

掌握经营人心的管理策略
学会管人与用人的双重秘诀

管理 中的 心理学 诡计

中基层管理人员的实用心理学教程

妙趣横生的心理谋略，实用有趣的管理技巧
管理人员的最佳心理学读本
用心理学战术化解管理中的重点难题

冠诚◎编著



北京理工大学出版社

掌握经营人心的管理策略
学会管人与用人的双重秘诀

管理 中的 心理学 诡计

中基层管理人员的实用心理学教程

妙趣横生的心理谋略，实用有趣的管理技巧
管理人员的最佳心理学读本
用心理学战术化解管理中的重点难题

冠 诚◎编著



北京理工大学出版社

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理中的心理学诡计：中基层管理人员的实用心理学教程/冠诚编著. —北京：北京理工大学出版社，2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5640 - 3821 - 2

I. ①管… II. ①冠… III. ①管理心理学

IV. ①C93 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 183662 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京柯蓝博泰印务有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1010 毫米 1/16

印 张 / 15

字 数 / 220 千字

版 次 / 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷 责任校对 / 张沁萍

定 价 / 28.00 元 责任印制 / 母长新

图书出现印装质量问题，本社负责调换

目 录

第一篇 自我心理管理：中基层管理者必备的心理要素

第一章 做好心理准备 3

心理准备就是在进行某项行为之前所做的心理管理，就是将自己的心理机能提高到和行为相适应的高度上来，以便行为的顺利实施。管理者在进行管理活动之前，首先应该从心理上对所要进行的管理行为做必要的心理准备，这样才能在管理的过程中将管理行为和管理思想真正贯彻到位。

公事公办是心理管理能力的最大体现	3
化干戈为玉帛，实现双赢	6
智者管理总是善用反对自己的人	9
自信的管理者总是不断否定自己	12
保守秘密是一种职责	13
谦虚使人少走弯路	16
机敏圆通、游刃有余的九大操守	18
要想控制别人，就要先控制好自己	20

第二章 态度决定高度 23

成功人士与失败人士之间的差别是：成功人士始终用最积极的思考、最乐观的精神和最辉煌的经验支配和控制自己的人生。失败者刚好相反，他们的人生是受过去的种种失败与疑虑所引导和支配的。态度就是一种心理能力，这种能力足以左右你对事物的看法和判断。

你的热忱影响周围的每一个人	23
尽职尽责是管理者的人生原则	25
执行力强的人永远不找借口	26
勤奋是“更上一层楼”的阶梯	28
积极主动是一种心理选择	30
要有主动承担责任的气度和修养	32
企业管理需要“罗文精神”	34

第二篇 对上级的心理管理：中基层管理者的心理难题

第一章 分析上级心理 39

要想和上级建立积极、和谐的工作关系，作为下级应该首先用心分析上级的真正意图、想法、好恶，理解上级的处境和工作做法，从心理上做好与上级和谐相处的准备。上级固然是领导，但他首先是一个人。作为一个人，他有他的性格、爱好，也有他的语言习惯等。你必须了解清楚，才能与上级建立并保持积极、和谐的工作关系。

会揣摩上级意图的人能胜大任	39
---------------------	----

懂得欣赏自己的上级·····	41
消除“对上”的恐惧症·····	43
听话听音——学会揣摩老板的潜台词·····	46
参照上级的好恶指数调整自己的心态·····	48
不要高估上级的心理承受能力·····	50
以请教的方式与上级交换意见·····	53
心理定位要与自己的角色相符·····	55
第二章 配合上级工作 ·····	57
在工作中，上级领导下级，但同样上级也需要下级的配合。因为，许多工作都是由下级来具体操作的，上级更多的是进行决策和规划。作为下级，除了服从上级外，还要更多地从上级的角度和心理出发，摆正自己作为下级的心理状态，体现自己作为下级的素质。	
要处处维护上级形象·····	57
把功劳划归上级名下·····	60
为上级挺身而出、主动揽过·····	62
未成熟的建议不要提·····	65
聪明的下级不当悲剧英雄·····	67
合理授权是最有效的管理方式·····	70
第三章 使上级接纳你 ·····	73

一个不被上级所接纳的下级显然是无法开展工作的。要想使工作顺利进行，作为下级就要想办法和上级之间建立心理上的认同和默契，使上级从心理上真正接纳你，这样才会有与上级在工作中的配合和默契可言。你的上级从

心理上接纳了你，才能真正接纳你所做的一切，接纳你的发展决策。因此，作为管理者必须给上级留下好印象，从上级的心理角度出发，体谅上级的处境和难处，真正从心理上与上级相通。

想办法给上级留下好印象·····	73
不着痕迹地推行自己的意志·····	76
对上级的责备应持的态度·····	78
把握进言的时机和方式·····	79
对上级的否定不要耿耿于怀·····	81

第三篇 对下属的心理管理：中基层管理者的心理学诡计

第一章 解析下属心理·····	85
-----------------	----

要管理下级，就必须首先了解下级。而了解下级就必须从了解他们的心理和性格入手。因为，下级的行为表现出他们的心理倾向和性格特点，因此，管理者要想真正懂得下级的心理和心理需求，就必须用心去解析下级的行为，把握下级心理的活动规律，这样才能更好地管理下级。

知人善任，使人才各得其所·····	85
把员工当做企业的内部顾客·····	91
建立员工个性资料库·····	93
员工的工作热情来源于兴趣·····	94
员工的情绪管理——人事管理的盲点·····	96
耿直的员工考验领导的肚量·····	99

对性格孤僻的员工不轻言放弃	100
勇敢提拔自己不喜欢的人	103
解读“老黄牛”式下属的心理	104
揣摩死板员工的心理	106
第二章 有令必行的艺术	109
当中基层管理者向下级推行某项任务时，如何才能让下级不出现逆反心理，拿管理者的话当回事，严格按照自己的意愿有条不紊地去执行，实是一门大学问。这门学问的关键是管理者必须洞悉下级的心理，知道员工对于上级命令的心理反应，从而有针对性地去避开他们的逆反心理，迎合他们的情趣，确保有令必行。	
狐假虎威——活用上级的权威	109
先以情感人，后以理服人	112
引而不发，众“智”成城	114
用人如器，各取所长	117
风行草偃，上行下效	120
掌握“放”与“收”的技巧	122
优化组合，使人才形成互补	124
第三章 拉近心理距离	127

我们谈管理，尤其是对人的管理，过多地强调了“约束”和“压制”，事实上这样的管理往往适得其反。聪明的管理者应该懂得在“尊重”和“激励”上下功夫，了解员工的需要，然后满足他，从而让管理亲和于人，让管理者与员工的心理距离拉近，让管理者与员工彼此间在无拘无

束的交流中互相激发灵感、热情与信任。

聪明的管理者善解人意	127
做一个“理”而不“管”的温和管理者	129
让员工感觉到你的厚道	131
激发失意者的潜能	133
避免批评所造成的“情感创伤”	135
宽容是人与人交往的“润滑剂”	138
掌握安慰人的“心技”	140
疏导下级的心理压力	143
维护敏感员工的自尊	145
第四章 唤醒沉睡的心灵	148

在你的下属中，可能存在这样一批人：他们由于遭受情感、经济或其他一些不愉快事情的影响，导致对生活失去了热情，在工作中缺乏积极性，得过且过。犹如一只雄狮，有无限的能量，无奈已经进入了休眠状态，无法发挥自己的潜力。这时候，作为中基层管理者，你就要向他们敞开心扉，像朋友一样对待他们，积极鼓励他们重新奋起，努力唤醒他们沉睡的心灵。

“记住，这是你的工作！”	148
明确的目标能激发人的动机	151
善用期望激励策略	154
制造合理的“不公平”去激励员工	157
有功者不赏和有过者不罚是管理的大忌	159
不用皮鞭而用荣誉去管理	162

帮助员工消除内心的挫折感	164
工作的目的不仅仅在于薪水	167
赞美就像荒漠中的甘泉一样令人难忘	169

第四篇 同级间的心理管理：中基层管理者的平衡艺术

第一章 了解同事心理	175
------------------	-----

在“同事文化”盛行的今天，身处职场的人不可避免地要与同事频繁地打交道，并且与之形成微妙的人际关系。因此，在与同事相处的时候，既不能凭着自己的个性，心血来潮，为所欲为，也不能为了避免事端而采取事不关己高高挂起的心态去消极逃避，而要积极主动地去了解同事的心理，注重心灵间的沟通，以便在日后的工作中能够长久地携手共进、友好相处。

在默契中了解同事心理	175
取悦同事的关键是投其所好	178
站在对方的立场来看问题	180
拒绝同事的时候要讲究艺术	181
大智慧隐藏于难得的糊涂之中	183

第二章 做好沟通协调	186
------------------	-----

由于同事之间每个人的性格、工作性质、工作职责不同，在各自的工作交往中自然会出现各种各样的小矛盾。又由于同事之间存在一些利益方面的冲突，会使矛盾变得复杂，那么在工作中应如何使沟通变得更顺畅呢？作为职

场中人，在与同事相处的时候，一定要讲究沟通技巧，控制自己的心理情绪，与人为善，以诚相待，和同事积极配合，共同应对工作中的问题。

以合作的优势弥补自己的缺陷	186
沟通是化解矛盾的有效途径	189
与人为善是无形的相助	191
蚂蚁的“抱成团”是共渡难关的智慧	193
坚持原则的同时讲究艺术	195
借助幽默的力量管理员工	197
控制情绪，减少人际摩擦	199
在大是大非上不可无原则地妥协	201
用真情消融同事间的隔阂	203
第三章 正确处理同事间的各种关系	205
办公室是一个复杂的地方，正所谓：“人上一百，形形色色。”什么样的同事都可能存在，加之同事之间有某些利益的冲突，因此相处起来并非容易。但是，只要你懂得与同事相处的方圆艺术，在工作中加以巧妙地利用，你就能处理好与同事间的各种关系，左右逢源，不会受到心理伤害。	
同事关系中的进与退	205
同事关系的误区——“小圈子”	208
正视同事间的嫉妒心理	210
拉帮结派的心理透析	213
谨防被面慈心恶的小人欺骗	215

巧识有神经质的人	217
以静制动应对挑拨离间者	220
远离翻脸无情的人	222
采取不同的策略与同事和睦相处	224

◀ 第一篇 ▶

自我心理管理：中基层管理者必备的心理要素

所谓“自我心理管理”是人对自身的管理，是一个人认识自我和完善自我的过程。作为管理者，进行管理活动是工作的重点，这其中除了对员工的管理之外，还有很重要的一点，就是管理者对自我的心理管理。也就是说，管理者应该通过对自己的心理的调节，不断提高管理的水平，把管理工作做好。



第一章 做好心理准备

心理准备就是在进行某项行为之前所做的心理管理，就是将自己的心理机能提高到和行为相适应的高度上来，以便行为的顺利实施。管理者在进行管理活动之前，首先应该从心理上对所要进行的管理行为做必要的心理准备，这样才能在管理的过程中将管理行为和管理思想真正贯彻到位。

公事公办是心理管理能力的最大体现

作为管理者，自身的素质和表现是很重要的，因为员工会在潜意识里将你的行为作为自己的行为标准。而一个管理者首先应该在思想上将所有员工装在自己心里，用一杆秤去衡量所有员工的表现。这就要求管理者是一个无私的人，一个平等对待所有员工的人。

管理者在与员工接触的时候，管理者必须首先做到心底无私，

在自己的心里将员工放在同一个天平上。管理者的心既不能偏左，也不能靠右。如果一个管理者不能真正从心理上完成这样的自我管理，那么他就很难在工作中严格要求自己的员工，甚至引起员工的反感。老一辈革命家陶铸同志有诗云：“如烟往事俱忘却，心底无私天地宽。”这种人生境界在管理中同样适用，管理者必须首先做到“心底无私”，才能赢得“天地宽”。

为了工作的需要，管理者往往要抛开自己的私心，比如对手下得力员工的调动，就是一件令每个管理者头疼的事情。因为，得力的下级是管理者自己很器重和欣赏的，是从心理上认可的，他们的性格特点和工作方法自己都了如指掌。更重要的是，在长期的共同工作中，相互已经建立了心理默契和愉快的工作关系，甚至私下的交情也不错。现在突然要从你的团队中调走，的确舍不得。但是为了工作的整体需要，那么此时就需要你首先从公司的人事部署、经营策略和本部门的工作方针考虑，明确自己部门的工作需要；再仔细分析下级的工作能力、品性、耐力和其他的潜质；然后，就是你运用自己心理管理能力的时候了，你应该理智地做出自己的选择。

当然，你还必须和你的下级讲清楚，说服他们改变自己的心理趋向，这需要诚恳的态度和耐心的沟通。你可以开门见山地对下级说：“这是出于整个公司发展的考虑，尽管你一直工作很努力，工作成绩也很好，但从公司的大局考虑，到那个部门更能发挥你的能力。”说服别人总是要费些口舌，但你要知道，在公事上你应该是对公司负责，而不是对某个下级负责。你私下里还可以耐心地向他做出更详细的解释，这样就不至于因此而影响相互间的关系。

我们常说的“公事公办”，就是说的这个道理。心底无私才是

你赢得员工认可和尊重的前提。当然要做到公事公办并不是一件容易的事情，首先你要放弃自己已经形成的心理认同，进行自我的心理调试和管理，不让你的感性判断影响自己的理性判断。这可能很难，但你必须这么去做，如果你不能做到，甚至公私不分，那你的下级也会效仿，这就导致公司秩序的混乱。不仅如此，员工也会因此对上级产生不信任，甚至产生反抗心理。公司中富有正义感的员工就会与有私心的员工作斗争，而上级自身有私心就会使公司上下矛盾重重。

管理者在管理过程中，内心不能掺杂过多的私人感情。一般人都喜欢奖赏而害怕惩罚，但赏罚分明可以让员工士气大增，更容易把精力投入到工作中去。因此，做到赏罚分明也是管理者进行自我心理管理必须经历的过程。

我们都熟知“孔明挥泪斩马谡”的故事，这可以说是赏罚分明的一个典范事例。当时，街亭是魏蜀两军的必争之地。蜀将马谡熟读兵书，深得诸葛亮的赏识，诸葛亮在心理上已经建立了对马谡的高度认同。当马谡自告奋勇当先锋去镇守街亭时，诸葛亮明白事关重大，让他立下了军令状，还任命大将王平做他的助手。但是由于马谡并没有完全理解诸葛亮的战略意图，加上他自己刚愎自用，不听王平等人的劝阻，弃城不守，涉水上山，犯了兵家大忌。结果，魏军将蜀军团团围住，切断水源和粮草。于是，蜀军大乱，在魏军强大的攻势下溃败了，街亭这个战略要地失守。诸葛亮退回汉中之后，严厉追究马谡失守街亭的责任，最后以军法论处。

诸葛亮心里经历了激烈的内心斗争，他十分不忍心惩处马谡，但诸葛亮更明白，如果不按军法从事，军令就将失去威严，兴复汉