

普
华
文
化

THE PSYCHOLOGY OF CEO

老板心理学

好老板必知的100个心理学技巧

懂管理不如懂心理，经营企业就是经营人心

陈守龙◎编著



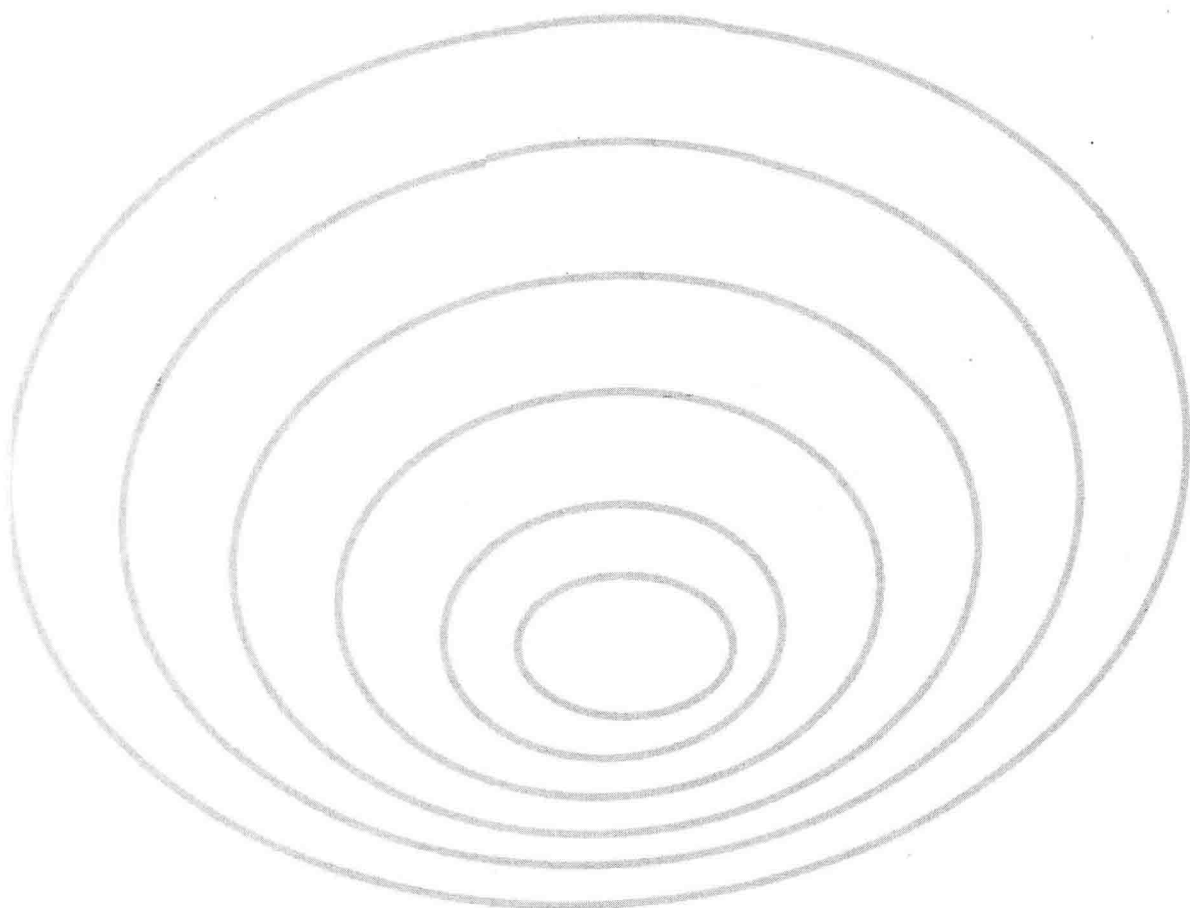
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

THE PSYCHOLOGY OF CEO

老板心理学

好老板必知的 100 个心理学技巧

陈守龙◎编著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

老板心理学：好老板必知的100个心理学技巧 / 陈守龙编著. — 北京：人民邮电出版社，2014.2
ISBN 978-7-115-34298-0

I. ①老… II. ①陈… III. ①企业管理—管理心理学
IV. ①F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第311098号

内 容 提 要

本书以心理学知识讲解与实务案例相结合的形式，详细介绍了自我情绪控制、员工心理、用人心理、激励心理、沟通心理、营销心理、决策心理、人际心理等方面的心理学知识和常见问题的解决方法，涉及 100 多个心理学技巧。

本书适合所有企业管理者阅读、使用。

-
- ◆ 编 著 陈守龙
责任编辑 乔永真
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：19.5 2014 年 2 月第 1 版
字数：210 千字 2014 年 2 月北京第 1 次印刷
-

定价：39.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315
广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前言

老板要懂心理学

如果你认为心理学是虚无缥缈、不值一提的，那就大错特错了。企业是由人组成的群体，有人的地方就用得上心理学。

心理学大师弗洛伊德曾说过：“人是心理的动物，其情绪、价值观、思维方式、想法和选择方法无不被环境、教育和经验所左右。”企业的主体是人，而不同的人对企业事务的看法和观点也会不可避免地存在分歧，并且对各种利害关系的反应也不尽相同。人们的心理变化、情绪高低都会影响和刺激到其自身的行为。而且，人与人之间的相处、人与事的调适，也都容易受到主观意识的影响，招致众多非常情所能理解、非常理所能衡量的干扰。从这一角度来说，“管理”与“心理学”是分不开的。

杰克·韦尔奇在任通用电气（GE）CEO时，曾就心理学对企业的作用进行了这样的评价：“作为企业的领导人，你可以不懂财务、不懂专业知识，但是你不能不懂心理学，否则你就不会成为一位卓越的老板。”李嘉诚也曾无数次提到：“懂管理不如懂心理，了解员工的心，才能更好地把握他们的人。”

一个人在组织中的行为比较复杂，不能忽略其对管理的情境所产生的影响，而这种影响也体现了管理与心理学的关系。所谓行为，是代表个人肉体与精神上的各种动作。其产生的基本过程，行为科学家李威特曾给出这样的说法：“一个人的行为产生，总是因先受到某种刺激，才引发某种需要（即行为动机），进而产生某种行为。”从需要到达成目的的行为过程中，一般都会伴随着一种心理学上所称的紧张状态。所以如果想要了解一个人的行为，就可从他的眼神、脸色或一些心理现象中去察觉。

事实上，一个人的行为，无一不是一种选择，而每一种选择，也无一不是根据某种价值观念和生理或心理上的需求而产生的。换句话说，就是人的行为是有原因、有动机的，是目标导向的。这些都是老板心理学所要研究的问题。心理学要求老板们要对人的心理进行深入地了解和掌握，只有这样，老板们才能更好地驾驭员工；也只有这样，才能使企业处于一个良好的经营状态之中。

传统的管理理论把企业员工在工作上的种种努力视为当然，并不认为个人的心理因素对管理成败存在影响。事实上，任何企业不管工作科学化、专业化到何种程度，也绝不能把人与机器等同，因为“人”是有灵性、有意识和心智健全的高等生物。

因此，一个企业的老板，必须从人性的观点出发，用心理学分析员工行为的原因，从他们对外部刺激的反应了解其需要满足的层次与内涵，激发其团队精神，使其为企业做出更大贡献。

一个老板要想让自己的头脑更精明，处世更老练，人际关系更融洽，事业发展更快，就必须正视管理中的心理学，懂得做人的道理，懂得为人处世的方圆，掌握商场生存法则和应变技巧。

如果你是老板，如果你想带出执行力超强的团队，你就必须要懂点心理学！

在本书的策划与编写过程中，作者得到了很多人的帮助，他们是唐华山、王郁松、王彦彦、谢俊超、郑月玲、郭东华、单文元、王晓蕾、王克友、邱草、郑海涛、唐秀娟、郑茂章、唐洪飞、李彩莉、毕锋、唐荣银等，没有他们的大力支持和默默付出，本书是很难面世的，在此向他们致谢。

由于编者水平所限，加之时间仓促，书中偏颇和不当之处在所难免，恳请读者朋友们谅解，并请批评指正。

目 录

第一章 掌控自我情绪，方能管理他人

控制不了自己情绪的人，也控制不了局势。如果一个人任由不良情绪支配，那么，他就会成为情绪的奴隶，并不得不一再吞下因不良情绪所造成的恶果。事实上，不能进行自我控制，你将很难成为成功的老板。

控制不了自己，就别想指挥他人 /002

警惕愤怒传递，不做浮躁之人 /005

认清愤怒类型，采取适当策略 /008

定期梳理情绪，寻找释放出口 /013

用心理代偿弥补胸中的不平 /016

建立一个正确的自我心像 /018

用好心理期待，正面激励下属 /021

警惕不良情绪的传染 /025

当个成熟型老板 /027

老板，并不是老“板”着脸 /031

第二章 参透员工的心理密码

企业经营的过程实质上就是一个经营人心的过程。怎样去满足员工的需求，

怎样通过对人心理的把握和控制来充分调动员工为企业工作的积极性，这些都离不开老板对人心的管理与经营。

老板的工作核心，就是经营人心 /036

知道员工的心理需求，才能更好地调动员工的积极性 /038

了解员工是用好员工的前提 /041

设法与你的员工签订一份心理契约 /044

薪酬支付方式会对员工心理产生直接影响 /047

待员工如亲人，多一些人情味 /049

努力为员工营造舒适的环境 /052

知识型员工的心理特点与管理 /055

让员工工作自律的好方法 /058

老板付出诚心，员工才会忠心 /061

第三章 老板要懂得用人心理学

“用人”即举用贤才。在企业中，如何识别人才、吸收人才、使用人才、激励人才及保留人才是每一位老板在企业管理中都必须面对的难题。

抛开“大丈夫不可一日无权”的陈旧思想 /066

评价员工不可意气用事 /068

你信任员工，员工才会忠诚地跟随你 /071

老板绝对要戒除的不良用人心理 /073

识人时要尽量避免以偏概全 /076

使用激将法必须注意的三条原则 /078

克服嫉贤心理，敢用出色之人 /081

第四章 老板要懂得激励心理学

激励是一种有效的领导方法，它能影响员工的价值取向和工作观念，激发员工创造财富和献身事业的热情。激励的作用是巨大的。员工激励是提高企业生产力的一种重要手段。员工工作效率不高，既有员工个人的原因，也有企业管理的原因。

- 你知道员工想从工作中得到什么吗 /086
- 让你的团队永远充满活力的妙方 /089
- 赞美是激励他人和成就自我的最佳方式 /092
- 关心员工家庭会比关心他本人更有效 /096
- 激励员工要遵循的心理原则 /099
- 并非人越多，工作效率就越高 /102
- 用激情感染你的团队 /104
- 男女搭配，干活不累 /106
- 摸清员工工作价值的心理标准 /108
- 掌握最佳的激励时机 /111
- 心理薪酬往往比物质薪酬更重要 /113
- 提升员工士气的心理规律 /116
- 公平的奖罚能唤醒员工沉睡的心灵 /119
- 最好的激励就是向员工灌输危机意识 /124

第五章 老板要懂得沟通心理学

随着社会的日趋开放和多元化，沟通已成为现代人必备的一种生存能力。一名老板不仅需要面对下级、客户等对象，还需要处理企业和股东、同行、政府以及社区居民之间的关系，有时还需要对其他单位或者个人进行解说、宣传、协调等。这些都需要沟通能力。

- 了解登门槛效应，循序渐进才能笑到最后 /130

- 不该答应的事，就要果断拒绝 /132
- 找到打开员工心灵的那把锁 /135
- 用微笑拉近和员工的距离 /138
- 寻找共鸣话题，作为沟通切入点 /140
- 老板应为下属搭建一个平等的对话平台 /142
- 巧用赞扬，激发员工的潜力 /145
- 批评宜曲不宜直 /147
- 批评要慎用，得饶人处且饶人 /150
- 先表扬后批评能收到奇效 /153

第六章 老板要懂得营销心理学

营销心理学不只满足于对顾客需求的了解，更强调与顾客沟通、互动，真正进入顾客的内心世界，真正与顾客达到心灵的共鸣。营销心理学推崇的是“将心比心”的互动关系，这就要求营销人员认真倾听客户心声，理解客户感受。

- 用倾听化解客户的怨气 /158
- 多为客户着想，与客户做朋友 /160
- 巧用心理暗示术，让客户在不知不觉中被说服 /163
- 分析客户心理异议类型对症下药 /166
- 了解不同目标客户类型，采取不同的应对策略 /168
- 销售人员不可不知的三大绝招 /171
- 把热销假象变真相 /175
- 好胳膊好腿，不如一张好嘴 /177
- 别用你的感受替代客户内心的真实感受 /180
- 当你与客户争辩时，即便赢了也是输 /183
- 从客户的拒绝言语中，了解客户的真实想法 /187

即使对客户的话不感兴趣，也要让客户把话说完 /190

第七章 老板要懂得决策心理学

决策心理主要是指准确判断与采取正确决定，这种心理因素对领导者制定正确的决策起到了至关重要的作用，它是老板在企业管理过程中最重要的心理活动，是领导者行为成功的关键。

如果没有胜算，就千万不要轻举妄动 /194

坚持自己的判断，做事要有主见 /198

克服定式思维，方能有所突破 /201

充分利用组织赋予你的权力来做英明的决策 /204

钱与钱是不一样的，做决策要符合客户的心理 /207

快速决策，及时修好被打烂的第一扇窗 /209

冒险决策前，请自我检验一下 /213

认清果断决策的五大障碍 /217

拖延决策的主要原因 /219

第八章 老板要懂得人际关系心理学

励志大师戴尔·卡耐基经过长期研究，得出了这样一个结论：“专业知识在一个人成功中的作用只占15%，而人际关系占了85%。”本杰明·富兰克林也曾表示，成功的第一要素，就是要懂得如何缔结好人缘。

良好的人际关系是幸福的源泉 /224

怎样给人留下良好的第一印象 /226

新近信息的重大影响 /230

人与人之间的交往最好保持适当的距离 /233

- 成为自己人，拉近相互之间的距离 /238
- 影响钢铁大王一生的成功法则 /242
- 尊重他人是成功社交的第一法则 /245
- 社交的心理需求 /249
- 社交的心理原则 /252
- 设法克服你的社交恐惧症 /255
- 巧妙打破社交中的尴尬局面 /257
- 学会换位思考，尝试理解别人的行为 /259
- 如何化解员工的敌对情绪 /263

第九章 不懂心理学，别想当好老板

老板在企业中的各种活动都离不开对人的管理，所谓领导艺术说白了就是管人的艺术。韩非子曾说：“凡说之难，在知所说之心，可以吾说当立。”也就是说，做人的工作难就难在了解人的心理特点。所以，不懂心理学，就难以成为合格的老板。

- 老板心理学的人性假设 /268
- 端正对权力的心理需求 /270
- 在开始做事之前，请暗示自己“稳操胜券” /272
- 信心是决定成败的关键因素 /275
- 你有多大的热情，就能干多大的事业 /279
- 牢骚宜疏不宜堵 /282
- 让员工愉快工作的诀窍 /285
- 当老板别炫耀，自然更好 /288
- 敢于承担错误，才能赢得人心 /290
- 不要做焦虑型老板 /292
- 老板，你在为什么而紧张 /295
- 为员工请心理专家做培训 /297

第一章

掌控自我情绪，方能管理他人

控制不了自己情绪的人，也控制不了局势。如果一个人任由不良情绪支配，那么，他就会成为情绪的奴隶，并不得不再吞下因不良情绪所造成的恶果。事实上，不能进行自我控制，你将很难成为成功的老板。

控制不了自己，就别想指挥他人

?

小编提问

有了好的情绪，才能全身心地、满怀热情地投入工作中去。作为老板，在企业的管理中，你该怎样控制自己的不良情绪？

人是情绪化的动物，即使是再理性的人，当他思考问题的时候，也会受到自身当时情绪状态的影响。“理性思考”本身就是一种情绪状态，人在任何时候所做的决定都是情绪化的决定。这就是所谓的“情绪定律”。

当然，要控制好自己的情绪，就要利用每一种情绪的积极因素，这也是一个高情商者必须的基本素质。这时就需要你有较高的管理情绪的能力，而管理情绪主要表现在控制表情的能力上，能够有效地控制自己表情的人往往也是生活与工作中的成功者。

例如，人们在生活中经常会遇到各种恶意的指控和陷害。有的人会因此大动肝火，怒发冲冠，面红耳赤，大叫大嚷，结果把事情搞得越来越糟；而有的人则能很好地控制住自己的情绪，泰然自若地面对各种刁难。

1980年美国总统大选期间，在一次关键的电视辩论中，卡特对里根在当演员时期的生活作风问题发起蓄意攻击。面对竞争对手的刁难，里根没有丝毫愤怒的表示，而是优雅地摊开双手，微微一笑，用了一句诙谐的调侃语说：“你又来这一套了。”一时间引得听众哈哈大笑，反而把卡特推入尴尬的境地。里根用从容的神情、平和的语气为自己赢得了更多选民的信赖和支持，并最终获得了大选的胜利，成为美国第40任总统。

只有能够控制住自己情绪的老板，才有能力指挥他人。你若连自己都控制不好，又如何去指挥他人呢？大凡那些能够作出成就的人，全都有一个共同点——那就是

能够掌控自己的情绪。林肯总统便是这样一位情绪控制的好手。

一天，陆军部长斯坦顿来到林肯总统这里，气呼呼地对林肯总统说一位少将用侮辱的话指责他偏袒一些人。

林肯听后表现得也很生气。他建议斯坦顿写一封内容尖刻的信回敬那家伙。斯坦顿立刻写了一封措辞强烈的信，然后拿给总统看。

“妙！太妙了！这样骂他，真是解气！要的就是这种效果！你写得太绝了，斯坦顿。”林肯看后，高声叫好。

但是当斯坦顿把信叠好装进信封的时候，林肯却叫住他，问道：“你想干什么？”

斯坦顿回答：“寄出去呀。”

林肯大声说：“千万别胡闹啊！这封信不能发，快把它扔到炉子里去。凡是生气时写的信，我都是这么处理的。这封信写得好，写的时候你已经解了气，现在感觉好多了吧，那么就请你把它烧掉吧。”

这时斯坦顿恍然大悟，意识到这是总统在指点他，让他学会了通过宣泄来有效地控制自己的不良情绪。

在日常工作和生活中，把不满情绪堆积在心里是有害的，反击回去或发泄给他人却有失领导风度，林肯这种宣泄情绪的方法堪称上策。

然而，控制好自己的情绪并不容易。每一个人的心里都有自己的思想和感情，控制自己 and 自我约束，都需要能克制住自己内心深处的感情和一些其他的欲望。而对多数人而言，克制情绪是很困难的。而那些事业上取得成功的人，并不是他们有着超乎常人的能力，也不是说他们生来就是人才，而是因为他们具备良好的性格，比其他更能控制自己。

一次，成功学大师拿破仑·希尔和办公大楼的管理员产生了一些误会。这场误会使他们之间形成了一种敌对关系。当希尔一个人在办公室工作的时候，管理员为了表示他对希尔的不满，就把整栋大楼的电全都停掉了。

这样的情况出现了好几次。某天，希尔正在办公室里准备第二天的演讲

稿，突然间又停电了。

希尔气急败坏地站起来，跑到大楼地下室——他知道能在这里找到管理员。当他站到管理员面前时，看见管理员正在往锅炉里加煤炭，一边还吹着口哨，好像什么事都没有发生过。

希尔想都没想就对着管理员破口大骂，他用了很多难听的话来咒骂管理员。

几分钟后，希尔实在是想不出还能用什么样的词儿来骂他了，只好停了下来。这时候，管理员站起来，微笑着对他说：“您今天有些激动啊！”

这句话就像利剑一样刺进了希尔的心里，他灰溜溜地折回了办公室。

可以想象当时希尔心里的感受。在希尔眼里，管理员只是一个文盲，没知识、没文化。但他在这场舌战中轻而易举地战胜了自己。而且，这个战场和武器都是希尔自己选择的。

希尔明白，他不但失败了，而且还是他自己主动申请的失败，所以是他错了。想到这里，希尔觉得自己良心上有些过意不去，同时也感到有点儿难堪。

希尔意识到，必须要去向管理员道歉才能让自己的内心平静下来。他的心里有些矛盾，到底要不要去跟管理员道歉呢？许久，他终于下定决心再去地下室，必须要勇敢面对这次羞辱。

希尔鼓足勇气来到地下室，走到管理员跟前。管理员看见他，用很温和的口气问：“您又来干什么？”

希尔表情十分严肃地说：“我是来向您道歉的，希望您能接受我的道歉。”

管理员还是微笑着对他说：“您没有必要跟我道歉。除了四周的墙壁，以及你我以外，没有人会听到你刚才的话。我不会说出去的，您肯定也不会说出去。那么，我们就当什么都没发生过吧！”

这几句话对希尔而言，比上次的话更具杀伤力，因为管理员不但没有怪他，而且还帮助他隐瞒这件事，不宣扬出去，以免给他造成不必要的伤害。

希尔走过去用力握住管理员的手。此刻，他发自内心地感激这位管理员。之后他回到了办公室，感觉很愉快，因为他有勇气去承担他所犯下的错误。

这件事对于希尔而言是其人生中的一个重要转折点。他说：“这件事也让我明白了一个道理：一个人只有先控制好自己，才能去控制他人。”

心理学家支招

作为老板，你是想做情绪的主人还是奴隶？这完全取决于你自己。

一个人的情绪并不是不能控制的，只要有高度的责任感和事业心，对自己严格要求，那么，有效地驾驭和控制自己的情绪，是完全能够做到的。

一个自我控制能力强的人，即使在情绪非常激动的状况下，也能很好地控制自己。自己控制好自己并非不顾一切去做自己想做的事。如果只凭自己的感觉去做事，那自己永远只能做情绪的奴隶，只有战胜自己的情绪，才能证明自己具备控制自己的能力。

所以，作为老板，你不妨从长远的角度出发去考虑事情，这样才不会把控制自己的感情与限制自己的自由混为一谈。

学会控制自己的情绪吧，平心静气地去对待所有的事物，这样才能让我们的情绪保持在一种良好的状态下。如果我们在控制自我情绪的同时，还能体察他人的情绪变化，就更容易驾驭情绪。当我们在原谅他人的同时，也会为自己带来一份好心情。

警惕愤怒传递，不做浮躁之人

？ 小编提问

愤怒是一种普遍的情绪。有的人很容易被激怒，一触即发；有的人则把愤怒压在心底。当你有了愤怒的情绪时，你会选择哪种处理方式呢？

芝加哥第一国家银行董事会会长维特·摩亚曾说：“如果一个人情绪不稳，甚

至怒不可遏，我总认为对我自己而言这不但没有损害，反而会对我有所帮助。”

这是一个快速发展的时代，很多人、很多事随时都可能引起你的愤怒情绪。据统计，六成的开车者，对等红灯、加塞等事情都会产生愤怒情绪；在美国，每年大约有100万人需要接受“愤怒管理”的课程。尤其是到了购物旺季，商场甚至高薪聘请愤怒管理专家对那些暴脾气的客户实行心理安抚。

对所有的老板而言，愤怒更是最容易发生的一种情绪。例如急着开车去见重要客人时碰到交通堵塞，担心会不会迟到；部属呈上报告，却与自己交代的完全不一样；辛苦栽培的骨干员工因为别人的挖墙脚跳槽了；竞争对手不择手段抢走了公司的老客户……这些事情都可能会让你愤怒异常。

愤怒，其实是平常人最不善处理的一种情绪。美国得克萨斯州的愤怒化解研究所主任道尔·金特里博士曾做过统计，一个人在一周内会发怒两次，相比较而言，男人每次发怒的强度会比女人大一些，而女人每次发怒的时间要比男人长一些。但这种最不善处理的情绪却大大地影响着人们自己。据美国生理学家菲格斯教授的研究表明，人生气10分钟耗费掉的精力与参加一次3000米赛跑差不多。尤其是对老板来说，工作压力本来就很大，精力不够，假如还因为生气而消耗掉自己的大量精力，那么在工作上就很容易引发暴躁情绪，有的甚至会拿下属出气。

心理学家指出，情绪转移有消极心理转移与积极心理转移两种方式。消极心理转移就是把自己内心的压力通过某种偏激的方式转嫁到其他人身上，这种方式尽管能使自己的坏情绪得到发泄，但同时也会给他人带来一定的伤害。而积极心理转移是指当一个人在受到不公平待遇或意外伤害之后，不是把心中的怒火发泄到他人身上，而是寻求一种对任何人不会造成伤害的、比较理智的方法来排解不良情绪。

柯林先生是德国一家大企业的总经理，他能取得今天的成就，完全得益于他养成了一种控制愤怒情绪的好习惯。刚开始他只是这家企业的一名普通员工，由于穿着寒酸，同事们没人看得起他。有一次，一个小主管取笑他，他非常生气，就打算离开这家企业。在临走之前，他用红墨水将公司里所有和自己打过交道的人的缺点都写在纸上，把他们骂得体无完肤。没想到，等