

员工帮助计划 (EAP) 系列丛书

多彩的情绪

Duocai De Qingxu Yuangong Qingxu Guanli

员工情绪管理

李 鄂 编著
李元坤 宁天放

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

013068267

F272.92
1297

员工帮助计划 (EAP) 系列丛书

多彩的情绪

Duocai De Qingxu Yuangong Qingxu Guanli

员工情绪管理

李 鄂 编著
李元坤 宁天放



F272.92

1297



北航

C1675805

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

73088587

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

多彩的情绪:员工情绪管理/李鄂,李元坤,宁天放编著. —北京:北京理工大学出版社, 2013. 6

ISBN 978 - 7 - 5640 - 7747 - 1

I. ①多… II. ①李… ②李… ③宁… III. ①企业管理 - 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 108534 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京地大天成印务有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15.75

字 数 / 271 千字

版 次 / 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价 / 48.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文案编辑 / 施胜娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 王美丽

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

PREFACE

自18世纪中后期的工业革命以来，由于时代及管理者认识的差异，企业管理者对工人的情绪产生了不同的观点，采取了不同的管理策略。总体上，在工业革命之初，工厂主关注的重点是提高生产效率，因而，忽视了工人的情绪问题。在随之而来的工人运动、罢工浪潮风起云涌的时期，管理者视工人的情绪为“洪水猛兽”，并且在管理方面表现得茫然无措。霍桑试验之后，工人情绪管理才逐步为人们所重视。在此之后，行为科学及其研究理论促进了情绪管理向纵深发展。进入21世纪以来，以员工心理帮助计划为标志的心理疏导、情绪管理活动更是如火如荼地在世界各地的企业界推展开来，并成为影响企业发展的重要管理发展趋势。在知识经济时代，员工的情绪已经成为企业管理的重要内容及重要组成部分。不过，总体而言，中国的企业员工情绪管理依然处于初期阶段。员工情绪管理依然有许多问题亟待研究和解决。

情绪是多彩的，情绪人生更是五彩斑斓、跌宕起伏、精彩纷呈。也许，有些读者尚未意识到情绪对自己的生活、工作，乃至生命的深刻影响；也许，有些朋友正沉浸在亲情、爱情、友情之中，享受积极情绪带来的美好感受，这是多彩情绪带给人类的恩泽；然而，也会有不少人正在承受消极情绪的困扰，或者处于消极情绪的旋涡之中，苦苦挣扎，这是多彩情绪带给人们的历练机会。多彩的情绪使我们作为情绪的主人而拥有一种独特的“情绪符号”；多彩的情

绪使我们作为一个旁观者以不同的观察视角了解那些处于不同情绪状态的人们的精彩表现。我们说，多彩的情绪使人们的生活更加丰富多彩，更加有滋有味。

改革开放以来，我国经济迅猛发展，人们的物质生活水平随之不断提高。然而，令人不解的是，随着社会的转型和巨变，人们感受到的工作和生活压力越来越大，情绪困扰越来越多。物质生活水平的提高并没有带来更多的美好感受，不少人似乎感觉到现实距离自己理想的美好生活目标并没有越来越近，相反，却渐行渐远了。这种状况与社会、企业情绪管理的滞后不无关系，应该说社会民众、企业员工的情绪管理已经成为摆在管理者面前的重要问题之一。

我国的企业在长期的管理实践中，积累了许多有效的员工情绪管理方面的经验。依据社会主义精神文明、优秀的企业文化、国企传统的思想政治教育方法等都可以为员工创设良好的组织氛围，帮助员工形成积极向上的情绪状态。但是，需要说明的是，不能以传统的文化建设、思想政治教育代替现代的员工情绪管理。我们必须认识到，情绪管理是一门科学，有其严谨的科学理论及内在规律。遵循这一规律，是做好员工情绪管理的基础，同时，情绪管理也是一门艺术，因为每一个员工的情绪具有鲜明的个性差异，因此，情绪管理不能生搬硬套，固守教条，而应当结合员工情绪的具体情况因人而异采取灵活的管理策略。

在经济大潮的持续冲击下，企业员工，包括国有企业的员工同样受到物化社会的影响。追求物质享受替代了“精神追求”；社会分配方面的差距，也引起员工们心理上的失衡；紧张而艰苦的劳作带来身体疲惫的同时，也引起员工日益增大的工作压力和生活压力，并积累了指向管理层、指向社会的消极情绪和怨气。从情绪管理的角度来看，企业员工出现的情绪问题并不能使用传统的思想政治教育的方法来解决。这就意味着，在新的时期，要研究员工情绪问题，重视员工情绪管理，按照员工心理、情绪活动规律，开展相应的管理活动，既要发扬国有企业传统的思想政治教育的优势和主导作用，又要结合员工

情绪特点做好深入细致的差异化的情绪管理工作。这一点，无疑是摆在当前企业管理者面前的重任。

几年前，笔者在北京理工大学管理与经济学院张建卫教授指导下，撰写高级工商管理硕士论文时，就选择了本单位员工的心理方面的项目进行调研，正是撰写硕士论文的过程，启发了笔者对员工心理、情绪问题的观察、调研、思考，以及资料的搜集。近年来，胜利油田分公司海洋采油厂在北京理工大学EAP项目团队的指导下，开展了员工心理援助（EAP）项目，针对海上员工的心理、情绪特点，专家们开展了员工情绪干预实验研究，获得了许多有益的情绪管理方面的经验和研究资料，相关的实验和研究也为本书的撰写奠定了坚实的理论研究和实践的基础。

在策划、指导、开展员工心理援助的活动中，我们认识到，员工情绪管理涉及两个层面的管理议题：一是组织层面的情绪管理，这需要企业、组织作为管理实施的主体，建立管理组织，制定管理政策和管理制度，培养管理骨干，采取管理策略和措施；二是员工个体层面的情绪管理，这需要调动所有员工的自我情绪管理的积极性，培养员工正确认识自我情绪，调动自身积极能动性，发挥员工自我管理的潜能，主动地进行自我情绪调控和情绪管理。从员工情绪管理的效果来看，组织层面的情绪管理是员工个体层面管理的条件、组织环境；个体层面的情绪管理是员工情绪管理的核心体现和最终结果，正是从这一思考出发，我们把本书的重点放在了员工个体或自我情绪管理方面。这种安排的意义在于，既要让管理者了解员工个体情绪管理的规律和特点，为其设计、实施员工情绪管理，获得管理实效提供理论基础；又要调动所有员工情绪管理的自觉性、主动性，把员工自我管理作为情绪管理的重中之重，因为，后者是前者的重要目标，前者要通过后者才能发挥作用。在本书的内容结构方面，前四章属于情绪管理的基础理论方面的内容；后五章属于员工情绪管理方面的内容。

我们以学习和“抛砖引玉”的态度来编著本书，希望本书能够为基层的企

业管理者、员工思想工作者、情绪管理的关注者，提供一种参考或借鉴，提供一种新的、符合员工情绪活动特点的情绪管理工作方式。尤其希望在与读者的沟通和交流过程中，能够转变人们有关情绪的认识，期望把情绪调控的方法传递给大家，期待本书能够帮助读者减缓消极情绪的烦扰，能够在享受阅读时光的同时，促进情绪的健康，促进心理的成长与发展，享受生存、工作与生活的快慰，实现“积极生活，快乐工作，幸福人生”的理想目标。

我们并不奢望一本书能够解决员工情绪管理所有的问题，只是期待读者读了这本书之后能够对自我情绪状态有一个初步的了解，能够找到适合自我的情绪管理方法；希望基层管理者能够通过本书的一个案例、一个故事、一种练习方法而受到启发，以帮助自己、家人、同事等缓解情绪的负面影响，调动自我的心理动力，为家庭生活、工作事业等增光添彩。

本书由李鄂编写第一章至第六章及第九章，李元坤编写第七章，宁天放编写第八章，宁天放还为本书设计了卡通人物及部分图片。

在本书的编写过程中，我们参考了许多专家、学者和研究者的著作、研究文献等，在此对专家、学者及研究者致以衷心的感谢！书中难免存在一些错误或问题，恳请专家、读者不吝赐教，给予指正！

中国石油化工股份有限公司胜利油田分公司海洋采油厂

李 鄂

2013年3月于山东东营

目 录

CONTENTS

第一章 管理与情绪管理 001

- 一、管理的内涵 / 002
- 二、工厂制度的管理要求 / 003
- 三、科学管理与情绪管理 / 004
- 四、管理职能理论 / 006
- 五、情绪管理的实验 / 007
- 六、情绪管理的深化 / 010
- 七、情绪管理的构成 / 013
- 八、情绪管理的特点 / 015
- 九、情绪管理的层级 / 016
- 十、情绪管理的过程 / 017

第二章 多彩的情绪——认识情绪 021

- 一、情绪的内涵 / 022
- 二、情绪的状态 / 024
- 三、情绪的要素 / 026

- 四、情绪的类型 / 027
- 五、情绪与需要 / 029
- 六、情绪的两极 / 032
- 七、情绪的强度 / 035
- 八、情绪的作用 / 038

第三章 情绪与身体

041

- 一、情绪是大脑活动的结果 / 042
- 二、情绪对身体的影响 / 043
- 三、快乐或忧郁的大脑 / 047
- 四、大脑的快乐因子 / 049
- 五、身体与情绪互动 / 051
- 六、“情绪表演”的效果 / 054
- 七、情绪对大脑的影响 / 056

第四章 情商与压力

061

- 一、情商的研究 / 062
- 二、情商的测验 / 064
- 三、如何提高情商 / 066
- 四、压力时代 / 067
- 五、压力形成过程 / 070
- 六、两种压力源 / 072
- 七、A型性格与压力 / 074
- 八、减压练习 / 078

第五章 选择积极——情绪管理要旨 081

- 一、掌握选择的权利 / 082
- 二、选择积极情绪 / 086
- 三、启动积极情绪按钮 / 089
- 四、积极自我暗示 / 094
- 五、积极语言暗示 / 097
- 六、积极期待效应 / 101
- 七、舍弃即有效管理 / 105
- 八、消极情绪有积极作用 / 109

第六章 掌控心态——情绪管理技巧 115

- 一、管理心态，管理命运 / 116
- 二、积极心态，赢得生意 / 118
- 三、积极心态，主导生活 / 120
- 四、积极做事，快乐工作 / 122
- 五、克服惰性，积蓄能量 / 126
- 六、心态不同，业绩迥异 / 132
- 七、积极心态，幸福生活 / 134
- 八、以平常心，维系平衡 / 137
- 九、循序渐进，改善情绪 / 138
- 十、明确目标，永不放弃 / 140
- 十一、心态状况，自我评测 / 143

第七章 自我——情绪管理的主人 147

- 一、自我是积极情绪的主角 / 148
- 二、认识独特的自我 / 151
- 三、演绎积极的情绪 / 156
- 四、珍视自我的价值 / 159
- 五、降低自我敏感度 / 162
- 六、留出自我缓冲区 / 164
- 七、美饰自己的内心 / 167
- 八、拒绝被情绪奴役 / 169
- 九、戒除自我成瘾 / 171
- 十、自我放松练习 / 173

第八章 缓解消极情绪 175

- 一、直面情绪困扰 / 176
- 二、识别抑郁情绪 / 179
- 三、提升应对能力 / 180
- 四、抑郁量表及应用 / 183
- 五、发怒与制怒练习 / 185
- 六、制怒的八个要点 / 190
- 七、柔性制怒方法 / 191
- 八、静心调节情绪 / 194
- 九、挤出不良情绪 / 195
- 十、增强自控能力 / 197

第九章 自觉经营情绪 201

- 一、设定经营方向 / 202
- 二、明确经营策略 / 207
- 三、每天都有积极情绪 / 209
- 四、培养“良好感觉” / 212
- 五、发现生命意义 / 217
- 六、尽享普通人快乐 / 220
- 七、渐进实现目标 / 224
- 八、微笑面对生活 / 226
- 九、珍视当前“拥有” / 228
- 十、理性情绪疗法 / 232
- 十一、寻找“内心快乐” / 236

第一章

CHAPTER

1

管理与情绪管理

在管理思想发展的早期，情绪管理并没有受到足够的重视。由于管理者过度追求管理效率，忽视了工人的情绪管理，对工业企业造成了巨大的负面影响或经济损失。霍桑试验后期，情绪管理引起了研究者与管理者的重视，自此，情绪管理的内容、形式、价值等在管理领域发挥了日益重要的作用。

一、管理的内涵

在管理理论发展的不同阶段，管理学家提出了不同的管理概念，从不同的视角诠释了管理。科学管理之父泰勒认为，“管理就是确切地了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它”。泰勒强调管理者要关注员工，进而帮助员工找到最好的工作方法，以实现管理目标。这对我们理解情绪管理很有启发意义：情绪管理的重点对象是员工，即帮助员工找到理想的、最适宜自我特点的情绪管理方法，进而，引导员工保持良好的情绪状态，体验生活中的积极方面，取得理想的工作业绩。

欧洲管理学家亨利·法约尔认为：“管理就是实行计划、组织、领导、协调和控制。”法约尔侧重于从管理的过程或职能来理解管理，他阐述的“计划、组织、领导和控制”等管理职能，同样有助于我们来理解情绪管理，情绪管理要重视“过程”，即“计划、组织、领导和控制”四个环节。

在经济关系中，逻辑的、经济的因素所起的作用也远不如感情的、非逻辑的态度和情绪所起的作用大。

——林德·厄维克

孔茨认为，管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。孔茨有关管理的观点，包含着一种积极的“性善论”的人性观，由于人性是善良的，因而，只要为人们设计并保持一种良好的环境，就能够使人们在群体中、在组织中高效率完成工作任务、实现预定的工作目

标。从员工情绪管理的视角来分析,要调动员工的积极情绪,通过为员工创设并保持良好的工作和生活环境,来帮助员工保持良好的情绪状态。

西蒙提出:“管理就是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力、财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”西蒙提出的管理概念,一是强调通过管理职能或管理过程达到管理目标;二是提出了人力、物力和财力等资源的充分利用。结合情绪管理来看,情绪管理同样要经历特定的管理过程。另外,情绪管理需要利用组织的人力、物力、财力资源,才更有利于实现预定的情绪管理目标。

二、工厂制度的管理要求

在日常生活中,每个人都在实践着自我的生活管理、时间管理、财务管理、家庭管理、情绪管理,等等。然而,这种自我管理实践并非是企业产生管理的主要原因。根据郭咸纲在《西方管理思想史》一书的论述,“英国工业革命不仅对社会产生了巨大的影响,而且直接促进了工厂制度的产生”。工业革命后,工厂制度对管理提出了客观要求,主要有如下几点(如表1-1所示)。

表1-1 工厂制度对管理的不同要求

| | |
|---------|----------------------------|
| 1. 员工关系 | 工人与老板形成了对垒关系,管理要注重协调劳工关系 |
| 2. 管理人才 | 工厂制度需要大量的管理人才,使得管理人才极度匮乏 |
| 3. 工人技能 | 工厂生产技术的提升要求工人掌握并提高生产技能水平 |
| 4. 企业家 | 开始讨论并关注企业家问题,被视为生产力第四要素 |
| 5. 管理议题 | 管理效率、控制、指挥、人员管理等重要管理议题受到重视 |

在工业革命的形成过程中，随着工厂管理活动日趋活跃，形成了管理思想的萌芽。管理学先后经历了科学管理、职能管理、霍桑试验、行为科学等发展阶段。各个发展阶段也都形成了具有代表性的管理理论。

三、科学管理与情绪管理



弗雷德里克·泰勒

19世纪末，美国的工程师泰勒在伯利恒钢铁厂进行了著名的“搬铁块试验”和“铁锹试验”，显著提高了工人的工作效率。他所创立并实施的一系列管理方法和理论，被称为科学管理。正是他对科学方面的理论、管理实验及相关方面的贡献，泰勒也被管理学界称为“管理科学之父”。

泰勒科学管理的精髓是以精确的调查研究和科学知识来代替个人的判断、意见和经验。泰勒在其《科学管理原理》一书中，提出了企业管理中的主要原理，例如制定工作定额的原理、使个人的能力与工作相适应的原理、标准化的原理、计划和执行相分离的原理等，并在伯利恒钢铁厂实施了“差别计件付酬制”。

泰勒提出了科学管理的四项主要任务，如图1-1所示。

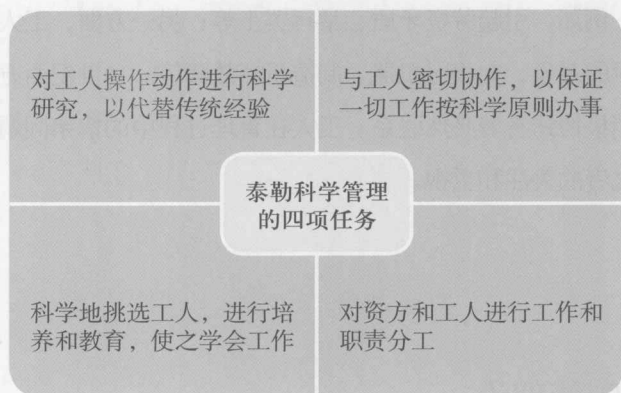


图1-1 泰勒科学管理的四项任务

科学管理诞生于美国，促进了管理科学的一次质的飞跃，成为管理科学发展过程中的一个重要里程碑。但是，泰勒的管理理论也有其局限性，例如，管理者只有在增加产量时才愿意执行科学管理原理，而且管理者不让个人分享增产带来的利润，尤其是专业化的工作使工人感到厌倦、迟钝，因而，对管理产生抵触情绪，并有意降低工作产量。这表明，即使是在科学管理的初建阶段，以增加产量为主要目标的大机器生产，也引起了工人消极情绪。只是当时，泰勒及其同时代的管理者并没有对工人的情绪问题予以较多的关注。应当说，在科学管理阶段，管理者只关注生产任务、工作产量和利润，而忽视了工人情绪管理，成为工人负面情绪爆发的原因之一。

一个只会造钱的企业是一个贫穷的企业。

——福特

伴随大机器生产、工厂制度及企业管理的发展，处于生产线上的工人受到越来越多的制约和限制，工人们感到自己成为机器的附庸，成为机器的受害者，因此产生了越来越多的负面情绪。进而，他们一方面把消极情绪指向管理