

第一部

提升员工的意识

1 员工和老板的心态竟有天壤之别

• 亲切的员工和冷淡的老板

在回公司的路上，老板和两名员工有说有笑地走着，其中一位是经理，一位是课长。当时有个小孩坐在人行道中央大声哭泣，老板漠然走过小孩的身边，那两名员工却躬身问小孩“怎么了？”并扶起他来。小孩朝远方看去，他的母亲就站在那里。孩子的母亲小跑过来，向两位员工低头致歉，并斥责孩子。

老板原本希望员工也能像他一样装作不知情地走过小孩身边，当他看到两位员工停下脚步，蹲下来问“怎么了”的时候，心里十分不以为然，觉得他们两个太单纯了。

表面看来，他们俩亲切热心，想要帮助有困难的人或是弱者，并且实际付诸行动。

然而，坐在人行道中央的小孩真的是弱者吗？当然不是！他是想借着耍赖达到目的、做出让父母手足无措的强势，他的母亲正想好好纠正孩子的错误，告诉他“耍赖对我是没有用的，也没有别人会同情你。如果你一直任性，不肯听话，就尽管在那里哭吧”。所以她任凭孩子哭闹，只是远

远地看着他，要等孩子认输后自己走过来。不料她的一番苦心，却毁在这两名员工的手上。

这位老板很冷漠吗？不，走在更前面的商店老板，或是买东西回家的中年妇女，也都看到了那个小孩，但是他们都不予理会，只是笑着走过去。他们都了解，安慰这个孩子，协助他站起来，对他一点帮助也没有。这两名员工本身有小孩，却没有认知到这一点，或许他们对自己的孩子也是如此纵容吧。

这个例子很清楚地显示出老板和员工在心态上的差异。

老板碰到任何困难，通常只能靠自己来解决。处于这样的立场，一定会深切地觉得人必须自立自强，也认为每个人（尤其是员工）应该养成不依赖他人，凡事主动思考、积极行动的能力。因此对于那些依赖成性、动不动就示弱，以及无法独立作业的人，他会以冷峻的态度告诉他们：“不可松懈，不可逃避，不可逾矩（某公司的方针）。”这是身为老板的想法。

当员工的人因为天塌下来有老板顶着，所以想法就温和敦厚许多。他无须承担全部责任，所以抱持着轻松的态度，并认为大家感情融洽、同心协力才是最重要的。如果手下工作太多，他会给予协助；手下忙不过来，他就减轻工作负担；若是手下哭着来求援，他不会责骂部属能力不足或努力不够，而会安慰他、勉励他，这是身为经理或课长的心态。

我当了十年以上的公司老板，心态已经完全倾向老板。但是以前我当管理干部的时候，也曾和先前描述的经理或课长有着同样的想法，对老板的要求和言行颇觉反感。我曾因

为无法理解老板的所作所为而失去干劲，也曾抱怨老板冷漠无情。但人的立场改变后，想法也会随之改变。员工既然不是老板，当然也不能全怪他们。但是身为公司主要干部的员工，如果和老板的想法有太大的差距，无法产生共识，那就糟糕了。

• 公司干部共通的缺点

许多老板对手下主要干部都不甚满意。他们的不满大概可以整理归纳成下列三点：

一、对部下太宽厚

管理干部往往用严厉的眼光看待上级，对属下则非常宽厚，绝对不做任何会惹属下讨厌的事，过分一点的，甚至对刚进公司打工的女性员工也搓着手说话，意图讨她们的欢心。当老板的实在不懂，为何干部要谄媚属下。干部是老板的分身，他的任务是将老板的意思传达给部属。照理来说，他应该和老板站在同一阵线，采取和属下对立的姿态。但是，心软的干部却刚好相反。这种情况看在老板眼里，有说不出的孤单与寂寞。

二、很少为公司着想

老板和干部长年共同行动，有事必商量，但如果碰到业绩不佳，要求员工团结奋斗的时候，干部却往往是看清情势率先求去的人，而且即使不辞职（无处可去）的干部，也都摆出一副随时准备落跑的姿态。他们在一旁冷眼观看老板孤

军奋斗，并汲汲谋求自保。忠诚只是幻觉，爱公司只是口号，老板观察干部的言行举止，了解到他们的所思所想，进而导致不信任他人。

三、厌恶改变

许多干部性格保守、追求安逸，碰到老板有新的提案，都会以“没有时间”、“太花钱”、“没有效果”、“会失败”、“徒劳无功”等借口反对。碰到行动积极的部属的提案，他们也常以相同的方式对应，严重打击了部属的意愿。当然，企业内也不乏主动提出企划案，愿意面对挑战的干部，但这通常只是凤毛麟角，其他大部分的，都是怕麻烦的偷懒干部。有些老板因为倦于去改变这些安于现状的干部，而失去了经营的意愿。

以上这三点：对部下太宽厚、很少为公司着想、厌恶改变，是经营干部共通的缺点。导致这些缺点的原因，主要出在“意识”。公司干部长年累月在公司工作，却仍无法跟上老板的想法或作为。当然，他们的想法观念比新进员工更接近老板，但仍旧达不到足以获得属下尊敬与上级信赖的水准。

• 意识是指知识、教养、感性、价值观和思想

“意识”是现代生活的常用词，往往有高低之分，如“危机意识高”或“欠缺危机意识”，另外也常听到经营者意识、劳工意识等词句，或意识改革、提升意识等教育用语。

但其实，意识的定义仍然相当含糊。日语字典对意识的解释是：“精神觉醒的状态。一切精神现象。如知觉、记忆、想象等，也就是泛指人心的一切作用。”但这样的解释仍嫌不足。

在这样意思暧昧的情况下，我们依然会说：“那个人意识很低。”但若有人问：“该如何提升他的意识呢？”我们可能就回答不出来了。因为我们并不确定意识到底是什么。当我们要避免员工缺乏意识，或想提升员工意识的时候，先决条件就是得了解意识的定义。

一般使用的“意识”，有以下的意义：

一、知识、教养、感性的程度。这是很普通的解释，也就是我们对所见所闻的感想或思考。

有人因为同事只聊赌马的事，觉得没有“思想”，不屑而辞职。这种人是把教养程度太低，用缺乏“思想”这个字来表示。有的人形容那些不懂语词意义或不具有一般常识的人，会说他们“连这种事都不懂，真是没有思想”。或者说那些不懂古典音乐、名画的人“思想低落”。换言之，我们很少认为有教养或感性丰富的人是“具有高度思想”，但碰上欠缺这些特质的人，却会说他们“没有思想”。

二、价值观。特别重视某种事物，就是人的价值观。但我们也常用“思想”来形容人的价值观。价值观本身就有提升的意味，鼓励人将自己重视的事，从卑微微不足道的事物，提升到远大的目标上。

我们认为，重视自己的生命和金钱，甚至舍弃亲友、恋人和家庭的人，是缺乏思想的。而愿意为了家人牺牲自己，

为了友情可以不顾性命的人，会比那种自私自利的家伙具有更高度的意识。但是为了家庭，恶意倒闭而藏匿财产，或是为了公司逃漏税，为了特殊交情的顾客做出不法的（不公平的）事情，或是蓄意占人便宜，就不能称为具有深刻的思想。

而重视使命、责任、义务、志向的人，或是看重组织、国家、地球的人，都具有深刻的思想。

三、思想。我们经常将一个人的想法或思考方式称为意识。

或许有人会说，我最不擅长哲学、政治什么的，根本没有什么思想。但是，思想并不是什么了不起的东西。支配我们生活行为的想法，就是思想。价值观主要侧重个人的喜好，或道德层面的好恶，而将这些借言语有条理地表达出来，便是思想。即使你不熟悉资本主义或社会主义等思想体系，但对于公司、工作、家庭生活以及自己，或多或少都会有一些自己的看法。

举例来说，“终身雇用和年资制度已经瓦解，现在是能力至上的时代。因此，公司现在需要的不是性命是从的忠诚员工，而是能够自由发挥能力、有个性的员工。所以，上司也不该再啰里啰唆地去管理属下的一举一动，应该改采柔性管理，尊重属下的自主性，让他们充分发挥。”——这就是一种思想。能如此思考的上司，就会依照这种思想而行动。这种思想若是有利于公司的存续发展或经营，这位上司就算是有高度意识的。

当老板对其他公司的经营者抱怨：“我们公司的经理根

本毫无主管意识”，其实是在感叹经理身为组织的一员，却有不符合身份的想法，或是位居经理要职，却没有正确的经营理念。

身为主管，你的职责主要有三点：提升部属的知识、教养和感性的水准，让部属拥有高度的价值观，以及培育部属健全的思想。当然，在改变部属的意识之前，你这个做主管的，就该先拥有领导者应有的意识。

2 改变心态从言语开始

● 沟通先从语言教育着手

有人认为，要提升员工的意识，就要“和员工好好地沟通”，因为多沟通、交流就能解决问题。

了解对方，并让对方了解，沟通才能成立。如果言语不通，就无法沟通。老板和干部或员工交谈时，如果员工听不懂老板的意思，说再多都没有。有一段时期日本公司称新进员工为“新人类”、“外星人”，因为跟他们根本无法沟通。和言语不通的人交谈，不管花多少时间，员工的意识也不会改变。在与员工谈话之前，干部应该做一些准备。

我主办的研习会，经常进行语文的读写测验。我以中学生二年级程度的语文为范围，出了二十五个“注音”题，二十五个“写字”题，共五十个问题。五十个问题能答对三十题的，不到三十分之一。平均每个人大约答对十题左右，答对十题以下的也不少，三十人当中必定有两三人只答对一题或是零分。研习会的老师可以依据测验结果评估研习该如何进行。

研习会的老师由多年的经验得知：“理解能力、表达能

力和读写分数成正比。”大多数学员的语文程度差的话，研习会的进行速度就比较缓慢，即使老师一再询问，通常也无人回答。因为学员听不懂老师所说的，得用简单的话语重新说明一次，反复观察学员的表情，确认他们听懂了没有。经常有老师认为这些学生都是堂堂的大人，于是讲得很快，之后才发现他们根本听不懂而愕然不已。

你是否测试过，当你谈论自己的理念时，员工听懂了多少？不妨以字的读音和字义来做一下测验，你一定会发现，原来以为他们听得懂的想法受到多么大的挑战，有必要加以修正。

在新人报到的时候，一般公司通常会对他们解说员工应有的态度、行为举止、商品或工作的内容，以及就业规则、待遇等等。这是对无法理解实际内容的人所做的单向沟通，光是这样，绝对训练不出好员工。

除了新进员工的教育训练，举凡公司举办的教育训练，包括针对资深员工以及管理干部所办的训练，也都应该从语言教育开始。要充分教导包括字的读写、习惯用语、成语、时事用语的意义等语言教育，然后让他们彻底阅读，正确书写。不经过这种训练，员工无法理解你所说的话。

• 话说得通就够了吗？

你一定会想，话只要讲得通就好了。语言原本是沟通意思的工具，若我们说古人讲的正确，现代人讲的不正确，不是很奇怪吗？现今大家都在使用的话语就是正确的，说什么“以前是如何讲的”都是歪理。但是请注意，“讲得通就

好”这句话，其中大有蹊跷。这种似是而非的说法通行，使得作父母和为人师表的，都失去认真教授正确语文的热情，我们的词汇因此贫乏，用语分寸为之混乱，文章阅读能力大幅衰退，人与人的对话变得幼稚浅薄。更何况目前学校致力于英语教学，轻视语文教育，更使大家的语文程度每下愈况。杂志或书上排满了文字，但其中充斥着许多失去格调，一读再读也读不懂的劣质文章。代表知识分子的大学教授所写的文章，偏偏又大多晦涩难懂。我认为那些应该好好维护语言发展的仁人志士，并未尽心尽力为传递优美的语文而努力。

• 语言是公司组织的支柱

语言若无法沟通，则无价值可言。但若只求“沟通”，就像和外国人用三言两语或比手画脚方式交谈一般，并不能达到深入交流的目的。“说得通”只是语言的必要条件，而非充分条件。

语言为何如此重要？语言的价值又何在？

第一，语言是思想的根基，没有基础就无法向上建造。失去语言，人类就无法思考，有了坚实稳固的语言基础，才能建立思考的结构。

第二，语言是国家的象征，有国家才有语言。人类生而至死，死而复生，人类发动战争，也发明物品，制造一切又毁坏一切。人一直在改变，只有语言流传不朽。一国的历史以语言记载，先人的思想也借由语言传承。国家一旦失去语言，国势也将随之衰弱。语言灭绝，国家也跟着灭亡。

第三，语言是人类成长的食粮。人类依靠语言茁壮，若只食用粗糙的语言，心灵一定会营养不良。“教”与“学”需要正确优美的语言才能成立。

语文不但是国家的支柱，也是公司组织的支柱。工作需要用语言进行，工作者所想的、所说的、所写的，决定工作是否成功。用粗劣的语言交谈的工作场所，其工作品质也随之恶化。企业经营也是语言。经营者的言行、思考、文字，清楚的显示企业主经营的优劣。用字遣词拙劣的经营者，无法成功地经营公司。

语言的重要性在于更正确、更深入、更优美地与人沟通。这样的语言才算是完美。

• 从上司到部属皆有 共通的语言 ”

其实，经营者和员工之间并没有共通的语言。例如，员工认为，薪水是“每个月定额支付的生活费，每年都会调高”。而经营者则认为，薪水是“能力和工作情况的报酬，公司业绩不佳的话可削减”。

你了解所谓“现实社会”的意思吗？就常识来看，它应该是：“独立自主的成人遵从法律以及其他秩序的规定，各自担负起责任，努力完成自己的任务的真实社会。”另一方面，三省堂的《新明确国语辞典》对“现实社会”的解释却是：“充满虚伪、欺骗，每日都有试炼的冷酷社会”。换言之，权威的字典告诉我们现实社会是充满了虚伪、欺骗的试炼场所。员工如果认为现实社会的定义是后者，而上司却认为是前者，双方当然就只能鸡同鸭讲了。

要使员工和上司有共通的语言，首先得从让员工牢记老板的话开始。要记住新的语词只有靠背诵。武士之子从五岁开始背诵整本《论语》。他们不了解“朝闻道，夕死可也”的意义，但所记忆的都萦绕在脑海中，当他们有了意识思想，成为大人之后，就会规范自己的行动、生活方式。将老板的想法、经营理念整理成高格调、完美的好文章让员工背诵。在早安会报时，每天一起诵唱公司的目标训示，开会时不用听闻干部的意见，而是让他们写下或说出老板的思想和看法。重要的是要让全员反复念诵。

如此这般将老板的一言一语灌输给员工，就会把员工脑中幼稚浅薄的语词、不优美的话语一扫而空。在我的公司内不允许员工说话不合语法，曾经有员工抱怨，说不喜欢这样子。我说：“只要你在我的公司上班，就得遵从我的方针。”他就服从了。要改变员工的言词只能靠强迫。接下来，你可以要求员工“别看这种报纸”，“不要读这个作者的书，要读某某和某某的书”，推荐员工符合你经营观念的书。如果遇到可以代表老板见解的书或教材，那就更幸运了。

借着改换语言去丰富员工的知识，扩大他们的理解、表达能力，这就是改革意识的第一步。

3 调整员工‘净赚薪水’的心态

• 学生心态与员工心态

有一位叫作小林的大学毕业新人，分发到课长的手下工作。小林工作很认真，每天上班前十五分钟就到公司。但是当他在早安会报听到董事长的训示时很不满，表示：“我无法认同高层的看法，这和我价值观不同。”课长说：“你这个新人谈什么价值观，把它丢到储藏柜里去吧。”“这太过分了！”小林用责难的眼光看着课长。

日期已经截止了，小林还没交出新进员工的教育训练心得报告。课长对他说：“你后天一定要交报告，否则就不用来公司了。”小林不服气地说：“我讨厌人家强迫我。”小林以为课长会劝导他，以为他的想法如果有错，别人一定会谆谆教诲他。可是课长没这种闲工夫。

两天后，小林仍然没有交出报告。于是课长把薪水袋交给他，说：“这是到今天的薪水。”到了黄昏，小林一一向同事告别，说：“短短一段时间，承蒙您的照顾。”说着说着泪水盈眶。女职员都很同情他。

小林的问题是，他仍然保有学生时代的想法，以为公司

和他处于平等地位。若非如此，他就不会说什么“价值观不同”的话了。而且他还认为，他说什么公司都会听，这根本就是学龄前孩童的幼稚心态。

新人进公司时仍保有学生心态是难免的，对事物的想法（意识）得靠经验逐渐培养。只当过学生的人当然会以学生的心态来思考，但公司希望小林舍弃学生时代的思想，改以员工的立场来思考，结果却失败了。

然而，员工心态或许比小孩或学生的心态要成熟，但也有提升的空间。有员工心态的职员会想：“我出卖劳力就该得到代价。”上面吩咐的他会去做，不叫他做的就不做，工作超过规定时间视为一大损失，只想轻轻松松地做事而避免去冒险做大事。重视属于自己的事物，却随便处理公司的物品。一旦面对困难，常往坏处想来逃避。这种人并非公司期待的有前景的职员。

事实上，小林的案例背后还有一段故事。本来课长并不想让小林辞职的，但董事长说：“没交报告就炒他鱿鱼！”课长会为他辩护，说小林才来公司两个月，工作也还蛮认真的，拜托董事长再给他一点时间。“好吧。那么我就再等两天看看。熬夜写的话，两天就能完成。你就这样告诉他，他不想干的话就不会交。你先把薪水结算一下。”董事长说。课长不太服气，但也只能听从命令。“你这个新人谈什么价值观，把它丢到储藏柜里去吧。”这句话也是董事长说的，并且要课长告诉小林，课长也照办了。比起董事长，课长的想法或许比较接近小林，换言之，课长仍然觉得自己是员工而非干部。

新人或进公司只有两三年的职员，难免会有员工心态，但是有人待了一二十年，心态还是跟新人没两样，甚至有人一直到退休离开公司，仍旧保有小职员心态。也有些经营者认为，这样就够了。劳工就像军队，只要服从，做好交代下去的事，不用期待太多，如果大家都站在经营者的观点来思考，组织就无法统御了。这种说法也很有道理。

可是人非机械或牛马，谁都有充分发挥自己所能、追求幸福的权利，也冀望能拥有更充实的人生。对员工而言，终其一生无法摆脱员工心态，实在是很不幸的事。

• 净赚三万元的想法与行动

所谓的员工心态，总结一句话，就是只想到自己净赚的薪水。月薪三万五千元的话，扣除保险、医疗险、税金等，净赚三万元。换言之，一般员工的想法就是，我从公司赚到了三万元薪水。

一般而言，公司支付给员工的人事费用为薪水的两倍到三倍，两倍的话是七万元。其中劳动、医疗险由公司负担一部分，再加上交通费、福利津贴、水费、电费、消耗品费用、会议费用（饮食费）等等，员工直接受惠的费用，大略估算也超过薪水的两倍。

当然，员工因为实际上只从公司接过三万元，所以这样想也没有错。但会这么想的职员绝非干劲十足、拼命工作的类型，也多少会对公司感到不满，对于从薪水扣掉保险费等高额的税金，也打从心底有怨言。

员工的士气低落可说源自于此，他们工作只为了赚那三