

汪建民 编著

管 理



攻心术

GUANLI
GONGXINSHU

领导管理员工的心理策略

管理是一门学问，是一门艺术，而对于管理者来说那更是一种责任。这种责任体现在管理的结果，管理的结果取决于管理的方式和思路，方式和思路不同结果不同。什么算最好的结果？员工快乐工作，企业快速发展！何以得此结果？攻心为上，务先服其心。

北京工业大学出版社

汪建民 编著

管理 攻心术

领导管理员工的心理策略

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理攻心术：领导管理员工的心理策略 / 汪建民编著 .

—北京：北京工业大学出版社，2011.10

ISBN 978-7-5639-2826-2

I. ①管… II. ①汪… III. ①企业管理：人事管理—
管理心理学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 168391 号

管理攻心术——领导管理员工的心理策略

编 著：汪建民

责任编辑：姜 山

封面设计：天之赋设计室

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本：700 mm×1000 mm 1/16

印 张：16

字 数：222 千字

版 次：2011 年 10 月第 1 版

印 次：2011 年 10 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2826-2

定 价：26.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

古人云：“用兵之道，攻心为上，攻城为下。心战为上，兵战为下。”将其用于现代管理，就是管理者应善于驾驭员工的思想，使其心悦诚服，甘心为管理者所用，而非利用职权使其屈服。这即为我们所说的“攻心管理”。

攻心管理的关键是根据不同人的不同的心理而下不同剂量的“药”，从而达到我们想要的效果。从古至今，治国安邦如此，处世交际如此，管理企业亦如此，都要抓住对方心理，影响对方，改变其认识，以达到自己的目的。

在企业里，人是主体，是企业最重要的“资产”，是引领企业走向成功的关键，是决定企业兴衰的核心因素。没有人，任何工作都无法开展，更谈不上管理了。管理企业说到底就是对员工的管理。对员工管理的好与坏将最终决定一个企业的兴衰成败。

所以，管理者首先要研究的就是如何管人。只有充分发挥人的积极性，才能提高企业的工作效率，促进企业长远发展。试想，如果员工忧心忡忡、郁郁寡欢、怨声载道，其工作效率会怎样？那么，如何才能让员工积极起来呢？最有效的方法就是提高员工对企业的认同感、归属感。想让员工干起来，先让员工乐起来。

但对于大多数管理者而言，这却始终是个棘手的问题。由于员工的知识水平不同，性格爱好不一，成长所处的地域文化各异，对于企业管

理理念和管理方式的接受能力就不一样。再加上时代的迅速发展，员工不断吸纳新事物，从而让员工的思想状态始终处于变化之中。

管人确实有难度，但也不是不能将员工管理好，管人的关键在于抓住员工心理。人常说：“浇树要浇根，带人要带心。”任何一个人的行为表现无不由他的个体心理和内在感受支配和决定，企业中的员工也不例外。作为一个管理者，要想管好他们，首先必须仔细研究被管理者在各个时期的心理状态，明白他们此时此刻在想什么，想要什么。这就是他们的弱点。

而攻心之术，在于发现对方的弱点，要么是保护它，要么是攻击它……



目 录

第一章 攻心为上，管理者不可不知的心理法则

美国管理学大师彼得·德鲁克说：“真正的管理是很简单的。”管理只是一种理念，一种态度。大部分企业和管理者需要的只是富于智慧而又浅显易懂的管理思想，而这些管理思想就蕴涵在一些寓繁于简的心理法则中。懂得并善于运用这些心理法则，管理者就能体会到管理的真谛。

- 需求理论——你满足他的需求，他才给你干活 / 2**
- 宣泄心理——别让员工在压抑中工作 / 4**
- 反馈效应——下属的工作需要“回音” / 6**
- 逆反心理——有压迫一定有反抗 / 9**
- 自己人效应——让员工感到是管理者的“自己人” / 10**
- 鲑鱼效应——让员工时刻保持危机感 / 12**
- 近因效应——关键是批评后说什么 / 15**
- 刺猬法则——与员工保持适当的距离 / 17**
- 华盛顿合作定律——避免人多互靠 / 18**

第二章 自我修炼，用人格魅力打动员工

人格，是指人的性格、气质、能力等特征的总和。比起专业水平，员工更看重管理者的个人魅力。因为富有个人魅力的管理者，处理起事情往往战无不胜。他们拥有一种无形的力量，这种力量能给他们增添无限的光辉，能够影响和改变他人的心理和行为，从而达到管理目标。

- 树立良好的形象 / 22
- 管理者要处变不惊 / 23
- 做一个谦逊的管理者 / 25
- 做一个乐观的领头人 / 27
- 管理者必须具备坚定的意志 / 29
- 良好的心态助你走得更远 / 32
- 好的管理者不需要借口 / 34
- 管理者要有强烈的成功欲望 / 36
- 管理者要向恐惧说再见 / 38

第三章 走出屋子，贴近员工的心

常听到这样的声音：“我们这里福利虽然不是最好但也绝对不是最差，可我的员工工作积极性就是不高。”“我这里最近涨了两次工资，可还是有不少员工离职了。”话语中透着些许无奈。许多企业建立了完善的人才管理体系，但是，依旧无法避免上述情况。这是为什么呢？这是因为你作为一个管理者，忽略了员工的心，如果你能离他们近一点，可能你就能找出更好的解决办法。前提是你首先要离开你的座位，走出你的屋子。

- 调动员工的积极情绪，提高员工工作效率 / 42
- 消极情绪会传染，不能不防 / 44
- 善化消极为积极才是好领导 / 46
- 员工情绪稳定，企业才能稳定 / 48
- 没有两个完全相同的员工 / 50
- 孤僻的员工需要你加以引导 / 52
- 要找出驾驭桀骜不驯员工的方法 / 54
- “老黄牛”式的员工更需要你善待 / 56
- 死板员工的心理需要你用心去揣摩 / 58

第四章 敞开心扉，用沟通拉近员工的心

沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情传递和反馈的过程，也是有

效管理的前提，目的是求得思想一致和感情融洽。大凡优秀的管理者都善于沟通，因为良好的沟通可以缩短与员工的距离，调动员工工作的积极性。许多企业管理中的问题是由于沟通不畅引起的。

- 沟通是有效管理的前提 / 62
- 不想沟通无效就要讲求技巧 / 64
- 让员工听“懂”你的话 / 66
- 给员工创造畅所欲言的环境 / 68
- 有时候少说话沟通效果会更好 / 71
- 反面意见更要认真听 / 73
- 要让不善言谈的员工开口 / 75
- 架起与员工平等沟通的桥梁 / 77
- 与员工谈话要寻找恰当的时机 / 80

第五章 赏罚分明，用制度留住员工的心

“没有规矩，难成方圆。”这是我国千百年来遗留下来的古训，也是一个公司或者一个企业想要发展扩大应该注意的一点。制度是人制定的，是领导实施管理的依据。在按照制度办事时，要准确地把握好尺度，才能让下属心服口服，才能更好地抓住他们的心，让他们为你所用。

- 制定科学的薪酬制度 / 84
- 打破薪酬职位对应制 / 86
- 发钱要发得有依据 / 88
- 员工薪酬绩效导向制 / 90
- 用工资促进员工素质提升 / 92
- 让员工的努力及时得到回报 / 95
- 末位淘汰制，让平庸者走开 / 97
- 想办法给员工下个“金套” / 99
- 巧用发“红包”这个制度外的奖励手段 / 102

第六章 众志成城，用团队凝聚员工的心

一个企业就是一个团队，它是由员工和管理层组成的，是合理利用每一个成员的知识和技能协同工作、解决问题、达到共同的目标的一个共同体。它与一般群体的区别在于它有团队精神，反映了个体利益和整体利益的统一。每一个团队成员都有着强烈的归属感、自豪感和主人翁意识，并以此为自己全部生活、价值的依托和归宿。所以，一个管理者能否将员工的心凝聚在一起，取决于其组建的是一个团队，还是一个群体。

好的管理者都重视团队的建设 / 106

相信 1 加 1 大于 2 / 108

培养团队成员间的默契 / 110

培养员工合作意识 / 112

以团队精神引导员工良性竞争 / 115

有共同目标的团队才算是团队 / 117

第七章 合理授权，用信任收揽员工的心

授权是一种管理方法，又是一种管理艺术，更是信任的体现。它可以为员工创造一个施展才华的舞台，使员工从被动的执行者，成为具有判断、创新能力的人才，并发挥高效的执行力；可以让员工感到被重视、被重用，激发出员工无限的潜力，使其工作更富有成效。作为一名管理者，如果你能学会授权，并运用得当的话，不仅能充分调动起员工的情绪，使其全身心地、快乐地投入工作当中去，而且你也会轻松许多。

授权是对员工最大信任 / 122

用人不疑——一旦授权，就不要干涉工作 / 124

专权只会换来表面的服从，不能赢得人心 / 126

精明管理才能赢得人心 / 129

授予员工一定的决策权 / 130

信任可以影响甚至改变人的一生 / 134

授权给最合适的人才能取得成效 / 136

培养人才就要放手委以重任 / 138

第八章 平等真诚，用尊重换取员工的心

每个人都有自尊心，都希望被人尊重，一旦人们感觉到自己是被重视的，被尊重的，他们就会产生一种要不负使命的责任感，工作热情也就格外高昂。那么，身为企业的管理者该如何做呢？最根本的还是要从尊重开始。只有尊重员工，员工才能更好地尊重、配合管理者的工作，才能使管理者与被管理者之间的关系更加和谐与融洽，从而达到管理的最高境界。

员工才是企业的“上帝” / 142

尊重是最好的投资 / 144

尊重员工要从“小”做起 / 147

放下架子，那是你身上最不值钱的东西 / 149

优秀的管理者从不用命令的口气 / 152

记住员工的名字也是一种尊重 / 154

尊重员工就要尊重他们的个性 / 157

尊重员工就要尊重他们的兴趣 / 159

尊重员工就要尊重他们的隐私 / 161

第九章 以心暖心，用关爱俘获员工的心

曾经有人问：世界上哪种投资，投入最少，而回报最高？答案很简单，那就是感情投资。在企业管理中管理者对员工进行感情投资，就是尽可能给予员工关心和帮助，让企业多一点人情味，使员工时刻工作、生活在一个温馨和谐的氛围中，赢得员工对企业的认同感和忠诚度，从而为企业创造更大的价值，取得更大的成功。

沟通情感，激发工作热情 / 166

感情——管理者不可或缺的“武器” / 168

用关怀换取员工的真诚 / 170

雪中送炭胜过锦上添花 / 173

让员工找到“家”的感觉 / 175

感人心者，莫过于情 / 177

感情投资无须贪大 / 179

一分关怀，十分回报 / 181

关怀无形，却更能拴住人心 / 183

第十章 厚以待人，用宽容感动员工

宽容是一种博大的胸怀，是一种崇高的美德。想要成为一名优秀的管理者，不能整天盯着员工的错误不放，为一些鸡毛蒜皮的小事大发雷霆；而要以善意去宽待有失误和差错的人，以宽广容纳狭隘，以大度去感化他人。正如荀子所说：“君子贤而能容罢，知而能容愚，博而能容浅，粹而能容杂。”学会以广阔的胸襟包容一切，才会给自己带来更广阔的空间。

不要总把目光盯在员工的错误上 / 186

给犯错者一个改正的机会 / 188

为人宽厚才能赢得拥戴 / 190

宽容以待，才会“海阔天空” / 193

友善可以化敌为友 / 195

不但要能容人之短，更要能容人之长 / 197

宽容会让你的生活更加绚丽多彩 / 199

第十一章 恰当奉承，用赞美鼓舞员工

员工的积极性和潜力，就像地下的宝藏一样，需要管理者去发掘，而最好的发掘方法就是赞美。如果管理者经常真心地对员工加以赞美，不但能提高员工的积极性，令员工心情舒畅，提高工作效率，而且能满足员工的荣誉感与成就感。有时，作为一名管理者，你只需投以赞许的目光，做一个夸奖的手势，送一个友好的微笑，就足以鼓舞起员工努力拼搏的斗志和决心。

赞美有助于员工成功 / 204

善于从细小处赞美员工 / 206

对员工的褒奖要及时 / 208

当众赞美要有技巧 / 210

学会找出员工身上的闪光点 / 212

多拍拍员工的“马屁” / 214

新员工的信心来自于表扬 / 217

真诚的赞美最能打动人心 / 218

赞扬是送给员工最好的“礼物”	/ 220
----------------	-------

第十二章 适时激励，让每一个员工都看到希望

得人才者得天下，留人才者兴企业。企业要想发展壮大，创造辉煌，就必须留住人才。在人才流动日益频繁的今天，留住人才、防止人才流失已经成为管理者日常工作的重要一环。愚蠢者留“人”，人却身在曹营心在汉；聪明者留“心”，打动真心、维护忠心，把希望植入人心。看到了希望人才才会乐于留下来，而留下了人才就留住了希望。

让员工看到发展机会	/ 224
-----------	-------

让员工对前途充满信心	/ 226
------------	-------

要为员工拟定一个职业生涯规划	/ 228
----------------	-------

用提升来“诱惑”员工	/ 230
------------	-------

让员工感受到自己位置的重要性	/ 232
----------------	-------

用美好的前景留住身边的人才	/ 235
---------------	-------

让员工有自由发挥的空间	/ 236
-------------	-------

千万别忽视了年轻员工	/ 238
------------	-------



第一章 攻心为上，管理者不可不知的心理法则

美国管理学大师彼得·德鲁克说：“真正的管理是很简单的。”管理只是一种理念，一种态度。大部分企业和管理者需要的只是富于智慧而又浅显易懂的管理思想，而这些管理思想就蕴涵在一些寓繁于简的心理法则中。懂得并善于运用这些心理法则，管理者就能体会到管理的真谛。

● 需求理论——你满足他的需求，他才给你干活

现在，在企业界和管理理论界存在各种各样的先进管理模式、体系、理论，但所有这些的实施前提是员工能够解决自身的生存问题，或者说温饱问题。

如果员工连最基本的温饱都不能满足的话，他怎么会有工作热情呢？如果员工连饭都吃不饱的话，同员工讲什么愿景、团队精神，显然是徒劳的，也是不现实的。员工在无法满足自身生存需要的情况下，大多只会关心自己，而不会在意其他别的什么。

这就是马斯洛需求层次理论的体现。理论把需求依次由较低层次到较高层次分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类。

第一类：生理需求。对食物、水、空气和住房等的需求都是生理需求，这类需求的级别最低。一个人在饥饿时不会对其他任何事物感兴趣，他的主要需求是食物。

第二类：安全需求。安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。和生理需求一样，在安全需求没有得到满足之前，人们唯一关心的就是这种需求。

第三类：社交需求。社交需求包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。当生理需求和安全需求得到满足后，社交需求就会突出出来，进而产生激励作用。在马斯洛需求层次理论中，这一层次是与前两层次截然不同的另一层次。这些需要如果得不到满足，就会影响员工的精神，导

致高缺勤率、低生产率、对工作不满及情绪低落。

第四类：尊重需求。尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们，并认为他们有能力，能胜任工作。他们关心的是如何使别人认识到他们的才能，并最终依靠才能获得成就、名声、地位和晋升机会。当他们得到这些时，不仅会因赢得了人们的尊重而感到满足，同时会因自己价值得以实现而充满自信。

第五类：自我实现需求。自我实现需求的目标是自我实现，或是发挥潜能。处于自我实现需求层次的人，接受自己也接受他人。他们解决问题的能力强，自觉性高，善于独立处事，要求不受打扰地独处，并且他应该已在某个时刻部分地满足了其他的需求。当然处于自我实现需求层次的人可能过分关注这种最高层次的需求的满足，以至于自觉或不自觉地放弃满足较低层次的需求。

人的需求是不断变化、逐级升级的，并且对于某个人而言，可能在某一时刻同时有几种需求存在。一个普遍的规律是，需求层次越低的人得到的满足越多，需求层次越高的人得到的满足越少。当前一种需求得到满足时，后一种需求就会浮现出来，占据主导地位。这时如果只是一味强化人的某项需求，到最后就会由激励变成一种惩罚。和管理者只是考虑人才的引进，不考虑人才的进一步发展是一样的道理，企业在激励和挽留人才的时候，应当做到及时跟踪，注意他们需求的动态变化，及时调整激励措施，这样才能做到真正留住想要的人才。

小李由于工作表现出色，获得了一个省部级的奖项。这天，集团公司领导为了奖励小李的勤奋，请他去吃鲍鱼。一顿饭下来，小李可谓是酒足饭饱，正想回家，另外一个领导打来电话，请他赴完宴后务必过来要邀他吃鲍鱼。小李只能勉强答应。应付完这位领导，已经快九点了。小李心想这回终于可以回家了，没承想部门经理又打来电话请他吃鲍鱼，并且已经定好位子，等他宴席结束过去。小李只有硬着头皮前往，

席间禁不住经理的热情夹菜，一顿饭下来，小李已经受不了了，见了鲍鱼就想吐。吃完饭已近十点，这时公司的另一位领导给他打来电话，说一位给他颁奖的领导在公司督察工作，直到现在才吃饭，邀他一块儿去吃鲍鱼。这下小李是彻底不行了，他告知了这位领导今晚的遭遇，求领导饶了他，不要让他再去吃饭了。

在地球村、跨国公司等一些名词日趋被人们熟悉的当下，竞争与合作无可避免地被提上了议事日程。在强手如林的国际舞台上，一个公司欲走出国门、迈向世界，势必要在管理上下一番苦功夫。其中对人才的管理更是重中之重。心理学家马斯洛提出的需求层次理论，在新时期人才管理中是极有参考价值的。

优秀的管理者不会只单纯地给员工“画饼”，他们不仅知道“引之以梦”，更明白要填满员工的口袋。他们绝对不会总让员工往前看，而是先满足员工现在的需求。此外，他们还会提供给员工良好的工作环境，诸如休息室、明亮的灯光、舒适的室温和良好的通风条件等。这些看起来无关紧要，却能从细微处给员工以家的感觉，从而使员工以更饱满的精神为公司工作。

总而言之，管理者应急员工所急，忧员工所忧，最大限度地满足员工各个时期的需求，使员工有个快乐的心情，从而快乐工作。员工的工作激情越高，企业的收益就越大。

❶ 宣泄心理——别让员工在压抑中工作

.....○

每个人在一生中都会产生数不清的意愿，但最终能得以实现的却并不多，由此就会生出负面情绪。有人认为，应该千方百计地压制这种负面情绪，不能让其发泄出来。但是这样的情绪一旦被压制，就会产生一种心理上的能量，这种能量只有通过其他的途径才能释放出去，而不会

因压制有丝毫减少。即使你在压抑、克制阶段，意识不到它的存在，但也只说明它从“显意识”转移到了“潜意识”，它对你的影响仍然存在，而且一直在找机会释放。

实际上，对于这样的情绪，最好的办法是疏导，而不是堵塞。宣泄情绪有利于提高工作效率。如今，有不少公司认识到了这一点，于是采取了一些措施来疏导员工的不良情绪。

松下电器公司的下属企业中，设有“精神健康室”，也称为“出气室”。如果员工心情不好，或者对某位管理者不满、心存怨恨，就可以去“出气室”发泄。“出气室”里摆满了哈哈镜，还有几个象征经理、老板的橡皮人形，旁边备有棍子。员工如果对经理、老板不满，就可以拿起棍子，狠揍人形，发泄不满。这样，员工就不至于把对管理者的不满转移到工作和人际交往中，从而影响生产的效率和质量。

当然，不是所有公司都有出气室，也不是所有员工的心理问题都可以通过出气室得以发泄。许多时候，员工的不满情绪还是要靠管理者亲自疏导和解决。

在任何一家公司，下属不可避免地存在着焦虑、烦躁和愤怒的情绪。作为领导，你有责任随时解决这些问题，否则会带来很多隐患和不稳定因素。有的管理者把员工的不满当做小事一桩，认为不必花时间去处理，想听之任之，并且把其中的一些抱怨当做是幼稚和愚蠢的，而予以忽视。如果这样，你就错了！员工并不会遇到事情就愤然提出辞职，但他们会在怨言无人听又没人考虑的情况下辞职。如果事情弄到这一步，员工和管理者之间的关系就变得更僵了。这时员工会觉得领导的忽视是一种对他们人格的不尊重，令他们无法忍受。作为管理者，你绝不可对员工的情绪掉以轻心，漠然视之。

如果作为管理者的你希望员工之间和平共处，少生事端，就最好花些时间听听他们的诉说，听听他们的牢骚。要知道，不满并不意味着员工不忠。认为对某一事情表示不满的人一定对公司、对管理部门或对管