

小微企业管理培训丛书

丛书总主编：王国成 葛新权 廖国鼎

人的能耐有多大

——发挥员工个性特长的行为管理

王国成 © 编著



BEHAVIOR MANAGEMENT
— BASED ON PERSONALITY AND POTENTIAL



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

小微企业管理培训丛书

丛书总主编：王国成 葛新权 廖国鼎

人的能耐有多大

——发挥员工个性特长的行为管理

王国成 ◎ 编著



BEHAVIOR MANAGEMENT
— BASED ON PERSONALITY AND POTENTIAL



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人的能耐有多大?: 发挥员工个性特长的行为管理/王国成编著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5096 - 4645 - 8

I. ①人… II. ①王… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 237835 号

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 张 青

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: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 13.25

字 数: 191 千字

版 次: 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4645 - 8

定 价: 48.00 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

人人英才，人职匹配

——写在前面的话

能来到世上的每一个人，天生就是一位幸运儿和优胜者，从娘胎里携带着独一无二的天赋并积蓄着足量的潜力，注定在后天的一生中能创造出更加辉煌的成就！

由此，每个人都可能成为英才，或者说具有英才的潜质，关键是成才需要什么样的条件，我们应如何把握这些条件，个人的行为如何与条件和机遇相结合？

人的行为天性中有善有恶，自利与利他等多属性同体并存。例如，今天在这种场合你看到我善良的一面，而另一情景中、在其他人面前我又可能会暴露出丑恶的一面。这究竟受什么支配，什么样的条件下可能诱发出人的哪种（些）行为，什么情况下别人的成功行为我可以复制，他人的教训能否让我少交学费，等等。

对这类问题，现有的人力资源管理、人才学，以及相关的企业管理、行为与实验经济学、博弈论、心理学、行为科学等，在单学科中难以找出现成的答案和做法，这需要跨界、需要从我们自己的实践中总结提炼。企业的发展，人生的航船，在某种场合和面临决策时，不同的目标难以统一或取舍、几种属性都可能表现出来时，人很容易彷徨、纠结。不是行为太随意，不是行为太难以捉摸，而是我们认识行为的理论和方法太理想化、太幼稚、太单一，把行为和条件分开看了。如何能更好地认识到自己的行为特点，帮助人们管好自己的行为，笔者编著了这样一本实用的行为指导书。



让我们先从经典的管理实验说起。

（一）泰勒科学管理的三大实验

泰勒先生是现代科学管理之父，一个影响了流水线生产方式产生、影响了人类工业化进程的人，同时也是一个被工人称为野兽般残忍、与工会水火不容的人，以及一个被后来的现代管理学者当作靶子不断批判的人。他所进行的三大实验，对科学管理的发展产生了至关重要且意义深远的影响。

（1）搬铁块实验。1898年，泰勒在伯利恒钢铁厂进行了一项实验。这个工厂的原材料是由一组工人天天搬运的，每人每天搬运的铁块重量约12~13吨，平均每人每天赚1.15美元，也有相应的辅助惩罚措施。后来泰勒重点观察研究了75名工人，对其中的4名工人进行了深入细致的研究，调查了他们的家庭背景、生活习惯和工作目的，挑中了一个叫施密特的人，其最符合实验的要求，泰勒要求这个人按照新的标准工作，每天给他1.85美元的报酬，并有意改变各种工作条件和影响因素，以观察这些外部环境对生产效率的影响。例如，把行走速度和搬运重量、劳动时间和休息时间很好地搭配起来，工人每天的工作量可以提高到47吨也不感到太疲劳。工厂推广采用了计件工资制，工人们以施密特为榜样，每天搬运量也达到了47吨，工资也升到1.85美元，劳动生产率提高了很多。如此，很好地挖掘了工人的潜能，让他们自愿地提高了劳动强度，同时他们也赚到了更多的钱。

（2）铁锹实验。原来工厂里工人干活是自己带大小不同的铲子，而且是用同样的铲子铲不同的原料，那么在铲煤沙和铲铁砂时，同样是一锹，重量可就大不相同了。泰勒研究发现每个工人平均能铲21磅，于是就让工厂统一准备了一些不同的铲子，每种铲子只适合铲特定的物料，这不仅使工人每铲都达到了21磅，而且由于工具顺手，铲的速度也加快了。为此泰勒还专门建立了一间大库房，里面存放各种工具，不同的工具用来铲不同的原料，让每一锹都能铲21磅。同时分工明确，事先告诉工人，干多少活就会有多少收入。实验结果是：实验前，干不同的活拿同样的锹，铲不同的东西每锹重量不一样，应当让



图 0-1 搬铁块实验

每一铲都尽可能达到最大重量；实验发现 21 磅时效率最高，而且铲不同的东西应拿不同的锹，结果劳动效率得到显著提高，据说这一项变革就为该工厂每年节约 8 万美元。这有力地验证了工具和技术进步对提高劳动生产率的作用。

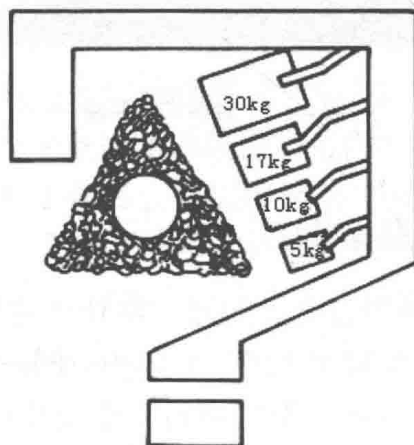


图 0-2 铁锹实验

(3) 金属切削实验。1881 年在米德韦尔公司, 泰勒为了解决工人的怠工问题, 进行了金属切削实验。泰勒自己具备一些金属切削的作业知识, 于是他对车床的效率问题进行了研究, 开始了预期 6 个月的试验。在用车床、钻床、刨床等机床工作时, 要决定用什么样的刀具、多大的速度等获得最佳的切削加工效率。这项实验非常复杂和困难, 原来预定为 6 个月实际却用了 26 年! 花费了巨额资金, 耗费了 80 多万吨钢材, 总共耗费约 15 万美元。最后在其他专家的帮助下, 终于取得了重大的进展。这项实验还获得了一个重要的副产品——高速钢的发明并取得了专利。该项实验进行了 3 万次, 结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢, 并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料; 确定了人动时间和机动时间, 并用获得的专利收入和实验结果宣传和支持科学管理。

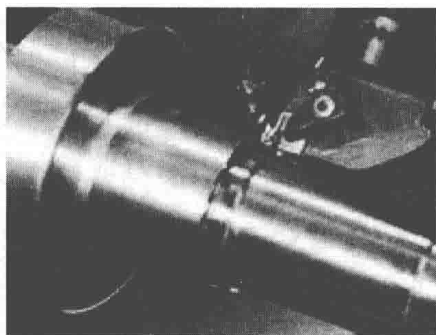


图 0-3 金属切削实验

(二) 霍桑实验与霍桑效应

霍桑实验是继泰勒实验之后的另一项产生重要影响的科学管理实验。从 1924 年开始到 1932 年结束, 9 年的时间内, 在美国西方电器公司所属的霍桑 (Hawthorne) 工厂进行, 主要由哈佛大学的梅奥教授 (George Elton Mayo) 主持开展。该实验前后共进行过两个回合: 第一个回合是 1924 年 11 月至 1927 年 5 月; 第二个回合是 1927 ~ 1932 年。整个实验前后经历了四个阶段。



图 0-4 霍桑实验和霍桑效应

阶段一，车间照明实验。照明实验的目的是为了弄明白照明的强度对生产效率所产生的影响。这项实验前后共进行了大约两年半的时间，然而照明实验进行得并不理想，其结果令人迷惑不解，因此有许多人都退出了实验。

阶段二，继电器装配的“福利实验”。1927 年，梅奥接受了邀请并组织一批哈佛大学的教授成立了一个新的研究小组，开始了第二阶段的“福利实验”。

“福利实验”的目的是为了能够找到更有效地控制影响职工积极性的因素。梅奥等对原先的实验结果进行归纳，排除了四种看起来很直观的假设：①在实验中改进物质条件和工作方法，可导致产量增加；②安排工间休息和缩短工作日，可以减轻甚至解除疲劳；③工间休息可减少工作的单调性；④个人计件工资能促进产量的增加。最后得出“改变监督与控制的方法能改善人际关系，能改进工人的工作态度，促进产量的提高”的结论（这其中蕴含着要把工人当人看，而且人的影响因素是复杂交互的）。

阶段三，大规模访谈计划的“访谈实验”。既然实验表明管理方式与职工的士气和劳动生产率有密切的关系，那么就应该了解职工对现有的管理方式有什么意见，为改进管理方式提供依据。于是，梅奥



等据此制定了一个广泛征询职工意见的访谈计划，在1928年9月到1930年5月不到两年的时间内，调研人员与工厂中2万名左右的职工进行了访谈。

在访谈计划的执行过程中，调研人员对工人在交谈中的怨言进行分析，发现许多情况下引起他们不满的事实与他们所埋怨的事儿并不见得是一回事，工人们说出来的不满与隐藏在心理深层的埋怨情绪并不总是一致的。比如，有工人表现出对计件工资率过低不满意，但深入了解后发现，这位工人是想尽量为妻子多挣些医药费。由此认识到，工人由于关心自己个人问题而会影响到工作的效率。所以工厂管理人员应该了解工人的实际情况，能够倾听并理解工人，能够重视人的因素，在与工人相处时更为热情、更为关心他们，这样能够促进人际关系的改善和职工士气的提高。

阶段四，继电器绕线组的“群体实验”。这是一项关于工人群体的实验，其目的是证实在前期实验研究中似乎感觉到的：在工人当中可能存在着一种非正式的组织，而且这种非正式的组织对工人的态度有着极其重要的影响。

实验者随机地在车间中挑选了14名男职工，其中有9名绕线工，3名焊接工，2名检验工，让他们在一个单独的房间内工作。实验开始时，研究人员向工人说明，实行计件工资制，多劳者多得。按一般理论来说，实行这套办法会使得职工更为努力地工作，然而结果却出乎意料。事实上，工人实际完成的产量只是保持在中等水平上下，而且每个工人的日产量都是差不多的。这是什么原因呢？研究者通过观察，了解到工人们自动限制产量的理由是：如果他们部分人过分努力地工作，就可能造成其他同伴的失业，或者公司会制定出更高的生产定额。

研究者为了了解同类工种和不同工种之间的能力差别和对群体的看法，还对实验组的每个人进行了灵敏度和智力测验，测验的结果和实际产量之间的某种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。若1名工人可以因为提高自己的产量而得到小组工资总额中较大的份额，而且减少失业的可能性，那么这些物质上的报酬会带来群体非难的惩罚，因此每天只要完成群体认可的工作量就可以相安无事。即使

在一些小的事情上也能发现工人之间有着不同的派别，而且不同的群组关心的问题也可能有所不同。显然，实验假设的各项条件并非影响生产效率的唯一或决定性因素，梅奥教授以及他的助手们所做的解释是，受试的工人对于新的实验场景处理会产生正向反应，会随环境的改变而改变自身行为。所以绩效的提高，并非完全由实验操控造成。这就是霍桑效应。

管理实验原来是这么兴起的，那当今的行为管理实验估计也不过如此。上面介绍的几个经典的管理实验，为后人开启了研究行为特征和管理决策的先河和智慧。这些实验以及后继者们所做的相关研究工作表明：管理中人的行为毫无疑问是最复杂的，想要彻底弄清楚是极其困难的；但人的行为也确实可逐步弄明白一些的，尤其是用实验方法，能把特定场景下的具体行为摆弄和认知得更透彻。实验方法最大的特点和优势就在于：实际是什么样就什么样，我该怎么做就怎么做，不再一味地抽象拔高、一概而论，得出什么一般性规律。理论关注共性和一般规律，而实验更侧重发现个性、验证理论、补充理论、更有针对性地应用，所得结论更加直观可信、更容易弄懂，也好记好用。



图 0-5 一放假就回家

以管理中的行为实验来说，其主要目的是发现真实的个性。个性是资源，个性是财富，个性是动力，个性是方向；尊重个性，了解个性，汇聚个性，引领个性。老板的个性差异，直接影响到企业的发展战略和路径选择；有了行为大数据，可分析消费者的个性化需求，从



而进行精准营销，可分类定向地对客户关系进行和谐管理，使各有特色的员工更好地凝聚起来、形成积极向上的企业文化。读懂了一个人的个性，就读懂了这个人的行为；行为能告诉我们一切，行为能决定一切；把控住了行为，就把控住了一切；找到了个性和潜质，就找准了成为英才的起点和方向！

对于中小企业和草根企业家来说，一般、规范的企业让我们照着去做，一是我们不具备那样的实力、条件和社会资源；二是若有同行们硬是照着做了，往往阻力更大、困难更多、死得更快。毫无疑问，我们也想紧跟时代升级换代，也想业态转型，也迫切需要现代化管理……可本来是具有船小好掉头、善于灵活应对、管理成本小、直接见效快等个性化优势和特点，而一味地按统一模板和标杆去做，抹杀与磨灭独特优势，岂不是舍近求远、扬短避长了，这种境况下，还能让我们活得更好，岂不怪哉？！

我们需要宏观大势、一般理论和共性知识的武装与提升，但我们更需要个性化的指导、个案式的借鉴、个微中的启发、一个个点上的成功！让我们去做不熟悉、不适应的事，不用说会更迷茫、更纠结，困扰多年的经营、融资、研发、创新、制度建设和素质提高等方面的先天不足和现实问题也会越理越乱。既然我们创办起了企业，能创造出哪怕是一时的辉煌，那也只说明我们有能力和潜力，在今后有可能创造更耀眼的辉煌和成功。只是让我们感觉到能我们从自己面临的境况、我们自己的做法，去发现我们的特点，找到当今时代背景下适合我们做的事情和做法，真正能对我们说得通的“道道”还太少，见实效的就更少。而我们深知，中小企业中人的因素更突出，要想把企业做好，要想找出企业的特点，必然是要把企业中的人调动好、引导好。这一切，都要从切实地发挥人的个性和特长做起。

对于求职者，尤其是对大学应届毕业生来说，我们不情愿做蚁族和北漂，我们也不愿意“要么在应聘，要么在应聘的路上”那样疲于奔波，也备尝了赶制和粉饰简历的酸甜苦辣，更不是心甘情愿地“啃老”，我们的等待、观望和彷徨，只是想知道自己适合做什么，还会有更好的机会，未来职场的路怎样才能走得更好？



不要说身体健全且获得了高等教育文凭的人，即使是大多数残疾人，也能创造出比自己的必要消费更多的价值。事后对社会、市场和已受过的教育等埋怨和发牢骚，除了情绪宣泄，其他一点儿用都没有。谁都不想虚度青春，谁也不愿意拿自己的一生押宝在陈旧的观念上，还是因为同样的一点，我怎么知道自己的个性、潜力和特长，更适合去做什么，我的潜力有多大、在今后的职场上能干到什么程度？我们只是想比父辈和兄长们更看重那份感觉、更渴求活出自我。

人的一生在重要的抉择关口时，常常会彷徨、纠结。有什么方法能在关键的临界决策时助你一把？而关键决策时个性又起着关键作用，而关键的又是你不能（相对）确切地知道你的个性究竟如何。



图0-6 爱

摆在你面前的这一读本，是实用手册、普及读物与经济管理前沿研究结合的产物，围绕着如何通过行为实验和行为管理，找到和发挥个性潜力，意图让读者用较少的时间掌握对路实用的知识、实际中好用又见效。



资源、资金、产权、制度、时间、信息和技术等生产要素，都要通过行为对经济和人类社会活动起作用，都是人的行为结果或在行为驱使下流动的，就连资源和时间等自然存在的东西也不例外；对目标、时间、进程、要项、环节等方面的管理以及协调管理等，也需要通过行为来实现，行为是管理活动的主轴线和总枢纽，是根基和源头。离开人（行为），什么要素都玩不转；没有相应的要素和条件因素，人也将一事无成，关键是两方面的协调匹配。如何才能知道自己的潜力和优势在哪儿，如何才能找准适合自己的职业岗位，如何才能在职场上干得更好；企业如何能在更短的时间内，用更低的成本，招到更合适的人，并能让他们安心工作，有效调动他们的积极性，为企业发展做出更大贡献？我们研制开发的“找对了”系列产品（HRM2.0），只需要简单轻松地在对应的行为能力测评表格上勾勾画画，坚持时日，就会惊奇地发现，自己的方向更明了，能力提高了，信心更足了；企业招人看得更准了，对员工的激励更有效了，管理更省心了。如此，力促人资管理由满足单边需求的“包办婚姻”迈入双方互动的“自由恋爱”新时代，实现应聘方和招聘方（职场人与企业方）的双向精准匹配，助力人人实现英才梦。

每个人的天赋、潜质和才能不会完全相同，即使包含相同或类似的行为属性，但各自看重的事儿不尽相同，发挥和实现优势的条件也不可能相同。真正在实用中用得好的，必然是个性化、针对性强，又能与一般性相融的行为能力。本书介绍和分享的行为能力实验测评，既可以是自我日常行为的自然或实地实验测评，也可以通过游戏、场景模拟的实验室测评，还可以由专项的专业测评机构完成。书中有作为行为管理理论支持坚实基础的说道篇，有实用上手的行为能力分解的分项测评的工具篇，还有供分享借鉴的经验案例篇，有助于我们每一个人认清自我、把握自我、战胜自我、成就自我、超越自我。

当然，实验是有明显局限性的，结论也只是具备一定的参考价值，关键是，理念上有根本转变和提升，手段上有实质性进步，实效上有大幅度提高，而且不需要占用多少时间、不用增加什么成本，只要有心，坚持去用，肯定会收到显著的行为改善效果。



本书所引用的文献资料及图片等，均取自开源的共享数据库、网络和官方网页等，并且尽可能地按规范和惯例注明出处。作者以各种方式对本书做出贡献和提供帮助的同行同事、亲朋好友，以及对部分未能查找到原始出处的相关文献的作者等，在此一并表示衷心的感谢！

致谢：（提供资助、出版社等，可能以后会有增补）

中央电视台的一档大型综艺娱乐节目，有一句叫得挺响的口号：是金子总会发光的！而我们的“人人英才、人职匹配”理念的境界含义更深、叫得更响：人人都会发出金子般的光芒，匹配就是为您提供精准的光源和角度。我们正在做的事情和为之奉献的事业，比现存的各种类型的企业和组织形式（当然包括互联网企业）都更贴近人、更接地气，也会更加久远；能为现有业态和各类经济活动赋予新的含义，开辟新的空间，蕴含更大的价值；也必定会为艰难跋涉中的企业（家）、求职者、职场人和创业者注入新动力，增添新能量，使信心和步伐更加坚定。

“人人英才、人职匹配”，有志成为英才，有意发出金子般光芒的人，就应该主动地进行自我行为管理，本书会告诉你一些行之有效的方法，那么，就请您接着看看、试试……

作者

2016年8月于北京

炎黄英才研究院

目 录

工具篇

一、行为能力实验测评	3
(一) 行为能力实验测评说明和用法	4
(二) 行为能力实验测评选介	6
二、行为面试法及应用	22
(一) BBI 行为面试法	23
(二) STAR 面试法	24
(三) 行为面试原理准则	26
(四) 行为面试前期准备	27
(五) 行为面试进程控制	28
(六) 行为面试描述技巧	29
三、人力资源管理 HRM2.0	31
(一) HRM2.0 的理念与原理	31
(二) HRM2.0 实验目的	32
(三) 总体工作步骤	33
(四) 实验设想与方案设计	34



(五) 实验系统/平台的模块	35
(六) 人职匹配实验题型	37
(七) HRM2.0 的特点与应用展望	40

案例篇

一、经典行为实验集锦	47
(一) 三个经典行为实验的启示	47
(二) 十个著名思想实验	52
二、人才测评机构类型特色与测评市场	62
(一) 国内人才测评公司简介	62
(二) 人才测评市场发展现状	66
三、精准行为创造精彩人生案例展示	67
(一) 杰出毕业演讲, 其实都在讲述着同一件事	67
(二) 几乎所有的成功者, 其实都只是做对了同一件事	73
四、企业发挥员工个性优势的自我行为管理	78
(一) 性格与职业匹配, 让员工如虎添翼	78
(二) 刁民少见, 庸官常有	82
(三) 淡化管理层, 员工自我管理	85
五、行为能力实验测评试题和常用表格工具选集	87
(一) 行为面试聊些啥	87
(二) 行为能力测评试题	93
(三) 行为管理常用表格工具	150

六、HRM2.0 及相关应用的实践检验	158
(一) HRM2.0 应用效果	159
(二) HRM2.0 应用拓展	161
(三) 如何正确看待心理测试和行为实验结果	165

说道篇

一、合适的人放在合适的位置上是最大的激励	171
(一) 让合适的人做合适的事情	171
(二) 怎么让员工变得主动?	173
(三) 发挥员工个性特长, 给每个员工创造最大的 发展空间	175
二、把撩人的行为一层层剥开	177
(一) 行为实验与行为分析	178
(二) 工匠精神与行为极致	180
(三) 大数据与行为深化	181
(四) 行为的科学量化分析	183
(五) 资源均衡配置与行为精准匹配	184
三、人最大和首要的能耐是管好自己的行为	185
(一) 行为管理精要	185
(二) 中小企业的人本管理	187
(三) 行为目标与实现能力的匹配	188
(四) 行为配方	189
参考文献	192