

金师起点·超级讲师精品书系

从心 管理

掌控用人技巧
透视心理密码

宋联可◎著
从心管理第一导师力作

知人要知心，如何洞悉人心？

管理要管魂，如何激发团队的激情潜力？

领袖要领悟，如何突破自我的心理困局？



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

金师起点·超级讲师精品书系



从心 管理

掌控用人技巧 透视心理密码

从心管理第一导师力作
宋联可◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从心管理 / 宋联可著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 3

(金师起点·超级讲师精品书系)

ISBN 978-7-5047-5099-0

I. ①从… II. ①宋… III. ①管理心理学—通俗读物 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 007858 号

策划编辑 刘天一

责任印制 何崇杭

责任编辑 张冬梅 宋宪玲

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5099-0/C·0176

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2014 年 3 月第 1 版

印 张 13.5 印 次 2014 年 3 月第 1 次印刷

字 数 169 千字 定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

序 言

培训是为了帮助企业解决问题，所以上课前，我常常会给管理人员：“你们在管理下属时最困惑的问题是什么？”在后面的课程中，我会与学员们一起来寻求解决这些问题的方案。

时间长了，我发现学员的问题惊人的相似，将主要的一些问题进行归纳总结，可找出最有代表性的七个问题：

- (1) 总是“管”不好人。
- (2) “好”方法不一定总有效。
- (3) 下属会演戏，搞不清真实想法。
- (4) 内部矛盾消耗太多精力。
- (5) 与下属沟通存在问题。
- (6) 激励下属说着容易做着难。
- (7) 我都管不好自己，更不要期望员工自己管自己。

管理的核心是管人，企业的问题归根结底都是人的问题。如果把人的问题解决好了，企业也就顺了。可怎么才能管好人呢？这确实是个庞大的课题，不管从哪个角度来解答都是单薄的。

我一直对如何用人问题有着浓厚兴趣，在攻读硕士时从个人层面探讨用人技巧，攻读博士时从企业层面研究用人方法，在美国访问时从心理学层面总结用人艺术，在多年管理工作中实践用人之道。我对这个问题思考得越多，一个理念在我心中就越确立，那就

是——管理的最高境界是从心管理！

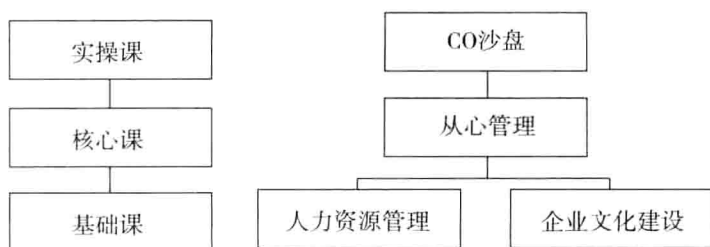
从心管理，是通过研究管理者与被管理者的心理活动规律，因人而异、因时而异、因境而异地采用管理方法与技巧，完成任务达成目标，并让被管理者有良好的心理感受。从心管理研究的重点是基于组织中的心理特征及其规律的管理方法与技巧。因而，从心管理研究人员与实践者的任务是通过分析组织中的个体心理、群体心理、组织心理，寻找、选择、采用适人、适时、适境的管理方法与技巧。

从心理学角度研究管理，是从 19 世纪末 20 世纪初开始的。1959 年美国心理学家 M. Haire 提出把工业心理学划分为人事心理学、人类工程学和工业社会心理学，他的观点得到学术界的公认。工业社会心理学就是现在的管理心理学，管理心理学是从心管理的重要基础。从心管理是在管理学和心理学发展到一定阶段后形成的一门边缘课程，它的产生固然离不开实际管理工作的需要和实际管理工作经验的滋养，但它的直接来源，却是管理学、心理学、人力资源管理学、企业文化学等领域的相关研究成果，它们是从心管理形成的最为必要和基本的理论准备。

从心理学角度研究管理在我国一直是一个空白点，新中国成立以前很少有人研究，新中国成立后，研究曾一度中断，直到 20 世纪 70 年代末 80 年代初，才重新起步。1978—1980 年，一些理论工作者和实际工作者对行为科学做了大量介绍和评论，成立了行为科学研究组织，开展中国式行为科学和管理心理学的探讨。之后，我国企业界、学术界和社会各界，更加广泛地开展了对行为科学与管理心理学的研究活动，并尝试把有关理论应用于企业管理的实践，有力地促进了现代管理水平的提高。20 世纪 80 年代以后，我国许多高校成立了管理系和有关的研究组织，开设了“行为科学”“管理心

理学”等课程。21 世纪初，我一直潜心研究这一课题，研发了一系列“从心管理”课程，并到企业、高校、政府讲学，不仅是想向企业界和学术界推广从心管理这一先进的管理理念，更是开发了相关的管理工具希望帮助管理者改进管理方式与方法。

“从心管理”主要从个人层面探讨这一问题，但要在企业实现从心管理，还需要两大管理系统支持：软系统——企业文化建设；硬系统——人力资源管理。因此，我的“企业文化建设”课程与“人力资源管理”课程是“从心管理”课程的两大基础课。为了让学员深刻领悟、实践操作，我与我的团队还开发了“CO 沙盘”演练课程，让学员将所学直接应用到课程现场。经过十多年的研发与实践，我与我的团队建立了如下课程与研究体系：



在从心管理这个大课题前，我们所做的还远远不够。作为一名老师，研究与传播对管理者有价值的理论与方法是我的责任，同时也是我的快乐。希望在不久的将来，在“从心管理”领域看到更多的同行者。

宋联可

2013 年 12 月

目 录

第一章 用人最高艺术——从心管理	1
第一节 管理的核心是管人	1
第二节 管人的艺术是管心	8
第三节 心态决定职业生涯	18
第四节 团队发展五个阶段	28
第五节 测试：我的团队处于哪个时期	33
第二章 从心管理成立期的团队	34
第一节 五行性格轻松识人	34
第二节 语言方式洞察内心	42
第三节 非语言方式判真假	56
第四节 从心定位团队角色	71
第五节 测试：我们的性格各属于哪类	77
第三章 从心管理动荡期的团队	83
第一节 不喜欢是团队阻力	83
第二节 办公室政治惹的祸	87
第三节 从心化解矛盾冲突	92
第四节 提倡团队合作精神	99
第五节 测试：我解决问题的能力如何	108

第四章 从心管理稳定期的团队	113
第一节 群体思维的利与弊	113
第二节 利用从众与反从众	115
第三节 从心沟通说服下属	118
第四节 加强执行管控力度	131
第五节 测试：5D 人力资源测试	138
第五章 从心管理高效期的团队	143
第一节 喜欢建立合作基础	143
第二节 打造白金人际关系	147
第三节 从心激励我的下属	153
第四节 好团队的七项标准	160
第五节 测试：5D 企业文化模型测试	164
第六章 从心管理转变期的团队	171
第一节 控制情绪适应变革	171
第二节 养心养生改变人生	179
第三节 从心开启自我管理	188
第四节 惯性与创新的互补	191
第五节 测试：我的心态与身体健康吗	203

第一章 用人最高艺术——从心管理

管理的核心是管人，在管人的过程中，往往会遇到这样的问题：总是“管”不好人；“好”方法不一定总有效；下属会演戏，搞不清真实想法；内部矛盾消耗太多精力；与下属沟通存在问题；激励下属说着容易做着难；我都管不好自己，更不要期望员工自己管自己……

为什么会这样呢？试问管理者，你是否让合适的人做合适的事，是否人尽其才了？管理的问题，在于对人的管理，管人的艺术在于从心管理，一个人的成功，要倾听来自他内心的声音。

用人的最高艺术就是从心管理，如何激励他人自愿地在组织中做出卓越的成就？如何通过实际行动，把理念化为行动，把愿景化为现实，把障碍化为革新，把分裂化为团结，把风险化为奖赏？

管理者需要创造一种氛围，让人们在此氛围中抓住极富挑战性的机会，取得非凡的成功。

第一节 管理的核心是管人

在团队管理中，要想成为卓越的管理者，要想使员工追随你，那么你必须掌握投资于人并鼓舞他们的能力。管理的核心在于如何把人管好。

为了实现管理者能力的突破，必须建立一个富有生产力的团队；你还必须帮助员工提升自我技能，进而使他们成长为新一代管理者。

1. 优秀的管理从提升战斗力开始

在培训中我经常会遇到下述这些情况：管理者所在部门的工作绩效良好，有时甚至会超出一般水平，但很少能达到优秀。

管理者每周工作五六十个小时，甚至更多，却始终感到力不从心。还有些管理者抱怨下属不够积极，不主动承担任务，对问题缺乏预见性，只是在被动地做出反应。下属对某项工作采取积极的态度，多半因为这符合他们的个人兴趣，而与部门的需要无关。因此，当管理者想让他们去承担其他的工作时，他们根本不听从指挥。

员工不愿意为整个部门的利益承担责任。他们只看重自己的小圈子，很少能从更大的范围或是整个部门的角度去考虑问题。

.....

这样的团队是不是让你觉得疲于奔命，感到无精打采？为什么你所带的团队会这样呢？其实，不是你不努力，也不是你的下属能力不行，而是你的管理出了问题。

2. 建立高效的管理机制

据说，第二次世界大战时，德国军队将士兵分成四类：聪明又懒惰的可做军官，聪明又勤快的可任参谋；愚蠢又懒惰的可当士兵，愚蠢又勤快的赶紧滚蛋。

虽然这个说法有失偏颇，却道出一个高效团队的管理思路和用人原则。而一个团队中有可能存在这四种人，由于团队是由人组成

的，所以带好一个团队必须研究和解决的问题是：如何把团队中的每一个人的潜能激发和培养起来，从而把员工变成对企业有价值的“人才”。

北宋名臣司马光的“大匠无弃材、尺寸各有施”与清嘉靖名将杨玉春的“用人所长，天下无不用之人；用人所短，天下无可用人”有异曲同工之妙。

杨遇春用聋子当侍卫；用哑巴当情报员；用瘸子当炮兵。这体现出的用人理念给带团队的管理者如何用人提供了思路，也就是因材施教、用人所长。事实上，高效的管理机制也就是人尽其用。

所以，管理者最重要的职责是培养团队所需要的人才。那么应该怎样培养人才，打造高效团队呢？

要打造一个高效的团队，要遵循以下几个高效管理的原则。

（1）注重成果

管理重在追求或取得成果。检验管理是否有效的一个原则是：是否达到了目标，是否完成了任务。当然，这个原则并不是在所有情况下都适用，管理者应该把精力和注意力放在“行得通”的事情上，而不是一刀切。

管理要不断创新才会更有效。根据团队发展特点，不断寻求适合团队的管理方式，把管理细化，通过有效的管理集中全体员工的聪明才智，调动一切可以调动的积极因素和力量，这是企业发展壮大的源泉。

（2）利用优点

它指的是利用现有的优点，而不是那些需要重新建立和开发的优点。但在实际工作中，不少管理者总是致力于与此相反的方面，

也就是开发新的优点，而不是发挥现有的优点。如果这样，即使管理方法很有技巧，看上去也很科学，但造成的管理失误却是无法弥补的。

（3）专注要点

专注要点的关键在于专注少数真正重要的东西。许多管理者热衷于寻找所谓的“秘方”，事实上这是一种冒险的行为。如果真的有什么“秘方”，那专注要点应该是最重要的。具备专注要点的能力和技巧，是管理效率高的典型表现。

（4）相互信任

如何在自己的部门或组织内部创造和谐、完美的工作氛围呢？有的管理者一板一眼地按照教科书上说的去做，效果却不尽如人意。其实，只要管理者能够赢得周围其他人的信任，那么你所管理的部门或组织的工作气氛就会是和谐的。

（5）正面思维

正面思维的关键在于运用正确的或创造性的方式思考。正面思维的原则能让管理者把注意力放在机会上。其实，发现和抓住机会要比解决问题更重要，但这并不是说管理者可以忽视存在的问题。有效率的管理者能够清楚地看到问题和困难，并不加以回避，而是先去寻找可能的办法和机会。

（6）把握整体

管理者之所以成为管理者，是因为他们能眼观全局，着眼于整体，把整体发展视为己任。管理者应该了解自己的任务，不应从自己的职位出发，而应着眼于如何运用源于职位的知识、能力和经验来为整体效力。

总之，高效管理是企业追求的目标。企业通过分层管理，把管

理融入日常工作之中，对企业实施全方位管理。高效的管理，能达到一呼百应、令行禁止的效果，使企业成为一个坚强有力的整体。

3. 让合适的人做合适的事

让合适的人做合适的事，说起来简单，做起来并不是一件容易的事情。首先，管理者要对每一个职位的工作内容有所了解，这样才能够知道需要什么样的人加入。其次，管理者还需要对每一个成员的能力有所了解。既要知道他们的优势所在，又要了解他们的劣势缺陷。只有这样，才能把他们安排到合适的职位，充分发挥他们的优势，避免他们的劣势。

有的管理者在选择成员的时候，唯一的标准就是能力，认为只要能力高，就能给团队带来战斗力。殊不知，如果能力不能和职位匹配，即使是天才，也难以发挥他原有的战斗力。

马云曾经回顾说，阿里巴巴在发展过程中犯过许多错误，其中就有请来“能人”，却无法给他们安排合适职位的错误。一些来自世界500强大企业的管理人员也曾加盟阿里巴巴，结果却因为“水土不服”，无法给阿里巴巴带来预期的效果。

马云为此感慨道：“就好比把飞机的引擎装在了拖拉机上，最终还是飞不起来一样，我们在初期确实犯了这样的错。那些职业经理人管理水平确实很高，但是不合适。”

团队工作是个协作的过程，不同的职位，会有不同的能力要求。一味地追求高能力人才，结果却给他们提供了无法发挥其最佳能力的职位，这对团队是资源的浪费，对个人则是生命的浪费。

一些企业为了证明自己公司的实力，不管需不需要，大量从社

会招聘高学历的研究生、博士生。结果当这些人到了公司后，却没有合适的工作可干。要么相关的职位已被别人占满，要么公司根本不需要这样高学历的人才。结果这些高学历的人才进入公司后立即被“束之高阁”，虽然拿着高工资，却没有可以施展自己才华的舞台。

虽然说公司花钱买到了“面子”，但这个面子是难以持久的。因为每个人都要考虑自己的职业生涯发展，如果没有施展能力的舞台，那么越是有能力的人越会选择跳槽——他们不怕赚不到钱，他们害怕体现不出自己的价值。

有很多成功的企业家，他们既没有技术背景，也没有营销背景，但他们却可以缔造出一个伟大的企业，原因就在于他们懂得如何打造团队，如何让合适的人做合适的事。

美国第一代钢铁大王安德鲁·卡内基之所以成功，除了他有可贵的创造精神外，还有一点非常关键，就是他善于识人和用人。卡内基说过：“我不懂得钢铁，但我懂得制造钢铁的人的特性和思想，我知道怎样去为一项工作选择适当的人才。”

卡内基进一步解释人才的重要性：“即使将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的技术人员和组织人员，4年之后，我将仍然是‘钢铁大王’。”卡内基之所以如此自信，就是因为他能有效地发挥人才的价值，让合适的人做合适的事。

卡内基虽被称为“钢铁大王”，但他却是一个对冶金技术一窍不通的门外汉，他的成功完全是因为他卓越的识人用人才能——总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。比如世界

上出色的炼钢工程专家之一比利·琼斯，就终日在位于匹兹堡的卡内基钢铁公司埋头苦干。

企业所需的人才有时就像企业生产产品所需的材料一样，必须十分合适，如果所选人才不合适，就无法满足企业的需要。企业运用人才主要看其能力与职位要求是否契合，小材大用，大材小用，都不是理想的用人准则，唯有适才专用，才能使人的才能发挥到极致。

如果团队成员的能力达不到他所在的职位要求，是不是就要把他“开除队伍”？一般来说，另换新人是最简单的方式，但也是最不可取的方式。因为人是团队领导选择的，并且在选择的时候已经对此人的能力进行了考察，如果进了团队之后再去评价此人的能力不行，那么真正的问题不是出在成员的身上，而是团队领导在择人经验上不够成熟。

再者，另换新人的方式，不但会浪费时间，耽误团队工作的进程，还会打击其他团队成员的工作热情，使他们认为自己就是团队的一个工具，用得着的时候对他们好言相加，用不着了就一脚把他们踢开。这种情绪一旦在团队里面蔓延，危害性可想而知。当所有的团队成员对团队没有“家”的认同感的时候，团队的战斗力也就不存在了。

解决这个问题，不妨采用“适才适所主义”的方法。具体来说就是不要开除他们，而是采取团队内部职位调换的方式，通过合理调换，尽量使每个成员都能做好他所在职位的工作。这样做的好处，一是节约了重新换人的时间和成本，二是让大家对团队产生认同感，让他们意识到自己是这个团队的一员，不会被轻易

抛弃。如此一来，大家的工作积极性就会大大提高，团队战斗力也就会变得更强。

孙子兵法有言：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”意思是说，优秀的将帅善于捕捉时机，选择合适的人才，形成有利的形势。这是值得团队领导学习的地方。

第二节 管人的艺术是管心

管理先是要选对人，接下来就是做对事，这说起来很简单，但做起来并不简单。原因在于人的复杂性——不同的人，想法不同。只有统一思想，上下同欲，才能把人管好，把企业做大、做强。

管理者只有把握好人心的方向。心向一个方向想，劲往一个方向使，事业何愁不成？

1. 既要统一目标，还要统一路线

如果你郑重其事地告诉一个团队领导，团队的目标一定要统一，估计他会对你不屑一顾。这么浅显的道理，恐怕没人不知道。可是，知道归知道，能不能做到，却是另外一回事。

团队要想建立一个共同的目标，是比较容易的。既然大家走到了一起，自然是为了共同的目的而来。问题就在于，共同的目标建立后，大家却不一定能够统一“路线”。虽然条条道路通罗马，但是罗马只有一个，道路却有很多条。大家能不能选择同一条通往“罗马”的路径，还是个未知数。

路线是什么？具体到工作里面，路线就是工作方法，就是工作

的方案选择。一般来说，要想完成一个项目，会有很多方案可以选择。由于每个成员的工作经验和视野不同，他们在共同的目标下，所选择的有效方案就不一定相同。

有很多创业团队在成立之初，无比团结，战斗力特别强。可是一旦企业做大了，他们就会产生分歧，严重的甚至会导致团队的破裂。那么，是什么导致了这种现象的发生？

对于大多数团队来说，目标是不会轻易改变的，但随着工作的进展，他们选择达到目标的路径却会有所改变。也就是说，他们选择达成目标的路线有了分歧。这种现象表现在企业的高层团队里面，往往就是战略的分歧。虽然大家都想把企业做大，目标仍然是统一的，但当发展战略发生了分歧的时候，这个统一的目标实际上是很难实现的。

曾经一度引起人们猜测不已的“柳倪之争”，柳传志和倪光南在一开始显然并没有目标的分歧，他们的目标是统一的，就是都希望把联想做大、做强。

导致他们分歧直至最后决裂的，是他们在路线选择上的不同。倪光南希望联想走“技工贸”的道路，而柳传志则希望联想走“贸工技”的道路。正是这种在路线选择上的差异，才导致了最后两个人之间的权力斗争。

一般来说，当一个团队的内部成员之间出现了路线分歧的时候，必将以一方妥协或出局为结果。

“万通六兄弟”分手后，潘石屹谈起他当初和冯仑分手的原因时说：“我们的分离不是在经济利益上有争执，主要是在思想上。我是一个保守派，冯仑是一个改革派，他想在各行各业发展，想在全国