

Weiguanli
xinlixue

王 凡◎编著

微管理 心理学

带队伍就是带人心

企业的成功，从微管理开始

微管理就是留人心，从制度开始，培养出忠诚
带队伍就是带人心，从细节开始，营造出和谐

掌握好管理人心的心理策略，就会在企业的发展过程中营造出众志成城、相互协作的工作氛围。那么，企业不论遇到任何情况都会乘风破浪，勇往直前！



中国言实出版社



Weiguanli
xinlixue

王 凡◎编著

微管理 心理学



带队伍就是带人心



图书在版编目 (CIP) 数据

微管理心理学：带队伍就是带人心 / 王凡编著. —
北京：中国言实出版社，2013.8
ISBN 978-7-5171-0162-8

I. ①微… II. ①王… III. ①管理心理学
IV. ①C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第173653号

责任编辑：郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编：100101

电 话：64966714（发行部） 51147960（邮 购）

64924853（总编室） 64963107（三编部）

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京紫瑞利印刷有限公司

版 次 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 18印张

字 数 282千字

定 价 38.00元 ISBN 978-7-5171-0162-8

在世界经济大潮席卷的今天，很多企业都像雨后春笋一样纷纷开始萌芽生长，但在这些企业中，有很大一部分都在萌芽阶段就夭折了，仅有很少一部分能够顽强地生存下来，而在这很少的一部分中能够成长为“参天大树”的可谓凤毛麟角，这问题到底出在哪儿呢？

我们不妨整理出一条思路：一个企业要想发展，它最需要的就是人才，人才被招揽过来了，企业的管理者就要能好好地管理他们，留住他们，让他们为企业的发展贡献自己的力量。这样，企业才能发展，才能越做越大！所以说，一个企业如果做不大，很大程度上是因为这个企业的管理出现了问题。

我们在生活中总会听到很多管理者这样的抱怨：下属不听话，不知道应该如何去管理自己的下属……

当一个企业的管理者出现这样的抱怨，那么这个企业内部一定出现了问题。究其原因，在于管理者自己的管理方式出现了问题，他应该转变一下自己的管理方式了。

古语有云：吾日三省吾身。那么，管理者不妨做一下反思：自己在日常的工作中有没有经常对下属无缘无故地发脾气，自己是不是经常批评下属，自己有多长时间没表扬过自己的下属了……所有这些，看似小事，其实就是下属不听话，不好管理的根源所在。

管理者带队伍，在一定程度上带的就是人心。俗话说：“人心齐，泰山移”。在一个企业中，只有管理者和下属心往一处想，劲往一处使，企业的发展才能良好，才能迅速，每个人的工作效率才能提高，每个人的作用才能发挥到极致。

所以说，要想做一个好的管理者，首先要学会带好队伍，队伍带

好了，困扰管理者的一切烦恼也就烟消云散了。想要带好队伍，首先就是得到下属的人心。要想赢得下属的人心，那么，作为一个管理者，就应该对下属进行微管理。从日常工作中的一点点入手，让下属感受到你的关怀和对他们的尊重，从微管理出发，由点及面，从而让公司的发展越来越好！

本书就是从管理者的角度出发，告诉管理者该如何对下属进行微管理，从而让自己的下属积极起来，让团队团结起来。通过十个微管理的关键词，为管理者打开一扇让企业快速发展的“和谐之门”！

第一章 微管理关键词之一——完善

有一句话说得好：火车跑得快，全凭车头带。对于一个企业而言，管理者就是这个企业的“车头”，想要做好管理，首先要把自身的素质提高，完善自己，这样才能让下属信服你、尊重你、听从你。

用阳光的笑脸成就自己完美的领导形象 / 2

学会感染下属，做下属的“主心骨” / 4

要善于发挥优秀下属的作用 / 6

有一种强烈的使命感 / 9

用能力说话，做好下属的榜样 / 10

做好表率，上下才能齐心 / 13

以“德服”为上的领导最受尊重 / 15

放低姿态，下属面前没架子 / 18

道德至上，要有责任感 / 21

平衡关系，把握好层级距离 / 24

作为管理者，要有团结能力 / 27

管理者的本分就是追求效率 / 30

平易近人，下属才会真心拥护你 / 32

保留自尊，激发下属的热情 / 35

第二章 微管理关键词之二——雅量

雅量是指一个人宽宏的气度，是人们所称赞的。作为管理者，更是要有容人的雅量，只有这样，才能得到下属的敬慕和友善。体贴下属、同事，关系宽松，气氛和谐，这不是很好的工作氛围吗？

搁置成见，雅量容人 / 38

和谐相处，你要知道的五个“必须” / 40

懂得宽容，宰相肚里能撑船 / 42

大人不计小人过 / 45

有话当面说，有事私下谈 / 48

给下属留面子，给下属留条路 / 51

不容人者难容于人，宽容有“异心”者 / 54

学会松弛之道，别总是强势 / 57

下属不快，用幽默来化解 / 59

第三章 微管理关键词之三——协调

“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”要想管理好下属，你就需要协调同上级的关系、协调同级关系和协调与下属的关系。任何一个组织或团体在长时间地对内对外关系中必然会产生误解和矛盾。作为一名现代管理者，能否充分学会运用协调与沟通的技巧，消除误解和矛盾，对外取得理解和支持，对内使本部门成为一个坚强团结的战斗整体，已成为衡量其领导成功与否的重要标准之一。

“软硬兼施”，对待下属应这样 / 62
学会忍耐和斗争的艺术 / 64
对于冲突和矛盾，不要逃避，要面对 / 66
“迂回前进”的协调方式 / 68
“泄愤释怒”的协调方式 / 69
引起冲突的五种原因 / 71
部门之间要经常沟通，才能避免矛盾 / 73
正确对待“难缠的下属” / 75
安抚年长下属的三个要点 / 78
“说服”是化解冲突的良好途径 / 80
设计说服工作的三条原则 / 82
尊重对方可以化解其心理障碍 / 84
一定要明确对方的态度 / 87
该认错时，领导与下属无异 / 90
化解心理矛盾的技巧 / 93
注意公共关系的建立 / 95

第四章 微管理关键词之四——沟通

其实企业管理工作中最多的无外乎与下属彼此间的交流，大约占全部工作时间的60%以上。可见，一个企业中如果缺乏有效的交流，将会造成很大的障碍。作为领导，应该掌握与下属交流沟通的有效方式，以解除与下属之间的沟通障碍和冲突。

清楚沟通的意义 / 98
沟通的四种基本方法 / 101
提高沟通的四种方法 / 103

- 改善与下属交流的三个技巧 / 105
- 抓住对方的心理细节 / 107
- 主动沟通的四个技巧 / 108
- 交谈中忌讳的四件事 / 110
- 掌握会见的六种技巧 / 112
- 很好地把握说话的尺度 / 114
- 换位思考，站在下属的角度思考问题 / 115
- 沟通至上，成为下属的良师益友 / 118
- 恰到好处地运用身体语言 / 121
- 根据下属的性格来说话 / 122
- 与下属交谈的三个忌讳话题 / 123
- 年终奖是一种不可替代的沟通 / 125

第五章 微管理关键词之五——引导

对于没有航向的船来说，任何方向的风都是逆风。对于下属的管理也是一样的，没有技巧的管理换来的一切都是徒劳，管理者要善于引导和管理下属，循序渐进地引导与精准到位的管理对于管理者是十分重要的。

- 管理目标要正确 / 128
- 对目标庖丁解牛，才能步步实现 / 129
- 下属自我管理的范畴 / 131
- 诚信，管理者与下属共同拥有 / 133
- 帮助下属做好职业生涯设计 / 135
- 在企业中培养职业道德 / 136
- 个人英雄主义不可有，团队的利益要维护 / 137

第六章 微管理关键词之六——奖励

管理的精髓确实就是这样一条最简单明白不过却往往被人遗忘的道理：你想要什么，就该奖励别人做什么。作为公司（团队）的管理者，需要通过部属的进取精神去完成预期目标。但是，如果没有对下属的奖励，下属的士气就无法振作起来，更谈不上完成工作任务了。

只有奖励才能调动积极性 / 140

调动积极性——金钱奖励 / 142

常做一些令人感动的事情 / 144

建立完善的奖励标准 / 146

不光奖赏，还要惩罚 / 148

失意的要多激励，有能力的要奖励 / 150

有反馈的奖惩才能使下属接受 / 153

奖罚分明才能让下属心服口服 / 155

满意的下属才是最好的下属 / 157

薪酬满意度的四点要求 / 159

第七章 微管理关键词之七——激励

作为最高明的管理者，他自己不一定要多么优秀，但他一定会有一群优秀的下属，而这些下属通过他的领导能充分发挥潜力。这就一定需要管理者调动下属的工作积极性、懂得激励下属的技巧。

先明白激励的因素有哪些 / 162

适当减轻下属的压力 / 164

让下属更敬业的五个技巧 / 166

- 运用薪酬外激励的三种方法 / 168
- 积极参加聚会，与下属互敬为友 / 170
- 正确的目标能激发人的斗志 / 172
- 利用下属的好胜心 / 174
- 激发下属的上进心 / 176
- 用真情打动下属的心 / 178
- 尊重下属的建议 / 181
- 激发下属的工作热情 / 183
- 目标相同，组织气顺心齐 / 185
- 融洽的组织气氛可以提升士气 / 187

第八章 微管理关键词之八——适度

表扬与批评是领导最常用到的奖惩方式，如何把握表扬与批评的分寸与尺度直接影响到奖惩的最终效果。所以，想要管理好自己的下属，需要掌握好一个批评与表扬的度。

- 表扬的三种方式需要你了解 / 192
- 表扬的时候注意两点 / 194
- 给予下属一个超常的评价 / 196
- 把下属的每一个进步都看在眼里 / 198
- 批评贵在到位、及时 / 200
- 斥责想有效，有八个标准 / 202
- 批评切忌用恶语伤人 / 204
- 批评切忌捕风捉影、主观行事 / 206
- 批评切忌不分对象、不分场合 / 207
- 批评切忌喋喋不休、没完没了 / 209

批评切忌针对个人，伤及自尊 / 210

让下属自己找到错误 / 211

第九章 微管理关键词之九——鼓励

激励与鼓励，一字之差，两种含义。激励的是士气，鼓励的是下属。正确的管理者会从公司的大局出发激励士气，会从下属的个人出发鼓励下属，从而相得益彰，让公司和下属越来越好！

下属的个性空间需保留 / 214

管理之本在于用人 / 216

下属的自我评价需正视 / 219

认可自己下属的方方面面 / 221

鼓励下属，不要做打击他积极性的人 / 223

信任也是一种鼓励 / 225

容忍下属的失败，鼓励屡败屡战 / 227

尊重下属的个性，鼓励其职业发展 / 229

不信任下属是企业最大的浪费 / 232

树立下属们精神上的“归属感” / 234

坚持人尽其才的主张 / 237

下属的职责可以适时扩大 / 239

第十章 微管理关键词之十——感情

想要管理好自己的下属，不仅要在工作上严格要求他们，更重要的是在工作之外要加深与他们的感情，让他们对公司有一种归属感。所以说，你要有“感情投资”，只有这样，下属才会听从于你，在公司的发展中，他们才会发挥更大的作用。

感情投资，丰厚的回报等着你 / 244

多一点人情味，少一些叛逆心 / 247

为自己的下属争取利益 / 250

好兄弟，讲义气 / 252

多为下属谋福利 / 254

君子一言，驷马难追 / 257

多向下属虚心讨教 / 259

尊重下属的兴趣 / 262

让下属帮自己一个忙 / 265

与下属同甘共苦 / 266

帮助下属等于帮助自己 / 267

倾听使下属感到你的尊重 / 269

不对下属过分苛求 / 271

保护和尊重下属的隐私 / 274



第一章

微管理关键词之一——完善

有一句话说得好：火车跑得快，全凭车头带。对于一个企业而言，管理者就是这个企业的“车头”，想要做好管理，首先要把自身的素质提高，完善自己，这样才能让下属信服你、尊重你、听从你。

用阳光的笑脸成就自己完美的领导形象

微笑是最美丽的语言，它拥有润物细无声的作用，在人际交往中有“润滑剂”的功效，无需解释就能拉近人与人之间的距离，化敌为友，化干戈为玉帛。

但是，有一些管理者对微笑的作用存有误解。他们觉得，领导要严肃才有威严，如果常常微笑，下属就不会把自己放在眼里，这样不利于对下属的管理。这样想完全是错误的。原因有二：

第一，下属不是“犯人”。他们辛苦为你工作，你却不分场合，时时刻刻都板着一张脸，你觉得这样合适吗？

第二，用权威压人，即使很有效，也不是真正的服从。这样的服从不仅不会给管理者增添威严，反而会损害管理者的形象。下级有了惧怕之心，不敢给管理者提意见和建议，甚至不愿接触、接近管理者，这显然不利于领导开展工作，是很可怕的。

于情于理，不分场合、不分情况的严肃都不是正确的态度。它不仅不利于与下属的沟通，更不利于提高自己的威信。

年初，李总到一家大型公司任职，不久就发现，开会时，只要他在场，气氛就会很冷，每个人发言都不到两句话就结束了。有的女孩子向他汇报工作时，头低得很低。上楼时，他还能听见下属办公室里激烈的“舌战”，一看到他来了，办公室马上变得鸦雀无声。这样的情况让他有些不解，还以为是他这个新来的领导不受下属待见，很是懊恼。可是经过多方打听，他才知道那是因为他的神情太严肃，总是板着面孔，让人感到害怕。

从此以后，他开始从“脸”上做起，经常对着镜子练习微笑，休息时，

尽量放松心情，和下属们谈笑风生。过了不久，在会议上，大家都能踊跃发言，并且工作效率也大大地提高了。

一个管理者的脸是冷若冰霜还是挂着微笑，效果大不一样。微笑表达的是一种认同和肯定，是赞许、理解、宽容、关爱。领导对下属微笑，会让下属产生一种“被重视感”，会消除彼此之间的陌生感，也会令下属消除自卑和紧张。从这个意义上来讲，一个领导会不会微笑，直接影响到整个团队的人际关系、精神面貌和工作效率。

这里，我们套用诗人北岛的一首诗：“微笑是领导的通行证，刻板是领导的墓志铭。”这一点也不为过。例如，一个领导害怕别人不服从他的管理，于是对下属总是冷眼相看。下属做出了成绩，他却担心下属骄傲或者抢了他的位子，结果是下属对他的评价非常不好，甚至已经开始对他当面一套，背地里一套。没有一个核心的领导，团队做起事来也就没有合作精神。

管理当然要赏罚分明，在工作态度和工作原则上，严格要求没有错，但是在上下级之间的关系上，一定要有一个融洽的氛围。如果下属遇到不如意的事情，微笑着体谅安慰；如果下属为公司做出成绩，就笑着鼓励夸奖，这样才能使你成为有人情味的领导。同时，微笑能够展现你的魅力，领导的个人魅力也是下属追随你的一个很重要的原因。

要想学会微笑，领导必须要以平等之心对待下属，对下属有真情，对下属有真爱。有的人又说了，我心里有苦恼，有忧愁，想笑也笑不出来啊！的确，心有戚戚，很难“产生”微笑。但是，我们应该懂得，个人的情绪不应该带到工作中，也不应该影响他人。最好的做法是，以微笑减缓苦恼和忧愁，以微笑对待他人和工作。可以说，自己处于困苦之境却仍能保持微笑，这是一种境界。

微笑看起来是省力的，动动面部肌肉，弯一下嘴角就能完成。同时它也是最不易的，因为微笑必须来自真情和宽容之心，这需要有一定的修养和长期的坚持。所以说，不要看了文章就微笑一下了事，应该把它当作一门“常修课”。当你真正变成一个“阳光”领导的时候，不需要刻意塑造，不需要大加宣传，你自然就是下属心中的“完美”领导。

学会感染下属，做下属的“主心骨”

管理者的自信是鼓励整个集体成员积极性的重要因素。成功的管理者明白：只有以十分乐观自信的态度工作，才能增强集体成员的信心。

乐观自信就是一个人能勇于面对困难和挫折，并积极地想方设法克服困难，迎接挑战，相信自己的智慧和能力，深信自己能够完成任务，实现既定目标的思想境界。管理者的乐观自信表现在两个方面：

第一，相信自己的智慧和能力，相信自己能够胜任所担负的工作，相信自己有能力管理一个集体并且完成任务。

第二，相信自己所在的集体的力量，相信集体具有实现既定目标的能力。与乐观自信相对的是悲观自卑，也就是不相信自己 and 集体的力量和智慧，对自己的工作和集体的工作失去了信心，对取得最后胜利持悲观态度。

一个管理者是否具有乐观自信的心理品质有十分重要的意义。乐观自信是调动自身积极性、克服困难的前提。一些心理学家认为，缺乏乐观自信常常是性格软弱和不能取得事业成功的主要原因。通过正确认识自己的力量，建立起必胜的信念，会把人各方面的力量调动起来，使大脑皮层的神经联系暂时处于兴奋状态，管理者才会注意力格外集中，精力格外旺盛，思维也格外敏捷，各方面的力量才能得到充分地发挥。相反，如果缺乏乐观自信的精神，就无法调动自身的积极性，甚至会导致破罐子破摔、自暴自弃的结局。这样的管理者当然不会取得成功。

管理者的自信也是激发整个集体成员积极性的重要因素。事实证明，一个管理者只有以十分乐观自信的态度从事工作，才能增强集体成员的信