

人事管理者心理素质完全手册

一、人事管理者的心理障碍

人事管理者的心理障碍,在工作中经常发生,它影响人事工作的科学性,有必要对人事管理者的心理障碍进行分析。

1. 嫉妒心理

嫉妒是一种变态心理,是一种想排除他人优越地位或想破坏他人形成优越才能的环境,包含憎恨的情绪,是一种难于发觉,又不愿被人发觉,不愿表面化的情感。

在人事决策中,主要表现在:

一、对于能力、水平、品格高于己者,或升迁的可能性大于己者的人,抱怨、憎恨,甚至采用造谣、诽谤、中伤等各种卑鄙手段。

二、嫉贤妒能,唯恐他人超过自己,千方百计压抑、打击有才华的部属。总之,怀有嫉妒心理者,以自我为中心,对人才缺乏善意;揽功推过,只用奴才,不用人才。战国时期,“孙庞斗法”的故事是妒能的典型事例。孙臧是位著名军事家,他有一个同学叫庞涓。庞涓感到自己的才能比不上孙臧,便设法把孙臧骗到魏国,罗织罪名,将他的膝骨挖掉,使之倍受折磨。历史的画面应作为今人的教训。

2. 信谗心理

在相当多的组织中,总是有那么一些心术不正的人,为达到卑鄙的目的,采用不正当手法,散布流言蜚语,干扰决策者用人决心和意图。使决策难辨真伪,产生偏信谎言的心理状态。

造成的恶劣后果是:

一、压抑优秀人才,良莠不分。对于兢兢业业、埋头苦干、忠厚老实、不愿逾矩的人给以伤害;对于有魄力、有能力、敢于冲破阻力,开拓进取的人给以伤害。

二、使组织氛围恶化,抑正纵邪、正气下降、邪气上升、是非不分、忠奸倒置,好人受气、受屈,心术不正之辈弹冠相庆,使组织舆论导向、价值导向偏离正常组织目标。

三、损害决策者威信。由于信、纵谗言,导致人际圈子越来越小,正派的人敬鬼神而远之。某企业的决策者就是由于嫉妒心理和信谗心理,把好端端的一个企业搞垮了,人才大量流失,信誉下降,产品销售不出去,最后企业只得倒闭。

3. 近亲心理

近亲心理指决策者以血缘关系作为用人的标准,致使组织家族化的倾向。人事上的近亲繁殖,扭曲了用人标准,压抑了人地物成长和能量的释放,导致山头林立,内耗严重、管理混乱,最后导致组织目标不能实现,组织崩毁。典型的例子是美籍华人王安的电脑五国的覆灭,而泰国华人的正大集团,由于在人事决策中避免了近亲繁殖,在剧烈的竞争中立于不败之地。

4. 武大郎心理

武大郎心理来源于《水浒传》上的一个故事：武大郎开店，不允许超过他身高的人。国外叫帕金森满城风雨。头儿是二流水平的，不允许部属是二流水平以上的，只能是三流水平，而三流水平的人会找四流水平的人做他的下级。坚决反对任用、提升任何在未来可能超过自己的人。要的是听话、顺从的人，改造磨去有棱角、个性的人，排斥有才能，不愿就范的人。于是整个组织起用的人都比头儿更蠢更笨的人。

5. 求全心理

人才是人，不是神。美国管理专家杜拉克曾说“倘要所有的人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的人”。所谓“样样都是必然是”一无是处。才能越强的人，其缺点也往往越明显。有高峰就会有深谷，谁也不可能是事事全能。邓小平同志也指出：“选拔人才眼光放得远一点，不能苛求，要相容。人事管理者应该把握住这一用人的基本原则，不能对人才求全责备，对有争议的人才总是处于犹豫彷徨之中，错过用人时机，既延误了人才的使用与发展，又使组织的事业受损。所以，我们必须打破求全责备的用人观，旗帜鲜明地把改革开放和各项工作中做出实绩的人才，有争议的“能人”，大胆选拔出来，并在实践工作中帮助他们健康成长。

6. 论资排辈心理

所谓论资排辈，是指选拔人才以年龄、资历与辈数作为主要衡量标准。资历是历史的记录，在一定程度上反映人们的实践经验，但我们不能把它绝对化，既不能把资历与能力划等号，也不能把资历与水平划等号。日常生活中经常可以发现某人目前的水平和能力，可以胜任更高级的岗位职务。然而，现在他仅是一“布衣”之徒，要他挑起更高级的重担，必须一个台阶一个台阶上。殊不知，人才使用有一个时效问题，一个人的才能不是一成不变的，而是一个抛物线的过程，从才能显现，到炉火纯青，再到才能衰减。一般认为，管理工作的年龄曲线在 50 岁为峰值年龄；技术工作的年龄曲线在 45 岁为峰值年龄；科学研究工作的年龄曲线在 37 岁为峰值年龄。这就要求我们破除论资排辈的旧观念，抓住各类人才的最佳年龄阶段，不拘一格选拔使用人才。

邓小平同志曾指出，对突出人才的使用要破除论资排辈的心理，讲台阶，但又不能唯台阶。为人才创造一个公平竞争的环境，同时要大胆提拔，破格使用，在使用中帮助他们克服缺点，这样有助于人才发挥，有助于组织事业的发展。

7. 唯文凭是举心理

“文凭”是记载人才所受过的学历教育的历史文件凭证反映了一个人的文化水平和专业知识水平，是衡量一个人知识化、专业化的重要依据。一般地讲，学历层次高的人知识面宽、信息容量大、分析能力强，他们的才能也就相应高一些。凡事都有例外，有一些人才，限于所处条件限制未能获得高层次的学历教育，因而未拿到相应的文凭，但不能说他不是一个人才。不少人在实践中学习，结合不高的文化，掌握了某一方面的专长。对这样的专长、这样的人才，要不要用？显然若用了，可以满足人才的心理需要推进事业的发展。所以，对有一技之长的人才，我们也应提拔到相适应的岗位上去，而不能走进唯文凭是举的死胡同里去。要拓宽寻觅人才的视野，既讲文凭，又不唯文凭，重真才实学，量实际能力，有文凭又有实际能力的要重用，没有文凭但有真才实学的，照样重用。

二、人事管理者的心理矫治

人事管理者在各级组织中，在各类领导班子中，是党性原则比较强、比较正派且自我控制能力较强的人之一。但是，由于现实生活的反差，由于市场经济的冲击，人事管理者也是具有七情六欲的活生生的人，在工作中，难免会出现心态不平衡。关键的总归是对出现失衡后，能否主动、适时进行心理矫治，使之恢复正常的心理状态。人事管理者心理矫治可从下列方面进行：

1. 加强自我学习

人事管理者是在领导集体中工作，掌握党和国家人事、劳动、工资政策的人，应该努力学习马克思列宁主义、毛泽东思想，在现代要特别学习邓小平建设有中国特色的社会主义理论，用以指导自己的工作实践注意改变不健康的心理。实践证明，学习是改变行为的重要条件之一。通过学习树立科学的世界观，人生观与价值观，树立远大目标和宽阔胸怀，不计较个人荣辱得失，甘当人梯和铺路石，让人才踏着自己的肩膀攀登新的高峰。此外，树立科学的方法论，做好伯乐，以发现、搜集人才，推荐人才为己任，为组织源源不断输送各类合格人才，从中得到心理满足和自我价值的实现。

2. 正确认识权力

人事管理者通过学习，正确认识，对待自己手中的权力。人事权力是党和组织赋予的，是履行党员与公民的职责，实现为比目标和为人民服务的手段，而不是追逐个人私利的工具。因而树立起强烈的责任制和事业心，为了党的事业，为了民族的事业，为了国家的繁荣昌盛孜孜不倦地工作，这样，就能消除计较私利的不良心态，防止心理冲突。

3. 树立正确的荣辱观

人事管理者是组织的领导核心之一，肩负着组织寻觅人才、输送人才、为组织的发展壮大做贡献的重任。由于他们的辛劳奔波，从众多的人才中筛选出符合岗位能级的人才，对于推动这一岗位的建设是有重大意义的，特别是从人才群中，发现领导人才，选准领导人才，对于组织的发展是无估量的。俗话说：“千军易得，一将难求”，就是讲的这个意思。作为一名人事管理者，看到由于自己的努力工作，使组织得到一位卓越领导者来领导，从而使组织蓬勃发展，那该是多么高兴、欣慰。相反，若是组织由一名不称职管理者工作的欠深入周详，偏听偏信，而把一个不称职的年轻人掀上领导岗位，事后，又缺乏帮助监督，这个年轻人逐步陷入犯罪的深渊，给组织和工作造成了很大的危害和损失。

4. 正确认识自己

人事管理者的工作是进入人才的发现、考察、推荐和人才开发工作，这是其强项，若换一个角色，担负组织的全面工作或升到更重要的工作岗位上去，自己能否胜任？应有一个正确的估价，即使能胜任也有待于党和人民的选择。这样，可获得心理上的平衡。此外，正确认识自己的同时，也庆正确地认识他人，别人之所以在工作中取得了巨大的成就，是与你的发现、考察、推荐分不开的。成功者的军功章中“有他的一半，也有你的一半”。如果能这样想的话，心理就会平衡，乐于做一名铺路石子而终生无悔。

5. 控制情绪

人事工作是与人打交道的工作。人的经历、阅历、品性、文化、职业、年龄、出身、所处环境不尽相同，就会出现素质、修养上的良莠分别。若是遇上品质好、修养好的人，诸事顺利，心情好；反之心情差。因此，要理智地控制自己的情绪，保持情绪的稳定与乐观，对维护自己的心理健康有重要意义。怎样做到呢？其一，进行积极的情绪体验。其二，掏消极情绪的蔓延，化解消极情绪。适时转移注意力，释放压抑心理，谅解他人的失礼或不周之处，进行角色互换。为他人着想，为别人、为社会、为组织多做好事，求得心理的安慰和满足。

三、人事管理者的健康心理

1. 人事管理者的健康心理的意义

人事管理者的健康心理有助于提高工作效率。人事管理者的胆识、意志、情感、人格等都会对他的工作及工作对象发生影响。人事管理者中有的遇事当机立断，有的优柔寡断，有的坚定不移，有的朝令夕改，有的与困难作斗争，有的绕开矛盾走。所有这些，与心理健康水平直接有关。健康心理者，能调动各种人的积极性，他能使人产生依赖，亲切感，巩固组织的内部团结，增强凝聚力和向心力，有利于组织目标的实现和组织的发展。

2. 人事管理者健康心理的特点

健康心理是指个体在各类环境中能保持一种良好的心理状态，心理与环境相互作用而达到平衡，发挥潜能。具体来说有：

(1) 自知之明。既看到自己的长处，又看到自己的短处，既要自信又谦虚，在成绩面前不骄傲，在缺点面前不文过饰非，而是找原因，订措施，努力改正。

(2) 良好智力。良好智力是进行工作、学习、生活的必备心理条件和背景，是取得动态平衡的心理基础，也是影响、诱导各类人才成长和成才的前提。

(3) 抱满情绪。人事管理者情绪饱满、稳定，善于接纳各类人才的心理倾向，能够影响人、感染人，并且具有自控能力，心境平静愉快地工作。

(4) 良好的人际效。人事管理是一种人际过程，人事管理者通过社会效来实现其社会管理功能。具有良好人际效的人，能够顾全大局，识整体，大事讲原则，小事讲团结；与人效，不计前嫌，乐于与人为善，善于为人排忧解难；尊重他人，理解他人，常常互换角色，严己宽人，希望下属超过自己，乐于为下属创造进一步发展的条件。

(5) 坚强的意志。人事管理者的意志应是坚强的，具有百折不挠的气概，在人事管理中，目的明确，在纷乱如麻的矛盾中，能果断决定，既不优柔寡断，又不草率从事，不论碰到什么困难，能够保持昂气魄的斗志，充沛的精力，不达目的，决不罢休。

(6) 强烈的事业心。人事管理者由于在组织中的特殊地位，决定了它具有强烈的事业心。要在事业上做出成绩，实现自己的抱负，为组织的发展壮大而努力奋斗不息。

(7) 高尚的人格力量。人事管理者的人格力量是高尚的，他能把人才团结在自己身边，与组织同呼吸共命运。人格魅力口口唾产生很强的的心理效应，具有号召力。

3.影响人事管理者心理的因素

(1) 文化环境。文化环境影响，造就特定区域和范围的人的社会人格，影响着这一地域里人的生活方式，思维特点、价值观、人生观、社会心理，当然，也影响了人事管理者的各种心理素质的发展。

(2) 人际环境。人际环境影响，制约着人事管理者，也影响制约各类人教的个性心理的形成与发展。良好的人际交往环境，有助于人事管理者的个性心理向有益于级发展的方向发燕尾服、有利于组织目标的实现。

(3) 心理环境。心理环境影响制约着组织所在地的人们信息、价值观、道德观。人事管理者和人才在实践中形成的个性心理，总会受到当地人们的个性心理的影响和各种社会心理作用，对人们的心理起着调节作用。如在当地某一组织内，成员们形成了崇高学习、奉献的社会心理，对不爱学习、斤斤计较个人利益的个性心理就是一种制约，一种导向。在这种正面社会心理导向作用下，成员们也就潜移默化地受到崇高学习、讲奉献的社会心理的影响，形成良好的社会风气和工作氛围。这就是心理环境的作用。