

江河●著

YINGZAI
GONGSHI

赢在 共识

很多企业都存在这样一个现象，工也很努力，可是结果却不尽人意，很多，其中一个重要的原因就是老愿景「放大成为与员工共享的「共同愿景」。

清华大学出版社

YINGZAI
GONGSHI

赢在共识

这是一本相见恨晚的书，其中不仅有详实的案例，科学的分析，更有巧妙的应对及人性化的思考，对于在社会转型期开展管理工作的我们，既是不可多得的教科书，更是昭示未来的指南针。强烈建议从事人事行政工作的朋友人手一本。

——佳能公司人事部部长 乔书志

多年的人力资源管理工作让我体会到，人力资源就是要把合适的人聚拢到一起，并让他们持续保持激情，这样企业自然会得到长足的发展。而其核心就是让员工形成共识，《赢在共识》一书就解决了这一难题。强烈推荐！

——原珠海格力电器股份有限公司人力资源部部长 梁志军

在网络环境成长起来的一代，更喜欢平等交互式的对话。《赢在共识》一书恰恰从人力资源管理方面反映了这一时代变化。它让管理者与被管理者相互打量，换位思考，最终在共识下实现共赢。从这个角度说，这是一本实用、有效的书。

——珠海华发文化传播有限公司执行董事 郭云飞

《赢在共识》是一本求真、务实的好书，是人力资源市场的晴雨表，是求职者的必备手册，是企业人力资源工作的指南。

——广东天章集团董事长 言登峰

清华大学出版社数字出版网站

WQBook 书文
泉

www.wqbook.com

ISBN 978-7-302-27982-2



9 787302 279822 >

定价：30.00元

江河●著

YINGZAI
GONGSHI

赢在 共识

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书为我们提供企业管理者和员工进行修炼的思路和方法,以及管理顾问公司培训师的实战技巧,寓道理于案例之中,娓娓道来,生动活泼,是管理者、员工等不可多得的读物,对于广大学习管理的大学生也有较好的参考作用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

赢在共识/江河著. —北京:清华大学出版社,2012.4

ISBN 978-7-302-27982-2

I. ①赢… II. ①江… III. ①企业管理:组织管理

IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 019259 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:李伯骥

插图设计:李有财

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:13.5 插 页:1 字 数:167 千字

版 次:2012 年 4 月第 1 版

印 次:2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价:30.00 元

产品编号:044918-01

江河，毕业于北京师范大学中文系，在大学时代就出版了激情飞扬的诗集《风翻过我的手》，毕业后怀抱着青春的梦想到珠海发展，先供职于《珠海劳动报》，集编辑与记者于一身，年轻的身影出现在珠海各行各业的劳动者面前。那时他的信念里就有“尊重所有的劳动者，尊重所有劳动者的劳动”，并以此作为他的座右铭悬挂在办公室里。后来这家小报社关张，江河到了另一个为劳动者服务的平台——珠海市人力资源中心，任策划部总监。任职期内江河策划并实施了“英才珠海”活动。该活动现已发展成珠海乃至中国南部城市大型品牌招聘会。后因政府职能调整，珠海市人力资源中心被并到隶属于政府的珠海市综合培训中心，江河任公关策划及企业培训工作。这些历练，让他从一个普通的“劳动者”成长为一名“让劳动者成长”的劳动者。

这本书的写作凝聚着江河作为诗人的真诚，他具备真诚表达自己的勇气和能力，他同时又是劳动者中的一员，因此在相当程度上他真诚表达企业员工的需求和企盼；作为媒体人，他敏锐地捕捉到劳动者结构的变化，企业人力资源管理的不适及急需变革现行管理的要求。他接触当地企业的老板、管理层和员工，能读懂三个层次的需求，从不同视角理解他们，抓住三个层面需求的交集——共识，把寻找“共识”作为企业人力资源管理的必经之路。

《赢在共识》这本书，没有冗长枯燥的理论阐述，而是将理论与实

践紧密结合，教的都是干货，读者学了就能用，用了就有效果。

全书通篇讲的是管理学，但不是采用通常的理论论述形式，也非近来较流行的案例分析方法，而是引进了培训和教练手册的编排格式，颇有“课堂”轻松活泼、娓娓道来的韵味。管理学枯燥的理论被融入轻松的讲述中，在字里行间隐藏着哲理，像一部面对成人的管理学“动画片”，看着不累、有趣、有益。

例如，在分析企业如何建立共识时，作者强调以目标的建立、认同的达成、动力的激发、合作的基本来构建企业与员工的认同模式，调动个人工作的积极性和创造性；企业发展兼顾员工发展，改变现有管理观念，通过帮助员工制定职业生涯发展规划及“互帮式管理”等方式，以实现企业发展与员工发展“双赢”的格局。难能可贵的是，作者在本书的每一章中，都给予企业及管理者“方法解难”及“培训模式”进行实操。

《赢在共识》打破了惯常的从企业需求角度谈人力资源管理的套路，从企业和员工的双向需求中找“共识”的角度，让企业人力资源管理符合企业发展的现状和人力资源发展的实际。

作者通过大量的调查，意识到企业与员工建立共识的重要性。员工的抱怨，管理者的抱怨，这是两方面需求导向的碰撞。人们通常习惯于站在自己的角度看问题，自认为自己是正确的，总是觉得别人不能理解自己。对于管理者来说，重要的是要明白：要想管人，先要研究人；要想管好人，先要把人研究透彻；要尊重人，同时善加引导。

作者认为，企业与员工达成共识的方法是共识的观念与态度：假设不能合作，作为企业管理者，当好员工离开你的时候，除了反思机制、流程、规则、待遇方面的问题以外，还要思考好员工的愿景是否与公司愿景一致；好员工的职业生涯规划是不是与公司的战略匹配；员工是不

是在团队中缺少成就感和归属感——这才是解决员工与管理者合作的关键问题所在。

《赢在共识》告诉我们：要具有双赢意识。合作的目的，就是要通过大家的共同努力，取得共同的成功。如果一个人只是自私地想自己成功，而不顾其他人，就没有人愿意合作。建立共识最好的方法是员工参与模式。由老板和第一内圈的高层人士、一线管理者以及员工代表互动来建立共识。这样集思广益，减少相互间的疑虑，就会获得大众的认同和动力，就能双赢。

本书以“与九岁的儿子如何达成共识”为引子，以“三封信”的格式构架全书。从“致企业老板的一封信”入手，点明当前企业员工大量流失是管理出了问题，问题的关键就在管理者身上。在“致企业管理者的一封信”中，作者提出，“后 80、90 后”——当前企业用工主体的出现，表露出企业在新队伍面前的管理还是一片空白——甚至是束手无策，这是现状与事实。为此，作者给出了具有针对性的“后 80、90 后”的管理办法。在写给“后 80、90 后”的一封信中，作者提出了打工者的出路究竟在哪里——个人职业发展与企业发展相融之路。作者认为，如果说当前“心态失衡”是组织成员的最大问题，那么，“方向迷失”则可以说是组织的最大问题。

《赢在共识》为我们提供了企业管理者和员工进行修炼的思路和方法，以及管理顾问公司培训师的实战技巧，寓道理于案例之中，娓娓道来，生动活泼，是管理者、员工等实际操作者不可多得的读物，对于广大学习管理的大学生也有较好的参考作用。

唐任伍

北京师范大学管理学院院长

2011 年 9 月于北京

第 1 篇 建立共识

第 1 章 引言

——共识认知	3
一、引	4
二、言	6
三、题	10

第 2 章 写给企业老板的一封信

——员工大量流失是共识出了问题	15
-----------------------	----

第 3 章 共识模式

——如何达成共识	29
一、因与果	31
二、什么是认同	36
三、动力与合作	38
四、共识	39

第 4 章 如何定位目标

——定位目标的六步方法	42
-------------------	----

第5章 认同才有价值

——企业选择同道者的方法 55

第6章 动力是一切力量的源头

——激发员工产生动力的工作方法 67

第7章 合作是共识的基本

——与员工达成共识的策略与方法 79

第2篇 共识法则

第8章 写给企业管理者的一封信

——“后80、90后”的管理方法 95

一、“后80、90后”的求职心态 100

二、“后80、90后”的工作现状 101

三、如何管理“后80、90后” 102

第9章 AB理论

——达成共识的法则 106

一、A理论： $1 < \text{需求} < \text{欲望}$ 107

二、B理论：交集产生幸福 118

第10章 愿景模式

——达成共识的训练方法 125

一、物质利益愿景模式 128

二、情感归属愿景模式 131

三、成就欲求愿景模式 134

四、共识愿景的建立过程 136

第 3 篇 共识训练模式

第 11 章 写给“后 80、90 后”员工的一封信

——打工的出路在哪里 147

一、“后 80、90 后”打工者面面观 ... 151

二、一位迷茫打工者的思考 155

第 12 章 以互帮法则培训员工

——使员工与企业真正达成共识 158

第 13 章 站在老板的角度看自己

——突破“小我”意识 169

第 14 章 站在组织的角度看自己

——改掉“唯我”毛病 183

第 15 章 站在结果的角度看自己

——厘清“非我”责任 197

参考文献 206

第 1 篇

建立共识

第 1 章 引言

——共识认知



人们可以达成共识。你打算招聘 100 名员工，招来以后，他们与你签订了劳动合同，这是一种共识；但你没想到，几个月过后，有 50 名员工向你提出辞职，经过协调，解除了劳动合同……这又是一种共识。“聚”也共识，“散”也共识，真乃共识决定成败。企业与员工，赢，就赢在共识；输，也输在共识。

► 一、引

我儿子九岁的时候，由于做事拖沓，每天写作业时总是边写边玩，弄得玩也没玩好，写也写不好。甚至经常晚上十点多了，他的作业还没完成。我决定为他安排一份作息时间表：如下午5点钟放学回家，写作业时间为一个半小时，接下来玩半小时电脑游戏，再去广场踢1小时足球，回来阅读睡觉（玩游戏、踢足球、阅读都是他非常喜欢做的事）。经与儿子“协商”，他同意并在作息安排表上签了名字。谁知道刚实行了两天，他就开始违规，又恢复他拖沓的习惯……这次经历，让我对共识的理解发生了根本的转变。

在这个共识达成之前，我们曾为儿子的“坏习惯”感到一筹莫展，也曾经“打”过他。当我这位培训师发现通过“作息安排”这个方法，并以共识的达成来解决问题时，尤其是当儿子主动签字的时候，我一直很兴奋，以为终于解决了这个问题。但是我不知道，他为什么会违背这份已达成的共识。

如我所愿的是第一天，儿子放学回家立刻就写作业，等我们下班吃晚饭时，六点半，他的作业已经写完了。饭后玩过半小时电脑游戏，我带他到广场踢球，父子俩玩得大汗淋漓，才回家洗澡……总的来说全部按照时间表来完成的，儿子也很高兴。这是我第一天的感觉。记得当时我还表扬了他。

第二天，他放学回家，并没有如我期盼那样马上写作业，而是打开电视开始看动画片。一直到我打开门锁时，他才开始紧张，在我忍无可

忍的目光“鞭打”下，他关了电视去写作业。最终这个晚上，因为时间错过的原因，他再也没有看成电视，因为他没有守时，也没有守约。

我努力地告诉自己，这只是暂时的，小孩都贪玩，过两天就好了。可是在接下来的日子里，他开始更加“放肆”地违约，违背我们达成的共识，一而再，再而三地错过作息时间。我的信心被他的现实表现步步击溃。我感到在对儿子的教育面前，我这位企业培训师完全不知所措。由此，我开始重新反思我和儿子达成的这份共识，也更加深刻地去思索，如何达成真正的共识。

为了解决问题，我决定找儿子谈话。当我问起我们共同制订的这份作息表，他在上面签了字，为什么不能遵守时，他说是他的错。我问是不是就想挑战我，跟我对着干，他一边喝我给他泡的茶，一边说不是。我问是不是安排的作息时间表他不喜欢？他说也不是。那是什么呢？是一种习惯，比如回到家习惯性地打开电视就看，反正家长都不在家没人监管，是不是？我问他，他说都不是。最终他说不出是为什么，并一次次表态，下次不会这么干了，如果再有违约，就让我打他手板。结果是下次他又不写作业，回家就打开电视看动画片。

我问他是不是所有的孩子都喜欢玩电脑游戏？喜欢看动画片？喜欢到楼下广场与小伙伴们玩游戏？他的回答：都喜欢。我忽然明白，所有的孩子都喜欢玩，没人喜欢做作业。如果有孩子告诉你喜欢写作业，那就是骗你的。

什么叫做建立共识？让你的看法、做法与我的看法、做法产生交集，这样的努力过程就叫做建立共识，亦即同意彼此所同意的事物。但是如果你的看法和我的看法不能产生交集，而我们都如此认定，这也是建立共识：亦即同意所不同意的事物。例如，一对夫妇经过沟通协调，

决定破镜重圆，这是建立共识；如果经过沟通协调，觉得还是分开对双方比较好，这也是建立共识。

“这样的努力过程”——是我反思与儿子达成此次共识的最醒目的字眼，厘清我和孩子达成共识的过程，不只是一种表面达成的形式——那一张贴在房门上的作息安排表，还包括我们和他的签字。那么，什么才是内涵呢？如何才能达成共识的努力过程呢？

我从对孩子的教育这件事上，以感同身受的角度，思考共识建立的问题，明白了一个道理，这绝不是一个契约一张纸的表象，而是它深刻的内涵。我不否认契约的形式，但事实却告诉我们，要想建立积极的共识或者得以履行的共识，就不仅仅是它的表象。且不说一家几千人的工厂如何进行管理，单是对一个九岁的孩子的管法，就让家长如此犯难。

► 二、言

人性本真。从古到今，人们一直宣扬“人之初性本善”。是不是人之初，性本善呢？如果是的话，那么有的孩子是经过父母、学校、社会教育之后才变“恶”的？可见这句话不对，如果从这一角度来看，人性之初有“善”也有“恶”。既有“性本善”的美好，又与生俱来就有自私、贪婪、嫉妒等不好的一面。好在有父母的培养、老师的教导、社会行为的规范和法律的约束，才使孩子长大后，把这些“恶”压制了或者叫控制好了。所以，人成为正常人。但这些不好的一面，每个人都有，

只是遇到一定的场景，适合它生长的环境及土壤，才会爆发。如此，它深深地根植于我们的思想里，一发作，便没有什么能阻止，换回的只有产生的后果与代价。而人们只有在这种已造成的后果下，或失去朋友，或失去工作，或亲人反目，或失去一切美好。

比如员工的流失，符合人性本真的特点。甲骨文造字中两个“人”字可以组合出同向挨着的就是“比”和“从”，背向而对的就是“北”和“化”。许慎说“凡人之属皆从人”，“‘从’，相听也，从二人；‘比’，二人为从，反从为‘比’；‘北’，二人相背；‘化’，教行也”。老祖宗的文化很早就道出了人类成长的共有规律。单纯的一个“人”字，包含了无穷的智慧和智慧。世间苦乐，因人而起，事物变化，因人而异，道不尽人之精华，参不透人生奥秘。

正是因为人有需求和欲望，社会才有创造力和发展。人的需求分为两种：物质与精神，身体与心理，它们是并存的，且相融相生的。你不能说满足了人的物质需求，人就完全满足了，人还要有精神追求。所以人是在“比”的心态下，生存于社会的。社会是由人组成的，在“比”的心态下产生了需求的差异化，因此，组织要想达成共识，也就产生了管理这一门学科。

员工流失的认识起点是“比”，通过比较类推一切，这家工厂不如另一家，就走吧；“比”过之后就进入“从”，我们村同来的小张在格力电器一个月能拿三千多块，我要跟他学习，把我变成像他一样，就跳槽了；当自己有点积累，就不服气了，产生叛逆心理，就是“北”，这些东西我都会，而且我比现有企业干得还好，就拉人出来自己成立工厂或公司了，而且还要证明你做得不如我好；最后达到“化”的境界，既不自盲从，也不背叛，我是你的一名员工，我要努力奋斗几年，才能成为中