



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

带队伍 就是带人心

孙正元◎著

人心齐，泰山移！

团队成败！

一流队伍聚人心，二流队伍抓规矩，三流队伍靠吆喝。

你的队伍属于哪一类？



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



带队伍 就是带人心

孙正元◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从团队管理中的问题着眼,按照“问题界定”、“案例解析”、“心理学分析”、“管理措施”的行文顺序,分析了每个问题产生的心理原因,深入浅出地道出了团队管理工作的精髓,并辅以漫画,使叙述更生动,让管理者在轻松的阅读氛围中学会如何通过心理引导,解决团队中存在的问题,打造出一支优秀的工作团队!

图书在版编目(CIP)数据

带队伍就是带人心 / 孙正元著. —北京: 中国电力出版社, 2013.5
ISBN 978-7-5123-4388-7

I. ①带… II. ①孙… III. ①企业管理—管理心理学 IV. ①F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第090010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: 马 宁 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6月第1版·2013年6月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·15.25印张·205千字

定价: 36.00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者。

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，也包括了我们心理学、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，针对团队管理中的各种问题，作者按照“问题界定”、“案例解析”、“心理学分析”、“管理措施”的行文顺序，分析了每个问题产生的心理原因，深入浅出地道出了团队管理工作的精髓：带队伍就是带人心。同时，本书每节均配有漫画，行文生动活泼，让管理者在轻松的阅读氛围中学习如何通过心理引导，解决团队中存在的问题，打造出一支优秀的工作团队。

衷心地祝愿每一个读者都成为卓越的管理者或者职业工作者。

孙科炎

2013年3月



前言

第一章 你知道员工为什么这样吗 1

员工为什么会经常出问题？清楚了员工为什么会这样，才能更好地管理团队。

- 第一节 客大欺店，员工竟敢欺负领导 2
- 第二节 精英员工惨垫底 7
- 第三节 “这个我做不了” 12
- 第四节 事情拖到最后才去做 17
- 第五节 “我就是团队的中心” 21
- 第六节 屡屡犯错为哪般 25
- 第七节 看不到出路，没了努力的劲头 29

第二章 为什么员工不按规矩办事 33

无规矩不成方圆。这句话我们说了千百年，它的重要性有目共睹。我们一直在努力去制订规范，但始终难达到理想效果。

- 第一节 有人犯规，犯规的人就会越来越多 34
- 第二节 两个人承担责任，等于没人承担责任 38

第三节	对“法不责众”的妥协就是对原则和制度的破坏	42
第四节	不公平，每人心中有尺度	46
第五节	惩罚不当只会产生反作用	51
第六节	喂得太饱，就没有跑动的欲望	55
第七节	员工认同你，才会听你的	59

第三章 表现出你的尊重，效果会更好 65

人人都希望得到尊重。作为管理者，对员工表达你的尊重和理解，更容易俘获员工的心。

第一节	矫枉过正，注定结果会过犹不及	66
第二节	分配工作要听听员工的意见	70
第三节	遭受冷落的时候，哪来的干劲	74
第四节	情绪不佳，工作怎能高效	80
第五节	牢骚发出来，比憋在肚子里好	84
第六节	落后的员工更需要关注	88
第七节	解雇员工不是清除垃圾	92

第四章 用好你手中的胡萝卜和大棒..... 97

员工的积极性高工作才能更高效，这直接影响着员工的业绩。所以，用各种有效的激励手段提高员工的积极性，是管理者必须掌握的技巧。

第一节	搞清楚你究竟该奖赏什么	98
第二节	利益创造效益	102
第三节	夸赞进步比批评错误更重要	106

第四节	人性化不等于人情化	111
第五节	自己吆喝，比不上有人替你吆喝	116
第六节	寻找永不过时的激励	121
第七节	情感维系比利益收买更有效	126
第八节	投其所好是最好的奖励	131

第五章 团队的激情哪儿去了137

单枪匹马地作战早已经不适合现代企业，要想赢得业绩就需要整个团队的配合。所以，团队是否有战斗力关乎企业的生存与发展，而如何培养生机勃勃、战斗力强的团队，则是每个管理者都要认真思考的问题。

第一节	团队为何死气沉沉	138
第二节	不感兴趣的工作，提不起精神	143
第三节	赶一下跑得更快，但别赶得太紧	147
第四节	工作不能太安逸，得制造点危机感	151
第五节	人心不齐，徒耗士气	155
第六节	激起员工的竞争意识	159
第七节	积极的工作氛围，造就优秀的团队	164

第六章 管理者要用好自身的影响力169

一个优秀的管理者，可以影响整支队伍。作为团队里最特殊的标杆，管理者的行为将产生莫大的效用，用好你的影响力和精通各种管理技巧一样重要。

第一节	有诺必践，别让员工失望	170
第二节	“跟我冲”而不是“给我冲”	174

第三节	真诚，是拉近距离的一把钥匙	178
第四节	太完美，反而高处不胜寒	182
第五节	是监督，不是监视	187
第六节	你觉得他能成功，他就能成功	191
第七节	管理不是体力活	197

第七章 员工自我管理是最高效的管理 ...201

你不是超人，不能每时每刻都督促员工认真工作、努力提高业绩，所以，调动起员工的自主能动性，让员工学习自我管理，才是最高效的管理。

第一节	激发起员工的成功梦想	202
第二节	敢于挑战权威	206
第三节	参与感激发主人翁意识	210
第四节	鼓励大家各持己见	215
第五节	让他们自己作选择	220
第六节	用不同的方法做同一件事情	224
第七节	鼓励创新，不随便否定员工的想法	229

后记..... 235

第 一 章

你知道员工为什么这样吗

员工为什么会经常出问题？清楚了员工为什么会这样，才能更好地管理团队。

第一节 客大敢欺店，员工竟敢欺负领导



领导常常是个冤大头

吴思在他的《血酬定律》一书中说，皇帝是冤大头。这话不假。别看着皇帝整天端坐庙堂，高高在上，平时颐指气使，但是在真正的利害关系面前，他不仅要讨大臣们欢心，还得让着利，把大臣们供着；而且，他还要防着大臣们算计。

当领导的呢？其实性质差不多。领导不管大小，都可能跟那个无奈的皇帝一样承受了不少“冤屈”，因为队伍中总是会存在那些恃才傲物的人。这些人往往因为自己有才能、有本事而骄傲，觉得自己很了不起。当然，很多人因为其生活环境或家庭背景的原因，也会觉得自己有骄傲的资本。

这些人要管好，因为他们的能量很大，管不好团队就会“炸锅”，无论你是大官还是小官都当不安稳。

这样的气，你受得了吗

一家商贸公司招来一位销售部主管。这个主管各方面的条件非常好，人事经理很满意，也很看重他。所以就让他跳过公司规定的基层锻炼，直接聘任为项目主管。

但是，接下来的一个月，人事经理收到了多封针对这位新主管的投诉信，信中列举了他的种种行为：迟到、早退、评价别人的企划案一文不值、对下属的失误冷嘲热讽，甚至常常越过经理直接指挥其他员工……

还没等人事部经理约谈，这位主管反而牢骚满腹地抱怨同事有意避开他，部门经理也不像以前那样支持他的工作。人事经理委婉地转述了同事的投诉并提醒他，是否需要遵守公司纪律并修正一下自己在平时的处事中的傲慢？

谁知这位主管一下子火了，不听人事经理的劝说，气愤地离开，很快递上一封语气坚决的辞职信。

这样的场景，对你来说，似曾相识吗？我敢肯定，很多管理者都经历过这种事，有的情况可能比这还糟糕，冲突更激烈。碰到这种情况，很多管理者觉得自己很冤，好心好意怎么就养了个“白眼狼”？

如果你碰着这种情况，确实很冤，但说到底，你也不冤，受这气，基本上也是你自己活该，因为这都是你造成的。

员工的张扬跋扈是你惯出来的

一般来说，相信没有哪个员工敢把老板不放在眼里，除非是老板太“宠”他，以至于得意忘形。

管理者通常都惜才。但惜才容易造成两类问题：其一是对个人

的欣赏，导致没原则的放纵，其二是为了局部利益牺牲整体利益。

第一类问题比较常见，比如这个人很有才，管理者很欣赏他，所以对他的要求较低，甚至经常破例，委曲求全。结果就使这类员工产生恃才傲物的心理。

第二类问题，通常是管理者自认为有难处。例如，一个很有才干的人，可以为公司带来较可观的利益，为了获得这样的利益回报，管理者对这类员工存在的问题睁一只眼闭一只眼。导致员工行事更肆无忌惮。

基于这两点原因，管理者放松了对他们的约束，而这些人越发觉得自己与众不同，觉得“离了我，你们就活不下去了，所以你们必须敬着我，我想怎样就怎样。”

所以，员工恃才傲物，还是管理者给惯的。

治员工心病，先治自己的心病

想要员工别太自傲，管理者首先就不能惯他们，必须放平自己心里的那杆秤。

20世纪80年代，四通是一等一的大企业，而当时的华为只是一个小公司。四通一个叫李玉琢的副总裁投奔华为。这就有点类似今天的华为公司的副总裁投奔一个三流企业。华为创始人任正非是怎么做的？他先把李玉琢安排在车间当了三个月普通员工。因为华为有一项制度：任何人都要从基层开始做起。

严肃纪律不是从出了问题开始做，而是从一开始就将其限定在正确的轨道上。相对而言，顺势引导比出了问题纠偏要容易得多。如果一开始就用错了方法，后面想要矫正就不那么容易了。

要特别注意的是，管理者还容易对那些才能突出的人“特殊

照顾”。

有位哈佛高材生，以其出众的才华应聘成为香港以经营股票出名的亨达公司经理。上任后，他确实展示出自己卓越的才华，但也正因为恃才傲物，他经常不理睬董事会的决定。

不久，公司狠下心来将其辞退。此举引发了香港商界的震动和议论，但是亨达的竞争对手反倒很开心。他们赶紧聘请了这位高材生。但是他上任后仍然不改自作主张的恶习，最终致使这家与亨达齐名的公司濒临破产。

爱才没错，但爱才有时候也是在助长员工骄纵的气焰，最终会毁了整个团队。任何人犯错都应平等论处，这是基本原则。

长虹彩电调试组有位员工，曾经得到过四川省百万青年工人技术比武第二名。有一次，他在上班时私自离开工作岗位玩了十分钟电游。被公司发现后，公司做出了除名的处理结果。

当时长虹公司老总倪润峰说：“今天放他一马，明天就带不好上万长虹人。”所以，如果管理者念其有功而区别对待，则无异于在员工与员工之间筑起了一道高墙。

管好队伍，哪能没一点原则、一点手段

即使是世界名校的高材生，到了微软、IBM 这样的世界巨头级企业当中，也得夹着尾巴做人。因为那里人才济济，不管你多有才，也会发现天外有天，人外有人。在这种环境中，员工都会很谦虚。

所以，员工若欺人的话，多欺的是你庙小。但庙小也不必怕，只要你和尚行。这就要求管理者要懂得用些手段。

比如，给员工挑选几个过硬的竞争对手，让他明白“人外有人，

天外有天”，不至于目中无人；或给他安排一些更艰难、更有挑战性的任务，让他明白原来自己不是常胜将军，也有他完不成的工作，给他爆棚的自信心降降温。

有了对比和失败，人对自己的评价才更客观准确。

当然，打击要有限度，有些骄傲的人在失败后，很可能走向自暴自弃的极端。在你刻意去打击他的时候，还要选个适当的时候指导他完成任务，做好提拉帮扶工作。

第二节 精英员工惨垫底



哀莫大于心死

有句话叫做“哀莫大于心死”，意思是，最悲哀的事莫过于思想愚钝，麻木不仁。这句话用在职场当中或许有点言过其实，但是职场中某些人的行为用这话来形容非常贴切。

相信你也见过这样的人，你给他创造了条件，配备了一切可能用到的资源和支持，他就是无动于衷；即使你拿枪顶着他的脑袋，估计他还是那心如死灰的模样。

这是为什么？

有希望就有出路。这些条条大路都不想走的员工，显然是绝望了。为什么他们会觉得绝望呢？心理学上有个说法，叫做“习得性无助”。

是什么让精英变成了垫底

阿布原是公司的销售精英，他所在的团队成员都很信任他，常常听到同事笑咪咪地和他说：“阿布，这个月的奖金就靠你了！”虽然知道是玩笑，阿布心里还是很受用，工作起来干劲十足。

快到年底了，公司给阿布的团队布置了一个大单子，并承诺只要完成，全队人一起去海南度假。这下所有人都沸腾了，大家仿佛看到了沙滩和椰树。

由于重视这次任务，团队决定民主投票选出个“队长”带领大家，人缘好能力强的阿布自然当选。阿布调兵遣将，使出浑身解数，为了鼓舞士气，还多次在会议上信誓旦旦地向大家保证一定拿下单子，让大家准备好太阳镜。

就在阿布觉得一切都很顺利的时候，对方突然宣布有一家公司的方案更加完善，已经将单子签给了他们。阿布坚信这里面有暗箱操作，要找对方理论，被同事拦了下来。可他像一下子被抽去了精气神，顿时萎靡下去。

大家都没有把海南之旅泡汤的责任算到阿布身上，阿布自己却觉得抬不起头，有同事像以前一样和阿布开玩笑，阿布竟然跟他大打出手。

从此，阿布很少和同事交流了，大家也不敢靠近他，他做什么事都提不起兴致，也再没有签过一个单子。

公司的管理者看在眼里，急在心里，他不想失去阿布这个人才，又不知道该怎么去帮助他。

一个本来很有潜力的员工，突然变成了可有可无甚至是拖后腿的人，估计任何管理者都会感觉惋惜和失望吧。

我们通常都不会死心，希望想办法“唤醒”这个优秀员工。有什么办法呢？所谓“对症下药”，要想治病，当然首先要弄清楚员