

BUDONG XINLIXUE JIUZUOBUHAO GUANLI

志朝著



管理，管的就是心理。睿智成功的管理者都是洞悉人性的用人高手

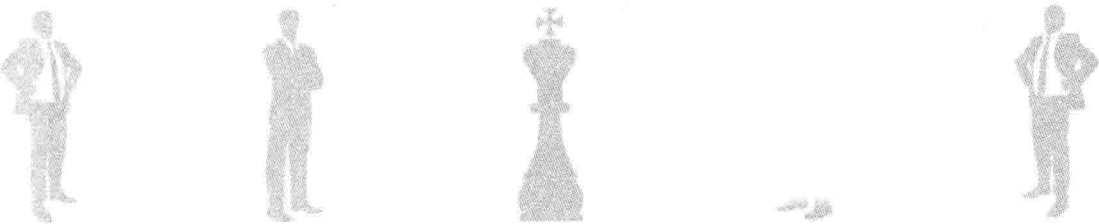
不懂心理学 就做不好管理

你不是能力欠缺●只是不懂心理学

你的企业、你的团队有没有遭受到这些重大挑战：业绩下滑，利润萎缩，人才离职，高管焦虑，涨了工资，员工也不领情；部门之间有隔阂，同事之间有纷争；执行总是不到位，看好的人干不好



БУДОНГ ХИЯЛИХУЕ ЖИУЗУОВУНАО СУАЛИ

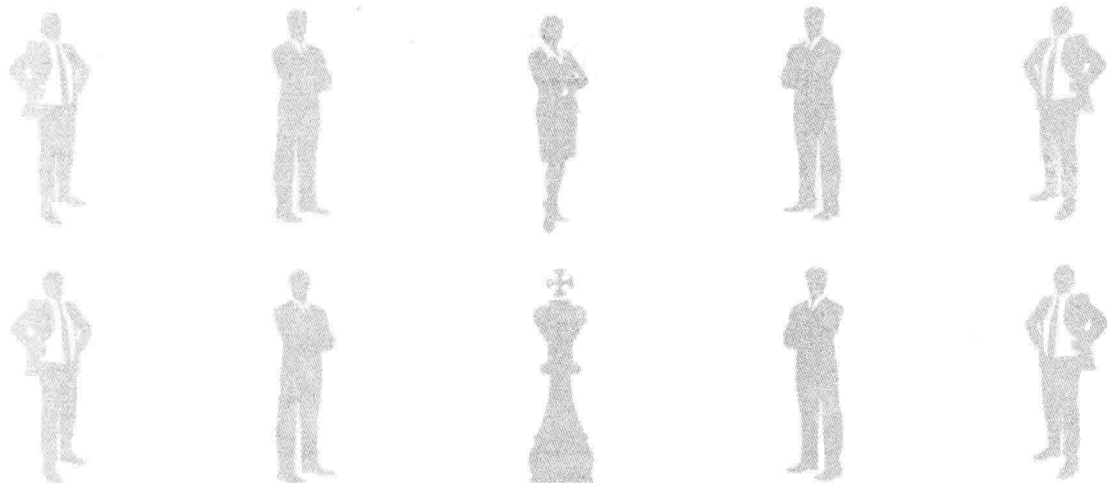


管理，管的就是心理。睿智成功的管理者都是洞悉人性的用人高手

不懂心理学 就做不好管理

你不是能力欠缺●只是不懂心理学

志 朝◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

不懂心理学就做不好管理 / 志朝著. — 北京 : 九州出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-5108-3958-0

I. ①不… II. ①志… III. ①管理心理学
IV. ① C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 234023 号

不懂心理学就做不好管理

作 者 志 朝 著

出版发行 九州出版社

出版人 黄宪华

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)

发行电话 (010)68992190/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京建泰印刷有限公司

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

印 张 21

字 数 240 千字

版 次 2015 年 11 月第 1 版

印 次 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-3958-0

定 价 39.80 元



作为管理者——

如何在团队中树立管理者的权威？

如何管理不同性格的员工？

如何提高团队的凝聚力？

是什么原因让优秀的员工变得消极？

为什么事必躬亲不是好领导？

为什么勤勤恳恳的“老黄牛”总是原地打转？

……

对于企业管理者来说，留住人心才能赢得未来。企业中的各种活动都离不开对人的管理，管理工作难就难在如何了解人的心理特点。所有从事过管理工作的人都会有体会，对人的管理其实就是场心理战，几乎所有成功的管理者都堪称专业的心理学家。优秀的管理者，不在于自己多能干，而在于是否精于统御之术，擅长支配之法。一个好的管理者必须要懂心理、懂人性，站在员工的角度，按照心理学规律去管理，而不是以己度人去管人！毫不夸张地说，不懂心理学就做不好管理。

中国著名企业家柳传志也说：“经营人才，最重要的一点就是经营人心。”从事管理工作，如果不懂心理学，那么他所从事的管理只能算是事务上的管理，而谈不上对人的管理，因为，只要有人存在，就有心理因素存在。在现实管理中，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，也想学过来，可结果却恰好相反，究其原因就是没有把那个企业的心理环境也搬过来，而心理是企业制度实施的基础，企业经营的过程

实质上就是一个经营人心的过程。怎样去满足员工的需求，怎样通过对人心理的把握和控制来充分调动员工的积极性，这些都离不开管理者对人心的管理与经营。

成功的管理者往往是“实践出真知”的心理专家。他要懂体察员工心理，要懂沟通和交往的心理，要懂领导和决策的心理，要运用心理策略招揽人才、鼓舞士气……会很清楚地知道，员工在想什么，并且知道如何让员工想自己所想的，最终让员工做自己所想的。

身为管理者最大的失败，就是下属认为他是一个无情无义的人。一个管理者不管有多聪明，多能干，如果不会做人，不懂带人心，那么最终的结局肯定是失败，会做人才能会管人，懂带心才能带团队。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。

一个优秀的管理者应该注意到，员工的心态也是一种生产力，而且要充分发挥这种心态的正向功能。不同的员工因为不同的心理特征，而有着不同的工作风格，管理者应根据员工的个性心理去采取相应的疏导方法，这样才能获得事半功倍的效果。

一个成功的管理者，不仅要关注团队业绩的提升，更要关注如何通过引导员工的合理行为，从根本上提升整个团队的综合实力。员工可能在某些时候情绪不高，工作动力不足；有时候他们对工作的看法不全面、不科学，这使他们的工作态度不端正。一个管理者需要花费很多时间处理这些问题，让员工保持积极健康的心态。

本书运用通俗、简练的语言，结合大量的实例，从企业日常管理的各个层面介绍了管理心理学的知识、技巧、策略、建议，对提升管理效率、效能具有重大指导意义。书中引证了大量鲜活、真实的案例，并引用了众多心理实验和心理专业术语，集可读性、实用性与科学性为一体，此书不仅是总经理们的心理读物，也是商业人士、创业者、中层管理人员带队伍、与人打交道的心灵指南！



第一章

领导心理学：领导要有“一呼百应”的领袖魅力

树立领导形象的一个重要方面就是培养领袖魅力，也就是凝聚人心、一呼百应的气质和能力。这种强大气场会深刻影响团队成员的心理，从而促使领导者的影响力达到某种非凡的境界。作为一名管理者，一定要修炼过人的心理素质，培养一呼百应的领袖魅力，让追随自己的人越来越多。

1. 雷尼尔效应：制造具有亲和力的文化氛围 003
2. 80/20 法则：用关键的少数带动整个团队 005
3. 重视与员工的心理契约 008
4. 员工带着麻烦报告时，对他说“谢谢” 010
5. 无关紧要的事情妥协也无妨 013
6. 一个高明的管理者绝不与下属争夺功劳 016
7. 要下属忠于领导，领导先忠于下属 018
8. 树立威信，与下属的距离要适中 021
9. 管理者要敢于承认自己的错误 024

第二章

识人心理学：用人先识人，识人先察心

世上只有偏才而没有全才，正所谓“尺有所短寸有所长”，领导者在用人之前要先懂得识人。“金无足赤，人无完人”，正确的用人手法在于求其人之长，而不是求其人为“完人”。你善用他人的长处，他就是你的“能人”，反之你只看到对方的短处，那他就成了“笨人”。

1. 奥格威法则：善用比自己强的人，迅速成就伟业 029
2. 选好副手让你如虎添翼 031
3. 用情义聚人才，用纪律练人才 034
4. 识人时要尽量避免以偏概全 036
5. 宁可空缺，决不滥用 039
6. 见微知著，走出识人的“第一印象”怪圈 041
7. 通过比较可以找到你所需的人 043
8. 优秀的人才都经得起折腾 046
9. 不可苛求完美，识才须不拘一格 048
10. 通过外貌表征瞬间识别人才 050

第三章

用人心理学：以心换心，赢得忠诚

作为一位企业的领导者，他最希望下属能够做到的是什么？忠诚，绝对的忠诚。因为只有忠诚的人，才能够全身心为企业服务；因为只有忠诚的人，才能够发挥自己最大的潜能，为企业创造价值。员工的忠诚，对企业发展来说非常重要，提升员工的忠诚度是领导者的一项日常功课。如何赢得员工的绝对忠诚？如何发挥员工的最大潜能？论语讲“推己及人”，赢得一个人忠诚的心，就必须也用一颗忠

诚的心去交换。以心换心，方能真诚相待，荣辱与共。

1. 认同效应：用人不疑，疑人不用····· 055
2. 用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处····· 057
3. 善用比自己强的人，你才能成为巨人····· 060
4. 即使成员失败了，也要给他们机会····· 062
5. 克服嫉贤心理，敢用出色之人····· 065
6. 你信任员工，员工才会忠诚地跟随你····· 068
7. 木桶效应：注重提升“短板”员工····· 070
8. “刺头”人物也能为我所用····· 073
9. 皮格马利翁效应：你说他行，他就行····· 075
10. 职位越高的人，给他越多的事····· 078

第四章

暗示心理学：巧暗示，让下属在不知不觉中拥有干劲

暗示，是对他人心理上的一种悄无声息的影响，是一门很高深的学问。暗示，有积极暗示和消极暗示两种。有些人接收到了消极暗示之后，心情便会糟糕，行动的积极性会减弱，自信心也会丧失。而当人接收到积极的暗示之后，往往会信心倍增，心情愉悦，干劲十足，充满斗志。所以，可以说，暗示是一把双刃剑，利用好它，它就会帮助你提升人才。这对于一名领导者来说，是一个很好的促进员工工作积极性的方法。

1. “戴高帽子”是一种聪明的管理术····· 083
2. 给予承认和肯定，暗示对方的重要性····· 085
3. 坚定下属的信心，暗示下属选择的正确····· 088
4. 引导下属做出承诺，使其骑虎难下····· 090

5. 推功揽过，传递友善	093
6. 记住每个下属的姓名，暗示你对对方的重视	096
7. 描绘宏伟蓝图，暗示工作计划可行	098
8. 心理安慰是神奇的暗示手段	101
9. 暗示的批评比当面指责更有力量	104

第五章

沟通心理学：换位思考是提升沟通效果的“催化剂”

掌管企业，最重要的是做好沟通。企业人员众多，每一个人都心思各异，身为管理者，要及时了解这些人的想法，要和这些员工进行有效沟通。这样在管理工作中，才能够做到直接有效地交流，确保心意相通。一个重要的沟通思路就是换位思考，从员工的角度想问题，理解员工最真实的想法，这样才能让沟通的效果达到最大化，使沟通行之有效。

1. 掌握沟通“蜂舞”法则，带团队如鱼得水	109
2. 成为提问专家，让带人变成一件简单的事	111
3. 交流用心不用嘴，引导员工积极交流	114
4. 寻找共鸣话题，作为沟通切入点	117
5. 倾听心理学：让团队人心凝聚起来	119
6. 跨越与员工的心理鸿沟	122
7. 有时候少说话沟通效果会更好	124
8. 踢猫效应：疏导才能有效化解矛盾	127
9. 乔治定理：接受下属的意见	129
10. 对于冲突和矛盾，不要逃避，要面对	132

第六章

激励心理学：队伍不能赶着跑，主动走起才是王道

员工有饱满的工作热情，在工作时才能全身心地投入，这样才能保证企业高效地运转。管理者管理企业，就要优化好企业的方方面面，充分调动起员工的工作热情，让员工觉得工作能够带来充足的利益。成功的企业，都有自己的一套管理办法，员工根本不需要管理者的督促，就能以最大的热情投入到企业工作中。

1. 德西效应：为什么说奖励太多反而适得其反？ 137
2. 内耗效应：建立合理的竞合机制 139
3. 培养员工，给员工发挥的空间 142
4. 不杀鸡，就唬不了猴 144
5. 管理者要给员工合适的位置 147
6. 知道员工的心理需求，才能更好地调动员工的积极性 150
7. 要掌握好奖与惩的力度 152
8. 肥皂水效应：把批评夹在赞美中 155
9. 公平的奖罚能唤醒员工沉睡的心灵 158
10. 合理评价员工的贡献 160

第七章

威信心理学：让你的下属心服口服

威信是一种客观存在的社会心理现象，是一种使人甘愿接受对方影响的心理因素，同时也是一项管理技能。而威信是领导者必备的一种气质。它可以使员工由衷地对领导者产生一种发自内心的归属感和信赖感。在管理企业的过程中，领导者要注意巧用威信，让员工心服口服，为了企业发展贡献自己最大的力量。

1. 出于公心，任何时候都要一碗水端平·····	165
2. 拴住人心，让下属任何时候都有归属感·····	167
3. 当断则断，必要时要有决断力·····	170
4. 抓大放小，小事难得糊涂·····	173
5. 不要神化自己，偶尔暴露一下自己的缺点·····	176
6. 拉不下面子，是管理者的大忌·····	178
7. 常对下属说：你的工作很重要·····	181
8. 慈不掌兵，管理就要稳准狠·····	183
9. 自己“出众”才能“服众”·····	186

第八章

留人心理学：感情投资，用“仁爱”留住人心

“情感管理”在管理人才的去留上发挥着重要的作用。为了留住更优秀的人才，领导者在日常管理中要注意加入情感投资，这是最能体现领导者亲和力的一种方式，可以最大程度俘获人心，激发员工的热情和积极性。经验表明，情感投资在企业管理中非常重要，这种管理方式能够让你通过员工细微的心理变化掌控团队，让管理变得轻松和简单。

1. 角色理论效应：让他感知到自己的价值·····	191
2. 假如成员对领导者说“我想跳槽”·····	193
3. 当留则留，当弃则弃·····	196
4. 让有功之臣和平退出·····	198
5. 留意员工的跳槽前兆·····	201
6. 留住“能人的心”，要敢于付出成本·····	203
7. 学会换位思考，从别人的观念看事情·····	205
8. 认同属下的价值，让他觉得自己很重要·····	208

9. 找出团队中的害群之马	210
---------------------	-----

第九章

授权心理学：不会授权，只能自己累到死

合理授权，让人才各得其位，大家就能按部就班工作，提升组织运作效率。没有无用的下属，只有无能的老板。老板要做最重要的事，最紧要的事，而不是一天到晚在忙些鸡毛蒜皮而毫无效益的事情。一个好老板一定要学会抓大放小。老板做未来的事情，经理做现在的事情，员工做过去的事情；未来的事情是战略，现在的事情是管理，过去的事情是操作。老板需要面向未来，而不是纠缠过去。

1. 平衡权力效应：权力需要平衡和制约	215
2. 防止属下吞噬你的权力，产生越权	217
3. 只授责任不授权，谁也不肯努力干	220
4. 领头羊效应：牵一发而动全身，用人善用领头人	222
5. 懂得对员工说：我相信你	224
6. 善用中层干部，保证责任清晰	227
7. 授权之后不要放弃监督和控制	229
8. 无为而治：最有效的授权就是让员工各尽其责	232
9. 只需下达命令，不必过问细节	234
10. 只有合理分工才能使下属心情舒畅	236

第十章

决策心理学：克服定式思维，方能有所突破

通常，我们也把定式思维叫做“惯性思维”，是由先前的活动而造成的一种对活动的特殊心理准备状态，或活动的倾向性。在环境不

变的条件下，定式思维能够使人运用已有的方法快速地解决问题。但是，当情况发生了变化的时候，定式思维却会束缚你的思维，让你在原地打转，无法突破。想要在波涛汹涌的商场中有所突破，就必须克服定式思维。

1. 布里丹效应：果断，真的很重要…………… 241
2. 破窗效应：及时修好被打烂的第一扇窗…………… 243
3. 如果没有胜算，就千万不要轻举妄动…………… 246
4. 坚持自己的判断，做事要有主见…………… 249
5. 冒险决策前，请自我检验一下…………… 251
6. 认清果断决策的五大障碍…………… 254
7. 优柔寡断是做管理者的大忌…………… 257
8. 管理者做决定时要听取下属意见…………… 259
9. 不偏听，不偏信…………… 262

第十一章

制度心理学：制度才是真正的老板

企业的管理，不可能依靠人盯人式的古板方式，管理者也无法做到这一点。每个企业都有自己的组织机构，它需要一套行之有效的规章制度。“无规矩，不成方圆。”制度才是真正的老板，可以管理人于无形之中。用对了制度心理学，你的管理将变得容易，你的公司将变得固若金汤。

1. 火炉法则：让下属在制度的约束下达到自觉…………… 267
2. 二流企业用人管人，一流企业用制度管人…………… 269
3. 奖要奖得心花怒放，罚要罚得胆战心惊…………… 272
4. 依赖“英雄”不如依赖机制…………… 274

5. 让刚性的制度变得有弹性	277
6. 你不讲制度，别人就会跟你讲条件	280
7. 完善培养接班人制度	282
8. 不要过度控制细节	285
9. 用利益吸引员工，不如用企业文化	287
10. 信任是团队一切工作的基石	290

第十二章

危机心理学：管理者要善于应变，学会未雨绸缪

中国自古就讲究不打无准备之战，凡事要未雨绸缪。晴天要想雨天的事，夏天要想冬天的事，一步计划不到就有可能挨饿挨冻。居安思危的道理，我们一直在讲，没有完全太平的日子，生活中总会有不期而遇的险阻，作为企业的管理者，面对的是复杂多变的商业市场，必须要善于应变，在心理上做好充分准备。

1. 不但要敢于冒险，而且要善于回避风险	295
2. 预见危机，把问题消灭在萌芽状态	297
3. 打破规则，才能有所突破	300
4. 突发事件的心理疏导	303
5. 真诚沟通，减少企业负面影响	305
6. 对手的恶意攻击也会给企业带来危机	308
7. 事态紧急时，领导者要全权掌握	310
8. 不好的消息要当面确认	313
9. 越是危机，越不能轻易抛弃下属	315

第一章

DI YI ZHANG

领导心理学：领导要有 “一呼百应”的领袖魅力

树立领导形象的一个重要方面就是培养领袖魅力，也就是凝聚人心、一呼百应的气质和能力。这种强大气场会深刻影响团队成员的心理，从而促使领导者的影响力达到某种非凡的境界。作为一名管理者，一定要修炼过人的心理素质，培养一呼百应的领袖魅力，让追随自己的人越来越多。

西雅图位于太平洋沿岸，大大小小的湖泊星罗棋布地分布在各处。每当天气晴朗的时候，抬头便能望见美洲最高的雪山——雷尼尔山峰。华盛顿大学的教授们留恋这里的宜人景色，即使领着低廉的工资，也不愿意接受高薪到其他大学任教。

华盛顿的教授们戏称这种行为是“雷尼尔效应”，即愿意为了美好的景色而牺牲更高的薪资待遇。风光旖旎的自然山水是大自然的宝藏，也是一种无形的财富，它能让一群教授们安贫乐道。那么，管理者是否也可以用“雷尼尔效应”来留住人才呢？

美丽的西雅图风光留住了华盛顿大学的教授，企业同样可以用“美丽的企业风光”留住人才。当然，管理者要创造的不是自然风光，而是良好的企业氛围和人际关系——用温馨舒适的企业环境来吸引人才的不断涌入，为企业发展壮大贡献力量。

人们普遍认为，只有高额的薪资待遇才能留住人才，但是有些公司并没有能力承担这样的薪酬，却依然拥有众多的人才，可见金钱并不是唯一的筹码。研究发现，这些公司依靠自身的优势，设身处地为员工着想，关心他们的成长，并没满足其心理需求，为每个人提供施展身手的舞台。

为了营造良好的企业氛围，实现人性化的管理目标，IBM公司在组织内部建立了自由交流和相互平等的管理文化，在多年的实施中不断完善，而后成为业内效仿的典范。为了奖励优秀的企业员工和销售人员，IBM公司“100%俱乐部”会举办一场为期数天的联欢会，公司的所有员工都会受邀参加，而那些表现出色的员工会荣获“金圈奖”。为了显示活动的重要性，公司在选择举办地点上颇下了一番功夫，最终敲定了具有异国情调的百慕大。

