

<<高效管理的50个心理工具>>

图书基本信息

书名：<<高效管理的50个心理工具>>

13位ISBN编号：9787121066498

10位ISBN编号：7121066491

出版时间：1970-1

出版时间：刘振中、王海东 电子工业出版社 (2008-06出版)

作者：刘振中，王海东 著

页数：400

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>

## <<高效管理的50个心理工具>>

### 内容概要

《高效管理的50个心理工具》汇集了50种管理者常用的心理评估工具，这些心理工具分为六个门类，包括自我认知、了解员工、领导艺术、员工发展、团队管理、组织文化建设。

在介绍每个心理工具时，都采用了调查表单和问卷的形式，这种形式易于理解，并能在短时间内完成。

每种调查问卷都由概述、适用对象、使用说明、使用指南等几个部分组成。

这些管理人员的心理工具可以用于诊断个人、团队和组织的管理问题，对提高管理效率很有帮助。

《高效管理的50个心理工具》是为培训师、人力资源管理者、一线管理者和团队领导及任想成为高效能管理人士的读者设计的，它涵盖了管理工作的诸多领域，是一本实用的人事发展与管理技能开发的必备手册。

## <<高效管理的50个心理工具>>

### 作者简介

刘振中，1997年心理学硕士毕业后从事心理测验和人才测评工作。

目前为华东师范大学心理系博士生。

独立和参与编写《心理大学大辞典》、《信息时代的心理调节》、《管理心理学》、《素质教育论》等八部著作，发表专业论文20余篇。

王海东，2002年毕业于内蒙古大学，硕士。

现从事人才测评等工作。

## <<高效管理的50个心理工具>>

### 书籍目录

第一部分 自我认知工具1: 管理成功倾向调查问卷工具2:管理观点调查问卷工具3:管理行为风格调查问卷工具4:决策风格类型调查问卷工具5:领导力类型调查问卷工具6:领导方式调查问卷工具7:领导风格调查问卷工具8:企业家类型调查问卷工具9:领导者个性类型测验工具10:企业家创业动机类型调查问卷工具11:权力意识调查问卷工具12:领导能力调查问卷工具13:领导品质类型调查问卷工具14:变革意识调查问卷第二部分 了解员工第三部分 领导艺术第四部分 员工发展第五部分 团队管理第六部分 组织文化建设

## <<高效管理的50个心理工具>>

### 章节摘录

第一部分 自我认知工具1 管理成功倾向调查问卷一、概述管理成功倾向是指个体在管理上取得成功所具备的心理倾向。

管理者都希望组织实现有效管理并获得成功，而管理成功既要靠来之不易的机遇，又要靠充分的准备，而各种准备中，心理准备尤为重要。

首先，需要一个坚定的追求成功的信念，有了这个信念，任何困难在眼前也仅仅是为了磨炼。

其次，要有充分的准备，如果你根本没有准备去争取实施成功的管理，机会来临之际也会抓不住，只是从眼前飘过的一朵云彩。

一般来说，管理人员只有具有较高的管理成功倾向，才有可能做好管理工作。

本调查问卷就是从管理者的日常生活和工作入手，而编制的专门用来测量个体是否具有从事管理工作所必须具备的心理倾向的测评工具。

管理者通过测试对自己有个正确的评价和估计，便可以做到知己知彼，百战百胜，它不但能反映现代企业成功管理者所必备的基本心理倾向，而且能指导管理人员如何将理论应用到实际管理工作中。

二、功能与目的本工具考察管理者的管理成功倾向。

通过测评管理者的管理成功倾向，帮助管理者实现有效的认识自我，并有效评估管理者的职业发展前景，为组织的选拔和培训管理提供有益的参考。

三、适用对象1.广泛适用于任何打算从事管理工作的人，本测验对个体能否具有成功心理倾向做出初步的判断，并为他们提供分析与建议。

2.适用于对组织全体管理人员的集体施测，可了解各级管理者的成功倾向状况，为实施有效管理、培训提供建议和依据。

四、使用说明本调查问卷共由60道题目组成。

每道题目陈述一个观点，应试者根据他对此观点的同意与否做出选择。

测验时间约为15分钟，要求应试者凭直觉做答，不用过多考虑。

指导语：这是一份关于个人观点的测验调查。

作为一位领导者，下列每一句陈述是否与你的行为或想法一致，请用“1”、“2”、“3”、“4”和“5”表明你的观点，“1”表示“很不符合”，“2”表示“基本不符合”，“3”表示“不太确定”，“4”表示“基本符合”，“5”表示“非常符合”。

请尽快回答，不要遗漏。

五、测验题目六、结果分析（一）记分规则针对每个题目，标记为“1”记1分，标记为“2”记2分，标记为“3”记3分，标记为“4”记4分，标记为“5”记5分，各题目得分合计后即为管理成功倾向的得分。

（二）测验分数的解释根据得分和表1，即可得出管理成功倾向的相应评价分析。

七、使用指南很多人获得提升、成为一名管理者之前，并没有足够多的机会来充实自己。

然而，从一名普通工作人员成为一名领导者又的确面临着很大的挑战，因此，许多管理者不得不从一次次失败中获得经验与教训，为了使工作更加富有成效，就必须不断地学习。

那么如何成为高效管理者呢？

以下10个步骤可以对你有所帮助。

（一）明确组织的目标不但管理者本人要明确组织的目标，而且要使每名团队成员都能明确组织的目标。

在很多公司，员工根本就不知道公司的整体目标是什么，甚至不知道自己所在部门或者团队有哪些工作任务。

试想如果员工连自己的行动方向都不清楚、连自己所在部门或者团队的工作目标都不认同，又怎么能够坚信目标的可实现性，并为之努力工作呢？

因此，他们的积极性根本无法调动起来。

解决这一问题的最好办法是让员工参与到目标设定的工作中来。

经理人员应该尽量确保每名员工都掌握部门的目标任务，以及为实现目标而制订的行动计划。

## <<高效管理的50个心理工具>>

(二) 明确自己的角色明确你在组织中的角色, 同时, 使你的团队成员明确自己所扮演的角色。

一旦员工了解了所在部门的目标任务, 就迫切想知道自己需要承担的任务和职责是什么。

因此, 就要针对每位员工制订相应的“岗位描述”。

为试员工的“岗位描述”是否切合实际, 需要做一个测试。

请一名员工写下他的3—4个任务和职责, 并按照重要性大小依次排序。

与此同时, 你也要为这名员工做同样的事。

然后, 比较你们两个人所写的结果, 如果存在差异, 你就可以发现需要纠正和解决的问题了。

在“岗位描述”过程中, 只有员工与他的主管经理的意见达成共识, 组织才能更加有效地运转, 目标才能按期实现。

作为经理人在制定“岗位描述”过程中, 要注意摒弃那些对实现方法和手段的描述, 并且你可以将所有的任务和职责归为3—4个大类, 因为很多情况下, 不同的任务和职责可以归到几个主要的大类别下。

一旦你能够做到这些, 就完全可以按照重要性大小将所有任务和职责进行排序, 从而确保部门整体任务的顺利完成。

作为一名普通员工, 如果能够做到这些, 他就能充分发挥自己的主动性和创造力, 确保按时达到个人目标。

(三) 明确自己的资源分配给管理者的资源往往体现在部门预算和时间进度表中——这是计划执行过程中的两个基本工具。

只有管理者清楚了解可以用来支配的资金、原材料、机器设备、各种器材、人员、场地、时间等要素的数量, 才可能有效利用这些资源。

参与分配资源、制订预算、安排时间进度的各个工作环节都将有助于管理者充分了解自己所掌握的资源 and 工具的情况。

正因为这样, 目前许多公司在制订发展计划过程中都要安排各层经理人员参与讨论。

只有当管理者真正了解自己所支配的资源, 对所分配的资源担负起应有的责任, 并根据资源的利用效果对自己进行考评时, 才能使资源发挥出最大的经济效益。

(四) 明确需要的管理规定及执行程序为达到既定目标, 明确需要制定的管理规定及执行程序。

如果组织目标确立下来, 并且得到了员工们的认同, 而且你也明确了为达到该目标可以用来支配的资源, 接下来需要做的一件很重要的事情, 就是制定出相关管理规定。

政策(基本规则)和执行程序(基本规则的应用和实施)界定了你的管理权限, 并约束着你的行为, 从而使你的上级经理没有必要对你进行持续不断的监督检查。

当各层经理人员从“强制约束”的工作状态转变为“自我约束”的工作状态, 一个公司或组织才能不断地发展壮大。

为使每位员工都能真正理解和接受基本规章制度, 从而更好地实现自我行为约束, 最有效的办法是让员工亲自参与到这些规章制度的讨论、制定和修改等各项工作中, 确保他们对所在部门的工作任务和目标有最直接的了解和认识。

只有员工对政策制定的参与性越强, 他们的理解能力以及承担任务的责任心才能越强。

(五) 明确自己的职权明确自己的职权; 并使你的团队每个成员明确各自拥有的职权。

工作中, 管理者通常会遇到一些非常棘手的问题, 比如, 员工时常抱怨管理者“抓得过严、管得过死”, 根本不给自己一点决定权, 更无法按照自己的想法去工作, 用他们自己的话说, 就是“你们只有职责, 没有职权”。

另一方面, 许多管理者也时常抱怨他们的员工没有一点独立能力, 凡事不会独立思考、独立决定, 出现情况时只知道一味向他们的经理寻求解决的办法, 他们甚至根本没有能力对自己的行为负责任。

可见, 在“员工执行一项任务过程中究竟可以拥有多大的职权”这一问题上, 管理者与员工经常存在意见分歧。

如果管理者与员工之间无法在彼此的职权范围问题上达成一致意见, 许多员工的聪明才智就没有用武之地, 更谈不上努力工作。

面对这种进退两难的局面, 最好的解决办法就是在员工开始执行任务之前, 由管理者与员工一起对于

## &lt;&lt;高效管理的50个心理工具&gt;&gt;

员工的职权范围给予合理界定。

在共同讨论员工应该拥有多大的职权范围前，管理者最好也对每名员工目前的工作状况做出评价，让员工做到心中有数。

另外，职责相同的员工所获得的职权未必相同，也就是说，即使不同的员工担负着相同职责和任务，也可能因为他们的知识水平、技能水平、发展潜力等方面因素的不同而获得不同的职权。

（六）明确需要建立和维持的工作关系明确你在部门内部、部门外部分别需要建立和维持的工作关系。

在部门内部，你的工作中会体现一种基于共同的任务而建立起来的工作关系，然而这仅仅是你工作中所有关系的一个方面。

一份详细而完整的职位描述，既能体现出部门内部所有工作流程的前后联系，又能体现与其他部门的工作往来所建立起来的关系，这样，其他部门的相关人员就构成了你的外部组织。

如何建立和维持一种和谐融洽的内外部组织关系是决定你能否顺利完成既定目标的关键所在。

因此，必须对内外部组织关系进行详细了解，确认内外部组织涉及哪些人，每个人所起的不同作用是什么。

毫无疑问，良好的人际关系将有助于提高你的管理效率。

（七）明确对员工进行考评的标准通常，员工并不熟悉管理者用来衡量业绩好坏的标准究竟有哪些，即使是自以为了解，他们的标准与管理者采用的实际衡量标准也有天壤之别。

业绩平均指标是指预先制定好的，用来反映员工工作业绩令人满意程度的平均指标，包括工作结果如何，当前进展状况以及资源投入（由资源的数量、质量、成本、期限等因素决定）情况。

工作业绩低于平均指标的员为不合格员工，工作业绩高于平均指标的员为优秀员工。

如今，大多数企业在实施一项工作任务之前，除了让员工明确自己的任务职责外，还要保证每名员工对于业绩评估标准了如指掌。

此外，许多公司还为员工提供机会，使其亲自参与到业绩考评标准的制定工作中。

当员工认识到自己在考评指标的制定过程中有着举足轻重的作用时，他们的积极性就会被充分调动起来，这样，他们就不会认为这些指标有失公平，心甘情愿为达到这些指标而努力工作。

正是因为员工事先已经清楚将要执行的考评标准是什么，他们才会按照标准的要求，自觉约束自己的行为，而没有必要坐等管理者的指导和建议。

当旧的目标已经完成、新的目标刚刚建立起来的时候，或者当员工的责任有所变化的时候，管理者都应该相应调整业绩平均指标，以适应变化了的情况。

但是无论怎样变化和调整，都应该及时让员工了解情况，确保每名员工在一项新的工作开始之前都能准确了解管理者将要怎样对自己进行考核，只有这样，他们才能有目的地努力工作。

（八）得到工作情况的反馈意见经常得到一些关于你工作情况的反馈意见。

很多公司拥有一整套业绩评估系统，目的是为员工的工作表现做阶段性总结。

遗憾的是，这种阶段性的总结往往每年举行一次，有的是每年年底举行，有的是在员工的工作期满一年时举行。

在这种相当正式的总结工作中，每名员工都要填写若干表格，提交一些相关资料。

我们知道，在一项运动比赛中，每个参赛者都迫切想知道自己在比赛过程中表现如何，以便及时调整自己，获取比赛的圆满胜利，而不是等到比赛结束后再让别人对自己指手画脚。

同样的道理，在公司里，每名员工都希望自己在工作过程中能得到别人的意见和建议，只有得到一些及时性的反馈意见，他们才能不断调整自己的努力方向，提高自己的工作业绩。

如果你已经能够回答前面提出的七个问题，现在，可以稍作停顿，想想自己与期望'的目标之间还有多大差距，哪些方面做得不错，哪些方面还有待于进一步改进和提高。

及时的意见反馈对于提高工作效率至关重要，这种效果不是一年一度的业绩考评这种形式上的工作所能达到的。

（九）明确需要得到的帮助和支持明确你和你的团队成员需要得到的帮助和支持。

对于任何一名管理者而言，最宝贵的资源莫过于来自于上级领导和同事们的建议、劝告、帮助和支持。

## <<高效管理的50个心理工具>>

然而，这种资源的获取通常并不如想象中那样容易。

在员工的眼里，管理者并不像教练员或者咨询顾问那样容易让人亲近，员工与管理者之间的沟通似乎存在着许多困难和障碍。

管理者如何解决这一存在于员工思想中的问题？

如果你试图改变目前这种糟糕的状况，让你的员工能够将你当做教练员，或者咨询顾问那样亲切对待，你可以定期询问他们一些问题，比如：“在哪些方面需要我来多做一点儿？

哪些方面你们自己完全能够做得很好，根本不需要我插手？

哪些方面我可以为你们提供一些新的建议？

”另外，你还可以向他们推荐本部门其他有能力提供帮助的员工。

这样一来，你的员工将会意识到，原来你是在尽己所能，帮助每位员工取得工作上的最好业绩。

（十）明确自己得到的奖励“你这样努力工作究竟值不值得？

”或许对于每个人，这都是一个千百次在脑海中闪现的问题。

特别是当你很有效率地完成自己的任务之后，你自然地会提出这样一个问题：“你希望得到些什么呢？

”如今，员工最希望得到的奖赏方式就是继续受聘和薪酬上调，此外，他们还渴望自己能有机会肩负起更多的任务和责任，有机会学到更多的知识和技能，从而获得更大的成就感。

考虑到这些问题，许多公司开始重新修订薪酬制度，确保薪酬制度能够直接体现员工的业绩和贡献的大小，而不是用来体现谁在工作中消耗的精力多、花费的时间长。

对于规定时间内有突出业绩的员工发放一次性奖金是目前很多公司的普遍做法。

目前，大多数公司的薪酬体系变得越来越透明化，从而使员工能够随时了解自己的工作业绩居于什么样的水平，以及自己该怎样努力才能做得更好。

此外，许多公司还实行岗位轮换制度，并为员工提供更多的晋升机会。

工具2管理观点调查问卷一、概述每位管理者有不同的观点，而不同的理念、观点导致不同的管理行为，并创造出不同的工作氛围。

有的管理者认为职工的个人目标与组织目标是相互矛盾的，在管理上主要依靠权威的力量作为指挥和控制的手段，从而创造出高效率的工作氛围；而有的管理者则认为只要职工被说服接受组织目标，那么职工的个人目标和组织目标是相互融合的，就能够自动地为实现组织目标而努力，导致富有创造性的工作氛围。

这两种管理观点是统一价值杠杆上的两个不同终端，在这个价值杠杆上，管理的标点应根据员工素质、公司管理基础和工作特点等条件灵活机动地进行滑动。

本调查问卷是从管理者的人生观、世界观、工作状态人手而编制的专门用来测量个体所具备的管理观点的测评工具。

优秀的管理者应该根据企业的实际状况和员工的素质特点，善于运用管理观点这个杠杆，讲究管理艺术，将员工管理维持在一个高水平上，才能创造一种正气和正义的精神氛围，达到一种承担责任、彼此尊重的心理契约，将知识、技能整合，从而铸造企业的核心竞争。



<<高效管理的50个心理工具>>

编辑推荐

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>