

中国式管理“心”思维

用心 管人



管理是“心”的本来功能，什么样的心就把管理做成什么样子。

马妍姝◎编著

THE PSYCHOLOGY OF MANAGING PEOPLE

牛根生说：这个世界不是有钱人的，也不是有权人的，而是有心人的。

彼得·圣吉说：三流管理者学管理知识，二流管理者学管理技巧，一流管理者修炼管理心智。

管理，以人为本；人，以心为本。看世界，我们不是用肉眼，而是用心眼。心如灯，智如光。

心无智光，如盲如瞎。慧眼一开，心明眼亮，事事明明白白。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

用心 管人



—— 马妍姝 编著 ——

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书从如何“管心”、“经营人心”及“修炼自我之心”等几个方面,论述要成为一名优秀的管理者必须“修炼正心诚意功夫,实现自我管理,修身治人,以心治心”,从而使企业或团队真正做到“齐心协力”。

本书引用了很多古代哲学思想,并结合国内外著名企业及企业家的管理案例、哲学观点来阐述,避免说教却极富说理,语言精练又寓意深刻。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

用心管人/马妍姝编著. —北京:电子工业出版社,2010.1

ISBN 978-7-121-09683-9

I. 用… II. 马… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 185125 号

责任编辑:张 毅 zhangyi@phei.com.cn

文字编辑:徐云鹏

印 刷:河北固安保利达印务有限公司

装 订:河北固安保利达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:15.25 字数:234 千字

印 次:2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价:29.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

有心理学专家说：人心是最容易改变的。一句话、一本书、一首歌、一个人、一个景象，都可能令我们的内心世界涌起波澜；人心也是最难以改变的，俗话说“江山易改，本性难移”。但正因为人心的变化多端，不可控和难以预测，如何引导人心才显得有趣而刺激。鉴于人心可以有效疏导和善加利用，有关人心的探讨在当下的学界、商界和政界已呈现出热火朝天之势。

在学界，心理学、哲学、社会学、经济学、历史学等与人心有关的学科不胜枚举；在政界，自古即有“得民心者得天下”的说法，当权者和政治家们比谁都更希望掌控人心。

而在商界，无论是来自内在驱动力的企业文化建设，还是外在品牌形象的塑造，员工的人心所向和消费者的心中好恶都是十分重要的方面。从生产组织、技术创新、市场营销，再到人力资源、企业文化建设、危机处理等，企业经营管理的方方面面皆与“人心管理”摆脱不了干系。

近几年，有关“人心管理”和“心理学”方面的书籍越来越多，并得到越来越多人的重视和研究。

在国内，吴甘霖先生创立了心力学，曹世潮先生倡导心经济，王极盛教授提出了心商的概念，何才庆先生提出了企业总心理师的概念。在国外，心灵学的研究日益热门，灵商这一概念也被提了出来，而且日益深入人心。

这充分说明，“人心管理”越来越成为国际管理理论发展的一个方向和趋势。而中国文化本身就是心灵的学问。离开了心，中国文化的宫殿就失去了地基。加德纳·墨菲说：“世界上第一个心理学的故乡在中国。”

中国自古以来就有“治人先治己，治己先治心”，“争天下者必先争人，争人者必先争心”，“得人心者得天下”……这些有关“心”的名言警句，这些中国几千年的璀璨文化告诉我们：管理治心为上。

很多大师的管理哲学、管理理论和管理方法，都与西方管理学说一样，被新的学术取代。但是，孔子、老子、曾子、孟子等中国文化，代代相传。

我国的经典名著如《论语》、《老子》、《周礼》、《墨子》、《孙子兵法》等书，已成为世界各国管理者的必修内容，诸如诚意、正心、修身、持家、治国、平天下等管理理念，与“物本管理”、“人本管理”相比，正放射着无比的光芒。“管理王道”必将是管理者心灵的自我修炼，可以预言：“治天下必先治己，治己者必先治心”，“争天下者必先争人，争人者必先争心”的“心本管理”将迅速得到世界各国管理学学者的高度重视，中国“心之学”将薪火相传。

一位著名的企业家说：“十年前你不懂西方管理，说明你无知；十年后的今天你只懂西方的管理学，说明你无能。在中国的土壤上，面对中国人，你怎么能不格外重视中国式的管理？”

在中国古代有一副评价诸葛亮的楹联：“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”，充分显示出人们对“攻心”和“治心”的重视。

在我国历代帝王之中，有才华的皇帝并不少，诸如商纣力大无穷，博闻多识；秦始皇是不可多得的政治、军事奇才；隋炀帝也是文武兼备。但是他们不是没有稳住江山，就是成了亡国之君。

为什么？因为他们只懂得用拳头、用酷刑压制人民，而不懂得用心待人，经营人心。而这种有才无德，不懂得用心打动人的错误，不但是这些古代帝王失败的原因，而且也是我们现代很多管理者失败的原因。

且看一些企业员工对自己老板的评价：

“老板的能力是不错，但是太过苛刻了，无论什么事都必须按照他的方法去做，其实有时换一种方法可以做得更出色。”

“老板的眼光是很独到的，但是谁都难免犯错误。然而他过于刚愎自用，犯了错也听不进员工的建议，还把好心当坏心，所以大家很快就心凉了。”

“老板是才华横溢，掌握了先进的知识，但是却不懂得管理之道。不会用利益去安抚员工，只会用强权不断要求员工，最后我们对公司也失去了继续干下去的兴趣了。”

.....

这些企业的经营者之所以得到员工这样的评价，是因为他们虽然具备先进的管理知识，但却不懂得运用“心”的力量。

一位企业领导在谈到管理时强调“发善念”、“用心力”，也就是说，我们每个人做任何事都有一念之想，这一念之想非常了不得。天下最大的善念，莫过于慈悲，管理者对员工要有慈爱之心，以关注员工的切身利益、身心健康、帮助员工解决实际问题为己任。而“用心力”其实就是赚取人心。比如你的企业有100人，你真正以慈悲心对他们，剩下的99个人就都会对你产生尊敬。在这种情况下，管理的所有事情都容易解决了。因为你所管理的任何事情都是人做的事情，人的问题解决了，事情也就很好办了。

本书从如何“管心”、“经营人心”及“修炼自我之心”等几个方面，论述要成为一名优秀的管理者必须“修炼正心诚意功夫，实现自我管理，修身治人，以心治心”，从而使企业或团队真正做到“齐心协力”。

本书引用了很多古代哲学思想，并结合国内外著名企业及企业家的管理案例、哲学观点来阐述，避免说教却极富说理，语言精练又寓意深刻。

本书共分七章：

第一章从“用心管理”的角度，提出“管理治心为上”。管理是“心”的本来功能，什么样的“心”就能把人生“管理”成什么样子，只有发挥“心”的管理功能，才是“管理”的真正“原点”。从“治人先治己，治己先治心”——管理者自己“心灵”的治理——到“以心治心”——治理他人的心——“一切皆治”从而“得天下”。

第二章从“企业管理”的角度，提出“管理就是管心”。企业即人，企业管理中的任何环节的任何事情都是由人来完成的；管理离不开人，不论是管理者还是被管理者，任何一种管理模式的成功均是从人的工作效果中得以体现。而人（员工）是“活生生”的人，只有深入理解员工的内心，并在管理中善加利用，才能激发起员工的内在动力，否则，就会失去

员工的“心”，员工也不可能“用心工作”。这对员工和企业来说都是巨大的损失！

第三章从“修己安人”的角度，提出“管理的过程就是修己安人的历程”，管理者必须从“修己”——管理者的自我管理，提升自身的人格魅力到“安人”——让员工“心随己动”，感化员工也自动修己——双方都主动修身养性，循序渐进，才是最为合理、有效的管理方式。

第四章从“管理要用心”的角度，提出“管理者心动，员工才会行动”。管理是“以己之心、动人之心”的“心对心”的技巧和艺术，今天企业出现的很多问题都是人心问题，而真正能解决问题的也是人心。因此，管理必须用“心”，“运用之妙，关乎一心”，只有懂得管理过程中的“心”之妙用，才能跨越隔在管理者与员工之间的那堵心之墙。

第五章从“打造高绩效团队”的角度，提出“和谐高效的团队在于心与心的结合”。“人心齐，泰山移。”只有团队成员在共同目标的指引下，紧密协作，和谐搭配，集众人之所长并达到人人高效，才能凝聚出一支和谐高效的“同心圆”团队。在某种程度上我们可以说，杰出的团队造就了杰出的管理者；反过来也可以说，杰出的管理者造就了杰出的团队。

第六章从“老板的心灵修炼”方面，提出老板只有“不断修心，不断自我超越”，才能达到治心的目的，才能在正确的道路上充满信心，勇往直前，担当责任，不倦学习，善于内省，心怀谦卑，时时感恩，充满激情并在工作中感受喜悦、享受人生。管理者修炼好自己的心，就能成为一个强大而充满智慧的人。

第七章凝聚了多位中外优秀企业家心灵境界的修炼，使管理者在某种程度上有一定的对照。

本书引用中国古代哲学文化，将传统人文思想和现代管理加以整合，兼顾中国古典智慧及西方管理精粹，旨在使老板们：

开启管理智慧——找到开启智慧之门的钥匙。

领悟管理之道——解读成功管理永远不可缺少的心灵智慧及管理“大道”。

透析管理心经——掌握管理中“心”之妙用。

凝塑自我魅力——达到修己及内圣、安人及外王之功夫。

提升心灵境界——增广心量、加深涵养，进而提升心灵境界。

我们深信，只要你意识到“心”的力量，抓住了自我的“心”，在管理中做到了“以心为本”，经营“人心”，你就抓住了现代管理的核心及根本，掌握了管理发展的新趋势，你的企业及团队必然会上下一心，共同走向成功之路。

引言

——世界由心指引，万物以心为先

《圣经》中说：“无论做什么，都要从里做……您当保守您的心，胜过一切，因为一生的果效，都是从心里发出。”

中国影响最大的三大思想派别儒家、道家、佛家，无一不把“心”的作用，强调为最重要的力量。

儒家说：

“天下之元在于王；一国之元在于君；君之元在于心。元也者，在天为生物之人，而在人则为心。”（朱熹）

道家说：

“欲入吾教，先要修心。心不外游，自然心定，自然气和。气身既和，三田自结，芝草自生。要得完备，勤慎而行。”（郝太古真人）

佛家说：

“万法唯心造！”（佛经）

“于一切法，心为先导。”（《大般若经》）

“佛在心头莫远求。”“心即是王。”（《佛法精华》）

.....

在中华文化和中华智慧的宝藏中，可以发现心之论和心之用无处不在。

英国哲学家维特根斯坦说：“人是心灵的最好图画。”

英国作家切斯特伍德爵士特别强调“心”对“脑”的超越：“人经常是被心而不是被脑指挥着，不论你是男人还是女人。”

美国“民族之父”富兰克林，从说话这一小小的角度，就可以分出聪明人与傻瓜的区别，他说：“傻瓜的心长在嘴上，聪明人的嘴长在心上。”

托克维尔在《论美国的民主》中说：“凡是可以削弱和贬低心灵的东西，都足以破坏心灵处理从最小的事情到最大的事情的能力，使它大小事情都做不成。

.....

可见，古今中外的著名人士，都对心的作用有高度的评价，甚至把它放到对人生主宰的至高位置上来重视。

《佛教圣典》中释迦牟尼说心时有一段诗一般的语言：

这个世界由心指引，由心牵动，由心支配
迷乱之心，让世界充满烦恼

万物以心为先，以心为主，由心产生
以污秽之心指导言行
苦难就跟随他
如同车跟随拉车的牛

以善良之心指导言行
欢乐就跟随他
就像影子跟随身体
行恶之人，遭受恶报而痛苦
行善之人，领受善报而快乐

心污秽
人生之路崎岖不平
必会因此而跌倒
心纯洁
人生之路变得平坦而安定

以身心纯净为乐之人

可破恶魔之网，在佛道上行进

心静之人得安乐

愈加努力，日夜修心

心灵污秽的人，必定会在人生的道路上跌倒。成功和幸福一定会光顾心灵美好的人。这个道理同样适合于企业管理之中。

管理者心地纯洁，他的事业就稳定。不断修心，他就“得道多助”，不但得到下属的衷心拥护，而且获得社会多方的理解、信赖、尊敬及其有力的援助，因此他就格外强大，遭遇障碍时也不会困惑，没有任何力量可以阻挡他的成功。

正如日本哲学家、企业家稻盛和夫先生所言：“人生根本的目的、意义不是别的，就是‘提高心性’，‘净化心灵’。管理者拥有一个美好的心灵，充满着为他人着想的思想，不忘谦虚和感谢，怀着一颗朴实的心，再加上脚踏实地努力的话，他的命运一定会有好的结果，我深深地坚信这一点”。

自序

——点燃心灯，慧光长明

《圣经》中有这样一个著名的理念：

耶稣对门徒说：“我差你们去，有如羊进入狼群。”

“你们要纯善如鸽子，灵巧又似蛇。”

“纯善如鸽子”，就是说我们的心灵要像鸽子一样纯洁善良，但是在面对问题、处理事情的时候，要像蛇一样的灵巧。

这其实是一种深刻的辩证法：一个人，如果缺乏纯善之心，就不是一个好人；但仅有纯善之心，缺乏智慧，就会寸步难行，甚至就像进入狼群的羊，很快被吃掉。它告诉我们：一个人要想取得成功，光有勇气和毅力是不够的，必须有智慧，好人尤其需要智慧。

唯有好人，才能做出好事。什么是好人？就是有智慧的人。一旦开启智慧，人就能自觉、自律，自我管理，自主工作。人有智慧，感恩心、责任心等不求自来。

中国文化重视人的智慧的开启。心学大师王阳明传承中国文化，为我们走出了一条管理之道：先开智慧，再解决管理难题。那些管理方法、管理技巧，是智慧的枝枝叶叶、花花朵朵。管理者要先开智慧，然后用自己的智慧点燃员工的智慧。

智慧不是知识，虽然知识里有智慧。知识固然重要，但智慧比知识更

重要。智慧高于知识，智慧点亮了心，驱除了昏暗。智慧是心之本，知识是心之用。智慧是能知之心，知识是所知之识。智慧出自心灵。

点燃智慧的心灯，时常审视自己，关照自己的心灵，给心灵留下一个究竟，智慧的火花才能产生。

古时候，人们大多用纸糊的灯笼点上蜡烛照路。

某日，一位盲者拜访了他的一位朋友，辞别时，因为天色已晚，他的朋友就给他一只灯笼，让他照路回家。

盲者谢绝朋友的好意说道：

“我不需要灯笼，无论明暗，对我都是一样的。”

朋友解释道：“我知道你不需要灯笼照路回家，但如果你不带灯笼的话，别人也许会撞着你，因此你最好还是带着。”

话说的有理，这位盲者带着灯笼回家了，但走不多远，却被来人撞个正着，盲者怨道：

“看你走到哪里去了？难道你看不见我手里的灯笼吗？”

路人除了道歉外，说道：

“老兄！你的蜡烛已经熄灭了。”

盲者一语双关道：“是你的心灯灭了，岂关我的蜡烛熄灭与否？”

自己长了两只眼睛，却看不见眼前的路，责怪盲者的灯笼熄灭。自己睁着眼睛，却不用心，心灯的熄灭，岂不可悲。

中国古代对一流皇帝称为“明君”，这是人们对皇帝的基本要求，其实也是最高要求，甚至还暗含这么一个要求：

心不明不可为君！

因为心明才能眼亮！

智者心明，自然眼亮。

身为管理者，尤其是高级管理者是必须做决定的人，是需要对人、对事、对局势做出判断的人。如果心不明，必然决策糊涂，处事混乱，忠奸不分，这最终都会导致组织和自己的最大灾难……

管理以人为本，人以心为本。看世界，我们不是用肉眼，而是用心

眼。心如灯，智如光。心无智光，如盲如瞎。慧眼一睁，心明眼亮，事事明明白白。

很多管理大师，重视管理知识的传播，却忽视管理者的智慧修炼。他们重视怎样把管理之事做好，却忽视做好管理之人。

彼得·圣吉说：“三流管理者学管理知识，二流管理者学管理技巧，一流管理者修炼管理心智”。

林肯总统就任时，是美国国内形势最混乱的时期，因此在处理国家事务时，经常遇到困难。

“我希望上帝站在我们这边，”一位朋友安慰他。

“不过，我并不希望如此！”林肯回答。

“为什么？”那位朋友感到很吃惊，有着虔诚信仰的林肯为什么会说出这样的话呢？

林肯以一贯慢条斯理的口吻说：“因为我知道，上帝永远站在正义的一边。但我担心的是，我是否站在上帝那边。”

心灯是无形的智慧，是一个人善于自省、敢于自主、敢于决定自己生命格局和人生方向的光明心智。

点燃一盏心灯，时时反观内心，永远从自身找不足，时刻清洗心灵和头脑中那些不好的东西，真正让自己时刻心如明镜，不断完成自身的超越，并带领团队共同修行。

点燃一盏心灯，从内心发觉智慧，寻找光明。点亮自己的心，实现自我超越；照亮员工的心，达到心与心的和谐。

愿所有的老板心灯长明！



CONTENTS

前言 /3

引言 世界由心指引，万物以心为先 /8

自序 点燃心灯，慧光长明 /11

第一章 管理治心为上

治物不如治人，治人不如治己，治己不如治身，治身不如治心，治其心者，治其一切……

心治则身治，身治则一切皆治 /3

心的力量就是成功的力量 /5

心的境界决定管理的境界 /7

得人心者得天下 /10

第二章 管理就是管心

假如你要用一个人的“手”，你就必须用他整个的“人”；
假如你要用他整个的“人”，你就必须影响他整个的“心”。

管理的核心是人 /17

从心灵入手能取得纲举目张的效果 /21

善于“攻心”的管理者使人主动服从 /24

一个管理大师首先应当是一位心理大师 /28

让员工“心灵快乐”，使工作和生活融为一体 /32

满足物心两方面的需求，让员工“幸福工作” /35

第三章 管理的过程就是修己安人的历程

中国式管理是修己安人的过程，目的是在安人，律法过严就容易使人心不安，心不安则难以团结人，凝聚人心，而人心这东西对一个组织来说是非常重要的。

——曾仕强

“安人”必先“修己”，不修己无以安人 /41

以德服人，德是制服人心的最佳利器 /43

诚信待人，员工就会以诚信回报 /51

以身作则，勇当员工学习的标杆 /54

心胸宽厚，宽大的胸怀安定人心 /59

公正无私，以自己的“正”来“正”员工 /62

不吝关爱，“爱心”比“拳头”更管用 /66

以情御心，让员工感动员工才会让你感动 /73

恩威并举，让员工既服从又感激 /78

以心换心，要赢得别人的心只有拿自己的心去交换 /82

第四章 深谙管理心经，让管理跨越心之墙

带领自己用头脑就足够了；带领他人，要用心才行。

只有管理者“心动”，员工才会“行动”。

管理者“心动”，员工就会“行动” /91

尊重之心：让每一个员工都感到自己很重要 /93

激励之心：“燃烧”你的员工 /101

期望之心：高期望产生高绩效 /106

合作之心：让员工与你合作，而不是为你工作 /109

沟通之心：把“心门”打开，员工就会走进你心里 /110

服务之心：照顾好员工，员工就会照顾好客户，照顾好企业的利润 /118

授权之心：让人做事，必须先有效授权 /121

分享之心：你分享的越多，拥有的也就越多 /129



第五章 赢在和谐管理，打造高绩效团队

每位成功的管理者几乎都拥有一支和谐高效的管理团队。

杰出的团队造就了杰出的领导，杰出的领导造就出杰出的团队。

管理没有完美，只有和谐 /135

唯有和谐，才能实现高绩效 /137

团队要和谐，“人和”是基础 /139

团队精神是高绩效团队的灵魂 /145

高凝聚力带来高团队绩效 /148

团队默契，凝聚出高于个人力量的团队智慧 /151

集众人之所长，让集体的智慧闪耀光芒 /153

以文化凝聚人心，让团队文化融入每个人的血液 /161

找到“本心”，共同提升 /168

第六章 提高心性，实现超越

树大由根生，人大由心造。

不断超越自我的人，才是真正成功的人 /173

心路即勇路：心到何处，路到何处 /174

勇敢担当：管理意味着承担责任 /177

永远学习：学习力就是竞争力 /179

善于内省：永远反思自己有什么不足 /184

谦卑之心：把自己放在弱者的位置，就有目标可以永远前进 /186

心怀感恩，让心灵在感恩中升华 /189

第七章 中外著名老板的身心修炼

人活着的意义和人生价值就是提高身心修养，磨炼灵魂。

要成为一个优秀的领导者，首先要懂得自我管理，逐步建立起自身尊严。

稻盛和夫：人生的终极目的在于“磨砺心志，净化心灵” /195