

20 | 有什么方法可以有效提升团队凝聚力吗？

2018-09-29 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 09:50 大小 4.52M



在上一篇文章中，我们共同探讨了团队分工的一些方法和要点。那么，为了达到团队成员间的良好合作，分工明确就足够了吗？显然，**分工明确只是具备了合作的前提和基础，真正能够让大家良好互动并高效产出的，是日常工作中的协作。**

如果说分工是一台电脑的硬件，决定着各个组件的拼接关系和基本性能，那么协作就是这台电脑的软件，是让这台电脑真正运转起来的关键。也就是说，是协作让团队里的各项工作开展起来的。这就是我们团建六要素中的第四个要素：**协作**。

那么，何为良好的协作呢？我们听到过很多相关的形容词：“紧密的” “顺畅的” “高效的” “默契的”总之，所有能够用于个体之间良好互动的形容词，都可以用在这里。还有一位资深管理者很生动地描述说：“就是只要一句话，甚至是一个动作、一个眼神，对方

就知道是什么意思。”显然，协作水平很高的团队，就好像一部良好运转的机器一样，既有分工，又彼此紧密连接，形成一个有机整体。

那么该如何不断提升团队的协作水平呢？主要是从两个角度来做工作：

第一个角度是建立协作机制，通过机制来约定协作的动作，以此来保证大家“动作协调”。关于机制怎么建，我们会在后面的第 27 篇文章“流程机制”中专门探讨，这属于“做事”的范畴，我们暂且不展开。

第二个视角是提升团队凝聚力，通过提升团队成员间的信任度、认同度和默契度来降低协作成本，提高协作效率。

团队凝聚力和协作水平是两个非常有意思的概念，他们含义不同，又紧密相关。团队凝聚力更侧重团队成员间的关系，体现他们的信任度和向心力如何；而协作水平则更关注做事过程中的互动情况。

你不难发现，一个非常有凝聚力的团队，对于良好的协作有着直接和关键的影响，而良好的协作反过来也会提升团队成员间的认同度和默契度，从而提升团队的凝聚力。他们互为因果、彼此促进。

所以，要想提升协作水平，“硬件”靠机制，而“软件”靠凝聚力。凝聚力即是团队协作的基础，又是团队协作的目标。强大的凝聚力，是战斗力强大的团队的重要特征之一。

那么，如何来提升团队凝聚力呢？

在我统计的 500 名左右的管理者中，有三大话题是他们最关心和认为最具挑战的，分别是前面探讨的**员工激励**，后续即将探讨的**向上沟通**，以及本文我们探讨的**团队凝聚力的提升**。可见，这是管理者普遍的痛点之一，我从如下四个角度给出可参考的方法。

第一个角度，设立共同愿景。

当我们想提升团队凝聚力的时候，总是希望大家“心往一处想，劲往一处使”，而我们常常忽略一点，就是大家首先得清楚把劲儿用到哪“一处”。这就要求团队首先要有一个使命和愿景，有一个共同的长远目标，供大家“往一处想”。

关于团队使命的意义和价值，我们在第 12 篇文章探讨团队“职能定位”的时候就已经提及，并介绍了设定团队使命的要点。而且，在第 13 篇文章探讨团队“目标设定”的时候也提出，清晰的目标可以提升团队的凝聚力。

如果团队有着自己的使命，又能得到团队成员的普遍认同，大家会更容易朝着一个方向共同努力，也更容易肩并肩地一起迎接挑战，即所谓的“志同道合”。它是如此重要，下面我简要描述一下其设立步骤：

1. 明确你团队的职责、使命和工作目标。可参照前面的第 12 篇和第 13 篇，这里的工作目标是长远的共同目标。
2. 管理者自己要笃信第 1 条的内容。如果不笃信，就返回步骤 1 继续提炼。
3. 在各种合适的场合宣贯这一内容，比如季度会、总结会、沟通会、启动会，以及 1 对 1 沟通等，都要不失时机、不突兀地把使命和愿景同步给大家。
4. 坚持不懈地做步骤 3。不要指望一蹴而就，开个会大家就都认同了的好事，现实中不会发生，只有时间长了、频次够了，才会内化，才会深深植入员工的内心。

第二个角度，提升员工归属。

如果说，设立共同的愿景，是为了让员工凝聚到共同的事业上的话，那么提升员工归属感，则是为了让员工凝聚到团队上，让员工从心里就认为自己是团队的一份子。那么，如何才能让员工有这种感觉呢？主要从以下三个层次来做：

1. **要给他一个位置，给他一个“立足之地”，也就是要分给他一份职责。**职责并不总是意味着压力，也意味着归属，人的内心深处是渴望承担适当的责任的。只有当员工清楚自己能为团队做出什么贡献的时候，才会心安，才会感受到自己是团队的一份子。所以在团队分工上，要让员工清楚他肩负的职责对于团队的意义，让他觉得自己做的事有价值，这就是所谓的“事对”。
2. **要营造良好的团队人际关系，让彼此间形成紧密的连接。**团队成员间良好的关系，和团队凝聚力的提升是互为因果的，所以不要小看能促进员工间关系的一些小事，恰恰是这些小事，能够促使员工间的合作关系走上正向循环的轨道，员工会因为喜欢和团队的人相处而觉得有归属感。这就是所谓的“人对”。
3. **明确亮出团队的文化价值观。**团队的文化和价值观是否是员工认同和欣赏的，决定了他能否长期留在团队。价值观方面的冲突是很难调和的，如果员工从价值观层面就不认同团队，是很难让他找到归属感的。好在团队文化本身就是一个筛选器，最终留在团队发挥核心作用的都会是认同团队价值观的人，当然前提是团队先有明确的价值取向。关于

如何打造团队的文化和价值观，我们将在后面的第 22 篇文章中专门探讨。因喜欢一个团队的文化和氛围而产生归属感，这就是所谓的“味对”。

如果一个团队能让员工觉得“事对”“人对”“味对”，那么，他的归属感应该是很强的。

第三个角度，加强相互了解。

作为管理者，我们总是习惯于对员工提要求，比如，希望员工能不能更包容些，相互之间能不能多一些体谅和理解，彼此之间能不能多一些信任，等等。作为管理者，我们总是期待“不劳而获”，认为员工之间天生就要互相包容、体谅、理解和信任。殊不知，所有这些并不会自然而然地发生，都要基于团队成员间不断深入地相互了解和认同。你为此做了什么呢？你有持续地做吗？

管理者经常会做一些团建活动，但是却很少对增进大家的了解和信任做必要的设计，回头活动效果不好，就归咎于活动不够吸引人、预算不充足等等。

而实际上，经过设计的活动，不但效果很好，而且还不需要什么经费。比如我曾经尝试给大家做过 1 个小时的“巅峰故事会”：在 1 个小时内，每个人都讲出他们曾经的巅峰体验，然后请队友给出积极反馈。1 个小时下来，产生了很多的化学反应，大家都说比之前更了解对方了，也更接纳对方了。

所以，这主要还是看你是否愿意为此花一点心思来稍微设计一下。无论如何，加深员工互相的了解，是提升信任和默契的良方。

第四个角度，共同面对挑战。

关于有哪些可以有效提升团队凝聚力的手段，在我的调研中，有不少管理者反馈，一起面对挑战的时候，特别能够让大家拧成一股绳，我也深以为然。

有一句经典台词就是这么说的：“今日谁与我共同浴血，他就是我的兄弟。”显然一起扛过枪的兄弟，感情是很铁的，毕竟是经历过不离不弃的并肩作战。虽然我们现在没有仗要打，但至少有以下两个方面的事情近似打仗：

1. 一些有挑战的大型项目或紧急事故的应对。
2. 跨团队的对抗性活动，比如趣味运动会、Dota 比赛等。

毋需去说教，而是让大家在“硝烟”和“炮火”中去建立深厚的感情，这就是所谓的“事上练”。

好了，关于提升团队凝聚力的四个方面的工作，我们可归结为如下：



对于如何提升你团队的凝聚力，你认为从哪个方面入手会最有成效呢？期待这张图能对你的工作会有所启发。

技术管理实战36讲

前百度最佳经理人的战地笔记

刘建国

前百度最佳经理人
果见管理工作坊创始人

新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

上一篇 19 | 如何兼顾团队分工的稳定性和灵活性？

下一篇 21 | 如何物色和培养核心人才？

精选留言 (14)

写留言



flxshujie

2018-10-03

6

我打算把这本书刷36遍

展开

作者回复: 好 我看看能不能做本书出来:)



Dylan

2018-09-29

3

真的是物超所值，每一篇文章都至少看3遍~

展开

作者回复:



墨鱼丸子

2018-10-08

1

待过不少团队 自己也带过人 现在在一家创业公司 越来越觉得管理是一门很奇妙的艺术 有的领导和团队让人觉得如沐春风 很有干劲 有的就让人觉得苦闷 有力使不出 把作者整篇文章读下来就知道为啥了 团队管理需要精心打造 细心呵护 不断优化 而不是放任自流 野蛮生长 要求不断

作者回复: 还是得真爱啊:)



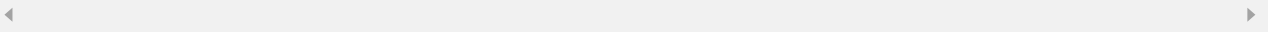
学霸

2018-10-05

👍 1

1小时巅峰故事会的实操注意事项有哪些，对技术团队类似的工具或者方法可以多推荐几个吗？

作者回复: 最需要注意的就是整个过程是有设计的：包括如何轮流，如何讲述，如何反馈，以及如何总结。网上应该有样例



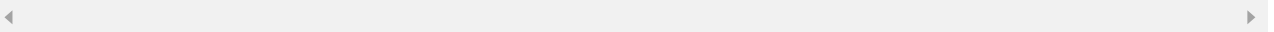
乐呵呵

2018-09-30

👍 1

用土话说就是“我们这帮人要成啥事？我在其中能做啥事？其他人在做啥事？我们一起做点大事难事”。除了做事之外，我们还需要更多的情感沟通，毕竟我们都需要面对工作和生活。有时候一次谈心就能拉近距离，有时候一句问候就能记在心底，有时候一个奖品就能激发斗志，有时候一个眼神就能感化彼此，凝聚力就是这样，无形胜有形，如何不断的增加和保持凝聚力是团队建设里必须要考虑的问题，尤其是我们东方人还是偏感性的多...
展开 ∨

作者回复: 的确有文化差异：)



老王

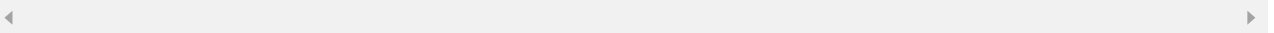
2019-02-09

👍

团队中有一些人总是不愿意任何集体活动，即使参加了也不积极，怎么破？

展开 ∨

作者回复: 一般来说，逐个击破



Michael

2018-12-04

👍

以前当员工，没感觉到作为管理者艰辛。现在作为管理者，站到管理者角度，不仅要思考，还要实践。深有感触，管理是一门实践学问~企业价值观、职能、目标、沟通.....太多内容要实践。

展开 ∨

作者回复: 能者多劳:)



KS

2018-11-22



整个课程学到中段，觉得受到很多启发。虽然还没有踏上一个管理者的职位，但是正在朝着这个方向努力和转变，在之前自己带人的一些经验中也反思出更多的问题。

越来越觉得管理也是一门技术，需要去学习，实践，再学习，再实践来不断提高~
等过完一遍全部课程以后值得再精细研读一下

展开 ∨

作者回复: 德鲁克老爷子说过，管理是一门实践:)



1807114352...

2018-11-15



每篇文章看的好开心，好文

展开 ∨

作者回复: 开心...第一次有同学这么评价^_^



温LELE

2018-10-07



觉得团建的形式千篇一律，不难做。难在怎么让上面的老板认识到团建的重要性...

现在所在的小组，大多同事集鸡血和牛一般耐力于一身，每天矜矜业业加班着。在我眼中，看似很积极，但觉得挺苦闷的，也很危险。人的意志力是消耗品，长时间高强度始终有一天会耗尽，耗尽后往往带来很长一段时间的低迷。团建，往往就是在补充着消耗的...

展开 ∨

作者回复: 老板也是人啊 也需要成长:) 够厉害你可以支持到他:)



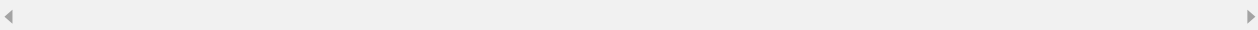
友人A

2018-09-30



每次工作中遇到什么问题，马上反思自己是不是哪里做得不好，最直接的体验就是，目前为止，基本之前的文章里面说到的很多东西都没做好。马车模型真的很贴切，马要拉车，得给它吃草。拉车的方向，要有赶车人来控制等等，收获颇多，先多花点时间消化。

作者回复: 慢慢来 管理是个积累的过程:)



三木子

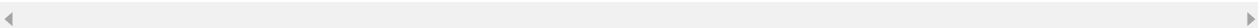
2018-09-30



一点瞎想，那些干传销的管理人员是不是管理学的特透彻明白？

展开 ∨

作者回复: 管理是手段不是目的:)



Randy Li...

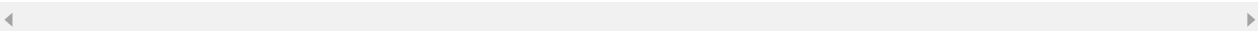
2018-09-30



- 1.共同目标
 - 2.相互了解+理解
 - 3.每个位置有获得，一起成长
 - 4.管理人员的风格=氛围
- 有点跟老师的共鸣，赞👍

展开 ∨

作者回复: 相当统一:)



Jowin

2018-09-29



"作为管理者，我们总是期待“不劳而获”，认为员工之间天生就要互相包容....."，这一点很有感触。想要收获硕果，不仅要种下一粒子，还要浇水、施肥、除草、剪枝，前方百计为小苗的成长创造条件，提供动力，保驾护航。

展开 ∨

作者回复: 