

赢聚力

团队从管理策略到场景沙盘

何立 编著



管理从“心”开始，高效团队管理技巧全解析

管人即管心，用心智管理提升团队效能

优秀管理者皆是情商管理的高手，善于凝聚人心、积极赋能

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社

赢聚力

团队从管理策略到场景沙盘

何立 编著



化学工业出版社

·北京·

本书从“团队管理，赢在人心”入手，主要介绍了打造卓越的团队、创建共同的团队愿景、构建良好的团队关系、实施有效的团队激励、锻造非凡的团队领导力、培养优秀的团队成员、进行有效的团队沟通等方面的内容。

本书立足于管理心理学、社会心理学、人才测评学与人力资源管理学的理论精华，通过对理论、实践、故事与案例的综合介绍分析，可以帮助读者更好地基于心理学理论来理解团队管理行为，真正了解管理与人性的关系。

图书在版编目(CIP)数据

赢聚力——团队从管理策略到场景沙盘/何立编著. —北京：
化学工业出版社，2018.6

ISBN 978-7-122-31889-3

I. ①赢… II. ①何… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第065462号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：宋 玮

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 刷：三河市延风印装有限公司

装 订：三河市宇新装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张13³/₄ 字数239千字 2018年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：58.00元

版权所有 违者必究



作者 简介

何立

人力资源管理博士，应用心理学硕士，人力资源管理师，企业培训师，人才测评师。现为广东外语外贸大学副教授，兼任广东省人力资源研究会副秘书长、广东省人力资源管理专业委员会高级顾问，曾在咨询公司、地产公司任全职管理工作。主要致力于管理心理、人才测评、人力资源管理方面的咨询与培训工作。主持和主要参与过广东移动、平安人寿、广州港集团、粤电集团、广百集团等二十余家企业的人力资源管理或人才测评咨询项目，并为深圳移动、广东电信、广药集团、平安银行、平安普惠、平安人寿、太平洋保险、人保财险、佰仟金融、西藏银行、暨南大学高管培训中心等数十家企事业单位讲授过培训课程。善于将管理心理学、社会心理学、市场营销学理论与人力资源管理谋略相结合，突出实战性和实操性，注重目标导向下的问题解决策略。

版权课程：

沟通式管理

团队心理管理“赢聚力”

从心智模式看识人之道

咨询服务：

人力资源管理系统

胜任力与人才评价

详情咨询：

13808819199@163.com

何立博士微信二维码：



赢聚力

团队从管理策略到场景沙盘

责任编辑：陈 蕾

责任校对：宋 玮

美术编辑：尹琳琳

版式设计： 溢思视觉设计

封面设计： DESIGN

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

▶ 前言

中国兵法有云：“攻心为上，攻城为下”“不战而屈人之兵”。当今无数实例也证明，优秀的企业管理者无不是个“世事洞明、人情练达”的心理学实践专家。在当今企业内部和外部竞争环境不断变化的背景下，企业的管理层需要不断优化管理方式，增强团队领导力，凝聚人心，提高管理成效和团队效能，才能抓住机遇，迎接挑战，立于不败之地。

“管理人心，征服人心”是最好的管理方法。高效的管理，既要管控绩效与成本，又要顺应人心，激发员工发自内心的信念和动力，以增强他们敬业专注的驱动力！所以，心理管理是一种最为根本的人力资源管理方式。人的心智是比市场和技术更为重要的企业资源。它有助于调动人的积极性，改善组织凝聚力和管理绩效，提高工作生活质量，建立健康的组织内人际关系，达到提高团队管理质量和企业效益的目的。

目前，对于如何凝聚人心、认同愿景，许多管理者仍感到困难重重。针对这种情况，编著者与一批具有丰富理论和实践经验的心理专家进行深入研讨，通过本书将为您详细解读“带出高效能团队、实现职场飞跃”的心理管理秘诀，分享在理论与实践中的宝贵心得以及管理案例。本书期望通过在专业领域的研究和探索，针对“经理人如何运用心理技能带好团队的问题”，弥补企业战略与制度落地缺失的关键一环——人心管理问题。本书将从心理管理方法与艺术、团队愿景、和谐团队人际关系、管理者影响力、心理管理艺术、心理沟通和辅导等多个角度，全面介绍管理团队中的心理管理技能、方法和工具，以提高管理者的个人魅力和领导力，帮助管理者带好团队，推动企业战略，获得员工的真心拥护和用心执行，最终提升整个团队的凝聚力和绩效水平。

本书从团队管理，赢在人心入手，分为打造卓越的团队、创建共同的团队愿景、构建良好的团队关系、实施有效的团队激励、锻造非凡的团队领导力、培养优秀的团队成员、进行有效的团队沟通七章进行讲述。

本书的写作风格，力求兼顾理论与实务，关键是讲清楚“是什么”和“怎么做”的问题，而较少谈“为什么”的问题。所以，本书立足于管理心理学、社会

心理学、人才测评学与人力资源管理学的理论精华，通过对理论、实践、故事与案例的综合介绍，努力使理论部分与实务部分达到3：7的比例。这样既能够保证本书具有一定的专业性，以帮助读者更好地基于心理学理论来理解团队管理行为，又能够保证具有一定的实践性，输出具体的管理技术和管理工具，帮助管理者改善管理行为，发挥本书应有的社会传播价值。

同时，本书与编著者的版权课程《团队心理管理“赢聚力”——从管理策略到场景沙盘》在内容和结构上相辅相成、各有特色，希望本书与版权课程能够为管理实务界注入一些新的理念、策略和方法，帮助读者真正了解管理与人性的关系。

我也深知，管理员工的心理学理论与方法有多种，无法在一本书中阐述完全。所以本书的内容体系将围绕“团队管理”这一主题，结合编著者多年在科研探索和实践经历中总结的问题解决思路，力求通过清晰的主线、简明的理论、具体的方法，实现对团队心理管理策略与实务这一主题的有效突破。不全面之处，还望读者海涵。

在本书的构思和写作过程中，得到了很多良师益友的热情支持和指导。感谢我的导师凌文铨教授、师母方俐洛研究员多年来给予我在心理学理论方面的指导！感谢广东省人力资源研究会秘书长陈国海教授帮助支持的一些心理管理实践项目！感谢深圳课匠堂唐平老师，以及李旭博士、徐旭东老师、胡连新老师、何晓宇老师前期提供的重要理论思路！感谢广州市恒缘企业管理顾问有限公司李振光总经理在前期项目开发方面做出的努力！感谢我的妻子彭莉莉帮助我创造良好的写作环境，安顿好家庭内务！感谢我的女儿何静渊让我在辛苦写作的间隙，得到无比的快乐！感谢身边所有帮助过我，给我指导、关心和支持的各位领导、专家、同事、朋友！

同时，为本书提供资料和帮助的有王建伟、刘春海、刘俊、李洋、李旭升、罗玲、齐艳茹、赵艳荣、何春华、黄美、赵慧敏、郭梅、杨巨云、郑时勇、郭媛媛、郭晓安、黄俊程、梁嘉仪、林显泉、林晓莉、刘金红、宋翔、赵冲稳、周敏、匡仲潇等人。在此，对他们付出的劳动一并表示感谢！

静渊道朴心理工作室首席顾问
广东省人力资源研究会副秘书长

何立 博士

2018年3月

▶▶ 目 录

导读 团队管理，赢在人心

一、管理人心的出发点——疏导式管理	3
二、管理人心的关键——人性化管理	4
三、管理人心的根本——人情味管理	4
四、管理人心的基础——制度化管理	4

第一章 打造卓越的团队

第一节 组建真正的团队	8
一、团队的定义	8
二、团队的特征	9
相关链接 真正杰出团队的特点	10
三、组建团队的条件	11
第二节 制定完善的制度	14
一、制度管理的重要性	14
二、制度管理的方式	15
三、制度管理的技巧	15

案例赏析 联想的罚站制度.....	16
-------------------	----

第三节 实现既定的目标.....	17
------------------	----

一、目标管理的意义.....	17
二、目标管理的步骤.....	18
三、目标管理的技巧.....	19

第四节 追求更高的绩效.....	23
------------------	----

一、高绩效团队的特征.....	23
二、高绩效团队的表现.....	23
案例赏析 通力协作完成新产品开发.....	24
三、高绩效团队的建设.....	25
相关链接 怎样建立高绩效团队.....	28

第二章 创建共同的团队愿景

第一节 描绘团队愿景.....	34
-----------------	----

一、团队愿景的含义.....	34
二、团队愿景的构成要素.....	34
三、设立团队愿景的意义.....	35
四、构建团队愿景的环节.....	36
五、良好团队愿景的特征.....	37
相关链接 某企业班组的团队愿景.....	37

第二节 塑造团队愿景.....	38
-----------------	----

一、潜意识的概念.....	38
二、潜意识的作用.....	39
三、潜意识对塑造团队愿景的作用.....	39
相关链接 如何构建团队愿景.....	42

第三节 落地团队愿景	44
一、团队愿景落地的过程	44
二、团队愿景落地的阶段	45
三、通过自我催眠落地团队愿景	47
相关链接 成功愿景的自我催眠训练	47
四、团队愿景的转化	49

第三章 构建良好的团队关系

第一节 导入人际关系的本质	55
一、人际关系的本质	55
二、人际关系的自我测评	55
第二节 构建人际关系的密码	56
一、善意	57
二、简单	58
三、个性品质	59
四、自我暴露	60
五、交换	62
相关链接 为什么有些工作的人际交往圈子很小?	62
六、反击	63
案例赏析 职场上要学会反击	64
七、担当	65
案例赏析 有担当的管理者	65
八、角色	66
相关链接 刘劭谈为人的品性	68
第三节 处理人际冲突的策略	68
一、什么是团队人际冲突	68

二、团队人际关系恶化的影响	70
三、处理人际关系冲突的策略	72
四、预防人际关系冲突的策略	73

第四章 实施有效的团队激励

第一节 了解需要与动机，正确运用激励	79
--------------------------	----

一、需要的产生	79
相关链接 什么是人的需要?	79
二、动机的产生	80
三、需要的层次	80
四、运用激励的原则	81
案例赏析 刘邦收服英布	83
相关链接 两个不同规范构成的世界	84
相关链接 感情激励应注意的问题	86

第二节 读懂身体语言，识别员工的需要	87
--------------------------	----

一、什么是身体语言	87
二、身体语言的产生	87
相关链接 观察员工微反应直击内心	88
三、识别身体语言的线索	89
四、分析谈话中的关键词	92
案例赏析 主题口语编码技术的运用	93

第三节 强化感情交流，增强团队凝聚力	94
--------------------------	----

一、什么是情感激励	94
二、情感激励的作用	95
三、情感激励的方式	95

四、情感激励的技巧·····	96
相关链接 团队管理中实施情感激励的途径·····	98
第四节 树立团队精神，提高团队战斗力·····	99
一、什么是团队精神·····	99
相关链接 从雁行理论看团队精神·····	100
二、成功团队精神的表现·····	101
案例赏析 蚂蚁团队如何求生存·····	101
三、团队精神不佳的表现·····	103
四、团队精神激励的方法·····	103

第五章 锻造非凡的团队领导力

第一节 影响领导能力的关键因素·····	112
一、领导者自身的素质·····	112
二、管理权力的落地·····	113
相关链接 领导者和管理者区别·····	113
案例赏析 缺少领导效能的总经理·····	114
案例赏析 项羽的“失人心”和刘邦的“得人心”·····	115
三、非权力影响力的建立·····	117
相关链接 领导者如何树立威信·····	119
相关链接 沉稳根性培养方法·····	121
第二节 强化领导行为的心理法则·····	121
一、发展自身的智力水平·····	122
二、主动灵活的报酬支付方式·····	123
案例赏析 刘经理请客·····	124
三、主动的情感交流·····	124

四、赋予工作使命感	125
五、进取的领导风格	126
六、以身作则，率先垂范	126
七、主动地发布和交流信息	127
八、灵活运用中国文化下的管理方式	127
相关链接 中国文化下的德行领导	128
案例赏析 宋江是如何收服武松的	130
第三节 提升领导水平的领导艺术	132
一、恩威并施	132
二、以身作则	134
三、强化执行力	137
案例赏析 老鼠们的馊主意	139
案例赏析 康佳的禁烟制度	140

第六章 培养优秀的团队成员

第一节 充分发挥员工个性	147
一、性格与气质	147
二、气质的类型	147
案例赏析 巧妙安排公司的“关系户”	149
三、性格的分类	150
第二节 完善人才培养机制	153
一、识别员工的能力	153
二、建立接班人才计划	154
三、制定人才选拔的标准	154
四、选拔优秀的人才	155
五、实施人才培养计划	156

第三节 及时缓解心理压力	158
一、开展员工心态管理	158
相关链接 开展员工心态管理需要注意的问题	160
二、关注员工心理健康	160
三、心理健康管理的意义	161
四、影响心理健康的因素	162
五、加强心理健康管理	163
相关链接 如何释放员工的心理压力	164

第七章 进行有效的团队沟通

第一节 沟通的正确打开方式	172
一、什么是沟通	172
二、不良沟通导致的问题	172
三、沟通的要素	173
相关链接 人际沟通应变能力测评	175
第二节 倾听式沟通	177
一、什么是倾听	177
相关链接 倾听的层次	178
二、倾听的原则	178
三、倾听的重要性	180
案例赏析 重视倾听的CEO	180
四、倾听的技巧	182
案例赏析 想当驾驶员的小朋友	182
第三节 共情式沟通	184
一、什么是共情	184

二、共情的作用	185
三、共情的使用	185
四、换位思考的好处	186
五、换位思考的技巧	187
相关链接 沟通时为什么要先安抚情绪	190

第四节 焦点解决式沟通 191

一、管理沟通的积极思维方式	191
相关链接 积极心理学	192
二、焦点短程治疗技术	192
相关链接 焦点解决短程治疗技术的基本理念	193
三、建构性思维	195
四、焦点解决“七步谈话法”	197
案例赏析 焦点解决沟通技术在古代的运用——触龙说赵太后	200

第五节 催眠式沟通 202

一、什么是催眠式沟通	202
相关链接 工作和生活中的催眠	202
二、催眠式沟通的普适性	203
三、催眠式沟通的运用	204

导读 团队管理，赢在人心





场景导入

小王于三年前入职××公司营销部做销售员，由于自己的努力，加上公司领导的重视与信任，最近刚升为业务部经理。这本是一件高兴的事，可是刚升职的小王，面对自己的团队却有点儿力不从心，不是这个工作情绪不高，就是那个工作效率低下；不是这个想跳槽，就是那个想加薪……总之，每天都会被这些“琐事”所困扰。

这不，周末的时候小王就去向一个老同学请教（这个同学是××公司品管部经理，一年前刚升经理的时候也和小王有着同样的遭遇，可是现在的他却干得如鱼得水），想看看他有没有什么“灵丹妙药”。同学听了小王的倾诉，建议他去参加有关团队管理方面的培训，并说自己当初也是参加了这方面的培训，工作起来才得心应手的。

说来也巧，周一上班后，总经理就找小王谈话，说鉴于公司目前的状况和今后的发展，下周准备聘请一位专家来为大家进行有关团队的建设与管理方面的培训，希望他安排好时间，准时参加培训。

小王从总经理办公室出来，立即着手安排手头事宜。很快新的一周就到来了，这天早上九点，小王和公司同事一起走进了培训室。

大家都落座后，培训师何立博士（后文均称为何老师）在公司领导的陪同下走进来，并作了简单的自我介绍：“大家好！很高兴认识各位，我是这次培训课程的老师，我叫何立，不介意的话，大家可以叫我‘何老师’。在座的各位都是贵公司的精英，今天很荣幸能与各位共同分享与交流有关团队管理方面的知识。”

大家纷纷鼓掌，然后公司的领导也向何老师一一介绍了在座各位的情况。这时，小王高兴地说道：“何老师，您来得太及时了，这段时间，我真是有点焦头烂额，正好趁这个机会跟您好好学习了。”

何老师笑道：“大家共同学习，共同交流。按我个人的经验来说，管人就是管人心，带团队就是带人心。简单地说，团队管理，赢在人心。”