

管理 微心理

聂文赋 编著

悦读书系
『微心理』



没读MBA，
队伍怎么带



吉林出版集团有限责任公司

悦读书系
「微心理」



管理 微心理

没读MBA，
队伍怎么带

聂文赋 编著



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目(CIP)数据

管理微心理：没读MBA，队伍怎么带/聂文斌编著.
—长春：吉林出版集团有限责任公司，2015.6
ISBN 978-7-5534-7828-9

I. ①管… II. ①聂… III. ①企业管理—管理心理学
—通俗读物 IV. ①F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第128301号

GUANLI WEI XINLI MEI DU MBA DUIWU ZENME DAI

管理微心理：没读MBA，队伍怎么带

聂文斌 编著

出版策划：孙 昶

项目统筹：李 超 侯 帅

责任编辑：侯 帅 邓晓溪

责任校对：刘 洋

出 版：吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街4646号，邮政编码：130021)

发 行：吉林出版集团译文图书经营有限公司

(<http://shop34896900.taobao.com>)

电 话：总编办 0431-85656961 营销部 0431-85671728

印 刷：北京富达印务有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：15

字 数：210千字

版 次：2015年8月第1版

印 次：2015年8月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5534-7828-9

定 价：29.80元

版权所有 侵权必究

印装错误请与承印厂联系 电话：010-89581565

序言

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·泰勒提出了一个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，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。”

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，也想学习，但当把别人的管理制度照搬过来后，却发现完全走样，根本达不到预想的效果。原因很简单，因为那个企业的心理环境没有被搬过来，而心理是制度实施的基础，所以走样是必然的。

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，通过学习一些管理心理学，管理者可以了解到一些人心理活动的基本规律，还可以获得一些了解人心理的基本技术。

但只是这样解释其实并不全面，甚至有些浮浅。

对成功的管理者来说，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，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。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，但这种控制往往是薄弱的，一旦有点儿风吹草动，就会失去控制。那些真正高明的管理者很清楚周围的人在想什么，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。

要想管理好员工，首先要管理自己。管理者要征服员工，首先要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。

对员工的管理不仅是了解员工的需要，更重要的是能够调整、控制员工的心理。在心理学上，对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。

所有从事过管理工作的人都有体会，对人进行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。本书要告诉大家的不仅仅是管理技巧，更多的是管理艺术。的确，管理其实就是一门艺术。也许有人会告诉你，管理实际是一件简单的事情，但我们要说的是，不同情况还是需要区别对待。为了能够解决管理中的问题，管理者需要储备好知识，学一些管理心理学，以便处理棘手问题。

目录

第一章 聚拢人心微心理

- 管理者要有气量 / 002
- 遇事不可太过计较 / 004
- 千张羊皮，抵不上只狐之腋 / 006
- 虚心接受批评和意见 / 008
- 水至清则无鱼，人至察则无徒 / 010
- “甩手掌柜”的高明之处 / 012
- 得理饶人，留台阶给别人 / 015
- 世事无绝对，不要苛求他人 / 017
- 目光放远，不争蝇头小利 / 019
- 管理者的水平在于“眼界” / 022
- 别总盯着对方的短板 / 024
- 心理测试：你善于赞美别人吗？ / 027

第二章 决断能力微心理

- 要有舍鱼取熊掌的魄力 / 032
- 关键时刻，要敢于力排众议 / 035
- 该果断时绝不优柔寡断 / 038
- 逆水行舟，不进则退 / 042
- 害怕风险就是最大的风险 / 044

知人善用更需要魄力 / 047
管理者要说到做到 / 050
判断要迅速，行动要即刻 / 053
临机决断，胆识之谓也 / 056
心理测试：你的自信度是多少？ / 059

第三章 人性管理微心理

锦上添花，不如雪中送炭 / 062
多和员工“拉家常” / 064
让下属有荣誉感 / 067
上下之交不可淡如水 / 069
将心比心，为下属着想 / 071
学会照顾他人的感受 / 074
尊重下属的人格 / 076
有时间多和下属聊天 / 079
心理测试：你说话有分寸吗？ / 082

第四章 商务谈判微心理

“三杯酒”和“三盏茶” / 086
谈判的时机最重要 / 088
设置底线并留有余地 / 090
不让情绪影响进程 / 092
把最关键的让步留到最后 / 094
懂得在谈判中说“不” / 096
开放式提问的法则 / 099
和对手成为朋友 / 101
在气势上胜过对方 / 103

不断发问，能占据上风 / 105

心理测试：你有管理者的才能吗？ / 107

第五章

制度执行微心理

制度要充分体现出公正 / 110

别让制度“行之维艰” / 113

竞争制度要合理 / 115

如何做好绩效考核 / 118

执行制度的程序要公正 / 120

如何淘汰劣质员工 / 122

给严格的制度加入人情 / 124

制度执行中的尺度拿捏 / 127

心理测试：你的协调能力如何？ / 130

第六章

赏功罚过微心理

对员工的赏罚要分明 / 134

精神奖励一样很重要 / 136

奖励机制要完善 / 138

物质激励要因人而异 / 141

不可奖励错误的行为 / 144

没有规矩，不成方圆 / 147

有些错误是公司的“高压线” / 150

让员工发自内心地忏悔 / 152

用奖励替代惩罚 / 156

让员工进行自我惩罚 / 158

心理测试：看一下你的情商指数 / 161

第七章

激励员工微心理

愿景的力量不可小觑 / 168

不断完善、创新企业文化 / 171

与员工建立共同愿景 / 175

激发员工的主人翁意识 / 178

让员工看到成果 / 181

建立统一的价值观 / 183

打造成功的企业文化 / 186

文化成就团队的凝聚力 / 189

建立企业的专有文化 / 192

把员工凝聚在一起 / 196

心理测试：你善于和团队成员沟通吗？ / 200

第八章

危机管理微心理

要适时制造危机感 / 204

如何用加薪应对危机 / 207

用智慧解决员工之间的矛盾 / 209

处理矛盾别踩到“雷区” / 212

化解下属间矛盾的有效方法 / 214

主动化解与员工的矛盾 / 216

适时装“糊涂”才是明白人 / 218

要懂得防患于未然 / 220

慎重对待“小报告” / 222

利用良性冲突帮助企业发展 / 224

主动为工作失误承担责任 / 227

心理测试：你适合做领导吗？ / 231

第一章

聚拢人心微心理

沙漠不拒绝每一粒沙子，故能成其无垠之美；高山不拒绝每一颗碎石，故能成其高耸之美；大海不拒绝每一朵浪花，故能成其广博之美。胸怀，是一股用天下之材、尽天下之利的气度。有胸怀者得人心，得人心者得天下。胸怀宽广的基本标志是能够容得下不顺眼的人，听得进不顺耳的话，装得下不顺心的事。放开怀抱，以广阔的胸怀容纳他人，便能赢得他人的赞赏，获得他人的支持。

管理者要有气量

常听人说：“做人要大气。”何谓大气？大气就是一种海纳百川的胸襟，一种从容大方的气量，一种成熟、宽厚的气度。做管理的人，更需要大气。管理者最重要的魅力修炼就在于一份非凡的气度，一份宽广的胸襟。当一个管理者具有了开阔的胸襟，他的眼界就更加宽广；当一个管理者具有大气量，他的团队才会更有凝聚力。

一个人不论职位有多高、能力有多强，如果心胸狭隘，容不得人，容不得事，搞不好团队内部的团结，很容易成为孤家寡人、光杆司令。

法国文学家雨果说：“世界上最宽阔的是海洋，比海洋更宽阔的是天空，比天空更宽阔的是人的胸怀。”当一个人有了江海一般的胸怀，必能容得下万千喜怒哀乐，当一个管理者有了天空一般的胸怀，必能接纳各色人等，包括反对过自己的人。

回顾历史，不难看到，大凡有成就的当权者、管理人，无不具有大度能容的胸怀。齐桓公不记一箭之仇而重用管仲，成为春秋五霸之首；李世民重用政敌的重臣魏征，创造了唐朝的辉煌。可见，博大的胸怀、容人的气量，是一个管理者必备的思想品德和素质，也是管理的一种可贵境界。

再举个古代的例子，春秋时期，楚庄王有一次打了胜仗，大宴群臣。这是一场充满喜庆的夜宴。厅中遍点烛火，楚庄王与群臣在烛光闪烁间觥筹交错，畅快地饮酒、谈笑，大家都很开心。

也不知道是上天要破坏气氛，还是想考验楚庄王，突然起了一阵怪风，将蜡烛全都刮灭了，大厅陷入一片黑暗之中。大家都很慌乱，厅中也显得有些混乱、嘈杂。

这时，在混乱与嘈杂中，突然响起一个女子愤怒的声音：“大王，

有不良贼子趁乱调戏奴家，奴家已将此人的纓帶扯下，请大王为奴家做主，严惩不良之人！”

黑暗的大厅顿时安静下来，落针可闻！大家都在等待楚庄王的命令，只要楚庄王一声令下，在这喜庆的夜宴上，便有人要人头落地！

过了一会儿，楚庄王的声音响起：“今日是楚国大胜之日，也是寡人大胜之日，寡人不希望有不开心的事情发生，所有大臣都解开纓帶，摘下帽子，继续开怀畅饮！”

烛光大亮，群臣都解开了纓帶，摘下了帽子，继续饮酒谈笑，最后尽欢而散。后来，在楚庄王讨伐郑国时，有一个叫唐狡的将领骁勇善战，奋勇杀敌，立下了赫赫战功。楚庄王下令重赏，唐狡却推辞道：“不敢受赏。”楚庄王问：“这是您应得的，为何不受？”唐狡说：“那次宴会之上，对许姬无礼，犯下大不敬之罪的人正是末将。大王宽大为怀，不究死罪，末将已是感恩不尽，唯有舍命相报，如今如何再敢接受赏赐？”

正是楚庄王过人的胸襟和容人的气量，才得到唐狡赴汤蹈火、死而后已的回报。作为一国之君、一个领导者，他需要的就是胸襟和气量。

当然，胸襟和气量不是天生的，需要管理者在实践的过程中进行自我培养。在平时的生活中，我们常常听到某人具有的天生的领袖气质，某位管理者具有的天生的领导才能，是学不来的。这是毫无根据的。与先天联系密切的性格尚且会受后天环境的影响而发生改变，更何况个人的魅力与气质呢？

领袖的气质和魅力需要靠后天的修炼，并跟所处的环境和个人的努力有很大的关系。所有的管理者以及有志成为管理者的人，都应该认识到这一点。身在管理岗位上的人，不要以为自己是天生的管理人才，而忽略自己的个人修养，而有心成为管理者的人，也不要看轻自己，如果能够有意识地进行自我培养，放开自己的怀抱，开阔自己的胸襟与气量，同样可以成为一个深具领袖气质与魅力的管理人员。

胸襟与气量是管理者气质与魅力的重点，没有宽阔的胸襟与气量，

根本就谈不上管理者的气质与魅力。管理者的胸襟与气量不仅关系个人的形象，还关乎事业的兴衰成败。“以度量容天下”，无疑有利于凝聚人心、汇聚人才、成就事业。反之，没有度量的人，不但无法做好管理，而且得不到人才的支持。

遇事不可太过计较

最能体现胸襟与气量的就是包容，有道是：“海纳百川，有容乃大。”唯有善于包容，管理者才能够真正掌握用人之道的精髓，即所谓“用人之长，容人之短”。

在管理过程中，每个管理者都希望能够物尽其用、人尽其才，但在用人之长的时候，就不可避免要接受其人之短。须知，每个人都不可能完美。每个人都有优点、长处，也有缺点和短处。

在平时的生活中，你买猪肉的时候，可以对卖肉的老板说：“我只要里脊肉，别给我搭着其他的零零碎碎。”但在用人的时候，你不可能对下属说：“我只要你的长处，也只用你的长处，不要你的短处，所以请你不要搭着短处来。”

管理者自身也有不少的缺点，所以，在用人上，要特别注意包容他人的缺点和短处。否则，你将无人可用。

曹操在容人之短方面就很有见地。曹操说过：“若必廉士而后可用，则齐桓公其何以霸世。”“陈平岂笃行，苏秦岂守信邪？而陈平定汉业，苏秦济弱燕。由此言之，世有偏短，庸可废乎！”

曹操主张的就是不拘一格，唯才是举的用人之道。在曹操看来，“文俗之吏，高才异质，未必能为将守，而贪污辱之名，见笑之行，或不仁不孝而有治国用兵之术”。即便是道德上有损的人，只要有才能，也是可以用的。

这正是容人之短的真知灼见，也正因为曹操这种能包容的大胸襟和用人之策，使得他帐下猛将如云、谋士如雨。

古人云：“目中有疵，不害于视，不可灼之。喉中有病，无病于息，不可凿也。”大概的意思就是说，眼睛里有小瑕疵，若不妨碍视觉，就不应灼烧它；嗓子里有点儿问题，若不妨碍呼吸，就不要刺穿它。

同理，人的缺点、弱点，只要不妨碍其施展才华，大可不必过于计较。

春秋时期，魏国与秦国交战，双方相持于西河。魏文侯向相国翟璜问计：“如今我军虽有优势，奈何缺少一个优秀的统帅，不知道谁能指挥军队，镇守军事要地西河？”

翟璜保举了一个人，他说：“此人姓吴名起，有大将之才，现在已从鲁国离开，来到我们魏国，若君侯您要用，就赶快将他召来。”

魏文侯也听说过吴起的名声，只是有些担心，他对翟璜说：“吴起这人品德不行，且性情残忍，恐怕难以承担如此重要的责任。”

翟璜摇头说道：“君侯，我所推荐之人，是取其能为国王成一日之功的，其品行我看就不必计较了。”

魏文侯听从了相国翟璜的建议，赶忙派人将吴起请来，并任命他为魏军的主将，镇守西河。吴起上任后，魏、秦在西河的僵持局面很快被打破。魏军节节胜利，最终冲破秦军西河防线，占领西河。自此魏国将秦国压制在洛水以西长达八十年，使秦国不得与中原交通，国力大为削弱，而魏国独擅关东之利，越来越富。

如果魏文侯不能接受吴起的品行问题，不启用具有大才的吴起，恐怕这样的良好局面是难以出现的。

事实上，大凡有能力的人总少不了有些小毛病，例如，不修边幅、不拘小节、性格古怪、说话不慎、好发狂言、对领导不买账等。但是，绝不能因此就不重用他们。

更何况，在现实生活中，那些思维活跃、开拓进取，显示了比一般人有更强的能力、更多长处的人，往往是由于干得多，实战时间久，所以才暴露出缺点、短处。正因为如此，一些优点突出的人，缺点也

很突出。难道就因为他们的缺点，就弃之不用吗？

若是这样，只能说要么是你的能力不足，要么就是你的胸襟不够。但不管怎么说，你都不是一个好的管理者。那么，此时你就应该注意提高自己的能力和水平，同时，也要好好反思一下，是不是自己的胸襟有问题。

当你再次面对那种缺点明显的下属时，不妨想想“良弓难能，良马难乘，良才难令”的道理，多看看他们的优点，多利用他们的特长。虽然有的人个性独特，但他们看问题的眼光也很特别，说话、办事往往不随大流，有独到之处，即便有时不分场合出“狂言”、行“狂举”，也不能因此而不接近他们、不重用他们。特别是当他们出于公心而出“狂言”、行“狂举”时，应当理解他们、包容他们，不可随意发怒责怪他们。

总而言之，管理者应该有包容之雅量，在用人之长时，也要容人之短，不可求全责备，有高山必有深谷，用大才者，应当不计小疵。

千张羊皮，抵不上只狐之腋

作为管理者，更要多听取他人的意见。但是出于人性弱点的影响，要做到这一点很不容易，尤其是上层的管理者。

纵观古今，我们发现，几乎所有的上位者都有自高自大的毛病，他们都觉得自己是一代雄主，而从不认为自己昏庸，他们喜欢那些唯命是从的人，而不喜欢那些有个性、爱提反对意见的人。一旦感觉到他人反对自己，心里就很不高兴，有的甚至会当场勃然大怒。

管理者应该克服自己的人性弱点，不要被自己的自大之心所蒙蔽，要做到虚怀若谷、广纳群言，即便别人的意见并不可取，也应该采取包容的态度。

人与人之间是不同的，观点有分歧更是正常的事，这时，包容就显得更加重要。别人的意见，不管好不好，都要虚心听取，如果你认为不足以听的，就可以不采纳，但不要当面就表现出来，因为这是对别人的不礼貌；如果是好的意见，你可以试着去接受。

倘若管理者自命不凡、小肚鸡肠、刚愎自用，听不进下属的真心话，容不得不同意见，一闻批评就跳起来，势必会造成“朝无诤臣，则不知过；国无达士，则不闻善”的后果，这不仅不利于决策，同时也难以得到大家的支持。

一个人的智慧是有限的，众人的智慧则是无限的。一个人如果善于从众人的智慧中汲取对自己有益的智慧，就会给自己开辟出无限的智慧之源。

赵简子，名鞅，后名志父，谥号简，故史书中多称之赵简子，亦称赵简主。他是春秋时期晋国执政大臣，战国时赵国基业的开创者。

赵简子是一个善于听取意见的领导。他有一个下属名叫周舍，经常对他直言规谏，他对周舍非常器重，很乐于听取周舍的意见。后来，周舍去世后，赵简子的身边就没有人能对他直言规谏了。

赵简子很长时间都听不到不同的意见，他清醒地意识到此种情形对自己而言并非什么好事。在上朝议政的时候，赵简子常常因为听不到不同意见，而流露出一不高兴的神色。开始时，大夫们都以为赵简子不高兴是因为自己有了过失，纷纷向赵简子请罪。

然而，让他们没有想到的是，赵简子对他们说：“你们并没有过错。我听人说：一千张羊皮，抵不上一只狐的狐腋。知道为什么吗？诸位大夫上朝，凡事都是好！好！好！却听不到周舍那样的声音：不可以！不可以！我为此感到担忧呀！”

赵简子善于从众人的智慧中汲取营养，并以能得到不同意见为乐，以得不到不同意见为忧。正因为如此，赵简子才能在政治上获得成功，开创和奠定了后来赵国的基业。他的儿子赵襄子继承了他的事业，最终在三家分晋的历史过程中占有一席之地，建立起了强盛一时的赵国。

容忍不同的意见，善于听取他人的意见，是做人的美德，也是管

理的良方。特别是容忍不同的意见，这是管理者必须注意的问题。这不仅能够体现管理者的胸襟和气度，还能看出一个人的管理智慧。

管理者应该记住唐太宗李世民的那句名言：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”善于听取不同意见，就会少些失误、少些弯路，更重要的是，这能让你的团队更具活力和凝聚力。

虚心接受批评和意见

俗话说：“虚心使人进步，骄傲使人落后。”一个人在面对别人的批评时，如果不能好好地听取他人的意见，就容易进入刚愎自用的死胡同。

相反，如果一个人在面对别人的批评时，能够谦虚地接受，虚心向他人请教，就会给别人留下谦虚、好学的印象。

这样一来，别人不但乐意帮助你，而且会跟你说出自己的心里话。所以，想要成功的人，在面对批评的时候一定不要动怒，即使你贵为君王，也要经常听取大臣的意见，才能让国家强盛、昌隆。

古时候，齐国的君王齐景公很爱喝酒。有一次，他接连喝了七天酒，大臣弦章看见了，就对他说：“大王，您已经连喝七天了，为了您的身体，请您赶快戒酒吧。”

齐景公没有说话，但是隔天他就对另一位大臣晏子说：“弦章劝我戒酒，可是我如果听他的话，以后我就没有喝酒的乐趣了，但是如果不听他的话，他就要死，怎样才好？”

晏子听了齐景公的话就说：“弦章真是太幸运了，能够遇见像您这样宽厚的仁君，假使他遇到的君王是殷商的纣王，那么他不是早就没命了？”