

管人就是 管心理

激发员工热情的心理学方法

PSYCHOLOGY MANAGEMENT

孙正元◎著

激励不是给钱多
不是说得好
是抓住人心

“管理心理学”实践读本 + 全面梳理员工激励管理的疑点、重点、难点 + 科学有效的激励管理方法

每一种成功的激励背后都有一个心理动因！



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

管人就是 管心理

激发员工热情的心理学方法

PSYCHOLOGY MANAGEMENT

孙正元◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

怎么才能让员工按照你所希望的方式行动,并得到你所期望的结果?答案是激励,以人心为根本的激励。这是一本从人心、人性的角度阐述激励方法的书,共分为七章,分别阐述了激励与管理的关系、受欢迎的管理者应该具备的特质、实际工作中奖励和惩罚的意义、对不同追求的员工应给予的激励、职场中各个时期的激励方法及管理者在员工失败和成功时需要做的事情。这样的内容安排,旨在让读者更为方便、快捷地掌握日常工作中的激励方法。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管人就是管心理. 激发员工热情的心理学方法 / 孙正元著. —北京: 电子工业出版社, 2013.7

(管理学习力书架. 管理心理学书系)

ISBN 978-7-121-20391-6

I. ①管… II. ①孙… III. ①企业管理—人事管理—管理心理学 IV. ①F272.921

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第098439号

责任编辑: 戴 新

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17 字数: 208千字

印 次: 2013年7月第1次印刷

定 价: 36.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

中国企业自改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个崭新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济和产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中，落实到实际管理行为中，它是对管理实践活

动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及

未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询 总经理 孙科炎

2013年3月

为什么不懂心理的管理者，带不好队伍

就企业的人事管理来说，过去多年来，中国的企业家、企业管理者，当然也包括专业的人力资源管理者，即使不是全部，至少大部分人在大多数时候强调的是制度、规范、指令等，我们称为“硬管理”的基础建设。毫无疑问，这种建设在我们过去的数十年里，发挥了巨大的作用。我们正是从借鉴西方科学的“人力资源管理”起步，磨炼和发展了中国企业在人员管理方面的基本功。

时至今日，我们发现局面已经发生了巨大的变化。这种变化主要体现在两个方面：其一，知识经济本身的需求；其二，劳动者意识的转变。

有过管理经验的人都知道，相对于管理简单劳动作业的员工，管理一个知识性工作者要复杂得多。例如，管理生产车间的工人和管理一个医药研究员，这两者的差别就相当大。显然，你不能管理车间工人的方法管理药研员，同样，你也不能用管理药研员的方法管理车间工人。这是因为知识性工作者的价值产出，取决于他们自主的创造力和进取

精神。管理者需要他们自觉地去工作，而工人职位在这方面的刚性需求明显要低一些。

然而，即使是工人，我们也发现仅仅用严格的制度、规范和指令，也就是那种“硬管理”方法，其效用也越来越受到质疑了。这背后的原因就是前面提出来的劳动者劳动意识的转变。当下的劳动者，即使从事最低端的生产流水作业的工人——更别提那些带有部分自主创造力工作的职员了——他们都越来越个性化，越来越强调自由、兴趣方面的追求，同时他们也越来越容易逆反，而且率性（而不是服从于威权），他们往往从自我的角度出发考虑工作，而不是遵从组织或者管理者的意愿。

这是时代的进步。在这个时代，我们需要有创造力的、有个性的、能够自主创造价值的人，而今天你的每一个员工都可能是有个性的，这是你的隐形的资产。但是，这也是一个问题：我们如何管理这样一群人？管理这样一群人，需要管理者本人做出什么样的转变？我们的立场是：如果你能够让你的员工充分、自觉、充满激情地发挥自身的能力和热情，投入到工作中，那他们将成为你最大的财富，也将成为你管理生涯中最值得大书特书的一笔。反之，那将是一场灾难，你的团队将死气沉沉，你也将劳心劳力并且仍然无所作为。

正是从这个意义上，我们华通咨询的管理实践研究者撰写了《管人就是管心理》这套书。无须我们多强调，员工的创造力、自觉的精神、热情的态度……几乎无一例外地与他的心理活动有关。

我们这套书就是试图传达这样一种精神：管理者，首先应该是一个懂得心理的协调工作者，他必须懂得什么时候该严格一些，什么时候该宽松一些；必须懂得什么情况下严厉惩罚，什么情况下要

通融……简而言之，他必须懂得如何从心理乃至人性的角度，对员工的行为做出反应，或者设计更好的管理制度。

显然，我们每个管理者过去在这方面的关注虽多，然而系统的思考、尝试，却很少，实际上过去也没有现成的研究或者实践，供我们深入学习。这套书在这方面是一个尝试，目的是为当下的管理者开启一扇窗，以便使管理者看到更有效的、更适当的人事管理方法。

有必要强调一点：这套书的编写，只是我们初步的成果。这套书在编写之初，首先确定了“执行”、“潜力开发”、“心态”、“激励”四个方面。分别为《管人就是管心理：提升员工执行力的心理学方法》、《管人就是管心理：挖掘员工潜能的心理学方法》、《管人就是管心理：调节员工心态的心理学方法》、《管人就是管心理：激发员工热情的心理学方法》四部。这只是一个开端，在后面的工作中，我们仍然会持续关注管理中的心理学问题，为读者朋友提供更丰富的管理实践参考。

最后，我们想说的是：管理不在知而在于行。过去我们可能想过很多关于为什么员工就是不听话，为什么员工就是喜欢偷懒等问题，我们也许隐约知道答案，但是我们鲜有行动。在这套书中，我们告诉你行动的方法，也告诉你为什么要这样行动。但前提是，如果你过去经常碰到这样的问题，那么今天你就要动起来，做出改变，陷于习惯之中本身也是心理问题的一种表现。

期望读者朋友们都能成为最优秀的管理者！

作者

2013年3月

Chapter 1

第1章 没有激励，就无所谓管理 / 001

1. 优秀管理者的共同点是善于激励 / 002
2. 有效激励要以人为本 / 009
3. 心理契约比白纸黑字更有约束力 / 015
4. 忠诚不是品质，而是回报 / 021
5. 想让他听话，就得先听他说话 / 027
6. 给他自由发挥的机会，他就会积极工作 / 034

Chapter 2

第2章 当领导，要有领导员工的魄力 / 041

1. 管理者怎么做，员工也会怎么做 / 042
2. 若能控制情绪，就能控制意外 / 049
3. 一个人的吸引力离不开外在美 / 057
4. 可以不睿智，但不能对人存偏见 / 064
5. 最受欢迎的管理者，不是完美无缺的圣人 / 069
6. 适度使用权力 / 074

Chapter 3

第3章 有助于绩效的，不是惩罚而是奖赏 / 081

1. 最糟糕的管理，莫过于用斥责换取了反抗 / 082
2. 没有人缺乏斗志，只有人动力不足 / 088
3. 挑三拣四只因为所得报酬不够 / 095
4. 固执是因为不被赏识 / 102
5. 夸奖无效时，究竟发生了什么 / 107
6. 是否满足，不在于给了他多少，而在于他得到了多少 / 112

Chapter 4

第4章 没有一种激励方法对所有人都有效 / 119

1. 他不是好士兵，也许是个好将军 / 120
2. 他不是主角，却是最佳配角 / 125
3. 认为不可行的任务，他绝对不会参与 / 129
4. 他做一份工作的唯一理由是“乐趣” / 134
5. 人有时乐意被代表精神奖励的玩具控制 / 138
6. 无论何时，高薪最能说明管理者的诚意 / 143

Chapter 5

第5章 有理解，就没有解不开的结 / 149

1. 脆弱的新员工，需要保护和纠正 / 150
2. 分享他的喜悦，他的成长也就快一点 / 156
3. 让他自己做，他就能做到 / 161

4. 升职后, 他自然会发生变化 / 166
5. 工作遭受挫败时, 什么才能满足他 / 172
6. 他若想走, 就大度地放手 / 178

Chapter 6

第6章 失败的员工, 更需要他人的信任 / 185

1. 成长的路上, 应该允许他犯错 / 186
2. 别让他掉入习得性无助的陷阱 / 192
3. 别让批评抹杀他的雄心壮志 / 198
4. 当面表达对他的期望 / 203
5. 帮他找到人才的感觉, 助他重拾信心 / 209

Chapter 7

第7章 成功时, 鼓励他接受更高的挑战 / 215

1. 营造一个竞争的氛围 / 216
2. 不想竞争? 用激将法让他应战 / 223
3. 让他先制定一个努力的目标 / 228
4. 他努力的成果, 及时反馈给他 / 234
5. 有结果时, 就赶紧兑现承诺 / 240
6. 若对结果满意, 就给他比他希望的更多 / 246

第1章

没有激励，就无所谓管理

任何一个人，只有在看到一个行为的结果符合预期的时候，才会不断地重复这个行为。这就是激励，也是管理。

1. 优秀管理者的共同点是善于激励

员工的成绩与管理者的成绩息息相关。而决定员工成绩的，表面上在于员工自己，其实却在于管理者的激励。

1.1 主题案例：员工的效率从哪里来

20世纪，查理·斯瓦伯受聘于钢铁大王安德鲁·卡内基，当上了该公司的总裁。上任后他到辖内的一家钢铁厂考察，发现这家钢铁厂产量下降，就问厂长为什么其他钢铁厂的产量逐步上升，而该厂的产量却不断下降。厂长无奈地回答：“哎，我好话丑话都说尽了，甚至拿就地免职、不发工资和奖金来吓唬工人们，但是没想到他们软硬不吃，依然懒懒散散。我是没有办法了！”

斯瓦伯听完厂长的话愣了一下，但没有说什么。当时，正值日班与夜班工人交接班，斯瓦伯向厂长要了一支粉笔，问日班的领班：“今天你们炼了几吨钢？”领班回答：“6吨。”斯瓦伯就在交接班的黑板上写下：“12月1日，日班6吨”，然后默不作声地走了。

夜班的领班看到黑板上写的粉笔字很奇怪，白班领班告诉他说：“总裁今天来过了，粉笔字是他亲自写的。”第二天早上斯瓦伯又来到钢铁厂，见黑板上自己写的粉笔字下多了一行字：“12月1日，夜班7.5吨”。白班领班知道自己输给了夜班，心里很不是滋味，动员白班全体员工努力工作，上班期间不许做私活，不准离岗串岗，结果炼了10吨钢。接下来，白班、夜班开展了一场保质量、增产量、降低成本、减少浪费的劳动竞赛活动，产量不

断刷新。不久，这家钢铁厂产量跃居公司首位。

从职能上来看，查理·斯瓦伯和钢铁厂的厂长都是管理者，但是，钢铁厂的工人们却在两个人的不同激励方式下，做出了不同的表现。这就是一个管理者是否优秀的根源所在——能否激励员工发挥潜力、做出成绩。

1.2 心理分析：内心感受的计算与经济学无关

很多管理者是因为遇到了一些让人头疼的员工才开始关注激励的。这些员工，聪明但懒惰，他们常常对工作漫不经心，但有时却能提出非常有用的建议或者能把工作做得非常漂亮。对此，很多管理者的想法是，这些员工缺乏斗志，但对公司来说没有多大的损害，不如先让他们留下，以后招到更好的员工，再将他们辞退。

而真正优秀的管理者却不会这么做。在这些优秀人士看来，所有的员工都有足够的才能为公司所用。如果他们对工作漫不经心，问题可能就不在于员工，而在于管理者自己——没有对其进行恰当的激励管理。

比如，对于一个在公司里工作了5年的女性职员，最希望从你这里得到的，或许并不是丰厚的奖金，而是一个带薪长假。

对此，也许有人并不赞同：有了钱，什么都能买到。只要奖金足够，她完全可以给自己一个无薪假期，用奖金来抵消被扣除的薪水。

道理虽然如此。但是，人们在计算时，却做不到。

心理知识：心理分账

心理学上有一个术语叫“心理分账”。它是芝加哥大学行为科学教授查德·塞勒在1980年提出的概念。其具体含义可以用特沃斯基和卡尼曼在1981年所设计的实验予以解释。

参与这个实验的被试共有483名。在实验之初，他们就被随机分成两组，第一组有183名，第二组有200名，他们被分别要求回答以下问题。

第一组的问题是：假设你想看一场戏剧，门票是10美元。但是，当你走到戏院门口时，发现自己掉了10美元。这时，你还会花10美元买票看戏吗？

第二组的问题是：假设你想看一场戏剧，并花了10美元提前买了一张票。然而，当你走到戏院门口时，忽然发现自己把门票丢了。由于条件限制，补票或者找回门票都是不可能的事情，你要想看戏只能买票。那么，你会再花10美元买一张票吗？

经过对两组被试的回答的统计，研究人员发现，在第一组的被试中，88%的人表示他们仍然愿意花10美元看戏；而在第二组的被试中，只有46%的人表示他们愿意再买一张票。

客观地说，丢失10美元与丢失一张票的损失是一样的，为什么人们在两种情况下的行为会有这么大的差别呢？

特沃斯基和卡尼曼在深入研究后发现，第一组中的大部分被试，只认为自己丢失10美元，这10美元与戏票无关，不应该影响到看戏的行为；而对第二组被试来说，虽然丢一张票的损失与丢10美元的损失从金钱上来说说是等量的，但如果再买一张票，就等