

一部弘扬企业员工责任与情操的作品

赢在忠诚

袁改敏 编著

忠诚让我们可以看到一种信念与责任
忠诚使我们更坚信我们的职业信仰

WIN IN LOYALTY



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

仅以此书献给中国的企业家、管理者、职业经理人、优秀的企业员工

一部弘扬企业员工责任与情操的作品

赢在忠诚

——袁改敏 编著——

忠诚让我们可以看到一种信念与责任
忠诚使我们更坚信我们的职业信仰

WIN IN LOYALTY



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

仅以此书献给中国的企业家、管理者、职业经理人、优秀的企业员工

图书在版编目(CIP)数据

赢在忠诚 / 袁改敏编著. — 北京: 中国经济出版社, 2006.1

ISBN 7-5017-1719-2

I. 赢… II. 袁… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 128646 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010-68319290 fjq0424@vip.sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 170mm × 240mm 1/16 印 张: 16.75 字 数: 200 千字

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

印 数: 1-6000 册

书 号: ISBN 7-5017-1719-2/F·1123 定 价: 32.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

→ 袁改敏



作者简介

女，1955 年生于河北省秦皇岛市，中共党员，副教授，现任河北秦皇岛市高等职业技术学院教务处处长。曾主持教育部重点课题、省级重点课题研究多项。并在《中国经济地理》、《中国高等教育》、《中国高教研究》等刊物上发表论文 20 多篇。

一部弘扬企业员工责任与情操的作品

赢在忠诚

袁改敏 编著

忠诚让我们可以看到一种信念与责任
忠诚使我们更坚信我们的职业信仰

WIN IN LOYALTY

中国经济出版社

谨以此书献给中国的企业家、管理者、职业经理人、优秀的企业员工

责任编辑：伏建全

封面设计：任燕飞设计室

前 言

前

言

人力资源是企业生存和发展的第一资源，企业之间的竞争说到底人才的竞争。随着经济的发展，管理方式也必须不断改变，“以人为本”的柔性管理正在逐步深入人心，员工看重的不仅是薪酬和福利待遇，而更重要的是对人性的尊重和自我价值的实现。只有这样，才能点燃员工的工作热情，激发员工的潜能，让员工忠诚于企业并竭尽全力为企业服务。

你是否羡慕那些振臂一呼，应者云集的英雄人物，他们是富有个人独特魅力的领导者，他们深知驾驭人心的手段，他们总能说服和引导别人，从而赢得员工的忠诚，让人们自觉地、心甘情愿地为企业服务。卓越的领导者都是具有一定的领导力和影响力的，他们靠高尚的品格、独特的素质及一定的人格力量实现人性化的管理，以有效的沟通处理各种矛盾，以智慧和勇气去化解矛盾和危机。

员工是企业的第一生产力，如何让企业的员工最大限度地发挥工作积极性，这是管理的关键。这就要求管理者不仅要选拔那些德才兼备的人才，而且懂得管人用人的技巧，能公平合理地使用人才，量才而用，知人善任；不仅要以理服人，而且要学会以情感人，让员工充分发挥个人的主观能动性，自动自发地工作。

员工对企业的忠诚取决于两方面：物质激励和精神激励。物质激励包括：薪酬制度、管理方式、企业文化和工作环境；精神激励则包括地位和声望的满足、受尊重和被承认的要求等。如果员工这

两方面的要求能得到满足，同时，团队成员之间能够协调运作，同事之间能够真诚相待，上下级之间能够互相沟通，员工有一个发展的空间，那么员工的潜能就能充分地得到发挥。

要解决忠诚问题，就要处理好企业利益和员工自身利益之间的关系。只有企业对员工忠诚，尊重员工的个人主体性，进行以人为本的情感管理和员工自我价值的实现，才能赢得员工对企业的忠诚，双赢才是赢得员工忠诚的基础。

员工的忠诚是企业发展的基石，对于企业来说更加珍贵。本书从“双赢才能赢得员工的忠诚、提升领导力才能赢得员工的忠诚与支持、以忠诚度为导向选用员工、坦诚相待让员工死心塌地为你工作、让员工找到回家的感觉、忠诚铸就企业大厦的辉煌”共六个方面系统论述了获得员工忠诚的途径，为企业的发展壮大和基业长青提供了宝贵的经验。

编 者

2005 年 10 月

赢

在

忠

诚

本书编委会

张海峰	边领如	伏艳峰	伏 丽	王 芳
齐新梅	郭小芳	曲 萍	郭 颖	段思羽

目 录

目

录

第1章 双赢才能获得员工的忠诚

忠诚是双向的,企业要想获得员工的忠诚,管理者就要先对自己的员工负责。现代社会是一个合作共赢的时代,领导和员工之间实际上也是一种合作关系,既然是合作,就要求双赢,只有双赢,企业才能获得员工的忠诚,才能让员工真正成为企业发展的内在动力。

双赢理念是推动企业自身发展的动力 / (2)

影响员工忠诚度的关键点 / (4)

培养员工忠诚度的秘诀 / (8)

提高员工忠诚度的绝招 / (10)

赢得员工忠诚的九部曲 / (13)

员工忠诚度的缺失及培养 / (16)

靠“终生雇佣”赢得员工的忠诚 / (22)

“真诚到永远”——海尔的文化理念 / (24)

第2章 提升领导力,赢得员工的忠诚与支持

企业效益的好坏,很大程度上取决于企业最高领导者的领导力。卓越的领导者,都是战略决策的高手,能够把握行业的发展方向,能够在企业出现危机时化险为夷,转危为安。高素质的领导者都能大胆创新,勇于冒险,能成为企业运营的火车头。他们善于组织和领导一支

高效的具有执行力的团队,创建学习型组织;善于与下属沟通,能使员工众望所归,自觉忠诚地为企业服务。

领导力影响员工的忠诚度 / (28)

领导力体现领导的综合能力 / (31)

领导说服力的修炼 / (35)

组建一支具有执行力的团队 / (38)

恩威并重方可赢得员工敬重 / (49)

做一个具有影响力的领导 / (56)

不断进取,大胆创新 / (63)

左右逢源,步入巅峰 / (69)

第3章 以忠诚度为导向选用员工

员工是第一生产力,员工是企业发展的真正动力,因此,企业在开始选聘人才时,一定要以忠诚度为导向,以德才兼备为原则选拔那些具有敬业精神的员工。一旦选中了的人才,就要合理授权,任人唯贤,给员工一个合理发展的空间;切忌嫉贤妒能,排挤打压,结果形成优秀人才外流,给企业造成一定程度的损失。

选拔具有敬业精神的忠诚的员工队伍 / (78)

合理授权,适当监督 / (83)

量才而用,任人唯贤 / (89)

团结就是力量 / (93)

从内部提拔干部,促进员工成长 / (98)

用诚心留住优秀员工 / (103)

采用巧妙的裁员方法 / (107)

揭开 Navion 公司招聘程序的神秘面纱 / (112)

第4章 坦诚相待,让员工死心塌地为你工作

随着社会经济的发展,旧的管理制度模式已经过时,“以人为本”的人性化管理理念正在逐步深入人心,领导要想获得人心,就要尊重员工的个人主体性,要经常和员工进行沟通,真正做到奖罚分明,适时进行赞扬和批评,营造良好的工作环境和和谐的人际关系,从而让员工死心塌地为企业工作。

实行“以人为本”的人性化管理 / (116)

公平合理的360°全方位考核制度 / (121)

加强上下级之间的沟通和互动 / (128)

赞扬和批评都要讲究艺术 / (139)

营造和谐的人际关系 / (145)

让每一个员工都参与管理 / (153)

摩托罗拉公司的“高尔文精神” / (158)

IBM的成功离不开领导人的“用心” / (165)

第5章 让员工找到家的感觉

要想让员工忠诚于企业,就要满足员工的基本生活需求,解决员工的后顾之忧。只有增加员工对企业的认同感,员工才会有主人翁的思想,才能做到以厂为家,从而增强企业的凝聚力和向心力。当人的基本生活需要满足以后,就会转向重视自我价值的实现,因此,给员工提供一个发展的空间,让员工和企业一起成长显得越来越重要。

培养崇尚忠诚的企业文化 / (168)

培养员工的敬业精神,增强企业凝聚力 / (173)

营造“以人为本”的工作环境 / (181)

用情感管理激发员工的热情 / (187)

- 给员工提供一个发展的空间 / (198)
- 营造良好的文化氛围, 激发员工活力 / (211)
- 以提升忠诚度为主的安利文化 / (215)
- “敬人为先”的海信文化特色 / (219)

第6章 忠诚——铸就企业大厦的辉煌

只有忠诚的员工, 才能铸就企业大厦的辉煌。微软公司总裁比尔·盖茨曾说过, 他从来不考虑员工对公司的忠诚, 因为微软选拔的人才都是一流的, 不论是个人素质方面还是业务能力方面。他们都具有强烈的进取心和敬业精神。微软公司每年都可以造就出数个百万富翁出来, 所以有忠诚的员工, 就有卓越的企业。

- 如何正确理解员工的忠诚度 / (226)
- 忠诚有利于企业制度的执行和发挥作用 / (230)
- 自觉忠诚难能可贵 / (233)
- 推崇敬业、忠诚的工作理念 / (237)
- 避开赢得下属忠诚的误区 / (242)
- 忠诚的员工才能创造卓越的企业 / (246)
- 没有个人的成长, 就没有企业的成长 / (249)
- 福特汽车公司的情感管理 / (253)

第 章

双赢才能获得员工的忠诚



忠诚是双向的，企业要想
获得员工的忠诚，管理者就要
先对自己的员工负责。现代社
会是一个合作共赢的时代，领

导和员工之间实际上也是一种合作关系，既然是合作，就
要求双赢，只有双赢，企业才能获得员工的忠诚，才能让
员工真正成为企业发展的内在动力。

赢

在

忠

诚



双赢理念是推动企业自身发展的动力

双赢理念的实质，是强调企业的利益不能建立在损害员工利益的基础上。也就是说，双赢理念强调的不是企业的利益要通过减少员工利益而实现。任何企业自身的利益的实现，都要以员工利益的同时实现为前提，也就是要在员工的利益同时增长的基础上，才使自己的盈利也能够有效提升。正因为如此，所以在双赢理念这个前提下，企业的盈利必然要靠挖掘自己内部潜力来实现。也就是说，它不是靠损害员工利益来实现自己的利益，而是靠自己内部活力的提升而实现自己的利益，通过增强自己的竞争力而实现自己的利益。例如通过减少成本等方式实现自身利益。总之，只要坚持双赢理念，那么企业就只有通过内部潜力的发掘而最后使自己的盈利得以提高。因此，双赢理念从这种意义上讲，既是推动企业提升自己内在活力的强大动力，也是企业可持续发展的基本保证。可以说，如果没有双赢理念的存在，一个企业仅仅是靠侵占或降低员工的利益而获得自己的利益，那么最终的结果必然是这种企业难以有效发展，甚至要破产。

由此可见，企业只有在自己盈利的基础上而保证员工利益的提升，才能使自身有效发展。也就是说，企业只有在双赢的前提下自

已提升自己，才能最终使自己的利益同员工利益一起共同发展，从而才能使自己快速地发展，否则，企业是难以高效发展的。我国曾有这样一家民营企业，这家企业的产品当时市场需求很大，价格完全可以维持在当时的水平上，但是这家企业却自己作出决定，要求自己的各个生产环节必须进一步压低成本，准备自己主动降价。有人问这个企业的负责人，为什么这样做？这位负责人告诉我说，虽然产品价格可以维持下去，但是使用自己产品的投资者的利益，因为各方面的原因已开始有所下降，因而自己如果不设法通过降低成本而降价，那么客户利益就会受到很大的损害，所以必须想办法压成本，使产品价格下降，以保证客户利益。从而使产品销售总额上升，增加了企业效益，员工自然也会受益。从这件事中，我们可以得出这样一个结论：双赢理念是推动企业自我提升的重大动力。

在国外一些企业的案例中，有这样一种现象：凡是竞争力比较强的企业，往往都是强调双赢理念比较多的企业。开始人们对这种现象有点不理解，因为竞争力强的企业往往可以利用自己的力量而拥有市场，因而似乎是别人求它，而不是它求别人，所以它即使是不讲求双赢理念，也照样可以有市场。后来人们慢慢发现，竞争力是与双赢理念相辅相成的，是内在统一的，因为强调双赢理念的企业，往往都注重尊重员工的个人主体性，不会以损害员工利益而获得自己的利益，因而它们只能把自身利益的增长，放在提升自身的竞争力的基础上，即通过压缩成本和提高效率而提升自己的利益。因而双赢理念的坚持，必然推动企业竞争力的增强，从而使得双赢理念与竞争力的提升形成内在的统一。因此，凡是不坚持双赢理念，总是试图通过损害员工利益而增加自己利益的企业，必然不会注重提升自己的竞争力，没有员工的忠诚，企业就会像一盘散沙，缺乏凝聚力和向心力的企业很难持续发展下去。



影响员工忠诚度的关键点

在日新月异的知识经济时代，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员工的脑中，唯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，才能让员工释放出而非被挤出自己的能量。处理好企业与员工之间的关系，对企业的发展已显得愈来愈重要。

如今变革已经得到企业员工的普遍认同。历经了过去几年时间的困厄之后，他们开始关注企业领导的水平、企业的走向以及企业如何把握变革。他们也想知道自己能否参与规划变革中，希冀感受到企业欢迎他们的意见。如果他们发现企业具有上述特质的话，他们就会对企业更加忠心耿耿，就更可能愿意与企业共命运。对于企业文化方面的棘手问题，唯有得到所要求的答复后，他们才能够为企业尽心竭力。

随着人们价值观念的改变，“以人为本”的柔性管理取代了以往的命令式强制管理，企业文化至关重要，它是凝聚整个企业组织的粘合剂。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。

企业员工关心的问题主要集中在管理效果上。以前，一般员工都不太了解企业的发展战略、盈利和竞争市场等全局问题。现在的企业都在与员工共享业务和财务信息，帮助他们与企业联在一起，对他们的工作和工作方式给予更为具体指导。

因此，影响企业员工忠诚奉献的关键问题概括起来有如下几个方面：员工是否了解企业的发展目标？他们能否直接影响企业的成功？能否明确他们的职责？

1. 对员工进行职业指导

员工需要得到管理人员的实实在在的支持，给他们提供完成工作所需的信息。他们想知道自己在企业中所扮演的角色。如果每个人对此都模棱两可，员工与管理层间的关系就会破碎。

“显然，现在的员工都明白这一些，”帕林公司的主要负责人、The Employee Commitment Studies《员工忠诚研究》一书的作者说道，“但是这也会带来更消极的结果，即对企业内影响他们的东西，他们是否了解。”

调查研究发现，人们都觉得自己在工作，但并不总觉得别人也一样勤奋。过半数的被调查者感到他们企业内的员工推卸责任，糊天了日。随着工作负荷和压力的增大，员工感到需要保持住自己的技能水平和业绩。因此，如果同事工作中三心二意，有关经理人听之任之，他们就会觉得忍无可忍。

“以后，将有越来越多的经理人成为业务领导者，他们的主要作用将是激励员工，然后躬身退开，”Challenger Gray & Christmas, Inc(CGC：公司)执行副总裁说道。员工期望的是能鼓励和指导他们，尤其是能同他们经常保持良好沟通的经理人。

不断的沟通有助于支持企业项目组织目标的实现。“员工是企