九，提升企业形象，聚合社会资源。企业不仅要提升内部员工

Cohesion
COHESION COHESION
COHESION
前 言
COHESION

的凝聚力，还要提升企业在社会上的凝聚力，良好的企业形象能聚合社会资源，增强企业的竞争力。企业要在以下方面做出努力：承担社会义务、提高危机处理能力、诚信、完善企业识别系统。

可能一些企业里面有很多提高凝聚力的小技巧，但是我们认为，不在思想上、制度上真正认识到提高凝聚力的重要性，小技巧只能起到一时的作用。我们在这本书里没有指导读者具体去采取什么行动来增强企业的凝聚力，而是告诉读者，应该有什么样的意识，应该特别注意哪些问题。希望我们的工作成果，能让您意识到工作中的不足和需要改进的地方。如果我们的工作能够帮助您提高企业的凝聚力，我们就感到十分欣慰了。

作 者

2004年11月

目 录

从提升老板的形象开始

- 老板应该是块磁石 / 1
- 提升老板形象的技巧 / 3
 - 给员工描绘美好的蓝图 / 3
 - 提高老板的文化素养 / 4
 - 提高老板的道德素质 / 7
 - 保持工作的激情 / 10
 - 身体力行 / 13
 - 有正确的人才观 / 14
 - 包装好个人形象 / 15
 - 提高老板的身体素质 / 17

给员工家的感觉

- 照顾员工的情绪 / 19
 - IBM公司的年度庆功会 / 19
 - 人本管理提高企业的凝聚力 / 21
- 营造良好的工作氛围的方法 / 22
 - 情感管理 / 22

凝聚力

Cohesion

COHESION

COHESION

COHESION

COHESION

COHESION

员工参与决策 / 25

员工自主管理 / 28

沟通 / 32

满足员工的物质需求

物质待遇是企业用人留人的晴雨表 / 35

发挥薪酬福利的激励作用的方法 / 37

设计合理的薪酬体系 / 37

加强绩效管理 / 46

拨好福利这根弦 / 52

了解员工的需要 增强激励的针对性 / 58

让员工与企业共同成长

培训让员工与企业共同成长 / 61

日本企业的教育培训留人 / 61

培训的双赢作用 / 63

建立适应企业发展的培训方式 / 65

帮助员工进行职业生涯规划 / 65

对员工进行企业文化培训 / 69

做好培训计划 / 70

用“木桶理论”指导培训 / 72

重视培训评估工作 / 73

为什么 IBM 是世界上经营最好的公司之一 / 75

不要忽视员工的形象培训 / 77

让员工有晋升的空间

以事业凝聚人心 / 81

人才流失降低了企业的凝聚力 / 81

给员工以看得见的希望 / 83

为员工打开晋升通道的方法 / 84

从企业内部寻找人才 / 84

提拔员工的艺术 / 90

尊重员工的个人兴趣 / 92

用轮岗激励员工 / 95

“提拔”并非总是留人灵丹 / 98

对知识型员工要充分授权 / 103

让员工有共同的愿景

愿景是凝聚人心的力量 / 108

如何让愿景与员工的日常工作相结合 / 110

什么是愿景 / 110

如何建立愿景 / 111

如何实施愿景 / 113

让愿景具体化 / 115

凝聚力

Cohesion

COHESION

COHESION

COHESION

COHESION

言教不如身教 / 116

强化价值观 / 117

以团队精神凝聚人心

团队精神的定义和内容 / 121

培养良好团队精神的方法 / 123

以共同的目标和有效的评估增强团队的凝聚力 / 123

团队领导者的推动 / 126

团队成员应提高自己的合作能力 / 132

确立正确的考核原则 / 134

沟通产生凝聚力 / 135

注意团队建设中的绊脚石 / 138

为品牌而战

品牌的凝聚作用 / 141

海尔员工维护品牌形象的故事 / 141

品牌凝聚资源的作用 / 143

如何让员工为品牌而战 / 144

对员工进行品牌教育 / 144

用文化演绎品牌 / 145

质量是品牌的生命 / 147

真诚服务 提高品牌的忠诚度 / 148

高素质的企业员工托起优秀品牌 / 151
实施品牌战略 全方位维护品牌形象 / 152
整合营销传播 / 155

提升企业形象 聚合社会资源

良好的企业形象是获得社会资源的手段 / 159

“农夫山泉”精心打造企业形象 / 159

企业形象的要素 / 161

企业形象对企业的意义 / 162

提高企业社会形象的方法 / 164

自觉承担社会责任 / 164

提高危机处理能力 / 167

要相信信誉的力量 / 169

塑造绿色企业形象 / 171

完善企业识别系统 / 173



从提升老板的形象开始

老板应该是块磁石

中国企业的创始人往往具有鲜明的个性和强烈的个人魅力，由于他在企业生存和发展中起着决定性作用，因此经常只靠威信就能维持企业的正常运作。中国企业因此多是个性化企业，需要精英人物以及独一无二的文化，这在企业发展的某一阶段非常有用，反过来这也加深了企业以及企业领导者对自己个性的坚持。

凝聚力是领导主体将被领导者紧紧地凝聚在一起，相互合作和相互支持，协调一致，为实现领导目标而共同奋斗的组织措施和人际措施。只有凝聚得好，才能真正形成合力，才能夺取领导的胜利。不能凝聚，就意味着不能实施领导，当然就意味着不能实现领导目标。能否做到凝聚，就决定着能否取得领导成功。而影响凝聚的因素有很多，包括性格、习惯、修养、思想水平和行为方式等，但是其中最重要的因素就是道德素质。

一提起微软，大家就会想起比尔·盖茨——微软的创始人、微软的精神象征，而一谈起比尔·盖茨——这位富可敌国的世界首富，人们就不能不想起软件巨人微软公司。盖茨和微软的关系，就如同上帝

和天堂一样密不可分。

遥想当年：盖茨白手起家，创立微软公司，31岁时成为有史以来最年轻的亿万富翁（后来这个记录被打破），37岁时成为美国首富并获得国家科技奖章，39岁时身价一举超越华尔街股市大亨沃伦·巴菲特而成为世界首富，同年以一票之差击败通用电器的杰克·韦尔奇，被《工业周刊》评选为“最受尊敬的CEO”。微软公司上市之后，市值也节节拔高，超越波音、IBM，接着又超过三大汽车公司市值总和，直至突破5000亿美元大关超越通用电器（GE），成为全球市场价值最高的公司，年营业额超过世界前50名软件企业中其他49家的总和，即使在被司法部和19州围追堵截的情况下，仍被评为“最受尊崇的公司”……

这一切，都是永远不可磨灭的辉煌。

盖茨和微软，创造了20世纪最美丽的神话，吹响了信息经济时代最嘹亮的号角，尽管在这个过程中充满了掠夺和不平等的残酷竞争。盖茨是魔鬼，还是天使，微软是新科技的缔造者，还是商业规则的破坏者，现在还没有谁能下一个公正的结论。但有一点是毋庸置疑的：盖茨不是靠幸运取得成功的，微软也不是建立在偶然基础上的软件帝国，盖茨是电脑天才，但更是一个经营和管理天才，他在微软的成长壮大中付出了心血和汗水，他非凡的事业心和进取心，他高瞻远瞩的眼光和异常敏锐的市场嗅觉，是任何一个人都无法超越的。盖茨和微软，都将是永远的……

盖茨一直是一个以工作狂而著称的人物，即使到了39岁结婚的时候，他还经常加班工作到晚上10点以后，对于以前任何一个亿万富翁来说，这都是没有的事。尽管微软公司一向以员工习惯性加班拼命工作而闻名，但那些工作得眼冒金星的员工还是心悦诚服地说，他们之中几乎没有谁能比盖茨更辛苦。

提升老板形象的技巧

既然老板的形象能产生凝聚力，能吸引人才，带动员工一起奋斗，那么老板们就一定要利用好自已的无形资产，同时还要采取措施，进一步提升自己的形象，使自己像一块磁石一样，产生更强的凝聚力。

给员工描绘美好的蓝图

领导者要开启愿景。他们抓住时间的经络，描绘出他们及其追者在不久的将来能够拥有的充满吸引力的机会。领导者有一种欲望：改变事情的本来面目，创造前人没创造的奇迹。在某种意义上，领导者生活在未来。在他们还没有开始某个项目以前，他们已经能够“看到”事情的结果是什么样子，就像设计师绘制蓝图或者工程师构建模型一样。对未来清晰的想像推动着他们前进。然而，只有领导者能看到未来愿景还不足以在组织内形成一场运动，或在公司里做出重大的改变。没有追随者的人不是领导者。要让人追随就要让追随者自己接受这个愿景。领导者不能命令，只能激发追随者献身于事业。

为了让追随者接受愿景，领导者一定要了解其追随者，用他们的语言说话，要让追随者相信，领导者心中了解他们的需要和想法。领导是一个对话的过程，而不是领导者一个人的独角戏。要获得众人的支持，领导者就要完全了解众人的梦想、希望、抱负、愿景和价值。

领导者要激活其他人的希望和梦想，让他们看到他们完全有可能抓住这样的未来。领导者要不断告诉其追随者，这个梦想符合大家的利益，这样才能使大家努力向目标迈进。通过描绘团体的愿景，点燃众人的激情。领导者要用生动的语言和极具感染力的方式把激情带给大家。

领导者在所有的场合都是领导者。无论是在什么场合，他们毫无例外地都热心于他们的事业。他们的热情能让人感觉到，它能够从领导者身上传播到追随者身上。他们对愿景的热情是点燃人们的激情的火花。

提高老板的文化素养

企业能否正常运转，能否健康发展，主要在于企业老板的素质、水平、观念。在许多地方，企业与企业之间没有多大的区别，大家都在同一市场环境、同一投资环境、同一社会环境里竞争，为什么有的企业就发展得好，而有的企业就没有成功呢？原因在于企业老板的素质、观念、水平与能力。老板是企业拍板人，企业的命运掌握在他手中，如果没有随着社会的发展经常学习、不断充电提高自身素质，企业则很难持久发展，即使你已经在过去赚了钱，以后，钱也会很快花光，除非你不再办企业了。在 21 世纪，企业要立于市场竞争的不败之地，老板必须时时刻刻充电，不断提高自己，打破传统的观念，大胆呼吸新鲜空气，以积极的心态和冷静的头脑明确企业发展的思路和定位，准确掌握市场信息，开发别有风格的产品，借用外脑，用好人才，才能走出一条可持续发展的道路。

顺德和青岛同为中国四大家电产业群之一。打一个比喻，如果拥有海尔、海信的青岛可以说是中国家电产业的巍巍高山，那么聚集着众多中小型企业的顺德就是中国家电产业的泱泱大河。

虽然顺德家电拥有五大中国驰名商标，虽然顺德是中国家电产业配套最完善的地区，但是那些多如牛毛的中小型企业，那些沉寂多时的昔日风光企业还是昭示着一个无奈的困惑——长不大。

一位顺德家电业的人士在谈到顺德家电业如何持续长大时说，顺德家电业面临着两个主要问题：一是文化精神，二是核心技术。

这位人士指出，顺德人在整个珠三角经济圈里是最具代表性的粤商，秉承了传统粤商的务实、功利的传统意识，“鸡头情结”根深蒂

固，万事不求人，横向的专业化协作与分工联合关系不紧密，使得中小企业通常不安于产业分工的理性角色，重竞争、轻合作，重眼前、轻长远，重个体、轻整体。

那些不能持续长大的民企老板或多或少、或重或轻地存在着以下问题：

(1) 思维固化：当年冲天的艰苦创业激情逐步丧失，缺乏发展的精神后劲。

(2) 激励不足：老板大多强调先进技术，忽视人的因素，不注重建立良好的人文环境，没有或不能建立良好的激励机制，因此没能培养出一支能有效支配资源的管理队伍。

(3) 管理粗放：经营决策大都依赖老板的能力，个人英雄主义色彩较浓，没有根据企业的生命周期建立和实施制度文化管理机制。

(4) 诚信缺失：投机心理强烈，如打政策“擦边球”、产业链下游打压上游、“大欺小”、拖欠账款、制售假冒伪劣产品等。

企业发展的好坏与老板自身的素质极其密切。

因此，老板首先要提高知识素质。老板们都很忙，怎样提高呢？最好的办法是看书读报，积累各方面的知识。有人说，老板们哪有时间坐下来好好看书读报？其实读书不仅是学习的好方法，也是休息的好方法。企业家不一定天天去看管理书、经济书，时间长了很多人会感到枯燥乏味。企业家的知识面越广越好，读书的范围应该是天文、地理、军事、文化，五花八门，像《周易》那样的书都可以读，读自己想看的书。读书虽然不会起到立竿见影的作用，但可以在增长知识的同时，无形中启发思维。

第二个办法是寻找机会听一些讲座和演讲。老板们一般经常有机会去北京、上海、广州等地，这些地方经常举办各种内容的讲座，花不多的钱去听一听，虽然时间只有半天，甚至两个小时，但只要你真听了，认真去领会，就一定会有收获。

第三个办法是建议老板们积极参加培训。有许多老板们能意识到

充电的重要性，例如“体操王子”李宁，一边当老总，一边在北大当学生，学习法律课程与 MBA 课程，同时也充分利用北大的资源和同学资源，为企业寻求更大的发展。

第四个办法是看电视，特别是新闻经济类的，特别推荐大家多看中央电视台二套经济频道，那些栏目和内容都非常好。

第五个办法是要与人交流沟通，谈思想、谈看法、谈体会，在讨论中提高自己。

老板提高自身文化修养，主要的目的是锻炼自身的思维能力。思维能力强，老板的能力才会强；反之，思维能力差，老板的能力也就差。可见，老板的思维能力在一定程度上决定着老板的其他能力。

1. 科学思维能力是老板正确制定战略方针的前提

老板的基本任务之一就是制定工作的战略方针。战略一般是指重大的、带有全局性的根本谋划，它具有超前性、长远性。要正确制定战略方针必须正确地认识客观对象，把握客观对象的本质和规律，同时还要善于把尊重客观规律和发挥主观能动性辩证地结合起来。而这些没有科学的思维能力是无法做到的。

2. 科学思维能力是科学决策的必备条件

决策是老板的一项基本职能。科学决策即按科学的程序和运用科学的方法进行决策活动。而科学程序和方法则来源于科学的思维方式。决策过程的每一个步骤都离不开思维，都需要科学的思维能力。

3. 科学思维能力也是科学地组织决策方案实施的重要条件

决策的目的在于通过方案实施而实现改造客观世界的特定目标。如果说决策方案的制定是从实践到认识的过程，而决策方案的实施则是从认识再回到实践的过程，但人的实践活动是在理性思维的指导下进行的。

4. 科学思维能力是领导艺术的灵魂

领导艺术首先有赖于灵活巧妙的思维能力，有赖于科学的创造性的思维能力。没有科学的创造性思维能力，就不能转化或产生具有以