

人事管理者的心理障碍 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/466/2021_2022__E4_BA_BA_E4_BA_8B_E7_AE_A1_E7_c67_466604.htm

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。孙臆是位著名军事家，他有一个同学叫庞涓。庞涓感到自己的才能比不上孙臆，便设法把孙臆骗到魏国，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，产生偏信谗言的心理状态。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，这样有助于人才效的发挥，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。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com