

MEI
美 迪 亚

华通咨询
UATONG
管理实践领航者

~ 超级主管随身带随手查 ~

S U P E R C H A R G E

超级主管

必备心理工具箱

用好心理学工具，
营造活跃的团队气氛

日本管理学大师安岗正笃说过：

“心态变则意识变，意识变则行为变，行为变则性格变，性格变则命运变。”这段话揭示了心理学技巧在团队管理中的妙用

——管人从攻心开始。

齐忠玉◎编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



~ 超级主管随身带随手查 ~

S U P E R C H A R G E

超级主管

必备心理工具箱



用好心理学工具，
营造活跃的团队气氛

日本管理学大师安岗正笃说过：

齐忠玉◎编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书按照主管岗位的职能模块,通过联系与之相应的心理学原理形成框架线索,全面总结了与管理职位相关的心理学原理,并且通过每个心理学原理阐述了一个独立的管理命题。管理者通过阅读相应的主题内容,即可了解和掌握该主题所解读的原理、现象(案例)、问题以及解决方法,快速提升自身的心理学认知水平以及利用心理学进行管理的能力。

在职主管、新任主管以及有志成为主管的职场人士都可以通过本书进行自我修炼与提高,进而使自己在管理工作中以及与他人的协作中占据主导地位,提升职场影响力。

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

超级主管必备心理工具箱 / 齐忠玉编著. —北京:电子工业出版社, 2010.7
(超级主管随身带随手查)
ISBN 978-7-121-11099-3

I. ①超… II. ①齐… III. ①企业管理—管理心理学 IV. ①F270—05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 111402 号

责任编辑:李红玉

印 刷:北京天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

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

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:720×980 1/16 印张:17.75 字数:243 千字

印 次:2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价:38.00 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。

质量投诉请发邮件至 zltts@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

美国管理学家丹尼尔·戈德曼有一个著名的观点：长久以来，商业社会太过强调“思维”智力的重要性，忽略了情商，而要真正全面地理解领导效力，既要衡量情商，又要衡量传统的智商。这犹如当头一棒，不仅给管理者以警示，也为管理者指明了方向。

原微软（中国区）总裁唐骏在管理中，不但重视制度化，而且非常重视情商领导。他曾给人力资源部制定了一条规定：所有加入微软（中国区）的员工都要经过我的面试。有些管理者对此感到不理解，甚至怀疑唐骏对他们不够信任。而唐骏解释道：“我的目的就是让员工尚未进入微软时就‘感动’一下，让他们真正感受到什么叫‘以人为本’，感受到公司对员工的重视——公司的总裁面试每一位员工，即使是最基层的员工。”事实证明，唐骏是对的。有的员工甚至感动地告诉唐骏：“面试过后我就觉得即使这次失败了，我也感受到了面试官对我的尊重，这样我与企业的关系就是平等的，让我对以后的人生充满信心。”

同时，在数千人的微软中国公司，唐骏能叫出所有员工的名字，对他们毕业的大学、家乡、生日、业余爱好等情况了如指掌。一次，唐骏在下班路上遇到公司某职员和女友在一起，唐骏亲切地叫出对方的名字，主动询问他所负责项目的进展情况。事后，该职员打电话给唐骏，感谢唐总让他在女友面前挣足了面子。唐骏正是通过这样的点点滴滴小事，从微软的一名普通程序员逐渐成长为中国职业经理人的标杆，成为转会费高达10亿元的“打工皇帝”。

在以往的咨询案例中，我们发现，绝大多数管理者不擅长用情商



领导,甚至一些管理者根本就没有意识到在管理工作中还需要辅以情商管理的手段。心理学研究告诉我们,只有管理者擅长于攻心,在运用管理规则的同时辅以一些关怀和引导员工内心的细节行为,才能达到理想的管理效果。管理者从事管理工作,一方面要维护好企业的工作秩序(不仅包括行为上的,还包括心理上的);另一方面还要让员工感受到快乐和激情,在内心保持一份感动,只有这样,才能达到管理的最终目的。

为了解决这一现实问题,我们的咨询团队一起努力编著了《超级主管必备心理工具箱》一书。本书从重视组织软实力建设出发,依托心理学研究的丰硕成果,着重讲述了组织管理中的心理规则和引导策略,同时配以操作性的管理技巧,从而让企业主管人员能够高效地实施管理工作。

本书按照管理岗位的职能模块,通过联系与之相应的心理学原理形成框架线索,全面总结了与管理职位相关的心理学原理,并且通过每个心理学原理形成一个独立的主题。管理者通过阅读相应的主题内容,即可了解和掌握该主题所解读的原理、现象(案例)、问题以及解决方法,快速提升自身的心理学认知水平以及利用心理学进行管理的实际水平。

同时,本书深入挖掘了管理者在工作中面临的各种细节问题,在辅以心理技巧的基础上,利用图表、案例等方式灵活表达,增强了内容的实用性、生动性和可读性,有助于读者轻松地学习和使用。

参加本书编写的人员还有:姜上泉、林海、刘耿、沈方楠、杨兴文、杨玉柱、杨智斌、孙海芳、陈凌云、孙健、戴宇剑、洪少生、孙丽、冯彬、吴发明、杨靖、孙东风、陈凌飞、孙科柳。在此,向全体创作人员表示衷心的感谢!

我们衷心地希望,这本书能够给那些想要打造高效执行力的管理者带来切实的帮助。如果您发现这本书中的不足之处,也请提出宝贵的意见和建议。

目 录

第 1 章 让每个人都自动自发.....	1
No. 1 懒蚂蚁效应——做管理就要学会“偷懒”	2
做领导喜欢的“懒蚂蚁”.....	3
关键要掌握“懒办法”.....	5
持续地培养人才.....	8
No. 2 角色心理实验——定岗定责,培养规则意识	8
失位错位的乱象	10
一步到位定责任	10
先规则,后业绩.....	13
No. 3 互惠原理——心态开放,互惠互利	15
权利是一种担当	16
州官放火,百姓点灯.....	18
敢于拿自己开刀	20
No. 4 权威效应——人云亦云,害人害己	21
轻松规避权威效应	22
保持主见,成功决策.....	24
固执上司也要去说服	26
No. 5 刺猬效应——发挥管理中的距离美学	27
距离不当的管理困境	28
心理距离的调和技巧	30
No. 6 角色置换效应——以轮岗激发员工活力	33
5 种轮岗培训模式	34



轮岗培训的操作流程	37
轮岗培训中的注意事项	37
第2章 善用统筹理顺人、事、物	39
No. 7 目标置换效应——团队工作不能偏离总目标	40
要让员工知道为什么这样做	40
目标导向的工作策略	42
No. 8 头脑风暴效应——发扬民主决策的智慧	45
过程决策程序图法	47
会引导,才有交流	49
有效决策的手段	51
No. 9 优先标准原理——按照轻重缓急处理事务	52
忙乱的工作现场	53
按轻重缓急做事	54
保持良好的处事心态	59
No. 10 齐加尼克效应——适度紧张感是一种动力	60
适度紧张感的积极反应	61
适度紧张感的引导策略	63
有效疏导过度压力	64
No. 11 内耗效应——内耗不除,执行不力	67
疏导内耗的心理源头	69
协调到位,内耗可除	70
No. 12 错位效应——任意指派,就是侮辱下属	72
让合适的人在合适的岗位上	73
专业化分工的管理策略	76
认清专业化分工的误区	77
No. 13 期望效应——说你行你就行的思维游戏	78
激发积极的心理期望	79
心理期望也讲合适就好	81



第3章 用规范化管理提升执行力	83
No. 14 答布效应——规范的行为源于标准化引导	84
可衡量关键细节的 SOP	85
快速做判断的流程图	86
事事做到位的细化量化法	88
No. 15 定位效应——人、事、物三位一体的执行优化	90
定位管理的实施	91
定位管理的引导方式	93
规避定位管理的误区	94
No. 16 颜色定律——通过视觉系统引导作业行为	95
颜色的积极力量	96
岗位可视化	97
可视化识别系统	99
No. 17 山头效应——化解各自为政的执行力陷阱	100
心病还需心药医	101
不可或缺的合作精神	102
及时惩处恶性竞争	105
信任是合作之源	107
No. 18 磨合效应——循序渐进地促进团队成长	109
你的团队在成长吗	110
引导团队持续成长	111
由内而外的成长训练课	113
No. 19 责任分散效应——疏导推卸责任的心理源头	116
清晰界定工作责任	118
责任流程与岗位说明书	119
不可忽视的控制措施	120
No. 20 沸腾效应——强化工作中的成果意识	123
用成果说话	123



用行为强化成果意识·····	125
第4章 实施全面的过程管控·····	128
No. 21 团队公约——规则意识是规范管理的前提·····	129
规范管理,从心开始·····	130
不断完善规范化制度·····	131
No. 22 手表定理——管理为什么要统一标准·····	133
准确沟通是共识基础·····	134
让下属听清和听对·····	136
No. 23 墨菲定律——做好全方位的预防工作·····	138
排除侥幸心理·····	138
实施全方位的预防工作·····	140
制定应急处理方案·····	142
No. 24 破窗理论——抓住细节问题,逐步改善·····	144
培养零缺陷意识·····	145
抓住细节问题·····	146
持续改善·····	149
No. 25 温水煮青蛙——注重监控,不被眼前事物麻痹·····	150
强化危机意识·····	151
破除“不作为”心态·····	152
激发团队持续竞争力·····	154
No. 26 沉没成本——通过问题获得改善机会·····	155
积极地面对问题·····	156
重在解决问题·····	157
No. 27 登门槛效应——实施日清日高的改善计划·····	159
岗位日清日高工作方案·····	160
日清日高工作表格·····	161
第5章 打造无障碍沟通渠道·····	165
No. 28 上朝效应——构建合理有序的沟通模式·····	166



无障碍沟通的工具·····	166
早晚会制度的执行细节·····	168
No. 29 避雷针原理——疏导员工的心理困境·····	170
职业心理病·····	171
体察员工的心理困境·····	172
善于疏导,才能心情愉悦·····	173
No. 30 牢骚效应——学会倾听也是一种管理·····	176
牢骚中也有“金子”·····	177
激发积极性建议·····	177
倾听“牢骚”的训练课·····	179
No. 31 位差效应——打造平等的沟通状态·····	181
平等沟通的训练课·····	181
平等沟通的细节表现·····	184
规避平等沟通的陷阱·····	186
No. 32 可是效应——沟通要先学会积极地倾听·····	187
好心态,好倾听·····	188
积极倾听的关键行为·····	189
倾听的实战演练·····	191
No. 33 反馈效应——给予对方及时有效的反馈·····	193
有效反馈的细节表现·····	193
准确反馈的技巧·····	195
小心规避反馈不当·····	196
有效提高反馈效果·····	197
No. 34 缓冲效应——合理解决沟通中的冲突·····	199
保留余地的柔软姿态·····	200
利用时间差调节沟通分歧·····	201
有效处理沟通冲突·····	202
No. 35 场化效应——创建积极向上的工作气氛·····	204



了解你的团队·····	205
提升团队凝聚力·····	206
强化团队气氛·····	208
第6章 善用激励打造高效率团队·····	211
No. 36 马蝇效应——通过合理刺激,激发积极行为 ·····	212
多样化的激励形式·····	212
因人而异的激励手段·····	214
小罚不如不罚·····	216
惩罚不可不留余地·····	218
No. 37 德西效应——管理还要善用非物质激励 ·····	219
非物质激励的工具·····	220
实施非物质激励·····	222
No. 38 标杆效应——树立一个榜样,带动一个团队 ·····	224
有效树立标杆员工·····	225
利用标杆员工刺激他人·····	225
维护标杆员工的心理秩序·····	227
No. 39 热炉法则——及时、有效地执行激励手段 ·····	228
保持激励的权威性·····	229
有惩罚,也要有心理疏导 ·····	231
No. 40 鲶鱼效应——适度引入竞争让团队永葆活力 ·····	232
引入竞争的时机·····	233
选择合理的竞争模式·····	234
规避竞争的不良导向·····	236
第7章 加速员工成长的教练策略·····	239
No. 41 马斯洛需求理论——帮助员工规划职业成长 ·····	240
为员工提供成长路径图·····	240
帮助员工进行定位·····	242
给予员工成长机会·····	243



No. 42 亨利效应——适时强化员工的自信心理	244
4 种信心不足的员工	245
强化员工的自信心理	246
规避员工的盲目自信	248
No. 43 蘑菇定律——帮助新人承受一些磨炼	249
安排新人工作任务的技巧	250
给予新人适当的压力	251
避免新人压力过大	252
No. 44 心理暗示——随时告诉下属做得很棒	254
积极性暗示的作用	255
给予员工积极性的暗示	256
No. 45 恒河猴实验——给予下属一些关心和爱护	258
员工关怀的 5 种方式	259
把握员工关怀的合理时机	261
控制员工关怀的尺度	262
No. 46 瓶颈效应——帮助员工突破职业成长障碍	264
体认员工职业成长中的瓶颈	264
疏导员工正确认知职业瓶颈	265
帮助员工突破职业瓶颈	266
参考文献	268



第 1 章

让每个人都自动自发

管理工作中，管理者必须清晰定位团队成员的角色，让每个人的心理和行为遵从角色需求，调动起团队成员的工作积极性，以此实现自动自发、高效执行，最终达成工作目标。



No. 1 懒蚂蚁效应

——做管理就要学会“偷懒”

现代管理，讲究有效授权和团队协作。管理者在保证工作效果的前提下，要尽可能地学会“偷懒”，让下属完成工作。在一个团队中，如果主管像一头牛一样通过不停的加班去证明自己的辛苦与努力，只能说明他的效率不理想，而且不懂带领团队去完成任务。

××公司老总请中层干部汇报工作，其中一位中层干部一口气报出了从上班第一分钟到下班最后一分钟的工作日程表，具体、详尽而周到。听完这位主管的汇报，老总一点也高兴不起来。事后，这位中层干部一直琢磨着老总的话，“你所有的时间都被具体工作占据了，那思考的时间呢？”

管理工作怎样做才最有成效，才是上级领导最期望看到的呢？不妨从心理学中的“懒蚂蚁效应”获取一些启示。

日本北海道大学的进化生物研究小组在对黑蚁群活动的研究中发现：大部分蚂蚁都是很勤快的，始终忙着搬东西，而少数蚂蚁却在无所事事地东张西望。

在生物学家将这些“懒蚂蚁”做上标记，并切断了蚁群的食物来源时，有趣的事情发生了：那些平时勤快和忙碌的蚂蚁突然变得手足无措，而“懒蚂蚁”们在这个时候却显得积极而主动，带领着蚁群向它们早已侦察好的新食物源转移。

生物学家们这时才恍然大悟，原来这些“懒蚂蚁”们平时是在进行观察和研究，它们在蚁群中承担着更为重要的任务。一旦蚁群出现了危难，它们就会寻找办法来解决，确保蚁群迅速摆脱困境。

从“懒蚂蚁效应”可以看到，“懒蚂蚁”虽“懒”，但它关注的是最重要、最关键的部分，并在关键时刻突显了作用。

在管理中，你做好这样的角色了吗？



做领导喜欢的“懒蚂蚁”

工作中，一些管理者存在着错误的观念。有的管理者老是抱怨下属帮不了手，令他们不敢放手，事事亲力亲为。也有的管理者生怕有了徒弟没师傅，变成不敢指导下属成长，只把自己忙得团团转。还有一些管理者，觉得只有自己是能干的，其他人做事都不及他，而且只有自己去完成工作才能向上面邀功，害怕其他人做不好会连累他。当然，也有一些管理者为了表示自己是多么的卖力，情愿每天加班去证明自己的价值，把所有事情都揽在自己身上。

管理者不敢理直气壮地做一只“懒蚂蚁”，也就不会成功地做好管理工作。而要扮演好组织中的“懒蚂蚁”，就必须懂得相关策略，成为领导也喜欢的“懒蚂蚁”。

● 主动地接受工作

主动是一种态度，是一种担当。在工作中，管理者应主动承担任务，将工作任务当成追求成功的挑战，帮助上司分担和化解工作压力。

在具体工作中，管理者可以这样与领导对接：

“这个任务，我们团队可以完成，我现在去准备一份执行方案。”

“我想，只要您提供×××的支持，这个订单我们也可以拿下来。”

“没问题，我保证在×日×时之前给您一个满意的结果。”

“对于××部门的困难，您可以安排我们去分担一些。”

当一个管理者与自己的领导这样沟通，并且表现出与之相符的行为时，必然会逐步加深彼此的信任。

● 主动地汇报工作

当管理者积极扮演一只“懒蚂蚁”角色时，并不是所有工作上



司都会了解。如果想当然地认为上司会想得到，那就大错特错了。

领导的岗位职责要求他必须清楚地知道工作的进展程度，所以及时向领导汇报工作进度是管理者应尽的职责。领导分配下来的任务、安排的工作是否有进展，进展如何，这些都是领导希望了解的。

领导只有对下属的工作随时掌控，才会有安全感。即使出现了问题，领导也要知道问题所在，这是因为问题总是可以解决的。感觉到存在潜在的问题将极大地刺激领导的危机意识，破坏领导的安全感。所以，主动汇报工作，让领导随时了解你的工作计划、进展和实施策略，是一名合格管理者的职责所在和聪明之处。

● 积极地担当责任

不管是团队成员，还是管理者自己，在工作中难免犯错，或者有做得不到位的地方。管理者在与领导沟通此类问题时，有时会被骂得灰头土脸，其原因也许并不在于管理者自己做错了什么，而在于管理者做错事后的态度。

在沟通过程中，如果管理者保持这样的心态，可以最大程度地降低在领导心目中的不良印象，例如：

“林总，对不起，是我没有领会您的意思，是我的错。”

“对不起，李总。您看我是否可以这样纠正……”

“王总，这是我昨天晚上重新做的一个方案，我想这样去挽救……”

“这次错误，是我的责任，娜娜只不过是按照我的吩咐去做的。”

领导不会揪住下属的错误不放，他们要的是知错就改的态度。“知错就改”包含了两层意思：一是知道是自己的错误，不找借口、不推诿、不辩驳、不推卸给他人，及时向领导承认错误、表明态度；二是积极主动地改正错误，并保证下次不再犯同样的错误。



● 用结果说话

达成工作目标是证明管理效能的最好办法。如果一个管理者在工作中不断出现问题，或者团队业绩很糟糕，即使没有偷懒，被别人说成偷懒也无话可说。成败论英雄，管理工作亦是如此。

在做好统筹规划以后，管理者必须时刻关注和提升团队的执行力，保证团队的工作成效，以获得较好的工作成果。

关键要掌握“懒办法”

管理学博士赵玉平老师曾说过：“有1件事情你能做得好，那叫合格；有10件事情你能做得好，那叫优秀；有50件事情你能都做好，那叫卓越；有100件事情，你还想努力把它们都做好，那就叫找死！”

下面提供6个管理工作中的“懒办法”，善于运用它们，会更大程度地发挥管理者的管理效能。

● 统筹工作要面面俱到

管理者必须善于指导、统筹、分配和协调，才能最大化地利用团队资源。统筹计划可以从以下5个方面进行考虑。

- 团队人员：人员配备是否合理？每个人的技能是否达标？怎样激励和提升他们的工作热情？
- 工作任务：工作任务是否清晰？是否将工作任务准确地分解以及分配给团队成员？他们是否了解工作的性质、内容、标准和时间要求？是否能够按时、按量、保质地完成工作？怎样和上级领导保持良好的工作对接？
- 资源管理：与工作任务匹配的资源是否到位？资源的计划和分派情况如何？怎样做好对接工作？
- 工作方法：现有工作方法是否可行？工作流程是否清晰？