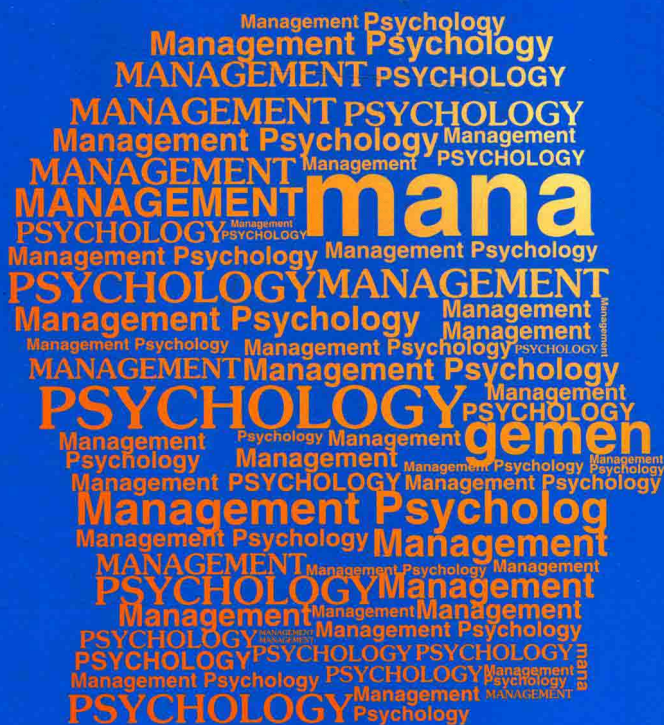


卓 / 越 / 的 / 管 / 理 / 者 / 都 / 是 / 心 / 理 / 学 / 家

如何用心理学化解管人难题
来自管理一线的案例与经验

管理攻心术

齐杰◎著



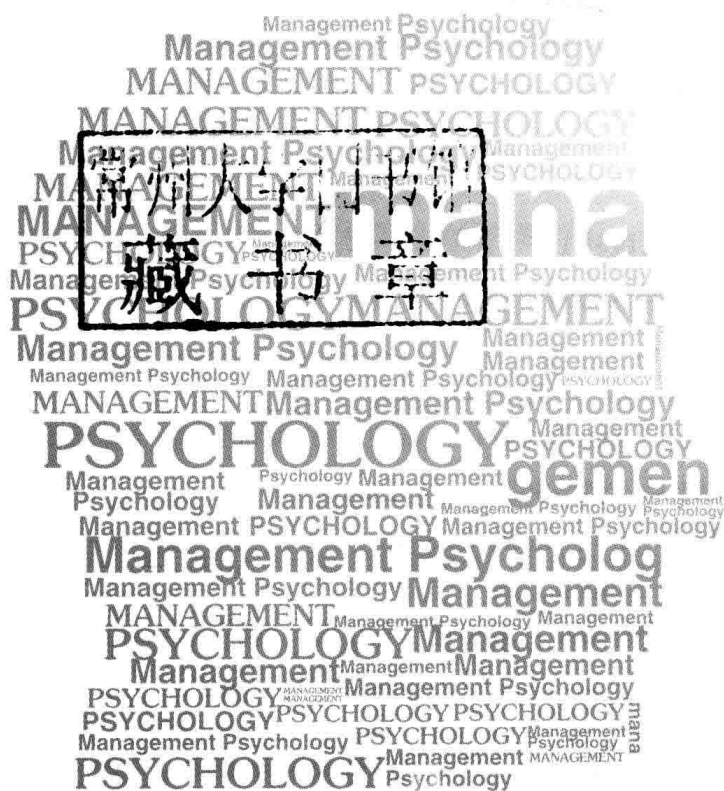
中高层管理者提高团队执行力的必读之书

看了就能懂、学了就能会、做了就有效的实践型管人方法

时事出版社

管理攻心术

齐杰◎著



时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理攻心术 / 齐杰著. —北京: 时事出版社,

2016.8

ISBN 978-7-5195-0001-6

I. ①管… II. ①齐… III. ①管理心理学

IV. ① C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 135364 号

出版发行: 时事出版社

地址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮编: 100081

发行热线: (010) 88547590 88547591

读者服务部: (010) 88547595

传真: (010) 88547592

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网址: www.shishishe.com

印刷: 北京建泰印刷有限公司

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 20 字数: 272 千字

2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

(如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换)

前言

管理是一门艺术，它既没有统一模式，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。

在职场中，最可惜的是虽然经历了一些事情，不管成功还是失败，却都没有从中学到东西，没有丝毫收获。所谓收获，不仅仅是从失败或者成功中得来，更多还是从过程中得来。

如何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，是一个企业管理者面临的难题，也是一个亟待解决的问题。作为一个成功的管理者，应该超越纷繁复杂的问题和事物，以人为本，精于管，重在理，多在管理方法和管理技巧上下功夫。做到尊重客观规律，把管与理、控制与协调有机结合起来，特别是把更多的精力投入到“理”之中，理顺关系，理和气氛，理畅情绪，依情而理，使每个人的主观能动性都得到充分发挥，使工作环境如家庭般温暖。事实上，不论管理内容如何纷繁复杂，涉及面如何广泛，从理论上来讲，就两个字，

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。

如果你是一名刚步入职场的年轻人，你可从本书中了解管理的入门知识，为未来的职业生涯做准备。如果你是一名刚起步的创业者，你可从本书中学习成功管理者的基本素养和技巧，为将来成为一名优秀的管理者做好铺垫。如果你是一名管理者或领导者，你可从本书中学习如何做计划、做决策，以及如何选用、留住优秀人才……

在这个快速变化的时代里，只有每天进步才能跟上时代发展的步伐。学习管理的方法和技巧，且用以指导实践并不断提高完善，才是管理的王道。

目录

Contents

第一章 魅力提升术

——管理人心取决于人格魅力

1. 成大业若烹小鲜，做大事必重细节 003
2. “韦尔奇活力曲线” 006
3. 心态平和，内心沉稳 009
4. 以大度兼容，则万物兼济 012
5. 以诚感人者，人亦诚而应 015
6. 敢为人先，有胆识才能成功 019
7. “一切责任在我” 022

第二章 以身作则术

——管理团队要应用好榜样效应

1. 管理者要注重管理形象 029
2. 管理者要知乐言而止于谨言 032
3. 良好的管理行为能够赢得下属的尊重 036
4. 正确的管理态度决定成功的高度 041
5. 真正的管理人是去管理人的情绪 044
6. 把握公私分开的火候 048

第三章 知己善任术

——找到适合自己的管理者定位

1. 冷静型管理者做事果断	053
2. 包容心强的管理者责任心强	056
3. 平易近人的管理者被属下信赖	059
4. 活泼型的管理者待人热情	061
5. 勤奋型的管理者埋头苦干	063
6. 知人善任的领导让每个人都放光发热	065
7. 情绪型的领导赏罚分明	067

第四章 知人善用术

——学会与不同性格的下属打交道

1. 不要被夸夸其谈的下属蒙蔽	073
2. 如何面对下属不合理的要求	074
3. 谨慎对待报喜不报忧的下属	076
4. 怎样管理有后台的下属	079
5. 明断下属的“小报告”	081
6. 解决下属的拖延症	084
7. 妥善处理办公时间化妆的女下属	087
8. 如何对待习惯迟到的下属	088

第五章 洞察人心术

——透过细节了解员工的心理

1. 识别人才如同伯乐相马	093
2. 从衣着服饰上看出人的性格	095
3. 背后闲话暴露出皇帝的新衣下的真实	098

4. 无声胜有声的身体语言	100
5. 心灵的窗户，观其眼神以观其人	102
6. 喜欢揭人之短的员工是公司的隐患	104
7. 慧眼识人，言谈举止看出人的本性	106
8. 自言自语背后的不自信	109
9. 人前炫耀是一种自卑	111

第六章 换位思考术

——忧他人之忧，乐他人之乐

1. 营造融洽而有人情味的和谐氛围	117
2. 提高效率的下属帮助计划	120
3. 设身处地，将心比心	122
4. 细节主义，勿以善小而不为	125
5. 送出赞美的“精神薪资”	127
6. 爱下属，下属才会爱企业	130
7. 了解下属，视下属为朋友	133
8. 攻心为上，攻城为下	135
9. 理智与感情并用的管理方法	137

第七章 思想工作术

——做好员工的说服与宣传工作

1. 信任是进行说服的基础	141
2. 调查研究，了解对方的真正感觉	143
3. 为他着想，站在对方的利益上	146
4. 动之以情，晓之以理	149
5. 在对方内心生根发芽	151

6. 把握说服的最佳时机	153
7. 恰到好处的数据支持	156
8. 体态语言的运用	158
9. 讲大道理就是宣传真理	160

第八章 激发士气术

——比物质奖励更有效的鼓舞技巧

1. “好”老板不如“坏”老板	165
2. 给优秀人才注入成功的催化剂	168
3. 劝将不如激将	170
4. 将“无为而治”运用于管理工作	173
5. 小事糊涂，大事认真	175
6. 发挥好榜样的力量	177
7. 把压力转化为动力	180
8. 赏不避小，罚不避大	182

第九章 合理引导术

——学会有效协调内部关系

1. 合理利用竞争	187
2. 及时找准泄漏点	188
3. 真理在握，虽千万人吾往矣	189
4. 讲制度的同时也要对人有情	191
5. 保持一定的距离	195
6. 克制“螃蟹效应”	197
7. 如何对待小圈子	200

8. 善用回避和冷处理	202
9. 内外平衡，相互协调	204

第十章 令行禁止术

——赏罚分明才能树立领导威信

1. 物质奖励提高员工的积极性	211
2. 精神奖励给员工前进的动力	213
3. 恩威并施，“胡萝卜加大棒”	215
4. 威信是一种软实力	218
5. 当严必严，以儆效尤	219
6. 以身作则，以德服人	221
7. 不要使用第三种手势	224
8. 给“问题员工”开药方	226

第十一章 点石成金术

——发现和善用有潜力的人才

1. 发现身边的“潜人才”	233
2. “让新手入模子”	237
3. 用得得当，“短”亦即长	239
4. 打破常规用人才	242
5. 行者必用，用者必信	245
6. 用人之长，容人之短	248
7. 选用人才的互补原则	252
8. 吐故纳新，开发员工的潜力	256
9. 合理运用“鲶鱼效应”	258

第十二章 有效授权术

——事必躬亲的不是优秀领导

1. 有效授权才会如虎添翼	267
2. 合理授权激发下属的工作热情	270
3. 减少个人英雄主义	273
4. 有效授权的三个核心	275
5. 有效授权要有合理计划	280
6. 避免授权的盲目性	283
7. 潜意识运用非正式权力	286

第十三章 与时俱进术

——学会面对和管理新生代年轻人

1. 如何管理新新人类	293
2. 理解新生代年轻人的思想心态	295
3. 给新生代员工更多关怀	297
4. 建立阳光激励机制	299
5. 让轻松的氛围激发新生代的潜能	301
6. 提倡容忍多元文化	302
7. 令之以文，齐之以武	304
8. 让新生代员工在工作中获得乐趣	306
9. 用新生代的“语言”沟通	308

第一章

魅力提升术

——管理人心取决于人格魅力

人格魅力是指一个人在性格、气质、能力、道德品质等方面具有吸引人的力量。在当今社会里一个人能受到别人的欢迎、容纳，实际上他就具备了一定的人格魅力。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，这种魅力是企业竞争的软实力，属于企业领导者无形的资产。人格魅力要求管理者能洞察和容忍下属的失误，给与下属充分的信任，有勇于决策的胆识和魄力，能在企业濒临灭亡时力挽狂澜，推动公司不断发展壮大。

1.

成大业若烹小鲜，做大事必重细节

古语有云“千里之堤，溃于蚁穴”，其就是强调要想成就伟大的事业就不要忽视微小之处。然而在现实社会中，大而化之、马马虎虎的毛病随处可见；“差不多”先生比比皆是；好像、几乎、将近、大约、应该、可能等词已逐渐成为人们习以为常的口头禅。

实际上，就在这些词汇一再使用的同时，许多重大决策却都只停留在纸上，大量工作只落实在表面上，致使许多宏伟目标都成了海市蜃楼。做老板的要记住一个词“异常管理”，就是说，老板要去管那些别人不管的事情、看不到的事情、做不到的事情、想不到的事情、说不出的事情。

做老板不能每天都签一样的字，看相同的报告，批同样的公文，而是要经常去做点例外的管理，去找别人忽视的地方，挑别人看不出来的毛病和弊端。如果老板只坐在办公室里，工作就无法做好。美国沃尔玛的总裁有一个习惯，在检查工作时喜欢站在门口。他说，公司到底碰到什么问题，顾客对公司有什么想法，坐在办公室是看不到的，要站在门口才能发现。

我们都有过买书的经历，有时书一打开，可能会发现里面有一页不知谁踩了个脚印。这对多数人来讲是个小遗憾，但对深圳雅昌印刷公司的董事长——万捷来讲，却是一个大现象。

对这么一个不惹人注意的脚印，万捷却会询问：这脚印是谁踩的？为什么会踩上去？纸摆在哪里？有几张纸可能会被踩到？通常什么时候踩到？以后如何不再被踩到？光一个脚印，他就研究了很久，从纸张的储存、搬运到切割、

上机，都要进行研究分析。

他认为，做印刷品和搞服务是完全一样的，不仅要强调质量、周期、交货、价格，还要注重售后服务和品质管理。要注意到很多细节，比如：不应等到客户反映有几本书印得不好才补送，而是每次直接多送几本；不能等别人说胶怎么脱落下来了，才研究自己的胶有什么问题；不要等别人说彩色套印不清楚，才研究自己的纸和印刷机有什么问题……

很多印刷企业有个坏习惯：东西印好之后，用乱七八糟的报纸包起来，随便弄个绑带绑好。而雅昌不是这样的，它们的包装纸很整洁，绑带也绑得很均匀，甚至连运输的卡车底板都擦洗得很干净，然后才把书码上去。

由上述细节，就可以看得出来它跟一般印刷厂的区别。所以，它们的货一交出来就很完美，干干净净、整整齐齐，没有任何破损和短缺。

做到如此细心，自然能够赢得良好的声誉。雅昌公司于2003年、2005年两次获得美国印刷大奖。这是全球印刷界的最高荣誉，相当于印刷业的奥斯卡奖。

老板总有做不到的事情、看不到的时候，如果你是一个细心、有潜质的管理人员或下属，就要善于“补位”，把事情办妥，为老板解除后顾之忧。

美国标准石油公司里，曾有一位小职员叫艾基勃特。他在出差住旅馆时，总在自己签名的下方写上“每桶四美元的标准石油”字样，在书信及收据上也不例外，签名时一定写上那几个字。因此，他被同事叫作“每桶四美元”，而他的真名反倒没人叫了。

董事长洛克菲勒知道这件事后说：“竟有职员如此努力宣扬公司的品牌，我要见见他。”于是邀请艾基勃特共进晚餐。后来洛克菲勒卸任，艾基勃特被任命为第二任董事长。

10年前的“乌鲁木齐”事件，说的是新疆乌鲁木齐市某工厂到日本印塑

料包装袋，不知是中方设计师的原因，还是日方操作不慎，将乌鲁木齐变成了“乌鲁木齐”，这一变，几百万元顿时化为乌有。

之所以想起“乌鲁木齐”，是曾看到北京电视台《元元说话》的报道：一本《中国外商投资企业名录》的书，出激光样时，因工作人员失误，把企业的地区代号 DZ 和邮编代号 YZ 搞混了，结果某单位依据这本书上的名录寄出的近万封邀请函，有上千封因邮编错误被退了回来。

“乌鲁木齐”事件当年轰动一时，一些省市的中考作文还据此拟题。可过去了这么多年，类似的故事仍在上演。人非圣贤，孰能无过？万无一失很难，但减少差错，使差错越来越少却是可以做到的。

“细节决定成败”、“态度决定一切”。每个管理者定期查找、修补自身及身边的“黑洞”，管理和建设好“利润区”，这是一个管理者取得成功的法宝。

医学专家说，一个正常人从健康状态到大病形成，大约是七年的时间。在这个时间段里，身体就像是一个不会说话的孩子，用各种信号来表达、呻吟、呼喊，但人们往往视而不见。同时，身体的疾病是人们长期以来的不良习惯造成的，如：过度烟酒、过度劳累、不规律的生活等，企业家英年早逝已成为社会关注的现象。而社会上却有一部分人士很会养生，用各种科学的方法保养身体。

企业如同人的身体一样，从兴旺到衰退也有一个时间过程，这其中，会出现许多表象，企业管理者们只有及时管理和修补好这些“黑洞”，才有可能成就百年企业。

人格魅力，说的是一个人在与别人交往中，让别人内心感到信服、愉快、安全等形成的综合概念，它与成功有密切关系。成功学大师卡耐基说过：“一个不注意小事情的人，永远不会成就大事业。”

2.

“韦尔奇活力曲线”

通用汽车公司的前 CEO 韦尔奇，曾经总结出激发下属潜力的“活力曲线”。他把员工分为三类，分别是明星员工、活力员工、落后员工。其中，明星员工大约占到所有员工的 10%，对这些员工，采取“加薪、加心、加信”的正激励；活力员工，大约占到 80%，要求他们上进、上进、再上进；余下的 10% 是落后员工，对他们裁员、裁员再裁员。韦尔奇的逻辑是——企业不向员工承诺终身就业，而是努力让他们拥有“终身就业能力”。

“韦尔奇活力曲线”就管理的本质来讲，就是抓两头带中间，即抓先进和落后，以此来带动中间。笔者在一家集团做管理时，每月都会让一些做得优秀的营销人员上台分享其成功经验，同时，也会让个别做得较差的员工上台介绍其失败的经历，通过树立正反典型，来激发大家赶先进，避教训，从而不断提高业务能力。

相比西方的企业管理，中国企业管理中的伦理色彩更为浓厚。之所以会这样，是因为中国文化是典型的群体文化。在这种文化背景下，被管理者对管理者的要求更高，因此在中国的企业里从事管理，下属是否拥戴上级，对管理有效性的决定意义尤为显著。

管理者在任何情况下都应该是积极向上、充满热情的，因为没有人会拥戴一个消极的上级。虽然管理者也会郁闷、烦恼，也会发牢骚，但是这些都应当埋在心里，绝不能让下属看到。当然，在情况需要下，也可让下属看到，但那是作为管理的一种手段，是刻意为之的。

曾经看到过这样一个故事：