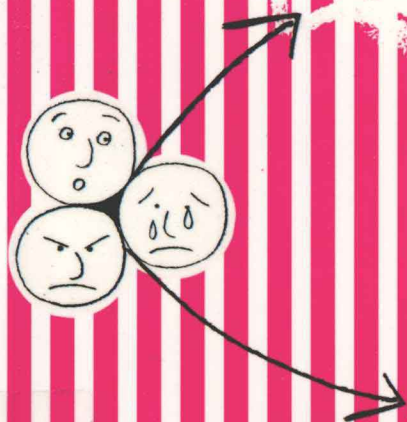


管人 攻心术

水发◎著

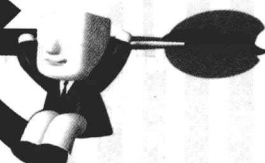


得人心者得天下
会管人者攻人心

管理，以人为本；管人，以心为本。

树立以人为本的管理理念，掌握管理员工的心理策略，学会获取人心的攻心技巧。

管人 攻心术



水发◎著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人攻心术 / 水发著. —北京: 中国商业出版社,
2011.3

ISBN 978-7-5044-7163-5

I. ①管… II. ①水… III. ①企业管理: 人事管理—
管理心理学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 021613 号

责任编辑 常 勇

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所发行

三河市佳星印装有限公司印刷

* * * * *

787×1092 毫米 1/16 19.75 印张 180 千字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

序 言

管人要懂攻心术

• 水发 •

法国作家拉·封丹写过这样一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风运了运气，先来一个寒冷刺骨的大呼啸，结果行人为了抵御北风的侵袭，把大衣裹得紧紧的。南风笑着说：“看我的！”说着便徐徐吹动，顿时风和日丽，行人觉得温暖的春天来了，便解开纽扣，脱掉了大衣。南风获得了胜利。

这就是著名的“南风”法则，也叫做“温暖”法则。它告诉我们：温暖胜于严寒。在管理实践中，管理者只有尊重和关心下属，多注意解决下属日常生活中的实际困难，多给下属温暖，时刻以人为本，多点“人情味儿”，才能使下属更加努力积极地为企业工作，维护企业利益。这是因为管理者迎合了下属的内心需要，使下属对企业充满感激，从而攻破了下属的内心防线。善待下属、将心比心、用真心换忠心，这是管理者需要掌握的管人攻心术中最基本的一条。作为管理者要懂得现代管理中识人心、懂人心，攻人心。

管人要懂攻心术，这是现代企业管理者必须掌握的管人“秘笈”。

我国春秋末年的军事家孙武在《孙子兵法》一书中曾写道：“道者，令民与上同意也，故可与之死，可以与之生，而不畏危。”强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性。荀子认为“今主人性，饥而欲饱，寒

而欲暖，劳而欲休，此人之性情也”，这也从人性的角度在哲学的层面揭示了激励的管理艺术。

一统天下后，刘邦封了萧何、曹参等二十余人侯，别的将领为此日夜争功不休。行封的事情长时间没有明了，大家都人心惶惶。一天，刘邦远远地瞥见他们这些人坐在一起窃窃私语，不禁问在旁的张良道：“他们聚语些什么呢？”张良答道：“陛下还不知道吗？他们在商量谋反呀！”刘邦道：“天下已定，怎么他们还想谋反呢？”张良道：“陛下有所不知，天下人都知道您是白手起家，而这些人都是追随您南征北战，为您夺取天下立了大功的人。现在您贵为天子，先行封赏的都是往日和您亲近的人，而诛杀的是您憎恶的人，他们担心啊。有功的人怕您封赏不到他，得罪过您的人又害怕您报复，走投无路，只好在一起密谋造反了。”刘邦听了，皱起眉头担忧地说道：“我现在只是封赏了一部分人而已，以后还会继续论功行赏，这还需要一些日子，现在该怎么办呢？”张良问道：“陛下平日最憎恨并为众人所知的是谁呢？”刘邦反问道：“你问这个干吗？朕平素最憎恨并为众人所知的莫过雍齿了！他曾反叛过，又多次羞辱于我，我几次想杀了他，但因他功劳很大，所以不忍下手！”张良道：“那就好了，陛下可先封赏雍齿一人，别的将领就都会安心了！”于是刘邦立即下旨，封雍齿为尚侯，并催促丞相、御史迅速备好材料为其他各位将领评功行赏。果然，众将见雍齿封侯都非常高兴，说：“连陛下最憎恨的雍齿都被封赏了，看来这次真的是论功行赏，我们不用担心了！”就这样，一场隐藏于评功封侯中可能激发出来的巨大风波一下子消弭于无形之中了。

这些都是我国古代最早的管理心理学思想，如今，它们已经越来越多地受到当代管理心理学家的广泛重视，有关古籍也成了一些国家培养管理人员的必读书目。

美国前管理学协会会长赫尔雷格尔教授指出：“21世纪管理学的趋势是管理的心理学化。”处于企业各个层次的管理者，不仅要管理好自

己，还要管理好别人。管人的根本是要抓住人心。只有从“心”开始，以心为本，才能使下属快乐工作，自主自愿，提高效率，提升业绩；管理者也才能快乐管理，营造和谐高效的团队氛围，实现卓有成效的管理目标。管理者都会遇到以下一些问题：

- 为什么不同的员工对于同一件事情会有不同的看法？
- 为什么薪酬福利待遇不错的企业，员工的积极性仍然不高？
- 为什么员工老想跳槽？
- 为什么面试多次还是会“看走眼”？
- 如何知道员工在想什么？
- 如何让员工安心工作？
- 如何使员工与公司同心同德？
- 如何管理不同文化背景的员工，使其融洽地为企业工作？

.....

上述这些让管理者苦恼的问题，都可以在管理心理学中找到答案。《孙子兵法》云：“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。”攻心，历来都被人们认为是最具远见的上等谋略。对于管理者而言，攻心的妙用在于下属的心一旦被“攻”破，他就会死心塌地，不复怨言。

管人必懂攻心术，因为这是一种既可解近忧、又可除远虑的高明的管理智慧。

目 录



第 1 章 攻人心者得天下——管人要懂攻心术	001
管人应当从员工的内心着手 < 003 >	
善于攻心的管理者能使员工“内心愉悦” < 006 >	
管理大师首先是识人心、攻人心的心理大师 < 009 >	
让员工“心灵快乐”，为“幸福”工作 < 012 >	
第 2 章 管理者善理自己——建立个人权威的攻心术	015
影响力可以为自己带来权威 < 017 >	
利用强大的情感力量征服员工的内心 < 020 >	
一定的距离带来威严 < 024 >	
必要时施用“杀一儆百” < 027 >	
勤勉严格出威信，专长更可服人心 < 031 >	
树立权威，但不仅“权”欺人 < 034 >	
第 3 章 最理想的是“不令而从”——执行命令攻心术	037
命令下达必须指明责任人 < 039 >	
下达的命令须明确内容与目标 < 042 >	

下达命令的方式要因人而异 〈 045 〉
为使命令下达得有效,可试探下属是否领会了指令 〈 048 〉
每位管理者最希望的是“不令而从” 〈 050 〉
如能以身作则,员工有“令”必服 〈 054 〉
命令下达之后,紧抓执行 〈 058 〉

第 4 章 管束员工,两手都要硬——整肃部下攻心术 061

让下属一再明确自己的天职:服从命令听指挥 〈 063 〉
对关键下属需要下“紧箍咒” 〈 066 〉
如需要可以冻结下属傲气的资本 〈 069 〉
必要时,那就挥泪斩马谡 〈 072 〉
抓住不好的典型,狠狠整治,以儆效尤 〈 074 〉
适当时候,领导可大“耍威风” 〈 077 〉
拖后腿者,饭碗难保 〈 080 〉
管理者应该拿捏好整肃的分寸 〈 082 〉

第 5 章 不能忽视员工需求赞赏的心理——员工心理补偿攻心术 ...085

从平常的话语交谈中分析员工的需要 〈 087 〉
注意“情感化管理”,用“情”笼络人心 〈 090 〉
“精神薪资”更能管人 〈 094 〉
成为下属的“知己”,收心为的是御人 〈 097 〉
软硬并用,双管“治”下 〈 100 〉

第 6 章 让员工“动”起来——激励倦怠员工攻心术 103

先肯定员工成就,再提出稍高于员工能力的目标 〈 105 〉
奖励如饮食,吃七分饱最恰当 〈 108 〉

- 抬高员工身份便能使之振奋 〈 111 〉
- 用“二选一”的方式帮助员工从绝望中猛醒 〈 114 〉
- 按“悲观——乐观”的次序进行劝慰 〈 116 〉
- 拍拍下属的马屁,其实并不丢脸 〈 120 〉

第 7 章 用示弱消除员工的抵抗心理——化解员工敌意攻心术 … 123

- 换一个角度看自己与员工的矛盾问题 〈 125 〉
- 即使自己有理也应适当让着员工 〈 129 〉
- 不碰触在员工来说最痛的地方 〈 132 〉
- 避开管理者与员工之间的矛盾焦点 〈 136 〉
- 适当用示弱的方式消除员工的抵触心理 〈 139 〉

第 8 章 给员工心灵减压——压力员工管理攻心术 …… 143

- 了解员工压力来自哪些方面 〈 145 〉
- 谨慎诊断员工对压力的承受能力 〈 148 〉
- 如何控制好员工压力的量与度 〈 152 〉
- 透视压力作用下的员工职业病 〈 155 〉
- 掌握压力下员工管理的原则和策略 〈 157 〉

第 9 章 人和事事兴——员工冲突管理攻心术 …… 161

- 并不是所有的冲突都是坏事,管理者可培育建设性冲突 〈 163 〉
- 鼓励开放式冲突,防止恶性冲突发生 〈 166 〉
- 合理引导冲突,让纷争成为竞争 〈 169 〉
- 管理者要善于瓦解公司里的“小圈子” 〈 171 〉
- 关键时刻,运用“冷处理”更有效 〈 174 〉
- 平衡争执,公司管理者要善于解决冲突 〈 178 〉

并非所有的冲突都要处理 〈 181 〉

第 10 章 “我不想听这种话”——摆脱员工纠缠攻心术 183

摆脱对方只需一句“我不想听这种话” 〈 185 〉

恰当地说些扫兴的话能使对方自动退下 〈 188 〉

找理由打断谈话,对方就会失去兴趣 〈 190 〉

“客气话”能使你和员工保持一定距离 〈 192 〉

采用语言上和藹、态度上厌恶的方式使对方自动离去 〈 194 〉

通过心理暗示,让员工知趣 〈 196 〉

把握好沉默的艺术,不说话更能使人却步 〈 199 〉

第 11 章 扬其长避其短——“问题”员工管理攻心术 201

吹毛求疵型员工心理怎么透视和应对 〈 203 〉

爱挑拨离间的员工心理怎么透视和应对 〈 206 〉

争强好胜的员工心理怎么透视和应对 〈 209 〉

性格孤僻型员工心理怎么透视和应对 〈 212 〉

自我防卫型员工心理怎么透视和应对 〈 215 〉

自私自利型员工心理怎么透视和应对 〈 218 〉

冲动型员工心理怎么透视和应对 〈 220 〉

消极被动型员工心理怎么透视和应对 〈 222 〉

知识型的员工心理怎么透视和应对 〈 225 〉

愤世嫉俗的员工心理怎么透视和应对 〈 227 〉

第 12 章 水能载舟也可覆舟——身边员工管理攻心术 229

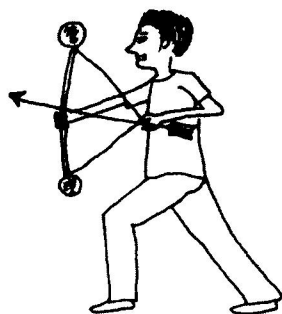
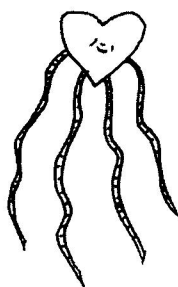
秘书选择需要慎之又慎 〈 231 〉

助理往往是把双刃剑 〈 234 〉

	对副手的重视要有度	〈 237 〉
	异性员工要审慎对待	〈 239 〉
	对亲属的任用要避嫌	〈 241 〉
第 13 章	“最近你好像缺乏活力”——平级相处攻心术	243
	洞悉平级的心理活动,做到知己知彼	〈 245 〉
	善待平级,不主动对他们构成威胁	〈 247 〉
	不能永远无原则地退让,若得寸进尺,就给他点厉害看看	〈 251 〉
	精诚合作,脱颖而出	〈 253 〉
第 14 章	留住核心员工——“反员工跳槽”攻心术	255
	仔细观察,员工跳槽有先兆	〈 257 〉
	管理者如何避免骨干员工跳槽	〈 260 〉
	对于卓越员工,管理者要活用关系将其“网”住	〈 266 〉
	实在留不住,那就充满人情味地让员工离职	〈 270 〉
	真诚对待优秀员工,相信好马也吃回头草	〈 273 〉
	尊重人才,与优秀员工保持终生交往	〈 275 〉
第 15 章	减轻“双刃剑”的杀伤力——企业裁员攻心术	277
	理性认识:裁员越来越成为一种趋势	〈 279 〉
	穿透裁员“幸存者”内心,解决其产生的综合症	〈 282 〉
	裁员方案要合理制定	〈 286 〉
	焦点透视:辞退员工的几个原则	〈 288 〉
	被炒鱿鱼的员工的心理探视及对策	〈 291 〉
	裁员不要强硬,平稳过渡,要讲究艺术	〈 294 〉
	他曾是你身边的一员,善待被裁员工	〈 297 〉

第 1 章 攻人心者得天下

——管人要懂攻心术



管人应当从员工的内心着手

人的内心到底有多强大？让我们先来看这样一则故事：

三只正在嬉戏的青蛙一不小心掉进了鲜奶桶。

第一只青蛙想：“我真是命太苦了，好端端的掉进牛奶桶里，看来我是走到尽头了，上天亡我啊！”于是它就盘起后腿，一动不动等待着死亡的降临。

第二只青蛙先是试着挣扎了几下，当它发现一切都是徒劳时，便停止了挣扎，想：“桶太深了，凭我的跳跃能力，恐怕就是跳上个三天三夜也是不可能跳出去了，今天死定了。”于是，它在绝望之中沉入了桶底。

第三只青蛙先是想：“真是不幸！我怎么掉进了牛奶桶！这下可完了。”但是，它在环顾了一下四周之后，燃起了希望：“还好，老天给了我一双有力的后腿，只要能找到垫脚的东西，我一定可以跳出这可怕的桶！”但是，和第二只青蛙一样，虽然拼命地挣扎，它还是没有成功。因为桶里只有滑滑的牛奶，桶又很深，既没有支撑的东西，又很难攀住桶壁，跳出去几乎是不可能完成的任务。第三只青蛙也开始感受到绝望的阴霾了，但是一种求生的欲望马上充斥了它的内心，难道要放弃么？难道像同伴一样安静地躺在桶底么？它一次又一次地跳起来。不知过了多久，慢慢地，它感觉到下面的牛奶硬了起来——原来在它拼命的搅拌



下，鲜奶变成了奶油块。在奶油块的支撑下，它奋力一跃，终于跳出了奶桶。

“只要找到垫脚的东西，就一定能跳出这可怕的桶。”正是这种信念救了第三只青蛙。换句话说，正是能够生发出这种信念的强大的内心延续了第三只青蛙的生命。

心理决定行为，心态决定命运。很多人都有春节回家买火车票的经历，在同样的困境里，有的人在抱怨，有的人却在寻找机会。圣诞节前夕，阿甘欲前往纽约，很遗憾，电话订票的时候，售票员告诉他，车票已经卖光了。但是，售票员说：“在火车出发前，有万分之一的可能会有人临时退票。”听到这一情况，阿甘马上开始收拾行李。妻子不解地问：“既然已没有车票了，你还收拾行李干什么？难道你想走路去纽约吗？要知道，退票的概率只有万分之一啊！”阿甘笑笑说：“我去碰碰运气，如果没有人退票，那就当我拎着行李去车站散步。”老天眷顾，只差三分钟就要开车的时候，终于有一位女士因孩子生病而退票，于是阿甘顺利地登上了去纽约的火车。

拎着行李去火车站散步，抓住万分之一的机会，多么平和而积极的心态！不管事态是好是坏，重要的是人的想法和做法，强大的内心总是能够让人事半功倍。

美国历史上第16任总统亚伯拉罕·林肯曾说过：“喷泉的高度不会超过它的源头；一个人的事业也是这样，他的成就不会超过自己的信念。”同样，员工的工作热情和工作效率也取决于他的内心。内心消极的员工总是把注意力集中在自己不能解决的工作的范围里，挑剔别人的错误，嫉妒别人的成绩，抱怨制度的缺陷，颓丧、消沉，成为企业高速运转中的障碍和绊脚石；而内心积极的员工总是将注意力放在自己能想办法解决的工作范围，注意自己做的不好的地方，想方设法改进，并在寻求自己改变的同时带动别人改变，认真思考、全心投入、求变创新，因此能够在企业中发挥所长、受人倚重。

内心对工作的影响很大，但心态不是固定不变的。没有哪一个人是绝对消极或者绝对积极的。人的内心就像含羞草，敏感而善变，它常常受到身边各种因素的影响，而且往往随着影响因素的此消彼长而变化。一个员工能否取得高绩效，取决于内因和外因两个方面。内在的动机、价值观、态度等影响和决定员工的工作行为，并产生相应的工作绩效；但是，外在的管理环境也可以诱发、激励、疏导、矫正员工的内在心理因素，从而引导员工产生正确的工作行为与结果，取得双赢的工作绩效。

一个成功的企业管理者的职责，就是变被动为主动，了解员工的内心，掌握员工内心变化的原因，掌握转变员工内心的时机，运用改变员工内心的方法，从员工的内心着手，积累量变，促成质变，从而改变员工的工作心态，提高企业执行力和工作绩效。

善于攻心的管理者能使员工“内心愉悦”



管
人
攻
心
术

安德鲁·卡内基曾经说过这样一句发人深省的话：“如果一个人不能在他的工作中找出点‘罗曼蒂克’来，这不能怪罪于工作本身，而只能归咎于做这项工作的人。”的确，工作带给员工的是快乐还是折磨，主要在于他对工作的态度。对于所从事的工作，爱与厌，苦与乐，大都存乎一念之间。同样的工作，有人成天郁郁寡欢，抱怨自己的工作不好；但也有人天天心情舒畅，把工作当享受。

但是，能否快乐工作却不单是员工的事，更影响着企业的效率。一个对于工作感到不满、不能快乐工作的人，不管他如何努力，也绝不会有卓越的表现。大多数的失败，都是由于人们对工作不喜欢，没有投入地工作所造成的。因此，企业管理者要想获得员工高效优秀的工作成绩，最好的一个途径就是让员工内心愉悦地工作，用快乐、积极、乐观向上的工作心态为企业创造源源不断的财富。

只有从工作中获得快乐，员工才会对工作保持不衰的热情和强烈的忠诚感，下面一个故事便说明了这一点。有一名厨师叫马克·鲍勃，在美国佛罗里达州桑福德市一个安静的小镇上做了两年的厨师。他工作的餐厅叫做好望角，每一个来餐厅吃饭的人都知道，鲍勃有多么喜爱他的工作。他工作的时候，锅碗瓢勺似乎都感染了快乐的情绪，叮叮当地唱着歌。工作之余，鲍勃还热爱博彩，虽然他一直没有中过大奖，但仍