

管人

马向群 编

心理学

PERSONNEL MANAGEMENT PSYCHOLOGY



暨南大学出版社
Jinan University Press

管人 心理学

PERSONNEL MANAGEMENT
PSYCHOLOGY

马向群 编

图书在版编目 (CIP) 数据

管人心理学/马向群编. —广州:暨南大学出版社, 2004.6
ISBN 7-81079-281-4

I. 管… II. 马… III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 042345 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 编辑部 (8620) 85226593 85221601
营销部 (8620) 85223774 85225284 85220602 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心
印 刷: 暨南大学印刷厂

开 本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印 张: 8.5
字 数: 220 千
版 次: 2004 年 6 月第 1 版
印 次: 2004 年 6 月第 1 次
印 数: 1—3000 册

定 价: 12.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

目 录

1 老板心中永远的痛 / 1

1.1 零距离的竞争 / 2

“这是一场零距离的竞争。”中国加入 WTO 后，人才竞争国际化和国际竞争国内化已成必然趋势。更多跨国公司进入中国，与中国企业争夺高素质人才。不同类型的公司为了争夺有限的人才将会把这场人才之战进行到底！

1.2 人才，你为什么飞得那么快 / 4

人才，你为什么飞得那么快？“重视人才”早已成为公司老总们的口头禅。但令人不解的是，许多公司一边不断地招人，一边听任人才大量流失。

1.3 新世纪的人本管理 / 7

在知识经济时代，人才的重要性日益突出。“资本雇佣劳动”的时代即将结束，人力资本统率物质资本的时代已经开始。这必然要求我们的管理者能够把握发展的脉络，“与时俱进”，以“以人为本”的人本管理替代落后的“以物为本”的管理。



2 人与人就是不一样 / 20

2.1 性格、气质与能力 / 21

人与人之间的差异，在心理学上集中表现为个性差异。个性心理特征包括人的性格、气质与能力。本节介绍了上述心理特征的类型及其在管理上的意义，同时也介绍了奥尔波特、卡特尔等人的个性特质理论和弗洛伊德、埃里克森、皮亚杰等人的个性成长理论。

2.2 如何管理个性不同的下属 / 29

俗话说得好：“林子大了，什么鸟儿都有。”面对着性格各异、喜好不同的员工，你该如何“摆平”呢？

2.3 如何管理知识型员工 / 31

管理大师杜拉克指出：知识工人和工厂工人最大的不同是，他们拥有生产工具，而这个工具就是他们脑中的知识。知识是今天惟一深远的资源。正因为知识如此重要，作为知识载体的知识员工则必须得到企业的足够重视。

2.4 如何管理“罗马里奥” / 44

没有罗马里奥，巴西进不了2004年世界杯决赛，更没有机会第五次捧起大力神杯。但罗马里奥这只“独狼”太“坏”了！那么，你们公司里有没有“罗马里奥”式的明星员工呢？

2.5 如何管理偏才 / 47

高明的领导者对于手下的偏才，会用人之长，避人之短。趋利避害，用人所长，这是真正的用人之道！



2.6 如何管理比自己还“牛”的员工 / 50

话说武氏炊饼店隆重开张，由于生意出奇得好，武二郎决定招伙计两名。消息传出，应聘者云集，只是大家看完招聘告示后都扫兴而去。原来这告示上第一条就赫然写着：“身高不得高于大郎。”其实这样的事在现实生活中时有发生。作为一名上司，你能容得下能力比自己强的下属吗？

3 摆脱偏见与误解的阴影 / 54

3.1 知觉与偏见 / 55

知觉研究证明，不同的个体对同一事物的理解不同。事实上，我们没有一个人能认知真实世界。世界是人们知觉到的世界。认知的差异可能导致晕轮效应、优先效应、近因效应、定型等偏见。心理学上的归因理论则进一步探索认知和偏见的形式，在管理上具有重要的意义。

3.2 心智模式的改善 / 63

彼得·圣吉在《学习型组织》一书中指出：“心智模式是深植于我们心灵的各种图像、假设和故事。”就好像一块玻璃微妙地扭曲了我们的视野一样，心智模式也决定了我们对世界的看法。

3.3 误解与被误解 / 66

马太效应来自《圣经·新约》“马太福音”的典故。就是说：“凡有的，还要加给他，叫他有余；没有的，连他所有的也要夺过来。”现实中也存在这种情况，管理者由于知觉上的错误，会产生“先入为主”、“以貌取人”等主观上的错觉。作为管理者，你有被上级误会的经历吗？你对下级也犯过这样的错误吗？



3.4 管理呼唤理智 / 70

“试玉要烧三日满，辨才须待七年期”，“士别三日，则当刮目相看”……这些古代的箴言都告诉我们：识人不是一蹴而就的事情，需要放长眼光，从发展中去考察，在动态中去把握。

4 唱白脸和唱红脸 / 79

4.1 人性假设与情感管理 / 81

人性假设就是在企业经营管理中，管理者对人（企业员工）的基本性质及其行为的看法。不同的人性假设，会使管理者采用和实施截然不同的管理方式，使企业形成不同的企业文化和工作氛围。可以说，人性假设是管理者人生观在企业管理上的投射。

4.2 管理的真面目 / 91

管理的真正面目是什么呢？是满脸杀气的“张飞”，还是面容慈祥的“诸葛亮”？真正的管理能体现“母慈父严”的实质和内涵。

4.3 企业是个大家庭 / 98

家庭，是一个人的安身立命之地，是心灵的依托，是一个人度过终生的地方。一个人很少会背叛家庭，同理，一位人才也不会轻易离开家庭式的组织。让组织成为一个大家庭是情感管理追求的目标。

4.4 几碗鸡汤 / 100

人感冒了，轻则吃“白加黑”等感冒药，重则要“打点滴”才能恢复健康。如果人的情感得了“感冒”，该用什么治疗呢？



5 | 人才，你究竟想要什么 / 114

5.1 需要与满足 / 117

行为产生于动机，动机产生于需要。作为一个现代企业的管理者，要想更好地调动员工的积极性和创造性，让他们心悦诚服地为企业作出最大的贡献，必须学会了解员工内心中的真实需要。本节简明扼要地介绍了马斯洛的需求层次理论、赫兹伯格的双因素理论、阿德佛的 ERG 理论和麦克利兰的成就需要理论，以及上述理论在管理上的应用。

5.2 人才的真正需要 / 130

“我给你那么高的薪水，你为什么还要走，你也太没良心了”，你曾有过这样的经历吗？难道是员工没有良心的缘故吗？你懂不懂员工的心呢？

5.3 个性化福利方案 / 133

英国有句谚语：One man's meat is another man's poison. 相当于我们的“萝卜白菜，各有所爱”。不同的人有不同的爱好，追求个性的人才内心也有自己的福利偏好。

6 | 启动激励的引擎 / 139

6.1 激励与绩效 / 141

激励是组织行为学的重要内容和关键问题。企业必须清楚在怎样的条件下，人会乐意地按时工作，会更愿意在所分配的岗位上尽职尽责，会工作得更有效率。本节简要介绍了激励—保健理论、公平理论、强化理论、期望理论、目标设置理论、认知评价理论等西方激励理论。



6.2 薪酬激励 / 145

古人云：“重奖之下必有勇夫”，这句话在今天仍然有旺盛的生命力。薪酬是留住人才的根本因素之一。从来没有、也不会有哪一种因素会比薪酬更能影响人才情绪。

6.3 授权激励 / 153

《汉书·东方朔传》云：“用之则为虎，不用则为鼠。”意思是，一个人如果得到重用，被授予施展才华的权力，就会成为像猛虎一样强有力的人。如果不被重用，不被授予权力，就会成为人见人欺的小老鼠。

6.4 竞争激励 / 157

创造一个竞争的氛围，搭建一个竞争的舞台，让员工在这个舞台上尽显身手，这是很多企业走向成功的法宝。海尔如此，联想也是一样。

6.5 “士气”激励 / 166

美国哈佛大学组织行为学教授詹姆斯曾经对 2 000 多名工人进行测试，他发现，在无激情情况下，每个工人的能力通常只发挥 20% ~ 30%。但如果受到充分的鼓励，他们的能力却可发挥到 80% ~ 90%。詹姆斯教授以一句精彩的话总结了测试结果，此话已成为美国工商界的名言：“士气等于 3 倍的生产率。”

6.6 文化激励 / 167

哈佛大学教授狄尔和甘乃迪曾对美国约 80 家公司作过调查，结果表明，三分之一的公司是以利润为最高目标的，而这些公司并不都能取得好成绩。另外三分之二的公司不以利润而以一些崇高的信念、人的价值、理想作为最高目标，却取得了卓越的绩效，实现了利润目标。



6.7 自我激励 / 176

“自我激励”产生于以人为本的现代企业中，是最有效的激励。对组织而言，是激励开发管理的最高境界；对员工个人来讲，使个人从消极被动的执行者转换为积极主动的进取者，是个人成长与发展的最佳状态。

7 沟通从“心”开始 / 183

7.1 管理与沟通 / 184

沟通是管理工作的基础，这已成为人们的普遍共识。本节对沟通的含义、特点、程序、范围、种类和作用进行了详尽介绍。

7.2 转型时期的沟通 / 193

孙子曰：“上下同欲，士可为之死，为之生。”沟通创造和谐，沟通赢得人心，它能够凝聚出一股士气和斗志。这种士气和斗志，就是支撑企业大厦的中坚和脊梁。有了这样的中坚和脊梁，必定人心所向，又何愁企业不发展呢？

7.3 沟通是管理的真谛 / 198

一个企业要实现高速运转，要让企业充满生机和活力，有赖于下情能为上知、上意迅速下达，有赖于部门之间互通信息。国内外有名的企业无不视沟通为管理的真谛。

7.4 建立沟通的平台 / 201

良好的交流环境不仅能提高员工士气，更能促进企业的创新精神。为了赢得这个挑战，你必须集中关注三个关键问题：使交流成为你公司里的优先事项，并且让每个员工都知道你重视交流；为员工提供同管理层交谈的机会；建立信任的氛围。



8 谁会是酋长的继承人 / 214

8.1 领导与权威 / 215

通常有一种误解，以为管理者就是领导者，其实不然。管理者惟有懂得并施行领导，才是领导者。本节阐述了领导的实质、领导者的权威及其基础、领导者的素质和领导方法。

8.2 领导特质 / 228

全面融入全球经济体系，使中国企业面临前所未有的不确定性。要成功带领自己的企业战胜新的挑战，中国企业领导必须打造 10 大领袖特质。

8.3 领导方法 / 235

管理既是一门科学，也是一门艺术。“运用之妙，存乎一心”，领导要想修得上乘的御人功夫，独霸武林，也得好好地练练“葵花宝典”。

8.4 领导者的常见病 / 248

“心态决定一切”是颠扑不破的真理。一位卓越的领导者应当时常保持一颗平常心，冷静地看待世界。他必然要超然于日常商务琐事之上，战胜其中隐含的种种诱惑。

8.5 管理创新 / 252

在推动企业的创新方面，领导者就是企业的大力水手。为了保持充沛的精力和体力，企业的领导者得吃下 8 种“菠菜”，滋补一下身心，以便更好地推动企业这艘巨轮快速前进。

参考文献 / 261

老板心中永远的痛

随着中国加入 WTO, 中国企业正面对着一个发生重大变化的市场环境。目前国内市场主要呈现以下几个特点, 即市场国际化、竞争白热化、规则规范化。加入 WTO 意味着中国企业不得不遵循新的国际市场竞争规则。市场面前, 人人平等, 依靠行政干预、政策保护形成的行业垄断和吃“独食”现象将一去不复返。

在新形势下, 我国各行各业都将面临来自方方面面的竞争。仅就企业而言, 产品质量、价格、服务、创新能力、反应速度等都将是竞争的焦点。如果将产品视为企业的肉体, 那么企业的灵魂则是人才, 入世后, 中国企业首先面临的挑战将是严酷的人力资源竞争。企业的兴衰成败决定于一个企业的管理水平, 而管理水平的高低又取决于人才素质的好坏。

“重视人才”早已成为公司老总们的口头禅。但令人不解的是, 许多公司一边不断地招人, 一边听任人才大量流失。近年来, 世界各国的大公司都在完善企业自身的聘用机制, 以求更多地吸引那些才华横溢、雄心勃勃的人才。但即使如此, 仍有许多人才悄然而去。一家公司流失的人员越多, 它必须重新物色的人才也就越多, 即使那些不准备大事扩张的公司也是如此。据报道, 中科院物理所的高级人才由原来的 700 人下降到 400 人; 在西部某省承担国家某国防项目的 3 个主任设计师全部“跳槽”。而人才流失问题, 在国有大中型企业中表现得尤为突出。有数据表明, 我国国有大中型企业中技术开发人员 1998 年为 141 万人, 比 1997 年减少约 6 万多人, 几年间, 国企中的科学家、工程师减少了约 17 万人。专家慨叹: 随着我国加入 WTO, 人才的竞争与人



才的流失，将进入一个新的层面。

1.1 零距离的竞争

随着知识经济时代的到来，知识要素在现代经济生活中的作用日益凸现。科学技术的进步使自然资源对经济和社会发展的支撑力逐步下降，而作为知识载体的人才的作用正在不断上升。自20世纪90年代以来，世界范围内的人才争夺战此起彼伏、连绵不断、愈演愈烈，人们称之为没有硝烟、没有边界、没有战争宣言的战争。

“这是一场零距离的竞争”、“这是第三次世界大战”，一些专家学者这样评价当前的人才大战。中国加入WTO后，人才竞争国际化和国际竞争国内化已成必然趋势。更多的跨国公司进入中国，与中国企业争夺高素质人才。例如，英特尔、微软、IBM、摩托罗拉等海外的大公司为了实现产品的本地化，在中国获得进一步的发展，已将中国作为其战略基地，作为一个研究开发软件及互联网等IT产业的重镇。它们之所以把中国市场提高到战略的高度，一方面在于看重中国潜在的巨大市场，另一方面在于看重中国拥有世界上最优秀且廉价的人才。

众多的中国技术人员活跃在美国硅谷这一事实正是促使美国高科技企业相继在中国设立研究所的主要因素。在旅美的中国技术人员当中甚至有许多人自己投资开创高科技企业。由于在IC(集成电路)产业中，中国与印度的优秀人才层出不穷，美国人便将之戏称为印度—中国产业。可以说美国企业对中国人的智能水平早就了如指掌，因而在华开设的美国研究所也主要以留美学者为核心。这些科技人员既了解美国和美国企业，又了解中国；既是出色的领导，又是很好的顾问。

美国企业在中国展开人才大战的三大必胜法则是：①充分发



挥和运用留美人才的智慧与才干进行创新；②注重个人能力，提供足够资金以提高其工作热情；③企业与大学相结合，多方位网罗人才。

为招揽优秀人才，英特尔公司坚持贯彻产学研结合的方针。首先他们与当地的大学共同确定研究课题，针对课题提供相应的资金。其后对学生的研究成果进行细致的检查，一旦发现优秀人才便立刻采用。英特尔中国公司总裁介绍说：“研究所诞生出的革新性技术正是英特尔成长的原动力。我们希望借助这些优秀人才在中国创造出更新更好的技术。”英特尔计划在今后的5年中向其在中国的研究所投资5 000万美元。

微软公司在北京中关村一角设立了微软中国研究院，这是该公司继美国西雅图和英国剑桥之后，在世界开设的第三个基础研究所，主要研究汉语语音识别、图像处理技术等。该研究所的运作方式与众不同，研究人员的雇用期限为5年，海外留学人员和有大学教授职称的研究人员负责指导年轻一代。研究内容与微软公司的软件开发毫无相连，而是将主要精力放在基础研究上，研究成果一旦出台便全部公之于众。公司原则上规定，研究人员一旦任职期满便离开研究所，把席位让给新成员，以便不断地给研究所增添新鲜血液。该研究所的李开复所长断言：“与美国人相比，中国的年轻研究人员有不懈的追求精神，在数学方面的知识也略胜一筹。如果再提供给他们与美国相同的研究环境，即可赶超美国。对他们不需要进行任何特殊培训。”

面对人世的挑战，国内企业在中高级人才的争夺上也不甘示弱。方正、TCL、长城等就已经采用“空降兵”的形式，为企业挖来了不少来自外企的精英人才。2001年11月25日，联想、用友、清华同方等9家中关村企业，又向国际人才市场“集体出击”，宣布通过北京双高人才发展服务中心，在全球范围内招聘43个高级职位，包括副总经理、高级软件设计师、人力资源总监



等。这些职位要求应聘者既要掌握前沿的技术，还要有一定的管理经验；既要掌握一门以上的外语，有出色的人际交流能力，还要熟悉国际商务规则。招聘目标主要面向海外留学人员。

1.2 人才，你为什么飞得那么快

人才来也匆匆，去也匆匆，“人才，你为什么飞得那么快？”一些当老板的都会发出这样的感叹。“合理的流失率”有利于企业保持活力，但如果流失率过高，企业将蒙受直接损失(包括离职成本、替换成本、培训成本等)，并影响到企业工作的连续性、工作质量和其他人员的稳定性。若不加以有效控制，最终将会弱化企业可持续发展的潜力和竞争力。目前，就我国企业人才流失现状来看，企业员工流失的原因主要体现在以下八个方面：

1. 没有形成科学有效的激励机制

企业吸引和留住核心员工的关键之一在于充分承认和体现员工的价值，使员工得到应有的尊重和地位。但目前，我国大多数企业吃大锅饭的思想还没有彻底根除，员工的薪酬并不与公司、部门、项目的业绩直接挂钩，员工的地位与待遇也不是完全由其贡献所决定。由于没有形成科学合理的激励机制，没能为核心员工提供富有刺激性的一揽子奖励方案，结果严重挫伤了员工工作的积极性，最终导致人员流失率的不断上升。

具体表现为：

① 缺少竞争性工资。工资低于地域和行业的竞争水平，有的甚至还不能满足基本的生活需要。如果员工看到在其他地方同样职位的人能赚更多的钱，这就会给员工流失打开大门。所以，不要仅仅比较本行业内部的薪资。

② 福利不足。随着健康护理及其他生活必需品成本的上升，作为挽留员工的有效砝码，完善的福利变得更加重要，不充足的



福利是造成员工高流失率的原因。

③ 缺少“精神薪资”。实物薪资固然重要，但精神薪资也同等重要。国有企业的思想政治工作是有企业的优势，这也是外企向国有企业学习的原因之一。然而，一些企业主并没有认识到精神激励的强大作用，以为给足了薪水就万事大吉，对员工精神激励的轻视也是员工流失的重要原因。

2. 沟通不畅

沟通不畅带来的许多问题都会减短员工任期。员工因工作期望而受到批评，就会感到不安全，很快会在别处寻找工作以找回自信，但是只要给每位员工一份工作说明和重要工作职能的复印件，就可以很容易地避免工作期望的不明确。另外，当员工通过小道消息获得有关公司和其职位的信息时，也会开始感到不安全。在我们这个快速变革的工作世界中，工作视兼并、收购和变革而定，员工有权对与管理层的沟通不畅表示不满。即便在不安定的年代，开诚布公的沟通对减少离职也是大有帮助的。

奇怪的是，依赖办公室便笺和电子邮件的沟通活动，也不能避免员工流失。如果使用大量的高技术沟通而放弃了一对一的沟通，员工就会失去与公司、雇主及管理层联系的感觉。休息餐桌旁边、公司野餐期间的非正式聊天及肩并肩地工作和谈话，将会使员工对公司建立忠诚和信任，使员工们同舟共济。

3. 消极的工作场所环境

员工需要一种归属感，这一感觉能创造出工作场所不同的环境或气氛，如果有一个积极的环境，人们相互之间友好往来，每个人都感到被尊重和被爱戴，员工就会留下来。在多文化和多种族的工作场所，这一点尤其明显。当安置不同背景的人员时，雇主、经理必须对公司工作场所的环境保持高度敏感。如果气氛恶劣，那么几乎无人会努力工作或安守其职。



4. 缺乏人才发挥的充分空间

随着现代企业制度的建立，我国的一些企业人事管理体制已不能完全适应企业发展的需要，人才资源的价值不能得到很好地体现，普遍存在着对人才重视不够的现象。在选拔人才上，常常讲究“论资排辈”，那些学历高、知识全面的新人常因经验不足而得不到重用；在人才使用上，则不能做到人尽其才、才尽其用，没有给人才提供足够的用武之地和广阔的发展空间，无法充分调动人才的积极性和创造性，致使人才在工作上的失落感较强，最终导致人才纷纷跳槽。

5. 不公平和不公正的对待

如果员工感到他们没有被公平、公正地对待，那么你所有保留和报偿员工的积极工作就会毁于一旦。尤其是在小企业里，可能没有正式的政策和程序。员工必须得到公平的待遇，并且感觉到报酬和惩罚是公平的、对所有的员工都是一样的，否则雇主、经理们就会被指责偏袒。当雇员感觉到企业的不公平做法时，他们对企业的信任就会被破坏，从而致使员工离职。

6. 缺乏个人成就感

缺乏个人成就感也是很多优秀员工辞职的原因之一，他们不能容忍总是默默耕耘却没有任何荣誉回报。荣誉对于每一个优秀员工来说，既是必要的酬劳，更是有效的激励，可以使他们以及他们的同事做得更好、更出色。为了留住优秀人才，人力资源部门需要耗费很大的精力，经常检查可能出现的问题，并且及时地予以解决。

7. 缺乏工作安全感

这些年来企业的风貌发生了巨大变化，兼并、收购、重组及精简已经向员工表明他们的工作不再是铁饭碗，员工也意识到优秀业绩并不能保证继续被雇用。当人们感到继续被雇用受威胁，对长期的工作前景并不看好时，他们将主动地在其他地方寻找工作保障。虽然没有任何一家公司能够保证终生雇用，但每家公司