

管人就是 管心理

提升员工执行力的心理学方法

PSYCHOLOGY MANAGEMENT

孙正元◎著

员工的行动效能
总是与他的
心理效能息息相关

“管理心理学”实践读本 + 全面梳理员工执行管理的疑点、重点、难点 + 科学有效的执行力管理方法
别怪员工懒，别怪他们没脑筋，你只是不知道他们在想什么！



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

管人就是 管心理

提升员工执行力的心理学方法

PSYCHOLOGY MANAGEMENT

孙正元◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

本书从心理角度出发讨论执行管理的问题。作者认为，执行管理遇到的绝大多数问题不外乎是员工的“心理问题”，只要解决了员工的“心理问题”，执行工作任务的过程自然就会变得更加顺利。本书对企业职员在执行过程中可能出现的各类心理问题进行了系统总结，并给管理者提出了疏导、解决这些心理问题的基本方法，是一本非常实用的执行力管理心理指导读物。

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：提升员工执行力的心理学方法 / 孙正元著.

—北京：电子工业出版社，2014.2

（管理学习力书架·管理心理学书系）

ISBN 978-7-121-22222-1

I. ①管… II. ①孙… III. ①企业管理—人事管理—管理心理学
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 311927 号

责任编辑：杨 雯

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：18.25 字数：221 千字

印 次：2014 年 2 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 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。

中国企业自改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业无论是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实

践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下及未

来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

孙正元

为什么不懂心理的管理者，带不好队伍

就企业的人事管理来说，过去多年来，中国的企业家、企业管理者，当然也包括专业的人力资源管理者，即使不是全部，至少大部分人在大多数时候强调的是制度、规范、指令等，即我们称之为“硬管理”的基础建设。毫无疑问，这种建设在我们过去的数十年里，发挥了巨大的作用。我们正是从借鉴西方科学的“人力资源管理”起步，磨炼和发展了中国企业在人员管理方面的基本功。

至今为止，我们发现局面已经发生了巨大的变化。这种变化主要体现在两个方面：其一，知识经济本身的需求；其二，劳动者意识的转变。

有过管理经验的人都知道，相对于管理简单劳动作业的员工，管理一个知识工作者要复杂得多。例如，管理生产车间的工人和管理一个医药研究员，这两者的差别就相当大。显然，你不能管理车间工人的方法管理药研员，同样，你也不能用管理药研员的方法管理车间工人。这是因为知识工作者的价值产出取决于他们自主的创造力和进取精神。管理

者需要他们自觉地去工作，而工人职位在这方面的刚性需求明显要低一些。

然而，即使是工人，我们也发现仅仅用严格的制度、规范和指令，也就是那种“硬管理”方法，其效用也越来越受质疑了。这背后的原因就是前面提出来的劳动者劳动意识的转变。当下的劳动者，即使从事最低端的生产流水作业的工人——更别提那些带有部分自主创造力工作的职员了——他们都越来越个性化，越来越强调自由、兴趣方面的追求，同时他们也越来越容易逆反，而且率性（而不是服从于威权），他们往往从自我的角度出发考虑工作，而不是遵从组织或者管理者的意愿。

这是时代的进步。在这个时代，我们需要有创造力、有个性、能够自主创造价值的人，而今天你的每一个员工都可能是有个性的，这是你的隐形资产。但是，这也是一个问题：我们如何管理这样一群人？管理这样一群人，需要管理者本人做出什么样的转变？我们的立场是：如果你能够让你的员工充分、自觉、充满激情地发挥自身的能力和热情，投入到工作中，那他们将成为你最大的财富，也将成为你管理生涯中最值得大书特书的一笔。反之，那将是一场灾难，你的团队将死气沉沉，你也将劳心劳力并且仍然无所作为。

正是从这个意义上，我们华通咨询的管理实践研究者撰写了“管人就是管心理”这套书。无须我们多强调，员工的创造力、自觉的精神、热情的态度……几乎无一例外地与他的心理活动有关。

这套书就是试图传达这样一种精神：管理者，首先应该是一个懂得心理的协调工作者，他必须懂得什么时候该严格一些，什么时候该宽松一些，必须懂得什么情况下严厉惩罚，什么情况下要通

融……简而言之，他必须懂得如何从心理乃至人性的角度对员工的行为做出反应，或者设计更好的管理制度。

显然，我们每个管理者过去在这方面的关注虽多，然而系统的思考、尝试是很少的，实际上过去也没有现成的研究或者实践供我们深入地学习。这套书在这方面是一个尝试，目的是为当下的管理者开启一扇窗，以便看到更有效、更适当的人事管理方法。

有必要强调一点：我们编写的这套书，只是我们初步的成果。这套书在编写之初，首先确定了“执行”、“潜力开发”、“心态”、“激励”四个方面。分别为《管人就是管心理：提升员工执行力的心理学方法》、《管人就是管心理：挖掘员工潜能的心理学方法》、《管人就是管心理：调节员工心态的心理学方法》、《管人就是管心理：激发员工热情的心理学方法》。这只是一个开端，在后面的工作中，我们仍然会持续关注管理中的心理学问题，为读者朋友提供更丰富的管理实践参考。

最后，我们想说的是：管理不在知而在于行。过去我们可能想过为什么员工就是不听话，为什么员工就是喜欢偷懒等问题，我们也许隐约知道答案，但是我们鲜有行动。在这套书中，我们告诉你行动的方法，也告诉你为什么要这样行动。但前提是，如果你过去经常碰到这样的问题，那么今天你要动起来，做出改变，陷于习惯之中本身也是心理问题的一种表现。

期望读者朋友们都能成为最优秀的管理者！

作者



Chapter 1

第1章 帮助员工理解工作任务 / 001

1. 不同员工要分配不同的工作 / 002
2. 让员工明白该做什么 / 008
3. 工作目标不能过高或过低 / 013
4. 指明工作的重点与难点 / 018
5. 听取员工的意见和想法 / 023
6. 员工不接受工作分配该怎么办 / 028
7. 什么时候应该调整工作目标 / 033
8. 避免多头指挥的情况 / 038

Chapter 2

第2章 让员工用更好的方法做事 / 043

1. 及时了解员工工作中的困难 / 044
2. 帮助员工从不同的角度看问题 / 049
3. 让员工学会用不同的方法解决问题 / 054
4. 帮助员工简化自己的工作 / 059
5. 帮助员工管理时间 / 064
6. 帮助员工解决超出其能力范围的事 / 069
7. 员工认为你的方法不行怎么办 / 073

Chapter 3

第3章 积极的心理也是执行力 / 077

1. 让员工明确工作的价值所在 / 078
2. 员工没信心,你应该怎么做 / 084
3. 帮助员工打破自我设限 / 089
4. 压力适度才有执行力 / 095
5. 不要让员工积极工作却得不到好的结果 / 101
6. 员工感受到尊重,执行就会更积极 / 107
7. 员工私人生活出现问题,你该如何处理 / 112

Chapter 4

第4章 员工做错了,你可以做什么 / 119

1. 容许个别人犯错,就是伤害大多数人 / 120
2. 员工犯了错误该如何指出 / 125
3. 怎样批评员工 / 130
4. 员工推脱责任怎么办 / 136
5. 帮助员工总结错误经验 / 142
6. 什么时候该惩罚员工 / 147
7. 员工越权该怎么办 / 153

Chapter 5

第5章 引导员工与其他人更好地合作 / 159

1. 警惕说大话不办实事的员工 / 160
2. 如何对待以自我为中心的员工 / 165
3. 妥善处理绩效差的员工 / 171
4. 合作要扬长避短 / 176
5. 缺乏竞争会使执行力下降 / 181

6. 从机械合作到有机合作 / 186

7. 协调员工之间的冲突 / 191

Chapter 6

第6章 让员工更好地理解工作成果 / 199

1. 用合理的绩效制度帮助员工明确工作中的成绩和欠缺 / 200

2. 赞扬员工的工作成绩 / 205

3. 指出员工工作中的缺点 / 211

4. 帮助员工克服缺点 / 217

5. 引导员工合理归因 / 221

6. 避免做出消极的工作结果评价 / 226

7. 引导员工确定新的工作方向 / 232

Chapter 7

第7章 让员工自己管理自己 / 237

1. 需要监督,但不可过多 / 238

2. 授权,让他有足够的自主空间 / 243

3. 提升参与感,增强员工的自主性 / 248

4. 满足员工高层次的心理需求 / 254

5. 给员工一定的犯错空间 / 259

6. 鼓励员工有不同的看法 / 265

7. 怎样改变过于严肃的会议氛围 / 270

第1章

帮助员工理解工作任务

准确理解工作是做好工作的基础。

——管理箴言

1. 不同员工要分配不同的工作

不同的员工能力偏重和性格特点不同，适合的工作也不同。要想让工作任务得到有效执行，就要给不同员工分配不同的工作。

1.1 主题案例：工作任务分配不当的恶果

王深是一家大型公司的技术人员，为人诚恳，办事认真，是公司的技术标兵，但他性格内向、保守，不喜欢接触陌生人。

王深所在的公司是生产大型厂用电器的，时常需要技术人员前往客户那里做机器调试及机器修理的工作。王深因为性格原因，几乎没有申请过做技术指导，但随着客户数量的增加，王深也被派遣出差进行技术指导的工作。每次王深一接到公司的出差通知那一刻起，就觉得很有压力，吃不香睡不好，想跟领导说自己不去，又怕领导批评。

王深不喜欢一个人出差到一个陌生城市的感觉，陌生城市里的陌生人和陌生的环境都让他很不习惯，最让王深心烦的是应酬客户，这对习惯了闷头做技术的王深来说，简直就是煎熬。因此每次出差时，王深都盼望着早点回家。

王深由于自身性格的原因从未主动向领导说明自己不想出差的心理，就这样坚持去了几次，领导还以为王深慢慢习惯了出差。直到有一次，由于王深不善于处理人际关系，不慎得罪了一个大客户。

这个客户原本打算在下半年订购一批新的机器，因为王深没

处理好关系，使订单泡了汤，给公司造成了几百万元的损失。王深只好辞职。而公司由于在分配工作任务时，没有充分考虑王深的性格特征，最终蒙受了错过几百万元的经济损失，还走掉一位技术标兵。

1.2 心理分析：工作分配要考虑诸多因素

在上面的案例中，显然这家公司的领导给王深分配的工作并不适合他，领导没有对王深的性格特征可能给工作带来的影响予以足够的重视，最终造成了难以挽回的损失。从这个案例中可以看出，要保证员工有好的执行力，管理者就要给他们分配适合员工的工作。所谓“适合”，包含了很多方面，比如员工的能力、兴趣爱好、性格等。

我们以心理学家德维克的观点为例来说明对能力认知不同的员工，适合的工作也不同。德维克认为，人们对于能力的看法会影响其对工作任务的执行。他将人们关于能力的看法分为两种，一种是能力实体观，另一种是能力增长观。

持能力实体观的人认为人的能力是稳定不变的，他们的口头禅是“我就是这种水平”，他们倾向于把结果看得更重要，渴望成功，害怕失败，失败对他们来说意味着更多的负面意义，比如自己能力低下。针对这样的员工，就要避免分配其具有挑战性的工作，而让他们多做一些事务性的工作。

持能力增长观的人认为人的能力是经过学习得来的。因此他们不仅注重事情的结果，也注重做事情的过程，更渴望从过程中提高能力，学到知识。这样的人更能接受挑战，不害怕失败。挑战和失