

PSYCHOLOGY
CHANGES YOUR LIFE

以人为本、洞察人心的领导魅力指南

管理要读心理学



· 管理学与心理学 · 领导魅力与心理学 · 激励中的心理学 · 沟通中的心理学 · 团队中的心理学 · 决策中的心理学 · 谈判中的心理学 · 招聘与识人中的心理学 · 用人与留人中的心理学 · 培训与育人中的心理学 · 企业创新中的心理学 · 制度建设中的心理学 · 企业文化建设中的心理学 · 工作会议中的心理学 · 当众说话与演讲中的心理学 · 公共关系中的心理学



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

牧之 张震/主编

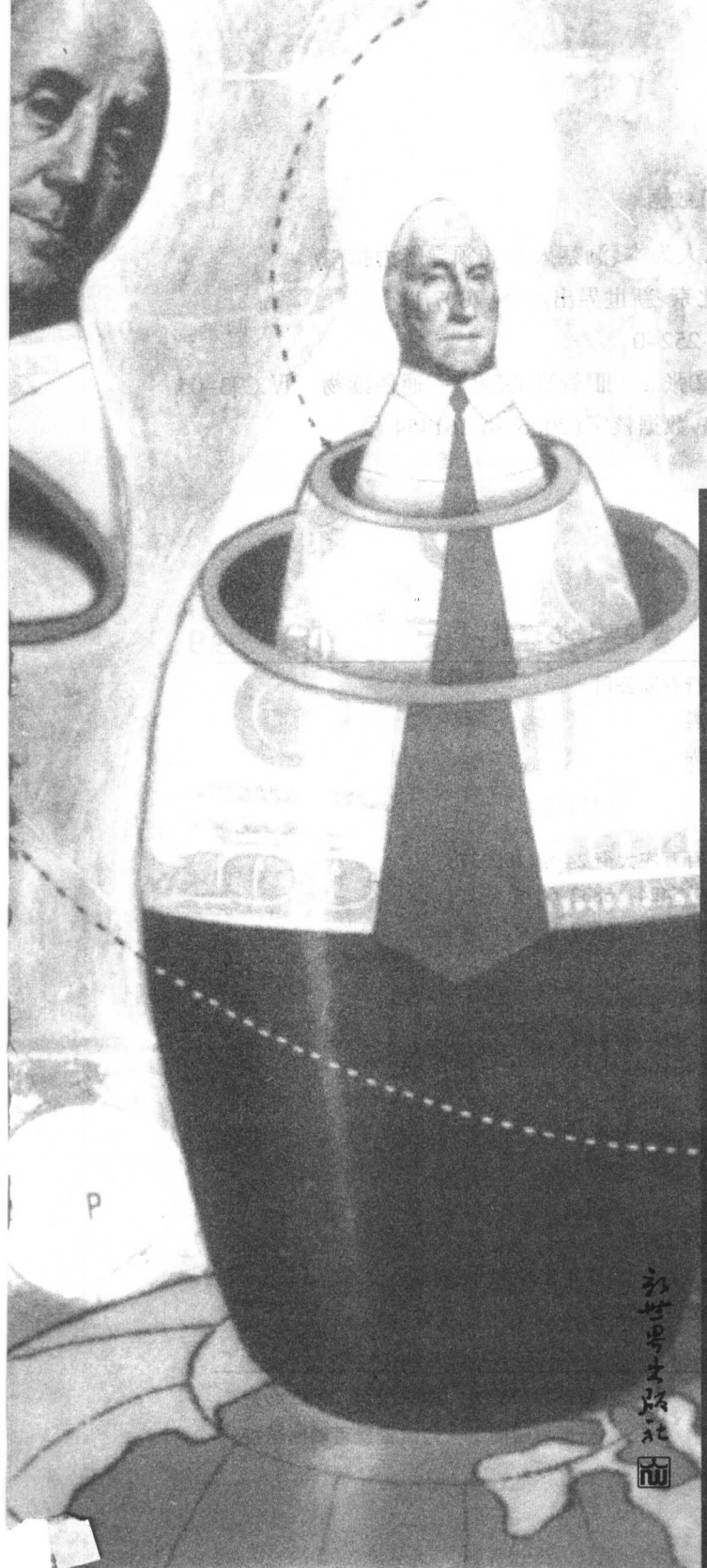
管理要读心理学

心理学与你
的生活系列

牧之 张震 主编

以人为本、
洞察人心的领导魅力指南

新世界出版社



图书在版编目(CIP)数据

管理要读心理学:以人为本、洞察人心的领导魅力指南/
牧之,张震主编. —北京:新世界出版社,2007.1

ISBN 978-7-80228-252-0

I.管... II.①牧...②张... III.管理心理学—通俗读物 IV.C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 161454 号

管理要读心理学

策 划:兴盛乐书刊发行有限公司

主 编:牧 之 张 震

责任编辑:杜 力 顾钟锦

封面设计:红十月工作室

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话: +86 10 6899 5424 6832 6679(传真)

发行部电话: +86 10 6899 5968 6899 8705(传真)

本社中文网址: www.nwp.com.cn

本社英文网址: www.newworld-press.com

本社电子信箱: nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

版权部电话: +86 10 6899 6306

印 刷:保利达印务有限公司

经 销:新华书店

开 本: 680×960 1/16

字 数: 477 千字 27.75 印张

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80228-252-0

定 价: 39.00 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

管理要读心理学

当你打开这本书，心灵的改变就已经开始——

在过去的2500年中，人类渴望揭开广大而幽眇的心理世界的面纱。在节奏越来越快的现代社会，人们越来越渴望认识最熟悉的陌生人——自己。

人性恶？人性善？思想来自何方？人类拥有自由意识吗？凡此种种，都是人类希望了解的。何谓美？何谓丑？幸福来自何方？你我能够主宰自己的生活吗？所有的疑问，都困扰着现实中的人们。什么是强大？什么是弱小？力量来自何方？平凡的人可以改变自己的命运和生活吗？一切的一切，都可以在自己的内心找到答案。

本套丛书是为非专业人士准备的心理学普及性系列读物，运用通俗、简练的语言，结合大量的实例，从如何理解人的心理入手，深入浅出地讲解了与个人健康、社会现象、组织运营、人际关系、自我情绪控制等相关的心理学知识，内容几乎涉及到了生活的所有层面，是一套难得的实用心理学好书。

心理学与你的生活系列第一辑包括5卷分册：

1. 《成功要读心理学》
2. 《管理要读心理学》
3. 《社交要读心理学》
4. 《健康要读心理学》
5. 《婚恋要读心理学》

主编简介

牧之，心理学专业硕士毕业，先后从事杂志编辑、潜能开发、心理医生等职业，发表心理励志类作品近100万字，现居北京。

张震，毕业于北京师范大学，多年来潜心于教育学、心理学理论与实践研究，曾在《教育科学原理与实践》、《学前教育研究》、《行为科学》等刊物发表论文数十篇。

主 编：牧 之 张 震
编 委：陈开仁 罗 宾 赵凡禹
云牧心 盛 乐 翁海燕
朱 彤 万 薇

策划编辑：兴盛乐书刊

投稿邮箱：bookwelcome@sohu.com

责任编辑：杜 力 顾钟锦

封面设计：红十月设计室  RED OCTOBER STUDIO
13901105614
hongshiyue@vip.sina.com



卷首语

最近社会上涌动着一股关注心理学的热潮,在报刊杂志、电视媒体和我们的耳边经常都会出现“心理学”这个名词。然而我们发现大街小巷风靡一时的似乎只是各种各样的心理测试和对因心理危机而引发的自杀、抑郁、变态等“热点”事件的媒体关注,而这并非完全科学意义上的心理学。诚然,那些基于心理学常识的小测试往往带给我们意想不到的惊喜,为我们的生活增添不少乐趣,然而娱乐并不是心理学的主题;那些自杀、变态狂之类的新闻报道往往可以给普通人带来好奇心的满足,为媒体机构吸引更多的读者和收视人群,然而疾病心理学也只是心理学广阔研究领域中的一个分支。就心理学本质而言,它是一门帮助我们正确处理认知与行为、自身与环境、工作与人际关系等问题的实践科学。

目前,在欧美等发达国家特别是在以强调应用科学而著称的美国,心理学作为一门实践科学被摆在了相当重要的位置上,并已经渗透到了政治、经济、军事、疾病康复、日常生活等方方面面。在这些国家,不仅是公众人物,几乎所有的人都对心理学抱有浓厚的兴趣。在欧美国家的大小书店里,都有很多心理学方面的手册出售,这些为非专业人士准备的小册子从如何理解人的心理入手,深入浅出地讲解了与社会现象、组织运营、人际关系、自我情绪控制等相关的心理学知识,几乎涉及到了生活的所有层面。

遗憾的是对于那些与日常生活关系密切的心理学现象的研究以及心理学常识的推广普及,在今天的中国尚未得到应有的重视。笔者和专业圈内的几位志同道合者,希望能在此方面有所作为,为社会的进步和心理学知识的传播做出力所能及的贡献。

我们试图用通俗的语言向大家介绍与工作和生活密切相关的心理

II

管理要读心理学——以人为本、洞察人心的领导魅力指南



理学常识、法则以及正确观察事物、思考问题、认识自我的方法。按照较大的类别划分,我们首先编写了《成功要读心理学》、《健康要读心理学》、《管理要读心理学》、《社交要读心理学》、《婚恋要读心理学》,分别从个人励志与自我超越、身心健康与心理调节、管理与工作、人生与社交、情爱与婚姻及家庭五个广受关注的角度形成了一个图书系列。如果今后有新的设想和题材,将会为本系列增加新的品种。

编者们在写作中力求角度平实、叙述生动、事例丰富、方法实用,真诚地希望能带给读者朴实无华而心有灵犀的阅读感受,也真诚地盼望本书能带给每一个人幸福美满、和谐圆通的人生!愿望是良好的,但水平是有限的,不当之处,敬请读者诸君指正。

牧之

2007年1月

目 录

第一章 管理学与心理学——管理之道在于经营人心

- 第1节 什么是管理 / 001
- 第2节 管理与心理的关系 / 002
- 第3节 什么是管理心理学 / 002
- 第4节 管理心理学的历史演变 / 004
 - ◎ 早期管理理论 /004
 - ◎ 行为科学理论 /006
 - ◎ 开放组织理论与战略管理理论 /008
 - ◎ 管理心理学与相关学科的关系 /009
- 第5节 管理中的心理效应 / 010
- 第6节 根据下属的心理特征调整管理方式 / 015
- 第7节 管理的对象是人而不是机器 / 019

第二章 领导魅力与心理学——魅力比权力更重要

- 第1节 优秀领导的成功素质 / 027
 - ◎ 良好的品德 /028
 - ◎ 领导的职业道德 /030
 - ◎ 科学而合理的知识结构 /032
 - ◎ 良好的专业修养 /033
 - ◎ 良好的心理素质 /034
 - ◎ 情感上的成熟 /035
 - ◎ 富有远见 /037
- 第2节 优秀领导的一般才能 / 038
 - ◎ 行动的能力 /038
 - ◎ 广泛而深入地认识问题、分析问题的能力 /041
 - ◎ 自我学习、自我发展的能力 /042
 - ◎ 应付变化的能力 /044



第3节 优秀领导的人际沟通技巧 / 048

- ◎ 影响他人的能力 /048
- ◎ 凝聚力 /054

第4节 培养领导魅力的具体建议 / 056

- ◎ 领导魅力是第一要诀 /056
- ◎ 培养魅力需要立即就做 /057
- ◎ 脚踏实地也很关键 /058
- ◎ 任何时候,都要展现自己的魅力 /059
- ◎ 正确的肢体语言让领导者魅力无穷 /060
- ◎ 微笑的力量不可忽视 /061
- ◎ 待人要和蔼可亲,平易近人 /062
- ◎ 不断增强自己的感召力 /063
- ◎ 处理事情要公私分明 /064
- ◎ 记住点滴才能成大事 /065
- ◎ 严格要求,培养自己优秀的品格 /067
- ◎ 不能做一个伟大的人,也要做一个崇高的人 /067
- ◎ 有知识,当然有魅力 /068

第三章 激励中的心理学——把“要我做”变成“我要做”

第1节 人是如何被激励的 / 070

- ◎ 人的行为模式 /070
- ◎ 人的行为的共同性 /071
- ◎ 人的行为的差异性 /072

第2节 马斯洛:需要层次理论与激励 / 073

- ◎ 人的五种基本需要 /074
- ◎ 对五种需要的进一步讨论 /078
- ◎ 认识员工不同等级的牢骚 /083
- ◎ 需要层次、激励因素与管理措施 /085

第3节 麦克利兰:成就激励理论 / 087

- ◎ 人的三种高层次需要 /088
- ◎ 通过增进成就来激励 /090

第4节 赫茨伯格:双因素理论 / 091

- ◎ 激励因素与保健因素 /091
- ◎ 双因素理论的管理意义 /092

第5节 弗鲁姆:期望理论 / 093

- ◎ 工作动力的大小由什么决定 /093
- ◎ 激励的期望模式 /094
- ◎ 期望理论对管理的意义 /095
- ◎ 基于绩效的工资管理办法受到普遍欢迎 /096

第6节 亚当斯:公平理论 / 096

- ◎ 公平与激励 /097
- ◎ 影响员工公平感的三类参照物 /098
- ◎ 按照公平理论如何进行报酬分配 /098

第7节 洛克:目标设置理论 / 099

- ◎ 目标的激励作用 /099
- ◎ 目标设置的原则 /099
- ◎ 目标设置理论对管理的意义 /101
- ◎ 通过目标设置增强你的成功驱动力 /102

第8节 其他主要的激励理论 / 103

- ◎ X理论和Y理论 /103
- ◎ 强化理论 /103
- ◎ 认知评价理论 /103

第9节 如何让激励真正产生作用(一) / 104

——给员工以物质上的满足

- ◎ 基本工资 /104
- ◎ 奖金 /106
- ◎ 津贴、补贴 /107
- ◎ 福利制度 /107
- ◎ 优越的办公环境 /109
- ◎ 经理人的股票期权 /109
- ◎ 员工持股 /110

第10节 如何让激励真正产生作用(二) / 111

——给员工以精神上的满足

- ◎ 一个关于精神激励程度的测试 /111
- ◎ 倾听式激励 /113
- ◎ 赞美式激励 /114
- ◎ 参与式激励 /115
- ◎ 内部升迁式激励 /115



- ◎ “感谢太太”式激励 /116
- ◎ 挑战式激励 /117
- ◎ “工作轮换”式激励 /117
- ◎ “工作丰富化”式激励 /118
- ◎ 培训式激励 /118

第11节 如何让激励真正产生作用(三) / 119

——最佳激励组合

- ◎ 按照工作业绩进行分类激励 /119
- ◎ 按照年龄和性别选择合适的激励方法 /119
- ◎ 按照个性类型选择合适的激励方法 /123
- ◎ 科技研发人员的激励 /124
- ◎ 对企业进言者的激励 /126
- ◎ 赋予管理人员以经营地位 /127
- ◎ 与管理者进行心理沟通 /128

第12节 如何让激励真正产生作用(四) / 130

——最佳激励典范

- ◎ 按照员工喜欢的方式激励他们 /130
- ◎ 在公司内实施良性竞争 /131
- ◎ 不要“只让一人独得”的激励方式 /132
- ◎ 神奇教练米卢的激励方式 /134
- ◎ 三个关于成功的故事带来的启发 /135

第四章 沟通中的心理学——“蜂舞”法则

第1节 沟通力是一种关键能力 / 137

第2节 领导工作离不开沟通 / 139

- ◎ 沟通在领导中的作用 /139
- ◎ 领导者方式在沟通中的地位 /140

第3节 掌握沟通的类型 / 142

- ◎ 言语沟通的方法 /143
- ◎ 非言语沟通的方法 /144

第4节 几种常见的沟通障碍及克服方法 / 146

- ◎ 克服沟通的语言障碍 /146
- ◎ 克服沟通的习俗障碍 /147
- ◎ 克服沟通的角色障碍 /148

- ◎ 克服沟通的个性障碍 /148
- ◎ 克服沟通的心理障碍 /148
- 第5节 建立完善的沟通制度 / 150
 - ◎ 员工协调会议 /150
 - ◎ 主管汇报 /151
 - ◎ 员工大会 /151
- 第6节 改善企业中沟通的困境 / 152
- 第7节 深入基层,到处走走 / 153
 - ◎ 倾听 /153
 - ◎ 教育 /154
 - ◎ 促进 /155
 - ◎ 注意事项 /155
- 第8节 提供有效沟通的机会和氛围 / 155
 - ◎ 使沟通成为优先事项 /156
 - ◎ 尽力扩充有效沟通渠道 /156
 - ◎ 建立信任氛围 /157
- 第9节 “5~15报告”沟通方法 / 158
- 第10节 视意见为财富 / 160
- 第11节 不拘形式地进行良好的沟通 / 160
 - ◎ 全方位、多途径的沟通 /160
 - ◎ 餐桌面谈沟通法 /161
 - ◎ “转悠”管理沟通法 /162
 - ◎ 八大技巧提高你的沟通能力 /163

第五章 团队中的心理学(一)——抱团打天下的秘密

- 第1节 什么是团队 / 166
 - ◎ 团队及其基本特征 /167
 - ◎ 团队与个人的区别 /167
 - ◎ 团体与群体的区别 /168
- 第2节 三种类型的团队 / 168
- 第3节 工作团队的成员角色 / 171
- 第4节 团队成功的注意事项 / 173
- 第5节 抱成团走向胜利:苹果的创业历程 / 174



- 第6节 企业需要三种人:梦想家、生意人和“杂种狗” / 176
- 第7节 如何化解团队中的冲突 / 177
- 第8节 构建优秀团队的指导思想和行事技巧 / 178

第六章 团队中的心理学(二)——领导班子的建设问题

- 第1节 实现领导班子结构优化 / 182
- 第2节 正确面对领导班子的内耗 / 184
- 第3节 正确解决领导班子的内耗 / 186
- 第4节 正职与副职之间如何形成默契 / 186
 - ◎ 如何看待正职与副职的关系 /186
 - ◎ 正职要处理好与副职之间的关系 /187
 - ◎ 副职要正确处理好与正职的关系 /189
- 第5节 如何提高领导班子解决问题的效率 / 191
- 第6节 如何化解领导班子的内部冲突 / 192

第七章 决策中的心理学——运筹帷幄与多谋善断的艺术

- 第1节 理解决策的定义 / 194
- 第2节 理性的决策方法 / 196
- 第3节 有限理性的决策方法 / 198
- 第4节 程式化决策与非程式化决策 / 199
 - ◎ 程式化决策 /199
 - ◎ 非程式化决策 /200
- 第5节 决策与魄力 / 201
- 第6节 决策与远见 / 202
- 第7节 决策与机会 / 203
- 第8节 决策与冒险 / 203
- 第9节 决策的正确思路 / 204
- 第10节 恰当地改变不适当的决策 / 206
- 第11节 避免个人独断 / 207
- 第12节 群体决策要以个体心理为基础 / 208
- 第13节 头脑风暴法:一种常见的群体决策方法 / 210
- 第14节 规避决策的陷阱 / 212

- ◎ 大众公司:欲速则不达 /212
- ◎ 迪斯尼:框架是成功决策的关键 /213
- ◎ 环球电讯:群体压力导致独裁决策 /214
- ◎ 可口可乐:信息研究不充分导致决策失败 /215
- ◎ P&G:经验的误区 /217
- ◎ 美国在线和时代华纳的合并:以偏概全的决策 /218

第八章 谈判中的心理学——争取与妥协的艺术

第1节 谈判情境 / 220

- ◎ 谈判情境的含义与重要作用 /220
- ◎ 谈判时空的选择与运用 /221
- ◎ 谈判氛围的选择 /222

第2节 谈判准备 / 223

第3节 以诚为贵 / 225

第4节 互惠双赢 / 228

第5节 让步的艺术 / 230

第6节 巧解僵局 / 232

第7节 联合与分裂 / 235

- ◎ 谈判中的联合术 /235
- ◎ 谈判中的分裂术 /236

第8节 善用心理战 / 238

第9节 坚定立场 / 241

第10节 语言的力量 / 244

- ◎ 谈判言语的重要作用 /244
- ◎ 谈判言语的应用原则 /244
- ◎ 谈判口头语言的应用 /245
- ◎ 谈判体态语的应用 /247

第11节 杠杆的作用 / 248

第12节 发人深省的谈判故事与哲理 / 252

- ◎ 不要选错了谈判的使者 /252
- ◎ 你要求得越多,你得到的也会越多 /253
- ◎ 考虑谈判对象的多重需要 /253
- ◎ 如何让对方感到自己出的价格是公平合理的 /254
- ◎ 竞争激烈中的谈判 /256



- ◎ 巧用“我不知道” /257
- ◎ “分橙子”中的谈判学 /257

第九章 招聘与识人中的心理学——广纳贤才的方法与观念

第1节 招聘工作应注意应聘者的心理感受 / 259

第2节 招聘形式的比较与分析 / 261

- ◎ 内部招聘 /261
- ◎ 外部招聘 /262
- ◎ 校园招聘 /263
- ◎ 员工推荐制度 /264
- ◎ 与猎头公司合作 /266
- ◎ 网络招聘 /268

第3节 筛选的方式 / 269

- ◎ 面试筛选 /269
- ◎ 电话筛选 /269
- ◎ 简历筛选 /270
- ◎ 申请表筛选 /271

第4节 从录用到签约 / 272

- ◎ 做出正确的录用决定 /272
- ◎ 通知应聘者的方法 /273
- ◎ 与新员工签订协议 /273

第5节 欢迎新员工就位 / 275

- ◎ 欢迎新员工的注意事项 /275
- ◎ 不要冷落了新员工 /276

第6节 选用人才应持有的正确观念 / 277

- ◎ 以适用为原则 /277
- ◎ 能力比知识更重要 /277
- ◎ 不可忽视心理素质和工作态度 /278

第7节 识别人才中的心理法则 / /279

- ◎ 只有长时间的观察,才能真正了解下属的心 /279
- ◎ 不经意的小事往往是人的心理体现 /280
- ◎ 言语、举止是心理的根本反映 /282
- ◎ 工作表现是心理状态的直接体现 /283

第十章 用人与留人中的心理学——知人善任的艺术

- 第1节 任用人才的一般原则 / 285
 - ◎ 做分配工作的内行 /285
 - ◎ 才能与职位要相称 /286
 - ◎ 正确处理统与分的关系 /287
 - ◎ 坚持宁缺勿滥的原则 /288
 - ◎ 因事用人 /289
 - ◎ 坚持平等的原则 /290
- 第2节 只有合理分工才能使下属心情舒畅 / 291
- 第3节 人只有做符合自己秉性的事才会更积极 / 292
- 第4节 用人与信任 / 294
- 第5节 有失公平的用人心理 / 296
- 第6节 玩弄权术是用人的忌讳 / 299
- 第7节 用人以长,容人之短 / 299
- 第8节 察人所短,因人而用 / 300
- 第9节 人心各异,方法有别 / 302
- 第10节 放手让下属去干,会有意想不到的成就 / 305
- 第11节 激起下属的好斗心,才能使他有更大的决心 / 306
- 第12节 多方面的心理抵触导致人才流失 / 308
- 第12节 让员工产生归宿感是留住人才的根本方法 / 310
- 第13节 用人方式要以人性为出发点 / 312
- 第14节 轻易地开除员工只能造成更多人的心理不安 / 313
- 第15节 合适的解雇方法要以保护员工自尊心为基础 / 316

第十一章 培训与育人中的心理学——对人投资是最有利可图的

- 第1节 培训的含义 / 319
- 第2节 员工培训的类型 / 321
 - ◎ 培训内容的一般分类 /321
 - ◎ 培训内容的具体分类 /322
- 第3节 培训的方式 / 322
- 第4节 培训的方法和技术 / 324
- 第5节 优秀企业的培训经验 / 325
 - ◎ 佳都:无处不在的培训 /325



◎ IBM:做完美的IBM人 /327

第6节 人性育人术(一)——洞察下属的学习需求 /328

◎ 了解下属的学习态度 /328

◎ 让下属产生学习的心理需要 /329

◎ 鼓励成员的进取精神 /330

第7节 人性育人术(二)——润物细无声的秘诀 /331

◎ 耳濡目染,润物无声 /331

◎ 因任施教的技巧 /332

◎ 培养接班人,要从长计议 /333

◎ 以“前车之鉴”育人 /333

◎ “引狼入室”,制造危机感育人 /334

◎ “即时教导”省时间 /335

◎ 优化员工的道德 /336

◎ 培养员工坚强的意志 /337

◎ 让下属树立理想 /339

第十二章 企业创新中的心理学——变是唯一的不变

第1节 创新灵感的来源 /343

◎ 意外情况中制造的创新机会 /344

◎ 不协调的现象中的创新机会 /345

◎ 在过程中导致的创新 /345

◎ 未来市场的新变化 /346

◎ 人口状况的变化 /346

◎ 换个角度看问题 /347

◎ 新的技术与知识 /348

第2节 企业创新中的管理者 /348

◎ 让管理者理解创造性 /348

◎ 管理者对创造活动至关重要 /349

第3节 企业创新中的员工 /350

第4节 创新人才的业绩评价 /351

第5节 创新人才的奖励体系 /352

第6节 培育良好的创新环境 /354

◎ 创造性构思形成的条件 /354

◎ 有利于创造性建议的环境 /356