



请

融入组织

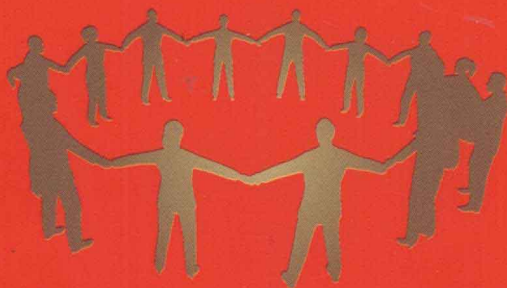
唐荣明◎著



通过真实的企业案例 学会融入组织的方法



不融入组织，何谈主人翁精神？
不融入组织，何谈责任心、执行力？



机械工业出版社
China Machine Press

请 融入组织

唐荣明◎著



机械工业出版社
China Machine Press

针对员工之间的矛盾、冲突,本书聚焦在如何走向融合,使员工融入组织,创造更高的效率和更好的效益。本书详细地介绍了各种融合的手段、方法和工具,可以轻松掌握,使员工和团队产生改变,达到融合共赢的目的。

不同于很多枯燥无味、以说教为主的图书,本书通过真实的企业案例,抓住每个读者的心,使其产生共鸣,使读者由内到外有感知、有认同、有改变、有提升。这更充分体现了本书的人文关怀和内在激发,是每个企业提升企业凝聚力、改善企业文化、达到融合绩效的指导手册和员工培训读本。

图书在版编目(CIP)数据

请融入组织/唐荣明著. —北京:机械工业出版社, 2011. 10

ISBN 978-7-111-35896-1

I. ①请… II. ①唐… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第191016号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:侯振锋 责任编辑:侯振锋 赵海莲

责任校对:侯 灵 责任印制:杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012年1月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·11 25印张·1插页·111千字

标准书号:ISBN 978-7-111-35896-1

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

谨以此书献给这个世界大融合的时代

献给那些因融合而幸福、成功、快乐的中国人

献给助我赴美取经、我的恩师 Dean Elias 博士

献给我的尊师、被誉为“东方哲圣”的吴怡教授

献给我的富有融合魅力的、可爱的女儿唐杏儿

——唐荣明

企业缺乏融合，结果会怎样

早在 1993 年，当我在做以融合东西方文化为企业提升效益的博士论文研究时，就对融合（Synergy）这个概念非常感兴趣。那时，我经历了种种因为不够和谐而出现的挑战——夫妻融合的挑战、工作关系融合的挑战（在与企业咨询团队同事合作的时候）、团队融合的挑战（我们一个团队给美国宝洁公司做企业教练的时候）、企业整个组织部门融合的挑战（在美国宝洁公司进行整合的时候）、社会融合的挑战（在美国各个民族、团体之间的挑战），以及跨文化的融合（将东西方文化进行整合，为中国企业发展作研究的时候）。

这些挑战让我对融合这个概念更加赋予期待和希望，也投入了大量的精力来研究融合论，总结出一套融合的方法，与我的博士生和同事们一起在有关人的关系方面进行了多种应用——夫妻之间的应用、家庭融合的应用、团队融合的应用、企业融合的应用、种族之间融合的应用及跨文化融合的应用，并在 2006 年作为第一位华人在著名的顶级出版社 Sage Publications 出版了《融合论》（Synergic Inquiry）。

那么，什么是融合呢？简单来说，融合就是将我们的不同化为相互沟通、理解、共融的氛围，达到和谐、欣赏、共处和 $1 + 1 > 2$ 的效果。如果不能融合，我们得到的会是误解、冲突、分离，甚至是相互伤害的结果。而融合力则是指具有融合的能力，能力是可以

培养的，是可以提升的，我想通过本书与大家分享如何提升自己的融合力，来达到更好的业绩和更完美的人生。

那么，在中国蓬勃发展的今天，对企业的领导和员工来说，没有了融合，结果会怎样呢？

一个大型民企的苦恼

我们有一个拥有上万名员工的大型客户，这家企业有二十多家分公司，企业规模有上百亿的销售额，市场空间很大，有着广泛的发展前景。然而，企业的内部管理却遇到了很大的挑战：

- 企业的执行力差：连续三年完不成董事会下达的任务，管理队伍水平低下。
- 企业管理效益差：员工有很多浪费行为，员工的绩效非常差。
- 企业管理问题层出不穷：企业管理问题众多，产品质量差，客户服务差，并且出现大量的丢失物。

经过研究，我们发现：

- 员工满意度低下：多数员工对企业的忠诚度不够，出现50%以上的员工流失率。
- 员工的责任心差：很多员工不够积极，对工作缺乏责任心，出现问题就相互指责、推诿。
- 企业中层管理者忠诚度不高：多数人是为了比较有竞争力的

待遇，企业的优秀管理队伍不断流失，很多人认为企业的主要问题在于领导者，自己无力去解决，所以就“当一天和尚，撞一天钟”。

那么，老板呢？这个企业的老板压力非常大，他本身是个非常能干的人，志向远大，但企业上下都跟不上他的思路，达不到他的期望值。他每天都非常辛苦、操劳，身体格外透支，每况愈下。

从这个案例中，可以得出这样的结论：该企业出现这些问题的“根”与“本”，就是缺乏融合力，就是融合能力的缺失。

- 缺失融合力，企业就没有了凝聚力，就没有一个共同的、令人兴奋的愿景和方向。
- 缺失融合力，企业就会缺乏一个优秀的、富有战斗力的管理团队。
- 缺失融合力，企业就会缺乏自上而下的强大执行力。
- 缺失融合力，企业就会缺少万众一心的员工队伍，就会出现忠诚度低下、员工责任心差的现象。

说得更清楚些，融合力缺失，就是员工没有能够真正融入组织，没有真正将企业当做自己的家，没有真正把企业当做自己的母亲，没有真正把企业当做自己的未来。

出路在何方——企业的融合之路

如何解决融合力缺失的问题和挑战呢？首先，我们来理解一下融

合力的含义及其重要性。

第一，融合力是个大理念。融合并不是我们理解的那么简单，它本身是一个大的理念，可以说是人类智慧的结晶。在本书的最后会谈到“融合之道”，实际上就是希望把这个大理念解释清楚。

融合力来自于东西方文化的结合，来自于领导力的打造，来自于全人教育理论，来自于团队，来自于合作，来自于很多的理论基础，从而形成了融合，我们叫融合力。这个大理念如果能贯彻好，贯彻到每个人，那么就会影响每一个人、每一个团队、每一个企业，甚至会影响整个社会。

现在讲和谐社会，怎么能和谐呢？我觉得需要有融合力，如果没有融合力的存在，就和谐不了。社会上的不和谐，家庭方面的不和谐等问题都摆在了人们面前，而融合力理论是一个能改变自我，改变家庭、团队、企业，乃至社会的大理念。

第二，融合力能够给你带来机会。每一个员工，不管是普通员工，还是企业的领导者，如果你的融合力强，本身你的凝聚力就会强，影响力就会强，领导力也就会强。有一些人就非常能够融合，很具有灵活性，跟各种人接触得都很好，合作精神很强，所以这种人的机会就特别多，因为他更容易得到大家的欣赏，也更容易得到企业的欣赏。

第三，融合力能够带来更大的效率和价值。融合力越强，合作精神就越好，合作能力也就越强，精神再加上能力，最后得到融合的结果，这个融合的结果实际上就是企业的绩效。效率高、有价值，当然会被企业认可，也会被社会认可，所以说实际上融合力能够直

接带来效率和价值。

第四，融合力可以使关系融洽，达到团队 $1+1>2$ 的效果。有权威数据表明，70% 左右的生产力来自于员工的合作。其实融合本身就带来一种很好的合作力，这种合作就直接带来了绩效提高的效果。所以，融合力能够加强员工之间的合作，直接涉及绩效的提升。

融合力好的人绝对能够达到 $1+1>2$ ，融合力不好的人就是 $1+1<2$ ，甚至小于 1。大家互相之间成了障碍，甚至形成一种敌对、内讧的局面，那就绝对是 $1+1<1$ 了。

第五，融合力能使你得到更好的影响力。具有融合力的人能够通过倾听，处理好自己与其他人的关系，包括合作伙伴、同事、下属等。这种人充满魅力，有了魅力就会成为很多人的偶像，自然其影响力就会好。有研究表明，影响力好，直接跟一个人的开心、幸福指数相关，这个人在职业上的发展也会相对较快，所以现在很多人都在注重影响力的打造。

第六，融合力可以使你成长。本书讲了一些关于融合力的方法和技巧，其实融合力本身就是一个很好的学习方法，通过融合可以更好地认知自我和他人，有融合力的人在每个人身上都能学到东西。孔子曰：三人行，必有我师。具有融合力的人，不是一再地说和一再地领导，而更多的是倾听，帮助别人解决问题，跟别人达成共识，促进每个人去发展。他自己在这个过程中也得到了锻炼和提升，能更好地理解更多人，也知道在这个过程中怎么去成长。

第七，融合力可以使你更幸福。具有融合力的人一般比较释然，具有安全感。实际上，不具有融合力的人，很多人都有不安感，甚

至会恐惧、担心，这些都是因为没有达到融合造成的。

融合力好的人本身就有一种从内到外的安全感，他充满着幸福、激情和能量。从外在来说，他的魅力影响了很多，他有很多的朋友，别人处理不好的关系他能处理好，有严重矛盾、冲突的问题他也能协助解决。他很少有冲突，他能够打破这些障碍，打破这些障碍其实就已经得到了幸福的回报。

从别人的角度来说，对这个人认可、欣赏、喜欢，把他当成老师、好朋友来请教，从这些方面他也得到了幸福感。上文说从内到外，现在从外到内也是一种幸福感。这是在心理学上能够得到印证的。

第八，融合力可以促进和谐。现在存在着很多的不和谐，社会发展过快，过去的一些做法、传统的理念、人际关系，包括父母和孩子之间的关系等，很多关系都发生了巨大的改变。如果不和谐，可能就会产生心理问题以及更严重的后果。

现在一些企业家，甚至非常成功的企业家，往往家里也会出现很多问题，出现了一种不和谐的局面。夫妻间的关系，整个家庭成员之间的关系，怎么去保持和谐？在企业的团队中，生产力低下、团队不合作怎么去解决？在社会上，政府与民众之间的关系、种族之间的关系都存在不和谐的问题。

融合力可以帮助我们逆转这些趋势，融合力首先可以让自我心态阳光、自信，让身边的关系，如夫妻关系、男女朋友关系、父子关系等各种关系都处理得十分和谐，从而家庭产生和谐，团队产生和谐，企业产生和谐，社会产生和谐。融合力能够给和谐社会带来

很好的一套工具和方法。

本书的内容和特色

一个企业 and 人的一生都会遇到很多不和谐的问题和挑战，融合力实际上就是一种处理这些关系的方法和技巧。本书提供的是一套完善、具体的方法。本书有很多案例，会使你得到一种启迪。这种方法实际上是逆行性的，你能够像照镜子一样认知自我。

本书第一章用一个企业案例作为开始，然后用融合的方法来突破这个案例中所面临的融合问题和挑战。第一章深入浅出地将融合方法展示给大家，大家能从案例中看出融合的过程和结果。之后的章节将提升融合力的每个阶段，把方法和工具更加全面和深入地展现出来。

希望读者通过本书得到具体的收获，能够提升自己的融合力，走向成功，也为他人带来融合的结果。融合力在企业中更为重要，本书希望能够提升员工之间、团队和企业的融合力，使大家关系和谐，能够共同合作，部门之间、团队之间，甚至跟领导和企业都是融合的，从而产生更好的合作力，最终得到更高的价值。

如果企业有了很好的业绩，员工有了很好的满意度，就是成功的企业。同样，如果一个人能够让自己幸福，产生价值，又被企业认可，他也就是成功的。而这些，就是写作本书的最终目的。

目录

C O N T E N T S

前 言

第一章 各自有理， 错在哪里

“闹翻天了”——企业中的真实故事 / 3

融合沟通训练 / 4

第二章 知己——自知者 “明”， 了解自己很重要

什么是知己 / 37

80%的“客观事实”来自自己的内在折射 / 37

知己可以提升员工自我，趋利避害 / 39

如何知己——如何描述自我 / 39

了解自己的层次 / 42

员工知己培训 / 57

员工知己的黄金法则 / 62

第三章 知他——知他者 “智”， 理解他人也很重要

人际和团队冲突，多来自知他不够 / 78

企业员工的知他方法 / 80

企业员工知他的黄金法则 / 94

第四章 均衡——均衡者 “圣”， 平衡的艺术和能力培养

企业均衡常见的问题和挑战 / 101

做好企业员工均衡的关键 / 105

企业员工均衡的黄金法则 / 110

第五章 融合——融合者 “贤”， 融合的魅力

企业融合常见的问题和挑战 / 117

融合的三种形式 / 118

企业员工融合的黄金法则 / 127

第六章 融合团队——巅峰绩效的产生

我们不想培训 / 133

融合团队法 ——团队共识的达成 / 135

融合共识 ——现状分析和行动打造 / 139

融合团队愿景打造 / 144

第七章 融合型领导——企业能否融合的杠杆

最优秀的领导一定是融合型 / 149

如何做一个融合型的领导 / 150

后 记

第一章

各自有理，错在哪里

“闹翻天了”——企业中的真实故事

一天, Sarah 心里很烦, 客户的一批产品按合同应该上周发货, 但因为公司生产安排不过来, 一直拖到现在还没能生产出来。作为生产计划主管, 她非常焦急。虽然昨天开了生产协调会, 会上生产主管 Mike 已经答应, 今天他的团队会全力以赴将这批货赶出来, 但她还是不放心。在客户的紧张催促下, Sarah 直接给生产部打了电话, 生产部的 Angel 接了电话, Sarah 询问为什么这批货还没能生产完, Angel 就直接解释了为什么: 生产比较忙, 而其他的货也很急, Mike 让她和大家先将另一批货赶出来。Sarah 一听便急了: 这个 Mike, 怎么能这样, 本来他答应马上出货的, 怎么能干别的呢?

于是, Sarah 便跑到了 Mike 的办公室, 带着火气问道: “Mike, 你答应我的, 要今天全力以赴将这批货赶出来, 你怎么还没有……”

没等 Sarah 说完, Mike 便插嘴说道: “是在干呢, 我答应你的事情一定会办呀! 我们人手少, 大家都很忙, 我们也是人呀, 你不能这样怪我们呀!”

Sarah 说: “你撒谎! 你们根本没有在干这批货, 而是其他的一批!”

Mike 说：“怎么会呢，我保证！”

Sarah 说：“我问过 Angel 了，你还骗人！我一定到 Tom 那里告你去！”

Mike 一听，马上火了：“告就告，生产是我负责，不要在我的地盘上撒野！谁怕你呀！”

Sarah 更急了，摔门走了。Mike 气哄哄地将 Angel 叫了进来，将 Angel 大骂一顿，责令她不许与生产部门外的人直接沟通任何事情，否则就是不忠诚，就要开除她。

Sarah 告到了老大 Tom 那里，Tom 听后，将两个人都叫到了办公室，也将 Angel 叫来对质，Sarah 和 Mike 各不相让，继续争吵。最后 Tom 真的急了，一通发火，骂道：“你们这是干什么？这像个什么样子！不行你们都走，你们走了我照样干，没有什么了不起的！在这里，就要给我像个样子干……” Sarah 很委屈，Mike 也很不服，Angle 见状，不知所措，竟然哭了起来。

融合沟通训练

当时出现这种冲突之后，大家都感觉不好，Tom 觉得不好，团队也觉得不好，并且这件事情在公司里闹得很大，大家沸沸扬扬，还有人说三道四，影响有进一步扩大的趋势。公司的人事经理于是请我去做一次沟通教练，我作为公司的企业教练，认为这正是一个使大家通过解决冲突提高融合力的好机会。