

如何锤炼下属

◎杨薇明

身为管理者，如何带领团队实现绩效目标是最关键的，很多管理者非常擅长“用”人，整合团队资源，发挥团队成员各自的优势，带团队直抵目标，但在“育”人方面，比较欠缺，缺乏主动锤炼、培育下属的主动意识及科学的节奏和方法。本月的课程，我认为最重要的两点在于：

一、**认知**：人力资源的重要性、人力资源的不可控及人力资源的可引导，“平等”是最重要的。

二、**运用**：真诚服务上级、同级及下级是工作取得成果的有力保障。“正己才能化人”，真诚的关心和服务是最重要的。

锤炼下属，更多的是培养好下属，挖掘他们的闪光点，让他们不断突破自己、提升业务能力的同时，也让团队的整体绩效有效提升：

一、**知人善任**：这一点属于东方的传统管理智慧，俗语说：千里马易得而伯乐难求！心胸豁达、眼界高远的人，方能适应高层管理的位置，方可令公司的人才梯队建设落到实处。

二、**专有信息**：能用心去听来自不同方向的不同声音，才能专业而客观的下判断，乃至完成对事情的有效决策。

三、**授权法则**：逐步放手，乃至全部放手，提拔人才时要优先品德好、心地淳朴的人，亦即“以德为先、以绩为主”；在人才初履职时给予学习机会，然后让他们尝试专项工作、甚至参与决策，乃至他们真正成熟的时候全部放手，充分授权。

职场如逆水行舟，不进则退！只有不断的培养提拔新人，自己才能有精力去尝试更多的工作，也让自己在工作中不断进步。

四、提议管理：在遭遇问题的时候，领导若率先发言，会给团队一定的方向暗示，有可能导致一些好的意见就此腹死胎中。最好的方式是发言顺序应该是由低至高，让最基层、负责相关业务的同事先发言先讲，逐步再完善、提升。（可运用促动技术中最常用的“聚焦式会话”及“团队共创”）

五、分类管理：不同类型的下属需要不同的方式去进行管理，人力资源是最值得投资的资源，也是最应个性化管理的资源，能用好适合的方法，就能团结团队为公司创造效益最大化。

结合锤炼下属、培养团队的这个主题，我想分享一下去年外出参与中级促动师培训时的感触：

当时经过历时一天半的“**群策群力**”，经历了反复否定、痛苦的决定、积极的沟通.....我们终于明白，小组未能直抵目标是错在了第一步——我们的基础人设根本不可实现；也就是说，我们**错在了决策失误**！一个企业不也正是如此？企业的决策者，是一家企业能否存活乃至健康发展的根本！这也很让我们深刻体会到了，顺风的优及逆风的痛！结果残酷而真实！

最后半天，我们经历了一次令人感触、收获良多的“**鱼缸会议**”环节，在那个环节里，团队占据相对光线比较暗的一个角落，轻柔的音乐在耳边缓缓流淌，大家轮流坐在团队的中央位置，听取团队成员对自己的客观评价，无论表扬优点和指出缺点、不足与待提升方向等，都要虚心接受，同时真诚的致谢。每一个人都有点评团队其他成员的机会，同时也有接受团队成员点评的机会。

通过前面一天半的积极讨论与沟通，团队成员相互之间已经有了一定的了解，加上游戏规则已明晰要求大家必须客观、不带个人喜好的点评，因此，整个过程下来，大家的收获都很大，有些话语，不是在这种场合，估计很难有机会听到别人当面对自己表达。

参与的小伙伴都带着满满的感动，甚至轮流点评完大家仍旧意犹未尽，不断的交流自己的相互感受，这一场“鱼缸会议”下来，很多人成为了知己好友。回到公司，我和部门的小伙伴在去年内训师培训收官的那节课上，也实操了一次“鱼缸会议”，虽然大家基于工作原因没有在外的沟通那么坦白直接，但在氛围的经营下，还是相互间收获了不少正面、指引向上的评价及好建议；同时感知到了来自周围的善意与真诚，为今后的协作奠定了很好的基础。

简单而真诚地对话，自由而温暖的活着！——这句话是当时促动技术打动我最重要的一点，同时也是管理能够真正落地，发挥员工创造性、参与热情的根本！我们需要在工作中切实运用所知所学，方能实现学习的最终目的！