

★★★★★  
读人先读心  
心理丛书

五星级畅销书

# 每天学一点 管理心理学

LEARN SOME PSYCHOLOGY OF MANAGEMENT EVERYDAY

## 管理就是让人心甘情愿的艺术

设身处地地了解别人的需要，考虑别人的利益，撩起他们心中真正的渴望。

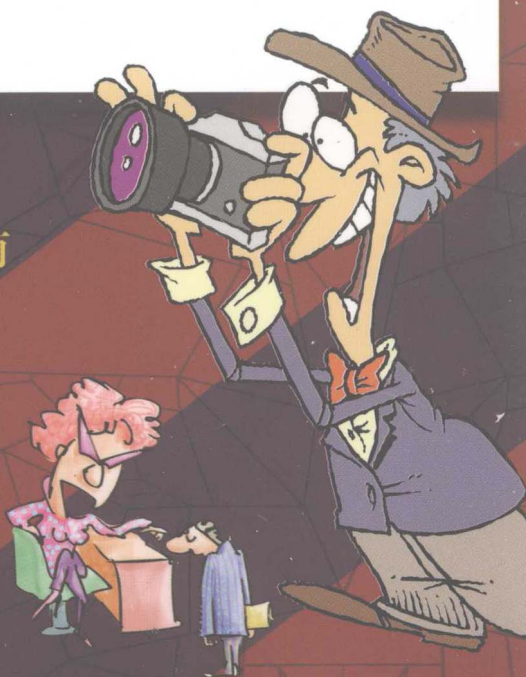
墨墨◎编著

### 以人为本、洞察人心的领导魅力指南

谦和的态度，常会使别人难以拒绝你的要求，  
这也是一个人无往不胜的要诀。

——松下幸之助

延边大学出版社



# 每天学一点 管理心理学

LEARN SOME PSYCHOLOGY OF MANAGEMENT EVERYDAY

墨墨◎编著



延边大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

每天学一点管理心理学 / 墨墨编著. —延吉:延边大学出版社, 2012.1  
ISBN 978-7-5634-4457-1

I. ①每… II. ①墨… III. ①管理心理学—通俗读物 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 212636 号

每天学一点管理心理学

---

编著: 墨墨

责任编辑: 贾锐

出版发行: 延边大学出版社

社址: 吉林省延吉市公园路 977 号 邮编: 133002

网址: <http://www.ydcbs.com>

E-mail: [ydcbs@ydcbs.com](mailto:ydcbs@ydcbs.com)

电话: 0433-2732435

传真: 0433-2732434

发行部电话: 0433-2133001

传真: 0433-2733266

印刷: 北京市集惠印刷有限责任公司

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印张: 17

字数: 240 千字

版次: 2012 年 1 月第 1 版

印次: 2012 年 1 月第 1 次

ISBN 978-7-5634-4457-1

---

定价: 29.80 元

## 前言 Preface

20 世纪初，美国古典管理学家、科学管理的创始人，被管理界誉为“科学管理之父”的弗雷德里克·温斯洛·泰勒提出了一个众人皆知的科学管理法，这个管理法就是通过各种严格的制度，把工人转变成流水线上的一个工具，用标准化的方法进行管理，甚至连工人上厕所的时间都有明确的规定。但即使是这样，对制度的作用笃信不疑的泰勒也表示：“科学管理在实质上要求任何一个具体机构或机构中的工人及管理人员进行一场全面的心理革命，没有这样的心理革命，科学管理就不存在。”

在现实中，许多管理者也常有这样的体会：看到其他企业管理得那么好，也想学习，但当把别人的管理制度照搬过来后，却发现完全走样，根本达不到预想的目的。原因很简单，因为那个企业的心理环境没有被搬过来，而心理是制度实施的基础，所以走样是必然的。

有人说，通过管理学的技能可以更好地揣摩人的心理，包括员工的心理和上级的心理。这当然是对的，通过学习一些管理心理学，管理者可以了解到一些人心理活动的基本规律，还可以获得一些了解人心理的基本技术。

但只是这样解释其实并不全面，甚至有些浮浅。

对成功的管理者来说，善于揣摩人的心理只是一项基本功，而更重要的是，如何在管理工作中实施心理管理，通过心理管理达到激励员工、提高员工忠诚度、化解员工心理危机等目标，并最终实现掌控员工心理的目的。

在现实中，失败的管理者在管理上存在着明显的误区，其中很重要的

一点就是缺乏心理管理的经验和能力。虽然有时候，那些不善于心理控制的管理者能够控制整个企业或组织，但这种控制往往是薄弱的，一旦有点风吹草动，就会失去控制。那些真正高明的管理者很清楚周围的人在想什么，并且知道如何让别人想自己所想的，最终让别人做自己所想的。而要做到这一点，就必须用到心理学，就必须学会心理管理。

要想管理好员工，首先要管理自己。管理者要征服员工，首先在心理上要高于员工，这就要求管理者要善于对自己的心理进行管理，及时调整自己的心理状态，保持不卑不亢、健康明朗、充满激情的心理环境，这是管理者进行管理工作的基础。

对员工的管理不仅是了解员工的需要，更重要的是能够调整、控制员工的心理。在心理学上，对员工的个体心理和集体心理的了解方法有很大不同，对集体心理的了解其实更加重要。

所有从事过管理工作的人都有体会，对人进行管理其实就是场心理战。几乎所有成功的管理者都是社会心理学家。本书要告诉大家的不仅仅是管理技巧，更多的是管理艺术。的确，管理其实就是一门艺术。也许有人会告诉你，管理实际是一件简单的事情，但我们要说的是，不同情况还是需要区别对待。为了能够解决管理中的问题，管理者需要储备好知识，学一些管理心理学，以便处理棘手问题。

## 目录 contents

### 第一章

#### 管理者的心术——领导做人方与圆—1

身正才能令行—2

坚持原则不动摇—7

言必有信，言行一致—9

廉洁自律是根本—13

自信坚强是领导必备的素质—16

好领导要有责任感—19

谦虚好学，不耻下问—23

控制自己的情绪—25

豪气与霸气并存—27

有时需要“表里不一”—28

能“忍”更要会“忍”—32

不要渴望绝对的公平—34

该装傻时要装傻—37

### 第二章

#### 参透下属心理密码——选人用人有讲究—41

看学历更要看能力—42

用人不疑，疑人不用—46

授权应具体而正式—49

妙用员工的缺陷—52

使功不如使过—56

巧用性格怪异的天才—59

依下属的性情分配工作—62

适当控制打击面—64

用情感留住人才—66

对害群之马要严惩不贷—70

### 第三章

善表达——用语言搭建心灵桥梁—73

言语简洁，一语中的—74

言谈莫论他人是非—77

事忌做绝，话莫说满—81

在讲话中适当加点幽默—84

会说不如会听—88

批评也要讲艺术—91

懂得巧妙赞美—95

### 第四章

紧箍咒怎样念——制度执行的玄机—99

公正的制度才能被接受—100

制度要合理可行—103

制定公平的淘汰机制—106

执行竞争机制要科学公正—107

绩效考核要公正客观—110

执行制度的程序要公正—112

用公平的制度淘汰劣质员工—114

给严格的制度加入人情—117

执行制度要理中有情—120

## 第五章

一念天堂，一念地狱——心态左右决策—123

制定决策要果断—124

做决策要从实际出发—126

制定决策绝不能朝令夕改—130

提高决策的准确度—132

制定决策结合理性与直觉—136

正当的决策要抛弃人情因素—139

巧用决策智囊团—141

圆满地改变自己的不适当决策—144

学会与众不同的思考和判断—146

## 第六章

给糖果还是给鞭子——奖惩必备心经—149

对员工的赏罚要分明—150

适时给员工精神奖励—152

建立切实的奖励机制—154

物质激励要因人而异—158

不可奖励错误的行为—161

建立可行的惩罚机制—164

惩罚要稳、准、狠—167

- 惩罚要触动心灵—170
- 用奖励替代惩罚—173
- 让员工进行自我惩罚—175

## 第七章

### 放权与控制——管理者要懂的平衡术—179

- 给下属留一个缺口—180
- 在信任中授权—183
- 授权给有能力的人—186
- 授权要防止责权分离—189
- 授权时的策略—191
- 寻求授权与控制的平衡—194
- 充分授权，有效控制—196
- 只需下达命令，不必过问细节—198
- 防止和纠正下属越权—200
- 管理者不要越权指挥—202

## 第八章

### 目标与执行——高明领导的控心术—205

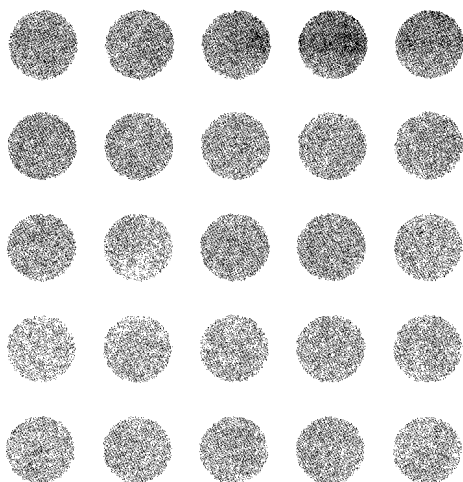
- 目标明确才有足够信心—206
- 将目标进行分解细化—209
- 让个人目标与企业目标相一致—211
- 在团队内部达成共识—213
- 提高执行力要从自身做起—216

- 提高员工完成任务的能力—220
- 良性施压激发下属工作动力—223
- 及时跟进，适时督促—224
- 培养员工追求完美的工作精神—226

## 第九章

### 共绘蓝图——激励员工心态法则—229

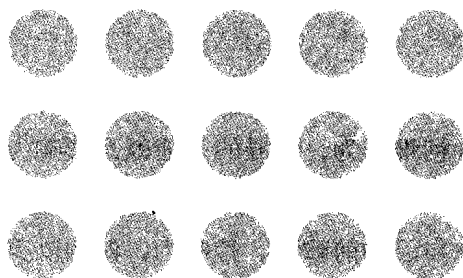
- 愿景的力量—230
- 如何建立共同愿景—233
- 激发员工的主人翁意识—236
- 让员工看到成果—239
- 建立统一的价值观—241
- 打造成功的企业文化—244
- 文化成就团队的凝聚力—247
- 文化建设要到位—250
- 把共同追求融入团队发展中—254
- 不断完善、创新企业文化—257



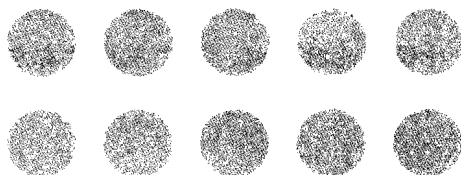
# Chapter 1

## 第一章

### 管理者的心术——领导做人方与圆



一个好的领导，一定是一个会做人的领导，是一个外圆内方的领导。外圆内方是指为人要方正，处事要圆通。为人方正就是指为人要循规蹈矩。一个领导要想获得成功，首先要学会方正为人，它可以让你在面对诱惑时保持清醒，在面对失意时保持平静，在面对欲望时保持刚强。处事要圆通，就是做事要灵活、融通。人际关系的好坏直接关系到领导者的生活和事业的成败，打造良好的人际关系就需要做人圆通，只有这样，你才能在人际交往中积极主动、游刃有余。



## 身正才能令行

孔子有云：“己欲立而立人，己欲达而达人。”美国著名领导学家柯维认为，领导的才能就是影响力，真正的领导者是能够影响别人，使别人追随自己的人物。一个以身作则的领导者要克制自己的冲动，培养自己的前瞻性、控制力，做到以身作则，为下属树立榜样，用榜样来影响他人。

领导者成就了自己的好名声，就会做到众望所归，成功也就指日可待。

公元前121年的夏季，汉武帝组织了第二次对匈奴的大规模作战——河西战役。李广率领四千精锐部队为先锋，不料被四万匈奴骑兵团团包围。

将士们看到眼前十倍于自己的敌军后，都有些胆寒心悸。那么，李广又是如何稳住军心，激发将士们的斗志，从而战胜敌军的呢？李广想趁敌阵未稳，派人冲击，打他个措手不及。但是，这需要有足够的勇气和武艺，还要有不怕牺牲的精神。派谁去呢？对，就让儿子李敢去率队冲锋。此时此刻，李广当然没有忘记出征前夫人的千叮万嘱，要他好好

照顾儿子。

可是，大敌当前，大丈夫马革裹尸在所不惜，又怎能吝惜儿子而耽误大事呢？

李敢不负父命，率领骑兵直插敌阵，以迅雷不及掩耳之势杀入重围，旋而平安归营。一归营，李敢就提起嗓门大声说：“匈奴骑兵没什么可怕的，很好对付。”士兵们早已被李广亲派爱子冲锋陷阵的行为深深感动，又看到李敢冲锋杀敌，顺利归营，士气大振。李广趁势命令军士们背向里、脸朝外，摆成圆阵，剑拔弩张，严阵以待，摆出一副决一死战的姿态。他命令军士拉满弓、上紧弦，瞄准目标，引而不发。自己则拉开那张著名的大黄弩弓，嗖嗖地一连射杀了好几个冲在前面的匈奴副将。

经过一天激战，汉军已经所剩不多。李广却始终镇定自若。士兵们看到他与往常一样，心里踏实多了。吃饭时，李广等到士兵们人人有水喝，个个吃饱饭后，才开始喝水、吃饭。这使士兵们深受鼓舞，无不下决心再战。

第二天，天刚蒙蒙亮，匈奴骑兵就利用优势兵力，发动猛攻。可汉军士兵个个奋勇，顽强抵抗。正在危急关头，张骞率大军赶到。匈奴见大势已去，匆忙撤退。

就这样，在众寡悬殊的战斗中，李广以巧妙的指挥才能和身先士卒的战斗精神赢得了时间，避免了全军覆没，牵制了匈奴兵力，为河西战役的胜利创造了有利条件。

陷入敌阵后，李广临危不乱，不顾夫人的叮嘱，派出亲子偷袭敌军，大大地鼓舞了将士。

等到进食时，李广等将士都有饭吃后，才开始吃饭，如此以身作则，爱戴将士，将士们岂有不誓死效命的道理？

因此，太史公有云：“‘其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。’其李将军之谓也！”为人正直的领导干部，即使不下命令，下属也会照他的话去执行；那些自身不正的领导干部，即便三令五申，也无人响应。

作为领导干部，如果待人失当、亲疏不一，则会在不知不觉中重用某些不该得到重用的人，而冷落了一些骨干力量，直接影响领导者自身事业的全局发展。

因此，要想成为一名受众人欢迎并具有凝聚力的领导者，就应该对所有下属一视同仁。

身为领导干部，要比员工付出更多的努力和心血，以身作则，才能赢得下属的心。这一点，日本经联会前会长土光敏夫就是一个成功典范。

1956年，土光敏夫出任东芝电器社社长。当时的东芝人才济济，但由于组织太庞大、层次过多、管理不善、员工松散，导致公司绩效低下。

土光敏夫接掌后，立刻提出了“一般员工要比以前多用三倍的脑，公司董事则要十倍，我本人则有过之而无不及”的口号，决心重建东芝。

土光敏夫的口头禅是：“以身作则最具说服力。”他每天提前半小时上班，并空出上午七点半至八点半的一小时，与员工一起动脑，共同讨论公司的问题。

为了杜绝浪费，土光敏夫还借着一次参观的机会，给东芝的董事上了一课。

有一天，东芝的一个董事想参观一艘名叫“出光丸”的巨型油轮。由于土光敏夫已看过九次，所以事先说好由土光敏夫带路。

那一天是假日，他们约好在“樱木町”车站的门口会合。土光敏夫准时到达，董事乘公司的车随后赶到。

董事说：“社长先生，抱歉让您久等了。我看我们就搭您的车前往参观吧！”董事以为土光敏夫是乘公司的专车来的。

土光敏夫面无表情地说：“我并没乘公司的轿车，我们去搭电车吧！”

董事当场愣住了，羞愧得无地自容。

这件事立刻传遍了整个公司，大家立刻心生警惕，不敢再随意浪费

公司的物品。土光敏夫从点点滴滴做起，处处以身作则，公司所有人上行下效，绩效便逐渐好转。

土光敏夫以要求员工的条令严格自律，处处以身作则，才使得公司上下竞相效仿，从而彻底改变了公司的面貌。领导干部一定要恪守“站得直，行得正”的管理信条，所谓“上梁不正下梁歪”，对于自己都没有做到的律令；怎么能使下属信服，从而去履行你的指令呢？所以，领导者要想使人信服，就要先使人佩服，以实际行动影响人、感召人。

在明朝，朱元璋就是以身作则的榜样。明朝时，茶叶是朝廷和西域人交换马匹的主要物资。

为此，朱元璋制定了《茶法》，并在茶叶产地和主要关隘设立了专门的机构，管理茶叶贸易事宜，严禁贩卖私茶。

可是，朱元璋的三女婿欧阳伦，仗着特殊的身份和地位，目无法纪、贩卖私茶、谋取横财，还怂恿、指使家人巧取豪夺，大量收买茶叶。

地方官员对其作为十分不满，意欲告发。而欧阳伦不但不收敛自己，反而仗势欺人，对意欲告发者严刑拷打，逼其屈就。

朱元璋知道后龙颜大怒，查明情况后即刻将自己的乘龙快婿欧阳伦赐死，同时对地方官敕令嘉奖。

这件事的处理，朱元璋虽然失去了一个女婿，但他却赢得了天下的人心，使得《茶法》更得以顺利施行。

制定了法令，就要严格执行，这一点，朱元璋丝毫不含糊，毅然对自己的女婿下了斩杀令，结果使法令得以顺利施行。领导干部要求别人易，要求自己难。但是，若领导者自身存在问题，或者不能做到一碗水端平，就会引起其他人的不满，自然笼络不了人心。人心不稳，事业不成。

因此，领导者行走职场，就要秉持“身正令行”的信条，才能成就一番事业。

2008年，杭州市萧山区检察院副检察长赵桔水，带领同事们在教

育系统查处了15人的受贿串案，其中，有5名校长、4名副校长。赵桔水自己是涉案人的学生，平时和老师的关系不错，案子出来后，赵桔水的心里很难受，审讯的时候都不敢去见老师一面。

记者问赵桔水：“面对公道私情，你是怎么取舍的？有没有非常激烈的思想斗争？”

赵桔水说出了心里话：“事情出来后，我内心十分痛苦。坦率地讲，我也曾考虑过怎样有一个折中的解决办法。但是我想，我如果放老师一马，自己的良心能得到一些安慰，可是这样做了，老百姓还会相信我们检察机关吗？同事们还会上行下效追求公正吗？最后，我决定不能拿法律来折中，只有含着泪，实事求是地把这个案子办好！因为我深深地知道‘顺了人情公道亏，顺了公道人情失’，反贪就是使命，公正就是生命，面对公道私情，我只能放弃私情，选择公道。”

俗话说：“打铁还得自身硬。”如果赵桔水敢越雷池一步，底下的人就会上行下效，敢越十步、百步。

因此，在法律面前，他选择了秉公执法、不徇私情，得到当地百姓的认可，同时他能大公无私，身正令行，言必出、行必果，为下属树立了公正、正直的榜样力量。领导干部若能身正，想搞歪门邪道的下属就会有所畏惧，倘若领导干部身心不正，下属就会拿领导者的话当耳旁风。

领导干部要注重自己在组织中的榜样作用，要清楚自己作为部门或公司的负责人，一举一动都会受到所有人的关注，都会影响他人的积极性。

在职场上，领导干部只有严格要求自己，起带头表率作用，才能具有说服力，才能增强自己的凝聚力。

## 坚持原则不动摇

领导者在组织的道德标准的树立过程中起着关键作用。人们无时无刻不在关注着领导者的言行举止。如果领导者不坚持原则，那么整个组织也就不会存在道德。

作为领导者，要用实际行动来捍卫自己心中的信念。

格雷戈里·法夫尔是在美国西南部长大的。他父母教育他要有正直的观念，并认识到某些永恒的品德的重要性，告诉他真诚好于虚伪，言行一致好于阳奉阴违，诚实好于道德败坏。正直的品质在那时就在他身上扎下了根。

法夫尔现在是《萨克拉门托蜜蜂报》的总编，并兼任威克宏拉报业新闻部的副总经理。他回忆道：“我父亲开始是一名政治家，后来他涉足商界，买下了这家报社。他把价值观念灌输给自己的孩子。尽管他是一个白人，在密西西比州南部长大，但他成年时期大部分时间进的是黑人教堂。他为人坦率，敢于捍卫自己的信念。我想，在密西西比州他或许是第一个敢于将一个既未被逮捕又不是体育明星的黑人照片登载在报纸头版的编辑。”

这种正直、公正的做法，每天在法夫尔的家里都得到实践。他的一生都保持着对高尚的正直品质的追求。直到如今，他的所作所为以及经营决策都体现着这些观念和品质。

对法夫尔来说，无论是在工作之中还是在工作之余，这些是非观念都是极其重要的。

法夫尔曾对别人说：“有三件事情我是不允许别人开玩笑的：我的家庭、我的报纸和我的正直。这绝对不是开玩笑，我是很认真的。你可以在很多事情上指责我，但是我从未在我这一行业中做过任何感到惭愧