

职场心理读物系列

基层管理 从心开始

基层管理者心理管理必读

易普斯咨询 编著

中国
EAP引领者
倾力推出



**让你完成从基层员工到管理者的华丽蜕变
为你解决基层管理中遇到的各种心理问题**

八大主题，源自数十家组织、几十万员工、十二年的
EAP（员工帮助计划）专业服务指导经验的结晶



科学出版社



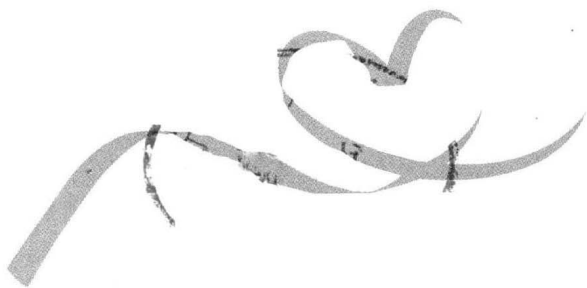
龙门书局

职场心理读物系列

基层管理 从心开始

基层管理者心理管理必读

易普斯咨询 编著



科学出版社



龍門書局

图书在版编目 (CIP) 数据

基层管理, 从心开始 / 易普斯咨询 编著. --北京:
龙门书局, 2012.7

(职场心理读物系列)

ISBN 978-7-5088-3711-6

I. ①基… II. ①易… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05
中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第123323号

责任编辑: 刘英红 / 营销编辑: 朱薇

责任校对: 仲济云 / 责任印制: 张倩 / 装帧设计: 荆棘设计

龙门书局出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.longmenbooks.com>

北京佳艺恒彩印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年7月第一版 开本: A5 (890×1240)

2012年7月第一次印刷 印张: 9

字数: 200 000

定价: 29.80元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

编委会

顾 问：张西超

主 编：郑华辉

副 主 编：孙雪菲

编 委：刘 艳、王盛名

楔子

大声哼唱着“让我们干了这杯酒，好男儿胸怀像大海……”在同一所大学读书的死党“三剑客”马奇、Eric和路波迎来了他们的毕业季，并很快踏上开往不同方向的列车：Eric奔向了一直向往的大都市，成为了一名职场白领；马奇回到家乡走了预定的从政路线，成为了一名事业单位的基层科员；路波则加入了一家大型国企，并被安排从基层做起，成为了生产一线的员工。

经过三年的打磨，褪去曾经的青涩与稚嫩，“三剑客”逐渐变得更加成熟，并先后走上了自己事业发展的加速期：得到晋升，成为了所在部门的基层领导者。

但在升职的喜悦过后，迎接他们的将是各种新的挑战与考验：

如何才能顺利实现从基层员工到领导者的华丽蜕变，角色



转换中应该注意什么？

如何游刃有余地驾驭不同性格的下属，带领他们顺利开展工作？

如何在上司面前合理地展现自己，得到自己想要的支持和帮助？

……

身为基层领导者的他们，该如何提升自己，提高自己的管理能力？

在重重困难与“危机”的挑战下，“三剑客”将会经历怎样的心路历程，又将如何应对呢？

大幕即将拉开，精彩从这里开始……

人物介绍

- **马奇：**性格内向，少言寡语，却往往一言中的；喜欢追求完美，做事认真、细致；是很好的倾听者，人际交往广泛。

作为朋友间最重要的黏合剂和缓和剂，他无疑是“三剑客”中最沉稳、最善于“公关”的一员。

格言：没有最好，只有更好！

- **Eric：**性格外向，自信阳光；讲究衣着品位，对时尚有着无比敏锐的嗅觉；喜欢自由、轻松的工作氛围，自嘲都市“白领丽男”。

身为朋友间公认的服装顾问和活动策划师，他无疑是“三剑客”中最时尚、最具个性的一员。


格言：“心有多大，舞台就有多大——任何的限制，都是从内心开始！”




- **路波：**性格外向，阳刚坚忍；正义感强，脾气火爆，重视“哥们儿义气”；精力旺盛，执行力强。



重视实干，以其雷厉风行的行事风格和豪爽大气的处事方式被公推为最有气场、最有潜力的实干家。

格言：行动说明一切！

目录 Contents

楔子	IV
人物介绍	VI
 第一章	
新官上任	1
适应领导新角色	3
如何面对老员工	12
树立领导者形象	21
附录 角色自测问卷	29
 第二章	
个性十足	39
我是怎样一个人	41
员工个性我了解	49
因人而异巧管理	59
 第三章	
团队激励的制胜法宝	69
巧用身边好榜样	71

开启员工“心”能量	80
积极分子的力量	89
附录 激励DNA量表	99
 第四章	
带好80后和90后	107
读懂80后和90后	109
陪伴“菜鸟”度过“断乳期”	117
千“方”百“计”走进新员工内心	126
 第五章	
报告领导	137
行动派的苦恼	139
被领导误会了怎么办	148
与领导的有效沟通	157
 第六章	
巧解冲突	167
避免与下属的冲突	169
化解下属间的冲突	180
应对团队间的冲突	189

 第七章	
心理管理之道	199
巧用“面子”促管理	201
“顺而不从”怎么办	211
“因时而异”巧管理	220
 第八章	
“心”成长，新未来	233
心理关爱，构建心理能量网络	235
心理资本，隐形的翅膀	246
提升心智模式，完善职业发展	256
附录 心理资本水平自评	268

第一章
新官上任



基层管理
从心开始



适应领导新角色

我的苦恼

刚升职做领导，感觉好像还不太适应这种角色的转变，我该怎么办？

在分配工作的时候，我怎样以领导者的姿态来让同事听从我的安排呢？

升职有一段时间了，但总感觉自己不清楚该做什么，有种骑虎难下的感觉，压力好大，我该怎么办？

这一年，是“三剑客”的转折和提升之年。

在工作两年后，一向低调、沉稳的马奇凭借着自己出色的团队沟通能力，严谨、认真的工作表现，在一次工作会议后被提升为了科长。这之后不久，工作干练、富有创意的Eric也凭借着在多个项目中的良好表现被升职为部门主管。而身为“实干派”的路波也凭借着良好的工作业

绩，在老班长的大力举荐下荣升为班组长。

捷报频传。在Eric的大力号召下，三人约定每周末都要通过网络小聚一下，一来可以增进沟通，交流感情，二来也可以交流工作经验，彼此帮助、扶持。

走进他们的聊天室，由刚升职不久的路波对班组长角色的不适应开始，他们的话题就此展开：

三言两语

路波：升职有一段时间了，却总感觉自己还没找到做班组长的感觉。在工作过程中，面对着曾经称兄道弟的同事，更是不知道该怎么去管理他们，更不要说是布置工作、下达命令了。看着眼前的一摊工作，真不知道该如何下手。我当前的状态，用一句话来形容，就是：摸不着门，找不着北。

马奇：你说的这种状态我也经历过。想当初我刚刚从科员升职为科长时，不光周围的同事，连我自己都觉得挺惊讶的。因为我觉得无论是凭资历还是讲经验，几个老员工都不比我差。坐在全新的办公室里，看着曾经的同事变成下属，尽管我表面上看起来很镇定，但有时也会感觉心慌，尤其是在科室会议上布置工作的时候，总感觉底气不足，好像还没从原来的员工角色中脱离出来。

Eric：还说呢，在我刚升职后的一段时间里，我唯一的感受就是

一个字：累！由于工作增加了很多，对主管岗位又缺乏经验，项目支持、团队管理、工作协调……那阵子我天天都要加班，忙得是手忙脚乱，但工作却似乎总没有进展。身为部门主管，如何才能有效开展工作、管理项目？假装“淡定”地摸索了好一阵子，我才逐渐把握住所负责工作的要点，算是成功上任。

专家视角

在基层管理者走上管理岗位后，首先要面对并解决的第一个问题是什么？相信很多有经验的管理者都会回答：当然是适应从基层员工到领导者的角色转变。

所谓领导者角色适应，是指领导者对自己的角色及其变化的适应。它主要包括以下四方面内容：

- 领导者对自己的社会角色及相应的角色规范、角色期望的认识与理解；
- 对实现领导者角色的社会功能所必需的本质、能力的培养和提高；
- 对自己角色变化的适应；
- 依据交往对象和环境的变化，对自己的行为方式的调整。

良好的角色适应性，是基层管理者尽快进入领导角色，适应领导职能，并做出适宜的领导行为的前提条件。社会心理学研究发现，领导者角色适应水平的高与低，很大程度上与角色距离有关。角色距离就是领

领导者自身的素质、能力、水平与他所要承担的领导者角色之间的差异。反映在现实工作中，就是角色差异越小，就越容易适应领导角色。

从心理学的角度来看，由于马奇、Eric和路波在升职后未能及时对自己的心理和行为进行调适，因而才导致他们产生了诸如角色错位、角色缺位、角色模糊等多种角色不适问题。这些角色不适，一般会以几种不当的领导风格表现出来：

民意代表型：这类基层领导者完全站在员工的立场，因此当上级的想法与“民意”不一致时，他们往往将自己当做员工利益的“代言人”，而把上级领导当“死对头”。

一家之主型：这类基层领导者在工作中，习惯于把自己当做“一家之主”，认为对部门内的工作、目标或举措拥有绝对的决定权，是部门内的“独裁者”。

布衣领导型：这类基层领导者在工作中，常常把自己错误地定位成“一般人”，不把自己放在领导者的角色上。因此，他们很少从领导者的角度来思考问题，在下属面前也常是口不遮掩、牢骚满腹，忽视了自己身作为一名领导者的行为导向作用。

技术尖子型：这类基层领导者往往是技术和专业尖子，但由于缺乏足够的人际关系协调能力，只懂技术、不懂管理的限制会让他们在工作中缺乏灵活的应对及沟通能力，导致管理方法简单、机械、缺乏灵活性。

老好人型：由于总想在员工面前扮演“老好人”，这类基层领导者在工作中表现得“心慈手软”、原则性不强，也不敢直面不良行为和歪风邪气。但往往越是“好心”，团队越会因为缺乏纪律性，出现人心涣

散、相互推诿等不良现象。

哥们儿义气型：在工作过程中，由于过于重视“哥们儿义气”，而把自己混同于一些非正式小团体的头目。同时，由于总是跟下属员工称兄道弟，极易导致在工作上出现凭一时义气感情用事，缺乏原则性，给部门工作的开展带来困难。

最新的一项调查表明，如果新任基层管理者在角色适应过程中陷入上述同样或类似的问题，并无法自我察觉，就可能会导致其近50%的工作“毫无价值”或“价值缩水”。因此，对于基层领导者来说，在升职后能否准确把握这种角色转变的实质和要点，并及时调整自己的心态和行为，将成为他能否顺利完成角色转换的关键所在。

基层管理者角色转换的本质主要体现为以下两方面的变化：

工作内容和方法的变化

升职前	升职后
我是员工骨干。（管事）	我是管理者。（管人）
我关心的是自己工作完成的量。 （倾向于注重细节）	我要关心每个员工的工作完成情况，还要关心他们之间的配合是否得当。 （倾向于关注整体）
做事干活，是非责任分明。 （思维方式：非黑即白）	要权衡各方面利弊，有的时候没有对错准。 （思维方式：非黑非白）
对事不对人，就事论事。 （关注客观事物）	对事又“对人”。既要完成工作任务，又要照顾员工情绪。 （既要关注客观事物，又要关心员工主观感受）
想法比较单一。 （工作方式上只算“加法”——完成一件事再去做另外一件）	头绪复杂、方方面面需要操心。 （工作方式上要算“乘法”——所有工作要素都要齐头并进，每一个员工都要配合与）