

管理有道

——管理心理篇

郭怀生◎编著

中国电力出版社

「心灵的光明」电网员工心理健康读本



管理有道

——管理心理篇

郭怀生◎编著

中国电力出版社

「心灵的光明」电网员工心理健康读本



图书在版编目 (CIP) 数据

管理有道：管理心理篇 / 郭怀生编著. —北京：中国电力出版社，2015.8

(“心灵的光明”电网员工心理健康读本)

ISBN 978-7-5123-7520-8

I. ①管… II. ①郭… III. ①管理心理学—通俗读物 IV. ①C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第069711号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

北京盛通印刷股份有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015年8月第一版 2015年8月北京第一次印刷

787毫米×1092毫米 32开本 5.75印张 98千字

定价：20.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

丛书编委会

总 策 划：刘克兴

主 编：张 静

副 主 编：郭伾生 王雪梅

委 员：李勤道 任林举 陈红军 罗钟灵 史宝钢
何新洲 陈 军 唐娅静 马 伟 杨舍近
姚秀辉 李丹丹 李大鹏

编写人员：（按姓氏笔画排序）

于 磊 王 英 王存华 王熠姝 孔 洁
叶丽萍 刘琼珍 刘新茹 闫翠萍 李 俊
杨华伟 肖 安 肖逾白 张 琦 张葵葵
陈淑萍 杭天依 周海萍 袁丽华 姬中勋
魏建云

随着经济全球化和信息技术的迅猛发展，企业和员工都在承受着前所未有的生存与发展压力。近年来，华为“自杀门”、富士康“13连跳”等系列事件，凸显出我国企业员工心理健康问题形势的严峻性，已成为社会关注的热点。

电网企业是重要的国家能源配置平台，是国家综合能源运输体系的重要组成部分，也是做强做优国家能源产业的关键。电网企业的运营效率关系着百姓切身利益、社会和谐稳定、经济健康发展，受到全社会的高度关注。近年来，随着我国经济社会的迅速发展和电网企业的不断壮大，电网企业员工不可避免地受到来自方方面面的压力——企业转型、工作业绩、职位晋升、薪金待遇、人际关系、恋爱婚姻、家庭生活等等。面对重重压力，员工的心理健康状况不容乐观，同时也给企业安全生产、和谐稳定带来巨大隐患。

国家电网公司多年来一直坚持“以人为本、忠诚企业、奉献



社会”的企业理念，关注员工心理健康，提高员工心理资本，让员工充满激情、快乐地工作，已成为当务之急，刻不容缓。

《“心灵的光明”电网员工心理健康读本》正是在这样的背景下，在国家电网公司工会、思想政治工作部的大力支持和积极关注下应运而生，旨在结合电网企业员工工作性质，从心理健康、安全心理、企业精神、职业道德、管理艺术、沟通技巧、压力管理、入职适应、婚恋家庭、亲子教育、女性心理、安享晚年等12个方面入手，全面培养员工的心理健康意识、职业道德、职业心态、职业素养，提高员工工作的积极性、主动性，激发员工内在的工作动力，树立负责、宽容、积极、进取、协作、敬业、诚信、追求卓越的人格品质，并藉此向全体员工传递健康向上的工作和生活态度，为塑造阳光心灵、放飞幸福梦想开启一扇明亮的窗。

本套丛书采用口袋书的形式，便于携带，方便广大员工在工



作之余、旅途之中、闲暇之时阅读；同时采用图文结合的形式，漫画生动、活泼，使员工在轻松地阅读中了解很多与自身息息相关的心理学知识。

关注心理健康，成就卓越人生。让我们打开书本，从关爱自己的心理开始，做一个心理健康的优秀员工吧！

编者

2015年8月

“道”者，规律也，指事物间的本质联系。这里的“道”，指管理思想、管理方法和管理行为中所隐含的心理学规律，它是制约管理成败或效率高低的关键因素之一，把这个规律弄清楚，对管理者而言，是有效管理的前提，也是一个难点。

计划经济时代，一切都要纳入行政的轨道，遵循上级的计划指令。电网企业，或者我们也可以将其称为国家计划的“生产车间”，输入原材料、生产制造、提交成品。企业管理也变得极为简单，计划下达以后，大体上做两件事：一是用行政的方式“管”“卡”“压”，努力保证计划的完成；二是做思想发动、搞攻坚会战。三十多年的改革开放为中国经济社会的发展注入了无限生机，遵循了经济发展的必然规律。市场环境中的企业就像一颗种子，是一个从发芽到生长、再到壮大的循序渐进的过程。



在这个过程中，我们不能不承认，国内的企业管理在理论研究、经验积累，以及人文环境方面，都比世界经济发达国家基础更薄弱，因此要不断引入国际先进管理思想和方法，不断与地域文化融合、碰撞。要在国际市场这个舞台上取得成功，更迫切地需要深入研究现在和未来市场竞争的核心和焦点——人力资源，而在人力资源众多要素中，不确定性最大的因素就是员工的心理状态。这是中国现代企业管理的一个薄弱环节，也是一个必须突破的隘口，更是未来决定市场竞争胜负的核心要素。

为了能从整体上对企业管理尤其是电网企业所涉及的心理學内容有一个宏观把握，本书将更多的笔墨留给了管理思想、管理行为常见问题背后的心理学分析，将重要的心理学结论投射到企业管理的素质、思路和方法上来，紧紧抓住实践中常见的、突出



的企业管理问题这个牛鼻子作深入探讨，借此拂去尘埃，显露出心理学璀璨的光芒。为有志于企业管理的人们在探索真理的征途上增加些许光亮，是本文的初衷。



楔子

2013年3月，国务院公布了撤销铁道部，组建国家铁路局和中国铁路总公司的改革方案……

2010年1月至2010年10月，富士康科技集团旗下工厂共发生14起员工跳楼事件，引起社会各界乃至全球的关注。之后，在其人数众多的员工宿舍区又有多名员工走向不归路……

云雀汽车等自主品牌的消失……

某电工生产企业引入末位淘汰制的绩效管理模式，在一个时期快速提升企业经营业绩的同时，部分业务骨干陆续跳槽……

社会机构调查发现，随着市场经济条件下企业竞争的不断加剧，越来越多的企业员工在物质条件不断改善的同时，产生了精神萎靡、心态失衡、幸福指数降低等一些不良反应，并呈现出逐步恶化的趋势，成为制约企业科学发展与和谐稳定的潜在风险因素。

经济社会和市场的变化让人目不暇接，这些令人诧异的信息犹如一颗颗不断落下的重磅炸弹，震撼着每一位在市场经济大潮中搏击的人们。作为市场主体的关键要素，企业的管理者们不仅肩负着

打造“百年老店”，履行政治责任、经济责任和社会责任的重担，也承受着自身关于未来的焦虑和不安。他们迫切地想要知道怎样才能做正确的事，才能正确地做事；怎样才能不辱使命，才能不虚度年华。

第一章 素养与修炼



目录

丛书序

前言

楔子

第一章

素养与修炼

第一节 管理者的职业“商数” 03

第二节 能力，还是能力 13

第三节 人格与动机 20

第四节 心理资本的提升 30

第二章

高效激励的心理模式

第一节 寻找企业需求和员工需求的交集 42

第二节 刚性规则与柔性心理契约 52

第三节 管理好员工的情绪 62

第四节 高效激励的基本途径 70



第三章

兵头将尾作用大



- 第一节 怎样当好班组长 89
- 第二节 我们是一个团队 104
- 第三节 既当“爹”又当“妈” 114
- 第四节 营造良好的团队氛围 125



第四章

管理效率的心理锦囊

- 第一节 决策适“度” 136
- 第二节 以人为“本” 144
- 第三节 管理宜“和” 151
- 第四节 处世唯“顺” 158

参考文献





一个中国人都应当为我们国家经济发展所取得的巨大成就而感到自豪。

从宏观层面看，改革开放后的三十多年里，GDP总量从1979年的4062亿元到2013年的568845亿元，增加了140倍。具体到国家电网公司，仅从2003年到2012年的10年间，电网规模翻了一番多，成为世界最大的交、直流混联电网；特高压实现从无到有的突破，风电并网容量达到5626万千瓦；资产总额、营业收入、企业利润分别增长1.2倍、2.9倍、10倍；劳动生产率由15.3万元/（人·年）提高到55万元/（人·年）；生产事故减少了一半，供电可靠性大幅提高；全面建成“三集五大”现代企业体系；世界500强企业排名从第46位上升至第7位。

这在当今世界任何国家和地区，都会被赞为奇迹。在创造这个奇迹的过程中，企业家们担当了这一幕辉煌大剧的主角。有无数位企业管理者呕心沥血，践行着“努力超越，追求卓越”，不管是成功还是失败，那些可歌可泣的故事都足以载入史册。他们的努力，使中国赶上了这个世界

日新月异的发展脚步。在骄傲、自豪和荣耀的同时，每一位企业管理者都感受到了空前的压力，这个压力源于对自身素质能否当此重任的担心。与全世界企业管理顶尖高手同台竞技时是“KO”对手，还是败下阵来？他们需要知己知彼，尤其需要增强自身实力。他们宁愿将别人喝咖啡的时间用来学习，可学些什么？从哪里入手呢？国内的企业管理者，入职之前所学专业与所从事岗位的素质需要基本上是脱节的，他们中的多数，或是在某专业岗位上刻苦勤奋，做出了突出业绩，得到了领导认可、员工拥护，被委以重任，走上了企业管理岗位；或是为别人打工，积累了一定经验之后自立门户。这时的他们，已经丢掉了原来拥有的专业优势，进入一个崭新的领域，不得不摸着石头过河，边学习、边实践，祈求在实践中尽快地积累新的经验来适应新的岗位，谋取更好的发展。我相信，这时的他们也最需要企业管理岗位素质的专业指导，尤其是企业管理岗位的思想方法、工作原则和优秀的经验案例。