

◇ 经理人应变能力训练系列

员工情绪管理

实例与技巧

樊丽丽◎主 编
李朝 王京晶◎副主编



YUANGONGQINGXU
GUANLISHILYUJIQIAO



中国经济出版社
www.economyph.com

员工情绪管理：实例与技巧

樊丽丽 主 编

李 朝 王京晶 副主编

中 国 经 济 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

员工情绪管理:实例与技巧/樊丽丽主编. —北京:中国经济出版社, 2004. 4

(经理应变能力训练系列)

ISBN 7 5017 6370 4

I. 员… II. 樊… III. 企业管理 劳动力资源 资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 015257 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:后东升(电话:68359423)

责任印制:张江虹

封面设计:张乙迪

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印张:12.75 字数:311千字

版 次:2004年4月第1版 印次:2004年4月第1次印刷

印 数:0001 5000册

书 号:ISBN 7 5017 6370 4/F·5127 定 价:20.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68308640 68359420 68309176

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街233号

《员工情绪管理：实例与技巧》

编委会

主 编 樊丽丽

副主编 李 朝 王京晶

编委会成员

甘长江	刘昊昌	范普森	魏 伟	杨艺明
舒文娟	樊伟伟	李 路	张道深	熊婉芬
程日芳	傅珠军	赵望海	斯廉松	谭美凤
乔世荣	龙梅林	袁良喜	金耀华	沈宏昌
徐怀明	钱丹舟	林 静	马世泰	王露晓
鲁耘耕	方木黎	田良中	花永芳	汤玉升
黄宏深	孔会伯	姜本立	范宏喜	孙方圆
高克敏	沈冉由	华特欣	卫辉球	夏南星
韩得谊	尹尚连	曹立芳	郑洛宁	蒙正久
肖亚敏	牛 准	于干天	宋方士	胡今声
由晓强	熊午书	戴松衮	周亚芳	贾凤喜
林慧洲	冯伯如	罗斯点	石成军	



前 言

员工情绪管理这一论题的提出是基于两个不争的事实。

首先，人本管理已成为管理的主要趋势，也已经成为企业成功的必不可少的基石。

人本管理是在 20 世纪 60 年代提出的，到了 20 世纪 80 年代已受到国内外企业的普遍重视。日本索尼公司董事长盛田昭夫说：“如果说，日本式经营真有什么秘诀的话，那么，我觉得‘人’是一切秘诀最根本的出发点。”被人们誉为“经营之神”的松下幸之助曾说，松下公司的口号是“企业即人”，并多次宣称“要造松下产品，先造松下人”。美国的李·亚科卡总结自己在美国福特和克莱斯勒两大公司长期管理的经验，得出这样的结论：“企业成功的关键在于人，”他说：“你可以取走我企业所有的存款，拆走我工厂里所有的设备，但务必请你留下我的所有的员工，因为他们才是我企业里的真正财产。”由此可见，企业的管理者早已认识到员工是企业的主体，企业要以人为中心进行管理。

在企业的资产负债表上，股票、设备、厂房、库存都被列在“收入”项中，而长期以来，员工却被视作是一项“支出”。但现在，聪明的老板却已开始认识到，员工是企业的宝贵财富。实际上，员工才是企业想要获得成功的最为重要的因素。

另一项事实也愈来愈被人重视，而在以前它往往被管理者忽视——是员工的满意造就了客户的满意，进而使公司获得巨大成功。试想一个对公司对管理者怀有不满情绪的员工接待公司的客户会有什么结果呢？



员工的情绪管理终于被提到了管理者的案头。如何进行员工的情绪管理？怎样才能让员工对工作有满足感？

两年前美国《纽约时报》曾开展过一项民意调查，向接受调查的人询问：如果某一种工作工资很高，但没有个人满意度，而另一种工作工资不太高，但有很多的满意感，人们愿意选择哪种？72%的人选择后者。还有一种类似的调查，在欧洲国家、美国和日本的1万人中进行，得出的结果也很类似。这说明人们已经从单纯的物质回报转移到个人价值的实现，当然物质仍是重要的因素，是基础条件，如果工作做得好理所当然应该付高工资，但那些非物质因素随着工业化的日益发展而变得更重要。

员工在工作过程中所表现出的情绪是多种多样的，管理者需要去认识它们，了解它们，调整它们——当然是通过各种管理措施和管理技巧。

本书通过对员工情绪的详细分析、探究其成因和规律，进而分析管理者运用什么措施进行员工情绪管理，才能有效地提高员工的满意度。在每一部分内容中都有精心挑选的案例作为参考，最后一个章节选择了员工情绪管理的综合案例，为管理者提供实战技巧。

希望这本书能为您的员工管理提供有价值的建议，也希望在这个竞争残酷的市场中，您能够带领员工，情绪高昂地工作、生活，并能为之满足，获得愉快的体验。

编 者

2004 年年初



目 录

第一章 改变管理观念的时候到了.....	(1)
一、管理, 以人为本.....	(1)
二、新型的员工情绪管理.....	(7)
第二章 员工情绪与管理	(13)
第一节 员工的情绪因素	(13)
一、员工的情绪分类及分析	(13)
二、员工的挫折感及分析	(15)
三、员工的紧张情绪及分析	(22)
四、员工工作压力感及分析	(27)
五、员工的厌烦情绪及分析	(31)
六、员工的焦虑情绪及分析	(34)
七、员工的激情及分析	(38)
第二节 员工不同的性格、个性与情绪	(39)
一、个性分类	(40)
二、不同的员工在相同管理下的情绪差异	(48)
第三节 管理者如何体察员工情绪	(50)
一、体察他人情绪的原则	(50)
二、行为观察法	(51)
三、调查会方法	(52)
四、工作满意度调查	(52)
第四节 影响员工情绪的几大因素	(58)
一、内在动机对员工情绪的影响	(58)



二、外在因素激励员工工作积极性	(66)
三、员工的劳动态度与工作情绪	(70)
第五节 员工情绪与管理	(76)
一、员工情绪对员工行为的影响	(76)
二、员工情绪与绩效的关系	(77)
三、员工负面情绪易导致安全事故	(80)
四、管理对员工情绪的巨大影响	(81)
 第三章 员工情绪管理硬件（一）(88)	
——薪酬福利、绩效评估、激励与奖罚	(88)
第一节 薪酬福利	(88)
一、薪酬福利概述	(88)
二、设计一个让员工满意的薪酬结构	(90)
三、员工情绪管理中的薪酬支付技巧	(103)
四、设计一个让员工满意的福利方案	(116)
第二节 绩效评估	(123)
一、绩效评估及其特点	(125)
二、常见的几种绩效评估方法	(126)
三、员工情绪管理中的绩效评估技巧	(129)
四、360度反馈评价法	(134)
第三节 激励制度	(138)
一、激励在员工情绪管理中的作用	(140)
二、激励员工应注意的几点	(142)
三、激励的基本手段	(144)
四、激励五大妙法	(145)
五、运用激励管理员工情绪	(152)
六、综合运用奖罚手段	(159)
七、着重处理奖罚过程中员工的挫折情绪	(163)



第四章 员工情绪管理硬件 (二)

——良好的工作环境	(166)
第一节 工作空间	(167)
一、人机环境是否协调	(167)
二、照明与员工情绪	(171)
三、色彩在良好的工作环境中扮演的角色	(177)
四、声音环境对员工情绪的影响	(182)
五、不合理的工作环境造成的恶劣后果 (职业病)	(187)
第二节 劳动时间	(189)
一、劳动时间概述	(189)
二、与劳动时间相关的指标	(192)
三、员工的时间结构和最佳工作总时数	(194)
四、员工在每日不同工作时段中的心态	(196)
五、员工在每日不同工作时段内的情绪变化 和产量变化	(198)
六、员工在每周不同工作时段中的心态	(200)
七、灵活的劳动时间管理	(201)

第五章 员工情绪管理软件 (一)

——团队精神与企业文化	(204)
第一节 团队精神与情绪管理	(204)
一、团队	(204)
二、情绪管理中的非正式团体	(219)
三、团队中的个人	(223)
第二节 团队冲突管理	(228)
一、冲突的概念	(228)



二、冲突在员工情绪管理中的正、反两面影响	(230)
三、冲突的种类及起因	(232)
四、正确解决冲突	(233)
第三节 企业文化与情绪管理	(239)
一、有关企业文化	(239)
二、用企业的价值观同化员工	(241)
三、员工的行为模式是企业成功的关键	(244)
四、以人为本是企业制胜的法宝	(250)
五、把企业文化作为员工待遇	(253)
六、将乐趣带入企业文化	(254)

第六章 员工情绪管理软件（二）

——良好的员工关系与出色的领导艺术	(255)
第一节 实施快乐管理	(255)
一、建立管理者与员工的良好关系	(255)
二、营造良好的团队气氛	(256)
三、使员工满意的良性内部沟通	(258)
四、适宜的距离，适度的人性管理	(262)
五、尊重与信任员工	(265)
六、解决上下级矛盾，避免员工闹情绪	(267)
七、妥善调节下属间的关系	(268)
第二节 以出色的领导艺术引导员工情绪	(273)
一、领导艺术对员工情绪的影响	(273)
二、引导员工情绪实战技巧	(279)
三、如何提高员工士气	(289)



第七章 员工情绪管理综合案例分析	(296)
第一节 知名企业员工情绪管理综合案例	(296)
案例一：IBM 公司对员工情绪的激励	(296)
案例二：摩托罗拉公司的情绪管理.....	(300)
案例三：松下幸之助出色的情绪管理.....	(303)
案例四：丰田公司对员工情绪的管理.....	(308)
案例五：沃尔玛公司视员工为合伙人.....	(311)
案例六：宝洁公司的人本管理.....	(315)
第二节 成功案例集锦	(318)
案例一：玛丽·凯：运用赞美调动员工情绪.....	(318)
案例二：日本三洋：面对员工的不满情绪.....	(320)
案例三：住友：对待发怒的员工.....	(322)
案例四：德尔福：不让员工有怀才不遇的 感受.....	(323)
案例五：西门子：扭转恐惧不安的气氛.....	(324)
案例六：为员工喝彩.....	(326)
案例七：安利（中国）的制胜法宝：人性化激励 制度.....	(327)
案例八：美国达纳公司：多种措施增强员工 满意感.....	(328)
案例九：斯凯朗电子电视公司：象对待亲人一样爱 护员工.....	(330)
案例十：鲍洛奇的“斥骂管理术”	(332)
案例十一：身教重于言传.....	(334)
案例十二：人性化管理.....	(335)
案例十三：善待亲人，调节员工情绪.....	(336)
案例十四：抓住员工太太的心.....	(337)



第三节 负面案例	(338)
负面案例一：梅亚特饭店的麻烦	(338)
负面案例二：是否想过员工的感受	(340)
负面案例三：剥夺既得利益造成员工负面 情绪	(342)
负面案例四：卡斯特罗公司：有失公平造成员工 不满	(343)
负面案例五：盲目急躁严重不利于员工情绪 管理	(345)
负面案例六：员工难以改变吗？	(346)
附录：	(348)
附录一：个性调查表	(348)
附录二：员工气质测量表（陈会昌气质测量表）	(350)
附录三：斯特里劳气质调查表	(353)
附录四：艾森克情绪稳定性测验	(360)
附录五：员工满意感调查表（一）	(373)
附录六：员工满意感调查表（二）	(380)
附录七：员工满意感调查表（三）	(383)



第一章 改变管理观念的时候到了

一、管理，以人为本

管理是对组织的有限资源进行有效整合，以实现组织既定目标与责任的动态创造性活动。一个组织主要有五大资源：人力资源、金融资源、物质资源、信息资源、关系资源；其中，人力资源是重要的资源。当人作为管理对象时，与其他资源有本质区别。管理者在配置其他资源时，只要程序合理，条件具备，都能按管理者的意志进行调配；而人力资源则不同。人的内心世界非常复杂，人的心理状况各不相同，要调动人的积极性，就必须了解员工的心理，顺乎人性来管理。

在一个组织里，如果管理人员不知道怎样去领导人，不注意在经营活动中调动人的因素以达到预期的结果，则所有的管理职能，都将收效甚微。在不同的组织里，目标可能有所不同，但组织中每一个人，都有对他们来说是特别重要的需求和目标。每个主管人员就是要通过领导职能，帮助员工看到在他们对组织目标作出贡献的同时，也能够满足他们自己的需要并施展他们的潜在能力。因此，管理人员要了解人，了解人的个性和他们的品格所能起的作用。

管理理论出现至今，已经历了传统管理、科学管理、现代管理等几个阶段，其中的名家以及他们创立的理论难以计数，但其总的趋势便是：人的因素在管理中越来越重要。

在经济学教科书里，人被抽象为劳动力，并被作为与资本、土地地位等同的生产要素，毫无活力可言。而在管理心理学中，



人性假设理论是基础。美国管理心理学家道格拉斯·麦克雷戈认为，在每一个管理决策或每一项管理措施的背后，都必须有某些关于人性本质及人性行为的假定。这说明，有关人的性质和人的行为的假设，对于决定管理人员的工作方式、管理措施是极为重要的。各种管理人员都以他们对人的性质的假设为依据，然后用不同的方式来组织、领导、控制、激励人们。

从管理理论的历史发展来看，对人的假设（或认识）的认识有一个由简单到复杂的不断深化过程。

我们可以对管理中的人性假设做一简单的回顾。

西方组织行为学中曾对人性提出过各种不同的假设，后来这些不同的人性假设便构成了西方组织行为学的基石。1965年，美国心理学家沙因把流行于西方的几种人性理论概括为“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”。

（一）“经济人”的假设

1. “经济人”假设的基本观点

“经济人”的假设，以英国经济学家亚当·斯密为先驱。亚当·斯密认为，人的本性是懒惰的，必须加以鞭策；人的行为动机源于经济诱因，必须以计划、组织、激励、控制等建立管理制度，并以金钱和权力维持员工的效力和服从。

麦格雷戈在他的《企业人性方面》（1960）一书中，提出了两种对立的管理理论：X理论和Y理论。麦氏主张Y理论，反对X理论。而X理论其实是对“经济人”假设的运用，其基本观点如下：

（1）多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作。

（2）多数人都没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿受别人的指导。

（3）多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为达到组织目标而工作。



(4) 多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要,因此只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。

(5) 人大致可以分为两类,多数人都是符合于上述设想的人,另一类是能够自己鼓励自己,能够克制感情冲动的人,这些人应负起管理的责任。

2. 对“经济人”的管理方式

基于“经济人”的假设,相应的管理方式和要点:

(1) 管理工作的重点是提高生产率和完成生产任务,而在对人的情感和道义上,则可以不负责任。简单地说,就是只重视任务而不考虑感情。管理就是计划、组织、指导和监督。这种管理后来称为任务型管理。

(2) 管理工作只是少数人的事,工人的主要任务是听从管理者的指挥。

(3) 在奖励制度方面,主要是用金钱刺激员工的积极性,同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。用通俗的话说,就是采取“胡萝卜加大棒”的政策。

在经济人的假设下,企业管理工作包括:制定比较先进的工作标准,而这是可以通过时间动作分析加以确认的;选拔符合要求的工人并适当加以培训,使之有可能达到工作标准;然后拿出一套奖励措施,用经济手段调动工人的工作积极性,使其服从指挥,从而提高生产效率。

(二)“社会人”的假设

1. “社会人”假设的基本观点

行为学派代表人物梅奥教授纠正了企业家们认为员工“不过是一个经济动物”的偏见,证实了工资、员工作为、生产效率之间没有直接的相关关系,认为企业员工不单纯是经济人,而且是一个社会存在物,是“社会人”,并由此推出了一系列针对社会人的管理方式和方法,引发了对人的管理的新革命。



梅奥认为，人是有思想、有感情、有人格的活生生的“社会人”，人不是机器和动物。作为一个复杂的社会成员，金钱和物质虽然对其积极性的产生具有重要影响，但是决定因素不仅仅是物质报酬，而是员工在工作中发展起来的人际关系。

2. 对“社会人”的管理方式

基于“社会人”的假设，相应的管理方式和要点：

(1) 管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人、满足人的需要上。

(2) 管理人员不能只注意指挥、监督、控制和组织等，而更应重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和整体感。

(3) 在实行奖励时，提倡集体的奖励制度，而不主张个人奖励制度。

(4) 管理人员的职能也应有所改变、他们不应只限于制定计划、组织工序、检验产品，而应在员工与上级之间起联络人的作用。一方面要倾听员工的意见和了解员工的思想感情，另一方面要向上级反映和呼吁。

后来，一些组织行为学家，根据“社会人”的观点，提出了“参与管理”的新型管理方式。所谓参与管理，就是在不同程度上让员工和下级参与决策。

3. 对“社会人”的管理策略

社会人假设及管理方案的提出，是企业对人的价值的重新评估。它对人的看法更接近人的本性。与此相适应的管理方案已不再把人单纯地看成一个被动的接受管理的经济动物，而是从人的各方面社会需要出发，对人的行为加以引导。这种引导更多地从协作的目的出发，从而比科学管理的经济人方案进了一大步。然而这种方案的功利性目标依然很强，其出发点依然是管理主体的企业主或管理者；换句话说，方案本身只是为企业主、管理设计的，被管理的角色依然是既定。



基于社会人的假设，相应的管理策略与措施也发生了变化。这些策略和措施主要有以下几点：

(1) 管理者不要把自己的注意力局限在员工完成任务上，而应关心他们的心理健康、归属感与地位感；

(2) 管理者要重视班组的存在，在奖励时，不仅考虑个人奖励，更应考虑集体奖励；

(3) 管理者的作用，不仅要抓计划、组织与控制，更要充当下级员工与更上层领导者之间的联络人，将下情（下级的需要与感情）上达。管理者不是简单的任务下达者，而是给员工创造条件和提供方便、富有同情心的支持者。

(三) 自我实现人假设

5

1. “自我实现人”假设的基本观点

马斯洛在梅奥等人奠定的行为科学的基础之上，就人的需要、动机、激励等问题进行了专门研究，提出了需求层次学说。根据该学说，人的各类需求可以归纳为五个等级，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。自我实现的需要是指人希望从事与自己能力相称的工作，使自己潜藏的能力得到充分的发挥，从而实现自己心中的理想。

麦格雷戈将“自我实现人”假设作了进一步的总结，提出了Y理论。Y理论认为，人并非天性好逸恶劳，人们从事各种劳动才是人的天性。如果环境适当，人们就会在工作中取得满足感，并热爱工作。来自外界的控制和惩罚并不是促使人们去实现组织目标的唯一方法，人在自己承诺和参与决定的目标和工作中，能进行自我指挥和自我控制。缺乏进取心、逃避责任和过分强调安全并非人的天性，而是过去的经验造成的结果。人最重要的报酬不是金钱，而是自主、自尊、自我实现的需要的满足。

2. 对“自我实现人”的管理方式

自我实现人理论所倡导的管理方式为：