

[同类畅销书首选·各类排行榜推荐]

管人

要
懂
心
理
学

管人心理博弈密码

GUANREN YAODONG XINLIXUE

宇琦 刘洪强/编著

管理的最高境界是什么

资深人力经理“管人的秘密”
倾囊教授

惠及百万管理者的心理博弈密码

[管理者案头工具书]

中国华侨出版社



[同类畅销书首选·各类排行榜推荐]

管人

要懂心理学

管人心理博弈密码

GUANREN YAODONG XINLIXUE

宇琦 刘洪强 / 编著

管理的 , 界是什么
资深人力经理“管人的秘密”
倾囊教授

惠及百万**管理者**的心理**博弈密码**

[管理者案头工具书]

中国华侨出版社



图书在版编目(CIP)数据

管人易懂心理学 / 宇琦, 刘洪强编著. —北京:

中国华侨出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5113-0165-9

I. ①管… II. ①宇… ②刘… III. 管理心理学-通俗读物 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 224463 号

管人易懂心理学

编 著 / 宇琦 刘洪强

责任编辑 / 文 婧

责任校对 / 胡首一

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/19 字数/ 298 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0165-9

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编:100029

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com



前言

如何做到正确管理纷繁复杂的人和事，并使管理起到事半功倍的效果，是一个企业的管理者所面临的难题，也是一个亟待解决的问题。作为一个成功的管理者应该超越纷繁复杂。所谓问题和事物，应该以人为本，精于管，重在理，多在管理技巧上下工夫。应该做到尊重客观规律，把管与理、控制与协调有机结合起来，把更多的精力投入到“理”之中，理顺关系，理清职责，理和气氛，理畅情绪，依情而理，使每一个人的主观能动性都得到充分发挥，使工作环境充满家庭般温馨。事实上，不论管理内容如何纷繁复杂，涉及面如何广泛，就理论上讲，就是两个字：一个是管，二个是理；涉及的就是两个方面，一是人，二是事；管理的目的也是两个，一是最大限度地调动人的积极性，二是满足企业发展的需要，实现企业的最大效益。

管理是一门艺术，它没有统一模式，也没有最佳模式，必须因人而异、因事而异。企业的管理者要搞好管理工作，必须努力学习科学管理知识，并用以指导管理工作，在实践中不断提高管理水平。

具体来说，作为一个成功的领导者应该具备以下的素质并掌握好尺度。

首先，领导者要有人格魅力，有时候管理人心靠的不是技巧而是魅力。人格魅力是一个人在性格、气质、能力、道德品质等方面具有的很能吸引人的力量。在今天的社会里一个人能受到别人的欢迎、容纳，他实际上



就具备了一定的人格。这种魅力是职业管理方面的一种潜在力量,有时会决定企业管理的成功与否。

其次,在工作之中树立一个合适的榜样也很重要。榜样效应就是指领导以身作则,下属就会自觉追随。管理者如果以身作则,事事为先、严格要求自己,将会上下同心,大大提高团队的整体战斗力。

另外要根据自己的性格选择一个适合自己的管理方式。性格决定命运,一个人的性格决定了最后得出的结果。培养良好的性格,是成功的必要准备,在当今竞争空前激烈的时代,一个人想要生存并最佳发展,性格的完整与健全,尤其重要。从某种意义上说,性格是一种力量,更是一种重要的资本。只要能扬长避短,选择最适合自己性格特长发挥的方面,你就会发现一个崭新的自我。

作为企业管理者,工作中难免遇到各种性格不同的下属。如果能够尽量学会和各种不同性格的下属打交道,努力和更多的人相处得好,工作起来相互协调、密切配合,将会对企业的发展大有帮助。

有时候企业管理者还需要学会换位思考。作为一个企业的领导者,经常碰到这样的情况,许多下属工作缺乏应有的热情,在工作中下属总爱和领导玩“猫捉老鼠”的游戏。这其实就说明了是企业的领导没能站在下属的高度来审阅公司的发展战略和自己的领导方式,不曾认真去了解下属在战略贯彻执行和公司发展过程中看到什么、想到什么,更没有真正去了解每位下属需要什么。在这时一个成功的企业家会采取正确的措施。

有效地说服下属也是企业管理者的一个必备素质。在我们的工作生活中,我们常常希望把自己的观点、想法、思路准确有效地传达给某些人,并且需要对方能够接受我们的意见或建议,然后付诸实施,这个过程就是说服。被说服的对象又因为本身经历、经验、价值取向等等的不同,大大增





大了“说服”的难度。因此,“怎么样去说服?”变成了企业管理者所亟待解决的一个问题。

一个成功的企业家还应该掌握激发士气和活跃团队气氛技巧。士气是增强团队凝聚力与团队竞争力的重要因素。事实上,一个企业组织结构的建立就是用以激发员工的士气,激发士气,好似一个弹簧所产生的冲力,能够将团队弹向目标。

古人有言曰:“文武之道,一张一弛”,这句话说的是中国古代贤明的君主周文王、周武王治理国家得到一个方略。可以说父子俩,一个演白脸一个演红脸,宽严相济,结果收到了很好的治理效果,正是父子俩的努力才使一个僻处西戎的不足百里的蛮夷小国,打败了东方的泱泱大国的殷商,并最终取而代之。当今社会,与几千年前的周文王、周武王时代相比,不知前进了多少倍,发达了多少倍,但“一张一弛”的工作方式、生活方式却不过时。所以对于一个领导者来说,应该学习,这父子俩的经验,在具体的管理之中让下属劳逸结合,使工作、生活有节奏地进行。

一个成功的企业家并不只是一个人在打拼,如果学会授权就会收到事半功倍的效果,相反,不懂授权的人只能“死而后已”。在经济形势迅猛发展的今天,比任何时候都急迫地需要经理进行有效授权,因为任何经理人都不得不承认,无论自己多么能干或精力多么旺盛,都不可能每一件事情都事必躬亲地处理。

新时代面临着新情况,现在的企业管理者面临着管理 80 后等“新新人类”问题。中国有句名言叫“长江后浪推前浪,一代新人换旧人”,说的是时代的革新,需要新的时代领军人物。当今时代,80 后将逐渐替代 60、70 后成为企业的中流砥柱。80 后大量进入企业,需要管理者适时做出适当的调整,因此需要我们研究 80 后,做好管理人才的准备。



最后,管理者一定要规避管人的心理误区。现在很多企业管理者抱怨人员管理不好。管不好员工,其实应该更多的从领导身上找原因,这更多的是因为老板走入了管理的误区。但时至今日,对管理问题的理解和把握模糊者有之,偏颇者有之,曲解者有之,这在很大程度上制约和干扰了我们正确地从事管理实践活动。因此,在管理过程中,管理者应该学会规避常见的管理误区。





目 录

第一章 人格魅力：

管理人心有时靠的不是技巧而是魅力

人格魅力是一个人在性格、气质、能力、道德品质等方面具有的很能吸引人的力量。在今天的社会里一个人能受到别人的欢迎、容纳,他实际上就具备了一定的人格。这种魅力是职业管理方面的一种潜在力量,有时会决定企业管理的成功与否。相对于企业的硬件设施,科学技术,这种魅力可以算作企业竞争的软实力,属于企业领导者无形的资产。魅力要求管理者能洞察和容忍下属的失误,能给与下属充分的信任,要有勇于决策的胆识和魄力……因为有魅力,才有了商业管理界一个个不同的神话,他们能在企业濒临灭亡的时候,挽救一切;才能辅佐弱小的公司壮大发展。

- ☐ 人格魅力之洞见:能发现别人看不出来的毛病或弊端 \ 2
- ☐ 人格魅力之激情:你的斗志会影响公司或部门的士气 \ 4
- ☐ 人格魅力之沉稳:既不草率行事也不要遇事惊慌失措 \ 7
- ☐ 人格魅力之大度:不斤斤计较于小过失也不独享成果 \ 10
- ☐ 人格魅力之信用:给下属信任,更要信任下属到底 \ 12
- ☐ 人格魅力之胆识:犹豫不决瞻前顾后的人当不了大哥 \ 17
- ☐ 人格魅力之担当:手下犯错时不推卸责任的人得人心 \ 20



第二章 上好下随：

要管好别人先管好自己的榜样效应

榜样效应就是指领导以身作则，下属就会自觉追随。正如著名管理学家帕瑞克所说的，“除非你能管理‘自我’，否则你不能管理任何人或任何东西”。示范的力量是惊人的。管理者要想管好下属必须以身作则，事事为先、严格要求自己，做到“己所不欲，勿施于人”。一旦通过表率树立起在员工中的威望，将会上下同心，大大提高团队的整体战斗力。得人心者得天下，做下属敬佩的领导将使管理事半功倍。

☐ 管理者首先要管好自己的形象 \ 24

☐ 管理者要管好自己的嘴巴 \ 26

☐ 管理者要管好自己的行为 \ 30

☐ 管理者要管好自己的态度 \ 35

☐ 管理者要管好自己的情绪 \ 37

☐ 管理者要管好自己的私事 \ 41

第三章 自知者明：

不同性格的管理者及其管理方式

性格决定命运，一个人的性格决定了他对各种事物的不同态度，最后得出不同的结果，并进而产生成功或失败的不同人生境遇。培养良好的性格，是成功的必要准备，反过来说，把握了性格，也就把握了成功，无数的事实都证明了这一点。在当今竞争空前激烈的时代，一个人想要生存并最佳发展，性格的完整与健全，尤其重要。

英国著名文豪狄更斯曾说过：“一种健全的性格，比一百种智慧都更有力量。”这句名言告诉我们一个真理：有什么样的性格，就会有什么样的人生。积极的性格能帮助我们获取健康、幸福和财富。

人的性格是一个复杂的多棱体，也是一把“双刃剑”。从某种意义上说，性格是一种力量，更是一种重要的资本。只要能扬长避短，选择最适合自己





性格特长发挥的方面,你就会发现一个崭新的自我。

- ☐ 性格冷静的领导及其管理方式 \ 44
- ☐ 包容心强的领导及其管理方式 \ 46
- ☐ 平易近人的领导及其管理方式 \ 48
- ☐ 活泼型的领导及其管理方式 \ 50
- ☐ 勤奋型领导及其管理方式 \ 53
- ☐ 知人善任的领导及其管理方式 \ 54
- ☐ 情绪型的领导及其管理方式 \ 56

第四章 知人者智:

如何对待和管理不同性格的下属

作为管理者,总是难免要遇到各种性格不同的下属。面对不同的员工显然不应该采取完全一样的措施,这种一刀切的作风,不仅忽视不同员工各自的独特性,也不利于企业的长远的发展。如果能够尽量学会和各种不同性格的下属打交道,努力和更多的人相处得好,把他们管理得服服帖帖,工作起来相互协调、密切配合,这才是一个成功的领导者所应该具备的素质。

- ☐ 对待夸夸其谈的下属 \ 60
- ☐ 对待常有非分要求的下属 \ 61
- ☐ 对待只报喜不报忧的下属 \ 63
- ☐ 对待有后台的下属 \ 65
- ☐ 对待爱告密的下属 \ 67
- ☐ 对待凡事爱拖延的下属 \ 70
- ☐ 对待办公时间化妆的女下属 \ 72
- ☐ 对待爱迟到的下属 \ 73



第五章 火眼金睛：

如何透过细节洞察下属心理

著名的成功学家拿破仑·希尔认为，要想掌握高超的用人之道，必先要做到知人善任，知人，指的是对人的考察、识别、选择，就是要了解人；善任，指的是对人要使用得当，就是要善于用人。知人善任，就是要认真地考察人才、了解其特长和不足，把每个人都安排到适当的岗位上去，使他们取长补短，充分地让各自发挥自己的特长。这是做好领导工作的最重要的任务之一。俗话说得好，企业就好比一部复杂的机器，有了先进科技、合理的结构和合理的操作规范，还必须要有高质量的操作人员。而领导干部就是这个决定性的操作人员。

当今世界各国都极重视人才的选拔和任用，重要骨干的选用是否得当，已成为企业经营好坏和能否取得成就的重要保证，所以美国有的大企业董事长、总经理等领导者现在要花百分之四十或更多的时间用在选人用人的各种工作上，可见这个问题的重要。

- ☐ 闻其声，可以知其心 \ 78
- ☐ 衣着修饰中的性格窥视 \ 80
- ☐ 背后话语最暴露下属真实想法 \ 82
- ☐ 身体姿势反映内心世界 \ 84
- ☐ 精准察人：眼神最骗不过 \ 86
- ☐ “揭人之短”者心怀嫉妒 \ 88
- ☐ 透过言谈举止识人：说的并不比唱的好听 \ 90
- ☐ “自言自语”的人多半胆怯 \ 93
- ☐ “人前炫耀”是自卑的表现 \ 95

第六章 情理相依：

学会换位思考，让部属和你一条心

作为一个企业的领导者，经常碰到这样的情况，许多下属工作缺乏应





本书是作者多年从事管理工作的经验总结，也是作者多年从事心理学研究的成果。



充分地表露。

- ☐ 让下属信任你是说服的基础 \ 120
- ☐ 尽可能多的掌握说服对象的情况 \ 122
- ☐ 站在对方的立场说事情 \ 125
- ☐ 说在嘴上,就要让下属甜在心里 \ 127
- ☐ 巧舌如簧,同一件事反复诉说 \ 129
- ☐ 因时而动,选择合适时机 \ 131
- ☐ 充分运用数据,事例 \ 133
- ☐ 有效运用体态语言 \ 135
- ☐ 冠冕堂皇,有时不妨说一些大道理 \ 137

第八章 以势相激:

如何激发士气和活跃团队气氛

所谓士气,指的是行动、承诺、活力、热忱、战斗、主动、积极等心理或精神状态综合的冲力。士气是增强团队凝聚力与团队竞争力的重要因素。激发士气,好似一个弹簧所产生的冲力,能够将团队弹向目标。事实上,一个企业组织结构的建立就是用以激发员工的士气。主管必须有严格的行事作风,还要懂得无为之道,给员工表现的机会。管理者还要懂得树立榜样,去激励部属。压力会使人们的日常生活更为刺激。给予员工压力,也是激发员工士气的药方。

- ☐ 严格领导才能带出好团队 \ 140
- ☐ 给下属“展露”的机会 \ 142
- ☐ 有时不妨用激将法 \ 144
- ☐ 掌握“无为”式管人策略 \ 147
- ☐ 装糊涂而不要真糊涂 \ 149
- ☐ 先给大棒,再奉上胡萝卜 \ 151
- ☐ 抓住典型,榜样的力量是无限的 \ 153





☐ 有压力才有动力,适当给属下加压 \ 155

☐ 必要时,挥泪斩马谡 \ 157

第九章 闪转腾挪:

如何有效化解团队内部冲突

许多立志于建立高效团队的管理者谈到“冲突”都闻风色变。的确,在传统意义上冲突被认为是造成不安、紧张、不和、动荡、混乱乃至分裂瓦解的重要原因之一。冲突破坏了团队的和谐与稳定,造成矛盾和误会。但将冲突完全消灭显然是一种不够全面的理解,也是一件不可能的事情。正如通用汽车的史隆所言:“意见相左甚至冲突是必要的,也是非常受欢迎的事。如果没有意见纷争与冲突,组织就无法相互了解;没有理解,只会作出错误的决定。”因此,笔者认为,冲突其实是另一种有效的沟通方式,建设性处理冲突有时反而能实现共赢,成为团队高效的润滑剂。

☐ 合理引导,别把竞争变成纷争 \ 162

☐ 及时出手,控制事态 \ 163

☐ 当机立断,迅速处理,不留后遗症 \ 164

☐ 解决问题,对事不对人 \ 167

☐ 远离下属间的是非旋涡 \ 170

☐ 克服内耗,防止窝里斗 \ 172

☐ 巧妙对待“小圈子” \ 174

☐ 关键时刻,运用“冷处理”更有效 \ 176

☐ 维持平衡,与各种势力巧周旋 \ 177

第十章 红脸黑脸:

赏罚有道,奖惩有方,宽严相济

古人有言曰:“文武之道,一张一弛”,这句话说的是中国古代贤明的君主的周文王、周武王治理国家得到一个方略。可以说父子俩,一个演白脸一





个演红脸,宽严相济,结果受到了很好的治理效果,正是父子俩的努力才是一个僻处西戎的不足百里的蛮夷小国,打败了东方的泱泱大国的殷商,并最终取而代之。当今社会,与几千年前的周文王、周武王时代相比,不知前进了多少倍,发达了多少倍,但“一张一弛”的工作方式、生活方式却不过时。所以对于一个领导者来说,应该学习,这父子俩的经验,在具体的管理之中让下属有劳有逸、劳逸结合,劳逸结合,使工作、生活有节奏地进行。

- ☐ 物质奖励是个管人好方法 \ 182
- ☐ 精神奖励有时比物质奖励更有效 \ 184
- ☐ 左手“胡萝卜”,右手挥“大棒” \ 186
- ☐ 软的软下去,硬的硬起来 \ 188
- ☐ 当严必严,关键时刻要杀鸡儆猴 \ 190
- ☐ 以身作则,令出必行 \ 191
- ☐ 把握好“整肃”的度 \ 194
- ☐ 借题发挥,杀鸡儆猴 \ 196
- ☐ 抓住典型,狠狠地整治 \ 197

第十一章 点石成金:

扬长避短、人尽其才的用人策略

实施人才战略的关键性问题实际上就是敢于大胆启用人才,让他们充分发挥其最大潜力,同时也让他们得到充分的磨练。这是作为一个成功的领导者所应该优先考虑的问题。在各尽其能的用人策略中,根本就没有“扶不起的阿斗”之说,有的只是发现被隐匿的“闪光的金子”。

一般以为,有才华的人很厉害;其实不然,真正厉害的是善于使用人才的人。刘备没有什么其他的大本事,但是非常善于用人,刘备的祖宗刘邦在这点上做得最好。他是一个流氓,但他知人善用,韩信、萧何、张良都发挥了他们最大的作用。反观诸葛亮,作为一个国家和军队的实际统帅,他不能做到这一点;相反他事必躬亲,整天都累个半死。





领导即便再厉害,也没有三头六臂,不可能把所有的事情都全理清楚、不可能把所有的事情都处理得非常恰当;即便是这样,他也终有老去的一天。

- ☐ 没有扶不起的阿斗,是金子就该让它闪光 \ 202
- ☐ 对下属勤加爱护,培养新职员 \ 205
- ☐ 不求完人,但用其长 \ 207
- ☐ 打破常规,灵活用人 \ 210
- ☐ 用人不疑,疑人不用 \ 212
- ☐ 换个角度,短处即长处 \ 215
- ☐ 让人才形成“互补效应” \ 219
- ☐ 挖掘员工潜能,培养有潜质的下属 \ 222
- ☐ 用压力逼出人才,制造“鲶鱼效应” \ 224

第十二章 学会授权:

不懂授权的人只能“死而后已”

在经济形势迅猛发展的今天,比任何时候都急迫地需要经理人们进行有效授权,因为任何经理人都不得不承认,无论自己多么能干或精力多么旺盛,都不可能每一件事情都事必躬亲地处理。

授权对于经理人来说,不是“能不能”的问题,而是“愿不愿”和“会不会”的问题。授权决不是简单地把工作指派给员工,授权是一门艺术,一门成功经理人必须掌握的艺术。其经理人成功授权的关键因素包括授权的时机与控制、上下的信任与沟通等。通过运用行之有效的授权之道,经理人可以创造一个良好的授权环境,使员工全身心地投入工作。

- ☐ 解放思想,主动授权 \ 232
- ☐ 权力下放,给下属以奋斗的空间 \ 235
- ☐ 用人不疑,是基本准则 \ 238
- ☐ 乾纲独断,必败无疑 \ 239



- ☐ 掌握有效授权的技巧 \ 241
- ☐ 谨慎持重、选好授权对象 \ 244
- ☐ 授权适当、把握好尺度 \ 246
- ☐ 防止授权泛滥、权力失控 \ 248
- ☐ 正式权力与非正式权力相结合 \ 251

第十三章 与时俱进:

如何管理80后等“新新人类”

中国有句名言叫“长江后浪推前浪,一代新人换旧人”,说的是时代的革新,需要新的时代领军人物。毛泽东以“江山代有才人出,各领风骚数百年”隐喻时势政治的变迁。其实,商界也是如此,一个时代有一个时代的领军人物,一个企业也有一个企业的人才。像通用汽车、本田集团等世界著名品牌,它们都保持着良好的发展势头,并未因时代的变化而衰落下去,一个很重要的原因就是它们能保持良好的人才更新。当今时代,80后将逐渐替代60、70后成为企业的中流砥柱。80后大量进入企业,需要管理者适时做出适当的调整,因此需要我们研究80后,做好管理人才的准备。

- ☐ “新新员工”为什么不好管? \ 256
- ☐ 正确掌握80后心态 \ 258
- ☐ 新人更需要人文关怀 \ 260
- ☐ 更多的鼓励和尽可能少的打压 \ 262
- ☐ 营造平等的工作氛围 \ 264
- ☐ 学会包容多元化的价值观 \ 265
- ☐ 制度要硬,手段要软 \ 267
- ☐ 将工作和乐趣结合 \ 269
- ☐ 学会新生代的“语言” \ 271

