

★正确决策的心理学 ★激励下属的心理学
★管理情绪的心理学 ★掌控沟通的心理学

用人难，知人亦难！
职场读心术
助你轻松掌握
主动权！

懂心理 会管理

带队伍必知的心理学

胡国栋编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

懂 心理会管理

带队伍必知的心理学

胡国栋 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

俗话说,“知己知彼,百战不殆”,“得人心者得天下”。对于带队伍的管理者来说,如果不了解作为被管理者的员工的心理,在管理中可能以己度人,对牛弹琴,使管理措施受到抵触。本书是通俗的管理心理学读物,可以帮助管理者充分了解员工的心理,征服人心,对症下药,巧妙地实施管理策略,成功地实现管理目标。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

懂心理,会管理:带队伍必知的心理学/胡国栋编著. —北京:电子工业出版社,2012.1

ISBN 978-7-121-14933-7

I. ①懂… II. ①胡… 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221957号

责任编辑:张 昭

特约编辑:董 可

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:15.25 字数:232千字

印 次:2012年1月第1次印刷

定 价:29.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

P R E F A C E

过去许多管理者认为，管理是规范、流程控制，是资源的获取、配置、利用，管理的目的是效率，管理的精髓是“权利均衡，利益均衡”。但是，随着科技发展和社会环境的变化，管理者面临的困惑越来越具有心理特征：

怎样了解一个员工？

怎样预测一个员工的行为？

员工工作的动机有哪些？

怎样激发员工的工作热情？

怎样提高员工的满意度？

除了金钱，还有别的办法吗？

在职场情境和工作压力下，管理者怎样管理自己的情绪？

一个群体的员工和单个员工的行为一样吗？

怎样处理和应对职场中的群体事件？

.....

这些问题的出现使人们发现：管理中最重要的是人，管理者应该根据人的心理和思想规律，通过尊重人、关心人、激励人来改善人际关系，充分发挥人的积极性和创造性，从而提高劳动和管理效率。因此，优秀的管理者不仅要从哲学、经济学、教育学，社会学、管理学、领导学等方面去研究管理，更重要的是从心理学角度去研究管理。

一般情况下，人们对于与心理学挂钩的东西总是避而远之、讳莫如深，很

多人会把它与“神秘”、“深奥”、“难懂”等词语联系在一起，因为人的心理实在是变化莫测。但是，大量的试验以及经验的总结证明，人类的心理活动是有规律的；人们对心理现象事实上都很熟悉，只不过由于缺乏科学的理解而觉得神秘罢了。因此，管理者迫切需要一条纽带，将心理学的科学性运用到管理的工作中。

本书正是这样一条纽带。本书是给管理者看的管理心理学通俗读物，为管理者提供了管理工作中最常见的心理问题的解决方法，帮助管理者了解员工心理、激励员工的工作热情，同时帮助管理者了解自己，最大限度发挥自己的管理才能。本书共分为六章：

- 一、管理者的心理修养
- 二、管理者需懂得的基本心理学知识
- 三、管理者正确决策的心理学
- 四、管理者激励下属的心理学
- 五、管理者要懂的沟通心理学
- 六、管理下属情绪的心理

本书是不可多得的管理者实用手册。它不是给你高深的大理论，只是从管理中发掘了一些你不曾注意的，曾经困扰你的，或者没有深入思考的问题，并从心理学的角度加以解释，令你醍醐灌顶、豁然开朗。这样的管理心理学新鲜、有趣，与你的管理活动密切相关，定会给你耳目一新的感觉。希望本书可以使企业各阶层的管理者懂得一些心理学的实用知识，不仅可以更好地了解自己、完善自己、加强自我修养，也可以更好地了解工作对象的个性差异，审时度势、“量体裁衣”，使管理工作更有针对性和预见性，从而不断提高管理工作的有效性。这正是我们出版此书的初衷。

目录

C O N T E N T S

一 管理者的心理修养

1. 管理者扮演着什么角色 002
2. 管理者需要怎样的心理素质 005
3. 管理者对权力的心理需要及正确态度 009
4. 利用“权威效应”，树立领导威信 012
5. 管理者要避免哪些不良的用人心理 015
6. 管理者在识人、用人上的“知觉”误区 019
7. 管理者要提防“职位放大器效应”，谨言慎行 023
8. 管理者要提高自己的情绪成熟度 026
9. 管理者要管束愤怒情绪，时刻以大局为重 029
10. 管理者要学会张弛之道，别让压力变成“压抑” 032

二 管理者需懂的基本心理学知识

1. 管理心理学中对人性的几种假设 036
2. 了解员工心理需求，才能让员工为你做事 039
3. 跟员工签订“心理契约” 044
4. 除了物质报酬，还要重视心理报酬 047
5. 根据“强化”理论，奖励和禁止员工做事 050
6. 根据员工的不同“性格”进行管理 053

7. 根据员工的不同“气质”进行管理 058
8. 根据员工的不同“能力”进行管理 063
9. 调动“士气”的心理规律 066
10. 管理中怎样结合“情、理、法” 069

三 管理者正确决策的心理学

1. 管理方式决定组织效率 074
2. 管理者怎样调配自己的注意力 076
3. 想象力的重要性和培养方法 080
4. “格式塔原理”：管理者必须有全局观念 083
5. 克服“从众心理”，有自己的主见 086
6. 克服“心理定势”，才能获得突破 089
7. “前景理论”：是否该规避风险 092
8. “青蛙实验”：危机在不知不觉中降临 095
9. 做决定不要受到“沉没成本”的干扰 098
10. 管理者要反省自己的过失 101

四 管理者激励下属的心理学

1. 员工工作价值的心理标准是什么 106
2. 管理者实行激励的心理原则 108
3. “希望效应”：给员工提供愿景 111
4. “定位速效法”：目标、计划会提高效率 114
5. 皮格马利翁效应：用积极的心理期待改变下属 117
6. “自己人效应”：增强组织的凝聚力 120
7. 霍桑效应：关注你的员工吧！ 123
8. 怎样克服组织中的“心理惰化” 126
9. 了解并利用群体的“从众”心理 130

10. 薪酬支付方式对员工的心理影响	133
11. 批评要慎用, 避免导致“习得性无助”	136
12. 鲶鱼效应: 用一个人激活组织活力	140
13. “异性效应”: 男女搭配, 干活不累	143
14. 避免爱泼冷水的人对组织的消极影响	146

五 管理者要懂的沟通心理学

1. 避免与员工价值观的错位	150
2. 避免“投射效应”, 设身处地理解员工	153
3. 模仿效应: 管理者要给员工做好榜样	156
4. 5%的心理魔法: 只看下属的优势	159
5. 管理者的权力性影响力和非权力性影响力	162
6. “我要看到木屑飞出来”——有反馈才能有进步	165
7. “以母亲的手握利剑”——恩威并济的管理方法	168
8. 糖果效应: 员工有自主性, 才有积极性	172
9. 破窗效应: 提防第一个破坏纪律的人	176
10. 给工作留个“缺口”, 调动员工积极性	179
11. 跟员工距离多远才合适?	182
12. 旁敲侧击, “暗示”批评	186
13. 身体语言不可忽视	189
14. 见微知著, 洞察人心	192
15. 知识型员工的心理特点与管理	195
16. 怎样对待组织里的非正式群体	199

六 管理下属情绪的心理學

1. 为企业积累“情绪资本”	204
2. 用良好的气氛促进组织的工作	207

3. 帮助下属支撑压力	211
4. 灵活驾驭下属的情绪	214
5. 感情管理，让员工心甘情愿地投入	217
6. 提高员工情商，提高组织绩效	220
7. 借助于心理专家和心理培训	223
8. 以平和心态应对员工抱怨情绪	226
9. 化解下属的敌对情绪	229
10. 以诚心换忠心，消除员工浮躁心	232

后 记	236
-----	-----

1. 管理者扮演着什么角色

在社会心理学中，有一个“社会角色”的概念。它是指一个人在特定的社会和团体中占有的某一特殊位置，以及被社会和团体规定的行为模式。社会角色，其实意味着人的各种社会规定性。这就像在舞台上演出，每一个演员首先都必须贯彻导演的总体要求，比如台风要正，思想集中，听从安排等。此外，你扮演的是旦角或是武生或是别的角色，还应该根据这一角色的特殊要求去行动。

作为社会生活中的一种社会角色，管理者也应该按照社会心理学对管理者的角色要求去做事，否则，他就不会得到社会和周围人的认可。那么，管理者应该扮演怎样的角色呢？

对于一个管理者而言，他是全权负责组织或其子机构的人。按一般人的理解，管理者可以作出许多活动的最初决策，可以发展自己的信息渠道，可以控制自己的时间使用，可以利用一切机会收集和宣传信息，可以用命令、罚款、解职等手段限制下属的行动，同时，管理者还意味着有更好的办公环境、拥有经营管理股份、高薪和其他待遇。这些都是管理者权力的体现，但是管理者这种角色，不仅意味着权力和地位，理性地看，在它的背后还隐含着与这一切相应的风险和责任：社会的、组织的、员工的、自己及他人的。具体来说，作为管理者，在社会生活中应该扮演下列几种角色：

（1）领导者的角色

管理者管理组织，构成领导者的角色。几乎所有管理者都具有“领导者”的角色功能，他们要指挥协调下属的行动，激励、控制和影响下属，如向优秀员工颁奖的总经理、与重要客户共进午餐的市场部经理、带领一群外来者参观视察公司的主管，等等，他们都在扮演着“挂名首脑”的角色。

（2）联络员的角色

所有管理者在某种程度上，都要从组织内外的机构和人员那里接受和收集信息。管理者为了获得信息，必须同组织内外的个人和团体建立联络关系，在这一点上，他们充当着“联络员”的角色。

信息沟通是管理人员重要的工作方式，而管理者大约有78%的时间都用于口头交流（会议、电话、巡视等）中。管理者不必做研究工作，不必计算各种报表和数据，不必编制程序，也不必推销产品，“沟通”本身就是管理者的工作。管理者是信息的传递者，他们要和大量熟悉或不熟悉的人打交道，他们要在许多正式和非正式的场合中获得大量、生动而有活力的信息，因此，他们更喜欢也更常用口头交流的沟通形式。

与信息沟通相关的，是管理者常常成为沟通网络的中心，他们交流的对象包括下属、上级、组织中其他部门的同事和组织外的一些人。

对于不同层次的管理人员来说，与别人交流的频繁程度是不同的，如对于一线的管理者，只有10%的时间在与自己的上级打交道，而中、高层管理者的大部分时间都用在与其他管理人员、部门及组织外的人员的交流上。

（3）谈判者的角色

当管理者为了自己群体的利益与其他群体讨价还价、商议条件时，毫无疑问，他是在扮演一个“谈判者”的角色。谈判，是管理者不可推卸的工作职责，而且是工作的主要部分，因为只有管理者有权把组织资源用于“真正重要的时刻”，并且只有他拥有重要谈判所要求的神经中枢信息，比如足球俱乐部老板被叫来解决与坚持不让步的超级球星的合同纠纷，公司总裁率领代表团去处理一次新的罢工事件等，这些都是管理者的谈判行为。正如伦纳德·塞尔斯所言，谈判对于富有经验的管理者来说是一种“生活方式”。

此外，管理者扮演的角色还有：作为“企业家”，管理者发起和监督改进组织绩效的新项目；作为“故障排除者”，管理者采取果断措施应对那些未预料到的问题；作为“资源分配者”，管理者负有分配人、财、物等资源的责任；通过阅读杂志和参加社会活动来了解公众趣味的变化，了解竞争对手的意

向、计划，即扮演所谓的“监听者”；当他们代表自己的群体或组织向外界表态时，则是在扮演“发言人”的角色。可见，管理者的社会角色是各种角色的综合体。

总之，管理者的工作是忙碌和片断性的，例如，一个总经理在一天要处理若干份邮件；要听取下属关于消费者对本公司产品要求的汇报；要参加几个既定的会议；要招待公司的重要客户；要听取关于减员增效所带来的抱怨；要为解决能源短缺问题而与各方沟通；等等。这就要求他是一个高效率的管理者，需要经常而且迅速地变换工作方式，或者说，每个管理者的工作都是各种角色的结合，每个不同的情景可能要求管理者扮演一个与之相应的角色。

当然，根据个人风格、管理层次、组织形式及职业的不同，管理者可能对于某些角色更加得心应手。此外，管理者角色的侧重点在不同管理层次上有所不同，如传播者、挂名首脑、联络员、谈判者、发言人的角色，对于高层管理者要比基层管理者更重要，而领导者角色，对于一线管理人员似乎比高层管理人员更重要。

2. 管理者需要怎样的心理素质

作为管理者，除了需要具备管理能力，更要具有良好、稳定的心理素质。良好的心理素质能使管理者受益匪浅，助其顺利解决问题；而较差的心理素质则导致管理者优柔寡断，使其坐失良机。

一般认为，管理者需要具备以下心理素质：

（1）管理他人的欲望

这是有成就的管理人员的基本要求之一。管理者的个性中有较强的支配欲，同时愿意承担责任。他喜欢管理工作，有影响他人的欲望，也有与其他人共同努力取得成果的欲望。许多人被管理层的地位所吸引，却缺乏一种去创立共同的工作环境以实现共同目标、取得成绩的基本动力。管理者必须具备“从事管理工作的志愿”，而这往往意味着个人的努力、充沛的精力和长时间脱离家庭生活。

（2）正直的品质

管理者应是值得信任的：在钱和物的问题上，在同他人交往中，应是诚实、坚持真理、意志坚强、行为符合道德伦理标准的人。福特公司总裁亨利·福特二世讲过，诚实、公正和开明是一些感人的品质；百事可乐的唐纳德·肯德尔也把“职业道德”和“正直”列为经理的根本品质。事实上，像“正直”这样的品质，无论是对于一位伟人还是一位杰出的经理来说，都是非常重要的品德。

（3）成熟乐观的情绪

对于一个管理者来说，在任何情况下，能具有一种成熟而又乐观的情绪，

是十分难得的。情绪成熟体现了坚定、稳健、冷静、自信，而情绪乐观则表现出同情、合作、热情的特点。有效的管理者无论对自己还是对他人，都有良好的情绪。他们既不颓废，也不是工作狂，更不会总是大发雷霆，这才是一个健康心理者应有的表现。他们往往能用和谐的气氛感染被领导者，稳定组织成员的情绪，激励他们的积极性。组织成员工作称心如意，心情愉快，那么整个单位就会成为团结奋进的集体。

(4) 强烈的责任感

严肃认真，工作努力而勤奋，不逃避责任，积极主动、不折不扣地完成工作任务和上级指示。

(5) 自我管理能力

不善于自我管理，就不能充分合理地利用自己的时间、精力和技能，也不善于应对现代管理，甚至个人生活中的突发事件。善于自我管理的人，会制造轻松、缓和紧张，能够保持身体健康和良好的工作状态。

(6) 坚定的意志

坚定的意志是企业管理者应具备的一个重要的心理品质，它使认识活动更具明确的目的性和方向性，自觉地克服认识过程中的困难，积极地认识和掌握客观事物的发展规律，有效地发展人的智力才能。成功管理者的意志品质主要表现为：自觉性、原则性、坚毅性、果断性、勇敢性和自制性。

(7) 解决问题的能力

解决问题的方式富有新意，具有做出有效决定的魄力，在处理信息、计划，商讨具体环节等方面方法多样。

(8) 影响力

有影响力的管理者，善于暗示他人，注意倾听意见，能使周围的人追随自

己，在争议中不会轻易妥协。他们容易与人相处，让人信赖，能够得到来自每个成员的协助与参与。

（9）管理思想

管理思想应顺应潮流，对现代管理思想了解充分，观念能跟上时代，管理作风能兼顾人情，了解下属，信任他们，激励他们。

（10）管理能力

与下属的人际关系融洽，善于授权他人。有管理技巧，让下属感到满足，发挥已有的工作水平，愿意配合管理者的工作，集体的心理气氛很好，工作效率高。

（11）教育他人的能力

管理者具有帮助他人发展的愿望，具备一个教导者的品质，如宽容、真诚、耐心，能对下属的工作质量作出及时反馈。沟通和评价不是停留于形式和表面上，能够得到下属对其管理工作优劣的反馈。

（12）组织群体的能力

建设群体、协调关系能力强，善于统一思想，能够建立和睦、团结、高效的团队，能使群体成员在工作中得到满足，实现自我价值，愿意营造和改善工作环境。

（13）创新意识

有创新意识的管理者不受思维定势的影响，在工作中能产生新思想、新方法，能激发和评价下属的创造发明，愿意进行试验和冒险。

（14）移情的能力

“移情”就是将自己置于他人的位置，设身处地领会他人的感情、好恶和

价值观念等。

(15) 宽容的胸怀

一个人不管多么高明，缺点错误总是在所难免的。作为管理者，太苛求下属，求全责备，就无法与下属交心、获得下属的拥戴，而宽容大度的高贵品质，就可以像润滑剂一样，使人与人之间的摩擦减少，增强领导者与被领导者之间的团结，提高群体相容水平。管理者爱才、惜才、用才，就是宽容大度的突出表现。管理者既要学习别人的长处，补己之短，又要能够宽容别人的短处，扬长避短。当然，宽容大度并不是无原则的迁就与放纵，它是建立在坚持原则的基础之上的，在这方面，管理者需要遵循四条原则：一是信任人、尊重人；二是反对嫉贤妒能；三是反对求全责备；四是严于律己。

诚然，在这些心理素质中有许多是难以衡量的，但这并不能降低它们的重要性。作为管理者，尤其是在新世纪的大环境中，应不断完善自我，提高自身素养及素质，为本单位和本部门提供高水平、高质量的管理和服务，不断提高工作效率，促进经济效益增长。