

领导不可不知的

心理学是世界上运用最广的一门学问，对于管理一批人、一个部门、一家企业的领导来说，心理学就更为重要了。人是世界上最“复杂的动物”，要领导好这群“最复杂的动物”，最有效的方法无疑就是从“心”开始，赢得了人心才能让管理游刃有余。

心理学常识



解读心理的奥秘 探寻领导的真谛

祝晓芹 / 编著



Lingdao Bukebuzhi de
Xinxixue Changshi

领导干部的心理解愁书 有效管理的实用工具书



金城出版社
GOLD WALL PRESS

领导不可不知的 心理学常识

祝晓芹 / 编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导不可不知的心理学常识/祝晓芹编著. - 北京:
金城出版社, 2011. 4
ISBN 978 - 7 - 80251 - 903 - 9

I. ①领… II. ①祝… III. ①管理心理学 IV. ①C93 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 053262 号

领导不可不知的心理学常识

作 者 祝晓芹
责任编辑 李 健
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 15.75
字 数 250 千字
版 次 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷
印 刷 三河市鑫利来印装有限公司
书 号 ISBN 978 - 7 - 80251 - 903 - 9
定 价 29.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编:100013
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)64210080
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

前 言

领导是一门艺术，也是一门科学，有的领导充满了魅力，走到哪里都受人欢迎，而有的领导却离群索居，走到哪里都遭遇冷落；有的领导能很好用人，而有的领导却整天愁着没人可用；有的领导能很快处理好和部属之间的矛盾，而有的领导却怎么也驾驭不了自己的部属；有的领导在挫折面前越挫越勇，而有的领导遭遇挫折，就再也站不起来了……

同样是领导，为何区别如此之大？这关键还是领导自身的问题。要做个优秀的领导，不一定非得各个都是非常优秀的心理学家，但要当好领导，就一定需要了解一些心理学常识，不知人心者，就不是好领导。作为领导，你只有真正从内心深处掌控了部属，抓准了部属的心，并打动了部属的心，你才能让部属心甘情愿地追随你。

因此说，想当好领导就必须学心理学。心理学是世界上运用最广的一门学问，对于管理一批人、一个部门、一家企业的领导来说，心理学就更为重要了，因为常言总说“管人先管心”说的就是这个道理。管理，其实说的通俗一点就是与人相处的一门学问，而人是世界上最复杂的动物，你要想领导好这群世界上最复杂的动物，最有效最有用的方法无疑就是从“心”开始，赢得了人心才能让自己处于高位而不倒。

本书从魅力、用人、下属、沟通、决策、挫折、激励、情绪、人际关系、心理障碍等十二个方面，用通俗易懂的语言诠释了领导一定要知道的心理学常识，这些心理学常识就是人类的智慧结晶，通过它们，你可以探寻到领导

的真谛，解读管理的奥秘，让自己真正成为一名非同一般的领导。

只要你认真阅读此书，你就会成为一名最富有魅力的领导，然后带领出一个高效运转的团队；只要你认真阅读此书，你就能减少失误的决策，让自己真正成为市场的领先者，从而赢得源源不断的财富。

领导难当，这是大多数人的感慨，但本书从领导的实际需要出发，站在领导的高位上为你分忧解愁。因此说，本书既是领导的实用工具书，又是领导的心灵解愁书。

目 录

第一章 让部属追随你的秘密 ——领导不可不知的魅力心理

巴菲特定律——要走别人没走过的路	1
威尔逊法则——行动的人是最有魅力的	4
杜利奥定律——你的热情时时在影响下属	6
特里法则——勇于承认自己的错误	9
激情心理——随时随地向团队传递激情	12
宽容——宽容能为自己的魅力加分	14
以德服人——魅力领导者的必修课	17
踢皮球效应——责任到此，不再推卸	20
担当——部属的错就是自己的错	23

第二章 领导之道关键在领“心” ——领导不可不知的用人心理

信任——是对下属最大的鼓励	25
情绪管理——让下属把不满说出来	27
自信心——干好工作的先决条件	29

雷尼尔效应——亲和是留住人才的根本	31
特雷默定律——正确对待人才的“长”与“短”	33
乔布斯法则——网罗一流人才	35
海潮效应——待遇吸引人，感情凝聚人，事业激励人	37
适才适所法则——恰当的人做恰当的事	40
麦克莱兰定律——让下属都有机会成为领头人	43
沃尔顿法则——把权力充分授予下属	45

第三章 下属是打造商业帝国的筹码 ——领导不可不知的下属心理

南风法则——对下属多点人情味	49
波特定律——批评不如宽容来得重要	52
互惠法则——关爱员工就是关心企业	54
鲶鱼效应——有竞争下属才会有活力	57
横山法则——员工自发管理是最好的管理	59
公平——不容忽视的部属心理感受	62
保龄球效应——人人都渴望被肯定和赞赏	64
蓝斯登定律——下属都希望快乐地工作	66
同仁法则——员工就是自己的合伙人	69

第四章 “说服”是一项真本事 ——领导不可不知的沟通心理

蜂舞法则——沟通决定命运，技巧决定成败	73
平行沟通法则——让沟通不再发生位差效应	76
肥皂水效应——批评需要技巧	78

杰亨利法则——坦率真诚才能沟通畅通	81
威尔德定理——倾听是有效沟通的保障	83
批评法则——有技巧的批评才有效	86

第五章 做决策：领导无法避免的难题

——领导不可不知的决策心理

布利丹效应——在做决策时不要优柔寡断	89
吉德林法则——先认清问题，才能正确决策	92
隧道视野效应——决策要有远见和洞察力	94
沃尔森法则——信息永远都是决策的先导	97
儒佛尔定律——没有预测就没有决策的自由	99
吉格勒定理——高目标才能有大事业	101
艾柯卡定律——好决策还需要立即执行	104
手表效应——别让部属因为决策而感到无所适从	106

第六章 成功总是在挫折之后

——领导不可不知的挫折心理

坦然——挫折中的乐观豁达	109
抱怨——你的抱怨毁了谁	111
坚强——让挫折成为通向成功的阶梯	113
坚持——飞轮效应会带来成功	116
积极——好心态才会有好事业	118
乐观——生命因乐观而精彩	121
平和——领导的最佳心态	123
信念——挫折面前永远的支撑	125

第七章 让部属从工作中获得快乐和满足

——领导不可不知的激励心理

激励倍增法——激励部属，构建和谐的心理契约	129
期望心理——你的期待是激发下属的发动机	132
目标激励——让部属永远充满希望	134
浮动工资——用物质激励员工	137
蓝柏格定理——危机是最好的激励武器	139
皮格马利翁效应——正面激励让员工表现更好	141
成就感——用钱买不来的最佳激励因子	143
双因素理论——为有才干的下属创造机会	146
机制——让激励不再“人为”	148

第八章 情绪是工作的晴雨表

——领导不可不知的情绪心理

浮躁——压力当头，浮躁之心却不可有	151
情绪——别让坏情绪影响你的下属	154
霍桑效应——及时宣泄不良情绪	156
紧张——领导要消除齐氏效应	158
焦虑——做好领导首先要学会释放压力	161
抑郁——工作压力带来的隐形杀手	164
愤怒——警惕踢猫效应的产生	166

第九章 人脉就是事业脉

——领导不可不知的人际关系心理

朋友档案——避免人到用时方恨少	171
礼仪——像绅士一样征服别人	174
信誉——诚信是你赢得人脉的招牌	176
冷漠心理——你的冷漠害了谁	179
社交恐惧症——别在你的人际路上竖高墙	181
嫉妒心理——大家好才是真的好	183

第十章 别让“心”断送大好前程

——透视领导者的心理障碍

狭隘心理——领导者的肚里要能撑船	187
独断专行——领导者最不智慧的表现	190
贪婪心理——欲望无止境就会是灾难	192
自负心理——下属也有值得学习的地方	194
守旧心理——创新的最大敌人	197
卡贝定律——“执念”并不一定就是好事	199
投机心理——踏踏实实才能基业长青	202
侥幸心理——侥幸是成不了功的	205
强迫症——有压力要学会放松	207

第十一章 有健康才有好前程

——领导不可不知的健康心理

亚健康——是什么在蚕食你的健康	211
心理超负荷——自助者才能天助	214
心理健康——扭曲的心理并不美	217
养生——让自己拥有“心”健康	219
AQ——挫折只是暂时的不成功	221

第十二章 用激情点燃工作欲望

——领导不可不知的激情心理

职业倦怠——你的激情哪里去了	225
希望效应——有希望就会有激情	228
“鸭梨大”——为自己的职场减减压	230
抱有雄心——用雄心激发你的斗志	233
青蛙效应——安逸是激情的最大敌人	235

第一章 让部属追随你的秘密

——领导不可不知的魅力心理

一个有魅力的领导是所有的部属都愿意追随的，而这种魅力就来自于你的修养和你的品格。只有好的修养和品格才能打动部属，才能让部属心服口服。因此，作为一位领导者，你应该不断修炼自己的魅力，让自己的魅力去吸引你的部属。



巴菲特定律——要走别人没走过的路

2006年6月25日，有“股神”之称的世界第二富翁沃伦·巴菲特宣布，从当年7月份起逐年将把价值370亿美元、相当于其个人财富85%的股票捐给5家慈善基金会。巴菲特一口气捐出八成的个人财产，为世人所震惊。巴菲特这一数额巨大的捐款使他超越了卡内基、洛克菲勒、福特和盖茨，成为有史以来出手最为慷慨的慈善家。

但是震惊之余，人们不禁要想，巴菲特何以有如此巨大的财产？

其实巴菲特之所以能取得如此“疯狂”的成就，得益于他自己所信奉的



投资圣经，他后来将其总结为巴菲特定律：在其他人都投了资的地方去投资，你是不会发财的。

如果把成功比喻为海滩上的贝壳，在别人走过的海滩上，你是捡不到漂亮的贝壳的。如果你想捡到漂亮的贝壳，你就只能走别人没有去过的海滩。无数投资人士的成功，无不或明或暗地遵从着这个定律。

对于一位领导来说，巴菲特定律也可以说是一种眼光，一种能够引导企业向前迅速发展的战略眼光，有了这种眼光，企业定能走向成功的顶点。而对于部属来说，这样的领导者就具有了一种无法抗拒的魅力并自愿去跟随他。

马云可以说是中国当红的商业领袖之一，作为阿里巴巴的创始人，已经成为了年轻人的偶像。在阿里巴巴，无论公司陷入如何的困境，马云的核心成员都只会选择追随。十年来，和马云一起创业的 18 个人中有做到总裁级的孙彤宇，也有还是经理的麻长炜，但没有任何一个人从阿里巴巴流失。

柳传志认为，企业领导人有两种类型，一种是孔雀型的，以个人魅力取胜；一种是老虎型的，以发号施令树威。根据柳传志的这种分类，马云应该属于前一种。因为无论在外界如何被误解、无论阿里巴巴陷入如何的困境，追随马云的 18 罗汉始终没有放弃掉对他的信心。就像 18 罗汉之一的阿里巴巴副总裁戴珊所说，“无论什么时候看到他，你在他眼中看到的都是自信，我一定能赢的信心。你跟他在一起就充满了活力。”

在创业一开始，当所有人都还没有听说过互联网、把马云当骗子的时候，他的 18 罗汉相信了，当他宣称，阿里巴巴会成为最伟大的电子商务公司的时候，他的部将们相信了。这些都是马云作为一位领导者的魅力所在。在马云的这种个人魅力下，长江商学院教授曾鸣、原百安居中国区 CEO 卫哲、雅虎中国新任总经理谢文、原百事可乐中国财务负责人吴伟伦都投奔阿里巴巴而来。而马云的这种魅力就来自于他走的是一条别人没有走过的路。

这就是典型的巴菲特定律。

卫哲曾经出过一本《金领——21 世纪职业生涯完胜之道》的书，在书中，他谈到他的跳槽心得时说，跳槽首先选择新的行业，因为新的行业有发

展空间；选不到新的行业，就选新的企业，因为新的企业不论资排辈；选不到新的企业，就去新的部门，因为新的部门可以建立规则；最后再去选职位。

而对于一家企业来说，怎样才是新？走别人没有走过的路才是新，走别人没有走过的路才能更容易实现自己的人生价值。能开创这种新领域的领导者自然就具有了一种与众不同的魅力而使得那些部属们心甘情愿追随，就算是放弃百万年薪，而只领每月几百块的薪水也愿意。

索尼公司是横跨数码、生活用品、娱乐领域的世界巨擘，不拘泥于现有的技术、独立研究开发出前所未有、“触动消费者心弦”的产品、创造全新的市场与需求正是 Sony 公司在 50 年间取得巨大发展的动力原因。而索尼公司的这一理念则得益于公司创始人井深大和盛田昭夫从一开始经营就立志于“率领时代新潮流”，不落一般企业俗套的理念。

作为企业的领导人，有一次，井深大在日本广播公司看见一台美国造录音机，立即抢先买下了其专利权，很快生产出日本第一台录音机，投放市场后很受消费者欢迎。1952 年，美国研制成功“晶体管”，井深大立即飞往美国进行考察，又果断地买下这项专利，回国后仅数周时间便生产出第一支晶体管，销路大畅。当其他厂家也转向生产晶体管时，他又成功地生产出世界上第一批“袖珍晶体管收音机”。这一人无我有，人有我转的战略，使索尼的新产品总是以迅雷不及掩耳之势投放市场，并赢得了巨大的经济效益。而对于不走寻常路的井深大和盛田昭夫两位领导人，部属们也是尽心尽力，极力追随。

走别人没有走过的路，是一种魄力，也是一种大无畏的精神。跟随这样的领导者，部属们会觉得更容易获得成功，也更容易实现自己的人生价值。具有了这种不走寻常路的魄力以及大无畏的精神，这样的领导者永远都是部属心中最有魅力的人。



威尔逊法则——行动的人是最有魅力的

克罗克作为麦当劳的创始人，是一个充满魅力的领导人。在麦当劳公司，所有的员工都甘愿追随他。而他的这种魅力主要来源于他的行动与执行。

曾经有过一段时间，麦当劳效益滑坡，面临严重亏损的危机。克罗克通过调查发现，其中一个重要的原因是公司的各职能部门的经理摆官架、耍威风，习惯靠在舒服的椅背上指手画脚，发号施令，从不走出办公室，把许多宝贵的时间浪费在抽烟和闲聊上。

为了能让这些公司的经理们从办公室中走出来，用行动取代号令。于是他想到了一个“奇招”，先让人将自己椅子的靠背锯掉，然后要求将所有经理的椅子靠背都锯掉，并立即执行。一开始，大部分的人都不理解克罗克的做法，但很快大家就悟出了他的一番“苦心”。这些本已习惯躺在椅背上指手画脚的经理们纷纷走出办公室，深入基层。开展“走动管理”，及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏为盈，有力地促进了公司的生存和发展。

这就是有名的威尔逊法则，该法则是美国行政管理学家切克·威尔逊提出来的，它认为，如果部下得知有一位领导在场负责解决困难时，他们会因此信心倍增。而对于领导者来说，去现场负责解决困难，比起在办公室发号施令瞎指挥来说，对于困难的解决有效得多。并且手把手的现场指导可以及时纠正员工的错误，增强员工解决问题的信心，能提高员工的素质。长此以往，这样的领导者就会成为部属心中最有魅力的领导。

韦尔奇被称为世界第一 CEO，在通用电气，是一个十足地充满个人魅力的领导者，他已经成为所有职业经理人学习的楷模。通用电气旗下的 CNBC 电视频道的《商务中心》节目是一个非常受欢迎的节目，在每晚 6:30 到 7:30 的黄金时间播出。2001 年 4 月底，该节目的女主持人苏·埃雷拉给韦尔奇打了一个电话。她说，著名节目主持人多布斯又回到 CNN 电视台，主持《货

币之线》节目，时间与《商务中心》重叠，这对于《商务中心》的收视率来说，将是一个重大的威胁。埃雷拉希望韦尔奇打来一个电话，给她的团队打打气。

但是韦尔奇并没有打电话，也不是用文件来下命令，而是亲自到了埃雷拉的工作室，在接下来的一个星期里，与埃雷拉的团队呆在一起，吃着饼干，喝着可乐，一起讨论对付《货币之线》的方案。在韦尔奇的影响下，CNBC的所有人都行动了起来，从电脑制作到布景设计，都加入到讨论中来。经过几番讨论，最后决定：把节目时间延长，并从6点开播；在多布斯出场的当天早晨，由CNBC的另一个节目把埃雷拉请到演播室作为嘉宾与观众见面；由CNBC体育节目在周末播出NBA总决赛时，播出《商务中心》节目预告。

这个时候的韦尔奇根本不像是通用电气的CEO，反倒像是CNBC的一个项目经理。在韦尔奇的直接带领下，星期一《商务中心》与《货币之线》打了个平手，星期四《商务中心》的收视率就高多了。正是韦尔奇的亲临指导，使CNBC增强了战胜对手的决心，最终创下了收视率的成功。

俗话说，没有调查就没有发言权，坐在办公室的椅子上而不深入现场指挥工作，领导者的号令就犹如无源之水、无本之木，就像古代战场上的指挥者一样，不亲临现场制定的作战计划有时候是注定要失败的。如果一位领导者能亲临现场指挥，用自己的行动代替号令，除了能给自己的部属打气、提高他们的信心之外，还能获得第一手的资料，为下一步的战略计划做准备。而在部属们的心里，能够带上工作帽、穿上工作服的领导更有魅力，因为这样的领导不会显得高高在上。

东芝公司是日本颇有名气的企业，这和该公司的董事长土光敏夫有莫大关系。土光敏夫是一个具有严格执行力的人，如果业务员做不成的生意，他就会亲自出马。

有一次，他听业务员反映，有一笔生意总是做不成，主要是因为买方的负责人经常外出，怎么也碰不到。土光敏夫听了这种情况后，沉思了一会儿，然后说：“请不要泄气，待我上门试试。”这位业务员一听说董事长御驾亲征，



不仅吃了一惊，本来就是一个不大的单子，还劳烦董事长亲自上门推销，对于整天有忙不完的事情的董事长来说，这也太“小题大做”了。并且他想，要是董事长也没有碰上那企业的负责人，岂不是太丢一家大企业董事长的脸！于是他急忙劝阻：“董事长，您不必亲自为这些具体小事操心，我多跑几趟总会碰上那位负责人的。”

但是土敏光夫没有听劝，第二天真的亲自来到买方负责人的办公室，果然没有见到这位负责人。事实上，这是土光敏夫预料之中的事。他没有因此而告辞，而是坐在那里等候。半天之后，那位负责人回来了。当他看到土敏光夫的名片之后，大吃一惊，堂堂一位公司董事长为了几十万日元的订单亲自来自己的办公室，这让他觉得为自己增光不少，于是急忙说：“对不起，对不起，让您久候了。”土光敏夫毫无不悦之色，相反微笑着说：“贵公司生意兴隆，我应该等候。”

很快，这笔订单就被土敏光夫拿了下来。临走的时候，买方负责人对土敏光夫说：“贵公司能有您这样的董事长，真是天大的幸事，您的这种行动值得我一生去学习。下次，本公司无论如何一定买东芝的产品，但唯一的条件是董事长不必亲自来。”随同土光敏夫前往洽谈的业务员，目睹此情此景，对土敏光夫崇拜得五体投地。

身为领导者，不能只做言谈的巨人，行动的矮子。而应该也是行动的巨人，只有行动才能为部属树立一个好的榜样；只有行动才能为公司赢得效益；也只有行动，才是一个最有魅力的领导。



杜利奥定律——你的热情时时在影响下属

杜利奥定律是由美国著名的心理学家、作家杜利奥提出的。意思是说，若精神状态不好，一切都将处于不佳状态。没有什么能比失去热情更让人觉得心灰意冷、灰心丧气的了。