

只有善待员工，员工才能善待你的企业和客户
只有善待员工，才能激发出他们内心深处的干劲和潜能
只有善待员工，才能留住企业真正需要的人才

善待员工

成功私营企业如何做好员工管理

people-oriented management

敬人方能成大业

中华工商时报社



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



善待员工

中华工商时报社/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

善待员工/中华工商时报编著. - 北京: 企业管理出版社, 2004.11

ISBN 7-80197-151-5

I. 善… II. 中… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114633 号

书 名: 善待员工

编 著: 中华工商时报社

责任编辑: 许 燕

技术编辑: 华 瑞

书 号: ISBN 7-80197-151-5/F·152

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 7.75 印张 180 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

敬人方能成大业

每一个企业最严重的问题就是“人”的问题。员工是公司最重要的资产，他们的表现维系着公司的成败。多数的管理者都用高压手段来领导，以为作风严格才像个主管。事实上，管理者在各方面都多一些人性化管理，许多情况就会大为改观。每个人都是独特的，管理者不能要求每个员工都是一样的。每个人都因其家庭背景、人生价值观、目标、喜好、情绪、情感的不同而各有差异。若是能使每个人的能力都尽其所能地得以发挥，那对公司来说该是多么大的贡献啊！本书向你昭示了那些成功公司及其老板在这方面的具体做法，它告诉我们如果将员工只当做赚钱的工具，那公司的向心力就一定很低。员工也有自我意识，企业与员工之间需要长期了解，才能达到一种默契，员工才能心甘情愿留在公司，为公司的目标而努力工作和奋斗。

读过本书，你会了解到，为了真正做到“以人为本”及“善待员工”，以激发出他们内心深处的干劲和潜能，你需要走进下属和员工的内心世界，与他们进行心与心的交融，激励他们创造业绩。你必须成为一位鼓动家、宣传家，用中肯贴切的语言，用坚实有力的臂膀领导大家创造业绩。你甚至还应该是一个有点神秘色彩

的传奇人物，当你与大家在一起的时候，人们似乎都对你心存几分好奇，因为你总给大家带来解决问题的良方，化解纠纷的妙招；你与大家是平等的，所以大家都视你为可信赖的人……

本书所选内容曾作为《中华工商时报》的系列文章在该报专栏发表过。当时即引起很大的社会反响。此次应广大读者要求，将这些专栏文章结集发表，以为广大企业实施“以人为本”策略做一个经营上的参考。

编 者

目 录

善待员工之一

通用大家庭	(1)
理好“大家庭”，当个好“家长”	(3)
办好“大学校”，当个好“校长”	(11)
建好“大熔炉”，当个好“工长”	(15)

善待员工之二

正业大舞台	(21)
不拘一格降人才	(23)
水乳交融的亲情	(26)
企业精神的共鸣	(29)
员工问答录	(30)

善待员工之三

复星团队	(39)
每年保险费用超过 4000 万元	(42)
从打工仔到上市公司董事长	(44)
比竞争对手学习得更快	(46)



修身 齐家 立业 助天下 (48)

解读复星 (50)

善待员工之四

力帆共同体 (59)

今天工作不努力 明天努力找工作 (62)

不乐不富 谁做力帆人 (64)

七分人才 十分待遇 (66)

是沙自流 是金自存 (68)

力帆六问六答 (70)

善待员工之五

广汇集团军 (79)

兼并重组——摆脱负重的命运 (81)

劳动合同——职工利益的根本保障 (86)

离退休人员——备受关怀的群体 (89)

以人为本——企业的文化内涵 (92)

六问广汇 (96)

善待员工之六

步长大校园 (103)

让家的感觉更好 (105)

情之切切令人动容 (110)

解决员工后顾之忧 (114)

把步长变成大学·····	(116)
十问步长·····	(120)
善待员工之七	
“三全”筑众志·····	(125)
他就像是一个父亲·····	(127)
这里空间很大很大·····	(131)
愉快工作，开心生活·····	(133)
十问三全·····	(136)
善待员工之八	
光明暖人心·····	(143)
员工是宝贵资源·····	(145)
权利属于广大员工·····	(148)
精神的家园·····	(151)
六问光明·····	(153)
善待员工之九	
80万挖不走铁骑力士精英·····	(161)
把企业办成一所学校·····	(163)
把企业办成一个家庭·····	(169)
把企业办成一支军队·····	(172)
八问铁骑力士·····	(175)

善待员工之十

“雨润”塑造新型劳资关系	(181)
柔情兼并以文化整合发展生产力	(184)
新型劳动价值论是调整劳资关系的基石	(190)
人本发展为员工创造个人发展空间	(194)

善待员工之十一

元和奉行以人为本主义	(201)
送股借股把员工变成股东	(204)
最好的住宅和“三保险”	(207)
元和是靠元和人干出来的	(208)
要有一颗善良的心	(210)
元和五问	(212)

善待员工之十二

正泰充满阳光	(217)
幸在正泰	(220)
舒适空间	(223)
打工股东	(225)
苦有处诉	(227)
悉心关怀	(229)
老有所养	(230)
文化陶冶	(232)

善

待

员

工

之

一

通用大家庭

宁波通用塑料机械有限公司是专业制造 HD 系列全自动塑料注射成型机的生产基地。公司位于宁波市镇海区，北毗国家大型企业镇海炼化，东邻中国最大的深水良港北仑港，距宁波机场、沪杭甬高速公路半小时车程，交通十分便利。公司创建于 1992 年，立足技术开发、加强质量管理、强化品牌意识、优化售后服务为宗旨，加强科技投入著称，经过十多年的发展与创新，目前已成为国内塑料机械制造业的知名企业。公司占地面积 10 余万平方米，总资产 1.5 亿，员工 320 人，其中具有中高级职称的技术骨干 50 多人，并常年聘请行业知名高级工程师和教授担任技术顾问。

☐我什么时候都把企业看成一个大家庭，我的员工们都是这个家庭的成员。

☐私营企业不仅要赚钱，而且要尊重人、培养人。

☐我是一个私营企业家，但不能以私心经营私企。

——通用公司董事长张宝法

在宁波通用塑料机械有限公司采访，心头总会被一种叫感动的情愫所萦绕。

我们听到最多的便是员工们一个形象的比喻：通用是个“大家庭”，张总是我们的家长；通用是个“大学校”，张总是我们的校长；通用是个“大熔炉”，张总是一个工长。

于是，一个又一个关于通用公司董事长张宝法的故事被我们记录了下来。

理好“大家庭”，当个好“家长”

孙建国，来自安徽省安庆市的一位小伙子。两个月前，他捧着从张宝法手里拿来的 10000 多元钱，回老家风风光光地办了 14 桌酒席，高高兴兴地娶进了新娘。

就在面对面接受记者采访的时候，他这种喜悦之情还溢于言表：“没有通用，就没有我今天的新家；没有张总，就不会有我今天的新娘。”

“我是 1999 年只身一人到宁波的，这之前我还去过北京、新疆、广东等地，走南闯北了很多年，与其说是在打工，不如说是在流浪。几年里没积攒起一分钱。从

北京上火车时，不怕你见笑，是逃票上的车，因为没钱。在火车上饿夸张漫无目的的到了宁波。经过多方努力，终于找到了一家单位，干的是泥工，那时是七月大热天，正中午还在工地干活，累得半死不活，说好是一天20元工钱，可真到了领钱的时候，包工头七扣八扣，拿到手里的钱连养活自己都困难。这还不算，因为泥工毕竟是短活，一个工程结束了，就又要闲下来。”

“2000年4月的一天，穷困潦倒而又百无聊赖的我，去宁波新华书店消磨时光，偶然看到了一本书，叫《脚印》，介绍的是张总的人生和创业史，我被深深地感动了一回，感动之余仿佛又找到了一线生机。我掏出口袋里少得可怜的钱咬咬牙买回了这本书，精读了好几遍，而后按图索骥，抱着侥幸的心情给张总写了一封信，恳求张总能给我一个生存的机会，这是我惟一也可以说是最后的一次机会。我想好了，如果接不到回信，或者得不到机会，我就不得不再逃一次票，回老家去苦度一生。”

“3天后，我终于等到了回信，颤颤抖抖地撕开信封，一页薄纸，几行小字：同意你来通用工作。我的一生就这样被彻底改变了。”

“从进入通用的那一天起，我就立志要做一个好人，一个好员工。滴水之恩涌泉相报，救命之恩则是无以为报了。我没有任何理由不好好干，我现在每月的平均工资就有近2000元，两年前我寻思着要逃票回老家，如

今我可以坐着公司的专车或公司安排的火车回去了。我的所有都是通用给我的，包括我的妹妹能安心地上大学，靠的也是通用给我的这份工作。因为通用，我从一个流浪汉变成了幸运儿。”

讲到这里，小孙的眼睛湿润了，他一连用了好几个“非常”。他说：“我非常非常非常地感激张总。像我这样对张总满怀感激之情的，在通用比比皆是。”

事实也的确如此。

王继权，来自重庆奉节，是一个三峡移民。他说他是1998年光身一人来到宁波的，同车过来的有75个人，他称自己是一个最幸福的人。

“在一整车人中，我家最穷，我也最苦，母亲还不到50岁，因为太操劳了，嘴里已掉得没有一颗牙了。家里拿不出钱，只给了20元钱，我真的是一个穷光蛋。汇东区计经委把我安排到了通用。报到那一天，张总问我需要公司为我添置一些什么样的生活用品，可我什么都没带，所以什么都需要买。张总立马摸出200元钱，让我需要什么就买什么，不够再向他要。我不敢，其实也够用了。”

“上班第8天，公司发工资，发了我300多元的薪水，可我基本上什么活儿都没干过。长这么大，我从来没拿过这么多的钱，那一晚，我闷在被子里偷偷地哭，我真想跑回家告诉我妈一句话，妈妈呀，你的儿子掉进福窝里了！”

“工作不到4个月，春节到了，我想回家却又不敢回，虽然有了一点钱，但怕一个来回折腾会花光所有的钱。当公司为员工们排列回家计划时，张总发现没有我的名字，找到我，问我为啥不回去，我实话实说。张总说，你回去吧，儿行千里母担忧，在外打工更要懂得尽孝，车票公司会给你买好的，钱不够，就向他要。就这样，我乐颠颠地踏上了回家的路。先到上海，然后坐船，因为交通不太方便，在水上我就走了六天六夜，到家时一整箱方便面都被我吃得一干二净。”

“过了春节，我急忙往宁波赶，到公司时，人家早已上班了。张总又来找我，问我为什么要这么多天时间，我吞吞吐吐地告诉了交通不便的实情，张总既怨我又责怪他自己，说你老早就应该讲，这样公司就可以另做安排。当时我不理解这番话的含义。”

“到了第二年春节即将到来的时候，张总又把我找去，说，小王呀，你回家不方便，还是坐飞机回去吧。我一听头就‘嗡’地一声，坐飞机那要花多少钱呀？这一年我的工资虽说也有20000多元，但大多都寄回了老家，哪里坐得起飞机呀。张总则帮我算了一笔账，告诉我，坐船来回要10多天，累不说，还要在月末月初请假，一请假两个月1000多元的奖金就没有了（公司规定，任何员工一个月请假2天以上，要扣当月出勤奖，月末月初则是两个月），不值得，而且也没有多少日子能和父母亲团聚，问我好不好。我还是支支吾吾不肯表

态。张总又说，你的机票公司已为你准备了，你什么时候想去，提前告诉我一声。我这下子恍然大悟了，张总是让我免费乘飞机回家，还帮我算好了我的奖金。天下哪有这样的老板，天下哪有这样的好事?!”

“坐飞机对于像我这样的人来说，是做梦都不敢想的。我却真的坐上了飞机。回到家，我母亲知道我是坐飞机回来的，而且还带回这么多钱，摸着我的手，笑了，哭了，说儿子出息了，儿子碰到大好人了。我为她带去《脚印》一书，是写张总的。她不识字，就硬是让我把书中所写的事，把公司里发生的事，把张总是怎样一个人，一字一句地念给她听，讲给她听。母亲流了好几次泪，以后逢人就讲，说儿子碰到了‘活菩萨’。她还把这本书当宝贝似地藏好，再三叮咛我，说妈只给了你一个受苦的身，人家老板却给了你一个享福的命，一定要知恩图报。我走时，母亲非让我捎上家乡产的一些橙子带到宁波，说这是你爸妈的一点心意，一定要给张总尝尝。”

“我曾碰到过同车到宁波的一些人，有的虽也不错，但绝对没有像我这样称心如意的。我的吃住、医疗、养老都有公司包着。这几年，我积攒了几万元钱，把老家的破矮房改成了楼上楼下6间崭新的瓦房，我知足了。”

通用的员工个个知足。

姚平，6年前从另一家塑机公司投奔到通用，两者相比，他深有感触。

“那家公司的老总有一句话经常挂在嘴上，动不动就用来训职工，说找 100 个工人容易，找 100 条狗难，他想开除谁就开除谁。张总也有一句话，说公司的财富是职工用 10 个手指挖出来的，找 100 个工人容易，得到 100 颗心难。在原先那家企业，要想见老总，要闯几道关：秘书关、保安关，到了门口，职工还要脱鞋；而在通用，你想什么时候见张总，就能在什么时间走进去，张总办公室的大门每天朝员工开着。”

“我刚到通用不满一个月，胃出血，住了院，公司就把我所用的 5000 多元医药费全给报销了。一个月后，又犯了老毛病，再住院，再报销，又花了 4000 多元。我还没有为公司做过任何贡献，就一下子报销了近 1 万元的医药费。如今已有 6 年了，从没有复发。在原先那家企业，我拼死拼活地干了好几年，却没有报销过一分医药费。一个在天，一个在地，没法比。养老保险，也是通用帮我给落实了。以前过的是提心吊胆的日子，现在才感到彻底的踏实、安心。”

大病医药费用可以从公司报销，小毛病可以从公司专门配备的医务室里免费得到医治，对于通用员工乃至他们的家属而言，公司对他们的照顾已是无微不至，即便遇到天大的困难，也有公司、有他们的老总为他们撑着腰。

张宝法在接受我们采访时，说了这样一句话：“其实，我什么时候都是把企业看成是一个大家庭，我的员