

超级“实用、好用”的“图文速读”书！

EXCELLENT MANAGEMENT
PSYCHOLOGICAL STRATEGY FOR
SUCCESSFUL LEADERSHIP

卓越 管理者的

实用心理策略



畅销版

凤凰动漫工作室 © 编著

最具“故事性”、最具“指导性”、最“漫画”的“国产”指导书



通过四格漫画进行形象化演示，力求在简短的篇幅中讲清管理的精髓。

本书就是这样一本针对管理者需求而作的书！

88个有效管理策略：剖析领导与员工关系本质，指导管理者高效工作
98幅四格漫画故事：形象演绎和诠释管理知识，幽默化解管理难题。

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

卓越 管理者

的
实用心理策略

畅销版

凤凰动漫工作室 ◎ 编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书围绕管理中形形色色的问题,详解心理学知识在日常管理工作中的应用,并通过四格漫画的形式进行演绎和诠释。本书内容包括:怎样让员工听话、怎样了解员工的心声、怎样让员工各尽其才、怎样让员工参与并服从决策、怎样团结你的员工、怎样让员工努力工作、怎样更好地给员工开会、怎样合理地批评员工、怎样的心理素质可以成功、管理心理学的经典理论、怎样提高员工素质、怎样使你忙而不乱等。

本书内容深入浅出、简练实用,同时形式新颖、活泼生动,使管理者在愉悦的心境中进一步提升情商,职场表现更加卓越。

图书在版编目(CIP)数据

卓越管理者的实用心理策略:畅销版 / 凤凰动漫工作室编著. — 北京:中国铁道出版社, 2013.6
ISBN 978-7-113-16814-8

I. ①卓… II. ①凤… 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(2013)第121856号

书 名:卓越管理者的心理策略(畅销版)

作 者:凤凰动漫工作室 编著

责任编辑:吴媛媛

读者热线电话:400-668-0820

编辑助理:包宁王佩

封面设计:张丽

责任印制:李佳

出版发行:中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码:100054)

印 刷:中国铁道出版社印刷厂

版 次:2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

开 本:880mm×1230mm 1/24 印张:9.670 字数:122千

书 号:ISBN 978-7-113-16814-8

定 价:32.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社计算机图书批销部联系调换。

自产生人类及生产活动以来，就存在着管理的问题。这些问题有大有小，形形色色，不断涌现，亦不断考验着每一位管理者的能力。所谓好人难当，管理者亦难当。许多人只是注意到领导者表面的威风，却往往忽略他们思维的焦灼过程以及心理的压力。管理学，就是这样一门学问，它帮助领导者轻轻松松拨开问题的迷雾，做出正确的决策，从而带领员工和组织共同走向事业的辉煌。

为什么管理者难当

现代管理，从本质上来说，是对人的管理，是对人的心理和行为的管理。而人是有思想的、有情感的、有差异的。无数的管理实践证明，对人的管理如果靠单纯的行政强制手段，不仅无助于调动人的积极性与主动性，反而会适得其反。

在现实中，糟糕的领导不乏有之。他们视人如草芥，对下属总是漠不关心，居高临下，甚至滥用权力；他们不会分派任务，不会栽培下属，分不清好人坏人，办事没有轻重缓急。在这种领导手下工作，只会让人感到压抑和恐惧。因此，正如一个木匠不能简单地用锤子解决所有问题一样，对员工的管理也要讲求心理和人性，也要分门别类才行。懂得这一点，管理才会民主化、人性化、科学化和效率化。

本书内容及特点

本书旨在从管理心理学的角度，为读者全面支招，提高您的管理水平。为让大家可以更容易地掌握管理心理学，本书采用图文结合的方式进行讲解。通过简单直接而且凝练有趣的文本内容，让您能够对管理心理学有一个整体的、深入的、生动的了解，并给出若干非常实用而又简明的指导，让读者在学习本书后能够有实际的收获。同时使用四格漫画的形式对管理心理学的内涵和外延做生动有趣的演绎和诠释，让读者在会心一笑的同时收获到终生受益的知识。

为让大家能够抓住管理心理学的精髓，本书采用浪沙淘金的方法，对管理工作中森罗万象的问题进行条分缕析的解析，最终保留最有含金量的最本质的各种问题，并用最少的文字将其阐述清楚。读者可以从本书中轻松地获取最有用的管理策略，并让您在阅读内容的同时开心一笑。

本书由怎样让员工听话开始写起，讲述怎样了解员工的心声、使员工各尽其才，怎样让员工参与并服从决策。同时，也揭示怎样团结员工，怎样让员工努力工作，怎样更好地给员工开会，以及怎样合理地批评员工的秘诀。除此之外，还对怎样的心理素质可以成功、管理心理学的经典理论、怎样提高员工素质，以及怎样使你忙而不乱等内容进行了精彩的阐释。

编者的忠告

管理，绝非一个小问题，只有在其中恰当地运用管理心理学，才能更好地赢得下属的合作和信赖，才能更恰如其分地应对各种显露的或潜在的危机，才能在谋求发展的过程中使事业更加辉煌。期待着本书能够祝您一臂之力！

编 者

2013 年 4 月

第1章 怎样让员工听话——增加领导力的心理策略

美国社会学家 S·怀特说：“领导在群体外的声望有助于巩固他在群体中的地位，而他在群体中的地位又提高了他在外界的声望。”这就是著名的怀特定律。

1.1 用你的魅力征服员工	2
1.2 拥有老板的心态会让你更有领导力	4
1.3 利用权威效应让员工服从你	6
1.4 恩威并施让员工更加认可你	8
1.5 言出必行让员工更加信服你	10
1.6 形成共同观念可以让大家更服从你	12
1.7 给予员工更多的关心会让他们更听话	14
1.8 信任是让员工听话的基础	16
1.9 树立你在专业领域的权威	18
1.10 避免让员工瞧不起的心理技巧	20
1.11 测一测你是称职的领导吗	22

第2章 怎样了解员工的心声——沟通中的心理策略

上下级之间最大的问题就是没有相互认可。其实，被管理者最需要管理者对他的认可，同样的，管理者也非常需要被管理者的认可。

2.1 让员工认可自己是沟通的关键	24
2.2 避免触动员工的个人隐私	26
2.3 对事不对人的心理策略	28
2.4 给员工制造一种危机心理	30
2.5 用情感触动员工的心理技巧	32
2.6 应对办公室谣言的策略	34
2.7 巧妙利用赞美的心理策略	36
2.8 试探员工的心理策略	38
2.9 有效倾听的心理策略	40

2.10 关心是有效沟通的关键.....	42
2.11 中层领导与下属沟通能力诊断测试题.....	44

第3章 怎样让员工人尽其才——用人中的心理策略

马歇尔将军曾说过：“一个将领如无特有表现，就必须立即调职。”他说：“某人之不称职，仅在于不称于‘此’职，而不是说别的职位也不胜任”。

3.1 塑造一个榜样的心理策略.....	46
3.2 让员工展示其能力的心理策略.....	48
3.3 合理利用奖惩策略让员工发挥自己的才能.....	50
3.4 制造一种公平竞争的氛围.....	52
3.5 利用信任感让员工更加努力.....	54
3.6 制造心理压力挖掘员工潜能.....	56
3.7 通过竞争心理挖掘员工潜能.....	58
3.8 用人疑时依然用.....	60
3.9 使用平庸员工的心理策略.....	62
3.10 对待强过自己人的心理策略.....	64
3.11 测一测你防止员工失去动力了吗.....	66

第4章 怎样让员工参与并服从决策——决策中的心理策略

世界上只有一种人永远不会做出错误决策——从来不做决策的人。

4.1 制造主人翁心态的心理策略.....	68
4.2 制造绝对服从的公司氛围.....	70
4.3 在适当的时候惩罚员工树立威信.....	72
4.4 用鼓励让员工有参与决策的积极性.....	74
4.5 以开诚布公的方式参与决策.....	76
4.6 当制定决策后要给未接受意见员工一个安慰.....	78

4.7 应对错误决策的心理策略	80
4.8 员工参与决策的程度测试	82

第5章 怎样团结你的员工——团队建设的心理策略

团队凝聚力,即团队对成员的吸引力,成员对团队的向心力,以及团队成员之间的相互吸引,团队凝聚力不仅是维持团队存在的必要条件,而且对团队潜能的发挥有很重要的作用。

5.1 学会用个人利益团结员工	84
5.2 建立团队的自主性	86
5.3 用绩效缓解冲突的心理策略	88
5.4 在参与中体现员工价值的策略	90
5.5 让员工明白自己的重要性	92
5.6 包容员工缺点的心理策略	94
5.7 让团队对员工产生吸引力	96
5.8 关心员工可以产生心理归属感	98
5.9 你能找出团队工作中凝聚力的问题吗	100

第6章 怎样让员工努力工作——激励员工的心理策略

在20%/80%定律中这样说明,20%的员工创造企业80%的利润,并指出只要培养、关注、激励20%的重点员工,企业就可以获得良好的发展。而且,更多的关注优秀员工是为了激励其他的员工进入更优秀员工的行列。

6.1 统一员工目标的心理策略	102
6.2 构建员工心中的企业愿景	104
6.3 学会用语言和美名激励员工	106
6.4 用金钱激励员工的心理策略	108
6.5 巧妙地利用对比激励员工	110
6.6 建立员工使命感的心理策略	112
6.7 对员工的成绩定期反馈	114

6.8 构建竞争心态的心理策略	116
6.9 作为领导,你的交际弱点在哪里	118

第7章 怎样更好地给员工开会——会议中的心理策略

帕金森法则告诉我们:工作会膨胀到耗尽所有可能的时间来完成它;同时,会议“繁殖”可能把你的日程填得满满当当。

7.1 关于开会频率的心理策略	120
7.2 成功会议的准备技巧	122
7.3 开会发言的心理技巧	124
7.4 应对意见分歧的心理技巧	126
7.5 会议氛围的控制技巧	128
7.6 多人利益关系的制约心理	130
7.7 测一测你具有察言观色的本领吗	132

第8章 怎样合理地批评员工——批评中的心理策略

英国军事理论家利德尔·哈特,写过一本《间接路线战略》的书,他认为在战略上,最漫长的迂回道路,常常是达到目的的最短途径。在管理过程中,管理者不仅要会运用开门见山、一针见血的直接批评,也要运用“明修栈道,暗度陈仓”的迂回批评。

8.1 依据是员工接受批评的关键	136
8.2 批评程度的心理策略	138
8.3 批评员工的时候要抓住关键人物	140
8.4 消除员工“优越感”的心理策略	142
8.5 用心理暗示缓解批评中的对立	144
8.6 合理运用迂回的批评技巧	146
8.7 为批评留有余地的心理策略	148
8.8 针对被批评人性格不同所采取的心理策略	150
8.9 你在人际交往中是否带有敌对情绪	152

第9章 怎样的心理素质可以成功——管理人的心态

管理活动是一种特殊的人类活动,经理人在管理活动中所表现出来的心理现象的个性和特点,即所谓的心理素质。经理人的管理成效与其心理素质有着直接的联系。

9.1 经理人应该具备的心理素质	154
9.2 洞察力——能够洞悉他人	156
9.3 坚强——面对挫折应该具有的心态	158
9.4 冷静——任何时候都要保持头脑清醒	160
9.5 自信——自信是成功的保证	162
9.6 毅力——毅力是成功的基石	164
9.7 乐观——乐观是成功的捷径	166
9.8 克制——克制是成功的特质	168
9.9 测一测你目前的心态如何	170

第10章 管理心理学的经典理论——站在巨人的肩膀上

管理心理学家莫利儿曾说过:“人是心理的动物,其情绪、价值、思考、抉择和行为都被环境、教育左右。”而管理的主体是“人”,故“管理”与“心理”两者之间,有一种互动的因果关系存在。因此,心理学知识对于成功的管理者是至关重要的。

10.1 管理与心理的关系	172
10.2 期望理论	174
10.3 异性效应	176
10.4 马斯洛需求理论	178
10.5 公平理论	180
10.6 鲶鱼效应	182
10.7 霍桑试验	184
10.8 双因素理论	186
10.9 目标设置理论	188
10.10 测一测你是何种类型的管理者	190

第 11 章 怎样提高员工素质——培训员工的心理策略

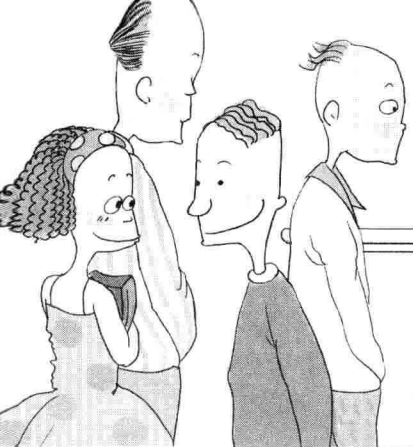
培训计划是根据企业的近、中、远期的发展目标，对企业员工需求进行预测，然后指定培训方案的过程。它是一个系统工程，包括确定培训范围、制定培训内容、选择培训方式、确认培训时间，以及培训计划的调整方式和组织管理等。

- 11.1 澄清员工培训中的认识误区192
- 11.2 制定培训计划的心理策略194
- 11.3 用职业规划来帮助员工成长196
- 11.4 建立员工忠诚度的心理策略198
- 11.5 培养员工创新能力的心理策略200
- 11.6 加强员工对任务的执行力202
- 11.7 塑造员工良好心态的心理策略204

第 12 章 怎样使你忙而不乱——掌控时间的心理策略

上苍很公平。最成功和最不成功的人一样，每天都只有 24 小时，区别在于两类人使用时间的方式不同，因而导致迥异的结果。因为时间是最重要的资源。

- 12.1 时间是最重要的资源206
- 12.2 找出浪费时间的原因208
- 12.3 20/80 定律210
- 12.4 ABC 分类法212
- 12.5 每天的“不被打扰时间”214
- 12.6 授权和外包216
- 12.7 一次只做一件事218
- 12.8 克服拖延的习惯220
- 12.9 你的时间管理能力如何222



卓越管理者的实用心理策略（畅销版）



第1章 >>>>

怎样让员工听话——增加领导力的心理策略

本章内容：

用你的魅力征服员工

拥有老板的心态会让你更有领导力

利用权威效应让员工服从你

恩威并施让员工更加认可你

言出必行让员工更加信服你

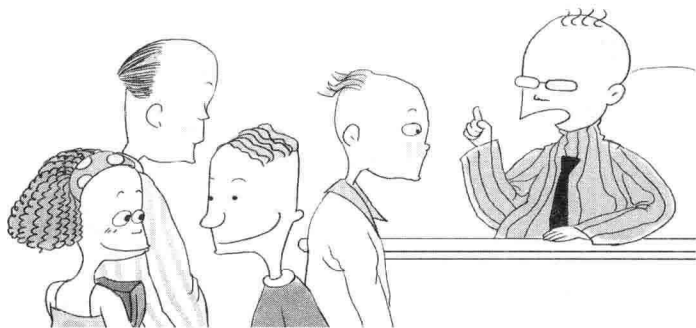
形成共同观念可以让大家更服从你

给予员工更多的关心会让他们更听话

信任是让员工听话的基础

树立你在专业领域的权威

避免让员工瞧不起的心理技巧



1.1 用你的魅力征服员工

对于一个管理者而言，提升自己的魅力是成功有效地领导一个团队的重要因素，同时，也是胜利达成团队目标的重要保证。在几千年的历史长河中，各个时期的管理者都必须加强个人修养，必须培养个人魅力。因为只有管理者不断提升自己的魅力，才能够拥有强烈的感召力、向心力和凝聚力，才能够一呼百应，应者云集。

有人指出，是9·11成就了纽约前市长鲁道夫·朱利安尼。实际上，朱利安尼的领导才能很早就显现出来了。他在刚上任之时就花了一年多的时间来研究危机管理这门功课，譬如生化武器或炸弹攻击等，并且反复检讨与练习。因此，当9·11事件突然发生时，他才能够坚强理智地带领纽约市民走过这场前所未有的变局。

在一本书中，朱利安尼这样写道：所谓的领导，就是在享受特权的同时，承担起更大的责任，在风险与危机来临时，有勇气站出来，单独扛起压力。

在当时的危急时刻，朱利安尼敏锐地意识到，“我必须露面，我是纽约市市长。我应对危机的方法就是亲临现场并掌控局面。如果我没在电视上出现，对这个城市将更加不利。”

由此可见，强烈的责任心是领袖魅力的重要组成元素。

除此之外，领袖魅力还与专业能力有关，而与一个人的相貌和身高无关。

众所周知，拿破仑身高不足1.6米，但他却表现出超凡的领导力，他在战场上的一举一动可以直接影响军队的士气。他说：“我的权力靠我的威望，而我的威望全靠我会打胜仗。假若我不再会打胜仗，不再有威望，我的权力就会消失。征服造就今天的我——也只有征服才能保持现在的我。”

总之，领袖魅力不是与生俱来的，每一个管理者只要不断学习、不断实践就能不断增强自己的领袖魅力。

魅力也分偶像派和实力派



头衔高不等于魅力大



1.2 拥有老板的心态会让你更有领导力

所谓的老板心态并不神秘。其核心就是主动的心态。当然，无论你要成为一个好主管，还是成为一名好雇员，都需要有主动的心态。“老板”这个词，古已有之。现代商业社会，“老板”更是遍布社会的每个角落。但是，被人称做“老板”不一定就拥有老板的心态，而拥有老板心态的人最终一定会成为好老板，好领导。

主动的心态即老板的心态。具体而言，有计划地找事做，敢于担责任地去做事，想方设法去做事，千方百计地去完成任务，这就是主动。当然，获得这种主动精神的前提是，我们成为一个拥有主体精神的人，就是说，我们要能自己管理自己，没有良好的自我管理能力，就没有真正的主动精神。

拥有老板心态的人，总是以主动的心态去认识资源和配置资源，把资源放到合适的位置上去，让资源发挥应有的价值。

拥有老板心态的人，他们认为天下资源并不注定属于特定的某个人，皆可为己所用。因为他们了解资源，懂得如何驾驭资源。譬如，对于优秀人才，普通人的态度不外乎三种：崇拜、恐惧或忌妒。因为普通人玩的是“零和”游戏，人才是他们的竞争者，是争夺他们利益的人。而拥有老板心态的人玩的是“双赢”游戏，人才是他们的合作者，是他们成就事业的基础。

所以，在刘邦与群臣讨论得天下的问题时，他说，“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良，字子房）；镇国家，抚百姓，给饷馈（供给军饷），不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”正因为刘邦拥有主动的心态，他才会主动地网罗人才，甚至像曹操《短歌行》中所说“周公吐脯，天下归心”。

领导的职责之一是整合资源



主动心态即老板心态



1.3 利用权威效应让员工服从你

权威效应，又称权威暗示效应，指一个人如果地位高，有威信，受人敬重，那么他所说的话及所做的事就容易引起别人重视，并让他们相信其正确性，即“人微言轻、人贵言重”。

美国心理学家曾经做过一个实验：在给某大学心理学系的学生们讲课时，向学生介绍一位从外校请来的德语教师，说这位德语教师是从德国来的著名化学家。试验中这位“化学家”煞有其事地拿出一个装有蒸馏水的瓶子，说这是他新发现的一种化学物质，有些气味，请在座的学生闻到气味时就举手，结果多数学生都举起了手。对于本来没有气味的蒸馏水，由于这位“权威”的心理学家的语言暗示而让多数学生都认为它有气味。

上面的例子正是权威效应的具体反映。日常生活中，利用“权威效应”的例子比比皆是：做广告时，请权威人物赞誉某种产品，辩论说理时，引用权威人物的话作为论据等。

“权威效应”之所以普遍存在，有两方面的原因：

首先，由于人们有“安全心理”，即人们总认为权威人物往往是正确的楷模，服从他们会使自己具备安全感，增加不会出错的“保险系数”。

其次，由于人们有“赞许心理”，即人们总认为权威人物的要求往往和社会规范相一致，按照权威人物的要求去做，会得到各方面的赞许和奖励。

人们都有“安全心理”和“赞许心理”，这两种心理为权威效应提供了肥沃的土壤，使之茁壮成长。因此，在企业中，领导也可利用“权威效应”去引导和改变下属的工作态度以及行为，这往往比命令的效果更好。

一个优秀的领导肯定是企业的权威，因此可以利用权威暗示效应进行领导。当然，要树立权威就必须先对权威有一个全面深层的理解，这样才能正确地树立权威，才能让权威保持得更加长久。