

人本管理的心理学策略

文/廖三秀 李长庚

人本管理起源于西方资本主义。在资本主义发展的过程中，早期的企业都是以资本为中心建立起来的，资本积累和扩大再生产是企业谋取更多的剩余价值的最主要手段。因此，这一时期的管理是以“资”为“本”的。然而随着资本主义生产方式的进步，尤其是20世纪50年代以后，人对企业生产效率的贡献越来越大，从而将企业中的人提升到一种比物力资本更为重要的地位上来。于是，人本管理应运而生。人本管理强调“以人为本”，通过激发职工的工作积极性，开发人力资源，合理运用人力资本，来实现企业的经营管理目标。

在我国，人本管理作为一种新的管理理念正在被越来越多的企业管理者所接受。那么，在企业管理过程中如何贯彻人本管理的理念呢？人本管理的核心是把企业中的人视为人本身来看待，而不仅仅是将他们看作一种生产要素或资源。因此，我们认为，要企业管理过程中更好地贯彻人本管理的理念，应以心理学理论为指导，对企业员工心理进行透彻的分析与研究，并在此基础上采取相应的策略。

一、注重满足员工不同层次的需要

需要是个体在生活中感到某种欠缺而力求获得满足的一种内心状态，它是个体积极性的源泉。开发人力资源的重点研究问题，就是如何调动员工的积极性。在企业管理过程中，要调动员工的积极性，就必须引导职工个人需要的满足与本职工作联系起来。

根据马斯洛的需要层次理论，人的需要由低级到高级可分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。一般来说，只有在较低层次的需求得到满足之后，较高层次的需求才会有足够的活力驱动行为，才有可能成为行为的重要决定因素。在企业管理过程中，管理者要充分调动员工的工作积极性，应了解和研究员工的需要状况，并力求满足员工不同层次的需要。

（一）关注员工的生理需要

生理需要，包括对食物、水、空气和住房等的需求。企业管理者应该明白，当员工还在为生理需要而奔波时，他们所真正关心的问题不是工作本身，而是工作之后所能得到的报酬。对于生理需要满足状况较差的员工，管理者可采取增加工资、提高福利待遇等措施来激励他们努力工作。

（二）关注员工的安全需要

安全需要，包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。对许多员工而言，安全需要表现为安全稳定的工作条件以及有医疗保险、失业保险和退休福利等。当企业管理者感到员工的安全需要非常迫切时，他们应在管理中强调安全措施、职业保障、福利待遇，并保护员工不致失业。在处理问题时不应标新立异，并尽量避免或反对冒险，这样员工们才能安心地工作。

（三）关注员工的社交需要

社交需要，包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。在马斯洛需求层次中，社交需要是与前两个层次需要截然不同的更高层次需要。这类需要如果得不到满足，就会影响员工的精神，导致高缺勤率、低生产率、对工作不满及情绪低落。企业管理者必须懂得，当社交需要成为主要的激励源时，工作被人们视为寻找和建立温馨和谐人际关系的机会，能够提供同事间社交往来机会的职业会受到重视。在企业管理过程中，当管理者感到员工满足这类需要的愿望很强烈时，应注意支持与鼓励员工之间的各种正当社交行为，强调企业的团队精神和融洽的同事关系，并利用工作之余有组织开展文体比赛、集体聚会或旅游等活动，为员工提供更多的社交机会。

（四）关注员工的尊重需要

尊重需要，包括对成就或自我价值的个人感觉以及他人对自己的认可与尊重等。尊重需要强的人关心的是成就、名声、地位和晋升机会。当他们得到这些时，不仅赢得了人们的尊重，同时就其内心因对自己价值的满足而充满自信。不能满足这类需要，就会使他们感到沮丧。管理者应注意满足员工的尊重需要，尤其是对于那些尊重需要强烈的人，在激励他们时应采取公开奖励和表扬的方式。布置工作要特别强调工作的艰巨性以及成功所需要的高超技巧等。管理者还可以通过颁发荣誉奖章、在公司的刊物上发表表扬文章、公布优秀员工光荣榜等方式来提高员工的工作自豪感。

（五）关注员工的自我实现需要

自我实现需要，是指实现个人理想、抱负，最大限度地发挥个人的能力的需求。追求自我实现需要的人，他们在工作中往往具有较高的自觉性，善于独立解决问题，创造性地完成工作任务，以充分显示自己的才能。企业管理者应重视并注意发展员工的自我实现需要，在安排工作岗位时要做

到人尽其用，尤其要充分发挥高级人才或特殊人才在企业生产经营过程中的作用，给他们委以重任或委派特殊任务，使他们更好地施展才华，实现自我价值。在设计工作时应给员工以必要的自主性和灵活性，鼓励他们大胆创新。

二、增强员工的自我效能感

自我效能感是指人们对自己是否能够成功地进行某一成就行为的主观推测和判断。这一概念是由美国心理学家班杜拉最早提出来的。班杜拉认为，一个人对某种行为觉察到的效能感不仅影响着个体处理困难时所采用的行为方式，也影响着他的努力程度和情绪体验。效能感越强烈，所采用的行为就越积极，努力程度也就愈大愈持久，同时情绪也是积极的。因此，自我效能感影响着人们的工作绩效。

那么，如何增强员工的自我效能感呢？自我效能感理论认为，个人自身行为的成败经验、替代性经验、言语劝导、情绪唤醒等是影响自我效能感形成与改变的主要因素。根据自我效能感理论，管理者可以采取以下措施来增强员工的自我效能感。

（一）努力让员工获得成功的经验

成功的经验能够提高个人的自我效能感，多次的失败会降低个人的自我效能感。管理者应在对员工的能力和人品有了准确的判断后，让他们大胆去干，需要的时候，甚至将其推下“水”，逼迫其背水一战，使他们在不断克服困难、完成许多艰巨任务的过程中获得成功的体验，从而不断增强他们的自我效能感，这样他们会以更大的信心迎接更大的挑战。管理者不能让员工停留在“失败”上，一定要逼着他们向前走，直到抓住一次“成功”，通过“成功”强化他们的自我效能感，使之成为他们向更大“成功”奋进的动力源。

（二）为员工树立可供学习的成功榜样

人们从观察别人所得到的替代性经验对自我效能感有很大影响。看到与自己相近的人成功能促进自我效能感的提高，增加实现同样目标的信心；但看到与己相近的人失败，尤其是付出很大努力后的失败，则会降低自我效能感，觉得自己成功的希望也不大。尤其是当一个人对自己某方面的能力缺乏现实的判断依据或知识时，这种间接经验的影响力最大。因此，树立可供学习的成功榜样是提高员工自我效能感的重要措施。在企业培训中，请同行成功者，尤其是最初出身贫寒，在许多人眼中并无特殊之处，但经过奋斗终获成功的人士，现身说法，讲述他们成功的坎坷经历，往往对增强员工的自我效能感具有显著的效果。

（三）对员工进行恰当的言语劝导

言语劝导，包括他人的评价劝说及自我规劝等是影响自我效能感形成的重要信息源。当员工遭受失败时，他最需要上级对其能力的肯定，对其努力的赞赏。如果这时上级只是对他进行批评和贬低，就会使其自我效能感严重下降，其内在潜能也就无法激发出来，那么他的行为只能停留在低水平上。权威者的评价是影响一个人自我效能感形成的重要因素。在员工心中，管理者往往是这种权威的象征。在劝导过程中，管理者通过适当的评价，引导员工认识自己的优点或长处上，对增强员工的自我效能感往往是非常有效的。

（四）唤起员工的积极情绪状态

积极的情绪状态可以增强个体的自我效能感，消极的情绪状态则会降低个体的自我效能感。管理者可以运用各种方式唤起员工的积极情绪状态，以增强员工的自我效能感。

三、提高员工的工作满意度

工作满意度即员工对工作的满意程度。工作满意度的正式研究始自Hoppock(1935)，他在《工作满意度》一书中最早提出了工作满意度的概念，认为工作满意度是工作者心理与生理两方面对环境因素的满足感受，亦即工作者对工作情境的主观反应。此后，工作满意度便成为国外学者们竞相探讨的课题。

工作满意度是“以人为本”管理理念的综合体现。美国奥辛顿工业公司的总裁曾提出一条“黄金法则”：关爱你的客户，关爱你的员工，那么市场就会对你倍加关爱。“客户”是企业的外部客户，“员工”是企业的内部客户，只有兼顾内外，不顾此失彼，企业才能获得最终的成功。

那么，如何提高员工的工作满意度呢？根据有关工作满意度的理论探讨与实证研究，提高员工的工作满意度可以从以下几方面入手。

（一）培植公平竞争的企业环境

在企业中，公平竞争往往是员工普遍关注的问题。公平可以使员工相信有多少付出就会有多少回报，能促使员工勤奋努力地工作，提高员工的工作满意度。公平体现在企业管理的各个方面，首先是报酬系统的公平。报酬与满意之间的联系关键不是一个人的绝对所得，而是对公平的感觉。如果报酬是公正地建立在工作要求、个人技能水平、行业工资标准之上时，就会导致员工对工作的满意。其次是晋升机会的公平。晋升为员工提供的是个人成长的机会、更多的责任和社会地位的提高。

（二）营造追求发展的企业氛围

稳定与发展是每个企业所期望的目标。追求发展的企业氛围，其突出表现是重视培训、重视

员工的职业发展。社会发展速度越来越快，工作中所需的技能和知识更新速度加快，因此培训已成为企业提高员工工作效率、增强竞争力的必要职责。从员工的角度来看，自身的发展进步已经成为他们衡量自己的工作生活质量的一个重要指标。一个企业，员工接受培训的机会多，就意味着他们得到晋升的机会多，发展的可能性大，这样增强使其工作满意度。

（三）建立和谐融洽的同事关系

人是社会的人。对于大多数员工来说，从事工作不仅仅是为了获得报酬和追求成就，而且是为了满足社会交往的需要。和谐融洽的同事关系可以使员工得到更多的理解、信任和支持，丰富员工的情感生活。在同事关系中，尤其是上下级关系对员工工作满意度具有重要影响。研究表明，当员工的直接主管是善解人意的、友好的，对好的绩效提供表扬，善于倾听员工的意见，对员工表现出个人兴趣时，员工的工作满意度就会提高。企业管理者要给员工以足够的信任与自主，让他们放开手脚、大胆地工作，尽情地发挥自己的才能。企业管理者应努力协调各种同事关系，使企业更像一个和睦、团结、温馨的大家庭，从上到下互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切，以促进员工工作满意度的提高(作者单位：井冈山学院教育学院)

相关链接

[结构化方法引入薪酬改革设计的探讨](#)
[浅谈知识型员工的人本管理](#)
[人本管理的心理学策略](#)
[人力资源管理部门的角色再定位](#)
[浅析人力资源规划与企业管理效益](#)
[知识型员工团队建设中的若干问题研究](#)
[论企业人力资源管理中绩效考核方面存在的问题](#)
[浅谈人力资源开发战略 创新自主开发培养紧缺人才](#)
[浅析组织公民行为在企业初期人力资源管理领域的应用](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心