

领导干部

要懂心理学

THE LEADING CADRES
SHOULD UNDERSTAND THE PSYCHOLOGY

于细微处察人于无形，于无形中控人于掌心

得人心者赢天下

周理弘 编著



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导干部要懂心理学 / 周理弘编著. —北京:
当代世界出版社, 2011. 10
ISBN 978 - 7 - 5090 - 0784 - 6

I. ①领… II. ①周… III. ①心理学 - 干部教育 - 学
习参考资料 IV. ①B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 198998 号

编 著: 周理弘
责任编辑: 张 勇
出版发行: 当代世界出版社
地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)
网 址: <http://www.worldpress.com.cn>
编务电话: (010) 83908400
发行电话: (010) 83908410 (传真)
(010) 83908408
(010) 83908409
经 销: 全国新华书店
印 刷: 北京市通州富达印刷厂
开 本: 787 × 1092 毫米 1/16
印 张: 17.5
字 数: 310 千字
版 次: 2011 年 12 月第 1 版
印 次: 2011 年 12 月第 1 次
书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0784 - 6
定 价: 38.00 元

前言



什么是领导？所谓领导，就是有人服从、有人追随。优秀的领导者无不拥有大批的服从者和追随者，人脉丰富、人气兴旺、人力充足、人心团结，关键时刻能够呼风唤雨，撒豆成兵，办成常人办不了的事，解决常人解决不了的问题。优秀领导者的这种能力使人为之倾倒，令人羡慕，也让很多人心生疑问：他们是怎样做到这一切的呢？

告诉你一个很重要的秘密，就是成功的领导者大多善于琢磨人。

这里所说的琢磨，不是瞎猜、不是臆断，也绝非背后算计人，而是以良好的心态为基础、以客观的观察为依据、以认真分析思考为前提，全面、客观和准确地推测、估计、判断他人。这是领导者必备的一项基本功。

领导者每天要与各种各样的人打交道，因此研究人、分析人、认识人、判断人，并针对不同情况来解决实际问题，这种能力显得尤为重要。作为一名领导者，面对社会的复杂、人心的复杂，如果天真幼稚、茫然无知，或无的放矢、态度武断，或不近情理、强加于人，必然会出现错误。

当你研究了人的行为、完善了你对人的了解和认识之后，当你弄清了人们为什么要这样说而不那样说，要这样做而不那样做的时候，当你学会了通过分析他们说的话和做的事来判断他们隐藏在内心的动机的时候，你就会发现你的影响力和控制力在与日俱增。



本书不是专业的心理学著作，不讲述系统的、抽象的心理学理论，而是将一些心理学知识穿插于领导日常工作中，将心理学原理融合到领导的管理实践中，让你学会在识人、用人、管人中灵活运用心理学的方法，从心理层面去影响和控制他人，避免正面的攻击和对抗；帮助你迅速解读他人的心理，识别人才为我所用，并成为人际关系的超级大赢家；学会如何增加工作效率、调节自我身心、愉快地生活。

老子说：“知人者智，知己者强。”熟读和掌握本书的精髓，将会彻底地改变你的人生命运。你的卓越的驾驭人的能力将为你打开通往成功发展的大门。你会以崭新的面貌出现。这种崭新的面貌，不单纯表现在仪表上、言谈上、举止上、心态上，最主要表现在能力上，可以在心灵深处开启理解、预见、并指挥他人的行动为你而用的力量源泉，使你拥有高超的管理技巧和驾驭别人的能力。

目 录

第一章 识人要透过现象看本质

为政之要，首在用人，用人之要，贵在识才，每一个学会了管理学的人都应该掌握好这一技巧，只有这样，才可能使自己的管理轻松起来。

好领导善于揣摩人.....	3
从不起眼处鉴别人.....	5
小事之中见人品德.....	7
性格特征决定工作作风	10
看人要克服“晕轮效应”	12
看人要克服“刻板印象”	14

第二章 如何通过言谈鉴别人

对于心口不一的人，如果仔细注意观察，一定可以发现他有某些不自然之处。因为一方面人容易以言语欺瞒施诈，另一方面却也较容易从言语表现出他的情感或心理意向。所以识人术就是





借观察言语的种种微妙变化，以捉摸其情感与心理。

特性气质在言谈中的体现	19
说话快慢的心理秘密	20
话题反映兴趣思想	23
言语变化与心理变化	24
从言谈中看人的机智	27
听话知性情	28
听声识个性	30

第三章 如何通过习惯鉴别人

个人的习惯性动作构成了他身体语言的极大组成部分。每个人的举手投足都反映了他的心态和性格，他的一举一动随时在提供大量的静止讯息。

通过习惯性动作看人	35
握手透露的信息	38
穿着打扮有个性	41
从爱好中读懂几类人	43
通过吃饭习惯看人	47
透过签名看习性	50
开车的习惯有秘密	53
笑声异彩纷呈	56
脸上的表情，天上的云彩	58
观相貌知性格	62

第四章 如何用好三六九等人

问题的背后往往隐藏着机遇。跟个性迥异的人共事可能富有挑战性，但你可以化不利为有利。与这种人富有成效地合作，有助于你了解他们的做事方式和行为习惯。

给人以用武之地	69
人才可以分为四类	70
注意使用“怪才”	73
与不同风格的人有效合作	76
如何找一个满意的秘书	78
人心如面，千姿百态	81
你懂得培养下属吗	83

第五章 以心换心，让人心甘情愿

一定要懂得如何去处理人事，知晓如何应用对方的心理，最重要的是，能够有效地利用人类的天性，使员工们安心工作，尽量发挥他们的潜力，工作不断地改进。这样，我们的事业才会获得更大的发展。

要能掏出别人的心窝	87
信任是团队合作的开始	91
以别人的心甘情愿为前提	94
笑脸是最厉害的武器	97
持之以诚换回真心	99
做到真正的心意相通	101





不能强求所有的员工都喜欢你·····	104
测测自己的领导才能·····	106
你会为犯错的下属挡驾吗·····	107

第六章 驾驭下属的心理策略

居于被管辖地位的下属，心态一般都比较复杂。领导者不仅需要准确了解下属的内心世界，而且还要在此基础上，进一步征服下属的心，使下属打心里信你、敬你、服你、爱你，心甘情愿为你效力。

用人谋略以攻心为上·····	113
满足别人内在的渴求·····	116
收买人心不用钱·····	119
欣赏别人也要懂得技巧·····	123
满足荣誉感的招数·····	125
让部下自觉有面子·····	126
给能人戴上一副金锁链·····	128
适时提拔也是抓住人心的策略·····	131
好像矮人一截，实则高人一等·····	134
积极的期待可以点石成金·····	136
面对赞美心理活动有差异·····	138

第七章 点燃大家的工作激情

人如果没有了激励，就很难行动起来，更不可能鼓起冲劲，也就难以发挥他的潜能。反过来，如果一个人不停地受到激励的

驱动，他就能永远前进。

提高员工的自信心·····	143
用对工作的满腔热忱感染员工·····	145
创造工作中的危机感·····	147
激发员工的主人翁意识·····	149
让员工体会人人平等的感觉·····	152
让员工拥有自己的头脑·····	154
激励下属的十七种手段·····	157
情绪具有感染性·····	160
激发人的工作动机·····	163
拍一拍下属的肩膀·····	165

第八章 创造良好工作氛围的心理招术

改善工作环境，使它具有吸引力——去除陈腐，让下属开拓新视野，并参与创造新局面；改善工作场所格局，使之整洁而富有生机。

关注下属的工作环境·····	171
保持企业的勃勃生机·····	172
用好心情感染人·····	176
何妨让下属寻开心·····	178
管理者应该有多张面孔·····	182
组织气氛好，才有创造力·····	185
用好异性相吸的原理·····	187
让下属忘掉不安·····	188
懂点环境心理学·····	192





你是团队制造快乐的人吗..... 194

第九章 检点生活细节，维护领导形象

成功者的视觉标识，有两层意思：一方面，良好的气质作为这种视觉标识，是指它是成功者成功的前奏，是一种征兆；另一层意思是指这种良好的气质是成功者的一种标志。没有这种良好的气质，就算不上是一个真正的人生成功者。

培养自己的个人魅力.....	199
领导是被学习的榜样.....	202
生活小节要检点.....	205
不露轻浮，大将风度.....	208
穿出你的自信.....	211
吃喝应酬有三忌.....	213
团队中你是领袖级人物吗.....	215

第十章 给人权威感，制造威慑力

没有威信的管理者，比一个普通老百姓还要糟糕。因为，普通老百姓只要干好自己的事就行了，不用借助威信去带领别人做事。而管理者则不然，管理者不立威，就不可能有任何作为。

坚定地说出你的观点.....	221
言谈要有自信.....	223
寡言少语的人才适合当头头.....	227
桌椅都在传递信息.....	230

老板驾驭部下的“体语软件”	234
你会使用手中的权力吗	238

第十一章 激发工作热情，永葆青春活力

一个人只有具备积极的自我意识，才会知道自己是个什么样的人，并知道能够成为什么样的人。因而他能积极地开发和利用自己身上的巨大潜能，干出非凡的事业来。罗斯福曾说过：“杰出的人不是那些天赋很高的人，而是那些把自己的才能尽可能发挥到最高限度的人。”

热忱是力量的源泉	243
如何防止心理衰老	246
相信自己的潜力	249
看到自己每天的进步	252
工作是工作，生活是生活	254
重视家庭生活	256
培养业余兴趣，提高管理效能	258
比尔·盖茨为何不知疲倦	260
测测你的职业特质是什么	263
你是不是工作狂	265





第一章

识人要透过现象看本质

为政之要，首在用人，用人之要，贵在识才，每一个学会了管理学的人都应该掌握好这一技巧，只有这样，才可能使自己的管理轻松起来。



◎ 好领导善于揣摩人

管理是一项复杂的工程，尤其是与人打交道更不能掉以轻心，匆忙给别人下结论，也就是说，防止出现过早下结论的错误，以免影响其它环节。

芝加哥第一国民银行来了位新总经理，名叫凯奇，几天以后银行的出纳部主任伏根要求拜会这位新总经理。其实伏根并没有任何要紧的事，只是想向新的总经理表示祝贺和致敬。

这位伟大的银行家凯奇，很喜欢与人闲聊，他对账目专家伏根的造访，表示了十分的热情。后来伏根回忆说：“凯奇先生与我谈话时，专门寻根究底，所谈内容相当琐碎。从我的儿童时代一直问到现在，当然谈得最多的还是有关银行经验。这使我惊奇不已。”他又说：“当时我就有些莫名其妙，回到自己的办公室后，心里愈发糊涂了。”

不久以后，一纸委任状下来，伏根被任命为银行的副总经理。6年以后，凯奇成为美国总统府的内阁成员，伏根便接替了凯奇的总经理职位。

凯奇遴选出这位非常出色的副手，并非一件偶然巧合的事。他曾几度研究过伏根的为人及能力，而伏根并不知道自己被上司留心观察。而凯奇也并没有完全听取旁人对伏根的评价，也没有向伏根表明目的，只是与他交谈问他问题，聆听他的讲话，注视他外在表情，研究他的心底世界。

可以说，一个人在没有提防时所做的人和所说的话，最能反应出他平素的为人处世。

例如，有位大实业家威司汀有一次邀一个人到他家里，本来他是准备将一项重要的任务交给他的。闲谈良久，却发现此人“胸无成竹”，只好取消原来的计划。

对于这种策略的运用，美国一名工程师，也是一位非常著名的实业界领袖曾风趣地说，了解一个人最好的法子，便是与他一道玩网球和高尔夫球。缘由何在？可能寓意其中了。



戴维斯，一家人寿保险公司的经理，曾以善于遴选和训练职员著称。他所雇佣的职员，都是他在别家铺子里留心的人，或者是在旅途中偶然认识的人。在这些场合，与人交谈一般是不加提防的，这样正好给了他留心观察的机会。使他能对他所要遴选的人的真实面目、能力智商有较深刻的了解。合适者便聘来训练任用。

一个年轻的电报生怎样变作钢铁大王卡耐基的？他是司哥特一手提拔起来的。司哥特重用卡耐基并非单凭那次“指挥混乱的塞车事件”，他对卡耐基进行了长期的观察，认为遴选他作为助手和接班人，十分适合。

一些高明的上司之所以高明，就在于虽然他们费尽心思去探究别人的心底世界，而被观察者却全然不知自己正为别人留意。观察者有意，而被观察者无意，这样所得到的信息才是比较准确、可靠的，也可以避免错误，得出正确的判断。

例如，曾任大众电气公司总经理的苛芬，发现一位律师颇具才能，尽管这位律师曾几次为难于他，苛芬仍将他聘为自己的副手和首席顾问。卡耐基也曾用同样的方法选择了一位律师，替自己办了许多与事业极有关系的案子。

一般的人都会认为第一印象是不太可靠的。这话不假。因为大千世界人群纷杂，各怀心思，有的将真情流露于表，有的则隐藏于内。

对于任何人，我们第一眼所见到的只是他的外表，不能就凭这一点判断一个人，因为第一印象里常常包含有许多主观的东西和不太可靠的观点。

林肯的许多轶事中就有这样的例子。有一次美国某城市发生了一件重大的案子，有一位纤瘦又显得有点丑陋的小镇律师为此特地赶来。当时许多著名的律师都先他而到，那些自以为风度翩翩的律师见他这副模样，都看不起他，也不愿意与他交谈。可是，经人介绍后，人们立刻对他肃然起敬。他不是别人，正是后来的美国总统林肯。

因此，我们应当注意的是，对任何人的第一印象往往是不太可靠的，弄不好，就会被这第一印象所欺骗。

在一切不可靠的观点里，最能使人误入歧途的，便是面部的形态。如一个人的下颚或鼻子的形状、两眼的距离、耳朵的位置等等。这些形态被认为



可以表现一个人的性情。这只是一般的迷信而已，且早已为科学所摒弃。

一个真正的事业上有所建树的人是从不相信这种迷信的。因为下颚无力的人，未必性情软弱；两眼距离很近的人，未必性情急躁，作风浮夸。

应当承认，一个人的脸上表现不同的面色，可以从中看出他的内心世界。但我们在事前仅凭这些去判断一个人的特征，给他下一个结论，则是主观和片面的。

如果是由于习惯而形成的自然的面部表情，则是一个人性情和品格的直接表现。下面几点可供参考：

观察坐在你对面的人的眼睛，如果那人的眼神直向前方，他可能是意志坚强的人；如果目光飘移不定，说明他狡猾多谋；如果目光一直盯着自己的脚尖，说明他生性胆怯、软弱。

一个常常面带笑容的人，说明他性格快乐、开朗。

一个伸出下颚的人，且常常作切齿动作，说明他性情不好或好与人争论。

总之，要对一个人进行判断，真正需要的是确凿的证据，并藉以将一个人真实的性情和能力判断出来。

◎ 从不起眼处鉴别人

识别人才也如那歌中所唱，雾里看花，水中望月，并不是一件轻而易举的事，金庸大侠曾借韦小宝口说出：“凡是不会拍马屁的，肯定很有才干。”一句话，深刻精辟，但也并不是万能的，因为现实生活太扑朔迷离，真假难辩。但发现人才，却并不是不可能的。

有没有真才实学，有没有真功实绩，看起来很容易判断，有时却很难判定。籽粒饱满的谷穗则不由自主地把头低下来，不作什么姿态，不露什么锋芒。人才也是这样，越是有本事有实绩的人越不愿处处显示自己，吹嘘自己，尤其不愿在领导者面前吹嘘显示自己。领导者如果只看自己眼前，只看



那些会说的会写的是很难发现潜在人才的。

日本企业家永守重信创立了三种考核人才的迅捷方法，第一种就是大声考核法，让应聘者在众目睽睽之下随便朗读一两段文章。如果声音大，且朗读得从容不迫，有声有色就录用；反之，读得声音很小，怯怯懦懦者就不被录用。永守重信把这种发现人才的方法称为“大声考核法”。事实证明，用这种方法录用的那批人后来大都成了公司的骨干。

或许这种方法看似荒诞，但却有一定的道理，敢在众目睽睽之下从容地大声朗读的人，一定是自信十足，胆子大，性格外向的人，并且往往这些人都经历过这些场合，受到过锻炼，思维也较活跃，对于一个开拓性的企业来说，这是十分必要的。

第二种方法就是快吃考核法，招考通知说某月某日下午一时整考试，中午12点要准时来公司餐厅，免费供应午餐，并通知有关事项。到了那一天，吃得最慢的一位应聘者用了近五十分钟，当他问秘书在哪儿考试时，秘书回答考试已经结束。一打听才知道，吃饭就是考试。十五分钟之内吃完饭的快吃者都被录用了，而超过此限的人都没被录用。

这种方法看起来更离谱了，但它也有它的一定道理，吃得快的人往往节奏也快，他会把时间运作的效率提到最高，往往这些人事业心也强，一点钟就要考试，十二点五十分还大吃大喝，不急着去找考场的人，又怎么可能会有很强的责任心和上进心呢？

第三种方法是爬楼梯考核法，永守重信发现潜才的秘诀在于考核时不让被试者察觉。有一次他又贴出告示，说某日上午八点整要在公司办公大楼的最上一层举行考试，选拔新职员。应试者照旧很多，许多人于八点前准时到达公司，却见小黑板通知：“电梯正停电检修，八点整运行”，于是有许多人在那儿聊天看报，等待电梯开放。只有少数几个人怕耽误考试爬了十几层楼梯到达考场。不用多说，这几个爬楼梯的年轻人都被老板录用了。

永守重信认为，爬楼梯的人具有很强的时间观念和责任心，守时惜时，有献身精神，若八点乘电梯上楼一定要迟到，这些等电梯的人既然自己不看重这场考试，又何必让他们得到工作呢？

当然，这些方法也是很全面的，如果一个人恰巧有这一项不足而其它