

汇泉集

林怡欣
著

新华出版社

3-53

301

1999



作者简介

林怡欣，1959年11月出生，山东省冠县人。1981年毕业于海南师范学院；1989年毕业于中国人民大学人事管理专业；2000年毕业于首都经济贸易大学企业管理专业研究生；1986年任海南行政区编制办公室主任科员；1991年任海南省人事劳动保障厅公务员管理处副处长；1993年-1997年被海南省政府派驻香港、澳门任海南（香港）旅游公司副总经理；海南（香港）贸易公司董事总经理；澳门海澳旅游公司总经理；1994年被评为经济师；1998年任海南省人事劳动保障厅综合规划处处长；曾任海南省心理学会理事、海南省经济学会会员、海南省留学回国人员联谊会秘书长等职务；先后在国家、省级刊物发表文章三十余篇，其中《影响干部考核的心理障碍》获海南省优秀论文二等奖；参与编写《企业人事劳动管理》丛书。

封面题字：王应际

主 编：刘雅煌

吕仙琰

副 主 编：陈琼玻

陈 骁

责任编辑：符树柏

陈 洁

编 务：梁文端

封面设计：伍民力





序

蔡长松

马克思主义告诉我们，在生产力诸要素中，人是最活跃最重要的因素。作为以人为对象的人事劳动保障工作，涉及社会政治经济生活各个方面，历来是党和政府极为重视的一项工作，它直接关系到国家机关运行的质量和效率，关系到各项事业的成败兴衰。目前，我国的社会主义现代化建设正在进入一个崭新的历史时期，深化人事劳动保障制度改革，大力开发人力资源，进一步推行和完善国家公务员制度、社会保障制度等，培养造就一支高素质的“四化”干部队伍，是推动我国社会经济发展的根本保证，也是我国政治文明建设的关键所在。

1988年海南建省办经济特区，海南的人事劳动保障制度改革迎来新的发展机遇。总的目标是，适应特区建立社会主义市场经济体制的需要，构建



能够充分开发和合理配置人力资源，推动特区社会经济全面发展的人事劳动保障新体制。十多年来，省委省政府按照党中央的要求，解放思想，事实求是，锐意进取，在人事劳动保障制度改革方面进行了许多有益的探索：实行了“小政府、大社会”的行政管理体制；建立了一体化的社会保险制度；进行国有企业经营者的公开选拔；打破了“铁饭碗”和“统包统配”的旧体制，大中专毕业生实行了聘用制，企业职工实行了全员劳动合同制；建立了统一开放的人才劳动力市场新体制，等等。这一系列人事劳动保障制度的改革，具有浓郁的海南特色和鲜明的时代特征，有不少曾在全国处于领先地位。这些改革措施，不仅在海南的社会经济发展中发挥了重要的推动作用，而且为我国的改革开放提供了实践经验。

人事劳动保障改革是一个不断发展和完善的过程。进入新世纪，海南的人事劳动保障工作面临新的任务和挑战，比如，就业和再就业的压力日益增大，社会保障体系的进一步完善，事业单位人事制度改革、工资制度的改革迫在眉睫。所有这些，都需要各级党委和政府特别是从事人事劳动保障工作的同志，在今后的实践中以与时俱进的精神继续大胆探索，积极稳妥地逐步加以解决。



毋庸讳言，海南的人事劳动保障工作所取得的成绩，凝聚着战斗在这条战线上的广大干部群众的智慧和汗水。许多人甘于寂寞，埋头苦干，无私奉献，做了大量细致的基础性工作，取得了不少佳绩。我曾经分管过这方面的工作，认识许多在这方面的敬业者，林怡欣同志就是其中之一。她虽然在机关从事大量事务性工作，却能够从细微之处入手，注意收集资料，分析研究，认真总结经验，寻找带有规律性的东西，追求理性认识的升华，终于形成这本“汇泉集”。这种勤于工作，勤于思考，勤于总结的精神十分可贵，值得提倡。

是为序。

二〇〇二年十二月二十八日



目 录

序.....	(1)
--------	-------

人 事 篇

影响干部考核的心理因素.....	(3)
浅谈机构改革的心理障碍.....	(11)
海南省机构改革和人员精简对策分析.....	(14)
海南省中部地区人才开发之我见.....	(43)
海南省非公有制企业管理人员及专业技术 人员现状分析及其对策.....	(47)
改革大中专毕业生分配管理制度势在必行...	(57)
英国人力资源开发对我省的启发.....	(63)
从四省市人才队伍考察中所想到的.....	(78)
人才培训工作不容忽视.....	(88)

劳 动 篇

海南省未来五年就业形势分析及其对策.....	(107)
------------------------	-------



下岗群体特征与再就业工程·····	(120)
再就业预警体系势在必行·····	(129)
新形势下，制定社会保障“十五”规划 重点考虑的问题·····	(135)

企 业 篇

企业人力资源开发·····	(159)
企业领导应具备的素质和能力·····	(184)
企业组织结构·····	(216)

其 它 篇

舍不得用的一支口红·····	(245)
说领导的“威”·····	(247)
主持会议技巧·····	(252)
“公开赛马”好·····	(257)
牢记党的宗旨 努力勤政为民·····	(259)
后记·····	(265)

人 事 篇



影响干部考核的心理因素

近年来，在干部考核中，由于重视人员的工作实绩，实行定性与定量考核相结合，个体考核和群体考核相结合的方法，大大提高了干部考核的信度与效度。但是，考核误差的出现仍是不可避免的。在产生考核误差诸因素中，消极的心理因素，不可忽视。因为任何科学的考核手段，都必须通过人来实现，而人的一切活动都摆脱不了心理支配。所以消极的心理因素会造成结果与实际情况偏差，影响考核的效果，那么影响干部考核的消极心理有哪些呢？笔者认为有以下几种：

一、晕轮效应

晕轮效应应也称以偏概全，指在人际交往中形成的一种夸大了社会印象和盲目的心理倾向，即个



体在社会知觉过程中，将知觉对象的某些部分不加分析地扩展到其他方面。如某些干部，“人际关系”好，随和，不“得罪人”或在某项工作中成绩不错，考核对象的缺点及不良品质可能被忽视或掩盖。甚至还可能人为地赋予其某些实际并不存在的优点和业绩，相反，一些性情急躁，处事艺术不佳，或由于特殊原因偶尔造成某些工作的失误，使考核者反感，在这种光环笼罩下，以点概面，被考核者的缺点不断泛化，而且还可能人为地否定实际存在的长处和取得的成绩，影响考核的效果。

二、近因效应

近因效应是指对一个人近期发生的事情，印象深刻，影响对长期的、一贯的、历史的全面的评价的现象。这是时间效应在人的心理上的反映，使考核者不能得出一个客观、公正的评价。例如，年终考核时，考核者一般对后半年印象深刻，而对前半年成绩印象模糊，以近期表现作为评价全年工作的依据。有些因考核对象临近考核时出现了一次工作失误，就改变了考核者对该同志的一贯看法，尽管他过去做过大量的工作，并取得了成绩，考核者还



是只是看重他近期的不足，反之亦然。这种认识的片面性，必然影响考核结果的准确性。

三、首因效应

第一印象所产生的作用称之为首因效应，第一印象，亦称初次印象，即两个素不相识的人第一次见面所形成的印象。第一印象主要获得对方的表质、谈吐、姿态身材、仪表、年龄、服装等印象，这种初次见面的印象在对人的认识中发生很大作用，但不可靠。如果考核者只注重第一印象，他往往受自己的认识情趣、认识特点的影响，被考核对象表现的某些虚伪性所蒙骗。第一印象产生的消极心理主要表现是：第一，以貌取人。考核者看到对方长相端正、风度翩翩、举止大方，心中好感即油然而生，一切都感到顺心如意，被考核者的优点易被发现，缺点易被忽视；若看到考核对象相貌平平，举止凡俗，缺乏热情，蔑视之情也随之而至。第二，以言取人。被考核者的口头表达能力强，对答如流，有意掩盖自己的不足，夸大自己的长处，可能促进考核良好的印象的产生；反之，一些确有真才实学的人笨嘴笨舌的，也就降低了在考核者心目中的价值。第三，以已取人。考核者往往以自己



的尺度去衡量别人，如以自己的年龄、民族、资历、学历、职业、兴趣、观点以及地理区域、社会地位、思想水平来衡量对方。倾向于喜欢在某些方面与自己相似的人，而不喜欢与自己相处较少的人。考核者与被考核者相似的因素越多，则给考核者的印象越好，反之印象则差。第四，以利取人。利是指“利益”，它不仅包括金钱实物的物质利益，也包括赞许或许诺的非物质利益，无论是那种利益，都是建立在“互惠性”原则基础上，通过交换社会行为而实现的。如考核者在物质上得到好处后，对被考核者产生好感并相应产生报偿动机；同样，暗示性的吹捧及许诺（非物质利益）也会相应产生好感并相应产生报偿动机。在首因效应作用下，导致考核者认识偏差，使考核失误。

四、情感效应

情感效应是指考核者在考核中以情感为转移的心态参与考核。情感也是人们的心理过程，若带有情感色彩参与考核，则直接影响考核的效果。表现在两方面：一是以好恶论人。考核者与被考核者的感情好，往往自觉或不自觉地将被考核者的成绩评价偏高，如感情不好，考核的评价偏低。不论被考



核者的工作能力多么强、品德如何好、政绩多么突出，只要与自己有成见的，便一概排斥，反对和贬低，甚至歪曲事实。二是以情绪的好坏论人。人的情绪、心境会对人的认识发生影响，当人高兴的时候，看见花是美的。当人的情绪不佳时，看见花就落泪。看到落叶也会引出一番悲伤。所以考核者心境不好，他可能借评分来发泄自己的不快，不认真评分，或全然一类一般、较好；如果，考核者心境很好，他可能借评分中不自觉地流露出来对错误表示宽容，评分也评得高些，使考核失真。

五、暗示效应

7

暗示就是无对抗的条件下，通过语言、行动、表情或某种符号，对他人的心理和行为发生影响，使他人接受暗示者的某一观点意见，或按暗示的一定方式活动。暗示是人们的特殊心理现象。在考核过程中指领导者或权威人士通过言语行为或表情等暗示，对考核者心理上产生的一种心理效应。暗示效应对考核工作带来的消极影响是十分明显的。领导在考核时有意或无意地在群众面前赞许某人的工作能力强，表现不错，考核者接受领导的暗示后，为了迎合领导，按照领导的思维和意图戴上框框从



事考核实践，使考核者形成了一个心理定势，并折射到认识活动中，使考核的结果与领导的看法一致，而忽视考核对象本身客观存在欲不被领导注意的缺点和不足。

六、集中趋势效应

集中趋势效应是指在一个组织考核工作中，当一部分被考核者的综合评价分数差距不大，难分高低，相对集中在某一范围时，使考核者产生一种不愿就其作进一步的优劣区分的心理效应。集中趋势效应会直接影响考核的效果。例：被考核几个人的目的年龄、工作能力、业绩等方面都差不多，很难断出哪个突出，但不能都评选这几个人优秀，只好用比例数加以限制。有些考核者，为了避免被考核者的不满，及被考核者之间的不满，而不愿对他们的工作情况作出明确有优劣区分，出现了模棱两可，中郎中庸平稳的评价，使人人皆大欢喜。

七、偏差效应

偏差效应是由于考核者对考核对象的某种偏见



而影响被考核成绩的正确评定所表现的一种效应。偏差效应有几种：一是年龄偏差。往往同辈人看重同辈人长处而袒护某短处。年长的认为年轻人学识经验不够成熟，而年轻的人则认为年长的保守，这是由于“代沟”引起的思维偏差所造成的。二是好恶偏差。人与人之间总是存在着某种感情关系，有些考核者往往以与自己关系好恶取人，对一些与自己关系较好，或与自己性格、气质相似的人评价就高，相反与考核者有私人成见的，可能百般挑剔，甚至歪曲事实。三是逻辑偏差。就是运用形式主义的逻辑推理的方法，作出片面的推理结论，如学历高的一定水平就高，工作能力就强，文凭等于工作能力的错误的推理结论。

八、从众心理

从众心理也称“随大流”，是指考核者受考核组织行为规范的制约，缺乏个人主见，依从他人，“人云亦云”跟着他人行为的社会心理现象。主要表现是：一是缺乏思维的批判性，当别人的看法发生错误时，自己也顺从别人意见跟着发生错误；二是缺乏自我评价能力，对自己通过考核得出的结论正确与否信心不足，因而放弃个人的意见，而附和