

# 心理学在管理实践当中的应用

——指导老师：卫小奎

## 课程背景

为什么团队伟大的理想不能如愿转变为现实？

为什么公司无懈可击的计划方案达不到预期的效果？

为什么传统的“胡萝卜+大棒”的激励方式会逐步失效？

为什么对大家晓之以情，动之以理，但团队状态依然一盘散沙？

为什么同样的计划，同样的策略，团队之间的业绩却相差十万八千里？

面对这些问题，您有何感想？

这一切“为什么”的背后都隐藏着一个重要的现实，那就是——缺乏对人的心理研究

传统的管理激励理论是建立在“人心本恶”的基础之上，认为性情懒惰，报酬至上是人的天性，但越来越多的实践事实证明这个理论在管理实践当中已经越来越行不通了。尤其是越来越多的新生代员工跨入职场后，这种追求自我实现，张扬个性的趋势变得越来越明显。可以说，不懂心理学的管理者已经不能适应这个时代发展的需要了

本次课程以“人性本善”为立论基础，倡导在尊重员工内在诉求，满足员工自我实现的基础之上来实现组织绩效的最大化。课程以后现代心理学知识理论为背景，以现代管理学和组织行为学为基础，帮助学员从个体、关系、组织三个维度来了解员工的内在诉求，激发员工内生动力，挖掘团队整体潜能。

**课程时间：**1.5 天，9 小时

**课程对象：**企业中高层管理者或团队负责人

## 培训方式

老师讲授，提问互动：体验听的学问

视频分享，情景模拟：体验看的精彩

课程行动，方法技巧：体验培训成果

现场答疑，互动交流：体验教学相长

## 课程收益

明晰掌握新时代背景下的管理心理学的价值和意义

掌握团队关系对每个人的具体影响以及自我的角色定位  
掌握五种角色关系情境下的团队激励方法  
利用管理心理学理论提升自己的五种思维能力  
快速掌握和判断团队成员之间的关系实质，激发团队整体潜能  
掌握科学有效地评价员工工作表现的方法（态度与能力）  
掌握后现代管理心理的赋能式沟通方法，最大限度地挖掘团队成员潜能  
掌握两种有效的反馈技巧：正向反馈的二级反馈技术和负向反馈的 BIC 技术

## 培训大纲

### 破冰体验：“我是谁”——应该具备的正确学习心态

#### 第一部分：在日常管理实践中为什么要学习心理学？

1. 传统管理方式的缺陷
  - 人性的错误假设
  - 抹杀了组织成员的主观能动性
  - 组织的内在创新性动力丧失
2. 新形势下的时代要求
  - “物质资本”到“人力资本”到“心理资本”的跨越
  - KPI 考核方式和 OKR 考核方式背后的不同人性假设
  - 新时代 KSTV 模型的应用
3. 人的心理内在诉求层级（萨提亚冰山模型）
4. 探究管理心理学的价值
  - 明晰自我
  - 激励他人
  - 改善关系
  - 提升绩效

#### 第二部分：如何有效激发在团队关系中的个体？

- 1、正确认识团队中的人际关系
  - 体验：从角色身份的角度重新认识自己
  - 团队关系的定义以及关系的三个特性
  - 如何从团队成员的互动中觉察关系的冲突

## 2、团队关系是如何塑造我们每个人的

- 日常工作中呈现的三种不健康的关系类型
- 职场“三角化”关系对我们的伤害
- 走出职场不健康关系的有效途径

## 3、角色关系情境下激励员工的有效手段

- 帮助员工处理工作角色冲突
- 打通工作、家庭、社区之间的隔阂（工作嵌入）
- 引导团队员工从组织承诺到职业承诺
- 员工角色逐步从下属转化为合伙人角色
- 利用“相对剥夺”理论快速凝聚和激励团队

## 第三部分：如何在管理心理学角度下培养自己的思维能力？

### 1、培养管理者的系统全局思维能力的重要性和要点

- 案例分析：“三个石匠”的故事
- 系统的四种类型
- 系统思考的三个要点
- 系统思考的三个层级

### 2、管理者要善用整合思维，突破定额心智

- 案例讨论：如何实现“双赢”
- 培养整合思维的四个阶段

### 3、管理者要善于对不同利益进行打包，让共识更容易达成

### 4、管理者要善于利用标准影响力，让说服力更强

### 5、管理者要善于用问题外化技术，让彼此立场趋同

## 第四部分：如何在管理心理学的角度下塑造管理者的领导力？

### 1. 管理者为什么更需要塑造自己的领导力

- 团队领导者与普通管理者的区别
- 管理者的六种权力来源
- 领导者要善于引导团队成员明白工作背后的价值和意义

2. 管理者要学会放下自我
  - 如何正确评价下属的工作能力？
  - 如何正确评价下属的工作态度？
3. 管理者要善于当团队成员的老师
  - 管理者当老师的五个层次
  - 管理者当老师与学校老师的区别
  - 管理者当老师的最高境界

### **第五部分：如何通过心理学赋能式沟通来提升团队绩效？**

- 1、赋能式沟通与传统管理沟通的区别以及它的独特价值
- 2、视频案例：“亮剑”中的李云龙是如何通过沟通来激励他的团队的
- 3、赋能式沟通的具体过程训练（问——听——启发——反馈）
  - 提问方式的场景化应用（开放式、封闭式、追问式）
  - 倾听的三重境界练习（听之以耳、听之以心、听之以气）
  - 启发式提问的 6 种问句练习
  - 沟通中的四种反馈技术
- 4、如何通过赋能式沟通强化团队成员积极正面的行为（沟通中的“二级反馈”技巧）
- 5、如何通过赋能式沟通帮助团队成员改正他们工作中的缺点（沟通中的 BIC 法则）

### **回顾与总结**