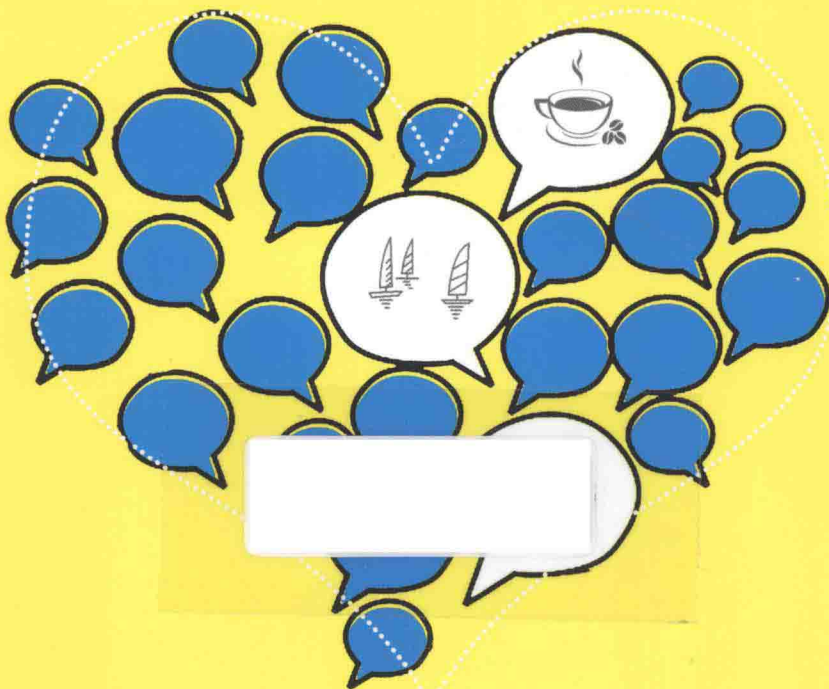




华夏智库·企业培训丛书

绘制企业员工 心灵地图

王仲华 邓亚琪 著



通过本书，你可以——

走进员工内心世界，明确员工情绪来源；
关注员工心理健康，发现职场常见心理障碍；
找出源头，找到解决的方法；强化自身，走出“暴力”指挥的误区；
塑造员工归属感，心甘情愿奉献青春和热血。



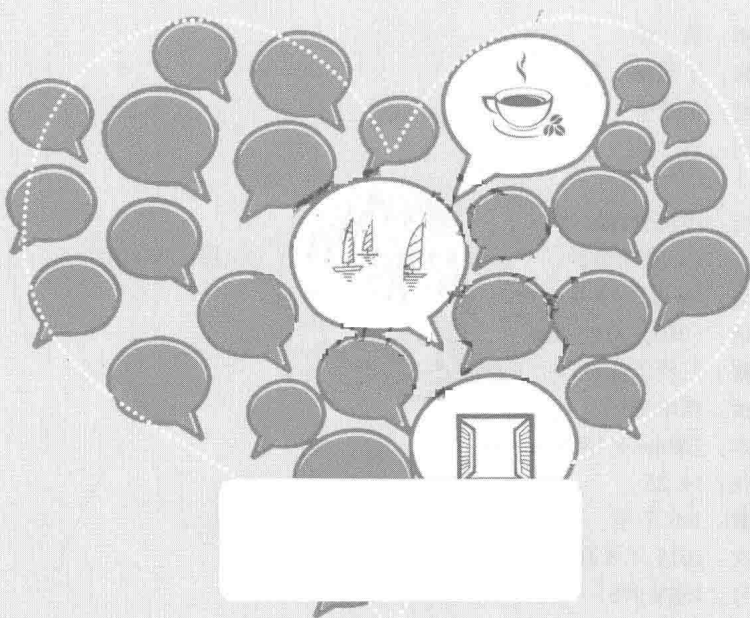
经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·企业培训丛书

绘制企业员工 心灵地图

王仲华 邓亚琪◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

绘制企业员工心灵地图/王仲华, 邓亚琪著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 6
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3855 - 2

I. ①绘… II. ①王… ②邓… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 147483 号

组稿编辑: 张 艳
责任编辑: 丁慧敏 范美琴
责任印制: 黄章平
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市海波印务有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 14.25
字 数: 190 千字
版 次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3855 - 2
定 价: 39.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

推荐序

人是最重要的！

这是每一个企业、每一位领导者都知晓的道理，但是如何在注重人的重要性的同时又能有效地把握人呢？这就是《绘制企业员工心灵地图》中所讲的内容。

本书中没有什么高深的道理，也没有过多华丽的词汇，更多的是平易近人的语言和通俗易懂的事例。

邓亚琪是我的朋友，他在给学生授课时常说的一句话就是：“员工的心理变化其实不复杂，如果用图表绘制出来，它更像一幅地图，绘制虽然困难，但是一旦绘制成功，就会为企业管理者节约许多时间，让管理者有据可依，并从这幅地图中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。”也许，这就是邓亚琪出版这本书的目的吧！

优秀的管理者都是善于驾驭下属情感的人，这是管理的至高境界，也是管理的核心。

对于每一位员工来说，他们都是有想干一番事业的决心的，管理者应做的就是激发员工这种“想干”的情绪，为这些员工创建一个“想干”的环境，调整到一个“想干”并“能干”的位置，就可以激发他们对挑战的兴趣，激起战斗的欲望。

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。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，而被人珍惜的孩子，自然就会更珍惜自己，这种认知的可贵甚于黄金。

当一个人的需求得到满足时，就会对生活 and 事业充满热情，在体验过程中找到自己生命的意义和价值。

当然，“金无足赤，人无完人”，员工也难免会犯这样那样的错误。其实，员工犯了错误，往往最痛苦的还是他自己，这个时候，管理者就更应该减轻员工的心理负担，鼓励他们轻装上阵，将功补过，帮助员工从错误中吸取教训，积累经验，不断提高工作能力。

在工作中，管理者一定要清楚一点——每一个员工都是有思想、有灵魂的人，而不是机器。这是人性，同时也是管理者体现管理魅力的一个方面。

因此，当我读过这本书之后，也极力推荐大家来阅读这本书，也许你会从这本书中受益匪浅，也许你会读出另一番意境。但更重要的是，我们都找到了员工的“心灵地图”。

李正豪

2015年5月

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，会决定企业的发展。在世界 500 强企业中，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，最终的执行者仍然是员工。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有力的保障。

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。了解一个人，最难了解的就是他的内心世界。真正能够了解一个人已经很难，那么在环境复杂、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。其实，员工的心理变化就像一幅地图，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。

绘制企业员工心理地图应该从这样几方面着手：第一，了解员工的需求。事实上，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，才能找到解决的方法。第三，了解员工的情感。这里的情感并非是指员工在爱情方面的个人感情，而是指员工用怎样的心情、心态去面对工作，面对企业。第四，关心员工的心理健康。员工的心理健康状况往往影响着他的工作效率及工作态度。员工有了健康的心理，才能够应对各种矛盾冲突和由此造成的心理压力，组织才能稳定和谐地发展。因此，关心员工心理健康不仅是人性的需要，而且也是企业组织健康发展的保障。第五，善于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员工常见的障碍，才能对其表现给出正确的判断，从而快速地解决生产工作中的问题。第六，管理者要强化自身，做个“EAP（员工帮助计划）型”的管理者，走出“暴力”指挥的误区，用尽量少的命令去完成管理工作。

依据上述几方面去绘制员工的心理地图，将会使这份地图更具实用性；同时，这也是企业了解员工的出发点，正是有了这个出发点，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。

目 录

第一章 时刻准备——心灵素描	1
第一节 员工需要什么	1
第一单元 展现的欲望	1
第二单元 员工人格梯形图	4
第三单元 员工的心理需求	9
第二节 员工心灵动机	12
第一单元 心灵动机的种类	12
第二单元 工作动机	14
第三单元 我需要成就感	17
第二章 整装待发——情感与情绪	21
第一节 认知情感	21
第一单元 情感的种类	21
第二单元 情感的表达	25
第二节 认知情绪	28
第一单元 情绪的种类	28
第二单元 情绪的表达	31
第三节 影响情绪的因素	34

第一单元 物理因素.....	34
第二单元 他人因素.....	36
第三单元 自我因素.....	38
第四节 情绪的变化.....	40
第一单元 员工的情绪强度.....	41
第二单元 员工的情绪速度.....	43
第三单元 情绪的持续性.....	45
第三章 迎难而上——压力管理	49
第一节 职场压力概述.....	49
第一单元 压力的产生与特点.....	49
第二单元 压力的辩证法则.....	52
第二节 压力变动力.....	55
第一单元 负效应的管理.....	55
第二单元 正效应的管理.....	58
第三单元 缓解职场压力的方法与策略.....	60
第四章 心定则明——心理管理	65
第一节 心智模式.....	65
第一单元 认知心智模式.....	65
第二单元 心智模式的形成规律和特点.....	68
第三单元 心智模式的优化及其拓展.....	71
第二节 个性管理.....	75
第一单元 了解自我的个性.....	75
第二单元 个性的分类.....	78
第三单元 个性管理的方法与应用.....	80

第三节 心理资本管理	83
第一单元 心理资本概述	83
第二单元 心理资本的基本规律	85
第三单元 员工心理资本的创造与挖掘	89
第四节 人际关系管理	93
第一单元 人际关系的基本规律	94
第二单元 人际关系与团队建设	96
第三单元 人际关系管理的方法与策略	99
第五章 指南导航——职业生涯管理	103
第一节 职业生涯的规划	103
第一单元 职业生涯管理的概念	103
第二单元 职业锚	105
第三单元 职业定位及其类型	108
第二节 职业生涯的早期管理	110
第一单元 组织与个人的相互接纳	111
第二单元 相互接纳过程中的问题与解决	115
第三节 职业生涯的中期管理	118
第一单元 建设畅通的晋升通道	118
第二单元 继续教育和再培训	120
第四节 职业生涯的后期管理	123
第一单元 员工退休之际的工作衔接	123
第二单元 经验传承与养老计划实施	125
第六章 超越自我——职场心理障碍剖析	129
第一节 心理障碍透视	129

第一单元 心理缺陷	129
第二单元 人格分裂	131
第三单元 职场焦虑	133
第四单元 抑郁症状	135
第二节 悦纳自我	138
第一单元 花有百样红, 你我各不同	138
第二单元 天生我材必有用	140
第三单元 对不起, 我错了	143
第四单元 原谅他人, 宽恕自己	145
第三节 重塑自我	148
第一单元 职场新形象	148
第二单元 积极的思维	150
第三单元 健康的身心	152
第四单元 做自己工作的老板	155
第七章 爱在路上——幸福 EAP	159
第一节 做懂“人心”的领导	159
第一单元 亲临一线, 提高员工士气	159
第二单元 体谅员工的低落	161
第三单元 不让批评刺伤员工	163
第四单元 与员工沟通要心平气和	165
第五单元 营造“大家庭”的气氛	167
第六单元 缓冲企业变革“后遗症”	168
第二节 开辟员工心理诉求渠道	170
第一单元 批评的时机把握	170
第二单元 批评前的事实调查	172

第三单元 用心和新员工沟通	174
第四单元 倾听员工的心声	177
第五单元 企业管理中的矛盾处理	180
第三节 有效激励,让员工找到工作兴趣	183
第一单元 备好员工的“精神福利”	184
第二单元 多一些积极的心理暗示	186
第三单元 赞扬让员工超越自我	188
第四节 强化心理培训	191
第一单元 实施心理素质培训	191
第二单元 员工心智模式培训	193
第三单元 员工积极心态培训	196
第四单元 情商培训与员工心理	198
附 录	203
海外 EAP 的发展历史	203
探索中国 EAP 的发展方向	204
500 强企业的员工心理测试题	206
参考文献	211
后 记	213

第一章 时刻准备——心灵素描

第一节 员工需要什么

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？我们不妨从人性的角度来进行解析。

第一单元 展现的欲望

我们每一个人都希望自己是舞台上的明星，能够在属于自己的舞台上自由地发挥，这是人的一种梦想，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。

在工作中，员工展现欲望有多种方式。比如，有的员工会积极地做好本职工作，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，但只有员工自己知道，他想做的只是让自己有更好的展示自己才能的舞台，因为只有更大的舞台，才能让自己的想法变成现实，真正实现自我价值。

在一些企业中，有的管理者认为员工自我展现的欲望就是想尽办法出风头的表现，对于这样的员工，这种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。事实上，这种打压不但伤害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。现实中不乏这样的例子。

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感到十分羡慕。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？其实，答案只有李强自己知道。

李强对每天轻松而单一的工作早已感到了厌倦甚至疲劳。他也曾试图去改变现状，用积极的工作态度去面对工作，甚至有意去挑选有难度的工作。然而，他的表现被领导看在眼里，却认为李强是有意出风头，这让领导觉得他是一个不知足的员工，对他产生了戒备之心，甚至在工作当中有意打压。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，我现在的工作离我心中的目标很远很远，远得我有些疲惫。”朋友听了他的话，很不以为然，说道：“你就是典型的身在福中不知福。”李强听了，没有说话，但他却知道，自己现在的岗位并不是适合自己的发展平台，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，虽然后找的岗位工作内容有难度，与之相对的待遇也不很高，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。对于李强积极的表现，公司的领导也一直看在眼里，但并没有因此认为这是他想出风头。

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。

李强的故事说明，企业管理者要清楚地认识到，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，优秀的员工就会从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，注重人性是管理者体现管理魅力的又一方面。员工是有思想有灵魂的人，而不是机器，只要发出指令，就会按照指令去执行。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 500 强企业的用人经验，可以给我们以启示。

世界 500 强企业用人有自己的原则，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的发挥，同时，还会为员工的发展提供平台。在 500 强企业工作的员工，可以将自己的价值充分地发挥出来，而不用担心因此受到领导的“不待见”。这就是世界 500 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，从而增加员工对企业的凝聚力，让员工将自己视为企业大家庭中的一员。

单元总结与思考：

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。

第二单元 员工人格梯形图

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。

第一类型是完美主义者。凡事追求完美是完美主义者的人格特性，也是他们对生活和工作的要求。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；同时，这类员工在工作时总是喜欢追求最好，这样的人格会让他在工作中不断进步，他们是优秀的组织人才，能够很好地完成任务。

对于这种人格类型的员工，企业管理者如果能够正确引导，帮助他们悟出“完美”的真正含义，就会使其发挥出极大的能量，在工作中进行自我规范，成为有追求、有理想的人才。当然，企业管理者在管理实践中要注意方式和方法，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。这是因为，这种类型的员工往往对被人操纵的做法既敏感又持批判态度。

其次，有完美主义倾向的员工往往固执己见，如果这种类型的员工对管理者的想法产生怀疑，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，因为这样的做法不会起到好的作用，管理者应该换个角度，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，我的想法中也有这样的一种思想，这是我们的共同点，其实，我的想法除了考虑这一方面的问题外，还考虑了其他的问题，哪种想法实行起来会更好一些。”这些话让那位固执的员工的思想有了改变，随着探讨的深入，他终于明白了管理者想法的高明之处。

也许有些管理者会认为，案例中管理者的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。殊不知，如果这个员工是主要的执行人，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出最初的期待。

最后，执着于完美的员工往往都是沉浸在自己的世界当中，但企业文化强调团结与分享，因此，管理者需要做的就是鼓励这类员工和别人分享他们的快乐，让他们有集体感，并朝着企业的愿景目标看，从而完成从个人主义到团体作战的转变。

第二类型是给予者。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给予需求的一个媒介，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属于配合度高，忠诚且无私的好帮手。

企业管理者在和这类员工进行沟通时，要表现出对他们所做之事的感激，同时，要在沟通中让员工明白，他们不必用特别的事情或帮助来博得其他人的欢心，只要做好本职工作，就是对企业最好的报答。

在工作中，给予型员工在执行某个方案时，总是用埋头苦干的方式来进行工作，遇到困难，也会因自己的人格特质而不愿向他人开口求助。因此，对于这类员工，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。