

赋能者

引爆团队核能量

ENABLER

DETONATING TEAM

NUCLEAR ENERGY

顾杰◎著



管理模式固化，团队效益无法突破，是困扰组织健康持续发展的突出问题，甚至会直接导致组织发展的倒退。因此，打破固有束缚，引爆团队内部能量，赋能组织各级经营管理的参与者，是这个时代领导者实现组织长期、稳定、健康发展的必然选择。



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

赋能者

引爆团队核能量

ENABLER

DETONATING TEAM

NUCLEAR ENERGY

顾杰◎著



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

在当今这个时代，无论是传统企业还是互联网企业，都面临着如何调动团队成员积极性，提高其执行力的问题。所以，如何让员工能够按时高效地完成既定目标，是每一个企业和团队需要面对和解决的课题。本书通过讲述如何做一个赋能型管理者，来激发团队成员的主观能动性，以实现带领企业和团队不断发展进步的目的。

图书在版编目 (CIP) 数据

赋能者：引爆团队核能量 / 顾杰著. -- 北京：中国纺织出版社有限公司，2020.3
ISBN 978 - 7 - 5180 - 7120 - 3

I . ①赋… II . ①顾… III . ①管理学 IV . ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 002498 号

策划编辑：史 岩 责任校对：寇晨晨 责任印制：储志伟

中国纺织出版社有限公司出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010-67004422 传真：010-87155801

<http://www.c-textilep.com>

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2020年3月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：11.5

字数：238千字 定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

Preface

无论是传统企业还是时代发展下出现的新兴互联网企业，在管理中，管理者经常会提出一些问题，比如：

如何辅导与训练下属，让他们拥有高效的执行力？

如何调动团队成员积极性，让他们变“要我干”为“我要干”？

如何帮助下属有效地提升绩效，而不是一施压就撂挑子不干？

以上问题，相信是很多管理者都要面临的难题，作为管理者，如果处理了这些问题，就等于是掌握了管理的技能。

员工能否按时完成既定目标，与管理者在辅导训练及激励等相关环节中是否做好了教练是分不开的。企业中优秀的管理者，一定也是一个优秀的“企业教练”和“啦啦队长”。

那么，作为管理者，如何能够带出一支高素质的协作团队呢？时下流行一个观点：管理靠的不是管控，而是赋能。赋能就是给予别人能量的意思，意指管理者通过对下属赋能，让员工更有能力为组织做出贡献。使个人能力发展与组织的愿景、使命、价值观形成联结，个人与组织发展方向一致，个人才能得以更好更快发展。所以，未来的管理就是“赋能与激活人”。

在讲赋能和激活之前，我们首先还是要联系当下的大环境。现在这个时代发生了很多变化，环境在变，企业和团队、绩效和发展等也都在发生改变。因为环境不可避免地会影响到诸如企业战略、运营模式、人员发展、人员能力构建等方面。在这种混沌指数不断增加的情况下，作为一个企业、一个组织，如何适应环境、适应这种变化呢？一个企业生存依托的是绩效，依托的是未来的



赋能者：

引爆团队核能量

发展，那么这二者的源动力从何而来？无论环境怎样改变，唯一不变的动力依然是“人”。一家企业要发展，一定离不开企业内所有的人。不管是谈企业的战略还是组织的发展，最后一定会落在人身上，因为人才是最终让战略执行到位的最小单位。

那么，应对挑战，需要的依然是“人”以及由人组成的团队。从建立一支小团队进而构建大团队，应使整个组织具备持续的适应能力。一支好的团队是成就事业的基础，正如阿里的十八罗汉，腾讯的五虎将，携程四君子，以及新东方的中国合伙人，任何伟大事业的背后都离不开一支优秀团队的支撑。

诚然，团队优秀与否考验的是带队的人，精兵来自强将。

优秀团队来自一个擅于管理的领导。在团队管理过程中，我们经常会遇到各种各样的困惑，比如，团队成员执行力差，缺乏责任心，明明都很努力但总完不成目标业绩，老员工缺乏动力跟不上节奏……这系列的问题存在于每个团队中。

所以，真正的赋能不是赋能个人，而是“赋能团队”，只有当一群人聚在一起共事，才能取长补短，去掉个人的局限性，所以用团队来定义才更容易看清组织的目标和未来。

如果你有一个团队，你正好是这个团队的“带头大哥”，你要怎样带着他们确立江湖地位呢？你要如何给自己的团队注入活力让其能征善战、所向披靡呢？只有管理者成为赋能者，才能引爆团队核能量。带着这样的问题以及我在人才发展领域多年的经验及感悟，我写了这本书。

本书开篇从洞察管理难题入手，让管理者发现问题的症结，然后打开思路把握核心问题，用策略和方法给团队赋能。最后提供赋能的方法，从激励、创造、执行、文化等几个维度来详细阐述什么才是真正的赋能团队。

未来世界是不确定的世界，战略无法制定，对手不知道在哪里，新技术不知道什么时候发生，作为企业或者组织的管理者，将如何实现企业与组织目标，如何提升团队效能？答案是构建赋能型团队。在这个个体崛起的时代，只有极大地发挥个体的价值，才能给团队带来更多的绩效，而赋能型团队的意义正在于此。

目录

Contents

上篇 洞察： 给团队赋能，是现实需要也是管理趋势

◆ 第一章 组织面临的共性问题 / 002

- 第一节 问题现状——传统组织金字塔式管理结构的弊端 / 002
- 第二节 管理痛点——管理者的终极难题：纠结的两难之选 / 005
- 第三节 培养痛点——组织把管理者培养成了“复读机” / 008
- 第四节 解决之道——升级思维认知，才能做对事情 / 011

◆ 第二章 组织团队管理注重赋能而非管控 / 014

- 第一节 管理的两大核心：组织变革和人才创新 / 014
- 第二节 互联网时代下的团队管理：从管控到赋能 / 017
- 第三节 新雇主经济时代的员工赋能管理模式 / 021
- 第四节 解决员工意愿是赋能第一要务 / 024
- 第五节 以人为本是打造赋能型组织的关键 / 028



◆ 第三章 企业赋能者的原力觉醒 / 032

- 第一节 “三个要”的必然趋势 / 032
- 第二节 企业内部的“三股清流” / 035
- 第三节 赋能者要扮演的“三个新角色” / 039
- 第四节 引爆赋能原力需要“两个导向” / 042
- 第五节 支持者与赋能者的区别 / 045

中篇 思路：

把握核心问题，讲究策略方法

◆ 第四章 打造赋能团队先要激发六个“W” / 050

- 第一节 When：什么时候做什么工作进展如何 / 050
- 第二节 Where：把力气用在哪个地方 / 052
- 第三节 What：行动计划是什么，如何实现 / 055
- 第四节 Why：为什么要实现这样的目标，有什么价值 / 058
- 第五节 Who：你是什么样的人，想加入什么样的团队 / 061
- 第六节 We：我们会给社会带来什么样的影响 / 064

◆ 第五章 给团队赋能，要讲究策略和方法 / 067

- 第一节 赋能团队的方法与特征 / 067
- 第二节 赋能和管理、激励有什么不同 / 071

- 第三节 赋予团队能量，实现自我成长 / 074
- 第四节 成长离不开良好的团队氛围 / 077
- 第五节 打造高效团队：让正确的人做正确的事 / 079

◆ 第六章 团队赋能，重在给队员赋能 / 082

- 第一节 帮助员工成为精英 / 082
- 第二节 通过人文关怀，关注员工成长 / 085
- 第三节 给足空间，让员工充分展现和发挥才能 / 089
- 第四节 员工被尊重的时候，才是表现最好的时候 / 092
- 第五节 充分授权，员工才能敢干会干 / 096

下篇 方法：
激励、执行、创造、文化一个都不能少

◆ 第七章 团队赋能之团队激励 / 102

- 第一节 打破激励机制的瓶颈 / 102
- 第二节 在新时代带团队，应赏罚分明 / 106
- 第三节 团队激励：自我驱动的引擎 / 109
- 第四节 激励手段背后的重要逻辑 / 113
- 第五节 用成就梦想来激励团队 / 117

◆ 第八章 团队赋能之执行力 / 120

- 第一节 赋能让团队执行力得到激活 / 120



- 第二节 执行力与目标的相关性 / 124
- 第三节 执行力从管理者开始 / 127
- 第四节 执行力需要唤起员工的竞争意识 / 131
- 第五节 执行重“功劳”不要“苦劳” / 134

◆ 第九章 团队赋能之创造力 / 138

- 第一节 什么是团队创造力 / 138
- 第二节 用组织划分实现团队创造力 / 144
- 第三节 怎样做有创造力的管理者 / 147
- 第四节 如何打造团队创造力 / 151

◆ 第十章 团队赋能之文化建设 / 155

- 第一节 文化赋能之力：“三观”的正确引导与传递 / 155
- 第二节 塑造企魂，才能生生不息 / 160
- 第三节 营造信任文化，需要有效沟通 / 163
- 第四节 共担共享的团队价值 / 168
- 第五节 真正的文化赋能是利他 / 171

◆ 结 语 / 175

上篇 洞察：

**给团队赋能，
是现实需要也是管理趋势**



第一章 组织面临的共性问题

第一节 问题现状——传统组织金字塔式管理结构的弊端

人们把传统组织的管理结构称为单一化管理，后由管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰罗把这种单一的管理模式定义为金字塔式管理。其特征是：企业各级单位从上到下实行垂直领导，呈金字塔式结构，高层管理者位于金字塔的顶部，中层和低层管理者则沿着塔顶向下分布。这是一种在传统生产企业中最常见的管理形式。

在计划经济时代，该结构在稳定的环境下，在生产力相对落后、信息相对闭塞的时代，不失为一种较好的组织形态，它机构简单、权责分明、组织稳定，并且决策迅速、命令统一。但在市场经济环境和信息技术发达的今天，金字塔型的组织结构则由于缺乏组织弹性，缺

乏民主意识，过于依赖高层决策，如果高层对外部环境的变化反应缓慢，就会凸显出刻板生硬、不懂得应变等种种弊端。

放眼整个时代，企业发展和管理者将面对的是“组织变化”“互联网转型”“区块链带来的数字化生存与发展”，这是一个不断变化的时代。

在“互联网+”数字时代，企业面临的的是一个全新的生存环境。在这个大变革的时代，对新环境的认知焦虑、企业变革的各种尝试和数字技术的飞速发展等交织在一起，形成了互联网时代的生存环境底色，企业面临着前所未有的新挑战。

如何迎接产业转型期？

如何实现弯道超越？

如何保持创新动力？

这是想要在这个全新时代生存和发展的企业必须面对的问题。在产业转型期，企业都将面临着一个战略转折点，而在这个关键时刻，我们需要重新定义这个行业。

所有的重新定义中都包含油门和加速器，而油门一方面来源于新技术；另一方面来源于新的商业模式。

想要习得一种新的商业模式和管理结构，就需要认清传统组织结构的弊端，予以摒弃，才能以一种开放的思维和接纳的心态来学习新的管理模式与企业结构。

今天我们思考组织管理及发展的问题，不应该关心“存在的问题”，而应该关心“未来会发生什么”。如果思想仅局限于“现有的问题”，那么思考一定会陷进去，而无法讨论关于未来的问题。因此，我们的思维模式必须要改变。用原有的线性思维去思考，有问题就要解



决，这是管理者的训练；但今天，“有问题解决问题”不是最重要的，最重要的是如何为未来做准备。

金字塔式的组织管理模式在互联网时代会勒住企业的脖子，让企业行动迟缓，身躯僵硬。如果企业属于规模大、员工多、层级制明显的，则更应看清方向，抓住机遇，扯掉勒在脖子上的“绳子”，以更加灵活的管理模式适应当下快速发展、不断变化的互联网时代。

比如，医院和医疗机构因为处于“行政管理、医护和后勤人员‘三分天下’的传统‘水桶型’管理架构中，导致医院机构臃肿、职能重叠，人浮于事。所以，医院改革的进程，首先就是要搞好医院的内部管理，把重点放在提高人效，扩大临床、发展医技、浓缩行政后勤等管理目标上。大部分医疗行业管理者认为，尽管后勤队伍非常庞大，但运转效率却非常低，经常出现工作没人干的情况。很多医院为了达成现代化医院管理目标，对于行政职能处室进行组织变革，重新进行排列组合。

那么，传统组织结构的弊端体现在哪些方面呢？

第一，管理结构上的多层级，不但影响着信息的传递速度，还加重了信息的衰减。比如，实际工作中生产一线对于市场需求信息反应迟缓，缺乏快速应对能力和良好支持。有的企业甚至因为一个项目需要层层审批，而错过了最佳的市场机遇。

第二，严格的管理层级，严重制约着员工的积极性和创造性，导致士气低落，缺乏工作热情和干劲。一个人发号施令，其他人被动执行，容易产生惰性思维和行为。尤其被动执行的人，因为不必为结果负责，就会缺乏该有的责任心。以致出现领导忙死，下面的人闲死的不和谐局面。

第三，单一组织结构，缺乏顺畅的内部协作和外部沟通，组织内部没有形成和谐、融洽的氛围，企业成员之间缺乏互动、互助，大多数只是基于本岗位“单打独斗”。长此以往，一线员工的胜任素质能力少有提升，很难适应企业快速发展的需要。

第四，金字塔型结构容易造成机构臃肿，人们常常听到“精简机构”的说法，但收效甚微，精简机构形成了一条精简、扩大、再精简、再扩大的怪圈，还成了某些人排除异己的借口。

由于传统“金字塔”式的组织结构管理层次多，严重阻碍了信息传递的速度，并且易造成信息歪曲，不利于组织及时对环境变化做出快速反应。因此，必须认清“金字塔结构模式的弊端”，从而重新架构商业模式，适应未来不断发展的经济社会环境。

第二节 管理痛点——管理者的终极难题：纠结的两难之选

接触过不少企业管理者，他们在经营企业的时候有不同的困惑，这些困惑正是新时代管理者面临的难题和挑战。比如，为什么销售额增加了，利润却下降了？为什么企业自我感觉不错，却无法留住人才？有的企业虽然不大，但是却染上了“大企业病”，各个部门之间自以为是，无法实现真正的合作……例如：



赋能者：

引爆团队核能量

奖金分配问题：给多了公司负担不起；给少了员工不高兴。

公司制度问题：严考了可能影响员工工作情绪；不严考，公司就没有规矩。

公司宣传问题：不做广告产品可能卖不出去；做了广告有时候花的钱可能打了水漂。

给客户回扣问题：不给可能得不到一个项目；给了又觉得触碰了自己的道德底线或者害怕将来会出事。

……

以上这些俨然已经成为企业管理者进退两难、最为头疼的问题。

其实做管理，就是把适合的人选，在适合的时间段，放在适合的位置上，完成高层领导下达的各项指示。说来简单，实际做起来，绝大多数管理者并没做到。

中国企业管理须突破固化的思维模式，适时地完成角色转变，怎么转？从抓业绩、抓业务转到抓管理、抓细节，从经营客户转到经营员工、经营团队，让员工有自豪感、成就感、归属感。好的人才激励机制都有可能把员工培养成为公司骨干。

比如，以医疗行业为例，对于医院的人才来说，其不仅关注眼前的现实利益，自己能否在医院得到进步和成长，医院能否为其提供学习的机会也是他们十分关注的。如果一个人具备有市场价值的工作技能，就意味着可以在市场上获得更高的薪酬。因此，如果你重视帮助员工学习与成长，那么他们更可能愿意留在本单位，因为他们知道你真心关注他们的最大利益。

在我看来，中国企业面临的最大挑战，不是市场、不是技术、不

是资金、不是体制，甚至不是人才，而是管理者的观念与心智，也就是管理者的思维。

管理者的思维改变了，才能在创建企业、搭建领导班子、招兵买马以及经营策略等方面有所突破和改善，才能不至于在管理过程中陷入进退两难的境地。

随着新时代、新经济的不断发展，管理者的思维也要不断进化和提升。因为，天地之间，人最锐利的武器，不是牙齿，不是四肢，而是思想。你用什么样的思维去做人做事，将决定你能看得多高，走得多远。一个人成功与否与这个人所持有的思维方式、哲学、思想等有着本质的联系。一个企业是否能够发展更长远、更稳定与管理者的思维分不开。

作为管理者，首先，要具备统揽全局的战略思维。领导战略谋划和指导是否正确，直接关系到领导活动成败和绩效，也关系到企业运营的成败。一个企业领导人通过观察力、判断力以及预见能力，最终形成了具有一定高度和远见的战略眼光和战略思维，才能带好一个团队，领好一个班子。

举个例子，如果你去爬泰山，几乎不用准备什么就可以达到山顶。但你要登顶珠峰，那就要做好万全的准备，甚至要经历艰苦的训练，制订详细又周密的计划。做企业如同登山，如果你只想通过做企业挣点小钱养家糊口，也许不用学习太深的战略思维，只要找个场地弄些产品卖就可以了。但如果要将生意做成事业，那就需要下一番功夫，深究一下什么是管理哲学，什么是经营的思维了。

其次，要有人才思维。一个人再会带兵打仗，没有精兵也显示不出将强，所以人才思维是每个管理者都应该学习的。



赋能者：

引爆团队核能量

不是任何管理者都能够真正做到驾驭和使用人才的，这需要其必须拥有较强的能力和水平。否则，抛开了自身所需的必要条件来谈提高使用和管理人才的能力只能是一句空谈。因此，管理者要具备人才思维，不断学习掌握选拔和使用人才的能力。

最后，管理者要有创新思维。创新思维对应三种方式的创新。无论是张瑞敏的海尔模式，还是雷军的小米模式，都跟创新思维有关。在全球化竞争激烈，顾客需求个性化，处处要求创新的复杂情况下，我们需要进行持续性的及时创新，协同创新，全球化全流程的创新，全价值链的创新和全员的创新。所以，管理者只有具备创新思维，才是企业走创新发展之路的基础。

企业管理中经常会出现一些令管理者头疼的问题，要正确理解这些问题，才会让企业的发展更进一步。企业在发展过程中往往会遇到很多瓶颈，管理者如何透过现象看见本质，如何提升自己的管理思维才是最终的出路。

第三节 培养痛点——组织把管理者培养成了“复读机”

谈到管理，小到父母对孩子的管教，大到企业对员工的培养。无论是把孩子培养成一个合格的、能独当一面的社会人，还是把一个员工培养成能带队、会管理的高管人才。其终极目的不仅仅是教给被管