

ZUOLINGDAO YAODONG XINLIXUE

做领导要懂 心理学

得人心者得天下

中实 编著



中国纺织出版社

做领导要懂 心理学

中 实◎编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

每个成功的领导者都应该是一个心理学专家，都应该懂得丰富的心理学知识。

领导者想做好管理工作就必须了解下属。在管理活动中注重员工的心理，从员工的心理出发进行管理，是最有效的管理方法，也是管理的最高境界。

本书将心理学知识穿插于领导日常工作中，从基本观念篇、慧眼识心篇、强力控心篇三个方面让领导者掌握灵活运用各种心理学的方法和技巧，从而提高工作效率，成为一个真正优秀的领导者。

图书在版编目(CIP)数据

做领导要懂心理学 / 中实编著. —北京: 中国纺织出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5064-7473-3

I. ①做… II. ①中… III. ①管理心理学—通俗读物

IV. ① C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 077762 号

编委会成员: 刘逸新 宋晓冬 胡 庆 董立新 王 迪 刘改红
王四海 韩 冰 阎大海 李 波 曹 军 李国宇
郭维维 梁芳菲

策划编辑: 曹炳镛 责任编辑: 赫九宏
特约编辑: 张烛微 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing @ c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2011年8月第1版第1次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 19

字数: 282千字 定价: 32.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换



前言

FOREWORD

现在，心理学正在流行！

心理学非常重要，它贯穿于工作和生活的方方面面。通过心理学可以帮助我们了解自己、洞悉他人，让我们在看待人、事的时候更加客观、清醒。特别是作为一个领导者，要管理好下属，就必须懂得心理学。

有这样一个故事：一把坚实的大锁挂在大门上，一根铁杆费了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，它瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，大锁就“啪”的一声打开了。

铁杆奇怪地问：“为什么我费了那么大力气也打不开，而你却轻而易举地就把它打开了呢？”钥匙说：“因为我最了解它的心。”

同样的道理，领导者想做好管理工作就必须了解下属。在管理活动中注重员工的心理，从员工的心理出发进行管理，是最有效的方法，也是管理的最高境界。

懂得心理学，领导者就能与下属更畅通地沟通。

懂得心理学，领导者就能挑选到真正有用的人才。

懂得心理学，领导者就能更游刃有余地指导下属。

懂得心理学，领导者就能激励下属更积极地工作。

懂得心理学，领导者就能组建更优秀的团队。

懂得心理学，领导者就能做出更准确的决策。

.....



可以说，每个成功的领导者都应该是一个心理学专家，都应该懂得丰富的心理学知识。

作为一个领导者就要明白：管理就是管人，管人就是管心。其实，综观我国的管理思想，从古至今，历来重视人的心理，如《管子·心术》中提到的“心安是国安，心治是国治也”；《诗经》中提到的“他人有心，余忖度之”；儒家倡导的“仁、义、礼、智、信”；兵家认为的“兵者诡道也”“攻心为上，攻城次之”，等等，都强调心理上的驾驭。还有现在的著名企业领导者也非常重视管理人心，例如，牛根生就曾说：经营人心就是经营事业。杰克·韦尔奇也曾说：管理就是沟通、沟通再沟通。

因此，当一个管理者能真正驾驭人心的时候，他就获得了强大的领导他人的力量，成为一个真正优秀的领导者。可是，如何才能有效地管理好人心呢？

著名管理专家杨文士说：“今天的管理者非常幸运，因为我们有近一百年的管理理论和思想演进的历史可以回顾，我们可以站在巨人的肩膀上进行发展创新。”本书就是为广大管理者提供“巨人的肩膀”。

本书总结了古今中外最主要的管理心理学知识和理论，并将这些知识和理论穿插于领导日常工作中，从基本观念篇、慧眼识心篇、强力控心篇三个方面让领导者掌握灵活运用各种心理学的方法技巧，从而提高工作效率，成为一名真正优秀的领导者。



目录

CONTENTS

| 上 篇 |

基本观念篇：不懂心理学就做不好领导

「第一章」 领导要琢磨事，更要琢磨人的心理

领导心理学：优秀的领导必是心理学高手	2
劳心者定律：劳“心”者才能有效治人	4
社会角色：领导者在团队中的角色	5
权力需要：领导者的影响力来自哪里	9
非零和博弈：双赢是管理心理博弈的最终目标	14

「第二章」 领导心理学的经典理论

——管理之道在于经营人心

霍桑实验：给员工一个心理“泄洪口”	19
马斯洛需求理论：管理的基础即是满足需求	21
公平理论：人通过比较获得心理平衡	24
套圈游戏：理解员工对成就感的追求	27
双因素理论：寻找真正的“激励因素”	31
从众心理：只会随大流，当不了领导者	34



期望理论：工作的积极性是由什么决定的	36
目标设置理论：员工的绩效可以这样提高	41

| 中篇 |

慧眼识心篇：轻松参透下属的心理密码

「第三章」 识人前先识自己

——领导者的心理修炼

心理素质：领导者应具备的心理素质	48
感觉与知觉：察言观色，洞悉下属	51
自我克制：领导者要管理好自己的情绪	54
成就动机：强烈的成功欲望是领导者的动力	59
激情：领导的斗志是公司或部门士气的风向标	64
洞察力：见微知著，敏锐发现问题	67
度量：做领导就不能斤斤计较	69
责任心：敢于担当，下属才会服你	73
乐观心态：领导者要与负面思维绝缘	77

「第四章」 做一个优秀的伯乐

——管人和用人的心理学知识与技巧

消除心理偏见：全面、客观地考察员工	80
定式思维：跳出框框，勇于创新	83
彼得原理：如何真正有效地提拔员工	87
优势效应：发挥员工的优势，才是会管理的人	91
横山法则：最有效的控制不是强制，而是自制	94

了解自我辩解心理：消除员工的借口	97
二八法则：抓好核心员工会让你事半功倍	99
韦尔奇原则：领导的工作就是选择适当的人	101
互惠效应：别只让下属奉献，还要想你为下属做了什么	103
奥格尔维法则：敢于启用强于自己的人	106
满意化原则：不求“最优”，但求“满意”	109
罗森塔尔效应：给予员工赞美和期望	111
海潮效应：重要的是吸引力	114

「第五章」 消除摩擦，提高效率的“管理心经”

——沟通的心理学知识与技巧

蜂舞法则：管理离不开沟通	117
刺猬法则：要和下属保持适当的距离	119
避雷针效应：善于疏导才能避免灾难	122
牢骚效应：倾听牢骚，改进工作	124
投射效应：不要总以自己的认知标准衡量他人	126
位差效应：平等交流是有效沟通的保证	129
双赢法则：要让双方都得到好处	132

| 下 篇 |

强力控心篇：让下属按照你的意志行事

「第六章」 让下属自动自发地奔跑

——激励人的心理学知识与技巧

南风法则：“温暖”是收服人心的管理艺术	136
---------------------------	-----



边际效用：给员工的激励要恰到好处	139
激将心理：对好强的下属，要善于激将	143
亲和力效应：让你的亲和力变成影响力	145
三明治法则：如何应对下属的错误	147
蘑菇原理：让下属从基层干起	149
鲶鱼效应：引导下属进行良性竞争	151
示范效应：管理的关键在于为员工树立榜样	154
马蝇效应：前进需要不断地激励	156
超限效应：批评下属要适可而止	159
暗示效应：不知不觉给予下属前进的动力	162
诚信法则：不能给下属开空头支票	163
半途效应：不要让员工半途而废	166
保龄球效应：让正面激励与负面激励构成张力	168

「第七章」 凝聚人心，构建最优秀的组合

——团队建设的心理知识与技巧

互补效应：互补的团队，力量才最强	170
破窗效应：小问题要及时校正和杜绝	172
搭便车效应：不能让个别人坐享其成	174
帕金森定律：效率的高低与人数的多少成反比	176
安泰效应：要学会依靠团队的力量	179
酒与污水定律：团队中的“烂苹果”要及时清除	181
多米诺骨牌效应：一着不慎，满盘皆输	182
手表定律：别让员工无所适从	184
华盛顿合作原理：如何有效地减少内耗	186
金鱼缸效应：让管理变得透明	189
蚁群效应：简洁高效，应对环境变化	191
热炉法则：违反规则必会受到惩罚	193

雁阵效应：团队共同协力前行阻力最小	196
-------------------------	-----

「第八章」 用“心”抉择，该拍板时就拍板

——决策的心理学知识与技巧

沉锚效应：决策时不能局限于第一信息	198
应激心理：领导者要善于应变	200
蝴蝶效应：小蝴蝶也能掀起龙卷风	205
不值得定律：不要把精力浪费在无关紧要的小事上	207
达维多定律：自我淘汰才能更快进步	210
沉没成本：别让过去影响现在的决策	212
沃尔森法则：你能得到多少，取决于你知道多少	214
史密斯原则：围绕利益，决定合作还是竞争	216
布里丹毛驴效应：决策，就要当断则断	219

「第九章」 做一个优秀的工作会议“导演”

——开会的心理学知识与技巧

情绪效应：如何有效地调动与会者的情绪	222
首因效应：会议的开场白就要抓住人心	224
空白效应：控制会议节奏的心理技巧	226
旁观者效应：杜绝与会者冷眼旁观的心态	227
反馈效应：要重视下属工作的“回音”	229

附录 管理心理评估工具	233
-------------------	-----

参考文献	294
------------	-----



领导要琢磨事，更要琢磨人的心理

▶▶ 领导心理学：优秀的领导必是心理学高手

■ 领导的关键在于经营人心，因此，一个成功的领导者要精通心理学。一个不懂心理学的领导，不是一个好领导。领导者只有精通心理学才能够更好地驾驭人心，成功地领导好一个团队、管理好一个企业。

领导，顾名思义就是带领和引导大家的人。优秀的领导者无不拥有大批的服从者和追随者，并且能在关键时刻呼风唤雨、撒豆成兵，办成常人办不了的事，解决常人解决不了的问题。优秀领导者的这种能力使人为之倾倒，令人羡慕，也让很多人心生疑问：他们是怎样做到这一切的呢？告诉你一个很重要的秘密，就是成功的领导者必是心理学高手。他们懂得如何把心理学应用于日常的管理工作中，如何从心理层面去影响和引导别人，从而有效地经营人心。

蒙牛公司的创始人牛根生就是一个“经营人心”的高手。牛根生认为，一切经营活动的出发点和目的地都是这四个字，经营是对资源的配置与利用，而一切资源中最重要、最本质的资源就是人心。只要经营好了人心，一切都就好办了。

1999年，牛根生离开伊利集团决定创建“蒙牛”时，从伊利出走投奔他的人络绎不绝，上到部门经理，下到普通销售员，有和老牛熟识的老同事，也有没和牛根生打过交道的人，陆陆续续，竟有三四百人之多。要知道，当时蒙牛的注册资金仅有100万元，在伊利这个庞然大物面前，显

得那么微不足道。一边是中国乳业第一品牌，一边是刚刚起步名不见经传的小公司，这些人究竟为什么弃“明”投“暗”呢？他们说：冲的是牛根生这个人，他的“德”，他的好名声。

无论是“德”，还是好名声，其最根本的原因是隐藏在背后的牛根生对人心的经营，是他16年来在伊利苦心经营的结果。当然，他不是阴谋家，用他自己的话说，这只是在修“德”，是他做人做事的根本所在。然而，这恰恰暗合了经营人心之道。

因为要“经营人心”，所以伴随蒙牛壮大的是牛根生一次次地捐赠出股份，直到“裸捐”；

因为要“经营人心”，所以蒙牛组织第一次员工集体婚礼时，所有的高管每人开上自己的私家车担任司机为员工接送新人。

因为要“经营人心”，所以在股票即将兑现之前，牛根生自掏腰包20万元，请来咨询公司为蒙牛家属举办“和谐家庭特训营”，教大家如何“当富人”，如何经营幸福家庭；

因为要“经营人心”，所以牛根生自己花钱为下属们购置了第一套高级套装、四季节礼、学习材料等，蒙牛许多从事幕后工作的优秀领导者都曾经从牛根生手上接过买房、买车的个人“赞助”。

对人心的经营造就了牛根生的辉煌，使得他成为中国企业领导者的典范。

对于领导者而言，把心理学应用到实际工作中，还需要掌握一定的技巧，需要具有超凡的智慧。

一群猴子，种了一片桃园。猴子们在猴王的带领下，加强管理，给桃树浇水、施肥、捉虫……没过三年便结出了甘甜的桃子。连续几年，桃园年年丰收。每到成熟的季节，每只猴子便可分到两大筐鲜美的桃子。

可有一年天旱得特别厉害，根本没处引水浇桃子。自然，桃树结的果便明显地少了。桃子怎么分呢？如按每只猴子两筐，肯定是不行了。若一只猴子一筐，猴子们一定会有意见的。猴王抓耳挠腮，总算想出了办法。于是，猴王便让一只小猴放出风来，说今年因为受旱灾，桃子一筐也不分了。猴子们听到这个消息都惶惶不安。

猴王马上召开会议，对猴子们说：“说今年不分桃子那是谣传，虽说是受了自然灾害，但今年的桃子还是要分的，分不了两筐，分一筐总是可



以办到的！”猴子们这才稳住心，高兴地想，还是猴王英明，虽然受了旱灾，但总可以分到一筐桃子！

猴王就是一个非常优秀的领导者。它充分掌握了其他猴子的心理，只用了一点小小的谋略就解决了这个非常棘手的问题。

总之，学好心理学对做好领导的工作具有非常重要的作用。要想成为一个成功的领导，要想把领导工作干得漂亮，就必须学习心理学，运用心理学。

►► 劳心者定律：劳“心”者才能有效治人

■ 劳心者治人，劳力者治于人。劳心者该如何“治人”，该如何“劳心”，是现代企业领导者必须面对的重要问题。

劳心者定律来源于《孟子·滕文公上》。《孟子·滕文公上》中孟子与陈相对话：“然则治天下独可耕且为与？有大人之事，有小人之事。且一人之身，而百工之所为备，如必自为而后用之，是率天下而路也。故曰，或劳心，或劳力；劳心者治人，劳力者治于人；治于人者食人，治人者食于人；天下之通义也。”

这段话意思是：治理天下就可以一边耕种一边治理吗？有大人物的事情，有小人物的事情。何况每一个人所需要的生活用品都要依靠各种工匠供应。如果必须亲手制作才能使用，那就是率领天下人疲于奔命。所以说，有的人从事脑力劳动，有的人从事体力劳动；从事脑力劳动的人统治别人，从事体力劳动的人被别人统治；被统治者供养别人，统治者靠别人供养；这是通行天下的规则。

孟子这一思想无疑是在推崇统治阶级，阻碍了人类平等与和谐。但在两千多年后重新回味孟子“劳心者治人，劳力者治于人”这段经典理论时，又似乎觉得他的话很现实，与我们生活很贴近。人类自古就是根据各人所能选择生存，所能是一个人才智的体现，才能的不同决定了人类的分工，分工不同又决定了人生。正因为这种机制的延续，才导致人们发奋读书，

出人头地，梦寐不再被人统治，期盼做个能统治别人的人。

事实上，稍有独立思考能力的人都不难明白，任何人被人统治是绝对的，而能统治别人是相对的。由于人的欲望是无止境的，没做官的想做官，做了官的想做大官，做个大官还想做更大的官。这就是人在奋起、拼搏中的动力所在，也是人类进步的标杆，是“劳心者”凭智力统治人，“劳力者”凭体能受人统治的价值区别。对于一个领导者来说，必须要明白这个道理。

其实，一个优秀或合格的领导者必是一个善于“劳心”的人，是用智慧来挖掘潜在的问题，然后分析问题并提出解决问题对策的人，而不是一味地在那里蛮干。也就是说，很多时候，劳心者需要引导和指挥别人去完成任务，而不是自己具体去做。劳心者的重要任务就是要最大限度地激发组织成员的工作潜能，并将他们的行为引向实现组织目标的道路。

成为一个劳心者真的不容易，其成功的关键在于识人和用人的能力。根据这种能力的不同，劳心者也分为不同的等级。“遇横逆之来而不怒，遇变故之起而不惊，当非常之谤而不辨”，可以做初级劳心者；有胆识，有立场，有广泛的交际能力，能独当一面，可以做中级劳心者；识人不爽，用人不刻，加上上面的所有特质，才能做一个高级劳心者；如果个中能力运用自如，做一个顶级劳心者就没有问题了。

内在素质越高，成为劳心者的级别也越高。比如，识人是内功，也是成为劳心者必修的基础课。千军易得，一将难求，组织80%的成功得力于20%的成员的的努力，成功的劳心者都具有一双识人慧眼，能发现真正的将才。用人是内功的体现，一只狼领导的羊群能够打败一只羊领导的狼群。没有无用的人，只有错误的位置。把正确的人放在正确的位置，这是高明的用人方法。能识人，会用人，更具有领导素质，就可以考虑做一个真正的劳心者了。

▶▶ 社会角色：领导者在团队中的角色

■ 领导是团队的灵魂，他扮演着掌舵者、决策者、教练、激励者、拉

■ 拉队队长等角色。只有充分发挥了这些功能，才是一个优秀的领导者。

■



只要是社会成员，都会承担某种社会角色。社会角色是指与人们的某种社会地位、身份相一致的一整套权利、义务的规范与行为模式，它是人们对具有特定身份的人的行为期望，它构成社会群体或组织的基础。对于一个领导者而言，必须要明白自己的社会角色，做好自己的定位，这样才能成为一个优秀的领导者。

通常而言，领导是一个带有多面性的综合角色。在不同的场合、不同的环境、不同的任务中，领导者将分别扮演不同的角色。

1. 角色一：掌舵者

领导者就是掌舵者，他就像船长一样，必须掌握着整艘船前进的方向，当巨浪即将袭来时，能够顺利引导整艘船避开险境，而当船员们害怕、恐惧时，不仅自己要能坚强面对困难，还要能适时鼓舞每一位船员。作为掌舵者，最主要的两项职能是制订目标和计划。

目标为组织成员的工作指明具体的方向。领导者的重要任务之一就是为了使团队达到预定目标而不断协调集体的行动。可以这样说，离开了目标，领导者什么都不是。为了使方向更为明确，就要使目标尽量简化，因此，尽可能地简化目标应当作为领导者制订目标的一项基本原则。

目标是一种激励组织成员的力量源泉。领导者可以通过设定适当的目标，激发组织成员的动机和行为，达到调动组织成员积极性的目的。

计划工作的任务就是根据组织的目标及其自身的资源，确定实现目标的方法和途径。

凡事都应该有计划，执行公司战略任务更需要周全的计划，各级领导者应该根据公司的战略、目标和本部门的职责将各项目标和任务进行分解，列出计划表，并分配给基层团队和每一位员工。领导者应将各项任务按照轻、重、缓、急加以区分，并把主要精力和注意力集中在主要的任务和关键性的问题上，不能因无关紧要的事情影响了重要的工作。

2. 角色二：决策者

所谓决策，就是领导者为了达到一定的目标，在掌握一定量的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，拟订、评估各种备选方案，并从中选择合理方案的过程。决策是企业经营中最重要的管理活动，对于领导者来说，决策则是最重要、最困难、也是最富挑战性的一项工作，它往往与风

险和责任联系在一起，因此它更需要领导者有过人的勇气、魄力及责任感。

著名管理大师彼德·德鲁克将领导者需要做的决策分为四大类：

第一类是经常性的决策。领导者在日常的经营管理活动中所遇到的绝大部分问题都属于这一类。如营销上的广告决策、生产中的库存决策、人事上的任命决策等，这些决策毫无例外地都在反复出现，并有章可循或有较为成熟的方法予以解决。

第二类是偶然性的决策。这种需要做出决策的问题是在某一特殊情况下偶然发生，但在实质上仍然是经常性问题；或者对一个公司来说是偶然性的，甚至于其整个生命周期只会出现一次，但从整个行业或社会的角度来看却是一项经常性的问题。例如，公司领导者所面临的外来者收购的建议，这也许是该公司有史以来第一次遇到这样的问题，而且一旦该公司被收购就永远不会再遇到同类的问题。对于该公司领导者而言，这无疑是一类特殊的问题，但从整个企业界来看，它却带有“经常”的性质，而且也存在较为成熟的原则和经验可供参考。

第三类是首次出现的“经常事件”的决策。例如2003年初以中国为中心、影响全球的SARS（非典型性肺炎）事件，当它首次出现时几乎令所有人惊慌失措，一时找不到有效的解决办法，但当它2004年再次在北京、安徽出现时，管理当局应对起来就轻松多了。尽管我们不愿再看到SARS肆虐横行，但从目前的医疗技术及人们对待动物和环境的态度来看，它有极大可能成为日后反复发生的“经常事件”。

第四类是真正意义上的偶然发生的“例外事件”的决策。这种事件发生的概率相当低，也许只有几千万分之一或亿万分之一，发生过一次之后，不太可能再发生第二次。

领导者的决策任务主要包括：对于前两类问题，通过制订一整套正确的原则、规则、政策、制度、流程而寻求一种“经常性的解决方法”；对于第三类问题，当它发生时争取寻找一种可供以后类似问题发生时予以借鉴的原则和方法；只有对于第四类问题才需要个别对待，采用“非常”策略和手段予以处理。

3. 角色三：教练

优秀的领导者还应该是一名优秀的教练。让员工明确地知道哪些行为



是公司积极倡导和鼓励的，帮助员工把握正确的方向，掌握工作必备的能力和技巧，这都是领导者的重要职责。

卓越的领导者都非常重视学习的价值，不仅时时加强自我学习，而且善于在公司内营造积极向上的学习氛围和环境，发展学习型团队，促进合作。

所谓学习，不应只是获得新的信息、产生新的思路、接受新的观念或方法，真正的学习应该导致行为的改变。

在实际工作中，优秀的领导者总是身体力行，为员工做出良好的表率；同时，他们还毫无保留地向下属和员工传授思想、方法和技巧。领导者有培养下级的责任，许多公司都将这点作为考核领导者工作业绩的一项重要内容。如果培养不出好的下级，就不能被认为是称职的领导者，也不能获得进一步的晋升。作为一个团队的领导者，你千万不要忘记，你的下属 70% 的教育应来自于你的努力。

任何一级的领导都应当为其下级主管人员和员工制订出详细的培训计划，并保证这一计划在各组织层次、各部门中获得贯彻执行；应当鼓励部门和员工积极参加培训，并为他们参加培训创造各种有利条件，提供物质上、经济上和时间上的保证；应当为他们从公司内外选取一些有经验的专家来担任培训讲师，必要的时候领导者应当亲自担任培训师。

4. 角色四：激励者

激励的作用是巨大的。美国哈佛大学教授威廉·詹姆士曾在一篇研究报告中指出：实行计时工资的员工仅发挥其能力的 20%~30%，而在受到充分激励时，可发挥至 80%~90%。

激励本来是心理学的概念，从本质上来看，它是表示某种动机所产生的原因。将激励引入到管理学中，它是指一种起加强、激发和推动作用的精神力量和状态，牵引着行为指向一定的目标。

优秀的领导者深知，尽管正激励和负激励都有一定的激励作用，但消极的激励因素，如恐惧、惩罚、训斥等，或许也能改进一些基本的行为，却绝不可能激励组织成员长期保持积极进取的精神状态。

领导者应该针对组织及员工的特点、根据组织原则和公司文化寻求最有效的激励方法，引导员工朝着共同的组织目标而努力。