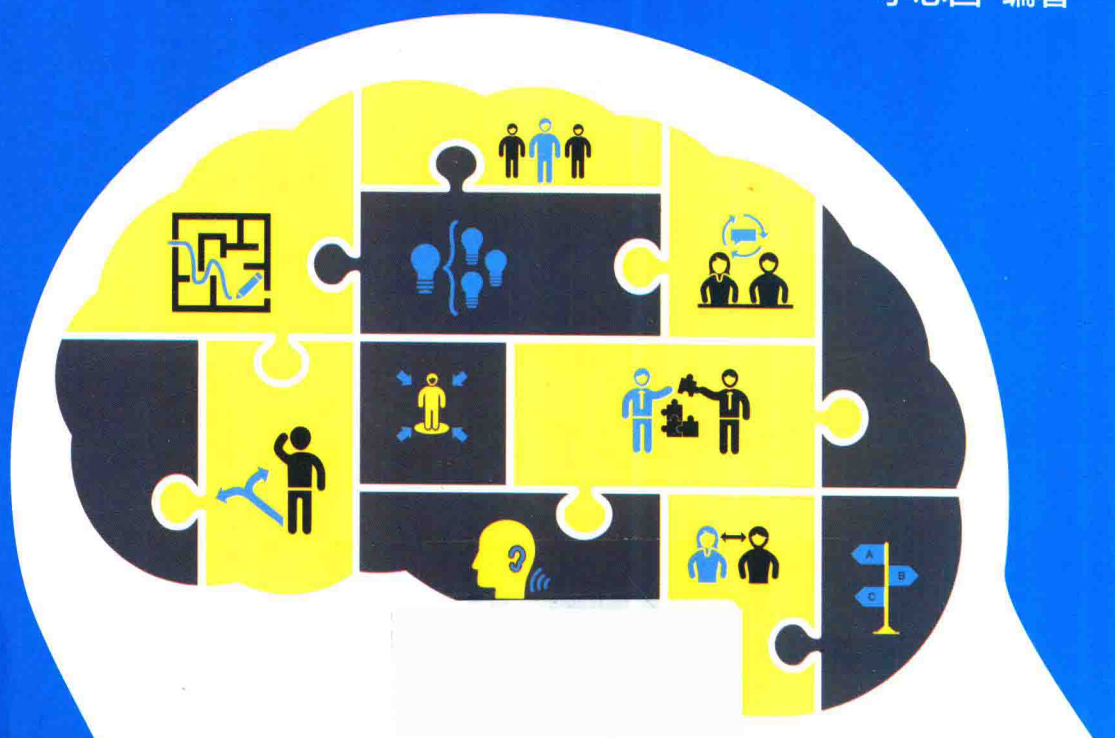


初创团队不可不知的

100个管理心理学效应

李志国 编著



初创团队中最缺乏的是管理，而管理的最大盲区是不懂心理

100个管理心理学效应

专门为企业团队初创人量身打造的精英课

培养得力干将，打造王牌之师

让员工自动自发，让团队高效自律



化学工业出版社

初创团队不可不知的

100个管理心理学效应

李志国 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

《初创团队不可不知的100个管理心理学效应》一书从管理学和心理学入手，精选了100条与创业有关的管理法则，涉及人才招聘、员工激励、团队建设等多个方面，包括如何建立高效的团队、构建组织的合作文化，如何制定正确的公司战略并推动高效领导，如何建立合理的激励制度并做到知人善任，如何建立完善的管理制度和进行有效控制，如何预防和控制组织可能发生的管理危机，如何以绩效为目标进行有效的管理决策等。

本书每节都分为“知识小提示”“案例”“精透解析”三个部分。深入浅出，简洁实用，能够让读者在很短的时间内掌握管理知识和管理思想的精髓。

本书适合正在创业或准备创业者阅读，还可作为高校相关管理专业、管理培训机构的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

初创团队不可不知的100个管理心理学效应/李志国
编著. —北京:化学工业出版社, 2019.1

ISBN 978-7-122-33332-2

I. ①初… II. ①李… III. ①企业管理-创业-
管理-心理学 IV. ①F272.2-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第262728号

责任编辑:刘丹
责任校对:边涛

装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京京华铭诚工贸有限公司

装订:三河市振勇印装有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张15 字数258千字 2019年3月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888

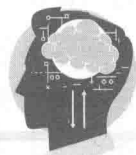
售后服务:010-64518899

网址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:49.80元

版权所有 违者必究



前言

管理，是决定一个企业、一个团队生死的“命门”。一个企业队伍的优劣、工作成效的高低，主要取决于领导者的决策能力、组织水平、领导方法、控制能力等。如今的管理学已经是一个非常完善的学科，理论基础之深、细分领域之精、成败案例之多都达到了前所未有的高度。这些虽然为创业者提供了理论基础和实践经验，但也使他们感到困惑，理论庞杂繁多，资料汗牛充栋，很多新人无所适从。

对于新人而言，他们需要的是简单、高效、实用的管理知识，需要的是富有智慧而又浅显易懂的管理经验总结。

本书的出版，正好满足了管理者的这些需求。本书从管理学和心理学入手，精选了100条与创业有关的管理法则，涉及人才招聘、员工激励、团队建设等多个方面，包括如何建立高效的团队、构建组织的合作文化，如何制定正确的公司战略并推动高效领导，如何建立合理的激励制度并做到知人善任，如何建立完善的管理制度和进行有效控制，如何预防和控制组织可能发生的管理危机，如何以绩效为目标进行有效的管理决策等。

全书分为人才招聘、制度完善、员工管理、员工激励、团队建设、团队沟通、运营管理、积极创新、关注细节、倡导竞争10章，共100个与管理有关的法则、效应、现象，每个知识点都分别用事例和论述进行论证，释义精准，事例鲜活，解析透彻，体例新颖。在具体行文上分为“知识小提示”“案例”“精透解析”三个部分。

本书所遴选的法则、效应、现象全部都是立足于实用原则，被实践反复验证过的管理法则，具有极强的实用性、可操作性。所精选的事例，全部来源于工作管理实践一线，真实可信，可借鉴，可复制。阐述深入浅出，简洁实用，能够让读者在很短的时间内掌握管理知识和管理思想的精髓。

精读通晓这些管理法则，并在管理活动中灵活运用，能使您一跃成为管理达人，从容处理管理工作中出现的问题和难题，大幅提升管理效益。本书是初创团队管理者、经理人以及其他管理岗位人员的枕边书，阅读本书不但可以学到实战知识，还可以了解很多经典的管理理论、管理心理学知识，一册在手，管理无忧。

本书在创作过程中，笔者参考了大量报刊、书籍，也咨询了有关专家、学者、教授和部分一线管理人员，借鉴了其部分理论、事例和观点，在此表示感谢。同时，也对为本书编辑、出版付出艰辛劳动的老师们，一并表示感谢。

由于笔者水平所限，书中难免有错误和疏漏之处，恳请读者批评指正。

笔者



第 1 章 人才招聘：

要创业先招募人才，人才是成大业之本 / 001

1. 海潮效应：待遇是吸引人才的最大“引力” / 002
2. 木桶理论：多补充短板而非一味盯着特长 / 004
3. 奥格尔维法则：要敢于引进比自己强的人 / 007
4. 雷尼尔效应：为人才创造良好的工作氛围 / 009
5. 乔布斯法则：宁要一个诸葛亮，不要三个臭皮匠 / 011

第 2 章 制度完善：

规范管理制度先行，为团队保驾护航 / 013

6. 坠机理论：如何走出“老总坠机企业亡”怪圈 / 014
7. 赫勒法则：有制度才有监督，有监督才有更努力 / 016
8. 热炉法则：谁碰热炉谁挨烫，又唬又罚守规章 / 019
9. 儒佛尔定律：有效预测是正确制定制度的前提 / 021
10. 布利斯定理：事前多思考，事中用时少 / 023
11. 手表定律：一块手表报清时间，多块手表时间混乱 / 025
12. 普希尔定律：当机要立断，决策莫拖延 / 027
13. 洛克忠告：规定宜少，执行应严 / 030

第 3 章 员工管理：

企业管理归根结底是对员工的管理 / 032

- 14. 弗里施定理：员工先满意，客户才满意 / 033
- 15. 坎特法则：请放下权力的鞭子，柔性管理 / 035
- 16. 南风法则：温暖胜于严寒，关爱产生效益 / 037
- 17. 皮格马利翁效应：言行激励，给员工以积极期待 / 040
- 18. 波特定律：对员工批评要注意分寸，过多白费心 / 042
- 19. 蘑菇管理定律：帮助新员工度过蘑菇期 / 044
- 20. 杜利奥定律：善于点燃员工的工作热情 / 046
- 21. 玉山法则：尊重员工，平衡个人与集体的利益 / 048
- 22. 雷鲍夫法则：信任员工，无论何时都要相信他们 / 050
- 23. 蓝斯登定律：营造轻松的工作氛围，心情快乐效率高 / 052
- 24. 托利得定理：博大宽容，容纳不同意见的存在 / 054
- 25. 鱼缸定律：小缸养小鱼，大池养大鱼 / 056
- 26. 帕金森定律：为机构“瘦身”，为员工减压 / 058

第 4 章 员工激励：

善于激励，将员工潜能发挥到最大 / 062

- 27. 激励倍增法则：激励员工，一本万利 / 063
- 28. 马蝇效应：不但要懂得激励，更要善于激励 / 065
- 29. 跳蚤效应：目标激励，目标越高成就越大 / 067

- 30. 吉格勒定律：积极协助员工设定长远目标 / 069
- 31. 特雷默定律：人岗匹配，对的人要放在对的岗位上 / 072
- 32. 拉伯福法则：奖励出效益，重奖之下必能留人 / 074
- 33. 末位淘汰法则：巧用末位淘汰制，激发活力 / 077
- 34. 洛伯定理：敢于授权，激励员工主动工作 / 079
- 35. 古狄逊定理：懂得分权，让员工为你分担 / 082
- 36. 倒金字塔管理法：授权管理最有效的一种机制 / 085
- 37. 蓝柏格定理：制造危机感，让压力转变为动力 / 088
- 38. 横山法则：控制强制非好招，自觉自发最为高 / 090
- 39. 酒与污水定律：匙水污桶酒，烂果早清除 / 091
- 40. 互惠关系定律：爱你的员工，他会百倍地爱你 / 093
- 41. 特里法则：在承认中改正，从错误中收获 / 095
- 42. 彼得原理：晋升很重要，但不要盲目满足 / 097
- 43. 乔治原则：惩罚也是激励，但只是手段并非目的 / 099

第 5 章 团队建设：

建立高效的合作机制，上司下属一条心 / 101

- 44. 凝聚效应：人心聚，效率高 / 102
- 45. 参与效应：同心方能同力，参与激发热情 / 104
- 46. 乔治定理：提高沟通之效，铸就铁血团队 / 106
- 47. 史密斯原则：与其竞争，不如合作 / 107
- 48. 踢猫效应：多沟通，避免团队中坏情绪肆意传染 / 110

- 49. 华盛顿合作定律：合作不是人与人简单的相加 / 112
- 50. 皮尔·卡丹定理：搭配务求有效，力避 $1+1=0$ / 114
- 51. 苛希纳定律：团队规模盲目求大，工作效率低下 / 116
- 52. 刺猬法则：距离产生美，既要合作又要保持距离 / 118

第 6 章 团队沟通： 积极、及时的沟通是解决所有问题的法宝 / 120

- 53. 金鱼缸法则：管理要像玻璃缸里养鱼一样公开透明 / 121
- 54. 戴伯尔法则：多沟通，才能实现民主决策 / 123
- 55. 杰亨利法则：亮出真诚，坦率沟通 / 125
- 56. 斯坦纳定理：先多听，再少说 / 127
- 57. 卢维斯定理：放低姿态，多与一线员工沟通 / 129
- 58. 肥皂水效应：批评夹在赞美中，接受批评变轻松 / 131
- 59. 马斯洛理论：需求分五层，得陇方望蜀 / 133
- 60. 波克定理：无摩擦便无磨合，有争论才有高论 / 136

第 7 章 运营管理： 以最好的企业形象、产品质量征服消费者 / 138

- 61. 飞轮效应：起始时困难，转起来省力 / 139
- 62. 二八定律：控 20% 少数，定 80% 局面 / 141
- 63. 莫斯科定理：重视对市场的调研 / 144

- 64. 威尔逊法则：走动管理的“魔力” / 146
- 65. 水库经营法则：留好备用，调节盈亏 / 147
- 66. 艾奇布恩定理：不可盲目追求团队规模 / 149
- 67. 自来水哲学：做产品的哲学 / 152
- 68. 哈默定律：买卖好和差，全靠人当家 / 154
- 69. 凡勃伦效应：价格越高越好卖，炫耀消费爱搞怪 / 157
- 70. 布里特定理：欲推而广之，先广而告之 / 159

第 8 章 积极创新：

无创新不发展，创新是创业团队的生命线 / 161

- 71. 巴菲特定律：想发财，开新路 / 162
- 72. 米格-25 效应：用落后的零件，造一流的飞机 / 164
- 73. 不值得定律：想法决定做法，做法决定成败 / 166
- 74. 柯美雅定律：世上无完物，创新是常态 / 168
- 75. 达维多夫定律：敢为人先，做真正的先驱者 / 169
- 76. 本田定理：不断充电，加强自我学习 / 172
- 77. 达维多定律：自我否定，推陈出新 / 174
- 78. 卡贝定律：先放弃，再争取 / 176
- 79. 比伦定律：失败是机会，鼓励勇尝试 / 179
- 80. 海尔格言：让实践来检验，一切服从于效果 / 181
- 81. 吉德林法则：先找症结，再解难题 / 183
- 82. 路径依赖定律：一旦选择，不愿回头 / 185

第 9 章 关注细节：

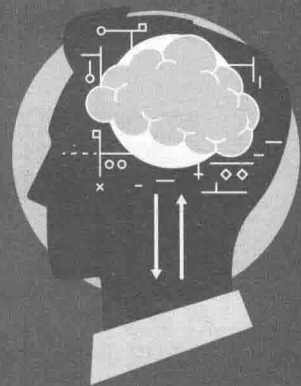
以工匠精神，认真做好团队中的每一件小事 / 189

- 83. 破窗效应：窗户一旦有了洞，你扔我扔大家扔 / 190
- 84. 墨菲定律：坏事可能出现，它就必然出现 / 192
- 85. 首因效应：第一印象难改变，做事慎行第一次 / 194
- 86. 250 定律：重视每个客户，一个影响一大片 / 196
- 87. 奥卡姆剃刀定律：剃除一切累赘，简单最为有效 / 198
- 88. 特伯定律：死数字不可靠，活情况才重要 / 201
- 89. 100-1=0 定律：纵有千般好，一错全归零 / 203
- 90. 沃尔森法则：情报透，赚钱多 / 205
- 91. 王永庆法则：节省等于净赚，吝啬创造财富 / 207
- 92. 格雷欣法则：用人千万不可“喜新厌旧” / 209

第 10 章 倡导竞争：

唯有竞争，才能避免团队陷入一潭死水 / 211

- 93. 犬獒效应：撕咬产生藏獒，竞争成就强者 / 212
- 94. 鲶鱼效应：鲶鱼激活沙丁鱼，引入竞争振士气 / 214
- 95. 生态位法则：选准位置，不战而胜 / 217
- 96. 吉尔伯特法则：危险没人管，才是真危险 / 220
- 97. 温水煮蛙效应：沸水逃生温水死，安逸环境须警惕 / 222
- 98. 零和游戏定律：竞争不是争你高我低，而是共赢 / 224
- 99. 快鱼法则：迅速反应快起步，致胜关键在速度 / 226
- 100. 猴子大象法则：竞争的优劣势是相互转化的 / 228



第 1 章

人才招聘：要创业先招募人才，人才是成大业之本

人才是兴业之本、发展之基、活力之源，人才是企业生存与发展的核心竞争力。对于初创团队而言，最关键的就是人才招聘，并努力留住、用好招募而来的人才。而通晓引才留才之道，熟稔管人用人之术，是一个管理新人必备的素质和技能。



1. 海潮效应：待遇是吸引人才的最大“引力”

知识小提示



海潮效应是海水因天体引力而引发的海水涨潮现象，潮的大小与天体引力大小有关，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，引力过弱则无潮。

后来，人们把这一自然现象引用到企业管理中，常用来比作薪资、福利、待遇对人才的吸引力大小。薪资待遇是留人的主要手段，无论是国家，还是一个企业，都可通过调节薪资待遇，来实现对人才的合理配置，从而加大对人才的吸引力。

案例



郭老板高薪招聘，食品厂扭亏为盈

郭老板从做烧鸡卖零食起家，靠着吃苦耐劳和精明能干，稳扎稳打，步步为营，拥有了资产过亿的大型超市和食品加工厂。随着公司规模的日益壮大，初中毕业的郭老板管理起来越来越吃力，虽然郭老板不停地学习恶补经营管理知识，但工作漏洞和决策失误还是不断涌现。而作为“富二代”的儿子，吃喝玩乐样样在行，经营管理却一窍不通。看着企业一天天走下坡路，郭老板心急如焚。

管理专家忠告郭老板，他的知识和能力已不足以管理这么大的企业，需要马上招聘高能力高层次的职业经理人。郭老板吃苦节约惯了，舍不得高薪聘请职业经理人，以年薪20万元从其他公司挖来了一名生产主管，出任生产和销售副总经理。郭老板对人家又不放心，处处指手画脚。

结果，超市和食品加工公司业绩下滑的局面没有改观，半年后，生产和销售副总经理饮恨辞职。在管理专家的点拨下，郭老板痛下决心，以年薪200万元在全国招聘总经理，让总经理在公司占股份，放手授权，严格奖惩。

一名博士职业经理人前来应聘，郭老板处处尊重博士职业经理人的意见，

博士职业经理人大刀阔斧进行管理整顿，迅速扭转了公司效益下滑的被动局面，当年实现利税2000多万元。



精透解析：健全内部激励机制



现在，很多企业都有完善的人力资源管理体系，提出以薪资吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。作为一个初创团队，创始人必须懂得如何通过调节待遇来吸引人才，留住人才，最终形成尊重知识、尊重人才的团队文化。

完善引人、留人机制，需要建立以薪酬激励为主、其他激励手段为辅的综合激励机制。激励机制的科学与否，很大程度上决定团队的兴衰。

1. 将物质激励作为主要模式

由于物质需要是人类的第一需要，也是基本需求，所以物质激励是激励的主要模式，是我国企业内部使用得非常普遍的一种激励模式。物质激励主要是改善薪酬福利分配制度使其具有激励功能。

2. 要重视非物质激励

非物质激励包括职位的迁升、权力的扩大、地位的提高，这些使他们在精神上产生满足感，同时也包括如进修、学习等提高其自身素质和生存能力的培训。每个人都有对职位、权力、地位等的追求，这是由人具有的社会属性决定的。

当一个人的工作业绩很好，虽然得到了物质激励，但仍然有职位迁升、权力扩大、地位提高的需求，如果这种需求长期不能得到满足，必然会严重挫伤其工作积极性。所以必须对员工的这种需求有所考虑，并通过适时的激励，提高其工作绩效。



2. 木桶理论：多补充短板而非一味盯着特长

知识小提示



木桶理论又叫水桶原理、水桶定律、木桶效应、短板理论，由美国管理学家劳伦斯·彼得（Laurence J.Peter）提出。其核心内容为一只水桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木块，而取决于最短的那块。

根据木桶理论可以推导出三个结论：第一，只有当木桶上的所有木板达到同样高度时，木桶才能装满水；只要木桶有一块木板不够高度，木桶就不可能装满水；第二，高出最短木板高度的其他部分都没有用处，高出越多，浪费就越大；第三，想要提高木桶的盛水量，唯一的途径，就是设法加高最短木板的高度。

这一理论运用到现实管理中，是说任何一个团队在组建过程中都会面临一个共同问题，即构成团队的各个部分往往是优劣不均的，而劣势往往决定整个组织的水平。

案例



巧激励员工奋进，不护短亨利成功

某通信公司有一名员工，由于与主管的关系不太好，工作消极，成了工作中的“短板”。刚巧，摩托罗拉公司需要从该公司借调一名技术人员去协助他们搞市场服务。于是，该公司的总经理在经过深思熟虑后，决定派这位员工去，通过这种形式把他转化为“长板”。这位员工很高兴，觉得有了一个施展自己拳脚的机会。去之前，总经理只对那位员工简单交代了几句：“出去工作，既代表公司，也代表我们个人。怎样做，不用我教。如果觉得顶不住了，打个电话回来。”

一个月后，摩托罗拉公司打来电话：“你派出的兵还真棒！”“我还有更好的呢！”该公司总经理在不忘推销公司的同时，着实松了一口气。这位员

工回来后，部门主管也对他另眼相看，他自己也增添了自信。后来，这位员工为企业做出了很大的贡献。

我们再来看另一个案例。美国亨利食品公司的总裁亨利·霍金士，有一天突然从化验单上发现，他们的食品配方中起保鲜作用的添加剂有毒，虽然毒性不大，但是长期食用会对人体有害，如果将其从配方中删除，食品的鲜度就会受到很大影响；倘若将其公之于众，势必会引起同行的强烈反对。经过仔细斟酌，他下定决心，将此事向社会公布：防腐剂有毒，对人体有害。

亨利·霍金士向社会公布防腐剂有毒这一举动，引起食品加工企业老板的强烈不满，他们聚到一起，用尽一切手段对亨利·霍金士进行打击报复，并强烈指责他另有居心，通过打击别人来抬高自己的身价。同行的打击报复让亨利公司面临破产的危险。

这场战争持续了4年，亨利公司即将破产时，却依靠家喻户晓的名声获得政府的大力支持，其公司产品也成了人们放心食用的热门货。一切为顾客着想，坦诚地将公司的“短处”公之于众的做法，让亨利公司得到了社会的理解和广大顾客的认可。

之后，亨利公司在短时间内恢复了元气，公司规模也得到迅速扩大，成功坐上了美国食品加工行业的第一把交椅。

Chapter

1

Chapter

2

Chapter

3

Chapter

4

Chapter

5

Chapter

6

Chapter

7

Chapter

8

Chapter

9

Chapter

10



精透解析：加强弱项，克服缺点



一个团队由很多个体组成，而各个组成部分是参差不齐的，其薄弱环节往往决定了团队的整体水平。“最短的木板”与“最弱的环节”都是组织中有用的一部分，无法剔除扔掉，管理的要义之一就是修补最短的那块木板。

以木桶作喻，提高一个组织和团队的管理水平，需要从下面五点努力。

1. 补短板

首要的不是增加那些较长的木板的长度，而是要先下工夫补齐最短的那块木板，消除这块短板形成的“制约因素”，通过激励让“短木板”变长，实现整体功能的最大限度发挥。

2. 消缝隙

每一名成员都要善于包容别人的缺点，发挥自己的优点，搞好团结，做到



协调同步，做好补位衔接。

3. 紧铁箍

只有用严格的法规制度来约束集体成员，才能形成整体合力，增强凝聚力、战斗力。

4. 强“拎手”

“拎手”好比一个组织的带路人。团队好不好，关键在领导；班子行不行，就看前两名。一定要选好领头羊。

5. 固根基

必须做好抓经常、打基础的工作，注重从源头抓起，把团队建设的基础打牢，掌握工作的主动权。

如果把木桶比作人生，缺点和毛病就是人的“短板”，因为它们的存在，制约了一个人才能的发挥。有时候，一些不良的习惯甚至可能葬送一个人的事业。所以，我们不能被缺点牵着鼻子走，而要主动将“短板”加长，将缺点纠正过来。

一个企业要想成为一个结实耐用的“水桶”，首先要想方设法提高所有板子的长度。只有让所有的板子都维持足够的高度，才能充分体现团队精神，完全发挥团队作用。在这个充满竞争的年代，越来越多的管理者意识到，只要组织里有一个员工的能力弱，就足以影响整个组织达成预期的目标。

木桶理论后来又演变出了很多“新说”，如“木柄斜放”理论、“木桶盛沙”理论、“木板密合”理论、“铁桶”理论、“木板互补”理论、“木盆”理论等，对管理和人生同样具有启迪和借鉴意义。