

橡树国际心理丛书

■ 掌控人心——解析管理中的心理密码 ■

管理

要懂心理学

■ Management Should ■

Know Psychology 孙海宁 王洪平◎著

管理即管人，评定你是否是一个合格的管理者，
取决于你能不能激发出大到团队、
小到个体的内在潜力，把一盘散沙打造成具有
执行力、战斗力的团队。

趣味心理读物

优秀心理畅销书

★★★★★

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

 橡树国际心理丛书

管理

要懂心理学

孙海宁 王洪平◎著

■ 掌控人心一

心理密码 ■ ■ ■

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理要懂心理学 / 孙海宁, 王洪平著. —北京: 北京理工大学出版社,
2009. 4

ISBN 978-7-5640-2032-3

I. 管… II. ①孙…②王… III. 管理心理学 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 032167 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京嘉业印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 17.5

字 数 / 292 千字

版 次 / 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 29.80 元

责任印制 / 母长新

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前 言

管理需要心理学

所有从事过管理工作的人都会有体会，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，就是如何去做管理中的心理工作。

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，根本达不到预想的目的。这是为什么？原因很简单，因为那个企业的心理环境没有搬过来，而心理是制度实施的基础，因此走样是必然的。

那么，心理学在管理中究竟有什么作用？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，通过对心理学的学习，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的心理的基本技术。

但只是这样解释其实并不全面，甚至有些浮浅。

对于成功的管理者来说，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。

心理管理可以分为三大部分：

第一部分是管理者的自我心理管理。要想管理好员工的心理，首先要管理自己的心理。管理者要征服员工，首先心理上要高于员工，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。

第二部分是对员工进行心理管理。对员工的心理管理不仅要能够更好地了解员工的心理，而且还要能够调整、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。

第三部分是对其他相关人群的心理管理。如如何面对上级、如何面对你的社会关系层，特别是如何面对组织内部的“小圈子”。

每个企业或单位内部都会有“小圈子”，而且只要有组织存在，“小圈子”就一定会存在。这些“小圈子”本质上都是以心理而非物质为纽带建立起来的，要掌控这些“小圈子”，管理者就一定要了解不同“小圈子”的心理特点。

值得注意的是，有些所谓的专家会告诉管理者，心理管理不需要成本，但这是不可能的。

——橡树国际心理机构

目录

CONTENTS

第一篇 观念篇：管理是场心理战

第一章 管理心理战也是场战争

- 一、管理与反管理 / 4
- 二、劳“心”者才能有效治人 / 8
- 三、“思想政治工作”很重要 / 15

第二章 管理心理战的一般形态

- 一、有哪些交战对象 / 18
- 二、有哪些表现方式 / 19
- 三、围绕什么交战 / 20
- 四、有哪些战场 / 21

第三章 管理心理战的各方态势

- 一、管理者：心理战中的矛盾焦点 / 24

二、管理者助手：心理战中的中间地带 / 24

三、被管理者：群体力量可以战胜一切 / 25

四、意见领袖：不是领导的领导，领导之外的领导 / 27

第四章 管理心理战的目标是人和

一、心理战是战略层面的斗争 / 30

二、人和是目标 / 33

三、不良心理战最伤“人心” / 35

第五章 管理者要学点“心术”

一、管理以“人心”为本 / 39

二、学点基础心理学技术 / 41

三、“心术”要正 / 44

四、“心术”要活 / 51

第二篇 观心篇：参透员工心理的密码

第一章 认清别人前先认清自己

一、心理准备：你有自知之明吗 / 64

二、员工希望的管理者形象 / 65

- 三、员工不喜欢的管理者 / 69
- 四、要了解员工怎么评价你 / 71
- 五、明线与暗线：建立自己的探察网络 / 75
- 六、保持自我心理健康的四条法则 / 77
- 七、保持心理优势 / 81
- 八、保持心理权威 / 86
- 九、让员工敬重你 / 92
- 十、重视与员工的心理契约 / 94

第二章 了解员工的欲望

- 一、清楚了解员工的欲望是心理分析的基础 / 98
- 二、区分欲望的性质 / 101
- 三、面对欲望，堵不如疏 / 104

第三章 对员工进行心理分类

- 一、影响员工心理的五大因素 / 107
- 二、员工会有哪些心理问题 / 109
- 三、员工心理问题的外在表现 / 111
- 四、了解员工性格，关注有暴力倾向的员工 / 114

第四章 探究员工心理的基本要点

- 一、实施不易觉察的心理测试 / 118
- 二、掌握情况要全面 / 121
- 三、不要因自己的好恶而武断 / 123
- 四、了解员工工作以外的情况 / 125
- 五、对员工保持真诚 / 126
- 六、了解重要员工的工作思路和特点 / 128

第五章 从以耳听心,到以心听心

- 一、员工希望管理者倾听 / 132
- 二、与员工谈心是管理者的核心工作 / 134
- 三、专题性谈心的一般步骤 / 137
- 四、谈心十大原则 / 138
- 五、谈心过程中的实用小技巧 / 142

第三篇 控心篇:如何掌控员工心理

第一章 改变员工态度

- 一、员工态度是怎样构成的 / 148

- 二、员工工作态度是重点 / 151
- 三、哪些因素影响员工态度 / 154
- 四、员工态度公开调查技巧 / 157
- 五、员工态度的隐蔽性测试技巧 / 160
- 六、警惕员工的抗拒态度和偏见 / 163
- 七、改变态度技术之一：想其未想 / 165
- 八、改变态度技术之二：群体压力 / 171
- 九、改变态度技术之三：消弭偏见 / 172
- 十、改变态度技术之四：借力打力 / 174

第二章 心理沟通技术

- 一、心理沟通的本质是一种交换 / 177
- 二、沟通是一种妥协 / 178
- 三、沟通意味着平等 / 179
- 四、把握好心理沟通的度 / 181
- 五、沟通中的若干致命伤 / 183
- 六、与重要员工建立亲密关系 / 185
- 七、调整好沟通的距离 / 186
- 八、心理沟通失败 / 187
- 九、关爱型沟通 / 190

- 十、突发事件中的心理沟通 / 192
- 十一、心理沟通一定要有主题 / 194
- 十二、化敌为友的心理沟通技巧 / 197

第三章 心理激励技术

- 一、心理激励的本质就是满足心理需要 / 202
- 二、把握好激励的度 / 205
- 三、常规情况下的心理激励技术 / 207
- 四、表扬是最重要的心理激励方法 / 210
- 五、批评也是一种激励 / 215
- 六、增加员工的心理收入 / 217

第四章 化解心理冲突

- 一、管理者与员工的心理冲突 / 221
- 二、员工与员工的心理冲突 / 223
- 三、制度性冲突 / 224
- 四、员工间心理冲突的演变过程 / 226
- 五、与员工冲突各方保持心理距离 / 230
- 六、处理员工之间心理冲突的策略 / 232
- 七、管理者作为调停者的八种失败表现 / 234
- 八、处理与员工冲突的技巧 / 236

第五章 利用“小圈子”群体心理

- 一、任何单位都有“小圈子” / 240
- 二、“小圈子”是把双刃剑 / 243
- 三、正视“小圈子”的危害 / 245
- 四、每个“小圈子”都有自己的领袖 / 248
- 五、学会与“小圈子”领袖沟通 / 250
- 六、控制“小圈子”的措施 / 252
- 七、如何利用“小圈子” / 256
- 八、异常状态下“小圈子”容易失控 / 257
- 九、清除失控的“小圈子” / 259
- 十、阻止“小圈子”紧密化发展 / 262
- 十一、培养有利于自己的良性“小圈子” / 264

第一篇

观念篇

管理是场心理战

GUAN NIAN PIAN

每一位管理者都必须面对一个最基本的问题,即管理好员工并形成团队战斗力。管理之所以难,在于管人难;之所以管人难,在于人心不易控。实际上,管理者每天都需要揣度人心,而被管理者也在揣度管理的心理,或去迎合,或去对抗,或去实施影响。

这实际上是一场无声而波澜壮阔的战争,管理者如果不能在这场战争中赢得胜利,就将失去管理工作的主动权,从而导致整个管理工作的失败。

在管理工作中,当人们应用先进的管理技术的时候,当人们照搬优秀企业的管理规章的时候,人们往往会发现,那些先进的管理技术在别人那里应用得很好,用在自己这里却是一塌糊涂,那些优秀的管理规章在别人那里无往不利,而在自己这里却毫无用处。为什么会这样呢?因为当人们照搬这些技术和规章的时候不能把对方管理者的心理、员工的心理都照搬过来,使得这些技术和规章失去了基本的针对性。

所以心理是管理的土壤,任何管理都必须从人心开始;管理又是一个心理战场,每时每刻无不伴随着心理的较量。



第一章

管理心理战
也是场战争

GUAN LI XIN LI ZHAN
YE SHI CHANG ZHAN ZHENG

一、管理与反管理

◆ 管理就是解决矛盾

一个组织之所以需要管理，是因为任何组织内部都存在各种矛盾：管理者与被管理者的矛盾、管理者之间的矛盾、被管理者之间的矛盾、集体利益与个人利益的矛盾、规章与执行的矛盾等。管理就是要解决这些矛盾，使整个组织能够协调一致地向前迈进。

由此，一般的管理学书籍会这样来定义“管理”：管理就是一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

说得直白一点，管理其实就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到管理的预定目标。

管理者进行有效管理的关键是认清这些矛盾所在，抓住主要矛盾，采取有效措施，迅速化解矛盾。

一般来说，管理者遇到的矛盾可以分为两大类，一类是物质层面的，一类是精神层面的。

物质层面的矛盾包括：资金、设备、土地等资源性矛盾；工作流程、组织结构、体制机制等组织性矛盾。总体来说，这些物质性矛盾都是可以进行预判，可以进行周密计算的，也是可以使用电脑软件来展现的。总之，从理论层面来说，一切物质层面的矛盾都可以有效地掌控。

精神层面的矛盾主要是指人的心理上的矛盾，它不像物质层面那样可以进行计算和展现，而是更加难以了解和掌控。

物质层面的矛盾和精神层面的矛盾是相互影响的，在企业或组织的不同发展阶段，其作用也不一样。但总体来看，精神层面的矛盾对物质层面的矛盾影响很大，如果一个员工的心理需要得不到满足，就会造成物质层面矛盾的激化；而物质层面的矛盾也必对管理者与被管理者、管理者之间、被管理者之间的心理产生影响，使原有的心理矛盾发生转化。

所以管理者既要解决物质层面的矛盾，又要解决精神即心理层面的矛盾。如果管理者只重视物质层面矛盾的解决而忽视心理矛盾，必将导致一个企业或组织的人心涣散，积极性、创造力降低，工作效率低下，最终使企业陷入管理混乱的局面。

◆ 心理不满是永恒的，反管理活动无时无处不在

每个人都喜欢管理别人，不喜欢被人管理。

了解了这一点，人们就会明白，在管理者与被管理者之间始终存在着一道无法跨越的心理鸿沟；人们也会明白，被管理者的心理不满是永恒的，而与之相伴的是各类反管理活动的永不停息。

被管理者与管理者的心理矛盾有时会被其他东西所掩盖。比如，一个新员工到了一个新部门，他的不满可能会被适应新环境的压力所压制，一时仿佛没有了不满。但各位管理者一定要清醒，他对他的直接管理者、同事、企业的规章制度，甚至对企业的文化内涵的不满是一直存在的。只是这个时候，他可以为其他的需要而隐藏这种不满。

再比如，企业中热衷于阿谀奉承的员工总是会有有的。老板一般会喜欢这些员工，但是他们没有不满吗？当然有，而且阿谀奉承者的不满可能更强烈，只不过是希望用奉承这种手段来化解不满而已。所以有的管理者会发现，阿谀奉承者转变为反对者的速度非常快，只要环