

# 带队伍 立规矩

就这样带出高效团队

孙正元 编著

一只羊带领一群狼，打不过一只狼带领的一群羊  
一流的规矩会带出有超强战斗力的队伍

组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。

—— 德鲁克



# 帶隊伍 立規矩

就这样带出高效团队

孙正元 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

带队伍, 立规矩: 就这样带出高效团队 / 孙正元编  
著. — 北京: 人民邮电出版社, 2014. 2  
ISBN 978-7-115-34432-8

I. ①带… II. ①孙… III. ①企业管理—组织管理学  
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第004241号

## 内 容 提 要

没有规矩, 不成方圆。无论是治国、治家还是管理企业, 规矩都是成功的基础。如何建立让团队成员自觉遵守、让团队高效运转的规则是每一位成功的管理者必须具备的能力。

本书从同侪压力、破窗效应、服从权威、日落原则、鲑鱼效应、漏斗原理、热炉法则等 30 个团队管理技巧入手, 巧妙地将管理学与心理学知识融合成实用的管理方法, 从而帮助管理者在读懂员工心理的基础上, 建立深入人心的管理规则, 掌握高超的管理技巧, 轻松地管理出高效的团队。

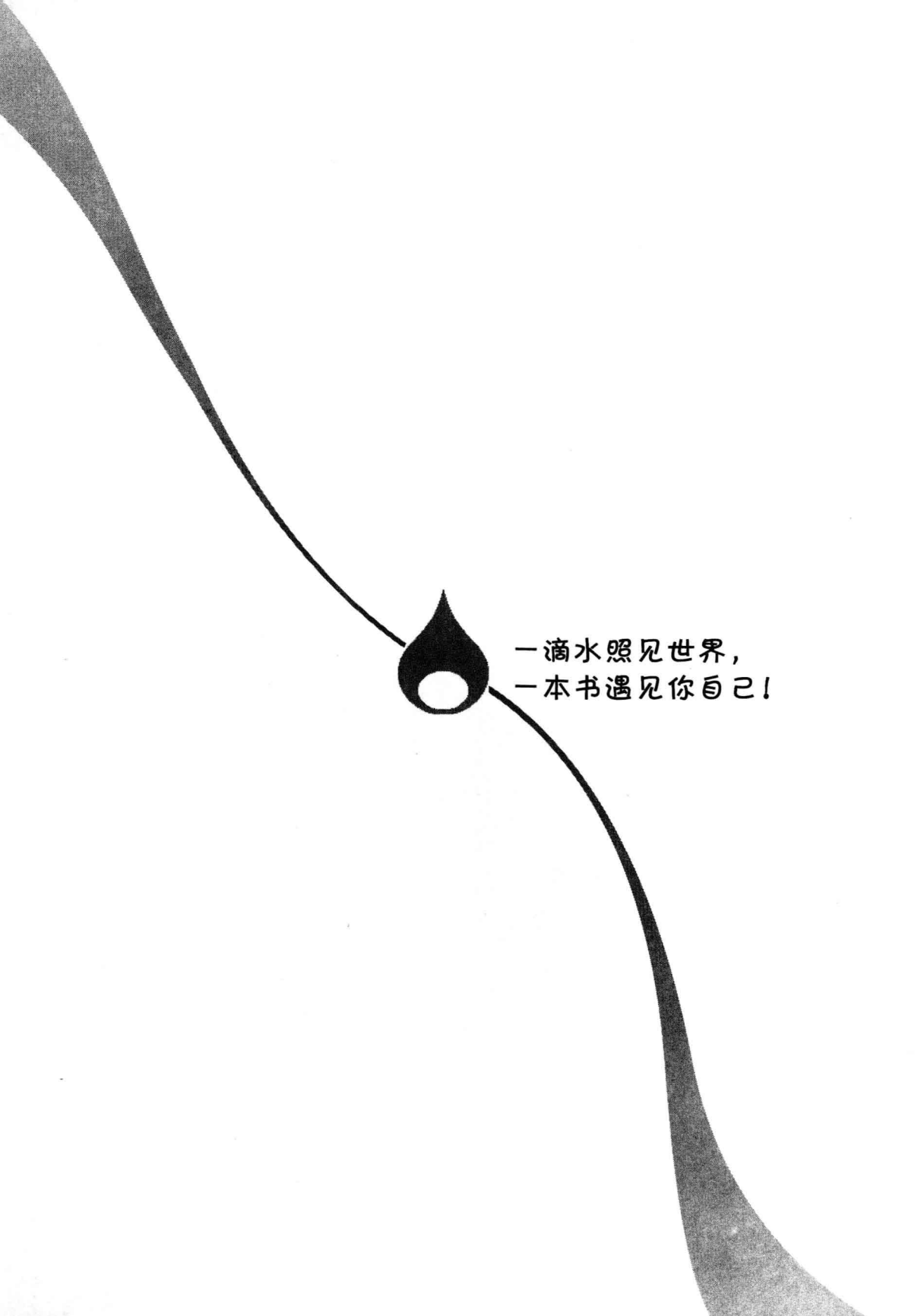
本书适合企业管理人员、人力资源从业人员、企业管理咨询人士及高校相关专业师生阅读和使用。

- 
- ◆ 编 著 孙正元  
    责任编辑 张亚捷  
    执行编辑 牛海艳  
    责任印制 杨林杰
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
    邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
    网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
    大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
  - ◆ 开本: 700×1000 1/16  
    印张: 16 2014 年 2 月第 1 版  
    字数: 160 千字 2014 年 2 月河北第 1 次印刷

---

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316  
反盗版热线: (010)81055315  
广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



一滴水照见世界，  
一本书遇见你自己！

## 前言

如何让员工遵守规则、高效工作是管理者最为头疼的事情。为了能够让员工按规则办事，管理者常常采用各种方式对员工加以约束。但是，在约束的过程中，不免暴露出很多弊端。规则过于严苛，员工束手束脚，无法发挥出自身的能力；规则不够明确，部分员工钻了空子，给团队建设带来不良影响。

中国有句古话：“没有规矩，不成方圆。”无论是治国、治家，还是管理企业，规矩都是成功的前提和基础。在团队管理中，规则的确立是一项十分重要的工作。没有规则的团队，员工放任自由，团队无序发展。尽管确立了规则，但是不适合团队，则企业整体的工作氛围不佳，员工的工作积极性降低，团队绩效低下。

基于此，我们特地编写了这本书。本书旨在帮助管理者在洞悉员工心理的基础上，制定科学的团队规则，并将“步入歧途”的团队规则进行重新调整。

管人就是管心理，带队伍就是带人心。管理者只有清楚了员工的心理特征和想法，才能制定出有针对性的、深入员工内心的规则。人情与制度的矛盾，行为与态度的转化……管理者在管理中遇到的这一切难题都无法与员工的心理特征分割开来。也就是说，一个好的管理者必须懂得结合员工的心理实施制度约束。

就像稻盛和夫所说的那样，原则既是正确与坚强的源泉，同时它也很脆弱。如不时刻告诫自己，它就会被我们轻易地遗忘。好的管理者懂得如何让规则深入人心，并让人在即将触犯规则的那一刻警醒。

在这里，要特别说明的是，本书的创作融入了团队的智慧，很多富有企业管理经验的人参与了本书的撰写或资料收集工作，这些人包括洪少萍、孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙丽、孙科炎、李国旗、石强、孙科江、陈智慧、安航涛、李艳、姜婷、潘长青等，本书最终由孙正元进行文字修订并定稿。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中有不足之处，敬请提出宝贵的意见和建议。

# 《带队伍，立规矩——就这样带出高效团队》

## 编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

### 哪些因素促使您购买本书（可多选）

- |                                      |                                  |                               |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 本书摆放在书店显著位置 | <input type="checkbox"/> 封面推荐    | <input type="checkbox"/> 书名   |
| <input type="checkbox"/> 作者及出版社      | <input type="checkbox"/> 封面设计及版式 | <input type="checkbox"/> 媒体书评 |
| <input type="checkbox"/> 前言          | <input type="checkbox"/> 内容      | <input type="checkbox"/> 价格   |
| <input type="checkbox"/> 其他（         |                                  | ）                             |

### 您最近三个月购买的其他经管类图书有

- |      |   |      |   |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

### 您还希望我们提供的服务有

- |            |         |   |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 |   |
| 3. 新书信息    | 4. 其他（  | ） |

### 请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市丰台区成寿寺路11号邮电出版大厦1108室 北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：niuhaiyan@puhuabook.com

投稿邮箱：puhua111@126.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

普华官网

.cn

博 客

12635437

新浪微博

免费订阅普华每月新书信息速递）

# 目录

<b>第1章</b> <b>CHAPTER ONE</b>	<b>同侪压力</b> 与其由管理者督促员工遵守规矩，不如让团队成员之间互相督促。
	何谓同侪压力 ...002
	团队不等于高效 ...002
	高效团队不是你争我夺 ...003
	善用同侪压力 ...004
	管理隐形团队领袖 ...005
<b>第2章</b> <b>CHAPTER TWO</b>	<b>破窗效应</b> 规则意识可以从小处开始培养，同样，破坏规则的行为也常常源于细微之处。
	破窗效应 ...008
	是谁在破坏规则 ...010
	管理者要以身作则 ...010
	没有“下不为例” ...012
	维护规则才能保障秩序 ...012



第3章  
CHAPTER THREE

服从权威

没有权威，再公平的规则也可能遭受抵制；滥用权威，再强大的规则也会被瓦解。

是什么成就了“专家效应” ...016

服从实验 ...017

优秀的管理者更容易形成权威影响力 ...018

强化权威 ...020

管理者树立威信的方法 ...021

第4章  
CHAPTER FOUR

日落原则

抓规则要抓关键点，管理者不仅要重视结果，还应重视过程。

按时完成就一定有效吗 ...024

拖延心理降低工作质量 ...025

给员工设定“最后期限” ...026

用“日落原则”管理团队 ...027

让员工树立“危机意识” ...028

第5章  
CHAPTER FIVE

鲶鱼效应

强硬的规则不能提高员工的工作激情，竞争与生存的压力才会使他们主动付出。

必要的竞争意识 ...032

鲶鱼的威力 ...033

力争上游的工作氛围 ...034

要竞争，也要合作 ...035

用人才带动人才 ...036

让员工互相追逐 ...037

调节竞争温度 ...038

## 第 6 章 CHAPTER SIX

### 漏斗原理

沟通规则是团队管理规则中的重要组成部分，团队中如果没有良好的沟通规则，团队的合作就将陷入困境。

你的沟通遗漏了什么 ...040

漏斗原理 ...041

让沟通变得更简单 ...041

让沟通变得更容易 ...043

不要漏掉那些有性格的员工 ...045

## 第 7 章 CHAPTER SEVEN

### 热炉法则

管理者不应该只关注用惩罚的方式管理员工，而应该做足预防和警示功课。

商鞅变法缘何成功 ...048

热炉法则 ...049

从热炉效应看员工管理 ...050

小心误用奖励 ...051

奖励员工的努力过程 ...052

第 8 章  
CHAPTER EIGHT

团队公约

无规矩，不成方圆。在员工中间确立共同的规则是管理团队的必要手段。

- 制度混乱，不成方圆 ...056
- 团队公约的影响力 ...057
- 用责任共存意识维护团队公约 ...058
- 绩效制度很关键 ...060

第 9 章  
CHAPTER NINE

参与强化

通过提升员工的认同感，带动他们的责任感，这样才更有利于团队规则的执行和维护。

- 自主选择产生快感 ...064
- 权力下放，才能鼓励员工参与 ...066
- 权力牵制更有利于参与 ...067
- 人人都是人才 ...068
- 集思广益出真知 ...069

第 10 章  
CHAPTER TEN

信任授权

团队的管理者要遵循这样的授权规则：对授权员工保持充分的信任。

- 管理者的信任是员工的动力 ...072
- 被信任的员工最出色 ...073
- 既然授权就要信任 ...075
- 表达信任，带动员工发展 ...076

## 第 11 章 CHAPTER ELEVEN

### 责任聚焦

大锅饭式的“公平”使员工的责任感被分散，姑息了懒惰、打击了勤勉。所以，团队的规则一定要能够聚焦责任，体现真正的公平。

- “大锅饭”思维 ...080
- “大锅饭式”奖惩 ...081
- “癫痫病人发作”实验 ...082
- 责任分散效应 ...084
- 聚焦责任 ...085

## 第 12 章 CHAPTER TWELVE

### 目标捆绑

即使队伍是一盘散沙，也可以通过共同的目标将所有人凝聚到一起，进而自觉遵守团队的规则。

- 捆绑在悬崖上的目标 ...088
- 互动交流有利于实现共同目标 ...089
- 团队文化促进目标达成 ...090
- 外部威胁有助于团队建立共同目标 ...092

## 第 13 章 CHAPTER THIRTEEN

### 空杯心态

能力超群的员工容易骄傲自大，也容易破坏团队规则。

- 管不住的员工 ...096
- 优秀员工为什么如此难管 ...097

培养员工的空杯心态 ...098

施加控制，让员工合理竞争 ...100

## 第 14 章 CHAPTER FOURTEEN

### 竞争约束

竞争能够使人进步，但如果团队的竞争规则不当，也会破坏团队的稳定性。

竞争是一种本能 ...104

发挥竞争的价值 ...105

实现了优胜劣汰 ...106

有助于树立危机意识 ...107

区分良性竞争和恶性竞争 ...108

建立良性竞争规则 ...109

## 第 15 章 CHAPTER FIFTEEN

### 榜样带动

命令只能指挥人，榜样却能吸引人。想让员工更好地遵守规则，就要为他树立遵守规则的榜样。

自己罚站的领导 ...112

为什么管理者必须做到以身作则 ...113

行动影响力 ...114

树立积极样板，让员工学出好心态 ...115

选择合适的标杆 ...116

培养你的榜样员工 ...117

## 第 16 章 CHAPTER SIXTEEN

### 耻感教育

宋代著名理学家朱熹说：“人有耻则能有所不为。”团队中，耻感教育能够提升员工的荣誉感和羞耻感。只有这样，员工才会将团队规则内化，为遵守规则得到奖励而骄傲，为违反规定受到惩罚而惭愧。

- 无动于衷的员工 ...120
- 知耻才能后勇 ...121
- 唤起员工的羞耻心 ...122
- 自我承诺培养耻辱感 ...123
- 自我惩罚增强耻辱感 ...125
- 施加影响，内化耻感 ...126

## 第 17 章 CHAPTER SEVENTEEN

### 责任唤醒

用严格的制度约束不如促进员工自觉行动，让员工对企业负责不如让员工对自己负责。

- 贯彻制度是责任唤醒的充分条件 ...130
- 提前了 15 分钟的班车 ...131
- 华为的责任意识培养 ...132
- 从承认错误开始 ...134
- 唤醒员工的责任心，让员工对自己负责 ...135
- 如何让员工参与规则的制定 ...137

第 18 章  
CHAPTER EIGHTEEN

## 角色束缚

角色束缚是规则约束的辅助手段。处于相应角色的员工会不断纠正自己的行为，以符合角色的要求，从而达到遵守相应规则的结果。

是什么影响了员工的行为 ...140

设定角色就是设定期望 ...142

如何设定角色 ...143

第 19 章  
CHAPTER NINETEEN

## 角色定位

团队的规则要确保员工角色清晰。只有把自己的角色定位弄清楚，团队成员才能做到“在其位，谋其事”，从而更好地履行岗位职责。

在其位，谋其事 ...146

角色不清的隐性危害 ...146

角色不清的深层剖析 ...148

突破角色不清 ...149

第 20 章  
CHAPTER TWENTY

## 效能感知

如果管理者能够控制员工的自我效能感知，就能够强化团队规则。

何谓自我效能 ...152

给员工难度适中的工作 ...153

动机不是越强越好 ...154

不注重进步的后果 ...155

合理奖惩提高自我效能 ...157

奖励进步 ...158

## 第 21 章 CHAPTER TWENTY ONE

### 强化执行

再好的规则，如果没有执行力，必定成为一纸空文。

人情和执行力对等吗 ...160

要坚决果断地执行规则 ...162

别让执行偏离轨道 ...163

执行才是企业管理的灵魂 ...165

## 第 22 章 CHAPTER TWENTY TWO

### 简化规则

冗杂的规章制度不仅会分散员工的精力，还会降低规则的约束效力。

都是规则惹的祸 ...168

规则破坏规则 ...169

学会简化规则 ...170

善用严谨的规则编制 ...171

规则约束也要创新和包容 ...172

无用的规矩能免则免 ...173



第 23 章  
CHAPTER TWENTY THREE

**态度引导**

当员工的工作态度良好，企业就不必依靠强硬的规则约束员工，因为规则意识正在不知不觉地发挥作用。

态度与行为的关联性 ...176

态度转变实验 ...177

“行为—态度”效应 ...178

态度养成的控制阀 ...179

培养良好的态度 ...180

第 24 章  
CHAPTER TWENTY FOUR

**道德约束**

良好的职业道德是一种内在的、非强制性的约束机制，它与团队的硬性规则相辅相成。

工作伦理不可逾越 ...184

谁的工作谁承担 ...185

假公济私的管理者 ...187

管理者的伦理规则 ...187

建立遵守职业道德的团队 ...189

第 25 章  
CHAPTER TWENTY FIVE

**场化效应**

建立遵守规则的团队，让员工被遵守规则的心理场磁化，可以减少制度约束带来的抵触情绪，驱使员工为团队目标的达成而努力。

优秀是一种传统 ...194

为什么同一位员工在不同的集体中表现不同 ...195