

LINGDAO GANBU MEITIAN DUDIAN
XINLIXUE

领导干部

每天读点

心理学



叱咤职场，满载威望，学点心理学，让管理者得心应手



了解下属所想才能受人尊重
领导干部善沟通，聆听下属心声才能高效管理

中国纺织出版社

领导干部 每天读点 心理学

LINGDAO GANBU
MEITIAN DUDIAN XINLIXUE

内 容 提 要

“得人心者得天下”，领导干部若想成为一名成功的领导者，就要有看透人心、解读人心的本领。每天学点心理学，提升识人读心的能力，消除下属对自己的距离感，拉近双方距离，凝聚团队力量，这样才能成为令人信服的领导者。

本书站在领导者的角度，揣摩下属心理，从而实施有效的管理策略。丰富翔实的职场案例，更容易将读者带入其中，令领导从自身的视角看到职场中运用管理心理学的必要。本书从掌控全局、分析本质、听话听音、修炼内心、挖掘人心、知人善用、有效沟通等多个方面解读领导应掌握的管理心理学的奥秘。帮领导提升管理能力，高效执行管理决策。

图书在版编目(CIP)数据

领导干部每天读点心理学/王磊荣编著. —北京:中国纺织出版社, 2012. 10

ISBN 978-7-5064-8926-3

I. ①领… II. ①王… III. ①领导心理学—通俗读物

IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 171818 号

策划编辑:曲小月 闫 星 责任编辑:闫 星 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

尚艺印装有限公司印刷 各地新华书店经销

2012年10月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17

字数:213千字 定价:32.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



前言

领导者,顾名思义,就是带领和引导大家的人。当今社会,一个优秀的领导者必定拥有一群服从者和追随者,这些人不仅有丰富的人脉资源,而且人力充足。他们总能在重要时刻呼风唤雨、撒豆成兵。他们总能解决大多数人解决不了的问题,成就很多人成就不了的事情。他们的这种能力被多少人所羡慕和敬仰,那么,他们为何如此成功?其实答案很简单,就是因为他们比别人更懂得经营人心,他们知道管理就是管人,管人就是管心。

那么,什么是管心呢?无疑就是管理员工的心理。这就要求领导者必须精通心理学。因为当一个领导者对个人或者团队的心理活动发生、发展的规律了解并掌握之后,就能够很容易地描述出员工的心理现象,并找到现象背后的真正原因,从而预测员工以后的心理和行为,最终达到对员工的心理活动和行为进行超前管理或者积极调控的目的。这样就大大提高了领导者管理的主动性和有效性,也直接提升了员工的工作效率。

然而,很多人认为心理学是一门非常深奥、专业性很强的学科,而且它需要很多其他学科的支持,怎么可能轻易学会。因此对于绝大多数领导者来说,尽管很想通过心理学来提高自己的管理水平,但由于从心理上就认为心理学晦涩难懂,特别是一些专业术语更是让人费解,所以望而却步。

在这种情况下,就迫切需要一条纽带将领导者的工作和心理学知识完美结合起来,而本书无疑就是这样一条纽带。

本书具有以下特点:

1. 可读性强

本书并不像教科书那样进行高深莫测的讲解和阐述,而是每个话题都通过轻松有趣、富有哲理的故事向读者展现出来,力求深入浅出,生动活泼,以便读者在阅读的时候,不仅感到轻松愉快,而且学到丰富的心理学知识,通过掌握各种心理方法和技巧,感受管理的快乐,领悟管理的真谛。

2. 实用性强


本书的实用性主要体现在:领导者通过阅读此书,了解员工的心理特征,从而在管理过程中、在调整他人的行为举止中,作出正确的决定。本书对心理学和管理学进行了很好的结合。不仅可以使领导者提高自己的心理修养,而且使领导者学会对下属的内心活动进行深入的剖析。除此之外,本书还列举了大量的事例,极大地增强了本书的实用性和可操作性。领导者在阅读本书时,既能让自己储备实践经验,又能让自己更好地思考并得到诸多启示。

本书适用范围广泛,不论是企业单位,还是事业单位,只要你试图让自己成为一个优秀的领导者,相信本书能为你提供帮助,便于你在管理过程中减少失误,尽快踏上一个更高的台阶。

编著者
2012年4月

目录

CONTENTS



第1章 管理密钥,懂心理的领导者能掌控全局 1

深谙心理学,才能成为管理高手	2
同仁法则:公司是家,员工是主人	4
手表定律:要让员工跟随你,保持一致	6
权威效应:用影响力激发员工的无限潜能	8
曼狄诺定律:微笑可以换取黄金	11
波特定律:用宽容的心去包容员工	14
蓝斯登定律:每个人都渴望快乐地工作	16

第2章 由表及里,领导要透过现象分析其本质 19

服饰特点往往展现下属的性格特点	20
不被“光环效应”所蒙蔽,看人要全方位	22
通过习惯性动作,看出他人的个性	25
小小细节透露下属的心思	27
通过色彩判断他人	29



坐立行的姿势透露着潜意识	32
吃相暴露出对方最真的秉性	35

第3章 言表心声,通过言谈表情了解下属心理

听话听音,声音是人的第二颗心	40
音色特点反映对方的心理	42
听其语速,了解下属脾气的特点	46
由语态,听出下属的心理和性格	48
通过谈论的内容了解下属性格	51
透过言辞,看出员工的个性	53
通过说话方式了解员工的内心世界	56
通过笑的方式,了解下属的个性	58

第4章 经营人心,领导者管理要解码员工心理

给予员工自信心,使其尽快成长	64
挖掘员工的心理需求,力所能及地给予满足	66
牢骚效应:给员工自由的空间,倾听员工心中的不满	68
出丑效应:下属不喜欢太完美的领导	71
公平理论:让员工心理平衡,就要一碗水端平	73
罗森塔尔效应:对员工的表现给予认可	75
先学会尊重下属才能领导下属	78
目标设置理论:看得到的未来更值得努力	80

第5章 修炼内心,领导者要维护自身的健康心理

约翰逊效应:领导者要具备最过硬的心理素质	84
----------------------------	----



领导者胸怀宽广,凡事都能大度而为·····	86
营造舒心空间,放下压力缓和身心·····	88
保持自己的激情,才有充沛的精力工作·····	91
领导者要管理好自己的情绪·····	93
心态乐观的领导者充满感染力·····	96
洞察力:领导者不可或缺的能力·····	99
敢于担当,不怕艰难甚至重创·····	101
第6章 真心打动,温情的心理策略凝聚员工的心·····	103
<hr/>	
委派重任,绝对相信你所重用的员工·····	104
南风法则:和风细雨,贴近下属的心·····	106
拒绝的话要说得巧妙,让员工心悦诚服·····	108
注意小细节,给予下属最及时的问候·····	111
麦克莱兰定律:让下属参与到管理之中·····	114
海潮效应:全方位打动并吸引你的员工·····	116
雷尼尔效应:以亲和的文化氛围留住人才·····	118
雪中送炭,关心下属所关心的事·····	120
第7章 显现魄力和魅力,领导者风范使下属乐意执行·····	123
<hr/>	
刺猬法则:与下属保持适度距离,才更有影响力·····	124
不反悔,说一不二让下属对你绝对信服·····	126
杜嘉法则:领导者需要以身作则·····	128
恩威并用,方能御人·····	131
热炉法则:纪律面前人人平等·····	133
处变不惊,遇事时永远是员工的主心骨·····	136



第8章 知人善用,把握员工心理方能人尽其能 139

- 横山法则:让下属自觉遵守纪律 140
- 优势效应:了解员工,发挥每个人的优势 142
- 乔布斯法则:学会网罗一流人才 144
- 二八法则:重点培养公司的核心人才 147
- 奥格尔维法则:用“强者”,绝不嫉贤妒能 149
- 消除偏见,客观地发现员工的优势与劣势 151
- 彼得原理:提拔员工要有技巧 154

第9章 高效沟通,解开心理结节的有效方法 157

- 乔治定理:有效地进行适当的意见交流 158
- 威尔德定理:善于倾听,让下属说出心里话 160
- 位差效应:平等交流才能有效沟通 163
- 杰亨利法则:运用坦率、真诚的沟通方式 165
- 留白效应:事不能做绝,话也不能说尽 168
- 投射效应:不要站在自己的角度去审视他人 170

第10章 激励功用,在下属心里激起千层浪 173

- 暗示效应:潜移默化中激励员工更好地工作 174
- 马蝇效应:不断地激励,让员工不断前进 176
- 边际效应:会议上给予员工恰到好处的奖励 178
- 保龄球效应:真诚地赞赏你的下属 180
- 三明治效应:运用批评也能激励下属 183
- 鲶鱼效应:创造健康的竞争环境 185



互惠效应:尝到甜头才会更有干劲儿·····	188
半途效应:不要让工作半途而废·····	190
蘑菇原理:积累点滴收获更有成就感·····	193
巧妙激将,使员工更加奋力向前·····	195
第 11 章 和谐进取,引领团队发展的心灵法则 ·····	199

安泰效应:团队的力量更值得信任·····	200
搭便车效应:淘汰不劳而获的浑水摸鱼者·····	202
破窗效应:小差错也要及时解决·····	204
帕金森定律:人多不一定效率就高·····	207
多米诺骨牌效应:每一个环节都不能忽视·····	209
酒与污水定律:不要因一人坏所有人的事·····	211
雁阵效应:团队相互协作才能飞得更远·····	213
金鱼缸效应:管理需要相当的透明度·····	215
第 12 章 果敢决断,管理中应用好决策心理学 ·····	219

沉没成本:不要因为不愿放弃而满盘皆输·····	220
沉锚效应:决断需要全面到位的分析·····	222
儒佛尔定律:善于预测,才能英明决策 ·····	224
达维多定律:做个雄心勃勃的开拓者·····	227
布里丹毛驴效应:当断则断,不受其乱 ·····	229
不值得定律:快速剔除烦琐小事·····	232
把握应激心理,善于灵活决策 ·····	234
巴纳姆效应:谨慎决策,不要轻信传言 ·····	237



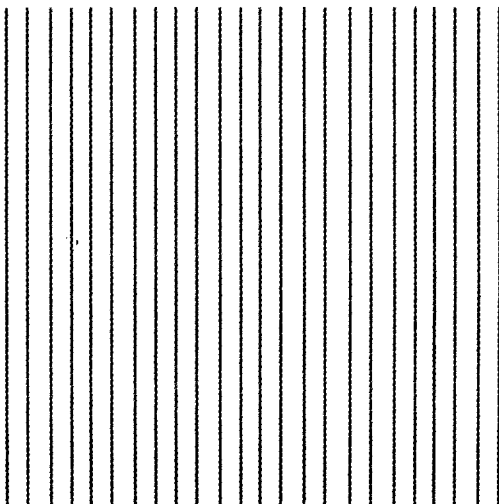
第 13 章 # 会议效应,鼓舞士气启迪人心的开会策略	241
首因效应:领导的开场白很重要.....	242
圆桌效应:更民主地进行沟通与交流.....	244
旁观者效应:参与其中才能掌控全局.....	246
反馈效应:要及时地给予赞同或表示理解.....	249
情绪效应:会议上学会调动起员工的激情.....	251
奥卡姆剃刀定律:精简会议.....	254
从众效应:会议需要建议,而不是服从	257
参考文献	260



第1章

管理密钥，懂心理的领导者能掌控全局

一个领导者，如果不懂心理学，那么他的管理只能是事务上的管理。而根本谈不上对人的管理，因为，只要有人存在，就会有心理因素存在。因此，领导者要想做好管理工作，就需要懂点心理学，只有这样，才能够更好地驾驭人心，成功地领导一个团队、管理一个企业。





深谙心理学，才能成为管理高手

在职场中，每个领导者都希望自己是一个非常优秀的管理者，希望自己拥有大批的服从者和追随者，希望自己能在关键时刻呼风唤雨、纵横捭阖，办成常人办不了的事情，解决常人解决不了的问题。这样的管理高手无不让人为之倾倒，令人羡慕，但是怎样才能做到这一切呢？很重要的一点就是成功的领导者一般都是心理学高手。因为他们深谙心理学，所以会以最快、最准的速度抓住下属的心理，从而对症下药，从心理层面上去影响和引导下属，从而有效地进行管理。

美国玫琳凯化妆品公司的总裁玫琳凯是一个颇有管理心得的管理者。

一天，玫琳凯在参加业务会议的时候，发现公司里有一位美容师的衣着、化妆和她的身份很不相符，于是很生气，想过去斥责她。但她突然想到：如果我这样过去批评她，她会改掉自己的毛病吗？如果因此而伤害了她的自尊心，她会跟我反目成仇，从而影响整个会场的气氛。就这样，她放弃了批评这位美容师的打算，而是想到了一个更巧妙的方法，既能让这位美容师接受批评，改正错误，又不破坏彼此之间的关系。

玫琳凯从自己的秘书那里了解到，这名美容师刚入行。于是她就想：如果采取直接批评的方式，肯定会伤害对方，如果自己不直接批评，而是选择影射的方式来点化她，这样既不会影响公司的整体形象，还会让她感激我。

于是，会议快要结束的时候，玫琳凯走上台，作了一个即兴演讲，演讲的题目是“美容师的仪容和着装”。玫琳凯的演讲得到了与会者的一致好评，玫琳凯发现那位美容师羞愧地低下了头。第二天，当玫琳凯再次见到那位美容师时，她发现这位美容师变化很大，不仅衣着整洁朴素，而且不失职业风范。于是玫琳凯微笑着向美容师点了点头，美容师也明白了玫琳凯的意

思，非常感激地向玫琳凯鞠了一躬。后来，美容师不但改掉了自己身上的缺点，而且在极短的时间之内，成为玫琳凯的得力助手。

面对下属的错误，玫琳凯没有选择马上训斥她，而是从对方的心理着手，选择用一场演讲来点醒对方，这样既不得罪对方，让彼此下不了台，又让下属很快意识到自己的错误，从而及时改正。对此，我们不能不说玫琳凯确实是一个深谙心理学的管理高手。

在现代企业管理中，领导者要明白，用人的关键在于赢得人心。打败一个人很容易，而要打败一个人的心却很难。战胜一个人，你得到的只是一时的胜利，而战胜一个人的心，你将得到永久的胜利。

阿里巴巴 CEO 马云是一个不喜欢安安稳稳坐在办公室里的人，当中国大多数 CEO 都坐在总裁办公室里倾听下属汇报工作的时候，马云早已去员工的办公室里“闻味道”了。

所谓“闻味道”是这么一回事：马云经常笑容可掬地走到某位员工的身旁，亲切地与其交流，并且拍着对方的肩膀倾听其工作中的难题，和员工打成一片。他的这种管理方式，既不会让下属感到唐突，又能及时了解下属的工作状态。时间一长，下属们也习惯甚至爱上了这种上下级的沟通方式。这也就成为阿里巴巴的一种文化——“闻味道”。

马云说，他只有经常去闻一闻味道才能了解员工的工作状态，“谁积极谁不积极我一闻就知道了，根本用不着主管来向我汇报，我只相信我的‘鼻子’。”

在阿里巴巴，还有一件有趣的事情，那就是员工可以直呼他们老板——马云的名字。公司员工之间直呼其名或许不算奇怪，但是这种“犯上”的现象，如果不是亲眼所见会让人觉得不可思议。不只是马云，即使在淘宝网，员工们也习惯称他们的总经理孙彤宇为“财神”。

在公司里，如果有员工记不住或者新来的员工“不懂规矩”，尊称马云“马总”时，他会立即提醒对方：“拜托你，别叫我马总好不好，叫马云！”

对此，马云坦然地说：“我希望自己跟同事之间是真挚的感情，像亲人一样的感情，而不是单纯的老总和下属的关系，叫我名字很正常，名字既然起



了就是让人叫的。”而员工们也习惯把马云当成自己的家人来看待，一位阿里巴巴的员工这样评价马云：“我感觉他本质非常好，非常善良，比较照顾周围的人，而且不是应付也不是应酬，是发自内心地关心。他把我们当朋友，他付出从来不讲回报，他很平等待人，而且做得很正。很多事情我们觉得很困难，可是他却说你看我们还有这么多希望，跟他工作我们感到很开心！”

从管理的角度来讲，员工就是企业的内部客户，领导者必须先服务好员工，让他们有良好的情绪，让他们一想到工作就感到开心、快乐，并且愿意在企业的平台上不断成长，在工作中能够获得超越工作本身的价值和意义，他们才能把这种使命感和情感传递给客户，才能给企业创造更多的效益。

领导的关键在于经营人心。因此，一个成功的领导者要精通心理学。一个不懂心理学的领导，不是个好领导。领导者只有精通心理学才能够更好地驾驭人心，成功地领导一个团队，管理一个企业。

同仁法则：公司是家，员工是主人

“同仁法则”最早是由美国人提出来的。当时在美国的一家家庭用品公司里，领导者把公司的销售人员称为“同仁”，公司的非基层职位 90% 都让公司内部人员来填补，公司一共有 400 多名部门负责人，只有 17 个人是从外面招聘的。不仅如此，公司的股票购置计划也力图让全体员工都能成为“同仁”。公司规定所有员工可以在任何时候以低于公司股票价格 15% 的幅度购买。正因为此，这个公司的人才流失比零售业的平均水平低 20%，可见，把员工当成公司的主人，当成领导的合伙人对企业来说是多么重要。

“同仁法则”是一种非常人性的管理方法，如果把企业比作家，那么不仅领导者是这个家的主人，员工亦是。一个睿智的领导者会把员工当成自己的合伙人，要知道员工不仅是企业财富的创造者，更是企业持续发展的推动者。

提到星巴克咖啡，如今可谓家喻户晓。星巴克咖啡的历史很短，1971年，星巴克开始创业的时候，只卖咖啡豆，而并非大家所熟悉的咖啡店，星巴克咖啡店是1986年才开始运营的。但是，就是这短短的二十几年时间，星巴克却快速地发展着。在2001年美国《商业周刊》的全球著名品牌排行榜上，麦当劳排名第9，星巴克排名第88。而2003年2月份的《财富》杂志上，公布的全美最受赞赏的公司，星巴克名列第9。

在华尔街，星巴克已经成为投资者心目中的安全港。在过去短短的10年时间里，星巴克的股价在经历了四次分拆之后，攀升了22倍，收益之高已超过了通用电气、百事可乐、可口可乐、微软以及IBM等大公司。

如今，星巴克已经是拥有5000多家门店的大型企业，目前仅在中国就有460多家，不仅如此，星巴克还在以平均每天开业6家店的速度在世界范围内展开，成为了全球最大的咖啡零售商、咖啡加工厂。

那么，是什么创造了星巴克的奇迹呢？星巴克董事长霍华德·舒尔茨说：“我们的最大优势就是与合作者相互信任，成功的关键是，在高速发展中，保持企业价值观和指导原则的一致性。而在这种价值观里，员工第一，顾客第二，把员工当作合作伙伴，是最重要的一点。”

作为企业的领导者，如果能够正视员工在企业中的重要性，就能突破把员工当成企业赚钱工具的观念，从而更好地发现人，把员工当成公司的主人，自己的合作伙伴。毋庸置疑，合作伙伴的利益和企业的利益必然是一致的。当领导者把员工当成公司的主人时，员工就成为了企业不可或缺的人。企业不轻易解雇员工，而且为其创造出最适合其自身发展的工作环境。领导者重视员工，关心员工的切身利益，满足他们各方面的需求，就会使员工感受到尊重，并充分调动起员工的积极性和创造性。

反过来讲，当员工感受到自己是公司的主人时，就会对企业有一种归属感和荣誉感。自然会负起“公司主人”的责任来，积极工作，主动为企业的发展出谋划策，工作效率自然会提高，从而为企业创造更大的价值和效益。

然而，在职场中，我们有时会听到一些下属在私底下这样抱怨领导者：



“功劳是他的,荣誉也是他的,我们得到了什么呢?”事实确实如此。在企业里,有一些领导者喜欢把所有的工作成果都据为己有,不愿意适当地奖励下属。他们认为员工无非就是为企业打工的人,是企业的赚钱机器,没有必要把他们当成公司的合伙人或者主人。殊不知,他们的做法让下属认为他们窃取了自己的劳动成果或者思想果实,是对下属极不尊重的一种行为。

如今,企业和员工是平等的,是双向选择的,员工可以选择企业,企业也可以选择员工。当企业发展到一定的规模,管理走上了正轨的时候,这种双向选择就应该保持相对的稳定性。也就是说,企业根据自己的发展选择合适的人才,同时给予对方相应的发展空间和平台,当员工在企业里获得培养,能够发挥一定的作用和绩效时,企业希望员工具有稳定性,但由于客观因素吸引,获得培养的优秀员工可能会选择跳槽,这对企业来说将是一个很大的损失。

所以,作为领导者,应该想方设法让员工自愿留在企业,让他们愿意与企业同呼吸共命运。例如,领导者可以给予员工一些经济利益;给他们创造和谐、优越的工作环境;为他们搭建一个良好的发展平台;把员工的个人目标和企业的长期目标相结合,等等。

手表定律:要让员工跟随你,保持一致

如果给你一块手表,你可以知道准确的时间;当你拥有两块或者两块以上的手表时,就很可能不知道准确的时间,这样会让你感到很混乱,对自己失去信心。

某大森林里生活着一群猴子,每当太阳升起的时候,猴子们就外出觅食,而太阳落山时,就回来休息,日子过得很安逸。

一天,一名游客穿越森林时,不小心把手表丢在了森林里,被一个叫“猛