

陆 明◎编著

管理中的 心理学

人事之最难在于知人。本书即是运用心理学的研究手段和成果，根据人的心理和思想规律，通过尊重人、关心人、激励人、改善人际关系等方法，充分发挥人的积极性和创造性，从而使管理者更好地了解工作对象的个性差异，使工作更有针对性和预见性，进而提高劳动效率和管理效率。

PSYCHOLOGY
IN
MANAGEMENT



了解人的个性心理特征，做到“一把钥匙开一把锁”

管理中的 心理学

陆 册 编著

PSYCHOLOGY
IN
MANAGEMENT



 敦煌文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理中的心理学/陆明编著. —兰州: 敦煌文艺出版社, 2006.11

ISBN 7-80587-851-X

I. 管... II. 陆... III. 管理心理学 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 132936 号

书 名 管理中的心理学

作 者	陆明 编著
责任编辑	柳中飞
封面设计	柏拉图设计室
出版发行	敦煌文艺出版社(730000 兰州市南滨河东路 520 号)
印 刷	河北三河国英印务有限公司
开 本	787 毫米×1092毫米 1/16
印 张	14.5
字 数	185 千字
版 次	2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1~5 000 册
书 号	ISBN 7-80587-851-X
定 价	28.00 元

(敦煌文艺版图书若有破损、缺页可随时与本社联系更换)

版权所有 翻印必究

前 言

管理的第一要素即是管人，也就是要根据人的心理和思想规律，通过尊重人、关心人、激励人来改善人际关系，充分发挥人的积极性和创造性，从而提高劳动和管理效率。

古人云："人事之最难在于知人"，我们在每天的工作中需要和形形色色的人进行"心理上的较量"。那我们怎样才能在和别人打交道的过程中充分调动起周围一切的人力资源，让他们尽最大可能的为您服务呢？这其中包括您的员工、您的上下级关系、您的同事、甚至你的客户。这时若您能将管理心理学知识利用起来融会贯通，使之服务于我们的工作、生活，那您将在这个弱肉强食的社会中成为无往而不利强者！我们可以列出这样一个递进的等式：了解人的心理→驾驭人的心理→支配人→支配世界。由此可见，我们任何一位渴望成功、渴望支配世界的人都应当而且必须了解并掌握一些管理心理学的知识和技巧。

如果您是一位企业的决策者，通过掌握管理中的心理学，可以有助于调动全体员工的积极性，改善组织结构，提高企业效益，以达到提高管理水平和发展生产的目的。

如果您是一位企业的中层管理者，通过借助管理中的心理学准确找到自身的定位，了解与缓解自己上下级关系的压力和情绪，矫正管理中的偏差，找到最佳的激励自我和下属的有效方法，从而发挥每一位员工的能动性，逐步成长为真正意义上的优秀职员和管理高手。

如果您是一位踌躇满志的热血青年，那您更需要通过学习管理中的心理学，才能更好地认识自我、完善自我、提高修养，才能纠正理智上、行为上的“错位”，才能在工作中充分体现出真实的人格与自我价值。

好了，亲爱的朋友们，看了这么多您也许会想：这么专业的心理学会很难掌握吧。错！我们出版本书的目的就是希望您能通过轻松愉快的阅读来学习并掌握专业的管理心理学知识，本书不同于一般心理学书籍那样繁述，而是力求语言通俗易懂、理论与案例紧密结合、版式分明有致，让您乐学其中！

最后想说的是，任何事物都不会尽善尽美，本书的编撰还存在很多缺陷，希望热心的朋友予以体谅，并给予帮助、指正！

目 录

第一篇 自我的心理管理

第一章 做好心理准备 3

心理准备就是在进行某项行为之前所做的心理管理,就是将自己的心理机能提高到和行为相适应的高度上来,以便行为的顺利实施。管理者在进行管理活动之前,首先应该从心理上对所要进行的管理行为做必要的心理准备,在自己的心里有一个预期和提前量,这样才能在管理的过程中将管理行为和管理思想真正贯彻到位。

做个无私的管理者 3

把握化敌为友的技巧 6

善用反对自己的人 9

不怕否定自己 11

善于沉默,保守秘密 14

保持一颗感恩的心 16

谦虚是不可缺少的品德 19

机敏圆通,游刃有余 21

驾驭个人情绪,做脾气的主人 23

用微笑去面对陌生环境 25

第二章 态度决定高度 27

一个人能否成功,就看他的态度了! 成功人士与失败人士之间的差别是:成功人士始终用最积极的思考、最乐观的

精神和最辉煌的经验支配和控制自己的人生。失败者刚好相反,他们的人生是受过去的种种失败与疑虑所引导和支配的。态度就是一种心理能力,这种能力足以左右你对事物的看法和判断。因此,这种心理能力只有不断得到加强,才能更有助于你的成功。

对工作保持热忱	27
全身心地尽职尽责	30
高效执行,拒绝借口	31
让自信始终贯穿在工作中	34
勤奋:比才能更重要	36
困难面前坚忍不拔	38
在挑战面前积极主动	41
在吃苦耐劳中得到磨练	43
责任到此,不能再推卸	45
团队需要“罗文精神”	47

第二篇 与上级的心理管理

第一章 了解上级心理	51
------------------	----

要想和上级建立正常、积极的工作关系,作为一个下级应该首先用心了解上级的真正意图、想法、好恶,理解上级的处境和工作做法,从心理上做好与上级和谐相处的准备。上级固然是领导,但他首先是一个人。作为一个人,他有他的性格、爱好,也有他的语言习惯等。你必须了解清楚,不要认为这是“迎合”,这正是运用心理学的一种学问。

学会揣摩上级意图	51
懂得欣赏自己的上级	53
消除“向上”的恐惧症	55
接受命令要“听话听音”	57
了解上级对好恶的看法	58

体会理解上级的处境与心理	60
以请教的方式交换意见	62
认清角色,避免“功高盖主”	64
第二章 配合上级工作	67

在工作中,上级领导下级,但同样上级也需要下级的配合。因为,许多工作都是由下级来具体操作的,上级更多的是进行决策和规划。作为下级,除了服从上级外,还要更多地从上级的角度和心理出发,摆正自己作为一个下级的心理状态,体现自己作为一个下级的素质。

处处维护上级形象	67
在上级面前不要计较得失	70
要敢于主动揽过	71
未成熟的建议不要提	73
产生矛盾要巧化解	75
在上级与下属间承上启下	77
第三章 使上级接纳你	81

一个不被上级所接纳的下级显然是无法开展工作的。要想使工作顺利进行,作为下级就要想办法和上级之间建立心理上的认同和默契,使上级从心理上真正接纳你,这样才会有与上级在工作中的配合和默契可言。你的上级从心理上接纳了你,才能真正接纳你所做的一切,接纳你的发展决策。因此,作为管理者必须学会如何给上级留下好印象,从上级的心理角度出发,体谅上级的处境和难处,真正从心理上与上级相通。

想办法给上级留下好印象	81
不留痕迹地推行自己的意志	83
对上级的责备应理解	85
把握进言的尺度	86
对上级的否定不要耿耿于怀	88

第三篇 对下属的心理管理

第一章 解析下属心理 93

要管理下级,就必须首先了解下级。而了解下级就必须从了解他们的心理和性格入手。因为,下级的行为表现为他们的心理倾向和性格特点,因此,管理者要想真正懂得下级的心理和心理需求,就必须用心去解析下级的心理,把握下级心理的活动规律,这样才能更好地管理下级。

学会按人分类 93

了解员工的需求 97

尊重个性,差别对待 99

用心发现员工的兴趣 100

安抚诱导情绪不稳定的员工 102

利用好耿直的员工 104

注意引导性格孤僻的员工 106

正确面对下属的桀骜不驯 107

准确认清阿谀奉承的现象 109

解读“老黄牛”式的下属 111

揣摩死板员工的心理 113

第二章 有令必行的艺术 115

当中层管理者向下级推行某项任务时,如何才能让下级不会出现逆反心理,不会拿管理者的话不当回事或者敷衍了事,而是严格按照自己的意愿有条不紊地去执行,实是一门大学问。这门学问的关键是管理者必须洞悉下级的心理,知道员工对于上级命令的心理反应,从而有针对性地去避开他们的逆反,迎合他们的情趣,确保有令必行。

要活用上级的权威 115

先通情,后达理 117

引而不发,掌握主动 119

让下属各尽其才	121
做到使员工心服口服	123
掌握放与收的技巧	125
使人才形成互补	127
第三章 拉近心理距离	129

我们谈管理,尤其是对人的管理,过多地强调了“约束”和“压制”,事实上这样的管理往往适得其反。聪明的管理者应该懂得在“尊重”和“激励”上下功夫,了解员工的需要,然后满足他,从而让管理亲和于人,让管理者与员工的心理距离拉近,让管理者与员工彼此间在无拘无束的交流中互相激发灵感、热情与信任。

做个善解人意的管理者	129
只能“理”,不能“管”	131
让员工感到你的厚道	133
善待失意者	135
采用巧妙的批评手段	136
用宽容去对待偏见	139
掌握安慰人的“心技”	141
疏导下级的压力	143
分散员工的敏感度	145
第四章 唤醒沉睡的心灵	147

在你的下属中,可能存在这样一批人:他们由于遭受情感、经济或其他一些不愉快的事情的影响,导致对生活失去了热情,在工作中缺乏积极性,得过且过。虽然有如一只雄狮,有无限的能量,无奈已经进入了休眠状态,无法发挥自己的潜力。这时候,作为中层管理者,你就向他们敞开心扉,像朋友一样对待他们,积极鼓励他们重新奋起,努力唤醒他们沉睡的心灵。

唤醒“沉睡”的员工	147
-----------------	-----

鼓励下属去制定目标	149
让员工永远充满希望	152
运用合理的不公平去激励	154
赏罚绝对要分明	156
用荣誉激励奋进	158
使员工在挫折中崛起	160
明白不仅为薪水而工作	162
用赞美去满足员工的心理	163

第四篇 同级间的心理管理

第一章 了解同事心理	169
------------------	-----

在“同事文化”盛行的今天,身处职场的人不可避免地要与同事频繁地打交道,并且与之形成微妙的人际关系。因此,在与同事相处的时候,既不能凭着自己的个性,心血来潮,为所欲为,也可不必为了避免事端采取事不关己、高高挂起的心态去消极逃避,而要积极主动地去了解同事的心理,注重心灵间的沟通,以便在日后的工作中能够长久地携手共进、友好相处。

在默契中了解同事心理	169
要学会投其所好	172
站在对方的立场上思考	174
掌握分寸,分清职责	175
糊涂是人际关系的润滑剂	177
善于分析判断,增强应变能力	179

第二章 做好沟通协调	181
------------------	-----

由于同事之间每个人的性格、工作性质、工作职责的不同,在各自的工作交往中自然会出现各种各样的小矛盾。又由于同事之间存在的一些利益方面的冲突,会使矛盾变得复杂,那么在工作中如何使沟通变得更顺畅呢?作为职场中

人,在与同事相处的时候,一定要讲究沟通技巧,控制自己的心理情绪,与人为善,以诚相待,和同事积极配合,共同应对工作中的问题。

重视和同事的合作	181
注重沟通的方式	184
与人为善,以诚相待	186
互相弥补,积极配合	188
是非原则,讲究艺术	190
借助幽默的力量	191
善于控制情绪	193
不委曲求全,可以理服人	195
用感情打动他人的心	197
第三章 处理同事间的各种关系	199
办公室是一个复杂的地方,正所谓:“人上一百,形形色色”,什么样的同事都可能存在,加之同事之间有某些利益的冲突,因此相处起来并非容易。但是,只要你懂得与同事相处的方圆艺术,在工作中加以巧妙的利用,你就能正确地处理好与同事间的各种关系,左右逢源,不会受到心理伤害。	
同事关系中的进与退	199
保持适当的距离	201
正视同事间的嫉妒心理	203
正确面对拉帮结派	205
防止轻易被小人欺骗	207
提防恩将仇报的人	209
巧识有神经质的人	211
识破挑拨离间者的嘴脸	213
远离翻脸无情的人	215
与各类同事愉快相处	216



第一篇

自我的心理管理

PSYCHOLOGY IN MANAGEMENT



所谓心理管理即是人通过对自己心理的调节,力图保持某种乐观的情绪和积极向上的心态,自我的心理管理从始至终起着一种内部调控的作用。自我管理是人类对自身的管理,是一个人认识自我和完善自我的过程。作为管理者,进行管理活动是工作的重点,这其中除了对员工的管理之外,还有很重要的一点,就是管理者还要进行自我的心理管理。也就是说,管理者应该从自己的心理上进行准备和提高,这样才能不断提高管理的水平,把管理工作做好。

第一章 做好心理准备

心理准备就是在进行某项行为之前所做的心理管理，就是将自己的心理机能提高到和行为相适应的高度上来，以便行为的顺利实施。管理者在进行管理活动之前，首先应该从心理上对所要进行的管理行为做必要的心理准备，在自己的心里有一个预期和提前量，这样才能在管理的过程中将管理行为和管理思想真正贯彻到位。

做个无私的管理者

作为管理者，自身的素质和表现是很重要的，因为员工会将你的行为在潜意识里作为自己的行为标准。而一个管理者首先应该在思想上将所有员工装在自己心里，用一杆秤去衡量所有员工的表现。这就要求作为管理者应该是一个无私的人，一个会将所有员工平等对待的人。这是管理者必须要做的心理准备和思想培养。

一个管理者不可能离开自己的员工而独立存在。也就是说，在管理者完成自我的心理管理过程之后，他需要将自己的这个心理能力运用到具体的管理工作中去。比如，他要考虑如何把所有员工的心力集中到一起，调动和发挥每一个员工的积极性和创造性，齐心协力完成共同的目标。因此，管理者要从心理上认识到其工作的重点应该在员工身上，而不是工作本身。尤其是对于中层管理者来说更是如此，因为他们比那些高层管理者更多地接触到员工。既然是

与员工接触，管理者必须首先做到心底无私，在自己的心里将员工放在同一个水平线上。管理者的心既不能偏左，也不能靠右。如果一个管理者不能真正从心理上完成这样的自我管理，那么他就很难要求自己的员工，甚至引起他们心理上的反感。陶铸同志有诗云：“如烟往事俱忘却，心底无私天地宽。”管理者必须首先做到“心底无私”，才能赢得“天地宽”。

为了工作的需要，管理者往往要抛开自己的心理偏向，比如对手下得力员工的调动，就是一件令每个管理者头疼的事情。因为，本来得力的下级就是管理者自己很器重和欣赏的，是从心理上得到认可的，他们的性格特点和工作方法自己都了如指掌。更重要的是，在长期的共同工作中，相互已经建立了心理默契和愉快的工作关系，甚至私下的交情也不错。现在突然要被从你的团队中调走，的确令人苦恼。但是为了工作的整体需要，那么此时就需要你首先从公司的人事部署、经营策略和本部门的工作方针考虑，明确自己的工作需要；再仔细分析下级的工作能力、性质、耐力和其他的潜质；然后，就是你运用自己心理管理能力的时候了，你就应该做出自己的选择，决定取舍。

当然，你还必须和你的下级讲清楚，说服他们改变自己的心理趋向，这需要诚恳的态度和心理上的沟通。如果你真的做到了以上的心理准备，那么你就可以开门见山地去说：“这是出于整个公司和工作的考虑，尽管你一直工作很努力，工作成绩也很好，但你对本部门工作的熟悉正是你的优势，何况从整体上和将来的发展考虑，在别的部门更能发挥你的能力。”这虽然总是让人感到难堪，但你要知道，在公事上你应该是对公司负责，而不是对某个下级负责。这自然也与你的心理偏向和个人感情无关，你私下里可以耐心地向他做出更详细的解释，就不至于因此而影响相互的关系。

我们常说“公事公办”，说的就是这个道理。心底无私才是你赢得员工认可和尊重的前提。这尤其在你解雇自己得力和喜欢的员工时表现得更加突出。当然要做到公事公办并不是一件容易的事情，首先你要放弃自己已经形成的心理认同，进行自我的心理调试和管

理，不让你的心理判断影响思想的理性判断。这可能很难，但你必须这么去做，因为，心理判断往往应该服从思想的理性判断。但如果你不能很好地做到，甚至公私不分，那你的下级也会效仿，从而导致公司秩序混乱。不仅如此，员工也会因此对上级产生不信任，并产生反抗的心理。尤其是那些富有正义感的员工，总会在这个时候挺身而出，那公司的情况就会更糟糕。

由此可见，管理者在管理过程中，一定要做到赏罚分明，在内心不能掺杂任何私人感情。当然，从赏罚的角度来说，人们都有趋利避害的心理，一般人都喜欢奖赏而害怕惩罚，但赏罚分明可以让员工士气大增，更容易把精力投入到工作中去。这同样也是管理者进行自我心理管理必须经历的过程。

我们都熟知“孔明挥泪斩马谡”的故事，历来都被人们津津乐道，这可以说是赏罚分明的一个典范事例。看过《三国演义》的人都很熟知那段历史，当时，街亭是魏蜀两军的必争之地。蜀将马谡熟读兵书，深得诸葛亮的赏识，诸葛亮在心理上已经建立了对马谡的高度认同。当马谡自己力争为先锋去镇守街亭时，诸葛亮明白事关重大，让他立下了军令状，还任命大将王平做他的助手。但是由于马谡并没有完全理解诸葛亮的战略意图，加上他自己刚愎自用，不理王平等人的劝阻，弃城不守，舍水上山，犯了兵家大忌。结果，魏军将蜀军团团围住，切断其水和粮草的来源。蜀军大乱，在魏军强大的攻势下不可避免地溃败了，街亭战略要地失守。结果导致诸葛亮整个战略难以实施，丧失最佳的战略时机，一出岐山宣告失败。诸葛亮退回汉中之后，严厉追究马谡街亭失守的责任，最后以军法论处。

我们都能看到诸葛亮心里的难受和激烈的内心斗争，以及他有多么的不忍心，但诸葛亮更明白，如果不按军法从事，他将失去手下大将的人心，兴复汉室的理想就彻底成了一句空话。相信看过《三国演义》的人会有深刻的印象，诸葛亮犹豫，在中军帐反复思量，是有爱惜人才的因素，但他内心深知，这是必须要下的决心。其实，在这个过程中，诸葛亮完成了一次意义重大的心理救赎。他