



华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系



用最科学的心理学方法，
解决带队伍的关键难题

好员工 是夸出来的

国内第一本「赏识管理」
心理学解读与操作手册

不懂赏识，
你也敢带队伍？

赏识，让员工的价值翻倍！

孙科炎◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系



好员工 是夸出来的

孙科炎◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从赏识激励的观念着手,结合管理者培养好员工的案例,从心理学的角度,通过科学、精准的心理分析,帮助管理者认识“赏识”的重要性,掌握赏识激励的正确方法,从而培养出高效、负责且忠诚度极高的好员工。

图书在版编目(CIP)数据

好员工是夸出来的 / 孙科炎著. —北京: 中国电力出版社, 2013.3
ISBN 978-7-5123-4158-6

I. ①好… II. ①孙… III. ①人事管理—通俗读物 IV. ①D035.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第043765号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 刘红强

责任校对: 郝军燕 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013年5月第1版·2013年5月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·12.5印张·180千字

定价: 29.80元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



前言

“中基层干部管理技能书系”是华通咨询推出的一套关于管理者自助学习的读物，其目的旨在改善目前各类企业中各层次管理者工作技能不足的局面，让管理者知晓各方面的素质和方法。这既可以促进管理者本人的成长，也可以让企业形成一个较好的“中间层”。

这套书主要针对的是中基层管理者，既包括副总裁等中级骨干，也包括人事主管、运营主管、营销主管等中级业务主管，当然也包括小组组长这样的基层管理工作者的。

我们认为，只要是从事管理工作的人，都无一例外地需要学习怎么带队伍，怎么与上司沟通和配合，怎么与下属谈话，怎么督促下属强有力地执行，怎么做好人事协调工作，怎么与客户打交道等。

这些管理工作，不会因为他身份太高，就不需要去思考，也不会因为他是一名基层管理者，就可以事不关己。身份的变化，只会导致管理的范围有所差别，而不会造成管理内容和管理水平上的改变。也正因为如此，这套书对大部分管理者都是适用的。

在内容上，这套书有它突出的特点，这些特点同时也是这套书的价值点所在。

（1）分析实际工作中的各类问题

在书的内容定位上，我们主要集中解决实际问题。所以，这套书无一例外地都在讨论，我们工作中可能出现的或者普遍出现的各类问题。客观地说，管理者就是解决问题的。空谈理论或者目标或多或少都有误人误事之嫌。

我们想强调一点，这套书的写作集中了华通咨询公司数十位管理咨询培训师，正是他们在过去多年里与广大学员的接触，使得我们能够了解到管理者所面临的各类具体问题。而这套书，从某种意义上来说，也算是我们咨询师队伍对学员问题的系统整理和解答。

（2）认清问题产生的原因

哲学上有一句话说：找到了真正的问题，也就成功了一半。我们是否能够更准确地理解问题？就像一个员工抱怨企业管理者对自己太严厉一样，真的是管理者太严厉，还是这类简单的错误造成的影响过于巨大了？又或者，员工们不喜欢现在的工作，而管理者却简单地认为是薪酬的原因，这真的是钱的问题吗？又或者，员工认为自己做不到，他真的做不到吗？

（3）科学的解决方法

这套书对上面这些问题予以了高度的重视，并深层次客观地分析了这些问题产生的原因。当然，我们不仅仅是分析了原因，也提出了一些我们认为相对比较科学的建议与方法。这些方法背后既有我们咨询工作的经验，也包括了对心理学、管理学，甚至哲学等领域的研究。我们希望读者能够广泛地接受各类知识、扩大视野，最终有效地为自己的工作服务。

本书是这套书中的一本，作者从从赏识激励的观念着手，结合管理者培养好员工的案例，从心理学的角度，通过科学、精准的心理分析，帮助管理者认识“赏识”的重要性，掌握赏识激励的正确方法，从而培养出高效、负责且忠诚度极高的好员工。

衷心地祝愿每一位读者都成为卓越的管理者或者职业工作者。



前言

第1章 不懂赏识，也敢带队伍？1

认可、赞美和鼓励，能使白痴变天才；否定、批评和讽刺，可使天才成白痴。不懂赏识而带队伍，就是误人误己。

1. 每个人都是潜在的好员工 2
2. 始终让他在积极的轨道上前行 8
3. 秉持一以贯之的信念 14
4. 帮他找到做“好员工”的感觉 19
5. 从最容易的地方着手 25
6. 赏识无效时，究竟发生了什么 29

第2章 这些方法，可以点燃他的热情33

有人说，成功和能力的关系很少，和热情的关系很大。如果你能点燃员工的工作热情，他们就能以超出你期望的成功来回报你。

1. 他的挑战与热情是设计出来的 34
2. 针对他的感受作出回应 39
3. 展示给他另一种看问题的角度 43
4. 把他的注意力引到积极的一面上 47

5. 满足他的控制感	51
6. 失败时，拉他一把	56
7. 信心高涨时，给他挑战	61

第3章 在了解真相前，不要随便说话65

不管你的员工做了什么让你难以容忍的事情，在了解真相之前，都不要随便下结论。否则，很可能会让事情一发不可收拾。

1. 他挑三拣四，是因为基本需求没满足	66
2. 他迟迟不行动，是因为想追求完美	71
3. 他固执己见，只因为多了点盲目的自信	75
4. 他墨守成规，只是不想后悔	79
5. 他中途放弃，是因为感到前景黯淡	83
6. 他犹豫不决，只是想选择一个最好的	89
7. 他拖延，因为认为“还来得及”	94

第4章 花点耐心，推动他更进一步99

你的员工是前进还是停滞不前，是由他的意愿决定的。但是，这个意愿，却是由你的态度引导的。

1. 下达任务时，只提目标，不提惩罚	100
2. 帮助他将大目标分解成小目标	105
3. 工作停滞时，告诉他离目标还有多远	110
4. 加班时，与其夸行为，不如赞结果	114
5. 一次学一点，他才不会在混乱中厌烦	119

第5章 允许他犯错，但别一错再错.....125

员工犯错了，你千万不要认为是什么天大的事情。即使他的错误让公司损失了一些金钱或一个好机会，你也不要跟他“新账老账一起算”，因为好员工的价值远远大于金钱与机会的价值。

1. 没有试错，就没有成功 126
2. 他推卸责任时，你应该有所理解 133
3. 让他知道说真话不会受惩罚 137
4. 用认可帮他重塑积极信念 142

第6章 正确表达感受和期望.....147

如果一个学生被寄予“优秀”的期望，他就会变得日益优秀。公司里的员工也是如此。如果你对你的员工寄予厚望，认为他们能做出成绩，那么他们也不会让你失望——前提是你正确表达出来。

1. 不要吝啬你的赞赏 148
2. 给他贴上好标签 152
3. 当面表达你的期望 158
4. 背后夸人的技巧 163

第7章 建立相互依赖的信任关系.....167

有没有想过，你与你的员工之间应该是什么样的关系？是不是以金钱为纽带的利益关系？以利相交者，必然会以利结束。利益是不可靠的，所以我们要想办法打破这种关系，建立相互依赖的信任关系。

1. 用归属感消除他的不安	168
2. 给员工制造一些惊喜	173
3. “你在这里是独一无二的”	178
4. 为他“配置”几个旗鼓相当的竞争对手	182
5. 把他放在合适的位置上	185
6. 给他回报你的机会	189

后记.....	192
----------------	------------

第①章

不懂赏识，也敢带队伍？

认可、赞美和鼓励，能使白痴变天才；否定、批评和讽刺，可使天才成白痴。不懂赏识而带队伍，就是误人误己。

1. 每个人都是潜在的好员工

“天生我才必有用”，管理者的职责，就是让每一个人都成为有用之才。

1.1 主题案例：松下幸之助怎样培养人才

1926年，松下电器公司首先在金泽设立了营业所。金泽这个地方，松下幸之助没有去过。但是经过多方面的考虑，松下幸之助觉得有必要在此成立一个营业所。有能力去主持这个新营业所的主管，为数不少。但是，为了不影响总公司的业务，他们必须留在总公司工作。

这时候，松下幸之助想起了一位年轻的业务员，他刚满20岁。他认为这位年轻业务员很踏实，可以做好这份工作。

松下幸之助决定派这个年轻的业务员担任金泽营业所的负责人。松下幸之助把他找来，对他说：“公司决定在金泽设立一个营业所，我希望你去主持。现在你就立刻去金泽，找个合适的地方，租下房子，设立一个营业所。资金我先准备好了，你去进行这项工作好了。”

听了松下幸之助这番话，这位年轻的业务员大吃一惊，过了好一会儿才说：“这么重要的职务，我恐怕不能胜任。我进入公司还不到两年，只是个新进的小职员。年纪也才20出头，没有什么经验……”他脸上的表情有些不安。

松下幸之助耐心地听他把话说完，但并不认同他的话——松下幸之助认为他能做到。为了打消年轻人的顾虑，松下幸之助以略带命令的口吻对他说：“没有你做不到的事。这件事你也一定能够做到。大胆去做吧，你可以做到的。”

老板这么说，年轻人只好答应了。年轻人到达金泽后，先给自己制订了一个计划，然后按照计划行动。每天，他都会把进展一一写信告诉松下幸之助。而松下幸之助从信中得知，一切都进展得很顺利。没多久，筹备工作已经就绪，松下幸之助又从大阪派去两三个职员，开设了营业所。

1.2 心理分析：潜在能力的驱动因素

金泽营业所的建立，与其说这是年轻人的成功，不如说这是松下幸之助的成功——他的一句“没有你做不到的事”，肯定了年轻人的工作能力，激发了年轻人的潜能，将一个普通的员工变成了优秀的人才。

事实上，每一个人都可以成为人才。我们提出这个观点，并不是说每一个人都可以成为你的得力干将，这可能取决于多种因素，例如员工的兴趣、特长倾向、性格特征等。但是，客观上来说，人的潜能确实是无穷大的，而且人的潜能也确实可以被有效地挖掘。这其中的关键是，找到激发潜能的驱动因素。

有众多心理研究讨论了不同的人在不同情况下的能力发挥情况。我们以其中一项关于竞争水平的研究为例来说明。这项研究来自于心理学家特里普利特。

特里普利特的业余爱好是自行车运动，因此对自行车比赛非常感兴趣。在观看自行车比赛时，他注意到：自行车选手在一起比赛时，其成绩要比单独训练好得多。这让他从直觉上产生了这样一个

观点：竞争能够提高作业水平。于是，他以儿童为试验对象设计了一个实验。在实验中，他要求参与实验的孩子各自以最快的速度在渔用卷轴上绕线，之后记下他们每个人的成绩；然后又让他们在一起比赛，同时记下比赛中每个人的成绩。结果发现，当孩子们比赛绕线时，其成绩要比单独绕线时要好得多。

这一实验结果说明，与他人竞争，可以释放个人的潜能。

在合适的条件下，人的能力是能够得到更高水平发挥的。在聪明的管理者领导下，人的潜能同样会得到更大程度的挖掘。

1.3 管理要求：一对一的观察与调整

每个人都是不一样的，你若要培养人才，或者挖掘人们的潜能，让他贡献更大的价值，就需要对每一个人都保持着一种个性化关注的意愿和热情。

考虑个体的个性，并以积极的态度展开培育，这是管理者要学的功课。这种关注和培育不是一件简单的事，它至少包含着以下几个方面的管理要求。

（1）承认每个人都是独一无二的

好员工是夸出来的。不只是让你在口头上多表扬，或对他的成绩表示认同。有许多管理者并非不懂得夸，而是找不到可夸的地方。从根本上来说，他们还是不想夸。因此，你必须首先秉持这样一个理念：他是独一无二的。只有这样，你才能真正尊重他们的能力倾向和兴趣，发现他们的闪光点，展开个性化的管理。

例如，一个倾向于感性思考的人，可能根本不愿去做数据统计工作，但他们做设计的时候很可能会产生绝妙的产品，乔布斯就是这类人物的典型；再如，一个人在现阶段表现不好，可能只是因为他现阶段有很多工作上的疑惑，跨过这道门槛很可能成为最优秀的人才。

承认每个人都是独一无二的可以减少管理者那种自以为是、事事责怪员工的态度。管理者从自身经验出发苛责员工，会使团队陷入一个没有活力和创造力，甚至是一盘散沙的状态中。

（2）用积极的眼光，看待现有的问题

管理者最容易犯的错误，是出现问题后感到沮丧，或者对员工持怀疑态度。比如看某员工犯了一个错，马上习惯性地加以训斥、批评。结果招来员工的抵触或者引发他的逆反心理和行为对抗，接下来是不满——再训斥——再对抗……如此循环。这种条件反射般的回应，常常导致极其糟糕的后果。

换一种做法可能会好一些：仔细审视员工出现问题的过程，找到真正的原因，然后协同解决问题。当然，在这个过程中，你要保证你的态度不是草率的。如此，你才能通过这个过程认真分析问题，发现新的、积极的因素。

（3）反省自身的管理环境和管理手段

有些员工出现问题，与管理者息息相关。比如不恰当的任务分配，不恰当的管理行为，不恰当的管理制度，甚至于不恰当的人员搭配。

因此，管理者不妨先要求自己：在思考完自身所存在的问题之前，先不要否定员工。只有在你确认自身的一切都没有问题之后，你才能正确地审视出现问题的原因。而且，更多的时候，反省自身要好过推责于员工。至少你可以从反省中找到改善的方法，而不是在抱怨和推责中众叛亲离。

1.4 行动要领：欣赏他，帮助他，再欣赏他

你不可能找到一个和你完全相同的人，而你所欣赏的人也不可能不出任何差错。这是现实。

承认人都有潜能，也都有局限性，都需要在学习中进步，是管理理念的一个重要进步。在这个基础上，你应该在行动上帮助员工

或引导他释放自己的潜能。

(1) 找到驱动因素

从心理学的角度来看，一个人的潜能能否得到有效的挖掘，首先应该是对方有释放潜能的冲动，而这种持续的“冲动”式的感受则需要内外环境的驱动。我们把这个驱动要素做一个简单的归纳，如表 1-1 所示，以便于我们能够理解得更深刻。

表 1-1 潜能激发的驱动因素示例

驱动因素	因素变化	具体要素
成就	成就感预期程度	目标太高，追求太大
	实际感受与期望感受的对比程度	对任务本身的感觉不佳
	行动结果	结果与自己想象总有差距
控制	参与性要求	对自主参与的事有较大热情
	可预期要求	对看不到结果的事不抱热情
环境	物质环境	薪酬回报的对等性、可视性
	软环境	晋升机会、学习机会

表 1-1 所示因素并非全部。即使没有管理经验我们也能够知道，决定一个人是否能够更大程度发挥潜力的因素多得无法枚举，但最关键的因素我们通过管理实践活动可以体会出来，只要你用心体会。

(2) 试错，努力探索改善的方法

我们可能并不知道一个员工究竟在什么情况下会努力挖掘自己的能力，以及应该怎样做才能达成这样的目标。其实，很多时候员工自身也不清楚。这种不清楚，既包括不知道自身的潜能究竟在哪里，也包括不知道什么时候有更好的热情与干劲。

所以，你应该这样做：与你的员工达成默契，在找到他能集兴趣、热情与潜能于一体的方向之前，你和你的员工都应该保持耐心去寻找，去试验。对这个过程中出现的错误，也要保持一种超然的、淡定的态度。同时，你和你的员工也应该细心地体会每一过程中的

每一丝心理变化。

有时候，“找到感觉”，事物就会顺理成章，其他问题的改善也就水到渠成。

（3）关注并鼓励他的每一次进步

不要忘了这一点：在员工努力发现自己、努力进取的过程中，他既可能产生疲惫心态，也可能是因为当局者迷而不知道自己究竟到了哪种状态，不知道该往哪个方向走。这时，你不能放弃他，要细心地关注他，指导他，鼓励他。

你可以把自己当旁观者，但是你同时也应该是一个高明的教练，你可以在一个阶段的开始对他这么说：

“上一阶段我看结果很好，朝着这个方向走应该是不错的。这个过程，我们要避免两个情况出现……”

这样点拨的好处在于：防止他迷茫而不知所措。

2. 始终让他在积极的轨道上前行

人的复杂性在于，一件小事也可能引发对方转到消极的轨道上发展，所以管理者必须敏锐，必须留意小细节、小苗头。

2.1 主题案例：不把经理放在眼里的员工

在一场营销部的例会上，营销经理做完报告之后，发现有一位业务员还没有到，他非常生气，忍不住想到：“在这种场合竟然敢迟到这么久，根本就是把我这个营销经理放在眼里。如果不是因为他业绩好，我早把他开除了。”

会议进行近一小时后，这位业务员才急匆匆赶来。他一坐下，营销经理立刻把会议停了下来，把话题转移到了对他的“批斗”上。起初，业务员并没有说什么，但挨了十多分钟的“批斗”后，他忍不住说：“我刚刚在和客户签合同。”营销经理不相信，认为他在狡辩，“还狡辩？你这样的人我见多了，没有一点职业道德……”然而，他还没有说完，业务员就从包里拿出一份合同丢在了他的面前，甩手而去。

在这个案例中，究竟是业务员没有把经理放在眼里，还是经理让业务员没有把他放在眼里？