



带队伍

中基层管理者融合力法则

带队伍—融合力
将中西方带队伍的精髓真正融会贯通

毛冬晨 编著

带队伍

中基层管理者融合法则

毛冬晨 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍：中基层管理者融合力法则/毛冬晨编著. —北京：企业管理出版社，2011.9
ISBN 978 - 7 - 80255 - 867 - 0

I. ①带… II. ①毛… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 162682 号

书 名：带队伍：中基层管理者融合力法则

作 者：毛冬晨

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 867 - 0

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 14.5 印张 160 千字

版 次：2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 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 - 融合力

克莱斯勒公司前 CEO 艾柯卡说：“齐心协力可以移山填海。”如果说部门管理者是构建一座房屋的正梁，是中流砥柱，那么部门其他成员就是这座房屋的椽子、砖头和瓦片。只有进行有机组合搭建配置，形成合力，才能撑起一座坚实的房屋。

怎样使这座房屋能经历风雨而永葆生机呢？其关键在于管理者的融合能力，关键看其是否有团结员工的主动意愿和完美落实，如若不然，那“齐心协力可以移山填海”将永远都只能是一个遥不可及的幻境。

管理的基础来自员工，没有员工就不存在管理。正是员工构成一个有机的组织，组织出现了，管理才应运而生。因此，管理的前提就是拥有员工，融合员工，而不是管理员工，和员工隔离开来。

音乐需要和谐，才能悦耳动听；美术需要和谐，才能赏心悦目。同样，一个部门、团队需要和谐，需要融合，才能更具战斗力。企业的最终目的，是让员工众志成城，调动员工的积极性与潜能，为企业创造绩效。管理者如同一个团队的主心骨，引导着员工团结在他的周围，充分

发挥每一个人的能力，使团队成为一个融合的“同心圈”，并不断成长壮大。

在确立了部门、团队目标之后，管理者最重要的工作就是融合、团结下属，带领最大多数的团队成员朝着目标前进。事实上，部门、团队目标能否顺利达成与管理者团结下属的情况是密切相关的。融合、团结的下属越多，管理者本身就会越强大，而没有追随者的管理者则谈不上是真正意义上的管理者。

管理实际上就是人、事、物三者之间的辩证关系，它们之间不同的融合方式会得到不同的结果，而管理，就是确保人与人、人与事、人与物结合后能够做出最有效的事来，其中最关键的是人与人的融合，只有上下级的关系理顺了，融洽了，才能保证部门工作的顺利展开。

我们知道，同样的一锅沸水，放进去三样东西，会产生三种不同的结果：扔进一个生鸡蛋，蛋清和蛋黄本来是流质的，煮过之后，变成坚硬的熟鸡蛋了；放进一个坚硬的胡萝卜，煮过之后，最后捞出来的是软塌塌的；如果你投入的是茶叶，茶叶在滚水中煮过后，最后水也不是清水了，干茶叶也不是茶叶了，而成了一锅茶水。

管理者的融合力就如同上述现象，不过需要注意的是，融合力是一个群体性概念，单个人形不成融合力，它是一个双方或多方性行为，几方之间达成共识、形成合力，才能谈得上融合力的实现。对管理者而言，所渴望的融合力，也是相对于自己的受众——员工而言的，要想融合他们，形成部门、团队的融合力，首先需要管理者自己做出一些相应的姿态，豁达一些，大度一些，才能开个好头。

· 目 录

CONTENTS

第一章 中基层融合力诊断：首先审视你自己

管理者有独裁型、个性型、依赖型和融合型之分，它们是由低向高发展的不同阶段，不同层次。高层次中可能包含有低层次，如依赖型可包含独裁型，个性型包含有独裁型和依赖型，融合型包含有个性型、依赖型和独裁型。不过，低层次的阶段则不可能包含有高层次的阶段。简单来说，层次是有高低之分的，从低层次到高层次是“进化”的体现。

换句话说，你所处的层次越高，你就越是“进化”，相应地，你的融合力也就越强。

- 融合，是一个团结下属的过程/3
- 欲融合员工，首先要认识自己/8
- 注意！领略你身边的卓越融合力/14
- 小心！一定要学会控制自己的情绪/22
- 融合力使管理者收获更大的影响力/26
- 诚信和沟通是形成融合力的基石/31
- 你的语言魅力决定你融合力的高度/35

第二章 从我做起：施展融合力的必备前提

要想真正在自己的部门、团队内做到“融合员工”，首先要从我做起，转变态度。

给他们足够的尊重让他们决策；

给他们足够的信任让他们去闯；

给他们真诚的爱心让他们快乐；

给他们坚强的后盾让他们强大；

给他们足够的信任让他们自信；

给他们广阔的平台让他们发展；

唯有如此，员工才会心甘情愿地被融合，上下同欲的局面才能出现。

- 80%的“客观事实”来自自我的内在折射/43
- 如何用自己的魅力影响到每一个人/48
- 与员工彼此信任是融合的关键/53
- 了解并发挥自己的优势/58
- 了解自己的弱势，积极避免和改进/62
- 做一个合群的管理者/66
- 豁达大度可以更好地增进融合力/71
- 要始终使自己保持积极的融合态度/75

第三章 理解包容：让融合力畅通无阻

一位数学老师在黑板上写了五道题，让一个学生上来做：

$3 \times 8 = 24$ ， $4 \times 8 = 32$ ， $5 \times 8 = 40$ ， $6 \times 8 = 48$ ， $7 \times 8 = 54$

当学生写完54时，下面的很多同学都大声叫喊起来：“老师，最后一道题他做错了……”

老师说：“最后一题是错了，但大家为什么没有看到前面四道做对的题，而只看到错误了呢？我们多么容易发现别人的错误，而忽略别人的正确……”

现实不正是如此吗？当我们面对一个人时，更多的是看其缺点，而不是优点。

换一种思路吧，多去发现员工的优点，而不是紧紧盯住他们的缺点；这样才能多一些理解，多一些包容，多一些融合。

- 正确认知不同意见/83
- 将每个冲突当机会/88
- 学会复述别人的语言/92
- 始终保持宽容、良好的倾听状态/96
- 多提问题，启发式管理/101
- 赞美失败者能使他找回自信/106
- 跳出自我，从不同的立场和观点出发/110

第四章 同舟共济：通过团队意识促进融合力

5个人组成的篮球队与4个人组成的篮球队比赛，分数的差距不一定是5比4，而很可能是5比0；一个几千人的彩电装配工厂，只要其中一组人不工作，产品就无法出厂，因为谁也不会购买有缺陷的产品。

在一个团队里，大家的心态、观念、能力都不一致，正所谓“百姓百心”，作为一个领导者，你必须要具备妥善处理团队各种人际关系的能力，把大家拧成一股绳，通过团队意识促进融合力。因为每个成员都是团体的一部分，团队有凝聚力，才能拧成一股绳，同舟共济的团队才能更具战斗力。

- 保持积极态度，利用好团队优势/117
- 给予流程自由，把控关键结果/121
- 要将员工的期望和团队目标相融合/126
- 把个人才干和团队工作岗位匹配起来/131
- 皈依团队，提升团队融合力/136
- 放手让下属去干，才能调动起员工积极性/140
- 同舟共济，让员工拧成一股绳/145

第五章 情感管理：让融合力升华

员工的情感变化会影响其工作态度、工作热情、工作方法以及合作程度，从而影响着整个部门、团队的发展。因此，仅仅依靠一些物质手段激励员工，却不着眼员工深层次的情感生活，那是远远不够的。

情感力量是一种内在的自律性因素，它犹如一只“看不见的手”，可以深入到员工的内心世界，有效地规范和引导员工的工作。

管理者的情感付出，就是用感情来凝聚员工、感召员工，从而使管理者与被管理者心心相印、荣辱与共，形成一个团结、富于融合力的战斗集体。

从一定程度上说，员工的能力大小与管理者对他们的感情投资的多少是成正比的，同时，管理者对员工感情投入的程度也与其融合力成正比。

- 融合可使员工获得最大幸福感/153
- 任何时候都不要吝惜感情付出/157
- 要始终能够与下属同甘共苦/162
- 感受员工的感受，上下共鸣/166
- 营造亲切、温馨的融合氛围/171
- 保持开放、积极、乐观的情绪/177

- 关爱员工成长，鼓励、引导他们/181
- 带兵即带心：做好员工心理疏导/186

第六章 发挥融合力：将激情传递给员工

为什么几个人做一个人的工作反而效率更低？

为什么激情高涨的个体到了团队中反而处处受掣？

为什么两个甚至多个充满激情的员工在协同工作时却惹来诸多不必要的事端？

为什么个性强、能力也强的员工到了团队中却只是凸显了个性的不足，而没能充分将自己的能力发挥出来？

.....

当你工作中越来越多地受到上述“现象”的困惑时，你发现部门面临的问题多得让你无法想象。那么，问题的根源在哪里呢？其实，上述现象背后最大的问题不是战略的问题，也不是决策的问题，而是员工缺乏融合的激情，当他们以个体的形式去面对工作时，会释放出常人难以想象的激情。

- 激情是事业发展的不竭动力/195
- 有融合的激情，才有团队的高效率/200
- 清除阻碍员工激情的负面情绪/205
- 要有序地给团队注入融合力/211
- 延续员工的融合激情/215

中基层融合力诊断： 首先审视你自己

管理者有独裁型、个性型、依赖型和融合型之分，它们是由低向高发展的不同阶段，不同层次。高层次中可能包含有低层次，如依赖型可包含独裁型，个性型包含有独裁型和依赖型，融合型包含有个性型、依赖型和独裁型。不过，低层次的阶段则不可能包含有高层次的阶段。简单来说，层次是有高低之分的，从低层次到高层次是“进化”的体现。

换句话说，你所处的层次越高，你就越是“进化”，相应地，你的融合力也就越强。

融合，是一个团结下属的过程

团结就是力量，
团结就是力量，
这力量是铁，
这力量是钢，
比铁还硬，
比钢还强，
……

《团结就是力量》这首歌从创作问世至今，已被传唱了 60 余年，经久不衰。它充分说明了这样一个道理：家和万事兴，团结力量大。一个团结的集体、一个和谐的团队、一支融合的队伍，是做好一切工作的前提。有了团结，一切困难都可以迎刃而解；在团结的作用下，任何艰巨的任务都可以完成。

团结就是力量，所谓“人心齐泰山移”、“二人同心，其力断金”说的都是团结的至关重要。大到一个国家、一个民族，小到一个单位、一个部门、一个团队，团结问题都不可小视，过去我们讲：团结出政绩、团结出干部、团结出效率、团结出凝聚力、团结出战斗力、团结出新的生产力……现在我们说：团结了，就有了亲和力，小的是是非非也化解了，“百病”不生；不团结，无风也会起浪，问题丛生。

只有重视和搞好团结问题，做到思想合心、工作合力、行动合拍、部门内部上下一心，才能将上至管理者下至普通员工融合成一股强大的力量，使部门工作不断推进。讲团结、求协作、注重协调，造就一支充满凝聚力和战斗力的员工队伍，是管理者领导能力得以体现的一个基本标志。

1978年底，美国著名管理专家艾柯卡走马上任，做了克莱斯勒公司新一任掌门人。当时，摆在他面前的是一个“烂摊子”：公司亏损极为严重，已濒临破产的边缘，全部的流动资金加起来也勉强只够发员工半个月的工资。

公司生死存亡之际，艾柯卡没有任何退路，在进行了深入的员工调查研究和认真细致的市场分析之后，艾柯卡创造出了一种后来轰动美国的管理模式——共同牺牲。用艾柯卡的话讲就是：“让每个员工都流出血来。”

为了拯救克莱斯勒，艾柯卡没有简单地裁员，而是以紧缩开支为突破口，提出了“共同牺牲”的基本策略。他从自己做起，将36万美元的年薪降为区区1美元，与此同时全体员工的薪水支出也大幅下降。

克莱斯勒人长期以来早已习惯了铺张浪费，他们对此无不感到极为震惊，开始时也很不理解，并不配合。然而总裁的表率作用就是最好的动员令，很快，从各级管理者到普通员工，人们渐渐地达成共识，决定团结一心，勒紧裤腰带，共渡难关。

“共同牺牲”策略给克莱斯勒带来了转机，令广大员工看到了希望继而，艾柯卡率领高层管理班子对营销、信贷、财务和人事等部门进行彻底整顿改革，积极开发新产品，大抓生产制造。

“齐心协力可以移山填海”，这是艾柯卡亲口说的，后来克莱斯勒的情况演变证明了这一切。经过上下齐心协力，努力奋斗，克莱斯勒公司以不可思议的速度实现了惊天逆转，走出了困境。原来预计需要10年才能还清的10亿美元的贷款，3年就还清了。

艾柯卡的经历给中基层管理者的启示在于：如果说部门管理者是构建一座房屋的正梁，是中流砥柱，那么部门其他成员就是这座房屋的椽子、砖头和瓦片。只有进行有机组合搭建配置，形成合力，才能撑起一座坚实的房屋。

那么，怎样使这座房屋能经历风雨，永葆生机呢？其关键在于管理者的融合能力，关键看其是否有团结员工的主动意愿和完美落实的执行力，如若不然，“齐心协力可以移山填海”将永远都只能是一个遥不可及的幻境。

1. 善沟通， 强化融合力

我国古代思想家荀况说过：“人力不如牛，走不如马，而牛马为用，何也？曰：人能群，彼不能群。”可见，“能群”是非常重要的。何以人“能群”而牛马不能？因为人能够围绕某一目标主动进行社会交往，进行充分沟通，而牛马是办不到的。

正确处理好上下级的人际关系，让干群关系变得更融洽，其中很重要的一点是有效的沟通和交流。任何一个群体都是由若干人所组成的一个有机整体，群体中的每一个人都有自己特定的思想、文化、技术、年龄、性别、志趣、爱好，因而有着自己对事物特定的想法和看法。

管理者与员工处在不同的位置上，对某一事物的想法与看法也是不同的，有时还可能发生尖锐的对立。可管理活动是管理者与被管理者共同作用于管理环境的一个过程，只有双方目标一致，行为默契，才能达到预期的目的。而要达到这种目标上的一致和行为上的默契，就需要双方进行沟通。

2. 合军聚众， 务在激气

古代军事家孙臆认为：“合军聚众，务在激气。”即运用激励的办法鼓舞士气，革命家秋瑾也曾说“水激石则鸣，人激志则宏”。激励是调动员工积极性、主动性和创造性的一个重要途径。对工作出色的，有突出业绩的员工，要大力进行表扬、鼓励、奖励。

奖励，可以是精神激励，如授予各种荣誉称号、媒体宣传等；也可

以是物质奖励，特别是对做出突出贡献的，要敢于重奖，奖得让人动心，让人产生竞争意识和争先创优意识。对完不成任务、工作平庸者，则要及时进行警示和相应的制裁措施。做到奖罚分明，客观公正，奖得让员工感到高兴，罚得让其心服口服。这样，假以时日，部门内部必能形成愉快合作的工作气氛。

3. 领导者，能够容人之短

俗话说：“金无足赤，人无完人。”十全十美的人是根本不存在的，特别是那些有某些方面特长的人，可能在别的方面存在着明显的缺点和不足。德鲁克在《有效的管理者》一书中有段很精彩的评论：“谁想在一个组织中任用没有缺点的人，这个组织最多是一个平平庸庸的组织。”如果你是一个总是瞄准员工缺点的管理者，那么你就与良好的上下融合局面背道而驰了。

4. 团结的关键在于“问题员工”

毛泽东同志指出：所谓团结，就是团结跟自己意见分歧的，看不起自己的，不尊重自己的，跟自己闹过别扭的，跟自己做过斗争的，自己在他面前吃过亏的那一部分人。换句话说，你要搞好上下级团结，关键还要团结好那些“问题员工”——目空一切的，玩世不恭的，目中无人的，自命清高、眼高手低、孤芳自赏、固执己见的……

所有这些问题员工都有一个共同点——恃才傲物。与这种下属相处，管理者必须有的放矢，采取得当的措施和办法。

首先，要用其所长，切忌压制打击。

一般来讲，恃才傲物的员工，大都有一技之长。否则，便没有“傲”的资本，最终是“傲”不起来的。所以，在与这种下属相处时，你要有耐心，要视其所长而用。绝不能采取冷处理的办法，为了挫其傲

气，将其搁置在一边不予重用。对待才傲物的员工，要正确疏导，发挥其长处，让其心情舒畅，再慢慢纠正他的行为。

其次，要有意用其短，挫其傲气。

任何人都有长处也有短处，恃才傲物者并非万事皆通，样样能干，充其量只是在某些方面或某个领域里才能出众、出类拔萃，他们在其他方面可能就不如别人。因此，你要想消除恃才傲物者的傲气，就要设法让他们认识自己的不足，最好是在没有他人的场合下，私下里给他安排一两件使他做起来比较棘手，而且比较陌生的工作，并且要求他限时完成任务。

他要完成这些任务就必须付出更大的努力，即使勉强完成了任务，也会深感做好一件自己不熟悉的工作是相当艰难的。这时，作为管理者，你就可以坐下来和他促膝交谈了，让他明白“尺有所短，寸有所长”的道理，并领悟不断学习、尊重别人的道理。

5. 我们融合，我们团结

目前，一切企业组织常常举行的拓展训练，或许能给我们一种新的关于团结的思路。笔者发现，一些拓展训练将那些平时关系一般的同事，甚至是一群本不相识的人聚到一起，他们呼喊着“我们团结，我们融合”的口号，从“破冰”羞涩起步，通过各种项目的重重考验，最终形成一支团结而富有凝聚力的团队，这就是拓展训练的力量。

为何拓展训练能有如此魅力呢？关键是意志和精神等无形的力量在起作用。在实际生活和工作中，动手能力和意志的坚定、坚韧往往比起书本的知识更为有效和实用。同时，如何开发出那些一直潜伏在你身上，而你自己却从未真正了解的力量，怎样才能弄清，你与他人的沟通和信任到底能深入到什么程度？这些，都是拓展训练的魅力所在。明白了这一点，对于你融合力的提升，将会有极大的帮助。