

MBA商学院最受欢迎的管理课程

手把手教你带队伍，一本在手，让你少走五年弯路！

管理

要懂

CHANGE
YOUR LIFE BY
PSYCHOLOGY

沈默 / 编著

心理学

苹果公司、沃尔玛、三星电子、通用汽车、西门子等
全球五百强企业奉行的管理准则！

不能累死三军，全球破产的大企业，
85%是由管理者的不慎决策造成的。
不懂管理，不会带人，要么你自己累到死，要么你的企业就会倒闭！

我能够在任何一名职员办公桌旁坐下来，继续他未做完的
任何工作。

——摩根



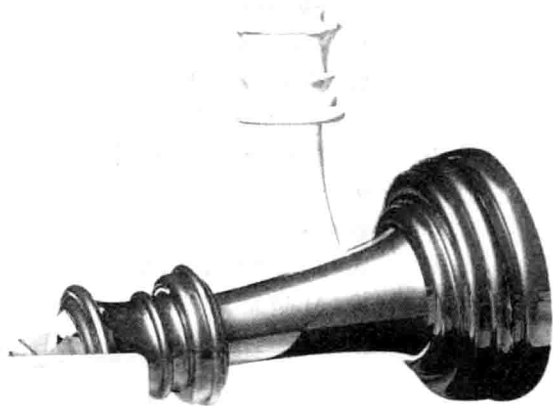


管理

要懂

沈默 / 编著

心理学



版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理要懂心理学/沈默编著. -- 北京:北京理工大学出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5640-9240-5

I. ①管… II. ①沈… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 104866 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)

82562903(教材售后服务热线)

68948351(其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京富达印务有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 16

字 数 / 230 千字

版 次 / 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价 / 31.80 元

责任编辑 / 李慧智

文案编辑 / 李慧智

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

管理不懂心理学怎么行？

所有从事过管理工作的人都会有体会，对人的管理其实就是场心理战。

几乎所有成功的管理者都是社会心理学家。

本书要告诉大家的，就是如何去做管理中的心理工作。

20世纪初，美国古典管理学家，科学管理的创始人，被管理界誉为科学管理之父的弗雷德里克·温斯洛·泰勒提出了众人皆知的“科学管理法”，这个管理法就是通过各种严格的制度，把工人转变成流水线上的一个工具，用标准化的方法进行管理，甚至连工人上厕所的时间都有明确的规定。但即使是这样一个对制度的作用笃信不疑的泰勒也表示：“科学管理在实质上要求任何一个具体机构或机构中的工人及管理人员进行一场全面的心理革命，没有这样的心理革命，科学管理就不存在。”

泰勒的意思其实是在告诫我们，任何好的管理方法如果没有员工认可的心理基础，那么都是无效的，要想管理上水平，必须先从心理抓起；要想管理好企业或组织，就要先管理好员工心理。

在现实中，许多管理者也常有这样的体会：看到其他企业管理得那么好，也想学过来，但当把别人的管理制度完全照搬到自己的企业后，却发现完全走样，根本达不到预想的目的。

这是为什么？原因很简单，因为那个企业的心理环境没有搬过来，

而心理是制度实施的基础，因此走样是必然的。

那么，心理学在管理中究竟有些什么用？

有人说，通过管理学的技能可以更好地揣摩人的心理，包括员工的心理和上级的心理。

这当然是对的，通过心理学的学习，我们可以了解到人的心理活动的一些基本规律，还可以获得了解人的心理的一些基本技术。

但只是这样解释其实并不全面，甚至有些浮浅。

对于成功的管理者来说，善于揣摩人的心理只是一项基本功，而更重要的是，如何在管理工作中实施心理管理，通过心理管理达到激励员工、提高员工忠诚度、化解员工心理危机等目标，并最终实现掌控员工心理的目的。

在现实中，我们发现一些失败的管理者在管理上存在着明显的误区，其中很重要的一点，就是缺乏心理管理的经验和能力。这个时候，我们就会发现，其管理往往就处于失控的边缘。

虽然有时候，那些不善于心理控制的管理者能够控制整个企业或组织，但这种控制往往也是薄弱的，一旦有点风吹草动，就会失败。

有一些企业家在企业形势红火的时候，看到所有的员工都在向自己微笑，便认为自己已很好控制了员工；而一旦企业面临困难，就发现几乎没有一个员工愿意与自己同甘共苦，共渡难关。这是典型的失败的管理者。

还有一些企业家在喜欢用各种强制性措施来让员工服从自己，并且表面上也常常有成效。但他可能不知道，员工私下里正用最肮脏的字眼在咒骂他，他的外号越来越多，形象越来越邪恶。不仅如此，多数员工可能并不关心这个企业的死活，少数员工甚至希望企业快点倒掉，好看到这些企业家的倒霉相；有的员工会采取行动去对抗，去破坏。这样的

企业家就更加失败了。

那些真正高明的管理者，会很清楚地知道，周围的人在想什么，并且知道如何让别人想自己所想的，最终让别人做自己所想的。

而要做到这一点，就必须用到心理学，就必须学会心理管理。

就作者看来，心理管理可以分为三大部分：

第一个部分是管理者的自我心理管理。要想管理好员工的心理，首先要管理好自己的心理。

在现实中我们会发现，那些失败的管理者往往都存在心理问题，最明显有以下一些表现：卑亢无度，获得了一些成功就自高自大，自己对自己都很佩服，而一旦失败，就怨天尤人，丧失斗志；缺少激情，对工作敷衍，不专注，对员工漠然，甚至是冷淡；心理过于阴暗，过于相信上不了台面的小伎俩，缺乏战略头脑和眼光，患得患失，对人对事都太过小气和不坦诚，等等。

如果管理者要征服员工，首先在心理上要高于员工，这就要求管理者要善于对自己的心理进行管理，及时调整自己的心理状态，保持不卑不亢、健康明朗、充满激情的心理环境，这是管理者进行管理工作的基础。

第二部分是对员工进行心理管理。对员工的心理管理，不仅要能够更好地了解员工的心理，而且还要能够调整、控制员工的心理。

对于一个管理者来说，员工有两个层次，一是个体的层次，一个是集体的层次。有的管理者可能很善于观察和揣摩个别员工的心理，却对员工的集体心理缺乏认识，最终导致管理失败。员工的个体心理和集体心理的了解方法有很大不同，对集体心理的了解其实更加重要。本书会告诉大家一些科学的办法，帮助大家更好掌握员工的集体心理。

第三个部分，是对其他相关人群的心理管理。如，如何面对上级，

如何面对你周边的社会关系，特别是如何面对组织内部的“小群体”。

每个企业或单位内部都会有“小群体”，而且只要有组织存在，“小群体”就一定会存在。这些“小群体”本质上都是以心理而非物质为纽带建立起来的，要掌控这些“小群体”，管理者就一定要了解不同“小群体”的心理特点。

值得注意的是，有些所谓的专家会告诉管理者，心理管理不需要成本，但这是不可能的。

我们在本书里提醒所有的管理者，掌控人心是需要成本的，这些成本包括时间成本、资金成本、环境成本等。要想真正控制员工心理，管理者必然要花费成本。本书也会告诉大家，怎样去合理使用这些成本，以达到最佳的效果。

本书并不是一本理论书籍，它只是系统地告诉所有的管理者，如何在管理中学会管理员工的心理。我们更看重的是技术的介绍，因此使用了大量的例证。我们会在各种纷繁的心理状态、心理关系中，为大家梳理出一些具有实用价值的规律性的东西，使您的心理管理工作尽快见到成效。

作者在心理管理问题上研究多年，此书也算是成果之一，但其中也定有一些不妥之处，欢迎读者指正。愿每个管理者都能成为富有成效的心理学家，都能成为心理管理的行家里手，这是本书的最大愿望。

第一章 管理要懂心理学

管理者的日常事务离不开与人打交道，懂得心理学才能正确解读对方的意愿，让管理做到有的放矢。

- 先聊聊基础心理学 / 002
- 有管理，就有反管理 / 005
- 管理需要付出更多心力 / 008
- 管理与反管理的制衡 / 014
- 心理战的各方态势 / 018
- 战略层面的斗争 / 021
- 如何达到“人和”的目标 / 024
- 化解不良的心理冲突 / 026
- 管理如何以人为本 / 028
- 端正自己的心术 / 030
- 灵活运用管理学技术 / 036
- 管理的最高境界 / 042

第二章 管理者的心理自建

没有人天生就会管理，在成为管理者之前或者之后，管理者就要学会自我的心理建设，将自己放在一个正确的位置，才能更好地发挥自己的长处，做到有效管理。

- 员工心中理想的管理者 / 046
- 别做让员工讨厌的人 / 050
- 了解员工对你的评价 / 051
- 保持自我心理健康 / 055
- 维护领导的身份 / 059
- 建立和保持心理权威 / 063
- 做员工敬重的管理者 / 068
- 重视与员工的心理契约 / 070

第三章 参透员工的 心理密码

读懂员工的心理动向,对于管理工作来说至关重要。只有了解员工怎么想、会怎么做,才能适时做出正确的决策,让管理工作顺利进行。

- 员工的基本欲望类型 / 074
- 区分良性和恶性的欲望 / 077
- 允许员工发泄情绪 / 079
- 影响员工心理的因素 / 081
- 员工的心理问题类型 / 082
- 了解“问题员工” / 084
- 关注有暴力倾向的员工 / 087

第四章 跨越与员工 的心理鸿沟

管理者与被管理者由于地位和角度的不同必然会产生心理上的隔阂。管理者要想加深与被管理者之间的合作,让管理工作顺利进行,就应当学会如何消除这种隔阂。

- 有必要进行的心理测试 / 090
- 全面地掌握情况 / 092
- 不做不科学的判断 / 094
- 真诚地对待员工 / 097
- 耳朵比嘴巴重要 / 098
- 沟通是管理的核心 / 101
- 谈心的十个原则 / 103

第五章 如何改变 员工的态度

每个员工都会对管理工作产生不同的态度,管理者应当及时了解员工所想,并且改变员工一些消极的、不利于工作的态度,这也是管理工作的一个重要内容。

- 员工态度的形成 / 108
- 重视员工的工作态度 / 111
- 影响员工态度的因素 / 113
- 国际通用的调查技巧 / 116
- 隐蔽性测试的技巧 / 119
- 关注不满和偏见 / 121
- 想其未想,改变员工态度 / 123
- 群体压力,改变员工态度 / 128
- 消弭偏见,改变员工态度 / 129

第六章 不可不知的 沟通要领

管理者与员工沟通是需要一定方法的，要照顾到员工的情绪，更要做到有效沟通。本章将着重为管理者讲述沟通中的方法和技巧，规避沟通误区和雷区。

- 沟通的本质是交换 / 132
- 什么是失败的沟通 / 135
- 把握沟通的尺度 / 138
- 悉数沟通中的致命伤 / 139
- 要时常进行关爱型沟通 / 141
- 突发事件的心理疏导 / 143
- 心理沟通一定要有主题 / 144
- 如何做到化敌为友 / 146

第七章 如何激励 你的员工

对于管理者来说，鼓舞人心、振奋士气是工作中的一部分，那么如何激励员工就成了管理者的必修课。激励员工既需要方法，也需要把握尺度，更需要因人而异。

- 什么是心理激励 / 152
- 信任是最好的激励方法 / 155
- 让员工在批评中进步 / 159
- 上紧员工的“发条” / 163
- 奖励要投其所好 / 165
- 惩罚有时也是一种激励 / 168
- 让员工在竞争中成长 / 171
- 激发员工的危机感 / 173
- 把握好激励的尺度 / 177
- 常规情况下的心理激励 / 179
- 表扬的心理激励方法 / 181
- 增加员工的心理收入 / 185

第八章 学会化解 内部矛盾

管理者与员工之间有心理冲突是正常的，这是因为二者所处的地位不同，所要达到的目标不同，对自己的期望也不同。因此，试图完全消除管理者与员工之间的心理冲突是不现实的。

对管理者来说，一是面对心理冲突时不要感到沮丧，也不要对自己的工作方式、工作思路产生怀疑；二是要正视心理冲突存在的现实，学习一些解决心理冲突的必要手段和技巧。

- 心理冲突的必然存在 / 190
- 员工与员工的心理冲突 / 191
- 员工间心理冲突的原因 / 192
- 如何应对制度性冲突 / 196
- 与冲突各方保持心理距离 / 198
- 员工间心理冲突的应对策略 / 199
- 调停者的八种失败表现 / 201
- 支招解决与员工间的冲突 / 203

第九章 员工的自我管理

自我管理是最有效的管理，是高绩效企业具备的一个典型特征。因此，管理者要善于将自主权还给员工，打造一支高效的自我管理团队。当然，管理者必须明白，对员工的自我管理并不是没有管理，而是要在企业中形成一种自律精神和自主意识，通过对员工的内在控制激发其工作热情，发挥每一个成员的最大能量，维护企业的最大利益，保持企业运作的高度和谐。

自我管理是管理的最高境界 / 206

让员工选择喜欢做的事 / 209

善于给员工压担子 / 212

让员工快乐地工作 / 215

让员工成为企业的“主人” / 219

打造员工实现价值的平台 / 222

培养员工自我管理的技能 / 224

第十章 利用与调整“小群体”

“小群体”是个人、社会关系组成的网络，在人际交往中自发而生，靠心理联系形成的，从这个角度来说它是一种情感团体。通过这种“小群体”，员工们可以获得心理上的相互慰藉或支持。而对于管理者来说，如何面对“小群体”就是一门大学问。

任何单位都有“小群体” / 228

“小群体”是把双刃剑 / 230

“小群体”有哪些危害 / 232

如何与“小群体”领袖沟通 / 235

控制“小群体”的措施 / 237

别让“小群体”失控 / 240

如何清除失控的“小群体” / 242

培养自己的“小群体” / 244

第一章

管理要懂心理学

管理者的日常事务离不开与人打交道，懂得心理学才能正确解读对方的意愿，让管理做到有的放矢。

chapter one

第一章

先聊聊基础心理学

一般来说，人是通过以下三个途径来认识自己的。

从自己的行为 and 思想中推断自己。主要是通过反思自己的所作所为来推断自己的内在自我概念，如我做了什么，我是一个什么样的人；我思想深处有什么，我就是个什么样的人。例如，一个老板很成功地做成了一笔很艰难的生意，他可能就会认为自己在商业上很有才能。

从他人的反应和社会评价来推断自己。例如，有的老板发现多数的员工都很怕他，他可能会推出是自己对待工作比较严格的结果。

通过社会比较来推断自我。一个人的自我评价不是孤立地进行的，他总是把自己与相类似的人加以比较而做出评价。因此管理者也常常会把自已与其他管理者，特别是与同行业、同地区、同规模、同级别的管理者相比，通过这种比较，他可以发现自己的工作特点、优点和缺点、优势和劣势。事实上，社会比较类的自我推断是非常重要的，在日常工作和生活中应用得也非常频繁。

值得注意的是，在上面三种推断中，每一种都并不是完全准确的，因为在推断过程中，据以做推断的因素常常不够明确，而有的因素可能是虚假的，有的因素可能是不完善的，有的因素可能只在特定的环境中存在。

在做自我判断时，一定要清楚地意识到各种判断因素的合理性和可靠性，特别是要正确看待社会评价和社会比较。当与其他管理者进行比较时，不能脱离特定的客观环境。特别是在创业过程中，每一个人的基础、运气、背景都不一样，因此实际上并不具备可比性，如果脱离这些客观环境去进行比较，是很难得出正确的自我价值判断的。

1. 正确认识自己的心理特征

心理特征一般包括个性、性格、气质、能力等很多方面。其中个性

就是一个人的态度、动机、行为方式等。与一般员工一样，管理者的个性并非天生，而是在遗传的基础上，在一定的客观条件下，通过社会活动和教育影响逐步形成的。管理者要对自己的个性有明确的认识，认清自己的管理个性是粗犷型的还是细致型的；是进攻型的还是保守型的；是权力共享型的还是权力独享型的……只有这样，才能确定有效的管理方式。

一般常见的性格类型两种划分方式。一是以心理活动的优势来划分的性格类型，主要依据理智、情绪、意志三者的性格特征在性格结构中何种占优势来确定性格类型，可以将其划分为理智型、情绪型、意志型。理智型的管理者以冷静为表现形态；情绪型的管理者行为举止易受情绪左右，会有冲动行为；意志型的管理者往往行动目的明确，主动积极，果断坚定，自我克制能力强。

还有一类是以个体独立性来划分的性格类型，可以分为独立型和顺从型。独立型的管理者往往喜欢独立做决策，有时对反对意见不予理睬；顺从型的管理者则愿意听从大家的意见，民主意识比较强，但常常优柔寡断。从一个企业发展的过程来看，创业期特别需要独立型的管理者，而一旦做大做强之后则需要一些顺从型的管理者。

能力可以分为一般能力和特殊能力，一般能力是指完成各种活动时要求具备的基本能力；特殊能力是指完成特种任务时需要具备的能力，比如管理者就需要良好的管理能力。

2. 人际关系是怎样建立的

人际关系是一种心理关系，它表现在一个人对他人的影响与依赖。一个人要与他人建立人际关系，有两个方式：

(1) 进行比较，主要是拿自己的感觉与其他在同样情境下的人比较，不仅通过比较来判断自己的能力和自我概念，而且通过它获得有关自己情绪甚至朋友选择方面的信息。

(2) 人际关系也是一种交换，通过人际关系人们可以获得物质和精神的回报，比如寻求并维持报酬大于付出的人际关系。

对于员工来说，企业或组织内部的人际关系显得更加重要，并且极大地影响着员工的行为。拥有不健康的人际关系，对员工来说可能是一场极为痛苦的心理折磨。

3.人与人之间的心理交换都遵循什么原则

人与人之间进行心理交换时往往都遵循以下原则：

获利原则。进行心理交换的时候，人人都想从对方那里获得一些实际或心理的回报。一般来说，人们会喜欢那些能够给自己报酬的人，而讨厌那些给予自己惩罚的人。所以当一个人对另一个人付出感情的时候，会很自然地要求感情的回报。

和做生意一样，人们是否喜欢另一个人取决于二人交往的成本及自己获得的利益。如果在与某个人交往中，人们获得的收益要大于成本，就会与他继续交往下去，对这种关系的评价也会比较高；如果在交换中，人们付出得多，收益得少，就可能会中断交往，并对这种关系评价很低。

这告诉管理者，在和员工进行心理交换的时候，要有所付出，或是物质的，或是精神的。如果一味地要求员工付出，就肯定会伤害他们的积极性。

联系原则。人们喜欢那些与美好经验联系在一起的人，而讨厌那些与不好经验联系在一起的人。例如，如果一个员工喜欢踢足球而他又发现他的老板也喜欢踢足球，而且比他踢得还要好，那么，他就可能对老板产生好感。

用这个原则，在管理工作中管理者可以把一些能够让员工联想到美好经验的事情或事物展示在企业或组织中，有助于增强员工对企业的归属感。

有管理，就有反管理

1. 管理就是解决矛盾

一个组织之所以需要管理，是因为任何组织内部都存在各种矛盾：管理者与被管理者的矛盾、管理者之间的矛盾、被管理者之间的矛盾、集体利益与个人利益的矛盾、规章与执行的矛盾等。管理就是要解决这些矛盾，使整个组织能够协调一致地向前迈进。

由此，一般的管理学书籍会这样来定义“管理”：管理就是一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

说得直白一点，管理其实就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到管理的预定目标。

管理者进行有效管理的关键是认清这些矛盾所在，抓住主要矛盾，采取有效措施，迅速化解矛盾。

一般来说，管理者遇到的矛盾可以分为两大类，一类是物质层面的，一类是精神层面的。

物质层面的矛盾包括：资金、设备、土地等资源性矛盾；工作流程、组织结构、体制机制等组织性矛盾。总体来说，这些物质性矛盾都是可以进行预判，可以进行周密计算的，也是可以使用电脑软件来展现的。总之，从理论层面来说，一切物质层面的矛盾都可以有效地掌控。

精神层面的矛盾主要是指人的心理上的矛盾，它不像物质层面那样可以进行计算和展现，而是更加难以了解和掌控。

物质层面的矛盾和精神层面的矛盾是相互影响的，在企业或组织的不同发展阶段，其作用也不一样。但总体来看，精神层面的矛盾对物质层面的矛盾影响很大，如果一个员工的心理需要得不到满足，就会造成物质层面矛盾的激化；而物质层面的矛盾也必对管理者与被管理者、管理者之间、被管理者之间的心理产生影响，使原有的心理矛盾发生转化。

所以管理者既要解决物质层面的矛盾，又要解决精神即心理层面的矛盾。如果管理者只重视物质层面矛盾的解决而忽视心理矛盾，必将导致一个企业或组织的人心涣散，积极性、创造力降低，工作效率低下，最终使企业陷入管理混乱的局面。

2.反管理活动无时无处不在

每个人都喜欢管理别人，不喜欢被人管理。

了解了这一点，人们就会明白，在管理者与被管理者之间始终存在着一道无法跨越的心理鸿沟；人们也会明白，被管理者的心理不满是永恒的，而与之相伴的是各类反管理活动的永不停息。

被管理者与管理者的心理矛盾有时会被其他东西所掩盖。比如，一个新员工到了一个新部门，他的不满可能会被适应新环境的压力所压制，一时仿佛没有了不满。但各位管理者一定要清醒，他对他的直接管理者、同事、企业的规章制度，甚至对企业的文化内涵的不满是一直存在的。只是这个时候，他可以为了其他的需要而隐藏这种不满。

再比如，企业中热衷于阿谀奉承的员工总是会有有的。老板一般会喜欢这些员工，但是他们没有不满吗？当然有，而且阿谀奉承者的不满可能更强烈，只不过是希望用奉承这种手段来化解不满而已。所以有的管理者会发现，阿谀奉承者转变为反对者的速度非常快，只要环境略微发生变化，阿谀奉承者就可能在一秒之内变成最强烈的反对者。

当然，多数管理者都能看清楚阿谀奉承者的心理，也都会有所防范，但那些他认为一直忠心耿耿的员工就没有不满吗？肯定也会有，但他们的不满可能多数会针对某一具体事情，也可能针对老板身边的个别人。

总之，心怀不满的人始终是存在的，可以明白地说，任何一个员工都会有不满，而且这种不满常常错综复杂，难以梳理。

但对于这种不满，管理者常常发现得不够全面。一方面，一般情况下被管理者会极其小心地隐藏自己的不满，因为他们知道，如果让管理者了解了他的这些不满，就很可能意味着他在这个单位的发展甚至生