

认同 服从 照做



RECOGNITION &
OBEDIENCE & EXECUTION

何艳丽◎著

快速晋升的秘密

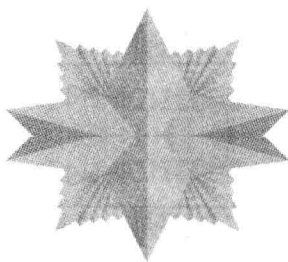
职场新鲜人最值得读的入职培训书
远见企业家最认可的理念和价值观

员工认同→服从→照做，最终得到的将是：企业欣赏→加薪→重用。

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

认同|服从|照做

快速晋升的秘密



何艳丽◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

认同·服从·照做：快速晋升的秘密 / 何艳丽著. --北京：新世界出版社，2012.3

ISBN 978-7-5104-2516-5

I. ①认… II. ①何… III. ①企业-职工-修养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第280397号

认同·服从·照做：快速晋升的秘密

作者：何艳丽

责任编辑：梁素娟 杨艳丽

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：三河市骏杰印刷厂

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：13

版次：2012年4月第1版 2012年4月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-2516-5

定价：25.00元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

前 言

随着新人的加入，特别是一些80后、90后员工的新鲜“上市”，企业的管理者增加了不少新的困难和疑惑。

“我的公司里有一个很棘手的问题，员工非常不好管理。我有四家美甲直营店，最近这批招来的大多都是90后的员工，能力上倒没有问题，管理上却有一大堆麻烦。比如这些90后纪律性差，对迟到罚款5元的规定根本不以为意。员工不愿吃苦，也不服从上司的指令，总是按照自己对工作的理解执行任务；同事之间的合作也很差，每个人的个性都很强，经常把情绪带到工作中。

“另外，我辛苦培养出来的老员工，一旦掌握了商业运作方法，就会跳槽到竞争对手那里，或直接成了竞争对手，我都不知道该如何是好了。”

上面是一位管理者的自述，其实，她所面对的问题是很多企业老板都感到头疼的，该如何解决呢？这便是本书所要解答的核心观点——认同、服从、照做。

目前对企业认同、服从工作安排、先照做后创新的员工已经很少见了，特别在当前社会背景下，个性化、跳槽、劳资纠纷已成为热门话题，很多员工渐渐远离了企业要求的轨道，成为企业管理中的“困难户”。他们一边抱怨社会不公，一边又无法端正自己的工作态度，注定成为“非主流”。

阿里巴巴总裁马云在一封给新员工的信中这样说道：“刚来公司不到一年的人，千万别给我写战略报告，千万别瞎提阿里发展大计。谁提，谁离开！但你成了三年阿里人后，你讲的话我一定洗耳恭听。”

新员工在企业的平台上，需要认同这个平台所独具的价值理念，认同企业的制度和发展模式。放眼国内外那些在管理上有突出表现的组织或企业，它们都要求员工在认同公司理念的基础上服从、照做，时刻行走在企业的既定轨道上。华为员工对企业的价值观——丰富人们的沟通和生活——是认同的，他们

为华为的不断成长壮大添上了一份力：迪士尼的员工能将“不管是谁，说什么语言，从事什么行业，是哪里人，是什么肤色，或有什么其他差别，我们在这里目的就是让他们快乐”的理念内化于心，外表于行，其企业管理自然毫无障碍。

只有让员工在认同之上，服从企业的目标，遵循企业的制度，按照工作的要求一丝不苟地执行，企业的经营和管理才能顺利开展，企业才能在激烈的竞争中占据一席之地。

只有对企业理念认同，员工才会心甘情愿地服从企业，按照企业制度的安排去做事。企业有了忠心追随的员工，才能获得发展的源泉。

事实也证明，不认同、不服从、不照做，喜欢我行我素的员工通常会成为职场的“弃儿”，他们往往无法实现自己的职场目标。唯有对企业认同，服从于企业的规章和制度，对上级的指令照做，才能成长和发展。认同、服从、照做，我们的行动会更加坚定，跟随企业发展的步伐，一步一步地前进，我们的执行力也将逐步提升，将更加明确工作的意义所在，做职场中的达人。

因此，企业应该让员工从进入企业伊始就接受企业的理念，并且在认同的基础上服从、照做，这是企业的选择，更是新入职员工的选择。

本书正是基于这样的视角，通过深入剖析职场中存在的缺乏认同、不服从指令、不按照要求办事的现象，分析认同、服从、照做对企业和个人影响，并提出建设性的改进方法。

本书用精辟的文字对这三个要求进行了深刻的探讨，并包含大量精彩的案例和故事，使内容更加生动、可读。通过阅读，读者可以得到关于培养认同、服从意识、照做方面的指导，为员工成长和企业成功更好地贡献力量。

人生之路没有一帆风顺，工作之路没有一马平川，命运的拐点往往就在一瞬，前进还是后退，只是一念之间。

我们强调认同、服从、照做，并不是要磨平员工的斗志和创造性，而是要求员工在企业的运营轨道上做好本职工作。令员工认同、服从、照做，并不是我们的终极目的，唯有在此基础上创造性工作、激情工作，员工个人才会有破茧而出的一天，企业才会在激烈竞争的商战中有傲视群雄的一天。

目 录

序 章 员工是企业战略的执行者，不是决策者

管理困境：“非主流”员工漠视制度，拒绝被约束 / 1

过分张扬的个性，带来的是浮躁和抱怨 / 3

不是盲从：专注于企业战略目标 / 5

认同—服从—照做：高效企业文化的灵魂 / 8

认同—服从—照做：快速融入与发展的绿色通道 / 10

认 同

入模子 从“个体人”到“单位人”

入模子：认同企业的愿景和价值观 / 14

“整风运动”：统一思想，自觉接受灌输 / 16

遵守制度，做老板眼中的可靠人 / 18

多看少说，敏于事而慎于言 / 21

扎根基层，根深叶茂促发展 / 23

尽职守 摆正位置是职场第一要务

- 调整心态——一切从零开始 / 27
- 正确评估自己——避免眼高手低 / 29
- 职场位置感——按本色做人，按角色做事 / 31
- 明确职责——在其位，谋其政 / 33
- 坚守道德操守——守好职业底线 / 35

融入企业 心随企业而动

- “公司是我的”，以企业建设为己任 / 38
- 不脱轨：走在公司要求的轨道上 / 40
- 不掉队：补齐短板，跟紧公司发展脚步 / 43
- 同进退，与公司的节奏保持一致 / 45
- 尽心力，全力推动公司的发展 / 47

追随上司 做老板的好战士

- 给领导投信任票 / 50
- 带着“同理心”，给上司同情和理解 / 53
- 把老板当导师，学习他的过人之处 / 55
- 感谢领导的“折腾”：因为看重，所以施压 / 57

守忠诚 做企业的“忠良”

- 忠诚是员工永恒不变的魂 / 60

经得起考验：面对诱惑，深藏己口 / 62

锻造忠魂：用敬业的心诠释忠诚 / 64

忠心不贰，赢得老板的敬重 / 67

不做麻木型忠诚员工 / 69

新主人翁 | 企业就是你的船

秉持老板心态，做企业的主人翁 / 72

并肩前行，与企业忧患与共 / 74

超越困难，挑战中担起企业重任 / 76

做代言人，自觉维护企业的声誉 / 78

把节约当成习惯，为企业“省”利润 / 80

服 从

不找借口 | 不讲任何条件

借口是阻碍执行的负面能量 / 84

找借口成为习惯，如同慢性毒药 / 86

命令就是命令，不需要任何借口 / 88

少说一些“如果”，将精力放到“如何办”上 / 90

令行禁止 | 按制度办事

西点名训：纪律至高无上 / 92

纪律面前，没有特权阶层 / 94

以服从组织的纪律为天职 / 96

热炉法则：不碰纪律的“禁区” / 98

听指示 按指示办事，听老板的话

接到上级指令时，服从领导听指挥 / 101

上司的权威，不允许部属抗令而行 / 103

表里如一：阳奉阴违永远是最大的忌讳 / 105

与老板统一战线，对立情绪不可取 / 108

理解领导意图，找准执行方向 / 110

坚决服从 理解了要服从，不理解也要服从

砖头意识：服从岗位分工和位置安排 / 113

号令如山，绝对服从 / 115

这是工作，拒绝你的成见 / 117

用最认真的态度完成指令 / 120

服从大局 摒弃个人英雄主义

顾全大局，服从企业的整体利益 / 122

坚持“五湖四海”，不搞小圈子，不搞小集团 / 124

尊重“开荒牛”，老同事是你最值得敬重的人 / 127

不争功不诿过，一切荣誉归组织 / 129

有效沟通，亲密无间才能合作无间 / 131

复 命 有命必复，使命必达

- 有命必复，使命必达 / 135
- 主动汇报工作进展 / 137
- 提出问题时，带上解决问题的方案 / 140
- 坚决履行“四小时复命制” / 142
- 把今天的任务完成在昨天 / 144

照 做**不拖延** 快速反应，第一时间执行指令

- 现在不做等于永远不做 / 148
- 兵贵神速，第一时间穿上行动鞋 / 149
- 日事日毕，日清日高 / 151
- 干了再说，一分钟也不拖延 / 153

不走样 照流程做好每个步骤

- 种稻哲学：按部就班，追求每一步的标准化 / 157
- 学会复述，准确领悟指令 / 159
- 勤沟通，确保执行不走样 / 161
- 跟踪流程，保证执行结果 / 163

不折腾 脚踏实地，干好正事

- 拒绝浮躁，学会“深耕” / 166
- 拒绝空谈，实干少计较 / 168
- 心无旁骛，朝着目的地直线行走 / 171
- “以脚做梦”，用血与汗书写业绩 / 173
- 踏实务实，不怕做“傻”员工 / 175

不打折 说到做到，责任保障标准

- 不打折的核心在于责任心 / 178
- 你就是“第一责任人” / 180
- 落实中的小疏忽，工作中的大问题 / 182
- 在岗一分钟，做足六十秒 / 183
- 避免责任链中的蝴蝶效应 / 185

要到位 全力以赴，拿出最优结果

- 以结果论英雄：要的是行动，更是结果 / 188
- 一步到位：第一次就把事情做对 / 190
- 完美执行，不错过任何一个细节 / 192
- 追求“零缺陷”，不做“差不多先生” / 194
- 要照做，更要创造：听话照做≠抹杀创造力 / 196

序章 员工是企业战略的执行人，不是决策者

管理困境：“非主流”员工漠视制度，拒绝被约束

什么是制度？制度有什么用？用直白的话说，制度就是告诉员工该如何做，什么该做，什么不该做，防止员工办错事的条款。可是随着80后员工逐渐成为企业主流，以及90后员工的新鲜“上市”，企业面临着严峻的“非主流”员工管理困境。这些“非主流”员工拒绝被约束，无视制度而任性行事，成了管理者的“心头之痛”。

20世纪80年代初出生的钟浩然，是个典型的新新人类。大学毕业后他顺利地进入一家科技公司做市场销售。本来这是一份前景十分乐观的工作，钟浩然却因为细节上出了一些问题，和老板、同事的关系弄得非常紧张，这令他沮丧万分。

上班时，钟浩然无视制度的规定，讲起电话来没完没了，口沫横飞，玩起游戏来也完全不分场合。

一天，钟浩然正在打电话，讲到高兴处，忍不住哈哈大笑起来，被下来检查工作的上司逮了个正着。看到他的样子，上司当场就发了火，严令他遵照公司的制度办事，不要在上班时间随意打私人电话，影响其他同事的工作，并且给他留下一道选择题：如果保留他的随性，请另谋高就；如果要继续为公司服务，那么请他剪掉自己“漠视制度”的尾巴！

钟浩然搞不懂，随性与职场究竟有什么冲突，自己只是不想被约束，这也有错吗？

企业中，像钟浩然这样让人头痛的“非主流”员工不少，他们的表现也各有不同，有的极度自我，难以相处；有的自持“名牌出品”，藐视管理者的权威等。这些员工不断挑战公司制度的底线，扰乱工作秩序，致使团队工作效率下降。一方面，这些人的不良行为可能导致其他员工仿效；另一方面，他们的这些行为有可能令其他员工产生敌视、愤怒等不良情绪，继而对整个工作环境造成恶劣影响。因此，管理好这些问题员工，不仅仅是管理者应完成的任务，还牵涉到每一个员工的利益。

管理者解决此类问题主要可依靠以下途径：梳理管理制度是否有漏洞；加强企业文化建设；观察问题员工，监控改进情况，对长期没有起色的员工予以辞退。但是，很多管理者发现，公司已有相关制度和标准，甚至是非常完善的，可“非主流”员工依然我行我素，面对这种情况该怎么办？

答案就是认同、服从、照做。认同是对企业文化及理念的认同，一旦员工认同了企业的理念，自然会在企业的底线内行事，这个底线就是指公司的制度。服从了制度，有了工作的依据，员工自然能够合理有效地执行，创造效益。更重要的一点是，员工一旦有了认同，就会从心底里服从企业的整体工作要求，即使是制度中没有涉及的死角，员工在行动中也会自觉规避；那些制度无法解决的问题，则成为员工自觉自律的“牺牲品”，不再是企业发展的阻碍。

由此可见，服从和照做是建立在认同之上的，因此，企业要使员工自觉看到企业的需要，主动响应企业的号召。员工发自内心的执行力将是企业制度规范的力量不能比拟的。

那么，如何使企业制度文化与企业的生产经营实际相融，如何使企业的制度得到“非主流”员工的认同和服从呢？企业需要作以下几个方面的努力：

1. 让员工“看得见”

“看得见”就是将企业制度等理念具体化。通过宣传与物化，营造出浓厚的企业制度氛围，使员工感觉到企业制度与我们的日常工作是紧密联系的，

从而在潜移默化中影响自己的思维与价值取向，规范自己的思想和行为。

2. 让员工“感受到”

如何让员工感受到制度文化？前提是领导和企业的倡导。企业可以通过一些体验活动，使员工感受制度文化。如通过新员工培训，让员工深刻感受企业流程、制度、规范、考核、激励机制等。

3. 让员工“自己做”

让员工“自己做”，关键是要让员工形成新的思维模式，结合制度要求领悟企业的理念，重新思考自己的工作和生活，制订改善的方案和策略，最后形成符合企业制度文化的思维模式和工作行为。

在让“非主流”员工认同企业制度的过程中，应注重把制度与员工的日常工作结合起来，而不仅仅是挂在墙上的纸张。让价值观融入企业的日常作息中，才能让制度充分发挥作用，为企业发展和员工成长提供能量。

过分张扬的个性，带来的是浮躁和抱怨

应该承认，如今是崇尚个性的年代，很多人都在努力追求个性，追求一种与众不同的气质，一种不因潮流而改变并且随着时间的推移沉淀下来的品格。现代人往往在不同场合都在努力体现、张扬自己的个性，职场中也不例外。

作为年轻的职业人，个性更是他们标榜自己，体现自身价值的“工具”，也是他们在职场发展的重要前提。作为个体，我们都欣赏个性，但在一个团队乃至一个更大的环境中，太过强烈的个性，往往显得格格不入，不利于自身的发展，严重的甚至会阻碍自身发展。对于职业人来说，职场就是他们的战场，是他们幸福生活的源泉。为了获得更长久的发展，在彰显个性的同时，还应该彰显职场人该有的共性——服从、认同和照做，过分张扬的个性带来的多是浮躁和抱怨。

梁倩是典型的个性张扬的新女性，她凡事我行我素、锋芒毕露、狂放

张扬。正因为这样的秉性，31岁的她已经跳了五次槽。她不仅不给领导“面子”，在工作中还经常挑三拣四、浮躁不踏实。来这个公司前，她在一个著名的世界五百强企业做业务员，高层起初非常看好她，也对她委以重任。

但在日常的工作中，上层渐渐发现梁倩桀骜不驯，对上层的工作不积极配合，对上层的决定不是不服从就是抱怨不休。而她之所以离开以前那个有着良好发展的公司，也是因为过分张扬的个性。辞职的前三个月，公司接到一个项目，梁倩被安排负责市场调研。在做提案的时候，梁倩不服从上层的决定，与上层发生了分歧。梁倩坚持选择与他们长期合作但没有背景的市场公司继续合作，公司上层则希望她能换另一家公司，因为双方有很好的关系。梁倩断然拒绝，理由是她凭经验判断自己的决定是正确的，她的态度让高层很尴尬。

有人劝她别和高层对着干，但梁倩认为自己的做法是最符合公司利益的，最终梁倩在高管的决议下让步。

从那以后，梁倩的工作越来越不好开展，上层对她的工作业绩也不再肯定，做好做坏，做多做少，似乎这一切都是梁倩自找的。才能得不到施展的梁倩，不仅对工作越来越不上心，而且还多了浮躁和抱怨，对上层颇有微词。时间一长，部门内部也传出了闲言碎语，认为因为她自我感觉太好，得罪了上层，也连累了他们。迫于无奈，梁倩选择了辞职。

梁倩过分张扬的个性带给她的是离开的苦果。其实，这种个性张扬的背后，是她对企业的不认同，对上层的不服从，对工作的浮躁和抱怨，她对工作、对企业的态度最终为她的结局埋下了祸根。

在这个追求个性的年代，每个人都或多或少有些个性，有个性的人确实与众不同，也有魅力；但个性毕竟有它的局限性，如果在任何场合都强调、张扬个性，就有些太狭隘了。尤其是职场这个人际关系错综复杂的地方，实际上并不适合彰显个性。在这里，人们更看重和接受的是共性，是融入和协调。这就需要在认同企业的基础上，服从企业的战略目标，按照上级的指令办事。

对于多数有个性的员工来说，应该做到以下几个方面：

1. 个性张扬要适度

员工在崇尚个性中，往往讲自由、要权利，却不愿承担与之相对应的责任与义务。只要自由与权利的员工应注意：张扬自己的个性不是件坏事，但一定要适度，而且并不一定要通过与老板对抗的方式来彰显个性。

2. 张扬个性要认同企业，服从要求

企业需要员工的个性发展，但不认同企业、不顾及环境和企业的管理要求，随便发表言论，工作随心所欲，与人难融合、难沟通，听不进别人的意见等行为，是用人单位所不容的。企业倡导员工个性发展，是指根据员工能力和个性的不同，有针对性地为员工设计发展方向，并允许员工在一定范围内进行选择；而绝不能理解为没有约束地发展自己的个性，也绝不能为了张扬自己的个性而不顾及企业的要求和周围的环境。对企业员工而言，一定要服从组织的利益，并将组织利益置于个人利益之上。这样，个人的才华才能得到更充分地发挥。

不是盲从：专注于企业战略目标

《孙子兵法》中有云：“将在外，君命有所不受。”这不只是怕有人假传圣旨，最重要的一点是不接受远在千里之外、对战局毫不了解之人的命令，哪怕他是自己的国君，哪怕他非常英明。

道格尔休斯上校曾经在一次远征的动员大会上说：“忠诚不是愚忠，服从不是盲从，假如你的长官错了，你还盲目地忠诚于他，你就是愚昧的人，这样的人没有资格进入海军陆战队。”职员和军人一样，服从命令和按照命令行动是职员的天职，但职员和老板的关系不是封建社会的君与臣，而是坐在同一艘大船上，有着相同前进方向的协作者。不盲目服从老板的命令是每一个职员的责任，是对企业的认同，也是企业这艘大船得以顺利航行的保障。

在职场中流传着这样一句话：“职场守则第一条：老板永远是对的；第二条：如果发现老板错了，请参照第一条。”这句话实际上透露出的是人们

对独断权力的无奈和消极，并不是优秀员工应有的态度。员工的绝对服从有一个大的前提，那就是利于企业的战略目标。只有当员工的服从与企业的战略目标一致的时候，服从才有价值。

王翼大学毕业后，在上海一家颇有社会影响力的报社担任城市要闻版编辑。专业对口、前景光明，信心满满的王翼摩拳擦掌、一心想打拼出一番事业，做个职场“不倒翁”。不料所在的报社十个月接连换了三任总编：第一位总编重视社会新闻，王翼就投其所好，整天和其他小编们到社会上跑新闻现场，捕捉突发事件，跟踪社会热点；第二任总编喜欢情感话题，王翼便曲意逢迎，满世界采访情感写手，组织情感选题；第三任总编偏好文艺评论，王翼也“与时俱进”，学着写起了影评、书评……

本以为如此亦步亦趋会得到总编的青睐，没曾想到年终考核时，总编认为王翼的业务能力差，写什么不像什么，结果王翼和报社里诸多跟风小编们一样，在走马灯般更换主编的情况下，纷纷被炒了鱿鱼。只有副刊编辑小夏，尽管其顶头上司换了一个又一个，下面的走了一茬又一茬，他却坚守自己的本职岗位，坚持主编要求的要闻版风格，顺顺利利地做一个职场“不倒翁”。

像王翼这种处处奉迎、盲从领导，而不能专注于团队目标的人，是无法成长为职场“不倒翁”的。在工作中，我们要培养自己的自信心与事物判断能力，对于领导的意见，不可盲目听从，更不可鲁莽行事。更重要的是，我们需要在服从的过程中发挥出自己的主观能动性和创造性，专注于企业目标的达成。

不错，服从是员工素质的第一要素，员工必须服从上司的指令，服从各项业务的操作规程，服从企业的各项规章制度，但服从并不是盲从，能专注于企业战略目标，充分领会精神实质又有自己的独立见解和思考能力的员工才是最优秀的员工。这当然不是等同于公开顶撞或者处处贬损上司、挑战上司的权威，而是通过沟通的方式与上司达成共识；不是不顾操作规程和规章制度肆意妄为，而是通过探索让避免企业失误和有利于企业创新发展的新思路、新方法得到推行。