

管理新视野文库

员工忠诚度的培养

孙健 / 著

企业管理出版社

员工忠诚度的培养

HOW TO FOSTER THE STAFF LOYALTY

管理新视野文库

教授 博士
中国海洋大学经济学院院长

孙健 / 著

企业管理出版社

*How
to foster
the staff Loyalty*

华瑞管理新视野文库·人力资源卷 03

员工忠诚度的 培养

孙 健 [著]

企业管理出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

员工忠诚度的培养 / 孙健著 .—北京: 企业管理出版社,
2003.4

ISBN 7-80147-872-X

I. 员 ... II. 孙 ... III. 企业管理: 人事管理
IV. F292.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 024592 号

书 名: 员工忠诚度的培养

作 者: 孙健 著

责任编辑: 曹建华

技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80147-872-X/F·870

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: 河北保定西城胶印厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米 × 1230 毫米 32 开本 9.5 印张 200 千字

版 次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”另一位管理大师帕金森也告诫我们：“千万不要认为人与人之间的关系只是管理学著作中的一个章节，完全不是这样。一部管理学著作论述的全部问题就是人与人之间的关系。”“以人为本”的用人理念造就了一个又一个成功的企业典范，而在知识经济时代中，人才更是成为了决定一个企业成功与否的重要因素。

所谓知识经济就是指建立在知识的生产、分配与使用之上的经济。在知识经济时代，企业的核心竞争力只能是知识与技能，而知识与技能的创造者和唯一的载体就是企业的员工。企业在生产运营、财务管理和营销等方面的能力都很容易被竞争对手所模仿甚至超越，但是在人力资源管理方面的能力和创新却具有对手难以模仿的优势，因为，建立在本企业员工基础上

的知识与技能显然很难转移到其他企业。因此，做好企业的人力资源管理也就保证了知识的创新之源。

自改革开放以来，我国的经济得到了巨大的发展，我国的企业也在逐步地发展壮大之中。但是应当看到，这些发展大多是依靠物质资源的大规模投放所换回的，而在企业发展到一定规模后这种单纯依靠资源投入的粗放型增长显然不能持久，更不能适应知识经济时代的要求。美国经济学家舒尔茨曾经估算，物力投资增加4.5倍，利润增加3.5倍；而人力投资增加3.5倍，利润将增加17.5倍。因此，注重人力资源的作用才是实现一个企业可持续发展的关键。

与此同时，知识经济时代的到来对新时期的人力资源管理提出了许多新的要求。在这种情况下，一些新的问题随之出现，一些尚未解决的问题更加突出。

如何留住人才特别是核心人才是企业在竞争中能否立于不败之地的关键，同时也是长时间来困扰广大企业家的一个问题。而留住核心员工仅仅靠物质刺激是远远不够的，必须针对核心员工的具体特点采取相应的措施；而在企业内部员工之间竞争越来越激烈的情况下，企业如何客观、全面地评价员工的工作业绩，选择并制定公开、公正、公平的绩效评估体系，在企业内部建立良好的竞争氛围，同样也是大家面临的一大难题。在目前人才流动日益频繁的条件下，员工对企业的忠诚问题更是显得越发突出。自从彼得·圣吉的《第五项修炼》出版以来，学习型组织的概念风靡全球，而从根本上来说构建学习型组织的关键在于员工能否成为具备自我学习、自我超越能力的学习型员工。因此，如何将自己的员工培育成为学习型员工也已经成为许多企业管理者亟待解决的问题。

为了解决这些问题，我们出版了本套丛书，共有四本：《管理核心员工的艺术》、《360度绩效考评》、《员工忠诚度的培养》、《学习型员工的培育》。在丛书的写作过程中，作者不但力求将理论与企业管理的实际需要有机结合，而且把自己在多年教学和调研过程中积累的案例奉献给大家。这些案例不但涉及到生产性质的企业，更有大量长期以来被忽视的有关金融企业的内容，希望它们能给广大读者以大的启发。

如何善用本书

在企业的人力资源管理中，如何吸引、留住人才是管理者最为关注的问题。特别是近年来，企业员工流动过于频繁的现象使得在企业内部培养员工的忠诚度这一问题日益受到重视。《员工忠诚度的培养》作为本丛书其中的一本，主要论述如何使企业中的员工对企业保持并逐步提高忠诚程度、激发工作热情并培育企业对顾客的忠诚问题。在知识经济时代，所谓员工的忠诚，是指企业通过管理所形成的一种新的秩序。在这种新秩序下，员工认识到企业所面临的竞争性挑战，他们愿意承担迎接这种挑战的重任以换取相应的报酬，但他们不会承诺对企业的忠诚终身不变。由此可见，忠诚是相对的，有条件的。而且，忠诚也有主动忠诚、被动忠诚与对个人的忠诚、对事业的忠诚之分，企业应致力于建立主动忠诚、对事业的忠诚。

忠诚的员工对企业收益的贡献表现在节约招聘费用、培训收益、效率的提高、顾客选择优势、留住顾客优势、顾客推荐优势和员工推荐收益等多个方面。因此，对员工忠诚度的培养作为忠诚管理的一个方面无疑具有重要的现实意义。

员工忠诚度培养的意义还在于：围绕价值创造，忠诚可以引发一系列经济效应，形成企业、顾客与员工的互动。

在这种互动关系中，由于员工联系着企业与顾客，员工忠诚的地位就显得尤为重要，它是培育顾客忠诚的基础。换言之，企业要培养顾客的忠诚，就要首先对员工忠诚。

现实调查与数据分析表明，员工忠诚度降低甚至滑坡已经是不争的事实。员工忠诚度下降的表现是多方面的，其对企业的影响也是全方位的。作为企业管理者需要弄清员工忠诚度下降的原因，以找出制止或预防这种情况的对策。当然，这首先需要有一套全面的评估分析体系，即员工忠诚度评估体系。建立员工忠诚度评估体系对企业来说，是一个新的尝试。由于其与绩效评估存在共性且两者具有一定的可比性，因此可以借鉴绩效评估的有关工具，如调查、360度反馈体系等，以建立员工忠诚度评估体系。

影响员工忠诚度的因素是多方面的，但这些影响因素对不同企业、不同种类的员工是不同的，这就要求针对不同种类的员工找出影响员工忠诚度的因素。如果不能充分的考虑这些方面的差异，不但不能有效的激发员工工作的积极性和主动性，维持并提高员工对企业的忠诚度，反而有可能引发员工对企业的不忠诚甚至促使他们离职。

因此，必须找到完整的充分考虑各种因素和具体情况的培养员工忠诚度的管理措施和方法，只有这样才能使企业真正的吸引、留住并用好员工，维系对企业的忠诚。本书从培养员工的忠诚角度出发，从环境、制度与员工发展三个方面，提出了如何培养员工忠诚度的策略，力求全面、合理的反映这些措施，并附以翔实而典型的案例以供借鉴。

目 录

前 言 如何善用本书

第一章 员工忠诚度概论

- 1.1 员工忠诚度的涵义与忠诚的类型 / 4
- 1.2 员工忠诚度的培养与企业管理 / 8
- 案例 1: USAA 公司的忠诚管理 /15
- 附录 1: 松下电器终身雇佣制简析 /18
- 1.3 员工忠诚度的现状分析 /26

第二章 员工忠诚与企业忠诚、顾客忠诚的关系

- 2.1 忠诚的价值循环效应分析 /33
- 案例 2: 裕华的忠诚循环理论 /35
- 2.2 员工与企业的双向忠诚 /37

案例 3: 哈里逊公司对员工的忠诚	/41
案例 4: 三洋公司对员工的忠诚	/42
案例 5: 卓锐酒店的“双向效忠”理念	/44
2.3 员工忠诚与顾客忠诚	/46
案例 6: 哈雷公司的忠诚“双赢”	/50
案例 7: 太平洋旅馆公司培养顾客忠诚的策略	/52
2.4 企业忠诚与顾客忠诚	/53
案例 8: 以“迷倒客户”培养忠诚—— 考莫斯银行的客户服务理念	/55
附录 2: 顾客忠诚的驱动因素及其作用	/60

第三章 员工忠诚度的评估

3.1 员工忠诚度评估的重要性	/73
3.2 员工忠诚度评估应解决的问题	/77
案例 9: MBNA 公司对员工流失的分析	/81
3.3 员工忠诚度评估的工具	/82
3.4 员工忠诚度评估的途径	/86
案例 10: 贝尔——阿尔卡特公司对员工 满意度的调查及分析	/93

第四章 培养员工忠诚度的环境策略

4.1 培养潜在忠诚度的外部环境策略	/101
案例 11: 忠诚的领头羊因图伊特公司的奥秘 ——宣传你的做法	/107

4.2 公司使命与价值观	/109
案例 12: 本田的企业家文化—— 身教重于言教的本田宗一郎	/114
案例 13: BANK ONE 以授信文化凝聚人心	/116
案例 14: 东方保险公司在培养忠诚度 方面的难题: 价值主张危机	/118
附录 3: 美国企业价值观的特点	/122
4.3 营造良好的人际环境策略	/135
案例 15: 西南航空公司: 不重裁员重交流	/155
案例 16: 联邦快递公司营造平等的 人际关系氛围	/157
附录 4: 彼得·德鲁克有效沟通的 四个基本法则	/158

第五章 培养员工忠诚度的制度策略

5.1 合理的选聘机制	/165
案例 17: 艾科卡对付帕金森效应的方法	/170
5.2 弹性工作制	/171
案例 18: Sun 公司: 在全球选择工作 时间和地点	/177
5.3 以组织制度与组织结构培养忠诚度	/180
案例 19: 新加坡 TNT 培养当家做主思想	/184
案例 20: 思雷电器公司的提案制度	/185
5.4 员工忠诚危机的预警与处理制度	/186
案例 21: 摩托罗拉的离职面谈	/192

第六章 培养员工忠诚度的员工发展策略

6.1 薪酬体系	/197
案例 22: 爱立信的薪酬结构	/208
案例 23: 慧聪公司独特的员工持股制度 ——全员劳动股份制	/210
6.2 关心员工的日常生活	/214
案例 24: 菲利普斯公司重视员工利益	/216
6.3 表扬与批评	/218
案例 25: 福布斯不吝惜赞扬	/222
6.4 教育与培训	/224
案例 26: 戴尔让员工变得求知若渴	/230
案例 27: IBM 公司的员工教育与培训	/232
案例 28: 海尔的漫画教学	/236
附录 5: 有效的培训方法	/239
6.5 工作富有挑战性和丰富化	/242
6.6 灵活的晋升机制	/245
案例 29: 美国道康宁公司的多途径晋升	/248
6.7 员工职业发展计划	/250
案例 30: 美国惠普公司员工职业 发展的自我管理	/252
案例 31: Chick - fit - A 公司如何 赢得员工的忠诚度	/255

第七章 跨文化员工忠诚度的培养

7.1 跨文化人力资源管理综述	/263
7.2 跨文化员工忠诚度培养面临的挑战	/266
7.3 跨文化员工忠诚度培养的策略与步骤	/269
案例 32: 英特尔公司的跨文化培训	/275
参考文献	/277
后记	/280

第一章

员工忠诚度概论

1

员工的忠诚与否是企业生存和发展的关键，它是凝聚整个企业组织的粘合剂，使企业得以赢得员工的信任。它为企业组织中的群体和个人提供了一种标识，赋予他们某种意义感，并且建立起相互沟通的模式。

——威廉·麦克奈特

在创新制胜的知识经济时代，你是否意识到员工的忠诚奉献已成为企业谋求发展的关键？传统的命令加控制模式对确保企业成功已显得苍白无力，因为你的关键资源就存在于你的员工的头脑中。惟有切实了解员工的期望和需求，发展新型的员工与企业关系，巩固员工对企业的忠诚度，才能让员工释放出而不是被挤出白己的能量。“得人才者得天下”，企业只有不断获取优秀人才，真正获取人才的“心”，才有望在日趋激烈的竞争中立于不败之地，才能逐步走向兴旺发达。

1.1 员工忠诚度的涵义与忠诚的类型

(1) 忠诚的涵义

忠诚是一个有着悠久历史的人文概念。在文明古国中国，早在几千年前就有了对忠诚的定义及推崇，随着时代的发展逐步将其引入国家、民族、家庭乃至经济领域并逐步扩散到世界各国。

按照《现代汉语词典》的定义，传统的忠诚概念是指对国家、民族、他人的尽心尽力。对企业来说，企业充当母亲的角色，把员工一辈子的事包下来，而员工为企业的发展贡献自己的一生。这在中国传统的国有企业和日本企业尤为明显。

在国外，关于“忠诚”的理智准则，是由美国哲学家、哈佛大学哲学教授乔西亚·罗伊斯于1908年在《忠的哲学》一书中提出的。他认为：忠诚有一个等级体系，也分档次类别。处于底层的是对个体的忠诚，然后是对团体，而位于顶端的是对一系列价值和原则的全身心奉献。按照罗伊斯的观点，忠诚本身不能以好坏论，可以而且应当加以判断的是人们所忠于的原则。正是依据对这些原则的忠诚程度，人们才能断定是否以及何时应该终止对一个人或团体的效忠。罗伊斯所定义并指明特点的忠诚，至少是像人类

其他行为一样与商业紧密相关，也许还更为密切一些；处于合作和竞争之间相互作用和制约中的商业活动，总是在顾客、投资者、员工、国家、经营者相互忠诚之间寻找平衡。再进一步说，人们的所有行为差不多均会涉及到忠诚问题。

在知识经济时代，员工对企业的“忠诚”的内涵已发生了变化。很多管理专家对忠诚的概念重新作了诠释：“忠诚”是指通过管理所形成的一种新的秩序，这种新秩序的内涵就是企业和员工之间的关系更富有专业性的色彩，即员工认识到企业所面临的竞争性挑战，他们愿意承担迎接这种挑战的重任以换取相应的报酬，但他们不会承诺对企业的忠诚终身不变。换言之，忠诚是相对的，有条件的。

（2）员工忠诚的类型

①主动忠诚与被动忠诚

根据员工愿意留在企业长期工作的原因分析，可以把员工的忠诚分为两种类型：被动忠诚与主动忠诚。

被动忠诚是指员工本身并不愿意长期在该企业工作，然而由于一些客观上的约束因素，导致其不得不继续留在该企业，这些约束因素往往是一些物质方面的因素，如与同行相比，较高的工资、良好的福利、优越的工作环境，甚至上下班方便等。这些约束因素使员工为了保持现有的物质待遇和工作而必须留在企业中继续服务。一旦这些约束因素消失，员工可能就不再保持忠诚了。这种忠诚状态