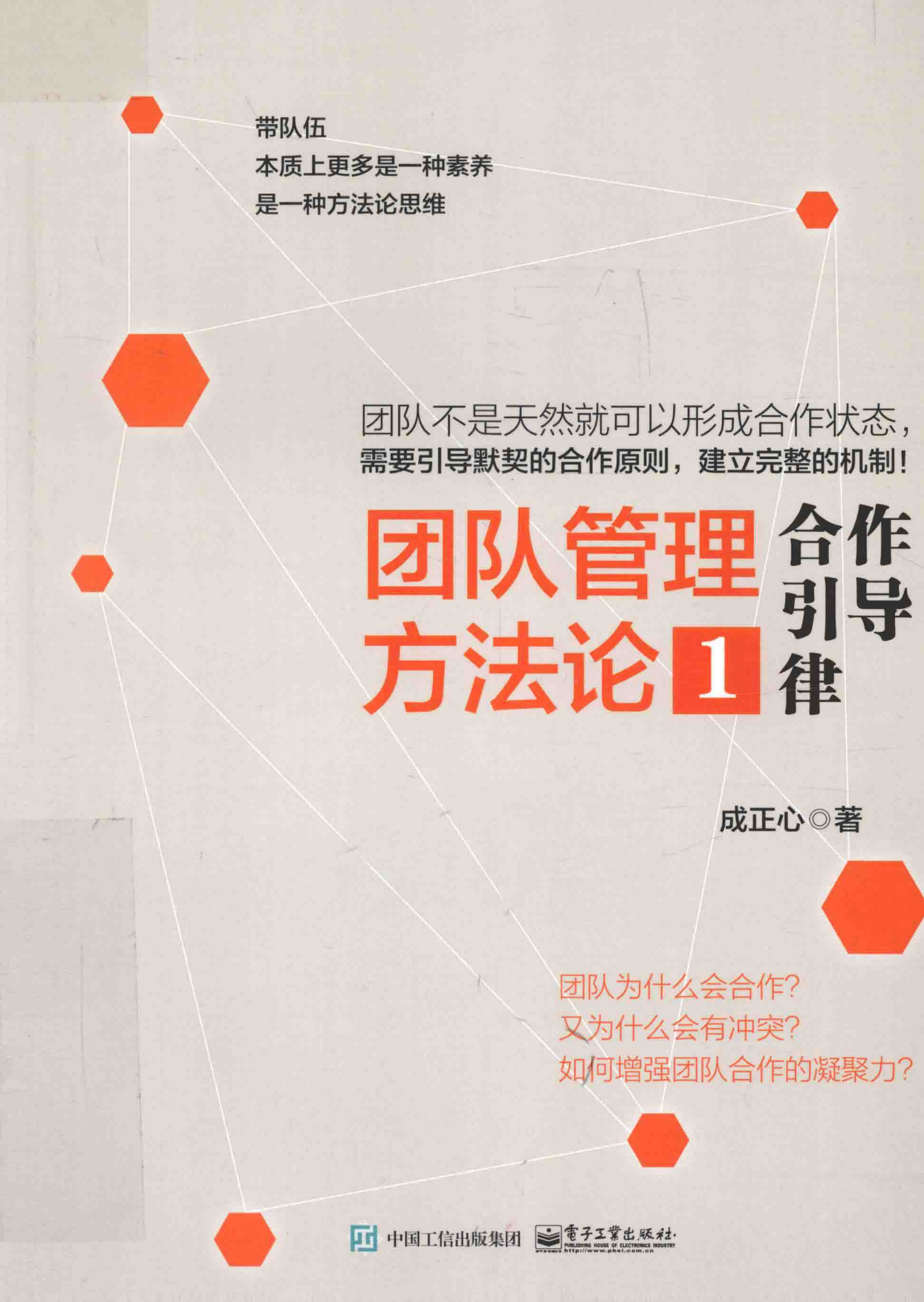




带队伍
本质上更多是一种素养
是一种方法论思维

团队不是天然就可以形成合作状态，
需要引导默契的合作原则，建立完整的机制！

团队管理 合作 方法论 1 引导律

成正心◎著

团队为什么会合作？
又为什么会有冲突？
如何增强团队合作的凝聚力？



中国工信出版集团

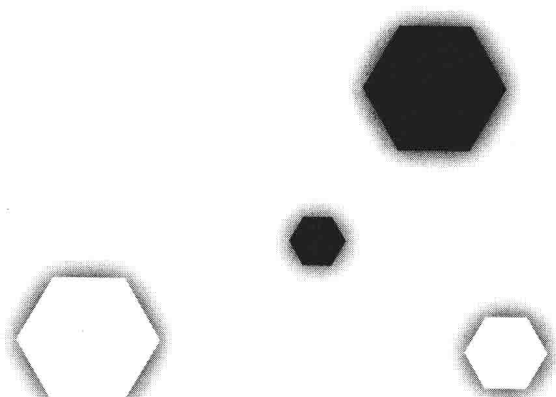


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

团队管理方法论**1**

合作引导律

成正心◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书在内容上涉及了归属感、团队氛围、有机合作、奖惩制度、管理者的角色定位、团队决策、少数派影响、团队凝聚力、团队中的角色、公平、团队内的冲突、团队内的竞争、团队的分化和解体等内容。

通过 30 个章节深入结合实际的分析，理清团队合作中所面临的主要问题，然后对这些问题进行逐一探索和解答。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

团队管理方法论. ①, 合作引导律 / 成正心著. —北京：电子工业出版社，2016.10
ISBN 978-7-121-29924-7

I. ①团… II. ①成… III. ①企业管理—团队管理—方法论②企业管理—管理心理学
IV. ①F272.90

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第222445号

责任编辑：王陶然

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：232千字

版 次：2016 年 10 月第 1 版

印 次：2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价：48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

如何管理团队在最近这些年的创业热潮中，已经成为一个无法回避的问题。现今有一种说法，投资者最关心的问题排在首位的就是创业团队是否成熟且有特质，事实也是如此。应当说，这一波创业热潮，是一次团队意识的全民灌输教育。

时至今日，如何带好团队已经引起管理者的高度重视，其本质上更多是一种素养，是一种方法论思维，特别是在创业环境中，这种素养代表着创业者个人的心理修养和心理空间，代表着个人与团队成员之间恰当而又不失分寸的相处。

多年来，我们搞创业，参与多种创业设计，我们宁愿相信每一位管理者都有胸怀、有心理素养，拥有人格上的突出魅力，这是带好创业团队的基础。而这些能力不是通过全员氛围的灌输可以实现的，它需要个人去修炼、去学习、去沉淀。

我们编写这套书的目的，就是要给管理者在面对团队管理问题时以指导。我们从“心理”出发，来讨论团队管理方面的诸多问题，这也是对目前社会上缺乏解读“团队心理”方面书籍的一个补足。

孟子有句话说，“行有不得，反求诸己”。意思是说，如果你做事不顺利或人际关系处理得不好，要先寻找自身原因。这句话听起来容易，

做起来却很难。实际上，当你拥有足够多的阅历时，就会明白，只有这样看待问题，才能寻出问题的根源，真正解决问题。

这套书不会告诉你管理团队的“科学方法”，但是会告诉你如何去品味人心，教你如何“对症下药”。我们认为，这才是带好团队的基础。人们常说“万变不离其宗”，人心就是“宗”，是变化之源、变化之根。

这套书共分三册：《团队管理方法论①：合作引导律》《团队管理方法论②：心态调节律》《团队管理方法论③：沟通说服律》，其侧重点各有不同。

这套书之所以称为方法论，是从其基本概念引申出来的。众所周知，方法论就是人们认识世界、改造世界的一般方法，是人们用什么样的方式、方法来观察事物和处理问题。概括来说，世界观主要解决世界“是什么”的问题，方法论主要解决“怎么办”的问题。那么，为什么要强调方法论？最近媒体上有一则消息，称复旦大学广泛推行一批新的选修课，课程内容全变了，变成了各个领域的方法论。为什么呢？他们认为学习不应该只关注现象，而要学习剖析现象之方法论。换言之，学习要向深度转换，而不只是拓展宽度。

但愿我们的每一个读者都能拥有更加有深度的思维！谨此致谢。

团队合作是指一群有能力的人，为了实现某一共同目标而相互支持、共同奋斗的过程。团队合作的价值在于最大化地发挥每个人的能力，从而最大化地实现团队整体的效能。但是，并不是有了团队就可以最大化团队的效能。团队合作中可能会遇到各种问题，只有团队管理者解决了这些问题之后，才能最大化地实现团队合作的效能。

要解决团队管理中存在的问题，就要对这些问题有更加明确和深刻的认识，只有在提高认识的前提下，才有可能实现有效管理，因为管理者对团队管理中问题的认识可能会对团队合作产生影响。常见的认识误区有：

（1）团队管理者的一元思维和服从思维

存在这种思维的管理者不善于从多个角度看问题，往往容易“一棍子打死”。这种类型的管理者强调服从的重要性，认为团队成员最大的责任就是服从，不允许团队成员发挥自己的个性。这种思维会阻碍团队成员个人能力的发展，使团队缺乏创新活力，也不利于团队实现有机合作。

（2）团队管理者的监督式思维

存在监督式思维的管理者认为团队成员对工作没有积极性，只有严格监督团队成员，他们才会努力工作。然而，过于严格的监督可能会增加管理者和团队成员之间的不信任，打击成员的自主性和积极性。

(3) 团队必能实现“1+1>2”

并不是所有的团队合作都能实现“1+1>2”。比如,在机械合作的情况下,不但“1+1>2”不可能实现,甚至“1+1=2”都难以做到,往往会出现“1+1<2”的情况。只有在有机合作的情况下,才有可能最大化团队效能,实现“1+1>2”的效果。管理者如果缺乏这种管理意识,自然难以实现“1+1>2”的效果。

(4) 对问题的单向看法

管理者在看待团队管理中遇到的问题时,往往容易从单方面看问题,不会换个角度看问题,这会给团队合作带来不利影响。比如,管理者往往只看到冲突的破坏性作用,没有看到通过冲突发现问题,并且主动激发冲突来获得更加理性和全面的决策的积极作用。

本书先着眼于解决此类问题。首先深入挖掘团队管理中可能存在的问题点,主要是合作与冲突中存在的问题点。然后对每个问题点进行深入而符合实际的剖析,阐明问题的本质,力求使读者朋友能够深刻地理解。

6

在解决了认识问题之后,本书还就每个认识问题所带来的启示进行了结合实际的分析。相信这些启示有助于团队管理者解决团队合作中的问题。

本书在内容上涉及了归属感、团队氛围、有机合作、奖惩制度、管理者的角色定位、团队决策、少数派影响、团队凝聚力、团队中的角色、公平、团队内的冲突、竞争、团队的分化和解体等内容。通过 30 章深入结合实际的分析,理清团队合作中所面临的主要问题,然后对这些问题逐一探索和解答。

本书既具有一定的理论高度,又进行了贴合实际的分析;既能解决认识上的问题,又可以很好地指导管理实践。总之,本书是一本既包含丰富的结合各门学科的理论知识,又具有符合实际意义的实践指南。

最后,由于作者自身能力有限,书中难免会有所纰漏,还望各位读者朋友批评指正。

第一章 共进依赖 / 1

1. 没有人是一座孤岛 / 2
2. 依赖1：出于本能的恐惧 / 3
3. 依赖2：社会性需求 / 4
4. 团队成员的“自我优先原则” / 5
5. 换个角度理解团队的价值 / 6

第二章 社会认同 / 9

1. 在团队中明确“我是谁” / 10
2. 归属感对人的价值 / 11
3. 归属感的黏合剂作用 / 12
4. 归属的前提是认同 / 13
5. 原生性群体和继生性群体 / 14
6. 认同感的四个原则 / 16
7. 认同感的三个层次 / 17

第三章 心理氛围 / 19

1. 团队心理氛围的重要性 / 20
2. 气氛效应的暗示作用 / 21

3. 那些促成合作氛围的环境因素 / 24
4. 那些可能增加冲突的环境因素 / 25

第四章 互补分化 / 28

1. 从机械合作到有机合作 / 29
2. 团队分化是实现有机合作的前提 / 30
3. 加强中心化是实现有机合作的保障 / 31
4. 实现机构化为有机合作提供基础 / 32
5. 实现有机合作的具体途径 / 32

第五章 角色扮演 / 34

1. 角色与行为互证规律 / 35
2. 让员工坚守自己的责任 / 37
3. 让员工成为团队的主人 / 39
4. 管理者应扮演好自己的角色 / 41

第六章 自我设限 / 44

1. 自我设限危害大 / 45
2. 避免自我概念设限 / 47
3. 克服习得性无助设限 / 48
4. 促进良性自我设限，打破恶性自我设限 / 50

第七章 团队凝聚力 / 52

1. 共同的目标塑造出凝聚力 / 53
2. 交流增强团队凝聚力 / 54
3. 团队文化强化团队凝聚力 / 56
4. 外部威胁增强团队凝聚力 / 57

第八章 自我决定 / 60

1. 自主合作的价值 / 61
2. 通过授权激发自主性 / 63
3. 用参与感来促进自主性 / 64
4. 满足高层次需求，激发自主性 / 66

第九章 社会比较 / 68

1. 通过社会比较认识自己和他人 / 69
2. 下行比较的害处和上行比较的益处 / 70
3. 上行比较的风险和下行比较的平衡 / 71
4. 社会比较的适当位置 / 72
5. 团队内外的社会比较 / 73
6. 社会比较的氛围化 / 74

第十章 社会传染 / 76

1. 情绪和行为具有传染性 / 77
2. 积极社会传染有助于团队合作 / 78
3. 消极社会传染不利于团队合作 / 80
4. 最危险的社会传染 / 81
5. 如何应对社会传染 / 82

第十一章 奖惩效能 / 84

1. 奖惩制度对团队合作的作用 / 85
2. 结合物质奖惩和精神奖惩 / 86
3. 结合奖励和惩罚 / 87
4. 区分物质奖惩和精神奖惩 / 88
5. 奖惩需公平和及时 / 90

第十二章 从众行为 / 92

1. 从众效应的影响力 / 93
2. 从众行为对团队的益处 / 94
3. 从众行为对团队的危害 / 95
4. 从众行为产生的原因 / 96
5. 管理者应该如何利用从众效应 / 98

第十三章 榜样观察 / 101

1. 榜样在团队中的价值 / 102
2. 发挥好榜样的正向示范 / 104
3. 防治坏榜样的负向示范 / 106

第十四章 权威服从 / 108

1. 权威的力量 / 109
2. 管理者为什么需要权威 / 110
3. 不同的团队需要不同的权威 / 111
4. 如何树立自己的权威 / 114
5. 过度强调权威的风险 / 116

第十五章 认知失调 / 118

1. 痛苦的团队仪式的价值 / 119
2. 付出的越多，越有价值 / 121
3. 防止认知失调对团队决策的误导 / 123

第十六章 社会懈怠 / 126

1. 人多力量不大的现象 / 127
2. 为什么人多力量不大 / 128
3. 防止团队中的搭便车行为 / 131

4. 明确团队成员的责任 / 132

第十七章 社会助长 / 134

1. 霍桑效应的启示 / 135
2. 通过竞争引发社会助长 / 137
3. 防止单调和孤独造成的心理疲劳 / 139
4. 促进社会助长，避免社会阻抑和社会懈怠 / 141

第十八章 集体思维 / 143

1. 集体思维的启示 / 144
2. 集体思维的主要特征 / 145
3. 集体思维促进了权威服从 / 146
4. 团队习惯按照固有路线发展 / 147
5. 从管理者入手应对集体思维 / 149
6. 从整个团队入手应对集体思维 / 150

11

第十九章 社会偏见 / 152

1. 标签化的启示 / 153
2. 防止刻板印象的危害 / 154
3. 小心内群体偏见 / 156
4. 社会偏见的极端表现 / 158

第二十章 群体极化 / 160

1. 防止群体极化 / 161
2. 破除“信息共享错觉” / 163
3. 避免个体被模糊化 / 165
4. 做一个现实主义的团队管理者 / 166

第二十一章 少数派效应 / 168

1. 防止虚假的一致 / 169
2. 发挥少数派的影响力 / 171
3. 少数派发挥影响力的条件 / 172
4. 少数派发挥影响力的过程 / 174

第二十二章 破窗效应 / 177

1. 破窗效应的启示 / 178
2. 团队管理中的破窗效应 / 179
3. 严惩错误的必要性 / 180
4. 严抓细节管理 / 182
5. 树立危机管理意识 / 183

第二十三章 公平效应 / 186

1. 公平真的很重要 / 187
2. 为什么人们容易觉得不公平 / 189
3. 赏罚不公容易破坏团队合作 / 190
4. 防止公平的负面效应 / 192

第二十四章 团队分化 / 194

1. 团队分化是如何发生的 / 195
2. 防止因利益分歧出现团队分化 / 197
3. 避免因信息不对称产生的团队分化 / 198
4. 忠诚也会导致团队分化 / 200

第二十五章 竞争本能 / 203

1. 竞争是一种本能 / 204
2. 发挥竞争对团队合作的价值 / 205

3. 区分良性竞争和恶性竞争 / 207
4. 防止恶性竞争 / 209

第二十六章 冲突机制 / 211

1. 团队内部的冲突类型 / 212
2. 防止二元对立思维导致的冲突 / 213
3. 防止沟通不当导致的冲突 / 215
4. 冲突可能是一件好事 / 216

第二十七章 挫折效应 / 218

1. 挫折理论的启示 / 219
2. 挫折导致的攻击行为 / 220
3. 改善团队面对挫折的反应 / 222
4. 从挫折中走出来 / 223

第二十八章 囚徒困境 / 225

1. 团队内部缺乏信任的困局 / 226
2. 增强信任，避免囚徒困境 / 228
3. 防止负面投射带来的不信任 / 229
4. 如何解决信任困局 / 231

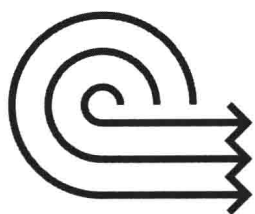
第二十九章 换位思考 / 233

1. 学会换位思考 / 234
2. 用换位思考来解决冲突 / 236
3. 用换位思考来促进团队决策 / 238
4. 实现换位思考的具体措施 / 240

第三十章 确立共识 / 242

1. 通过沟通确立共识 / 243
2. 相似性引发共识 / 244
3. 威胁会损害共识 / 246
4. 通过制度和目标强化共识 / 248
5. 后记 / 250

Chapter 1



第一章

共进依赖

依赖关系越明确、越合理的团队，其
内在联系、协同性相对也会越高。

没有人是一座孤岛

自远古以来，人们都谙熟一个基本的法则：单独依靠自己的力量是很难生存下去的，更别说获得发展了。遥想一下，人类的祖先在原始丛林中，就个人力量而言，很难比得上那些史前巨兽。所以，不管是有意识还是无意识，他们都选择了群居生活。随后，人类发展了小型农业集体。直到最近的 7000 年，人类社会中才出现了大型城镇。

人类的历史是群体演化的历史。我们很难分清楚人类“群居”的特性究竟是来自本能还是后天的社会习得。但是，有一点是可以肯定的：人很难孤独地存在，很难独自一个人生存下去。

人们都有这样一个常识：一根、两根火柴很容易被掰断，但是一捆火柴在一起就难以被掰断。这个常识说的就是群体的力量大于个人的力量。

个体之所以需要融入群体，在于他必须依赖群体。那些试图管理好群体的人也必须充分地利用群体的依赖心理更好地管理，从而赢得合作。如果依赖对个体融入团队并与团队协调合作有如此重要作用的话，那么我们就必须先了解依赖的一些基本特征。

我们可以提出这样的问题：

依赖究竟是怎样一种心理？

依赖究竟起源于何处，它会产生什么样的影响力？