

职业经理人的

朱乃肖 \ 著

团队所依赖的不仅是集体讨论和决策以及信息共享和标准强化，它强调通过成员的共同贡献，能够得到实实在在的集体成果。团队的核心是共同奉献。这种共同奉献需要一个成员能够为之信服的目标。

如何更有凝聚力



江西高校出版社

女职业经理人的私房话

——
如何更有凝聚力

朱乃肖 著

江西高校出版社



图书在版编目(CIP)数据

如何更有凝聚力 / 朱乃肖著. —南昌: 江西高校出版社,

2008.6

(女职业经理人的私房话)

ISBN 978-7-81132-318-4

I. 如… II. 朱… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第079398号

主 编: 朱乃肖

责任编辑: 帅 云

封面设计: 李法明

女职业经理人的私房话——如何更有凝聚力

江西高校出版社出版发行

(江西省南昌市洪都北大道96号)

邮编: 330046 电话: (0791)8529047, 8513396

北京市业和印务有限公司印刷

各地新华书店经销

*

2008年10月第1版 2008年10月第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 12印张 106千字

印数: 5000

ISBN 978-7-81132-318-4

定价: 22.00元

(江西高校版图书如有印刷、装订错误, 请随时向承印厂调换)

CONTENTS

目 录

第一章 叶玉如与她的精英团队的故事

3 第一,精益求精,勇攀科学高峰

4 第二,精心打造一支精英团队

第二章 女职业经理人激活优秀团队的技巧

11 第一,通过科学有效的组织管理模式,规范团队管理

14 第二,通过女职业经理人的个人魅力,来凝聚和激励团队

第三章 有效沟通与凝聚力的魅力

21 案例:克林顿夫人希拉里的故事

21 第一,灵巧的沟通艺术,奠定了出色的律师业绩

23 第二,幽默的沟通技巧,帮助克林顿渡过难关

CONTENTS

目 录

- 25 第三,直接与选民沟通,帮助丈夫获得总统宝座
- 26 第四,面对失败,不断修正自己的沟通错误,提高沟通技巧
- 28 第五,当麻烦缠身,危机四伏时,恰当的沟通方式,帮助希拉里渡过难关
- 31 第六,面对桃色绯闻,"真诚"和"哀兵"两种沟通技巧并用,使希拉里反败为胜

第四章 有效人际沟通的基本理念

- 37 第一,IQ 与 EQ 的区别
- 38 第二,人际沟通的基本理念
- 39 第三,有效沟通的四个特性
- 40 第四,有效沟通的原则

CONTENTS

目 录

第五章 女职业经理人有效人际沟通的十种艺术

- 45 第一,倾听的技巧
- 47 第二,提高倾听效果的有效途径
- 48 第三,为什么会出现“沟而不通”
- 50 第四,女职业经理人有效人际沟通的十种艺术
- 55 第五,女总裁有效人际沟通方略

第六章 女职业经理人的授权技巧

- 67 第一,陪新手开车的故事
- 69 第二,授权的四种类别
- 73 第三,中层经理授权的特点

CONTENTS

目 录

第七章 女职业经理人培养优秀下属的技巧

- 77 第一,发生在万科公司的故事
- 81 第二,女职业经理人培养下属的使命与风格
- 85 第三,女职业经理人培养下属容易犯的十大错误

第八章 女职业经理人的时间管理技巧

- 97 第一,北京一个出租车司机的故事
- 100 第二,时间的特点
- 103 第三,强化时间管理观念
- 106 第四,女职业经理人如何做好时间运筹
- 114 第五,掌握科学的时间运筹方法

CONTENTS

目 录

第九章 女职业经理人对团队的绩效管理与绩效考核

- 125 第一,团队精神的精髓
- 133 第二,采用团队模式的动因和动机
- 135 第三,团队业绩的评估和激励
- 136 第四,对团队绩效考核的内容
- 142 第五,中层干部在绩效考核中的作用
- 145 第六,绩效管理与绩效考核的区别与联系

第十章 女职业经理人的团队激励技巧

- 153 第一,给"猫"分"鱼"的故事
- 155 第二,女职业经理人激励自己团队的程序与方法

第一章

叶玉如与她的精英团队的故事

>>>..... 在如今多变的社会环境和经济环境中，一个优秀团队会比一个平庸的团队更具有战斗力和竞争力，对新事物的反应会更灵活、更迅速。

在日新月异的今天,只有依靠高效率的团队,才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地。这也是为什么团队精神成为许多企业极力提倡的核心价值观的重要原因。

女职业经理人在团队建设和团队精神中,有不可替代的作用。女性们用她们特有的爱心、细腻、敏感、热情、坚忍不拔,成为团队中的中流砥柱,她们的聪明才智,为女职业经理人的职业生涯谱写了光辉的一章。

叶玉如,看到这个名字,你一定会想象这是一个纤纤柔柔的女子。而事实上,她是一位杰出的女科学家,一位精英团队的杰出带头人。2001年她当选中国科学院院士,2004年又获得世界杰出女科学家成就奖。她是香港科技大学生物化学系主任、生物技术研究所以所长,同时还带出了30多位博士生和硕士生。

第一 | 精益求精,勇攀科学高峰

叶玉如的专业属于神经生物学范畴,大多数人都会觉得比较陌生。具体说,就是从事神经营养因子及神经信号传导等领域的研究。

从攻读博士学位到现在的20多年里,她一直兢兢业业、默默无闻地在这个领域里辛勤耕耘着,并且以精益求精的精神,勇攀科学高峰,取得了一项又一项科研成果。例如,她发现了一系列新型神经营养因子,并阐明了它们如何作用于神经细胞上的受体。这些成果有助于理解神经营养因子如何参与神经细胞的分化及维持,并揭示其应用于治疗神经退行性疾病如老年痴呆症、帕金森氏症的可能性。她早期发现的几种新的神经影响因子,已经被证明对大脑的部分细胞有一定作用,其中已经有好几种进入第二期甚至第三期临床实验。

此外,她的研究还大大提高了对神经肌肉突触形成过程的了解。神经突触是神经细胞与其他细胞的信息传递点。最近,她在神经肌肉接点发现了新的信息传递机理,为治疗不同类型的肌肉神经疾病提供了重要线索。这一新的成果也为她最终获得“欧莱雅—联合国教科文组织世界杰出女科学家成就奖”打下了坚实基础。

虽然获得了世界级的科研大奖,可是她并没有因此而停步,她对自己提出了更高的要求:进一步把基础研究和应用研究两者兼顾起来。在获奖接受记者采访时,她深有感触地说:“为生命质量的提高做出努力,是所有生命科学家都梦寐以求的。据报道,目前全世界大约有15亿人受到神经性疾病的影响。所以,对我来说,理论和实践都很重要。如果既希望在基础研究上有所突破,又要在应用研究上取得进展,那么办法只有一个,就是多投入。投入比过去更多的精力和时间,投入更大的耐心和克服困难的勇气,以精益求精的态度和实事求是的科研方法,以科学家的责任感,为人类社会奉献出更好的科研成果。”

第二 | 精心打造一支精英团队

叶玉如一直认为,在她获得成功的诸多因素里,打造一支精英团队是最主要的因素。是什么原因让她如此重视团队的作用呢?

作为一位科学家、一支科研队伍的领头人,叶玉如认为,团队是一个企业或者一个科研组织提高运行效率的最佳方式,团队组织得好,有助于更好地发挥团队中每个成员的才能。事实上,在如今多变的社会环境和经济环境中,一个优秀的团队会比一个平庸的团队更具有战斗力和竞争力,对新事物的反映会更灵活、更迅速。

叶玉如曾经对一个采访她的记者说:“我很喜欢团队精神。很多事

情,如果一个人去做,成功的机会就很小。但如果是一个团队一起做,不但成功机会大,而且大家也会很开心。这是一个很重要的原则,我希望能鼓励大家共同把一件事做好。”

现代科学出现了许多边缘科学、交叉科学,一项科研成果的诞生,需要许多不同学识背景、不同专业背景、不同专业经历的人士组成一个团队,大家取长补短,互通有无,共同努力,才有可能在最短的时间内,做出最好的成果。

在这方面,叶玉如深有体会:“我是神经生物学家,对化学的了解不是很深,但做药物研究就必须有化学方面的知识,当然,也需要动物学方面的知识。这就需要很多不同领域的专家一起合作,一起努力。而我的责任,作为一支团队的领头人,主要任务就是打造一支优秀的团队,就是把大家凝聚在一起,不分彼此地为我们的科研项目出一分力。”

为了打造一支高效的精英团队,叶玉如认真学习了企业管理的知识,制定了一套考核团队的标准,主要包括团队的学习能力、执行力、创新力、协调力等方面。

(一)学习能力

叶玉如深深懂得,只有一个不断充实自我的学习型团队,才能在迅速发展的社会创造出更多的“奇迹”。尤其对于一个科研型团队,面对着知识经济浪潮的冲击,面对知识更新步伐越来越快的形势,提高团队每个成员的学习能力,是保持团队战斗力、竞争力的首要条件。

因此,任何一个企业领导,都需要善于给团队成员创造学习的机会,并且善于组织他们学习。在彼得·圣吉著的《第五项修炼》一书中,他讲到:“作为团队来说,组织学习的特点是什么?实际上就是五项修炼,一个学习型组织的理论、工具和方法就是分出三个领域,这三个领域是对核心能力的支持。把它形容为一个三条腿的凳子,三条腿都非常重要,如果拿掉一条腿,凳子就会倒。左边那条腿叫做热望、欲望,右边的是心智模式和团队学习,中间就是系统思考。每一条腿都非常重要,也就是说每个

人都非常重要。”

总体来说,团队的总体智慧总是高于个人的智慧。当团队的每个成员都真正在学习的时候,不仅团队整体能产生出色的效果和强劲的竞争力,而且团队里的每个成员的成长速度也会大大加快。

(二)执行力

一个精英团队,必须具有高效的执行力。这样才能做到“令行禁止,一呼百应”。叶玉如在打造自己的科研团队时,特别注意提高团队的执行力。

事实上,在一个团队里,也许并不需要每个团队成员都异常聪明,因为过度聪明往往会自我意识膨胀,喜欢好大喜功。相反,需要每个人都要具有强烈的责任心和事业心,对于企业精心制定的战略,要在理解、把握、吃透的基础上,把战术不折不扣、坚定不移地贯彻执行下去,并且把执行过程中的每一个运作细节和每一个项目流程都落到实处。

另外,要保证团队的执行力,关键要在执行过程中,明确要实现的目标分哪几个阶段和具体确定工作指标。这是确保任务完成质量的关键,也是保证团队执行力的关键。

比如,对于一项科研项目,不但要定下完成的总时间和总的成果,如果以一个月为总时间,那么还必须定出每个星期的研究进度和分阶段性成果。执行方案定得越具体,团队的每个成员的任务定得越详细,越容易提高团队整体的执行效果。

又例如,一个销售企业,团队在执行“完成每季度完成产品销售 500 万元”的任务时,必须进一步明确其中每个月具体的销售计划,例如将任务分为平均每月 180 万,每周完成 45 万元,并适时进行考核与指导。这样做的目的,是使团队执行起来的效果更贴近预期计划,那么团队的执行结果也有了保障。

(三)创新力

作为一个科研组织的领导者,叶玉如深深懂得创新力的重要性。科

学研究本身就是一种创新的活动,要在前人发明创造的基础上,发展、创造出更新的东西。这不仅需要团队的领导者有创新能力和创新精神,更需要她能够带领整个团队一起集思广益,作大量细致艰苦的研究工作,去攀登科技创新的高峰。

事实上,人人都明白,只有不断地创新才能保持企业的竞争优势。

但是一个团队的创新能力从哪里来呢?叶玉如认为,做好大量的对团队成员的教育培训工作,让他们的知识不断更新,是提高整个团队创新能力的重要手段。因为,抓好教育培训是提高队员知识水平和综合素质的重要途径,而队员的知识技能是激发创新能力的前提条件。尤其在知识经济时代,在产品科技含量高的行业企业,这一点体现得更为明显。

其实创新能力也体现在企业管理的各个方面,这是一个综合性概念。只有综合性的创新能力,才是真正的有竞争优势的创新能力。人才培养不能只是重视知识技能方面,还要考虑品德、情感、志趣等精神层面的东西,考虑企业文化、考虑人才队伍的凝聚力和团队精神,这是只有企业综合性的教育培训才能做到的。谁在这方面把握得好、做得好,谁就能在竞争当中保持长久的整体创新优势,并最终在竞争中打败对手。

(四)协作力

协作力是指团队的分工与合作。任何一个高效率的团队,都不会只是个别领导者和个别骨干忙碌,而其他人员碌碌无为。如果一个团队内部没有很好地分工与协作,经常出现“三个和尚没水吃”的现象,就会增加企业的内耗,增加企业内部的资源浪费。叶玉如对团队内部的分工与协作特别重视。她多次对同事们强调:“每个科学家都有自己的风格和自己做试验的习惯,我们在这方面不能强求一致。但是,我们强调内部的资源共享,强调内部合理的分工与协作,这样可以避免无效劳动、重复劳动,更可以把‘好钢用在刀刃上’,让有限的资源发挥更大的效用。”

从企业经营管理的角度看,企业内部的各个部门都是企业大系统的各个分支,缺一不可地在企业整个系统运行中发挥着各自的作用。内部

的分工和协作,对提高企业整体的经营效益,最大限度节约人力、物力和财力,起着积极的作用。

一个团队如果没有很好的协作力,必然产生大量的内耗,并且必然导致企业内部人际关系紧张,团队成员彼此之间缺乏信任,成员与成员、成员与领导之间沟通不足,团队军心涣散,从而大大降低企业的战斗力和竞争力。

从叶玉如和她的精英团队的故事,我们不难看出,叶玉如不仅仅是位女科学家,同时也具备了女性职业经理人的特点,尤其在管理团队、培养团队和打造精英团队方面,给我们树立了很好的榜样。榜样的力量是无穷的,他将激励着更多的女性职业经理人,用他们的智慧与心血、热情与爱心、激情与魅力,培养出千千万万个优秀团队。^①

第二章

女职业经理人激活优秀团队的技巧

>>>..... 企业高管通过授权，团队才真正实现了分担高管权，团队可以通过集思广益，达到真正的高绩效。