

员工培训  
精华本



# 凝聚力

培养企业员工向心力和凝聚力的权威指南

帮助中国企业走向辉煌的鼎力之作

吴学刚 编著

凝聚力——企业基业长青的原动力，企业生存的核心竞争力，企业发展的第一战斗力。



中国致公出版社



培养企业员工向心力和凝聚力的权威指南

帮助中国企业走向辉煌的鼎力之作

吴学刚 编著

凝聚力——企业基业长青的原动力，企业生存的核心竞争力，企业发展的第一战斗力。



中国致公出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

凝聚力/吴学刚编著. —北京:中国致公出版社,2009.8

ISBN 978-7-80179-874-9

I. 凝… II. 吴… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 133693 号

## 凝聚力

---

编 著 吴学刚

责任编辑 恩 涛

---

出版发行 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市文阁印刷厂

---

开 本 787×1092 毫米 16 开

印 张 13.625

字 数 175 千字

版 次 2009 年 9 月第 1 版      2009 年 9 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-80179-874-9

定 价 28.00 元

---

版权所有 翻印必究

## 前 言

俗话说：“人心齐，泰山移。”团结是铁，团结是钢，只有团结才有力量，只有团结才能产生凝聚力。

一个团队，如果不能做到“人心齐”，只能是一盘散沙，难成大器。一个企业，如果不能做到“人心齐”，就失去了立足的根本。人心齐，意味着发自组织和团队成员内心深处的一种共同愿景。共同愿景把个人和组织结合为一体，激发个人对崇高目标的追求，犹如组织的旗帜和灵魂，笼罩在组织的上空，打造出生命攸关的命运共同体，产生聚沙成塔、万众一心的力量。

人心齐，意味着团队内部的有效搭配和有机整合，意味着一加一大于二的协同效应。一个团队并非每一个个人的简单叠加，现代社会分工越来越精细化和专业化，单个人无法包揽一切，只有协作才能创造更大的系统能量和价值量。在没有统一的方向、不重视整体搭配的团体中，个人的力量、个人的智慧往往会被冲抵、被销蚀、被浪费，再聪明的个人、再大的努力都不能有效地转化为集体的力量。这时的组织，只是一个内耗的群体，“三个和尚没水吃”讲述的就是团体出现智障后的结局。只有打破组织藩篱，克服团体智障，拆除个人与个人、个人与组织、组织与组织之间的隐形墙，如四处流淌的涓涓溪流，汇成滚滚洪流，爆发出排山倒海似的巨大能量，兼收并蓄，集腋成裘，不断提高整体搭配能力，最大限度地统一到



同一个大方向下，将个体之间的力量抵消、浪费减至最小，才能形成合力，创造绩效。

“人心齐”的内核就是心往一处想，劲往一处使。当团队成员不是斤斤计较于个人的、眼前的、局部的利益与恩恩怨怨时，“人心齐”就会成为每个人发自内心的自觉行为。良好的协作氛围一旦形成，就会在很长时间、很大范围内管用，成为一个团队拿不走、拆不开的核心竞争优势。

“人心齐”是一个长期历练过程。一个团队不可能从成立的第一天起就能做到“心齐”，需要一点一滴地培育，要经历不断的磨合、调整、适应，要有相互之间的理解、宽容和互谅。

卓越领导者是一块巨大磁石，能将团队成员吸引到自己身边，而且牢牢抱成团。正所谓家和万事兴，只有人与人之间、部门内部之间、部门与部门之间、下级与上级之间、上级与上级之间、同级之间，都能相处融洽、相互团结，为共同的目标携手并进，才能人心凝聚，产生无穷的力量，诞生新的希望。

《凝聚力》一书阐释了凝聚力的本质，解析了凝聚力的形成要素，生动地展示了团队凝聚力产生的全过程。在本书里没有指导读者具体去采取什么行动来增强团队的凝聚力的空谈，而是告诉读者，应该有什么样的意识，应该特别注意哪些问题。希望通过阅读本书，能让读者意识到工作中的不足和需要改进的地方。如果我们的工作能够帮助您提升团队的凝聚力，我们就感到十分欣慰了。

目 录

**第一章 高尚品格：非凡凝聚力的基石**

1. 用“人格魅力”凝聚人心 .....	2
2. 塑造自己的领导风格 .....	7
3. 信守诺言——领导者的生命 .....	11
4. 身体力行，以身作则 .....	16
5. 用自信激发团队的信心 .....	21
6. 宽容是领导必备的品质 .....	26
小 结 .....	29
问题思考 .....	30

**第二章 共同愿景：伟大的“凝结核”**

1. 描绘一片美丽的愿景 .....	32
2. 启动远景规划，打造团队凝结核 .....	38
3. 近期目标同样重要 .....	43
4. 制订科学的行动策略 .....	46



5. 团队目标一定要清晰明确 .....	50
小 结 .....	55
问题思考 .....	57

### 第三章 团结合作：凝聚力产生的源泉

1. 团队合作是凝聚力的源泉 .....	60
2. 充分发挥个体的独特优势 .....	63
3. 协作产生战斗力 .....	67
4. 确立主人翁地位，培养员工归属感 .....	72
5. 营造一个良好的氛围 .....	77
6. 锻造一支精诚合作的团队 .....	83
小 结 .....	86
问题思考 .....	90

### 第四章 企业文化：永久的“凝聚剂”

1. 做能创新的“火车头” .....	92
2. 创新文化让团队永葆活力 .....	96
3. 和谐成就高效团队 .....	99
4. 妥善处理团队冲突 .....	103
5. 信任是高效的第一步 .....	107
6. 建设有“人情味”的企业文化 .....	112
7. 实行有效的绩效管理 .....	116
小 结 .....	119
问题思考 .....	121

## 第五章 协调沟通：高效团队的润滑剂

1. 没有沟通，就没有团队 .....	124
2. 耐心地倾听不同声音 .....	128
3. 积极进行面对面的沟通交流 .....	133
4. 用各种方式构造万能沟通 .....	137
5. 顺畅的协调沟通 .....	143
6. 协调沟通，快乐工作 .....	148
7. 建立渠道，避免沟通障碍 .....	151
小 结 .....	155
问题思考 .....	157

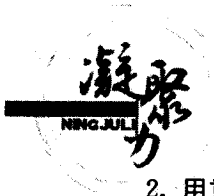
## 第六章 有效激励：打造凝聚力的保障

1. 团队成员需要激励 .....	160
2. 敢于授权，激发责任心 .....	165
3. 赞美可以收到神奇的激励效果 .....	169
4. 情感激励，凝聚力产生的源泉 .....	173
5. 高薪酬带来高效益 .....	175
6. 竞争同样是激励 .....	178
7. 危机也可以用来激励 .....	183
小 结 .....	186
问题思考 .....	187

## 第七章 以人为本：提升团队凝聚力

1. 选好人，才能用好人 .....	190
--------------------	-----





2. 用重金“买”能人 .....	194
3. 形成平衡互补的人才结构 .....	197
4. 把合适的人放在合适的位置上 .....	202
5. 让员工和企业一起成长 .....	205
小 结 .....	208
问题思考 .....	209

# 第一章

高尚品格：

非凡凝聚力的基石

一个人精神和品质的吸引力，根本在于个人的喜爱、仰慕和渴望接近的性格品质。尤其作为团队领导者，具有高尚品格的领导者，能像磁石般的使团队成员聚集在他的周围。





## 1. 用“人格魅力”凝聚人心

### 引入案例：领导典范哈罗德·杰尼

在人格魅力方面，美国国际电报电话公司(ITT)总经理哈罗德·杰尼绝对是一个表率。从1959年起，杰尼在ITT的总经理位置上稳坐了20年之久。在杰尼任职期间，ITT创造了连续58个季度利润上升的纪录——十几年来，每年都以10%的增长率上升，不论是经济萧条还是上升时期。这样的业绩一次又一次震惊了华尔街。

杰尼成功的因素有很多，但很重要的一点就是：用热情感染员工。

在杰尼的心中有一个目标，就是要建立一个世界上创利最多的公司。而他的行动也证明了他的热情和干劲：他有着惊人的精力、天生的热情、敏捷的头脑，一天在办公室工作12—16小时是常事。不仅如此，而且回家还要看文件。他的废寝忘食、不遗余力地工作，使公司所有的人都受到了感染，热情高涨，大多数经理人员工作都非常努力。

杰尼说：“作为一个领导，激发部下干出好成绩的最好方法在于平时用一言一行使他们相信你全心全意地支持他们。”为此，他把难度极高的工作分派给下属，激励他们挑战原本可望而不可即的高峰。一旦下属出色地完成任务，杰尼一定会大加赞赏，而且总是称赞得恰如其分：如果下属是因为聪明而完成任务的，杰尼就会赞赏他的才智；如果下属是靠苦干而成功的，杰尼就会表扬他的刻苦精神。这种卓尔不凡的领导力

似乎有一种不可抗拒的力量，激发着每位员工勇敢超越自己的限度。

作为一名优秀的总经理，杰尼一点都不高傲，他欢迎来自下属的批评。杰尼认为，只有开诚布公，才能激励大家发挥创造力。

就是这样一位出生平平、做过会计、半工半读8年才取得大学文凭的杰尼，以非凡的领导力影响了一大批有才华的人——到杰尼退休时，曾经担任ITT的经理、之后到其他公司担任要职的总经理已有130人。这些颇有建树的人谈起杰尼时，都是恭之敬之，钦佩之至。因为杰尼培养了他们，并影响了他们的一生。从这个意义上讲，杰尼是他们的一面镜子，更是美国企业界成功的领导典范。

对一个人来说，最重要的是人格。而对于一位领导者来说最重要的则是人格魅力。没有高尚的人格，就没有非凡的凝聚力。

作为一名领导，在日常生活的点滴之中无时无刻不体现着你的“人格魅力”，只不过有些人不加以重视，而渐渐丧失了人格，当然“魅力”也就无从谈起。

身为领导就要严于律己，从小事做起。要时常关心部下，将他们的冷暖放在心上，对于一些有关个人利益的小事不要计较得那么清楚。对于领导者来说，没有什么会比赢得人们的拥护和爱戴更为重要。

生活中，每个人都很注重自己的“人格魅力”，作为领导者更应如此。应不断地为自己的人格魅力添姿着色。

每个领导者都应当明白：一旦拥有了人格魅力，在无形之中就等于建立了自己的竞争优势，如果你能给很多人留下深刻的印象，那你与他人建立合作的可能性自然的就增加了。同时，你往往能做到更有效率地来协调人际关系，影响力也就会更大，也就更容易给对方留下难以磨灭的印象了。

有人格魅力的人往往能够在成功的道路上畅通无阻。所以，培养你



的人格魅力，使自己成为有人格魅力的人是你走向成功的重要基础。这就叫“人格魅力资本”。

一个才华横溢的人可能让你折服，你也可能会被一个妙语连珠的人所倾倒，你更可能对一个性情温和、充满宽容与友爱之心的人留下深刻的印象。所以，构成一个人人格魅力的最核心因素往往不仅仅是天赋与才华，更重要的是一个人的人格与个性。

什么是人格魅力？人格魅力就是别人对你的看法，他们通过你的外在表现、行动与思想，对你产生了喜欢以至某种带有神秘色彩的感情，所以人格魅力本身是一种感情。而别人对你的感情是与你对他们的感情高度相关的。如果你的感情特征是积极的、友善的、温和的、宽容的，那么你的人格魅力就会大增；反之你就会成为一个不受欢迎的人。所以感情也影响了人格的很大部分。

人格魅力更是一个人精神和品德的内在属性。一个人精神和品质的吸引力，根本在于个人的喜爱、仰慕和渴望接近的性格品质。尤其作为领导者，具有人格魅力的领导者，能像磁石般的使众人聚集在他的周围。

一般地说，一个有魅力的领导应包括以下几种人格特征：

#### (1) 气质美

气质是一种精神因素的外在体现。如果一个人具有一定的文化教养、理想抱负、情感个性等等，就更能显示出其“气质美”。

#### (2) 语言美

语言是人的力量的统帅，是表现人的风度的重要载体和手段，它能塑造人的各种不同风度，而风度又能使语言的色彩和力量得到极大发挥。所谓语言美，主要指说话文雅、用字恰当、口气和蔼热情、措辞委婉贴切、态度诚恳谦逊、尊重别人。

#### (3) 行为美

在公共场合，除仪态端庄大方外，还必须讲文明、懂礼貌、热心维护社会主义公德。如不随地吐痰，不乱扔果皮及其他脏物，以维护公共卫生；不大声喧哗、拥挤以维护公共秩序；在乘车、购物、看电影、游览名胜古迹等活动中，都要注意行为美。在平时待人接物上应热情相待。人们总是喜欢那些谦虚谨慎、举止能顺乎自然的人。

那么，一个人该怎样培养优美的风度呢？

### (1) 从塑造美好心灵开始

一个人潜藏于内心深处的灵魂境界(诸如人格、人品、情操、格调)的高低，可以直接影响到一个人的风度。培养风度，先要培养人格。为人正直、坦率、表里一致、恪守信用，这是最基本的。此外，人品的好坏直接影响人的风度。人品包括责任感、任务感、集体感、荣誉感、知耻心等。人格和人品都是精神美的体现。

### (2) 培养聪明才干

古人说：“腹有诗书气自华”，一个有深厚教养和坚定信念的人，自然能体现出非常吸引人的美的风度来。你应在培养聪明才智方面多下工夫，只有如此，才能使你的风度充满智慧的光环，显示经久不衰的魅力。

### (3) 自身个性与社会角色的关系

一个人自身的个性是由许多复杂因素共同作用形成的，会体现出不同的个性。个性不同，风度迥异。心理学原理告诉我们，任何一种个性、气质都有其优点，也有其缺点。一个人的气质往往是比较稳定的。培养风度美，不是要强求个人改变原有的个性和气质，让人套入一个刻板模式中，而是引导人们依据自身的个性和气质特征扬长补短，塑造具有鲜明个性特征的风度美。另一方面，每个人置身于特定的社会环境，而不是在“真空”中生活，每个人的个性、气质都是在与之相联系的人与人的社会关系中体现出来的。人在不同的人际关系中，充当着不同



的社会角色，而不同的环境、场合、气氛，对人的个性、气质也有着严格的限制、不同的要求，并不是由着个性任意表现的。如严肃的场合，需要有严肃的风度；轻松愉快的气氛中，需要有活泼幽默的风度；对老人要有比较稳重的风度；对孩子应有亲昵的风度……种种交往关系、场合决定风度的不同要求。因而，一个人在复杂的社会环境中是多角色的，充当什么样的社会角色，就应有什么样的风度要求去表现，否则便会丑态百出，贻笑大方。

## 2. 塑造自己的领导风格

### 引入案例：“刺儿头”领导市村清

日本理光株式会社是国际一流光学仪器企业，人才济济。然而，领导层却决定选用争强好胜、经常和下属发生冲突的市村清做总经理。

市村清被员工们私下里称为“刺儿头”，任命他当总经理的消息一经公布，在理光社上下引起轩然大波。市村清没有被困难吓倒，他上任后大刀阔斧地开展工作，依旧是得理不让人。因此，还是不断与下属发生争吵和摩擦。员工们有的不服、有的嫉妒、有的干脆采取不合作的态度。

市村清的内心非常痛苦，他知道自己身份变了，不能再像过去那样，可是这种直来直去的性格老是改不掉。怎样做一个大公司的总经理才算合格呢？他决定去拜访一位前辈。

一天，他毕恭毕敬地坐在前辈面前请教：“您说像我这样性格刚烈的刺儿头，是否不适合当领导？”

“难道你想变成一个八面玲珑、见风使舵的人吗？”前辈一针见血地问道。

“我想是的，这样可能会好一些。”市村清小心地答道。

“不行，那绝对不行！”前辈严肃地说。“如果你磨去棱角，真的变成一个处事圆滑、一团和气的人，那你就和别人没有什么区别了，你就不





是市村清了。与其谨慎地纠正缺点，还不如勇敢地发挥长处，这才是增强领导能力的上策。”

接着，前辈又为市村清作了一个形象的比喻，他说：“你就像日本的一种糖球儿，浑身满是棱角，还有许多小凹坑；如果把棱角凹坑磨去，是可以变成一个圆糖球儿，但那只是个小糖球儿。如果随着年龄的增长，知识和阅历不断丰富，把自己的缺陷填满，你就会变成一个更大的糖球儿，成为一个成熟的领导者，你和普通员工的素质差别就更大了。”

前辈的一席话，使市村清豁然开朗。回到公司后，他感到干劲更足了，魄力更大了。在他担任总经理的日子里，他把理光企业经营得有声有色，而自己也逐渐成为一名出类拔萃的领导者。后来，市村清被提升为会社社长。

领导魅力是领导艺术的最高境界。领导魅力是无形的，它主要表现为对周围环境及下属的影响与感召力。

领导者要具有“魅力”。一个有魅力的领导是能吸引更多的追随者的，但魅力并不是全部，不等于讨人喜欢。领导绝非只有一条正途。其实，一个成功的领导人也有各式各样的个性和魅力。《财富》500强中的许多公司的成功的CEO们都被部下描绘为“令人乏味”甚至“讨厌”，但这并不妨碍他们成为优秀的领导者。

作为领导者，用不着找个最成功的领导人设法去模仿他。因为真正对你最有效的领导方式，是发挥你个人的魅力所形成的领导风格。一个优秀的企业领导者，他的领导魅力大致体现在以下四个方面：

(1)高瞻远瞩的眼光。领导者是决策者，因此一定要有不俗的眼光，面对竞争激烈和纷繁变化的世界，能够找到正确的方向，并带领团队全力以赴。