

企业家参考丛书

企业职工心理探讨

荣滋白 薛 健 著



山东大学出版社

企业家参考丛书

企业职工心理探讨

荣滋白 薛 健 著

山东大学出版社

企业职工心理探讨

荣滋白 薛健 著

◆

山东大学出版社出版

山东省新华书店发行

山东寿光印刷厂印刷

◆

787×1092毫米 32开本 印张：7.375 160千字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数：1—7500册

ISBN7-5607-0343-7/B·29

定价：2.75元

《企业家参考丛书》编委会

顾问：杨兴富

主编：张瑞凤

副主编：耿兆林 高玉祥

编委：（按姓氏笔画为序）

王学彦 刘彦庆 庄永青 许维之

李 军 张瑞凤 荣滋白 高玉祥

耿兆林 谢建群

《企业家参考丛书》书目

《石化职工的职业道德》

《中国社会主义企业人际关系学》

《企业职工心理探讨》

《历史的借鉴——中国历代管理经验选编》

《企业管理问答》

《领导与真理》

《企业家参考丛书》前言

时代需要人才。不同的时代需要不同的人才。

建设有中国特色的社会主义的伟大新时代，需要千千万万开拓型的建设人才。在大力发展商品经济的历史阶段中，国家迫切需要一大批优秀企业家。《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”

历史表明：事业是理论和实践的生动统一。人才的培养和提高，既离不开实践的锻炼，又需要用科学知识来武装。

《企业家参考丛书》以马列主义、毛泽东思想为指导，从我国国情和企业的实际状况出发，适应发展商品经济和提高企业管理人员业务素质的需要，有计划、有针对性地介绍一些有现实意义的理论知识。

《企业家参考丛书》坚持面向企业，面向世界，面向未来的方向，坚持理论上的科学性和实践中的可行性并重、学术性和现实性兼顾的原则，力求用新思想、新形式、新语言，提供丰富的新知识、新信息，为企业领导干部和管理人员开阔视野、更新知识、掌握科学方法服务，为增强企业活力和振兴中华服务。

编者

序 言

张瑞凤

《企业职工心理探讨》即将出版了，我为此而高兴。

《企业职工心理探讨》一书的出版，是一件很有意义的事情。

本书的作者我是熟知的。一位是齐鲁石化公司胜利炼油厂四十几岁的党委书记荣滋白同志；另一位是该厂三十多岁的党委办公室主任薛健同志。这两位在大企业里从事领导工作、党务工作和思想政治工作的同志，工作是很繁忙的，他们没有多少时间来著书立说。只是由于做好工作的需要和强烈的责任感，才迫使他们刻苦学习马列主义和科学知识，并运用所学的理论知识，来指导自己的工作，又在工作中不断总结出经验和体会，努力使之上升到理论的高度，以便更好地指导工作。这本小册子，实际上是他们尊重知识、尊重科学，重视、加强并改进思想政治工作，重视企业文化研究与建设的结晶。这本小册子有两个显著的特点或优点：一个是针对性，一个是实用性。这两个特点，是作者本身的优势和工作实践的必然体现。

齐鲁石化公司胜利炼油厂是我国目前最大的石油加工企业之一。全厂职工八千人。年上缴国家利税达七亿多元。在物质文明建设中取得了巨大成就，对国家对社会作出了重要贡献。其所以如此，这是与他们一贯重视企业思想政治工作，重视企业文化建设分不开的。近几年来，该厂在企业管理、工程技术、思想政治工作、企业文化方面，发表了许多

优秀成果，《企业职工心理探讨》一书，只是其中之一。但这项成果的问世，又一次说明了这样一个道理：现代企业，特别是现代化的大型企业，只要领导重视，在对社会生产出大量优质物质产品的同时，也能够生产出适合企业需要、受广大职工欢迎的优秀精神产品。在这些企业里，所谓“两个文明一起抓，两个成果一齐出”，绝不是一句口号，而是他们实际行动及其效果的真实写照。我们还应看到，从一定意义上说，精神财富比物质财富还要宝贵。

心理学是一门应用性很强的学科，掌握并应用好这门学科，对于提高领导者素质，做好人的工作是很有益的。我相信，《企业职工心理探讨》一书的出版发行，对于企业各级领导同志做好领导工作，加强企业文化和企业思想政治工作，定会有一些启发、参考、借鉴价值和促进作用。

客观地讲，从系统理论的角度看，《企业职工心理探讨》一书还有一些不够深刻、不够精确的地方，这是一点不足。同时，也为作者提出了一个任务——以马列主义为指导，在实践中继续探索，不断总结出新的经验，提炼出一些带规律性的东西，再版时充实进去，使本书显出系统性和科学性的特点。这是我对两位中青年作者的一点期望。

精神可以变成物质的力量。企业，特别是大中型企业的领导同志，为了提高领导效能，应当学习马克思列宁主义、毛泽东思想，学习科学知识。应用科学的理论知识，去指导工作实践，在实践中进行理论的研究、探讨和总结，把实践经验上升到理论的高度，写出有一定价值的论文或著作来。

一九八九年九月

目 录

第一篇	唤起职工的积极性心理·····	1
第二篇	创造企业良好的外部环境·····	14
第三篇	占领市场的诀窍·····	28
第四篇	宣传的艺术·····	47
第五篇	艺术的宣传·····	60
第六篇	有效的人事管理·····	68
第七篇	鼓励女性成才·····	83
第八篇	青年欲望调查的启示·····	99
第九篇	培养有创造力的青年人·····	118
第十篇	青年犯罪的控制·····	126
第十一篇	建立良好的审美意识·····	138
第十二篇	树立正确的恋爱观·····	147
第十三篇	建立美满的家庭·····	160
第十四篇	教育好自己的子女·····	168
第十五篇	让神秘变科学·····	176
第十六篇	尊重和爱护老年人·····	188
第十七篇	职工心理的测验方法·····	208
后记	·····	225

第一篇 唤起职工的积极性心理

消极情绪何处来

任何一位企业管理者都很清楚，在企业里，要充分调动每一位职工的工作积极性，不是一件容易的事。不少企业家在这上面可谓费尽了心血，绞尽了脑汁。比如增发工资和奖金、提高福利待遇，加强思想教育等等，精神的、物质的，“十八般武艺”都用上了，但有些职工还是有消极情绪。这是为什么呢？俗话说，没有无缘无故的愁。凡愁皆有因。那么，职工的消极情绪究竟是因何产生的呢？心理学家认为，情绪是人对客观事物的态度的体验，具有较强的社会性。据考察，目前企业内职工消极情绪的产生，确实是职工对社会客观现实的一种态度的体验，是难以避免的一种客观现象，原因主要有以下几个方面：

（一）在飞速发展的改革形势下，部分职工对调整改革的政策缺少必要的心理准备和承受能力，而产生消极情绪。三中全会以来，从农村承包到城市体制改革，从沿海开放到内地搞活，从经济体制改革到政治体制改革，随着改革的深入发展，政策调整较为频繁。每一次政策调整，每一步改革出台，都如“一石激起千层浪”，带来一系列思想问题的产生。如机构改革带来部分职工的恐慌感，职称评定带来部分

人的不满，劳务组合引起一些人产生失落感，物价和住房改革又激起一些人“骂娘”，承包竞争机制的引入又使一些人产生不安定感，还有一部分人害“红眼病”，等等。这些客观现象表明，尽管改革是好事，但有些政策职工一时不理解，就会产生消极情绪。

（二）企业领导行为不正，形象不佳，引起职工产生消极情绪。近几年来，由于种种原因，请客送礼、行贿受贿、拉关系、走后门等不正之风，似乎司空见惯，中央三令五申却收效甚微。更有甚者，很多不正当的东西，竟然有“合法化”、“社会化”的趋势。职工对一些企业领导人在房子、车子、票子、孩子等方面表现出来的不正常现象或者说是腐败现象无不愤慨。不能正己，岂能正人。个别领导形象不佳，使一些职工产生信任危机感。正如千家驹所说，民风看党风，党风看官风。这是当前企业管理中的一个不可忽视的问题。

（三）生产过程中安全工作跟不上，造成职工产生消极情绪。企业搞生产最怕出事故，一起重大事故可引起许多人思想波动。如发生人身伤亡事故，影响则更大。有人说，事故是职工思想问题的导火索，毫不夸张。渤海2号事故、大兴安岭火灾、哈尔滨亚麻厂爆炸等重大事故，对职工的思想都有冲击，严重影响了队伍士气，造成人心不稳。事实证明，越是屡出事故的企业，有消极情绪的职工就越多。

（四）职工生活问题处理不妥，使职工产生消极情绪。企业里大量的职工思想问题与生活有关。优秀的企业管理者都懂得“要让职工爱企业，企业就要爱职工”这个“折射”道理。有个单位在职工中开展微笑服务活动，有的就是笑不

起来，后来领导了解到，这些职工在衣食住行上后顾之忧重重，怎么笑得起来？俗话说，兵马未动，粮草先行，要让马儿跑，就得给吃草。认识不到这一点，不注意解决职工的后顾之忧，职工必然消极。

（五）职工合理的高层次要求得不到满足时，也会产生消极情绪。受传统观念的影响，近年来内地一些企业在人才开发使用上改革缓慢，缺乏竞争，仍然论资排辈，少数人说了算，使得部分有才之士不能被重用。在职称、提干、晋级、求学深造上受压抑。一些现代化大企业的技术人才反而被一些小乡镇企业挖走了，根本原因就是，人才在那里能量不能充分发挥，积极性调动不起来。当前企业竞争，归根到底是人才竞争。而人才竞争，与干部人事制度、分配制度等许多因素有关。这些方面处理不好，就会带来职工的消极，以至于失去人才。

（六）部分职工本身生理问题也会使消极情绪伴随而生。如女工孕期、经期，中老年职工更年期等生理转折期，都会表现出特有的消极情绪，如烦躁，反应迟缓等等。当领导的如不注意这些，不适当地安排工作，就会使这些消极情绪加剧。

综上所述，企业里职工消极情绪的产生主要与政策调整、领导形象、安全生产、生活后勤、人事制度、生理问题等因素有关。因此，在企业管理中，要建立“超前”意识，研究可能造成消极情绪的因素，注意观察职工情绪的变化，及时采取相应的对策，控制这种消极情绪的萌发或加以调整。

第一，要加强和改善改革政策的宣传工作，增强管理的

透明度和民主意识，提高广大职工对改革政策的理解能力和承受能力；第二，要通过改革，完善法制，抵制不正之风，端正党风、官风和社会风气，增强企业的向心力和凝聚力；第三，在企业允许的条件下，注意满足职工合理的低层次（生活、生理）和高层次（提拔、晋级、求学等）的需要，达到人尽其才，物尽其用，充分调动职工的工作积极性。

领导关心职工 职工关心企业

思想政治工作是我们党的优良传统，是我国企业管理的一大法宝，是一切经济工作的生命线。近几年来，由于受大气候的影响，企业思想政治工作受到了严重削弱。反思一下，主要原因是有的企业没有采取有效措施保证工人阶级主人翁地位，一味强调经济手段，只顾罚和奖，不管人思想，说什么“工人靠钱干，干部靠钱管”，严重挫伤了工人的积极性，导致干群关系紧张，教训十分深刻。正如江泽民同志最近在五中全会指出的那样，“近几年来，不少同志头脑中的群众观念明显地淡漠了，同群众的联系明显地削弱了，不倾听群众意见、不关心群众疾苦等脱离群众的官僚主义、命令主义现象，损害和侵犯群众利益的以权谋私、贪污受贿、腐化堕落等违法乱纪现象，在一定范围内发生了，有的达到了非常严重的程度，引起了广大群众的强烈不满。在一些地方和单位，党群关系、干群关系很不协调，有的搞得很紧张。这种状况严重妨碍了党的正确路线的贯彻执行，严重损害了党的形象和声誉，必须引起我们的高度警惕和重视。”

因此，在企业思想政治工作中，必须尊重工人阶级的主人翁地位，真正关心人、理解人，才能有效地调动广大职工的生产和工作积极性。

天津海河塑料厂厂长张世伦在思想政治工作的实践中，注意发挥“认同”作用。他说：“只有让职工把你当成自己人，取得他们的‘认同’，才可能领导好企业。”何谓认同作用呢？心理学认为，一个人模仿他所崇拜或羡慕对象的某些特点，就是认同作用的表现。做为一名企业领导人，能否取得职工的“认同”，关键在企业领导者本身的行为。张世伦是怎样工作的呢？他没有高调，没有虚情，有的只是实实在在的行动：一位女工的母亲去世，他亲自去吊唁；一位工人的父亲患了癌症，他把厂里唯一的轿车派给他，供老人看病；他废除了病假、婚丧假扣奖金的土政策；他以“一切为了人”为出发点，让“主人”真作主，把思想工作寓于对人的关心之中，把理想、纪律、道德的宣传寓于各种有益而又有吸引力的活动之中，激发了职工的积极性，在干群之间架起了一座理解和信任的桥梁，就这样他赢得了职工的“认同”。他在日记中写道：“人非草木，岂能无情。只有把自己的心无私地捧给职工，他们才能报之以情。而这种感情的融通，正是全厂职工同舟共济的根基。”

齐鲁石化公司胜利炼油厂厂长孙绍德，在指挥生产经营中深切地感到，职工是企业的主人，主宰着企业的命运，决定着企业的兴衰。因此在工作中总是把关心职工生活放在重要议程上，有效地提高了职工的积极性。这个厂是一个年产值13亿多元、年上缴利税5亿元的大厂，但办公楼比较拥挤，这在石油化工系统是出名的，建厂初期兴建的招待所就

更加简陋了。因此有的同志建议孙绍德重建办公大楼和招待所。可是孙绍德却没采纳这个建议，而是把钱用在改善职工住房上。1985年以来，厂里每年都为职工兴建3万多平方米住房。到1989年为止，职工人均住房面积已由1985年前的6平方米增加到10.4平方米，使职工住房紧张的局面得到缓解。同时，厂里还翻修、改建了两座托儿所，使托儿所总面积由原来的5000平方米增加到9000多平方米，收托量增加了一倍，解除了职工的后顾之忧。单身职工生活比较单调，厂里就专门拿出资金为单身职工兴建了电视室、游艺室和阅览室，从而丰富了职工文化生活。为解决职工子女就业问题，他大力支持有关部门发展第三产业，积极进行横向联合，广开就业门路，对职工子女进行定向培训，使毕业离校的几百名子女大部分都有工可做。

济南钢铁厂的领导提出对职工要做到“四个关心”，即生活上关心，在企业力所能及的情况下，努力解决职工后顾之忧；政治上关心，尊重职工的主人翁地位和民主权利；事业上关心，为职工创造学习条件，满足职工学习深造的需求；思想上关心，建立谈心对话制度，及时解决职工思想问题，收到较好效果。

大庆油田一直是我国工业战线上的一面红旗，在近几年有些企业淡化工人阶级地位和作用的情况下，他们那里工人阶级主人翁地位始终没有错位。他们有句口号叫做“领导心里装着工人，工人心里装着企业”。从政治上调动了职工的积极性，并使之转化为巨大的生产力。大庆保证工人阶级主人翁地位的做法，主要有十条：

突出宣传工人阶级的形象——各种评比、各种宣传都以

工人为主角。

确保广大工人参政议政的权力——企业发展战略及涉及职工根本利益的重大决策，都认真听取、采纳工人意见。

充分发挥广大职工在企业管理中的作用——坚持民主评议干部制度，认真推行民主管理，基层职工检查机关工作。

注意发挥工会和职代会的作用——明确厂长和职代会的决策权，企业中生产经营决策权属厂长，而有关职工切身利益的决策权属职代会。

积极在工人，特别是一线工人中发展党员——1987年以来，大庆发展党员中一线工人占48.2%。

注意从工人中选拔干部——大庆20年来，从工人中提拔的干部占干部总数的80%以上。

着力启迪工人群众的阶级觉悟——不断进行思想政治教育，激发主人翁责任感、使命感。

全面提高职工的政治、思想、文化素质，增强当家作主人的能力——培训职工130万人次，其中8803人达到大专水平。

确保工人群众的经济利益——严格控制厂长与工人收入差别，较好解决了分配不公的问题，做到一线高于二线，基层高于机关。

牢固树立依靠工人阶级全体的观念，注意发挥工人阶级各个组成部分的作用——依靠工人阶级也包括知识分子，从政治上关心知识分子，十年来，大庆有2733名知识分子入党。

综上所述，得出一个结论：要让职工关心企业，企业领导必须关心职工。这其中有个折射关系。在我国企业不仅仅是一个经济组织，企业还要办社会。职工的工作、学习、生活无不与企业紧密相联。从某种意义上说，职工就是从企业看社会主义、看共产党领导的。因此，我们做思想政治工作要避免空洞说教，真正关心人、理解人、尊重人，要致力于小环境的建设，增强企业的向心力和凝聚力，使职工亲身感受到社会主义的优越性，从而焕发出高度的主人翁责任感和生产工作积极性。

企业灵魂——领导者形象

美国汤姆·彼得斯和南希·奥斯汀合著的《志在成功》一书中有这样一段精彩的论述：“一切领导工作都是表演工作”。“我们当头头的总是以管理者的面孔出现，即总是以警察、裁判员、吹毛求疵者、冷酷的分析家、业务权威、决策人士、老唱反调者、拍板定案者的面目出现。现在我们建议他们改变一下，以带头人的形象（而不是管理者）出现，即要当啦啦队队长、热心人、闯将扶植者、求贤若渴者、巡回管理者、戏剧家、教练、促进派和创业者。这可不是什么一般的模式，也不是什么可望而不可及的空想。那些出色企业中的人们便是这么做的……”彼得斯和奥斯汀的“建议”，乍看起来好象是个笑话，让领导改变自己的形象，谈何容易。但细想一下，确有道理。张世伦之所以得到职工的“认同”，不正是他出色的“表演”及自己的形象起作用了吗？企业经营好

坏，荣辱兴衰，关键在领导。我们认为，从某种意义上说，领导形象即企业的灵魂。

究竟何为领导？管理心理学家认为领导可简单定义为影响力，即影响人们情愿为达成组织目标而努力的艺 术 和 过程。它包括三方面要素：①了解人们在不同时间、不同情况下有不同激励力量的能力，②鼓舞部下全力工作的能力，③有创造激励气氛的能力。

做为一名企业领导同志，要树立一个好的、职工得以信赖的形象，在行使领导职能的过程中，要注意发挥哪些作用呢？管理心理学家认为，要发挥十四种作用：

①执行者的作用：组织团体活动，并对这些活动负责；

②计划者的作用：决定实现团体目标的手法或手段；

③决策者的作用：研究和决定团体的目标和政策等；

④专家的作用：在技术、情报等方面要比其他成员具备更丰富的知识；

⑤代表的作用：对外代表团体；

⑥内部总管的作用：调配人员，掌握团体结构的全盘情况；

⑦分配者的作用：论功行赏，实施惩罚；

⑧裁决者的作用：调解和裁决内部纠葛和矛盾；

⑨模范作用：以身作则，堪称部属行动的榜样；

⑩统一的象征作用：强调团体的独特性，培养统一观念；

⑪包办的作用：解除部属的某些决定权和采取行动的责任，要求部属服从领导；