

幽默图解

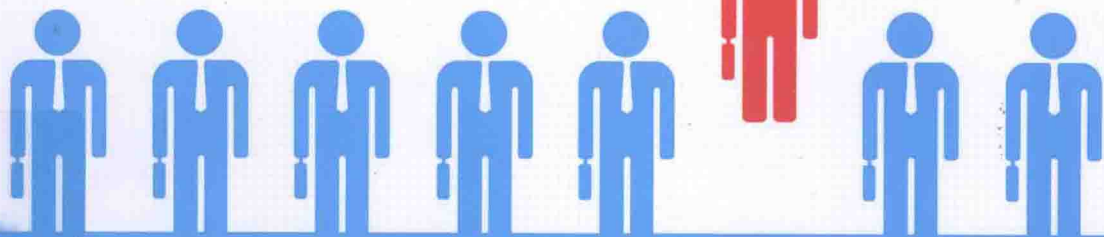
阡陌

◎ 编著

团队管理学

一笑你就懂了!

YOU MOTU JIE
TUANDUI GUAN LI XUE



幽默笑话+趣味图解+管理常识=
团队管理一本书轻松读明白!

民主与建设出版社

幽默图解

团队管理学



一笑你就懂了!

YOU MOTUJIE
TUANDUIGUANLIXUE

◎ 编著

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

幽默图解团队管理学 / 阡陌编著. — 北京: 民主与
建设出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5139-0378-3

I. ①幽… II. ①阡… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第139171号

©民主与建设出版社, 2014

责任编辑 李保华
封面设计 书舟设计
内文排版 黄 婷
出版发行 民主与建设出版社
电 话 (010) 59417745 59419770
社 址 北京市朝阳区曙光西里甲6号院时间国际大厦
H座北楼306室
邮 编 100028
印 刷 北京彩虹伟业印刷有限公司
成品尺寸 170mm × 230mm
印 张 19
字 数 155千字
版 次 2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5139-0378-3
定 价 39.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

现代企业越来越重视团队管理。在工作中我们会发现，以团队为基础的工作模式能够拥有更高的绩效。这是因为，与其他工作方式相比，团队能把互补的技能和经验汇聚到一起，并能够获得更多、更有效的信息。所以作为一个管理者，就必须懂得团队管理。

随着职业经理人阶层的兴起，越来越多的人开始关注团队管理，探究其中的哲思与奥秘。不过，关于“什么是管理学”的问题，不妨先看这样一个小笑话——

一个美企管理者到德国子公司考察，当地公司派了一位业务员约翰接待他，这位业务员兢兢业业，认认真真，带领美国人游遍德国，给美国人留下了深刻的印象……两年后，美国人再次来到德国这家公司，对接机的司机说，自己还想找那位名叫约翰的业务员作向导。司机回答：哦？我劝你还是换个人吧！约翰“业务员”已经成了约翰“经理”了，如今他什么也不会，只会坐在椅子上冲别人哇哇大喊大叫……

对于很多管理学的外围看客而言，他们所能想到的团队管理就是管人，虽然也知道这是一门伟大的学问，但对于其中的理论逻辑却从未知晓。因此，团队管理有如佛龕上的供神，虽然被很多人叩拜，但它真正的理论精髓却从未到达人心。

如果你曾经自主经营企业，在开创事业的过程中可能产生过这样的困惑——

为什么我所招聘的人在面试的时候看起来十分优秀，但招至麾下后，却屡屡表现失当，不能按照职务的要求完成工作？难道我真的慧眼失察？

为什么我为某个员工加了薪升了职，他却依然要拂袖而去，毅然倒戈投向我的竞争对手？

为什么我把公司的重要部门全权交给某个员工管理，对方不能全心全意共同创业，反而另起炉灶？

……

如果你在企业中已晋升为管理阶层，在行使职能的时候，你也许对这些问题迷惑不解——

公司从外面聘请专家为员工进行培训，本来是为了提升公司的业绩，然而不料培训后，羽翼渐丰的员工非但没有对公司的栽培感恩图报，反而提出加薪的要求，甚至选择离开公司。如何才能避免出现“赔了夫人又折兵”的培训后果呢？

为什么绩效考核结果公开后，员工常常怨声载道？

为什么我每天尽心竭力地工作，仍然疲于应战，而另一个部门的主管却能优哉游哉地与客户享受打高尔夫的乐趣？

……

对于上述种种问题，本书进行了微妙的解析，不过杜绝了正襟危坐的形式，而是遵照寓教于乐的原则，以笑话触摸团队管理的精髓。这种立意，一是希望读者在开怀的瞬间，能够有所体悟，能够从笑话中透析团队管理的理论内涵与实践价值；二是想说明，管理学并非真的有如皇宫生活那样不能体察，它隐含在谈笑间、幽默处，正是普通大众常常在不经意间所流露的哲思洞见。

翻阅此书，你还能在谈笑间与许许多多的管理定律不期而遇，它们浓缩了众多管理学者和企业经营者的思想精髓，既丰富了管理学的内涵，也扩充了管理学的理论框架。比如，此书所涉猎的管理定律包括：揭示企业新人尴尬处境的蘑菇管理定律，为企业的薪酬设计提供指导的德西效应，优质员工驱除劣质员工的格雷欣法则，强调制度面前人人平等的热炉法则……

总之，这本《幽默图解团队管理学》，从智趣的角度审视团队管理，希望通过这种曲径通幽的手法，能使读者笑中有智、笑中有得。

目录

第一辑 团队成败关键在人——笑谈人才选用之道	/1
没拔毛之前是狮子——笑谈素质冰山模型	/2
工业间谍的录取通知——笑谈情景模拟面试法	/4
看大门的守门员——笑谈STAR原则面试法	/7
距离悬崖多远合适——案例面试法	/9
兔子的求职历程——投射效应的影响	/11
上一次你是来面试的——现实工作预览的重要性	/15
轧狗还是轧人——霍布森选择对人才选拔的影响	/17
抓住骗子推销员——乔布斯法则：网罗一流人才	/19
不是洗澡堂——玻璃天花板效应：为女员工提供平等的机会	/21
重金买骨——海潮效应：建立吸引人才的企业文化	/23
新来的狮子——蘑菇管理定律：为新员工提供表现机会	/25
近视眼士兵的用处——德尼摩定律：量才而用	/28
在旗杆上跳舞的胆量——托利得定理：大度容人	/31
戴高乐的困惑——任用具有野鸭精神的员工	/32
没人关心阿富汗人——刻板效应与用人误差	/34
最大的发现——韦尔奇原则：选择适当的人	/36

- 神奇的猪——梅考克法则：管理是严肃的爱 / 37
会说话的狗——能者如何多劳 / 40
卖睡衣的瞌睡虫——善于用人之短 / 42

第二辑 不会用人你就自己累到死——人才培育与管理 / 45

- 猫价浮动的原因——大荣法则：企业的发展离不开人才的培养 / 46
老婆适合做门卫——通过培训提升员工的胜任素质 / 48
下地狱的牧师——以“经纪人”的理念培育员工 / 50
买一个奴隶的学费——建立学习型组织 / 52
被开除的勤奋员工——如何收回培训投资 / 54
魔鬼的样子——磁力法则：高压手段会遭到抵制和报复 / 56
严禁请假通知书——柔性管理法则 / 59
为亲爱的付钱——感情管理 / 61
报复上司的办法——蓝斯登原则：一定要保持梯子的整洁 / 63
热衷赛跑的老山羊——完全了解事实真相的必要性 / 65
给阿拉伯人看的海报——跨文化管理 / 67
经理的心愿——变革前为员工预热 / 69

第三辑 让正能量在团队间涌动——人才激励法则 / 73

- 诱惑力不够的诱饵——激励理论（一）：马斯洛需求理论 / 74
猎狗与兔子——激励理论（二）：双因素理论 / 75
跳船求生——激励理论（三）：超Y理论 / 77
发财秘诀——激励理论（四）：生存—交往—发展理论 / 79
倒霉的兔子——激励理论（五）：强化理论 / 81
罢工的小狗——激励理论（六）：成就激励理论 / 83

- 驴子挨打——激励理论（七）：公平理论 / 85
- 屋檐上的草料——激励理论（八）：目标设置理论 / 87
- 电脑的用途——引进“鲶鱼”激励员工 / 89
- 只会叫嚷的经理——彼得原理：晋升有风险，激励须谨慎 / 91
- 他还想吃——员工会根据奖励的标准做出行为选择 / 94
- 为未来的小汽车努力——横山法则：激励员工自发地工作 / 96
- 从捐款箱里拿钱——避免批评的超限效应 / 98
- 流放所有女人——运用异性效应激励员工 / 100
- 救生圈的妙用——蓝柏格定理：为员工制造必要的危机感 / 102
- 沙漠超车——用榜样人物激励员工 / 104
- 沉默和独身——杜嘉法则：管理者自身成为激励员工的力量 / 106
- 让大家听见——赞赏员工应广而告之 / 108
- 只给20分钟——坎特法则：尊重员工是回报率最高的投资 / 109
- 只爱喝啤酒——激励大忌：一种激励手段适用所有的员工 / 111
- 警察的作用——站在员工的立场上 / 113
- 安全着陆的伞兵——挑战性的工作并不对所有员工产生激励效果 / 115
- 价值600美元的鸚鵡——与员工分享利润 / 117
- 不说话的鸚鵡——物质激励是必不可少的 / 119

第四辑 高效能员工是这样炼成的——绩效与薪酬管理 / 123

- 加薪——什么是绩效考核 / 124
- 黑人的三个愿望——让员工知晓绩效目标 / 125
- 土拨鼠的去处——如何防止目标置换 / 127
- 三人评画——360度绩效评估 / 129
- 迟到的感悟——年度绩效评估的滞后性 / 130
- 疯子的聪明——避免恶魔效应 / 132
- 话匣子——绩效考核容易出现的九个误差 / 133

- 食品店的胖老板——定势效应对绩效考核的影响 / 136
- 割草的男孩——反馈效应：把考核结果反馈给员工 / 139
- 不可能的事情——欧弗斯托原则：注重沟通的开始 / 142
- 医生的嘱咐——避免绩效沟通的言不及义 / 144
- 车祸——对低绩效员工不宜心软 / 146
- 开玩笑——全面薪酬战略 / 148
- 为什么不干掉他——避免薪酬管理的“格雷欣法则” / 149
- 老人的高招——德西效应：重视外在报酬，兼顾内在报酬 / 151
- 以牙还牙——低薪策略的双输性 / 153
- 加薪纪念——发挥薪酬的激励效用 / 155
- 私事——薪酬：不能说的秘密 / 157

第五辑 让你的团队良好运转——组织建设管理 / 159

- 拔头发——沙因定理：让员工参与目标制定过程 / 160
- 三只兔子——成就高效团队的基础：信任 / 161
- 懒惰的人——组织公平感是团队管理的基石 / 163
- 将军的高招——手表定律：避免多头领导 / 165
- 高招——规避团队合作的责任分散效应 / 167
- 六只脚更快——史提尔定律：合作是一切团体繁荣的根本 / 169
- 如此分工——蚁群效应：弹性工作流程模式 / 171
- 上帝的惩罚——为团队成就庆功 / 173
- 在地狱发现石油——如何与非正式组织相处 / 175
- GDP的故事——团队冲突并不总是恶性的 / 177
- 老鼠偷油——塑造企业文化：规避螃蟹效应 / 179
- 乔治的遭遇——时间杀手（一）：流连于与工作无关的事情 / 181
- 岂有此理——时间杀手（二）：拖延 / 182
- 回信——时间杀手（三）：开门办公 / 184

- 子贱为官——有效利用时间（一）：授权 / 186
- 伤心的故事——有效利用时间（二）：谨记目标 / 188
- 永远不会有孩子——有效利用时间（三）：会议管理 / 189
- 丢车——有效利用时间（四）：80/20原则 / 191
- 拐弯抹角——有效利用时间（五）：30秒电梯演讲 / 193
- 厌倦有价——有效利用时间（六）：莫法特休息法 / 195
- 精简机构——有效利用时间（七）：奥卡姆剃刀定律 / 196

第六辑 别让两个人在同一个地方犯错——制度建设 / 199

- 到底谁差劲——修路理论：完善制度 / 200
- 车票打孔——破窗效应：及时矫正和补救正在发生的问题 / 201
- 未被保险——坠机理论：依靠英雄不如信赖机制 / 203
- 非洲猎狮——制度化管理的柔性化 / 204
- 我是来办事的——热炉法则：规章制度面前人人平等 / 206
- 量过了才吃——制度的作用：引导 / 207
- 耶稣对一个小孩的启发——制度的威慑性 / 209
- 喝酒——弃人治取法治 / 212
- 深夜推车——路径依赖原理：制度的惯性 / 213
- 驾驶员和猪——谨防号令不明 / 215
- 不划算——制度要规避人性的弱点 / 217

第七辑 团队管理的关键细节——决策与授权 / 219

- 不是只有你才有爷爷——决策的权变意识 / 220
- 野外露营——吉德林法则：把问题写出来就成功了一半 / 222
- 悬赏——鸟笼效应：战略与能力相匹配原则 / 224

- 仓库计划——摆补丁效应：解决问题应到位 / 225
- 囚犯的选择——沃尔森法则：把信息和情报放在第一位 / 228
- 鸡亡事故——费斯法则：拿到第二个之前，不要扔掉第一个 / 229
- 双料冠军——反木桶原理：寻找企业的核心优势 / 232
- 领带——儒佛尔定律：有效预测是决策的前提 / 234
- 诀窍——生态位原则：在自己的生态位做强做大 / 236
- 难题——布利丹效应：决策中犹豫不决、难作决定的现象 / 238
- 明智的决策——危机处理的创新性原则 / 240
- 理与清洁工——授权：远离事务性工作 / 241
- 信任——柯维定理：授权并信任才是有效的授权之道 / 243
- 请示——倒金字塔管理法：避免印加效应 / 245
- 尽职的护士——伯恩斯定律：尊重员工的自我管理意识 / 247
- 宁死不招——哪些权力不可授予给员工 / 249
- 蜈蚣买汽水——为下属提供支持性资源 / 251
- 领班的嫉妒——对待下属越权的方式 / 253

第八辑 管理就是要上下同心——团队沟通 / 255

- 碎纸机——费斯诺定理：学会倾听 / 256
- 尝汤——位差效应：平等交流是有效沟通的保证 / 257
- 老板的要求——警惕沟通中的失真效应 / 259
- 皮包还在原处——管理者应该具备的沟通技巧 / 261
- 快去接电话——选择合适的沟通渠道 / 263
- 面试——古德定律：成功的沟通，在于准确地把握他人观点 / 265
- 荒岛——同理心使沟通效果倍增 / 266
- 不忍心——行为具有更强的说服效果 / 268
- 裸体的女郎——男女沟通的差异 / 270

第九辑 领导别人先管好自己——自我管理 / 273

- 项目经理——管理者的基本技能 / 274
- 管理顾问——管理的艺术性 / 276
- 以愚招客——出丑效应：增加管理者魅力 / 277
- 炒菜——独断扼杀员工的创新性 / 279
- 辞职——克里奇定理：没有不好的组织，只有不好的领导 / 281
- 堵车——威尔逊法则：为员工解决问题 / 282
- 兔子如何吃掉狼和野猪——成为最能干、最有权力的主管 / 284
- 为什么要鼓掌——影响力的来源 / 286
- 同意——监狱角色模拟实验 / 288
- 录用回答——以结果论成败 / 289

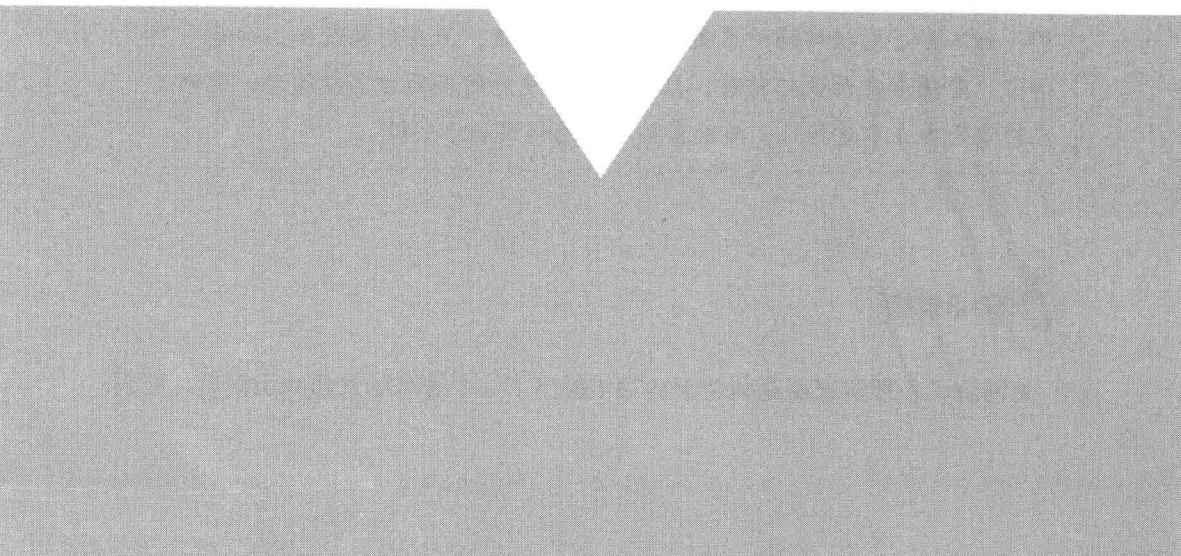


第一辑



团队成败关键在人

——笑谈人才选用之道



没拔毛之前是狮子——笑谈素质冰山模型



内涵小笑话

玛丽家有一只冠军狗，这只狗到处找别的狗打架，它无往不胜，颇为洋洋自得，因此冠军狗总是很嚣张地向居住区里新来的狗挑衅。一天，玛丽牵着冠军狗在公园里散步，偶遇了贝蒂，她牵着一只体型庞大的狗。由于从未见过这只狗，冠军狗不停地吠叫，挑衅之心昭然若揭。玛丽想，贝蒂总是处处跟我比较，如果我的冠军狗把贝蒂的狗打败，那一定很威风！于是，玛丽对贝蒂说：“不如让这两只狗较量一下怎么样？”贝蒂迟疑了一下：“这样有些不妥吧！”玛丽说：“你放心，如果我的狗真的要伤害你的狗，我会制止的。”贝蒂仍然迟疑，在贝蒂迟疑的瞬间，两只狗竟然厮咬了起来，没多久，冠军狗就败下阵来，垂头丧气地躺在地上。玛丽惊愕地问：“贝蒂，你家的狗是什么品种？”贝蒂说：“它的毛没被拔掉之前，人们都叫它狮子。”

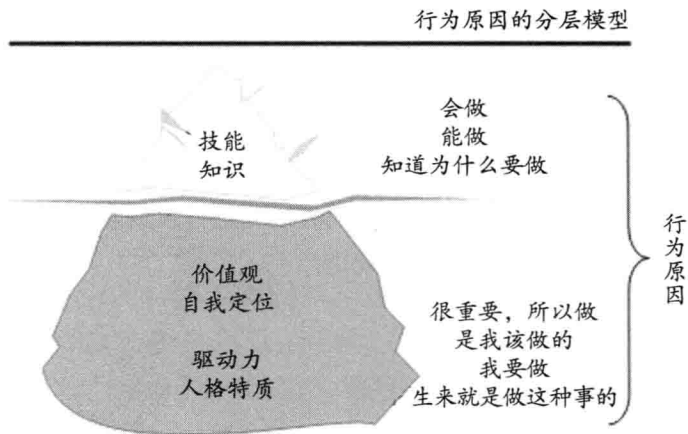
趣评：冠军狗由于只看到“狮子”的外在表现，便鲁莽地向其挑衅，却不知道它挑衅的对象虽然具有狗的外貌，但在角色认知上却是一只狮子。管理者在面试招聘时，只从知识和技能的层面考察应聘者，罔顾了应聘者的内在本质特征，与冠军狗所犯的错误如出一辙。



知识链接

美国著名心理学家麦克利兰于1973年提出了一个著名的素质冰山模型。所谓

“素质冰山模型”，就是将人员个体素质的不同表现形式划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。其中，冰山以上部分包括基本知识和基本技能，是人外在的表现，比较容易了解和测量，能够通过培训的方式加以改变和提高；冰山以下部分包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、难以测量的部分，它们不太容易通过外界的影响而改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。



管理学这样说

企业在招聘人才时，常常会产生这种困惑：所招聘的人才明明在知识和技能方面都很有优势，但是在履行实际工作的过程中，却难以达到组织的要求。素质冰山模型启示管理者，在招聘时不能仅仅局限于对应聘者知识和技能的考察，还应该对应聘者的求职动机、个人品质、价值观、自我认知和角色定位等方面进行综合了解。如果没有好的求职动机、品质、价值观等相关素质的支撑，能力高的员工反而会对企业产生负面影响。

根据素质冰山模型，人的素质可以概括为以下七个层级。

1.技能。指一个人完成某项工作或任务所具备的能力，如表达能力、组织能力、决策能力、学习能力等。

2.知识。指一个人对特定领域的了解，如财务知识、市场知识、行业知识等。

3.角色定位。指一个人对职业的预期，即一个人在职场想做些什么事情，如教师、设计师、销售专员等。

4.价值观。指一个人对事情是非、重要性、必要性等的价值取向，如合作精神、献身精神等。

5.自我认知。指一个人对自己的认识和看法，如自信心、乐观精神等。

6.品质。指一个人持续而稳定的行为特性，如正直、诚实、责任心等。

7.动机。指一个人内在的、自然的、持续的想法和偏好，驱动、引导和决定着个人的行动，如成就需求、人际交往需求等。

麦克利兰的素质冰山模型，为人力资源管理的实践提供了一个全新的视角和一种更为有利的工具，它构建了某种岗位的胜任素质模型，对于担任某项工作所应具备的胜任特征进行了明确的说明，而且成为进行人员素质测评的重要依据，有助于人员招聘工作更加科学化和有效化。

工业间谍的录取通知——笑谈情景模拟面试法



内涵小笑话

科特去一家世界顶尖企业面试工业间谍的职位。人事部经理与科特进行面谈后，递给了科特一个信封，对他说：“请你把这个信封送到第八层的档案室，然后你就可以回去了，一周以后我们会通知你面试结果。”

从人事部出来后，科特转身溜进了卫生间，他环顾四周看没有什么人，便迅速打开了信封，里面的便笺写着：“你被录用了，马上回人事部报到！”



趣评：管理者面试新员工时，一般会注重了解员工的人格特征和工作履历，因为这些因素对于判断员工胜任与否有很大的参考价值，其实，除此之外，求职人员在具体情境下的举止行为往往更能预测出员工未来的工作表现。



知识链接

情景模拟面试法就是根据应聘者所申请的职务，编制一套与该职务实际情况相似的测试项目，把应聘者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求应聘者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。



管理学这样说

情景模拟面试法一般有如下五种类型。