

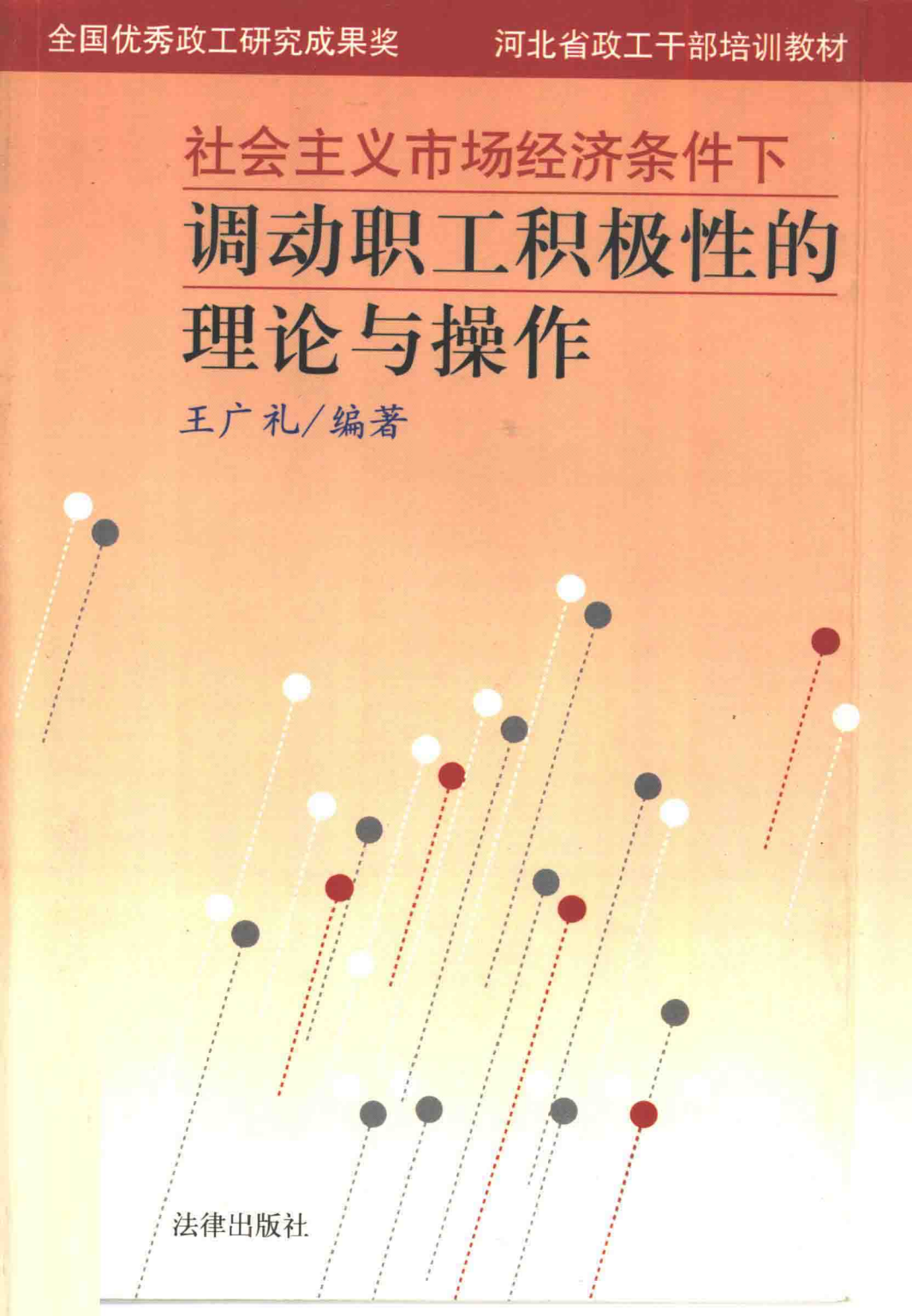
全国优秀政工研究成果奖

河北省政工干部培训教材

社会主义市场经济条件下 调动职工积极性的 理论与操作

王广礼/编著

法律出版社



社会主义市场经济条件下
调动职工积极性的
理论与操作

王广礼/编著

图书在版编目 (CIP) 数据

调动职工积极性的理论与操作/王广礼编著.-北京:
法律出版社, 1998. 1

ISBN 7-5036-2342-X

I. 调… II. 王… III. 职工-人的积极性-激励理论-研究 N. F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 28831 号

出版·发行/法律出版社

经销/新华书店

印刷/外文印刷厂

开本/850×1168 毫米 1/32 印张/11.25 字数/300 千

版本/1998 年 1 月第 1 版 1998 年 1 月第 1 次印刷

印数/0,001—6,000

社址/北京市广外六里桥北里甲 1 号八一厂干休所 (100073)

电话/63266794 63266796

出版声明/版权所有, 侵权必究。

书号: ISBN7-5036-2342-X/D·1959

定价: 29.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

序

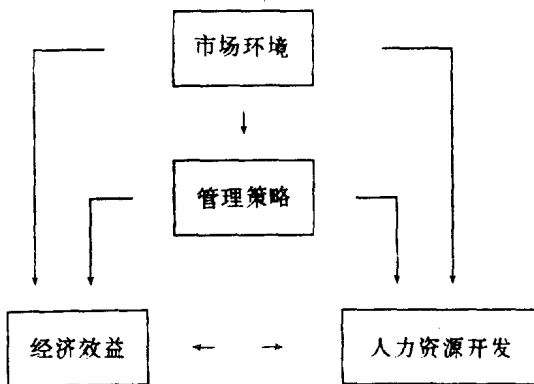
调动积极性是党的十五大赋予思想政治工作的重要任务。江泽民同志在十五大报告中，讲到政治体制改革时指出：“推进政治体制改革，必须有利于增强党和国家的活力，保持和发挥社会主义制度的特点和优势，维护国家统一、民族团结和社会稳定，充分发挥人民群众的积极性，促进生产力发展和社会进步。”讲到经济体制改革，他又说：“我们提出的经济体制改革和发展的目标和任务，反映了人民的根本利益，要依靠人民的积极性和创造精神，依靠人民的艰苦奋斗来实现。只要我们坚持正确的政策，把各方面的积极性引导好、保护好、发挥好，就一定能够在我国成功地建立起社会主义市场经济体制，实现国民经济持续快速健康发展。”江泽民同志在十五大报告中，五处讲到积极性问题，除上面提到的两处外，还讲到要充分发挥知识分子的积极性和创造性，充分发挥全党的积极性和创造性等。可见调动积极性问题是十五大报告非常强调的重要问题。

邓小平理论是十五大的主题、灵魂和标志。江泽民同志关于调动积极性问题的论述，正是体现了邓小平同志的思想。邓小平同志说：“进行政治体制改革的目的，总的来讲是要消除官僚主义，发展社会主义民主，调动人民和基层单位的积极性。”他又说：“领导层有活力，克服了官僚主义，提高了效率，调动了基层和人民的积极性，四个现代化才真正有希望。”中共中央关于经济体制改革的决定指出：“增强企业活力是经济体制改革的中心环节。”同时又指出：“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。”正因为调动积极性问题如此重要，邓小平同志才在1988年6月22日接见埃塞俄比亚总统门格斯图的谈话中说：“我衷心希望你们把发展生产力、调动人民的积极性作为中心。”从上述论述不难看出，调动积极性问题关系到政治体制改革的目的、经济体制改革

的中心环节、四个现代化的成败，因此应该作为一个国家的中心工作来看待。

与调动积极性问题相关的还有人力资源开发问题。江泽民同志在十五大报告中说：“培养同现代化要求相适应的数以亿计高素质的劳动者和数以千万计的专门人才，发挥我国巨大人力资源的优势，关系二十一世纪社会主义事业的全局。”又说：“我国现代化建设的进程，在很大程度上取决于国民素质的提高和人才资源的开发。”应该说，人力资源开发问题，有教育问题，但更重要的是调动积极性的问题。

当前，无论国际、国内，市场竞争的最大优势都在于最大程度地开发人力资源。本书作者参加中国石油企业文化代表团到英国考察时，设菲尔德大学工作心理研究所所长麦克博士介绍说，他本人和工作心理研究所现在着重研究的是市场环境、管理策略、经济效益、人力资源开发之间的关系。如图所示：



下面像大船，上面像天气，中间像控制室。船行是否顺利，如何操纵控制很重要。麦克博士说，在市场竞争激烈，企业外部环境恶劣的情况下，英国及西欧其他国家的管理决策同美国不同。美国主要是通过开发新产品、新技术，使自己的企业具有生命力。英国则认为开发新产品、新技术，别人容易学习、掌握，很快就能赶上

去。而通过人力资源开发，调动职工积极性，提高职工素质，将会使企业更具有竞争实力，既能创造出新产品、新技术，又能使企业具有强大的发展后劲，成功的可能性更大。

麦克博士的研究成果指出，目前影响企业经济效益的主要有10项因素：①企业组织机构，②制订政策，③生产技术，④生产计划，⑤质量控制，⑥产销平衡，⑦人力资源开发，⑧产业关系，⑨职工平等就业机会，⑩开发研究及企业发展。他认为其中比较重要的是⑦、②、⑤、④、⑩，而第一位重要的是人力资源开发。因为在激烈竞争的市场环境下，如果职工不积极，不满负荷工作，企业必定很难生存。如果企业在人力资源开发方面优势很大，其他企业就很难效仿。因此，现在英国企业都重视提高职工思想和技术素质，在强化职工敬业精神，使职工重视产品质量等方面下功夫。

据麦克博士介绍，近年英政府投入3000万英镑，请科学家调查二十一世纪英国应当发展什么新技术、新产品？调查结果，科学家回答：使用什么新技术、发展什么新产品并不重要，重要的是看有什么样的人，有什么样的人力资源开发政策。麦克博士称这是一个伟大的发现。把人力资源开发看得比新技术、新产品开发更重要，这也是一种观念上的转变。在这方面，被动转变不如主动转变，转变得越早，成功率越高。

重视人力资源开发的思想，现在已经普遍深入英国的企业。代表团实地考察的冶金机械企业大卫国际工程公司的办公大楼大厅里，醒目地张贴着它的企业精神，共有3条，其中第2条就是：“我们应该意识到人是最宝贵的财富，要通过培训，鼓励他们实现自己全部的才能。”

我们在人力资源开发上历来是比较重视的，但在工作思路，如何看待和处理追求经济效益、开发新产品新技术与人力资源开发的关系，这一点对我们有新的启示。按照麦克博士的示意图分析，一般对该图的左半部分，即管理策略与经济效益的关系比较重视，而对该图的右半部分，即管理策略与人力资源开发之间的关系，相对

来说重视的力度还应加强。本书作者认为邓小平同志和十五大报告如此强调调动积极性和人力资源开发问题，正是基于这一认识。

既然调动积极性问题如此重要，那么在社会主义市场经济条件下，怎样来调动职工积极性呢？李瑞环同志1990年5月18日在广州召开的中国职工政研会第六届年会上，代表党中央所作的重要讲话中指出：“当前企业思想政治工作的主要任务是什么？我认为，就是要调动广大职工的积极性。”他讲了五点理由：只有充分调动职工积极性，才能实现经济的持续、稳定、协调发展；只有充分调动职工积极性，才能把企业的巨大潜力进一步发掘出来；只有充分调动职工积极性，才能使社会的稳定具有牢固的基础；调动职工积极性与培养“四有”新人是完全一致的；最后李瑞环同志强调调动职工积极性也是企业思想政治工作长远的根本任务。

以调动职工积极性为主要内容，本书作者在我国著名学者、原一机部副部长孙友余同志倡导“把在社会主义企业中发挥人的积极性的工作建设成为一门现代科学”的影响和直接教诲下，从1981年以来，针对调动职工积极性问题，进行了多年的学习研究，取得了一些初步成果，相继出版了《思想政治工作行为规律研究》、《思想政治工作行为学》、《思想政治工作行为技法》，以及关于调动职工积极性研究方面的个人论文集等七本书。在计划经济向社会主义市场经济体制转轨的过程中，本书作者仍然把调动职工积极性作为主要研究课题。根据调查研究中了解到的，当前调动职工积极性的行为需要解决的理论问题和操作问题，本书作者认真地学习了邓小平同志思想政治工作理论，考察总结了一些企业调动职工积极性的有效方法和成功经验，并在讲课的过程中与石油、航天、纺织等行业的千余名企业党委书记、党支部书记切磋探讨，得到他们的认同和帮助。十七年来，由本书作者提出的调动职工积极性的行为体系，在理论和实践中逐步得到发展。这个研究体系在全国思想政治工作理论研究中，被称为行为学派，成为四大学派（传统学派、德育学派、工程学派、行为学派）之一的学科带头人。本书作者关于这个问题

的讲课提纲《社会主义市场经济条件下，调动职工积极性的理论与操作》，在1996年11月召开的全国思想政治工作研究会第九届年会上，被评为全国优秀政工研究成果。根据这个研究成果扩展而成的专著《调动职工积极性的理论与操作》，现由法律出版社出版。

在社会主义市场经济条件下，以思想政治工作行为作为基本范畴，研究调动职工积极性的一系列行为有什么变化，哪些行为还在起作用，哪些行为起主要作用。本书作者认为，总的看来目前在企业基层思想政治工作实践中，调动职工积极性主要靠以下六个方面的驱动作用：利益驱动、机制驱动、榜样驱动、感情驱动、精神驱动、环境驱动。这六个方面的驱动作用，就其重要性来说，一般赢利企业按上述排序。但也不尽然，有的企业把榜样驱动排在前面，亦有的企业把精神驱动排在前面。说明这六种驱动对职工积极性的影响呈应变关系，随着不同的企业或企业的不同发展时期而变化，即随着情境的变化而变化。

利益驱动是指通过思想政治工作使企业增加效益，使国家增加收益，使职工增加利益，从而对单位和职工积极性产生的驱动作用。社会主义市场经济条件下，通过思想政治工作调动职工积极性，主要是把职工的个人利益同企业的市场效益紧密结合起来，把市场效益的压力传递到每个职工，用职工利益的动力调节、控制市场的压力，从而使企业增加效益，使国家增加收益的活动。这里讲的职工利益是指国家、企业、个人三者同步发展的利益。职工的个人利益，不是单纯的物质需求方面的利益，也包括精神需求方面的利益。

在社会主义市场经济条件下，物质利益是调动职工积极性的基础，这是邓小平理论的重要内容之一。他说：“不讲多劳多得，不重视物质利益，对少数先进分子可以，对广大群众不行，一段时间可以，长期不行。革命精神是非常宝贵的，没有革命精神就没有革命行动。但是，革命是在物质利益的基础上产生的，如果只讲牺牲精神，不讲物质利益，那就是唯心论。”这个著名论断是邓小平同志1978年12月13日在中共中央工作会议闭幕会上讲到的。那是一次

090405

非常重要的讲话，实际是随即召开的决定我们党和国家命运的党的十一届三中全会的主题报告。江泽民同志在十五大报告中，称这篇讲话是在“文化大革命”结束以后，中国面临向何处去的重大历史关头，冲破“两个凡是”的禁锢，开辟新时期新道路、开创建设有中国特色社会主义新理论的宣言书。邓小平同志的这个论断明确指出物质利益和革命精神的关系、革命精神和革命行动的关系。物质利益是产生革命的基础，当然物质利益也是调动职工积极性的基础。本书作者把邓小平同志的有关论述称为“物质利益基础论”。

事实上毛主席早就有过物质利益基础论的论述。李瑞环同志在中国职工思想政治工作研究会第六次年会上的重要讲话中，就曾引用毛泽东同志的话说：一切空话都是无用的，必须给人民以看得见的物质福利。并在这个基础上一步一步地提高他们的政治觉悟与文化程度。

机制驱动。机制是指组织的各构成要素之间的相互联系、相互制约以及整体功能。机制是改变现状的驱动力量。把市场压力、企业效益、职工利益有效地联系起来，是社会主义市场经济条件下调动职工积极性的基本机制。正如中共中央经济体制改革决定指出的那样，“当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能够充分地发挥出来。”机制驱动包括激励机制、约束机制、规范机制等。

榜样驱动是指各级领导者、共产党员和各类先进模范人物用自身的榜样作用来影响职工的积极性，这是当前调动职工积极性的一个十分重要的环节。党内腐败是伤害群众积极性的最根本的原因。

感情驱动是指理解、尊重、关心职工，通过建立领导与被领导、党员与群众、职工与职工之间亲密的感情关系，来调动职工的积极性。实践表明，感情是调动职工积极性的巨大力量。江泽民同志在党的十五大报告中指出：“建设有中国特色社会主义全部工作的出发点和落脚点，就是全心全意为人民谋利益。共产党员要倾听群众呼

声，关心群众疾苦，为群众办实事、办好事。”“一切为了群众，一切相信群众，一切依靠群众，我们党就能获得取之不尽的力量源泉。”这说明增强领导干部和群众之间的感情，对于调动职工积极性至关重要。

精神驱动是指为职工提供精神动力，包括灌输马克思列宁主义、毛泽东思想、特别是邓小平理论，树立革命理想、信念、精神，从认识上使职工提高积极性的一系列行为。

环境驱动。思想政治工作行为总是在一定环境下进行的，营造一个好的环境是提高企业文明程度，推进生产建设的重要条件，是提高思想政治工作品位的基本措施。思想政治工作者要努力创造一个使职工高兴、满意的环境，包括有利于人才成长的人际关系环境，凝聚人们奋发向上的企业文化环境，适于思想政治工作自身发展的舆论环境、研究环境等。

在加强和改进企业思想政治工作的过程中，注意提高思想政治工作的文化含量和文化品位，使职工经常处在一种美育、德育环境的熏陶当中，是调动职工积极性的一种无声的力量。让优美环境管理人、教育人，强化文明气氛，推行无声管理，这是企业思想政治工作必须重视的。思想政治工作不可能立竿见影，人的思想觉悟的提高要有一个渐变的过程。因此，有声教育是必要的，但良好环境的无声教育也会创造出一种催人上进的美育、德育氛围。江阴市在繁华的街道就安装了电脑彩绘的名人名言灯箱。名人名言涉及古今中外，有毛泽东、周恩来、邓小平等革命导师的；有恽代英、方志敏等革命先烈的；有爱因斯坦、莎士比亚等科学家、文学家的；有雷锋、孔繁森等先进楷模的。这些名人名言寓意深刻，意境高尚，过路者纷纷驻足欣赏。黄山顶上，一丛杜鹃树旁，有一幅标语牌，上面写着“杜鹃居山久，春萌夏盛开。劝君莫采折，美从自然来。”用这样美的诗句来劝阻人们采花折树，当然会比“罚款×元”这类生硬的作法效果要好。衡水卫校的教学楼顶上，醒目地耸立着八个大字的校训：“学高为师，行正为范。”这与社会上流行的官本位联系

起来，发人深省，让人过目难忘。

研究调动职工积极性，除以上思想政治工作行为以外，还应注意非思想政治工作行为。非思想政治工作行为是指与职工积极性无关或无益的行为。比如：涉及职工隐私的行为，误把职工的心理疾患当作思想问题的行为；在职工信奉宗教、知识分子参加民主党派等问题上，违背党的有关政策的行为等，都属于非思想政治工作行为。

正如李瑞环同志指出的那样：“历史和现实生活中，有许多情况说明，思想政治工作离开了调动积极性这个基点，往往效果不好，或流于空谈、说教，或成了形式主义、花架子，甚至引起群众的反感，挫伤群众的积极性，玷污党的思想政治工作的声誉。”贯彻党的十五大精神，加强和改进思想政治工作，必须把调动广大群众的积极性作为关注的基点。抓住调动积极性这个基点，在社会主义市场经济条件下，就可以把思想政治工作同经济工作紧密地结合起来，就能集中力量解决生产要素：人、财、物；生产过程：供、产、销当中，人的因素这个最主要的矛盾，就能够发挥思想政治工作走群众路线的传统优势，党的思想、作风、组织建设就有了一个统一的着力点，思想政治工作本身就能够在贯彻十五大精神的过程中得到有效的加强和发展。

目 录

总 论

- 第一节 思想政治工作与调动职工积极性…………… (1)
- 第二节 对积极性问题的认识…………… (4)
- 第三节 调动职工积极性的行为及其技法…………… (7)
- 第四节 调动职工积极性必须坚持一切从实际出发 …… (10)

第一编 利益驱动

- 第一章 创利行为**…………… (21)
 - 第一节 物质利益是调动职工积极性的基础 …… (21)
 - 第二节 调动职工积极性的利益机制 …… (30)
- 第二章 服务行为**…………… (35)
 - 第一节 在经济工作和深化改革中调动职工积极性 …… (35)
 - 第二节 后勤服务工作与职工积极性 …… (39)
 - 第三节 运用管理理论,集中群众智慧 …… (50)
- 第三章 参与行为**…………… (61)
 - 第一节 走群众路线是调动积极性的主要方法 …… (62)
 - 第二节 调动职工积极性的参与理论 …… (71)
 - 第三节 职工自主管理 …… (74)
 - 第四节 第一要素工作法 …… (76)

第二编 机制驱动

第四章 激励行为	(86)
第一节 激励与积极性	(86)
第二节 公平与积极性	(89)
第三节 期望与积极性	(91)
第四节 双因素与积极性	(93)
第五节 挫折与积极性	(94)
第五章 规范行为	(98)
第一节 政工干部的职业道德	(98)
第二节 开展批评和自我批评	(107)
第三节 进行规范教育	(112)
第四节 加强制度建设	(117)
第五节 部分国有企业思想道德建设综述	(121)
第六章 组织行为	(131)
第一节 正式组织与非正式组织	(131)
第二节 聚精会神地抓党组织的建设	(139)
第三节 力场分析与组织发展	(143)

第三编 榜样驱动

第七章 领导行为	(153)
第一节 研究领导要素,改善领导方式	(154)
第二节 党委书记调动职工积极性的环节	(159)
第三节 运用理论解决发动群众问题	(164)
第四节 加强引导,深入发展	(170)
第八章 感染行为	(175)
第一节 用先进典型感染职工	(175)
第二节 用干部形象感染职工	(179)
第三节 形象思维与逻辑思维结合强化感染	(182)

第四编 感情驱动

第九章 理解行为	(189)
第一节 理解职工的需要.....	(190)
第二节 理解职工的个性.....	(198)
第三节 理解职工的角色.....	(206)
第四节 调动知识分子的积极性.....	(212)
第十章 沟通行为	(231)
第一节 信息沟通与职工积极性.....	(232)
第二节 排除沟通障碍,提高沟通效率.....	(237)
第三节 对失足青工情绪和情感的沟通.....	(243)

第五编 精神驱动

第十一章 灌输行为	(255)
第一节 向职工灌输马克思主义理论.....	(255)
第二节 掀起学习邓小平理论新高潮.....	(260)
第三节 开展邓小平理论的立体宣传.....	(267)
第四节 引导职工转变观念.....	(270)
第五节 实事求是的理论与僵化的理论.....	(276)
第十二章 渗透行为	(280)
第一节 解决群众性思想教育问题的方法.....	(280)
第二节 开展群众自我教育.....	(282)

第六编 环境驱动

第十三章 氛围行为	(289)
第一节 营造使职工高兴满意的氛围.....	(289)
第二节 良好人际关系环境与人的创造性.....	(295)
第十四章 评价行为	(301)
第一节 群众评价、科学评价、综合评价.....	(301)

第二节	综合评价量表·····	(304)
第三节	综合评价系统的效能·····	(308)
第十五章	研究行为·····	(312)
第一节	研究思想政治工作的规律·····	(312)
第二节	借鉴相关科学理论·····	(314)
第三节	争取成为调动职工积极性的专家·····	(318)
跋·····		(345)

〔总 论〕

第一节 思想政治工作与调动职工积极性

一、调动职工积极性的重要意义

调动职工积极性，既是政治体制改革的目的，又是经济体制改革的中心环节。邓小平同志说：“进行政治体制改革的目的，总的来讲是要消除官僚主义，发展社会主义民主，调动人民和基层单位的积极性。”（《邓小平文选》第3卷第177页）中共中央关于经济体制改革的决定指出：“增强企业活力是经济体制改革的中心环节。”同时又指出：“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。”正因为调动职工积极性的问题如此重要，所以邓小平同志1988年6月22日在接见埃塞俄比亚总统门格斯图的谈话中，针对面临经济困难的国家说：“我衷心希望你们把发展生产力、调动人民的积极性作为中心。”（《邓小平文选》第3卷第270页）邓小平同志还说：“领导层有活力，克服了官僚主义，提高了效率，调动了基层和人民的积极性，四个现代化才真正有希望。”（《邓小平文选》第3卷第180页）

江泽民同志在党的十五大报告中，重申了邓小平同志这一重要思想，指出：“推进政治体制改革，必须有利于增强党和国家的活力，保持和发挥社会主义制度的特点和优势，维护国家统一、民族团结和社会稳定，充分发挥人民群众的积极性，促进生产力发展和社会进步。”这是讲的政治体制改革。关于经济体制改革，他又说：“我

们提出的经济体制改革和发展的目标和任务，反映了人民的根本利益，要依靠人民的积极性和创造精神，依靠人民的艰苦奋斗来实现。只要我们坚持正确的政策，把各方面的积极性引导好、保护好、发挥好，就一定能够在我国成功地建立起社会主义市场经济体制，实现国民经济持续快速健康发展。”为了完成政治体制改革和经济体制改革的任务，江泽民同志在十五大报告中，多次讲到积极性问题，其中还讲到要充分发挥知识分子的积极性和创造性，充分发挥全党的积极性和创造性等。

二、思想政治工作的主要任务是调动职工积极性

李瑞环同志在中国职工思想政治工作研究会第六届年会上的讲话中指出：“当前企业思想政治工作的主要任务是什么？我认为，就是要充分调动广大职工的积极性。”他谈到，只有充分调动职工积极性，才能实现经济的持续发展；只有充分调动职工积极性，才能把企业的巨大潜力进一步发掘出来；只有充分调动职工积极性，才能使社会的稳定具有牢固的基础；调动职工积极性与培养“四有”新人是完全一致的。接着，李瑞环同志又明确指出：“调动职工积极性也是企业思想政治工作长远的根本的任务。”

李瑞环同志认为：“历史和现实生活中，有许多情况说明，思想政治工作离开了调动积极性这个基点，往往效果不好，或流于空谈、说教，或成了形式主义、花架子，甚至引起群众的反感，挫伤群众的积极性，玷污党的思想政治工作的声誉。”

企业思想政治工作是党组织、思想政治工作者，在一定环境条件下，调动职工积极性的一系列行为。

环 境

主体—→调动—→客体—→积极性

行 为

主体：党组织、思想政治工作者。

客体：企业（单位）、职工。（以上两项可以换位）。

环境：社会主义市场经济。