



朱月龙·编著  
GAOXIAOGUANLIDEXINLIXUE

# 高效管理的 心理学

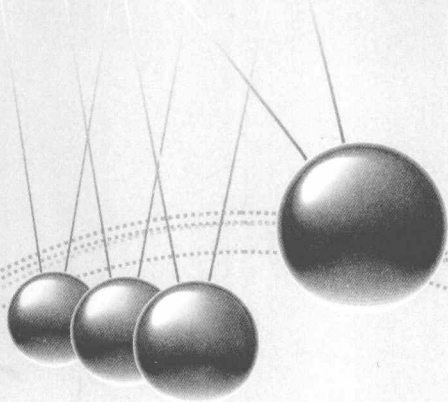
卓有成效的管理者**必备经典**

## • 经理人修炼手册 •

中国企业管理思维的完美解决方案  
用心理学阐释管理之道的巅峰之作

企业家、管理者、员工们的热门话题  
心理学、组织学、效率学的终极挑战

天津科学技术出版社



# 高效管理的 心理学

卓有成效的管理者必备经典

朱月龙·编著

**图书在版编目(CIP)数据**

高效管理的心理学 / 朱月龙编著. —天津: 天津科学技术出版社, 2009.8

ISBN 978-7-5308-5307-8

I. ①高… II. ①朱… III. ①销售 - 商业心理学 IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 182434 号

---

责任编辑: 刘丽燕

责任印制: 白彦生

---

天津科学技术出版社出版

出版人: 胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话(022)23332398(事业部) 23332697(发行)

网址: [www.tjkjcs.com.cn](http://www.tjkjcs.com.cn)

新华书店经销

三河市南阳印刷有限公司印刷

---

开本 710 × 1000 1/16 印张 14.5 字数 180 000

2009 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 25.80 元

## 前 言

“管理是什么？”这是每个参与管理工作的人首先需要理解和明白的问题。

西方管理学的鼻祖 F·泰罗在管理学的奠基之作《科学管理原理》中提出，管理就是“确切知道要别人去干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干”。这个定义或许不够完善，但是却揭示出管理工作的第一要素，也就是“管人”，即根据人的心理和思想规律，通过尊重人、关心人、激励人来改善人际关系，充分发挥人的积极性和创造性，从而达到一定的组织目的。

被誉为“经营之神”的日本松下企业创始人松下幸之助也有相同的观点。他说：“管理不是管物，而是开发人才。”松下认为，管理者的责任就是培养他的员工，帮助他们发展才能。如果这件事办好了，不仅他自己的任务得以完成得更好，为自己晋升铺平道路，而且他将有一支能干的、训练有素的、完全忠于他的和通情达理的员工队伍，谁不忠于帮助他上进的领导呢？

然而有些人虽然拥有“管理者”头衔，但实际上没有做任何管理工作，甚至连任何工作都没做。因为他们总是把别人制定的某些规章制度奉为圭臬，机械地执行着某些“管理规程”，却忽视了“人”这个在管理工作最重要的因素。当这种情况出现的时候，他就不是一个称职的管理者。对于他所管理的组织而言，这是极其危险的，正如加拿大管理心理学家 H·卡森所言：“解雇一个无所作为的管理者，在他的位置上放个沙袋，比继续任



用该管理者更加安全、更明智,利润也更丰厚。”

既然“人”是管理工作的核心,那么与“人”密切相关的心理学就是所有管理者都必须充分了解、掌握的基本知识。

管理心理学就是把心理学的知识应用于分析、说明、指导管理活动中的个体和群体行为的工业心理学分支。在管理中应用心理学知识,有助于调动人的积极性,改善组织结构和领导绩效,提高工作质量,建立积极和谐的人际关系,达到提高管理水平和发展生产的目的。

作为一名管理者,在每天的工作中都要和上司、员工、同事和客户打交道,需要和形形色色的人进行“心理上的较量”,若能将管理心理学知识利用起来,融会贯通,使之服务于自己的管理工作,那将在这个竞争激烈的社会中成为无往而不胜的强者。

作为企业的最高决策者,掌握了管理中的心理学,有助于调动全体员工的积极性,改善组织结构,提高企业效益,以达到提高管理水平和发展生产的目的;作为企业的中层管理者,借助管理中的心理学,能够准确找到自身的定位,了解与缓解自己上下级关系的压力和情绪,矫正管理中的偏差,找到最佳的激励自我和下属的有效方法,从而发挥每一位员工的能动性,逐步成长为真正意义上的优秀经理和管理高手;而所有踌躇满志的职场新人,只有学习管理中的心理学,才能更好地认识自我、完善自我、提高修养,才能纠正理智上、行为上的“错位”,才能在工作中充分体现出真实的人格与自我价值。

我们出版本书的目的,就是希望读者朋友能够通过轻松愉快的阅读来学习并掌握专业的管理心理学知识,本书不同于一般心理学书籍那样艰深晦涩,而是力求语言通俗易懂、理论与案例紧密结合、版式分明有致,让您乐学其中!

——编者



## 目 录

<b>第一章 管理者进阶要诀</b>	<b>/ 001</b>
管理者的心理成长	/ 003
提升管理者的影响力	/ 006
管理是一种艺术	/ 010
管理者的决策心理	/ 012
怎样作出科学的决策	/ 015
打造高效的管理团队	/ 018
管理者如何应对挫折	/ 021
管理者必备的心理素质	/ 024
性格对管理者的影响	/ 026
管理者必须克服的弊病	/ 030
<b>第二章 情绪与管理</b>	<b>/ 033</b>
情绪与工作效率	/ 035
预测员工的情绪	/ 038
预防消极的情绪	/ 040
让情绪化消极为积极	/ 043
安抚情绪不稳的员工	/ 046
管理者要善解人意	/ 048
先“理”而后“管”	/ 050
对待员工要宽厚	/ 052
善待失意的下属	/ 054



- 批评方法要巧妙 / 055
- 安慰的心理技巧 / 059
- 疏导员工的压力 / 061
- 为员工的心理脱敏 / 063
- 不要让员工过度紧张 / 065

### 第三章 性格与管理 / 069

- 员工都有自己的个性 / 071
- 根据气质安排岗位 / 074
- 依照能力量才为用 / 077
- 性格分类有效管理 / 080
- 尊重个性,区别对待 / 084
- 善用耿直的员工 / 087
- 引导孤僻的员工 / 089
- 掌控桀骜不驯的下属 / 091
- 善待员工中的“老黄牛” / 093
- 揣摩死板员工的心理 / 095

### 第四章 怎样激励员工 / 097

- 唤醒沉睡的员工 / 099
- 激励员工从需要入手 / 101
- 让员工感到满意 / 104
- 给员工正确的强化 / 106
- 怎样进行目标管理 / 109
- 薪酬制度要公平 / 112
- 员工期望决定激励方向 / 114
- 激励方法要有新意 / 117
- 帮助员工战胜挫折 / 119
- 管理者要以身作则 / 122



<b>第五章 人才是管理的核心</b>	<b>/ 125</b>
人往高处走	/ 127
招揽人才有心计	/ 129
招聘者的心理技巧	/ 132
人才招聘的心理误区	/ 134
应聘者的心理状态	/ 137
应聘者的心理误区	/ 139
如何避免人才流失	/ 141
激发员工的潜力	/ 144
<b>第六章 团队与管理</b>	<b>/ 147</b>
什么是团队	/ 149
鼓舞团队士气	/ 152
团队里的竞争与合作	/ 154
凝聚团队的力量	/ 157
如何提高团队凝聚力	/ 160
化解团队内的冲突	/ 163
管理者要树立权威	/ 166
团队中的从众心理	/ 168
不可忽视的小团体	/ 171
建设高效的管理团队	/ 174
完美团队的标准	/ 176
<b>第七章 人际关系与管理</b>	<b>/ 179</b>
人际关系是管理的核心	/ 181
人际关系的含义	/ 184
影响人际关系的因素	/ 186
人际关系的维度	/ 188
影响人际关系的不良心理	/ 190





什么是人际吸引规律 / 193

人际关系的形态 / 196

人际关系能力的培养 / 199

## 第八章 经典管理理论 / 203

“经济人”的假设与 X 理论 / 205

泰罗制和流水线 / 207

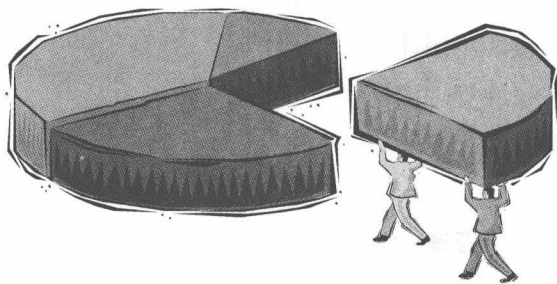
划时代的霍桑实验 / 210

“社会人”假设 / 213

“自我实现人”和 Y 理论 / 216

基于 Y 理论的管理 / 218

“复杂人”假设与超 Y 理论 / 221



# 第一章 管理者进阶要诀

---





## 管理者的心理成长

没有什么人是天生的管理者。在成为一个成熟的管理者之前，每个人都要经历一个心理发展过程。

首先，作为团队领导的管理者，必须要有充当管理者的要求和愿望。拿破仑曾说过：“不想当将军的士兵，不是好士兵。”一个管理者如果没有领导他人的意愿，只是满足于做一名追随者，那么何以成为优秀的管理者呢？

一旦走上某个管理岗位，成为正式的管理者，某些人就会立即感到能力、观念、素质及其他方面的极大的心理不适应，因为复杂的管理工作远远不像他们想象的那么简单，这就是所谓的“心理—现实错位现象”。这个阶段称为管理者的心理震荡阶段。

我们经常听到这样的事：一些优秀的工程师或科学家被提拔到管理者的位置上，然而，其中许多人对管理知之甚少或者毫无兴趣，其结果是因为不懂得如何处理各种问题，破绽百出，大煞风景，致使工作受到严重影响。如何调整这一错位现象，如何适应管理工作，便成了这一阶段的重要任务。当新任的管理者开始扮演新的角色时，首先要决定预期达到的目标，

麦当劳餐厅 1979 年进入法国，到 2008 年餐厅总数已达到 1115 家，而每家中小型餐厅的经理其初次任职年龄平均只有 25 岁左右。

首先，一个有文凭的年轻人要当 4 至 6 个月的实习助理，他们像一个普通员工那样做着基层岗位的工作，如炸薯条、收款等。这时他们应当学会保持清洁和最佳服务的方法，并依靠最直接的实践来积累实现良好管理的经验。然后他们可以晋升为二级助理，需要承担一部分管理工作，如订货、排班等等，在一个小范围内展示他们的管理才能，并在日常实践中摸索经验。那些最努力最聪明的人，仅仅在第一次炸薯条之后不到 18 个月就可以晋升到餐厅经理的位置。

法国麦当劳公司人事部经理 E·雷蒙强调：“法国麦当劳公司董事长位子正等着人们去夺取。”



要把起初的几个星期花在了了解员工上,弄清楚每个员工在做什么,读一读他们的人事档案,与他们建立密切关系。要记住,事情的解决不会一帆风顺,越难处理纷繁复杂的事,越要从容、冷静。

随着管理者在管理岗位上的时间刻度的增加和管理空间的拓展,他们的工作经验得到了不断的积累,其情绪逐渐趋于稳定,其管理能力和心理素质基本适应管理工作的需要和各种环境,这种心理上的适应性就是“心理—现实正位现象”。在这一阶段,管理者应该逐渐培养各种能力。

首先是统帅能力。管理者无论职务高低,总是负责一定部门的工作,需要组织一定的人力、物力和财力,为达到一定的目标而努力。因此他必须具备统帅才能,要有统帅全局的战略头脑,多谋善断,知人善任。

其次是协调能力。疏通、协调能力,主要是指妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系的能力。工作中,管理者需要同各种各样的人打交道,而这些人身份、地位、交往需求、心理状况和掌管的工作性质是不尽相同的。能否与他们友好相处,互相配合,协调一致,使上下级相互沟通,同级相互信任,劲往一处使,直接关系到管理工作的成败,需要花很多时间和精力来处理各种复杂的人际关系。

第三是创新能力。因为管理活动具有综合性、复杂性、多变性的特点,所以管理工作是一种创造性的活动。这种创造性的活动就需要管理者具有不断进取的创新开拓能力。尤其是在现代科学技术日新月异、信息瞬息万变的时代,工作的多变性和动态性更加显著,形势复杂多变,机会转瞬即逝,管理者如果不善于提出新问题,开拓新领域,就无法跟上形势的变化,就只能使自己的工作处于被动。不断进取的创新开拓能力,是管理者必须具备的能力之一。没有开拓创新的能力,就只能因循守旧、墨守成规,工作就自然没有起色。有了不断进取的创新能力,永不衰竭的进取心,任何艰难困苦、落后保守都不能阻挡前进的步伐。

与创新能力同样重要的是应变能力。这是一种根据不断变化的主观条件,随时调整管理行为的难能可贵的能力;是复杂现代领导活动对管理



者的素质提出的一条起码要求；也是确保管理活动获得圆满成功的一个先决条件。

同时，管理者也要具备一定的专业技术能力，掌握一定的专业技术知识，并能够运用这些知识去解决员工遇到的专业技术难题。只有对行业领域内的专业技术有一定的了解，才能充分理解员工遇到的困难，指导他们解决问题，避免“外行领导内行”的尴尬。

随着管理实践的进一步发展，管理者的个体心理发展到了比较高的水平，能够自如地应付各种场面，适应多种环境，自觉地、有效地控制和调节自己的心理与行为。

在这一阶段，管理者在诸方面能力皆有所提高的情况下，就应该掌握一些管理的技巧。为了有效地管理，管理人员必须把计划、组织、指挥、控制这些职能付诸实施，这取决于管理者的管理技巧。这些管理技巧，能够帮助管理人员正确地估量形势，正确地作出决策，敏锐地抓住问题，果断地采取措施，也能够帮助管理者做好人的工作，调动员工的积极性，从而达到公司的既定目标。

管理技巧主要包括：技术方面的技巧、做人的工作的技巧以及部门协调方面的技巧。技术方面的技巧主要是指新领导在自己管理范围内应该懂得的方法和技术。这种技巧在很大程度上是从实践经验和所受教育中取得的。这种技巧对于某一方面专业管理的人员最为重要。对整个企业决策者也很重要。各个领导层只有明白自己的企业正在生产什么，生产技巧上有哪些缺陷，才能把握住产品的市场方向，才能对企业的技术进步起到推动作用。第二方面的技巧就是善于做人的工作。具有这种技巧，管理者就能够调动起职工的积极性，有效地进行管理。这种技巧是各种技巧中最重要的一种。作为有效的管理者，必须具有这种技巧，要使自己属下的员工成为重要的人力资源，从而很好地获取使用。部门协调方面的技巧就是管理者应该弄清楚整个企业或者企业各个部门之间相互关系中存在的问题；弄清外界形势，正确地作出决定；指出企业经营的方向，定好长远的计



划。管理层次越高,这方面的技巧也就越需要。这些也是领导艺术向成熟方面发展的一些必备技巧。

## 提升管理者的影响力

一个管理者成功与否,不能只看其职位的高低,更要看他是否拥有一大批追随者和拥护者,依靠自身内在的影响力来行使管理职能,并使组织取得较高的绩效。管理者的影响力才是衡量成功管理者的重要标志。

那么,管理者的影响力从何而来呢?简单地说,来自两个方面。

首先,作为管理者必然拥有强制性影响力,也就是权力性影响力。权力既是一种控制力,又是一种影响力。权力是构成一切正式组织的必要条件。一个组织的管理者如果不拥有某些合法权力,就不能维持正式组织并发挥其作用。所谓权力影响力,就是合法权力所产生的效果。合法权力是一切权力的基础,而由影响力所产生的种种权力,只是合法权力的派生物。

权力影响力在于它对人的影响带有强迫性、不可抗拒性。社会心理学认为,社会权力是形成领导影响力的基础。权力是一种制度化的力量。美国社会心理学家 K·巴克认为,权力就是在个人或集团的双方或多方之间发生利益冲突或价值冲突的形势下执行强制性控制。在现实生活中,权力往往表现为一种“位置”或“地位”的力量,即“职权”。由于他们担任不同的职务,就拥有不同程度的控制权。现代社会所有的组织结构,几乎都有一个完美的金字塔形式,每个人按地位顺序置于一个特定的位置上。权力和控制是从金字塔的顶端逐渐向下延伸的,而服从和负责则是从金字塔最基层由下而上的。



管理者权力影响力的大小,与他自身的资历是密切相关的。资历是资格和经历的合称,在一定程度上能够反映出一个人的实践经验和能力。管理者的光荣历史、非凡经历,往往能使员工产生一种敬重感。

管理者影响力的第二方面是自然性影响力,也就是非权力性影响力。它与权力性影响力不同的是,它不是外界赋予的那种奖励和惩罚别人的手段,而是来自于管理者个人的自身因素。其中包括管理者的道德品质、文化知识、工作才能和交往艺术等等。

管理者对员工具有有效的影响力,除了来自于他自身必须具备的权力与素质之外,还与员工群体接受影响的心理机制密不可分。这一心理机制就是导致员工一致行动的模仿、暗示和认同。

模仿是由非强制性社会刺激引起的使个人再现某一榜样的一种社会心理行为。这种社会刺激可以是榜样本身,也可以是其他事物,其特点是非强制性。在管理活动中,下级对上级的模仿,被授权者对授权者的模仿,是一种极为普遍的社会心理现象。由于管理者本身所处的地位,其品德、行为、处理问题的方法,以及言谈举止和喜怒哀乐等情绪都容易被员工自觉或不自觉地接受、模仿;而管理者也往往利用“模仿”这一心理机制,来发挥自己在员工中的影响作用。

暗示是在无对抗条件下,用含蓄间接的方法对人们的心理和行为产生影响,从而使人们按照一定的方式去行动或接受一定的意见,使其思想、行为与暗示者的意志相符合。在管理

我国古代著名军事家孙武曾经将军队统帅需要的领导素质概括为“智信仁勇严”,也就是智谋才能、赏罚有信、爱抚士卒、勇敢果断、纪律严明。只有这样才能让士卒甘愿服从命令,为统帅舍生忘死,拼死战斗。1971年,心理学家E·吉吉利通过研究,采用语义差别量表法得出管理者特质可以分为能力、个性品质和激励3大类共13个因子。通过对比我们可以发现,现代心理学家的科学研究的结论与两千多年前的孙子所提出的管理者特质有很多相似之处。





活动中，管理者的一个恰当的暗示，能够直接沟通上下级之间的思想感情；一个赞许的目光，将会使员工乐于受命，勇气倍增。管理者可以运用暗示的心理机制，把自己的意志和情绪，作为一种特殊信息传递给员工，从而充分发挥其效力。

认同则是个体将自己和另一对象“视为等同”、“相同”，从而形成彼此之间的整体性感觉。认同是保证群体或组织整体性的重要因素。在群体活动中，大体上都有一种强烈的从感情上要将自己认同于另一个体，尤其是认同于管理者人格特质的心理趋向。正是这种心理趋向，加强了群体或组织的整体性。高度的认同，还会使个体与对象休戚与共，荣辱相依。我们常说管理者要和下属打成一片，就是指管理者要具有一定的透明度，在感情上尽可能地接受下属员工，与员工要有共同的语言，以取得员工的认同。

由此可知，提高管理者影响力的主要途径就是合理发挥强制性影响力和自然性影响力的作用，一个善于将两种影响力综合应用的管理者将会取得最佳的领导效果。

在使用强制性影响力时，管理者必须注意以下几点：

首先，要持审慎态度。使用权力的人，不仅要按照规章制度办事，更要真正做到秉公处事。每一个管理者都必须清楚地意识到，过多地采用强制性手段，即使权力行使是正确的，也会使部属产生驱使感。强制性影响力的最大限度发挥，并不在具体行使的时候，而往往在它行使之前，换言之，利用合法权力作为预见动机、引导动机、改造行为的后盾，这应该是十分有效的。特别是用于惩罚越轨行为时，更应该掌握这样的原则，必须强调惩罚与教育相结合。

其次，要具有无私精神。管理者客观上拥有行使权力的合法地位，但不能炫耀权力、滥用权力，甚至以权谋私、追求个人特权。如果这样做，员工也必然会产生种种对抗力，抵制权力，摆脱权力的反作用，从而削弱权力的效果。所以，管理者必须以身作则，罚不避亲、赏不避仇，这样才能取得运用合法权力的巨大效果。

