

高绩效团队：VUCA时代的5个管理策略（一本关于沟通和激励的创新管理指南，来自85万职场人士的科学调研。）

作者：阿德里安·高斯蒂克

**高绩效团队
——VUCA时代的5个管理策略
[美]阿德里安·高斯蒂克 [美]切斯特·埃尔顿 著**

**陈召强 译
中信出版集团**

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如
对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍
的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者
想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：
2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或
者关注小编个人微信公众名称：幸福的味道 为
了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个
电子书下载网站，网站的名称为：周读网
址：www.ireadweek.com

目录

- [前言 VUCA时代的4大管理困境](#)
- [企业比以往更需要团队协作](#)
- [“软纪律”将团队绩效提升30%](#)
- [未来领导力：关键在于“软技能”](#)
- [优秀领导的5个应对策略](#)
- [第一部分 高绩效团队的管理指南](#)
- [第一章 代际管理：让不同时代的员工融洽相处](#)
- [千禧一代：跳槽频繁？否定制度？](#)
- [23个工作激励因素](#)
- [不是所有人都喜欢单打独斗](#)
- [认可迷：真诚的赞赏最重要](#)
- [共同渴望：家人、学习和影响力](#)
- [如何吸引和留住千禧一代的员工？](#)
- [第二章 任务管理：让合适的人做合适的事](#)
- [工作雕塑：定制与动机相符的角色](#)
- [保持一对一绩效评估](#)
- [愿望谈话：及时调整员工的“航向”](#)
- [建立信任：第一时间阐明规则](#)
- [有效对话的8个要素](#)
- [从个人计划中洞悉员工的需求10](#)
- [每年发起1~2次越级谈话](#)
- [第三章 效率管理：让新员工更快、更聪明地工作](#)
- [给予新员工安全感](#)
- [全局观：看清当下，看清未来](#)
- [归属感：4个关系建立法则](#)
- [入职培训至少3个月](#)
- [第四章 创新管理：让员工安心地畅所欲言](#)
- [坦诚交流从领导者开始](#)
- [快乐工作：让员工参与掌权](#)

健康辩论：高效能团队必备

公开寻求所有意见

“激进者”：异见中的智慧不容忽视

创造鼓励冒险的宽松环境

量化目标和考核标准

第五章 目标管理：围绕客户协同合作

75%的跨职能团队运转失灵

服务意识来自领导者的灌输

客户画像：细分需求才能优化体验

田野调查：近距离观察客户

客户旅程图：将使用场景可视化

微型战：在特定维度下打败竞争对手

转移重点：从职能优化到客户偏好

结语

第二部分 领导者工具包

101种激励团队的方式

致谢

如果你不知道读什么书，

就关注这个微信号。

微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书

8、这20本书，是各领域的巅峰之作

9、这7本书，教你如何高效读书

10、80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路

□

前言

VUCA时代的4大管理困境

克里斯·哈德菲尔德（Chris Hadfield）看起来像是一位消防员，又像是一位高中生物老师。但实际上，这个身材修长、留着小胡子的加拿大人是一名宇航员——全球仅有的200名曾在太空行走的人之一。《福布斯》（Forbes）杂志称他是自尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）以来最有名的宇航员。在国际空间站担任指挥官的5个月里，他无疑是最擅长使用社交媒体的人。每天晚上，哈德菲尔德都放弃最初几个小时的睡眠时间，通过脸书（Facebook）和推特（Twitter）发送大多数宇航员认为理所当然但我们其他人却觉得非常有趣的内容，比如，在微重力下如何制作三明治，如何剪头发，如何拧干面巾等。[\[1\]](#)

数百万人收看了哈德菲尔德的信息。数十年来，没有谁比他更能激发人们对太空旅行的兴趣。但他最大的贡献或许并不是他发的推特信息和帖子，而是他领导多元化团队的方式。他告诉我

们，在担任国际太空站指挥官之前，他知道他面临的将会是管理方面的挑战。他的团队由聪明的、奋发有为的美国人和俄罗斯人组成，成员中年龄最大的和年龄最小的相差25岁。年龄差距可能产生代沟，语言壁垒和文化误解同样也可能导致问题。而在这个团队中，一个来自安大略省萨尼亚市的年轻人——他看起来就像是课外驾驶教练，负责告诉他们一天24小时要做什么。

所以，甚至在他们还没有考虑飞向太空的时候，哈德菲尔德就已经着手了解他的团队了。他自学了俄语。他搬到美国生活了一段时间，然后又去了俄罗斯。他在俄罗斯住的不是酒店，而是政府房。然后，他把团队成员召集到一起，学习如何尊重别人，如何以最佳方式协作。他们6人曾连同彼此的家人共聚一堂，各自聊起自己的故事，一起吃麦当劳的“巨无霸”（Big Mac），也会喝一些伏特加。哈德菲尔德甚至还发起角色扮演游戏：在太空中时，如果有人失去了亲人，他们会以何种方式互相帮助。而不巧的是，在他们执行任务期间，一名宇航员就遇到了这种情况。哈德菲尔德的目标：到飞向太空时，他希望他们不仅仅是同事，还是一个规范化的、统一的团队。

从科学和公关的角度来看，他们的任务是非常成功的。但更引人注目的是，哈德菲尔德告诉我们，在太空的5个月里，团队成员之间从未发生过激烈争论，一次也没有。他们合作得很好。

我们知道，让那些背负压力、各自为战的现代团队成员之间通力合作是极为困难的，况且他们通常相处八九个小时便可回家，而这次是在“远离世界的锡罐里”。

“这个新来的小伙子没有做好分内工作。”

“鲁思没有回复我的信息。”

“莎拉必须就所有事情发一封邮件吗？”

“史蒂夫专注的方向是错误的！”

哪个团队领导者没有听到过这样或那样的牢骚呢？哈德菲尔德带领的跨时代的全球团队之所以能避开此类争吵并持续和谐运转，是因为他知道一些“软技能”有助于打造时下最优秀的团队。他以自己卓越的领导才干，通过各种方式帮助团队成员缔造了理解的纽带，这远远超过了运营国际空间站的标准规则手册的范畴。

他向我们解释说，太空中有很多成文规则：有专门描述这类规则的书籍。规则之所以重要，是因为如果你不遵守这些规则，事情可能就会出错，而到时每个人都可能会死去。误差界限通常在几秒钟之内。在影片《地心引力》（Gravity）的开头，桑德拉·布洛克（Sandra Bullock）饰演的宇航员违抗任务控制规则，饰演她上司的乔治·克鲁尼（George Clooney）很快就因此丧生。哈德菲尔德告诉我们，这种场景在现实生活中是不可能发生的。规则是不可违背的，宇航员会始终遵守规则。不过，哈德菲尔德的团队也同样遵守一条不成文的规则，而这条出于集体智慧的不成文规则与成文规则同等重要：团队中的每名成员每天都要主动帮助其他成员做一件事——在这5个月中的每一天都是如此。

哈德菲尔德说，这些不经意的善举，通常都是不留名的。一名宇航员可能会在不是他当值的时候帮忙做饭，或为忙着值班的成员整理内务，或帮助需要休息的成员检查配套设备、清洗过滤器等。这些行动的重点在于服务他人而非自我，且有助于控制脾气、有效管理自我的情绪。这样一种简单的做法产生了深刻的影响。事实上，哈德菲尔德也将这种做法视为凝聚团队向心力的最有

效因素。

企业比以往更需要团队协作

事实上，现代企业比以往任何时候都更需要像克里斯·哈德菲尔德这样优秀的团队领导者，他们有着很强的团队领导技能。对于当前企业所面临的这个空前变化的时代，我们的词汇中已经有了一个用来描述它的英文首字母缩略词：VUCA，即波动性（volatility）、不确定性（uncertainty）、复杂性（complexity）和模糊性（ambiguity）。为应对VUCA世界的挑战，各组织所采取的方式之一就是**将越来越多的工作交由团队完成**。不管你有没有注意到，事实上，我们现在正在大规模地转向更广泛的合作。就一般公司而言，多达80%的员工是在团队中工作的。而德勤（Deloitte）的一项调查显示，在来自130个国家和地区的7 000名受访高管中，近一半人员表示，他们的公司正在进行调整或即将开始调整，以进一步加强团队协作。[\[2\]](#)

团队的盛行得益于潜在的回报——基于团队的更高的质量和更快的问题解决速度。比如，中佛罗里达大学（University of Central Florida）教授和美国陆军（U.S. Army）的一名研究型心理学家就

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《高绩效团队：VUCA 时代的5个管理策略》阿德里安·高斯蒂克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/503.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

