

判断一个人能否胜任团队leader，就看这8点

经常有人问：“作为团队管理者，应该具备哪些能力呢？”

这是一个很难用一句话来解答的问题，也是很多团队管理者都会面对和思考的问题。

结合自己的工作经验，我把团队管理者的角色解析成“洋葱模型”，并界定了管理者的4个角色、8项基本能力。

如果你的能力和这些角色适配，那么一定能更好地进入工作状态。



知乎 @陈祗

团队管理者的8项基本能力

基于“洋葱模型”（图1），我总结出了团队管理的8项基本能力，模型中每个角色分别对应两项能力，对应关系如表1 所示。

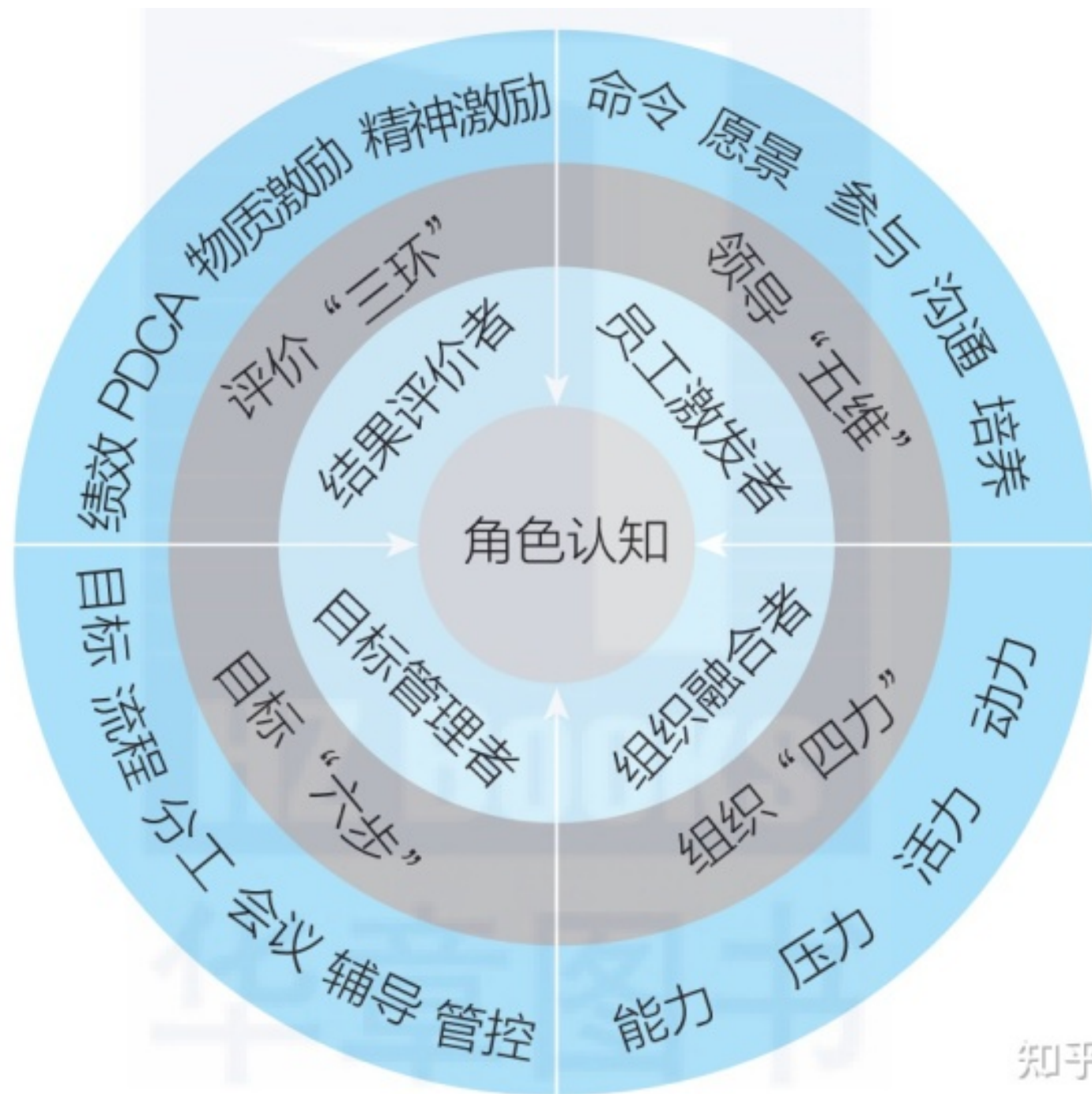


图1 团队管理“洋葱模型”

角色定义	员工激发者	组织融合者	目标管理者	结果评价者
能力	人性理解力	沟通影响力	目标分解力	科学评价力
	人际连接力	组织协同力	员工赋能力	有效激励力

表1 不对角色的能力要求

1.人性理解力和人际连接力

管理者不但要管事情，还要管人。**支撑“员工激发者”这个角色的两项能力分别是人性理解力和人际连接力。**

我们先来说说人性理解力。

企业所有的价值活动都是由人创造的，如何发挥人的主观能动性，如何抵制人的贪婪、懒惰、依赖和自私，如何让人抵制心魔，提升内驱力，把工作做好，前提就是需要理解人性，用合理的管理机制去激发人性。

管理者只有客观认识人性、理解人性，才能构建适配的管理机制，带好队伍。

不同层级的员工在工作中的诉求是不同的。马斯洛需求层次理论认为人有5个层次的需求，分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。

这是人与生俱来的需求，是指引个体行为的力量。优秀的团队管理者应该具备了解员工工作动机、意愿、兴趣爱好、优势和劣势的能力，这就是人性理解力。

人际连接力是指管理者在理解员工的基础上，能够走进员工的内心，让员工愿意把你当成可以坦诚沟通和交流的对象，做到有效的连接。

在实际工作中，员工通常会躲着领导，多数人甚至不敢主动找领导沟通，因为他们担心沟通不当会给个人带来不好的影响。**这说明管理者的人际连接力没有发挥好。**

人性理解力是人际连接力的前提，只有一个人觉得自己被理解了，他才愿意被连接。**而理解一个人，要了解他的家庭背景、教育背景、生活和工作经历等，这些因素影响着一个人的性格。**

除此之外，还要从动机上去理解一个人，即在分析一个人的行为时，要能从深层次理解他的所思所想。在这方面，管理者要懂得换位思考。

管理者要有开放的心态和包容的胸怀，要能听得进不同的声音，甚至要能直面批评和指责。这样才能放下身段，让员工没有距离感。在日常管理工作中，要多创造机会让员工跟你沟通交流。

2.沟通影响力和组织协同力

作为“组织融合者”，管理者需要具备沟通影响力和组织协同力。注意，这两个力是有前后顺序的，**沟通影响力在前，组织协同力在后。**

要成为有沟通影响力的组织融合者，要注意4个核心环节—聆听、表达、互动和共识，如图2所示。



知乎 @陈祗

图2 组织融合者的4个核心环节

第一，聆听

听是一个非常重要的沟通环节，浅层的听和深层的听是不一样的，只听懂字面意思，不代表你听懂了别人的心声。

我建议在听完对方的话后，试着问一句，“我这么理解，你看对不对？”别小看这短短的一句话，在实际沟通中它可以在很大程度上提高聆听的有效性。

第二，表达

作为一个管理者，表达的逻辑性是重点。为了提高双方的沟通效率，我有如下3点建议。

结论先行，这样可以让对方快速理解你的想法，减少对方对你意图的误判，也就减少了跑题的可能性。

点不过三，无论是提出问题，还是表达观点，我建议你的总结不要超过3点，过多、过杂的总结会让沟通效果明显下降。

换位表达，表达时要站在对方的角度思考问题，要思考什么样的表达能让对方更容易理解。使用更能让对方理解的方法来表述，可以有效地提高沟通效率。

第三，互动

在沟通中，意见不一致是大概率事件，要对这些不一致的地方加强互动和沟通，要明确地告诉对方，双方的分歧点在哪儿，征求对方的意见后，给出自己的解决方案。

第四，共识

并不是所有事情都可以完全达成共识的，在沟通中找到双方利益的交集是核心。**在这个环节，着眼于利益而不是分歧，能提高达成共识的可能性。**

要知道，沟通影响力的大小，不在于把自己的思想强加在他人身上，而在于循序渐进地强化影响，“润物细无声”才是最强的影响力。

杰克·韦尔奇在《商业的本质》一书中提出：“如果你想摆脱工作中的痛苦，提升公司的协同力就是一条必由之路。在开始工作之前、工作进行期间以及完成工作之后，都要得到协同力的保障。”

我非常认同他的观点，我认为组织协同力，除了影响个体之外，更是影响一个群体以及群体与群体之间关系的能力。

协同是组织效能的关键，组织与组织之间如果不能很好地协同，就不能形成合力，无法对共同的目标达成共识。

组织协同力要求管理者具备构建协同机制、协同目标、协同资源和协同工作节奏的能力。

管理者要具备沟通影响力和组织协同力，才能让组织内部、组织和组织之间的运作更加顺畅高效，才能最大化每个人的工作价值。



知乎 @陈祗

3.目标分解力和员工赋能力

作为“目标管理者”，管理者首先需要理解公司目标，将其分解到团队目标中，进而细化到个人目标，最终形成可落地的目标，这就是管理者需要具备的目标分解力。

目标分解要遵守3个原则，如图3所示。

方向一致：由总目标分解成子目标过程中，必须确保各目标的一致性。

进度统一：各分解目标是紧密相关的，必须过程同步，一步步靠近总目标。

责权对等：承接目标的个体必须对目标负责，同时享有和责任对等的权力。



知乎 @陈祗

图3 目标分解的3个原则

目标分解了，意味着责任也分解并下移了。这不是简单地把上级的目标平均分摊到每个员工头上就能解决的，而是要根据组织定位、员工职责，科学合理地进行目标分解。

在目标分解过程中，应关注如下两点。

对于一些难度较大的目标，管理者首先要识别能承担这个任务的人，如果找不到合适的人选，管理者就需要亲自牵头来完成。

对于不同能力和特点的人，适配相应的工作内容。基于工作具体内容和轻重缓急，安排合适的员工。比如，有些员工适合做流程性的工作，有些员工适合做开创性的工作，那么在目标分解的过程中，就要有意识地进行适配。

完成目标分解后，接下来管理者最重要的工作就是让每个员工都能达成目标，这就涉及对员工赋能这个能力了。

赋能包括日常的工作沟通、一对一辅导，也包括专题培训、会议研讨等，还包括利用IT手段提供标准化的工具模板、案例等。

可以说，针对不同的个体，赋能的方式各有不同。

比如，针对职场小白，可以采取培训、导师带教等方式；针对有经验的员工，可以选择专题讨论或头脑风暴等方式。

当然，在没有思路时，还可以寻求外部的帮助，如引入外部专家、组织专题项目咨询等。

员工赋能力是管理者应具备的一项非常重要的能力，赋能不是简单地把答案告诉员工，而是要引导员工理顺思路、理解工作流程、方法和工具，员工通过实践形成自己的工作方式，并能举一反三。

管理者要具备目标分解力和员工赋能力，这样才能做到目标管理的科学性和可控性，有效支撑并带动团队整体能力的提高。



知乎 @陈祗

4.科学评价力和有效激励力

作为“结果评价者”，管理者需要做两件很重要的事情——对结果的评价和对人的激励，分别对应科学评价力和有效激励力。

当员工把工作完成以后，管理者就要进行绩效评价了，这是很多管理者不愿意面对的事情，他觉得评价员工就好像在跟员工过不去，尤其是当员工做得不好的时候。

这里有一个对绩效评价的误解需要澄清：绩效评价是对事情的评价，而不是对人的评价。**分清楚对事不对人，就能解放思想，开展科学评价了。**

那么，如何开展科学评价呢？我有如下几点建议。

评价要有客观依据，而非以管理者感性的认识去评价。

评价标准要科学、可量化，评价维度要多元，避免个体认知偏颇。

评价过程要公平和公正，评价结果要公开。

在对员工进行评价的时候，应该从做得好和做得不足两个方面进行综合点评。

做得好的员工，也会有不足的地方；做得不好的员工，也有他的闪光点。

作为团队管理者，在指出员工不足的时候，也要记得表扬员工好的一面，让他更大限度地发挥所长，而对于不足的地方，要通过员工赋能，帮助他改进和成长。

人在做事情的时候，有内部和外部两种驱动力在起激励作用。如果缺乏这两种驱动力，员工就会不想做、不愿做，或者没有意愿提升自己的能力。

任正非曾经说过：“钱给多了，不是人才也会变成人才。”这在一定程度上也说出了激励的巨大作用。在讲解人性理解力时，我们提到管理者要理解人性。

面对激励，人的传统思维是“不患寡而患不均”，随着社会的发展和进步，人的想法又变为“不患不均而患不公”，开始追求公平。

激励是要在公平的原则下，做差异化设计。

区分不同岗位的工资标准。

结合外部薪酬水平和公司的薪酬定位，确定团队中不同岗位的工资标准，并每年更新迭代。

区分员工和管理者的奖金浮动比例。

通常管理者的奖金浮动比例要高于普通员工，越是高层的岗位，奖金的浮动比例应该越高。

区分总部和外派的津贴差异。

通常来说，应该给外派员工更多的津贴，以支持外派政策。以华为为例，外派员工可以享受离家补助、伙食补助、住房补助等多项津贴。

另外，要基于不同的评价结果，适配不同的奖金系数。对于绩效结果好的和绩效结果不好的员工，奖金系数要有一定的差异。

在华为，考核结果打A的员工的奖金系数可能是打B的员工的2~3倍，甚至更多。只有这样，激励的效果才会更好。



知乎 @陈祗

作为团队管理者，或许你无法左右公司整体的激励策略，在物质上或许无法有太多的决定权，那就应该强化精神激励和机会激励这两个工具。

在精神激励上，加大对日常工作的及时反馈，对员工及时给予肯定和表扬，让员工感受到持续的激励力量。

在机会激励上，尽可能让员工参与更重要的工作或项目，给予他们更大的工作自主权，让员工感受到信任和使命的力量。

这两个工具既不需要太多的物质投入，又能够让员工持续感受到上级的肯定，是可以快速实施且非常有效的激励策略。

要履行好“结果评价者”这个角色，管理者要具备科学评价力和有效激励力，这样员工才能感受到工作结果的认定是科学合理的，才能让激励发挥效果，进而将这些感受转化为进一步工作的动力。

02

如何提高管理能力

关于有效地提升管理能力，我的几点建议如下。

- 1.多读一些经典的管理书，德鲁克管理学系列丛书就是一个非常不错的选择。**
- 2.多向你的上级或者有经验的前辈请教，了解他们遇到相似问题时的解决办法以及心得体会。**
- 3.多听一些外部管理学者的课程或者讲座，体系化地理解管理的逻辑架构。**