

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

人力资源类 320

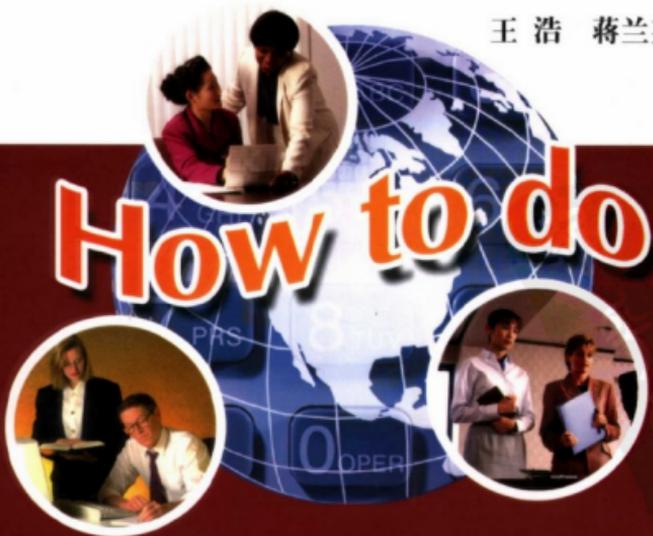
职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

2

如何提升员工忠诚度

王浩 蒋兰英 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

职业经理人十万个怎么办

How to do

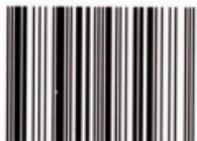
Guide for professional
managers



人力资源类

- 301 如何进行工作分析
- 302 如何进行人力资源规划
- 303 如何进行员工甄选聘用
- 304 如何进行员工培训
- 305 如何进行职业生涯规划与管理
- 306 如何进行人才测评
- 307 如何运用员工胜任能力模型
- 308 如何评估下属
- 309 如何用人
- 310 如何进行员工关系管理
- 311 如何进行员工激励
- 312 如何提升员工满意度和敬业精神
- 313 如何管理核心员工
- 314 如何管理有“缺点”的员工
- 315 如何进行绩效管理
- 316 如何进行企业薪酬设计
- 317 如何留住人才
- 318 如何进行员工健康与安全管理
- 319 如何处理劳动争议
- 320 如何提升员工忠诚度

ISBN 7-301-08297-5



9 787301 082973 >

ISBN 7-301-08297-5/F·0990

定价：36.00 元

F272.92
97

人力资源类 326

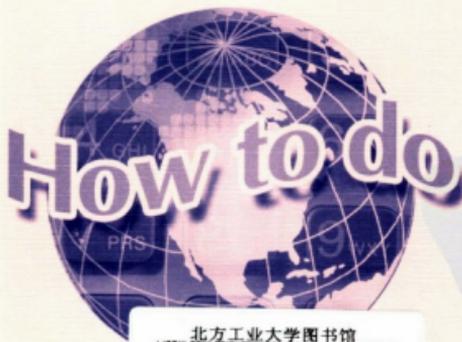
职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

如何提升员工忠诚度

王浩 蒋兰英 编著



北方工业大学图书馆



00574013



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

SAZ 01/05

数字图书馆
PDG

图书在版编目 (CIP) 数据

如何提升员工忠诚度/王浩, 蒋兰英编著. —北京: 北京大学出版社, 2005. 1

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-08297-5

I. 如… II. ①王… ②蒋… III. 企业管理: 人事管理 IV. 272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 121542 号

书 名: 如何提升员工忠诚度

著作责任者: 王浩 蒋兰英 编著

责任编辑: 董淑娟 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-08297-5/F·0990

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电 子 信 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

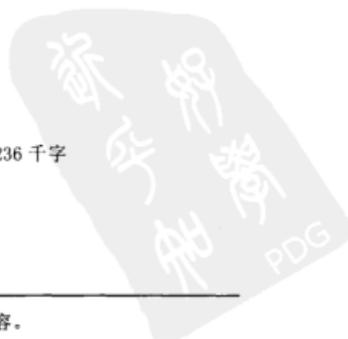
787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.25 印张 236 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有, 翻版必究



《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张煜搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业化管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林



序

中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发。假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此。只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显。另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

新华书店
PDG

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

- * **小看板**：“小看板”是技能描述的补充说明，包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板，您可以获取更为丰富的知识。
- * **提醒您**：“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项，相当于忠告或注意事项。
- * **小词典**：“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典，您可以轻松掌握专业术语的含意。
- * **牢记要点**：“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括，语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。
- * **实用范例**：“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”，您可以了解众多知名企业的操作实践，从而更好地掌握和运用相关技能。
- * **实践练习**：“实践练习”是有针对性的练习题，用于检验学习效果，并通过学练结合达到学以致用的目的。您可以通过这一模块，巩固刚学过的知识，并增强实际操作的能力。
- * **向您推荐**：通过“向您推荐”，读者可以获得相关知识的其他学习资源（如专业书籍、报刊杂志、网站等），从而更全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中，最大限度地发挥作用，我们建议您按如下方法学习使用本丛书：

经理人个人怎样用好本套丛书：

- * **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理，但却对如何正确处理没把握时，请您查阅参考本丛书中的相应技能描述，进而从中寻求工作指南。
- * **作为自助学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯，自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点，以作为自己在某一时段内的学习资源，从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

★ **高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好这套丛书：

★ **作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

★ **作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

★ **构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京



前 言

在文明源远流长的我国，早在几千年前就有了对忠诚的定义和推崇，而当新世纪的钟声告知世人创新致胜的知识经济时代已经到来之时，理论研究及实践又都无可争议地表明，现如今的企业管埋比历史上任何一个时期都更加需要“忠诚”的加盟！

在这样的环境条件下，传统的命令加控制模式对确保企业取得成功已显得苍白无力，因为最关键的资源存在于员工的头脑之中，惟有切实了解了员工的期望和要求，致力于发展新型的员工与企业的关系，巩固并提升员工对企业的忠诚度，把员工的潜能释放出来，才能使企业兴旺发达具有可靠的保证。因此，员工的忠诚度作为围绕企业利益相关者而建立起来的忠诚管理体系的基础和核心，就成为了企业求得生存和发展的关键。

影响员工忠诚度的因素是多方面的，因此提升员工忠诚度的角度、策略和方法也不尽相同。围绕着“职业经理人如何提升员工忠诚度”这一主题，本书共分为7章，力图能够向您提供解决员工忠诚度滑坡这一现实问题的方案。

本书的第一章将使您了解到全面的员工忠诚度评估分析体系以及科学的忠诚度管理体系，这对于有针对性地出台预防或缓解忠诚度危机的措施并最终对其进行维系和提升有着非常重要的指导作用。

本书的第二章将向您介绍在员工的选聘阶段为培育和提升员工忠诚度可以采取的措施，这个阶段是解决提升员工忠诚度问题的起始点。

而本书的第三、四、五、六章则分别从员工的工作环境、薪酬体系、员工培训和职业发展以及职业经理人以情感管理为核心的领导方式等具体方面，为您分析并展示了员工在这些方面的具体需要，并逐一提出了应对的态度和方法。

在第七章中，我们换一个看问题的角度，就具体的员工类型为您提出了满足

其个性化需求的激励机制，进一步将“面”上的忠诚度提升方法细化到了不同类别员工的“点”上，从而便于您清楚地找到极具针对性的措施。

尽管对员工忠诚度的所有影响因素进行全面分析并予以解决，是提高员工忠诚度的有效途径；但本书并没有包罗万象。我们希望看到并作为努力方向的是：本书能够成为有助于管理实践的一个应用工具，常伴于您的案边，无论是您不经意地翻阅或有目的地查找，都可以给您随时提供有关员工忠诚度新的思路或可供参考的处理模式，从而助您一臂之力。

通过学习本书，您将会有如下收获：

➤ 理解员工忠诚度管理机制，能够在对员工忠诚度的现状进行准确表达的基础上实现全程动态管理；

➤ 把握在员工选聘阶段挑选具备忠诚度基本水平的员工的方法；

➤ 为员工营造卫生、安全、舒适、温馨、沟通顺畅、良性竞争、人际关系和谐、目标明确的工作环境应采取的措施；

➤ 构建员工与企业融为一体的薪酬体系，关注员工经济利益与企业发展的同步性；

➤ 以培训促进员工职业生涯发展，帮助员工实现自我价值；

➤ 情绪、情感是员工精神生活的核心成分，情感管理能使冰冷的管理活动变得鲜活、温馨、富有人情味。

➤ 以各类员工所期望的方式提供给他们想要的东西，这样才能提高员工的激励水平和满意度，从而让员工忠诚地为企业长期服务。

在本书撰写的过程中，许多同事在写作思路和收集资料方面都给予了大力支持，在此谨表示衷心的感谢！另外，本书难免也存在一些不尽完善之处，希望读者能够不吝赐教；多提宝贵意见。

目 录

CONTENTS

第一章

- 完善员工忠诚度管理机制 1
- 技能点 1 如何正确理解员工忠诚度 2
 - 技能点 2 如何识别员工忠诚度 6
 - 技能点 3 如何了解员工忠诚度状况 10
 - 技能点 4 如何构建系统的员工忠诚度
评价体系 18
 - 技能点 5 如何全面监控员工忠诚度 24

第二章

- 以忠诚度为导向选聘员工 31
- 技能点 1 如何排除跳槽倾向大的员工 32
 - 技能点 2 如何在选聘中确保双向诚信 37
 - 技能点 3 如何进行动机和兴趣测试 42
 - 技能点 4 如何识别与企业价值观一样的员工 47
 - 技能点 5 如何保证选聘的管理人员的忠诚度 53

第三章

- 营造以人为本的工作环境 59
- 技能点 1 如何树立有利于员工忠诚
的现代企业形象 60
 - 技能点 2 如何展示企业与员工的
共同发展愿景 68
 - 技能点 3 如何培养崇尚忠诚的企业文化 74

- 技能点 4 如何提高员工对企业的认同感 80
- 技能点 5 如何促进企业团队的协作 84
- 技能点 6 如何营造和谐的人际关系 89
- 技能点 7 如何设计有利于实现员工价值的
组织结构 94
- 技能点 8 如何通过工作设计发挥员工的才干 99
- 技能点 9 如何科学对待员工流动 104
- 技能点 10 如何在裁员后稳定内部环境 109

第四章

提供使员工与企业融为一体的薪酬 115

- 技能点 1 如何区分薪酬对于不同层次员工的
激励作用 116
- 技能点 2 如何使薪酬具有内部公平性 121
- 技能点 3 如何开展员工薪酬水平调查 129
- 技能点 4 如何使薪酬体系具有激励性 134
- 技能点 5 如何制定弹性福利计划 140
- 技能点 6 如何使奖励发挥提升员工
忠诚度的作用 144
- 技能点 7 如何让员工参与分享企业经营成果 149

第五章

做好培训工作和员工职业发展规划 155

- 技能点 1 如何通过岗前培训使员工融入企业 156
- 技能点 2 如何进行员工忠诚体验式培训 162
- 技能点 3 如何根据员工职业目标安排培训 166
- 技能点 4 如何在不同阶段对员工进行
职业规划和培训 171

第六章

推行情感管理为核心的领导方式 177

- 技能点 1 如何树立正确对待员工的

企业伦理观.....	178
○ 技能点 2 如何树立正确的感情管理观念.....	183
○ 技能点 3 如何洞察员工的内心想法.....	189
○ 技能点 4 如何通过沟通搭建心灵桥梁.....	193
○ 技能点 5 如何消除员工的抵触情绪.....	200
○ 技能点 6 如何化解矛盾与冲突.....	204
○ 技能点 7 如何进行有效倾听.....	209
○ 技能点 8 如何给予员工爱抚和关怀.....	213
○ 技能点 9 如何调节员工心理.....	219
○ 技能点 10 如何做到信任员工, 合理 适度授权.....	224
○ 技能点 11 如何激发员工的个人潜能.....	230
建立满足员工个性化需求的激励机制.....	237
○ 技能点 1 如何提升核心员工的忠诚度.....	238
○ 技能点 2 如何提升跨文化员工的忠诚度.....	243
○ 技能点 3 如何提升学习型员工的忠诚度.....	249
○ 技能点 4 如何提升问题员工的忠诚度.....	256
○ 技能点 5 如何提升不同年龄段员工的 忠诚度.....	261
○ 技能点 6 如何提升女性员工的忠诚度.....	265

第一章

完善员工忠诚度管理机制

员工忠诚度下降的表现是多方面的，其对企业的影响也是全方位的。作为企业的管理者，需要弄清楚员工忠诚度下降的原因，有针对性地制定出预防或消除的措施，并最终维持和提升员工的忠诚度。这首先就需要建立起全面的评估分析体系以及科学的忠诚度管理体系，在对员工忠诚度的现状进行准确表达的基础上实现全程动态管理。因此，实现提升员工忠诚度的目标，我们首先应该从完善员工忠诚度管理机制入手。

技能点 1 如何正确理解员工忠诚度

主题词 提升员工忠诚度·忠诚度管理机制·理解员工忠诚

适用情景 当需要加深对员工忠诚度的认识时，查看此技能。

技能描述

员工的忠诚问题，是当今企业界都很关注的论题。进行忠诚度管理，首先就是对这个概念形成正确的认知。作为经济伦理范畴的概念之一，您可以根据以下几个层次来理解员工忠诚：

◆ 比较中外传统文化对“忠”的阐述

· 小看板



经济伦理往往是十分复杂的东西，受到多方面的限制；另外，我们也会看到，表面上十分相似的经济组织形式与一种极不相同的经济伦理结合起来，就会按照各自的特点产生出截然不同的历史作用。

——马克思·韦伯 (Max Weber) 《儒教与道教》

中国传统的忠诚观蕴含着许多优秀的思想原则。首先它弘扬高尚的情操，推崇为社会正义而献身；其次，它强调忠诚的合理性，主张忠诚双方道义上的平等；同时，在世俗的忠诚观中，也赋予了忠诚者理性和自主选择的权利。

而西方哲学中有关“忠诚”的理智准则，当推1908年出版的《忠的哲学》，作者是哈佛大学哲学教授乔西亚·罗伊斯 (Josiah Royce)。他指出忠诚自有一个等级体系，也分档次类别。处于底层的是对个体的忠诚，而后是对团体，位于顶端的是对于一系列价值和原则的全身心奉献。

他还认为忠诚本身不能以好坏来评论，可以而且应该加以判断的是人们所忠于的原则，正是依据对这些原则的忠诚程度人们才能断定是否以及何时应该中止对一个人或者团体的效忠。

◆ 了解企业员工忠诚的一般意义

一般意义上的企业员工忠诚，是人们在商业活动中对待顾客、投资者、国家以及自身等相互矛盾的各种忠诚之间寻求平衡的结果，是合作与竞争之间相互作用和制约的体现。在引入现代企业制度之后，现代企业的员工忠诚表现为一种平等交往中的契约性忠诚，可以描述为身处信用和自由为特征的市场经济中的企业员工对自主选择的企业所做出的守诺有信行为。



提醒您

这里提到的“一般意义的员工忠诚”以及“现代企业的员工忠诚”是对员工忠诚普遍含义的表述，与“企业实际需要的员工忠诚”是处于完全不同的层次。

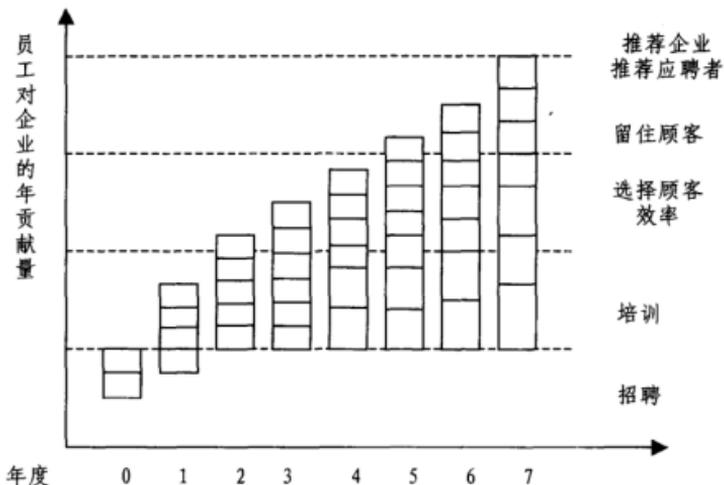
◆ 明确现代企业员工忠诚的内涵

如今的员工忠诚，已经转变成为了企业通过管理所形成的一种新的内部秩序。在这种新的秩序下，员工不仅能够认识到企业所面临的竞争性挑战，而且愿意承担迎接这种挑战的任务以换取相应的报酬，但是有一点是肯定的，即他们不会再一味地承诺对企业的忠诚终生不变了。

◆ 把握员工忠诚的价值

员工对企业的忠诚度是衡量企业管理好坏的重要指标，也是关系到企业能否顺利发展的核心和关键要素之一，这些是员工忠诚价值的宏观表现。在微观层次上，贝恩策略顾问公司（Bain & Company）提出了一个员工经济价值模型，它涵盖了同员工忠诚相关的7种经济因素。

下图是员工忠诚经济价值模型的柱状图形式，我们可以看到随着员工在企业服务年限的增加，不仅他们为企业创造的经济价值在不断增加，而且上述每一项经济因素本身的价值也在不断攀升。



员工忠诚的经济价值模型

注：本图示意的是员工忠诚经济价值的构成以及员工为企业创造的价值与其服务年限之间的定性变化关系，方格的大小并不代表定量的数量关系。

总之，忠诚有着深厚的历史底蕴，员工忠诚的内容也在不断发展，因此只有正确地理解现代的员工忠诚，才能为进行员工忠诚度管理奠定良好的基础。

☞ 牢记要点

正确理解员工忠诚度时要掌握的知识有：

- ⇒ 中外传统文化对“忠”的阐述
- ⇒ 企业员工忠诚的一般意义
- ⇒ 现代企业员工忠诚的内涵
- ⇒ 员工忠诚的价值





实践练习

请您思考并完成下列选择题：

- 在以下的古训中哪些赋予了忠诚者理性和自主选择的权利？（ ）
 - “君使臣以礼，臣事君以忠”
 - “君之视臣为手足，则臣视君为心腹”
 - “当今之世，非但君择臣，臣亦择君”
 - “良禽择木而栖，良臣择主而事”
- 日本松下电器公司是日本企业界公认的终身雇佣制“鼻祖”，该公司创始人松下幸之助要求企业“不随意因各种原因裁减人员，甚至公司面临经营困境时也坚决反对通过裁员安度危机。”员工从进入企业直到退休，只要本人不想离开就终身受雇佣。试分析下列哪些属于终身雇佣制的存在基础？（ ）
 - 以人伦关系组合成的大家庭式的经营
 - 人际间要求团结友爱、互相合作，发扬和谐精神
 - 日本银行可为公司的发展提供优惠的低息贷款
 - 松下幸之助的个人魅力和领导风格
 - 日本人接受传统教育、具有绝对服从精神
- 在 2001 年 9 月松下电器公司引进了提前退休制度，宣告传统的终身雇佣制在其产生地开始土崩瓦解，试分析以下哪些是终身雇佣制的弊端？（ ）
 - 保留了人才的同时也阻碍了人才的引进和流动
 - 导致员工缺乏竞争意识
 - 增加了企业成本
 - 造成思维方式单一，缺乏对外部新思想、新经验的了解和学习的动力
 - 经营者老龄化

参考答案：1. C、D； 2. A、B、C、E； 3. A、B、C、D、E。



技能点 2 如何识别员工忠诚度

主题词 提升员工忠诚度 · 忠诚度管理机制 · 识别员工忠诚

适用情景 当希望明确企业所真正需要的员工忠诚并识别伪忠诚时，查看此技能。



技能描述

维系和提升员工忠诚度作为企业忠诚管理经营模式的组成部分，基本前提在于企业凝练出自身所真正期望的员工忠诚。为达到这样的目的，建议您充分把握以下的几个方面：



企业忠诚管理模式，是在传统管理模式上整合了人本因素的观点并加以发展的结果，在关注生产性要素的同时把重点投向了具有创造价值的人，即企业的员工、顾客和投资者，它们三者一起被 Frederick 称为“忠诚的力量”。

1. 认识现代企业所需的员工忠诚

基于对忠诚的理解，对于现代企业所需的员工忠诚，我们应该明确：

- (1) 它源于做人的基本美德和市场经济的信任特征；
- (2) 它是员工的自主选择以及劳动交换的平等自由权利行使过程的综合结果；
- (3) 它表现的是一种现代社会关系，同时又代表了一种更高层次的道德追求；
- (4) 它体现了在利己的基础上利他的原则，而且在特定的时期也可能会以个人的利益为代价换取更高层次的精神追求。



这样，我们可以挖掘出企业实际所需要维系和提升的员工忠诚，即员工心甘情愿地发挥出自己的全部才能和最佳水平来帮助企业实现战略目标，并对企业不弃不离，同呼吸、共命运。

2. 分辨员工忠诚的类型

结合现代企业员工忠诚的内涵以及根据影响员工在一个企业长期服务的主、客观原因来分析，可以有以下的员工忠诚分类：

(1) 有条件型忠诚。这种忠诚类型的员工有如下的特征可用于辨识：

① 在主观上并没有形成强烈效忠于一个企业的愿望：

② 他们“被迫”长期服务于企业是因为客观环境因素的影响和制约，这些因素往往与工作硬件环境、待遇条件等物质因素相联系，如高出行业平均水平的工资、优越的工作环境、完善的劳动保护和福利待遇以及方便的企业地理位置等；

③ 尽管每天按时上下班，也不违反公司的规章，但工作非常被动，缺乏热情，更别说工作创新；

④ 普遍存在“不求有功，但求无过，做一天和尚撞一天钟”的心态。

(2) 无条件型忠诚。这种忠诚类型的员工在主观上有强烈的忠诚愿望，而这样的愿望往往来源于：

- ① 企业与员工目标的高度协调一致；
- ② 企业可以帮助员工进行职业规划和自我实现；
- ③ 工作内容的扩大化和丰富化；



提醒您

如果不能从根本上提升员工的忠诚度，而只是一味依靠进一步提高伪忠诚员工的约束条件（如增加工资待遇等）来力图挽留，只会无谓地增加人力资源的成本，并给了这些员工往后继续要价的机会，为企业的持续发展埋下更大的隐忧。这种做法不仅效果很差，而且是与挽留人才的初衷背道而驰的。

- ④ 人际关系的和谐;
- ⑤ 员工的成就感和认同感等。

这些因素不断促使员工自我发展和提高,使之不断产生满足感和受到激励。这种主动的忠诚具有很高的稳定性,并且在有条件型忠诚的约束条件缺乏的情况下仍然能够继续保持。



小·看·板

对企业来说,智力资本和知识越来越成为企业的真正资产,因此企业聘用什么人,员工如何提高生产力,他们如何保持对企业的忠诚并与企业共创辉煌是企业成功的关键。

——里奇海德《员工忠诚的效应》

3. 识别员工的伪忠诚

如果员工的忠诚仅仅停留在“有条件型忠诚”这样非主动的、不稳定的层次上,或者只是依靠约束条件来持续维系,那么就可以称之为员工的伪忠诚。伪忠诚很容易给职业经理人造成忠诚的假象。为识别这样的忠诚,建议您特别关注员工忠诚深层次的反应和表现:

- (1) 员工不仅做好了本职工作,还对企业有认同感;
- (2) 工作不断创新,善于思考并提出建设性的提议;
- (3) 积极参与公司的各种活动;
- (4) 关注企业的发展,有与企业同生存、共发展的信念。

总之,企业实际所需要维系和提升的员工忠诚表现在:员工在企业有困难时会积极想方设法地救助,愿意与企业共创未来、共渡难关;在有更好的工作机会出现时,员工也不会轻易跳槽,喜新厌旧。

☞ 牢记要点

识别企业所需的员工忠诚时要掌握的有:



- ⇒ 现代企业所需的员工忠诚的内容和表现
- ⇒ 员工忠诚的两种类型
- ⇒ 员工伪忠诚的表现以及识别方法



实践练习

请您思考并完成下列选择题：

1. 结合您的实际经验，以下哪些手段可以获取员工忠诚深层次的反应和表现？
 - A. 直接询问 ()
 - B. 仔细观察日常工作表现
 - C. 在各种培训中留意员工的态度和表现
 - D. 注意员工平时的言谈内容
 - E. 给员工提建议和意见的机会，留意他们关切的方面。
2. 下列对员工忠诚的理解有误的是： ()
 - A. 员工对企业忠诚是企业对员工忠诚的回应
 - B. 员工忠诚于企业个别领导是员工忠诚的很好表现
 - C. 企业给了员工工资，员工应该而且必须对企业忠诚
 - D. 员工忠诚越来越多地来源于精神层面的激励

参考答案：1. B、C、D、E；2. B、C。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《忠诚的价值》，[美] 弗雷德里克·F·莱希赫尔德 (Frederick F. Reichheld) 著，华夏出版社，2001年。
- ▶ 《忠诚法则》，[美] 弗雷德里克·F·莱希赫尔德著，中信出版社，2002年。

技能点3 如何了解员工忠诚度状况

主题词 提升员工忠诚度·忠诚度管理机制·描述工具和途径

适用情景 当希望找出影响忠诚度的因素、了解员工真实感受及其满意度状况，进而量化得出企业的比较忠诚度时，查看此技能。

技能描述

弄清楚员工对于企业经营管理各个方面所持的态度或者抱有的期望，可以及时或有预见性地发现员工工作态度的变化并改变员工忠诚度管理的重点。为对企业员工忠诚度有客观的了解，您可以采用以下的步骤：

小看板



测量和计算能使一家公司的经营理念物化为实际行动。一家企业可以通过测量和评估，反映出它的价值观念和员工的思维。

——弗雷德里克·F·莱希赫尔德

1. 使用了解员工忠诚度的工具

基于公司和员工之间互为流向的价值流，建议您掌握以下两个了解员工忠诚度状况的工具：

(1) 员工资产负债表。这个表可以显示现有员工的数量，包括从考察基期开始的流动情况、报告期新选聘的员工数量、流失跳槽的员工数量等数据。以此为基础，可以计算出员工流失率这个体现员工忠诚度状况最基本的指标。另外，再考虑到对员工流失原因的分类因素分析，例如对公司的不满意（薪酬、工作制度、决策机制、工作环境等）、自身的客观原因（家庭搬迁、子女异地入学等）以及其他外部原因（竞争对手挖墙



角或者猎头公司的影响等)，就可以做出关于员工忠诚度情况的系统评价。

在实际操作中，该表的内容和形式不拘泥于固定的模式，职业经理人可以根据自己企业的实际情况，设置具体的指标灵活运用。

(2) 价值流报告书。这种工具的内容包括：公司的价值主张、目标员工、关键的价值尺度等（见下表），它可以说明相对应价值的员工如何才能赢得优异的报酬（不仅是货币性质的），并且评估了影响员工忠诚度的因素，最终量化得出相对于同行业其他企业而言本企业的比较忠诚度（为使结果更加直观，可用具体指标绘制成与竞争对手比较图）。

价值流程报告书简表

价值主张					
员工目标					
价值内容					
优势的来源					
企业提供给员工的价值					
		本公司	竞争对手	竞争对手	竞争对手
			A	B	C
报酬	新员工				
	工作3年以上的员工				
培训工具					
产出率	新员工				
	工作3年以上的员工				
保持率	新员工				
	工作3年以上的员工				

员工反馈给企业的价值				
员工 人均 营业 收入	新员工			
	工作3年以上的 员工			
	跳槽者			
员 工 人 均 利 润	新员工			
	工作3年以上的 员工			
	跳槽者			

其中，具体指标的测量手段和方法主要有以下几种：

- ① 经济价值法，通过预测未来各种收益，并将预测的盈利折成现值，再予以加总，最后按照人力资源投资占总投资的比例，计算人力资源的价值。
- ② 弗廉候兹计量法，是基于行为科学的观念，着重考虑了个别员工的条件价值和员工的在职倾向。
- ③ 行为矩阵法，也是基于行为科学的观念，强调个别员工的需求状况及满足感，有助于把握和了解每一个员工的状态，进而使管理层可以选择恰当的管理形态与领导方式。
- ④ 人力资源价值技术指标统计法，是利用统计方法计算一些有利于人力资源价值计算和分析的人力资源技术指标的方法，诸如员工的保持率和获取率、工时利用率、人员结构比率等。
- ⑤ 工作态度测定法，是衡量员工态度的方法，主要是了解员工对某



些客观事物的感情取向，以便估计他们对其从事的工作、报酬、环境以及整个组织的看法。

2. 运用了解员工忠诚度的主要途径——员工满意度调查

在一般条件下，员工忠诚度与满意度是正相关的，即员工对工作、对企业的高满意度会导致员工对企业的高忠诚度，反之亦然；同时，员工忠诚度又对满意度有影响，即高忠诚度会带来员工对客观现实的理性满意。为达到预期的目的，建议您采取以下方式进行员工满意度调查：

(1) 选择员工满意度调查的方法。

① 定量调查法，即常见的员工满意度问卷调查。

进行这种调查时，要注意抽样的方法，为了保证抽取的样本能够全面代表企业员工的总体，一般都采用随机抽样或分层随机抽样的方法。

② 定性调查法，一般包括员工满意度座谈、个别访问等。



提醒您

员工忠诚度与满意度区别：后者是员工对企业内部各种环境、制度、条件的满意程度，是对物质和精神两方面的综合衡量；而前者则体现的是多向互动中员工对企业的忠诚程度，涉及企业从员工招聘到解聘的诸多环节。

其中满意度座谈一般选取 5~10 名有代表性的员工参加，由企业人力资源部门管理者作为座谈的引导者，围绕事先拟订的提纲展开讨论，并做好座谈内容纪要。

(2) 按步骤实施员工满意度调查。

① 争取高层的支持，采取预防性措施（包括事先沟通、声明是匿名调查等），减少调查中可能出现的令高层担忧的问题。

② 选择实施时间，避免在生产旺季、假期前夕、绩效考核或工作调整等敏感时期进行调查，因为容易让员工产生“调查与升迁挂钩”等导致调查失实的联想。

③ 制定调查方案，形成“满意度调查策划方案”，具体内容和形式见下表。

满意度调查策划方案样表

步骤	具体内容	执行情况评价
第一步	限制时间跨度	优□ 良□ 中□ 差□
第二步	确定与员工的沟通方法	优□ 良□ 中□ 差□
第三步	就如何配合调查对员工进行必要培训	优□ 良□ 中□ 差□
第四步	准备书面的员工满意度调查指南	优□ 良□ 中□ 差□
第五步	确定详细的调查方法	优□ 良□ 中□ 差□
第六步	确定与异地分公司的联系方式	优□ 良□ 中□ 差□
第七步	确定资料收集后的分析方法	优□ 良□ 中□ 差□

④ 与员工进行调查前的充分沟通，这样可以全面考虑员工的想法和心情，有利于后续步骤的展开。

⑤ 收集调查资料，即让员工填写一份调查问卷。关于问卷内容的设计可参考下表以及 JDI 和 JIG 方法。当然，结合企业的实际情况，指标层级和侧重方面会有所差异，这需要职业经理人灵活地掌握。



JDI (Job Descriptive Index), 即工作描述指数问卷, 是以美国工业心理学家 Smith 为首开发的一种员工满意度问卷调查工具; JIG (Job Index General), 即工作指数问卷, 是在前者基础上的进一步拓展。





⑧ 将调查结果与员工进行沟通，必须包括两部分信息：一是企业现状的长处和短处，二是将要采取的行动。

⑨ 各级管理者和员工共同制定解决问题的行动计划。计划必须清楚地表述出所存在的问题、改进目标、具体举措、时限和跟踪控制的程序等关键信息，这样才能真正调动起员工的参与热情。另外，利用头脑风暴法请员工说出改进的措施将同样会收到不错的效果。

⑩ 对行动计划的实施进行跟踪，这是实现满意度调查目的的保证，也是提升员工忠诚度的有效途径之一。这个过程的收效通常不会是立竿见影的，此时，通过会议通报、内部宣传等渠道与员工进行沟通就显得尤为重要了。

了解员工忠诚度状况是维系进而提升忠诚度的基础，因此，如果一个企业重视员工忠诚度的提升，希望培育高水平的员工忠诚，这就是第一步需要开展的工作。

牢记要点

了解员工忠诚度状况时要掌握的有：

- ⇒ 员工忠诚度状况的工具——员工资产负债表和价值流报告书
- ⇒ 员工忠诚度的主要途径——员工满意度调查

实践练习

请您思考并回答下面的问题：

MBNA 公司一直千方百计地希望自己能够成为一家员工拥有高忠诚度、乐业敬业的公司，因此，公司特别注重员工的离职，每逢有一贯表现出色的员工提出调走，该公司就会安排专人与他促膝长谈一次，了解他要走的原因。并根据对跳槽原因的了解设计问题，从不同的角度进行分析。

根据上述资料，请问 MBNA 公司的这种做法对了解员工忠诚度状况有何帮助？如果某人离开的原因是其配偶的工作调动，这说明了怎样的忠

诚度状态？若是跳到同行业的其他企业并从事一样的工作呢？如果通过招聘进入公司的新员工实际上对自己的工作并不满意，可能的问题出在哪里？



参考答案：

员工的流失是体现员工忠诚度的一个标志，因此，通过对员工流失原因的分析，可以从一个方面了解忠诚度的状况，并发现问题的所在。

这种“不忠诚”的行为是由于客观原因造成的，是被动的，属于正常的人员流动范畴。

这是一种主动的、危害严重的不忠诚，导致的深层次原因可能很多，必须尽快确定并制定改进措施。

这种情况说明公司在员工招聘、培训以及职业生涯开发等方面存在不足和漏洞，需要进一步改进。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《员工管理——员工管理事务必备手册》，李剑著，企业管理出版社，2003年。



技能点4 如何构建系统的员工忠诚度评价体系

主题词 提升员工忠诚度·忠诚度管理机制·评价体系

适用情景 当发现存在员工忠诚度危机、需进行全景式反馈时，查看此技能。



技能描述

员工忠诚度评价的结果可以应用于企业内部的纵向比较，也可以在行业内部不同企业之间做横向对比，进行相对的差异分析，为企业在员工忠诚度方面的管理提供极具价值的参考。您可以根据所在企业的实际情况采用以下不同的员工忠诚度评价方法：

小·看板



评价员工忠诚度与了解员工忠诚度的现状的区别是，后者仅仅是对现状的如实描述，而前者则是基于一定的标准、原则和重要程度做水平以及层次上的判定。

1. 掌握员工忠诚度的定量评价

多级模糊综合评判模型通过分级评价和权重的灵活选择，充分考虑了员工忠诚度的各类影响因素的相互作用和整体组合效应，使用时候您可以采用以下的步骤：

(1) 建立员工忠诚度评价指标体系。这里将员工忠诚度作为一级指标，下辖6个二级指标，并将影响各个二级指标的各种子因素设为三级指标。二级指标是对影响员工忠诚度的各类因素的初步归纳，具体描述为以下6个方面：



① 员工基本素质。这是员工忠诚度影响因素中与企业层面因素遥相呼应的一个方面，即员工本身的性质。

② 企业给员工提供的发展机会和空间。这是企业满足员工自我实现需求的重要方面。

③ 人际关系状况。良好的人际关系能够实现员工的归属感，同时也增加了员工跳槽的机会成本。

④ 薪酬体系。这是维系和提升员工忠诚度最敏感的因素，但企业实践的发展又提醒我们，现在员工关注的薪酬因素已不再简单地表现在绝对值的高低上，还加入了精神层面更加丰富的内容。

⑤ 企业自身的状况。这个因素往往与员工忠诚度呈正相关的关系。

⑥ 管理者的领导能力。管理者的个人魅力能够形成员工对其个人的忠诚，尽管这种忠诚的层次不高，但却为形成无条件的忠诚打下了坚实的基础。

由于不同企业对于二级指标的认知程度不同，二级指标下辖的三级指标的选取以及具体的表述就存在着灵活变化的空间，关键在于能够如实地反映企业该方面目前的状况以及希望进一步突出的环节。这样三个层级的指标构成了员工忠诚度的评价指标体系。

(2) 使用模糊综合评价模型。在这里引入这种数学方法，主要是因为员工忠诚度影响因素较多这个特点比较适合使用模糊综合评价得到员工忠诚的高低程度，既能反映总体的特性，又能反映各要素的特性。使用模型可以采用以下的步骤：

① 确定综合评价指标体系（例如上面提出的 1 个一级指标，6 个二级指标，若干个三级指标），以集合的形式表示为因素集：



提醒您

本书提升员工忠诚度方法体系的构建主要集中在企业行为的层面，即企业应该采取哪些措施以实现员工忠诚度的提升；而员工自身的性质则视同为自变量输入，不是本书讨论的重点。

② 采用层次分析法（AHP）确定各项评价指标的权重：



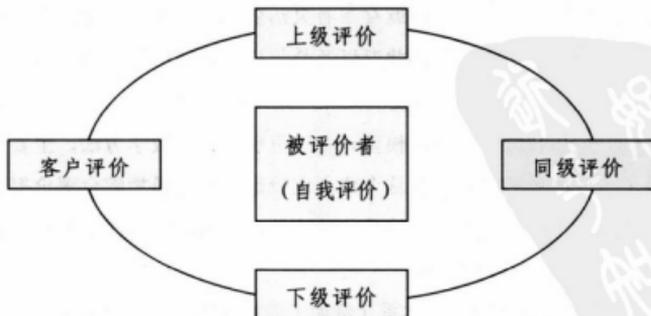
层次分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）是美国著名运筹学家、匹兹堡大学萨蒂教授（T·L·Satty）于 20 世纪 70 年代创立的一种实用的多准则决策方法，把一个复杂的决策问题表示为一个有序的递阶层次结构，计算相对重要性量度，从而对方案的优劣进行排序。

③ 建立评语等级集合，即以集合的形式表示对各项指标的评语，如“高”、“较高”、“中”、“较低”、“低”等；

④ 利用评价矩阵的计算，在评语等级集合以及各个因素之间进行一级、二级模糊综合评价，将最后得到的评价值与评价集进行对比就可以得出员工忠诚的高低程度了。

2. 把握员工忠诚度的定性评价

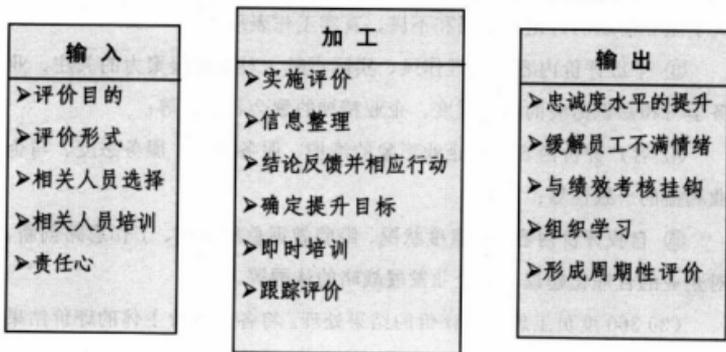
这种评价方法来源于企业 360 度绩效考核体系，就是由被评价者的上级、同事、下级和（或）客户（包括内部客户和外部客户）以及其本人担任评价者，进行 360 度全方位忠诚度评价，再通过反馈程序，达到改变行为、提升员工忠诚度的目的。评价主体的相互关系见下图：



360 度员工忠诚度评价示意图



(1) 360 度员工忠诚度评价的过程。从信息加工过程的角度, 我们可以勾画出一个 360 度员工忠诚度评价过程的模型, 如下图所示。



360 度员工忠诚度评价过程图

可以采用以下的具体程序分阶段实施:

① 第一阶段, 评价项目设计。360 度员工忠诚度评价需要针对各个评价主体设计相应的评价问卷, 可以根据企业的特殊要求来自行编写, 也可请第三方咨询公司参与设计。

② 第二阶段, 培训评价主体。对于评价主体的选择需要认真考虑, 而培训评价主体则更为重要, 他们都必须对忠诚度评价和反馈的方法进行相关培训。

③ 第三阶段, 实施 360 度员工忠诚度评价。这个阶段包含了实施过程的监控和控制、统计评价信息并报告结果等内容。

④ 第四阶段, 考评评价的结果。这是对 360 度员工忠诚度评价过程的整体考评, 以保证真实有效。

(2) 360 度员工忠诚度评价的内容。由于评价主体比较多, 所以应该根据各自的相对位置设置有侧重的评价内容, 这里为您提供一些共性方面作参考:

① 上级评价内容: 员工工作完成情况、开展工作创新的愿望和程度、工作积极性与主动性、关心企业发展的程度、与企业文化和价值观的一



致性等；

② 同级评价内容：人际关系、工作交叉合作关系、价值观的交流、关于企业前途的讨论、牢骚和不满、真实工作表现等；

③ 下级评价内容：管理作风、实际贡献、对企业凝聚力的关注、业务学习和知识拓展的自觉程度、企业精神的领会和传达等；

④ 客户评价内容：对企业形象的维护、服务质量、服务态度、与企业利益的一致性等；

⑤ 自我评价内容：满意度状况、经验教训总结情况、工作思路创新、对企业的合理化建议、对企业发展战略的认同等。

(3) 360 度员工忠诚度评价的结果处理。将各个评价主体的评价结果收集整理之后，要与事先制定好的考评标准进行比较，根据设定的不同权重，由 360 度员工忠诚度评价小组（可以由企业专职人员组建，也可以聘请专业的咨询公司）判定打分，进而得到最后量化的员工忠诚度分值。在考评标准的建立这个关键过程中，需要您充分考虑以下几个方面：

① 标准应具备合理性，给员工忠诚度的提升留有空间；

② 给各评价主体得出的评价结果所赋予的权重，应该依据各评价主体对于企业而言的重要程度来确定；

③ 考评标准出台后即构成了企业内部衡量忠诚度的行为准则，在具有一定的稳定性的同时，根据员工忠诚度的发展状况应注意定期进行修订。

总之，员工忠诚度评价体系可从定量和定性两个方面来构建，以便全面系统地表现忠诚度水平的高低，为及时发现忠诚度滑坡的隐患，并制定相应的提升措施提供充分的依据。

㉒ 牢记要点

评价员工忠诚度时要掌握的技能有：

⇒ 员工忠诚度评价与了解员工忠诚度状况的区别

⇒ 定量评价方法——员工忠诚度多级模糊综合评判模型



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

360 度员工忠诚度评价中评价主体的位置各不相同，请根据您的实践经验进行分析和总结，针对每个主体应该注意哪些问题和环节呢？



参考答案：

上级评价应注意避免说教，且保证公正性，不带个人感情和偏见；同级评价应避免因为利益冲突而导致的评价信息失真，也要防范形成小团体而使评价失实；下级评价应排除溜须拍马的奉承和患得患失的顾虑，要考虑到下级因为职位导致的观点局限性；客户评价的难点在于具体操作难度较大，容易流于形式，并且成本较高；自我评价中要特别注意评价结果与真实情况的一致性。



技能点 5 如何全面监控员工忠诚度

主题词 提升员工忠诚度·忠诚度管理机制·忠诚度全程管理

适用情景 当需要根据员工所在企业的不同发展阶段和忠诚度可能变化的不同阶段来进行进程管理，以不断提升员工忠诚度时，查看此技能。



技能描述

由于员工忠诚度无论是绝对水平还是其影响因素的侧重方面都是动态可变的，所以成功有效的员工忠诚度管理应该始终贯彻着系统论和动态思维的观点，实施员工忠诚度的全程管理模式。您可以根据各个阶段的特点，采取以下的具体措施来应用这种模式：



所谓的员工忠诚度全程管理就是指始于员工被雇佣之前，并一直持续到员工退休或被辞退之后的忠诚度管理过程。这个过程依据时间的先后顺序可以划分为5个阶段：员工招聘期、员工稳定期、离职潜伏期、辞职期以及辞职后。

1. 确定忠诚度为招聘期选择人才的导向

员工招聘，是企业与应聘者的“第一次亲密接触”，这个时期所选拔出来的新员工将进入与企业共同发展的职业生涯。既然企业都希望得到忠诚的员工，那么在这个环节中企业就应当以员工忠诚度为向来选择人才。为了充分发挥招聘所体现的“过滤”作用，以下几个举措是值得采纳的（由于后面有相关详细论述，在这里就不再展开）：

- (1) 排除潜在跳槽倾向大的应聘者；
- (2) 注重以价值观取向为选材依据；



(3) 以诚信为原则保证双方的信息交换真实可靠。

2. 明确忠诚度培养为员工稳定期的核心

所谓的员工稳定期是指从员工正式进入企业到开始由于各种原因呈现出离职倾向的那段时期。这个时期员工和企业处于不断的磨合之中，相互的信任和认可在逐渐加深，员工对企业的忠诚尚处于一个刚刚建立并逐步稳定的过程，是培养与提升员工忠诚度最可能取得成效的阶段。在这个时期可以借鉴三种有效的方法：

(1) 增加管理透明度。企业信息的共享程度、员工通过正式的渠道所能获得信息的范围和数量以及这些信息的重要性，都会在很大程度上影响到员工对于企业对自己是否信任、自己在企业中的地位和重要性的判断，进而通过工作绩效予以体现。任何人都不希望什么事情都被蒙在鼓里，这就要求企业以创造坦诚相待、相互信任的“大家庭”氛围为目标，重视内部沟通，保障信息传导的正确与顺畅。



提醒您

管理透明度的增加存在一个适度把握的问题，要做到员工清楚地了解有关企业的任何信息这样的极至地步，首先实现起来就有困难，再者难免与企业核心竞争能力的保密相冲突和矛盾。

(2) 提倡并实现员工参与。影响员工对自身在企业中的地位和重要性判断的另一个方面就是在企业决策中的参与范围及程度，因此需要切实地满足员工的这种需求，为其参与企业决策创造环境条件和制度保障。

(3) 促进团队合作。这里提出的团队，是指个体员工实际工作范围内所形成的工作集体，而不是庞大的企业整体。充分发挥团队介于企业和员工个人之间的中介作用，加强团队之间的合作，能够突显员工在其间的重要程度，反过来又促进员工团队意识的增强，进而有效地培育员工的归属感。



3. 关注离职潜伏期的留人措施

这是一个员工与企业关系复杂的时期，工作重点应放在对关系员工切身利益的各个方面进行调整以满足他们新的需求，并尽可能地维系员工特别是关键员工的忠诚度。

(1) 这里涉及到一个基于员工价值的员工分类问题，针对不同价值类型的员工应该采取各种不同的留人措施。美国哈佛大学商学院凯佩里(Peter Cappelli)提出了如下的员工分类标准：

① 企业迫切希望能够长期留住的员工，这是与他们突出的工作能力和核心地位分不开的；

② 企业希望在一段时间内留住的员工，这主要是受到人才市场供需状况以及企业项目实际操作紧张情况的影响，例如新产品开发项目小组的成员等；

③ 企业没有必要全力挽留的员工，例如一贯的伪忠诚者，目前供大于求的员工等。

(2) 很明显，企业挽留的对象主要是前两类员工。企业可以从以下方面采取挽留的措施：

① 提高基本的低层次忠诚因素（即保健因素），例如合理地提升薪酬、福利水平，完善企业劳动保险（如员工的人身安全保险、健康保险和医疗保险等），改善工作环境，解决员工的实际困难，提高员工的满意度；

② 完善高层次的忠诚因素（即激励因素），例如加大员工参与重大决策的力度、关心员工的工作和生活、给予释放情绪的机会、满足员工社交和自我尊重的需要等；

③ 利用企业文化塑造利益共同体，采用情感沟通的方式打员工。

4. 注重辞职期的经验总结

如果挽留失败，则员工将进入辞职期阶段，即从员工递交辞职报告到正式离开企业的那段时期。站在员工忠诚度管理的角度，这个时期的主要工作是进行离职面谈。

离职面谈，就是安排一个中立人（一般可以请专业咨询公司来进行）与即将离开企业的员工进行面对面的交流和沟通。离职面谈可以起到如下的作用：谈话留人，特别是对一些离职决定做得草率的员工或者对离职本身就犹豫不决的员工非常有效；发现企业制度或管理问题；调整招聘行为，对招聘环节采取调整措施提供数据支持；消除彼此之间的敌意和误会，取得员工的理解，平息他们的不满情绪。

但离职面谈究竟应该如何谈呢？下面从操作角度给出的原则和方法能够对您有一定的启发：

（1）明确谈话的目的。离职谈话需要根据对象的不同，确立谈话的目的，目的上的差异直接导致侧重点的区别：

小·看·板



现在许多公司都倡导建立 CRC (Communication Records Card Of Leaving Employee) 作为离职员工忠诚度管理的第一步，所有的面谈内容应该用规范化的文件表格将它们保存下来，以便于周期性地统计分析和改善人力资源管理。

① 对于第一、二类员工重心仍应该把握最后的机会尽量挽留，如果他心意已决也要弄清楚确切的原因所在，并了解其下一步的打算和如何与他继续保持联系；

② 对第三类员工或者辞退的员工重点应当在于解释和安抚，回应其抱怨并给出职业发展的意见和建议；

③ 而对于由于经济环境的变化而裁减的员工，关键在于让其理解企业的相关政策和初衷，并解释企业提供的帮助和补偿工作。

（2）了解离职人员的背景信息，从而很好地掌握谈话的主动权，圆满地达到目的。背景信息的来源可以是对象的人事档案也可以从其上司或者有关人员等渠道来获得。



(3) 熟悉有关法律法规和企业有关制度。谈话人作为企业的代言人，熟悉相关的法律法规和企业的政策和制度是必要的，这样可以随时对与员工切身利益相关的内容做详细的解释或说明。

(4) 拟订谈话提纲。提纲并不一定要规范成文，但一定要对谈话的要点和先后顺序有预先的把握；提纲应该与谈话的目的和员工的背景信息相联系，并充分考虑对方的顾虑、性格、可能的反应等个性特征。

(5) 谈话现场的控制。这是以人为本思想的集中体现，应注意把谈话地点设置在具有一定隐私性的地方，过程中也应该以倾听为主，理解员工表述的真实意思和内容，在必要时才进行引导性的询问。总之，要营造一种平和的谈话环境气氛，让对方感受到谈话者的真诚。

(6) 离职谈话总结。谈话结束并不意味着工作已经全部完成，形成规范的离职谈话总结，并在对反馈的问题、离职的原因、提出的建议等进行详细的整理归类之后妥善归档保存，这样才能对以后员工忠诚度管理工作真正起到支持作用。

5. 做好辞职后忠诚度的延伸

基于人的天性，一般情况下，离职员工对曾经服务过的企业都会有一定的感情，除非企业的领导人或者由于其他原因给离职员工造成了利益或者情感上的严重损害。这样，员工的离去就不是对企业的绝对背叛，他们仍然有可能成为企业重要的储备资源，不仅扮演着企业拥护者、客户或者商业伙伴等角色，而且在一定的条件下甚至还有可能重新回到企业。企业应该积极地把忠诚度管理的范围延伸到离职后的员工，与他们保持必要的联系，清楚他们的状况，以利于随时利用这种资源。

总之，正如“木桶理论”所描述的那样，员工忠诚度管理的整体成效是由最弱的环节所决定的，因此只有各个阶段的员工忠诚度管理能力协调发展、同步提升，才能充分发挥这种管理模式的作用，进而有效地提升员工忠诚度。

④ 牢记要点

进行员工忠诚度全程管理时要掌握的要点有：

- ⇒ 在招聘期，应以员工忠诚度为选材导向
- ⇒ 在员工稳定期，应以忠诚度培养为核心
- ⇒ 在离职潜伏期，应注重留住人才的策略
- ⇒ 在辞职期，应通过离职面谈总结员工忠诚度管理的经验教训
- ⇒ 在员工辞职后，应作好忠诚度的延伸管理

国外大公司的人力资源部开始设置这样一个叫“旧雇员关系主管”的新职位。它设立的理论基础是：以前的雇员也是公司的重要财富。据说，世界著名的管理咨询公司——Bain公司就建有一个前雇员关系数据库，存有北美地区2000多名前雇员资料。而旧雇员关系主管的工作，就是跟踪这些人的职业生涯变化情况，甚至包括结婚生子之类的细节。只要是曾在Bain公司效力的前雇员，都会定期收到内部通讯，并被邀请参加公司的聚会活动。



麦肯锡公司则把离职员工的花名册称之为麦肯锡校友录，其中不乏CEO、高级管理人员、教授和政治家，麦肯锡从他们那儿获得了大量的商机。以生产服务器著称的SUN公司CEO麦克利尼也说，他为SUN培养出众多的CEO感到自豪而不是悲戚。这三家世界级的公司善待跳槽员工的理念和做法及收到的效果，是值得我们深思的。

在国内这样的例子也有，华为和思科曾经产生经济纠纷而打了一场官司，当时就有很多华为的离职员工在网上维护华为的利益，向以前效力的企业伸出了自己的友谊之手，确实令人为之感动。

这些实例充分说明善待离职员工，体现了企业的人文关怀，其实就是善待公司在职的员工，善待公司的今天，善待公司的未来。“你的心胸有多大，你的生意就能做到多大”。这句一家台商企业的标语



实践练习

请您阅读材料，思考并回答下面的问题：

李×是一家电子配件公司的客户服务工程师，服务的客户都是大型电子企业。因为李×技术好且为人灵活，客户对他的服务都很满意，所以在业内也就小有名气。于是一些客户企业和直接竞争对手A公司都许诺高薪向他发出了加盟邀请。经过一番犹豫后，李×向公司提出了辞职，一来想看看公司对他的重视程度，二来也想找到一个更为广阔的发展平台。出乎意料的是，公司并未对他进行挽留，离职手续办理得出奇顺利。这多少让李×感到有些失落，而且使他原本对公司的一些依恋和感情也都荡然无存了。与此同时，因为赌气，本来打算去业内一家堪称巨头企业的他，毅然决然地去了竞争对手A公司。在不长的时间里，李×原来服务过的大多数企业就都成了A公司的合作伙伴，让原公司后悔莫及。

根据上述资料，请问李×的原公司失误在哪里？今后应该如何解决类似问题？



参考答案：

李×的原公司的失误在于，没有意识到核心员工离职带来的重大影响，并忽略了对员工离职潜伏期以及离职期的忠诚度管理。

应对类似的问题，公司应该尽快树立起对员工忠诚度全程管理的正确认识，把握各个阶段员工忠诚度管理的具体特点，并出台相应的应对措施。尤其在员工提出离职申请之后，应该注意了解其真实的离职原因和动机，根据员工的类型通过挽留措施和离职面谈，为留住人才做最大的努力，并为以后的员工忠诚度管理工作积累足够的经验和教训。



第二章

以忠诚度为导向选聘员工

员工选聘是企业或职业经理人提升员工忠诚度的起始点，因为审慎地选聘员工可以在源头上避免今后忠诚度滑坡、员工流失所带来的诸多问题。“道不同，不相谋”这句古语提醒企业在选聘的时候，要明智地选择与企业志趣相投的员工，这中间就包涵了需要员工具备符合企业要求的、基本的忠诚度水平。因此，我们应该充分地把握住“以忠诚度为导向选聘员工”的原则，把好提升员工忠诚度的第一关。

技能点 1 如何排除跳槽倾向大的员工

主题词 提升员工忠诚度·选聘员工·判断跳槽倾向

适用情景 当选聘中需要判断跳槽倾向,以选择具有潜在忠诚度的员工时,查看此技能。



技能描述

时下,许多企业在选聘员工的时候,都在刻意地剔除跳槽次数较多的应聘者。这固然说明了企业越来越注重员工潜在忠诚度的高低,但跳槽多就真的意味着跳槽倾向大吗?要公正有效地排除跳槽倾向大的员工,建议您采取以下的步骤:



跳槽,是对人才流动的通俗说法,是一种正常的社会现象,可以理性地界定为“某些人在同一行业或同一专业不同组织之间的一种主动的工作转换”。

1. 区分跳槽员工的跳槽动因

面对一大堆应聘者的介绍材料,我们很容易在“工作经历”或者相关栏目中发现应聘者对以往离职原因的简单描述,这时应该首先按照以下不同的跳槽原因进行简单的分类:

(1) 源于政策、法律、社会规范、劳动力市场供求关系等社会因素的跳槽行为。客观上来说,目前的社会政策和制度是有利于优秀人才流动的,但缺乏相应的保障雇主利益的合理政策和制度。在这样的背景下,很多跳槽行为实际上是劳动力供求关系矛盾的突出表现。

(2) 源于企业组织的领导风格、待遇水平、管理制度和人才机制以及所在行业等组织因素的跳槽行为。根据统计的数据不难发现,如今的



员工跳槽大多集中在各类企业组织，主要是信息、通讯、金融、咨询等行业，在事业单位和政府机关中就相对较少；薪水和机会是导致员工流动的最关键因素；而另外一个不容忽视的趋势还在于员工对于工作和成长环境等企业内部机制的日渐重视。

(3) 源于员工的追求、价值观、个性特点、能力与专长、心态和观念等个人因素的跳槽行为。有本事的员工才有跳槽的资本和可能性，在做出这种机会选择的时候，在很大程度上取决于员工自我意识的觉醒和个人在物质和精神方面的追求。

小看板



我们应该承认如下的客观事实：员工跳槽是劳动力市场成熟的标志之一，是社会进步的象征，是员工主体意识觉醒的表现；作为人才流动的方式之一，跳槽有其积极的意义。然而物极必反，我们所担忧和着力希望解决的是这种现象走向另外一个极端。

2. 确定需要排除的跳槽员工

跳槽倾向的大小并不完全取决于跳槽频率的高低，而真正决定性的因素在于员工以往跳槽经历的根本动因。在将应聘者按照跳槽原因分类后，您可以从以下几个方面来确定实际需要排除的、跳槽倾向大的应聘者：

(1) 缺乏信用。出于社会因素而跳槽的人员中，企业最应该仔细鉴别的是因为有违“重合同，守信用”原则而选择离开原单位的那一部分人。要知道社会的信用建立在人的信用的基础上，诚实守信应该是做人的基本原则。创维集团董事局主席黄宏生先生的话代表了企业对这类跳槽人员的看法：“我不怕跳槽，怕的是不讲信义，没有章法。”

(2) 将薪酬和待遇放在第一位。出于组织因素而跳槽的人员中，“惟金钱至上”的跳槽者也应该引起企业的特别注意。企业在薪酬和待遇方面优势确实能够吸引人才的目光，但这种优势是极易被模仿和超越的，



因此很难想像以此作为选择跳槽惟一或者最高标准的人员能稳定地服务于一家企业。

(3) 存在刚愎自用的性格缺陷。出于组织因素而跳槽的人员中, 过分强调自己个人作用的跳槽者也存在着较大的继续跳槽的倾向。这类人自己拥有一定甚至很深厚的能力, 但刚愎自用的性格缺陷会导致他们在任何一家企业取得一定成绩后, 就过分强调自己在企业中的地位和作用, 一旦这样的需求得不到满足, 矛盾就会被激发, 很有可能再次跳槽。

3. 采用具体的排除方法和手段

排除跳槽倾向大的求职者最关键的环节在于获取支持我们将其确定为排除对象的相关信息, 可以采用以下方法达到此目的:

(1) 审查并分析申请材料。可以获得求职者职业历史的信息, 例如: 曾经在哪些企业工作过、岗位之间的相关性、平均工作时间长短等;

(2) 留意原单位所做的评价。这往往能从一个方面反映出跳槽的真实原因。

(3) 面谈获取直接信息。通过面谈确定应聘者对于跳槽原因的坦诚程度。

总之, 企业有必要通过各种途径在选聘环节就排除跳槽倾向大的应聘者, 以避免跳槽所可能导致的不良后果。

☞ 牢记要点

排除跳槽倾向大的员工时要掌握的方法有:

- ⇒ 区分跳槽员工的跳槽动因
- ⇒ 确定需要排除的跳槽员工



提醒您

频繁跳槽者中的确存在眼高手低、投机取巧之辈; 但也有很多人坚持职业操守, 令人赞赏。因此, 用人单位对于他们, 不能盲目地全盘否定, 而应站在客观的角度理性对待。



⇒ 采用具体的排除方法和手段

TOM.COM 是一家总部在香港的上市公司。该公司的人力资源部门在选聘环节上基本是遵循“拒绝频繁跳槽者”的原则。他们认为人的能力提升所导致的跳槽是正常的现象，其中有企业和个人双方的原因。他们将员工的跳槽原因分为四种：

一是和主管或经理有冲突；二是员工能力达到一定程度后公司没有给他晋升的机会，而这两点都是企业应及时发现并解决的；三是员工的实际困难企业一时解决不了，比如户口等硬件问题；四是个别员工确实不适应某个岗位，而公司一时间又难以解决，为了员工个人的发展，后两种跳槽可以理解。

他们经过实践还指出，任何职业都需要一个稳定的发展，在某个行业至少干一两年才可以说了解了这个行业。因此，在面试应聘者时，如果对方认为只要半年左右的工作周期就能使其对该行业有了了解，TOM.COM 对其的评价是不会太高的。然而，TOM.COM 也不一概排斥跳槽者，他们认为员工离职的原因一般是：企业发展空间狭小；企业不规范，所从事的职位不受重视；公司业务实在不景气等非员工自己主观愿望所能解决的因素。



实践练习

请您阅读案例，思考并回答下面的问题：

A 小姐 20 世纪 90 年代南下，先在一家上市公司工作 6 年，从一般员工做到了总经理助理。而后为解决两地分居，她放弃了又一次升职的机会随先生来到了深圳。从此，开始了 3 年内的 4 次跳槽经历：

A 小姐应聘的第一家企业是港资集团公司，应聘的初衷是该公司出色的企业文化。然而上班第一周，她就发现老板通过办公室内的摄像头严密监控着员工，而后又陆续了解了该企业在文化建设方面是徒有其表，

在薪资待遇方面甚至有弄虚作假的嫌疑。于是，经过慎重考虑，A小姐选择了离开。

A小姐接着应聘成功了一家投资公司的人事经理职位，但仅仅因为她不是北京人而遭受了“二等公民”的待遇，一个月后她再次跳槽。

A小姐第三份工作是一家广告公司的人力资源经理。尽管工作环境很好，高层领导方式也很开明，但她很快发现除了一些日常琐事之外她基本上都无所事事。她和总经理沟通了多次，也写了若干份建议书，但都石沉大海、杳无音信。为了不使自己失去工作的动力，她又毅然决然地选择离开，来到了现在服务的公司并稳定下来。

请问应该如何看待A小姐频繁的跳槽行为？如果她应聘您单位的岗位，您会将她归属于跳槽倾向大的应聘者吗？



参考答案：

A小姐对待工作认真，有着较好的职业诚信，在如今这个职业人职业操守淡漠的时代实属难能可贵。她拥有强烈的自我意识，为寻求自我价值的实现而做出较多的工作尝试应该得到社会和企业的包容。

A小姐的跳槽原因都属于企业自身的问题，因此她不应该被归于跳槽倾向大的应聘者。



技能点 2 如何在选聘中确保双向诚信

主题词 提升员工忠诚度 · 选聘员工 · 双向诚信

适用情景 当选聘过程中需要向应聘者准确传递企业招聘信息,并识别可能存在的信息隐瞒和诈骗,保证未来员工忠诚度时,查看此技能。



技能描述

错误地拒绝或错误地接受一名求职者,都是以忠诚度为导向的员工选聘环节所面临的风险。要最大限度地降低这两种风险,首先应该确保企业和应聘者双方的诚信,建议您采用以下的措施达到这样的目的:

1. 清楚地传递企业价值观

很清楚地告诉应聘者,您的组织代表什么意义、拥有哪些无可妥协的核心本质,以及组织的独特之处,这是企业诚信的首要表现。企业不应该也不需要因为对优秀人才的渴望,而在反应自身价值观的表述上夸大其词,否则一旦员工了解了实际情况后,强烈的反差将会摧毁员工对于企业的信任。相反,企业价值观的如实展示,可以使应聘者有充裕的时间考虑自己与企业的契合程度,做出合理的判断。

小看板



核心价值的本质就是企业内在本质,是组织最根本、永久的所在,是一些永久的指导原则……

—— 柯林斯(Collins)

在招聘广告以及企业介绍手册中用高度概括的语句对企业核心价值观进行描述,是一种常规并且效果不错的做法。同时,在测试以及面试

的环节也应该通过各种试题或提问，传递给应聘者明确的相关信息。

2. 清楚地传递岗位职能要求

向众多应聘者做岗位职能方面的介绍是传递招聘信息的一种很好的方式，简洁、明确、不容易引发错误的理解。实际工作说明（Realistic Job Preview, RJP）就是这种方式中一种不错的具体方法，它可以传递给应聘者足够的信息，以利于他们客观地评估自己，做出自己究竟是否适合这份工作的判断。



实际工作说明依据如下的假设：只要应聘者获得足够的工作信息，并依现实情况客观地评估他们自己，就能够决定自己是否适合这份工作。因此，实际工作说明可以分为强化与抑制两种类型，前者可以提升过度悲观者的期望，后者则是用来降低过度乐观者的期待。

实际工作说明除了可以出现在申请表中，也能通过工作说明书、小册子、成套的申请资料、面谈沟通以及广告（其中包括最佳的实际工作说明形态、工作经验）等渠道传递。

3. 利用好信息传递的重要渠道——广告

大量应聘者是通过招聘广告得知招聘信息的，因此，作为相关信息的重要载体和传播渠道，应该从以下方面保证广告的真实可靠：

- (1) 广告内容要强调岗位职能和企业价值观；
- (2) 措词适当，避免夸大其词或表达不充分；
- (3) 就关键内容做必要的解释说明。

4. 应对应聘者可能采取的信息隐瞒或信息诈骗

企业可以不相信应聘者，却不能不招聘必要的人员以填补职务空缺。面对可能出现的信息隐瞒或欺骗行为，可以从以下几个方面采取有效措施积极应对：



(1) 从各种渠道尽可能掌握应聘者的信息，比如向应聘者的毕业学校或原工作单位了解情况、应聘者背景调查等；

(2) 选择采取欺骗可能性相对较小的群体作为招聘对象，例如进行校园招聘；

(3) 应用招聘技巧保证应聘者保持诚信的态度：

① 利用申请表、笔试、面谈、第三方咨询公司测评、履历调查等构成的选聘方法组合，降低应聘者欺骗成功的概率，打击其侥幸心理；

② 增大应聘者欺骗行为的机会成本，例如在合同中加入相关制裁条款等；

③ 提前让应聘者了解企业相关的规范审核制度，例如告知应聘者任职后可能要面对的历史调查等。



提醒您

在信息不对称的条件下，不论机制多么完善，应聘者的机会主义行为都不可能完全消除；也就是说我们没有办法彻底使这样的隐瞒或欺骗行为在世界上消失。

(4) 加大力度审核应聘者的材料：

① 通过观察法、提问法、核实法等方法识别应聘者出示的学历文凭的真假；

② 仔细查看个人简历，注意在校期间课程成绩、以往工作经历等内容；

③ 对自荐信中分辨出真实和虚假的信息；

④ 向证明人求证各种材料的真实性。

(5) 根据实际情况不断调整选聘的方式和手段，这样可以有效地增加应聘者事先作假的难度。

总之，做到企业和应聘者的双向诚信，可以有效地保证企业招到优秀的员工、员工找到适合自己的企业，实现双赢的局面，为员工忠诚度的提升做好铺垫。

☞ 牢记要点

在选聘中确保双向诚信时要掌握的有：

- ⇒ 清楚地传递企业价值观
- ⇒ 清楚地传递岗位职能要求
- ⇒ 利用好信息传递的重要渠道——广告
- ⇒ 应对应聘者可能采取的信息隐瞒或信息诈骗的方法和技巧

总部设在美国德州普拉诺的 EDS 公司，是世界第二大电脑服务与管理公司，年收入超过 140 亿美元，90 000 多名员工遍布全世界。该公司在选聘员工的时候就非常注重以全面双向沟通来保障互相的诚信。



EDS 公司注重信息传递的方式和内容。在信息传递方面，他们尽量避免那些深刻而抽象的问题，尽管这在许多地方非常流行，而采用一种尽量坦诚、直接的信息交流方式。

EDS 公司在招聘过程中丝毫不回避实际工作中的缺陷。他们认为要使招聘到的员工安心在公司服务，就必须让应聘者了解到这份工作的方方面面，包括其中的缺陷。EDS 公司希望应聘者能全面了解公司所能提供的一切机会，包括那些可能会令他们吃不消的方面。

EDS 公司总是公开他们所能提供的所有价值。EDS 公司提供的报酬并不是最高的，却总能吸引来优秀的人才，其原因正是因为公司一直强调其所能给予应聘者的所有价值。

📄 实践练习

请您思考并完成下列选择题：

1. 为了更好地分辨真假信息，可以将应聘者材料中的内容分为两类：一类是客观内容，另一类是主观内容。根据您的理解，应该属于主观



内容的有 ()

- A. 学习和工作经历 B. 个人兴趣或爱好
C. 专业知识 D. 性格特征

2. 为了对客观内容再进行细分, 还可以分为常规客观内容和关键客观内容。您认为下列属于关键客观内容的是 ()

- A. 中小学学习经历 B. 计算机普通操作技能
C. 与岗位相关的知识、技术、工作经验等 D. 一般工作技能

3. 有不少求职者经常采取“打霰弹枪”策略, 认为寄出越多简历, 就有越多机会获得面试与工作的可能。针对这种情况, 出于对应聘者的诚信, 企业应该采取的措施有 ()

- A. 说服应聘者想清楚他们究竟想申请什么样的工作
B. 听之任之
C. 让他们明确希望为什么人服务
D. 传递企业文化, 让他们能形成自我评估

参考答案: 1. B、D; 2. C; 3. A、C、D。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多, 例如:

- ▶ 《员工聘用与管理(中英对照)》, [英]厄温编著, 汕头大学出版社, 2004年。
- ▶ 《员工甄选与聘用》, 世界500强企业管理标准研究中心编著, 中国社会科学出版社, 2004年。
- ▶ 《员工招聘与选拔实务手册》, 吴志明编著, 机械工业出版社, 2003年。

技能点 3 如何进行动机和兴趣测试

主题词 提升员工忠诚度·选聘员工·动机和兴趣测试

适用情景 当需要确定应聘者是否具有长期工作的意愿时，查看此技能。



技能描述

实践证明，忠诚度高的员工大多来自于那些对工作内容和活动本身感兴趣的、应聘动机与职业岗位匹配度高的应聘者。因此，在员工选聘的环节进行这两个方面的测试是非常必要的，建议您从以下方面展开相应的工作：



“动机”是行为的内在原因，主要指实施一定的行为满足某种需要的意愿，具有针对需求的目标指向性；“兴趣”是个体力求认识某种事物或从事某种活动的心理倾向，表现为个体对这些事物或活动的选择性态度或积极的情绪反应。

1. 明确动机测试测查的 4 种动机

进行动机测试的最终目标，就是获得以下 4 种动机各自的高低水平：

(1) 风险动机，是指做决定时敢于冒险，敢于使用新思路、新方法，不惧怕失败的动机。

(2) 权力动机，是指力图获得、巩固和运用权力的一种内在需要，是一种试图控制、指挥、利用他人行为，想成为组织领导的动机。

(3) 亲和动机，是指对于建立、维护、发展或恢复与他人或群体的积极情感关系的愿望，其结果是引导人们相互和睦、关心，形成良好的



人际氛围。

(4) 成就动机, 是指发挥能力获取成功的内在需要, 一种克服障碍完成艰巨任务, 并达到较高目标的需要, 就是对成功的渴望。



提醒您

尽管动机和兴趣并非应聘者能长久、忠实地致力于企业的惟一条件或决定性因素, 但可以肯定的是, 如果这两方面的测试结果不理想, 那么这个人形成对企业高度忠诚的可能性就会很小。

2. 把握职业兴趣测试的 6 个调查要素

典型的职业兴趣测试很多, 但都具有一个共同的依据, 即美国心理学家 T.L.Holland 在职业兴趣的共同性和差异性之中找到的以下 6 个调查要素:

(1) 操作取向 (Realistic), 也可描述为现实型的种类, 即喜欢实实在在的工作, 如机械维修、木工、烹饪、电气技术等。

(2) 研究取向 (Investigative), 也可称为研究型, 即喜欢各种研究性工作, 如科学研究人员、医师、产品检查员等。

(3) 艺术取向 (Artistic), 也可称为艺术型, 即喜欢艺术性工作, 如音乐、舞蹈、歌唱等。

(4) 社交取向 (Social), 也可称为社会型, 即喜欢社会交往性工作, 如教师、咨询顾问、护士等。

(5) 经营取向 (Enterprising), 也可称为企业型, 即喜欢诸如推销、服务、管理类型的工作。

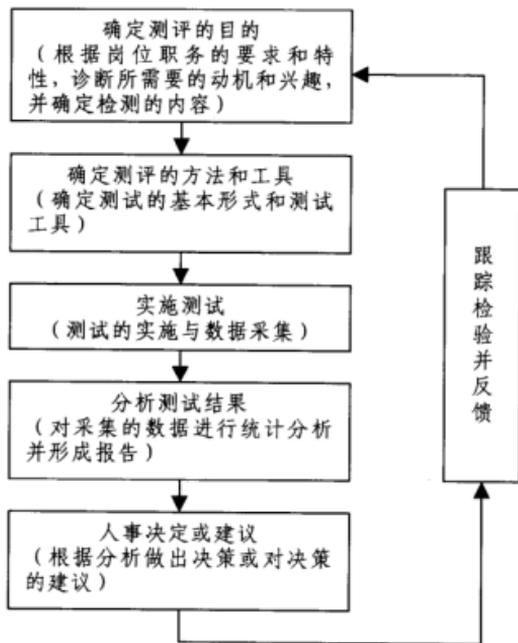
(6) 事务取向 (Conventional), 也可称为常规型, 即喜欢传统性的工作, 如会计、秘书、记事员以及测算员等。

3. 遵循测试的基本程序和方法

无论是进行动机测试还是职业兴趣测试, 都是为了从应聘者中挑选出满足条件的员工, 使其在才能得以充分发挥的基础上, 创造出健康的社会心理气氛和稳定的工作情绪, 进而保障员工忠诚度的提升。为了实

现这样的目的，进行测试时需要遵循以下的基本程序和方法：

(1) 测试的基本流程，见下图。



动机和兴趣测试流程图

小·看·板



可以借鉴使用的测试方法和工具有：“斯特朗-坎贝尔 (Strang. Camp - bell) 兴趣测试 (SCH)”、“库德 (Kuder) 职业兴趣测试 (KDIS)”、“爱德华个人兴趣测试”等，这些模型均已发展成熟，具体内容不再赘述。

(2) 在选聘中，可以通过以下的方式进行动机、职业兴趣以及可能



的实际工作态度测试，详见下表。

动机和兴趣测试方式选择表

测试方式 素质类型		笔试	面试	情景模拟
		态度	√	√
意愿素质	兴趣爱好	√	√	
	动机		√	

总之，有效的动机和兴趣测试能够为选聘合适的员工提供重要的参考依据，从而在一定程度上保证员工忠诚度的起始水平较高。

☞ 牢记要点

进行应聘者动机和兴趣测试时要注意：

- ⇒ 动机测试测量的 4 种动机
- ⇒ 职业兴趣测试的 6 个测量要素
- ⇒ 测试的基本程序和方法

📄 实践练习

请您思考并完成下列选择题：

以下的选项是员工行为动机测试中对于 4 种动机的具体考察内容，请您根据您的理解和认识将它们进行区分：

1. 考察风险动机的有 ()
 2. 考察权力动机的有 ()
 3. 考察亲和动机的有 ()
 4. 考察成功动机的有 ()
- A. 控制力（权威、决策、获胜、指挥、领导）





- B. 对交往的需求
- C. 目标选择、努力的程度
- D. 有关风险的决策风格
- E. 目标设置
- F. 发展他人
- G. 对风险的态度
- H. 上下级的相容性
- I. 组织化意识
- J. 对社交活动的愿望

参考答案：1. D、G； 2. A、F、H、I； 3. B、J； 4. C、E。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《人才测评》，徐升、王建新著，企业管理出版社，2001年。
- 《人力资源管理》，加里·德斯勒著，中国人民大学出版社，1999年。
- 《管理人力资本》，迈克尔·比尔等著，华夏出版社，1999年。
- 《性格的力量——人本管理》，杨滨著，当代世界出版社，2002年。

技能点 4 如何识别与企业价值观一样的员工

主题词 提升员工忠诚度 · 选聘员工 · 契合程度测试

适用情景 当需要把握应聘者的个人品质、价值观以及对企业精神、经营理念 and 价值观的接受与契合程度时，查看此技能。



技能描述

除兴趣和动机之外，拟招聘人员与企业之间的价值观趋同，是保证二者长期和谐共处、合作成功的另一个前提和基础。为在选聘过程中识别出与企业价值观一样的应聘者，可以按照以下步骤进行契合程度测试：

小看板



无论是现在还是未来，成功的公司都必须基于坚实的道德准则。公司的价值观将被视为聚集人才和留住人才的生命线。

——罗杰·E·赫尔曼

1. 提前定位企业的价值观

企业的价值观是指用以指导决策和行为的标准和准则，它是企业文化三个层次中最核心的部分。要在选聘环节中进行价值观契合程度测试，首先应该通过以下方法总结出企业自身的价值观：

(1) 针对所处生存竞争环境的客观要求，提炼在生产经营中必须遵循的基本原则；

(2) 根据实际体现出来的层次和水平，找到差距和不足，并根据自身的经营特点设定希望实现的目标以及实现目标的渠道和方式；

(3) 积累成功的经验，总结出有自己特色的决策标准和行为准则；

(4) 用简练、生动的语言对他们进行准确的描述；

(5) 凝炼出的企业价值观要进一步在日常工作中得到所有人的认可，在内部员工充分相信的基础上再作为衡量应聘者的指标。



企业文化的三个层次，是指最表层的物质文化，例如产品、服务以及质量等；中间层的制度文化，包括企业形象设计与营销文化、企业家文化等；最核心层是精神文化，即企业的价值观。

2. 运用各种成熟工具进行分类、评分

测试价值观的工具有很多，目前最流行的是罗克奇 (Rokeach) 价值观测量表 (Study of Values), Allpert、Vernen 和 Lindzey (1931, 1951, 1960) 编制的“价值研究”量表，以及 Morris (1956) 所编制的“生活方式问卷” (Ways to Live Questionnaire), J. Perren 和 Pupont (1974) 编制的“职业价值观问卷” (QVT) 等。这些工具已经得到了普遍的认可和赞同，可以直接使用，下表是这类问卷的一个例子。

工作价值观测试样表

评价因素	非常重要 (5分)	比较重要 (4分)	一般 (3分)	不重要 (2分)	很不重要 (1分)	权重
工作有趣						
非工作 时间						
收入						
挑战						
住房						
福利						
责任明确						



技能应用					
公司荣誉					
培训机会					
赏识					
建议 被倾听					
反馈					
贡献					
公平竞争					
提升					
人际关系 融洽					
工作地点					

在应用以上工具获得了基本的信息之后，继续分析对哪些具体方面感兴趣以及反应的程度，可以将受试者大致归为以下6个价值观类型：

- (1) 理论型，喜欢探讨真理，处理问题理智先行；
- (2) 经济型，对眼前利益和有实际价值的事物感兴趣；
- (3) 审美型，对色彩、形态、造型、风度等敏感和有强烈要求；
- (4) 社会型，喜欢研究社会问题，具有博爱和利他主义倾向；
- (5) 政治型，喜欢玩弄权术、计谋，控制他人并有野心；
- (6) 宗教型，爱好神秘，崇尚思考。



提醒您

企业的类型和具体情况不同，审视受试者价值观的评价因素也应该有不同的内容；而具体职位不同，给评价因素所赋的权重也应该有差异。

3. 将二者进行比较，得出测试结果

企业的价值观和受试者的价值观都明确了之后，即可以进行相互比较，依据差异的程度对受试者进行排序，从而得到最终的测试结果。

总而言之，进行契合程度测试，识别与企业价值观一样的应聘者需要有科学的程序和方法，这样才能基于价值观的趋同确保应聘者进入企业后的忠诚度。

2. 牢记要点

识别与企业价值观一样的应聘者时要掌握：

- ⇒ 提前定位企业的价值观
- ⇒ 运用各种成熟工具进行分类、评分
- ⇒ 将二者进行比较，得出测试结果

许多知名的企业都有自己明确的价值观表述，非常便于与应聘者测试反应出来的结果进行比较，下面是这方面的几个实例：

- 迪斯尼 (Walt Disney)
- 不愤世嫉俗
- 灌溉并传播健康的美国价值
- 创意、梦想与想像力
- 注意一致性与细节
- 保护并控制迪斯尼的魔力
- 菲利普莫里斯 (Philip Morris)
- 自由选择的权利
- 胜利——战胜他人
- 鼓励个人采取主动
- 机会源自于好运；没有任何人本来就得到什么
- 认真工作并持续自我改进



- 索尼 (Sony)
- 提升日本文化与国家地位
- 成为先驱者——不追随别人；达成不可能的任务
- 鼓励个人才能与创造力
- 诺斯壮 (Nordstrom) 百货公司
- 服务顾客至高无上/以客为尊/顾客至尊
- 认真工作与个人生产力
- 永不满足
- 卓越声誉；表现出色



实践练习

请您思考并回答下列问题：

企业文化建设的过程，本质上就是企业员工在生产经营活动中不断创造、不断实践的过程。员工不仅是企业文化的创造者，而且是企业文化的载体，是企业文化的承载者和实践者。因此，企业在组织自己的员工队伍、进行员工招聘和选拔时，应当考虑员工与企业文化契合程度。如果在招聘、选拔人员时，不针对本企业对员工的素质要求和需求特点，会影响员工对企业文化的认同和执行，从而影响企业文化的建立和发展，最终影响企业的经营发展以及企业员工队伍的稳定。

下表是 A、B 两家公司在战略目标以及企业价值观方面的对比描述，请您参考这些信息并结合自己对于本技能点的理解和认识，将反映 A、B 两家公司在招聘环节异同的第二张表填写完整。

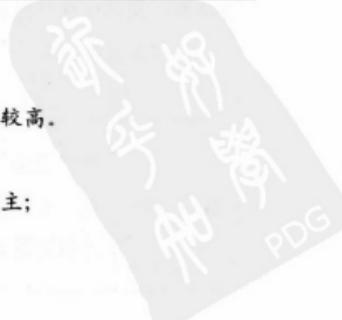
	公司 A	公司 B
战略目标	利用现有技术和中国劳动力，生产高质量产品，取得利润最大化。	利用现有技术和中国的高级人才，研究开发适合中国市场的产品，扩大在中国市场的份额，实现利润最大化。

<p>企业价值观 (文化理念)</p>	<p>经济、高效、高质量，充分满足客户的要求，这是我们的目标；上下团结协作，认真、严格作业，这是我们的行动；使产品和作业水平永葆世界一流，这是我们不懈的追求。</p>	<p>客户至上；精益求精； 诚实可靠；专业善待； 刻苦勤劳；创新应变； 互相尊重；群策群力。</p>
--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

		公司 A	公司 B
招聘选拔	要求	以学校应届毕业生为主，对于相关工作经验要求不高，只有在某些高技术岗位才会考虑。	A
	方式	B	社会招聘与猎头相结合
	人员素质	<p>1. 文化知识素质：人员以中等文化水平为主；</p> <p>2. 技术素质：要有较高的技术操作素质；</p> <p>3. 综合素质：要求一般。</p>	C

参考答案：

- A. 对于相关工作经验和自我创新的能力要求较高。
- B. 校园招聘为主，社会招聘为辅。
- C. 1. 文化知识素质：人员以较高文化水平为主；
2. 技术素质：要有较高的创新技术素质；
3. 综合素质：要求较高，专业水平较高。



技能点 5 如何保证选聘的管理人员的忠诚度

主题词 提升员工忠诚度·选聘员工·选聘管理人员

适用情景 当希望选聘的管理人员有较高忠诚度时，查看此技能。



技能描述

任何一个具体的企业组织成员都是在一定的管理人员的领导和指挥下展开工作的，因此，管理人员的忠诚度对企业整体的忠诚度水平有着重要的影响。为了在选聘过程中保证拟聘管理人员的忠诚度，可以采取以下的措施：

1. 确定管理人员选聘的途径

管理人员的选聘途径一般有两条，鉴于各自具有的优点和缺陷不同，应该在充分权衡的基础上做出最适当的选择。途径选择的依据在于它本身的特性是否与忠诚度的要求一致。

(1) 内部选拔。内部选拔，是指企业成员的能力增强并得到充分的认可后，被委以需要承担更大责任的更高职务，作为组织中空缺管理职位的补充。

小看板



“从公司之外请来被奉若神明的名人做领导，往往对公司从优秀到卓越的跨越过程起消极作用。在 11 家实现跨越的公司中，有 10 家的首席执行官是从公司内部提拔的。”

——摘自《基业长青》的姊妹篇《从优秀到卓越》

① 内部选拔的优点：

- ◆ 有利于鼓舞士气，提高工作热情，调动组织成员的积极性；



➔ 为内部人员展现了良好的发展前景，有利于吸引外部人才，可以提高员工对于晋升渠道的满意度；

➔ 由于对候选人的了解程度较高，有利于保证选聘的正确性，避免“大材小用”导致的忠诚度滑坡；

➔ 基于对应聘者以往忠诚度的认识和考核，可以给走上管理岗位后的忠诚度水平提供参照；

➔ 作为对企业这种主动行为的回应，可以激发员工对企业的忠诚度与责任感。

② 内部选拔的隐忧：

➔ 容易引发内部人员的不满情绪，破坏提升忠诚度的内部环境；

➔ 存在“近亲繁殖”的潜在趋势，容易引发对竞争机制的不满；

➔ 选聘的范围受到限制，对挑选忠诚度高的管理人员有一定的影响。

(2) 外部招聘。外部招聘的人员现在有了一个响亮的名字——“空降兵”，实际上就是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位要求的管理人员。

① 外部招聘的优点：

➔ 没有在企业中积累的“历史包袱”，具有一定的外来优势；

➔ 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；

➔ 能够为企业带来新鲜的空气，促进合理的人员流动。

② 外部招聘的局限性：

➔ 外聘的管理人员熟悉企业环境需要一个过程，容易产生摩擦和矛盾；

➔ 企业对应聘者难以深入了解，判断其忠诚度存在较大困难；

➔ 对内部员工造成很大打击。



提醒您

为了保障拟聘管理人员的忠诚度和对内部人员忠诚度的影响程度，在用两种途径选拔管理人员时，不妨选择“先内后外，内外结合”的选聘途径组合。

2. 利用好“情景模拟测试”

“情景模拟测试”虽然费时耗资，但可以保证很高的准确度，是一种选聘中高级管理人员时比较可靠的方法。为确保选聘的管理人员的忠诚度，可以采用以下具体方法来进行测试：



“情景模拟测试”是根据被测试者可能担任的职位，编制一套与该职位实际情况相似的测试项目，将被测试者安排在模拟逼真的工作环境中，要求被测试者处理各种可能出现的问题，从而获得相关信息的测试方式。

(1) 无领导小组讨论法。所谓“无领导”，就是不指定任何一个应聘者担任主持会议的组长，也不布置议题与议程，更不提具体要求；但却要发一个简短的案例，即介绍一种管理情景，其中包含着一个或数个需要决策和处理的问题，引导小组展开讨论。根据每个人在讨论中的表现以及发挥的作用，考官遵循既定测评维度来予以评分。

通常包括的评价维度有：

① 处理问题的主动性

② 各种个人能力素质，如宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、组织能力、人际关系协调团结能力、分析与创新能力等；

同时，还可以通过这种方法获得关于应聘者个性、价值观念等方面的信息，经过比较和分析，可以达到选拔较高忠诚度水平管理人员的目的。

(2) 企业决策模拟竞赛法。这种方法的另一个名称是“管理游戏”，是指在纸上或在计算机上进行经营管理的仿真操作，通过比较最后应试者的实际表现以及经营效果来反映他们的心理素质和潜在能力。这里需要突出一下该方法对于保障管理人员忠诚度的作用，即通过对在虚拟经营过程中所表现出来的经营理念、进取心、主动性、价值观念等内容进行评价，能够很好地反映出他们潜在的忠诚度水平。具体流程如下：



- ① 将应试者分组，构成“微型企业”；
- ② 不指派具体职务，各组自定是否分工以及分工的程度；
- ③ 在竞赛组织者发放的统一的“原材料”上加工生产，同时不规则地加入适量需要决策的事项，并规定工作周期；
- ④ 将产成品向竞赛组织者推销。

类似的测试方法还有“访谈法”、“角色扮演法”、“即席发言法”、“案例分析法”等，在具体操作过程中，也都需要关注应试者表现出来的、与忠诚度密切相关的信息，进而达到以忠诚度为导向选聘管理人员的目的。

总之，为保证选聘的管理人员有较高忠诚度，需要在途径和方法选择上进行全面的考虑，这样才能取得令人满意的效果。

☞ 牢记要点

以忠诚度为导向选聘管理人员时要掌握的有：

- ⇒ 确定管理人员选聘的途径——内部选拔和外部招聘
- ⇒ 利用好“情景模拟测试”（无领导小组讨论法、企业决策模拟竞赛法等的具体运用）

西方许多著名企业很早就形成了内部选拔、培养与任用的用人策略与机制，例如，美国通用电气公司的领导人选拔过程于19世纪早期形成，选拔继任者已经成为通用领导者的一种习惯与责任。杰克·韦尔奇提前9年开始选择接班人，他在1991年

谈到公司继承人规划时说：“从现在起，选择继承人是我要做的最重要决定，这件事几乎每天都要花费我相当多的心思。”而韦尔奇的这种做法也不是他自己发明的，他的前任琼斯就提前7年（自1974年始）开始选拔候选人。琼斯和他的高层人力资源小组密切配合，花了两年时间把96个可能人选减少到6人，其中包括韦尔奇。为了测验这6个人的能力，琼斯任命每个人都担任“部门经理”，直接接受CEO办公室的领导。随后的



三年里让每个候选人经历各种严格的挑战：言谈、论文竞赛和评估，韦尔奇最终赢得了这场严酷的耐力竞赛。这种严格的、马拉松式的领导人选拔制度是保证通用电气常盛不衰的重要法宝，很好地保证了中高级管理者效忠于企业，为企业带来了巨大的效益和良好的声誉。

联想也是一个内部选拔人才的很好的例子。在一篇题为《联想温柔拒绝“空降兵”》的文章（刊于2002年10月11日《中国经济时报》商业周刊）中有这样一段话能很好地反映联想在用人上的理念：“当IT的严冬来临时，联想的庭院还洋溢着春意；当同行频频发生人事地震时，联想的中高层团队却安然无恙；当空降兵们背负着醒目的时尚伞包在企业丛林中绽放时，联想的帐下却是清一色的自己人。”早在20世纪90年代初，联想董事局主席柳传志就提出管理的三要素：建班子、定战略、带队伍。当时柳传志选中两位少帅作为他的接班人时，也有很多议论和怀疑，但事实证明，联想的人才战略是正确的、成功的，有效地确保了管理队伍的忠诚度。



实践练习

请您思考并回答下列问题：

与国内企业高级管理者更替带来的“英雄推出——内部分裂——企业衰落”的怪圈和充满风险与变数的震荡变局等等形成明显对照的是，尽管国外企业老板、高级经理人也是下课声频频，但权力的交接却一直在风平浪静中进行，不论他们最终将企业的经营大权交到谁的手里，也不论新人是否选择正确，他们选择领导人的方式和制度都值得我们来仔细研究。

请您依据平时的积累以及对本章内容的理解和认识，回答：

1. 东西方国家的企业选拔高级管理人员的方式与方法存在哪些区别？
2. 我们需要借鉴和学习的有哪些方面？





参考答案：

1. 欧美企业通常根据自身利益和市场原则选择经理人。对于经理人的产生，大多数企业都有明确的章程规定，不会成为某个人的个人意志行为。目前，大都通过外部的经理人市场从社会上招聘企业的经理阶层。

如果说西方国家企业高级管理人员是从经理人市场上“挑挑选选”式地进行的话，那么日本、东南亚有着东方文化背景的企业则是“自我培育”式的。比如，日本企业以往崇尚的是“终身雇用制”，相应地，其经理人员的晋升也建立在这个基础之上。日本现代公司中的经理人员包括总裁都是从低级职员开始层层提升上来的。这样可以在一定程度上确保管理人员对于企业的忠诚。

2. 我们应该学习的大致有以下几个方面：

- (1) 高级管理人员是集体选拔出来的，不是凭现任领导人的感觉而决定的；
- (2) 高级管理人员是竞争出来的，而不是事先“钦定”的；
- (3) 公司留住候选人的办法包括无投票权的股票和认股权证，而不是某种承诺。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《世界 500 强面试题（测量人的工具，培训员工的方向）》，〔美〕沃森著，朱丽、涂颖、李凤芹译，中国青年出版社，2004 年。
- ▶ 《中国 100 强面试题（测量人的工具——培训员工的方向）》，中国人力资源测评中心著，中国青年出版社，2004 年。

第三章

营造以人为本的工作环境

优秀的员工所要求的不只是加入到企业之中，他们要的是在岗位上有晋升的机会、成长的事业平台以及能全身心投入工作的环境。他们对工作环境的关心既是为了个人的舒适，也是为了更好地完成工作。因此，营造一个卫生、安全、舒适、温馨、沟通顺畅、良性竞争、人际关系和谐、目标明确的工作环境，不仅是保证员工身心健康和工作顺利进行的基础性必要条件，而且能够使员工形成以企业为家、主动为企业而奋斗的归属感，从而维系和提升员工的忠诚度。



技能点 1 如何树立有利于员工忠诚 的现代企业形象

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·现代企业形象

适用情景 当需要进行企业内外部形象设计，以增进员工自豪感及归属感进而提升其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

良好的企业形象可以有效地增强内部的凝聚力，对外能吸引优秀人才主动加盟，对内能提升员工忠诚度。为树立这样的企业形象，建议您从以下方面采取相应措施：

1. 营造企业公正诚实的社会整体形象



所谓企业形象，就是企业通过传达系统如各种标志、标识、标准字体、标准色彩，运用视觉设计和行为展现，将企业的理念及特性视觉化、规范化和系统化，来塑造能被公众认可、接受的具体形象，从而创造最佳的生产、经营、销售环境，促进企业的生存和发展。

树立企业公正诚实的对外形象，会使员工更加热爱自己的企业，提高忠诚度；同时，也会吸引潜在的员工加入到企业中来，从而培养潜在的忠诚度。具体可以采取如下的方法：

(1) 充分利用各种媒体宣传和广告。通过电视、电台、报纸、杂志等媒体，如实地把企业的各种新产品及服务、员工成就、公司发展计划和其他新鲜事物以及公司的促销活动、新人选的任命、发现和发明、重

大成就等重要事项展示给公众，树立企业在本行业的专业、权威、开诚布公的正面形象。具体操作方式既可以直接外包给媒体，也可以独立进行制作而后投放到媒体。

(2) 坦然面对企业危机。对于企业出现的突发性危机以及有损企业形象的事件，在及时处理的同时，也应坦诚地向公众公布实际情况和处理结果，获取支持与同情，最大限度地减小因隐瞒事实而造成对正面形象的负面影响。

(3) 积极开展各种社会型公共关系活动。通过举办或参与各种公益性、赞助性、社会性的活动，如支持教育、环保、慈善事业等，由此可以赢得广泛的赞赏，营造热心公益事业、关注社会公平、“回报社会，受益公众”的形象。

2. 展示企业领导人形象

应聘者往往会通过领导者形象做出是否选择该企业的决策，而已经进入企业的员工也往往会根据领导者形象确定其未来对企业的忠诚度。为此，作为领导者，建议您采取以下的措施：

小看板



“孙中山先生说过‘要做大事，不要做大官’，我信奉这句话！”

——海尔集团领导人张瑞敏

- (1) 利用一切机会表现您对公司及产品的兴趣和热爱；
- (2) 自愿承担艰巨的任务，延长工作时间；
- (3) 提高工作效率和各项管理能力；
- (4) 特别注意日常工作中的细节小事，努力通过这些方面，把领导者所关注和感兴趣的事情展示给现有的员工；
- (5) 塑造领导者自身人格魅力，全面提高素质。



3. 塑造并管理员工形象

员工是企业形象的主体，因为任何一个企业的所有活动，都离不开员工的参与。员工形象是企业形象的能量力量，并直接作用于企业凝聚力的强化以及员工忠诚度的提高。采取以下的措施可以达到这样的目的：

(1) 扎实抓好员工道德素质教育，并注意与宣传企业精神、塑造企业形象相结合；

(2) 制定和完善道德规范，培养和树立良好的职业道德风尚，并建立完善的道德激励机制；

(3) 不断完善道德管理约束机制。道德建设靠制度保障，制度靠管理落实；

(4) 不断对员工进行全面系统的培训，提高员工的整体素质；

(5) 创造公平竞争的良好环境，促进优秀员工脱颖而出；

(6) 信任员工、关心员工、尊重员工，还要合理使用员工，扬其长而避其短，使他们的能力、积极性和创造性得到充分的发挥和展示，最大限度地提高其文化素养和业务技术水平。

4. 打造并维护企业产品和服务的形象

产品和服务形象是企业形象塑造的一个方面，同时它也影响着潜在以及现有员工的工作热情。可以从以下两个方面来塑造企业产品和服务的形象：

(1) 精心设计产品和服务的性能、造型、商标、包装、标识等，提升在消费者和社会公众心目中的整体印象；

(2) 真正做到表里如一，保证产品和服务的质量，提升品牌声誉。

5. 关注环境形象和信誉形象

除了以上的内容以外，建立有利于员工忠诚的现代企业形象还应该关注以下两个方面：

(1) 环境形象。环境形象是企业内外生产和生活条件建设的总体表现，主要涉及企业主体建筑的设计、造型、布局，工作场所的色调、装饰，厂区内外绿化、环境卫生等等。当然，在重视内部环境的同时，

企业还应该重视所处的社区环境。

(2) 信誉形象。信誉是企业形象的生命,企业展示信誉形象的对象不仅仅是社会公众,还极大地影响着员工对于企业的认可程度。只有企业自身拥有了信誉形象,才能够要求员工诚信并采取措施提升员工的忠诚度。

6. 导入 CI 战略

CIS 是英文“Corporation Identity System”的缩写,意为“企业识别系统”,简称 CI。它是一个企业为了塑造企业形象,通过统一的视觉设计,运用整体传达沟通系统,将企业的经营理念、企业文化以及企业经营活动等传达给所有企业关系者,使社会公众以及内部员工对企业产生一致的认同感和价值观,从而提高企业竞争能力和忠诚度水平的经营战略。导入 CI 战略可以按照以下的步骤进行:

(1) 现代企业理念系统形象塑造。确立企业的经营理念,是塑造有利于员工忠诚的现代企业形象的开端,也是实施 CI 战略的第一步。

① 构筑企业经营理念的出发点,要确立企业对社会的使命究竟是什么,也就是企业存在的意义是什么的问题;

② 要突出企业理念的识别性,也就是说,企业理念还必须富有个性特色、与众不同,以便让消费者和员工识别。

小看板



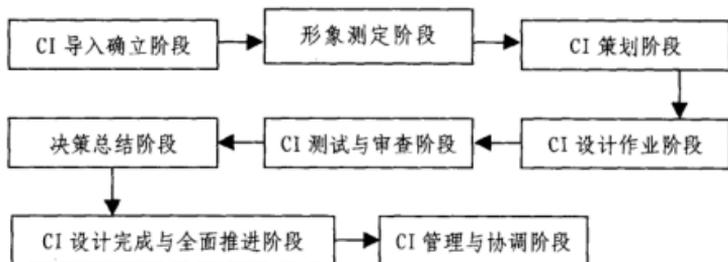
设计应遵循如下的原则: 1. 讲真求实的原则; 2. 有的放矢的原则; 3. 个性化和独创性原则; 4. 公众利益优先的原则; 5. 民族化和全球化相结合的原则; 6. 符合法律法规的原则。

(2) 现代企业行为系统形象塑造。企业在对内和对外的各种沟通与交往中所表现的行为识别,是塑造企业形象和实施 CI 战略的不可或缺的组成部分。



(3) 现代企业视觉系统形象塑造。企业的理念识别是内在的、无形的，企业行为识别是动态的、转瞬即逝的，因而需要借助看得见的、静态的视觉符号把企业理念识别和行为识别传递给社会公众。因此，视觉表达被称为企业通向公众的眼睛的桥梁。

(4) 执行 CI 战略的基本流程。尽管不同企业在导入 CI 时，结合各自所处的社会环境和企业实际，会形成各自的设计流程和实施作业的重点，但按照一般规律，CI 设计的基本流程如下图所示：



CI 战略的基本流程图

总之，建立有利于员工忠诚的现代企业形象，可以不断强化每个员工的主体意识、参与意识与创新意识，使得每个人都将自己的主体发展、个人价值的实现与企业命运、企业发展紧密地联系在一起，从而达到提升员工忠诚度的目的。

牢记要点

建立有利于培养员工忠诚的现代企业形象要把握：

- ⇒ 营造企业公正诚实的社会整体形象的途径
- ⇒ 展示企业领导人形象的方法
- ⇒ 塑造并管理员工形象的方法
- ⇒ 打造并维护企业产品和服务的形象
- ⇒ 关注环境形象和信誉形象
- ⇒ 导入 CI 战略





上海市长宁医药有限公司从1994年上半年开始,引进CI战略塑造良好的具有鲜明个性的企业形象,曾经历了三个阶段:第一阶段,让员工在思想上认知了什么是CI战略和CI的三方面内容,并设计定型了企业的目标;第二阶段,请专业公司按照CI系统的三个方面,进行比较专业的设计,塑造企业形象有了较完善的框架;第三阶段,结合医药企业GSP的认证和组建公司医药零售连锁企业“上海第一大药房有限公司”,开始了公司新一轮的引进CI战略,按照CI的要求进行企业十大形象的塑造。

1. 结合改革,依法按照现代企业管理制度的要求,制定了《上海市长宁医药有限公司组织机构运作规则》,从而建立了公司组织结构之间相互协调、制衡的运行机制,使公司正常运作。股东会、董事会、总经理、监事会依法行事,党组织、工会、职代会、持股会也在法律的范围开展内开展工作,并与公司股东会、董事会、总经理、监事会形成合力,给公众以及员工“稳定、健康、发展”的企业形象。

2. 建立一整套符合市场经济企业竞争要求的、以目标管理和岗位职责为核心的劳动用工制度、内部考核激励机制和培训制度,从根本上调动员工积极向上的内在积极性,鞭策员工自觉按企业形象行为准则养成良好的个人行为形象。

3. 根据医药行业特点,结合GSP认证,建立以全面质量管理为中心的一整套管理制度,通过了国家药监局对公司的GSP认证,使公司的质量管理上了一个台阶,给公众和员工树立了一个可信赖的企业形象。

4. 主动应对医药市场的激烈竞争,积极参加药品招投标,求得公司的生存与发展,给公众和员工树立富有战斗力的企业形象。

5. 深入社区,为居民服务,给公众树立亲民的企业形象。

6. 实施服务品牌战略,使顾客在买药的过程中享受到满意的服务,给公众树立人性化的企业形象。

7. 结合公司零售连锁企业“上海第一大药房有限公司”的成立,

参考答案：

一是要把握宣传的针对性，坚持对外宣传与企业振兴和发展同步，分阶段、有重点地针对公众对该企业最关心的方面或该企业最需要让公众知道的事情进行连续性报道；

二是要把握宣传的权威性，这主要着重于两个方面：首先，要选择权威媒体发稿；其次，要报道由权威人士发布或权威部门认定的事实（如企业领导者、社会知名人士和政府有关部门）；

三是要把握宣传的及时性，掌握好报道“火候”，在“第一时间”对企业的业绩、“喜事”进行重点宣传或连续报道，争取有更多的人来读来看，才算达到了宣传的目的。尤其是在企业因突发事件出现信誉危机之时，更应及时做出“矫正”宣传和“实情”报道。

**向您推荐**

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《提升企业形象》，[英]蒂莫西·R.V.福斯特等著，宇航出版社，2002年。
- 《塑造企业形象101法》，[英]蒂莫西·R.V.福斯特等著，宇航出版社，1998年。
- 《企业形象导入》，刘光明编著，经济管理出版社，2003年。
- 《企业形象管理》，严国新编著，中国劳动社会保障出版社，1999年。

技能点2 如何展示企业与员工共同发展愿景

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·共同发展愿景

适用情景 当需向员工展示与其自我价值实现相匹配的企业长远规划，以巩固员工实现该目标的自信心进而提升其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

企业与员工发展的共同愿景，可以使员工产生强烈的归属意识，形成巨大的凝聚力，从而提高他们对企业的忠诚度。为达到这样的目的，建议您从以下的几个方面设计并展示共同愿景：



愿景 (Vision) 就是一个主体对于自己想要实现目标的具体刻画；**共同愿景 (Shared vision)** 指的是被组织成员接受和认同的组织的愿景。它主要涉及三方面内容，即对组织存在使命的认识、组织未来发展的规划和组织达到目标的手段。

1. 把握设计共同愿景的原则

对于企业与员工的共同愿景，我们应该明确以下的特性：

(1) 时间性。在企业不同的历史时期和阶段，共同愿景是不尽相同的。如果不考虑时间的因素，所建立的共同愿景将成为一个遥遥无期的虚幻景象，失去建立愿景最初的意义。

(2) 特色性。共同愿景的设计要避免抄袭别人、过于雷同或不切实际的张冠李戴。应该个性鲜明，突出行业特色和企业特点，能够产生强大的文化力，对内打动员工，对外影响社会。



(3) 群众性。确立企业共同愿景，是企业增强成长性、实现持续发展的需要，既体现投资者和经营管理人员的价值取向，也是员工的内在需求。

小看板



干活如果没有愿景就会枯燥乏味。
有愿景而没有实干只是一个空想。
有愿景再加实干就成了世界的希望。

——英国苏萨克斯郡某教堂碑文

(4) 创造性。共同愿景不是企业固有的，而是人为铸造的，需要精心策划和设计。

(5) 图像性。共同愿景的设计要想像丰富而又符合实际，能够描绘出蓝图，使人一听或一看，头脑里就会出现一幅图画，能够催人奋进。

(6) 前瞻性。愿景决定企业的未来。不同的愿景可以指引企业走不同的方向和道路，产生截然不同的结果。因此，要站得高、看得远，放眼未来，用明天的市场前景，用发展着的未来需求，来设计和打造企业的愿景。

2. 明确建立共同愿景的途径

一般情况下，可以通过以下途径来建立共同愿景：

(1) 从个人愿景到共同愿景。个人愿景是指个人对自己未来发展的一种愿望，共同愿景由个人愿景汇集而成，即企业的共同愿景必须构筑在个人愿景之上，但同时，共同愿景又不同于个人愿景，它应该高于个人愿景。

(2) 培育组织价值观念。组织的价值观是一种价值取向化，这种价值取向首先需要得到组织最高管理者的身体力行和大力提倡，即存在一个引导和培育的问题；其次还需要注意这种价值取向的惯性作用。



(3) 培养使命感。使命感的培养需要组织的管理者做大量的宣传和培养工作。例如使用一些简练、明了、有激励性的文字加以表达，让员工在想起来或读起来的时候，能够产生一种神圣的使命感和自豪感。

3. 遵循共同愿景的构建步骤

构建共同愿景虽然是从个人愿景出发，但组织愿景仍然不同于每个员工的个人愿景，因此，共同愿景的形成过程需要每个员工的参与，需要组织的管理者合理的引导。一般可以采用以下的步骤：



提醒您

虽然共同愿景内含着“依靠人、为了人”的管理哲学，但事实上很难做到让每个员工都全力支持共同愿景。

(1) 共同愿景的初步酝酿。这个阶段是组织的高层管理者对组织未来的发展方向的设想，即组织的最高管理者希望组织将来变成什么样子。

(2) 共同愿景构成的意见征集。高层管理者在形成初步的愿景设想的基础上，应该在比较广泛的范围内征求意见，这其中包括中高层的管理人员以及较有影响力的基层员工。

(3) 共同愿景的基本形成。在上述意见征求的基础上，高层管理者应当适当修正自己的看法，并最终形成共同愿景。

(4) 告知。共同愿景一旦形成需要正式告知组织的所有员工。有效的告知要做到以下几点：

- ① 要直接而有效，同时说明理由；
- ② 必须将组织的现状真实地告诉员工，让他们知道组织的处境；
- ③ 有关愿景的目标、任务、价值观等没有议论和改变的余地，必须坚决落实，而共同愿景除此之外的其他方面则可以再改进。

(5) 推销愿景。简单的愿景告知并不能保证组织成员接受这种愿景，因为他们可以用各种方式说“不”。因此，要使共同愿景能被每个员工由衷地接受，还应该做到以下几点：

- ① 强化愿景所带来的好处以及共同愿景可以为员工带来的回报；

② 与员工做朋友；

③ 强调组织目标的实现依靠每个员工的努力。

(6) 测试。这个步骤主要是试图了解员工对愿景的真实反应，了解员工对愿景中各个部分的想法。可以采取问卷与面对面座谈相结合的方法，但要确保提供给员工充分的信息以及对员工隐私的保护。

(7) 共同创造。共同愿景的塑造除了以上所说的自上而下的过程之外，还应该有一个自下而上的过程，这就是员工与企业捆在一起的具体实施过程。

4. 注意其他一些有关共同愿景的细节

(1) 达成共识不等于意见一致。所谓的“共识”是指对共同愿景的理解和认同，而不是在任何问题上意见都一致。

(2) 每个人的意见只代表自己。

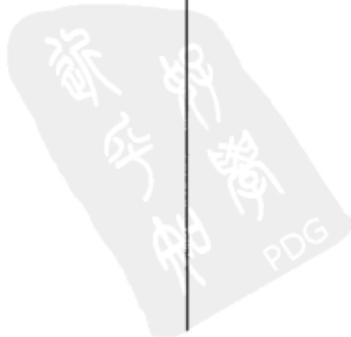
(3) 用过渡的愿景来鼓舞士气。为避免员工因目标高不可攀而丧失信心，一方面应将共同愿景具体化；另一方面，可以将最终目标划分为一些过渡性的阶段目标。

总之，建立组织共同愿景能够形成强大的亲和力，将来自不同方面的人凝聚成一个共同体，并具有趋向一致的价值观和工作目标；能够鼓舞员工主动而真诚地奉献和投入，努力学习、奋发进取、追求卓越，而不是被动地服从。

☞ 牢记要点

建立并展示企业与员工共同发展愿景时需要注意：

- ⇒ 设计共同愿景的原则
- ⇒ 建立共同愿景的途径
- ⇒ 构建共同愿景的步骤
- ⇒ 有关共同愿景的细节



RHT 咨询公司是在中国咨询业拥有良好声誉和业绩的咨询顾问公司。公司秉承“有所为有所不为”的企业宗旨，在企业商学院培训、团队文化建设、新产品 4P 整合三方面争当中国咨询业的领导品牌。



企业愿景：

1. 长期（2020 年以后）

成为指导世界的智慧公司。

2. 中期（2010 年以后）

成为中国咨询行业三个满意度最高的公司（员工、亲人、客户满意）。

3. 近期

建立“3333”卓越团队，帮助每一位团队成员实现使命，建立共同愿景，完善学习型组织。

“3333”卓越团队的内容：

- ◆ 三个满意——员工、亲人、客户满意。
- ◆ 三个清楚——愿景、使命、潜能清楚。
- ◆ 三个力——学习力、创新力、带动力。
- ◆ 三个利益——客户、员工、团队的利益每年同步提升 30%。

实践练习

请您思考并完成下列选择题：

下面是有关共同愿景的若干阐述，请选出其中的正确项目，并解释有误项目的不当之处。

()

- A. 要建立共同愿景员工团队，明确企业的价值观是关键
- B. 共同愿景可以产生高于个人愿景所能带来的创造性张力
- C. 共同愿景可以一蹴而就
- D. 制定企业愿景，首先要分析企业意志
- E. 建立共同愿景应强调由上而下的过程



- F. 一种良好的价值取向会有利于共同愿景的形成和实现
- G. 培育良好的组织文化是构建共同愿景的必要条件
- H. 共同愿景能够改变员工与组织之间的关系

参考答案：

A、B、D、F、G、H。

选项 C 错误在于：共同愿景提出后，需要为组织成员共同分享，这个分享过程是组织上下反复酝酿、不断提炼的过程，需要一定的时间积累才能完成。

选项 E 错误在于：仅仅是领导们提出共同愿景，办公室印发文件，让员工们学习，这样的愿景只会在纸上陈述而非发自内心，也很难使愿景在组织内扎根。这种“官方愿景”也就无法在组织内各阶层探讨和检验，无法使人们了解和共同拥有这个愿景。因此，建立共同愿景不能一味强调由上而下的过程。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《愿景》，〔美〕胡佛著，中信出版社，2003年。
- 《承诺：企业愿景与价值观管理》，〔德〕戴维森著，中信出版社，2004年。
- 《共同愿景：创建学习型组织培训教程》，刘大星编著，北京大学出版社，2004年。

技能点 3 如何培养崇尚忠诚的企业文化

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·企业文化

适用情景 当需培养以使命与价值观为核心、崇尚忠诚的企业文化，促使员工产生归属感以此来提升其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

努力形成以企业文化为核心的“社会场”，可以使员工产生归属感和整体感，形成一种共有的生活方式，从“为了生存而工作”变成“做好工作而生存”。为培养这样一种崇尚忠诚的企业文化，您可以从以下方面着手：



企业文化是指在经营活动中形成的经营理念、经营目的、经营方针、价值观念、经营行为、社会责任、经营形象等的总和，是企业个性化的根本体现，更是企业生存、竞争与发展的灵魂。

1. 明确崇尚忠诚的企业文化的类型

根据企业的实际情况不同，建立并拥有的企业文化的种类很多，并都具备各自鲜明的特点。培养崇尚忠诚的企业文化，首先就应该明确哪些文化类型对员工忠诚度起作用。

(1) “以人为本”的企业文化。现代管理学家认为：“照顾好你的员工，那么市场就会对你倍加照顾。”同时，他们也指出企业获得员工忠诚的核心在于用人哲学，于是建设一个“以人为本”的企业文化就显得尤为重要。在这个方面要做到以下几点：

- ① 求贤若渴，惟才是举；



- ② 人尽其才，相辅相成；
- ③ 人事相宜，流动有序；
- ④ 任人唯贤，知人善任。

(2) 信用文化。信用文化指关于信用的意识、理念、评价、体系、规则、机制等方面的文化积累。由于市场环境的原因，建立信用文化在短期内面临着很大困难和风险压力，但从长远的发展考虑，企业的信用文化所带来的员工忠诚度的提升将产生更大的收益。在这个方面应采取以下几点措施：

① 教育员工诚实地做好每件事，实事求是地汇报每一项工作，不虚报、不浮夸，有一说一有二说二，坚决杜绝好大喜功的做法，形成全体员工的诚信度。

② 作为形成信用文化的先导和依据，应大力推行信用管理机制。

小看板



“中、日、美三国企业文化各有特点：中国的企业文化是‘安人’，而美国企业文化突出的是利润挂帅，日本则是团队精神。”

——台湾著名学者曾仕强

(3) 知识共享的文化。通过这种企业文化，可以使企业员工共同拥有集体的知识，使他们能以相同的方式来对变化做出反应，并依据共同约定的规范行动；同时，使得企业更加具有凝聚力，把企业的每一个员工都引导到同一个方向，并使员工不断进取、不断创新、相互合作。

(4) 尊重他人和相互学习的文化。在这种文化氛围中员工总是在不断寻找别人的缺点来赢得自己的一些竞争优势，这要求员工相互之间了解对方的实力、才干、能力和渴望。

(5) 宽松和自由的文化。这种文化强调，企业应该承认并十分强调个人在知识开发创新中的独创性与主动性，把企业的每位员工视为具有

创新能力的专家，给企业员工以施展才华的广阔天地。

2. 把握建设企业文化的基本途径

尽管能够提升员工忠诚度的企业文化类型很多，但遵循其一般的规律，可以通过以下的基本途径来进行建设：

(1) 形成上下互动的企业文化建设氛围，这需要企业的领导者和基层员工的相互配合，具体做法有：

- ① 各级干部要带头转变观念，重视企业文化建设；
- ② 宣传企业文化建设知识，加强对职工群众的教育引导，形成广泛共识；

③ 发挥领导者的中坚作用，企业文化建设重在从“头”做起，贵在求真务实。

- (2) 精心构筑企业文化框架。
- (3) 培育健康向上的企业精神。
- (4) 塑造企业形象。
- (5) 创建学习型企业。
- (6) 开展丰富多彩的文化活动。
- (7) 塑造企业文化队伍，这需要重点抓好诸多环节：

① 抓住教育环节，强化主流意识，使员工的人生观、价值观、经营观统一到企业文化、企业精神上来；

② 高层领导应当身先士卒，率先垂范，身体力行地实践企业精神，树立良好的形象，带动和影响基层员工；

③ 抓住细微之处，从点滴小事做起，使企业文化的内涵体现在工作的时时处处、点点滴滴的具体事情中，渗透到经营管理的方方面面；



提醒您

企业文化是企业的个性化表现，不是标准统一的模式，更不是迎合时尚的标语。每一个企业的发展历程不同，构成成分不同，面对的竞争压力也不同。因此，不能忽视了企业文化的创新和个性化需要。



④ 树立正面典型，用典型教育人，鲜明地提出倡导什么、反对什么。

3. 理解企业文化建设的几个注意事项

在建设崇尚忠诚的企业文化的过程中，有以下几点需要您注意把握：

- (1) 企业文化建设是企业一把手的首要任务；
- (2) 企业文化建设要以制度为重要载体；
- (3) 企业文化建设应借鉴国外先进管理哲学；
- (4) 企业文化建设应精心设计，全方位营造；
- (5) 企业文化建设应该在激励机制和考核机制上得到体现。

总而言之，通过加强企业文化建设，可以使员工个人价值的实现与企业发展目标相一致，最大限度地释放蕴藏在员工心中对事业追求和个人价值实现的能量，增强企业对员工的吸引力以及对企业的归属感。

☞ 牢记要点

培养崇尚忠诚的企业文化时应该掌握：

- ⇒ 崇尚忠诚的企业文化的类型
- ⇒ 建设企业文化的基本途径
- ⇒ 企业文化建设的几个注意事项

南京远洋公司（下称“南远”）成立于 1988 年，其主营业务是提供货物的海上运输服务。在激烈的市场竞争中，南远公司建设了优秀的企业文化，在此影响下，公司的员工会不讲条件、不讲得失、不计报酬地为企业工作，并为自己感到非常荣幸、自豪和满足。南远公司的文化建设主要有以下几个方面：

1. 南远企业文化建设的目标在于树立良好的企业形象。从远洋运输业发展的过程来看，企业的竞争经历了以质量为主的竞争和营销为主的竞争，而目前则突出体现在以“企业形象”以及“顾客满意度”为主的服务竞争。通过企业文化建设提高企业形象，从而吸引并留住



了人才。

2. 南远公司提出了“乘风破浪、创造卓越”的外部口号，确立“全员创新，持续发展”的精神标语。这一外部口号和精神标语对企业员工具有极大的精神激励作用和行为规范影响。

3. 南远公司还与员工共建了“心理契约”。在南远，员工的发展确实得到了重视，比如所有员工无论职位高低都有培训的机会，而且南远也在实施科学的职业生涯管理。而对于员工来说，他们也乐于奉献，企业和员工都在精心呵护着这份宝贵的“契约”。值得一提的是，员工家属在这份“契约”中扮演着极其重要的角色，在南远通过员工家属来做工作已是屡见不鲜的事情了。



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

企业文化主要从员工对企业、对工作的态度与价值取向和对组织的归属感中体现出来。因此，对企业文化的了解可以从两个方面进行：一是员工态度、价值取向；二是组织归属感。下面是关于这两个方面的若干问题设置，请根据您的理解将其归类：

- A. 积极认真地做好本职工作
- B. 严格地遵守规章制度
- C. 我为我的企业感到自豪
- D. 关心企业生产经营状况胜过个人福利待遇
- E. 我愿意为实现本企业的目标和宗旨尽最大的努力
- F. 我对本企业的发展前景相当乐观
- G. 即使企业处境困难，仍愿留下不离开
- H. 常为本企业的前途和发展着想
- I. 工作需要时，愿无偿延长工作时间
- J. 我很了解本企业的目标和宗旨
- K. 敢于对任何损害本企业利益和声誉的行为进行批评或举报



新华书店
PDG

- L. 本企业很重视维护员工权益
- M. 本企业的整体气氛是融洽和团结的
- N. 尽可能为本企业节约成本和一切开支
- O. 本企业的领导常认真听取员工的意见和建议
- P. 本企业员工福利待遇一直很好
- Q. 本企业经济效益一直很好
- R. 本企业在同类单位中属于最好之一
- S. 常主动向本企业领导者提合理化建议
- T. 热心从事有利于企业的革新或公益活动

参考答案：

属于“员工态度、价值取向”类的有：A, B, D, G, H, I, K, N, S, T.

属于“组织归属感”类的有：C, E, F, J, L, M, O, P, Q, R.



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《企业灵魂：企业文化管理完全手册》，叶生著，机械工业出版社，2004年。
- ▶ 《中国企业核心竞争力经典：企业文化》，包晓闻、宋联可编著，经济科学出版社，2003年。
- ▶ 《企业文化塑造——企业生命常青藤》，魏杰著，中国发展出版社，2003年。
- ▶ 《企业文化要义》，罗长海、林坚著，清华大学出版社，2003年。

技能点 4 如何提高员工对企业的认同感

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·员工认同感

适用情景 当企业内部难以形成相互认同的氛围，阻碍员工实现其自我价值，从而影响员工忠诚度的维持和提升时，查看此技能。

技能描述

员工对企业认同感的增强，可以使二者形成利益共同体、事业共同体以及命运共同体，从而达到员工基于忠诚的自觉遵从、甘心奉献的目的。要提高这种认同感，建议您采取以下的措施：



所谓认同感，是指某个体将自己和另一个对象视为等同、同质，从而产生密不可分的主体性感觉。员工对企业的认同，在本质上属于组织认同，是社会认同特殊的一类。

◆ 利用好新员工加盟企业的时机

新员工刚进入企业的时候，是增强其对企业认同感的大好时机。可以根据员工的具体岗位设计一套推荐方案，在新员工熟悉环境的同时，让其他员工第一时间了解他的详细情况。这样，就能够尽可能快地消除新员工的局促感，在感受得到老员工、新环境认同的同时，建立对他们的认同感。

◆ 充分尊重员工的意见和建议

现代企业都有严密的内部分工、严明的组织纪律以及严格的规章制度，这些约束性的内容应该在出台之前充分征求各级员工的意见和建议，在确定了其合理性之后，才可能得到员工的认可；即便没有采纳员工的意见，也应该通过公开场合作出相应的解释。这样，才能变“要员工去



做”为“员工要去做”，并令员工感受到自己主人翁的地位。

◆ 决策或评价公正、公平、公开

员工对于自己的能力水平、岗位工作、工资收入、奖惩情况、地位作用等方面是非常敏感的，管理者在做这些方面的决策或评价时一定要确保客观性和公正性，以事实说话，依数据评价，以德以理服人，这样才能得到员工对于结果的认同，从而培养出一种彼此尊重、信任、理解、包容、团结互助、通力合作、身心愉悦的和谐氛围。



提醒您

员工的不公平感往往导致心理失衡以及人际关系亲密度的下降，产生嫉妒、隔阂、不信任、矛盾和冲突，甚至于相互拆台、内江横生，直至最后不得不离开企业。

◆ 搭建展示自我的舞台

对于员工而言，在自己职位上能够发挥出想像力和创造力，可以自主地处理自己的业务是企业对其认可与否的表现之一；反过来，员工也将这种认可程度作为自己对企业认同感高低的基础。因此，适时地将最困难、最光荣的重要工作交给员工，尽最大努力支持员工，安抚和鼓励员工的失败，充分给予发言的权利等手段，都可以提高员工对企业的认同感。

小看板



经济学的本质——公平与效率问题，与“员工的认同感”有着密切的联系：建立起了认同感，才会形成公平感；有了公平感，效率的问题也就迎刃而解了。



◆ 让员工感受到自身的价值

给员工机会展示才华，是令员工感受自身价值的途径之一，但更重要的是在他们做出成绩的时候给予充分的肯定与奖励。员工有了成功的经验，有助于他们树立工作的信心，同时产生对企业的认同感。

◆ 提供交往、交流的机会

定期组织晚餐会、舞会、体育比赛等类似社交活动，可以给员工提供发展个人关系、职业关系的场合和机会。丰富多彩的企业社交活动，在促进员工内部相互认同的同时，也会获得员工的赞同，从而增强他们对企业的认同感。

总之，提高员工对企业的认同感是非常重要的，员工在经历了与企业同化、内化的过程之后，忠诚度的提升自然就水到渠成了。

☞ 牢记要点

提高员工对企业的认同感需要掌握：

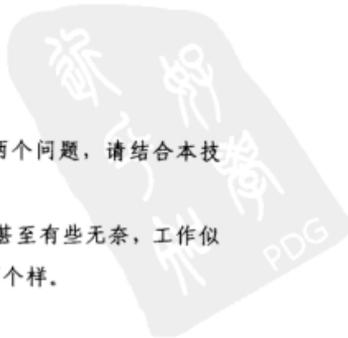
- ⇒ 利用好新员工加盟企业的时机
- ⇒ 充分尊重员工的意见和建议
- ⇒ 决策或评价公正、公平、公开
- ⇒ 搭建展示自我的舞台
- ⇒ 让员工感受到自身的价值
- ⇒ 提供交往、交流的机会

📄 实践练习

请您思考并回答下面的问题：

在企业实际运营过程中，经常会出现以下的两个问题，请结合本技能点的内容分析问题出现的原因。

现象 1：员工对企业管理制度极度反感、不满甚至有些无奈，工作似乎是做给领导看的，因此领导在场与不在场完全两个样。



 _____

现象 2: 员工对工作斤斤计较, 多干一点都觉得冤得慌, 挖空心思地算计着如何少付出、多索取, 消极怠工, 敷衍塞责, 甚至偷工减料、弄虚作假。

 _____

参考答案:

现象 1 出现的原因分析:

企业的规章制度不被员工所认同, 只是被迫强令遵守。

现象 2 出现的原因分析:

员工对企业的认同度不够, 极大地影响了员工积极性和创造性的发挥。



技能点 5 如何促进企业团队的协作

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·团队协作促进技巧

适用情景 当企业团队内部合作出现不协调、凝聚力减弱，导致内部环境气氛恶化进而影响员工忠诚度时，查看此技能。



技能描述

企业团队协作不力，不仅会丧失获得良好业绩的机会，而且会打击组织内员工的士气、破坏和谐的工作氛围，进而导致员工因寻求更好的工作环境而降低忠诚度。为此，要确保团队协作有力，建议您采取以下的措施：



企业团队是指在共同目标指导下员工进行协作劳动的绩效小组，是一个典型的协作系统，常见的形式有职能部门、生产小组、项目小组、研发小组等。

◆ 向员工阐明协作不力可能导致的严重后果

榜样的力量是无穷的，而对比所产生的落差更能引起员工的重视和关注。将发生在身边团队协作成功的例子与协作不力、团队目标没有实现、个人努力付之东流的例子做比较，让员工自己得出如何在团队内加强协作的结论。

◆ 建立共同的愿景

有效的团队协作需要具有一个大家共同追求的、有意义的目标，这个目标是在员工个人目标层次之上的，它能够为团队成员指引方向，提供推动力，并传递相互协作的重要性。



◆ 进行必要的培训，帮助员工学习协作的技巧

团队协作不仅仅是一种态度，更是一种技巧，因此需要通过一定的渠道来进行学习和实践。可以借助宣传、讨论、教育等手段对员工进行技术相关性、技能互补性和人际沟通等方面的培训，让员工清楚地知道哪些方面可以得到别人的合作支持，以及如何进行协作交流。

◆ 以技能互补为基础建立团队结构

在团队的组建之初，就应该考虑团队的协作问题。以“技能互补”为原则来构建团队，可以令员工由于自身能力上的局限很自觉地加强与其他成员的相互协作。

◆ 培养团队协作的信任基础

团队成员之间相互高度信任，是高绩效团队协作的一个特点。培养团队成员间的相互信任，就要让员工知道他既是在为自己的利益而工作，也是在为别人的利益而工作，并尽最大可能保持团队内部开诚布公的工作方式。

◆ 在利益分配上突出共同利益

为了强化团队协作精神，可以采用以业绩为基础的团队工资制。在这种体制下每个团队成员获得的工资以及业绩加薪的数额和比例既取决于成员的个人努力（即个人成绩），也取决于团队的整体业绩，即取决于全体成员的共同努力。具体可以采取如下的做法：在明确团队的职能和任务分工的前提下，员工收入由团队成员的基本工资、个人业绩工资和团队业绩奖金三个部分构成，其中，基本工资是固定部分，个人业绩工资和团队业绩奖金是浮动部分，每位成员的团队业绩奖金的数额随团队业绩的变化而变化。



提醒您

强调团队协作并不是意味着一团和气，为了有利于创新思想的产生，应该在强调协作的同时鼓励团队成员的创业精神和风险偏好。



◆ 制定必要的规则

团队协作应该辅之以制度保证。团队并不是“松散”、“虚拟”的代名词，团队的目标、工作场所布置、员工的绩效考核、团队成员岗位职责的划分、相互协作的要求和工作规范等，都应该形成规范化的制度文本，不折不扣地得到落实。

◆ 确立以团队目标为基础的行为导向

团队目标的实现要靠团队成员的共同努力来达成。要使团队成员能够有效地共同协作工作，每一个成员都必须清楚地认识到他和其他成员的行为目标是什么，怎样的行为才符合整个团队的需要。



小看板

团队目标是全体团队成员的行动方向，它规定了有益的团队行为和有害的团队行为。

◆ 以制度来保证信息交流和知识共享

信息交流和知识共享成为团队协作顺畅的重要前提。建立这样的保障机制，能够促进成员之间交流有关工作、个人知识和个人成就的信息，也可以使每一个人认识到自己和他人的贡献，从而促进团队协作的进行。

总之，促进企业团队的协作，能够使个人价值在团队目标实现的同时得到体现，并且可以营造出和谐的企业团队内部环境，从而使员工形成对工作的满意，有效地提升员工的忠诚度。

☞ 牢记要点

促进企业团队的协作需要掌握的要点有：

- ⇒ 向员工阐明协作不力可能导致的严重后果
- ⇒ 建立共同的愿景
- ⇒ 进行必要的培训，帮助员工学习协作的技巧



- ⇒ 以技能互补为基础建立团队结构
- ⇒ 培养团队协作的信任基础
- ⇒ 在利益分配上突出共同利益
- ⇒ 制定必要的规则
- ⇒ 确立以团队目标为基础的行为导向
- ⇒ 以制度来保证信息交流和知识共享

一家做市场策划的合资咨询公司招聘高级管理人员，9个人从初试中脱颖而出，进入老总把关的最后复试。老总对他们都相当满意，但招聘名额只有3人，于是老总给他们出了最后一道题目。



老总把这9个人随机分为甲、乙、丙三组，指定甲组调查本市婴儿用品市场，乙组调查妇女用品市场，丙组调查老年人用品市场，并在他们出发之前给了他们各自一份相关行业的资料以供参考。

两天后，三组人都将自己的市场分析报告交了上来。老总看完后，很快就决定将录用丙组的3个人。他解释说，那天提供的行业资料，每组3个人得到的都不一样，实际上分别是对该行业市场过去、现在和将来的分析。丙组的3个人很聪明，互相借用了对方的资料，补全了自己的分析报告，而甲、乙两组的人都是各自做各自的，因此报告内容就显得非常片面了。

从这个案例中不难看出，企业已经在有意识地将团队协作精神纳入到员工的选聘当中了，他们已经意识到要打造高效的团队就绝不能让其成员只关注自己个人的工作，这是对实现团队目标的保证，也是创造和谐的环境、稳定员工长期服务于团队、提升其对企业忠诚度的保证。

实践练习

请您阅读材料，思考并回答下面的问题：

美国加利福尼亚大学的学者做了这样一个实验：把6只猴子分别关在3个空房间里，每间2只。房间里都有同样数量的食物，但放的高度

不一样。第一间里，食物就放在地上；第二间里，食物从低到高分别挂在不同的高度上；第三间里，食物都高高挂在房顶上。数日以后，他们发现第一间里的猴子一死一伤，第三间里的猴子也都死了，只有第二间房间里的猴子安然无恙。

请结合本技能点的内容，分析实验结果的意义。



参考答案：

第一间房间里的猴子是因为争抢食物而死伤的，第三间房间里的猴子是因为吃不到食物而饿死的，第二间房间里的猴子则逐渐展开相互协作而取得食物，从而活了下来。

这个实验虽然是从动物的本能出发，却反映了层次与适配性问题，人类社会作为思维性的高级动物，同样有这样的问題。它还可以进一步说明，团队内部和谐气氛需要通过相互的协作来维系和促进，这对于企业管理员工有一定的借鉴意义。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《团队为王：凝聚群体的力量》，吴玉良编著，中国物资出版社，2004年。
- 《企业团队建设方法》，企业员工管理方法研究组编著，中国经济出版社，2002年。
- 《击掌为盟：神奇的团队合作》，〔美〕布兰佳等著，电子工业出版社，2003年。
- 《团队！团队！游戏培养合作精神》，〔美〕席阿柯罗俊、帕克等著，中国劳动社会保障出版社，2004年。



技能点 6 如何营造和谐的人际关系

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·人际关系

适用情景 当需形成和谐的工作软环境进而提升员工忠诚度时，查看此技能。

技能描述

企业只要能在内部建立起一种健康和谐的人际关系，就会使员工产生亲切感、安全感、归属感、荣誉感和责任感，从而形成巨大的亲和力和凝聚力，提升了员工的忠诚度。营造这样一种人际关系，可以采取以下的措施：



企业人际关系是指企业在生产经营和日常生活过程中所形成的人与人之间的关系，是企业内部人与人之间信息与情感的传递过程。

1. 改善管理者与员工之间的人际关系

管理者与下属员工的关系，是管理活动诸多关系中最重要、最普遍、最直接的人际关系，一般可以采用以下的方法来予以改进：

(1) 切实满足员工不同层次的实际需要。这是优化管理者与员工之间人际关系最基础的工作，包括：

① 指明方向。让员工对企业的近期目标和长远规划都有所了解，对企业和自己的工作充满希望。

② 培养上下级之间的信任感。这种信任是建立在相互的沟通之上的，是对等的。

③ 增进员工的“温暖感”。这要求管理者主动地关心员工，从而能



够使员工自觉地体谅上级的难处。

④ 为员工创造“舒适感”。这要求管理者能主动为员工提供良好的工作条件、生活环境、休闲设施等。

(2) 注意观察员工的情绪。与员工建立和谐的人际关系，需要留意他们的主观情绪，花一定的时间考虑对方的情况，然后使自己的行为与之相适应。

(3) 使用恰当的语言。这里提出的“语言”，是指不同员工表达自己的思想所采用的各自的方式。使用员工所习惯的语言，自然会使他们感到交流自如、顺畅，从而改善人际关系。

(4) 处理好威信与权力的关系。威望、信誉以及对权力的使用是对管理者的基本要求，希望处理好它们之间的相互关系，达到改进与员工的人际关系的目的，需要做好以下几个方面：

小·看·板



人际关系的性质和状态，是由形成这种关系的行为主体的实践内容和实践水平所决定的。

① 无论是在个人素养还是业务水平上，管理者自身要高标准、严要求，为员工树立榜样：

② 在坚持原则的基础上，通过正当的渠道调动员工的积极性；

③ 善于用人，避免员工使用上的感情用事，任人唯亲；

④ 正确运用奖励权和惩处权，在满足员工正常的荣誉感和成就感的同时，对于员工的过失在恰当时机进行批评教育。

(5) 赏识员工。赏识是指管理者对员工学识、才能、品格等方面的高度认可，通过提供给员工实现自我价值的机遇和条件，可以造成被赏识员工的感激心理，达到人际关系改善的目的。

2. 改善员工之间的人际关系

员工之间人际关系的好坏，在很大程度上决定了员工对于工作环境的认可和满意程度。为营造员工之间和谐、友好、互助的人际关系，可以采取以下的方法：

(1) 建立特点相近的员工工作组合。不同的员工，如果相互认识到自己周围的同事都具有类似的特点或者相同的兴趣爱好，就会很自然的相互吸引而缩短心理距离，有利于和谐人际关系的建立。

(2) 在工作中有意识地拉近员工间的距离。根据心理学的原理，人们之间的物理空间距离不仅在一定程度上表现了心理距离，而且还会影响到心理距离。适当地压缩工作空间，拉近员工间的实际距离，可以让员工减轻彼此之间的疏远感，从而结成亲密的人际关系。

(3) 让员工在年龄、能力、知识结构等方面形成互补。当员工发现自己人生价值得以实现这种需要，要通过其他同事才能够得到满足的时候，与他人的心理距离就会因为这种互补关系而减小，从而产生相互之间的吸引，形成良好的人际关系。

(4) 尽量给予员工同等的机会。员工如果能够得到同等的机会，那么他们之间就不会产生互斥的竞争甚至嫉妒，这样就为和谐的人际关系的形成打造了良好的平台。同等机会不能仅局限于员工报酬、工作评定、晋升发展这些内容，还应包括同等的培训机会、塑造个人形象等诸多方面。

(5) 强化员工在团结合作基础上的竞争意识。实际工作中，员工之间的竞争关系是客观存在的，回避这个问题无异于讳疾忌医。要让员工清楚地认识到，只有在竞争中合作，在合作中竞争，才能并驾齐驱、共同提高，出色地履行职责，圆满地完成任务。有了这样的共识，员工间



提醒您

企业组织内部各个方面的关系，集中地表现为人际之间的交往关系，表现为人与人之间的感情距离和心理差异。因此，要沟通企业组织内部的关系，必须首先协调人际关系。

和谐的人际关系才能得以建立和维护。

总而言之，在企业组织中营造和谐的人际关系是管理者为员工创造一个良好的工作氛围，从而提升他们对企业忠诚度的有效途径。

☞ 牢记要点

营造和谐的人际关系要做到：

⇒ 改善管理者与员工之间人际关系的方法

⇒ 改善员工之间人际关系的技巧

美国联邦快递公司是世界 500 强企业之一，他们的快速发展在一定程度上有赖于营造了平等的人际关系氛围。他们有明确的方法来确保对每一个员工的公平。比如，在亚太地区，一个经理要处分某个员工，而这个员工认为这个决定是不公平的，那么他就可以越级向经理的上级主管投诉，而经理的上级主管必须在 7 天以内以公正的调查为依据给员工一个回应。这样的投诉程序一直可以上升到亚太地区总裁的高度，并且总裁也必须在 7 天之内做出回应。这样就有效地保证了公司对每一个员工的公平对待，从而在公司内部形成了公平的人际关系氛围。

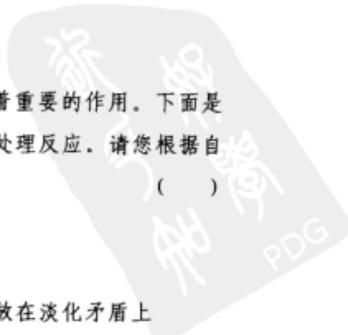


📄 实践练习

请您思考并回答下面的问题：

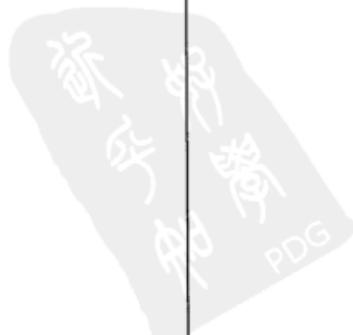
不断的协调工作对于良好人际关系的维持有着重要的作用。下面是员工间出现了摩擦和分歧时，管理者可能做出的处理反应。请您根据自己的实践经验，选择其中正确的处理态度或手段： ()

- 保持冷静，不表现出急躁和恼怒的情绪
- 同时向产生纠纷的员工双方了解情况
- 在了解情况的过程中不妄下评论，将重点放在淡化矛盾上



- D. 袖手旁观，完全任由双方自己处理
- E. 给双方充分的时间以冷静下来
- F. 在做出是非决断以后，在公开场合评断谁是谁非

参考答案：A、C、E。



技能点 7 如何设计有利于实现员工价值的 组织结构

主题词 提升员工忠诚度 · 营造工作环境 · 组织结构

适用情景 当企业组织层次和管理幅度有碍于员工充分发挥其聪明才智，需要为员工个人发展提供良好的内部民主管理环境平台时，查看此技能。

技能描述

企业传统的等级制度意味着信息流的梗阻，员工普遍会感到比较压抑，工作积极性受到影响，进而可能因为个人价值无法得到实现而选择离开企业。为应对这种因受压抑而导致员工忠诚度下滑的情况，可以通过下面的方式来选择设计组织结构：

1. 根据企业的发展阶段适时地建立扁平化组织结构

扁平化的组织能够密切上下级之间的关系，给员工提供参与决策的机会。并由于参与决策本身对员工的管理素质和能力有较高的要求，可以加速员工的成长，有利于员工个人价值的实现。建立这种组织要注意以下的内容：



组织结构“扁平化”，就是指通过扩大控制范围和减少中间层的方法使得决策层贴近执行层，从而组织结构变扁平的过程。

(1) 遵循组织结构扁平化的步骤。一般来说，企业组织结构扁平化过程主要包括以下的步骤：



- ① 评价现有组织结构存在的问题；
- ② 制定、评估以扁平化为特征的组织变革方案；
- ③ 整合、调整、配置企业的人力资源；
- ④ 组织实施变革方案；
- ⑤ 实施结果反馈与评价。

(2) 明确员工在组织结构扁平化过程中所受到的影响。在扁平化过程中，促成员工忠诚感的因素可能会受到多方面的影响，需要对其形成充分的认识并采取相应的调整措施：

① 传统金字塔组织结构下的激励机制（例如员工纵向的晋升）将失去产生作用的基础；

② 一些员工特别是中层管理者会失去原有的岗位和权力，难免会产生一定的失落感；

③ 员工必须要担当多个角色，需要具备这方面的能力；

④ 对员工素质的高要求，使得员工必须不断地进行学习。

(3) 改变原有的领导方式。为适应扁平化的组织结构，需要实现由集权管理到分权、民主管理，由制度建设到企业文化建设，由工作管理到人本管理等领导方式上的转变。

2. 进一步拓展建立网络组织

小看板



网络组织 (Network Organization) 是 20 世纪 90 年代初伴随着信息技术革命的到来而产生的一项组织创新，它是一种以契约为结合基础的动态联结体。

组织结构网络化实际上是在扁平化基础上的延伸。这种组织运行方式保证了在信任基础上的信息共享，并且员工在企业内部可以流动，极大地满足了员工对于工作挑战性的需要，有利于忠诚度的提升。建立这

种组织结构需要把握以下内容：

(1) 建立一个核心组织以负责统筹协调与其他组织间的关系与活动；
(2) 构造内部网络化，即企业组织内部各单元之间的相互联系和沟通；

(3) 构造外部网络化，这是为了保证组织间的相互联系和沟通；

(4) 网络组织的职位是平行的、独立的，它的结构是在技术分工基础上的高度分化，是以任务为结合的一群自我管理的团队；

(5) 以核心目标为重点进行相互协作；

(6) 从网络的局部来看，它是由一系列的团队、工作小组、非正式组织等组成，这些网络结点体现了员工之间的平等和组织形式具有柔性的特色。



提醒您

扁平化、网络化组织结构的设计，不能只是简单地扩大管理幅度、减少中间层次和增加组织间的联系，这样人为地拉平和联结不但不能提高运行效率，还可能造成原有组织的混乱。

3. 在活性化组织下实现员工活性化

建立活性化组织可以实现员工的活性化，即使员工更具有主动性、更具有主人翁意识、更有为组织目标而努力的能力和愿望。这样，员工能够对自己行为的后果和对企业的成功产生强烈的责任感，达到忠诚度提升的目的。在活性化组织下实现员工活性化的途径有：

(1) 形成促进活性化的企业文化。这种企业文化必须是与全面质量管理所主张的文化保持一致，其中一些构成因素包括：公开的沟通、信任、职业稳定性、绩效考评与训练等。

(2) 有针对性地选择适应活性化文化的员工。

(3) 持续地对员工进行培训和教育。

(4) 在组织职位的设计中，要使员工明确组织对他们的期望。

(5) 建立有助于强化员工积极性的考评制度和奖惩制度。



总之，企业应该适时地进行组织结构的调整，降低层次，利用组织制度来为员工实现自我价值提供保障，以激发其热情，巩固其对企业的长期忠诚度。

2. 牢记要点

设计有利于实现员工价值的组织结构需要掌握的要点有：

- ⇒ 建立扁平化组织结构的方法
- ⇒ 进一步拓展建立网络组织的方法
- ⇒ 在活性化组织下实现员工活性化

许多世界知名的企业都在进行组织结构扁平化的过程：美国 90% 的企业进行了组织扁平化的改制；美国通用电气公司自 20 世纪 80 年代开始，就不断进行组织结构的调整，打破僵化的垂直结构，目前从董事长到一般职工管理层只有 5 层，而原来却多达 26 层，1/4 的管理人员被裁减，60 多个业务层次组合为 12 个业务部，各部门被授予一定的人、财、物的权力，管理处于平行状态；日本的丰田汽车公司从总裁到基层管理员工之间只有 5 个层次；索尼实行“模拟公司制”，把 19 个事业本部和 7 个营业部合并为 8 个单位，同时，取消副职，将原来 8 个层次的企业垂直系统削减为 4 个层次，谋求方针政策速战速决。



这样的进程不仅增强了生产的协调性，大大提高了效率，产生了巨大的经济效益。并且使得这些企业的员工得以充分发挥其聪明才智，在企业所提供适于个人发展的内部民主管理环境平台中全身心地为企业服务，忠诚度得到了很好的巩固和提升。

实践练习

请您思考并回答下面的问题：

请您结合对本技能点的认识和理解，分析组织扁平化的结果对员工产生影响的根源在哪些方面？



参考答案：

1. 组织结构的中间层次明显减少；
2. 职能部门被精简，其专业化篱笆被打破；
3. 组织管理宽度加大；
4. 管理权限下移；
5. 横向流动方式成为员工在组织内部流动的主要方式；
6. 员工在组织内部的纵向移动即晋升的可能性降低；
7. 组织内的冗员将显现出来。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《因势利导：为持久的成功而设计组织结构》，〔美〕默龙著，新华出版社，1999年。
- ▶ 《组织变革：世界顶级公司如何以人力资源为基础改进组织结构》，〔美〕乔伊斯著，人民邮电出版社，2003年。
- ▶ 《组织结构设计咨询实务》，王璞等著，中信出版社，2003年。
- ▶ 《经理人浓缩书：员工·团队·组织创新》，杨东龙主编，中国经济出版社，2003年。



技能点 8 如何通过工作设计发挥员工的才干

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·工作设计

适用情景 当发现员工因工作内容的空洞、乏味而造成才能退化，需要找到其最合适的岗位以提升其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

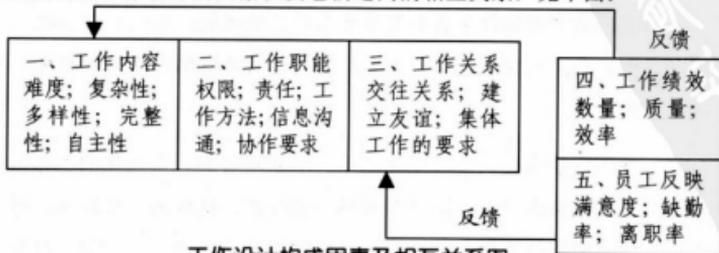
企业可通过对工作的内容、功能和相互关系等进行设计，发挥工作内在的激励作用，满足员工对工作质量的要求，使员工对工作产生更为满意与向往的心情，增强归属感进而提升忠诚度。进行工作设计，建议您从以下几个方面来考虑：



所谓工作设计是指为了有效地达到组织目标，合理地处理员工与工作的关系而采取的、对于满足员工个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的特别处理。即解决工作怎么做和怎样使员工在工作中得到满足的问题。

1. 明确工作设计的构成因素

为了使工作设计的结果能够充分地发挥员工的才干，首先就应该弄清楚构成工作设计的因素以及它们之间的相互关系，见下图：





2. 灵活选择工作设计的各种形式

基于以上构成因素，工作设计可以通过以下几种形式和途径予以开展和实施：

(1) 实行工作内容扩大化。工作扩大化是为了减少对工作的厌烦、增加对工作的兴趣，通过增加员工工作的种类，扩大职务范围，使其同时承担几项性质不同的工作，或者做周期更长的工作循环。



提醒您

工作设计的方法途径很多，效用不一。在具体实践时，应根据企业的性质、技术类型、企业文化传统、人员素质与工作态度等情况，选择合适的方法，避免生搬硬套其他组织的工作设计模式。

(2) 工作时间的灵活选择。以此作为出发点进行工作设计，充分考虑员工对于可以自由支配的时间的需求，使员工可以将工作安排在最具有个人效率的时间段内进行，不仅可以提高工作的满意度，而且还有利于创造性的发挥。在这方面目前比较普遍的做法有：

- ① 在工作时间量不变的前提下，压缩一周的工作日；
- ② 在限定的范围内允许员工自由变更工作时间的弹性工作制；
- ③ 允许员工通过互联网在家里工作等。

小看板



在实际的工作设计中存在着多方面的匹配问题：岗位与岗位之间的匹配，能力与岗位之间的匹配，员工之间的匹配以及岗位与薪酬之间的匹配。

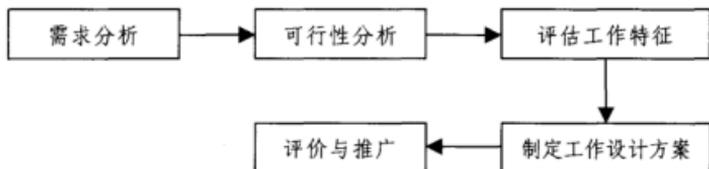
(3) 在不同的岗位间进行工作轮换。不断重复的、常规化的工作很容易使员工感到单调乏味、缺乏新鲜感和挑战性。横向的工作轮换，即在水平方向上岗位的多样变化可以较好地解决这个问题。处于员工自愿

的工作轮换可以拓宽员工的工作领域，增加工作体验，提高员工的满意感。

(4) 使员工对工作内容有更大的控制能力。在以往的情形下，员工通常是被动地接受工作岗位以及任务的安排，因而没有自主权，积极性和独立性都不高；而通过让员工对自己的工作施加更大的控制，使其有机会参与工作的计划和设计，得到信息反馈，评价和改进自己的工作，就可以增强他们的责任感和成就感，从而对工作本身产生兴趣。

3. 实施工作设计活动要系统科学

为了提高工作设计的效果，在具体操作时应该科学、系统地按照以下的步骤进行，见下图：



工作设计流程图

总而言之，工作设计为员工的工作岗位有效匹配提供了基本保证，充分挖掘了员工潜力，可以使其发挥出最大的才干，提高了员工对于工作的满意程度，从而有利于其忠诚度的提升。

☞ 牢记要点

进行工作设计以发挥员工的才干时要掌握的要点有：

- ⇒ 明确工作设计的构成因素
- ⇒ 实行工作内容扩大化
- ⇒ 工作时间的灵活选择
- ⇒ 在不同的岗位间进行工作轮换
- ⇒ 使员工的工作丰富起来
- ⇒ 实施工作设计活动要系统科学





长期以来，华南蓝天航空油料有限公司直属基层单位——广州航空加油站一直沿用国有企业惯用的三班倒工作制，航班少时人员闲置，航班多时又人手不足。有的员工早上5点30分到位，要等三四个小时才有活干。为了保证所有到位人员在工作中有适度的紧张感和充实感，同时也便于指挥者合理调配员工体能，他们开始根据白云机场航班密度和飞机加油频度，对外场加油员实行弹性工作制。具体做法如下：



在航班密度的高峰期安排全体人员到位，在航班比较少时不要求全体人员到位。如早班分为早早班和早白班，晚班分为晚白班和晚晚班。除了留夜人员外，大部分人员可以在19点30分，随着航班的减少逐步安排下班。每天站领导的值班不安排坐班制，除了7点到21点必须在岗位上以外，其余时间根据情况和需要决定是否采取跟班，但是其所配备的通讯工具必须保持通畅，而且不得离开机场范围，遇到特殊情况需要立即到场处理。

该制度实行之后，有效地减少了人员空耗的现象，提高了工作效率，受到了员工的普遍欢迎。

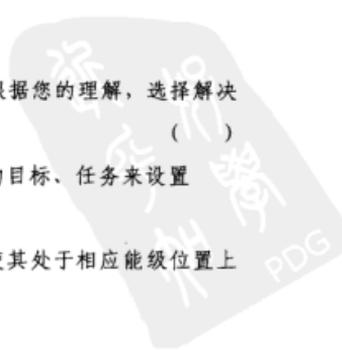


实践练习

请您思考并回答下面的问题：

1. 工作设计要实现岗位与岗位之间的匹配，请根据您的理解，选择解决这个匹配问题时应遵循的原则有哪些？ ()

- A. 系统原则，每一个岗位都应该依据企业的目标、任务来设置
- B. 与企业人力资源规模相结合的原则
- C. 能级原则，应依据每个岗位的功能大小使其处于相应能级位置上
- D. 遵循企业领导人意愿的原则



2. 下列关于工作设计中能力与岗位之间匹配的论述, 正确的有哪些?

()

- A. 要考虑工作性质、难度、环境、条件等方面的差异
- B. 用人之长, 避人之短
- C. 要把握对员工能力、知识、技能、性格、心里素质等方面的要求
- D. 因人定岗, 按能配岗



3. 进行员工之间的匹配时, 要考虑哪些内容?

()

- A. 知识结构
- B. 能力结构
- C. 性格结构
- D. 年龄结构



参考答案: 1. A、C; 2. A、B、C、D; 3. A、B、C、D.

技能点 9 如何科学对待员工流动

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·员工流动观念

适用情景 当企业内部对于员工流动存在错误认识，有违提升员工忠诚度的初衷时，查看此技能。



技能描述

很多企业的管理者一提到员工流动就感到不安，甚至到了谈虎色变的地步。管理者的这种错误认识其实也在很大程度上影响着企业内部环境的稳定，如果再采取遏制员工流动的强硬手段，则更会引起员工的反感，导致忠诚度下降。因此，要科学地对待员工流动，应该做好以下几个方面的工作：

1. 明确“员工流动”与“员工流失”之间的区别

科学地对待员工流动首先就应该明确，员工流动是在一定范围内、在一定客观因素下、主动的、受控的流动，是正常且有意义的；而员工流失则是一种超过了一定范围、超出了企业控制范围的员工流动，它才是不正常的、有害的。

(1) 广义上的员工流动，是指员工从一种工作状态到另一种工作状态的变化；实质是指，员工的任用要随时按照岗位的要求以及其他客观环境的变化而不断进行调整；

(2) 员工流失则是一种超常规模的员工流动，是员工非合理的流动。

2. 依照法规来管理员工流动

人才流动是不可避免的，正常的、合理的流动应该予以保证。但同



提醒您

合理的员工流动是非常必要的，它是企业发展不可逾越的客观规律，可以促进企业人力资源的优化组合，并对员工产生激励作用。



时,企业又必须尽量防止优秀员工的流失,降低由此可能给企业带来的严重损失。这就需要依照法规来进行科学管理,用“法”来规范员工流动行为;以“法”来保证流动员工与企业双方的利益,平衡双方的权利与义务;依靠法律的强制手段,使合理的人才流动得到有力的保障,使不合理的人才流动受到强制性的约束。具体的形式可以参考以下几种:

(1) 企业与员工在自愿、坦诚的基础上签订劳动合同,规定在合同期内,企业不能无故辞退员工,员工也不能擅自离开企业,否则违约方将向另一方承担赔偿责任;

(2) 对于接触、掌握企业机密的员工的流动,应规定这类员工在离开企业前一段相应的时间内必须与该机密脱离接触,亦可依法对其流动趋向、从事岗位、保密义务做出必要的限制;

(3) 员工离开企业时,应根据投入——产出分析计算的结果,向企业交纳教育培训费。

3. 通过人力资源规划把握员工流动的状况

制定人力资源规划,是一个企业人力资源管理的重要基础,是稳定人力资源、增强凝聚力,保证企业长远发展的“安人之道”。一般情况下,人力资源规划要把握以下几个环节:



所谓人力资源规划,是指为了使组织稳定地拥有一定质量和必要数量的人力资源,以实现包括个人利益在内的组织目标而拟订的一套措施,从而求得人员需求量和人员拥有量之间在企业未来发展过程中的相互匹配。

- (1) 人力资源市场上的总体供求状况和发展趋势;
- (2) 同行业企业中人力资源的基本状况,如员工平均工作年限等;
- (3) 企业所在行业的发展趋势和人力资源需求、供给趋势;
- (4) 企业的人力资源现状、人才流动率及原因。

4. 对员工流动把握合理、系统、择优的原则

(1) 员工的流动关键就在于“合理”，这就意味着企业找到所需的员工，而员工通过流动找到自己的恰当位置；

(2) 员工流动作为人力资源管理系统的—一个重要方面，需要从整体系统的观点出发，使人才流动的方向、结构、层次能够跟踪整个系统的变化；

(3) 择优就意味着要正确地做出选择，使得每一个员工都能发挥出最大的长处以及潜能，只要是有利于员工的成长和发展的、有利于选拔和使用员工的，都应该是可以接受的。

5. 用“终生交往”代替“终生员工”

如果员工是优秀的，如果员工为了学习新事物、积累新的经验而选择离开企业，那么，竭力留住他们是不应该和不值得的。合理的做法应该是保持一贯的良好关系，因为他们中许多人最后很可能会决定返回原来的企业。而且有过这样经历的员工将成为企业最忠心的员工，他们回来后令人难以置信地投入。

小·看·板



“我们吸引了最优秀和最聪明的人，而这些人往往是最难留住的。我们的工作创造有价值的事业使他们多停留一天、一个月或一年。但如果你认为你最终能困住人才，那却是愚蠢的。应该在他们离职之后继续与他们保持联系，把他们变成拥护者、客户或者商业伙伴。”

——Baim&co 国际顾问公司全球执行董事 汤姆·蒂尔尼

总之，科学地对待员工流动，保持一定的员工流动率，可以使员工的能力很快提高、潜力得到挖掘，在企业内部容易形成进取、创新、向上、

稳定的氛围，从而保障员工忠诚度的巩固和提升。

④ 牢记要点

科学地对待员工流动要掌握的要点有：

- ⇒ “员工流动”与“员工流失”之间的区别
- ⇒ 依照法规来管理员工流动
- ⇒ 通过人力资源规划把握员工流动的状况
- ⇒ 对员工流动把握合理、系统、择优的原则
- ⇒ 用“终生交往”代替“终生员工”



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

员工流动是会产生巨大成本的，因此，在科学对待员工流动的同时也应该密切关注过高的员工流动率对企业所造成的负面影响，避免“员工流动”转变为“员工流失”。降低过高的员工流动率可以采取以下 5 个方面的措施：

1. 注重人力资源管理策略
2. 维持具备竞争性的待遇
3. 建立组织前瞻与团队文化
4. 针对公司领导方式采取不同的策略
5. 进行员工职业塑造

以下的选项是以上 5 个方面措施的具体展开，请您根据自己的理解将它们进行分类：（ ）

- A. 保持产品或服务以及长期策略的优势
- B. 根据每个员工的不同特点和追求来安排员工的工作，设计员工的职业发展道路
- C. 对下属要消除控制意识，降低限制程度，提高作业自由度，对员工的工作保持高度的兴趣及感应度



- D. 尊重人才
- E. 评价现有员工流动对企业的影响
- F. 给员工提供学习和自我发展的机会，辅以职业发展计划
- G. 评估员工的培训和发展活动
- H. 建立自我解决问题的团队，培养下属解决问题的能力，协助下属的工作，让下属有荣誉感
- I. 使权力的效益最大化，让员工拥有参与决策过程的权利
- J. 通过有选择性地聘用顾问，参考行业报告等方式来了解公司给予的薪酬在市场上的竞争水平
- K. 提供较高的额外待遇或津贴
- L. 审视公司的招聘和筛选策略
- M. 股票或期权类的长期性激励
- N. 建立员工自我回馈系统，激发下属的工作热情，发掘下属的智慧潜力
- O. 通过员工调查或访谈找到与员工流动有关的因素
- P. 薪金加奖金的短期性激励
- Q. 传递事业的理念

参考答案：

属于第一方面的方法有：E、G、L、O；

属于第二方面的方法有：J、K、M、P；

属于第三方面的方法有：A、D、Q；

属于第四方面的方法有：C、H、I、N；

属于第五方面的方法有：B、F。



技能点 10 如何在裁员后稳定内部环境

主题词 提升员工忠诚度·营造工作环境·稳定裁员后环境

适用情景 当企业面对裁员后出现的员工忠诚度滑坡情况时，查看此技能。



技能描述

日本企业的大举裁员使日本员工的忠诚度锐减，已经被挤出全球员工忠诚度最高的前10个国家的行列。可见，裁员会直接导致员工忠诚度的降低。为在裁员后稳定企业忠诚的内部环境，您应当采取以下措施：



裁员，原意是规模缩减，包括人员缩减、成本缩减、资产缩减等，后特指人员缩减。

1. 对裁员所导致的忠诚度下滑做好心理预期和准备

当企业计划采取裁员策略时，管理者就应该对可能导致的员工忠诚度下滑做好心理准备，要尽量全面地估计忠诚度危机所带来的困难，并就应对的举措进行详细规划。

2. 及早采取措施重建留职员工对企业的信任

重建因裁员而严重受损的员工信任度，是裁员后维持和提升员工忠诚度的关键，具体措施有以下几点：

- (1) 在裁员前或者裁员期间应该与员工保持充分的交流，一定要让员工清楚地了解企业采取裁员手段的必要性和迫不得已的苦衷；
- (2) 向员工展示裁员对于企业发展前景将会产生的巨大作用；
- (3) 在裁员期间，要保证所有步骤的公开与公平，尽量维持员工对企业的信任感。



3. 注意把握裁员的时间

把握宣布裁员消息的时间需要一定的技巧，不同国家和地区也有着各自的特点：

(1) 在美国，一般来说企业宣布辞退员工的最佳时间是在星期五下午的 5 点。因为通常被裁的员工情绪都不是特别好，周五下班前宣布公司的裁员决定，被裁的员工可以在周末有个时间可以放松，调节低落的情绪；也可以避免被裁员工的消极情绪给公司带来一些不必要的损失，比如，可以避免这名员工消极的工作态度影响到别的员工的工作效率。

(2) 在我国的企业中，最佳裁员的时间应该是在星期三。因为对中国企业的员工来说，公司人力资源部星期三宣布辞退员工的话，被裁的员工就有足够的时间与一起共事的同事倾诉、道别，从同事那里获得心理上的安抚。同时，也能让留职员工了解真实的裁员原因，只要能做好被裁员工的离职管理，就可以通过他们来维持留职员工的稳定感。

无论具体的时间如何选择，关键是要在一周内做完裁员的工作，时间越短越好。如果裁员时间拖得太长，可能会在企业内部引起动荡。

小看板



如果企业因为财务等方面的问题，不与员工协商而单方面采取裁员措施，就会被员工认为是对心理契约的违背，这就严重损害了员工和公司之间的信任，从而导致忠诚度的下降。

4. 裁员后通过沟通来激励留职员工

在裁员后，企业需要留职员工继续为公司的未来奋斗，要达到这样的目的，就必须：

(1) 通过沟通对留职员工给予明晰的说明，不忌讳企业实际，传达公司新的发展战略；

(2) 正面回答留职员工关于职位、工作任务和目标是否会发生变化

的问题：

(3) 给留职员工描绘出他们清晰的职业生涯路径，将企业对留职员工的信任和期待明确地告诉他们，让他们明白他们可以留任的原因就在于他们的自身价值，他们受到企业的重视；

(4) 争取在尽可能短的时间内使他们恢复信心，重新焕发出高昂的组织士气。

5. 增强留职员工对工作环境的控制感

裁员后，企业直接面对的就是人员的短缺。让员工承担更多的工作或加大工作的挑战性是解决这个矛盾的可行办法，同时也能使留职员工在完成更多、难度更大的工作任务之后，增加他们的成就感、认同感、责任感和自信心。这样，留职员工会觉得对现有工作的控制力得到了加强，从而减轻了裁员所带来的压力。



提醒您

由于未来企业组织结构变革呈现出扁平化、小型化的趋势，因此裁员这种管理措施在短期内不仅不会消失，而且还会继续下去，这样，裁员后员工忠诚度的维护就显得更为重要。

6. 对被裁员工进行妥善处理

善待被裁员工，在留职员工看来是对违背心理契约所做的补偿。留职员工可以通过了解企业妥善、考虑周全的做法，减小甚至消除对企业裁员的抵触情绪，最终使员工忠诚度得到维持。

总之，企业在裁员后应该以积极主动的态度、采取切实有效的措施来减小裁员对员工忠诚度的负面影响，稳定忠诚的内部环境。

☞ 牢记要点

裁员后稳定忠诚的内部环境需要掌握的要点有：

- ⇨ 对裁员所导致的忠诚度下滑做好心理预期和准备
- ⇨ 及早采取措施重建留职员工对企业的信任



- ⇒ 注意把握裁员的时间
- ⇒ 裁员后通过沟通来激励留职员工
- ⇒ 增强留职员工对工作环境的控制感
- ⇒ 对被裁员工进行妥善处理

惠普和康柏两家公司合并后，为了削减成本以及处理众多的冗员，新管理层决定裁员 1.5 万人，占合并后员工总数的 10%。裁员后为了稳定军心、鼓舞士气，新惠普实施了有效的沟通和对话机制来重塑员工的信任感和忠诚度。事实证明，这项举措是积极的。虽然经过了大量裁员，新惠普的员工流失率仍维持在业内较低的水平。



另外，新惠普公司的被裁员工在接到通知后，仍有 3 个星期的时间可以在公司内部继续工作或是离开公司。离开公司的员工将根据其供职时间的长短得到 4 个月到 12 个月的工资补偿。此外，惠普还为那些被裁掉的员工提供 3 个月的失业救济支持。这些人性化的措施不仅给予了被裁员工在失业期间生活上的保证，也增强了留职员工对公司的信任感和忠诚度。



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

关于裁员，最近国内最引人注目的就是联想了。2004 年 3 月 11 日，联想结构性裁员五百余人，整个裁员过程一天完成，堪称“短平快”。这也是这个中国目前最具影响力的民营企业在 3 年内的第二次大规模裁员。这次联想裁员引起了巨大的内外部反响，员工的意见非常大，值得我们深入挖掘隐含在裁员背后的很多问题。这些问题，既有裁员操作过程中的程序与方法问题，也有隐藏在裁员现象背后的深层次问题。

请您结合本技能点的认识和理解，分析这次联想裁员所存在的问题。

参考答案：

1. 这次联想裁员集中反映了文化冲突问题。联想一贯倡导“家”文化以及亲情文化，提出联想就是员工的家，每个员工都是联想这个大“家”的家庭成员、重要组成部分。联想还提倡员工的忠诚感，把忠诚作为“家”文化的核心关键词之一。这些在联想员工的头脑中已经形成了惯性思维，成为其处理企业与自身关系时的一种思维定式。这就导致在联想裁员的过程中产生了一些冲突，裁员的举措与企业以往所倡导的文化之间产生矛盾和冲突。

这种冲突是组织变革中的正常现象。裁员必然与原有的文化产生冲突。任何一个企业的战略转型和组织变革从本质上来讲都是深层次的文化变革。很多企业不断进行组织变革、流程再造，为什么效果不佳，关键是没有触及组织变革中深层次的文化变革，没有触及员工的观念、思维方式与行为方式的改变。文化冲突是裁员过程中隐含的最大障碍，如果处理不当，容易导致裁员危机。

要解决文化冲突的问题，企业必须在裁员的过程中做到“理念先行”。要用文化来引导变革，同样也要用文化、用理念来引导裁员。只有把裁员的行为纳入到企业文化整合的范畴中，才能使裁员从计划到操作、从理论到实施成为可能，才能获得员工的理解与支持。企业要变革，文化也要发展。

2. 裁员本身是刚性的，而裁员的对象又是有思想、有感情的人，如

果在裁员的操作过程中，过于刚性而缺乏柔性，最后必然导致裁员矛盾激化，使企业失去道义，员工失去信心，裁员成本也必然会大大增加。所以，裁员的操作一定要具有柔性，要在理性的基础上采取人性化的方式。

虽然联想为被裁员工安排了周详的补偿计划，并为离职员工提供心理辅导、再就业支持等一系列配套措施，但之所以未能获得被裁员工的认可，原因除了文化冲突之外，主要就是执行过程中过于刚性：（1）高度保密，没有事前沟通；（2）离职面谈时间短，平均 20 分钟；（3）限定极短的离职时间，各种识别卡一律即时注销，2 小时内离开公司。这种刚性的做法的确难以获得被裁对象的理解。



第四章

提供使员工与企业融为一体的薪酬

薪酬是企业为员工所提供的生活保障，是员工工作成就的一种体现，它永远是员工考虑和关心的重要因素之一。因此，一味地强调员工无私奉献而忽视金钱的作用是不科学、非理性的，企业应该为员工提供有竞争力的工资和福利，在保证员工合理的经济收入的同时，关注员工经济利益与企业发展的同步性，构建员工与企业融为一体的薪酬体系，使其发挥出维持员工长期忠诚度和调动工作积极性的重要作用。当然，走向另一个极端认为“金钱是万能的”也是不可取的，因为，现代员工已经越来越清楚地认识到金钱并不是工作的全部了。

技能点 1 如何区分薪酬对于不同层次员工的

激励作用

主题词 提升员工忠诚度·共融薪酬·薪酬作用

适用情景 当需要区分薪酬对于不同层次员工忠诚度的激励作用时，查看此技能。

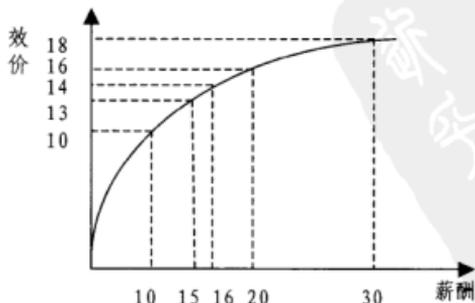


技能描述

薪酬是企业激励员工，包括中高层经理层的重要方式。但管理实践告诉我们，一味的高薪并不能激励所有的员工。因此，以提升员工的忠诚度为出发点来考虑薪酬，首先就应该区分薪酬对于不同层次员工各异的激励作用。建议您从以下几个方面来着手这项工作：

1. 理解薪酬的边际激励效用递减规律

根据费鲁姆（Victor Vroom）的期望理论，激励作用的大小取决于某一行动的效价和期望值，即激励力=某一行动的效价×期望值。其中，效价是指某种预期成果可能给行为者个人带来的满足程度；期望值则是付出一定的努力而达到某种预期成果的概率。下图是表示了薪酬与效价的关系：



薪酬与效价关系图



从上图中可以明显看到，薪酬的边际效价是递减的。这个规律告诉我们，对企业的员工来说，薪酬水平越高，边际薪酬的增长对其激励作用越小。换一种理解方式来看，薪酬对于企业中的不同收入水平的员工而言，所发挥的激励作用是不同的。这为我们区分薪酬不同作用的必要性提供了理论上的依据。



小词典
内在薪酬是员工从自身工作得到的薪酬，是员工对自己的工作比较满意的结果，比如工作成就感，工作的挑战性等等；外在薪酬则包括以货币形式支付的薪酬，如基本工资、津贴以及利润分红等等。

2. 把握薪酬作用于员工的动机

小看板



美国心理学家赫茨伯格的双因素理论把引起工人愉快和不愉快的因素分为两类：一类是保健因素，这些因素的改善只能消除员工的不满，但不能激发他们的积极性；另一类是激励因素，这类因素的改善能使员工感到非常满意。

激励过程的最大难点在于动机的变化上，每个员工都有不同的动机，即便是同一个员工在不同的时期也会有不同的动机。正是由于员工动机的不确定性决定了对所有的员工都简单地运用薪酬来激励是不会有好的效果的。当然，仅仅依靠薪酬有时也能对某些员工起到很好的激励作用，但前提条件是这些员工必须永远爱钱如命，如果按照美国心理学家赫茨伯格等人提出的双因素理论来分析，那么对于这些员工而言薪酬就永远是激励因素。

3. 拓宽薪酬的概念

要区分薪酬对于不同层次员工的激励作用，接下来就需要将传统薪酬的概念扩展为内在薪酬和外在薪酬。针对员工的动机复杂且多变的特点，企业在激励的时候就必须同时考虑员工的多种需要，只有把员工的薪酬水平和员工的社会地位、工作能力、晋升的机会联系起来，薪酬的激励作用才会显著增强。

4. 认识薪酬对于不同层次员工的激励作用

有了以上内容的铺垫之后，我们就可以区分出对于以下几类员工薪酬所起的不同的激励作用：

(1) 普通员工。对于企业中的普通员工来说，生存需要是第一位的，因此他们对于薪酬待遇的刺激比较敏感，薪酬的改善可以带给他们极大的激励。

(2) 知识型员工。以高智商和强学习能力为特征的知识型员工，对激励手段的偏好已经开始由物质刺激转向精神奖励。对于他们而言，自尊、信任和自我实现的需要是最主要的，除非外在薪酬的差距非常大，否则薪酬的激励作用是很有局限的，换言之，用“薪”买“心”是很难成功的。



提醒您

尽管目前国内人才竞争的焦点还停留在薪酬之争上，但随着员工层次和需求的提升，在可预期的未来，薪酬一定不会继续成为员工考虑的首要因素了。

(3) 核心员工。核心员工一般都希望自己的能力得到充分的发挥，自己的工作得到企业的认可，在事业上有成就感和满足感。尽管他们还是希望能够得到与其业绩相符的外在薪酬，但是这种薪酬本身已不再是激励他们最重要的因素了。

(4) 高层职业经理人。多数高层职业经理人往往将薪酬的重要性排在第三或者第四的位置，对于他们而言，薪酬只是数字——个人价值的数字体现，他们已经拥有了豪华住宅、高级轿车，所以他们更看重个人



发展的空间以及更大的成就感等方面。

总而言之，区分薪酬对于不同层次员工的激励作用，对于为采取相对应的提升员工忠诚度的措施提供参考，并对有针对性地满足员工薪酬的要求具有指导意义。

牢记要点

区分薪酬对于不同层次员工的激励作用时需要把握以下几点：

- ⇒ 理解薪酬的边际激励效用递减规律
- ⇒ 把握薪酬作用于员工的动机
- ⇒ 拓宽薪酬的概念
- ⇒ 认识薪酬对于不同层次员工的激励作用

实践练习

请您思考并回答下面的问题：

根据您的实践经验以及对于本技能点内容的认识，您认为内在薪酬对于提升员工的忠诚度具有哪些重要作用？

 _____

参考答案:

有趣、独立并有弹性的工作，学习、成长机会、较高的愿景预期，清洁、整齐且安全的工作环境，尊严和自身价值得到体现，上级的信任与支持等。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《薪酬管理实务手册》，刘军胜编著，机械工业出版社，2002年。
- ▶ 《企业薪酬与绩效管理体系设计》，奚玉芹、金永红编著，机械工业出版社，2004年。
- ▶ 《员工考核与薪酬管理》，李剑、叶向峰等编著，企业管理出版社，2002年。
- ▶ 《打造500强企业的薪酬体系》[美]津海姆、舒斯特著，电子工业出版社，2004年。
- ▶ 《哈佛商学院MBA管理全集：人力资源管理卷 薪酬设定与员工激励》，[美]威廉·沙门主编，时代文艺出版社，2003年。
- ▶ 《战略薪酬：人力资源管理方法（第二版）》，[美]约瑟夫等著，社会科学文献出版社，2002年。
- ▶ 《卓越的价值：基于绩效的薪酬方案设计》，[美]劳勒三世著，电子工业出版社，2004年。



技能点 2 如何使薪酬具有内部公平性

主题词 提升员工忠诚度·共融薪酬·内部公平性

适用情景 当企业内部出现薪酬不公的争论和隐患，进而影响员工忠诚度时，查看此技能。



技能描述

薪酬的内部公平性，又可以理解为薪酬的内部均衡，就是企业薪酬体系中所表现出的对内一致性。岗位价值评价又称职位评价，可以有效地解决内部公平性问题，建议您通过以下方面来掌握这个工具：

1. 明确薪酬内部公平性与员工忠诚度的关系

责任、权利和利益的对等是管理的一个基本原则。因此，员工会很注重自己的收入是否和自己的责任、权利以及付出对等。



内部评价相关性相当于一种可以表示组织中某个岗位的相对价值的公共语言，表示出了对这个岗位评价的高低。从这个意义上讲，岗位价值评价具有企业文化的特征，而这种文化是强调等级和身份的。

(1) 员工会跨越部门、跨越团队去进行内部薪酬比较。如果缺乏明晰科学的薪酬分级，员工很容易产生不公平的感觉，不满的情绪自然会滋生，工作的积极性和创造性必然降低。

(2) 员工的第一想法自然是向薪酬更能体现自身价值的部门调动，这个过程中流言、猜测、抱怨会应运而生，会破坏企业良好的内部环境，从而导致忠诚度的下滑。

(3) 如若企业外部有更优越的待遇条件，跳槽便成为对员工的极大

诱惑，对企业的忠诚将岌岌可危。

2. 把握解决内部公平性的方法——岗位价值评价

作为确定、支付薪酬的一种手段，岗位价值评价对提升员工忠诚度、解决内部公平性之所以有效，是因为它可以提出能被广泛接受并有利于管理者管理的内部评价相关性，从而能将工作划分为不同的级别。

(1) 岗位价值评价的方法。岗位价值评价的方法是指评价工作岗位价值的测量手段。面对两个岗位薪酬的确定问题时，主要的思路是根据二者明确的“岗位职责说明书”，提炼和分解出影响二者价值重要程度的因素（工作难易程度、工作责任大小、对外联系的难度、工作环境条件等），接着给出每一个项目的评价数值就可以得到量化的比较结果了。现行的方法主要有：

① 分级法。岗位价值评价分级法就是将所有的工作岗位进行比较并划分成级别顺序，以此来反映岗位价值量的相对大小。这种古老的方法过于简单并受主观因素的影响很大，在很多情况下执行的效果也难以得到大多数人的信服。

② 分类法。岗位价值评价分类法是在1923年美国“联邦分类法案”的倡导后发展起来的，它必须预先定义一个企业组织中薪酬级别的数量和相应特征，具体评价时是把实际工作岗位与所定义的级别进行比较以确定其合适的级别位置。这种方法比较适合于那些有凝聚性的、稳定的、分等级的组织，因此在新世纪企业生存环境中应用的局限性会越来越大。

③ 记分排名法。正如在处理两个岗位的相互比较时所做的那样，对比重要性程度时，评价的标准是至关重要的。将岗位的价值评价拓展到整个企业的范围时，必须以同样的标准来评价企业中所有的岗位，用一个统一的尺度来衡量，才能比较出它们之间的相对价值，即对企业的相对重要性。这个过程就是所谓的岗位价值分析，所使用的标准就是岗位价值评价模型。记分排名法就是在这样的基础之上孕育而生的，它需要做以下的工作：

- ◆ 确定具体的因素来区别工作的差异；



110 191
PDF

- 鉴定被评价的岗位在每种因素中所处的级别或程度；
- 确定各种因素的权重；
- 确定各种因素的评价分值。

岗位价值评价模型所包含的评价因素可以分为以下三种类型，并且每个类型都可以更细致地划分直到最易于打分的程度，详见下表（各评价因素的所占比重和对应二级因素的权重的赋值在这里只是范例）：

岗位价值评价模型的评价因素表

分类	评价因素	比重 (%)	二级因素	权重 (%)	定义
输入	专业知识与经验	25	受教育程度	40	学历水平、培训经验、专业类型
			相关工作经验	60	时间长短及在专业上的权威性
过程	问题处理	20	问题的性质	50	一般会遇到什么样的问题
			处理方式	50	发生问题时如何处理
	沟通协调	15	与人沟通协调的特性	30	沟通时需要的技巧和难度
			沟通的需求	70	工作内容对沟通的需求程度
管理宽度	10	直接管理人数	70	直属的员工数量	
		间接管理人数	30	不是直属但在组织架构中属于被自己领导的	
输出	决策参与及影响程度	30	参与决策的程度	50	参与过程中的各种权利
			工作结果产生的贡献	50	工作结果带给个人、同事以及整个企业利益
		100			

- 输入：这些因素一般是界定员工所考虑的专业技能和知识结构，具体包括教育、培训和正式的从业资格等；
- 过程：这些因素主要是与输入和输出有关，比如岗位工作复杂性、所面对问题的特点以及组织结构等；
- 输出：这些因素集中在某项工作对企业组织最终结果的贡献方面，

如对某些资源的特权及相应责任等。

二级因素的进一步分解表（方格中根据企业实际填入分值）

问 题 的 性 质	问题处理方式					
	一	二	三	四	五	六
	惟一反应 是向上级 报告	没有指 导的前 提下按 照规章 制度办 理	(同左) 但需要上 级指导	无对应 规章, 需上级 指导	(同左)但 上级也无 解释,灵活 运用企业 方针政策 解决	变化快, 按照企 业整体 价值观 解决问 题
A	重复性强, 解决方法 是例行的 程序					
B	有重复性, 略为复杂, 需要进行 判断和运 用简单的 改善手段					
C	经常发生 复杂的问 题,需用基 本的统计 分析					
D	统计分析 或分析问 题要求高					
E	需在现有 基础上发 展新的作 业方法					



F	有关企业整体性、中长期的战略规划					
---	------------------	--	--	--	--	--

④ 要素比较法。与记分排名法相类似，要素比较法从鉴定区分工作差异的因素开始，但不同之处在于它要用协商一致的当前工资级别来产生权重。它包括四个步骤：

➤ 选择基准工作岗位。这些基准工作岗位是那些当前工资级别被预先设定是“正确的”，这是一个大家都认可的标准。

➤ 对照每个确定的要素将基准工作岗位定级。

➤ 用当前的工资级别来指定总的级别顺序和相关性模型。

➤ 将非基准工作岗位与基准尺度就每一个评价因素进行比较，产生与之对应的薪酬。



提醒您

岗位价值评价本质上是基于比较和判断的，得到的数值是一个相对的结果，没有绝对的含义。也就是说，单独评价一个岗位的价值是没有意义的。

(2) 进行岗位价值评价要注意的问题：

① 尽管是以提升员工忠诚度为最终目的，但岗位价值评价的对象是工作岗位本身，着重于工作而不是岗位上的员工；使用岗位价值评价模型，也是对一个具体岗位才有意义。这与评价担任这个岗位工作的员工做得好或者不好的绩效考评有着本质的区别。

② 岗位价值评价是一个动态的过程。企业为适应环境的变化，通常的做法是调整组织结构。而这必然会伴随着业务流程的相应重组，其间岗位的增减以及职责的变更也将不可避免；原来的岗位价值评价结果将不再符合实际的需要，很可能导致员工新的不满情绪，引起忠诚度的降



低。因此，企业进行变革的时候，对岗位重新定位和评价是必须的，也就是把岗位价值评价作为企业动态管理的内容之一。

③ 针对行业环境不稳定的公司，应该将设定的职位级别尽量放宽。简而言之，就是根据岗位价值评价的结果，在同一个薪酬级别中囊括尽可能多的岗位。这样薪酬体系的变动就不会因为企业的变革而过于剧烈。同时，这样的处理还可以保持岗位职责的良好弹性，有效解决岗位价值评价与“拿多少钱、做多少事，事不关己、高高挂起”的矛盾。

④ 必须保证工作分析的正确性。工作分析是岗位价值评价的基础，只有设计出合理的工作职责，反映出正确的职位信息，岗位价值评价才能起到应有的作用。

小看板



工作分析是指为评价工作收集、分析和描绘工作岗位信息的过程，通常以工作描述的形式表现出来，目的是实现对工作岗位完全的、最新的理解。

⑤ 岗位价值评价应该保证尽可能的公平与公正，这对于充分发挥其作用是十分重要的。为此，应该积极倡导引入外部专家并允许相关人员参与的方法。

薪酬是影响员工满意度和忠诚度最敏感的因素之一，而薪酬内部的公平性则是在这个因素中员工可以直接感受到的最贴近其自身的方面，因此运用好岗位价值评价来对这个环节进行妥善处理，将对员工忠诚的维系和提升产生积极的效果。

☞ 牢记要点

解决薪酬内部公平性问题的需要把握以下几点：

- ⇨ 妥善地解决薪酬的内部公平性可以从一个层面提升员工忠诚度
- ⇨ 岗位价值评价是解决内部公平性的有效方法
- ⇨ 岗位价值评价的具体方法要适当选择
- ⇨ 岗位价值评价是针对工作岗位本身的一个动态过程
- ⇨ 将设定的职位级别尽量放宽有时是一种一举多得的办法
- ⇨ 工作分析的质量直接影响岗位价值评价的准确性

HM 是一家广告公司，企业在经营了 6 年之后开始逐渐成熟。在承揽了 HE 公司华南地区的广告后，公司发展蒸蒸日上，随即开始大规模地招兵买马。但问题也随之而来，原来公司在项目增多、急需人才的时候，给的薪酬就比较高。而人才需求不是很急迫的时候，薪酬水平又随之下降。



当企业规模小的时候，这个问题还不是非常突出，但当企业日益扩大、业务稳定之后，矛盾就突现出来了，甚至有些经理和下属员工的工资一样。有些人进入公司的时机比较好，薪酬就比一般人高很多；而另外一些员工尽管能力也很强，并且业绩也不错，但由于他们进入公司的时机不好，薪酬却很低。这样的现状极大地影响了员工的忠诚度，不少员工萌生了跳槽的想法。公司在这样的情形下，决定进行薪酬改革，第一个举措就是对现有岗位进行岗位价值评价。

他们使用了“岗位价值评价模型的评价因素表”和“二级因素的进一步分解表”形式的岗位价值评价模型，根据公司的具体情况采取了相应的处理方法，得出了每个岗位的岗位价值，并以此作为制定薪酬的基础。事实证明，此举取得了良好的效果，有效地解决了内部公平性的问题，提升了员工的士气和对于公司的忠诚度。值得一提的是，在“决策参与及影响程度”项目中，该公司选择了“工作失误会导致的后果”这样的负向标准作为二级评价因素，尽管由于其权重小而没有对最终评价结果产生决定性的影响，但这其实是不合理的。因为，

每一个员工都会从自己的角度来看待问题，都会认为自己的岗位对企业经营的效果有着至关重要的影响。因此，应该尽可能避免使用这样容易引起混淆和争议的概念和标准。



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

JD 公司是深圳一家生产汽车用品的企业，成立几年后在行业内处于中游的水平。但随着竞争对手的增加，市场环境不断发生剧烈的变化。在这种情况下，公司为增强竞争能力也经常进行内部调整。2002 年，由于市场开始萎缩，公司整合原有资源将以前的几个独立的销售部门合为一个，并将企管部与人力资源部合并为综合管理部。这样，以前的人力资源部经理不但要管理原来的工作，同时又增加了企管部经理的一部分职责。这样的调整后，薪酬体系却没有相应的改革，从部门经理到基层员工的意见都很大。

如何解决这个问题呢？



参考答案：

加大岗位价值评价体系的维护力度，与公司调整步伐一致；在通过岗位价值评价重新设计薪酬体系时，应尽量减少职位级别以减小变革导致的震荡影响。



技能点 3 如何开展员工薪酬水平调查

主题词 提升员工忠诚度·共融薪酬·薪酬调查

适用情景 当企业员工抱怨自己的薪酬水平与同类企业薪酬比较存在差距，进而影响员工忠诚度时，查看此技能。



技能描述

员工对于自己收入进行的比较还会延伸到企业的外部，如果觉得自己得到的比其他公司员工得到的要少，员工依然会产生不公平感。这样的差距来源于薪酬的外部竞争力，展开员工薪酬水平调查，是改善和提高薪酬外部竞争力的主要手段，建议您可以采取以下的实施措施：



所谓薪酬的外部竞争力，就是指本企业薪酬水平同其他组织的薪酬水平相比较时的竞争力，它关注的是组织之间薪酬水平的相对高低。

1. 明确调查的目的

薪酬调查的目的在于根据竞争对手支付给员工的工资来决定本企业的薪酬水平。在进行调查之前，应该围绕调查目的明确要获取的信息数量、内容，以及这些信息对于改善薪酬外部竞争力的影响程度，这样才能做到有的放矢，以明确保证信息收集的有效性。

2. 确定调查的对象

确定调查的对象时，不宜范围过大，否则缺乏针对性，容易导致收集的信息对本企业不具有指导作用；也不宜范围太小，屈指可数的几个目标企业所提供的数据可能由于各自的特殊情况而失去普遍意义。合理的选择应该有两类：



(1) 一类是与本企业存在竞争关系的企业，或者在行业内规模、发展阶段、经营业绩与自己类似的企业；

(2) 还有一类需要特别考虑在内，即员工流失的去向企业以及现有员工的原工作单位。

3. 选择调查的方式

调查方式的选择对于调查结果的可靠性有着较大的影响，一般情况下由于薪酬调查的专业性较强的缘故，企业都选择委托专门的薪酬调查组织或机构来收集薪酬信息；在具备一定的便利条件的情况下，企业也可以通过别的渠道来获取薪酬信息，例如：

(1) 充分利用地区性的商业理事会或其他商业的和专业的组织机构所形成的网络群体；

(2) 与其他企业管理者进行非正式的交流；

(3) 以企业身份参与行业标杆协会、通过报刊来收集国家发布的相关调查信息等。

小看板



“首先，在薪酬方面必须与竞争者保持平衡，要更有竞争力。只有做到这一点，才能稳固留住人才的基础。”

—— SHAW 超级市场人力资源部总裁：鲁思·布拉姆桑

4. 决定本企业最关心的调查内容

薪酬调查的内容可以涉及很多的方面，但为了保证结果具有较强的针对性，应该事先确定调查的核心内容，一般包括以下几个方面：

(1) 工资：任何特定工作的工资水平，工资等级的级数、范围、交叠、内部分区数目，工资增长幅度和时间跨度等；

(2) 福利：假期、人身保险、长期伤残保险、个人健康保险、运动和社会福利设施、交通补贴、通讯补贴、养老金等；

(3) 工资结构、绩效工资和奖金发放水平。

5. 选择基准工作并为之做比较

员工岗位的职责是会发生改变的,在不同企业中,同样一个岗位所承担的责任和工作内容是不尽相同的。进行薪酬调查、发现岗位薪酬存在的差异时,一定要深入分析产生这种差距的客观原因,挑选出普遍认可的基准工作,在与之进行比较的前提下才能保证所获取的信息的可靠性。具体的比较可参照下表的模式(比较因素还可以包括技术、安全性、责任等):

参照基准工作的比较表

比较因素	衡量标准	相应薪酬调整
劳动强度	与基准工作相比要大得多	+10%
	与基准工作相比要大一些	+5%
	与基准工作相比要差不多	持平
	与基准工作相比要小一些	-5%
	与基准工作相比要小很多	-10%
努力程度	与基准工作相比要高得多	+10%
	与基准工作相比要高一些	+5%
	与基准工作相比要差不多	持平
	与基准工作相比要低一些	-5%
	与基准工作相比要低很多	-10%
贡献程度	与基准工作相比要高得多	+10%
	与基准工作相比要高一些	+5%
	与基准工作相比要差不多	持平
	与基准工作相比要低一些	-5%
	与基准工作相比要低很多	-10%

6. 充分考虑各种影响因素

影响薪酬调查的因素有以下几个方面:



(1) 外部因素：国家宏观经济政策、行业状况、人文环境、地区消费水平、劳动力供需状况等；

(2) 内部因素：行业、公司规模、公司组织结构、岗位设置等；

(3) 员工因素：能力水平、工作年限、资历、经历等。

总而言之，科学可靠的薪酬调查可以使企业发现自身薪酬水平与竞争对手的差距，采取相应对策后

可以提高企业薪酬的外部竞争力，进而起到巩固和提升员工忠诚度的作用。

☞ 牢记要点

开展员工薪酬水平调查，提高薪酬的外部竞争力需要把握以下几点：

- ⇒ 明确薪酬调查的目的
- ⇒ 确定薪酬调查的对象
- ⇒ 选择薪酬调查的方式
- ⇒ 决定本企业最关心的薪酬调查内容
- ⇒ 选择基准工作并与其做比较
- ⇒ 充分考虑各种影响因素

📖 实践练习

请您思考并回答下面的问题：

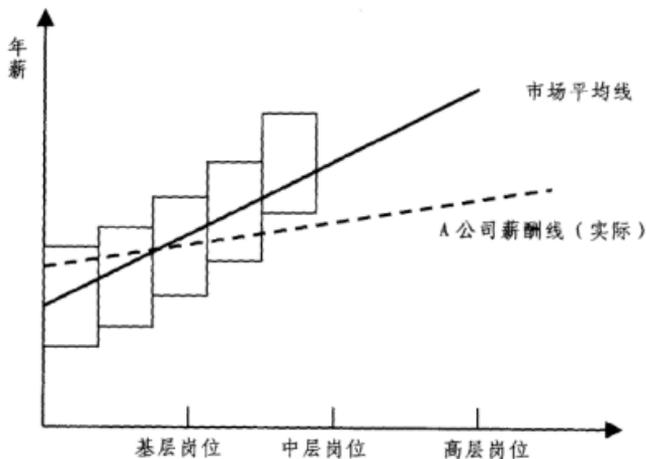
A 公司通过对与本行业规模相当、差别不大的企业进行薪酬调查比较，绘制出了以下的比较图。请您根据您对于薪酬外部竞争力的认识和理解，给出相应的解决措施。



提醒您

在应用薪酬调查的结果时，要充分考虑到滞后性的影响，根据调查结束到结果应用这段时间内影响因素的变化做出相应的调整。





参考答案:

从上图我们可以看到，A公司基层岗位员工的工资明显高于市场平均水平，而中高层岗位员工的工资又远低于市场水平，自然很容易导致后者的大量流失。

可行的建议是：适当降低基层员工的工资，同时提高以管理骨干、技术骨干为主体的中高层员工的工资，以此来提高公司薪酬外部竞争力。

技能点 4 如何使薪酬体系具有激励性

主题词 提升员工忠诚度·共融薪酬·激励性薪酬体系

适用情景 当要使薪酬体系具有激励性，以此提升员工的忠诚度时，查看此技能。



技能描述

激励性薪酬体系是相对于传统的仅利用工资、金钱等外在的物质因素来促使员工忠诚于企业而言的，它更多地从尊重员工的“能力”、“愿望”、“个人决策”角度出发，从而能更好地创造员工个人与企业利益的“一体化”氛围。



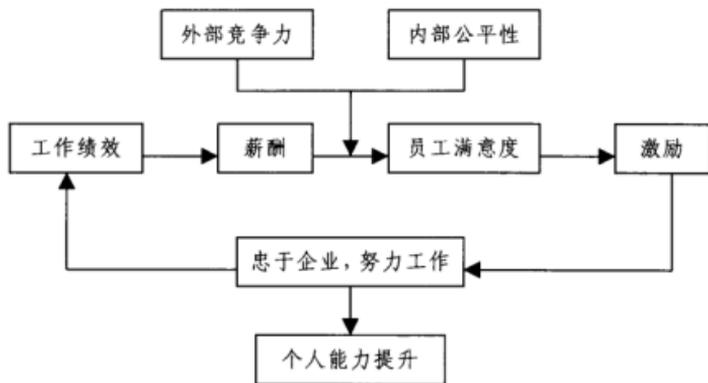
薪酬激励是企业通过设立适当的奖励组合，借助于必要的信息沟通，以一定的行为规范来激发、引导、维持和同化员工的行为，从而在有效地实现组织目标的同时实现个人目标。

1. 明确薪酬与激励之间的相互关系

当员工受到激励时，将会努力工作，从而取得良好的工作绩效，企业根据员工的业绩给予相应的薪酬。对于薪酬，员工会进行外部公平性和内部公平性分析，并结合自身的努力程度，判断薪酬体系的公平、有效程度，获得一定的满意度。过去，薪酬作为最重要的激励因素，员工对它的期望值较高；但随着生活水平的提高以及员工自我意识的提升，薪酬已经呈现出向保健因素转变的趋势。员工的自身素质越高，这种趋势就越明显。因此，必须建立激励性薪酬体系使员工重新感受到对薪酬的满意，再次获得激励，这样才能使他们更加努力地工作，不断提升自身能力，取得较高的



绩效，如此周而复始使形成激励循环。薪酬与激励的相互关系见下图：



薪酬与激励的相互关系图

2. 增大基本工资的激励性

可以采取的做法主要是让它其中的一部分处于变动之中，即将基本工资的发放与员工当年的绩效考核和对企业的贡献挂钩，让稳定收入比重下降，不稳定收入比重上升。在这个过程中，为了避免因基本工资浮动不当所引起的员工抱怨甚至离职，企业应根据自身的文化环境、员工承受压力的能力将浮动比例限定在一定的范围内（基本工资的30%为宜），这样既可以给员工带来安全感，又能有效地发挥基本工资的激励作用。

3. 对薪酬激励采用“链式”管理方法

企业薪酬体系激励链包括经营者薪酬激励、中级管理人员薪酬激励和普通员工激励三个环节。对不同的环节采用各异的薪酬分配方式：经营者采用年薪制；中级管理人员采用“全绩效”薪酬模式，即基础工资加绩效工资，充分体现高风险、高收益的原则；生产员工则采用“职位加绩效”的薪酬模式，即基础工资加职位工资加绩效工资；职能员工采用“全职位”薪酬模式，即基础工资加职位工资。各级员工的收入差距要合理确定，一般情况下中高级差距1.5~2倍、中级与普通员工差距2~3倍较为合适。



小看板



所谓薪酬激励的“链式”管理方法，是指激励性薪酬体系应该成为系统激励，需要兼顾各级人员的利益，形成良性联动机制，用系统思考的方法来改善薪酬激励的整体效果。

4. 利用宽带薪酬使薪酬幅度扁平化

宽带薪酬体系的核心内容是将工资级别由原来的十几、二十几个减少至七、八个，使同一级别的工资线延长，即扩大同一级别薪酬的幅度。于是，尽管处于同一薪酬级别的员工数量增加了，但他们的薪酬数额差距会相应增大。这样，优秀的员工可能会和主管享受一样的工资待遇，而当他们的知识、技能水平超过主管时，工资便有可能超过主管，这有利于员工发挥创新性，激发员工不断开发自我潜能的积极性。

5. 采用科学的绩效工资

以绩效考核为基础的绩效工资，应该是激励性薪酬体系中激励效应最好的一个部分，它既体现客观公平公正原则，又最大限度地促进了员工之间的竞争。采用绩效工资，首先需要确定比较公正地考察员工业绩和客观反映员工努力程度的考核指标体系；另外，应体现人才开发的理念，与晋升、培训等个人发展计划相互联系，从而推动员工素质的提高。

6. 综合运用薪酬的短期激励与长期激励

短期激励是对员工短期目标的奖励，通常指一般的奖金薪酬；



提醒您

采用促进薪酬体系激励性的措施一定要注意对象与环境，不同的企业处在特定的行业，拥有不同的企业文化和不同认识层次的员工，因此，机械照搬照抄其他企业的成功案例并不是最好的方法。

长期激励是指对为企业长期绩效做出贡献的员工的激励，形式主要有股票、股票期权、虚拟股票等。为发挥这两种方式各自的优势，企业可以结合自身的规模、行业特点、成长性和稳定性，将二者相结合，使薪酬成为员工基本的生活保证，股权作为对员工的特别奖励。

7. 建立个人激励与团队激励相结合的薪酬体系

采用这种薪酬体系具有非常大的激励效应。通过团队激励计划的实施，员工因团队业绩而受到集体奖励，不仅会产生集体荣誉感和归属感，而且增强了企业团队的凝聚力，促使员工为提高团队绩效而长久、努力地工作。

8. 让员工参与薪酬体系的设计

让员工参与设计和管理的薪酬体系能够增强员工的团队观念以及对企业和管理层的信任感，并且通过与管理层进行充分的沟通可以使薪酬体系充分体现员工的意愿，从而满足员工的心理需求和期望值。因此，这种方式能够使薪酬体系具有长期的激励效果。具体的操作方法有以下两种：

(1) 从不同的部门挑选背景和身份、学历、年龄、性别以及层级都不同的员工组成薪酬体系制定小组：

(2) 通过保密的途径收集员工关于薪酬体系所提出的各种意见和建议，在真正建立薪酬体系时将这些内容结合实际情况体现出来。

总而言之，企业要想在激烈的人才竞争中吸引和维系优秀的员工，必须要为其制定有激励效用的薪酬体系。这样才能提高员工的工作满意度以及对企业的归属感和忠诚度，为实现企业目标和个人利益而不断努力。

☞ 牢记要点

促使薪酬体系具有激励性时需要把握的是：

- ⇒ 明确薪酬与激励之间的相互关系
- ⇒ 增大基本工资的激励性
- ⇒ 对薪酬激励采用“链式”管理方法
- ⇒ 利用宽带薪酬使薪酬幅度扁平化



- ⇒ 采用科学的绩效工资法
- ⇒ 综合运用薪酬的短期激励与长期激励
- ⇒ 建立个人激励与团队激励相结合的薪酬体系
- ⇒ 让员工参与薪酬体系的设计

某房地产集团下属的一家物业管理公司在成立初期，非常注重管理的规范化和充分调动员工积极性，制定了一套比较科学完善的薪酬管理制度，公司得到了较快的发展。但取得一定成绩之后，公司的薪酬体系并没有随着业务的发展和人才市场的变化而适时调整，还是沿用以前的。于是很快出现了员工工作热情降低，部分技术、管理骨干离职，其他人员人心不稳的现象。在这种情况下，该公司的领导意识到问题的严重性，经过对公司内部管理的深入了解和诊断，发现问题出在公司的薪酬体系上，关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场明显偏低，对外缺乏竞争力；公司的薪酬结构也不尽合理，对内缺乏公平性，从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失。针对这一具体问题，该公司就薪酬水平进行了市场调查和分析，围绕增强激励性对公司原有薪酬体系进行了调整，制定了新的与企业战略和组织架构相匹配的薪资方案，从而重新激发了员工的积极性和创造性，公司发展又开始恢复良好的势头。

从这一事例可以看出，如何促进薪酬体系的激励性，如何发挥薪酬的最佳激励效果，以求企业能吸引和留住人才，造就一支高效、稳定的员工队伍，对企业发展的影响是巨大的，甚至是致命的。



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

构建激励性的薪酬体系时应该避免以下三个观念的影响：平均主义的影响、暗箱操作、主观思想的影响。请根据您的实践经验来分析这三个方面在员工忠诚度方面可能会导致的后果及原因。





参考答案：

平均主义认为每个人不管贡献大小，薪酬应该大致相当。只有人人所得均等，才能算是公平。这就意味着薪酬体系失去了应有的激励效用，不利于核心骨干的进一步发展和脱颖而出，会使得真正有能力、有抱负的员工失去了希望，或变得平庸，或跳槽走人。

“暗箱操作”是对“员工是否应知道同事的薪酬状况”这个问题的一种回答，往往导致员工对企业薪酬制度的不信任。因为，不了解彼此薪酬水平的员工就不可能正确地认识努力程度同薪酬之间的关系，也不可能知道他们的薪酬是否合理。

激励性薪酬体系中，员工还是会通过与其他人的对比来评价自己所获得的薪酬。员工之间由于缺少沟通，对别人的贡献不了解，容易高估同事的报酬和低估他们的绩效，同时过分看重自己的专长、特定技巧和工作的成就，低估自己的报酬水平。因此，员工往往会把自己的薪酬作不恰当的比较而认为不公平，把合理的分配差等看做是不合理，从而产生不应有的不公平感。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《薪酬支付的艺术》，郑大奇、王飞翔编著，中国言实出版社，2001年。
- 《公司薪酬制度概论》，陈清泰、吴敬琏主编，中国财政经济出版社，2000年。
- 《企业薪资福利设计指引》，朱瑜编著，广东经济出版社，2003年。
- 《福利管理》，陈全明编著，海天出版社，2003年。

技能点 5 如何制定弹性福利计划

主题词 提升员工忠诚度·共融薪酬·福利计划

适用情景 当企业福利不再成为激励因素而无法提升员工忠诚度时，
查看此技能。



技能描述

企业中的福利，如果只由组织统一给定，而员工毫无选择的权力，那么这样的福利并不一定能够使员工满意，也就不能很好地激励员工。弹性福利计划是员工行使这种权力的一个途径，可按以下步骤来制定：



福利是指除薪金以外企业支付给员工的其他报酬和津贴项目；弹性福利计划就是让员工在企业提供的范围内随意挑选自己的福利项目，以此来满足员工福利多元化的需求，使福利的激励效用最大化的一种方法。

◆ 清点企业目前所有的福利项目

有计划地清点企业目前可以提供的所有福利项目，是弹性福利计划实施的准备工作。根据清点的结果可以制作出企业的“福利清单”，并在清单中对每个项目进行详尽的说明和解释，可以方便员工从中进行选择并形成自己最满意的组合。另外，这份清单应该结合企业的实际处在不断的“扩容”之中，因为只有被选福利项目的日益增多才能满足员工对于福利丰富化的要求。

◆ 查明设立福利项目的原因

要想让福利真正发挥其激励作用，就必须知道员工想从福利措施中获得什么，而不是企业想当然地给予员工一些东西就认为是员工想要的。



因此，清单中的福利项目都需要有明确的设立原因，这样才能清楚是否满足了员工的实际需要。

◆ 将这些福利项目纳入企业的年度预算

对这些福利项目进行精确的年度预算，表现形式可以是绝对数值和所占的百分比，例如，占工资总额、销售额、盈利和行业平均数的比例等。这样可以使管理者对于员工可能选择的组合所产生的费用做到心中有数，便于提前做出计划。

◆ 定期开展员工福利调查

在员工开展关于福利的定期调查，是企业与员工关于福利问题的一种沟通方式，可以了解他们对于所设立的福利项目的重要性和满意程度的意见及建议，并以此为依据及时地对福利清单进行修改。

◆ 不断调整企业的福利政策以适应环境条件的变化

弹性生命周期福利是进行这种调整的一个不错的方法，它可以基于科学的预期做出前瞻性的规划，以达到适应环境变化的目的。

· 小 看 板



所谓的弹性生命周期福利，是在基本弹性福利计划实现了为员工职业的某一时期的福利组合提供多样性的基础上，满足员工在整个职业生涯期间内对于福利不断变化的需求。

◆ 对弹性福利计划使用计算机管理

使用计算机管理弹性福利计划，可以应付大量的文书和管理工作，依靠庞大的数据库来评估每名员工的福利上限，并定期更新每个人的福利组合。设计并建立“弹性福利选择”程序以及类似的系统还可以随时解答员工关于福利所提出的问题，例如，“我的住房援助资金已经有多少钱了？我该休假了吗？休假有几天？”等等，从而保证员工对于弹性福利的充分知情权。



◆ 将弹性福利计划编写入员工手册中

弹性福利计划的实施有赖于与员工良好的沟通，在沟通后为保证福利政策与实践的统一，应通过详尽的文字数据和各种活动让员工对计划耳熟能详，将计划写入员工手册就是一个不错的途径。同时，这也便于企业在各种场合介绍自己的福利计划，增强对外部人才的吸引力。



提醒您

为了避免弹性福利计划演变为平均主义的大锅饭，应该在设立每个员工的福利清单时将可以享受的福利种类和数量与员工的工作业绩紧密地联系起来。

总之，企业的福利政策必须根据实际情况的变化做出相应的调整以满足员工个性化的需要，只有让员工得到他们满意的福利组合，才能充分发挥出激励员工的作用，促使员工更加忠诚于企业。

☞ 牢记要点

制定弹性福利计划时需要掌握的技能有：

- ⇒ 清点企业目前所有的福利项目
- ⇒ 查明设立福利项目的原因
- ⇒ 将这些福利项目纳入企业的年度预算
- ⇒ 定期开展员工福利调查
- ⇒ 不断调整企业的福利政策以适应环境条件的变化
- ⇒ 对弹性福利计划使用计算机管理
- ⇒ 将弹性福利计划编写进员工手册中



实践练习

请您思考并回答下面的问题：



上海贝尔公司员工平均年龄仅为 28 岁，大部分员工正值成家立业之年，购房置业是他们生活中的首选事项。在上海房价高居不下的情况下，上海贝尔及时推出了无息购房贷款的福利项目，而且在员工工作满规定期限之后，此项贷款还可以减半偿还。当公司了解到部分员工通过其他手段已经解决了住房问题，有意于消费升级、购置私家轿车时，上海贝尔又为这部分员工推出了购车的无息专项贷款。除此之外，上海贝尔还将购房和购车的专项贷款额度累加合一，员工可以自由选择是用于购车还是购房；在交通方面，员工可以选择自由领取津贴，自己解决上下班问题，也可以不领津贴，而搭乘公司安排的交通车辆。

这些举措帮助上海贝尔在国内高科技人才短缺、员工流失率居高不下的形势下，员工流失率保持在 5% 左右这么一个良性的水平之上。请根据您的弹性福利的认识，解释上海贝尔这些举措取得成功的原因。



参考答案：

首先，上海贝尔的这些举措充分考虑到员工的实际需要，对于员工的燃眉之急非常善解人意，于是在无形之中加深了员工与公司之间长期的心理契约，使得员工的忠诚度得以提升。

另外，上海贝尔改变了以往员工无权决定自己福利的状况，给了员工一定选择的余地，于是员工在一定程度上拥有了对自己福利形式的发言权，这样自然能够促进工作满意度和忠诚度的提升。

技能点 6 如何使奖励发挥提升员工

忠诚度的作用

主题词 提升员工忠诚度·共融薪酬·奖励

适用情景 当需要肯定员工的工作成绩，激发其积极性从而提升其忠诚度时，查看此技能。

技能描述

奖励是一门艺术，在员工工作出色时及时地给予奖励，可以使他们产生被承认的满足感和被重视的激励感，从而提升对企业的忠诚。为充分发挥奖励对员工忠诚的积极作用，需要做到：

1. 建立奖励的标准

什么样的员工或者什么样的工作行为应该受到奖励，这个奖励的标准问题需要周密思考。奖励的标准要有前后的一致性和计划性，并在可实现的前提下，要有一定的难度，这样才可以避免因为奖励太容易获得而失去其应有的意义。另外，奖励的目标应该能够增强企业的总体使命，重视奖励有突出成就的工作者。



提醒您

发挥奖励对于员工忠诚的积极作用，要注意奖励本身只是一种手段而非目的，因此，它并不完全取决于物质条件的高低，精神层面的奖励所发挥的作用也不容小视。

2. 奖励的额度应该与员工的实际贡献相称

平均主义是奖励的大忌，有利于员工忠诚的奖励应该是根据员工贡献的多少给予的，多劳多得、少劳少得、不劳不得，并尽量避免夸大和缩小。保持这样的针对性，形成明显的差别分布，才能在促使被奖励工



忠诚于企业的同时，激励未获得或少获得奖励者努力赶超，为企业多做贡献。

3. 及时奖励员工



所谓的期待，是指某种特定的行为产生一定的结果或达到预期目标的主观愿望。

奖励的标准要有一定的计划性，但奖励行为的具体实施应该随机及时进行。员工何时做出了突出贡献，管理者就应该在这个时候考虑给予相应的奖励。这就意味着员工受到奖励的机会是均等的，无论工作岗位或内容如何，无论以往工作表现如何，只要有了实际的贡献，企业都应该随时随地地给予奖励。

4. 奖励需要“量身定做”

小看板



心理学家查理·比彻姆曾说过：“要赞美某人，用白纸黑字；要申诉某人，打电话。”这句话说明，要调动员工的积极性、维护其对企业的忠诚，应该在奖励时采用恰当的方式、选择合适的时机。

同样的奖励对不同的员工可能效果会不一样，要实现员工认同的“个性化奖励”，就有必要对员工关于奖励的需求和期待做深入的了解。可采取的方式主要是通过问卷或深度访谈来进行分析。更直接的做法可以是在平时就要求员工完成一份关于喜好或者愿望的清单，当他们中间有人做出了符合奖励标准的贡献时，简单地查阅一下这个清单就能很快地提供该员工所满意的奖励了。



5. 依据标准进行经济奖励

奖励的本意在于鼓励员工对企业的忠诚和提高生产力。以物质、金钱为形式的经济奖励是奖励最基础的一个方面,要使这种奖励形式发挥激励的效应,就必须确保设定一个具体的目标或可量化的标准,以防止引起争论和误解。

6. 巧妙应用富于人性化和创造性的奖励方式

奖励其实并不意味着一定要花费很多,关键在于使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值,能从其中得到一种满足感。相信以下这些奖励方式能给您提供一些借鉴:

- (1) 主管或者上级给员工留一个“谢谢你”的便条;
- (2) 团队全体成员向被奖励者鼓掌致意;
- (3) 提供放假时间或额外的假期;
- (4) 以员工的名义举办一个小聚会;
- (5) 颁发带有企业标志的装饰纪念品;
- (6) 在集体会议上让被奖励员工与大家分享水果或巧克力饼干;
- (7) 提供一个停车位;
- (8) 在企业的内部刊物上刊登被奖励员工的照片和事迹贡献;
- (9) 专门举办一次会议来讨论被奖励员工所做出的贡献;
- (10) 设立一个公告板,张贴最优秀的员工照片;
- (11) 提供给被奖励员工与企业高层共进午餐的机会。

总之,一个企业如果对员工的贡献进行友好、客观的评价,并进行令员工满意的奖励,则将会在很大程度上提高员工的忠诚度,使之长久地留在企业继续工作。

② 牢记要点

要使奖励发挥提升员工忠诚度的作用需要注意:

- ⇒ 建立奖励的标准
- ⇒ 奖励的额度应该与员工的实际贡献相称
- ⇒ 随机奖励员工



- ⇒ 奖励需要“量身定做”
- ⇒ 依据标准进行经济奖励
- ⇒ 巧妙应用富于人性化和创造性的奖励方式

IBM 公司有个惯例，就是为销售业绩优秀的销售人员举行隆重的庆祝活动。公司所有的人都参加“100%俱乐部”举办的为期数天的联欢会，而排在前几名的销售员还要荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性，选择举办联欢会的地点也很有讲究，比如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛进行。此外，IBM 公司有时还会花样翻新地做出一些出人意料的决定。例如，有一个员工的业务名片上有一些蓝颜色镶金边的盾牌，这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样，同时上面还印着烫金的压纹字“国际商用机器公司，25 年的忠实服务。”这就巧妙地告诉了别人，公司感谢这位员工 25 年来的努力工作。



IBM 公司采取的这些各具特色的奖励办法，充分调动了员工的积极性，这些既有物质方面，也有精神层面的奖励，促使员工将自己的切身利益与公司的荣辱紧密联系在一起。尽管筹办这些事情对于公司而言是很普通的，但在员工心目中却可以激起巨大的感情波澜，从而有效地提升了员工的忠诚度。

实践练习

请您思考并回答下面的问题：

下面是员工的一些工作行为表现，请结合您的实际体会，选出其中应该给予奖励的项目：

- A. 良好的出勤率
- B. 努力工作使项目提前到达了重要的里程碑
- C. 完成了困难且长期的工作

- D. 遵守企业的各项规章制度
- E. 赢得了新的合同或业务
- F. 超额完成销售任务
- G. 按质按量地完成了日常工作

参考答案：B、C、E、F。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《员工持股计划实施指南》，〔美〕李普曼著，电子工业出版社，2002年。
- ▶ 《企业激励制度》，支晓强、蒋顺才著，中国人民大学出版社，2004年。
- ▶ 《现代企业人力资源管理设计》，林珉珉、袁伦渠、赵祥宇编著，中国劳动社会保障出版社，2003年。



技能点 7 如何让员工参与与分享企业经营成果

主题词 提升员工忠诚度·共融薪酬·分享经营成果

适用情景 当需将企业设计成所有参与者的“经济利益共同体”时，查看此技能。

建立员工持股制度，是让员工参与与分享企业经营成果的主要途径。尽管利润分享、股票期权以及股票购买计划等也能达到类似的效果，但事实证明，员工持股可以最好地将员工利益通过分享经营成果与企业前途紧密地联系在一起。您可以借鉴以下的内容来利用好这一模式：



员工持股制度是一种企业内部的产权制度，是指企业内部员工出资认购本企业部分股权，并参与持股分红的一种新型企业内部股权形式。在我国，这种制度与我国经济社会转型这个背景相联系，有无偿配送和有偿认购两种方式。

1. 明确员工持股制度对于提升员工忠诚度的作用

员工持股制度实现了员工对企业经营成果的股份，对员工忠诚于企业可以发挥巨大的作用：

(1) 密切了员工利益与企业效益之间的关系，从而促使员工对工作充满热情；

(2) 员工拥有了所有者的身份，可以形成强烈的主人翁精神，进而提高对企业的认同程度，增强企业内部的凝聚力；

(3) 可以促进员工参与决策管理的积极性，使员工从这个过程中获得成就感，进而增强忠诚度；

(4) 可以有效地减少员工追求短期利益的短视行为，使员工为获得长期收益而自觉克服可能导致不忠诚行为的内外部因素；

(5) 由于与自身利益相关，员工会想方设法主动地提高工作效率，从而使企业获得长足的发展，这样又会反过来提升企业在员工心目中的良好形象，进而维系员工对企业长久、稳固的忠诚度。



小看板

员工持股会是企业工会下属的专门从事本企业员工持股管理的组织，在依法登记后可以取得社会团体法人的资格。

2. 掌握员工持股制度的主要内容

各个企业由于具体情况不同，员工持股制度的具体实施方式会存在一定的差异，但以下基本的内容还是一致的：

(1) 企业中满1年工龄或年龄在21岁以上的员工都在这个制度的对象范围之内，并鼓励员工广泛的参与；

(2) 以工资为依据，综合考虑员工工龄、所在岗位的重要性、责任大小、现实和预期的贡献大小为标准来配置股份或股票；

(3) 员工只能以参加专门的委托机构（一般为员工持股会）的方式对企业持股，这类机构主要负责募集股

金，集中管理认购的企业股票，办理员工入、增、减、退资事宜，根据企业分配方案给员工分红，参加股东大会代表对其出资的员工行使表决权等工作；



提醒您

员工持股制度的价值与持股员工的比例和员工持股所占的比例是成正比的，在建立员工持股制度体系时应充分考虑这两个因素的影响。

(4) 到了规定的时间和条件，员工持有的股份或股票有权出售，企业有责任收购；

(5) 实行这种制度的企业享受政府提供的税收优惠政策。

3. 避免建立员工持股制度过程中可能出现的问题

在建立员工持股制度的过程中应该避免出现以下的问题：

(1) 避免因过度溢价而削弱该制度的激励效应，这就要求员工持股的股价应该与市场价接轨、保持一致性；

(2) 不能以摊派的手段强制要求或者胁迫所有员工出资入股，对哪些对该制度尚存疑虑、还未形成认识的员工不可强迫入股，或允许他们少量入股；

(3) 避免实施过程中生硬的套用程序，操作上要尽量人性化，尽量满足员工的愿望，让员工量力而为，允许在个人财力不足的情况下有一个积累过程；

(4) 避免“暗箱操作”，这要求在内部持股方案设计、筛选和实施的整个过程中始终保证公正、公平、公开，每个环节都应该深入调查、广泛宣传、互动讨论，充分了解各类员工的认识程度和需求以及财力；

(5) 避免员工持股制度的一成不变，这就要求必须保持持股权结构的动态运作，方可保持其最佳的激励性。

总而言之，建立员工持股制度、让员工参与分享企业经营成果，可以形成一种按劳分配与按资分配相结合的利益制衡机制，使得员工与企业结成“经济利益共同体”，从而令员工忠实于企业、为企业而努力工作。

☞ 牢记要点

让员工参与分享企业经营成果时需要掌握：

- ⇨ 明确员工持股制度对于提升员工忠诚度的作用
- ⇨ 掌握员工持股制度的主要内容
- ⇨ 避免建立员工持股制度过程中可能出现的问题





联想集团是投资 20 万元发展起来的高科技企业。在 1994 年，联想与中国科学院经过一年多的协商，科学院最终同意对联想股份进行划分，科学院代表国家持有 65% 的股权，联想员工持股会持有其余 35% 的股权，实现了第一次产权分割，明确了国家与企业员工之间的产权关系。



在 1998 年下半年，联想实行了第二步股权改革，对员工持股会持有的 35% 联想产权进一步明晰到人，即将分红权变为了认股权：对于这一部分整体比例依照 35%、20% 和 45% 的份额进行分配，即 35% 分配给公司创业时期有特殊贡献员工共 15 人（高级管理人员）；20% 以时间为限，分配给 1988 年前后这段时间内较早进入公司的员工大约 160 人（老员工）；45% 并没有固化到具体人身上，而是根据做出贡献的大小分配给以后有特殊贡献的员工。

这两次的股权改革，使联想在现代企业制度建设及其相应的约束与激励制度的建立方面迈出了重要的一步，使得老员工能愉快地退下来，新人能顺利地接上去，在保证联想集团不断发展的同时，也保证了员工队伍的稳定以及忠诚程度的提升。

实践练习

请您思考并回答下面的问题：

股票期权是指企业的所有者在企业经营者的经营业绩达到一定的要求时，对其在一定时期内可购得或奖励适当数量企业股份作为一种长期奖励方式。根据 1998 年 10 月中共上海市委组织部、市国有资产管理办公室和市财政局联合制定的“关于对本市国有企业经营者实施期股（权）激励的若干意见”中对期股的定义，我国的股票期权可以具体分为两种类型：在国有资产控股的股份有限公司和有限责任公司中，它是指经营

者在一定期限内，有条件地以约定价格取得或获得适当比例的企业股份的一种激励方式；在国有独资企业中，它是指借用期股形式，对经营者获得年薪以外的特别奖励实行延期兑现的激励方式。

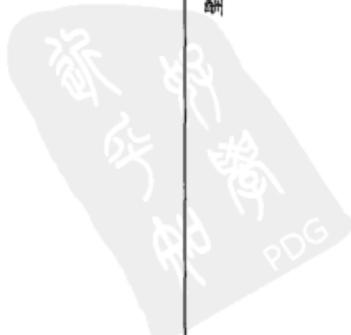
请您根据以上对于股票期权的界定，并结合您对于员工持股制度的认识和理解，辨识它们二者之间的区别和联系。



参考答案：

员工持股制度是普惠制的，它面向的是企业全体员工；而股票期权所激励的只是企业的少数高层经营者。

在实际运用中，国外企业建立的员工持股制度是一个内涵和外延都很广泛的范畴，既包括了普惠制的员工持股、股票购买计划，也包括了面向高层经营者的股票认股权等，只是不同的员工持股形式针对不同的对象予以不同的激励罢了。



第五章

做好培训工作和员工 职业发展规划

当企业的发展与员工个人的职业发展需求相一致的时候，员工的忠诚度将会大幅度的提升，即使企业处于逆境之中，员工也会从职业生涯的长期规划着想，协助企业渡过难关、摆脱困境。而培训作为企业协助员工进行职业生涯规划的有力保证和支持，则需要根据规划的目标和进程采取相对应的策略，具备与员工职业生涯不同阶段的特点相契合的针对性，才能发挥出应有的效果。因此，做好培训工作和制定好员工职业发展规划，对于提升员工忠诚度具有重要作用。

技能点 1 如何通过岗前培训使员工融入企业

主题词 提升员工忠诚度·培训和员工职业发展·岗前培训

适用情景 当对新聘用的员工，希望在第一时间巩固其对企业忠诚度时，查看此技能。



技能描述

无论是初来乍到的新员工，还是离开岗位后再回来的老员工，在工作开始的最初一段时间都会感到不适应，他们需要熟悉环境、适应日常工作的细节和程序，并理解企业和部门的战略和目标。举办岗前培训是实现这些目的的有效方法。认真把握以下的内容，从而可以灵活地应用：

1. 明确岗前培训的目的和作用

(1) 岗前培训的目的在于使新员工能感受到新公司对他们的欢迎，并增加对公司历史和现状的认识；

(2) 介绍公司的经营理念以及近期和长期的计划目标；

(3) 说明公司的组织结构和各部门的职能范围；

(4) 体现公司对于员工所起重要作用的充分认识和重视；

(5) 介绍公司关于福利待遇以及员工服务措施的相关规定；

(6) 简单介绍公司的各项规章制度、标准和政策。

在这里值得注意的是，公司的规模和行业类型将在很大程度上影响岗前培训在内容上涉及的范围、所花费的时间以及详细的步骤安排。因此，照搬某个公司的成功经验意义并不大，关键在于因地制宜地围绕以上岗前培训的内容展开具体的工作。

2. 划定参加人员的范围

(1) 所有的新员工。所有的新员工都应该参加岗前培训，只不过有很多公司根据需要培训的人数以及他们的各自差异，对不同的新员工采取了不同的培训方案。



(2) 部分老员工。邀请部分老员工参加主要是希望通过这样的途径,让他们重温一下公司的目标和各种标准,同时不断让其感受到公司对他们的重视,以产生激励的效果。

(3) 各个部门代表。这些是公司安排主持或积极介入岗前培训的人员,主要包括人力资源部代表和各部门主管,他们负责对整个培训过程的筹划和安排,并肩负着调动参与者热情与兴趣的责任。

(4) 所介绍内容的专家。他们是熟悉各项介绍专题(如绩效考评、福利待遇等)的专业人士。

(5) 高层管理者的代表。他们拥有对公司整体的宏观把握,可以高屋建瓴地给新员工刻划出公司清晰完整的印象。

小看板



尽管员工手册是不释自明的,但为了应对可能出现的法律后果,公司必须确保新员工理解并认可手册的内容,一份确认声明可以很好地达到这个目的。

3. 规划具体的内容

- (1) 公平就业机会、任意就业与解聘;
- (2) 公司历史和特点、现状、宗旨、目标;
- (3) 组织结构、整体职能、规章制度;
- (4) 业绩考评程序、标准、加薪原则、福利保险;
- (5) 晋升、培训与发展、工作任命、调动、定级制度;
- (6) 公共假日、事假、个人休假、病假、年假;
- (7) 行业基本情况和专业术语;
- (8) 对员工的普遍期望。

以上的内容之所以如此面面俱到,是为了使新员工对公司形成全盘的了解和认识,有助于他们产生一种奉献的精神。

4. 充分利用各种操作形式

形式和内容一样重要，单调乏味、缺乏新意的过程将不会产生任何积极的效果，反而使新员工产生岗前培训是流于形式的反感。因此，以下多种形式的组合以及轮换是有必要的：

- (1) 发书面材料（比如员工手册）并授课；
- (2) 幻灯片或图表展示、讲解；
- (3) 制作相关影片和影音材料；
- (4) 提问和回答问题的互动交流；
- (5) 实地参观。

5. 选择岗前培训时机和安排时间跨度

一旦埋没于日常工作

的细节之中后，员工常常会主动或被动地受来自很多渠道的不准确信息的影响，比如员工之间非正式的沟通。因此，应该在第一时间就进行系统的岗前培训，一般而言，上班的



提醒您

正所谓“过犹不及”，所有这些细节的人性化处理都应该把握适当的火候，若做过了，员工很可能由于过高的期望而产生极大的落差。

第一天是比较合适的时机。在这个基础上，适应新环境以后员工会自觉排除非正常信息的干扰，积极地与公司保持一致的认识。

培训时间跨度的安排很大程度上取决于公司的实际规模和运营过程的复杂程度，没有固定的限制。不过，一种从一般到具体的渐进培训方式是值得借鉴的，即在新员工上班的前几天展开基础内容的培训，而在接下来的时间里规律地安排固定时间就具体的工作部门或者环境进行进一步的介绍。

6. 注意岗前培训的若干细节技巧

要使岗前培训收到建立员工忠诚的效果，仅在程序层次的掌握是不够的，对过程中细节的人性化处理，将是一种有益的补充。尽管您可能

会发现它们是那样的琐碎和零散，但这些点睛之笔往往会有意想不到的效果：

(1) 在第一天上班、接受岗前培训的时候，员工通常是紧张和局促的，精心准备一些打破紧张局面的开场白将能有效地消除这样的情绪，比如轻松的玩笑、夸张的比喻都是不错的选择；

(2) 开始之前务必告诉新员工您希望得到对方怎样的称呼，可以很好地避免出现一些不必要的尴尬；

(3) 准备好整个培训活动的进程表，并安排老员工进行一对一指导；

(4) 实地参观时，让新员工注意到他们的办公桌上已准备好的文具（笔、信笺本、订书机、曲别针、橡皮、胶带等）和相关专业书籍，有条件的話，甚至可以包括电脑；

(5) 尽可能多地向员工介绍新人，但避免向新员工谈及任何主观的或判断性的评价，而将重点放在对其工作内容的描述上，让新员工自己去形成印象；

(6) 务必让员工清楚地知道盥洗间、休息室、员工食堂以及传真机、复印机、饮水机、电话本在哪里，要知道许多新的员工对这些事情不好意思打听；

(7) 通过非正式的方式请新员工许诺，在他或她未来要离开公司前，一定要先找您谈一谈，这个简单的行动相信会对您维系员工的忠诚产生极大的回报。

总而言之，正是由于新进入企业的员工有熟悉环境的需求，于是这个时期就成为了培养、维系、提升员工忠诚度很好的时机：您可以充分利用这个机会与员工建立起良好的关系，使员工在进入公司伊始就能够与公司的文化、目标和工作环境保持同步。这样员工在对公司产生良好的第一印象的同时，会自觉地注重自己的工作质量，从而形成忠诚的雏形。

☞ 牢记要点

在进行新员工岗前培训时应该注意以下几点：

- ⇒ 必须明确岗前培训的目的和作用
- ⇒ 参加人员范围要全面
- ⇒ 具体内容和操作形式应多样化
- ⇒ 岗前培训时机的选择和时间跨度安排要合理
- ⇒ 过程中细节的人性化处理将收到奇效

英特尔公司曾经在3年的时间里选聘了31000名新员工，公司统一为他们设置了一个为期6个月的“新员工就职培训”。在上班前，每个新员工都收到了一份标题为“欢迎来到英特尔世界”的介绍材料和兼作工作守则的通行证。凭借着英特尔强大的品牌优势，这个看似不经意的小举措实际上在第一时间就给员工树立起了强烈的自豪感和自信心，并使他们初步了解了宏观的工作环境以及具体工作岗位的要求。而在第一天，新员工们首先收看了主席安迪·格罗夫（Andy Grove）演讲的录象，接着由高级经理简单地介绍了公司的经营策略、使命和目标。这些由公司高层领导直接参与的介绍活动，不仅很好地传达了员工适应新环境所需要的信息，并且还充分地体现公司对于员工所起重要作用的重视和期望，员工上班的第一天就有这样的经历自然会留下深刻的印象。



而后，直接管理新员工的经理与他们进行了认真坦诚的会谈，讨论了每位新员工“可带来的东西”，即期望新员工在第一次业绩评审时取得的成果。一个月以后，新员工又统一参加了名为“在英特尔工作”的8小时学习班，内容是更为详尽的公司文化学习。最后，在6个月的时候，每一个新员工都要与一位高级管理人员进行2个小时的个别会谈，会谈的最后一个问题是“您认为需要做什么才能在英特尔取得成功？”这样较长时间跨度的培训过程，有效地提高了培训的层次性，并通过对员工的普遍期望的特别强调，非常好地实现了英特尔对员工高素质的要求并传递出英特尔是值得员工为之无私奉献的优秀企业的信息，在刚进入公



司的阶段就为员工的忠诚服务奠定了良好的基础。

实践练习

请您思考并完成下列选择题：

- 一位上司这样问候他的新员工：“谢天谢地你终于来了！你案头上的工作已经堆积如山了。”对于这种情况，以下正确的评价是（ ）
 - 体现了对员工重要性的认识
 - 夸张的玩笑，可以消除新员工的紧张情绪
 - 亲切而没有距离感，可以增进与新员工的良好关系
 - 使新员工感受到了不必要的压力
- 下列给新员工介绍同事的表达方式合适的是（ ）
 - “你接下来要见的是李×，平时可要提防他，他的名声可不好”
 - “那是王×，他应聘过你这个职位但没成功，似乎对你心存偏见”
 - “这是张×，我们的办公室经理，她负责从总裁助理那儿接受任务，接下来给你们分派，并考核你们的表现”
 - “现在给你介绍刘×，如果你到了最后期限完不成任务了，他肯定可以给你帮助”

参考答案：1. D；2. C。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《企业新进员工职业化训练》，李三支编著，北京大学出版社，2004年。
- 《新活力新进员工内训手册》，滕宝红、刘珍编著，广东经济出版社，2004年。
- 《金典培训宝库：新进员工培训要略》，傅浙铭著，广东经济出版社，2002年。

技能点 2 如何进行员工忠诚体验式培训

主题词 提升员工忠诚度·培训和员工职业发展·体验式培训

适用情景 当企业希望通过对各种内容展开培训这种方式提升员工忠诚度时，查看此技能。

技能描述

忠诚体验式培训教育可以使员工体会到企业对个人的关心，使他们接受并内化企业的价值观，培养个人与企业休戚与共的情感，从而令员工具有对组织的忠诚和献身精神。进行这种特别的培训，您可以借鉴以下具体的方法：



所谓的体验式培训，是指令目标主体置身于一定的客观环境中，通过其自身的主观感受来传递培训教育所要表达的主题。

1. 设计以忠诚为主题的室内外游戏或者活动

大谈道理、大讲理论对于员工忠诚的培训教育而言，不会有很好的实际效果，而设计尽可能多的针对诚信、职业道德、沟通理解、人生原则、团队责任、团队精神等的室内外活动或者游戏，让他们去体验、去感悟，才能真正发挥培训的作用，从而营造出一种企业的归属荣誉感，使员工忠心地服务于企业。在这个过程中，气氛应该始终保持轻松愉快，同时结束时活动主旨的提炼和总结是整个活动的点睛之笔，应该能够充分反映提升员工忠诚度的目的。另外，具体的操作可以外包给有经验的



教育培训机构，也可由企业自己来做。

2. 采用视听的方式

随着视听技术的发展，忠诚体验式培训可以充分利用这种技术展示特定情景的优势。比如通过电影、闭路电视、录音带或录像带、VCD等来宣传忠诚的要义，这样可以给员工非常直观和生动的感受以及身临其境的感觉。以忠诚为主题的影音资料可以通过以下的途径获得：

- (1) 外购现成的资料；
- (2) 根据企业的实际自行拍摄制作；
- (3) 与影视机构合作，外包给他们来制作。

小看板



在韦尔霍伊塞公司，《Kwai河上的桥》等电影就已经成为了公司员工忠诚培训中开展人际关系讨论的基础。

3. 实地参观和体会

将员工送到员工忠诚管理机制运转良好、员工流失率和离职率较低的企业中去实地参观，能够让员工亲历这些忠诚氛围浓厚的企业的实际情况，体会忠诚于企业所能激发和创造的内部凝聚力以及高涨的工作热情。这样，员工自然会对比自己的现实情况，树立起忠于企业、共同奋斗的目标。



提醒您

形成忠诚信念的过程不同于熟悉并掌握某种特定次序的过程，不可能靠教条式的反复宣讲来达到效果，而需要在一定的情境中让员工自己去体会和领悟。

4. 管理者的言传身教

忠诚体验式培训教育之所以特别，一个很重要的方面就在于它不要求固定的模式和程



序，管理者在实际工作中身体力行、言传身教对员工忠诚教育所能发挥的巨大作用就是这一特点最突出的表现。在管理者日常的工作中，如果能够从各个方面、事无巨细地体现出对企业的忠诚，将无疑能够提高和加深员工对于忠诚的认识及体会，在潜移默化中实现忠诚培养教育的初衷和目标。

总而言之，忠诚体验式培训教育需要建立起一种环境，在这个环境中员工可以感受到忠诚的力量，这样就会促使他们去模仿和追求，最终实现员工忠诚度提升的目的。

☞ 牢记要点

进行忠诚体验式培训时要掌握的知识有：

- ⇨ 设计以忠诚为主题的室内外游戏或者活动
- ⇨ 采用视听的方式
- ⇨ 实地参观和体会
- ⇨ 管理者的言传身教

日本松下公司在企业正常发展时就非常重视员工忠诚度的培训教育，即便是在公司受到世界经济衰退影响经营受挫时，公司的各层管理者在保持对企业高度忠诚的同时，也大力投入对员工的忠诚教育。这就在很大程度上对员工施加了积极的影响，使得他们深刻地感受到公司在困难之时能与员工同舟共济，共渡危难，密切了员工与公司的关系，甚至使之达到了士为知己者死的地步，从而保证了员工对企业的不离不弃。



📖 实践练习

请您思考并完成下列选择题：

进行忠诚体验式培训需要很多方面的理论支持，请依据您的认识和

平时的知识积累判断下面哪些项目能够提供这样的支持? ()

- A. 团队的基础——信任
- B. 马斯洛的层次需求理论
- C. 团队的灵魂——沟通
- D. 大卫·库伯创立的“体验式培训学习循环图”
- E. 赫兹伯格的双因素理论
- F. 学习的三个层次
- G. 体验与感官刺激理论

参考答案: A、C、D、F、G。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多,例如:

- 《没有任何借口——最完美的企业员工培训读本》, [美] 凯普著, 机械工业出版社, 2004年。
- 《员工培训》, 晓光、倪宁主编, 经济管理出版社, 2004年。
- 《塑造员工——在日本体验企业培训》, 范作申著, 民主与建设出版社, 2004年。



技能点 3 如何根据员工职业目标安排培训

主题词 提升员工忠诚度·培训和员工职业发展·培训安排

适用情景 当员工的职业发展目标需要有相应的培训予以支持时，查看此技能。



技能描述

解决好“依据什么来安排员工的培训”和“安排什么样的培训”这两个问题，是企业满足员工培训需求、培训取得成功、达到巩固和提升忠诚度目的的关键。“员工职业目标”应该是第一个问题的答案，您可以以此为根据参照以下内容来安排员工培训：



从广义上来讲，员工培训是一种教育活动，是指导员工获取知识、提高技能、改进态度的一个过程。

1. 让员工有更多的职业目标选择

员工职业目标选择的多样性，体现在多途径的晋升上，这就需要做好以下几项工作：

(1) 建立并完善技术等级、管理等级、专业管理等级制度，这样就为员工尤其是技术员工提供了多途径职业发展的可能性；

(2) 鼓励并支持员工在现有基础上去获得本职工作中更高的荣誉和称号，这样可以使员工看到在本专业中发展提升的希望和目标；

(3) 为员工创造尽可能多的在公众面前亮相的机会，因为提升他们的公众形象和影响力也是一种“晋升”的形式。

2. 让员工自主选择职业目标

根据员工职业目标来安排培训，就应该让员工自主进行职业目标的

选择。可以要求员工做工作计划和个人发展计划，在其中给他们机会提出继续深入做现有岗位工作或是变换岗位要求，以及职业生涯发展的阶段计划。如果决定继续做现有岗位，应该让员工提出自己还需要参加的培训内容，想参与的项目，或者继续由一个师傅带自己的要求。如果提出变换岗位，要说明现有素质能力及如何适应新的岗位。

3. 围绕员工的自主选择进行科学的培训需求分析

科学的培训需求分析机制应包括以下 5 方面的内容：

- (1) 企业的组织结构及战略目标；
- (2) 企业处理业务的方式和员工的行为准则；
- (3) 管理者对员工工作业绩的要求；
- (4) 顾客的需求；
- (5) 员工的自主选择。



提醒您

员工的职业目标不会是一成不变的，在实现了一个层次的提升后，员工自然会形成更高的目标需求，这就要求培训安排具有动态性和延展性。

在这其中，尤其需要协调企业发展战略、组织结构、处理业务方式对于员工培训的要求与员工职业目标的自主选择结果之间的矛盾。如果后者与前者要求不一致，则培训结果只达到了员工个人素质提高的目的，却没有能为组织发展做出贡献，这显然是与企业培训员工的初衷背道而驰的。要解决这个问题就需要与员工进行充分的沟通，在尽量尊重其选择的基础上引导员工将个人培训与组织学习结合起来。

4. 安排管理方向的培训

如果员工选择的是管理为职业目标的发展方向，并且与企业整体的培训需求没有大的冲突，那么企业接下来就应该考察该员工是否有这个潜力。考察结果认为有发展潜力，则把该员工存入管理人才储备库，并列入管理培训计划中去。管理培训内容应该包括学习管理技巧、训练领导才能、扩大视野、熟悉跨部门的关系网络等，具体培训方式有以下几种：



- (1) 职业模拟培训模式；
- (2) 分级选拔培训模式；
- (3) 职务轮换培训模式；
- (4) 案例评点培训模式。

小看板



职业模拟培训就是假设一种特定的工作情景，由若干个受训组织或小组，代表不同的组织或个人，扮演各种特定的角色，针对特定的条件、环境及工作任务进行分析、决策和运作。职务轮换培训就是通过各种不同岗位的职务轮换，使受训者全面掌握企业各种职能的管理知识和艺术。

总之，根据员工职业目标来安排培训能够使企业培训更具有针对性，也更能使员工获得满意感和激励感，从而更好地使培训发挥出提升员工忠诚度的作用。

☞ 牢记要点

根据员工职业目标安排培训需要掌握：

- ⇨ 让员工有更多的职业目标选择
- ⇨ 让员工自主选择职业目标
- ⇨ 围绕员工的自主选择进行科学的培训需求分析
- ⇨ 安排管理方向的培训

IBM 向员工提供管理和专业两种成长渠道，让员工有多种机会和广阔的空间去发展自己的职业生涯，实现个人的职业理想。与此同时，IBM 还向



员工提供“自助餐式培训”，由员工自选培训项目。为此，IBM建立了网上大学，给员工的自选培训提供了更多的便利。网上开设了几千门课程，并向员工提供资金帐号，供学员根据自己的时间随时安排学习，解决了学习、培训与工作冲突的问题。课程形式既有教材学习，也有真实或虚拟项目训练，具有较强的实用性。每个员工可以提出自己需要去参加哪些内容培训，只要与工作有关，公司一般都会同意。IBM专门有一个学费报销计划，给参加培训的员工报销学费。公司还欢迎员工主动和经理讨论自己的学习计划，以保证学习计划与个人业务发展、公司的业务环境相符合。

我们不难发现，“自助餐式培训”充分体现了企业“尊重员工，协助自重；适才适职，发展潜能；人才培养，技能提升”的培训思想，在平等、尊重的环境中，向员工提供充满挑战性的工作、系统的学习和培训以及成功的机会，强调员工工作中的价值和满足感，从而对稳定员工忠诚地为企业服务起到了积极的作用。



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

多途径的晋升体现了员工职业目标选择的多样性，为保证晋升上来的员工具有真正的才能，除了严格的筛选外，还要把握晋升的策略和形式，这就需要不断地创新和实践。大家都知道，海豚下潜得越深，则能够跳得越高，康妮·格莱泽等人就此提出了“海豚式管理”的理论。海尔集团将这个理论应用到了员工晋升上，创造了“海豚式升迁”的晋升模式。具体的做法是：如一个员工进厂以后工作比较好，但他是从班组长到分厂厂长干起来的，主要是生产系统；如果现在让他干一个事业部的部长，那么他对市场系统的经验可能就非常缺乏，就需要到市场上去。到市场去之后他必须到下边从事最基层的工作，然后从这个最基层岗位再进一步干上来。如果能干上来，就上岗，如果干不上来，则就地免职。

请您根据自己的理解和体会，阐述这种方法的优越性。



参考答案：

“海豚式升迁”的晋升模式是灵活的分层晋升的一种方式，体现了公平的原则，从最基层激发出企业的活力，容易提高员工的积极性。既锻炼了干部，又可以对员工个人的发展发挥非常大的作用。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《人员培训实务手册》，郭京生等编著，机械工业出版社，2003年。
- ▶ 《经理人培训教程：员工指导手册》，〔美〕霍莉德著，中国商业出版社，2002年。
- ▶ 《成功主管培训手册（原书第3版）》，〔美〕罗宾斯等著，机械工业出版社，2003年。
- ▶ 《培训需求分析与培训评估》，众行管理资讯研发中心编著，广东经济出版社，2003年。
- ▶ 《至尊企业至尊人力资源第二分册：员工培训与开发管理》，曹荣、孙宗虎编著，世界知识出版社，2002年。

技能点 4 如何在不同阶段对员工进行

职业规划和培训

主题词 提升员工忠诚度·培训和员工职业发展·职业阶段规划

适用情景 当需要有明确的发展计划来对员工指点迷津，以使员工形成对未来的期待以提升其忠诚度时，查看此技能。

技能描述

为员工设计职业生涯规划并为之提供相应的培训，对于员工发展是至关重要的。如果企业在这方面能予以充分支持，就能够使员工对企业更加忠诚。为了在不同阶段对员工进行职业生涯规划 and 培训，您可以采取以下的措施：



职业生涯，又称职业发展，是指一个人遵循一定的道路（或途径），去实现所选定的职业目标。它是一个人的一生的中所占据的一连串不同职位而构成的一个连续的终身过程，也是个人与组织一个相互选择的过程。

1. 认识员工职业生涯规划

员工职业生涯规划是企业发展计划和员工个人生涯发展计划相结合的产物。通过对员工职业生涯进行规划，企业能达到自身人力资源需求与员工职业生涯需求之间的平衡，创造引人、育人、留人的企业氛围。对于它的认知可以从以下三个方面来进行：

(1) 明确员工职业生涯规划的分类。员工职业生涯规划分为个人职业生涯规划和企业职业生涯规划（又称组织性职业生涯规划）。



① 个人职业生涯规划是以实现个人发展的成就最大化为目的，通过对个人兴趣、能力和个人发展目标的有效管理实现个人发展愿望。

② 企业职业生涯管理以提高公司人力资源质量，发挥人力资源管理效率为目的，通过个人发展愿望与组织发展需求的结合实现企业发展。

(2) 理解企业职业生涯规划对于激励员工、提升其忠诚度的作用。企业职业生涯规划是进行人力资源开发的前提，是合理处理个人事业成功和企业发展关系的基础。因此，做好这个工作对激励员工个人、促进其忠诚于企业有着极为重要的作用。

① 有利于个人潜力的充分发挥。个人潜力的发挥需要一定的舞台，这个舞台在于能够促成职业与个性的匹配；在于职业技能能够得以提升；在于有一条合乎员工发展的职业发展通道；在于组织能够认可员工成长。

② 有利于组织有计划地提升员工队伍的素质，从而让员工在集体的大环境中建立起共同成长的归属感。

③ 有利于人尽其才，才尽其用。员工的才干和能力可以被发现，企业将其放在合适的岗位上，可以促进其能力的发挥和自我价值的实现。

④ 有利于选拔、使用和培养人才。

(3) 掌握企业职业生涯规划的操作框架。这里提供的操作框架实际上就是一个一般意义上的操作流程，具体包含了以下几个步骤：

- ① 做好员工的职业咨询；
- ② 构建职业生涯成长通路，即客观地描述员工前后相继工作经验；
- ③ 与员工进行职业生涯问题的讨论；
- ④ 企业与员工共同完成职业生涯发展作业表；
- ⑤ 选定发展策略，主要有这样6种，即成长策略、缩减策略、多样



提醒您

职业生涯规划的前期必须做好员工状况调查，它是规划的基础，如果这个环节马虎大意将直接导致规划结果变成空中楼阁。

化策略、整合策略、转向策略和结合性策略；

⑥ 建立职业生涯发展方案；

⑦ 按照方案实施执行。

2. 在员工职业生涯各个阶段采取不同的规划措施

员工职业生涯一般分为 3 个阶段，即职业探索适应期、职业生涯中期（又称保持阶段）和职业衰落期。员工在不同的阶段有不同的职业工作任务、任职状态、职业行为，并表现出不同的职业特征。企业应根据各个阶段的这些特征，制定相应的职业生涯规划策略并确定规划任务，具体如下：

小·看·板



职业探索适应期，一般是指从参加工作起到 28 岁左右这段时期，具体时间长短根据员工个人知识储备、学历不同而有所不同；职业生涯中期，又可分为两个部分，即职业发展成长期和职业成熟期，时间跨度前者大体为 28 岁到 40 岁，后者为 40 岁到 55 岁左右；职业衰落期是职业生涯的最后阶段，一般从 55 岁左右到退休。

(1) 职业探索适应期。这个时期，员工不断提高自己的能力、增强自己对同事和组织的适应性来奠定将来所希望长期从事的事业基础，跳槽的倾向和冲动比较大。可采取的规划措施有：

① 知人善任，帮助员工建立和发展职业锚（指当一个人不得不做出选择的时候，他或她无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观）；

② 提供给员工他们乐意从事的、具有挑战性的起步职位机会，让他们迅速地找到自己的位置。

(2) 职业生涯中期。在这个阶段，员工由于知识和经验的积累，已成为企业的骨干，最有追求、最有抱负也最能出成绩，要承担更多的



责任。但在后期一部分机会较少、个人志向一般的员工会开始将注意力转向家庭生活与业余活动，出现职业发展停滞不前的现象。应采取的规划措施有：

① 对积极进取的那部分员工，应予以晋升或者赋予一些重要的责任，使职业通路畅顺，使员工和组织共同成长；

② 针对不同员工的不同情况分类指导，为其找到事业发展的通道；

③ 对相对消极的那部分员工，应加强管理，帮助他们解决各种实际问题，重新树立起信心。

(3) 职业衰落期。在这个阶段，员工的工作责任减少，在组织中的地位和作用下降，开始为退休做心理上的准备。但实际上，随着人的身体素质和学习能力的提高，员工在接近传统退休年龄时仍然可以对组织发挥重要作用。应采取的规划措施有：

① 对员工退休事宜给予细致周到的计划和管理，要注意做好细微的思想工作，完善退休后的计划与安排，并及时完成退休之际的工作衔接；

② 利用长时间工作于企业所建立起来的强烈的投入感和忠诚感，帮助他们做传帮带者，做业务顾问，发挥其智慧。

3. 提供与员工职业生涯相适应的员工培训

企业培训是员工职业生涯中重要的组成部分，为提供与员工职业生涯相适应的企业培训，可以借鉴以下内容：

(1) 明确员工培训与员工职业生涯之间的关系。员工培训与员工职业生涯之间有着极为密切的关系：

① 员工刚进入组织时，就需要掌握特定的职业技能以完成工作，这就是岗前培训；

② 员工培训是员工职业生涯规划的重要内容之一。在整个职业生涯中，有关员工以及组织的很多因素会发生改变，这就要求组织必须持续不断地进行职业培训，提高员工综合能力素质，改善员工态度，动态适应组织职位需要。也是在这个过程中，员工才能顺利实现自身职业发展的目标。

(2) 贯穿职业生涯的培训方式与内容

① 岗前培训，是员工职业生涯的重要一步；

② 职中培训是员工培训的重点，具体内容可以包括态度动机、专业技术、业务技能、管理技巧、人际关系、团队合作等；培训形式可以采取在职培训与送外培训相结合，辅以必要的学历教育。

总之，职业生涯规划和与之相适应的员工培训的最终目的是通过帮助员工在组织内部发现职业发展的机会，激发他们的工作热情和潜能，以期员工有能力并更好地服务于企业。同时，也可以稳定员工队伍并提升员工的忠诚度。

☞ 牢记要点

在不同阶段对员工进行职业生涯规划 and 培训时需要注意：

- ⇒ 认识员工职业生涯规划
- ⇒ 在员工职业生涯各个阶段采取不同的规划措施
- ⇒ 提供与员工职业生涯相适应的员工培训

📖 实践练习

请您思考并完成下面的问题：

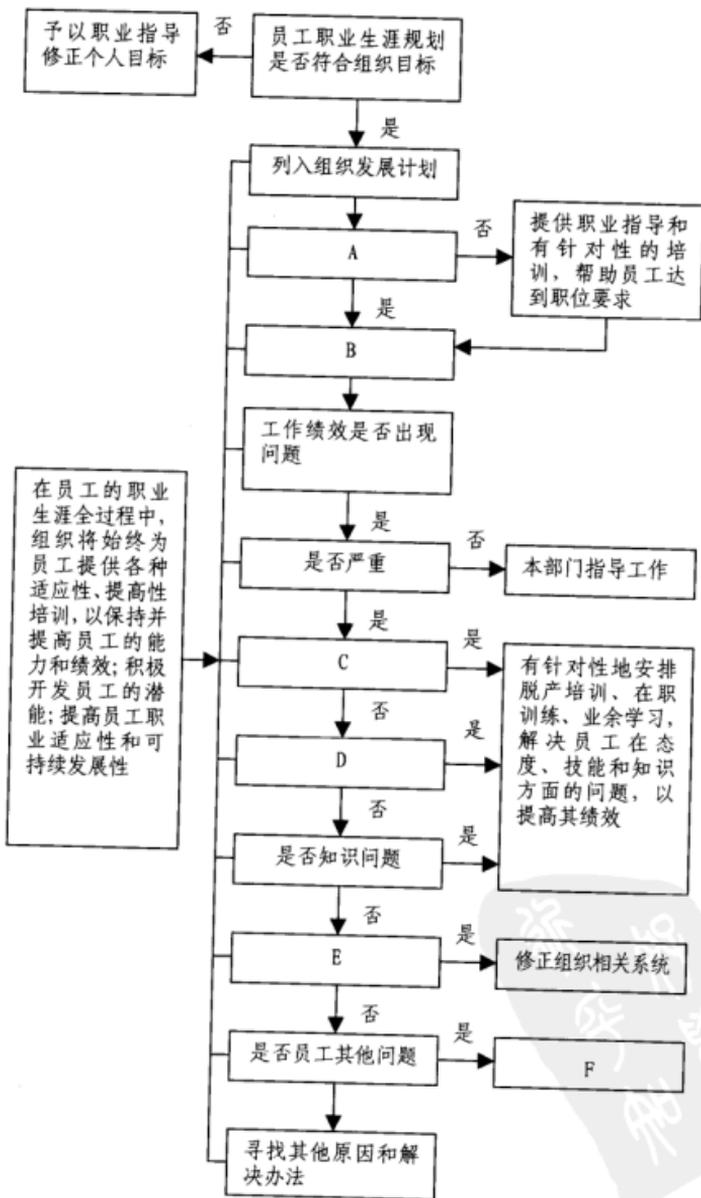
我们已经知道了员工培训与职业生涯之间密切的关系，下面是一张关于这二者的关系图（见 176 页图所示），请根据您对本技能点的理解填写其中用英文字符代表的空白。

参考答案：

- A：员工是否符合计划职位的任职资格要求；
- B：职位调整——岗前培训；
- C：是否态度问题；
- D：是否技能问题；
- E：是否是组织评价系统、薪酬系统、奖惩系统出现问题；
- F：培训、教育、职业规划或者流出企业。



如何提升员工忠诚度



第六章

推行情感管理为核心的 领导方式

人是有着丰富感情生活的高级生命，身在职场的企业员工也不能例外，情绪、情感是他们精神生活的核心成分。作为一名管理者，应该明白员工工作的成败与荣辱、忠诚与背叛都会受到其情感的影响。情感管理，作为管理者的一种领导方式，是企业管理伦理性的表现，它能使冰冷的管理活动变得鲜活、温馨、富有人情味。这样，可以令员工感受到温暖和关怀，进而培育出积极的情感以增加企业的内聚力，建立和谐的人际关系，最终实现忠于企业的情感的升华。

技能点 1 如何树立正确对待员工的企业伦理观

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·企业伦理观

适用情景 当需把企业的发展战略同员工的人生价值追求结合起来、让员工有主人公感，以提升其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

企业伦理观是企业价值观体系的主导构成部分，而以人为本的观念则是企业伦理观的核心，指导着企业正确地对待员工，从而培育其忠诚度。树立正确地对待员工的企业伦理观，您可以从以下方面着手：



企业伦理观是指企业所遵循的、处理与员工、顾客、股东、社会、国家之间相互关系的道德准则、行为规范及其实践的总和。

1. 树立人本管理精神

人本管理是相对于物本管理而言的，它重视人的因素，服从于人的需要和特点，满足人的需要，协调人际关系，激发人的工作热情，发挥人的潜能，以此为企业管理的立足点。而强调人的素质在企业运行中的重要作用，坚持以人为本、实现人本管理就要做到以下几点：

- (1) 把塑造员工的理想、信念和价值观作为企业的动力源；
- (2) 尊重人、理解人、关心人，努力做好培育人、激励人和提高人的工作；
- (3) 把员工和员工的素质放在生产经营与管理的制高点；
- (4) 改变过去只注重对现有人员的使用的观念，要强调人力资源使用与开发并重，具有“全方位挖掘”的功能。



2. 遵循人文管理的要求来对待员工

小·看·板



“过分依靠规章制度、管理机构和工作秩序的管理是无功甚至失败的，与此相反，企业将其基本的信念和价值观灌输给它的员工，形成上下一致的企业文化，促进广大员工为自己的信仰而工作，就会产生强烈的使命感，激发最大的想像力和创造力。”

——沃特曼和彼得斯合著的《成功之路》

人文管理是按照不同员工的不同需求，有序和谐地进行不同层次的管理。按照人文管理的要求来对待员工需要做到以下几点：

- (1) 员工参与管理，打造一种“民主企业”的模式；
- (2) 以多鼓励、多包容、少惩罚的态度来对待员工，尤其要注意在奖励创新成功者的同时，不惩罚那些因创新而遭受挫折者；
- (3) 根据员工的个人发展需要及层次制定培训计划，帮助员工实现个人发展。

3. 为员工创造实现自身价值的条件

尊重员工的主体地位，为员工实现其自身价值创造条件，依靠全体员工的智慧和力量来办企业，应该是企业对待员工伦理观的集中体现。这就要求：

(1) 企业在建立物质激励的同时，将着眼点更多地放在员工的高层次精神需求上，引导员工建立正确的价值观和社会主义利观（即为自身生存而获利的物质价值追求与奉献、责任、忠诚、服务等精神价值的统一），为员工创造实现自身价值的精神条件；

(2) 特别注意发挥企业明星员工（即独立工作能力强、与企业文化契合且业绩突出的员工）对员工价值观的导向作用和激励作用，大张旗鼓地宣传他们身上体现的社会主义道德规范和企业价值观的感人事迹；

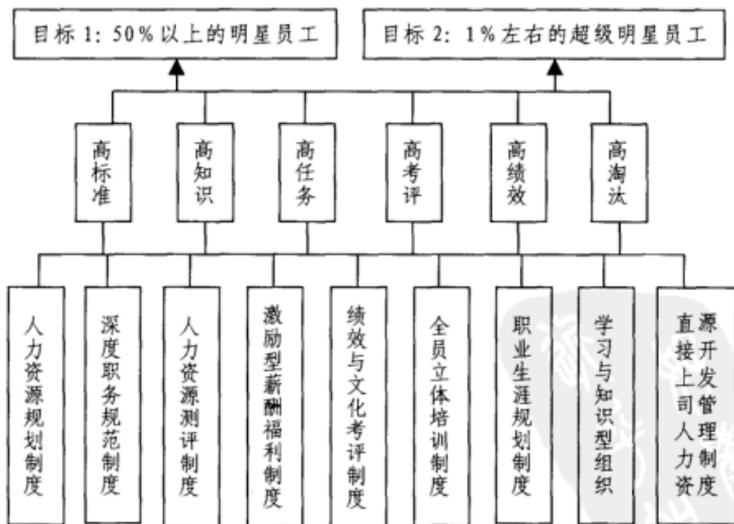


(3) 激励员工充分发挥各自的潜能，为实现员工个人和企业的共同价值目标而奋斗；

(4) 树立以德才论优劣、以实绩论功过、以公认定取舍的用人观念，为员工自我实现创造公平、公正、机会均等的良好客观环境。

4. 围绕明星员工构建企业人力资源开发战略

这种战略为员工指引了明确的发展目标，即成为明星员工甚至超级明星员工（指创新能力和领导能力特别突出的员工），并为他们提供了实现该目标的公共平台和标准，能够极大地激发员工的主动性和创造力。具体开发战略结构见下图：



围绕明星员工构建企业人力资源开发战略图

总而言之，重视伦理的企业在管理中会体现“以人为本”的伦理观



提醒您

树立正确地对待员工的企业伦理观，还应该实现企业规章制度的伦理化，注意通过企业的各项制度统率员工的思想行为。

念，强调在企业管理中尊重员工、关心员工、公平地对待员工，从而使员工自觉自主地完成工作，激发他们对企业的忠诚感和责任感。

☞ 牢记要点

树立正确对待员工的企业伦理观时应该注意以下几点：

- ⇒ 树立人本管理精神
- ⇒ 遵循人文管理的要求来对待员工
- ⇒ 为员工创造实现自身价值的条件
- ⇒ 围绕明星员工构建企业人力资源开发战略

美国通用电气公司的日本子公司——左光兴产公司，实行“无章管理”，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间和上下级之间的信任。公司规定：即使在公司最困难的时候也绝不准许辞退任何一名员工。公司认为不需要设置打卡机，因为从打卡机上看不到经营者与员工之间的情感与信赖。由于公司高度信任，全体员工更加自重自爱，从没有任何迟到或者早退现象发生，公司不规定老年职工退休年龄，只要本人愿意，而且身体条件许可，可以一直工作到过世。这样员工的晚年生活得到了保障，精神上也有了寄托。



这就是正确地对待员工的企业伦理观在尊重人和信任人上的体现，形成了员工按自己的意志自觉自主地工作、企业形成强大凝聚力的良好氛围。

📖 实践练习

请您思考并回答下面的问题：

请您根据自己的理解和认识，描述出本技能点中所提到的“围绕明星员工构建企业人力资源开发战略”中“高标准”、“高知识”、“高任务”、

“高考评”、“高绩效”、“高淘汰”的具体含义是什么？



参考答案：

“高标准”是指用人要有高标准，造就明星员工要有高标准，应该包括高素质，较高的专业知识、技能、经验，特质与职位的高匹配以及很高的学习能力。

“高知识”就是要求企业建立一套好的商业模式，全面的最佳业务流程和高水准的培训机构，从而为员工提供能够掌握新知识的环境和渠道。

“高激励”主要是指面向员工的多种激励手段。

“高任务”是指为员工设定较高的发展目标，进行目标管理和激励。

“高考核”应该包括对员工契合企业文化的程度与绩效评价的，对员工任务执行情况与绩效的检查和纠正。

“高淘汰”要求企业运用标准淘汰、过失淘汰、末位淘汰等方式，适时地将不符合企业竞争和发展的员工进行识别与辞退。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《论企业诚信规范的构建机制》，王小锡，《郑州大学学报》，2003年第二期。
- 《管理与伦理》，周祖城著，清华大学出版社，2000年。
- 《领导、伦理与组织信誉案例》，[美]林恩·夏普·佩因著，东北财经大学出版社，1999年。



技能点 2 如何树立正确的情感管理观念

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·情感管理观念

适用情景 当希望形成正确的情感管理观念，并以提升员工忠诚度为目的在工作中应用时，查看此技能。

技能描述

随着社会文明程度的提高，员工在工作中追求情感需要、要求得到社会尊重、实现自我价值的趋势越来越明显。这就给管理者提出了尊重、理解、关心员工，满足其情感需要的新要求。因此，必须首先树立起正确的情感管理观念，以下内容对您应该有所启发：



情感是由客观事物，依据其是否满足人的需要所引起的人的主观体验和相应的一系列反应，包括内部生理变化与外部行为表现。

情感管理，就是以走动管理为主的直接亲近员工的一种开放式的有效管理方式，它洋溢着浓厚的人情味。

1. 明确情感管理的作用和意义

情感在大多数的企业中还是一种未开发的资源，要培育员工对企业的忠诚和归宿感，就应该以情感为纽带带来感染和联结全体员工。具体而言，将情感管理融入企业管理之中能够产生以下的作用：

(1) 团结、凝聚员工。情感管理中的情感因素可以包含员工的任何喜怒哀乐，情感得到宣泄的直接结果就是员工能够更好地安心于工作本身，而不会再继续既热衷于内部的勾心斗角和打小报告，从而可以形成最广泛的团结。



(2) 促进员工和企业在目标上保持一致。情感的纽带可以将员工的个人价值观与企业的价值观结合起来，从而为实现一个共同的目标而努力，员工和企业的发展方向达到高度的统一。

(3) 缓解管理者与员工的关系。很难想像，员工长期在管理者冷冰冰的命令和指挥下能够有积极的工作状态，以及二者能够保持良好的关系。情感的交流和沟通能够在潜移默化中冰释员工和管理者之间的紧张关系，并使二者更加坦诚。

(4) 做员工个性与企业管理制度的黏合剂。现代企业管理已经将制度细化到了“无微不至”的地步，尽管保证了企业运转的有序化，但难免会在一定程度上抑制员工的个性和情感。情感管理可以比较好地解决这个矛盾，使员工既打破规矩又能个性张扬。

2. 掌握情感管理的内容

情感管理在实践中可以应用得很广，大到企业整体的情感管理，小到一针一线的细微生活细节，关键在于让员工感受到关怀和家庭式的环境氛围。归纳起来大致有以下的内容：

(1) 允许在工作场合的情感流露。要求员工在工作环境中控制自己的感受，实际上是一种错误的做法。尽管这种要求的初衷或许是为了保持工作中的严谨氛围，但却忽略了“工作只是生活的一部分”这一最基本的原则。因此，为了更接近员工的内心想法而不仅仅是外在行动，应该在日常工作中融入人性化的管理。



提醒您

管理工作中不能不考虑情感，但不能只考虑情感。一旦陷入后者的误区，只会导致工作中的混乱和矛盾，甚至造成感情涣散和破裂的后果。

(2) 把握员工的行为。每个员工都会有自己的行为方式，情感管理要求管理者能够了解、预见、控制这些行为。只有这样才能有效地实施情感管理，向员工传递管理者对他们的关爱，并获得他们的回应。

(3) 重视员工的重要性。每个员工都有被人重视的愿望，这种愿望是来自于人的内心深处的。情感管理中一个重要的内容就是管理者通过一些技巧，让员工明白他发自肺腑地为他们感到骄傲。具体的做法有：

小看板



“人性的第一原则是渴望得到赞赏。”

——威廉·詹姆斯

“人最需要的是自身的重要性。追求显贵和受人重视的愿望是人们内心最强有力的动力。”

——阿德勒博士

① 在全面衡量员工工作能力的基础上，授予员工处理重大事务的权力，并对其突出的业绩予以赞赏和表彰；

② 与员工共同分享荣誉并共同承担责任；

③ 详细分解企业阶段性的业绩，让员工清楚地认识到自己所做的工作对整体所产生的贡献；

④ 始终保持员工为主角的态度，充分尊重员工的建议和意见。

(4) 在精神和思想上对员工进行引导。没有人会喜欢别人告诉他如何做，也没有人会喜欢周围到处是命令。因此，情感管理主张不要随便对员工发号施令，沟通时应先以情感人，再以理服人，做好员工精神和思想上的引导。通常建议或者提醒都比命令更为有效。

(5) 运用能够有效表达情感的行为方式。这属于情感管理具体实施中的技巧，是情感管理内容中最特色化，也是最难于把握好尺度的部分。可以采取的行为方式有以下几类：

① 给员工营造良好的工作环境；

② 在特殊的、有纪念意义的日子表达情感，例如节日以及员工的生日等；



- ③ 关心员工的同时关心员工的家庭和家人；
- ④ 加强与员工的言语沟通；
- ⑤ 了解员工实际工作中的困难并加以解决；
- ⑥ 尊重员工的时间，合理安排避免加班，即便必须加班也应尽可能地提前通知；

地提前通知：

- ⑦ 听取牢骚和意见后鼓励提出建议；
- ⑧ 与员工分享自己的成功和喜悦；
- ⑨ 宽容员工并与他们一起承担责任；
- ⑩ 注重员工的长期发展，给员工提供培训机会。

总之，“企业中最关键的是人”，人是管理的第一要素，通过情感管理的领导方式，能够激励员工的事业心和责任感，增强企业的向心力和凝聚力，建立和创造出一个健康和谐的整体环境，从而让员工持久忠诚地为企业服务。

☞ 牢记要点

树立正确的情感管理观念要认识：

- ⇒ 情感管理的作用和意义
- ⇒ 情感管理的内容
- ⇒ 有效表达情感的行为方式

美国通用电气取得的成就，与它采用的注重员工情感的管理方式是分不开的。通用电气实施情感管理的措施都具有自己的特色：

通用制定的经理晋升考试制度不同寻常。升级考试的命题并不是来自经济学典籍，也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著，而是莎士比亚作品中的一部，试卷则是一篇类似“读后感”的文本。这实际上是企业对高级管理人员基本心理素质要求的体现，因为通用充分认识到，经理人员理解员工心



理的能力是展开情感管理的先决条件。

从通用的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎员工随时进入他们的办公室反映情况，对于员工的来信来访都能负责地妥善处理，并且公司的最高首脑与全体员工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。这些举措是通用在培养全体员工的“大家庭情感”的企业文化，以此来促进互相尊重、彼此信任的融洽关系。

另外，通用为使民主原则典型地反映在公司的人事管理上，近年来改变了以往的人事调配方法，开创了由员工自己判断自己的品格和能力，选择自己希望工作的场所，尽其可能由其自己决定工作前途的“民主化”人事管理制度，被称之为“建言报告”。

以上的内容构成了通用电气公司的情感管理体系，为通用实施情感管理提供了有力支持，也正是因此，通用电气公司的情感管理才成为了借鉴这种管理方式时首推的典范。



实践练习

请您思考并完成下列选择题：

实际上企业具体情况不同，可以采用的情感管理方式还有很多，但无论具体使用哪一种方式，有一些基本原则是需要切实把握的。下面的选项中哪些是您认为正确的原则？ ()

- A. 平等对待每一个员工，消除等级观念
- B. 绝对地保持对员工的忍让
- C. 与员工交往保持公开性
- D. 指出员工错误时毫不留情，揪住过失不放
- E. 不轻易与员工争论
- F. 做老好人，和事佬
- G. 慎重对待员工提出的任何意见和建议
- H. 不要挑剔、挖苦、贬低员工
- I. 在员工面前做一个诚实可信的人





参考答案：A、C、E、G、H、I。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《管理中的情、理、法》，安桐森著，企业管理出版社，2001年。
- 《管理心理学》，陶克清著，中国商业出版社，2001年。
- 《人力资源开发与管理概论》，吴国存、李新建，南开大学出版社，2001年。



技能点 3 如何洞察员工的内心想法

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·洞察内心想法

适用情景 当上级需要清晰地把握员工内心感受、切实地了解员工的需求，进而影响员工忠诚度的提升时，查看此技能。



技能描述

洞察员工的内心想法，是让员工各尽所能、确切把握他们的需求和意见的基础，作为管理者时刻都应该提醒自己要比现在更了解员工的想法。您可以通过以下的内容来进行这方面有益的尝试：

1. 了解构成员工内心想法的因素

要清楚地知道员工的内心想法，首先应该明确需要得到哪些方面的内容，这就是员工想法的构成因素，一般包括以下几点：



员工的信念，是从过去的教育、经历、经验，或者朋友与长辈的影响中，逐渐形成的独立的思想与原则，在某种程度上也可以认为是为人处事的一种标准和准则。

- (1) 员工工作生活的信念，这是员工一生为之奋斗和追求的基础，因为员工的个体不同通常都会存在很大的差异；
- (2) 员工的欲望需求，这是员工内心思想的重要体现，不同的欲望需求以及这些欲望需求的迫切程度会对员工的行为产生极大的影响；
- (3) 员工在工作中表现出来的情绪，这可以说是员工内心想法的外在表征，比较直观易于被发觉，通常的言谈举止就能有所体现，在诸多的员工情绪当中最需要关注的是不满情绪的出现；
- (4) 员工的个性特征，具有不同个性的员工在遇到某一情形或做出



某种选择时，态度和反应都是有很大不同的，这对于管理者做出管理决策有很大的指导意义。

2. 掌握洞察员工内心想法的方法与技巧

要求员工进行口头或者书面的汇报，是很难获得员工真实的内心想法的。换言之，获取员工的内心想法是一门艺术，需要培养敏锐的洞察力并掌握一定的技巧，这样才能捕捉住员工或许是在不经意间的意识表露。具体而言，应该把握以下的要领：

(1) 留意员工的穿着打扮，这是他们内心想法、感受以及个性最直接和外在的表现，相对而言比较容易发现差异，但有的时候由于环境的变化会不太准确。

(2) 注意员工细微的动作、表情和姿态，这是他们潜意识行为的体现，能够反映出员工对于所谈论的话题的看法、观点，并可以通过与他们实际的表达做比较，根据相一致的程度辨识出真实的内心感受。

(3) 注意员工的谈吐表达，这也可以反映出员工当时的心理状态，随着交谈的逐渐深入，从这个方面所能挖掘出的员工内心想法可能会越来越多，这时就需要从员工词汇语句的使用、口气语调以及说话速率等多方面来进一步分析。

(4) 捕捉员工的眼神，正所谓“眼睛是心灵的窗户”，当员工在努力用其他方式来掩饰内心想法的时候，往往只有眼神能够忠实地反映真实的情况，但灵敏地把握眼神变化不是朝夕的工夫，需要长期的经验积累。

总之，只有通过以上的方法洞察了员工的内心想法后，才能使管理决策易于被员工接受，才能更好地体现情感管理的本质，令员工愿意在



提醒您

在绝大多数情况下，环境因素会直接影响交流时员工内心想法的真实流露，如果能创造一个照顾员工隐私、安静轻松的沟通环境，获取员工的内心想法就会相对容易。

这样的环境中长久工作。

② 牢记要点

洞察员工的内心想法时要掌握的有：

- ⇒ 构成员工内心想法的因素
- ⇒ 洞察员工内心想法的方法与技巧



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

请根据在本技能点中介绍的技巧，分析以下员工的具体表现反映出怎样的内心想法？

1. 交谈时，双手交叉放在胸前，翘着二郎腿
2. 谈话中，经常使用“在下”或者“我认为如何如何”
3. 相互交流时，只顾自己滔滔不绝，口沫乱飞
4. 说话抑扬顿挫
5. 谈话进入关键之处时，对方的眼光开始转移，看着固定的方向



参考答案：

1. 对方处于一种防卫意识当中，对所谈论的内容要么不是很关心，要么就是不很赞同或者持怀疑、彷徨的态度；
2. 经常使用“在下”的员工属于幼儿型或者女性性格，对待问题非

常谦逊；而经常使用“我认为如何如何”的员工则理性思维比较严谨，但是胆识不足，对于问题戒备心理很强；

3. 这类员工属于比较强硬的类型，只要交谈者愿意听他不断地说下去，就能获得他的主观好感，也就更容易争取他的支持与理解；

4. 这类员工思维很严谨，主观意识、自我显示欲望也很强，对问题通常有独到的见解，赞同或者反对都有自己充分的理由；

5. 很明显，这是一种逃避问题的表现，原因可能是所涉及的内容比较敏感，不便发表看法；或者其观点与大多数人不一致。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《心理与行为测量》，凌文铨、方俐洛著，机械工业出版社，2003年。
- ▶ 《心理问卷与调查表——民意调查与人格评估》，〔美〕Lewis R. Aiken 著，中国轻工业出版社，2002年。
- ▶ 《人才心理测评》，〔美〕霍夫曼著，中国财政经济出版社，2002年。



技能点 4 如何通过沟通搭建心灵桥梁

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·沟通

适用情景 当企业中上下级信息传递出现阻碍，导致员工忠诚度下降时，查看此技能。



技能描述

在企业内部，各级员工之间认识和意见不一致是经常的事，由此所产生的误会、猜疑甚至成见也是司空见惯的。把握情感管理中所强调的“以理服人”，通过理智的沟通来消除以上现象的负面影响，可以有效地降低企业人力资源的内耗，令员工更加忠诚地为企业服务。掌握有效的沟通，可以借鉴以下内容：

1. 灵活选择沟通的方式

有效沟通是联络感情的基础，而根据沟通的对象以及实际的情况灵活地选择沟通的方式，则是有效沟通的前提。依据现实情况可以选择或组合的沟通方式有以下 5 类：

(1) 正式沟通与非正式沟通。

① 正式沟通代表企业的意愿，比较慎重和程式化，适用于传达精神、布置任务、设定目标、征集意见等具有严格程序的企业活动；

② 非正式沟通代表员工个人的想法，比较灵活随便，通常应用于直接上级与下属或者同级员工之间。

(2) 上行、下行沟通及平行沟通。这是依据沟通的流动方向进行划分的。下行沟通是其中管理者接触最频繁、也应用最多的一种，给员工传递政策、目标、制度或者方法时都会涉及到。

(3) 书面沟通和口头沟通。

① 书面沟通非常正式、具有权威并利于持久保存，要求文字表述恰当，能够使员工准确理解，而且在一定程度上避免了信息的遗失和曲解；

② 口头沟通相比之下显得更加亲切、易于被员工接受，并可以很快获得员工的相关反馈和意见，但也正是由于弹性较大的原因，普遍存在事后查证困难的问题。



➤ 沟通，是指通过信息和思想的交流达到认识上的一致，并依靠这种一致来协调行动。

➤ 正式沟通是指按照正式组织系统与层次进行的沟通；非正式沟通是指以私人接触来进行的沟通。

➤ 沟通的流动方向指沟通中信息的传递方向。

➤ 讨论式沟通是指在讨论的基础上交流各方的意见并得出一致的结果；汇总式沟通是指按照一定顺序进行思想传递，最后由权威者做出决策。

➤ 自由沟通是指在无阻碍的情况下所进行的思想情感交流。

(4) 讨论式沟通和汇总式沟通。

① 讨论式沟通一般使用于团队组织对某一问题进行决议的时候，体现了内部的民主，容易激发员工的参与热情和主人翁意识；

② 汇总式沟通通常在严密的组织中使用，必须遵循层级区分的原则，是企业中实际操作较多的沟通方式。

(5) 自由沟通。这是一种值得大力借鉴的沟通方式，非常有利于员工的畅所欲言，发自员工肺腑的真实的意见和建议通常是在这种沟通下表露出来的。

2. 选择最佳的沟通时机和环境

沟通时机和环境的选择对于沟通效果的好坏有着很大的影响，具体操作中可以从以下方面来把握：



(1) 沟通时间的选择

① 在工作进行中进行沟通，这有利于及时掌控员工的想法并进行指导和纠偏；

② 在休息时间进行沟通，员工在休息中一般比较放松，警惕和防备的思想相对减弱，因此往往能取得不错的效果，例如可以在体育活动中、公司聚会中或者闲聊中抓住机会进行沟通；

③ 在员工状态不太好或者不太顺利时进行沟通，此时的沟通能够抚慰员工，消除他们工作中的烦恼，维持他们的自信心，这样的情形一般有员工面对大量工作任务的时候、员工感情脆弱的时候或者员工工作中出现失败或者失误的时候。

(2) 沟通环境的选择

① 要取得最好的沟通效果，往往需要与员工单独相处，这样可以很好地照顾到他们的隐私；

② 沟通最好选择在员工相对熟悉的环境中，比如在他们的办公间里、工作台边或者直接到他们家中进行探访，这样不容易使他们产生不必要的紧张，保证沟通的顺利进行；

③ 保持沟通地点的随机性，刻意地确定沟通地点并提前通知会显得过于正式，气氛会比较拘谨，而且员工在沟通进行之前就会进行主观揣测、猜想甚至准备，不利于获得良好的沟通效果，应该尽可能地把握住所有的沟通机会，随机地选择地点环境，比如在下班回家的途中边走边聊、工休时在员工休息室里等。

3. 选择最恰当的沟通语言

语言是沟通交流的信息载体，选择最恰当的沟通语言应注意以下方面的问题：

(1) 语言要规范、严谨、准确，避免曲解和产生歧义，尤其是在正



提醒您

有效沟通不要仅限于语言的范围，还应该随时根据员工的意见以积极的方式予以反馈，这样才能达到沟通的真实目的。

式沟通、讨论式沟通和汇总式沟通中更要符合这种要求：

(2) 语言要充分体现对员工的尊重、关怀，充满人情味：

(3) 沟通语言要简洁凝练，应该避免长篇累牍和絮絮叨叨，但在沟通敏感问题时还是需要采用迂回和旁敲侧击的技巧。

4. 把握沟通时提问的技巧

无论选择怎样的时机和环境，绝大多数沟通都是围绕着提出和回答各种问题来进行的，同样的内容提出的方式不同，得到的答案也会有差异。因此，把握提问的技巧是沟通的关键。以下是可供选择的提问方式：

小·看板



“没有令人尴尬的问题，只有令人尴尬的回答。”

——卡尔·罗温

(1) 一般性问答方式，主要用于获取关于员工的普通信息或者对待问题一般的看法及观点：

(2) 特定型问答方式，这可以获得员工针对某个沟通内容的具体意见和建议：

(3) 抒情式提问方式，可以激发出员工真实的内心感受：

(4) 调查式提问方式，可以引导员工逐步表达出自己的观点：

(5) 探索以往态度的提问方式，这可以依据员工处理以往问题的行为模式来推测未来可能的反应：

(6) 开放性问答方式，不提供有关主题的任何附加的信息，而是给员工提供表达真实想法的机会。

总之，有效的沟通能够形成一个健全、迅速的信息传递系统，充分体现企业对员工的尊重与重视，促进员工参与企业的管理决策，从而使他们认同企业的核心价值与发展理念，产生对企业的归属感，形成对企业的主动忠诚。



☞ 牢记要点

通过沟通搭建心灵桥梁时需要掌握的有：

- ⇨ 灵活选择沟通的方式
- ⇨ 选择最佳的沟通时机和环境
- ⇨ 选择最恰当的沟通语言
- ⇨ 把握沟通时提问的技巧

迪特尼·包威斯公司，是一家拥有 12 000 余名员工的大公司，它早在 20 年前就认识到员工意见沟通的重要性，并且不断地加以总结提高。现在公司的员工意见沟通系统已经相当完善和成熟了，这对于稳定公司的员工队伍、激发员工的工作热情起到了巨大的作用。



迪特尼·包威斯公司每月举行一次公开讨论会，命名为“员工协调会议”。在会议中管理人员和员工共聚一堂，商讨一些彼此关心的问题。这种会议在公司总部、各个部门、各个基层组织都举行，可以将意见逐层反映上去，最后以公司总部的协调会议为标准确保双向沟通。

迪特尼·包威斯公司还鼓励员工参与另一种形式的意见沟通，公司在四处都安放了许多意见箱，员工可以随时将自己的问题或者意见投到意见箱里。凡是员工的意见被采纳了以后，公司将会予以丰厚的奖励。这样的沟通方式避免了面对面时难免的尴尬，取得了良好的效果。如果员工对这种间接的沟通方式不满意，还可以通过更直接的方式，如员工大会，来与管理人员进行沟通。

迪特尼·包威斯公司的员工大会都是利用上班时间去召开的，规模限制在 250 人左右，时间约 3 个小时。会议先由主席报告公司的财务状况和员工的薪金、福利、分红等与员工有切身关系的问题，然后便开始问答式的讨论。在这里有关个人问题是禁止提出的，问题一定要

知识应用 PDG

参考答案:

属于一般性问答方式的有: A, D, H;

属于特定型问答方式的有: C, I;

属于抒情式提问方式的有: B, F;

属于调查式提问方式的有: E, L, N;

属于探索以往态度的提问方式的有: G, K, M;

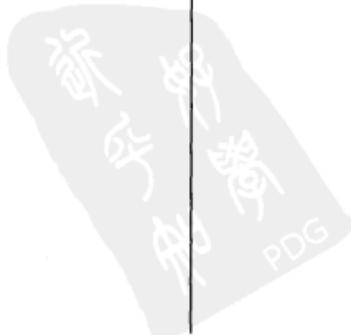
属于开放性问答方式的有: J。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多, 例如:

- ▶ 《激励雇员》, [美] 马克斯·迈斯玛著, 企业管理出版社, 2002年。
- ▶ 《顶尖管理方法》, [美] 比斯盖特·舒尔茨著, 地震出版社, 2002年。
- ▶ 《管人、用人、培养人》, 邱永环编著, 中国纺织出版社, 2003年。
- ▶ 《怎样提高管人的成效》, 陈企盛著, 中国纺织出版社, 2003年。



技能点 5 如何消除员工的抵触情绪

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·消除抵触情绪

适用情景 当员工对上级的指示普遍存在逆反心理、抵触情绪，以致影响其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

我们已经了解了沟通的重要性，但作为管理者，所拥有的权力和资格之一就是自主地做出职责范围内的决定。很多情况下，这会使员工产生抵触、焦虑和不满的情绪，这种情绪若不受控制地蔓延，将极大地打击员工对于企业的忠诚。及时消除员工的抵触情绪是必要的，您可以借鉴以下内容：



所谓抵触情绪，即员工由于心中存在不满或者意见而采取或出现的一系列对立、不配合的态度。

◆ 坚持陈述所做决定中的客观事实

员工有了抵触情绪，若因此而气急败坏地批评或评判，往往只会适得其反，令他们防备心理加强。“笨蛋”、“愚蠢”、“死脑筋”等词语也是禁忌的，无论是针对员工个人还是针对其抵触行为。合适的做法应该是，围绕主题，继续以客观的方式向员工阐述所做决定中的客观事实，反复多次以后员工会逐渐理性地接受这些事实，减轻或者消除抵触的情绪。

◆ 始终保持协商的态度

所做出的决策或者决定，不一定非得满足每一个员工的要求，而且实现这样的满足也是不现实的。需要做的是在做出决定前以及实施决定期间，始终保持与员工协商的态度，主动邀请他们进行面谈，尊重他们



的意见的同时争取其支持与理解，这样才能使意料之中的抵触情绪削减到最小的程度。

◆ 回应员工求共鸣的愿望

抵触情绪产生的时候，员工会非常希望得到管理者的共鸣，至于能否按照他们的意愿来采取行动是之后才考虑的事情。因此，应该一开始就充分肯定他们意见中正确的部分，缓解对立的气氛，而后在这样的基础上再灌输决策的想法和思路。

小看板



员工抵触情绪的产生，往往是因为受绝对公平主义和自私心理、虚荣心的支配而斤斤计较于个人得失，从而与企业或部门的集体利益、管理者的宏观思路、团队的纪律相违背。

◆ 交流决策的回报和结果

很多时候员工产生抵触情绪，是由于看不到管理者所做决策的正确性，这个时候，应该多给他们一些鼓励，向他们描述决策可以带来的改变。美好愿景的描绘可以消除他们的担心与忧虑，从而令员工自愿化抵触为配合。

◆ 安抚有情绪的员工

决策与其意愿相左，员工当然不会很快地接受客观、既成的事实，这时领导者关切的安抚将对消除不满起到极大的促进作用，这能让员工有受重视的感觉，认识到自己的意见是受到充分重视的。



提醒您

抵触情绪可能形成一堵墙，使员工听不到也不愿接受传递给他们的的事实。这个时候，如果试图用“权力”作为铁锤或手榴弹来摧毁这堵墙，只会使抵触变得更为强烈。



◆ 表明实际决策中的难度和阻力

将员工的抵触情绪巧妙地转移到对管理者实际工作困难的体谅和理解上来，是一种非常有效的做法。这可以让员工明白他们抵触的不是管理者个人，而是企业或者部门的整体发展，因此，抵触情绪不仅会影响他们自己的工作，而且也会让管理者为难。

灵活地运用以上技巧可以有效地帮助您消除员工的抵触情绪。

② 牢记要点

消除员工的抵触情绪，您需要掌握：

- ⇒ 坚持陈述所做决定中的客观事实
- ⇒ 始终保持协商的态度
- ⇒ 回应员工求共鸣的愿望
- ⇒ 交流决策的回报和结果
- ⇒ 安抚有情绪的员工
- ⇒ 表明实际决策中的难度和阻力

📄 实践练习

请您思考并完成下面的问题：

一家规模不是很大的公司在过去几年里取得了很大的发展，现在已有员工 68 人，而且还有进一步扩大组织机构的趋势。公司目前的办公楼设计容量为 50 人同时办公，于是员工们逐渐开始抱怨办公室太过于拥挤。为此，公司设法买下了附近的另一座办公楼，这个楼可以容纳 30 人。面对公司的搬迁调整这件非常敏感的事情，公司高层决定由市场营销部经理负责协调哪些部门和员工搬入新楼，哪些留在原来的办公楼。

很明显的是，员工们对于自己的工作环境都非常关注，除非能够通过搬迁一定程度改善办公条件，否则难免会有抵触情绪产生。为尽量避免这种情形的出现，市场营销部组织了调查，了解到了以下的情况：

- ◆ 主管们不愿意与他人在一间办公室办公；

- 秘书们拒绝在两座办公楼之间来回跑；
- 尽管大部分时间都在外边跑，但是销售小组都要求有固定的办公室；
- 主管和经理坚持要求其秘书应在他们隔壁办公室办公；
- 生产小组由于客观原因不能分开；
- 市场营销部员工要求在同一座办公楼办公；
- 财务部主管坚持要与总经理和生产部门主管在一座楼里办公。

显然，这些要求都是根据各个部门或者主管的主观愿望提出的，比较难以同时满足。如果您作为市场营销部经理，请问您会采取哪些措施来消除在公司搬迁过程中所产生的抵触情绪呢？



参考答案：

可以采取的措施有以下几点：

- 召集全体员工会议，解释当前的具体形势；
- 告诉每一个人，如果有特殊的要求可以向您反映；
- 在谁该搬谁该留这个问题上征求建设性的意见；
- 随时向员工公布搬迁的计划或者进展情况；
- 与各部门主管和经理单独协商，要求他们与其小组协调并及时向您反馈情况；
- 将初步的、试探性的决定通报给每一个员工，征求意见；
- 确保能够听到所有的意见和建议；
- 确保所有员工明白您已经将所有的意见和建议考虑在内了。

技能点 6 如何化解矛盾与冲突

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·矛盾冲突

适用情景 当员工之间的矛盾冲突成为员工忠诚度提升的隐患时，查看此技能。



技能描述

管理者与员工之间和员工互相之间的矛盾冲突会对组织内部的人际关系产生极其恶劣的影响，若不及时地疏导解决，将很有可能成为员工放弃忠诚、离开企业的导火索。为有效地化解各类矛盾冲突，可以从以下方面着手：



所谓冲突，就是矛盾双方之间的利益、意见等最终不能协调，相互之间的对立情绪被进一步激化、升级至对抗，也就是矛盾激化后的状态。

1. 掌握化解矛盾冲突的方法

化解矛盾冲突需要根据实际情况采用最恰当的方法，以下这些方法希望对您有所借鉴：

(1) 让矛盾冲突自然化解。这是一种相对消极的处理方法，针对范围小、不是很严重的矛盾冲突，可以采取这种方法，对其佯装无视、不管，使对立的双方自己通过减少相互接触的次数来自然消除分歧。

(2) 分离矛盾冲突的双方。这是在实际情况中运用最多的处理方式，及时地进行人事调整，使双方避开了直接论战的基础，就可以防止冲突的升级和激化。

(3) 共同协商以利于一致和趋同。这也是普遍应用的处理方法之一，



在双发各执己见且都认为理由很充分的时候，肯定任何一方都是不合适的，只有以调停者的身份出面组织双方的沟通和交流，达成最终的一致，才能化解矛盾和冲突。

(4) 行中庸之道，息事宁人。在难以辨明矛盾冲突双方谁是谁非的时候，采用既揭示双方观点的偏颇之处，又不打击任何一方的折中调和的方法，虽然得到的结果是“既无全是，又无全非”，但双方各得其所，自然也就相得益彰了。

(5) 处理反面典型。当矛盾冲突已经发展到非常严重的地步时，采用这种“牺牲个人，拯救整个组织”的抓典型的做法能起到不错效果，尤其当此反面典型是矛盾冲突中负有一定责任的管理干部时，对员工的正面影响就会更加明显。

(6) 以相互协作促进化解。这种方法是管理者给矛盾冲突的双方设置高难度的目标或任务，促使他们必须为实现目标而加强合作，进而达到化解效果。

小看板



“倘若双方或者多方对某些目标、价值或行为的看法不一致，相互排斥，便会产生冲突。”

——美国管理学家巴达维

2. 善用处理矛盾冲突的技巧

化解矛盾冲突，在掌握一定方法的同时，也需要把握一定人性化的技巧，这些技巧的灵活使用，能使您在应对相关问题时得心应手：

(1) 通过各种渠道引导员工情绪合理地宣泄，例如设立“发泄室”，室内摆放企业各级管理人员的塑料头像，不满的员工随时可以进去通过臭骂或者暴打这些道具来发泄情绪；

(2) 如果矛盾冲突还涉及到了管理者本人，那么应该坦诚地面对自



己的过失，本着积极调解的态度，使员工心悦诚服并真诚地拥戴；

(3) 无论情况有多严重和混乱，应该始终保持平和的姿态，注意以谦和来促化解；

(4) 沟通对于化解矛盾冲突是重要的，但是只有沟通，有时也会造成信息的失控，使事态进一步恶化，这时就需要进行适当的信息阻隔（在信息经过高层领导的时候有意识地使其断流），争取充足的时间调查研究，以利于求得问题的妥善解决。

3. 关注化解过程中的细枝末节

除了需要对以上环节的良好把握外，矛盾冲突化解过程中还有以下的细节需要特别注意：

(1) 正确引导、积极组合组织内的小团体，做到进退自如、游刃有余地掌控它们；

(2) 处理矛盾冲突在确保稳妥的同时，要讲求速度，尽可能把其消灭在萌芽状态，避免事态的扩大；

(3) 在深入调查掌握真实情况的基础上，至始至终都应保持客观公正的态度，一视同仁地对待任何一方；

(4) 在化解过程中，管理者在关心员工利益的同时，应有意识地保留自己的意见，避免卷入矛盾冲突具体是非的漩涡之中；

(5) 就事论事，明确矛盾冲突的范围，不要影响到其他工作的正常进行。

总而言之，矛盾冲突一旦出现就应该尽快处理并化解，以此来削减对员工所处环境中人际关系及员工情绪的负面影响，从而让他们能够更主动、忠诚地企业中服务。

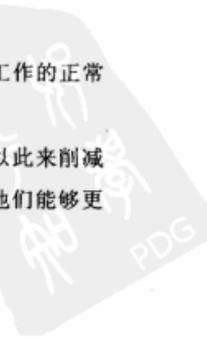


提醒您

矛盾冲突不仅会消耗时间和精力，若长期得不到有效解决，还会危及员工的健康，甚至会导致工作场所的暴力行为。

☞ 牢记要点

化解矛盾与冲突要注意：



- ⇨ 化解矛盾冲突的方法
- ⇨ 处理矛盾冲突的技巧
- ⇨ 关注化解过程中的细枝末节



实践练习

请您思考并完成下面的问题：

在实际工作环境中，矛盾冲突的表现形式是多种多样的，任何一个具体的矛盾冲突处理起来都不是理论描述起来那么简单的。下面是常见的4种矛盾冲突，请从备选项目中选择正确的处理办法：

1. 管理者遭遇员工言语上的顶撞时，正确的应对方法有： ()
 - A. 保持冷静，认真分析员工的行为或者意见是否有可取之处
 - B. 失去理智，提高声调，言辞过激
 - C. 因为自己的职位而盛气凌人
 - D. 对于正确的意见，以宽广的胸怀和诚恳的态度主动接受这些意见
2. 员工在工作中出现差错而影响了整个团队进度的时候，正确的应对方法有： ()
 - A. 大惊小怪或者视而不见
 - B. 与员工一起从各个方面分析出现差错的原因
 - C. 采取宽容、理解、抚慰、支持、爱护的态度
 - D. 主动承担自己的责任，不让员工蒙受委屈
3. 员工失信于人，造成他人误解、猜疑，进而引发各种矛盾冲突的时候，正确的应对方法有： ()
 - A. 分析员工是主动失信还是因为客观原因而被动失信
 - B. 采用私下交谈的方式对员工进行批评教育
 - C. 严厉地批评斥责，令以后不再重犯
 - D. 对于被动失信，要向员工和同事做好解释工作，避免员工背负恶名
4. 由于员工对同事、对领导不讲礼节、礼貌而引发矛盾冲突时，正确的应对方法有： ()

- A. 抓住员工的小辫子打击报复
- B. 给员工“穿小鞋”
- C. 保持“宰相肚里能撑船，将军额头能跑马”的大度和气量
- D. 分析原因，淡然处之



参考答案：1. A、D；2. B、C、D；3. A、B、D；4. C、D。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《冲突与自助：日常生活中的心理治疗》，〔德〕佩塞施基安著，社会科学文献出版社，2000年。
- 《NLP 简快心理疗法》，李中莹编著，世界图书出版公司，2003年。
- 《工业与组织心理学：心理学与现代社会的工作》，〔美〕舒尔茨（Schultz, D. P.），舒尔茨（Schultz, S. E.）著，中国轻工业出版社，2004年。
- 《心理趣谈丛书：事业、社交心理测试》，钟运荣主编，珠海出版社，2002年。



技能点 7 如何进行有效倾听

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·有效倾听

适用情景 当员工对于上级命令指挥方式十分反感从而影响忠诚度的提升时，查看此技能。

技能描述

当员工处于被人倾听的位置的时候，他们会感到自己是很重要的，而有了这种感觉之后，员工也就筑就起了责任心。因此，有效地倾听能够激发员工的责任心，进而以此为基础巩固他们对于企业的忠诚。进行有效倾听，建议您掌握以下的技巧：

小看板



“之所以缺乏交流能力，乃是不善于倾听而误解他人的结果。”

——著名心理学家卡尔·罗杰斯

1. 抱着质疑的态度来积极倾听

时刻对沟通双方（尤其是自己）的价值判断提出质疑，是积极倾听并且实现有效倾听的必要态度。作为倾听者，应该注意换位思考，努力把自己放在员工的位置上设身处地地考虑谈论的话题，不仅听到员工所说的全部，而且尽量从他们的角度进行思考，用心去听。

2. 按照基本的步骤来主动倾听

主动倾听能够调动起员工深入谈论问题的积极性，其基本步骤是：

（1）呼员工正在表达的主要内容，证明自己时刻在保持倾听；

（2）针对员工所表述的内容坦诚地表达出自己的感受，表明自己充分理解了对方的意思；

PDG



(3) 通过话语直接表达已经理解和接受了员工所说的内容；

(4) 在员工打住话头的时候，鼓励他们进一步地表达意见。

3. 保持高度集中的注意力

这是对员工所讲内容感兴趣、关注对方的表示，这就要求：

(1) 排除干扰、防止分心和走神，即便是同样的内容也要注意员工语气上的细微变化；

(2) 看着员工说话，因为眼睛如果总是转来转去，那么心思也就很难集中；

(3) 注意员工的动作、手势和表情，努力从这些方面总结出所说内容的言外之意、弦外之音。

4. 倾听时做出情感的反应



提醒您

不要为了倾听而倾听，有效的倾听应该是带着解决实际问题的目的而进行的，这样才能让员工真切地感受到倾吐的作用，从而促进倾听更加有效。

小提示



暗示也是一种传递信息的方式，可能是语言的，也可能是非语言的，例如肢体语言、语调或者面部表情等。

在倾听中感受员工的感情是重要的，但还应该对员工说话时所表达出来的情感做出适当的反应，这样才会让员工明白不仅所说的内容已经被准确地理解，而且自己的感情也得到了认可，从中他们会获得支持继续倾吐的动力。另外，有的时候认可员工所表达出来的感情比接受他们所表述的内容更重要。情感反应的具体表现可以是赞许的眼神、鼓励的肢体语言或者善意的微笑等。

5. 避免倾听时自己主观意识的影响

首先要避免的就是在倾听前就形成了先入为主的思想，这样就很难跳出既定的思维模式，从而听不进任何其他的信息；另外，要避免过早、草率地对问题下结论，在倾听的过程中过早地表露自己的主观看法非常不利于员工进一步敞开心扉。

6. 在倾听中理解暗示

除了要注意员工说话时谈出的具体内容、流露出的情感，还应该要把握住他们口头表述下所隐含的意义。有一个很简单的检验方法可以拿来自我检测，即用“你的意思是……”来重复对方的话，对方的回答将印证倾听的效果。

总而言之，实现正确、有效地倾听是管理者在与员工沟通中必须做到的，这是了解员工的前提，也是在所得到的信息的基础上进行沟通、达到沟通目的的根本保证。

☞ 牢记要点

进行有效倾听时需要掌握的技能有：

- ⇒ 抱着质疑的态度来积极倾听
- ⇒ 按照基本的步骤来主动倾听
- ⇒ 保持高度集中的注意力
- ⇒ 倾听时做出情感的反应
- ⇒ 避免倾听时自己主观意识的影响
- ⇒ 在倾听中理解暗示

📄 实践练习

请您思考并完成下面的问题：

无论倾听如何进行，一系列影响倾听效果的因素总是客观存在的，我们需要做的就是尽量排除这些因素的干扰，全身心地投入到倾听中去，获得最好的倾听效果。下面罗列了一些因素，请您根据您的理解和认识，



判断可能的影响因素有哪些？

()

- A. 倾听者身体不适
- B. 电话铃声、打字机声、电扇转动等的扰乱
- C. 内容很充实，不会乏味
- D. 情绪比较平和
- E. 倾听者自己心中有挥之不去的心事
- F. 环境很安静且舒适
- G. 对说话的员工有情感倾向
- H. 内容很让人感兴趣
- I. 事先已经有了对问题的答案
- J. 对说话的员工感到厌倦



参考答案：A、B、E、G、I、J。



技能点 8 如何给予员工爱抚和关怀

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·爱抚和关怀

适用情景 当员工因为工作、日常生活、自尊心理等方面的问题产生被爱抚和关怀的需求，如未被满足或者重视则会影响到其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

关爱员工，以实际行动来表达对员工的信赖、支持与关心，解决员工的后顾之忧，能够极大地调动起他们的积极性，不仅使受到关爱的员工感激不尽、愿意生死效力，还会感染他所有的同事。给予员工爱抚和关怀，可以采取以下的措施：



给予爱抚和关怀，是指管理者要时刻关心员工的疾苦，关心员工工作、生活方面的诸多细节。

1. 在工作中体现对员工的关爱

员工一天的时间中至少有 1/3 是在进行工作，因此把握住实际工作中的机会来体现对员工的关怀，是管理者必须锻炼的能力。具体实践中可以采用以下这些做法：

(1) 为员工提供自由、灵活的工作环境。关爱员工，除了保障工作环境尽可能舒适、整洁、安全以外，利用工休时间为他们组织室外活动以及有益的娱乐消遣也是非常有效的，这些举措可以减轻员工工作中的压力，并转移他们的注意力，使其觉得上班时间并没有实际中那么长。

(2) 适当地设置奖励。对企业长期做出贡献或表现优秀的员工而言，关爱还应该体现在适当的奖励上，比如长期工作荣誉奖、全勤奖等。

这些奖励是对他们成绩和表现的充分肯定，员工会为得到这些奖励而心存感激。

(3) 努力成为员工的庇护人。日常工作中，员工难免会出现闪失或者失误，这个时候如果能够得到管理者的庇护，则可以使他们在心理上获得莫大的安慰，而管理者也会因赢得了员工的信赖与爱戴而可以更好地开展以后的工作。

(4) 引导、帮助员工转换工作时的心境。有效的工作需要劳逸结合并随时变换考虑问题的角度，员工埋头苦干却不见头绪的时候，一句关切的问候固然可以令他们感到莫大的安慰和鼓舞；但管理者更应该根据时间和场合的不同，及时地转换他们的心境，避免工作陷入僵局时，员工固执地投入其中。可行的做法有：

① 让员工暂时停止工作，放松或者轻微活动一下；

② 交代他们去办一件其他的小事，将其注意力从原来的工作上分散出去。



小看板



“我们的首要事务是照顾我们的员工，因为他们负责向顾客传递热情。如果把员工照顾好了，那么我们就完成了第二重要的事务——照料我们的顾客。”

——斯塔巴斯公司首席执行官 H·舒尔茨

2. 关心员工的健康

正所谓“身体是革命的本钱”，没有健康的身体，员工就无法全身心投入工作。因此，对员工健康的关怀，是对员工高度负责的表现。可行的办法有：

(1) 提供健身设施或健身俱乐部会员资格；

(2) 为员工制定健康保障计划，比如开展健康讲座、进行全员的健

康教育研讨、开展丰富多彩的体育康乐活动等；

(3) 加大员工的健康福利；

(4) 设置员工小睡的特别房间，这样可以降低睡眠不足对员工身体造成的严重损害，保障员工精力充沛。

3. 走进员工的家庭

员工忠诚地服务于企业，某种程度上也有赖于员工家庭和家属对企业的忠诚度。因此，企业应该关心员工的家庭生活状况，尽可能地帮助他们实现工作和家庭的相互平衡，这也是爱抚和关怀员工的一大途径。

具体可以采取以下的措施：

(1) 在可能的情况下，为员工提供其子女的放学和假日看护，解除员工对孩子安全的后顾之忧；

(2) 建立托儿中心，为员工提供子女的日间照顾，托儿中心的选址应尽量靠近员工的工作地点，这样可以让员工与孩子有更多的时间相处，也能有效减少离岗看护孩子的时间；

(3) 按照特定的时间安排“带孩子上班日”，这种做法不仅可以给企业的工作氛围带来童趣，而且可以使员工得到在其孩子面前工作的成就感和荣誉感；

(4) 积极开展与员工家庭有关的企业活动，比如企业年度的家庭假日聚会、允许携带家属参与的庆功会、定期的员工家庭野餐等，这些活动可以在增加员工对彼此家庭了解的同时，让他们感受到企业关怀的细致入微；

(5) 提供照顾员工家庭老人的服务，老人是员工家庭的重要组成部分，员工很多的精力都倾注在对家庭老人的赡养上，这些服务能极大地缓解员工的生活压力；



提醒您

给予员工爱抚和关怀时，应当以尊重对方为前提，并以对方能够接受为尺度，切忌过分关注员工的隐私，避免陷入尴尬或导致不快。



(6) 管理者到员工家庭进行探访, 这样可以在向其家属报告员工的各种情况的同时, 了解员工家庭的情况、慰劳他们的辛苦并赞赏其家属的贤德, 从而让员工感受到极大的关怀。

4. 根据需要提供满意的休假

只有在假期的时候, 员工才会全身心的放松, 投入到幸福的家庭或者其他他们感兴趣的事务中去, 从而使他们充分感受到生活的乐趣。因此, 给予员工爱抚和关怀需要对休假有很好的安排, 具体可以采取以下措施:

- (1) 不轻易占用员工的法定假、公假以及公休日;
- (2) 在员工生日、结婚或者生育时, 送上特别的礼物并给予假期;
- (3) 为努力工作并取得好成绩的员工提供带薪休假, 可以安排在企业业务不忙的时候, 并统一安排。

总而言之, 企业给予员工爱抚和关怀, 员工就会回报企业以忠诚; 企业若想员工之所想, 员工必为企业排忧解难, 忠诚地为企业贡献自己的力量。

☞ 牢记要点

给予员工爱抚和关怀需要做到:

- ⇒ 在工作中体现对员工的关爱
- ⇒ 关心员工的健康
- ⇒ 走进员工的家庭
- ⇒ 根据需要提供满意的休假

一些国际知名的大公司的成功都表明给予员工爱抚和关爱的重要。美国德尔塔公司在近来航空业不太景气的情况下, 建立起了关怀员工的“德尔塔家庭观”(Delta Family Feeling), 在减少分红的情况下增强了员工的忠诚和奉献精神, 因而取得了良好的业绩。



美国零售大王沃尔玛公司的总经理 S. 沃尔顿对员工就非常关怀，由于他的坚持和努力，几乎公司所有的经理人员都采用携有“我们关心我们的员工”字样的纽扣。也正因为这些举措，沃尔玛成为了业绩不凡的零售业巨头。

誉满全球的“经营之神”松下幸之助，其一生能使松下公司从街道小厂发展成跨国大企业，在关怀员工方面也是有独到创见的。例如，他曾对公司领导提出要求：社长必须兼任为员工端茶的工作。这在其他企业似乎是不可思议的事情，而松下却能做到这一点。端杯茶本身是相当简单的一件事情，是一种微不足道的体贴和关心，但这种潜意识的沟通却能促进蕴藏在员工心灵深处巨大潜能的释放。善于“端茶”的管理者，容易与员工形成轻松、亲密的人际关系，在精神上为员工提供愉悦的工作环境，从而让他们深切地体会到“企业爱我”而激发“我爱企业”的情感。

而我国的海尔集团从 1992 年开始，在每个月最后一天的晚上，都要为当月过生日的员工举办一次卡拉 OK 晚会，并规定每位过生日的员工届时可带 4 位亲属一同来参加，公司领导都会抽出时间到场，为生日的员工一一祝福。那场面和情景非常让人激动和陶醉，海尔的员工也非常以此而自豪。



实践练习

请您思考并完成下面的问题：

在本技能点中已经提到管理者对员工家庭进行探访，根据内容可以分为 3 种：访情，即了解员工的家庭情况；访苦，即慰劳员工的辛苦；访贤，即探访时赞赏员工家属的贤德。以下是这三种探访的具体内容和应注意的事项，请您根据自己的理解和体会，判断属于三种探访的各有哪些项目？ ()

- A. 感谢家属帮助员工解决工作中的某些困难
- B. 了解员工家里的人口、家庭人员关系



- C. 赞赏员工家属做得很好的地方
- D. 对家属承担大部分或者全部家务表示慰问
- E. 了解员工家庭的经济状况, 但避免问得过于详细
- F. 感谢家属在精神上对员工的大力支持
- G. 回避员工家属做的不对的地方
- H. 讨论员工家庭存在的主要问题
- I. 谈论对方比较感兴趣的话题, 如个人爱好等



参考答案:

属于“访情”的有: B、E、H、I;

属于“访苦”的有: A、D、F;

属于“访贤”的有: C、G。



技能点 9 如何调节员工心理

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·员工心理

适用情景 当上级需要就员工的心理问题进行调节以提升其忠诚度时，查看此技能。

技能描述

我们需要健康的员工，这就意味着员工的心理也应该是健康的。然而在现代社会，员工普遍具有一定的心理障碍，使得他们的工作热情和积极性难以发挥，严重的甚至导致了离开企业以脱离精神的枷锁。因此，调节员工的心理是非常关键的，需要采取以下的措施：



健康，是一种身体上、精神上和社会上的完美状态，而不仅仅是没有疾病和虚弱现象。健康应该包括生理健康和心理健康。

1. 展开对心理知识的培训

通过心理知识的培训，员工可以了解一些基本的心理学常识，从而正确地理解自身心理变化的规律和现在的状态，主动、积极地调节心态，消除心理矛盾和障碍。培训过程中，应重点让员工领会以下几种自我调节的方法：

- (1) 压力释放法，即调整自己的心态，释放蓄积已久的压力而保持心理平衡；
- (2) 心理咨询法，即正视自己的心理缺陷，形成向受过正规训练的专业心理医生寻求帮助的意识；
- (3) 确立适合个人实际情况的职业发展计划，以自我准则为中心，



减轻外界评价的压力。

2. 帮助员工培养自我控制能力

保持心理健康，需要员工有良好的自我情绪控制能力，为促进员工的这种能力，管理者要把握以下两个方面：

(1) 传递给员工这样的信息：保持平和的心态，以谅解代替愤怒，最后受益最大的将是自己；

(2) 教导员工要善待自己，以此来消除焦虑，不妨带着员工通过购物、泡热水澡、吃美食、运动、听音乐等多种渠道来享受一番，以后再面对类似的情况员工就知道如何应对了。

3. 挖掘工作中的开心事来缓解压力

快乐的情绪总能有效地缓解各种压力，排解郁闷的心情，对调节员工的心理有着极大的积极作用。要挖掘工作中的开心事，以下是一些有启发性的方案：

小看板



“没有理由认为谈到工作时就必须板起面孔，忍受一本正经的痛苦。职业化的外表可以少装扮一些，开心事对人是一种刺激，它刺激人们更加乐于工作，工作更加出成果。”

——美国西南航空公司 CEO 赫伯·凯乐尔 (Herb Kelleher)

(1) 给员工规定一个“随便着装日”，在这个日子里员工可以破例不穿规定的正式服装上班，展现出自己独特的个性，丰富工作的情趣，还可以给这些日子起特别的名称，比如“背带裤星期一”或“休闲日”；

(2) 将员工的身份证件中的照片换成他们婴幼儿时候的，每个员工通过这些照片来辨认对方的身份；

(3) 规定一些特殊的日子，在这些日子里员工都不可以说消极的话，否则就要被罚一笔小钱，存入“开心基金”来作为集体活动支出；

(4) 不定期地举行一些趣味的体育竞赛或者团队协作游戏;

(5) 把定制的工作餐设计成有趣的形状;

(6) 在一般性传阅的文件或者备忘录后边附上一些卡通画或奇闻轶事和小幽默;

(7) 将平时集体活动开心场面的照片张贴在工作环境醒目的位置。

4. 加强企业内部的人际交往

和谐、欢愉的人际关系是员工保持心理健康的关键，管理者与员工之间应该相互信任、尊重、宽容、以诚相待，这样就能用真诚去赢得他人的信任和尊重，从而获得真挚的友谊。

5. 帮助员工提高心理承受能力

员工如果没有良好的心理素质，稍遇挫折就会出现心理紧张、情绪消沉、精神不振、产生心理障碍。因此，调节员工心理最根本的办法就是磨练员工坚强的意志品质和顽强的拼搏精神，提高他们的心理承受能力。具体可以采用以下的做法：

(1) 通过教育和思想政治工作使员工树立起对待挫折的正确认识；

(2) 引导员工合理地运用自我防卫措施，提倡积极的心理防御，避免走向消极的反面；

(3) 引导员工进行积极的、正面的自我暗示，让他们认识到自己的长处、以往取得的成绩以及努力奋斗可预期的未来希望。

6. 抚慰员工的受挫心理

心理承受能力的提高只是预防性的工作，一旦员工因为遇到工作或者生活上的挫折而产生心理障碍，管理者及时的抚慰是非常必要的，在实际中可以采用以下的做法：

(1) 宽容地对受挫员工表现出来的消极状态，因为遭受挫折后员



提醒您

员工的心理问题将会是企业长期面对的一个难题，彻底消除是不现实的，只有采取预防和调节并重的态度，才能有效地减小其可能带来的负面影响。



工由于内心的痛楚很容易有一些消极的反应，有时甚至是过激的行为或举动，这时如果管理者采取强硬的态度，只会使问题更加恶化：

(2) 改变受挫员工产生受挫心理的特定环境，比如将其调离原来工作和生活的环境、给予其特别的关心和勉励等，这样可以尽快使员工从阴影中走出来，抚慰其受伤的心；

(3) 提供给员工情感宣泄的渠道，例如面对面交谈的机会、热线电话等，这样有利于进行有针对性的教育和疏导；

(4) 通过对受挫员工表示信任、委以重任来恢复其自信心。

7. 实行员工帮助计划

员工帮助计划（EAP，Employee Assistance Program）发明于美国，最初用于解决员工酗酒、吸毒和不良药物影响带来的心理障碍。现在，它是指由企业为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目。通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其直属亲人提供的专业指导、培训和咨询，旨在帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题，减轻员工的压力，维护其心理健康。可以作为参考的做法有：

(1) 囊括全面的内容，如压力管理、职业心理健康、裁员心理危机、灾难性事件、职业生涯发展、健康生活方式、法律纠纷、理财问题、饮食习惯、减肥等；

(2) 把握关键的员工心理管理技术：进行专业的员工职业心理健康问题评估，搞好职业心理健康宣传，对工作环境的设计与改善，开展员工和管理者培训，组织多种形式的员工心理咨询等。

总而言之，及时、正确地调节员工的心理，是应对来自各方面的压力给员工心理和精神造成巨大冲击的有效手段，对于保护员工心理健康、使其忠诚地服务于企业有着极大的作用。

☞ 牢记要点

调节员工心理时需要注意：

⇒ 展开对心理知识的培训

职业经理人
十万个怎么办
PDG

- ⇒ 帮助员工培养自我控制能力
- ⇒ 挖掘工作中的开心事来缓解压力
- ⇒ 加强企业内部的人际交往
- ⇒ 帮助员工提高心理承受能力
- ⇒ 抚慰员工的受挫心理
- ⇒ 实行员工帮助计划

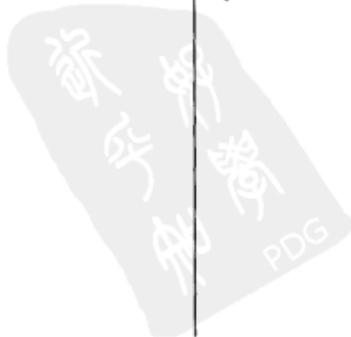


实践练习

请您思考并回答下面的问题：

1. 以下对于挫折认识正确的有哪些？ ()
 - A. 人生逆境十之八九
 - B. 现在经历挫折了，以后就不会再有
 - C. 吃一堑，长一智
 - D. 真的猛士，敢于正视惨淡的人生，敢于正视淋漓的鲜血
2. 在引导员工进行自我暗示时，以下不正确的评价有哪些？ ()
 - A. “你是有很多优点的人”
 - B. “同事们平时对你的评价都挺不错的”
 - C. “相对于平时的失误而言，这根本不算什么，不用放在心上”
 - D. “只要吸取教训，今后你会干好的”
3. 以下说法中，对待员工正确的宽容态度有哪些？ ()
 - A. 宽容但不一味地迁就
 - B. 不讲原则的妥协
 - C. 耐心等待员工发泄完
 - D. 等员工发泄完就当什么事都没有发生过

参考答案：1. A、C、D； 2. C； 3. A、C。



技能点 10 如何做到信任员工，合理适度授权

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·信任与授权

适用情景 当希望在管理者和员工之间形成“士为知己者死”的互信氛围、提升员工忠诚度时，查看此技能。



技能描述

管理者过分沉溺于“管”、对员工不信任，会直接挫伤员工的自尊心和归属感。因此，需要进行必要的换位思考，做到信任员工并合理适度的授权，以此来增强员工的责任感和使命感，提升他们对于企业的忠诚度。对此，可以采取以下的措施：



➤ 管理者对于员工的信任，是人际关系的产物，是管理者对员工的一种态度，是对员工的能力、善良、诚实和行为可预见的期望。

➤ 授权，是指上级委派给下属一定的权力，使下属在一定的监督之下，有相当的自主权和行动权。

1. 理解信任员工的作用

对员工信而不疑是难能可贵的，要真正在实际工作中体现出来，首先就必须在思想意识中明确信任员工的巨大作用。

(1) 具有能力和睿智的管理者一旦给予了员工信任，他们就很难产生“离心”的念头，因为他们不仅会被上级信赖自己的态度所打动，而且会被其能力和成就所深深吸引；

(2) “投桃报李”、“以心换心”，给予员工真正的信任，才能赢得他们对于管理者的信赖；



(3) 信任对于员工而言是一种激励手段，使其产生强烈的责任感和自信心，从而焕发出积极性、主动性和创造力；

(4) 信任员工，不轻易动摇对他们的支持，实际上也是对员工的一种爱护和鼓励。

2. 充分表达对员工的信任

形成了信任员工的想法，接下来就需要通过各种渠道将这种想法表现出来，让员工知道并接受您的信任，这样才能让信任发挥其作用：

(1) 注意在与员工的日常接触中培养相互的信赖关系，通过“随便聊聊”等方式表达出对员工工作动机以及实际表现的理解和认可；

(2) 掌握员工阶段性的工作内容和成绩，并以暗示或者直言的方式透露给员工；

(3) 设法了解员工的知识水平、工作建议以及未来职业发展的打算，并向他们虚心地请教学习自己薄弱的环节；

(4) 对于员工的失误有意地“轻描淡写”，分散他们在过失上的过分关注，给予继续努力的暗示；

(5) 当出现有关员工不公正的非议时，在深入调查的基础上立场鲜明地予以驳斥，给予员工最大可能的支持和鼓励；

(6) 在刻意制造的正式场合中，将异常艰巨、极具挑战性工作任务交给员工；

(7) 在条件允许的任何情况下，讨论工作前都尽量先听取一下员工的意见和建议；

(8) 在员工工作陷入困境的时候，不轻易怀疑其胜任工作的能力，不草率地中途换将。



提醒您

授权不能与参与等同。参与，只是表示员工对决策形成产生影响，他们以特定的方式和标准的程序同管理者一起制定政策；而授权则是决策权的下移，授权者不再干涉受权者。



3. 基于信任挑选授权的对象员工

授予员工自主工作的权力，是对其信任的极大体现。为了实现有效授权，在考察授权对象员工的专业技能、被授权的天赋、以往的工作业绩、胜任程度以及接受挑战的动机以外，该员工是否值得信任也是至关重要的。因此，有必要把握以下值得信赖并给予授权的员工所具有的共性特征：

(1) 很清楚地理解了自己的权限范围，超出权限以外的事，知道如何向上级请示；

(2) 能够忠实地执行上司的指令，但又不失灵活性；

(3) 能够发现并向上司提出实际存在的问题；

(4) 有勇于承担责任的精神，在工作失误后不用各种牵强附会的理由来为自己辩解；

(5) 主动地根据实际情况请求上司下达指示，并善于提出自己独到的见解和观点；

(6) 有筛选、识别各种信息的能力，并能够形成有导向意见的材料积极向上级汇报。

小看板



“授权最简约的表达是：让别人去做原来属于自己的事情。授权艺术的全部内涵和奥妙在于：做什么？让谁做？怎么做到最好？”

——〔美〕斯蒂芬·柯维

“权力是一把‘双刃剑’，用得好，则披荆斩棘无往不利；用得不好，则伤人害己误事。成功的企业领导者不仅是授权能手，更是控权的高手。”

——〔美〕彼得·史坦普 (Peter Stemp)

4. 将授权任务进行分类

在授权对象员工确定的同时，管理者应该明确地将手头的工作按照重要程度以及责任大小进行，以确定它们在“授权工作清单”中所属的类别：

(1) 不能授权的工作，这是管理者自身岗位工作职能中最核心和关键的部分，一旦失误会导致组织或者部门付出沉重的代价，例如发展战略的制定、市场细分的选择、员工绩效考核与薪酬管理以及其他重大的经营决策等；

(2) 可以授权的工作，这些工作通常都有一定的难度和挑战性，对所授权的员工在知识、技能和领导能力方面有很高的要求，权力下放后，一般需要通过加强员工在相关方面的培训来予以保证；

(3) 应该授权的工作，这一般是一些日常性的工作，员工完全能够胜任，授权于员工后，可以大大节约管理者的时间和精力；

(4) 必须授权的工作，这些工作是管理者不该亲自去做的内容，可能是由于以往形成的工作习惯或个人的喜好才一直没有下放，比如具体的业务、一般客户的应酬和事务性的工作等。

5. 确保授权充分但不至于导致失控

管理的本质就是控制，在信任员工、充分授权的同时，应该采取以下的技巧来保证有效的控制：

(1) 通过对命令执行状况的观察以及规定所授权员工定期呈报命令执行状况的说明，继续保持对已发出命令的把握；

(2) 及时、有效地把自己观察到或了解到的情况的意见反馈给员工，不断地进行工作导向的纠偏；

(3) 在组织、工作、员工等三个层面上采取措施有效地控制全局的发展。

总而言之，管理者的信任对员工而言是最根本的精神支柱，他们在感受到信赖的同时，就会产生快乐和满足的感觉，进而迸发出全力以赴的激情；在此基础上对员工进行合理适度地授权，不仅能提高工作效率，

而且还能成就员工对工作的满意感。如此将二者相结合，必定能激发员工对企业高度的忠诚。

④ 牢记要点

做到信任员工、适度合理授权需要注意：

- ⇒ 信任员工的作用
- ⇒ 充分表达对员工信任的方式和途径
- ⇒ 基于信任挑选授权的对象员工
- ⇒ 将授权任务进行分类
- ⇒ 确保授权充分但不至于导致失控

在员工执行工作时，微软公司的创立者比尔·盖茨能够充分授权并给员工自由的空间。但与此同时，盖茨管理风格上还有一个重要的特点便是控制大于授权。盖茨在管理上事必躬亲，让许多人觉得他非常倾向于集权。但事实上他认为，

工作上的授权，可以使组织保持灵活的弹性；管理上的集权控制，则又可以百分之百地确保目标的达成。两者相协调，必须依靠网络的沟通。利用电脑网络，盖茨可以直接与员工讨论或是下达命令；员工也可以通过网络来和盖茨先生直接沟通，不需要中间的层层传达，大家都可以很快地知道对方的想法，知道对方想要做些什么。这种思想使得比尔·盖茨本身的管理方式获得了不可磨灭的成就。



📖 实践练习

请您思考并完成下面的问题：

宏基的董事长施振荣是个不愿意以老板自居的人，他认为，要让同仁能够自我负责，决策者必须先信任同仁，否则部属永远是看脸色行事。他所倡导的“人性本善”的宏基文化，使得公司在初期取得了辉煌的成功。但在发展的高峰时期，施振荣又招募了一批新的高级主管，正是此



举破坏了宏基原有的企业文化精神和凝聚力。其中，最典型的例子就是他任命了刘英武为宏基执行总裁。

刘英武是普林斯顿大学计算机专业博士，曾在 IBM 公司的一个软件开发实验室担任电脑部主管达 20 年之久，是在美国电脑界最有声望、职务最高的华人。正因为如此，施振荣把经营权交给了他。刘英武一走马上任，就马不停蹄地把 IBM 的企业文化精神“中央集权”灌输进宏基。他总是召集经理们开马拉松式的会议，让他们听从他的决定。他的独断造成了宏基以后的一系列失败。之后不久，刘英武和其他 9 个“伞降经理”都离开了宏基。

这是一个授权失败的案例，请您根据您的理解，回答为什么施振荣对刘英武的完全信任和充分授权没有取得良好的效果？



参考答案：施振荣总裁的错误就在于，他认为 IBM 是世界上管理最好的电脑公司，那么刘英武也就理所当然地比他更有能力和经验。然而，刘英武不是企业家，施振荣对他授权太多了并且没有实施良好的控制。可见，授权不当，是领导者最大的败笔。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《用人之道——领导员工创造卓越》，[美] 亚当斯 (Adams, B.) 等著，上海人民出版社，2002 年。
- ▶ 《一分钟授权：释放员工潜力的三把钥匙》，[美] 布兰查德、卡洛斯、兰道夫著，中华工商联合出版社，2003 年。
- ▶ 《激励奥秘：调动员工积极性》，张志刚编著，中国物资出版社，2004 年。

技能点 11 如何激发员工的个人潜能

主题词 提升员工忠诚度·情感管理·激发潜能

适用情景 当以满足员工价值实现为出发点，希望挖掘其蕴藏的巨大潜力以提升员工忠诚度时，查看此技能。

技能描述

员工的潜能是有限的，关键在于对员工潜能激发到什么程度。管理者如果能把员工的积极性最大限度地激发出来，那么，企业也就获得了一支无比忠诚的员工队伍。激发员工的个人潜能，建议您借鉴以下内容：

小看板



“一个人好像一座冰山，而你看到的，只是海面上的冰山一角而已。”

——著名作家海明威

“未来企业经营的重要趋势之一，即是管理者不能再如过去一般扮演权威角色，而是须设法以更有效的方法，间接引爆员工潜力。”

——著名管理顾问尼尔森

1. 合理设定员工激励机制

许多员工在现实社会中忙碌的生活所淹没，而忽视了自己内在的本质，亟待唤醒“真我”的所在。因此，企业进行员工激励的根本目的就在于间接激发员工潜力，发挥出他们的热情并体现其最大价值。设定合理、高效的激励机制，可以从以下方面着手：

(1) 鼓励员工参与经营管理决策，增强其“以企业为家”的归属感和主人翁意识；



(2) 为员工设计的工作，内容要丰富有趣，责任应重要且明确，并赋予员工权力使其可以独立、自主及有弹性地安排工作；

(3) 确保内部信息沟通和反馈渠道的通畅，满足员工了解企业运营状况的需要；

(4) 为员工提供尽可能多的学习成长及担当责任的机会，具体分为两个方面：

① 除了安排职业技能和管理能力的培训外，激发潜能的团队训练也必不可少，可借鉴的有组织拓展训练以及在日本很流行的魔鬼训练等体验式训练方式；

② 将传统的“职务地位权力型”体制彻底转变为所有员工都扮演领导角色的“员工权力型”体制。

2. 促使员工创造力潜能的爆发

创造力是员工的潜能有待开发的重要方面，它不是一个一成不变的常数，从以下方面入手完全可以使其得到极大的提高：

(1) 改善目前的人才评判、人才选拔的观念和标准，让员工深切地认识到发挥创造力对于自身发展的重要性；

(2) 从物质和精神两方面鼓励员工多动脑筋，在改革企业利益分配机制、通过与绩效考核的创造性工作业绩指标密切联系，在员工中树立学习、参照的榜样等方式，培养员工形成根深蒂固的创新意识；

(3) 在员工的在职教育培训中加大创造力培训的比重，给员工提供不断充电学习的机会。

3. 建立以全员竞争上岗为核心的用人机制

员工的危机感和竞争意识可以极大地激发其内在潜能，鼓励他们脱颖而出并充分调动其积极性。要员工形成这样的意识就需要改革企业原有的用人机制，通过以下方法使其充分体现出全员竞争的主旨：



提醒您

员工的潜能像肌肉一样，
肌肉不用就会萎缩，员工的潜
能不激发出来就会自行毁灭。



(1) 围绕核心业务流程，认真做好各工作岗位的分析、描述和岗位说明书的编写工作，明确各岗位的职责、任务、权限、任职条件和要求，在完善各类岗位规范的基础上做到科学的定编定员；

(2) 结合企业的实际，制定完善的竞争上岗实施办法及待岗人员管理细则，对实施竞争上岗的原则、程序、要求，待岗人员的范围、培训、待遇等予以明确，确保具有较强的可操作性；

(3) 不断规范对劳动合同的管理，及时按规定做好劳动合同的签订、变更、续订工作，并强化劳动合同的动态管理。

4. 激发员工的情商

员工情商是除员工智商外的素质因素，它对员工个体成就起重要作用，因而能帮助员工实现自我的人生价值。从情感管理的角度来看，情商是企业人力资源中潜在的巨大动能。开发这种潜能可以采取以下的措施：



情商 (EQ, Emotional Quotient) 是与智商 (IQ, Intelligence Quotient) 相对应的概念，而员工 EQ 则可以定义为在企业这一特定环境中，员工所具有的认知、表达、控制、调节自身情绪和处理人际关系方面的能力。

(1) 在企业人际关系处理中引入员工情商的知识，给员工提供一个尽可能开放的、宽容的、和谐的环境和情感交流氛围，有助于他们情绪智慧的良性发展和情绪促进能力的提高。

(2) 在人力资源甄选、使用、晋升等环节，增加对员工情商因素的测评和考核，例如可以设计一种模拟测试程序来测评人际关系技能，以此作为采取人事变动措施的依据。

(3) 把提高员工情商列入人力资源培训内容，可以参考以下内容来具体开展：

① 宣传、传播情商知识，让员工了解情商知识及其影响；

② 对员工进行情绪智慧相关知识的教育，例如职业道德教育、美感、理智感的教育以及社交技巧的训练等；

③ 开展一系列有益于提高员工情商的竞赛活动。

5. 开发员工的精神潜能

挖掘员工的精神潜力，可以使他们变得更富有责任感，包括个人责任和社会责任。一个员工的精神潜力越是得到开发，他就越是能够自觉地、恰如其分地融合到企业中去，忠诚地为企业服务。精神潜能的挖掘有以下的方法：

(1) 提供给员工机会，让他们去观察生活中的真、善、美，体验其中的热情和兴奋，从而感悟到生活的意义和价值。鼓励员工去听音乐会、参观画展等等，都是很好的途径。

(2) 开展经常性的指导教育工作，让每位员工都相信自己在企业中具有不可替代的作用，让他们发觉其工作和生活是富有意义的。

(3) 帮助员工树立正确的生活态度，指导他们以这种积极的态度去面对挫折和挑战，让自己变得崇高和成熟。

总而言之，员工的潜能往往是高层次的能力，挖掘出这种能力，就能够提高他们的综合素质，从而为员工自我价值的实现创造空间和条件，为员工忠诚于企业提供有力保障。

☞ 牢记要点

激发员工的个人潜能时需要掌握的方法有：

- ⇒ 合理设定员工激励机制
- ⇒ 促使员工创造力潜能的爆发
- ⇒ 建立以全员竞争上岗为核心的用人机制
- ⇒ 激发员工的情商
- ⇒ 开发员工的精神潜能

斯康蒂尔集团是斯德哥尔摩的一家保险公司，该公司把员工个人视

为企业的“心脏中心”，认为员工是公司创造力和能量的源泉。该公司1999年做了两件事，一是创造了“能力保险”基金，用于员工的教育和智能发展，避免员工能力的丧失；二是创建了一个未来中心，员工来到这个中心，就完全暴露在一种感觉、情感、先进技术的刺激环境中，他们可以展望未来工作



环境，用他们的感觉进行工作，充分发挥他们的想像力和创造力，提高了对生活以及工作意义的理解。该公司还认为要把员工看作人力资源潜力而不是把他们仅仅看作人力资源，企业应该给他们无限的机会让他们释放潜力，领导应该考虑的是员工发挥潜力的机会，人事经理的工作是培养员工的智力资本。该公司的业务已遍及欧洲、亚洲和南美洲，但它们仍然认为，目前公司员工的潜力只用了1%，只要给员工创造正确的环境，他们的潜力还可以源源不断地释放出来。

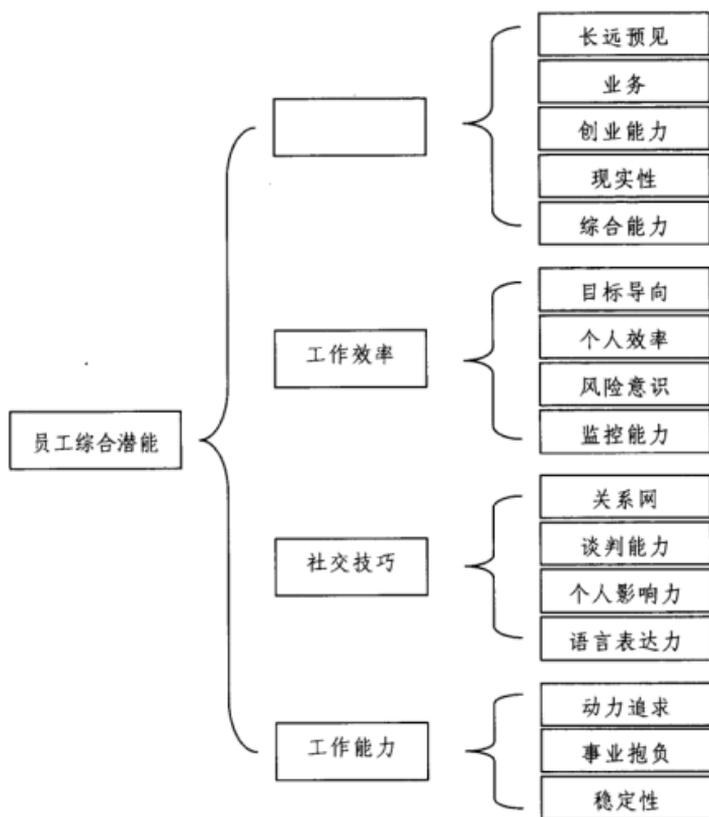
实践练习

请您思考并完成下面的问题：

在飞利浦公司，除了对员工进行业绩评估以外，还有针对员工潜能进行的评估。具体的评估指标体系如下图所示，请您根据学习和工作实践的总结来回答，飞利浦的员工潜能评估有哪些特点和作用？各项具体评价指标所指的内容是什么？

 _____





飞利浦的员工潜能评估指标体系图

参考答案：

员工潜能评估是带有前沿性的评估，是通过对员工的潜能、潜力做出评价来预计员工未来的发展方向。目的是为了从发展方面考虑提拔人的问题，可以使员工呈现一个比较合理的分布状态，还可以通过这种预测性评估使培训工作更具有现实性。

思维能力中五个项目的具体含义：长远预见，指做事情、思考问题

是不是眼光比较长远；业务，是指所从事的工作对公司有好处；创业能力，是指在通常范围内能不能寻找到机会的能力；现实性，即可能性，还有印证可能性的手段；综合能力，是指对各种事情的得失、利弊的判断力，以及对各种信息的综合利用能力。

工作效率中四个项目的具体含义：目的导向，是指要具有一个非常清楚的目标；个人效率，是指独立的工作能力；风险意识，是指敢不敢承担风险；监控能力，即可控制性。

社交技巧中四个项目的具体含义：关系网，是指能够利用起一些可利用的资源建立起与外部的良好合作；谈判能力，强调把握最终目标；个人影响力，个人的领导风格和魅力；语言表达能力，强调的不是讲了什么，而是别人听懂了什么。

工作能力中三个项目的具体含义：动力追求，考虑有没有成就感，是不是有强烈的动力；事业抱负，是指愿意参与决策的意愿；稳定性，是指是不是有信心持续工作，有没有承受批评和挫折的能力。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《发现你自己的力量：如何开发自己和员工的潜力》，斯宾塞著，企业管理出版社，2003年。
- ▶ 《你能行！机制中的员工激励》，〔英〕帕特里克·福赛思著，上海远东出版社，2001年。
- ▶ 《激励员工：鼓舞士气之道》，〔美〕希亚姆著，上海人民出版社，2002年。

第七章

建立满足员工个性化需求的激励机制

根据组织行为学理论，激励的根本目的在于使员工通过高水平的努力实现组织目标，而这种努力是以能够满足员工的个体需要为前提的。换言之，激励的核心在于把握与满足员工内在的主导需求。然而，企业内部的员工构成是多元化的，员工类型的不同会直接导致其内在主导需求的差异，这就要求必须以各类员工所期望的方式提供给他们想要的东西，这样才能提高对员工的激励水平和员工的满意度，从而提升他们对于企业的忠诚。因此，将提升员工忠诚度的一般方法进行细化、形成极具针对性的措施是意义重大的，如此才能实现提高企业整体忠诚度水平的目的。

技能点 1 如何提高核心员工的忠诚度

主题词 提升员工忠诚度 · 员工个性化管理 · 核心员工

适用情景 当应对核心员工忠诚度问题时，查看此技能。



技能描述

一般说来，80%以上的企业价值和利润是由最核心的20%的员工创造的，这部分员工的大量流失往往会给企业带来巨大的直接与间接成本，降低整体绩效水平，极大地影响企业员工的士气。要提升核心员工的忠诚度，需要采取以下的激励措施：



所谓核心员工，是指企业核心能力的主要创造者，他们具有高度的劳动力稀缺性和企业价值性，一般拥有专门的技术、掌控企业核心业务、控制关键资源、洞悉企业商业机密，具体包括高层管理者、研发骨干等知识创新者以及高级技术工人等。

1. 分析核心员工的主导需求

对核心员工的主导需求进行分析，是采取卓有成效的激励措施的前提。结合核心员工的自身特点，他们的主导需求有以下几个方面：

(1) 由于他们对于企业高度的价值性，核心员工迫切希望自己付出努力取得的成绩得到认可，不仅在心理上感受到工作的成就感，而且需要相应获得公平合理的报酬、晋升和荣誉；

(2) 核心员工是在企业重要岗位上任职的优秀人才，因此比一般员工更期望通过工作来实现自我价值，需要能够体验到高度的工作满意感和内在的工作激励；



(3) 核心员工对于实现自己的职业理想往往充满着终生不渝的信念和追求，他们需要在企业的指导下最大限度地挖掘和发挥自身的潜力，进而实现自身的不断成长。

2. 与企业战略紧密结合做好核心员工的绩效考核

核心员工的忠诚度滑坡很大程度上是因为他们对绩效考核的结果不满意。因此，在核心员工的考核体系中，在注重可评价性的同时，也不应该忽略引导性，需要把将绩效考核工作与企业的远景战略结合起来：

(1) 通过分析实现企业战略的关键因素并分解外部市场需求，确定企业的关键业绩指标：

(2) 将这些指标再进行分解以确定核心员工的绩效考核指标体系，保证他们的绩效贡献直接支持企业战略以及战略目标的实现：

(3) 在以上步骤的基础上，对各类核心员工应用与之相适应的考评技术，例如对管理类核心员工可以采用着重于工作过程中表现出来的品质和工作行为的纬度考核清单法，或者结合长期目标和短期目标，充分考虑各种因素影响的目标考核法；对技术类核心员工可以采用对有意义的事件加以记录的重要事件法，或者以科研开发项目完成周期作为考评跨度、以进度要求为标准的目标考核法，等等。

小看板



“如果把我最优秀的 20 名员工拿走，那么微软将会变成一个不起眼的公司。”

——比尔·盖茨

3. 掌握核心员工薪酬激励的艺术

尽管在大多数的情况下，薪酬已经不再是激励核心员工最重要的因素了，但作为衡量自我价值的尺度之一，把握以下的内容还是可以通过薪酬有效地提升其忠诚度：



(1) 提供与核心员工技能、岗位以及实际所做贡献相联系、兼顾内部公平和具有外部竞争力的薪酬，这一点无论是对于激励核心员工还是其他员工而言，都是非常重要的；

(2) 可将核心员工的薪酬划分为“基本工资”、“股份收入”、“风险收入”和“期权收入”等 4 个部分，并在其中将其现有忠诚度水平也作为一个考虑因素，充分反映其人力资本投资和所拥有的知识要素产生的收益回报，其职业风险的补偿以及其行为所产生贡献的滞后性；

(3) 有针对性地确定固定报酬（由基本工资构成）和浮动报酬（由后三者构成）的比例，例如对于管理类核心员工应该提高固定部分的比例，而对于销售类核心员工则应该使浮动部分的比例高一些；

(4) 为避免核心员工之间的相互猜疑，应特别注意薪酬发放方式的公开和透明，类似私下发放红包奖励的做法是不可取的；

(5) 为保证薪酬的激励作用，在总额不变的前提下，适当增加奖励的频率，降低单次奖励的金额，并灵活掌握部分薪酬的不定期发放；

(6) 尽可能保证在薪酬方案的制定中有核心员工的参与，并围绕沟通充分、现金福利适当和人性化设计等原则，提供多种可供选择的“自助式”福利计划。

4. 尊重核心员工对其职业生涯的自我控制权

核心员工会格外注重个人的发展以及在这个过程中所激发的成就感，因此，一定要确保他们有权力选择一条适合其核心能力和价值观的职业道路。在这中间，满足核心员工主导需求的普通培训是一个良好的支持手段，但对于他们所接受的专业性培训则务必要增强互补性，因为只有在与同事合作时，核心员工接受的培训才能达到效用最大值。



提醒您

对核心员工进行有效激励，提升其忠诚度，需要有核心员工流失预警机制和反馈评估机制的支持，以保证激励措施的有的放矢、目标明确。

5. 让核心员工的精神世界充满热情

核心员工在精神方面的渴求远大于物质方面，这是他们的工作内容以及所承担的工作责任和压力所决定的。因此，非常有必要从以下方面对他们进行精神激励：

- (1) 扩大工作范围，提高工作权限，让核心员工得到他们渴望的信任；
- (2) 通过构建扁平化组织、设计更利于交流的工作环境、倡导合理的非正式沟通等方式，实现核心员工在企业内部顺畅、无障碍的沟通；
- (3) 应用具有引导性、隐蔽性的表扬，以公开与非公开相结合的方式，传递对核心员工最关心的、具体的事情的赞赏；
- (4) 容忍但不放纵核心员工的不足与缺点；
- (5) 营造自主创新、具有团队精神的企业文化氛围，鼓励核心员工充分参与、个人积极进取以及努力奋斗。

总而言之，核心员工作为企业致胜的关键资源，其忠诚度的提升对企业发展有着非常深远的影响。企业只有从核心员工的角度来思考问题，制定决策，实施体现“人本管理”思想的激励措施，才能使他们对企业形成主动的忠诚。

牢记要点

提升核心员工的忠诚度时需要把握以下几点：

- ⇨ 与企业战略紧密结合做好核心员工的绩效考核
- ⇨ 掌握核心员工薪酬激励的艺术
- ⇨ 尊重核心员工对其职业生涯的自我控制权
- ⇨ 让核心员工的精神世界充满热情

Intel 公司从 1984 年开始面向公司的高层管理人员授予股票期权，主要用于对管理类核心员工的年度管理绩效的奖励。1999 年 Intel 对经过管理部门的推荐或者公司补偿委员会的批准对高级管理人员授予股票期权。股票期权授予数量取





决于以下几个内部因素，如：前一次赠与的数量、过去几年中的工作贡献和工作范围等。一般而言，最初授予的股票期权在授予5年后才可以行权。Intel公司在1984年的股票期权计划中提出公司会在非正常情况下对主要高级管理人员和其他高级员工赠与额外的股票期权，以认可他们在未来领导公司前进中的潜力。这类股票期权的授予等待期一般要比普通股票期权的授予等待期长得多。

这些薪酬激励措施使Intel公司卓有成效地提高了核心员工的积极性和主动性，较好地发挥了薪酬对于核心员工的激励作用，对稳定公司核心员工队伍有着非常积极的意义。



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

“翁格玛利效应”是教育心理学上的名词，意思是指对教育者进行心理暗示：你很棒，你能够学得更好。从而使得受教育者充分认识自我，挖掘潜力，增强信心。现在，很多精明的管理者开始在企业核心员工的使用和激励方面运用这种理论方法，联想就是一个很好的例子。在联想集团，管理者总是注意给核心员工压担子，给“小马”套上一个“大车”，即著名的“小马拉大车”理论。

请结合您自己的理解，运用“翁格玛利效应”来解释和阐述联想集团的“小马拉大车”理论。



参考答案：这是一个非常形象的比喻，拉着“大车”的“小马”能够感受到公司的信任，自然会不断地学习进步，挖掘潜力以便能够拉动、拉好这个“大车”。而当“小马”成长成“大马”后，自然又会有更大的车要拉，这就意味着“翁格玛利效应”始终贯穿于核心员工的整个成长过程，有利于核心员工自我价值的实现，让其对公司环境形成较高的满意度，从而长期忠诚地为之服务。

技能点 2 如何提升跨文化员工的忠诚度

主题词 提升员工忠诚度·员工个性化管理·跨文化员工

适用情景 当应对跨文化员工忠诚度问题时，查看此技能。



技能描述

尽管在全球一体化的进程中，各国企业的组织结构、技术方法、决策方式、控制程序等已经基本趋同，但是企业内部由于国家、民族、文化的不同而导致的矛盾和冲突却愈演愈烈，并直接引发了跨国企业内部跨文化员工的忠诚度危机。为了避免和消除这样的危机，可以采取以下的措施：



➤ 所谓文化，是指知识、信仰、道德、法律、风俗及任何人作为社会成员而获得的所有能力和习惯的复合的总体。

➤ 所谓跨文化，是指在不同的文化环境下，研究人与人之间相互关系、处理因文化不同所导致的冲突以及寻找减少和避免这种冲突的方法。

➤ 所谓文化冲突，是指文化或者文化要素之间形态差异而相互对立、排斥的过程。

1. 建立对不同文化“海纳百川”的企业形象

企业形象因具有吸引潜在员工、激励并约束现有员工的功能，可以发挥对提升员工忠诚度的积极作用，这对于跨文化员工是同样适用的。具体应该做好以下两个方面的工作：

首先，企业需要尊重并发扬自己的母文化，建立其良好的内部文化

氛围，并将这些充分地在内外部的形象展示中予以体现：

其次，企业应该推崇并接纳不同文化的进入，具有创新的精神，向员工展示企业对外来文化海纳百川的气度以及对新进入文化良好的消化适应能力。

小·看·板



“文化多元化的员工更有创造性，更善于从事全球性营销，而且人员的流动率也更低，但只有名副其实的多文化企业才能妥善地管理这种员工队伍。”

——吉尔特·霍夫斯泰德

2. 针对具体的文化差异采取相应的应对措施

文化冲突是由于文化差异所造成的，因此区分各类原因导致的文化差异并采取针对性的措施是非常必要的。

(1) 对于由基本价值观和判断是非的标准所引起的文化冲突，首要的应对策略应该是预防和避免，这是因为它们能够抵御来自企业外部、企图改变它们的强制力量，一旦产生往往不容易消除：

(2) 对于由跨文化员工生活习惯和风俗差异所造成的摩擦，需要保持极大的耐心，通过循序渐进、潜移默化的文化交流和沟通来予以克服：

(3) 对于文化中的技术规范差异，则可以通过对员工进行技术知识的培训和教育来减小所产生冲突的影响。

3. 实现企业全方位的跨文化沟通

这是提升跨文化员工忠诚度最关键的环节，尽管一般意义上的管理沟通能够起到一定的作用，但还是需要针对跨文化员工交流的特殊性有一些特别的考虑：

(1) 明确文化差异存在的客观性，在管理跨文化员工的过程中以及在那些员工之间发生误解和理解偏差之时，多考虑各自的文化内容和规则并进行人性化的处理：

(2) 多进行语言方面的沟通，以坦诚的态度促进相互的理解；

(3) 适时地用其他文化的方式来对待原有文化的观点，摆脱原有文化对思考问题方式的禁锢，设身处地从跨文化员工的角度来分析问题，减小甚至避免误会的产生；

(4) 保证在沟通中的事无巨细，随时随地与跨文化员工交流谈心，了解并掌握他们的文化特点，主动消除他们的担心和疑虑。

4. 以员工“本土化”来回避文化差异和冲突

员工的“本土化”是指利用当地管理者和一般员工对该国（区）文化的熟悉，减少经营管理过程中的摩擦，为企业提供跨文化员工忠诚度提升所需要的人际关系环境。主要的途径有：

(1) 在跨国公司驻外机构所在地进行校园招聘，逐步实现员工本地化

(2) 参加该国正式渠道举办的外企人才招聘活动，引进高层次人才。

5. 开展兼容并包的跨文化培训

让跨文化员工加深对不同文化的认识，需要通过系统的培训来实现。这就要求：

首先，围绕各类文化的特点设置培训课程，要突出不同类别文化在相同问题观点上的差异，通过比较体现出积极正面的内容，利用好奇心激发跨文化员工对认识其他文化的热情。

其次，设计生动活泼的实践体验环节，让员工在鲜活的场景中体会不同文化的优点，具体的形式可以采用实地考察或属于某一文化员工的情景案例介绍等。

再次，在培训过程中尽可能让跨文化员工相互之间进行交流，增进他们彼此对各自生活方式、处事原则和方法的熟悉，从而打破个人心中



提醒您

无论通过何种途径或采用哪种方法来提升跨文化员工的忠诚度，尊重并公正看待不同文化都是至关重要的。任何歧视性的行为或态度都可能造成灾难性的后果。

的文化障碍和角色束缚，例如简短演讲、角色扮演、情景对话、小群体讨论等都是很好的方式。

6. 在正视文化差异的基础上采取各异的激励措施

相同的激励手段和措施对于不同的跨文化员工而言，所发挥的作用和起到的效果差异是非常大的，想当然地认为某种方式对一类员工有效就必然能应用于另一类员工是不切实际的表现。例如，对美国员工采用薪酬激励可能收效明显；然而对于墨西哥人而言，工作仅仅是一种谋生手段，他们宁愿减少工作时间来享受生活，所以提高薪酬待遇不会有什么作用。这就要求在设立并采取激励措施之前，有必要深入了解跨文化员工的具体需要，在此基础上有的放矢、各有侧重地展开具体的实施，才不会导致南辕北辙、适得其反的结果。

总而言之，对跨国公司的管理归根结底就落在对不同文化背景的员工的管理上。消除跨文化员工的文化差异，缓解他们的文化冲突，才能使他们持久忠诚地在我心中服务。

☞ 牢记要点

提升跨文化员工的忠诚度需要把握以下几点：

- ⇒ 建立对不同文化“海纳百川”的企业形象
- ⇒ 针对具体的文化差异采取相应的应对措施
- ⇒ 实现企业全方位的跨文化沟通
- ⇒ 以员工“本土化”来回避文化差异和冲突
- ⇒ 开展兼容并包的跨文化培训
- ⇒ 在正视文化差异的基础上采取各异的激励措施

英特尔是一个跨国企业，许多员工都有着不同的文化背景，并对价值观也有各异的理解。为避免可能产生的文化冲突，英特尔设计了非常系统和完善的培训课程，并在其中特别突出了企业



文化及其价值观的内容。在培训中通过各种方式，公司会将员工对于价值观的理解引导至趋同，不仅传递共同的理念，而且还传授极具个性的解决文化冲突的技巧，以利于跨文化员工根据自己的特点各自选择采用。

通过不断的宣传和培训，英特尔将自己的企业理念深深地植入了员工的内心，在这样统一一致的理念指导和引领下，跨文化员工都能比较好地理解、支持与配合，即便有了矛盾冲突也能通过合理的渠道和方式予以迅速解决，从而营造出了其乐融融的内部工作氛围，每个人都忠诚地为企业贡献自己的力量。



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

汇丰银行全称为“香港上海汇丰银行”（HSBC），是香港最大的英资银行，成立于1864年，1865年正式对外营业。经过多年的发展，汇丰银行早已成为了世界最著名的跨国银行之一。在应对跨文化员工的管理问题时，汇丰银行建立起了以下的中高级管理人员的培训机制：

（1）汇丰银行将新录用的人员首先带到香港，让他们在香港的分行里接受为期约一年的业务培训，其间不断地安排他们在不同的业务部门之间轮岗。

（2）接下来，汇丰银行安排这些人员到位于英国伦敦的总行进行培训。英国伦敦是著名的国际金融中心，素有“金融城”之称。在这里，受训人员可以接触到形形色色的银行界人士，学习各种有关银行管理的案例。与此同时，汇丰银行还将派往其他国家和地区的受训人员也送到伦敦培训。

（3）结束伦敦的熏陶之后，汇丰银行再将这些人调回香港在当地营业所从事相关业务操作，从这里再走向以后具体的工作岗位。

了解完汇丰银行关于跨文化员工的培训内容和程序之后，请根据您的理解和把握，对这些举措的出发点和积极作用进行分析。



参考答案：

这是汇丰银行建立起来的一套完善的中高级管理人员的培训机制，其中最重要的一点就是从当地高等院校选拔出一批优秀毕业生进行有重点的培训，目的是以完善的跨文化培训体系和人才本土化策略来应对跨文化管理的巨大挑战。这个培训过程，充分体现了汇丰银行作为一家跨国银行，在进行业务拓展过程中对于与当地文化融合的重视。跨文化员工在实地经历了香港和伦敦的培训之后，除了可以熟悉银行的各项业务规程及操作外，也接触到了不同国家与地区的优秀人才，了解了不同文化体系下银行界人士思考问题、做出决策的方法，从而可以在以后的工作岗位上游刃有余地处理可能的文化冲突与矛盾。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- ▶ 《全球环境中的跨文化沟通》，〔美〕彼默、瓦纳著，清华大学出版社，2003年。
- ▶ 《跨文化管理（原书第2版）》，〔英〕沃纳、乔恩特主编，机械工业出版社，2004年。
- ▶ 《管理就是沟通》，〔美〕托马斯·D·兹韦费尔著，中信出版社，2004年。

技能点3 如何提升学习型员工的忠诚度

主题词 提升员工忠诚度·员工个性化管理·学习型员工

适用情景 当应对学习型员工忠诚度问题时，查看此技能。

技能描述

随着知识经济时代的到来，越来越多的学习型员工开始在各种企业中涌现出来并逐渐开始发挥重要的作用，他们是企业迅速适应市场变化、立于竞争不败之林的利器，自然也就成为了企业之间竞相争夺的战略资源之一。提升学习型员工的忠诚度，您需要把握以下的内容：



所谓学习，是指一种获得知识并把它们结合起来运用到工作中的一种能力。

所谓学习型员工，是指将自我实现作为人生的最大需求，有明确的学习目的，能主动地寻找学习机会，把学习和工作系统地、持续地结合起来，并把自身的学习看作是一个持续的、一生的过程的员工。

1. 透析学习型员工的根本需求

要有效地激励学习型员工，令其主动自愿地留在企业全力以赴地工作，就需要从挖掘他们的根本需求着手，而不能盲目地试图通过普遍撒网、全面铺开这种一般的激励措施来达到目的。学习型员工特殊需求主要有：

(1) 对学习活动自我掌控和自主负责的需要。学习型员工对周围事物的变化非常敏感而且可以迅速做出反应，及时进行知识补充，他们的这种需要实际上体现的是一种学习的主动性和紧迫感，他们希望并强调

对学习进度的控制、对学习时间和地点的选择，并且愿意承担可能的责任和后果。

(2) 对工作自主调节和管理的需要。学习型员工对自己的职责、义务以及企业的具体要求有着高度的责任感，因此，他们有能力并且也希望自己来判断现在的状态、找出与理想状态的差距以及进行必要的调整。

(3) 实现个人价值并不断超越自我的需要。学习型员工的发展目标是动态可变的，总体是一个不断上扬的过程。只要企业的环境允许，他们总能不断地为自己订立新的愿景并为之不懈奋斗，实现之后又进入新一轮循环。从根本上说，这个方面才是学习型员工真正关心、一生热切渴望达到的事情。

2. 精心设计各种学习活动

尽管学习型员工有着很强的自主学习能力，但从企业的角度来看，如果能够提供更迎合他们需求的、弥补他们学习环境不足的培训，将可以很好地达到激励他们的效果。主要有以下的集中途径：

(1) 提供强制性与意愿性相结合的正规培训。正规培训是企业内部的培训部门提供的正规的培训课程，在相对集中的时间和地点，让员工接受相同的知识、技能和其他能力的培训。通常，这类培训计划的制定是与企业发展战略密切结合的，对于员工而言有一定的强制性。但基于学习型员工对学习活动的自我掌控和自主负责的需要，企业在考虑自身战略的同时，也应该有意识地把强制性控制在指导方向的层面上，而在具体课程的选择、时间的安排、学习进度的控制以及学习深度和广度的把握上，让学习型员工有充分自由。

(2) 营造倡导非正式学习的内部环境。非正式学习是员工主动进行的、对正规培训有益的补充，如果企业能够为学习型员工创造更简捷、



提醒您

满足学习型员工的“自由自主”需求并不意味着“放任自流”，这就要求必须明确“学习不等于培训”，二者最主要的差异在于培训是按具体的工作要求需要对员工的行为方式进行的再塑造。

更迅速、更富创造力的学习机会和环境，那么他们为企业效忠的愿望就会更加强烈。企业应该鼓励以下类型的非正式学习方式：

① 学习与工作融会贯通的实践式学习，例如富有经验者与新手或基层员工之间的互帮计划、以职务标准为核心的岗位学习等；

② 自我启发、自我引导的创造性学习，例如小组学习中的头脑风暴法、有利于克服思维定势的假想构成法等；

③ 利用业余时间，结合实践自我独立学习。

(3) 应用 E-Learning 使学习具有个性化。E-Learning，即网络时代的在线学习，是随着因特网技术的发展而兴起并不断趋于成熟的的一种教育培训方式。由于它能够营造交互式的学习环境而且不需要面授，因此非常有利于学习型员工进行启发式的自主学习，使学习形成了个性化的特色。

3. 建立学习型组织

小看板



学习型组织是通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的、以信息和知识为基础的组织。

学习型组织是学习型员工生存的环境，能够为其提供宽松的创新环境、人性化的管理、畅通的信息流通渠道，进而满足其各种的需求，达到激励的效果。建立学习型组织应注意以下几点：

- (1) 学习型组织需要构建扁平化的组织结构来予以支持；
- (2) 学习型组织是一个开发的系统，应倡导自主管理的工作方式；
- (3) 学习型组织中，成员之间是伙伴关系，相互的尊重和信任是平等交流和沟通的前提。

4. 用企业文化对学习型员工进行激励



企业文化的激励作用体现在员工的精神方面，运用企业文化来激励学习型员工需要把握以下几个方面：

(1) 用愿景来指引方向。共同愿景是企业的发展愿景与员工的个人愿景相结合的产物，能够激发学习型员工进行创造性学习的热情，为他们指明了最可能取得成功、个人价值得以实现的方向。

(2) 用价值观来指导学习活动。通过宣传企业的价值观，并充分发挥其对学习型员工日常行为规范的指导作用，能够使学习型员工的价值观与企业组织的价值观进行耦合，使他们能够在工作中亲历企业和自己合二为一的过程，从而产生强烈的归属感和成就感。

(3) 树立明星员工作为学习的榜样。学习型员工非常善于从身边优秀的同事身上吸取自己所缺乏的东西，这本身也是一个学习的过程。企业如果能树立明星员工作为学习的榜样，通过他们来展示企业的理念，将会使学习型员工的形象更加生动具体。

(4) 满足学习型员工感性认识的需要。欢庆仪式、礼仪、纪念等活动具有强烈的象征意义，会给学习型员工留下非常深刻的印象和感受，使他们在其中受到熏陶，从而增强内部的凝聚力。

总而言之，激励学习型员工应该始终把握他们热衷于学习、以自我价值实现为根本需要的特点，因势利导、有的放矢，才能保证激励的有效性，进而使他们在企业中感到自信、愉快和满足，积极主动地为企业贡献自己的全部力量。

☉ 牢记要点

提升学习型员工的忠诚度需要把握以下几点：

- ⇒ 透析学习型员工的根本需求
- ⇒ 精心设计各种学习活动
- ⇒ 建立学习型组织
- ⇒ 用企业文化对学习型员工进行激励



许多公司都非常注重对学习型员工的激励，在日常的工作中时刻注意为他们创造学习的机会，推动员工的学习热情。以下是几个生动事例：

1. 全球工艺制造商美国科技公司的孟斯菲尔德和格林分部与当地学校联合起来，把一辆旧的轿车翻新后成立了一个汽车培训中心。凡 7 级工都可以使用美国科技公司生产的校准器和量规进行 12 种手动试验。这种方法有效地提高了学员对制造业的兴趣，也是具有明显效果的实践学习。

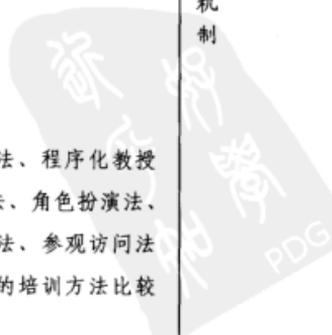
2. “你们工作任务的 70% 是卡车引擎的再加工，30% 是学习如何取得利润。”这是密苏里卡车引擎及部件修配商——斯普林菲尔德再加工公司在新员工第一天上班时告诉他们的话。他们认为员工参加工作的第一个内容就应该是学习如何赚取利润，这就是公司整体文化的一个体现。

3. 约翰逊维尔市食品厂是威斯康辛州的香肠制造商之一，该公司非常鼓励员工们参加厂内所举办的任何训练班。尽管在这些训练班里所学的课程不一定与员工从事的工作直接相关，但该公司认为所有的学习都是宝贵的，不管在工作中还是在家里都能应用，也不论对现在或将来。在这里还鼓励每个员工一年之中必须抽出一天时间与其他员工一起学习，以便更多地了解公司的情况。

实践练习

请您思考并回答下面的问题：

企业进行内部培训的常用方法很多，例如课堂教授法、程序化教授法、案例研究法、模拟培训法、影视培训法、现场培训法、角色扮演法、工作轮换法、参与管理培训法、经营演习法、行为模仿法、参观访问法等。请根据您对于这些方法的认识和实际运用，将以下的培训方法比较表补充完整。



不同培训方法比较表

	师资要求	培训投入	交互性	培训时间	对受训员工的要求	培训效果
课堂教授法	高	A	一般	可长可短	水平较一致为好	B
程序化教授法	C	多	D	短	E	好
案例研究法	较高	较少	较好	F	有较高的管理决策水平	G
模拟培训法	H	较多	I	较长	J	好
影视培训法	低	K	差	L	对培训内容有一定基础	较好
现场培训法	M	少	N	较长	无特别要求	O
角色扮演法	不高	P	好	Q	R	一般
工作轮换法	低	较少	S	长	T	较好
参与管理培训法	U	较少	较好	可长可短	有较高的管理决策水平	V
经营演习法	低	多	较好	W	有一定的经营决策水平	X
行为模仿法	较高	Y	好	较长	无特别要求	较好
参观访问法	低	少	较差	Z	有一定的工作技能和经验	较好



参考答案:

- A. 较少; B. 较好; C. 不高; D. 好; E. 有一定工作经验和技巧;
F. 较长;
G. 不易见效; H. 不高; I. 好; J. 无工作经验或有初步工作经验;
K. 较少;
L. 可长可短; M. 较高; N. 好; O. 较好; P. 少; Q. 较长;
R. 能积极参与、有创新意识; S. 一般; T. 有较多的工作经验; U. 较低;
V. 好; W. 较短; X. 较好; Y. 较少; Z. 较短。



技能点 4 如何提高问题员工的忠诚度

主题词 提升员工忠诚度 · 员工个性化管理 · 问题员工

适用情景 当应对问题员工忠诚度问题时，查看此技能。



技能描述

在企业中总会有一些存在某些问题的员工，他们的缺点有着形形色色的表现，但这并不意味着他们绩效低下或能力不足，他们同样可以为企业做出很大的贡献。提升问题员工的忠诚度，可以把握以下一般性的技巧：



所谓问题员工，是指某方面或多方面存在缺点的员工，比如性格上有缺陷、缺乏修养、难以合群等等。

1. 最大限度地保持宽容和忍耐

管理者的一言一行，都可能成为员工特别在意的对象。因此，对待问题员工应该始终尽可能地保持宽容和忍耐，具体要注意以下几点：

(1) 对问题员工引发的一些鸡毛蒜皮的小事，不要斤斤计较，给予他们适当舒缓情绪的机会；

(2) 发生纠纷或者摩擦时，处变不惊，以不变应万变，努力求同存异，虚心听取问题员工的意见和建议，让他们产生受重视感；

(3) 以宽容对待狭隘，以礼貌谦恭对待冷嘲热讽，努力团结组织中不



提醒您

对待问题员工切忌歧视、嘲讽以及就其缺点开玩笑，因为这往往会激起他们的逆反心理，使他们的**问题更加严重。**



同脾气、不同缺点的员工，让他们在充分感受尊重的同时发现自己的问题。

2. 巧妙运用赞扬这门艺术

赞扬不仅仅是给表现优秀的员工的，适时地赞扬问题员工，能够给予他们极大的温暖和鼓励，在用肯定来表明原谅他们缺点的同时，也让他们认识到并正视这些缺点。赞扬问题员工需要把握以下几点：

(1) 赞扬要把握“恰如其分”的火候，在表达的话语热烈感人的同时，要注意实事求是，夸大其词、过度不切实际的赞扬只会起到适得其反的效果；

(2) 赞扬的形式要具体并且灵活，千篇一律的套话或者空泛的言辞都会使得其激励作用大打折扣，对问题员工具体事件或情况的肯定才能让他们倍受鼓励；

(3) 真诚恳切的态度体现赞扬者的由衷之情，只有让问题员工深切地感受到赞扬的真切，才能对他们产生激励的作用。

小看板



“明主之官物也，任其所长，不任其所短。故事无不成，而功无不立。”

——管仲

3. 把握以“扬长”促“避短”的用人策略

问题员工最敏感的就是管理者对他们的忽略，在很多情况下，他们缺点的突显或许正是为了引起管理者的注意。为了将他们这种逆反心理引导到正确的道路上来，“扬长避短”的用人策略是至关重要的。用好问题员工应从以下方面着手：

(1) 充分展现问题员工的长处。可行的做法有：按照其特长领域进行区别任用、根据其特长的变化及时做任用调整、在其最好的状态时委以重任等；



(2) 巧妙地将问题员工的短处转化为另一种长处，这是由于问题员工的缺点往往是具有相对性的，在一个领域中看来是缺点的特征在另一个领域或许就是成功的保证。

4. 适时采用适当的方式方法进行制约

对问题员工的不当行为采取一定的制约，是从另一个角度来对其进行帮助。制约的核心不在于制约本身，而在于制约措施对于问题员工的引导，让他们清楚地意识到自己的问题所在。有效的制约包括以下的内容：

(1) 培养问题员工的自律意识，通过这种方式可以使制约由外部力量转化为他们内在的自主意愿，从而有效地减少自身缺点所导致的不当行为：

(2) 帮助问题员工进行自我调整，调整是一个相对舒缓的过程，有利于他们逐步地认识自身的问题并予以循序渐进的改善；

(3) 给屡教不改的问题员工进行适当的惩罚，这其实是不得已而为之的策略，一定要注意方式方法的合理性并有明确的促其改善的目的性。

总而言之，问题员工自身的缺点通过正确、耐心的引导是可以弥补的，一旦他们真切地体会到了管理者在这个过程中对他们的关心和重视，就会以极大的热情投入到工作中去，忠诚地为企业排忧解难，共同前进。

☞ 牢记要点

提升问题员工的忠诚度需要注意：

- ⇒ 最大限度地保持宽容和忍耐
- ⇒ 巧妙运用赞扬这门艺术
- ⇒ 把握以“扬长”促“避短”的用人策略
- ⇒ 适时采用适当的方式方法进行制约

玛丽·凯所经营的美容、化妆品公司在世界都享有盛誉。在其经营管理的过程中，玛



丽·凯非常注意对问题员工的引导和帮助，并使他们成功地克服了自己的缺点，为企业做出了贡献。有一次，一个从其他公司跳槽而来的业务员在跑营销屡遭失败之后，对自己的营销技能几乎丧失了所有的信心，每天都萎靡不振，很快就成了一个彻头彻尾的“网葫芦”型问题员工。玛丽·凯得知此事后，找到这位业务员并对他说：“听你前任老板提起你，说你是很有闯劲的小伙子。他认为把你放走是他们公司一个不小的损失呢……”这一番话，把小伙子心头那快熄灭的希望之火又重新点燃了。果然，这个业务员在冷静地对市场进行了研究分析之后，终于给自己的营销工作找到了一个突破口，获得了成功。其实，玛丽·凯并没有与该业务员前任老板接触过，只不过是她使用的一种激励方法。这例子就是玛丽·凯所提倡的以人为本的管理方式中所谓的“高帽子”艺术。



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

以下是一些问题员工的具体类型，请结合您的实际经验给出您使用他们的方案以及支持此方案的理由。

1. 性格刚强却粗心大意的员工；
2. 性格过于倔强的员工；
3. 热衷于标新立异的员工；
4. 随波逐流没有主见的员工；
5. 能言善辩、巧舌如簧的员工。





参考答案：

1. 这类员工不善于深入细微地探求道理。因此，他们在论述大道理的时候，会显得广博高远，但在分辨细微的道理时却又失之于粗略疏忽。这类员工可以委托他们运作关系企业或部门发展的重大事项。

2. 这类员工不能屈服退让。谈论法规与职责时，他们能约束自己并做到公正，但说到变通，他们就显得乖张顽固，与其他员工格格不入。这类员工可以让其参与企业制度规范的建设。

3. 这类员工生性潇洒超脱，喜欢追求新奇的东西。通常在制定计策的时候，他们会显露出卓越出众的能力，但要他们清静无为，就会表现出办事不合常理又容易遗漏的缺点。这类员工可以让其从事开创性的工作。

4. 这类员工不善于深思。当他们安排关系的亲疏远近时，能做到有豁达博大的情怀，但当归纳事物的要点时，他的观点就疏于散漫，说不清楚问题的关键所在。这类员工可以让其做小部门的主管。

5. 这类员工辞令丰富、反应敏锐，在谈论人事情况时，往往见解精妙深刻，但一旦涉及到根本问题，他们就说得不周全、容易遗漏了。这类员工适合秘书、助理等职位，从事计划谋略的事务。



技能点 5 如何提升不同年龄段员工的忠诚度

主题词 提升员工忠诚度 · 员工个性化管理 · 不同年龄段员工

适用情景 当面对多样化组织中员工因年龄因素形成不同的特殊群体，需要有的放矢、采取有针对性的措施以提升其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

企业中不同年龄段员工的差异，不仅仅体现在工作经验上，更重要的是在于对于工作本身的理解、态度和感受体验以及因此而导致的不同需求上。合理的员工年龄结构是企业整体稳定的催化剂，为此需要提升不同年龄段员工的忠诚度。以下是一些具体的措施和方法，希望能带给您一些启示：

小看板



➤ 员工中传统的一代，基本上出生于 20 世纪 40 年代中期以前，现阶段正处于职业衰落期；

➤ 员工中人口激增的一代，大约出生于 20 世纪 40 年代中期到 60 年代之间，现阶段正处于职业成熟期；

➤ 员工中起伏最大的一代，这部分人出生于 1960 年至 1980 年之间，现阶段正处于职业发展阶段；

➤ 员工中面向未来的一代，这些人出生在 20 世纪 80 年代以后，其中一部分正处于职业探索适应期。

1. 敬重员工中传统的一代

这类员工是从旧社会走过来的，普遍工作努力，有自律意识，牺牲

和奉献精神强烈，看待和处理问题着眼于大局和长远目标。由于其正处于或正在进入职业衰落的阶段，激励并提升他们的忠诚度需要做到：

(1) 对他们敬重有加，充分发挥他们对后辈员工传、帮、带的作用，让他们深切地体会到自己还老有可为，仍然能给企业提供重要的帮助；

(2) 通过渐进的形式帮助他们适应新的竞争形式，在适当的新技术领域对他们进行培训，满足他们新的需求；

(3) 让他们重新认识自己的年龄和经验，鼓励他们可以以此为资本取得进一步的成功；

(4) 充分肯定他们以往做出的成绩，以完善的福利待遇来回报他们对企业的贡献。

2. 倚仗员工中人口激增的一代

这类员工成长于新中国诞生的初期，人生的酸甜苦辣赋予了他们丰富的工作生活经验，为人处事考虑周全，并对自己所面临的巨大竞争压力有着清醒的认识。激励并提升他们的忠诚度必须注重：

(1) 鼓励并创造条件让他们成为企业变革或转变的领军人物；

(2) 以情感管理的思想和方法来营造温馨、充满人情味的工作环境；

(3) 关注并时刻注意表扬他们的现实成绩，并以各种学习和提高的机会作为奖励；

(4) 放心地下放管理的权力，让他们感受到自己的责任。

3. 开发员工中起伏最大的一代

这类员工成长于我国经济生活发生翻天覆地的变化的时期，通常具有很强的独立性和自立精神，不畏权势，敢于正义直言，同时在职场中已经积

累了一定的经验和体会，仍然有进一步获得职业发展的空间。激励并提升他们的忠诚度应该关注：



提醒您

人口激增的一代和起伏最大的一代构成了现阶段企业员工的主体，对于他们的忠诚度管理的水平和效果，对企业整体忠诚度的提升有着重大的影响。

(1) 他们中的绝大部分都是务实不务虚的，一味强调步步高升或埋头苦干不会产生作用，而必须在企业战略目标的指导下协助他们实现其个人目标；

(2) 鼓励并提供机会让他们学习新技能、具备更多的职能；

(3) 使他们能够在气氛活跃的团队中心态放松地开展工作，在相互协作中、在不断的参照对比中，让他们发现自己的潜力；

(4) 通过正式的或非正式的渠道，保持与他们经常性的交流，努力协助解决他们的实际问题和困难并帮助他们释放心中的压力；

4. 期待员工中面向未来的一代

这类员工成长于我国改革开放的过程之中，物质以及精神需要都得到了前所未有的满足，因此他们普遍比较乐观和自信，公民意识强烈，推崇并能够适应现代社会的生活方式和世态，具备迎接挑战的心态并愿意接受可能的后果。由于他们刚刚开始自己的职业生涯不久，因此激励并提升他们的忠诚度需要把握：

(1) 满足他们得到社会、团队认可的需要；

(2) 通过合理的机制保证公平参与竞争的机会，并获得体现自身价值的回报；

(3) 加大培训的力度迎合他们对新知识的渴望，并在实践中为他们打造实际运用的平台；

(4) 有必要安排经验丰富、成熟老道的员工对他们进行各个方面的引导和提点。

总之，企业中不同年龄段员工的需求有着明显的差异，维护和提升他们的忠诚度就必须从这些方面出发，进行有针对性的激励，方能达到最优的效果。

☞ 牢记要点

提升不同年龄段员工的忠诚度需要把握：

⇒ 敬重员工中传统的一代

- ⇨ 倚仗员工中人口激增的一代
- ⇨ 开发员工中起伏最大的一代
- ⇨ 期待员工中面向未来的一代

实践练习

请您思考并回答下面的问题：

工作丰富化可以有效地对各类员工进行激励，但可行的方式和方法却需要有所侧重。请根据您对本技能点的理解和认识，总结出“面向未来的一代”与“人口激增的一代”、“起伏最大的一代”之间开展工作丰富化各自的侧重点。



参考答案：

对于员工中“面向未来的一代”，工作丰富化的重点在于岗位之间的轮换，这样可以极大地促进他们努力熟悉企业的各个岗位，同时也满足了他们对于工作新鲜感和挑战性的执著追求。

对于员工中“人口激增的一代”以及“起伏最大的一代”，他们明显较“面向未来的一代”要成熟和稳重，对其进行工作丰富化的重点应该在于使他们获得在组织中重新塑造自己的机会，重新进行工作设计，并在这个过程中充分体现他们的意愿和成熟的想法。



向您推荐

关于这方面的学习资源有很多，例如：

- 《现代员工管理艺术》，张培弛编著，中国致公出版社，2003年。
- 《工作契约 2.0 如何管理新生代员工》，〔美〕比尔·詹森著，机械工业出版社，2003年。



技能点 6 如何提升女性员工的忠诚度

主题词 提升员工忠诚度·员工个性化管理·女性员工

适用情景 当面对组织中性别取向的实际情况，需要考虑女性员工的各种需求以提升其忠诚度时，查看此技能。



技能描述

随着女性社会地位的提高及在社会各个领域的广泛参与，身在职场的女性员工理应作为一个相对独立的群体来看待。在充分考虑女性员工独特的心理特征以及生活工作习惯的基础上，提升其忠诚度应该从以下方面入手：

1. 强调“男女平等”是一切行为的准则

社会上绝大多数工作是男女都可以胜任的，因此，在企业的经营管理中应该坚决地拒绝性别歧视，将“男女平等”作为一切行动的基本准则，这样才能为女性员工忠诚持久地企业中服务创造一个良好的支持环境。具体要把握以下几点：

小看板



古有“缙萦救父”、“花木兰代父从军”的故事，今有“铁娘子”撒切尔夫人、“打工女皇”吴士宏，这些都充分说明女性也具有很多优势，并且在某些方面比男性还要强。

(1) “男女平等”并不意味着否认男性员工与女性员工在生理、性格上的差异，而关键在于人格平等：

(2) 强调“男女平等”不能盲目地推崇男性员工可以做的事，女性员工也一定可以做到，要避免在不合适女性员工的岗位上安排她们：



(3)“男女平等”作为准则要体现在实际工作的方方面面，例如发挥女性员工的工作积极性和优势、进行反对传统偏见的宣传、敢于为女性员工说公道话以及保证她们能公平地参与企业适合岗位的竞争等。

2. 根据气质特征安排女性员工的具体工作

心理学家的研究表明，人的气质特征与职业分工有着极其密切的联系，这在女性员工身上体现得尤为突出。不同的气质特征为女性员工从事某种职业提供了便利条件，换言之就是不同气质的女性员工适合做不同类型的工作。基于这样的事实，要提高女性员工对工作的满意度并使其在企业的岗位上体现出主动的忠诚，首要的举措就是分辨出她们各自的职业气质特征，并以此为依据来给她们安排具体的工作。



气质是人的个性特征之一，它是人心理活动的动力特征。所谓动力特征，是指人的心理活动进行的速度、强度、灵活性、稳定性和指向性。

3. 把握影响女性员工激励效果的因素

以提升女性员工忠诚度为出发点对其进行激励，必须采取有针对性的措施才能保证效果的显著性，这就要求把握住以下女性员工激励效果的影响因素：

(1) 女性员工的工作动机，这是推动女性员工行为的因素，包括需要、情感、理想、信念和兴趣等，利用动机和兴趣测试等工具可以很好地掌握她们的这些信息；

(2) 女性员工的社会背景，分析这个因素的目的在于了解女性员工动机的产生原因，具体可以通过背景调查、问卷调查、面谈提问等方式来收集她们关于社会关系、文化修养、风俗和宗教信仰等方面的信息；

(3) 女性员工的人格特质，对这个因素进行分析主要是为激励提供依据，具体操作可利用各种成熟的人格特质分析工具；

(4) 女性员工的能力，这是指其自身对于某种职业、任务、工作所具备的相应的身体特征和心理特征，对这方面进行分析有利于最大限度地发掘女性员工的潜能，为实现其人生价值提供便利。

4. 掌握激励女性员工的日常工作细节

对女性员工的激励，尤其是精神层面的激励，需要在实际工作中注重细节的处理，方能日积月累、“润物细无声”般达到目的。具体需要采取以下的措施：

(1) 尊重女性员工，可行的办法有：

- ① 用建议代替命令；
- ② 避免与女性员工相互树敌；
- ③ 给她们展示自身能力的机会；
- ④ 充分考虑她们的心理体验，维

护她们的颜面；

⑤ 从任何小事上体现对她们的重视，使其看到自己的重要性；

- ⑥ 尽可能记住她们的名字；
- ⑦ 通过参与管理赋予她们责任感。

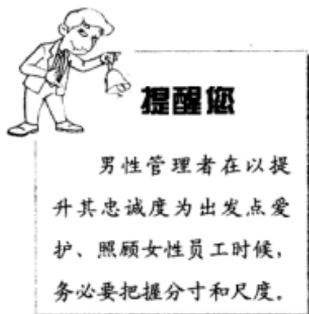
(2) 爱护女性员工，具体体现在：

- ① 主动为女性员工承担造成过失的责任；
- ② 为她们颇为尴尬的情形打圆场；
- ③ 保持耐心倾听她们的苦衷，并予以积极的反馈。

(3) 照顾女性员工，还可以通过以下行为来表现：

- ① 亲切地指导女性员工进行工作；
- ② 指点她们有关工作的做法和态度；
- ③ 面对面地沟通交流，并直接给予她们帮助；
- ④ 注意并记录她们哪怕微小的进步；
- ⑤ 给予她们日常生活方面适当得体的意见和建议。

(4) 体谅女性员工，需要做到：





- ① 巧妙地处理女性员工涉及的各类矛盾与冲突；
- ② 留意女性员工因为过于敏感、自尊心、虚荣心所导致的心理变化；
- ③ 无论何时何地，对待她们的态度保持既严厉又随和。

总之，正确把握、利用女性员工的特征，使她们在工作中扬长避短、发挥优势才能有效地提升她们的忠诚度。

2. 牢记要点

提升女性员工忠诚度需要掌握的技巧有：

- ⇒ 强调“男女平等”是一切行为的准则
- ⇒ 根据气质特征安排女性员工的具体工作
- ⇒ 把握影响女性员工激励效果的因素
- ⇒ 掌握激励女性员工的日常工作细节



实践练习

请您思考并回答下面的问题：

根据国外职业分类规范和国内心理学界共同的研究成果，女性员工的职业气质可以分为以下的12类，请根据对它们的基本表述，将下图中左侧的职业气质类型与右侧女性员工适合从事的职业用直线连接起来。

1. 变化型职业气质

具有这种职业气质的女性员工在新的、意外的活动或工作环境中会感到愉快，她们喜欢工作内容经常有些变化。

2. 重复型职业气质

具有这种职业气质的女性员工喜欢按照一个机械的、别人安排好的计划和进度办事，适合于连续不断地从事同样的工作；

3. 服从型职业气质

具有这种职业气质的女性员工喜欢按别人的指示办事，不愿意自己独立做出决策。

4. 独立型职业气质

具有这种职业气质的女性员工喜欢计划自己的活动、指导别人的活动以及对将要发生的事情做出预测。

5. 协作型职业气质

具有这种职业气质的女性员工在与别人协同工作时感到愉快，善于让别人按自己的意愿办事，也能按别人的意愿办事。

6. 孤独型职业气质

具有这种职业气质的女性员工总是喜欢单独工作，不愿与人交往。

7. 劝服型职业气质

具有这种职业气质的女性员工喜欢设法使别人同意自己的观点，对别人的反应有较强的判断力，且善于影响他人的态度、观点和判断。

8. 机智型职业气质

具有这种职业气质的女性员工在紧张和危险的情况下能很好地执行任务，镇定自若，即使出现差错了也不慌张。

9. 经验决策型职业气质

具有这种职业气质的女性员工喜欢根据自己的经验做出判断。

10. 事实决策型职业气质

具有这种职业气质的女性员工喜欢根据事实做出决定，依据充分的证据来下结论，做事讲究客观、实际。

11. 自我表现型职业气质

具有这种职业气质的女性员工喜欢表现自己的爱好和个性，根据自己的感情来做出抉择。

12. 严谨型职业气质

具有这种职业气质的女性员工十分注意细节和精确，按一套规则和步骤尽可能将工作做得完美。





1. 变化型职业气质

2. 重复型职业气质

3. 服从型职业气质

4. 独立型职业气质

5. 协作型职业气质

6. 孤独型职业气质

7. 劝服型职业气质

8. 机智型职业气质

9. 经验决策型职业气质

10. 事实决策型职业气质

11. 自我表现型职业气质

12. 严谨型职业气质

A. 整理档案、核查资料、保存文件

B. 部门经理、市场开发、市场调研

C. 司机、秘书、部门主管

D. 会计、出纳、统计、档案管理

E. 推销、采购、公关

F. 秘书、办公室职员、翻译人员

G. 产品咨询、售后服务、行政助理

H. 广告设计、市场开发、企业策划

I. 工会人员、培训人员、产品宣传

J. 接听电话、打印资料、档案管理

K. 质量检验、产品化验、技术开发

L. 采购、推销、销售主管

参考答案：

1—E；2—J；3—F；4—B；5—G；6—A；7—I；8—C；9—L；10—K；
11—H；12—D。