

TEAM
FISSION
SYSTEM

团队 裂变 系统

让团队持续倍增裂变的
九大人才策略

刘子鸣 / 著

了解人：了解人性，了解本质，
把握需求

认识人：认识人才，识别人才

读懂人：通过表象看本质

吸引人：让士为知己者死

选对人：用人先选人，人选对了，
一切事情就对了

中国商业出版社

TEAM
FISSION
SYSTEM

团队 裂变 系统

让团队持续倍增裂变的
九大人才策略

刘子鸣 / 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队裂变系统 / 刘子鸣著. — 北京 : 中国商业出版社, 2017. 10

ISBN 978 - 7 - 5208 - 0089 - 1

I. ①团… 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 238618 号

责任编辑: 朱丽丽

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

010-63180647 www.c-cbook.com

新华书店总店北京发行所经销

大厂回族自治县正兴印务有限公司

*

720 毫米×1000 毫米 1/16 开 14 印张 170 千字

2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

自序

过去我们在创造财富的路上，更多的是我们把握了一些机遇而创造了财富，这些财富包括土地、房地产、股票等。而今天的时代是机遇泛滥的时代，我们把握了很多好的机遇却无法创造财富，这是为什么？因为这个时代不仅仅是机遇的时代，也不仅仅是个人奋斗的时代，更重要的是团队抱团取暖的时代，一起共同合作、合伙创业；一起分钱、分名、分舞台。过去的个人独享时代已经升级为共享时代，而共享时代注重的是团队价值最大化。

本书结合了我18年团队管理经验，也是我向诸多世界顶尖企业家学习并在实践中融合形成的管理经验，结合我自己企业发展的经验与总结。这些团队管理经验，让我的企业从刚刚起步的几个菜鸟和87平方米的小办公室，在短短几年的时间里，由中国发展到新加坡、马来西亚、迪拜，企业由文化传播延伸到科技、影视、投资，实现了多元化发展，公司营销人员一年时间达到上千人，吸纳到很多比我自己更加顶尖的人和我一起打天下，让我从一无所有、负债累累到今天一无所缺，家庭幸福。我把自己打造团队的一些经验全部写进书里，希望可以帮助到大家，希望大家喜欢！

在这里感谢一路支持我的朋友和学生，特别感谢参与本书校对的刘美琪老师，感谢所有一路支持我的好兄弟：马玲刚、刘颖、付力元、郭倩舍、申玉龙、刘美琪、张少杰、孙大为、王禹竣、李月、吕振锐、董钢、

陈德帅、艾琳、高欣、蔡洪梅、郭玉维、张洪斌、林小丰、滕艺丹、杨景茗、沙蕾、董光辉、李春英、张敏、侯雁冰、唐宗仁、田庆、袁珠光、姜冉、成雪莲、王亚军、张海洋、周海明等，感谢我的战狼勇士徐冰、米佳伟、田郭禄、陈鹏、张书瑀、吕东远、孟姝含、周书玉、高伟、张开龙、吴金玲等，还有很多很多一直相信子鸣的伙伴们，感恩大家，谢谢！

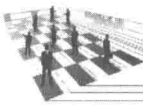
刘子鸣

前 言

企业靠人才的时代已经到来，因此企业所有的一切都是人的问题，经营团队的核心就是经营人才。经营人才是企业运行最重要的要素，经营人才的核心就是经营人才的知识、能力、心理资本，借此提升他们的相信度和战斗力。所谓相信度，就是让人才跟你走，相信就会跟你走；所谓战斗力，就是工作的态度、动力和能力。

知识的经营，就是要把个人脑中的知识变成公司的公共知识，即实现个人知识公司化；能力的经营主要指企业的引进能力和培养能力，这两种经营方式相当于打造了人才供应链和能力发展链，从而满足企业战略和业务快速发展的需要；心理资本经营就是打造员工积极健康的心理状态，强化人才对企业的心理认同，最重要的还是要形成有驱动力的企业文化，让员工进入企业之后有归属感，并提高员工的满意度和忠诚度。

企业针对人才的知识经营、能力经营和心理资本经营，是企业人才经营的“铁三角”策略，三者缺一不可。而要想真正经营好人才的知识、能力和心理资本，就必须有一套系统化的方式方法。本书就是阐述这样一个系统，其内容由了解人、认识人、读懂人、吸引人、选对人、留住人、激发人、改变人、倍增人九个部分构成。了解人，强调了解人性，了解本质，把握需求；认识人，主要包括认识人才和识别人才两个方面的具体方法；读懂人，强调通过表象看本质，懂得员工的心理、性格，从而了解员工；吸引人，给出团队管理者应该掌握的吸引人的心法，指出文化的构建与落地对吸引并留住人才的重要作用，强调用物质分配机制满足人对金钱的欲望；选对人，更加注重选人、用人的实操性，从态度、能力、忠诚度三个方面进行了详细的论述；留住人，提出机制留人、培训留人、文化留



人、环境留人等四个方面的留人方式；激发人，其核心宗旨是让每一个团队成员爆发能量；改变人，强调团队管理者只有具备个人影响力，才能影响别人或改变人；倍增人，围绕增加新人、培养新人以及提高执行力和商业模式的倍增四个议题展开。

本书内容涵盖了企业用人的方方面面，关键之处有理论解读，更注重实操层面的途径、方法与技巧，并展示了大量精彩案例，实用性、阅读性强。适合企业领导者和管理者，尤其是团队主管阅读，也是企业员工尤其是新员工需要阅读的一本好书。

目 录

第一章 了解人：了解人性，了解本质，把握需求

人类与其他动物相比有很多弱点，但人类之所以能够战胜其他动物而最终成为万物之灵，靠的是群体精神，而这种群体精神在团队管理工作中极其重要。必须清楚的是，有效的团队管理需要了解人，从人性、人性的本质、人性的需求等方面了解人。只有充分了解了人，才能清楚团队成员的优势与不足，并按照人的本质认同人、把握人的需求，才能发挥团队的凝聚力和战斗力。

1. 了解人性	2
(1) 人性：自私、自利	3
(2) 人欲：利益、情感、身份	4
(3) 人心：懒惰、贪婪	6
2. 人性两大需求：生理需求和精神需求	8
(1) 确定性：团队没有跟你走，都是因为确定性不够	8
(2) 变化性：要让团队更有激情，就要不断增加变化性	9
(3) 重要性：90%的人都需要重要性，并且不同时期要满足不同的 重要性	9
(4) 成长性：给不了足够的金钱就必须满足成长性需求	11



- (5) 人文关怀：满足精神需求不可或缺的要素 11
- (6) 贡献：员工精神需求满足后的必然结果 12

第二章 认识人：认识人才，识别人才

领导力的关键就是知人善任，为此领导者要打开心智模式，认识到人与人的正常差异，特别是认可与自己完全相反的性格，学习认识人的方式方法。认识人这件事说起来简单，做起来并不容易，关键是每个人都有自己的特点，更有自己的想法，这就需要做老板的能充分认可别人的价值、欣赏别人的特色。

- 1. 认识更顶级的专家和高手，为你所用 14
 - (1) 猎头思维：网罗高级人才 14
 - (2) 星探思维：挖掘人才新星 17
- 2. 知人善任，是领导者的第一能力 19
 - (1) 人才的三个主要类型 20
 - (2) 如何正确识别评鉴人才 21
 - (3) 如何从做事上识别顶尖人才 22
- 3. 认识人才，才能让高手为你所用 24
 - (1) 主动出击，捕获人才 25
 - (2) 疯狂出击，制胜人才争霸战 27
 - (3) 加倍努力，完善各项机制 27
 - (4) 乘胜追击，乘势而上 28
- 4. 什么是合格人才？什么是顶尖人才 29
 - (1) 合格人才：八项条件不该少 30
 - (2) 顶尖人才：三类特质需完备 31
- 5. 顶尖人才稀缺，有机会认识就一定要拿下 34
 - (1) 扩大交际圈，认识顶尖人才 35



(2) “O2O 模式”：线上找人 + 线下找人	35
--------------------------------	----

第三章 读懂人：通过表象看本质

在市场竞争日趋激烈、不单为追求工资的“80后”“90后”成为公司主体的年代，传统的“头痛医头、脚痛医脚”的管理模式已经过时。实践中，为何高管能力日渐消退？为何中层惰性愈演愈烈？为何基层动力日益下降？这源于管理者还没有读懂“人”。管理其实是一场心理博弈战，管理过程中，最重要的是通过言行懂得员工的心理，懂得员工的性格，从而有效了解员工，进而达到正确用人的目的。

1. 读懂言行，更要读懂思想	38
(1) 语言背后的动机	38
(2) 行为背后的动机	39
2. 心理学教你 360 度读懂人	40
(1) 如何通过微表情读懂人	40
(2) 学点心理学，运用心理效应读懂人	41
3. 企业 HR 看人：性格决定命运	44
(1) 通过心理测验判断员工性格	44
(2) 运用观察法判断员工性格	45

第四章 吸引人：让士为知己者死

人才是事业的根本，企业要想打败竞争对手，不被后起之秀拍在沙滩上，必须吸引人才，网罗英才。为此，团队管理者要运用有格局、有魄力、有胸怀的吸引人的心法，让别人跟自己相处能够打开眼界，放大格局，与自己相处感到温暖、放心。文化会让团队走得更远，制度会让团队走得更快，因此还要用企业文化、分配机制吸引人才，让士为知己者死。



1. 吸引人才的三大“心法”	50
(1) 格局：理解行业，思考团队	51
(2) 魄力：有容才之德、护才之魄	51
(3) 胸怀：懂得分名、分利、分舞台	52
2. 文化构建与落地，吸引并留住人才	55
(1) 用价值愿景满足人对前途的需求	55
(2) 用神圣感满足人的精神文化需求	57
(3) 统一多少人的立场就有多少人跟随你	58
3. 用物质分配机制满足人对金钱的欲望	61
(1) 企业物质分配的目的	62
(2) 企业物质分配操作方法	62

第五章 选对人：用人先选人，人选对了，一切事情就对了

正确的管理理念是选对人、用对人、做对事，也就是说，找到适合的人，安排他们到适合的岗位上，就能把事做对、做好。选人是前提，用人是根本，做对事是目的。只有选对人，选择适合自己企业的人，才能创造条件用对人；只有用对人，正确地用人，把员工放在最合适的岗位上，让他们扬长避短，才能为团队、为企业作出最大的贡献。

1. 选择不能大于努力，选对才能大于努力	64
(1) 提升认识：选人工作的重要性和风险性	66
(2) 掌握基本信息：应聘者的人口特征与资质	67
(3) 确定技术指标：建立人才选拔测评体系	68
(4) 活用面试方法：结构化面试与行为面试	69
2. 人对则事情就对，人错则好事变坏事	70
(1) 选对一个人，成就一家企业	71



(2) 好员工是在观察中选出来的	74
3. 选择人比培养人更重要	77
(1) 一项意义不凡的幼儿教育研究	77
(2) 选人的成本低于育人的成本	78
4. 如何选择适合自己企业的人	80
(1) 立场一致的人	80
(2) 独当一面的的人	81
(3) 有强烈企图心的人	82
(4) 相信你、喜欢你的人	82
5. 用对人：用对的人，才能做对的事	84
(1) 用对人比做对事更重要	84
(2) 事在人为：用对员工，借人成事	85
6. 用人三大标准：态度好、能力强、忠诚度高	87
(1) 态度、能力、忠诚度，三者缺一不可	87
(2) 如何评判应聘者的态度、能力和忠诚度	88
7. 重点使用的人：态度好，能力一般强，忠诚度高	89
(1) 态度是根本：好态度才有发展	89
(2) 能力是基础：能力需要正确看待	89
(3) 忠诚度高是原则：这是一项重要考量	90
8. 培养使用的人：态度一般，能力一般强，忠诚度一般	91
(1) 培养员工的工作态度	91
(2) 培养员工的能力	92
(3) 培养员工的忠诚度	93
9. 观察使用的人：态度差，能力强，忠诚度低	94
(1) 观察员工的态度	95
(2) 观察员工的能力	96
(3) 观察员工的忠诚度	97



10. 坚决不用的人：态度差，能力弱，忠诚度低	98
(1) 态度差的员工	98
(2) 能力弱的员工	98
(3) 忠诚度低的员工	98

第六章 留住人：重在对人的管理上

留住人才可以说是整个人力资源管理中的核心问题，同时也是一项非常系统且涉及知识面非常广泛的课题。很多企业都存在留人难的问题，究其原因管理出了问题，因此留人重在对人的管理上。人才在企业工作的驱动力，也是人才对企业的期望性需求，要留住人才，应该在管理中注重待遇吸引、培训开发、文化留人和环境留人。

1. 机制留人：完善的薪酬机制与持续提供机会	102
(1) 薪酬与福利待遇机制	104
(2) 晋升机制：持续提供机会	104
2. 培训留人：职业生涯的梳理、规划和开发	105
(1) 梳理：理清职涯脉络，明确发展方向	106
(2) 规划：分步骤、分阶段制定目标	107
(3) 开发：注重开发和人文关怀并存	107
3. 文化留人：以人为本、唯才是举、搭建成长平台等	108
(1) 以人为本：给予人才关怀、服务、尊重、保障等	109
(2) 唯才是举：用人之长，容人之短	111
(3) 成长平台：实现人才对前途的预期	111
4. 环境留人：事业发展、待遇、工作及地域大环境	113
(1) 事业发展环境：提供培训、机会和舞台	114
(2) 待遇环境：薪酬公平合理又有竞争力	114
(3) 工作环境：场地、人际、衣食住行	115



(4) 地域大环境：推广普通话，政府转化职能	115
------------------------------	-----

第七章 激发人：让每一个团队成员爆发能量

激励就是激发和鼓励，激励能够让人的能量爆发，形成巨大动力。只有学会不断激励团队，才能让团队始终保持工作的激情与斗志，从而提升战斗力及团队协作力等。激发人要关注个体的作用，以个体力量求得团队整体效果，更要注重管理者自身能力的打造。途径和方法上有自我激励、营造团队氛围、问对问题、给大脑“解锁”等。

1. 如何激发团队战斗力	118
(1) 影响团队战斗力的因素	119
(2) 关键之处下功夫，激发团队战斗力	120
(3) 执行力越强，战斗力越高	122
2. 如何培养团队协作能力	124
(1) 欣赏：学会欣赏，懂得欣赏	125
(2) 尊重：交往时的一种平等态度	125
(3) 信任：团队能力的基础	126
(4) 诚信：人无信则不立	127
(5) 宽容：团队协作中最好的润滑剂	127
(6) 沟通：凝聚团队共识	128
(7) 奉献：帮助他人，敢于担当	129
(8) 节俭：以小显大，见微知著	130
3. 个体能力：团队战斗力的重要因素	131
(1) 把员工当作独立的个体	131
(2) 个体在团队中服从的重要性	132
(3) 个体如何提升自己的能力	133
4. 要激发别人的工作动力，先让自己有动力	135



- (1) 持续相信自己, 激发前进斗志 136
- (2) 把问题当成机会, 你就永远有机会 136
- 5. 团队有好的氛围, 才会有好的业绩 139
 - (1) 好的团队氛围带动业绩往上涨 140
 - (2) 营造团队良好氛围, 赢在方法上 141
- 6. 问对问题, 有助于激发团队斗志 143
 - (1) 有效的提问——问对问题 143
 - (2) 针对目标问对问题, 才能做对管理 146
- 7. 解开大脑的设限 148
 - (1) 普通人被性格所困, 高手使用性格和塑造性格 149
 - (2) 不被学历、长相、金钱等过去的事物所困 150

第八章 改变人: 具备影响力, 才能改变人

带领一个团队就如带兵, 要有团队自己的做事方式和手法, 这些取决于领导者本身。要想成为一个优秀的团队管理者, 一定要先管理好自己, 在各方面都要带头去做, 身体力行, 做团队的榜样, 把自己优良的工作作风带到团队中去, 以自己的行动影响到团队中的每一位成员。诀窍就是设身处地, 站在员工的角度去思考问题, 了解员工心里真实的想法。只有努力打造自己强大的领导力, 才能改变他人。

- 1. 不要试图改变别人, 只能影响别人 152
 - (1) 解析“江山易改, 本性难移” 153
 - (2) 不管出于什么原因, 都不要试图去改变别人 153
- 2. 先改变自己, 才能扩大影响力并改变他人 155
 - (1) 改变自己要从思想开始 156
 - (2) 改变了自己, 一切都将改变 158
- 3. 领导者如何影响甚至改变别人 161



(1) 抓住人性的本真	162
(2) 做个受欢迎和受尊重的人	163
4. 领导者如何打造强大的影响力	166
(1) 拥有影响力的重要性	167
(2) 领导者影响力的构成因素	168
(3) 提升领导者影响力的途径	169
(4) 如何运用影响力策略	170

第九章 倍增人：培养新人，让人的价值产生裂变

团队倍增主要是人数的增加和业绩的提升。实现团队倍增，首先要不断推荐与跟进新人，推荐旨在使团队人数持续增多，跟进旨在使团队发展速度加快；其次要注重提高团队执行力，尤其是员工的个人执行力，高效的执行力才能创造骄人业绩。在这个过程中，通过不断地吸纳人、培养人，最终让人的价值产生裂变，为企业创富，为个人增收。

1. 沙里淘金，推荐与跟进新人的原理	174
(1) 推荐：企业系统性支持+推荐者的能力	174
(2) 跟进：遵循流程，做好引导	176
2. 直销团队倍增三层次：个人、会场、团队	180
(1) 个人层次：企图心+沟通能力	180
(2) 会场层次：强化效果+加强热度	184
(3) 团队层次：吸纳新人+培训升级	184
3. 直销团队实现倍增，四大法宝要知道	187
(1) 定位：准确的自身角色	187
(2) 复制：传承理念，复制模式	189
(3) 关系：处理冲突，破除宗派	190



(4) 配合：细节及全方位的配合	192
4. 高效执行力：只有提高执行力，团队绩效才会倍增	193
(1) 明确工作目标	193
(2) 加强岗位培训	194
(3) 遵循做事流程	194
(4) 采取奖惩措施	195
5. 商业模式的倍增——模式创新与利润倍增	196
(1) 倍增利润的策略和秘诀	196
(2) 商业模式创新：“一鱼多吃”案例	197
后 记	201
参考资料	204