

中国海油管理提升活动推荐书目
中国海油“三基”工作推荐书目

我知 你心



基层建设的心理管理之道

—— • 《我知你心》编委会 编 • ——

鲜活的基层案例 具体的问题呈现
专业的心理分析 实用的解决方案

石油工业出版社

我知 你心

基层建设的心理管理之道

—— ● 《我知你心》编委会 编 ● ——

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

我知你心 / 《我知你心》编委会编.

北京: 石油工业出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5021-9443-7

I. 我…

II. 我…

III. 海洋石油工业-班组管理-经验-中国

IV. F407.226.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 007713 号

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523735 发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

740×1060 毫米 开本: 1/16 印张: 14.75

字数: 204 千字

定价: 36.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《我知你心——基层建设的心理管理之道》

编委会

主 任：武文来

副主任：张松甫 王朝柱 王明阳 王安锦 贺群慧

委 员：邓 硕 李 磊 郑继勇

顾 问：张西超

编写组

主 编：贺群慧

撰 稿：邓 硕 李志达 陈凤玲 卢蕾芹 权智杰

贾兆慧

插 图：邢 晨

专业支持

北京易普斯咨询有限责任公司

序一：用心走好成长每一步

这几年，我在基层调研的时候，有时会 and 基层的班组长代表们座谈聊天，听听他们的想法、意见和建议。每当看到在生产一线的不少表现突出的年轻人，经过两三年的历练，就被赋予重任，当上班组长，要独当一面了，我是由衷地感到高兴。同时，也想对这些“85后”的小班长们谈一谈我对管理的思考和理解。

现代年轻人的思维、行为方式有着鲜明的特点，不能完全套用以前的管理理念来实施对年轻人的管理。在一封年轻班组长写给自己员工的谈心信中，我就看到这样的话：“从我接任班长一职的时候，我就决定用自己的方式和你们相处，没有班长与员工的距离，只有朋友与朋友的感情。”如果说纪律、制度、规范是基层管理应有的“硬”手段，那现代的基层管理还需要各种“软”方法。班组长不仅“打铁需要自身硬”，还要有将“百炼钢”化为“绕指柔”的能力。对年轻的班组长们来说，掌握和运用好后一种能力是一种挑战，而不是一朝一夕之功。优秀的管理者不是天生的，需要用“心”学习、体会和感悟。在这个成长的过程中，我想对年轻的班组长们提出“四步曲”。

学会沟通与改变。沟通是管理的第一要素。管理领域有“两个70%”定律，即成功管理者70%的时间都在用于沟通，70%的问题可以通过沟通有效解决。巧妙的人际沟通能释放和缓解压力，营造轻松、愉快、亲切、和谐的班组氛围。沟通是班组管理中很重要的事，也是

一种需要学习的技巧。年轻的班组长们经常感觉在上上下下的沟通中比较难，其中主要的问题往往不在于沟通对象，而在于自己没有改变，突破不了沟通障碍。因此，改变不愿、不会沟通的状况，学会与他人沟通是班组长成长需要迈出的第一步。

学会平和与包容。“海纳百川、有容乃大”。平和与包容既是一种智慧，也是一种人生境界。有时年轻的班组长难免心高气盛，尤其是在基层任务重、时间紧的情况下，出现团队成员不配合或工作不达标的情况，一着急就容易火冒三丈，吹胡子瞪眼睛。坏脾气和差情绪是把双刃剑，在伤害他人的同时也伤害自己，影响班组氛围。因此，学会不论在任何环境下，都能够理智、平静、从容地处理各种事务，用平和与包容来充当班组建设的“润滑剂”，是班组长成长需要迈出的第二步。

学习合作与分享。所谓“一花独放不是春，百花齐放春满园”。在班组这样一个小集体中，合作是工作态度，分享是精神统一。由于能力、品格、技术出类拔萃，班组长从成员中脱颖而出，走上带头人位置，但这并不意味着脱离成员，而要和大家一起做事、一起感受、一起收获、一起进步，形成融洽和谐的大家庭。因此，学会让成员的思想协调统一，行动一致和谐，达成最终结果的共赢，是班组长成长需要迈出的第三步。

学会思考与总结。“学而不思则罔”。思考和总结是不断进步的基础。善于思考和总结的人眼光独特，观察事物可以做到同中求异，异中求同；善于思考和总结的人思想敏锐，能够做到思路清晰，少走弯路；善于思考和总结的人较为成熟，他们把成败当作成长的试金石而不是

绊脚石。因此，学会不断总结自己、反思自己和比较自己，敏于观察、勇于学习、勤于思考、善于总结，是班组长成长需要迈出的第四步。

人生是一个过程，成功也是一个过程。中国走过改革开放30多年，我们的公司从计划体制走向现代企业管理制度，应该说每一步都走得不容易，每一步都是积累和成长，每一步都是由一线员工和基层管理者共同见证和实现的。只有我们的青年员工更多、更快地成才，只有我们的基层管理更扎实，公司发展的步伐才能稳健、有力、可持续。

谨以此代序，与广大基层管理者和青年员工共勉！

A handwritten signature in black ink, appearing to read '王波' (Wang Bo), written in a cursive, flowing style.

中国海洋石油总公司党组成员、副总经理

2013年1月15日

序二：让班组长都学点心理学

拿到这个手册本以为又是一般的管理心理学或人际关系心理学的介绍与普及的书籍。没有想到，眼前一亮。这是一本具有全新构思并且与来自基层管理经验和心理学原理、方法紧密结合的、自成体系的实用手册。全书围绕着如何做好一个有效的、让大家喜欢的班组长这样一个具体而实用的目标及其所需要的心理学、管理学和人际关系学方面的知识和技巧展开介绍，具有以下鲜明的特点：

第一，结构安排实用、合理。从班组长上任后的角色与变化开始，介绍其角色的变化和性格的关系，然后描述班组长如何处理与组员的关系，包括新老员工的关系问题，最后到如何管理团队。可以说，本手册将班组长的工作流程和工作涉及的方方面面的心理问题和管理问题都考虑到了，体现了其对基层工作的服务性和针对性。

第二，将鲜活的基层案例与精辟的专业分析结合起来。书中的案例都来自真实的日常生活，反映了企业基层生活的生动内容，使员工感觉非常熟悉，贴近自己的生活。这与本书的写作方式有关，本书的撰写团队是基层管理者与心理学工作者的结合，他们相互合作、讨论、分享，心理学工作者进入基层进行具体的心理辅导，而班组管理者又学了一些心理学，只有这种互补式的互动，才能产生针对性和服务性强的手册。这是一次有益的尝试，也是撰写这类实用手册具有中国特色和企业特色的一个新的方向，值得倡导。

第三，本手册语言通俗、知识点叙述有趣、可读性强。本书的读者主要是基层班组长和员工，如何将深奥、复杂的心理学知识变得通俗易懂，而且让一个非心理学专业的读者感兴趣，这是一个非常难的任务。有经验的作者都知道，写书往专业上写容易，往通俗上写不易。本手册很好地解决了这个难题，对于管理学、心理学的知识和技巧的介绍生动具体、通俗可读，介绍的心理学效应生动有趣，吸引人的阅读兴趣。

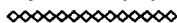
目前，基层员工非常需要结合我国特色和自身经验而生成的知识系统和应用类书籍。现在管理类的书籍大多是舶来品或者是根据外国有关书籍编写，很少有立足于我国企业的管理经验而撰写的书籍，本手册就是难得一见的原创性图书。我相信，如果企业的班组长都拥有这样一本书，都来学点心理学，不但会极大地提升自己的管理水平和个人综合素质，而且还会给企业带来极大的效益。为此，我愿意向广大企业员工推荐本书。

刘和平

北京师范大学心理学院
临床与咨询心理研究所所长
教授、博士生导师

2013年1月

前言



心理管理能力——优秀基层管理者的“软实力”

大量的现代企业管理实践证明：人力资源管理一直处于现代企业管理的核心地位，对企业的生存和发展有着至关重要的作用。人不是一种简单的技术要素，而是具有较强建设性潜力的因素。如何管理好员工，让每位员工最大程度地发挥其潜能，充分实现其价值，从而对企业做出最大贡献是每位管理者都要思考的问题。在现代人才观中，真正优秀的人才应该是心智成熟的人，也就是说不仅掌握非常好的专业知识与技能，还应该具有成熟的心态、完善的人格，这样的人才更具有可持续发展的能力。

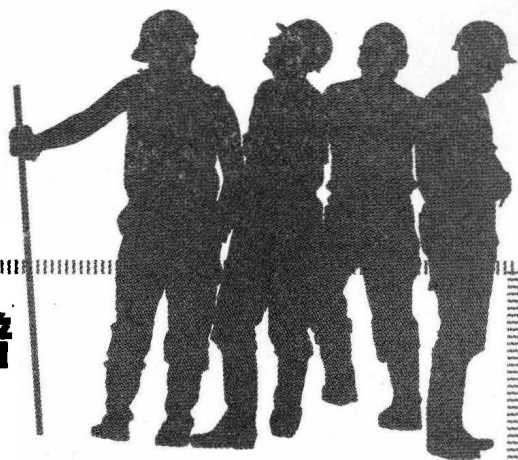
2011年初，在中国海洋石油总公司的海油工程青岛公司开展青年班组长心理管理能力培训时，40多位班组长对课程表示出浓厚的兴趣，不仅早早地到培训现场听课，积极参与各项互动项目，并且课后一直围着老师纷纷提问，希望此类的培训能再多些。用他们的话来说，“别看是个小班组，原来管理起来这么多道道”。正是班组长的期望，促使我们编写出这本《我知你心——基层建设的心理管理之道》。在专业心理咨询团队的支持下，编写组收集到了110篇班组长亲自撰写的真实案例，从心理管理的角度，归纳整理成8大类管理问题，浓缩到一个普通班组中。例如，通过一位新班长小王的心路成长历程，提出实用而具启发性的解决

方案，一步步揭示出基层管理者心理管理能力的提升之道。

总之，心理成长是一生的话题，作为基层管理者，更应主动参与心理知识技能的学习与训练，提升自己的竞争“软实力”，成为让员工感到幸福、值得信赖的优秀管理者。当然，更多的智慧、经验和做法来自基层管理的实践和总结，我们也希望，这本专门从心理角度谈基层建设、员工管理的书籍，能引发基层管理者们的思考和探索，为企业的发展增添不竭动力。

编者

2012年12月



《我知你心》人物谱

小 王： 新任班长，技术好，踏实认真，稍内向，工龄 5 年。

老 张： 资深成员，曾当过小王的师傅，工龄 15 年。

小 军： 成员，比较爱耍小性子，工龄 3 年。

小 徐： 成员，比较内向，“闷葫芦”，工龄 3 年。

小 刘： 成员，小王好友，活儿好，热情，工龄 6 年。

小 陈： 成员，班里骨干，乐观、积极，工龄 4 年。

大 陈： 成员，绰号“大王”，工作卖力，脾气冲，工龄 8 年。

小 孙： 成员，绰号“小王”，机灵，比较爱耍小聪明，工龄 2 年。

小 丁： 成员，表现一般，工作有点消极，工龄 7 年。

小 东： 新成员，“80 后”，研究生，聪明，适应力强，对岗位不太满意。

小 磊： 新成员，“90 后”，专科生，对岗位还不太适应。

小 马： 从其他班新调入的成员，技术不错，但有点滑头。

老 肖： 另一班的班长，曾是小王的班长，也是良师益友。

张博士： 心理学专家，EAP（员工帮助计划）项目顾问，乐于帮助大家答疑解惑。

（以上均为虚构人物）

第一章 新官上任“三支香”

- 第一节 适应新角色 3
- 第二节 “搞掂”老员工 11
- 第三节 树立领导者形象 18

第二章 个性十足“你、我、他”

- 第一节 我是什么样的人 27
- 第二节 你的个性我有数 34
- 第三节 “看人下菜碟儿” 42

第三章 团队制胜法宝

- 第一节 兄弟们，看我的 51
- 第二节 开启员工“心”能量 58
- 第三节 借力积极分子 66

第四章 初生牛犊怕过河

- 第一节 陪伴“菜鸟”度过“断乳期” 75
- 第二节 “80后”和“90后”在想什么 82
- 第三节 千“方”百“计”走进新员工内心 90

第五章 投“头儿”是道

- 第一节 向“头儿”展示自己 99
- 第二节 被“头儿”误会了怎么办 108
- 第三节 与“头儿”的有效沟通 116

第六章 “面” “面儿” 俱到

第一节	给足“面子”	125
第二节	“顺”而又“从”	134
第三节	点滴关爱暖人心	143

第七章 大水不冲龙王庙

第一节	大“度”能容	153
第二节	一双筷子不打架	161
第三节	“唇”“齿”相依	168

第八章 海阔共飞跃

第一节	人生银行的“心理资本”增值	177
第二节	插上“隐形的翅膀”	186

第九章 班组建设考核量表案例

案例一：海洋石油工程股份有限公司班组建设 考评标准	195
案例二：中海石油（中国）有限公司深圳分公 司“五好”平台创建活动考评表	198
案例三：中海实业公司班组达标考核验收细则	209
案例四：中国海洋石油总公司销售分公司班组 建设达标指导标准（加油站型）	214

后记	217
----------	-----

参考文献	220
------------	-----

第一章

—| 新官上任 “三支香” |—

对于新任班组长来说，上任之初要解决好哪些问题？

不要着急，本章将会从心理学视角，为你深入解读新任班组长要烧好的“三支香”：适应新角色、“搞掂”老员工、树立领导者形象。

主题

角色适应、心理调整



蔚蓝之爱·从心开始

我知你心

基层建设的心理管理之道





第一节 适应新角色

- 刚升职做班组长，感觉好像还不太适应这种角色的转变，我该怎么办呢？
- 在分配工作的时候，我该如何以班组长的姿态让同事听从我的安排呢？
- 升职有一段时间了，但总有种“骑虎难下”的感觉，压力好大，我该怎么办？