

管理要管人，管人要管心

管理 离不了心理学

李博实 编著



个管理者都应掌握的心理战术
界500强企业都在推崇的管理方法



北京工业大学出版社

管理 离不了心理学

李博实 编著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理离不了心理学 / 李博实编著. —北京: 北京
工业大学出版社, 2010. 8
ISBN 978 - 7 - 5639 - 2451 - 6

I. ①管… II. ①李… III. ①管理心理学 IV.
①C93 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 129497 号

管理离不了心理学

编 著: 李博实
责任编辑: 康 路
封面设计: 天之赋设计室
出版发行: 北京工业大学出版社
地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号
邮政编码: 100124
电 话: 010 - 67391106 010 - 67392308 (传真)
电子信箱: bgdcbsfxb@163.net
承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司
经销单位: 全国各地新华书店
开 本: 700mm × 1000mm 1/16
印 张: 15.5
字 数: 201 千字
版 次: 2010 年 8 月第 1 版
印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷
标准书号: 978 - 7 - 5639 - 2451 - 6
定 价: 25.80 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前言

一个人从事管理工作，如果不懂心理学，那么他所从事的管理只能算是事务上的管理，而谈不上对人的管理，因为，只要有人存在，就有心理因素存在。要想搞好管理工作，还需要懂得心理学的妙用，将团队管理好。

其实，对于心理学在管理中的妙用，早在春秋战国时期，就有较为独到的思想。例如，春秋末年军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道：“道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也。”孙武强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性，这在今天看来也是十分重要的管理心理学原则。中国古代管理思想已经受到管理心理学家的广泛重视，中国的有关古籍也被收进一些国家培养管理人员的必读书目。

当然，如今的管理心理学已不仅仅局限于我国古代的思想体系。它更多地被赋予了现代的含义，比如，1949 年在美国芝加哥大学的一次讨论会上，便有人提出了“行为科学”这一名称。其后在许多大学中开展了有关行为科学的研究，并出版了行为科学方面的杂志。由于行为科学这一名称过于广泛，所以，后来有不少单位与专家采用组织



行为学或组织心理学的名称，专指在一定组织内活动的个体和群体行为的研究，在中国则多用管理心理学的名称。

那么，管理心理学到底管什么用呢？说得简单点，就是运用心理学的规律来调整人与人之间的关系。任何团队都是由人组成的。只有处理好人与人之间的关系，团队才能正常运转，因此，在管理工作中，对人的理解非常重要，不了解人，就无从谈科学管理，而心理学恰恰是一门研究人的认识、情感和行为的科学，在了解人的行为规律方面，它为科学管理提供了理论依据，然而，无论是管理学还是心理学，对于大部分人来说都是晦涩难懂的。尤其是字里行间的一些专业名词术语在日常生活中更是难以被理解。在这种情况下，就迫切需要一条合适的纽带将管理学与心理学与实际工作相连结，《管理离不了心理学》一书的出版，无疑就是这样一条纽带。

此书的最大作用，就是能够让读者通过本书来知晓他人的心理特征，从而在管理过程中作出最正确的决定调整他人的行为举止。本书较好地将心理学与管理学进行了有机结合。不仅对管理者的心理修养提出了具体的建议，还对被管理者的内心活动进行了深入的剖析，并采用了大量的事例进行了佐证。

本书文风淳朴、语言生动、内容丰富，编者试图通过那些浅显的管理案例，来阐明心理学在管理工作中的妙用，从而摆脱了理论说教的繁冗晦涩，更注重从实际出发，以心理学的角度，对形形色色的管理案例进行释疑解惑。

当然，千里之行，始于足下，此书无疑只能起到抛砖引玉的作用。书中如有不尽如人意之处也在所难免，恳望学术专家和读者批评指正！

目 录

第一部分 管理之道在于知心

第一章 管理离不开心理学 /2

心理学是一门研究人的心理活动及其规律的科学。作为一名管理者，其管理的主要对象就是人，而读懂人心就成为了管理的重中之重。老子说：“知人者智，自知者明。”了解自己的心理，你就是强者；了解别人的心理，你就是智者。越是了解自己和别人的心理，你就具有越强的操控力和把握力。这也是管理者离不开心理学的原因所在。

- ◎个性心理：一把钥匙开一把锁/2
- ◎群体心理：一荣俱荣一损俱损/6
- ◎行为心理：举止之间暴露内心/9
- ◎情绪把握：减少奖金也感人/12
- ◎心理测定：你是否适合做管理/16



第二章 在管理中洞察下属心理 /18

作为一名管理者，如果你想在职场中牢牢地抓住下属的心，首先就得善于洞察下属的心理，就得学会观察下属的言行举止，这样才可以使你的管理工作达到事半功倍的效果。对此，有一位管理者曾说过：不要把领导当圣人，也不要把下属当傻子。对于下属，你虽然可以指手画脚，但不一定能看清下属的本质。所以适时地洞察下属的心理，便显得尤为重要。

- ◎观察，看清下属的本质/18
- ◎隐忍，领导要看下属的脸色/21
- ◎区分，对人才不可一视同仁/24
- ◎找到缺勤背后隐藏的原因/28
- ◎偷懒，要透过现象看清本质/31
- ◎奖励，高效工作的管理艺术/35
- ◎跳槽，被管理者助长的行为/38

第二部分 管理之妙在于用心

第三章 决策中的心理学/44

所谓决策，是指为了实现某一目标而作出的决定或选择。决策者作决定之前，往往会面临不同的方案和选择。如

果决策正确，那么其成功的机会就大；如果决策错误，那么其成功的机会就小。虽然在作某一决策时，需要进行理性的评估，但更多的是需要决策者能够准确地预测事物发展的方向，利用决策中的心理学，权衡利弊，以期达到最优的结果。

-
- ◎决策需要理性，成功拒绝盲目/44
 - ◎关键时刻不要优柔寡断/48
 - ◎洞悉对手心理，决策要有独到的眼光/51
 - ◎决断不能由多数人来作出/53
 - ◎决策要避免落入“霍布森选择”的陷阱/57
 - ◎决策时要避免“锚定效应”的陷阱/60

第四章 沟通中的心理学/63

在管理工作中，管理者常常遇到这样一种情景：当你在与别人争论某个问题时，分明自己的观点是正确的，但就是不能让对方心服口服，有时还会被对方“驳”得哑口无言。这是什么原因呢？心理学家认为，要争取别人赞同自己的观点，光是观点正确还不够，还需懂得沟通中的心理学，才能起到四两拨千斤的作用。

-
- ◎沟通决定命运，技巧决定成败/63
 - ◎要做善于倾听的管理高手/67
 - ◎用心打造听人说话的本领/71
 - ◎鼓励别人多谈自己的成就/73
 - ◎沟通需要真情的投入/76



◎对部属要多加赞扬与鼓励/79

◎让部属对你心服口服/82

◎缩短与部属的距离/87

◎幽默是交谈中的点睛之笔/89

第五章 监督中的心理学/94

所谓监督，是对他人的行为进行合法、合理的监察、督导。在职场中，主动愿意接受监督的人可能少之又少，但对于一个管理者来说，要想使各项工作行之有效，就得学会监察与督导。那么，如何才能使下属在监督中心悦诚服，如何才能使下属对你的监督不产生抵触呢？这就是监督中的心理学要告诉你的技巧。

◎监督，必须了解下属的内心/94

◎激励，调动部属的最大热情/96

◎暗示，用好印象替代坏印象/99

◎信任，有一些人不需要监督/101

◎理解那些不支持你的部属/104

◎批评是为了让下属成长/108

第六章 在管理中掌控下属心理/112

管理者每天都要与形形色色的人打交道，每天都要处理各种各样的事务。为什么有的管理者在进行管理时能驾轻就熟，在上司与下属之间，如鱼得水，游刃有余，而有的管理

者无论开展什么工作都磕磕绊绊，事倍功半？归根结底一句话，就是那些优秀的管理者都是善于掌控下属心理的佼佼者。

- ◎掌控下属，让人才为己所用/112
- ◎树立权威，提升权力的使用效果/116
- ◎攻心为上，“收买”人心是最好的办法/119
- ◎授权于人，创造发挥才干的空间/122
- ◎擢升得当，激发员工潜力的策略/126
- ◎规划远景，要能够看得到摸得到/129
- ◎以身作则，将绝不拖延进行到底/132
- ◎以人为本，把员工当做企业主人/137
- ◎忧患意识，提前化解可能出现的危机/141
- ◎互相搭配，构建合理的人员协作机制/145

第三部分 管理之功在于理心

第七章 管理要懂得心理法则/152

管理是一项纷繁复杂的工作，它既需要管理者具有察言观色的本领，也需要管理者懂得各种心理法则在管理中的妙用。比如以柔克刚的“南风法则”，讲究规则面前人人平等的“热炉法则”，无为而治的“横山法则”，敢于直面错误的“特里法则”等。当管理者将这些法则灵活地应用于管理之中的时候，就会发现管理原来很简单。

- ◎法则 1：南风法则——以柔克刚的奥秘/152



- ◎法则 2：蓝斯登定律——不做忘恩负义的狐狸/155
- ◎法则 3：特里法则——敢于直面错误/158
- ◎法则 4：杜利奥定理——让自己充满热忱/162
- ◎法则 5：鲛鱼效应——团队的成败取决于一个人/165
- ◎法则 6：皮格马利翁效应——说你行，你就行/169
- ◎法则 7：刺猬法则——保持恰当的距离/173
- ◎法则 8：鲶鱼效应——来自外部的危机感/177
- ◎法则 9：热炉法则——规则面前人人平等/180
- ◎法则 10：酒与污水定律——把害群之马清理掉/184
- ◎法则 11：不值得定律——不在无谓的事情上浪费时间/187
- ◎法则 12：横山法则——真正的管理就是“无为”而治/190
- ◎法则 13：手表定律——贪多只会让人无所适从/193
- ◎法则 14：华盛顿合作定律——避免三个和尚没水喝的尴尬
/196

第八章 在管理中修炼自身心理/200

.....

作为管理者，经常要与各种各样的人进行交往和沟通，所以，加强自身的心理修炼具有非常重要的意义，比如，在管理工作中，管理者既要有坚强的意志力，也要保持宽容大度的心境。既要谦和豁达，也要有强烈的竞争意识。要知道，任何时候都不能得意忘形，只有懂得克制，才能做到无往而不胜。

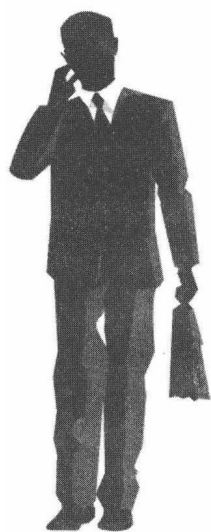
.....

- ◎优秀心理造就成功管理/200

- ◎自信是成功的第一站/202
- ◎意志力是必备的品质/205
- ◎做一个乐观的领头人/208
- ◎得意之时不忘形/212
- ◎管理还要懂得克制/216
- ◎保持宽容大度的心境/219
- ◎做谦和豁达的管理者/222
- ◎学会释放心理压力/226
- ◎树立强烈的竞争意识/229
- ◎善于敏锐地捕捉信息/232

第一部分

〉〉〉 管理之道在于知心





第一章 管理离不了心理学

心理学是一门研究人的心理活动及其规律的科学。作为一名管理者，其管理的主要对象就是人，而读懂人心就成为了管理的重中之重。老子说：“知人者智，自知者明。”了解自己的心理，你就是强者；了解别人的心理，你就是智者。越是了解自己和别人的心理，你就具有越强的操控力和把握力。这也是管理者离不了心理学的原因所在。

◎个性心理：一把钥匙开一把锁

我们都听说过这样一句名言：“世界上没有两片相同的树叶”。同样，在人类世界里也不存在完全相同的两个人，哪怕是长相一模一样的孪生兄弟，其个性也会存在着差异。

在心理学中，个性是一个人的整个心理面貌，即具有一定倾向性的各种心理特征的总和。个性的心理结构由个性倾向性和个性心理特征两部分组成。个性倾向性是人进行活动的基本动力，是个性结构中最活跃的因素，包括需要、动机、兴趣、理想、信念和世界观等，主要在社会化过程中形成。个性心理特征是指一个人身上经常地、稳定地表现出来的心理特点，包括气质、性格和能力，它们在不同程度上



受生理因素的影响。

由于每个人都拥有不同的个性心理，因此即使在对待同一件事时，不同人的心理活动、行为反应都会有所不同。在企业运作过程中，人力资源管理是一项核心管理活动，而任何管理活动又都要建立在员工个性心理认同的基础之上。为了最大限度地激发员工的积极性和主动性，提高人力资源管理者的工作效率及工作质量，重视员工个性心理就显得尤为重要。

打个比方，从管理者的角度来说，掌握部属的个性就如同掌握一把锁的钥匙。俗话说，一把钥匙开一把锁，因此管理者在用人、管理方面必须应该因人而异，必须要量才适用。简单说来就是管理不能搞一刀切，而是应该针对不同的人用不同的方法。究其原因，都是因为每个人有着不同的个性心理。

人是复杂的，人的复杂程度远远超出人们自身的想象力。很多团队的分崩离析，不是因为外部的压力，而是因为内在的瓦解。这种瓦解有部属自身的问题，还有一部分是来之于管理者们的管理失误。作为一位管理者，必须要了解每个部属都有每个部属的特点，每个部属都有每个部属的喜好，适合管理这个部属的方式或许就不适合管理那个部属。在这个方面我们不妨学习一下福布斯的管理模式。

世界上最著名的财经杂志就是《福布斯》，可以说福布斯的历任总裁都具有非凡的管理才能与手段。《福布斯》杂志之所以如此畅销，在很大程度上都依赖于管理者懂得如何管理，懂得如何使用人才。

众所周知，福布斯雇佣了一大批精明能干的人才，而正是这些一流的记者、编辑、财经专家队伍及出色的广告营销人员的出色发挥，才使得《福布斯》的销量不断上升。而这些人才之所以心甘情愿地为福布斯工作，是因为在这里只要有才能就会被安排到合适的位置上。



在大卫·梅克担任总编之前,《福布斯》给人的印象并不太好:报道态度狂妄,内容又不精确。为此,大卫·梅克雇佣了一批研究助理,专门负责调查记者的报道是否失实,因为梅克认为,如果杂志失去真实性,就会随之失去读者。经过研究助理的严格把关后,《福布斯》报道的权威慢慢建立起来。在三年中,就有三名研究助理因为没有抓出别人的错误而被大卫·梅克解雇。

虽然大卫·梅克才华横溢,可是他的管理方式却叫人难以接受,他对待手下的人永远摆出一副冷冰冰的模样。很多次他在大家着手准备下期刊物的时候,叫人传出话来:“在这期出版以前,你们当中一定有一个人会被解雇。”这种言论使得大家十分担心,有名员工为此焦虑不堪,最后干脆直接跑去问大卫·梅克:“大卫,你要解雇的是不是我?”大卫·梅克慢悠悠地说:“本来我还没想好是谁,不过,既然你提醒了我,那么就是你了。”于是,那名员工被当场炒了鱿鱼。

虽然大卫·梅克的管理方式如此冷硬,但是《福布斯》的总裁布鲁斯·福布斯照旧信任他,并委以重任,因为布鲁斯·福布斯知道大卫·梅克才能出众,一定会为福布斯做出巨大的贡献。大卫·梅克的确不负所望,他对福布斯最大的贡献就是为《福布斯》赢得了报道真实的称誉。正是由于大卫·梅克超人的才干和严格的管理,《福布斯》的身价和销售量才会节节攀升。1964年,《福布斯》的销量已高达40万份,与当时的头号商业杂志《商业周刊》和《财富》并驾齐驱。在与对手竞争的过程中,报道真实总是《福布斯》最有力的武器之一。

应该说,大卫·梅克的管理方式的确值得商榷,但是对于公司而言,布鲁斯·福布斯的管理方式是十分巧妙的,用我们中国古人的语言总结就是,“用人不疑,疑人不用”。正是布鲁斯·福布斯对于大卫·梅克的信任与支持,才使得福布斯最终赢得了业界给予的“报道



真实”的美誉。同样是福布斯的总裁，马孔·福布斯也是因为知人善用，在列尼·雅布隆的帮助下，为福布斯赢得了巨额的利益。

马孔·福布斯任总裁时，为了提高利润，便物色了一名理财专家，他的名字叫列尼·雅布隆。在列尼·雅布隆的策划下，公司的所有投资都得到巨额的回报。开源和节流，列尼·雅布隆在这两点上都是一流的。

马孔·福布斯花350万美元买下位于科罗拉多州丹佛市的春齐拉牧场，总面积16.8万英亩。马孔·福布斯原来打算把这块土地开发成狩猎乐园，可是，正当一切准备就绪时，科罗拉多州政府发出判决书，认为这块土地上的野生动物是该州财产，私人不得任意处置。面对突如其来的情况，列尼·雅布隆灵机一动，想出一着妙棋：把这片大牧场分成5英亩一块的小土地出售，以邮购方式交易。他们大肆宣传，把这块土地说成是“实现美国梦的最佳场所”，并把它描绘成一个“完全不受污染的天堂”，保证让每一个客户都“拥有一份珍贵的美利坚遗产。”结果，许多中产阶级纷纷购买。当时，5英亩的售价是3500美元，每英亩折合700美元，而马孔·福布斯原来的买价是每英亩22美元。就这样，经过列尼·雅布隆的点金手指一挥，福布斯就靠邮购土地的方式赚到3400万美元，比经营杂志所得的利润还高。此后，列尼·雅布隆又用类似手法做了几桩土地生意，为福布斯赚回难以计数的金钱。

另一方面，列尼·雅布隆表现得极为“小气”。一个突出的例子是，每到夏天，下班时间一到，他就会立即把冷气系统关掉。在商场上，列尼·雅布隆总是拼命催缴别家公司的欠款，而尽量拖延本公司的欠款。马孔·福布斯赞赏他的也正是这一点。