

当下企业员工最亟需的心理援助



张丽 唐渊 编著

LOve

yOur

staff

张瑞敏、杰克·韦尔奇、稻盛和夫等卓越企业家推崇的理念

“爱”是生产力

 科学出版社
www.sciencep.com

张丽 唐渊 编著

爱你的员工

Love yOur staff

科学出版社

北 京

内 容 简 介

张瑞敏、杰克·韦尔奇、稻盛和夫等卓越领袖的管理可以精简为一个字——爱。爱有无数，在此特指管理范畴。本书是一部“爱心管理”圣经，旨在告诉每一位企业管理者：爱是一种生产力——只有懂得如何关爱员工的管理者，才能打造最好的团队，成就最好的企业。

本书通过大量生动活泼的中外卓越企业领导管理的经典案例，深入浅出地阐述了“爱”的管理智慧，对于企业管理者有非常大的启迪意义，特别适合人力资源管理者阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

爱你的员工/张丽，唐渊编著. —北京：科学出版社，2010

ISBN 978-7-03-028409-9

I. ①爱… II. ①张… ②唐… III. ①企业管理：人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 143971 号

责任编辑：文 戈 傅 愈 / 责任校对：柏连海

责任印制：吕春珉 / 封面制作：蒋宏工作室

版式设计：森广达设计

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

双 青 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年8月第 一 版 开本：B5 (720×1000)

2010年8月第一次印刷 印张：15 3/4

印数：1—7 000 字数：200 000

定价：29.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换〈双青〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135763-8011

版权所有，侵权必究

举报电话：010-64030229；010-64034315；13501151303



“我爱你，我知道你能做得更好”

是不是非要发生了富士康的“12 连跳”，我们才想起员工“他有工作的尊严”？

是不是非要等到本田的“停工门”被曝光，我们才想起关心员工的“职场的幸福感”？

仅仅靠加班和管制就能带来更多的利润吗？

难道老板和员工之间只剩永劫不复的囚徒困境？

不，绝不！在卓越的企业家看来，管理绝对不是零和博弈，而是一种爱的互动。

当通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇的接班人杰夫·伊梅尔特处境非常艰难的时候，杰克·韦尔奇对他说：“我爱你，我知道你能做得更好。”

西南航空公司 CEO 赫伯·凯莱赫认为自己的经营秘诀在于：以爱为凝聚力的公司比靠畏惧维系的公司要稳固得多。

需要指出的是，杰克·韦尔奇凭借爱所创造的股东财富比世界上任何一个 CEO 都要多，其价值超过 3000 亿美元，而赫伯·凯莱赫则依靠爱创立了世界上最有价值的航空公司。

“经营之神”松下幸之助认为，企业最大的资产是人。成功的企业和失败的企业之间，从产品到技术，从服务到销售，相差不会很大，其差距主要在于对待员工的态度，成功的企业把员工当成自己的亲人和伙伴，激发他们的激情和潜能；失败的企业把员工当成奴隶或者下属，要求他们无条件地服从，不折不扣地执行。

盛世长城国际广告公司 CEO 凯文·罗伯茨说：“我们不应把品牌看做是商标，而应把它当做是‘爱’的标记。”他这句话的观点与杰克·韦尔奇和赫伯·凯莱赫的态度是一致的，那就是：我们需要将爱注入到企业中去。

张瑞敏说：“要赢得员工的心，仅靠严肃管理是错误的，必须从爱的角度去管理员工，让每个人的脸上挂满笑容。”不难理解，在张瑞敏心目中，严肃是管理的表象，爱才是管理的核心。

而那些双输的境况——管理者抱怨缺少合适的人才，而优秀员工则来了又走，走了又来，“铁打的营盘流水的兵”，员工换了一批又一批，企业的业绩还是没有起色；管理者一心想着如何销售产品，对员工漠不关心，而员工则仅仅是在完成管理者交代的工作任务；管理者总琢磨着如何让员工多多服务于企业，却忽略了最重要的事情——多多服务于员工。所有这些，仅仅是因为管理者忘记了一点，也是最重要的一点——爱自己的员工。

由此看来，管理的内涵就是以人为本，以爱为上。只有从爱的角度

去重新理解、定位管理,才能不断增强管理的有效性和实效性,才能使员工自由、快乐地工作和生活。而作为管理者,也可以在这种氛围里,尽情享受包括自己在内的团队成员所创造的乐趣和成功。

投桃报李是人之常情,而管理者如果爱员工,员工对管理者的回报就会更强烈、更深沉、更长久。在新经济时代的今天,那种把员工当成奴隶或者下属的观念早已过时。今天的企业需要的是一群共同努力打拼的伙伴,他们群策群力,充满热忱,时时刻刻想着如何使企业变得更美好、更强大。

企业的主体是员工,管理者最重要的工作是经营员工。如果管理者爱员工,员工把经营好企业当成自己的事业,对企业有巨大的认同感,视企业的成功和失败为自己的成功和失败,那么很难想象这样的企业会不成功。所有的员工都发挥自己的最大热情,有主见,敢于担当,这样的企业表现出来的肯定是一种昂首向上的精神风貌。

本书是一部“爱心管理”的“圣经”,旨在告诫中国的企业管理者:爱是一种生产力。书中通过大量生动活泼的经典案例,深入浅出地阐述了“爱”的管理智慧,它让我们明白:爱不仅是人生的真实意义,也是管理学的真实意义。

你渴望员工激情澎湃吗?你渴望员工积极主动吗?你渴望减少恼人的人才流失现象吗?你渴望做一名优秀的管理者吗?请你从现在开始,仔细阅读并消化本书中蕴涵的管理理念,我们相信,未来你一定会取得卓越的成就!



第一章 以爱之名：爱员工就等于爱自己

爱员工不只是一种社会责任，更是对企业的自身发展负责任，因为员工是企业立足生存和持续发展之本，只有企业爱员工，员工对企业的爱才会越来越深，才会为企业源源不断地创造财富。

让爱联结企业与员工/3

【案例 1】稻盛和夫：“敬天爱人”/5

【案例 2】马云：带着爱去做企业/7

你爱员工，员工才可能爱你/9

【案例 3】捷甬达：员工的利益要放在首位/10

【案例 4】艾美特：爱是企业和员工共同的事业/12

没有喜欢的爱是空洞的/16

【案例 5】星巴克：视员工为伙伴/17

爱员工就等于爱自己/19

【案例 6】中国石油天然气勘探开发公司：关爱员工，暖意融融/21

【案例 7】精益眼镜：经济形势越是困难，越要关心员工/23

“企”由“人”和“止”组成/25

【案例 8】不可低估生日礼物的力量/26

【案例 9】江苏油田安徽采油厂：视员工为亲人/27

【案例 10】新田置业：不仅要爱员工，也要爱员工的家人/28

第二章 动之以情：营造家庭式团结

员工是企业最重要的资产，管理者应该视员工为家人。关爱员工，服务员工，管理者不仅要树立服务意识，提高员工满意度，而且要与员工进行有效沟通，信任员工，真诚地对待员工，以微笑面对员工。

让企业成为一个大家庭/33

【案例 1】海丰公司：建立关爱员工机制/35

【案例 2】上海海欣玩具有限公司：搭建员工关爱平台/37

【案例 3】格力电器：关爱员工的健康/38

【案例 4】久盛公司：凝聚每份爱/41

企业可以创造“家庭式团结”/43

【案例 5】丰田：活动暖人心/45

【案例 6】杜克：制造令员工感到兴奋的事情/46

【案例 7】李国建和陈雅娣：把爱注进员工的心里/47

信任员工/51

【案例 8】松下幸之助：充分信任下属/52

【案例 9】信任：说到更要做到/53

付出真诚，收获忠诚/55

【案例 10】江苏远洋数据有限公司：特别的爱给特别的员工/57

【案例 11】哈理逊公司：忠诚于员工，员工自然忠诚于企业/58

建设企业文化/60

【案例 12】普天研究院:提倡“家”文化/64

【案例 13】企业价值观:阿里巴巴的成功秘诀/65

【案例 14】用爱心打造企业文化,用企业文化凝聚员工/67

第三章 以心换心:服务员工才能服务顾客

管理者经营的是企业,而不是产品,企业必须“以人为本”。如果管理者只重视产品而不重视员工,那就会本末倒置。因为企业需要员工,没有好的员工,一个企业不可能快速发展。

管理者应该用知识和智慧服务好员工/71

【案例 1】沃尔玛:领导为员工服务,员工为顾客服务/72

【案例 2】好利来:让员工把爱传递给顾客/73

提高员工满意度/75

【案例 3】核心员工流失,带来的后果是不堪设想的/79

【案例 4】员工流失引发经营危机/80

【案例 5】“回聘”让李明死心塌地地工作/81

有效沟通,以心换心/83

【案例 6】沃尔玛:沟通是成功的真正关键之一/84

【案例 7】上海贝尔有限公司:网络沟通收效大/85

要有容人的肚量/88

【案例 8】克罗克:容忍员工不同的个性/90

【案例 9】不要急于处理犯错误的员工/91

用赞美打动员工的心/93

【案例 10】查尔斯·施瓦普:真诚、慷慨地赞美员工/94

【案例 11】即使再小的成绩也一定要赞美/95

微笑的力量/97

【案例 12】阿尔米公司：笑脸无处不在/98

正确处理员工抱怨/100

【案例 13】正确处理一线业务员的抱怨/103

第一是安全，第二是安全，第三还是安全/106

【案例 14】辽宁铁煤集团晓明矿：爱的管理，铁的纪律/107

【案例 15】博敏电子：一切只为了工人/108

第四章 一起分享：和员工结成利益共同体

企业和员工是利益共同体，企业应该塑造人人平等的和谐氛围，因为企业追求经济效益的最大化与员工获得利益的最大化满足是相辅相成的。建设企业文化实质上是建立企业内部的动力机制。

企业和员工是利益共同体/113

【案例 1】新疆石河子邮政局：建设和谐邮政企业/114

【案例 2】保罗·盖帝：与员工分享利润/115

满足员工的利益需求/117

【案例 3】沃尔玛：员工是合伙人/120

【案例 4】削减福利时千万别牺牲了员工满意度/122

有效激励，充分授权/125

物质激励：用银弹征服员工/127

【案例 5】诺基亚：富有竞争力的薪酬体系/130

【案例 6】IBM 公司：非同一般的激励/132

【案例 7】CA 公司的员工福利/134

精神激励：用情感留住员工/136

【案例 8】温州民企：“精神福利”暖人心/140

【案例 9】台积电：追求物质和心灵并重/142

【案例 10】阿瑟·列维：精神激励的力量/143

充分授权给员工/145

【案例 11】海信集团：大胆起用年轻人/147

【案例 12】卡门：他们应该自己做决定/148

【案例 13】阿涅利：送个“老板”给他当/149

懂得分享，不独占团队成果/151

【案例 14】一位销售经理的失策之举/153

塑造人人平等的和谐氛围/155

【案例 15】约翰·居克：与“兄弟们”商量着干/158

第五章 打造团队：用真情实感带队伍

分享才能共赢，帮助别人就等于帮助自己。对管理者而言，真正意义上的成功必然是团队的成功。爱心管理的一个重要举措就在于，培养员工，打造强大的团队。

树立团队精神/161

【案例 1】明基的高绩效团队/165

【案例 2】成与败关键看是否具备团队精神/168

打造一流团队/170

【案例 3】诺基亚：没有完美的个人，只有完美的团队/173

【案例 4】可口可乐就像一支足球队/175

强大的团队是培养出来的/178

【案例 5】大曾：帮助下属穿越自我认识的误区和盲区/180

激发团队成员的士气/183

【案例 6】有干劲才会有业绩/186

以身作则,身先士卒/188

【案例 7】玛丽·凯:为员工树立一个好榜样/189

顾全大局,甘当配角/191

【案例 8】队长:顾全大局,甘当“梯子”/192

帮助团队成员就等于帮助自己/194

【案例 9】丹尼尔:助人等于助己/195

【案例 10】张兆强:用真情实感带队伍/197

第六章 共同成长:为员工制定生涯规划

员工的成长就是企业的成长,以人为本的企业会通过人文关注、人性理解、人道关怀、人情关爱、人格尊重,从精神层面满足员工的成长需求。一个成功的管理者不仅会教育和培训员工,还会帮助员工制定职业生涯规划。

员工的成长就是企业的成长/201

【案例 1】高露洁:让员工与企业同步成长/204

满足员工的成长需求/206

【案例 2】龙永图:不侵占下属的发展空间/209

【案例 3】联想:事业留人/210

尊重员工的私人时间/211

【案例 4】让员工过好节假日/213

挖掘员工潜能/215

【案例 5】从不给员工机会的管理者不是好的管理者/217

【案例 6】土光敏夫:让每个员工发挥自己的所长/218
对员工进行教育和培训/219

【案例 7】新得利:给每一位员工以培训机会/220

【案例 8】麦当劳的员工培养之道/222

【案例 9】IBM 公司:魔鬼训练营/224

【案例 10】摩托罗拉:重视对员工的教育和培训/225
帮助员工制定职业生涯规划/227

【案例 11】张瑞敏:个人生涯计划与海尔事业规划的统一/230

【案例 12】联想:员工的两条发展路径/231

【案例 13】惠普:帮助员工制定职业生涯发展规划/232
让员工在竞争中不断成长/234

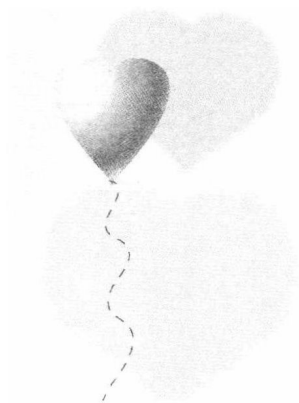
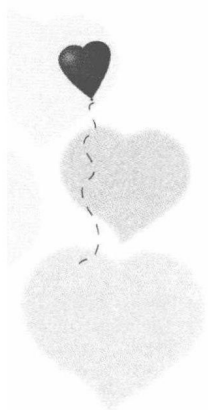
【案例 14】让员工感到自己处于竞争中/235

参考文献/236

第一章

以爱之名：爱员工就等于爱自己

爱员工不只是一种社会责任，更是对企业的自身发展负责任，因为员工是企业立足生存和持续发展之本，只有企业爱员工，员工对企业的爱才会越来越深，才会为企业源源不断地创造财富。



让爱联结企业与员工

爱是人类共同的语言，爱是各种关系最好的润滑剂。在我们所有的情感体验中，爱是最美好的一种。不管是人与人之间，还是人与物之间，只要产生了爱的情感，一切就会变得美好起来。爱的奇妙还在于：一旦这种情感产生并深入发展，就会产生无穷的动力，推动人们去创造奇迹。不是吗？相爱中的男女总有无穷的动力和智慧，为了美好的生活和事业而拼搏不息；而热爱祖国的人，总是前仆后继，为了祖国的繁荣昌盛而流血流汗、奋斗不息。这样的例子真是数不胜数，俯拾皆是。

现代社会，企业与员工之间的关系可以很简单，就是普通雇主与雇员之间的关系，员工为企业完成一定的工作任务，企业付给员工相应的报酬，仅此而已。但是，为了最大化地创造效益，管理者总是希望员工能以企业为家，在工作岗位上发挥最大的积极性和主动性，为企业创造更多的财富。当然，最理想不过的情况，就是每一位员工都能对企业产生爱的情感，因为只有有了爱，员工们才会像鼓足了风的帆，斗志昂扬地一往无前。爱就是付出，就是不求回报的奉献。

但是,坦白地说,当今世界,能够有幸达到这种境界的企业恐怕不多。原因何在?因为这个世界上从来既没有无缘无故的恨,也没有无缘无故的爱。而且爱是相互的,长久的爱更是相互不断付出的结果。所以,作为管理者,要想员工爱企业,就要在如何赢得员工的“芳心”上多下工夫。

管理者怎样才能赢得员工的“芳心”呢?俗话说:“欲取之,先予之。”相信谈过恋爱的人都清楚,有付出才会有回报,要获得爱的回报,就得从关心对方的每一件大事小事开始做起。管理者应该站在员工的角度,全方位立体地为员工着想,不仅要考虑员工的现实问题,而且要为员工的未来着想,同时还得帮助员工解决各种各样的困扰和难题。就像我们爱自己的孩子一样,不仅要为他们的健康成长着想,还得为他们的幸福成才着想。管理者应该给予员工更多的关心和爱护,而且要从每一件小事做起,因为对企业来说,一件再小不过的事,对员工来说有可能就是一件天大的事。

亚洲首富李嘉诚提及自己的经营理念时说:“我不是一个聪明的人,我对我的员工只有一个简单的办法,一是给他们相当满意的薪金,二是让他们将来有能力养育自己的儿女。所以,我的员工到退休还在为公司工作,他们会设身处地地为企业着想,因为企业也真心为员工着想。”多么简单而又深刻感人的办法啊!

的确,只有管理者从每一个细节上关心与爱护员工,员工才能悉心感受到企业对自己的爱,也才会以更深的爱回报企业。员工事,无小事,只有时刻做到想员工之所想,急员工之所急,管理者才能不断地与员工加深了解,加深感情。而只有管理者爱员工,员工对企业的爱才会越来越深,这种深爱才会在平日的工作中转化为动力,为企业源源不断地创造财富。