



带队伍

中基层管理者凝聚力法则

带队伍—凝聚力

将带队伍当中最关键的凝聚力讲到了骨子里

毛冬晨 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

帶隊伍

中基层管理者凝聚方法则

毛冬晨 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍：中基层管理者凝聚力法则/毛冬晨编著. —北京：企业管理出版社，2011.9
ISBN 978-7-80255-889-2

I. ①带… II. ①毛… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 193162 号

书 名：带队伍：中基层管理者凝聚力法则

作 者：毛冬晨

策划编辑：刘 刚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-80255-889-2

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701661

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 14 印张 166 千字

版 次：2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月 1 次印刷

定 价：29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

带队伍 - 凝聚力

在“带队伍”的过程中，不少管理者都会发出这样的感慨：带队伍不容易，劳心、劳力，却依然处不好员工关系，组织的效能还是上不去。这可怎么办？

管理大师彼得提出的“木桶原理”大家都很熟悉，一只水桶想盛满水，就必须每块木板都一样平齐且无破损，如果这只桶的木板中有一块不齐或者某块木板下面有破洞，这只桶就无法盛满水。“木桶原理”被管理者们津津乐道，但是在管理实践中，如果一味坚信木桶的容量是由木桶中最短的那块木板的长度决定的，那也会有失偏颇。

其实，木桶装水的前提是板与板之间能严丝合缝，如果两块板之间存在缝隙，纵使短板再长，最终也是装不住水的。

所谓“带队伍”，“带”字当头，就是为了达到目标而进行的培养，就是要激发员工的激情和积极性，发挥其潜能，带出技能，带你的员工去完成任务，带你的员工成长，将你的员工从优秀带到卓越。这些都是正确的，但是如果管理者一味强调“带”，而忽视了队伍的群体性特征，必然会陷入顾此失彼的无效忙碌中。对于管理者来说，领导力固然



重要，凝聚力也不可或缺。

管理大师保罗·赫塞这样定义领导力：领导力更多的是对一个人行为的影响，从而使得领导机构和整个组织取得利益。管理者通过领导力影响员工，借此撬动整个组织，是通过点辐射面；而凝聚力则是通过营造良好的工作氛围，调动整个队伍的积极性，为了共同的目标奋斗。管理者通过凝聚力能把所有员工吸引到自己周围，借此攻克目标，这是面对面的辐射，将会产生更大的威力。

酷热的天气，山坡上的草丛突然起火，无数蚂蚁被熊熊大火逼得节节后退，火的包围圈越来越小，蚂蚁渐渐地无路可走了。然而，就在这时出人意料的事发生了，蚂蚁们迅速聚拢起来，紧紧地抱成一团，很快就滚成一个黑乎乎的大蚁球，蚁球滚动着冲向大火，尽管蚁球很快就被烧成了火球，在劈劈啪啪的响声中，一些居于火球外围的蚂蚁被烧死了，但更多的蚂蚁却得以绝处逢生。

个人的力量无论多么弱小，只要能够凝聚起来，就可以与大自然抗争。这个蚂蚁抱团的场景形象地揭示了凝聚的力量。

《周易》说：“众人同心，其利断金”；《孙子兵法·谋攻》亦云：“上下同欲者胜”。凝聚力是一个组织是否有战斗力，是否成功的重要标志。无数实践表明：一个缺乏凝聚力的团队，人心涣散，终究逃脱不了失败的命运。而关系融洽、意见一致、团结合作、凝聚力强的组织则能攻无不克，战无不胜。

中基层管理者作为“承上启下”的关键一层，如果不能把员工的力量凝聚起来，打造出强有力的支撑，整个组织必然会落下“腰疼病”，这样的组织，风大了就可能被吹倒，更不用提参与激烈的市场竞争了。

凝聚力是一个组织核心竞争力的重要组成部分，是每一位中基层管理者带队伍的定心丸。

·目 录

CONTENTS

第一章 中基层管理者凝聚力诊断

作为中基层管理者，在管理实践中，你是不是经常遇到这样的困惑呢？

为什么你的团队内部总是矛盾重重？

为什么你的团队成员爱抱怨和发牢骚？

为什么你布置下去的工作员工总是做不好？

为什么你的部下群英荟萃却整体工作效率低下？

为什么你的得力干将总爱单干，只顾自身利益？

为什么你的团队成员习惯找借口、推卸责任？

为什么你的下属会发生抢客户的不良竞争现象？

为什么你的团队每次开会都很难达成实质性的统一建议？

为什么你总是劳心劳力却越来越力不从心？

为什么你一不留神，下属就会给你捅篓子？

为什么你发起的团队活动很少有人参与，办不起来？

.....

关键正在于凝聚力！一个群体如果没有凝聚力，就像是一盘散沙。管理者提高凝聚力的意义就在于，把散沙变成已凝固成整块的混凝土，将一个个成员组合成坚强有力的团体，从而顺利完成组织的既定目标。

- 透视凝聚力 / 3
- 个人的感召力 / 7

- 人才的集聚力 / 10
- 团队的执行力 / 16
- 几个提醒 / 21

第二章 魅力篇：管理者的魅力直接决定吸引指数

古语说：“上好礼，则民莫敢不敬；上好义，则民莫敢不服；上好信，则民莫敢不用。”

作为领导，每个中基层管理者身上都有各式各样的资本，年龄的大小是资本，专业知识和技能是资本，经验是资本，健康是资本，个人的智力、时间和精力是资本，人脉关系也是资本……这些与岗位和权力无关的资本，统称为领导者的魅力资本。

个人魅力反映出别人对你的认可度，一个被认为具备个人魅力的人，在他人心目中必有可圈可点之处。魅力资本的高深之处，在于它抢占了他人心智。

正如一名领导学专家说：“魅力就是这么一种能力，它通过你与他在身体上、情感上以及理智上的相互接触，从而对他人产生积极的影响。”

使用权力，或许可以使下属臣服；但是，凭借魅力资本，则可以使下属心悦诚服。

- 桃李不言，下自成蹊 / 27
- 令下属钦佩的硬实力 / 29
- 充满德行的人格魅力 / 34
- 大肚能容的宽大胸襟 / 37
- 平易近人的亲和力 / 42
- 言行一致的信诺力 / 47
- 勇于承担的大家风范 / 51
- 高超的情绪管理能力 / 55
- 沉静内敛的自制力 / 59

第三章 领导篇：领导方式直接影响凝聚力强弱

每个中基层管理者都有其各自的领导方式，而不同的领导方式会对群体凝聚力的强弱产生不同的影响。

管理学家勒温和怀特等人经过试验发现，采用“民主型”领导方式的小组比采用“专制型”和“放任型”领导方式的小组成员之间更友爱，思想更活跃，态度更积极，群体凝聚力更高。

在专制型领导的控制下，群体成员会感到压抑，对工作也会感到乏味和无聊，因而群体凝聚力也差。专制的“独裁者”不会持久，员工也许会假装忠诚一段时间，但其不安的状态很快就会显出。最终导致一些杰出的员工离职，那些留下来的聚在一起，设计反对“暴君”。

在放任型领导的纵容下，群体成员无所约束，群体凝聚力也差。仁慈的领导，自由放任员工，结果领导在时凝聚力强，领导一旦离开这个群体，群体就会陷入瘫痪，凝聚力大大减弱。

只有在民主型领导者的带领下，群体内部的意见得到良好的沟通，群体人际关系和谐，成员心情舒畅，才能表现出很强的凝聚力。

- 选择合适的领导方式 / 65
- 留一个“缺口”给下属 / 68
- 让下属参与管理决策 / 73
- 要听得进去“杂音” / 77
- 公正比太阳还要有光辉 / 79
- 树立威信但不丢弃宽仁 / 83
- 实行必要的监控，但不可过度 / 86
- 无为而治，道法自然 / 90
- 随需而变，通情达理 / 95



第四章 氛围篇：营造目标一致、共同奋斗的氛围

有个现象经常发生：把一群真正聪明的人放在一间屋子里，让他们解决一个问题，结果他们反而会陷入喋喋不休的“白痴状态”。这就是阿尔布莱特法则，由国际知名的未来学者、演说家及管理顾问卡尔·阿尔布莱特提出。他指出，把一群聪明人收编进组织后，往往会导致集体性愚蠢。究其原因，就是因为聪明人没能形成目标一致、共同奋斗的氛围。

氛围是凝聚力的基础，在目标一致共同奋斗的氛围下，成员间互相补充，结果必然是好戏连台；而在人心涣散各自为政的氛围下，成员间互相拆台，结果必然是不乐观的。

目标一致、共同奋斗的氛围能使整个队伍呈现出众人一体的感觉，各种不同的活动融合起来，形成强大的合力。这样的景象无疑是所有组织单位追求和期望的，它能创造出最大的生产效率；这种工作氛围也是员工所向往的，它可以展现每个成员的个人才华，激发员工奋发向上的斗志。

- 良好的氛围有一种神奇的感染力 / 101
- 发挥管理者的表率作用 / 104
- 营造和谐单纯的人际关系 / 108
- 用共同目标凝成一股绳 / 115
- 沟通是化解障碍的金钥匙 / 119
- 杜绝内耗式“螃蟹”文化 / 124
- 善用良性冲突的建设作用 / 127
- 用危机促使员工抱成一团 / 132

第五章 事业篇：让每位员工都有成就感

美国一家咨询公司曾经对与员工工作效率高低的相关因素进行过专题研究。研究中发现，员工在工作过程中最关心的问题共有 12 个，其中“我知道企业对我的工作要求吗？”和“公司的使命目标使我觉得我的工作重要吗？”这两个问题受员工关注的程度最高。可见，每一位员工都想知道自己的工作对于企业整体目标的完成有着怎样的影响。

任何人都希望自己是重要的，当一个人感觉自己的工作非常重要时，他的责任感和荣誉感就会被极大地激发。由此，我们可以发现，员工的成就是员工与企业利益的最佳结合点。当员工意识到自己的工作对企业发展有重要的作用时，他就会觉得自己承担着艰巨的使命，自己的每一点努力都会有助于实现企业的整体目标，这将使他的热情得到最大的发挥。

- 寻找员工与企业利益的契合点 / 139
- 视每一位员工为人才 / 143
- 了解员工的真实需求 / 148
- 为员工提供成长平台 / 152
- 帮助员工克服职业倦怠 / 156
- 帮助员工发现和挖掘潜能 / 160
- 帮助人才实现自我价值 / 164
- 激发员工的事业成功动机 / 167

第六章 情感篇：让每位员工都有归属感

领导者的凝聚力作为一种影响下属的感召力和吸引力，是通过与下属之间的感情传递发生的。领导者和他们的被领导者之间若建立起一种超越于事务之上的关系，简单地说，就是建立起心与心之间的关系。这种充满情感意味的私人关系，将比其他任何形式的激励都要更有力度。



日裔美籍管理学家威廉·大内创立的“Z”理论，曾引起极大轰动。威廉·大内对日、美企业的经营管理进行对比后发现，在组织模式的每个重要方面，日本与美国都是对立的。但是，美国的一些成功企业，如IBM、普罗克特、甘布尔、休利特—帕卡斯、伊斯门、柯达等，在经营管理上与日本有着惊人的相似之处，那就是重视情感攻势。

- 管人关键在于攻心 / 173
- 把尊重员工放在首位 / 177
- 建立诚挚的互信关系 / 182
- 于细节之处关怀员工 / 186
- 真正聆听员工的心声 / 190
- 重视“非正式沟通” / 196
- 利用过错，收服人心 / 201
- 做到“聚散两依依” / 204
- 情感攻势的三个忠告 / 207



中基层管理者凝聚力诊断

作为中基层管理者，在管理实践中，你是不是经常遇到这样的困惑呢？

为什么你的团队内部总是矛盾重重？

为什么你的团队成员爱抱怨和发牢骚？

为什么你布置下去的工作员工总是做不好？

为什么你的部下群英荟萃却整体工作效率低下？

为什么你的得力干将总爱单干，只顾自身利益？

为什么你的团队成员习惯找借口、推卸责任？

为什么你的下属会发生抢客户的不良竞争现象？

为什么你的团队每次开会都很难达成实质性的统一建议？

为什么你总是劳心劳力却越来越力不从心？

为什么你一不留神，下属就会给你捅篓子？

为什么你发起的团队活动很少有人参与，办不起来？

.....

关键正在于凝聚力！一个群体如果没有凝聚力，就像是一盘散沙。管理者提高凝聚力的意义就在于，把散沙变成已凝固成整块的混凝土，将一个个成员组合成坚强有力的团体，从而顺利完成组织的既定目标。

透视凝聚力

曾经有一家原本规模很小的测量仪器企业，短短三年内后来居上，大有赶超行业巨头的架势。地位受到挑战的行业领袖企业，找到了一家著名的管理咨询公司。经过咨询公司为期一年的追踪调研，最终提交的调查报告，让这个领袖企业的经营者找到了问题的根源。

在整整一年时间里，这家大企业只有 15% 的时间在为客户提供服务，其余 85% 的时间所做工作对“上帝”而言根本没有意义。公司的大小主管们为了维护各自部门团队的平衡稳定，将大量的时间和精力花在了内部协调、开会、解决人事问题、处理各种管理纷争上了。

而与此相反的是，竞争者因为公司规模小，人际关系简单化，85% 以上的时间用在了为客户提供服务上，只有不到 15% 的时间用于处理必要的后勤事务。

造成上述两家企业的根本差异的原因，关键在于三个字：凝聚力！

我们都知道，企业的唯一利润源在客户。企业围绕顾客服务的活动，才是唯一有经济价值的活动。上述案例中的大企业把绝大多数时间花在了解决内部问题上，只说明了一点：凝聚力低。凝聚力低，内部问题多，管理层和员工之间就会内耗。而正因为凝聚力高，案例中的小公司上下团结一致，管理者也无后顾之忧，大家把所有的心思都用在客户开发、产品研发和顾客服务上了，所以才后来居上。

如今，凝聚力被视为企业基业长青的原动力，管理者立足当今时代的核心竞争力。

对于企业而言，高涨的凝聚力，意味着员工的士气高，干劲儿足；高凝聚力，意味着内耗少，协同效应高，产生了“ $1 + 1 > 2$ ”的神奇效果；高凝聚力，意味着企业的生产效率高。

对于管理者而言，凝聚力代表着个人在企业的人气和影响力，决定着个人在公司的价值和地位。这是团队作战时代，个人英雄主义已无以为继，那种依靠个人力量叱咤风云、劲舞弄潮的日子已一去不复返了，只有统领着充满强大凝聚力团队的人，依靠团队的智慧和力量，才能够克服各种困难，有效地完成各项任务。这样的管理者、这样的团队，才是企业真正需要的。

究竟什么是凝聚力呢？从心理学角度来说，凝聚力是指群体成员之间为实现群体活动目标而实施团结协作的程度，外在表现于人们的个体动机行为对群体目标任务所具有的信赖性、依从性乃至服从性上。

从管理学的角度来说，凝聚力即指组织对每个成员的吸引力，以及组织成员之间相互依存、相互协调、相互团结的程度和力量。它可以通过组织成员对管理者的满意程度，组织成员积极性、主动性及创造性发挥程度，组织成员公平感及工作满意度，组织内部和谐程度，组织成员众志成城、齐心协力抵御外来攻击或同外来组织的竞争力来体现。

如果有一车沙从高空倒下来，对地面的冲击是不太大的，如果把一整车已凝固成整块的混凝沙土从高空倒下来，其结果就大不一样。拳头之所以要比手指或者巴掌更容易伤人，那是因为当拳头攥紧时，整只手的全部力量都凝聚在拳心。这就是凝聚力效应。

管理者提高凝聚力的意义就在于把散沙变成已凝固成整块的混凝沙土，将一个个独立的团队成员变成一个坚强有力的团体，从而顺利完成组织的既定目标。

具有高度凝聚力的团队具有以下特征：

(1) 团队成员归属感强，愿意参加团队活动，无论是业务交流还是休闲聚会活动，出席率都较高。

(2) 成员之间信息沟通快，互相了解比较深入，关系和谐，并具

有民主气氛。

(3) 每个团队成员时时关心团队，愿意承担团队工作中的相关责任，并注意维护组织的利益和荣誉。

(4) 每个团队成员都强烈感受到自己是团队中的一分子，真正把个人工作和团队目标联系在一起，对团队表现出一种忠诚。

(5) 每个团队成员面对团队业绩会表现出一种荣誉感，对团队的成功表现出一种骄傲，对团队的困境表现出一种忧虑。

遗憾的是，在这个忠诚度过低的时代，这种高度凝聚力因为企业和个体双向选择的自由，变得异常稀有。企业即使按照劳动法签订了劳动合同，也无法换来双方绝对忠诚的保障。从某种意义上讲，当今的每个职场人都是“临时工”。

“铁打的营盘流水的兵。”企业经营者说这句话的时候，看起来很酷，但实际上，员工玩不起“连连跳”，企业也玩不起。保持一定程度的流动率，对于企业而言，是一件好事。但太过频繁的人员流动是一场灾难。高流动率，意味着忠诚度低，企业在人、财、物方面都会遭受损失。高昂的培训损失、可怕的内耗、商业机密泄露的风险……这些，对于任何企业而言，都不是一件开玩笑的事情。缺少凝聚力，缺乏忠诚度，对于一家企业来讲是致命的。

企业要想成功对抗这个高流动、高风险、低忠诚、低回报的用工时代，靠的是什么呢？有凝聚力的管理层！正如《赢在中层》一书的作者所指出的那样：一个企业的成功，不仅取决于老板，而且取决于是否有一批优秀的中层管理人员。

影响团队凝聚力强弱的因素：

1. 团队的规模

一般来说，团队的规模越大，团队的凝聚力就越低，这是因为团队规模增大，团队成员间互动的机会和可能性就递减，从而难以形成凝聚

力；反之，团队规模越小，团队成员间互动的机会递增，团队成员就越容易融为一体，从而形成更强的凝聚力。

2. 外部压力

一个组织与外界相对隔离、孤立，这个组织的凝聚力就比较高。如若外部存在压力，则压力越大，凝聚力就越高。例如，一个国家内部矛盾尖锐，但受到外来侵犯时，阶级矛盾便趋于缓和，会出现团结起来一致对外的局面；一个企业面临激烈竞争的威胁，为了在竞争中求得生存和发展，也会团结一致，齐心协力，增强组织的凝聚力。

3. 团队地位

部门团队在企业中的地位、等级越高，其凝聚力就越强。如部门团队被人尊重，有较快的升迁机会，有更多的经济报酬，有更大的发展可能性等，团队凝聚力就大。

4. 成员构成

组织的同质性即指组织成员之间的共同点和相似性。例如，组织成员有共同的奋斗目标、理想、信念；相同的需要、动机、兴趣与爱好；相同的民族及文化背景；相似的个性倾向及个性心理特征等都是组织的同质性。

一般来说，同质性有相互吸引的作用，同质性越高，组织的凝聚力就越高。但是，有时组织成员之间工作性质相同，工作能力和水平相当，彼此不服气，可能出现嫉妒、恶性竞争等现象，这样会破坏组织的凝聚力，造成组织内部的不团结。

5. 管理者自身

管理者是团队的核心，管理者自身的素养、话语权、领导方式等因素，会直接影响团队的凝聚力。管理者有较高的权利性和非权利性影响力，众望所归，那么下属成员就会紧密地团结在他的周围，使整个团队产生较强的凝聚力。