



带队伍
本质上更多是一种素养
是一种方法论思维

改变管理模式，是调动员工积极心态的根本。
系统调整员工的行为，激发团队的最佳状态。

团队管理 方法论 **2** 心态 调节

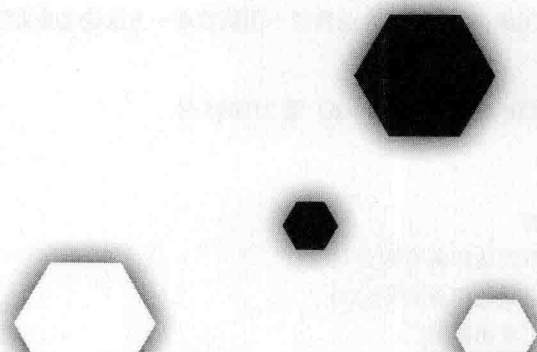
成正心◎著

如何管理好团队？
如何强化和调整群体心态？
作为管理者，怎样让团队充满斗志？

团队管理方法论 2

心态调节律

成正心◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是从心理学的角度解读怎样调节员工心态的书籍。基于心态与效能之间的密切关系,本书的基本观点是管理者通过调节员工、整个团队的心态,让企业实现高效能的工作状态。

本书共 11 章内容,采用“案例教学法”进行呈现。在给出案例之后,会用到心理学、管理学、组织行为学的知识进行案例分析,使管理者在学习如何调节员工的心态同时去思考问题,提高分析问题的应变能力。

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.②,心态调节律/成正心著.—北京:电子工业出版社,2016.10
ISBN 978-7-121-29891-2

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. ① F272.90

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 218095 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:17.5 字数:249千字

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 zlts@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。

员工拒绝配合工作，员工之间互相挑衅，员工经常违规，员工经常拖延工作进度，员工对管理者存在抵触心理，员工游离于团队之外，员工自视过高，团队整体士气低下……在日常管理当中，管理者很大的一部分精力都用在处理这些类似的问题上。

这些问题有一个共同的特点：不是员工能力、潜力本身存在问题，而是心态上存在问题。一项工作，如果员工正常发挥自己的能力，肯定能做好。但是，问题恰是出在他不能正常发挥自己的能力上。原因是什么呢？有两个原因，一个是企业制度上的原因，另一个是员工心态上的原因。心态上的原因会体现在员工的一言一行上。管理者与员工进行沟通交流、安排工作时，这些言行表现会频繁地作用在管理者身上，消耗管理者大部分的精力。

“心态管理”占据了管理者大部分的日常管理任务。如果管理者不能在对员工的心态管理上有所作为，不仅影响到企业生产进程，还会直接影响到管理者本人的身心状态。因为心态管理有一个特点，它是人与人之间的互动。员工的消极心态、抵触心理会直接作用在管理者身上，影响着管理者自身的心理状态。例如，员工拒绝配合管理者安排的工作，并且态度恶劣，对管理者恶言相加或轻蔑，管理者的心情能不受到影响吗？

一个高效能的企业和团队的士气一定会反映在心态上。积极向上、充满“正能量”的心态，才可能造就高效能的企业和团队。如果个别员工心态消极，甚至整个团队士气都很消沉，企业可能会出现高效能的工作状态吗？

基于心态与效能之间的密切关系，本书的基本观点是管理者通过调节员工、整个团队的心态，让企业实现高效能的工作状态。

本书总共 11 章内容。第一章内容是概述，讲述了心态管理在管理当中的位置，以及本书的逻辑结构。心态管理是个系统工程，管理者要根据员工的不同状态，采取不同的管理方式。在这个过程中，管理者需要用到不同的管理技巧。

心态管理包括 4 个阶段：准备，改变，系统调整和群体再造。在“准备”阶段里，管理者需要根据自己的认知模式、情绪模式，找到问题的症结。第二章的内容是让管理者掌握引起问题的心理认知模式。第三章的内容是让管理者掌握如何调控自己和员工的情绪。

“改变”阶段是本书的重点内容，主要讲述管理者如何引导员工改变某个具体的消极心态与行为。它包括 6 个步骤：管理者改变领导方式，打破员工消极心态的反应模式，引导出员工的积极心态，调动外部环境的影响，让员工保持住积极心态和把积极心态转变为习惯。这 6 个步骤，每个步骤都单列出一章的篇幅进行讲述，构成第四章至第九章的内容。

改变了员工某个具体的心态，就能完成心态管理了吗？当然不是，管理者还应该更进一步，要使员工的整个心态、行为系统都发生质的改变。改变某个具体的心态是“标”，使员工整个人都处于积极的状态当中才是“本”。“标本兼治”才能使员工自觉地调整自己的消极心态。第十章的内容主要讲述管理者应当如何引导员工进行整个行为系统的改变。

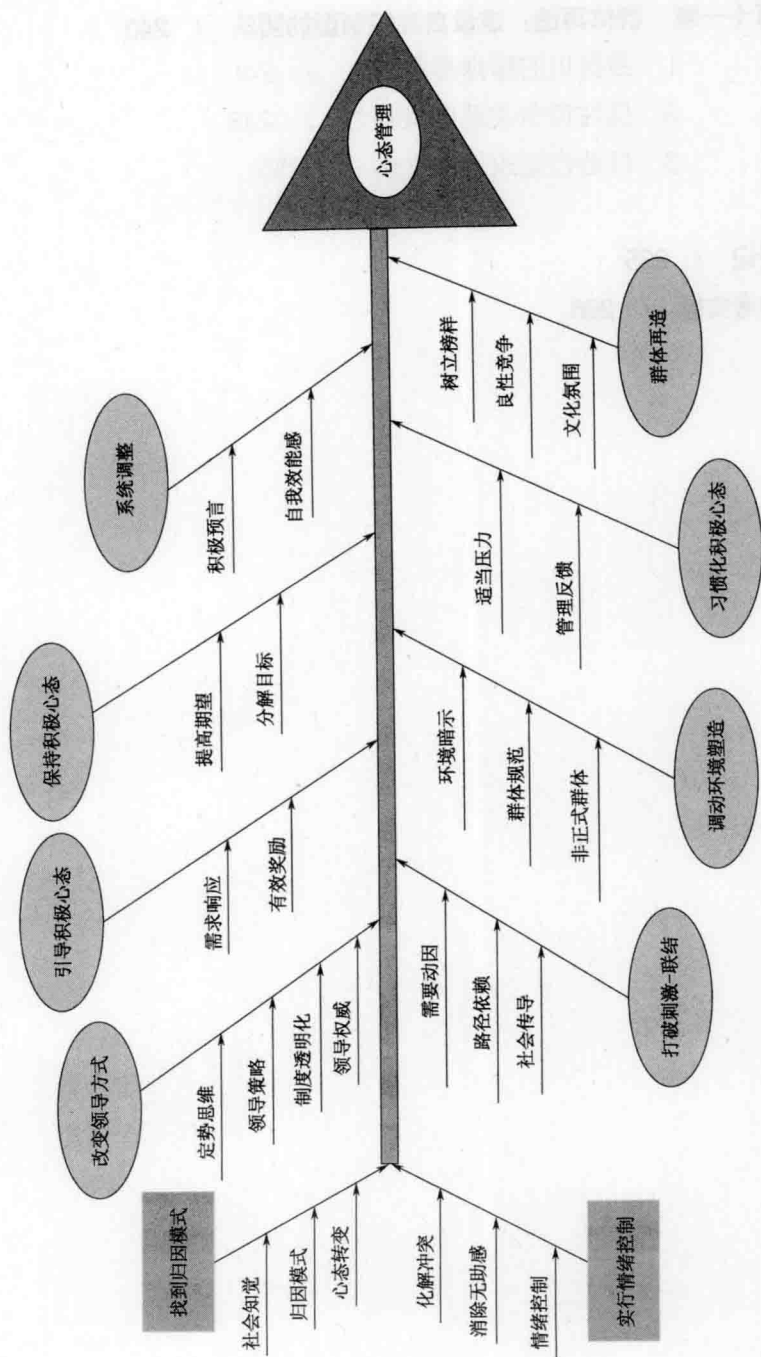
某个员工变得积极向上就够了吗？当然不是，管理者带领的是一个“团队”。只有整个团队的心态和行为都充满“正能量”时，企业才能达到高效能的状态。第十一章讲述管理者如何实现整个团队的积极心态管理。

本书共有 29 课内容，除了第 2 课介绍整个课程的内在逻辑外，其他的课程都采用“案例教学法”进行呈现。实践证明，案例教学法是最高效、最能启发管理者的教学方法。在呈现出案例之后，会用到心理学、管理学、组织行为学的知识进行案例分析，使管理者在学习到新知识的同时去思考问题，提高分析问题的应变能力。

任何的管理技巧如果不能落实，就是无效的。只有管理者掌握了管理技巧，并懂得在自己的实际管理当中如何使用这些技巧时，才能收到管理效果。在案例分析之后，本书会给管理者介绍可在实际管理当中应用的管理技巧。

对于书中的不足之处，我们衷心希望读者朋友提出宝贵意见，并期盼读者朋友能够学有所悟、学有所得！

团队“心态调节”的步骤和策略



第一章 心态管理的逻辑 / 1

1. 你究竟在管什么 / 2
2. 心态改变的步骤 / 10

第二章 归因模式：心态转变的关键点 / 14

1. 纠正社会知觉偏差 / 15
2. 协调利己的归因方式 / 22
3. 用沟通实现心态转变 / 28

第三章 情绪控制：改变团队的情绪氛围 / 38

1. 化解恶性冲突 / 39
2. 消除员工的无助感 / 46
3. 提高情绪控制能力 / 56

第四章 改变：先从自己的领导方式开始 / 68

1. 调整定势思维 / 69
2. 改变领导策略 / 76
3. 实行制度透明化 / 87
4. 树立领导权威 / 97

第五章 消除：打破消极心态的刺激—联结 / 106

1. 消除需要动因 / 107
2. 摆脱路径依赖 / 112
3. 切断社会传导 / 121

第六章 引导：促使积极心态的出现 / 130

1. 需求响应管理 / 131
2. 设立有效的奖励 / 143

第七章 塑造：利用环境改变心态的力量 / 156

1. 利用环境的暗示作用 / 157
2. 建立有效的群体规范 / 165
3. 利用非正式群体的力量 / 177

第八章 保持：促使员工持续出现积极心态 / 184

1. 提高员工的工作期望值 / 185
2. 利用目标保持积极心态 / 195

第九章 习惯化：使员工内化积极心态 / 205

1. 施加适当的压力强度 / 206
2. 把心态管理反馈给员工 / 215

第十章 系统调整：重塑员工的整个行为系统 / 222

1. 对员工进行积极预言 / 223
2. 激发自我效能感 / 232

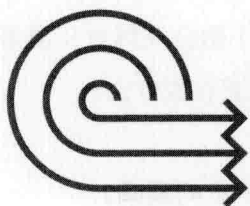
第十一章 群体再造：建设自我控制型的团队 / 240

1. 看得见的榜样最激励人 / 241
2. 良性竞争实现群策群力 / 248
3. 打造自觉改善的文化 / 255

后记 / 265

参考文献 / 266

Chapter 1



第一章

心态管理的逻辑

你究竟在管什么

忽略了人的因素，就不要指望企业能持续高效地运转。

我们这门课程讨论的主题是员工的“态度管理”。这个问题首先涉及的一个大问题是“管理究竟是在管什么”。管理究竟是在管什么？在企业里，管理者的工作就是“管理”。现在各种大中小型公司林立，很多人也在谈“管理”。当人们在说“管理”的时候，究竟是在说什么？

【思考题】拥有一流的生产技术就会保障不出问题吗？

富士康自从1988年在深圳建立工厂以来，便迅速发展壮大，是一家拥有50多万员工及全球顶尖IT行业客户的大企业，它为全球最大的电子产业专业制造商服务。但现在人们一听到“富士康”，便会想到它的员工跳楼事件。

第一起员工跳楼事件发生在2010年1月23日。至2012年6月13日，富士康已经发生19起跳楼事件，顿时轰动社会。

这些跳楼的员工多数很年轻，第一个跳楼的员工年仅19岁。人们不禁要问：为什么这些年轻人会采取如此极端的行为？

富士康作为一家为全球顶尖IT行业提供零配件的大型企业，拥有的生产设备、生产流程、生产技术，无疑是世界先进的。

接二连三的年轻员工跳楼事件发生后，整个富士康处在社会舆论的风口浪尖上。政府部门、专业教授都介入到跳楼事件的研究和处理当中。富

士康各地区工业园笼罩在一种黑色的气氛当中，管理者非常担心传来自己管辖部门下的员工跳楼的消息。富士康的总裁郭台铭遭受前所未有的压力。

问题思考：富士康现在出现了什么问题？富士康的管理者需要管好什么？

管理中的事情可以分为两部分：一个是“事”，另一个是“人”。管理生产流程、操作实行标准化、工资实行计件制等都属于“事”方面的管理。员工迟到、工作拖延、工作效率低、不配合团队工作等管理内容，属于“人”方面的管理。即使是“事”方面的管理，最终“事”也需要人去执行才能落实。

在管理学史上，首次提出“重视人的因素”这一管理思想的是心理学家梅奥。由他领导的“霍桑工厂”研究，提醒了管理学界注意管理当中“人”的因素。

【案例一】工人为什么宁肯少拿工资也不提高生产效率？

“霍桑实验”起源于洛克菲勒基金会对哈佛大学工业心理委员会的一项研究性资助。当时的梅奥是该委员会的一名研究员。梅奥的经验非常丰富，他在欧洲接受过医学训练，在非洲从事过印刷工作，随后他改行当了一名教师。但对他后期具有铺垫性作用的工作，是他在二战期间对那些饱受战争伤害的人们进行心理治疗。梅奥在加入哈佛大学工业心理委员会的研究计划后，带领着一组研究人员进驻了位于美国伊利诺伊州芝加哥的霍桑工厂为他们进行生产诊断。

霍桑工厂是隶属于西方电器公司的一个制造电话交换机的工厂。虽然它们的企业设施比较先进，医疗和养老金制度也比较完善，但工人们似乎

4 团队管理方法论②：心态调节律

并没有很高的生产积极性，工作效率一直不高。

这种情况似乎与当时正风靡一时的古典管理理论相悖。这个由“科学管理之父”泰勒提出的理论，一直着重强调工作条件与劳动生产率的密切相关性，并认为工作条件的改善一定会带来劳动生产率的提高。

问题思考：为什么先进的设备、完善的福利制度也不能使工人提高生产效率？问题可能出现在哪些方面？

遵循泰勒的管理逻辑，梅奥设计了改变照明强度以提高劳动生产率的实验。为了验证他的实验设想，梅奥随即挑选了一些工人并把他们分成两组，其中一组明显提高了工作环境的照明强度，而另一组则保持工厂原来的照明强度不变。

按照梅奥的假设，实验结果应该是照明强度提高了一组，生产效率将明显提高；保持照明强度不变的一组，生产效率也会维持原状。然而，真实的实验结果是提高照明强度的一组明显提升了生产效率，但没有提高照明强度的那组，生产率也同样提高了。

这个结果让梅奥和他的研究人员感到惊讶，于是研究者将照明强度调到了比他们平时工作时要低，不料工人的劳动生产率却没有因此而降低，相反个别工人的劳动生产率还有所提高。

实验者为了系统地观察在实验群体中工人之间的相互影响，在车间中挑选了14名男职工，其中有9名是绕线工、3名是焊接工、2名是检验工，让他们在一个单独的房间内工作。

实验开始时，研究人员向工人说明，他们可以尽力地工作，因为在这里实行的是计件工资制。研究人员原以为实行了这一套办法会使得职工更加努力地工作，然而结果却是出乎意料的。事实上，工人实际完成的产量只是保持在中等水平上，而且每个工人的日产量都是差不多的。

根据动作和时间分析,每个工人应该完成标准的定额为7312个焊接点,但是工人每天只完成了6000~6600个焊接点就不干了,即使离下班还有较为宽裕的时间,他们也自行停工不干了。

问题思考:可能是什么因素在背后影响工人的生产效率?

这是什么原因呢?研究者通过观察,了解到工人们自动限制产量的理由是:如果他们过分努力地工作,就可能造成其他同伴的失业,或者公司会制定出更高的生产定额来。

研究者为了了解他们之间能力的差别,还对实验组的每个人进行了灵敏度和智力测验,发现3名生产最慢的绕线工在灵敏度的测验中得分是最高的。其中一名最慢的工人在智力测验上是排行第一,灵敏度测验排行第三。

测验的结果和实际产量之间的这种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。一名工人可以提高他的产量而得到小组工资总额中较大的份额,而且减少失业的可能性,然而这些物质上的报酬却会带来群体性非难的惩罚,因此每天只要完成群体认可的工作量就可以相安无事了。

问题思考:你觉得什么样的员工会让你头痛?

在梅奥的这个经典研究中,我们可以看到,影响员工的生产效率的并不仅仅是生产条件。员工的群体互动方式、员工的个人心理变化,都是影响工作效率的因素。在【案例一】中,工人们不会因工作时的照明条件更好就提高了生产效率,而是因为感觉自己被人重视了才提高生产效率。工人们不会因为自己一个人得到更多的工资而拼命加班,而是会考虑自己同事的感受。