

高效人员管理

武侯祠『攻心联』：能攻心，则反侧自消，从古知兵非好战，不审势，即宽严皆误，后来治蜀要深思。
李欣◎编著



無邊界
管理書庫



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



李欣◎编著

高效人员管理

無邊界
管理書庫



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高效人员管理的关键就是“以人心为本”，实现人与人“心”的和谐，所以，作为人员管理者就要“攻心”，要一眼抓住要害；对自己的心要加强“修炼”；对上级的心要积极“赢取”；对平级的心要善意“经营”；对下级的心要切实“亲和”。正如武侯祠的名对“攻心联”：能攻心，则反侧自消，从古知兵非好战；不审势，即宽严皆误，后来治蜀要深思。总之，要实现高效的人员管理，建立和谐的人际关系，“攻心”是上上策。

本书的亮点在于丰富了人员管理的内涵，扩大了人员管理的外延，并提出了实质性的实现高效人员管理的方法。其实，人员管理不应仅仅是协调人与人的关系，更应调动人的积极性，创造良好的人文氛围、发挥人的潜能，并共同实现目标。同时，人员管理应是对所有人的管理，是无时不有、无时不在的管理，这其中更应包括对自己的管理。为此，本书对如何修炼自己的心、赢取上级的心、经营平级的心、亲和下级的心给出了切实可行的办法。

无论你是已参加工作的企业管理者、政府职员，还是仍在学校就读的学生，只要你有志于真正提升自己的人员管理能力，相信本书会成为你的良师益友。

图书在版编目 (CIP) 数据

攻心：高效人员管理/李欣编著. —北京：机械工业出版社，2007.4

(无边界管理书库)

ISBN 978-7-111-21160-0

I. 攻... II. 李... III. 成功心理学

IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 035432 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：李新妞 责任校对：侯灵

封面设计：赵俊杰 责任印制：洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2007 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·9.25 印张·4 插页·280 千字

0001—8000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-21160-0

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页，倒页，脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

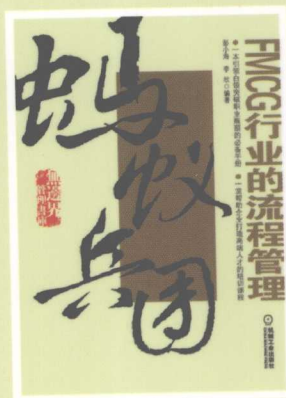
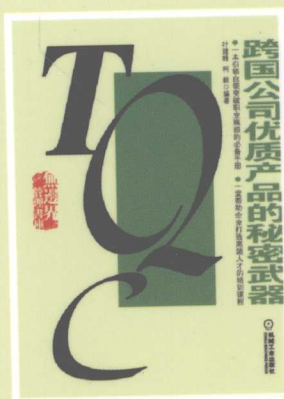
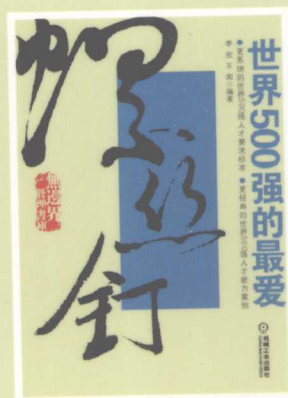
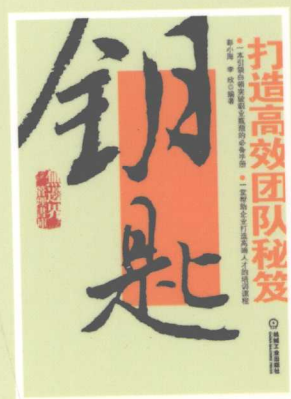
编辑热线电话：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

作者简介

李欣，毕业于上海复旦大学，曾在宝洁公司任职，现就职于联合利华。有着多年的品牌管理和市场营销及客户管理经验。专长于品牌整体运作、购物者营销及市场营销战略制定与推广。同时，在销售方面，尤其在分销商管理、大客户管理等方面有着骄人的业绩和独特视角。曾领导团队服务于北京华联集团、TESCO(英国)等知名客户，深受客户好评和推崇。

无边界
管理书库



责任编辑：李新妞
出版咨询：010-88379705
iceicenews@yahoo.com.cn

装帧设计 54 先锋创意 赵俊杰 → 13641126320

献辞

献给“丑牛界立天”

谨以此书献给

有志于

真正提升自己人员管理能力的人们！

丑牛

“无边界书库”总序

无边界的沟通与交流，无边界的学习与分享，无边界的成长。

梦 想

《纽约每日新闻》有这样一则新闻：有个年轻人叫麦克唐纳，他有一个梦想，就是用他的一个别针，换一座房子。您别笑，他还真这么做了：去年七月，他在网上给自己的红别针登了广告，打算靠物物交易，一直换到一座房子！小别针先是换到了一个鱼形的钢笔，接着有人用一个陶制的门把手换走了他的笔，然后他又换到了一个野营用的便携式炉子，接着是发电机、雪地小骑车，甚至是一份音乐公司的和约！最近，他用这份和约和一个歌手换了一座房子的一年免费居住。

同样，还有一个人们熟悉的故事：麦哲伦一直梦想能证明地球是圆的，于是他带领着船队在人们的嘲笑与质疑中出发了，但他一直坚信着自己的梦想。一路上，他率领船员们战胜了无数艰难险阻，镇压了船队内部西班牙人发动的叛乱，终于使全体船员成为自己的忠实追随者。在麦哲伦的鼓舞下，船队一步一步地绕过了南美洲的南端。1520年11月28日，船队在经历了千辛万苦之后，突然看见了一片广阔的大海——他们终于闯出了海峡，找到了从大西洋通向太平洋的航道！麦哲伦和船员们激动得热泪盈眶。哥伦布没有实现的梦想，他们实现了！这个海峡后来就被称作“麦哲伦海峡”。1521年3

月，麦哲伦抵达菲律宾群岛，在岛上与当地居民发生了冲突。麦哲伦在这场冲突中被杀死，剩下的船员继续航行，经过印度洋，绕过好望角，沿非洲大陆西海岸北上。1522年9月，这支历时3年的远航队伍只剩下18个人，回到了西班牙。这次由麦哲伦率领的环球航行，第一次用铁一般的事实向世人证明了这么一个真理：地球是圆的。麦哲伦虽然没有亲眼看到梦想的实现，但是，这个梦想的确实现了。

每个人都有自己的梦想，这个梦想或大或小，但是人却因梦想而伟大。当你打开这本书时，我们就实现了我们的梦想。

无边界的梦想，就是将我们在实践工作中的所学、所感、所悟，奉献给读者，来激发大家在思想和行动上的一些火花。事实上，我们为了这个梦想乐此不疲。

分 享

曾经有过这样一个故事：在很久以前，在俄罗斯靠近黑海的海滩处，据说在海滩的沙砾中可以找到金沙。但很多人都不信。一天，一个年轻人慕名来到这里。他希望能海滩上找到传说中的金沙。于是，他就在海边盖了房子，白天就在海边淘金沙。他每天将成堆的沙砾进行筛选，将其抛入大海。他日复一日地海边做着同样的事情。后来日子久了，年轻人也渐渐变老，岁月在他脸上留下了道道痕迹，于是，他也就在这里安顿下来，后来还有了家庭。家人们觉得他的行为十分可笑，但他却乐此不疲。终于有一天，在临近傍晚的时候，他准备淘完剩余的泥沙后回家。突然，他在泥沙中看到了金色的闪光，那个闪光在夕阳的余晖中是如此的耀眼，是啊，那就是金沙。为了这个期待的闪光，先前的青年已经不再年轻，英俊的脸庞已经荡然无存，取而代之的是脸上岁月的印痕和手上的老茧。似乎讲述着这件事情的缘由和艰辛。他在金沙前站立了许久，眼中闪着激动的泪花……后来，他因为金沙的发现而获得了一笔财富。但是，他并不在意这迟来的财富，他似乎更为其

发掘金沙的经历而自豪，每当与家人和朋友谈及这件事的时候，他总是津津乐道地谈及几十年中的点点滴滴，总是把他的经历分享给他所熟悉的人。

如果说知识如同海洋的话，我们就仿佛那在海滩边寻找金沙的孩童。我们需要的不仅是结果，更多的是寻找的过程，以及不断与别人分享寻找的乐趣……因为对于我们来说，如果说地理和政治的因素限制了人们的交流，那么知识的分享应该是无边界的。这也正是我们无边界的宗旨和理念。

书 库

目前规划中的无边界书库共有营销、管理两个系列。

营销系列涉及市场、销售、市场研究等领域。目前已经出版的有《共赢——大客户管理》、《全局——做最好的市场人》、《显微镜——如何深入发掘消费者需求》，即将出版的有《能力——市场营销专家是这样炼成的》、《备战——通路营销管理》、《望远镜——市场调研之洞悉未来篇》等。

管理系列涉及战略、组织、流程、人力资源、生产等领域。目前已经出版的有《螺丝钉——世界 500 强的最爱》、《攻心——高效人员管理》，即将出版的有《钥匙——打造高效团队秘笈》、《蚂蚁兵团——FMCG 行业的流程管理》、《TQC——跨国公司优质产品的秘密武器》。

我们真诚地希望通过这本书库，能够将无边界的理念、经验、感悟与大家分享，与大家沟通、交流，若能引起大家的共鸣，并激发您智慧的火花，我们将不胜荣耀！

梦想，分享，成功。这正是全体无边界人的愿景和使命！

由于我们经验和能力所限，本书库难免会有不全面、不完善之处，在此恳请读者海涵并批评指正。如若不吝赐教，请将您的宝贵意见发到 book@saws.net.cn。

前言

如今，人员管理已经融入了个人生存和发展的全部过程，不分国家、民族、职业、年龄和性别，每个人的生存和发展都寄托在具体的人员管理中，可以说，要有精彩的人生，就要有出色的、高效的人员管理。因此，对高效人员管理的研究也就层出不穷，但似乎一直难以突破低效人员管理的“瓶颈”。

事实上，人员管理的实质是对人心的管理，就是经营人心。而要达到高效的人员管理，就必须抓住人员管理者和人员管理对象共有的核心——“心”，做到“以人心为本”，更好地经营人心。这样，我们便可实现对自我、上级、平级、下级的高效管理，使整体更有生命力、更具活力。而“攻心”是做到以人心为本最重要、最有效的手段，因为，“攻心”的实质就是以人心为本，当我们懂得了“攻心”，也就掌握了开启高效人员管理大门的金钥匙。

“攻心”作为一个完整的概念最早是由孙膑提出来的，他第一次明确了“伐国之道，攻心为上”的战略。

在古代战争中，攻心作为从精神和意志上打击敌人的特殊作战形式，得到较广泛的运用。因为攻心不但可以激励士气，使“人心服”，还能有效地挫敌，使“敌心死”。也正因如此，“攻心”历来被著名的战略家所推崇，并被置于战略的首位。在三国时代，更有数不清的“攻心”故事，如“空城计”、

“草船借箭”、“七擒孟获”等。

说到这，一定要提中国历史上赫赫有名的名对——攻心联。

“能攻心，则反侧自消，从古知兵非好战；不审势，即宽严皆误，后来治蜀要深思”。这副对联是清代云南剑川白族人赵藩所作，现存于成都武侯祠，被视为镇祠之宝。上联讲诸葛亮平定南中，用“攻心”使孟获悦服，以此称赞诸葛亮是真正懂得用兵打仗而又不好战的军事家，因为真正懂得用兵的人是不喜欢用战争解决问题的。下联用“审势”来说明孔明治蜀的指导思想，称赞他能审时度势制定宽严得宜的方针政策，以此提醒后来的执政者从中吸取教益。这副名联虽然讲的是治蜀，但也同时讲出了一个高效人员管理的道理：即“攻心”，用策略、思想观念等使人心服，消除不安定隐患；当然，如果不能审时度势，无论采取的措施宽严都会出现失误。正如汉代学者刘向所说：“圣人之治天下也，先文德而后武力。文化不改，然后加诛。”

今天，“攻心”已从最初的军事上的应用拓展到其他各个领域，其含义也有了新的诠释。推而广之，凡是对人员的管理，需要人做的事，“攻心”战略无不可用之；运用得当，可收到意外的奇效。

为了使读者更好地领会“攻心”的当代意蕴，我们提出了高效人员管理攻心模型（如图1所示）。就主体而言，要加强修炼自己的心。个体降临人间，其“心”均为一张白纸，在经过不同的家庭影响、学校教育和社会塑造后，这张白纸就会慢慢地被刻画不同的内容，留下不同的痕迹。填写白纸的过程就是个体修炼自己的“心”的过程。就客体而言，要积极赢取上级的心，善意经营平级的心，切实亲和下级的心。只有抓住并攻取此“心”，才能做到“以人心为本”，进而实现高效的人员管理。

其实，人的激情和干劲，在很大程度上都受制于心灵的触动，“攻心”正是从心灵出发，善用人心：用平等之心尊重人，让人拥有尊严；用细腻之心关爱人，让人感受到温暖；以自己美好的心灵触动人，让人的心灵得到幸福的感受。如此，人才会心服口服，心甘情愿与你配合、为你做事。因此，“攻

心”是一剂良药，是实现高效人员管理的上上策，必将对所有致力于提升自己人员管理能力的读者起到实质性的作用。

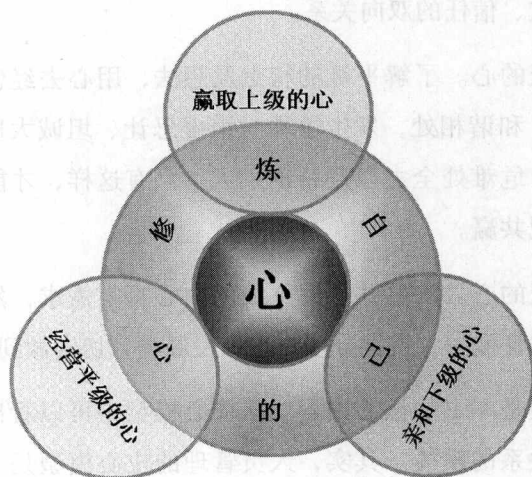


图1 高效人员管理攻心模型

然而，该如何“攻心”呢？笔者认为：“先诊断，后开方”是良策。

首先，必须了解攻心对象。

对于一个组织或团体来说，要拥有成员的心，就得用心做调查研究，了解成员的思想，了解成员的困境及需求；对于个人来说，要达到人与人的和谐，实现高效的人员管理，就必须挖掘真实的自己、把握上级的期望、了解平级和下级的内在需求，从而做到“对症下药”。

其次，在人员管理中实行“攻心”的策略，主要从以下四方面着手：

一是修炼自己的心。这是一个重点，更是难点。因为很多人或没时间，或觉得不重要……总会有这样那样的理由来推诿修炼自己的心。殊不知，这是进行高效人员管理最重要的前提，也是实现赢取上级的心、经营平级的心、亲和下级的心的重要平台。所以，我们要特别注重对自身的修炼，实现“内在超越”，追求自身和谐，做到“知行合一”，为进行高效的人员管理打好基础。

二是赢取上级的心。首先要把握上级期望，做到对上级忠诚、不断积攒信誉、永远力求做到最棒、赢得赏识，只有这样，才能真正赢取上级的心，与上级建立开放式、信任的双向关系。

三是经营平级的心。了解平级的特点及想法，用心去经营平级的心，即平日里互相尊重、和谐相处，发生争端时谦虚忍让、坦诚大度，竞争中良性为之、含蓄待之，危难处全力以赴帮助别人，只有这样，才能与平级进行高质量的合作，实现共赢。

四是亲和下级的心。洞察并理解下级的内心真实需求，然后通过完全信任、充分授权、关怀爱护、赏罚分明、培训发展等，切实做到亲和下级的心。

以上攻心模型是本书的核心内容。从攻心模型中可以看出：四心相互交织，构成了紧密联系的整体。其实，人员管理的攻心模型是一个螺旋式上升的模型，不是孤立静止的，四心相互交融、相互促进，是一个辩证互动的整体过程。四者不能偏废，缺少任一个，都不是真正的“以人心为本”，都不能实现高效人员管理的目标。我们首先要修炼自己的心，然后在修炼自己的心的平台上对上级的心积极地赢取，对平级的心善意地经营，对下级的心切实地亲和，这样，在这个过程中，我们自己的心的修炼水平也会逐步地得到提升。按照这种攻心模型来进行人员管理，管理自然更为有效、更为成功，并能最终实现高效人员管理的目标！

当前，市面上人员管理类的书籍较多，本书从独特的视角——“攻心”来揭示高效人员管理的真谛。可以说，“攻心”一针见血地刺穿了低效人员管理的要害，指出了实现高效人员管理的关键所在。

本书有五大特点：一是对人员管理的内涵和外延进行了前所未有的深化和扩充。人员管理不应仅仅是协调人与人的关系，更应调动人的积极性，创造良好的人文氛围、发挥人的潜能，并共同实现目标。同时，人员管理应是对所有人的管理，是无时不有、无时不在的管理，不止对上级、平级或下级，更应包括自己。二是全书渗透着软性措施和外在管理思想。所谓攻心，就是

要了解情况和需求，投其所好，使人心服，使人心顺之，而非“美元加大棒”，这体现了中国三千年儒家文化的底蕴，同时又不脱离现代人员管理的实际。三是理论透彻，极具可操作性。在强调理论性及社会意义的同时，更强调实用性，对读者有较强的指导性和可操作性。四是每个章节都通过古今中外的名人名言名事及其引发的启示，来诠释书中的思想，故事取材博古纵今，经典新颖，处处启发读者的思维与智慧。五是每一章都提供了人员管理宝贵的十大忌，这些是笔者多年从事人员管理工作的总结，是本书的一大亮点。

总之，我们真诚地期望本书能为读者在高效人员管理方面提供一些有益的借鉴。若本书能够有只言片语有利于和谐您的人际关系，是我们的欣慰；若本书有助于您达到高效的人员管理，将是您对我们的最大肯定和奖励！

本书难免有疏漏之处，恳请读者批评指正。

请将您的宝贵意见发至：book@saws.net.cn

- (5) 编者
- (5) 2007 年春
- (4) (二)
- (6) (三)
- (8) (四)
- (8) (二)
- (9) (一)
- (11) (二)
- (15) (三)
- (14) (四)
- (12) (五)
- (12) (一)

目 录

“无边界书库”总序

前言

第一章 人员管理：心的管理	(1)
管理启示：心的钥匙	(2)
一、走进人员管理	(2)
(一) 人员管理是一门艺术	(2)
(二) 历史长河中的人员管理	(4)
(三) 人员管理最重要	(6)
管理启示：蜘蛛修网	(8)
二、人员管理的迷雾	(8)
(一) 扫描人员管理的误区	(9)
(二) 直面人员管理的困境	(11)
(三) 淘出人员管理的“沙子”	(12)
管理启示：蚁群效应	(14)
三、高效人员管理：时代的主旋律	(15)
(一) 高效昌，低效亡	(15)

(二) 高效人员管理的特点	(16)
(三) 高效: 更有生命力, 更具活力	(18)
管理启示: 问题所在	(21)
四、“以人心为本”: 高效人员管理的必由之路	(21)
(一) “人心”——人员管理的“根”	(22)
(二) “心”的魔力	(27)
(三) “以人心为本”方能高效	(31)
管理启示: 诸葛亮六擒七纵孟获	(34)
五、所以“攻心”	(35)
(一) 从历史看攻心	(35)
(二) 攻心 vs. 以人心为本	(37)
(三) 攻心今日谈	(38)
第二章 修炼自己的心	(41)
管理启示: 成吉思汗杀鹰	(43)
一、修炼自己的心: 人员管理的基础	(44)
(一) 心的修炼是处理各种关系的基础和平台	(44)
(二) 有什么样的心就有什么样的人员管理	(45)
(三) 心的修炼是人员管理成败的关键	(46)
(四) 心的境界决定人员管理的境界	(47)
管理启示: 青蛙梦成龙的飞行训练	(48)
二、挖掘真实的自己	(49)
(一) 外在环境: “朱, 墨”	(49)
(二) 解剖“麻雀”	(50)
(三) 认识你的独特性	(54)
管理启示: 伟大的研究	(56)
三、实现“内在超越”	(57)
(一) 中国传统文化中的“内在超越”	(57)

(二) “内在超越”的当代意蕴	(60)
(三) “内圣” vs. “外王”	(62)
(四) 学习伴一生	(65)
(五) “真、善、美”的追求	(67)
管理启示：国王的善良	(69)
四、追求自身和谐	(69)
(一) 品读自身和谐	(69)
(二) 人自身和谐是心修炼的过程	(71)
(三) 人自身和谐是处理其他关系和谐的前提	(72)
(四) 自身和谐的四大境界	(73)
管理启示：我最懂得尊重的意义	(79)
五、做到“知行合一”	(79)
(一) 丰富的内涵	(80)
(二) 实质在于“善”	(81)
(三) 严以律己，宽以待人——修身准则	(82)
(四) 于困难的工作中身先士卒	(84)
(五) “己所不欲，勿施于人”	(84)
管理启示：刺猬法则	(86)
六、“度”的智慧	(86)
(一) 外圆内方	(86)
(二) 距离哲学：距离产生美	(89)
(三) 统筹兼顾	(92)
修炼自己的心十忌	(96)
第三章 赢取上级的心	(99)
管理启示：兔子的博士论文	(101)
一、“知其所好”	(102)
(一) 把握上级期望，方能有的放矢	(103)