

企业和谐的 36个关键

钟 镛 / 著

沟通是实现企业和谐的开始

中国社会科学出版社



企业和谐的 36 个关键

钟 镛 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业和谐的 36 个关键 / 钟镛著. —北京: 中国社会科学出版社, 2006. 1

ISBN 7-5004-5396-5

I. 企… II. 钟… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 158291 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 刘 鲁

责任校对 郭 娟

封面设计 无间文化艺术工作室

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010—84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2006 年 1 月第 1 版

印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本 710×980 1/16

印 张 12.75

插 页 2

字 数 110 千字

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



序言一

换位思考咋就这么难？

为什么他不从我的角度去想想问题？

当老板与员工发生矛盾和争执的时候，老板会这样想，员工也会这样想。

是啊，如果都能从对方的角度去考虑问题，如果都能站在对方的立场去考虑问题，如果都能坐上对方的位子去考虑问题，那么，老板和员工将能更好地理解对方，企业的氛围将会朝着努力拼搏的方向发生变化，老板和员工将会朝着团结合作的方向发生变化，企业将会朝着欣欣向荣的方向发生变化。而企业好了，则不光老板的利润会增加，员工的待遇也会提高，老板和员工在社会中的地位也会提高。

这是对双方都有好处的事情，但是，这样好的事情好像很少发生，或者说，只是在很少的企业发生。

换位思考咋就这么难呢？

必须承认，人都是有局限性的，都是从自己的知识、经验、方法、习惯等来对一件事情做出自己的判断的。在出现问题的时





得……”、“我希望……”等带有主观色彩的结论，这个结论，无疑包含着一个人的偏见。

我们从经济学和社会心理学的知识可以知道，一个人按照自己的“偏见”来看待事情和问题是一种简便实用的方式，同时，也是一种非常有效的方式。通过将事情纳入自己看问题的系统，可以很快得出一个明确的结论，指导自己下一步的行为，这可以节约大量的成本。

由于老板和员工所处的位置不同，对企业的感觉不一样，他们都用自己的“偏见”来看问题，则所产生的看法和认识也就注定会有差别。不能换位思考，应该说是不可避免的，这也就是为什么这么多企业的老板和员工都无法互相理解的真正原因。

如果说，由于员工没有处在老板的位置，他对老板的权力和职责缺乏认识，也自然无法从老板的角度去思考问题，那么，老板和员工没有很好地沟通，更多的就是老板的责任了。因为当老板的人，很少是没有经过员工阶段的人，大部分人都是从员工慢慢成长为老板的，他们应该可以理解员工的感受。

如果问题真的就这么简单的话，那企业中的问题就好办了。但是，当员工一旦成为老板后，他却会非常快地就忘记了自己做员工时的感受，很自然地老板的角度考虑问题。一位老板曾经





跟我说：在刚开始的时候，自己还能体会员工的心情，但是，不到两个礼拜，就不知道员工是从什么角度思考问题，发现自己与员工思考问题的出发点大相径庭了。

对于工作

老板：员工为什么不敬业呢？他们应该尊重自己的职业，努力做好自己的工作，这样，他们的职业生涯才会顺畅。如果不努力工作，就要被解聘，或者你自己厉害，那就跳槽，但是，在一个职位上的时间是永远不可能回来的了。

员工：我是应该敬业，我是应该尊重自己的职业，我也知道职业生涯的顺畅要求我认真地在一家公司坚持下去。但是，我尊重我的职业，并不一定就说明我要尊重在这家公司的工作。这不过是我的一个工作而已，我还可以有很多的选择，没有好的待遇和发展前景我就走人。常言道：此处不留爷，自有留爷处。

对于业绩和待遇

老板：员工努力工作，自然会有好的待遇，回报和付出是成正比的。什么都没有做到就想得到好的待遇，那是不可能的。待遇是工作的回报。

员工：没有好的待遇，傻瓜才拼命工作！付出和待遇是成正



比的。什么都不想给就希望我们卖命，那是不可能的。待遇是工作的激励。

类似这样针锋相对的观点还有很多，充斥着企业的日常管理和工作之中，阻碍着企业的发展。企业要发展，就必须扫除这些绊脚石，使老板和员工双方相互理解。

本书就试图给老板和员工搭起一座理解沟通的桥梁，让双方都能理解对方，更好地在企业中进行合作，老板通过利用员工的努力得到更大的利益，员工通过老板提供的平台获得更大的发展，实现社会、企业、老板、员工等方面的多赢。

正是基于对企业中老板与员工自身偏见的认识，我否定了那种老板向员工灌输教育的填鸭式写作，同时，也是基于这样一种认识，我也否定了那种员工向老板抵制反弹的控诉式写作，我让双方在平等的条件下进行交流，双方摆明自己的观点，互相进行辩驳、批评、讨论、问难，从而达到相互理解，由于本书提出了老板和员工沟通的36个关键问题，因此我称之为企业和谐的36个关键。

沟通是实现企业和谐的开始。不论老板还是员工，都应该坦诚地进行沟通，让大家为了企业 and 自己的利益更紧密地团结在一起，建立和谐企业，并使企业得到更大的发展。





序言二

老板想什么？员工要什么？

老板和员工，就好像是来自两个不同的星球，一个来自金星，一个来自火星。但不幸的是，他们一起降落在企业这个星球上，需要共同努力来改善双方的现状。

说老板和员工来自两个不同的星球虽然有点夸张，但是，老板和员工之间的隔阂和无法相互理解，却是经常可以听到的，也是客观存在的。员工抱怨老板，老板不满意员工。企业氛围不好的，员工会窝里反；企业氛围稍微好一点的，双方可能处于“冷战”状态。更糟糕的是，虽然老板和员工双方都有努力的意向，但结果似乎总是适得其反。

老板在想什么？这成为员工的心魔。员工想要什么？这成为老板的梦魇。

老板在想什么？最直接、本质的回答是利润。老板成立企业是为了获得更大的利润，扩大自己的财富。为了这个目标，老板想让员工对自己忠心，对工作敬业，能够提供解决问题的方案而不是一味地抱怨。

员工想要什么？最直接、本质的回答是金钱。员工参加工作



是为了获得好的报酬，希望自己从事的工作可以很好地解决自己和家人的温饱问题，帮助自己过上美好的生活。如果有比这还好的发展前途，那自然是出乎意料的了。

简单地说，老板想要利润，衍生出来，老板要敬业的、有能力的、忠心的员工，他们能帮助老板赚取更多的利润。如果你不是这样的员工，就不要老提条件，不要总是抱怨。

员工想要金钱，衍生出来，员工要发展前途，要老板诚信。这样的老板，员工才愿意跟随，员工才愿意为之卖命。如果你不是这样的老板，就不要总感慨员工不敬业，工作不努力。

老板想的与员工要的有矛盾吗？乍一眼来看，确实有矛盾。员工拿多了，无疑留给老板的就少了。老板给员工少了，自然就可以留下更多。但是，只要稍加思考与分析，事情就会发生一定的转变，员工拿多了，他会创造更多，老板就可以获得更多。老板给员工少了，员工创造更少，老板也就获得更少。

但是，员工创造更多只是一种预期和希望，实际发生与否还是一个长期的事情，而给员工更多则是一种现实的支出。于是，更多的老板选择现实地缩减成本而不是期待未来，因此，员工有必要先表现出自己的诚意，这样，或许老板会给员工更好的报酬，双方都会有更美好的未来。





目 录

第一篇 老板的困惑	1
1. 员工到底需要什么?	2
2. 你在为谁工作?	10
3. 制度是干什么的?	14
4. 为什么员工工作没有激情?	19
5. 为什么员工不愿意和老板沟通	24
6. 为什么员工这么容易跳槽?	30
7. 为什么员工做事总不到位、不上心?	35
8. 应该“以人为本”还是应该“没有任何借口”?	40
9. 为什么员工不像我做员工时候那么敬业?	45
10. 敬业先得乐业	50
11. 为什么员工不明确提出自己的要求?	54
12. 员工怎么这点素质都没有呢?	60
13. 为什么员工不接受批评?	64
14. 为什么员工总有那么多“抱怨”?	68
第二篇 员工的抱怨	73
15. 老板到底需要什么?	74
16. 制度是干什么的?	80
17. 先有待遇还是先有贡献?	84
18. 要怎么样才算敬业?	88
19. 分工不是自我, 团队不是和稀泥	97
20. 是员工还是仆人?	103
21. 为什么办公条件都会这么差?	107



22. 老板为什么不关注我们想要什么?	111
23. 为什么老板不信任员工?	115
24. 为什么老板不愿意员工创新?	120
25. 为什么老板不愿意给我们权力?	125
26. 为什么总是“溜须拍马”的人得宠?	130
27. 老板解聘员工为什么这样随意?	134
28. 为什么老板不理睬抱怨?	141

第三篇 沟通 145

29. 企业是什么?	146
30. 老板是什么?	150
31. 员工是什么?	153
32. 最不受欢迎的老板排行榜	157
33. 最不受欢迎的员工排行榜	167
34. 老板好当? 员工难做?	179
35. 老板、员工与贼	186
36. 事业心态与职业心态	190



第一篇 老板的困惑

1. 员工到底需要什么？
2. 你在为谁工作？
3. 制度是干什么的？
4. 为什么员工工作没有激情？
5. 为什么员工不愿意和老板沟通
6. 为什么员工这么容易跳槽？
7. 为什么员工做事总不到位、不上心？
8. 应该“以人为本”还是应该“没有任何借口”？
9. 为什么员工不像我做员工时候那么敬业？
10. 敬业先得乐业
11. 为什么员工不明确提出自己的要求？
12. 员工怎么这点素质都没有呢？
13. 为什么员工不接受批评？
14. 为什么员工总有那么多“抱怨”？

1

员工到底需要什么？

吴老板最近有点困惑

原来，自从几个月前自己创办公司以来，吴老板发现，不论自己采取什么措施，员工们好像都不是很卖力气，很难被激励。

有报道说，高科技企业，应该采取弹性工作制，那样更能调动员工的积极性。吴老板相信了，并且在自己的公司里加以实施。于是，同一个公司，有的员工早上八点半上班，有的员工九点半上班，公司上班显得稀稀拉拉的。

有专家说，现在已经是21世纪了，大家都是人性化管理了，公司也应该以人为本。吴老板相信了，并且在自己的企业里加以实施。于是，公司的一些制度被废除，员工们有了更大的权力和自由，可以实现他们要求的自我管理。

有同行说，自己主要不是靠金钱来激励员工，而是靠精





神激励，自己把员工当哥们，员工也就自然把自己当哥们，这样，公司业绩也上去了。吴老板相信了，并且在自己的公司里加以实施。于是，原来严肃、以工作为出发点的吴老板，现在，经常看见他在午餐时间和下班时间与员工混在一起，再不是做一个工作狂。

有员工说，公司是不是可以有个下午茶时间，这样中途的休息有助于恢复体力和精神，更好地完成当天的工作。吴老板相信了，并且在公司里加以实施。于是，在办公室，在下午办公时间，吴老板的公司有时候可以听见说笑的声音、音乐声和歌声。

有人说……

吴老板实施了很多专家推荐、媒体鼓吹、同行奉行、员工要求的措施，但是，员工们的满意度好像并不高，同时，公司的氛围和业绩也没有什么实质性的改善。

老板：现在的我，真的是不知道员工到底需要什么？报纸、杂志、电视和网络等宣传，员工最需要的是人性化管理，是自己得到尊重，是一种精神上的激励，而不是什么金钱上的好处。现在的人力资源理论和专家，也一再地教导我们，不要完全依赖金



钱去激励员工，甚至不能主要依靠金钱去激励员工，而是要采取一些更加虚化的东西和更加有意思的方式去激励员工。

比如说，在员工做出了成绩的时候，拍拍他们的肩膀，以表示鼓励和赞赏，或者给他们一封表扬信，或者让他们在同事们面前露脸等，关键的是不要只用金钱去表示你的满意，也不要只用金钱去促使员工取得更大的成功。但是，当我学会这一套并且在我的公司中运用后，表面上，我平时和员工关系挺好的，而实际上，员工却越来越没有好的表现，离职率也越来越高。

他们到底要什么东西呢？虽然说我以前也是别人的员工，但是，现在我真的已经没有办法从员工的角度进行思考，不知道他们想要什么东西。

员工：我们想要的东西，其实是非常简单的。你们这些老板，不是很喜欢看管理方面的书籍吗，甚至还时不时地看看管理心理学方面的著作吗？我们要的，可以按照马斯洛的需要层次理论来排，但是，又不完全一样。

首先，我们需要的是金钱。

金钱是我们工作的最原始动力。我们需要通过工作所赚到的钱让我们过上幸福的生活，更直白地说，我们希望通过工作赚到





的钱可以让我们供得起房子、买得起车子，可以享受现在的一些美好的事物。

那种说钱对员工没有激励作用的人是不了解公司员工，他面对的不是我们这样的一般员工，他的对象是那些已经有了房子车子，甚至是有了几套房子车子的人，即使没有几套房子车子，也是有余力购买几套房子车子的人，这样的人，已经是老板级的员工了，与我们这样的小白领不是一个档次。对他们来说，可能事业、地位什么的来得重要，什么管理的人性化和工作的人性化来得重要，但对我们，钱始终是第一位的。

在我们的名言中，有一句是这样说的：前半生以命换钱，后半生以钱换命。这就是我们愿意努力工作的真正原因。没有钱，什么精神上的激励都不过是一种虚假的作态，难道叫我们喝西北风去？

其次，我们还是需要钱。

可能，我们刚加入一家公司的时候并不在意薪水的高低，那是因为，我们看中了这个工作的发展“钱”景，为了以后赚更多的钱，我们可以忍受目前没有多少钱的日子。但是，如果老板认为我们看中以后的“钱”景而不在意目前的金钱，就把我们当做想吃鱼的猫来玩，只是给我们一个虚无的空头衔和承诺，我们



也是会离职的。

记得有这样一个老板，我当时进公司的时候，他的公司还没有发展起来，只是行业很好，有很大的发展前途。和我一起进去的人中，有两三个是真正非常出色的，也很想在那个行业和公司中做出一些成绩，而且也努力做出了一些成绩。老板看出了他们的期望，先是给每个人一个总监的头衔，然后是说要提出分红的计划，这让几个参加工作才一年的人兴奋不已。但是，分红计划迟迟没有出台，而在千呼万唤中出台之后，又马上开始修改，时不时加不同的条件，等到年底最终要兑现的时候，老板却又找各种各样的借口不予兑现。

结果你是猜得到的，几个人都抛弃了虚职，寻找自己的金钱梦了。所谓机会，如果不能最后通过钱来实现，那就不是真正的机会。所谓尊重，如果最后不能具体落实到钱上，那不过是老板的一个吝啬的借口和花招。员工们是永远不会被这样的花招所迷惑的，我们是讲实际的，只要实在的东西。

最后，依然是钱。

得到大家的认可，得到别人的尊重，不是说有个职位就行，钱是最终真正起作用的东西。不要跟我说雷锋，那样的人全世界都没有几个，只要你有了钱，有了满足自己需要的钱，你才有能

