

有一个好的故事就可以构成一本好的书，而《老板这边，员工那边》是由几十个真实的好故事构成的。看上去是两个业内的大腕在闲聊，而更多的是经历经验的感言，它带你去经历。

盛大网络发展有限公司总裁 / 唐骏

老板这边 员工那边

组织内老板与员工的57个博弈点

Here and There:
57 Conversations about Boss & Employee

对话 袁岳 孙虹钢

主编 能量传播



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

Here and There: 57 Conversations
about Boss & Employee

员工那边
老板这边

组织内老板与员工的57个博弈点

对话 袁岳 孙虹钢

主编 能量传播



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：王宝平

封面设计：河东河西工作室

图书在版编目 (CIP) 数据

老板这边，员工那边：组织内老板与员工的 57 个博弈点/能量传播主编. —北京：中华工商联合出版社，2005. 4

ISBN 7-80193-254-4

I. 老... II. 能... III. 企业管理—劳资关系—通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 020902 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslcbs.com.cn

北京柯蓝博泰印务有限公司印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张 7.625 170 千字

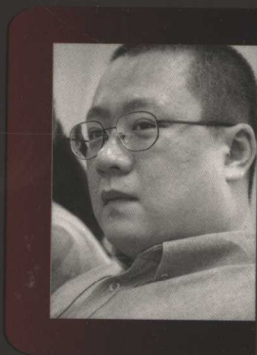
2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-254-4/F·99

定价：18.00 元



零点研究咨询集团董事长 袁岳



前程无忧《人力资本》执行主编
孙虹钢

《老板这边，员工那边》妙语集粹

捡垃圾捡得好的就变成收垃圾的，或者管一个垃圾场。个人资产也有几千万。他可能没受过专业教育，但也有精细的产业分工，管几千人。你说捡垃圾这个产业冷不冷？冷！热不热？也热！你想挤进去还不容易呢！他们连地盘都划分好了。所以，炒黄金也有跳楼的，捡垃圾也有挣大钱的。

——关于热门与冷门职业

亲信有不讲原则的忠诚。老板拍板拍错了，忠臣说：“你看，你错了吧！你搞成这样，我们没法做了。”亲信说：“你是大哥，大哥有钱挣，我跟你挣。没钱了，兄弟一样跟你在一起，不行我们从头来”。

——关于亲信与忠臣

中层相当于承重墙，它非常重要。一个公司能否有发展取决于老板，能否健康发展取决于中层。基层员工是泥土，不是决定发展的因素。但从老板和员工来说，都没有把中层放到一个重要的地位上。一些老板具有中层化的特点，比如，老板本身是从基层干起来的，习惯于直接管具体的人和事。一些基层

有中层化的特点，基层员工拍老板的肩膀，不拍中层的。

——关于中层

交往要有多样性。比如，几个朋友一段时间内总在一起喝酒，但总是相同的人在一起喝酒，情感都会降低。与不同的人喝酒，下次你跟别人吹牛的内容都不一样。再回去跟以前的一帮人喝酒，你们的情感反而会提升了。总和相同的人在一起，不扩展朋友圈子，信息量小，交往效率低。

——关于社会交往

变革中的规则是1加2加5加2。这个意思是，任何变革中都可能有一个人是领导者，两个人铁杆支持的，五个人看热闹，两个人反对。一个人要做成事，做成三人小团体，就可以了。大部分人民群众是看热闹的。

——关于小团体



老板与员工的角色游戏

中国已经进入到了一个老板辈出的时代，而且由于中国改革具有重点激励经济、发展单兵突进的特点，因此财富价值与富人形象所得到的社会推崇的广度与高度都是前所未有的，这也是其他社会难以相提并论的。但是，在那么多老板涌现的背后，也同时有这样两个潜隐的命题。第一，更多的老板为更多的员工创造了就业机会；第二，更多、更好的员工才支撑更多的老板出现并帮助老板们获得更大的成功。

老板是一种可列入人们——尤其是男性——从小就有的理想职业角色范畴的选项，而员工则是随着自己的长大而慢慢接受或者不得不接受的现实职业角色。与做老板相比，做员工自然少了许多想象、兴奋和空间；而与做员工相比，当老板显然少了许多悠闲、安稳和随意支配的时间。作为与首长、领导、主管、导师、家长、头儿通用的近似词汇，老板较之员工更受社会注目，受尊敬、吃香，似乎也更值得人们去竞争和追求。

但老板实际上也是员工：现在老板做好工作，需要有相当的知识、技能和工具，必须保持不断的学习和勤奋的锻炼；老板也需要给自己确定明确的工作任务和目标，否则既不能约束下属，也很难吸引到有竞争力的人力资源；老板必须能够身先



士卒，否则就很难统率一个有战斗力和守规矩的多样团队；老板要亲和耐心，尽量平等沟通和细致教练，否则就很难提高自己的员工队伍的满意度；老板要尽量扩大自己不太像老板的形象范围并与员工打成一片，从而创造一种快乐、团结的团队文化。

员工实际上也是老板：随着职业资历与经验技能的上升，一个员工在工作中的专属职业资产增加，在职业谈判中提升自己的要价权和话语权；核心员工作为公司竞争力的组成部分，他们会因入选董事会、进入核心经理班子、获得干股、购买实股而成为具有某种老板地位的公司成员；在规模企业中，关键员工因明确的授权体系而获得如同老板一样的自主行动权，在许多大公司，一个专门主管可决定的资源比一个小公司的所有人可决定的资源还大得多；如果员工群体有适当的沟通和组织机制，就足以提出影响甚至决定企业命运的策略建议与行动要求。

然而，老板毕竟不是员工：老板更需要有思考问题的战略高度、着眼未来的思考长度与确保公司平稳发展的基础厚度；在重大的危机时刻老板要承受远比员工大的压力，而且经常无可回避；老板需要超越具体而微观的角度思考涉及公司的系统、整体经营管理格局的事项，并在这些事项与微观利益发生冲突的时候提供协调的解决方案；在很多时候，老板作为最大的既得利益者对安全感有更大的担忧，这也是组织内亲信产



生、家族介入的根由；作为资源最直接、近便与自主的控制者，老板既可以有更高的行动效率，也最具有贪占资源的机会与自然倾向。

当然，员工毕竟还不是老板：员工被指定于特定的岗位承担组织中的部分职能和责任；员工通过履行本份责任获得相应利益的情形远大于要求条件然后去表现自己能力的情形，员工只有在成为特殊猎取对象时情况才有例外；员工更可能因表现出胜任有限范围工作的能力与热情，而不是对组织格局的自信和掌控而被欣赏；员工的勤奋能干比之雄心远见更可能得到同事和主管的赏识。总体而言，员工的可替换程度大大高于老板的可替换程度，因此老板的可欣赏度影响员工的归属，而员工的可欣赏度决定着他们的归属是否被接受。

因此，老板与员工的关系是一种既有兼容性又有斗争性的博弈关系。在这种关系中，既有可供协调使用的科学知识 with 工具，也有参与角色的素养与处理关系的艺术水平。但说到底，这个社会上没有绝对的老板，因为我们总是在某种地位与角色上受制于人——政府、配偶、行业协会领导、甲方、社区负责人、婆婆或者丈母娘；这个社会上也没有绝对的员工，我们多少担当着某些资源与决定的重要或者最终拥有者——家长、项目经理、大男人或者母老虎、沙龙主持人、校友会会长。我们从这些角色中学习到做老板和做员工的知识与经验，正如其他所有角色游戏中的原则一样，一种良性的老板员工的博弈关系



既来自于我们可以从更为广泛的社会沟通中学习担当适任的角色所需要的背景知识，同时我们需要多多少少去理解角色对象的地位、立场和责任，从而能够从换位思考的角度发展出整合共赢的策略认识。

因此，博弈不同于对立：并不是老板支持的，就是员工要反对的；也不一定是老板反对的就是员工要支持的。也正因为博弈，老板不能很简单地声言代表员工的根本利益，员工也不能以满足自己的利益作为唯一的思考出发点。在这里，需要建立一种公开、直接、常规的沟通机制，设立相应的渠道和规范，确保老板与员工的主要意见有表达和交流的机会，最终达到凝聚共识和缩小歧议的结果。从这个意义上来说，《老板这边，员工那边》一书所涉及那些繁复多彩的制度、规则、现象既有关于这种博弈游戏的情节解剖，也涉及博弈模式中的运作机制，是许多组织中老板员工博弈的经验反思和总结，也包含不少在此基础上更佳的角色博弈策略和建议。

这样的总结也反映了作者和出版者这样一种意图，即将在中国市场上的广大老板与员工依靠自发努力所进行的博弈实践中的大量具有普遍性意义的经验，升华为可供更多老板员工在未来的关系博弈中可以自觉借鉴的基本与参照规则。从本书风格自然的语言、生动有趣的事例及透彻入理的分析中，读者不难看出，这些内容并非来源于哪本现成的教科书、哪位著名的人力资源大师的训诫、哪个跨国公司的独门管理模式，而是更



多地来自于对中国市场、中国社会和在中国的内外资企业实践的细致观察、深入透视与系统剖析。它不仅仅与每一位现在的老板与员工有关，也与那些首为老板和首为员工者有关，更与那些将为老板与将为员工者有关。



2005年1月12日于香港



目 录

前言 老板与员工的角色游戏

第一篇 个人发展

- 博弈点 1 尖才是体制型人才，低才是改革型人才，中才是协作型人才 ▶ 3
- 博弈点 2 如果名校生有卑微心态，就会出类拔萃，这就是领导人心态 ▶ 5
- 博弈点 3 热门冷门：炒黄金也有跳楼的，捡垃圾也有挣大钱的 ▶ 10
- 博弈点 4 一开始就做跨国公司的螺丝钉，以后就不太可能成为别的 ▶ 16
- 博弈点 5 外企、民企：两个人才生态圈 ▶ 19
- 博弈点 6 有名企业带来的失落感比没名的企业更大 ▶ 22
- 博弈点 7 早年可以探索职业的适合性，但不能一直探索。职业规划不是天天做 ▶ 26
- 博弈点 8 二十七八岁之前应该有几次跳槽经历 ▶ 32
- 博弈点 9 一个职业经理人，离职时的表现是他职业生涯的总



结 ▶35

博弈点 10 创业：坚强的神经、良好的身体、行走黑白两道

▶39

博弈点 11 就业中，就出创业的味道 ▶43

博弈点 12 短期留学的人要把两年学费用透、用好、赚回来

▶45

博弈点 13 民工是 99%就业，“海龟”却搁浅了 ▶48

博弈点 14 MBA只是职业培训，不是职业资格 ▶51

博弈点 15 MBA总是想要制度化解决问题、总想要改革，这是不行的 ▶54

博弈点 16 书如剑谱，每个谱系不完全兼容，要谨慎地选择图书 ▶58

第二篇 公司管理

博弈点 17 制度“三先汤”：先定、先知和先奖 ▶63

博弈点 18 员工不要以为喊“元庆”了，你就与杨元庆没有等级了 ▶66

博弈点 19 公司能否有发展取决于老板，能否健康发展取决于中层 ▶69

博弈点 20 空降兵，实践证明很少有成功的 ▶74

博弈点 21 关键员工变成关键管理者 ▶78



- 博弈点 22 亲信 让老板不但能做一个人，还能做一个很舒服的人 ▶ 81
- 博弈点 23 老板特爱听小报告，康熙还微服私访，专门找小报告去 ▶ 86
- 博弈点 24 企业的口号上墙、上桌、上房顶、上横幅，可能不是文化，是武化 ▶ 90
- 博弈点 25 用亲友推荐的人造成管理不等距 ▶ 95
- 博弈点 26 总统的秘书：从秘书小姐做到秘书老太太 ▶ 100
- 博弈点 27 清洁队的员工满意度比摩托罗拉高 ▶ 104
- 博弈点 28 会议要有目标，不能脚踩西瓜皮，议到哪儿是哪儿 ▶ 109
- 博弈点 29 信息披露：不能只培养捂盖子的能力 ▶ 112
- 博弈点 30 要有同业竞止，但过于强调同业竞止，就会把信任的文化感冲淡 ▶ 116
- 博弈点 31 好的猎头首先是个好的职业咨询顾问 ▶ 118
- 博弈点 32 网上招聘可能会遗漏那些不太会写简历的人 ▶ 120
- 博弈点 33 面试：太个性化和太普遍化 ▶ 125
- 博弈点 34 900 道面试题能选出好的 CEO 吗？ ▶ 128
- 博弈点 35 面试秀：穿成巧克力色 ▶ 132
- 博弈点 36 背景调查：人人都是一朵花 ▶ 135
- 博弈点 37 劳动合同：要按关系不好时的情况设想怎么签 ▶ 138

- 博弈点 38 出勤状况不好，老板进公司看见没人，第一感觉就是办公室租亏了 ▶144
- 博弈点 39 对抗知识扩散的惟一的办法是加快创新速度 ▶150
- 博弈点 40 公开化、透明化、招标化：回扣降低 ▶156
- 博弈点 41 兼职：可能将公司相关的资源转移给个人 ▶160
- 博弈点 42 每个专业人才都是顾问型人才 ▶163
- 博弈点 43 家族企业：一代挣，二代跟，三代扔 ▶166
- 博弈点 44 要把公司变成家，公司的事就会变成难断的家事 ▶170
- 博弈点 45 老板用能力低的人可能性很大 ▶174

第三篇 人际关系

- 博弈点 46 要做成事，做成三人小团体就可以了 ▶181
- 博弈点 47 办公室私情：提升忠诚度？ ▶185
- 博弈点 48 抽烟带有明显的体制内、相对传统和交际化的特点 ▶188
- 博弈点 49 总和相同的人在一起，不扩展朋友圈子，交往效率低 ▶191



第四篇 薪资待遇

- 博弈点 50 灰色工资：辅以明确的奖励制度 ▶ 197
- 博弈点 51 不确定的红包，让大家心理不平衡 ▶ 200
- 博弈点 52 休假可以为公司增加一些丰富公司文化的正面题材 ▶ 205
- 博弈点 53 应该设置一些可感知的机制，让个人有纳税人的感觉 ▶ 208
- 博弈点 54 大企业病表现在个人身上是福利病 ▶ 212
- 博弈点 55 男性用工作成就提高家庭地位，而不是过小两口那种和和美美的生活 ▶ 217
- 博弈点 56 老板对女员工生孩子总是有双重感觉 ▶ 221
- 博弈点 57 老板和员工的健康都是公司的财富 ▶ 223

- 作者简介 ▶ 225

在我去哈佛读书之前，留学生来我这里工作会有心理障碍。有一个留学生来面试，他问我：“你是哪里毕业的啊？”我说：“我本科是南京大学读的，后来在北大读的博士。”他说：“北大不算什么。我是从英国回来的。”我说：“你的那个英国学校我也不知道啊！”对方不屑地说：“你没出去过，当然知道了”。

第一篇

个人发展