



心动力

企业团队制胜的人心密码

季滕岷◎著



一个企业，如果不能做到“人心齐”，就会失去立足的根本；
一个团队，如果不能做到“人心齐”，只能是一盘散沙，难有作为。
管“心”是管理的最高境界，人的一切行为都是受心灵的控制的，
抓住了“人心”便统一了人们的行为，团队便有了凝聚力。



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



心动力

企业团队制胜的人心密码

季滕嵘◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

心动力：企业团队制胜的人心密码 / 季滕嵘著. —北京：中国财富出版社，2015. 7

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5660 - 2

I. ①心… II. ①季… III. ①企业管理 - 组织管理学 - 研究
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 079676 号

策划编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远

责任编辑 姜莉君

责任校对 饶莉莉

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 - 5660 - 2/G · 0620

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 13 印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 161 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

推荐序

我一直在思考：在当下社会，解决什么问题可以让更多人生活得更好？从小圣贤书教化我们：水能载舟，亦能覆舟；民为贵，君为轻……今天的商业竞争社会是人类的进步还是人类用所谓的创造发明来毁灭自然规律？

今天，在社会中有一群人选择了一个职业——老板，无可厚非，老板在中国三十多年的改革开放中起到了谁也无法否认的推动力——就业、税收……但历史的车轮到了今天，无数的中小企业老板已经走到生死存亡的关头。是进还是退？是搏还是收……过去是皓月当空的年代，今天却是群星灿烂，靠老板一个人推动公司发展的时代已经过去，需要老板和一伙人共同经营公司的时代已经到来，这正如古人所云：“上下同欲者胜”。

老板如何同员工成为事业共同体呢？除了分配机制，更重要的前提是，员工必须是具备共同体条件的人。古往今来，无数人永远学习前人的结论，却忽略结论成立的前提。无数员工想要获得发展甚至成为股东，却永远忽略了它成立的前提。

本书作者季老师是我的朋友，他从责任、成果、孝顺、感恩等多个角度阐述了一个员工成为事业共同体的前提，既给老板选人提供了依据，又给想要发展的员工指明了方向。

本书是季老师用心之作，读的次数越多，感受和领悟就越深，收获也就越大。

今智塔科技集团董事长 王 冲

2015 年 3 月 2 日凌晨

前言

在你的企业或者团队中，有没有存在下列情况：

你给员工的工资不低，但你团队内的成员看起来却总是萎靡不振；

你有着足够的能力，但你的下属就是不服从你的管理；

你做得都很努力，也很多，但员工就是不领情；

明明是你看好的人，业绩却总是一般般；

你不断地加薪，却始终没有留住想留的人才……

很多管理者开始深有体会地点头：对对对，我的企业（团队）里就存在这样的问题。有很多管理者说：“我觉得我做得已经够多、够努力了，我都感觉快累死了，为什么员工们还是不领情？”

那是因为你还把你的管理停留在“管事”的阶段。是，在企业内你为自己的团队做了很多事，甚至你还觉得自己永远有管不完的事，但是，你并没有取得满意的管理效果。这就是管理者只懂得“管事”的结果。习惯于“管事”，不信任下属，事必躬亲，不懂得授权，就算你再累，你的员工都不会领情。如何才能解决这种情况？

与其“管事”，不如“管人”。毕竟企业内的事务层出不穷，纵然你有三头六臂，也难以应付过来。所以，你要学会“管人”——授权给几

个重要的下属，让他们替你分忧，给他们发挥自己能力的空间。

那么，问题又来了，怎样管理好这些重要下属呢？如何才能充分调动他们和员工们的积极性呢？很显然，如果仅仅靠“管人”，肯定难以奏效。此时，管理者必须要学会“管心”。懂得“管心”是管理的最高境界。

为什么说懂得“管心”是管理的最高境界？因为人的一切行为都是受心灵控制的，抓住了“人心”便统一了人们的行为，团队便有了凝聚力。伟大的思想家孟子在两千多年前就说过“得人心者得天下”，足可见会“管心”的领导才是最高明的领导。

世界上优秀的管理者都是通过“管心”来达到“管人”的目的的。所谓“管心”，就是管理者秉着“以人为本”的管理理念，通过非权力影响力，通过人性化管理来赢得员工的心。比如，通过自身的人格魅力、以身作则的品质来影响员工；通过感情投资，让员工感受到被重视、被尊重；通过对员工表达谢意、支持，来赢得员工的忠心和感恩之心……使员工感受到企业的信任和尊重，从而使他们认同企业，并自觉发挥自己的才智，达到“上下同欲”的“大和”目的。

古代兵家一直强调“攻城为下，攻心为上”，企业要想获得长久发展，就必须要在赢得“人心”上下工夫。无数事实也证明，优秀的管理者无一不是“管心”高手。所以，如果你想成为优秀的管理者，如果你想把自己的企业或者团队打造成所向无敌的“虎狼之师”，那么，从现在开始，学习做一个“管心”高手吧。

作者

2015年3月



第一章 启动心的力量	1
第一节 领导由人开始	3
第二节 卓越源于信仰	9
第三节 心动力——动起人心的哲学	16
第二章 团队成长需要八颗心	23
第一节 爱心——心心相连，永结同心	25
第二节 信心——积极的态度让胜利充满阳光	30
第三节 孝心——谁是最可信赖的人	36
第四节 感恩心——获得人心的关键	42
第五节 责任心——“负责”和“指责”的区别	50
第六节 包容心——宽可容人，厚可载物	56
第七节 慈悲心——施一份宽容，恩泽万丈	60
第八节 敬畏心——让企业理念入口入耳，更要入心入脑	67
第三章 用“心”设计团队运行机制的五大基础	73
第一节 真诚——感人心者莫过于诚	75
第二节 信任——道不同不相为谋	80

第三节 付出——以无声的觉悟，求有声的事业	85
第四节 欣赏——禅者眼中，万物皆美	94
第五节 共赢——协同分享合力升	101
第四章 打造团队智慧 “心动” 哲学	111
第一节 阳光激情——打通任督二脉	113
第二节 正能量——困境即赐予	123
第三节 沟通无极限——用 “心” 交流，求同存异	130
第四节 上下同欲——由 “我” 向 “我们” 转变	136
第五节 思想信念一致——缔造一个洋溢着牺牲奉献精神的 优秀团队	145
第六节 目标明确，任务清晰——抓住代表未来的东西	151
第七节 纪律严明——责任不可稀释	158
第八节 制度人性化——晋升的梯子爬不完	164
第五章 带队伍就是带人心	175
第一节 人需要激励	177
第二节 让团队为荣誉而战	182
第三节 “士” 为知己者 “战”	187
参考文献	197
后 记 团队 “动心”，从胜利走向胜利	198



第一章

启动心的力量





● ● ● 企 业 团 队 制 胜 的 人 心 密 码

第一节 领导由人开始

1. 团队与工作组的区别

打造一支卓越的团队是每个企业都在追求的梦想，在人人都把“合作”挂在嘴边的今天更是如此。世界首富微软首席执行官比尔·盖茨说：“团队合作是企业获得成功的保证。”管理大师彼得·德鲁克说：“企业的成功靠的是团队而不是个人。”美国著名管理学家约翰·马克斯韦尔曾在他的书中这样写道：“世界杯中大部分甚至全部打进的球、好看的球，都是配合的结果，都是团队协作的结果。即使是最有名的球星也需要打配合。”

团队是企业做大做强的保障，那么，要充分发挥团队的力量，我们首先就要明白团队的内涵和特点，尤其是要明白团队与工作组的区别。

工作组作为新型的应运而生的组织形态，是对常规构成的组织形态的破坏性再造应用形式。团队和工作组两者既有区别，也有联系。所以可以根据不同情况选择应用，并且通过一定努力，工作组可以过渡到团队。

团队是现代企业管理中的一个重要概念。虽然很多人常把“团队”挂在嘴边，但是他们并没有真正理解“团队”的含义，甚至很多企业的

管理者对团队的概念也是模糊不清。他们经常觉得“一群人一起干工作，他们之间非常友好”就是“团队”，严格地说，这只能算是一个工作组，而称不上是一个团队。

真正的团队是指由少数有互补技能，愿意为了共同的目的和目标而相互承担责任的人们组成的一个特殊群体。一个团队与一个工作组之间最大的差别就是：在一个团队中，成员所做的贡献和工作是相互依存的、互补的；而在一个工作组中，成员之间的工作在很大程度上是可以替换的、独立的。

另外，团队并不是一群人的机械组合，一个团队有共同的目标，其成员之间的行为相互影响，相互依存，并且能够很好地合作，以追求集体的最大成功。其绩效来源于团队成员个人的贡献，且永远大于团队成员个人贡献的总和。而工作组中成员没有协同工作的要求，其绩效等同于群体成员个人绩效的总和。

最根本的是，团队工作的主旨就是责任和放权。团队工作就是要将责任授予工作成员，以使团队成员在从事自己的工作时，不必时时向团队的管理者汇报。而工作组却不讲求授权，其成员承担的责任也相对较少。

正因为这些区别，团队的动态特性要求你采取不同于领导个人与领导小组的领导行为。而相比之下，工作组成员组合在一起仅仅是因为他们可以更方便地分享和接受信息。

为什么我们要理清团队和工作组的区别呢？因为一旦领导者对所领导对象产生误解，就很有可能会导致下列情况。

①领导者可能将团队建设的努力浪费于工作组建设之上，而实际上

工作组建设并不需要花费这么大精力。

②如果你领导的明明是一个团队，而你却以为自己领导的是一个工作组，从而没有发挥出必要的团队领导力，那么，这个团队的失败几乎是必然的。

③如果你领导的是一个工作组，不要动不动就在工作组成员中发挥你的团队领导力技能，对于工作组成员而言，他们需要的更多的是你一对一的具体指导；不过话说回来，尽管工作组也会需要某些团队技能，但你也不能因为这一点，就忽略自己在领导成员个人中所起到的作用，而这样的错位恰恰是很有可能发生的。

还有一点需要指出的是，并不是所用的组织都适合建立团队。因为打造一支团队并不是简单的事。首先，领导者的作用是举足轻重的。我们经常说，一个团队的成败，领导者要负 70% 的责任，虽然他只有一个人。其次，团队必须要有核心。换句话说，既然让一个领导者肩负重大的责任，就要确保他的核心地位，尊重他的最终裁决权。最后，要有一致对外的态度。对内可以全员参与，大家多商量，但是对外，大家只能有一个态度、一个说法。对外声音不一致的话，只能让外面的人觉得这是一支可笑的团队。

2. 团队管理的四个层级

《道德经》十七章中有云：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。”这段论述，可以演绎成现代企业团队管理的四个层级。

(1) 以“道”统一事业

《易经·系辞》中有云：“举而错之天下之民，谓之事业。”因此，只有把“道”运用在对天下的人都有利的事情上才能叫作事业。所以，这事业本身就具有崇高的目标和足够的号召力，由这个“事业”召集而来的有同等觉悟的人组建成的队伍必定是精英团队。在这个团队里，大家没有被管理的感觉，行动中不会受到限制，会自然而然地行事，这就是我们所说的“不知有之”。

这种管理就是我们很多企业里所期望的影响性管理，是目前最高级的管理方式。它是以员工自我管理为前提条件的，从根本上看，不存在需要管理者来调动员工的积极性和创造性的问题。

我国古代圣人早已认识到影响的重要性，孔子教育学生时很少疾言厉色，他通常是用和缓的口气跟人交流。这不但是孔子教学的态度，也是儒家的一贯作风。实际上，好的管理者不应当动不动就指责员工不该如何如何，而应当像孔子一样，平和地跟员工交流，通过自己的行为来影响身边的员工。很多时候，这比强制的做法更为有效。

正是由于影响性管理是从根本上来理解人，所以它具有最大的感召力。它比人性化管理更能体察人心，比人性化管理更加深入，所以，它能从本源上调动员工的积极性和创造性。这样一个企业就会像一个人一样，思想与行动能保持高度协调统一。“企业兴，则我兴，企业衰，则我衰，我与企业共生共荣”的关系从每个员工身上都会有所表现。有这样一个统一的思想，大家真正能够做到主动，做到相互支持，在这样的团队中，没有什么工作是做不好的。

影响性管理对管理者的要求更高、更全面，这种高度的对比关系是

这样的：企业领导于员工就像孔子于自己的弟子。我们都知道，孔子的思想高度超出弟子太多了，所以，他的弟子才能折服。要达到这样的管理，对企业领导者来说，是一个不小的挑战。

(2) 人性化管理

人性化管理是层次较高的一种管理方式，就是要管理者对团队的工作进行划分和分配，至于怎么做，就由成员来决定了。它从理念上改变了“管理就是想法儿管住你”的想法，强调把员工看成是一个个有思想的个体，通过对企业每一个成员的尊重，使他们对企业有一个家一样的感觉。这样的管理，其责、权、利能比较符合企业与员工的要求，能够得到团队成员的赞赏和支持，从而达到“亲之誉之”的境界。

正是由于人性化管理充分尊重了每个人，所以在这种企业中他们都感到很温暖，他们从内心深处把企业看成了自己的“家”，他们会想方设法把这个“家”建设好。这样的团队就有了凝聚力，并且能调动员工的积极性和创造性，员工不会有做样子给领导看的想法，也不再有被强迫感，相反他们的主动性是发自内心的。在这种情况下，员工会超水平发挥，相应地，“踢皮球”现象、办事效率低的现象也就得到了很好的解决。

(3) 制度化管理

这种管理方式以制度为标准，把制度当作企业的法律。员工进入企业后，首先要进行企业制度方面的培训教育，目的是让你充分了解企业的要求。在你以后的工作中，你就必须严格执行。在管理工作中，企业处处以制度为准绳。企业管理者相当于企业的执法人员，时不时地以制度来丈量你的一举一动，用制度规定员工能做什么、不能做什么。两个

字概括其结果——“畏之”。

这种管理方式的好处是让员工先说话，让员工参与管理。这些制度是经过全体员工或员工代表评议通过的，所以员工对这种管理制度抱着一种接受的态度，不会产生抵触情绪。同时这种管理方式不是凭个别领导的喜好随便进行处罚，不是针对某个人的，所以当你违反了企业的某项规定，企业管理者对你进行处罚，你也无话可说。

制度化管理是比较容易让人接受的一个层次的管理，这种管理方式适合于员工素质不是很高也不是很低的企业。这就要求管理者在执行过程中不能随便抛开制度，一切要以制度说话，把制度看成企业的法律，把企业中上层领导看成是企业制度的“法官”。企业制度一旦通过并实施，即便发现制度有问题也不能随意修改，如要修改得通过全体员工或员工代表重新评议通过。

(4) 自由化管理

所谓自由化管理，从字面上就可以明白，管理是完全自由的，领导者想管就管，不想管就放任自流。在这样的管理下，企业无愿景，管理无系统。企业是在自生自灭中发展的，组织成员消极怠工、阳奉阴违、效率低下，最后一致被认为“管理得实在太烂了”——如是“侮之”。

自由化管理其实就是无管理，一个企业如果没有管理必然是一盘散沙，如此管理，何谈凝聚力？这样的管理只有一个结果：员工离心离德，更别奢谈做大做强了。这样的企业根本无法适应市场经济的大潮，更别谈长久发展，所以，这种管理方式不适合于任何一种企业，没有一个企业能在这种管理环境中生存。管理者应该坚决将这种管理方式抛弃。