



★ 世界500强企业最重视的员工品质 ★
★ 造就优秀企业和员工的黄金法则 ★

共事

聪明工作的智慧和办法

共通

侯东◎著

具有“共事共通”的品质，既不是为了公司，更不是为了上司，其最大的受益者是你自己——为自己赢得一份杰出的“简历”，它将使你永远拥有工作的市场，而这才是职业人士最大的保单。

团队培训
进阶读本



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





世界500强企业最重视的员工品质 ★
★ 造就优秀企业和员工的黄金法则 ★

共事共通

聪明工作的智慧和办法

侯东◎著

GONGSHI
GONGTONG



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

那些被公认为杰出的职业人士的绩效总是比其他人高出许多，他们特别的做事方式和与人共事的方法总让人们钦佩。他们是如何做的？他们又是凭着怎样的工作理念获得杰出的工作评价的？答案就是：每一个意欲在竞争中获得成功的组织和个人，都应重拾一种崭新的工作观，这种工作观就是建立在“整体第一”之上的“共事共通”的理念。“共事共通”是对种种职场法则、策略和方法的更全面、更具本质意义的理念升华，它回答了个人应该如何表现才能在组织中获得成功以及价值最大化的问题，它将使追求卓越的职业人士达到他们真正的“目标”。

从某种意义上说，“共事共通”是所有企业职员在组织中赢得成功所必备的一种智慧资本。

图书在版编目（CIP）数据

共事共通：聪明工作的智慧和方法/侯东著. —北京：机械工业出版社，2005.1

ISBN 7-111-15697-8

I. 共… II. 侯… III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 123076 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：赵泽祥 责任校对：肖新民

责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

850mm × 1168mm $1/24$ · 5.166 印张 · 2 插页 · 110 千字

定价：16.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话（010）68993821、88379646

68326294、68320718

封面无防伪标均为盗版



共事共通

坚强有力的同伴是事业成功的基石，不论哪种行业，你的伙伴既可把事业推向更高峰，也可能导致集团的分裂。

——美国美孚石油公司创始人约翰·D·洛克菲勒

企业组织最重要的莫过于全体员工忠心地参与作业。而我相信，这项目标不是参与董事会的少数员工代表所能实现的。在此所谓的“参与”必然是全面性的，涉及每一位员工和领导。

——英国原子能管理局前任局长约翰·锡尔

在实际的事例中我经常发现，不完善的企划由于得到工作人员的支持反而进行得比曲高和寡的企划更顺畅。

——美国通用汽车公司前任总裁莫菲

千万别说你是来解决“你们的问题”，而要说“我们一起来解决我们的问题”。

——英国礼南公司前任总裁理查·杜布森爵士

人的价值，除了具有独立完成工作的能力外，更重要的是具有和他人共同完成工作的能力。

——管理学博士利皮特



前言

福特公司前任 CEO 雅克·纳赛尔在描述 21 世纪他所致力塑造的员工时说：“他应该这样思考：‘我应该采取什么样的措施来使整个公司运作得更好、更迅速、花销更小？什么样的创新想法可以使我们真正得到成长？不仅在我自己所在的部门，对于其他部门或者区域也是如此。’”这是对“共事共通”最直接的解释。

作为一则崭新的工作理念，“共事共通”所要解决的问题如下：

- (1) 高效的执行从哪一步做起？
- (2) 如何解决执行任务时所面临的资源不足？
- (3) 追随者怎样获得施展抱负的机会？
- (4) 得到组织内各种势力支持的沟通原则是什么？
- (5) 杰出的职业人士是如何进行自我定位的？

.....

如果说，聪明工作意味着“你拥有什么不重要，重要的是你如何应用你所拥有的特质”，那么“共事共通”理念就是对每一位职场人士如何应用所拥有的特质的一个完美指南。

任何组织内，最后的成功者绝不是靠单打独斗走完全程，在大多数情况下，人们总是先寻找整体的价值取向，然后由此获得最佳表现的路径。这意味着个人的力量只有纳入群体的合力才能产生持续稳定的生命力。若非如此，任何人

的成功都不会如涛涛江水奔涌而至。

但是，放眼当今时代，似乎人人都走在赶考的路上。仔细观察不难发现，一种强烈的意在超越他人的心态正在膨胀。深圳一家中学在 55 周年校庆典礼上竟打出如此口号：“这里正在培养的是超越他人的那种素质。”在林林总总的商业组织中，大家最热衷的是排序比较，最关心的是不被他人的光芒所掩盖，最用力的是使自己从他人的立场里跳脱出来，最紧迫的是寻找出类拔萃的自我……不知不觉，人们放弃的是相比自我为大的整体的使命感。这的确是社会和企业必须给予关注和解决的问题。

前一段时间，我应邀到北京的一家文化公司做项目。在为期两周的调研中，这种感觉尤为强烈：如果管理者和员工只为超越他人而无视共有的立场，为了不被他人的光芒所掩盖而不惜践踏游戏规则，甚至轻易毁掉彼此间的团队关系，那么正常的企业运营就一定会出问题。

正如大家所看到的，在各行各业，从来不缺少品牌响亮、魅力十足甚至可歌可泣的职业猛人，但从来都缺少真正的以“共事共通”的职业理念规范自身的从业者。为此，我们付出了巨大的代价：强烈的自我意识正是自我失落的开始；不想被他人的光芒所掩盖，最终却逃脱不了被更宏大的整体使命淘汰的命运。在持续的职场竞争中，这样的例子不胜枚举。正是基于如此忧患，才激发了我撰写本书的冲动。

具有“共事共通”的品质在根本上并不是为了公司，更不是为了上司，这种基于整体利益的行为理念其最大的受益者是你自己——为自己赢得一份杰出的“简历”，它将使你永远拥有工作的市场，而这才是职业人士最大的保单。

本书初稿写完，我的女儿也降生了，力排众议起了个名儿，叫“意洋”。我希望她长大后，不仅得意职场，更要快意生活，过个洋洋洒洒的人生。

她有足够的智慧做到吗？

侯 东

2004 年 11 月

目 录

前言

1 杰出职业人士的五项工作策略 1

那些被公认为杰出的职业人士的绩效总是比其他人高出许多，他们特别的做事方式和与人共事的方法总让人们钦佩。他们是如何做的？他们又是凭着怎样的工作理念获得杰出的工作评价的？

前执行力 3

实际上，技术上的执行力再高明，并不证明执行成效的高超。事实上，在展现个人能力的时候，首先要确认的是，你的执行力是否符合整体利益的管理意图。杰出的职业人士在任务执行前，都会主动寻求做事的程序和方法，认真对待规章制度。他们从不将制度流程视作一种形式主义，相反，他们将其当作一种组织运作的礼仪，是一切执行者必须武装起来的“前执行力”。

整合资源 13

在解决困难的时候，很少有人具备所需的全部资源。执行任务的人可能只具备一小部分信息和权力，但除非有办法能够将剩余部分补齐，否则你的工作

将无法完成。杰出的职业人士熟悉那些让整体中所有人都增长价值从而使自己增长价值的举措，这种举措即是整合。特别是当你面临难以克服的困难时，整合就是去发现和创建一种让所有要素都产生动力并相互受益的状态，以此得到解决问题所需的不尽资源。

上行管理 27

很多畅销书教育从业人员严守追随者的角色，这些理念的重点在于服从上下级的分际，没有任何借口地接受命令，同时不对领导造成威胁。其实服从组织没有错，职场中的每个人都应主动积极地投入到对组织（包括主管）的成功有帮助的事，但该做什么及如何做，作为下级应该作出独立而有决定性的判断。这意味着他要从整体的使命出发，首先找到与上司共同行动的“球心”，并在此基础上，精明地施展自己的抱负——这一过程就是上行管理。

有影响力的沟通 40

一个人如果不能向他的同事、上司或客户传递有影响力的想法，那么他的能力将难以正面地呈现给大家，这会阻碍他事业的发展。杰出的职业人士都精通这样一个道理：人并不拒绝改变，而是拒绝被改变。所以，人们并不把沟通作为解决问题的关键，而是使用有影响力的沟通——他懂得对信息进行加工和整合——这需要一个人跳出自己的狭小圈子而以许多不同的角度来看事情：我的客户在想什么？怎么想？我的竞争对手的想法是什么？我的同事呢？我的上司和公司的股东又在想什么？

行业的自我定位 51

一般人认为自我定位的意义是从职务的角度出发——我是某企业的打工仔。杰出职业人士的工作策略则来自于另一种自我定位，他们不是从自己的职务出发，而是从整个行业的角度来定位自己——我是这个行业的一分子。这意味着他们即使顺利地完成了任务，仍然会以一种学术研究的高度不断审视着工作中的不足——跨越思维的舒适区，将自己的工作策略与行业变化的大趋势并轨。

这不仅开创了他们事业发展的方向，也使得他们在公司中的价值和地位迅速提升。

一枚钻石的诞生 63

五项工作策略虽然各有侧重，但却贯穿着一个不可分割的内核，正是这个核心的存在，杰出的职业人士才拥有了相比他人更具竞争力的个人价值。这个核心就是“整体第一”的价值观。今天，对于渴望成功的组织和个人来说，“整体第一”的价值观正如一颗未经切割的宝石。为使其成为一枚真正的“钻石”，为使其深隐于内的巨大价值释放出耀眼的光芒，我们选取了杰出职业人士的五项工作策略对这颗“宝石”进行专业的切割，而由此将产生一枚新的“钻石”，这注定是一则光芒四射的理念——一则不朽而杰出的工作观，这枚“钻石”就是“共事共通”。

2 共事共通 67

经由杰出职业人士的五项工作策略，我们将从“整体第一”的价值观中推导出一个具有深远意义的理念——“共事共通”。这个理念所揭示的将是如何改变你错误的做事方法以及如何与他人共事的真理。

拼图游戏 69

这是一个有趣的拼图游戏，它将给许多人带来豁然开朗的启示。无论是政府部门、事业单位抑或是商业组织，每一个人都将从这个游戏中看到，我们所一直推崇的某些行为准则和工作策略，将给组织内部带来怎样的困境。而游戏中所揭示的困境，要比在现实中看得更清楚。

筹码困境 73

拼图游戏的有趣之处在于它将使所有参加游戏的人都陷入到困境中。对于所有参加游戏的成员来说，因为陷入到既不能争第一，也不能不争第一的困境，整个集体将陷入到进退两难的犹豫与彷徨中。在无法达成认识上的一致性之前，组织的总体竞争力将在内耗中失去优势，而最后的失败将使全体成员失去任何可能获得的筹码。

共事共通 79

“共事共通”理念强调的是一种不朽而杰出的工作观。只有执著于这种理念的组织，才会根除以“出类拔萃”的心智假设所导致的组织与个人的成长极限，从而获得战无不胜的威力。“共事共通”所强调的正是一种难能可贵的互为整体的使命感。

另一个答案 84

拒绝“出类拔萃”，追求“整体第一”。

3 决定个人价值的关键 91

当我们讨论“杰出员工与普通员工究竟有什么不同”的时候，事实上我们是要弄清这样的问题：为什么有些人不乏技术上的专长，但皓首穷经仍然无法实现自身的不凡价值；而另一些专业技术相当的人，却能够被组织推举为杰出，最后干出了一番不凡的事业？事实上，杰出表现的原因并不在于你拥有什么，而在于你如何应用你所拥有的特质。

重拾信念 93

为什么优秀愈会陷入自身的成长极限而错得离谱？为什么在我们的专业能力获得市场认可后，顾客的问题并未减少？为什么个人的成功总是难以通过组织成功的检验而使一个个宏大的战略一一落败？每一个意欲在竞争中获得成功的组织和个人，都应重拾一种崭新的工作观，并将这种工作观转化为一种不假思索便直接行动的本能。这种工作观就是建立在“整体第一”之上的“共事共通”的理念。

什么是决定个人价值的关键 106

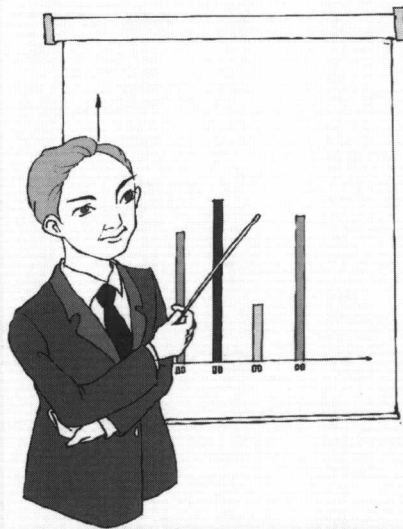
当我们说一个人很“杰出”，我们并不是在指他一流的专业技术，而是指他是否具有经由整体利益所刻画的职业精神，这正是决定个人价值的关键。而所谓的职业精神正是由“共事共通”的理念所描述的：工作的目的不仅是为了钱，为了兴趣，更为重要的是，我们的成就来自于组织整体的合力——你要依据组织的整体目标进行自我管理、自我评估和自我定位——在整体成功的基础上寻找个人的成功与价值，这是杰出的职业人士之所以杰出的全部秘密。

GONGSHI GONGTONG

1

杰出职业人士的五项工作策略

GONGSHI
GONGTONG





前执行力

一粒细微的沙粒进入贝壳柔软的胚中，受到刺激的贝不停地分泌出钙质将沙粒层层包裹，历经天长地久，终于形成一颗价值不菲的珍珠。

组织中的人也应如此。

你必须认识到组织中那些统一人们行为和思想的内核。这个内核

看上去也许粗鄙如一粒细沙，也许华美如一粒真金，但无论是什么，你必须找到它，围绕它去释放你的激情和创意。

只有这样，你才会与这个组织融为一体；也只有这时，你的才智才会被你的组织所承认。

很多人常常误解执行，以为执行就是目标明确后，放手大干。

执行应该决不仅仅是针对考核表上的那些绩效目标。执行中最重要的是：在展示你实力的同时做到符合整体利益的管理意图，这意味着你必须将“自我”隐藏在程序、流程和组织文化的背后。

只有先确保做正确的事，才能确保高绩效地执行。

辛越和李俊在进入这家IT产品公司的销售部时，两人的背景相似：都是国内著名大学毕业，两人都很勤奋，都曾经在相关企业作过实习，而且都获得了相当好的实习考评。

公司高层以销售为中心，将销售部视为顶梁柱，对这个部门的新进人员也

自然希望有加。然而，在刚进公司的两个月里，辛越和李俊却采取了截然不同的态度面对自己的工作。

上午时间，他们被公司安排上销售培训课。下午则参与一些部门工作的讨论并听取老业务员对业务跟踪的汇报。在这段时间里，辛越的表现相对活跃。因为他并不满足这种轻松的培训时光，他所追求的是上班伊始就立即投入工作的感觉。在当时的日记里，辛越曾对自己有三项要求：第一，在短时间内显示出自己对业务的熟练程度；第二，表现出优异的与人沟通的能力；第三，呈现强烈的学习欲望。

从某种意义上讲，辛越的想法并没有错，但因为辛越所关注的目标无一不是个人优点，也因此为自己制造了走入误区的路径。

辛越在校时就看过不少营销类的书，因此，在与老业务员的交流中，常常以辩手的角色与人对垒。辛越也经常向自己的上司——销售部长了解部门即将实施的大动作，并申请可以参与的具体环节。有一次，辛越从部长那里得到这样一个消息，公司因为注册名的缩写与一家美国驻华公司相重，所以公司正酝酿一个“更名”的广告方案，但具体策划还没有着手。辛越没有把这个消息当成与自己无关的事。他像对待毕业论文一样开始收集资料，不断思考这一更名广告对于公司的意义。为此，他连续加了两个礼拜的班，由起草到深化，反复修改。

十天的培训期很快过去，辛越并没有因为给自己添加的一份“额外工作”而耽误指派给他的各种工作，而是被安排什么就做什么，并力争做好。

这时发生了一件令辛越很沮丧的事。

公司要在办公大楼外制作一个巨型霓虹灯广告牌。但不知为什么，领导将这一任务交给了与辛越同时进入公司的李俊，而没有交给辛越。

这时的辛越并没有反思自己初到公司给同事留下了什么样的印象。相反，他暗下决心，一定要让同事们看到自己在能力上不会输给任何人。他把精力更多地集中到了广告策划书的准备上，他认为这是一次非常好的表现机会。

辛越记得当时的想法是：“最重要的，我要脱颖而出。”

公司终于把更名问题放到了日程。就在公司上层将要讨论更名方案的前一

天晚上，辛越开了一宿的夜车，他完成了更名广告策划书的全部细节。

在讨论公司更名方案时，总经理和销售部长的意见不统一，总经理主张在一家全国性的有影响的专业大报上刊登征名广告，部长主张在地方日报上刊登征名广告。辛越非常赞同总经理的主张，当时他急欲促使总经理下定决心，所以就把设计稿拿出来给总经理看，征求他的意见。总经理看后说：“可以，抓紧办吧。”当天散会后，辛越马上开始与一家全国性报社的广告部联系，经过几番讨价还价，最后确定了广告的版面、上报时间、广告周期和费用支出。办完一切，辛越想把一切汇报给总经理，但总经理不在公司。辛越怕耽误时间，就把谈判结果跟部长通了气。部长是不赞成在全国大报上做这个广告的，但因为总经理已经表态，也没说什么，只对辛越表示了一句“行”。于是辛越马不停蹄将自己的设计稿用特快专递寄出。

三天后，辛越收到报社寄来1.5万元广告费用的优惠价格1.35万元的发票。辛越将发票交给部长，部长让他交给总经理。当辛越将发票交给总经理时，总经理竟出人意料地责备说：“谁叫你去办的？”

总经理最终也没有在发票上签字。辛越不知所措地从总经理办公室出来，气愤地抱怨总经理出尔反尔，却不知该如何善后。

而被销售部指派做灯箱广告的李俊的遭遇如何呢？

一开始，就灯箱广告的费用问题，领导在会上说：“我们准备拿出100万元。”在李俊与广告公司联络后，董事会又认为不妥，就修正说：“100万元太多了，50万~60万元就够了。”半个月后，又削减说：“做个10万元左右的就行了。”最终，董事会因为财政困难取消了这个项目。

虽然上层在李俊面前一再改口，但李俊却没有因为事情的反复无常而遭遇像辛越那样的尴尬。原来，按公司程序，广告支出一项先要由销售部从广告代理商处得到支出预算额，再将预算作出书面申请交由财务部计算审核。财务部审核计算无误，再报经总经理批准。一经批准便由财务人员直接和广告代理商作支付交结，到了这一环节已经不关销售部人员的事了。之所以有这样的流程，是为了避免广告支出资金受销售部单方面经手而导致人为干扰。

李俊在接受灯箱广告的任务时，严格按流程办理。在总经理没有对财务支

出申请作最后签字的情况下，他始终没有与广告制作商作最后的拍板，而是将支出预算申请上报给了财务部。虽然董事会最后取消了计划，但李俊却避免了让参加投标的广告公司对自己恨之入骨的后果——以为李俊对他们开空头支票，让他们绞尽脑汁你争我斗，结果却是竹篮打水一场空。按程序做事使李俊把广告公司与自己、自己的公司三者间发生交恶的可能降到了最低点。

在同一时间进入公司，李俊被同事认为老练稳重，而辛越却被认为有点“叫不准”。这是因为李俊进入公司以来的表现与辛越有着根本不同。李俊从进入公司的第一天，并没有像辛越那样活跃地寻找表现自我的机会，他把注意力放到了工作模式和工作方法的寻找和熟悉上。他首先向上司确认工作方向，之

