

全球 500 强企业优秀员工培训读本

Salary
Payment Needs To
Experience Attentively

将心比薪

企业员工必备的一本心灵读物
搭建领导与员工的心灵桥梁

陈 军 编著

赞美你的工作，
你的薪酬由你的努力决定。
善待你的同事，
借他们之力更快成就自己！

黄金版



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全球 500 强企业优秀员工培训读本

Salary Payment Needs To Experience Attentively

将心比薪

企业员工必备的一本心灵读物
搭建领导与员工的心灵桥梁

赞美你的工作，
你的薪酬由你的努力决定。
善待你的同事，
借他们之力更快成就自己！

黄金版

图书在版编目 (CIP) 数据

将心比薪：全球 500 强企业优秀员工培训读本/陈军编著. —北京：企业管理出版社，2009.11

ISBN 978 - 7 - 80255 - 324 - 8

I. ①将… II. ①陈… III. ①企业管理 - 职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 199033 号

书 名：将心比薪：全球 500 强企业优秀员工培训读本

作 者：陈 军

责任编辑：刘 刚

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 324 - 8

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661

电子信箱：80147@sina.com zhs@emph.cn

印 刷：北京智力达印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170mm × 240mm 16 开本 11.25 印张 125 千字

版 次：2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序 言

向企业家致敬

其实，在人的一生中，你有机会从事各种各样的职业，但是，你选择了做一名企业家！你知道，选择做企业家，就是选择了风险，选择了责任，选择了无法停止的劳累，但你依旧无怨无悔。

也许，你的企业规模庞大；也许，你的公司刚刚起步。但是，作为船长，你深知，自己必须对船上所有的人负责。

有多少个夜晚，员工走了之后，你独自一人在办公室里沉思；有多少次，为了让员工准时拿到工资，你彻夜未眠；有多少次，员工犯了错，你自己默默地承担责任！

可是，有多少人理解你？员工认为你自私，家人抱怨你冷漠，孩子认为你不关心他，所有人都对你充满了误解和抱怨。没有人明白你内心的无奈，没有人体会你内心的孤独。

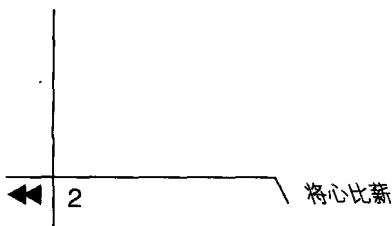
只有你明白自己的追求，你是不会选择做一个普通人的！你告诉自己：我要让更多的人生活得更加稳定、踏实和幸福，我要让更多的人有一个实现梦想的舞台。

因为有你的存在，这个世界少了一群失业者；因为有你的存在，更多的人可以实现自己的价值；因为有你的存在，这个国家又多了一份财富而少了一份负担。

所以，我告诉你们，亲爱的朋友，今天你们必须明白一个道理，每一个企业家都在一定意义上做着——一个慈善家的事业。你是一个饭店的老板，今天雇了5个员工，这个饭店就让5个家庭过得安稳；你是一家企业的老总，今天招了3个员工，你就让3个家庭过得安稳。

今天，每一个企业都在为国家交税。你们知道吗？眼前的西部大开发、三峡工程，甚至你们家乡的建设，无论是哪一个项目，都需要很多钱，这些钱从哪里来？国库，那国库的钱又从哪里来？就是利税。每一个企业家都是纳税人，也就意味着每一个企业家都是国家的栋梁，都是解决国家问题的人。

在这里，我们不是否定普通员工为这个国家、社会做出的贡献，只是强调了今天的企业家为社会做出的贡献是巨大的。感谢你，每一位遵纪守法、诚信经营的企业家！感谢你，每一位日夜操劳、追求卓越的企业家！感谢你，每一位让社会变得更加美好的企业家！



目 录

序 言 向企业家致敬

第一章 老板真的不容易	1
第一节 天下老板最辛苦	1
第二节 用“同理心”看待老板	4
第三节 给员工的心里话	7
第二章 没有强大的职业化员工 就没有强大的企业	11
第一节 职业化的关键——全员素质	11
第二节 观念决定态度	13
第三节 态度决定人生	17
第四节 用心才能专业，用心才能卓越	22
第五节 成功来自于专注、执著	28
第三章 给员工的第一颗心——责任心	33
第一节 带着责任意识去工作	33
第二节 主动承担责任，而不是推卸责任	36
第三节 一流员工找方法，末流员工找借口	39

第四节	寻找借口会让你更加平庸	45
第五节	穷人：一千个穷困的理由	47
第六节	不要做“泥鳅型员工”	49
第七节	不要把问题留给老板	52
第四章	给员工的第二颗心——主人心	57
第一节	定位自己：你在为谁打工	57
第二节	想当元帅，必须先从士兵开始	62
第三节	吃得苦中苦，方为人上人	64
第四节	滴水可以穿石	67
第五节	用 100% 的热情做 1% 的事	70
第五章	给员工的第三颗心——学习心	73
第一节	老员工切记别倚老卖老	73
第二节	时刻保持危机感	75
第三节	学习力是企业第一生产力	78
第四节	不惟“学历”注重“学力”	83
第五节	从失败中总结并学习	85
第六章	给员工的第四颗心——成果心	89
第一节	你要知道老板到底要什么？	89
第二节	员工的底线原则	92
第三节	薪水不是老板发的，职位不是老板给的	95
第四节	做一个“资产型员工”	98
第五节	不讲苦劳，只讲功劳	101
第六节	人生完全掌握在自己的手上	104
第七节	自助者，天助也	105
第八节	成果心态的四要素	107

第七章 给员工的第五颗心——忠诚心	123
第一节 和你的老板荣辱与共	123
第二节 人在企业，心也要在企业	125
第三节 忠诚是一种职业生存方式	127
第四节 决不出卖公司与老板的机密	130
第八章 给员工的第六颗心——感恩心	133
第一节 感恩父母给我们生命	133
第二节 感恩老师的谆谆教诲	137
第三节 感恩公司给我实现人生价值的平台	140
第四节 感恩领导培养重用之恩	143
第五节 送上一首《感恩的心》	148
第九章 给员工的第七颗心——合作心	151
第一节 团队精神至高无上	151
第二节 没有完美的个人，只有完美的团队	155
第三节 用团队合作取代单打独干	157
第四节 帮助别人就是帮助自己	161
第五节 不要做“鲨鱼型员工”	166



第 1 章 老板真的不容易

员工有员工的辛酸，老板有老板的痛苦。老板面临着对企业发展方向的选择，还要承担一切风险与法律责任，时常早出晚归，整天奔波劳碌，无奈疏忽家人。其实，当老板不容易，作为一个员工，应该将心比心，换位思考，体谅老板，对老板多一些感谢，少一分抱怨，对工作多一点责任，少一些推诿。

第一节 天下老板最辛苦

员工有员工的辛酸，其实老板也有老板的痛苦。我们会抱怨老板不尽人情，我们会指责老板的种种不是，我们甚至会在背后骂老板，这些痛苦和不解，老板必须默默承受。尤其是中小企业老板的种种不易，如资金少、规模小、办事难，实在是非人所能理解。

《天下无贼》的第一个场景是：一位老板中了一对雌雄大盗的美人计，最后被敲诈了一辆宝马，而该老板最后留在银幕上的形象是大腹便便、头发稀少、形象萎靡、有苦难言。这是

冯小刚式的幽默，却也是中国式老板的现实。

企业做到一定规模，老板自然风光，然而随之而来的却是企业发展方向的抉择，这种思考的痛苦是企业员工所不能体会的：企业到底要不要发展壮大？如果企业需要进一步发展，是自己来做还是请职业经理人？自己做，面临着自我知识结构的不足；请职业经理人，又面临着处理老板与职业经理人之间的种种矛盾。矛盾发生时，职业经理人拍拍屁股就可以走了，但是老板却还得捡起烂摊子。像创维集团黄宏生和陆强华事件，给老板留下的是永远的痛。

企业越大，犯错误的风险就越大。现在，大部分中小企业的老板是依靠中国改革开放的机遇而成功的，事实上他们本身的素质并不高。当然，老板成功了肯定有其成功之处，比如有的人勤奋、有的人聪明，但他们不可避免地存在着或知识修养或道德修养的短板，很多时候，他们并不知道自己的做法合不合适或者正不正确，甚至不知道这样做是否触犯了法律，无论是好是坏，最后法律后果的承担者永远是老板自己。

在这样的位置上，老板的付出比一般人多很多。算算老板的工作时间，早上8点钟到办公室，中午开会或者陪人吃饭，下午接待各种各样的人，晚上还要应酬，等回到家时，小孩睡了、太太睡了，老板与家人之间基本上没有时间温存。再来说说老板的角色，老板与太太双方的角色就像两种职业，一个是职业老板，一个是职业家庭主妇，由于缺少沟通，两者间也越来越难以产生共鸣。在兄弟之间，有的人做了老板以后，由于利益的纷争兄弟姐妹反目成仇，老板成了孤家寡人。与朋友，有的是几个好友一起做生意，起步阶段相处甚好，但做到一定程度之后，每个人的想法就不一样了，一个说我的钱赚够了，请退钱给我；一个说我还要继续发展，急需钱投资，最后闹得不欢而散。这就是老板的无奈。

即使如此，依然有许多员工觉得老板的钱来得太容易，认为老板是在剥削自己。于是对老板采取了明修栈道、暗渡陈仓

的做法：如监守自盗、采购员与同伙里应外合转移资金、业务员吃回扣、销售员侵吞货款等，好像老板天生就欠员工似的。没错，老板就是欠员工的。不但欠员工的，还欠房东的、欠税务局的、欠电力局的、欠自来水公司的、欠所有杂七杂八的开支……只要开门做生意，每天一睁眼就欠人钱。为了生意，老板们衣着拘谨，居无定所，餐无定时，肚子大了，头发没了，身体垮了。老板的成功是牺牲自己身体为代价的。宁愿胃里喝个小洞洞，也不能让感情上出现小缝缝。上上下下，里里外外，前店后院，忙得跟个苦行僧似的，哪儿像员工那样无事一身轻。可就这样，员工还得像“老爷”一样，这个不满意，那个叫苦连天，老板反倒成了“长工”。

“开弓没有回头箭”，老板们辛辛苦苦创办了企业，呕心沥血地经营着这“一亩三分地”，他们对企业的忠诚是员工所不能比的，他们每天要绞尽脑汁使企业赢利，想办法给员工发薪水、涨工资，还得花钱培训员工。大老板每年为国家创了多少税收、解决了多少人员就业不说，还要捐助社会公益事业。就拿比尔·盖茨来说，据统计，仅社会公益事业的开支就占比尔·盖茨总资产的一半——约200多亿美元。小老板呢，看看现在企业关门的速度就知道，有2/3以上的小老板赚的钱不见得比一个员工多，你说：老板们容易吗？

再看看有些员工呢，动不动就“炒”老板。心气不顺了就辞职，在老板这儿学到了知识，长了本事，拿到资源就逼老板加薪，整天想的是如何才能少干活，多拿钱；不干活，也拿钱；干多少都嫌多，拿多少都嫌少；甚至看公司要倒闭就打、砸、抢，趁火打劫的也不在少数，一副“光脚的不怕穿鞋的”样子。

所以长三角老板圈子里流行一句话：老板不是人干的。谁都可以死，偏偏老板不能死。不管什么老板，大大小小，总是有几百人、几千人、几万人等着找他要饭吃，如果他的离开导致企业破产，那么很多人都面临着重新选择岗位，甚至对整个

行业都可能产生影响。

想一想这些，你会发现，老板确实不是普通人能当的。如果还要加上员工的不理解、员工的敷衍，如果员工还和老板作对，如果还要承受员工的错误给企业带来的损失，这样不把老板逼疯才怪。

如果你认为这些都是在为老板叫苦，那么你自己去当一回老板就知道了。

因此，拿出你的真心和坦诚，发自内心地对老板说一声：老板，您辛苦了！

只要你一句话，老板就会觉得再苦、再累也值得。

第二节 用“同理心”看待老板

我曾在网上看到了一封写给老板的信，现摘录如下：

真诚感谢您一年以来对我的教导和栽培，使我学到了许许多多其他地方都无法学到的知识，在同您一起工作的日子里，您的博学渊识、宽仁厚爱，深深影响着我。

是您，使我增长了见识，丰富了知识，增长了阅历，强化了技能，还明白了很多做人和处世的道理。在您的无私教诲之下，我渐渐地成熟了起来，学到了很多的专业知识，掌握了不少的工作技能，并还能以此影响我周围的人，使我的生活中多了很多值得我骄傲和自豪的成份。

您是我走入社会后，真正意义上影响我最深的人。在我的心中，您虽然是一位学识渊博的博士，但是，您更是一位胸怀宽广的老板、一位诲人不倦的好老师。我要以您为榜样，谨记您的教诲，我要学习您的那种人生满怀信心的精神和对工作认真负责的态度。您就像我的父母一样影响着我，日后无论我走到哪里，我都将永远不忘您对我无比的恩情。

请原谅今天我还没有能力报答您对我的恩情，因此，只能借此一纸书信，谨以最高的敬意和真诚献上我本人对您的感激

之情！

看完这封信我非常地感动。我相信，无论哪个公司的老板，如果能够收到员工这样的感谢信，也一定会无比感动、无比开心，这种开心和快乐远远超过公司获得一笔新订单、一项新业务。

朋友，人非草木，孰能无情，让我们认真的想一想，在我们以往的人生经历中是谁，让我们从一张白纸到拥有丰富的经验？

是谁，让我们拥有一个可以实现梦想的舞台？

是谁，让我们自己和家人过得更好？

是谁，在公司的危机关头永远走在最前面？

那个人，就是我们的老板。正是我们的老板，教会了我们如何去工作，教会了我们如何做人处事，让我们变得成熟。

可是，我们又是怎样对待他的呢？

有多少人是这样：一加班，就怨声载道，加工资是理所当然，扣工资则满腔怒火，认为老板受罪是活该。

朋友，换一种态度来看看我们的老板吧。感谢他给你机会，让你的才能得到发挥；感谢他给你苦难，让你得到成长；感谢他给予你工作和做人的道理。当我们用一颗感恩、宽容的心来对待老板的时候，我们的老板也会同样对待员工。这样，我们的公司才会更有发展，个人和公司的前途才会更加美好。

在生活中，家人的过失我们可以原谅，朋友的过失我们可以原谅，同事的过失我们可以原谅，甚至陌生人的过失我们都可以原谅，却为什么对我们的老板和上司耿耿于怀呢？

一位老板说：“假如你曾经为他人工作，现在为自己工作，就会体会，以前总是认为老板太苛刻，现在却觉得员工太懒惰，太缺乏主动性。其实，什么都没有改变，改变的是看待问题的角度。”

问题就是这么简单。问问你自己，如果你是老板，喜欢自己这样的员工吗？如果你自己不喜欢，那么你的老板同样也不

喜欢。

心理学上有一个概念，叫做“同理心”，大意就是将心比心，同样的时间、地点、事件，而当事人换成自己，也就是设身处地去感受、去体谅他人。如果我们用“同理心”来对待老板的时候，会有什么样的变化呢？

当你上班打私人电话的时候，想一想，如果你是老板，会是什么感受？

当你总是上班迟到、早退的时候，想一想，如果你是老板，会是什么感受？

当你一个劲地找借口的时候，想一想，如果你是老板，会是什么感受？

当你不断抱怨公司的时候，想一想，如果你是老板，会是什么感受？

当你由于工作马虎、粗心犯错，使公司损失利益的时候，想一想，如果你是老板，会是什么感受？

“你怎样对待别人，别人就会怎么对待你”，这条定律适用于每一个地方。因此，我们应该凡事为他人着想，站在他人的立场上思考。也就是我们常说的：换位思考！

当你是一名员工时，应该多考虑老板的难处，给老板多一些同情和理解；当自己成为一名老板时，则需要多考虑员工的利益，多一些赞许和鼓励。

这条黄金定律不仅仅是一种道德法则，它还是一种动力，推动整个工作环境的改善。当你试着待人如己，多替老板着想时，你身上就会散发出一种善意，影响和感染包括老板在内的周围的人，这种善意最终会回馈到你自己的身上。

因此，做员工的应该多反思自己的缺陷，给予老板更多的同情和理解，或许能重新赢得老板的欣赏和器重。

也许老板并不是一个领情的人，但我们依然要设身处地为老板着想。同情和宽容是一种美德，在一个老板那里没有作用，并不意味着在所有老板那里都没有效果。退一步来说，如

果我们能养成这样的习惯，我们起码能做到内心宽慰，使我们的内心更豁达。

第三节 给员工的心里话

法国人列维·斯特劳斯的《忧郁的热带》一书中曾经写道：“1560 年左右，在里昂那地方，蒙田会见 3 个海员带到欧洲去的 3 个巴西印第安人。蒙田问其中一个：‘在你的国家里酋长享有什么特权？’那个土著本人就是一个酋长，回答道：‘特权，就是打仗的时候走在最前线’”。

中国历史上的三国时期，曹操的百万大军压境，派人逼迫孙权投降。面对强大的敌人，孙权犹豫不决，和大臣们来商量。结果，文臣主和，武将主战，争来闹去地吵个不休。后来，一直奔波在外的周瑜回来了。孙权想起当年哥哥孙策的遗言：内中不决问张昭，外事不决问周瑜，于是就连夜去问周瑜。周瑜说道：要说投降，东吴所有的人都可以投降曹操，都可以继续保有荣华富贵，而只有主公你一人投降不得。孙权追问其故，周瑜说：我们这些大臣们要是投降了，可能依旧会官复原位，可是主公你呢？曹操还会让你在东吴称王吗？孙权听了，恍然大悟，这才下定决心去积极备战，一心一意地联刘抗曹。

是啊，头儿不好当，老板也是头儿，因此老板也不好当，尤其是中国民营企业的老板更难当。

老板和员工的根本不同，在于各自的分工与职责。俗话说：权力越大，责任越大。单单这份责任，就如同一座泰山压在肩头上，让人喘不过气来。上要为国家交税，下要给员工每月按时发放工资，中间还要对客户笑脸相迎。工作时间最长，与家人在一起时间最短。事业未有起色之前，起早贪黑地干；事业走上轨道之后，依然是寝食不安。太多的事情要去操心，太多的麻烦要去处理，太多的未来要去思考。尽管如此辛劳，

仍然得不到人们的理解与支持。人人都以为老板很风光，却不知老板内心里的无奈。

我曾经问过很多在公司里面工作的朋友：你想当老板吗？几乎每个人的回答都是：有机会，我一定要当老板。

甚至在很多公司职员中流行着这样一句话：“不想当老板的员工不是好员工。”不过，当我们问起他们当老板的原因时，他们的回答都是这样的：

“当老板不用受人管。”

“当老板不用受人气。”

“当老板更赚钱。”

“当老板可以开好的车子、买好的房子。”

是的，当老板有各种各样的好处，当老板是可以赚更多的钱、可以开更好的车子、住更好的房子，可是，你知道当老板还意味着什么吗？

你要当老板，你将付出比员工多 10 倍，甚至几十倍的精力去工作。

你要当老板，你要冒巨大的风险，你要时刻为公司可能的失败负责和担心。

你要当老板，你不仅要为自己负责，还要为整个公司的员工负责。

你知道吗？当你下班后和朋友一起潇洒的时候，你的老板也许还在为公司的发展发愁；在你工作出错的时候，你觉得受了一肚子委屈，所有的责任却要由老板来承担。

很多人都认为当老板风光、自由，可是，当老板有多少无奈和痛苦你可知道？是的，他们是老板，是普通人眼中应该能够享受生活的一群人。他们不必担心没有房子，不必烦恼周一到周五的迟到记录；他们可以完全按自己的想法去做事，他们奋斗的都是自己的事业，但为什么他们仍旧那么不快乐？

我们应该好好想想，老板其实真的很不容易。古代的兵书上讲，水井还没有挖好，做将帅的就不能说自己渴了；帐篷还

没搭好，做将帅的就不能说自己困了；饭还没有做好，将帅就不能说自己饿了。因为将帅的一举一动，都看在众人的眼里，关系着全局。

20 世纪 80 年代的时候，有句非常流行的话，叫做“理解万岁”。现在，我借此也来提醒大家，想想“如果你是老板”，想想老板身上的责任，想想老板的不容易，想想一个企业创立发展的艰难等等。是啊，理解万岁！当我们开始设身处地为他人着想时、当我们换一个角度来思考问题时、当我们开始相互尊重并用赞美的眼光来看待世界时，我们的生活就开始变得越来越美好了。不是吗？

卡耐基也说过，如果我们想要别人对我们好，首先应该主动地付出真心去关心别人。任何人都喜欢受到别人的尊敬，那么，我们为什么不奉献出一些时间、精力和爱心来替老板们想想，为他们分忧解难？很多时候，老板们要求的并不高，也许需要的只是你的一句发自内心的理解和支持的话语。

当你在老板的位置的时候，当你感受到肩头的责任的时候，你才能真正体会到“老板”两个字的意义。

