

快速恢复团队士气
提升团队绩效的14个步骤

裁员之后

Leading after a Layoff

Five Proven Steps to
Quickly Reignite Your Team's Productivity

(美) 雷·萨莱米 (Ray Salemi) 著

李爽 译

带领团队 共渡难关 安抚人心 重建信任
设定目标 分配任务 制定计划 落实执行 培训员工 提升技能



机械工业出版社
China Machine Press

推荐序

我的名字是罗伯特·艾伦（Robert G. Allen），在20世纪80年代，我曾写过3本畅销书，其中两本创下了《纽约时报》畅销书排行榜的第一名。我的第一本书《零首付：购买房地产》成为历史上最畅销并且畅销时间最长的理财类书。我的第二本书《创造财富》以100万册的销售量成为《纽约时报》畅销书的第一名。紧接着出版的两本书《多种收入流》、《多种网络收入流》仅在出版后的几周内，就在《纽约时报》畅销书榜上有名。与马克·维克多·汉森合著的《一分钟百万富翁》，在出版后的数周内，也名列众多的畅销书排行榜（包括《纽约时报》），我曾经帮助过成千上万的人取得了商业上的成功。

作为一个创造百万富翁的人，经常有人向我请教成功的秘诀，我的建议很简单：找一个有效的企业模式，然后找一个导师教你。我曾经成功地教导

了成千上万的人，教他们成功的商业模式，一旦他们掌握了这个模式，他们也会成功。重要的是在你想成功的领域找一位已经成功，并能教你如何做的导师。

我也教导人们：商业领域充满了不幸和灾难，尤其是对那些没有导师帮助的人。如果裁员破坏了整个团队，那么裁员就会成为灾难性的事了。几乎没有什么商业事件比裁员更可怕，你可能会因此失去人员、士气，甚至整个组织。当你陷入裁员困境的时候，你需要一个有过这样经历的导师来亲自指导你。

雷·萨莱米是你在裁员发生后重建团队时所需要的导师，他有十多年在大、小公司领导团队的经验，他体验过裁员的各种利弊——从自己是裁员的受害者到裁员之后重建团队，这样的经历已经告诉了他“秘诀”。当你和你的团队经历着裁员这种艰难的时候，你可以利用他的“秘诀”。

我坚信如果你不知道怎样付诸行动，那么世界上所有的知识都是没用的。有许多厚厚的商业书籍，它会教你很多理论，但不会教你怎样做。雷和我一致认为一本好的管理书籍应该教你怎样做，雷一直坚信这一点。雷写的这本书是一个清晰的、具体的、循序渐进的向导，它会明确地教给你怎样做才能使你的团队重现生机。

对于那些想知道怎样解决裁员问题的经理而言，他们会受益于本书，并将有一个非常成功的职业生涯。读这本书吧，让雷教你怎样从中受益。

罗伯特 G. 艾伦

前言



每年，裁员都会扰乱成千上万员工的正常生活。被解雇的员工会有一种被遗弃、被出卖的感觉，而那些“幸存者”一方面要应对朋友们的不知所措，另一方面还要承担着巨大的工作压力和对自己命运不确定性的担忧。团队被弄得四分五裂，留任的经理们也必须为重建团队而煞费苦心。帮助员工找到各自的定位，重新开始新的工作是对他们的巨大挑战。

在20世纪80年代中期，有工作安全感是一种非常普遍的现象，裁员只是一种例外。然而，到了80年代后期，新技术开始猛烈地冲击商业圈，为了生存，一些公司开始兼并、重组、裁员，时至今日裁员已经变成了一种正常的企业行为。关于美国裁员情况参见图0-1。

对于这些数字，出人意料的不是在2001年（最艰难的一年）裁员以跃进式的速度增长，而是在20世纪90年代，当“成为一名企业雇员有多么艰难”

这样的故事充斥着商业新闻的时候，裁员变得如此普遍。虽然现在美国维持着它的历史最低失业率，但是，裁员问题从来没有减少过。

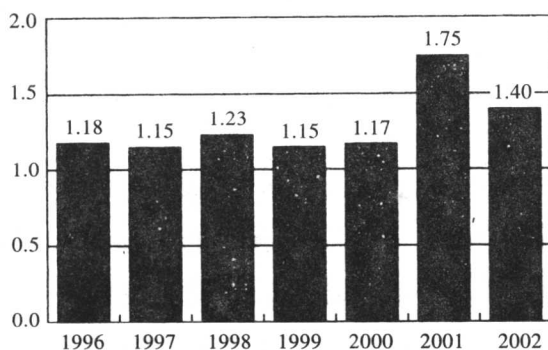


图0-1 1996年以来的裁员数字

资料来源：US Department of Labor.

如今，裁员问题是商业界的一个现实问题，并且一直存在着。这个问题可能在经济萧条时有所加重，但在经济好转时又不会消失。公司在经济萧条时由于薪资问题而裁员，在经济好转时由于重组或大经济条件下的某种需要而裁员。

今天，具有高度流动性的企业组织普遍把重组、裁员、兼并等手段作为提高股东价值的工具，虽然从长远的观点来看，这些活动是否会真的提高股东价值还是一个疑问。作为一线的经理人不会面对这样的问题，但你需要处理的可能是某个员工在工作时在自己的小隔间里啜泣，而另一个员工在公开地润饰自己的简历。所以，你必须给你的团队指出新的愿景，并且展示给留任者怎样才能以最少的人员取得更大的成绩。如果你做

得很糟糕，你可能会失去老板、导师或整个部门，从裁员中恢复状态是一项艰难的工作。

如果你像大部分的经理人一样，那么你一定也缺乏怎样从裁员中恢复状态的培训。通常经理们接受的培训都是怎样向员工传递坏消息，怎样避免被诉讼，而不是怎样巩固一个“受伤”的团队。

作为一名高科技产业的资深人员，我了解裁员的各种利弊。十年经理人的经验使我发现了在裁员之后使团队变得有活力的途径，也发现了使团队更坚强的办法。这本书对于裁员之后加强团队合作来说，是一个实用的、循序渐进的解决方案。这个解决方案在正确理解管理和领导理论的基础上，集中说明了怎样领导你的团队恢复状态并行动起来。

本书分为五个部分，这五个部分可以教给你一套方法和步骤，帮助你重建团队，并使之成功。

第一部分 重建信任 展示给你怎样帮助你的员工们度过情感恢复阶段，你怎样才能成为员工所需要的领导，与他们共度困难时刻。

第二部分 创造一个可以令人兴奋的挑战 带领你和你的团队从杂乱无章的团队变成一个有明确使命和目标的团队。

第三部分 分配角色和制定计划 展示给你怎样帮助团队利用管理资源来实现目标。

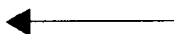
第四部分 完成任务：执行的艺术 帮助你在日常工作中使团队运行良好，实现公司目标。

第五部分 培训 展示给你在团队恢复元气之后，怎样不断提高你的团队技能，好的技能会使你有效地抵御未来的裁员。

本书的每一部分都与特定的目标相关联，在每一部分的开始我们会提示目标，这样当你读到这些章节的时候头脑里就会一直存在这些目标，帮助你在转到下一部分之前，实现你的目标。

最好的方法是先读整本书，这样你会了解它的大体轮廓，然后再回过头来实施你的目标。利用书中阐述的方法和提纲，可以使你的团队由杂乱无章走向井然有序。

目 录



推荐序

前言

第一部分 重建信任

第1章	调查伤害	3
	首先, 评估自己	4
	评估团队	7
第2章	领导好, 其他人才能做得好	15
	普遍的领导误区	18
	错误领导模式的代价	24
	何时成为一名英雄	28
	创建共享式的领导	31
	利用合作式的领导取得胜利	40
	对合作式领导的挑战	42
第3章	创建情感恢复期	49
	情感账户	50

“疗伤”行动	55
交流策略	58

第二部分 创造一个可以令人兴奋的挑战

第4章 创建利益相关者的分析	65
利益相关者分析	67
和团队合作	69
创造思想共享	71
第5章 制定强硬性的使命	73
使命宣言的构成	74
领导团队制定使命宣言	76
发起使命宣言程序	77
使命讨论周	80
草拟使命宣言	82
第6章 设立目标	85
设立明确的目标	86
让所有的利益相关者都参与董事会	89
成为有团队精神的人	89

第三部分 分配角色和制定计划

第7章 选拔人才和分配角色的秘密	93
分清才干和技能之间的区别	95
为你的团队进行合理的分工	98
把员工分配到正确的职位	103

平衡权力分享和做出决定	106
第8章 制定团队计划	109
把目标分成若干项目	112
把项目分成若干任务	114
计划进程的事例	116
跟踪进步	118

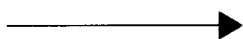
第四部分 完成任务：执行的艺术

第9章 执行的魅力	123
执行是不可协商的	124
弱势领导和强硬管理	126
博伊德循环：执行的动力	127
执行由你开始	135
创建反馈过程	137
为执行而管理	140
第10章 随时创建用之不竭的动力源泉	143
创建真正的激励机制	147
双赢的协议	151
制定双赢协议	153

第五部分 培训

第11章 培训：打造一个卓越的团队	159
出色培训的第一步	161

捕捉培训时机	164
进行有效反馈	165
如何帮助人自助	168
后记	171
附录A 裁员后的领导目标	173
附录B 帮助你成功的好书	177
致谢	181
译者后记	183



第一部分

重建信任

信任是所有团队合作的基础，然而，裁员将严重伤害人们的信任感。作为经理人，你的第一项任务就是带领你的团队克服困难，回到他们正常工作的最佳情绪状态。这一部分将集中讨论领导问题，从评估团队到采用可以促进团队工作的领导模式。你可以利用它重建信任，创建一个你可以依赖的平台。这一部分将向你展示如何去做。

调查伤害

在你修理东西之前，你需要知道哪里出了问题。团队瓦解可能有很多情况，大家可能不再信赖公司、自己或是对他们的工作失去了信心。信任是一个团队合作的基础，而裁员首先就会导致信任危机。队员们的情绪可能会多样化，包括留任者的内疚、愤怒或者是压抑。

通常情况下，裁员会扰乱一个团队或是一个部门的结构，尤其是裁员会使某些部门合并或重新组合，然而队员们已经习惯于依赖那些解任者。队员们可能会觉得必须要和他人或者与其他组竞争，这样一来，这个团队的成员可能不会相互理解，由此导致成员间的信任和团队合作变得异常艰难。

成为一名经理人要具备两种才能：一是管理才能，这样你就能懂得怎样有效地利用资源；二是领导才能，这样你就能帮助他人，告诉他们怎样应对这些变化。重建信任是领导者的任务。领导者也有责任领导他的成员度过困难

期，做出新的业绩。一旦你利用自己的领导才能，为你的团队找到了一种共享蓝图的感觉，你也能够利用你的管理能力重新组织团队去迎接新的挑战。

你应该在裁员之后问问自己和你的队员有关这一部分讨论的问题，解决这些问题你会认识到那些必须处理的事情，明白重建一个团队需要做什么。在这一部分你的基本目标是重建一个信任的环境，在你解决问题的过程中要把这一目标贯穿始终。另外，还要记住建立和维持信任是一个循序渐进的过程。你应该重复你的行为，例如定期的一对一谈话等等，来维持你已经创造的信任氛围。

首先，评估自己

杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾说过：“如果你不懂得鼓励员工行动，你就不会成为一名经理人，还有就是如果你让大家行动，而你自己不行动的话，那么你也不会成为一名经理人。”裁员会影响到人的情绪，这件事本身也是很难的，好的经理人对裁员都会感到相当难过。

任何乘过飞机的人都了解安全飞行的重要规则，“在你帮助其他人以前，要确定你自己的氧气罩已经准备就绪”。这是一个常识性的问题，但也是人们在紧急的情况下经常

忘记的问题。

大部分经理人在从裁员的痛苦中摆脱出来的过程中都会忘记这个规则，他们担心的是自己的部下，同时也相信他们需要扶持。尽管他们在痛苦地呻吟，但他们还是对他人甚至对自己，把一切事情都认为是错误的。在你评估一个团队的状态之前，你要明白自己感觉如何，一些经理人能迅速度过裁员引发的情绪波动期，然而，许多人会长期沉浸于悲伤和内疚的情绪中。

第一步是认识到裁员对你的影响。你可能要与人交谈、写日志或进行长途散步，一个人对于裁员的第一反应是否认这种不知所措的感觉，经理人尤其否认这种感觉。现实情况表明，经理人的级别越高，否认的程度也越高。如果你觉得你不能暴露痛苦，你的队友们也会一样。

然而，你的员工们不能靠生硬的解说来克服裁员带来的影响。他们需要有人给他们展示怎样面对痛苦并度过这段时期。如果你自己率先做到了，你就能帮助他们克服这种情绪，所以你就必须明白裁员对你有什么影响。

思考一下下列问题。

你曾经失去过朋友吗

作为一名经理，你在工作中需要和你的雇员紧密合作，你训练他们、教导他们，你每天都能看见他们，也许和他

们一起的时间比和自己的家人度过的时间都长，甚至你可能见过他们的家人，也可能和他们一起参加过团队合作训练，所以你和他们走得很近，和他们一起工作的效果也很好。现在，他们离开了，想念他们也是很自然的事。

同样的失落感也发生在你的同事身上，你们曾经一起参加过员工会议，一起用餐，一起克服艰难的管理课题，一起工作多年的同事会成为好朋友，所以理解这种失落感也是很重要的。

你曾经失去过舒适的环境吗

你和你的队员们可能已经制定了一个合理适当的工作流程。把大家集结到一起，然后把他们培养成一个好的团队，这可能需要数月或是数年。但是受到裁员的干扰和影响会使你有一种挫折感，对于刚刚开始但却要结束的事业生气，不也是人之常情吗？

你曾经失去过安全感吗

今天，大部分人都知道没有一项工作具有安全感，然而我们却愿意相信这只会发生在其他人和其他团队组织身上。当裁员发生在自己身上的时候，那可能会使我们已经找到一份安全工作的感觉，化成泡影。