



现代企业人力资源管理丛书 主编 吴国存 谢晋宇

企业雇员心理与 行为管理

范春林 袁 辛 编著



经济管理出版社

现代企业人力资源管理丛书

主编 吴国存 谢晋宇

企业雇员心理与行为管理

范春林 袁 辛 编著

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄
版式设计 徐乃雅
责任校对 郭甬生

图书在版编目 (CIP) 数据

企业雇员心理与行为管理/范春林, 袁辛编著. —北京: 经济管理出版社, 1999.9

(现代企业人力资源管理丛书/吴国存, 谢晋宇主编)

ISBN 7-80118-859-4

I. 企… II. ①范… ②袁… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 40033 号

企业雇员心理与行为管理

范春林 袁 辛 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏文印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.375 印张 229 千字

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80118-859-4/F·816

定价: 15.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

序

在过去的几十年间，我们已经看到了人力资源在企业管理中功能的显著加强。尤其是 20 世纪六七十年代以来，企业中传统的人事管理逐渐被人力资源管理所替代，进入了以人力资源为核心的现代企业管理新时代，这可以说是企业人力资源管理在企业管理中获得战略性地位的里程碑。这以后的每一个十年都能够显著地看到人力资源管理职能的扩大，在企业管理的决策层中重要性增加。而处在世纪之交及知识经济时代已经到来的时候，人力资源作为发展所依赖的战略性资源，作为企业顶级重要的资产和一种最珍贵的资本，其功能和作用愈益显著。可以肯定地说，在未来的企业管理中，人力资源管理将会也应该会比现在扮演更重要的角色。

进入 90 年代以来，西方学术界和企业界着手进行企业和企业管理理论与实践的适时变革，对组织的调整、流程改造、企业文化创新、以人为本的管理以及无国界经营等等展开研究和操作。这都对人力资源管理提出了挑战，同时也使人力资源管理面临新的机会。

在这种背景下，西方发达国家的人力资源管理已经在广泛讨论所谓“战略性人力资源管理”问题。相比之下，我国的企业人力资源管理，无论是在理论上还是在实践上都还处在十分落后的境地，差距甚大。

近年来，在理论上我们已经进行了许多工作，企业人力资源管理实际上一一直是学术界、企业界的热门选题。在实践方面，我国的企业已经在大喊“尊重人”，但这似乎只是为了讨好雇员而设计的口号。自新中国成立以来，我们就一直在强调工人是企业的主人，在理论原则方面我们的设计也可以说是完美无缺的。如在企业人才的招聘和选拔方面的任人唯贤原则、知人善任原则、扬长避短原则、德才兼备原则、因事择人原则、适才适所原则、专任久任原则等。从表面来看，似乎比西方企业的招聘要强多了。因为西方的人力资源管理在讲到招聘时，根本就没有提出什么像样子的原则，他们重点讲的是应该怎么样行动。而我们却恰恰没有恰当的措施来实现理想的原则。

我国也有一些企业在人力资源管理方面做得很好，但是应该说我们大多数企业还停留在只关心利润、关心物质财富的管理阶段。产生这种局面的原因是多方面的，有体制上的问题，也有社会环境上的问题。我国人口众多、劳动力资源丰富，这使得我国的劳动力供给长期处于过剩状态，因此，在大部分企业管理者心目中，人力资源是不“值钱”的，抱着“三条腿的蛤蟆不好找，两条腿的人遍地都是”的观念的企业领导者不在少数。另一方面，人力资源管理理论的研究和现代管理知识的普及甚为缺乏，相当多的企业管理者尚未真正充分认识到人力资源及其开发管理的重要性，即便有所认识，但是却苦于不知道怎么样办的管理者也很多。

我们早在四年前就出版了《公司人力资源开发与管理》一书，但是在我们的教学和科研中，我们深深感到要适应人力资源管理教学和实践的需要，一本薄薄的总论式的人力资源管理著作是远远不够的。人力资源管理在功能和重要性上已经今非昔比，编写一套丛书，从人力资源管理的各个不同侧面全面、系统、深入地介绍和研究人力资源开发与管理已经变得很紧迫。所以，我

们组织编写了这套《现代企业人力资源管理丛书》。应该特别指出的是，尽管这套丛书是针对企业人力资源管理而编撰的，但对于其他类型的组织也都有实用价值。

《现代企业人力资源管理丛书》共9册，它们分别是：《企业人力资源开发与管理创新》、《企业人力资源的形成——招聘、筛选与录用》、《企业职业管理与雇员发展》、《企业雇员薪酬福利》、《企业人力资本投资》、《企业雇员流失——原因、后果与控制》、《企业劳动关系》、《企业雇员心理与行为管理》和《企业雇员的安全与健康》。这些选题基本上涵盖了企业人力资源开发与管理的主要内容和环节。

在丛书的编写过程中，我们力求①反映当今企业人力资源开发和管理最新动态和创新；②为处于市场经济环境中的我国企业提供人力资源开发与管理运作的新思路和新方法；③尽可能地把西方发达国家的人力资源管理经验中国化、本土化；④使全套丛书具有知识性、理论性、先进性、操作性合一的鲜明特征。通过这套丛书，如果能够推动我国企业人力资源开发与管理研究向纵深发展，提高我国企业的人力资源管理水平，对加速缩短我国企业人力资源管理实践与发达国家的差距有所裨益，我们将感到无比欣慰。

本丛书由谢晋宇提出动议，由吴国存、谢晋宇任主编。参加编写工作的有南开大学人力资源管理系、人口与发展研究所和学生工作部就业指导中心等单位的教师和研究生。在此，我们向该丛书的作者表示感谢。我们还要特别感谢经济管理出版社的卢小生先生，他对本丛书的编写和出版给予了各种支持和帮助，没有这些可贵的支持和帮助这套丛书是难以顺利出版。

吴国存 谢晋宇

1999年1月21日于南开大学北村

目 录

(1) 第一章 导论

- (1) 第一节 心理学在人力资源管理中的应用
- (8) 第二节 心理学对人力资源管理的研究历程
- (17) 第三节 人性观与人力资源管理

(24) 第二章 心理学在雇员招录中的应用

- (24) 第一节 雇员招录的一般过程及决策模式
- (30) 第二节 雇员招录中的测试方法
- (40) 第三节 职务分析

(51) 第三章 心理学在雇员培训中的应用

- (53) 第一节 雇员培训概述
- (59) 第二节 雇员培训中的几个心理学问题
- (70) 第三节 雇员训练方法
- (73) 第四节 管理者培训方法

(77) 第四章 雇员的工作积极性激励

- (77) 第一节 雇员积极性概述
 - (80) 第二节 内容型激励理论及其应用
 - (100) 第三节 过程型激励理论及其应用
-

(113) **第五章 雇员态度及其管理**

(113) 第一节 态度概述

(122) 第二节 态度的形成与转变

(139) **第六章 雇员的绩效考评与奖惩**

(139) 第一节 雇员绩效的考评

(152) 第二节 人力资源管理中奖惩的运用

(164) **第七章 雇员的挫折与管理**

(164) 第一节 挫折的心理学研究

(168) 第二节 产生挫折的原因及雇员受挫的情形

(173) 第三节 挫折的心理和行为表现

(178) 第四节 雇员挫折的管理

(185) **第八章 人力资源管理中的差异心理**

(185) 第一节 雇员的个性差异与管理

(195) 第二节 雇员的年龄差异与管理

(205) 第三节 雇员的性别差异与管理

(211) **第九章 人力资源管理中的人际协调**

(211) 第一节 人际协调的心理学原理

(229) 第二节 企业内部的人际协调

(246) 第三节 企业内部冲突的处理

(252) **第十章 人力资源管理中的群体心理**

(252) 第一节 群体概述

(261) 第二节 群体心理与管理

(279) 第三节 非正式群体及其管理

(285) 主要参考文献

(287) 后 记

第一章

导 论

人力资源是企业最重要、最宝贵的资源；人是生产力中最活跃的要素。正是基于此，“管理要以人中心”，已成为现代企业管理实践的基本信条。事在人为。而人是有思想、有感情、有欲望的，人的行为又是受人的思想、感情、欲望调节、支配和控制的。所以，“管人以管心为根本”。企业人力资源心理和行为管理的重要性日益突现出来。本章主要介绍心理学在人力资源管理中的应用领域、方法、历史及人力资源管理中的主要人性观。

第一节 心理学在人力资源管理中的应用

一、现代管理的根本问题

一般认为，管理就是管理者有效地运用集合起来的人力、财力、物力、时间和信息等资源去实现组织目标的活动。在管理者所能运用的这些资源中，人力资源是一种可以开发的、能动的、更重要的资源。这一观点已成为现代管理者和管理学者的共识。因此，自 20 世纪中叶开始，一些发达国家的企业纷纷以“人力资源开发与管理部”的新牌，取代传统的“人事部”的旧牌。当代杰出的管理权威，美国的德鲁克曾专门撰文提倡与传统的人事部门告别。这种观念之所以很快被大多数人所接受，是因为在管理过程中，事在人为、财

在人管、物在人使、时在人用。如果人的因素不行，财力、物力、信息等便难以充分发挥作用，甚至会被白白地浪费。所以，现代管理的基本特征，就是要实现以人为中心的管理。

的确，从一个班组长、车间主任的基层管理工作到厂长（经理）等高层次管理工作，其重要的职责就是通过各种方式、方法促使自己所属组织的每一个成员都充分发挥其体力、脑力，从而实现工作目标。因而，管理工作应把管理人的工作放在首位。把人管好了，被管理者的工作积极性充分调动起来了，事事有人努力去做，人人工作惜时讲效率，管理者的工作就是出色的和富有成效的。

然而，要实现对人的科学管理，充分调动被管理者的工作积极性也并非易事。它要求管理者必须透彻了解或掌握被管理者在工作过程中的心理活动规律和个性心理，并将掌握的规律灵活地运用于管理实践。因为人的一切有意识的行为都不是无缘无故发生的，它的产生和发展是遵循着一定规律的。心理学已充分地揭示出：人的一切有意识的行为都是在需要引起的动机支配下发生的，同时又受人的认知、情感、意志、能力、气质、性格、兴趣、爱好等心理因素的影响和制约。因此，管理者在管理人的外显的行为时，必须研究和掌握人的内在的心理活动规律。从这个意义上说，管人又是以管心为根本。

从心理学应用于人力资源管理的实践来看，深刻理解和把握雇员在工作过程中的心理特点和规律，因势利导，的确会对人力资源的管理和开发带来十分显著的成效。

二、人力资源管理中应研究的心理和行为问题

概括地说，人力资源管理中应研究的心理和行为问题，主要是雇员个体和群体的心理及其行为活动的规

律，用科学的方法改进管理工作，充分调动雇员的积极性、主动

性和创造性，以此提高人力资源的使用效益。显然，这种研究定位是将理论和应用相结合的取向。我们将在以下各章的阐述中尽可能先对人力资源管理中涉及的心理學基本理论作些具体介绍，再运用这些理论知识提出人力资源管理的建议和措施。

下面，我们将人力资源管理中涉及的心理和行为问题作一分类说明。

（一）雇员个体的心理和行为问题

企业人力资源的获得和使用大致要经历招聘与录用、培训与教育、上岗与使用这样几个环节。一个雇员在上述几个环节中表现出来的心理和行为都是人力资源管理者应加以研究和认真对待的。如招录雇员时如何准确测定和判断其基本的心理品质，如何将职务所要求的心理品质与应聘者相结合；在对雇员培训和教育时，如何使其尽快获得角色规范和技能，如何增强他们的团队精神，如何激发他们继续学习的兴趣和动机；在对雇员的使用中，如何针对他们的需要激发他们的工作热情，如何做思想教育和态度转化工作，如何科学地考评其绩效并施以有效的奖惩，如何抚慰他们的心理挫折并使其从困境中振作起来，如何针对雇员的个性、年龄、性别等差异采取区别对待的管理策略，等等。以上是对雇员个体管理时涉及的基本心理和行为问题。

（二）雇员间的人际交往与人际关系问题

雇员无论在工作中还是在业余生活中，都要和自己的上司、同事发生各种联系，相互交往并形成较稳定的人际关系。上下级之间、同事之间的交往状况和人际关系的性质直接影响到雇员的精神面貌、工作积极性以及他们的身心健康。因此，加强企业内部的信息沟通和人际协调，也是人力资源管理工作的重要任务。

（三）群体心理问题

雇员在工作时总是隶属于一定的工作群体（正式群体）的。

群体本身的规范、凝聚力、士气、气氛对雇员个体的心理和行为都会产生直接的和重要的影响。此外，由于种种原因，雇员在工作和生活中还会自发地形成各种非正式群体，雇员参与的非正式群体的性质、活动宗旨、目标、价值观等也会对雇员产生影响作用。因此，在人力资源管理中还须加强正式群体建设和对非正式群体的引导，使其对雇员产生积极的影响，并沿着企业的整体目标和方向发展。

三、人力资源管理中应用心理学的方法

在人力资源管理中，运用心理学的基本方法分析和了解雇员的心理和行为，把握其心理和行为变化、发展的规律，

是对雇员实施有效管理的前提。下面介绍几种主要的方法。

（一）观察法

观察法，是通过视、听等感觉器官，直接收集雇员的言语、行为、表情、姿势等感性材料，然后进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的科学分析，得出正确的研究结论。在观察中，录音机、录像机、照像机等视听器材也常作为辅助手段被用来提高观察效果。

观察可分为自然观察和控制观察。自然观察是在完全自然的条件下进行的观察，观察对象并不知道自已正处于被观察之中。其特点是，观察对象的表现是自然的、客观的。例如，要了解某个雇员的成就动机的水平，可以观察他在劳动、体育比赛及生活等不同活动中追求目标的高低及强烈程度，然后做出较符合实际的估计。而控制观察则是在限定条件下所进行的观察，被观察者可能不了解，也可能了解自己正处于被观察的地位。例如，为了进行时间——动作分析，观察者需要系统地观察雇员的操作方式。

观察还可分为参与观察和非参与观察。参与观察是指观察者

直接参与被观察者的活动，在与他们的共同活动中所进行的观察。非参与观察是指观察者以旁观者的身份所进行的观察。

观察法目的明确，使用简便，可以使观察者在短时间内获得大量的感性材料，为进一步探求心理和行为发生、变化、发展的规律创造必要条件。它是人力资源管理中常用的方法之一。

（二）实验法

实验法，是把所研究的个体置于一种特殊安排的环境（包括自然环境和社会环境）条件中，尽量控制无关变量的影响，观察、记录某一条件的变化（刺激变量，也称自变量）和被试的行为变化（即因变量）的情况，然后对获取的数据和资料进行科学分析，寻找其中的规律。

实验法包括现场实验法和实验室实验法。现场实验法是在控制或改变某些条件下来进行实验研究的一种方法。它具有对实验设备条件要求低、简便易行等优点，是人力资源管理中经常采用的一种方法。

实验室实验法是在实验室条件下，利用专门的仪器和设备所进行的一种研究方法。它具有可以严格控制条件，研究结果可以反复验证等优点。其不足之处是具有很强的人为性，容易把复杂的问题简单化，使所得结果与实际情况存在一定差距。

无论是运用现场实验法还是实验室实验法，以下几点都是应该注意的：第一，实验必须在严格控制的条件下进行。为掌握自变因素对被试因素的影响程度，就要把其他因素控制住，使之成为常量，对因变量不发生影响。只有这样，才能得出自变量与因变量之间关系的客观结论来。第二，要严格按实验中观察到的客观事实做出实验结论，切忌凭主观臆测得出结论。第三，要使实验结果有可重复验证性，以保证结论的可靠性。

（三）谈话法

研究者通过面对面的谈话，以口头信息沟通的方式，直接了

解他人心理活动的方法，称为谈话法。

根据谈话过程中结构模式的差异，可以把谈话法分为有组织的谈话法和无组织的谈话法两大类。有组织的谈话法，结构严密，层次分明，具有固定的谈话模式。主持人根据预先拟定的提纲提出问题，被测试者针对所提的问题进行回答。如招工初试的第一次谈话，了解年龄、学历、特长等，就属于有组织的谈话。而无组织的谈话，结构松散、层次交错、气氛活跃，没有一个固定的模式。主试人提出的问题往往涉及到很大的范围，被试者可根据自己的想法，主动地、创造性地进行回答。通过这种谈话，双方不仅交流了信息，也交流了感情。

运用谈话法时，主试人既要根据谈话的目的，保持话题的基本内容和方向，又要根据被试者的回答，对问题进行适当的调整，更要善于发现被试者的顾虑和思想动向，进行有效的劝导。

谈话法简单易行，便于迅速取得第一手材料，因而使用范围较为广泛，但因关于被试者心理特点的结论必须从被试者自己的回答中去寻找，所以具有较大的局限性。

(四) 问卷法

问卷法，是研究者根据研究的目的和任务，在预先调查研究的基础上，编制出调查问卷，让被试者逐项选择、判断、回答，然后回收问卷进行统计处理，最后得出研究结果。

运用问卷法，以下两点须加以注意：第一，对被试者的选取必须随机化。即是说，如果研究的对象数量较大，无法一一调查，那么在选取样本时，就必须使总体中的每一个个体被选取的机会均等。这就需要运用科学的抽样方法。第二，编制的问卷，在内容和形式上，都要具有科学性和实用性。一项大的问卷调查，往往要先在初步调查研究的基础上制定出试行性问卷，并在小范围内试用，然后再根据试用情况对问卷加以修订，制定正式

问卷。问卷的内容要集中，量要适当。若对调查的问题贪多求全，既影响调查的效果，又给统计处理带来很多麻烦。问卷内容如果涉及到个人不愿公开的问题，最好在问题的指导语中说明被试者可不署名，以保证问卷调查的真实性。

此外，运用问卷进行调查研究，自始至终都应有明确的研究目的，但结论只有在调查研究之后才能产生。不能先有主观上的结论，再设计带有倾向性的问卷去为这个结论寻找根据。

(五) 心理测量

心理测量，是采用标准化的测验工具（即测验量表），施测被试者，然后对测验数据进行科学的统计，从而对人的能力、气质、性格、品德、态度等作出评价判断的方法。这种方法对于企业中的人事选用、人员培训、企业诊断及领导行为测评等都有重要意义。

例如，用智力测验量表可以测定雇员的智力和特殊能力状况；用个性测验量表可以测定雇员和领导者的性格特征。下面以“人才调查表”作具体说明。一般采用5级分评定人才等级：1分为差；2分为较差；3分为一般；4分为良好；5分为优秀。

评定的项目有：①体格（身体健康状况）；②个性特征（仪容、行为习惯、自信心、态度、可靠性、虚荣心、判断力、进取心、组织能力、待人接物、经营能力等）；③工作的兴趣和抱负水平；④学历；⑤经历；⑥专业知识和技术（一般技术、专门技术、诊断与维修技术、采购、原料、运输等）；⑦其他。

在测评的基础上，确定其是否称职；有没有晋级的可能性；是否调任他职。

第二节 心理学对人力资源 管理的研究历程

一、对人力资源心理和行为 管理的早期研究

19 世纪中叶以后，机器大工业在西欧和美国全面地发展起来了。大规模生产使工厂企业有了新的特点：

①作业场所集中与劳动分工，使雇员的协作与配合显得十分重要；②市场要求企业组织有强烈的竞争意识；③由专门的管理人员加强对雇员的管理。这些新的变化为心理学在人力资源管理中发挥作用提供了巨大空间，也使这方面的研究日趋活跃。

（一）亚当·斯密与巴贝奇的开拓性研究

英国著名经济学家亚当·斯密（Adam Smith）在建立自己的管理理论时，已注意从人性的角度来考虑问题，阐明观点。1932 年，英国数学家巴贝奇（Charles Babbage）出版了《论机器和创造业的经济》。在该书中，他已经注意到工人技能的形成及其作用的问题。他认为，为了争取工人的合作，必须提供新的刺激。他努力寻求在管理人员和工人之间建立新的和谐关系。

（二）泰勒的科学管理理论

19 世纪末，被后人誉为“科学管理之父”的泰勒（Frederick W. Taylor）创立了科学管理理论。该理论试图解决在工厂如何提高劳动生产率的问题。泰勒认为，提高劳动生产率的关键，在于如何在管理者和雇员之间建立起一种和谐的人际关系。泰勒提出的科学管理的四项原则比较集中地反映了他的管理思想。这四项原则是：第一，对于人的劳动的每种要素规定一种科学的方法，以这种方法来代替陈旧的凭经验的方法。第二，对工人首先