



MANAGEMENT
PSYCHOLOGY



吴 琦

编著



**管理重要的是管人
管人重要的是管心**

激发下属最大的潜能 托起企业不沉的巨舰

走进人的内心世界
获取管理极佳成效

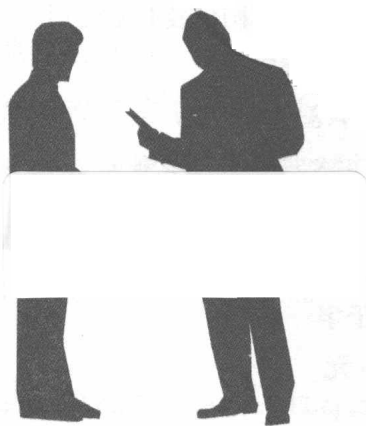
北京日报出版社

管理心理学

管理心理学

吴琦
编著

MANAGEMENT
PSYCHOLOGY



北京日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理心理学 / 吴琦编著. — 北京: 北京日报出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5477-2176-6

I . ①管… II . ①吴… III . ①管理心理学
IV . ① C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 136432 号

管理心理学

出版发行: 北京日报出版社

地 址: 北京市东城区东单三条 8-16 号东方广场东配楼四层

邮 编: 100005

电 话: 发行部: (010) 65255876

总编室: (010) 65252135

印 刷: 三河市祥达印刷包装有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2016 年 8 月第 1 版

2016 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 16

字 数: 240 千字

定 价: 32.80 元

版权所有, 侵权必究, 未经许可, 不得转载



Contents

第1章 |

低调修身：人格决定号召力，人气提升影响力

树立行为标杆，展现良好形象 / 2

管理者的微笑是对员工的一种情感传输 / 7

懂得在低调中成就自己的高度 / 9

以敢于承担责任的风度，提高自己的威信 / 12

心怀空杯，取长补短，虚心学习 / 15

第2章 |

情绪管理：稳住自己的心境，才能够修己安人

不显山露水，以神秘感造就权威 / 20

遇大事不要急于表明态度 / 22

自控可以化解危机，纵容便会迈入雷池 / 24

负面情绪像病毒，泄露出来就会传染 / 27

心气平稳，别让脾气冒出来 / 30

第3章 |

识人有方：透过现象看本质，读懂心理了解人

不要让第一印象迷惑了你的心 / 34



选才不是选美，切忌以貌取人 / 36

不要以自己的标准知觉他人 / 39

注重个性化差异，不要给员工定型 / 41

新员工更容易塑造 / 43

求远不如求近，盘点公司内部人才 / 45

第4章

知人善任：用人不用其长，良驹不如劣马

善用比自己强的员工 / 50

适才适用，才能人尽其才 / 52

把员工放在他们感兴趣的位置上 / 55

要最和谐的组合，而不是要最优秀的组合 / 58

将合适的人请上车，将不合适的人请下车 / 61

第5章

心理激励：满足员工心理需求，保持持续积极状态

金钱无法持续提升员工满意度 / 64

尊重是有效的零成本激励 / 66

管理者要用实际行动拉动员工的积极性 / 68

盲目地晋升，会让效果适得其反 / 70

工作多元化，让员工保持永久活力 / 73

赞美是投资最小、回报率最高的方式 / 75

巧用“竞争对手”，激励员工上进心 / 77



第6章 |

沟通心理：“把脉”员工心理，提高员工的忠诚度

创造交流气氛，为心理沟通做暖身 / 82

谈话现场人越少，沟通的心理效果越好 / 84

沟通的重点不是说什么，而是听什么 / 87

适时沉默，给员工留点心理空间 / 90

不顾及员工自尊的劝说，毫无成效 / 92

第7章 |

权力分配：管得少就是管得好，授权比命令更有效

不要事无巨细，管理的成效反而越好 / 96

放下权力，就可以收上人心 / 99

信任的委托是有效授权的基础 / 101

因事择人，视德授权 / 103

第8章 |

责任落实：清晰界定权责范围，减少企业内部矛盾

授权不授责，权力会滥用 / 108

提供指导不代做 / 110

明确责任，让“猴子”各就各位 / 113

给员工贯彻“我”的意识 / 116

赋予责任要顺应人的本性 / 119



第9章

科学监督：有效的监督机制，可永葆企业长久生命力

用人不疑，并不是管理中的“主旋律” / 124

授权要跟进，监管来执行 / 125

没有自觉性的员工毕竟只是一小部分 / 128

强调什么，检查什么 / 130

评定员工的时间消费，拒绝拖延现象 / 133

第10章

制度约束：规范引导员工的行为，提升企业凝聚力

失去规则约束，所有的工作将无法进行 / 138

制度决定一个人的行为 / 140

同时采用两种标准，企业会陷入混乱 / 144

有制度不执行，比没有制度危害还要大 / 147

管理者不带头，制度也就形同虚设 / 149

第11章

奖惩制度：激励正确的进取，惩罚错误的行为

激励“快牛”，鞭策“慢牛” / 154

奖励期待的行为，就能得到期待的结果 / 157

奖赏是“兴奋剂”，敞开了吃也有副作用 / 160

适当的惩罚比奖励更有效 / 163

第12章

决策艺术：正确决策会让企业永葆活力

掌控“载流容量”，提高决策效率 / 168



- 假设可行的同时，也要假设不可行 / 171
- 决策具有时效性，速度才是胜负的关键 / 174
- 开会的目的是解决问题，而非制造问题 / 177

第13章

创新思维：注重创新管理，增强企业创造力

- 用领导力保证创新力 / 182
- 突破常规找出口 / 185
- 出其不意，方能制胜 / 188
- 创造条件去解决问题 / 191
- 走出创新思维的盲区 / 193

第14章

细节管理：不是做一件大事，而是要厘清万件小事

- 1% 的错误会带来 100% 的失败 / 198
- 事情的质变，往往出于一个微小问题 / 200
- “差不多”心理，会让工作漏洞百出 / 202
- 没什么事情像看上去一样简单 / 204

企业文化：充分发挥企业文化的激励功能

- 企业文化具有强大的功能 / 208
- 要让企业文化“落地有声” / 210
- 优秀的企业文化都具有兼容性 / 213
- 保持企业文化与企业形象的统一 / 216
- 发挥文化的整合力来提升企业战斗力 / 220



第16章

企业目标：让企业实现目标成为员工的理想

目标多元化，会让企业失去方向 / 226

够得着的目标对员工最有吸引力 / 228

用“小步子”完成大目标 / 230

在企业利益中，巧妙显示出员工利益 / 232

个人目标汇聚成的共同目标，才最有能量 / 236

过于专注目标的方法，会影响目标的达成 / 239

参考文献 / 243

第1章

低调修身：人格决定号召力， 人气提升影响力



有人说：“一头狮子所带领的羊群，就可以打败一头羊带领的狮群。”这句话充分表现出领导在一个团队中的重要性。德国社会学家马克斯·韦伯提出了魅力型领导，认为有魅力的领导，能够凝聚人心、一呼百应，对下属产生极其深远的影响，并有着不同寻常的号召力。



☆ 树立行为标杆，展现良好形象

《资治通鉴》中说：“君，源也；臣，流也。浊其源而求其流之清，不可得矣。”意思是说，君主是河流的源头，臣子是支流。源头浑浊而却想要支流清澈，是不可以得到的。这句话放在管理中，管理者就是河流的源头，下属便是河流的支流。管理者如若不以身作则，那么下属也会随波逐流，得过且过。

心理学研究表明，通常情况下，出于模仿心理，员工在工作中都会给自己树立一个参照物，并且不自觉地将自己的言行举止和参照物相对比，如若发现自己的行为不符合参照物的标准，那么他们就会立即进行改正。而员工所选择的这个参照物，往往就是处于集体中心的领导。而且，这一模仿行为很快会在接人待物当中体现出来。

管理者的德行好比风，下属的德行好比草，风向哪边吹，草就向哪边倒。“君明则臣直。”可见，管理者在工作中的示范效应从古至今都是一样的。

“以令率人，不若身先。”在企业中，如果管理者能够率先垂范，能够以身作则，那么这种激情和精神就会影响下属，让大家形成一种积极向上的态度，形成热情的工作氛围。可以说，管理者的榜样作用是具有强大的感染力和影响力的。

著名管理学家帕瑞克说：“除非你能管理‘自我’，否则你不能



管理任何人或任何东西。”好的领导人必须懂得，持之以恒的实际行动更甚于多余的说教。作为领导者，要求下级和员工做到的事，自己必须首先做到。如此，才能调动下属的自觉性，才能够影响他们心理乃至行为上的转变，并以此来引导他们朝着良性的方向发展。领导自己做不到的事，就不要要求下属去做。要求下属改掉坏毛病，就要自己首先改掉坏习惯。

玛丽·凯是美国玛丽·凯化妆品公司的创始人，她非常注重企业组织中经理的榜样作用，因为她非常清楚经理作为一个部门的负责人，其行为受到整个工作部门员工的关注。

她说：“人们往往模仿经理的工作习惯和修养，而不管其工作习惯和修养是好还是坏。假如一个经理常常迟到，吃完午饭后迟迟不回办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛只盯着墙上的挂钟，那么，他的部下大概也会如法炮制。值得高兴的是下属们也会模仿一个经理的好习惯。例如，我习惯在下班前把办公桌清理一下，把没干完的工作装进手提袋带回家，坚持当天的事当天做完。尽管我从未要求过我的助手和秘书也这样做，但是她们现在每天下班时，也常提着包回家。作为一个经理，重任在肩，职位越高，就越应重视给人起到好的榜样。因为经理总是处于众目睽睽之下，所以你在做任何事情时务必要考虑到这一点。”

的确，管理者的所作所为很容易引起下属的模仿。管理者如果骁勇善战，下属就会不计安危冲锋陷阵；管理者如果处处吃苦在前、享受在后，下属就会不计私利、甘于奉献。对于企业来说，领导干部不仅是领导者，更是劳动者；不仅是指挥员，更是战斗员。领导干部要求别人做的事情，自己首先要带头做好，这样才有影响力和号召力。



开国上将许世友曾讲过，“有带头冲的官，就有不怕死的兵。”所以领导者必须努力提高自己的个人素养，注重以身作则，在自己的团队中起到“火车头”的作用。

日本企业家土光敏夫认为，领导者以身作则的管理风格不仅能为企业带来巨大的经济效益，而且还是企业培养敬业精神的最佳途径。

日本东芝电器公司是当今世界上屈指可数的名牌公司之一。但是，二十多年前，东芝电器公司因经营方针出现重大失误，负债累累，濒临倒闭。在这个生死关头，东芝公司把目光盯在了日本石川岛造船厂总经理土光敏夫的身上，希冀能借助土光敏夫的“神力”，力挽狂澜，把公司带出死亡的港湾，扬帆远航。

土光敏夫在领导管理方面具有大将风范。早在“二战”结束时，负债累累、濒于破产的石川岛造船厂毅然挑选了土光敏夫出任总经理。土光敏夫分析了国内外形势，得出了一个结论：困难是暂时的，经济复苏必然会来临，而经济复苏离不开石油，运输石油又离不开油轮，油轮越大则越经济。为此，土光敏夫果断决策：组织全体技术人员攻关，建造 20 万吨巨型油轮。由于从来没建造过这样大的油轮，全厂员工信心不足。

土光敏夫不断地与各级管理人员促膝交谈，鼓舞士气。为了集思广益，土光敏夫创办内部刊物《石川岛》，让全厂员工随意发表意见。土光敏夫还建立目标管理制度，把全体员工的利益、荣辱与造船厂的利益、荣辱紧紧联系在一起，终于造出了 20 万吨级油轮，使造船厂摆脱了困境。

土光敏夫十分提倡敬业精神，号召全体员工为公司积极奉献。土光敏夫的办公室有一条横幅：“每个瞬间，都要集中你的全部力量工作。”土光敏夫以此为座右铭，他每天第一个走进办公室，几十年如



一日，从未请过假，从未迟到过，一直到80岁高龄的时候还与老伴一起住在一间简朴的小木屋中。

土光敏夫有一句名言：“上级全力以赴地工作就是对下级的教育。职工三倍努力，领导就要十倍努力。”如今，日本东芝电器公司已经跻身于世界著名企业的行列，它与石川岛造船公司同被列入世界百强企业。这与土光敏夫以身作则、身先士卒的管理制度是分不开的。这也是作为领导者以身作则的最好注脚吧！

榜样的力量是无穷的，员工的行为总是下意识或者是潜意识中跟着管理者，并把管理者的行为作为规范来要求自己不断向更高层次靠拢，所以只有管理者在自身做得较好的情况下，下属的行为才会不断地向前发展。

身为管理者，如果没有实干精神，做任何工作都将一事无成；如果缺乏脚踏实地的实干精神，工作浮在面上，成绩挂在嘴上，凡事浅尝辄止、蜻蜓点水，遇到矛盾绕着走，遇到困难就低头，是不可能做好工作，也无法打造良好的形象。

我们为什么要强调领导管理者必须注重展现良好形象呢？因为这对管理活动具有重大的意义。

1. 领导形象是领导者履行职责的基础

领导形象是在领导者与下属广泛接触的过程中形成的，是领导者个人内在素质和能力的外在化。领导者树立形象的过程，也就是下属对其实施领导、履行职责进行评判的过程。一般来说，领导者在下属中树立了良好的形象，说明下属承认了该领导者，并对其工作给予理解与支持，该领导者就具有履行职责、实施领导的基础。相反，一个领导者在下属中缺乏良好的形象，说明下属没有认可该领导者，也就很难对其工作给予理解和支持。



2. 领导形象关乎管理活动的成败

领导者是领导活动的管理者和决策者，对领导活动的成败具有重大作用。领导形象如何，不仅关系到领导者个人的威信和号召力，而且关系到组织的整体形象和凝聚力，关系到领导活动能否顺利进行。领导者如果能够树立良好的形象，即以饱满的精神风貌、高尚的领导魅力、优良的领导作风和得体的领导仪表等赢得下属的好感和信赖，不仅有利于领导威信的建立，而且有利于领导的决策、指示，由此必然能增强执行力。相反，领导者如果不能在下属中树立良好的形象，就不能得到下属的理解、支持与认可，领导活动就难以顺利进行。

3. 领导形象直接影响管理效能

领导形象的好坏直接影响到管理效能的发挥。领导形象对于实施管理活动一般会产生两种效能：一方面，良好的领导形象能产生积极的正效应，可以激励团队成员支持领导者开展各项工作，充分调动被领导者的主动性和创造性，努力发挥他们的聪明才智，坚决贯彻执行目标。另一方面，不良的领导形象会产生负效应，使被领导者对领导者产生不信任感。

由此可见，领导者塑造良好的形象，对于管理活动是多么重要！简而言之，展现良好的形象，才能焕发其标杆的效应，树立行为的标杆，才能展现出良好形象，这是相辅相成、辩证统一的。



☆ 管理者的微笑是对员工的一种情感传输

微笑虽是一种无声的语言，但它却给人类以无穷的力量，恰似那挺拔的苍松，积蓄着万般能量。微笑本身就蕴藏着很大的吸引力，它让所有人都无法拒绝它的感染力，即使冰山也会被它融化成春水。

对于领导者来说，微笑有着不容忽视的魅力，它是建立良好人际关系的润滑剂，能够感染周围人的情绪。美国马里兰大学巴尔的摩分校心理学家罗伯特·普罗维恩认为，微笑是人际关系中最强有力的武器，它能够让我们迅速和他人融为一体。美国加州大学伯克利分校心理学教授达彻·凯尔特纳也对“微笑对人的心理作用”作了相应的研究，发现常微笑的人自身就带着一种正能量，更容易在事业中成功，更具有感染力。

领导者发自内心地对下属微笑，会给下属带来温暖，留下宽厚、谦和、平易近人的良好印象，同时这也缩短了领导者和下属彼此的心理距离，产生心理上的相容性。微笑，也可以让人积极乐观地面对一切，使一切的困难迎刃而解。也就是说，微笑是激励人走向成功的一种内在驱动力量。身为领导，应该用微笑把乐观的情绪传递给你周围的下属，让下属因为你的感染而保持愉悦的心态，从而充分发挥他们的工作效率，使公司取得非凡的成果。

美国著名的企业家吉姆·丹尼尔便依靠着微笑的神奇力量，救活



了濒临破产的企业。

阿米尔公司是一家生产钛产品的联合企业，是美国钢铁公司和国民制酒公司的一家子公司。曾经，这家公司的经营很一般，生产效率和生产利润都比较低。不过，自从丹尼尔出任这家公司的总经理后，情况大幅度好转。

丹尼尔在工厂的各个角落贴了一张告示，上面写着：“如果你看到谁的脸上没有笑容，那么就请主动对他微笑吧”，“员工不开心，将一事无成”。他还给公司打上了“笑脸”的标志，不管是在信笺上，还是在厂门口、工帽上，都有一张“笑脸”。

此外，丹尼尔还花费了大量的时间，去巡视工厂：和每一个遇到的工人打招呼，微笑，倾听他们的建议等。三年后，丹尼尔的这一措施的效果开始发挥出来，这家濒临倒闭的公司，在没有增加任何投资的前提下，不仅还完了所有的欠款，而且生产效率也较之前提高了80%。《华尔街日报》将此次计划描述为：“由一个感人肺腑的口号、彼此间的交流和满脸的微笑组成的一个大拼盘。”

丹尼尔所提倡的微笑计划，富有一种很强的感染力，它能感染每一位员工的神经、情操和思想。作为领导者，更应该注意发挥微笑所具有的独特魅力，用微笑来面对每个下属和每一件事，就会在企业内创造出一个和谐融洽的气氛。在这种氛围中，不仅能使每个下属尽心尽力、积极主动地工作，而且还能相互支持、相互帮助，形成一个所向无敌的高效团队。企业有了这样一个团队，就直接构成了企业的核心竞争力，保证了企业持续稳定发展。低调的领导者绝不会吝啬自己的微笑，它是领导者提升自身魅力的一种手段。

不难想象，若领导者整天以一副严肃、冰冷和生硬的面孔笼罩在下属心上，下属整天战战兢兢、恐惧不安，哪里还能保证做好工作，