

博瑞森  
BRACE  
管理丛书

CHINA STONE  
华夏基石

邢雷漫画管理系列



# 员工 心理学

邢雷 著  
朱军梅 张小斐 绘著

超级漫画版



企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

邢雷漫画管理系列



# 员工 心理学

邢雷 著  
朱军梅 张小斐 绘著

超级漫画版



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

员工心理学: 超级漫画版/ 邢雷著. —北京: 企业管理出版社, 2016. 9

ISBN 978-7-5164-1350-0

I. ①员… II. ①邢… III. ①企业管理—人事管理—管理心理学 IV. ①F272.92-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第222477号

---

书 名: 员工心理学超级漫画版

作 者: 邢 雷

责任编辑: 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1350-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68701638

电子信箱: [qyglcbs@emph.cn](mailto:qyglcbs@emph.cn)

印 刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 170毫米×240毫米 16开本 36.5印张 597千字

版 次: 2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

定 价: 79.90元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 推荐序 1

## 从心管理

华夏基石十余年来一直致力于将国际人力资源管理发展趋势与国内人力资源管理的本土化实践进程相结合，并在长期的人力资源咨询实践中，逐步提出了一系列对于中国企业具有广泛适应性的原创性人力资源管理理论、方法、工具与研究成果。在帮助企业构建人力资源经营能力的实践探索中，在从事人力资源管理理论创新时，我们一直围绕着一个基本假设：对人的认识和人与组织关系的定义。

我认为在企业管理实践领域，“人是目的”“人是工具”两种理念都是并存的。从经济学的视角看待人力资源：只有把人当成工具时，在传统的组织模式下，企业才实现效率最高、成本最低。因为只有把人当成工具才能真正进行标准化的操作以提高组织、流程效率，才能提高管理的职业理性，才能避免偏差。然而问题在于，当你完全把人当工具的时候，又压抑了人独特的创造性。尤其在互联网时代与知识经济时代，又不能把人当成工具。所以，当我们反过来从心理学、从组织行为学的视角来看，就可以知道人绝对不是工具，它具有内在的需求，有自己的情感，不能简单地把他当成工具。管理的使命和任务应以人为基点去满足人的需求，提高人的满意度与价值体验。

创新与人力资本已经成为中国经济持续繁荣发展与企业转型升级的内

在驱动力，中国人力资源管理也正迈入战略人力资源管理和人力资本价值管理阶段。在这样的阶段，人力资源管理的核心目标是关注人的价值创造，使每个员工成为价值的创造者，使每个员工有价值地工作，实现人力资本价值的增值。为此，在国内我最早提出人才经营的指导理念，叫作“经营人才铁三角”，即通过知识的经营、能力的经营与心理资本的经营，不断提升人的价值创造能力与人力资源效能，以最终实现人力资本的价值增值。

互联网时代、知识经济时代的劳动组织方式、组织模式有了巨大的创新。组织越来越扁平化，越来越贴近市场，组织越来越多地采用项目制、阿米巴的组织方式，创客化、平台化、自组织等观念已经深入“80后”“90后”人心。在这样的小团队中，个体的角色作用与影响力逐日凸显，不容小觑。可能组织中一个看上去很不起眼的人在时不时发表意见的过程中引起他人共鸣，就很容易引发群体行为；而且在这样的组织中，讲求的不再单纯是人与岗位之间的匹配，而是人与人之间的有效动态匹配与协同。

当越来越多的企业不断驱动员工自主经营与管理，全面精细地量化每一个员工的人力资本价值创造能力的时候，却也陷入了一个现实困境：员工待遇越来越高，但员工越来越不快乐、越来越缺少工作的激情。企业推行的员工关怀计划员工不买账；企业管理干部乃至基层员工无法做到工作生活的平衡，对人生价值与企业价值的关系感到迷茫；企业家及高层领导出现焦虑、抑郁等心理健康问题的案例更不在少数。

上述所有问题最终导致企业内在活力与效能的下降，企业成长正能量的不足。而要解决这些问题，除了物质利益的调整，还要注重建立员工的心理资本、提升员工的快乐指数，让员工有使命感、有责任感、有成就感，充满激情，能够感受到工作的意义和价值，最终能够在工作中获得快乐、成就感和幸福感。

心理学作为一门研究个体心理活动规律和机制的学科，我认为它在介入企业的上述一些人力资源问题时能够表现出一定程度的个体关怀的特征。因此，我认为现在的HR从业工作者，还是应该重视心理学在人力资源管理和开发中发挥的独特作用，例如，对于员工态度、动机和价值观（AMV）这些心智资源的开发与管理，就非常需要心理学知识的帮助。多多少少掌握一些心理学的知识和工具，不仅可以提升HR从业者自己对人性和人的心理活动

的体悟和洞察能力，也可以提升自己的移情能力、压力管理能力，从而更好地使员工个体和 HR 自己在组织中成长和发展。

我本人与心理学结缘还是在 20 世纪 80 年代初中国人民大学研究生就读期间。我读研究生的那三年还没有人力资源管理这个专业。整个专业领域都在初创期，该教什么、学什么，大家都在不断尝试摸索。因此，也没有什么人能正式讲授相关专业课程，我们有的只是自学与自我探索。那时我想，要研究组织中的人，第一跟心理学有关系，所以我去北师大旁听心理学、心理测量课程，我的专业基础知识实际上是北师大教给我的；第二，研究人必须要上升到哲学思维，人是一个社会性动物，跟社会学也有关系，所以我又在北大旁听了哲学和劳动社会学的课程。我那时候可以说是在中国大学内最早四处蹭课的学生，当时基本就是在人大、北大、清华、北师大这几所学校里旁听蹭课，学习心理学、心理测量、社会学、哲学，建立了一个较为宽广的知识结构。这也算是歪打正着，因为研究人的问题确实需要多学科的发展，基本上也是学科的大交叉，需要社会学、法学心理学、管理学、经济学等多种学科的相互交融。

这部《员工心理学超级漫画版》是邢雷博士漫画管理系列的第二部作品。作为一名管理心理学方向的博士，他基于自己对心理学专业知识的理论积淀，与十多年的知行结合的咨询实践，厚积薄发，选取了组织管理中最重要、最有用的心理学概念、理论，并结合应用场景进行了科学严谨、生动有趣的剖析与阐释。这对读者尤其是企业的管理者从组织管理应用的角度理解心理学、活用心理学有较大的帮助。而本书的又一妙处在于，采用了通俗易懂的漫画形式将抽象的管理场景和内化的心理行为生动地展现出来，让学习变成了一个有趣而愉快的过程。

乍见作者的初稿，我就能强烈感受到他和他的团队为这部作品付出的心血和热情。表面上看，这是一部距离作者的管理咨询工作相对较远的一部作品，但我认为这部作品对于推动心理学在人力资源管理实践中的应用却是大有裨益，因为我们到了这么一个时代，确实需要重新改变组织中对“人”的认识。

所以，在品读了邢雷博士的这部新作之后，我非常乐意把它推荐给广大读者。希望帮助企业在“人力资源效能”和“员工幸福感”之间寻求平衡时，能够提供一些有效的知识方法，一些灵感思路。

管理就是实践，实践是我们最伟大的老师！我相信以邢雷博士丰富的实践经验、扎实的理论功底、勇于探索创新的精神，一定会有更多的优秀作品问世，他也一定会成为中国人力资源理论与实践界一位值得期待的冉冉升起的明星！



中国人民大学教授、博士生导师  
华夏基石管理咨询集团董事长  
彭剑锋

2016年9月18日

## 推荐序 2

### 通过心理学的视角看世界

心理学是一个很容易吸引“爱好者”的学科。许多对人性感兴趣的朋友，在接触到零碎的心理知识后，都很容易找到经验的共鸣，感到心理学能够帮助自己解释自己的体验。然而，心理学又是一门入门不易的学科。在本科教育阶段，心理学属于理学。大家所熟悉的心理咨询仅仅是心理学庞大的知识体系里很边缘化的一小部分知识。建立于生理学、神经科学、统计学、实验方法基础上的心理学，是和数学、物理、生物等并列的基础理学，其专业门槛较高，其了解容易，入门不易。

许多人误把关于人性的所有知识都归于心理学，事实上，所有的社会科学，从经济学、社会学、法学、人类学乃至文学、美学、哲学都在围绕对人性的理解而展开，心理学只是理解人性的视角之一，但心理学区别于其他学科的独特之处在于它基于严谨的科学思维和客观性。现代心理学所有的理论和结论，都要经过严谨规范的科学研究与验证才能成立，要用实验和数据说话，拒绝空想和臆测。在关于人性的知识中，心理学的严谨使其从建立至今的一百多年内迅速发展，但也在公众面前形成了“高冷”的姿态，使得大众不愿亲近。

心理学的很多书籍，要么是学术性极强的大部头，艰涩难懂，令人望而生畏、生烦、生厌，难以硬着头皮读下去；要么是外行人脑洞大开的随意挥洒，把心理学打扮成一个江湖骗子或者算命先生。能够兼顾学术性和趣味性



的心理学书籍，少之又少。邢雷是我的博士研究生，他的这部《员工心理学超级漫画版》是继其漫画系列的第一部作品《人才评价中心超级漫画版》后的又一心血之作，让人眼前一亮，别出心裁地以漫画的形式，展现知觉、动机、人格等大家感兴趣但往往难以亲近的知识。人脑有两种思维方式。通常情况下，左脑更加理性，擅长逻辑思考；而右脑更加感性，擅长形象思维。以漫画的方式表达严肃的心理学知识，能够调动人们左右脑的不同的思维方式，全方位吸收理解信息，加强对心理学知识的吸收理解能力。

读了《员工心理学超级漫画版》一书，感到作者们实在不容易，这实际上是一个再创造，要把枯燥的心理学，用生动、宜人的画卷展示给读者们，读者的年龄层次、志趣爱好、阅读动机差异极大，怎么来满足不同的需求？我觉得，邢雷团队确实动了不少脑筋，他们不但做到了，而且做得很好。

在《员工心理学超级漫画版》一书里，我们看不到通常心理学教科书里种种让人生畏的定义、表格、模型，而是都以一个个形象的漫画故事来表述。例如，Milton Rokeach 的工具性价值观和终极性价值观，如果把 36 个价值观的定义全部列出，一般读者很难有耐心读完，更不用说有所记忆。而在书中，以漫画的方式表示这些价值观，一目了然就知道这些价值观的内涵，并且也会有兴趣读下去。

说到员工心理学，实际上是企业管理人员特别应该关注的问题，记得著名的喜剧大师卓别林在《城市之光》里曾经有一段令人啼笑皆非的表演，说的是由于枯燥的生产流水线的工作，卓别林表演的那位工人八小时内老是重复同一个动作，这时，正好有一位中年妇女从旁经过，这位喜剧表演大师就把妇女身背后的那个图案当作加工的零件，走过去比画着拧动几下……马克思针对这一现象指出，“现代社会是一本打开的心理学”，讲的就是现代生产线给员工的体力负荷确实降低了，但是，心理负荷却大大地增加了。我们如果忽视管理中出现的这类新问题，就无法适应现代生产现代化提出的对于员工和管理的新挑战。

一百年的历史里，心理学积累了大量的宝贵的科学知识。如何打开知识的宝库，让人们了解并应用这些知识，是心理学家一直追求的使命。邢雷的《员工心理学超级漫画版》独辟蹊径，不仅让大家更容易入心理学之门，还能激发起大家对心理学的兴趣，学习从心理学的视角看世界。

我最近重新翻译了美国哈佛大学埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo, 1880-

1949)所著的《工业文明的社会问题》一书,如果用书中的观点来说明漫画心理学出版的意义,可能是比较合适的。为什么这么讲,我以为,梅奥教授基于他完成的、著名的“霍桑实验”的结果,特别强调了“人际关系”因素在生产管理中的作用。他据此倡导,应该在工业管理中更加关注因技术进步带来的人的身心健康问题。可能由于历史的巧合,该书涉及的核心问题,即工业文明的社会问题,与处于新常态下我国企业的组织变革和管理创新遇到的问题有不少相似之处,阅读此书有助于我们更深刻地进行工业领域管理变革的顶层设计。在当时的历史背景下,梅奥教授就非常明确地强调了如何去理解工人的个体特征、工作状况以及如何提升个人的主观幸福感的重要性。此后,他在西部电器公司进行的现场实验发现了非正式群体重要性,该研究结果也揭示了个体在工作场所中是如何受到社会环境的影响的。在技术进步日益彰显的时代里,梅奥先生以心理学家和社会学家的身份对限制工业文明的因素进行了深入的思考后,提出一个社会必须获得每一个人的有效参与和协同合作,才能不断进步。为此,我们必须关照个体,尊重个人的权益。

我想《员工心理学超级漫画版》的读者群体在阅读此书的时候,如果能够结合思考一下《工业文明的社会问题》里的一些令人深思的心理学、社会学命题,可能我们在处理组织管理的心理行为问题时,会探索出更多触及本质的方法、策略,更好地惠及组织与员工的成长及成功!



中国人民大学心理学系 博士生导师 教授  
中国科学院社会与组织行为研究中心 主任  
中国心理干预协会组织与员工促进专业委员会 副理事长 主任

李湛

2016年9月7日  
于北京市奥林匹克花园

## 推荐序 3

### 审思自我，洞悉人性，致力组织和谐

心理学是管理学的近亲，甚至可以说是管理学的“奶妈”。当然，管理学是“吃百家奶长大的”，心理学这个“奶妈”并不是唯一的，但无疑是最重要的。心理学和管理学的融合，生成了工业心理学、管理心理学等与现代企业组织相关的应用心理学科。心理学理论，既为管理学的演变发展提供了某些重要的概念基础和分析框架，也为管理者在管理实践中提供了如何增进组织协同、有效激励、赋予员工和团队能量的方法和指南。对管理者而言，不懂点心理学，就无法成为卓有成效的管理者；对员工而言，不懂点心理学，就难以在企业组织中很好地适应、参与和成长。

工业心理学和管理心理学内容广泛、复杂，概念、模型众多，学起来很不容易。有鉴于此，邢雷博士从“员工心理学”角度切入，将心理学的一些概念和原理用故事和漫画形式呈现出来，真正做到了深入浅出、通俗易懂。邢雷博士敏而好学，又能关注实际，用新颖的、读者喜闻乐见的方式，对众多的普通管理者和企业员工进行了心理学理论的普及，做了一件非常有意义的事情，功莫大焉。在此，向邢雷博士表示祝贺。

人类作为一种高级智能动物，其演变、进化的过程可以理解为不断认识自我同时也不断认识环境的过程。“轴心时代”的几大人类文明，几乎同时筑建了自身的宗教架构，对人的心理及行为进行了牵引和约束。人跪拜在自己

设计出来的“神”的脚下——这些“神”，或是“天理”、抽象的“上帝”，或是有名有姓的“人格神”，反而将人的主体性、能动性遮蔽起来了。漫长的中世纪之后，启蒙运动、工业革命和科学大发现，一方面使人从非人性的精神束缚下解放出来，另一方面也使人类反过来讴歌自己、崇尚自己、确信自身的“理性”。可怜的人类，摆脱了古代迷信，又陷入了现代迷信。工业文明的前几次浪潮中，人类自己给自己造成了巨大的苦难。

正是在这样的背景下，心理学家将视线投向人，投向人的内在要素，他们用科学方法不断地对人的精神世界和心理特征进行分析和研究。不同流派的心理学理论告诉我们，人作为一种高度复杂的动物，有爱也有恨，有勇气也有怯懦，有崇高也有沉沦，有清醒也有疑惑，有“本我”也有“超我”，有显意识也有潜意识，有“神性”的一面也有“幽暗”的一面。人的动机、期望、需求，人的人格、品德，人的心智、认知，都是极其复杂的结构。它们与外部及环境的交互方式、过程和结果，更是千姿百态、千变万化。心理学家的研究，使我们可以客观、理性、探幽入微地理解自己、反思自己以及警戒自己。透过心理学这面镜子，我们在“瞧，这个人”时，既不过度崇敬和迷狂，也不过于贬抑和工具化。经过心理学的“祛魅”，人们在相互交往、交易、协作时，反而会更加相互尊重、相互平等以及彼此制约。对于深受传统文化影响的中国人来说，学习现代心理学，有助于我们更加清醒地认识和判断“儒、法、释、道”几种学说的逻辑和未来命运。

心理学原理应用到企业管理领域，无疑具有巨大的价值。管理的对象，要么是“事”，要么是“人”，而后者是重点和难点。相对于活生生的“人”，“事”的属性、趋势、结构可能更容易把握一些。管理者在“管人”时，既要了解人、理解人，又要与人互动和沟通，还要激励人、指挥人、约束人。而所有这些管理行为，都需运用心理学知识和方法。

1. 管理最基础的层面是文化管理；企业在确定核心价值观体系时，需以“人性假设”为前提和基础。企业的管理政策、运作流程、制度规范甚至管理技术中，都蕴含着对人的假设以及对人的基础性认知。这种假设是企业管理体系的源头和基石。中国传统文化中的“性善”“性恶”之辩，以及由此衍生出来的儒家、法家两种管理思想，结构化地嵌入了中国社会过去几千年兴盛与衰亡的交替之中并发挥了巨大作用。现代西方管理思想中的X理论、Y理论、Z理论以及超Y理论，都是基于不同人性假设提出的管理理念和方法。

2. 管理的中心和重心在于对人的激励；欲有效地进行激励，需把握激励对象的动机、需求和期望。而这是一个立体、复杂得多层次结构。高明的管理者，一方面会依据人性特点设计和安排多元的结构化激励机制，另一方面则会动态地调节员工的动机、需求，使之与组织愿景相一致并不断提升。在一定程度上可以说激励管理就是动机管理。

3. 管理的重要职能之一是实现“事——人”匹配（实际上是“事——能”匹配），并根据“事”（战略）的要求，塑造、提升人的能力；同时通过“赋能”机制，推动“事”的发展。动态实现“事——人”匹配的关键在于员工能力的开发和管理。员工能力，不仅是知识经验，也不仅仅是操作技能，还包括像水面下的冰山一样庞大、复杂的人格结构和心智模式（认知方式）。这里面包含成就动机、责任态度、意志力、奋斗精神、创新能力、学习能力、人际能力、承压能力、信息能力、细节能力等众多因素和变量。因此，员工能力的开发、管理，以及与之相关的评价、任用，都已进入了心理层面。

4. 管理的基本任务之一是增进内部的协同。按照经典的管理学理论，无“协同”非“组织”；协同是组织的基本属性。而影响组织协同的主要因素是组织内部的各种冲突。组织冲突有多种类型，如流程冲突、信息冲突、利益冲突、文化冲突等。其中最常见的是心理冲突，即由组织成员心理因素如情绪、态度、个性等导致的冲突。管理者在营造和谐、合作的组织氛围时，需通过沟通、团队活动、制度约束等方式，对员工心理进行疏导、牵引和约束。懂点心理学，对此大有裨益。

5. 管理的一项重要任务是动态提升组织智慧，这是不确定时代企业生存和发展的关键所在。组织智慧，既与每个组织成员的心智模式、认知方式有关，也与组织的学习机制有关。而这两者又是相互关联、彼此作用的。因此，管理者既要根据员工的思维方式、认知特点、学习态度、开放创新意识等心理因素设计、运作组织的学习机制和过程，也要使后者对前者产生积极、长远的影响。通过个体与组织之间的互动式学习机制，管理者积累组织记忆，并不断赋予组织记忆新的内容。

6. 所有的管理行为都是在一定的文化背景下发生，所有的组织都有源于自身历史以及地域社群的文化传统。这些传统体现在员工个体身上就是差异于外部的共同心理惯性。“集体无意识”的组织心理在特定情境和时空下，对企业成长有多维度、多方向、深层次的影响。管理者需理解、尊重这种历史

积淀，因势利导，使其中的积极因素在新的时代和环境下发挥作用；同时注意防范一些传统习惯缠住、拖住企业发展的步伐。“集体无意识”是一条连续曲线，我们无法使之中断，但完全有可能使之扬弃和转化。

从个体员工来说，职业生涯在组织中度过，个体“自我”必然和组织环境发生多侧面、长时间的交互。一方面，个人自身的心理特性会集合转化为组织心理；另一方面，组织心理及文化氛围又会对个体心理产生重要影响。作为具有“自我概念”能力的能动主体，员工需调节自身的心理状态，与组织发生良性互动，既适应组织，又能在一定程度上牵引、影响乃至改变组织，使个体成长和企业成长相互契合、相互增强。

1. 管理自己的动机、需求和期望。首先，个体动机和组织动机达到一致，个体追求和组织追求融为一体。其次，动态提升动机和需求，随着职业发展和能力提高，主动承担更重要、更长远的使命责任，赋予自己更大的理想和精神能量。最后，合理确定对外部环境以及自身的期望。既不超越主客观因素和条件，做过高的期望定位，这样容易在迷狂、浮躁和失望、消极之间蹦极；也不随波逐流、不思进取地做过低的期望定位，这样容易滑向浑浑噩噩，碌碌无为的职业人生。

2. 优化自己的心智模式和认知方式，保持澄明的认知状态，追求洞察趋势、直抵本质、系统多维的智慧境界。“子非鱼，安知鱼之乐？”这是人类最深刻的认知困境。我们无法完全解决认知难题，只能动态逼近。首先，需摆脱利益对认知的羁绊，避免利令智昏；同时避免自我的、小团体的、局部的情感对心智的遮蔽。大爱，大关切，才会有大智慧；其次，需防范先入为主的概念、似是而非的前提以及有限的经验对认知的妨碍。我们每个人生活，工作在一定的知识和信息环境下，已不同程度地积累了一定的知识及经验基础。离开了这些基础，我们无法认知未来；但需引起我们警惕的是，它们当中也混杂了不少偏见、迷信和错乱。因此，我们在思考、分析新问题时，需跳出过往的知识和经验的樊篱，打破认知上的路径依赖，以“空”的心态吸纳新信息、认知新事物。再次，随着职位的提升，破解“彼得原理”（员工常常被提拔到不能胜任的职位）的魔咒，拓展认知的坐标：在空间维度上登高远望，即认知的层次更高、范围更广；在时间维度上将目光拉长，既溯源求本，又前瞻预测；既把握核心性、基础性变量，又能将立体的变量体系融入心智进行整体系统思考，不断突破自身的思维边界，尝试深度学习。最后，

以开放的心态，迭代式、反馈式学习，既点滴积累，又不断修正；在持续学习、终身学习的过程中锤炼自己的认知和思维能力。

3. 调控自己的情绪、态度以及人际交往方式。虽然我们并不能绝对化地理解“境由心生”，但是个人的幸福度以及在组织中的境遇确实与个人心态、情绪等心理因素有关。嫉妒、冷漠、消极、猜疑、逃避、怯懦、焦虑、自私、不合作等，不仅使自己处于悲情化的自我设定之中，客观上也容易导致自己在组织中被边缘化甚至被伤害。更重要的，这些负面心理因素会给别人造成恶劣的文化环境，并毒害组织的文化氛围。存在主义作家萨特名言“他人即地狱”，也差不多是在这个意义上说的。每个人调控好自己的心理状态，不仅能增添自己的幸福感，也能增添他人的幸福感以及组织的温度。

我本人是心理学的外行。邢雷博士的这本书对我来说也是一本很好的启蒙教材。感谢邢雷博士邀请我写序。本文中的错误以及不当之处，请邢雷博士和读者朋友批评指正。



华夏基石管理咨询集团领衔专家  
中国人民大学金融与证券研究所研究员  
北京可思企业管理顾问有限公司董事长

施炜 博士

2016年8月1日

## 自序

我们的上一本书《人才评价中心：超级漫画版》于2013年出版以来，得到了广大读者的喜爱和好评。很多客户和业界同人对我们说，这是他们近些年来读过的，能把人才评价技术写得全面深入却又通俗易懂的最放不下的书，对了解理论和指导实践颇有助益。这些评价让我们倍感欣喜和欣慰，同时也激励着我们在“以图传意”的道路上，做出更多的探索和尝试。

创作的期待和愿望就在那里，可是有一两年我一直没有动笔。一个又一个的咨询项目接踵而至，一件又一件的难题与琐事扑面而来。走走停停，咨询与阅读。有时候步履匆匆是在为稻粱谋，有时候盘桓驻足是为学习研究中不期而遇的某一理论的优雅玄妙所吸引。时间飘逸逝去，某一天静下心来，细思恐极：生活里要忙碌的事情没有完了，知识的海洋里各类智慧万象美丽。但如果仅停留于学习知识和体会知识，而不去运用、创造，是一种很容易被原谅和不易察觉的懒惰；如果只是迷恋和欣羡那些旷世杰作，在冥想里打转，为此而洋溢的热情还不如投入到哪怕最微不足道的成果的独立创造中更有价值。幡然醒悟后，就在2015年给自己规定了完成《员工心理学超级漫画版》《企业文化建设超级漫画版》两本书的创作目标。

创作《员工心理学超级漫画版》一书的初衷，源于我们在管理咨询实践中的发现和感受。现在的企业管理中，组织的领导者对于宏观战略、组织结构、团队建设等庞大的命题非常关注，而且深信已经得到并掌握了组织的本质，把管理的努力指向了打造运转精确、可靠的组织机器；而对于构成组织的单个的“人”却关注不够，并经常反倒视“人”为问题。个体是群体和组织的细胞，组织中每个员工的风格和行为方式相互作用，就形成组织整体的风格和行为方式。因此，个体心理与行为是群体、组织心理与行为的基础，对组织中个体的深度理解是做好管理工作的前提和基础。

梅奥早于20世纪30年代写就的《工业文明的人类问题》一书中曾提及



“我们面对的是一个失范的社会状态，生活没有模板，个人生活和社群生活都如此”。观察当下我们时代的企业所面临的问题，何其相似乃尔！我们生活在一个网络和信息高度发达的时代，一系列的技术升级、观念颠覆和变轨转型令人错愕不已，组织中人们的工作形式、协作方式和人际关系都发生了革命性的变化。“90后”日渐成为组织新入员工的主力军，他们更加追求个性化的表达和认可，对尊重的需求和自我价值的实现更加凸显。管理环境的以上变化，必然要求一个组织的管理者们在处理“组织与人”的关系时把“人”作重点考量。

在十多年的咨询实践中，我们却感觉，经手的咨询案例中很多所谓的内部组织问题，往往最终都是卡在了某些组织成员的心理成熟度上，最终妨碍了组织中很多协作行为的发生，甚至阻断了组织的整体生长。也因为组织中各类心理问题的作用，许多公司的管理措施往往事倍功半甚至与初衷相悖；某些管理问题长期存在却找不到解决之道。因此，我们希望通过本书为从事管理工作的读者朋友提供思路与抓手，帮助大家认识人、理解人、发展人、成就人，更卓有成效地做好管理和领导工作。

其次，从组织关注员工心理健康角度来看。当前，中国很多企业在追求经济成果的道路上撒足狂奔，却鲜有意识到企业不仅是一个技术经济结构，还是一个社会心理结构。我时常回忆起来在企业进行咨询调研访谈时，那些员工们噙满泪水的眼眸，那些被焦虑所折磨的倦容，还有那些受各类神经官能症摧残的心灵。可令人悲叹的是，组织中多少成员深受其苦，却无暇自知自省，也无力改变调整。

再次，从员工个体层面来讲，自我认识是一个人的必修课，我们希望在组织中人格愈加成熟，生命愈加丰盈。那么我们先天的气质性格、能力优势，后天的成长环境、教育背景、见过的人、经历的事以及走过的路，我们对外物的感知、对情绪的体验，无一不在成就着现在的自己，无一不在影响着我们对职业的选择和在组织中的发展。所以，作为组织里的一名成员，也十分有必要学习一点心理学，以更好地看见自己，看见身边的伙伴。

有了写作的动机和渴望，我们原以为，有了上一本书的写作经验和出版经历，本书能相对容易、省力地写出来。然而，当我们真正开始写作本书的时候，才发现并非预想中的那样简单和顺利。这种“漫画书”的每一个脚本、故事、人物形象，都需要根据具体的概念和内容去进行有针对性的设计和构造，有时文字能够简单、简练表达的一个概念，切换成图形化的表达，可能需要整日甚至多日苦思却不得其门而入。我追求精练之美，要求能用一幅图