

幸福领导力

认知幸福，感悟幸福，
激活福源，创享幸福

袁媛 / 著

在执行力、领导力、绩效考核等管理体系中，独辟蹊径，
寻求一种激发员工满足自身内在需求的管理原动力。

树立幸福管理素养，提升乐竞善争意识

共进共荣、相容共享的团队培养

给企业带来和谐进取、优质有效的管理绩效

北京时代华文书局

幸福领导力



袁媛 / 著

北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

幸福领导力 / 袁媛著. -- 北京: 北京时代华文书局, 2017.8

ISBN 978-7-5699-1742-0

I. ①幸… II. ①袁… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 189413 号

幸福领导力

XINGFU LINGDAO LI

著 者 | 袁 媛

出 版 人 | 王训海

责任编辑 | 宋 春 黄思远

装帧设计 | 孙丽莉 迟 稳

责任印制 | 刘 银 范玉洁

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/16 印 张 | 15 字 数 | 140 千字

版 次 | 2017 年 10 月第 1 版 印 次 | 2017 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1742-0

定 价 | 39.00 元

版权所有, 侵权必究

自序

在过去的三十年间，随着中国经济的飞跃发展，企业管理问题越发受到重视，每个管理者都在考虑如何提升企业管理效率，创造出更大的价值。在漫长的发展过程中，各种管理理论层出不穷，如科学管理、信息化管理、扁平化管理、人性化管理等等。

管理问题的解决方案可谓琳琅满目，但在长期的咨询调查中，我却发现每个国内管理者都有一肚子的“苦水”，每个企业都遇到了自己的管理瓶颈：每年都会定团队任务，但总是完不成；天天都要灌输理念，但也没人走心；组织各种各样的会议，反而引起反感；头脑风暴搞来搞去，也找不到有新意的路子；每个人都表示着决心，却也看不出干劲何在……

每当管理者们询问我如何解决这些问题时，我首先都会问一个问题：“你幸福吗？”这时，他们都会表现出一脸的茫然。

为何在谈论管理时，谈到幸福的问题？正是因为，时下企业领导者最迫切需要的并非管理能力，而是领导能力。而领导力的核心正在于幸福感，领导力的最高标准，就是幸福，不只是实现管理者自己的幸福，更要引领员工乃至企业走向幸福。

很多领导者陷入疑惑：“幸福感与领导力有关系吗？”

这个问题其实很好回答。领导力就是提出一个目标，让成员自愿追随，并

最终实现目标。与此同时，每个人都在追求幸福感，那么，实现幸福是否能够成为让成员自愿追随的目标？而当每个人都在追求幸福时，幸福感在成为奋斗目标的同时，是否也能成为奋斗的动力呢？

领导者遇到的管理瓶颈，事实上都源自企业幸福感的缺失。无论对于领导者自身，还是对于员工而言，幸福感都是最高层次的激励力量。因为幸福感并不只是财富，也不只是成就，而是由物质、精神等多种元素共同构成。

英国管理家史蒂凡·威尔斯认为，所有领导者都应当回答四个问题：你幸福吗？幸福是你个人发展计划中的议题吗？幸福的人工作更出色吗？缺乏幸福感会导致领导者更糟吗？

在探讨领导力的提升时，我总是以幸福为前提，因为：但凡取得非凡成就的企业，必然都是幸福的企业；而但凡幸福的企业，也必然会实现创造出伟大的价值。

本书正是在“心理学+管理学”的基础上，以“幸福学”为定向，以“领导力”为核心，探讨领导者如何在提升幸福感、增强领导力的同时，带动员工与企业一起成长，并最终走向共同幸福！

目 录

自 序 1

第一章

痛点：

企业的痛，领导的苦，拿什么来解？

- 01 任务年年定，总是完不成 / 2
- 02 理念天天灌，老是不走心 / 7
- 03 小会时时开，还是管不好 / 12
- 04 脑筋连连转，愣是没新意 / 17
- 05 决心人人有，就是没干劲 / 21

第二章

升级：

领导者的晋级与领导力的提升

- 01 管理的瓶颈 VS 领导力的升级 / 28
- 02 领导者必备的感性认知 / 32
- 03 领导者必备的理性认知 / 36
- 04 给自己的领导力定位 / 41
- 05 领导力的整体评估 / 46

造就：

幸福领导力的实现阶梯

- 01 冰冷的管理很难出效益 / 52
- 02 口号喊到麻木已喊不出效率 / 57
- 03 会管理不等于会领导 / 62
- 04 幸福感与领导力有关系吗？ / 66
- 05 什么是幸福领导力？ / 70
- 06 企业的幸福=你的幸福+员工的幸福 / 75
- 07 管理者的自我修养与幸福提升 / 80

驱动：

领导力的核心，就是让员工拥有幸福的能力

- 01 幸福感，薪水不是唯一来源 / 84
- 02 让员工对企业有归属感的秘密 / 88
- 03 先开发出自己的“幸福宇宙” / 92
- 04 赋予每个人“幸福驱动力” / 97
- 05 让员工感知幸福的能力 / 103
- 06 帮助员工实现幸福的能力 / 107
- 07 帮助员工提升幸福的能力 / 111
- 08 员工提升幸福能力的5个诀窍 / 115

团队：

从幸福出发，找到自动自发的原动力

- 01 带动一个团队是靠拉动，还是靠推动？ / 120
- 02 团队的大小代表不了团队的强弱 / 125
- 03 团队的力量，因为你的感召而凝聚 / 130
- 04 团队的存亡，命牵“幸福驱动力” / 134
- 05 掌握“跳一跳，够得着”的原则 / 140

绩效：

造出“幸福芯”，才能抓出好业绩

- 01 你想要的业绩，他们不想要！ / 146
- 02 只有在“幸福”的问题上，你们才可以达成一致 / 150
- 03 一问解千愁——“你幸福吗？” / 155
- 05 绩效从此可以“垂帘” / 164

授权：

全部焕然一新，只等把手放开

- 01 一切可能，一触即发 / 170
- 02 制定“高标准的计划”给自己去预案 / 175
- 03 安置“有吸引力的职位”给个人去挑战 / 179
- 04 分配“更艰巨的任务”给团队去突破 / 185

愿景：

向着新的征程，一起出发

- 01 用幸福的尺度，平衡梦想与现实 / 190
- 02 创建和谐幸福的企业 / 194
- 03 为员工的工作，构建意义和意愿感 / 198
- 04 “大家”的目标，共同幸福地完成 / 202

教练：

做一个幸福世界的建筑师

- 01 做自我成就的幸福教练 / 208
- 02 做员工个人身心的幸福教练 / 212
- 03 做员工职业发展的幸福教练 / 216
- 04 做员工婚姻情感的幸福教练 / 220
- 05 做员工家庭关系的幸福教练 / 225



痛点：企业的痛，领导的苦，拿什么来解？

是什么造成了一流的公司与平庸的公司的不同？主要的标志——是看你是开始在严酷的事实面前寻找理由为自己开脱，还是直面严酷的事实。这是具关键性的一点。

—— 科林斯

01 任务年年定，总是完不成

在绩效管理盛行的今天，绩效成为企业每年，甚至是每个月都要谈及的问题。在一次次的大会上，作为管理者，你慷慨激昂地宣布着下一阶段的绩效计划，员工似乎也被你激励得热情高涨。

然而，最终你却发现：年年制定的任务，无论是月度、季度或是年度任务，永远都完不成。

你纠结着问题究竟出在哪？却怎么也找不到根本原因。有时候，你似乎发现了问题所在，却又为你带来更多的问题……

有人这样详细描述了一名创业者的痛苦：

这名创业者迎合市场潮流，投身到互联网服务业中，在经过最初的奋斗之后，他的企业终于形成规模，并开始走向扩张。

然而，在组建好自己的业务团队之后，他却无奈地发现：团队里的客户经理每个月都无法完成任务。要知道，这名创业者的业务团队并非做业绩，而是做VIP客户服务，也就是收集整理VIP客户的信息资料。

对于这种工作，员工只要有基本的沟通、归纳能力，能够认真做事，就应该可以轻松完成。可是，半年下来，却没有一个客户经理能够完成任务。

这样的经历你是否也有所体验？确实，在企业管理中，很多任务在你看来可以轻松完成，但最终结果却截然相反。如此是什么造成了这样的结果？在企业管理中，你可能也在追寻答案，并尝试解决之道。

☆任务本身是否难度太大？

很多管理者很有自省精神，当企业出现问题时，第一时间会考虑自身是否存在问题。确实，当你制定的任务，却年年都完不成时，你肯定会疑惑：是不是我制定的任务太难了？

当你将任务完不成归咎于任务太难，是否意味着要降低企业的发展目标？或是招纳更多的员工，摊薄单个员工的任务难度？是否要为每个员工量身定制任务目标？

然而，企业要发展、公司要盈利，如果员工的能力是 100 分，你的任务目标必然是 120 分，否则，逆水行舟、不进则退，企业仍然会成为市场竞争中的失败者。面对于此，你又该如何取舍？

☆员工是否符合任务要求？

即使你降低任务难度，并给予员工更多支持时，你仍然会痛苦地发现：能够完成任务的只是凤毛麟角。既然反思过，你自然要开始考虑：是不是你的员工不符合任务的要求，或者说，不符合企业发展的需要呢？

确实，你的任务目标是 120 分，这是基于员工的能力达到 100 分，如果员工能力只有 80 分或更低，那就不是任务目标的问题，而是员工能力的问题。

于是，为了考核每个员工的工作能力，你开始制定更加详细的绩效考核计划，对员工工作能力、态度以及团队等全部要素，进行 360 度全方位考核。然而，你是否有这样的精力或能力，对全部要素进行考核呢？或者说，员工愿意接受

这样的考核吗？

☆任务目标能否得到量化？

绩效考核的基础就在于目标量化，只有当考核要素能够量化时，你才能将之作为考核标准。即使你想对员工进行 360 度全方位考核，你真的能够对全部工作要素进行量化考核吗？

在一张标准绩效评分卡中，会包涵大量的考核元素，分别由不同的部门进行打分。如主要任务完成度、专业知识和技能、工作态度、现场情况等大项，每个大项又会被细分，如主要任务完成度还要细分为公司下达任务、本岗位任务、工作效率等。通过对每个小项进行评分，最终得到员工的综合绩效分。

然而，你真的能够对所有考核事项进行量化吗？举例而言，如工作态度，你可以凭借出勤率、加班率等量化指标进行衡量，但如果你以责任心、服从性来衡量，那就很难打分。

此时，绩效评分也就失去了意义，因为无法量化的考核元素，必然无法客观评分。而不够客观的考核，自然无法得到员工的认可。

☆激励方式是否存在问题？

在企业的绩效管理中，想要员工完成任务，离不开相应的激励措施。只有让员工看到完成任务后的丰厚奖励，他们才愿意发挥更强的主观能动性。那么，当任务总是完不成时，是否是你的激励方式存在问题呢？

一个完善的绩效管理策略，意味着员工的工资必然分为三部分：基本薪资 + 绩效奖金（月度、季度）+ 年终奖金。一般而言，基本薪资满足员工的基本生活需要，绩效奖金激励员工完成每月任务，而年终奖金则能够留下优秀员工。

然而，工资制定实际上是双方博弈的过程：你希望付出更少的薪资，获得

更大的效益；而员工则希望付出更少的劳动，获得更高的收入。在你来我往的博弈当中，你又要如何找到企业、员工、行业之间的平衡点？

☆ 惩罚制度是否合适有效？

很多管理者将绩效管理比作“骑驴”，你既要钓个胡萝卜在前面诱惑驴走，也要拿根鞭子抽不走的驴。因此，在设计激励方式的同时，管理者也会设计一些惩罚制度。

在2016年6月19日的“长治漳泽农商银行‘业绩突破’大会”上，为了惩罚员工“没有超越自己”、“没有突破自我”、“团队凝聚力不够”，现场竟然出现当众打屁股的事件，据称，当天还出现了剃光头等体罚行为。虽然被解释为“特训方式”，但银行董事长和分管副行长仍然被停职处理。

事实上，近年来，类似的惩罚方式不断被曝光，裸奔、下跪、乞讨、爬行等体罚方式，层出不穷。

在很多管理者看来，类似的体罚比经济惩罚，更具惩戒作用，因为这样才能让员工“真正记在心里”。然而，你的惩罚措施，究竟是否能被员工认可？

被员工认可的惩罚，可以被看作锻炼，否则，就是对员工的不尊重，轻则让员工消极怠工，重则让员工离职走人，更甚者还会影响企业的形象。

面对绩效管理的痛苦，你找到了无数的原因，却又因此发现更多的问题。当你陷入绩效管理的困境，你究竟要如何解开绩效管理这一团乱麻？

当你将精力放在不断完善绩效管理制度上时，在不断的努力中，你只会发现，年年制定的任务，不断更改的目标，仍然无法被完成。

此时，与其继续在那些冰冷的数字上钻研，你不如考虑如何在绩效管理中

接入感情管理。

你的任务目标，是否考虑到员工的能力？你的考核方案，是否得到员工的认可？你的激励措施，能否满足员工的期待？你的惩罚方式，又有没有尊重员工的自尊？

如果答案都是否定的，你又怎能让员工感到幸福？员工又怎么会完成你的任务？在绩效管理中，只有考虑员工的情感，让他们感受到你的关怀与重视，才能以幸福感激励员工完成任务。

02 理念天天灌，老是不走心

当生硬的绩效管理无法发挥作用，很多管理者开始试图在企业管理中融入“情怀”，让员工以更高涨的热情投入到工作之中。于是，很多管理者着手进行企业文化建设，希望借此提升员工的执行力。

20世纪90年代，斯坦福大学展开了一场心理干预实验，该实验也影响着代代的企业文化建设理论。

在当时的那场实验中，组织者招募了一群学生参与实验，其心理干预措施十分简单，就是要求学生在寒假中写“日记”。实验将学生分为两组：

其一为价值组，要求学生写出他们最认可的价值观，并记录下日常生活中与这些价值观的联系；

其二为对照组，这些学生只需记录下生活中发生的一些好事即可。

一个寒假过去之后，组织者收集了学生的记录并逐一访谈。结果发现：价值组的学生不仅身体更健康，而且精神状态也更好，在返校之后，他们对于自身的能力拥有更多的自信。

在进一步研究之后，组织者确认：关于价值观的写作，或者说重复灌输，能够让人明确生活的意义，更加积极。

自此之后，更多的类似研究接踵而来，结果都证实了：短期内的价值观灌输，

能够让人感觉更有力量，拥有掌控感、自豪和强大的感觉；长久以往，它对于人们的事业成就、身体健康、人际关系、心理韧性，都具有正面影响。

基于这一理论，很多管理者也开始通过灌输理念，以价值观提升员工的执行力。

在实践中，我们也经常能够看到这样的案例：在公司的墙上，挂着大量的口号；每天的晨会上，都要唱着“司歌”；每当季末或年末，员工则要写工作总结，并开大会作分享……

每天重复灌输理念，似乎与斯坦福心理干预实验并无二致，但结果呢？

稍加了解，你就会发现，你的理念灌输根本没用，因为在员工看来，这样的行为根本不走心。不走心的理念灌输，自然也不可能实现企业的文化建设，更加不可能让员工执行力提升。

很多管理者不禁疑问：为什么我的企业文化效果这么差？为什么企业文化建设这么难？在研究如何进行企业文化建设之前，我们不妨先对自己的企业文化做个诊断：

第一，员工是否难招、难管还难留？

员工是企业发展的基石，毕竟，“光杆司令”是什么都做不了的。因此，人力资源是企业管理的重要组成部分。然而，在企业管理中，你是否发现：

员工越来越难招，面试员工的要求越来越高，既不愿加班、也不愿吃苦；

员工越来越难管，拖拉、抱怨成为团队的常态，在消极工作的背后，面对失误时，员工又总是能够找到一堆借口，让你无言以对；