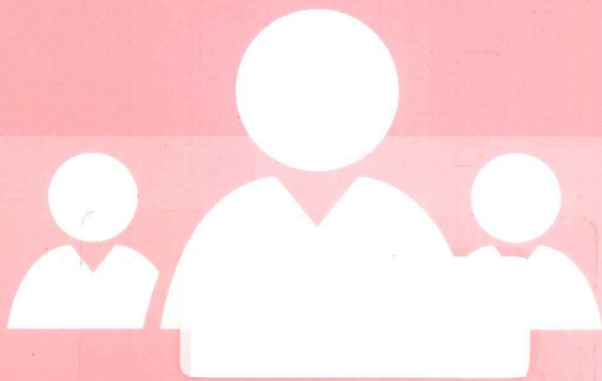


人事工作 的 第一本心理书



找准现实问题，解读深层心理诱因，
提供最佳行动策略！

三合一式的心理辅导书，
全力打造你的职场正能量！

人事工作的 第一本心理书

孙科柳 李艳◎著



电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

管理员工，从“心”开始。

本书从人才选拔、员工成长、企业用人、员工行为塑造、员工考核管理、点燃员工激情、员工赏罚管理、提升员工归属感8个方面入手，采用“问题/现象+心理效应分析+解决措施”的结构模式，解析了员工行为背后的根源，并从管理学与心理学的角度提供了解决之道，以供企业管理人员更完美地完成工作！

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

人事工作的第一本心理书 / 孙科柳，李艳著. —北京：电子工业出版社，2013.7
（华通咨询管理学习力书架·职业1+1+1心理辅导丛书）
ISBN 978-7-121-20402-9

I. ①人… II. ①孙… ②李… III. ①企业管理—人事管理—管理心理学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第098146号

责任编辑：周宏敏 文字编辑：施易含

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：16.5 字数：225千字

印 次：2013年7月第1次印刷

定 价：35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



中国企业从改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些



企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键；今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心放到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业在经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨

询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

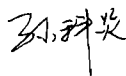
站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询 总经理



2013年5月



刚性管理强调以规章制度为中心，用规章制度实行强制管理，这种模式固然能促使企业走上规范化管理的道路，但它不能包治百病，如“给员工加了工资，可效益还是上不去”，“给员工的待遇也不错，可积极性就是调动不起来”……于是，“以人为本”的管理理念被应用到企业管理中，它给以往的刚性管理模式增添了一丝“柔性”。

要想真正落实“人本化”这一管理理念，需要企业各级管理者掌握必备的心理学知识，进而将心理学中的相关工具应用到企业管理中，与其他管理工具相结合，从而造就出这样一种管理模式，即“柔中有刚，刚中带柔，软硬兼施，刚柔并济”。

鉴于此，华通咨询的顾问老师和研发人员结合多年的咨询辅导经验，将职场中常见的问题进行了系统整合，并就这些问题的心理诱因以及行动策略进行了深入的分析和探讨，这便是我们策划这套“职业1+1+1心理指导丛书”的基础。

这套丛书目前包含了销售工作、人事工作、行政工作等职业内容。通过对这些职业模块的问题分析及工作策略的解读，力图用心理学原理来辅助相关人员解决工作中的困境，并促使广大读者了解以至掌握从事某项具体活动或解决某个问题时应该学会的思考方式、行动技巧以及应变策略。

本套丛书在内容的编写上充分体现了以下特点。

1. 系统总结相关工作中的切实问题

系统化总结了职场中的各类问题，提供了场景化的困境模式，你可以



在这些经典案例中找到你正在经历的职场烦恼。

2. 用心理学原理解读问题的真正诱因

专业的心理分析，解读职场困境的深层原因，发现职业与人性的冲突诱因，让你更加有力地掌控自己、释放自己。

3. 提供简洁、有效的行动策略

为重建心理秩序提供了最直接的行动策略，让你做到知行合一，以便在复杂的职场关系中脱颖而出，成就完美自我。

4. “1+1+1”式的内容组合方式

每个小节均采用“问题/现象+心理效应分析+解决措施”这样的结构进行内容的编排，首先从工作中的问题出发，结合实际案例展开说明，总结此问题下的一些行为现象，然后配合心理学知识，让读者了解问题背后的心理密码，进而找出心理症结所在。最后一部分是在心理学知识的引导下，总结相关的解决办法或技巧。

本书是“职业1+1+1心理辅导丛书”中的人事工作管理分册，从人才选拔、员工成长、企业用人、员工行为塑造、员工考核管理、点燃员工激情、员工赏罚管理、提升员工归属感8个方面，罗列了工作中常见的问题，并从心理学的视角对其问题背后的根源进行了解析，同时提供了解决之道，以期帮助读者更有效地化解工作中的难题！

本书的编写人员包括：孙科柳、孔德斌、李艳、孙健、陈智慧、姬君、孙丽、石强、洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、孙东风、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、孙科炎。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中的不足之处，请提出宝贵的意见和建议。

作 者

2013年5月



目 录

CONTENTS

第 1 章 识人要透过现象看本质 / 1

1. 招合适的人而不是“完美”的人 / 2
2. 你的直觉会骗你 / 5
3. 一好，未必百好 / 9
4. 你的偏好左右着他们的机会 / 13
5. 内部推荐的人选未必合适 / 15
6. 学历与资历并非绝对的敲门砖 / 19
7. 你的感觉，真的那么重要 / 22

第 2 章 让员工在学习中得到进步 / 28

1. 新招聘的员工为何选择离开 / 29
2. 为何给了员工高薪也留不住他 / 33
3. 别让人才太寂寞 / 36
4. 员工的表现取决于你的期望 / 39
5. 压力越大未必越好 / 42
6. 面对挫折，个别员工为何会一蹶不振 / 46
7. 如何让优秀的员工变得更优秀 / 50



8. 他们真的是能力不足吗 / 54

第3章 让人适其位，各尽所能 / 59

1. 他们果真是庸才吗 / 60
2. 你真的有那么忙吗 / 64
3. 你对部属知多少 / 68
4. 不要盯着下属的错误不放 / 73
5. 为何看不见员工的进步 / 76
6. 没有明确的分工，何来良好的协作 / 80
7. 你给员工施展身手的机会了吗 / 84
8. 为什么员工升职后绩效却下降了 / 87
9. 没有完美的个人，只有完美的团队 / 90

第4章 塑造员工积极的行为规范 / 95

1. 为什么员工不主动承担责任 / 96
2. 他们是真的缺乏创造力吗 / 99
3. 怎样让员工有好的表现 / 103
4. 多数人的意见就一定正确的吗 / 106
5. 为何犯同类错误的员工会越来越多 / 109
6. 让管理多点人情味 / 112
7. 不要朝错误的方向努力 / 116
8. 事情真有那么复杂吗 / 120
9. 工作真的有那么忙吗 / 124

第5章 用考核促进员工成长 / 128

1. 什么样的目标才算合理 / 129
2. 什么都抓，结果什么也没抓好 / 132
3. 为何未能达到既定的绩效目标 / 136
4. 你握好心中的那把尺了吗 / 140
5. 不要指望一口吃成一个大胖子 / 144
6. 员工拖延是与生俱来的吗 / 148
7. 是什么让员工无所适从 / 151
8. 员工的绩效表现为何不佳 / 155

第6章 点燃员工的热情之火 / 160

1. 激励为何没有效果 / 161
2. 协助员工设立未来的目标 / 164
3. 你充当好排头兵的角色了吗 / 167
4. 如何激发员工的竞争意识 / 170
5. 为什么你的团队是一潭死水 / 173
6. 不要让员工进入“舒服区” / 176
7. 如何让员工在企业内部流动起来 / 179
8. 没有高薪也能留得住人才 / 182
9. 用标杆来激发员工工作热情 / 185

第7章 赏罚分明，奖惩有度 / 189

1. 奖金越多，效果可能越糟糕 / 190
2. 惩罚需适度，避免过犹不及 / 194
3. 你奖励什么，就会得到什么 / 197



- 4. 不要忽视赞美的力量 / 200
- 5. 不妨设置一点小的障碍 / 204
- 6. 一碗水能否被端平 / 207
- 7. 别让迟到的激励冷却了员工的心 / 211

第 8 章 拴住人心，让员工有归属感 / 216

- 1. 员工为何没效率 / 217
- 2. 优秀员工为何会被逼走 / 220
- 3. 对破坏规则的人决不手软 / 224
- 4. 莫将员工看作局外人 / 228
- 5. 如何让沟通收到良好的效果 / 231
- 6. 管理者需要与下属保持距离吗 / 235
- 7. 让员工参与到企业管理中来 / 238
- 8. 不要忽视员工的“小动作” / 241
- 9. 为何员工对企业缺乏感情 / 245

参考文献 / 249

第①章

识人要透过现象看本质

只有善于发现和识别人才，才能为企业的发展提供源源不断的人才资源和后备力量！



1. 招合适的人而不是“完美”的人

人无完人，金无足赤。在选才中，招人要以招到适合企业发展的人，而不是以招到完美的人为标准。

1.1 苛责求全，你将无人可用

与一些企业负责人或人力资源工作者交流，经常听到这样的感慨：人才难觅呀！面试了一大堆人，不是这个人某方面能力不行，就是那个人态度有问题。总之，在他们眼里，所有的人都是有问题的，没有一个符合自己的要求。

原中国对外经济贸易合作部部长龙永图在中国入世谈判时曾选过一位秘书。当龙永图选该人当秘书时，全场哗然，因为这个人根本不适合当秘书。在众人眼中，秘书都是勤勤恳恳、少言少语的，做事谨慎，对领导体贴入微。但是龙永图选的秘书，处世态度完全不一样。他是一个大大咧咧的人，从来不会照顾人。每次龙永图和他出国，都是龙永图走到他房间里说，请你起来，到点了。对于日程安排，他有时甚至不如龙永图清楚，原本9点的活动，他却说9:30，经过核查，十有九次他是错的。

龙永图说在入世谈判最困难的时候，他选秘书的标准，竟然不是大家公认的勤勉、谨慎、体贴，而是经骂。这位秘书是个学者型的人物，他对很多事情不敏感，人家对他的批评他也不敏感，但是他是世贸专家，他对世贸问题简直像着迷一样，所以在龙永图脾气非常暴躁的情况下，在龙永图当时难以听到不同声音的情况下，那位经骂的秘书对龙永图就显得分外重要了。

尺有所短，寸有所长。用唯物辩证法的语言来说，就是在每一个人的身上都会同时有长处和短处、优点和缺点。诸葛亮足智多谋，治国治军出类拔萃，人们都由衷钦佩；但“事必躬亲，后继无人”却又是其长中之短。作为企业的管理者要牢记：识人切忌求全责备！

《福布斯》是与《财富》和《商业周刊》并驾齐驱的三大杂志之一，它之所以取得如此骄人的成绩，很大程度上归功于《福布斯》总裁识人善用，不求全责备。在《福布斯》工作，只要你有出色的才能就会被安排到合适的位置上，大显身手。

有没有十全十美的人才？当然没有。可是，有的管理者却执意要发现一个十全十美的人才，因而显得对下属过分挑剔、求全责备，结果，参加了一轮又一轮的招聘会，面试了一拨又一拨的应聘者，最后还是无功而返。其具体表现主要有如下三方面。

- 1) 眼睛里容不得一点沙子，容不下一点瑕疵。
- 2) 要求应聘者一专多能。
- 3) 对人才的总体要求过高。

1.2 求全心理：苛求完美，就是画地为牢

求全心理我们可以这样理解，它指的是对人才要求过严、过高，刻意追求十全十美的完人。而所谓的完人在世界上是不存在的。因此，企业管理者若以求全的眼光来选拔人才，他就只会注意千里马，而忽视了其他有特长的员工，因而容易造成人才就在眼前却视而不见的情况。

契诃夫有一篇小说《公务员之死》，说的是一位小公务员在看戏时不慎将喷嚏打在前排的某将军的后脑勺上。小公务员不时用语言来致歉，但总觉得内疚之心未能表达清楚，最后烦恼致死。抛开小说本意表达的主题，我们从心理学角度上讲，这是一种求全心理在作祟。



在日常生活中，这类例子并不鲜见。在人才选聘工作中，不少企业管理者也会陷入这一误区。优秀不是完美无缺，人才也不是完人。因此，在选用人才的问题上不宜求全责备。鲁迅先生曾说过：“倘若要完全的书，天下可读的书怕要绝无；倘若要完全的人，天下配活的人也就有限。”

美国南北战争时期，北方军占有人力物力的绝对优势。但在1861—1864年期间，吃了败仗的林肯一反过去那种用人标准，即“无缺点”，要求“十全十美”，果断地任用一贯“傲气十足”、“好酒贪杯”的格林特为作战总司令。因为在诸多将领中，只有格林特能够运筹帷幄、决胜千里。后来事实证明，对格林特的任命成为美国南北战争的转折点。

林肯深有感触地说：“我的生活经验使我深信，没有缺点的人，往往其优点也很少。”

良才如美玉，美玉有微瑕而不掩其光泽。选用人才拘泥于细枝末节，因为人才有缺点而看不到其优点和特点，就很难选拔到人才。搞求全责备，貌似严格，实际上是因瑕掩瑜、责短舍长。



人力资源管理中的求全心理：○

1. 人才高消费。不顾岗位实际，盲目追求高学历，有博士就不选硕士，有硕士就不选本科。
2. 宁肯用碌碌无为、四平八稳的庸才，也不愿用有某些小过失的人才。

1.3 破除选才“求全”观

选拔人才坚持德才兼备，唯贤是举是十分正确的。但有高峰必须有深谷，谁也不可能是通晓所有的全才。美国管理专家杜拉克曾说：“倘若要所有的人都没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的人。”对此，企业

管理者在选拔人才时，需把握好如下三个要点。

1.3.1 识人看主流

识人切忌求全责备，而应看其本质、看主流，据此来对应聘者做出总体评价。不能因为有点短处而不见其长处，应科学地对待人的短处和长处。人才是有的，不要因为他们不是全才，就把人才埋没了。

1.3.2 依据岗位要求，确定考核重点

企业需要的是最合适的人，而不是“完美”的人。在招聘考核过程中，不需要面面俱到，只需要重点选择若干个核心要素作为考察点即可。

如企业欲招聘一名销售经理，可重点考核其销售能力、灵活应变能力、市场敏锐度、沟通协调能力、抗压能力等方面。企业可就上述考核项目对应聘者进行筛选。

1.3.3 合理设置考核权重

针对面试考核的项目，企业需根据拟招聘岗位的要求，对各个项目设置相应的权重，改变唯学历论、唯职称论的评价方式，以加权汇总的方式计算出应聘者的面试考核得分，从而选拔出符合企业所需的人才。

企业招聘时不必期望候选者都是完人，也不必花费时间去寻找他们的不足之处。一个人有长处，也有短处，但短处运用得当也会成为长处，而长处用错地方也会成为短处，关键是扬长避短。另外，只要短处无碍大局，就不必计较。

2. 你的直觉会骗你

人们在相互交往与沟通时，第一印象的好坏非常重要，人们往往根据最初的印象去判断一个人，这就是首因效应在起作用。