

管理风向标

一本真正实现企业、员工上下互动的管理培训范本
世界500强企业培育满意员工的完美标准

- 于员工而言，忠诚是一种工作态度；
- 于企业而言，忠诚并不只是员工的事；
- 忠诚来自于企业老板、员工双方的互相认可；
- 一厢情愿，何来忠诚；双向互动，忠诚可求。

赢·忠诚

——世界500强
企业员工双向忠诚之道

刘思维 著

WINNING·LOYALTY

海天出版社

一本真正实现企业、员工上下互动的管理培训范本
世界500强企业培育满意员工的完美标准



赢

忠诚

——世界500强
企业员工双向忠诚之道

刘思维 著

海天出版社

WINNING·LOYALTY

图书在版编目 (CIP) 数据

赢·忠诚:世界500强企业员工双向忠诚之道 / 刘思维著.
—深圳:海天出版社, 2006
ISBN 7-80697-755-4

I. 赢… II. 刘… III. 企业管理: 人事管理—案例—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 025602 号

责任编辑 张绪华 (Email:zxh@htph.com.cn)

许全军 (Email:xqj@htph.com.cn)

责任技编 何丽霞

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

经 销 新华书店

设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000

印 刷 深圳市希望印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 13.75

字 数 200千

版 次 2006年6月第1版

印 次 2006年6月第1次

印 数 1-6000册

定 价 19.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

单方面地期待员工对企业忠诚是不现实的，是扭曲人性本质的一厢情愿的幻想。这种职场文化的流行，对员工、管理层思想的毒害是无形的。从长远看，军事化管理思想是丧失企业前途的管理理念。它们以貌似建设性的态度，实际在破坏着更为深远的管理者和员工之间应有的相互尊重和信任。它无疑将给中国企业的发展带来反驱力。

忠诚是双向的，不是一厢情愿的。“安人”是管理的最终目的。落后就要挨打，意识领域也如此。为了不致于在思想上落伍，还是让我们把目光从“制度管人”的浮躁喧嚣中移向世界500强企业吧！

——刘思维

本书列举了大量优秀企业对待员工的成功案例，这些令人信服的案例说明必须以正确的理念正视员工管理，因为只有令员工满意的企业才会给企业带来丰厚的回报。满意员工对企业有较高的忠诚度，对企业忠诚的员工才能为企业创造业绩。本书更是一本预言世界管理学新趋势方面的佳作。通过总结当代管理学100多年的发展史，明确提出现代管理已进入以人为本管理时代。

责任编辑 张绪华

许全军

责任技编 何丽霞

封面设计 海天楼广告

0755-63481000

前言

走向心本管理时代：赢得员工忠诚的管理之道

我在动手写这本书时，正值“纪念中国抗日战争及世界反法西斯胜利六十周年”宣传日。央视一台为此专门播放了一系列抗战的纪录片。片末主持人有这样一席耐人寻味的话：落后就要挨打。近现代中国的落后是两、三百年以来中国政治、经济、文化……积重难返的结果……

有人说中国企业之所以落后，发展速度缓慢，效益低下，是因为中国企业起步晚、底子薄、管理机制不健全所致。还有人干脆说，中国企业发展缓慢根本内因是人的因素。中国企业的员工缺乏对企业的忠诚度，素质低，不好管，中国员工是“人人一条龙，合起来一条虫”，是最没有凝聚力的“散沙”队伍。

一个企业发展得好不好，不是单方面因素，它是企业内外综合因素共同作用的结果，比如企业生存环境、国家制度、企业文化、员工素质、管理水平等等。就好像有时候，一个人失去工作是因为他就职的公司倒闭了，也像在战争中，你恰巧很不幸就呆在战败国队伍中。

从2003年开始，有关企业培训员工的读本不厌其烦地诉说着：“岗位比生命重要”、“忠诚是无价之宝”、“忠诚比能力重要”，我疑惑到底是什么因素驱使着这种职场文化流行呢？终于从网络上的诸多评论中看出了个“究竟”：据说中国企业界目前比任何时候都呈现出危机感，企业界普遍存在着对员工的诚信危机、忠诚恐慌。鉴于

此，很多书都在教导员工要对企业忠诚。一些企业管理者、培训师也在媒体、公共讲座上大谈“制度管人”。

同时，我们还应该看到一个事实是，在我国一些企业的员工生存环境的确令人堪忧。很多企业在市场竞争压力增大、企业利润普遍降低情况下，为了转移企业风险，裁员成风。损害员工利益的公司比比皆是。它带来的直接恶果是，严重扼杀了员工对企业的忠诚。企业对员工利益的漠视主要体现在三个方面：

第一，公司“说话不算数”，背弃自己的承诺。

第二，由于外部市场的压力造成损害员工的利益。

第三，有的管理者无视员工人格，故意凌虐员工，不是激励员工，而是谩骂否认员工。在这种企业里，员工连人都不是，更何谈“当家做主”？

这种践踏员工权益的企业行为我们称之为“企业法西斯主义”，它有以下特征：

第一，过多地要求个人做出牺牲，强调企业利益高于一切，不惜牺牲员工的时间。

第二，不会为员工提供安全感。

第三，要求员工随时待命，随叫随到。

“企业法西斯主义”会导致以下后果：

员工对工作失去热情，不堪重压；逼走优秀员工，员工与企业离心；有些企业经营情况不佳，员工看不到企业前景；有些企业内部管理体系不规范，使员工得不到应有的报酬；有些企业缺乏企业文化，自然也不会有强的凝聚力等等诸如此类，无一不是导致员工不忠的消极因素。无论是在中国还是国外，以上现象还会持续下去，它亟待企业有一个重新审视及管理机制逐步健全的过程。

当在就业形势不容乐观，社会福利、社会保障机制不健全，劳动者的权利可能随时被践踏，而又无法妥善解决的生存环境下，作为一个普通员工，他有对企业负无限忠诚的责任吗？有人得出结论说，现在急需培训的不是中国员工，而应该是企业。古人云：正人先正己。所谓“执政为民”，“民为贵，君为轻”，“水可载舟亦可覆舟”嘛。

在科学家能够发明出一种替代员工的机器人之前，企业还是得和人类的员工打交道。打这样一个比方，将管理者与员工之间关系做一个类比，如果你是主人，你要求狗对主人忠诚、听话，那你首先要对狗好才会赢得狗的忠心啊！连三岁孩子都尚且懂得一个道理：拥有爱心的主人才配得上拥有忠诚的家犬。对主人满意的猫狗才会向主人奉献一片忠诚。更何况员工是人，不是狗。只有真正爱护、宠信你的员工，才会获得员工真诚的支持。

据说一位成功的工厂管理者有着很强的凝聚力，他能使员工兢兢业业地工作。有人请教其奥秘，他说，只要记住对任何人说话时，总是以建议的方式来表达就行了。因为命令无效，请教事成。原来，他总是很注意为他人保留一些选择的余地，从不以命令的口吻对任何人说话，从不会斩钉截铁地要他的员工去做任何事，而总是让他们去决定，并让他们从错误中学习。

本书列举了大量优秀企业对待员工的成功案例，这些令人信服的案例说明企业要以正确的理念正视员工管理，因为只有令员工满意的企业才会给企业带来丰厚的回报。满意员工才对企业有较高的忠诚度，对企业忠诚的员工才能为企业创造业绩。

作为企业的管理者，能够听到下属真实的呼声，知道员工内心所思是何等宝贵。知己知彼，通过知道员工在想些什么，怎样的工作才能让他们满意，就可以帮助管理者与员工之间建立起和谐的关系，使得他们感到开心。而员工只有心情愉快才能高产，才会对公司忠诚，才会留下来安心工作。

本书更是一本预言世界管理学新趋势方面的佳作。通过总结当代管理学一百多年的发展史，明确提出现代管理已进入心本管理时代。（即管理学经历物本、人本、心本管理三阶段，心本管理是管理学第三次革命）。随着员工个体在现代企业中的地位及重要性的日益提升，明智的企业领导者们都在潜心思考赢得员工“人心”的问题。

古人云：“治天下必先治己，治己必先治心。争天下必争人，争人必先争心。”人心所向，大势所趋，没有向心力的企业就像走到末日的世界。善待员工，不仅要从道义上给予员工以善，还要从

方法上将管理之道适当地灌输到员工心里去。让员工跟领导者一个心思地工作，这才是最佳的管理之道。

本书将使你学会通过领导使命和规划企业愿景，去彻底影响员工，从而使员工自我建立起一颗坦诚的心。坦诚的心和使命感能把一个员工变成一个对企业有归属感的聪明员工，而归属感与聪明达到顶峰，员工就能自我超越，就能忘我地为企业的宏伟愿景而忠诚奋斗。

忠诚是双向的，不是一厢情愿的。从不同视角来看待管理，才会更加关心自己的员工。那些只会对老板说“是”，与只喜欢顺从型员工的老板同样没有未来。了解了这些可以帮助管理者与员工建立起真正互动的上下级和谐关系。

本书遵循的就是这样的思路：“安人”是管理的最终目的。立足于企业利益的最大化，试图在员工与老板、情感与物质、人性与金钱、企业与员工间架起一座互动沟通的桥梁。

成事贵在人和，志在赢取。忠诚不靠命令而是靠获得与赢取。追求忠诚是双向的责任，唯如此，上下同赢，忠诚可求。

好的企业应该是企业和员工都同等重要，企业和员工共同受益。任何偏颇、要求一方的行为都是违背人性的无理要求。在西方，制度管理人的理性化管理时代早已过时，以人为本的人性化“心本管理”正如火如荼地在全世界流行着。

落后就要挨打，意识领域也如此。为了不致于思想上落伍，还是让我们把目光从“制度管人”的浮躁喧嚣中移向世界500强企业吧！

若有不同意见，欢迎与作者直接交流。

Eamil:liuxin733@126.com

目 录

CONTENTS

1 优秀企业靠什么凝聚人的

- ◆ 以厚重的企业文化激发人 2
- ◆ 以明确的价值观引导人 11
- ◆ 以满意和归属感收复人 17
- ◆ 以家庭化情感凝聚人 24
- ◆ 以优越的工作环境吸引人 31

忠诚是这样赢取的

2

- 员工不是“命令”出来的 44
- 让制度更富有人情味 51
- 用归属感来打动员工 58
- 从内心深处关爱每一位员工 63
- 用尊重博得员工支持 69
- 使员工感到自己的重要性 75

3 满意员工是忠诚的

- ◆ 热情也是靠利益来保温的 82
- ◆ 关注员工内在需求 90
- ◆ 员工满意客户才会满意 96
- ◆ 人才忠诚度来自满意度 104
- ◆ 满足员工最想要的 111

追求忠诚是双向的 4

- 员工会对体恤做出反应 120 ◆
- 忠诚不是一厢情愿 128 ◆
- 忠诚道路是双向的 137 ◆
- 让自己值得信赖 143 ◆
- 彼此信任忠诚互动 149 ◆
- 平等支持双向负责 155 ◆

5 忠诚是同心培育的

- ◆ 价值观是可以共同塑造的 164
- ◆ 共同拥有一个发展目标 170
- ◆ 和员工分享公司的梦想 177
- ◆ 让员工成为企业的主人 186
- ◆ 让员工拥有一定的自主权 194
- ◆ 后 记 205

以厚重的企业文化激发人
以明确的价值观引导人

以满意和归属感收服人

以家庭化情感凝聚人

以优越的工作环境吸引人

凝聚

YOU XIU QI YE KAO SHEN ME NING JU REN DE

优秀企业靠什么——人的



赢

·

忠诚

——世界500强企业员工双向忠诚之道

以厚重的企业文化激发人

20世纪80年代，世界经济中的两个强国——美国和日本的经济实力发生了很大的变化，美国企业在经营效率和竞争力等很多方面开始落后于日本。

为了从根本上找出原因，一大批美国学者开始全面系统地分析美国企业和日本企业在管理等方面的差异。分析显示，美国企业过于注重技术、设备、方法、机构、财务等硬件因素，而日本则强调目标、宗旨、信念、价值观等软件因素。

研究表明，美国和日本企业在管理上的根本差异不在于具体的管理技术和管理方法，而在于对企业这个管理核心因素的认识。

企业管理核心因素又是什么呢？日本企业普遍认为，管理的关键就是企业通过对员工的正确领导，树立起大家共同遵守的信念、目标和价值观，培养出协同作战实现目标的企业精神。这就是日本企业文化的核心魅力所在。自此，美国掀起了研究企业文

化的浪潮，并迅速波及世界。

研究企业文化最有代表性的著作是1982年出版的由迪尔和甘乃迪合著的《企业文化》一书，它提出了一套系统的企业文化理论。该书指出，世界上成功企业的背后必有一套强有力的企业文化，企业文化是企业成功的关键。判断一个企业是否有好的企业文化，是否有好的文化氛围，在一定程度上反映出该企业的影响力。

日本的企业文化在世界上独树一帜，成为许多国家学习的典范，是其企业高效运作的重要推动力。提到日本企业文化，就不能不提松下。松下电器公司创始人松下幸之助所创立的企业文化和哲学远远超过了松下产品的价值。特别是他把松下的企业文化贯穿于企业用人的方方面面，给我们带来了很多的启示。

松下先生说：“事业的成败取决于人”，“没有人就没有企业”，松下电器公司既是“制造电器用品”的公司，又是“造就人才的公司”。松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。因此，松下电器公司不是仅仅靠总经理经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。

与松下幸之助一样，日本企业家们把企业看成一个大家庭，企业中的每个人都是这个大家庭的成员，企业的最高领导是家长，下属是其子女。因此企业普遍建立了职工生活关心制度，而且还形成了一系列信条和口号，像“企业就是我的家”、“以和为贵”等。领导者常常利用聚会等活动了解下情、解答问题、消除不



赢

·

忠诚

——世界500强企业员工双向忠诚之道

满、调节关系，增强了全体员工的凝聚力。

在企业文化中，人是企业中最大的资源，管理企业的最有效方法，是通过文化的微妙暗示进行的。《公司文化》一书作者特雷斯·韦尔和阿伦·A·肯尼迪在对数十家美国公司调查研究后得出自己的结论：厚重的文化几乎总是优秀企业获得持续成功的驱动力。

锡恩管理咨询公司总经理姜汝祥曾做过这样的对比：如果你分别与摩托罗拉和波导的员工交谈，也许会有完全不同的感觉——处于困境中的摩托罗拉员工也许会依然相信十年后摩托罗拉的辉煌，而繁荣中的波导员工却无法足够自信地回答十年后的波导会是什么样子。姜汝祥认为，这就是一家只有十年历史的“高速发展公司”波导，与一家有近八十年历史的世界级企业摩托罗拉的差别所在。

差距何在？姜汝祥认为，主要是因为摩托罗拉公司高尔文家族及其所塑造的企业文化。

一个企业能够迈向成功，正在于企业含有一种引领它前进的必然的力量，那就是优秀的企业文化。

1. 摩托罗拉商业化大家庭

如果我们对比一下摩托罗拉在若干次困境中应对危机的内在机制，我们最后会发现，摩托罗拉能够成功地从困境中站起来的原因实际上深深地根植于它的文化之中。

1928年，保罗·高尔文(Paul Galvin)在芝加哥创建了高尔文

制造公司，他的儿子鲍伯·高尔文(Bob Galvin)1944年加入摩托罗拉，1956年成为摩托罗拉总裁，并于1964年成为摩托罗拉的CEO。鲍伯·高尔文是一个正直而平易近人的人，这使得他的领导风格带有浓烈的人性化色彩。他将自己的角色定义为“制度领导者：做一个好的倾听者”。他总是去关注那些被高级经理们忽视了的雇员，就像父母对待子女一样，力图让每个员工在摩托罗拉都受到平等的对待。

这种人文导向的文化如何商业化？鲍伯·高尔文强调，在摩托罗拉，一个领导者首要的责任并不是去做决定或者指挥，而是要去创造和保持一种催化环境，激发一种目标导向的参与气氛，保持目标清晰，畅所欲言，能够为其他人提供可以学习的“遗产”，并通过摩托罗拉的制度系统鼓励对这种遗产进行再创造。

鲍伯·高尔文这种家庭式的管理风格，深深地体现在摩托罗拉的制度与文化系统中。

如果一个人在摩托罗拉工作十年以上，那么如果没有鲍伯·高尔文的亲自批准，就不可能被解雇。摩托罗拉对自己最自豪的称谓是“大家庭”(这也是摩托罗拉内部报纸的名字)，被摩托罗拉奉为“宗旨”的两条行为准则也体现了非常高的道德要求：“保持高尚的操守，对人永远的尊重”。

2. 以人为本的持续增长力

姜汝祥在他的《差距》一书中总结的高尔文精神是：“以人为本的持续增长动力，重要的不是效率，而是对未来的把握，摩托罗拉成功的动力源于所有的人一起工作，向着统一的目标迈进——



赢

· 忠诚

——世界500强企业员工双向忠诚之道

做自我的领导者，积极主动地服务于客户。”

为什么摩托罗拉能够成功地从干电池生意转移到收音机、电视、半导体、集成电路与蜂窝通讯，而同时起步并具有同样资源的另一家公司，除了电视之外，在别的领域无所建树呢？

基本原因是其创始人保罗·高尔文从来不把利润放在公司最重要的位置上。在1930年的大危机中，大多数公司都在虚报财务指标与产品利润，保罗·高尔文却对他的财务人员说“告诉公众真相”。

在企业面临危机关头，摩托罗拉的文化竟几次奇迹般地焕发出极大的创造力和热情，从而获得再次辉煌的机会。由此摩托罗拉给人们的一个感悟是，摩托罗拉的成功实际上是深深地根植于它的文化之中的。

3. 三位一体的核心理念

摩托罗拉是一个榜样，领导层重要的任务不仅是指出业务道路的方向，更重要的是去构筑一个发挥人才才能的机制与平台，建立起凝聚人心的企业文化。

透过摩托罗拉的文化我们不难发现，所有一流公司的企业文化都不是形式化的，更不是目光短浅的。摩托罗拉创建了三位一体的核心企业文化，这三位一体的核心企业文化是什么呢？

摩托罗拉三位一体的企业理念：精诚公正，追求创新；尊重人性，以人为本；跨文化管理中的本土化。

首先，公司的管理者们在成功面前，认为最大的危机是员工