

是**主管**就要懂的

心理 掌控术



管人、管事、管企业的成功之道——经营人心

管理是主管VS下属的“心理学”

是主管就要懂的

心理 掌控术



仁久◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

是主管就要懂的心理掌控术 / 仁久编著. — 北京 :
中国华侨出版社, 2011. 7
ISBN 978-7-5113-1499-4

I. ①是… II. ①仁… III. ①管理心理学—通俗读物
IV. ①C93—05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 106693 号

是主管就要懂的心理掌控术

编 著 / 仁 久
责任编辑 / 文 心
经 销 / 新华书店
开 本 / 710×1000 毫米 1/16 印张 / 17.75 字数 / 247 千字
印 刷 / 北京佳明伟业印务有限公司
版 次 / 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷
书 号 / ISBN 978-7-5113-1499-4
定 价 / 30.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层
邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网 址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com



前言 Foreword

掌控力是每个主管的必修课

工作中，常听到周围的一些企业、公司的管理者抱怨工作的繁忙，总有忙不完的事，总有加不完的班，总有挨不完的骂，总有吵不完的架，等等诸多的抱怨。其实，作为一个管理者，首先要清楚自己该干什么，不该干什么，擅长什么、缺少什么，可依靠什么，需要提高什么，这样才能充分调动自己的每一根职业神经，把工作的成效提高上去。

管理者可不只是滥施权力，吆五喝六，指东划西，让下属对你俯首帖耳那么简单。管理是一门学问。我们都知道，企业管理者主要是通过做“人”的工作来体现自己的岗位价值和工作业绩的。一个管理者的管理能力是一项综合能力，需要你的指挥能力，需要你的决断能力，需要你的沟通协调能力，需要你的专业能力，也需要你的工作分配能力，等等。管理能力来自书本，但更多的来自实践。在实际工作中，怎样才能让你的下属又好又快地完成工作任务？这就需要你能洞悉并掌控下属的心理。

在这个世界上，最高级的动物是人，最难捉摸的也是人。我们每个人的内心世界，不但变化莫测，而且千差万别。可以说，有什么样的心理特征，就有什么样的外在表现。根据不同的外在表现，你要察知相应



的心理特征，然后再针对特定的心理特征，予以特定的管理方式。管理者最要紧的就是管好人，而要管好人，就需要明了对方的心理、对方的意图。只有掌握了对方的心理变化，才能占据主动；只有读懂了对方的心思，才能出奇制胜。

本书是一本非常简单易操作的管理心理学读本，从工作、生活中的常见现象和问题入手，教你如何洞悉他人内心世界，从而轻松识别他人的本质，继而将其掌控于自己的意图之内。

本书教你如何不动声色地运用心理战术，帮助你学会如何洞察你的下属及周围人的心理规律，洞悉他们能力上的长短优劣、性格上的不同特征、为人处世上的不同行为方式等，让你读懂他们的真实意图，识破别有用心的谎言，识别热衷传播流言飞语的中伤者，洞察阳奉阴违的小人，明了喜欢算计别人的工于心计者和别有用心见风使舵的“夹心饼干”，然后针对不同的人，采取相应的、必要的措施加以应对，避免不必要的挫折和损失。同时提高自己做人办事的眼力和心力，掌控他人的心理，掌握主动权，迅速调动起下属的工作热情，令其愉快地接受每一份工作任务，并让你拥有超强人气，一步一步地实现自己的人生、事业计划，获得事业的成功和生活的幸福，成为人生的终极赢家。



目录 Contents

【第一章】领导魅力掌控术：凝聚人心先靠人格魅力

主管的魅力有的时候要远胜于他的技巧，怎样在一点一滴的工作中，培养自己的魅力，是每个管理者都应该具备的能力。管理者应该拥有怎样的眼光；管理者应该在团队中保持什么样的工作状态；管理者应该有怎样的处世风格；下属犯错误时当领导的应该怎么做，让本章来告诉你如何培养管理者的魅力。

1. 重视细节，先见团队中的隐患 2
2. 主管的斗志会影响到团队的士气 5
3. 拒绝草率行事和惊慌失措 10
4. 不斤斤计较于小过失也不独享成果 14
5. 给下属信任，更要信他到底 18
6. 犹豫不决，最好不要做主管 26
7. 手下犯错，你首先要担责任 29

【第二章】自我性格心理掌控术：不同性格的管理者及其管理方式

我们知道，企业管理者主要是通过做“人”的工作来体现自己的岗位价值和工作业绩，因此，“性格”对他们来讲就显得尤为重要。

1. 性格冷静的主管怎样培养亲和力 32



2. 心胸宽广的主管怎样强化执行力	35
3. 平易近人的主管怎样树立威信	38
4. 精力旺盛的主管怎样沉静领导	40
5. 勤奋有为的主管怎样激励下属	43
6. 知人善任的主管怎样配置人力	46
7. 情绪波动的主管怎样自控心情	49

【第三章】因人而异心理掌控术：如何对待和管理不同性格的下属

管理者大多都遇到过这样的员工：特别难以相处但是工作业绩特别好；工作缺乏动力，不愿在下班后多留一分钟；倚老卖老，经常挑战管理者权威……这些员工不断违反公司纪律的底线，经常因为一些令人无法接受的行为举止而在团队中引起混乱，从而导致整个团队工作效率下降。员工本来性格各异，如何根据员工性格进行有效管理，使之成为高效员工，已成为所有管理层必须面临和解决的问题。

1. 员工总是迟到怎么办	56
2. 对“贫嘴”下属要避免被蒙蔽	58
3. 对有非分要求的下属不可纵容	61
4. 对报喜不报忧的下属理性甄别	64
5. 把爱告密的下属变害为宝	66
6. 激发凡事爱拖延的下属的执行力	68
7. 女员工爱美丽是罪过吗	71
8. 面对酷爱炫耀的下属该怎么劝	72

【第四章】精准识人心理掌控术：如何透过细节洞察下属心理

卡耐基认为，要想掌握高超的用人之道，必先要做到知人善任。知人，就是要了解人，指的是对人的考察、识别、选择；善任，就是要善于用人，指的是对人要使用得当。知

人善任，就是要认真地考察干部、确切地了解干部，把每个干部都安排到适当的岗位上去，充分地让他们发挥自己的特长、施展才干。这是做好领导工作的根本任务之一。

1. 与下属面谈，了解他的性格特点	78
2. 衣着修饰中的性格窥视	81
3. 背后闲话最暴露真实想法	83
4. 身体姿势反映内心世界	85
5. 眼睛是心灵的窗户	88
7. 透过言谈举止识人	91

【第五章】情感管理掌控术：学会换位思考，让部属和你一条心

所谓“换位思考”，顾名思义就是为人处世要站在对方的立场和角度来思考、处理问题。范仲淹曾提出“居庙堂之高，则忧其民；处江湖之远，则忧其君”，用现在的话解说，也是“换位思考”，或者叫做“将心比心”。其实，世界上有许多事情，只要换了位置去思考，想法、看法和行动就大不一样。

1. 将情感因子融入管理中去	96
2. 主管应帮助下属心理减压	98
3. 站在下属角度，你会更懂他们	100
4. 做好小细节，让下属被你感动	103
5. “精神薪资”更能管人	105
6. 在企业中创造家庭般的氛围	108
7. 视下属为“知己”更能走近他	112
8. 理智与感情并用，双管齐下	114

【第六章】有效服众心理掌控术，如何有效说服下属听你管理

说服力是一种可大可小的力量。总统候选人靠说服力取得选民支持，公司职员也能靠说服力为自己升职加薪。这种



力量究竟来自哪里？是口吐莲花的滔滔口才，是暗潮涌动的心理较量，还是阳光灿烂的人格魅力？我们怎么才能运用说服力取得更多的财富、魅力、领导力以及心理优势？

1. 说服之前，首先获取信任 118
2. 尽可能多地掌握说服对象的情况 120
3. 因时而动，选择劝说的合适时机 124
4. 站在下属的立场说服更有效 128
5. 说在嘴上，就要让下属甜在心里 131
6. 反复说服，但不要灌输观念 134
7. 在劝说中充分运用数据，事例 135
8. 有效运用体态语言 139
9. 用真实的大道理劝说人 143

【第七章】团队激励心理掌控术，如何把一群绵羊变成冲锋战士

所谓士气，指的是行动、承诺、活力、热忱、战斗、主动、积极等心理或精神状态综合的冲力。激发士气，好似一个弹簧所产生的冲力，能够将团队弹向目标。事实上，一个企业组织结构的建立就是用以激发员工的士气。怎样才能激发团队的士气呢？首先，主管必须与部属建立同舟共济的关系。他应该能够去同情、了解、帮助、指导部属。好的主管会树立好的榜样，同时建立“鼓舞精神、振奋士气”的企业文化。激将、鼓励、循循善诱等等。

1. 严格领导才能带出好团队 146
2. 也给下属“露脸”的机会 148
3. 用激将法激出下属的能力 150
4. “无为”式管人策略 151
5. 小事糊涂，大事认真 153
6. 树立榜样，为下属带出好风气 156
7. 有压力才有动力，适当给属下加压 158

【第八章】内部危机心理掌控术，如何有效化解团队间摩擦

一个团队如果过于沉闷，则会使团队成员之间冷漠、互不关心，缺乏创意，从而使团队墨守成规，停滞不前，对革新没有反应，工作效率降低。如果团队有适量的冲突，则会提高团队成员的兴奋度，激发团队成员的工作热情，提高团队凝聚力和竞争力。冲突是另一种形式的沟通，冲突是发泄长久积压的情绪，冲突之后雨过天晴，双方才能重新起跑；冲突是一项教育性的经验，双方可能对对方的职责极其困扰，有更深入的了解与体会。冲突的高效解决可开启新的且可能是长久性的沟通渠道。

1. 成员之间有竞争，整个团队会进步 162
2. 对团队矛盾迅速处理，不留后遗症 164
3. 解决成员间矛盾要对事不对人 166
4. 与下属适当的保持距离，远离是非漩涡 169
5. 坚决杜绝“窝里斗” 171
6. 公司“小圈子”会搅散人心 173
7. 危机“冷处理”，化解麻烦原来如此简单 176
8. 碰到“小报告”专业户怎么办 178
9. 面面俱到，做决策要照顾大局 180

【第九章】赏罚有道心理掌控术，奖与惩都要有明确道理

古人有言曰：“文武之道，一张一弛”，这句话说的是中国古代贤明的君主周文王、周武王治理国家的一个方略。当今社会，与几千年前的周文王、周武王时代相比，不知前进了多少倍，发达了多少倍，但“一张一弛”的工作方式、生活方式却不过时。所以对于一个领导者来说，应该学习这父子俩的经验，在具体的管理之中让下属有劳有逸、劳逸结合，使工作、生活有节奏地进行。



1. 物质奖励是直接且简单的管人方法	184
2. 精神奖励有时比物质奖励更有效	186
3. 好主管既是严父又是慈母	188
4. 做主管要懂得软硬得当	191
5. 关键时刻要抓个“坏典型”	194
6. 以身作则，令出必行	196
7. 把握好“整肃”的度	197
8. 整治问题员工就是对团队最好的告诫	199

【第十章】点石成金心理掌控术，人尽其才的超级配置策略

一般以为，有才华的人很厉害；其实不然，真正厉害的是善于使用人才的人。刘备没有什么其他的大本事，但是非常善于用人，刘备的祖宗刘邦在这点上做得最好。他只是一个亭长，但他知人善用，韩信、萧何、张良都发挥了他们最大的作用。反观诸葛亮，作为一个国家和军队的实际统帅，他不能做到这一点；相反他事必躬亲，整天都累个半死。

1. 别迷信“空降兵”，却视而不见身边的金子	204
2. 对下属勤加爱护，培养新职员	207
3. 没有十全十美的员工，但有善用其长的主管	209
4. 打破常规思维，敢于运用偏才怪才	211
5. 用人不疑，疑人不用	213
6. 换个角度用人，短处也能变作长处	215
7. 让团队成员形成“互补效应”	217
8. 挖掘员工潜能，培养有潜质的下属	219
9. 用压力逼出人才，运用“鲶鱼效应”	221

【第十一章】有效授权心理掌控术，优秀主管的权限

授权对于经理人来说，不是“能不能”的问题，而是“会不会”的问题。授权绝不是简单地把工作指派给员工，授权是一门艺术，一门成功经理人必须掌握的艺术。其经理人成功授权的关键因素包括授权的时机与控制、上下级的信任与沟通等。通过运用行之有效的授权之道，经理人可以创造一个良好的授权环境，使员工全身心地投入工作。

1. “一言堂”的领导方式早已过时 224
2. 学会授权是领导力的升级版 225
3. 权力下放，给下属以奋斗的空间 229
4. 用人不疑是授权基本前提 232
5. 掌握有效授权的技巧 235
6. 正式权力与非正式权力相结合 238
7. 谨慎持重、选好授权对象 241
8. 授权适当、把握好尺度 244
9. 防止授权泛滥、权力失控 247

【第十二章】代际差异心理掌控术，和“80后”新员工打成一片

中国有句名言叫“长江后浪推前浪，一代新人换旧人”，说的是时代的革新，需要新的时代领军人物。毛泽东以“江山代有才人出，各领风骚数百年”隐喻时势政治的变迁。当今时代，“80后”将逐渐替代“60后”、“70后”成为企业的中流砥柱。“80后”大量进入企业，需要管理者适时做出适当的调整，因此需要我们研究“80后”，做好管理人才的准备。

1. 当主管遭遇“生猛员工” 252
2. 想要管理，就先要了解他们 255
3. 新员工更需要人文关怀 257
4. 给新人更多的鼓励和尽可能少的打压 259



5. 营造新老员工平等的工作氛围	262
6. 多元化思维使你显得更亲和	264
7. 制度要硬，手段要软	266
8. 让新新员工在工作中找到快乐	269
9. 试着不 OUT! 学一点新生代“语言”	271

第一章

领导魅力掌控术： 凝聚人心先靠人格魅力

主管的魅力有的时候要远胜于他的技巧，怎样在一点一滴的工作中，培养自己的魅力，是每个管理者都应该具备的能力。管理者应该拥有怎样的眼光；管理者应该在团队中保持什么样的工作状态；管理者应该有怎样的处世风格；下属犯错误时当领导的应该怎么做，让本章来告诉你如何培养管理者的魅力。





1. 重视细节，先见团队中的隐患>>>>>

成功学大师卡耐基曾说过：“一个不注意小事情的人，永远不会成就大事业”。人格魅力说的是一个人在与别人交往中让别人内心感到信服愉快安全等综合概念。一般是对组织中的“领导者”的专业评价。

一位管理专家曾说：“人格魅力有先天因素但主要还是靠后天修炼。”古语有云：“千里之堤溃于蚁穴”，就是强调要想成就伟大事业就不要忽视微小之处。然而，环顾四周大而化之马马虎虎的毛病随处可见；“差不多”先生比比皆是：好像、几乎、将近、大约、应该、可能等词已逐渐成为们习以为常的口头禅。

实际上就在这些词汇一再使用的同时，许多重大决策都只停留在纸上。大量重点工作只落实在表面上，致使许多宏伟目标都成了海市蜃楼。做老板的要记住一个词——“异常管理”，这是说去管那些人家不管的事情，看不到的事情，做不到的事情，想不到的事情，说不出的事情。

做企业，成有成的道理，败有败的原因。“成也细节，败也细节”的说法自有其合理之处。既然如此，无论在大事上，还是小事上，都需要做到“滴水不漏”、“一丝不苟”。只有这样，才能真正地稳操胜券。

成功的标准，就是追求细节上的完美，这是成功领导的要求，也是成功领导的想法。如果每个人能这样想，无论你做什么，品质都很好，都不会自满。因为很少有东西是完善的，即使是最好的产品都有缺陷。

然而，无论在公司或组织中，就是因为领导设立这样一个完美的目标，可以提升每一个人对品质的意识，使每个人做事都变得非常认真，因为每个人都在研究，要怎样才能把事情做得更完美。

上海巨人网络科技有限公司 CEO 史玉柱在《赢在中国》节目上点评选手时，表明了他对细节管理的观点，他认为：“现在的时代，战略正确之后细节是决定因素，有很多细节处理不好，你的战略正确了也会失败，或者该做大的也没有做大，就失去了机会。找不到其他问题，我只能在这上面做了。挑不着，我只能提示你，在细节上要特别注意。你现在实际上面临一个爬坡的时候，爬得好，可能爬得很大；爬得不好，就（停）在现有规模上。你现在应该面临着将要爬大坡的时候，所以我提醒你注意细节，从研发上面、生产上面、营销上面、管理上面，方方面面的细节，需要注意的细节非常多。你作为一把手，你应该能发现哪些细节是最关键的，并亲自抓最关键部位的细节。我过去是这样做的，我觉得这么做往往会成功，这不是做广告，像《征途》，我只抓市场调研，我自己搞，其他事一点也不管，这个细节非常重要。你也要找一个最重要的决定性环节的细节，自己亲自去抓。”

如果说领导的一般法则科学，那么，对细节的管理就是艺术，企业处理细节的能力就形成企业管理的能力。史玉柱在渠道管理上很细心，他对员工的检查还经常出其不意，上车后才决定查看哪一个销售店面，当销售经理在最好的销售店面做好充分的准备后，他却要求换店观看。每次去商场的脑白金销售点调查时，都首先看看有没有灰尘，是否有假货，以及生产日期等。史玉柱甚至常常选择乡镇销售店，这些店最容易被忽视却又最能体现管理细节。

对此，史玉柱的解释是：“我曾经是一个著名的失败者，我害怕失败，我经不住失败，所以只能把不失败的准备工作做好。”

企业经常面对的都是些看似琐碎、简单的事情，却最容易被忽略、最容易错漏百出。无论企业也好，个人也好，无论有怎样辉煌的目标，如果在某一个环节连接上，某一个细节处理上不能够到位，都有可能

被搁浅，而导致最终的失败。“大处着眼，小处着手”，才是管理的最高境界。

海尔总裁张瑞敏先生在比较中日两个民族的认真精神时曾说：如果让一个日本人每天擦桌子六次，日本人会不折不扣地执行，每天都会坚持擦六次；可是如果让一个中国人去做，那么他在第一天可能擦六遍，第二天可能擦六遍，但到了第三天，可能就会擦五遍、四遍、三遍，到后来，就不了了之。有鉴于此，他表示：把每一件简单的事做好就是不简单；把每一件平凡的事做好就是不平凡。

与日本人的认真、精细比较起来，中国人确实有大而化之、马马虎虎的毛病，以致社会上“差不多”先生比比皆是，好像、几乎、似乎、将近、大约、大体、大致、大概、大概齐等等，成了“差不多”先生的常用词。就在这些词汇一再使用的同时，生产线上的次品出来了，矿山上的事故频频发生了，社会上违章违纪不讲原则的事情也是屡禁不止。

与“差不多”的观念相应的，是人们都想做大事，而不愿意或者不屑于做小事。但事实上，正如汪中求先生在《细节决定成败》一书中所说的：“芸芸众生能做大事的实在太少，多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是生活，是成就大事不可缺少的基础。”

美国质量管理专家菲利普·克劳斯比曾说：“一个由数以百万计的个人行动所构成的公司经不起其中1%或2%的行动偏离正轨。”

而且，注重细节、把小事做细是一个比较难的事。丰田汽车社长认为其公司最为艰巨的工作不是汽车的研发和技术创新，而是生产流程中一根绳索的摆放，要不高不矮、不粗不细、不偏不歪，而且要确保每位技术人员在操作这根绳索时都要无任何偏差。

所以，无论是做人做事做领导，都要注重细节，从小事做起。我们的古人就提倡“天下大事，必作于细；天下难事，必成于易”。

“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”大礼不辞小让，细节决定成败。在中国，想做大事的人很多，但愿意把小事