

第一部分 工作策略篇

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一家生产力研究中心通过对全美的世界五百强企业多年的研究发现：要成为一名高效杰出的员工，并不需要高智商、良好的心理素质和完美的社交技巧，而在于需要改进自己的工作策略。这几乎是一个出人意料、令人吃惊的结论。然而，这是一个极有价值的结论。每一名员工，凭此都可以成为一名优秀工作者，都能发挥出巨大的潜能。研究中心的结论再次提示人们：绝大部分员工并不了解自己具有的真实潜力，对自己的能力发挥只是很少的一部分，他们没有掌握高效工作策略。

这个结论是鼓舞人心的，这表明这个研究结果将有非凡的意义。将有可能极大乃至彻底改变许多人的命运，给企业和员工都能带来巨大的利益。它让人们认识到通常被认为是聪明能干、敢于冒险、受人欢迎等因素造就了优秀员工,其实是错觉,这种优秀更不是与生俱来的，而是后天发展、培养所得。那种被人们关注，被普遍认为是造就优秀员工的优秀因素并非是真正的原因，任何人只需通过改进工作方法就可以成为优秀的工作者。

研究中心长期的致力研究，投入了数千小时与优秀职员详细面谈和跟踪观察、背景分析，终于掌握了他们的关键行为。这些日常的关键行为具有普遍的意义，正是这些行为造就了他们的卓越绩效。

现在，在全美的众多企业中，都在贯彻这个工作策略模型。几乎百分之百受培训的员工提高了生产力。部分表现一般的员工的生产力奇迹般提高了 5 倍。这个工作策略模型按其基础性

和重要性次序分为十条：

一、确立进取目标并具有工作主动性。

二、建立工作的人际支持网络。

三、建立开放的自我管理模式。

四、形成宏观视野和具有洞察力。

五、建立解决问题的模式。

六、掌握专业知识和技能的提升要领。

七、做凸现主动性的下属。

八、理解团队内的隐型领导关系。

九、了解公司的组织和团队运作方法。

十、掌握日常工作技巧。

以下的各节将对这套工作策略展开全面的阐述。

第一章　确立进取目标并具有工作主动性

这种目标和工作主动性几乎能决定一个员工能否成为一名优秀工作者，它也是最能体现优秀工作者和普通员工差异的一点。一个想做出类拔萃的人，有在职场谋更大发展的追求目标，他就有了在职场发展的基础、自我完善的基础。它也是一名员工能否形成或掌握一套工作策略的基础。

然而,这种主动性常常被普通员工所误解,他们认为只需努力做好‘本分’的工作,改进自己的工作,提高自己的工作能力，建立和谐的人际关系。甚至只是在证明自己的能力,向同事、上级领导者和整个组织。偶尔会做一些额外的工作，但实际上有明确的出发点,只是希望引起同事和上级对他们的注意,强调自己的价值和存在。

很多人缺乏工作主动性，原因在于没有进取目标或者目标未能分解落实到具体的行动当中，所以不知道现在要做什么。缺乏工作主动性,并不表明他们没有上进心。有时,是因为缺乏对公司的了解,不知道自己能为公司做什么;怎样做可以使自己为公司做出贡献。

然而，每一个企业，都有为数甚多的员工认为自己了解公司。就是一个新进的员工也会假设自己将很快了解公司。事实证明这个想法相当程度上是想当然的。多数人只是有一般的了解。本篇以后的一节将谈到宏观视野和洞察力，以及了解公司的组织知识等。在这里只是借此说明，我们对工作和对公司知道得并不多，需要更广泛和深层次的了解。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

有一部分人缺少一种责任感，他们认为自己只是为他人工作。所以他们不想知道更多。缺少主动性的结果使他们将自己缺少作为归咎于客观原因。他们的语言习惯似乎直截了当切中要害,事实上只是能够表明他们缺少理性,凡事找借口。优秀员工较少受客观因素影响他们对工作性质的评判，多有原则性和工作积极性，与感情用事的人截然不同。

也有为数不少的员工有进取心，希望自己为公司多做贡献。但常常存在观念误区。

高尔机械公司销售部门的两位员工杰克和劳斯调到技术部门,他们先接受为期 3 个月的实习培训，公司对他们没有明确的任务要求。

杰克很勤奋,每天要么在办公室学习研究,要么在车间做实验,抓紧学习一切自己认为以后用得着的东西。他觉得,必须向同事们证明自己的卓越能力。劳斯也很努力,但她有所不同,在紧张的学习之余，几乎每天她都抽出一两个小时与同事们交流，藉此了解新岗位和部门的情况。一旦同事们遇到棘手的问题或忙不过来，劳斯总是乐意主动去帮助。

同事们接受了一个新任务，但需要收集大量相关的背景资料,大家都希望跳过这个繁琐的过程。杰克按部就班,按照原先的思路继续他的努力，对此采取事不关己的态度。公司对他并没有太多的任务要求。劳斯曾对这些资料有过接触,她感到,与其让大家分头去寻找,夹杂着大量重复零乱的工作,不如让自己一个人有条不紊地完成，让自己一个人去做。尽管她和杰克一样，这并不是她的工作。劳斯主动请缨，决定承担下这个任务。

这个工作比预想要难得多，且不说收集资料本身的难度。同事们在工作当中又会有新的资料需求，事先并不能知道需要哪些。他们对劳斯的工作似乎有所依赖。他们知道，相对于让自己去找，劳斯更清楚怎样能更快地找到。劳斯不得不时时中断自己的学习。事实上，她是乐意去帮忙的，只是她不得不早出晚归以完成自己的学习任务安排。当然，劳斯可以提出不做，比如认为这超出自己的职责范围、没有时间等，但她没有这样做。

为期 3 个月的学习结束了，杰克和劳斯都完成了公司的安排,并且都很成功。

在技术方面，杰克比劳斯略胜一筹。但杰克被人们认为是独行者，他不能和同事分享他的能力。同事们对他的技术特点和能力并没有清晰的了解。

但劳斯在这 3 个月中,不但如期完成了工作安排,掌握了必要的知识，同时还赢得了好人缘。与同事之间互相都有深入的了解，她也更深刻地了解了企业。她知道同事们都在干什么、他们的能力和知识背景，从中更多地了解到企业现在在干什么和今后的走势。同事们从劳斯身上获益良多，但劳斯实际上才是最大的受益者。她得到更多有利于个人发展，同时也有利于企业的信息。杰克无法与同事分享他的成果，上级领导和整个组织对他的了解是有限的。杰克一开始就明确要证明自己，目标似乎有所达到`,但效果很有限。

大家都认为劳斯是一个值得信赖的人，认为她是一个有主动性的工程师。善于为他人提供帮助，了解自己的企业和同事。大家都觉得她像是一名老员工，上级领导者认为她能够承担重

任。

但是杰克也认为自己具备主动性。比如：他抓紧时间学习电脑多维绘图技术，阅读行业报告。这些并没有人要求他去做。因此他的学习任务确实完成得比劳斯好。实际上，主动性工作并不是单单让自己的“本分工作”更出色。它需要一种全新的价值观念,这样做,也许会暂时给自己带来风险和麻烦。也许是这个原因，很多人不愿意这样做。

早在上世纪 50 年代，新格制药公司就在生产从鲸体一些器官中提取的鱼油与几种化学成分合成制成的用于治疗脑血管疾病的药物。后来由于有报告认为这种药物的化学合成成分产生副作用大，新格制药公司决定停止生产这类药物。公司有一条造价昂贵的专门生产线以及完整的销售体系，面临着巨大的经济损失。销售部门员工凯西回想起曾经有客户说起过这种鱼油具有强大的抗疲劳功效。于是决定弄清它的原因。查阅资料终于发现，海洋中的很多鱼类的鱼油都有抗疲劳功效。这个发现使凯西惊喜不已。她试图说服销售部门经理以得到他的支持，根据她的市场经验和直觉，认为这种产品会有巨大的市场。部门经理决定和她一起向决策层进言。最终公司决定将它作为一种食品试制。很快受到了脑力工作者的欢迎。新格公司由于在制造和销售上先行一步，执市场之牛耳达十年之久。一个面临困境的公司就因为一个一线员工的积极主动和一个好点子复而兴旺发达。

凯西从做好身边的工作开始，紧密围绕如何为公司获取利益的大方向,注意公司当前的实际情况,选择了这个较高层次的

积极主动。

在分工日益细致的时代，很多员工将追求成功的角度放在依托企业追求职业成功。职业成功具有广泛的意义，比如职业技能的掌握、企业对员工成长的影响、员工依托企业并为企业做出贡献、在企业内或行业内的个人影响等。它在很大程度上决定一个人的人生命运。

优秀工作者从以下七个方面来体现主动性：

1. 有追求职场成功的目标和行动。劳斯和凯西都有为公司多做贡献的愿望和行动。她们都是有人生追求的人。

2. 坚持利他原则，为同事和团队承担额外工作。劳斯和凯西的工作都超越了本职工作范围，而使同事和公司得到了利益。在他人困难时刻一显身手。她们懂得积极主动的方法。

3. 理解公司和同事当前的诉求。劳斯的努力和凯西的点子都是对这种诉求的回应。

4. 坚决执行工作计划，遇到困难不退缩，直至成功。劳斯为同事收集资料，工作进展比预想要困难得多，她为此得付出更多的时间。凯西的想法要得到部门经理的支持，才能更好地被决策层所理解。

5. 努力成为高水准的员工。需要与同事和同行交流，需要利用业余时间学习充电，需要了解自己的公司和所在的部门。劳斯和杰克都有这个愿望，但杰克做得不够全面。

6. 知道在承担公司或团队新任务时，存在一些个人风险并乐意承担。劳斯的新任务远比预想的困难，为了帮助同事而忽视自己的工作。凯西则可能被指责涉及他人的领域，还有可能

被人冷嘲热讽。为了得到什么，或者为了让公司和同事得到什么，是需要自己先付出代价的。

7. 理解公司的核心目标路线，并根据这些目标调整自己的行动。这是一条使所有企业员工和管理者通向使用户满意、并给公司带来极大收益的道路。凯西在这方面的表现很出色。

核心目标路线是企业为获得最大利益或市场成功必须做的直接行动。越是接近整体目标的主动行为，效果越好。越是选择解决较高层次问题的积极主动，就可能产生更大的效果。员工首先要选择这条路线，然后才能为公司做最大的贡献。“核心目标路线”在以后的章节中还会提到。

开拓型的工作主动性，是一个人成为优秀工作者并形成高效工作策略的基础。

因为有了为公司承担更多责任的愿望和表现，才有可能被公司授予重任。积极主动短期内似乎给自己不能带来什么好处,然而,人际之间的关系是互动的,助人者人恒助之。最重要的是这种不索回报的气质的养成，这种愿意主动帮助别人的习惯的养成。有这种气质和习惯的人到处都会受到欢迎和拥戴。

优秀员工总是寻求任何积极主动的机会。每天积累小小的努力，终究会有同样大的冲击力。不把希望寄托在获得重大突破上,不一定要做出惊天动地之举才值得尝试。他们知道 不注意每天多做一点点,就会失去积极主动性,那么大行动就永远不会发生。

第二章　建立工作的人际支持网络

优秀工作者懂得整合各种资源为己所用。尽管自己可以独挡一面，然而不是完人。在很多方面很多时候需要借助于各个领域的专家，他也会努力使自己成为某个领域的专家，与大家分享他所掌握的知识。编织一个庞大的人际网络，需要的时候，这个人际网络中的一个或几个人所提供的信息，具体的帮助，会让他有极大的受益，表现为有极高的工作效率和工作质量。可以说,这个“专家”概念是相对广义的。比如,未必在知识领域,拥有某方面的特长、资源甚至只是某方面的信息，都是这方面的“专家”。在社会生活中和工作实践中，这样的“专家”比比皆是。优秀工作者意识到了，几乎本能地编织“专家网络”。然而，许多的普通员工未必有深刻的认识，编织“专家网络”的愿望亦不迫切。

大家似乎都知道应当借助于其他方面“专家”的支持,否则自己难以独立完成工作。但是，他们在平时没有完成“专家网络”的编织。他们觉得，需要时尽力去找就是了平时结交的人到时未必有用。这好像也对，事实会是怎样的呢？

加州瑞思特（Zest）公司在开发一种新型船用设备，发现生产成本过高，需要改善使用材料和生产工艺。技术部门接受这个任务，认为解决这个问题需要 3～6 个月的时间，研究并形成新的整套成熟技术。这意味着在短期内该产品无利可图，并冒着丧失竞争力的危险。

当技术部门紧张地展开了工作，管理层业务秘书莱恩想起

需要全本请访问 www.ertongbook.com

他的一个不久前认识的朋友替姆在专利审查委员会工作。他决定和他取得联系。这位朋友告诉他，类似的技术可以参考一家德国汽车制造公司的一项工艺技术。仅仅两个小时后，这位朋友告诉他,已经有了眉目,找到了这方面技术的专利索引。莱恩在专利局工作人员的帮助下一天时间就获得了已经属于开放共享的专利技术资料。借鉴这些技术,用了两周时间,试验证明了新工艺十分可靠，能够大幅度降低成本。

而此时，技术部门的工作尚无明显进展。

其实,技术部门在寻求技术方面支持曾经做出很多努力,但他们没有发现特别有价值的线索。替姆在专利局工作了近十年,专门从事机械方面的专利审查工作,熟知细节。专利文献浩如烟海，如果莱恩咨询的是专利局负责其他种类专利审查的工作人员，就未必能够知道这一切。但一个有经验的专利工作人员，会告诉莱恩谁可能知道。

如果说莱恩只是得益于替姆的帮助，不如说莱恩得益于自己对替姆的了解，对他的工作的了解，得益于他们之间的交流，替姆也了解莱恩所在的公司。当莱恩一提出问题，替姆很快就准确领会了他的意图和需要。技术部门的努力，失败的一方面原因在于专家网络建设的不足，另外的原因也许他们不能清晰地表达自己的需求,也许受咨询方不能清晰了解意图,也许受咨询方缺少对此方面技术的了解。

还有这样一个例子,两位同是一家咨询公司的部门经理,分别受命为一家企业写一份报告，时间很紧。其中的关键是另一家公司所使用的鉴定过程详情。其中一位向在一家著名科技公

司工作的同学咨询，经过同学介绍与倡导这些鉴定的科学家联系上，很快准确地获得了所需要的情报。另一位同事则通过公司的网站公告寻找能够解答这些问题的专家。很快有几十位专家回音，等待回答他的问题。

这些专家所在的领域并不相同，对此有各自的不同见解。他必须逐一查验过滤，判断哪一个才是最可靠的。许多线索互相抵触，都在强调自己的见解。他无法弄清楚这些线索的可靠来由，他不知道谁的意见是对的。在短时间内让他完成这份报告，着实让他忧心不已。他反而被信息击垮了，却又无法从中找到真正需要的东西。

他们两人在专业知识领域的能力很接近。但前一位利用他的人际网络将其余所需的知识弥补上，这些信息很可靠，他的报告质量很高。优秀员工建立起了高质量的工作支持系统，使他们的能力“放大”了好几倍,他们的工作在速度、品质、数量方面都给大家带来巨大的感觉冲击，给人耳目一新的印象。

可以说，没有掌握这项工作策略的员工是难以称得上优秀的员工。

导致这种差异的主要原因在于观念的认识程度和所使用的技巧上。

优秀员工知道，工作不同于在学校学习完成作业，“独立完成”工作既艰难，且质量不高，要善于从他人那里分享信息和借力。但普通员工往往凭着一己之力做事。这是一种普遍而又糟糕的现象。他们没有觉察到“知识”的不足。事实上，在这个知识爆炸的时代，仅仅依靠自身的知识和能力运用于工作的比率

在当今已经大幅度下降了。

更重要的，优秀员工在需要之前就高质量地完成了网络的构建。网络当中他们有高质量的沟通交流，能够找到最有用的人和最有用的信息。他们之间或许事先并不熟悉，但他们之间的中间人是双方都十分熟悉的。

比如，优秀员工用这样的方式编织他的网络。参加有关机构举办的演讲、研讨会。在会上，倾听演讲的同时，优秀员工会有意识地提问一些问题。好问题不仅表明他对专家的尊重，还会让专家凭此契机更好地阐述自己的观点，给演讲活动增色。

优秀工作者与专家建立的联系顺理成章。他并不是在需要的时候给他去电话。此前他们已有熟络的联系。比如，优秀员工知道这位专家的爱好，了解他的观点的潜在价值，他甚至还能提出恰当的建议。专家同样对他感兴趣，了解他的事业。互相的熟悉，有效地排除了无效信息的干扰，准确地找到了需要的东西。

普通员工工作当中碰到的瓶颈从根本上说是没有认识到自己的“无知”，他们把在工作当中碰到的困难认为是外在因素。相比于优秀员工，他们只是意识到了自己的‘无知”，将它看作是自身的不足，拥有自己的工作支持系统，从而找到了弥补它的“知道’的人。

普通员工有一个普遍的错误是就地寻找邻近的人，想当然地认为别人应该知道。然而，那些人往往是不知道的，他们的好心帮助往往没有什么结果，而白白损失了时间。优秀员工还关注那些知道如何找到专家的人。我们自己更多的时候也是在充

当这种中间人角色。

那位企图通过公司网站找到答案的同事，忽略了一个基本事实：成功的工作支持网络系统的人际关系常常是一对一的互动关系，体现出人性化。尽管互联网有着巨大的辅助作用，但还是显得呆板和单薄。前一位经理拥有的人际网络保证了他得到的情报品质。与一般员工相比，优秀员工的网络也较佳。

优秀员工意识到：通过中间人找到专家，或者说通过网络中间点扩大自己的网络是很有效的方法。

在准备与专家沟通时，优秀员工会做充分的准备，掌握更多相关信息以节省专家时间。

在这里我们也就知道了成功可以说是取决于这两个因素，一是一个员工他所知道的，即他的人力资源；另一个是他发展出来的关系网络，即他的社会资本。任何人对他人所拥有的信息、知识和资源有依赖，职业成功不是一个人的事情。

有效的职业关系网络有一些共同特征，它们是广阔的、多元的，包括紧密型联系（来往密切的人）和疏松型联系（来往少了解不深的人）。如果网络成员局限于与自己身份或工作相类似的人组成，那么这些人倾向于与自己有同样的经历、宏观视野和网络关系。它固然能够给自己带来很大的帮助。但如果有一个多元化的关系网络，就可以更广泛地接触到能够为自己提供支持的社会资源。如在行业会议、学习培训班认识的同学、其他场合等短暂时间见面的在相关领域的人。多数人过于重视紧密型的人际网络，让这种类似的人轻易占据主导地位，很多时候，工作需要来自不同方面声音的新思考加以突破，疏松型联系提供

的是更为广阔的人际接触和资源支持范围，工作的突破和职业成长多取决于自己并不非常了解的人的支持和协作。

在辉瑞制药公司，所有的推销员都被要求是“信息传递者”。在美国制药行业，销售代表把药推销给医生一般只需要几分钟的时间来完成。每个月，医生都要接待几十个代表。但是，辉瑞公司的代表例外，他们被医生们认为是需要“选择接见”的。因为辉瑞的代表用了很长时间与他们建立了个人联系，同时也带去了医生们需要的额外信息。

优秀员工思考这样的问题来帮助自己构建理想的网络：

什么样的人能够帮助自己,需要认识什么样的人 谁能有较大可能给自己提供支持和机会 谁能给自己提供评判性建议 谁能给自己提供物质帮助。

在分析了自己想从网络上得到什么，谁是自己的目标人选，自己的网络关系的长处和不足之后，就要思考当前的网络是否能够在何种程度上帮助自己完成工作。思考如何调整自己的网络构建，是否需要加强对疏松型网络成员的接触。

优秀员工通常采用以下的方式结识更多的人：

1. 利用任何机会和人交谈，谦虚和尊重他人，互相交换名片。比如,在商场购物,在行业会议上。因为我们不能够预见自己将遇到什么人，不能够预见到这些人会给自己带来什么益处。

2. 了解本行业的新观点和新技能。设法了解持这些观点或新技能的人如何工作，思考自己在哪些方面可以用到他们。设法和他们取得联系。

3. 将与工作相关的集会看成是自己扩大人际网络的机会，

有意识提高交流和与人结识的效率。倾听他人的谈话，判断谁是自己需要认识的人。

4. 确定自己需要建立哪方面的人际关系，设法寻找结交他们的机会。比如，利用公开的集会资讯；通过与中间人的介绍；以及公开的媒体信息和互联网信息与他们联系。

5.不忘记曾经与人的承诺,一旦承诺没有完成,就要保持联系去完成它。知道帮助别人和别人帮助自己是同样的重要。对于最近联系过的人不断地联系，谈论与大家相关和感兴趣的话题。

6. 参加行业的协会性质组织和有相同兴趣的人举办的聚会。自愿参加活动和帮助他人。

7. 了解认识的人和他的工作、事业。知道他们身上正在发生的事。可能的话，给他提出自己的想法和建议。特别地抽时间与那些一般不来往的人见面。

8.倾听他人谈话时给对方以真诚的称赞和鼓励，自己就有更大可能得到线索，了解他们拥有的资源和需求。将自己所拥有的非同寻常的特点透露给对方，以引起对方的兴趣，给双方交流提供了机会，将自己掌握的资源信息提供给对方。

需要全本请访问 www.ertongbook.com