

<<基层管理从心开始>>

图书基本信息

书名：<<基层管理从心开始>>

13位ISBN编号：9787508837116

10位ISBN编号：7508837118

出版时间：2012-7

出版时间：龙门书局

作者：易普斯咨询

页数：275

字数：209000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<基层管理从心开始>>

前言

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……

<<基层管理从心开始>>

内容概要

基层管理，从心开始以三个不同领域的基层管理者——马奇、Eric、路波的成长经历为主线，对基层管理者在不同成长阶段可能出现的心理困扰和具体难题，通过经典情景再现、心理分析、专家建议等多个层次，进行了深入地分析和探索，给出了结合心理学和管理学的行为建议，陪伴基层管理者实现心理管理能力的跨越，完成从普通员工到基层管理者的华丽蜕变。

除了经典的情景再现、心理分析和专家建议外，书中还通过心理工具百宝箱、相应的心理测试量表等，为基层管理者实现自查、自省、自学提供了有效的工具。

<<基层管理从心开始>>

作者简介

郑华辉、孙雪菲

<<基层管理从心开始>>

书籍目录

楔子人物介绍第一章 新官上任适应领导新角色如何面对老员工树立领导者形象附录 角色自测问卷第二章 个性十足我是怎样一个人员工个性我了解因人而异巧管理第三章 团队激励的制胜法宝巧用身边好榜样开启员工“心”能量积极分子的力量附录 激励DNA量表第四章 带好80后和90后读懂80后和90后陪伴“菜鸟”度过“断乳期”千“方”百“计”走进新员工内心第五章 报告领导行动派的苦恼被领导误会了怎么办与领导的有效沟通第六章 巧解冲突避免与下属的冲突化解下属间的冲突应对团队间的冲突第七章 心理管理之道巧用“面子”促管理“顺而不从”怎么办“因时而异”巧管理第八章 “心”成长,新未来心理关爱,构建心理能量网络心理资本,隐形的翅膀提升心智模式,完善职业发展附录 心理资本水平自评

<<基层管理从心开始>>

章节摘录

如何面对老员工 我的苦恼 在分配任务的时候，有的老员工总不配合我的工作安排，我该怎么办？

自从升职后，以前跟我比较要好的几个同事就开始疏远我，这是怎么回事？

原来的老员工变成下属，我该如何处理跟他们的关系呢？

近也不是远也不是，真让人头疼！

三言两语 马奇当上了科长，但是随之而来的麻烦却也让他心情郁闷，如何处理老员工不配合工作的问题成为了他当前需要解决的最棘手的问题。

马奇：真郁闷！

自从我当了科长之后，那些老职员跟我说话就开始变得阴阳怪气的。

不但不认真执行我分配给他们的工作，还背地里故意搞破坏。

原来我觉得他们都挺好的啊，没想到这么险恶！

真不知道该怎么面对他们，我心里想想就很生气，但还得看他们的脸色。

Eric：我刚做部门主管，几个老员工就开始刻意地疏远我，这让我有点摸不着头脑。

原来有说有笑的同事，现在变得毕恭毕敬，还在背后说我的悄悄话。

这让我突然觉得很失落，我究竟该如何面对他们呢？

路波：我刚担任班组长，我们这里资历较老的员工就开始跟我对着干。

我手下的员工文化水平不是很高，但脾气却是又臭又硬。

我知道他们看我年轻，又当了领导，他们心理不平衡。

但是，也不能总这样下去啊。

我怎样才能和他们处理好关系呢？

专家视角 一般来说，无论是从资历还是工作经验方面，老员工都无疑是工作的重要骨干。

但对于他们来说，面对年轻新秀的提升，他们在内心很容易会因为对自身价值的怀疑产生一种失落感，表现出抱怨、挑衅、抵抗等消极情绪。

因此，对于基层管理者来说，老员工是一把“双刃剑”——他们身上，价值与危机并存。

老员工的价值 在基层管理中，要想解决老员工的管理问题，首先要了解老员工的职业价值是什么。

客观分析老员工的长处与强项，因地制宜地制定相应的管理策略，才能发挥老员工在企业中的重要作用。

工作经验丰富，业务精湛。

老员工的实操技能往往会比较强，绩效一般都要高于新员工。

尤其在生产性企业，老技术工人通常掌握着某些特殊技能甚至绝活，这些绝活是老员工在实践工作中经过不断摸索和总结所积累出来的。

与其他部门熟知，拥有较强的协调能力。

企业中，各部门都不可避免地会产生“本位主义”的思想，并由此导致“部门墙”的现象，使各部门之间产生隔阂，从而影响协作并降低工作效率。

而当这种情况出现时，由于老员工对各部门的业务和人员配备比较熟悉，他们往往比新员工更容易突破“部门墙”。

因此，当涉及跨部门的交流与合作时，老员工会因为与其他部门的人相互熟知，而使合作变得更加自然和顺畅。

老员工对公司的忠诚度高。

在很多企业中，有些老员工经历了企业的变迁与发展，把自己最好的人生时光奉献给了企业。

他们从一个对工作一无所知的职场新人，成长为技术骨干。

因此，老员工与企业之间往往会形成强有力的情感纽带。

所以，老员工对企业的忠诚度高。

老员工给基层管理带来的“危机” 知识体系僵化，工作模式守旧。

在长期的工作实践中，老员工会逐渐形成自己的工作习惯，而这种习惯会让他们在熟悉的工作环境中

<<基层管理从心开始>>

效率倍增。

但随着科技发展及企业经营方式的日新月异，老员工往往会由于变化所带来的焦虑与不安全感，而不愿意改变自己的工作习惯，不愿意扩充自己的知识体系。

所以，老员工意识形态中常有的“以不变应万变”理念，会给企业业务的发展带来不利影响。

爱摆架子，不服从管理。

很多老员工会因为自认为为公司创造的累计价值高，工作人脉广泛，而在公司的规章制度面前，以拥有特权的老资格自居。

尤其当面对比自己年轻的管理者时，老员工可能会持有蔑视的态度。

一旦自己被按章处罚，便抱怨连连，甚至消极怠工。

形成非正式团体，阻碍企业管理。

由于跟随企业发展的时间较长，一些曾经为公司作出重大贡献的“功臣”们，很容易拉帮结派，在公司内部组成“非正式团体”。

当老员工在心理上更加倚仗这一团体时，便会形成不服从管理的行为倾向。

心理自助课 平和心态，换位思考看待问题 “这个人的品质非常恶劣，简直没救了！”

” “每次都是他，总跟我过不去，我一定跟他没完！”

”作为新上任的基层管理者，如果内心充满了这些挥之不去的想法和偏见，受此心态的影响，我们注定难以和老员工达成和解。

也正因为如此，新任基层管理者解决这一问题的第一步就是：平和心态。

毋庸置疑，在新领导走马上任之前，老员工往往都是工作中的骨干或核心力量。

面对这些昔日骨干的故意挑衅或消极抵抗，新任基层管理者应学会换位思考：如果有一天身边资历浅的后辈成为我的领导，我会有什么感觉？

基层管理者需要深刻意识到，对每一个深感“内心不平”老员工来说，他们的感受和反应都实属正常，也都是假以时日，通过调节可以消除的。

主动沟通，倾听老员工的心声 很多基层管理者会在委屈、愤怒、束手无策等情绪的作用下，做出一些不当的举动，诸如当众怒斥老员工，用权力压制反抗；针锋相对，与老员工发生激烈冲突；一味忍让，对老员工的挑衅忍气吞声……事实告诉我们，上面的这些做法不仅不能帮我们解决问题，反而可能会让问题更加恶化。

那正确的方法是什么呢？

主动安排一次非正式的谈话，通过轻松的环境、非官方的沟通方式来营造沟通的诚意无疑是个很好的开始。

不妨约对方一起吃个饭，或趁着休息的间歇约对方单独沟通一下。

此时，不仅要展示双方平等的友好姿态，更可以主动向对方讲出你当下正面临的问题，并向他请教解决问题的办法。

你可以尝试这样说：“作为一个新人，我现在的工作开展得还不太顺利，所以特别需要得到像你这样的老朋友或有能力的人的大力支持。

在过去一段时间，我的工作方式和态度或许会有做得不合适、不够好的地方，请告诉我，我一定尽力改进。

”相信只要你说出这样一段话，对方一定会感动于你的真诚而说出自己内心的真正想法。

有效激励，提高老员工的积极性 关于激励，在企业管理中可以分为精神激励和物质激励。

所谓物质激励就是从满足人的物质需要出发，对物质利益关系进行调节，从而激发人的向上动机并控制其行为的趋向，物质激励多以加薪、发奖金的形式出现。

精神激励则是从满足人的精神需要出发，对人的心理施加必要的影响，从而产生激发力，影响人的行为。

它也是一个社会健康发展的动力源泉之一，而且，随着经济的发展和人们生活水平的提高会日益显得重要。

而对于公司或者单位内部的小部门、小团体或者班组而言，基层管理者应该更多地运用精神激励。对于老员工来说，善于运用精神激励，突出他们的贡献，表达对他们的感谢，给足他们“面子”，无

<<基层管理从心开始>>

疑会成为基层管理者在工作中最有效也是最易实现的激励手段。

例如，在适当的时机，你可以把部门或者班组的一些会议和指令的传达工作交给老员工去做，让他感到自己被尊重和被认可；你可以就团队管理的一些问题，主动与他探讨或者向他请教经验，比如，经常有人会议迟到，你看怎么解决好呢？

在会议上不妨把一些问题提出来，并点名请老员工当众表达出自己的对策和想法，让他参与到管理工作之中来。

当老员工犯错误的时候，作为基层管理者，你可以采用先肯定成绩，再指出问题，最后表达期望的方法，充分照顾对方的“面子”。

如果老员工表现出不服气、感觉不公平等负面情绪，在真诚沟通之后，你还可以更直接地激励对方：“如果你认为自己的能力很强，就应该证明给所有人，只要好好干，就一定可以走上更高的管理岗位。

”提升自己的工作能力 年龄和工作能力当然不是总成正比的。

被提升为管理者，就绝对应该展示出比员工更强的工作能力。

所以新任基层管理者需要想办法、找机会让老员工深刻地了解你的工作能力，把工作能力的优势地位建立起来。

员工之所以会给年轻的领导者找麻烦，往往是因为他们觉得年轻领导者资历尚浅、工作能力不如自己，却又领导着自己。

在工作能力上，让老员工从心底里佩服，是解决老员工“心理失衡”的关键。

获得上级领导的信任与理解 在向上级领导展现自己工作能力的同时，还应把当前遇到的棘手问题及时、客观地反映给领导，取得领导对你的信任与理解。

这样，作为基层管理者，不仅能够获得上级管理团队的心理支持，还能增强高层管理者对你未来工作的信心。

在这种自上而下的信任氛围的感召下，你的下属员工也更容易在心理上产生权威意识，从而更倾向于做出服从管理的行为。

心理知识库 / “南风效应” 法国作家拉封丹曾写过一则寓言，讲的是北风和南风比威力，看谁能先让路人脱掉身上的大衣。

北风首先来，它使劲吹，顿时冷风凛凛，寒冷刺骨，结果路人为了抵御冷风的侵袭，反而把大衣裹得更紧了。

轮到南风了，它徐徐吹动，顿时风和日丽，路人因为觉得很暖和，所以开始解开纽扣，继而主动脱掉大衣。

这就是“南风效应”。

北风和南风的目的是使路人脱掉大衣，但由于方法不一样，结果也就大相径庭。

因此，南风效应用于基层管理，会具有非同一般的神奇力量。

如果基层管理者对犯错误的员工进行惩罚，会使员工的“大衣裹得更紧”，对员工粗暴必定会造成双方的对立情绪，将直接冻结人际关系，并影响工作绩效，这实在不是明智之举。

如果采用和风细雨的“南风”式的管理方法，会让员工感受到温暖，从而轻而易举地让其“脱掉大衣”，在不知不觉中产生心理归属感，并接受管理者的领导，从而收获意想不到的管理效果。

P12-20

<<基层管理从心开始>>

编辑推荐

中国EAP（员工帮助计划）的引领者倾力推出。

中国职业心理健康概念的实践者、推动中国EAP本土化的领军人物、北京师范大学副教授张西超为本书顾问。

易普斯咨询编著的《基层管理从心开始：基层管理者心理管理必读》中国最权威的EAP（员工帮助计划）服务和研究机构的专家们，结合对数十家组织、几十万员工、十二年的EAP专业服务指导经验，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所遇到的各种心理问题。

<<基层管理从心开始>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>