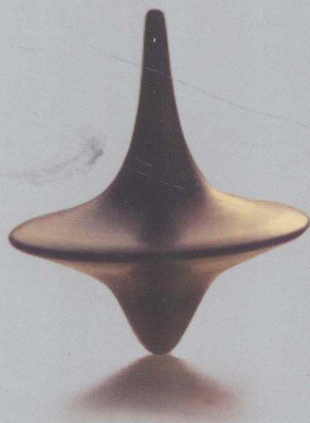


READ A BOOK TO LEARN MANAGEMENT PSYCHOLOGY

一本书读懂 管理心理学

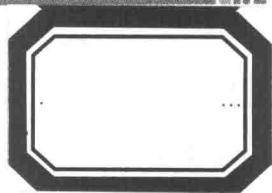
高子馨◎著

成功的管理=2%的管理技能+98%的心理掌控
管理者高效带团队、四两拨千斤的必备指南



中国财政经济出版社

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架



一本书读懂 管理心理学

高子馨◎著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一本书读懂管理心理学/高子馨著. —北京: 中国财政经济出版社,
2014.6

(企业成长力书架)

ISBN 978-7-5095-5127-1

I. ①一… II. ①高… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第034385号

责任编辑: 张若丹

责任印制: 刘春年

责任校对: 杨瑞琦

装帧设计: 盛世纳唐

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京新华印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 14.75 印张 182 000 字

2014 年 7 月第 1 版印刷 2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978-7-5095-5127-1 /C · 0036

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

QIYECENGZHANGLISHUJIA

企业成长力书架

编委会



主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

蔡忠成	陈明亮	陈施宇	陈凯文	付 祥	高子馨
高乃龙	胡兴龙	胡 炬	李 锋	贾扶栋	蒋巍巍
刘逸舟	刘 星	刘峰松	梁长玉	刘明勇	倪 可
欧阳震	任芳进	孙军正	孙 喆	汪园黔	吴 东
吴群学	王乐平	徐 超	徐 伟	殷 祥	杨 平
一品刘	张 持	曾 文	周子人		

主办单位 北京联大文化发展有限公司

www.ldwhbook.cn

序 言

管理是一门有趣的心理学

目前,心理学在全社会得到越来越多的重视,而企业管理和心理学的结合作为其中的一个重要方向变得尤为重要。实际上,心理学和管理一直有着密切关系,可以说,管理本身就是一门有趣的心理学。从表面化的简单管理,到以人为本的心理层面管理,最根本的变化就在于对管理对象个人所给予的高度重视。这样的转变,主要基于20世纪60年代产生的人本主义心理学。通过这种心理学的发展变化,体现出在管理中尊重人性、尊重人的心理的重要性。

管理者要尊重管理对象,首先就要明确其心理和行为特征。同样,管理者要想真正成功地履行责任,就要做到充分了解自身的心理活动特点。这就需要管理者在理论和实践的基础上,充分了解管理者自身的人格特征、管理需要、管理兴趣。因此,管理者应该能够正确利用心理学上的相关知识、技术手段,帮助自己更好地认识自己在管理中所表现出的心理和行为特征。只有这样,管理者才能够站在科学的角度,去积极影响、改善和控制自身的管理行为,由此不仅能做到按照组织的利益需要去行动,同时还能促进管理对象对组织目标的付出和努力。

然而,目前在国内的研究和实践中,系统全面地介绍管理心理学的书并不多见,也很少有人站在管理者的角度来阐述心理学在管理过程中具体可以进行的研究探讨,以及是否可以具体做出改进和提高。有鉴于此,本书作者结合自身对管理理论和实践的充分研究,尝试构建关于管理和管理者心理学的学科体系,同时,作者希望通过将管理心理学和影视欣赏的结合,帮助更多从事管理的职场人士从文化层面对管理心理学做出更加实际的解读。

经过作者的长期努力，本书得以与读者见面。在具体的内容结构和体例上，本书也别具一格。其特点主要表现在以下方面：

首先，本书章节结构清晰。本书第一章，强调管理心理学研究的必要性，凸显管理心理学的价值。第二章，通过探讨管理心理学所基于的不同心理学定律，构建出管理心理学所必须遵循的基础理论体系。第三章，研究领导心理学，站在团队领导的角度，帮助管理者认识领导过程中的心理状态特点。第四章，通过对团队心理的研究，揭示出带领团队所应该遵循的心理规律。第五章，集中在沟通心理学内容的研究和表现上，告诉管理者在沟通过程中应该加以重视的问题。第六章，为读者展现出奖惩心理学背后的奥秘，帮助读者更好地了解管理者是基于怎样的心理认识特点来实施奖惩的。第七章，讲解决策心理学，能够让管理者看到决策背后的心理作用和效果。第八章，博弈心理学，阐述管理中博弈的本质以及博弈双方的心理特点。第九章，情绪心理学，通过这方面的内容，帮助管理者更好地管理自身在工作中的情绪并引导好员工的情绪。

其次，本书案例丰富而特别。和其他管理类书籍不同，本书更侧重于启发管理者对心理学现象的主动观察和了解，而不仅仅局限于管理者在实际工作中的行动、表现和收获。因此，本书选择了大量影视案例来表现管理心理学。这是因为影视作品作为高度艺术化的生活表现，能够更为集中地体现出心理学在不同管理情境下带来的冲突和矛盾，展现出心理学规则的意义和价值，体现出管理心理学的应用和实践方法。这样，读者将能够更高效、更迅速、更直观地明白本书中的心理学方法和观点。

实际上，管理心理学是心理学知识在管理领域的延伸和应用。而心理学来自于对每一个人的尊重和认同，也必将表现为对每一个人价值的推崇和运用。因此，当管理者真正明白心理学的价值之后，将能够更好地让自己的管理方法科学化、系统化和持续化，站在更高的层次去观察自身的工作和团队的运作，并从中得到乐趣和收益！

目录

CONTENTS

第一章 管理心理学是基于人性的假设

- ◆ 管理者的个体心理（性格、能力、气质） 3
- ◆ 管理者在群体中的心理（沟通、冲突） 7
- ◆ 管理者自身的领导心理（特质理论和权变理论） 12
- ◆ 管理者的人格管理（自尊心与价值观） 15
- ◆ 管理者的自我认知（社会知觉） 20

第二章 带着管理心理学定律从心出发

- ◆ 天才管理者就能带领企业走向成功吗（卢维斯心理学定律）... 27
- ◆ 最好的员工也得了健忘症吗（波特定律） 31
- ◆ 换座真的使人纠结不安吗（定位效应） 35
- ◆ 奖励得多就能让员工充满激情吗（德西效应） 39
- ◆ 是什么让员工变得消极懈怠（超限效应） 43

第三章 领导心理学：与追随者的一次心灵交换

- ◆ 为什么都说凯撒是英雄却没人夸他是好领导 49
- ◆ 板着脸就能体现管理者的威严吗 53
- ◆ 卓越的管理需要亲力亲为吗 57
- ◆ 为什么管理者喜欢“百依百顺”的员工 62
- ◆ 拿破仑放弃支持富尔顿，原因何在 66
- ◆ 宽容，俘获人心的力量 70
- ◆ 管理不过如此：一念天堂，一念地狱 74

第四章 团队心理学：管人先管好人心

- ◆ 天才其实并不是大部分管理者的最爱 81
- ◆ 为什么没有明显特长的员工反而是“香饽饽” 86
- ◆ 兔子也能打败大灰狼 90
- ◆ 一张驴皮就能把马压死 94
- ◆ 团队管理究竟管什么 98
- ◆ 天堂在哪儿、地狱在哪儿，关键在于你的心 102

第五章 沟通心理学：交流用心不用嘴

- ◆ 奥巴马演讲风靡全球的秘密 109
- ◆ 为什么哥伦布会得到国王的支持 113
- ◆ 管理的失误往往由不良沟通导致 117
- ◆ 友善亲切的管理者更能打动人心 121

◆ 换位思考后想法往往会变得完全不同	125
◆ 急于求成会让沟通前功尽弃	129
◆ 自恋的管理者注定沟通不利	133

第六章 奖惩心理学：激活内心的力量

◆ 为什么上亿奖金却换不来员工一笑	139
◆ 奖励多了反而加重了员工的心理负担	144
◆ “好话”或奖金，员工更爱前者	148
◆ 善意的谎言能让员工变得自动自发	152
◆ 奖惩需燃三把火	156

第七章 决策心理学：心会告诉你向左走向右走

◆ 世界上只有一个史蒂夫·乔布斯	161
◆ 为什么青蛙会好端端地被温水煮死	165
◆ 选项太多反而影响决策效率	169
◆ 管理者不必凡事都和员工商量	173
◆ 为什么心理学家远不及田间的农夫聪明	176
◆ 两块手表会让管理者有时间错乱的感觉	179

第八章 情绪心理学：好心情让管理工作如鱼得水

◆ 为什么会拍马屁的员工看似讨厌却很吃香	185
◆ 管理者并不讨厌“多嘴”的员工	189

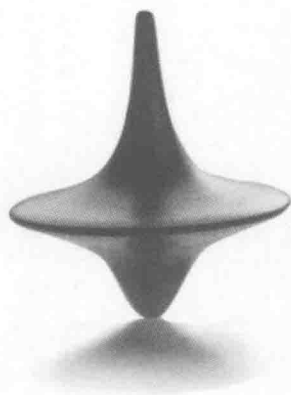
251	◆ 管理者不会轻易开除爱抱怨的员工	192
251	◆ 为什么管理者都喜欢用优秀的人打下手	195
257	◆ 赢得了员工的心，做什么他都心甘情愿	198

第九章 博弈心理学：站在博弈制高点的“心时代”

251	◆ 管理者该不该“避亲”	203
247	◆ 为什么好友升职，关系却因此破裂	207
241	◆ 管理失误会导致博弈不利	211
231	◆ 管理者都喜欢能独当一面的下属	215
221	◆ 年终奖、论资排辈都与博弈有关	218
	◆ 博弈就是一场有得有失的赌局	222

第一章

管理心理学是基于人性的假设



管理者的个体心理（性格、能力、气质）

管理者是团队中与众不同的那个人。之所以如此说，是因为管理者肩负着更多的责任，面临着更多的挑战，在上司眼中和在员工眼中分别扮演着不同的角色。同时，管理者又首先是“人”，是来自于生活锻炼、教育训练和工作积淀的人，是在职位和履历华丽包装下的普通人。因此，观察和研究他们作为人的特点，能够为认识管理心理学构造良好的基础。

管理不仅要知己，也要知彼。管理者只有先了解自己的个性，才能控制好自己，把握自己在不同性格员工面前的态度和管理方式。首先，管理者作为人的特点，在于其个性化。

什么是个性？个性就是每个人心理特征的综合，这种心理特征是带有倾向性的，能够反映出一个管理者的长期表现。同时，个性也是本质性的，能够表现出一个管理者的根本特点，另外，它还是比较稳定的，可以预测出管理者的表现。

如果加以细分，管理者的个性包括他们具体的性格、能力和气质特点。这些特点不仅和管理者的自身素质有关，同时还与他们的人生经历比如求学、就职、家庭、事业等活动加以融合，最终发展形成。因此，管理者的个性表现为他们具体的活动特点，且每个管理者的个性都不同于他人。但同时，这种特点又能够在一定条件下改变，抑或体现出其中具有正面意义的一面。

其次，管理者在了解自己的个性后，还要正确看待员工的个性。这样才能在管理过程中使双方个性逐渐磨合、互补。利用自己的个性优势管理不同性格的员工。

杨经理是某品牌在华北地区的销售经理，对于下面员工的工作方式，他一般不会进行具体干涉。当然，这是建立在充分了解和引导的基础上的。

例如，杨经理手下有两个不同区域的销售组长，他们的性格完全相反。

组长老徐是部队出身，他非常喜欢军队的管理方式，喜欢按照军队的文化来打造销售团队。因此，老徐最喜欢强调速度、执行力、共同意志、团队协作等，他的团队也尤其注意挑选人才和招聘员工，有着很高的工作效率。

另一位组长小常则和老徐完全不同，他是个典型的80后，经常连续一周看不见人，却又经常带着团队加班到深夜，同时，小常没事就带着自己的手下去吃饭、泡吧、唱歌、喝酒，很少正经严肃地“教训”他们，却偏偏带出了同样高效率的团队。

其实，杨经理手下有过不同的销售组长。有的组长循规蹈矩，按照正常时间工作，组长和组员之间界限分明，大家一丝不苟严肃地完成工作；有的组长虽然有时候也要求组员加班，但对组员轮流地休假也很重视；还有的组长经常带着员工和客户进行联谊，社交场合下让员工感受集体欢乐的氛围……之所以有这么多的不同，是因为杨经理很少去具体干涉组长的管理方式。按照杨经理的看法，管理者就像篮球运动员，只要他们不违反篮球运动规则、能够做到为共同目标合作，那么，就让他们按照各自的性格、能力和气质进行自由发挥吧。只要能将球投进篮筐，不应该具体计较他们究竟是表演型的运动员，还是努力型的运动员，或者是自我型的运动员。

其实，杨经理之所以如此擅长了解、开发和利用其下属和员工的个性，

主要源于对管理心理学中个人性格构成因素的具体把握。

首先是管理者的个人气质。气质，是每个管理者的心理特征，意思就是个人活动中表现出的心理过程的强度、速度、稳定程度和具体指向等特点，这些特点表现出了他们的行动动力方向。

值得注意的是，气质类型本身是没有好坏区分的。对于管理者来说，气质类型有多种分类方法，但是每种气质类型都有自身的特点，而不应该用好坏评价。不同的气质都有可能对管理产生良好的效果。具体来说，气质可能影响一个人的管理工作效率。比如，销售团队的管理职位，经常需要胆汁质或者多血质特点的人，因为这个团队可能更需要反应灵敏果断、有勇气胆略的人。而一些技术团队的管理职位，则可能需要黏液质或者抑郁质气质的管理人才，因为这样的职位往往需要稳重细微的人。另外，气质的不同，也会影响人和人之间的互动，进而影响具体的管理行为。比如，对于那些胆汁质、多血质的员工，严厉一点的批评有可能让他们更加清醒地认识到自身的问题；而对于抑郁质的员工，则应该用较为私密的管理行为进行影响，因为这类员工往往自尊心更强、更加敏感，管理者的一两句话，甚至只是眼神和行动就能让他们有所察觉。

其次是管理者的个人性格。性格，是指管理者在管理工作中表现出的比较稳定的心理特征。这些心理特征既会反映在人们的行动取向上，也会反映在他们的具体态度上。

比如，不同管理者在完成同样一项工作时，其具体的管理行动，可以表现出其性格是直爽还是谨慎，是充满工作热情还是理性应对。可以说，管理者的性格有着相当的复杂性、独特性和整体性，并能够长期持续。正因为如此，管理者才会具备多种多样的侧面特征，并在其身上形成有机整体。管理心理学的研究，正是为了让更多管理者能够意识到性格对于管理行为的影响，意识到自身性格的作用。

最后是管理者的能力。能力是与管理者如何完成正常管理活动相关的心理特征,也表现为管理者如何从事具体活动的本领。能力可以分为智力、性向和成就三大方面。

其中,智力,是指个人的具体工作能力;性向,则是指管理者可以发展提升的潜在能力;而成就,则是指管理者通过具体的教育培训、工作学习而在管理知识、管理技能和经验方面达到的较高水平。

影响管理者能力的因素很多,不仅包括生理天赋上的素质,同时也和知识水平、工作技能、教育程度、工作实践等有所关联。因此,管理者的能力发展必然存在差异,比如,能力发展水平的差异、能力类型的差异或者是能力展现出来早晚的差异。管理者既要认识到这样的差异,更要找到解决差异的办法,并在工作中有目的地改变。

管理者的个性心理,是管理心理学的基本内容,也是管理者自身提高的基础方法。归根结底,只有当管理者开始意识到管理水平的提高既是具体的工作问题,也是个人的性格问题时,才会找到如何让自己逐渐完善的过程。可以说,这将是管理者利用心理学和管理学寻求成功和辉煌的第一步。

管理者在群体中的心理（沟通、冲突）

毋庸置疑，管理心理学是能够将管理学和心理学进行充分结合的科学。随着经济的不断发展，企业组织在不断扩大其生产能力的同时，也更加注重组织内部管理能力的提升。但是，管理能力并非只是通过提高和改善硬件条件就能提升的，随着管理水平的不断提高，管理者对组织人员的控制和影响，同他们在心理上的认识和发展也有直接联系。因此在管理过程中，管理者和其所处群体之间的互动显得尤其重要。

电影《少年派的奇幻漂流》(Life of Pi)，足以让管理者看出处理自身和群体之间互动的心理认知的重要性。

这部电影中的主人公派，其名字起源于圆周率(π)，而圆周率本身是无法用数字完全表达的，正如无法用科学来完整地描述这个世界、描述管理过程一样。但是，派又能让我们看到一个圆的形状，体现出人的一生中周而复始的循环形态，展现出漂流和回归之间的不同和联系。

在电影情节中，派遭遇了奇幻般的经历，获得了与众不同的感知。这些经历也正如管理者所经历的那样，充满了沟通和冲突。从这部电影中，管理者获得的不仅仅是具体面对问题的方法和态度，也更能够明白当他们因为管理过程中的坎坷而产生迷茫时，要尝试去听听内心的声音，并追随自己的心声，从而在各种各样复杂艰险的管理现实中，寻找到和周围环境进行积极沟通、解决冲突的途径。