

MEITIAN XUEDIAN
GUANLIXINLIXUE

每天学点 管理心理学

得人心者得天下



李国宇◎编著

科学管理的实质就是一场伟大的心理革命，没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在。

—— 20世纪管理学家 泰 勒



中国纺织出版社

每天学点 管理心理学

.....

李国宇◎编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

管理工作不是使用“蛮力”就能做好的，而是要施以“巧力”。就施以“巧力”而言，必须以掌握人的心理规律为基础，这是前提条件。本书选取了经典的管理心理学法则，并以精练的语言、经典的事例、独到的见解进行了深入的解析，让广大企业管理者在轻松中学点管理心理学，并应用到管理实践中去，快速提升管理实效，打造出一个强大而富有活力的团队。

图书在版编目 (CIP) 数据

每天学点管理心理学 / 李国宇编著. —北京：中国纺织出版社，2013. 7

ISBN 978-7-5064-9785-5

I. ①每… II. ①李… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 106485 号

策划编辑：曹炳镝

责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码：100124

邮购电话：010-67004461 传真：010-87155801

<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

2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：18

字数：263 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

心理学与管理学的关系,就如同水与舟的关系。人的心理就像是一条河水,而管理如同行舟。你只有摸清楚河的水性,顺着它走,才好行舟;如果你不去了解它的水性,逆水行舟,这样不但会弄得自己一身湿,甚至可能翻船。

- [7] 李锐. 李锐论邓小平 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
- [8] 王新. 中国管理学 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
- [9] 庄. 中国管理学 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
- [10] 林万敏. 李锐论管理学 [M]. 北京: 中国电力出版社, 2000.
- [11] 林万敏. 李锐论管理学 [M]. 北京: 中国电力出版社, 2000.
- [12] 赵梅. 管理学中的心理学 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2000.

前言



如果说要筛选出一个当前最热的科学名词的话，那么一定非心理学莫属。近年来，国内各种报纸、杂志、新闻媒体等都在热烈地探讨这一话题，开设这一专业的高校也越来越多。而在近年来很热的 MBA 培训中，心理学也是必不可少的一门课程，有的企业甚至把心理学当作管理层的一门必修课，或者高薪聘请心理学家来参与公司的管理，或者高价送管理人员去高校培训。

而在欧美等发达国家，特别是在美国，心理学作为一门实践科学早已被摆在了相当重要的位置，并被广泛应用到政治、经济、教育、军事、管理、疾病康复和日常生活等各个领域。在这些国家，民众对心理学抱有浓厚的兴趣，同时几乎所有的高校都开设了心理学专业。心理学大师在民众心中的地位，就像睿智的哲学大师一样。

当然，要说心理学应用最广泛的领域，还属企业管理，心理学家提出的很多法则、效应、定律等，它们常被企业的管理制度所借鉴。

著名心理学家莫利儿曾说：“人是心理的产物，其情绪、价值、思考、意念和抉择莫不受心理所左右。”因此，作为管理者，不能不了解心理学。

心理学与管理学的关系，就如同水与舟的关系。也就是说，人的心理就像是河水，而管理如同行舟。你只有摸清楚河的水性，顺着它走，才好行舟；如果你不去了解它的水性，逆水行舟，则可能会翻船。

经济学中有一句名言：棍棒打不倒经济规律。也就是说，规律是不能用强制手段去改变的，我们要随顺于它，否则就要自食苦果。同样的道理，棍棒也打不倒心理学规律。如果在管理中忽视人的心理规律，一味采取强制、压制的手段，只能适得其反。

举个例子，20 世纪 20 年代，美国西部电气公司在芝加哥设立了一家分厂，取名“霍桑工厂”。在很长一段时间里，这家工厂的效率总是上不去，为了提高生产效率，公司不断地给工人增加工作任务，但越是这样，效率越低。看到这个方法不见效，公司又转而给工人加工资，最后工资涨了近一倍，但仍然不见什么效果，董事长急得直跺脚。最后，哈佛大学的梅奥等心理学教授帮助他们解决了这个难题。而他们使用的方法非常简单——就是经常和工人交流、谈话。原来，这家工厂管理严格，很多工人对此抱有很大的意见，但又无法将自己的情绪发泄出来，心里非常压抑，所以工作起来没有一点干劲。而倾听和谈话帮助他们发泄出了这种不满的情绪，让他们把自己内心的想法和盘托出，并且公司依照他们的意见改进了管理方法和制度，这让工人感觉受到了尊重，由此心情十分舒畅，干劲倍增，一扫之前的死气沉沉。

可见，管理工作不是使用“蛮力”所能做好的，而是要施以“巧力”。就施以“巧力”而言，必须以掌握人的心理规律为基础，这是前提条件。

基于此，我们编写了这本书。书中选取了经典的管理心理学法则，并以精练的语言、经典的事例、独到的见解进行了深入的解析，能让广大企业管理者在轻松中学点管理心理学，并且高效地应用到管理工作中，快速提升管理效果，打造出一个强大而富有活力的团队。简洁、实用是我们编写这本书的根本出发点，期望能给您的管理工作带来帮助。

尽管我们付出努力，但是由于水平有限，难免会有疏漏之处。对此，恳请读者朋友们批评指正。

编著者

2013 年 5 月 1 日

目 录



第一章 一呼百应的秘诀——领导魅力心理学

领导的最高艺术，是让下属心服，只有这样，才能使下属发挥自己最大的潜能。要让下属心服，需要依靠的是独特的魅力，而不是手中的权力。优秀的领导者，往往可以通过自己的言行、能力、性格和品行等方面的魅力征服下属的心，激发出他们的潜能，从而使自己领导的企业团队变得强大。

- 吉尔伯特定律：用人格魅力影响下属 /2
- 榜样效应：当好下属的标杆 /5
- 杜根定律：用自信感染下属 /6
- 乐观法则：积极面对任何困难 /8
- 踢猫效应：要克制自己的情绪 /10
- 特里法则：承认错误会更让下属佩服 /13
- 刺猬法则：要与下属保持适当的距离 /15
- 南风法则：给下属多一点关怀 /17
- 垃圾桶理论：诱导比命令更有效 /19
- 古狄逊定律：不做事必躬亲的领导 /21
- 杜利奥定理：没有热忱的人做不了领导 /23
- 临界点效应：领导者做事务必要有毅力 /26

第二章 运筹帷幄，多谋善断——决策心理学

对领导者来说，每天最多且最重要的事情就是做决策。美国管理学家马文曾对数百名中高层领导者做过一项调查，内容包括：你认为每天最重要的事情是什么？你每天在哪些方面花费的时间最多？你在履行职责时感到最困难的是什么？结果 90% 以上的人给出的答案都是“决策”。很明显，对于领导者来说，决策是工作的核心。因此，掌握高效的决策技巧也就显得至为重要。

- 儒佛尔定律：有效预测是成功决策的基石 /30
- 史密斯原则：利益是决策考虑的首要因素 /32
- 布利丹毛驴效应：决策必须要果断 /34
- 快鱼法则：速度决定企业成败 /35
- 沃尔森法则：决策前要做好信息收集 /38
- 最大笨蛋理论：企业决策要避开投机心理 /41
- 投票悖论：没有主见，群体决策风险会更大 /43
- 韦特莱法则：决策时不要畏惧困难 /46
- 羊群效应：避开盲目跟风的决策陷阱 /48
- 艾奇布恩定律：不要让决策变得急功近利 /50
- 鳄鱼法则：该舍弃的时候，要有壮士断腕的勇气 /52
- 特纳论断：将创新思想引入决策中 /54
- 应激心理：领导者要善于应变 /57
- 不值得定律：不要把精力浪费在无关紧要的小事上 /62

第三章 管理效果取决于交流技巧——沟通心理学

对于一个企业来说，如果不能进行有效的沟通，就不能达成内部的和谐；而没有内部的和谐，也就难以把企业做大、做强。因此，良好的沟通能力是企业管理者必备的一项素质。

霍桑效应：畅通宣泄渠道	/66
蜂舞法则：沟通不畅可能造成危机	/68
位差效应：没有平等就没有真正的交流	/71
罗宾定律：沟通能力决定管理效果	/74
威尔德定理：有效的沟通始于倾听	/77
坎特法则：了解员工的内心需求	/79
沃尔顿法则：沟通是管理的浓缩	/82
艾德华定理：领导间的横向沟通很重要	/84
幽默效应：幽默是沟通的润滑剂	/86
超限效应：批评下属要有限度	/88
肥皂水效应：将批评夹在赞美中	/90
避雷针效应：善于疏导才能避免灾难	/92

第四章 为下属注入强大的动力——激励心理学

美国著名将军巴顿曾说：“在一周之内，我能使任何一支部队的士气高昂。”这正是他在战场上叱咤风云的关键所在。对于企业管理者来说，要想在商场叱咤风云，同样必须掌握激励的技巧。激励可谓管理的核心之一，管理者能否掌握和运用有效的激励方法，关系企业的成败。

罗森塔尔效应：赞扬能使一个人激情四射	/96
马蝇效应：鼓励下属对成就感的追求	/98
蓝斯登法则：把员工当朋友，你会得到丰厚的回报	/100
麦克莱兰定理：让员工树立主人翁意识	/103
赫勒法则：有效的监督也是一种激励	/105
丹纳法则：给予员工及时的赞扬和肯定	/107
末位淘汰制：让下属明白不努力就会出局	/109
鲶鱼效应：引入竞争，激发下属的活力	/112

- 吉格勒定理：制定高目标是成功的起点 /114
- 边际效用：让员工的满足感恰到好处 /118
- 蘑菇原理：培养下属要让他从基层做起 /122
- 暗示效应：让下属在不知不觉中拥有干劲 /124

第五章 伯乐的慧眼和心眼——识人用人心理学

汉高祖刘邦曾说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如张良；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为吾擒也。”可见，用好人才，才能成功。这一定律，可谓古今通用。对于企业管理者来说，能否做到知人善任、选贤举能，将直接关系企业的兴衰。

- 马太定律：重用顶尖人才，企业才能成功 /128
- 海潮效应：求贤若渴才能吸引更多人才 /131
- 乔布斯法则：对于优秀人才，要不惜重金聘请 /132
- 奥格尔维法则：敢于起用比自己强的人 /136
- 大荣法则：人才培养是企业的生存之本 /138
- 特雷默定律：对下属要量才而用 /141
- 秋尾法则：把重担压在年轻人肩上 /143
- 柯维定理：信任才是有效的授权之道 /145
- 史坦普定理：授权之后并不是放任不管 /149
- 皮尔斯定律：选好接班人对企业至关重要 /151
- 彼得原理：不能把职位作为奖励 /154
- 波特定律：包容下属的失误，他们会表现得更好 /156
- 底特农定理：允许下属失败，才能有所创新 /158
- 首因效应：提防先入为主的误区 /161

雷尼尔效应：用良好的工作环境凝聚人才	/163
横山法则：最有效的控制不是强制，而是自制	/165
员工自我辩解的心理：用实际行动消除员工的借口	/167

第六章 经营团队其实就是经营人心——团队建设心理学

就企业的发展而言，人才不在于多，而在于和。孙权曾说：“能合众力，则无敌于天下。”所以，在进行企业管理时，一定要特别注重团队建设，要把大家的力量拧成一股绳，这样才能取得辉煌的成功。

史提尔定律：合作是一切团体繁荣的根本	/172
酒与污水定律：及时清除团队中的“烂苹果”	/175
木桶定律：努力消除团队的短板	/176
皮尔·卡丹定理：优势互补才能使一个团队强大	/178
互惠关系定律：给予就会被给予，剥夺就会被剥夺	/182
华盛顿合作定律：和尚多了没水喝	/185
凝聚效应：以优秀的企业文化来凝聚人心	/187
同人法则：合伙胜于领导	/190
氨基酸组合效应：重视每一个团队成员的力量	/193
米格-25效应：团队实力并非个体力量的简单相加	/195
破窗效应：不要轻忽任何一个瑕疵	/197
搭便车效应：设计有效的激励方式，才能杜绝个别人的坐享其成	/199

第七章 用制度管人，向执行要结果——制度管理心理学

俗话说：没有规矩，不成方圆。任何一个企业都需要规章制度。一套好的规章制度，可以使一个企业工作井然，生机勃勃；而一套不好的制度，则

可能使一个企业陷入混乱，危机重重。所以，企业管理者要把制度建设摆在管理的重要位置。

- 分粥效应：建立合理的制度最重要 /204
- 布克定理：制度要不断地创新 /206
- 热炉法则：对违反制度者一定要惩处 /208
- 奥卡姆剃刀定律：制度应该化繁为简 /211
- 金鱼缸效应：让制度保持透明 /213
- 手表定律：不要让下属无所适从 /216
- 公平原则：公正的制度才能真正被接受 /218
- 帕金森定律：效率的高低并不取决于人数的多少 /220
- 棘轮效应：让企业的新鲜血液流动起来 /223
- 格雷欣法则：不要让劣币驱逐良币 /225
- 梅考克法则：把握好纪律与温情的尺度 /227
- 路径依赖理论：制定制度要充分考虑其利弊 /230

第八章 未雨绸缪，临危不惧——危机管理心理学

危机管理是企业为应对各种危机情境所进行的规划决策、动态调整、化解处理及员工培训等活动过程，其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失。任何企业，都可能遭遇危机。因此，危机管理的目的在于帮助企业预防危机，化解危机，转危机为商机，化逆境为顺境。

- 蝴蝶效应：小失误会导致大损失 /234
- 微软破产论：居安思危，企业才能越做越大 /236
- 吉德林法则：正视危机，冷静应对 /239
- 煮蛙效应：缺乏危机意识，必然走向失败 /241
- 水坝经营法则：储备资金，以应对危机 /244
- 海恩法则：危机是可以预测的 /246

达维多定律：自我淘汰才能不断进步	/249
布伦尼曼法则：危机中蕴藏着商机	/251
冰激凌哲学：逆水有时好行舟	/253
阿姆斯特朗法则：要想战胜危机，首先要不惧怕危机	/255
布利斯定理：事先制订好计划，才能避免危机	/257

第九章 让会议开得更加有效——开会心理学

开会和管理过程中的一项重要内容。身为管理者，只有开好会，重视开会的内容，才能开出有价值的会议，才能真正达到润滑和推动管理实效的目的。然而，实际情况却恰好相反，很多管理者要么在会议上夸大喜功，要么敷衍塞责，要么上下沟通不畅，搞一言堂，或将会议变成对下属员工批评教育的场所，使员工怨声载道，逐渐对开会失去信心。可见，要想开好会，就要用心学习有关开会的管理心理知识。

情绪效应：设法有效地调动与会者的情绪	/262
首因效应：领导者的会议开场白要抓住人心	/264
空白效应：将会议的节奏掌握在自己手里	/266
旁观者效应：冷眼旁观是与会者的常态	/268
反馈效应：要非常重视开会时员工回馈的信息	/270

参考文献	/273
------	------

第一章

一呼百应的秘诀

——领导魅力心理学

领导的最高艺术，是让下属心服，只有这样，才能使下属发挥自己最大的潜能。要让下属心服，需要依靠的是独特的魅力，而不是手中的权力。优秀的领导者，往往可以通过自己的言行、能力、性格和品行等方面的魅力征服下属的心，激发出他们的潜能，从而使自己领导的企业团队变得强大。



吉尔伯特定律：用人格魅力影响下属

美国管理学家瑟夫·吉尔伯特提出：人们喜欢为他们喜欢的人做事。这一观点得到了许多管理者的认可，由此称为“吉尔伯特定律”。

俗话说：“士为知己者死，女为悦己者容。”对于自己喜爱或敬佩的人，人们都会很乐意为他做事，而且往往会任劳任怨，不计得失。因此，领导者的人格魅力是吸引下属最耀眼的光环，是企业凝聚力的集中体现。

所谓人格魅力，指的是一个人的吸引力，包括性格、气质、能力、外形等方面的因素。列宁曾指出：“保持领导的位置不是靠权力，而是靠威信、毅力、比较丰富的经验、比较渊博的学识以及比较卓越的才能。”也就是说，作为一个领导者，不能以权力来威逼下属，使其屈服；而要具备一种能让下属钦佩、信服的人格魅力，并以此来感召下属。

任何一个人，要想干出一番轰轰烈烈的事业，人格魅力是必需的条件之一，只有这样，才能打造出一个优秀的团队，才能提高企业的运营效率，才能扩大企业的影响力。尤其是在企业发展初期，由于缺乏资金，无法在待遇方面吸引人才，这时候，领导的人格魅力所起到的作用就显得极为重要了。

下面我们来看一个例子：

有一位著名的企业家，既不是名校毕业的高才生，也没有海外留学的经历，更不是任何专业领域的学者、专家。中学时期，他的成绩可以用“差”来形容，初中考高中考了两次，高中考大学考了三次，最后也只是勉强考上了一所二流大学。毕业后，他当了一名英文老师，月工资只有89元。他其貌不扬，《福布斯》杂志曾这样评价他：“颧骨深凹，头发卷曲，露齿欢笑，顽童模样，5英尺高，100磅重。”用赵本山的话说，长得有点“对不起观众”。更不可思议的是，他是中国网络经济的标志性人物，但他本人却是个电



脑盲（其自称“互联网傻瓜”），除了会发邮件和浏览网页外就不会干别的了。

说到这里，想必大家已经猜到这个人是谁了。他就是马云——阿里巴巴的总裁，中国“B2B”网络交易的创始人。

他说：“我不懂，有懂的人分工合作嘛！”他最大的财富就是他的团队。我们来看看他的手下都是些什么人物：

首席财务官(CFO)蔡崇信，耶鲁大学法学硕士，曾任著名风险投资公司 InvestAB 的副总裁，1999 年加入马云的创业团队。

首席技术官(CTO)吴炯，雅虎搜索引擎的首席设计师，2000 年加入阿里巴巴。

首席运营官(COO)关明生，曾是美国 GE 公司的资深高管，2001 年加入阿里巴巴。

这些人都放弃了原来 7 位数的年薪来到了马云的“穷公司”，每月的工资只有 500 元，而且没有星期天，一天工作 16~18 个小时。与原来的生活相比，这简直就像是放逐到了“西伯利亚”。这些人之所以愿意跟随马云，主要是被他的人格魅力所感召。

马云是一个非常讲义气的人，小时候爱打架，打了无数次的架却“没有一次为自己，全都是为了朋友”。有人曾这样形容马云：“你来了，你看到了他，你就被他征服了。”

马云在香港最大的风险投资公司的董事会上作了 25 分钟的演讲，再加上 10 分钟的答问。之后，该董事局的主席走过来说：“马云，这些钱，不管你做什么，希望你能接受这个投资。”另外，他在香港亚洲互联网大会做演讲也是这样，演讲结束后，两个毕业于美国名校的 MBA，一个是哈佛大学的，另一个是哥伦比亚大学的，快步走过来跟他说要加盟阿里巴巴。

在很多人眼里，马云是个十足的狂人，他曾表示，阿里巴巴发展轨迹未来要分为三个阶段：每天收入 100 万元、每天盈利 100 万元、每天纳税 100 万元。这听起来太玄了。但是他的狂言基本都实现了，这让人们不得不佩服。更重要的是，在马云的身上，你很难发现一点点虚荣心。他总是坦然面对自己的失败和缺陷，连自己的长相也在他的自嘲之列，他有一句流传甚广的名

言：“男人的能力与长相是成反比的。”

领袖气概、平民气质，为马云赢得了很高的人气。很多新生代的 IT 精英，也正是被马云的人格魅力所吸引，才自信满满地加入阿里巴巴。

就形成人格魅力的各种因素而言，有一些可能是与生俱来的，但更多的却需要依靠后天的培养。有人曾用四句话对此做了一个很好的总结：

第一句：公道正派，靠无私无畏的品质感染人；

第二句：以身作则，凭扎实过硬的作风信服人；

第三句：心胸坦荡，以海纳百川的气度厚待人；

第四句：真诚朴实，用坦诚亲切的情感亲和人。

也就是说，要具有人格魅力，就要具有“德”。道德的感召力是最为强大的，任何人都愿意亲近贤明有德的人，而远离奸诈无德的人。

对此，“圣雄”甘地的事例是最好的证明。甘地是一个非常害羞的人，第一次替人打官司就因临阵怯场而砸锅，当时他甚至紧张得说不出一句话，连法官都在旁边暗自讥笑。甘地的羞怯和内向近乎于病态。1896年，他应邀在孟买一个支持南非印度人的集会上讲话，却无法鼓起勇气朗读事先准备好的讲稿，后来不得不由一名当地的演说家代劳了。

但是，最后甘地却以高尚无私的道德、炽热无比的爱国心征服了全印度人民，成为领袖，使数千万人跟随他抗议、绝食，最终他通过“非暴力不合作”运动解放了印度。

所以，一个企业管理者要想增强自己的人格魅力，除了要全面地提升自己的智慧，更要不断地提升自己的道德，使自己不断趋于完善。孔子说：“德不孤，必有邻。”意思是说，一个人如果德行好，就一定会有要好的朋友和知己，就一定会有人愿意追随。