



凝聚力

打造和谐共赢的团队

DAZAOHEXIEGONGYINGDETUANDUI



这是一本能够让老板体恤员工，让员工理解老板的书



我们公司能有现在的成就都是员工们的功劳

——老板的想法

我们的老板识才善用

——员工的想法



经济科学出版社
Economic Science Press

凝聚力

——打造和谐共赢的团队

[韩] 洪宜淑 著

李 旭 译



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目(CIP)数据

凝聚力:打造和谐共赢的团队/(韩)洪宜淑著;李旭译. —北京:经济科学出版社, 2005. 12

ISBN 7 - 5058 - 4631 - 0

I. 凝... II. ①洪... ②李... III. 企业管理 - 组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 149630 号

사장이 직원을 먹여살릴까 직원이 사장을 먹여살릴까 © 2003 by Hong Eu Sook

Translation rights arranged by KEORUM Publishing Co.

through Shinwon Agency Co. in Korea

Simplified Chinese edition copyright © 2006 by Economic Science Press

© 2006 中文简体专有出版权属经济科学出版社

版权所有 不得翻印

著作权合同登记号 图字:01 - 2005 - 4415

责任编辑:杨秀华 张 力

责任校对:杨晓莹

技术编辑:董永亭

凝 聚 力

——打造和谐共赢的团队

[韩]洪宜淑 著 李 旭 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编部电话:88191217 发行电话:88191109

网址:www. esp. com. cn

北京中创彩色印刷有限公司印刷

787 × 1092 16 开 14 印张 160000 字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

印数:1—8000 册

ISBN 7 - 5058 - 4631 - 0/F · 3904

定价:28.00 元

(图书出现印装问题 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

自序

让老板和员工之间建立 真正意义上的协作关系

“我再也没有办法维持这家公司了。为了让公司能够继续存活下去，可以说用尽了浑身解数：从父母那里继承来的财产都搭进去了不说，还卖掉了为儿女们结婚准备的戒指，现在居住的公寓也抵押出去还清了贷款，剩余的钱都作为工资发放给员工们了。为了公司我几乎已经倾家荡产。公司陷入如此困难的境地，可员工们却依然没有丝毫的危机意识。公司的存亡对于他们来说似乎并不重要，他们在意的只是每个月是否如数收取工资。我知道他们也不容易，一家老小都等着他们来养活……想到这些我就没办法不负责任地放弃公司。本以为随着时间的推移，员工们一定能够意识到公司的困难，可事到如今却依然没有任何起色。这个时候我究竟要怎么做才好啊？”

——J 社长

“我在这家公司工作已经是第十个年头了。作为公司元老，我一直任劳任怨地为公司效力，从没有过一丝一毫的懈怠。我

总觉得自己是跟公司一起成长起来的，公司对于我来说甚至比我的家庭还要重要。所以无论再苦再累，只要是公司的事情从不推托。社长和员工之间产生矛盾的时候，也都是我从中周旋……如今公司已经步入正轨，在业内也有了一定的知名度。能在这样一家公司工作，可以说是一件非常值得骄傲的事情。可是最近我却怎么都笑不起来了。虽然我不能算作什么出类拔萃的人才，却也自认为能够游刃有余地完成现有的工作。可是社长好像更愿意重用年轻人，公司里好多重要的职位都由那些刚进公司没多长时间的新人担当。再这样下去真的很难找到晋升的机会。有时候甚至觉得老板这么做，是不是希望我能自动离开公司？我该何去何从，真的是很难做出决断啊！”

——H 部长

这些年来人际关系、领导力以及企业内部矛盾都是我主讲的课题，也曾帮助过很多企业解决该方面的问题。通过与3000多名员工以及老板们的深入交流发现，韩国大多数企业内部都存在着类似的问题。同时也看到员工和老板为了解决问题都在做着多方的努力。可是员工有员工的立场，老板有老板的立场。这种雇佣关系引发的差异往往会使问题变得越来越复杂。原本都是出于好意而开始的工作，总会因为沟通上出现了问题而以失败告终。每每看到因为这种不必要的误会妨碍了公司的健康发展，我都会痛心不已。

曾经有过这样的实例。K社长在展望公司前景时发觉，综合评定国内现有的供求关系，在未来十年里公司将不可能再有

任何发展，只能勉勉强强维持现状而已。于是他认为现在正是开发海外市场的大好时机。为了做好拓展海外市场的准备，K 社长不遗余力地奔走于世界各地，希望能够找到一个最适合公司发展的海外市场。K 社长牺牲了很多与家人共享天伦的大好时光，在飞机上合眼短暂休息一下几乎成了他的家常便饭。可是令 K 社长心寒的是，公司员工根本无法体谅他的苦心，甚至私底下议论他这一切都是为了中饱私囊，偷偷将公司资金转往国外。因为 K 社长没有事先向员工们说明自己的意图，站在员工们的立场上会有这样的疑虑也是可以理解的。可是没想到这种猜疑愈演愈烈，最终竟然引发了一场罢工。K 社长站出来讲明了自己的立场以及意图，才总算平息了这次的骚动。虽然事情最后得到了圆满的解决，可是罢工所带来的巨大损失还是在一定程度上影响了公司的正常运作。经济上的损失还是次要的，因为被员工猜疑而承受的心理压力才是最让 K 社长感到痛苦的。很长一段时间里他都无法从这种痛苦中摆脱出来。

大多数情况下，老板与员工的矛盾都是由于相互之间缺乏沟通而引起的。雇佣关系本身就存在着固有的矛盾，如果再无法得到良好的沟通，将使矛盾更加激化，甚至会带来无法弥补的严重后果。

老板都希望员工们依照自己的指令行事，而员工们则希望老板能够体谅自己并且认同自己。这种雇佣矛盾是客观存在的、不可能消除的。如果雇佣双方都不愿去理解对方，都不愿做出让步，这种矛盾只会不断激化。雇佣双方只有通过良好的沟通才能够实现相互理解、相互信任，这种矛盾关系才会逐步

缓和，甚至可以发展成为协作关系。这也就是我们通常所说的企业凝聚力。

这种理论在处理员工之间关系时也同样适用。在担任多家公司咨询顾问的过程中我了解到，很大一部分员工都觉得，自己在退休之后都不会再想见到那些曾经一起工作过的同事；还有很多人认为共事了十余年的同事中很难找到值得自己敬佩的人。如果公司里的每一个人都能设身处地的为对方着想，多礼让几分、多理解几分，也就不会存在那么多矛盾与误解了。在出现问题时应该敞开心扉以诚相待，把问题拿到台面上来讨论，以客观冷静的态度面对问题，才能够最终解决问题。也就是说要实现真正意义上的沟通与交流。

笔者希望此书能给那些苦于不知该如何处理老板与员工之间关系的人们提供些许帮助。作为一名咨询顾问，就算每天平均接见两个人，可以帮助的人数也是极其有限的。如果能让更多人通过这本书体会到正确处理雇佣关系的方法，遇事先从自身问题着手，设身处地为对方着想，实现真正意义上的沟通与交流，相信一定能够突破老板与员工之间的心理屏障，从而形成一个凝聚力、行动力极强的团队。在韩国，虽然也有很多关于如何面对老板与员工关系的书籍，可是这些书籍都是以国外的实例作为蓝本进行介绍的。而这本书所选用的例子以及公司所能面临到的情况都是根据韩国企业的实情甄选出来的，希望对各位读者能有更大的帮助。

作为公司的咨询顾问，我知道自己的职责并不只是告诉那些需要咨询的人们问题的症结所在，以及解决问题的方法是什

么。通过我的帮助我希望那些接受咨询的人们能够真正看到自己的长处，以及自身内部有待挖掘的潜在能力。让他们在遇到问题的时候可以意识到团队协作精神的重要性，并能够掌握找到问题以及通过自己的力量去解决问题的方法，才是我最希望看到的结果。

希望读者能够通过该书中介绍的具体实例认清作为一名领导者，或是作为一名普通员工，自己在公司中所处的位置。所谓自知者明！只要一个人能够足够地了解自己，相信想成为一名出色的领导者或是出色的员工也就不再是一件困难的事情了。

最后，我要感谢那些在编写这本书的过程中曾经给我莫大帮助的人们。特别是韩国领导力中心（Korea leadership center）的金景燮博士、IN 顾问公司的李喜景室长，以及林惠淑顾问、郑希妍顾问、金顺瑛顾问。他们不仅使我与咨询顾问这一职业结缘，并且经常鼓励我、帮助我，为这本书能够顺利完成起到了非常重要的作用。还要感谢为这本书的顺利出版付出了大量心血的韩国步伐出版社的员工们。

洪宜淑

目 录

(1. 老板应该与员工建立直接对话的平台 ——员工们为什么觉得我很难相处)

确立公司内部沟通原则 · 3

怎样与员工共享信息 · 6

利用电子邮件与员工进行有效的沟通和交流 · 8

怎样消除与员工之间的代沟问题 · 11

与员工的对话应当平均,不要厚此薄彼 · 13

(2. 如何有效地协调员工之间的意见分歧 ——寻找协调意见分歧的最佳良方)

策划和实施新项目时,如何有效地协调员工之间的意见分歧 · 19

如何消除工厂员工的心理偏差 · 22

树立团结和谐的企业文化 · 26

如何说服持反对意见的员工 · 30

在进行人员调整时,应采取不伤人心的方案 · 33

怎样解决与合作伙伴之间的矛盾 · 36

(3. 如何解决公司内部最为头痛的问题 ——怎样才能做到公正贤明)

如何解决与协作工厂之间的矛盾 · 43

如何对待通过关系进入公司的员工 · 47

教会自己的儿子成长为合格的经营者的 · 50

如何重振公司士气,提高员工们的凝聚力 · 54

如何解决公司的人才流失问题 · 57

(4. 重塑一流的领导者 ——一家公司的老板应该做的是什)

一流领导者的必备条件 · 63

领导者应该学会等待 · 65

CEO 首先应该是一名出色的战略家 · 67

成为一名出色的领导者所要遵循的 10 项基本原则 · 70

教会员工垂钓之术 · 72

要时刻关注员工的目标和期望值 · 76

(5. 树立属于自己的领导风格 ——怎样才能成为一名出色的领导者)

- 开发属于自己的领导风格 · 81
- 学会从自己身上寻找问题的根源 · 85
- 建立与员工间相互信任的紧密关系 · 89
- 怎样与员工共享你的梦想 · 92
- 摒弃事事追求完美的野心 · 94

(6. 消除员工的排斥心理 ——怎样使员工毫无怨言、自觉主动地完成工作)

- 请不要忽视表扬的力量 · 101
- 与员工们共享公司的发展蓝图 · 104
- 让员工们意识到自身工作的重要性 · 106
- 要学会激发员工们的工作积极性 · 109
- 作为公司的老板应当身先士卒 · 111
- 为员工创造自由发挥创意的空间 · 115

(7. 使工作不再枯燥乏味 ——如何使公司变得活力四射)

- 让员工们的工作态度与收入直接挂钩 · 121
- 明明白白地指示,确确实实地奖励 · 124
- 如何使员工们在工作中保持自信心和成就感 · 127

奖金要比领袖气质更能调动员工的积极性 · 130

让全体员工共同创造愉快的工作环境 · 132

(8. 使有能力的人成为自己的心腹 ——如何使有能之士成为己用)

要有一套选拔人才的明确标准 · 137

集中投资在 5% 的核心人才身上 · 139

慧眼识英才打造成功企业的必备条件 · 143

要了解员工的特长和个性,做到识才而用 · 146

要时刻留意员工们是否满意自己现在的位置 · 149

激发人才的自我发展潜能 · 152

让员工的业绩和薪水成正比 · 155

(9. 先从自身找问题 ——难道问题出在我身上吗)

直面自身的问题和不足 · 161

留出些许时间来审视自己的内心 · 165

如何摆脱事业失败的阴影 · 169

从自己身上找到问题的答案 · 173

大企业的员工怎样适应中小企业 · 179

(10. 化危机为机遇
——我的问题谁来解决)

即使面临危机,也不要丧失自信和勇气 · 187

要时刻保持客观冷静的审慎态度 · 190

要明确自身存在的价值 · 194

要把危机看做是千载难逢的机遇 · 198

做你最擅长的事 · 202

把退休当做发挥你潜能的机会 · 206

1. 老板应该与员工建立直接对话的平台

——员工们为什么觉得我很难相处

确立公司内部沟通原则

怎样与员工共享信息

利用电子邮件与员工进行有效的沟通和交流

怎样消除与员工之间的代沟问题

与员工的对话应当平均，不要厚此薄彼

确立公司内部沟通原则

“虽然我经常鼓励自己的员工，有好的建议一定要大胆地提出来。可是迄今为止还没有一个人主动向我提出过任何建议。这样的时候我究竟要怎么做才好呢？”

“无论任何事情都应该有其必须遵循的原则，这是至关重要的环节。”

相信不会有人会否认这句话的正确性。可是很多事情说起来容易，要真正付诸实践却并不像想像中那么简单。我所接触过的大多数人几乎都不知道自己所在的公司有什么必须遵循的原则。

A公司的K次长有着这样的苦恼：“每当因为公司的人事调动，有新的上司到任的时候，我都会非常苦恼。所谓新官上任三把火，几乎每一位新上司在刚刚上任的时候都要对前任上司的做法做一些相应的调整。因为每个人都有一套自己的处事原则。面对同一个问题，前任上司和新任上司往往会提出完全相悖的解决方案。比如说：前任上司总会一再强调做事一定要按部就班，遵循程序才是至关重要的；而新任上司则要求我们遇到紧急事件应该直接向他汇报，尽量避免那些不必要的环

节。记得有一次因为我们按照原有的处事原则，以正常的顺序上报工作，结果错过了最佳决断时机。为此新任上司大发雷霆，说公司之所以没有发展都是我们这些只知道墨守成规的人造成的。每每遇到这种情况真不知道究竟应该遵循什么样的原则才是正确的。或者，在公司里根本就不存在什么所谓原则的东西？”

M公司的C部长也有着类似的苦恼：“社长经常告诫我们管理阶层的人应该诚信处事，并鼓励我们有好的建议一定要大胆提出来。可是常务却有着自己的一套管理方案。他认为每个员工只要做好自己分内的事就足够了，提出那些无用的建议，只会白白浪费时间妨碍公司的正常流程。每次开会的时候我若是提出某些建议，常务一定会极不耐烦地以这样那样的理由否决掉。这样的事情经历过几次，即使有好的建议我也懒得提出来了。而这个时候社长又会埋怨我们这些管理阶层的人员做事没有一点敢于求新的精神。真不知道自己究竟该遵循谁的观点。”

以上两个人的苦恼都源自于公司内部没有确立一个统一的沟通原则。

任何一家公司若想健康快速的发展起来，都需要每一名员工同心协力为着共同的目标而奋斗。其中最为基本的一项就是公司内部员工间的沟通问题。沟通对于一家公司，好比血液循环之于人体一样至关重要。若是连最基本的沟通原则都没有确