

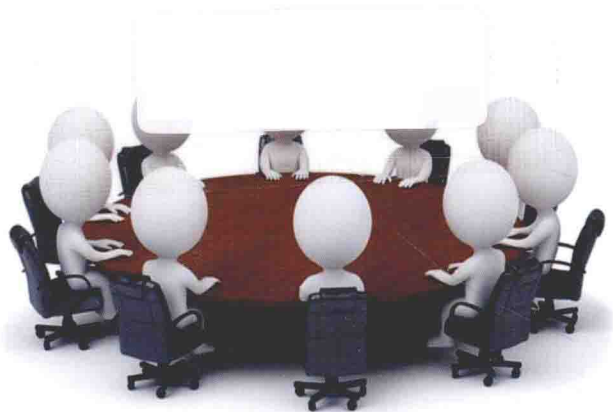
招揽人才 打造团队 激发斗志 树立权威

心理学 管理

案例应用版

明道（知名心理作家）◎著

京师心智（专业心理教育机构）◎组编



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



心理学^与管理

案例应用版

明道（知名心理作家）◎著 京师心智（专业心理教育机构）◎组编

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

心理学与管理：案例应用版/明道著. —北京：中国法制出版社，2015. 1

(心理学世界)

ISBN 978 -7 -5093 -5720 -0

I. ①心… II. ①明… III. ①管理心理学 - 通俗读物 IV. ①C93 -05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 238409 号

策划编辑：刘峰 (52jm.cn@163.com)

责任编辑：杨智 (yangzhibnlaw@126.com)

封面设计：周黎明

心理学与管理：案例应用版

XINLIXUE YUGUANLI; ANLI YINGYONGBAN

著者/明道

经销/新华书店

印刷/河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本/710×1000 毫米 16

印张/15.25 字数/214 千

版次/2015 年 1 月第 1 版

2015 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 -7 -5093 -5720 -0

定价：36.00 元

北京西单横二条 2 号

值班电话：010 - 66026508

邮政编码 100031

传真：010 - 66031119

网址：<http://www.zgfzs.com>

编辑部电话：010 - 66038703

市场营销部电话：010 - 66033393

邮购部电话：010 - 66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010 - 66032926)

明道

知名心理和经管作家，毕业于北京师范大学，代表作有《经济的故事》《经济学是本故事书》《管理的故事》《每天学点管理学》《管理学常识速查速用大全集》《领导干部精读二十五史》等多部著作。

京师心智

国内知名的心理健康教育专业机构和心理自助类图书开发机构。京师心智依托中国心理学会、北京师范大学等权威机构的资源优势，上百位心理学专家组成的技术团队，致力于将心理学研究成果应用于实践，服务大众。凭借自身优势和丰富的经验，被中国心理学会测量专业委员会认定为“正版量表进学校工程”的全国唯一推广单位。

关联企业京博仁，是一家集研究、开发、生产、销售、售后服务、培训、专家支持于一体的专业的心理学应用服务机构。

顾问委员会

孙啸海	朱桂梅	李红军	兰祁蓉	李井杰
朱玲	段然琪	师晨晖	赵金辉	王亚雄
谢欣原	孔马兰	鲁俊	周家全	崔潇
刘璐薇	杨攀	谢琴	崔慧辉	李艳萍
杨驰	王涑雯	刘博	李想	孟龙
郝红敏	宋亚丽	陈庆峰	陈国栋	孙凤兰
刘敏	陈涛涛	鲁芳	隋岩	董斌
史文建	杨珊珊	李娟娟	王星星	常振兴

不懂心理学的管理者不会成为高明的管理者。所谓管理，在某种意义上管的就是人们的心理，对人的心理加以了解、疏导、影响、干预。而管理心理学则成为每个管理者都需要掌握的学问。

要想管理好你的员工，首先要了解你的员工。他/她的个性、需求、作风是怎样的？他/她对自己的工作抱有怎样的态度？当你对员工提出自己的期望时，又要注意哪些误区？这就是管理中的个体心理学。

管理是在沟通中进行的，沟通不畅，管理就会不善。那么，管理者该如何与自己的员工沟通？员工又该如何与管理者主动沟通？在沟通的过程中，我们通常会遇到哪些障碍？当团队中的沟通不够理想的时候，又该如何扭转局面？这些问题需要管理中的沟通心理学来回答。

在管理中，少不了要运用激励的手段。如何激励才能提升员工的满意度，而不是适得其反？激励手段怎样推陈出新，出奇制胜？如何合理地设置目标，激发员工的斗志？管理中

的激励心理学，不可不知。

管理者要有领导力。那领导力又是如何修炼出来的呢？作为管理者，你有强大的自制力吗？你能对员工发挥影响力吗？你能游刃有余地应付办公室政治吗？你能合理掌控员工的期望值吗？这就是管理中的领导心理学。

提升团队的士气，增强团队的凝聚力，是每个管理者梦寐以求的。如何在团队中树立管理者的权威？如何化解团队的内部冲突？如何应付团队中的“小团体”？团队心理学会告诉你答案。

招聘是管理者必修的功课，也是一场心理战。招聘者可以运用心理策略来吸引人才，洞察虚实；应聘者也会见招拆招，争取主动。在招聘中，我们容易陷入哪些心理误区？应聘者又会面临哪些心理障碍？读一读招聘心理学，相信你会做到心中有数。

没有情商，再高的智商也会归零。管理好员工的情绪，才能管好自已的团队，才能提升效率、增加效益。员工的积极情绪如何调动？员工的消极情绪如何化解？员工有了抵触情绪怎么办？员工离职的时候，如何通过情绪管理避免冲突？管理中的情绪心理学会助你一臂之力。

搞好人际关系是管理的重中之重。哪些心理因素会破坏人际关系？员工该如何与管理者相处？管理者又该如何跟员工相处？人际交往的能力如何提升？管理中的人际心理学或许可以带给你灵感。

作为管理者，决策关乎个人的前途，也关乎团队的命运。那么，

管理者怎样作出正确的决策，避免错误的决策？如何绕开决策的陷阱？如何进行科学的预测？看看决策心理学吧！

管理者要注重自身的心理保健，更要注重员工的心理健康。管理中的保健心理学，管理者可以讲给自己的员工听。员工如何保持积极、阳光的心态？如何缓解心理压力？在工作和交往中，如何避免过度敏感、疑神疑鬼？有了健康的心态，才有和谐的生活、成功的事业。

第一章 管理中的个体心理学

- 怎样了解员工的真实需求 / 002
- 怎样适应员工的不同个性 / 006
- 怎样管理不同气质的员工 / 009
- 怎样管理不同性格的员工 / 013
- 怎样管理不同作风的员工 / 015
- 态度怎样决定高度 / 019
- 怎样提升员工的能力 / 022
- 怎样了解员工的价值观 / 025
- 对员工的期望应注意哪些方面 / 028

第二章 管理中的沟通心理学

- 什么是沟通 / 032
- 沟通具有哪些功能 / 036
- 沟通过程包括哪些环节 / 038
- 沟通会遇到哪些障碍 / 040
- 管理者如何与员工沟通 / 042

员工如何与管理者沟通 / 045

怎样改善企业内部沟通 / 049

第三章 管理中的激励心理学

怎样激励才能让员工满意 / 054

怎样提升员工的公平感 / 058

怎样给员工正确的强化 / 062

企业如何设置发展目标 / 065

怎样对员工进行物质激励 / 069

员工激励如何出新意 / 072

第四章 管理中的领导心理学

管理者应具备哪些能力 / 078

管理者如何强化自制力 / 080

管理者怎样增强自信 / 083

怎样提升管理者的影响力 / 087

如何管理员工的期望 / 091

管理者怎样应对办公室政治 / 094

管理者该如何应对挫折 / 098

第五章 管理中的团队心理学

如何提高团队士气 / 106

怎样提高团队的凝聚力 / 109

如何巧妙应对内部冲突 / 114

怎样在团队中树立权威 / 118

怎样面对团队中的“小团体” / 121

如何创建高效团队 / 127

第六章 管理中的招聘心理学

企业如何应对人才流动 / 134

可用的招聘心理策略有哪些 / 137

招聘人才应注意哪些心理技巧 / 140

应聘者有哪些心理表现 / 143

人才招聘有哪些心理误区 / 145

如何应对应聘者“扬长避短” / 148

人员选拔的基本方法有哪些 / 150

第七章 管理中的情绪心理学

如何调动员工的积极情绪 / 156

怎样调节消极情绪 / 158

怎样做好员工的情绪管理 / 162

怎样对离职员工进行情绪管理 / 166

怎样化解员工的抵触情绪 / 170

怎样善待失意的下属 / 174

第八章 管理中的人际心理学

影响人际关系的因素有哪些 / 178

影响人际关系的不良心理有哪些 / 181

管理者如何提高人际交往能力 / 184

哪些言行会影响同事间的关系 / 187

员工怎样与管理者相处 / 191

管理者怎样与员工相处 / 194

第九章 管理中的决策心理学

管理者怎样提高决策能力 / 200

管理者怎样做出科学的决策 / 202

怎样避免错误的决策 / 206

管理者怎样进行有效预测 / 209

管理者要避免哪些决策陷阱 / 212

群体决策有哪些优点和缺点 / 214

第十章 管理中的保健心理学

员工如何培养积极心态 / 220

员工怎样让自己快乐起来 / 222

员工怎样做到灵活变通 / 225

员工应该怎样去感恩 / 228

怎样缓解员工的心理压力 / 230

员工怎样克服过度敏感 / 232

——第一章——

管理中的个体心理学

在人员选拔的过程中，应该遵循性格顺应原则。不同的工作需要不同性格的员工去做，比如说销售工作就要性格外向的员工去做，因为性格外向的人善于交际、活泼开朗，比较适合做销售，这样性格的人做销售也容易做出成绩。那些性格内向的员工则比较适合做档案管理、记录和研究之类的工作，因为性格内向的人能够静下心来做事。所以说，不同的工作岗位需要与之相应的性格的人去做，这样才能提高工作效率，也比较容易做出成绩。



怎样了解员工的真实需求

管理故事

日本著名的企业家盛田昭夫先生多年来一直保持着与职工一起吃饭、聊天的习惯，这天他按照惯例来到公司餐厅，与职工一起就餐。在聊天的过程中，他无意间发现了一个满面愁容的年轻员工，该员工只是黑着脸闷头吃饭，谁也不搭理。

盛田昭夫知道这个年轻人一定是遇上了什么不开心的事儿，于是就主动坐到年轻人对面和他交谈。一开始，年轻职工有点排斥坐在对面的盛田昭夫，不太愿意和他说话，可当他们一起喝了几杯酒，年轻人终于开了口：“我是东京大学毕业的，来索尼工作前有一份待遇优厚的工作，但是因为崇拜索尼公司，要在索尼公司做出一番成就，就辞掉工作来到索尼。我原本以为在索尼能实现自己的价值，但是我发现我什么都做不了。因为我不是在为索尼工作，而是在为课长服务。

“我在这里一点自由都没有，也没有成就感，所有的建议和行动都必须得到课长的批准才能执行，可是课长根本就不把我当回事儿。课长不仅从来不支持我自己的一些小发明，而且还经常挖苦我是想出风头、有野心。是的，我在这里工作没有任何乐趣可言，我已经心灰意冷。为什么当初我要放弃那么好的工作，来索尼过无聊的生活？老实说，我已经打算辞职了。”

听了年轻员工的话，盛田昭夫非常震惊，他马上想到类似的问题并不会少，之所以出现这类问题，都是管理者的错，因为管理者不够关心

员工，没有了解到员工的真实需求。他知道如果这个问题不解决，索尼就会流失大批人才。

于是，他对公司的人事管理制度进行了改革，随后索尼公司开始每周在内部刊物上刊登公司各部门的“求人广告”，鼓励员工自由应聘，而且规定他们的上司没有权力阻止。另外，索尼公司原则上每隔两年就让员工调换一次工作，为那些精力旺盛、干劲十足的人才提供施展才能的机会，满足他们的需求。

心理解析

现实生活中，很多企业的管理者每天都在忙所谓的大事，他们没有时间坐下来倾听员工的心声，没有时间去了解员工的真实需求。因此，这样的企业是做不长的，这些管理者的做法也只是舍本逐末。因为如果连员工想要什么都不清楚，企业又怎么会得到好的发展呢？

那么，企业的员工都有哪些基本的需求呢？按照美国心理学家马斯洛提出的基本需求层次理论，一个正常的人基本上有五种需求，这五种需求就像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，它们分别是：生理上的需求、安全上的需求、情感和归属的需求、尊重的需求、自我实现的需求。下面我们就先来简单了解一下这五种基本需求：

1. 生理需求。这种需求是级别最低的需求，人类对水、食物、空气、性的需求都是生理需求。当生理需求没有得到满足时，人们不会考虑别的事，只是想活下去，而且道德观、思考能力明显变得脆弱。当企业发现员工的生理需求无法得到满足时，就要给员工增加工资福利，改善员工的劳动条件，等等。

2. 安全需求。这种需求也属于低级别的需求，主要表现为希望人身安全得到保障、拥有稳定的生活以及避免遭遇痛苦、威胁和疾病。当这

种需求无法得到满足时，人们会认为自己周围的一切都是危险的，从而变得紧张不安，不相信别人，不相信企业和社会，不敢拥有社交生活。因此，当管理者发现员工无法满足安全需求时，就要强调规章制度、福利待遇和职业保障，并保护员工不至于失业。此外，还要努力为员工提供失业保险、医疗保险和退休福利。

3. 情感和归属的需求。这种需求又被称为社交需求，属于较高层次的需求，比如说对爱情、友谊以及隶属关系的需求。社交需求无法满足的结果是：因为无法感受到来自亲人、朋友的关怀而认为自己活着没什么意思。对于存在社交需求的员工，企业应该鼓励员工之间的正常交往，支持员工寻找与建立和谐温馨的人际关系，还要多开展有组织的体育赛事和员工聚会。

4. 尊重需求。这种需求属于较高层次的需求，人们对名声、成就、地位和晋升机会的需求都算是尊重需求。尊重需求既包括对自我价值或是成就的自我感觉，也包括他人对自己的尊重和认可。当一个人没有办法满足这种需求时，就会变得很在意面子问题，或是很积极地通过某些行动让别人认同自己，也很容易为了满足虚荣心而去某件事。当企业的管理者发现自己的某些员工存在这种需求的时候，就要公开表扬和奖励或是颁发荣誉证书，等等。

5. 自我实现需求。这是最高层次的需求，包括对于获得真善美至高人生境界的需求。需要注意的是，当前面提到的需求都得到满足时，最高层次的需求才能产生，这是一种衍生性需求，具体表现为要求自我实现或是发挥潜能。当这种需求没有得到满足时，人们会很想做点事，让自己变得更加充实，或是很想超越自己，等等。企业在面对拥有这种需求的员工时，应该给那些有特长的员工委派特别的任务，在给员工安排工作时，要给员工留下发挥的空间。

基本了解了人类的五种基本需求后，企业的管理者就可以根据员工的真实需求采取相应的措施。那么，管理者怎样清楚了解员工的真实需求呢？

1. 从外部进行了解。具体来说，就是通过对员工的家人、亲戚、朋友、客户以及离职员工的调查和访谈，来间接了解员工的真实情况。

2. 换位思考。企业的管理者应该尝试着站在员工的角度去体验员工的心理，去认真考虑他们的需求，了解他们所处的真实环境和真实感受。

3. 加强与员工的沟通与交流。具体来说，就是要在企业内部建立正式的与非正式的互动式沟通和反馈渠道，通过情感方面的沟通，了解不同员工的不同需求，也能了解员工在不同时期的需求重点。

4. 运用内部营销的技术和方法。具体来说，就是把员工当作是企业的内部顾客，再运用营销调研技术，比如说问卷调查、实地观察、圆桌会议等技术去了解员工的真实动机、信仰、情绪、价值观、潜在的反抗和恐惧等。通过这些方法去了解 and 把握员工的真实欲望、需求和情感。

[延伸阅读]

马斯洛在晚年的时候提出了“超自我实现”理论，这是当一个人的心理状态充分满足了自我实现的需要时，所出现的短暂的“高峰经验”。人们在执行一项任务或是完成一件事的时候，才能深刻体验到这种感觉，通常出现在艺术家身上。比如说，一个演奏家在演奏音乐的时候会有一种“忘我”的体验。

怎样适应员工的不同个性

管理故事

赵成大学毕业后，找了一家待遇优厚的涂料公司，主要是在涂料公司下设的一个研究室从事各种涂料的研究。当时家里人都觉得他找对了工作。他的这份工作技术性比较强，工作环境幽雅，同事之间的关系也都不错，按说他该满足了。可事实上，他工作得一点都不开心，在这里工作了三年，都没有做出什么拿得出手的成绩，研究室的领导也觉得他工作不努力。

这是怎么一回事儿呢？原来，他这个人善于与人交往和沟通、精力旺盛、喜动不喜静，但研究室的工作又要求工作人员必须静下心来，而且要有耐心，可他这样性格的人却根本静不下心，所以每次上班他都心不在焉。

有一次，研究室新研制出来的一种防腐涂料急需进行各种性能测试，可这些性能测试不是研究室一个部门能做好的，必须和其他部门通力合作才能完成。但是时间紧，事情多，眼看就要影响工作了。就在研究室的领导着急的时候，他主动提出负责协调筹办这件事，研究室的领导虽然有点不放心，但因为没更好的办法，就答应让他试试。

他获得授权后不辞劳苦、多方奔走协调，终于在短时间内办好了这件事，让性能测试得以顺利进行。这件事让公司的领导认识到他是个肯担当、有能力的人，只是没有放对地方，于是没多久就把他调到了公司的供应科，专门负责设备材料的供应工作。赵成到了供应科后简直是如