

读心

MIND READING

管理一定要懂的
心理学

李亚轩◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

读心

—— MIND READING ——

管理一定要懂的心理學

李亞軒◎著

常州大學圖書館
藏書章



中國經濟出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

读心：管理一定要懂的心理學/李亞軒著.

北京：中國經濟出版社，2018.6

ISBN 978-7-5136-5162-2

I. ①讀… II. ①李… III. ①管理心理學 IV. C93-051

中國版本圖書館 CIP 數據核字 (2018) 第 075382 號

責任編輯 丁楠

責任印制 馬小賓

封面設計 任燕飛工作室

出版發行 中國經濟出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

經銷者 各地新華書店

開本 710mm × 1000mm 1/16

印張 17

字數 268 千字

版次 2018 年 6 月第 1 版

印次 2018 年 6 月第 1 次

定價 58.00 元

廣告經營許可證 京西工商廣字第 8179 號

中國經濟出版社 網址 www.economyph.com 社址 北京市西城區百萬莊北街 3 號 郵編 100037

本版圖書如存在印裝質量問題，請與本社發行中心聯繫調換（聯繫電話：010-68330607）

版權所有 盜版必究（舉報電話：010-68355416 010-68319282）

國家版權局反盜版舉報中心（舉報電話：12390） 服務熱線：010-88386794



目录
contents

第一篇 导论

第一部分 引案 //3

引案一：四面楚歌 //3

引案二：核击广岛、长崎 //7

第二部分 读心概述 //16

第一节 读心概念 //16

第二节 读心的研究内容 //17

第三节 读心的研究方法 //18

第三部分 读心研究的发展历程 //27

第一节 读心研究形成的背景 //27

第二节 读心研究的理论奠基 //31

第三节 读心理论的形成 //34

第四节 读心理论的发展与成熟 //40

第二篇 人的心理与管理

第一部分 个性心理与管理 //51

第一节 个性（人格）心理特征及分类 //51

第二节 气质 //54

第三节 性格 //62

第四节 能力 //69

第二部分 知觉与管理 //79

第一节 知觉基本理论 //79

第二节 社会知觉 //90

第三节 归因理论 //103

第三部分 价值观、态度与管理 //110

第一节 价值观 //110

第二节 态度 //115

第三篇 领导心理与决策

第一部分 领导 //157

第一节 领导概述 //157

第二节 领导权利（领导者的影响力） //161

第三节 领导者、被领导者 //166

第二部分 领导决策 //170

第一节 领导决策概述 //170

第二节 科学决策的原则、程序和方法 //174

第三节 决策中的领导者 //179

第三部分 领导理论研究 //182

- 第一节 领导理论的发展动态 //182
- 第二节 领导理论的研究成果 //183
- 第三节 领导理论研究的新动向 //209
- 第四节 领导理论的评价 //211

第四篇 激励管理

第一部分 激励 //215

- 第一节 激励概述 //215
- 第二节 激励的作用 //216
- 第三节 激励的方式 //217


第二部分 内容型激励与管理 //220

- 第一节 马斯洛的需要层次论 //220
- 第二节 赫茨伯格的双因素理论 //223
- 第三节 奥尔德弗的 ERG 理论 //225
- 第四节 麦克利兰的成就需要理论 //228

第三部分 过程型激励与管理 //234

- 第一节 期望理论 //234
- 第二节 目标设定理论 //240
- 第三节 公平理论 //248
- 第四节 强化理论 //256

参考书目 //265



第一篇

导 论

第一部分 引案

引案一：四面楚歌

公元前 202 年，岁次己亥（猪年），中华汉高祖五年。

垓下，今安徽省灵璧县境内睢水至浍水（今沱河）间开阔的平原地区。南部陡峭，北部渐次平缓，高岗绝岸地形。

楚汉两军在这里进行了一场决胜天下的战略会战，是刘汉政权彻底完结不可一世的项羽强大军团的收官之役。

一、战争序幕

公元前 203 年（高祖四年）八月，楚军粮尽，刘邦力单，无法对楚军进行最后的合围。于是，刘、项双方订立了“鸿沟和议”，以战国时魏国所修建的运河——鸿沟为界，划分天下。九月，西楚霸王项羽率十万楚军绕南路向楚地撤军。

刘邦趁楚军疲师东返之机突然发起战略追击作战。大军追至夏南时，刘邦约集韩信、彭越南下，共同合围楚军。由于韩信和彭越未如约出兵合击楚军，结果刘邦在固陵被项羽打败。刘邦慌忙率军退入陈下，并筑起堡垒坚守不出，而楚军又一次合围了刘邦。

素有“汉初三杰”之称的韬略大师张良分析了楚汉战略态势，楚军虽已江河日下，但单凭刘邦的军事力量仍无法与之抗衡，固陵之败历历在目。韩信素有军事奇才，他所领导的韩家军快速成长，成为一支军事规模与刘、楚不相上下的强大军事力量。联韩破楚成为刘邦不二的战略选项。

但是，如何激励以使韩信倾力助刘？张良认为，如果通过加大粮草、

战车、兵器重赏韩信，韩信定会不为其所动；如果通过美色、佳丽、爵位、加官重赏韩信，韩信仍会不为其所动；如果通过产权或“股权”激励，将天下与其分享，韩信必会心悦诚服。

于是张良告诉刘邦：“楚兵且破，信、越未有分地，其不至固宜。君王能与共天下，今可立致也。即不能，事未可知也。君王能自陈以东傅海，尽予韩信；睢阳以北至谷城，以与彭越。使各自为战，则楚易败也。”

刘邦采纳了张良的意见，将陈以东直到大海的大片领土封给齐王韩信；睢阳以北至谷城封给彭越。就这样，刘邦以加封土地为报酬，韩、彭二人欣喜，他们快速尽数率军挥师南下，共同发动对项羽的最后合围。

至此，垓下之战拉开了序幕。

二、民歌溃楚

公元前202年（高祖五年）十月下旬，灌婴占彭城，英布入九江、城父（今安徽涡阳东）。刘邦也由固陵东进，项羽被迫向东南撤退。十一月，项羽退至垓下，筑垒安营，整顿部队，恢复军力，此时楚军尚有十万。

十二月初，韩信、彭越、英布等会合刘邦后，在垓下将十万楚军层层包围。

汉军以韩信亲率三十万人为主力，孔将军为左翼，费将军为右翼，刘邦坐镇后方，周勃、柴武等预备军在刘邦军后待命。韩信布下十面埋伏战阵，亲率汉军发动攻势，重创楚军后快速佯败后退，在楚军发起追击时，汉军左、右两翼则迂回夹击楚军，两军短兵相接陷入胶着，这时韩信带领大军翻身再战，楚军遭遇三面夹击，楚军在裹缠胶着中不断丧失战力。

十二月二十一日晚，垓下楚营。

当晚，月光晕醉，寒风瑟瑟。楚营将士人困马乏，枕戈而眠。

“今夕何夕兮，雀卡子架起架。

今夕何夕兮，噶爹嘎爸发梦舔。

今日何日兮，熟儿思子打豁线。

今日何日兮，姑娘泪眼未拭干。

山有木兮木有枝，心盼子兮子不知。”

歌声由远而近，如泣如诉，亲切而心酸。

张良手持长萧，众人击瓮，张良指挥着临时抽选出来并经集训速成的1000名汉军歌手组成的楚歌唱班，环绕着被围的楚营外围游唱着楚间民歌。由于音乐的感染力，其他汉军军士也渐渐融入唱班，相合应唱了起来。

歌声哀婉凄楚，歌声此起彼伏。

楚军听到楚地的民歌，由于困乏引起的睡意已荡然无存，历经巨鹿之战、数破强秦的久经沙场老士卒顿足抽噎。

“新打木船江中划，
江边女子叫喝茶；
急水滩头难上岸，
口不干来不喝茶。”

士卒王勇、陈英、杨飞来自九江，张平、张雄来自鸠兹（今安徽芜湖）在争论所听到的这首民歌的归属，陈英坚信这是九江的家乡民歌，因为他就是听着村里的父辈歌唱着这首山歌长大的，他应召入伍的时候就是听着这首山歌离开了生养自己的山村；张平和张雄却说：“我们鸠兹世代都传唱着这首歌子，我也会唱这首歌。”

杨飞嗓门很高，“刘邦已经得到楚地了吗？为什么他的部队里面楚人这么多呢？”

楚营外，楚地民歌随凛冽的寒风吹扫楚军帐房，忧伤而凄厉，撕心而痛绝。

楚军士气全面崩溃。

项羽从床上慢慢仰起，他知道韩信的十面埋伏战阵仅仅让其战术受挫，或许还有反击翻盘的机遇，而张良的四面楚歌却让他的将士从灵魂到躯体彻底溃败。

项羽在营帐里面开始自饮了起来，以酒解忧，以酒抒情。

“力拔山兮气盖世，
时不利兮骓不逝，
骓不逝兮可奈何，
虞兮虞兮奈若何。”

同行的虞姬一同唱和。歌数阙，二人皆泪湿棉袍。守在帐外的军士也

非常难过，个个低头抽泣。

唱完，虞姬最后一次为项羽穿上了铠甲，自己轻轻整理了发髻，掸去衣服上的尘埃。双手搀着项羽走出了帐外，项羽从军士手中接过战马并跨上马鞍的瞬间，虞姬已自刎于马侧。

项羽悲痛欲绝，英雄末路，他最后带着 800 余名骑士突围南逃。天明以后，汉军得知项羽突围，于是派遣五千骑兵追击。项羽渡过淮水后，仅剩百余骑相随，行至阴陵（今安徽定远西北）因迷路耽搁了时间（司马迁在《史记》中以“田父欺骗”进行了戏剧化处理），被汉军追及，项羽突至东城（今安徽定远东南），手下仅剩二十八骑。

三、乌江谢幕

项羽指挥这二十八骑，来回冲阵，再次杀开一条血路，向南疾走，至乌江（今安徽和县东北长江边的乌江浦）边，自认为已无颜见江东父老，乃令从骑皆下马，以短兵器与汉兵搏杀，项羽一人杀汉军数百人，最后自刎而死，年 31 岁。项羽死后，汉军全歼八万楚军，楚地皆降汉，独项羽原封地的鲁人不肯投降（楚怀王曾封项羽为鲁公），后刘邦将项羽首级示鲁，鲁人乃降。至此，历时四年半之久的楚汉战争终以刘邦的胜利而告终。

垓下之战，汉军全歼楚军，它既是楚汉相争的终结点，又是汉王朝繁荣强盛的起点，更是中国历史上具有里程碑意义的转折点，它结束了秦末混战的局面，统一了中国，奠定了汉王朝四百年基业。

四、战例评点

垓下战略会战，是中华历史上经典的成功读心战争案例，是中国历史上两位优秀的军事领导奇才——韩信和张良合作演绎的一场规模宏大的读心战争。

读心一，张良成功设计激励模式，促成韩信出兵，达成韩刘联盟。

张良首先分析了楚汉战略态势，确立了韩刘联盟共同破楚的战略。但是，如何设计激励模式以使韩信倾力助刘？张良根据韩信的需求层次，采取政治产权或“天下股权”激励的模式，将天下与其分享，说服刘邦将陈

以东直到大海的大片领土封给齐王韩信，致使韩信快速尽数率军挥师南下，共同发动对项羽的最后合围。

读心二，利用被围楚军的思乡心理，发动了溃散楚军心智的读心战争。

张良指挥汉军歌手组成的唱班，环绕被围的楚营游唱着楚间民歌。歌声哀婉凄楚，此起彼伏。楚军听到楚地的民歌顿足抽噎。项羽和楚军认为刘邦已经全面得到了楚地，再战已无任何意义。楚军士气全面崩溃。

韩信的十面埋伏战阵仅仅让项羽战术受挫，或许还有反击之机，而张良的四面楚歌却导致他的将士彻底溃败。

引案二：核击广岛、长崎

1945年8月6日，美军向日本广岛投掷原子弹，拉开对日本本土实施战略核打击的序幕。广岛核爆炸导致近25万日本人丧生；8月9日美军继续向日本长崎投掷原子弹，长崎轰炸造成14万余人死亡。4000摄氏度以上的高温，把一切都化为灰烬。人类历史上唯一一次原子弹实战在日本本土上演，最终导致日本无条件投降。满目疮痍的广岛、长崎成为日本永恒的伤痛。

一、战争背景

1945年，太平洋战争后期，以美国主导的盟军发动对日军的战略反攻。美军在硫磺岛首役成功后，为了掌握整个琉球群岛的制海权和制空权，决定攻克被誉为日本“国门”的冲绳岛。

1945年6月21日，美军艰难完成了冲绳岛登陆战役，史称“破门之战”。此役耗时长达82天，美日两军交战异常惨烈。日军使用了神风特工队袭击美国军舰，袭击方式采取自杀式“飞蛾扑火”的方法，日本飞行员高唱“在天空中捐躯，在海洋中玉碎”的丧歌，驾驶着装载有250公斤炸药的零式飞机直冲美军舰船，但求与其同归于尽。美国飞行员在迎战这种疯狂的自杀式飞机时，经常技术判断失常，导致美军航母甲板上事故频发。与此同时，冲绳岛上的日本守军也拼死抵抗，海上和陆地共同展开血战。

冲绳之战，美军官兵共阵亡 48000 人。

成功登陆冲绳后，美军没有欢呼声。

当时日本天皇（裕仁天皇）是日本的元首，被视为神。日本国民都愿意为天皇而死。所有的日本人都成为盟军的敌人。美军直接面对的是一个全民皆兵，准备最后拼死一搏的岛国。

美军参谋长联席会议依据硫磺岛、冲绳岛登陆作战的伤亡计算评估，美军实施日本本土登陆作战方案会导致阵亡 100 万人，而且要花一年的时间。

为了结束这场旷日持久的血腥战争，除常规登陆作战外，还有其他选项吗？

1942 年 6 月，时任美国总统罗斯福授权推进一项秘密的原子弹研制计划，由于研制计划的总部设在纽约市曼哈顿区，因此这项秘密原子弹研制计划也称为“曼哈顿计划”。美国决定将所有分散在军队、大学和各实验室研制原子弹的单位联合起来，这种体制被称为“三位一体”制。罗斯福还赋予该工程高于一切的特殊优先权。

1945 年 7 月初，美国制造出三颗原子弹，代号分别是“大男孩”“小男孩”“胖子”。

1945 年 7 月 16 日，美国第一颗原子弹试爆成功。“曼哈顿计划”总负责人莱斯利·理查德·格罗夫斯（Leslie Richard Groves, 1896—1970）提交给美国战争部长的一份详细报告中提出，“历史上第一次核爆炸试验是成功的，这次试验超出了所有人的预期。我估计这次爆炸，相当于 15000 吨~20000 吨 TNT 的威力，这仅仅是保守的估计，因为我们还没有核实进一步的相关数据。能量的数值很可能比保守的要多出许多倍。爆炸伴随着强烈冲击波和核辐射”。

美国总统杜鲁门及其智库认为，只有使用原子弹才可以撼动震慑日本天皇、日本军国主义内阁、日本民族，也可以最大限度地减少盟军伤亡，并且可以尽快结束战争，达到速战速决的战效。与常规登陆战相比，杜鲁门做出了使用核武器的抉择。

来自杜鲁门总统图书馆藏档案的杜鲁门日记中这样有一段记载：

“1945 年 7 月 25 日，这件针对日本人使用的武器，我们打算从现在到

8月10日之间使用。”杜鲁门决定选择波茨坦会议中斯大林承诺8月15日对日出兵作战前击败日军，抢先占领日本本土。

要实现速战制取日本战略意图，只有选择核战才能一战定日本，迫使日本全面投降，夺得战后话语权。

二、前奏

杜鲁门的重要智囊、美国国防部部长助理约翰·麦克罗伊认为，“应该让日本体面地投降，具体做法就是由杜鲁门总统给日本天皇或铃木首相写一封信，强调日本若达成投降条件，就可以在立宪的基础上保留天皇体制；若不接受，美国就会在日本本土使用其超级新式武器——原子弹。如果提出此条件和警告，日本还是不投降，美国不得不使用原子弹。这样做，美国在道义上会处于有利地位，也比较符合政治家的风范”。杜鲁门同意了麦克罗伊的建议。

1945年7月26日，波茨坦会议发表了《中美英三国促令日本投降之波茨坦公告》（以下简称《波茨坦公告》），这是反法西斯同盟国向日本军国主义政府发出的一份督促投降书。杜鲁门的智库基于已破译的日军军事和外交情报重新软化修改《波茨坦公告》条款，这份被软化了的公告中暗示日本可以保留“天皇制”；“让日本无条件投降”修改为“由日本政府宣布日军投降”。这是杜鲁门基于智库情报与心理分析送给日本的一个心理上可以承受的“面子”。

1945年7月26日，经过修改且被软化的《波茨坦公告》在日本播放，时任日本陆军参谋长的梅津美治郎态度非常强硬地说：“面对美国的威胁，我们必须明确表示决不投降。一定要在日本本土决战。”

首相铃木贯太郎自信地说：“敌人出具这些条款意在尽快结束战争，不再奢望我们会无条件投降。在这关键时期，只要我们坚定信念，他们就会屈服。”他在记者招待会上表示，“日本政府认为《波茨坦公告》宣言没有什么重要价值，我们完全不予理睬。我们坚定地战斗到战争的最后一刻为止”。

1945年7月30日早晨，杜鲁门给日本的通牒被日本斩钉截铁地拒绝了，盟国所有的外交努力彻底破灭。杜鲁门和美国政府已别无选择。

日本拒降當日，杜魯門在乘美國軍艦返回國內途中，向軍方下達了命令：“把那顆原子彈投下去吧！”

三、部署

美國核試爆以後僅剩存的两顆原子彈如何投放？何時投放？戰略打擊目標如何選擇？成為杜魯門智庫的重要議題。

1945年4月，為了確定轟炸的城市，美國“曼哈頓計劃”的負責人與陸軍航空兵的專家組成目標選定委員會，候選名單共17個，由美國陸軍航空兵戰略航空參謀長諾斯塔德准將（Lauris Norstad）開列，17個日本城市依次為：東京、川崎、橫濱、名古屋、京都、大阪、神戶、廣島、吳、下關、山口、八幡、小倉、熊本、福岡、長崎、佐世保。

智庫專家認為，目標重要性越高，震懾效果越強；威懾覆蓋率越高，震懾效果越強。所以，核投放目標既不能太大也不能太小。東京、大阪、名古屋這幾座面積大、同時已破壞嚴重的城市就剔除了；佐世保、吳等小城市也隨後被刪除。

放棄核爆東京，除東京已被美國空軍狂轟濫炸成為滿目瘡痍且城市面積太大，核爆心理震懾效果相對較小外，還有一個重要因素就是怕把天皇炸死了（東京大轟炸也有意避開了皇居所在地）。天皇是日本人的精神象徵，如果被炸死了，日軍極有可能選擇死戰而不投降，盟軍就只能打登陸戰硬啃下這塊硬骨頭，必將傷亡慘重，就將與使用原子彈的初衷相違背。

1945年5月11日，委員會重新擬定了如下一批城市：

1. 京都，AA級打擊目標：日本的故都，100萬人口的巨大工業城市，日本其他大城市（如東京）已遭到空中打擊後的嚴重破壞，大量人口和機器設備都遷往京都，它成為戰爭後期最重要的軍事生產中心。

2. 廣島，AA級打擊目標：日軍指揮中樞之一，第二軍總區司令部所在地（日本本土只有兩個軍總區，第一軍總區司令部設在東京），同時是日本陸軍最大的集結地，從中日甲午戰爭時期開始，參加日俄戰爭、吞併朝鮮、出兵山東、出兵滿洲、侵略中國大陸和東南亞的日軍部隊絕大多數都在廣島市區的宇品港登船出發，因此這裡有規模巨大的軍需品、軍火倉

库、军用码头设施，此外城东还有铁路中转枢纽和军火制造、船舶维修等军工设施。

3. 新泻，A级打击目标：濒临日本海的重要工业城市，拥有一座炼铝厂、一座巨大的钢铁工厂、一个重要的炼油厂和一个油港码头。

4. 小仓，A级打击目标：军事工业集聚区，厂区长达1.3千米，宽0.8千米，附近还有铁路车辆厂、机械工厂和发电厂。

这些目标都有共同的特征：

1. 军事或军工集聚区；
2. 城市直径在4.8千米以上，目标重要性和威慑覆盖率非常高；
3. 地形平坦，爆炸冲击波的效果可以得到充分发挥。

“曼哈顿计划”负责人格罗夫斯把这份名单提交给马歇尔时，遭到了陆军部部长亨利·史汀生的反对。

亨利·史汀生负责了整个原子弹爆炸计划，并且促成和领导战略事务局向中情局的转型。亨利·史汀生领导的中情局（原战略事务局）吸纳了大量心理学和管理心理学的高端专业人才。亨利·史汀生在“二战”期间开始将心理学应用于战争战略和战术。

史汀生曾在20世纪初担任菲律宾总督，期间多次造访京都。史汀生和其领导的智库认为，京都对日本人有巨大的感情价值和宗教意义，如果将其毁灭，将给战后管理带来很大的困难。

史汀生直接找到了总统杜鲁门，劝说他将京都从名单中划掉，并继续禁止对其进行常规轰炸。杜鲁门同意了史汀生及其智库的方案。

但是，美国军方和科学家仍然坚持京都为首要目标，他们列举了一个十分实际的理由：京都坐落在盆地中，街道都是方形网格状，最适合评估原子弹轰炸效果。杜鲁门毅然拒绝了军方和科学界的建议。杜鲁门深知军界和科学界仅仅考量了军事打击的单一效果，而忽视了日本民族的心理特质，忽视了美军对日本战后的治理和民主化改良所带来的压力。

1945年7月24日，作为京都的替代品，长崎被列入原子弹轰炸名单。但是这里地形多山，并不能很好地测试原子弹的效果。所以，1945年7月25日，杜鲁门最终下达对日进行原子弹轰炸的指令时，目标城市的优先级为：广岛、小仓、新泻、长崎。