

用人

■ 李德琳 编

心理学

EMPLOYMENT PSYCHOLOGY



暨南大学出版社
Jinan University Press

用人

心理学

EMPLOYMENT PSYCHOLOGY

李德琳 编

图书在版编目 (CIP) 数据

用人心理学/李德琳编. —广州:暨南大学出版社,
2004.6

ISBN 7-81079-280-6

I. 用… II. 李… III. 企业管理:人事管理-管
理心理学 IV. F.293

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 042344 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) 85225284 85228291 85220602 (邮购)

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:850mm×1168mm 1/32

印 张:7.375

字 数:185 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 得人心者得天下 / 1

1.1 人是最宝贵的资本 / 1

人才是企业兴旺之本。在竞争日益激烈的今天，谁拥有了人才，谁就掌握主动权。IBM 创建人沃特森曾说：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建 IBM。”

1.2 擅用胜于拥有 / 3

光有人才，并不一定就能给企业带来效益。必须通过管理，才能充分发挥人才的作用。人才用得好，可以令泥土生辉；用得不好，会使黄金失色。

1.3 化才为财 / 5

像其他形式的资本一样，经济合理的人才投入和人才配置，是提高企业生产率、化“才”为“财”的基本途径。因此，“用人”主要有两个前提：一是人才的数量，一是人才的结构。



2 穿越理论的丛林 / 12

2.1 中国古代管理思想 / 12

我国古代很早就有丰富的以人为本管理思想。在管理理论的大森林中，我国古代的管理思想就像一棵参天古树，枝繁叶茂，至今仍显示出勃勃生机。

2.2 西方管理理论 / 16

伴随着现代化大生产发展起来的西方管理理论，像一个色彩斑斓的百花园，各种观点争奇斗艳，异彩纷呈。读过本节，希望在带给您美景的同时，也给您带去一点启示。

2.3 管理的黄金定律 / 21

管理不仅是理论，更是一门实践的艺术。在这里，我们摘录了部分来源于实践的几个管理的定律和准则，希望您读后能够有所启发。

3 “看”人的本事 / 28

3.1 人才需求与人才选拔 / 28

“好的开始是成功的一半”，用人的开始就是选拔人才。选拔人才不能盲目进行，应根据工作和职位的要求确定选人条件和标准，掌握人才选拔的两把标尺，灵活运用正确合理的方法，才能选到合适的人才。千万别以为这样会浪费你的时间，实际上，正所谓“磨刀不误砍柴功”。

3.2 透过简历看人才 / 39

大多数的人才总是首先以简历的形式出现在你的面前。如何从大量看似雷同的个人简历中发掘到你想要的人才呢？做好简历筛选就显得非常重要。阅读简历时，除了要看到



字面的信息，还应该通过这些文字看到简历背后的东西，这对选人有很大帮助。

3.3 笔试：性向测试 / 40

性向测试是对人员性格、气质、能力倾向等多方面的测试，性向测试的结果对区分不同的个体差异从而达到人岗匹配有重要作用。本节着重介绍两种性向测试的方法，以便您能更迅速地挑选到合适的人才。

3.4 面试：“看”出人才 / 49

面试给了管理者一个面对面、近距离了解应聘者的机会。但到底选择什么样的方式进行面试？面试中又应该怎样发问？本节为您准备了几种面试的方法和面试的经典问题，相信您读后定会大有收获。

4 心灵沟通 / 62

4.1 “听”出心声 / 62

沟通就是通过交流达到一致和默契。作为管理者，想要赢得信任并进行有效管理，就必须跟员工沟通。沟通是管理的桥梁，“认真聆听”就是这座桥梁的基石。您是否认识到沟通的重要，是否了解聆听的技巧？读过本节，相信您不会空手而归。

4.2 沟通宝典 / 71

从不同角度，沟通有不同的方式。只有了解这些方式，才能在管理操作中正确地运用它们。本书介绍了沟通的不同方式和几种沟通技巧，并着重介绍了与不同类型员工的沟通。



4.3 冲突与抱怨 / 83

沟通是为了达成一致，但在彼此达成一致以前，可能会遇到冲突和抱怨。面对这些问题，你如何处理？相信本节的内容会对您有一定的启发。

5 领导的艺术 / 94

5.1 管理者与管理环境 / 94

管理的成功不仅与管理者的素质有关，还与管理所存在和运用的条件有很密切的联系。即：合适的管理者和合适的环境共同造就了成功，而不是管理者本身造就了成功，所以管理的方式应该随着外界条件等变化而改变，不能墨守成规，一成不变。本节将以案例说明这种变化的思想。

5.2 三个臭皮匠 / 103

一般人认为决策是管理者的事，与员工无关。其实不然，通过群体决策的方式，让更多的人参与决策，能够改善管理者和员工的关系，提高员工工作的积极性，让员工更主动地投入到自己和整个组织的事业中来。

5.3 授权的学问 / 108

管理者在安排工作上，必须记住一个目标：干大事。只有干大事才能搞好企业，把握企业发展的方向。要做到这一点，最关键的就是管理者给恰当的人委以恰当的事，这就是授权。但接下来的问题是：授权给谁？授多大的权？如何授权？

5.4 群体的作用 / 120

针对不同的群体特点采用不同的管理方式，往往能达到事半功倍的效果。本节为您介绍有关群体的知识和管理方法。



6 心灵契约 / 144

6.1 超越考核的境界 / 144

一提到绩效, 很多人马上会想到期终或年终的部门考核和个人业绩考核。其实这种认识是不全面的。绩效考核是绩效管理的一部分, 但不是全部。绩效管理更应该是一个过程, 而不仅仅是一种结果。本节为您介绍简单介绍作为过程的绩效管理。

6.2 给员工一个说法 / 156

在绩效管理的最后, 应该把绩效管理或者说绩效考核的结果给员工一个反馈。这种结果的反馈既是一种管理制度的明示, 也是为了让员工自己更加清楚自己的优势和弱点, 以便在下一步的工作中调整和提高。绩效反馈, 可以让员工做得更好。

7 跳一跳就能得到金苹果 / 168

7.1 激励的理论 / 168

激励可以让员工以更加强烈的愿望和更加旺盛的精力来工作。这是有理论根据的。本节介绍几种有关激励的理论。

7.2 物质与精神 / 173

实施激励的关键是“投其所好”, 即给予员工其所想要的东西。只有这样, 才能使自己对员工的实际关心与员工的真正需求相吻合。本节按照人的需要层次把相应的激励方式作了归类介绍, 以便于您有针对性地进行激励。



7.3 “鲶鱼效应” / 190

一条鲶鱼可以让一池沙丁鱼“活”起来，这就是竞争的结果。在激励过程中也应该重视这种“鲶鱼效应”，通过引进“外才”或树立典型的方式，激发人们“比学赶帮超”的热情，让集体充满活力，让员工多出效益。

7.4 一碗水端平 / 194

激励虽然应该因人而异，但必须注意公平。那种把人分成三六九等的激励方式，不仅不能达到激励的效果反而会适得其反，挫伤员工工作的热情，甚至使员工产生抵触情绪，给实现组织目标造成很多障碍。

8 管理关键在文化 / 198

8.1 解读企业文化 / 199

“国家富强靠经济，经济繁荣靠企业，企业兴旺靠管理，管理关键在文化。”到底什么是企业文化，它包括哪些内容？它是怎样产生和发展的？本节将回答这些问题。

8.2 春雨润物细无声 / 212

企业文化建设使企业在要求员工关心企业，能够与企业同心同德、对企业尽职尽责的同时，让员工分享企业成长所带来的好处。只有在这种企业文化下，员工才能产生积极的工作态度，体现出敬业敬职的精神，企业才能真正为员工所热爱。这样的企业文化，就像绵绵春雨，无声地滋润着企业和职工的共同成长和发展。

8.3 走出企业文化的误区 / 221

企业文化是一种无形的东西，在建设企业文化的过程中很容易走进误区。本节罗列了几种对企业文化的常见的误解，并逐一分析，希望能帮助您在企业文化建设中少走弯路。

1 得人心者得天下

1.1 人是最宝贵的资本

某调查机构曾经在 20 世纪 90 年代和 21 世纪初对部分杰出的企业家做过两次内容相同的调查，其中一个问题是“你的企业成功的最重要因素是什么？”90 年代的回答可谓五花八门，有设备、技术、资金、机遇、领导支持等等，几乎包括了一个企业经营所需的各种条件，但在 21 世纪初的问卷中，99% 的被访对象都在答案栏中填上了两个字——“人才”。

在竞争日益激烈的今天，谁拥有了人才，谁就掌握了主动权，就拥有了无敌制胜的法宝，就占据了竞争的制高点。这个道理适用于世界上任何一个充满竞争的角落，尤其适用于在商海中打拼的企业。人才是现代企业的黄金资源，有了出色的员工，顺利发展的企业会锦上添花，如虎添翼；出现困难的企业可以起死回生，重现生机。大量的实践经验告诉我们，一个企业如果缺少具有较高管理水平和专业技术水平的人才，即使拥有最多的资金、最好的设备，也是白费，因为它们无法为企业创造价值；相反，只要拥有人才，资金少一点、设备差一点都无妨，因为拥有聪明才智的人能够让这些要素发挥最大作用，从而给企业带来巨大的利润和财富。IBM 公司的创建人沃特森就曾说过：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建 IBM。”可见，人才是企业兴旺之本。

在最近的一篇新闻报道中，我们看到这样一组数据：在广州，年收入超过 100 万元的民营科技企业中，具有大学本科以上



学历的科技人员占企业人员的比例为 24%，具有大专以上学历的达 50%。高层次人才成为广州民营科技企业的创业主体。这些高科技人才支撑着企业的高速发展，仅 2002 年，这些企业的技工贸易收入就达 475 亿元，比去年增长 25%……这些数据实实在在地告诉我们，人才是企业健康快速成长的核心动力！

美国著名的玫琳凯化妆品公司在成立之初是一个只有 11 人的小公司，而今天则已是拥有员工 20 万、销售额超过 3 亿美元的世界知名公司。是什么让公司在短期内迅速成长和发展起来的？其创始人玫琳凯女士认为她成功的秘诀在于：把每一个员工都视为最重要的人。在玫琳凯的公式中，P 和 L 不仅代表“利润”（profit）和“亏损”（loss），同时也代表着“人”（people）和“爱”（love）。她认为，关心员工和追求利润是统一的。所以，每当她站在长长的队伍前和成千上万的人做长达数小时的握手、聆听他们的要求建议时，她总是打起精神，直视他们的眼睛，说些亲切的话语。即使只是几句简短的闲谈，也尽可能给予对方全然的注意，而且决不允许其他事情打搅：因为她将他们每一个人都看作最重要的人。

不仅玫琳凯如此，研究任何一家成功企业都会发现，使得该公司超过别的公司的，是公司的人才；成功的公司拥有杰出的人才。所以说，人才问题，是关系一个企业强弱兴衰的重大问题。成就事业要靠人才，只有拥有人才，才可能把各项事情办好。套用一句古话：天时不如地利，地利不如“人才”。人才是最宝贵、最有决定意义的资本。新世纪的机遇是巨大的，就看你如何去把握。传统的家庭作坊式的经营方式已经远不能适应知识经济的发展，即使它能富你一时，也不可能富你一世。企业能长盛不衰，最根本的就是人才，所以，作为一个精明的企业经营者，不仅要注意企业的技术，也要注意挖掘人才，舍得在人才上花本钱。历史经验证明，一个兴旺发达的企业，一定集结着一批优秀



的人才，哪个企业有效地利用了人才，哪个企业就在竞争中立于不败之地。在一些经济发达的国家，许多闻名于世的企业，不论是在创业初期，还是在发展成为大企业之后，都不惜巨资来开发人才。如日本著名的松下电器公司的培训中心，建筑面积达 19 286 平方米，年培训职工 13.5 万人。

当然，对于中小企业而言，拿出大批资金培训难度较大，但作为经营者，头脑中必须有人才第一的观念，只有这样才能在激烈的竞争中脱颖而出。所以，为了你的企业，为了你的成功，请重视人才！

聘用人才是投资而不是简单支出

传统的会计习惯将企业购买计算机等所用的款项看作是一种资产投资，而不把寻求高级管理人员所耗费的计入投资，仅仅将其计入现金支出。这显然是一种失误。因为企业投入大量资金所寻求到的人就是一种“人力资本”，是一种可以在未来产生出高额收益的资产。如果不对这一部分资产的成本和价值特别是其价值的增值进行具体计量，就会在实际管理工作中陷入混乱。因此必须转变人才观念，人才是一种投资而决不仅仅是简单的支出。

1.2 擅用胜于拥有

让我们先来看一个真实的故事。小王是一家私营企业的客户服务部的业务骨干。年初，客户服务部经理离职后，公司任命小王为新的客服部经理。“新官上任三把火”，小王从上任



的第一天就开始实行严格的部门管理，希望让客服部在公司中长期不受重视的地位有所改变。部门员工小刘因为母亲急病住院，第一天例会迟到了半个小时，虽然小刘提前给部门打了电话，但小王还是就此在例会上严肃地批评了他，并希望大家引以为戒。第二天，员工小张在拜访一个大客户时无意中发现了该客户巨大需求变化的动向，向小王报告，本以为小王会像前任一样详细询问并马上跟市场部的人联系，但小王只是轻描淡写地说了句“我知道了”，就没有了下文。第三天，员工小李把本应1周写完的报告提前3天写好了送到小王的办公室，小王不仅没有表扬，反而边翻边说，“你看看，这里是不是打错了？”……没过几天，整个客服部再没有了往日积极向上的工作作风，员工们不是这个请假，就是那个生病，甚至有人去总经理那里反映，希望把小王调走。

看了这个故事，你能说出小王到底错在哪里吗？你认为总经理应该把小王调走吗？那安排到哪里合适呢？

小王的故事告诉我们，光有了人才，并不一定就能出效益；人才是否能有效发挥作用，关键要看管理。小王的客户服务部里，个个都是大专以上并有几年工作经验的业务能手，但由于小王不懂管理，不会用人，使得本来不错的人才没有了工作积极性，丧失了工作快乐的感觉，把工作当成单调的任务来完成，结果不但不能为企业创造效益，反而造成人才和资源的浪费。总经理在任用小王成为部门经理一事上，也有用人不当的责任，因为技术骨干不一定是管理能手，选拔管理人才关键还要看他的综合管理能力。

相反，良好的管理能给企业带来无限的生机。1978年，意大利奥利维蒂公司债台高筑，入不敷出，公司濒临破产的边缘。新任董事长贝内德蒂决心大胆改革，在用人管理上作出了果敢的决策。他细心而又慎重地对原公司高层领导在管理决策方面的种种



作为进行了剖析，终于找到了问题的所在。他大胆撤换了那些只想保住职位而不考虑企业今天和明天的高层领导，依靠企业固有的雄厚技术基础和一批懂技术又懂管理的人才，从中选拔出一些有能力、有魄力又有胆识的人才委以重任，对他们提出严格要求，明确每一位的职责目的和任务。由于这些人年轻，精力充沛，有冲劲，敢于负责，熟悉生产又懂技术，而且又都明确自己的方向和任务并愿意努力为之奋斗，从而形成了企业的一支中坚力量。做到了这一点，企业的局面很快就改观了。

如何使用人才、人才应具备什么样的素质关系重大。人才使用得好，能叫泥土生辉；使用得不好，会使黄金失色，正确使用人才已经成为了企业获得竞争优势的工具。一项研究考察了 35 个行业中 968 个企业的人力资源管理水平和生产力水平，主要考察企业的员工激励计划、绩效管理系统和员工参与决策等方面。该研究的结果表明，人力资源管理水平与企业的生产水平之间有着强烈的正相关关系。也就是说，恰当的人力资源管理方式更像是粘合剂和润滑剂，把各种人才凝聚在整个企业的运营活动中，给企业带来更大的利润和效益。

1.3 化才为财

企业的员工就像是一片广袤的大森林，是企业丰富的人力资源宝库。但正如将树木加工成为各种用具要经过许许多多道工序一样，让人才发挥他们的作用也有一个这样的过程，这个过程就是管理。比如说，即使一个企业拥有了 1 000 名博士，500 名硕士，但如果使用不当，他们也不能充分发挥出应有的作用，无法给企业带来效益。只有当企业采用了正确的用人方法，企业的员



工才能从“人才”变为“人财”，为企业插上金色的翅膀，带来巨大的效益。让“人才”变成“人财”可以从如下两方面考虑：

一是人才数量要适中。像其他形式的资本一样，经济合理的人才投入是提高企业生产率的一个基本途径。不管是何种企业，人力都不能投入过多，各种生产要素的能力必须匹配，才能充分发挥人的作用。另外，企业的各项资源投入还要根据市场需求及生产任务决定。人力投入过多会造成劳动生产率及经济效益下降。但是，人力也不可投入过少，否则就难以形成专业化分工优势和协作优势，有时还会影响其他生产要素如厂房、设备的利用率。因此，人才数量必须适中；只有这样，才能最大限度地发挥人才和其他生产要素的生产效能。

二是人才的配置要合理。这是让人才带来财富的另一个基本途径。由于每个人的知识能力和特长不同，在不同部门及岗位上的生产力也不同，因此，企业在用人上要根据企业目标和任务，按照量才录用、用人所长的原则，对员工进行合理配置和组合，努力发挥他们的专长和才能，做到事得其人，人尽其才，才尽其用。另外，由于每个企业生产经营活动是由各部门相互协作完成的，因此，企业各部门生产力也必须均衡。若某一部门人力不足，就会影响到其他各部门的产出而导致整个企业生产率下降。例如，有的企业生产部门人手不足，而后勤及管理部门却人浮于事；有的研究开发部门力量单薄，销售机构也不发达，生产车间却处于半停产状态，这就是生产力失衡的表现。合理配置人才就是要改变这种状况。只有人才和岗位合理匹配，人才的效能才能充分发挥，给企业带来效益和财富。

“用人”这一因素，在中小企业中占的地位，比大企业更为重要。因为中小企业的发展，正是建立在人与人之间的密切配合基础上的。用人是企业成败存亡的首要因素。因为无论多么充裕的资金和多么先进高效率的设备，都是由人去管理和使用的。如



果用人不当，资金和设备绝不可能发挥应有的作用和效益。所以中小企业更应该根据自身优势和特点，吸引和管理人才，用好人，巧用人，让人才发挥最大的作用。

松下幸之助的人才观

日本松下电器公司创建于1918年，以不足200日元起家，现已发展成为享誉世界的名牌企业集团，在全球家用电器市场上占据重要地位。松下集团创始人松下幸之助在日本享有盛名，被誉为“经营之神”，他的照片上了美国《时代》周刊的封面。美国斯坦福大学教授帕斯卡尔和哈佛商学院教授阿索斯在他们合著的《日本的管理艺术》一书中，赞誉松下幸之助是世界级的企业管理天才。

松下的成功秘诀到底是什么？下面的一个故事很能说明问题。一次，松下电器举办了一期人事干部研讨会，与会者都是各部门的人事主任、人事课长。松下幸之助在会上讲话，他单刀直入地发问：“在拜访客户的时候，如果客户问你们，松下电器到底是制造什么产品的公司，你们都怎么回答？”业务部的人事课长A君恭恭敬敬地回答道：“那我就回答对方，松下电器是制造电器产品的。”“像你这样回答是不行的！你们这些人脑子里装的是什​​么呀？”松下幸之助的训斥突然响彻整个会场。

这难道错了吗？难道公司不是制造电器产品的吗？与会者大多莫名其妙，遭训斥的A君更是丈二和尚摸不着头脑。松下先生拍打着桌子怒气冲冲地说道：“你们这些人不都是在人事部门任职的吗？如果有人问你们松下电器是制造什么的，你们要是不回答松下电器是培育人才的公司，并且兼做电器产品的话，就表示你们对人才的培育一点都不关心，就是严重渎职！”

“造人先于造物”，是松下幸之助人才观的直接反映。松下指



出：“公司要发挥全体职工的勤奋精神，必须使各自的生活和工作两方面都是安定的。因此，‘高效率、高工资’是我们公司的理想，虽然不能立即达到，但要尽一切努力促其实现。”

松下注重维系人心，采取精神与物质相结合的激励办法，使职工紧密聚集在公司之内拼命工作，以保证其高效率和高利润。松下公司善于争取人心，巧妙地使员工们对公司产生亲切感，造成了一种命运与共的氛围，因而员工们都积极参加提供合理化建议的活动。由职工选出的委员会推动提案工作，使得该项工作在职工中号召力更大，提案率也就更高了。比如，松下公司的一个分厂有职工 1 000 多名，提案总数却达 7.5 万个，平均每人 50 个。松下集团有职工 6 万名，提案超过 66 万个，其中被采纳的就有 6 万多个，约占总提案数的 10%。

“着眼于鼓励”，是松下的一条重要经验。即使某些职工提出的提案被认为是他们分内的事，但只要是有价值的，仍给予奖励。不管提案是否采用，只要是认真动脑思考出来的，都发给可在福利社兑换肉品的兑换券以作为鼓励。而且，通过公司出版的刊物和公布栏对获奖者进行宣传表彰，使员工的提案积极性永不减退。

及时认真、全面公正地对员工提案作出评审，也能很好地激发员工的提案热情。由各部门经理组织提案评审委员会主持评审工作，及时和认真是提案评审的基本要求。一是及时，在 1 个月内作出评审并公布结果，以取信于民；二是认真，进行严肃审慎地研究，拿出具体方案。凡被采用者，提出实施的时间，并评定授奖等级；凡未被采用者，提案发还本人，说明未被采用的原因；凡认为尚欠成熟，但有深入研究价值者，则鼓励其作进一步的研究，并由公司提供方便。

松下幸之助总结的培育人才的目的有 4 条：灌输经营基本方针；提高专门业务能力；培养经营管理能力；扩大视野形成人