

GAOJIXIAO RENSHI
DE SHIGE GONGSHI

来自数千家企业的一线调查报告
案例与故事诠释的市场工作法则

高绩效人士 的十个共识

彭 龙/著

达成工作共识 实现组织目标
解除职场困惑 成就辉煌人生

新 华 出 版 社



G AOXIAO RENSHI
DE SHIGE GONGSHI

来自数千家企业的一线调查报告
案例与故事诠释的市场工作法则

高绩效人士 的十个共识

彭 龙/著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效人士的十个共识/彭龙著. —北京: 新华出版社, 2010. 6

ISBN 978 - 7 - 5011 - 9273 - 1

I. ①高… II. ①彭… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 103759 号

高绩效人士的十个共识

作 者: 彭 龙

责任编辑: 贾允河 王晓娜

装帧设计: 李尘工作室

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

照 排: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

印 刷: 北京新魏印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm

印 张: 16.75

字 数: 230 千字

版 次: 2010 年 7 月第一版

印 次: 2010 年 7 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 9273 - 1

定 价: 32.00 元

温馨提示: 本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至: 13651277005

本社图书策划中心诚征品位畅销选题 发邮件至: xhze@xinhuanet.com

购书热线: 010 - 63077122 中国新闻书店购书热线: 010 - 63072012

图书如有印装问题请与出版社联系调换: 010 - 63073969

前 言

（一）职场发展三阶段

王国维先生说人生有三种境界：“古今之成大事业、大学问者，必经过三种之境界：‘昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路。’此第一境也。‘衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。’此第二境界也。‘众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。’此第三境界也。”

职场也是如此，也有三个认识阶段。第一阶段是“问题都是别人的”：对于工作中的很多事情都看不惯、很不适应，认为问题都是外部环境和别人造成的。第二阶段是“问题是双方的”：工作有了一些得失感悟后，慢慢地适应了环境，有些时候是为了生存和发展而被动适应的。第三阶段是“问题都是自己的”：认为自己是一切的根源，此时已完全适应并融入了环境，职场发展进入了一个崭新的阶段，终将成就一番事业。

在服务企业的过程中，常常有员工对我说，领导“凡事只讲结果而不考虑实际工作条件”、“过分强调执行力”、“管理方法简单粗暴”、“要求太高”，甚至觉得领导不可理喻。

而企业的领导和我讲的更多的却是下属“责任心不强”、“执行力差”、“保证不了工作结果”、“工作主动性不强”、“团队意识不强”、“员工职业化素质低下”、“下属听不懂自己说的话”以及“上下级难以沟通”等。

为什么会这样？

原因很多，其中一个重要的原因就是：彼此对于什么是工作、工资、责任、上级、下级、目标、组织、沟通、职场等，有着不同的定义与理解，没有达成共识，甚至是大相径庭。即使是对于同一个人而言，不同的时间和场合，他们的理解也有可能是完全不一样的。

这些工作共识看似简单却蕴涵着深刻的职场规则和潜规则！

正是这些工作共识决定着职场人的不同命运，同时也左右着一个组织的绩效。同样，员工的困惑也多源于此，上级与下级的沟通不畅也多源于此。而当上下级就工作的各个环节达成共识以后，就会为实现员工、组织、客户、家庭以及社会的多赢局面奠定一个良好的基础。同时，当大家再有困惑的时候，对照这些工作共识就知道困惑与差距在哪里了。也就容易步入职场发展的第三个阶段了。

（二）目标与方法的困惑

职场故事一：完不成任务依旧理直气壮

一次，我给一公司讲课前，董事长对我说：“彭老师，您要好好给我们的员工讲讲课，我的话他们常常听不懂、听不进。每次我和他们讲要多想解决问题的办法，他们总是说我目标设定得太高，要求太高。”而这家公司的一位高管却这样对我说：“彭老师，您问一下公司哪个人能听懂他的话？要是大多数人都听不懂他说的话，大多数人都完不成工作任务，那您说是老板的问题还是员工的问题？”

德鲁克大师说：“和任务本身相比，自己是多么的渺小，要甘当任务的‘仆人’”。下级有资格与上级讨论完成任务的方法、有资格向上级索要完成任务的资源，但是，下属是没有资格拒绝接受上级下达的目标的，是没有资格让上级降低工作目标的。

职场故事二：计划成了公司的儿戏

一次，我以企业顾问的身份应邀参加一家民营企业的中层领导干部年终述职会议。会上，人力资源部的经理说：“公司年初确定要招聘三个部

门的经理，我按时招到了，可是，总经理说不合格，后来，我们部门又连续招了三次，最后终于算是过了关。可是，在六月份，公司又决定再招聘两名分公司的经理和十余名管理、技术人员，由于时间紧，同时又是公司临时追加的招聘计划，所以我们没有完成招聘任务。而公司却据此认为我们部门没有完成年度招聘计划。对此我很不服气！我想问，计划改来改去，却说我们部门没有完成任务，请问，公司计划的严肃性在哪里？公司考核制度的公平性在哪里？”

听了她的话，我一时竟有点语塞！心想计划本身只是一个工具而已——是为了达成公司目标的一个工具，年中修改是很正常的事情，难道眼看着我们的计划出了问题不去修改，就是维护了计划的严肃性吗？

（三）上下级沟通的困惑

职场故事：我说的不会有错

一家汽车制造厂的模具坏了，一个高级技术人员反复修理也没有修好，于是，厂领导决定派他回总部修理。可这位高级技术人员却坚定地说：“我说修不好就是修不好，拿回总部也修不好。我不去！”无奈，厂领导只有派其他技术人员到总厂去修理。结果不幸被他言中，没有修好！于是，那位高级技术人员找到厂长愤愤地说：“怎么样？！我说修不好吧，可你就是不听，非要拿去修……”

类似的例子我遇到了很多。根据我的观察和分析，一般而言，对于上下级之间的沟通冲突，上级在沟通方式上出现的问题多一些，而说的内容大多是对的，下级的工作理念出现的问题常常多一些。

（四）单位人与职业人的本质区别

单位人与职业人格格不入

计划经济时期，企业职工以及公务员都是“单位人”。单位对职工以及公务员的生老病死都肩负着责任，而自己却不一定对单位以及工作负责任。因此，“端起碗吃肉，放下筷子骂娘”竟成了维护自身“合法权益”

之举。这种观念不仅仅存在于曾经在国有企业以及政府部门工作的人身上，同样存在于当今很多年轻的职场人士的观念中，只是表现形式发生了变化而已。比如，没有工作绩效照样理直气壮，工作中借口一大堆，目标感极其淡薄等，这些都是“单位人”观念的新的表现形式。

市场经济要求职场人士（包括老板）以及公务员都要做“职业人”。职业人就是对自己的工作与职业负起责任，不管在哪里工作都要对自己的言与行负责任，对工作绩效和结果负责任，同时，自己的言行无论在哪里都能经得起单位、客户以及道德、法律的检验，并最终靠自己的职业化素质与能力来对自己的生老病死以及人生理想肩负起责任。

而狭隘的职业化是对单一单位或老板负责任，人在单位就对单位和老板负责，一旦离开原有单位或稍有纠葛就丧失应有的职业道德。比如，把单位或企业信息、知识产权等统统明目张胆或私下据为己有或剽窃他用。

（五）大学生就业的盲区与误区

同样的道理，为什么很多的大学生难以找到合适的工作，即使找到了工作也会很快跳槽或被辞退呢？

其中一个重要原因就是大学缺失了一门课程，这个课程就是《职场学》。基本没有哪一所大学能系统、明确地告诉大学生什么是择业、职场、职业、岗位、上级、下属、公司、客户、市场、产品、工作、工资、目标、责任、沟通、绩效、手段、成功、失败、付出、回报、家庭、社会等市场化的定义与要求。

他们是带着一大堆的专业知识，同时又背负着一大堆的职场认知误区来到社会上的。学校没有教，公司和单位一时也教不完或教不了，学生以及入职多年的职场人士只能从实践中去学，说得确切些就是从自己的职场教训中学，跌一跤学一点，再跌一跤再学一点，都是用自己的血汗和职业生命学来的一点职场理念和知识，实在是事倍功半。这就使得上级和下级、劳方与资方、企业和客户等各个方面的无谓冲突在所难免。

作为专业讲师与管理咨询师，我在管理培训行业已经有十个年头了。10年来，我和我的团队服务过的企业数以千计，其中主要是民营企业以及国有大中型企业。期间，我们有机会直观深入地感受着企业与员工的现状、问题、困惑以及需求等，收集了大量鲜活的案例，通过系统、科学地分析研究，发现了职场人士的一些困惑和特点，从中归纳出了职场人士卓有成效的十个工作共识。

作为企业的经营者，我自己的企业也已经走过了八个年头。这期间，我更加能够从一个老板，特别是中小型企业老板的角度体会公司、员工、客户以及市场等的关系与困惑。

这将是一本提升公司绩效、达成组织目标、改善上下级关系、和谐劳资关系、畅通职场人士职场发展的畅销书。我更希望它成为一本职场工具书，当我们遇到职场困惑时，拿出来看一看，去梳理和修正我们的职场工作理念和思维，让我们少走弯路，当我们做得好与不好时，都可以从中找找“自己”、找找依据。

以下三个要求是阅读本书的主线，也是一个卓有成效的职业经理人必须要恪守的职场规则：

1. 工作目标永不变而方法可万变
2. 让组织愉悦
3. 诚信

问：假如不能同时做到这三条怎么办？

答：请参照以上三条。

希望这本书对企业、政府的各级管理者、在校大学生以及同行有所帮助和借鉴。不对之处，恳请广大读者、企业家、专家以及同行不吝赐教。

彭 龙

2010年1月于北京

目 录

第一章 思维共识：对待工作要用“结果思维”

社会交往要用逻辑思维	(3)
职场胜出要用“目标人”思维	(6)
对待工作要用结果思维	(12)
面对客户要用效果思维	(24)
超越经验要用创新思维	(33)
和谐亲情关系要用心思维	(40)
利益性思维是人类的基本思维方式	(43)
我是一切的根源	(45)

第二章 目标共识：目标不变方法变

工作目标不可变而方法可万变	(51)
工作就是围绕目标把做得好与做不好的工作都做好	(54)
彻底锁定目标，自会有无穷的方法	(57)
清晰做事的最终目的就会事半功倍	(60)
阶段目的是为最终目的服务的	(63)
工资来自绩效而非工作时间	(66)
知识和文凭都是为达成目标服务的	(69)

第三章 领导共识：完成任务是领导的天职

领导就是引领团队达成组织目标的人	(75)
------------------------	------

领导必须对产生绩效负责	(82)
领导要让下属的能力更上一层楼	(85)
领导要给下属树立榜样	(90)
领导要肩负起一切责任	(92)
统御权成就领导魅力	(95)

第四章 下属共识：谁对最终结果负责任就听谁的

下级绝对服从上级是职场常识	(105)
谁对最终结果负责任就听谁的	(109)
让组织愉悦是下属的重要工作职责	(115)
站在组织的立场上去维护下级的利益	(127)
“让奖代过”是组织要求	(130)
体谅领导的决策“失误”	(132)

第五章 沟通共识：听懂与知道都是为做到服务的

判断不等于事实	(137)
像关注动机一样关注沟通方式	(141)
沟通的效果是由听者决定的	(145)
听懂与知道都是为做到服务的	(152)

第六章 行动共识：永不放弃才有可能达到目标

立即行动是产生绩效的最佳途径	(161)
解决问题而不是上交问题	(163)
知道做不到等于不知道	(167)
奋战到老天爷出手相助的那一刻	(170)

第七章 责任共识：站在系统责任高度履行岗位责任

所有岗位责任之和等于系统责任	(175)
----------------------	-------

履行岗位责任是手段	(178)
履行系统责任是目的	(180)
责任心让我们在职场走得更远	(183)
 第八章 时间共识：时间管理的核心就是时间结点管理	
时间管理要以工作目标为导向	(189)
时间管理的核心就是时间结点管理	(192)
明日事今日毕	(194)
 第九章 组织共识：把维护组织利益奉为自己的最高职业准则	
原则是最基本的工作要求	(199)
组织只能有一个声音	(203)
把维护组织利益奉为最高职业准则	(206)
组织意味着平台、机会、港湾、圈子	(208)
做团队风气向上的动力源	(213)
做团队风气向下的止损点	(216)
 第十章 职场共识：成功者就是最后一批放弃的人	
做智慧之人不做聪明之人	(225)
选择向上的工作与生活圈子	(228)
小我小人生、大我大成就	(232)
成功者就是最后一批放弃的人	(239)
感恩是职场初级文明	(244)
做一个负责任的人	(246)
 参考文献	
后 记	
(248)	
(250)	

第一章

思维共识： 对待工作要用“结果思维”

社会交往要用逻辑思维

职场胜出要用“目标人”思维

对待工作要用结果思维

面对客户要用效果思维

超越经验要用创新思维

和谐亲情关系要用心思维

利益性思维是人类的基本思维方式

我是一切的根源

人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力^①

^① 稻盛和夫．活法．林慧茹译．北京：东方出版社，2009.

社会交往要用逻辑思维

逻辑思维是一把双刃剑，它在使我们清醒的同时也让我们越发糊涂。

题 记

逻辑思维是人类的一种基本思维方式。然而讲道理、讲逻辑只不过是一种手段，而不是目的。我们的目的是通过讲道理、讲逻辑而使我们的社会变得更加和谐，企业变得更有绩效，职场变得更加坦途，家庭变得更具亲情。否则这样的逻辑又有何用？

然而，一些人常常把逻辑思维用到工作、客户、家庭以及国家等方面，这样一来就有可能陷入“逻辑”的怪圈和误区。

三七不等于二十八

张三说“三七二十八”，李秀才说“三七二十一”。两人由面红耳赤的争执升级到拳脚相加，遂被众人扭至县衙。

击鼓升堂，县官端坐：“何为？”“明明是三七二十一，这厮非说是二十八，故争执。”“老爷明察，就是二十八呀！”争执再起。见此，县官大喝：“将李秀才这糊涂蛋重仗二十一！”众人面面相觑之际，李秀才的屁股已生出朵朵红花。

有好事者不解，遂问原因何在。县官大笑：“哈，张三连三

七二十一都不知，打他何用？为此等小事扰民扰官，岂不该打？”

很多人都是讲道理、讲逻辑的高手，然而，工作和生活中的很多事情常常是用道理和逻辑都解释不了的！

逻辑思维误区

- ※ 对待工作用逻辑思维而不用结果思维。比如，没有目标和绩效导向地就问题讲问题，就借口讲借口。
- ※ 对待客户不用效果思维而用逻辑思维。比如，不顾客户最终需求地就产品讲产品，就标准讲标准，就制度讲制度。
- ※ 凡事就逻辑讲逻辑，不看对象、不分场合。
- ※ 把逻辑当成目的，而不是当成工具。
- ※ 逻辑思维凌驾于亲情、友情以及工作之上，当逻辑与亲情、友情以及工作相冲突时，放弃亲情、友情以及工作，而坚守逻辑。
- ※ 认死理。

那么，除了逻辑思维外，还有哪些思维方式呢？这些思维方式又应该用在哪些方面呢？除了社会交往要用逻辑思维外，本章我要重点陈述的是：

- ◎ 职场胜出要用“目标人”思维；
- ◎ 对待工作要用结果思维；
- ◎ 同事交往要用情商思维；
- ◎ 面对客户要用效果思维；
- ◎ 超越经验要用创新思维；
- ◎ 对待家庭要用心思维；
- ◎ 利益性思维是人类的基础性思维；
- ◎ 面对冲突和矛盾要告诫自己：我是一切的根源。

假如我们按照上面的不同思维方式来思维，就有可能发生以下情况：

我们的职场会有更多的发展机会以及更大的成就；

我们的工作绩效会大幅提升且付出不一定会增加；

我们的上下级沟通会非常畅通且工作关系越来越融洽；

我们的同事关系会变得融洽且为自己职场带来更大的发展机会；

我们就会让客户成为忠诚的客户并主动为我们介绍新客户；

我们的劳资关系会更加和谐；

我们的思维会大大超越我们固有的局限以及经验，把不可能变成可能且让我们的经验更加有用武之地；

我们的社会交往会变得更加理智且彼此和谐共处；

当我们认为“我是一切的根源”的时候，我们的人生就会企及一个比较高的境界且我们的身心会有一个积极正面的生活状态和人生收获。

当我们对待工作不用结果思维，对待客户不用效果思维，超越经验不用创新思维，同事交往不用情商思维，和谐亲情关系不用心思维，而全部改为用逻辑思维（甚至用情绪思维）时，就有可能发生以下情况：

我们的工作会变得没有绩效且理直气壮；

我们的客户服务会变得践踏客户的基本权益且认为客户不可理喻；

我们的思维会变得僵化且认为别人都是在妄想；

我们的职场生存环境会变得很恶劣且认为别人（特别是领导）总在和自己过不去。



不懂道理是无知，懂道理是职场常识，而凡事只讲理是无知加缺乏职场常识。

从只讲理到“不讲理”是一种职场智慧，也是人生智慧。

职场胜出要用“目标人”思维

痛苦一方面割破了你的心，另一方面掘出了生命的新水源。

——罗曼·罗兰

1. 职场人士要学做目标人

职场有两种人：一种是目标人，一种是自然人。目标人始终以维护组织的利益与目标为自己的最高职业准则，自己的喜怒哀乐是由目标控制的。而自然人的取舍完全是根据自己的喜怒哀乐以及个人利益来决定的，目标是由自己的喜怒哀乐决定的。

抗震救灾的军人、航天英雄表现出来的职业精神，就是一种目标人的具体体现。为了人民的利益，为了祖国的荣誉他们可以付出生命的代价。

个人的意愿与情趣取向服从职业要求是对每个职业人士的基本要求。

领导要做目标人

一次，我们给一家民营企业做管理咨询服务。那天我们双方的会议持续到了后半夜，这时，该公司的总工程师可能是有些不耐烦了，就插着耳机听起了音乐，不知不觉中他就随着音乐哼了