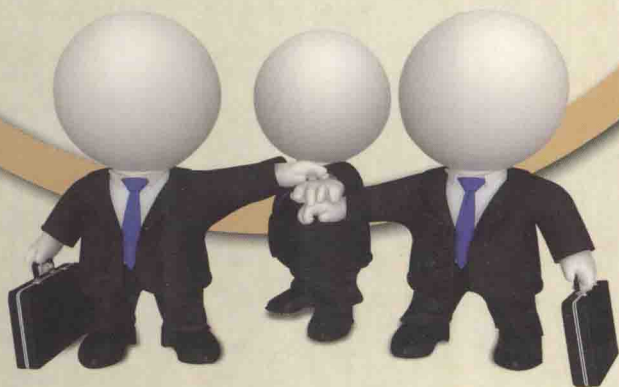


# 共同体

## 打造企业利益共同体

企业是社会经济细胞，各种关系的和谐是企业和谐稳定的基础，而把企业建设成关系双方的利益共同体、事业共同体、命运共同体是构建和谐关系的重要途径。

高必玉◎著



# 共同体

打造企业利益共同体

高必玉◎著

中国财富出版社



## 前 言

### 从“人”出发，共同发展

对于企业来说，人是最重要的。善于经营企业的人，定然也善于经营人、组织人。

日本著名跨国公司松下电器的创始人松下幸之助认为：只有从人性角度出发，并以此建立起经营理念和管理方法，才是正确而有利的。从业人员、客户、交易对象、直接参与经营管理的都是人，经营管理就是人类彼此之间为自己造福的一种活动。从这个意义上来说，彻底了解“人是什么”和“人具有什么特质”才是正确的企业经营理念。大至人类所进行的一切活动、国家的经营，小至企业经营、人生经营，都是如此。作为一个人，如果对自己认识不清，那么其活动也就不可能是真正适当的；对于企业来说，如果处理不好各方面的关系，也是徒劳无功的。

人类是依靠自己的双手，通过劳动等行为，共同经营群体生活的。因此，要想提高人类生活的品质，要想进入一种理想的状态，就要正确把握人性的本质。同样，要想提高企业的经营效果，也要从“人”开始。

如今，只要一谈到企业，很多人都会将其与经济效益联系起来，而忽视了其在整体社会中的功能。不可否认，从表面上看起来，企业是一个经济组织，确实是以利润为生存第一要务的。可是，从社会整体目标要求来看，不仅需要保证劳动关系的和谐稳定，还要保证劳动的整体社会效益，这才是企业的根本社会性质。因此，企业不仅要经营好自己的资产，还要

“经营”好各种关系。

社会合作是企业内部劳动关系的基础，企业必须以此为尺度，来衡量自己在劳动关系中的利弊得失，确定基本理念与制度安排，为内部关系的协调奠定社会价值论基础。

企业是社会经济细胞，各种关系的和谐是企业和谐稳定的基础，而把企业建设成关系双方的利益共同体、事业共同体、命运共同体是构建和谐关系的重要途径。

在发展过程中，企业和员工、中层、核心层、供应商等都是一个共同体，一损俱损，一荣俱荣。如果忽视了这一点，企业何谈发展？作为老板，一定要明白这一点，一定要想办法和这些群体处理好关系。

人，不仅有着自然属性，也有着社会属性。同理，企业除了自然属性，也具有社会属性，离开了各种各样的人、各种各样的关系，企业也就成了“孤家寡人”。

作者  
2016年3月

# 目 录



<b>第一章 利益共同体——基层员工管理</b> .....	1
维护员工的利益，就是维护企业的利益 .....	3
高薪是第一推动力 .....	6
主动给员工加薪，超越员工的期望 .....	9
按时发放工资，不拖延 .....	13
完善绩效工资，多劳多得 .....	15
<b>第二章 荣誉共同体——中层管理者管理</b> .....	21
中高层管理，离不开荣誉激励 .....	23
尊重管理者，给他们留面子 .....	26
认可管理者，对他们的贡献公开表示承认 .....	30

肯定管理者，不要吝啬头衔和名号 .....	33
鼓励管理者，借助荣誉墙来激励他们 .....	35
彰显管理者，以他们的名字命名某项事物 .....	37
关心管理者，关注他们真正的需要 .....	41
<b>第三章 精神共同体——核心层管理者管理 .....</b>	<b>45</b>
揣摩老板的思想，形成默契 .....	47
牺牲小我，成就大我 .....	49
做好战略规划，使全员一心、一体 .....	53
领导层的观念决定企业命运 .....	58
担起责任，提高责任感 .....	60
采用合适的方式选择和培养接班人 .....	63
<b>第四章 命运共同体——全员管理 .....</b>	<b>67</b>
全员同呼吸、共命运，企业发展才会好 .....	69
企业的事就是自己的事 .....	73
热爱企业、关心企业发展 .....	77
忠于企业，不背叛 .....	80
企业兴亡，我的责任 .....	83
出色地完成每一项工作 .....	86
为企业节约，不浪费 .....	88

<b>第五章 客户共同体——客户管理</b> .....	93
让客户参与到产品研发中去 .....	95
把经销商也当员工 .....	99
引导客户持续消费 .....	103
寻找优质的大客户，积极合作 .....	105
客户关怀和服务非常重要 .....	110
<b>第六章 产业共同体——供应商管理</b> .....	115
企业和供应商需要的是一种双赢 .....	117
不要太过压低给供应商的价格 .....	121
主动为供应商提供技术支持 .....	125
实时检验，对供应商进行质量控制 .....	127
客观判定与处理不合格品 .....	132
对供应商进行业绩评定十分重要 .....	135
<b>第七章 同业共同体——同行合作联盟</b> .....	139
同行结盟，有利于企业的发展 .....	141
互相占股，合作共赢 .....	144
成立现金池，缺钱时优先贷款 .....	147
结成采购联盟，降低采购成本 .....	153



成立同业商会向银行贷款有优势 .....	159
和竞争对手捆绑在一起共同向市场要钱 .....	164
<b>第八章 异业共同体——不同行业抱团取暖 .....</b>	<b>169</b>
企业的发展离不开其他企业的帮忙 .....	171
互用客户渠道，增加客户 .....	173
互用产品通路，增加销量 .....	176
移动互联网异业合作的三大痛点 .....	179

第一章

利益共同体——基层员工管理

领导是带领员工走向成功的人。优秀的员工不仅是从市场上招聘而来的，更是卓越的领导一步一个脚印地带出来的，这些领导就是企业的代表。想让员工一上岗就能独当一面，是一种幻想；想让刚刚就职的员工对你心悦诚服，是一种奢求；想让员工热情洋溢地为企业奉献，更是一种强求。好员工不是自然产生的，需要悉心培养。你希望拥有什么样的员工，就应该用什么样的方法或者心态去培养他。

## 维护员工的利益，就是维护企业的利益

企业是舟，员工是水，水能载舟，亦能覆舟。员工是企业一切财富的创造者，离开了员工的辛勤耕耘、艰苦奋斗，企业也就无法实现一个个跨越；如果企业的发展以牺牲员工的利益为代价，那么企业的发展也就无从谈起。

企业应该给予员工最大的信任和发挥空间，引导员工自觉地把个人的命运和企业的发展融为一体。要让他们带着强烈的责任心，充满热情、积极主动地去工作，恪尽职守，为企业的发展贡献自己的力量，这不仅是员工，也是企业走向成功的起点。

企业与员工本就是利益共同体，只有找到最科学的“黄金分割点”，企业才能在波涛汹涌的商海海浪里驶向远方。否则，企业这只小舟也只能在原地打转，甚至“搁浅”。

在小时候，很多人都听说过《半夜鸡叫》的故事。

每天半夜，地主周扒皮都要学鸡叫，把刚刚入睡的长工喊起来下地干活。时间长了，长工们对这只鸡产生了怀疑。

为了弄明白这件事，在一天夜里，长工小宝便一个人躲到大车后边观察院内动静。不一会儿，就看到周扒皮悄悄地来到了鸡窝跟前。

他伸长脖子学着鸡的样子叫了几声，之后又用棍子捅鸡窝，直到公鸡都叫了起来，他才离开。

当小宝把看到的情况告诉了其他长工时，大家都感到义愤填膺，都在地里躺下了。天亮后，周扒皮来到了地里，看到长工们都在睡觉，便举起棍子又骂又打。

长工们不甘心受到压迫，便想了个对付周扒皮的办法。深夜，正当周扒皮在鸡窝前学鸡叫的时候，躲在暗处的小宝喊了声：“捉贼！”早已准备好的长工纷纷跑来，对着周扒皮一阵乱打。

地主婆听到声音赶了过来，说明被打的是老东家，大家才住手，并故意表现出惊讶的样子。周扒皮是哑巴吃黄连，只好由地主婆扶着，一瘸一拐地走了。长工们看到这个情景，都高兴得大笑起来。

在这个故事中，为了让长工们为自己披星戴月地干活，周扒皮半夜三更起来学鸡叫。开始的时候，虽然确实起到了效果，但是好景不长，阴谋被揭穿后，被伙计们狠狠地教训了一顿。做企业当老板，不能以压榨员工劳动力为代价。虽然现实中不会有像周扒皮一样愚蠢的上司，但是具有“周扒皮”思维的老板却还有很多。

在企业的发展过程中，老板是企业的核心和灵魂。可是，如果员工的利益得不到维护，不仅会迫使部分员工愤而辞职，还会出现另外两个情形：对自己要求不高的人会伺机报复，尤其是当他们位居管理层高位的时候，可能会通过违法手段侵害公司利益；对自己要求比较高的人，虽然不会主动去损害公司利益，但在公司面临损失、本来可以给公司创造更大价值的机会出现时不作为。

牛根生曾经说过：“财聚人散，财散人聚！”相信很多人都听说过，但真正能够明白这一点的能有几人？很多企业家都是利益至上，为了追求企业利润的最大化，既不会考虑员工的利益，也不会关心员工的心声。有的老板虽然会给员工下达高额的销售任务和目标，可是当任务完成后，就会想方设法降低和拖欠员工的工资；有的老板口口声声说着重视人才、高薪聘请人才，当聘请来的人才真正在公司发挥重要作用的时候，就开始觉得人工成本过高，开始想方设法地裁人，做不到尊重人才、知人善任；有的老板知道女员工结婚、怀孕后，就会想方设法地给她们的工作施压，通过调岗等办法来赶走女员工；有的老板看到“元老”和“功臣”待的时间长了，工资拿的高了，就不高兴，想方设法地克扣员工工资；有的老板看到公司的任务量增多，就让员工加班，从来都不会不顾及员工的感受和利益……

如此，真的能够留得住员工吗？能培养员工的忠诚度吗？能不让员工心寒吗？

员工是企业最大的生产力，是企业最宝贵的财富。只有维护好员工的利益，企业才能稳步发展；只有员工的个人利益得到了保障，他们才会心甘情愿地为企业贡献力量。



### 小结

企业给了员工最大的信任和发挥空间，就要引导员工自觉地把个人的命运和企业的发展融为一体。要让他们带着强烈的责任心，充满热情、积极主动地去工作，恪尽职守，为企业的发展贡献自己的力量，这不仅是员工，也是企业走向成功的起点。

## 高薪是第一推动力

对于企业来说，员工有没有主人翁的意识是很重要的。员工只有成为主人，才能真正沉下心去做事情，而推动这种主人翁意识的就是给他们提供高薪。

对企业来说，工资未必是最大的成本支出，但对员工来说却是最大的收入，也是员工最先考虑的因素之一。“栽下梧桐树，引来金凤凰”，高薪很容易吸引到德才兼备的高素质人才；有了高素质的人才，企业也就可以实现高效率和高效益。

华为总裁任正非坚信，高薪是第一推动力，重赏之下才有勇夫。其实，华为给员工的不仅有高薪，还有股权和其他福利。

在华为，应届毕业生报到时的路费和行李托运费等可以享受实报实销，包括：从学校所在地到深圳的单程火车硬卧车票、市内交通费（不超过100元）、行李托运费（不超过200元）、体检费（不超过150元）。在新员工培训期间，这些费用会统一收取、报销，并在报到的当月随工资发放。

新员工正式上岗前的内部培训期间，工资、福利照发不误。如果持有内部股票，还能很容易地套现，拿走一大笔现金。1997年年底，开发部有个副经理得到了8万股（每股1元）配股。当他在2002年1月辞职的时候，华为的配股已经变成了期权，公司专门安排一名人员给他办理了所有的辞职手续。当他接过那一大笔沉甸甸的现金时，才

突然发觉这一次辞职是一个极其错误的决定。

如果企业能保持行业、地区的高薪水平，不仅可以解决员工饭碗的基本问题，还能够为员工提供更多的幸福保障，员工就会获得荣誉感、自豪感、归属感、成就感，这样一来，员工会十分珍惜这份工作，不会轻易跳槽或辞职。如此，企业就可以正常工作，不会因为员工的离职带来成本的损失。

员工流失率低，企业就减少了招聘次数，这样不仅会降低招聘成本，还会减少新员工的培训成本、误工成本，利润也就提高了。

高薪的正面刺激，会凝聚团队精神，使得员工精神焕发、激情迸发，其潜能得以释放，从而全心全意地干好本职工作。面对高薪的诱惑和失去工作的威胁，员工定然会更加珍惜这份充满竞争的工作机会，因此会努力工作，使得工作效率大大提高。

巨人网络董事长兼 CEO（首席执行官）史玉柱曾经说过这样一段话：根据我的经历来看，给员工高薪时，实际成本是最低的，公司是主动的。在人才面前，若你比其他竞争对手给出的工资高出一截，一年之后你回过头来看，你所获得的利润远远高于你所付出的成本。企业所付出的最高的成本不是给合格员工所发的高薪，而是还在给大量不合格员工所发的低薪。

巨人集团早期，史玉柱实行的是“军事化管理”，要的是员工的绝对“效忠”。后来，史玉柱渐渐明白：大多数员工的使命是打工挣钱、养家糊口。虽然军人有对国家和民族效忠的义务，但员工没有对老板效忠的义务。所以，他说：员工对公司的贡献首先要体现在经济利益上，其次才是个人价值的体现。对普通员工，首先考虑其利益，其次才是社会价值。



史玉柱要让跟随自己辛苦创业的员工们都过上好日子。1998年，史玉柱对20多个几个月没领到工资的员工说：“等我有了钱，一定补偿你们……”在启动脑白金项目时，史玉柱只借到了50万元，但是拿到钱后，他干的第一件事就是拿出5万元把拖欠员工的工资补发了。

史玉柱非常愿意看到员工拿到高薪，因为在巨人集团的工资体系里，员工拿得越多，证明他对企业贡献越大。

当时，在脑白金销售渠道上有8000多名员工分布在全国1800个县，各地办事处300多个。这么多员工，史玉柱只给省级办事处的经理和副经理发工资。其他人的工资怎么来的？每卖一箱脑白金，提成4%。之后，省级经理用这4%给省级办事处其他人和市级办事处经理和副经理发工资；市级办事处向下也是如此。

做网游时，史玉柱将这套模式运用到了游戏团队中，他说：游戏团队的薪水我不管，由管理层定。工资是一事一议，开多少钱评估一下，值得就给，不受任何制度、等级限制……在《征途》开发过程中，史玉柱出手颇为大方，给整个研发团队开出了很高的工资。史玉柱就是要让研发人员感觉到，征途网络给他们的报酬绝对是在整个行业居于前列的。

21世纪，企业间的竞争归根结底就是人才的竞争，但知易行难。

人才是什么？同一个员工，他在你的企业是庸才，到了其他企业可能就是人才，为什么？人家给的待遇好，把他的才能激发出来了；你给的待遇差，员工自然就没激情、没才情了。靠压低员工薪水来牟利，到头来吃亏的还是企业自己。本来这个员工可以每月给企业创造10万元财富，但由于每月少领了1000元薪水，他每月只会创造8万元财富，这样算来，企业