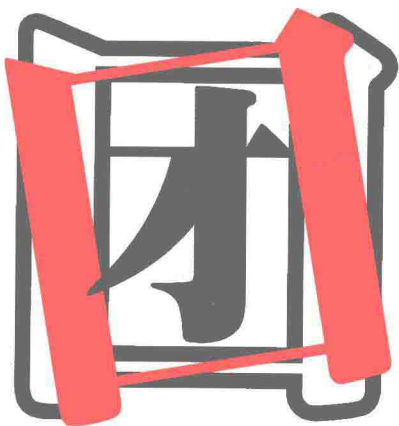


探索职场经理人管人法则

解码一线团队融合之道



团住员工的心

兵头将尾带队伍

裴平星 著

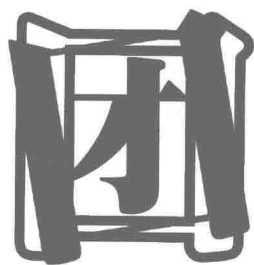


企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

团住员工的心

兵头将尾带队伍

裴平星 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

团住员工的心：兵头将尾带队伍 / 裴平星著. — 北京：企业管理出版社，2015.8
ISBN 978-7-5164-1109-4

I. ①团… II. ①裴… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第176963号

书 名：团住员工的心：兵头将尾带队伍

作 者：裴平星

责任编辑：田 天 程静涵

书 号：ISBN 978-7-5164-1109-4

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮码：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68414643

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：北京欣睿虹彩印刷有限公司

经 销：新华书店

印 刷：165毫米 × 235毫米 16 开本 14.25 印张 150 千字

版 次：2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

定 价：40.00元

前言

兵头将尾的作用

用中国精神激发中国力量，用中国力量实现中国梦，这将是中国人未来共同的愿景。这个伟大的使命，要靠各级干部带领群众来实现。职场一线团队经理人作为最基层组织的兵头将尾，如何带出一支好队伍，对于实现中国梦，有着十分重要的作用。

想告诉兵头将尾什么？

职场一线团队是各种类型组织的最基层单位，是这些组织的细胞，兵头将尾是最基层单位带队伍的人，是细胞的核心。这本书要告诉兵头将尾的是：怎样带队伍？如何带出一支好队伍？具体来说，就是告诉兵头将尾通过角色修炼和团队构筑，运用“引导—训练—激励”的方法，将员工队伍模塑成具有正确、规范、自觉行为的卓越团队。

还想告诉兵头将尾什么？

拿破仑曾说，“不想当将军的士兵不是好士兵”。同样，不想当CEO的一线经理人不是好的一线经理人。这本书，在告诉大家怎样带好职场一线团队的同时，还想让今天的兵头将尾、明天的CEO感受和分享优秀CEO的思想精华。

目 录

第一章 概 论	001
第一节 从航空机组谈起.....	002
第二节 正确的行为.....	010
第三节 规范的行为.....	016
第四节 自觉的行为.....	021
第五节 三环理论.....	024
第二章 引导——心	031
第一节 我被“电影”了.....	032
第二节 了解——交心知心.....	036
第三节 理解——将心比心.....	048
第四节 善解——以心换心.....	059
第五节 因人而异——一把钥匙开一把锁.....	076
第三章 训练——行	085
第一节 几起爆炸事故的启示.....	087
第二节 授业——知道干什么.....	093
第三节 养成——不能干出事故.....	108

第四节	修炼——干出样子来·····	116
第五节	因材施教——按不同特质训练·····	122
第四章	激励——情·····	127
第一节	一石激起千层浪·····	128
第二节	尊重——看的起员工·····	137
第三节	赞美——伸出你的大拇指·····	142
第四节	支持——帮助员工摘桃子·····	149
第五节	因势利导——发挥人的主观能动性·····	157
第五章	角色修炼·····	161
第一节	从艺术舞台到社会舞台·····	162
第二节	当兵——精通十八般武艺·····	169
第三节	做将——把人团住·····	175
第四节	兵头将尾——排头兵领头雁·····	179
第五节	角色认知度·····	183
第六章	团队融合·····	189
第一节	麦迪的“我”与科比的“我们”·····	190
第二节	提出愿景——最大公约数·····	196
第三节	构建合作——中国榫卯·····	203
第四节	营造环境——管控冲突·····	208
第五节	凝聚向心力·····	215
后 记 ·····		221
注 释 ·····		222

第一章 概 论

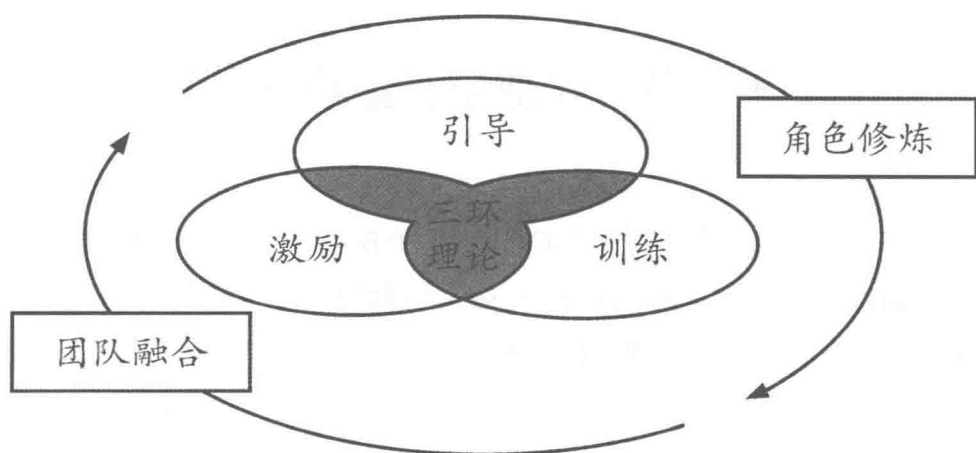
第一节 从航空机组谈起

第二节 正确的行为

第三节 规范的行为

第四节 自觉的行为

第五节 三环理论



团队就是由两个或者两个以上的相互影响、相互依赖的个体，为了特定的目标而按照一定规则结合在一起的组织。一线团队是组织的细胞，细胞有活力，组织才有活力。所以，卓越的一线团队，是卓越组织的基础。确立卓越一线团队的基本理念，研究卓越一线团队的基本特征，探讨卓越一线团队的基本方法，是一线团队经理人必须掌握的理论与实践方法。

第一节 从航空机组谈起

团队是由员工和管理层组成的共同体，它能合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，以达到共同的目标。下面，我们首先从航空机组团队谈起，了解、掌握团队的特征。

无论是晴空万里或是乌云密布，还是在雷雨交加的天气条件下，全世界每天都有50多万个航班，承载着数以千万计的乘客，繁忙地穿梭在五大洲200多个国家和地区的空中航线上，起飞降落在数以万计的机场

上。正是由于有一个个卓越的航空机组团队，才得以保证了乘客舒适、安全地到达目的地。

案例1-1：在一个机场的飞机跑道前，一架满载乘客的波音737飞机即将起飞，机上机组成员正在有条不紊地忙碌着。乘务员们逐一检查行李舱门、遮阳板、座椅、小桌板等设施设备是否已处于安全状态，并提醒乘客系好安全带、关闭所有电子设备。驾驶舱工作人员通过仪表盘对飞机燃油、发动机、控制系统、通讯系统等进行了最后一次检查。一切准备工作完成后，机长与塔台进行起飞前的安全确认：“塔台、塔台，××航×××号，现已准备就绪，请求起飞。”“××航×××号可以起飞！”在一段迅猛而稳健的加速滑行之后，飞机像一把利剑划向长空。

经过一段时间的爬升，飞机进入平稳飞行的状态。然后，乘务人员开始提供客舱服务，面带微笑地将食物和饮品送到每一位乘客手中，客舱内气氛十分和谐。就在大家享受完美食，惬意地观看着娱乐节目时，飞机突然遭遇强烈的雷电和冰雹。突如其来的大风使机翼左右倾斜，乘客们看见窗外下着阵雨，一团团或薄或厚的乌云不时飘过，一些缺乏飞行经验的乘客开始感到不安和惊慌。机组人员赶紧提醒：“女士们、先生们，请在接下来的飞行中留在座位上，把座椅调整至竖直状态，扣好安全带，将随身行李物品放在您面前的座位下。我们将很快着陆。”

飞机的机轮被放下，110多吨重的庞然大物以每小时220公里的速度向下滑行。乘客们突然听到发动机的轰鸣声，同时感觉身体倾向座位。飞机加速飞回到空中，然后绕了一个大的弧度又倾斜着飞向机场。飞行员打开对讲机：“对不起，刚才遇到了猛烈的侧风，我们会再试一次。”第二次，风平静下来了，飞机安全着陆。



航班突遇气流或雷雨天气着陆时的画面

请注意，在整个飞行的过程中，机组工作人员做到了以下几点：第一，机组所有成员共同抱着对飞机和机上乘客生命高度负责的态度；第二，他们在“起飞—飞行—降落”期间，始终与地面控制中心保持联系，同时面对几十种复杂的精密仪器和上百名不同需求的乘客，他们始终有条不紊地按照规定的程序进行着每一项操作；第三，在高度完善的制度下，机组成员充满热情地完成了运输任务，并且享受着飞行和服务给他们带来的快乐。

正是这一个个机组日复一日、年复一年高度负责、一丝不苟、充满激情的工作，形成了卓越的航空机组正确、规范、自觉行为的显著特

征，并为千百万旅客带来了安全、准时、舒适的航空服务。

以飞行员为例，在卓越的飞行机组团队，飞行员对旅客高度负责的正确行为，是确保航班安全平稳运行的首要因素。

案例1-2：2001年9月11日，19名劫机者分别同时搭乘四架飞往美国的民用航空飞机，并在飞行过程中实施劫机，其中两架撞上了纽约世贸中心“双子大厦”，一架撞上华盛顿五角大楼，另一架坠毁。这一系列袭击导致3 201人死亡，并造成数千亿美元的直接和间接经济损失。



“9·11”恐怖袭击事件

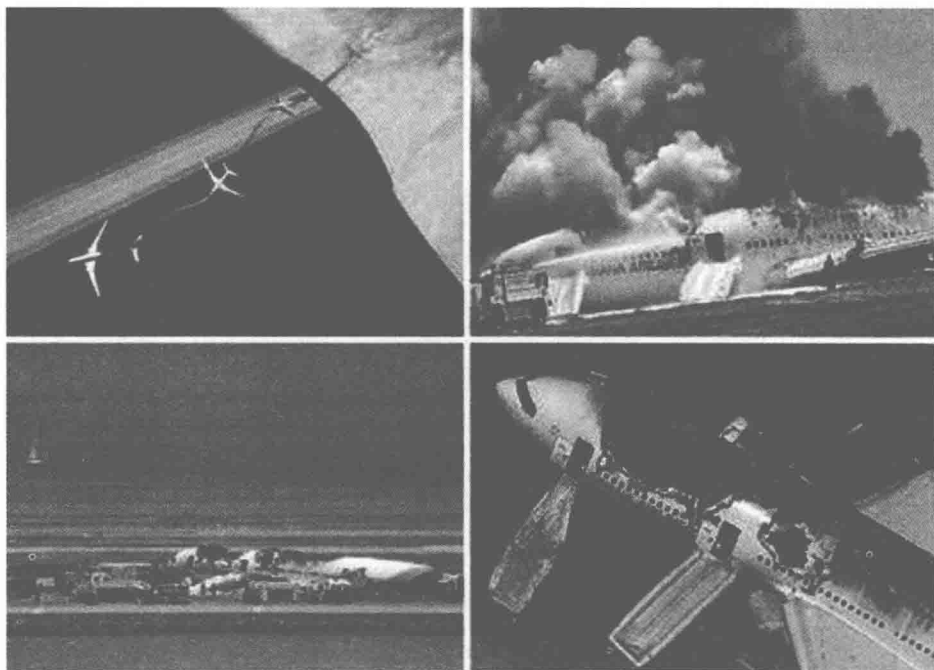
值得注意的是，在所有的19名劫机者中，有7人原本就是飞行员，其他人也在各地飞行学校学习过。他们大多数在正规合法的飞行

学校学习过，掌握了精湛的飞机驾驶技术，因此在他们劫持飞机、掌握飞机控制权后，才能准确无误地撞向目标。据报道，这些恐怖分子在飞行学校学习时，态度极其认真，训练十分刻苦，在教官眼中他们将来也许会成为某些航空公司的优秀飞行员。但是恰恰因为他们的思想是极端黑暗的、反人类的，他们的精湛的操作技术给无数人带来了灾难。

这个案例说明，正确的思想——如一个机组对飞机和机上乘客的安全负主要责任，是实现安全飞行最重要的保证。也就是说，首先要使团队成员在正确的思想指引下做正确的事，否则就很容易用正确的方法做了错误的事。如果出发点是错误的，操作技术越精湛，造成的损失就越大。

飞行员不仅要具备正确的思想和正确的行为，还要有娴熟的操作技能和良好的行为修养，只有时刻按照技术规程实施驾驶操作，才能保证航班的安全。

案例1-3：2013年7月6日，韩国当地时间16时35分，韩亚航空一架航班号为OZ214的波音777-200ER飞机，从仁川机场起飞，经过10小时53分的长途飞行之后，于美国当地时间2013年7月6日11时28分，在美国旧金山国际机场28号左跑道着陆时，飞机尾部撞到了机场陡坡堤，导致机尾整截脱落、飞机主体机身偏离跑道，致使3名中国学生遇难，180多名乘客受伤住院。



韩亚航班失事

2014年6月，美国国家运输委员会发布的调查报告指出，由于驾驶7月6日214航班的机长缺乏足够练习，难以在没有指导的情况下动手操控飞机；同时负责指导的副驾驶也没有得到适当的训练；飞行员没有完全明白自动系统会做什么、不会做什么，在降落过程中，将自动油门系统处于“空闲模式”，却以为系统仍会正常运作，没有手动控制油门，导致飞机失速，造成事故。这说明，飞行员在降落过程中的操作错误，是导致空难的主要原因。虽然，本次航班的飞行员也有着安全驾机的思想和愿望，但是他们并没有训练有素的操作行为，最终导致事故的发生。

拥有正确的思想、规范的操作，是合格飞行员的必要条件。而要想成为一名优秀的飞行员，还必须对飞行工作饱含激情，对航空事业充满热情，以强烈的事业心和使命感，不断激励自己追求卓越的技能，才能超越自我，成为一名名副其实的优秀的飞行员。

案例1-4：洪连珍，我国空军第一代女指挥员、第三批女飞行员，在长达43年的飞行员生涯中，先后担任航空兵副团长、厦门航空责任机长兼飞行教员，安全飞行1.68万小时，是我国民航运输界第一个飞到60岁的女飞行员。洪连珍曾荣获一等功1次、二等功1次、三等功5次，并于1989年被评为“空军热爱飞行事业优秀飞行员标兵”，转业后曾被评为全国劳动模范、全国十佳女职工等。

洪连珍从空军部队转业到厦航时，厦航正处于创业阶段，缺少飞行员。洪连珍主动要求当一名飞行员，她说：“飞行事业是我一生的追求，只要我一天能飞，我就一天不离开飞行一线。”洪连珍常说，是部队锻炼了她的工作作风。身为责任机长，洪连珍深知，每一次航班的飞行安全高于一切，重于一切。洪连珍常常说的一句话就是，“每一项操作程序、每一个动作都要向旅客负责、向安全负责。”就是凭着这股认真负责、专注细节的精神，洪连珍被授予“民航局安全飞行奖章”。

后来洪连珍告别了她驰骋了43年的蓝天，不过她并没有就此放弃她热爱的飞行事业，之后又担任了模拟机教员。她说：“热爱蓝天，热爱飞行，是我一生永恒的追求。看到新飞行员们平安飞行、顺利返航，我也觉得满足和快乐。”

从上述3个案例来看，一个卓越的航空机组团队，不仅要有保障整个航班乘客安全的高度责任感，而且还要有娴熟的驾驶技术，同时还必

须热爱航空事业，把高度的责任感和精准的操作技术修炼成自觉自愿的行为。只有具备卓越行为的机组团队，才是航空公司保证乘客安全飞行、准时飞行、舒适飞行的基础。

在三十多年的人力资源管理实践中，我一直在思考研究一个问题：员工要具备什么样的行为标准，才是一个卓越团队所需要的？经过对航空机组团队成员行为的分析，我找到了答案，一定要具有正确的、规范的、自觉的行为。在这个句子里，正确、规范、自觉3个词都是“行为”的修饰限定词，3个词都与“行为”联系在一起的，是统一的，是判断团队成员“行为”好坏的标准，缺一不可。兵头将尾就是应该带出这样一支队伍。

第二节 正确的行为

正确的行为，是指符合国家法律法规和社会道德规范的行为，或者说是在对社会负责、对产品负责、对服务负责的理念指引下的行为。正确的行为不仅是社会需要的，更是团队需要的。具有正确行为的员工，他们能做好分内之事，而且还愿意做工作范围之外的事。在组织团队中，他们愿意关心和帮助其他成员，愿意提出建设性意见，愿意做额外工作，自觉遵守规章制度，愿意避免冲突、承担责任。

案例1-5：李元娟，1990年8月生，曾经是一名公交公司的乘务员，在这个平凡的岗位上，曾多次挺身而出抓小偷、反扒窃，感动了不少市民，被网民誉为“最美的乘务员”“最勇敢的乘务员”。

2010年1月27日，她在抓小偷的过程中被小偷恼羞成怒指着骂了2分多钟，并叫嚣：“你信不信我打你！”并趁乘客下车、秩序混乱时对她拳脚相加。她不仅没有丝毫退缩，还同其他乘客一起把小偷抓住，扭送到派出所。

2010年10月19日，她为了防止小偷盗窃成功，不停地在车厢内走

动，阻止小偷下手。最后，小偷见无法得逞只好下车。下车前，3个小偷对她一阵拳打脚踢。她不顾危险，拼命拉住其中一名小偷不放。在司机及乘客的协助下，她成功将其制服并交给随后赶来的警察。

正是李元娟多年来一次又一次的这种为乘客高度负责的行为，保证了乘客的行车安全，为车组赢得了荣誉，为社会作出了贡献。



先进模范李元娟

在现实生活中，还有许许多多像李元娟一样的先进模范。其中，有在鲁甸地震中为了救人而英勇牺牲的武警战士谢樵，有“金牌焊工”贾向东、黄土塬上的“电力标兵”虎志文、全国最美乡村医生钟晶、80后禁毒警花植志毅、“最美消防员”杜仕海、鹦哥岭的守护神刘磊……他们来自于各行各业，身上都有着闪光的道德品质；他们的工作岗位很平