

自驱动 团队

赵英著 张双霞 著

SELF
DRIVING
TEAM



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

自驱动 团队

赵英著 张双霞 著

SELF
DRIVING
TEAM



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

自驱动,意味着员工不用过多的外力管束和鞭策就能自我激励,主动积极地达成绩效目标,这取决于员工对工作重要性和对重点工作清晰度的认识。本书将团队分为四个类型:自驱型、对抗型、逃避型、迷茫型,并提供了一整套转换方案——从对抗、逃避、迷茫三个维度向自驱动维度转变的具体措施,使得自驱动理念完全落地。最后,本书给出了保持自驱动积极状态的若干方法,助力管理者在实践中持续应用。

本书可用“三个一”来概括——“一个理念、一套工具、一套方法”,一个理念即“自驱动”核心理念,一套工具即“重要性—清晰度矩阵”应用工具,一套方法即走向自驱动、保持积极性的具体做法。本书兼具理论性和实操性,既可作为管理者的创新经营参考,也可以作为打造卓越团队的教材。

图书在版编目(CIP)数据

自驱动团队/赵英著,张双霞著. —北京:机械工业出版社,2018.9

ISBN 978-7-111-60883-7

I. ①自… II. ①赵… ②张… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第209730号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:刘林澍 责任编辑:刘林澍

责任校对:李杉 责任印制:张博

三河市国英印务有限公司印刷

2019年1月第1版·第1次印刷

145mm×210mm·8.5印张·151千字

标准书号:ISBN 978-7-111-60883-7

定价:45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

| 好评如潮 |

《自驱动团队》的确是管理者必读的一本好书，本书在如何创建自驱动团队上给出了具体的方法和路径，痛点剖析精准，一针见血，值得借鉴。企业如果想打造一支自驱动团队，可以从书中找到方法。

——爱知之星科技股份有限公司 CEO 李贵生

建设一个有竞争力的团队，根本上是要打造一支具备自我约束、战略目标，且价值观趋同的员工队伍，也就是自驱动团队。将靠“车头带着跑”的传统火车改造成每节车厢都方向一致且自我驱动的高速动车组，这需要管理者的智慧和理论武装。赵英著先生具备多年的自驱动理论研究和实践经验，这本书全面总结了他多年理论与实践结合后的心得体会，是一本不可多得的团队建设管理参考书。

——国创基金副总裁 李冰

这是一部非常及时有效的管理工具书，用清晰简洁的工具和案例，揭示了如何发掘员工行为的内因、高效激发员工的积极性，进而推动整个团队的自驱力，实现由内而外的自发型管理。在复杂多变的市场环境中，为团队管理者开启了与时俱进的管理思路。

——中国医药健康产业股份有限公司董事会办公室副主任

张琳

自驱型团队日益成为企业的核心竞争力之一，也是推动企业不断创新、保证团队凝聚力的重要利器。在制造业如此，在金融业也是如此。《自驱动团队》提出的这个概念具有普适性。

——通江资本执行总裁 侯凯

作为一名员工，你是否清楚公司战略，明白自己是为何目标而工作？做为团队主管，你是常常为需要不停激发员工感到乏力，还是建成了自我驱动的团队？本书是作者领导力教学研究的沉淀，始于管理案例，结合管理理论，提供了自驱型团队建设的具体方法。高瞻远瞩而又通俗易懂，希望您和我一样受益良多。

——华为技术有限公司高级财务专员 陶蕾

个体的优秀并不能保证团队的卓越，还需加入动力——即本书所称之自驱力。自驱力可能源于理想与目标，也可能源于压力与恐惧。一言以蔽之，源于思考与认知。一个没有动力的人，即使优秀也不能创造价值；一个有动力的人，即使平庸也有望创造神奇。这种点石成金之功，化庸为奇之力，其实就源于对人性的认识与管理。本书源于思考，源于实践，可供学习，可供实战。尤其对于我们要大力构建的创新型组织，更应该好好普及和提倡。

——清华 x-lab 执行主任 毛东辉

自驱动团队就像动车组，团队中人人都有自我驱动的意识，这样才能跑得快，行得远。

——特步大学学习发展高级专家 王华

不管是让自己迈进自驱动人才的队伍，还是亲手打造一支驱动能力强的团队，你都可以从这本书中得到很多有益的借鉴。

——网易有道副总裁 刘韧磊

自我驱动是成功者的一项内在必备能力，而自驱动团队同样是企业走向成功的基石，尤其是在当下客户驱动的“新数字经济时代”，唯有自驱型团队，才能对快速变化的客户和市场环境保持持久的敏锐和活力，不断创业创新，带领企业走向成功。《自驱动团队》是一部解读如何建构自驱动团队的经典理论图书，同时也是一部“实战宝典”，它必定将助力企业和领导者在新数字经济时代的竞争中走向成功。

——联想集团高级经理 徐艳军

无论是经营企业，还是带领团队，自驱动模式都是更有效的生产方式，此书是自我成长和管理进阶的职场必备良品。

——亚马逊中国高级经理 许丹丹

《自驱动团队》是一本团队管理的行动指南，本书通过对团队成员的行为表现、心理活动等方面进行剖析并总

结规律，告诉我们如何激发员工的内在潜能，让员工充分发挥主观能动性，从而打造整个团队的内驱力。本书对管理人员而言是一本很实用的书，推荐大家阅读。

——招商银行昆明分行行长助理 周欲飞

自驱力是让团队永葆竞争力的神秘力量。通过《自驱动团队》，赵英著老师为您揭秘如何打造高效能团队。

——浙江大学学工部副部长 尹金荣

每一个高效的企业都离不开自驱动团队，企业的成长升级过程就是不断创新和解决问题的过程，一个团队不仅要有高效的执行力，也要有自驱力，才能驱动公司向前发展。

——正谷农业发展有限公司深圳分公司总经理 王正琼

和赵英著老师相识于一次读书会，他清晰的思路与激情深深吸引了我，就像这本书一样，用清晰的脉络和全新的视角，给我们诠释一个新的概念“自驱动团队”，吸引我一口气将它读完。书中列举了生动的案例，罗列了实用的工具，帮助企业打造一支高效自驱动团队，是现代企业管理者值得阅读的一本好书。

——中翼航空投资有限公司人力资源总经理 边莉

赵英著老师《自驱动团队》的出版，对企业的成长有很大的帮助。团队的自驱力不仅能提升企业的运营效率，更大大降低了企业的管理成本，值得学习。

——北京住总科贸控股集团有限公司董事长 张志

随着数据智能的“奇点”临近，人类可能面对的是“亘古未有之大变局”，人作为万物之灵将面对更加复杂的人机互动环境，今天所有的组织形式都将重构以适应这个全新的时代。本书提出的“自驱动团队”及“平台+自驱动端”工作模式，是对未来人工智能时代组织机制的积极探索。

——龙湖集团冠寓商业管理有限公司总经理 张智聪

自驱动团队归根结底源于团队自身的一种内在动机或情感因素，只有内化为一种环境意识才能时时驱动团队整体的行为与抉择。在《自驱动团队》方法和流程的引导下，团队会自觉自愿地去找寻机会完成使命。

——方太集团区域经理 崔明辉

团队战斗力与其激发，不如自发。自驱动团队带有惊人的内在张力，是使企业获得超强竞争力的制胜法宝。本书提供了许多清晰实用的方法，是企业管理者培养和创建“自驱动团队”的实践指南。

——万达文化旅游规划研究院副总经理 杨颖

自驱的动力机制是最完美的激励，自驱动团队将成为企业的核心竞争力。本书基于海尔等公司的真实案例，提供了创建自驱动团队和改造传统团队为自驱动团队的关键要素，具有较强的指导意义。

——博奥生物集团人力资源总监 吴简蕊

如何让企业保持持续的活力、突破“大企业病”瓶颈，《自驱动团队》一书的作者通过对成功企业的深入走访，挖掘提炼并提出了“自驱动团队”这一行之有效的解决方案。本书深入浅出、语言生动真实，既可作为管理学理论研究的参考书，又可作为企业提升管理水平的工具书和操作手册。

——中国黄金集团香港有限公司资产财务部副总经理

卢月荷

推荐序一

至今依然清晰地记得，初识本书作者赵英著是在清华大学校园，当时我非常有缘地和英著分在同一个 MBA 班，并且十分巧合地分到了同一个学习小组。那时，英著还是某出版社的副社长，然而在 2013 年年底，他果断地放弃了铁饭碗，独自出来创业。当时我很钦佩他的这种果决和行动力，五年间，我见证了英著从一名普通的讲师，逐步成长为一位在国内颇有影响力的创新与领导力培训专家，而他也给自己起了一个绰号——“南风”，取自管理学中的“南风效应”，意在希望自己用领导力与创新方面的研究成果，像徐徐南风一样，在潜移默化中帮助各个层面的管理者树立真正的创新意识，有效提升管理能力。现在，他的很多企业家学生，都已经很习惯地称呼他为“南风老师”了。

本人工作了二十余年，也曾读过不少管理学的书籍，有关管理思想方面的书，大致上有这样几类：一类是翻译的国外书籍，其中不乏一些管理学大师如稻盛和夫、拉姆·查兰等人的力作，但可惜的是，广大读者对译者的翻译水平多有诟病，也正是这个原因使得这些管理学精华书籍的参考价值大打折扣；还有一类是本土书籍，主要从某个角度，如绩效管理、团队领导等角度来阐述主题，亦或

是剖析国内某些知名企业的成功管理经验等，其中也不乏佳作，但就本人感觉而言，这些书籍可以达到拓宽视野的目的，但读者很难将书中所学第一时间直接应用于实际，而且内容适合不同管理层级的读者阅读的作品很少。

直到2018年9月20日，在我拿到了英著花了一年多时间撰写的这本《自驱动团队》的书稿，并花了4天时间通读了一遍以后，我知道自己终于找到了这样一本可以覆盖读者范围广泛、对现实团队管理及领导力提升有着极佳指导效果的本土管理学书籍。

首先，这本书篇幅不长，四个部分共十七个章节，很适合读者一口气读完，对打造自驱动团队建立初步认识，然后再进入精读阶段，细细品味和理解其中的精髓。

其次，本书最能体现出南风老师用心良苦之处的，在于图表的大量运用，这也是目前管理学书籍最缺乏的特点。本人通读此书，不仅未觉疲乏，反而有种欲罢不能的感觉，这就是图表的功劳。全书中丰富的图表几乎形成了每页所谈理论的可视化总结，而且每张图表都是英著亲手所绘，是多年来通过百余部书籍的阅读与提炼、上千场企业培训课的验证，精益求精的干货。

再次，本书逻辑结构非常清晰，先谈自驱动团队的价值，开宗明义，然后再讲方法论，指导读者，不但要学会创建自驱动团队，更要学会如何结合实际去改造传统团队为自驱型团队，这点对于读者最具现实指导意义，因为从

零到一创造一个自驱型团队也许会很快，而把一个组合多年的传统团队改造为自驱型则绝非易事。本书的另一大特色就是最后部分的答疑解惑，你读到此处时心里产生的疑问和困惑，都会被一一解开，你会突然觉得“为啥我心里想的，都被南风老师算到了呢？”我可以负责任地说，英著绝无特异功能，只是倾注全部精力把管理思想应用于实践，继而又从实践中提炼管理思想的精华，才得以做到及人所念、超人所想。

此书的风格与“南风”之绰号非常契合：在不急不徐的节奏中，伴随着一张张精妙的图表，潜移默化地指导读者如何构建适合自己所处环境的自驱动团队，而且无论是大企业的高管团队还是创业团队，无论是高层领导还是项目经理，都可以从中提取有价值的内容。

最后，借此机会，对英著表示感谢。我自2016年开始投入创业以来，一直以他的经历作为榜样，每遇困惑之时，蒙英著的帮助和指导，便会豁然开朗，得以抖擞精神，继续前行。有此良师益友，实乃人生一大幸事！

范勇

北京光曦国际咨
询有限公司合伙人

2018年9月

| 推荐序二 |

企业最重要的目标是盈利，这一目标需要通过对人才、流程和技术的良好管控来实现。在这三个要素中，核心是人才。

在现代社会中，很多企业高层强调的是执行力，即如何将事情做好。但执行力受人才工作风格的影响很大。有一种人才被动地工作，领导让做什么，就认真将事情做好；还有一种人才主动地工作，他们主动找问题，以积极向上的心态，寻找创新的解决方案，超越老板的要求，实现企业的大目标。要集合这样的主动型人才，就需要《自驱动团队》这本书。

在创新型组织中，“自驱动团队”和“创新文化”紧密相连。关于如何培养创新型团队，赵英著先生的《自驱动团队》一书教给了大家一套流程和方法论。此书从理论到实践，详细讲述了如何培养自驱型人才，并提供了将其他三种类型的人才（对抗型、逃避型、迷茫型）转化为自驱型人才的具体工具、方法和流程。

从团队领导者角色的转变到团队成员的自我管理，从全流程自驱力的打造，到企业自驱动团队平台的组建，本书对企业自驱动团队培养、训练、保持、提升十分实用，

是一本很有价值的工具书，推荐广大企业管理层积极学习。

鲁百年

SAP 中国区商业创新首席架构师

《创新设计思维：设计思维

方法论以及实践手册》作者

2018 年 9 月

| 前 言 |

1876 年在上海铺设的长 14.5 公里的吴淞铁路是中国第一条营运铁路，从那时起民间就开始流传一种说法：火车跑得快，全靠车头带。因为火车是由机车车头牵引的，车厢被车钩连接在一起，拖动前行。19 世纪中期，中国近代企业开始涌现，于是，民间用“火车跑得快，全靠车头带”来形容企业各级管理者的重要性。渐渐地，自上而下的企业管理体系形成，并成为企业界的主要管理方式。

1959 年，世界上第一条高速铁路——东海道新干线在日本破土动工，2011 年，中国钢轮式高铁测试最高时速达到 605 千米/时，大大缩短了东西南北的时空距离，加速了资源的流动。这时候，人们又来探询：高铁为何那么快？一个显而易见的答案很快浮出水面：因为其动力源于分散在各个车厢中的电动机。也就是说，“高铁跑得快，要靠每个车厢都要快”。企业界迅速又来反思：如何让团队中的每个人都自我驱动，进而一起来实现团队目标呢？

很快，海尔提出了“自创业、自组织、自驱动”的“三自”概念，引领了新的管理潮流，这一理念的提出，打破了传统科层制的上下结构，把领导放到最底层，承担支持作用。华为也提出“让听得到炮火的人来指挥炮火”。所以，一个新的范式正在形成，它就是自驱动团队。

传统团队与自驱动团队的根本区别在于：前者主要由领头人做决策，后者允许每个人做决策。在传统团队中，大多数员工的心态是“为领导而工作”“做给领导看”“出了事有领导顶着”“做好自己的事其他不要管”；在自驱型团队中，大多数员工的心态是“我的事我负责”“我和别人合作换取别人和我合作”“我必须体现出我的价值才有意义”。

传统团队是自上而下的决策体系，自驱动团队是自下而上的决策体系。过多地去讨论二者孰优孰劣实际上是不必要的，我们认为二者虽然泾渭分明，但绝不矛盾。

在未来的高效组织中，需要两条运行主线：一条是自上而下的顶层战略设计路线，一条是自下而上的自组织运营路线。一方面要进行顶层设计，自上而下完成统一规划，规划完成时这条线就停止工作，另一方面要自下而上地运行各项工作，实现顶层战略规划的布局，自下而上的力量循环往复，生生不息。

21 世纪是互联网的时代，从 2000 年“互联网时代”的说法开始流行，15 年后，互联网时代已经进入“下半场”，即“物联网时代”。可以想象，未来每 10 年都将完成过去耗时每几十年的进化。相对应，组织中团队协作的方式也将继续发生深刻的变革。作为企业的管理者，我们将如何重新认识自己的团队呢？

实际上，无论经济范式如何变革，对人的依赖是始终

不变的，即便是机器人时代，比机器更高的还是思想，还是由人来设计这一切。海尔的张瑞敏有一个经典的论断：“企业即人。”所以，对人在新经济范式下的行为表现进行探索，构成了当今团队管理的主要课题。

本书着重从团队的角度进行研究，发掘自驱型组织中人的行为表现和能力发展，并从中总结出科学实用的规律，帮助广大企业管理者重新认识自己的团队，建设高效团队，打造幸福团队。

2014年，我第一次给海尔的员工上课，就深深地喜欢上了这个团队。我记得第一次课上有八个小组，共80位销售总监参加学习，全天没有人出去打电话或接电话，精力高度集中，讨论时非常热烈，都踊跃上台发言，而且言之有物，与老师互动非常紧密。我非常好奇，在这个“手机中毒”的时代，是什么力量让他们全天不看一眼手机，而是热切地参与课堂学习呢？

海尔集团无锡销售分公司的一位总监分享了真正的原因：每个人都为自己认领的任务负全责。同样，他们来参加学习，也代表自己认领了这个任务，不管老师讲得好不好，他们都要为他们今天的时间、今天的生命、今天的能量负全责。那一刻，我非常震惊，幸亏我使出了浑身解数，要不然真对不起这支炽热的团队。

同时，我也非常好奇，到底是什么原因让海尔的团队保持习惯性的“正向思考”——我认领的任务我要负全责。