



管理要懂点 心理学

5分钟领悟管理艺术

著名心理咨询专家 雷明 著



可口可乐、北京现代、中国农业银行总行
心理顾问

CCTV《半边天》《心理访谈》《人与社会》

BTV《经济法眼》《选择》《谁在说》

CETV《师说》

特约心理专家

广东省出版集团
广东经济出版社

管理要懂点 心理学

5分钟领悟管理艺术

著名心理咨询专家 雷明 著



广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理要懂点心理学/雷明著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-5454-0678-8

I. ①管… II. ①雷… III. ①企业管理—管理心理学—通俗读物
IV. ①F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第246924号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	12
字数	110 000
版次	2011年2月第1版
印次	2011年2月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0678-8
定价	28.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

目 录

第 1 章 变新丁为骨干——招人育人中的心理学 / 1

招募与选择：不求更好，但求最好 / 3

1. 最合适人选，即最佳人选 / 3
2. 重视新员工的入职焦虑 / 5
 - ◇经典影视：“这支部队最不屑的就是……”
3. 帮助新员工迅速融入企业 / 13
 - ◇经典影视：“我是不是可笨呢”

职业化：芝麻开花节节高 / 20

1. “职业化三部曲”之一：自我粉碎 / 21
 - ◇经典影视：“你们什么都不是，是零”
2. “职业化三部曲”之二：角色扮演 / 28
 - ◇经典影视：“我怕了，我承认”
3. “职业化三部曲”之三：心理契约 / 31
 - ◇经典影视：“可是，我该去哪儿”

第2章 打造“黑盒-热力团队”——团队建设中的心理学 / 35

一流的企业需要一流的团队 / 37

1. 什么是热力团队 / 38
2. 什么是黑盒团队 / 39
3. 史上最牛黑盒-热力团队 / 40

◇典型实例：狐狸河监狱“越狱小组”

黑盒-热力团队的角色构成 / 42

1. 领导者 / 43

◇经典影视：“比那还好，我文在了身上”

2. 推进者 / 48

◇经典影视：“里面发生的事表明了我的态度”

3. 监督者 / 53

◇经典影视：“他已经没有利用价值了”

4. 智多星 / 59

◇经典影视：“我们只有一个选择了”

5. 实干家 / 64

是“专家”，还是“砖家” / 66

团队的成功需要企业的支持 / 67

第3章 向“同花顺”看齐——组织文化建设中的心理学 / 69

组织愿望与组织文化的关系 / 71

1. 愿景就是一张名片 / 71

◇典型实例：I have a dream

2. 组织文化是愿景的具体化 / 74

什么是优秀的组织文化 / 75

1. 精神层面：多角度强化愿景 / 76

◇典型实例：愿景不突出的企业文化就是“十三不靠”

2. 制度层面：严格遵循愿景 / 81

◇经典影视：“一切行动听指挥”

3. 执行层面：紧扣愿景 / 84

4. 推广层面：口耳相传，免费宣传 / 88

◇经典影视：“大刀向鬼子们的头上砍去”

怎样建设优秀的组织文化 / 95

1. 两个连贯 / 95

2. 三个体现 / 95

优秀组织文化有“同花顺”般的战斗力 / 96

1. 瓦解对手 / 96

2. 获得支持 / 96

3. 弥补力量不足 / 97

第4章 做智慧型管理者——自我提升中的心理学 / 99

管理者不可不知的两点 / 101

1. 管理与领导的区别 / 101
2. 管理者的成功和有效 / 102

优秀管理者的管理行为构成 / 105

1. 直接采取行动 / 105
◇典型实例：女主编示范嗲声嗲气拉广告
2. 授权，给员工的第二份“薪水” / 107
3. 淡化次要的，强调重要的 / 109
4. 以愿景为内容的沟通 / 110

优秀管理者的个性特征 / 112

1. 情绪情感外倾性 / 112
2. 有责任心 / 113
3. 经验的开放性 / 113
4. 情绪的自我管理 / 115

优秀管理者的人才意识 / 116

1. 一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮 / 117
◇典型实例：曹操的用人之道
2. 亲贤臣，远小人 / 123
◇典型实例：诸葛亮“七观”用人策略

优秀管理者的压力管理 / 127

第5章 管理也是一种人际交往——沟通中的心理学 / 131

平衡的人际关系：“打一巴掌给仨甜枣” / 133

1. 人际关系好 = 价值取向一致？ / 134
2. 人际关系好 = 没有冲突分歧？ / 134
3. 人际关系好 = 熟悉热络？ / 135
4. 健康的企业人际关系是“有效”的关系 / 135

人际关系中的难点：沟通与分歧 / 136

1. 沟通不是万能的，没有沟通是万万不能的 / 137
2. 谨防沟通中的“冷暴力” / 139
3. 反抗“冷暴力”，提倡“非暴力” / 140
4. 分歧有可能升级为冲突 / 141

怎样营造健康的企业人际关系 / 144

1. 要看到冲突的破坏性，更要看到其价值 / 144
2. 防止冲突升级 / 145
3. 有效调和冲突 / 148
4. 不可调和的立场冲突 / 150

◇经典影视：“每个月发了工资，都放在我这儿”

5. 如何化解立场冲突 / 154

第6章 做处理危机的高手——危机管理中的心理学 / 159

突发危机事件的类型 / 161

1. 生产型突发危机事件 / 161

◇典型实例：王家岭矿难事故

2. 人事型突发危机事件 / 161

◇典型实例：关云长挂印封金、十二连跳

3. 舆论型突发危机事件 / 162

◇典型实例：三聚氰胺事件、十二连跳

4. 复合型突发危机事件 / 163

◇典型实例：十二连跳、山木事件

“卷入”突发危机事件的方式 / 163

1. 亲历 / 164

2. 目击 / 164

3. 参与 / 165

4. 关联 / 166

突发危机事件后，你会受到什么影响 / 168

1. 替代创伤感 / 168

2. 未来缩短感 / 169

3. 持续的回避 / 170

4. 侵入式体验 / 171

◇经典影视：“我不希望你害自己的颈子被割断”

5. 注意力分散 / 173

突发危机事件后，你需要做什么 / 174

1. 固化认知，避免议论和流言 / 175
2. 提供合理的宣泄途径 / 176
3. 组织多样化团队活动 / 179

第 1 章

变新丁为骨干——招人育人中的心理学

招募与选择：不求更好，但求最好

1. 最合适人选，即最佳人选

有人说，管理的任务很简单，就是找到合适的人。那么对一个企业的管理者来说，如何为企业招募人才，如何把新丁变为骨干呢？在回答这个问题之前，我先提两个问题。

问题一：什么样的人能当会计？

如果有一天，你的企业开始招工，有一个人前来应聘，说：“我对会计这个岗位感兴趣，我有会计师证书，我是学财经的……”这时，你们认为这个人能当会计吗？

首先，会计是一个岗位，这个岗位对员工有什么样的要求？一个企业如果销售额上升、利润上升，鲜花和掌声首先给谁？首先给的是销售，因为他们是冲在第一线的。但是在这个企业中，作为会计，你的账目十年不出错是应该的，顶多是苦劳，而不是功劳。这时，别人收获了鲜花和掌声，而自己兢兢业

业十年却只有苦劳，对此，你必须有一颗不争的平常心。

其次，会计这个工作比较枯燥，每天都得跟数字打交道，而且还不能出错。如果你的情绪起伏比较大，比如昨晚你跟老公吵架了，今天还一肚子愤怒，算账的时候出了错怎么办？因此，作为会计必须要内心平和，情绪体验不敏感。如果应聘者是那种一惊一乍的家伙，是那种喜怒形于色的人，那么他（她）可能也是耐不住寂寞的人，而耐不住寂寞的人是做不了会计的。

问题二：岗位在心理学层面是什么？

岗位在心理学层面是角色。生活中，妻子是一个角色，丈夫是一个角色；工作中，会计是一个角色，总经理也是一个角色。对总经理这个角色来说，人人都能低头干活，而总经理就得抬头看路。如果公司业绩出现滑坡，没人会责难门口的保安，可是人人都会跟总经理过不去。

企业在招人的时候，一定要清楚所招聘的人要扮演的角色。那么，是不是每个企业都知道自己招聘的这个人，应该扮演什么样的角色？这不一定。比如要招聘一个会计，企业招聘者在问问题的时候，有谁心里会想到，一个情绪起伏比较大、不甘寂寞、一看就好为人师的人是不能当会计的？

因此，如果企业招聘者不清楚这点，在招聘的时候就可能会显得盲目。而一个新人不管企业盲目不盲目，他进入一个

新的企业，对这个企业都可能会缺乏感性的认识。另外，这个新人也许以前不是做会计的，也许刚刚大学毕业，那么他对这个岗位不可能有比较感性的认识。就算企业对会计这个岗位提要求了，让这个新人在什么时候、以什么身份、出现在什么地点、去做什么事，以及做到什么程度，但是对于一个刚刚进入新企业，刚刚从事这个岗位的新人来说，他心里会不会有清晰的认知？他的认知跟企业对他的期待是不是一致呢？

这些问题都是企业和招聘者应该考虑的，企业想要找到合适的人，就得找到跟岗位特征相匹配的人，要知道，最合适的人选，即最佳人选。

2. 重视新员工的人职焦虑

电视剧《士兵突击》中，下面这个片段反映了许三多的人职焦虑。

许三多等一班新兵坐着闷罐车到新兵连的时候，一打开车门，许三多一下被旁边拖走的坦克炮筒吓得举起了手。然后画面定格（如图 1-1 所示），许三多旁白道：“几个月后我明白了，这支部队最不屑的就是我现在做出的这个动作。”



图1-1 许三多吓得举起双手

然后连长就喊道：“那个兵，那个兵，你把手放下。你干什么呢你，你以为自己很幽默啊，你下来，下来！”

许三多一下车就跌倒在连长的怀里，连长扶住他：“哎呀，你站好了，你慌什么啊，把头抬起来，抬起来。”

大家都熟悉许三多吧，他是一个刚刚获得“岗位”的年轻人。他满怀着荣誉感，加入中国人民解放军的队列里，但是火车车门一开，他就发现自己跟这个组织格格不入，自己以前举手投足很自然，可到了这个组织中，原本特别自然的一个举手投足却是犯了大错。

为什么？因为“钢七连”这个组织有它对每一个成员的具体要求——不抛弃、不放弃。等他终于也能接受这个组织对每一个成员的要求时，钢七连已经对他产生了固定的印象：“你是我们这里的个别分子”，“你的业务素质太差”。钢七连没人把他当一回事儿。这时，许三多就表现出入职焦虑来。

这份工作是不是个考验？

我是否得到了重视？

我能否在组织中保持个性和价值观？

我在组织中有没有发展机会？

.....

这些都是入职焦虑的典型内容，而许三多都体验到了，并且在他进入这个组织一段时间以后，就他入职焦虑的每一个问题，组织都给了他响亮的、清晰的、否定的回答。我们来看《士兵突击》中的一些片段。

许三多旁白：“新兵连的生活开始了，在新兵连我们第一个学会的是句话，准确地说是两种动物：骡子和马。”

在下榕树不会有人注意到骡子和马的区别，但是连长很认真地说：“你是骡子是马？你给我拉出来遛遛！三个月以后，骡子走人，马跟我上。”

“新兵连五班全体同志，以成才同志为基准向右看齐。”班长伍六一发出口令。

成才大喊了一声“到”，甚至有些扬扬得意，因为别人在向他靠拢。大家快速向他看齐，许三多是最