



星汉 / 编著

每一个成功的管理者  
都应该是半个专业的心理学家

# 懂管理 不如 懂心理

//////// 办公司就是办人。  
//////// 经营人才，  
最重要的一点就是经营人心。

—— 柳传志

- 企业领导识人用人的读心术
- 中层管理者实现上下级完美沟通的心理策略
- 部门主管打造高效团队、赢得客户的实用工具书

把“心理”管好了，“管理”也就成功了

华夏出版社

星汉 / 编著

# 懂管理 不如 懂心理

办公司就是办人。  
经营人才，  
最重要的一点就是经营人心。

——柳传志

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

懂管理不如懂心理 / 星汉编著. —北京: 华夏出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5080-6716-2

I. ①懂… II. ①星… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第228377号



出品策划:

网 址: <http://www.huaxiabooks.com>

## 懂管理不如懂心理

---

- 编 著 星 汉  
责任编辑 王二永  
封面设计 思想工社  
排版制作 思想工社  
图片来源 华盖创意(北京)图像技术有限公司  
出版发行 华夏出版社  
(北京东直门外香河园北里4号 邮编: 100028)  
经 销 新华文轩出版传媒股份有限公司  
印 刷 三河市汇鑫印务有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 18  
字 数 260千字  
版 次 2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷  
定 价 29.80元  
书 号 ISBN 978-7-5080-6716-2
- 

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

## 驾驭人心， 成就卓越管理者

企业管理，通俗地讲就是管人，即人本管理。人本管理就是以人为中心的管理。从本质上说，人本管理就是要根据人的心理规律、思想规律，通过尊重人、关心人、激励人、改善人际关系等方法，充分发挥人的积极性和创造性，从而提高劳动效率和管理效率。心理学是研究人的心理活动规律的科学，它为搞好人本管理提供了科学依据。

如果运用心理学的研究手段和成果，找到人类活动的客观规律，管理一定有好办法。心理学研究表明：人的行动是由思想支配的，思想动机是由需求引起的。人的每个行为都直接或间接、自觉或不自觉地为了满足某种需求。当需求得到满足，行为结束后，又会有新的需求，产生新的动机，引起新的行为。因此，“需求”是人的积极性和主动性的根本动力。做好人本管理工作，必须研究和满足人的心理需求。

管理者与非管理者的根本差别在于管理者必须通过别人（尤其是下属）来完成任务，达到目标。因此，通过别人完成任务是一个管理者的核心职责。纵观现代商海，一些管理者往

往能力过人，但其团队的工作业绩却不突出。

张子强是一个非常成功的销售人员，一年前被提升为销售部主管，被提拔为销售部主管，他认为这是由于自己的努力工作得到了领导的认可，所以他暗下决心一定要发扬这一传统，为公司多做贡献。

在接下来的时间里，他更加发奋工作，事必躬亲，销售部90%的项目是他亲自抓的。他根据以前当销售人员时的成功做法，身先士卒，并要求下属作为资源积极配合他“攻项目”。然而，他的下属普遍反映，他们在工作时没有多大的成就感，办公场所混乱，人员忙闲不均，新来的员工没人搭理……有关领导于是找张子强谈话，提醒他要注意下属们的感受，注意调动他们的积极性。

又经过半年的努力，他的团队始终没有起色，于是在公司的“帮助”下，他又重新走上销售岗位。

究其原因，还是由于人才管理等方面出现了漏洞。对于一个优秀的管理者来说，自身的才华固然重要，但卓有成效的管理能力才是企业做大做强的根本要素。的确，要做一个优秀的管理者并不是一件简单的事情。

作为一个管理者，要知道管理的最高境界就是管“心”。可以说，每一位成功的管理者，都应该精通管理心理学，都应当是一个管理心理学家，能把心理学运用到企业管理中去。只有如此，企业的组织、沟通、运作才能有机地结合起来，使企业各个部门凝聚成一支强有力的团队。

某部门的经理说：

我试着让员工们在周会上提出他们的看法，但没有成功。我事先给了他们会议议程，以便让他们先考虑一下这些话题。我反复告诉他们我希望他们一起来讨论。但会议一开始他们就一声不吭。我只好一

个人说，看来让他们对我的提问和想法发表意见比拔牙还难。

我们不仅想问，在这个事例中，为什么员工不想发表任何意见呢？该部门经理之前是不是无意中挫伤过员工发表意见的积极性？员工内心的想法该部门经理真的清楚吗？面对这种情况，该部门经理除了发愁没想到用其他方法去和员工沟通吗？

下面这个事例也许会让我们对沟通有进一步的了解：

有一天，美国知名主持人林克莱特访问一名小朋友，问：“你长大后想要当什么呀？”这个问题我们小时候也会被问及，现在我们也同样会问一些身边的小朋友。

小朋友天真地回答：“我要当飞机驾驶员！”

林克莱特接着问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空时所有的引擎突然都熄火了，你会怎么办？”

小朋友想了想，说：“我会先告诉坐在飞机上的人绑好安全带，然后我挂上我的降落伞跳出去。”

听到这个回答，现场的观众笑得东倒西歪。林克莱特继续注视着这个小朋友，想知道他是不是个“自作聪明”的家伙。

没想到，不一会小朋友的两行热泪夺眶而出，这才使得林克莱特发觉这个孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问道：

“你为什么要这么做呢？”

小朋友坚定地说：“我要去拿燃料，我还要回来！”

当人们在笑这个孩子“自作聪明”时，其实他们并没有了解孩子内心的真实想法。同样，作为管理者，你真的听懂了手下的话了吗？你是不是也习惯性地用自己的权威打断手下的说话？我们经常犯这样的错误：在手下还没有来得

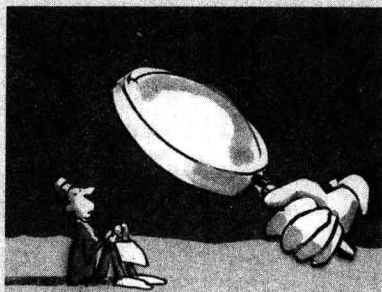
及讲完他们的事情前，就按照我们的经验大加评论和指责。反过来想一下，如果你不是管理者，你还会这么做吗？打断手下的说话，一方面容易作出片面的决策，另一方面使手下失去被尊重的感觉。时间久了，手下将再也没有兴趣向上级反馈真实的信息。反馈信息系统被切断，管理者就成了“孤家寡人”，在决策上就成了“睁眼瞎”。可见，只有与手下保持畅通的信息交流，才能使你及时纠正管理中的错误，制订更加切实可行的方案和制度。

联想总裁柳传志曾经说过：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。而经营人才，最重要的一点就是经营人心。”

作为管理者，如果能够精通管理心理学，将管理心理学知识融会贯通，使之服务于工作、生活，那么你的团队将在这个弱肉强食的社会中成为无往而不利强者！我们可以列出这样一个递进的等式：了解人的心理——驾驭人的心理——成就辉煌业绩。

本书的出版，便是希望管理者可以掌握及运用管理心理学的知识，通过用尊重人、关心人、激励人、改善人际关系等方法，充分发挥人的积极性，从而更好地了解员工的个性差异，使工作有针对性和预见性，进而提高企业的管理效率。

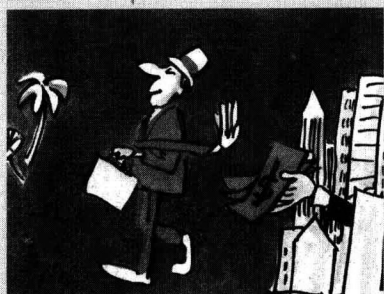
此外，本书还将心理学与现代商务交往等诸方面相结合，用心理学来帮助解决商务活动中可能遇到的各种难题，有助于企业的经营和发展，使之迈向更高的台阶，因此该书具有很强的实用性和指导性。



## 第一章 心理误区 ——认清别人前先认清自己

“每一位优秀、成功的企业家，都应该是业余的心理学家。”一个懂得心理学的管理者应该在认清别人之前先要正确认识自己，主动进行自我心理的调适和完善，以便在掌好权、用好权的过程中始终保持清醒的头脑，时刻警惕并防止陷入心理误区。

|                    |    |
|--------------------|----|
| 001. 嫉妒心理：企业发展的绊脚石 | 2  |
| 002. 讨好心理：员工信任的粉碎机 | 5  |
| 003. 苛求心理：热情倦怠的撒手铜 | 8  |
| 004. 自负心理：失去人心的催化剂 | 13 |
| 005. 贪利心理：走向溃败的助推器 | 17 |



## 第二章 用人心理

### ——牵住人才的“鼻子”

识人用人有学问，在企业管理中，既要琢磨事，也要琢磨人。将心理学知识穿插于企业的日常工作中，你就能灵活运用心理学方法从心理层面去影响和控制他人，避免正面的不利对抗。此外，还能帮助你迅速解读他人的心理，使人才为我所用。

- |                        |    |
|------------------------|----|
| 001. 察其言，观其行，慧眼识才      | 22 |
| 002. 透过交谈，辨析人才         | 26 |
| 003. 全面考察，切不可貌取人       | 30 |
| 004. 以“礼”诱才，以“前途”留才    | 33 |
| 005. 抓紧人才，巧用攻“心”计      | 40 |
| 006. 知人善用，用人要扬长避短      | 45 |
| 007. 信任，用好人才的大前提       | 50 |
| 008. 善待“异己”，化“敌”为我用    | 54 |
| 009. 替下属撑腰，让他们更加忠心     | 57 |
| 010. 情感管理，加深上下级感情      | 61 |
| 011. 把握员工气质特征，合理安排工作任务 | 65 |
| 012. 善用反对自己的人          | 71 |



## 第三章 激励心理

### ——用“薪”不如用“心”

说到激励，很多人就会想到“薪水”和“奖金”。金钱固然重要，但是在企业管理中，要想充分调动员工的积极性，还必须掌握其他的激励方法，尤其是那些无“薪”的激励。这更能体现出企业管理层的领导能力和企业的管理水平。

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| 001. 激励要有针对性，因人而异   | 76  |
| 002. 始终保障员工利益，方可得人心 | 80  |
| 003. 关心员工，巧做感情投资    | 84  |
| 004. 给员工改正错误的机会     | 90  |
| 005. 尊重是有效的零成本激励    | 96  |
| 006. 用危机激励员工        | 100 |
| 007. 惩罚与激励并重，张弛有道   | 104 |
| 008. 最让人心动的激励是赞美    | 109 |
| 009. 为员工创造快乐的工作环境   | 115 |
| 010. 将心比心，用关心激励员工   | 121 |
| 011. 意味深长的奖励：认同     | 125 |



## 第四章 商战心理

### ——建造坚不可摧的企业航母

企业在发展过程中，必须接触各式各样的群体，有合作者，有竞争者，还有作为企业衣食父母的消费者。那么企业要想在激烈的市场竞争中获取胜利，要想赢得众多客户的青睐，不仅要学会洞察客户的心理，了解客户的愿望，而且还要善于运用心理学知识，这样才会为企业的成功增加筹码。

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| 001. 坚持诚信，企业最好的名片       | 132 |
| 002. 立足客户供需，满足客户所需      | 137 |
| 003. 换位思考，维护客户自尊        | 143 |
| 004. 把握消费心理，让客户为“占便宜”埋单 | 149 |
| 005. 吃点儿小亏，方能赢取大客户      | 153 |
| 006. 以客户为中心，做好营销管理      | 158 |
| 007. 说对话，赢得“金”          | 162 |
| 008. 反其道而行，逼着客户做买卖      | 166 |
| 009. 吸引客户眼球，做最佳“炒手”     | 171 |
| 010. 磁铁效应：让客户认同你的品牌     | 175 |



## 第五章 交际心理

### ——打造企业“心”能力

企业在发展过程中，免不了与各类人打交道，作为企业管理者就必然要参与社会交往。而懂点交际心理学，不但能使自己在人际交往中保持最佳状态，还能做到知己知彼，从而在商业交往中做到事半功倍，游刃有余。

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| 001. 沉默：谋而后动的交际技巧   | 182 |
| 002. 透过口头禅的心理暗示读懂对方 | 187 |
| 003. “形”心不离，社交形象重千斤 | 191 |
| 004. 尽量少让对方说“不”     | 196 |
| 005. 以退为进，柔和的谈吐令人钦佩 | 200 |
| 006. 给对方面子，“不”字要巧说  | 204 |
| 007. 微笑，塑造管理者好形象    | 210 |
| 008. 迎人三步，更要身送七步    | 215 |
| 009. 用爱打造亲和力        | 218 |
| 010. 不要轻易责备别人       | 221 |

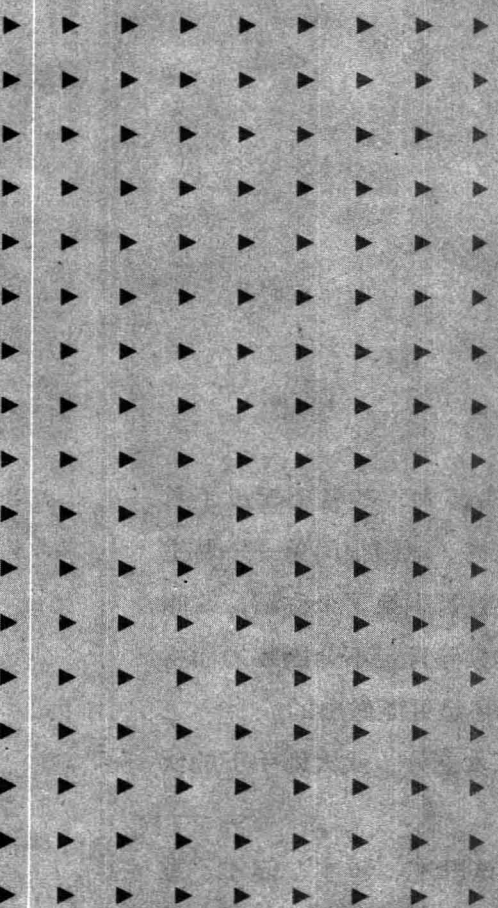


## 第六章 心理保健

### ——身心健康是正确决策、良好工作的基础

作为企业的管理者，有着让人羡慕的财富，有着让人惊叹的业绩，有着不同寻常的经历，但是在实际工作中他们也承受着巨大的压力，常常处于应急状态中，这种心理上的压力对健康有很大的影响。所以作为企业管理者，繁忙的工作之余，必须关注自己的健康，放松一下紧绷的神经。善待生命，珍惜人生，这才是工作和生活的真谛！

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| 001. 用积极的心面对人生      | 226 |
| 002. 用热忱的心制造快乐      | 230 |
| 003. 勇于承认错误         | 235 |
| 004. 不要被挫折击败        | 239 |
| 005. 用悠闲的心享受生活      | 245 |
| 006. 学会变通，才能打破困境    | 249 |
| 007. 用感恩的心感受幸福      | 256 |
| 008. 会放松，才会高效工作     | 260 |
| 009. 谦虚，是管理者不可缺少的品德 | 264 |
| 010. 善于沉默，懂得保守秘密    | 267 |
| 011. 看清虚荣的假大空，抛却虚荣心 | 270 |



# 第一章 心理误区

——认清别人前先认清自己

“每一位优秀、成功的企业家，都应该是业余的心理学家。”一个懂得心理学的管理者应该在认清别人之前先要正确认识自己，主动进行自我心理的调适和完善，以便在掌好权、用好权的过程中始终保持清醒的头脑，时刻警惕并防止陷入心理误区。

## 001.

# 【嫉妒心理： 企业发展的绊脚石】

自古以来，就有“功高盖主”一说，即臣子功劳甚大，其名望超过了君主。历史上，“功高盖主”的臣子，大都难逃杀身之祸。原因很简单——君主嫉妒了。在当今社会，此类事情亦是屡见不鲜，只不过君主换了个称谓，改叫领导；臣子也换了个称谓，改叫雇员。当然，现在的领导肯定不会因嫉妒而将雇员拖出去杀头，但冷落、排挤乃至炒掉雇员的行为还是可能做出的。

漫画“武大郎开店”，正是把这种嫉妒表现得入木三分：武大郎手下的伙计只能是超级侏儒，否则一律不用。

21世纪的竞争就是人才的竞争，现代企业最应该识才、知才、信才、重才、容才、奖才、爱才、育才，给每个人才提供舞台，让他们展现自我，实现自我。

对于领导者而言，能拥有一些能力出众的下属无疑是让对手“羡慕嫉妒恨”的一件事。如果不加以利用这一优势，反而冷落、打压人才，将是不可宽恕的行为。但事实上，很多企业领导竟然真的这样做了。他们嫉妒下属的能

力，他们觉得将公司打理得井井有条，自然会在公司里树立一定的声望和威信，这在某些上级领导的眼里就会被看作是对其权威的一种挑衅。下属能力越强，对某些领导来说“威胁”就越大，他们的猜忌也就越大。

汉初的刘邦，十分嫉妒韩信的军事才能和辉煌的战绩。

刘邦曾问韩信：“我能带多少兵？”韩信说：“最多不过十万。”刘邦又问韩信：“你能带多少兵？”韩信回答：“多多益善。”

刘邦对此深为嫉妒，最终假吕后之手除掉了韩信。

妒贤嫉能又让领导得到了什么呢？人才到哪里都是人才，就如同金子在哪儿都会发光一样，最终损失最大的还是企业本身。

A建筑集团的老总周某很会发现人才，他将自己公司的总经理职务交给了当时资历尚浅的吴某。结果吴某不负众望，率领公司在商战中连战连捷，使公司利润成倍增长。

这时候，公司内外传出一种声音，说A建筑集团能有今天，完全是吴某的功劳，吴某代表着A建筑集团，是这个集团的灵魂。周总听到了这种传言后感觉非常刺耳，他觉得吴某当初只是个小角色，是自己把他挖掘出来磨炼成才的，公司有今天的成绩是自己“慧眼识英雄”的结果，功劳应该算在自己身上。

在这种失衡的心理下，周某开始对吴某心生嫉妒，并且在工作中故意打压吴某。结果这种内耗严重削弱了A建筑集团的决策能力，A集团的业绩也开始下滑。吴某终于不堪忍受周某的猜忌和打压，转投到了A建筑集团的竞争对手B建筑集团。

不到两年，吴某凭借自身的能力和对A建筑集团的了解，率领B

建筑集团彻底击垮了A建筑集团。

事实上，嫉妒之心；人皆有之，无论你是谁，都难以避免嫉妒。嫉妒，是一种不健康的心理状态和情感反应。爱·杨格曾以剧作家的笔墨刻画出嫉妒的如下特征：吹毛求疵，无中生有，任意猜测，然后又在自己构想的幻境中丧失理智。

伯特兰·罗素是20世纪声誉卓著、影响深远的思想家之一，1950年诺贝尔文学奖获得者，他在《快乐哲学》一书中谈到嫉妒时说：“嫉妒尽管是一种罪恶，它的作用尽管可怕，但并非完全是一个恶魔。”

作为管理者，要学会控制、引导和排解这种心理，特别是针对下属的嫉妒心理。事实上，英明的管理者都懂得：员工终究是员工，管理者终究是管理者，员工的威望和管理者的威信是可以并行不悖的。员工越优秀，给企业带来的财富才能越多，才越能彰显管理者的价值。

## ■ 管理心得 ■

### 戒除嫉妒心理

嫉妒心理的产生源自于错误的自我意识，作为管理者，切勿以己之长比人之短，也勿以人之长比己之短，“梅须逊雪三分白，雪却输梅一段香”。团结优秀的人才，才是管理者应该关注并擅长的事情。