



首先，告别“没有任何借口”

上世纪80年代开始，全球顶尖公司
都在持续实践“宠信员工”的原则，
从西南航空、戴尔、沃尔玛、GE、微软等
最受敬仰公司的巨大成功中，
我们不难领略这一理念的强大威力。

宠信 你的员工

杜海龙 ● 著

一种真正有效的管人观念和艺术



顾客当然是上帝，但员工永远是第一位
用宠信嘉许员工，用激励大幅提升绩效
走出致命的误区，收获意想不到的效果

Specially Trust
Your Staff



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

首先，告别“没有任何借口”

上世纪80年代开始，全球顶尖公司
都在持续实践“宠信员工”的原则，
从西南航空、戴尔、沃尔玛、GE、微软等
最受敬仰公司的巨大成功中，
我们不难领略这一理念的强大威力。

宠信 你的员工

杜海龙 • 著

一种真正有效的管人观念和艺术

顾客当然是上帝，但员工永远是第一位
用宠信嘉许员工，用激励大幅提升绩效
走出致命的误区，收获意想不到的效果

Specially Trust
Your Staff



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

图书在版编目 (CIP) 数据

宠信你的员工:一种真正有效的管人观念和艺术/杜海龙著.—北京:北京邮电大学出版社,2005

ISBN 7-5635-1215-2

I. 宠… II. 杜… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005) 第 156287 号

书 名: 宠信你的员工:一种真正有效的管人观念和艺术

作 者: 杜海龙

责任编辑: 李典泰

出 版 者: 北京邮电大学出版社(北京市海淀区西土城路 10 号) 邮编:100876

发行部电话:(010)62282185 62283578(传真)

电子信箱: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂

开 本: 787×1092 mm 1/16

印 张: 13

字 数: 155 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5635-1215-2/G·185

定价:26.80 元

·如有印装质量问题请与北京邮电大学出版社发行部联系·

谨以此书献给

正在追求卓越管理技能的企业老板和经理人
以及更多想成长为优秀管理者的创业人士

特别鸣谢

杨东龙教授

他无疑是“宽信”观念最早的倡导者和实践者

方刚博士

他举办的讲座让更多的人从这一观念中受益匪浅

Perface

前言

宠信员工从现在开始

“让我宠信员工？开什么玩笑？”

“你没搞错吧？再说，凭什么呀？”

如果你是一位老板或者其他什么管理者，我想你一定会这么想，“我给他们就业的机会，不菲的薪水，还要承受公司发展带来的各种各样的压力，难道还要让我把他们供奉起来不成？！”

我当然承认，你有你的道理，也相信你有你的难处。但是，本书的主题——宠信你的员工，恰恰是为了解决你的难处而推出来的全新管理艺术，非常值得给予足够的关注和思考。

为了把事情说得清楚一些，不妨，就让我先做一回你的代言人吧。也许你会抱怨：

“我的员工经验不足，不够聪明……”

“我的员工懒惰，一过下班的点，跑得比兔子还快……”

“我的员工自私自利，干工作时没精打采，干起私活来却热情高涨……”

“我的员工似乎压根儿就不知道上进心、责任感为何物，你不

宠信你的员工

吆喝他就不会行动……”

“我的员工……”

这些还不够吗？否则我可以一直写下去。的确够了，很多时候员工也的确如此。所以，你断然采取了一些貌似强大而有效的方法：

“没有任何借口”——叫你干啥你就得干啥。

“忠诚敬业、自动自发”——不能有任何私心杂念，主动任劳任怨。

“把信送给加西亚”——我不会告诉你怎么干，你自己去想办法吧。

“军事化管理”——纪律高于一切，责任重于泰山。

2

你当然希望通过这些方法取得神奇效果。的确，有的时候，特别是短期，这些方法似乎还真的管用，但长此以往，这些方法就会失灵，甚至和你的美好初衷渐行渐远，万劫不复。

怎么会这样呢？那好，让我直接告诉你真相吧！无数的理论和实践都在证明，这些方法过去不行，现在不行，将来也同样不行。道理非常简单，因为员工们都是人，都有七情六欲，他们除了生存，还有其他需要。

至少眼下，他们和你是不一样的。你是管理者，而他们是员工，你是经验丰富的老手，他们却是阅历方面的新人。从地位上来看，管理者恐怕永远优于一般员工，向员工发号施令是管理者分内的职责所在。但如果管理者只知道发号施令，却不知道关爱员工也是分内之事，那一定就是一个蹩脚的管理者。要知道，两条腿走路比一条腿走路要

平稳要快得多，也要长久得多。

在竞争日益激烈的市场上，一个公司一经成立，市场所有对它的考量都是客观的。这种客观而硬性的制约，使每一个公司都在扛着不同的巨大的压力，从产品开发到市场营销，再从人力资源到后勤服务，无不渗透着老板们的焦虑和心血。但另一方面呢？你总不能简单粗暴地把市场压力一股脑儿转移到员工身上吧！员工付出劳动得到薪酬的同时，也需要被肯定，需要被尊重和被理解。

对这个问题而言，老板往往占据着绝对主动的位置，在管理员工问题上，当然应该采取更为科学合理的管理方法，积极去赢得员工的信赖，绝不能一厢情愿地认为“大棒政策”、“高压手段”才是管理人才的最佳方法。这样做，只会使员工产生日益深重的抵触情绪，或者唯唯诺诺，根本无法施展自己的才华和潜能，甚至可能产生“对着干”的糟糕局面。要知道，水能载舟，亦能覆舟。

平心而论，老板有老板的道理，员工有员工的苦衷。己所不欲，勿施于人，关键是双方是否认同，是否彼此尊重，只有双方拧成一股绳，才能做到“上下同欲者胜”！

说到底，一个真正懂得管理艺术的人，是懂得宠信和激励员工的人，是懂得赢得员工之心的人。只有员工真实感受到了企业对自己的关爱和尊重，才有可能真正做到对公司的忠诚敬业，自动自发。否则，一切都是枉然。

所谓宠信员工，当然不是什么空穴来风，更不是管理上的什么时髦花样，而是由来已久的一种理念，只不过没有像本书这样如此释明和突出罢了。我们通常所讲的以人为本，人性化管理以及柔性管理等，都应当属于宠信的范畴。

美国的公司 在宠信员工方面算是走到了前头，许多世界级的优秀

公司已经尝到甜头并获取了宝贵的经验。例如,《我为伊狂》一书的作者、职业演讲家凯文从1986年起,就开始号召全美各地的公司领导人宠信他们的员工,并通过忠心耿耿、竭诚刻苦服务于手下的员工,来调动员工们的积极性和主动性,从而使公司的生产、服务水平和利润率大幅度地提高。他的管理哲学是:对待员工观念上的转变是所有变化的源泉。

4 本书算得上是国内在该领域的开山之作,也应该说是我们多年管理实践和思考之后的一种有价值的经验之作。许多老师和朋友对本书的最终成稿也贡献良多——在长春理工大学担任客座教授的杨东龙先生,一直是“宠信”观念的倡导者和实践者,他深厚的理论功底和丰富的顾问经验,为本书启发出了一个完善的整体框架;现任林业大学教师的方刚先生曾经举办过“宠信员工”的讲座,他的不少观点和立场,与本书的某些内容是不谋而合的。在此,向他们表示感谢。

无论如何,中国企业界是到了告别“没有任何借口”的时代了,是到了管理者该对一厢情愿要求员工“忠诚敬业、自动自发”说再见的时候了。任何试图有所作为的公司和管理者,如果想要在今天和未来成功胜出,那么,“宠信你的员工”无疑就是指引他们快速向前的一面光辉的旗帜。

管理永远是以实践为导向的。既然一厢情愿的单边主义,或者“大棒加高压”的政策手段不能奏效,为何不试一试“宠信你的员工”这一领先的观念呢?

从现在开始吧!请不要犹豫,坚定地坚持“宠信你的员工”。其实实践效果如何,相信各种层次的创业者、管理者 and 公司老板都会得出自己的体验和感悟。

CONTENTS

目 录

第 1 章

告别“没有任何借口” /1

一个断送企业前途的管理理念
军事化管理——不断破碎的神话
《没有任何借口》的“七宗罪”
并非所有的理由都是借口
从宠信中告别“没有任何借口”

第 3 章

从员工的压力与需求说起 /51

职业压力谁来扛
给员工做好“精神按摩”
X 理论——打压人性的管理模式
Y 理论——宠信员工从这里开始
员工的需求层次及其实现

第 2 章

什么样的公司才能成功 /29

管理者的“单边主义”
上下同欲者胜
赢得员工心,才是最佳雇主
最佳雇主的 N 个标准
员工成功了,公司才能成功

第 4 章

宠信的表现 /75

像员工一样思考
柔性管理——润物细无声
爱抚管理——让企业充满爱
员工帮助计划
从绝对服从到绝对信任
让员工参与进来
让员工享受工作

第 5 章

提升员工满意度 /105

为什么员工不满意

员工也是顾客

员工满意了,顾客才能满意

提升员工满意度的策略

第 6 章

你无法命令员工忠诚 /123

你对员工忠诚吗

高薪能否换来忠诚

忠诚源自企业

赢得忠诚的策略

从“职业忠诚”到“情感忠诚”

第 7 章

扑灭员工热情的 N 种杀手 /145

老板不得人心

团队精神的涣散

“人情化”管理

奖励手段失去效能

员工需求难以实现

第 8 章

宠信,随时随地激励 /169

任何人都有潜力

点燃员工激情的激励法则

激励的误区

让员工学会自我激励

不做领导,做精神领袖

将宠信进行到底

CONTENTS

第 1 章

告别“没有任何借口”

据说，企业界的管理者们为了提高公司的绩效，解决日益低落的员工士气问题，从而战胜愈演愈烈的市场竞争和环境挑战，他们一直在朝思暮想，苦苦寻求任何一种有可能的秘方妙计。

终于有一天，一个省时、省力，而又威力强大的理念浮出水面，这让管理者们欣喜若狂，旋即便将此奉为圭臬，在发扬光大方面更是不遗余力，更有许多好事者不断推波助澜，接连推出了好几本同名同姓的图书。这个理念和这个书名就是——《没有任何借口》！

传说中，为了把人变成羊，为了扼杀员工的热情，为了断送企业的前程，有一本书问世了——《没有任何借口》。这个理念和这本图书也许在短时间内起到不错的作用，但是想要达到管理者真正的意图和目的，它实在是有些南辕北辙了。不妨，我们先来说个故事。

猎人。猎狗。

猎人每天都会带着忠诚的猎狗出去打猎。

猎狗每天都会捕捉大量的猎物献给主人。

有一天，猎人已经不能再满足猎狗每天只追逐野兔、野鸡之类的小猎物。他对猎狗说：“从今天起，你要每天给我逮住一只豺狼，否则就别想吃到一根骨头！”

“可是，豺狼要比兔子危险得多……”

“别和我说这些！我要的是结果！”猎人大声命令道。

猎狗不得不遵循主人的旨意，去捉豺狼，经过几次血腥搏斗，勇敢的猎狗终于打败了几只豺狼。

可是过了几天，猎人又对猎狗说：“豺狼我已经吃腻了，从今以后，我要你给我捉野猪回来！”

“可是，主人……”

“没有可是，立即去做！否则我就把你卖掉！”猎人朝猎狗大声吼着。

猎狗无奈，只好去找野猪搏斗。

当鲜血淋漓的猎狗摇摇晃晃地从森林走出来的时候，已经奄奄一息了。

“主人，我按照您的旨意去做了，可是从今以后，您再也不会享受到任何一只猎物了。”

说完，猎狗一头栽倒在主人的脚下……

忠诚的猎狗永远地告别了主人，而主人再也没有找到一条这么优秀的猎狗。猎人近乎荒唐的要求和命令断送了猎狗的生命，同时也断送了自己的前程。故事讲完了，但猎人那种绝对“没有任何借口”、“立即执行”的行为作风，正是我要在下面即将阐述和展开的。

如果你作为公司的领导——猎人，打算用“没有任何借口”、“立即执行”来要求你的员工——猎狗，我将非常明确地告诉你：即使员工勉力为之，但其引发的后果却很严重！

一个断送企业前途的管理理念

如果你是一个喜欢读书的人，那么，或许你听说过这样一本书——《没有任何借口》。

如果你是一个企业管理者，那么，你一定在心里想过对员工说——“没有任何借口”。

如果你是一个喜欢读书的人，又是一个企业管理者，但还没有读过这本书或者根本没有想过用这种观点来训诫员工，那么恭喜你！因为你很理智，因为你不会被这么荒唐的思想所左右，不会因为向员工灌输“没有任何借口”而断送了企业的前途，或在背地里遭到骂名。

这本被很多企业老板奉若经典甚至是救命稻草的“管理圣经”之所以走红，正是应和了某些管理者的管理理念。他们把这本书成捆儿成袋儿地买回去，发放到每一位员工的手里，让他们悉心研读，并以此书所倡导的精神为准绳，试图对员工进行彻底的精神征服。

在这个越来越强调人文关怀、以人为本的年代，当强调管理中人性的声音，强调对员工尊重的声音在企业管理业崭露头脚的时候，这样一本书及其所倡导的理念仍然能受到如此追捧，当然有着它深刻的文化根源。

✱ 蔓延中的“精神扼杀”

早在文艺复兴后期的欧洲，资产阶级作为新生力量，很自然就把人性看作感性、欲望、理性、自由、平等、博爱等概念的综合体，并

从人的存在本质、天然权利等角度来阐发人性，其间的起因则在于反对神学院和封建制度对个性的长期束缚。

但是，我们现在看到的这个理念——没有任何借口，其昭彰出来的人性束缚、尊严泯灭和精神扼杀，再一次卷土重来，并且堂而皇之地大行其道。精神被扼杀是当今企业一个很严重的问题，接受“无条件服从”为中心的毒性教条的人，面临一个最大的悲剧就是：苟且偷生地活着，没有激情，缺乏创造力，甚至不知道自己是谁。他们被慢慢地剥夺了个人的需要、个人的情绪、个人的感受，以及个人宝贵的潜能，最后完成了自我异化的过程，从一个人变成了一个平庸的工具。也许，这正是某些老板们所追求的结果。

先让我们来看看，那些被“没有任何借口”、“绝对服从”、“马上照办”所扼杀的灵魂吧！

1. 纳粹德国在顷刻之间就能使博学儒雅的教师、有着丰富内心世界的艺术家、思考正义与永恒的哲学家，纷纷放下书本，走下神圣殿堂，开始对手无寸铁的同类进行惨无人道的灭绝。
2. 二战结束之后，战败的日本军人为了表达对天皇的效忠，纷纷剖腹自杀，以谢皇恩。
3. 当今世界，威胁世界各国的恐怖主义，不也是因为他们能够训练出绝对服从权威的恐怖分子吗？

但无可辩驳的结果却是，他们不可能因此而获得任何成功。日本和德国能成为二战的元凶，也许跟这两个民族都崇尚权威，美化服从的传统有关。国民从小就开始被灌输绝对服从的意识，不允许有任何违抗命令的意识存在，违背命令是可耻的，是会遭受惩罚的。这些毒

性教条在战争中扼杀的是无辜的生命，那么，在企业中扼杀的则是创造力的心灵。

再让我们来看看在《没有任何借口》一书中，它是如何教你扼杀员工的创造力的吧。

“上司的命令，好似大炮发射出去的炮弹，在命令面前你无理可言，必须绝对服从。”一位西点上校讲得更为精彩：“我们不过是枪里的一颗子弹——是他们发射我们。对上司已做了决定的事情，就要坚决服从，努力执行，决不表现自己的小聪明。”

“服从的人必须暂时放弃个人的独立自主，全心全意去遵循所属机构的价值观念。”

6

“因为上司的地位、责任使他有权发号施令；同时上司的权威、整体的利益，不允许部署抗令而行。”

你肯定看出来了，这些貌似公允的说法是多么地滑稽可笑：上司究竟是何方神圣，竟能拥有如此无边的法力？难道上司永远就是对的吗？难道上司真的不需要下属替他出谋划策吗？常言道，“一个好汉三个帮”，“三人行必有我师”，这些总应该算是基本的常识吧？为什么在老板的思维里根本就找不到呢？再者说，上司的命令就一定永远有效吗？就一定能代表组织的利益、集体的利益吗？

我想，这本书的作者很难对这些问题给出合理的答案。我也不想否认管理者在市场和竞争的巨大压力之下产生的心理交瘁。管理者试图通过彻底改造广大员工的思想，对他们实行完全的身心控制来对抗市场的压力和竞争，但结果能完成其初衷和目的吗？后果也许正好适得其反，因为书中所宣扬的令管理者们舒服的理念——“绝对服从”、

“立即执行”、“保证完成任务”，会大大压抑员工的活力、主动性和创造性，从而扼杀企业的创造力、激情、士气和底线绩效。

任何理智之士都不难看出，在“人身依附”关系早已消逝了的当代社会中，管理者一厢情愿地强调“绝对服从”、“效忠”、“没有任何借口”的员工管理方式是一种多么不合时宜的选择呀。

✱ 专制思想的表露

“没有任何借口”这一理念的提出，处处充斥着一种视员工为机器，视员工为奴隶的霸气，甚至透射出一种专制的法西斯主义的管理风格。在《没有任何借口》一书中，作者试图把美国著名将领巴顿将军作为企业管理者的超级偶像，还多次讲到了巴顿的故事，故事是这样写的：

巴顿将军有一次决定提拔新人，他让所有候选人到仓库后面挖一条战壕，8英尺长，3英尺宽，6英寸深。然后，这位名将躲到暗处看这些候选人的反应。这些人休息几分钟后开始议论为什么要挖这么浅的一条战壕，6英寸深还不够当火炮掩体，而且这样的战壕不是太热就是太冷。只有一个人对大家说：“那个老畜牲让我们挖就挖吧，管他干什么呢。”结果是，巴顿提升了这个执行命令的人。

作者试图告诉我们的是，听话吧，没错的，你将得到提升。

可是，除了这个毫不负责、只是盲从的家伙被提升以外，我们看不出这个士兵有任何优点，我们能看到的更多的是巴顿专制、跋扈以及膨胀的权力欲望。当这种权力欲望膨胀到一定程度的时候，任何其