



第2章

人力资源管理基础

学习目标

- 了解几种关于人性假设的理论
- 说明人本管理的基本原则
- 阐述人力资本理论
- 解释影响人力资源管理的心理学现象
- 对不同能力、个性的员工采用不同的管理方式

有人说，中国企业缺乏的是人力资源管理的技术，缺乏的是人力资源管理的操作方案，这诚然不假。但笔者认为，人力资源管理的基础工作是否做得扎实更是企业的人力资源管理者们值得深思的。任何人力资源管理的技术与方法只是手段，调动员工的工作积极性，激发员工的工作潜能才是目的。人力资源的管理技术与方案如果不符合组织的特点、员工的心理、岗位的需求，那它必然只是一纸空文，不能对企业产生实际影响。

要建立科学有效的人力资源管理制度与方法，各级管理人员就必须提高自己的认识，必须深入了解人性的特点，分析员工的心理与行为规律，把握工作自身的特性。只有这样，才能使人力资源管理工作落到实处。因此，本章拟从人力资源管理的理论基础（人性理论、心理分析等）来阐述这些问题。

2.1 人性的假设与管理

【个案研究2-1】 电子商务事业部的管理

1998年12月5日，某公司顾问陈博士接到该公司王总的求助电话：“陈博士，您这两天能否有空来公司一趟，有些事想请教。”当陈博士到公司后，才得知

近一个月来，人才流失很严重，尤其是技术与管理人才。特别在电子商务部，像走马灯似地轮流转，难怪老总着急。

陈博士经过数天的调查、访谈，才得知该公司的两大事业部有较强烈的对立情绪。蛋白饲料进出口贸易事业部是该公司的传统产业，每年有近两个亿的销售额，近千万的利润，而电子商务事业部新成立不到半年，根本没有现金流，只是投入，投入……。尽管在战略上，公司的转型大家都能理解，可是贸易事业部的人心理还是不平衡，尤其对电子商务事业部人员的高工资。而电子商务部更不满意，公司的半军事化管理方式，尤其对上班打卡，迟到扣工资这件事，他们叫着要实行弹性工作时间制等……

了解到这些情况后，陈博士决定要和王总好好谈谈。

人力资源管理的理论基础之一就是企业管理中的人性观。正如著名的管理学家麦格雷戈在《企业中的人性方面》一书中指出：“每项管理的决策与措施，都是依据有关人性与其行为的假设。”对人的本性的看法，仍是人力资源管理理论、管理原则与管理方法的基础。把人看成是“性本恶”的“经济人”还是“性本善”的“自动人”、“复杂人”的观点将对人力资源管理制度的制定产生深远的影响。

2.1.1 “经济人”的假设与管理

2.1.1.1 “经济人”的假设理论

1. 什么是“经济人”假设

“经济人”(economic man)也叫“唯利人”或“实利人”。这种假设起源于享乐主义哲学和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论。它认为人的行为在于追求自身的最大利益。麦格雷戈在《在企业中的人性方面》一书中将这种人性假设指导下的管理理论概括为X理论。这是传统管理科学的管理理论。

2. X理论的人性观

- (1) 人类趋于天生懒惰，不愿多做工作。
- (2) 人们缺乏雄心，缺乏进取心，怕负责任，宁愿受人领导。
- (3) 人们以自我为中心而忽视组织目标。
- (4) 人们习惯于抵抗变革。
- (5) 多数人是愚笨，无创造力，常有盲从举动。
- (6) 人们只有生理和安全的低级需要，无自尊和自我实现的高级要求。

3. “经济人”假设相应的管理措施

(1) 只注重工作任务管理。采用严密的控制、监督和“管、卡、压”的独裁式管理。

(2) 在奖惩制度方面主要是“胡萝卜加大棒”的方法。即以金钱(增加工资奖金)来刺激工人的生产积极性,用惩罚来对付工人的“消极怠工”行为。

(3) 管理工作是少数管理者的事,工人只是服从指挥。

2.1.1.2 对“经济人”假设的评价

(1) “经济人”假设是以享乐主义哲学为基础的。把人看成是非理性的,天生懒惰而不喜欢工作的“自然人”,把人看成是机器,这与马克思认为的人是社会人,人的本质是社会生产关系的总和的观点是对立的。

(2) “经济人”假设的管理是以金钱为主的机械的管理模式,否认人的主人翁精神,否认人有自觉性、主动性、创造性和责任心。

(3) “经济人”假设认为大多数人缺少雄心壮志,只有少数人起统治作用,因而把管理者与被管理者绝对对立起来,反对工人参与管理,其“工人观”是完全错误的。

(4) “经济人”假设和X理论也含有科学管理的成分。对消除浪费和提高效率、促进科学管理体制的建立等,对今天的管理实践,在一定的限度内,仍有借鉴作用。

2.1.2 “社会人”假设与管理

2.1.2.1 “社会人”假设理论

1. 什么是“社会人”假设

社会人(social man)也叫社交人。这种假设认为:人们在工作中得到物质利益对于调动生产积极性只有次要意义,人们最重视的是工作中与周围人的友好关系。良好的人际关系是调动职工生产积极性的决定因素。社交人假设的理论基础是人际关系学说。这种学说是社会心理学家梅奥在霍桑实验中的经验总结。

2. “社会人”假设的人性观

(1) 传统管理把人性假设为“经济人”这是不完全的,人应该是社会人。除了物质条件外,社会心理的因素对调动人的生产积极性有很大的影响。人类的工作要以社会需要为主要动机。

(2) 传统管理认为生产效率主要取决于工作方法和工作条件。霍桑实验结果表明:生产效率的高低主要取决于职工的士气,而士气取决于职工在家庭、企业及社会生活中的人际关系中是否协调一致。

(3) 传统管理只注意“正式群体”问题,诸如组织结构职权划分、改革制度等。霍桑实验还注意到组织中还存在着某种“非正式群体”,这种无形的组织有其特殊的规范,影响着群体成员的行为。

(4) 提出了新型领导的必要性, 这种领导善于倾听和沟通职工的意见, 使正式团体的经济需要和非正式团体的社会需要取得平衡。

3. “社会人”假设相应的管理措施

(1) 管理人员不应只注意组织目标的完成, 应把注意的重点放在对职工需要的关心上。

(2) 管理人先要注意职工之间的关系, 培养职工的归属感和整体感。

(3) 在实行奖励时, 提倡集体的奖励制度为主, 个人奖励制度为辅。

(4) 管理人员的职能不应只限于技术——经济问题的处理, 而应注意人际关系的处理以及在职工与上级领导之间起联络作用。

(5) 鼓励职工参与管理。

2.1.2.2 对“社会人”假设的评价

(1) 在资本主义社会, 从“经济人”到“社会人”假设只是管理思想与管理方法的一个进步, 并不涉及社会生产关系的改变。

(2) “社会人”假设过于偏重非正式的作用, 对正式组织有放松研究的趋向。这是一种依赖性的人性假设, 对人的积极性、主动性、动机研究缺乏。

(3) “社会人”假设的管理措施, 对我们今天企业的管理和制定奖金制度有参考意义。如小集体计件、个人超额计件、岗位补差等都是借鉴了社会人假设理论。

2.1.3 “自动人”假设与管理

2.1.3.1 “自动人”的假设理论

1. 什么是“自动人”假设

“自动人”(self-acting man)也叫“自我实现人”, 这种人性假设是20世纪50年代末, 麦格雷戈总结马斯洛、阿吉里斯等人的观点, 概括为Y理论。

“自动人”假设认为: 人并无好逸恶劳的天性, 人的潜力要完全表现出来, 才能充分发挥出来, 人才会获得最大的满足。

2. “自动人”假设的人性观

(1) 人性勤。使用体力和脑力来进行工作, 就像娱乐和休息一样, 同样是人的本性。在某些条件下, 工作能使人得到满足。

(2) 控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法。人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

(3) 在正常情况下, 一般人不仅会接受责任, 而且能主动承担责任。

(4) 人对目标是否尽力, 依赖于完成目标所得到的报酬。在这些报酬中,

最主要的不是金钱，而是自尊需要和自我实现需要的满足。

(5) 大部分人都具有解决组织中问题的想象力和创造力。但在现代企业条件下，一般人的智慧能力只是部分地得到了发挥。

3. “自由人”假设的相应的管理措施

(1) 管理重点的变化。“自动人”的假设把管理重点又从重视人的因素转移到重视工作环境上来。它主张创造一个适宜的工作环境、工作条件，能充分发挥人的潜力和才能，充分发挥个人的特长和创造力。其重视环境的实质和“经济人”假设不同，它是更加重视人的因素，更加注意人的价值和尊严。

(2) 管理者职能作用的变化。管理者的主要职能不是生产的指挥者和控制者，也不是人际关系的调节者；而是生产环境与条件的设计者与采访者。他们的主要任务是创造适应的环境条件，以发展人的聪明才智和创造力。

(3) 奖励制度的变化。该假设重视内部激励，即重视职工获得知识，施展才华，形成自尊、自重、自主、创造等自我实现的需要等来调动职工的积极性。

(4) 管理制度的变化。主张民主管理，下放管理权限，建立较为充分的决策参与制度，更多地满足人们的自尊和自我实现的需要，运用适量的激励，使其把个人的利益与组织的利益结合起来。在这种情况下，努力完成组织目标，是达到自己个人目标的最好方法。采取了“工作扩大化、工作丰富化”的管理措施。

麦格雷戈主张Y理论的管理形式，反对X理论的管理方式。认为企业搞得不好，不应当归根于人的“本性”，而应当归咎于组织工作和管理者的方法。这种主张在现代管理学中，越来越为人们所重视、接受。

2.1.3.2 对“自动人”(Y理论)假设的评价

(1) “自动人”是资本主义高度发展的产物。

(2) “自动人”的理论基础是错误的。因为人既不是天生懒惰，也不是天生勤奋。人格与人性的发展是先天素质与后天环境和教育的结果。

2.1.4 “复杂人”假设与管理

2.1.4.1 “复杂人”的假设理论

1. 什么是“复杂人”假设

“复杂人”(complex man)假设是20世纪60年代至70年代组织心理学家雪恩等提出来的。无论是“经济人”、“社会人”还是“自动人”的假设，虽然各有其合理的一面，但并不适用于一切人，因为人是很复杂的，人的需要是多种多样的，人的各种特性都会因情境变化而变化，由此提出了一种新的管理

理论——“权变理论”(contingent theory),即根据具体情境采用相应管理方式。这种理论也称为“超Y理论”。

2. “复杂人”假设的人性观

(1)人的需要是多种多样的,随发展条件而变化,每个人的需要不同,需要层次也因人而异。

(2)人在同一时间内有各种需要和动机,这些需要和动机会发生相互作用并结合为一个统一的整体,形成错综复杂的动机模式。

(3)动机模式的形成是内部需要和外界环境相互作用的结果。人在组织环境中,工作与生活条件的变化会产生新的需要与新的动机模式。

(4)一个人的不同单位工作或同一单位的不同部门工作,会产生不同的需要。

(5)由于人们的需要不同,能力各异,对同一管理方式会有不同的反应。因此没有万能不变的管理模式,要求管理人员善于观察职工之间的个别差异,根据具体情况采取灵活多变的管理方式。

3. “复杂人”假设的相应管理措施

根据“复杂人”假设提出的超Y理论,并不要求管理人员放弃上述三种人性假设为基础的管理理论,而主要是探讨“管理功能”与“环境因素”之间的关系,要求管理人员根据具体人的不同情况,灵活地采取不同的管理措施。

根据“超Y理论”提出的主要管理措施有:

(1)采用不同的组织形式提高管理效率。根据工作性质不同,时而采取固定的组织形式,时而采取灵活的、变化的组织形式。

(2)根据企业情况不同,采取弹性、应变的疏导方式,以提高管理的效率。若企业任务不明,工作混乱应采取较严格的控制的疏导方式;若企业任务明确,则应采用民主的授权的领导方式。

(3)善于发现职工在需要、动机、能力、个性的个别差异,因人、因时、因事、因地制宜地采取灵活多变的管理方式与奖酬方式。

2.1.4.2 对“超Y理论”的评价

(1)“复杂人”假设及其相应的超Y理论,强调因人而异灵活多变的管理,包含着辩证法思想,这对改善我们企业的管理是有启示作用的。

(2)“超Y理论”人性假设过分强调个别差异,在某种程度上忽视了共性,其结果往往过分强调管理措施的应变性、灵活性,不利于管理组织和制度的相对稳定,否认了管理规律的一般性特征,不利于科学的发展。

2.2 人本管理与人力资本理论

现代企业中,人本管理的思想贯穿于人力资源管理的始终,尤其是舒尔茨

人力资本理论的提出，更突出了人的价值，显示了生产力要素中人的要素的重要地位。人既是管理的主体，又是管理的客体。人的积极性，主动性和创造性的发挥程度，决定着事业的盛衰枯荣。

2.2.1 组织与管理

【个案研究2-2】 王安公司

曾经辉煌一时的王安公司于1999年5月被荷兰一家公司正式收购。王安公司的衰败主要应归于没能有效地把握与适应环境的急剧变化。1989年，王安公司以年营销额30亿美元名列当年《财富》500强的第146位。三年后，公司的销售额为19亿美元，亏损3.75亿美元，公司被迫申请破产保护。

王安公司销售额下降的初始原因是消费者需求的变化。20世纪80年代后期以来，个人计算机成为主流产品，而王安公司销售的大部分产品还是价格昂贵的中型机、小型机以及功能单一的打字机。面对计算机行业的新动向，王安公司的管理层没能意识到变革的必要性与紧迫性，致使公司陷入经营困境。

1. 人与组织的关系

良好的组织，是人本管理得以体现的基础，也是企业实现有效的人力资源管理工作的平台。组织目标实现的关键在于人，一个良好组织运行的标志是建立组织内人员责、权、利一致的体系。然而，由于组织面临环境的不确定性，组织的形式发生很大的变化（见表2-1），使得组织变革经常发生。而变革的关键在于人，人员的变革比技术与结构的变革更为重要。所以很多企业家十分重视组织内员工的满意感。现代管理先行者美国惠普公司的创始人之一帕卡德（Packard）曾说：“凡本公司员工有志入学深造者，公司都无条件资助其全部学费，并在学成和取得学位后有离职的意向时，一律不负任何补偿责任。”他进一步解释这样做的原因有三点：一是此政策十分独特，有别于其他公司，是本公司战胜对手以吸引天下英才之有效手段；二是每个人想要不断进修以充实完善自身，这是不可剥夺的天赋权利，公司应有义务和责任满足员工这一愿望；三是若某员工学成后萌生去意，说明本公司管理不善，不足以使该员工留恋和认同，责任当在公司，他们不应承担任何义务。日本松下电器公司创始人松下幸之助也说过：“松下既制造电器，也制造人，而且首先是造人。”由此可见，组织与人相互作用，相互依存的。

2. 组织结构与人力资源管理

组织结构的变迁使得人力资源管理呈现出较大的差异性。不同的组织结构，管理人员的作用发生变化，信息的获取，沟通，考核与报酬都表现出各自的特点（见表2-2）。

表2-1 传统与新型组织模式之比较

组织的特征维度	传统模式	新型模式
组织形式	行政层系式	网络系统式
结构特点	自给自足性	相互依存性
员工的期望	就业稳定	个人成长
员工特点	人人一样	各具特点
员工构成	成分单一	高度多样化
工作性质	由个人完成	由群体完成
优势的依据	成本	时间
重点导向	利润	用户
资源依靠	资金	信息
统治/影响力	董事会	各种利害相关户
质量要求	尽力而为	无妥协余的
领导风格	专断性的	鼓励性的
奖励基础	职位与资历	技能与市场价值

资料来源：摘自W.F.卡西欧《人力资源管理》(第4版)，1995年。

表2-2 组织结构与人力资源管理

组织结构	管理哲学与价值观念	人力资源决策的含义
金字塔式	命令与控制	(1) 层级化的清晰的晋升路线 (2) 清楚的详细的工作说明 (3) 报酬支持、功绩晋升与投入 (4) 根据工作需要培训 (5) 最高管理层掌握信息
扁平金字塔式	(1) 减少层级 (2) 工作丰富化 (3) 强调工作小组 (4) 员工授权	(1) 有限的晋升路径、水平晋升 (2) 与员工分担事业前程责任 (3) 概括性的工作描述 (4) 报酬强调员工个人与工作小组的业绩 (5) 培训强调通用性和灵活性 (6) 与工作小组共享信息
网络化联合	(1) 重建与供给者和需求者的边界 (2) 不强调职能专家 (3) 强调顾客 (4) 以工作小组为基本工作单位	(1) 事业前程基本由员工自己负责 (2) 概括性的工作描述 (3) 根据员工自己的意愿进行培训 (4) 报酬强调个人的知识和工作小组的业绩 (5) 信息共享

资料来源：George T. Milkovich and John W. Boudreau, Human Resource Management, Richard D. Irwin, 1994, p.122.

2.2.2 人本管理的基本原则

现代企业的人力资源管理是“以人为本”的管理。人本管理的核心是尊重

人，激励人。在管理中，如何体现“人的价值高于一切”的理念，这就需要我们在实践中注重贯彻人本管理的基本原则。

1. 个体差异原则

俗话说：人心不同，各如其面。人与人之间存在差异是一种不可否定的事实。在管理中，各级人力资源管理者要注意员工的智力、个性、能力等差异。“有的放矢，因材施教”。只有这样，才能使人与事、人与人的关系达到合理的境界。

2. 科学管理原则

现代的人力资源管理是建立在现代自然科学和社会科学的基础之上。人本管理更是建立在科学管理的基础之上。没有科学管理的基础，人本管理就成了一句空话，一种形式。企业的管理者特别是高层管理人员，必须具备与管理相关的基础科学知识，掌握管理的科学方法，才能有效地管理现代化企业。

3. 要素有用原则

在人力资源管理中，任何要素（人员）都是有用的，关键是为它创造发挥作用的条件。换句话说，“没有无用的人，只有没用好之人”。泰勒曾提出“第一流工人”的思想。所谓第一流工人，包括两个方面的含义：一是具有从事某种工作所需的能力；二是愿意从事该种工作。他还说：“每一种类型的工人都能找到某些工作，使他成为第一流的工人，除了那些完全能做这些工作而不愿做的人。”“人具有不同的天赋和才能，只要工作对他合适，都能成为第一流的工人。”

4. 激励强化原则

所谓激励就是激发员工工作动机，满足员工要求，实现组织目标的过程。激励是人本管理的核心。据研究表明，一个人在无激励状态下工作，只能发挥个人潜能的20%~30%，但通过适当的激励，员工的潜力就能发挥80%~90%。而发挥的程度取决于激励的程度。在组织中，尤其对组织赞许的行为，往往通过正激励，即正强化的方式来加以巩固，而对组织反对的行为，往往通过负强化来加以消除。

5. 教育培训原则

员工是企业最宝贵的财富。要增强企业的竞争力，就必须加强对员工的教育与培训，切实帮助他们提高知识与技能，以适应企业现代化生产与经营的需要。

6. 文化凝聚原则

人力资源管理的一个重要方面就是提高组织的凝聚力，组织的凝聚力强，才能吸引人才和留住人才，才有竞争力。在现代社会条件下，企业文化已经成为塑造组织凝聚力的一种重要方法和手段。每一个优秀的企业无不重视企业文化的建设并拥有优秀的组织文化。

【实务指南2-1】 摩托罗拉成功的经验：员工教育

摩托罗拉公司是从事电子信息产业的一家著名的国际性大公司。该巨型公司在竞争激烈、困境环生的世界经济中，一直经营绩效斐然。究其原因，根本的一点在于公司重视企业文化与教育。为了实现公司“人才第一”的理念，公司对职工的教育下了很大的力气，建立了摩托罗拉大学，其1992年的教育开支高达一亿美元，加上所费工时，实际代价还要翻一番，达到两亿美元，占公司营业收入的1.5%。

1990年，公司规定：每名职工，从安全保卫人员到董事长，一年至少要有5天的时间接受培训。董事长兼首席执行官乔治·费希尔（George Fisher）希望有朝一日每个职工每年能有一个月的时间来学习新技能。公司任命的每一位新副总裁，都会自觉地到摩托罗拉大学接受首席执行官讲授的课程。

有人认为公司一年花两亿美元从事教育是愚蠢的举动。但费希尔说：“确实，这种投资短时间内是无法衡量其效益的。”但不这样做，职工队伍知识将日益老化。“一名软件工程师所受教育的半衰期大约是2~3年，硬件工程师大约是3~5年。如果不对教育进行投资，一个公司必然走向衰亡。”

费希尔更深刻地指出：“公司企业文化和价值体制的延续，是公司的一把保护伞，我们就在这顶保护伞下从事经营活动。维护这把伞是管理一家全球公司的最大挑战。”

2.2.3 人力资本理论

在知识经济时代，人力资本已超越了物质资本成为最主要的生产要素。诺贝尔奖获得者贝克尔教授指出，发达国家资本的75%以上不再是实物资本，而是人力资本，人力资本成为人类财富增大、经济进步的源泉。人力资源开发与管理的理论是以人力资本理论为依据的，人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础部分。

1. 人力资本概念

人力资本（human capital）是指劳动者赖以获得劳动报酬的专业知识与技能。它是对人力资源进行开发性投资所形成的可以带来财富增值的资本形式。

【实务指南2-2】 人力资本与物力资本的异同点

按美国经济学家舒尔茨的观点：完全资本包括人力资本与物力资本。它们既有相似性，又有区别性。

（1）相似性集中表现在：二者作用的结果都能使个人收入和国民收入增加；都是通过投资形成的。对人投资形成人力资本，对物投资形成物力资本；二者均具有资本的性质，均具有带来利润的作用，均可带来剩余产品。

（2）其区别主要表现在：物力资本的所有权可以被转让或被继承，人力

资本的所有权一般是不能被转让或被继承的；人力资本还具有间接性、高效性、迟效性、多效性和易流失性等特征。

2. 早期人力资本思想

古典经济学家在研究人力资源之始就提出了人力资本的概念。亚当·斯密在其名著《国富论》(1776年)中提到,人的能力是一种“资本”,人们经过学习得到的有用的才能,可以变成社会财富的一部分。一个国家全体居民所有后天所获得的有用能力是资本的重要组成部分。因为获得能力需要花费费用,所以人力资本可以看做是每个人身上固定的,已经实现了资本。后来,美国经济学家欧文·费雪在1906年出版的《资本和收入的性质》一书中,进一步阐述了人力资本的概念。

然而,直至20世纪中叶,经典正统的西方经济学并没有真正把人力资源看做是一种资本。在生产三要素中(劳动力、土地、资本),劳动力是一种不包含知识与技能的自然形态的、简单的劳动数量总和,是非资本的。

3. 现代人力资本理论

从20世纪50年代末到60年代,西方的人力资本理论开始形成,并获得较大的发展。现代人力资本理论的创始人是美国经济学家舒尔茨和贝克尔。贝克尔对人力资源理论的贡献,主要表现为对人力资源的微观分析上。而对人力资源要素作用进行计量分析则首推丹尼森。舒尔茨由于他的重大贡献,被公认为人力资本理论之父,并于1979年获诺贝尔经济学奖。

舒尔茨人力资本理论的主要观点如下:

(1) 资本包括体现在产品上的物质资本与体现在人身上的人力资本。人力资本表现为人的知识、技能、经验和熟练程度,表现为人的体力、智力、能力等素质的总和。

(2) 人力资本投资收益率超过物力资本投资的收益率。人力资本通常用人的数量、质量以及劳动时间来计算。

(3) 并非一切人力资源都是最重要的,只有通过一定方式的投资,掌握了一定知识和技能的人力资源才是一切资源中头等重要的资源。这种资源本质上是财富的转化形态,在财富的再生产中起着举足轻重的作用。

(4) 人的能力和素质是通过人力投资而获得的,人力资本是对人力的投资而形成的资本。从货币形态看,它表现为提高人力的各项开支,主要有学校教育和在职培训支出,保健支出,劳动力迁徙的支出等。

(5) 既然人力是一种资本,无论对个人还是对社会,其投资必然有收益,即人力资本可以带来利润。

4. 人力资本与人力资源的差异

人力资源是人力资本内涵的继承、延伸和深化。现代人力资源理论以人力资本理论为依据,人力资源经济活动及其收益的核算基于人力资本理论。两者

都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生。

人力资源是资本性资源，是人力投资的结果，它强调的是，它不是原生劳动力，而是一种经过开发而形成的具有一定体力、智力和技能的生产要素资源。而人力资本是通过投资形成的以一定量存在人体中的资本形式，强调以某种代价所获得的能力或技能的价值。

【人力互动2-1】 深圳华为公司的知识管理

华为公司成立于1988年，经过8年多的创业，华为现有在职员工3 000余人，其中博士、硕士、高级管理人员、高级工程师人数占总人数的40%以上，其工业总产值年平均增长率达96.4%，1997年超过50亿。对于这样一个高科技企业，如何吸引和留住最优秀的人才，如何开发和管理其知识资源，成为企业保持竞争优势的关键。

高科技企业的兴衰史表明，拥有大量聪明人才的公司也很容易退化为一个由傲慢、极端独立的个人和小团队组成的混乱集体，它们不分享知识，不吸取经验教训，妄自尊大，不研究同业竞争，不倾听消费者意见。目前，华为公司初步形成培育团结合作、敬业奉献的企业文化，华为公司的《基本法》第十五条规定：“我们以为劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。”华为公司公开承认知识是创造公司全部价值的源泉之一，因此可见华为对这40%拥有高知识的员工给予了充分的重视，也确定了相应的地位。又如公司《基本法》第十七条第二款：“我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量并保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。资本知识化和适应技术与社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的目标。”目前华为员工实行全员持股，30%的优秀员工集体控股，40%的骨干员工有分量地持股，30%的一般级员工和新员工适当参股。由此可见，华为公司无论是从公司的价值创造，还是价值的评价和分配等各方面都深刻折射出对知识进行开发和管理，对知识予以资本化的内在含义，知识是创造价值的源泉之一，知识是一种重要的资源，对知识资源进行有效的开发与管理，并予以资本化使其成为公司可持续发展的内在动力。

2.3 人力资源管理心理学基础

企业要做好人力资源管理工作，必须要认识人，了解人。只有在识人的基础上，建立的人力资源管理制度才有强大的生命力，才能真正贯彻实行。所以，企业管理者必须要了解员工的心理，分析员工的行为，才能构建良好的人力资源管理基础。

【个案研究2-3】 王军和梁生的烦恼

北京信息系统有限责任公司软件部工程师王军1996年7月毕业于某著名大学计算机科学系，专业为软件工程。几年来，王军工作积极，待人真诚，是软件部公认的业务骨干。王军希望有一天自己能够晋升到经理的职位，并为此奋发进取。令人意想不到的是，当软件部经理职位空缺时，王军未能如愿以偿。荣升经理的是一位资历、年龄、技术都逊色于他的同事。王军极度失望。一位长辈告诉他，如果想在事业上有所发展，就应该提高自己的人际交往能力。

天润房地产责任有限公司经理梁生任职一年来，困扰不断。主修建筑学的他似乎不善管理。虽然公司员工的薪金、福利在当地首屈一指，但是员工的工作积极性并不高。更加令他恼火的是，员工之间矛盾重重。梁生真不知道应该如何领导他们。

2.3.1 认知心理分析与人力资源管理

2.3.1.1 心理、管理与经理

1. 心理的本质

心理是人对客观现实的客观反映，脑是心理的器官。人的心理现象包括心理过程与个性心理（见图2-1）。心理学家认为，人的心理是可以借助科学方法与手段来被认识与了解的。孟子所云：权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心必甚。所以，在企业管理中，一名经理要想做好管理工作，必须要了解人的心理，而只有了解人的心理才能做好管理工作。

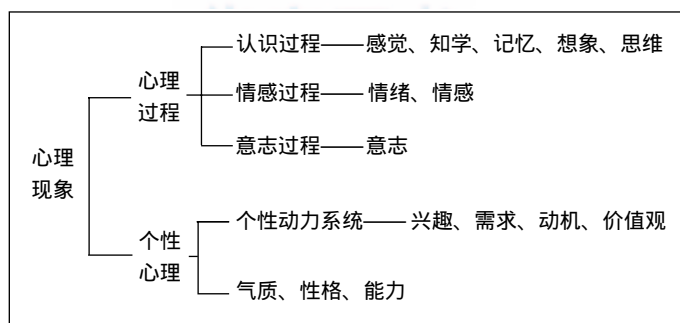


图2-1 心理现象分类

2. “认知世界”的概念

实验研究证明，人的行为表现有赖于主体对客观环境的看法，而这个看法是人通过知觉过程而产生的关于客观世界的主观印象。它是客观世界的反映，但与客观世界并不完全相同，所以它被称做人的“认知世界”。由于每个人的

认知世界中都渗透着个人的需要、态度、价值观念、知识经验等各种因素的影响，所以从某种意义上说，每个人的认知世界并非客观实在的世界，而是以他自己的看法所构成的主观世界，然而正是这属于个人的认知世界决定着个人的行为。例如：人人都在买自己认为最好的商品，但实际上各人买的都不一样，此人认为是最好的，彼人可能认为不怎么样。对待工作也是如此，有人认为这项工作好，有人认为这项工作不好。其原因就在于个人的认知世界不同。

这种直接影响人的行为的认知世界也叫“行为环境”，其用意在于区别客观存在的外部世界、客观环境。事实上，世界上没有任何两个人的认知世界的行为环境是完全相同的。

2.3.1.2 社会知觉与管理

1. 知觉的三要素

知觉是人对客观事实的整体属性的反映。知觉的正确性与否取决于知觉者自身的特征。被知觉对象以及知觉者与知觉对象所处的情境因素的影响。比如，经济背景不同的人对硬币的大小的知觉是不一样的；三个裁判对赛球中的好球坏球也会各抒己见。

在知觉的理论中最重要的是对象与背景的原理。知觉的对象与背景差异越大，对象越容易从背景中分离出来，否则越难被分离出来。有时，对象与背景还相互转化，在管理中，换位思考就显得非常重要，多以员工的角度考虑问题才能把握事物的发展方向。

2. 社会知觉

对组织管理来说，社会知觉则更为重要。社会知觉是指在社会情境中以人为对象的知觉，有时也称人际知觉。社会知觉中重要的是选择性原理，它是指人们在某一具体时刻只以对象的部分特征作为知觉的内容（见实务指南2-3）。

【实务指南2-3】 知觉的选择性

迪尔伯恩（Dearborn）和西蒙（Simon）曾做过一项知觉选择性的经典性实验研究。23位企业主管阅读一篇某钢铁公司的卷宗。这些主管6位来自销售部门，5位来自生产部门，4位来自会计部门，8位来自总务部门。读完卷宗之后，请他们写下他们认为这家企业最需要解决的问题是什么。结果，有5位（83%）销售主管认为问题在于销售，而其他各类主管中只有29%强调销售问题的重要性。这一结果及其他统计表明，主管们只注意与自己部门有关的问题，而且对组织活动的知觉与决策也只会选择与自己部门相关的内容予以注意。这种本位主义式的知觉，不自觉地反映了人的职业与工作的特点、兴趣、需要、利害关系的影响。

3. 晕轮效应

我们常常把长得漂亮、眼有神采的人看做是聪明的。如此根据一样可取之处而不分青红皂白地把一个人的其他品质也都认为是可取的，就是晕轮效应。或者根据一个人的一件错事，就不管其他事做得如何完美，也统统认为他毫无可取之处，这也是晕轮效应。更具体地说，前者叫“光环效应”，一好百好；后者叫“扫帚星效应”，一丑百丑。

这是什么原因呢？原来我们总把人当做一致性对象来认知。现实生活中人似乎有许多相对独立的特性，但我们在认知某人时，都会把它们紧密地联系在一起，这样就常常导致推理错误而产生晕轮效应。

一个人被赋予了一个肯定的、受人欢迎的特征，那么很快就会被赋予许多其他优秀特征。这种晕轮效应常常造成许多不良后果。企业管理者在人才选拔、任用或评价过程中，应忌讳这种倾向，防止这种偏见。

4. 近因效应

研究表明：在人与人的交往中，最后给人留下的印象对人的社会知觉具有更强烈的影响，这叫近因效应。

为了说明近因效应，有人曾进行了这样一个实验：选取甲、乙两组学生作被试者，向他们介绍了一个陌生人，在甲组学生中先讲这个人的外倾特征，在乙组学生中先讲他的内倾特征，介绍完后让学生做一定时间的数学题（中间进行干扰），然后再向甲组学生介绍此人的内倾特征、向乙组学生介绍其外倾特征，最后让两组学生描述这个人的特点。结果表明，后半部分的介绍给两组学生留下了更深刻的印象，甲组学生认为这是个内倾型的人，乙组学生认为这是个外倾型的人。

比较研究表明：在知觉陌生人时首因效应的作用较大，而在知觉熟人时近因效应的作用较大。

5. 假定相似性

人们在社会知觉中有这样一种倾向，即总是假定别人与自己相同，这就是假定相似性。例如：有的人出差好游山玩水，他认为别人出差也必然去游山玩水；有的人把别人想得很坏，他往往怀疑别人也如此看他。此所谓“以小人之心，度君子之腹”。研究表明，当一个人知道别人的年龄、民族、国籍和社会经济地位等方面与自己相同或相似时，更容易产生这种偏见。

这种偏见会产生两个相互联系的结果：

第一，当一个人评价别人时，他会把别人评价得更像自己。实践证明，通过放映喜剧片或令人生厌的录像，会影响被试者对别人（如照片上的面部表情）的判断。被试者总是根据自己的情绪评定他人的表情，即自己愉快时也认为别人很高兴，而自己心烦时也看到别人在忧愁。也就是说，他歪曲了别人的人格，以至于他给别人的评价与其说像那个人，不如说更像他自己。

第二，当一个人在评价与自己相类似的人时，评价得就比较准确。因为人们评价别人时总以自己为参照标准，所以一旦遇到了一个类似的人，自然评价

们的行为获得成功或遭到失败主要归因于四个方面的因素：努力、能力、任务难度和机遇。这四种因素可以按内外因，稳定性和可控制性三个维度来划分。

从内外原因方面看，努力和能力属于内部原因，而任务难度和机遇属于外部原因。

从稳定性来看，能力和任务难度属于稳定因素，努力和机遇属不稳定因素。因为一个人的能力和他面临任务的难度是很难改变的，而一个人的努力程度和是否遇到适当的时机是不断变化的。

从可控制性来看，努力是可控制的因素，而任务难度和机遇都是不以人的意志为转移的。

人们把成功和失败归因于何种因素，对于以后的工作积极性有很大影响。韦纳的研究指出，把成功归结为内部原因（努力、能力）会使人感到满意和自豪；把成功归结为外部原因（任务容易或机遇好），会使人产生惊奇和感激的心情。把失败归于内因，会使人产生内疚和无助感；归于外因，会产生气愤和敌意。把成功归因于稳定因素（任务容易或能力强），会提高以后的工作积极性；把成功归因于不稳定因素（碰巧或努力），以后工作积极性可能提高也可能降低。把失败归因于稳定因素（任务或能力弱），会降低以后工作积极性；而归因于不稳定因素（运气不好或能力不够），则可以提高以后的工作积极性。

我国管理心理学家经小样本研究，初步提出了在企业中职工归因的模型（见图2-2）。

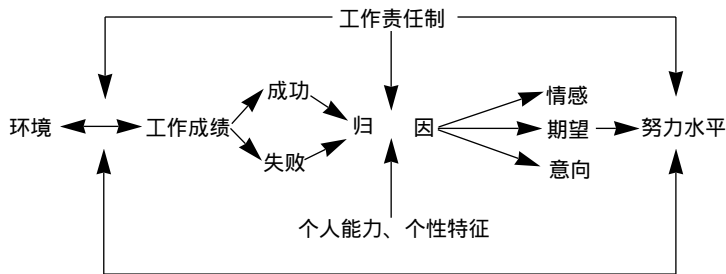


图2-2 工作责任制与职工归因

这个模型表明，工作责任制对职工的生产活动有很大影响，并且影响着对成功和失败的归因。同时，职工的归因倾向也受个人特征的影响。此外，职工是否能对自己工作的成败做出正确而恰当的归因，会影响到以后的工作情绪、目标和期望。而这一切将会影响工作的积极性（努力水平）。

2.3.1.5 工作态度

1. 什么是态度

态度是个体对一定的对象所持有的比较稳定的评价与行为倾向。它是个体

在其社会化的进程中，通过与社会环境中人和物的交往、接触而逐渐形成的复杂的心理结构，是人的个性倾向的一个重要组成部分。

一般说来，态度包括认知、情感和行为倾向三个要素。认知要素是指对态度对象的认识、了解和评价，包括对态度对象的所有知识、思想和信念，这是态度的基础，如对某一社会行为做出善还是恶的评价等。情感要素是指对态度对象的喜好或厌恶等内心体验，这是态度的核心成分，如对某一事物是喜欢还是厌恶等。行为倾向要素又称意向要素，是指个体对态度对象准备做出的反应。它是行为的准备状态，而非行为本身，如“我想向领导提出有关建议”、“我准备举手反对某项决定”等。

心理学家罗森伯格曾经用图解动态地描述了态度的内在心理结构的特征及其在社会刺激和个体行为中的作用，并明确地指出它是刺激与反应之间的中间变量。如图2-3所示。

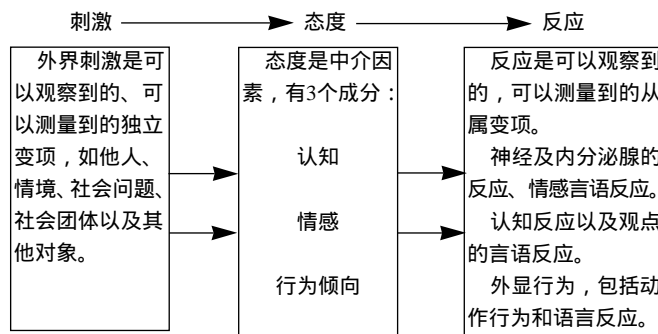


图2-3 刺激—态度—反应变量

2. 改变别人态度的方法

态度的改变包括两个方面：一是方向的变化，即“赞成”“不赞成”，或者相反；二是强度的变化，即“稍稍赞成”“很赞成”，或者相反。

态度的改变依其主动性程度可分为个人主动改变和被迫改变。当然，即使“被迫”最终亦要个人自愿，否则仍不能改变。

态度是由认知、情感和行为倾向三个要素组成，并且它们之间是协调一致的。因此，我们在改变他人的态度时，就可以从这三个要素的任何一个入手，只要使某一个要素发生变化，就必然影响态度的协调性，造成内心的紧张和冲突；为了摆脱紧张、冲突带来的不安，当事人便会改变其他两个要素，以取得新的协调一致。

当然也有这种情况：被改变了的要素不稳固，不足以战胜另外两个要素，于是改变后的态度又“旧态复萌”。

心理学家凯尔曼（Kelman）提出的态度改变要经过“顺从、认同、内化”的理论，采用这种方式被改变者须经历三个阶段：

(1) 顺从阶段。外部的压力下,被改变者仅从外显的行为上表现出与“改变要求”一致。这种改变是外制的,受奖惩的支配。

(2) 认同阶段。被改变者变被动为主动,觉得“改变要求”是值得的、合理的和有吸引力的。这时的基础机制主要是模仿,它涉及情感要素。

(3) 内化阶段。被改变者从理智上认定“基础要求”的合理和有价值,并进而内化为个人的态度。这个阶段的改变主要基于理智的思考,它涉及的是认知因素。

【实务指南2-4】 不受欢迎的食品

著名社会心理学家勒温在第二次世界大战期间比较了两种让家庭主妇购买不受欢迎的食品(如点心、甜面包等)的方法的优劣。第一种方法是由能言善辩的人向主妇们讲解上述食品的营养价值,以及食用这些食品对国家的贡献(当时物质极度缺乏)。第二种方法是让主妇们进行群体讨论,讨论的结果是大家一致决定购买。一段时间后,派人调查实际购买情况。结果发现,听讲解的主妇中只有3%的人购买了上述食品,而参与群体讨论的主妇有32%购买了原先不爱吃的上述食品。

3. 工作满意

在组织中,管理者往往只关注三种态度:工作满意(工作满足)、工作投入及组织承诺(组织认同)。其中最主要的乃是工作满意,它在本质上取决于员工的期望与实际结果的比较。研究表明,工作满意度与生产率大多呈正相关,与缺勤率、流动率大多呈负相关,人力资源管理者要更多关注员工的工作满意度。

【人力互动2-3】 通用电气公司的工作满意调查

在一次调查中,通用电气公司的员工有一半反映他们的不满集中在信息沟通、晋升机会上。

根据调查结果,管理层召开了每月一次的员工大会,会上安排高级经理回答员工提出的各种问题,尤其注意提供晋升方面的信息。还定期编写、印发内部工作通讯。一年后的又一次调查表明,抱怨了解的信息太少的员工人数为零。尽管晋升机会有限,对此有意见的员工也减少了20%。

2.3.2 个性心理分析与人力资源管理

2.3.2.1 能力差异与管理

1. 能力的定义

能力是指人能顺利地、完成某种活动所必须具备并影响活动效率的心理特征。能力是工作行为的核心要素。

能力有一般能力和特殊能力之分。人在顺利完成某项任务时，必须既具有一般能力，又具有特殊能力。一般能力是指在很多种基本活动中表现出来的能力，如观察力、记忆力、思维力、想象力和注意力等。所谓“智力”就是这五种认识能力的综合。特殊能力是指出现在某种专业活动中的能力，如数学能力、音乐能力和专业技术能力等。一般能力与特殊能力在活动中的关系是辩证的统一。一方面，某种一般能力在某种活动领域得到特别的发展，就可能成为特殊能力的组成部分。另一方面，在特殊能力得到发展的同时，也发展了一般能力。

2. 能力结构理论

能力是具有复杂结构的心理特征。研究能力的结构，分析能力的组成因素，对于深入理解能力的本质，合理设计能力测量的手段，以及科学地拟定能力培养的原则，是十分必要的。由于能力是一个十分复杂的心理特征，研究者们对能力的结构有不同的认识，因而出现了不同的理论。下面介绍3种主要的的能力结构理论：

(1)“二因素结构”说。英国心理学家和统计学家斯皮尔曼(C. Spearman)在20世纪初运用因素分析法对智力问题进行了研究，提出了能力的二因素结构理论。斯皮尔曼认为，能力是由一般因素(G)和特殊因素(S)构成的，完成任何一项作业都是由G和S两种因素决定的。例如，一个算术推理作业由G + S1决定，而一个语言测验作业由G + S2决定。两套测验的结果如果出现正相关，就是因为它们有共同的因素G；而他们不完全相关，就是因为每种作业包括不同、无联系的S因素造成的。根据这些相关性，他认为在能力结构中，第一位的和重要的因素是一般因素G，各种能力测验就是通过广泛取样而求出G因素。

(2)“多因素结构”说。美国心理学家塞斯登(L. Thurstone)提出了多因素结构理论。塞斯登认为，能力是由许多彼此无关的原始能力构成的。他指出大多数能力可以分解为7种原始的因素，它们是：计算、词的流畅性、词语意义的理解、记忆、推理、空间关系和知觉速度。他对每种因素都设计了测验的内容和方法。然而，实验的结果同他设想的相反，每一种能力与其他种能力都有正相关。这说明各种能力因素并不是绝对割裂的，而是可以找到一般的因素。

(3)“智慧结构”理论。美国心理学家吉尔福特(J. P. Guilford)提出了一种新的能力结构设想，称为“智慧结构”学说。他认为智慧因素是由操作、材料内容和产品3个变项构成的，因此，他以排列组合的方法，提出智慧可能由120种因素组成(见图2-4)。

吉尔福特认为，能力的第一变项是操作，它包括认识、记忆、分析能力、综合思维和评价5种能力类型；能力的第二个变项是材料，它包括图形、符号、语言和行为4种类型；能力的第三个变项是产品，即能力活动的结果，它包括单元、门类、关系、系统、转换和含蓄6个方面。每个变项中的任何一个项目与另两个项目相结合，一共可以得到 $4 \times 5 \times 6 = 120$ 种结合。每一种结合形成一种能力因素。

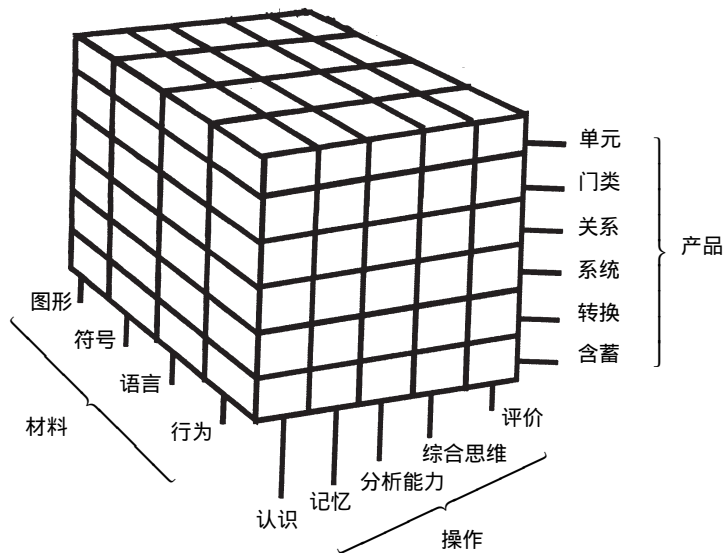


图2-4 吉尔福特“智慧结构”图

3. 能力差异与管理

人的能力是有个别差异的，即不同个体的能力不同。从能力水平上看，有人能力水平高，有人能力水平低；从类型上看，完成同一种活动取得同样的成绩，不同的人可能采取不同途径或不同能力的组合；从发展上看，有人能力发展较早，有人能力发展较晚。

怎么才能做到合理地使用人力资源，达到人尽其才的目的呢？具体来说，应注意以下几个问题：

（1）掌握能力阈限，搞好人与工作的匹配。心理学的研究表明，在工作性质与人的能力发展水平之间存在着一个“镶嵌”现象，即每一种对人们能力的要求都有一个阈限，它既不需要超过这个阈限，也不能低于这个阈限。也就是说，执行某种性质的工作，只需要恰如其分的某种能力水平。这是因为如果一个能力发展水平达不到工作要求的人去从事某项工作，这个人往往会感到力不从心，不能胜任工作，从而做不好工作；同时也会使这个人产生焦虑心理；严重的还会感到群体压力，还可能出现人格异常，甚至出现事故。反之，如果让一个能力远远超过工作要求的人从事这项工作，他就会觉得工作过于容易，往往会对工作感到乏味，不能对该项工作维持兴趣，也就会影响工作效率。

（2）同一个人不可能适应所有部门的每一项工作。同一个人不同的工作条件下，不可能时时事事都保持着同样的成绩。此外，一个人的工作成绩和主观心理环境也有密切的关系，他在感兴趣、心境好的时候，可能会取得最大的成就；而在相反的主观心理环境下就可能一事无成。所以，先进员工不可能时时事事总是先进，他的行为是主观心理环境与客观外界环境相互作用的结果。

因此，管理人员既要重视合理地分配工作，又要注意员工的主观心理状况。

(3) 同样智商的人，不一定适应同一工作。这是因为任何一种工作除了必须具备一般智力水平外，还要求具备某种特殊能力才能适应该项工作的要求。这里所说的特殊能力，就是以下6种主要能力：对各种模式进行分类的能力；适宜地改变行为的能力；归纳推理能力；演绎推理能力；形成概念模型并使用这些模型的能力；理解能力。

当然，各种工作需要的特殊能力在种类和水平上不尽相同，管理人员必须进行工作分析，对各种工作所需要的特殊能力及其水平进行鉴别并做出明确的规定。与此同时，对执行各种工作的人员也必须通过各种特殊能力测验，以鉴定他是否适合做这项工作。

(4) 教育程度相同，能力水平并不相等。知识的掌握并不等于能力的必然发展，知识的发展是能力发展的前提条件之一，但不是唯一前提条件。所以在管理过程中，必须分清文凭与能力的关系，文凭并不完全标志一个人能力的发展水平，而是意味着他接受过某种文化知识的训练。没有相应文凭的人之中，也不乏佼佼之才。因此，管理人员在用人时应进行能力鉴定，真正做到量才用人。

(5) 管理人员应该针对员工能力发展的不同水平，实施不同的职业教育和训练。在培训中，制定最低能力的标准，然后根据能力差异进行有针对性的培训。

(6) 完善组织机构，确立人才“金字塔”。工作能力高者，应该分配责任较重，技术复杂性高的工作；能力中等者，分配中等难度的工作；能力低者，仅能从事一些较简单的工作。实际上，任何一个组织，客观上都存在着这样三种类型的人。管理人员必须使这三种类型的人紧密配合，才能达到组织目标。

(7) 在选择和安排工作时，尽量考虑员工的兴趣，提高他们的专业技术能力。

2.3.2.2 气质差异与管理

1. 气质的类型与特征

气质是人的个性心理特征之一，一般人讲的“性情”、“脾气”是气质的通俗说法。气质是指个体在心理过程的强度、心理过程的速度和稳定性以及心理活动的指向性特点所表现出的动力方面的特点。所谓心理过程的强度，是指情绪的强弱、意志努力的程度等；所谓心理过程的速度和稳定性，是指知觉的速度、思维的灵活程度、注意力集中时间的长短等；所谓心理活动的指向性特点，是指有的人倾向于外部事物，从外界获得印象。有某种气质类型的人，常常在很不相同的活动中都会显示出同样性质的动力特点。例如，一个具有活泼、好动气质特征的服务员，她会在饭店的各种活动中表现出来。一个人的气质特点不依活动的内容为转移，仿佛全部心理活动都涂上了个人独特的色彩，表现出一个人生来就具有的特性。

气质具有极大的稳定性，虽然在环境和教育的影响下，气质也会发生某些变化，但是同其他心理特征相比，其变化要迟缓得多。

早在公元前5世纪，古希腊著名医生希波克拉底提出了气质学说，即把人的气质分为胆汁质、多血质、黏液质和抑郁质4种类型（见表2-3）。

表2-3 气质类型分类

按照人的高级神经活动的类型（兴奋型、活泼型、安静型、抑制型），心理学家通常把千姿百态的气质分为4种类型

1. 胆汁质（兴奋型）

具有这种气质的人精力旺盛，行动迅速，易于激动，性情直率，进取心强，大胆倔强，敏捷果断。但自制力差，性情急躁，主观任性，易于冲动，办事粗心，有时会刚愎自用

2. 多血质（活泼型）

具有这种气质的人灵活机智。思想敏锐，善于交际，适应性强，活泼好动，情感外露。富于创造精神。但往往粗心大意，情绪多变，富于幻想，生活散漫，缺乏忍耐力和毅力

3. 黏液质（安静型）

具有这种气质的人坚定顽强，沉着踏实，耐心谨慎，自信心足，自制力强，善于克制忍让，生活有规律，心境平和，沉默少语。但往往不够灵活，固执拘谨，因循守旧

4. 抑郁质（抑制型）

具有这种气质的人对事物敏感，做事谨慎细心，感受能力强，沉静含蓄，办事稳妥可靠，感情深沉持久，但遇事往往缺乏果断和信心，多疑、孤僻、拘谨、自卑

我国古代学者也有过一些类似气质的分类，如孔子就把人分为“狂”、“狷”、“中行”之类。这里孔子所说的“狂”，指狂妄的人；“狷”，指拘谨的人；“中行”，指行为合乎中庸的人。孔子认为，“不得中行而与之，必也狂狷乎？狂者进取，狷者有所不为也。”也有人按阴阳的强弱把人分为喜静的太阴型、少阴型，好动的太阳型、少阳型，以及动静适中的阴阳平型。还有的根据五种学说，把人分为金、木、水、火、土5种类型。实际上，阴阳、五行就是指不同身体状况、气质或个性的人。

不过，在现实生活中，只有少数人是典型纯属于某一气质类型的，大多数则是接近于某种气质，而又兼具其他气质的某些特征。

2. 气质在管理中的作用

气质是个性的重要组成部分，它不仅影响人的外部表现，而且贯穿到心理活动的各个方面。气质类型对人的兴趣、爱好等都有重要的影响，是人的能力发展的自然前提。

气质类型无所谓好坏，任何一种气质类型在一种情况下可能具有积极意义，而在另一种情况下，可能具有消极意义。例如，多血质类型的人情绪丰富，活动能力较强，容易适应新的环境，但注意力不稳定，兴趣容易转移，情绪变化也快。抑郁质的人工作中耐受能力差，容易疲劳，孤僻羞怯，然而感情细腻，做事小心审慎，具有敏锐的观察能力。同样，胆汁质和黏液质的人也各有积极的一面和消极的一面。

气质虽然对人的实践活动不起决定性作用，但也有一定的影响，气质影响着活动进行的性质和效率。对于管理人员来说，除了认识自己的气质特点外，

应学会了解与掌握员工的气质，并做到以下几点：

(1) 根据员工的气质类型，安排他们适当的工作。企业管理人员要善于掌握和控制所属员工的气质类型和特点，安排他们适当的工作，以便使不同气质的人能够发挥自己气质中积极的一面，而抑制消极的一面。

不同气质的人工作效率是有显著差异的，例如，《水浒传》里的黑旋风李逵脾气暴躁，为人耿直，是典型的胆汁质类型的人。而《红楼梦》里林黛玉多愁善感，柔弱孤僻，她的气质是典型的抑郁质。如果让李逵去卖肉，是轻而易举的，叫林黛玉去卖肉则是强人所难。反之让林黛玉去绣花，恰如其分；让李逵去绣花则是故意刁难人了。

在企业各部门人员的选择安排上，确定完成某项工作所必需的特殊能力和气质的特点，然后选拔、鉴定适合完成这项工作要求的人，是实现企业目标的一项重要工作。

(2) 注意气质的互补性。企业在选拔班组成员上，应注意各种气质类型人员的适当搭配。这样，在工作中各种气质可以得到适当的互补。因为一个集体有各种不同性质的工作，即使是同一工作，也有不同的情况发生。把各种不同气质的人搭配在一起，就可以发挥各种气质的积极因素，而弥补其中消极的成分。可以设想如果一个班组全部是由黏液质和抑郁质类型的人组成，这个班组将毫无生气。所以，如果一个集体里同时具备了这些不同气质类型的人，就比单纯的同一气质类型的人在一起工作更容易搞好人际关系，其效率也要高得多。

(3) 从员工的气质类型出发，施用不同的管理手段与方法。气质可以影响人的情感和行为，管理人员也要注意针对不同气质类型的员工，施用不同的管理方法。胆汁质的人易于冲动，脾气暴躁且难自制。同他们谈话，应该冷静理智，努力使他们心平气和，如果一开始就形成剑拔弩张之势就很难收场了。多血质的人思维敏捷，活泼多变，但有时较为轻浮，似乎什么也无所谓。对他们不妨敲一下警钟，如果随便打个哈哈，他可能根本没往心里去。黏液质的人外柔内刚，情绪含而不露，有话爱闷在肚子里。对他们有时不妨稍微刺激一下，使他们倾吐心头之隐。抑郁质的人敏感多疑，自尊心强，你若稍有损害他的自尊或委屈了他，他就可能从此对你闭上心灵的窗扉。然而正因为他们羞怯内向，不善言谈，所以当你能处处表现出对他们的理解、同情和尊重时，他们就会把你当成难得的知己，你的话就可能具有极大的说服力（见表2-4）。

表2-4 个体差异与管理

性格特征	气质类型	行为表现	管理方法
开朗直爽	多血质	坦白、直爽、兴趣广泛、爱发牢骚、不拘小节、其言行有时易被人误解	表扬为主 防微杜渐
倔强刚毅	胆汁质	能吃苦、办事有始有终、但缺乏灵活性、与领导意见不一致时，不冷静、容易产生抗衡，求胜心切	经常鼓励 多教方法

(续)

性格特征	气质类型	行为表现	管理方法
粗暴急躁	胆汁质	好冲动, 心中容不得不公平之事, 好提意见, 不太注意方式方法, 事后常后悔	肯定成绩 避开锋芒
傲慢自负	多血-胆汁质	反应快、聪明能干、过分自信、好出风头、发议论、听不进不同意见、虚荣心强	严格要求 表扬谨慎
沉默寡言	黏液质	少言寡语、优柔寡断、任劳任怨、踏实细致、有时工作效率不高	少用指责 多加鼓励
心胸狭窄	抑郁质	小心眼儿, 遇到不顺心或涉及个人利益的事, 往往患得患失, 难以摆脱	多加疏导 开阔胸怀
自尊心强	各种气质类型都有	上进心强、严于律己、争强好胜、听不得批评、情绪忽高忽低	开阔视野, 正确认识自己 和他人
疲疲沓沓	各种气质类型都有	大错不犯, 小错不断, 工作拈轻怕重, 漠视规章制度、生活懒散	提出闪光点、及时鼓励, 要求严格而且具体

2.3.2.3 性格差异与管理

1. 性格与性格特征

性格是个性中的重要心理特征, 人与人之间的个体差异首先表现在性格上。

性格, 是指一个人对客观现实的态度和在习惯化了的行为方式中所表现出来的较稳定的心理特征, 人的性格是受一定思想、意识、信仰、世界观的影响和制约的, 气质没有好坏之分, 而性格有好坏之分。

人的性格个体差异是很大的。例如, 有的人活泼、外向, 有的人孤僻、内向; 在待人方面, 有的人诚实、和善, 有的人虚伪、狡诈; 在对待生活的态度上, 有的人乐观进取, 有的人悲观失望; 在情绪上, 有的人稳定持久, 有的人忽高忽低; 在行动上, 有的人坚毅、果断, 有的人谨慎、怯懦, 等等。

按照性格的结构, 性格的特征主要表现在以下4个方面:

(1) 对现实态度的性格特征。主要表现在处理各种社会关系方面的性格特征, 如处理个人、社会和集体的关系; 对待劳动、工作的态度; 对待他人和自己的态度等。

对社会、对集体、对他人的态度构成的性格特征, 主要表现在是善于交际, 还是行为孤僻; 是正直、诚实, 还是狡诈、虚伪; 是富于同情心, 还是冷酷无情; 是热爱集体, 还是损公肥私, 等等。对学习、工作、劳动的态度方面的性格特征, 主要有: 是勤奋, 还是懒惰; 是认真细心, 还是马虎粗心; 是富于首创精神, 还是墨守成规, 等等。对自己的态度方面的特征, 主要有: 是自信, 还是自卑; 是谦虚谨慎, 还是骄傲自大, 等等。

3. 从不感觉仓促 1 2 3 4 5 6 7 8 总是匆匆忙忙
 4. 一时只做一事 1 2 3 4 5 6 7 8 同时要作好些事
 5. 做事节奏平缓 1 2 3 4 5 6 7 8 节奏极快（吃饭，走路等）
 6. 表达情感 1 2 3 4 5 6 7 8 压抑情感
 7. 有许多爱好 1 2 3 4 5 6 7 8 除工作之外没有其他爱好

记分：

累加7个问题的总分，然后乘以3，分数高于120分，表明你是极端的A型性格。分数低于90分，表明你是极端的B型性格。

分数	性格类型
120分以上	A+
110 ~ 119分	A
100 ~ 109分	A-
90 ~ 99分	B
90分以下	B+

3. 性格与管理

美国心理学家阿吉里斯通过长期从事工业组织的研究，以确定管理方式对个人行为及其在工作环境中成长的影响力。他的研究表明，一个人在由不成熟向成熟的转变过程中，性格会发生7种变化（见表2-5）。

表2-5 性格的发展过程

不成熟	成熟
1. 被动	主动
2. 依赖	独立
3. 少量行为	能产生多种行为
4. 错误而浅薄的兴趣	较深与较强的兴趣
5. 时间知觉短	时间知觉性较长
6. 附属的地位	同等或优越的地位
7. 不明白自我	明白自我、控制自我

阿吉里斯认为这些改变是持续的，健全的性格因此由不成熟趋于成熟。随着年龄的增长，人的性格总是有日趋成熟的倾向。

阿吉里斯认为，传统的管理组织具有先天性抑制人们成熟的“功能”。因为组织的成立是为了使其达到某种既定目标，因此阿吉里斯要求管理者给员工提供一种可以成长成熟的环境，使其在致力于组织成功的过程中亦可能获得需要的满足。应当相信：如果受到适当的激励，人们可能自觉地工作并具有创造力。

【实务指南2-6】 性格测验在组织管理中的应用

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 是一种由100个问题组成的性格测验, 近年来在美国应用很广泛, 每年约有150万人接受这项测验。Allied-Signal、Apple Computer、AT&T、Citicorp、Exxon、GE、Honeywell、3M等公司以及一些医院、教育机构和美国陆军都采用了这项测验。

这项测验把人们的性格划分为四个维度: 外向或内向 (E或I), 感受型或直觉型 (S或N), 思考型或体验型 (T或F), 知觉型或判断型 (P或J)。这四种维度可构成16种性格类型。举例来说, IN—TJ性格的人好梦想, 常有创新想法, 有很强的愿望追求实现自己的想法。他们的特征是好猜疑, 好批评, 独立自主, 有决心, 较固执。ESTJ性格的人组织能力强, 重实务, 好组织活动和管理事物, 是典型的企业人士。ENTP性格的人是思维型的, 思考敏捷, 精通许多事物, 适合应付有挑战性的问题, 但忽视常规例行事物。

该测验的采用者主要想使员工更充分地了解自己, 也帮助管理者了解员工的心理与行为。这种了解可能促进彼此之间的沟通, 甚至可能提高生产力。

4. 性格与工作的搭配

心理学家霍兰德提出了性格—工作搭配理论。他认为, 一个人性格的外在表征与其职业是否相适宜, 决定着满足感及辞职行为。他提出了6种性格类型以及相适应的职业 (见表2-6)。

表2-6 霍兰德的6种性格类型及其相适应的职业

兴趣类型	职业
实际型: 有攻击性, 身体活动有技术性、力量、协调性	林业、农业、建筑业
研究型: 善思考、组织、理解等智力活动, 情感与直觉较少	生物学、数学、新闻报道
社交型: 好交际, 不喜好心智或体力活动	服务业、社会工作、临床心理学
传统型: 喜从事有规章制度的活动, 有奉献精神, 尊奉权威	会计、财务、企业管理
企业型: 擅辞令, 以影响他人, 攫取权力、地位	法律、公共关系、中小企业管理
艺术型: 爱自我表达、艺术性创造或情感活动	绘画、音乐、写作

思考题

1. 你对人性的假设是什么? 探讨一下这种假设与你在工作中表现出来的某些行为之间的关系。
2. 现在许多企业都提倡“以人为本”, 你认为什么样的管理才真正做到“以人为本”?
3. 分别举例说明第一印象、刻板印象、晕轮效应、近因效应、假定相似性对人力资源管理造成的影响。

4. 如果你是公司员工，请评价你的上司在进行管理时是否注意到下属的性格差异，并采取不同的管理方式。

【人力测试2-1】

你是什么气质

我国心理学工作者陈会昌同志编制了一个气质测验表，它可以帮助你大致确定自己的气质类型。答题方法：

请你仔细阅读下面的每一个问题，你认为很符合自己情况的，在题前括号内记2分，比较符合的记1分，比较不符合的记-1分，完全不符合的记-2分，介于符合与不符合之间的记0分。

测验题：

- () 1. 做事力求稳妥，不做无把握的事。
- () 2. 遇到可气的事就怒不可遏，想把心里话全说出来才痛快。
- () 3. 宁可一个人干事，不愿很多人在一起。
- () 4. 到一个新环境很快就能适应。
- () 5. 厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪声、危险镜头等。
- () 6. 和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅。
- () 7. 喜欢安静的环境。
- () 8. 善于和人交往。
- () 9. 羡慕那种善于克制自己感情的人。
- () 10. 生活有规律，很少违反作息制度。
- () 11. 在多数情况下情绪是乐观的。
- () 12. 碰到陌生人觉得很拘束。
- () 13. 遇到令人气愤的事，能很好地自我控制。
- () 14. 做事总是有旺盛的精力。
- () 15. 遇到问题常举棋不定，优柔寡断。
- () 16. 在人群中从不觉得过分拘束。
- () 17. 情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得什么都没意思。
- () 18. 当注意力集中于一事物时，别的事很难使我分心。
- () 19. 理解问题总比别人快。
- () 20. 碰到危险情景，常有一种极度恐怖感。
- () 21. 对学习、工作、事业怀有很高的热情。
- () 22. 能够长时间做枯燥、单调的工作。
- () 23. 符合兴趣的事情，干起来劲头十足，否则就不想干。
- () 24. 一点小事就能引起情绪波动。
- () 25. 喜欢做那种需要耐心、细致的工作。
- () 26. 与人交往不卑不亢。

- () 27. 喜欢参加热烈的活动。
 - () 28. 爱看感情细腻,描写人物内心活动的文学作品。
 - () 29. 工作学习时间长了,常感到厌倦。
 - () 30. 不喜欢长时间谈论一个问题,愿意实际动手干。
 - () 31. 宁愿侃侃而谈,不愿窃窃私语。
 - () 32. 别人说我总是闷闷不乐。
 - () 33. 理解问题常比别人慢些。
 - () 34. 疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞,重新投入工作。
 - () 35. 心里有话宁愿自己想,不愿说出来。
 - () 36. 认准一个目标就希望尽快实现,常比别人更疲倦。
 - () 37. 学习、工作同样一段时间后,常比别人更疲倦。
 - () 38. 做事有些莽撞,常常不考虑后果。
 - () 39. 老师或师傅讲授新知识、技术时,总希望他说慢些,多重复几遍。
 - () 40. 能够很快忘记那些不愉快的事情。
 - () 41. 做作业或完成一件工作总比别人花的时间多。
 - () 42. 喜欢运动量大的剧烈体育活动,或参加各种文艺活动。
 - () 43. 不能很快地把注意力从一件事转移到另一件事上去。
 - () 44. 接受一个任务后,就希望把它迅速解决。
 - () 45. 认为墨守成规比冒风险强些。
 - () 46. 能够同时注意几件事情。
 - () 47. 当我烦闷的时候,别人很难使我高兴起来。
 - () 48. 爱看情节起伏跌宕、激动人心的小说。
 - () 49. 对工作抱认真严谨、始终如一的态度。
 - () 50. 和周围人们的关系总是相处不好。
 - () 51. 喜欢复习学过的知识,重复做已经掌握的工作。
 - () 52. 希望做变化大、花样多的工作。
 - () 53. 小时候会背的诗歌,我似乎比别人记得清楚。
 - () 54. 别人说我“出语伤人”,可我并不觉得这样。
 - () 55. 在体育活动中,常因反应慢而落后。
 - () 56. 反应敏捷,头脑机智。
 - () 57. 喜欢有条理而不甚麻烦的工作。
 - () 58. 兴奋的事常使我失眠。
 - () 59. 老师讲新概念,常常听不懂,但是弄懂以后就很难忘记。
 - () 60. 假如工作枯燥无味,马上就会情绪低落。
- 判断方法:把每题得分按下表题号相加,并算出各栏的总分。

气质类型	题号														总分	
胆汁质	2	6	9	14	17	21	27	31	36	38	42	48	50	54	58	
多血质	4	8	11	16	19	23	25	29	34	40	44	46	52	56	60	
黏液质	1	7	10	13	18	22	26	30	33	39	43	45	49	55	57	
抑郁质	3	5	12	15	20	24	28	32	35	37	41	47	51	53	59	

气质类型测试答案

1. 如果有一种气质类型的得分远高于其他三种，并且得分在20分以上，则为典型的该类气质。

例如：胆汁质得分为23分，而另外三种分别为7，3，-6分，则此人为典型的胆汁质。

2. 如果有一种气质的得分远高于其他三种，但得分在10~19之间，则为该气质的一般类型。

例如：多血质得分为17分，则此人为一般多血质。

3. 如果四种气质中有两种气质的得分都比较高且比较接近，而另外两种气质的得分远低于它们，则属于前两种气质的混合型气质。

例如：胆汁质得分为18分，多血质得分为16分，而另外两种分别为5分和-3分。则此人为胆汁质和多血质的混合型气质。

4. 如果有三种气质的得分都较高并较为接近，则属于三种气质的混合型气质。

例如：黏液质得分为13分，抑郁质得分为15分，多血质得分为10分，而胆汁质得分为4分，则此人为前三种气质的混合型气质。

【人力测试2-2】

员工满意度调查表

使用下面的评价标准回答每一个问题。

您的年龄： 25岁以下 25~35岁 35岁以上

您的工作性质： 一般工作人员 主管以上领导

您的学历： 高中及以下 大专 大本 硕士以上

您进入本公司（本集团）时间： 1年以内 1~3年 3年以上

— 人力资源
管理导论 —

		题 目	满 意 度				
			很同意	同意	不好说	不同意	强烈反对
总体		总的来说,我对我的工作感到满意					
		这家公司是非常好的工作场所,我愿意建议我的朋友来公司工作					
工作本身		工作能使我充实					
		我的工作对我有挑战性					
		我对我现在的工作感兴趣					
		我现在的工作能学以致用,发挥我的专长					
		我在工作中经常产生成就感					
		我现在有调换工作的想法					
工作回报度	薪酬福利	同自己过去相比我对我目前的薪酬很满意					
		就我的工作水平来看,我所得的报酬偏低					
		公司的福利待遇政策令人满意 (含养老、医疗、失业、假期、住房等)					
	晋升	这家公司的员工晋升办法都很公平					
我现在有一定的晋升机会							
培训	公司经常给我提供培训的机会						
工作背景	工作条件	我对公司所处办公环境很满意					
		我拥有完成工作必需的设备与设施					
		我对公司目前的作息制度(合理的上下班时间,加班制度)很满意					
		我喜欢公司里积极向上、和睦团结的气氛					
工作群体满意度	同事关系	我的同事使我的工作变得很愉快					
		同事之间能够互相帮助、互相关心					
		部门内的人际关系给我造成很大的压力					
	领导	我对现在的直接领导感到满意					
		我工作出色时,上司总能对我及时赞扬					
		我的上级对我工作很信赖,我很满意					
		我的上级在我需要的时候能够很好地指导我的工作					
		公司的主要领导具有很高的人格魅力,我很欣赏					
管理水平	管理	我觉得公司管理层很优秀,管理水平很高 公司的各职能部门都很不错,我很满意					
	参与	公司做决策时,通常会征求员工的意见 我对公司的意见能够很顺畅地到达管理层					