



组织优先

崔佳颖◎著



组织因我而兴，我因组织而傲！



NLIC 2970692735



机械工业出版社
China Machine Press



组织优先



崔佳颖◎著



组织因我而兴，我因组织而傲！



NLIC 2970692735



机械工业出版社
China Machine Press

组织是对完成特定目标的人的系统性安排，就是按照一定目的而结合的集体，组织与其成员间的关系，无论是对于企业、管理者，还是对于员工，都有着重要的意义。本书以组织优先为线索，用生动的案例向读者阐释：组织是自己实现愿望的平台，更是我们的利益之源，通过组织优先的四大原则，成为组织需要的人。最终使每一个人感到组织因我而兴，我因组织而傲！

图书在版编目 (CIP) 数据

组织优先/崔佳颖著. —北京：机械工业出版社，
2011.4

ISBN 978-7-111-33763-8

I. ①组… II. ①崔… III. ①组织管理
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 042760 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：谢小梅 责任编辑：谢小梅 李 浩

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

北京中兴印刷有限公司印刷

2011 年 4 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm×242mm · 11.5 印张 · 1 插页 · 131 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-33763-8

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010)68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010)88379649

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

这是你的船

组织就是你的船，载着众多成员驶向梦想的彼岸。

在组织这艘船上，有人在掌着舵，有人在喊着号子，有人在划着船，有人在搭船，有人时时想着要下船，还有人在偷偷地凿船……

船上掌舵的人，最清楚这艘船将驶向何方。他们始终要把组织的目标放在心上，同时还要关注组织这艘船行驶的方向对不对。

船上喊号子的人，懂得要想使船划得快，船员们就应该步调一致。喊号子的人是船上的监管人员，他们负责协调和指挥其他船员一起行动，统一步调。

船上划船的人，决定了组织这艘船行驶的速度。看过“划龙舟”或是“皮划艇”的人们都会知道，有的时候，船上每个划船的人都有能力，大家也都使尽了全力，但是由于人们的步调不统一，船行驶的速度还是不快。因此，划船的人不仅需要自己努力，还需要了解行动的节奏，让自己的努力与组织的需要保持一致。

船上搭乘船的人，喜欢滥竽充数。自己不想为组织付出努力，只愿意用“搭便车”的心态来坐船，少付出、多回报是这些人的期待。时间久了，免费搭乘船的人便成为组织的负担了。

船上还有时时想着要下船的人，他们伺机而动，他们的目标已经与组织的目标不一致，时时想要离开，换乘别的船。

组织这艘船上还有一类人，他们由于这样或那样的原因，对组织这艘船不满意了，从而偷偷地在凿船。他们不期待组织朝着更好的未来前进，而是盼望组织这艘船快点沉掉……

你是组织这艘船上的哪类人呢？为了我们共同的船可以乘风破浪，你要加油了！

目 录

Contents

前言 这是你的船

第一章 认识我们的组织	1
(一) 组织是什么	3
(二) 组织因目标而存在	10
(三) 员工成功, 组织才能成功	21
(四) 组织目标是员工努力的方向	29
本章重点	36
第二章 组织是你实现愿望的平台	39
(一) 皮之不存, 毛将焉附	41
(二) 组织因事用人, 发挥员工所长	51
(三) 大河涨水, 小河满	57
(四) 覆巢之下无完卵, 吕布不是好员工	59
本章重点	62
第三章 你的利益从组织中来	65
(一) 懂得组织优先, 组织才会“选择”你, 为你提供任职机会	67
(二) 懂得组织优先, 组织才会“信任”你,	

为你创造机遇、分配资源	77
（三）懂得组织优先，组织才会“认可”你， 给你晋升和发展的舞台	82
本章重点	89
第四章 组织优先的四大原则	91
（一）“组织目标”优先原则	93
（二）“组织决策”优先原则	106
（三）“组织效率”优先原则	119
（四）“组织利益”优先原则	131
本章重点	139
第五章 如何做到组织优先	141
（一）服从制度是组织优先的态度 ——服从制度是确保执行力的关键	143
（二）责任到此是组织优先的保障 ——让组织知道你能勇于担当责任	150
（三）团结合作是组织优先的精神 ——组织需要能与他人合作的团员	162
（四）拿出成果是组织优先的需要 ——组织要“功劳”，不要“苦劳”	168
本章重点	172
参考文献	175

组织优先

第一章

认识我们的组织

我们每个人都存在于组织中，但是对于什么是组织、组织有哪些特性、组织对其成员有什么样的期待等问题，无论是员工，还是管理者，往往还有各种各样的困惑。所以在提到我们在组织中应该怎么做、为什么要这样做而不要那样做之前，让我们一起来简单地认识一下组织。



（一）组织是什么

组织是对完成特定使命的人的系统性安排。企业组织是一个以全体人员为主体，包括人和物在内的有机组合体。

郑海航教授在《企业组织论》中指出，企业组织是进行生产活动和经营活动的经济组织。企业组织是个像人体一样富有生命力的有机体。正如人体是由循环、运动、呼吸、消化、生殖、神经等分系统组成一个完整的有机系统一样，企业组织也是一个完整的有机系统。企业的动力水电是其循环系统，企业的运输是其运动系统，企业的购、产、销则是其呼吸、消化系统，企业的扩大再生产则是其生殖系统。更重要的，企业的信息和决策指挥正是其神经系统。企业组织还要以市场为环境，随时适应环境变化，不断改变自己。

企业组织一共包含了三大类要素：前提要素、效率要素和结构要素。具体来说，它们涵盖了以下几层内容：

第一，组织的“前提要素”是组织要有明确的“目标”。目标是组

织最重要的要素，任何一个组织都有其奋斗目标。建立一个组织，必须首先确定目标，如果没有目标，组织就不可能建立。已有的组织如果失去了目标，这个组织也就名存实亡，变成了非组织，而失去了存在的必要。

第二，组织的“效率要素”是“协同”。协同就是组织成员之间一起协作、共同努力的意愿和行动。是否存在协同，决定了企业是否存在效率。个人目标同企业组织目标之间、个人目标同个人目标之间的矛盾是经常存在的，当它们一致时，组织就表现为协同；当它们之间背离时，组织就失去协同。企业组织领导者的一个重要职责，就是努力把个人目标同企业目标、个人目标同个人目标统一起来。这既包括通过利益把企业组织目标向个人目标紧密联系起来，形成个人和企业组织的利益共同体，又包括通过团体意识的培养和灌输，教育个人自觉克服和节制个人目标同组织目标的背离，努力实现组织最大限度的协同。

第三，组织的“结构要素”包括“人员”、“职位”、“职责”、“关系”和“信息”。其中“人员”和“职位”是构成组织的“硬件”，而各个职位的“职责”以及职位之间的相互“关系”和“信息”交流则构成了组织的“软件”。

人员和职位是组织的两个基本要素。人是组织的主体，欧美和日本许多有远见的企业家甚至提出“企业即人”的论断。职位是企业所有人员被任命的职务，或被指定的岗位。企业组织中往往有着“因事设人”、“因职设人”的原则。有了职位，也就有了对人员的量和质的要求。人员的数量取决于职位的数量，“一个萝卜一个坑”，切忌人浮于事。

同“人员”和“职位”这两个“硬件”要素相比，“职责”、“关系”、“信息”则是组织的三个“软件”要素。“职责”要素解决

的是单个职位（岗位）的责任问题，“关系”要素解决的是职位之间的内在联系问题。“职责”和“关系”这两个要素结合在一起，就形成了企业组织完整的责任制。“信息”要素是组织得以运转的关键要素，企业组织内部各部分要想协调、高效地运转，就要依赖准确及时的信息。

下面这则寓言故事，用很浅显的语言讲述了在一个组织中，各个要素在运行中遇到的很常见的问题。

案例 1.1.1

寓言——“眼”、“耳”、“口”、“鼻”争功

有一户人家住着四位兄弟，他们分别是“眼”、“耳”、“口”、“鼻”。平时他们生活得开开心心，非常和睦，可今天不知为何，他们四兄弟吵了起来。

“眼”首先发话，他瞟了别人一眼，清了清嗓子，说：“你看吧，平时我都睡在你们的上面，还有眉毛兄弟做我的保镖。人们也对我特别重视，我可以读书看报，了解丰富的知识；可以目睹那些美好的事物、景色；还可以看到精彩的电视节目呢。没有我，大家都成了盲人，生活在一片黑暗中，不知有多难过。这些，你们做得到吗？所以，我是老大！”说完，两手插着腰，一副盛气凌人的样子。

“耳”听了“眼”的一番自吹，不禁抖了起来，脸涨得通红，跺了一下脚，说：“我……我的作用可大着呢。你们听好了，有了我，人们才能听到山间美妙的泉声，听到一首首动听的曲子，听到鸟儿清脆的鸣叫。你没听现在老师

都说要用心仔细地聆听，聆听，聆听？英语中有个 listen，不就是说的我吗，要把我时时刻刻带在身边吗？还有一个成语叫‘洗耳恭听’，你瞧里面的‘耳’字，明摆着我啦！不用说，这‘老大’的称号非我莫属了！”

“啊！”原来是“口”在大叫！它实在受不了眼和耳的自吹自擂了。它咬牙切齿，撅着嘴，不服气地说道：“你们两人算什么呀，都只有一个本领，可我有两个本领呢。我能尝尽天下美食，那味道真是好极了，说不出有多好吃啊！”还没等“口”说完，耳和眼都垂涎欲滴了，尤其是“眼”，听得两眼冒金星，惹得“鼻”哈哈大笑。“口”继续说着：“我能说天底下永远说不完的话。单凭这两点，你们就比不过我！哈哈！我才配当这主宰你们的老大、大哥，你们一个个呀，都不配。”

“鼻”呼哧呼哧直喘粗气，拍拍胸脯说：“都是些雕虫小技！没有我，你们一个个都翘辫子了，等你们翘辫子了，看还怎么和我斗。呵呵，咱们也不争了，就让我做老大吧！”

他们四兄弟就这样争论不休，可还是争不出什么结果。

有一天，他们的小主人欢欢带着他们出去散步。谁知，他们集体罢工。“眼”一直闭着，害得小主人撞到了一棵树上，头破血流，弄的“鼻”也流血了。“鼻”因此停止了工作，所以小主人被送到了医院抢救。

这时，大脑爷爷意味深长地说：“你们的小主人受伤了，你们也不好。‘眼’也花了，‘耳’伤痕累累，‘口’也吃不下饭，‘鼻’直流鼻血，你们这是几败俱伤呀！这事

不都是你们争功造成的后果吗？你们每个人都有自己的长处、优点，每个人的优点又不同，不论怎么争都争不出结果的。有句话说得好，团结就是力量！只有你们齐心协力，小主人才更加欣慰，伤口才痊愈得更快。”

“眼”、“耳”、“口”、“鼻”听了都羞红了脸，无地自容。

从此以后，“眼”、“耳”、“口”、“鼻”各司其职，团结合作，小主人也恢复了健康，过上了幸福的日子。

这则寓言故事听起来很简单。让我们仔细分析一下故事当中这个“组织”，也就是“脑袋”上发生的事件。

“脑袋”这个小组的目标，应该就是为了大的组织——“小主人”服务的。“脑袋”上“眼”、“耳”、“口”、“鼻”各个成员需要各司其职、齐心协力。最初这个组织的结构要素是合理的，人员、职位、职责、关系和信息各个要素都有明确的界定。“眼”、“耳”、“口”、“鼻”为组织的人员，其职位、职责、关系在上述各自表功的话语中都能清晰地看到：“眼”负责视觉，“耳”负责听觉，“口”负责味觉，“鼻”负责嗅觉。这是个典型的扁平化的组织，在“眼”、“耳”、“口”、“鼻”之间不存在职级的差异，他们是平级，都在“脑袋”的领导下。它们各自完成职责规定的任务，同时还需要一定的相互协调和信息交流。

但是在运行过程中，组织的“协同”出现了问题。“眼”、“耳”、“口”、“鼻”几个成员各自认为自己功劳大，开始争功。先是各自自吹自擂，最后竟然演变成了互相斗气，躺倒不干。结果使整个组织陷入混乱，“脑袋”被撞得“头破血流”。组织遭受巨大损失不说，“眼”也花了，“耳”伤痕累累，“口”连饭也吃不下，

“鼻”直流鼻血，组织中的每个个体都受到了很大的损害。

成员在组织中有不同的分工，这种分工有时无法分清谁更重要，或是谁的贡献更大一些。我们能从上面的分析中看出，组织需要不同的成员共同努力。而组织中的各个成员也是各有长处的，只有全体成员都能在组织中各司其职、团结合作，才能良好地完成组织的任务。

如寓言中讲述的那样，组织中的各类人才，有些人会过于看重自己的岗位以及自己对组织的贡献，因此居功自傲。这类人对于组织整体的团结来说是不利的。《三国演义》中有个著名的谋士许攸，其计策很是有效，屡屡给曹操帮上了大忙。但是最后许攸却在曹营中落得个身首异处的下场，很是值得我们深思。

案例 1.1.2

切勿高估自己对组织的重要性和贡献——“许攸之死”

许攸，年轻时与曹操相友善，后来成为袁绍帐下的谋士，多次为袁绍出谋划策均不被听从，他深感不满。官渡之战之际，许攸因家人犯法被收治而投奔曹操，提供了重要情报，并为曹操设下偷袭袁绍军屯粮之所乌巢的计策，结果曹操大获全胜。

《三国志·魏书》记载：及后得冀州，攸有功焉。攸自恃勤劳，时与太祖相戏，每在席，不自限齐，至呼太祖小字，曰：“某甲，卿不得我，不得冀州也。”太祖笑曰：“汝言是也。”然内嫌之。其后从行出邺东门，顾谓左右曰：“此家非得我，则不得出入此门也。”

许攸因自恃其功而屡屡口出狂言，轻视曹军将士，终因触怒曹操而被杀。

许攸是《三国演义》里的一个悲剧人物。这个人物开始并不得志，好不容易在袁绍手下找了份工作，可是又因家人犯法受到牵连，不得不跳槽跑到曹操那里去了。按说他是个很聪明的人，出谋划策多算胜，但是最后却落得个被稀里糊涂杀掉的命运，不得不令我们深思。

许攸屡次为曹军及其领导者曹操出谋划策，并且获得了曹操的表扬。在他心里，组织和领导算是欠下他的情了，由此他居功自傲，轻慢辱人，居然不把领导放在眼里，直呼曹操的小名“阿瞒”，这种行为属于大不敬，有辱领导者在组织中的威信。此外，不仅在领导面前，面对其他同僚许攸也是经常乱说话，自吹自擂，不把组织中的其他人放在眼里。尽管此时曹操没有动怒，也笑颜作答，但是却为他日后的祸患埋下了伏笔。

常言道，“福兮祸之所伏”。许攸本是有功之臣，很快就变成组织中领导和其他员工都暗暗讨厌的人了，好事情很快就转化成为坏事情。诸将因许攸如此无礼狂妄，都忿忿不平。等许攸遇许褚于东城门，又耐不住旧事重提：“你们没有我，能这样出入此城门吗？”许褚愤怒地驳斥道：“我们千生万死，身冒血战，才夺得城池。你怎么胆敢这样夸口呢！”但此时的许攸不知死活，回骂道：“你们都是匹夫，没有什么了不起。”结果许褚大怒，拔剑把许攸杀死。

且看曹操对许褚杀许攸的反应。许褚杀了许攸，提头来见曹操：“许攸无礼，我杀之矣。”曹操说：“许攸与吾旧交，故相戏耳。”曹操深责许褚，令厚葬许攸。许褚只被曹操“深责”，没人为许攸偿命。许攸被许褚砍头，一条性命，等同蝼蚁。

让我们反思许攸被杀的缘由和其背后为人处世的道理。在获得领导表扬的时候，无论你的贡献有多大，面对领导者的夸奖，一定要谦虚谨慎。许攸之死就是个典型。

曹操把功劳归给许攸，那是在跟许攸客气，同时也是表明领导者是个心胸宽广之人，能够不独揽功劳。可是许攸却没有分寸，直呼领导者的小名。曹操一笑，其中意味深长，也就是笑许攸不懂事儿，不知道轻重。如果许攸聪明些，就应该明白了，至少应该从曹操的一笑中悟出些什么来。可是，许攸就是这么没脑子，他还以为人家曹操喜欢他、仰仗他呢，继续任性无理，甚至激起曹军的众怒，最终惹来了杀身之祸。

组织成员不能总把自己对组织的功劳挂在嘴上，在组织中要多做事，用行动来说明问题，公道自在人心的效果会更好；再有，若是由别人来提到自己对组织的贡献，也比自己一遍遍地到处炫耀自己的成绩效果更好。

历史上因“持功自傲”而落得杀身之祸的大有人在，一定要引以为戒。在现代的组织当中，虽然不会出现杀身之祸这么严重的后果，但是这种行为在组织中往往也是大忌。组织是铁打的营盘，不能太高估自己对于组织的重要性，和曾经对组织立下的汗马功劳。组织喜欢做事的人，踏踏实实地把事情做好，组织会给你应得的回报。长远地看，个体的努力和付出一定会有回报，天道酬勤。



（二）组织因目标而存在

组织为何而存在呢？答案很简单，组织因目标而存在。任何一个组织都是为一定的目标而组织起来的，目标是组织存在的最重要