

一种新的管理模式:忠诚管理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_B8_80_E7_A7_8D_E6_96_B0_E7_c123_289063.htm

一、经营管理模式的发展和忠诚管理的提出 忠诚，是一个有着悠久历史的人文概念。在文明古国中国，早在几千年前就有了对忠诚的定义及推崇，随着时代的发展逐步将其引入至国家、民族、家庭乃至经济领域并逐步扩散到世界各国。在管理盛行的美国，“忠诚”已成为管理界的一个争论焦点。部分专家甚至宣称“忠诚”早已寿终正寝，然而实践证明他们错了，现在的企业管理比历史上任何一个时期都更需要“忠诚”的加盟。美国各企业平均每五年便会失去一半的顾客，每隔四年走掉一半的雇员，而用不了一年就会丧失一半的投资者。就连大名鼎鼎的微软公司也曾一度由于受到可能被肢解的影响和互联网带来的高收益的诱惑，导致部分核心员工离开企业。难怪在一家名叫Viralon创业互联网公司任首席执行官的原微软软件设计经理说：“微软所面临的最大挑战不是法律问题，而是它如何能留住自己的员工”。再看中国国内，联想FM365

·COM因客户流失率远远高于柳传志等人的预期，而造成原本该扭亏为盈的FM365·COM网站2001年继续持续亏损；深圳技术人员部分职业类别跳槽率偏高，直接造成一些企业人工成本高、管理困难，从而严重影响了产品的竞争力；而辽宁的国有企业，技术人员流失25.7%，比以往增加了1.3倍，更是令人触目惊心。事实上，如果企业关注的是长期增长和远期利润，那就不能简单的依赖机遇。经验表明，顾客或雇员若照目前的速率持续流失，那么企业效益将减损25%

至50%，甚至更多(Frederick，2001)。相比之下，倘若企业能够找到并留住好的顾客、效率高的雇员和鼎力相助的投资者，则企业就能持续创造优异的业绩。由此可见，忠诚并未寿终正寝，恰恰相反，它仍是企业成功的重大动力之一。实际上，成功企业无一不在灵活应用着忠诚的各项原理，无一不在遵循着我们称为“基于忠诚的管理”的经营战略。历史上，依据人们对企业的定位及对企业管理的不同理解。出现了形形色色的管理模式。总体上可分为两个阶段(Malcolm Warner，1999)：前期主要关注生产性因素，偏向于以利润、质量、技术作为企业管理的核心；后期则将管理焦点转至人，更多的是探求服务、人才与企业发展的联系。从生产性因素到人本因素的转变，可以看出企业在经营管理模式上经历了一条由表及里、从浅到深的发展道路。以利润为中心的管理模式是把获得最大利润作为企业建设和发展的目标，将工作重点放在扩大生产规模、降低生产成本、调整投入产出率及负债率上，实施这种管理模式的企业会将焦点集中在会计报表的利润总额及其增长率、总资产回报率或资金收益率上；而实施以质量为核心管理模式则表明企业认清了利润与产品的重要关联，并将一切工作都围绕“质量”这一核心开展，更多的着眼于产品的功能是否齐全、性能是否先进、是否具有良好的安全性及可靠性等等；管理模式以技术为核心是企业管理认识的又一进步，企业注意到了隐藏在质量背后的决定因素，并把提高技术含量、促进产品技术创新作为主要目标，从而加快了企业在产品周期上的成长步伐。然而，无论是利润、质量还是技术，都明显的把企业内在的动力放在了表层的生产因素上，忽略了决定利润、质量、

技术背后的人的力量，忽略了同时作用于一家企业之上的多种压力：对集体成员负责任的社会压力、竞争性压力、科技上的变化、管理上的不确定性的等等(Freeman, 1984)，因而具有明显的短视行为。相比较而言，忠诚管理在关注生产性因素的同时更把重点投向创造价值的人，是在前期生产性因素的基础上整合了后期人本因素的观点并加以发展的结果。它认为企业的根本使命并非获取利润，而在于创造价值；利润则是价值创造的重大结果，是手段而非目的，是结果而非目标。另外，这种价值创造理论还可使投资者、会计师、营销人员和人力资源经理这些原本并不相干的视角协调一致、殊途同归(Frederick, 2001)。

二、忠诚的内涵及其所引发的经济效应

1. 忠诚的内涵 有关“忠诚”这个题目的理智准则，当推1908年成书的《忠的哲学》，作者是哈佛大学的哲学系教授乔西亚

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。
详细请访问 www.100test.com