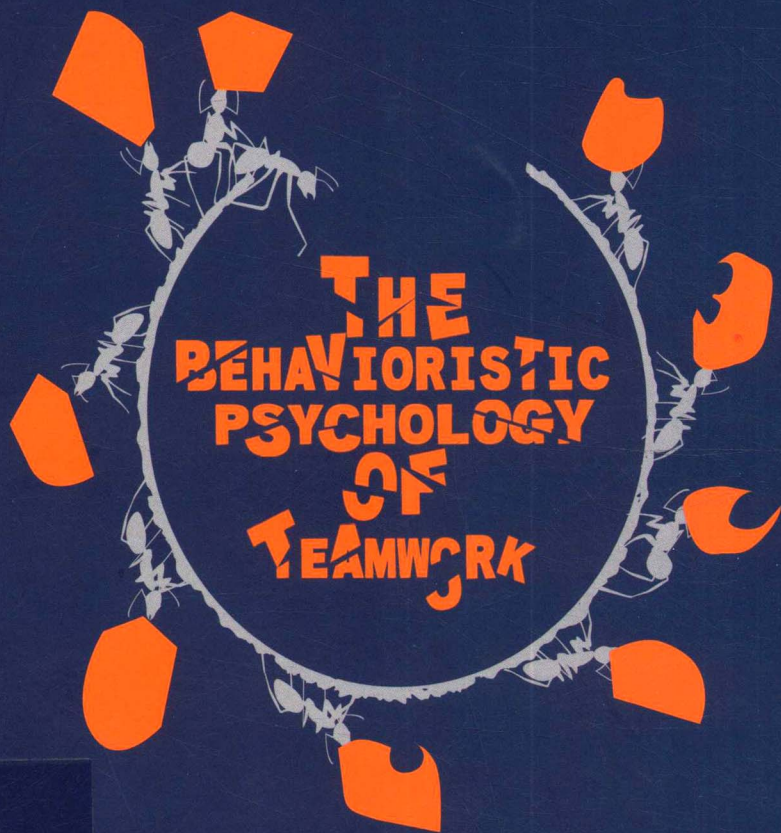


不懂心理学，你就自己累到倒

团队行为心理学

读懂员工无意识、下意识、潜意识的言语和行为

鲁克德 ● 著



沟通心理学、激励心理学、领导力心理学、决策心理学……一个都不少

带队伍抓执行，读这本就够

华为、阿里巴巴、苹果等全球500强企业都在运用的管理资本



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

团队行为心理学

读懂员工无意识、下意识、潜意识的言语和行为

鲁克德 ● 著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

团队行为心理学/鲁克德著.--上海:立信会计出版社, 2016.8

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-5134-2

I. ①团… II. ①鲁… III. ①企业管理—组织心理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第168108号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 刘梦羽

封面设计 主 语

团队行为心理学

TUANDUI XINGWEI XINLIXUE

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安保利达印务有限公司

开 本 710毫米×960毫米

1/16

印 张 14.5

插 页 1

字 数 148千字

版 次 2016年8月第1版

印 次 2016年8月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-5134-2/F

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

Preface

“团队需要的只是个人部分特定的活动，但前来工作的却是整个人。”在此前提下，作为管理者，必须接纳每一个员工的全部，尽可能了解每一个人的个性特征和心理特点。

曾经北京某银行，有一位新来的女员工被分配到网点的柜台工作。她性情活泼外向、情感丰富、思维发散，而且擅长人际交往。工作一段时间后，发现这位女员工的效率非常低下，而且错误率偏高。这也导致她自身的情绪波动比较大，不自信，常常怀疑自己的工作能力。网点经理与她多次沟通交流，但收效甚微，感到十分苦恼。

事实上，根据职业个性特质，这位女员工非常不适合每天机械式的重复劳动的柜台工作，而比较适合她的是客户经理的岗位。后来，网点经理把她调换到客户经理这个岗位上，事实证明，这个决策是正确的。不到半年的时间，这位女员工就因为绩效优秀、工作表现突出，而受到了上级领导的嘉奖和表彰。

这个案例说明，作为管理者，如果在招聘员工时就对其个性特

征和心理特点有充分了解的话，就能一开始很好地给员工安排合适的工作任务和岗位，而不是事后通过换岗来解决这一问题。

管理的第一要素就是管人，而管人就在于管心，也就是要根据每个员工的个性特征和心理特点，通过尊重、沟通、激励成员来改善整个团队的组织结构和人际关系，充分发挥员工的积极性和创造性，从而提高整个团队业绩和效率。

假如你在团队管理过程中，遇到以下这些情况：

你的员工上班时不是发呆就是神游？经常迟到或翘班？假装认真工作，其实是在看视频或打游戏？两只耳朵总塞着耳机，仿佛要与世隔绝？总想跟财务打听其他同事的薪水？跟同事之间谈话要不爱搭不理，要不就跟吃了火药似的？……

你肯定会猜想，他不是想跳槽的节奏，就是想“换揍”。是的！你的团队已经出问题了。员工这些看似司空见惯的行为和语言背后，都与其复杂而微妙的心理有些密切的关联。可以说，带团队和管理的过程，就是与团队成员进行心理博弈的过程。作为管理者要想获胜，就必须了解和掌控员工的行为和各种心理，就必须学会站在员工的角度来思考问题。

《团队行为心理学》这本书会让你读懂员工在工作过程中一些无意识、潜意识的行为和语言，读懂他们微妙而复杂的心理活动，了解员工内心的真正需求。从而采取适当的应对措施，更好地激发

团队成员的主观能动性和潜能，以提高整个团队的业绩和效率。

本书从带团队过程中经常出现的沟通、激励、薪酬、领导力、执行力等方面的问题入手，以专业心理学的角度来探究团队成员行为和言语背后的真正的需求和动机，为您提供最实用、最专业的带团队的技巧。

如果您是一位高层管理者，通过掌握和运用团队行为心理学，可以改善组织结构，提高整个企业的业绩和凝聚力，让管理水平达到一个新台阶。

如果您是一位中层管理者，通过学习并运用团队行为心理学，就能准确找到自己在整个组织中的定位，搞定上下级关系，矫正带团队过程中的偏差，同时找到激励自我和下属的最有效的方法，使团队的执行力提升，而自己也会进阶为真正的职场管理高手。

如果您是一位有志于上位的职场菜鸟，那您更需要学习团队行为心理学。它能让你更好地认识自我、提高自我，纠正行为上的“错误”，充分展现出自我价值。

目 录

CONTENTS

Part 01 人是资源，也是问题——理解员工的需要和动机

人可同时有多种需要，但总有一种需要占统治地位 / 003

为什么对工作感到满意的员工，也会发牢骚 / 005

激励方式过于单一，不利于激发全员的积极性 / 007

不是每一位员工都喜欢迎接挑战和承担责任 / 009

工资不高时，培训和责任也能留住员工 / 011

变革前为员工预热，可提高员工忠诚度 / 013

人性最深层的需要，就是渴望得到别人的赞赏 / 015

适当的感情投资，可以激发员工干劲儿 / 016

尊重员工，是回报率最高的感情投资 / 018

能力强的员工，不喜欢命令和指挥 / 021

Part 02 招到最合适的人——招聘背后的行为心理学

招聘时，不要只看应聘者的知识和技能 / 027

招聘时，要考查应聘者过去的具体工作行为 / 030

对公司缺点避而不谈，不利于招到优秀人才 / 032

多参考别人的意见，有助于招到好员工 / 035

运用情景模拟面试法，有助于招到好员工 / 039

运用案例面试法，有助于招聘成功 / 041

矮子里面拔将军，99%都是错的 / 043

Part 03 领导不狠，员工不强——领导力背后的行为心理学

有小缺点的主管，在下属眼里更有魅力 / 049

没有不好的组织，只有不好的领导 / 051

当领导在问题现场时，下属会信心倍增 / 053

领导能力强、权力大，会吸引下属追随 / 055

多给新人表现机会，安慰其怀才不遇的心 / 057

人才放在合适的位置，才会发挥其最大潜能 / 060

宽容的管理者，容易带出有创造力的团队 / 062

警惕刻板效应，它会加重用人的误差 / 064

强调能者多劳，会导致管理的效率下降 / 066

用人之短，能为特殊岗位安排合适人才 / 068

培养人才，是企业生存的最大课题 / 070

以“经纪人”的理念培育员工 / 073

学费——建立学习型组织 / 074

勤奋工作也是错吗——如何收回培训投资 / 077

高压手段，会遭到员工的抵制和报复 / 079

柔性管理，可以带出自动自发的团队 / 082

在你往上爬时，一定要保持梯子的整洁 / 085

Part 04 **不会带人，你就自己受累——带队伍背后的行为心理学**

成就高效团队的基础：信任 / 089

多头领导，会破坏团队的运行秩序 / 091

如果责任不明确，就一定会有人偷懒 / 093

若不能彼此合作，人多未必力量大 / 095

优化工作流程，能发挥团队的力量 / 097

当团队取得成就时，要及时庆功 / 099

在团队中，每个人都有从众倾向 / 101

勾心斗角的竞争，会损害团队的利益 / 104

精简机构，不仅仅能提高效率 / 106

Part 05 **完成比难更难的事——执行力背后的行为心理学**

违纪行为若没有得到及时惩处，就会蔓延 / 111

运用热炉法则，维护制度的威严 / 113

制度会产生路径依赖，不要抱残守缺 / 115

号令不明，会削弱制度的执行力 / 117

制定制度时，要规避人性的弱点 / 119

高成本的管理方式，需要高度集权和绝对统治 / 121

哪些权力不可授予给员工 / 124

Part 06 **怎样说，下属才会听——沟通背后的行为心理学**

要多听少讲，因为人有两只耳却只有一张嘴 / 129

下属知道的事，只有 10% 会反馈给上级 / 130

说什么不重要，别人怎么理解才重要 / 133

快去接电话——选择合适的沟通渠道 / 135

同理心，会使沟通效果倍增 / 137

身体力行，对下属有更强的说服力 / 139

Part 07 把庸才变成干将——团队激励背后的行为心理学

惩罚使行为减少，奖励使行为持续 / 145

不公平感，在工作中是怎样产生的 / 148

有难度的目标，更能激发员工的工作动力 / 150

引入竞争，会激发团队的活力 / 152

根据业绩提拔一个人，是有风险的 / 154

人们不会做你期望的事，只会做你奖励的事 / 157

自发的才是最有效的，让员工自己跑起来 / 159

批评的次数越多时间越长，效果越会适得其反 / 161

运用异性效应，可以激发员工的内驱力 / 163

必要的危机感，可以提高团队的生产力 / 165

如果榜样足够优秀，骆驼可能跑得比车快 / 167

从员工角度阐述公司目标，可以获得认同和支持 / 169

合作共赢，与员工分享利润 / 172

Part 08 请给我结果——绩效考核背后的行为心理学

当员工要求加薪时，要和他谈绩效 / 177

考核之前，要让员工知晓绩效目标 / 179

“完成任务”的目标，小心被置换 / 181

360 度绩效评估，有助于员工矫正行为 / 183

警惕恶魔效应，它会让你有失偏颇 / 185

个人的主观偏见，会加重绩效考核的误差 / 187

提供工作结果的反馈，会让人更关注结果 / 191

绩效沟通时，如何创造出和谐氛围 / 194

表面信息，无法让人明白管理的真实用意 / 196

对低绩效员工，不宜心慈手软 / 198

Part 09 金钱的能与不能——薪酬背后的行为心理学

全面薪酬，“外在”奖励与“内在”奖励相结合 / 203

高素质员工为什么会被低素质员工淘汰 / 205

德西效应：重视外在报酬，兼顾内在报酬 / 207

较低的薪水只能得到较差的劳动效果 / 210

薪水长期不变，会降低员工的工作积极性 / 212

薪酬保密制度，反而会让员工私下打听 / 214

金钱激励不是万能的，但没有金钱却万万不能 / 216

Part

01

人是资源，也是问题

理解员工的需要和动机

人可同时有多种需要，但总有一种需要占统治地位

一名妙龄女郎在动物园里闲逛，她走着走着，来到了猴子园面前，然而她却没有看到一只猴子。

“今天猴子们都跑到哪儿去了？”

“现在是交配时期，它们都回到洞里去了。”

“如果我丢些花生给它们，它们会不会出来呢？”

“我不知道，”管理员说，“如果是你，你会吗？”

一个人在同一时期内可以同时存在几种需要，但总有一种需要占统治地位。猴子如此，人也是如此。

在管理学领域，阿伯拉罕·马斯洛的需求层次理论是一种很有影响力的激励理论，该理论按照由低到高的顺序，可以将人的全部需要分为五个层次：

- (1) 生理需要：食物、水、住所、性满足等方面的需要。
- (2) 安全需要：保护自己免受身体和情感伤害的需要。
- (3) 爱和归属的需要：渴望爱与被爱、友谊、相互忠诚和信任、

和谐的人际关系、归属于某一群体的需要。

(4) 尊重需要：分为外部和内部两部分。外部尊重因素，如地位、认可和关注等；内部尊重因素，如自主、胜任和信心等。

(5) 自我实现的需要：发挥自身潜能、成长与发展、实现理想的需要。

需求层次理论指出：人的需要是逐层上升的，当某一层需要得到满足后，相邻的较高层次的需要就会占据统治地位。一个人在同一时期内可以同时存在几种需要，但总有一种需要占统治地位。低层次需要比较客观，它是从外在的物质方面获得满足的，可以直接察觉到；高层次需要则难以辨认，不易发觉，它属于精神和情感层次的需要。

需求层次理论启示管理者：激励应该是一个动态的、逐步向上演进的过程，一系列不断变化的需要控制着员工的行为，管理者应积极了解每一位员工的需要，采取相应的措施来满足他们不同层次的需要，从而达到引导员工行为的目的。比如，对于希望从组织中获得安全感的员工，管理者应该向员工提供雇用保证，完善退休金制度和健康保险制度；对于向往和谐的人际关系员工，管理者应该经常组织一些团体活动，培养大家庭式的企业文化；如果所激励的对象渴求个人实现，他们注重工作所带来的成就感，管理者可以让其参与一些决策的制定，委派富有挑战性的工作，为其制订完善的个人职业发展计划等。

为什么对工作感到满意的员工，也会发牢骚

一条猎狗在草原上看见了一只兔子，它向兔子奔去，结果它追了很久也没有追到。

一只羊看到这种场景，讥笑着对猎狗说：“你竟然跑不过一只兔子！”

“你知道什么！”猎狗回答说，“我们跑的目的完全不同，我仅仅是为了一顿饭跑，而兔子却是为了性命而跑啊！”

同一个事物，对不同的人，激励的效果是不一样的。按照管理学中双因素理论的观点，对于猎狗而言，追兔子是保健因素；而对于兔子而言，从猎狗的追捕下逃生则是激励因素。

双因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格于20世纪50年代后期最先提出的一种激励理论。该理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是保健因素，包括公司的政策和管理、技术监督系统、工作的安全保障、薪酬待遇、工作环境或条件及人际关系等，这些因素与工作环境有关；二是激励因素，包括工作的成就感、工作中得到的认可和赞扬、工作本身的挑战性和兴趣、工作的发展前途、个人成长与晋升的机会等，这些因素与工作本身

有关。只有激励因素能给人们带来满意感；而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。

传统的观点认为，满意的对立面是不满意。赫茨伯格却不这么认为，他认为对工作的满意感和不满意感不是一个单一连续体的两个极端，而是截然分开的，即满意的对立面是没有满意，而不是不满意；不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。

员工的保健因素没有得到满足，会对工作感到不满意，满足了会对工作感到没有不满意。

员工的激励因素没有得到满足，会对工作感到没有满意，满足了会对工作感到满意。

保健因素偏重于物质激励，可以消除员工的不满意，起到安抚员工的作用，能让员工维持当前的努力水平。

激励因素偏重于精神激励，可以消除员工的“没有满意”，能够激发员工的内在企图心，能够让员工更努力。

管理学家把员工因保健因素没有得到满足而导致的“不满意”状态，称为低级牢骚；把员工的激励因素没有得到满足而导致的“没有满意”状态称为高级牢骚。

管理者要善于倾听员工的心声，从中分辨出牢骚的类别，以便有针对性地制定激励方案。