

管理就是管人心， 先带人心后带团队



刘川
编著

照着做，你就能管好人心，
带好团队！

能否管好人心、带好团队，
是决定一个职场人士能走多远的关键因素。

Leader 领导者

搭班子、定战略、
带队伍、管人心、
完善制度、引导团队文化，
一个都不少！

Manage

天津出版传媒集团

 天津人民出版社

管理：910：日常管理工作

Leader

管理就是管人心，
先带人心后带团队

Manage

刘川
编著

天津出版传媒集团
天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是管人心, 先带人心后带团队 / 刘川编著.
—天津: 天津人民出版社, 2017.8
ISBN 978-7-201-11867-3

I . ①管… II . ①刘… 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 (2017) 第 130534 号

管理就是管人心, 先带人心后带团队

GUANLIJIUSHIGUANRENXIN, XIANDAIRENXINHOUDAITUANDUI

出 版 天津人民出版社
出 版 人 黄 沛
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮 编 300051
邮购电话 (022) 23332469
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子信箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 刘子伯
装帧设计 一个人·设计

印 刷 三河市兴国印务有限公司
经 销 新华书店
开 本 710 × 1000毫米 1/16
印 张 16
字 数 230千字
版次印次 2017年8月第1版 2017年8月第1次印刷
定 价 39.80元

版权所有 侵权必究

Part 01 制度第一，人管第二

——只有铁的纪律，才能约束散漫的心

人性化管理，并不等于任性化管理。对于现代企业，规章制度是企业立足的根基。如果企业缺乏制度管理，就会让企业管理走向随意化和人治化，其结果就会越发不公平、不近情理，让少数人得利、多数人受害。事实上，人性化管理是指在严格的制度管理中，融入“人性”和“柔性”的一面，以制度约束人，以真情感化人，既引导员工的正确工作方向，又能发挥员工的积极性和创造性，让企业保持旺盛的生命力和活力。

规范规则，在员工心中架起一杆秤·····	002
健全组织形式，明确员工职、责、权·····	006
完善用人制度，确保人心稳固·····	008
规范薪酬制度，利益有保障员工才尽心·····	011
做好绩效考评，用统一标准向员工说话·····	016
引入竞争机制，激发员工竞争心理·····	021

确保执行，别让员工对制度心不在焉..... 025

法不责众只会让员工产生侥幸心理..... 029

Part 02

愿景形成，众志成城

——建立共同目标，让人心拧成一股绳

愿景是企业战略与文化的结晶，是崇高的公司之魂。如果把企业视为一个生命体，就好像人与希望，人生若没有了希望，生命就失去了方向。当企业把个人愿景放大，成为企业全员共享的愿景，企业就有了灵魂。正是这一灵魂在无形中迸发出鼓舞人心的感召力量，激励着企业员工的无限梦想。

领导者的眼界，决定团队的境界..... 034

构建团队文化，缔造心灵共振..... 037

为团队注入信念，引发员工激情澎湃..... 041

确定团队目标，让员工心中有个方向..... 044

建立共同愿景，引导员工同心竭力..... 048

绩效紧随战略，促进员工持续追求进步..... 052

将长期目标具体细化，给予员工清晰指引..... 056

Part
03

自我管理，以身为旗

——担当精神领袖，下属心悦诚服

“以力服人者，非心服也，力不赡也；以德服人者，心悦诚服也。”基于权力之外的人格感染力，是能让下属敬佩、热爱和信服的一种感召力，它既是领导者的隐形素养，又是其为官立业受用终身的宝贵财富。领导者要得到下属发自内心的理解、尊重和服从，除了靠良好的个人素养，更应用自己的切身行动服人、正人、赢得下属的心。领导者要求别人做到的，自己首先必须做到，要他人不做的，自己率先就不要做，要以实际行动去影响人、激励人。

以身正人，员工才会真心服你·····	060
滥用权力，只会引起员工抗逆·····	063
提升自身能力，用实力折服下属·····	066
身先士卒，在员工心中树个榜样·····	068
领导善想敢做，员工心中就有气魄·····	071
严格要求自我，必要时惩己纳人心·····	074
说到就要做到，勿因失信失人心·····	078
把一碗水端平，别让员工愤愤不平·····	081

Part
04

完美激励，点燃激情

——带队伍，就是不断激励人心的过程

“激励”一词的拉丁文的词根“cor”其字面含义是“心”。“勇气”一词也同样。有勇气就意味着有心。激励——提供或给予勇气，从字面意义上理解就是给别人心。领导者懂得激励人心，才能使团队成员团结一处彼此帮助。当领导者要求大家具有某些价值观或是达到组织的目标时，他们需要激励、鼓舞员工依靠自己的能力全力以赴。

高效激励，才能调动员工积极性.....	086
激励方式要动人心弦才会有效.....	089
赞美是不花钱又暖心的奖励.....	092
想让赞美有效，这几点必须注意.....	095
加强紧迫感，杜绝员工散漫心态.....	098
施加危机感，激发团队生命活力.....	102
不当激励，点燃员工不良心理.....	106
激励陷入误区，最伤团队士气.....	112

Part
05

恰当批评，以理服人

——批评别伤士气，务必避免虐心

只有激励，没有批评，就犹如周边尽是鲜花，没有绿叶，会感觉太过于扎眼，时间久了就会让人困乏；就犹如耳边尽是掌声，没有安静，会感觉过于嘈杂，持续不止会让人崩溃；就犹如天空总是碧蓝，没有细雨绵绵，会感觉过于干燥，长此以往就会颗粒无收。做一个好的领导，在懂得激励、善于表扬的同时，还要懂得批评，要善于批评。

赏罚结合，才能有效管理人心·····	116
求全责备，是在抹杀员工工作活力·····	119
指责恰到好处，才能避免情绪反弹·····	122
先褒后贬，给员工一个心理缓冲·····	126
领导者必须善用的九类批评法·····	128
领导者必须杜绝的批评十二戒·····	132
给予改过机会，员工知恩必报·····	136

Part
06

无缝沟通，顺畅衔接

——“沟”而不“通”，心中隔阂顿生

所谓沟通，是人与人之间的思想和信息的交换，是将信息由一个人传达给另一个人，逐渐广泛传播的过程。著名组织管理学家巴纳德认为“沟通是把一个组织中的成员联系在

一起，以实现共同目标的手段”。没有沟通，就没有管理。沟通不良，团队就没有凝聚力，沟通管理是企业组织的生命线。

乐于倾听，允许员工流露心声·····	140
善于倾听，才能产生心灵共鸣·····	143
心灵管理的关键在于意见的沟通·····	147
架设沟通桥梁，善用谈话技巧·····	150
促进信息交流，清除沟通障碍·····	153
了解员工抱怨，化解心中疙瘩·····	157
对员工开诚布公，赢取对方信任·····	160

Part 07

识人知人，善用善任

——以人心为本，用活人才能带活团队

对于管理者来说，企业的用人之道在于知人善任、用人之长。所谓知人善任就是了解和掌握员工特点，并将其合理安排到相应岗位上，达到人尽其才的目的；所谓用人之长就是在工作中要尽量发挥员工的工作特长。能知人善任，了解每个人的优缺点并依据个人的特质安排在合适的位置上，给其充分展示自己的空间，让其自主的做事情，你会发现他们做出的成绩常常好的会让你吃惊。

员工皆有长短，管理者应知人善用·····	164
四法则帮你一眼看透员工本质·····	168
员工的性格体现出他的职业前景·····	170

了解用人规则，激发员工干劲·····	175
摸透员工品质，明确不可重用之人·····	180
用人需要疑，疑人也要用·····	183
合理搭配，发挥人才最大效用·····	187
用人要用其所长，容其之短·····	190
征服“刺儿头”，他就能发挥大作用·····	193

Part 08

重磅出击，震慑人心

——惩前毖后，果断清除团队中的“烂桃子”

很多职场的顽劣份子对管理者都有一种试探心理和抵触心理，不会悦纳，对其吩咐的事情也有敷衍倾向。很显然，这会影响工作的顺利实施和有序进行。就管理而言，团队利益绝不允许任何人以任何形式肆意危害，管理者应牢记，团队利益无小事，必要时大可施以严惩手段，惩前毖后，达到震慑人心的效果，杜绝此类现象再次发生。

管理要讲人性，但更要讲原则·····	198
软硬兼施，宽严得体更令部属崇敬·····	201
罚赏不避亲仇，确保威信不失·····	204
必要时杀鸡儆猴，以儆效尤·····	207
恩威并行，驯服狂傲下属·····	210
对待害群之马，不必留有情面·····	212
炒人虽不好，该用之时也得用·····	216

“君子以仁存心，以礼存心。仁者爱人，有礼者敬人。爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”管理者对员工表示“仁”，是一种将心比心、推己及人的共情精神，也是一种管理赋能的力量。这必将得到员工对等甚至超额的回报。此管理措施，有助于增加管理中的“人情味”，让员工更有归属感，在工作中更加忠实于企业。

留住人才的根本，是归属感.....	220
用情感、事业、待遇锁住人心.....	223
及时化解下属的不满情绪.....	228
谨防团队与个体之间矛盾激化.....	231
从细微之处入手进行感情投资.....	234
与员工发展8小时之外的友谊.....	237
允许你的员工“吃回头草”.....	240

Part 01

制度第一，人管第二

——只有铁的纪律，才能约束散漫的心

人性化管理，并不等于任性化管理。对于现代企业，规章制度是企业立足的根基。如果企业缺乏制度管理，就会让企业管理走向随意化和人治化，其结果就会越发不公平、不近情理，让少数人得利、多数人受害。事实上，人性化管理是指在严格的制度管理中，融入“人性”和“柔性”的一面，以制度约束人，以真情感化人，既引导员工的正确工作方向，又能发挥员工的积极性和创造性，让企业保持旺盛的生命力和活力。

规范规则，在员工心中架起一杆秤

中国有句老话说“没有规矩不能成方圆”，著名管理咨询家刘光起先生也说：“管理就是管出道理，道理就是规范规则。”这“管理中的规范规则”，不外乎就是管理中的各项规章制度。一个团队，有了规范的制度程序，才能保证执行的高效、到位。一套好的规章制度，甚至强于几名管理人员。所以说，管理工作最重要的不是直接去管人，而是制定让人各尽其职的制度。

说得直白一点，管理者与下属毕竟存在着一种无形的对立关系，你单在嘴上说服管理，部分人便会对此置若罔闻。但你把规矩定下来，你把规矩摆在那里，你告诉他们什么是规矩，破坏了规矩又该怎么处理，这样，他们的心里便有了谱，知道底线在哪里。然后，你只要按规矩办事，就不会有人觉得你滥用权力、厚此薄彼，你的管理行为会更有说服力，管理也会变得更加容易。

退一步说，即便你定下的这个规矩还不够成熟，但也比没有规矩要好得多。一个团队若是没有规矩，团队成员心中便少了一杆秤。是的，他们知道你是他们的上司，但并不知道什么是你所允许的、什么是你所不允许的。今天张三犯了这样一个错，你没有察觉，你没有纠正，别人看在眼里；明天李四犯了同样的错误，你发现了，你去批评，大家就迷茫了——

这是怎么个情况？张三是领导家亲戚？李四跟领导有仇？猜测各异，众口不一，你并没有弄清是怎么个状况，但你的威严很可能已经就此扫地了。但如果你把规矩摆在那里，无论是张三李四、还是王五赵六，哪个敢轻易以身试法？就算你没有发觉，张三躲过了，那别人也是替他暗自庆幸，李四被抓了个现行，那大家也会替他叫晦气，无关乎你行事的公平性。

当然，规章制度的重要性比这可要大得多，我们做管理者的拿着制度对下属说话，永远比依靠个人权力发号施令底气要硬、力度要大，也更具效率性。有这样一件事就足以说明制度的重要性，我们不妨一起去看一下。

18 世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为他们的领地。但是，怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的，假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国装多少人上船，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，不同的是船主们得到了制度的约束，于是，所有的问题解决了，这不就是制度的力量？在现代管理中，制度的重要性更是不言而喻。我们做管理者的都知道，如今的竞争在

很大程度上就是人才的竞争，而人复杂多样的价值取向和行为特质，就要求我们必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使整个团队达成目的的一致性，最终实现团队的共同利益。因为人的本性就是懒惰自私的，这一点毋庸置疑，你不用制度约束他，他就不给你完活，所以，不管你只是一个小企业的领导，还是大企业的舵手，都不能忽视制度的重要性。而且，我们不能只是心里有这么一个概念，随便拿出那么一个方案，这不够，这达不到我们想要的效果。你如果不是只为了摆摆样子，吓吓你的下属，你如果真希望自己的制度能够推动团队的发展，那么在以下几个方面，你都要有所关注：

一、制度的可行性

制度是用来规范团队成员的标准，它必须符合团队的实际情况并能够解决团队存在的一些问题。所以我们在制定制度的过程中，一定要对团队有个准确的评估，你得多查查、多看看，对现实需求进行深入的调查分析，对需要解决的问题按轻重缓急做出科学合理的划分，采取先重要后主要再次要的处理方式。同时，在制度的制定过程中，你必须与团队主要成员做好充分沟通，明确制度的适用范围和目的，预设制度执行过程中可能出现的问题以及应对措施。否则，就是你的文采再好，那也不过是冠冕堂皇的条文，与现实情形背道而驰，无异于一纸空文。

二、制度的文件化

你不能当着下属的面做一次口头传达，就觉得那是团队制度了，更不能朝令夕改。严肃的制度必须以文件的形式予以明确，并确保制度的稳定性。你别小瞧这文件化的重要性，你要知道，在法律上，口头承诺永远没有契约具备法律效应。是的，你的团队制度或许涉及不到这么严重的问题，但意义上其实大同小异。你把它做成文件，把它放在每个下属每天都

能看到的地方，那就形成了一种威慑性，它会每天提醒大家注意自己的行为，这样，效果就出来了。如果你不这样做，你只发布个口头命令，那别人记不记得住暂且两说，日子久了，大家头脑中的概念肯定会模糊，那么制度的威慑性也就模糊了。

三、制度的执行性

有了制度而无法贯彻执行，那便与没有无异。在制度的执行过程中，你要让手下的人知道，制度不仅仅是规范他们的行为，同时也是为了保障他们的利益和安全，是为了营造良好的团队氛围，以确保大家都能得到更好的发展、都能得到公平的对待，这样，你的下属才能认可制度，而不是抵触。同时，作为制度的制定者，你不能搞特权主义，不能觉得自己高高在上而不受任何约束，你应该给下属一种“天子犯法与庶民同罪”的印象，这是很重要的一点，你能做得到，制度才会发挥更大的效用，团队的管理才能真正地提高。

最后一点非常重要，但其实也很容易做到，即，你所制定的制度必须符合国家的法律法规，不能凌驾于国家的法规之上。这一点若是出了问题，那你可真要面临大问题了。

另外还要提醒各位朋友，你手中的规章制度应该是与时俱进、适应时代变化的，这样才能发挥好管人的作用。也就是说，我们作为管理者，必须时刻注意本团队的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正，不断改革，这一点很重要。可以说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，只有活的规则才有意义。

健全组织形式，明确员工职、责、权

组织形式是公司赖以存在的骨架，是命令得以传布的渠道，组织形式不健全，管理者就无法使其指挥发生功效。

一个人受其能力所限，所能指挥的人员必定有一定的限度，直接管理4至6人为宜。

日本著名管理专家山本成二就提出，主管的要素有三：人为；目标的贯彻；各自的自发行动。

所谓“人为”，意思是指附加于人的行动，“为了有效地发挥组织的力量，必须适当地限制部下的自由意志”。

管理者必须明白，领导力就是建立在这种冷酷的事实之上，而且必须了解到，意志的自由不愿意受到限制，此乃人类的本能，所以应该尽可能减少这种限制，进而减少这种限制对部下产生的心理上的刺激。

因此，管理者应该多运用积极的刺激，而不能用消极的刺激。甚至要使人类生理上动物本能的部分也能均衡地运作，以使部下不至于产生意志的自由受到限制的不愉快的感觉。

这一点，可以说是管理者领导成功与否的关键所在。

以平常人而论，如果桌上摆三四部电话，尚可以应付得来，如果超过了六部电话，连哪一个在响大概都分不清楚。