

中国科学院知识创新工程项目

[KSCX2-2-03]

企业应激管理的

研究与应用

◎ 裴 华 等编著

新华出版社



F270
P380

中国科学院知识创新工程项目
[KSCX2-2-03]

16

◎ 裴 华

等编著

企业应激管理的 研究与应用

新
华
出
版
社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业应激管理的研究与应用/裴华等编著. —北京: 新华出版社, 2005. 1

ISBN 7—5011—6945—4

I. 企… II. 裴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 138004 号

企业应激管理的研究与应用

裴华 等编著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

北京振宏福利印刷厂印刷

*

880 毫米×1230 毫米 32 开本 15.25 印张 插页 2 张 350 千字

2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月北京第一次印刷

印数: 3000 册

ISBN 7—5011—6945—4/F·1007 定价: 28.00 元

序 言

《企业应激管理的研究与应用》一书即将付梓。应作者之邀作序，便欣然从命。

三年来，我们共同承担中国科学院知识创新工程项目——《社会转型期企业不同职业（岗位）群体主要社会应激源与心理健康》的课题，以开滦（集团）有限责任公司为研究基地展开了大规模的、系统的行动研究，取得了预期成果。这本书汇集的文章正是这些成果的检验、应用和扩展。

本书各章节贯穿着这样一个假设：人们对于应激都有自己的理解和体验，也会采取有效的应对处理应激问题。但当外部环境发生剧烈或本质的变化时，习惯了的应对方式就会失去应有的效能。为了能适应环境，人们不得不调整行为方式。同样道理，应激管理也需要不断更新、不断适应变化了的环境。

本书前四章较全面地总结了课题研究的数据资料，并提出了实证性强的，可以在实践中加以检验的理论假设，因此，具有很强的可操作性。书中第五章至第十八章的内容是这种可操作性在管理实务中的体现。通过系统的梳理，人们对于应激和应激管理就会形成一种全新的认识，从而为应激管理提供了一个可测量其实际成效的参照框架。

透过这个框架，人们可以更好地解释和预测日常工作和生活

性，调整工作策略。本书作者都是经验丰富、学有所长的专业工作者，他们拓宽视野、开阔思路，把应激管理纳入到企业管理范畴中统筹考虑问题、解决问题，这在当今的环境中尤为难能可贵。从这点意义上讲，本书堪称理性思维与实践应用相结合的范本；是开展组织学习，建设学习型组织可资参考的教科书。

三年来，在开滦集团公司开展这项研究和实践工作的价值在于：从提出问题，实施研究到推广应用的各阶段工作，形成了一个完整的系统工程，该工程始终围绕着具有原创性意义的实践课题，由此形成了“开滦模式”。近十年来，国际管理理论发展趋势越来越清楚地表明：应激管理已成为现代管理的前沿，而我们的研究和应用成果则为应激管理理论的发展提供了坚实的证据。不仅如此，“开滦模式”现已推广到农村乡镇、医疗卫生、行政管理、交通运输、金融财政、高新技术、加工制造等领域，受到各界的普遍欢迎和肯定。

正如书中反复强调的那样，应激管理是“以人为本”理念在管理中的具体体现，其目的是促进人的全面发展，使人的存在更具意义。我在向开滦员工、本书作者、各界同志学习的过程中深切地感到了这一点。正因为这样，我愿向读者推荐这本书。

陈 龙 谨识

2004年9月15日于北戴河

目 录

序 言	(1)
第一章 导 论	(1)
第一节 应激管理的研究与应用概述	(1)
第二节 应激管理在开滦的研究与应用	(8)
第三节 本书的框架结构和基本线索	(26)
第二章 应激管理与员工心身健康	(33)
第一节 提升员工心身健康水平必须研究应激及其影响	(33)
第二节 应激与员工心身健康研究成果分析	(40)
第三节 实施应激管理提升员工心身健康水平的主要途径	(53)
第三章 应激管理与员工的人格修养	(58)
第一节 人格的定义、特征和类型	(58)
第二节 人格在企业应激管理中的效用研究	(63)
第三节 努力培育企业员工健康的人格倾向	(73)
第四章 应激管理与员工的应对能力	(80)
第一节 应对的含义、类型与模式	(80)
第二节 应对在企业应激管理中应用的实证分析	(86)
第三节 强化应激管理,不断探索提高员工应对能力的有效途径	(91)

第五章 应激管理机制与危机干预	(104)
第一节 实施应激管理建立有效机制体系的重要性	(104)
第二节 应激管理机制的体系构成	(106)
第三节 注重发挥危机干预在应激管理中的作用	(110)
第六章 应激管理与现代企业管理	(119)
第一节 实施应激管理是现代企业管理的客观要求	(119)
第二节 应激管理在现代企业管理中的重要作用	(125)
第三节 在现代企业管理中实施应激管理应着重 解决的问题	(131)
第七章 应激管理与企业绩效评价	(137)
第一节 应激管理与企业绩效评价的理论概述	(137)
第二节 企业绩效评价中应激管理的实践效果	(145)
第三节 在企业绩效评价管理中提升应激管理效能 的主要路径	(155)
第八章 应激管理与企业文化	(159)
第一节 应激管理与企业文化具有相辅相 成的密切联系	(159)
第二节 在企业文化建设中实施应激管理的基本 方法	(163)
第九章 应激管理与组织效能开发	(172)
第一节 组织与组织的效能	(172)
第二节 实施应激管理是提高组织效能的基本途径	(177)
第三节 实施应激管理开发组织效能应注意的问题	(182)
第十章 应激管理与人力资源管理	(191)
第一节 人力资源管理引入应激管理的必要性	(191)
第二节 应激管理在企业人力资源管理中的效能分析	(196)
第三节 在人力资源管理中实施应激管理应遵循的 方法和原则	(200)

第十一章 应激管理与薪酬管理	(207)
第一节 薪酬管理的职能与作用	(207)
第二节 薪酬管理中的相关应激因素分析	(212)
第三节 适应应激管理的要求完善薪酬管理	(214)
第十二章 应激管理与企业思想政治工作创新	(224)
第一节 应激管理对创新企业思想政治工作的 重要性	(224)
第二节 应激管理在企业思想政治工作中的运用	(228)
第三节 思想政治工作与心理咨询帮助的关系	(237)
第四节 矫正心理压力的思想政治工作方法	(243)
第十三章 应激管理与企业工会工作	(247)
第一节 实施应激管理是企业工会的重要职责	(247)
第二节 在企业工会工作中实施应激管理的基本 途径	(250)
第三节 企业工会实施应激管理应注意解决的问题	(256)
第十四章 应激管理与机关工作效能	(258)
第一节 机关在实施应激管理中的地位和作用	(258)
第二节 机关实施应激管理的针对性	(261)
第三节 在实施应激管理中提高机关工作效能应该着 力抓好的工作	(265)
第十五章 应激管理与安全价值观	(270)
第一节 应激管理与安全价值观的关系	(270)
第二节 影响安全价值观的因素	(279)
第三节 塑造正确安全价值观的途径和方法	(290)
第十六章 应激管理与安全生产长效机制	(299)
第一节 安全生产事故是煤炭企业突出的应激源	(299)
第二节 加强应激管理是煤炭企业安全生产管理的 重要内容	(302)

第三节 以应激管理理论为指导构建安全生产长效机制	(307)
第十七章 应激管理与企业青年工作	(312)
第一节 在企业青年员工群体中实施应激管理的现实针对性	(312)
第二节 在青年员工群体中实施应激管理是企业团组织的重要职责	(320)
第三节 积极探求调控青年员工群体应激水平的有效方法	(327)
第十八章 应激管理与党的基层组织建设	(334)
第一节 党的基层组织加强应激管理的现实意义	(334)
第二节 党的基层组织实施应激管理的内容和原则	(339)
第三节 党的基层组织实施应激管理应遵循的基本方法	(349)
附件:社会转型期企业不同职业(岗位)群体主要社会应激源与心理健康研究课题报告	(352)
后 记	(479)

第一章 导论

在中国，企业实施应激管理还是一个新生事物。但是，这个新生事物却充满无限生机和活力。半个多世纪的理论研究与实践已经表明，人们对应激的感触越深，对应激实行有效控制的要求就越迫切；应激给企业造成的双重效应越大，企业对实施应激管理的要求就越强烈。经济全球化的强劲态势和市场经济体制的不断完善，造就了企业必然实施应激管理的环境和条件；应激管理和现代企业管理研究的最新成果提供了企业实施应激管理的理论依据和前提。可以说，应激管理作为现代企业管理的重要组成部分，是企业全面提升员工素质，提高经济和社会效益的重要途径和手段。本章试图通过对国内外应激管理研究和应用现状与趋向的分析，以及对企业应激管理研究成果与意义的评价，全书框架结构和操作方法的介绍，为读者提供一条了解本书观点体系与线索的捷径。

第一节 应激管理的研究与应用概述

应激管理是建立在对应激的感应、认知和应对交互作用基础上的个体或组织行为。因此，研究应激管理就必须弄清什么是应激及其管理，国外应激管理研究与应用的基本概况，国内应激管

理研究和应用的趋势，这是提高企业应激管理有效性的必要前提。

一、应激与应激管理的含义

（一）关于应激

应激即压力。它是我国专业工作者从英文中翻译过来的一个心理学应用词汇。在当代科学文献中，不同的理论学派对应激的含义至少有四种不同的阐释：物质力量的观点，把应激定义为来自外部的压力，即外部环境或事件对人的刺激所引发的思想或情感上的反应；心理学的观点则把应激表述为人的主观体验，是人体内部出现的解释性、情感性、防御性的应对过程；生理学的观点把应激界定为人体对需要或伤害侵入的躯体唤醒；而认知理论的观点是把应激解释为需要与处理需要的能力之间的关系，即当环境需求超过个人能力时的一种客观存在。这些定义说明应激或应激强度是因时、因地、因事、因人而宜的，如果组织或个体具有很强的应对能力，应激就可能不会发生，或应激的强度就会降低。按照认知——交互作用的模式诠释应激更便于把握应激的本质内涵和压力效应。

应激具有类型性。以应激的客观作用为标准，应激有正、负之分。正应激具有积极作用，著名心理学家薛利把正应激描述为一种愉快和愿意的体验，可以加深人的意识，增加人的心理警觉，导致高级认知行为表现，促进人的成长和职业的发展。耶基斯—多德森定律对正应激作过规律性的阐述：当应激到达某个点之前，效率将随着唤醒水平的提高而提高，当唤醒水平处于一个最优值时（不是最高值），其效率是最高的，如果超过了唤醒水平这个最优值，那么，效率就开始下降，这是迄今为止对正应激及其作用所作的最为简洁而深刻的论述。负应激具有消极作用。

它一般表现为两种形态：一种是什么都没有，当一个人根本没有被唤醒时，其效率是最差的；另一种是应激强度过大，超出人的承受能力，同样没有效率可言。因此，没有应激、应激太少或应激太多结果是一样的糟糕。薛利就此指出，完全脱离应激等于死亡，那些极端的、令人心烦意乱的应激则应该加以消除或避免。

对应激的分类，按应激的性质划分，有心理应激、生理应激和躯体应激；按其产生的来源划分，还表现为社会环境应激、工作应激、家庭生活应激等等。不同的应激因其来源不同、中介素质不同导致的影响和效应也不同。从而形成不同的应激应对理论和机制关系。

（二）关于应激管理

有应激就必然有应激管理。应激管理即压力管理。一般是指组织或行为个体对来自社会、工作、家庭生活等各个层面产生的压力所实施的有效疏导和控制的的活动过程，从而使压力成为改善生活、工作质量，利于身心健康，调动生产、工作积极性，提高企业经济效益，促进社会稳定发展的内在动力。

从根本上说应激管理适应了现代企业管理人本理念的要求，从人的本性和人的需要出发，把提高人的素质，处理人际关系，调动人的积极性和创造性放在中心地位，把关心人、尊重人、培养人、促进人的全面发展为最终目的，研究和探索有效控制应激的规律、原则和方法。在对应激的控制与管理过程中，体现组织管理职能和责任，引导并培育企业员工学习和掌握认知行为管理技术、时间管理技术、行为松弛管理技术和社会支持调节技术等，发挥应激管理在现代企业管理中提高企业绩效的独特作用。

应激管理包括组织和个体两个层面。从组织层面看，管理制度，公司政策、薪酬及工作环境，管理者的行为前后不一或者管理者追求压力携带者的行为效果，工作负担过重和信息超载，角

色转换或工作变动,人际间无效的沟通等,导致了组织实施应激管理行为的客观必然性。

从个人层面看,压力管理主要体现在识别压力源,判断和预测压力强度,选择应对方式和策略等诸多方面。以此保持健康良好的精神状态和体能,以利于取得更好的工作绩效。这是应激管理发挥作用的重要基础。这两个层面的具体分析,在以后的各章都有详尽的实证描述。

二、国外应激管理研究应用的一般概况

自上个世纪 20 年代以来,国外许多经济管理学家和心理学家开始关注应激对企业员工心身健康的重大影响,进而影响企业经济效益的客观现实,并且有针对性地进行不间断的分析研究和实验,揭示了不适当的压力反应与企业的经济损失具有某种内在联系。这一理论思想,夯实了现代企业管理必须坚持以人为本的重要原理,推动了企业管理理论划时代的新发展。因此,把应激纳入现代企业管理之中,合理高效地配置企业人力资源,最大限度地开掘人的潜能,不断提升企业的市场竞争力,已经是一些经济发达国家的普遍作法。在近 50 年中,特别是上世纪 70 至 90 年代中期,随着现代企业管理理论、应激管理理论、组织行为理论和组织心理学理论等相关理论的发展与完善,一些发达国家对应激管理的研究与应用又有了重大突破,从应激对企业绩效双重影响的认知转向对应激效应的控制与运用;应激管理从一般企业管理技能和内容上升到企业战略目标选择;从单个企业的管理行为到行业组织的共同要求;从政府行为到国家立法,把应激管理列入法律规制建设。应该说,这些经济发达国家在企业应激管理方面的研究与应用所进行的积极探索,不但走在了发展中国家的前面,而且在一个层面体现了经济、社会发展的一般性规

律,从更广阔的时空领域为中国企业实施应激管理提供了深刻的国际背景。

有资料显示,国际劳工组织发表的一项调查指出,在英国、美国、德国、芬兰和波兰等国,每10名员工就有1名苦于忧郁、焦虑、压力或过度工作的处境之中。在芬兰,心理健康失调是发给伤残津贴的主因,50%的劳工或多或少都有与压力相关的症状,7%的劳工工作过度而导致过度劳累及睡眠失调等症状。在德国,因忧郁症而过早退休占了过早退休案例的7%;而因忧郁症相关因素而造成无法工作的时间,比因其他疾病因素导致无法工作的时间长二倍半。

在美国心理学会与国家职业安全与健康研究所的统计调查中,工作压力问题给美国造成的经济损失达到了5000亿美元。在美国几乎有一半的成年人正在经受着工作压力的煎熬和折磨。调查发现,感觉“高压”的员工人数的百分率从1985年到1999年翻了两番。在一项调查中发现,有37%的员工报告他们的工作压力增加了,有75%~90%到医院就医的员工都抱怨他们的工作压力太大。每天大约有100万的员工为了逃避压力而缺勤,每年由于压力会损失掉5.5亿个工作日。大公司有60%的缺勤者与工作压力有关。有40%生病的员工是由于压力造成的,有60%~80%的工作事故是由于工作压力过大造成的。在过去20年间,美国索赔申请案件急剧上升,加利福尼亚州精神压力赔偿案以每年700%的速度递增,其中有90%的诉讼都取得最后胜诉。就企业利益和员工的健康影响看,除了压力,其他任何一个因素都不能对员工、经理人和企业组织带来如此大的后果。

上个世纪90年代初,压力问题已成为国际企业界和学术界关注的热点。1999年3月,美国心理学会和国家职业安全与健康研究所在巴尔的摩联合主办了世界第三次“工作压力与健康”研讨会,越来越多的企业家、专家学者和有识之士到会发表有关

应激管理的重要成果,使应激管理成为一种世界性的研究与应用的风潮。随着这股风潮的兴起,不少美国的大学 and 研究所,也开始设置压力和职业健康的课程。最近,很多与压力有关的医学论著都涉及到了压力的广泛而且灾难性的影响:如,压力与心血管系统、压力与呼吸系统、压力与内分泌系统、压力与消化系统、压力与生殖系统、压力与抑制免疫反应、压力与神经疾病、压力与吸毒、压力与牙科疾病、压力与疼痛、压力与焦虑等等,几乎关于生命和健康的方方面面都与压力有关。据估计,美国 2000 年用于压力管理的培训活动的花费大约有 120 亿美元。另外,很多企业也增加了各种心理健康的项目,如员工帮助计划、家庭咨询、社区心理服务等等,这些项目帮助雇员有效地缓解了工作乃至生活中的压力,极大提高了员工的工作效率。

在欧洲,欧共体在最近发表的一份《改善工作和生活条件的欧洲基本状况》的报告中指出,欧洲共同体、国家政策、雇主组织和协会对缺勤和减少缺勤的经济意义和人文意义认识不足,员工缺勤率在爱尔兰为 3%;丹麦为 3.5%;葡萄牙为 8%;荷兰则高达 13.3%。研究压力管理的专家学者萨契兰和库珀揭示了欧洲许多国家企业员工缺勤的奥秘是压力强度过大。用他们的表述方式说,压力就像遍布欧洲的感冒,已经成为企业员工缺勤的主要原因。英国职业研究协会 1997 年专门发表报告,指出压力已经成为工作职业领域里令人困惑的问题。该协会在对建筑、邮政、食品、水产等 4 个行业企业进行专题研究的基础上提出了实施应激管理的 5 条对策,并同时建议企业工会应提供进行应激管理的咨询与指导,建议英国仿效瑞典,对应激管理进行立法。瑞典等一些国家关于应激管理立法的实践,昭示了实施应激管理发展的一种世界性趋向,使企业和员工在进行应激管理的行为方式上有了共同遵守的关系准则和维护自身权力、调节利益关系的法律依据和法律武器。

三、我国实施应激管理的发展趋势

从实践层面看, 应激强度的不断增大, 呼唤企业必须实施应激管理。

改革开放 20 多年, 我国的政治、经济、文化等各方面都发生了巨大而深刻的变化, 综合国力增强, 人民生活改善, 健康水平提高, 这是一个不争的事实。但是随着体制改革相伴而来的国家政策的调整, 利益格局的改变, 竞争的日益加剧, 社会冲突的增多, 工作和生活节奏的不断加快, 以及社会某些不良环境的影响, 人们所承受的精神压力越来越大, 也给企业管理带来许多新的问题, 这也是人们公认的现实。特别是我国加入 WTO 以后, 企业和员工面临国内、国际的两大市场竞争, 近期的一项调查发现, 在中国有大约 1600 万的人口患有心理疾病, 诱发疾病的主要原因来自于工作压力和社会变化对人的心理的影响。市场经济体制的不断完善和对外开放的不断扩大, 压力的增大是一个严峻的客观存在, 为实施应激管理提供了实践基础。从根本上说, 实施应激管理已经是一种大势所趋。

从理论研究层面看, 从上世纪 80 年代末起中国理论界就已高度关注应激和应激管理, 开始前瞻性地引进应激管理理论, 一系列有关应激和应激管理的专著陆续为中国企业界所认识、理解和接受, 许多专家学者和专业工作人员潜心研究中国的应激现状, 在深入研究的基础上推出了一些极具探索性的成果, 为中国实施应激管理提供了理论支持, 在人本理念的引导下成功地融入现代企业管理, 使之成为发掘人员创造性潜能, 持久稳定地提升企业和社会效益的重要途径。从理论层面为有效地管理应激创造了条件。从本质上揭示出在中国实施应激管理并不是什么凭空推测, 而是一种紧迫的现实需要。

从一些行业企业实施应激管理的实际作法看,通过对应激实行有效控制,注重发挥适度的正应激的激励功能,使应激保持良性循环的态势,的确对于调动员工的积极性和主动性,对于提高产品质量和工作效率,对于降低生产成本和提升企业绩效,对于促进社会的政治稳定具有明显效果,实施应激管理正在成为中国企业界的内在要求,这种趋势造就了应激管理成为企业最终选择的国内背景。

第二节 应激管理在开滦的研究与应用

2001年5月,开滦集团公司与中科院心理所合作,从企业自身发展的需要出发,用了两年时间对应激管理进行了实用性研究,并在研究的基础上就如何把应激管理纳入现代企业管理进行了深度开发和探索。对如何实现应激管理与企业各项管理工作的有机结合,共同提升员工的人格修养、应对能力、心身健康等诸多方面做了有益的探索。

一、开滦集团公司进行应激管理研究的原因与目的

近百年来,尽管心理学家和医学家都说有一半疾病同社会、工作、生活应激有关,在我国也作了许多研究。但是,在多大程度上有关,哪些因素关系最大;还有哪些因素尚未把握,如何把应激管理引入企业管理,开辟一条提升企业绩效的新途径,至少在中国尚没有在具体企业的范围内深入系统地研究过。

正如心理学家研究指出的,影响人们心理的最重要的因素是客观环境的变化。在计划经济时期,企业生产计划由国家下达、产品由国家包销、工资由国家下拨,只要完成任务,什么都不用