

人性管理系列丛书

——陈国平◎编著

齐心术

凝聚人心，汇聚力量

增强企业凝聚力，激发员工的积极性，是企业成功的关键。美国社会心理学家L·费期汀格认为，凝聚力是使团体成员停留在团体内的合力，也就是一种人际吸引力，这种吸引力具有力学的一些相同之处，如一个人在玩“流星球”时，流星球就是围绕手这个中心转，不会丢失，手就是中心点，凝聚力的中心点就是团队对所有成员的吸引力。



Q
I
X
I
N
S
H
U

经典
畅销版

JINGDIAN
CHANGXIAOBAN

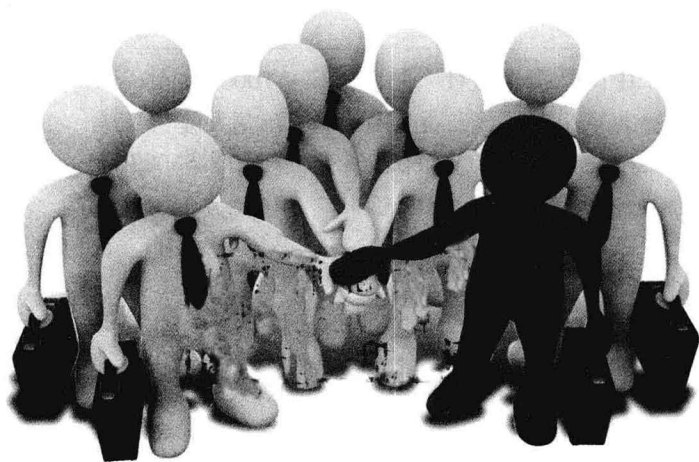
中国社会科学出版社
国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

◀ 人性管理系列丛书 ▶

齐心术

凝聚人心，汇聚力量

陈国平◎编著



中国社会科学出版社
国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

齐心术：凝聚人心，汇聚力量 / 陈国平编著. —

北京：中国社会出版社，2012. 1

(人性管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3890 - 1

I. ①齐… II. ①陈… III. ①管理—方法 IV.

①C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 264699 号

书 名：齐心术——凝聚人心，汇聚力量

编 著：陈国平

责任编辑：魏光洁

出版发行：中国社会出版社 邮政编码：100032

通联方法：北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电 话：(010) 66065618 (010) 66083600

(010) 66085300 (010) 66063678

邮购部：(010) 66060275 电传：(010) 66051713

网 址：www.shcbs.com.cn

经 销：各地新华书店

印刷装订：中国电影出版社印刷厂

开 本：170mm × 240mm 1/16

印 张：14.5

字 数：210 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版

印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：30.00 元

前言

FOREWORD

企业管理中，最难的是凝聚人心汇聚力量。顺应人心人性去设计管理规则，管理就可以由难变易。管理者怎样才能凝聚人心汇聚力量呢？“上下同欲者胜。”

企业的成功，人才是关键。客观地说，人才是不论学历，不论背景，只论能为本部门创造的价值。如何建立一个好的舞台，形成良好的环境，是凝聚人心汇聚力量的关键。挑选人才的标准是才能，不同性别、不同毕业学校、不同年龄、不同背景、不同文化的人才，可以促进部门的创造力。管理者必须让人才在竞争中取得优势，为人才搭建事业的平台，为企业创造更大的价值。要选择人才，首先要破除门第观念，打破旧的用人机制和论资排辈观念，不为名利所左右，不为权势所干扰，不为陈腐观念所束缚。

管理者在领导方式上，要增强团队凝聚力，应较多地采取民主型领导方式，在团队决策上应共商共议，力求最大限度反映民意，切忌独断专行。这样，可以使员工之间更友爱，员工相互之间情感更积极，思想更活跃，凝聚力更强。部门员工的沟通与交流既可增强人际凝聚力也可增强任务凝聚力，所以在内部应保证有足够的沟通时间、适宜的空间或渠道、良好的沟通氛围。

另外，根据员工的需要不同，合理、恰当地应用激励方式可以增强团队凝聚力；多开展一些积极的团队竞赛活动，通过参与竞争来增强团队凝聚力；搞一些团队拓展培训，使员工在团队活动中体会到团队的重要性而增强团队凝聚力。

我们甚至可以说，不管员工的动机如何，只要他在安排的岗位上出色地完成了任务，部门目标就一定能够实现。因此，管理者要顺应员工情感情绪的变化规律，尊重人心人性，通过人性化的管理手段，激发员工热情，让员工焕发责任感，积极主动配合企业的中心工作，适应企业管理要求。

给予员工所“需要的”是明智之举。这也是管理者博大胸怀的具体体现。给予员工所需要的，并不是一味迁就，而是适宜地引导后的迁就，即寻找企业的许可与当事人的希望的结合点。“寸有所长”，用其所长；“尺有所短”，避而厚藏。

许多中低层管理人员的态度直接决定着员工参与管理的意愿。如果一个企业充斥着只知道听话做事的员工，没有一直坚信其使命且知道如何去完成的充满活力的员工，就不可能获得长久的成功。

“天时不如地利，地利不如人和。”管理者的切入点和着力点仍应是“以人为本”。要坚持主观和客观的最佳结合，使团队和员工充满创造的激情，达到借梯登高的效果。将部门的命运和员工的命运紧密相连，实现员工价值观和企业价值观的有机统一。在管理中尊重人，关心人，理解人，信任人，注重创造宽松舒心的工作生活环境，强调快乐工作生活的人性化氛围，重视关注人性的张扬和能量的充分释放，激励员工奋发上进，实现自身的价值。

本书重点探讨怎样凝聚人心汇聚力量这一问题。针对企业员工流失的原因，书中作了详细而深刻的剖析，找出了问题的关键所在，并相应提出了许多具有建设性意义的解决办法，真正有利于解决人力资源管理中如何留住人才的难题。

本书由浅入深地描述了如何凝聚人心汇聚力量的途径及方法，从九个方面详细介绍了靠人尽其才顺人心、靠放手委任励人心、靠制度管理服人心、靠激励机制齐人心、靠维护员工暖人心、靠有效沟通感人心等方面的知识，帮助广大企业管理者们从中了解到凝聚人心汇聚力量的各种途径及具体操作技巧，建设一支稳定、团结、向上的高效团队，为企业的发展提供人才支持与智力保证。

目录 CONTENTS

第一章 靠人尽其才顺人心 / 1

增强企业凝聚力是企业成功的保障。那么,作为企业的管理者,又该怎样来凝聚人心呢?慧眼识才以德辨才,是充分使用人才的前提。不拘一格量才使用,是实现人尽其才的基本法则。以能选才避免浪费,是人尽其才的基本目标。唯贤用人以业聚才,是广纳各方人才的重要手段。

- ☆ 任贤用能 / 3
- ☆ 知人善用 / 5
- ☆ 用人用特长 / 9
- ☆ 摒弃等级观念 / 11
- ☆ 用好“三种人” / 15
- ☆ 给人以用武之地 / 18
- ☆ 合理分配工作 / 21
- ☆ 让合适的人做合适的事 / 24

第二章 靠放手委任励人心 / 27

授让自主权意味着员工并不仅仅为组织工作,他们就是组织的主人。授权的根本是信任。如果你难以胜任或缺乏能力,那你只能对员工严加管束,并对员工的业绩进行评价。要是你对员工极为信任,那么员工就会自觉管理自

己,并能自我评价个人的业绩。放手委任,培植下属,不仅不会削弱自己的领导权,反而会调动起整个企业的群体优势。

- ☆ 有舍才会有得 / 29
- ☆ 大权独揽,小权分散 / 32
- ☆ 学会授权 / 35
- ☆ 把权力交给这样的人 / 38
- ☆ 让副职成为“权力大使” / 42
- ☆ 委任不能放任 / 45
- ☆ 授权本身就包含着委任与控制 / 48
- ☆ 保持“授”与“不授”之间平衡 / 51

第三章 靠制度管理服人心 / 55

“没有规矩,不成方圆。”如果一个企业缺乏明确的规章、制度、流程,工作中就非常容易产生混乱。一个优秀的管理者应该分析造成无序的原因,努力抓住主要矛盾,思考在这种无序状态中如何通过有效的方法,使无序变为相对有序,从而整合资源,发挥出最大的效率。

- ☆ 管理的最高境界是制度 / 57
- ☆ 没有规矩,不成方圆 / 60
- ☆ 制度落地生根,要“以人为本” / 63
- ☆ 制度面前人人平等 / 66
- ☆ 管理是一种严肃的爱 / 69
- ☆ 执行力靠的就是纪律 / 72
- ☆ 纪律是胜利的保障 / 75

第四章 靠激励机制齐人心 / 81

管理者需要通过激励来激发员工的潜力,对员工也是一场深刻的变革。员工能否有效地完成工作,一是取决于员工的能力与努力,二是取决于管理者

对员工的激励。因此可以看出,员工的努力与管理者的激励有关。经过激励的员工,内心受到鼓舞,从而积极采取行动,促进工作提高了效率。

- ☆ 运用灵活多变的激励艺术 / 83
- ☆ 不要吝啬你的赞美 / 85
- ☆ 学会赞美你的员工 / 88
- ☆ 赞美也要注意策略 / 91
- ☆ 表扬与批评四六开 / 93
- ☆ 采取不同的激励手段 / 94
- ☆ 激励要因人而异 / 96
- ☆ 使用有效的激励手段 / 99

第五章 靠维护员工暖人心 / 103

要时刻维护员工的利益,这是取得员工信任的最基本的管理策略。毋庸置疑,提高中基层管理层与员工之间的相互信任与相互忠诚是一个永恒的话题。只有当员工意识到在他们不能保护自己的权益时管理者能够挺身而出,勇敢站出来为员工据理力争、维护员工的权益时,他们才会真正信任管理者。

- ☆ 员工不只是工具 / 105
- ☆ 菩萨心肠,霹雳手段 / 107
- ☆ 绝不抢夺员工的成绩 / 108
- ☆ 善于体谅他人 / 110
- ☆ 认可员工的成绩 / 111
- ☆ 与员工共同承担责任 / 113
- ☆ 善待你的员工 / 115
- ☆ 凝聚员工的心 / 118

第六章 靠有效沟通感人心 / 121

有效沟通是正确决策的前提和基础,是统一思想和行动的工具,是建立良

好人际关系的关键。部门要通过沟通与交流看到员工在不断地变化和成长，员工要通过沟通与交流看到单位的美好未来，二者要通过有效沟通与交流产生一种思想共鸣，形成一种远大的理想。有效沟通的要点就是本着“大事讲原则，小事讲风格”，实事求是地来进行真诚的沟通。

- ☆ 沟通是成功的基石 / 123
- ☆ 沟通也是一门学问 / 125
- ☆ 没有沟通就没有效率 / 128
- ☆ 凝聚人心靠沟通 / 131
- ☆ 采用有效的沟通方式 / 134
- ☆ 倾听是沟通的关键 / 136
- ☆ 倾听有技巧 / 139
- ☆ 养成良好的倾听习惯 / 142

第七章 靠宽容大度汇人心 / 147

一些管理者对八斗之才、拔尖之才，尤其是超过自己的高才容忍不了，认为他们构成了对自己权力和中心位置的威胁。大度容才就是说管理者要有容才纳贤的气魄和度量。只有具备宽容的气度，才能有团结众人的力量，最大限度地发挥人才的效能。成功的管理者取才，宽容大度，绝不存世俗偏见。所以，他们的部门总是人才济济。

- ☆ 不以好恶判别员工 / 149
- ☆ 大度容才 / 152
- ☆ 敢用年轻人 / 155
- ☆ 用好狂妄者 / 157
- ☆ 大度对待无礼的员工 / 160
- ☆ 学会包容员工 / 163
- ☆ 积极对待难缠的人 / 166
- ☆ 给员工一张笑脸 / 169

第八章 靠榜样力量聚人心 / 173

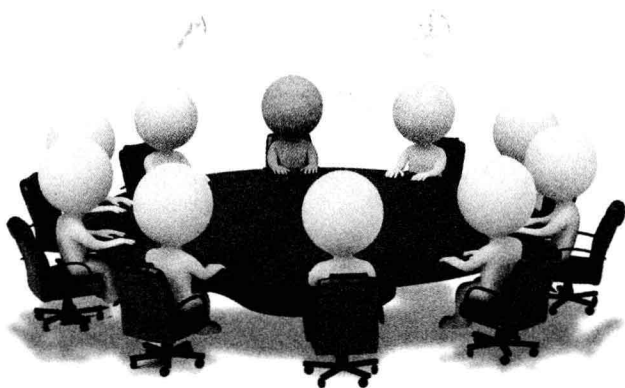
一个成功的管理者不是指身居高位的人,而是指能够凭借自身的威望和才智,把其他成员吸引到自己周围,取得别人信任,引导和影响别人来完成组织目标,并且能使组织团队取得良好绩效的人。

- ☆ 榜样的力量是无穷的 / 175
- ☆ 认识到榜样的重要性 / 177
- ☆ 给员工作出样子 / 180
- ☆ 能够影响别人 / 182
- ☆ 以身作则地努力工作 / 185
- ☆ 管理者要身先士卒 / 188
- ☆ 让员工感到你在身体力行 / 191
- ☆ 管理者的带头行为 / 195

第九章 靠团队精神集人心 / 199

古人云:人心齐,泰山移。一只蚂蚁拖不动比它体积大许多倍的食物,但几只、几百只……就能拖得动。这是“蚂蚁精神”的胜利,也是团队精神的胜利。“众人拾柴火焰高”,这是团队精神的一种体现。团队精神是人与人之间的合作,大到一个企业,小到一个部门,不管在任何年代、任何领域都需要这种精神。

- ☆ 塑造高绩效团队文化 / 201
- ☆ 小成功靠个人,大成功靠团队 / 203
- ☆ 塑造团队文化 / 206
- ☆ 解决内部冲突 / 210
- ☆ 培养员工的团队精神 / 213
- ☆ 得到团队想要的结果 / 216
- ☆ 必须要靠组织的力量 / 219



第一章 靠人尽其才顺人心

增强企业凝聚力是企业成功的保障。那么，作为企业的管理者，又该怎样来凝聚人心呢？慧眼识才以德辨才，是充分使用人才的前提。不拘一格量才使用，是实现人尽其才的基本法则。以能选才避免浪费，是人尽其才的基本目标。唯贤用人以业聚才，是广纳各方人才的重要手段。



◎ 任贤用能

“今天下尚未定，此特求贤之急时也……唯才是举，吾得而用之。”这是三国曹操在汉献帝建安十五年（210年）春发布的《求贤令》中说过的一句话。意思说，只要有才能的人就举荐做官，我要求得到并任用这样的人。

在企业管理过程中，优秀的员工随处可见，他们不但受过良好的教育，还具有丰富的工作经验。然而，管理者们对待能力高强的下属的态度却千差万别。这不同的态度和做法，不仅影响着能干的下属的命运，同样也影响着自身利益。那么，作为一名管理者，应如何让能干的下属一心为部门着想呢？

一家专门生产制作皮鞋鞋模的企业，鞋模销售到全国各地，在全球也享有声誉。制造鞋模的工艺中有一个非常具有技术含量的工艺叫模切，大致的工作是：根据客户提供的产品，仿制出相应的模具，再由复杂的数控机床进行编码和批量生产。而这家厂的模具部所聘请的首席模具师，是一位来自意大利的、七十多岁的老人。老人住在公司附近的五星级酒店，每天由模具部经理用厂里的专车接到厂里，在属于他的工作室里精心雕琢着鞋模，用的是普通的锉刀、砂轮，但每一刀、每一下都全神贯注。模具部的经理也明白，尽管有十来个模具师，但目前都还没有他的水平，关键的几刀还得他来。老人家高薪受聘，每年回家带薪度假两个月，每天工作八小时。没有人否认，尽管他语言与其他人不通，更谈不上对行业的了解与展望，但他是这家公司模具部里最有价值的人。

管理者要想凝聚这些能干的下属的心，首先要用欣赏的心态来看待他

们。一是心态要平和积极，二是不要有嫉妒心理。如果管理者有嫉妒心理，就会有許多变形的行为和语言产生，这大大影响了管理者的形象和声誉。心态平和是以欣赏的心态来看待员工，这样员工会有自豪感和荣誉感，也会把能力都发挥出来，管理者也能受到员工的尊重、信赖和佩服，大家团结起来为部门的业绩工作，工作效率也大大提高。因此说，员工是能人是值得高兴的事情，有能人要比没有能人要好多。因为能人可以来做好多工作，而且可以做一般员工做不了的工作，解决一般员工解决不了的问题。

其次，管理者对待有能力的员工要把握好一用、二管的原则。

用是给优秀员工挑战性的工作，想方设法调动他们的积极性，让他们顺利地完成任务。让他们的能力得到发挥，才华得到施展。关键是要给予他们以舞台，只有这样才能凝聚他们的人心，不然，优秀员工离去只是迟早的事情。

越勇刚最近才被提升为某铁道公司的项目经理，他信心百倍，带着分配给自己的十几个人一头扎进了项目的研发中。刚开始，整个团队踌躇满志，大家都把精力投入到研发工作中。可随着研发难度的增加和时间的推移，团队里出现了一些不和谐的情况。

每当越勇刚分配好工作，他就钻进自己的实验室进行工作。当他发现有的员工并未完全理解他的意图、未能及时跟上整个研发进程时，索性将他们的工作拿过来自己做。特别是这几天，他开始发现大家好像不愿意和他一起探讨问题，有时探讨工作要么是应付，要么就是等自己拿主意。团队组建有一段时间了，而研发工作进展却非常缓慢。

项目团队是一个临时性的组织，工作绩效来源于整个团队。项目经理作为项目管理的第一责任人，不能单靠管理者的一己之力，而必须依靠整个项目团队。如果项目经理不能很好地管理项目团队，项目员工也很难全身心投入到项目中去。那么，越勇刚在项目团队管理上到底走进了哪些误区呢？



管理者带领一个团队，在管理团队成员的同时，还需要具有培养人才的意识。作为一名优秀的管理者，你不能放任员工自生自灭，要帮助他们学习，帮助他们成长。当员工犯了错误的时候，不能指责员工，而是应该协助他分析为何会犯这样的错误。作为一名管理者，不仅需要帮助员工解决当前的问题，更要教会他们如何掌握解决类似问题的方法，使每个员工形成良好的工作习惯，这样整个部门就会形成自觉工作的氛围。

管理者要让员工在工作过程中得到培养、取得进步。争取做到做一个项目带出一批人才，让有潜质的员工得到及时的指导，将来为企业承担更多、更重要的工作；让落后的员工得到改进，不断提高个人的工作技能和团队协作能力。

管是要管好优秀的员工，因为这样的员工大多会恃才傲物，有时会不服你的管教。因此，管理者必须要管，要有制度约束，要多与他们进行思想沟通交流，力争达成共识。目的在于让他们与你相互了解，防止因相互不了解而出现面和心不和的局面。

有些管理者担心优秀的员工会超过自己，不但不培养，还不向上举荐，甚至想方设法地对他们采取压制贬损迫害等卑劣手段。这样的管理者在害了别人的同时也害了自己。这是管理者的大忌，长此以往必将被企业淘汰出局。

◎ 知人善用

一个成功的管理者，离不开得力员工的支持与配合。的确，成功的管理者会用人之长，会知人善任，给下属一个充分展现自我的空间，发现他们的长处。其实，几乎每个员工都喜欢表现自己的长处和最拿手的技艺。因为每个员工都有优越感，只不过程度不同罢了。而管理者所创造的宽松的工作环境，使每个员工都有了展现自己的机会。作为管理者，他们这样

做，不仅仅能出色地提高部门业绩，同时也能给员工一种满足。凝聚人心汇聚力量，让下属感激不尽，从而竭力工作，以报知遇之恩。

在受过同等教育、掌握特种技术的员工中，有的在工作中如鱼得水，左右逢源，游刃有余；有的员工如虎落平阳，左右为难、步履维艰。他们的差异主要体现在隐性知识上，在于对机会的把握能力上。隐性知识是一部分员工的无形资产和无形财富，管理者利用得当，就能将他们的隐性知识转化为部门的无形资产和财富。

员工在相互比较中逐渐发现自己具有某种隐性知识，我们可以把这种知识称为“诀窍”、“绝招”或“一技之长”。在人才竞争激烈的条件下，他们往往不肯轻易将隐性知识传授于人。隐性知识在小企业比在大企业重要。大企业的机械化、自动化和数字化程度高，对个人技能的依赖较低。小企业的机械化、自动化、数字化程度低，对员工个人的技能要求较高。有些行业属于个性行业，比如体育、艺术等，这些行业对个人的隐性知识有很强的依赖性。一个名演员的去留可能影响一家电影公司的效益；一个优秀足球运动员的退出可能影响一支球队的票房收入；一些优秀的员工仅凭机器声音的细微差异就能发现故障，并能迅速排除，而工程师用很长时间却找不到症结在哪里；有些厨师烹饪的菜肴色香味俱全，能为饭店招徕很多食客；有些销售员的创意新颖，不落俗套，能够吸引客户的眼球；有的居室设计师对流行趋势独具慧眼，他们设计的款式能立即风靡市场。这种员工就是部门的重要财富，他们不一定担任中基层管理工作，但他们的工作对部门的效益有重大影响。

优秀的管理者能够发现员工的隐性知识，并承认隐性知识的价值，用薪酬、奖励、关怀等方式让具有隐性知识的人充分施展才华，发挥他们的主观能动性。愚蠢的管理者看不到或不承认隐性知识的价值，更不愿意为员工隐性知识付费。

大兴酒楼的王厨师手艺极高，是当地餐饮业的头牌大厨。大兴酒楼顾客盈门。但王厨师名声大，脾气也大，做起事来有一种“功高盖主”的派头。后厨主管个性很强，与王厨师无法和谐相



处。金桥饭店的后厨主管是个有眼光的人，他几次以顾客身份到大兴酒楼品尝王厨师的菜肴，立刻意识到王厨师的价值，用各种方法将他拉到自己麾下。几个月后，金桥饭店的营业额倍增，大兴酒楼的生意却逐渐萧条下来。金桥饭店的后厨主管说，烹饪是一种艺术，烹饪学校的毕业生很多，他们是按同一教学大纲培养出来的，操作手法也大同小异。但菜肴的色香味在于刀工、作料、火候的细微差异。有人悟性高，有人悟性低，这种细微差异只可意会，不可言传，即使传授，别人也只能学其形而无法学其神。脾气好、手艺精的人固然有，但凡事不能求全。既然好手艺与坏脾气集中在一个人身上，难以分离，那就得容忍王厨师的坏脾气，因势利导，为酒楼创造效益。

人尽其才，物尽其用。从某种意义上说，知人善用的管理者，可以使任何员工都派上用场，“智者不用其短，而用愚人之所长也”。

赵慧在卫校毕业后，不到半年就被分配到一家医院，那里的外科张主任看中了赵慧，想留下她。赵慧聪敏能干，外科张主任十分欣赏她，但赵慧有个“弱点”，就是只要自己认为是正确的，就会坚持到底，直到对方让步为止。因此，外科部的人对她褒贬不一，有的说她固执得可爱，有的说她骄傲得可恶。不过张主任正好喜欢她这种该说“不”时勇于说“不”的良好品格，并常常说她是个人才。

这位张主任其实是个很难“伺候”的主任，平时大多沉默寡言，而且为人固执，不过他对事业认真执著。有一次，张主任亲自主刀抢救一位腹腔受伤的重伤病患，一旁的护士正好是赵慧。这场复杂又艰苦的手术从中午进行到黄昏，最后手术顺利成功。只是当张主任宣布缝合时，赵慧突然出人意料地说：“等等，还少一块纱布。”张主任问：“一共用了多少块纱布？”赵慧说：“应该用了16块。”“那现在有多少？”张主任问。“15块。”赵慧回