

管理就是一场心理战

领导者

的

101

个

心理谋略

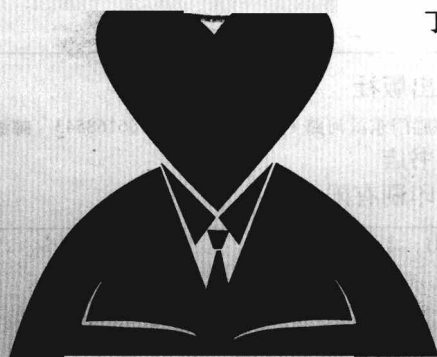
领导者和被领导者之间常常存在着心理上的较量，其中的心计和谋略最为不可琢磨。领导者如果掌握了管理中的心理谋略，就如同有了一种拿手的绝技，使被领导者变得没有怨气，又心服口服，这是管理的最高境界。



中国致公出版社

领导者的 101个 心理谋略

丁兆领 / 编著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者的 101 个心理谋略/丁兆领编著. —北京: 中国致公出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0020 - 2

I. ①领… II. ①丁… 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 (2010) 第 235026 号

领导者的 101 个心理谋略

编 著 者: 丁兆领

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710 × 1000 1/16 开

印 张: 20

字 数: 300 千字

印 数: 7000 册

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0020 - 2 定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前言

心理学家莫利儿曾说道：“人是心理的动物，其情绪、价值、思考、意念和抉择，莫不被环境、教育和经验所左右。”

有些领导者善于洞察人心，揣摩人性，他即使不给下属什么恩惠，却也会变着法子叫下属对他“感恩戴德”。这是得益于他们掌握了职场心理学原理的缘故。

作为领导者，必须掌握一定的管理学原理和心理谋略，这样才能够针对不同个性的员工，用适合于他们的方式进行沟通和管理，并有意识地提高员工的职业意识、工作满意度，以及自我激励意识，从而更加充分地调动出员工内在的工作积极性。

正所谓：“爬山要懂山性，游泳要识水性，成功要懂人性。”如果一位领导者能够掌握更多的职场心理谋略，那么他就能够掌控下属的心理变化、左右下属的情感，帮助下属在被动的局面中摆脱困境，在主导地位上能够运用心理谋略去影响与控制他人。

每个人都有自己的思想和主张，在工作中，每个人看问题和处理事物的方法也都不尽相同，这样人与人之间就产生了各种各样的不同和矛盾。对于领导者来说，管理的关键是“管心”，管住了人心、抓住了人心，也就抓住了管理的核心，就能够让员工主动地发现自己工作中所存在的问题和不足，从而解决好各类问题。

一本好书，总是能够给人们一些启迪和智慧，让人们学会一些行之有效的方法，使人们变得坚韧而更加有智慧。《领导者的101个心理谋略》一书，就是这样一本讲述领导者如何更有效地管理下属，深入挖



掘员工潜力的实用教程。在管理实践中，您遇到了哪些棘手的问题，遇到了哪些让您感到头痛的员工，您不妨在本书中寻找答案。或许能够让您豁然开朗，让困惑得到迎刃而解，并收到触类旁通的效果。

本书是您在管理实践中最实用的宝典。阅读它，您可以在潜移默化中学会人类史上最诡谲、最强大的心理战术，不露痕迹、迅速地掌握“化敌为友”、结交人脉的方法，激活智慧潜能、提升智慧生存的空间，使得职场领导生活变得更加精彩，最后成为终极赢家。

当然，好书不仅是要让人能够满足其阅读乐趣，更为关键的是能够从中学习到方法和策略，将复杂的事物用简单的方法就能够顺利地解决。所以，作为一本关于职场心理学的通俗读物，既要能够体现出读者阅读的趣味性，更要具备能让读者学习和参悟的哲理性，将各类管理观点寓于实例中通俗易懂地展现出来。

本书的宗旨是：做一个聪明的领导者，掌握领导者最实用的心理谋略，精通领导者管人的艺术；运用领导实用心理学，让组织能够基业常青，焕发出无限的生机和活力。

本书在编撰的过程中选取了大量古今中外的成功领导者在管理实践中所总结和积累下来的实用性较强的心理谋略案例。这些案例，既可以提高您阅读本书的兴趣，更可以让您在阅读本书中得到更多的思想启迪。

哲人说过：“要走成功路，先读成功书。”一本好书，就是您直接走向成功、创造辉煌的金钥匙；与更多的成功者对话，您必然会得到成功者睿智的指点，使您的领导生涯更富有活力，极大地提升您作为领导者的人格魅力，让您能够无往而不胜。

编著者

目 录

第一章 多学一点心理谋略,才能够坐稳领导者的椅子 ——管理也是一场心理战

1. 利用“马太效应”:立好名声,好做事 2
2. 妙用“首因效应”:让员工给你打好第一印象分 5
3. 善用“近因效应”:能让员工留住对你的美好记忆 8
4. 用好“权威效应”:下属就会更紧密地追随你 11
5. 化解“逆反心理”:能够使下属从“不听话”到“变乖” 14
6. 运用“冷热水效应”:摆起“黑”与“白”两副面孔 17
7. 利用“锚定效应”:能够让人更乐意地接受任务 20
8. 巧用“禁果效应”:能够引起员工更大的工作乐趣 23
9. 培养感恩之心,“尊贤重能”是博得美好赞誉的绝佳手段 26

第二章 领导者说在“嘴上”,要让下属甜在“心里” ——好领导都是员工的“心理整容师”

10. 引入“蜂舞法则”:加强沟通,能够改善管理效果 30
11. 沟通的位差效应:平等交流是企业有效沟通的保证 33
12. “保龄球”效应:只要“诚于嘉许”,你就会看到神奇的效力 36



- 13. 皮格马利翁效应:满怀期望的激励能让你看到成效 39
- 14. 避免“踢猫效应”:对下属发泄不满,是最不值得的“交易” 42
- 15. 讨厌完美定律:“完美的”人不如有点缺点的人可爱 45
- 16. 弗里施法则:没有员工的满意,就没有顾客的满意 48
- 17. “安慰剂”无药效,但是能够产生良好的积极反应 51
- 18. 注意“超限效应”,语言贵精不贵多 54

第三章 掌控非语言沟通,用身体语言交流更动人心 ——管人必不可少的身体沟通心理学

- 19. 身体语言的妙用:让自己看起来像个领导者 58
- 20. 高效团队的窍门在于“微笑”,用微笑引爆员工的潜力 61
- 21. 不经意的眼神,是人与人之间的美丽的“信使” 64
- 22. 丰富的面部表情,全面地开启另一种沟通的频道 67
- 23. 注意你的“小动作”,余情尽在不言中 70
- 24. 用好“身体接触”,表达善意和亲密的最好方式 74
- 25. “缺点暴露”效应:有时,真诚要比体面更加重要 77
- 26. 小心“波纹效应”:做一个可以笑着“发怒”的人 80

第四章 避开心理陷阱,练就鉴别“真”才的火眼金睛 ——选人要跳出第一印象的圈套

- 27. 韦尔奇原则:称职的领导者,必定是出色的伯乐 84
- 28. 特雷默定律:看重人才的优点而不是缺点 87
- 29. 避免“投射效应”:不要用你的喜好去衡量他人 89
- 30. 消除“刻板效应”:不要戴着有色眼镜看你的下属 92
- 31. 打破“思维定势”,唯“学历”者,只会埋没人才 95

32. 不要“以貌取人”，长时间观察，才能够真正了解下属的心	98
33. 格雷欣法则：避免一般人才“驱逐”优秀人才	101
34. 用好“信任效应”：大胆地任用你所看准的下属	104
35. 大荣法则：企业最大的课题，就是培养人才	107

第五章 摸清下属的性格，根据下属的秉性去安排工作 ——合理地配置人才资源，能够创造最大价值

36. 德尼摩定律：金子放错地方就是垃圾	112
37. 不值得定律：人只有做符合自己的事，才会更加积极	115
38. 贝尔效应：给下属创造“展露”才华的机会	118
39. “ $100 - 1 = 0$ ”定律：让每一个员工都成为精英	121
40. 遵守短缺元素定律：集中所有的力量，解决团队里的“短板”	124
41. 运用“海潮效应”：以待遇吸引人，以事业激励人	127
42. 头脑风暴法则：让下属自己开动脑筋想问题	130
43. 协同效应：合理配置，能够充分地发挥人才的作用	133

第六章 运用群体心理，领导者能有效凝聚团体共识 ——激发心理共鸣，创造上下和谐的信赖关系

44. 用活“凝聚效应”：凝聚力越大，企业越有活力	138
45. 避免“华盛顿合作”现象：团队合作不是人力的简单相加	140
46. 利用“近因效应”：情感来源于相似、互补与相知	143
47. 善用“人际吸引增减原则”：与下属相处的“黄金法则”	146
48. 妙用“从众心理”：团队有多大的感染力，员工就有多大的潜能爆发力	149
49. 雷尼尔效应：给员工快乐的工作环境，员工就会给你高效的工作回报	152



50. 同体效应:把员工当做自己人,员工才会与你风雨同舟、同甘共苦 154
51. 重视“80/20 原则”:用关键的少数,带动整个团队 157
52. 向员工描绘愿景,共同目标是企业发展的首要任务 160

第七章 把握心理平衡,领导者才能更容易地说服人

——管人要以君子之“心”,去度小人之“腹”

53. 波特定律:不要总盯着下属的错误 164
54. 留白效应:“宽容”能博得下属的爱戴和敬重 167
55. 情绪 ABC 理论:员工心情好,事情才能做得更好 170
56. 霍桑效应:让员工将自己心中的不满发泄出来 173
57. 尊重原则:你给下属留面子,下属就会给你更多的面子 176
58. 熟知“交互原则”:领导者要让下属感知到你的关心 179
59. 谨记“铁轨法则”:领导者亲此疏彼不可取 182
60. 皮尔斯定理:多隐一寸锋芒,就多一分机会 185
61. 古狄逊定理:好领导的形象就是“呆若木鸡” 187

第八章 用好心理诱导,把下属引导成你想要的样子

——领导者喊破嗓子,不如做出样子

62. 员工的“模仿心理”是一柄双刃剑,要懂得引导 192
63. 红苹果效应:身教重于言教,行为要比语言更重要 194
64. 多用“邻里效应”:要把下属变成你坚实的“支持者” 197
65. 用好“登门槛效应”:搭好“梯子”,下属就能够顺“梯”登上“巅峰” 200
66. “垃圾桶”理论:有效地解决员工偷懒的问题 203

67. “YES/BUT 定律”:不愿答应的事情,要先接受再拒绝	206
68. 情感征服定律:情感有时要比利益更能打动人心	208
69. 饥饿效应:有了“饥饿感”,才会更有“味道”	211

第九章 实施心理加压,能把“要我做”变成“我要做” ——管人要善用“压力”,促进下属的进步

70. 飞轮效应:压力越大,动力越大	216
71. 蘑菇定律:“破茧”是羽化前必须经历的一步	218
72. 马蝇效应:引进“活跃分子”,激发团队成员的无限活力	221
73. 冰淇淋哲学:用“逆境”来激发员工的潜力和斗志	224
74. 帕金森时间定律:有了紧迫感,工作才会有效率	227
75. 利用“承诺和一致原理”,迫使他人履行自己的承诺	230
76. 倒金字塔管理法则:赋予员工必要的权利,能够激发员工的工作热情	233
77. 赫勒法则:没有有效的监督,就没有工作的动力	236

第十章 避免“零和游戏”,让下属与自己各得其所 ——在竞争与合作中达到双赢

78. 绕开“竞争优势效应”:共赢,才是最大的赢	240
79. 玉山法则:小处尊重个人,大处重视团体	242
80. 换位思考定律:设身处地地去理解别人,能给他入好感	245
81. 成就需要理论:用“参与式”管理,满足员工的成就需求	248
82. 用好“边际效应”,最小的投入能产生最大的回报	251
83. 异性定律:“两性”在一起与“同性”在一起,有很多的不同	254
84. 墨菲定律:做最坏的打算,争取最好的结果	257



85. 磨合效应:完美的契合,来自于必要的割舍	260
-------------------------------	-----

第十一章 领导者有“野心”,才能有卓越的成就

——卓越的领导者,应该是一个“野心家”

86. 杜根定律:让你握有一张永久有效的坐票	264
87. 吉格勒定理:气魄大,方可成大;起点高,才能至高	266
88. 懒蚂蚁效应:领导者的任务是实时注意市场动态	269
89. 防范“隧道视野效应”:放弃小利,才能获得长远利益	271
90. 避免“羊群效应”:敏锐的判断力,能够掌控成功的契机	274
91. 注重“创新效应”:从细微的市场机会中,不断地去创新进步	277
92. 哈默定律:“敢想”就有市场,没有卖不掉的“梳子”	280
93. 快鱼法则:速度要比实力更重要	284

第十二章 集中命令系统,培育“制度高于一切”的理念

——管理必须建立有效的制衡机制

94. 应用“坠机理论”:依赖“英雄”,不如依赖机制	288
95. 注意“蝴蝶效应”:1%的错误,可能导致100%的失败	290
96. 看透“破窗效应”:及时矫正和补救正在发生的问题	294
97. 小心“同花顺效应”:领导者发布命令时,不能含糊其辞	297
98. 提倡“热炉法则”:在规章制度面前,人人平等	299
99. 手表定律:给员工太多的指示,只会让员工无所适从	302
100. 金鱼缸效应:增加管理透明度,强化员工的自我约束机制	304
101. 奥卡姆剃刀定律:效率的真谛,就是化繁为简	307
主要参考文献	310

第一章

多学一点心理谋略,才能够坐稳领导者的椅子 ——管理也是一场心理战



>>>

很早就有人说道:“一切的战争都是心理战。”其实,古人早已经懂得了这种计谋和智慧,我国自古以来一直奉为最高计谋的《三十六计》,就是最好的例证。在今天看来,这些无疑都是心理战的胜利。

俗话说:“管事容易,管人难;管人容易,管心难。”在管理中,每时每刻都在上演着一幕幕的心理战。只有当你掌握了下属的细微心理,并实施恰当的心理策略,你才能够掌控主动权,并一步步地落实自己的管理计划,从而获得理想的管理效果。作为领导者,要想顺利地实施你的管理计划,就必须会识人,会读心,会用心理谋略。

<<<



1. 利用“马太效应”：立好名声，好做事

“名声”是一个很奇怪的东西，有时候它什么也不是，可是有时又似乎什么都离不开它。

在当今社会，一个人名声的好与坏，往往会关系着其事业上的成功与失败。好的名声，就像是一块招牌；好的名声，就像是人生路上的通行证，可以使很多问题轻易地得到解决。

一个成功的领导者，在商界所应该达到的理想境界就是“不见其人”就有“久闻大名”的效果，如果你能拥有如此非凡的声誉，这从一定意义上来讲，你就拥有了自己的个人品牌。可以说，一个“志在成功”的领导者，要想办成大事就必须在小事上取得“好名声”。

社会上的确有这样的特征。那就是，对于已经成名的人才所给予的荣誉越来越多，而对于那些正在埋头苦干、尚未出名的人才，即使已经做出不少的贡献，只是因为没有被社会舆论所承认，其劳动成果也往往是无人问津，甚至会遭受非难、妒忌等“社会责难心理”的无端围攻。

有一幅题为“成名以后”的漫画，就深刻地揭示了这种现象：某编辑指着青年作家身旁的满满一纸篓的废稿说道：“这些我们全都发表。”

一个人一旦出了名，那么他的研究成果，包括并不成熟的“退稿”、粗制滥造的“废稿”，顿时也变成为“名篇杰作”，甚至连他的一言一行，也都成为了科学论断和人世规范，就犹如爱因斯坦所形容的：“我每每小声嘀咕一下，也变成了喇叭的独奏。”

1968年，美国科学史研究者罗伯特·莫顿提出了“马太效应”这个术语，就是用来概括这样一种社会心理现象的：“相对于那些不知名的研究者，声名显赫的科学家通常能得到更多的声望，即使他们的成就

是相似的，同样，在同一个项目上，声誉也会通常地给予那些已经出名的研究者。”

所谓“马太效应”，则是借用了《圣经》中的一句话：“富有的还要给予；没有的还要剥夺。”在《圣经》中的《马太福音》第二十五章中，有这样一个著名的故事：

主人要到国外去，把三位仆人叫来，按其才干的大小分银子给他们。第一个得了五千银子，第二个得了二千银子，第三个得了一千银子。

主人走后，第一个仆人用五千银子做买卖，又赚了五千银子；第二个仆人照样赚了二千银子；第三个仆人把一千银子埋在了地底下。

过了好久，主人回来了，跟仆人们算账。

第一个仆人汇报赚了五千银子，主人说：“好，我要把许多事交派给你管理，可以让你享受主人的快乐。”

第二个仆人汇报赚了二千银子，主人说：“好，我要派你管理很多的事，让你享受主人的快乐。”

第三个仆人汇报说：“我把您分给的银子埋在了地下，一两也没有少。”

主人大骂了这个仆人一顿，决定收回他这一千两银子，分给拥有一万银子的仆人。

这个故事的结尾，是这样几行诗：“凡有的，还要加给他，叫他有盈余；没有的，连他所有的也要夺过来。”

这个故事的要义所指的就是：好的愈好，坏的愈坏；多的愈多，少的愈少的一种现象。

在人类社会的博弈中，有很多方面都存在着明显的“马太效应”，也就是说凡是少的，连他仅有的也夺过来；凡是多的，就加给他，让他更多。

比如，在围棋比赛中，就有“一招不慎，满盘皆输”的谚语。当然，我们也要应用动态博弈的马太效应原理，在获得优势的情况下，能

够保持优势、扩大优势，直至最后的成功。

再比如，畅销书《哈里·波特》一书的作者罗琳女士，在出版《哈里·波特》第4部时，只凭借其名字即可在尚未动笔之前就可得到预付稿酬一千多万美元。

还有，在社会交往中也有着许多“马太效应”的体现，朋友多的人会借助频繁的社会交往得到更多的朋友，而缺少朋友的人则会一直孤独下去。

又比如说做生意，你的生意做成了，就有了比较广泛的活动范围和活动机会，你今后有可能会更成功。你更大的成功，就意味着有更多的机会。

这就是“马太效应”，即越有的，他越有；越没有的，他就会越没有。

由于“马太效应”的存在，这就使得许多不出名的年轻人、“小人物”得不到社会的重视，从而出现社会发展史上的憾事，甚至铸成大错。伟大的科学幻想小说家凡尔纳，在他34岁时完成了其第一部科幻小说《气球上的五星期》，他向出版社投稿15次，均连遭拒绝，直到第16次才得以发表。

这不仅使得凡尔纳的作品推迟了问世的时间，更为严重的是，使得他所开辟的对科学技术的发现具有重要启示意义的新领域蒙受了灾难。因此，要建立起自己的好名声，运用“马太效应”就是一种很好的方法。

就像伟大的画家毕加索，在他年轻时曾经一度穷困潦倒，因为他没有什么名气，所以一幅画也卖不出去。这怎么办呢？于是，他不得不请画商帮助他出主意想办法，借以打开销路。可以说，他所请的这位画商是一个相当聪明的人，在推销画作的过程中，他就运用了一种类似于反间计的点子。

这位画商，从一开始并没有立即去推销毕加索的画，而是到市内所有的画廊里，假装着寻求一位名画家的画稿。画廊老板问他是要谁的画

作，他说该画家名叫毕加索，是什么什么的画稿，并详细地介绍了毕加索的画作在巴黎以外是如何的抢手，这就使画廊老板觉得，有这样一位名画家而自己居然不知道而感到吃惊，答应一定要仔细寻找。

后来，这位画商为了进一步地吊起人们的胃口，还在报纸上刊登广告寻求购买毕加索的画作。不久，毕加索的画果然成为了抢手货，人们也真正地认识到了它的艺术价值，毕加索在巴黎艺术界也因此树立了很高的声誉。

这就是“马太效应”在起作用——当你的名声逐渐地建立起来时，你的成就就会产生一种积累优势，就会有更多的机会，去取得更大的进步和成功。

2. 妙用“首因效应”：让员工给你打好第一印象分

俗话说：“人靠衣裳，马靠鞍。”一个人的穿着打扮能够直接反映出他的修养、气质和品格。它往往能够在他人认识你或洞察你的才华之前，显示出你是何等的品位。

在生活中，人们都比较重视第一印象，到一个新单位就职，家人会告诫你“注意你给别人的第一印象”；初次约会的男女青年，大多也是衣冠楚楚，彬彬有礼；“新官上任三把火”等等，这些都是为了给别人留下良好的“第一印象”。

两个人初次见面，总是要相互打量一番，这就产生了“第一印象”。据心理学研究发现，与一个人初次会面，45秒钟内就能产生第一印象。而且，这种先入为主的第一印象具有普遍的主观性倾向，它会直接影响到以后的一系列行为，会对人们的社会认知产生较强的影响。

人们总是坚信第一印象，而宁肯忽视后来的印象，这就是心理学家所说的“首因效应”的特性。



“第一印象”具有表面性、片面性以及“先入为主”的特点，产生于人们的视觉因素与情感因素的结合，并形成一种心理定势，影响以后的人对某人或某物的评价。所以，“首因效应”也被称作“第一印象效应”或者“先入为主效应”，即人第一次与某物或某人接触时对其留下的深刻印象。

美国心理学家艾斯曾就通过一个简单的试验，证明了“首因效应”在社会上普遍存在的现象。他对两个集团的人们说明了关于某位人物的6种性格特性，两个团体的所有的人都听到的是相同的内容，但是顺序却完全不同。

团体1：聪明→勤勉→逢场作戏→批判→固执→爱猜忌

团体2：爱猜忌→固执→批判→逢场作戏→勤勉→聪明

之后，他让参加试验的人对刚才所听到的人进行判断。结果，性格特征中根据先听到的内容的不同，人们也就形成了完全不同的印象。先听到肯定内容部分的第一个团体的人们，与先听到否定内容部分的第二个团体的人相比起来，对所介绍的人物更为肯定。

心理学家戴尼尔·卡挪蒙也曾给一班高中学生出过如下一道乘法题，让他们在5秒钟之内求出答案来。

A班： $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$

同时，在另一个班里把这道题的数字顺序颠倒，让学生们求值。

B班： $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$

这两道乘法题的答案难道不同吗？不，是相同的。这样的话，A班和B班同学得出的答案相同吗？不，完全不同。A班学生求出的值是2250，而B班学生的答案却是512。

为什么会出现这样的情形？

因为，A、B两个班的学生都是根据第一个出现的数字来估算的，所以他们之后的答案也就变得不同了。A班的学生是从“ $8 \times 7 = 56$ ， $56 \times 6 = 336 \dots$ ”这样开始算的。而B班则是按照“ $1 \times 2 = 2$ ， $2 \times 3 = 6 \dots$ ”这样开始算的。因为要在5秒钟之内无法完成心算，所以在估计这个初