



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

王奇珍 方乐鸣 著

如何发挥人力资源的价值、提升核心竞争力是当下企业关注的焦点

以人力资源管理各个基本功能模块为框架
将心理学的基本知识和理论融入其中
阐述心理学的理论和方法在人力资源管理
各领域中的运用

心理学在人力资源管理中的应用



赢在心理

中国财富出版社

植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

王奇珍 方乐鸣 著

赢

心理

28

华夏智库

金牌培训师
书系

中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在心理：心理学在人力资源管理中的应用 / 王奇珍，方乐鸣著. —北京：中国财富出版社，2012. 6

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-4268-1

I. ①赢… II. ①王… ②方… III. ①心理学—应用—人力资源管理
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 098804 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 丰 虹

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-4268-1/F·1770

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2012 年 6 月第 1 版

印 张 19.25

印 次 2012 年 6 月第 1 次印刷

字 数 264 千字

定 价 38.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国财富出版社社长
范建华 中国财富出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国财富出版社经济与管理出版分社主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功国际教育集团导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞
孙 铨 陈娅茹

前 言

1879 年，冯特在德国莱比锡大学建立了第一个心理学实验室，标志着心理学从哲学的母体中正式独立出来，成为一门独立的科学。心理学的诞生迄今已有一百多年的历史，其理论和访求得到了长足的进步，心理实验和测量的手段日臻完善，其研究领域也不断地扩展，出现了社会心理学、教育心理学、发展心理学、工业心理学等众多分支领域。随着时代的发展，尤其是进入以知识经济为特征的 21 世纪以来，心理学基本理论和方法在人力资源开发与管理领域得到了越来越广泛的应用。因此，相应地就要求人力资源管理者及相关领域的学生和工作人员必须了解和掌握心理学方面的知识。

当今社会，企业间的竞争更多地表现为人才的竞争，如何发挥人力资源的价值、提升核心竞争力是企业关注的焦点。因此，正确认识个体差异，识别员工的特质、能力和真实意愿，关注员工的身心健康，使员工对工作心满意足，以激发员工的潜能并提高工作成效，成为当前学界与管理实践领域面临的重要课题。目前，在我国的人力资源管理实践中，很多企业对员工的心理管理还不够重视，相关研究和教材建设方法也比较滞后，基于以上原因，我们编写了《赢在心理：心理学在人力资源管理中的应用》一书。

本书仍然以人力资源管理各个基本功能模块为框架，将心理学的基本知识和理论融入到人力资源管理各模块中，重点阐述心理学的理论和方法在人力资源管理各领域中的运用。本书内容全面、体例新颖、强调理论的应用与

技能的掌握，旨在帮助读者加深对问题的认识，并提供了大量的心理学量表和工具，为心理学理论的实际应用提供了可能。本书语言通俗易懂，表述准确生动，具有较强的可读性。

作 者

2012 年 2 月

目 录

第一章 摸透员工的心：企业员工个性心理分析	1
企业员工气质分析	3
企业员工性格分析	9
企业员工能力分析	18
尊重个性，区别对待	29
第二章 找到适合的人：人才招聘与选拔中的心理分析	35
引用心理学招聘优秀人才	37
如何为岗位配置合适人才	43
招聘与配置中的心理测评常用工具与量表	51
面试中的心理学技巧运用	58
第三章 有效的员工培训：员工培训中的心理学运用	67
员工学习心理分析	69
善用心理学，有效组织员工拓展训练	75
如何运用心理学引导员工培训心情	82
员工培训如何做才有效果	88

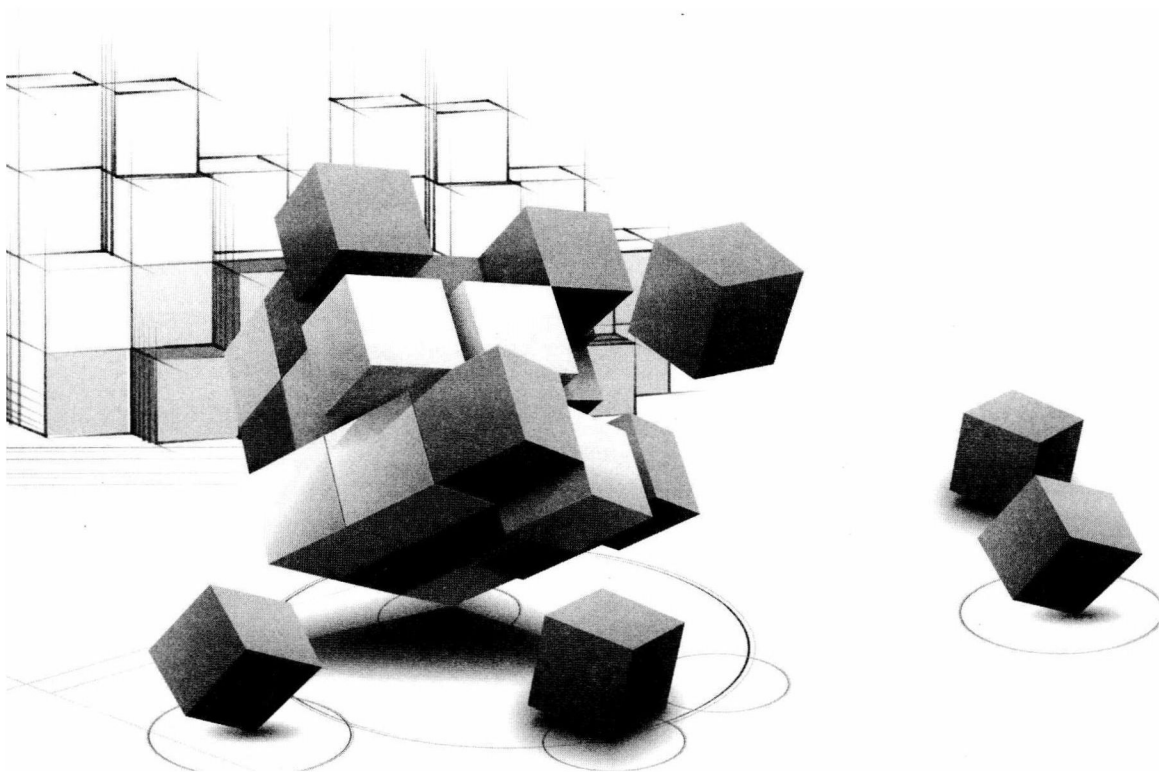
用心理学评估培训的效果	95
第四章 激励人“心”：员工激励中的心理学运用	103
需要、动机与激励	105
有效激励员工的方法与技巧	112
心理学在团队管理中的原则和方法	117
如何有效激励知识性员工	124
第五章 绩效为王：心理学在绩效考核中的运用	129
考核与评价的心态分析	131
绩效考核设计的心理学依据	137
如何运用心理学进行绩效考评	142
用心理学巧妙解决绩效考核中的冲突和困扰	148
考核与评估中的误差分析	155
第六章 薪酬定律：心理学在薪酬管理中的运用	163
薪酬管理中的心理学应用	165
如何制定合适的薪酬待遇	170
用心理学合理制定员工福利待遇	176
确立团队激励为主的薪酬计划	185
第七章 和谐团队：员工沟通与人际关系中的心理学运用	193
以同理心处理员工人际关系	195
工作中的人际沟通技巧	199

工作中的人际冲突处理	206
第八章 员工帮助计划：员工心理维护及职业心理健康	215
工作中的压力、挫折与心理健康	217
如何对员工进行情绪管理	228
EAP：员工帮助计划	235
如何让员工保持工作与生活平衡	242
第九章 员工流动管理：企业员工流动心理分析及预防	249
心理契约心理分析	251
组织承诺心理分析	259
工作满意度心理分析	265
第十章 职业规划：职业心理与职业生涯规划心理分析	271
职业及其分类	273
职业心理	278
职业生涯发展及规划	290

第一章

摸透员工的心： 企业员工个性心理分析

人力资源管理的许多问题都是属于人本身的范畴，而任何人力资源管理活动又都要建立在员工个性心理认同的基础之上，离不开个性心理学视角的审视和探讨。因此，透彻分析员工的个性心理，摸透员工的心，是企业人力资源管理的一个重要内容。员工的个性心理主要包括气质、性格、能力三个方面。



企业员工气质分析

气质是人的个性心理特征之一，它与日常生活中运用的脾气、秉性、性情等意义相近。现代心理学把气质定义为：个体表现在心理活动的强度、速度、灵活性与指向性等方面的一种稳定的心理特征。

1. 气质的含义分析

要正确理解气质的定义，必须注意以下几点。

(1) 气质是个体心理活动和行为的动力特征

气质的动力特点主要表现为心理活动的强度、速度、稳定性、指向性方面的特征。所谓心理过程的强度，指情绪的强弱、意志努力的程度等。心理过程的速度和稳定性，指知觉的速度、思维的灵活程度、注意集中时间的长短等。心理活动的指向性即外倾和内倾，指有的人倾向于外部事物，从外界获得新印象；有的人倾向于内部，经常体验自己的情绪，分析自己的思想和印象。

(2) 气质受先天生物因素影响较大

人的气质特点，几乎在初生后不久就能看到。在儿童生活最初几星期内，对刺激的敏感度、对新事物的反应等就有明显的差异，如有的婴儿好哭、好动，有的婴儿安静、很少哭闹。就是同为哭叫，在声音大小、急缓和持续时间上也各有不同。研究表明，年龄越小气质的表现越明显，气质的特征也越

清楚。由于气质较多地依赖于先天因素，因此，气质在个性中具有较大的稳定性，人们通常说的“秉性难移”就是指气质的稳定性和难以改变性。有人对 20 对同卵双生子和异卵双生子进行研究发现，同卵双生子在某些气质特征方面比异卵双生子表现出更大的相似性。

(3) 气质具有一定的可塑性

气质虽然具有先天性，但并不意味着它完全不起变化，在生活环境和教育的影响下，在性格的掩盖下，气质可以得到相当程度的改造。例如，生活的坎坷或事业的挫折，可能会使一个活泼好动的青年变成一个沉默寡言、行动拘谨的人。

人的气质不仅随环境、教育、职业、主观意愿的变化而变化，而且还会随着年龄的变化而变化。一般来说，少年时期兴奋性较强，抑制性较弱，表现为好动、敏捷、热情、积极、急躁、轻浮；壮年兴奋与抑制平衡，表现为坚毅、深沉；老年兴奋性弱，抑制性强，表现为沉着、冷静，动作缓慢、不灵活。

(4) 气质好坏之分

气质给人们的言行涂上某种色彩，但不能决定人的社会价值，也不直接具有社会道德评价含义。相同的气质类型，既可能成为品德高尚、有益于社会的人，也可能成为道德败坏、有害于社会的人。气质不能决定一个人的成就，任何气质的人，既可能在不同实践领域中取得成就，也可能成为碌碌无为的人。

2. 气质学说

气质是一个古老的概念，从古至今，不少学者对人的气质及其类型提出过不同的见解，因而形成不同的气质理论。主要的气质学说有以下几个。

（1）体液说

早在古希腊时代，当时的名医希波克拉底提出了气质的体内四液说，认为人体内有四种液体，即血液、黏液、黄胆汁、黑胆汁。这四种体液在个体身上的不同组合，就形成四种不同类型的人。后来，古罗马医生盖仑提出了“气质”概念，进一步确定了气质类型，提出人的四种气质类型是多血质、黏液质、胆汁质和抑郁质。血液占优势的人是多血质，温而润，像春天；黏液占优势的人是黏液质，冷酷无情，像冬天；黄胆汁占优势的人是胆汁质，热而躁，像夏天；黑胆汁占优势的人属抑郁质，冷而躁，像秋天。

虽然说按照体液的不同配合来对人的气质进行分类并没有任何客观的科学依据，但他们对气质类型的命名，被后世许多学者所采用，且一直沿用至今，也为后来许多学者的进一步研究提供了基础。

（2）高级神经活动类型说

苏联生理学家巴甫洛夫通过对高级神经活动过程和类型的研究，创建了高级神经活动学说，从神经动力学水平解决了关于人的气质的一系列理论问题。他通过研究发现，神经活动过程（兴奋和抑制）有三种基本的特性：强度性、平衡性、灵活性。巴甫洛夫根据这三种特性的独特结合，提出最基本的高级神经活动类型有以下四种。

①强而不平衡的类型——不可遏止型。兴奋过程强于抑制过程。这是一种易兴奋、不易安静的类型，也称之为兴奋型。

②强而平衡且灵活的类型——活泼型。兴奋和抑制都有较大且基本相等的强度，相互之间转化灵活。表现特点是，反应灵敏，外表活泼，能很快适应迅速变化的外界环境。

③强而平衡但不灵活的类型——安静型。兴奋和抑制都较强且程度大体相当，但相互转化不灵活。表现特点是，新的条件反射容易形成，但不容易

改造。

④兴奋和抑制都比较弱的类型——弱型。兴奋和抑制都很弱，而且弱的抑制过程占优势。表现特点是，无论哪种形式的条件反射的形成都很慢，神经过程的承受能力小，也叫抑制型。

巴甫洛夫的四种神经活动类型与四种气质类型有紧密的联系。高级神经活动类型是气质类型的生理基础，气质类型是高级神经活动类型的心理表现。

3. 气质类型

气质类型是指在某一类人身上共同具有的各种心理特征有规律的组合，也就是依据某些心理特征对人的气质所做的分类。

(1) 表明气质类型的心理指标

气质类型以神经系统基本特性为基础，而气质特性的表现是有规律的。人们根据一个人的心理动力指标可以判断其气质类型。

感受性：指人对内外刺激的感觉能力。人的感受性与感觉阈限成反比例关系，它是神经系统强度特性的表现。

兴奋性：指整个心理反应的产生必需的最小刺激强度及反应速度的快慢。

反应性：指对同一强度内、外刺激的反应量的大小与不随意反应的程度。

反应速度：指心理反应速度，如动作、言语以及思考的快慢。

灵活性：指对外界信号的改造是否敏捷，能否迅速以迂回方式达到目的。

可塑性和刻板性：指对环境影响的适应快慢、变通或保守。

外倾或内倾：根据人的反应与活动主要依赖于当时的印象还是依赖于过去产生的印象，将其划分为外倾或内倾。

可交际性：指与人交往的难易程度。

(2) 四种典型的气质类型及其特征

人的气质特点千差万别。为了便于研究，人们把气质分为胆汁质、多血

质、黏液质、抑郁质四种类型，其外在的行为表现如下。

①胆汁质。这种类型的人往往精力充沛，情感、言语和动作发生强烈而难以控制，反应速度快，但不灵活，具有明显的外倾性。

②多血质。感受性较弱，有很强的耐受性、兴奋性、敏捷性和可塑性，外向；行为表现为活泼好动、敏捷、反应迅速，热情，喜欢与人交往，兴趣易变换，具有外倾性。敏捷而好动是其主要特色。

③黏液质。这种类型的人往往安静、沉着，情感反应慢而持久，且不外露，动作迟缓且不灵活，具有明显的内倾性。

④抑郁质。感受性很强，耐受性、敏捷性、可塑性和兴奋性均较弱，内向；行为表现为孤僻、行动迟缓，情绪体验深刻，善于观察细节，对事物的反应有较高的敏感性，外表温和，常有淡淡的抑郁的面容，多愁善感，具有内倾性。呆板而羞涩是其主要特色。

以上是典型的四种气质类型的表现，但有很多人不属于典型中的一种，而是混合型。如多血质—黏液质混合型，可能既有多血质的某些特点，也有黏液质的某些特点。任何气质类型的人都可以发挥自己特有的才能，在特定的工作领域内对社会作出贡献。气质特征不决定一个人的智力发展水平和活动的社会价值，但人的行为及行为方式要受气质特征的影响。

4. 气质与人力资源管理

在实践活动中，气质对于组织生产、教育培训员工、选拔人才、社会分工等都具有重要的意义。在人力资源管理过程中，我们应做到以下几个方面。

(1) 根据气质特征，因人而异安排工作、选择职业

不同的职业、工作对人的气质要求不同。管理者在安排工作或我们在选择职业时，须分析人的气质特点，注意将不同气质类型的优势和长处与工作职业本身结合起来，尽力安排和选择有利于个性气质特长的岗位和工种，这

有助于扬长避短，取得事半功倍的效果。一般地，多血质的人适合于社交、多交往的工作，如销售、采购、后勤、公关、谈判；胆汁质的适合于应急性强，冒险大的工作，如抢救、救护等；黏液质的适合于原则性强的工作，如人事、调查、保管等；抑郁质的人适合于平静、刻板、按部就班的工作，如会计、统计等。

(2) 特殊职业、工种对气质有特殊要求

在一些特殊职业中，例如飞机驾驶员、宇航员、大型动力系统调度员或运动员等，要经受高度的身心紧张，要求有极其灵敏的反映，敢于冒险和临危不惧，对人的气质提出了特定的要求。在这种情况下，气质的特性影响着一个人是否适合从事于该职业。因此在选择、培训这类特殊职业工作人员时，应当测定人的气质类型，这是职业选择和淘汰的根据之一。由此可见，气质在特殊职业中的作用是非常重要的。

(3) 根据气质类型特点因人制宜、有的放矢地做好教育和培训工作

由于人们的气质各不相同，所以要求在进行人员教育工作中必须采取因材施教、差别对待的方法。对胆汁质的人要注意避免硬碰硬，要晓之以理、动之以情，与之交往可以直来直去；对多血质的人的教育不仅要直，而且要加大刺激，不能和风细雨，否则不能引起他们的重视；对黏液质的人，应注意有耐心，提出问题要给他们有回味的的时间；对抑郁质的人，说话要谨慎，多以肯定、积极的语言鼓励，少在大众面前给予批评等，以免刺伤其自尊心。

(4) 工作中要注意不同气质人员的适当搭配和互容互补

在组织工作群体时，将不同气质类型的人进行适当搭配，利用不同气质的各种特性之间相容互补的同时，使他们在团体和工作中也可得到相互补偿。如对先进纺织工人所做的研究证明，一些看管多台机床的纺织女工属于黏液质，她们的注意力稳定，工作中很少分心，这在及时发现断头故障方面是一