

管人就是 管心理

挖掘员工潜能的心理方法

PSYCHOLOGY MANAGEMENT

孙正元 莫雅◎著

企业最大的浪费
是人才潜力的浪费
用我们的方法
释放员工的潜力

“管理心理学”实践读本 + 全面梳理员工潜能开发的疑点、重点、难点 + 科学有效的潜能开发方法

让员工创造10倍价值的心理秘密！



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

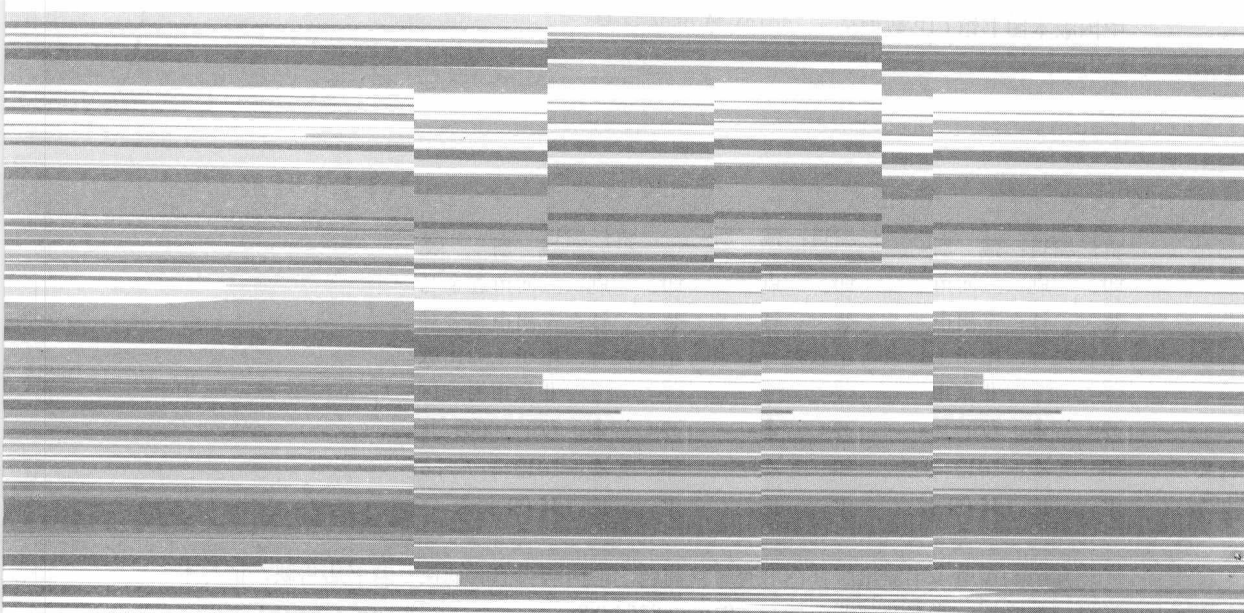


管人就是 管心理

挖掘员工潜能的心理学方法

PSYCHOLOGY MANAGEMENT

孙正元 莫雅◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

人才的价值是企业发展的根本，是管理者要重点关注的基本管理要素之一。本书重点介绍了员工潜能开发的实务和方法，力图从员工潜能开发的价值，促进企业人才价值的提升。内容共分为7个部分，包括安全感的建设、适当的压力、追求卓越的信念，以及如何调动员工内在的追求欲望等。本书不在于传递某种理念，而在于介绍科学的方法，是一本非常新颖和实用的管理指导图书。

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

管人就是管心理. 挖掘员工潜能的心理学方法 / 孙正元, 莫雅著. —北京: 电子工业出版社, 2013. 7

（管理学习力书架·管理心理学书系）

ISBN 978-7-121-19871-7

I. ①管… II. ①孙… ②莫… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第050658号

责任编辑：戴 新 文字编辑：王陶然

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

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

开 本：720×1000 1/16 印张：17.25 字数：215千字

印 次：2013年7月第1次印刷

定 价：36.00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 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。

Chapter 1

第1章 没有安全感就没有创造力 / 001

1. 让他从过错中学习，而不是苛责 / 002
2. 是对是错，都要给他反馈 / 009
3. 支持他大胆地创造 / 015
4. 给他一点自我发挥的自由 / 022
5. 落后的员工，更不能忽视 / 029
6. 让员工对自己的工作有控制感 / 035
7. 不要让员工无所适从 / 041

Chapter 2

第2章 潜力是逼出来的 / 047

1. 有勇气才可能去挑战 / 048
2. 看得见潜力才能将潜力发挥 / 054
3. 一些必要的新鲜刺激，不能忽视 / 059
4. 在艰难任务面前要多鼓励员工 / 064
5. 不要让他在温水中“死去” / 069
6. 情绪没有出口，工作就没劲头 / 075

Chapter 3

第3章 适度的鞭策, 让他动起来 / 081

1. 做做“老虎”, 提升他的行动力 / 082
2. 必要的惩罚才能将工作做到位 / 087
3. 你实现承诺, 他付出行动 / 092
4. 引进“鲶鱼式人物”, 刺激他的“前进神经” / 097
5. 有意识地训练他精深的能力品质 / 102

Chapter 4

第4章 传递追求卓越的行为信条 / 107

1. “动起来”比语言更有激励意义 / 108
2. 和他一起做, 让他体验你心中的完美 / 113
3. 专注是什么? 给他上一堂职业课 / 118
4. 训练思维是一门精细活 / 123
5. 如果你缺乏热情, 他也会如此 / 129
6. 当他出了差错, 你可以率先担当 / 133

Chapter 5

第5章 调动他内在的追求欲 / 137

1. 从他最擅长的地方引导他 / 138
2. 有平台才能挖掘潜力 / 143
3. 用组织目标激发他对未来的渴望 / 148
4. 用具体的梦想激励他奋斗 / 153
5. 把他当家人, 他会更具有创造力 / 158

6. 积极关注他的进步，他就会更进步 / 163
7. 对他的创作感兴趣 / 168
8. 告诉他，“他很棒” / 173

Chapter 6

第6章 思维训练是块硬骨头 / 179

1. 同一件事情让他用不同的方法做 / 180
2. 思维散漫必不精 / 186
3. 锻炼他以终为始的思维 / 191
4. 强迫抉择：给“亦进亦退”的员工一个思维导图 / 196
5. 给他一些权力，让他树立全局思想 / 201
6. 逆向思维助创新 / 206
7. 破除他对权威的迷信，让他更灵活 / 212

Chapter 7

第7章 助他发现自我价值 / 217

1. 给他一面“镜子”，让他看到自己的优势 / 218
2. 让他明白，他并不是自己看到的样子 / 224
3. 帮他反思：这样行动能否得到最佳结果 / 230
4. 使你对他的信任，变成他的自信 / 236
5. 将他对兴趣的热爱转移到工作上 / 242
6. “作秀”激发他的自我价值 / 248
7. 这不仅仅是“谎言”，也是期望 / 253

第1章

没有安全感就没有创造力

生理需要和安全需要是我们最基本的需要，只有它们得到了满足，我们才会有更高的需求。员工的生理需要很容易满足，但是如果员工没有安全感，怎么能全力工作呢？

1. 让他从过错中学习，而不是苛责

批评就像一条鞭子，抽醒了“沉睡”的人。但是抽得不对，下属就会丢了安全感，时刻担心犯错，注意力就不在工作上了。

1.1 主题案例：我犯了一个天大的错误

李女士是某企业咨询公司的老总，鉴于当前企业管理市场的强烈需求，也为了公司更好的发展，她需要一位具有独立思考、分析能力，且视角敏锐的员工。对于这次招聘，她亲自参与了筛选。

从众多简历中，她选择了20位应届毕业生进入面试阶级。综合评审下来，方某是最合适的人选。首先，他立志从事这个行业，这个从他为了进入这个行业所做的准备就可以看出；其次，他在面试环节，表现出来的领导力以及解决问题的能力，都远远超出了其他应聘者。

被录用后，方某对待工作很有激情，而且尽力将工作做好，很珍惜现在的工作机会。他认为自己可以很愉悦地做好自己的事，而且做得很漂亮，但是他骨子里害怕批评。在他看来，批评意味着自己不好，意味着自己没有能力。

或许是越害怕就越会得到什么。入职一个月后，方某就被领导叫进办公室批评了一顿。原因是让他写的文件不符合规范，领导认为他对待工作不认真。

听了这些批评，方某觉得很委屈。从这一次批评之后，他做事比以前更认真了，但是工作效率却明显下降，工作中遇到的问题也不敢向领导请示。

大概这样过了一个月，他开始失去工作的兴趣，总是担心犯错误，精力已经完全不在工作上了。

1.2 心理分析：优秀的人职者，为何在批评之后表现截然不同呢

像方某这样的人通常都会表现出过分听从领导指示，不敢表露自己的想法。尽管他们是以优异的成绩进入公司，最后却因为不能做出业绩，而淡出领导的视野，成为职场的“牺牲者”。这对他本人、对公司来说，都是重大的损失。

那么怎样才能使这样的员工发挥其潜能呢？我们从主、客观的原因来看看出现这种情况的原因。

（1）缺乏安全感，缺乏对自己的正确认识

渴望得到别人的反馈，又害怕得到别人的反馈是缺乏安全感的典型表现。

害怕犯错误、害怕受到批评的人多数缺乏自信，不能看清楚自己的优、缺点。即使自己很有能力，但是仍然需要别人的肯定。心理学家马斯洛认为，缺乏安全感的人，经常感到被人拒绝，不被别人接受。

像方某那样，一开始可以沉浸在自己的世界里，努力完成工作，但是一旦收到外界不好的信息，内心世界就会完全崩塌。如果不能调整好心态，整日处于担心中，最终必定埋没了自己的才干。

(2) 批评导致消沉或对抗

任何一个员工都希望自己的工作得到别人的赞赏。而作为管理者，批评员工，其实是希望员工能够将工作做好，发挥出他的真实水平。

但是每个员工所能接受的教育方式是不一样的。如果你对所有的员工都采取同样的教育方式或者只根据你的情绪教育员工，必定会适得其反。一类员工会就此消沉，另一类员工可能会和你对着干。总之，都不能达到管理的目的。

1.3 管理要求：给他安全感，让他专于工作

人都是害怕犯错误的，都不想自己的付出被全盘否定。

对于那些不自信的，需要从别人那里得到肯定的人更是如此。作为新进的、不熟悉职场的人，会因为你的批评，患得患失，不能把心思集中在工作上。

管理者既要让错误得到改正，又要让员工安心于工作，发挥自己的才能。这就需要做到以下几点：

(1) 看到他的成长，而不是缺点

一般而言，管理者都希望员工能够在工作中得到锻炼，尽快成长起来。但是如果不尊重个人的成长规律，任何的激励方式都不能很好地激励员工的潜能。

在心理学上将每个人都需要成长一段时间的现象叫做“蘑菇

成长定律”。不论是管理者还是职员都要认识到每个人都需要经历苦难、荆棘，只有跨过它们，才能成为强者。

这意味着职员要给自己成长的时间，激励自己；而管理者，在期待员工成长的同时，要重视员工，给予激励，帮助他进步。

(2) 作为管理者，要相信自己的眼光

有时候，当管理者看见自己精心选拔的员工出现问题时，可能担心他不能完成任务，这在某种程度上也是缺乏安全感的表现。

既然是你选拔了他，为什么不相信自己的眼光，重新审视一下他的优点，选择合适的方法引导他呢？

曾经有一个业务员，带着较高的热情进入公司，但是做了半年还是没有任何业绩，他觉得自己做不出什么成绩了，于是找到经理，提出辞职。经理没有答应他，只问了他一句：“你甘心以失败者的身份走吗？”这位员工沉思之后，就离开了。他下定决心一定要干出成绩。

半年之后，这位员工成了公司的业务骨干。这时他又一次走进了经理的办公室，与此前不同，这次他的心情很好，他很想知道为什么在自己做不出业绩的时候，经理还会挽留他。经理告诉他：“从众多的应聘者中我选择了你，怀疑你不是怀疑我自己吗？我相信你可以做到。”他听了经理的话很感动，心想要不是经理的信任，自己可能还在职场中徘徊。

很多管理者在遇到类似情况的时候，会觉得很失望。可是你失望，员工也会跟着你失望。当员工没信心的时候又能够做出什么业

绩呢？因此，你要信任自己的眼光，信任自己的员工。

（3）用积极的眼光看待他出现的问题

在面对下属不能按照自己的期望做事的时候，很多管理者往往会觉得沮丧，这种情绪传递给员工，也会使员工沮丧。

比如，员工犯了一个错误，然后你因为着急，立刻去训斥、批评他。员工在收到这些消极回应之后，一方面觉得委屈，产生抵触情绪；另一方面，在出现新问题的时候，他再也不敢向你请教，有可能产生更大的错误。

换一种方式，如果你认为他做得不够好，那么先分析一下他哪些做得好，哪些做得不好，然后再和他沟通，也许会有事半功倍的效果。

比如，你可以告诉他这件任务他做得很认真，但是还需要做些改善，你还可以更具体一点，查找一下案例。这个时候看看他的反应，如果他不明白查案例的原因，那就告诉他案例的寻找对任务的深度有哪些好处，以及对他的好处。

不要担心这样的方式会让他慵懒，相反，慢慢地这就会演变成他自己的做事风格和思维方法，这时你的麻烦和担心也就减少了。

1.4 行动要领：欣赏他，做他的后盾

做任何事都不可能一步到位，对于那些有潜力的员工，要一步步激发他们的潜能。可以通过下面的途径来实现：

(1) 告诉他,“你现在就做得很好,但是还可以做得更好”

其实要做的很简单,就是对那些不自信、害怕批评的员工讲一些激励的话“你现在就做得很好,但是你还可以做得更好”。然后具体地告诉他,哪些地方他做得很好,怎么做可以做得更好。

这样做不仅让他看见自己的优势,他的行为也可以得到很好的改善。这时,他的自信就会在不知不觉中建立起来。

(2) 对他的成长和进步进行积极关注

不管多么高傲的人,在收到别人的反馈时,都会有意无意地在心中加以权衡。给予“坏的声音”,有的人会接受,有的人会拒绝。如果你给予“好的声音”,任何人都朝着好的方向发展。

如果你关注员工的进步,让他感觉受到重视,他也会感到自己的价值所在,并进一步在工作中将它发挥到极致。获得领导更积极地关注就成了他工作的一个推动力。

(3) 告诉他,不要害怕尝试,错误并不可怕

通用公司的杰克·韦尔奇认为:过于关注员工的错误,就不会有人勇于尝试,而不敢尝试比犯错误本身还可怕。

对员工的激励,不是让他不犯错误,而是让他勇于承担风险,善于从错误中学习。这样也才能增加企业的活力。

每个人都有实现自我价值的需要。对那些极具发展潜力,却害

怕犯错误的员工，要激励他们放开手做事。当你成为他的强劲后盾时，他绝不会将事情搞砸，而是会更加努力地去做好，做得更有创造力。



2. 是对是错，都要给他反馈

含糊不清是管理中的一大忌讳。它不仅意味着不明确，行为混乱，还会导致员工胡乱猜疑，不能安心工作。

2.1 主题案例：领导是怎么看这件事情的

小邹在一家私企供职已经有半年的时间，他做的是助理工作。在他看来这份工作能够锻炼他的逻辑能力和行政能力，再加上跟随领导左右，可以学习很多东西，所以他在一开始进入这家公司时，就决定好好地努力工作。

刚开始工作的时候，一切都很好，他干得很起劲。凡是上级交代的任务他都尽心去做，没那么在乎物质上的回报。但是大概在做到第三个月的时候，他知道了其他同事的状态之后，觉得自己太容易满足了，他在这里学到的东西似乎同事们早就学到了。不过他还是没有气馁，觉得这个单位不错，而且领导对他很好，也很看好他，再说“条条大道相通”。

但是最近他却觉得不好，因为他发现领导并不是很认真地对待自己。这个时候他就犯嘀咕了。他想，是自己最近做错事情了吗？他开始反思，他想可能是自己最近做事不认真，决定全力去做手中的事情。

当做好之后，他将任务交给领导，领导看后，没说好，也没说不好。紧接着又交给了他一件新的任务，让他起草一份项目书。这次接到任务他有些沮丧。他开始想，自己做的每一项工作到底怎么样呢？如果没有反馈，自己怎么获得进步？他甚至开始怀疑自己是

否有能力做现在的工作，还怀疑领导对他的态度。

就这样他最近一直打不起精神，不知道该怎么办才好。

2.2 心理分析：为何越干越没劲

不得不说小邹是一名很好的员工，做事踏实，也有自己的想法，可能唯一不足就是语言少了一点，在遇到问题的时候，没有很好地和上级沟通。

比如，他可以就这件事和领导沟通，问领导到底是怎么看待自己，怎么看待自己所做的工作的。但是作为刚入职的员工来说，做这样的沟通是需要勇气的。

那么为什么会越干越没劲呢？我们从本文的故事发展来看。

(1) 错误的比较

如果按照故事的发展线索，我们最先找到的原因就是小邹和同事的比较。适度的比较会促使我们进步，但是有时也会给我们带来压力，尤其是在我们看不见自己所拥有的资源的时候。

案例中的比较是社会比较的形式之一。

社会比较作为社会心理学中的一个名词被广泛应用，它是指一个人将自己的信念、态度、性格、拥有的资源与他人进行比较。

但是，并不是所有的比较都有意义，它只有当相关的背景相差不大的情况下才有效。岗位或者从事的行业不同，必定会带来差异。案例中的小邹并没有看到这一点。因此，尽管小邹看见了自己

工作的优势，但在与其他同事比较之后，却有了心理落差，给自己的工作带来了消极影响。

(2) 没有得到恰当的反馈

关于反馈对一个人的影响，美国心理学家做过一个实验。在实验中他选取106名学生，将他们分成四组。第一组学生在完成任务后，对他们进行鼓励；对第二组学生进行批评；对第三组学生不给任何评价，但是让他们看着第一组和第二组的学生；第四组的学生与前三组学生完全隔离，每次完成任务后不给任何评价。

研究发现，第四组的学生成绩最差。

实验证明，适当的反馈才能促进员工的进步。这是因为，反馈一方面可以让员工更清楚地认识自己；另一方面，通过反馈过程的交流，员工可以更好地调整自己的心态，改变自己的错误认知。

2.3 管理要求：做真实的反馈

管理者常常忽视反馈的重要性。有些管理者觉得，花钱雇用员工，是让他自觉地创造价值；还有的管理者认为，成长是员工自己的事，管理者起的作用无足轻重。但是事实上，领导在员工心目中占据很重要的地位。

打个比方，如果可以把领导比喻成“帝王”，那么职员就是“臣子”，他们之间存在的不仅是俸禄的关系，还有效忠的关系。但是很多领导，低估了自己在员工心中的地位。