

YUANGONG
FENGXIAN XUYAO
ZHI GUANLI

员工奉献需要 之管理



鼓励奉献的企业**文化氛围**，树立索取基础上的**奉献观**
奉献需要与人类理想、社会经济、人本管理、以德治国、
社会文明和马斯洛需求理论的关系
奉献精神对**企业和社会经济发展**有重要意义
急需加强对**员工奉献需要**的提升



知识产权出版社
INTELLECTUAL PROPERTY PUBLISHING HOUSE

YUANGONG
FENGXIAN XUYAO
ZHI GUANLI

员工奉献需要 之管理

新塑“以人为本”管理理念

鼓励奉献的企业文化氛围，树立索取基础上的奉献观

奉献需要与人类理想、社会经济、人本管理、以德治国、
社会文明和马斯洛需求理论的关系

奉献精神对企业发展和社会经济发展有重要意义

急需加强对员工奉献需要的提升



知识产权出版社
INTELLECTUAL PROPERTY PUBLISHING HOUSE

内容提要

本书对奉献需要进行了概念界定,重点探讨了奉献需要与人类理想、社会经济、人本管理、以德治国、社会文明和马斯洛需求理论的关系,强调了人类奉献需要的重要性,洞悉了奉献精神对企业和社会经济发展的重要意义。通过对员工流失、员工奉献意识缺失等现象的分析,揭示现代企业员工奉献精神的缺失。并进一步从不同方面,分析和探讨了导致企业员工奉献精神缺失的社会因素、企业因素以及个人因素。基于以上的研究和分析结果,提出当前需要加强对企业员工奉献精神的培养。

在对国内外许多著名企业提升员工奉献精神实践进行了详尽辨析后,指出在对员工奉献精神培养问题的解决方面,企业必须从满足员工需要和提升员工的奉献需要出发,新塑“以人为本”管理理念,不仅要以企业员工为本,还要以企业客户为本和加强跳槽人员的管理;营造鼓励奉献的企业文化氛围,树立索取基础上的奉献观;在加强员工道德建设的同时,还要加强企业道德建设,切实履行企业的社会责任;建立公平合理的薪酬福利计划,充分发挥薪酬对员工的激励作用;认可员工的自我实现需要,为员工提供自我实现帮助;从制度和技术上,建立合理的双向沟通网络体系;加强工会组织的功能等,以期为解决现实问题探寻切实有效的理论和实践基础。

责任编辑:宋云

图书在版编目(CIP)数据

员工奉献需要之管理/魏文轩,潘国兵,郭寻著. —北京:知识产权出版社,2009.12
ISBN 978-7-80247-663-9

I. 员… II. ①魏…②潘…③郭… III. 企业—职工—职业道德 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第231844号

员工奉献需要之管理

魏文轩 潘国兵 郭寻 著

出版发行:知识产权出版社

社址:北京市海淀区马甸南村1号

网址: <http://www.cnipr.com>

发行电话:010-82000893 82000860 转 8101

责编电话:010-82000860 转 8324

印刷:北京富生印刷厂

开本:880mm×1230mm 1/32

版次:2011年1月第1版

字数:240千字

ISBN 978-7-80247-663-9/F·302 (2777)

邮 编:100088

邮 箱:bjb@cnipr.com

传 真:010-82000893

责编邮箱:songyun@cnipr.com

经 销:新华书店及相关销售网点

印 张:8.875

印 次:2011年1月第1次印刷

定 价:30.00元

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

前 言

人类社会生产力的发展、科技的进步以及信息多元化的形成，使得世界经济全球化快速推进，社会分工国际化步伐也不断加快，市场经济的发展逐步完善，原本在区域范围内的竞争，也出现了全球化。同时，由于世界范围内的人员交流和流动障碍的打破，国际范围内的人员流动趋势发展势头迅猛，企业员工为追求经济利益，已不再拘泥于自始至终地从事一种工作，而是不时地改变工作职位，员工流动率迅速上升，使得众多企业出现严重的人员流失。员工不断流失和重新补充，大大地增加了企业的人工成本，降低了企业的市场竞争力，不利于企业的生存和未来发展。在这个过程中，作为市场经济主体的企业展开了激烈的人才争夺战。但是，许多企业没有全面考虑员工的需要，单纯从员工的物质需要出发，依靠提高员工的经济收入增加员工对企业的满意度和忠诚度，结果是企业投入了大量的人力、物力和财力，依然收效甚微。

在这种境况下，无论是企业管理专家，还是经济研究学者，都对传统的人力资源管理和开发模式提出了质疑，开始寻找新的人力资源管理和开发的理论与实践。本书就是在此背景下，通过对企业员工奉献精神和奉献行为现状的深入探析，发现员工普遍对企业缺乏奉献精神，提出加强对员工奉献精神培养的观点，并辨析了当前许多企业提高员工满意度和忠诚度的实践，科学合理、实事求是地提出了以满足员工的各类需要为基础，以提升员工的奉献需要为目的，注重对员工奉献精神培养的思路和方法。

本书所提出的以满足员工的各类需要为基础,以提升员工的奉献需要为目的,注重对员工奉献精神培养的思路和方法,能够为企业制定和实施一个有生命力的发展战略提供有力的理论保障,持续为社会、为企业创造价值,形成以发展目标鼓舞人,以事业纽带凝聚人的理念;能够指导企业着重于自身特点,对各种管理理念和策略实行选择性的实施,尽量用其精华,去其糟粕,以加强内部管理的改革和创新;能够促使企业在考虑员工需要时,注意进行物质和精神两方面的激励,两手都要抓,两手都要硬。

当前,企业员工的相互流动,员工的大量流失已成为不争的事实,在这个前提下来讨论对员工进行奉献精神培养,为国内外人力资源开发和管理的研究及实践提供了新的思路,为新的人力资源管理和开发研究,提供了坚实的理论和实践基础。其根本意义在于适应时代的要求,重塑“以人为本”的管理理念,促进人力资源管理优化,加大人力资源的开发力度,拓展人力资源的管理和开发渠道,改善人力资源管理和开发的内外环境,提高企业员工自身素质,培养企业员工的主人翁思想,发挥企业员工的积极性和自主性,加强企业与员工的协调性,增强企业抵抗风险的能力。

本书系集体智慧的结晶,第一产权单位为信阳师范学院。由魏文轩同志负责全书大纲的拟定、设计、统稿和修改。各章的具体分工是:魏文轩同志撰写第一、第三、第四、第七、第十章;潘国兵同志撰写第二、第五、第八、第十三章;郭寻同志撰写第六、第九、第十一、第十二章。

由于本书作者均为年轻学者,水平有限,加之时间仓促,难免有不足之处,敬请学界同仁批评指正。

曹明贵

2010年8月29日

目 录

第一章 员工的奉献需要.....	1
第一节 奉献需要的含义.....	1
第二节 人的需要与奉献需要.....	4
第三节 奉献需要的作用	10
第二章 企业员工奉献精神现状	15
第一节 中西方奉献观念比较	15
第二节 现代企业员工奉献精神缺失现状	19
第三节 企业员工奉献需要缺失原因	21
第三章 基于能力的人岗配置	28
第一节 员工能力分析	28
第二节 岗位分析	30
第三节 人员配置	40
第四章 提升能力的差异化培训	44
第一节 员工差异化理念	44
第二节 差异化培训	46
第三节 企业理念教育	50
第四节 心理培训	54
第五节 提升员工的岗位胜任力	59
第六节 上岗引导与社会化活动	67
第七节 员工 EQ 开发	72
第五章 营造鼓励奉献的企业文化	78
第一节 以企业文化提升奉献需要	78

第二节 树立索取基础上的奉献观	87
第三节 企业价值观的内在化	91
第四节 团队精神建设	94
第六章 差异化激励机制	102
第一节 激励的基本理论	102
第二节 差异化激励的原则	112
第三节 差异化激励设计	114
第七章 以道德建设提升奉献需要	122
第一节 员工道德建设	122
第二节 企业道德建设	126
第三节 企业的奉献责任	133
第八章 新塑“人本管理”理念	139
第一节 人本管理的内涵	139
第二节 以员工为本	142
第三节 以客户为本	152
第四节 重视跳槽人员的管理	154
第九章 实行差异化的绩效考核	157
第一节 差异化绩效考核	157
第二节 360 度考核法	161
第十章 能力与绩效的薪酬福利计划	165
第一节 提供具有公平性的薪酬	165
第二节 总体报酬方案	169
第三节 股票期权计划	179
第四节 绩效工资	190
第五节 实施集体谈判工资制	196
第六节 宽带薪酬	204

第十一章 为员工提供自我实现帮助.....	212
第一节 满足员工的自我实现.....	212
第二节 为员工提供就业安全.....	216
第三节 员工职业生涯规划.....	220
第四节 对员工晋升提供有效帮助.....	226
第五节 员工帮助计划.....	232
第十二章 构建和谐企业.....	234
第一节 和谐企业的内涵.....	234
第二节 构建和谐企业的途径.....	236
第十三章 完善双向沟通机制.....	242
第一节 双向沟通.....	242
第二节 员工与组织的双向沟通.....	250
第三节 员工协调会议.....	255
第四节 加强工会组织功能.....	260
参考文献.....	268
致谢.....	274

第一章 员工的奉献需要

第一节 奉献需要的含义

需要是有机体活动的积极性源泉，是人进行活动的基本动力，它常以意向、愿望、动机、抱负、兴趣、信念、价值观等形式表现出来。人的各种活动，从饮食、学习、劳动，到创造发明，都是在需要推动下进行的。需要激发人去行动，使人朝着一定的方向，追求一定的对象，以求得自身的满足。需要越强烈、越迫切，由它所引起的活动动机就越强烈。同时，人的需要也是在活动中不断产生和发展的。当人通过活动使原有的需要得到满足时，人和周围现实的关系就发生了变化，又会产生新的需要。这样，需要推动着人去从事某种活动，在活动中需要不断地得到满足又不断地产生新的需要，从而使人的活动不断地向前发展。

一、奉献需要

奉献需要是人类的基本需要之一，是人们随着人类社会的发展，在自身修养、道德情操日益升华的境况下，在追求以社会为本位，以实现人类的整体利益，实现人生意义和自身价值为目标的过程中，逐渐把道德情操等精神价值观念作为自我发展、自我完善的追求目标，自然产生的对为维护社会、集体利益或他人利益，自觉地让渡、舍弃自身利益等高尚品格的需要。

奉献需要是一种高尚的道德和精神需要，是不同于物质需要的

一种特殊的、高级的社会需要；它不是从社会中去获得、索取、占有、使用、享受某种物质的或精神的产品来满足自己，而是通过对社会或他人的给予、奉献、牺牲来满足自己，是建筑在高度自觉的、完全自律的、依靠内心信念来满足的一种需要。

（一）自然层面的奉献需要

奉献需要来源于实实在在的生活，是与现实生活紧密相关的，是自然产生的，具有相当的普遍性。人类的生活首先是以个人、家庭为单位，其次才以社会群体出现。由于人类个体的差异，暂时不可能实现绝对的公平，个体必须与他人和社会群体接触，必须与他人和社会群体保持融洽的人际关系或社会关系，才能得以生存。同时，个人要实现自我，必须依赖社会的发展。如果每个人都把社会生产成果极力据为己有，那么社会将会无生存和发展所需的物质或精神产品，社会生存和发展将会成为无本之木。同时，脱离社会发展的个人发展是无源之水，是不可能得以延续的。这就要求个人不仅要满足自身生存和发展需要，还必须为社会的发展作出奉献，努力促进社会和人类的发展，为社会创造和奉献丰富的物质和精神产品，以期为满足人类及个人的缺失需要提供坚实的物质基础和精神动力支持。

也就是说，一个人从出生时的自然人、生物人不断成熟、成长为一个社会性的人。在这个过程中，个人逐步形成了有关社会与事物的简单概念。同时，也按照渗透在衣食住行和周围环境中的特定文化模式来塑造自己，与他人和社会建立一种互动的关系。在这种互动关系的前提下，在日常生活和在人与人之间的交往中，个人不仅需要他人的帮助与扶持，个人还会表现出关爱他人、帮助他人、担负应有的责任、按社会的行为规范办事的需要。由此看来，个体对于奉献的需要实在不应只是对于外在社会规范的迫不得已的服从，而是发自生命内在的深层次需要。

（二）道德层面的奉献需要

早在先秦时期，道家的代表作品《老子》就曾指出“既以为

人已愈有，既以与人己愈多”，充分说明了“为人”、“与人”的奉献行为对于满足个体需要所具有的价值。而从个人需要来看，奉献需要是人类的基本需要之一，是人们随着人类社会的发展，在自身修养、道德情操日益升华的境况下，在追求以社会为本位，以实现人类的整体利益，实现人生意义和自身价值为目标的过程中，逐渐把道德情操等精神价值观念作为自我发展、自我完善的追求目标，自然产生的对为维护社会、集体利益或他人利益，自觉地让渡、舍弃自身利益的需要，是人类自觉地对赖以生存的社会以及其他成员的认同和责任心。这时人的知觉已经相对超越自我，是忘我的、无我的、无需要的，是以客体为中心，而不是以我为中心，已经远离自我，完全围绕着中心点的客体组织起来。

从这个层面来看，奉献需要是一种道德和精神需要，是不同于物质需要的一种特殊的、高级的社会需要。它不是从社会中去获得、索取、占有、使用、享受某种物质的或精神的产品来满足自己，而是通过对社会或他人的给予、奉献、牺牲来满足自己；是建筑在高度自觉的、完全自律的、依靠内心信念来满足的一种需要。当人们实施奉献行为时，心里就会感到慰藉和畅快，精神就会感到愉悦和满足，体会到人生的意义和自身价值。可见，奉献需要显示了人类自觉地以社会为本位的原则，是人格完善的核心内容，是人类自我实现需要的基础。

（三）信仰层面的奉献需要

信仰是人类特有的精神现象，指人们对一定的世界观、人生观、价值观等观念体系的信奉和遵循，是统帅、指导其他一切意识形式的最终的意识形式。人类社会发展的历史表明，信仰在满足个体精神需要、维护社会秩序、保证社会交往、促进精神文明建设以及健全道德规范体系等方面都起着非常重要的积极作用。

信仰是人们关于普遍、最高（或极高）价值的观念，是一个整体性的精神姿态、一种综合的精神活动。信仰使人的整个精神活动以最高信念为核心，形成了一个完整的精神导向，并调动各种精

神因素为它服务。不论人们以什么为信仰对象，信仰这种精神形式都成为人生价值意识的中枢。人们总是尽可能地按照自己的信念、信仰和理想去生活，自愿、自觉地为自身的信仰而奉献一切，有什么样的价值观念就有什么样的行为取向，就会形成什么样的人生效果。

二、奉献需要的特性

奉献需要同人的其他需要一样，都是表现为对一定事物的渴求，但它有自身的特征和规定性。

（一）社会性

奉献需要是基于人的社会本性在社会生活中形成的。具体的讲是基于调节人我、人际、人与社会的利益关系而产生的。不同的历史时期，不同的文化条件，不同的政治制度，不同阶级和不同民族，以及不同的风俗习惯，使得人们的奉献需要也有很大的不同。

（二）发展性

奉献需要产生和形成于社会实践之中，每一时代的奉献需要都是以往社会实践的结果。任何奉献需要都与一定的历史条件相联系，实践不仅满足人已有的需要，还促使新的需要的形成和发展。

（三）潜质性

奉献需要对个体而言，并不仅仅是外在异己的约束力，更是自我的内在需要。在现实生活中有相当多的人还未能真正认识到这种内在需要，因而急需提高个体对于奉献需要的认同程度。

第二节 人的需要与奉献需要

马斯洛的需要层次理论认为，人的需要就是人的本能，它是由人的自然本性决定的，有着高低不同的层次性，即生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要。他的理论

受到大多数人的认可和运用，亦启示我们从人的各个层次需要与奉献需要的内在联系来说明奉献需要实乃个体的内在需要，个体对奉献需要的追求，只有当基本的生存需要获得相对满足之后才会出现。

一、马斯洛需要理论

马斯洛的“需要层次论”指出，人有多种需要，共有两大类、七个层次。七个层次由下而上依次是生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重的需要、认识需要、审美需要、自我实现需要。其中，第一类需要属于缺失需要，可产生匮乏性动机，为人与动物所共有，一旦得到满足，紧张消除，兴奋降低，便失去动机；第二类需要属于生长需要，可产生成长性动机，为人类所特有，是一种超越了生存满足之后，发自内心的渴求发展和实现自身潜能的需要，满足了这种需要，个体才能进入心理的自由状态，体现人的本质和价值，产生深刻的幸福感，马斯洛称之为“顶峰体验”。

马斯洛的需要理论并非只是物质需要，而且具有精神需要。马斯洛指出，人类行为的心理驱力不是本能，而是其未满足的需要产生他们工作的动机，也是激励他们不断进步的因素。同时，马斯洛需求理论认为，人类的需要，是逐渐上升的，一个层次的需要相对得到满足之后，就会向高一层次发展。但是，对一个个体来说，各种需要不可能完全满足，越到上层，满足的百分比越小。因为人的行为是受多种需要支配的，在同一时期内，可能同时存在几种需要，但是每个时期内，总有一种需要占支配地位，任何一种需要并不会因为下一个高层次需要的发展而消失，各层次的需要相互依赖与重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为的影响比重减轻而已。我们可以用图 1-1 来说明各种需要对个人行为影响的趋势。

生存需要曲线：在低程度时，随着需要实现程度的提高，工作效率明显增强。达到一定程度以后，工作效率的增幅逐渐减小，但

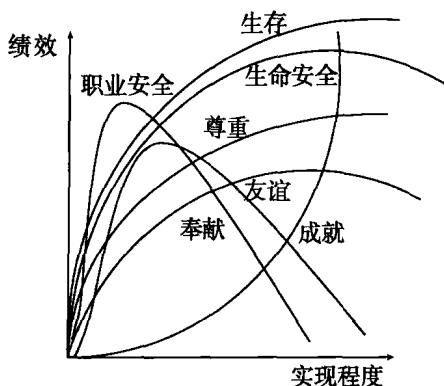


图 1-1 马斯洛需要理论

是仍然在增加。

生命安全曲线：在低程度时，随着需要实现程度的提高，工作效率明显增强，达到一定程度以后，增幅减小，但是仍然在增加。

职业安全曲线：在低程度时，随着实现程度的提高，工作效率明显增强。达到一定程度以后，工作效率开始降低，在程度较高时，降低的比率较大。说明在职业安全受到威胁时，员工的工作效率会明显增强（这不包括企业濒临破产时的职业威胁），职业需要得到保障的程度越高，工作效率越低，这在一定程度上说明了“大锅饭养懒人”的现象。

友谊曲线：随着需要实现程度的提高，工作效率逐渐增强，而且程度越高，增幅越大。宽松和谐的工作环境，有助于员工自如地发挥才能。但是，如果是放任自流，则有害于工作效率的提高。

尊重曲线：随着需要实现程度的提高，工作效率逐渐增强，达到一定程度以后，工作效率明显增强。员工的意见受到尊重，可以增强主人翁责任感，会把工作作为分内的事情积极地做。但是如果这种民主过头，就会有损于集中，影响工作。

成就曲线：随着需要实现程度的提高，工作效率增强。在低程

度和中等程度时，增幅较小。在这个区间，人的成就感不是很强，所以对工作的驱动作用不大。成就需要的实现达到一定程度以后，成就感对于人的激励作用明显增大，工作的创造性和工作成绩也随之提高，所以工作的效率明显提高，增幅明显增大。

奉献曲线：随着需要实现程度的提高，工作效率增强。但是达到一定程度以后开始减弱，这就要求必须不断提升奉献需要。

二、生理和安全的需要：个体奉献需要的基础

马斯洛将生理需要和安全需要归为缺失性需要，即是由缺失引起的生存基本需要。生理需要是人最基本的需要，是人类保持自我生存的基本条件。在所有的需要中，它是最居优势地位的需要。譬如，对于一个长期极度饥饿的人来说，他认为最大的需要莫过于有食物来消除饥饿，而不再有其他奢望。因为这一需要若无法满足的话，将直接威胁到他的生理生命的延续。

当生理需要得到相对充分的满足之后，安全需要便会作为支配动机显露出来。安全需要的满足，可确保个体生活在一个免遭危险的环境之中。当这种需要不能得到相应满足时，就会对个体的行为起支配作用，使行为的目标统统指向安全，处在这种状态的人，可能仅仅为安全而活着。而安全需要是因生命或生存条件受到外部环境的威胁而产生的，因为个人相对于外部世界总是渺小的，单靠一个人的力量无法征服自然。人们为了寻求安全感必然选择集体生活，而为了自身利益在集体中得到保证，就必须保证集体利益的存在，个人就必须为集体的发展作出奉献，努力促进社会 and 人类的发展。故荀子强调，正因为人类“能群”、“有义”故能优于动物而存在。由此看来，生理需要和安全需要虽然是人的低级需要，但它们却是奉献需要的基础。

三、归属与尊重的需要：个体奉献需要的动力

人是一种社会性动物，随着生理和安全需要的基本满足，个体

不会仅仅停留在生存的初级满足。用马斯洛的话说，人是一种不断需求的动物，除短暂的时间外，极少达到完全满足的状态。一个欲望满足后，另一个迅速出现并取代它的位置，当这个欲望再满足了又会有一个站到突出位置上来。人几乎总是在希望着什么，这是贯穿他整个一生的特点。因此，人们也会渴望归属和爱的需要、尊重的需要的满足。

归属和爱的需要是指人都有一种属于一个集团或群体的感情，希望成为其中的一员并得到相互的关心和照顾；希望得到友谊和爱情。在这一需要层次的人，把友爱看得非常可贵，希望能有幸福美满的家庭，渴望在一定的社会团体中建立和谐的同事关系。

关于尊重的需要则包括两个方面：一方面是要求得到别人的重视和尊敬，具体包括对地位、名誉、声望、赏识、威信等的期待；另一方面是自尊，具体包括对充满自信、获得实力、成就、独立等的欲望。

与缺失性需要那种直接获得性满足方式不同，归属与尊重的需要的满足不能通过向外部索取而获得，要想得到友谊和爱情，要想获得他人的尊重，行为主体首先必须有所付出、有所奉献。也就是说，归属与尊重的需要的满足方式是先行后获、先舍后得。只有这样，个人才能得到他人的尊重与社会的认可，才能具备吸引别人产生爱意和敬意的“资粮”。同时，在行为主体作出了奉献和付出之后，他将获得各种形式的特别是精神上的回报，得到真正的发展：不仅满足了自己的精神需要，而且提升了人格，发展和完善了自我，更全面地实现了自我的价值。正如《老子》所总结的金玉良言：“既以为人己愈有，既以与人己愈多。”因此，无论是归属和爱的需要的满足，还是尊重的需要的满足都是实现奉献需要的动力。

四、自我实现需要：个体奉献需要的引力

马斯洛认为，自我实现的需要是在生理需要、安全需要、归宿

需要和尊重需要已经得到适当满足后所产生的需要。自我实现的需要指人们希望发挥个人的潜能，实现个人理想、抱负的需要。也就是一个人自我进步，实现自己的人生价值，并造福于人类社会的需要。自我实现的人是自由的，支配他们的因素是自身内部的主体自我选择，他已经能自觉遵循社会的伦理要求。这就启示我们忘我地工作、努力造福于人类才能更好地发挥个体的潜能，全面地实现个体的价值。

追求自我实现的人的一个主要的特点是常常超越生理、安全等基本需要，而不是仅仅停留于“为活着而活着”的状态。如舍己救人的英雄就全然忽视了自己的安全需要，他们以宝贵的生命使自己的价值得到了最高的体现。追求自我实现的人的另一个主要的特点是超越自我、自私、自我中心等，这是当我们对外部任务、事业、责任和对他人和现实世界负责等作出反应时对自我的超越。个人的奉献需要要求超越个人的自私心理，跳出“自我中心”的桎梏，对社会与他人有着强烈的责任感等。

马斯洛设想以自我超越或对存在价值的追求作为人生的最高理想来弥补人本主义的狭隘性。即一个实现超越性需要的人，比达到自我实现的人更具有超个人性、利他性、无私性……换言之，就是更具奉献需要。此时的个体已经真正有了自身的奉献需求，人性中固有的利他本性得到了复苏、成长和发展。而在这一过程中，个体超越了“小我”的局限性而成为与他人高度和谐、人地合一的“大我”。也就是达到了冯友兰先生所说的“人地境界”，从而实现了人格发展的最高境界，活出了最佳状态。

通过以上对人的各个需要层次与奉献需要之密切关系的探讨，我们可以看到，关爱、利他、真诚等各种奉献需要是与人的各个层次的需要密切相连的。它们蕴涵在人性的深处，来自于人的自然生命和精神生命。当前，最重要的任务之一就是努力让人们认识人的各个需要层次与奉献需要之密切关系，唤醒人们内在的奉献需要。