

加减——让每一个人成为资源

金伯扬 吴咏怡 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

前 言

这是一本激发自己和他人的力量、让每一个人成为资源的原创著作。

我们每一个人,无论是在自己的人生中,还是在一个团队中,基本上有两种表现方式:做加法,或者做减法。加法让人更有力量,帮助人达成目标,减法让人变成问题,阻碍人达成目标。

加法和减法之间,隐藏着很多能量和障碍,隐含着很多管理的诀窍。比如,一些看起来是在做加法的表现,实际上却是在做减法;再比如,很多人认为自己是正在为团队解决问题,实际上他解决问题的方式就是最大的问题。其实,任何一个人都有可能是加法的输出者,也可能是减法的输出者;任何一个人都在为自己做加法或者做减法,也在为别人、为团队做加法或者做减法。

有效区分自己的加法和减法,会让自己更有影响力;有效区分他人的加法和减法,会让自己更有管理能力和领导能力;有效区分团队中的各种加减法,会激发团队成员的表现,让团队成为优秀的团队。

这种区分的意义在于让人们透过现象看本质,让人们看到很多管理问题的盲点和真相,看到很多现状与自己的关系。事实上,很多管理困境的出现,不是因为管理者不想解决问题,也不是因为管理者不努力,而是因为管理者没有进行有效的区分,结果,管理者越是努力,越适得其反。

增加加法,减少减法,是让每一个人成为资源的有效途径。其中有一个关键点:你需要明白哪些行为是加法,哪些行为是减法,还需要将那些被误认为是加法的减法给有效地区分出来。因此,本书运用了大量的区分,提出了16个非常实用的加减原则,让人们能够看清楚问题的真相和根源,让各种具有代表性的盲点浮出水面。

这种区分的方法来源于团队教练。本书的两位作者是团队教练(Team Coaching)领域的专家,对解决“人的问题”、挖掘人的潜能和开发领导力方面有丰富的经验。图书采用加减法的角度,对组织中的核心问题进行了深入

的分析,并提出了可供借鉴的案例。整本书使用了团队教练的核心方法,却不集中探讨团队教练的专业理论,而是着眼于理论和实践相结合,注重解决实际问题。

这本书不仅仅适合领导者和管理者阅读,也适合每一个想得到更多资源支持的人阅读,因为,人人皆是资源,而能否获得这种资源的关键,在于你是否一直在为自己、为别人以及为你想整合的资源做加法。

这是一本负责任的著作,两位作者立足于实践,又不断地学习相关的理论,在借鉴世界大师的理論的同时,又进行了独立而深入的思考。相信这一份负责任的心态和行动,能够让你读有所思、思有所获。

↑↓ 目录 CONTENTS

前言 / 1

第一部分 | 团队关系

第一章 价值观上的黑白道 / 3

志同道合 VS 同流合污

团队中不乏关心团队的人。比关心程度更为关键的,是关心的方向。讨论团队是非,点评领导决策、分享消极情绪……类似的关心,还不如不关心,因为这些名义上与组织志同道合的关心,实际上是在与他人同流合污。

- 1.1 何谓志同道合 / 5
- 1.2 组织中的同流合污 / 6
- 1.3 源头在哪里 / 7
- 1.4 合作的终极对象 / 8
- 1.5 减“污”加“志” / 9
- 1.6 教练案例:教练的同流合污 / 10

第二章 人和方法孰轻孰重 / 13

以人为本 VS 方法至上

聪明的领导者用自己的聪明来衡量别人,常常显示出比别人聪明;智慧的领导者用自己的智慧来支持别人,常常凸显出别人的能力。当你方法至上,方法却未必尽如你意,当你以人为本,方法则可能源源不绝。

2.1 老板想方法,员工谈论战略 / 15

2.2 组织中的“目中无人” / 15

2.3 方法不是障碍,人是障碍 / 16

2.4 怎样以人为本 / 16

2.5 减“法”加“人” / 17

2.6 教练案例:真的以人为本吗 / 18

第三章 团队中的学习模式 / 21

双环学习 VS 单环学习

我们一直在学习别人懂而我们不懂的东西,比如知识和经验,却忽略了学习“我”自己。所有的可能和不可能,所有的解决方法,其实都在我们自己心里。

3.1 免费培训成为被迫培训 / 23

3.2 克服组织防卫 / 24

3.3 单环学习和双环学习 / 24

3.4 学习“我”自己 / 25

3.5 在体验中学习 / 27

3.6 减“单”加“双” / 27

3.7 教练案例:测试学习模型 / 29

第四章 团队成员的情感距离 / 31

亲密 VS 疏远

好的机会,总是被优先给予那些情感距离近的人。你和别人之间,在情感上是近在咫尺,还是形同陌路,将会为你带来截然不同的资源和机遇。

4.1 亲密关系与凝聚力 / 33

- 4.2 心理边界:地盘的切割线 / 34
- 4.3 有必要制造神秘感吗 / 35
- 4.4 企业的外部心理边界 / 36
- 4.5 扩大团队地盘 / 36
- 4.6 编织亚血缘关系 / 37
- 4.7 减“疏”加“密” / 38
- 4.8 教练案例:洞察团队关系 / 39

第五章 推和拉的合作惯性 / 41

寻求支持 VS 制造对立

你和别人产生对立,看起来好像是你占据了优势,因为你感觉赢了。不过,除了得到新的合作难度外,实际上你一无所获,你仅仅是赢在个性,却输在目标。

- 5.1 团队合作是一种惯性 / 43
- 5.2 两种沟通模式 / 43
- 5.3 对口型 / 45
- 5.4 个性上的胜利 / 46
- 5.5 换位思考 / 47
- 5.6 团队成员的评估偏见 / 48
- 5.7 减“对”加“持” / 49
- 5.8 教练案例:对口型的被教练者 / 50

第六章 责任面前的两种选择 / 53

负责任 VS 推卸责任

每个人至少有三种选择:不负责任地敷衍了事、很负责任地推卸责任、真正承担责任。作为领导者,只有当你有效区分出这几种选择,并找到背后的原因,你才是真正的在负责任。

- 6.1 负责任的三层含意 / 55
- 6.2 与我有关 / 56
- 6.3 行为还是意愿 / 57
- 6.4 在哪个层面上负责任 / 58

- 6.5 为什么选择借口 / 59
- 6.6 负责任的方向 / 60
- 6.7 “负责任”不是武器 / 61
- 6.8 减“推”加“责” / 62
- 6.9 教练案例:负责任的范围 / 63

第二部分 | 过程和结果同等重要

第七章 团队成员的目标 / 67

目标导向 VS 干扰导向

只有把目标当成自己的目标,人们才愿意全力以赴。做不到这点,就别指望他人在行动上持续高效。要做到这一点,就有必要找到他人“不愿意”的各种干扰。

- 7.1 悄然发生的目标转移 / 69
- 7.2 干扰来自哪里 / 70
- 7.3 你有多少不喜欢 / 74
- 7.4 “不能”与“不为” / 74
- 7.5 情绪掩盖的饱和点 / 75
- 7.6 谁的目标 / 77
- 7.7 减“扰”加“标” / 78
- 7.8 教练案例:“没办法”的真相 / 80

第八章 执行中的问题叠加 / 85

解决问题 VS 成为问题

当我们理直气壮地指责:“问题是你造成的!”,很可能这种表达就是一个问题,它让原有的问题更成问题,或者为它增加了更有难度的问题。做一个问题的解决者,不要让自己成为新的问题

- 8.1 谈论问题还是谈论解决 / 87
- 8.2 我就是问题 / 88
- 8.3 成为别人的钥匙 / 90

- 8.4 注入希望 / 91
- 8.5 引发改变 / 91
- 8.6 减“锁”加“解” / 92
- 8.7 教练案例:股东间的冷战 / 94

第九章 绩效的看齐标准 / 97

追求效果 VS 应付工作

“我完成任务了”,也许只是完成了做这个任务的过程,目标未必真正有效达成。绩效的评估标准,不只是你做完某件事情,更重要的,是你做完某件事情后的结果是否让有关的人员满意。

- 9.1 绩效减速带 / 99
- 9.2 结果不等于成果 / 101
- 9.3 增加绩效的维度 / 103
- 9.4 择高处立 / 104
- 9.5 减“付”加“效” / 105
- 9.6 教练案例:你将如何教练 / 107

第十章 制度的实施和出发点 / 109

洞察出发点 VS 机械执行

制度无情,人无情,组织就是冰冷的机器;制度有情,人有情,组织将会管理混乱;制度无情,人有情,将有利于组织建设。不过,这是从执行制度的角度而言的,一个好的制度,还应该包含有情的出发点。

- 10.1 组织中的制度困境 / 111
- 10.2 制度覆盖下的潜规则 / 112
- 10.3 动机决定真相 / 113
- 10.4 洞察出发点 / 114
- 10.5 出发点决定冲突的类型 / 115
- 10.6 刚性和柔性 / 116
- 10.7 减“械”加“察” / 117
- 10.8 教练案例:都是出发点惹的祸 / 118

第十一章 团队的奖励对象 / 121

团体冠军 VS 个人英雄

团队中只有一个人值得你欣赏,还是有一群人值得你欣赏?关键点不在于这些人,而在于你。你能看到多少优势,你就拥有多少资源。能否发现并用好这些资源,折射出你的领导能力。

- 11.1 一枝独秀的杀伤力 / 123
- 11.2 田径队和篮球队 / 124
- 11.3 团队中的非职务角色 / 126
- 11.4 成员的“反射”功能 / 128
- 11.5 减“个”加“团” / 129
- 11.6 教练案例:不同角色的教练方向 / 130

第三部分 | 领导者的乘除程序

第十二章 领导者的假设 / 133

信任推定 VS 怀疑推定

领导者的工作,大部分不是在手上完成,而是在心中完成。其中领导者如何看待成员,从什么方向去理解成员的行为,将决定性地决定着组织中真实的用人原则。

- 12.1 两种不同的假设 / 135
- 12.2 X理论和Y理论 / 137
- 12.3 最核心的乘除法 / 139
- 12.4 正向理解 / 141
- 12.5 信任和约束 / 142
- 12.6 减“疑”加“信” / 143
- 12.7 教练案例:领导者的反思 / 144

第十三章 塑造组织气氛 / 147

正面推动 VS 负面推动

任何人都期望在一个积极正面的环境中发展。然而,很多人擅长期望别人积极正面,自己却常常背道而驰。积极正面的第一推动者不应该是“你”,而是“我”。

- 13.1 组织气氛由谁决定 / 149
- 13.2 领导者在推动什么 / 151
- 13.3 下属的推动力 / 154
- 13.4 负面标签 / 156
- 13.5 减“负”加“正” / 158
- 13.6 教练案例:测试你的推动方向 / 160

第十四章 领导者修炼 / 163

包容 VS 自负

领导者的核心工作是让更多人支持和推动自己的想法与决策,语言是其中最重要的工具。比语言更强大的工具,是领导者的行为。行为可以强化语言的可信度,也可以破坏语言的可信度。领导者的个人修为,同样表现在语言和行为这两者之中。

- 14.1 言和行的匹配度 / 165
- 14.2 领导者的自律 / 167
- 14.3 高层是团队吗 / 168
- 14.4 向内看 / 169
- 14.5 包容的智慧 / 170
- 14.6 减“负”加“容” / 173
- 14.7 教练案例:虚假的用人不疑 / 174

第四部分 | 团队教练的加法原则

第十五章 团队教练的出发点 / 179

支持对方 VS 表现自我

教练的竞争对手是谁？肯定不是自己带领的运动员。这个在运动场上不点自明的道理，却常常被商业领域的团队教练所忽视和违背。不同的出发点，会为教练过程带来不同的效果。

- 15.1 对话的焦点 / 181
- 15.2 技巧迷恋 / 182
- 15.3 放下权威心态 / 183
- 15.4 为效果负责 / 186
- 15.5 减“我”加“你” / 187
- 15.6 教练案例：炫耀的教练 / 188

第十六章 团队教练的立场 / 191

保持中立 VS 个人喜好

人生境界是一种平衡，领导艺术也是一种平衡。身为教练型领导者，你需要平衡使用各种工具，需要放下更多的“我”，包括“我”的习惯，“我”的喜好，“我”的计较等，让更多的人成为给组织做加法的优质资源。

- 16.1 保持中立 / 193
- 16.2 为对方保密 / 195
- 16.3 拒绝双簧戏 / 196
- 16.4 相信可能性 / 197
- 16.5 对话中的时间维度 / 198
- 16.6 “成为”教练 / 200
- 16.7 平衡的境界 / 200
- 16.8 减“好”加“中” / 202
- 16.9 教练案例：团队教练表现评分 / 203

附 录 团队教练的过程和能力 / 205

PART ONE

第一部分

团队关系

无论是领导者、管理者,还是普通的职业人,都离不开团队,团队是个人成功的重要基石,也是领导者之所以存在的必要条件。

一个团队最基本的要素包括任务和人员。然而,做好任务规划和人员招聘这两部分工作,并不能保证团队的高效率。美国知名学者利·汤普森(L. Thompson)认为团队建设有三个阶段:任务分析、挑选人员、团队成员之间的关系。任务、成员和关系,组成了团队最基本的内部体系。

团队关系包含团队成员之间的沟通模式、团队规范、团队信任和团队的凝聚力等,它决定着团队成员的表现。有一些人在一个团队中被视为平庸之辈,到了另一个团队后却表现突出,甚至担纲领军人物;有一些团队,各种高级职位的人才频繁进出,高层管理者却一直认为没有找到真正的人才。无一例外的是,身处其中的高层管理者将这些现象归结为是人才本身的问题,我们的发现却相反,其中一个重要原因就是团队关系出现了问题(另一个原因是高层管理者本身,将在第三部分进行讨论)。

团队关系犹如团队建设中的地基。地基有可能松散,也可能很坚固,优秀的建筑首先必定是加固地基;团队关系中有加法,也有减法,优秀的团队必定是建立在优质的团队关系之上。也只有优秀的团队关系,才会让团队中的每一个人都成为资源。这一部分我们从不同的角度来挖掘团队关系中的加法和减法。

第一章 价值观上的黑白道

志同道合 VS 同流合污

团队中不乏关心团队的人。比关心程度更为关键的,是关心的方向。讨论团队是非,点评领导决策、分享消极情绪……类似的关心,还不如不关心,因为这些名义上与组织志同道合的关心,实际上是与他人在同流合污。

1.1 何谓志同道合

“道不同不相为谋”，不少民营企业家在挑选核心成员时，笃信这个来自中国传统智慧的观点，将志同道合作为用人的第一标准。有些企业将志同道合作为整个组织的用人准则。

在和那些强调志同道合的领导者沟通时，我们问了一个简单的问题：什么是志同道合？怎样才算得上是志同道合？有意思的是，有些领导者突然被问住了，沉默片刻后说自己并没有深入思考这个问题。在这种情况下，志同道合仅仅是一个概念，或者仅仅是领导者的一个感觉。

当感觉成为重要的管理标准，尤其是成为唯一标准时，管理偏差就不可避免。无法量化和无法标准化，使得感觉的主观性很强，而取决于感觉者的心理状态和不同的情境，使得感觉变化莫测。

建立在感觉基础上的志同道合往往造就一种假象。领导者对于志同道合靠感觉，下属对于志同道合则靠悟性。每个人的悟性不一样，得出的结论自然不同。大多数情况下，悟的结果是下属投领导者所好，在表面上追求与领导者一致，因为博取领导好感能够得到更多的升迁和奖励机会。

我们采取成语分解法来对此进行探索，一个是志，一个是道，分别对应的是企业的两个关键要素：方向和方法。志同道合包含三个基本标准：第一，认同企业的价值观；第二，认同企业的做事方法；第三，认同企业的战略方向。志同道合的关键动词是“认同”，也就是成员对这三个基本标准发自内心的认同。

团队的层级越向上，志同道合的要求就越高，高管团队需要高度的认同，才可以避免分歧和内耗的出现。而初创期的团队，也更需要高度默契的志同道合。这样论述，并不是说向下的层级和成熟的企业不需要志同道合，只是强调志同道合是高管团队和初创团队带领企业走向成功的必要条件之一。

外资企业不说志同道合，他们提倡价值观认同。两者在说法上不一样，表达的却是相同的意思。

1.2 组织中的同流合污

团队中强调得最多的一个词是凝聚力。什么是凝聚力？通俗一点地说，凝聚力相当于“抱团”，也就是团队成员有“抱团”的意愿和行动，能够紧紧地凝聚在一起。

凝聚力强的团队就志同道合了吗？未必。分界线包含在这两个问题之中：团队成员“抱团”到什么方向？“抱团”这种行动究竟凝聚的是一些什么内容？

组织中常常存在各种充满凝聚力的小团体。小团体由那些彼此互相欣赏和赞同的团队成员组成，他们有可能来自同一个团队，也可能来自组织中的不同部门和不同团队。小团体的成员之间有强烈的共识，相互沟通频繁，在对企业的一些看法上能够很快达成一致。

如果小团体凝聚的方向是企业要求的方向，其凝聚的内容是企业大力倡导的各种价值观，那么，这样的小团体才是企业所要求的志同道合，比如企业中建立的读书会和互帮互助组；如果小团体的关注方向是剖析企业存在的问题，传达小道消息，宣泄不满情绪，那么，这样的小团体则是同流合污。

很不幸，企业中的小团体大部分是同流合污。同流合污的小团体是一些非正式和非公开的组合，它的主要内容是地下表达和扩大那些不能在团队中公开表达的观点和情绪。

我们接触到一家集团公司，在进行团队诊断时发现，地下表达已经成为企业成员获取消息、表达观点的重要渠道。召开会议时，很少有人发表建设性的意见，表面上一团和气。会议结束，不同的小团体很快聚集在一起，对会议的内容进行议论和批判。

地下表达往往带有很强的不满和抱怨情绪，在这个沟通渠道上聚集的是同样心怀不满和抱怨的同流合污者。这是同流合污者之间的惯用模式：

主管甲：“刚才李总在会议上讲的都是废话，他的方案肯定会失败！”

主管乙：“是啊，我也有这个感觉。”

主管甲：“你看他那个得意样，刚被提拔为副总就急于求表现了。看见