

杨文忠◎著

掌握一个心理学法则◎提升一种领导力素质

# 优秀中层要懂得的 心理学法则

送给中层管理者的38面“镜子”  
以镜为鉴，修炼自身，成就卓越



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

杨文忠◎著

# 优秀中层要懂得的 心理学法则



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

优秀中层要懂得的心理学法则 / 杨文忠著. —北京:  
企业管理出版社, 2013.7

ISBN 978-7-5164-0403-4

I. ①优… II. ①杨… 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(2013)第131602号

---

书 名: 优秀中层要懂得的心理学法则

作 者: 杨文忠

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-0403-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部(010) 68453201 发行部(010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 160毫米×230毫米 16开本 14印张 180千字

版 次: 2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷

定 价: 28.00元

---

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

## 善用心者成大事



怎样才能做一个好领导？为什么有些领导让下属甘愿卖命，有些领导却遭到下属的背后议论？在回答这两个问题之前，我们先来看一则真实的故事：

某民营企业在老板的带领下，经过几年的奋力打拼，建成了规模宏大的工业园，在庆祝企业建厂十周年时，企业举办了一个大型的与众不同的庆典活动——在新建的工业园里为两位“英雄”的业务员塑了两尊半身铜像。

一名业务员是与老板一同创业的元老，在一次业务来往中，被不良经销商骗了一批价值六万多元的货，这位业务员火速赶到经销商的所在地，守在经销商的仓库，誓死要把这批货款要回来。由于他感觉出了这件事，对不起老板，便在经销商的仓库里自杀身亡。这名业务员用一种极端的方式表明了他对企业、对老板的忠诚。

还有一位业务员负责一个省的业务，生意做得风生水起，深得当地经销商的拥戴，有些

经销商打不起款，这位业务员自己掏腰包，为经销商垫钱往厂里打货款，累计多达五万多元。遗憾的是，他在一次业务出差中，因车祸丧生。

在企业的十年庆典之际，老板征得了两位业务员家属的同意，把这两位业务员的遗骨，从他们的家乡，请回到新建的工业园。遗骨到达的时候，老板与他的儿子亲自披麻戴孝，迎接企业英烈的遗骨荣归。企业还举行了庄严肃穆的安葬仪式，并为两位企业英烈的半身铜像举行了揭幕仪式。

这次企业庆典，老板还把以前所有离职的员工都邀请回来，食宿全部由企业负担，并对那些曾经为企业做出过贡献的离职人员，进行了表彰和奖励。最重要的是，企业还郑重承诺，只要离职人员愿意回来，会立马安排工作。

人心是一笔无形资产，是一笔不可忽视的巨大财富，这位企业老板的做法，就是在经营人心，只有善于经营人心的老板，才能管理好员工，正所谓管理就是管理人心。

中国的管理思想，从古至今，历来重视对人心的管理，如《管子·心术》中提到的“心安是国安，心治是国治也”；《诗经》中提到的“他人有心，余忖度之”；兵家倡导的“兵者诡道也”“攻心为上，攻城次之”等。

同样的道理，作为一名中层领导，更要重视管理人心。中国有句俗话：人心齐，泰山移。倘若管理者能将员工团结在一起，齐心协力，就将建立一支无坚不摧的团队，任何困难都将迎刃而解。

所以，作为一名领导就要明白这样一个道理：管理就是管人，管人就是管心。领导的成功不仅有赖于其非凡的能力，更需要建立在谙熟人性奥妙和洞悉下属心理的基础之上。总之，每一位成功的领导，

都应该是业余的心理学家。

那么，如何才能成为一名优秀的中层管理者呢？

首先他要有当领导的气场，气场是一种吸引力，是一种魔力，它可以影响和感染他人，愿意死心塌地地跟着你。

其次，他是一个善于沟通，更懂得如何沟通的人，知道怎么样说才能让别人听得进去，怎么做才能让别人愿意表达，怎么听才能听到真心话。

第三，他是一个高情商的人，可以主宰自己情绪的人；有顽强的意志力；有强大的抗挫能力。

第四，领导是一场人与人之间的互动游戏，只有善于驾驭人才能玩好这场游戏。

第五，领导工作不是单打独斗，而是通过一个人的影响力、领导力、号召力去影响一群人，为这个团队贡献力量。

气场、沟通、情商管理、驾驭人以及团队建设是优秀领导必须掌握的本领，要把每项工作都做好，就应该学习相关的心理学知识，因为领导的实质就是经营人心。本书从以上五个方面讲述了作为一名领导人在处理不同的问题时应该掌握的心理学常识，通过阅读本书，对提高领导的管理能力必定大有帮助。

俗话说，单丝不成线，独木不成林。本书得以顺利完成，是与许多人的支持分不开的，陈艳梅、杨红、邳艳春、王少宇、邳智勇、林少俊、周以云、张贤军、肖晖、廖晓龙等对本书给予了许多建议和指导，并提出了许多细致的修改意见，在此，我一并表示诚挚的谢意。

## 第一章 培养气场，强大正能量

身为领导，气场的大小，决定了你领导效力的高低，更决定了你对组织和他人影响力及号召力的强弱。所以，你若想吸引人才，组建一支优秀的团队，成就一番伟业，就必须让自己拥有强大的气场。

海潮效应：树立威信，增加吸引力 · 3

蔡戈尼效应：调整工作的驱动力 · 8

威尔逊法则：行动的人最有魅力 · 13

杜利奥定律：你的热情时时在影响下属 · 18

特里法则：勇于承认自己的错误 · 23

巴菲特定律：敢于走别人没走过的路 · 28

跳蚤效应：人生不设限 · 33

欧弗斯托原则：说服力即领导力 · 38

杜根定律：自信的力量 · 44

### 第二章 少说多听才是沟通

一个聪明的领导不是想着法子抓员工的小辫子，不是简单地对员工指手画脚，更不是高高在上，耍大牌，而应该注重亲民，俯下身来，听听下属的心声，并能够纳谏如流。

避雷针效应：沟通是企业良好发展的保证 · 51

投射效应：不要将自己的观点强加于他人 · 56

位差效应：无法实现平等沟通的元凶 · 61

威尔德定理：善于倾听，才能听到真话 · 66

留白效应：没说完的话更意味 · 72

杰亨利法则：真诚面对，沟通无限 · 77

肥皂水效应：将批评夹在赞美中 · 82

### 第三章 做一个情商出众的领导

在过去很长一段时间里，人们总把智力因素作为衡量能否成功的惟一条件。但现实并非如此，聪明的人往往不是最后的成功者，三分之二的概率被情商掌握着，因此，作为一名领导，更需要提升情商能力。

# 3

目录  
CONTENTS

- 踢猫效应：别做情绪的传染源 · 91
- 情绪效应：愉悦的情绪催人奋进 · 96
- 霍桑效应：请给别人一个宣泄的机会 · 101
- 保龄球效应：肯定与批评的差异 · 106
- 詹森效应：释放压力，更容易成功 · 111
- 出丑效应：有一点瑕疵的人才最可敬 · 117
- 曼狄诺定律：实施微笑管理 · 122

## 第四章 领导是人与人之间的互动游戏

“领导人物走在队伍前面，并且一直走在前面。他们用自己提出的标准来衡量自己，并且也乐意别人用这些标准来衡量他们。”故领导的本质就是通过人与人之间的相互作用，使被领导者能义无反顾地追随他前进。

- 特雷默定律：人尽其才物尽其用 · 129
- 刺猬法则：把握人与人之间的心理距离 · 135
- 马蝇效应：因人而异的激励措施才有效 · 140
- 坎特法则：尊重是一种无限的力量 · 145

目录

# 4

## CONTENTS

波特定理：在错误中寻找成功的机会 · 150

成就动机理论：成就动机是行动的动力 · 155

### 第五章 团结就是力量

没有一支好的团队，企业就会成为一盘散沙，企业的发展与员工进步就无从谈起。建立一支优秀的团队，就像串项链，团队领导可能不是最闪亮的那一颗，但他一定是能够把珍珠串起来的人。

雁阵效应：互相协作，才能飞得更远 · 163

热炉效应：严厉要体现公平 · 169

鲶鱼效应：生机在于竞争 · 175

赫勒法则：没有有效的监督，工作就会缺乏动力 · 180

吉格勒定理：起点高才能致高 · 185

木桶定律：“短板”的力量不容小觑 · 190

凝聚效应：团结坚如铁 · 195

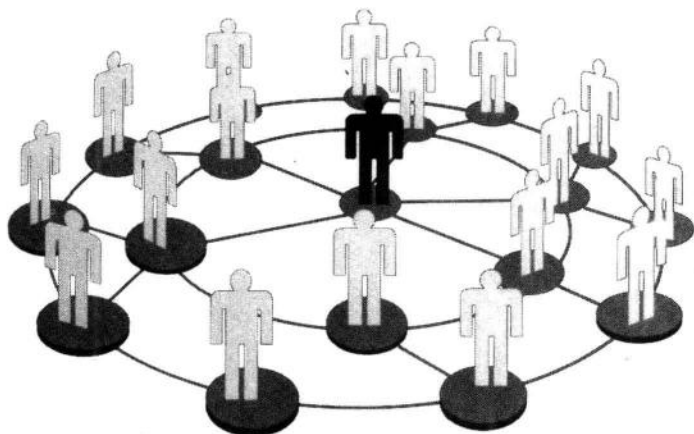
布朗法则：对立的积极意义 · 201

参与定律：激发员工的积极性 · 206

## 第一章

# 培养气场，强大正能量

身为领导，气场的大小，决定了你领导效力的高低，更决定了你对组织和他人影响力及号召力的强弱。所以，你若想吸引人才，组建一支优秀的团队，成就一番伟业，就必须让自己拥有强大的气场。





## 海潮效应：树立威信，增加吸引力

海水因天体的引力而涌起海潮，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，引力过弱则无潮。这就是著名的海潮效应。

新东方执行总裁陈向东曾经说过，领导好比船长，员工好比是船员。领导并不一定具有员工的专业技术，但他一定具有慧眼识人的本领，具有领导指挥员工的本事，具备凝聚力，让员工齐心协力，劲往一处用，才能让大船开得又稳又快。

汉高祖刘邦就深谙此道，平定天下后，一次大宴群臣，席间，他询问项羽失天下、自己得天下的原因，群臣的回答没有一个让他满意的。刘邦总结说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三人，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”

从刘邦的这段话中，我们可以得知他得天下的真正原因在于重用了张良、萧何、韩信这三位杰出的人才，“吾能用之”，故得天下。纵观历史，哪朝哪代的君王不是吐哺握发、礼贤下士，又何止汉高祖刘邦一个人？

如今，世界已经进入知本时代，21世纪的竞争是人才的竞争，谁占有了人才，谁就能得天下。不是有这样一句话嘛：如果你想修长城，人才就是基石；如果你想建大厦，人才就是栋梁；如果你想做企业，人才就是成功的保障。古今中外，治国也好，兴邦也罢，亦或是做企业，哪一个都离不开人才。

那么，该如何让人才为吾所用呢？领导是至关重要的，领导要有吸引力，有威信，才能让贤臣围其左右，甘于奉献。历史上有一个千金买骨的典故。

话说公元前314年，燕国发生内乱，齐国乘机出兵，侵占了燕国的部分领土。燕昭王当了国君之后，决定招揽天下贤能，重振燕国，夺回齐国占领的土地。可是，燕昭王号召了很久，都没有多少人投奔他。

一天，燕昭王请教了一个叫郭隗的人，郭隗讲了一个故事：从前有一个国君，愿意用千金买一匹千里马。可是三年过去了，也没能买到千里马。国君感到很沮丧，他手下一位不出名的人自告奋勇说他能买千里马，国君很高兴。这个人只用了三个月的时间，就打听到一户人家有一匹良马。可是，等他到了这户人家时，马已经死了。他使用500两黄金买回了马的骨头，献给了国君。国君非常生气，这个人却说，我这样做是让天下的人都知道，您是真心愿意出高价买马。果然，不到一年的时间，就有人送来了千里马。

讲完故事后，郭隗对燕昭王说：“大王要真心得人才，就要像买千里马的国君那样，让天下人知道您是真心求贤。您可以从我开始，人们看到像我这样的人都能得到重用，比我更有才能的人就会来投奔您。”

于是，燕昭王拜郭隗为师，还给他优厚的俸禄，并为他修筑了

“黄金台”。消息传出去不久，乐毅、邹衍等一大批贤士纷纷来到燕国。最终燕国强大了起来，打败齐国，夺回了被占领的土地。

燕昭王利用郭隗树立了自己的威信，从而招揽了众多的贤能之人，最终打败齐国，收复国土。其运用的就是用人法则中的海潮效应。海潮效应是海水因天体的引力而涌起海潮，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，引力过弱则无潮的现象。

### 管理启示

天时不如地利，地利不如人和。只有占据人和的领导才能成为优秀领导！

燕昭王不以“才”小而不敬的做法，显示了他的诚心，树立了自己的威信，引得四方贤士纷至沓来。温故而知新，回顾历史，可以让我们以成功者为鉴，那么，今天的领导从中应该学习什么呢？又怎样才能把海潮效应发挥到极致呢？

#### 1. 领导要有一定的才能。

俗话说，兵熊熊一个，将熊熊一窝。才能是决定领导威信的重要因素，如果领导在工作中表现出了卓越的工作能力，必然会赢得下属的信服与钦佩，威信自然会建立起来，下属必定会“赢粮而影从”。相反，若领导是一个才疏学浅、平庸无为之人，下属是不会把这样的领导放在眼里的，对于他的指挥，也会敷衍了事、阳奉阴违。

21世纪是一个需要大智慧的时代，快节奏、高效率、优质化是

新世纪的工作基调，这就要求领导的素质更高、思路更清晰、能力更强、视野更宽阔、业绩更佳，才能成为下属的主心骨，人们才愿意追随之。

### 2. 发挥薪酬激励作用，以待遇吸引人。

领导用威信吸引人才是远远不够的，还需要想办法留住人才，留住人才物质激励是必不可少的，物质激励的原则就是体现人才的价值，只有体现了人才的价值，才是尊重人才，才能让人才找到归属感。

首先，完善多种分配制度，对于不同类型的人员、不同工作性质的部门给予不同的薪酬待遇，才能发挥激励作用，而不能吃大锅饭，干好干坏一个样，干多干少一个样，区分出管理人员，销售人员，技术工人和普通工人的薪酬标准，并结合绩效考核情况，制定薪酬待遇。

其次，鼓励创新，奖励创新。创新是企业发展的原动力，管理阶层要鼓励员工勇于创新，对于创新的成果给予肯定，并通过公平的分配体制，实现个人利益与企业利益的高度一致，从而真正实现个人与企业的共同发展。

此外，还可以运用非物质激励，如职位迁升、权力的扩大、地位的提高、培训学习等，这些可以使员工获得精神上的满足感。人具有社会属性，所以，每个人都有对职位、权力、地位的追求。管理层要深知这一点，实行物质奖励与非物质奖励相结合，让员工既获得物质上的满足，又获得精神上的满足。

### 3. 以情感人。

“感人心者，莫先乎情。”人是感情动物，以情动人尤为重要，所以，领导还需要有亲和力，似乎这与树立威信的目的是相悖

的，其实不然，恩威并重是古代帝王最喜欢用的驭人术，和员工的感情愈深，关系愈密切，领导的威信就越高。在生活中，领导要学会尊重人、理解人、关心人、团结人，营造积极向上、团结进取的工作氛围。

同时，领导还应让下属感到敬畏，在工作中，严格要求员工，做到有错必罚，有功必奖，不因私人关系而违背制度，让员工不敢轻易犯错，严格遵守规章制度。简而言之，就是领导要掌握“打一棒子给个甜枣”的技能，这样领导才能在组织中提升自己的威信。

#### 4. 以诚动人，以诚增威。

“人无诚而不立。”诚实守信是为人处事的基本准则，领导只有诚实守信，才能被属下拥护。这就要求领导要求真务实，恪尽职守，从严自律，胸怀坦荡，为人忠厚，不玩弄权术，不嫉贤妒能。只有这样，才能以诚动人，以诚增威，换取员工的尊重和支持。

最后，请我们牢记孟子的话：“天时不如地利，地利不如人和。三里之城，七里之郭，环而攻之而不胜。夫环而攻之，必有得天时者矣；然而不胜者，是天时不如地利也。城非不高也，池非不深也，兵革非不坚利也，米粟非不多也；委而去之，是地利不如人和也。”