

世界500强企业极力推崇的团队心理课

带出 正能量 团队

孙昌华◎著



士气就是生产力
一群正能量的人 ≠ 正能量团队

积累、激发、传递正能量，打造一支战无不胜的团队



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

世界500强企业极力推崇的团队心理课

带出 正能量 团队

孙昌华◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《带出正能量团队》从管理心理学的角度出发,讲述打造积极团队的知识。一个团队要想出业绩,团队的整体氛围、士气非常重要。一个士气高涨的团队要比气氛压抑的团队更能有工作效能。如果管理者懂得如何提高团队成员的士气,使每一个团队成员都以积极的心态看待问题、解决问题,并采取积极的行动达到团队目标,那么这不仅会带来业绩上的优异成果,还能提高团队成员的工作满意度和生活满意度。

本书精选了32个与团队士气相关的管理学、心理学知识点。每个知识点都以具体案例来说明问题。通过真实而生动的案例,将相关的知识讲得深入浅出。

图书在版编目(CIP)数据

带出正能量团队/孙昌伟著. —北京:机械工业出版社,2014.2

ISBN 978-7-111-45814-2

I. ①带… II. ①孙… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第026101号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:解文涛 责任编辑:解文涛

责任印制:乔宇

保定市市中画美凯印刷有限公司印刷

2014年4月第1版第1次印刷

170mm×242mm·14.5印张·1插页·185千字

标准书号:ISBN 978-7-111-45814-2

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

PREFACE

现在，大家都积极倡导个人及各种社会团体要有“正能量”。因为无论是一个人还是团体，只有拥有积极的心态，才能带来积极的行为，才能使事情往积极的方面发展。一个充满抱怨和负面情绪的人，很难成为一个幸运的人；一个士气低沉、气氛压抑的团队，很难成为一个高效能的团队。想要改变这种状态，首先要改变人们的心态和行为。

本书是为广大中基层管理者写的一部团队指导书，旨在帮助团队管理者有效鼓励员工拥有积极的心态、提高团队整体士气，从而让员工以饱满的精神状态去实现团队目标。

想要管理好团队，就要拥有扎实的管理学知识。管理的对象是“人”，如果不懂得人的心理活动规律和行为规律，那么就不可能把人管理好。所以，本书除了为读者介绍管理学知识外，还从管理心理学角度出发，讲述打造积极团队的知识。一个团队要想出业绩，团队的整体氛围、士气非常重要。一个气氛活跃的团队要比气氛压抑的团队更有工作效能。

所谓“正能量”，是指一种能让自己的人生精彩，能感染他人，让他积极向上的精神力量。对于团队而言，“正能量”就是一种积极进取、精益求精的士气。

如果管理者懂得如何提高团队成员的士气，使每一个团队成员都能以积极的心态去看待问题、解决问题，并采取积极的行动达到团队目标，那么，这不仅会带来业绩上的优异成果，还能提高团队成员的工作满意度和生活满意度。当正能量传递到社会上时，还能促使人们具有积极的生活态度。

本书精选了 32 个与团队气氛、士气相关的管理学、心理学知识点。

每个知识点都以具体案例来说明问题。通过真实而生动的案例，将相关的知识讲得深入浅出。书中用管理心理学上的经典研究、实验来解释案例中出现的情况，让读者明白发生在自己身边的管理问题为什么会出现，以及如何处理。

本书内容分为六个部分，分别是：分工管理，关系管理，激励管理，执行管理，制度管理，情绪管理。在一个团队当中，分工与合作是基本的主题。在团队中，要想以最有效的方式达到团队目标，管理者就要根据团队成员的不同特点分配其不同的任务，并且让团队成员齐心协力地配合彼此的工作。管理者最重要的职能就是协调团队成员之间的关系。当团队成员之间出现冲突时，管理者需要去化解冲突，避免冲突影响到团队目标的实现。为了使员工对工作一直充满热情，激励也是管理者工作的一部分。在对员工进行激励时，要注意避免不恰当的奖励和惩罚，因为不得当的奖励或是惩罚会打击员工的工作热情。

执行管理是与团队目标密切相关的。如果执行不力，那么所有前期准备的价值就会大打折扣。团队的目标归根结底需要通过“执行”才能达到，而制度与纪律是规范员工日常行为的依据。如果管理者不能使员工遵守团队的共同规范，那么团队凝聚力就无从谈起，团队就会像一盘散沙。有经验的管理者都知道，如果员工带着消极情绪工作，那么员工的工作效能会很低。所以，现代的管理者要有意识地关注员工的情绪问题。

工作是生活的一部分。工作的目的是为了让生活过得更好，让人生的价值得到实现。如果管理者不仅能在自己的工作岗位上实现自己的价值，而且能帮助团队成员实现自己的价值，使其他的团队成员都持有一种积极向上的心态，那么这个团队就会向社会传递一份积极的力量。如果所有的团队和企业都能传递积极的力量，社会就会变得更美好。

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！

作 者

2014年2月

前言

第1章 分工管理：正能量的基础..... 1

你不可能在交叉、混乱、无序中培育出团队的正能量，所以强大团队的第一原则是：科学分工，这样才能促进紧密合作。

- 喜欢工作的员工更卖力 1
 应对消极的最好办法是找到兴趣，兴趣可以点燃激情、激发正能量。
- 把工作分配给最合适的人 6
 在分配工作时，“合适”比“优秀”更重要，“人事相配”是正能量团队的基础。
- 重点提升团队的“短板” 14
 智者从来不埋怨别人的缺点，“优势互补”才能使团队力量最大化。
- 要给员工够得着的目标 21
 如果不能激发出员工的潜能，那么，即使是远大的目标也会阻碍团队的正能量。
- 淡化“个人英雄主义” 28
 只有一两个“能人”的团队，是有一堆“闲人”的团队。

第2章 关系管理：正能量的核心 35

一支正能量团队，其人际关系必然是和谐的。团队的人际关系体现的正是正能量的本质。

6. 宁少一个也不找错一个 35

团队成员之间共同的目标、良好的配合，决定着团队正能量的水平。

7. 员工格格不入会削弱正能量 42

貌合神离的团队是没有正能量的，正能量会使团队成员自觉融入团队中来。

8. 温馨的气氛才好留住人 49

“冷漠”、“难以接近”是正能量的反面，“温馨”、“融洽”才是正能量的直接表现。

9. 做个得人心的协调人 58

消极团队忙于“明争暗斗”，拥有正能量的团队专注于“化干戈为玉帛”。

10. “窝里斗”会毁掉整个团队 64

正能量团队通过“积极竞争”来追求最高效率，消极团队通过“斗争”方式瓦解团队。

11. 警惕“小帮派”破坏团结 70

“拉帮结伙”会使团队人心涣散，“非正式群体”会分割团队的正能量。

12. 做管理要懂“人情” 76

团队正能量是一种感化人的力量，没有“人情”的团队只是机械组合。

第3章 激励管理：正能量的驱动力 87

勇于挑战、积极进取既是人的本性，也是正能量的内在源泉。
问题是，你如何释放这种能量？

13. 要多看到员工的好 87

好心情能使员工的正能量持续不断，“赞美”是使人
心情愉快的最直接方式。

14. 在第一时间奖励员工 92

及时奖励员工，才能使奖励获得最佳效果。

15. 先弄明白员工想要什么 98

不符合员工需求的奖励是没有意义的奖励，这种奖
励给得再多也不能获得正能量。

16. 评选模范员工好处多 104

模范员工是团队正能量的传递者，榜样的力量可以
转化为正能量。

17. 多给鼓励，少给打击 109

积极期望也能传递正能量，管理者要把对员工的积
极期望说出来。

第4章 执行管理：正能量的培养 117

态度决定行为，行为也可以改变态度。当我们在执行中收获成
就时，我们内在的正能量也将充分释放。

18. 把握好给员工的压力 117

将压力转化为正能量，管理者要控制好给员工的压
力强度。

19. 不要大事小事都管齐 122

给员工一定的决定权，可以减轻管理者的负担，增
加员工的表现机会。

20. 要及时给员工反馈 129
对员工的工作及时给予反馈，这是对员工的一种积极鼓励。
 21. 警惕员工的慵懒惯性 135
如果员工只看到自己的利益，那么整个团队会陷入消极怠工的氛围中。
 22. 不要把员工催得太紧 142
“催促”并不能催出员工的正能量，“酝酿”却可以孵化出员工的创造力。
- 第5章 制度管理：正能量的保障..... 149**
- 人治管理可能产生一时的积极效果，只有科学的制度管理才能保障正能量持续转化为行动力。
23. 一次“破例”，隐患无穷 149
“就这一次”的想法是破坏制度的开始，没有制度，正能量就没有保障。
 24. 不要让员工误会 155
如果员工觉得管理者故意刁难自己，那么团队的正能量就已经受到了削弱。
 25. 拒绝消极的不良习惯 163
不良习惯会引发员工的消极心态，应改变不良习惯来积累正能量。
 26. 不要把办公室当杂物间 169
正能量是由内而外的一种积极心态，外部环境是内在心理状态的呈现。
 27. 增强管理者的管理权威 172
能服众的管理者用“权威”管人，气场弱的管理者用“权力”管人。

第6章 情绪管理：正能量的调节	179
-----------------------	-----

关心员工的情绪波动吧！他们中任何一个、任何一种负面情绪的积累，都可能导致整个团队极端的懈怠、抗拒和不合作。

28. 处理好员工的过激行为	179
突发情况容易让员工产生过激行为，如何处理过激行为最考验团队的正能量强度。	
29. 情绪是正能量最直观的表现	186
既懂得调节自己的情绪，又懂得调节员工的情绪，才能很好地调节整个团队的情绪。	
30. 帮助员工摆脱无助感	196
“无助感”是正能量的天敌，会让整个团队都陷入困境。	
31. 不让团队“依赖”现状	203
拒绝改变是一种恐惧的表现。依赖，只会让团队失去竞争力。	
32. 员工想做，才会做得更好	211
没有抱负的人如同咸鱼一般，喝再多的水也游不起来。	
参考文献	219

第 1 章

分工管理：正能量的基础

你不可能在交叉、混乱、无序中培育出团队的正能量，所以强大团队的第一原则是：科学分工，这样才能促进紧密合作。

1. 喜欢工作的员工更卖力

应对消极的最好办法是找到兴趣，兴趣可以点燃激情、激发正能量。

管理者希望找到一个对工作充满热情、有干劲儿的员工。原因很简单，如果员工对工作没有兴趣，那么就很难全力以赴地工作。一个消极怠工的人，肯定不是一个具有正能量的人。相反，如果团队成员都是对工作有兴趣的人，那么团队整体的精神面貌就是积极向上的。所谓“正能量”，首先要“正”，这个“正”的意思是“正向的”、“积极的”。此外，团队成员如果有积极的兴趣爱好，那么将有助于其保持一个积极向上的生活态度，有助于消除工作倦怠感，保持昂扬的斗志。

对工作没兴趣是一切消极行为的开始

一位行政助理常抱怨道：“我做着一份没什么价值的工作。因为我的工作只是与打印机、复印机、电话打交道，在一家公司里做个小文员。

我只是大专毕业，还是个女生，不知道能去做什么，只能在办公室给人打杂了。天天都是些琐事，打个单据，接个电话，复印文件，这就是我所有的工作，还比不上一个种地的。人家种地还从事生产，耕种粮食，我呢？我做什么了？这份工作不值得我付出任何努力和热情，这是份很烂的工作。”

人们对一件事情认识的高度决定着人们对这件事情行动上能达到的深度。“你怎么去认识一件事情，就会怎么去做这件事情”，这是心理学上的认知行为理论，即决定人们行为本身的不是事情本身，而是人们对这件事情的看法。

如果人们认为某一份工作不值得做，那么就不会用心把工作做好。因为人们觉得这件事不值得做，所以不会积极关注，也不会投入感情和精力。其实，对自己所从事的工作的否定，就是在间接否定自己的价值，是自我接纳力低、自我肯定低，是自我否定的表现。

为什么文员的工作就没有价值，不值得去做呢？其实，无论是什么工作，只要是合法存在的，能满足一定的社会需求，服务一定的人群，就都是有价值的。即使是复印店的工作人员，也是在为需要复印的广大群众服务。不同的人从事着不同的工作，这只说明了社会分工的不同。如果我们不热爱自己的本职工作，那么，我们就不会有正确的工作态度 and 积极的工作行为。

重视员工兴趣爱好

兴趣是最好的老师。人人都有自己的兴趣爱好，对于自己感兴趣的事情人们往往会投入更多的精力。那么，兴趣爱好是否成为我们的谋生手段呢？

小冉毕业于一所普通大学，学习的是旅游管理专业。在找工作面试

时，他凭借自己积极的态度、阳光的外表、专业的奉献精神得到了面试官的一致认可。该公司最后决定在所有的面试者中选择两位，其中一位就是小冉。

根据小冉的英语能力，公司决定让他带一批外国游客。在小冉入职的第二个星期天，那批外国游客就来了。

可是当小冉带完国外的那批游客之后，在收集游客的留言和意见时，却收到了游客的投诉。大多数游客认为，导游只知道自己玩、没有服务意识、景点介绍不详细、景点的时间分配不均匀。

领导得知游客投诉后，找到小冉。小冉深知自己工作中的过失，表示下次一定做好规划，认真对待游客。可是不久之后，又发生了类似的情况。

领导再次把小冉叫到办公室，严肃地和他进行了沟通。领导说：“你是一个很有热情、很有感染力的人，旅行社很需要你这样的热情。但是，你为什么就不能将你的热情用在工作中呢？我想问问你喜欢什么？”

小冉回答道：“我就是喜欢旅游、喜欢玩、喜欢和不同的人交往。”

领导说：“你可以试试将自己的热情转移到工作中，不要将你的爱好和工作区分开，将工作作为你的爱好。你平时是怎么玩的，就带着游客怎么玩。”

小冉按照领导说的去做之后，当再次带团归来时，小冉收到的不再是投诉信，而是游客的赞扬。

其实，在企业中，像小冉这样将工作和个人爱好区分开的员工是普遍存在的。这些人通常只是单纯地追求个人爱好，而没有做好自己分内的事情。

“玩”是人们的天性，但是能够“玩好”却是一门艺术活。“玩好”意味着既能实现自己对物质需要的追求，还能实现对精神需要的追求。

心理学研究表明：成熟的个人爱好有助于个人成功。兴趣爱好是人的社会性动机之一，与人的积极情感有着密切联系。爱好为什么能助人

成功呢？其实，不是爱好助人成功，而是爱好中包含的心理因素可以促进一个人成功。

对于将工作与个人爱好割裂开的员工，管理者应该怎么做呢？首先，管理者需要了解这些现象发生的原因。

很多管理者为了避免员工因私人爱好而影响工作，通常会对员工的娱乐进行严格的控制。但是实际上，越控制，员工就会越渴望。

这不仅是因为员工的叛逆心理，还因为放松是一个正常人的需要，只有放松了才能保证有心理能量去处理事情，而个人的兴趣爱好就是员工最常选择的放松方式。

心理学研究证实，兴趣爱好对一个人的发展具有重要意义。

积极心理学家弗雷德里克森提出了“拓展理论”。他认为，积极的兴趣爱好可以拓展人的思想意识和情怀，因此，他鼓励人们培养多样、新颖的兴趣爱好。

致力于积极心理的研究之后，他就开始对人们的兴趣进行研究。研究发现，积极的兴趣可以增加人们的幸福指数，兴趣可以使人们保有生活的热情。一个人只有对生活有热情，才能将工作做得更好。

有的心理学家还指出，拥有成熟个人爱好的人更能把事情做好，因为这类人总是会对新鲜事物感兴趣，并会花费精力做进一步了解。他们有着很强的动机和意志力，即使面对困难也不会退缩，而是会保持一如既往的工作热情。因此，这样的人很容易成功。

一个拥有个人爱好并专注于个人爱好的人除了拥有热情的品质外，还具有专注的卓越品质。

案例中的领导通过对小冉的引导，成功地让员工将兴趣转化到工作中，并取得了良好的效果。因此，要想充分利用员工的兴趣爱好，管理者首先得认同兴趣的重要性。

那么，兴趣爱好究竟能给我们带来什么呢？

积极心理学研究表明，这个世界上不存在完全的工作狂，因为所有的人都是有自己的爱好的。就连被誉为“工作狂”的乔布斯都有自己的爱好。他为人们所熟知的爱好是“禅修”。“禅修”不仅为乔布斯带来了宁静和幸福感，而且让他更专注，而且为他带来了创造“苹果”的灵感。

因此，当我们遇见一个热衷于自己爱好的员工时，不要因为对方对兴趣的贪恋而否定对方。事实上，我们完全可以把员工的兴趣与其工作相结合，让员工在工作中展现更多的能力。

需要对员工的兴趣有所了解。要充分发挥员工兴趣的作用，最有效的方法莫过于安排员工从事其所感兴趣的工作。这需要从招聘之初就对此做一些必要的调查。另外，在平时的工作安排中，也尽量做出适当的匹配。

当然，企业的工作不可能都切合员工的喜好。所以，利用员工的兴趣爱好调动员工的工作积极性，也是提高工作效率的一种有效途径。

需要注意的是，不是所有的爱好都值得关注，管理者要关注的，是那些对员工的能力和工作有帮助的爱好。比如，象棋对一个人的智力很有帮助，爱看书对一个人的文学修养有帮助，喜欢旅游对一个人的视野有帮助。那么，哪些爱好对工作没帮助呢？比如上网聊天、网上购物等。

业余兴趣可预防工作倦怠感

如果人们没有感兴趣的事情，没有自己的爱好，只是出于生活的实际需要，按部就班地上班、下班，那么时间久了，人们自然会觉得生活乏味，从而对工作产生倦怠感。

在生活中，除了中重度抑郁症患者，人们都可以培养自己的兴趣爱好。员工会因为长时间从事单一的工作，大脑得不到有效的休息而产生

抑制，从而造成原有工作效率的下降。长此以往，员工便会丧失工作激情，引发职业倦怠。

工作倦怠是一种常见的影响员工效率的现象，尤其是在特定的行业中，只有找出倦怠原因并消除它，员工才可能有较高的工作效率。

Google 作为全球最大的搜索引擎，在全球范围内拥有无数用户，堪称是互联网巨头，但是与很多 IT 企业迥异的是，Google 并不是一家靠“加班文化”提升效率的公司。奥秘何在呢？

原来，Google 靠的是一种被一些批评者看成是休闲甚至散漫的工作方式，成功地将一批年轻的技术精英凝聚起来，并使其能量得到最大限度的释放，从而使公司获得飞速发展。

一些废寝忘食、经常加班的员工常常受到老板鼓励和夸奖。相反，要是经常按时下班，则可能被视为“不够敬业”，不但自己不自在，而且也会遭到领导的侧目。国内 IT 行业被列为“过劳死”的高发区，员工加班已成为常态。但在欧美 IT 企业工作的朋友，却常常被通知甚至强制休假。那么，究竟哪一种方式更好呢？显然，出现“过劳死”情况的加班是要不得的。

为了帮助员工培养兴趣和爱好，管理者可以组织一些休闲娱乐活动。这样既可以激发员工的兴趣爱好，又可以加强团队凝聚力。例如，可以组织员工参加志愿者活动、近郊徒步、读书会、电影俱乐部、交谊舞团等。这样，一方面可以丰富员工的业余生活，另一方面还为员工们提供了互相之间交流情感的机会。

2. 把工作分配给最合适的人

在分配工作时，“合适”比“优秀”更重要，“人事相配”是正能量团队的基础。

管理者只有把员工的才能发挥出来，很好地满足岗位的要求，才称

得上是成功的管理者。如果把擅长木工的人安排去砌墙，把擅长游泳的人安排去跳高，那么既得不到一个理想的结果，又会打击员工的积极性，影响到团队的士气。对于擅长木工的人就安排其去做木工活，擅长游泳的人就让其去游泳，这样不但能取得一个满意的结果，而且人们做自己擅长的事情，不仅能做得“顺手”，而且心情也会愉悦起来。在一个团队里，只有每个人都能把自己的工作做得“顺手”，获得成就感，整个团队才会有不断向上的正能量。

浪费人才——不合适的人事安排

王深是一家大型企业的技术人员，为人办事认真、勤恳，是这家企业的技术标兵，但是他性格内向，不喜欢接触陌生事物。

王深所在的这家企业是生产大型工业电器的，因此时常需要技术人员前往客户那里进行机器调试以及机器修理的工作。

王深因为性格内向，所以几乎没有申请出去做过技术指导，但随着客户数量的增加，王深也被领导派遣出去进行技术指导的工作。但王深从公司安排自己出差的那一刻起，就觉得很有压力，吃不香睡不好，又不敢跟领导说自己不去，因为怕领导批评自己。

王深不喜欢一个人出差到一个陌生城市，陌生城市里陌生的人以及陌生的环境都让他很不习惯，最让王深觉得心烦的是还要应酬客户，这对习惯了闷头做技术的王深来说，简直是一种煎熬。因此，每次出差时，王深都盼望着早点回家。

不过，王深并没有主动向领导说明自己不想出差，所以，领导还以为王深慢慢习惯了出差。直到有一次，王深由于不善于处理人际关系，不慎得罪了一个大客户。

这个客户原本打算在下半年订购一批新机器，因为王深没处理好关系，最终使这个订单泡了汤，给王深所在的企业造成了几百万元的损失，