

把握人性突破管理创新

周正勇

管理之道在于经营人心，要实现管理创新，首先要把握人性，管理是一种具有科学原则和运用艺术的方法及工作程序，管理的核心是人，建立分工合作的，融洽的人际关系是重点，管理的对象是事，充分利用各种资源以满足人类物质和精神需要的事，管理的目的是以最高的效率达成目标。

一、解析四型性格,运用管理创新

1、首先要认识自己,知人始己。人的共性与个性，犹如天使与魔鬼共舞，共性有贪欲(自私、利己)、逃避、推脱、嫉妒、恐惧、骄傲、撒谎等,但个性各异,犹如天下没有两片相同的树叶,因此,要懂事洞明皆学问,人性练达即文章。

2、性格等于天性加上人格。天性是天生的气质,一个人在正常状态下,对信息收集和决定形成所采取,对信息无意识的反应。人格是价值观和思维、行为模式。一个人在成长的过程中，形成的对信息收集和决定形成所采取的有意识的一贯反应。

因此,我们要明白,人法地,地法天,天法道,道法自然。

二、把握性格的六大忠告

性格没有绝对的好坏之分，别与自己的性格为敌,发现和悦纳自己;人没有所谓的优点和缺点,只有特点。;人的性格有多重性,甚至矛盾性;认识自己远比了解别人更重要,别总想改变别人来适应自己；别总盯着弱势和不足,关注潜能和优势才重要,承认、包容和尊重人的差异性。

三、四型性格的特征描述

共同之处是本性,不同之处是性格。

1、活泼型(S):表现外向、多言者、乐观。表象与社交:热情奔放心门敞开、引人注目、需要认可、大声说话、富有感染力、找乐趣凑热闹、靚面马虎(做事显得无条理)、好动好玩、精力旺盛、朋友多知音少、对数字不敏感、健忘、容易迟到、思维跳跃、先张嘴后思考、犯错过度比道歉快、好插嘴抢话、喜欢赞美、动作夸张(拍打、拥抱随意进入亲密空间、衣着鲜艳(大红大绿)、好新鲜、故事大王、以自我为中心、舞台高手、晚会灵魂、幽默、避免沉闷不愿独住、轻诺自高奋勇承担、即兴开始却有始无终、儿时的人来疯、玩起来不知疲倦。

活泼型性格外向情感型。情感与身心、享受型,生活在今天当下,找快乐是生活的内容之一、心宽忘忧、容易发胖、思维跳跃善变、好奇心强、天真活泼(不愿长大的孩子)参与是为好玩、感性、粘火就着过后就忘。好生气但不记仇、很难约束自己、情绪转换快,活力十足富有感染力、艺术爱好者但很难精深。对自己无所谓,对他人也无所谓。

活泼型的热情带给我们无限欢乐。遇到麻烦时你带来欢笑,身心疲惫时你使人轻松,聪明的主意令人卸下重负，风趣的话语让人



心情舒畅,积极乐观帮我们驱散愁云,充满创意为平凡涂上色彩,热情洋溢感染周围伙伴,天真无邪带人回归童年。

活泼型性格的价值取向。追求别人的认同,新鲜与刺激,自由自在,不受约束,轻松乐趣;反感不会变通,墨守成规,低效率,能力差,拖拉迟疑,故作深沉,担心失去声望,不被认可,受到条条框框地约束。

2、完美型(M):表面内向,思考型,悲观,表象与社交:严肃认真,礼貌得体,干净整洁,理想主义,注意细节,怕别人不在意又怕别人太在意,矛盾怀疑,敏感紧张,总是在观察分析,寻根问底,先思考后发言,交友慎重存知己,忠诚,深刻厌恶肤浅,娱乐是浪费生命,论断别人,很难赞美,计划明确,做事持久,有天赋有才能,有相当的艺术鉴赏力,不限于好听好看,更关注内容意义,守纪律重秩序,高标准严要求,喜欢清单表格,有条理有规律,节俭悲观,总是看到负面,情绪转换慢,但无需过多安慰,儿时安静琢磨,背后能出坏主意。

完美型性格,内向分析型,情感与身心、分析型,生活在自己的内心感受里,消极忧虑,消瘦,习惯计划难以开始,杰出的专业人士,艺术家,认真,情感专一丰富但不外露,理性(小大人)喜欢独处,对人事有自己的标准,对弱势群体有深深的同情关心，易受环境影响,多愁善感。对自己严格要求,对他人严格要求。

完美型的理性帮助我们，洞悉人类心灵深处的敏锐目光，欣赏世界高雅美善的艺术品味，创作前无人人惊世杰作的才华，钻研复杂领域尖端技术的精神，工作忙乱时你还要

求严格,事情值得做就有始有终将它做好,朋友值得交就欣赏忠诚成为知己。

完美型性格的价值取向,追求精细准确,高标准,完美主义,忠诚,一诺千金,有规律的稳定。反感:盲目、随便,粗心大意,没有原则,不守信用,肤浅,没有深度,担心批评与非议,没有安全感。

3、力量型(C):外向,行动者,乐观。表象与社交:自信坚定、权威快捷、决策果断、天生领导、权力欲占有欲强、敢于负责、充满动力、喜欢挑战竞争、有组织能力、主动承担分派工作、忽视人际(认为与工作目标无关的社交是浪费时间)、实际、擅长操控、直率坚持己见、一贯正确、好争论、从不道歉、争强好斗、(不大需要朋友、为集体和团队参与)、沉默中爆发力量、正直义气、路见不平挺身而出、无同情心、怒其不争、儿时哭喊来达到目的、儿童时期的孩子王。

力量型性格为外向目标型。情感与身心特点有:工作型、生活在工作目标中、随时准备出击、工作狂难放松、注重方向、轻细节重效果、强调价值、烦躁性急好辩论、有主见、行动力强、主动、创造、执着、愈挫愈勇、艺术性差、情感感知力弱,对他人要求严格,对自己无所谓。

力量型性格的价值取向:追求有:领导地位、别人跟随、高效率、务实、独立、不依赖他人、获胜、成功、荣誉。反感有:别人把意志强加自己、能力差、效率低、不服从自己的权威、散漫、拖拉、担心:被驱动、强迫、失去威望。

力量型性格人的优点，带领我们一起运动,当别人失控时你有冷静的自信,当别人迷

茫时你做出有力的判断,工作上你的自信带大家走上美好，疑虑时你甘冒风险去抓住每个机会,面对嘲笑,你毫不退让坚持真理,面对批评,据理力争坚守立场,紧要关头,你带领团队力挽狂澜,遇到挑战,你愈挫愈勇不胜不休。明显优点:自立自强、一贯正确,缺点是做事没有耐心,与人共事傲慢霸道。

4、和平性格(P):内向,旁观者、悲观。表象与社交:平和、休闲、缓慢、不主动引人注意、随意、安静稳定、默默去做自己做的不求额外赞美、善良无侵害、易相处朋友多、最佳聆听者、机智幽默、学来的领导者、在关系复杂时与人融洽相处升至顶峰、能不说就不说、能不做就不做、躲避责任,难下决定、冷静旁观、从不树敌、低调随和、不愿给别人制造麻烦、调节矛盾避免冲突、刻意和谐从不说不、愿当和事佬、面面俱到虑事俱全、对人对事没有过高期待、具备行政能力、只要肯承担责任就是好领导、儿时安静玩耍、童年表现良好的追随性格。

情感与身心有:随和型、生活在内心平静中、心智平衡、健康、冷静、泰然自若、有耐心不发怒、乐天知命、比上不足比下有余、情感丰富但不露色、具有沉默的意志。对他人不要求,对自己不苟求。

和平型性格的价值取向:追求:中庸、宽恕、稳定、安逸、以柔克刚、以静制动、人际关系的和谐;反感:没有诚信、飞扬跋扈、他人的强迫、快节奏、担心、与人发生冲突、突变与风险。

和平型性格的随和适合我们一起轻松,面面俱到、人际圆通、随和低调、耐心聆听、协

调缓和纷争、把相反的力量化解、头脑冷静委曲求全、保持大局稳定、平易近人朋友众多、可担行政大任、天性善良知足常乐、从不与人论争、别人惶恐不安时你能保持镇定、从不侵害别人连对手都抓不住把柄。优点是知足常乐、仁慈无欺,缺点是对待生活缺乏热情、对待事业拖拉懒惰。

四、性格的组合

性格组合有四种:自然组合、互补组合、矛盾组合、均衡组合。二维分析一是纵向是内向与外向,横向是关注事与关注人,外向力量型(支配特质)关注事,外向活泼型(影响特质)关注人;内向完善型(分析特质)关注事,内向和平型(服从特质)关注人。

五、关于性格的提示

平庸者不愿正视自身的不足，只喜欢接近与自己相似的人，成功者发掘运用他人的优势,更欣赏悦纳与自己不同的人,没有完美的个人,只有完美的团队。别拿性格说事,做到德修、操守、使命和责任。

六、管理者如何修身养性

1、活泼型管理者做决定要先谋而后动,把说话减少三分之一，关注他人的兴趣与感觉,克服喜形于色,遇到困难时别忘初衷。

2、完美型管理者多从正面角度观察事物,降低对已对人的苛求标准,肯定自己,理解他人,接受存在就是合理的观念,多给别人赞美与鼓励。

3、力量型管理者圣人也会犯错,学会道歉,尝”低调的方法处理事情,照顾别人的情绪与尊严，兼顾情与利的关系，学会换位思考。

4、和平型管理者做事要注意计划与执行力,敢于承担自己的责任,克服惰性,加强主动性,增强谋事的欲望和做事的热情,敢于表白自己的想法。

七、应用于管理创新

1、管理活泼型性格的人,对其工作要步步跟进,理解他们说话不会三思,要懂得他们是善意的,别让他们做力不能及的事情,他们易受环境的影响，满足他们的虚荣心,必要时可用激励将计。

2、管理完美型性格的人,大胆委任原则性强的工作,不随便干涉他们的工作,敏感使他们容易受到伤害,他们是天生悲观者,鼓励他们表达自己的观点,赞美他们一定要具体,目标清楚后让其承诺。

3、管理力量型性格的人,承认他们的领导天赋,以柔克刚,控制于无形,明白他们的本意并不想伤害人,不要逼迫他们承认自己的缺点,冒犯他们之前要考虑后果,划分明确的责任范围,给他们明确的目标和实际利益。

4、管理和平型性格的人,他们需要直接的推动,帮助他们有太高的热情,迫使他们作出决定，让其承担更多的责任，激发他的潜能,说服他们要晓之以理,动之于情,注意他们的沉默意志。

新生代管理:变“U 盘”为“内存”

陈小拉

被互联网“宠坏”的一代开始成为职场主力。他们是“85 后”和“90 后”,年龄在 20 到 30 岁之间,人称“新生代”。

这一代人身上有着很强的互联网印记,最明显的一点是,他们将自己变成即插即拔的“U 盘”,一不高兴便随时走人,另寻连接。而市场上也总有这样那样的机会，等待他们去冒险。有数据显示:新生代员工工作不满一年就跳槽的高达 56%，一到两年内更换工作的也有 25%有人曾经算了一笔账:流失一名重要员工或者重要岗位上的人才，企业至少需投入 2 个月时间、4 个月的薪金才可以找到新的合适人选。此外,还要附加 36 个月的时间让新员工适应工作，才能令其真正开始发挥作用，而这期间的薪水及福利待遇当然也要算在公司账上。

可见,对于企业来说,“拔走 U 盘”是一种能量的巨大浪费。尤其是一些中小企业,不停的流失、频繁的招聘,会成为企业负担不起的成本。

企业当然不能抹煞“U 盘”的贡献,但是超大“内存”才是企业运转良好的关键。如何让暂时连接的“U 盘”成为组织内长期存在的“内存”?这对老板们的认知水平和管理能力都是一大挑战。

各种“不靠谱”

自我!这是人们贴在新生代员工身上最大的一张标签。广州向日葵心理咨询中心创始人、关系心理学家胡慎之在接受采访时分析:新生代员工大多成长于独生子女家庭,作为家庭的中心，他们从小在各方面都得到了很好的满足,不用像父辈一样,很多东西要在兄弟姐妹中努力争取才可以得到。

成年后,这种心态被带入职场,便表现为“不顺从”、“不听话”。他们很少服从组织接受并认可的一套行为准则。他们喜欢创新,喜欢用自己认为对的方式做事。甚至他们也不了

解合作的重要性，总是在充满团队精神的今天去体现强烈的个人英雄主义，并在其中努力体现自己与众不同的价值。

对新生代员工半骚满腹的管理者大有人在。上班不能聊 QQ、跟同事合不来,甚至周围没有美女帅哥都能成为他们辞职的理由。

而且他们往往说走就走,“经常杀我们个措手不及,有人甚至会不告而别,工作都不移交。”一位 HR 苦笑着摇头。

如果周五下午下班前接到任务,要求下周一早完成,主管要如何安排工作?这在以前,可能并不是件难事,由于“螺丝钉”和“主人翁”精神,上一代员工往往乐于奉献、勇于牺牲。

但是到了新生代这里，世界开始不一样了一他们会先问这算不算加班，接着问是给加班费还是调休。在他们那里,奉献和牺牲简直像个传说,他们甚至懒得装装样子。

除了“不顺从”之外,很多新生代员工往往内心脆弱。他们的成长之路上少有挫折,作为人们口中的“温室中长大的一代”,抗压能力差在所难免。

腾讯控股有限公司人力资源平台部总经理马海刚曾对媒体提到过这样一件事:前两年,腾讯位于中关村的北京总部招了一个各方面表现都不错“90 后”。但这位员工只上了一个星期的班便提出辞职。经过询问,才知道原来是为一个停车位而内心不爽。

金钱似乎也失去了它应有的魔力。经济奖励能推动组织绩效,然而,公司里的物质激励不外乎增加或减少员工的工资奖金。但是新生代员工的想法是:我宁可多花一点时间休闲、娱乐,丰富自己的生活,减少一点奖金,对我的生活一点也不构成影响。少一点无所谓啦!

这种种的不靠谱都在指向一个事实:对于管理者来说，管理对象的特质已经发生了大的改变。然而，中国管理者头脑中信奉的“管理圣经”、工作中采用的管理思维,大多数都形成于上个世纪 80 年代。

原有的一些管理方法和技巧已经变得不再有效，管理者凭着过去的经验来面对新生

代员工,自然会产生落差。

虽然“以人为本”、“人性化管理”已经成为 HR 们开口必提的词汇，但是很多企业仍然将人看成管理过程中的接受者，企业管理的重点也相应地成为“如何人尽其用”,如何使其发挥最大潜力给企业创造价值。一旦敏感的新生代员工觉察到自己不过是作为工具被使用时,自然无法对企业忠诚。

既然传统僵化的管理模式已不适应思维方式更加活跃的新生代员工,而研究如何“用人”的管理方法也无法让管理者深入新生代员工的内心—因为企业给的可能并不是员工想要的。为多家企业进行过管理培训及提供 EAP 服务的胡慎之建议企业对员工的需求进行调研。

讯马海刚则认为，还要根据企业业务发展,掌握新时代下员工的心理特征和需求,制定人性化、灵活化的 HR 解决方案。他举例说:“在腾讯，会根据每位员工特定属性指定不同的福利,例如有的员工需要找对象,人力资源平台会研发出‘找对象’的系统解决员工内部的需求。”

拒绝“行为艺术”

面对这不顺从一代，管理者当然不能希望自己能化身奥特曼,在不停打“小怪兽”的路上实现升级,并进而天下太平。

那么,如何才能修成和风细雨、润物细无声的管理艺术呢?互联网上层出不穷的小贴士都试图给管理者提供解决方案:要求老板不停赞美员工,比如“你今天的衣服真漂亮”、“你的发型很不错”等;要求老板与员工做朋友,甚至“混进”员工的社交网络,通过员工的朋友圈动态以及 QQ 日志等找到其心理线索。有一些企业似乎把准了新生代员工的脉搏,这是一个频繁变动的社会,面对各种风云流变,新生代员工极易缺乏安全感和归属感,而对安全感和归属感的渴求往往掩饰在新生代员工玩世不恭的外表之下,如果得不到满足,他们极易将自己变成“U 盘”。于是很多企业开始提倡“家文

化”,努力打造“幸福企业”。

一些极具行动力的管理者很快走到了另一个极端—媒体上出现老板在工厂门口鞠躬迎接员工上班，以及上司亲自给员工端茶之类的新闻。

对于老一代员工来说,领导如此“亲民”。会让人诚惶诚恐,鞠躬尽瘁。但是这在新生代员工身上却不灵了。朋友圈的信息被屏蔽、赞美被认为是糖衣炮弹的前奏。有位小企业的老板最近在世界经理人网站上倾诉自己的无力和不满:对员工真的不能太好,不然就会被骑上头。

为何现实与老板们的初衷相差如此之远?他们费尽心思在人性 and 效率之间，寻找那点微妙的平衡,却往往求而不得,是什么不对了?

胡慎之对《世界经理人》记者说:“如果不是从内心真正关注员工，所有自以为对员工好的措施,都只是一种行为艺术,里面有老板的自恋。”其潜台词是:我都已经给你鞠躬端茶了,你还不好好工作吗?

在互联网背景下长大的新生代，不断看见曾经的偶像走下神坛褪尽光环，他们对假大空有一种本能的厌恶。

另一方面,被互联网喂养大的新生代,很多人自己便是行为艺术的家,老板怎么能拼得过他?此时,过于频繁表象化的精神激励只会激起他们的不满甚至抵制情绪。

管理者也陷入了困境。面对新生代员工,他们不能采用以往简单命令的方式，但如果春风化雨,又有讨好员工的嫌疑。这种尺度确实很难拿捏,也是最令管理者头疼的地方。

深圳圆融国际创始人葛君明有十多年的心理学从业背景，并长期担任领导力私人顾问,在向记者剖析老板和员工心理时,葛君明说:“鞠躬或者给员工倒茶,只是外在的行为,如果老板真正关心员工，哪怕没有做这些事情,只是一句问候、拍拍肩膀,员工也能感觉得到。”她认为,如果管理者能够坐下来,坦诚地与员工沟通,倾听对方的心声,与之交换想法,这本身就是一个感知他人情绪和心理交

融的过程。

管理者“去焦虑”

“80 后难管”、“85 后难管”、“90 后难管”,这样的哀叹我们已经听了好多年。照此趋势,以后难免不会出现“95 后难管”、“00 后难管”、“05 后难管”之类的话题。

事实上，管理者完全没有必要因为与员工的时代脱节而终日焦虑。管理具有延续性,每一代员工进入职场，都会带着一个时代的独特印记。你接受还是不接受，他们都在那里,来来去去。而对于新生代员工,一味迁就也并非必要。任何一代人进入职场都要社会化,在帮助他们的同时还要有一些约束,这样才有助于新生代员工更好地社会化。

尽管很多专家以及管理者提倡创建幸福企业，认为企业要给员工提供无微不至的关怀,但胡慎之认为,企业是一个商业组织,给员工幸福并非企业的责任。“只要你制度合理，执行也给力，没必要把自己化身成克格勃,整天去研究员工心理,看他们在想什么，看怎样才能给他幸福。”

管理者要做的是接受新生代身上那些不同于职场前辈的特质，并努力往积极的方向引导。在优酷土豆,针对新生代员工易跳槽的问题,公司出台了一项政策,如果员工对现有岗位不满意,可以调换去公司内部其它岗位,员工只需要向总部人力资源部申请,甚至不需要得到上级主管的批准。

同时管理者也需要抛开对新生代员工的成见。很多人习惯将新生代员工标签化,认为他们不能吃苦、眼高手低、合作性差。一遇到他们工作出问题,便如临大敌。这种戒备心理很容易让新生代员工产生敌意。海信集团副总裁王志浩认为,对于新生代员工,企业要建立企业经营人制度和职业道德规范，绝对不要用拔高的理念去约束他们。更不要再有“他们不服从管理,我就偏偏要用各种各样的方式、手段和方法来管”偏们他们”的想法,这种较劲的结果极可能是两败俱伤。