

现代企业的“组织情商”

(Organizational Emotional Quotient of Modern Enterprises)

【摘要】 本文采用系统分析的方法，将组织视为一个整体，首次提出“组织情商”这一概念，并通过对“组织情商”及其包含要素的分析，认为“组织情商”是可以培养和提高的，同时具体提出培养和提高“组织情商”的一些看法与措施。

【关键词】 情商 组织情商

前言

“情商”(Emotional Quotient,简称EQ)这一概念已广为人知，一般是指“个体情商”，个人对自己情绪的把握和控制，对他人情绪的揣摩和驾驭，以及对人生的乐观程度和面临挫折的承受能力。它被用来说明一个人除智商外的更重要的成功因素，反映个体的社会适应性。对“情商”有关的探讨，通常是针对“个人情商”问题，在最近也提出了对“群体情商”问题的探索与研究^①。然而对于组织的“情商”问题，却没有人提及过。倘若将“个体情商”的概念拓展开来，从全局、整体的眼光出发，将公司或组织看成一个整体(个体)，那么对于组织，它是否也一样有“情商”呢？这就是在本文中笔者将要提出并讨论的新概念——“组织情商”(Organizational EQ)。“个体情商”是反映个体的社会适应性，衡量个人素质和预测其是否能取得事业成功及生活成功的有效指数，而“组织情商”则是衡量组织的灵活性、适应性以及预测其能否改善组织业绩和达到组织战略目标的有效指数。“情商”高的人具有远大而切实的抱负，能正确地评价自身，识别他人，以辩证系统的观点看待人和事，处事不惊，颇具大将风度。而“情商”高的组织则具有切实可行的组织战略，能够正确认知自身，不断反省自身，拥有顽强竞争力和社会适应性，在变局中处之泰然。

一、如何理解“组织情商”

所谓“组织情商”，笔者将其作了如下定义：它是指作为一个整体的组织，对自身的认知(cognition)、控制、管理、自我激励和自我超越，以及对外部系统的认知与外部关系处理，反映了组织的灵活性与社会适应性。

理解“组织情商”，关键是将组织视为一种生命体。譬如人是生命体，从出生、幼年、少年到成年，能够吃饭、穿衣、学习、交流；而且在个人的成长历程中，个人会不断地遇到各种竞争与挑战、成功与失败，为了适应竞争、适应社会，他就得不断地把握自己、调整自己和完善自己，使个人的情商得以发展，从而使自己能更好地面对竞争、立足于社会和环境。对于组织，它同样会产生、发展和壮大。采用整体的眼光看待组织，它就是一种完整的生命体，而且在它的

^① 这是在最近的《哈佛管理评论》的一篇文章中提及的。具体参见：Vanessa Urch Druskat and Steven B.Wolff，Mar.2001，“Building Emotional Intelligence of Groups”，Harvard Business Review，p81-87.

产生、发展、壮大过程中也将不断地经历着各种风险、机会、挑战与竞争，它也需要不断地调整自身、完善自身、发展自身。例如：组织能了解顾客的需求，开发出新产品；组织通过系统化的制度，开发了庞大的知识库；组织能根据竞争对手的动态，调整自己的管理战略、营销策略及竞争战略等……适应环境、适应竞争、自我调整和生存发展，是组织生命体的基本机制。而“组织情商”的高低正是组织生命体的这种机制活力的反映。

我们都知道，智商和情商有一个根本的区别，那就是智商主要取决于先天的遗传因素，描述个人潜在的能力，是不易改变的。而情商却是不太受基因遗传影响的，它取决于后天个体所经历的环境与自我努力，是可以改变的，若加以培养它是可以提高的。同样，“组织情商”也是可以改变的，组织能在实际运作中不断地培养和提高自己的“组织情商”，由此提高组织的社会适应性。

二、“组织情商”包含哪些要素

自 1995 年美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼所著的《情绪智商》一书出版后，“情商”这一概念成为了世界各国、心理学界、教育学界和企业界人士广为流传和讨论的话题。戈尔曼博士把个体的情商概括为五个方面的内容^②：了解自我；管理自我；自我激励；识别他人情绪和处理人际关系。他认为情绪智商和智商是两种不同的概念，但两者并不对立，具有一定的关联性。因此，既不要将智商和情绪智商混同，也不要忽视情绪智商的作用和意义。美国著名的组织行为学家斯蒂芬·罗宾斯也对情商进行了系列研究，在他 2001 年的新著《组织行为学》中，他从自我意识、自我管理、自我激励、共情（或移情，指感知他人的感情）和社交技能这五个维度对情商进行了系统地阐述^③。这些对个体情商的研究与分析给了我们很多的启迪，我们也可以将分析个体的一些方法应用到分析组织上，因为组织作为一个整体，与个体有相通之处。“组织情商”的要素，可以归结为以下几个主要方面。

（壹）自我认知、自我反省

这是“组织情商”的最根本的要素成分，组织对自身的具体情况应了解得比较清楚，能够自如地驾驭组织的发展方向，并不断培养自我觉察的能力（尤其是对细微的、不太寻常的变化的觉察），在组织运行中全面地检查本身所具有的优势、劣势（特别是组织所面临的危机）。这是对组织进行分析、评价及组织行为修正，以期达到自己既定的战略目标的最基本的前提。一个组织只有具备了自我认知、自省的能力，才能在变局中泰然自若。

在实际中，我们不难发现大部分失败的公司，事先都有许多细微的及不太寻常的变化，这些征兆显示它们已经开始出现了问题，然而他们却对这些缓缓而来的威胁习而不察，或是有所察觉却未予重视。煮青蛙的寓言可以说明这种情况。如果你把一只青蛙放入沸水中，它会立刻试着跳出来，但是如果你把青蛙放在温水中，不去惊吓它，它会呆在里面不动，接着你慢慢地加温，温度从 20 度升到 50 度，它会显得若无其事，甚至悠然自得。可悲的是，在温度慢慢上升的过程中，青蛙变得越来越虚弱，最后无法动弹。虽然没有什么东西限制

^② 参见：Daniel Goleman, 1995, “*Emotional Intelligence*”, Bantam, Inc., .

^③ 参见：Stephen p. Robbins, 2001, “*Organizational Behavior*”, Prentice-hall International Inc., 9th Edition, p109.

它脱离困境，青蛙却会留在那里直至被煮熟，为什么呢？这是因为青蛙的内部感应生存威胁的器官只能感应剧烈的变化，而不能感应缓慢的渐进的变化。倘若企业或组织对这种细微的及不太寻常的变化不能察觉并且予以重视的话，必将逃脱不了煮青蛙的命运。

(贰) 自我管理、自我创新

自我管理、自我创新必须建立在自我认知、自我反省的基础上。管理与创新需要组织内部系统的不断努力，管理与协调组织内部各种关系，尽可能地避免因组织内部混乱而造成的内耗；同时组织必须学会创新，从自身的成功与失败中吸取经验与教训，不断改善所做的每件事情，使创新成为一个连续的系统过程。组织应能利用集体合力培养核心竞争力、提高组织应变能力和创新能力，使组织在内部实现人际关系的和谐、融洽，在知识（包括显性和隐性知识）上共享，在组织运作上能够迅速对外部需求做出反应，精确地运用和配置资源，根据组织内部、外部的发展方向及其变化采取快速而有效的行动。

管理与创新能力被视为未来每个企业或组织都应具备的核心素质，是“组织情商”水平的体现，它有赖于组织本身的组织文化建设，与其密不可分。组织文化是一种与组织运作实际紧密相联的东西，准确地说应是从组织经营的实际中提升形成的，外在于组织运作的文化只是“文化”，而不能称为组织文化。与此同时，组织文化应是个动态的过程，它必须与组织一起共同成长，没有创新或者不能包容创新精神的组织文化是一种消极的文化。每一个成功的组织必须有自己的组织精神、运作理念和管理哲学，用一种价值观来熏陶全体组织成员，独特的组织文化全面地影响各项管理职能的实现、创新的开发，以及集体效力的发挥，进而影响“组织情商”的高低。

(参) 自我激励、自我超越

自我激励、有建设性的自我激励（即鼓起热忱、干劲和信心）是争取成就所必需的。成就任何事情都要有情绪的自制力——克制冲动与延缓满足，保持高度热忱是一切成就的动力。对组织来说，要激发自身去争取最大化的组织业绩，应在有明确的战略目标前提下，拥有“天下无难事，只怕有心人”的乐观向上、坚持不懈的精神。自我超越是突破极限的自我实现，是融入组织生命中的活动，是组织成长的不满足于已有现状的学习修炼。组织不断地推动组织内部成员的自我激励、自我超越，营造一种蓬勃向上的组织气氛，形成组织整体的自我激励和自我超越，提高组织的柔韧性。

自我激励、自我超越往往深藏在学习型组织的组织学习中，组织学习是一种策略性强且与实际工作相结合的持续的过程，从成员个人、工作团队、一直到组织全体，通过各种途径和方式，不断地获取知识、在组织内传递知识并创造出新知识，以增强组织自身能力，最终强化组织创新与成长的动力，带来行为或绩效的改善的过程。彼得·圣吉指出^④，在学习型组织中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻性而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习。学习型组织有五项技能：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。它是一种更适合人性的组织模式，在其中，人们的胸怀、心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于接受挑战极限，有与整体动态协调的行动，充分发挥生命的潜能。

(四) 认知外部系统、处理外部关系

^④ 参见：[美]彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼》，台北天下文化出版社，1994年版。

组织能够正确认知外部系统的构成、运作形式及其对于组织本身的重要作用，并根据外部系统的发展变化不断地调整和处理关系，力求达到与外部系统的和谐。它也建立在识别自身、反省自身的基础之上。与外部系统的关系处理是调控组织与外部系统变化的反应灵活性和反应能力的技巧，同步意识、互动意识和生存意识是必不可少的。从长远看，组织与外部系统只有长期的和谐才能保证组织的稳定和持续发展，这涉及的是组织的长期战略问题。在追求与外部系统的和谐时，有时也需要站在其它利益相关方的角度考虑问题，采取积极措施努力促成与外部系统的和谐，即与外部系统的各个组成部分形成共谋、共生、长期稳定的机制。

正像鱼儿离不开水一样，组织一刻也离不开组织面临的外部系统。对一个组织的外部系统而言，必然存在利益相关的方面和利益相冲突的方面。组织的外部利益相关方是指在组织外部所有与组织有一定利益关系的各方。这些利益相关方的行为会直接或间接地影响组织目标的实现，而组织只能对它们施加一定的、不完全的影响。因而组织应有同步意识和互动意识来达成与它们的和谐，且这种和谐更应是静态和谐与动态和谐的统一。利益相冲突方主要是指与其有竞争性的各方。组织在处理与利益相冲突方的关系中，一方面要有强烈的竞争意识(或者说是生存意识)，否则难以站稳脚跟；另一方面应有积极的合作意识，因为竞争具有双重性，既有相互排斥的一面，也有联盟合作的可能。复杂的竞争态势，建立合作伙伴关系往往成为抵御风险，求生存发展的重要途径。一味强调竞争，也可能走向反面，造成两败俱伤或几败俱伤，合作也能获得更大的发展，在一个特定区域内，同行业、同业态的企业或组织，为减少相互“内耗”，经过协商，实行错位经营，携手共荣，何乐而不为呢？任何一个组织应有这样的认识：合作是第一位的，竞争的目的只是为了更好地合作，实现双赢。

以上是对“组织情商”的四个要素的分析，它们之间并不是相互独立、各自为政的。相反，各种要素之间是互相依赖、相互共存的，彼此间具有一定的关联；同时，它们又是互有层次的。例如，自我认知、自我反省能力的增强对于自我管理、自我创新的发展而言是至关重要的，而自我认知、自我反省能力的增强和自我管理、自我创新的发展则有助于自我激励、自我超越。从认知外部系统与处理外部关系技能或水平的高低，我们更是可以清楚地看到前三种要素的影子。

三、怎样培养“组织情商”

(一) 培养“组织情商”的目的

有人说，知识经济时代的主宰将是“知本家”。然而拥有知识就一定成为业界翘楚吗？我们来看一下“爱多”的例子，大家都知道，“爱多”原先是一个快速成长的企业组织，它的人才在来源上很多是“空降”，即来自外部非本企业培养。这些“空降部队”都具有高智商，具有较强的策划能力和较新的思维，但是企业并不因为他们的努力而发展壮大，反而后来它的发展却出现了一系列问题，业绩

每况愈下。这就产生了这么一个问题（而且这个问题在其他许多企业也普遍存在）：在一个组织团体中，大家都认真参与，每个人的智商都很高，何以集体的智商却很低？

对爱多的分析我们可以发现有很多值得思考的地方。细想一下，未来的竞争是人才的竞争，实际上则是由人组成的组织的竞争。组织的竞争力依赖于组织的成员，组织的竞争力与其成员的总体素质直接相关，而总体素质不等于个人素质的简单相加，而是取决于经过协调融合的组织素质，因为融合整体能得到大于各部分之和的效力。而这个融合的过程不仅仅是智商的整合，更重要的是组织的不断努力，充分管理与协调好组织内部、外部的各种关系，自我完善，形成较高的“组织情商”。分析“爱多”出问题的原因，很大程度上正是由于这些“空降部队”与企业组织的磨合时间短，不能充分地融入组织，其思想超越了组织本身所能控制的范围，导致组织的内耗与混乱。组织的内耗与混乱使企业根本无法进行有效的识别自身和反省自身，以及管理创新等，从而使企业在“组织情商”上大打折扣，竞争力极大地削弱。“爱多”的失衡很大程度上就是过分地注重了组织的“智商”，而忽略了“组织情商”的结果。

培养“组织情商”的目的，一方面，对企业或组织管理者来说，使他们有一种系统的、全局的眼光来看组织的发展与管理，突破传统的直线思考的时空范围，得以了解问题所在和全方位的思考，既见树木，更见森林；更以动态的眼光与思维把握全局，了解系统产生之变化及其背后的整体互动体系，有效地掌握变化，开创新局面。

另一方面，通过对“组织情商”的各要素的分析，组织本身能有效地进行组织诊断，在现今信息快速变动的时代中发现组织内外的的问题点和机会点，并根据实际情况进行组织行为修正。组织发展进步的最大障碍，从根本上来讲，是组织丧失对自身及外部系统的全面、系统、快速的认知与反应，进而削弱组织的竞争优势，最终将使组织走向衰落乃至灭亡。为此，组织应该有针对性地培养并提升“组织情商”来增强其灵活性和社会适应性。诚如经济学家吴稼祥在《体制障碍还是人格障碍》^⑤一文中所指出的：“有多大的人格，办多大的企业。”对于一个企业或组织来说，要想拥有真正的竞争力，组织本身首先就必须有博大的容纳力、远大的战略目标和充分和谐的境界，这种境界就是“组织情商”的高境界。组织不应仅仅只关注“智商”，更大程度上应重视“组织情商”的发展。组织在确立“智商”在本组织的地位的基础上，充分地培养与提高“组织情商”，以期达到最佳的境界，组织的竞争力、战斗力才能淋漓尽致地发挥。

（二）培养“组织情商”的措施

高“组织情商”的组织，会不断注意组织内部和外部周围情况，搜索内外环境中可能产生影响的新信息，很少会因各种因素的变动而使自身波动太大。而在“组织情商”低下的组织中，组织结构或组织文化的壁垒将各职能部门分隔开来，接触外界信息也受限制，组织成长缓慢。如何成为具有高“组织情商”的组织？下面的几项措施可以有效改进组织的低“组织情商”现象，并促使其走上变革发展之路。

第一，确立培养“组织情商”新理念。理念是力量，也是效益，更是管理工作的灵魂，它作为组织活动中的哲学，对管理效率起着重大的作用（导向、倍增、补救等），不同的理念决定着不同的组织行为。因而树立新的理念，并贯彻到

^⑤ 引自朱先春，熊晓杰著，“给民营企业家的十点忠告”，《时代工商》，2000年第2期，p5。

实践中是培养和提高“组织情商”的首要环节。

第二，对组织进行测评，评定“组织情商”的概况。这应是一个持续不断的过程。由于“情商”本身难以具体量化的特殊性，对“组织情商”的评价我们可采取定性与定量相结合的办法。采用随机抽样和适当分组法进行问卷操作，如：定期提供问卷，让所有的组织成员填写并进行跟踪和汇总分析，问卷应是由专家与组织相关人员协同拟定的能反映组织整体现状与发展趋势的；在抽样基础上进行意见调查，这比全面信息调查更易于进行；安排组织成员与外部系统的采访与会谈，以一对一的形式来讨论组织的情况；焦点小组的讨论与访谈等等。根据按一定的量化规则和计算方法，会得出定量的结果，再结合实际采访与调查的资料，将可以给出定性与定量相结合的分析意见。计算结果和分析意见对企业开展培养及提高“组织情商”方面的工作有很大的现实意义。

第三，根据“组织情商”的各要素进行分析，发现“组织情商”缺陷，然后对症下药。在此过程中，不断地学习与吸取经验，不但从错误中学习，也从成功的经验中学习。对于组织内部和外部存在的问题，厘清问题的轻重缓急，分别对待，而且注意在处理内部与外部问题的协调。需提起注意的是，提高组织的“组织情商”不是一蹴而就的事，它需要从长计议的耐心和脚踏实地的行动。

第四，密切监控“组织情商”进展。以下几项指标会告诉你进展程度：低“情商”的管理现象是否减少了？组织绩效是否提高了？组织行为是否改善了？说到底，这是对培养高水平“组织情商”是否取得成功的检验。

结 语

“适者生存”被誉为永恒的真理，组织对社会、环境的适应性是其取得成败的关键。21世纪组织面临的环境发生着巨大变化，对此组织必须有一个清醒的认识，并竭力研究社会环境变化对组织产生的影响，寻找适应新环境的途径。特别是中国即将加入WTO，意味着中国会步入世界经济一体化的大循环系统，中国市场就成了世界商战的战场，竞争将变得异常激烈残酷。在“暴风骤雨”般的冲击下我国的一批低“组织情商”企业必将被淘汰出局，但同时那些高“组织情商”的企业由于能够迅速适应新环境，抓住机遇，则会取得长足发展，变得强大起来。企业的命运与其说是环境决定，倒不如说是由企业组织自身的视觉、知觉、悟性、管理创新和自我发展所决定，即“组织情商”所决定，因而现代企业非常有必要培养高水平的“组织情商”，提高组织的灵活性与社会适应性。

参考文献：

- Daniel Goleman, 1995, "*Emotional Intelligence*", Bantam, Inc., .
Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolff, Mar.2001, "Building Emotional Intelligence of Groups", *Harvard Business Review*, p81-87.
Stephen p. Robbins, 2001, "*Organizational Behavior*", Prentice-hall International Inc., 9th Edition.
[美]彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼》，台北天下文化出版社，

1994年版。

朱先春，熊晓杰，“给民营企业家的十点忠告”，《时代工商》，2000年第2期，p5-6。

[美]彼得·德鲁克著，刘毓玲译，《21世纪的管理挑战》，三联出版社，2000年版。

(联系方式：潘铖，电话 010-64491797，E-mail：pc1022@263.net)