

A portrait of a man with short dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a red striped tie. He is looking directly at the camera with a slight smile.

张子晨
著

员工 心理驱动力

员工是企业的核心竞争力，企业对员工的重视程度如何，
往往会决定着企业的发展。



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

员工 心理驱动力



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工心理驱动力 / 张子晨著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5768 - 5

I. ①员… II. ①张… III. ①职工—心理保健 IV. ①R161

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 139445 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 戴海林 吴伊文

责任印制 方朋远
责任校对 饶莉莉

出版发行	中国财富出版社		
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.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 5768 - 5/R · 0084		
开 本	710mm × 1000mm 1/16	版 次	2015 年 7 月第 1 版
印 张	13. 5	印 次	2015 年 7 月第 1 次印刷
字 数	207 千字	定 价	35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

员工是企业的核心竞争力，企业对员工的重视程度如何，往往会决定企业的发展。在世界五百强企业当中，员工是管理者最为关注的焦点，管理者十分清楚，无论企业的发展模式如何适应市场，最终的执行人仍旧是员工，只有关注员工，提升员工的工作能力，企业的每一步发展才能得到最终的保障。

有句话叫“知人知面不知心”。虽然这句话多用于贬义，但却是事实，对于一个人最难了解的就是他的内心世界。能够真正了解一个人很难，在环境复杂、员工众多的企业当中，管理者要想了解每一位员工的心理就更是难上加难，因此，管理者就要放弃研究个人，而转向对群体的研究。

员工的心理变化就像一幅地图，绘制起来十分困难，一旦绘制成功，就会为企业的管理者节约许多时间成本，让企业管理者可依据员工的心理变化，找到相应的应对方式，从而将员工负面心理消灭在萌芽状态。

绘制员工心理地图可从以下几方面入手。第一，了解员工的需求，只有明确需求，管理者才能走进员工的内心世界；第二，对员工的情绪进行研究，即明确员工情绪的来源，找到源头，找到解决的方法；第三，了解员工的情感，这里的情感并非指员工的个人感情，而是指员工用怎样的感情去面对工作、面对企业；第四，关注员工的心理健康，身体上的健康，可以通过体检等方式查出来，但心理是否健康，是无法从外表进行判断的，而员工的心理健康状态往往影响着他的工作效率及工作态度；第五，发现职场常见的心理障碍，我们常说，只有发现问题，才能解决问题，企业的管理者只有了解常见的障碍，才能对员工的表现给出正确的判断，从



而快速地解决问题；第六，管理者要强化自身，做个“EAP 型”（Employee Assistance Program，员工帮助计划）管理者，走出“暴力”指挥的误区，用尽量少的命令去完成管理工作。

依据上述六点去绘制员工的心理地图，将会令这份地图更具实用性，同时，这也是世界五百强企业了解员工的出发点。正是有了这个出发点，五百强企业才能让员工与企业共同发展，让员工对企业有极强的归属感，心甘情愿地为企业奉献青春和热血。

作者

2015 年 3 月



第一章 员工心理知多少

第一节 员工的心	3
从人性的角度解析员工	3
员工的人格类型	5
了解员工的心理需求	10
第二节 员工心理背后	14
强大的动机	14
工作的价值	16
工作成就感	19

第二章 员工情绪从哪来

第一节 员工情绪的种类和表达	25
四种情绪	25
判断员工的情绪	28
不可小视的员工“小情绪”	31
不平衡心理	32



第二节 员工情绪的变化	35
员工的情绪强弱	35
快速走出情绪的控制	38
引导情绪持续性	41
第三节 影响情绪的因素	44
环境因素	44
人际因素	46
个人因素	48
第四节 情绪差异	51
工作性质与情绪差异	51
工作时段与情绪差异	53
年龄与情绪差异	55

第三章 员工情感地图

第一节 员工情感	61
情感的种类	61
情感的表达	64
第二节 员工的人际矛盾	70
人际矛盾的表现方式	70
人际矛盾的强度	74
同事不和的心理	76

第四章 员工心理健康

第一节 员工与挫折心理	83
挫折的原因	83
受挫反应	86

挫折感的易感员工	90
第二节 员工与焦虑心理	94
焦虑因素	94
员工的主观焦虑	96
员工的客观焦虑	98
第三节 员工与成就感	101
自我效能感的特征	101
影响员工成就感的因素	104
员工工作“虚荣心”	107
第四节 员工心理健康的敌人	110
亚文化	110
孤独感	112
慢性疲劳	115

第五章 职场常见的心理障碍

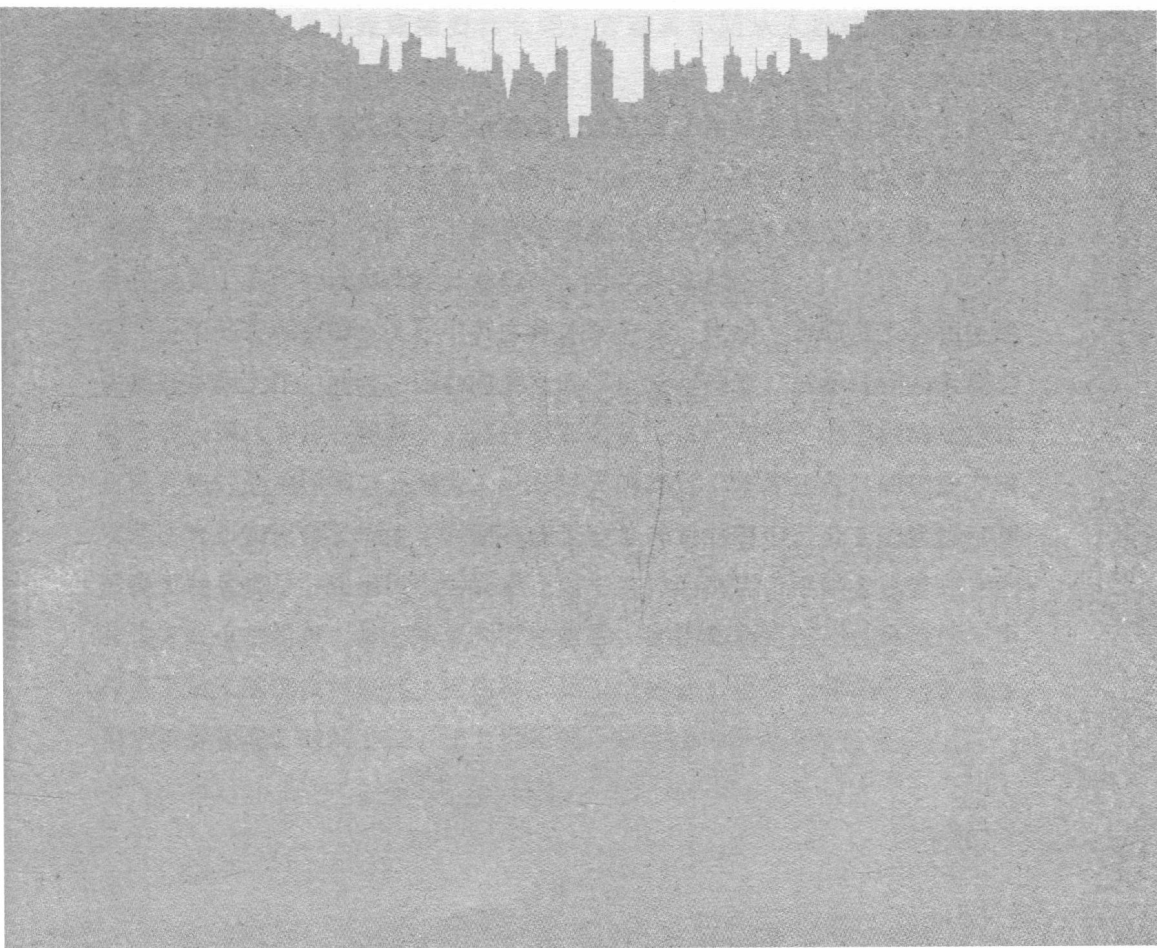
第一节 心理障碍透视	121
工作压力	121
太过自我欣赏	123
第二节 职场常见的不良心理	127
多疑，杞人忧天式员工	127
自私，利己主义者	130
嫉妒，见不得别人的好	133
干涉，参与欲望太强	135
第三节 是什么使员工几近崩溃	138
企业文化“沙漠”	138
过度惩罚	141
管理中的冲突调解	142

第六章 “EAP 型” 管理者

第一节 做同理心领导	149
亲临前线	149
安抚和体谅员工	151
批评员工讲方法	154
沟通方式不同结果也不同	158
创造和谐的工作环境	160
变革要让员工清楚进程	162
第二节 架起员工心理诉求桥梁	166
表扬与批评恰到好处	166
批评理由要充分	168
与新员工沟通方式	171
倾听是一种尊重	173
化解矛盾和冲突	176
第三节 有效激励，让员工自动自发	181
精神福利	181
激情，让员工永不懈怠	185
多看到员工的优点	187
第四节 加强员工心理管理与培训	191
加强员工心理素质修炼	191
企业员工心智成熟度训练	195
员工积极心态培训	198
员工情商培训与修炼	202

第一章

员工心理知多少



第一节 员工的心

从人性的角度解析员工

员工是企业的灵魂，了解员工的需求，是企业管理者做好管理工作的第一步。那么，员工究竟需要什么呢？管理者不妨从人性的角度来进行解析。

我们每一个人都希望自己是舞台上的明星，在属于自己的舞台上自由地发挥。这是人们的一种梦想，同时，也是一种心理需求，与其他的需求不同，这样的需求，在员工工作当中表现得更为明显，甚至可以说，展现自我是员工工作的动力所在，也是员工的主要需求之一。

员工的表现欲望在工作中有多种体现方式，比如，有的员工会积极地去做好本职工作，同时，还会向更高的职位发起挑战，虽然这样的表现会让有些人误认为是一种野心，但只有那名员工自己知道，他想做的只是让自己有更好的发挥舞台，因为，只有更大的舞台，才能让自己的想法变成实践，真正实现自我价值。但在一些企业管理者的眼中，员工的这种自我展现无疑是想尽办法出风头的表现，对于这样的员工，很多企业管理者的处理方式也很简单，甚至简单到有些粗暴，即强势地打压。这种打压不但打击了员工的工作积极性，更伤害了员工的感情，让员工觉得自己在企业当中不受欢迎，时间一长，压力增长到一定程度时便会选择离去。

李强是一名企业的员工，职位轻松，待遇也算优厚，这样的一份工作让李强的很多朋友都十分羡慕。然而，李强对于这样的羡慕却始终保持着冷静，朋友们对此都很不解，难道李强对自己的工作还不满意吗？

答案只有李强自己知道，李强对每天轻松而单一的工作感到了厌倦甚至疲劳。他也曾试图去改变现状，用积极的态度去面对工作，甚至有意去挑选有难度的工作内容。然而，他的表现在领导看来是有意出风头，这让领导觉得他是一个不知足的下属，对其产生了戒备之心，甚至在工作当中有意打压他。因此，李强虽然职位轻松，待遇也不错，但这份让朋友羡慕嫉妒的工作却没有为他带来快乐。

李强曾这样对朋友说：“在我的眼中，工作的内容并不是越简单越好，我希望自己能够在工作中得到锻炼，可是，我发现，现在的工作离我心中的目标越来越远，远得让我有些疲惫。”朋友听了他的话，很不以为然地说道：“你就是典型的身在福中不知福。”李强听了，没有说话，只有他自己知道，现在的岗位并不适合自己，而自己想要更好地展现自己，却受到了压制。

一个月后，李强离开了所在的企业，找到了一个更适合的工作岗位，在李强看来，虽然后找的工作内容有难度，与之相对的待遇也并非十分高，但却让他感到很舒心，因为在这个岗位上，他实现了自己的价值，对于自己积极的表现，公司的领导也一直看在眼里，且没有因此认为自己是想出风头，在李强的眼中，工作环境与生活环境一样，只有感到舒服，才能有更好的发展，才能真正实现自我的价值。

企业管理者要清楚的了解，有理想的员工需要的不仅仅是工作，而是一个发挥自己价值的平台，如果企业将这个平台关闭，优秀的员工就会心里对企业产生疏离感，这样的情感轻则让员工失去斗志，重则员工会选择离开，无论哪一种结果，都会对企业造成影响和损失。

同时，管理者要清楚，员工是有思想有灵魂的，不是机器人，只要发出指令，就会按照指令去执行。这是人性，同时，也是管理者体验管理魅力的一方面。

管理者不要将员工的自我展现当成一种贪欲，其实，这只是人性的一个方面。管理者对于员工这种人性的发挥，需要做的并不是一味地打压，而是适时地引导。这一点，世界五百强企业的用人经验，可以为我们做出指导。

世界五百强企业在用人时，有着自己的原则，即能力与个人品质并重，虽然这些企业对员工的要求和管理很严格，但却并不限制员工个人能力的发挥，同时，还会为员工的发展提供平台，在这里，员工可以将自己的价值毫无顾忌地发挥出来，而不用担心因此受到领导的不待见。这就是世界五百强企业可提供的工作环境，在这种环境中成长起来的员工，更懂得将企业视为家，这样的管理方式，不但可以让员工发挥出其潜能，展现其才智，更能为企业招揽更多的人才。

企业管理者在管理人才时，要充分了解员工的自我展现欲望。只有了解员工的这种心理，才能对员工的积极表现给予引导和肯定，从而增强企业员工的凝聚力，让员工将自己视为企业大家庭中的一员。



小思考

员工心理捕捉

1. 每个优秀的员工都希望自己的优秀被管理者发现和认同。
2. 对员工的自我展现欲望不能一味打压，哪里有压迫哪里就有反抗。
3. 员工需要的不仅是工资，还有平台。

员工的人格类型

世界上的每个人都有自己不同的人格，不同人格的人，在企业当中将

会发挥不同的作用。绘制员工人格构成的梯形图，将会更有利于企业管理者挖掘员工的潜力和能力。

一般而言，我们将员工的人格分为九种，即与九种类型的人格相对应。管理者针对不同的员工人格有不同的管理方法，这就是所谓的因人而异的管理方式。

1. 完美主义者

这种类型的员工总是喜欢不断地进行批判，这种批判，不仅仅针对其他人，也针对自己，完美是这种员工人格的特性，也是其对生活和工作的要求。这类员工在工作时总是喜欢追求最好，这样的人格会让其在工作中不断进步。他们是优秀的组织人才，能够紧追错误和必须完成的事项，把任务完成。

这种人格类型的员工如果能够得到正确引导，帮其悟出完美的真正含义，就会让员工的这种人格发挥出极大的力量，使其成为企业当中具有自我规范、有追求、有理想的人才。

企业管理者在面对这一类型的员工时，沟通要注意方式和方法，只有方法得当，才能让这些员工对企业归心。

首先，这类员工对自身的要求会很高，管理者在有疑问时，不要用批判的方式向他们发问，而应以帮助他们了解事实为前提，以实事求是的态度去面对疑问。因为，这种类型的员工往往对操纵的伎俩既敏感又批判。

其次，这类员工往往固执己见，如果这类型的员工对管理者的想法产生质疑，那么在具体执行时，其效果就会大打折扣，这时，管理者不要进行填鸭式的灌输，因为，这样的做法也不会起到明显的效果，这时，管理者就应换个角度，由发言一方转为倾听一方，让员工说出自己的想法，最后再由管理者进行总结。

比如，有一位管理者，在面对一个优秀的追求完美的员工时，就曾这样做过，他先倾听了这位员工的想法，之后，笑着说道：“你的想法很好，但我的想法中也有这样的一种思想，这是我们的共同点，

其实，我的想法在考虑这一方面的问题外，还考虑了其他的问题，我们再探讨一下，看看哪种想法实行起来会更好一些。”这些话让这位固执的员工的思想有了波动，随着探讨的深入，这位员工终于明白这位管理者想法的高明之处。也许，有些管理者会认为，这种做法根本就是在浪费时间，有了结果，员工只要执行就可以了，当然，这种做法对大多数员工都是适用的，但如果这个人是主要的执行人，管理者就要向其充分说明，只有这样，执行结果才能符合或超越最初的期待。

最后，执着于完美的员工往往都是沉浸在自己的世界当中，作为企业，团结与分享才是主题，这时，管理者需要做的就是鼓励这类员工和別人分享他们的幽默感，并朝光明面看，让他们有集体感，完成从个人英雄到团体作战的转变。

2. 给予者

这类员工是企业当中乐于助人、慷慨大方的代表。人际关系是他们满足自己、基于自身需求的一个媒介，这类员工总是在帮助别人中找到自己的位置，善于付出，甚至有意为得到而付出，可以说，他们是天生的照顾者和支持者。企业当中的这类员工大多是配合度高、忠诚而无私的好帮手。

企业管理者在与此类员工进行沟通时，要表现出对他们所做之事的感激，同时，要在沟通中让给予型员工明白，他们是不必用特别的事情或帮助来博得其他人的欢心的，只要做好本职工作，就是对企业最好的报答。给予型员工，在工作或执行某个方案时，总是用埋头苦干的方式来进行，遇到困难，也会因自己的人格特质而不愿向他人开口求助，对此，管理者一定要告诉他们，工作不是一个人的事情，只有与同事不断沟通，事情才会变得顺利。

3. 实践者

在企业当中，这种人格类型的员工有着超强的工作精神，他们奋力追

求成功，是企业的核心，具有极强的竞争力。勇于实践的员工往往能走出理论的误区，成为企业实干型的人物。无论处于何种压力，何种竞争下，他们都会将成功作为自己的最终目标，高目标决定了高效的工作方式，因此，实践型员工会成为杰出的团队领袖，能用热情和希望激发别人，围绕在他周围的人会产生共同的价值观，从而凝聚力更强，整个团队的战斗力也会增强。

企业管理者在与这类员工交流时，要强调求同存异，让这类员工明白，每个人都会有自己的想法，切不可将自己的想法强加在他人身上，否则，就会适得其反。

4. 浪漫主义者

这类员工身上具有诗人气质，常常过于纠结生命中的患得患失，往往情绪不稳定，工作效率也因此时高时低。管理者在领导这类员工时，需要挖掘出他们身上的创造力和魅力，让他们学会做自己情绪的主人，不让任何情绪去干扰既定的目标。

5. 观察者

有些优秀的员工会将思考当成一种习惯，比如，在管理者交给他们一项任务时，他们并不急于去做，而是先去思考，将任务分出轻重缓急。但一些没有觉醒的第五型员工往往在工作时，表现出退缩、好猜忌、恃才自傲等特性，这导致他们在团队中不受欢迎。管理者在面对这一类型的员工时，要让他们走出这些未觉醒的特性，使他们成为真正的观察者。让他们将观察的重点转移到对创造力的探索上面，能够将其智慧的一面运用到工作当中。

6. 质问者

在企业当中，有一种员工把周围的一切都当成威胁。怀疑之心让他们对每个人都保持着警惕，每天活在自己设置的假想画面中。偏执倾向，没有效率和弹性是这类员工普遍存在的特点，导致其很难完成工作任务，退缩、怠惰、唯唯诺诺是他们对待工作的方式。管理者在与有质问人格的员工进行沟通时，需要将自己的职位设为一名导师，引导这类员工产生明辨