

办公室360°

打开与总经理沟通之门
让总经理了解员工的心声



和总经理 说说心里话

白山 木子均◎编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

办公室360°沟通系列

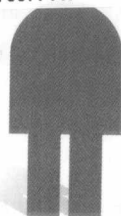
打开与总经理沟通之门



让总经理了解员工的心声

和总经理 说说心里话

白山 木子均◎编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以“员工心里话”的形式来行文,把员工和领导者最容易产生矛盾的问题,如薪酬分配、业绩、建议、敬业、奖罚制度等三十个方面实实在在地摆在面前,通过让员工真心倾述,使管理者了解他们的真实想法。这本书连接起员工和管理者的内心世界,可以让彼此获得心灵上的交流,最终让企业沐浴在和谐、信任的气氛中。

本书适合企业管理者以及领导者参考阅读。

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,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

和总经理说说心里话 / 白山, 木子均编著. —北京: 电子工业出版社, 2010. 5
(美迪心理讲堂/职业发展与心智成长. 办公室 360°沟通系列)
ISBN 978-7-121-10744-3

I. ①和… II. ①白… ②木… III. ①企业管理—管理心理学 IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 072392 号

责任编辑: 戴 新

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编: 100036

开 本: 720×980 1/16 印张: 15.5 字数: 250 千字

印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 33.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序 言

我们身边，有一个个无声的“战场”，里面上演着一幕幕精彩的对决戏：

办公室内，员工对管理者的命令阳奉阴违……

办公室外，管理者对员工抱怨之声迭起……

室内室外，员工和管理者的对决风生水起、难分胜负……

这是很多中国企业的现状。员工和管理者之间似乎存在一种永恒的矛盾：互相猜忌、彼此抗衡、明争暗斗，致使企业内耗急速上升，效益急速下降。为此，领导者遍寻良方却无丝毫效果，而员工则人心浮动，把希望寄托在跳槽上。员工和管理者的矛盾使企业陷入不健康的运行状态。

那么，员工和管理者之间的矛盾是不是一对不可调和的矛盾呢？这种矛盾是不是没有任何可以解决的办法呢？很显然不是。从世界各大优秀企业管理者和员工之间形成的和谐关系中，我们不难得出一个结论：员工和管理者之间可以形成和谐共赢的关系，只要双方愿意这么去做。

或许你会问：该如何去做呢？对于这个问题，答案很多，我们难以一一列举。但是不管采用什么样的方法，宗旨无外乎一条：沟通交流，让双方都了解彼此心里的真实想法，坦诚相待，共同营造和谐的工作环境。

员工把自己的心里话讲述给管理者听，管理者也对员工表述自己的真实想法、看法和要求。这种双向交流最明显的一个好处，就是能在最短时间里消除员工和管理者之间的误会，使员工获得管理者的信赖，从而在职场上获得更好的生存和发展。

出于这种考虑，本书就以“员工心里话”的形式来行文，把员工和领导者最容易产生矛盾的问题，如薪酬分配、业绩、建议、敬业、奖罚制度等三十个方面实实在在地摆在面前，让我们直面这些矛盾的“导火索”，然后让员工通过真心倾述，使管理者了解他们的真实想法，从而化解管理者心中的坚冰，消除与员工之间的误会，继而调整管理方法，减少矛盾的产生，让企业重归和谐。

不正是所有职场中人所希望看到的局面吗？

本书是一本写给员工看的书，可以让员工知道如何更好地和管理者交流沟通。

本书更是一本写给管理者看的书，可以让管理者知道员工心里究竟是怎么想的。

祈愿这本书，就像一座桥，连接起员工和管理者的内心世界，可以让彼此获得心灵上的交流，可以让彼此更加了解和信任，最终的目的，是让整个企业沐浴在更加和谐、信任的气氛当中。

如果能做到这一点，我们的目标也就达到了。

最后，衷心祝福读者工作顺心、快乐！



第 1 章 关于理想：我也有我的理想	1
领导，请理解我的理想	2
有理想对您不是威胁	4
希望您的心胸更宽广	5
第 2 章 关于建议：不是我不提建议	8
请原谅我的“逆耳忠言”	9
我们一起努力拆除“隔音墙”	11
我建议的行为是值得肯定的	12
第 3 章 关于业绩：告诉您我也努力着	16
谁不想要好业绩	18
业绩有很多影响因素	19
我需要一些时间	22
第 4 章 关于敬业：我曾经也是“加西亚”	25
我们承受不了您的打击	27
希望决策也有我们的份	30
帮我们寻找工作的价值	32
第 5 章 关于奖罚：合理有情一点就好	35
奖罚不合理太伤人	37
公平对您来说并不难	38
奖金也可以发得有感情一点	41
第 6 章 关于关心：每一个员工都需要	43
用行动来表示对我们的重视	45
既要严格，也要关心	47

满足我们的心理需求	48
第7章 关于薪酬：心里没底就没有激情	51
趋利是我们的本性	53
有薪才会有人才	54
合理标准才能激发潜力	57
第8章 关于负责：不负责是因为你没有授权	59
授权并不是分权	61
大胆放手很重要	64
工作越重要，我们越负责	65
第9章 关于心态：我们曾经也积极过	68
让我们为企业而感到自豪	69
给我们鼓励和肯定	71
希望领导做好表率 and 楷模	72
第10章 关于结果：都是“结果导向”惹的祸	75
你注重结果，我得经历过程	77
你得告诉我目标在哪里	78
少一些责难，多一些理解	80
第11章 关于忠诚：谁都不想当“叛徒”	82
给我一个忠诚的理由	84
有信任才会有忠诚	85
请公平公正地对待我们	88
第12章 关于能力：我也不想平庸	91
平庸是因为没有学习对象	93
请为我们设立效仿标准	96
领导的榜样很重要	98
第13章 关于拖延：拖延并不一定就是懒惰	102
我们也知道“今日事今日毕”	103
让我们少做一些“临时工”	106
用热情来带动我们	108

第 14 章 关于抱怨：抱怨肯定是有原因的	110
善于倾听我们的声音	112
引导我们说出自己的想法	113
妥善处理我们的抱怨	115
第 15 章 关于交流：我们都需要沟通	118
积极听取我们的意见	120
交流时少些官架子	121
向我们虚心学习	123
第 16 章 关于目标：好高骛远并非我本意	126
目标一定要有	127
目标一定要正确	129
明确目标的优先顺序	131
第 17 章 关于放弃：轻言放弃不是我的本意	133
放弃是因为前途迷茫	135
有意时放弃是为了更好的选择	136
放弃可能是时机不成熟	138
第 18 章 关于成功：不知不觉中成了急功近利	141
急功近利是因为想快点成功	143
请帮我制订合理的计划	144
多给我们制造一些机会	146
第 19 章 关于拒绝：不拒绝我又能如何	148
不懂拒绝将会伤害自己	150
命令内容要明确	151
请不要乱指挥	154
第 20 章 关于锋芒：我只是想崭露头角	157
刺伤您不是我本意	159
我只是想让您注意我	160
我想得到您的认可	162

第 21 章 关于激情：没激情在于没氛围	164
培养我们想干的情绪	165
给我们设立卓越的目标	167
引导我们进入良性竞争	168
第 22 章 关于犯错：宽容和鼓励一个都不能少	170
一错再错确实不应该	171
宽容重要，鼓励更重要	173
给我们一个戴罪立功的机会	175
第 23 章 关于被动：被动工作是因为命令如山	177
被动工作是因为过度指挥	178
充分发挥我们的自主性	179
合理授权很重要	181
第 24 章 关于态度：冷漠是因为矛盾	185
正确面对我们的问题	187
创造有利于交流的环境	188
合理解决我们的矛盾	189
第 25 章 关于细节：鱼和熊掌很难兼得	193
效率和细节很难兼顾	194
细节不完美是因为您的轻率和疏忽	195
大处着眼，小处着手	197
第 26 章 关于批评：教育但不要教训	200
不要抓住过错不放手	201
有褒有贬更易接受	203
给我们犯错的机会	205
第 27 章 关于决断：犹豫不决只是想多思考一下而已	207
分清犹豫和思考的区别	208
保持对市场的敏感度	209
犹豫是充分考虑了后患	210

第 28 章 关于勇气：一朝被蛇咬，十年怕井绳	213
没勇气是有原因的	214
帮助我们打败挫折	216
合理利用我们的错误	218
第 29 章 关于业务：我需要更多磨炼自己的机会	221
业务不精，并不是我们不努力	223
我们想要更多的机会	224
用卓越的标准来规范我们	225
第 30 章 关于创新：缺乏创新是因为缺少引导	228
创新应该从领导者开始	229
我们需要不断地变革	231
我们一起逆向思考	234

第1章

关于理想：我也有我的理想

在一些企业当中，很多领导总觉得员工和企业不能很好地融为一体。准确点说，这些员工有“异志”，即员工有自己的想法，而这些想法和企业所指定的目标、方向不相符。一旦遇到这种情况，这些领导者都会以“不称职”为理由，对这些员工进行调离、辞退。很显然，领导者的这种行为给员工造成了很大的伤害，同时也给企业带来了一些损失。毕竟，这些有“异志”的员工往往都是企业的顶梁柱，身上具备一定的竞争实力。一旦他们被调离工作岗位或者被辞退，就等于企业打压了自己，给竞争对手增加了实力。

黄萌在某贸易公司当一名普通的业务员，虽然他的职位非常普通，但是他的业绩却非常好。才刚刚进入公司半年时间，黄萌就把已经在这里工作了几年的老业务员远远地甩在后面。看着每个月的业绩排行榜，几个老员工又是羞愧、又是无奈。

“谁让人家的能力好、路子广呢？”老员工王投的话语里明显地充满了敌意。

“是啊，人家可是鸿鹄之志，我们这些麻雀怎么能追得上呢？人家可是要当贸易公司总经理的，我们算哪根葱啊？”另外一个老员工李相也趁机暗讽了一把，似乎是趁机为自己出口恶气。

不过，在黄萌的心中，他的理想确实不只是做一名出色的“金牌业务员”，他最终的目标是业务部经理或者创建自己的外贸公司。不知道怎么搞得，黄萌的理想被总经理知道了，很快他的这种理想“吓到”了总经理：“如果他要当总经理，那我往哪里放？”

就这样，在连续夸奖了黄萌六个月之后，第七个月的总结大会上，总经理一反常态，对黄萌进行了变相的批评：“……某某同志，业绩好是可以的，可是也要注意和同事搞好团结，不要搞个人英雄主义，要时刻记得，我们这里是

一个团队，而不是你一个人耍威风的地方……”

可是，黄萌并没有像总经理所说的那样去“团结”同事，而是我行我素，依旧追求自己的高业绩、依旧为自己的理想而努力……

就这样，第八个月的总结大会之后，黄萌收到了自己的提成，也收到了一份辞退书，还有总经理一番“发人深省”的话：“……你的能力很好，也有理想，是个很难得的人才，但是你总是借着公司的工作来实现自己的理想，这样就不好了，要知道，工作是你的职业、是你的事业，而不是你的工具……”

就这样，能力相当不错的黄萌被“请出”了大门，在他被“请出”大门的那一刻，对他窥视很久的手对手公司的老总亲自在门口接他去上班，提成比原先公司高出5个百分点。短短一年的时间，黄萌率领着自己的团队打败了自己的“老东家”。事到如今，“老东家”后悔已经来不及了。

从某种程度上来说，黄萌是一个“有志青年”，有自己的事业心，能力又好，前途一片光明，应该是企业竞相聘用的人才，可是领导者竟然为了维护自己的地位，单方面地利用手中的权力对他进行排挤，乃至辞退。

那么这些“有志青年”是不是真的像这些领导人所想的那样会“篡权”、“阴谋政变”呢？我们还是听听这些员工的心里话吧！

【员工心里话】



领导，请理解我的理想

从上小学一年级开始，老师就教给我们一个做人的道理：要有属于自己的理想。我想无论是我们员工，还是领导，在上学的时候也都受过这样的教育。也就是从那个时候开始，我就告诉自己，一定要做个有理想的人。无论自己做什么工作，哪怕只是一名普通的工人，我也应该怀揣梦想。

于是，就这样怀揣着梦想，我走过了初中、高中、大学，走上了现在的工作岗位。在走出大学校门的时候，我给自己设定了一个人生目标：企业的高层领导者。因为起点很低，我只是一名普通的业务员，所以我对这份工作并不是非常满意。但是，我想人只要不失去理想，总有一天我会到达理想的彼岸。尽管我现在是普通的业务员，但是经过努力，我可以成为业务部经理、可以成为

一个外贸公司的总经理，实现自己的理想。

可是等进入公司半年之后，我发现一切都不是自己想象的那么简单，有理想的人并不受欢迎。或者准确点说，公司需要的仅仅是有效率的执行者，而不是有理想的执行者。于是我心里就产生了一个疑问：没有理想的执行者，怎么可能是一个有效率的执行者？没有理想，就等于没有想法，没有想法就会按部就班地完成工作，那么在这个快速发展的时代，这样的人怎么能够适应？

可是，很多时候，具有说话权的并不是我们这些有理想的员工，而是领导。领导觉得合适，那么这个人就合适，领导觉得不合适，那么这个人就不合适。虽然有些时候，我们感到很委屈，可是又能如何呢？对此，我们唯一想说的一句话就是：领导，请理解我的理想。相信您也经历过这样的时代，您当年也是一个有理想的有为青年，如果时光再回到当年，您会怎么做？是不是也和现在的我们一样，坚持自己的理想、坚持自己的努力呢？就像老师当年所谆谆教导的那样，做一个有理想、有目标、有抱负的人。

我想您也知道，目标与成功之间的关系，就像是阳光、水对于我们的生命一样。失去了阳光和水，我们的生活将无法继续；同样的，如果没有目标，那成功将会变得毫无希望。

美国哈佛大学在1979年对应届毕业生做了一个调查报告。他们将应届毕业生分为三组调查对象，分别是：

第一组：有明确的人生目标，并将目标写在了日记本上。这一部分占所调查人数的比例是3%；

第二组：在脑子里有人生目标，但是没有写在纸上。这一部分占所调查人数的比例为13%；

第三组：没有明确的人生目标，在完成毕业典礼之后先去度假放松一下再说。这一部分占所调查人数的比例为84%。

10年后，哈佛大学又将当初参加调查的毕业生全部召回来重新做了一次调查，结果发现，第二组的人，即那些有人生目标但没有写在纸上的毕业生，他们每个人的年平均收入是第三组人，即那些没有人生目标的毕业生的两倍。而第一组的人，即那些有明确的人生目标并写在日记本上的人，他们的年收入是第二组和第三组人的收入相加后的十倍。也就是说如果那97%的人加起来

一年挣一千万美元，那么这 3% 的人加起来的年收入是一个亿。

当然，举这个例子，无非就是让您知道目标、理想对于我们成功的重要性，从而让您理解并接受我们的理想，不要“谈想色变”，这无论对于企业还是对于员工来说都是有利的。

有理想对您不是威胁

当然，对于很多领导来说，因害怕员工“咄咄逼人”的理想光芒刺伤自己，于是，慌忙使自己的“杀手锏”——炒鱿鱼。从表面上看，这是再好不过的处置方法，既简单快捷，又能消除后患。可事实上是这样吗？或者说，员工有理想，领导就一定会受到影响，员工就一定会“功高震主”吗？我看未必。为什么这么说呢？可以从以下几个方面来验证：

1. 在很多公司，都使用“业绩捆绑”的模式。什么叫“业绩捆绑”的模式？即，员工的业绩和其上司的业绩是捆绑在一起的。这个员工的业绩越高，其上司的业绩也就越高。特别是在贸易公司、销售公司等业务员云集的公司里，这种模式是最常见的。那么这说明什么问题呢？员工越能干，上司越高兴，而不是越不安。也正因为如此，很多企业不惜一切代价去别的公司挖好的业务员。这不仅仅是为公司着想，也是这些领导为自己着想。

2. 员工升迁，上司也会升迁。很多领导总害怕员工会抢了自己的位置，让昔日的下属成为自己的上司，给自己造成难堪。那么在很多现代企业的管理模式当中，会出现这种情况吗？很少。因为这里面有一个潜规则：只有上司调走，空下位置，下属才有可能补缺，而不是下属把上司赶下台，自己坐上去。主动权永远都在领导者手里握着，而不是在员工手里握着。既然如此，领导者又何必惧怕自己的下属会超过自己，取代自己呢？

3. 员工的业绩好，就一定能“功高震主”吗？在竞争如此激烈的环境下，任何一个人要想走向领导岗位，没有本领是不行的。所以说，上司之所以能做上司，手里肯定有“两把刷子”。比如说有些上司本身就是业务高手，有的上司手里掌握大量客户的名单，有的上司是处理纠纷的高手，有的上司是生意场上的谈判高手、公关高手……那么这“两把刷子”，员工是不是很容易就能突

破、超越呢?很难。因为很多技巧性的东西,上司不吐,下属也就很难学习。就凭这一点,领导就不应该惧怕下属。人各有各的长处,对于领导来说,为什么要看扁自己,而看高他人呢?

所以,很多这方面的书籍都在呼吁我们员工向自己的上司学习,理由非常简单,上司的身上有独特的天赋和才能,而往往这些天赋和才能都是我们员工所缺少的。这也是很多员工某些能力在领导者之上,而始终处于被人领导的状态的原因。我们缺乏一个领导者所应该具备的特质。比如说以下几种特质:

1. 脚踏实地的做事态度。职场中很多人做事情都很难脚踏实地,以致频频犯错误。就凭这一点,我们就超越不了领导者,而应向其学习。

2. 过人的能力。这一点无需多言,任何一个领导者都有自己的能力,特别是处理危机、作出决断的能力。他们干事总能够从杂乱无章的事件中整理出一套思路,有时候他们做决断完全凭直觉感觉也不会出现差错。

3. 丰富的知识。很多领导无论大事小事,他们无所不知,既能掌握事情的来龙去脉,又能明察秋毫,这对于员工来说,是很难做到的一点。

4. 良好的人际关系以及独到的处理方法。领导者的人际关系总是很好,并且在处理这些关系的时候方法也很独到,不卑不亢。在工作中,他们往往是“冷酷无情”、“不顾面子”,给人以“大公无私”、“就事论事”的感觉,而对待自己的同事,则犹如“春风一般温暖”、“就像一个和蔼的兄长”、“给人温暖而又安全”的感觉。

5. 自信。领导者总是很自信,这一点毫无疑问。虽然有时会咄咄逼人,但是他们的决断往往都是正确的。

.....

我们要学习的领导特质太多太多,并非一天、一年就能学完的,再说,同样的时间里,领导也在进步,又有什么害怕的呢?

总而言之,下属有理想,具备一定的业绩,对于领导者来说并不是一种威胁。在现有的管理模式和体制下,“功高震主”的可能性太小,甚至几乎没有。



希望您的心胸更宽广

既然我们的理想对于领导者的威胁很小,小到几乎没有,那么为什么很多

领导者还是要这么做，处处给有理想的下属使绊子、穿小鞋呢？一个很大的可能性就是领导者心胸不够宽广，眼光看得不够长远，只是盯紧眼前所拥有的一切。

我们都知道，领导者的位置来之不易，是经过几年乃至几十年努力奋斗所得来的，这是一种荣誉的象征，更是一种岁月的积淀、沧桑的见证。甚至很多领导者一辈子就靠这个了。就像一个人努力了一辈子，最终只得到这么多东西一样，他没有理由不看好这些东西。

从表面上看，领导者这么做没有错。可是我们不妨回过头来想想，守成意味着只会失去，只会减少，而不会增加、获得。守成如同坐吃山空，总有一天，你要吃完。到那个时候，能力没有了、资历没有了、前途没有了，你该怎么办？这也就是为什么很多企业的领导者在被辞退的那一天会突然觉得茫然、可怕一样，不知道自己的道路在何方。

那么趁现在这种情况还没有发生的时候，领导者为什么不把眼光放得长远一点，把自己的目标定在 60 岁，而不是 50 岁，甚至是 45 岁呢？眼光看得越远，那么你的心胸就会越宽广，因为您想要学习的东西会越多，生活会更加忙碌。

正如世界职业经理人韦尔奇曾经说的那样：“领导者要想领导好下属，让下属对你服气，不仅仅需要你的能力过硬，而且你也应该扩大自己的心胸，具备宏大的理想，和员工一起成长。不要以为自己年纪大，理想不复存在。如果你这么想，那么我告诉你，5 年之内，你必定遭受淘汰，不是你的下属淘汰你，而是你自己淘汰你自己。”

由此可以看出，我们具备理想，对于领导来说，不仅不是一种威胁，而且还是一种无言的促进，是和领导共同进步。从打造团队的角度来看，这也是非常必要的。领导的理想、团队的目标、员工的理想，三者合一，力量将会是无穷的，对于企业的发展，将起到推波助澜的作用。

【一语道破】

引导并利用员工的理想

员工有理想是好事情，表明他们有着明确的发展方向和目标。对此，管理者应该加以鼓励和引导，将员工的理想和企业的目标整合在一起，在员工追求

理想的同时，帮助企业跨入一个新的层次。对于员工的理想，管理者千万不要一味地打压、耻笑、害怕，否则不仅会挫伤员工的积极性，而且还会亲手把他们推给竞争对手，使企业遭受损失。