

李飞 编著

管事先管人，管人先管心，  
带团队就是带人心

用心管理  
获取管理极佳成效

# 管理 心理



口袋里的  
心理学

中国出版集团 现代出版社

# 管理 心理学



李飞◎编著



中国出版集团



现代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理心理学 / 李飞编著. —北京: 现代出版社,  
2018.1

ISBN 978-7-5143-6641-9

I. ①焦… II. ①李… III. ①管理心理学—通俗读物  
IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 328393号

## 管理心理学

---

编 者 李 飞

责任编辑 李 鹏

出版发行 现代出版社

通信地址 北京市安定门外安华里504号

邮政编码 100011

电 话 010-64267325 64245264 (兼传真)

网 址 www.1980xd.com

电子邮箱 xiandai@vip.sina.com

印 刷 福州凯达印务有限公司

字 数 185千字

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 8

版 次 2018年4月第1版 2018年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5143-6641-9

定 价 35.00元

---

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

## 前言

《孙子兵法》云：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”带兵打仗讲究“攻城为下，攻心为上”，企业管理也是如此。人，是企业的核心，所以企业管理的实质就是管理人心，高效管理的关键就在于掌控人心，实现管理者之心与员工之心的和谐互动。

一个卓越的管理者，必然是一个优越的心理解读师，因为只有读懂了人性，了解员工的心理，管理者才能够真正站在员工的角度上思考问题、解决问题；才能够摸透员工的弱点，抓住员工的优点，巧妙地引导和使用，让人心甘情愿地听从调遣。如此一来，精英之才锋头更锐，寻常之辈面目一新，难缠的刺儿头也被驯服为心腹干将，老实人更是对管理者忠心耿耿。

这是一个非常难得的境界。管理者若都能如此：从人的心理发生发展规律方面找到立足点，从人的需求、动机、愿望和意志等方面培养顺应人心、积极引导的管理理念和管理方法，理解

员工、关心员工、尊重员工、帮助员工，避免使用简单粗暴的惩罚、围堵方式，想员工之所想，以此为管理人心的出发点，就一定能够得到员工的真心回馈，提高企业的凝聚力和战斗力，最终带领大家完成整个团队的目标，真正实现团队利益和个人利益的双赢。

这也是一个当务之急。在当今企业内外部竞争环境不断变化的背景下，企业的管理层必须不断优化管理方式，增强团队领导力，凝聚人心，提高管理成效和团队效能，才能抓住机遇，迎接挑战，使企业立于不败之地。

本书从全新角度解读了企业管理中普遍存在的心理现象和心理规律，并详细提供了相应的心理应对技巧。我们将本书分为8个章节，分别从心理约束、心理同化、心理抓捕、心理拉拢、心理暖化、心理沟通、心理激励、心理震慑等方面来阐述管理方法和理论。同时，本书通过案例的引入，经验、技巧的介绍，对那些卓越管理者提出的管理方法或理论进行了深入的探讨和解读，相信这本书一定能够帮助广大管理者更清楚地领悟管理行为背后蕴含的真谛，全面提升自己的管理能力。

## 第一章 心理约束

### 制度就是最好的约束力

有了规矩，才有方圆。一个健全的企业不但应有良好的制度，还应该形成有效的落实机制。良好的规章制度和执行文化，是对那些钻空子、耍花招、搞变通的人强而有力的心理约束，会使他们真正意识到“制度是钢，谁碰谁受伤”，不敢有丝毫的马虎和懈怠。

制度比管理者更具心理约束力 / 2

制度与人挂钩，才能催化制度执行 / 6

制度朝令夕改，约束力丧失殆尽 / 8

权力凌驾于制度之上，必然人心不服 / 13

考究的用人制度，能让员工活起来 / 16

良好的薪酬制度，才能激发工作欲望 / 19

团队的活力，需要一个高效激励系统 / 24

制度要符合实际，才能充分发挥约束力 / 28

## 第二章 心理同化

### 支配员工行动的力量是信仰

人最在乎什么？自我价值的实现、尊重和利益。建立起强大的企业文化，将企业利益与员工利益紧密联系在一起，为每一个员工提供实现发展的公平平台，当每一个员工用心做好自己的工作、实现自我价值的时候，也就是企业管理成功的时候。

管理中的头等大事，是争取人心 / 32

揭示共同利益，让大家感到在一条船上 / 35

为团队注入信念，引领员工激情澎湃 / 37

建立团队文化，引发团队的心灵共振 / 42

实施目标管理，促成心理步调的统一 / 46

树立共同愿景，把员工的心捏到一起 / 51

培养归属感，激发员工的主动性与忠诚心 / 55

让你的员工真心感到自己重要 / 59

### 第三章 心理抓捕

#### 威信是让下属敬服的第一要素

管理者要想让员工服从管理并接受你的管理措施,就必须要有威信。威信能使员工对管理者产生归属感和服从感。威信,可以说是管理者身上的光环。失去了它,再有能力的管理者在众人眼中也显得一无是处、暗淡无光。

树立威信要讲究策略和方法 / 66

你的形象就是一种强效影响力 / 69

打造成功者气质,用魅力征服下属 / 73

培养一种员工都接受的领导风格 / 76

以自身行为给下属树立一个标杆 / 80

困难面前不慌乱,唤醒下属崇敬感 / 82

有诺必兑,让员工产生足够的信任感 / 85

保持适当距离,给予员工一种威严感 / 88



## 第四章 心理拉拢

### 与下属打成一片，就能赢得他们的心

拥有凝聚力的团队，彼此都是互相信任，奔着同样的目标前行的。这样的团队才最有执行力。管理者与员工打成一片，内部气氛才能和谐，对各部门的职能实施和相互辅助都有很大的帮助。跟下属打成一片，能让员工们感受到你的亲切，更有利于齐心协力，创造出更高的工作效率。

营造融洽环境，给员工家的感觉 / 94

用“美丽的风光”吸引人心 / 98

与下属打成一片，他们才愿意追随你 / 101

你的幽默能够迅速拉近下属的心 / 104

用八小时外的友谊增进上下级关系 / 108

及时化解不满情绪，别让抱怨爆炸 / 111

一碗水端平，员工最计较的是公平 / 115

对员工开诚布公，赢取对方信任 / 119

## 第五章 心理暖化

### 视卒如爱子，故可与之赴深溪

得到关心和爱护，是人的精神需要。它可沟通人们的心灵，增进人们的感情，激励人们奋发向上，挖掘人们的潜力。作为管理者，对员工理应关怀备至，创造一个和睦、友爱、温馨的环境。员工生活在团结友爱的集体里，相互关心、理解、尊重，会产生兴奋、愉快的感情，更有利于开展工作。

以人为本，注重员工的精神管理 / 124

爱你的员工，他会百倍回馈给你 / 128

喊出他们的名字，他们会为你卖命 / 133

给些“小恩小惠”，换回尽忠职守 / 136

利用亏欠心理，让下属对你感激涕零 / 139

小事上下功夫，做员工心中的“有心人” / 144

雪中送炭，下属愿为你肝脑涂地 / 148

## 第六章 心理沟通

沟通，正是两个心灵之间的捷径

在以往的很多年里，管理模式是训斥和交付命令，而现在最为有效的管理模式是沟通与倾听。管理者若能学会如何有效地与下属进行沟通，如何专注、客观地倾听下属的反馈，就能提高别人对自己的认可度，使别人毫无怨言地接受自己的意见和建议。

管理中的最大障碍是沟通 / 154

良好的沟通是情感联络的捷径 / 158

敞开一扇门，就可以得到一片心 / 162

善于倾听才能产生心灵共鸣 / 164

在沟通中不动声色地感化下属 / 167

沟通因人而异，才能恰到好处 / 172

顾及下属面子，不要当众指责 / 174

先褒后贬，给员工一个心理缓冲 / 178

## 第七章 心理激励

### 如果把人才比作剑，激励就是磨刀石

面对经济动荡、竞争加剧，员工承受着超乎寻常的压力。作为管理者，一定要想想，如何才能鼓舞员工的士气，并激发他们的创造性和“突破桎梏的思维”，这对于企业发展至关重要。其实这并不难，只要你能够学会有效激励，问题就能够解决了。

随时激励，让激励成为激素 / 184

善于雕琢，把员工调教成器 / 186

让人心动的激励才有成效 / 191

引入竞争，让员工紧张起来 / 195

加强紧迫感，杜绝员工散漫心态 / 200

施加危机感，激发团队生命活力 / 205

管理者必须掌握的激励强化公式 / 210

## 第八章 心理震慑

### 管理不光要有人性，也要有狼性

管理者必须要有威严。一是要用好手中的权，树权威；二是靠自己的能力，显威力；三是体贴关心下属，展威信。这样，才能让下属心服口服，一个管理者如果能做到“温和而严厉”“威严而不凶猛”，那么管理之中也就没有什么难事了。

管理要讲人性，更要讲原则 / 216

塑造外表威慑力，占领心理制高点 / 219

对症下药，驾驭爱捣乱的下属 / 222

拿捏住性格，让狂傲的下属服服帖帖 / 226

征服刺儿头，他就能成为另类人才 / 230

罚赏不避亲仇，员工心服口服 / 235

抓典型严惩，使众人为之警觉畏惧 / 239

## 第一章 心理约束 制度就是最好的约束力

---

有了规矩，才有方圆。一个健全的企业不但应有良好的制度，还应该形成有效的落实机制。良好的规章制度和执行文化，是对那些钻空子、耍花招、搞变通的人强而有力的心理约束，会使他们真正意识到“制度是钢，谁碰谁受伤”，不敢有丝毫的马虎和懈怠。

## 制度比管理者更具心理约束力

良好的秩序是一切美好事物的基础。

著名管理咨询家刘光起先生说：“管理就是管出道理，道理就是规范规则。”“管理中的规范规则”，不外乎管理中的各项规章制度。一个团队，有了规范的制度程序，才能保证执行的高效、到位。一套好的规章制度，甚至强于几名管理人员。所以说，管理工作最重要的不是直接去管人，而是制定让人各尽其职的制度。

说得直白一点，管理者与下属毕竟存在着一种无形的对立关系，你单在嘴上说服管理，部分人便会对此置若罔闻。但你把规矩定下来摆在那里，告诉他们什么是规矩，破坏了规矩又该怎么处理，这样，他们的心里便有了一个谱，知道底线在哪里。然后，你只要按规矩办事，就不会有人觉得你滥用权力、厚此薄彼，你的管理行为会更有说服力，管理也会变得更加容易。

退一步说，即便你定下的这个规矩还不够成熟，但也比没有规矩要好得多。一个团队若是没有规矩，团队成员心中

便少了一杆秤。是的，他们知道你是管理者，但并不知道什么是你所允许的、什么是你所不允许的。今天张三犯了这样一个错，你没有察觉，你没有纠正，别人看在眼里；明天李四犯了同样的错误，你发现了，你去批评，大家就迷茫了——这是怎么个情况？张三是管理者家亲戚？李四跟管理者有仇？猜测各异，众口不一，你并没有弄清是怎么个状况，但你的威严很可能已经就此扫地了。但如果你把规矩摆在那里，无论是张三李四、还是王五赵六，哪个敢轻易以身试法？就算你没有发觉，张三躲过了，那别人也是替他暗自庆幸，李四被抓了个现行，那大家也会替他叫晦气，无关乎你行事的公平性。

当然，规章制度的重要性比这可要大得多，做管理者的拿着制度对下属说话，永远比依靠个人权力发号施令底气要硬、力度要大，也更具效率性。

18世纪末，英国人来到澳洲（现称大洋洲），随即宣布澳洲为他们的领地。但是，怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有能解决这个问题。



后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国装多少人上船，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，不同的是船主们受到了制度的约束，于是，所有的问题解决了，这就是制度的约束力。

在现代管理中，制度的重要性更是不言而喻。我们做管理者的都知道，如今的竞争在很大程度上就是人才的竞争，而人复杂多样的价值取向和行为特质，就要求我们必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使整个团队达成目的的一致性，最终实现团队的共同利益。因为人的本性就是懒惰自私的，这一点毋庸置疑，你不用制度约束他，他就不给你好好做事，所以，不管你是一个小企业的管理者，还是大企业的管理者，都不能忽视制度的重要性。而且我们不能只是心里有这么一个概念，随便拿出那么一个方案，这不够，达不到我们想要的效果。你如果不是只为了摆摆样子，吓吓你的下属，而是希望自己的制度能够推动团队的发展，那么在以下几个方面，