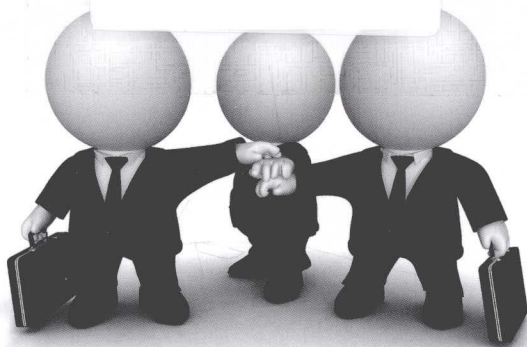


一本书让你全方位提升领导力
构建理想团队，成为卓越的领导者

心理学^与 领导力

陈讲红（知名心理作家）◎著 京师心智（专业心理教育机构）◎组编

领导力训练最佳指导读本



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



心理学^与 领导力

陈讲红（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

心理学与领导力/陈讲红著. —北京: 中国法制出版社, 2015. 6

ISBN 978 - 7 - 5093 - 6242 - 6

I. ①心… II. ①陈… III. ①领导心理学
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 069290 号

策划编辑: 杨 智 (yangzhibnulan@126.com) 责任编辑: 杨 智 封面设计: 杨泽江

心理学与领导力

XINLIXUE YU LINGDAOLI

著者/陈讲红

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

版次/2015 年 6 月第 1 版

印张/17.5 字数/246 千

2015 年 6 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 6242 - 6

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010 - 66033393

定价: 39.80 元

传真: 010 - 66031119

编辑部电话: 010 - 66038703

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)

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。

关联企业京师博仁，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	孙风兰
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

前 言

世间事皆人事。人事，心也。然而人之心理变化稍瞬即逝，喜怒哀乐反复无常，似乎让人无迹可寻，加上人为的掩盖和隐藏，人心更难把握。所以我们常说“画龙画虎难画骨，知人知面不知心”。心理学作为一门研究人类的心理现象、精神功能和行为的科学，它既是一门理论学科，也是一门应用学科。就心理学的现实指向性而言，它描述、解释、控制、预测个体或者群体的行为与心理机能。心理学提供了人们认知自己、他人，利用人之心理达到目标的理论武器，这也是本书能通过心理学定律、原则或法则来诠释领导力修炼的原因所在。

在本书中，富有魅力的领导力更多的是通过内在影响而获得追随的能力，而非借助权力等外在力量的强制或威慑，虽然外在力量有时候是必需的。本书在写作过程中，力避这种外在强制力的作用，毕竟“力服不如口服，口服不如心服”。本书在把心理学定律迁移应用到领导力的修炼上时，注重挖掘心理学定律的本质和使用条件，告诫读者什么情况下能应用这样的规律，滥用了又会有什么样的结果。这和领导者的管理实践有着较高程度的吻合。从内容上来说，



涉及领导者的自我修炼、管理中的有效沟通、有效激励、知人善任、团队合作、制度建设和决策艺术等内容。领导艺术的本质就是把握“度”的能力，不足和过度原则上都是力求避免的。

辩证法的精髓是具体问题具体分析，这也是笔者试图提醒管理者在应用心理学定律或者管理学理论时应当注意的问题。生搬硬套的结果必定让你大失所望。

限于笔者知识、阅历、能力所限，不足之处请斧正。

目 录

第一章 大脑中的记忆芯片——探索记忆的奥秘

在下属面前树立威信——权威效应 /002

平时工作要谨言慎行——提防“职位放大器效应” /006

做事要有毅力——临界点效应 /008

做好下属的标杆——榜样效应 /011

有激情的领导才能感染人——杜利奥定理 /013

要勇于承认错误——特里法则 /016

控制自己的情绪——踢猫效应 /019

用自信去感染下属——杜根定律 /022

第二章 做懂沟通的领导者——有效沟通让领导了解员工

与员工平等地交流——位差效应 /028

给沟通加点润滑剂——幽默效应 /032

批评下属也要有限度——超限效应 /036



批评中要有赞美——肥皂水效应 /039

要了解员工的内心需求——坎特法则 /043

善于疏导才能避免灾难——避雷针效应 /047

懂得倾听才能有效沟通——威尔德定理 /051

为员工建立畅通的宣泄渠道——霍桑效应 /055

第三章 做懂激励的领导者——巧妙激励让员工提升士气

让员工把自己当成主人——麦克莱兰定理 /062

引入竞争激发员工活力——鲑鱼效应 /066

把员工当成朋友——蓝斯登法则 /069

给员工制定一个高目标——吉格勒定理 /073

鼓励下属对成就感的追求——马蝇效应 /077

有效的监督也是一种激励——赫勒法则 /081

让下属明白不努力就会被辞退——末位淘汰制 /084

期待能激发一个人的潜能——罗森塔尔效应 /088

让下属在不知不觉中鼓足干劲——暗示效应 /092

第四章 做会用人的领导者——知人善任让员工努力工作

千金买骨才能吸引千里马——海潮效应 /098

对优秀人才要舍得花钱——乔布斯法则 /102

敢于用比自己强的人——奥格尔维法则 /107

对下属要量才而用——特雷默定律 /111

允许失败才会有创新——底特农定理 /115

用良好的工作环境去凝聚人才——雷尼尔效应 /119

用人不能犯先入为主的错误——首因效应 /124

包容下属的错误——波特定律 /128

第五章 做懂团队经营的领导者——巧施妙手让员工合作共赢

团队繁荣的根本是合作——史提尔定律 /134

杜绝坐享其成——搭便车效应 /138

及时清除团队中的“烂苹果”——酒与污水定律 /142

和尚多了没有水喝——合作陷阱效应 /146

用优秀的企业文化凝聚人心——凝聚效应 /150

优势互补才能成就强大团队——皮尔·卡丹定理 /154

给予和剥夺是相对应的——互惠关系定律 /158

第六章 做建设优秀制度的领导者——制定准则让员工有章可循

简单的制度才是好制度——奥卡姆剃刀定律 /164

规章制度也要不断创新——布克定理 /168

严惩违反制度的员工——热炉法则 /172

制度一定要合理——分粥效应 /176

把握好纪律与温情的尺度——梅考克法则 /181

让制度保持透明——金鱼缸效应 /186

不要让下属无所适从——手表定律 /190

公正的制度才会被真正接受——公平原则 /194



第七章 做多谋善断的领导者——做出准确决策让企业顺利前行

做决策不能盲目跟风——羊群效应 /200

决策必须果断——布利丹毛驴效应 /204

决策要避开投机心理——最大笨蛋理论 /208

该舍弃时就要果断舍弃——鳄鱼法则 /210

不要把精力浪费在小事上——不值得定律 /214

不要让决策变得急功近利——艾奇布恩定律 /218

有效预测是成功决策的基石——儒佛尔定律 /222

做决策时不要畏惧困难——韦特莱法则 /226

决策前要做好信息收集工作——沃尔森法则 /230

利益是决策考虑的首要因素——史密斯原则 /234

第八章 做临危不惧的领导者——未雨绸缪让企业化险为夷

领导者要善于应变——应激心理 /240

缺乏危机意识就必然会失败——青蛙效应 /244

一个小失误会导致大损失——蝴蝶效应 /248

面对危机时要冷静应对——吉德林法则 /252

危机也是可以预测的——海恩法则 /257

要注意危机中的商机——布伦尼曼法则 /261

预先制定好计划才能避免危机——布利斯定理 /265

自我淘汰才能不断进步——达维多定律 /268

第一章

大脑中的记忆芯片 ——探索记忆的奥秘



在下属面前树立威信 ——权威效应

一方面是一定的权威，不管它是怎样形成的；另一方面是一定的服从，这两者都是我们所必需的。

——恩格斯

【导读】

美国心理学家们曾经做过一个实验：在给某大学心理学系的学生们讲课时，向学生介绍一位从外校请来的德语教师，说这位德语教师是从德国来的著名化学家。试验中这位“化学家”煞有介事地拿出一个装有蒸馏水的瓶子，说这是他新发现的一种化学物质，有些气味，请在座的学生闻到气味时就举手，结果多数学生都举起了手。这就是权威效应。

【领导力修炼】

权威效应，其微妙之处是利用人们对权威的信任心理、从众心理达到领导的目的，而并非直接发挥权威的强制作用。修炼领导力，要善于运用权威效应，以在下属面前树立威信。

领导者运用权威效应，首先要积极构建自己的权威光环。而领

导威信的建立，是要加强个人内在素养的修炼。《礼记·大学》曰：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身。”修身是我们中华民族入世的基本修炼，也是领导力的最重要的修炼。历史一再证明，没有良好内在素养的领导者必然逃脱不了“虽成必败，虽盛必衰”的结局，我们常说的“基础不牢，地动山摇”也是这个意思。

但修身是个大而化之的概念，如何修炼成一名具有魅力的领导者呢？美国的《领导力》杂志在过去的20年中分三个不同阶段对不同经历、不同行业、不同专业的7500人调查，发现卓越的领导者身上有四项突出的共有品质：真诚待人、远见卓识、胜任其职、鼓舞人心。

真诚待人是一种美德，更是一种获得追随的能力。真诚对待每一个下属，必将获得下属的真心追随。领导者关心爱护下属，用心培养、教育和塑造下属，使他们获得发展的能力、素质，为他们的成长发展创造良好的外部环境，提供施展才华的舞台。

远见卓识是一种把握未来趋势，是一种明晰事物本质的能力。具有远见卓识，能把握方向、明确目标，对下属现实的迷茫予以开导，让他们拥有清晰可观的远景，从而获得现实中的追随。

胜任其职，主要表现在要有专业技能、人际沟通和事物分析三方面的能力，本质上也是内在修养的外化。

鼓舞人心就要充满活力，对未来充满梦想和信念。在组织遇到困境时，能够看到希望，充满信心地扭转乾坤。面临挑战，他们不



会因为惧怕而踌躇不前。用热情和乐观向上的情绪，感染周围的每一个人。

，现实生活中，权力小、居于较低地位的群体成员常常感到来自权力大、地位高者施加给他们的压力，人们往往愿意听从权威者的意见，而忽视一般成员的观点。因此，作为领导者要善用自己的权力达到领导下属的目的。班子成员的选择表面上看是个用人问题，实际上却是领导者价值观、领导水平、办事能力的侧面反映问题，好的队伍对领导威信的建立具有“锦上添花”的作用，因此，班子成员的选择不可不慎。掌握下属的期望，引导和满足下属的合理需求以及化解下属的矛盾也是提升威信的重要内容。

领导者运用权威效应，要善于借用权威这个工具树立自己的威信，要不失时机地利用自己的权威，发挥权威的正能量。我们要在恰当的时间、地点，利用恰当的事件树立领导者的威信，这是领导力艺术性的体现。熟悉《三国演义》的人都清楚，刘备“三顾茅庐”拜得诸葛亮为军师，并且多次提到得诸葛亮犹“如鱼得水”，而后关羽、张飞甚是不满、不服，还说“让大哥（刘备）拿水去抵抗曹操的大军”，但诸葛亮没有利用军师的权力生杀予夺，逼迫关羽、张飞听命于他，而是通过“运筹帷幄之中决胜千里之外”的周密部署，在火烧博望坡一战中展现其个人的能力，赢得二将五体投地的真心追随，一战而树立威信。

领导者运用权威效应，还要善于用外界因素达到树立威信的目的。主要可用因素有：权力大小、地位高低、“搭班子”水平和下

属的期望。善用外在因素是领导力修炼的辅助方面，对威信的建立具有重要作用，但要明白外在因素是内在修炼的延伸和反映，魅力领导力更多的是通过内在影响而获得追随的能力，而非权力等外在的强制力。

【延伸阅读】

权威暗示效应的寓意：迷信则轻信，盲目必盲从。在现实生活中，“权威效应”普遍存在，如做广告时的权威代言、论证时的以权威言论为论据，等等。但权威效应从心理学上讲是一种依赖心理，对权威的依赖往往会演变成一种跟风心理，导致许多个人的行为都必须参照一套权威系统的指导，参考各种各样的指导意见，并找到行为的依据，而一旦离开这个专家系统，个人将会迷失。比如因专家说“碘盐能防核辐射”造成食盐被疯抢，许多老年人听从电视、书籍上养生专家的建议进行养生，却忽视自己体质的特殊性。近期“全能神”邪教的迅速扩张等也是权威效应的不良后果，本质上是自我认知的一种扭曲形式，我们必须对此保持清醒的认识。



平时工作要谨言慎行 ——提防“职位放大器效应”

夫子步亦步，夫子趋亦趋，夫子驰亦驰，夫子奔逸绝尘，而回瞠若乎后矣。

——《庄子·田子方》

【导读】

某一年夏天，国内一家大型管理咨询公司的创始人进出公司穿上了T恤衫，不久就发现公司的很多中高层也穿上了T恤衫，而且一周后发现穿上T恤衫的人无一例外地像创始人一样把领子立了起来，每次开周会就成为公司的一道风景线。有一家公司的CEO有不分时间点工作的习惯，他就对自己的下属说，希望他们能一天24小时都对电子邮件有“快速反应”。让人吃惊的是，好几个下属开始把设好提醒声音的手机放在枕头边上，甚至还有下载叫醒软件设置闹钟，这样就能在他半夜三点发出电子邮件后第一时间予以回复。

身居高位的管理者，他的言谈举止将不可避免地影响属下，甚至影响一个组织的文化，而且因其所处的位置不同而产生不同的影响力，也就是说管理者会有影响力放大的效应，我们称之为“管理者影响力放大效应”，也称之为“职位放大器效应”。

【领导力修炼】

修炼领导力，提防“职位放大器效应”，避免下属亦步亦趋。

“职位放大器效应”，这是一种常见现象。当你就任一个高级职位时，下属往往会小心观察你的言行举止，由此做出正确或错误的理解。作为领导者必须意识到，领导是一种角色，而你始终处于这个角色之中，要确保自己释放出想要释放的资讯。

提防“职位放大器效应”，要尽量保持低调。领导者身居高位时，将成为众人的焦点，这种万众瞩目的地位要求领导者行事尽量低调。另一方面，领导者的高职位会让下属产生压力甚至是害怕，他们的一言一行在别人眼里都会被放大，因此他们会很低调行事。同时，领导者还要对自己的行为有所掌控，帮助自己发现盲点，避免自己的行为被错误放大。比如360度评估法可以让上级、同事和下属匿名对一个人做出全方位的评价，坦诚的回馈意见也可感知到影响力放大效应的存在。

提防“职位放大器效应”，更要善用放大效应。谨言慎行并不是不言不行，而是有选择地言行。聪明的领导者很明白“职位放大器效应”也是个潜在的激励工具。通过微妙地调整自己的言行举止等，来展现自己的决心意图，改变员工的行为方式，从放大效应中获益。比如经常寻求员工回馈，经常和员工交流，并做出必要的改进；领导办公室创新历程容错展览，墙上的每一件展品都代表着曾经的过错，传递着教训；还有领导办公室悬挂着“奋发图强”“克己奉公”等牌匾，都是利用放大效应的体现。