

人力资源经理 必备 心理工具箱

杨玉柱◎编著

洞察领导和员工心理，迅速掌握赢得对方信任的心理沟通术
领悟从心理到行为的领导技巧，轻松提升管理中的情商指数



人力资源经理

必备

心理工具箱

人力资源管理是企业的核心，也是企业竞争力的关键。人力资源管理是企业发展的基石。

人力资源管理是企业发展的基石，也是企业竞争力的关键。人力资源管理是企业发展的基石。

人力资源管理是企业发展的基石，也是企业竞争力的关键。人力资源管理是企业发展的基石。

人力资源管理是企业发展的基石，也是企业竞争力的关键。人力资源管理是企业发展的基石。

管理者心理工具箱系列

人力资源经理必备心理工具箱

杨玉柱 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源经理必备心理工具箱 / 杨玉柱编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2009. 12
(管理者心理工具箱系列)
ISBN 978-7-115-21771-4

I. ①人… II. ①杨… III. ①劳动力资源—资源管理—管理心理学 IV. ①F241-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 205669 号

内 容 提 要

本书按照人力资源经理岗位的职能模块, 通过匹配与之相应的心理学原理并以此为线索, 全面总结了与该职位相关的心理学知识, 帮助读者运用心理学技巧解决工作问题。本书在写作过程中, 针对每一管理主题深入挖掘了各种细节问题, 在辅以心理技巧的基础上, 同时以图表化、案例式、情境训练以及游戏设计等方式灵活表达。人力资源管理者通过阅读理解, 即可运用该主题所阐述的原理发现问题并找到解决的方法, 从而快速提升自身的心理学认知水平以及管理水平。

本书适合企业人力资源管理人员、培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读和使用。

管理者心理工具箱系列 人力资源经理必备心理工具箱

◆ 编 著 杨玉柱

责任编辑 庞卫军

执行编辑 付微微

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 15

2009 年 12 月第 1 版

字数: 150 千字

2009 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21771-4

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

美国管理学家丹尼尔·戈德曼有一个著名的观点——长久以来商业社会太过强调“思维”智力的重要性，忽略了情商，而要真正全面地理解领导效力，既要衡量传统的智商，又要衡量情商，这犹如当头一棒，不仅给了我们警示，也为我们指明了管理工作的方向。

在以往的咨询工作中，许多管理者给我们留下了深刻的印象，尽管他们务实、上进，有着坚强的意志，但他们在管理的道路上仍然感觉障碍重重：一些事情总是事与愿违，一些事情总是失去控制，总之工作效率和工作效果都不尽如人意。在与这些管理者沟通、交流后我们发现，绝大多数管理者不懂得用情商领导，一些管理者甚至根本就没有意识到在管理工作中还需要辅以大量的情商技巧。心理学的研究告诉我们，在管理工作中，擅长于心理工作，在运用管理规则的同时辅以一些关怀和引导对方内心的细节行为，能起到非常不错的管理效果。我们从事管理工作，一方面要维护好企业的工作秩序（这不仅包括行为上的，还包括心理上的），另一方面要让员工感到快乐和充满激情，在内心持有一份感动，只有这样，才能达到管理的最终目的。

为了解决这一现实问题，我们的咨询团队编著了这套“管理者心理工具箱系列”图书。本系列图书以重视组织软实力建设为出发点，依托心理学研究的丰富成果，着重讲述组织管理中的心理规则和引导策略，同时配以实践性很强的管理技巧，帮助企业中层管理人员高效地实施管理工作。

《人力资源经理必备心理工具箱》是本系列图书中的一本。本书在写作过程中，深入挖掘了人力资源经理在工作中面临的各种细节问题，在辅以心理技巧的基础上，以图表化、案例式的方式灵活表达，增加了内容的实用性、生动性和可读性，有助于人力资源管理人员轻松地学习和使用。

我们衷心地希望本书能够帮助人力资源管理者轻松驾驭工作，打造出优秀的工作团队。如果您发现书中有不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。



在本书的写作过程中，姜上泉、林海、刘耿、齐忠玉、沈方楠、杨兴文、杨智斌、罗百辉、陈勇明、孙健、孙丽、洪少生、吴发明、戴宇剑、杨靖、孙东风、陈凌飞、孙科柳、宋莹莹、石强、郑悠然、张强强、杨海燕、朱仕友、杨宗勇、曾建英等人参与了部分文字的编写和校正工作。在此，对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢！

目 录

|CONTENTS|

第一章	做好规划，用好人力资源	1
NO. 1	关系场效应：构建具有持续竞争力的人才机制 / 3	
	打造一流团队的核心竞争力 / 3	
	快速反应的人力资源调配机制 / 6	
	充满竞争力的梯队人才培养策略 / 8	
NO. 2	定位效应：事先为员工做好定位 / 10	
	确保职责清晰的七个关键点 / 11	
	保证责任到位的监控措施 / 12	
	避免两种错误的定位思想 / 14	
NO. 3	错位效应：让专业的人做专业的事 / 15	
	专业化分工的管理策略 / 16	
	避免专业化分工的心理误区 / 19	
NO. 4	利益最大化原则：最大限度地控制人力成本 / 20	
	通过 KPI 分析人力成本 / 21	
	控制人力成本的七种技巧 / 22	
NO. 5	选择适度定律：关注团队成员的岗位匹配度 / 25	
	人才选用时的六个通用标准 / 26	
	让员工与岗位更匹配 / 28	



第二章 一次选对人才	31
NO. 6 单面和双面宣传定律：综合说明岗位利弊 / 33	
单面和双面宣传各有魅力 / 33	
把握岗位宣传的侧重点 / 35	
NO. 7 主场优势效应：在适合的场所开展招聘活动 / 36	
左右招聘场所的三大因素 / 37	
合理布置场所，使招聘更顺利 / 38	
NO. 8 刻板效应：你的直觉会骗你 / 40	
建立认识应聘者的心理标尺 / 41	
避免以貌取人 / 42	
量化技能状态，了解心智成熟度 / 43	
NO. 9 无意识原理：布好局，选对人 / 48	
设计模拟情境，测试应聘者的深层心理 / 49	
巧妙问出应聘者的真实信息 / 51	
NO. 10 投射效应：抓住细节，看清对方 / 53	
不容忽视的四类自然反应 / 54	
掌握心理投射技术检测手段 / 57	
NO. 11 心理契约：达成合理的心理契约 / 62	
面试谈判是打造契约的开端 / 63	
心理契约的有效维持技术 / 65	
 第三章 用培训激活员工的潜能	 67
NO. 12 答布效应：规范的行为源于标准化引导 / 69	
标准化引导的三种重要工具 / 70	
标准化实施的心理建设 / 73	
NO. 13 期望效应：人人都发挥出自己的潜能 / 74	

向员工表达我们的合理期望 / 75	
员工潜能在于“激”发 / 76	
NO. 14 暗示效应：循循善诱的心理暗示术 / 78	
巧妙暗示员工应尽的责任 / 79	
向员工发出积极的暗示 / 81	
NO. 15 习得无助心理：增强员工的抗挫折能力 / 83	
让员工勇于从挫折中站起来 / 84	
培养抗挫折能力的五种方法 / 86	
NO. 16 角色置换效应：在轮岗培训中找到最好的自己 / 88	
五种典型的轮岗培训 / 89	
轮岗培训的操作流程 / 91	
轮岗培训的三大注意事项 / 92	
NO. 17 差异化策略：寻求最适合于个体的培训模式 / 93	
让合适的员工参加合适的培训 / 94	
不断创新的培训模式 / 96	
NO. 18 重复定律：持续开展专业技能训练 / 98	
激发员工参训的积极主动性 / 99	
赢得最佳培训效果的技巧 / 102	
 第四章 发挥合理薪酬的影响力	105
NO. 19 公平理论：形成公平的氛围 / 107	
影响员工公平感的三类参照物 / 108	
按照公平理论进行薪酬管理 / 110	
NO. 20 代偿心理：换种形式满足员工期望 / 112	
满足员工的薪酬期望 / 113	
换个形式平衡员工需求 / 115	
NO. 21 超限效应：薪酬过高、过低都不合适 / 116	



以五大维度控制薪酬高低 / 117

选择最适宜的薪酬设计策略 / 119

NO. 22 对比效应：用薪酬阶梯制造员工心理反差 / 121

建立宽带薪酬模式 / 122

用动态薪酬激发员工的积极性 / 127

NO. 23 预期效应：给员工一个努力的目标 / 128

留出薪酬的上涨空间 / 129

员工努力程度与薪酬的结合策略 / 130

第五章 发挥绩效的导向与控制作用 133

NO. 24 压力效应：让绩效考核成为适度的压力 / 135

压力，员工能承受之重 / 136

帮助员工减压、增效 / 137

NO. 25 成就感需求：善用成果意识提升员工绩效 / 139

用绩效给员工带来成就感 / 140

协助员工创造更多成果 / 141

NO. 26 霍桑效应：提高对绩效的关注程度 / 142

公开绩效考核的程序和指标 / 143

调动员工的主动性 / 145

NO. 27 破窗理论：从细节处改善绩效 / 147

让绩效生效的心态调整策略 / 148

细节问题的行为引导 / 150

NO. 28 登门槛效应：按部就班地进行绩效提升 / 152

设计递进式绩效目标 / 152

让员工胜任力与绩效目标相协调 / 154

NO. 29 最后通牒效应：设定绩效的最后期限 / 156

给员工设定“最后期限” / 157

制造“最后通牒”的危机感 / 158

第六章 设计人性化的激励机制 161

NO. 30 斯金纳鸽子实验：选定合适的奖惩时机 / 163

以奖惩完成行为强化 / 164

把握最佳奖惩时机 / 166

NO. 31 普雷马克原理：确定适宜的奖惩顺序 / 167

奖惩不可先于行为 / 168

选准奖惩对象，再行奖惩 / 169

NO. 32 雷珀精神性实验：平衡奖惩的适度性 / 171

因人而异的激励手段 / 171

奖惩要保持适度性 / 173

NO. 33 榜样模仿实验：树立一个激励的榜样 / 174

以榜样激励法增强行为驱动力 / 175

让榜样员工的激励效力最大化 / 176

NO. 34 餐具实验：选择满意的激励形式 / 178

激励形式比内容更重要 / 179

三种有效的激励组合形式 / 180

用员工希望的方式去奖励 / 183

NO. 35 鲑鱼效应：适度引入竞争让团队永葆活力 / 184

选择合理的竞争模式和竞争诱因 / 185

规避引入竞争机制后的错误导向 / 187

NO. 36 反馈实验：有效反馈等于有效激励 / 189

360 度全面反馈评价 / 190

让反馈成为完美激励 / 194



第七章 调和融洽的员工关系 199

NO. 37 氛围实验：用氛围去感染员工 / 201

善于用环境造势 / 202

营造融洽的氛围 / 203

NO. 38 位差效应：在平等、轻松的状态下实施沟通 / 204

实施平等沟通的五个细节表现 / 205

消除沟通中的认知障碍 / 207

NO. 39 内耗效应：做好协调工作，避免内耗 / 209

疏导产生内耗的心理源头 / 210

做好协调工作的五个关键行为 / 212

NO. 40 缓冲效应：沟通冲突的合理化解决方案 / 214

沟通中保留余地的行为表现 / 215

处理沟通冲突的六个技巧 / 216

NO. 41 恒河猴实验：给员工恰当的感情投资 / 217

实施情感投资的三种方式 / 218

员工离职后的情感投资 / 220

差异化的情感投资 / 221

NO. 42 猩猩照镜子实验：保持良好的情绪 / 223

让员工感受到被尊重 / 223

情绪控制的四个技巧 / 224

参考文献 / 227

第一章

做好规划，用好人力资源

人力资源规划是一种战略规划，着眼于为企业未来的经营活动预先储备人力，持续和系统地分析企业在不断变化的条件下对人力资源的需求，并开发、制定出与企业效益相适应的人力资源政策。人力资源规划是企业整体规划和财政预算的有机组成部分，为企业人力资源管理活动提供指导，使企业的人力资源管理工作科学合理、快速高效。

NO. 1

关系场效应：构建具有持续竞争力的人才机制

电影《天下无贼》中有一句广为流传的台词：二十一世纪什么最贵？人才！

人力资源管理者犹如企业发展中的伯乐，为企业不断寻求合适的人才，并为他们搭建相应的工作平台。这种人才机制体现了现代人力资源管理体系的职能。在人力资源管理工作，我们要充分帮助员工界定好自己的角色、摆正心态、积极服从工作调配，并指导和激励他们完成工作。那么，企业应如何构建一套具有持续竞争力的人才机制呢？下面我们先来看一道计算题。

“ $1+1+1$ ”等于几？从数学层面上讲，它的答案是3。但如果把这个题目放到人力资源管理中，答案就不会如此“简单”了。“三个臭皮匠，顶一个诸葛亮！”这时“ $1+1+1$ ”的结果就会大于3，这在人力资源管理中被称为“群体的增力作用”；一个和尚加一个和尚再加一个和尚等于什么？有句古话叫“三个和尚没水喝”！这时“ $1+1+1$ ”的结果等于0，这在人力资源管理中被称为“群体的减力作用”。这种由不同的角色扮演者组成的群体所产生的内聚力或摩擦力现象，在心理学中被统称为“关系场效应”。

“关系场效应”为人力资源管理工作提供了很好的启示：只有全体员工分工合理、团结一致，才能形成超强的团队竞争力；反之，只会使团队力量被削弱。



打造一流团队的核心竞争力

在构建团队竞争力的过程中，角色定位不清是引发责任归属等问题的重要因素。因此，我们需要通过一系列技术手段来构建角色组，让每一位员工都清楚自己的角色并承担相应的责任。

●界定员工的职能角色

在现实工作中，员工各自扮演着不同的角色，而每一个角色又都担负着



不同的职能，就如同零件的有机组合，必须发挥每一个零件的最大功用，这样才能形成一个庞大的、高效运作的组织系统。那么，我们该如何界定每一个“零件”的职能角色呢？

- 岗位内容：明确各个岗位的工作内容、工作任务完成的时间以及工作接收的最低标准等。
- 权责空间：设定每个岗位的权责空间，即可行使职权的范围、应承担的责任、直接上级及直属下级等。

将上述内容加以界定，会使岗位职责更加清晰，同时应通过编制岗位说明书使之文件化、规范化。

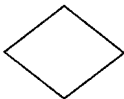
● 理顺事物运作流程

在事物的运作过程中，如果流程不顺畅，那么整个运作系统就会处于混乱状态，甚至瘫痪。为了使工作流程更加清晰，我们可以从以下三点入手。

- 确定计划的作业流程，列明参与该作业流程的人员名单。
- 标明负责作业流程的起点和终点处工作交接的人员。
- 确定流程中各环节操作时应用的标准，保证每个责任节点的控制人员顺利到位。

工作流程图的常用图形符号及其含义如表 1-1 所示。

表 1-1 流程图的常用图形说明

图形	说明
	流程开始、结束的标志。一般为椭圆形或圆形符号，通常将“开始”或“结束”写在符号内
	流程内容的标志。一般为矩形符号，被用来表示流程中的一个单独步骤，可将步骤的简要说明写在符号内
	判定标志。一般为菱形符号，被用来表示流程中的一项判定或一个分岔点；可将判定或分岔的说明写在符号内。说明常以问题的形式出现，对该问题的回答决定了判定符号之外引出的路线，每条路线标明相应的回答

(续表)

图形	说明
	流线标志。一般为带箭头的线条符号，被用来表示步骤在流程中的进展，箭头的方向代表流程方向
	文件标志。一般为文档符号，被用来表示属于该流程的书面信息，如形成的报表、文件、资料等，可将文件的题目或说明写在符号内

●制定团队控制方案

要想增强一个团队的竞争力，绝不能任由个体成员随意发展，必须对全体成员进行有纪律、有规划的控制。人力资源管理工作对团队的控制通常集中在两个方面，一是形成执行标准，保证岗位人员行事时有据可依；二是制定督导方案，由专人负责监督各岗位人员的任务执行情况，以保证将各岗位人员的责任落实到位。

●形成团队协作策略

作为一名管理者，只有将成员所持有的不同见解和技能有效地运用于解决问题和迎接挑战的工作中，才能打造出一支稳固、高效的团队，使团队价值超过成员价值的简单相加。以下是团队良好协作所必不可少的策略。

- 锻造一个清晰的目标，明晰成员的能力和职责。
- 制定团队管理制度，并积极贯彻执行。
- 发现并检验成员间的共识；利用已出现的分歧，消除潜在矛盾，积极应对各种差异。
- 建立“一帮一”互助小组，主动寻求帮助或帮助新手上路，建立彼此间的信任关系。