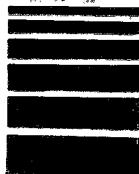


企业

管理 中的 心理 调控

丁明初 编著
高仲芳
秦润新



责任编辑：陆国钧

封面设计：钱 洁

企业管理中的心理调控

秦润新等 编著

上海人民出版社出版、发行

（上海绍兴路54号）

邮政编码：200020

无锡市马山印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32

印张 6.5 字数 135,000

1990年10月第1版

1990年10月第1次印刷

印数1—5,000

ISBN7—208—01063—3/I·202

定价：2.95元

序

随着社会化大生产的发展和经济管理体制改革的不断深化,我国企业管理的理论与实践逐渐地得到相应的改善和加强。企业管理的重点已开始从着重对物的管理向“以人为主”的现代化管理转变。自80年代以来,我国管理学界从理论研究和实践发展的需要出发,陆续从西方发达国家引进了一些诸如行为科学、组织心理学、管理心理学、企业管理心理学等新学科和企业管理的经验,从而形成我国管理科学的新领域,企业管理中的心理调节与控制,是一种“软”管理,它是继企业质量管理、技术管理、财务管理、设备管理等“硬”管理之后的更深层次的管理。它的出现说明我国管理科学的研究和发展进入到了一个新的标志点。尽管这方面的研究还只是刚刚起步,但已经对我国企业管理的发展起到了积极的作用。不过,从目前出版的有关著作和教科书看,一是介绍国外的理论著述多,研究具有中国特色的著作少,二是介绍行为科学、管理心理的理论体系多,研究解决心理调控方法和技巧的少,将心理学理论与企业实际操作相结合的研究成果则更少。有鉴于此,秦润新等同志编著了《企业管理中的心理调控》一书。

需要说明的是，我们讲的心理调节与控制必须以贯彻执行党的基本路线为前提，遵循党的思想政治工作的各项基本原则。本书能以马克思主义为指导，把心理学、行为科学、企业管理、思想政治工作等原理和原则有机地融合在一起，坚持从实际出发，提出了一套具有创造性的，较为严密的，有关企业心理调控的理论和办法。从理论上讲，它不是上述这些原理、原则的简单堆砌或罗列，而是有机结合、浑然一体，不循常规，不落俗套；从方法上看，它努力以心理学应用于企业实际，从基层管理人员的实际需要出发，论述对人的管理的方法和技巧。同时，在深入调查研究的基础上选编了无锡合成纤维总厂的经验材料，因而具有较强的适用性和可操作性；从文字上看，简明扼要、通俗易懂，因此具有可读性。可见，理论上的创造性、实践上的适用性、文字上的可读性是本书的一个重要特色。可以说，这是一种大胆的尝试，对于推动我国企业管理理论的研究，建立具有中国特色的企业管理理论体系作出了有价值的贡献。

这项研究成果，是秦润新同志多年来孜孜不倦从事心理学教学、研究的结晶，同时也是参加写作的全体理论工作者和实际工作者密切结合、共同努力的产物。愿本书能受到企业家和广大企业管理工作者的欢迎，并能以自己的工作实践对这一研究成果进行检验和指导。同时，也希望它能对企业管理理论的研究起到积极的推动作用。

一九九〇年六月于宁

目 录

序.....	夏 军
--------	-----

第一章 兴趣、气质、性格、能力的“大合唱”

——职工个性差异分析

- 一、“干一行、爱一行”，还是“爱一行、干一行”？.....（2）
- 二、不同性格脾气的人能合作共事吗？.....（5）
- 三、怎样使职工“人尽其才、才尽其用”？.....（8）

第二章 人、机器与环境的合理配置

——人机系统管理技巧

- 一、人与机器谁更重要？.....（13）
- 二、照明、音响、色差及其他.....（14）
- 三、厌倦情绪与工伤事故有联系吗？.....（19）

第三章 职工积极性的“原动力”

——职工需求的合理调节

- 一、人人都有需求.....（22）
- 二、需求各不相同.....（25）

三、需求都应满足吗?	(27)
------------------	--------

第四章 职工的喜、怒、哀、乐

——职工情绪的引导方法

一、人间自有真情在	(32)
二、人天生乐观吗?	(34)
三、管理者要走在职工情绪发展前头	(37)

第五章 职工态度与生产效率

——职工态度的测定及转变技巧

一、人人都有自己的态度	(40)
二、职工态度能改变吗?	(44)
三、职工态度能测定吗?	(47)

第六章 职工积极性的调动

——职工积极性激励技巧

一、推动职工行为积极性的直接动力	(51)
二、目标对职工的吸引力	(53)
三、人人都需要激励	(55)

第七章 企业中的班组与“小团体”

——企业班组群体的协调

一、抓住企业管理的“基础”和“细胞”	(59)
二、非正式群体都是破坏性的“小团体”吗? ...	(65)

第八章 企业中的你、我、他

——企业人际关系的协调

- 一、企业人际关系知多少…………… (70)
- 二、企业人际关系的亲疏是怎样形成的? …… (73)
- 三、平等相待、和睦相处…………… (76)

第九章 “现代管理是意见沟通的世界”

——企业管理中的意见沟通技巧

- 一、意见沟通的途径…………… (79)
- 二、影响意见沟通的奥秘何在? …… (82)
- 三、掌握意见沟通的“金钥匙” …… (85)

第十章 企业的最优决策

——企业决策中的心理因素分析

- 一、发现问题 确定目标…………… (88)
- 二、分析研究 选定方案…………… (90)
- 三、实施方案 完善决策…………… (93)

第十一章 企业领导的素质、培养和考核

——现代企业领导心理素质分析

- 一、给现代企业家画像…………… (97)
- 二、优秀企业领导者从哪里来? …… (100)
- 三、怎样考核企业领导? …… (103)

第十二章 企业人力资源的开发

——职工培训的理论及方法

- 一、职工能坐下来学习吗? (106)
- 二、职工培训有规律可循吗? (108)
- 三、职工学习之“桥” (110)

第十三章 让职工身心更健康

——职工心理健康的引导

- 一、你身心健康吗? (113)
- 二、每个职工都需要心理健康 (117)
- 三、在挫折中奋起 (122)

第十四章 消费 广告 服务

——企业营销心理和技巧

- 一、顾客至上 (125)
- 二、广而告之 (128)
- 三、“用户第一” (132)

第十五章 企业生存发展之魂

——企业精神的培育与发展

- 一、什么是企业精神? (137)
- 二、企业之魂的塑造 (140)

附： 无锡市合成纤维总厂管理经验资料 (145)

后记 (200)

第一章

兴趣、气质、性格、能力 的“大合唱”

——职工个性差异分析

世界上的人男男女女、老老少少，其千差万别，不仅在于音容笑貌的外表差异，更主要的是在于各人个性的不同。在企业中，无论是企业领导者还是一般员工，也都各具个性。作为企业管理人员，要善于把不同兴趣、气质、性格和能力的职工科学地组合在一起，形成一个有力、和谐、协调的个性“大合唱”。这首先就必须科学地了解职工的个性。

什么是个性？这是一个人们既熟悉又陌生的课题。说它熟悉，因为每个人都有自己的个性，并且熟悉周围同志的个性；说它陌生，人们一下子真还说不出究竟什么是个性。有人说是“各人的性格、脾气”；有人说是“各人的态度”。似乎都有点道理，但总感觉还缺少点什么。实际上，个性是指一个人在社会生活实践中经常表现出来的、比较稳定的、有一定倾向性的心理特征的总和。它包括人的需要、动机、兴趣能力、气质、性格等因素。

个性是在人的生理素质基础上，通过在一定社会历史条

件下的实践活动而不断形成、发展起来的。个性表现的是个人的独特风格，它反映了一个人的基本精神面貌。

职工兴趣

差异分析

一、“干一行、爱一行”，还是 “爱一行、干一行”？

中央电视台曾经播出主题为“干一行、爱一行”还是应该“爱一行、干一行”的电视辩论。这里我们暂且不论辩论双方的胜负，就这一辩论主题而言，向企业管理人员提出了一个很实际的问题，即：人的不同兴趣和爱好对选择职业和做好工作的意义。现实生活表明，人的兴趣是各不相同的。对一种工作有兴趣，就会产生“我要做”，对一种工作没有兴趣，就只能产生“要我做”。而要做好任何一种工作，“要我做”和“我要做”这两种截然不同的工作兴趣和工作态度对工作所产生的直接效果是大不相同的。所以，怎样激发和培养职工的工作兴趣，就成为管理人员的心理调控方法之一。

什么是兴趣呢？在心理学中，兴趣是指人们积极探究某种事物的认识倾向。这种认识倾向能使人对某种事物和现象给予优先注意，并且这种倾向总是同人的愉快心情相联系。当人们的某种积极探究事物的认识倾向（即兴趣）付之于实践活动时，兴趣就转变为爱好。例如，张师傅很关心中日围棋擂台赛的结果，这种关心只能说是一种兴趣；当张师傅不仅关心比赛结果，而且平时自己也喜欢下围棋，这种喜欢下棋就是一种爱好。

兴趣在实际生活和工作中能够使人较快地适应各种生活

环境，克服生活和工作中的各种困难，丰富人们的心理生活内容，增进人的知识和才能，陶冶人的情操，并且对改善人际关系和提高社交能力都有一定的实际意义。俗话说，“酒逢知己千杯少，话不投机半句多”，就是说有了共同的兴趣、爱好，就容易产生共同语言，从而在一定程度上改善人际关系。

兴趣与职业选择，就个人而言，有着较密切的关系。因为人们对某种职业有兴趣，才会自觉地、积极地去干。从这种意义上说，企业在招工时，可以也应该采用双向选择，职工有权选择自己感兴趣的职业，企业也有理由选择那些对本企业感兴趣的职工。随着经济体制改革和企业用工制度改革的深化，企业和职工之间的双向选择机制必将得到进一步发展。

但是，目前我国职业导向还不够理想，行业间和企业间在劳动条件、劳动强度、劳动报酬等方面还有很大差别，如果不加以适当的调控，某些行业和企业招工上就会发生很大困难；再加上某些企业的知名度和美誉度不高，社会各界人士对某些企业和工种缺乏了解，甚至带有偏见，这就不可能使求职者产生职业兴趣。因此，完全实行“爱一行、干一行”，凭兴趣来选择职业，在我国现阶段还不很现实。我们仍要强调“服从祖国挑选”，“干一行，爱一行”。

在这样的职业选择和就业情况下，作为企业管理人员更关心的是如何激发和培养职工的工作兴趣问题。所谓工作兴趣，是指对工作有一种积极的注意倾向、意志状态和情绪状态。如果职工在工作中全神贯注、情绪饱满、心情舒畅，并积极地动脑筋、想办法去克服困难，完成任务，就应该说这一职工具有较高的工作兴趣，反之则工作兴趣较低或没有工作兴

趣。事实上，企业中不可能人人都有较高的工作兴趣，也不可能经常保持较高的工作兴趣。那么，应该怎样激发和培养职工的工作兴趣呢？

第一，管理人员要尽可能使职工明确自己在整个企业生产中的地位和作用，使职工了解自己在企业中存在的自身价值，确立职工对本职工作的责任感、使命感和光荣感，从而激发职工的工作兴趣。

第二，使职工掌握有关的专业知识和技能。某些职工对工作失去兴趣，并不是不愿意干，而是不会干、干不好，缺乏对这一岗位的专业知识和技能的透彻了解和熟练掌握。一旦“干不好”或“干不了”时，就会产生失望、厌倦心理，失去工作兴趣。因此，企业加强对职工的岗位专业知识和技能培训，是提高职工工作兴趣的基本方法和技巧之一。

第三，调节工作方式，防止兴趣衰退。工作老一套，就容易产生工作兴趣的衰退。要保持职工的工作兴趣，可以采取变换工作方式、工作节奏、劳动竞赛和部分岗位实行轮换制以及弹性工作制，刺激职工的工作新鲜感和满足感。恰当运用这些方法，能较好地保持职工的工作兴趣。

第四，加强企业民主管理。经常让职工参加管理过程，让职工知道企业生产的进展情况，并为企业生产和管理出主意、想办法，就能较好地激发和保持职工的工作兴趣。

当然，激发职工的工作兴趣问题，还和职工的理想、信念、追求、需要、欲望、动机等问题有关。这些问题将在以后的章节中探讨。

职工的气质、 性格差异分析

二、不同性格脾气的人能合作共事吗？

在企业中，有的职工活泼，有的职工文静；有的职工容易激动，有的职工善于克制；有的职工性格孤僻，有的职工性格开朗。人们经常讲，这是由于个性各不相同，但更具体地讲，是因为各人气质、性格不同。我们发现在企业中，有些职工因气质性格不合而发生矛盾要求改换工种和工作环境的为数不少；还有些职工你看不惯我，我看不惯你，其实相当大的因素是职工间的气质和性格不和谐。人的气质和性格一般是不大容易改变的。如何把不同气质和性格的职工有机地组合在一起，合作共事，就成为企业管理中心理调控的基本任务和技巧之一。

什么是气质和性格？现代心理学认为，气质是人的高级神经活动类型特点在行为方式上所表现出来的典型的、稳定的心理特点，主要表现在人的心理活动强度、速度和灵活性等方面。人的气质一般可分为胆汁质、多血质、粘液质、抑郁质等四种类型。这四种气质类型的人的突出特征是：

胆汁质：热情、果断、精力充沛，情感活动急剧而又易变，尤其突出的是，心理活动和行为迅速、强烈，易激怒，情感明显外倾。

多血质：活泼、好动，兴趣广泛但不深刻，注意力易转移，突出的是心理活动和行为敏捷，变化快，但不持久。

粘液质：安静、沉着、稳重，突出的是动作迟缓不灵活，沉默寡言，感情持久、内向且外露。

抑郁质：敏感、多疑，感情脆弱，经不住挫折，情感体验丰富，但严重内倾。

应该指出的是，四种气质分类并不是绝对的，现实生活中虽不乏四种典型气质类型的人，但大多数人都是气质混合型的。另外，各种气质类型并没有绝对的好坏之分，应该说各种类型各有优劣和长短。并且，气质并不是职工是否成才和事业是否成功的决定性因素。

性格是个性心理的核心，它表现为个体对现实的稳固的态度以及与之相适应的习惯化了的行为方式。当我们了解一个人的性格后，就可以预测某人在某种情形下，将采取何种行动。例如，有的职工，一气之下往往不辞而别；有的职工气愤之时，话都说不出来，往往把愤怒沉埋在自己的心头；有的职工，发怒时会习惯性地抓紧拳头等。掌握了职工的习惯性行为方式后，就能有的放矢地做好各种管理工作。

性格的类型有不同的分法，生活中常用的分法是外向型和内倾型。前者为开朗、活跃、善交际；后者为沉静、反应缓慢、适应困难。还有种分法，是将性格分为顺从型和独立型。前者办事踏实，顺从意识强，但判断、决策、组织、协调能力较差；后者遇事不慌，有主见，组织能力和判断决策能力强，但自尊心强，民主意识差，不容易听取不同意见。另外还有将性格区分为理智型、情绪型和意志型，积极型和消极型等。现实生活中，不管何种类型的性格，都不是十全十美的，都有性格修养的必要。

气质、性格差异与职业选择有一定的联系。管理心理学

研究资料表明，在某些特殊行业中，例如高空、水下、煤矿、公安侦察人员、建筑等职业必须具有能忍受高度心理紧张，且思维反映快速敏捷，还要有临危不惧等心理素质。这就是特殊职业对职工的特殊的气质要求。

气质和性格差异虽然在工作中并不起决定作用，但可直接影响工作的效果。如果让性格内向和粘液质、抑郁质的人去从事社交、公关、服务工作，往往付出了极大努力还不一定干得好；而让多血质和性格外向的人从事上述工作，效果可能会好些。相反，如让多血质的人长时间从事高度自动化生产流水线工作，往往又坐不住，安不下心来。可见，对职工进行科学的气质、性格测定，并根据职工的不同气质和性格以及职业和工种对职工的特定的气质、性格要求，来安排职工的工作，就能取得理想的工作效果。

在现代企业中，职工并不是单兵作战，而是以班组为单位，有组织、有系统地协同操作。如果班组中，气质、性格差异悬殊过大，就会发生职工间的不和谐而引起矛盾和碰撞。相反，如果能把不同气质、性格的职工合理组合，就能象交响乐团一样演奏出有声有色、高低和谐的交响曲来。如何把各种不同气质和性格的职工合理组合呢？简单地讲，就是要在班组中形成气质和性格差异的相容和互补。所谓气质、性格的相容，就是要在职工间提倡相互理解和谅解，克服各自在气质和性格上的缺陷。例如，作为多血质的职工要多关心抑郁质、粘液质职工的心理需求，多进行思想沟通，不能过多地指责抑郁质、粘液质职工的沉默寡言；作为抑郁质和粘液质职工要多谅解胆汁质和多血质职工的心直口快，更不能讨厌他们的话多。所谓气质和性格的互补，是指不同

类型气质、性格的职工各自发挥优势，弥补对方的不足。例如，多血质的职工可活跃班组内心理气氛；粘液质职工可多提醒其他职工安全操作、踏实办事等，从而形成班组内气质、性格上的整体优势。

在班组的气质、性格组合中，要注意以下两点：

第一，在同一班组中不能都是同一种类型的气质和性格。例如，都是胆汁质的职工，就容易产生互相不服气；都是粘液质的职工，在管理决策中当断不断，就会错失良机；都是多血质的职工，容易产生互相不负责任；都是抑郁质的职工，容易产生相互猜疑，导致不团结。因此，在一个班组中应该是各种气质、性格类型的人都有一点。

第二，在同一班组中，各种气质类型及性格差异不能悬殊太大。例如，在一个班组中，5人属多血质性格，5人属抑郁质性格，这就形成强烈的心理反差，久而久之就会产生离群倾向，相互不服气，相互看不惯，最后必然导致班组内部成员的涣散和离异倾向，影响工作效果。

职工的能力 差异分析

三、怎样使职工“人尽其才、才尽其用”？

在前几年“知识热”和“文凭热”的浪潮中，不少企业片面追求“大学生”所占职工总数的比例，有些青年职工也把上大学、拿文凭视为提高能力的唯一途径。一旦上大学的愿望实现不了，工作积极性就直接受到挫伤。对此有必要对

企业管理中职工能力差异问题作出分析。

首先，什么是职工的个人能力？在心理学中，能力是指能够使人们顺利完成某项活动的个性心理特征。人的能力分为一般能力和特殊能力。一般能力是指每个正常的人都具备的观察力、记忆力、思维力等；特殊能力是指人们在从事某种专业活动中表现出来的，只适应于某种专业活动范围要求的能力，例如，画家的绘画能力、作家的写作能力、科学家的科研能力、领导者的领导能力等。一个人的能力的形成受到先天素质和遗传基因的影响，但主要的是在后天的社会实践活动中培养的。正如“尺有所长，寸有所短”一样，人们的能力差异是客观存在的。

人的能力与知识、技能是三个既相区别又相联系的概念。人的能力是直接影响活动效率，使活动和任务能顺利完成的个性心理特征；知识是人类社会实践经验的总结；技能则是指通过练习而不断巩固起来的自动化了的动作或活动方式。同样是大学毕业生，有的人科研成果累累；有的人成果平平；有的人虽然不是大学毕业，但已在实践中积累了丰富的经验，也可以在科研中获得成绩。由此可见，有知识不一定有技能和能力，文凭和“水平”不能直接等同。当然，能力是在掌握知识和技能的基础上逐步形成和发展起来的。没有知识，就不可能具备掌握现代化仪器和设备的能力；同样，掌握知识和技能也要以一定的能力为前提。在企业中，那种大学生看不起工人、工人看不惯大学生都是错误的。工程技术人员是人才，企业管理人员是人才，技术工人特别是工人技师同样是难得的人才。只有将各种人才密切结合，相互学习，取长补短，才能推动企业向前发展。