

众多优秀企业奉为圭臬的
组织建设理念和行为准则

华通咨询
UATONG
管理实践领航者

CONSENSUS

共识

同心组织的核心竞争力

石真语 黄钰茗 / 著

建立企业与员工之间的共
识是组织从利益共同体走
向命运共同体的必经之路



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

众多优秀企业奉为圭臬的
组织建设理念和行为准则

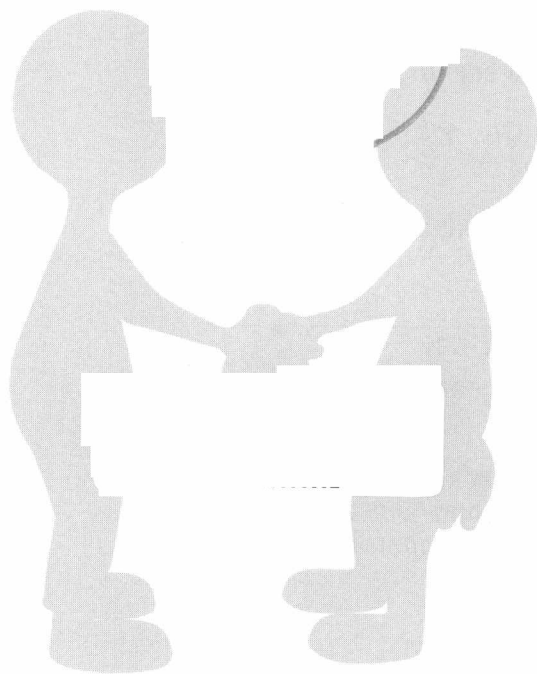
华通咨询
UATONG
管理实践领航者

CONSENSUS

共识

同心组织的核心竞争力

石直语 黄钰茗 / 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书以“共识”为关键词，系统阐述组织与员工之间如何形成“共识体”——通过利益共识、制度共识、事业共识、命运共识四个方面的建设，打造“同心组织”，最大限度地激发员工的认同感，增强组织的凝聚力。

本书作为职场励志图书，可供职场人士阅读，以帮助员工明确职业定位、不断提高自身素养，同时也可供相关企业和咨询机构在员工培训中作为教材使用。

图书在版编目（CIP）数据

共识：同心组织的核心竞争力/石真语，黄钰茗著.

—北京：中国电力出版社，2010.7

ISBN 978-7-5123-0640-0

I. ①共… II. ①石…②黄… III. ①企业-职工-修养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第127951号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑：李卫东

责任校对：崔燕菊 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年7月第1版·2010年7月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·10.5印张·114千字

定价：28.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

丛书序

重新定位企业与员工的关系

近几年来，总是出现这样的情况，春节过后，很多企业就开始为招工的事情头疼。“民工荒”的新闻时常成为各大媒体的头条。与这一现象相类似的是“人才荒”：在高校毕业生普遍就业难的窘境下，很多企业却在慨叹“人才难得”。

关于这些现象形成的历史和现实原因，有各种各样的说法。在此，我们不想一一列举，而是为大家提供一种新的解读：一直以来，不少企业都过于关注生存与发展问题，过于重视与其他企业之间的竞争，而忽视了企业内部与员工关系的建设，结果，忽视的代价就是现今出现的“民工荒”和“人才荒”。

关于“民工荒”。在改革开放的浪潮中，企业如雨后春笋般地出现，由此也产生了对廉价劳动力的巨大需求。在这种需求的指引下，大量农村的剩余劳动力涌向城市，由此产生了一个中国特色的名词——“农民工”。虽然，这些企业为大量农村劳动力创造了就业机会，但是，农民工的工作条件之差、工作时间之长与福利待遇之低也是人所共知的。温家宝总理非常重视的“欠薪”现象就是明证。与“农民工”的生存和发展相比，

这些企业更关注的是公司的订单和利润。近年来，持续不断的惠农政策让农村经济开始蓬勃发展，农民收入开始稳步提升。因而，外出打工不再是农村剩余劳动力的唯一选择，由此也就造成了如今的“民工荒”。可以说，“民工荒”现象的出现，是这些企业“急功近利”之后的自食其果；而提高农民工待遇则是这些企业在主动为自己的过去“还债”。

关于“人才荒”。尽管在知识经济的时代背景下，很多企业都在喊着“人才是企业的核心竞争力”，要用“待遇留人、感情留人、事业留人”。但是，有多少企业的老板真正把员工看成是企业的资本而不是成本？能像对待家人一样对待员工呢？更为重要的是，在老板心目中究竟是企业重要还是员工重要？这些问题或许极端，但折射出了一个现象：企业对员工的重视还远远不够。之所以出现“人才荒”，根源不在于人才的缺失，而在于人才培养机制的缺失。

可喜的是，在金融危机的洗礼之下，更多的企业开始重新审视人才的价值，重新思索企业与员工的关系。随着中国经济的不断发展，未来决定中国企业业绩突破的关键因素将不再是外部的市场环境，而是企业内部管理的有效性。而要提高管理的效能，企业必须将目光由外部投向内部，重新构建一套适合新时期的企业与员工关系。为此，企业应当在以下三个方面展开思考和行动：

第一，未来的企业应该是什么样？

在“利润最大化”的观点引导下，企业走了很多弯路，也付出了很大的代价。如今，越来越多的企业开始意识到，企业不应该仅仅是一个“利益共同体”，更应该成为“命运共同体”——例如华为公司实行“全员持股政策”的逻辑即在于此。我们将“命运共同体”称为“同心组织”，我们认为，这应该成为未来企业发展的方向。而要实现从“利益共同体”向“命运共同体”的转变，企业和员工之间需要达成四大共识：利益共识、制度共识、事业共识、命运共识。更进一步地，我们提出了下面四个观点：价值统一成就利益共识，行动统一成就制度共识，愿景统一成就事业共识，使命统一成就命运共识。四项“统一”为企业与员工达成共识，建设“同心组织”指明了道路。

第二，未来的团队应该是什么样？

对于团队的认识，我国的企业界大致经历了这样一个过程：从重视团队之间的合作到团队内部的互相信任，再到重视团队成员的责任心和感恩精神。这一由外到内、由表及里的过程演变，表明团队建设越来越聚焦于团队成员的内心。而“爱”是员工内心最强大的力量，所以理应成为团队建设的关键点。所以，未来的团队应该是一个充满“爱”的团队；未来的团队文化应该是“爱”的文化。在倡导亲情文化和柔性管理的时代，当“爱”成为一种稀缺品的时候，我们更应该珍惜团队成员之

间的“爱”，用“爱”来融合团队。

我们理解，“爱”是对别人好的意愿和能力。爱可以内化为“义”，成为团队融合的催化剂；爱可以外化为“利他”，成为团队冲突的灭火剂。爱，发自内心的爱，是优秀团队的关键品质；也只有爱，才能让分散的个体融合成为优秀的团队。

我们之所以倡导“用爱融合”的观念，其内在逻辑有两条：第一，团队要想留下员工，最关键的是要让员工内心产生归属感。而归属感的有无是无法靠利益的多寡来决定的。员工的归属感来源于团队对个人的“关爱”，来源于团队成员之间的“互爱”。只有“爱”才能赢得员工的“心”，才能真正让员工“心有所属”。第二，人们常说家庭是心灵的港湾，这是因为家庭能够给人亲情的关怀和爱的力量。如果我们能把家庭中的“爱”移植到团队中，那么这样的团队将无往不胜。要想让员工与团队关系融洽，那么团队就有义务帮助员工解决家庭问题。为此，我们一直倡导在公司内部营造家的氛围和打造“家文化”，例如：当员工进入公司的时候，我们会举行拜师仪式，不仅新员工要给师傅敬茶；师傅也要承诺用爱改变员工，让员工有家的感觉；当员工正常离职的时候，我们会举行欢送会，每一个员工都要给即将离职的员工送一句祝福语，还要一一拥抱；我们还会不定期地给员工的父母写信，汇报员工在公司的优秀表现；在我们的激励方案中，有一条是奖励员工的父母到北京旅游……

第三，未来的员工应该是什么样？

过去，我们习惯于按照“德”和“才”的维度将员工分级。根据观察，这种划分方法缺乏实际的可操作性。为此，我们总结了一套新的方法——根据员工的“资”“产”情况，将员工分为“资产型”员工、“负债型”员工和“潜力型”员工。

所谓“资”包括企业在个人身上的投资和员工自己的“资本”两个方面；所谓“产”是指员工创造的业绩和成果，也可以称其为员工实现的“岗位价值”。“产”大于“资”的是“资产型”员工，反之则是“负债型”员工；而那些虽然当下还处于“资”大于“产”，但假以时间和培养能加倍创造业绩，转变为“资产型”员工的，则可以称为是“潜力型”员工。

毫无疑问，无论是企业还是员工，所做的一切都是为了创造业绩。因而，未来的员工应该努力使自己成为一名“资产型”员工——这是每一个老板的心愿，更应该成为每一个员工义不容辞的责任。

综上所述，我们可以说：未来的企业应该是“同心组织”，未来的团队应该是充满“爱”的团队，未来的员工应该是“资产型”员工。正是因为有了上述三方面的思考和行动，才有了今天呈现在各位读者面前的三本书：《共识——同心组织的核心竞争力》、《用爱融合——优秀团队的关键品质》、《一切为了业绩——资产型员工的基本素养》。这三本书虽然分别讨论的是企

业、团队和个人三个层面的内容，但都共同指向一个问题：未来的企业和员工关系应该如何重新定位？关于这个问题，相信读者朋友们在看完这三本书之后会有属于自己的答案。

石真语 黄钰茗

2010年5月

前言

新世纪以来，中国的管理界开始流行两个概念：一是愿景，二是执行。这两个一前一后的舶来品正在深刻地改变着中国企业管理者的思维。

愿景是企业发展的阶段性理想，是企业期望达到的中长期战略目标与发展蓝图。愿景是组织的灵魂，没有愿景，组织就没有未来；没有成功的愿景，组织就不会有持久的生命力。但如果只有愿景，而没有实现愿景的途径和道路呢？那么愿景就会变为“镜中花，水中月”。在这一背景下，执行的概念开始风靡。要将愿景变为可以实现的目标，企业必须打造执行文化，强化执行力。

愿景与执行的关系可以这么概括：愿景指引执行，执行成就愿景。但这好比说“前途是光明的，道路是曲折的”，究竟前途和道路之间的桥梁在哪儿呢？答案是“共识”。没有“共识”的愿景是一个“四分五裂”的愿景，没有“共识”的执行是“南辕北辙”的执行，没有“共识”的组织是一个“同床异梦”的组织。为什么会出现“同床异梦”？因为离心离德，因为缺少认同感。

在愿景与执行风靡的时候，我们敏锐地察觉到了两者之间的鸿沟，并提出了“共识”这一理念，试图在愿景与执行之间搭建起一座桥梁。

对于“共识”的思考，来源于这样几个简单的事实：如果高层管理者之间对企业的愿景都无法达成共识的话，那么这个企业的发展前景将十分堪忧；或是高层之间对企业的使命拥有共识，但中层管理者对于愿景都不认同的话，那么企业的愿景也将无法转化为全体员工的行动。所以，对一个企业来说，只有在高层、中层和基层之间建立共识，才能形成可以执行的愿景，员工的行动和努力才能够真正转变成企业内部强大的执行力。这就是共识对于愿景和执行的重要性所在。

基于对“共识”的思考，我们在培训中进一步提出了“同心组织”的概念。我们所理解的同心组织，就是包含了利益共识、制度共识、事业共识和命运共识的组织。在这样一个组织中，无论是中高层的管理人员还是基层的普通员工，大家对于组织的愿景，对于如何实现愿景，对于组织利益和个人利益的关系，都有着共同的认识，并且在这些共识的指导下全心全力地付诸行动。用中国的一句老话讲，就是“心往一处想，劲往一处使”。如果我们把这里的“心”理解为愿景的话，那么“劲”就是行动，就是执行，而“一处”就是“共识”。

为了帮助更多的企业达成“共识”，构建“同心组织”，我们的每一次授课都要求企业管理层和员工一起接受培训。因为只有这样，才能使培训的效果最大化。

本书凝结了我们多年来对于“共识”的思考，第一次系统地将“共识”的理念植入企业管理之中，希望这本书能够帮助你所在的组织最大限度地激发员工的认同感，最大限度地激发团队的凝聚力。

由于时间仓促和作者水平有限，书中难免有不当之处，恳切希望读者批评指正。

作 者

2010年6月于北京

目 录

丛书序

前言

第1章 美丽的谎言——愿景与执行的鸿沟	1
事不关己，何谈共识	2
“无人喝彩”的愿景	6
“貌合神离”的愿景	11
“同床异梦”的愿景	14
执行力缺失的根源	18
第2章 共识——企业核心竞争力	23
共识：竞争力的源泉	24
共识产生认同	30
共识凝聚力量	35
共识通往同心	39
第3章 同心组织——从利益共同体走向命运共同体	43
同心：企业组织的理想境界	44
致命的误区：不求同心，但求同路	46

走在同心路上的企业	49
共识的内涵	52
第4章 价值统一成就利益共识	63
时刻把员工利益装在心里	64
利益共识：合作共事的底线	67
永远不要害怕与员工谈待遇	71
待遇纠纷：无聊的数字游戏	73
价值统一：由趋同走向一致	76
合作共赢，利益共享	79
第5章 行动统一成就制度共识	83
利益共识的制度化	84
制度共识才能行动一致	87
“从心所欲不逾矩”	91
制度共识的考量：心甘情愿受罚	95
第6章 愿景统一成就事业共识	103
对柳传志“三心”的再思考	104
“事业心”的衡量标准	108
整合个人梦想与组织愿景	111
建立共同愿景，凝聚事业共识	114
愿景统一“三步曲”	118
将愿景内化为员工目标	124

第7章 使命统一成就命运共识.....	129
公司使命：超越赚钱的目的	130
界定使命：企业家的任务	135
用使命感召员工	139
听从内心的召唤	142
带着使命工作	146
与公司命运与共	148

CONSENSUS

共识



同心组织的核心竞争力

第1章

美丽的谎言——愿景与执行的鸿沟

本章导语

- 缺乏共识的愿景主要表现为以下三种情况：第一种是“这是你的愿景，与我何干”；第二种是表面上认可公司的愿景，实际上并不认同；第三种是内部钩心斗角，各怀鬼胎。三者分别对应着共识的三重敌人：“事不关己”、“貌合神离”和“同床异梦”。
- 执行力差的根源无外乎以下三个：第一，缺乏对愿景或目标的清晰理解，组织成员不知道执行什么；第二，对愿景或目标缺乏共识，导致政出多门，组织成员无所适从；第三，对实现愿景或目标的手段缺乏共识，组织成员不知道如何去执行。基于这三条，我们认为：企业在解决执行力问题之前，必须先解决的是共识力。
- 没有“共识”的愿景是一个“四分五裂”的愿景，没有“共识”的执行是“南辕北辙”的执行，没有“共识”的组织是“同床异梦”的组织。所以，我们呼吁组织管理者在关注“愿景”与“执行”的同时，将更多的目光转向“共识”，不要让你的“愿景”变成一个“美丽的谎言”。



事不关己，何谈共识

培训师经常说这样一段话：“总裁起码要做好两件事，一是会讲梦想，勾勒出愿景，让大家觉得你值得追随。二是靠一个使命去统领所有员工思维深处的价值观体系，并且要让大家在使命这个层面达成共识。”

大多数企业家，都有属于自己的梦。亨利·福特的梦想是“让每个人都拥有一辆汽车”。在美国社会，他的梦想已经实现。任正非的梦想是“产业报国”，马云的梦想是“让天下没有难做的生意”。这一个个鲜活的梦想就是企业家的愿景。愿景是人们脑海中所特有的意象或景象，它是人们对未来的憧憬、是渴望实现的愿望、是毕生为之奋斗的梦想。愿景决定着最终的平庸、出色还是伟大。

作为企业的领袖，不光要有梦想，更重要的是让追随你的人相信梦想并为之奋斗。所以，企业家不仅要敢于梦想，更应该善于向员工营销你的梦想。一个企业家要想做好企业，就必须学会营销梦想。你可以没有产品、没有钱、没有团队，但是不能没有营销梦想的能力，否则梦想就永远只能是梦想，而无法付诸行动。

很多企业都存在这样一个现象：老板不缺梦想，员工也很努力，可是结果却总是差强人意。导致这种现象的原因很多，其中一个重要的原因就是老板没有把自己的“个人愿景”放大成为与员工共享的“共同愿景”，即没有在公司愿景层面达成共识。缺乏共识的愿景主要表现为以下三种情况：第一种是“这是你的愿景，与我何干”；第二种是表面上认可