




服从力

没有服从力就没有管理的一致性和团队的高绩效

周平 蔡锦 何沅俸 高先林 著

 中国人民大学出版社

服从力

周 平 蔡 锦 何沅俸 高先林 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

服从力 / 周平等著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 7
ISBN 978-7-300-22908-9

I. ①服… II. ①周… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 108086 号

服从力

周平 蔡锦 何沅俸 高先林 著

Fucongli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.lkao.com.cn> (中国 1 考网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×240mm 16 开本

印 张 17.75

字 数 240 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2016 年 7 月第 1 版

印 次 2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价 49.00 元



版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

编委会名单

周 平 蔡 锦 何沅俸
高先林 范敬蓉 余澍旸

目 录

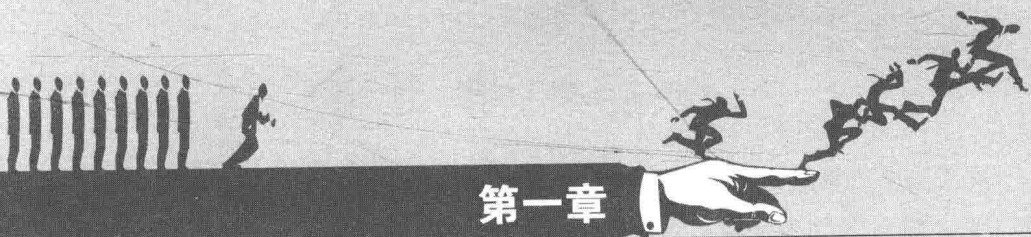
第一章 服从力概述	001
第一节 服从力的三大系统	003
一、服从力的认知系统	003
二、服从力的言论系统	005
三、服从力的行为系统	008
第二节 服从力概念	010
一、服从力缘起	010
二、什么是服从力	014
三、服从力的四个层次	018
第三节 服从力的本质及服从力的受益者分析	022
一、服从力的本质	022
二、服从力的受益者分析	026
第二章 服从力问题分析与研究	031
第一节 现代培训现象及当前组织管理的误区	033
一、从“热门课程”看组织状况	033
二、组织的自我认知误区	034
三、组织成长的隐性控因	037
第二节 影响服从力的障碍分析	041
一、文化与服从力的相互影响	041

二、领导与服从力的相互影响·····	043
三、团队与服从力的相互影响·····	044
四、员工素养与技能对服从力的影响·····	046
第三节 服从者与逆反者的区别及认识·····	049
一、逆反者常用语言·····	050
二、服从者常用语言·····	053
三、逆反者常用思维逻辑分析·····	055
四、服从者常用思维逻辑分析·····	061
五、拒绝服从者动机分析·····	061
第三章 个人服从能力级别评估·····	065
第一节 服从能力的三个方面及五个级别·····	067
一、服从能力的三个方面·····	067
二、服从力的五个级别·····	076
第二节 服从力需要理性的意志力·····	087
一、什么是理性意志力·····	088
二、个人意志力测评·····	094
三、个人意志力级别提升培养·····	102
第四章 个人服从力修炼及训练·····	113
第一节 个人服从力的六种习惯修炼·····	115
一、相信的习惯·····	115
二、重视的习惯·····	120
三、沟通的习惯·····	122
四、行动的习惯·····	124
五、改进的习惯·····	125

六、执行的习惯	127
第二节 服从力的五个境界及服从力维度	128
一、服从力的五个境界	128
二、服从力的八个维度	132
第五章 管理者服从力修炼及训练	149
第一节 提升下级服从力的有效工具	151
一、爱岗教育让下级愿意服从	151
二、榜样塑造让下级对照服从	153
三、技能培训让下级学会服从	156
四、现场指导让下级针对服从	158
五、表扬奖励让下级积极服从	160
六、批评处罚让下级纠错服从	162
七、绩效讲评让下级总结服从	164
八、晋职晋级让下级自觉服从	166
第二节 组织和管理者如何营造适合服从力的氛围和环境	167
一、在组织架构上明确服从的路径	167
二、每个员工对服从的理解和做法不同,应加以理解和尊重	174
三、承认下属的功绩	182
四、引发员工良好的态度	189
五、基于 X 理论和 Y 理论的激励	200
第三节 如何营造组织横向服从力氛围与环境	203
一、组织横向之间的关系	203
二、组织横向服从应有的心态	208
三、组织横向服从的方法	216

第六章 高效服从力公式	223
第一节 服从力潜意识公式	225
一、先主动服从	225
二、先被动服从	227
三、中性服从力	229
第二节 从被动服从到主动服从	231
一、挨打后被迫服从	231
二、较量后被迫服从	233
三、上级的话应该服从	235
四、这个事情对我太有意义，坚决服从	237
五、上司是我心中的神，他的话一定不会错	238
第三节 “相信天下有”理论模式——生活、工作成本会更低	240
一、谁怀疑谁举证	241
二、举证造成的时间及多项成本浪费	242
三、没有伤害性而缺乏依据的观点，不发言或附和	245
四、“相信”习惯对人际关系的帮助及作用	246
第七章 服从力常见问题分析与解决	249
第一节 不服从对个人的危害、对团队的负面影响及解决模型	251
一、不服从对个人的危害	251
二、不服从对团队造成的影响	251
三、服从力常见问题解决模型	256
第二节 “斗士人格”的辛酸与成果	259
一、斗士人格思维模式分析	261
二、对正确事情习惯性找“麻烦”而造成的保皇派群体围攻	263
三、不了解实情妄加议论	263

四、“格斗后”服从过程造成上级、同事对他态度的否定	264
五、“斗士人格”的心酸与成果分析	264
第三节 预防服从力成为恶行者的帮凶	266
一、坚决遵守法律准则	266
二、坚决坚守道德准则	267
三、坚决维护制度公约准则	267
四、坚决遵守不成文惯例（没有反对的规章制度执行——约定俗成）	268
结束语	271



第一章

服从力概述

第一节 服从力的三大系统

每个人的服从力均由三大服从系统组成，分别是：认知系统、言论系统、行为系统。

很多人在别人心中都有一个服从力的定义，正如我们通常说：“某某人说话语气非常温和，但是和别人说过的话他在操作中却没有体现得太积极和迅速。”这类人就属于语言服从系统较强，行为服从系统较弱。

还有人，我们经常说他“办事能力和办事质量都不错，就是嘴硬”，这种人就是典型的行为服从系统较强，言论服从系统较差。反而，这样的人做了很多的工作，有了很多的贡献，却往往因为口德不够、言论服从系统较弱而在上级面前得不到太多的机会，也就是社会上经常说的做了事却得不到好。

还有一种人工作能力不太强，但他任何时候都与正确的观点靠近，对上级领导的任何言论都百分之百认同，公司的一切制度他也同样有非常高度的理解和认识，但是要么是工作意志力不强导致在他认同的道理上偶尔犯错，要么是工作能力不够造成上级对他能力上的不太信任，这种人就是典型的认知服从系统较强，其他服从系统较弱。

一、服从力的认知系统

一个人如果对一件事情没有较高的认知水平，即便他的工作能力再强，往

往也被归入“忠诚度不够”的群体。如果一个人在上级领导那里有了“认知不高”的定义，这个人在短期内怕是不会有太多的发展与进步了。

1. 认知系统的认识

(1) 组织认知系统。

- ①对上级和领导发言论点的认知；
- ②对公司规章制度的认知；
- ③对公司发展战略方向的认知；
- ④对公司企业文化的认知。

(2) 社会关系认知系统。

- ①社交场合中对发言者的观点认知；
- ②家庭生活中对长辈及配偶的发言观点认知；
- ③亲友聚会中对他人言论的认知。

2. 认知服从系统的价值

一个人对一个政党、组织、个人如果没有较高的认知系统，就绝对不会有超强的服从意志力，也就不会有卓越的工作成效。

如刘胡兰，就是因为她对共产党的治党、治国理念有了充分的认知，才有了即便失去生命也要维护党的利益和秘密的意志力。

如杨善洲，作为一个共产党员干部，对共产党的理念和对做好干部的理念有了非常高的认知，于是在他的人生中作出了巨大的社会贡献，实现了巨大的社会价值，同时，他也成为了全国共产党员学习的榜样。

以上两个案例都是由认知系统驱动的高度服从力。当然，也有很多社会人士、企业人士因为认知系统较高，而在岗位中作出了巨大贡献。

总结：认知系统是提升个人和组织服从力的保障，也是因为较高的认知度才保证了个人在操作一件事情时的意志品质，才产生了平凡工作岗位上不平凡的贡献，才保障了个人、组织、国家的高绩效。

二、服从力的言论系统

1. 言论系统服从力认识

当一个人“口德”不好时，他的人生在任何组织里都不会获得较高的地位，也不会有很多的朋友。

在职场中，很多人往往因为一句消极言论破坏了全组织的工作热情，这样的人绝对是所有组织清除的对象。

2. 言论服从系统（级别）较低分析

（1）调侃而无恶意。

很多人其实有非常高的认知度，但总是喜欢调侃几句，有时候他的调侃实实在在地影响了人的正面情绪，同时他的领导也知道他是调侃，但在领导心中，他是起不到带头作用的人。

（2）自身认知度较高，故意误导他人。

有时候一个能力较强的人由于对上级领导不满意，用一些挑唆性语言误导其他人对事情的正确认知，甚至造成其他人与上级领导的不和谐甚至争吵。



案例

关羽挑拨张飞向诸葛亮发难

在诸葛亮刚进入刘备阵营时，颁布了禁酒令。而自视过高的关羽则认为诸葛亮对刘备阵营没有多少贡献和功劳，却给很多高级将领的生活制造了太多的障碍和规矩，于是关羽在与张飞的一次酒宴中表达了不满，同时还表达了自己心中的窝囊。最主要的是在刘备阵营中，张飞是最爱喝酒的将领，关羽暗指禁酒令就是针对张飞的。

结果“粗张飞”以身试法，喝了个酩酊大醉，无法按时早朝。刘备派人叫来张飞时，他还一身酒气，一嘴酒话，在朝堂上针对诸葛亮说了很多抱怨性、侮辱性的话，其结果是张飞狠狠地挨了一顿板子。在后来很长一段时间里，众

多将领都对诸葛亮有不满情绪。直到诸葛亮的谋略在战场上第一次大获成功之后，才使得所有人心悦诚服。

故事总结：关羽自己以前就对下属下过禁酒令，他自己对禁酒令是有非常高的认知的。而他挑唆张飞实际上是因为他个人不太信任诸葛亮的军事能力，又苦于大哥刘备对诸葛亮的言听计从，不太方便自己叫嚣发难。同时关羽作为刘备阵营中的二号人物，如果由他亲自发难，事件就会严重太多。而张飞是刘备阵营中的三号人物，其负面影响也会较低，于是由张飞发难，其结果好控制一些。

(3) 习惯性胡说。

有些人不对别人指指点点，心里就不舒服，而这些人有时候会缺乏底线，不知道哪些言论会造成恶劣影响，有时候他们发表的负面言论确实是他的内心想法；有时候不是他的内心想法，也满口胡说。这样的人比前两者“调侃而无恶意”、“自身认知度较高，故意误导他人”，要让人讨厌很多。这样的人以“职场检察官”性格者居多。如果一个人有了这样的性格，请你一定要改变，或减少言论，否则你的人生将会因为这些言论而影响前途。

(4) 缺乏对事物的根本了解。

有些人没有研究透事物的本质，却根据自己的简单理解与认知而对缺乏了解的事物发表了不正当观点与言论，这样的人本意没有大错，因为他说的就是他的内心认知。

很多人学习能力、接受能力、了解能力要比别人慢很多，可是很多时候又会有人问他对事情的评价与看法，于是“不当言论”也就在发言者不了解的情况下被传播了，而往往当他自己有了更高的了解与认知之后，便会后悔当初的言论，可是他的言论已经对他人或组织造成了负面影响。



小燕子学筑巢

有一个中国人都知道的故事，我觉得在这里重新解释一下，非常有用。

喜鹊非常会筑巢，它筑的巢既精美又安全，而且住得还很舒适，基本上就是鸟类的“豪宅”。在众多鸟儿的邀请下，它决定作一场公益演讲，将它的毕生绝技免费教给其他鸟类。

喜鹊最初讲道：“筑巢的第一件事就是用硬的枝干架在一个合理的位置。”乌鸦以为老师讲完了，也以为自己听懂了，马上就找了一个地方，给自己筑了一个巢。

喜鹊又讲道：“枝干放好后，将草放在枝干内，确保舒适性。”麻雀以为老师讲完了，自己也听懂了，马上去找了个位置，给自己筑了一个有架子、有草的窝。

喜鹊最后讲道：“草放好后，再叨一些泥浆将草和枝干固定起来，最好是在屋檐下，能遮风挡雨的地方。”这时，老师是真的讲完了，燕子也真的听懂了。

就这样，燕子过着非常舒适的生活，麻雀过着比较舒适的生活，而乌鸦过着惨不忍睹的生活。最主要的是，每次大风大雨过后，乌鸦的家就被毁了，于是每次风雨后，乌鸦总是告诉别人“喜鹊是一位非常糟糕的老师”。慢慢地，大家就把说别人坏话的人称为“乌鸦嘴”了。

故事总结：其实乌鸦不认为自己说错了，它甚至认为喜鹊老师的水平就只能让它做出这样的房子。

很多人就和乌鸦一样，对事情没有正确的了解，而借了乌鸦的嘴到处说着乌鸦的话。

(5) 认知深刻，但理念不同。

有些人对组织的制度、别人的言论有着非常正确的认知，但是他个人对组织的制度或别人的言论不太认同。这就是社会上常说的“价值观不同”。当价值观不同产生后，要么是经常相互唱反调，要么是有人选择离开这个群体。

在新中国成立初期，中国共产党创造了“人民共和国”概念，于是很多在其他组织工作的精英由于对那些组织的理念不认同，并且长期得不到重用而被

吸引过来；也有些在其他组织中拥有非常高职位的精英，由于受“人民共和国”的影响，迅速投身到人民共和国的怀抱中。这就是认知系统的价值。同样，这些精英脱离其他组织，也是因为他们对那些组织的观点、理念不认同。

三、服从力的行为系统

1. 行为系统服从力认识

行为系统是对他人的言论、上级的分工、组织的指派用行动去完成的过程。完成过程中的积极程度、用心程度就是一个人的行为服从程度。

很多人口是心非，说的很好听，可是却没有为他所说的做出过任何行为上的努力与付出，这种人叫“语言的巨人，行为的侏儒”。

还有人心中百分百认同和向往，可由于执行中困难重重而中途放弃，这种人叫“思想的巨人，行为的侏儒”。

过去，有极少数人谈“爱国”时，信誓旦旦，结果因为各种威逼利诱改变了他们的行为；也有些青年才俊，投身祖国改革开放事业，他们在学生时代个个关心国家前途和人民疾苦，结果少部分人有了权力后，逐步减少了为人民服务的思想，增加了“人民为我服务”的行为。

2. 缺乏行为服从意志的原因分析

(1) 怕吃苦，不耐劳。

很多营销人员，他们都计算了卖多少东西赚多少钱，每个人也计划了“我要赚多少钱”；同时，他们也统计了“我赚多少钱所需要销售出去的产品数量”，可是在销售被拒绝后，心里很苦。走街串巷地拼命工作，身体累，很多人也就放弃了销售数量的计划，结果他们看到各方面比自己条件差的人成功了。

很多运动员很小的时候就树立了世界冠军梦，教练也一视同仁地给所有人安排了教练计划，可是99%的运动员在训练中叫苦连天，于是他们在训练中惧怕了、放弃了，结果几年后，曾经比他们差的师弟站在了世界冠军的领奖台上。