



书籍 建立激情四射的团队

如何避免微观管理并激励员工表现上佳

丹·博宾斯基
Career Press, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

不要试图通过操控员工来激励他们;要与下属坦诚相待,如此一来,你会发现你的员工会进行自我激励。员工犯错误的时候,要尽量维护他们的颜面,将错误看作是宝贵的学习机会。员工发言的时候,不要选择自动失聪,主动倾听,你就会有所发现。不要为了开会而开会,应确保每个会议都是有的放矢。最重要的是,要避免事必躬亲的微观管理,因为微观管理只会将有能力的员工拒之门外。以上说了一长串“不要”。那么,优秀的管理又应该做些什么呢?培训专家丹·博宾斯基的答案很简单:创造能够激发员工激情的环境。虽然丹·博宾斯基在书中提供的实例过于简单且略显生硬,BooksInShort认为他的观点还是很有说服力的。丹·博宾斯基简明易懂而又饶有趣味的观点给管理的新人们和人力资源经理们提供了很多思考的空间。

要点速记

- 充满工作热情的团队能够成就大事。
- 管理者不可能凭空制造高涨的工作热情。管理者必须创造一个互相信任、共同分享和团结一致的环境——这是激发工作热情的最佳条件。
- 管理者要么是无私的“团队建设者”,要么是自私的“个人奋斗者”。只有前者才能够建设一支充满激情的团队。
- 了解什么能够激励你的团队,你才能够打造出充满激情的团队。
- 研究员工的工作动力,理解他们的知识、技巧、态度和做事的风格。
- 事必躬亲的微观管理只会扼杀团队成员的工作乐趣。
- 机构内部微观管理的出现往往是由于组织没有对管理者进行正确培训。
- 为了避免微观管理的出现,应该对新的管理者进行深入的培训和指导,并对新的管理者进行性格测试来发掘其管理风格。
- 害怕批评、担心拒绝、畏惧失败,这三者常常导致团队缺乏激情。
- 学会主动倾听员工的心声。这会避免冲突、激发工作热情。

浓缩书

为团队合作搭建舞台

人类从史前穴居时代集体围堵猎杀长毛象起就开始以团队的方式工作。好的团队总是对其工作充满了激情——但这工作的激情却并不是可以刻意制造的,而是团队成员发自内心的。然而,作为一名经理,你可以创造恰如其分的心理氛围来激发团队的工作热情。这里所谓恰如其分的心理氛围是指信任、分享、伙伴情谊、执着、齐心协力和信心。如果你能够营造这样的氛围,你就为团队成员们搭建了舞台,在这个舞台上,整个团队可以充满激情地工作,实现各自的梦想目标。

每一名经理的管理风格不尽相同,或个人魅力十足,或官僚作风十足,或善弄权术,或民主,或独裁,或自由放任,等等。但总的来说,管理风格可以基本分为两大类:“团队建设者”和“个人奋斗者”。团队建设者旨在促进其周围的人的发展,而个人奋斗者往往注重个人利益,不为他人考虑。只有团队建设者才能够培养“充满工作热情的团队”。要成为一名团队建设者,需要做到以下三点:

1. 提高个人修养和职业素养

2. 永远不要骄傲自满
3. 认真研究你的团队，了解其工作动力。

“管理矩阵图”

任何企业中的工作都由三部分组成：“原料”“流程”和产品或“产出”。另外，企业中不同等级的员工也都相应扮演着这三个角色：

1. 一线员工——所有不担当管理职责的新老员工。他们的产品“原料”就是他们用于生产的原材料，“流程”即是他们实际工作的过程，他们的“产品”就是劳动的产出。
2. 经理——所有生产线的监督者和团队的领导者。他们的产品“原料”是属下员工，他们的“流程”是员工培训和工作协调，他们的“产品”是“高效率的运作”。
3. 领导者——所有CEO们和其他高级主管。他们的产品“原料”是有关企业“现状实力”和发展方向的“思想理念”，他们的“流程”是传达这些理念，他们的“产品”是“高效的组织”。

“当个人奋斗者误认为自己是团队建设者时，团队就会出现问題。”

正如员工必须熟知其产品原材料和生产过程才能够创造产品和服务一样，经理们必须了解他们的属下员工——包括员工的知识、技能和态度以及员工们工作的风格和现行体系，为确保公司高效运转，经理们必须对员工进行培训并在分派工作时因人而异。经理们还必须组织和协调工作过程和系统，以确保适合每个人。

为什么事必躬亲的微观管理会适得其反

对于员工的工作“吹毛求疵”并不是真正的管理，而是一种叫作微观管理的毁灭性坏习惯。微观管理者往往对员工的工作进度步步紧逼、过分苛责，插足每一个决定，在员工的工作中越俎代庖。微观管理有以下不良后果：

- 人事更替频繁。
- 员工如没有得到管理者的认可就不会自行采取决定。
- 团队成员的主观能动性差。

“许多经理人强令其团队做出成绩，如果团队的表现不如所愿，这些经理人就责备他们的属下。”

在提拔一线工人进入管理层时，如果没有提供适当的管理培训，这些一线工人就容易成为微观管理者。原因在于，当一线工人成为管理者时，他们要为各自团队的工作负责，因此往往会过分关切工作细节。出现问题时，他们往往仓促投入其中试图解决问题，因为他们一方面担心属下不能圆满地解决问题而使他们难堪，另一方面他们又担心属下过于优秀而掩盖他们的光芒。这种矛盾的恐惧心理只会使团队裹足不前。

防止微观管理

微观管理者永远无法建设出充满激情的团队。为了遏制微观管理的趋势，要对新的管理者进行培训，明确其职责并培养相关技巧。

- 撰写详细的职位描述——也包括管理者对这个职位的期望描述。
- 评估新管理者的技能和兴趣——采用迈尔斯-布里格斯类型指标(Myers-Briggs Type Indicator)来对新选拔的管理者进行性格测试，评估“能力趋向、偏好、强项和弱点”；使用DISC测试方法来评估他们的控制力(Dominance)、影响力(Influence)、稳定性(Steadiness)和责任心(Conscientiousness)或者使用“职场动因(Workplace Motivator)”测试方法，分别从六个维度评估思维习惯。
- 提供指导和培训——为每一位新提拔的管理者量身订做发展计划。给他们时间去提高管理能力，因为成长为一位优秀的管理者需要多年的时间。
- 提供反馈——开始的时候，每天都要与新提拔的管理者聊聊，但要给他们说话的机会。鼓励他们讲述工作的进展，帮助他们如实地自我评价管理工作的表现。

另外，不只是经理需要培训的员工，人们辞职的第二个常用理由是“缺乏提高发展的机会”。

如果你是一个事必躬亲的微观管理者，那你就放弃你老一套的思维方式，虽然你正是凭借着这样的思维方式才走到今天的职位。以前你可能是个出色的一线工人，但现在你是一名管理者，所以看待事情的角度要有所改变。作为管理者，你的角色是“协调者和教练员”，而不是超级工人。申请参与管理培训以纠正你微观管理的倾向。必要时自己花钱参与管理培训。

恐惧是如何削减热情的

很多时候，团队的失败并不是由于缺乏动力，而是由于来自个人内心的畏缩和胆怯：

- 害怕批评——许多人受到批评之后都变得消极内敛，这种心态会破坏工作热情。所以，要使你的批评具有建设性。
- 害怕遭到拒绝——人们往往将拒绝看作是对其个人的拒绝。不要全盘否定、断然回绝团队成员的想法和建议，虽然有些想法明显不是上策，但对此想法和提出此想法的员工仍要表示尊重。
- 害怕失败——失败对每个人来说都在所难免。跌倒后最明智的处理方法就是爬起来、掸掉身上尘土、再接再厉。即使遭遇失败，也要让大家了解你对他们的信任、信心不变，你对他们的信心会激励他们重新振作。
- 害怕不能实现预期目标——这种恐惧心理会降低工作效率，甚至会导致工作上的无所作为。当然，你不能够保证所有的团队成员都能够实现预期的目标，但是至少你应该帮助他们达到目标。
- 害怕失去——人们既害怕失去有形财富，如房子和汽车，又害怕失去精神财产，如名誉和威信。告诫你的团队成员有失必有得，帮助他们克服这样的恐惧心理。

激励你的团队

激励他人非常困难，人们做任何事情都自有其动机，而这动机却有时与你毫不相干。但是，作为一名管理者，你却可以营造一个令团队成员齐心协力，实现共同目标的氛围。

“选择决定成败。”

阐明企业的“宏伟蓝图”，说明组织的一切相关细节，以及为什么组织的目标如此重要等。研究表明，只有7%的员工知道他们所在企业的战略目标。确保你的组织拥有一个简明易懂的使命目标，并与你的团队成员讨论这个使命目标。

让团队成员了解，他们如何能帮助公司完成目标任务，阐明个人工作与公司总体目标之间的关联，这样员工们就能看到，如果他们的工作开展不顺利就会延误整个公司的发展。通过以下五个步骤将工作分配给下属：

1. 审视宏观目标，将其分解为具体的任务。
2. 将每项任务分配给最能胜任的人。
3. 分配任务时，要解释清楚这项任务对总体目标实现的重要性。
4. 确保你和下属就期望成果达成一致。
5. 定期监管团队成员工作的进行。

召开高效率的会议

保证每个人都顺利开展工作的最好方式就是例会。然而，会议的形式却不尽相同：

- 通报情况的会议——报告项目进展情况，尽量使会议简短而亲切。
- 解决问题的会议——根据议程组织会议，一般持续一到两个小时。
- 制订计划的会议——用于讨论和辩论，这种会议的重点是“我们下一步应该做什么？为什么？”
- 团队建设的会议——通常不在办公室进行，这种会议帮助团队成员互相了解、重新分组并调整团队目标。

学会主动倾听

如果与会人员不能做到互相倾听，任何会议都是没有意义的。倾听并不只是听到对方讲话，听到讲话只是“用耳朵感知到声音”，倾听则是尽力“理解别人的观点”。倾听是一种可以学习并掌握的主动性技能，采取以下两个步骤即可做到：

1. 暂停自己的思考，将注意力集中到对方身上。
2. 确保你已理解对方说话的内容，以这样的问题加以确认：“如果我没理解错的话，您的意思是……吧？”

“如果你要创建充满工作激情的团队，你必须寄望于你团队中的每个成员，因为这种热情深植于他们的内心。”

通常情况下，人们往往由于种种忧虑而做不到仔细聆听，人们担心听到指责或否定自己的话，害怕没有机会表达自己的观点，要避免以下7种不能正确聆听的错误：

1. 过滤——过滤别人的说话内容，试图在别人的谈话内容中找到你所同意和反对的观点。如果你这样做的话，就难免忽视别人的主要观点。
2. 猜疑——怀疑别人“话中有话”。
3. 打折扣——由于不尊重说话人而自主地排斥他的观点。
4. 由己及人——想当然地认为他人的经历和感受与自己的相同。
5. 预先排练——忙于准备稍后自己的发言而没能听到对方讲话的内容。
6. 预测——只纠结在某个内容及其潜在影响，忽略其他内容。
7. 心理安慰——不断点头以表示你完全同意对方的观点，但实际上你根本就没有在听。

冲突的解决

即使在最和谐的工作环境和最齐心协力的团队中也难免会有冲突。解决冲突的方法与主动倾听类似：将注意力放到对方身上，要确保你能够理解对方的真正意思。“寻求信任”——注意肢体语言。通过找出“需要做什么”和“为什么有些事情做不到”的原因来“发掘真相”。保持你持久的信心，相信自己能够成功，对团队成员的成绩要予以肯定和褒奖。

关于作者

丹·博宾斯基 (Don Bobinski) 是一名培训专家、企业高管培训教练、咨询顾问、专栏作家和主题演讲者，并担任一家领导力发展和管理培训公司的总裁及CEO。
