

微管理 心理学



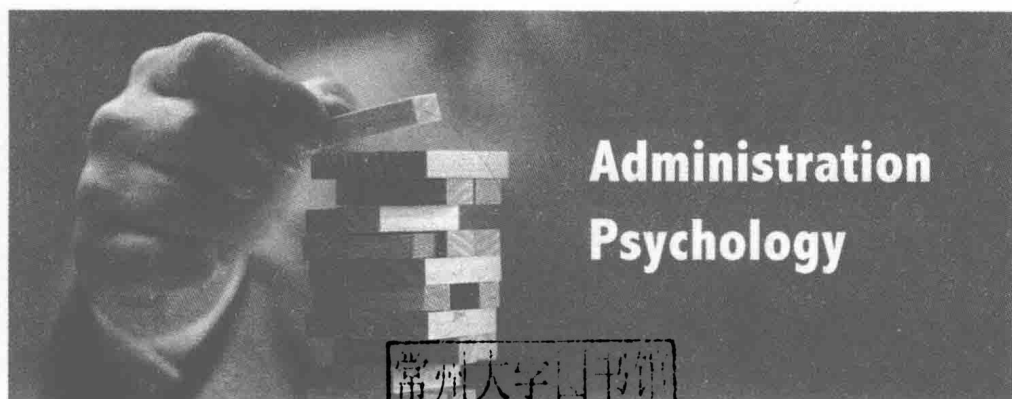
**Administration
Psychology**

王 凡 编著

微管理心理学也可称为组织管理心理学或行为管理学，是一门研究组织中人的行为与心理活动规律的综合性科学。它是应用管理学、行为学、心理学、社会学、生理学、伦理学、人类学等学科的原理，来研究组织管理中具体的社会心理现象，以及个体、群体、领导、组织中的心理活动、人际关系和人的积极性的一门边缘科学。

辽海出版社

微管理 心理学



Administration
Psychology

常州大学图书馆
藏书章

王 凡 编著

辽海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

微管理心理学 / 王凡编著 . — 沈阳 : 辽海出版社 ,
2017.10
ISBN 978-7-5451-4439-0

I . ①微… II . ①王… III . ①管理心理学—通俗读物
IV . ① C93-051

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 249658 号

微管理心理学

责任编辑：柳海松

责任校对：顾 季

装帧设计：廖 海

开 本：690mm × 960mm 1/16

印 张：14

字 数：155 千字

出版时间：2018 年 3 月第 1 版

印刷时间：2018 年 3 月第 1 次印刷

出版者：辽海出版社

印刷者：北京一鑫印务有限责任公司

ISBN 978-7-5451-4439-0

定 价：68.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

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”！

目 录

第一章 微管理关键词之一——完善

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·····	8
用能力说话，做好下属的榜样·····	9
做好表率，上下才能齐心·····	12
以“德服”为上的领导最受尊重·····	14
放低姿态，下属面前没架子·····	17
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

第二章 微管理关键词之二——雅量

搁置成见，雅量容人·····	32
----------------	----

和谐相处，你要知道的五个“必须”	33
懂得宽容，宰相肚里能撑船	35
大人不计小人过	38
有话当面说，有事私下谈	41
给下属留面子，给下属留条路	44

第三章 微管理关键词之三——协调

“软硬兼施”，对待下属应这样	48
学会忍耐和斗争的艺术	49
对于冲突和矛盾，不要逃避，要面对	51
“迂回前进”的协调方式	54
“泄愤释怒”的协调方式	54
引起冲突的五种原因	56
部门之间要经常沟通，才能避免矛盾	58
正确对待“难缠的下属”	60
安抚年长下属的三个要点	63
“说服”是化解冲突的良好途径	65
设计说服工作的三条原则	66
尊重对方可以化解其心理障碍	68
一定要明确对方的态度	71

第四章 微管理关键词之四——沟通

清楚沟通的意义·····	76
沟通的四种基本方法·····	78
提高沟通的四种方法·····	81
改善与下属交流的三个技巧·····	83
抓住对方的心理细节·····	84
主动沟通的四个技巧·····	85
交谈中忌讳的四件事·····	87
掌握会见的六种技巧·····	88
很好地把握说话的尺度·····	90
换位思考，站在下属的角度思考问题·····	91
沟通至上，成为下属的良师益友·····	94
恰到好处地运用身体语言·····	99

第五章 微管理关键词之五——引导

管理目标要正确·····	102
对目标庖丁解牛，才能步步实现·····	103
下属自我管理的范畴·····	104
诚信，管理者与下属共同拥有·····	105

第六章 微管理关键词之六——奖励

只有奖励才能调动积极性·····	108
调动积极性——金钱奖励·····	110
常做一些令人感动的事情·····	112
建立完善的奖励标准·····	114
不光奖赏，还要惩罚·····	117
失意的要多激励，有能力的要奖励·····	119
有反馈的奖惩才能使下属接受·····	122

第七章 微管理关键词之七——激励

先明白激励的因素有哪些·····	126
适当减轻下属的压力·····	127
让下属更敬业的五个技巧·····	128
运用薪酬外激励的三种方法·····	130
积极参加聚会，与下属互敬为友·····	131
正确的目标能激发人的斗志·····	134
利用下属的好胜心·····	135
激发下属的奋进心·····	137
用真情打动下属的心·····	139
尊重下属的建议·····	142

第八章 微管理关键词之八——适度

表扬的三种方式需要你了解·····	146
表扬的时候注意两点·····	148
给予下属一个超常的评价·····	149
把下属的每一个进步都看在眼里·····	150
批评贵在到位、及时·····	152
斥责想有效，有八个标准·····	153
批评切忌用恶语伤人·····	156
批评切忌捕风捉影、主观行事·····	157

第九章 微管理关键词之九——鼓励

下属的个性空间需保留·····	160
管理之本在于用人·····	162
下属的自我评价需正视·····	165
认可自己下属的方方面面·····	166
鼓励下属，不要做打击他积极性的人·····	167
信任也是一种鼓励·····	170
容忍下属的失败，鼓励屡败屡战·····	172
尊重下属的个性，鼓励其职业发展·····	174
不信任下属是企业最大的浪费·····	177

树立下属们精神上的“归属感”	179
坚持人尽其才的主张	182
下属的职责可以适时扩大	184

第十章 微管理关键词之十一——感情

感情投资，丰厚的回报等着你	188
多一点人情味，少一些叛逆心	191
为自己的下属争取利益	194
好兄弟，讲义气	196
多为下属谋福利	199
君子一言，驷马难追	202
多向下属虚心讨教	204
尊重下属的兴趣	207
让下属帮自己一个忙	211
与下属同甘共苦	212
帮助下属等于帮助自己	213

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心；如果管理者失去了乐观自信，集体成员就会产生悲观情绪，甚至产生互相埋怨、管理混乱的局面。拿破仑在一次与敌军作战时遭遇顽强的抵抗，队伍损失惨重，形势非常危险。拿破仑也因一时不慎掉入泥潭中，被弄得满身泥巴。此时的拿破仑浑然不顾自己，内心只有一个信念，那就是无论如何也要打赢这场战斗。只听他大吼一声“冲啊”，他手下的士兵见到他那副滑稽的模样，忍不住都哈哈大笑起来，但同时也被拿破仑的乐观自信的精神所鼓舞。一时间，战士们群情激昂、奋勇向前，最终取得了战斗的胜利。

无论处在任何危急的困境中，都要保持乐观自信的心态。尤其作为一个管理者，你的自信可以感染到你的下属。

要善于发挥优秀下属的作用

纵使千鸟掠过，我自岿然不动。能把别人优点变成自己优点的人，一定能成为无往不胜的管理者。

成功的管理者懂得如何面对比自己更优秀的下属。当发现比自己能力更强的下属时他明白该怎么做。

《庄子》里有这样一个故事。战国时，惠施在魏国当相国，庄周来到魏国准备与他会面。惠施听说，庄周这次来魏国的目的是想取他的相国之位而代之，所以十分紧张。惠施命令官兵在都城搜捕了三天三夜，但还没抓到庄周。正当他坐立不安而又无计可施时，庄周自己找上门来了。庄周给惠施讲了一个故事，说“南方有一种鸟，从南海出发，飞到了北海。不是梧桐树它不会栖身，不是仙果它不会吃，不是清冽的甘泉它不会喝。一只猫头鹰弄到了一只死了好几天、身体都腐朽了的老鼠，正巧该鸟飞过，猫头鹰抬头看见了，以为这只鸟想吃它的老鼠，于是发出惊叫吓唬它，现在，你难道也要用魏国来‘吓’我吗？”

现代社会，像惠施与猫头鹰这样以小人之心度君子之腹的人是有人在的。例如，有的人害怕有才能的人调入自己的单位或部门，担心自己的地位保不住，被人取而代之，于是想方设法要去整这个人。

其实，要从两方面去看待这个问题。一是，巨石尚且压不住雨后春笋冒尖，你即使百般阻挠，岂能阻止新锐脱颖而出？二是，你现在的职位在你眼里是宝座，别人是不是稀罕呢？所以，一个优秀的管理