

用好 **心理学**

管理企业
就这么

简 **单**

Psychology
Makes Management Simple

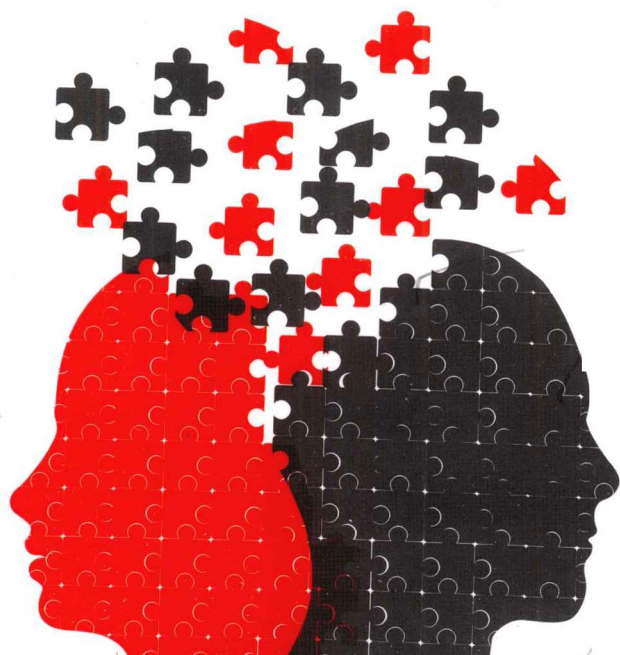
——一位心理医生和企业管理者之间的对话

阮列敏 著

管理企业，管人比管事更重要

不要让老板个人的问题成为企业的问题

违反企业纪律，从老板到员工，同样的错误同样的处罚



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

用好心理学， 管理企业就这么简单

——一位心理医生和企业管理者对话

阮列敏 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书作者为我国一家大型综合三甲医院的院长，专攻心理学，既有扎实的心理学理论功底，又有丰富的管理经验，而且在多年企业管理心理学咨询的实践中，积累了大量实际案例。

全书以心理学指导，用中国式的人文关怀，从高层管理者、中层管理者以及一线员工三个管理层次，深入浅出地阐述企事业中的管理问题，包括成功管理者必备的心理素质、管理者个人魅力、群体心理分析及群体冲突、领导者的心理修养和领导艺术、中层以及一线员工的心理管理。全书采用大量的实际案例分析，语言流畅，通俗易懂，为企业管理者提供了有效的解决方案。

本书适合企事业管理者参考阅读，通过书中心理学在企业管理中的运用，可以有效提高管理水平。

图书在版编目(CIP)数据

用好心理学，管理企业就这么简单：一位心理医生和企业管理者
的对话 / 阮列敏著. —上海：上海交通大学出版社，2012

ISBN 978-7-313-08196-4

I. 用... II. 阮... III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第032815号

用好心理学，管理企业就这么简单
——一位心理医生和企业管理者
的对话
阮列敏 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

浙江云广印业有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:11.25 字数:193千字

2012年4月第1版 2012年4月第1次印刷

ISBN 978-7-313-08196-4/F 定价:30.00元

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话：0573-86577317

序

2008年以来，严峻的国际金融危机使全社会尤其企业家们认识到简单粗放型的增长已经难以为继。如何使企业更富有弹性，从一个僵化刻板的组织转变为富有适应性、创造性的组织，从而保持长久的竞争力，是管理者面临的巨大挑战。管理变革、机构再造，成为生死攸关的课题。

企业的核心是对人的管理，管理变革的核心是人的组织方式的变革。

关注人，关注变革中的人，关注员工的心理健康，是企业家们不得不面对的问题。

伴随着中国人口结构的变化，80后乃至90后将成为企业员工的主力群体。与上一代人相比，新一代人在知识结构、心理诉求上有显著的不同。除了追求物质回报外，更追求精神层面的幸福感和认同感。

如何领导新一代，并使新一代员工拥有健康的心理，已经得到越来越多企业家和管理者的重视。近年来，很多企业家也积极尝试引进各种心理学管理理念，请来咨询师为企业做培训，但往往收效甚微，效果不佳，究其原因，大致如下：

(1) 前度盛行的心理学管理，包括大量的心理学管理书籍，往往照搬国外经验，并且主要关注大企业，过于倾向理论化，这些来自于国外商学院的学院派思维，不太适合中小型企业运用，没有注意到企业员工的认知水平。

(2) 企业家们缺乏长期建设企业心理健康的理念，往往是追求一时风潮，很少有把员工心理与企业长期发展联系起来，没有量化到经济指标。

我在一些企业调研时发现，员工幸福指数、心理健康状况和企业发展状况存

在高度的正相关性。一个员工归属感强的企业往往能获得更高的人力资源回报，产生良好的经济收益；伴随着企业利润和企业家收益的提升，员工则获得更高的回报，从而形成正循环。这是一种双赢的格局。

阮列敏女士作为一名心理专家，同时又是一家大型三甲医院的院长，在长期的学术研究、临床诊断和管理工作中，对如何在管理中运用心理学有着独到的见解和长期的实践经验。

难能可贵的是，她没有把这本书写成晦涩难懂的纯理论著作，而是通过实际案例分析，用流畅通俗的语言，深入浅出地阐述管理中的心理学。无论是从心理学角度，还是从管理学角度，读之都受益匪浅。

常毅敏

2012年2月14日

目 录

第一章 每个管理者都要有做心理咨询师的准备

- 001 / 从一个心理咨询谈起：不要让老板个人的问题成为企业的问题
- 004 / 一个成功的管理者，应具备哪些心理素质

第二章 企业文化和管理者个人魅力

- 011 / 一个企业就是一个命运共同体
- 014 / 企业文化的首要目标：增强员工凝聚力
- 017 / 不可忽视管理者的个人影响力

第三章 制度管理，纪律执行的心理学适用

- 023 / 要想管住人，定好、用好制度是关键
- 026 / 违反企业纪律，从老板到员工，同样的错误同样的处罚
- 034 / 制度之外，表扬与批评

第四章 灵活运用管理心理学来加强管理

- 041 / 管理者必须明白的心理知识
- 046 / 运用管理心理学解决企业的常见问题

第五章 群体心理分析及积极引导

- 055 / 好群体是这样塑造出来的
- 060 / 企业发展不同阶段的群体心理分析
- 063 / 如何纠正消极群体和消极心理

第六章 群体间协调与冲突管理

- 069 / 群体冲突剖解
- 073 / 解决群体冲突要讲策略
- 081 / 访谈：解决群体冲突的良方——小事讲风格，大事讲原则

第七章 危机事件的群体心理反应及正确处理

- 083 / 每个企业都会有危机
- 084 / 危机发生时的群体反应及心理引导
- 089 / 危机来临，管理者该怎么应对
- 093 / 忧患意识，提前化解可能出现的危机
- 095 / 访谈：危机、危险和机会并存

第八章 领导者的心理修养和领导艺术

- 097 / 管理者的自我心理保健
- 102 / 领导者的认知与决策
- 108 / 领导者的用人艺术
- 111 / 领导者和追随者的交流
- 115 / 女性领导人的特点与心理挑战

第九章 把握中层管理者心理，培养中坚力量

- 123 / 打造完美的中层梯队
- 128 / 应对中层的“职场停电”
- 133 / 中层危机和激励制度
- 137 / 正职与副职之间形成默契
- 141 / 中层管理者的自我定位
- 146 / 访谈：上有头，下有兵，中层领导最夹心

第十章 关注一线员工的心理状况

- 151 / 不可忽视的一线员工心理状况
- 156 / 管理过程中的越级汇报与处理中的心理运用
- 162 / 员工和管理层要说的真心话

第一章 每个管理者都要有 做心理咨询师的准备

在很多人看来，管理是一门高深的学问，管理似乎应该是少数人的事情。虽然说不想当将军的士兵不是好士兵，但是士兵中只有零星几个才能晋升到将军的位置，但是将军也是从士兵的阶段一路走过来的，所以了解士兵的想法，做好“身教重于言教”的事情，是一个将军必须学会的功课。对于一个企业来说也是同样的道理。每一个已经成为管理者的职场人和有心成为管理者的职场人都应该学点管理中的心理学知识，这样才能把你的团队带入良性运转的轨道。

目标很明确，在现实生活中，管理者应该学会应用哪些管理技巧，学点怎样的心理学知识，怎样去理解上司和下属的心理，当管理者自己遇到“情绪感冒”的时候怎么办……这就是我们这本书希望你探讨的问题。

从一个心理咨询谈起： 不要让老板个人的问题成为企业的问题

2009年深秋。某一天晚上8点。

我整理着办公桌上前一位患者的资料，诊室门被一个穿着朴实的中年男子推开。

从他进来的那一刻我就注意到他应该正陷入深深的焦虑之中——乱糟糟的胡子茬，深陷的眼眶，带着血丝的眼睛，满脸的倦容。

我招呼他坐下，问他有什么需要我帮忙的。

在这里我简称他为老陈。

老陈告诉我，他经营着一家中等规模的家具制造厂，员工大概有500人，中层管理人员30人。身居要职的都是他的亲戚，也就是说这是一个家族企业。

2008年金融风暴时，生意惨淡，他愁但并不忧，因为那是大环境的关系。当时他只

能加大研发力度，在他的带领下新研发的产品在展会上获得了国内外客户的一致认可。走过严冬，他以为终于迎来了春天，但是接下来的事情却让他措手不及。

公司业务部在最近几个月里一连接下了100多个订单。按照公司现有的设备和员工数量，计划每月的产量为50个柜。所有的交货期都按照计划的月产量报给了客户。

始料未及的是，一个月下来老陈总共只完成了25个柜，其中成品需返修的超过了30%。

第二个月虽然老陈对工厂员工管理作出了一些调整，但是产量还是没有办法上去。

第三个月公司内部矛盾凸现。业务部收到了很多客户关于质量和交货期的投诉。为了给客户一个满意的答复，业务部经理跟老陈要求，生产部经理必须每天告诉他们所有订单的生产情况并且完成一定的数量。老陈是做业务出身的，当然也知道客户对于一个企业的重要性，所以他给生产部经理下了指标，要求工人必须加班加点完成。

可是事情并没有往好的方向发展，虽然工作时间延长了，但是员工们的实际工作效率却在下降。各部门的管理人员也在压力下开始抱怨，而他这个老板每天就疲于解决管理人员的纠纷和研究如何提高产能上，以致晚上不能入睡，白天精神恍惚。

“一开始我并不觉得自己出现了什么问题，直到身边的人觉得我脾气变得暴躁，没有耐心听别人说话，睡眠又不好的时候，就问我是不是压力太大了。眼看着交货的时间一天比一天近，而我的状态也不见得好转，实在是太焦虑了。”

我对他说：“对的，你这就是典型的焦虑症的表现。”

老陈显然很焦急：“那我应该怎么做？”

我笑着问他：“你是想治疗你的焦虑症呢？还是想治疗企业的‘焦虑症’呢？”

老陈一愣，反问到：“企业的‘焦虑症’？”

没错，老陈的焦虑就在于企业得了“焦虑症”，公司产能上不去，货物无法按时交差，员工处于抱怨的情绪当中，这才是这个工厂遇到的“金融危机”。

老陈这个时候应该怎么办？如何治疗企业的“焦虑症”，从而使老陈的“焦虑症”得到标本兼治？亲爱的读者，别着急，您要做的就是成为企业的心理医生，懂得积极运用心理学的方法来管理企业，这样才能让你的企业度过每一个需要面对的“危机”。

我对老陈说：“企业管理简单地可以分为人和事的管理，核心是人员的管理，人作为管理和被管理的主体，都会有自己的主动意识，所以运用心理学在管理过程中对人的积极

干预，直接影响事务的成败。如果片面地只抓事的管理，比如说订单的及时完成，而忽略人的心理和思想规律，会挫伤人的积极性和创造性。管人，需要通过尊重人、关心人、激励人来改善人际关系，磨合各部门合作，提高效率。首先，你说的50柜产量，是不是指充分利用了设备的产能与挖掘了企业的员工潜能才能完成的？”

老陈一想：“是的，我是这样做计划的。”

“每个个体的承受力是不一样的。你没有考虑你的员工是否能像你一样满负荷运作，没有考虑他们的心理承受力，心理承受力比体力承受更脆弱，我建议在你的员工与你没达到一致前，先计划40柜的产量，要给员工一个接受过程，等员工的积极性被充分调动起来后再提升产量计划。”他连忙点头。

我继续问他：“企业在不断成长，你有没有成就感？”

他如实回答：“有的，我有强烈的成就感。”

我继续问：“员工有吗？还有就是你对每件具体事务插手多吗？”

他回答：“我真没关心过这个，我觉得员工只要拿到好的报酬就可以了。老实讲，企业是我一手创办的，从生产到销售每个环节我都清楚，谁也别想瞒我。”

“没错，好的报酬很重要，但如果员工把企业当做自己的家，也就是我们经常说的主人翁精神，看到企业的成长他就会充满了成就感，会更尽心尽力地服务好企业。成就感可以培养，在心理学上，称为成就需要动机的培养。如果你每件具体的事都插手，员工就没有独立完成事务的成就感，特别是中层管理人员的积极性会大大挫伤。相信你的员工，从每一个订单开始，让生产与销售部门配合起来，让这两位经理联合对这个订单负责，你负责磨合看结果。同时你也要教育中层经理放手基层员工自主负责。当每位员工的成就需要动机得到激发后，他们就会越来越关注企业的发展。”我建议道。

“还有就是你一旦焦虑，不要把这种情绪带到企业，不能传染给员工，其实老板的心理健康会决定企业的特质。你整天浮躁不安，员工做得不好就对着员工发脾气，将会导致员工的不信任。人的心理是复杂的，又是多变的，而且还具有自我封闭的特征，即心灵深处的东西往往是不愿意轻易地暴露。因此，只有了解和掌握了人的个性心理特征，才能做到一把钥匙开一把锁。我建议你在企业中充当一个心理辅导员的角色，越是了解别人的心理，你就具有越强的操控力和把握力。”

6个月后，老陈打电话告诉我，他按时完成了订单。他说：“现在我也有时间好好想

想怎么做一个好的管理者，以前企业不大，从来没有考虑过这样的问题。遇到这件事情后，才知道管理真是门学问，幸亏这次有惊无险。”

老陈代表所有的管理者提出了这样一个问题：一个好的管理者，应该有什么样的健康心理，或者说具备怎样的心理素质？

一个成功的管理者，应具备哪些心理素质

这不仅是老陈的问题，也是我在咨询中经常遇到的案例。借着与老陈的对话，谈谈管理者应该具备的心理素质。

在一个企业中管理者的角色举足轻重，管理者不仅要反复权衡每一个重大决策，还要为如何管理好每一个员工付出精力，为如何处理好千丝万缕的人际关系费尽心思，几乎时刻绷紧神经。因此，在繁杂的日常管理工作中，保持一份良好的心态和一个健全的人格，对于一个管理者来说很重要。否则，他将很难保持清晰的思维、冷静的头脑。那么，一个合格的管理者应该具备怎样的心理素质呢？

强烈的成功欲望

小朱是宁波某国有塑机集团的欧洲市场销售经理，他父亲是集团副总裁。他说：“分公司总经理也许是因为照顾到我父亲的面子，把我安排到这个岗位。在这个岗位上我觉得做好做坏没太大影响，结果在去年几个销售市场的销售量排行中我竟然落到了最后一名。这对我的自信心打击很大。”我问小朱：你想赢吗？他说：一般。

如果连自己都不想赢，怎么能赢得比赛？俗话说“有志者事竟成”，小朱的症结用专业的心理学术语解释就是缺少成就动机。

在心理学上，动机是指一种由需要所推动的、达到一定目标的行为动力。比如肚子饿了，你就会去寻找食物。“成就动机”指的是一个人在从事某种行为的时候，力图取得成功的动机。

具有强烈成就动机的人的特点是：他们追求的是自身价值的认同，而不是物质回报本身，他们极力想把事情做得比以前更好、更有效；他们能为解决问题的方法承担责任；他们喜欢设置有中等挑战性的目标，因为中等难度的工作既有成功的可能，又有足够的挑

战性，能够满足个人的成就动机。心理学研究表明：在两个人聪明才智大体相同时，一般成就动机高的人比成就动机低的人在活动中成功的可能性要高。

为什么我要把有着“成就动机需要”当做管理者心理素质的首要因素呢？

我看过很多失败的管理者，什么事情都做得马马虎虎，什么工作在他的眼里都只是在完成任务，缺乏工作热情，直接带来的就是企业或者他领导的部门停滞不前，员工士气低落，在碰到大的变革时就被淘汰。

成就动机关系着一个人的自我价值感。一般来说，成就动机高的人，更容易取得突出的成就，如果没有任何动机，无聊地重复做事，谁都无法持续努力下去。相反，如果胸怀大志，具有强烈的成就动机，那么再单调的工作也不会觉得无聊。在心理学上我们有个小故事：一天，一位调查者到建筑工地问了三个建筑工人相同的问题。他问他们：正在干什么？第一个建筑工人头也不抬地回答：“我正在砌一堵墙。”第二个建筑工人回答说：“我正在盖房子。”第三个工人的回答是：“我为人们建造漂亮的家园。”调查者记下三个建筑工人的回答。若干年后，调查者再来调查时，结果令他大吃一惊：当年的第一个建筑工人现在还是建筑工人，而在施工现场拿着图纸的设计师竟然是当年的第二个工人，至于第三个工人，他现在成了一家房地产公司的老板。前两个工人正在为他工作。想当年他们还是同一个工地的建筑工人啊……可见，成就动机对于一个人的成长是多么重要。

三种境界，三种结果。

即使是砌墙这一乏味的工作也能发掘到一种神圣的意义，何况其他的事业。在经营管理的过程中，若企业能帮助员工（或自己）找出这一神圣的使命，并能善用之，则威力无比。

小朱的症结就在于没有强烈的动机。在访谈中他谈到：“并不是我不想做好这个市场，而是想爸爸会帮我安排，而且这个部门在我管理前销售业绩一直是最好、最稳定的，我没什么好担心的。”如果作为管理者没有强烈的成就动机，满足于现状，那么，他带领的企业或部门就会停滞不前甚至退步。

坚强的职业意志力

王女士是宁波某著名服装品牌的外贸副总裁。我曾经和她有过好几次接触，这是一位非常有毅力的女性。她到那个企业上任的时候，广交会刚举办没几届。她说，“那时候

展位非常紧张。因为我以前是跑供销的，单位就派我到北京去向有关部门的同事推荐我们公司，让他们了解我们的实际规模，有可能的话帮企业多要几个展位。”

她清晰地记得那是个下雪天。“时间很紧张，我必须当天就见到那位相关部门的人。我去单位找了好几次，都被挡在门外，我就辗转打听到她的大概住址，在楼下守株待兔。从下午3点开始等，北京很冷，积雪很厚，直到晚上9点她才出现。她知道我等了那么多小时，加上天又那么冷，十分感动，让我进门，我才有机会把我们的企业详细地介绍给她，最后成功地帮我们多要了一个半的展位。”

这位王总如果没有坚强的意志，怎么可能在冰天雪地中站足6个小时？

苏东坡曾经说过：“古之立大志者，不惟有超世之才，亦必有坚韧不拔之志。”管理者要成就大事业，就必须具有坚强的意志。所谓意志是人自觉地确定目的，并支配行动，克服困难，实现目的的心理过程。人们为了实现自己预想的目标，根据自己对客观现实的认识，自觉地、能动地、坚决地克服困难，去变革客观现实的活动，叫做意志活动。在意志活动中，个人形成的意志特点，就是一个人的意志品质。而所谓职业意志力，就是指职场中表现出来的心理素质。

当一个人要做一件事的时候，需要预先明确目的，有了目的后就要开始行动，在完成预定目的、任务的过程中，会遇到这样或那样的困难，为了实现目的就要克服各种困难，有坚持到底的精神，这就是意志过程。意志是人们在日常工作、学习和生活中，不可缺少的心理过程。一个意志薄弱的人，缺少克服困难的勇气，就可能做不成一件事情，更难有大的成就。

心理素质好的管理者，通常具有坚强的意志和百折不挠的气概。他们在管理中，面对纷乱如麻的矛盾，目的明确、办事果断；不论碰到什么困难，都能够保持充沛的精力和高昂的斗志，具有不达目的不罢休的决心和精神。管理者要成就大事业，就必须具有坚强的意志。

首先，坚强意志是管理者在职场沉浮中克服困难的强大动力。

管理者的工作复杂而繁重，困难是多种多样的，环境是变化多端的。在从事管理工作的过程中，任何一个管理者的工作都不可能是一帆风顺的，困难和挫折是不可避免的。只有具备坚强的意志，才能激励下属、带领下属不断进取，变革创新。

其次，管理者意志品质的优劣，直接影响整个组织的精神状态。

管理者在团队中需要起表率作用。管理者在克服困难过程中所表现出的意志品质，直接影响团队成员对待困难和 risk 的态度以及精神状态。管理者往往是团队的主心骨，要使团队士气高涨，自己首先要有战胜自己、克服困难的勇气和决心。管理者坚强的意志品质，不仅是自己宝贵的精神财富，也是所在组织的宝贵财富。

同时，意志品质是管理者提高心理素质的重要条件。

一个人要想不断提高自己的心理品质修养，就要不断克服心理品质方面的弱点和缺点，只有意志坚强、坚持不懈、锲而不舍的人，才能严于律己，修正自己性格上的弱点。意志薄弱的人，往往勇于承认错误却怯于改过，这样的人就没有办法提高自己的心理素质。

在行动过程中或者行为结束之后，管理者应随时对自己的行为进行自我检查和评价，找出其中薄弱的环节进行调整。正如某服装品牌代理商所说：每天都会将一天所做的事情、所说的话回顾一下。当你的某一行行动缺乏明确的目标时，要及时提醒自己要认清方向；当你在面对选择犹豫不决的时候，应该及时提醒自己要果断；当你被工作压力压得透不过气来的时候，应该提醒自己坚持是最可贵的品质。这样长久坚持就能成为意志坚强的人。

乐观自信——职场的快乐之源

小曾是位刚上任的销售经理，即使在诊室里都显得有些腼腆。在他们公司的销售团队中，销售经理一般都是由大客户代表升上去的，而他是个例外，他是从小客户代表升上去的。他成为销售经理后，要管理三个大客户代表，而这三个大客户代表要占到团队业绩的 80%。为此他不安，怕大客户代表不服，又怕销售业绩滑坡对不起总经理的厚爱。

我问他：你从小客户代表升上去是不是因为虽然接触的是小客户，但仍然能认真经营，取得了很出色的业绩？

他用沉默肯定了我的问题。

“那就好了。”我开导他，“既然你业绩出色说明你能力肯定不一般，同时老总看重你，相信你的为人，说明你有你自己还看不到的长处。现在带领团队，更是挑战自己的时候。走上管理岗位一定要自信，有了自信，大客户代表才会服从你的领导。相反，自信心不强，大客户代表就不会配合你的工作。”

每个人的大脑都是一部高级机器，输入什么信号，储存什么信号，就会产生相应的效果。假如输入消极不自信的信号，就会压抑你的水平发挥，降低竞争力。

小曾带着坚定的笑意走了，后来他告诉我，他的团队很健康。

在生活中，我们遇到的事情千千万万，其中的每一件事情的每一个细节都要求我们认真对待，全面考虑，方能百战百胜，开拓人生。此时，如果用积极的心态、乐观的思维去面对即将发生的一切，就会开辟一片蓝天。反之，用消极的心态、悲观的思维去应对生活，就会处处碰壁，呈现在你面前的将永远是灰暗的空间。乐观的思维将会产生活力、朝气，更会激发你沉睡的灵感。悲观的思维则会令人产生消极、低迷，更会扼杀你的激情。一字之差，天地之别。

乐观思维能助人放轻松，能让人始终保持一种激情，充实人生，快乐人生，幸福、成功时刻会相伴你的左右。虽然每个人的追求不尽相同，但共同点都是向往着有一个美好的未来。我们看自己、看领导、看员工、看工作不应该从负面看，要看有意义的、有价值的方面。我们不能苛求自己，更不能苛求别人。可是我们往往只关注别人的缺点，而看不到优点，没有幸福的思维方式，容易感觉不快乐。

怎样才能让自己拥有正面的思维？俗话说，人越简单越快乐。这里的简单指的是人从简单到复杂再回归简单。我们看看小朋友，总能看到事物最快乐的一面：春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪，凡事都有很多属性，只要你选择能够让你高兴的那些属性，自然就会觉得快乐。组织中的管理者，一定要从自我做起，鼓励所有的员工养成正面思维的习惯，这样遇到突发事件，员工都能自行解决很多问题，使企业良性运转；这样企业的发展会越来越顺畅。

稳定的气质——管理好自己的脾气

张宁是宁波某广告公司的总经理。他说自己总控制不好自己的情绪，遇到事情容易急躁，事后又后悔了。员工也说他：“动不动就发火，事后又来和你说话套近乎，明显是想缓和发脾气后带来的不良影响。”张宁属于胆汁质型气质。

笔者在做咨询前通常会让咨询者做个心理测定，以便了解他们的气质特性，从而更好地帮助咨询者了解自己。

气质俗称脾气、性情，是指一个人比较稳定的心理活动的动力特征，也是人在心理活动和外部动作的进程中表现出来的某些关于速度、强度、稳定性、灵活性等方面心理特征的综合。气质是影响管理者工作的心理因素之一。不同的气质类型对领导工作的影响既

有积极的一面，也有消极的一面。

胆汁质：称为兴奋型（不可遏制的），属于兴奋而热烈的类型，这一类型的人感受性差而耐受性、敏捷性、可塑性较强；反应速度快但不灵活；情绪兴奋性高，抑制能力差；外倾性明显。在日常生活中，胆汁质的人常有精力旺盛、不易疲倦，但易冲动、自制力差、性情急躁、办事粗心等行为表现。这类人在管理工作中积极的一面是：精力旺盛，工作积极主动，热情直率，有很强的决断力，办事果断不拖拉，工作效率高。消极的一面是：脾气暴躁、压不住火，不利于处理人际关系；缺少耐心，工作不容易做到细致。

多血质：多血质又称活泼型，敏捷好动，善于交际，在新的环境里不感到拘束。在工作学习上富有精力而效率高，表现出机敏的工作能力，善于适应环境变化。在集体中精神愉快，朝气蓬勃，愿意从事合乎实际的事业，能对事业心向往神往，能迅速地把握新事物。在有充分自制能力和纪律性的情况下，会表现出巨大的积极性。兴趣广泛，但情感易变，如果事业上不顺利，热情可能消失，其速度与投身事业一样迅速。从事多样化的工作往往成绩卓越。多血质的管理者思想活跃，接受新事物快，有利于领导活动的创新；灵活性、适应性强，具有很强的应变能力，比较机智，善于交际，富有同情心，有利于处理各种人际关系。消极的方面是：情绪不稳定，不善于完成艰苦的工作，决策草率，缺乏深思熟虑。

粘液质：这种人又称为安静型，在生活中是一个坚持而稳健的辛勤工作者。由于这些人具有很强的兴奋过程向均衡转化的抑制力，所以行动缓慢而沉着，严格恪守既定的生活秩序和工作制度，不为无所谓的动因而分心。粘液质的人态度持重，交际适度，不作空泛的清谈，情感上不易激动，不易发脾气，也不易流露情感，能自制，也不常常显露自己的才能。这种人长时间坚持不懈、有条不紊地从事自己的工作。其不足是不够灵活，不善于转移自己的注意力。惰性使他们因循守旧，表现出固定性有余，而灵活性不足。粘液质的管理者在管理中沉着、冷静，处理问题和决策比较稳妥；有实干精神，工作比较踏实，有很强的坚持性，善于忍让克制。消极的一面是：灵活性差，接受新事物比较慢，不利于在当前高速多变、高度竞争的商战中担任领导工作。

抑郁质：抑郁质是以弱的神经活动为基础的气质类型。他们情感深刻而稳定，不容易有变化，很敏感，但一般表现为行为孤僻、不太合群、观察细致、非常敏感、表情腼腆、多愁善感、行动迟缓、优柔寡断，具有明显的内倾性。这样特质的人在管理活动中具有很强的感受力，感觉比较细致深入；思维缜密，分析问题比较深刻；预见性也强。但是消极

的一面是：不善交际，不利于接近组织成员；优柔寡断，在风险性决策的紧要关头往往不能当机立断。

单纯属于某一种典型气质的人并不多，在一个人身上往往是两种或多种气质并存。气质类型不能决定管理工作的成就，气质只有同其他心理品质结合起来，并与客观条件相结合，才能决定一个管理者活动的价值。

管理者进行气质修养首先要了解自己的气质类型，明白自己的长短处，这样才能扬长避短；另外还要勇于纠正自我。不能借口“我脾气不好”为自己的暴躁辩护：比如胆汁质的管理者要随时提醒自己不要轻易发火，要自觉控制自己的情绪；多血质的管理者要培养自己严谨、踏实、精益求精的作风；粘液质的管理者要培养自己反应迅速和灵活应变的能力；抑郁质的管理者要培养自己的耐受力，使自己性情乐观。

另外需要指出的一点是，管理者在工作中不要让一事一物影响到自己，出现不必要的情绪波动，一个情绪不稳定的管理者很难与下属的相处，也无法给人稳重大方的感觉。管理者应做一个心胸宽广、大度、喜怒不形于色的人。

当然管理者需要的素质还有很多，但是只有在上述四大特点的基础上，才能开花结果。管理是一门需要与时俱进的学问，需要各位管理者不断地审视自己。

另外，一个合格的管理者应主动对员工进行心理辅导。

一个管理者拥有健康的心理素质，一个企业也应该拥有健康的心理环境，这来源于管理者对员工的心理关怀。管理者要有做心理咨询师的准备，当今社会已经形成了牢固的等级管理模式，管理者手中掌握的资源深深地影响社会及集体的分配方式，因此无论是企业还是机关单位，员工对领导、管理者都会存在一定的依赖关系，并据此形成了心理依赖。管理者积极主动地对员工进行心理辅导，有利于形成健康的企业内部关系，促进企业的发展进步。

曾经有个企业主跟我咨询：阮老师，我是不是应该全面学好心理学知识，最好是能考个心理咨询师资格证书？我给他的回答是：你没有那么多时间，也不必系统地来学习以全面掌握心理学知识，但你应该知道基本的心理学原理，平时多接触员工与员工谈心，感觉他们的心理，也就是说你不用成为一名心理咨询师，但得有做心理咨询师的准备。