

Xinli Lingdao de Miaoyong
Cong Jingdianzhong Ganwu Xinli Jiye

心理领导 的 妙用

{ 从经典中感悟心理技艺 }

邓新顺 著



识心懂心+将心比心+以心换心
获取提升领导力的路线图

人可以什么都不会，但必须要有认清他人心理的能力，从而掌握大局，借势左右对方的心态。

——美国心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳

人民日报出版社

心理领导 的 妙用

{ 从经典中感悟心理技艺 }

邓新顺 著

Xinli Lingdao de Miaoyong
Cong Jingdianzhong Ganwu Xinli Ji

图书在版编目 (CIP) 数据

心理领导的妙用：从经典中感悟心理技艺 / 邓新顺著 .

—北京：人民日报出版社，2015.10

ISBN 978-7-5115-3355-5

I . ①心… II . ①邓… ②乔… III . ①领导心理学 IV . C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 218114 号

书 名：心理领导的妙用：从经典中感悟心理技艺

著 者：邓新顺

出 版 人：董 伟

责任编辑：宋 娜

校 对：张 倩

联系方式：(010) 65369521

出版发行：人民日报出版社

社 址：北京金台西路 2 号

邮政编码：100733

发行热线：(010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线：(010) 65369530 65363527

网 址：www.peopledaily.press.com

经 销：新华书店

印 刷：三河市宏顺兴印刷有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：280 千

印 张：18

印 次：2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5115-3355-5

定 价：49.00 元

P前言

reface

领导是一种人际关系形态，而人的一切行为都是由心理活动支配的，因此，这种关系归根到底是一种心理关系，必须用心理领导的理论与心理领导的方法和艺术来处理这些关系，才能贯通领导者与被领导者的心理联系，才能进行心理信息的交换处理，从而实现领导的意愿，达成领导的目的。

有这样一个问题，同是领导，为什么有些领导者能赢得下级的钦佩和赞许，让下级倾心相随，甘愿效命，而有些领导者非但不能取得下级的认同反而遭到背后的议论呢？这说到底是一个会不会用人的问题。用人就要把握用人之道，何谓“用人之道”？用人之道的核心就是：洞察人性，透悉人心。

领导活动表面上是对人际关系的处理，实质上是心理领导，是一种施加心理影响的活动，是对人的心理信息的认知和交换处理，是对人的心性，即心理状态和性格特性的识别、理解、引导和干预。也就是说，领导的过程实质上是领导者认知、解读下级的心理信息，并据此有针对性的发射出自己的引导干预信息，借以对下级的心理施加影响，进而主导下级行为，达成领导目的的过程。所以说，领导就是对人心的领导，就是对人的心理活动的认知和管理。如果说领导是以有效方法达成目的的具体行为，是一种处理人与事





问题的实践活动，是运用实际技巧的艺术，那么心理领导就是运用心理技巧，引导和干预人的心理活动并主导人的行为的艺术。一言以蔽之，心理领导就是左右人心的技巧和艺术。好的领导者能够看透人心，洞悉人性，使性格、能力各异的人才心悦诚服地追随自己。因此，在领导活动中必须运用心理领导的技艺，这样才能激发组织成员的工作热情、汇集众人的才智、实现组织的共同目标。

现实中很多领导者都热衷于用制度加以管理，用权威震慑下级。制度是管理的题中应有之意，制度管理本身并不错，但制度最能发挥作用的部分往往是组织规则的底线，一般领导者了解到的往往只是眼前的一小部分，都只是管理这座大冰山水面上的部分，而对水下部分也就是下属的心理状态，也就是组织的“心理资本”却知之不多。事实上制度越严密，水面下的部分就越大越神秘，这是制度的缺憾。人心是一笔无形资产，是一笔不可忽视的巨大财富。因此，领导者必须重视“心理资本”，学会管理和利用“心理资本”。

古代著名思想家孟轲说过：“天时不如地利，地利不如人和。”这里的“人和”即是众望所归，人心所向，在他看来这才是成就事业的根本。曾国藩有一句略显偏颇的名言：“宁可不识字，不可不识人”。识人的本质意义就是揣摩人心，把握人心的脉动规律，即读懂人心，看透人的内心世界，把握人的心理状况和活动规律；就是要进行心理领导，对人的心理活动进行科学合

理的引导和干预。

“好风凭借力，送我上青云”。那些长袖善舞者，善就善在会心理领导，能赢得人心，凝聚人心，能让人乐于为其所用，甘愿为其尽忠效力。从“不独善战善乘时，以心感人人心归”的李世民，到“唤起工农千百万，同心干，不周山下红烂漫”的毛泽东；从位列美国最伟大总统排名第一位的林肯，到“化怨为谊”，获取人心的二战伟人丘吉尔；从“将心比心，付出真心”的经营之神稻盛和夫，到“善于琢磨人心，卡准人心”的华人首富李嘉诚……他们无一不是洞悉人性，透视人心，顺应人愿的圣哲，无一不是善于揣摩人心，善于阅人度心，谙熟心理领导技艺的高人。他们之所以能够取得那么辉煌的成就，就是由于他们比平常人更仔细地观察他人，他们对于人性的洞悉比平常人更深刻，他们驾驭人心的技艺比平常人更得心应手，运用自如。从这些经典人物的经典事例中我们可以更好地感知、体悟心理领导的奥妙，因为心理领导在很大程度上是一种运用技巧的艺术，不只需要理论的认知，更需要经验的感受。

领导者要想取得辉煌的成就，就必须要比平常人更仔细地观察他人，就必须要对人性有深刻的洞察力，就必须要对人心有娴熟的掌运力，这样才能适时地、有针对性地因应下级的心理活动规律，解决他们的心理问题，满足他们的心理需求，才能从心理上折服他们，换得他们自觉的拥戴、积极的支持。



前言 / 001

第一章 心理领导妙于识心懂心 / 001

1. 掌心运性乃用人之道 / 001
2. 大凡领袖人物都是心理领导的大师 / 004
3. 把识心懂心作为领导的基础功课 / 007
4. 藉察言观色以读解人的心理信息 / 010
5. 把准“性格脉象”以左右“行动意向” / 012

第二章 灌输养成，以思想统领人心 / 015

1. 让思想和意志溶化在人的血液中 / 015
2. 用思想教育、改造和提升人的境界和价值 / 018
3. 用共同的价值观统一思想和行为 / 020
4. 靠愿景展示焕发激情，凝聚力量 / 023
5. 让精神在组织的血脉中传承不息 / 025



第三章 悉心关爱，以真情感化人心 / 029

1. 用默默的爱意暖化人心 / 029
2. 以真切关心换来真切回报 / 031
3. 以发自内心的牵挂感化人心 / 034
4. 要关心就要留心，就要费心 / 036
5. 坚守规则下的关爱更能触动人的心灵 / 038
6. 冰雪之际送上暖热人心的“炭火” / 040
7. 向失势落难的人伸出援助之手 / 042
8. 为不幸的下属抚平心中的哀伤 / 044
9. 在其遇有非议和责难时为其排忧解难 / 046
10. 关怀他的家人比关怀他本人更有意义 / 049
11. 感激他的家人会让他更加高兴和感慨 / 051

第四章 尊重信任，将心比心，以心换心 / 054

1. 用心尊重周围的每一个人 / 054
2. 切不可无视人格，伤害人的尊严 / 056
3. 把“人格化管理”作为基本的信条 / 058
4. 时时处处表达发自内心的尊重 / 060
5. 对下属的建议最重要的是尊重和理解 / 062
6. 切不可小觑了面子的事儿 / 064
7. 尴尬之时为他（她）保住面子 / 066
8. 面子给足了，人心也就得到了 / 068
9. 切不可因冷言恶语而使人心寒意冷 / 071



- 10. 叫出名字就等于巧妙地尊重和赞美 / 073
- 11. 巧用名字可求得好感, 征得合作 / 075
- 12. 要把记住众多人的名字当做一项作业 / 077
- 13. 重诺守信建立起信任关系的基础 / 079
- 14. 坚于信人, 敢于用人, 才能打动人 / 082
- 15. 让其有一种“你办事, 我放心”的感觉 / 086
- 16. 直言相告以坦诚取信于人 / 087
- 17. 取信于民以形成尚信之风 / 090

第五章 以至诚至敬之心感召于人 / 092

- 1. 把和自己相处的人看作师长 / 092
- 2. 以真挚热切的心情感召人才 / 094
- 3. 逾越心理情结障碍, 大度使用人才 / 096
- 4. 保荐才以赢得铭心刻骨的敬爱 / 099
- 5. 把真诚作为赢得人心的根本所在 / 101
- 6. 走到他们中间, 使他们感受到你的关心和重视 / 103
- 7. 平息激愤最重要的是真挚友善的态度 / 105

第六章 义高德馨, 以品格聚人、服人、率人 / 109

- 1. 行大仁大义以赢得人心归依 / 109
- 2. 重情义, 知感恩以为世人之范 / 111
- 3. 舍利取义以形成血浓于水的文化 / 113
- 4. 以自身的“景行”让人仰之行之 / 115



5. 身先士卒以激发下属的献身精神 / 118
6. 以不揽功诿过的操守感服于人 / 119
7. 以宽容大度转化反对者的态度 / 122
8. 以公顺人气，以平聚人心 / 124

第七章 赞扬赏识，以催化人成长发展 / 128

1. 以赞扬满足下属内心深处的需求 / 128
2. 赞到点子上使其悦耳赏心 / 131
3. 用心找出值得赞扬的理由 / 135
4. 授予荣誉和头衔，以满足高人一等的希望 / 137
5. 经由第三者放大赞扬的能量 / 140
6. 专心倾听给予他暗示性赞扬 / 142
7. 唯适时巧妙方能深深打动所赞扬的人 / 145
8. 以赏识来激活下属的才能和价值 / 148
9. 给予“不自信的人”以“期待性恭维” / 150
10. 让其真切感受到自己的重要 / 154
11. 虚心请教使其感到荣幸和自豪 / 156
12. 尊重并采纳下属建议是最好的赏识 / 158

第八章 循于心，顺于性，成教化之功 / 161

1. 可和风细雨亦可急风暴雨 / 161
2. 以情感的沃土催发悔悟自新的种子 / 163
3. 巧用增减效应来鼓励或矫正人的行为 / 165



4. 触发内疚，使犯错者产生“补偿倾向” / 168
5. 暴露相似的经历和弱点更易于施加影响 / 170
6. 把人情味作为沟通的一道桥梁 / 172
7. 把感情作为潜在心理术的突破点 / 174
8. “捧高”以使其顺着杆子往上爬 / 177
9. 贬低以触动其不服软不认输的情绪 / 179
10. 既要诱之以利，又要阻之以害 / 183
11. 以请求帮忙来转化反对者 / 186
12. 制造一种感同身受的情境以启发自觉 / 188
13. 溢美掩瑕以使其弃劣从优 / 191
14. 将处罚变通为人们乐于接受的方式 / 193
15. 引而不发，点到为止 / 195

第九章 巧用个性化激励以倍显其功 / 198

1. 凸显个性，对应心状，随心而动 / 198
2. 逼至绝境以获得另一片艳丽天空 / 201
3. 使人们在绝望中看到希望的光芒 / 204
4. 以感人的举动营造感人的氛围 / 206
5. 化整为零，消除“目标性恐惧” / 208
6. 马儿眼见就要被超越时，跑得最快 / 212
7. “激昂大义”可使其“蹈死不顾” / 214
8. 满足“参与”欲望以增强主动性和创造性 / 216
9. 以自己的激情感染引发他人的激情 / 219



10. 该压时使劲狠压，不该压时彻底放松 / 223
11. 以意外的惊喜带来意外的激励 / 227
12. 不是让马儿喝水，而是让它感到口渴 / 229

第十章 巧对智应，运用之妙存乎一心 / 233

1. 以心理诱导暗中把目标引向一致 / 233
2. 不想如此的事情，不宜贴上“禁果”的封签 / 235
3. 想要如此的事情，不妨贴上“禁果”的封签 / 238
4. 给不够时就让他心中的秤砣变小 / 241
5. 不妨把狂傲之人放在一边晾一晾 / 244
6. 抚慰鼓励那些付出一切却一无所获的人 / 248
7. 打动犯错者最好提供将功补过的机会 / 250
8. 知道自己不该管什么是一种睿智 / 254
9. 功成前后是抑是扬因人而异 / 256
10. 既善于集中注意，又巧于分散转移注意 / 259
11. 使人在身心和谐之下发挥出最佳水平 / 261
12. 适时沉默，以心理优势压力使其敬畏和信服 / 264
13. 保持一定的距离以维护领导权威 / 266
14. 给他一个倾诉的机会，就解决了一大半问题 / 269
15. 利用情境转移以缓解其不良情绪 / 271



第一章 心理领导妙于识心懂心

1. 掌心运性乃用人之道

《诗经》有言：“他人有心，予忖度之”。心理领导旨在弄清人们的心性，即人的心理倾向和性格特性是什么？如何有针对性地进行心理引导和干预？

巴菲特在贝克夏·哈斯维公司 1985 年的年报中讲了这样一个故事：

一个石油大亨死后来到天堂，走向专为石油大亨保留的大院，可当他走到门前时却被圣·彼得（耶稣的十二门徒中的第一位）挡住了，对他说：“你有资格住进来，但大院已经满员了，没办法再让你挤进去。”

这位大亨想了一会儿后，请求让他对先行进入大院里的人说句话。圣·彼得说：“你觉得还有谁愿意走出天堂奔向地狱，为你腾出地方吗？”不过他还是同意了这位大亨的请求。于是这位大亨走上前去，对着大院的门朝里高喊了一声：“在地狱里发现石油了！”随即大院的门轰然打开，里面的人蜂拥而出，向地狱奔去。

圣·彼得非常惊讶，不得不请这位大亨进入天堂。

这位大亨之所以能让进入天堂的人不顾一切的奔向地狱，是因为他把握了石油大亨们的心理特点，“占有石油”是石油大亨们的无限追求，是他们生命的最高价值，已经渗入骨髓，成为一种左右其行为的潜意识，因此一听说地狱有石油就本能地起身奔向地狱。

由此可知，心理领导就是对人的心理信息的认知和交换处理，就是对人的



心性，即心理倾向和性格特性的识别、理解、引导和干预，就是对人心性的洞悉和掌运，就是琢磨和把握人的心性，并据此施加积极的心理影响，从而使其顺从自己的意愿，按照自己的期望行事。再通俗点说，就是我能看透你的心思，熟知你的秉性，知道你是什么样的人，并有办法使你成为我想让你成为的样子，去做我想让你去做的事情。

美国前总统艾森豪威尔就是一位心理领导的大师，他知性善用，具有驾驭人心的高超才能。

有“美国第一勇士”称谓的巴顿，军事才能杰出，英勇善战，是美军赫赫有名的战将，但性格倔强，狂傲不羁，故而马歇尔在专门用于考察人的笔记本中把他归入“慎重使用”的那类人。但他的性格中还有自尊心极强，爱听好话，受用恭维的一面。正如有人调侃的那样：你如果给他几句好话，他第一件事，大概就要去拿“指北针”去——要不然，他找不着北。艾森豪威尔就是摸准了巴顿这个脾气，并顺应和利用他的这一脾气，使得这个不服人管的老头能在关键时刻为他排忧解难。

1944年12月16号，德军为了挽回败局，制定了“守卫莱茵河”的战役行动，这就是“阿登战役”，25万德军在德国陆军元帅龙德施泰特的指挥下，进攻十分凶猛。

驻欧洲部队统帅艾森豪威尔听了参谋长史密斯关于这一紧急军情的报告后，第一个反应是：“战争进行到这个时候，突破防线的应该是我们，怎么会是他们呢？”可是，事实上德军已突破了米德尔顿少将第8军的防线，正向西北迂回，企图向第12集团军群合围。面对突如其来的进攻，艾森豪威尔很快镇静下来，他明白德军不是在进行一次瞎打乱攻，而是进行目的十分明确的反攻。

从战场态势来看，德军的进攻已经在第8军正面形成了一个突出部。艾森豪威尔意识到要击败德军的反攻，必须从两翼夹击突入进来的德军，堵住第8军当面被撕裂开的这个口子。为此，他需要装甲部队。当时，在第8军左翼有考特尼·霍奇斯的第9集团军的第7装甲师，在它的右翼则有巴顿第3集团军的第10装甲师。艾森豪威尔决定让这两个师援助第8军，攻打德军的这个突出部。可是，巴顿当时正准备按预定作战计划在萨尔发起攻击，他也需要装甲



师。当时在场的第12集团军群司令官布莱德雷提醒艾森豪威尔：“巴顿不会同意将他这个师加强给第8军的。”但艾森豪威尔还是执意要调用这个装甲师，他让布莱德雷下令调用部队，因为巴顿的集团军是12集团军群内的一支部队。

正如布莱德雷所料，巴顿不服从命令，不同意把自己的第10装甲师抽出来，加强给第8军。布莱德雷无奈，只好把这件事报告给了艾森豪威尔。

艾森豪威尔立即派飞机把巴顿接到巴黎，当面对巴顿说：“你的行动关系到全局，如果让我选择，我也会交出这个师的。”艾森豪威尔说完之后，巴顿还是抽烟不语，不表态。

艾森豪威尔突然问巴顿：“乔治，你还记得去年北非突尼斯卡塞琳的战役吗？”

巴顿说：“当然了，当然记得！因为你那个时候，刚刚晋升为四星上将，你就遭到德国人的进攻，我当然记住这个事了。”

艾森豪威尔就笑了：“好记性！那个时候，是你的奋战才击退了隆美尔的进攻。真滑稽！两天前我刚刚接到晋升我为五星上将的命令，却又碰上德国人进攻了。”其意不言自明：现在我又急需你拔刀相助了。

巴顿会心一笑，说道：“艾克，你是不是还是想让我为你这个将星再保驾一次啊？”

艾森豪威尔诚恳地说：“为什么不可以呢？准确！再来一次吧！”

巴顿听完之后随即把手伸过去，同意把他的第10装甲师加强给第8军。

艾森豪威尔确实高明，谈笑间就让巴顿回心转意，改变了不援助第8军的决定，为粉碎德军阿登地区的反扑奠定了基础。

显然这里起作用的不是“军人以服从为天职”的命令，如果是那样的话布莱德雷一声令下就结了，就不用盟军总司令再出面了。巴顿之所以同意装甲师援助第8军，是艾森豪威尔施加心理影响，运用心理技艺的结果。艾森豪威尔话语不多，却非常坦诚与诚恳，充满了心理智慧，言外之意就是关键时刻我都离不开你，你是我的庇护之神，幸运之星，有了你的挺身相助我就能摆脱困境，化险为夷。这就因应了巴顿服软不服硬，受捧不受批的性格特性。总司令这样的尊重，这样的高看，怎能不使巴顿非常受用，非常得意呢？得意之余自然也就欣然从命。因此我们说，心理领导就是对人心性的洞悉和掌握，就是琢



磨和把握人的心性，并据此施加积极的心理影响，从而使其顺从自己的意愿，按照自己的期望行事。

2. 大凡领袖人物都是心理领导的大师

优秀的领导者都拥有大批的服从者和追随者，并且能在关键时刻呼风唤雨、撒豆成兵，办成常人办不了的事，解决常人解决不了的问题。优秀领导者的这种能力使人为之倾倒，令人羡慕，也让很多人心生疑问：他们是怎样做到这一切的呢？根本原因就在于他们懂得领导的根本就在于心理领导，能够洞悉和掌控人的心性，能够从心理层面去影响和引导别人，让人拥戴、追随，从而也就成就了事业，创造了历史。

罗斯福 1932 年竞选总统获胜。他执政初期，全国 1700 多万失业人员及其亲属的生计主要靠州政府、市政府及私人慈善组织的帮助和施舍，他们生活艰难，政府压力也很大。在解决这一复杂的社会问题时，罗斯福独具慧眼，洞悉人心，不只减轻了政府的压力，而且使那些失业者在取得劳动收入的同时也获得了人的尊严，得到了精神满足。

罗斯福新政的第一项措施，就是促请国会通过了“民间资源保护队计划”。该“计划”专门吸收身强力壮的失业人员，从事植树护林、水土保持、道路建筑、开辟森林防火线和设置森林瞭望塔等。第一批招募了 25 万人，在遍及各州的 1500 个营地劳动。到 1941 年美国全面参加二战前的近 10 年期间，全国先后有 200 多万青年参加了造林。经过艰苦努力，他们开辟了 740 多万英亩国有林带和大量国有森林公园。当时，平均每人每期劳作约为 9 个月，政府资金除用于植树造林、公共工程外，以工资发放给造林人员。造林人员的所得，既缓解了家庭困难，又提高了社会的购买力和消费水平。

罗斯福推行“以工代赈”大搞生态建设、兴办公共工程等一系列措施，不仅改善了生态环境，扩大了就业和内需，调节了国民收入的分配，促进了经济发展，而且还使那些游荡在城里无所事事而又内心焦虑的人，有事情可做，让他们养成了工作习惯，获得了尊严，当失业者通过工作养家糊口时，他们觉得人格会比等待救济要高尚得多，而事后当他们看到自己的劳动成果时还能享受





到成功的喜悦。确实如此，那些昔日的建设者们，在多年后到森林和风景胜地游览时，会很熟悉和亲切地走在那些山径和小道上，因为那是他们年轻时铺设的“青春之路”。他们子孙游玩的公园的游乐设施，许多也是他们的劳动成果。

对于一些领导人来说，眼光还只是停留在物质层面，给面包、施以救济是他们常用的手法，但遗憾的是，他们不能深入失业者的内心，不能满足失业者的精神需求，不能像罗斯福那样给失业者以慰问“加餐”。这种慰问，既包括精神的尊重，也包括物质的丰实，而这一切，都是困难中的人们所期待的。

毛泽东是领导艺术大师。在他波澜壮阔的革命生涯中，创造了无数令人叹为观止的领导艺术杰作。总结毛泽东的领导艺术，明显感到其显著特点就在于两个字“神”和“妙”——“神”在辩证思维；“妙”在掌握心理。毛泽东不仅是一位卓越的共和国缔造者和领导者，同时又是一位天才的军事家、伟大的诗人、见解独到的哲学家，还是一位善于心理领导的大师。

毛泽东洞悉人民群众的心理，能提出调动群众情感，满足群众心理期望的奋斗目标。这一点从他早在1929年1月写的《红四军司令部布告》中就能得到充分的反映。

这个布告把红军的义举和宗旨以朗朗上口的形式昭告天下：“红军宗旨，民权革命”。革命的原因：就是剥削太重，压迫太深。在历数了土豪劣绅、国民党反动派及帝国主义的罪恶之后，布告笔锋一转，指出红军“打倒列强，人人高兴，打倒军阀，除恶务尽。统一中华，举国称庆。”

这份不到300字的布告，就是现在读来，也依旧令人深深感叹：红军是为劳苦大众打天下，反对列强和军阀。在毛主席的领导下，红军每到一地，在开仓分粮、救济百姓的同时，最大任务就是宣传革命的道理，昭示红军的正义之举。正因为人民群众理解了红军，才把红军视为“咱们穷人的队伍”、“工农的子弟兵”；在反动派大肆屠杀共产党人的时候，越来越多的人参加红军；在红军伤病员遇到危难的时刻，许多百姓冒死相救；在红军物质奇缺的条件下，本来贫穷的百姓献出自己维持生计的钱粮。

老百姓之所以这样积极拥护共产党，积极支持红军，就是因为毛泽东知道他们想的是什么，提出了切合他们心理期盼的主张，赢得了他们的赞许。

善于心理领导是领导者成功的关键。在日本，稻盛和夫有“经营之圣”的