

你其实 不懂 管理心理学

探索发掘一流管理者成功带队伍的实干策略!

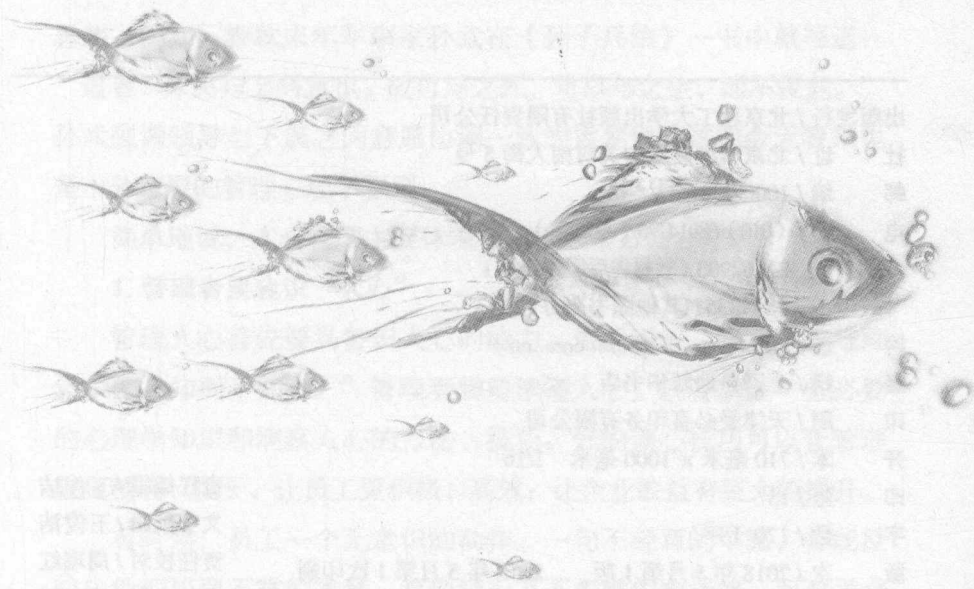
靳树霞◎著

管理人首先要了解人，了解人性，
否则很难成为一个成功的管理者

不想太累时，如何让下属成为你的左膀右臂？
你不在时，如何让下属高效、快乐地工作？

你其实 不懂 管理心理学

靳树霞◎著



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

你其实不懂管理心理学 / 靳树霞著. —北京: 北京理工大学出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5682-5021-4

I. ①你… II. ①靳… III. ①管理心理学 IV. ①C93-051

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 300908 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 天津爱必喜印务有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 13

字 数 / 170 千字

版 次 / 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

定 价 / 38.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文字编辑 / 王俊洁

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换



前言

PREFACE

管理心理学是把心理学的知识应用于管理活动中的心理学分支。它有助于调动员工的积极性,改善组织结构和领导绩效,提高员工的工作质量和热情,建立健康文明的人际关系,达到提高管理水平和发展生产的目的。

管理心理学并非引进于西方,中国古代就有丰富的管理心理学思想。例如,春秋末年军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道:“道者,令民与上同意也,故可与之死,可以与之生,而不畏危。”孙武强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性,这在今天看来也是十分重要的管理心理学原则。

简单地说,人心管理主要体现在以下三个方面:

1. 管理者要会识“人心”

管理人心首先要具备识人心的能力。俗话说:“画龙画虎难画骨,知人知面不知心。”管理者想要读懂人心,就要掌握一些必要的心理学知识和洞察人心的方法、技巧。好的读心技巧可以让管理者更精明、强干,让员工更积极、高效,让企业效益有更大的提升。

有时候,员工一个无意识的动作、一句不经意的牢骚,都能反映出他们深藏不露的本意。管理者千万不要被假象迷惑,而要学会透过现象看本质,通过员工的一言一行、一举一动掌握其最重要的

心理信息，这样才能在关键时刻出奇制胜，控制大局。

2. 管理者要会收拢人心

作为一名企业管理者，如果有人问你：“世界上什么样的投资回报率最高？”你将作何回答？日本麦当劳社长藤田田的答案是：“在所有投资中，感情投资花费最少，回报率最高。”藤田田在自己所著的畅销书《我是最会赚钱的人物》中说，日本麦当劳每年支付巨资给医院，作为保留病床的基金。当员工或员工家属生病、发生意外时，可以立即住院接受治疗。即使在周末休息时患了急病，也能马上被送往指定医院，避免多次转院带来的麻烦。

有很多人问藤田田，如果你的员工几年都不生病，那么这笔巨额医疗基金岂不是白白浪费了吗？藤田田回答说：“只要能让员工安心工作，对麦当劳来说就不吃亏。”藤田田的信条是：为员工多花一点钱进行感情投资，如果可以收拢人心，绝对“物超所值”！因为感情投资能换来员工的工作热情和积极性，赢得员工对企业的信赖和忠诚，由此产生的巨大创造力，是其他任何投资都无法比拟的。

3. 管理者要会激励人心

“激励”一词的英文为 *encouragement*，其拉丁文词根“*cor*”的字面意思是“心”。“勇气”（*courage*）一词也是一样。有勇气就意味着有心。激励——提供或给予勇气，从字面意思上理解就是给别人人心。

这些词语的来源告诉我们，当我们在谈到勇气和激励时，并不仅仅是指现代贺卡上使用的那些动情华丽的辞藻。相反，在激励的情境中，“心”这个词往往意味着面对巨大挑战时的勇气，面对巨大困难时拥有的希望，面对重大挫折时依然不屈不挠、努力做到最好的决心。

实际上，我们每个人都需要得到激励。激励能提高绩效，巩固我们的决心，并且能改善我们的身心健康状况。我们无论做任何事

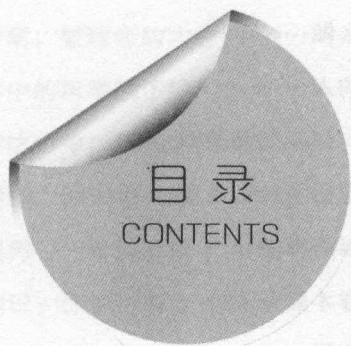
情，为了把事情做得更好，都需要得到他人的掌声，并且需要知道我们和其他人是相联的，我们需要从别人那里获得激励和力量。对员工的管理也是如此，管理者往往需要凭借激励人心的方式，使员工紧密团结在一起并彼此帮助，以顺利完成某种工作任务或达成某种组织目标。

要实现高效管理，管理者还需要做好以下几门功课：一要沟通交流，实现上通下达；二要提高执行力，做到令出必行；三要知人善任，实现人才为我所用；四要凝聚人心，实现万众一心；五要放权授权，做到抓大放小……

作为一名管理者，我深知管理是一门管理人心的学问。管理者若能摸透员工的心理，抓住员工的优点和弱点，巧妙地加以引导和利用，就能让员工心甘情愿地听从自己的指挥和调遣：优秀的精英员工会锋头更锐，精益求精；普通员工会被你“点石成金”，迅速成长；难缠的“刺头员工”也会被你驯服，成为得心应手的心腹干将；“老实巴交”的员工更会对你忠心耿耿、奉献终身！

本书是我作为管理者多年的经验总结，希望能为广大管理层的人士提供帮助和借鉴作用。

——作者



目录

CONTENTS

第一章 上通下达心理学

你以为你以为的就是你以为的吗·····	2
给员工一个发泄日·····	5
如何应对下属的负面情绪·····	7
如何化解员工之间的矛盾·····	10
不懂得开玩笑的人是没有希望的人·····	13
别被下属牵着鼻子走·····	17
你如何做下属的主·····	20
你可以炒了他，但别伤了他·····	24
如何把握好批评的分寸·····	27
心理测试：你的自信度是多少·····	30

第二章 选人用人心理学

用最好的人，不如用最合适的人·····	34
如何把“庸才”变成“干将”·····	39

留住人才，你该怎么做·····	41
如何统御比自己强的人·····	45
看不惯的“怪才”，你应如何面对·····	48
对待有过员工，你应扮演什么角色·····	50
员工的忠诚，是可以培养的·····	53
“杀一儆百”，怎样才能做到·····	57
淘汰机制，必须建立吗·····	61
心理测试：你善于和团队成员沟通吗·····	63

第三章 奖励惩罚心理学

精神奖励，对员工有多重要·····	68
赏罚分明，你做到了吗·····	70
惩罚员工，理中如何有情·····	73
奖励，别搞什么平均主义·····	76
物质激励，你要学会因人而异·····	81
错误的行为，你奖励了吗·····	85
如何推行制度的“高压线”·····	88
心理测试：你善于赞美别人吗·····	91

第四章 授权控权心理学

不懂带人，你就自己干到死·····	96
抓得少些，反而收获更多·····	99
授权给谁，这是一个大问题·····	103

权责分离，管理者的大忌·····	106
别让手中的风筝脱了线·····	109
只需下达命令，不必过问细节·····	112
下属越权，你该怎么办·····	115
越权指挥——管理者的不当行为·····	118
心理测试：你说话有分寸吗·····	121

第五章 商务谈判心理学

谈判者的自我修养·····	126
谈判的环境，要慎重选择·····	128
瞄准谈判中的关键人物·····	131
谈判桌上出奇招：沉默是金·····	135
底线与余地，如何步步为营·····	137
最关键的让步，留到最后一步·····	140
在谈判中，如何说“不”·····	144
倨傲的对手，你该如何应对·····	146
心理测试：你有管理者的才能吗·····	150

第六章 目标与执行心理学

慈不掌兵，如何建立起制度·····	154
目标细化，关注每一点进步·····	157
如何利用从众效应·····	159
给员工的成长铺石问路·····	162

工作动力是如何激发的·····	165
及时跟进，适时督促·····	167
心理测试：你的协调能力如何·····	170

第七章 危机掌控心理学

制造危机，增强紧迫感·····	173
何时可用加薪的方法应对危机·····	178
防患于未然是解决矛盾的上策·····	180
处理矛盾要防止踩到“雷区”·····	183
如何对待个别人的“小报告”·····	186
利用良性冲突帮助企业发展·····	189
心理测试：看一下你的情商指数·····	192

第一章

上通下达心理学

在成功的企业里，最重要的就是沟通。一个出色的管理者，必须让员工和自己之间畅通无阻地交流，互相理解，紧密合作，这样才能最大限度地发挥团队的作用。

你以为你以为的就是你以为的吗

英国哲普天王、《哲学家杂志》主编巴吉尼在他的畅销著作《你以为你以为的就是你以为的吗？》中，痛批了生活中常见的龟毛症候群、自以为逻辑严密者，其宗旨就是让人们打破思维定式。这一点，对于管理者而言尤其重要。

由于不同的人有不同的性格和做事风格，所以管理者在与下属沟通时要因人而异，打破思维定式，恰当地改变沟通方式。在现实生活中，经常看到许多人说话、做事很直接，不会绕弯子，这可以用“直来直去”形容。在管理中也是如此，很多管理者在与员工沟通时往往说话太直接，方式太简单，结果导致没有达到预期的效果。而这一切都是和人的思维定式有一定内在联系的。

心理学家包达尔夫曾做过一个实验，让被试者看同一个人的照片，然后让他们描述一下这个人。他首先让被试者看同一个人的照片，在出示照片之前，他对第一组人说，这是个通缉犯；然后他又对第二组人说，这是位科学家。接下来就让这两组被试者认真观察做出判断。最后的结果是，第一组被试者说这个人“深陷的双眼证明内心的仇恨”“突出的下巴代表死不悔改”等；第二组被试者则说这个人“深陷的双眼代表了思想的深度”“突出的下巴表明克服艰险的意志力”等。

这个实验突出反映了思维定式的作用。我们从实验中不难看出，对于一个人的评价，仅仅因为先前得到有关此人的某种暗示不同，得出的结论竟然天壤之别，可见心理定式对人们认识过程的巨大影响作用。

心理定式其实是活动之前的准备活动，它能够使我们在从事某种

活动时根据以往的经验而达到事半功倍的效果，节省时间和精力。但是，思维定式的存在无疑会限制我们的思维，使我们习惯于用静止的眼光看问题，用固定的思维想问题，而看不到事物的发展和变化，从而陷入因循守旧的误区，很难发现更多的创新和捷径。

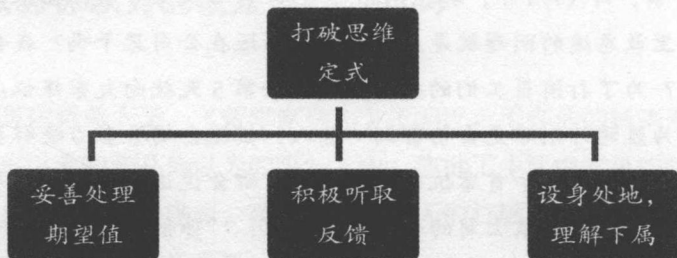
22年前，即1993年，郭士纳出任IBM首席执行官后，他很清楚员工们心里最急迫的问题就是：我一个月后还在公司里干吗？我会不会被解雇？为了打消员工们的顾虑，他上任第5天就向大家保证：虽然他扭亏为盈的计划难免会伤害到一些人，但他会竭尽全力缓解员工们的痛苦。他知道每个首席执行官在裁员前都会说这样的话。可是他在那天保证后的备忘录上写的却是肺腑之言：“你们中有些人多年效忠公司，到头来反被宣布为‘冗员’，报刊上也登载了一些业绩评分的报道，当然会让你们伤心愤怒。我深切地感到自己是在要大量裁员的痛苦之时上任的。我知道这对大家而言都是痛苦的。但大家都知道这也是必要的。我只能向你们保证，我将尽一切可能尽快地度过这个痛苦时期，好让我们开始向未来看，并期待着重建我们的企业。”

之后，他用电子邮件的方式把这份备忘录发给IBM的所有员工。这同IBM以前的领导人和员工的沟通方式大不相同，不再采用约翰·阿克斯的正式电视讲话这一方式了，因为员工们都知道不用理会他说什么，都是些没有实际价值的空承诺。而现在第一次有位首席执行官发邮件给全公司的人，而且是发给个人的电子邮件。有谁能不打开新总裁写给自己的邮件呢？从一开始，郭士纳就试图突破早已形成于人们心中的思维定式，换一种不同的沟通方式，来表明IBM并不都是一本正经的，随和亲切的方式也是很好的。

虽然看了郭士纳的邮件，但IBM的员工们也很少有人放下一百个心。不过郭士纳也知道他别无选择。就好比他自己说的，世界上任何一个公司都不能保证一个员工都不辞退。可他知道，必须开通和员工交流的渠道。他希望大多数人可以理解他的良苦用心。当然，也会裁减更多人员，不过他向他们许诺，一旦裁员结束，就不会再裁员了。这样一来，那些留下来的员工就会感觉到自己过了一关，从而会毫无

顾虑地重新投入工作中去。

打破思维的定式，就是换一个角度看待问题，这样才能在沟通的过程中提高沟通的效果，达到最终的沟通目的。下面我给出了几个参考建议，希望可以帮助管理者打破思维定式，实现管理者与下属之间的高效沟通。



Tips:

1. 妥善处理期望值

要想消除双方之间期望值的差异，有一种方法就是订立业绩协议。员工与企业签订的业绩协议能够让双方明确彼此的期望和要求，设计出双方都能达到的目标，并定期评估协议，来确保双方的目标和要求得以实现。

还有一种方法就是管理者清楚地说出自己的期望，这样不管能否达到管理者的期望，下属都有责任向管理者表明。这种做法可以使管理者根据需要有效地调整自己对下属的期望，预先消除有可能出现的伤害和失望感。

2. 积极听取反馈

通常来说，反馈是事情因素和情感因素的统一体。沟通中的实质信息和关系信息很容易带来误解，招致不满。所以，管理者在向下属提供反馈意见时，要强调成长和进步，不要妄加评判或指责；在听取下属的反馈时，要抓住其中对自己有价值的部分，而不是去计较对方的身份和沟通的方式，力争做到“言者无罪，闻者足戒”。

3. 设身处地，理解下属

设身处地是成功沟通的一个关键因素。管理者在与下属沟通时，

尤其是当下属有难处时，管理者要设身处地地去理解下属、关怀下属，但也不要被这种情感所左右，必须留出精力去做自己的事情。

给员工一个发泄日

每一个人包括我自身，在工作和生活中都会产生很多不满的情绪，如果这些不满情绪一直找不到宣泄的途径，就会使人在心理上形成强大的潜压力，从而严重影响自身的生活和工作效率。对于这样的情绪，我个人经常采用的疏导方法是运动和沟通，这两种方法我认为都是不错的选择。然而针对管理者而言，如何疏导员工的负面情绪呢？

在中国，很多企业没有意识到为什么自己公司的人员频繁流动，为什么留不住人才？其实每个员工都相信，这个世界上没有完美的公司，但是很多人干不下去的理由之一，就是负面情绪的积攒。管理者要学会给员工合理宣泄的渠道，而不是堵塞、忽略员工的个人情感。这就如同一个水管，不通畅时，就会堵住并溢出来；通畅时，杂物也会被水流带走，水管也不会堵住。员工也一样，不满情绪如果不能及时发泄，就会累积起来，公司也不会有活力。而当积蓄的不良情绪爆发时，就会激化矛盾，公司和员工都会受到伤害。为此，建立公司的上下沟通机制，给员工发牢骚的机会，员工在发泄过后，再投身工作就会心情愉悦。

在美国芝加哥市郊外有一家专门制造电话交换机的工厂，在这家工厂里，较完善的娱乐设施和保险福利制度都不能让工人们感到满意，工人们仍不断地抱怨，工厂的效益也不理想。

为了提高工作效率，这家工厂请来包括心理学家在内的各种专家，进行一项“谈话试验”。

在两年多的时间里，专家分别找工人谈话。这些专家被要求在谈话过程中，不能参与其讨论，只能倾听，并详细记录。研究人员前

后与工人谈话的总数达到了两万余人次。

“谈话试验”出现了令人意想不到的结局，就是在所有条件都保持不变的情况下，工厂的效益却变好了。

所有的人对此都很困惑。专家们研究得出：工人由于对工厂的某些制度或管理方式不满，一直积压着情绪没法发泄，这次试验给了他们发泄的机会，发泄过后，心情就好了很多，工作热情也有了极大的提高，生产积极性也就自然而然地提高了。

这就是著名的“霍桑效应”。

“霍桑效应”给了管理者这样的启示：当员工感到心头憋闷时，管理人员应创造条件使他们得到宣泄。在日本，很多企业都仿效“霍桑效应”，为员工发泄情绪提供方法。下面我们以松下公司为例。

在松下公司，所有分厂里的吸烟室里都摆放着一个人体模型，极像松下幸之助本人。工人发泄心中的不满时，可以用竹竿随意抽打“他”。等工人发泄完了，屋内的喇叭中会自动响起松下幸之助的声音，这是他本人给工人写的诗：“这不是幻觉，我们生在日本，心手相连，我们可以让日本繁荣幸福。做事有分歧没关系，但请记住日本人的目标：即民族强盛、和睦。从现在起，这绝不再是幻觉！”这还不算，松下说：“努力工作的也包括老板本人。”他要让每个工人觉得：“原来老板也很辛苦，我们应当帮助他！”通过这种方式，松下员工的工作热情始终不减。

世界上许多国家的企业都借鉴日本公司的做法。有一种叫做HopDay（发泄日）的制度在美国的很多企业很盛行。就是每月专门有一天让员工发泄不满，这一天，员工可以随意开玩笑，顶撞别人，即使是对领导，领导也不能惩罚任何人。员工平时在工作、生活中积蓄的不良情绪在这种形式下得以宣泄，不仅缓解了工作压力，还使工作效率得到提高。

员工产生挫折感或抱怨以后，工作效率将会受严重影响，给管理者的工作造成一定的麻烦，最理想的管理技巧就是，及时引导并让其宣泄出来。只有这样，员工的挫折感才能得以摆脱，重新焕发工作热情。

More: 管理者如何让员工发泄不满?

(1) “发牢骚”是最好的发泄方式,员工有不满时,管理者应该让员工说出来。

(2) 对员工的牢骚,管理者应从头至尾、一句不漏地听他说完,不可以中途打断他的谈话。当然,你还需要确切地把握对方说话的重点。

(3) 允许发牢骚的人夸大他们的愤怒。同时,管理者绝不能以为员工的抱怨和自己无关,而用忽视的心态去聆听别人诉苦。

如何应对下属的负面情绪

上面一节讲的是针对员工的负面情绪,企业大环境的创设可能实行起来会有一些困难。那么当具体到管理工作中时,管理者要如何面对下属的负面情绪呢?要知道,员工的负面情绪对管理者个人来说可能是小事一桩,但对员工自身来说却非常重要。

有些管理者为自己的行为找各种各样的借口,如工作忙不过来,要制订新的计划,要参加各种会议,要想法提高工作效率等,因此,他们没有时间倾听下属的想法。也有些管理者认为公司有专门管生产的经理,有专门处理个人问题的人事部门,还有雇员顾问,员工可以去找他们解决有关工资、工作条件等各方面的问题。这种做法和想法是错误的。

在每位管理者的责任中,也包含聆听员工的辛劳和困难,这也可以说是最重要的责任。当员工的抱怨无人听取时,他们会无法忍受公司不尊重他们的人格,而提出辞职,如果事情发展到这一步,就会很难办。

如果下属忍气吞声地工作,不但会影响工作效率,也会对企业的生存和发展产生危害。相反,当负面情绪被及时地处理,问题被及时解决时,他们就会因被重视而心存感激,会更努力地工作。

员工常会对工资、工作条件、同事关系以及同其他部门的关系发