

普  
华  
经  
营

正略钧策  
ADFAITH

掌握心理学知识，培养领导者气场

每天10分钟

精通领导心理学

吕中军 编著

10X40

卓越领导者都使用了本书所讲授的方法

TEN MINUTES

每天10分钟  
精通领导心理学

## 图书在版编目 (CIP) 数据

每天 10 分钟精通领导心理学 / 吕中军编著. —北京  
: 人民邮电出版社, 2012. 1  
ISBN 978-7-115-26937-9

I. ①每… II. ①吕… III. ①领导心理学—通俗读物  
IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 235069 号

## 内 容 提 要

为了帮助领导者体察员工的心理动向, 有效解决企业中出现的各种问题, 本书详细讲解了各类心理学定律、法则在团队建设、问题沟通、员工激励、决策制定、人才选择、企业创新、企业文化建设等领导者日常工作中的运用方法。书中介绍的知识点短小精悍、易懂易学, 读者花三五分钟的时间即可掌握一个实用的领导和管理技巧, 从而迅速提高工作效率。

本书适合希望提升自身领导能力的管理者作为案头典藏, 同时适合希望深入了解领导者心理的普通员工参考阅读。

## 每天 10 分钟精通领导心理学

- ◆ 编 著 吕中军  
责任编辑 姜 珊  
执行编辑 包华楠
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16  
印张: 12 2012 年 1 月第 1 版  
字数: 120 千字 2012 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-26937-9

定 价: 27.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

## 前言

## 领导离不开心理学

领导者是企业的领军人物。队伍是优是劣，是所向披靡还是溃不成军，都取决于领导者自身能力的高低。

能力不是一蹴而就的，是与领导者自身的修养息息相关的。领导者不但需要具备高尚的品格、过人的智慧和战略的眼光，而且需要具备良好的人际交往能力。

更为重要的是，领导者要懂一点心理学，以洞悉企业中存在的各种问题，并将其顺利解决。

在现代企业中，领导者往往要花费大量的时间和精力在资本运作、收购兼并、市场扩张等外向性、进攻性的工作上，却忽视了企业内部员工的心理需求。

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛把人的需求分为五个层次，由低到高依次为：生理需求、安全需求、情感和归属需求、尊重需求和自我实现需求。

领导者往往将员工视为“经济人”，注重满足员工的生理需求，而忘记了员工作为“社会人”的本质，即爱、尊重、自我实现的需求。这就不难解释为什么很多企业的领导者在给员工发放高薪的同时，却依然无法阻止

人才流失现象的发生。只有满足了员工高层次的需求，企业才能充满活力，在发展的道路上快速奔跑。

在企业管理过程中，领导者经常会遇到以下几点困惑：

- 为什么我每天从早忙到晚，为企业费尽心思，却得不到员工们的体谅和爱戴，并且彼此关系越来越疏远？
- 为什么在团队共同完成一个项目时，员工们不能有效地配合，出现问题时，又彼此推卸责任？
- 为什么根据以往的实践经验所作的重大决策，现在运用时却频频出现偏差？
- 为什么天天开会却收不到良好的效果，工作效率依然低下？

这些问题其实都和领导者自身的心理建设以及员工的心理建设、企业的文化建设有关。如果领导者能够从心理建设的角度分析，那么以上四个问题就能顺利解决了。

企业需要正确的发展方向，员工需要正确的工作指导和人生指引。因此，领导者责无旁贷、重任在肩。具体来说，领导者的责任包括以下几个方面。

第一，领导者要做员工的榜样、楷模，树立良好的形象，而不仅仅是管理；领导者要做员工的导师，提高自己的影响力，而不仅仅是下命令。

第二，敞开心扉，与员工用心交流、充分沟通，避免出现误会。

第三，经常鼓励员工，多给他们正面且积极的表扬。当员工犯错时，领导者要少些批评与责备，耐心地帮助其改正错误，这样一来，员工会以更大的热情投入到工作中，不断提升业绩。

第四，多提供有效的培训，从而提高员工的技术水平和工作能力。

第五，充分信任员工，授权给他们，使他们能发挥潜力，为企业创造更多的财富。

第六，塑造员工的价值观，营造良好的企业氛围，用企业文化的魅力来达到优良管理的目的。

本书从著名的心理学定律、法则出发，分十章介绍了领导者自身的心理建设、沟通心理学、团队心理学、激励心理学、决策心理学、识人育人心理学、管人用人心理学、开会心理学、创新心理学和企业文化建设心理

学，旨在和领导者探讨企业中出现的各种问题以及解决办法。

为了便于读者理解，本书包括了大量的心理学实验和丰富的案例，集趣味性与实用性于一体，希望读者在品读的过程中能有所启发，提高工作效率。

在本书的编写期间，非常感谢卢方方、晋静、罗珩、韦庆彪、郭海平、李伟、刘春宏、刘继凤、刘亚楠、马冰等人给予的帮助，他们严谨的精神激发了我的创作动力。当然，书中也有不完善的地方，恳请读者朋友批评指正。

## 目 录

---

### 第一章

培养独特的气场——领导者自身的心理建设 / 1

蔡戈尼效应——调整自己的工作驱动力 / 3

情绪定律——乐观豁达是成就人生的基石 / 7

借势原则——让更多的人帮助你 / 11

重复定律——持之以恒方能成功 / 14

特里法则——敢于直面错误 / 17

牢骚效应——会听抱怨更容易成功 / 20

海潮效应——培养自己的吸引力 / 24

### 第二章

诊治组织中的最大通病——沟通心理学 / 29

蜂舞法则——管理离不开沟通 / 31

- 首因效应——在员工的心中留下好印象 / 34
- 避雷针效应——沟通是企业良好发展的保证 / 37
- 投射效应——克服感情、认知偏差，实现有效沟通 / 42
- 位差效应——没有平等就没有真正的交流 / 46

### 第三章

#### 打造卓越团队——团队建设心理学 / 51

- 帕金森定律——精兵简政，提升组织效率 / 53
- 热炉法则——有法必依，执法必严 / 57
- 米格-25 效应——最佳团队不必是最佳个体的组合 / 60
- 破窗效应——防微杜渐，及时纠错 / 63

### 第四章

#### 基业长青的秘密——激励心理学 / 67

- 强化理论——正确地运用奖励和惩罚 / 69
- 杜利奥定律——保持积极心态，时刻激励员工 / 73
- 波特定律——宽容比批评更能鼓舞员工 / 76
- 保龄球效应——正面赞美让员工表现得更好 / 79

### 第五章

#### 一切行为都是决策的结果——决策心理学 / 81

- 多米诺骨牌效应——决策对于结果至关重要 / 83
- 儒佛尔定律——没有预测就没有决策的权利 / 87



墨菲定律——有效减少错误的发生 / 89

霍布森选择效应——没有余地的选择等于没选择 / 93

## 第六章

人是领导的核心（1）——识人育人心理学 / 97

彼得原理——每个人都有无限晋升的梦想 / 99

韦尔奇原则——领导者的职责就是选择合适的人 / 102

奥格尔维定律——敢于启用强于自己的人 / 103

需求理论——让员工拥有决策权 / 106

刻板效应——切忌以貌取人 / 109

## 第七章

人是领导的核心（2）——管人用人心理学 / 113

蓝斯登定律——为员工营造愉快的工作氛围 / 115

垃圾桶理论——柔性管理 / 118

赫勒法则——有效监督，调动员工的积极性 / 121

鲇鱼效应——为企业注入活力 / 123

横山法则——最有效的控制不是强制，而是自制 / 126

## 第八章

提高会议效率——开会心理学 / 129

奥卡姆剃刀定律——化繁为简 / 131

南风法则——让会议室充满温暖 / 133

白德巴定理——营造自由发言的气氛 / 136

皮京顿定理——有目标才会有动力，明确会议的目的和主题 / 138

## 第九章

变化是唯一的不变——创新心理学 / 141

达维多定律——只有敢于创新，才能成为领先者 / 143

原型启发——仿生学思维创新 / 145

卡贝定理——放弃是创新的钥匙 / 147

毛毛虫效应——盲目跟风，失败在所难免 / 150

冰激凌哲学——打破既定思维的牢笼 / 152

巴菲特定律——投资要敢于创新 / 155

## 第十章

共同的理念会形成良性互动——企业文化建设心理学 / 159

短板效应——避免“拖后腿”现象发生 / 161

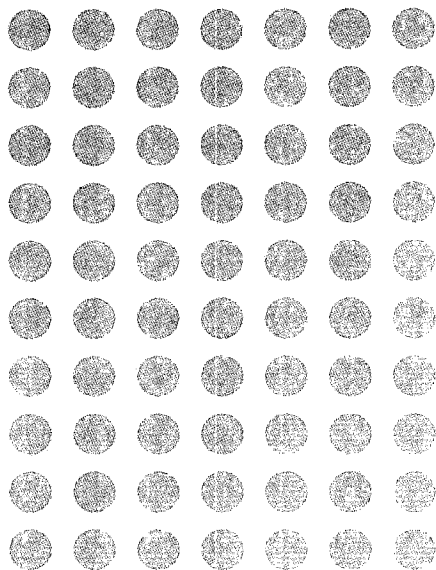
自己人效应——让员工喜欢你 / 164

蓝柏格定理——为员工制造必要的危机感 / 167

洛克忠告——令出必行，落实到位 / 171

不值得定律——让员工深信工作的价值 / 175

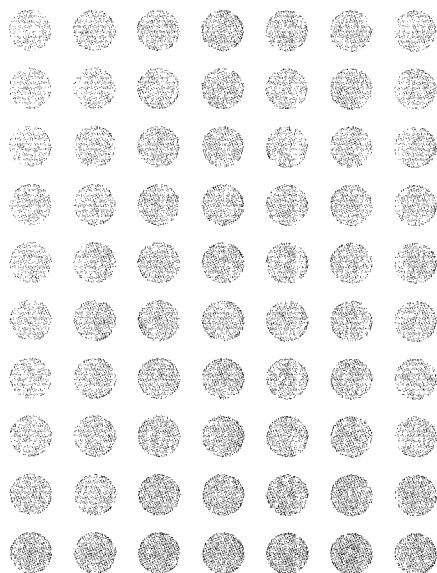
参考文献 / 181



# 第一章

## 培养独特的气场

——  
领导者自身的心理建设





## 蔡戈尼效应——调整自己的工作驱动力

### 心理学小贴士

蔡戈尼效应说的是，人们天生有一种办事有始有终的驱动力，人们之所以会忘记已完成的工作，是因为欲完成的动机已经得到了满足；如果工作尚未完成，人们便会留下深刻的印象。但是有些人会走向极端，要么因为拖拉而很难完成一件事，要么就一口气把事做完。对于这种情况，领导者要学会调整自己的工作驱动力，使工作更出色，业绩更出众。

### Guidance

有一位非常爱睡懒觉的作曲家，他总是睡到日上三竿才起床。他的妻子每天早上都叫他起床吃早餐，可是他就是不起床。为了让作曲家改掉这个坏习惯，妻子想出了一个办法。一天早晨，妻子坐到钢琴前开始弹奏乐曲，刚弹出一首乐曲的头三个和弦，曲子便戛然而止。作曲家听了之后，辗转反侧，不得不从床上爬起来，弹完最后一个和弦。

在生活和工作中，大多数人都有过这样的体验：当你正在读一本情节离奇、扣人心弦的小说时，身边的电话突然响了，你不得不接，接完电话后，又开始继续读书；当你正在制定一个方案时，突然插进来一项紧急的任务，任务完成后，又开始继续制定之前的方案。

为什么会出现这种情况呢？心理学家告诉我们，这是蔡戈尼效应在起作用。这个名词来源于 1927 年心理学家蔡戈尼做过的一个实验。

实验过程如下：蔡戈尼把测试者分成两组，让他们计算相同的数学题。在实验的过程中，第一组测试者在计算时没有受到干扰，而第二组测试者在计算期间被突然下令停止计算。然后，蔡戈尼要求两组测试者分别回忆计算过程。结果，第二组测试者明显比第一组测试者记得更清楚。

蔡戈尼解释说：“这种现象是由没能完成任务的不舒服感所致，计算过程被深刻地保存在第二组测试者的记忆里，并且久久难以忘却。而第一组圆满完成了任务，他们的完成欲已得到了满足，因此便很快忘记了计算过程。”

蔡戈尼进一步解释说：“人们在工作时都是全神贯注的，一旦工作完成，人们的精神就会松懈，很可能忘记刚才工作的内容；对于未完成的工作，一旦被中断，人们便难以安下心来，工作的问题会始终萦绕在脑海中。”

对大多数人来说，蔡戈尼效应是推动人们完成工作的重要驱动力。

在领导者的身上也会出现这种现象，比如，有的领导者总是强迫自己必须抓紧时间完成工作，有时甚至会偏执地将其他事情置之度外；还有的领导者做事拖拉成性，往往半途而废，或者目标不坚定，一件事情尚未完成，就把精力转移到另一件事情上去了，结果哪件事情都不能很好地完成。这两种领导者都需要调整工作驱动力。

### **工作驱动力太强该如何调整**

工作驱动力太强的领导者一般都有偏执、自主、坚定等心理特征，为完成工作而陷入反复的繁忙之中，往往导致生活没有规律，这种人又被称为“工作狂”。他们必须将工作驱动力减弱，做到劳逸结合。

万科集团于1984年成立，到2009年已在20多个城市设立分公司，企业实现营业收入486亿元，营业利润142亿元，毛利率29.2%，实现净利润52.8亿元，是我国最大的专业住宅开发企业之一。这家企业的缔造者便是王石。能够拥有如此庞大的规模和如此丰厚的利润，王石一定非常忙碌，为了工作而牺牲自己的生活，这也许是大多数人的想法，而事实并非如此。王石认为，高效的工作来自充分的休息。

王石最喜爱的运动是登山。2003年，52岁的王石登上了珠穆朗玛峰，成为我国登顶珠穆朗玛峰年龄最大的一位登山者。2010年，59岁的王石依然精神抖擞地出发，再次成功登顶珠穆朗玛峰，并且将上海世博会的旗帜首次带上峰顶。

工作是为生活服务的，丰富多彩的生活能缓解工作的压力，有效激发领导者的灵感和创造力，从而提高工作效率。

要想平衡过强的工作驱动力，领导者不妨从以下两个方面入手。

第一，把工作和休息的时间分配好。拿破仑曾说：“我有时候像猛虎一样，而有时候又像绵羊一样。我成功的全部秘密就在于我知道什么时候应该是前者，什么时候应该是后者。”把他的话说变通一下，即工作时拼命干，闲暇时充分休息。

第二，把工作和家庭完全分开。工作就是工作，家庭就是家庭，曾任法国总统的戴高乐便是明确二者界限的典范。其实，他的家离办公室非常近——穿过一个大厅即可到达。但他却认为这两个地方距离非常遥远。他的助手们都知道，他结束一天的工作离开办公室后，人们几乎无法寻觅他的踪影。因此，除非有紧急的事情，一般不会有人在非工作时间打扰他。戴高乐在闲暇时会和家人待在一起，一家人和睦相处、其乐融融。同样，在他专心处理国家事务时，他的家人也不会打扰他。由于把工作和家庭完全分开，他每天都过得非常愉快。

## 工作驱动力太弱该如何调整

工作驱动力太弱的领导者的心理承受能力较弱。为了免受打击，他们常常不能将工作进行到底。虽然他们希望自己能够取得很大的成就，但是却不愿意为将来的成功而承受眼前的痛苦。比如，有的人会因为无法快速跻身企业的高层而产生挫败感，于是干脆辞职另谋生路，殊不知原来的企业是有发展空间的，倘若再坚持一段时间，就有可能成就一番事业。

对此，心理专家给出了以下三条建议。

第一，用正确的价值观看待事物。如果领导者发现某项工作计划不值得做，那么就勇敢地放弃。

第二，编制一个详细的计划表，写下一定要做的事情和要花费的时间，将自己的完成时间设在规定的完成时间之前，尽量避免出现不切实际的想法。如果有一件事情规定在4月1日完成，那么领导者可以将完成时间定在3月30日。

第三，强迫自己去完成一件简单的工作，增强自己的意志力。

美国玫琳凯化妆品公司的创始人玫琳凯·艾施就非常注重企业组织中经理的工作效率。她说：“员工往往会模仿经理的工作习惯，而不管其工作习惯是好还是坏。如果一个经理做事拖拉成性，经常迟到，吃完午饭后迟迟不回办公室，打起私人电话来没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛紧盯着墙上的挂钟，那么他的下属大概也会如法炮制。不过，员工也会模仿经理的好习惯。例如，我习惯在工作时保持较高的效率，从不放纵自己去做与工作无关的事情。我的秘书也能够像我一样，工作时勤勤恳恳，从不懈怠，坚持当日事当日毕。”



可见，领导者只有做事干净利落，才能为员工做出好榜样，进而提高企业的整体工作效率。

当领导者埋头苦干，完成一件又一件工作时，虽然会很有成就感，但是却体会不到生活的乐趣；当领导者无法按时完成分内之事时，生活可能会很闲适，但是却体会不到工作的价值和意义。因此，工作驱动力既不可太弱，也不可太强，只有适当给自己加压，才能帮助领导者完成梦想。

## 情绪定律——乐观豁达是成就人生的基石

### 心理学小贴士

情绪定律说的是，所有人都是情绪化的。即使某人很理性，他在思考问题的时候也会受到当时情绪的影响。该定律给领导者的启示是：人们只有保持乐观豁达的心态，才能拥有美好的人生。

### Guidance

牛根生是蒙牛集团的创始人，2002年中国十大创业风云人物之一，是什么特质造就了这位企业家的成功？

1978年，牛根生参加工作，成为了一名养牛工人。1983年，他进入乳业工厂，从基层干起。凭着过人的智慧和吃苦耐劳的精神，1998年，牛根生担任了伊利集团的副总裁。当时，伊利80%以上的营业额来自他主管的事业部。

由于种种原因，1999年，事业蒸蒸日上的他被董事会免职了。