



the psychology
of management


THE PSYCHOLOGY
OF MANAGEMENT

管人要懂 心理学

艾柯 / 编著

树立以人为本的管理理念，学会激励与领导的心理精髓
掌握经营人心的心理策略，学会管人与用人的心理秘诀

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



the psychology
of management

管人要懂 心理学

艾柯 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人要懂心理学/艾柯编著. -北京:企业管理出版社,

2010.4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 447 - 4

I. ①管… II. ①艾… III. ①管理心理学 - 通俗读物

IV. ①C93 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 047033 号

书 名: 管人要懂心理学

作 者: 艾 柯

责任编辑: 百 灵

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 447 - 4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 16 印张 215 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言



商场就是一个没有硝烟的战场，企业间的竞争如同两军交锋。无数企业的兴衰成败总是脱离不开人的因素。一个人才济济、同心协力的企业，断不至于大败大输；而一个人才流失、内部混乱的企业，也绝不可能长盛不衰。

刚刚起步的企业希望拥有能干的员工，管理不善的公司在为员工的问题而发愁，而那些发展壮大、蒸蒸日上的企业同样也在为如何协调好内部人事关系、调动员工的积极性和创造性而千方百计寻找行之有效的管理模式。

管理是一门艺术，看起来更像是一套高深的谋略。作为一名管理者，应该对如何管理员工有一套自己的理论。你必须劳心费神地琢磨与人交际的各种方法，必须下功夫去琢磨人性、把握人心，并因人而异施行不同的策略，这样才能将各种人牢牢控制在股掌之中，为成就大事打下坚实的人力基础。

有些管理者在位子上待久了，积累了丰富的经验，工作上驾轻就熟，管人治事得心应手……诸事顺利，就容易养成骄傲自满的毛病，于是常常摆出不可一世的姿态，以权力压人，以师长的口吻教训人，玩弄手段耍弄人，这种管理者也到了该被淘汰出局的时候了。

人与人相遇是一种上天赐予的机缘，人应当努力把握这种机缘，珍惜这种缘分，利用好这种缘分。对于想在商界成就一番大事业的人，尤其如此。管理者遇到优秀的员工，并且他乐意为你所用，是你的造化；员工得到管理者的重用，也同样是一份福分。只要上下齐心、同舟共济、有情有义、患难与共、富贵同享，大家就都会有



光明的前途。

一个成功的管理者，他所在公司或他曾在的公司必是业绩和形象俱佳，而人们又会一致认为这跟他本人的能力分不开。因此他就拥有了一份辉煌的履历和显赫的名声，这无疑会给他带来极大的影响力和感召力，他的业绩会使许多部下对他的领导能力深信不疑，并自觉自愿与之合作。

一个人的领导才能，特别是个人的魅力或影响力，远比他职位的高低、权力的大小、能提供的优越薪资与福利要重要得多。领导者的魅力或影响力才是真正促使人们发挥巨大潜力以实现任何计划和目标的魔杖。

假若一个企业想成为一个优秀的企业，可以说，管理者的作用是至关重要的。首先，他必须有一个明确的目标，对工作一定要积极努力，要具有把员工的力量拧成一股绳的能力。其次，要把企业当成一个大家庭，对员工、同事要友好尊重，对人才要从物质上和精神上予以特别照顾。只有这样才能把工作做好，把事业做大。

管理是科学，是艺术，更是精神。如果在你的领导下的企业始终保持朝气蓬勃、积极进取，那么，你就是一名将管理的科学、艺术和精神成功地融为一体的优秀管理人了。

编者



目 录

Contents

第一章

管理者自身的心理学

- 第一节 管理者要做到心底坦诚无私 /3/
- 第二节 谦虚是一种必要的美德 /9/
- 第三节 控制自己的情绪，驾驭自己的脾气 /15/
- 第四节 用笑容来征服别人 /20/
- 第五节 对工作报以感恩的心态 /24/
- 第六节 头脑机智变通才能游刃有余 /29/
- 第七节 沉默是金，避免口漏风 /36/
- 第八节 善于接纳对自己的批评，勇于改正错误 /43/
- 第九节 对自己的工作始终保持自信的心态 /48/
- 第十节 对工作尽职尽责 /55/

第二章

解读下属的心理状态

- 第一节 注意观察员工的心理 /65/
- 第二节 尊重员工个性，鼓励员工兴趣 /71/



- 第三节 安抚情绪不稳定的员工 /76/
- 第四节 引导工作态度不积极的员工 /81/
- 第五节 积极诱导不合群的员工 /87/
- 第六节 驯化傲慢无理的下属 /91/
- 第七节 谨慎对待下属的讨好 /96/
- 第八节 多嘉奖任劳任怨的下属 /101/

第三章

运用自己的权力和魅力领导下属

- 第一节 灵活运用“狐假虎威”的领导内涵 /109/
- 第二节 坚持是非原则，讲究领导艺术 /112/
- 第三节 寓情于理，情理交融 /116/
- 第四节 统筹安排人力资源：
人尽其才，才尽其用 /120/
- 第五节 合理安排员工工作：
相互弥补，讲究配合 /126/
- 第六节 以身作则，用榜样的力量激励员工 /130/
- 第七节 管理者要做到权责分明，分工明确 /135/
- 第八节 理性对待员工的失误 /140/
- 第九节 灵活解决员工矛盾，化裂缝于无形 /145/
- 第十节 糊涂也是一种领导艺术 /149/

第四章

与员工“心连心”

- 第一节 以人为本，拉近和员工的距离 /157/
- 第二节 站在员工的立场考虑问题 /162/

- 第三节 经常和员工沟通 /167/
- 第四节 用心呵护失意的员工，
用感动打动员工的心 /172/
- 第五节 对员工的工作“袖手旁观” /177/
- 第六节 批评员工不能“声色俱厉” /182/
- 第七节 注意减轻员工的心理压力 /187/
- 第八节 对下属的冒犯采取宽容的态度 /193/
- 第九节 注意采纳员工的建议 /198/

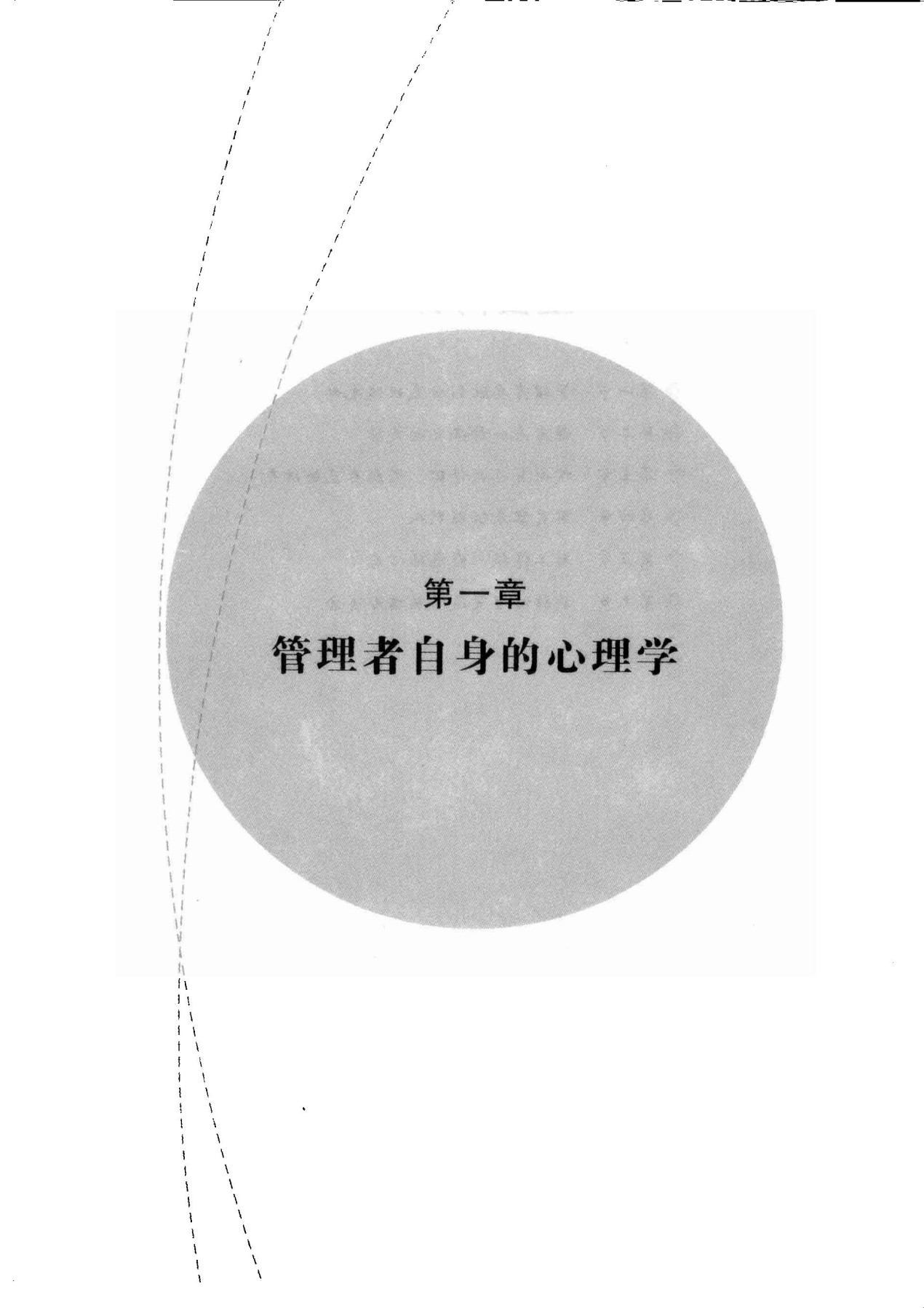


第五章

对员工的“激励机制”

- 第一节 激起员工的工作热情 /205/
- 第二节 发起员工营造工作氛围 /211/
- 第三节 激励员工展开适度竞争 /216/
- 第四节 要做到奖罚分明 /221/
- 第五节 用荣誉感激励员工积极进取 /226/
- 第六节 积极疏导员工的受挫折心理 /232/
- 第七节 使员工明白工作的意义：
不只为薪水而工作 /237/
- 第八节 经常用赞赏来认可员工，激发工作信心 /243/

参考书目 /247/



第一章
管理者自身的心理学

主要内容

- ◇ 第一节 管理者要做到心底坦诚无私
- ◇ 第二节 谦虚是一种必要的美德
- ◇ 第三节 控制自己的情绪，驾驭自己的脾气
- ◇ 第四节 用笑容来征服别人
- ◇ 第五节 对工作报以感恩的心态
- ◇ 第六节 头脑机智变通才能游刃有余

.....



作为一名领导者，要想强化自己的影响力，除了不断提高自己的决策水平和注意为人师表之外，还要关心、爱护、尊重下属，以自己的个人品格和魅力处理好下级、部属之间的关系，赢得下属的信任和拥戴。

有着“经营之神”之称的日本松下电器总裁松下幸之助有一次在一家餐厅招待客人，一行六人都点了牛排。等六个人都吃完了主餐，松下让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特别强调：“不要找经理，只需要找主厨过来。”助理注意到，松下的牛排只吃了一半，心想等会儿的场面可能会很尴尬。

主厨来时很紧张，因为他知道叫自己来的客人来头很大。“是不是牛排有什么问题？”主厨紧张地问。

“你是位非常出色的厨师，你做的牛排真的很好吃。”松下说，“但我已80岁了，胃口大不如前，所以我今天只能吃一半。我想当面和你谈，是因为我担心，当你看到只吃了一半的牛排被送回厨房时，心里会难过，我想告诉你，我吃得少的原因不在于你的厨艺。”

如果你是那位主厨，听到松下先生的如此说明，会有什么感受？是不是觉得备受尊重？客人在旁听见松下如此说，更佩服松下的人格并更喜欢与他做生意了。

在日常的工作中常常会听到这样的感叹：“人走茶凉”。当然，“人走了”，“茶”必然就会凉的，但是“茶”凉得太快，这就不是好现象了，这说明这位领导在工作时，主要是靠权力性影响力来开



展工作，当其一旦失去权力，其影响也就不复存在了。

所以，领导者要学会恰如其分地关心员工，不要心存私心，或只是将自己的关心藏在心里，不表现出来。曾经听到过有些管理者对下属说：“你之所以获得……是因为我向上司极力推荐……是因为我据理力争……”以这样的心态关心下属，下属当然不会领你的情了。如果管理者在与下属谈某件事的时候首先肯定这主要是下属工作努力的结果，顺带也提到自己尽了推荐的微薄之力，这样给下属的感觉就会好一些。还有的管理者遇到自己办不成的事时，习惯向下属抱怨：“不是我不想办，是上司糊涂……”或“组织太官僚……”这样做的后果是，首先，使下属对你失去信任，认为你无能；其次，下属会对部门失去信任，不再安心工作，最终会影响自己的工作业绩。这样做既害了本部门，又害了自己。俗话说“带人如带兵，带兵要带心”。管理者只有真正关心下属，才能赢得下属的充分信任和忠诚，才能高效、高质量地完成管理工作，自己也会有很好的职业发展前景。

自古以来“公平”是老百姓对为官者的最基本要求。群众在工作中和生活中遇到问题、受到不公正的待遇时，首先想到的是向领导反映。领导者和普通人一样，在社会上生活，也有自己的亲朋好友。但在工作中无论亲疏远近，必须一视同仁，赏罚分明，否则就会伤害一部分人的积极性，引起人们的不满，并且容易助长内部的庸俗作风，损害良好的人际关系。

领导者要赢得威信，就不能高高在上，必须懂得对下属的尊重，对下属一视同仁、不偏不倚，要和下属和睦相处，取得了解与信任。一位成功的管理者所发挥的管理功能通常更多的是来源于个人影响力和人格魅力的感召和默化！

一家公司接到了客户赠送的三张旅游券，可是公司却有四个人，怎么办？公司经理自己拿了一张券，发下去了两张。显然有一个人



没有得到旅游券，他肯定会倍受打击，甚至可能会对经理产生憎恨的心理。结果在留守上班的日子里，他故意把几笔生意给推了。且不说这位员工做法正确与否，那位经理就先犯了错误，他应该去补一张券，或者自己不去旅游，或者对留下的员工进行解释，让他下次优先享受“好处”。

对于企业中大大小小的管理者来说，不要以“领导者”自居，要放下架子，以平等、友好、坦诚、直率的态度与下属相处。不要做表里不一、心口不一的人。要关心下属，经常了解下属的生活情况、思想情绪、工作中的困难，竭力帮助下属解决生活、工作中的困难，解除思想上的烦恼。

对下属一视同仁，首先体现在相互尊重上。处理问题不能有亲有疏，要做到对事不对人，要“一碗水端平”——如上面所讲，那位经理就没有“一碗水端平”，他可以用很多恰到好处的办法处理那件事，但他没有，以为自己是经理，就有权分配利益。

要尊重下属的劳动，珍惜他们的积极性、创造性。要善于宽容、体谅地对待下属，如果下属在态度、言行上对领导者有所冒犯，领导者也不必挂在心上，要主动表示谅解，解除对方的心理压力和紧张情绪。

对下属一视同仁，必须坚持用人唯贤的原则。毋庸讳言，有时也不免夹杂有个人情感的成分。有的人对领导敬而远之，退避三舍，怕太接近领导会被认为是拍领导的马屁。有的人则惟上司马首是瞻，亦步亦趋。奉承话好听，谁都爱听，会溜须拍马的人一时也可能比较讨人喜欢，可时间一长，便会令人生厌。有时奉承过了头，上司甚至会想，你在拿我当阿斗啊！也有的人以“谏臣”自居，以仗义直言标榜自己的刚正不阿。这样的下属，上司也是不太愿意接受的。“忠言逆耳”这句话人人都懂，可如果能做到既是忠言，又不逆耳，岂不更好？



对下属一视同仁，做到公平、公正、合理，是领导者处理与下属关系的又一重要原则，也是赢得下属信任的重中之重。你的下级发现你能公平公正地对待他，他定会心情舒畅，干起活儿来，也必是斗志昂扬，一句话：肯卖命。

反之，如果发现你“偏心眼儿”，那就可想而知了，偏向的一方，获得好处，似无怨言。但另一方则是怨声载道，旁观的第三者，也会感到不平。这样你就会众叛亲离，而你偏袒的一方，也会因此与别人“格格不入”。

如此，作为一个整体就分裂了。人们常说，整体功能大于局部功能之和。一个分裂的整体，当然会“元气大伤”。在竞争如此激烈的社会中，你的“窝里闹”必将置你于死地。

作为一个领导，你的下属由于你的不公而不团结，这真是你的悲哀。作为下属们的领导，你本该在中间起个调和作用，应该起到纽带的作用，促进他们之间的团结。为此，你最好实行“等距外交”。

所谓“等距外交”，也就是上面提到的几点，要求你不能与一部分人或个别人过分亲密，而同时过分疏远另一方。在工作问题上，应该是一律公平，工作上一样支持，一样看待。不要戴着“有色眼镜”看人，不能因人而异，“看菜下饭”。

要时刻坚持客观公正的态度，做到不为流言蜚语所左右，力戒主观的想法付诸实践。如果你的行为带有明显的主观色彩，就会很容易失去公平。公平本身带有客观色彩，而主观与公平则是风马牛不相及的东西，这是很显然的。

公正地领导也是一种关爱下属和工作的方式。领导者必须能够顺应群体的心愿，以公正处事的原则来赢得大家的认同，从众人期望的事情开始做起。英国陆军元帅蒙哥马利说：“领导者应具有感染性的公正。测试一个人领导能力的最佳办法，是分析你在与那个人



交谈之后的感觉。如果你觉得意气风发、信心倍增，那么，这个人就具备担当领导的资格了。”公正是忠诚，是团队合作，是尊重每个人的独立性。心灵的力量就是公司的力量所在。只有具有公正之心，领导者才会产生巨大的责任感、无比的热忱和坚定的信念，才能赢得员工的拥戴。

富兰克林说：“没有什么东西比公正更得人心，不做不利于别人的事情，不要忘记履行对别人有益而又是自己应该尽的义务。”

要想做到公正，领导在分配任务时，就要做到指令清晰。只有这样，当检查下属完成工作的情况时，才能根据情况对下属做出评论，该表扬就表扬，该批评就批评。

每一位员工都希望领导者处事公平，能够公平分配工作。员工和领导者如果能加强相互了解，很多问题便可避免。如员工出错，自己要尽量冷静处理，采取适当的行动，以免重蹈覆辙，当然也不能作隐瞒处理。员工发觉自己办事出错，一般都会感到尴尬。为免其难堪，领导者在指出员工的错误时，要保持冷静，要着意于如何补救漏洞，以吸取教训为主，低调追究责任。

工作中，上级往往希望下级对本职工作尽职尽责，能够圆满又具有创造性地完成任务。而下级则希望上级对自己在工作上加以重用，在成就上加以肯定，在待遇上合理分配，在生活上给予关心。

最容易使下属不满的事情往往是当下级工作取得成绩时受表扬的是领导。当老板工作发生失误时，挨批评的是下属，这样就造成了下属心理上的失衡。

因此，作为领导要善于发现和研究哪些是员工最关注的中心，并抓住这些中心问题，最大限度地满足他们最迫切的需要，从而调动下属的积极性。

在处理领导与下属的关系时，要一视同仁，同等对待，不分亲疏，不受外界或个人情绪的影响。在工作中，不能只和爱好相似，



脾气相近的下属在一起，要增加和那些性格孤傲的下属交流的次数。对工作能力强、用起来得心应手的下属要重用，对工作能力弱，话不投机的下属也不要冷落。在处理下属纷争时，一定要公平，不能偏袒，如果有失公正，就会在下属之间产生恶劣的反响，给工作造成困难。

美国著名的石油资本家洛克菲勒在对待下属的问题上真可谓绝对公正。

在洛克菲勒即将退位时，当时有望继位的人有两位副总裁，其中一位就是他弟弟。在竞选中，洛克菲勒采取了公平竞争的原则。他并没有因为是自己的弟弟，而给予特权，两位副总裁受到平等对待。

结果，另外一位副总裁获得了总裁职位，洛克菲勒的这种不徇私情，平等对待下属的做法深受下属尊敬。公司也得以平稳过渡，并持续发展和壮大。

在企业管理中，如果领导拥有一颗公正的心，就可以让企业欣欣向荣，反之，则可能导致企业四分五裂。



第二节

谦虚是一种必要的美德

在这个竞争激烈的社会，好多人都为了取得更大的成就而用各种各样的方法表现自己，甚至不惜吹嘘自己，而谦虚，在这个不见硝烟的生存竞争的战场里，显得那么微不足道。

但谦虚，真的过时了吗？事实上，没有哪个人喜欢总是自吹自擂的人。一个总是仰面朝天，目中无人的人是很难博得大家的好感的。倒是谦虚的人，让人觉得舒服。因为每个人的心里，都有一种自我优越的意识，没有人愿意别人无视自己，而且，每个人都喜欢别人恰到好处的赞美。

正如爱默生所说：“凡我所遇到的人，都有比我优越的地方，而在那些方面，我能向他学习。”虽然时过境迁，但一些为人处事的道理却是经久不衰，可以沿用至今的。要怀有“三人行，必有我师”的心态，谦虚地为人处事。

具有谦虚这种品格的人，在待人接物时能温和有礼、平易近人、尊重他人，善于倾听他们的意见和建议，能虚心求教，取长补短。对待自己有自知之明，在成绩面前不居功自傲；在缺点和错误面前不文过饰非，能主动采取措施进行改正。

不论你从事何种职业，担任什么职务，只有谦虚谨慎，才能保持不断进取的精神，才能增长更多的知识和才干。因为谦虚谨慎的品格能够帮助你看到自己与别人的差距。永不自满，可以使人能冷静地倾听他人的意见和批评，自己在做事时就会更加谨慎认真。否则，骄傲自大，满足现状，停步不前，主观武断，轻者会使工作蒙