

# 高绩效团队的塑造

- 一、对有限性的认知
- 二、沟通与冲突处理
- 三、建立核心价值观
- 四、员工的敬业精神

# 一、对有限性的认知

在这个社会上，再聪明的人也有你过不去的坎。

五味相调才能做出美味佳肴  
六律相和才能奏出动人乐章  
团队合作才能产生共振双赢

不要把团队成员看作是竞争者，他们是你的合作者，相互完善比相互竞争更重要。

一般人看事情多用二分法：非强即弱、非胜即败。其实世界之大，人人都有足够的立足空间，他人之得未必就视为自己之失。

尽管人们习惯于独赢的成就感，  
但是这个世界上比你聪明的人有的是，  
与其冒着失败的风险去追求独赢，不如  
与他人一起分享胜利。

一个人可以了解宇宙，却不一定  
了解自我。有时候，自我是比任何  
星星都遥远的个体。

存在着两种类型的无知：粗浅的无知存在于知识之前；博学的无知存在于知识之后。

只有愚蠢的人才轻视别人，而他们轻视别人，一半出于无知，一半出于还不了解自己无知。

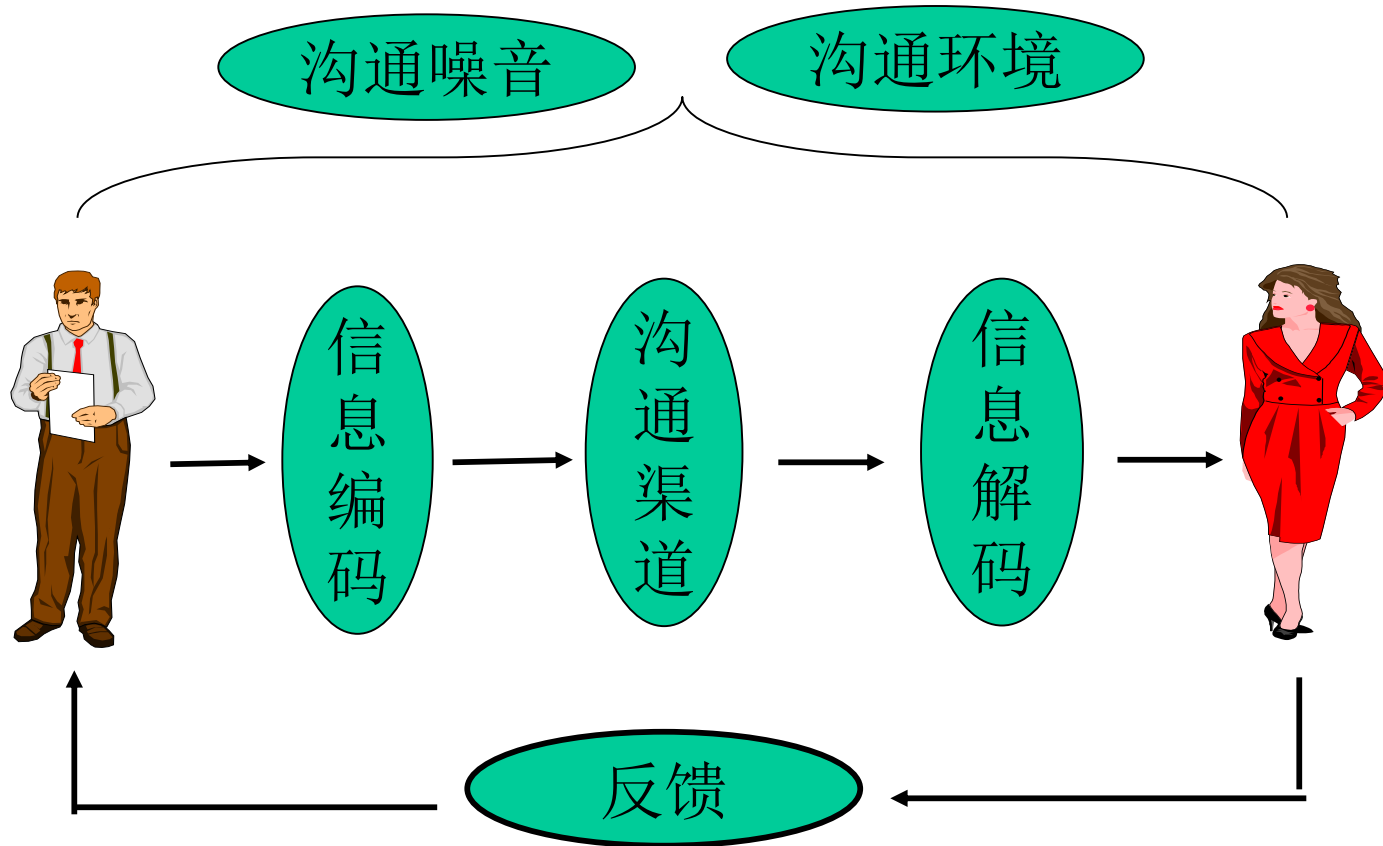
## 二、沟通与冲突处理

- 1、积极的倾听
- 2、宽容与尊重
- 3、恰当地妥协



这个世界  
上并不缺少沟  
通，缺少的是  
有效沟通。

# 沟通是一个过程





# 启 示

交流的目的是让对方明白你的意思，交流的意义来自于对方的回应。沟通在一定程度上就是一种感知。

倾听是世界上最难的一件事情，因为我们总是以自己来衡量世界。

产生分歧往往不是由于争论者看到了**不同的**东西，而是由于他们**强调**了不同的东西。

是非分明是以知识有限为前提的，知识越有限，是非越分明。

一个人的认知水平越有限，其想法就越单一，表现就越固执。

面对不同意见，异常敏感、自尊，拒绝反省、倾听与学习。甚至演变成过分的偏执、执拗。

假如认知低的人个人构念是A，那么认知高的人个人构念就是集合X（A、B、C、D）。

如认知水平低的人固执地认为读书上大学没用，还不如一个上小学没毕业的人赚钱多，其衡量标准：钱。

认知水平高的人，衡量标准除钱外，还有工作机会的选择，自身潜力的挖掘，精神趣味的提升，多元化的学习等。

如果先将人划分为反对或敌对的关系，那人际关系的主要内容就不是调解利益冲突，而是是非、对错之争了。

自认为正确的一方必须压倒错误的一方，对手也不需要被尊重，权利也不必得到保障，二者没任何的信任关系可言。

# 沟通过程中类似的言语

消极或不作为一旦左右了一个人的思维，那么他的行为就会被无聊所支配，就会受到盲目的、紊乱的、任意的思维方式所主宰。

此时，大脑就不再是创造新思维的工具，而是产生扭曲、幻觉和惶恐的工具

他的创造性意识将会随着不作为而被蚕食鲸吞。



# 有效交流

有效交流的基础是展示自己，  
展示差别，澄清内心假设，由信  
己变为信人。

# 和谐团队

和谐的团队是建立在差异基础之上的，差异就是不一致，不一致的外在表现就是冲突。

在一个团队里，我们不是要消灭冲突，而是提高我们驾驭冲突的能力。

# 表达技巧：将“但是”换成“也”

- “你说的很有道理，但是……”
  - 他是指你说的没道理。
- 若把“但是”换成“也”，这么说：
  - “您说的有道理，我这里也有一个满好的主意，不妨我们再议一议，如何？”

# 表达技巧

- “我感谢你的意见，同时也……”
- “我尊重你的看法，同时也……”
- “我同意你的观点，同时也……”
- “我尊重你的意图，同时也……”

# 最简单有效的人际沟通要诀

# 类似有效的过渡语

## 2、宽容和尊重

- 团队的意义在于差异性，而不在于同质化
- 看别人不顺眼，首先是自己修养不够
- 你的胸襟有多大，你的影响力就有多大

“我不同意你说的每一个字，但我誓死捍卫你说话的权利。”（伏尔泰）

尊重对方作为一个人的说话权利，是一种对人的尊严的尊重。

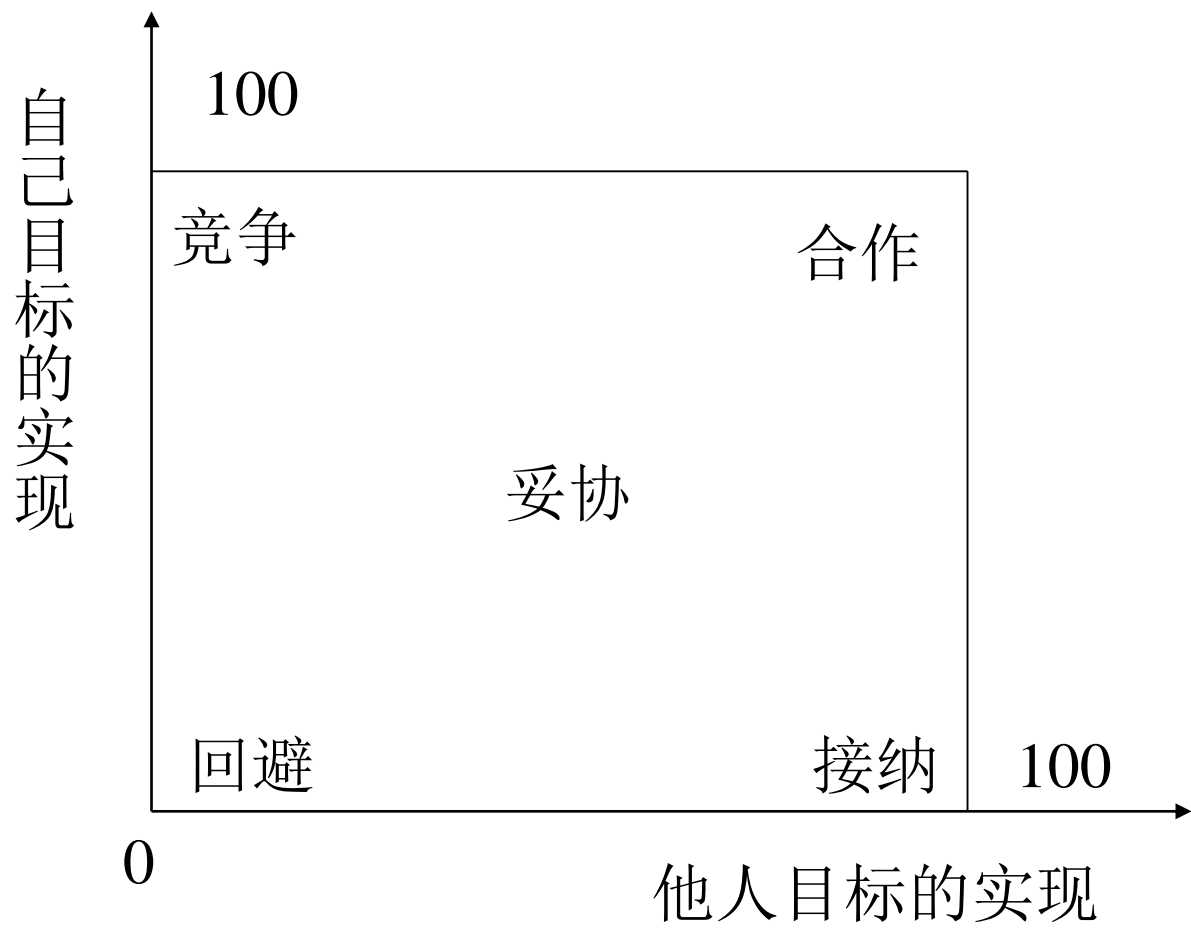
要让所有人敢于代表自己的利益说话，同时也应对不同的意见持宽容的态度。



### 3、恰当妥协

- 纯粹倾听，不带批评
- 接纳差异，不作指责
- 肯定别人独特的品格
- 多往好的方向去看
- 以关怀之心告诉别人你的真正想法

# 冲突处理五模型



- 不善于妥协的人，就不善于谋求事业的成功
- 不善于妥协的人，就不善于谋取生活的幸福
- 不善于妥协的人在在工作中互相比较劲，两败俱伤，
- 团结和谐的工作是以妥协为原则的，来调节矛盾，使大家保持协调的。

# 妥协如何在冲突的背景下产生？

- 两种可能：
- 一种是人们意识到妥协后能够带来更大利益而妥协；
- 一种是人们发现妥协能够减少利益损失而妥协。
- 人们更容易发现的非常可能的是后者：
- 因为危险比利益更显眼，毕竟安全是利益的前提。

- 这既不是世界末日，也不是天国降临，仅仅是一个“关键时刻”而已。无论如何，生活还要继续……
- “做大丈夫，要刚强，但不要刚硬”
- 人生能有几回赌，但人生又经得起几回赌？

这世上不是被爱得愈多的人，愈懂得回报爱。反而是爱得愈多的人，愈会加深地去爱。

- 过去为你做过事情的人，将来更有可能帮你！你已经赢得了他。
- 社会心理学：信息固化或信息粘着

- **人们的爱，往往并不一定起于别人爱自己之后的回报，却可能由于自己最先的奉献与牺牲。牺牲愈大，爱得愈深。**
- **对团队管理的启示：团队面临危机时，坚定地团队共同渡过难关的员工更可靠，原因很简单，因为他为这个团队付出了。付出愈大，爱之愈深。**

# 三、建立核心价值观

- 对团队成员而言，价值观一旦冲突且无绝对对错的情况下：
- 核心价值观能够使其内含元素的排序问题得以解决，从而形成凝聚力。
- 核心价值观建设的关键是“故事”的确立



# 核心价值观

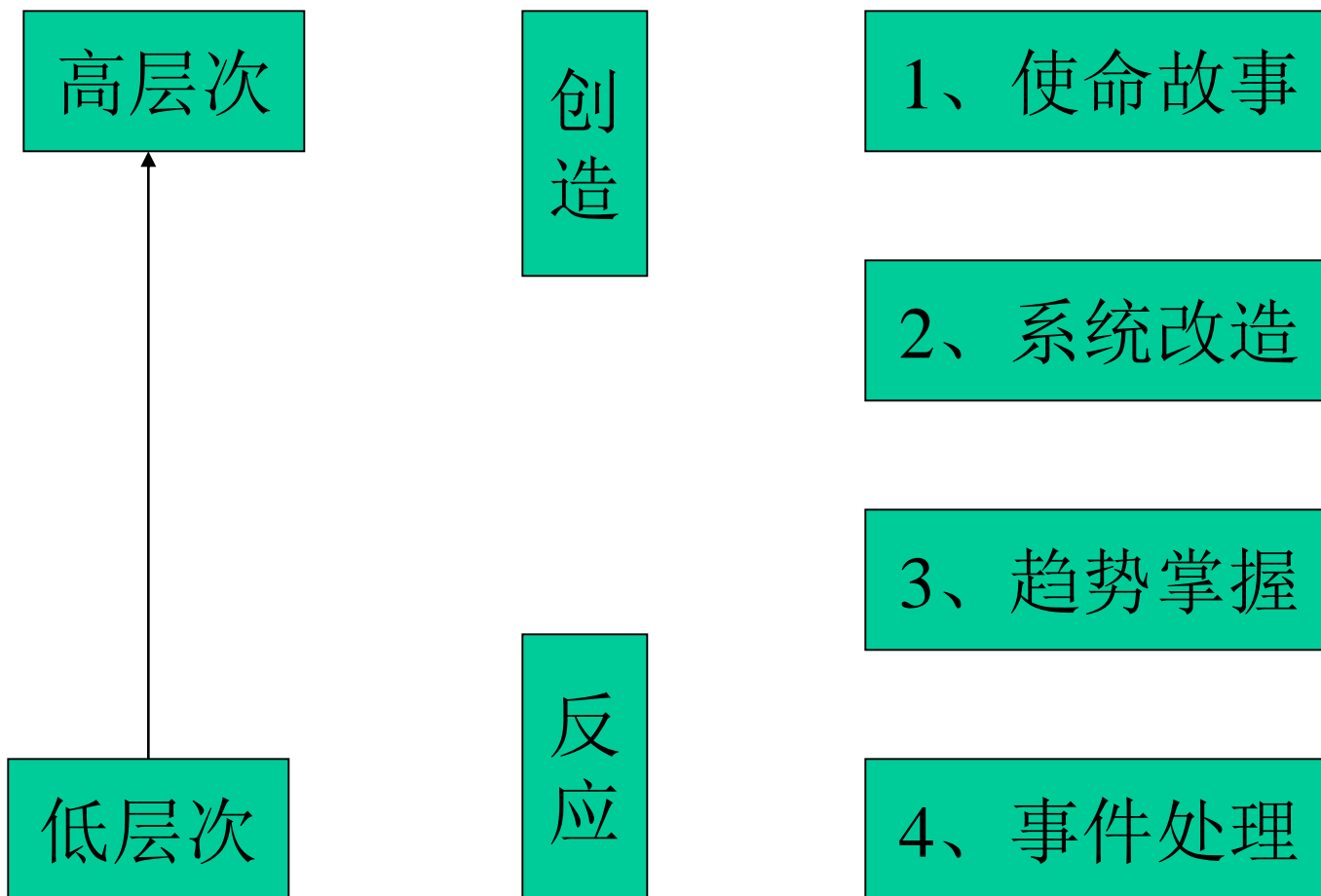
- 为了生存，人必须采取行动；为了采取行动，人必须做出选择；为了做出选择，人必须有明确的价值观
- 没有一个明确的核心价值观指引，伴随人成长的将是焦虑、迷惘甚至恐惧，感觉自己将在空虚、矛盾甚至谎言中度过
- 同时又感觉无可奈何，无所适从
- 精神无力症（不作为，心理不健康）

# 核心价值观

- 核心价值观对于一个团队就类似于一种健康体魄所必需的维生素。
- 每一个团队都必须摄取最基本的维生素，尽管无需严格控制一套绝对的食谱、具体的食物或烹饪的习惯，也尽管不同的人对各种美食的口味要求不同。

# 团队核心价值观的作用

- 1、成员结构复杂，核心价值观能统一思想、提高认识、凝聚人心。
- 2、多元价值共存，核心价值观能规范、引领和主导。
- 3、价值缺失和偏离，核心价值观能培育、强化和纠偏。



## 领导作用的四个层次

## 四、员工的敬业精神

- ①不用别人告诉你，就能出色地完成工作，这种人总能得到最高的奖赏，包括荣誉。
- ②别人仅告诉你一次，就能圆满地完成任任务，这种人会得到很高的荣誉，但不一定总能得到相应的报偿。
- ③别人告诉你二次，你才会去做。这些人不会得到荣誉，报偿也很微薄。

# 做事的态度与报偿

- ④有些人只有在形势所迫时才能把事情做好，他们得到的只是冷漠而不是荣誉，报偿更是微不足道。这种人是在磨洋工。
- ⑤还有些人，即使有人追着他，告诉他怎么去做，并且盯着他做，他也不会把事情做好。这种人总是失业，遭到别人蔑视也是咎由自取。

# 职业道德

- 在一个职业分工的社会里，每个人的付出与最后所得并不具备直接的一一对应关系
- 每个人劳动的价值都与其他人劳动的价值有关，同时我们每个人又都影响着其它人的劳动价值
- 所以做好自己的这份工作决不仅仅是个人的事情，还涉及到对他人劳动贡献大小的直接肯定与否定，由此影响到整个组织的成功与否

# 职业道德

- 每个人都知道别人的工作质量差给自己带来了损害，然而却很少有人反躬自省一下自己是否也在这样做
- 共同创造了一个低质量的环境供自己生活
- 任何高技术的成果都会被每一工作环节中的低质量吞噬殆尽。
- 做好自己的工作具有非凡的职业道德



- 为什么我们不能选择主动，选择卓越？
- 请相信：用我们的忠诚与热情，用我们的主动去追求卓越，世界会给你以厚报的，既有金钱也有荣誉。

# 心态和命运的关系

- 心态变，态度变；
- 态度变，行动变；
- 行动变，习惯变；
- 习惯变，人格变；
- 人格变，命运变；
- 命运变，人生变。

# “他律”与“自律”

- “他律的规定性”：做某事是为了其他事情，再为了其他事情，如此等等
- 一切行为都是为了某些外在于我们而给定的目的去行动，
- 我们成了自己所追求的各种目的的工具，而非主人。

# “自律”与“他律”

- “自律地行动”：根据自己给自己订立的法则而行动
- 做事是为了自身的目的，不再是那些外在于我们而给定的各种目的的工具。
- “自律地行动”，赋予了个人以特殊的尊严
- 目标、理想、信仰的确立

# 我们遇到的问题不出三个领域：

(1) 能直接控制的（涉及自己的行为的问题）

← 改变我们的习惯来解决

(2) 能间接控制的（涉及别人的行为的问题）

← 改变我们施加影响的方式来解决

(3) 不能控制的（我们无能为力的问题）

← 负起责任来改变我们的表情和态度，学会接受它们，而不是被它们所控制

## 关注圈

### 特点：

你能够关注到的  
目前你不能解决的

别人的事

### 举例：

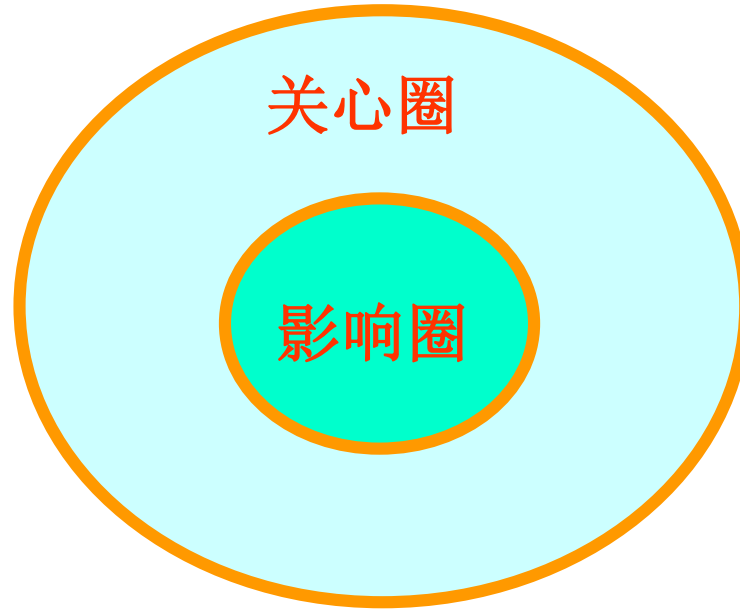
公司的体制问题

老板/上司的性格

格

同事的工作态度

.....



## 影响圈

### 特点：

你能够关注到的  
目前你能够解决的

自己的事

自己的事

### 举例：

你的工作态度

你的情绪管理

你的微笑

.....

# 员工对待工作的状态

- 就业：求生存，满足基本生活需要
- 职业：求双赢，承担相应的责任
- 事业：求发展，自我价值的实现

做事业能不能成功，靠的不是高学历而是你究竟爱不热爱这个事业，做事业真的需要崇高的理想。

很多人选择一个专业，就是为了毕业后能去一个待遇好的地方，其实这种对自己的职业应付的态度，决定了他只是一份工作，而不是事业，事业都是一群有理想的人才能做成的。



真正的信仰是内心的一个目标，一种态度，人在其中存在。它靠的是内心对自我神性特性的体验来肯定并确认自我的。

信仰一词，在希伯莱语（emuna）中，意思是“确信”，其实，我们所说的阿门的意思是“肯定”。

理想，一种合理、中道的对未来的设想，既如此，就未必一定能实现，但有了理想，每走一步，都是对自己人生的确认或肯定

真正的信仰不是由某个感人的对象引起的迷狂状态，而是一种复杂的“精神状态”，一种深刻的“存在的维度”，一种你要么有、要么没有的内在引导——如果有的话，可以将你的整体存在提升到更高的存在的高度。

--西班牙当代著名作家哈维尔

# 敬业精神

- 热爱生命一样热爱工作
  - 生命的价值在于职业
- 工作中比薪水更重要的
  - 珍贵的经验
  - 良好的训练
  - 才能的表现
  - 品格的修养
- 先想想如何把工作做得更好

现在，我们可以有把握地认为，德语中的“Beruf”一词或英语中涵义更清楚的“Calling”一词，至少暗示着一种宗教观念，即上帝安排下的任务的观念。

“天职”（Calling）一词的涵义（具有一种终身使命，一个特定的劳动领域的意义）。

——**马克斯·韦伯：《新教伦理与资本主义精神》**，四川人民出版社，1986年版，第55页。

# “去圣化”与“再圣化”

- “去圣化”：什么都无所谓，都是自然而为的事，从而使事物本身失去了诗意
- “再圣化”：一个神圣的东西，能看到他的象征价值，诗意一样的存在。
  - 如解剖大脑，如果学生没有敬畏之心，把大脑仅仅看作一个具体的事物，肯定会使大脑有所损伤的。

敬业，就是尊敬、尊崇自己的职业。一个人如果以一种尊敬、虔诚的心灵对待自己的职业，甚至对职业有一种敬畏的态度，他就已经具有敬业精神。

工作是看得见的爱，通过工作来爱生命，你就领悟了生命的最深刻秘密。

卓越就是比别人更为执着；  
卓越就是比别人更敢于冒险；  
卓越就是比别人更富于梦想；  
卓越就是比别人有更高的期望！