

# 《员工情绪管理》

附：欧美最新 500 强企业人才测评试题与答案



在现代社会激烈的市场与职场竞争环境下，企业中弥漫着大量迷茫，失望，沮丧，挫败，疲惫等令人不安的情绪，这些情绪已经开始影响企业的有效运转，甚至威胁到企业的生存与发展。如何在复杂多变的管理环境中进行有效的员工情绪管理，实现企业经营目标并塑造竞争优势，成为管理者最关心的问题之一。本书结合管理学、心理学和社会学的知识、理论及工具，通过解析大量的真实案例，系统介绍了现代管理的特点、各种情绪的特点及管理情绪的方法。本书旨在通过对“情绪管理”这一热点问题的阐述，为现代企业的管理提供一种新的视角，引起企业管理者及广大员工对情绪管理的关注，引导大家管理好情绪，降低企业内耗，提高企业效率。...

## 序

在知识经济时代，员工情绪对企业来说是一种资本，它同其他资本一样，对企业的发展起着至关重要的作用。风靡全球的情绪管理是一门全新的现代科学，已成为人类追求成功的重要学问。情绪决定着员工的工作效率和满意度，最终决定着员工的有效行为和企业的业绩。因此，情绪管理对于企业和员工都十分重要。

每个人都有情绪，但人们大都对情绪缺乏必要的了解和关注。消极情绪若不适时疏导，轻则败坏情致，重则使人走向崩溃；而积极的情绪则会激发人们工作的热情和潜力——各种情绪不同程度地影响着员工的工作和生活。只有了解了情绪，才能管理并控制情绪，才能发挥其积极作用。情绪管理要求我们要辨认情绪、分析情绪和管理情绪。工作并快乐着，这是情绪管理的目标。

现代管理学、心理学和社会学从不同角度为我们提供了许多情绪管理的方法和思路。本书试图在综合以上三门学科及其他相关理论的基础上，结合案例，对情绪管理的基本概念、心理机制及情绪管理方法进行探索。

本书并不是一本探索理论的书。如何让读者提高情绪管理能力是本书的出发点，如何让情绪管理实用、有效是本书的落脚点。全书一至三章为理论部分，从不同视角综合阐述了情绪产生的机理和类别；四至六章为实践部分，侧重于情绪管理实践的方法，以实用性和可操作性为主线贯穿全文。

本书并不研究如何评估情绪资本的价值，而是旨在让广大读者了解现代管理的特点、各种情绪的特点及管理情绪的方法，从而引起企业管理者及广大员工对情绪管理的重视，引导大家管理好情绪，减少企业内耗，提高企业效率。

希望本书能为企业管理者提供一种新的管理视角，准确抓住现代管理的本质，从容应对新的管理挑战。企业管理者首先要能够有效地管理自己的情绪，并采取合理的方法激发员工的积极情绪，才能使员工在和谐的氛围下高效地工作，最终实现企业的高效管理。

正如对心理治疗而言最好的心理医生就是自己一样，对企业而言，最好的情绪管理者就是员工自己。因此，这本书也是写给企业中所有员工的，希望每一位员工都能认识并理解自己和他人的情绪，管理好自己的情绪和行为，并有效地影响身边人的情绪和行为，使得企业有机、协调地运转。

在书中，笔者精心选取了诸多工作、生活中常见的案例与故事，并对此进行了分析。相信你一定会在轻松欢快的情绪中读完本书，在潜移默化中领悟到情绪管理的真谛。相信读了本书并将此理念付诸实践的读者，一定会在工作和生活中受惠！

余玲艳

## 自我测试

### 测测你的 EQ(情绪智商)

这是最近在欧洲流行的测试题。可口可乐公司、麦当劳公司、诺基亚公司等世界 500 强中的众多企业都曾以此作为员工 EQ 测试的模板，帮助员工了解自己的 EQ 状况。此测试共 33 题，测试时间 25 分钟，最高 EQ 为 174 分。如果你已经准备就绪，请开始计时。

第 1~9 题：请从下面的问题中，选择一个和自己最切合的答案，但要尽可能少选中性答案。

1. 我有能力克服各种困难：

A.是的 B.不一定 C.不是的

2. 如果我能到一个新的环境，我要把生活安排得：

A.和从前相仿 B.不一定 C.和从前不一样

3. 一生中，我觉得自己能达到所预想的目标：

A.是的 B.不一定 C.不是的

4. 不知为什么，有些人总是回避或不愿理我：

A.不是的 B.不一定 C.是的

5. 在大街上，我常常避开我不愿打招呼的人：

A.从未如此 B.偶尔如此 C.经常如此

6. 当我集中精力工作时，假使有人在旁边高谈阔论：

A.我仍能专心工作 B.介于 A、C 之间

C.我不能专心工作且感到愤怒

7. 我不论到什么地方，都能清楚地辨别方向：

A.是的 B.不一定 C.不是的

8. 我热爱所学的专业和所从事的工作：

A.是的 B.不一定 C.不是的

9. 气候的变化不会影响我的情绪：

A.是的 B.介于 A、C 之间 C.不是的

第 10~16 题：请如实回答下列问题，将答案填入右边横线处。

10. 我从不因流言蜚语而生气：

A.是的 B.介于 A、C 之间 C.不是的

11. 我善于控制自己的面部表情：

A.是的 B.不太确定 C.不是的

12. 在就寝时，我常常：

A.极易入睡 B.介于 A、C 之间 C.不易入睡

13. 有人侵扰我时，我：

A.不露声色 B.介于 A、C 之间

C.大声抗议，以泄己愤

14. 在和人争辩或工作出现失误后，我常常感到震颤、精疲力竭，而不能继续安心工作：

A.不是的 B.介于 A、C 之间 C.是的

15. 我常常被一些不重要的小事困扰：

A.不是的 B.介于 A、C 之间 C.是的

16. 我宁愿住在僻静的郊区，也不愿住在嘈杂的市区：

A.不是的 B.不太确定 C.是的

第 17~25 题：在下面问题中，每一题请选择一个和自己最切合的答案，同样少选中性答案。

17. 我被朋友或同事起过绰号、挖苦过：

A.从来没有 B.偶尔有过 C.这是常有的事

18. 有一种食物使我吃后呕吐：

A.没有 B.记不清 C.有

19. 除去看见的世界外，我的心中没有另外的世界：

A.没有 B.记不清 C.有

20. 我会想到若干年后有什么使自己极为不安的事：

A.从来没有想过 B.偶尔想到过 C.经常想到

21. 我常常觉得自己的家庭对自己不好，但又确切地知道他们的确对我好：

A.否 B.说不清楚 C.是

22. 每天我一回家就立刻把门关上：

A.否 B.不清楚 C.是

23. 我坐在小房间里把门关上，但我仍觉得心里不安：

A.否 B.偶尔是 C.是

24. 当一件事需要我做出决定时，我常觉得很难：

A.否 B.偶尔是 C.是

25. 我常常用抛硬币、翻纸牌、抽签之类的游戏来预测凶吉：

A.否 B.偶尔是 C.是

第 26~29 题：下面各题，请按实际情况如实回答，仅需回答“是”或“否”即可，在你选择的答案旁边打“√”。

26. 为了工作我早出晚归，早晨起床时我常常感到疲惫不堪：

是 否

27. 在某种心境下，我会因为困惑陷入空想，将工作搁置下来：

是 否

28.我的神经脆弱，稍有刺激就会使我战栗：

是 否

29.睡梦中，我常常被噩梦惊醒：

是 否

第 30~33 题：本组测试共 4 题，每题有 5 种答案，请选择与自己最切合的答案，在你选择的答案下打“√”。

答案标准如下：

1 2 3 4 5

从不 几乎不 一半时间是 大多数时间是 总是

30．工作中我愿意挑战艰巨的任务。1 2 3 4 5

31．我常发现别人好的意愿。1 2 3 4 5

32．我能听取不同的意见，包括对自己的批评。1 2 3 4 5

33．我时常勉励自己，对未来充满希望。1 2 3 4 5

参考答案及计分评估

计时时请按照记分标准，先算出各部分得分，最后将几部分得分相加，得到的分值即为你的最终得分。

第 1~9 题，每回答一个 A 得 6 分，回答一个 B 得 3 分，回答一个 C 得 0 分。计 分。

第 10~16 题，每回答一个 A 得 5 分，回答一个 B 得 2 分，回答一个 C 得 0 分。计 分。

第 17~25 题，每回答一个 A 得 5 分，回答一个 B 得 2 分，回答一个 C 得 0 分。计 分。

第 26~29 题，每回答一个“是”得 0 分，回答一个“否”得 5 分。计 分。

第 30~33 题，从左至右分数分别为 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。计 分。

总计为 分。

专家点评

近年来，EQ 情绪智商，逐渐受到了重视，世界 500 强企业还将 EQ 测试作为员工招聘、培训、任命的重要参考标准。

看看我们身边，有些人十分聪明、IQ 很高，却一事无成，甚至有人可以说是某一方面的高手，却仍被拒于企业大门之外；相反，许多 IQ 平庸者，却反而常有令人羡慕的良机、杰出不凡的表现。

为什么呢？最大的原因，乃在于 EQ 的不同！一个人若没有情绪智慧，不懂得提高情绪自制力、自我驱动力，也没有同情心和毅力，就可能是个“EQ 低能儿”。

通过以上测试，你会对自己的EQ有所了解。但切记这不是一个求职询问表，用不着有意识地尽量展示你的优点和掩饰你的缺点。如果你真心想对自己有一个判断，那就不应施加任何粉饰。否则，你应重测一次。

测试后如果你的得分在90分以下，说明你的EQ较低，你常常不能控制自己，极易被自己的情绪所影响。很多时候，你容易动火、发脾气，这是非常危险的信号——你的事业可能会毁于你的急躁。对此，最好的解决办法是认真学习并掌握一些情绪管理的知识和方法。

如果你的得分在90~129分之间，说明你的EQ一般，对于一件事，你在不同时候的表现可能不一，这与你的意识有关，你比前者更具有EQ意识，但这种意识不是常常都有的，因此你需要多加注意。

如果你的得分在130~149分之间，说明你的EQ较高，你是一个快乐的人，不易恐惧、担忧，对于工作你热情投入、敢于负责，这是你的优点，应该努力保持。

如果你的EQ在150分以上，那你就是个EQ高手，你的情绪智慧将是你事业有成的一个重要前提条件。

如果您想更深入地了解情绪并管理情绪，那么就赶快进入本书的学习吧！

## 情绪管理认知

现代企业管理理论认为，只要在生产过程中把各种资源协调好就能够实现目标最大化，所以，管理的客体主要是资源。在企业资源中，人力资源是最重要的资源，而人力资源潜能是否能充分发挥，与员工的情绪有关。在对员工情绪的研究中，动机取向的学者们认为，情绪作为人的重要动机系统，影响着员工潜能的发挥。因此，情绪管理是人力资源管用以激发员工潜能的重要工具。

### 情绪管理认知

## 现代企业管理的本质

### 管理的概念

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

该定义把“管理”看成是实现目标的过程，旨在提高效率。企业管理的本质是以最少的人力和物力来实现目标和任务，也就是管理的效率。泰勒曾提出了“科学管理”的概念，并以此来提高企业的管理效率。法约尔认为管理要实现高效，具体地说就是要实施好“计划、组织、指挥、协调、控制”五大管理职能。

### 管理学的三个发展阶段

管理学的发展经历了三个发展阶段，即经验管理、科学管理及 20 世纪 80 年代发展起来的文化管理(见表 1-1)。文化管理强调人性化的管理，管理的中心是人。从某种意义上说，企业管理的效率首先体现在“人力资源管理的效率”方面，然后由此带动其他方面的管理效率。人是有感情的动物，人的思维、处事常受感情的牵引。因此，管理者如何进行自我情绪管理和如何对员工的情绪进行管理成为现代管理的重点之一。

## 情绪管理认知

# 人力资源管理的发展趋势

人力资源管理有两个重要目的：一是能够吸引、雇佣和保持那些劳动力市场中最优秀的人才；二是提高员工的工作积极性和工作效率，最终提高组织的绩效。所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源；有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素。现代管理理论的研究和实践表明：人是企业对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力。

### 企业人力资源管理与开发工作的新角色

企业人力资源管理和开发工作必须配合企业的整体竞争战略和形势进行系统的设计和 implementation，加强企业市场竞争优势，实现企业整体战略目标。现代人力资源开发管理工作主要扮演着企业发展的战略伙伴、行政管理专家、员工支持者、变革推动者四种角色(见表 1-2)。

表 1-2 现代企业人力资源管理与开发工作的四种角色

#### 角色职能

#### 战略

伙伴在这一角色中，人力资源管理主要是通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功，主要集中于把人力资源战略和行为与经营战略结合起来。

#### 行政管理

专家主要指监督人力资源管理制度的制订和执行，提供有效的人力资源流程来管理人事、培训、奖励、晋升以及其他涉及组织内部人员流动的事项。

#### 员工

支持者人力资源管理要注重维护员工与企业之间的心理契约，了解员工需求，提高员工的实际工作能力和参与度，为员工提供满足他们不断变化的要求所需的各种支持；创造一种学习与创新的文化氛围，让员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。

#### 变革

推动者人力资源管理要在尊重和欣赏企业传统和历史的同时，具备立足长远、在未来赢得竞争优势的观念和行动。

### 注重员工潜能的开发

现代企业管理成功的关键在于：改变企业员工的行为，开发企业员工的个体潜能和整体潜能。为此，必须提高人力资源管理开发在企业经营决策中的地位，把人力资源管理开发作为一项战略职能对待，进行战略性人力资源开发管理。随着现代企业国际化进程的不断深入，人力资源管理工作要面对更为动荡的、多样化的管理环境，人力资源管理的多样性与复杂性大大提高，管理过程受到更多的外部制约，需要更多地考虑员工的动机和需求。员工文化的多元性与地理的扩散性，使国际型组织的人力资源管理难度提高，更要有针对性地进行管理。

过去的企业管理将“人”作为工具使用，忽略了人的情感因素，缺乏最起码的人文关怀。情绪管理常常被人力资源管理者疏忽，即使被重视，也仅仅是作为一种手法运用于领导艺术中。情绪管理还没有成为人力资源管理的一个重要方面，更没有正式地成为企业直线部门和人力资源部门重要的管理任务之一。

现代企业管理理论认为，只要在生产过程中把各种资源协调好就能够实现目标最大化，所以，管理的客体主要是资源。在企业资源中，人力资源是最重要的资源，而人力资源潜能是否能充分发挥，与员工的情绪有关。在对员工情绪的研究中，动机取向的学者们认为，情绪作为人的重要动机系统，影响着员工潜能的发挥。因此，情绪管理是人力资源管理用以激发员工潜能的重要工具。

### 情绪管理是未来人力资源管理的方向

人是企业中最重要资源，情绪是人类活动的动力源泉。企业的发展前景、领导的信号暗示、同事之间的人际关系、工作压力、职位晋升、薪酬状况及在企业中的安全感，甚至个人家庭生活的和谐与否、父母的身体状况等，都会影响员工的情绪。一般来说，处于情绪低潮的员工工作效率将会大大下降，暴躁的情绪还会造成企业员工的内耗，抵触情绪的孳生会导致工作效率降低。情绪问题严重的话，还可能造成企业大面积的人才流失。这些不良情绪对现代企业的影响将越来越明显，也越来越重要。

我们往往认为企业的失误或失败是因为管理、营运方面等纯理性的问题造成的，却忽略了在此背后诸多与企业内、外部人的情绪、情感相关联的感性部分。

目前，情绪管理是现代企业人力资源管理的一个盲点。国内很多企业的管理者从来没有注意到应该将员工情绪纳入到企业人力资源管理的范畴。笔者认为，情绪管理将成为企业人力资源管理的下一个热点，是未来人力资源管理的方向。

## 情绪管理认知

## 情绪管理的重要性

知识型员工潜能的发挥与其情绪有很大的关系

企业中知识型员工比重加大

知识型员工属于那种掌握和运用符号或概念、利用知识或信息工作的人。

——彼得·德鲁克

现代科技飞速发展，改变了企业中员工的配置结构，知识型员工的比重越来越大，而且企业的核心员工往往都是知识型员工。调查显示，近几年来，知识型员工已占美国人才市场的60%左右，在其他国家其所占的比率也在逐年上升。这就要求企业的管理方式也要相应地发生变化——由指挥型领导向育才型领导转变；由以物为中心向以人为中心转变；由以行为管理为重点向以观念管理为重点转变。

知识型员工人数在迅速扩大，并逐步成为人力资源管理中最大的管理群体。如在微软公司中，1%的人从事生产，2%的人做营销，6%的人进行市场调研，91%的人在搞创造发明，知识型员工在这个企业中占了绝大多数。

Google公司CEO施密特认为，知识型员工是未来25年里企业获得竞争优势的最重要因素，企业获得成功的关键在于对知识型员工的有效利用。

知识型员工的特点

企业的发展和创新的依靠知识型员工，而知识型员工在很多企业中被认为是最难管理的人。企业需要纪律的约束，但知识型员工普遍对“被人管”比较反感。很多管理者面对知识型员工，往往陷入了两难境地，既不能不管也不能多管。管理者为了更好地管理知识员工，就必须了解知识型员工的特点。

工作过程难以监控

知识型员工的工作主要是思维活动，依靠大脑而非肌肉，其工作过程往往是无形的，而且可能发生在任何时间和任何场所。所以，知识型员工的工作过程较难监控。

工作结果难以衡量

知识型员工的工作成果常常以某种思想、创意、技术发明、管理创新等形式出现，因而往往难以直接测量和评价。在知识型企业，工作成果多是团队智慧和努力的结晶，很难分割出哪部分是个人绩效，组织对他们的管理、考评越来越困难。

不容易被说服

知识型员工在某一领域拥有自己独特的见解和想法，因此往往不容易被说服，有时过于自信而导致自负，听不进别人的意见。

对组织的忠诚度较低

知识型员工可以凭借自己的专业知识能力，独立于特定机构之外而获得聘用。他们献身于自己所从事的职业，而不是所服务的组织。知识型员工由于占有特殊的生产要素(即隐含于他们头脑中的知识)，而且

他们有能力接受新工作、新任务的挑战，因而拥有远远高于传统工人的职业选择权。一旦发现现有工作没有足够的吸引力或缺乏充分的个人成长机会和发展空间，他们会很容易地转向其他公司寻求新的职业机会。

过去企业在与知识型员工的沟通达不到共识时，会强势地直接请他们离开，如今企业的态度已经有了很大转变。一位公司总经理以自己的遭遇为例说：“过去我对员工不满意时，脱口而出的就是——不听我的，就请你走路。如今我要是对公司里的知识型员工说出类似的话，他们就会真的头也不回地推门走人。更可怕的是，他们不是回家，而是去竞争对手的公司上班，或是自己创业成为我们新的竞争对手。”

#### 工作追求自主性、独立性、多样性和创造性

知识型员工在本领域内都是专家，因此，工作自主性较高，具有很强的创新能力，能帮助企业在变化万千的市场环境中赢得优势。他们尊重别人，同时愿意与值得尊重和信任的人一起工作，威吓和不讲理的批评对他们无效。与一般员工相比，知识型员工更有一种表现自己的强烈欲望。知识型员工心目中有非常明确的奋斗目标，他们到企业工作，并不仅仅为了挣得工资，而是有着发挥自己专长、成就事业的追求，他们更在意自身价值的实现，并期望得到社会的认可。所以，管理者要为知识型员工提供能充分发挥其才能的、宽松的自主工作环境。

#### 知识型员工潜能的发挥与其情绪有着很大关系

正是由于知识型员工的工作过程难以监控、工作结果难以衡量等特点，使得知识型员工潜能的发挥与其情绪有着很大的关系。情绪管理可以让员工进行自我管理，化外力为内力。因此，对知识型员工的使用和管理必须搭建一个适合知识型员工特征的工作平台，营造良好企业文化氛围，以此赢得知识型员工对企业的热爱和忠诚。

#### 微软亚洲工程院对知识型员工的情绪管理方式

微软亚洲工程院的文化不同于微软总部，也不同于任何一家中国公司。目前，在微软亚洲工程院中由海外归来的既有经验又有技术的人才约为 50 名，其中 30 多人来自微软总部。此外，超过 80% 的员工都是在国内高校接受教育的本土人才。

建院之初，管理者所面临的一个重大课题是，如何让思维习惯不同、文化背景迥异的知识型员工取长补短、默契合作。下面是微软亚洲工程院针对知识型员工管理的一些做法：

构建出一种具有中国特色的微软开发者文化：一方面是将工程院变成一个“学习型组织”，以此来加深高素质的本土人才对大型软件开发流程的理解，强化其协同与沟通意识，培养其直面难题、勇于承认不足的习惯；同时也帮助由海外来华的业内精英更清晰、更透彻地了解中国、工程院及身边的同事。

施行“Mentor 制度”：为使每一位新员工都能在最短的时间内适应企业的环境、了解自身的职能、掌握相关的知识与技能，微软亚洲工程院施行了“Mentor 制度”，即导师制度。“Mentor”一词源自《荷马史诗》，Mentor(门特)是奥德赛的良师益友，雅典娜通过装扮成他而成为奥德赛爱子忒勒马科斯的保护人

及老师。每个新人加入时，公司都会为他安排一个资深的员工作为其 Mentor,新人可以从 Mentor 那里获得一切必要的帮助。

强调软件开发流程的“美国化”：美国是当今世界软件业最发达的国度，以前国内学子想要洞悉这个“软件王国”的奥秘，只能选择远离故土、出国深造。而今，在中国微软亚洲工程院中，每位员工都能在同事的帮助下接受软件开发的实战考验，不用走出国门就可以获取业内顶尖的知识、技能与经验。

营造互相合作的学习氛围：除了薪酬、福利以外，知识型员工最关心的当然是个人成长空间的开拓和能力的升级。他们往往受过很好的教育，在成长的过程中因才能出众而备受家人、同学和师长的瞩目。正因如此，他们对自己的期望值也往往很高。然而这里是一个成员能力相对均衡的工作环境，大家的学识、能力处在几乎相同的水平线上。于是，一些逆商(指人们在逆境中成长能力的商数，用来测量每个人面对逆境时应变和适应能力的大小)较低的人就可能出现挫折感。管理者必须营造出某种合适的氛围，让所有员工了解到，他们可以从同事身上学到很多东西，与强者在一起只会让自己更强，以此来帮助他们充满激情地投入工作。与此同时，管理者还耐心地考察员工的专长，进而明确其兴趣和追求的趋向，鼓励他们追随梦想、释放潜力。

及时把握员工的需求和思想变化：微软亚洲工程院每年会召开两次大型的内部会议，分别是“年终职业讨论”和“年底职业评审”会议。年终的会议主要是由员工谈他们对职业生涯长期发展的构想以及学习所得与不足，同时员工们还要给自己的老板打分——管理者希望通过这种形式把握员工的思想变化，及时了解他们的需求。

为员工提供充足的上升空间：微软亚洲工程院尊重员工转换角色的愿望，并为他们提供“角色平移”的良好机遇。在微软亚洲工程院，晋升不靠论资排辈，更不靠老板的“一语定乾坤”，只要员工在某一个职位上表现出了超越平凡的实力，他们便会被提拔。例如，软件设计和开发人员想从事 Program Manager(PM, 程序管理经理)的工作，此时他们便可向管理者提出要求，而管理者则会安排他们做一些本属 PM 职能范围内的事，并对其表现进行评估。若他们的业绩能够满足工程院对 PM 的要求，很快这些人便可以如愿以偿地走上新岗位。

### 情绪是影响管理效果的重要因素

现代社会中，人们的生活、工作步调越来越快，企业员工面临着各种压力，而这些都直接影响着员工的情绪。据调查数据显示，中关村科技人员的平均寿命仅 52 岁；近几年一些大学也连续出现了年轻教师“过劳死”的现象。有研究发现，27%的高血压是心理压力所致，40%的疾病应该去看心理医生。医学“身心二元论”的观点强调，身与心是密切相关的，有心理问题常常会从身体表现出来。一千多年前的祖国医学，就对情绪因素在疾病发生中的重要作用进行过专门的论述：七情(喜、怒、忧、思、悲、恐、惊)失调便可使阴阳失调、血气不和、经络阻塞、腑脏紊乱。中医强调喜则气缓、悲则气消、恐则气下、惊则气乱、思则气结；怒伤肝、喜伤心、思伤脾、忧伤肺、恐伤肾。

人类是有感情的。传统观念一直认为：情感虽是人的本能之一，但它是理性的异己力量，必须由理性来驾驭。但是到了现代社会，人们受科学技术的巨大力量所迷惑，一味张扬理性而贬斥、压抑情感，走向了唯科学理性主义。对此，后现代主义批判道：以理性支配感情，只能使人成为丧失个性、无血、无肉、无感情的人，从而压抑了人的具体性、个体性。

当代心理学研究表明，智力发挥与情感是同一的，两者之间是互动的，这属于“知情互动原理”。情绪管理正是在知情互动原理指导下产生的，强调对情绪的管理——控制与调节，这并不同于简单的压抑，这取决于一个人对人生价值观总体把握的水平，取决于由生活阅历和理论修养共同培养的情感质地，取决于处理自身与环境的相互关系、相互作用的艺术。高的智力可以提高人的情绪管理能力，高的情绪管理能力可以帮助人们更好地获得智力。企业管理者需要认识并处理好两者之间的关系，使其相互助长。

管理者对员工情绪进行管理，要注意以下几方面：

从理性角度来说，自从 19 世纪末以来，组织设计的本质目标是为了控制情绪。很多人认为，一个运作良好的组织应当能够成功地消除挫折感、愤怒、爱恋、憎恨、喜悦和悲伤等情绪，这些情绪被认为是理性的大敌。但是，传统观点的局限性在于，过于把注意力集中在强烈的情绪上。其实，情绪在大多数时间里是处于温和的激活状态之中的。

以前企业管理者误认为任何形式的情绪都是破坏性的。当考虑到情绪时，人们总是集中讨论强烈负面的情绪，如愤怒、挫折感等，认为这些情绪会干扰员工的工作能力。情绪很少被看为是建设性的或者能够刺激、改善工作绩效的因素。从进化论的观点来看，有机体生理和心理的任何变化与发展，都是为适应环境所必需的，我们的情绪本身具有功能上的有用性。

分析造成员工流失的原因，除了对薪酬、福利、工作内容、公司状况、个人需求等“硬性”因素不满之外，主要还是“软性”原因造成的。据麦肯锡公司的调查分析，“感觉不到上司的关注”、“感觉不到工作被认可”和“感觉不到发展机会”名列知识型员工流失原因的前三名。可见，留住知识型员工并很好地激励他们，需要考虑影响他们情绪的软性因素。

情绪管理与组织绩效密切相关。我们可以感觉到，在心情良好的状态下工作时思路开阔、思维敏捷，从而可以迅速地解决问题；突然出现的强烈情绪会使正在进行的思维中断；持久的良好情绪可以激发无限的能量去完成活动。管理者如果能正确地认识情绪、了解影响情绪的因素，在组织中激发积极向上的情绪，尽量避免消极情绪，就可以由此获得良好的组织绩效。

情绪管理是新经济时代市场的新需求

目前，情绪对客户购买决策、购买行为的促进及重要性被越来越广泛地认知及应用。引导、管理客户情绪成为了专门课题，客户的情绪和销售创造的情绪配合将让销售更有趣、更有吸引力，从而为企业创造更多的利润和忠实客户。很多管理者虽然已经认识到情绪是员工工作中不可分割的一部分，但他们却因为业务忙、注重业绩，而没有时间认真去考虑员工的情绪问题，这是个误区。

作为接触客户的销售人员和服务人员，他们与客户的情绪是相互作用的。想要有效地引导和管理客户的情绪，必须先做好员工的情绪管理工作。员工能不能管理好自己的情绪，将直接或间接地影响公司营业额的多少。

销售团队往往是企业中流动性非常强的一个团队，管理好他们的情绪对于稳定销售团队非常重要。企业要在绩效管理、奖励机制、职业生涯规划以及情绪管理等方面思考如何去激励他们，从而培养他们对企业的归属感与忠诚感。

对服务人员而言，情绪管理是绝对重要的。“情绪”人人皆有，先要有“情绪管理”，才有“非常服务”。例如，餐饮行业流行这样一句话：“如果你想让一家饭店或餐厅关门，最有效的方法就是放几个态度差的服务员。”在服务业，管理者最害怕员工情绪失控。不管厨师手艺多好，服务人员板着脸孔就足以让顾客没有胃口，永不再回来；而笑容可掬的服务人员会让顾客忘掉饭店的不是之处。

请将你的个人情绪锁在家里

小A当上某饭店的总监时，曾给饭店员工一句箴言：“当你来上班时，请将你的个人情绪锁在家里。”

有一次在纽约某饭店开会时，他的公文包被偷走了，所有的现金、证件与重要客户的资料全不见了，小A心情十分懊恼，欲哭无泪。晚上回饭店工作前，小A独自在办公室静坐了五分钟，试着将自己沮丧的心情锁起来，换上一张笑脸去参加一个庆功宴。宴会上，对方热情地问他：“嗨！小A，你今天过得如何？”小A马上回应了一个灿烂的笑容说：“非常好！”

工作中，我们要受很多委屈，但是，工作现实和压力需要我们管理好自己的情绪，不允许情绪失控。可以说，良好的情绪管理能力对我们的事业与人际关系都有极大的帮助。管理不好自己的情绪可能会让自己前途无望，也可能毁了自己的大好事业。

情绪管理与企业寿命密切相关

员工情绪的综合效果会形成企业情绪，而企业情绪与企业寿命成正比关系。

从外部竞争来看，往往是因为企业管理者的世界观、价值观等深层原因导致了他们对行业及企业现状的认知出现误差，管理者的认知误差导致了决策误差，或者是正确的决策在执行过程中出现了理解误差。这些误差可能造成企业经营失败，其中情感与情绪是重要的影响因素。

从企业内部管理来看，处理好内部员工的关系，尤其是员工的情绪，可以保持热情高涨的员工士气，从而对企业的生命周期有积极影响。当企业遇到重大危机或困难时，在士气高涨的企业中，员工可以与管理者共渡难关。企业越来越重视团队精神的原因之一，就是意识到员工情绪因素对团队绩效有重要影响。古语云：“人心所归，惟道与义。”西方的激励制度也证明了对企业内外的人产生影响的，往往并不是单纯的物质因素，而是隐含在其中的精神因素。内部管理不善的真正原因依然是人的情绪、情感没有得到很好的处理。

在竞争激烈的市场中，获胜的企业往往并不是因为其拥有多么了不起的技术，而是因为它们取得了内部员工及外部客户的认同与喜爱。就企业中的整体情绪而言，它是企业的情感，是深层次的企业价值观，是企业文化的外显表现——企业情绪直接或间接地影响着企业的寿命。

正如不能将情绪与人割裂开一样，我们不能将情绪从工作场所中割裂出去。理解情绪的作用可以帮助管理者大大提高对个体行为的解释和预测能力。快乐的情绪，将会使企业变得生机勃勃、富有活力、年轻而有朝气；而企业中对立、猜疑与破坏的情绪，则会成为其发展过程中最大的障碍。管理者经常犯的错误是：忽视组织行为中的情绪因素，在评价个体行为时假设个体是完全理性的。

### 情绪管理与企业的寿命

张总有一家鞋厂，为了销售工厂生产的鞋子，他在市内又开设了一家公司。按张总的理解，工厂和公司既然都在一条船上，就应该同舟共济，不分彼此，可事实并不是这样的。工厂的人不喜欢公司的人，觉得他们天天逛来逛去，工作清闲，赚的钱还多；公司的人也不喜欢工厂的人，觉得他们文化素质不高，没什么共同语言。工厂和公司的员工之间有了严重的情绪对抗。这种彼此不喜欢对方的对立情绪极大影响了出货、生产等企业的运作层面，结果产品销量走低，员工在岗消极怠工、核心员工流失现象严重。

张总的目标不仅是要赚钱，而且要建立百年老店。他意识到，员工的情绪、情感决定企业的发展方向、产品质量、生产效能、品牌声誉等。如何通过情绪管理来增强企业的竞争能力呢？

如果工厂与公司的员工之间长期处于一种彼此猜疑、不支持、不信任的状态下，企业的理念不能得到很好地贯彻与执行，必将成为企业发展的阻力。例如，当公司向工厂要货时，工厂的态度往往是：你们不是很了不起吗？有本事别找我。故意刁难的情况时有发生。同样，当工厂需要公司提供某些支持的时候，公司的态度往往是居高临下，没有积极性和热情。

工厂与公司本是企业密不可分的两部分，可是不和谐的情绪、情感让他们像两个完全独立的实体一样，或者更糟。企业如果不能有效地消除因为情绪、情感的抵触而产生的内耗，就必然会付出比平均值更高的时间成本和经济成本，而更高的成本将会降低企业的核心竞争力。

同时，企业中这种消极的情绪也极大影响了客户的感受。很多客户，甚至一些大的经销商，纷纷抱怨与该企业不好打交道：手续多、时间长、各个部门互相推诿，谁也不愿意负责任，而且客户要同时面对多个部门，各个部门的规矩还不一样，这个部门讲的话到另一个部门就变了，这个部门承诺客户的事往往到另外一个部门就得不到落实。

通过分析思考，张总针对现状明确了以下几点改进措施：

设计转换班制：让员工在工厂与公司的不同岗位进行轮流作业，让每个员工都有机会到他人的岗位上进行实际操作，“将心比心”，学习从对方的角度来看待问题，了解对方工作的重要性，加强相互间的情感交流与私人交情，从而在以后的工作中愿意给予配合与支持。

庆典与活动：作为民营企业老板，张总以前一直不大看重这些“虚的东西”，现在他意识到活动与庆典对自己企业的重要性了。这些活动不仅可以加深员工对企业的归属感，而且也向他们提供了彼此间碰撞的机会，让企业内部员工有机会建立起更深入的情感联系。当他们彼此认同时，企业的理念才能得到灌输，部门间才能更好地配合，最后才能向客户提供更好的服务，让客户的认同度更高。所以，张总主动地发起了几次企业所有成员都参加的活动。

开展培训：及时开展一些关于团队精神的培训，升华与提升主题，对企业的理念进行宣传与导入，让员工更加明白团队精神的概念。通过“同舟共济”等口号将企业内部的合作精神推上一个新的台阶。

## 情绪管理认知

### 情绪管理的几个重要方面

人们早已知道，人类行为的主要决定因素是情绪，当情绪和理智相互争夺对意志的控制权时，往往是情绪获胜。

——心理学家斯坦利·琼斯

关于情绪智力的研究表明，那些了解自己的情绪并善于识别他人情绪的人可能会干得更好，有效的管理最终会通过员工的情绪和行为实现。

医学上认为，人的观念会左右病情的发展，只要能努力让心思避开负面思想，人们就能积极配合治疗，快速康复。同样，在企业管理中，人的观念左右着人的行为，而情绪是影响人的观念的关键。因此，管理者要对自己和员工的情绪有一定的了解，并能采取相应的方法有意识地管理。具体来说，管理者对员工情绪管理包括组织的决策、激励、领导艺术、人际冲突以及工作场所的非正常行为等方面。

#### 决策

人们所做的很多选择都是不经大脑思考的条件反射行为。例如，领导要求你在今天下班之前完成一份报告，并且要按照他的要求做。如果你做了，是你的潜意识告诉你该要求是合理的，尽管这个决定不需要过多思考，但仍然是做决策。当我们面对新的或重要的决定时，往往会仔细并理性地思考，权衡利弊，分析可选方案。

人类理解和解决问题的思维能力非常有限。通常在做决策时，我们只能做到有限理性，难以达到完全理性的要求。在传统的组织决策过程中，我们往往过于强调理性，不重视甚至完全忽略了工作中紧张、害怕、挫折感、焦虑等情绪的影响。而实际上，人的情绪在特定的时候会影响人的决策。例如，对于同样的客观数据，人们在愤怒或紧张时做出的决策与冷静、镇定时做出的决策不同。

无论是通过理性还是感性过程来做决策，决策过程中都会涉及到情绪。因为，决策的主体和客体都是与人分不开的，而情绪是影响人行为的重要动机因素。在决策过程中，如果不考虑情绪的作用，很可能导致决策过程的不完整，甚至是错误决策。

### 激励

从某种意义上讲，对员工的情绪进行管理，是为了更好地激励员工。激励理论的基本观点认为，人们由激励驱使去完成那些能带来预期结果的行为。这是一种合理的交换：员工用自己的努力去换取那些能激励他们的东西，如报酬、晋升机会等。在这个交换过程中，员工需要努力投入的除了智力、体力外，还有情感。那些努力投入工作的人，在体力上、智力上和情感上完全沉浸在对工作行为的体验和对目标的追求中。这就是为什么有的员工会废寝忘食地工作并沉浸在其中的原因。员工一天中大部分时间是要在企业中度过的，如果情绪不好，员工的工作满意度和积极性就会降低。

### 沃尔玛的调查活动

世界最大的零售企业——沃尔玛，在多个国家被评为“最适合工作的企业”之一，连续两年入选“中国最受尊敬企业”。沃尔玛内部用一个名为“草根调查”的活动来聆听员工的真实心声。公司还专门聘请了知名的管理公司为其做调查，所有活动都是匿名进行的，员工完成问卷后直接寄到这家管理公司。调查结果对公司、上司、工作环境、福利都有比较全面客观的反映。通过调查，沃尔玛时刻地关注着员工的情绪与情感，聆听员工心声。然后通过员工，向外部客户(市场)传递其价值观、理念，最后形成强有力的品牌优势。

### 领导艺术

从小的方面讲，领导艺术就是领导者的个人魅力；从大的方面来讲，领导艺术就是管理者对员工的影响力。决定管理者对员工影响力的重要因素就是管理者的情绪管理能力，有能力的管理者几乎无一例外地都能够借助情绪来获得并传达信息。除管理者之外，情绪管理能力也是现代企业中每一个员工必须具备的能力。

在管理者影响下属的过程中，艺术地运用情绪因素将决定其是否有心甘情愿的追随者。情绪的表达往往是决定下属能否接受其观点和任务的关键因素。当领导兴奋、热情而积极时，他们更能给下属打气，更能给人一种高效、能干、乐观和愉快的感觉。

企业要获得竞争优势，必须在组织愿景的感召下，将其战略目标很好地分解与执行下去。当企业展望未来而要采取某种变革举措时，尤其是当展望中包含着遥远而模糊的目标时，人们通常不愿意接受变革。因此，当企业要进行重大变革时，那些有能力的管理者会依靠情绪唤起、激发和动员企业员工。通过唤起员工的热情并且与诱人的前景相联系，会使员工更加愿意接受变革。

### 人际冲突

现代企业管理中越来越重视人际关系。人际关系中的冲突往往影响着员工的情绪，从而进一步影响人际关系。冲突是否存在，与人的感知有关，如果员工感知到某方面的冲突，就必然会带来情绪的改变。事实上，管理者之所以能够成功地管理企业中的冲突，经常是由于他(她)们能够敏锐地识别冲突中情绪因素，并具有帮助员工管理情绪的能力。如果管理者忽视冲突中的情绪因素，过于注重理性的分析，就很难有效地识别冲突。在后面的章节中，我们将进一步阐述这部分内容。

#### 工作场所的越轨行为

负面情绪会导致大量工作场所的越轨行为。在一个企业里工作过较长时间的人都会发现，人们有时会故意违反规章制度或者故意采取危害组织、组织成员的行为，这些行为被称为“员工越轨行为”。员工越轨行为分为以下几种类型：

生产型：如早退、故意怠工；

财产型：如偷窃、破坏公物；

政治型：如造谣、污蔑同事；

人身攻击型：如性骚扰、恶意诋毁。

许多类似的越轨行为都能从负面情绪中找到根源。例如，当你发现某人拥有自己没有但却非常想要的东西时，就会产生妒忌情绪。这就可能会导致恶意的越轨行为。妒忌经常与敌意、背后使坏等形式的行为联系在一起，通过贬低别人而抬高自己。

#### 被解聘的主厨

某餐厅的主厨小王手艺非常好，而且有创意。他高兴时工作热情很高，什么活都抢着干，对其他员工也十分和气。但若不小心惹他发火时，他可以在 30 秒内将最难听的脏话都骂出来，翻脸比翻书还快，搞得大家都对他敬畏三分。他的脾气犹如一匹野马，完全无法控制。厨房的员工因受不了他的脾气，流动率极高。大堂经理也因为难以与他配合，换了又换。有一次，他竟然因小事便拿出刀子要与服务生打架，餐厅老板只好让他“走路”。

这说明，能力大小并不是衡量员工是否优秀的全部因素，情绪管理能力也是其中的重要影响因素。

## 情绪管理认知

## 情绪的基本知识

### 情绪的概念及种类

#### 情绪的概念

情绪是一种不同于认知或意志的、精神上的情感或感情。它是主观意识的经验，会影响人的行为。——

——《牛津英语词典》

情绪的概念是由拉丁动词“motere(行动)”而来，表示促使个体采取某种行动的趋势，它是个体受到某种内在或外在的刺激所产生的一种身心激动状态。

### 常见的六种情绪

人类的情绪表现多种多样、千姿百态，我们很难回答出人类究竟有多少种不同的情绪。我国的心理学家把情绪分为18类，即：安静、喜悦、愤怒、哀怜、悲痛、忧愁、忿急、烦闷、恐惧、惊骇、恭敬、抚爱、憎恶、贪欲、嫉妒、傲慢、惭愧、耻辱。

研究人员经过大量研究，提出了6种普遍存在的情绪：快乐、惊讶、害怕、悲哀、愤怒及厌恶(见图2-1)。

### 图 2-1 情绪统一体

(资料来源：Based on R.D. Woodworth, Experimental Psychology, New York, Holt, 1938)

这6种情绪可以形成一个连续统一的概念。在这个统一体中，两个情绪越靠得近，就越易被混淆。例如，人们经常会把悲哀和愤怒联系在一起。当听到一句针对我们的刺激性、攻击性或侮辱性话语时，我们的交感神经系统便会兴奋起来，体内会分泌出肾上腺素，心跳加快，血压升高，呼吸急促，肌肉紧张，而且往往同时伴有悲哀和愤怒。

### 快乐与愤怒

#### ■快乐

快乐情绪是绝大多数企业发展中需要的情绪，它一般分为三个层次：

□竞争式快乐：通过竞争来界定自己和个人的价值；

□条件式快乐：把快乐和特定的条件联系在一起，如名声、身份、地位、财富等。在企业中，可能某方面的财富并不是员工所需要的，但是当这个财富和地位联系在一起、成为一种地位符号的时候，这个财富是可以带来“条件式快乐”的；

□自觉性快乐：不需要外界的刺激就能感觉到快乐与祥和。欣然地接受现状，不注重于结果，而能享受和体验充实的人生。对于工作条件和种种经验充满了感恩的心，能心平气和地对待他人和自己。

#### ■愤怒

人有一种本能的自我扩张倾向，总是想扩大自己的边界。一旦在这方面遇到阻力，我们就会生气。发怒是一种促使人们澄清自己与他人的边界、重建自己与他人的正确距离的情感。我们生气，是因为他人的行为违反了我们的愿望，违反了我们的道德和行为准则。所以，规则的破坏是引起人们愤怒的重要原因，特别是当我们努力维护的规则不被别人遵守时，我们会更加生气。员工发怒，是因为员工觉得身边发生的事是出于故意而且有针对性的，觉得周围的一切都在和自己作对，是一种威胁。在这样的情况下，人就容易发怒。例如，某员工某天早晨由于没睡好觉而情绪不好，接着是孩子的哭闹、难吃的早餐、拥

堵的交通……这一切似乎都和他过不去，很快他的心里便会升起一股无名火。这种恶劣的情绪会一直跟着他，他很有可能在这一天中心情糟糕，会为一点小事而大发雷霆。

### 正面情绪和负面情绪

情绪是当员工生理上或精神上受到外来刺激时引起的心理反应，同时伴随有生理反应和外部表情。情绪也是反映个人需要的一种信号。例如，当某个员工一直期望的晋升机会被另一个同事得到时，他的大脑神经就会立刻刺激身体产生大量起兴奋作用的正肾上腺素，其结果是使他愤怒。

情绪包括正面情绪和负面情绪(见表 2-1)。其中，正面情绪指爱、感激、希望等；负面情绪指恐惧、仇恨、愤怒等。

负面情绪对我们的健康十分有害。科学家们已经发现，经常发怒和充满敌意的人很容易患上心脏病。哈佛大学曾经调查了 1600 名心脏病患者，发现他们中经常焦虑、抑郁和脾气暴躁者比普通人高 3 倍。某研究机构追踪 122 名心脏病患者 8 年，结果发现最悲观的 25 人中，有 21 人死亡；最乐观的 25 人中，有 6 人死亡。

### 表 2-1 14 种可以左右人类成功的基本情绪

负面情绪：1.恐惧 2.仇恨 3.愤怒 4.贪婪 5.嫉妒 6.报复 7.痴迷

正面情绪：1.爱 2.感激 3.希望 4.信心 5.同情 6.乐观 7.忠诚

### 情绪的特征

一般来讲，情绪来源于我们的信念、价值观，来源于社会主流文化和观念。但有时我们的情绪是被一些不正确的、陈旧观念所束缚着的；有时我们的情绪是过去经历中习得的，如在某种固定场景和行为中，我们会表现出固有的情绪，它类似于触景生情。

情绪是一种由客观事物与人的需要相互作用而产生的包含体验、生理和表情的整合性心理过程。情绪由三部分构成，只有三种成分共同活动才能构成完整的情绪过程，任何单一的成分都不足以构成情绪。

这三部分为：

- 主观体验；
- 生理激起，任何情绪都有其生理基础；
- 外显表情，如面部表情和身体姿势等。

情绪可以从三个方面表现出来：

- 通过语言直接提问；
- 通过脸部表情、姿势、肢体移动、身体距离等非语言形式表现出来；
- 通过沟通过程中的附属语言，如音调、振幅、速度、音量大小等，提供情绪的附加信息。

情绪是有一定强度的，情绪呈现程度不同体现为不同的情绪强度。情绪强度指一个人内在的情绪表现在外(如表情、动作、声音、脾气等)的程度。一个情绪呈现程度很显性的人，是喜、怒都形于色的；反

之，则看不出他在想什么。情绪强度因性格及环境要求而不同，如害怕的程度可从担心到惊恐、生气可由不快到愤恨、爱可从倾慕到热烈等。

### 情绪的三种状态

依据情绪发生的强度、速度、紧张度、持续性等指标，可将情绪分为心境、激情和应激三种强度不同的状态。

#### 心境

心境是一种具有感染性的、比较平稳而持久的情绪状态。当人处于某种心境时，会以同样的情绪体验看待周围事物，如人伤感时，会见花落泪、对月伤怀。心境体现了“忧者见之则忧，喜者见之则喜”的特点。平稳的心境可持续几个小时、几周或几个月，甚至一年以上。

#### 激情

激情是一种爆发快、强烈而短暂的情绪体验。例如，在突如其来的外界刺激作用下，人会产生勃然大怒、暴跳如雷、欣喜若狂等情绪反应。在这样的激情状态下，人的外部行为表现比较明显，生理的唤醒程度也较高，因而很容易失去理智，甚至做出不顾一切的鲁莽行为。因此，在激情状态下，要注意调控自己的情绪，以避免出现冲动性行为。

#### 应激

应激是指在意外的紧急情况下所产生的适应性反应。当人面临危险或突发事件时，人的身心会处于高度紧张状态，会引发一系列生理反应，如肌肉紧张、心率加快、呼吸变快、血压升高、血糖增高等。例如，当遭遇歹徒抢劫时，人就可能会产生上述的生理反应，从而积聚力量以进行反抗。但应激的状态不能维持过久，因为这样很消耗人的体力和心理能量。若长时间处于应激状态，可能会导致适应性疾病。

### 不同层次的情绪管理

企业管理者的情绪管理包含三个层面：一是管理者个体层面的情绪管理；二是管理者如何管理他人的情绪；三是组织层面的情绪管理，即企业整体如何营造一种氛围来帮助员工管理情绪。

#### 管理者个体层面的情绪管理

在这里，我们必须澄清三个容易混淆的概念：情感、情绪和心情。情感是描述人们体验的、覆盖范围很广的一般性术语，它是包含了情绪和心情的广义概念。情绪是指人们针对某人或某事的强烈感觉。情绪是对一个对象的感觉反应，它有具体的针对对象。这是理解情绪的关键。当员工“对某事感到很愉快、对某人很生气、害怕某事”时，员工将表现出相应的情绪。当不再针对具体对象时，人们的情绪可能会转化为心情。心情也是感觉，但相对情绪而言，心情是一种较弱的感觉，而且通常缺少具体的针对对象。

例如，当一位同事批评你对客户说话的方式时，你可能会生他的气，即你对你的同事(具体对象)表现出某种情绪(生气)。但在接下来的几天里，你可能为此事打不起精神。这时你不再把这种感觉归结为某一件单一的事情，只是你现在没有处在一贯的乐观状态。这种情感状态就是心情。

管理者个体层面的情绪管理，主要指管理者对自身情绪的管理，这在后面的章节中会详细谈到。

### 管理者如何管理他人的情绪

管理者在企业情绪管理中担任着非常重要的角色。管理者在管理好自身情绪的基础上，要更好地理解 and 识别其他员工的情绪，并加以影响和管理。这样才能降低组织内耗。管理者要掌握情绪管理的心理学基础，认识他人的情绪，并掌握有效管理他人情绪的方法。

### 组织层面的情绪管理

从组织层面来说，情绪往往表现为组织氛围。情绪具有人际间蔓延的特性，情绪感染与运动肌模仿有着直接的联系。当人们无意识地模仿他人的面部表情和身体姿势时，就会自主性地感受到与他人相同的情绪。一个人的情绪低落可能带来群体情绪的低落，一个人的情绪高昂可能带来群体情绪的高昂。

组织层面的情绪管理要求管理者把情绪作为一种资本来加以管理，形成并积累企业优良的情绪资本。企业的情绪资本与企业文化有着密切关系，这在后面的章节中会进一步阐述。

### 可怜的猫——企业中情绪的传染

公司的王总经理在家里和太太吵架了，来到公司后，心情仍然不好，于是他找了个理由把生产部的经理叫到办公室批评了一顿；生产部经理被批评后，心里很不舒服，于是把自己的秘书叫过来骂了一通；秘书当然心里也很难过，但没有发泄情绪的对象，当她回到家后，看到自己儿子在玩，心情不好的她以儿子不好好学习为由，把儿子狠狠批评了一通；儿子觉得妈妈今天不正常，很生气，回到自己房间，看到猫在那里“喵喵”叫，于是一脚把这只猫踢到门外。可见，情绪是可以传染的。当员工有了负面情绪时，应该采取适当的方式来处理，而不要任其把情绪传染给其他同事。

### 感受情绪和表象情绪

在实际工作中，员工如果能够自然地表现出与他们的真实感觉相一致的情绪时，心里会比较舒服。但现实往往是，员工需要表现出与他们真实的感觉相矛盾的情绪。例如，可能你本来就不喜欢一个人，但你需要在工作中以友好的方式来与他打交道，从而不得不伪装出友善的态度。

感受情绪是人们的真实感受；表象情绪是组织所要求的或认为合适的情绪。表象情绪是一种需要员工修炼的工作技能。出色的工作者，能够很好地把握自己的情绪，情绪要与特定的工作相匹配。如销售人员要学会隐藏内心的真实感受，并在所有场合都对他人微笑和表示友善；精明老练的管理者在批评员工的表现时，会装得很严厉，在错过提升机会时也会掩饰内心的不满。

### 黄月英送扇的用义

诸葛亮的夫人叫黄月英。诸葛亮当时听说黄月英很有才学，他就去找黄月英的父亲说：“我想娶你的女儿，你看行吗？”黄月英的父亲和诸葛亮聊了一会，聊完了就让黄月英送诸葛亮回去。

在送诸葛亮出去的时候，黄月英送了诸葛亮一把扇子(就是京剧或者连环画中诸葛亮手上常拿的那一把羽扇)。黄月英说：“诸葛先生，你可知道我送你这把扇子有什么用意？”诸葛亮想起中国的成语“重于泰山，

轻于鸿毛”，便说意思是礼轻情义重。黄月英说：“好吧，也算原因之一吧，可知还有其二？”诸葛亮想不起来，就只好说：“愿闻其详。”黄月英说：“诸葛先生，在你刚才跟家父畅谈天下大事时，我注意到，你提到刘备请你出山时眉飞色舞，讲到你的胸怀大计时气宇轩昂。但是诸葛先生，我发现你每次一讲到曹操便眉头深锁，一讲到孙权就忧心忡忡。大丈夫做事情要沉得住气，我送你的这把扇子是用来给你遮面、挡你的脸的。”

历史上也有典故记载，皇帝头上有个冕，上面珠子垂下来，可以挡住皇帝的脸。皇帝的心态和情绪是不能让别人发现的。黄月英送诸葛亮扇子的用意是提醒他：小心自己的情绪，不能将自己的情绪轻易地暴露出来。

### 如何调整工作中的负面情绪

工作中的一些负面情绪往往是告诉我们需要采取一些行动了，我们将这些负面情绪称之为“行动信号”。行动信号通常有不痛快、害怕、难过、生气、挫折感、失望、后悔和孤独感等。

针对这些行动信号，我们可以采取以下办法：

#### 拥有爱心

只要有足够的爱心，就可以成为全世界最有影响力的人。

——福克斯

爱可以化解很多负面的情绪。如果有个人跟你发脾气，你只要始终对他施以爱心，最后他便会改变先前的情绪。这点笔者在工作中深有体会：

原来在工作中，对于不好打交道的同事，我就尽量少与其来往。有个同事小郭，我非常不喜欢他，常对他不理不睬，但他从来对我都很客气，并积极地配合我的工作。在一次比较紧急的任务中，如果没有他的帮助可能会造成大的损失。自从那件事后，我就改变了对他的偏见，而且以后也和小郭相处得很好。我认真思考之后，才发现之前的偏见都是个人心理在作怪。

在工作中，面对自己不喜欢的人，尝试去接触、去了解，会对自己的工作有帮助；而一味地斤斤计较，则会给自己树立很多敌人，带来不必要的麻烦。其实，我们都知道这个道理，只是有的时候不愿意去做而已。

#### 心存感恩

我们需要同事的帮助和支持才能更好地完成自己的工作，尤其是在工作快节奏的今天，更离不开大家的愉快合作。而作为一种回报，我们要有感恩的心，并通过思想或行动，主动地表达出感恩之情。如果我们常心存感恩，就会很快乐，感觉自己生活在快乐的环境中。

#### 充满热情

一个人要想成为伟人，唯一之途便是做任何事都得充满热情。

——19世纪英国著名首相迪斯雷利

企业中需要一些有热情且对工作十分投入的人来带动公司的其他员工一起工作。这种人通常讲话有激情、看事情眼光长远、以无比的决心去追求企业的目标。

### 培养毅力

毅力是员工产生行动的动力源头，能把员工推向实现目标的轨道上。具有毅力的人，他的行动必然前后一致。埋着头硬干并不表示有毅力，必须能察看出实际情况的变化并适时或适度地调整措施。负面情绪影响员工的体能和工作效率，有毅力的人才能掌握管理负面情绪的技能，从负面情绪中走出来。

### 具有弹性心态

企业中，员工之间有角色定位和分工。但是在具体工作中，我们要视具体情况而定。前不久在EMC(美国易安信公司)发生的中国区总裁与秘书之间的风波足以说明缺乏弹性心态会导致负面情绪。

### EMC 大中华区总裁和他的秘书

有一天，EMC 大中华区总裁陆纯初忘了带办公室钥匙，但他的高级秘书瑞贝卡没有在下班后回来帮他开门，让这位总裁吃了闭门羹。因而秘书瑞贝卡在凌晨收到了顶头上司陆纯初措辞严厉的谴责邮件。

陆纯初在用英文写的邮件中说：“我曾告诉过你，想东西、做事情不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？”

虽然人在公司屋檐下，瑞贝卡的与众不同之处就在于，她并没有像绝大多数下属那样选择当面低头、背后发牢骚的做法，而是在两天后出人意料、语气强硬地给上司回信声明，并将其抄送给所有员工。于是，一场下属PK上司的好戏上演了。

秘书瑞贝卡在邮件中回复说：“首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对，请不要把自己的错误转移到别人的身上。第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就8小时工作时间，请你记住，中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。第四，从到EMC的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。第六，我要在这里强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。”这封咄咄逼人的回信已经够令人吃惊了，但是瑞贝卡选择了更加过火的做法——回信的对象选择了EMC中国公司的所有人。之后两星期，这封信被无数次转发，并为她在网络上赢得了“史上最牛女秘书”的称号。邮件被转发出EMC不久，陆纯初就更换了秘书，瑞贝卡也离开了公司，EMC内部对此事噤若寒蝉。

这件事情在互联网上掀起了大讨论。其实，这是一个典型的情绪事件，如果能管理好情绪，这本是件很容易处理的事情。

员工和老板的相处，最主要的是沟通。人都是情感动物，老板也有情感。沟通一定要主动，不一定非要在工作时，还可以在非工作场合进行沟通，如在郊游时、在生日会上，这样好多问题都会迎刃而解。秘书瑞贝卡如果改变自己的认知，就会觉得总裁陆纯初的做法也是正常的。工作中的特殊情况(如突发事件)应该特殊对待。作为职场员工，要珍惜自己的工作，否则会对自己的发展不利。

### 建立自信

什么是自信？人们为自己和自己的能力感到自豪的倾向叫做自信。高自信者认为自己比较能干，是能应付大多数情境的、有价值的人。他们更倾向于选择有挑战性的工作和职业，在工作时会为自己设置更高的目标，并且更喜欢去处理那些较困难的工作；自信通常对工作动机和工作满意度有正面的影响。低自信者往往对他们的自我价值提出质疑，怀疑自己的能力，担心自己是否能够取得成功；不论他们如何怀疑自己的努力，他们的能力与高自信者相比并没有什么区别。

### 建立自信的办法——不断练习并去使用它

如果有人问你是否有信心把鞋带系好？相信你一定会以十足的信心回答：“我没问题！”为什么你敢说得那么肯定？是因为这件事我们已经做过成千上万次了。同样的道理，如果员工能不断地从各方面锻炼自己，就会逐步地建立自信心了。

### 保持快乐

在工作中，情绪具有传染性，一个员工的快乐能感染别人。脸上的快乐不但能使自己充满自信、对人生充满希望，而且也能带给周围人同样的快乐。

要表现出快乐，并不是让员工不去理会所面对的困难，而是要学会让员工保持快乐的心情，这样做有可能改变工作及生活中的许多事情。

### 增加活力

这对克服负面情绪很重要，如果你不能好好照顾自己的身体，那么就很难享受到拥有它的快乐。心理学家塞伊曾说过，一件坏事不是在任何时候都影响你，一般只在你情绪低落时影响你。而当人们身体状况不好时，很容易情绪低落。

我们要经常注意自己是否精力充沛，因为一切情绪都来自于身体，如果觉得有些情绪超出常规，就需要锻炼身体了。根据研究调查，大部分的人一天睡六到七个小时就足够了。静静坐着并不能保存精力，要想有精力，就必须运动起来。研究发现，越是运动就越能产生精力，因为这样才能使大量的氧气进入身体，使所有的器官都活起来。总之，培养出活力，这样才能控制生活中的各种情绪。

### 具有服务心态

生活的秘诀就在于给予。作为企业中的一员，如果我们说的话或所做的事，不仅能丰富自己的人生，同时还可以帮助别人，那是再好不过的事情了。

一个人能够不断地独善其身并兼善天下，必然是因为他明白了人生的意义，这种精神不是金钱、地位所能替代的。我们将在组织中能够主动地关心和帮助他人的行为称之为“组织公民行为”。只有在良好员工关系和组织氛围的企业中，才会出现这样的组织公民行为；同时，反过来，这样的组织公民行为可以引导员工的情绪向积极的方向发展，营造更好的企业文化氛围。

孙子兵法强调：管理众人之事的前提是“人情之理不可不察”。在企业管理中，一方面要求管理者要注重员工的行动信号，把以上九方面融入到管理实践中，正确引导员工的情绪；另一方面要求员工个人也应该从这几方面来提高自己的情绪管理能力。

## 第二节 情绪与性别

在性别的背后，暗含着主流文化对不同性别的要求。一种解释是，由于男女的社会职责不同，男性应当坚强、勇敢，情绪化与这种要求不符；女性应该有教养，比男性要温和、友好。对于不同的性别，人们通常会给予不同的角色期望，也就是说，对男性和女性的要求是不一样的。例如，人们对女性的期望是，在工作中比男性表现出更多的积极情绪(如善于微笑)，因此，我们不能用对男性的要求来要求女性。相反，接受两性的差异，利用两者的优势互补，才能更好地完成工作。

### 男性与女性的情绪变化差异

人们普遍认为女性比男性的情感更为细致。事实表明，在情绪化反应和读懂他人情绪的问题上，男女之间存在着一定差距。女性比男性更多地使用情绪表达方式，对情绪的体验也更强烈。女性使用正面和负面情绪(除愤怒外)表达的次数都比男性多。女性与男性相比，在表达及体会情绪上能力较高，女性在社会化过程中，需要通过更多的表达来达成个人价值观与主流价值观的契合，女性天生普遍比男性善于表达和体会情绪；女性在社会中需更多的社会支持，而这些社会支持能帮助女性更好地梳理情绪。

男性和女性情绪变化差异体现在以下几方面：

- 在工作或与同性朋友的关系等方面遇到障碍、挫折或与别人发生冲突时，男性容易发怒；
- 男性之间的生气、发怒、攻击和反攻击，是调整双方力量的对比，使其重新恢复平衡的重要途径；
- 男性生气和发怒大多是因为公认的原则被破坏；
- 女性容易在私人领域、关系较为亲密的人中生气、发怒；
- 女性生气和发怒更多的是出于道德的原因。

有关专家发现，女性记住消极事物的数量要远比男性多，而且女性遇到不顺利的事时更喜欢冥思苦想——对自己当前、过去和未来的思维都是消极的。女性往往不愿意采取恰当的行动以改善自己的情绪，也不愿意建立可以控制局面的感觉，很难找到解决问题的相应方法。

男性遇到困难的事情，能够力排艰巨，勇往直前，表现出勇者的气魄；而女性可以忍耐谦逊，化干戈为玉帛。男性富有创造性、冒险性、比较粗犷、豪放；女性则随顺、圆融、细腻、周全。男性长于理智，

女性重于感情；男性偏向刚强，女性普遍温柔。正因为男性与女性的不同，所以对同一件事情表现出来的情绪特征也就不同。

#### 男女情绪差异在于社会化程度不同

女性在成长过程中，可能没有经历过球类比赛或打仗游戏，长大后，很难在冲突过后马上雨过天晴；女性也不习惯于商场中典型的冲突对峙，往往只能通过惨痛的教训来克服自己的敏感；女性也不习惯当头棒喝的方式，不会体会直言背后的道理。而男性都很习惯于上一分钟还彼此针锋相对、互相叫骂，下一分钟就能称兄道弟。

在工作中，女性需要更多的社会认同，因此，表现出类似快乐等积极情绪的倾向更高。女性更需要在交谈中梳理个人的情绪，而男性则更需要在安静的状况下梳理自己的情绪。因此，与男性不同，女性在表达情绪后很舒服，而且女性比男性更能读懂无声的暗示。

有资料显示，女性比男性更需要亲情。她们对亲近和密切的关系有着强烈的需求，但这种需求往往被社会舆论贬低为“依赖性”。实际上，女性常常被禁闭在一种自相矛盾的状态中：社会期望女性能够在营造关系中起主导作用，同时又贬低其建立密切关系的重要性。

#### 同性友谊为女士减压

美国心理学家开瑞·米勒博士在一次调查报告中公布，87%的已婚女士和95%的单身女士认为，同性朋友之间的情谊是生命中最快乐、最满足的部分，为她们带来一种无形的支持力。西方心理学家也指出，拥有稳固的同性朋友是现代女性健康生活的最重要方式之一。米勒鼓励女性把同性友谊列到优先考虑的各项事情的首位。他说：“亲密的关系，作为一种预防性的措施、一种对免疫系统的支持，能够降低疾病对你的威胁，无论是头疼脑热还是心脏疾病以及各种严重的身体失调等。”由于女人和同性之间的沟通更开放、自然，所以这种亲密关系更容易在女人和女人之间产生。

## 情绪管理认知

### 情绪与人格

#### 情绪与人格的关系

人格是指稳定的、习惯化的思维方式和行为风格。人格的重要性体现在：它贯穿于人的整个心理，是人的独特性的整体写照；它渗透到人们的所有行为活动中，影响人们的活动方式、风格和绩效；人格特质中蕴涵着情绪成分。

人格特质产生于某些心理特征，并在行为中经常性地重复，而后恒定出现。例如忧郁，当在一个人身上短暂地出现时，可被看做是一时的情绪或心境，但当它构成一个长期而稳定的情绪表现时，就可被看做是悲观或焦虑的人格特质。在这个意义上，人格特质可被看做是与一定情绪反应相一致的行为倾向。在构成人格特质的生理、认知、情绪和行为等系统中，情绪起核心作用。

### 人格类型

#### 我国古代人格分类

我国古典医学根据阴阳学说，把人的个性分为五类：

- 太阳之人则自足、傲慢、好言大事、志发于四野、不顾是非、无能而虚说、常自夸；
- 太阴之人则心和而不发、不务于时、动而后之、忿然意下、外貌谦虚、内有疑忌、黑暗而无光明；
- 少阳之人则好为外交而不内附、立则好仰、行则好摇、好自贵；
- 少阴之人清然冷淡、闭藏不外露、内有深思、贪有贼心；
- 阴阳和平之人则居处安静、无欢欣、无畏惧、谦逊、随和、雍雍自得、尊严和悦、有品而不乱。

### 气质人格

古希腊朴素唯物主义哲学根据人体四种体液提出四种人格类型：

- 胆汁质：果断、勇敢激昂、野心勃勃、暴躁易怒、傲慢主观；
- 多血质：敏感、乐观、轻浮、易变；
- 粘液质：冷静、安闲、柔弱、能辨是非；
- 抑郁质：考虑多、怀疑重、乱想象、悲观失望、懦弱。

英国心理学家艾森克在这四种人格类型的基础上发展了他的人格结构模式(见图 2-2)。他把人格的内倾与外倾作为一个维度，神经质(不稳定性)与非神经质(稳定)作为另一个维度，将其分为四种类型：外倾与神经质(情绪不稳定)人格——胆汁质；内倾与神经质人格——抑郁质；外倾与情绪稳定人格——多血质；内倾与情绪稳定人格——粘液质。

#### 图 2-2 艾森克的人格结构模式图

在企业管理中，管理者要根据不同人格类型的员工的特点，对症下药，有针对性地进行管理。

#### 对不同气质类型员工的管理

当某企业的人力资源部主管小李知道人格对管理者了解员工、并有针对性地管理员工很有帮助时，认真研究了人格方面的理论和方法，并掌握了不同气质类型员工的特点。他通过在企业内开展问卷测试，充分了解了员工的气质类型，为企业在岗位轮换、晋升、培训、用人时提供了许多参考。小李在项目人员安排中，注意不同气质类型员工的合理搭配，注重发挥不同气质类型员工的特点和长处，避免缺点。如胆汁质员工攻击性强，在平时企业有球赛的时候，安排他们参加。最后，小李还总结出一套对不同气

质类型员工的管理方法。这套管理方法在该企业培训、日常沟通和正式面谈中得到广泛地使用，收到了比较好的效果(见表 2-2)。

表 2-2 对不同气质类型员工的管理

气质类型胆汁质多血质粘液质抑郁质

教育要点

着重培养其自制能力和坚持到底的精神。

着重培养其扎实、专一的精神和勇于克服困难的精神，防止见异思迁。

着重培养其热情、爽朗和生机勃勃的精神。

着重培养其亲切、友好、善交、刚毅以及富有自信的精神。

不宜轻易激怒；

可以进行有说服力的严厉批评。

创造条件，给其活动的机会；

对其缺点可以进行严厉的批评。

对其弱点的批评、帮助、教育要有耐心，要空出其考虑与做出反应的时间。

对其弱点要关心、爱护，不宜在公开场合下指责，不宜进行过于严厉的批评；

可以通过鼓励其多参加集体活动的方式，培养其友爱精神，增强自信心。

血型人格

日本的古川竹二根据血液类型来划分人格类型。他认为，不同血型的人在工作中的表现有明显的差异(见表 2-3)。

表 2-3 不同血型的人在工作中的表现

血型人格特点

A 型多焦虑、消极保守、疑心重、富有情感、易灰心丧气。

B 型善交际、喜活动、轻佻、口才好、轻诺、寡信、积极进取。

O 型意志坚强、好胜、胆大、自信心强、不愿受人支配。

AB 型此血型者表现为 A 型与 B 型的混合，常外表为 B 型而内在为 A 型。

A 型和 B 型人格

这里的 A 型与 B 型并不是按血型来划分的。一般来说，识别 A 型与 B 型人格的方法有两种：

结构式访谈：访谈由 25~27 个问题组成，持续 20~30 分钟。访谈者提出“你对排长队时的等待如何反应”或“你对只有一个优胜者的游戏如何反应”等问题。

詹金斯的活动调查表：是书面测验，是对结构式访谈既费时又不能完全标准化的补充。它由 50~57 个问题组成，视实施的人数而定。

在我国，测量 A 型与 B 型人格的主要工具是张伯源编制的《A 型与 B 型人格类型问卷》，该问卷包括三部分内容共 60 题(见附录一)。

具有 A 型人格特征的人，往往具有不可抑制的野心和争强好胜的驱动力，攻击性强，脾气急躁、易冲动。而具有 B 型人格特征的人，性情不温不火，举止稳当，对工作和生活满足感强，喜欢慢步调的生活节奏。A 型和 B 型人格的特点见表 2-4：

表 2-4 A 型和 B 型人格的特点

#### 人格特点

A 型表现为进取心十足、有强烈的成就倾向、竞争性强、攻击性也强、急躁、无耐心、戒备、突然提高讲话声调、慌慌忙忙运动等。具有这些行为特征的个体，喜欢同时做或思考两种不同的事，总想把工作日程安排得越满越好，对正在从事的任务尽心尽力，整天闲不住，信不过别人，事事总想自己动手，看到事情做不好时，就恨不得抢过来自己做，心直口快，没有耐心，好争斗，易激怒。

#### B 型

喜欢和别人一道工作，常感到逍遥自在，冷静对待事物，对失败宽容，不为情绪左右，安于现状，觉得生活总体上较安乐，不喜欢给自己的工作规定最后的期限。

A 型人格的人无法忍受缓慢，总是努力在最短的时间内做更多的事情。行动、走路和吃东西等总是很快，感到对很多事情发生速度没有耐心，总是努力一次做很多事情，无法应付空闲时间，衡量自己的成功是根据自己在每件事情上获得多少来决定的。由于以上这些特点，A 型人格的人得心脏病的比例高，得冠状动脉硬化的比例也高。

#### 修炼 A 型的性格和 B 型的身体

正如我们前面提到的“身心二元论”所示，通常情绪会影响我们的身体。因此，极端的 A 型是不好的；但是，面对现代企业快节奏的工作，极端的 B 型性格也不适合现代企业的发展需要。因此，正确的做法是修炼 A 型的性格和 B 型的身体。

在美国，一般的家庭会培养孩子具备 A 型的性格，但是在身体方面，注重将孩子培训成 B 型。关于如何训练 B 型身体的方法很多，如缓和反应及缓和反射作用(Quieting Reflex, QR)。QR 的理念是，在遇到突然刺激的时候，不要立刻反应，迟缓的反应可以使我们的身体得到保护。在身体处于高度的兴奋状态之后，务必要保留一段低度兴奋状态的期间，以维持体内平衡，确保身体健康。QR 能防止日常生活中压力反应过度，使能量消耗减少到最低，在真正面临紧急事故时能充分发挥体力和精神力。因此，许多运动员和教练们都采用 QR 训练。

# 情绪管理认知

## 了解你的情绪

在进行情绪管理之前，我们应该从三个方面去了解我们的情绪经历：

我现在有什么情绪？由于我们平常比较容易压抑感觉，或常认为情绪是不好的，因此常常忽略自身的真实感受。因此，情绪管理的第一步就是要先能察觉并且接纳自己的情绪。情绪没有好坏之分，只要是我们真实的感受，我们就要接受它。

□我为什么会有这种感觉(情绪)？我为什么要生气？我为什么难过？我为什么觉得挫折无助？我为什么……找出原因，我们才知道这样的反应是否正常；找出原因，我们才能对症下药。

□如何有效地处理情绪？想想可以用什么方法来调整自己的情绪？平时当你心情不好的时候，你都怎么办？什么方法对你是比较有效的呢？是通过深呼吸、肌肉松弛法、静坐冥想、运动、到郊外走走、听音乐等方法来让心情平静，还是大哭一场、找人聊聊、用笔抒情宣泄？

### 认识自我情绪的方法

#### 情绪记录法

做一个了解自我情绪的有心人。你不妨抽出一至两天或一个星期，有意识地留意、记录自己的情绪变化过程。可以将情绪类型、时间、地点、环境、人物、过程、原因、影响等项目为自己列一个情绪记录表，连续记录自己的情绪状况。再回过头来看看记录，你会有新的感受。

#### 情绪反思法

你可以利用情绪记录表反思自己的情绪，也可以在一段情绪过程之后反思自己的情绪反应是否得当、为什么会有这样的情绪、造成这种情绪的原因是什么、有什么负面的影响、今后应该如何防止类似情绪、如何控制类似不良情绪的蔓延。

#### 情绪恳谈法

通过与你的家人、上司、下属、朋友等恳谈，征求他们对你情绪管理的看法和意见，借助他人的眼光认识自己的情绪状况。

#### 情绪测试法

借助专业情绪测试软件工具或咨询专业人士，获取有关自我情绪认知与管理的方法、建议。

#### 有效利用负面情绪

为了正确认识负面情绪，我们前面将负面情绪定义为“行动信号”。从某种意义上说，情绪困扰不一定是坏事，当我们通过积累逐渐熟悉了各个信号及其所带来的信息时，就不再会视先前所认为的负面情绪为敌人，而会视为朋友、老师或教练，它们将会指引我们走出情绪的低谷。负面情绪往往会告诉我们一

—该采取积极的行动了。当你学会如何运用这些信号之后，就不再会无由地恐惧，进而敢于尝试各样的挑战，使人生过得更加丰富。

可以说，一切情绪对我们都很重要、都有价值，千万不要忽视这些宝贵资源。如果我们一味只想逃避负面的情绪，那么，就会错失它所带来的价值，人生可能会变得很难掌握，最后陷入情绪危机之中。因此，面对负面情绪，我们要改变对情绪的惯有想法，不要任由它带着我们起舞，而要通过理性的思考，采取行动，使自己的行为与企业的目标一致。

负面情绪往往带给我们情绪困扰。情绪困扰往往来自于自身对资源掌握的不够充足。例如，明天要见重要客户了，心情很紧张，而这种紧张的情绪，是提醒我们要做些准备的信号。只要我们能适当地处理情绪困扰，它可以成为我们的推动力，能丰富我们的人生；反之，持续被情绪困扰，则会影响我们的身体和大脑功能，降低学习和工作能力。任何一种负面情绪都是一个信号，害怕负面情绪是因为你没有办法控制它，假如你能不受负面情绪控制而反过来去控制它，那么，负面的情绪会成为你的资源。一味地逃避负面情绪不是好事，这样会造成情绪麻木，从而对正面情绪的感受能力也会下降。

如果员工感觉有很多事情要做，但是时间又有限，这时该员工就会有情绪困扰。遇到这方面的问题，员工个人要注意时间管理；而从企业角度看，就应该给员工合理地安排工作，考虑员工的实际情况，而不是给愿意干活的员工安排过多的工作量。员工要清楚地认识情绪，懂得一些心理知识和心理学的思维方式。在工作和生活中，很多现象都可以通过有效的管理方法解决，知道并相信这一点，我们就会有信心，从而管理好负面情绪。

#### 对待情绪的三种方式

人们对待情绪的方式通常分为三种：自觉型、难以自拔型、逆来顺受型。它们的特征如下表所示：

表 2-5 对待情绪的三种方式

##### 类型特征

自觉型这种人善于管理情绪，非常清楚自己的情绪状态。他的情绪甚至是其性格的基调。面对情绪，自主性强，进退得宜，心理健康，乐观向上；情绪不佳时不会忧思终日，能很快走出困境。

##### 难以

自拔型这种人常觉得被情绪淹没，无力逃脱，情绪善变而不自觉。又因自知无力掌控情绪，索性听任自己深陷低潮。

##### 类型特征

逆来顺受型这种人通常很清楚自己的感受，但逆来顺受，不求改变。这又可分为两种类型，一种人情绪常保持愉快，因而缺乏改变的动机；一种人经常情绪恶劣，但采取自由放任态度。

##### 情绪与身体有关

许多人都将自己的情绪变化归之于外部发生的事，却忽视了它们很可能也与我们身体的内在状况有关。我们吃的食物、健康水平及精力状况，甚至一天中的不同时段都能影响我们的情绪。——加州大学心理学教授罗伯特·塞伊

情绪与身体状况关系非常密切。罗伯特·塞伊发现，那些睡得很晚的人更可能情绪不佳。

情绪是有周期性的，它随着我们的体温变化而周期性地变化。一般早上体温高，下午体温降低，到晚上体温又会上升。一般随着体温的上升，情绪会高涨。我们的精力往往在每天的清晨处于高峰，而在午后则有所下降。

塞伊教授还做过一个实验，他在一段时间里对 125 名实验者的情绪和体温变化进行了观察。他发现，当人们的体温在正常范围内处于上升期时，他们的心情要更愉快些，而此时他们的精力也最充沛。人的情绪变化是有周期的。塞伊本人就严格遵循着这一生物节奏的规律，他写作的最佳时间是早上；而在下午，他一般都用来会客和处理杂事，他说：“因为那时我的精力往往不够集中，更适合与人交谈。”

匹兹堡大学医学中心罗拉德·达尔教授的一项研究发现，睡眠不足对我们的情绪影响极大，他说：“对睡眠不足者而言，那些令人烦心的事更能左右他们的情绪。”达尔教授还让被试者在一天中记录自己的心情状态两次，所有的人都说在他们睡眠充足后心情最舒畅，看待事物的方式也更乐观。

消除对情绪的误解

企业中员工对情绪的认识直接影响组织的绩效。目前，企业中还存在着很多对情绪的误解：

□很多员工认为情绪来无影去无踪，无法控制；

□很多员工认定情绪的来源是外界的人、事物(如某人说或做了不该说或不该做的事、某事没有如意愿发生)；

□很多员工认定情绪本身是问题，所以，每当面对其他有情绪问题的员工时，思想只放在如何消除对方的情绪上，认为只要他们的负面情绪消失，便没有问题了，而没有去分析造成这种情绪的原因，没有去分析情绪背后潜藏的危机；

□很多员工认定在工作场合把情绪发泄出来是没有修养的表现，只得强行藏在心里，从而出现很多生理和心理问题；

□更有很多员工以为情绪是天生的，没有办法控制，尽管他的脾气使他失去很多朋友、机会和快乐；

□大部分员工，尤其是男士，只要提到“情绪”这两个字就会感到极不舒服，怕别人知道他深藏而痛苦的秘密。

## 情绪管理认知

### 认识自己

在智慧女神阿西娜神庙上刻着一句话：“认识你自己。”对我们每个人来说，认识自己非常重要。在工作中，我们往往会出现对自己扭曲的认知。例如，夸大、高估问题；低估自己能力，忽视自己的优点，习惯以消极方式看待自己；自我化，喜欢将事情焦点集中在自身，受个人主观的影响，往往会过度相信自己，妄下结论。

我们的情绪问题，大多是自我的认知造成的。我们的认知决定了我们的思想观念、对事情的看法。在进行情绪管理时，我们应该进行自我解剖与反省，走出自我的困惑，以获得良好的情绪。而这一过程离不开对影响我们情绪的心理过程的把握。

### 本我、自我和超我

心理学家弗洛伊德把人格分为三个层次：本我、自我、超我。按照弗洛伊德的陈述，所谓本我，是原始欲望的自然表现；自我，是自己意识的存在和觉醒；而超我，则是社会行为准则及形成的禁忌。人类发展的历史，实际上就是对这三者关系的平衡和调整(见表 3-1)。

表 3-1 本我、自我和超我

#### 人格

#### 层次冰山模型特征

本我自己意识不到，在冰山以下。

服从于动物原始的本能。按快乐原则行事，它不理睬社会道德和外在的行为规范，唯一的要求是获得快乐、避免痛苦。

自我部分在冰山以下，部分在冰山以上。按照现实原则行事，寻求本我冲动得以满足，同时保护整个机体不受伤害。

超我是明确意识到的，在冰山以上。

遵循道德原则，是人格结构中代表理想的部分。超我的特点是追求完美，要求自我按社会可接受的方式去满足本我。

本我是人格层次中最原始的，处在最难接近的底层，但它极端有力量，它不考虑客观现实环境与对错，只是一味地直接追求满足。自我处在本我和超我之间，协调自身和外界的关系，使本我满足。自我和超我的关系犹如骑士和马的关系：马提供力量，骑士指向要去的方向。超我是社会道德的代表，和本我处在直接冲突中(见图 3-1)。当个体到达超我境界的时候，便会获得社会的肯定和嘉奖——这是专属人类社会的重要的资源，这也诠释了人类的一些英勇举动。电影《泰坦尼克号》中有这样一个情节：在沉船之前，所有的男性乘客一致同意把生存的机会让给那些妇孺。这是一种超我的表现。

图 3-1 弗洛伊德的人格三层次(冰山模型)

本我、自我、超我三者彼此间是有冲突发生的，形成个体内在的“交战”，因而产生潜意识里的焦虑与不安。从企业角度来看，管理者明白个体本身存在着内在冲突，可以更好地理解员工超我外在表现背后的真实需求。管理者在激励员工的时候，最好能激发其内在的本我。因为，本我充满了无意识的精神力量，它一旦发作就会引起张力，驱策无意识的活动，弗洛伊德将这种力量称为内驱力。这种内驱力是决定企业员工在企业中努力程度的最终力量。

#### 小毛的三种表现

小毛是某公司的新员工。刚到公司上班时，他着装整齐、干净且职业化；见到每一个同事都彬彬有礼；同事需要帮助的时候，他总是第一个冲上去。这是小毛超我的表现。工作一段时间后，小毛与同事打成一片，相处也很融洽，但礼节和称呼不那么多了；着装仍然很整齐干净，但不追求十分得体和职业化，有的时候也穿休闲装；同事需要帮助时虽然还是十分热情，但是主动性降低了。这是小毛自我的表现。在小毛的家里，他的房间乱七八糟，他着装随随便便，人躺在沙发上，脚放在桌子上，这是小毛本我的表现。一个人，需要在这三种人格层次中寻求平衡，才会产生积极情绪。

当下属有超我的表现时，管理者要明白他的内心经历了本我、自我和超我的交战。管理者要善于透过“超我的表现”看到员工“本我的需求”，适当给予激励。因为，“超我的表现”更多是企业期望的，而“本我的需求”则是员工最真实的需求，这是他们工作内驱力的来源，千万不可忽视。

#### 自我认同与社会认同原理

自我认同又称自我同一性，是美国精神分析学家埃里克松人格理论中的一个专用术语。他认为，所谓自我认同是指我们在青少年时期对自己的本质、信仰和一生中的重要方面前后一致及较完善的意识，也即个人的内部状态与外部环境的整合与协调一致。当我们进入青年期后，个体意识分化为理想的自我和现实的自我并达到统一。为此，要么努力改变现实自我，使之与理想的自我一致；要么修正、改变理想的自我，使之符合现实的自我。青年自我同一性的建立和他以前发展阶段所建立起来的信任感、自主感、主动感有直接关系，如果顺利地完成了以前的发展任务，自我同一性就容易建立，并顺利地进入成人期。如果不能顺利地完成任务，自我同一性就难以建立，就会导致自我同一性的混乱，以致妨碍人格的正常发展。

社会认同是指员工作为社会成员进入企业后适应组织价值观的过程。该过程中要进行是非判断，判断标准之一是看这里的人是怎么想的，尤其是判断什么是正确的、什么是符合企业期望行为的时候。

下面这个故事讲了承诺一致原理，其核心是社会认同。

#### 林则徐“制怒”

清朝时，林则徐官至两广总督，有一次他在处理公务时，盛怒之下把一只茶杯摔得粉碎。但当他抬起头看到自己的座右铭“制怒”二字挂在墙上时，立刻意识到自己的老毛病又犯了，他谢绝了仆人的代劳，自己动手打扫摔碎的茶杯，表示悔过。

试想，如果没有仆人在场，仅仅是条幅能使他有意识地来管理自己的情绪吗？不可否认，条幅起了一定的作用，这是“社会认同原理”在起作用——在仆人眼里，林则徐应该做到条幅上写的“制怒”，为了保持自己真实的行为与仆人期望的那个林则徐相一致，他就必须表现得尽量符合仆人期望的样子。这叫“承诺一致原理”（见图 3-2）。因为，仆人对他的期望，是他的座右铭“制怒”告知的，就像给了大家承诺。林则徐摔了杯子后的第一反应是——这里的人怎么看待这件事情？他的行为必须与大家期望的一致，在大家眼里才正常，这是外界对他行为的约束。因此，在企业中，管理者有意识地做些承诺或让下属公开地做出承诺，对推动、开展工作是有利的。

图 3-2 承诺一致原理

管理者在管理员工的过程中要认识到，员工在企业中有一个自我认同和社会认同的调整过程。管理实践中，员工认为其他人如何期望他的表现，他就会努力表现出与自己一致的行为，因为他认为大家对他的期望是自己平时的表现形成的。每个人都期望在别人眼里有个相对稳定的表现。工作中，管理者要给员工机会和时间在“现实的自我”与“期望的自我”之间进行相应的调整，甚至要给予主动的沟通机会、相应的支持条件等，员工才会使“现实的自我”向“期望的自我”转移。

## 第二节 认知协调理论

### 认知协调理论及其表现

当个体的行为与观念不一致时，就会出现认知不协调。我们总是为自己的某个行为寻找着内心的平衡，即认知协调，也就是说，人们总是试图使由不协调造成的不适最小化。认知协调理论告诉我们：一旦我们做了一个决定或选择了一种立场，就会有发自内心的以及来自外部的压力来迫使我们与此保持一致。我们总是试图采取各种措施或寻找各种理由，让自己相信自己做出了明智的选择。

美国心理学家海德认为，人际交往起源于两种基本的需要：一是与他人认知协调；二是行为上与他人一致，避免冲突。例如，工作中，某个员工表现好、做出业绩的时候，就希望得到领导的认可及同事的赞许。这里就包含着认知与行为的协调。

### 认知协调理论与员工情绪的关系

现实世界中，没有哪个人能够完全避免不协调，而不协调会直接或间接地影响员工情绪，发生在工作场合中的认知不协调会给员工的内心带来冲突。

### 张女士的困惑

某部门主管张女士坚持“任何一家公司都不应该污染空气和水”的观点。但是，由于工作需要，张女士所处的职位要求她在“自己对污染的态度”和“公司的收益”之间做出抉择：如果将公司的污水排到当地的河流可以给公司节省很大一笔费用。在这种情况下，她该怎么做呢？

显然，这时张女士经受着高度的认知不协调，她不可能忽视这种矛盾。目前她可以有以下几种选择：

(1) 辞去工作；

(2)改变自己的行为(停止污染河流)或者认为不协调的行为不是很重要(我需要谋生,作为公司的决策者,我不得不把公司的利益放在环境和社会利益之上);

(3)改变自己的认知(污染河水没犯什么大错);

## 情绪管理认知

### 归因理论

归因是指人们对他人或自己行为的原因进行解释和推测的认知活动。本质上,它是一种社会判断过程,指的是根据所获取的各种信息对他人的外在行为表现进行分析,从而推论其原因的过程。换言之,归因就是根据行为事件的结果,通过知觉、思维、推断等内部信息加工过程,来确认造成该行为事件原因的认知过程。怀疑主义哲学家休谟说过,原因是知觉者为了使环境更易于理解、更有意义而构造出来的。用这句话来理解心理学上的归因十分贴切。

如果某个特殊原因总是与某种特殊结果相伴而生,基本不变,则意味着两者之间有因果关系。归因就是寻找这种因果关系。工作场合中,管理者与下属对事情的看法往往会不一致;员工之间对同一事情的看法也往往不一致,这是因为对同一问题做了不同的归因。归因现象涉及到工作的各个方面,对企业的发展、日常管理和员工的个人发展都有着重要的影响。

工作中的归因过程是重要的反省和反馈过程。现实中,我们的确是按照归因获得的信息来调整我们的情绪和行为的。归因被看成是重要的内在反馈过程,是不断寻求合理解释的过程。尽管结果不一定准确,但是,它却促使我们去思考、反省和分析,相互加深理解、促进沟通。

归因理论的各种学说海德的朴素心理学(恒常原则说)

对归因理论的探讨开始于20世纪40年代,最早是由美国心理学家海德提出的。海德认为,人们都有一种理解、预测和控制周围环境的需要,如果这种需要不能被满足,就会感到无所适从。人的行为后果主要受两个因素的影响:个人的因素(即内部因素)和环境的因素(即外部因素),也就是我们常说的内因和外因。其中个人的因素主要包括个人的能力和动机等,而环境的因素主要包括工作本身的难易程度和运气等。

海德发现,人们对事物的印象不仅取决于人们所知觉的表面行为信息,更取决于对隐含在这些表面行为背后的行为原因的知觉。人们在推论和判断某种行为性质时,总是从稳定和不稳定的各种因素中,找出某个原因和结果之间的依存关系,然后得出结论。

凯利的三度理论

凯利的三度理论认为,人们在归因的过程中总是涉及三个方面的因素:客观刺激物(存在)、行动者(人)、所处的关系或情景。这三个方面构成一个协变的立体框架,被称为“三度理论”(见图3-3)。

### 图 3-3 凯利的三度理论模型

三度理论遵循的总原则是协变性原则。对这三方面的归因取决于行动的三个变量：

- 区别性：针对客观刺激物，即行动者是否对同类刺激物做出相同的反应；
- 一贯性：针对所处关系或情景，即行动者是否在任何情况和任何时候对同一刺激做相同的反应；
- 一致性：针对行动者，即其他人对同一刺激物是否也做出与行为者相同的方式反应。

凯利认为，只有这三个方面都拥有足够的信息，才能做出合理的归因。

#### 韦纳的成败归因理论

韦纳认为，对于成功和失败的归因应包括两个维度：

- 观察者必须分析成败是由于内在的因素还是外在的因素；
- 观察者还必须分析成败是经常发生的(即稳定)还是偶然发生的(即不稳定)。

韦纳认为，两个维度相结合才能做出总结性的归因。稳定的内在因素是指个人的能力；稳定的外在因素是指任务的难度；不稳定的内在因素是指个人的努力；不稳定的外在因素是指个人的运气。1979年，韦纳又提出了另一个重要的维度，即控制。他认为，努力、注意、他人的帮助等因素是受个人意志控制的，是可控因素；而能力、运气、心境等因素是不受人的意志控制的，是不可控因素。韦纳的三维归因模式对社会认知理论的发展影响很大，被一些心理学家奉为经典。

韦纳重点探讨了成就情境中的归因问题。他通过大量的实证调查，发现大多数人在进行成败归因时，最可能有四种归因：一是个人努力程度大小；二是个人能力大小；三是任务难度大小；四是机遇状况的好坏。然后，他用实验方法验证了人们在不同归因风格下的情绪反应和动机状态，如把成功归于内在因素(能力、努力)，使人感到自豪和满意；把成功归于外在因素(难度、运气)，使人感到惊喜和感激；把失败归于内在因素，使人感到内疚和无助；把失败归于外在因素，使人感到气愤和敌意。

韦纳还特别强调，个人所处的文化背景以及不同的社会观念、人际关系等因素在成败归因上占有特殊地位。

#### 三种理论的比较

海德的归因理论认为，个体行为的多种可能因素可纳入内在与外在、稳定与不稳定这四个范畴，这一直是归因的基础。

凯利对归因理论的贡献在于，他提出了一个归因过程的严密逻辑分析模式，对人们的归因过程进行了比较细致、合理的分析和解释。缺点是三度理论过分强调归因的逻辑性，而使之成为一个理想的模式，脱离了普通人归因活动的实际。其实，普通人都是根据自己的需要、期望对行为结果迅速做出归因的。

凯利和韦纳的归因理论所考虑的相关信息更为齐全。韦纳认为，成功与失败主要取决于四方面的因素：努力、能力、任务难度以及运气。这四个因素可以按内在与外在、稳定与不稳定、可控与不可控三个维度来划分。在韦纳看来，稳定性归因决定一个人对将来成功的期望。如果某人获得成功，并认为成功的

条件没有变化，他对成功的预期就会有一定把握。韦纳等人的一项实验表明，把成功归于稳定因素的被试者比把成功归于不稳定因素的被试者有更高的连续成功期望；将失败归于稳定因素(能力差等)的被试者，会降低后继成功的期望；将失败归于不稳定因素(努力不够)的被试者，会保持甚至增强成功的期望。

三种理论都有它们各自的优点，在企业管理中，韦纳的归因理论被更广泛地应用。

## 归因与情绪的关系

归因与情绪是相互影响的

同一行为结果会引起两类情绪反应：一类是依赖结果的情绪，对行为结果的价值分析；另一类是依赖归因的情绪，对原因分析不同，也会引起不同的情绪变化。

归因与情绪是相互影响的：一方面归因对情绪有重要影响，如当人们将成功的结果归因于能力、努力等内部原因时，会体验到自豪、自信、自我胜任、自我满足等；如果人们将失败结果归因于那些稳定的或不可改变的原因时，就会有失望、焦虑、甚至自暴自弃等情绪体验。

### 失约归因与情绪

两个女孩与各自的男友约会，可是两个男孩都失约了。A女孩对此进行了内部归因，认为男孩失约是因为不爱自己了，于是情绪很差，以致影响到今后的关系。B女孩对此进行了外部归因，认为男孩失约是因为塞车或工作忙，于是她虽然有些遗憾，但情绪并没有受到很大影响。两个女孩不同角度的归因，带来的内心感受是完全不同的，从而产生了不同的情绪，导致了不同的结果。

另一方面，情绪对归因也有重要影响：如高焦虑者在为失败承担了一定个人责任的同时，又感到有更多的客观理由去抱怨。情绪不好的人，更倾向于将失败归因于他人。我们在情绪不好的时候，看很多事情都会扭曲，这就是情绪对归因的影响。

### 归因疗法

人们总有一种要弄明白自己为什么会成功或失败的倾向，这种归因未必都是对的。但这种未必正确的归因却通过自信心、自尊心及情绪态度的变化影响了人的后继行为。归因对每个个体来说都十分重要，没有归因，我们就无法很好地管理好自己的情绪，无法建立良好的人际关系。

归因疗法是指借助归因理论，从员工个人和企业两个角度来分析企业管理中存在的问题。从员工角度来看，归因疗法可以转变员工的观念、调节他们的情绪、全面提高他们的素质，归因疗法主要是从认知上改变员工的态度和情绪的。

从管理者角度来看，归因疗法中的一些针对性措施十分有效：如疏通情绪发泄渠道，员工在受到众多挫伤后会产生一些思想情绪是正常的，作为管理者不仅应正确看待这一现象和问题，而且要积极疏通情绪发泄渠道。企业管理者通过正确的沟通方法和管理措施，帮助员工进行正确的归因，是改善整个组织情绪、营造良好氛围的有效措施。可以举办一些活动，让员工在一起自由交谈、发牢骚，使他们在心理上趋向平衡，减少员工流失率。

总的来说，企业管理中有很多措施都可以影响员工对事情的归因。管理者要通过精心设计，采取一系列措施来影响员工进行符合企业发展目标的归因，这就是成功的管理。

### 归因理论对员工管理的启示

这里我们用韦纳的归因理论来分析企业中人力资源管理的问题。韦纳的归因理论中，三个维度相互搭配，可以构成八种不同组合(见表 3-2)。

表 3-2 韦纳归因模式的八种组合

三个维度内部外部

稳定不稳定稳定不稳定

可控稳定，可控。不稳定，可控。稳定，可控。不稳定，可控。

不可控稳定，不可控。不稳定，不可控。稳定，不可控。不稳定，不可控。

通过这三个维度便可以分析各种原因。例如，能力是内部的、稳定的、不可控的原因，如果把成功归因于它，就会期望以后继续成功，并伴随自豪和胜任感；如果把成功归因于运气这个外部的、不稳定的、不可控的原因，对未来成功就会不抱期望，仅产生惊喜感。把原因按其特性进行分类，是因为归因的三个维度都有独特的心理学意义，对个体的期望、情感和行为都有不同的影响。韦纳的研究表明，原因的稳定性归因会影响成败期望的继续。在此基础上还可做出三条推论：

□如果将一个事件的结果归因于稳定的原因，那么这一结果将来还可能会出现；

□如果将一个事件的结果归因于不稳定的原因，那么这种结果可能会变，也可能不变；

□将结果归因于稳定的原因比归因于不稳定的原因在将来有更大重复的可能性。

因此，归因可以改变员工的思想行为，从而影响企业整体绩效。

目前，企业的知识型员工越来越多，员工的心理活动更为复杂。能否满足员工的心理需要，使其不受创伤或少受创伤，进而保护他们工作的积极性和创造性，对企业的稳定和发展至关重要。

目前，许多企业员工流失率非常高，严重地影响了企业正常的生产和运营。从心理学角度看，离职的员工往往是遇到了一些自我无法克服的障碍，产生了一定的消极情绪，工作积极性受到了伤害。据调查，员工离职的原因来自于多方面：既有外部原因，也有内部原因；有物质的，也有精神的；有有意识的，也有无意识的；有显性表现，也有隐性表现；有自我挫伤，也有他人挫伤等。而对中国企业来说，主要原因在于员工的工资、福利待遇低和得不到应有的尊重，由此造成员工情绪低落、心灰意冷，行为上则表现为离开公司。

针对这一现状，管理者应充分利用韦纳的成功与失败四种归因要素(努力、能力、任务难度及运气)，帮助员工正确地归因，树立对企业的归属感和责任感。

# 情绪管理认知

## 视网膜效应

视网膜效应(又叫心眼)是指我们眼里看到的事物与心里所想的東西往往密切相关。你想什么,你就更容易看到相同的结果。我们心里的想法,往往决定了我们看到的是什么。

### 视网膜效应及其表现

工作中,如果某个员工是个嫉妒忌的人,那么他的眼里就只看到竞争和冲突;如果是一个自卑的员工,那么他的眼里只看到别人的优点和自己的缺点;如果我们觉得某个同事跟我们不合作,那么他做的很多事情里都能找到不合作的影子,因为在这个时候,我们关注的焦点就是不合作,事情一发生,我们就会无意识地去寻找他不合作的证据,时间久了,他在我们眼里就是一个不合作的人。

生活中也有这样的例子。例如,很多女士都有这样的体会,在怀孕的时候,会突然觉得满街都是孕妇,而在此之前就没有觉得怀孕的人这么多。而宝宝出生后,不再关注孕妇的时候,又不觉得满街都是孕妇了。这是因为,怀孕的女士关注的焦点就是怀孕这件事情。只有自己有这种状况时,才会关注这种情况。也就是说,一个人的身心状况会影响自己看问题的视线。

### 失斧疑邻

《列子·说符篇》里有一则故事:一位农夫丢了自己的斧子,怀疑是邻居的儿子所偷,于是看他走路的样子、脸上的神色、一言一行、一举一动,都像是偷了自己的斧子一样做贼心虚。后来农夫在自己家找了斧子,之后便不再怀疑邻居的儿子偷了斧头,怎么看他都顺眼。其实邻居的儿子还是邻居的儿子,说话、神色和举动一点都没有变,变化的只是看他的人的心态。

正如这个故事中的情况,我们也常常会这样看待身边的人,觉得他好,他就哪都好,尽管他在别人眼里不是个好人;觉得他不好了,他又变得一无是处。心情好的时候,看什么都神清气爽;心情不好时,又觉得事事不顺。

### 视网膜效应对企业管理的启示

工作中,不同的人对同一件事情的看法往往不同,是因为每个人的各自需求、经历不同,从而他看到的、听到的就不一样。例如,在开会时、在日常沟通及传递信息过程中,每个人掌握的信息都是不同的,这是不可避免的。因此,掌握高效的沟通技巧并经常沟通就十分必要了。

企业无论优秀与否,无论发展到什么程度,都会有积极的一面和消极的一面。正确引导员工看到企业发展的积极面,可以产生好的情绪和心态,从而豁达地看问题。在企业中,管理者要注意引导,尽量营造员工积极的阳光心态。因为在这种心态下,员工容易看到企业积极的一面,从而对企业发展充满信心。

# 情绪管理认知

## 心理防卫机制(1)

心理防卫机制是指人们为应付危机事件产生的心理应激以及为适应环境而使用的一种策略。我们往往会在不知不觉中运用心理防卫机制。它可以减轻我们由于心理压力或挫折而引起的紧张不安、焦虑和痛苦，这是一种在心理上的自我保护方式。例如，有的人在看到意外事件发生的时候会晕过去，等他(她)醒过来的时候，却什么也不记得了。这样的人最终受到的伤害可能并没有那么大，因为他(她)采用了防卫机制(快速逃离的方法)使自己受到保护。而那些在危机事件面前能挺得住的人，往往在身心上会受到较大的伤害。常见的心理防卫机制有以下几种：

### 压制

压制是无意识地、自然地把引起焦虑的事物、痛苦或不舒服的东西从意识中去除的动作。如压制愤怒，可能在某些情境中，愤怒的情绪无法对当事人发作，只好把怒气咽到肚里去，假装自己根本没生气，通常这种方式会让我们消耗部分能量来压制住怒气，越压制，越需花费更多的能量。

### 替代

替代也叫转移。当不良刺激难以摆脱时，可借助其他活动转移自己的注意力，使紧张的情绪松弛下来。例如，打针时可以利用交谈来分散注意力减少疼痛；一个人走夜路害怕，可以哼哼歌来壮壮胆。一个人在生理上或心理上的不足或缺陷，有时可能是无法改变的，但可以通过其他途径来弥补，以达到心理平衡。心理上的创伤也可以通过一定途径进行补偿。人在陷入情绪低潮时，不能让自己一直陷于沮丧、痛苦等负面情绪之中，而是应该学习一些转换心情的方法，从负面情绪中走出来。否则，自己会受到更大的伤害。

### 着装调整情绪

当你觉得信心不足时，适当的穿着可以鼓舞你的情绪并增强你的形象。有一对情侣，每当他们吵架以后，女方就会把自己好好地打扮一番，她知道自己不是很漂亮，但却懂得掩饰自己不悦的心情，通过化妆、穿着、打扮，让自己显得精神饱满、神采焕发，来恢复自信心，提升自我价值感。这样不但可以让她的受伤程度降低，还有助于他们尽快和好。

### 理性处理

理性处理是通过丰富的阅历和认知来保护自己的方法。当受到精神刺激后，可以利用自己的知识、经验、意志调整自己的情绪和行为。有的员工易感情用事，在激情下容易产生冲动。如果用自己积累的经验来开导自己，以理性化的方式面对情绪，便可以使自己内心不受伤害。同样，当员工因工作中的挫败而不开心时，管理者可以利用自身丰富的经验帮他分析状况并给出建议。

### 秀才理智索赔

从前有一位师爷张三，仗着后台权贵，经常欺凌乡民，恶名远播。有一天，张三被县长狠狠地骂了一顿，心有不甘，满怀怨气地往家走，沿路经过一个池塘，看见水池里成群的天鹅悠闲地游来游去，为了发泄情绪，他捡起一颗大石头就往水池里丢，正巧砸死了其中一只黑天鹅。

这个场景恰好被看管人小王瞧见，连忙向他兴师问罪，并要求赔偿损失。没想到张三反而先声夺人地说：“小小的一只天鹅，有什么了不起！大爷我想怎么做，就怎么做。”小王于是回家向主人禀告。

这群天鹅是秀才李四所饲养的。李四听到此事，连忙赶到池塘看个究竟，看到张三又拿起石头往池塘里丢，李四说：“每只动物都有灵性，它们十分爱惜性命，更何况这只黑天鹅生性聪颖，受过训练，会向人打招呼问好。如今不知是谁将这只会说话的天鹅打死了，这只会讲话的天鹅，可是京城里的大人千挑万选所选中的贡品，准备进贡给皇上，皇上怪罪下来，我可担当不起。”

这时，张三才知道事情的严重性，马上向秀才求饶：“请您帮我想个办法。”李四思索了一下说：“目前最要紧的是要找人花几天时间，重新训练另一只天鹅，不过您得花上一笔可观的训练费，则可免去死刑。”张三十分感激地说：“感谢您帮忙解决。”并将身上的银两全数掏给秀才，作为赔偿之用。

凭借巧妙机智的引导，李四让张三心甘情愿地赔了一笔为数可观的银两。相反，如果李四不能采用灵活的办法，而是与张三争吵，可能并不会有好的效果。

### 合理化

用一种自己所能接受的方式来解释自己遇到的问题，对自己的情绪影响便可以减少。例如，丢掉工作的人可能会被别人认为能力不够，他自己也会觉得没有面子。他可以通过认为“还有更好的发展机会”来合理化这件事情，从而达到调整情绪的目的。

## 情绪管理认知

### 心理防卫机制(2)

#### 利用幽默

幽默是一种良性刺激，特别是能调整人的不良情绪，不但可以化解困境和尴尬的场面，使被动的处境得到改变，而且可以赋予生活以情趣和活力。当员工处于难以改变的困境时，可以用说俏皮话、开玩笑的方法来解决，使紧张的情绪得以放松，使即将发生的冲动在幽默中缓解。幽默是一种高尚的防卫机制，它可以改变困境，调整情绪。

#### 寻求支持

有些情绪困扰，个人难以排除，若能向亲朋好友倾诉，获得他们的安慰和支持，则可增强心理承受能力。在我们的人生中，需要建立自己的支持系统，包括家人、朋友、同事等（这部分内容我们在后面的

章节会进一步阐述)。在企业中,非正式组织往往是员工情感的归宿,是员工倾诉、调整情绪的渠道。管理者应该允许对企业发展方向没有重大影响的非正式组织的存在,并对之进行正确的引导,使非正式组织既能成为员工宣泄情绪的渠道,又不影响企业的正常工作。从这个意义上讲,非正式组织对企业的发展是有利的,关键是管理者要正确引导使之不要偏离组织的大方向。

### 升华

升华是指将受挫的心理、有害的心理刺激以社会认可的方式来提升表达,转换成有意义的活动。如“化悲痛为力量”、“失败是成功之母”和“吃一堑长一智”都是升华的体现。在企业中,攻击的冲动可以用运动和比赛的方式表达;悲伤的情绪可以转化为争取更大工作业绩的动力。这是员工在适应环境的活动中最有积极意义的防卫机制。

### 形成习惯

在工作和生活中,我们经常会遇到很多依靠我们的力量短时间内无法改变的事情,这些事情影响着我们的情绪。例如,失恋已经一个多月了,但痛苦还在延续着,很多人告诉我们对方不值得去爱,可是我们还是忍不住难过。这些事情会让我们陷于坏心情之中,严重的会影响工作和正常生活。

我们面对这些事情之所以会持续痛苦,是因为我们将自己放纵于失恋等不幸的状态之中。除非是想体验失恋带来的忧伤滋味,否则,我们还是希望能从这种情绪中走出来。

最快的解决办法就是假装没事,用强大的自制力形成一种离开这种情绪的习惯状态。也就是说,当不愉快的情绪产生时,我们可以采取否认的态度,以减轻现实对我们所造成的威胁。这样做开始的时候一定很难受,但是需要毅力坚持,行为重复若干次就变成习惯,就会有奇迹发生,最终我们会形成良好的习惯。例如,当我们生气的时候,强迫自己否认对他人生气的情绪,使彼此现存的关系不至于因愤怒而破坏。把容易引起自己生气的事情从意识中加以隔离,渐渐地就会忘记不良情绪。

心理防卫机制是人体的一种自我心理保护机制。我们要学会在工作和生活中经常自觉或不自觉地去使用其中的一种或几种,把使用防卫机制变成一种习惯,使自己免受不良情绪的影响。

## 情绪管理认知

## 皮格马利翁效应

相传古代塞浦路斯岛上有位年轻的国王叫皮格马利翁,他爱上了自己雕塑的一个少女像,并且真诚地期望自己的爱能被接受,这种真挚的爱情和真切的期望感动了爱神阿芙狄罗忒,就给了雕像生命。虽然这只是一个神话传说,但是在现实生活中,由于期望而使“雕像”变成“美女”的例子很多。

### 心理学家罗森塔尔的实验

美国著名心理学家罗森塔尔等人在 1968 年做过这样一个实验：研究人员来到美国一所小学，从 1~6 年级中各选了 3 个班，对这 18 个班的学生“假装”做了预测，并以赞赏的口吻将“有发展可能”的学生名单通知有关教师，嘱其保密。8 个月后，他们对 18 个班的学生进行复试，发现名单中的学生大有进步，活泼开朗，求知欲旺盛，学习成绩提高了，与教师的感情也特别深厚。这就是由于教师期望的影响，教师扮演了皮格马利翁的角色。其实，这个名单中的学生只是随意抽取出来的几个人。

在实验过程中，由于教师认为某个学生是天才，因而寄予他更大的期望，在上课时给予他更多的关注，通过各种方式向他传达“你很优秀”的信息。学生感受到教师的关注，从而产生一种激励作用，学习时加倍努力，从而取得了好成绩。对少年犯罪儿童的研究表明，许多孩子成为少年犯的原因之一，就在于不良期望的影响。他们因为在小时候偶尔犯过的错误而被贴上了“不良少年”的标签。

#### 管仲押送犯人的方法

管仲在做齐国宰相以前曾经负责押送犯人，但是与别的押解官不同的是，管仲并没有亲自押送犯人，而是让他们按自己的喜好安排行程，只要在预定日期赶到就可以了。犯人们感到这是管仲对他们的信任与尊重，因此，没有一个人中途逃走，全部如期赶到了预定地点。由此可见，积极期望对人的行为影响有多大。

#### 皮格马利翁效应对现代管理的启示

“用人不疑”是用人的基本准则，任用下属就应该相信其能力，向其传达一种积极的期望。当管理者“用人不疑”的时候，其实给员工发出的信息就是：“你值得信任。”在这种心理暗示下，管理者和下属的交往都是基于这个假设并进行良性循环的；管理者对下属的态度、行为和培养都是按照一个“值得信任的人”进行的，时间久了，就会出现皮格马利翁现象。

在企业管理中，如果你认为你的下属很优秀，他就真的会变得很优秀；如果你认为你的下属是傻瓜，那么他就真的变成了傻瓜。这在心理学上又称为“自我实现预言”。当我们认为一个下属能力不行的时候，我们的一言一行都会反映出我们内心的想法，尽管没有说出来，但是下属可以感受得到。

积极的期望可以促使员工向好的方向发展，消极的期望则产生不好的效果。管理者要充分表现出对员工的信任与支持，员工得到的信任与支持越多，他们干得就越好，他们也会将这种正向、良好的情绪带到企业的其他部门以及客户那里。

## 情绪管理认知

### ABC 理论

理性情绪心理学是亚伯·埃利斯发展出来的心理辅导治疗理论，研究的主题是人的认知。根据埃利斯的假设，认知是人在事件与情绪行为反应中间的重要变量。人的理性或非理性认知影响着情绪和行为。情

绪并不完全是我们对环境状况的反应，它还深受我们对这个环境的看法、解释、态度及信念的影响。人的情绪状态直接与他的认知有关。如果我们的想法是正面的、积极的，并且是接近事实的，我们就会有乐观、喜悦的正面情绪。

### 理性认知与非理性认知

理性情绪心理学认为，人的认知可分为两种：理性认知与非理性认知。理性认知是指人们对客观真实世界的正确认识。非理性认知是指人们对客观真实世界持有不正确的想法与信念，通常包括扩大与夸张、个人化、极端化思考及过度类化。其特征见下表：

表 3-3 非理性认知的特征

#### 非理性认知特征

扩大与夸张过度强调负面事件的重要性或影响力。

个人化认为任何外在事件都与自己有关系。例如，“今天晚上去参加舞会，我不太会跳，会有很多人看到我的不好形象。”持这种观念的人，过分关注自己。其实，并没有那么多人注意到他们。

极端化思考在思考或解释事情时，解释为全有或全无。例如，“如果我不能在每一方面都表现得很出色，那么我就不是一名优秀的员工，领导一定不会赏识我。”

过度类化将某一方面事件的结果，推论到不同类的事件或环境中。例如，若自己打字速度不快，就觉得自己各方面的能力不如别人。

如果我们习惯从悲观的、非理性的角度来看问题，那么，我们很难逃脱负面情绪的困扰。

#### ABC 理论

埃利斯提出了 ABC 理论。该理论是合理情绪疗法的核心理论，其主要观点是：情绪或不良行为(C)并不是由外部诱发事件本身(A)引起的，而是由个体对这些事件的评价和解释(B)造成的。ABC 理论认为，人不是被事情本身所困扰，而是被其对事情的看法所困扰。也就是说，事件引发了情绪，但真正影响情绪类型和强度的却是我们对事情的看法。在非理性认知的影响下，人常常做出不符合实际情况的解释，把自己带入负面情绪之中。

理性情绪心理学认为，情绪宣泄可能会使我们一时感觉好一点。但长期来看，情绪宣泄并不能使我们下次面对同样的情形时情绪有所改善，反而还可能因此产生所谓的复情绪(即人往往对自己情绪加以解释而产生的第二个情绪)，例如：

- 因为生气而产生的罪恶感，“我发脾气实在是没修养”；
- 因为自己愤怒而有的生气情绪，“我气自己为什么要这么生气”；
- 因为无法控制自己的怒气而有的挫折感，“我为什么就控制不了我的脾气呢”。

我们需要反思自己的想法，保持合理的部分，并对不合实际、不合逻辑的想法加以调整。

#### 挑斥技术——ABC 理论的运用

理性情绪心理学中有一项技巧叫做挑斥。挑斥是指在某件事情中，当我们的想法直接影响了我们的行为或情绪时，采取措施来动摇自己的想法，从而使自己走出牛角尖的方法。挑斥的基本步骤为：

接受你已经产生的情绪

允许自己拥有负面情绪，不需要否认自己的情绪。你可以告诉自己：“我实在不喜欢自己失控的行为；如果可以的话，我宁愿我不生气；但是我又是一个免不了有情绪的人。”

接受拥有这些负面情绪的你

虽然有这些负面情绪，但并不表示自己就是一个很糟糕的人。这只是证明自己是一个平凡的人。有了负面情绪，只要不十分在意，它就不会影响你。

确定你需要改变的认知

认知——下属不应该用这种态度对我，他不尊敬我。

挑斥一：下属是因为不尊敬自己，才有如此态度的吗？下属的态度的确不好，但是他不一定是因为不尊敬我才如此表现的，他对每个领导都是如此。

挑斥二：为什么我希望下属用心，他们就一定能够用心？下属不用心我当然失望，但用不用心是他们自己的选择，他们不一定会考虑我的希望。

挑斥三：如果我认为话多说几遍一定有效，有什么证据显示频繁的教训就能使下属改变呢？现在受挫的例子就证实了话多说几遍不一定有效。

挑斥四：如果我继续坚持认为我的下属一定要用心、要尊敬我，结果会怎样？我一定能使下属改变吗？我这样坚持对我、对下属有帮助吗？

改变你的认知——转换为合理的想法

在经过上述几步骤后，我们可以将上例中的认知转变为：

- 下属不一定就是不尊敬我；
- 下属不会因为我生气就尊敬我；
- 下属不一定会因我的啰唆而改变；
- 我的下属有人性弱点，因此看不清道理，不了解我的苦心；
- 我继续生气对谁都没好处。

我们的想法依 ABC 理论的思路处理分析后，负面情绪的强度可以大大减低。ABC 理论强调用“认知”来管理情绪，这是情绪管理的重要方面。我们要学习运用这套理论来改变我们对事实的解释并且了解我们受挫的原因，以增加管理情绪的能力。

## 情绪管理认知

### 神经语言程序学(1)

NLP(Neuro-Linguistic Programming)被广泛应用于个人成长与发展、营销、企业管理与商业谈判、运动员训练等领域，在全球吸引着无数的学习者。有人把 Neuro-Linguistic Programming 译为神经语言学，笔者认为容易引起误会。因为，神经语言学多是 Neurolinguistics 的译名，主要研究语言习得、语言掌握、言语生成、言语理解的神经机制，研究人脑如何接收、存储、加工和提取言语信息，研究正常言语的神经生理机制和言语障碍的神经病理机制。在这里，我们称之为神经语言程序学，强调按照一定的程序管理情绪。

目前，NLP 已被公认为是有效提升个人和公司竞争力的最重要技能之一。至今，世界 500 强企业中已有 60%的企业引入了 NLP 培训，并取得了显著成效。人力资源开发要求大力推广和应用 NLP 这一新兴的行为心理技术。

NLP 是一门神经语言程序学，被称为“杰出的身心培训技术”。NLP 从破解成功人士的思维模式(N)和语言(L)入手，将他们的思维模式解码后，发现人类思想、情绪和行为背后的规律，并将其归结为一套可复制、可模仿的程序。虽然它不完全讲人的情绪，但是情绪是神经语言程序学的重要内容之一，情绪背后有着更深刻的脑神经学及心理学基础。因此，有必要在本章将这方面的内容提出来。

NLP 是关于人类行为和沟通过程的一套详细可行的模式，揭示了思维及行为活动的规律。语言是思维的载体，NLP 从语言入手，发现了思维和情绪的规律，指导如何让人的理性与感性协调一致、身心合一。

### NLP 的特点和优势

NLP 所探讨的是不同领域的顶尖人物获得杰出成就的方法以及如何复制他们的思考与行为模式的方法。

NLP 告诉我们要如何才能思考得更好，并因此而获得更多的成果。沟通能力可以分辨出平庸与卓越，NLP 可以指导我们如何沟通，不论是对内还是对外。它是一种以大家都可以运用的方式，去模仿有杰出表现者的思考和行动从而获得成功的艺术。

### 常见的 NLP 培训内容

常见的 NLP 培训内容包括：

- 对世界、人、事物的态度和认知系统；
- 自我认识、自我成长与自我价值；
- 自我与系统的关系、大脑处理事情的若干个层次；
- 与潜意识的沟通、身心合一；
- 自我的思考模式、记忆经验储存模式及改变；
- 身体语言技巧、说话技巧；
- 从思想到语言之间的盲点、改善与自己的沟通；

- 改善沟通与关系的技巧、提高个人能力的技巧；
- 情绪的概念、改善情绪状况的技巧；
- 思想分析与解决问题的技巧；
- 事务管理及人生管理的技巧；
- 建立目标及实现目标的技巧。

## 神经语言程序学(2)

### NLP 的重要内容——认识潜意识

NLP 强调个体的交流有两个层面：意识层面和潜意识层面。人的心理活动中，有些内容、过程是能够被我们觉察到的，即能够被意识到的，是意识的内容。但更多的心理活动、心理过程是我们没有察觉到的，这都属于潜意识的内容。例如，我们骑自行车的时候，根本不用去考虑两条腿怎么运动，潜意识会帮助我们完成这些动作。虽然我们没有意识到潜意识，但是我们的许多心理与行为却受潜意识的支配，我们很多情绪问题都是潜意识带来的。

潜意识的活动是有一定的规律的，正确地认识这些规律可以帮助我们面对复杂的现实生活。NLP 将潜意识规律分为三类：归纳、删除和变形。

#### 归纳

归纳就是对我们的经历进行总结，得出结论，或者以概括的形式加以解释。我们受到一个刺激、经历一件事后，总会不自觉地回想起类似的经历，并利用以前的经历留下的印象、记忆为现在的事件下结论，即把过去的经验作为现在判断、推理的依据。例如，你需要与一个台湾商人商谈合作事宜。你与他接触时，以前交往过的台湾人留给你的印象、小说及电影中描绘的台湾人的形象，都会影响你此刻对这个台湾商人的评价。

虽然过去留下的印象、记忆很不清晰，但你的心灵中会自动地浮现一些过去的信息。归纳可以帮助我们快速处理新信息。当然，归纳有时也可能出现片面、极端等错误。例如，“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，便是错误的归纳给人带来的负面影响。

#### 删除

工作中，我们受到内、外多方面的刺激，不可能事事留心、事事注意。我们只能有选择地指向或集中在一定的事件上，注意一定的对象，即要忽略很多的刺激和事情。正因为我们删除了许多信息，才能够注意到另一些信息。例如，当你仰头看天上的星星时，就可能对附近的音乐充耳不闻；当你专心地思考问题的时候，可能对旁边同事的聊天并不注意。删除可以减轻心理的负担，但有时也可能忽略一些重要的信息。删除会在我们的潜意识中自动发生，帮助自己留下我们认为需要的信息。

#### 变形

人的知觉要受到经验、知识结构、个性等多方面的影响。我们对物质世界的感知往往是变形的，面对同样一件事情，我们可能会有不同的认识和理解——同样是下毛毛雨，女人可能感到浪漫，男人可能埋怨天气不好。

### NLP 与情绪管理

两个大学毕业五年后相见的同学，一个在上海工作，另一个在北京工作。北京工作的同学在一所名牌大学里当教师，一个月收入 4000 元，上海工作的同学在企业里工作，一个月收入 2 万元，在上海工作的同学对在北京工作的同学同情地说：“怎么，你一个月才挣这么一点钱？”一月收入 4000 元的同学非常气愤，觉得自尊心受到了伤害。一个月挣 2 万元的同学不是存心要令老同学伤心难过的，但结果却是引起了老同学的恼怒和反感。原因是一个月挣 2 万元的同学没有从知识分子既爱钱、又顾面子等心理特点出发来与其交流。

NLP 告诉我们，与人交往要谨慎，即使是熟人，说话前也要多思考，尽量避免言语不慎伤人感情。正所谓：“涉世以慎言为先，修己以清心为要。”与人交往时要注意察言观色，注意对方的眼神、肢体活动等非语言信息。

NLP 认为，人不同，人的表象系统便有差别，它告诉我们如何从微妙和细微中去思考和处理各种关系、各种问题。通过对 NLP 的了解和掌握，我们能够从更合理的角度来思考企业中发生的事情，从而把自己的情绪调整到积极状态。例如，与人交往时，切忌先入为主、自以为是。我们要站在对方的立场上，从对方的心理出发，思考对方可能会想什么问题、说什么话、做什么事。

除此之外，NLP 的理念还有：表象不是现实；用反应衡量交流效果；没有失败，只有结果；表现出来的行为通常是能得到最好效果的行为；对抗只是不灵活交流的结果；人的信息是由行为表露的；有选择机会比没有选择机会好；行动可以增加选择机会；拥有最多选择机会的人，也就拥有最好的思考与行为的弹性，会在任何互动过程中拥有最大的影响力；我们总是拥有所有必要的资源或我们可以创造它们；我们通过五官处理所有的信息；模仿成功的表现，可以导致卓越，卓越是可以复制的；所有人类行为的意图都是积极的……

## 交换理论

沟通心理学中提出了交换理论。该理论认为，人际关系是相互交换、互惠、互馈的，我们在获得别人给予的正面帮助和正面酬赏后，我们也会给对方相应的正面回馈，来增进双方的情谊。

### 交换理论及其表现

一位大学教授曾做过一个小小的实验，他给随机抽样挑选出来的一群素不相识的人送去了圣诞卡。虽然他也估计会有一些回音，但随后所发生的一切还是大大出乎他的意料。因为，那些素未谋面的人寄来

的节日贺卡如雪片般地飞回来。大部分给他回赠卡片的人根本就没有想到过打听一下这个陌生的教授到底是谁，他们收到卡片就自动地回赠一张。

该实验证明了交换理论在人们的行为中起着重要的影响作用。交换理论认为，我们应该尽量以相同的方式回报他人为我们所做的一切。工作中，如果我们得到上下级或同级的帮助，我们也应该帮助他们。正因为交换理论的存在，我们有义务来回报我们收到的恩惠、礼物和邀请等。我们在得到恩惠、礼物和邀请时往往会伴随着负疚感，让我们感到有偿还的责任与义务。

交换理论告诉我们：当你拥有六个苹果的时候，千万不要把它们都吃掉，因为你把六个苹果全都吃掉，你也只吃到了六个苹果，只吃到了一种味道，那就是苹果的味道。如果你把六个苹果中的五个拿出来给别人吃，尽管表面上你丢了五个苹果，但实际上你却得到了其他五个人的友情和好感，以后你还能得到更多：当别人有了别的水果的时候，也一定会和你分享，你会从这个人手里得到一个橘子，那个人手里得到一个梨，最后你可能就得到了六种不同的水果、六种不同的味道、六种不同的颜色、六个人的友谊。人一定要学会用你拥有的东西去换取对自己来说更加重要和丰富的东西。因此，有的时候放弃也是一种智慧，我们要学会适时放弃。

#### 交换理论与情绪的关系

尊重交换原理并学会使用它，有助于我们获得良好的人际关系，从而带来好的情绪。因为，微妙的交换原理在企业中是影响员工情绪的重要因素。

最近几十年中，人们对所谓的交易分析理论有相当大的兴趣。交易分析理论的创始人是伯尔尼。他的著作《心理疗法中的交易分析》和《人们玩的游戏》为这种方法建立了理论框架。后来，哈里斯的书《我好——你好》又对此有所发展。

就像躺在母亲怀里的婴儿渴望得到母亲的爱抚一样，我们在生活中都渴望得到这样的安抚刺激。这种渴望最后发展成为渴望得到承认，即我们总在寻求别人赞扬或佩服的表示。在工作场合中，管理者也要重视对员工的人际安抚，多赞美员工，尤其要多表扬做出特殊贡献的个体和团队。有的时候，员工奉献并忠诚于企业就是希望得到领导的认可和赞许，这也是企业中的一种交换关系。

## 情绪管理认知

### 情绪处理的钟摆效应

情绪处理的钟摆效应是指，当一个人在某一种情绪上降低了反应的强度时，其他的情绪强度也会有同样的降低。那些所谓的负面情绪强度降低了，正面情绪也会同样降低，就像“钟摆”一样，左右两边的摆动幅度总是一样的。

#### 钟摆效应及其表现

有人因为压力大，受不了情绪上的折磨，学会了“感觉麻木”，这是我们前面提到的心理防卫机制在起作用，是对自身的一种保护。也就是说，不再对相同的事情有同样的情绪反应或反应程度降低，这是一种保护机制。在短时期内这样做是没有问题的，但如果长期如此，是会有损害的——不好的事不会伤害到你，好的事同样也不会使你感到欢欣、喜悦和满意了。这种情况就像钟摆一样，左边摆得高右边也高，左边低右边也低，如果长期发展，最后钟摆就不会摆动，停留在正中间一点不动。而这个心理上的护墙一旦倒塌，便会出现强大的混乱情绪。

我们每个人都希望避开痛苦的情绪，然而有些人因为矫枉过度，结果连那些他想得到的情绪也失去了。例如，有人害怕失望，因此极力想避开会导致失望的情况，如畏缩于拓展人际关系、不敢接受具有挑战性的工作等。就短期来看，他是避开了会使他失望的事情，可是同时也失去了能使他得到关怀和信心的机会。一心想逃避负面情绪并不是办法，积极的做法是从这些负面的情绪中挖掘出正面的意义及功能，让负面情绪为我们所用。

应该怎样做呢？与逃避的做法相反，我们应该把自己的情绪强度尽量扩大(重回较大的摆动幅度)，这样每天中每件事带给我们的喜悦、满足、自豪、信心等情绪，我们就可以完全得到，达到左边摆动的最高点，心中充满了人生的意义和乐趣。因为左边摆动的正面情绪给了我们积极的影响，即使当右边摆动的负面情绪也达到了最高幅度时，我们也能承受。

#### 钟摆效应对管理实践的启示

管理者激励员工，要在员工需求最强烈、期望最大的时候给予满足，这时员工对企业的奉献也是最大的。否则，延迟的激励效果就会大打折扣。有的时候，下属向上司提出了要求，领导们并没有体会到这个要求对员工的紧急和重要程度，于是把它搁置在一边。可是，管理者没有想到，员工在等待上级处理的过程中，会不断地调整心理、寻找原因，以平衡内心不能满足的要求。等员工已经做好了心理调整后，对这个要求的期望将会大大降低。那么，根据激励理论中的期望原理，可想而知，虽然最后领导可能也满足了员工的要求，但激励效果却差很多。

反过来，也是一样的道理。对领导安排的工作，下属积极、快速地完成比拖延会收到更好的效果，会让领导更加满意。

## 情绪管理认知

### 激励理论(1)

激励是指通过对需求的满足和对行为动机的刺激来调动人们的积极性。激励要全面分析、区分动机。同样的积极行为背后有不同的动机。对于员工不同的思想、工作表现、心理需求以及不同的情绪状态，采用不同的激励方式才能达到强化积极思想和行为的目的。找到合适的激励方式并不容易，管理者需要

去认识员工、了解他们的价值观。如果困惑于找不到合适的奖励方式，可以去问问他的好友或家人。应根据员工的实际情况，分析、判断其积极行为是在何种动机支配下产生的、想达到什么目的，再来决定是否激励、在什么场合激励以及激励到什么程度。

### 激励理论的基础

群体动力论的创始人是德国社会心理学家卢因。他借用物理学中“磁场”的概念，提出了“场”理论，以说明群体中成员之间的各种力量相互依存和相互作用的关系，说明群体中个人的行为。他认为，人的行为动向取决于内部力场与情景力场(即情景因素)的相互作用，即一个人的行为是个体与环境中各种有关力量相互作用的函数，这可以用下面的公式来表示：

$$B = f(P, E)$$

B 是个人行为的方向和强度，P 是个人的内部动力、内部特征，E 是个体所处的群体环境。也就是说，群体中个人行为的方向和强度取决于个人现存需要的紧张程度和情景力场的相互作用关系。可见，身处群体中的员工其工作动力不仅仅来源于个体，也来源于组织环境。因此，对员工进行激励是必要的。

心理学家霍曼斯对不同群体进行了分析，试图找出它们的共性。他提出，在任何一个群体中，都存在着相互联系的两个组成要素，分别是活动、相互作用和思想情绪(见图 3-4)。

### 图 3-4 群体的组成要素

活动：一个群体要存在和发展，必须进行各种各样的生产和社会活动。例如，生产班组要进行生产活动，研究开发小组要开展科研和新产品开发活动，一群关系好的朋友要经常在一起相聚。这些活动的开展都是为了满足群体内外的各种需要。

□相互作用：是指群体成员在进行各种活动的过程中，在行为上会发生各种形式的相互影响，包括各种语言或非语言的信息沟通、相互交往和相互接触。

□思想情绪：在群体进行各种活动以及成员之间相互作用的过程中，成员一定会形成某种思想或情绪的反应，表现为人们的态度、心情、感受、意见和认知等。尽管个人的思想和情绪属于人的内心思想活动，它不一定能被直接看到，但可以通过人们在活动和相互作用中的表现而被其他人感觉到。人的思想情绪反过来又会影响各种活动和相互作用。

因此，群体的这三个组成要素是互相联系、互相影响的。要形成一个好的群体，管理者必须同时从这三个方面入手。

国内外学者对激励的研究很多，也形成了各种激励理论的学派。可以说，任何一种激励都会直接或间接地影响员工情绪。在众多的激励理论中，我们将对员工情绪管理有重要影响的激励理论称之为“情绪激励理论”。企业中管理者对情绪激励理论的运用，对企业发展具有重要的作用。

激励主要有外在激励和内部激励。外在激励是指工作以外的间接满足，如工资、劳保等。内在激励主要是来自工作本身的激励。美国芝加哥大学的一项研究表明，工作最容易令人开心。这是因为工作本身

虽然不能直接给人以乐趣，但工作的性质却使人们要面对或参与一种具有挑战性并带有技能与技巧的活动，于是它便能给人带来无穷的乐趣。所以，要想从根本上消除烦闷的情绪就必须从自己的工作上手，在其中倾注自己的热情、责任心与智慧，使之变成一种对自己充满挑战性与刺激性的活动。

情绪激励理论的各种学派

情绪激励理论主要有以下几种：

内容型激励理论

内容型激励理论着重研究激发人们行为动机的各种因素。由于需要是人类行为的原动力，因此这一理论实际上是围绕人们的各种需要来进行研究的，它又被称为“需要理论”。其中主要包括：马斯洛的需要层次论、赫茨伯格的双因素理论、奥尔德弗的ERG理论以及麦克莱兰的激励需要理论。

## 情绪管理认知

### 激励理论(2)

马斯洛的需要层次理论

马斯洛认为，人生来就渴望满足一系列的需要(见图 3-5)，其特点为：

人类有五种基本的需要(生理、安全、归属、尊重、自我实现)。这五种需要反映了不同文化环境中人类共同的特点。

这些需要是由低级到高级以层次形式出现的，最低级的需要是生理需要，最高级的需要是自我实现需要。因此，人类的需要是不断随着低层次需要的满足而逐步向高层次需要发展的。只有在先满足低层需要的前提下，高层需要才会变得重要。而低层次的需要得到满足后，就不再具有激励作用。需要总是逐层得到满足，直到最后自我实现需要变成主要的激励因素。

图 3-5 马斯洛的需要层次论

下面介绍这五种基本需要的定义以及在实际管理工作中满足它们的措施。

生理需要是人类维护自身生存的、最基本的、各种非习得的原始需要，它包括各种衣、食、住、行等方面的需要。在实际的管理工作中，足够的工资、良好的通风设备、适当的温度和舒适的工作环境都是用来满足这一最基本需要的方法。

安全需要是人类要求保障自身安全、避免失业和丧失财产等威胁的需要。在管理工作中，安全需要可以通过工作合同、长期雇佣、足够的保险以及良好的退休制度等方法来满足。

归属需要是人类对从属于某个群体或组织、与人交往、获得情感等方面的需要。人是社会性的生物，当生理和安全的需要相对满足后，归属需要就突出起来。这种需要比生理、安全的需要更加细致，更加难于捉摸，它与一个人的性格、经历、教育、国籍以及宗教信仰等都有关系。管理者满足员工归属需要

的措施有：开展各种非正式的社交活动以加强员工之间的相互交往；让员工加入各种团队以培养其对团队意识和认同感等。

尊重需要是指受人尊重以及自尊的需要。人们不仅需要加入一个群体，而且还需要受到群体成员的尊重和承认，并在其中享有较高的地位。这类心理需要可以通过设置各种工作职位、奖励及其他承认员工能力的形式来满足。

自我实现需要是马斯洛理论中最高层次的需要：人总是希望能最大限度地发挥自身的潜能，达到所追求的宏大目标，取得一定的胜任感和成就感。这类需要实际上是最难满足的。在实际的管理工作中，要提供使员工有充分发挥其潜能的机会(如让其承担挑战性的工作、员工参与决策、实行提案制度、支持员工任何好的设想等)，以尽量满足他们这方面的需要。

应用马斯洛的需要层次论对员工进行激励的一个重要前提就是要了解员工需要的到底是什么。因此，管理者应该经常性地用各种方式进行调查，弄清员工的哪些需要还没有得到满足，然后有针对性地采取激励措施。试想，如果在企业中，员工的主导需要都不能得到满足，还谈什么对企业的忠诚和归属问题？企业发展和员工发展是企业的两大主题，只有双方都得到很好的发展，企业才能够留住合适的人才，才能够长足发展。

#### 赫茨伯格的双因素理论

双因素理论是由美国心理学家赫茨伯格发展起来的。他在 20 世纪 50 年代采用“关键事件法”对美国匹兹堡地区的 11 个工商业机构的两百多名工程师和会计师进行了调查，主要是调查他们在什么时候、什么情况下对工作特别满意或特别不满意以及产生的原因。根据调查结果，他发现这些被访者对工作不满意的因素，大都与外部的的工作环境有关，如“与主管的关系”、“工作条件”等；而使他们感到满意的因素，一般是由工作本身产生的，如“工作本身的兴趣和挑战性”、“工作上的成就感”等。由此，赫茨伯格提出了两种不同类型的满意因素：一类是能促使人们产生工作满意感的因素，称为“激励因素”；另一类是促使人们产生不满的因素，称为“保健因素”。激励因素是指与工作内容紧紧联系在一起的因素。这类因素的改善往往能给员工以很大程度的激励，产生工作的满意感，有助于充分、有效、持久地调动员工的积极性。保健因素是指与工作环境或条件相关的因素。这些因素处理不当，或者说这类需要得不到基本的满足，会导致员工的不满，甚至严重挫伤其积极性；反之，满足这些需要则只能防止员工产生不满情绪。这就是双因素理论。这两类不同因素的具体内容如表 3-4 所示。

表 3-4 激励和保健因素

保健因素(外在因素) 激励因素(内在因素)

公司(企业)的政策与行政管理

技术监督系统

与上级主管之间的人事关系

与同级之间的人事关系  
与下级之间的人事关系  
工作环境或条件  
薪金  
个人的生活  
职务、地位  
工作的安全感  
工作上的成就感  
工作中得到认可和赞赏  
工作本身的挑战和兴趣  
工作职务上的责任感  
工作的发展前途  
个人成长、晋升的机会

基于以上的分析，赫茨伯格认为传统的“满意—不满意”观念(即认为“满意”的对立面是“不满意”)是不确切的，“满意”的对立面应该是“没有满意”(而不是“不满意”)；“不满意”的对立面应该是“没有不满意”(而不是“满意”)。也就是说，有了激励因素，就会产生满意；而没有激励因素，则没有满意，也没有不满意。有了保健因素，不会产生不满意，但没有满意；而没有保健因素，则会产生不满意。赫茨伯格的双因素理论与传统观点的不同可用图 3-6 来表示。

## 情绪管理认知

### 激励理论(3)

图 3-6 赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格的双因素论和马斯洛的需要层次论既有联系，又有区别(见图 3-7)。需要层次论针对的是人类的需要和动机；而双因素理论则针对满足这些需要的目标或诱因。双因素理论中的保健因素相当于需要层次论中的低层次需要，这些需要的满足仅能消除不满，但不能导致满足。也就是说，它们只能将工作激励维持在“零状态”，是防止产生不满的前提，只能被看做是激励的起点。激励因素相当于需要层次论中的高层次需要，这一类需要的满足才能真正导致满意，真正有效、持久、充分地激励员工。

当然，赫茨伯格的双因素理论也引来了当时一些理论学家的争议和批判，主要针对的是其研究方法和对象。赫茨伯格采用的“关键事件法”被认为有损于其研究成果的效度，因为人们常常倾向于将满意的结果归于自己的努力和工作上的成就，而将不满意的结果归结为他人和客观环境。另外，人们还批评其研究

中有限的样本数。尽管如此，双因素理论一直被管理学家和企业界广泛采用。双因素理论在现代工作激励理论中占有重要地位。

### 图 3-7 马斯洛和赫茨伯格理论的比较

#### 双因素理论对我们的启示

该理论最重要的意义，是要求管理者必须充分注意工作本身对员工的价值和激励作用。传统的激励方式往往只是注重工资、奖金和工作条件等外在因素，这些办法作用有限甚至难以见效。双因素理论将这些因素归为保健因素并对此进行了解释，强调管理者要从员工的工作本身想办法来对员工进行激励。这方面的措施包括：

□充分了解员工的兴趣爱好，尽量将员工安排在其喜欢的工作岗位上。很多人可能都会有这样的感受，当做自己真正愿意做的事情时，往往不容易感到疲劳，而且对其他方面的要求不会那么强烈。在现代社会，随着物质生活水平的提高，人们将越来越看重工作本身对自己生活和生命的价值和意义。工作如何成为生活的一部分已成为现代人以及组织行为学家关注的问题。因此，管理者一定要了解员工的需要，有针对性地进行激励。

□对员工的工作设计上应尽量丰富工作的内容，增加趣味性和挑战性，减少传统工作的单调、平淡和乏味。双因素理论应用于工业管理的一项引人注目的贡献就是这种“工作丰富化”。这是 20 世纪 60 年代提出的一种新的劳动组织方式，通过工作丰富化，提高工作本身的挑战性和意义，以激发员工的积极性。

□正确地发放工资和奖金。在我国目前的生活水平下，物质和金钱的激励作用还是不可忽视的。问题是要正确地发放工资和奖金，以发挥其激励作用，防止其变成保健因素。多数组织行为学家强调，金钱激励必须与员工的绩效挂钩，如果两者没有联系，那么花钱再多，也对员工也起不了激励作用，而一旦停发或少发，则会造成员工的不满。这时工资和奖金就成了保健因素。如果工资和奖金反映工人的绩效，那么它们就可以发挥激励作用，也就成了激励因素。这样就可以将企业有限的物质资源充分利用好，创造出更多的财富。

通过这些措施，管理者能帮助员工管理好自己的情绪，并营造企业良好的情绪氛围，提高员工满意度，从而激励员工发挥出更大的潜能。

#### 过程型激励理论

过程型激励理论着重研究人从动机产生到采取行动的心理过程。这其中主要包括：佛隆的期望理论、亚当斯的公平理论、洛克的目标设置理论等。过程型激励理论更强调在员工的管理过程中，要充分调动他们的积极情绪。在这里我们主要介绍有代表性的佛隆的期望理论和亚当斯的公平理论。

#### 佛隆的期望理论

佛隆在 1964 年首次提出了期望理论。其基本观点是：人们只有在预期其行为有助于达到某种目标的情况下，才会被充分激励起来，产生内在的激发力量，从而产生真正的行为。这种激发力量的大小等于该目标对人的效价与人对能达到该目标的主观估计(期望值)的乘积。可用下面的公式表示：

$$F = IV \cdot E$$

□ 动机激发力量(Motivational Force, F)是指个人所受激励的程度。

□ 效价(Valence, V)是指个人对自己所要采取的行动将会达到某一成果或目标的偏爱程度，是个体对这一成果或目标有用性的主观估计。当个人对达到某种成果或目标漠不关心时，效价的值为零；当个人宁可不要出现这种结果时，效价为负值；当个人希望达到该预期结果时，效价为正值；当个人强烈期待出现预期结果时，效价的值就很高。总之，只有在效价大于零时，个体才会有一定的动力。效价值越高，动力越大。

□ 期望(Expectancy, E)是指某一特定行动将会导致预期成果(或目标)的概率，即个人据其经验对自己所采取的行动将会导致某种预期成果的可能性的主观估计。

实际上，在佛隆的期望理论中还提出了工具性或手段性(Instrumentality, I)的概念。

佛隆认为，个人所预期的成果有两个层次，即一级成果(组织目标)和二级成果(个人目标)。二级成果是个人在某一行动过程中最终希望达到的个人目标，一级成果则是为了达到二级成果而必须达到的组织目标。因此，一级成果可被看做是达成二级成果的工具性或手段，是一个过渡性的概念。工具性或手段性反映了个人对一级成果和二级成果之间内在联系的认识。例如，一个人希望得到提升，他认为突出的工作表现是达到这一目标的因素，因此他努力工作，希望自己能出色地完成任务。这里，提升是二级成果，而良好的工作成绩是一级成果。按照他的认识，工作成绩可以导致提升的可能性，就是工具性或手段性。尽管佛隆提到了这一重要概念，但并没有将其反映在数学公式  $F = IV \cdot E$  中。

根据期望理论，管理者要将员工积极性充分调动起来，有以下几个措施：

□ 根据员工的需要设置报酬和奖励措施。要使员工产生很大的激发力量，必须提高各种报酬和奖励措施在员工心中的价值。为此，首先是要调查、了解不同员工的需要及偏好，根据不同的需要给不同员工设定报酬和奖励方案，让员工可以选择。例如，年轻员工可能更喜欢得到进一步培训、深造的机会以及外出旅游；中年员工可能更喜欢得到经济上的报酬；老年员工可能更喜欢各种送温暖和关心活动。另外，效价也会随着个人所处的时间和场合的不同而变化，管理者应该动态地了解 and 把握这些变化。

□ 给员工创造良好的工作条件，增强其达到目标的信心。要使员工产生激发力量，必须提高他们对达到目标的信心。为此，首先要根据员工的能力和外部条件，合理地给员工设定有一定难度但又是可以经过努力达到的目标。另外，要给员工创造工作条件，投入所需要的人、财、物资源。这样员工才会信心百倍、干劲十足地去工作。

□建立有功必赏的奖励制度，提高员工的工作热情。除了要提高员工对达到组织目标(相当于一级成果，如生产指标、工作任务等)的期望值外，还要提高他们对其完成组织目标后达到个人目标(相当于二级成果，如薪酬、安全、认可、成就等)的期望值。只有这样，他们的积极性才会被真正地调动起来。为此，必须在组织中建立有功必赏的奖励制度，这样就会增强员工的工作热情，使他们感到有奔头。

## 情绪管理认知

### 激励理论(4)

#### 亚当斯的公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯在 20 世纪 60 年代提出来的。他认为，在组织中，员工对自己是否受到公平合理的对待是十分敏感的，他们有时更关注的不是他所获得报酬的绝对值，而是与别人比较的相对值。人们往往喜欢不断地与他人进行比较，并对公平与否的程度做出判断，从而对自己工作积极性产生影响。亚当斯的公平理论可以用下面的公式表示：

$OAIA = OBIB$  报酬相当，A 感到公平(满意)

$OAIA > OBIB$  报酬过高，A 感到不公平(满意)

$OAIA < OBIB$  报酬不足，A 感到不公平(不满意)

□这里的 A、B 表示相比较的两个个体；

□O(output)表示个人通过某项工作从组织中得到的报酬或产出。例如，工资、奖金、提升、表扬、尊重、对工作本身的兴趣等；

□I(input)表示个人对该项工作所投入的努力或代价。例如，时间、产量、质量、学历、职称、技术等级、职位、职务、社会地位、资历、对工作的投入(努力程度)、对组织的忠诚度、年龄、性别等；

□OAIA 与 OBIB 分别表示个体 A 与 B 的“所得的报酬”与“所投入的努力”的比率。

公式中具体显示了 A 与 B 相比较后所出现的三种基本心理状态：

第一，A、B 两者比例相等，即报酬相当，个人感到公平。此时员工受激励的状态不变。

第二，A 与 B 比较报酬过多，尽管感到“不公平”，但一般都会产生满意、受到激励。

第三，A 与 B 比较报酬过少，感到不公平。这时员工可能出现的情况是：(1)心理挫折和失衡；(2)改变投入；(3)要求改变产出；(4)改变对自身的看法；(5)改变对他人的看法；(6)改变比较对象，与一个更差的人比较；或自我安慰，与自己的过去进行比较；(7)离开现在的环境，进入新的组织去工作。

员工产生不公平感的原因是多方面的：(1)组织在客观上确实存在不合理分配的现象；(2)不同员工在投入和所得上存在不可比性，人总是过多地估计自己的投入和别人的所得；(3)不同员工对投入和产出的

认知不同，他们总是挑选对自己有利的方面与人进行比较；(4)组织中的一些绩效考评和奖励制度不透明，总是暗箱操作，增大了员工的猜测和不公平感。

公平理论给我们的启示为：

□要重视、了解员工的公平感。无论在西方国家还是中国，公平比较都是客观存在的现象。我国由于多年的计划经济和“大锅饭”的影响，人们的比较心理较重。尤其是在改革开放、各种经济形式并存的今天，“红眼病”情况有时还很严重。因此，作为管理者，首先要注意了解员工的公平感，从而对症下药。

□建立赏罚分明的制度。员工的不公平感有时确实是因为组织没有合情合理地奖励员工，存在着“有功者不奖，无功者领赏”的不良现象。当组织中不良的现象和行为(如照顾个人情面、拉帮结派、徇私舞弊等)较多时，就会这样。组织只有消除这些不合理的现象，建立赏罚分明的制度，才能让广大员工真正感到公平。

□实行量化管理、增加透明度。公平感的产生很大程度上是员工主观猜测的结果，人们总是倾向于认为自己得到的比别人少，而付出的比别人多。因此，如果能在绩效考评和奖励制度上实行一定程度的量化管理，做到一切都可以打分计算，并提高整个工作的透明度，那么员工就会心服口服。但是，实行量化管理和增加透明度会给一些领导的权力造成冲击，因为有些领导的权力往往就来源于他们暗箱操作、主观人治的过程。因此，要在企业中实行这种制度，阻力还是很大的。西方一些企业有时采用“信封”发工资，即以保密的形式发放工资，以消除人们的不公平感。在我国，也有企业采用这种形式，但由于中西方文化的差异，这种方式可能使员工产生各种猜测。表面上是工资保密，但实际上大家私下都会打听，反而会造成更强的不公平感。

□战略为主，平衡为辅，加强对员工的教育。在一个组织中，由于操作中的因素以及人们认知的差别，做到绝对的公平是不可能的。组织一方面要从自身最重要的战略需要出发来建立制度，另一方面要适当地采取平衡和补偿的策略。另外，还要加强对员工的思想教育，加强沟通，将员工由不公平感造成的负面影响降到最低程度。

□寻求广泛的认同。要在企业中真正建立起公平的管理机制是难以做到的，实际上也是不可能的，绝对的公平是不存在的。因此，企业在管理中追求的公平应该是对“公平的认同”。这就告诉管理者，当企业出台一项制度和方案时，在根据企业实际尽量做到合理的前提下，制度和方案的实施还必须在员工之间充分地沟通，做到让大部分员工理解、认同企业的实际和制度的合理性。只有在广泛认同的基础上实施制度，才能在员工心目中产生真正的公平感。

### 综合型激励理论

激励是一个非常复杂的问题，涉及人类行为的诸多方面。综合型激励理论主要是将上述几类激励理论相结合，把内、外激励因素都考虑进去，系统地描述激励全过程，以期对人的行为有更为全面的解释，克服各种激励理论的片面性。波特和劳勒提出的综合激励模式是一种有代表性的综合型激励理论。

该模式中分别包含有：员工的努力程度、工作绩效、内外奖酬、满足感这四个主要变量（见图 3-8）。

图 3-8 波特和劳勒的综合激励模式

它所体现的关系主线是：员工的努力程度导致其工作绩效，而工作绩效将使员工获得组织给予的内在和外奖酬，各种奖酬将影响员工的满足感。

人的努力程度是指个人所受到的激励强度和所发挥出来的能力，它的大小取决于个人对某项奖酬(如工资、奖金、提升、认可、友谊、某种荣誉等)价值的主观看法以及个人对努力将导致这一奖酬可能性(概率)的主观估计。其中，奖酬对个人的价值因人而异，取决于它对个人的吸引力。而个人每次行为最终得到的满足，又会以反馈的形式影响个人对这种奖酬价值的估计。同时，个人对努力可能导致奖酬概率的主观估计又受上一次工作绩效的影响。

工作绩效是员工的工作表现和实际成果，工作绩效不仅取决于个人所做出的努力程度，而且也有赖于一个人的能力与素质以及对自己所承担角色的理解程度(包括对组织目标、所要求的活动、与任务有关的各种因素的认识程度等)。

奖酬是绩效所导致的各种奖励和报酬，它包括内在性奖酬和外在性奖酬两种。内在性奖酬、外在性奖酬以及主观上所感受到的奖酬的公平感，共同影响着个人最后的满足感。内在性奖酬更能给员工带来真正的满足。另外，个人对工作绩效和所得奖酬的评价会形成员工的公平感。

满足是个人当实现某种预期目标时所体验到的满意感觉。它是一种态度、一种内在的认知状态，是各种内在因素(如潜在的责任感、胜任感、成就感等)的总和。

从上面的分析可以看出，波特和劳勒的综合激励模式实际上是佛隆的期望理论、劳勒的期望模式、亚当斯的公平理论及赫茨伯格的双因素理论等理论的综合。

## 情绪管理认知

### 激励理论(5)

波特和劳勒的综合激励模式给我们的启示为：

□综合激励模式使我们认识到，对员工的激励是一个十分复杂的问题。在实际管理工作中，针对员工的积极性方面出现的问题，我们要善于从不同的角度来考虑激励的方式，查出造成问题的原因。这些问题可能主要是由某个方面的因素造成的，也可能是由几个不同方面的因素同时作用造成的。管理者要学会利用不同的理论，从不同的角度来解决问题。

□任何一种综合激励模式都很难包容一切。综合激励模式尽管包含了几种不同的理论，但实际上主要反映的还是期望理论，对其他理论就反映得不够。另外，一种模式包含的理论越多，那么它对每种理论反映得就越粗略。

□现实问题往往是越来越复杂的。作为管理人员，一方面要善于应用目前的四种激励理论来分析现实问题；另一方面还要善于在解决现实复杂管理问题的过程中，不断创新，发展新的激励理论。

#### 正激励与负激励相结合原则

正激励指的是用某种正面的结果，如认可、赞赏、增加工资、提升或创造一种令人满意的环境等，以表示对员工的奖励和肯定。而负激励指的是对员工的不良行为或业绩，采用某种负面的结果，如批评、扣发或少发工资、降级、处分等，来表示对员工的惩罚或批评。

在实际的管理工作中，应该将正激励与负激励相结合，实行“奖惩结合”、“奖罚分明”、“批评与教育结合”的制度。因此，对于员工好的工作成绩和行为要及时给予表扬，使之得到大家的认可，从而继续发扬下去。对于不良的行为，必须严格管理，按企业的制度进行查处，这样就避免再次发生，做到“防患于未然”。例如，操作人员要严格遵守操作规程、员工上班不能迟到等。在使用负激励的过程中，管理者应该认识到，员工的年龄、性别、个性特点、地位、心理需要和承受能力是不同的。当企业有时不得不使用惩罚方式时，一定要告诉员工事情的原因和真相，让其心服口服，还要告诉他正确的方式，并将惩罚和正强化二者结合起来。当员工出现有所改进的表现时，应及时给予正强化(肯定)，使好的行为得到巩固。总之，只有从正、负两个相反的角度同时对员工的工作和行为进行评价和反馈，才能使他们不断提高自己。

#### 内在激励与外在激励相结合原则

传统的激励办法是以各种物质刺激和精神刺激为手段，根据员工的绩效给予一定的工资、奖金、福利、提升机会以及各种形式的表扬、认可和荣誉等。这些激励都与工作本身并不直接相关，只是作为对于员工付出劳动的补偿，因而被称为“外在激励”。赫茨伯格提出的双因素论认为，这些物质和精神上的激励都属于“外在激励”，它对人的激励作用是有限的。而人们“对工作本身的兴趣以及从中得到的快乐”才对人具有根本性的激励作用，这就是内在激励的概念，它包括人们对工作本身的兴趣、工作对人的挑战性、人在工作中体会到的责任感和成就感、人从工作本身中体会到的价值和意义等，这些激励属于工作本身，可以激发人们内在的积极性，因而被称为“内在激励”。麦格雷戈曾说，外在激励的管理思想好似牛顿的力学观点，把人们视为静止的物体，只有依靠外力才能移动。但人是有机体，有内在动力，运用内在激励，可以得到更强的动力。

在我国现阶段，企业经常采用给员工提高工资、增加奖金、采取各种名目繁多的福利措施，提高员工生活和健康方面的保险、设置各种等级的职位让员工有奔头、确定各种荣誉称号让员工好的工作表现得

到承认和表扬等。所有这些措施都对员工起着重要的激励作用。然而，这一切都只是让员工产生了对企业的满足感，而不是对工作本身的满足感。

很多组织行为学家都认为，让人们从心底里把工作当成一种享受、从中体验到生命的价值和意义，这是一种非常高的激励境界。麦克莱兰的激励需要理论指出，人有追求成就的需要，如果工作本身能让人们发挥其技能和潜力，那么这种工作本身就可以使人感到满足。这时候，人完成工作任务、取得成就就是极大的激励，会从中感到极大的满足。这种从工作本身中产生的内激励能较长久地维持，使人受激励的水平总是保持在一定水平上。在实际的管理工作中，有条件的时候要尽量根据员工的兴趣来安排工作，并尽量使工作丰富化，增加趣味性，并让员工有自我管理工作的权力。团队工作是一种很好的方式。在对一些企业的调研中笔者发现，让那些对某种技术开发工作有兴趣的年轻员工参加团队，给他们以挑战性的工作，提供掌握新技术的机会，还让他们对自己的工作安排和选择有一定的自主权，从而使他们在完成一项工作后得到很强的自我满足感。这些就是他们认为是最好的奖励方式。

因此，我们应该将外在激励与内在激励有机地结合起来。当然，在我国经济和社会发展的现阶段，对很多人来说，工作还是作为重要的谋生手段，外在激励仍然是很重要的。人们很难完全根据自然的需要来选择工作。但不管怎么说，企业还是应该最大限度地进行内在激励，从而取得最大的激励效果。

## 情绪管理认知

### 情绪管理的新理念(1)

情绪管理并不是说不发脾气，而是强调“情绪的适当表达”。《中庸》指出，能够控制喜怒哀乐就是“中”，能够协调喜怒哀乐就是“和”。“中”，天下至高原则；“和”，天下至高道德。情绪管理大师戈尔曼博士也指出，情绪管理不是情绪压抑。下面是现代企业员工情绪管理需要掌握的一些基本理念。

#### 先处理心情，再处理事情

在工作中，我们要先有好的情绪，才有好的行为。管理其实很容易，符合人性的管理就是好的管理。管理中融入对人性的了解，就是要求管理要符合人的内在需求，这样才能使员工保持好的心情，也就是在管理中要考虑情绪因素，脱离情绪管理的“人性化”管理不存在。

#### 张良桥上得兵书

汉代“开国三杰”之首的张良被认为是中国第一策略家、第一兵法家。他年轻的时候，国家被秦始皇消灭，他倾家荡产雇佣一个大力士，欲杀秦始皇，却未成功，后来被朝廷通缉，于是就隐居于一个小乡村之中。张良每天早上都去散步，有一天经过一座桥的时候，有一位老人坐在桥上，看到他走过来，就将自己脚上的鞋子朝桥下丢，然后指着他说：“帮我捡上来！”

张良当时很生气，想揍这个老人。后来想想，不能跟老人家计较，就下去把鞋子捡上来。岂知老人又命令他：“帮我穿上！”他犹豫了一下，但想想既然已经捡回来了，就帮老人穿上好了。鞋子穿上之后，老人很高兴地对张良说：“五天以后到你这桥上来，我会送你一本书。”

五天以后张良依约前往，老人坐在桥上，看到他便大发脾气说：“年轻人跟老头子约会还会迟到，五天以后再回来！”五天以后张良又去，看到老人又已坐在桥上，老人又对他发脾气说：“五天以后再回来！”

五天后，这一次张良半夜就去了，过一会老人来了，看到他已经在那里，就非常感动地说：“孺子可教！”然后送给他一本“兵书”。

这位老先生在传张良兵书之前，先故意激怒他，原因何在？因为一个人学问再好，智商再高，如果情绪管理能力不强，有了学问也没用。

孙子认为：你要差遣人，要让他做得心甘情愿、全力以赴，就要让他觉得那是他的事，他在做自己的事。而员工会不会把企业的事当自己的事情来做，与他的情绪有很大关系。“先处理心情，再处理事情”的修养极为重要。

#### 活在当下

研究发现，许多心理疾病都是因为沉湎于过去及对未来的过高期望而产生的，所以进行情绪管理要认识到“当下的生活”是最重要的。

禅的智慧要求禅修者“活在当下”，注重当下的生活，寻找当下的快乐。过去的已经过去，未来的还没有来，这就是禅修的正念。

情绪管理与禅修是一样的，要从当下实现自己的内心平和开始。试看我们身边的小孩子，他们天真快乐，他们对生活中的每个细节都很关注，这些细节可以给他们带来快乐。他们在玩耍中，享受小花、小草、蚂蚁、小鸟带给他们的快乐，这就是活在当下。工作中，每个员工要学会欣赏生命中美丽的风景，包括欣赏身边的每一个同事，享受工作的过程，而不要过多地被过去和未来所牵绊。

#### 卡耐基的快乐计划——只为今天

卡耐基根据快乐原则，为自己及世人制订了一个快乐的计划，计划的名字叫做“只为今天”。

(1)只为今天，我要很快乐。假如林肯所说的“大部分的人只要下定决心都能很快乐”这句话是对的，那么快乐是来自内心的，而不是存在于外在的。

(2)只为今天，我要让自己适应一切，而不去试着调整一切来适应我的欲望。我以这种态度接受我的家庭、我的事业和我的运气。

(3)只为今天，我要爱护我的身体。我要多加运动，善自照顾，善自珍惜；不损伤它，不忽视它，使它能成为我争取成功的最好基础与条件。

(4)只为今天，我要加强我的思想。我要学一些有用的东西，我不要做一个胡思乱想的人。我要看一些需要思考、需要集中精神才能看的书。

(5)只为今天，我要用三件事来锻炼我的灵魂：我要为别人做一件好事，但不要让他知道；我还要做两件我总想做的事，这就是像威廉·詹姆斯所建议的，只是为了锻炼。

(6)只为今天，我要做个外表讨人喜欢的人，外表要尽量修饰，衣着要尽量得体，说话低声，行动优雅，丝毫不在乎别人的毁誉。对任何事都不挑毛病，也不干涉或教训别人。

(7)只为今天，我要试着只考虑怎么度过今天，而不把我一生的问题都一次解决。我能连续 12 个小时做一件事，但若要我一辈子都这样做下去的话，就会吓坏了我。

(8)只为今天，我要订下一个计划，我要写下每个钟点该做什么。也许我不会完全照着做，但还是要制订这个计划，这样至少可以免除两种缺点——过分仓促和犹豫不决。

(9)只为今天，我要为自己留下安静的半个小时，轻松一番。在这半个小时里，我要使我的生命更充满希望。

(10)只为今天，我心中毫无惧怕。尤其是，我不怕快乐，我要去欣赏美的一切，去爱，去相信我爱的那些人也会爱我。

保持好的心态

《孙子兵法》特别注重士兵在战场上产生的心理反应，《九地篇》中说到：“人情之理，不可不察。”

《孙子兵法》在谈到方法时，绝对不是冷冷冰冰的，而是以通人情为先决条件、前提，因为人的思考方式、决策会影响一件事情的结果。

## 情绪管理认知

### 情绪管理的新理念(2)

面对挫折、困顿的不同态度

台积电董事长张忠谋先生担任工研院董事长时，他的管理方式是不讲情面。听说工研院的许多所长在向张董事长演示文稿前，晚上都睡不好觉。因为演示过程一出问题，张董事长往往会令演示文稿的人下不了台。有一次，面对一台临时故障的投影机，张董事长面无表情地问演示者：“你难道没有料想到它会临时出故障？”

不少人因为承受不了这种“没有人情味”的管理方式离开了工研院。离开之后，有的人飞黄腾达，有的人就此落魄不振。两者的差别是：飞黄腾达的人提到张董事长时无不感激万分，甚至表示从张董事长身上学到了很多；而落魄不振的人提到张董事长时莫不咬牙切齿，认为自己落到这一地步都是他害的。其实，张先生代表的只是“挫折、困顿”，一个人面对挫折、困顿的态度，实际上反映了一个人的情绪管理能力。

这个案例告诉我们，工作中我们会遇到各种各样的人，有些人在常人来看可能是我们的敌人或竞争对手。但是，换个角度来看，我们会发现我们的人生中正是因为有了这些所谓的“敌人”才变得精彩，变得更有意義，也更完整。

“塞翁失马，焉知祸福”，在不好的事情发生的时候，用正确的态度来处理，从而获得好的心情才是我们应该做的事情。

#### 开拓电子王国的落榜者

台积电董事长张忠谋先生在其自传中曾提到，他在研究所毕业之后考博士班，第一年没考上，第二年又没考上。当时，他非常沮丧、落魄，因为黄种人在美国要是没有高学历，真是前途渺茫。但是，三十多年后回首往事，他反而觉得落榜的那一天是他一生幸运的转折点。假如他考上博士班，以他的个性就必然可以优异的成绩拿到学位，也必然会留校任教，至今不过是一个优秀的教授，不可能成为一个世界上杰出的企业家。因为落榜，他只好就业，从此开拓了生命的另一片天地，开拓了台湾电子业的王国，也挖掘了自己的潜能。因此，面对挫折与失败，是祸还是福谁也不能确定，最关键的是调整心态，认真去面对。

#### 理性发怒

《孙子兵法》在情绪管理方面的一个观念是“慎怒”。“慎怒不是不发怒”，而是说发怒之前要进行一个利害的评估：发怒的效果何在？若如孟子说，“一怒而天下安”，自己发了脾气，大家都听了，这种脾气为什么不发？如果自己发完脾气，大家都当成笑话，没人理睬，这个脾气就不必发。

《孙子兵法·火攻篇》说：“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。”发怒等负面的情绪对工作业绩有很大的影响。因为，人在发怒的时候，智商基本上为零，如果这个时候做决策、干工作会缺乏效率。

现代企业管理者不能因为自己心情不好、别人惹恼了自己，就随便发脾气。因为管理者发火会在很大程度上影响员工的情绪和行为，甚至会影响事情发展的方向。《孙子兵法》中的十二诡道之一“怒而挠之”，就是借着激怒敌人而来挫折敌人。这也是我们不要在一个人发火的时候给他(她)讲道理的原因，也是我们在生气的时候不要做决策的原因。一个人“怒到最高点”，也就是智商为零的时候，会给敌人和竞争者以可乘之机。

#### 换位思考与多角度看问题

管理者要正确对待他人的情绪，也要管理好自己的情绪，在此，平衡的心态十分关键。不偏执，意味着思考问题和做事情要有全局观。管理者不但能从自己的部门利益出发思考部门的发展问题，同时，也能从公司整体的目标实现、利益协调和资源分配来理解和支持高层的决定和企业的发展。

人经常站在“自我”的立场和角度来看待事物，甚至指责别人。然而，“自我的角度”却不一定正确，必须站在对方立场来设想，才不会使自己一肚子气，又错怪别人。假如每个人只站在自己的立场而忽略掉他人的情绪与感受，只会造成不必要的误会与伤害。管理者要学会凡事都能设身处地替他人着想，学习多

视角看问题。只有从不同角度看问题，才能理解别人的处境和看法。很多时候，只要互相理解了，问题就解决了。

张主任与老总之间的问题——缺乏沟通与理解

有一次，我们在对一个企业进行咨询时，与某部门主管张主任进行了交流。交流中，我们发现他是一个责任心很强、工作认真负责的人。他对自己部门的发展有一套自己的管理思路，对下属也实行人性化管理。按他的话来说，他的部门年年被评为先进部门，但是他并不开心，当谈到他的上级时，他抱怨说：“我的部门每年为公司创造那么大的价值，现在面临快速发展的好机会，领导却不支持。我们想干点事情，却缺乏很多权力，公司的资源分配方面也不对我们更多地考虑……”总之，这位主管为自己部门的未来而担心。

同时，我们也与他的上级——公司的老总，进行了交流。老总非常诚恳地说：“张主任是个非常尽心尽力的部门主管，他的部门管理得很好，他也多次向我提到他的需求和想法。但是作为公司老总，我必须考虑整个公司的协调发展、各个部门之间的利益的权衡。如果他能站在我的角度来考虑和理解就好了……”

的确，在企业里，像张主任和他的老总之间这样的问题和冲突还是普遍存在的。我们要学会在高处看问题，学会换位思考，不要总是只盯着自己那一亩三分地，很多事情只要理解了，也就不影响自己的情绪了。

其实，张主任和公司老总确实到了应该坐下来认真谈谈的时候了，或许交流一下能发现解决问题的好办法。

## 情绪管理认知

### 情绪管理的新理念(3)

适当表达自己的情绪

很多人认为，在工作中流露自己的情绪是很丢人的事情，怕别人说自己“太情绪化”。尤其是男士，更是认为表达自己的情绪是脆弱的表现。有一本书在谈到“管理者领导技巧”的时候，有一条是：千万不要把情绪带到工作中，不要“闹情绪”。

其实，这是对情绪的误解。传统心理学把情绪强调为“无组织的紊乱或瓦解状态”，即把情绪看做是与理性法则相对立的，并对人的行为具有瓦解、破坏、干扰作用的心理现象。例如，当某人失去理智时，人们就说他是“闹情绪”了，而当他能主宰所处的境遇时，人们则说他已经控制了自己的情绪。

传统观点过于把注意力集中在强烈的情绪上。其实，情绪在大多数时间里是处于温和的激活状态之中的，因而它对行为起组织作用的时间远远多于起瓦解作用的时间。

真正的问题并不在于情绪本身，而在于情绪的表达方式上。如果我们能以适当的方式、在适当的情境下表达适度的情绪，就是健康的情绪管理之道。例如，适当的倾诉有助于保持健康心态。在这里，我们要强调的是“适当”。我们通过找自己的朋友、信任的同事或家人等适当倾诉来表达自己的情绪，甚至可以哭泣，或者采取一些其他方法来调整自己的情绪都是可取的。“适当”表达情绪不鼓励管理者大发脾气，又哭又闹。

有一种情况违背了“适当表达自己的情绪”的原则。有的人情绪不好的时候喜欢表达，倾诉变成一种公害，向自己信任的人滔滔不绝地倾倒情绪垃圾，嘴巴一停，空虚、寂寥、无助、失望等统统袭上心头。这种表达情绪的方式是我们不提倡的。有的人为了调整情绪，养成了对倾诉的依赖，失去了基本的自我情绪调节能力。过度倾诉、倾诉依赖不是解决情绪问题的正确办法。

### 你有倾诉饥渴症吗

对倾诉的依赖，让我们失去了基本的自我情绪调节能力。倾诉饥渴成为比自闭危害更广泛及严重的都市病，尤其是女性。你有倾诉饥渴症吗？刚刚，你是否正在网上同陌生而熟悉的人们抱怨自己的不幸，或抱怨自己的老板？

□通常情况下，25~35岁的女性每天平均比男性多说156句话(包括网上聊天)。这些话中，63%为向他人倾诉自己遭遇不公、情感危机或情绪垃圾。人们曾经以为善于倾诉的外向型女性心理相对健康，近年的心理学统计资料却表明，自闭女性情绪焦虑指数为8，而倾诉饥渴女性的情绪焦虑指数为7。专家指出，过多的倾诉会破坏心理健康。

□美国心理学家在对一家知名企业的员工及一组家庭主妇进行对照心理分析后得出结论，两组人群中倾诉饥渴症患者概率相当，只是侧重点与方式不同。名企员工热衷于说老板、同事的坏话及感情困惑，家庭主妇的话题则主要是围绕老公及孩子。如果你在一周时间内，有三次以上与他人进行纯私人谈话，并且话题围绕你遇到的不开心的事或感情上的困惑，那么，你正被倾诉饥渴症盯上。

□正常倾诉与倾诉饥渴的最大区别在于，正常倾诉的女性在倾诉后会有相当放松的感觉，并能够立刻将精力集中于其他事情。而倾诉饥渴的女性只能在倾诉当中获得快感，因此必须不断倾诉，哪怕对同一件事重复一百遍依然意犹未尽。遇到事情时，你是首先想到找他人倾诉并立刻付诸行动，还是首先努力自我消化、实在无法消化时才找最可信赖的人倾诉？这是倾诉饥渴人群与正常人群的分水岭。

□倾诉饥渴症是一种习惯性心理疾病，其攻击对象98%为女性。心理学家研究发现，产生这种差别的根本原因是因为女人认为倾诉是件好事，而男人则觉得有点什么事就向别人诉说很丢人。换句话说，如果女人也有“过度倾诉是件丢人的事”的意识，就可以从根本上消灭倾诉饥渴症。

### 把负面情绪变成资源加以利用

负面情绪被我们称为“行动信号”。负面情绪所带来的真正信号是：我们目前有问题了，到了需要采取行动来处理的时候了。负面情绪不仅仅提醒我们要拿出行动，同时提醒我们必须改变先前的想法、认知、沟通技巧及行为。

任何一种情绪对我们来说都有正面价值和负面价值。虽然负面情绪会令人不好受，但它能够提醒我们得改变目前的做法了。因此，我们不能笼统地否定负面情绪，要客观分析，发现负面情绪所揭露的问题的本质，并通过积极的方法加以改进。在工作和生活中，我们要善于利用负面情绪的正面价值，当负面情绪成为我们的资源时，我们对它也就不那么排斥了。

## 情绪管理认知

### 改变思维方式(1)

管理好自己的情绪，改变自己的思维方式也很关键。在这里，我们强调用多元文化和多视角来看待问题。改变思维方式主要包括以下几个方面：

#### 改变评估

到底情绪来自何处？很多人以为，一切希望得到的情绪都必须等候，除非真得到了所企求的东西，否则就不觉得感受到爱、快乐或信心。其实，一切情绪都来自于我们自己，自己是一切情绪的创造者。如果你是情绪管理高手，任何时候你都可以选择自己想要的感受，去体验所希望的情绪。

#### 面对火车汽笛的不同态度

余先生在某地举办研讨会，会场选在某家四星级大饭店，附近有风景秀丽的湖泊，同时又靠近火车站，每天有四班火车通过，风景好且交通方便。但有些参会人员对飞驰而过的火车发出的汽笛声常常感到不耐烦，因为那会破坏他们的情绪。

为了改变这部会参会人员的内心感受，化不悦为喜悦，余先生决心利用这个机会，因而特别运用了转换情绪的技巧，带领大家开展了一项活动。

余先生先向大家解说了这个活动的做法：“从现在开始，每当各位听见火车通过的呼啸声时，就热烈地庆祝，我想看看你们在火车通过时能让自己快乐到何种程度。各位可能不曾留意，当大家都感到高兴时，很少有人敢率先表达出这种高兴，总是在观望，看看别人会不会先做出高兴的举动，以免自己表达的时机不当。”

余先生接着说：“然而，我要问，当你觉得高兴时，请问是谁决定要你高兴的？当需要表达时，到底应由谁来决定时机呢？当然是我们自己。有什么规定非得其他人表达完了，才能轮到 we 表达出内心的高兴呢？没有，没有任何规定。那我们为什么要等呢？为什么不给自己订出这样的规定：每当听见火车驰过的呼啸声时，与其心烦气躁，不如主动地高兴起来。何况这是你无法避免而又能预期的。”

改变评估，可以运用在当我们面对自己无法改变的客观事实的时候。

一位常出差的吴老师发现，每次晚上坐飞机，飞机都会晚点。开始他很生气，后来他意识到这是无法改变的事实。于是，他开始调整自己的心态，在自己的内心中重新定义了飞机起飞的时间。通常，面对正常的事情，我们不会有消极的情绪。他改变了对问题的评估，认为如果飞机晚点就是正常现象，如果晚上的飞机准点了，那他认为是非正常的好事情发生了，反而会带来一定强度的正面情绪——非常高兴。这样，在他的情绪字典中就没有消极情绪了。

在企业中，我们常常会遇到我们无法改变的客观事实，但这种客观事实又与我们的观念相违背，在这个时候，可以尝试去改变我们的思维方式，不要被自己过往的经验和固化的观点所左右。例如，每个人都有面对逆境的时候，如果我们无法改变逆境本身，就需要我们转变自己的思维观念，用积极的态度去对待，从新的角度去看待逆境，否则，在逆境面前我们或多或少地会受负面情绪的影响。又如，在企业中，有些员工会有错误的身份定位——“我总是受害者”，那么，在这种观念下，所有的事情都会勾起他的这个想法，于是，老板的真诚批评也不能接受。正确的做法是：改变自己的思维方式。

改变看问题的视角

改变看问题角度的妻子

有一个美国年轻军官接到调动命令，他被调派到一处接近沙漠边缘的基地。新婚的妻子跟着他离开安逸的都市生活前往。该地夏天酷热难耐、风沙多且早晚温差变化大，更糟的是，部落中的印第安人不懂英语，连日常的沟通、交流都有问题。过了几个月，妻子实在是无法忍受这样的生活，于是写了封信给她的母亲，除了诉说生活的艰苦难熬外，信末还说她准备回到繁华的都市。

她的母亲给她回信说：“有两个囚犯，他们住同一间牢房，往同一个窗外看，一个看到的是泥巴，另一个看到的则是星星。”

从此，这位年轻的妻子改变了生活态度，积极走进印第安人的生活里，学习他们的编织和烧陶技巧，并迷上了印第安文化。她还认真地研读了许多关于星象天文的书籍，几年后出版了几本关于星星的研究书籍，成了星象天文方面的专家。

这个故事告诉我们：看问题的视角会影响我们的情绪。面对逆境时我们看到的是泥土还是星星，取决于我们自己。也就是说，影响我们情绪的就是我们自己。在企业管理中，管理者要努力做的事情是，影响员工的视线，引导员工看到星星，企业就会多一些积极情绪，少一些抱怨。

我们总有个习惯，看到一个事物有缺点的时候，就死盯着不放，甚至将其放大，任凭它来影响我们的情绪。我们越极力想避开它，却反而把它抓得更紧。就像失眠的人拼命想睡着，大脑却因为想“睡着”想得太多，反而更加兴奋了。其实，工作中有很多我们不喜欢的东西，整天为之烦恼，就会逃脱不了。要尝试换个角度来看问题：允许不好的事情存在，不一定非要解决掉它，就像脸上的痣不一定每个人都要找医生用激光去掉一样。在工作和生活中有意识地这样做，将有助于我们摆脱负面情绪。

# 情绪管理认知

## 改变思维方式(2)

### 把负面情绪当成预警信号

负面情绪之所以会让我们觉得不舒服或痛苦，是因为它带来一个信号：现在所做的这一套不管用、有问题。如自尊心受伤，是告诉我们必须改变沟通技巧才不会使自尊心再受伤害。之所以会有这种感觉，要么是我们的认知出了问题，要么是我们的行为未达预期的效果。

我们的情绪取决于我们对问题如何解释及看问题的角度。工作中有负面情绪，很可能是我们的沟通不够，也可能是对别人的期望过高。前面我们提到，若以积极的心态去看负面情绪，它其实是一种行动信号。对行动信号要多看、多体会，并写在卡片上，以便随身携带，不时提醒这些情绪对我们意味着什么，从而拿出有效的行动。最好把这些卡片放在容易看到的地方，如贴在车子的挡风玻璃上，这样不仅在开车时能看到，而且当遇到塞车心烦之际对我们就更有用了，可以提醒我们如何以正面的心态去面对当时的情绪反应。下面，我们来认识这些常见的行动信号，并尝试在今后的工作中拿出实际行动。

### 不痛快

不痛快，通常并不是一种太强烈的情绪，不过却会困扰我们，造成好像诸事都不顺的假象。

#### 行动信号：

不耐烦、不安、操心以及轻微的困窘，这一切都透露出事情有些不对劲。或许是你认为事情处理起来有些麻烦，也或许是结果未如你先前的预期。

#### 解决办法：

- A. 确定自己所想要的和希望达到的目标。
- B. 改变计划或做法。
- C. 运用本书中的各样技巧来改变你的心理状态。

### 害怕

害怕的范围由于强度不同，其表现可以从最轻微的关切到强烈的担心、焦虑、恐惧。

#### 行动信号：

人之所以会害怕，往往是对可能发生的事情没有做好心理上的准备。害怕告诉我们，当我们遇到问题时，要勇敢地去面对，设法去改变。

#### 解决办法：

好好审视一下，自己到底害怕的是什么，然后做好心理准备，看看有什么办法来处理这一切。当心理上和行动上的准备都充分的时候，害怕的程度也就随之降低了。

### 难过

人之所以会难过，是因为自己的期望落空，觉得自己失去了什么。如，工作中上司给你加薪的承诺并没有兑现，你会感到难过，并不再信任上司。

行动信号：

当一个人心理难过时，往往也容易误会别人。出现误会的时候，我们应该思考是不是到了该沟通的时候了。

解决办法：

A.问问自己，“我真有什么损失吗？是不是我的认知出了问题？”

B.反思一下，自己下的定论是不是太苛刻了？别人或许本来无心伤害自己，没想到会对自己造成这么严重的伤害。

C.心平气和地把你心中想说的话跟对方谈一谈。只要你能好好地跟对方沟通，澄清自己的疑惑，心中的难过很快便会消除。

生气

生气的范围包括从轻微的不悦到愤怒、大发脾气等。

行动信号：

一个人会生气，多半是因为有人触犯了自己的原则，或者根本是在跟自己生气，因为未能坚守自己的原则。当你生气时，要知道这种情绪是可以马上改变的。

解决办法：

A.仔细想一想，自己是否误解了别人？他人可能是无心违背了你的原则或规定。

B.反思一下，自己所坚持的原则或规定本身是不是有问题？从长远来看，他人的做法是不是更有道理呢？

挫折感

你非常努力地工作，却达不到所期望的结果，这时就会产生受挫的情绪。

行动信号：

当你觉得有挫折感时，那是个好的信号，表示你相信自己还可以做得比现在更好。挫折感与失望有些不同，失望代表着你想得到某些东西但却永远得不到；而挫折感表示还存在更好的解决问题的办法，只是现在所采取的办法不管用了。

## 情绪管理认知

### 改变思维方式(3)

解决办法：

A.积极思考解决问题的新办法。

B.寻找新的社会支持，如自己的朋友、相关领域的专家等，他们都会为你提供解决问题的新办法。

C.保持持续学习的心态，通过学习提高自己解决问题的能力。

### 失望

在工作中，当我们所期望的目标未能达成、想要的东西未能得到时，内心就会产生失望的情绪。失望的情绪不容忽视，它会使你的意志消沉，长久地或永远地失去所想追求的东西。

行动信号：

失望告诉我们应该调整自己的期望，使之合乎当时的状况。失望往往是因为我们的目标太高了，或者没有看到阶段性的成果造成的。

解决办法：

A.一时的挫折并不代表失败，想一想自己是否耐心不够。

B.从使你失望的事情中学习，看看到底是什么地方出了问题。

C.重新设定目标，使之让自己更有兴趣去追求。

D.制订阶段性目标，让自己从阶段成果中得到鼓舞。

E.寻求其他更容易获得成功的机会。

F.面对失望最有效的处理方法，就是对未来抱着积极的心态，而不要管过去到底发生了些什么。

### 后悔

后悔的产生，往往是我们违背了自己做事的根本原则，后悔或许是我们人生中最想避开的情绪之一。

行动信号：

只要我们拿出改变的行动，后悔并不可怕。后悔是我们改变行为最有用的杠杆，因为，后悔带来的行为改变动力是发自内心的。但是，往往有一类人出于面子，在行为上就是不改变，这样他的内心反而会更加痛苦；或者有的人不知道如何采取行动去弥补，从此就把余生交给了后悔。

解决办法：

A.承认自己确实违反了某些原则，并坚持今后不再犯同样的错误。当你能对此下定决心时，那么先前的后悔感便会减弱。

B.积极寻求各种方法弥补自己造成的损失。

### 孤独感

这种情绪使人有种与其他人疏离、隔绝的感觉。我相信，每个人在其人生中都必然有过不同程度的孤独感。

行动信号：

当你有了这种感觉时，意味着你得多同他人接触了，特别是在心灵上能够对话的朋友，否则即便是有再多的朋友，仍可能会产生孤独感。

解决办法：

A.首先我们要建立这样的认知：现代企业发展必须依靠团队的合作，每个人杰出的工作表现离不开与他人的合作与沟通。

B.积极寻找工作伙伴中可以与你匹配的方面并积极去发展。当然，关键是采取行动。

通过对这八种行动信号的分析，我们可以看出：每种情绪都在给我们传递一些积极的信息，识别这些信息并采取积极的行动，对我们管理情绪并将情绪作为一种资源加以利用，是十分关键的。

## 情绪管理

能够管理自我情绪的管理者，不仅可以有效地减轻各种负面情绪对自己的不良影响、促进自身身心健康，而且能够积极地影响下属，对营造整个企业的良好情绪氛围有着非常积极的作用

### 情绪管理

### 情绪智力(1)

情绪是可以被管理的

情绪是可以被管理的。有了情绪我们不只是压抑，更要去调节和管理。情绪管理能力的高低，取决于一个人对人生价值观总体把握的水平，取决于其生活阅历和理论修养，也取决于其处理自身与环境互动关系的艺术。

情绪管理包括四个阶段：

情绪感知

情绪感知，强调对情绪的感觉，无论是对自己的情绪，还是对员工的情绪都要及时地觉察，准确地感觉到别人的真实情绪。良好的情绪感知，要求用恰当的词汇、不带任何指责对方的态度表达自己的情绪体验和感受。情绪感知的程度分为8个层次（见表4-1）。

表4-1 情绪感知程度

感知程度特点

1.情绪麻木处于这种感知程度的人情感疏离，对自己的情绪感到困惑，无法自省。周围的人却可以从其面部表情或音调察觉到他的情绪，而他自己却没有感觉。

感知程度特点

2.身体感觉处于这种感知程度的人或许会感到随着情绪而来的身体感觉，但那并不是情绪本身。例如，某人感到心跳加速，但不知道自己害怕；又如某人觉得头疼了，但不知道是一种情绪，以为是自己生病了。

3.根源经验处于这种感知程度的人会感觉到情绪，但他会以为是一股强烈的恼人骚动，无法用言语形容。处在这种情绪下的人，会显得柔弱易感，易受情绪影响。当遭受压力时，这种人往往会最先崩溃。

4.语言障碍处于这种感知程度的人并非对情绪毫无感觉，而是不确知是哪种感觉，无法诉诸语言。要克服情感表达的语言障碍，需要有容许情绪交流的环境和鼓励情绪交流的环境，以便在其中真实地分享彼此的情绪。找到这样的环境对于培养和提高情绪感知力非常重要。克服这方面的困难可以从两个人的群体开始。

5.分化处于该感知程度的人能分辨不同的情绪、不同的情绪强度，并知道如何向他人表达。例如，能分辨出害怕的程度可从担心到惊恐、生气从不快到愤恨、爱可从倾慕到热恋。

6.起因处于该感知程度的人明白自己的情绪后，会了解到导致这些感觉的起因、引起情绪反应的事件以及为什么自己会强烈地感到骄傲、怨恨或者什么时候会觉得害怕。

7.同理心同理心是一种情绪方面的直觉。当我们学会分辨自己所感知的不同情绪、各种情绪的不同强度和情绪起因，并在我们对自己情绪的感知变得有条理、细腻时，便能开始领略或洞察周围人同样的情绪构造和微妙性。同理心意味着直接感知，有人认为它是一种第六感，我们不去考虑、思考、见识或倾听他人的情绪，便可直接感知他人的情绪。

8.互动互动以最微妙的感知层次为基础来了解自己的感觉、别人的感觉及预测情绪如何互动的能力。最高的情绪感知素养是能够巧妙地知晓情绪如何在个人身上或人与人之间互相结合。

#### 情绪解读

情绪解读，是指理解和分析情绪。任何情绪（无论是积极的还是消极的）都具有意义，因此，理解情绪所带来的提示、分析情绪背后的思维和认知是很重要的。情绪是有力量的，情绪解读力是个人力量的主要成分。我们都会犯情绪性的错误，但是，没有情绪，我们都将成为精神病患者。因此，如果我们希望情绪能为我们工作，赋予管理者以力量而不是扯后腿，就必须先觉察自我的情绪并能觉察他人的情绪，进而能管理自我情绪并理解他人的情绪。情绪解读能力包括以下三种(见图 4-1)。

图 4-1 情绪解读能力

#### 情绪调节

可以根据自身的条件和境况，采用各种方法进行情绪调节。一般有认知和行为两个层面的情绪调节。这部分具体内容将在后面的章节中阐述。

#### 情绪资本运作

情绪资本运作是对情绪管理要求较高的阶段。当我们能够很好地感知、解读和调节自己的情绪后，我们就要学习积累我们的情绪资本，为个人或企业创造价值。作为管理者，要用心去创造和积累企业的情绪资本，尤其是要善于积累整个企业中全体员工整体士气表现出来的整体情绪资本。

情绪管理能力的重要性表现在工作和生活中的各个层面：它决定了个人主观上认为工作与生活是否顺心，也会影响个人与他人(如家人、朋友、配偶、上司、同事、客户)之间的关系，甚至会影响工作表现。不难理解，一个不能处理好自己情绪的管理者，必定很容易受情绪所左右，表现出冲动的行为，因而破坏企业的整体工作气氛。相反，管理者若能敏锐地察觉自己及他人的情绪，表达出自己的负面感受，并且能多角度地看待并坦然面对这些工作中的困境和挑战，那么就容易与他人保持良好的关系，许多事情都能迎刃而解。做事是否顺利、圆满，往往不是由能力决定的，更多地取决于能否主动倾听他人的观点和建议、能否将人际冲突的阻力化为企业发展的动力。

## 情绪管理

### 情绪智力(2)

情绪智力概念的提出

情绪智力(Emotional Intelligence)指管理情绪的能力，是影响个人适应环境要求与压力的非认知面的技能、潜力及胜任能力的总和。情绪智力代表一个人能否适当地处理自己情绪的能力。

正式在学术界提出“情绪智力”概念的是哈佛大学的心理学家戈尔曼教授。他在 1995 年出版的《Emotional Intelligence》一书，登上了世界各国的畅销书排行榜，在全世界掀起了一股“情绪智力”的热潮。戈尔曼一直没有提“情商”的概念，他认为：情商是情绪智力高低的一个分数，它反映个人情绪管理的整体能力；代表的是一个人的情绪智力，是反映一个人自我情绪管理以及管理他人情绪的能力指数。

戈尔曼提出了情绪智力的五种能力(见表 4-2)。

表 4-2 戈尔曼情绪智力的五种能力

能力特征

自我意识(觉察自我情绪)了解自身情绪的能力

自我管理处理自我情绪及冲动的能力

自我激励面对挫折和失败时的坚持能力

同理心(神会)能体会及了解他人感受的能力

社交能力善于对待及处理他人情绪的能力

情绪管理就是以最恰当的方式来感知和调整情绪。正如亚里士多德所言：“任何人都会生气，这没什么难的。但要以适当方式对适当的对象恰如其分地生气，可就难上加难。”据此，情绪管理可以定义为：在适当的时间和适当的场合，对适当的对象恰如其分地表达情绪。

提高情绪管理能力的方法

情绪智力较高的人在工作能力、工作方法和处理人际关系等方面具有较多的优势，成功的机会比较大。此外，情绪管理能力高的人通常对生活较满意，能维持积极的人生态度。反之，情绪管理能力较弱的人，必须花加倍的精力处理个人情绪问题，从而削弱了对事情的实际理解、思考和判断能力。

例如，在工作中，不能很好管理自己情绪的人常为了一些小事而生气、发火，甚至大打出手，借此出口气，取得所谓的“内心平衡”。其实，这样反而会让情绪变得更糟糕，麻烦会更多。而高情商人的做法是：不急着说，不抢着说，而是想着说。

高情绪管理能力的人通常是情绪稳定的，无论遇到任何情况，都能冷静地思考问题，控制自我的情绪，以理性的方式来解决。他们的情绪不会因小事而产生剧烈的波动。在产生情绪反应时，能够恰当地处理自己的情绪，同时表现出恰当的行为。情绪管理高手通常有良好的内在修养、均衡的处世态度，并且待人真诚，有幽默感。情绪管理高手的人际关系较好，很多人都很乐意帮助他，也喜欢和他一起共事。正因为他们懂得管理自己的情绪，所以能获得更多的帮助及肯定，赢得更多别人对自己的尊敬与信任。

高情商的一个重要标志就是能习惯性地觉察自我情绪的变化，并根据环境条件积极主动地调整自己的心理、判断情绪的影响、做出合适的行为反应。一般来讲，随着人生阅历的丰富，我们的情绪管理能力会随之提高。在企业中，管理者的阅历比普通员工要丰富，因此，他们的情绪管理能力普遍要强一些。情绪管理既是学问，也是艺术，管理者要想将这门艺术掌控得恰到好处，就必须不断地修炼情绪管理技能，学习提高情绪识别和管理力。在今天这个时代，知识型员工越来越多，那些动辄就情绪失控或觉得只有发火才可以镇住下属的管理者，只能证明自己缺乏职业意识和职业素养。

#### 选择情绪

一个越懂得选择情绪的人，也就是越能换个心情的人。可以自如地选择自己情绪的人，能够像完成其他工作一样获得成就感。所以，当我们的心情不佳时，若能换个心情，以愉快的情绪来取代不愉快的情绪，将会减少负面情绪的影响。例如，某天早上出门较晚，上班也快迟到了，偏偏一路上又遇到红灯，越急心情越不好。如果这时强迫自己改变一下情绪，认为这正是一个欣赏城市风景的好机会，心情立刻会变得较好。

#### 冷却或转移注意力

有人问一位西藏高僧应如何处理愤怒，他答复说：“不要压抑，但也不要冲动行事。”换言之，一个人遇事立刻发泄怒气，将会使愤怒的情绪增强。正确的做法是延迟反应，面对激怒自己的事件，强迫自己迟缓反应一会，使心情平静下来后，再采取建设性的方法解决问题。如心情非常气愤或沮丧时，可以考虑与朋友一起去喝咖啡或独自一人散散步。总之，可以暂时将烦恼抛在脑后，待情绪好转后，再重新做出反应和决定。

#### 适度表达情绪

情感平淡，生命将枯燥无味；太极端，又会变成一种病态，如抑郁到了无兴趣、过度焦虑、怒不可遏、坐立不安都是病态。所以，我们要如同亚里士多德所强调的那样，“适时适所地表达情绪”。这并不是情感压抑，而是避免任何过度的情绪反应。适度表达内心的愤怒可以采取找个知心好友倾诉内心的怒气、将内心不快乐的感觉写在日记上等方法，这些皆有助于避免与人直接冲突，而且也是一种宣泄情绪的好方法。管理者的情绪直接影响到下属的情绪，正确地表达情绪更能赢得下属发自内心的尊敬。

#### 理情治疗法

理情治疗法强调理念、认知会主宰一个人的情绪。也就是说，你怎么看待这个问题决定了这件事带给你情绪的影响。不好或不合理的认知一旦产生，情绪就会产生较大的波动。当然，从认知上来提高管理者的情绪管理能力，是需要长期积累和修炼的。为什么阅历丰富的人情绪管理能力强？因为他们看问题的角度和思路不同。如失恋时，心情非常沮丧、伤心，认为“对方离开我，是因为我一无是处，令人嫌弃”，如果太过沉浸于这种思想，一定会扩大自己的负面情绪，甚至无法自拔。如果改变一下想法，认为是双方不合适，而不是自己条件差，这样心情会有所好转，并能重新振作起来。

#### 自我激励法

改变自我情绪、增加自信心的另一种方法就是找一句座右铭或对自己说一些自我肯定的话，以激励自我。例如，听到别人在背后批评自己时，心里一定愤愤不平，此时不妨告诉自己：“我并不像他们所说的那样，我为什么要在意他们的评价呢？我也不需要浪费精力和他们一般见识。”如此一来，这些评价将不会对我们造成影响。或者当我们遇到挫折、心情陷入低谷时，不妨告诉自己：“人生总有波峰波谷，现在虽处于低谷，但却意味着后面的情况会逐步好起来，要重新站起来。天下无难事，只怕有心人。”

#### 高情商的标志

学会制怒；学会不受到伤害；适度宣泄情感；不会无辜伤害别人的感情。

## 情绪管理

### 有效地管理员工的情绪(1)

管理者主要应从两个角度来管理员工的情绪：一是管理者角度，管理者如何对下属情绪进行管理；二是企业角度，企业如何营造一种有利于员工正面情绪形成的氛围或机制，同时又对员工的情绪管理给予必要的支持。

#### 管理者角度

对员工个人来说，能力不好不一定不会成功，但是情绪管理不好一定不会成功。当管理者把情绪毫无保留地发泄在他的下属身上时，这种不正确的情绪处理方式就会破坏和谐的上下级的关系，并且员工会通过工作过程，将这种不良情绪传递到客户或其他同事身上。

## 聪明犯人的自辩

从前有个犯人，一审被判死刑，在二审终了之际，法官问犯人：“你还有没有什么要说的？”他回了一句粗话。法官一听大怒，于是训斥了他十几分钟。犯人静静地听完之后对法官说：“法官大人，您是个受过教育的人，听了我一言粗话也会如此动怒，而我只是个平民百姓，当我看到老婆跟别的男人在床上时，我一气之下就将他们杀了，这实在是因为当时太冲动、无法克制自己的情绪而造成的。”后来，这位犯人从死刑被改判为无期徒刑。

故事中的法官就如同企业中的管理者，犯人就如同企业中的普通员工。我们的“情绪事件”，往往是一念之差造成的，或者是一点点小事情。故事告诉我们：在主流文化中，优秀的管理者要有比普通员工更高的情绪管理能力。如果一个管理者动不动就发脾气，那么他的威信就没有了，下属也不愿意追随他。从另一个视角来看，故事中的法官在听了犯人的解释后，将其从死刑改判为无期徒刑。说明这名法官能很快调整好自己的情绪，还能够换位思考，可以说是个优秀的领导者。

管理者管理好自己的情绪，会给企业避免很多不必要的损失。管理者在做好自身的情绪管理的基础上，还要做好以下几点：

### 重视上下级之间的沟通

充分的沟通能够带来理解和认同。在这个基础上的管理能给员工带来更多的正面情绪，下属得到支持后会努力工作，反过来又会给管理者个人的情绪带来积极影响。关于沟通的内容，在后面的章节中将详细阐述。

### 成为员工情绪管理的导师

从某种意义上说，管理者就是其下属的导师，可以帮助员工在企业中更好地工作。可以说，每一位员工在企业中能否更好地发展都依赖于有一个好的导师，这个导师很多时候就是员工的直接上级。也就是我们常说的，遇到一个好领导就是下属的福气。美国的一项调查研究结果表明：无论是男性还是女性，在企业中有导师帮助的员工更容易成功。因此，在整个企业良好情绪氛围形成的过程中，管理者的作用非常重要，管理者要善于管理自己的情绪。作为一位管理者，一定不能乱发脾气，要保持心态平衡、重视解决问题的策略，而不是随意发泄个人情绪，否则，不良情绪在企业中会沿着组织结构“由上至下”传递。

根据前面提到的“视网膜效应”，爱发脾气的领导在企业中会形成员工也爱发脾气的状况。因此，管理者的情绪对整个组织的氛围有着重要的影响，如果他是不开心的，那他看到什么都是不好的，从而使整个组织表现出不愉快的情绪。管理者在心态上不可有偏执，应时时刻刻保持“平衡思考”。当然，这里的平衡并不是平均主义，而是从企业大局出发，考虑适合整体发展的方案。只有这样，才能保证企业整体的情绪最佳。

### 林肯的建议——烧掉生气时写的信

一天，美国前陆军部长斯坦顿到林肯那里，气呼呼地说，一位少将用侮辱的话指责他偏袒一些人。林肯建议斯坦顿写一封内容尖刻的信回敬那家伙。斯坦顿立刻写了一封措辞强烈的信，然后拿给总统看。

林肯高声叫好：“对了，对了，要的就是这样，好好训他一顿，真写绝了，斯坦顿。”

但是，当斯坦顿把信叠好装进信封里时，林肯却叫住他，问道：“你干什么？”

斯坦顿有些摸不着头脑了，说：“寄出去呀。”

林肯大声说：“不要胡闹了！这封信不能发，快把它扔到炉子里去。凡是生气时写的信，我都是这么处理的。写这封信的时候你已经解了气，现在感觉好多了吧？那么，就请你把它烧掉，再写第二封信吧。”

这是一个领导在教下属如何管理自己的情绪。情绪的存在是正常的，但是我们要对它进行有效的管理，可以采取不伤害别人的办法来疏导情绪。对管理者来说，学会自我控制是实施情绪管理的前提。这里的控制与压制不同，控制允许以合适的方式表达并调整自己的情绪，而压制则意味着不让自己的情绪表达或发泄出来。要学会控制情绪，而不是压制情绪。

管理者不仅要通过管理自身的情绪来影响员工的情绪和组织的氛围，同时还需要体察员工情绪，注重对员工情绪的管理。管理者可以通过一些方法来调查员工情绪，如行为观察法、工作满意度调查等。企业可以根据自身的实际情况选用合适的方法来了解员工的情绪，为更好地管理提供一手资料。

管理者要真正关心员工，树立“员工利益无小事”的观念。为了从积极的方面影响员工情绪，企业要营造员工之间互相欣赏的氛围。管理者不要吝啬对下属的表扬及鼓励，要欣赏他们，并鼓励员工之间也互相欣赏。这些人性化的关怀在企业中是可以传染的，让员工之间充满了关怀，从而给整个组织带来积极的情绪。

## 情绪管理

### 有效地管理员工的情绪(2)

给员工以信任和支持

王安石曾有一首与情绪智慧有关的诗：“风吹屋檐瓦，瓦坠破我头；我不恨此瓦，此瓦不自由。”的确，砸到我们头的那片瓦，是被风吹落的，它并没有自由，我们不必为此生气。同样，当企业中出现问题的時候，有的管理者喜欢归因于下属，这是没有道理的。员工如同那片瓦，他们很多时候并不能决定自己做什么。管理者要勇于承担责任，才能赢得下属的尊重，树立威信，得到下属的支持。真正优秀的领导是那些能够支持、鼓励下属，关键时刻替下属承担责任的人。实践证明，勇于承担责任和承认错误的管理者更易赢得员工的尊重。

工作中，每个员工都希望自己的智力、精力或能力能够得到充分发挥。如果个人能力超出了岗位要求，员工就越会感到不愉快，或者干脆离开目前的企业和岗位去做更适合自己的工作。因此，管理者应该根

据岗位要求和员工能力来实现企业中的人岗匹配，使每个员工在企业中能够在合适的岗位上，从而有效地改善员工的情绪。

信任是调和上下级关系的基础。管理者在对员工的能力有了深入了解后，要大胆对能够 80%胜任工作的员工委以重任，在使用中培养他们。研究表明，提拔、任用 80%胜任的员工不仅传达了信任，而且 20%的差距使工作本身具有了挑战性，最能激发员工潜能。在对员工充分信任的基础上，要根据员工的需要随时给予指导、支持和帮助。

#### 帮助下属实现自我激励

如果员工能得到有效的激励、启发和指导，他们的工作效率和自我管理的效率都将大大提高。因此，管理者对员工的自我管理状况具有最直接、最终的影响力。

领导力是一种借助他人完成工作任务的艺术，管理者应懂得如何借助他人的力量来高效地完成工作。通过对下属进行激励和指导，虚心听取他们的建议，及时了解员工需求，管理者可以激发员工，使其释放出全部能量。

#### 组织角度

##### 企业中的情绪感染

从组织角度来看，管理者要考虑并分析员工的真正需求，在基于他们需求的基础上，考虑组织目标和个人目标是否一致。如果管理者给员工安排的工作，单纯考虑组织目标，或者组织目标与个人目标的比例不协调，将会给员工的情绪造成极大的影响。如果企业的文化氛围能将组织目标与个人目标更好地统一起来，注重企业与员工的共同发展，将激发员工的积极情绪。

每个组织都有一定的氛围，表现为组织的情绪，如愉快的工作氛围、沉闷的工作氛围、复杂的人际关系等。这种组织情绪会影响员工的工作效率和心情，甚至会成为一个员工是否留在企业的原因。

当员工有消极情绪的时候，要让消极情绪通过一定的渠道得以梳理；而积极的情绪也要有个度，任何事情都是“过犹不及”。有的企业为了给员工调整情绪，设立了“发泄室”，室内有公司各位领导头像的沙袋，员工对领导不满的时候，可以在这里对头像沙袋发泄。

整个组织的情绪氛围会影响和改变员工的情绪。尽管员工和组织的情绪是相互影响的，但是组织对个体的影响力量要比个体对整个组织的影响力量大。因此，从企业发展的角度来看，更应该重视整个组织情绪的建设。

企业中员工的情绪是相互影响的，一个员工不高兴可能会带来一系列连锁反应，造成组织中群体的消极情绪。这正是我们前面提到的情绪感染，即情绪具有人际间蔓延的特性，这是情绪在组织中社会化的基础。换句话说，要想自己高兴，就不能忽视组织中其他个体的情绪。组织气氛总得有人来调节，管理者在这方面具有重要作用，有一些开朗员工也会主动调节组织情绪，这样才可以形成组织的和谐氛围。

在一定程度上，组织情绪与企业文化有着密切的关系。如果说给组织情绪下个定义的话，组织情绪则是整个组织所表现出来的一种能带给员工心理反应的氛围。因此，组织情绪与企业文化有着密切的关系，又不完全相同。

### 营造企业良好的情绪氛围

美国著名家居建材零售商——家得宝(HomeDepot)，曾提出一条特别的用人策略：所聘用的经营管理人员，如在聘用一年内不出现合理的情绪事件，将被企业解聘。对此，该公司的副总裁斯蒂夫·麦塞纳认为，如果聘用员工不出现合理的情绪事件，则说明这个人缺乏激情和竞争力。最重要的是，一个不“闹点情绪”的人，在竞争中丧失的机会要比捕捉到的机会多得多，对企业可能造成的损失将无法估量。这种鼓励带着情绪工作的用人策略，既表现出公司领导敢于承担责任的胸怀，也增加了员工们的工作信心，结果是家得宝不仅利润增长、股东权益在同行业中领先，而且高昂的士气还成为公司获得良好业绩的动力。

从企业角度来看，只有在全员员工形成良好的情绪互动时，才能以情绪带动潜能，以潜能的发挥创造高效业绩。宏基公司总裁施振荣曾说过：“我们要激发有创造力的东西，在管理上一定要合乎人性。”谈到“人性”就意味着人性化管理、人文关怀等，也就是说，企业与员工之间的关系，除了理性外，还需要感情投入和激发员工积极情绪的方法和氛围。

事实证明，今天的企业，唯有成功激发员工的工作热情，才能使员工不断突破与成长。可以说，没有情绪的企业，是平庸的企业；拒绝情绪的企业，是悲哀的企业；扼杀情绪的企业，是残酷的企业。其实，现在很多企业在管理实践中都针对员工的情绪问题，采取了诸如企业 ERP 计划、弹性上班制、自助式福利等方法。

### 组织给予支持

1972 年，哈佛心理治疗医师彼得针对个体提出了“情感表达障碍”这种病症。

他对这种病的叙述是：有个病人看了一场悲剧电影，电影主要讲述了一名有 8 个子女的母亲患癌症濒临死亡的故事。看完电影的当晚，这个病人哭着睡着了。心理医生告诉她，也许因为电影让她想起死于癌症的母亲，才会如此悲伤，病人听了却茫然不发一语。接着心理医师问她现在有何感觉，她说只觉得不舒服，却说不出如何不舒服。病人又说有时会哭泣，但从来不知是因为什么而哭。这也正是问题的关键。情感表达障碍病人并非毫无感觉，而是不确知是哪一种感觉，尤其无法诉诸语言。这正是前面提到的属于情绪感知程度较低的人。

虽然“情感表达障碍”是一种心理疾病，在这里我们引用来比喻企业中人为造成的员工无法表达情绪的障碍。借用这种心理疾病对心理病人正常生活影响的严重性，来引起企业重视对员工情绪表达渠道和机制的建立。企业中“人为的情感表达障碍”会带来员工潜在的痛苦和怠工，或许员工自己都不知道为什么缺乏工作积极性。

因此，企业管理者要重视营造企业的良好工作氛围和沟通机制，避免在企业中形成物理意义上的“情感表达障碍”。

## 情绪管理

### 有效地管理员工的情绪(3)

企业员工援助计划(Employee Assistance Program, EAP)是科学的管理员工情绪的工具，是由组织利用自身资源或者外部专业机构的力量为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目。企业员工援助计划可以帮助员工及其家庭成员解决各种心理和行为问题，提高员工在组织中的工作绩效。

另外，非正式组织是疏导员工情绪的常用渠道，只要这样的非正式组织对正常的组织工作不造成影响和威胁，管理者就应该允许其存在。通过与非正式组织中成员的交往，员工可以疏导自己的情绪并更好地投入到工作中去。当然，目前企业管理员工情绪的方法还有很多，如设立压力发泄室、心理辅导办公室、咖啡厅等。如果管理者能够快速改变并提升自己及部属的情绪状态，缓解压力，更有效地与部属进行情绪沟通，那么，就可以倍增自己的工作绩效。

有效地利用各种沟通方式(尤其是面谈)，是管理者与员工情感直接进行接触的有效形式。有效的面谈应在面谈之前做好准备，如对员工近期表现、本次面谈的重点、面谈时间及地点等都需要事先充分了解，以求有的放矢。在面谈过程中，管理者要着重了解员工近期表现的深层原因，进而了解其情绪变化的主因，以期寻找解决方法。面谈可以在非正式的场合下进行，如在用餐时、在出游中。

总之，企业管理者要重视为员工情绪表达提供相应的渠道，建立组织的沟通机制，及时消化企业中的不良情绪。

#### 情绪管理的基本思路

##### 认识情绪管理的重要性

情绪管理的第一步，是要认识情绪管理本身的重要性。某件事情发生时情绪会自然地发生，从而带来愉快、气愤、悲伤、焦虑或失望等各种不同的内在感受。如果负面情绪持续存在，就会对个体的身心健康、人际关系或日常生活等带来负面的影响。

##### 情绪管理不当会影响生理健康

《礼记》上说“心宽体胖”，意思就是情绪畅快时，人就会身体好(过去的人认为胖才身体好)。研究表明，若一个人常有负面或消极的情绪产生，如愤怒、紧张、过度焦虑、情绪不安或不快乐等，人体内分泌就会受到影响，并导致内分泌不正常，长期如此，就会形成生理上的疾病。这就是心理学上所说的“心身症”，即持续的心理问题若不注意调节，就会带来生理上的问题。

### 情绪管理不当会影响人际关系

情绪表达是否恰当会影响我们的人际关系，而人际关系在现实社会中显得尤其重要。有人指出，一个人的成功，30%来自于其专业技能，70%来自于其人际技能；而对于管理者来说，人际技能所占的比重更大。如果管理者总是在下属面前对自己的负面情绪不加控制，久而久之，就会被员工视为难以相处的人。对下属关心和友好，才能激发他们内在的动力，心甘情愿地为企业服务。一个常面带微笑、爱赞美下属的领导，人际关系自然会得到改善。

### 情绪管理不当会影响组织绩效

好的情绪可以让员工充分发挥自身的潜能，积极投入工作，为企业的目标而努力，提高组织的绩效。尤其是面对竞争对手的时候，我们更要控制好自己的情绪。只有控制冲动的情绪，我们大脑中的理智机构才会开始运行，从而做事周全缜密，不给对方以可乘之机。例如，三国时期的诸葛亮就曾经在战场上当众把华歆活活气死，华歆不懂得控制情绪，诸葛亮正是抓住了他的这个弱点。诸葛亮是个情绪管理高手，他设的空城计完全是在和对方玩心理战术——如果他不能很好地控制自己的情绪，在敌人面前露出半点慌张，他的空城计将会失败。

### 情绪管理的步骤

情绪的发生是自然而正常的事，我们不必压抑或为之痛苦。怀着感恩的心，情绪将让我们的人生更加丰富多彩、更加完整。但当情绪出现时，我们应学会处理好自己的情绪，积极面对，而不要让情绪驾驭我们。

### 情绪管理三步曲

#### 表 4-3 情绪管理三步曲

- 1.体察自己的情绪经常关注自己的感受，了解情绪背后的原因，有助于我们更有效地处理情绪及相关的问题。
- 2.适当表达自己的情绪多以婉转而非指责的态度及言语去表达自己的情绪，压抑或忽略情绪对自己及人际关系都没有好处。
- 3.以适当的方式缓解自己的情绪通过松弛运动及游戏来适度宣泄不愉快的情绪，如游泳、慢跑、打球等。在选择方法时应以不伤害别人及自己为原则。

### 情绪管理的六个步骤

不论情绪的强度有多大，我们都可以按照以下这六个步骤去管理，此六步骤可以帮助我们很快地摆脱消极情绪的困扰。

第一步，确认自己真正的感受。很多时候，我们并不确切地知道自己真正的情绪感受，只是放纵自己陷在负面情绪里，不去寻找情绪根源和解决办法，反而增强了自己对负面情绪的感受。其实，只要多问问自己，如“此刻我是什么样的感受”、“对这样的拒绝，我是否真的这么难过”等问题，通过对这些问题的

回答，来确认自己真正的感受。这种方法具有神奇的魔力，它可以很快地降低情绪的强度，从而使我们能以客观且较理性的态度去处理问题。

## 情绪管理

### 有效地管理员工的情绪(4)

通常，我们可以通过尝试回答以下四方面的问题来帮助我们确认真正的情绪感受：

□到底我期望什么？

□如果我不想这么继续下去，应该怎么做呢？

□对于目前的状况，我应如何处理？

□我能从带来负面情绪的问题中学到些什么？

通过回答这些问题，在确认自己情绪的过程中，我们能够学习到许多重要的东西。这种不断思考、积累的过程，必将丰富我们的人生阅历，历练我们的情绪管理能力。

第二步，注重行动信号并肯定情绪的积极面。消极情绪也有积极的一面，它能提供正面的建议，告诉我们有些地方必须改变，或者是认知方面，或者是行为方面。如果我们信赖情绪(其实情绪是来自我们的真实感受，是最值得信赖的)，就算是对它并不完全了解，也应该明白它具有帮助我们功能，有助于找出正确的问题解决之道。不要一味地压抑或逃避负面情绪，这样反而易使负面情绪恶化。员工要敢于面对负面情绪，对之重新检讨，接收它带给自己的提示信息，进行思考，寻找改进工作的思路和方法。丢开负面情绪，实际上是放弃了企业中有价值的信息来源。

另外，我们要注重并敏感于情绪所带来的信号。如当我们有孤独的情绪时，是否是提醒我们应该拿出行动、多和朋友联系呢？今后再遇到相同情况，这些情绪不但不会再困扰我们，反而能带给我们以新的思考。

按照笔者的经验，只要你执著于这些理念，并反复实践，就不会害怕负面情绪。摆脱情绪困扰最有效的办法，就是重新认识情绪的内涵和价值，以积极的态度去看待它，把它作为信息来源或警告器。这样，即使遇到了负面情绪，也能很快调整，或者带着它正常工作、学习和生活。

第三步，正确理解自信。什么是自信？自信是人们为自己和自己的能力感到自豪的倾向。按照自信的程度可以把自信分为高自信、低自信两种情况，它们的特征如下表：

表 4-4 自信的两情况

自信程度特征

高自信通常认为自己较能干，是能应付大多数情境的有价值的人；更倾向于选择有挑战性的工作和职业；在工作时会为自己设置更高的目标，并且更喜欢去处理那些较困难的工作；对工作动机和工作满意度有正面的影响。

低自信往往对自己的自我价值提出质疑，怀疑自己的能力，担心自己是否能在不同的努力中取得成功；不论他们如何怀疑自己的努力，他们的能力和高自信的个体没有什么区别。

我们需要通过各种方法建立自信。高自信来自内心的自我肯定，这种内在的自我肯定可以产生无比巨大的力量。人若没有自信心，工作将会表现出退缩与缺乏激情。

第四步，从过去的经历中学习。如果你现在正处于某种情绪之中，可以回想一下过去类似的情绪体验。想一想，当时你是怎么解决的？如何用过去的经验来帮助你调节目前的情绪？只要你决定借鉴上次成功的模式，带着信心去处理情绪问题，那么一次会比一次处理得更好，因为你对问题的认知在积累和提高。如，你目前觉得沮丧，而这种情绪以前也曾有过，而且当时顺利地解决了。那么，你可以问自己：“当时我是怎么做到的？”是不是你有什么新的行动？是出去跑了一趟呢，还是打电话找朋友倾诉了一番？如果那一次的方法有效，那么这一次你仍可以重来一遍，你会发现两次的结果相差不大。

第五步，拿出行动。前四个步骤涉及的理念和方法，只有我们真正付诸行动，才能逐步提高情绪管理能力——所学的东西如果不能付诸实践，是无法产生实际效果的，要学以致用。

第六步，展望未来。一个懂得不断积累的人才能真正走向成功。要成为情绪管理高手，就要关注每次情绪处理的过程。你要全心全意地去思考、感受整个情绪调整的情景和过程，使每次顺利处理情绪的经过深深地印在心里。当然，我们还可以再想出三、四种可能的替代方法，写在小纸片上时常提醒自己。

这六个简单的步骤差不多就能调整我们常见的几种情绪了。要注意：处理情绪问题最好的时机永远是它刚出现时。当它已经困扰你很久、让你受不了的时候，要想一下子走出困境，就得花费很大的力气——“当魔鬼还不大时，就把它处理掉”。

#### 宣泄情绪是否可取

1977年，心理学家尼科尔斯和扎克斯针对20世纪50~70年代的11篇有关宣泄的文章进行了研究，发现其中有7篇文章的作者支持以宣泄作为心理介入治疗的方式，有1篇不支持，另外3篇研究结果则较为模糊。

心理学家伯恩哈特在1977年曾尝试证实宣泄的治疗效果，他先将自愿担任受试者的员工随机分为四组，并请他们回想曾经令自己生气的任何一件事情，此四组分别是：(1)控制组——只回忆有关事件的各个细节；(2)分析组——除回想之外，还帮助受试者理性地分析情绪、动机以及与此事件有关的其他心理因素；(3)解放组——除回忆事件之外，假想令自己生气的人就在身旁，引导受试者表达出对此对象的愤怒；(4)角色扮演组——受试者不仅要表达出对此人的愤怒，还要假想对方会如何响应自己所表现出的愤怒。显然，这四组人员的情绪宣泄程度是递增的。之后，由每位受试者填写自我评估表。实验中，每个

受试者可以处罚隔壁房间的一个假想对象，此假想对象在某项工作上犯了错误。此研究结果发现，角色扮演组受试者的愤怒以及敌意最低。可见，宣泄有助于情绪管理。

## 情绪管理

### 有效地管理员工的情绪(5)

用约哈里窗户分析自己

约哈里窗户是人际交往中表现自我和给他人反馈的工具。这一工具是由约瑟夫·勒夫特和哈里·英厄姆提出的，因此用他们的名字来命名。他们从团体治疗中发现，一个人的内心可以划分为四个部分，好比一个有趣的窗户(见图 4-2)。

图 4-2 约哈里窗户

(资料来源：Robert E.Quinn, Sue R.Faerman, Michael P.Thompaon, Michael R.

McGrath, Becoming a Master Manager a Competency Framework,Third Edition)

区域 1：公开、诚实与坦白的领域，代表公众我。这是我们自己知道、别人也知道的公开部分，如身高、肤色、婚姻状况、喜欢穿什么衣服、吃什么菜等。这一部分越大，代表个人与他人实质的接触越多，个人的能力与需要越能为自己及他人所了解。所以，这一部分也可被称为公开、诚实与坦白的领域。

区域 2：盲目的领域，代表背脊我。此区域代表一些自己不知道而别人却清楚的部分。所谓的“当局者迷，旁观者清”，指的就是这一部分。另外，个人说话时的习惯性动作、面部表情以及支配性行为，都是自己不觉知而他人却容易感受得到的。大部分人往往陷入自我中心，其盲目领域都比他们自己想象的还大些。心理辅导的任务之一便是借由外在的反馈，帮助每个人发觉这一“马不知脸长”的部分。

区域 3：秘密的领域，代表隐私我。代表一些自己清清楚楚而别人却不知道的隐私或不可告人之处。自私、恐惧是平常自己不肯袒露的缺点；心中的愿望、雄心则是不敢告诉别人的优点。通过自我袒露，这部分可以变成公众的我。

区域 4：未知的、有待开发的领域，代表潜在我。我们时常发现，许多自己及他人都不易发觉的行为与动机，原来早在童年时代就已形成，而潜藏在意识之中。这部分也包括个人的潜在能力。

在每个人的人际交往中，这四个领域不是等分的，区域的大小是随着时间变化而变化的。在新的关系中，区域 1 比较小。随着沟通的增加，区域 1 变大，区域 3 变小。区域 2 的缩小需要更长时间，因为诚实的反馈需要自身的坦诚。区域 4 的缩小最缓慢，它要求我们自我反省，但是很多人都对此彻底放弃。我们要善于了解自己、挖掘深层次的自己，看看自己在不同方面的极限到底在哪里。只有努力让区域 1 增大，才能压缩其他区域，更多的精力、技巧和资源才能被用于建立关系的任务上。区域 1 增大，坦诚、信任和学习会增多，积极的结果才会随之递增。

当一个人愿意自我表露，坦白地说出自己的感觉、想法、经验、期望、优点、信仰及态度时，他的公众我就得以扩展，而隐私我就相对缩减。一个人如果不过度防卫，能从别人反馈中修正自己的知觉和看法，其公众我也会扩展，而背脊我就相对缩减。如果一个人自我袒露并得到适当的反馈，其公众我大量扩展，而盲目领域和秘密领域就同时相对缩减，进而增加开发未知领域的机会。公开领域愈大，表明个人依照自己需求与工作需要以及同别人共事与分享经验的自由度与可能性越大。

约哈里窗户的方法，就是利用别人给你的回馈，帮助你了解自己。你可以请 10 个朋友列出你的优点和缺点以及适合你的工作等，可以先从好朋友做起，看他们到底怎么看你。如果你愿意的话，再请那些你最不欢迎的人列出你的优缺点，可是你不要告诉他们——你最不喜欢他。

用这个方法了解自己的能力及长处、短处，对于自己更好地工作、改善人际关系都有很大的帮助。

在工作中，我们在寻求反馈前，要确保自己保持开放的心态，能接受可能会改变自己观念的意见，做好可能会听到使自己不舒服的意見的准备。要认识到，做出反馈的人是就某一情况提出他自己的看法的，并且这种感情是真实的。检查一下自己对于反馈的了解，提出问题或给出例子并分享你的反应。明确问题，解释你自己的行动，更正他人对你的看法，但不要辩护和争执，对提出反馈的人表示感谢。其他人可能颇费思量之后才对你坦诚相告，所以你要清晰、明确地表示你欢迎他的反馈，你的这种态度对他很重要。

### 对约哈里窗户的运用

#### 1. 运用约哈里窗户了解自己

你可以请几个熟悉的人列出你的优点和缺点以及适合你的工作等。你可以先从好朋友做起，看他们到底怎么看你。在挑朋友时，应选择曾与你共同完成一项任务的人。如果你愿意的话，再请那些你最不欢迎的人列出你的优缺点。你自己也在一张纸上列出自己的优点和缺点。将自己列出的与别人列出的优缺点一一比较便可能出现四种情形：(1)自己知道他人也知道的部分，即公众我；(2)自己不知道而他人知道的部分，即背脊我；(3)自己知道而他人不知道的部分，即隐私我；(4)自己不知道他人也不知道的部分，即潜在我。分别把四种情况列入约哈里窗户，然后分析以下四个问题：

你的两张列表中哪些个性影响了你与他人在工作环境中的交往？

隐藏区域内的哪些个性可以移到公开区域中？以你对自己的了解，哪些个性可以帮助你与他人更有效地工作？

选一个朋友或同事，制订一个计划与他分享你对上一问题的回答。

通过对隐藏区域的思考，你对自己又有了哪些新的了解？

#### 2. 运用约哈里窗户了解他人

约哈里窗户的四个领域同样存在于他人身上，他人也会为自己的那些领域辩护。促成积极人际关系的关键在于我们自身，而不要总把过错归于他人。工作中，我们需要敏感地意识到并尊重他人的隐私，理

解他人的第一反应是防御性的，跨越他人防御屏障的秘密在于克服自己的防御心理。了解并帮助他人的途径就在于通过对外界反馈保持开放、对他人隐秘保持敏感并加以尊重来更深地了解我们自身最隐秘的内在。

### 3.通过约哈里窗户征求反馈

从上面通过约哈里窗户了解自我的练习中选定的朋友或同事中再选出一位。要确保对方不仅对你很了解，还能很诚恳地与你交流对你的看法。对此人介绍约哈里窗户，并给对方看你在分析练习的区域1(公开区域)中所列的个性，向对方说明你希望减少盲目区域的大小，希望得到对你的工作方式的反馈，重点是提供可以帮助你与他人更好地合作的信息。你可以提出具体的问题，询问怎样与他人合作。要使对方相信你欢迎得到可以使你更清楚地了解自己工作方式的反馈。一定要表达出你对对方能诚恳相告的谢意。针对这些反馈进行思考，写一篇3000~5000字的文章，介绍一下整个过程以及你从反馈中学到的东西，写出你收到反馈后的感受，并思考收到反馈后准备采取的改进措施。

## 情绪管理

### 有效地管理员工的情绪(6)

#### 运用移情

移情是指人不仅能看到他人的情感，而且还能用心感受他人的情绪。移情是认同的情绪结果，是了解他人的情感并引入共鸣性的情感反映。

移情与一般的认同不同。移情包含了一个系统转换过程，即从参与他人的情绪体验到回到对这种情绪的观察和反应过程。

移情在情绪管理中更多地体现为换位思考——从他人和客户角度思考。它不仅可以提高他人和客户的满意度，也可以改善换位人的情绪。

#### B地装修公司中标的原因

两地的装修设计公司为某人设计厨房的装修方案。A地装修公司的工作人员量了量房间的长宽、冰箱的尺寸，就开始设计了；而B地装修公司的人并不忙着量尺寸，而是先与主人交谈，以了解主人的生活方式、厨房使用的时间等需求，站在客户的角度来思考问题。最后，B地的装修公司中标了。

移情是指真正把自己放在他人所处的位置上，真诚地从他人的角度看待问题。因此，用移情的思路来了解他人非常有效。

提高移情能力有以下四条原则：

□必须检验自己是否真诚。如果你并不真诚，并不真的打算了解他人，那么移情就不会发生；

□沟通不要仅限于语言。你必须对表述的思想和情感不相符的情形保持敏感，学会解读身体语言和弦外之音；

□先倾听再下决定。当认为表述与事实不相符的时候，不要急于下结论、急于对事情做出处理，而是先仔细聆听他人言语所隐含的真实感情；

□允许他人讲出真实的感情。真实的言语可能包含对你的负面评价，你必须能随时准备开诚布公地接受这些负面评价并探讨其产生的原因。

#### 提高反应性倾听能力的练习

反应性倾听是建立在移情基础上的一种沟通技能，它可以帮助我们体验他人的想法和感受。

1.练习反应性倾听。只要与人交谈，就试着通过提问对他的所感所想进行深入了解。

2.将你运用反应倾听的经历进行记录。在记录中写下你所说的话及对方的反应，看哪种问题能使对方反应强烈。

3.写一篇3000~5000字的文章描述一下你的经历。在文章中谈一下你对自己的沟通方式的了解，并列出一个你准备继续提高反应性倾听能力的简单计划。

#### 移情练习

想象一个你在工作中遇到的困境。比如，你的任务非常艰巨，需要找人帮助；或者你不得不面对一个没有尽力的团队成员；或者你不得不在一大群人面前演讲。写出面对这些困境的细节，然后回忆你当时的感受。

两人一组讨论，轮流与伙伴分享遇到的困境及当时的感触。当一人在谈论困境的时候，通过提问来练习移情，运用反应性倾听技巧来真正体会他当时的感受。

1.认真倾听并力图了解别人的感情，你对此有何感觉？

2.哪个问题能够最有效地使他敞开心扉谈论感受？

3.当别人真正地了你的感受时，你对此有何感受？

4.哪个问题能够最有效地使你敞开心扉谈论自己的感受？

## 情绪管理

### 情绪智力模型(1)

#### 戈尔曼工作情绪智力框架

心理学家丹尼尔·戈尔曼针对职场的工作表现，提出了工作情绪智力的框架，包含五个方面，具体如下：

#### 自我情绪觉察能力

意识到自己情绪的变化：解读自己的情绪，体验到情绪的影响。

精确的自我评估：了解自己的优点以及不足。

自信：掌控自身的价值及能力。

自我情绪管理能力

情绪自制力：能够克制冲动及矛盾的情绪。

坦诚：展现出诚实及正直的品质，值得信赖。

适应力：弹性强，可以适应变动的环境或克服障碍。

成就动机：具备提升能力的强烈动机，追求卓越的表现。

执行力：随时准备采取行动，抓住机会。

人际关系觉察能力

同理心：感受到他人的情绪，了解他人的观点，积极关心他人。

团体意识：解读团体中的趋势、决策网络及政治运作。

服务：了解客户及其他服务对象的需求，并有能力加以满足。

人际关系管理能力

领导能力：以独到的愿景来引导及激励他人。

影响力：能说服他人接受自己的想法来做事。

发展他人的能力：透过回馈及教导来提升别人的能力。

引发改变：能激发新的做法。

冲突管理：减少不同的意见，协调出共识的能力。

建立长期人际关系：培养及维持人脉。

团队管理能力：与他人合作的能力，懂得团队运作模式。

自我激励能力

自我激励能力是指面对挫折和失败时的坚持能力、自己激励自己的能力。

以上能力人们几乎难以完全拥有。事实上，一个人只要在这十几项情绪管理能力中，有五六项能力特别突出，而且是平均分布在五大项能力中的话，那他在工作中的表现就相当优秀了。

情绪管理能力训练侧重方面

戈尔曼工作情绪智力框架的价值在于，其中的各项指标为企业管理者指明了努力提升自己的方向和目标。针对以上模型中的五方面内容，对情绪管理能力的训练侧重如下五方面：

觉察自我情绪(自我觉察)

情绪管理必须建立在自我认知的基础上。能有效管理自己情绪的人，是能随时地觉察自己情绪的人；反之，不了解自身情绪状态的人必为柏拉图所说“感觉的奴隶”。我们要经常提醒自己注意：我现在的情绪是什么？例如，当你因为下属迟到而十分生气时，问问自己：“我为什么这么做？我现在有什么感觉？”察

觉自己的情绪很重要，因为当我们陷入情绪当中的时候，注意力会放在引起情绪反应的事情上，也就是陷入情绪当中，往往忽视对情绪的管理，经常在事后才察觉到“我刚才好像太激动了”。

认识情绪的本质是工作情绪智力提升的基石，这种随时认知感觉的能力，对自己非常重要。

#### 妥善管理自我(情绪控制力)

情绪管理除了建立在自我认知的基础上，还必须采取正确的方法调节自己的情绪。高情绪管理能力的人能很快走出情绪低谷。调节情绪的方法很多，可以痛哭一场、找人倾诉、逛逛街、听听音乐、散步或转移注意力去做别的事情。调节情绪的目的，在于给自己一个理清思路的机会，自己想得通是调整情绪的关键。如果调节情绪的方式只是暂时逃避痛苦，之后需承受更多的痛苦，这便不是一个合适的方式。有了不舒服的感觉，要勇敢地面对，仔细想想，为什么这么难过、生气？可以采取什么方式进行调节？这么做会不会带来更大的伤害？人在负面情绪中，必须进行心情转换，不能让自己一直陷入沮丧、痛苦等负面情绪之中。根据这几个角度去调节情绪，我们就能够控制情绪，而不是让情绪来控制我们。

## 情绪管理

### 情绪智力模型(2)

#### 自我激励能力(自我发展)

时常专注于既定目标、发挥创造力、克制冲动、延迟满足及保持高度热忱的人，也就是一位能自我激励的人。能自我激励的人做事的效率会比较高。他们能时常能激励自己，整理情感，让自己朝一定的目标努力。

成就任何事情都要有情感的自制力——克制冲动与延迟满足。保持高度热忱是成就一切的动力。能够自我激励的人能很好地管理情绪，让自己朝着一定的目标努力，增强专注力和创造力。

#### 认知他人的能力(同理心)

前面已经谈到同理心是觉察他人情绪的能力，也即能设身处地站在他人的立场上为他人设想。越具有同理心的人，越容易进入他人的内心世界，也越能觉察他人的情感状态。接纳他人的情绪，并不是要你认可他人的情绪，而是意味着你必须尊重并理解他人的情绪，从他人的立场去体会其感受。同理心也是基本的人际技巧，同样建立在自我认知的基础上。具有同理心的人能从细微的信号觉察他人的需求，这种人特别适于从事医护、教学、销售与管理等工作。因此，同理心是管理者的基本素质。

#### 善意的谎言——理解他人的情绪

一位经理到邻近的某市出差，原说好要搭乘傍晚的班机回家，可是他没赶上那班飞机，又来不及通知妻子。

他的妻子赶到机场，发现丈夫不在预定的班机上，感到十分焦急，担心丈夫有了意外，便立即给她丈夫在邻市的五个朋友和同事发了电报，询问她丈夫是否在他们的府上过夜。然后，她开车回家。

丈夫乘下一班飞机，于数小时后回家，发现妻子站在门口，手里拿着刚送到的电报，五份电报上都只有一个字：“是。”

五位朋友为什么要对这位着急的妻子“说谎”呢？是因为他们理解到朋友的妻子这时一定很着急。这是一种理解他人情绪的表现。

#### 人际关系的管理(领导与影响力)

从某种意义上说，人际关系即是管理他人情绪的艺术。管理者的人缘、领导能力、人际和谐程度都与这项能力有关，而且充分发挥这项能力的人常常是优秀的管理者。人际关系的基础是信任与真诚，要学习如何适当地表达自己的感受。用陈述自己感受的方式来表达比指责对方让人更能够接受，如果面对一个总是回家很晚的老公，你对他说“我觉得一个人在家好孤单”，比起说“你不能早一点回家吗”更能打动他。

#### 帮助别人获得快乐

美籍华裔女物理学家吴健雄在成名之后，曾给胡适写过一封信。在信中，吴健雄回忆了一桩胡适早就忘记了往事，意思是在她毫无成就之时，胡适的一次演讲给了她鼓励，使她满足了自己的求知欲，得到了人生的真正快乐。胡适在回信中写道：“我一生到处撒花种子，即使绝大多数都撒在石头上了，其中有一粒撒在膏腴的土地里，长出了一个吴健雄，我也可以万分欣慰了。”

帮助了别人，带给自己快乐，那么，何乐而不为呢？

细细体会情绪智力的五个组成部分，其本质都是能力。正如一些非常好看的人的五官零部件组合在一起用电脑画出来后未必是一个大美人一样，一个人具备了所有情商因素，未必会是成功的人，只有这五方面协调配合才能从整体上提升情绪管理能力。

## 情绪管理

### 情绪管理技巧(1)

#### 从被动到主动

当我们发现有不良情绪时，要采用相应的方法快速解决问题。例如，主动按照我们前面讲的情绪管理三步曲和六个步骤进行，避免情绪对我们的影响程度变得无法控制。

美国心理学会提出了心理平衡的十条要诀：

- 对自己不苛求，把目标和要求定在自己能力范围之内；
- 对亲人期望不要过高；

- 不要处处与人争斗；
- 暂离困境，去做你喜欢做的事；
- 只要大前提不受影响，在非原则问题方面适当让步；
- 对人表示善意；
- 找人倾诉；
- 帮助别人做事；
- 适当娱乐；
- 宠辱不惊，知足常乐。

掌握并在工作中适时地对这十条加以运用，可以帮助我们提升对情绪管理的认知，而认知上的提升可以帮助我们被动转向主动。

#### 建立情绪账户

情绪账户是一种比喻，形容在员工内心积聚的引起正面和负面情绪的要素。如果员工在内心积蓄的负面情绪因素过多，积累到一定程度，就会表现出强度更大的负面情绪，情绪账户会出现透支，员工就不会快乐。

如果一个管理者指使下属去办这个、干那个，分工不合理；对下属的职业生涯没有考虑，又不与下属讨论这些问题，无法很好地沟通，这实际上都是在员工的账户存入负面情绪。因此，管理者要学习平时在自己和下属的情绪账户上进行正向储蓄，如了解他人、关心下属、真诚守信、明确愿望、表达信任与忠诚、造成损失真诚道歉等。有的时候我们会有莫名的惆怅情绪，主要是我们平时在情绪账户中存入了过多的负面情绪。因此，如果你想建立一种相互信任的人际关系并对别人产生影响，你就必须首先建立自己的情绪账户并使它出现盈余。

#### 转移注意力

有了负面情绪，我们可以去做点别的事情，如拜访朋友或师长、找人聊天、谈些别的话题、玩项运动或看一场电影等，这些方式都能帮助我们换种想法、改变态度和身心状况，使情绪自然舒缓下来。

#### 改变着装

美国著名心理学家杰克·布朗称：适当地选择服装，有改善情绪的功效。他根据有关试验和跟踪调查的结果，发现在情绪不佳时的着装应注意“四不”：

- 不穿易皱的麻质衣服。易皱的衣服使人看起来一团糟，心理上会产生一种很不舒服的感觉。
- 不穿硬质衣料的衣服。硬质衣料的衣服会让你感到僵硬和不快。此时最好是穿质地柔软（如针织、棉布、羊毛等）衣料做的服装。

□不穿过分紧身而狭窄的衣服。衣裤太狭窄会造成压迫感，对于女性来说，要避免穿窄裙、连裤袜和束腰的服装，尤其不要穿紧身牛仔装，否则会加重情绪上的压抑感。而穿宽松的服装会令你呼吸轻松、血液循环畅通，使不良情绪得到缓解。

□不系领带。不系领带会有减轻束缚的感觉。

### 换位思考

换位思考，要求站在对方的立场上考虑问题，理解他人，体谅他人。有一则寓言讲述：有个少年问智者，怎样才能让自己快乐。智者意味深长地说：“把别人当自己，把自己当别人。”颇具哲理性的话道出了为人处世的四字真言：换位思考。换位思考是一种哲学思考，也是一种道德观念——“己所不欲，勿施于人”。在工作中，如果我们在遇到负面情绪的时候，有意识地进行换位思考对我们处理负面情绪是有帮助的。换位思考是成功的伟大细节，是享受生活的人生态度，更是调整情绪的有利工具。

真正的换位思考是建立在理解他人和自我了解的基础之上的。这又对长远的把握和细节的关注提出了更高的要求。试想，没有对细节的理解，如何能真正地站在他人的角度来换位思考呢？因此，换位思考不仅仅是意识问题，更多的是如何从细处去执行的问题。否则，就只能是表面上的换位。

### 利用赞美的力量

赞美在工作场合具有神奇的作用和力量。每个人对未知的事物都有自卑情节，因此，每个人都需要赞美，需要一种来自别人的肯定。

赞美是讲究技巧的，盲目的赞美会比不赞美带来更差的结果。有效的赞美有五个关键点：

□多赞美：赞美应该经常出现在我们的工作和生活中，它是人际交往中必不可少的要素。赞美可以改善人际关系，提高工作效率，是工作和生活的润滑剂；

□清楚明确：要清楚地表达出赞美别人什么；

□举例子要具体：赞美不要过于笼统，要具体而明确，最好能举出例子；

□及时赞美：赞美要及时，在事情发生后马上赞美效果最好；

□当众说出来：当着他人把赞美之词说出来，效果会更好。充满真诚的赞美，才能取得他人的信任。

## 情绪管理

### 情绪管理技巧(2)

#### 寻找你的社会支持

面对负面情绪时，不要忘记我们的社会支持系统。每个人都不是孤身奋战的，亲人、爱人、朋友等都可以分享我们的快乐和喜悦，承担我们的悲伤和痛苦，他们是我们的社会支持系统。社会支持对于员工的情绪疏导有很重要的作用：他们是员工精神上的沟通对象；他们能给予员工经济上的支持；他们能给

予员工行为上的援助。企业员工如果能在这几方面有足够的社会支持，将有利于他们克服工作和生活中的困难，更好地实现家庭与事业的平衡。

### 缓和反应

人的身体遇到危险或恐怖状况时会自动产生变化，以准备迎接挑战或逃避现状以保护身体，这就是“紧急反应”。但是，缓和反应刚好相反，在最初6秒内的生理机能完全相反，强迫自己延迟做出反应。缓和反应基于的理念是：在身体处于高度的兴奋状态之后，务必要保留一段低度兴奋状态的期间，以维持体内平衡，确保身体健康。快要发脾气时，告诉自己让脾气转个弯。情绪激动易使人说错话，缓和反应可避免许多不必要的冲突。

### 与他人进行情绪交流

要懂得与他人进行情绪交流，彼此了解对方的感受。在工作中，沟通能力是一种很重要的个人素质，沟通可以加强团队间的合作，使工作更加顺利地展开。在工作场合产生了不愉快的情绪，可以邀请对方进行思想和情感交流，积极倾听，探寻找出根本问题并加以解决。

总之，懂得情绪的内在规律，养成良好的情绪习惯，我们就可能更好地运用自己的情绪，让我们的各种情绪随叫随到。例如，面对成千上万客户发表演讲时，你能否马上拥有自信；刚刚对一个同事发完火，客户来了，你能否马上进入热情洋溢的服务状态。

### 微软的名言——“帮助他人成功”

在微软大中华区全球技术支持中心，无论是在合作伙伴支持部，还是在营运企划部，实习生们的最大感触有两个：一是面对着的是知识和信息的海洋；二就是面对的是一个令人耳目一新的工作环境。这个环境里的员工都洋溢着一种令人感动的特质，这种特质与微软的名言——“帮助他人成功”，是密不可分的。在任何情况下，遇到任何工作上的问题，向周围你认识的或不认识的员工请教，他们都会尽自己的能力来帮你解答，帮你尽快地适应一个新的工作环境。并且这种帮助不是被动的，会有人来主动地来指出你在一些必备知识方面的欠缺，微软还会有针对性地开展一些对实习生的快速培训。

这是一个非常开放和无边界的环境，大家都秉持着“帮助他人成功”的精神，让知识和信息可以在员工和员工之间、团队和团队之间、单位和单位之间进行畅通的传送和共享，从而大幅度提升了这些知识和信息所能发挥的效用。

“帮助他人成功”背后的思想精髓是团队的精神，优秀的个体在这种精神的凝聚下会迸发出惊人的团队力量。我想这也是微软的伟大之处。

(资料来源：摘自一位微软实习生的实习报告)

### 情绪备忘录

为了有效地管理自己的情绪，可以建立如下的备忘录或小卡片：

1 要明白、接纳和面对自己的情绪，要好好去处理，不要责怪自己。

2 想一想、变一变：反思自己是否在嘴边常挂着“我一定不会成功”、“我无用”、“没人一个人会喜欢我”等消极与不合理的想法，尝试改变那些不合理的想法，多说些积极进取的话进行自我激励。

3 学习欣赏自己：“天生我材必有用！”多留意及发挥自己的长处，可使自己多一点信心去面对问题。

4 按自己的实际能力去要求自己，不要对自己有过高的期望，以免带来更多的挫败感。

5 多参与健康的社交活动，建立人际支持网络，促进自己的人际关系。

6 学习有效解决问题的方法，勇敢去面对而非逃避问题，否则只会使问题恶化。

7 经常保持愉快的心情和乐观的态度。

8 平时多学习各种不同的自我放松方法，以备不时之需。

### 熟悉情绪管理工具

现在请你做个练习，熟悉一下这些简单且颇有威力的情绪管理工具。

1. 在过去两天中，你是否有过消极或负面的情绪？如果有的话，请按照掌控情绪的六个步骤去处理。看看这些情绪属于那一类，它能带给你何种需要的信息，然后判断它是否改变你的认知或是行动，最后拿出信心努力去做便行了。

2. 行动信号虽然有重要的功能，可是如果你能不常用到它，不是很好吗？如果你想尽量不出现负面情绪，那么就得具备一些积极性的认知。

3. 你要经常运用这些有利情绪，同时运用掌握情绪的六个步骤，把这些行动信号转化为积极的行动。别忘了，不管你的感受舒不舒服，它们全是你所认知的结果，今后每当你有不舒服的感受时，问问自己这个问题：“这件事还有没有其他的解释？”也就是说，换个角度看问题，这是你掌握情绪的首要步骤。

## 情绪管理

## 冲突管理

企业中的冲突很多，有价值观的冲突、行为方式的冲突、利益的冲突等。但在这些冲突中，文化冲突的存在最为普遍，而文化的核心是价值观，因此，冲突更多地体现在价值观层面。冲突的产生是因为差异的存在，如文化的差异、利益的差异等。虽然差异并不一定导致冲突，但它是冲突的根本来源。例如，多元文化作为一种文化的呈现形式，由于行为方式、思考方式的不同，肯定任何一方，便意味着否定另一方，这不仅是观念的挑战，而且是对其权威性的挑战，这正是文化冲突的来源。

### 正确认识冲突

#### 什么是冲突

关于冲突的定义很多，这些定义的共同点在于：冲突必须是群体认知到的，如果没有人意识到冲突，那么冲突是不存在的。当然，感知到的冲突也未必是真的，有些可说成是冲突的情形也并不是由组织成员的感知所决定的。

主流的冲突观点有三类：

□传统观点：冲突一定要被制止，因为它会影响组织的正常运作。

□人文主义观点：冲突是一个群体中自然的、不可避免的结果，它不是有害的，很有可能发展成为有助于群体绩效的有利因素。冲突是不能被消灭的，冲突对群体绩效是有帮助的。

□相互作用观点：冲突是群体的积极因素，而且冲突对于群体有效的运作是必不可少的。持有该观点的人认为，应该鼓励冲突在群体内的存在，因为群体内和谐、安宁、协作的工作氛围，可能使得组织对变革与创新都抱漠视态度。该观点鼓励群体领导者保持最小程度的冲突，使群体成员充满活力、自我批评的精神和丰富的创造力。

冲突的形式可以分为三种：

□任务型冲突：主要指工作的内容与目标方面的冲突；

□关系型冲突：主要指在人与人之间的关系问题上产生的冲突；

□过程型冲突：主要指在工作完成过程中的冲突。

研究表明，关系型冲突一般都是功能失调的。因为人际关系冲突中固有的人与人之间的摩擦和敌对都会增加冲突并降低相互的理解的程度，因此阻碍了群体内的正常竞争。低水平的过程型冲突与适中水平的任务型冲突都是功能正常的。如果工作过程的冲突过多，那必然影响群体的发展。企业员工对谁将承担工作任务产生争吵，或有意拖延时间，或企业员工对工作任务模糊，都属于功能失调性冲突。适中的任务型冲突总是对组织的绩效起积极影响的，因为它激励人们思考，帮助组织发展得更好。

冲突与企业绩效

冲突对企业而言是双刃剑，它可能带来企业绩效的增加，也可能带来绩效的减少。冲突的发生有时是破坏性的，有时却是建设性的。建设性的冲突可以促进员工之间的沟通、反思和理解，帮助管理者发现一些潜藏的问题、危机和风险，进一步了解员工的需求。因此，当建设性冲突发生的时候，对企业反而是好事情。认识到冲突有不同种类以后，关键的问题就是如何识别冲突类型，这需要管理者敏锐的洞察和分析能力。不能单纯地认为冲突是好的还是坏的，冲突的好坏要因具体情况进行具体分析。

□功能正常性冲突：又称为建设性冲突。它有助于群体目标的实现，并提高群体的绩效。对这类冲突，管理者要加以利用，而不是消灭它，甚至在过于和谐的组织中，要刻意去制造一些冲突。

□功能失调性冲突：又称为破坏性冲突。它阻碍组织的发展。管理者要注意发现该类冲突的苗头，做到防患于未然。

由于拥有不同的思想和经历，具有不同文化背景的人可以共享不同的看待问题的视角，通过相互交流，可以激发、寻找出解决问题的新思路和方法。因此，企业管理者要利用建设性冲突，避免破坏性冲突，让不同类型的价值观在企业中更好地融合起来，创造真正和谐的企业。

### 冲突的解决

#### 办公室里的冲突

当办公室冲突引起员工的负面情绪时，员工该不该互相道歉？要不要握手言和？是不是规章制度就可以解决？长时间共处一个办公室，矛盾和冲突是难免的。部门之间的推诿、扯皮现象带来的冲突也随处可见。下面工作场合的冲突场景，大家也许都见过，也经历过。

场景一：某公司的两个高级女主管都不是忍气吞声之人，每回吵起架来，就成了当天办公室上演的特别节目。两人年资相当，各自带领几个小兵组成两组针锋相对的团队。一旦有了冲突，两人也不管在办公室众目睽睽，什么难听的话都可以讲出来，从而使需要两个部门配合才能开展的工作受到影响。

场景二：某天，一位副总气呼呼地绕过总经理秘书的座位，不理睬秘书提醒“总经理正在打电话”，相当愤怒地推开总经理办公室的门。然后，就听见两人在里面大吵起来。突然，“砰”的一声，一个拳头重重地敲在总经理的高级红木办公桌的桌面上，副总撂下一句：“有本事你试试看！”然后走出了总经理室的门，还刻意重重地把门摔上。

冲突容易，要收拾残局就没那么轻松了。有人吵过之后就没事了，有人却会记恨一辈子。我们在冷静的时候看这两个场景，的确觉得没有必要那样。一时不适当的情绪发泄，可能会造成日后工作不好开展的局面。尤其是使管理者之间的配合变得困难时，对企业的发展是不利的。

各类冲突的解决可以归纳为三步走：暂停、思考和行动。

暂停：当我们面对冲突时，先不急着反应，而是要冷静下来，积极倾听，问问自己：现在发生了什么问题？我感觉如何？其他人的感受如何？我希望产生什么结果？通过提问来引发自己思考。

思考：思考可以帮助我们发现冲突背后的深层次原因，帮助我们分清冲突的类型，做到有的放矢。例如，可以通过头脑风暴法找出不同的解决办法。面对冲突，管理者可以把相关的几个员工叫到一起，让他们各自发表意见，告诉对方自己的立场、感受与想法，并把这些建议写出来，通过商讨来解决问题。

行动：在选择了一个最能接受的解决冲突的方案后，就需要认真地去执行了。提高执行力才能逐步提高管理者的冲突解决能力。

## 情绪管理

### 压力管理(1)

现代社会变化之快，我们必须不断学习、成长，否则会被淘汰。工作节奏加快，使我们增加了许多无形的压力，尤其是管理者，他们面临着来自上级、下属、同事以及客户的全方位压力。心理压力作为个体的一种综合性心理状态，表现为认知、情绪、行为三种基本心理成分的有机结合。压力是个体在生活实践中，对压力事件反应时所形成的一种持续紧张的综合心理状态。如何处理好工作场合中的压力，已经成为管理者最为敏感的现实问题。

## 正确认识压力

### 什么是压力

压力，原是物理学的一个概念。上世纪中叶，加拿大生理学家汉斯·塞利开始将压力的概念引进医学和心理学，毕生从事多项有关压力的实验研究。他的研究虽多以白鼠为实验对象，但从多次研究结果所归纳出来的原理原则，一般认为可适度推论用以解释人类的行为。他通过对个体在“长期高压（威胁性刺激）”下的生理反应的研究，发现这种生理反应包括警觉反应、抗拒和衰竭三个阶段。从而揭示了一个普遍性原理：个体在抗拒阶段生理功能大致恢复正常，能适应艰苦的生活环境，即压力反应对个体来说在一定程度上能增强其适应能力。然而，如果在抗拒阶段再增加新的压力，其抵抗力反而会降低。个体若再承受持久的高压，就导致身心耗竭，可能会死亡，这就是精疲力竭阶段。这种生理反应被称为“压力反应”。

### 白鼠实验

汉斯·塞利的实验设计是：将白鼠置于不同的压力情境下，观察白鼠在压力的持久存在与变化下，在身体上表现出来的反应。该实验所采用的威胁性刺激是冷气、热气、有毒但不伤生命的食物等，有时只用一种刺激为压力因素，有时两种并用。其中采用最多的方法是，把白鼠置于可调节冷度的冰箱内，让它在极冷的压力下生活数月之久，借以观察压力的时间长短与其身体反应的关系。结果发现：白鼠所表现出的适应能力与压力持续的时间有密切的关系。

研究者根据白鼠的反应，将其整个适应历程分为三个阶段：

(1)警觉反应阶段：这一阶段按生理上的不同反应分为两个时期：第一反应期是震撼期，由刺激的突然出现产生情绪震撼，随之体温与血压均下降，肌肉松弛，显示缺乏适应能力。如果在寒冷的情境中持续下去，即出现第二期反应，叫做反击期，这时肾上腺分泌增加，继而全身生理功能增强，进入类似前面所说的应急反应阶段。

(2)抗拒阶段：这一阶段个体生理功能大致恢复正常，这表示个体已能适应其艰苦的生活环境。但若压力持续下去，个体的适应能力就会下降，进入第三阶段。

(3)衰竭阶段：到了这个阶段，个体适应能力丧失，精疲力竭，陷入崩溃状态，继而死亡。

汉斯·塞利称此整个适应过程的生理反应为“一般适应症候群(General Adaptation Syndrome, 简称 GAS)”。它所表现的长期压力下的适应现象,经很多心理学家重复实验研究,结果发现可视为解释动物适应长期压力的普遍性原则。

此原则可用来解释人类在长期压力下的行为反应,尤其对现代企业管理者在压力面前的适应过程可以用此来解释。当然,在压力情境中,不同的人有不同的适应方式。

压力有两种:一是作用于躯体的物理压力。例如,心脏压力帮助血液循环,肌肉收缩使动作完成,胃肠蠕动有助于食物吸收;二是内在的精神压力。例如,生存竞争的压力、不期而遇的生活应激、对危险与死亡的恐惧、人际压力、成就的压力、情绪与情感的压力、对不可知的害怕等,这些压力使人保持警觉(清醒状态)和合适的行为模式。

压力对人类的重要性

压力的重要性

美国科学家摩德尔丝用两只老鼠做了一次试验:把两只老鼠放在一个仿真环境中,并将其中一只小白鼠的压力基因全部抽取出来,结果那只未被抽取压力基因的灰老鼠走路或者觅食时总是小心翼翼的。

在那个面积约 500 平方米的仿真自然环境里面,没有被抽取压力基因的灰老鼠一连生活了十几天,没有出现任何意外。它甚至开始为自己积蓄过冬的食物,也开始习惯这种没有人类吓的空间。而另一只被抽取了压力基因的小白鼠则从一开始就生活在兴奋之中。小白鼠只用一天时间就把 500 平方米的全部空间都观察了一遍,灰老鼠用了近四天的时间才把整个仿真空间全部熟悉。

结果是:小白鼠在仿真空间的第三天,因为没有任何压力而爬上了那个高达 13 米的假山,在试验不能通过一个小石块时一下子摔了下来,死了。而灰老鼠因为有一定的压力,能够适应环境、保护自己而活了下来。

在工作中,管理者有一定的压力对其潜能的发挥非常有帮助。现在越来越多的企业注重为其核心员工提供一个最具创造力、最有生产力、充满挑战的环境,不仅激发了员工的潜能,也锻炼了员工适应环境的能力。

为什么会产生压力感

我国台湾著名心理学教授张春兴指出,所谓压力,事实上是指压力感。这一界定既承认压力是环境中客观存在的有威胁性刺激,又把心理压力称为“个体生活事件持续存在的压力感”,强调心理压力是一种一时无法消除的、被压迫的感受。对压力的感受程度不同决定了压力对管理者的不同影响。

知识经济时代,新知识的不断涌现也是企业管理者压力的主要来源,管理者不得不“活到老,学到老”。

造成压力感的负载

造成压力感的负载有正当负载与垃圾负载。当我们有压力时，直观感受就是压力是因为某件事情(负载)让我有压力，有的时候我们会将压力归因于具体的事物。例如，某个同事做事的态度让自己有压力，经常加班让自己有压力等。如果压力是因为一个具体的原因带来的，可以让这些具体的东西消失掉。可是当我们把这些刺激消除掉时，压力并不会减少。例如，工作不开心就换工作，钱不够就想办法赚钱。但是很奇怪的是，当一个人月收入 5000 元的时候有压力，当他月收入 1 万元的时候，他仍然有压力，甚至月收入 10 万元的时候仍有压力。压力的产生并不是那么简单，往往是多方面的原因造成的。正当负载让它存在，只需要去掉那些垃圾负载就可以了；如果垃圾负载不可去掉，就让它存在，而去改变你的认知。

## 情绪管理

### 压力管理(2)

不确定性是造成压力感的原因之一

压力来自于对现实和未来的无法掌控。人们发现，意外事件与情绪有关，主要是因为意外事件给管理者更多的不确定性，这种不确定性的存在，就会带来压力，从而影响情绪。由于管理者在企业中特殊的职位分工，他比普通员工面临着更大的不确定性。随着职位的升高，这种不确定性的事务会逐渐增多。

在刺激过程当中，如果刺激是可以预期的，那么，你的压力感就会下降；如果不知道会发生什么事情，不知道危险有多大，就会让你压力很大。比如，有些人加班会有压力，假如我们一个月每个星期六、日都要加班，就会有压力。可是，对于“能预期到加班在三个月后会结束”与“不知道公司政策，不知道什么时候加班才结束”，哪个压力感受比较大？当然是后者。

刺激不可预测时，就会给我们带来更大的压力。例如，感冒在什么情况下会给我们带来压力呢？如果持续的时间很长，我们的压力就增大了。在西藏感冒和在北京感冒压力感受一样吗？当然是在西藏感冒的压力比较大，因为我们知道在西藏感冒的危险性更大。凡是刺激给我们带来压力，一定有一个关键的因素——认为会发生损失。

因此，管理者在管理实践中，应尽量减少员工的不确定性，多给他们安全感。例如，企业在快速发展阶段，各方面都需要调整，人员变动也十分频繁。这时，一些对企业忠诚感较强的员工就情绪低落，压力增加。在工作之余交流时，大家互相探讨：“是不是企业通过这样的方式来增加我们的危机感，以此来激励我们呢？”不，聪明的企业不会用这样的方式来激励员工，这是危险的，因为虽然表面上大家积极工作，但是内心的压力过大，情绪低落，工作效率自然就降低了。

类似的例子还有联想。联想裁员也反映了不确定性会给员工带来巨大压力，影响员工情绪。联想文化提倡企业有“家”的感觉，但是，某年却突然大规模裁员，让留下来的员工压力巨大，因为担心自己某一天也突然被裁掉，情绪大受影响，对企业的忠诚度也随之降低。

#### 压力感来自我们的评估

心理学家米切尔·霍德斯说：“一些人往往将自己的消极情绪和思想等同于现实本身，其实，我们周围的环境从本质上说是中性的，是我们人为地加上了积极或消极的价值。一件事情发生了，我们认为它很重要，我们的情绪就会受较大影响；我们认为它不重要，情绪就不会受到影响。”我们经常劝别人看“开”点，就是这个意思。

我们发现，同一件事情(刺激是相同的)发生在不同的时候或不同的人身上就会有不同的感受，这是因为在压力产生的过程中，我们融入了自身对事情的“评估”，这个评估对压力的大小影响很大。评估虽然与每个管理者个人有关，但也有一定的标准。

管理者对压力的评估应从两个角度考虑：首先，这个刺激与我们有关系，无关的刺激不要受其影响；其次，这个刺激造成的结果是增加还是减少了我们得到的价值。

凡是作用在我们身上能增加我们价值的东西，都称为机会；只有个体评估后认为有损失的，才会真正带来压力。损失越大，我们的压力也越大。所以，我们是否感受到压力以及感受到的压力大小与我们“怎么去评估这个刺激”有关系。同一件事情，由于看问题的视角不同，可能被我们评估为是损失，也有可能被评估为是机会。

#### 压力感来自资源的匮乏

一件事情发生在我们身上，我们不一定会产生压力，只有当我们面对事情而资源不够时，才会产生压力。例如，知识经济时代对员工的知识技能的掌握、学习与创新的能力有了更高的要求。管理者如果在这个时代缺乏学习意识，不掌握计算机的应用，不了解现代管理知识，他本身不会有压力；但是，当管理者在面对其上级领导提出更高工作要求的时候，这些知识和技能的缺乏，就会顿时给他造成巨大压力。因此，为了减少这方面原因产生的压力，管理者要有未雨绸缪的意识，注意必备资源的积累，尤其是那些需要长期积累才能拥有的资源。

#### 你了解压力吗

##### 如何正确认识压力

压力是个体的一种综合性心理状态，表现为认知、情绪、行为三种基本心理成分的有机结合。正确认识压力要从这三方面入手：

个体心理压力是意识的产物，是建立在一定的认知基础上的。人在无意识状态下是没有心理压力可言的，例如，睡眠状态下，人无心理压力；人无认知能力时也不会有心理压力；新生儿只有感觉，无心理压力。人有认知能力时，若对威胁性的刺激情境失察而未能认识到其对自己生活造成或将造成威胁、危

害时，也不会产生心理压力。若刺激情境本身不会对个体造成威胁、危害时，而个体由于错误的认知，以为它具有威胁性、危害性，自己又无法处理、摆脱时，却会产生心理压力。

心理压力伴有持续紧张的情绪、情感体验。通常个体有心理压力时，容易出现消极的情绪，如惊慌、害怕、忧愁、愤怒等。但是，有一定的心理压力并不一定伴有消极的情绪出现。在现实生活中，有时我们接受一项比较艰难的工作任务，虽有心理压力，但却乐意去做。

心理压力必引发行为反应。个体有心理压力时，不会无动于衷，而会引发出一一定的行为反应，表现为：或针对压力事件，积极应对，化解压力；或逃避压力情境，以维持正常生活；或消极应对，被压力所困，日积月累，逐步形成心理障碍。

## 情绪管理

### 压力管理(3)

管理者对压力的认识存在误区

误区一：很多管理者认为有压力才有动力，压力越大，动力越大。因而，在管理中过分地给自己或下属施加压力。其实，这样会使组织中的破坏性冲突增多，员工的身体健康也会受到影响。

华为公司的“加班文化”与“床垫文化”

在深圳华为公司的“加班文化”与“床垫文化”下，员工压力很大。2006年5月28日晚，华为一名年仅25岁的员工胡新宇因为过度劳累死亡。华为高层对此非常重视，公司也重申了加班政策，晚上十点以后加班要经过批准，不准在公司打地铺过夜。活生生的例子告诉我们，过大的压力会带来可怕的结果，压力要适度才可成为动力。华为员工“过劳死”事件后，很多人呼吁现代企业首先要强调“以人为本”的管理理念，毕竟企业文化不等于非要加班。老板不能为了“名利”而不顾员工的生命，否则生产出来的产品质量再好，也没有消费者喜欢。这种以员工的身体健康为代价换取业绩增长的制度让人心痛，企业应承担基本的社会责任。

误区二：有的管理者认为心理压力只有消极作用，危害人的身心健康。因而害怕压力，面对压力事件逃跑或推脱，对下属也不敢严格要求，自由放任，致使自身或下属适应能力降低，在组织内部和外部缺乏必要的竞争能力。其实，适当的压力也是有一定积极作用的。

误区三：有的管理者认为感觉到的压力就是真实的压力。其实，感觉到的压力并不一定是真实的压力；如感觉压力很小的人，他的压力不一定真的很小，这与他的感知能力和适应能力有关。

误区四：有的管理者认为所有的刺激都会带来压力。其实，只有我们评估某个刺激会给我们带来危险和损失的时候，才会有压力。

你对压力的了解有多少

在你认为正确的观点后打“√”，错的观点后打“×”。

- 1.人一旦有压力的感受，首先一定会觉得神经紧张。 ( )
- 2.只要你遭受到压力，你一定会知道的。 ( )
- 3.长期的运动会减弱你抵抗压力的能力。 ( )
- 4.有压力总是不好的。 ( )
- 5.压力会制造不愉快的问题，但不会置你于死地。 ( )
- 6.打针吃药就可以控制压力。 ( )
- 7.你离开单位时就会留下工作的压力而不会把它带回家。 ( )
- 8.压力只是“心事”，与身体无关。 ( )
- 9.压力是可以完全消除的。 ( )
- 10.除非你改变生活方式，否则你对压力一点办法也没有。 ( )

答案应该全是“×”，你认为对的越多，说明你对压力的了解越少。

#### 压力自我测验

请以你最近 6 个月的生活情形来回答以下问题，请回答“是”或“不是”。

- 1.你最近感到有令你不舒服的紧张情绪吗？ ( )
- 2.你常与周围的人争辩吗？ ( )
- 3.你的睡眠有困难吗？ ( )
- 4.你觉得生活无意义吗？ ( )
- 5.有许多人干扰你或激怒你吗？ ( )
- 6.你想吃糖或甜食吗？ ( )
- 7.你抽香烟的花费增加了吗？ ( )
- 8.你渐渐地对酒或咖啡上瘾了吗？ ( )
- 9.你发现要集中精力工作有困难吗？ ( )
- 10.你会常忘记一些小事(如寄信)吗？ ( )
- 11.你渐渐对一些重要的事情(如约会、缴税)也变得健忘？ ( )
- 12.你上洗手间的次数增多了吗？ ( )
- 13.有人说你气色不太好吗？ ( )
- 14.你常和其他人有言语上的冲突吗？ ( )
- 15.你最近是否不止一次生病？ ( )
- 16.你最近是否有因为紧张而头痛的现象？ ( )
- 17.你最近是否有经常作呕的感觉？ ( )
- 18.你最近是否几乎每天都觉得轻微的头痛和晕眩？ ( )

19.你是否经常有胃部翻搅的感觉？（）

20.你总是匆匆忙忙地赶时间？（）

0~5个“是”：你的压力正常；

6~14个“是”：你的压力有些高，请及时进行调节；

15~20个“是”：高压危险！你的身心正在遭受到严重伤害，必要的话该寻求专业咨询机构的协助。

每一个人都有一个承受压力的极限，超过这个极限，压力增加时，生活和工作效能就会下降，继续增加到一定程度就会有危险出现。因此，通过一些测试了解自己所处的压力状态，对于进一步采取相应的措施调整压力是有益的。

## 情绪管理

### 压力管理(4)

#### 压力的特征

压力有一定的外在表现，如愤怒、急躁、紧张和厌倦。这四种情绪的变化强弱，往往能反映出压力的大小。

#### 压力来自比较

压力与我们的主观感受密切相关，它并不是一个绝对客观的标准。当我们习惯同他人比较的时候，比较的结果如果是我们不行，就往往会产生压力。如果比较之后产生压力的话，我们可以通过沟通的方式来了解自身与比较对象的真实差距，因为压力不是一个纯粹客观的东西，沟通改变了我们的认知，可以调整压力状态。

#### 压力是可以积累的

一个人骂你两分钟与骂你二十分钟，你的愤怒程度是不一样的。为什么刺激源相同，愤怒的程度却不同呢？在刺激过程中什么发生了改变呢？其实是持续的时间发生了改变。一个刺激如果时间很短、强度不大，我们的大脑还处于冷静状态，这个刺激对我们影响不大；而当刺激积累到一定的程度、到了可忍受的临界点的时候，就会令我们产生消极情绪。因此，压力是可以积累的，积累的力量是巨大的。

#### 压力实验

在压力管理的培训中，培训师拿起一杯水，然后问台下的听众：“各位认为这杯水有多重？”有人说是半斤，有人说是一斤，培训师则说：“这杯水的重量并不重要，重要的是你能拿多久？拿一分钟，谁都能够；拿一个小时，可能觉得手酸；拿一天，可能就得进医院了。其实这杯水的重量是一样的，但是你拿得越久，就越觉得沉重。这就像我们承担着的压力一样，如果我们一直把压力放在身上，不管时间长短，

到最后就会觉得压力越来越沉重而无法承担。我们必须做的是放下这杯水，休息一下后再拿起这杯水，如此我们才能拿得更久。”

泰勒的科学管理仅通过训练工人适时地停止工作而休息，便将工人的绩效提高了几乎四倍。这提醒管理者：不要让自己的压力持续积累，压力到一定程度的时候要寻求方法释放，否则，积累的压力强度越大，带来的影响也越大。专家们也指出，长期处于压力之下对健康是有害的，因此，要学会在感到疲劳之前休息。正如在生活中，我们不可以每天穿同一双皮鞋一样，要给皮鞋以恢复“物理疲劳”的机会，否则，超过了“物理疲劳极限”的皮鞋坏得最快。

压力是可以被管理的

过度压力可以影响情感(见表 5-1)，但是压力和情绪是可以被管理的。可被管理是指它会改变，或者更好，或者更糟。任何一个看起来被压力严重影响的人，包括抑郁症、恐惧症患者，当他突然掌握了一些最基本的观念的时候，他的生活就会发生很大的改变，甚至所有困扰他的外部问题都会统统消失。因此，当我们每次面对压力的时候，要去思考，只有善于思考，我们才能获得一些思想和体会，并沉淀下来。时间久了，就会改变我们的思维模式，从而获得良好情绪。

表 5-1 过度压力对情感的影响

影响具体表现

身体和心理的紧张增加无法放松，感觉不好，烦恼、焦虑产生。

身体健康受到破坏幻想并加大压力带来的病痛，健康快乐的感觉消失殆尽。

性格发生变化爱清洁、很仔细的人会变得邋遢，热心人变得冷漠。

已经存在的性格问题增加已经存在的焦躁忧郁、神经过敏、充满敌意的性格更加恶化。

道德和情感准则削弱变得暴跳如雷，感情爆发次数增加。

出现悲观失望和求助无望的心理精神萎靡不振，一种不能对外界事物或内心世界产生影响的感觉油然而生。

自我评价迅速下降无能力、无价值的感觉增加。

(资料来源：刘芳，《情绪管理学》，37 页，北京，中国物资出版社，1999)

压力对情绪的影响与认知有关

很多人并不怕压力，只是不喜欢压力所带来的负面情绪。比如在压力很大的过程当中，我们可能会感到焦虑、恐惧、悲伤、无助、沮丧和愤怒，甚至会冷漠、无聊。假如我们有能力去处理压力所带来的负面感受和一系列生理的改变，我们是可以接受压力的。

情绪性是指个体有心理压力时总带有明显紧张的情绪的特性。紧张是人在某种压力环境的作用下所产生的一种适应环境的情绪反应。心理压力的情绪性表现是十分复杂的，有消极和积极之分。心理压力的情绪性往往是消极的，这是因为压力事件往往是不符合我们需要的。心理压力的情绪性是积极的还是消

极的，关键要看个体的需要和认知，如果个体认为压力事件能满足自己某方面的需要，便可能产生积极的情绪。

## 情绪管理

### 压力管理(5)

压力强度与心理承受力有关

压力产生的负面作用受两个因素的制约：一是受压力的大小制约；二是受个体心理承受力大小制约。

所谓心理承受力，一般是指个体对挫折、苦难、威胁等非自我表现性环境信息的处理理性程度。

当心理承受力相同时，压力越大，形成的负面情绪越强烈，心理越紧张，越易出现忧郁、痛苦、惊慌、愤怒等情绪；反之，若压力小时，只会出现短暂的、微弱的负面情绪，如不悦、冷淡等，心理紧张程度较低。

压力源相同，若心理承受力越小，则心理越紧张，负面情绪越大；反之，心理承受力大时，负面情绪也小，心理不紧张。当压力和心理承受力相当或略大于心理承受力时，这种压力也被称为“适度压力”或“轻度压力”。适度压力下个体情绪虽有些紧张，但在良好的教育和积极的引导下，往往能精神振奋，产生热情，有利于意志的锻炼和能力的提高——心理承受力增强了。

压力可变为动力

压力之所以能变为动力，是由于个体有心理压力时，不会无动于衷，而会采取一定的行为处理所处的具有威胁性的刺激情境。

心理压力的动力性，表现为对适应行为的积极增力作用和消极减力作用两个方面。有研究表明，当个体心理压力过大时，人的理智一般难以控制，个体常表现出极端的反应。中度心理压力一般会使人行为能力降低，产生重复和刻板的动作。

在适度压力或轻度压力状况下，个体可能在理智的控制下，充分发挥主观能动作用，对压力事件妥善处理，使个体正向的适应性行为增多，动力性随之增长。但在适度压力或轻度压力状况下，个体若不能理智控制或失去理智，不能发挥主观能动作用，而对压力事件漠然置之，不及时妥善处理，只会减弱心理承受力和行为动力。

总之，管理者在工作当中如果没有一定的压力，其心理承受力就难以增强，人的正向适应性行为就没有机会得到学习和提高，一旦面临较大压力容易造成心理障碍。

压力只有达到一定程度时才能被感知

前面我们提到，有的时候我们没有感觉到压力，但并不意味着压力不存在。因此，对压力的感知和认识是十分必要的，否则，压力就会在我们不知道的情况下严重地伤害我们。

### 错误归因——未感知压力的影响

某企业部门主管小王，工作十分敬业，也做出了一定的业绩。后来公司给了他读在职 MBA 的机会，这样本来工作就繁忙的小王又多了读书的任务，白天要忙工作，晚上还要去听课或处理工作中的一些突发事件。尤其在写毕业论文阶段，敬业的他不愿意让工作受到影响，产生了巨大的压力，随之产生了失眠、爱发脾气、焦虑等症状。但他不知道这是学业、工作、家庭的多重压力造成的，总是把他的心情不好、爱发脾气的症状归因在刚刚发生的事情和相关的人身上。这就是未感知到的压力对我们造成的严重影响。后来，小王终于熬过苦海，顺利毕业，又恢复了原来愉快、高效的工作状态了。

### 适度压力能抗衰老

英国隆格维提社区的医疗主任摩尔斯·科莱兹斯博士同时也是一个私人抗衰老医生。他在给他的病人安排了一系列有压力的任务后，病人看起来更年轻。他给病人所安排的任务是中度紧张的，如在周末完成对房间的重新装饰或者在规定的时间内赶到机场等。这位专家指出，适度的压力能够帮助人们抵御像阿尔兹海默氏症、关节炎及心脏病之类的病症；轻度和中度的压力能够帮助人体生成利于修复细胞的蛋白质，使它们以最好的状态工作。

当我们为了赶公共汽车或为了完成一项任务而有压力的时候，身体细胞就处于受压状态，也因此开始分裂。细胞的自我修复机制也因此介入进来，产生有修复功能的蛋白质，增强细胞的功能，并移除会引起病变的有害化学物质。人体在这方面的反应强度要超过修复的实际需要，因此会使人体细胞变得比以前更加强壮。这也是职业女性比家庭主妇看起来更年轻的原因。

### 压力适当论

压力适当论告诉我们，学习和工作中的绩效表现，是与压力有关的，它们之间呈倒 U 型关系（见图 5-1），压力过大或过小都不好，适度的压力对我们的发展是有利的。

#### 图 5-1 压力适当论

针对该理论，我们要注意在工作中随时检查自己的压力，压力过大，要注意调节和释放；压力过小，要注意给自己增加压力。这样，才可以排除埋藏在我们体内的“定时炸弹”。

### 如何进行压力管理

我们这里用“压力管理”而不用“减压”的说法，是因为“减压”让人产生压力过大的感觉、压力不好的联想，而“压力管理”比较中性。

清华大学管理学教授张德提出了著名的人才培养“豆芽菜”理论。我们知道：发豆芽的时候，需要放一块石头才能长出又粗又壮的豆芽，但是这个石头的大小要合适。过小的石头，豆芽长不粗；而过大的石头，豆芽长不出来。该理论认为，在企业管理实践中，管理者要适当营造压力的氛围，适度的压力能促使员工自我激励，并能激发员工的潜能和工作积极性；但是压力过大，会把员工打垮。因此，对企业而

言，管理者要培养良好的自我管理压力的能力，且要适度设置下属的压力。虽然有时压力可能很大，但若合理调控，压力带来的负面影响却不一定大——我们可以寻找释放、缓解和调节自己压力的方法。

## 情绪管理

### 压力管理(6)

#### 管理者如何进行自我压力管理

对管理者而言，要提高个人管理压力的能力，制订个人的压力管理行动计划，需要具备以下几个基本条件：解决问题的能力；坚强的性格；强健的体力；强大的社会支持，尤其是人际的支持。此外，还需要注意下列三个方面：

#### 觉察压力

有两种压力可能使肌体调节失常：一种是突如其来的过大压力；二是持续不变低量的压力。做好压力管理的首要原则是，要对压力有觉察。觉察压力有三个层次：

□稍微过多的压力引发纷乱的情绪；

□较大的压力带来躯体各种不适反应；

□过大的压力会出现意识缩窄、对环境反应迟钝等现象，身心处在崩溃的边缘。

对压力过大可能会带来的症状，我们称之为“压力症候群”，通常有身心健康受损、工作效率下降、注意力无法集中、记忆力减退、人际关系退步、适应力下降、免疫力减弱等。觉察压力是压力管理的第一步，因此，当出现上述情形时，要意识到自己的压力是不是到了该调节、释放的时候了。

#### 重新审视压力的刺激

有压力就一定有刺激。问问你自己：是什么带给你压力？这个刺激是外部的还是内部的？首先，要找准带给我们压力的刺激。在工作中，造成我们出现混乱思维和不良情绪的刺激其实并不多。如果通过分析，把刺激因素写在纸上，可能只有几个。也就是说，把刺激我们情绪的因素具体、清晰地写出来的时候，我们的压力就会突然降低很多。因此，面对压力，我们要知道，到底带给我们压力的真实刺激是什么。

#### 压力管理的思路

靠认知：塞伊说过，一件坏事不是在任何时候都影响你，一般是在你情绪低落时影响你。可见，从认识上去改变我们看问题的角度和思路，练习积极的思考方式，可以起到压力管理的作用。

靠行为：行为方面的压力管理涉及到运动、呼吸、放松等具体的方法。

#### 一个故事两个版本

#### ■悲观版

小时候父母从来不关心我，父母更爱弟弟。我的个性孤僻、倔强，不爱说话，也没有什么快乐。我很努力，考上不错的大学，毕业后却被分配到一个国家机关，那里都是老人，我与他们没有共同语言。一次报表出错，他们也懒得理我，我觉得自己不重要。后来，我离开国家机关到了一家公司，我的能力很快就得到了领导的认可，许多重要的事都放手让我去做。但我在领导面前说话不自然，发言不大胆，与同事的交往也不主动。我觉得生活、工作很压抑，也不开心。我有过一次短暂的爱情，对方后来离开了我，我很受伤，觉得自己是不被喜欢的人。我有几个朋友，朋友们都比我发展得好，这让我更自卑。我感觉我的幸福被偷走了，怎么努力都不行，我怎么才能够走完我的人生？

### ■乐观版

小时候我总不让父母为我多操心，我的个性倔强，但内心其实细腻、敏感。我不爱说话，这让我拥有更多的自我空间，思考更多有益的问题。父母对我看起来不像对弟弟那么亲密，但我知道他们非常爱我，我是哥哥，他们对我很放心。我勤奋又聪明，考上很不错的大学，毕业后先到一个国家机关，那里都是老人，虽没有共同语言，但对我都很好。记得一次报表出错，领导也不忍心找我麻烦。后来我到了一家公司，我的能力很快就得到领导的认可，许多重要的事都放手让我去做。我在领导面前说话不自然，发言不大胆，与同事的交往也不主动。但我觉得一个新人不能锋芒太露，矜持一些、谦虚一些更能被大家接受。我有过一次短暂的爱情，对方后来离开了我，我觉得她没有眼光，看不出我才是她真正需要的人。我有几个朋友，有的朋友发展比我好，婚姻也幸福。我由衷地为他们感到高兴，但我相信我也会找到幸福。如果事实证明我有能力，我会奉献更多，为社会承担更大的责任；如果我的能力不行，那我也能独善其身，快乐、满足地走完我的人生。

可见，我们的认知对于我们的人生快乐与否十分重要。看得开，很多问题就不再是问题了。

### 管理者自我压力管理的技巧

解决压力的积极对策是：面对压力而不是逃避压力，把压力视为一种动力，了解并接受它，享受它所带来的张力。要学会梳理你的压力，压力是瞬间的，很快可以过去。下面是常用的压力管理技巧：

#### 自我接纳，自我肯定

通过前面的分析我们已经了解到，很多时候是我们的想法和思维决定了我们的压力感受的大小。压力管理首先要学会自我接纳、自我肯定。很多时候我们感到压力大，是因为思考方式有问题。面对那些给我们带来不快、带来压力的事情或者我们自身的不足，我们要想：“这些不如意，我们真的需要去解决吗？”“为什么不能允许一些不影响我们正常工作的缺点和问题存在？”“非得去解决，却又解决不了，岂不是自寻烦恼？”

接纳自我，肯定自我，不要紧盯着我们的缺点不放，因为这样反而会放大缺点的影响。

自我肯定可以默默地进行，也可以大声说出来，还可以在纸上写下来，甚至可以歌唱或吟诵。只有不断地进行自我肯定的练习，才能够改变我们对事业成功的态度和期望。每天坚持进行有效的肯定练习，就能逐步改变我们已形成多年的思维习惯。

## 情绪管理

### 压力管理(7)

#### 自我肯定的要点

□以最积极的方式进行肯定。肯定所需要的，而不是不需要的。不能说“我再也不偷懒了”，而是要说“我越来越勤奋，越来越能干了”。这样做可以保证我们总是创造积极的思想形象。我们需要一些理念来支持我们自我激励。例如，“在我所从事的领域，我是出类拔萃的”；“我有足够的时间、能力、智慧来实现我的工作目标”；“谁说我比别人差，既然我们在一个企业共事，就证明我不比别人差”；“每天都激励自己去实现人生目标”；“我建立了积极、健康的自我形象”。

□在肯定自我的同时，也不要对过失进行否定，要始终保持实事求是的态度。

□始终要以现在时态而不是以过去和将来时态进行肯定。过去的已经过去，未来的我们不能确定。不要过于沉溺在过去的成功和对未来的幻想之中，要活在当下，就要求我们努力做好现在的事情，享受现在的生活。

#### 要学会放弃

其实，现代企业员工压力大的原因之一是，在这么多选择面前不知道如何取舍。取舍是人生的一大学问，有的时候，我们的压力是自己强加给自己的。知识经济时代为我们带来了许多的机会，面对这些机会，我们都不愿意放弃，导致我们对每个机会都抓得不好。懂得放弃的人就不会有那么大的压力，反而能在专注的事情上做得更好。

#### 培养健康与均衡的身心生活

养成运动的好习惯：可以通过健身运动有效地驱除不良心境。哪怕你只是散步十分钟，对克服你的坏心境都能收到立竿见影之效。研究人员发现，健身运动能使你的身体产生一系列的生理变化，其功效与那些能提神醒脑的药物类似。“为了节省时间而不休息”是错误观念，足够的睡眠时间帮助我们解压，睡眠足够的时候，我们最乐观。

多做有氧运动：如散步、骑车、慢跑、划船、游泳、跳舞、爬楼、跳绳、球类、太极拳等，但不是激烈运动。区分有氧运动与无氧运动的关键是看你能不能在运动的时候轻松对话，锻炼时可轻松对话的是有氧运动。散步实际是个修心的过程，散步时身体、脚步、意念很自然地慢了下来，心情也由此放松。大量的调查研究表明，有氧运动可以减轻焦虑和抑郁症状。

## 进行放松训练

放松训练是个大课题，有各种各样的放松训练方法，例如，气功中就有专门的训练功法。再如舒尔兹提出的用言语进行的放松训练方法，他在 1932 年出版的《自我暗示和放松训练》一书中，把暗示的程序变成由准确言语表达的几个句子，教会病人或运动员自己利用这些暗示。后来，德国、日本和美国等国家的研究者都对这种方法进行了推广和改进。

放松是压力管理技巧中最简单的方法。方式有：渐进性放松，从头到脚一点一点地通过放松暗示来舒缓心身；呼吸放松，有意识地放慢呼吸，专注呼吸，到慢慢忘记呼吸而进入一种无我状态，这也是气功的导入法。常见的放松方法有颈部放松法、想象放松法、呼吸放松法、瑜伽放松法等。

我们要学习将放松纳入你的生活中。例如，买一盘放松情绪的录音带；或者在午休的时候，与同事组成一个放松团，利用午餐时间练习放松技巧。

放松是一种自我控制的方法，是一种需要练习的技巧。开始每天花 20~30 分钟，等放松技巧进步后，可减少时间。一定要舒缓地结束放松练习。

放松不能放放松松。列出目前来协助你在面对压力事件前、中、后期放松的方法，在不考虑时间与场所之下先练习三次。练习三次后，检讨这种方法对你自己与对他人的帮助有多少，如果合适就经常使用。

## 沉思

沉思与放松之间有许多共同之处，沉思和放松都需要一种精神的集中；放松是慢慢掩藏住对意识的觉察，沉思却是慢慢强化这种觉察，通过反复思考同一件事，直到自己穷极一种思想，产生类似开悟的感受。我们要善用沉思原理，留意生活。

## 自我催眠

我们这里讲的催眠不是心理治疗师用的催眠技术。不论采用什么方式让你快速脱离现实，你都是在使用一种自我催眠，如喝酒、幻想、运动、看吸引人的书、听愉快的音乐、与人聊天，无一不是试图在催眠自己。我们经常自我催眠。例如，看一部电影，进入了剧情而失去理性的判断；听一个人说话，慢慢无条件认同说话的人；听一段音乐到了痴迷的境界；深爱一个人以至于无力识别幼稚的骗局；对金钱、权力的渴望导致一种人格的疯狂。自我催眠使愉悦和动力由此而生。

很有趣的是，痛苦、烦恼、悲伤、自卑、丧失感、缺陷感、无力感也有催眠的能力，自杀就是自我催眠最极致的后果。因此，在自我催眠中，要保持觉知，保留住一丝清醒，让催眠帮助我们调节情绪，而不是伤害我们。

## 情绪管理

## 时间管理

时间管理，实际上是压力管理中的重要内容，由于比较重要，在此单独列出。有人说，如果你要知道一天有多长，你去问热恋中的情人；如果你要知道一分钟有多长，你去问等公共汽车的人；如果你要知道一秒有多长，你去问奥运会上百米冲刺的冠军。

可见，时间对每个人在不同阶段的意义是不同的。时间是我们做任何事情必需的资源之一。时间资源有限，它也是我们产生压力、最终影响情绪的原因之一。

通过规划，我们可以有效地节省时间。如果你总是没时间做最重要的事，你就要考虑改变自己的时间管理方式了。

### 常见的浪费时间因素

自我因素：混乱、拖延、授权不足、个人需要(社会交往、社会接受度、完美度、风险规避)等。

环境因素：访客、电话、邮件、等候、会议、危机、上司决策失误等。

### 时间管理的木桶原理

安排时间时，要留出机动时间，因为总有我们无法预料的事情发生。

有效的时间管理，可以让我们尝到更多的甜头。

用一只桶象征一段时间，而桶里装的东西象征在这段时间里要做的事情，装满桶表示最大的工作量。如果桶里已经装满了碎石、沙子和水，你就再也没有机会把石头装进桶里了。但是，如果首先把石头装进去，桶里还会有很多你意想不到的空间来装剩下的东西。因此，有效的时间管理，需要你分清什么是石块型的事务、什么是碎石型的事务、什么是细沙型的事务、什么是水型的事务，并且总是把石块型的事务放在第一位。

只有偏重于石块型事务的人，才是真正有效率的人。这类人善于审时度势，能够抓住问题的关键，并且有远见、有理想、守纪律、自制力强，能够较好地平衡自己的情绪。

### ABCD 分类法

时间管理应该采取分类处理、优先解决的办法。ABCD 分类法（见图 5-2）就是把事情按照重要性和紧急性进行了分类。在企业中要尽量避免扩大 A 类事情，多投资时间在 C 类事情上，尽量减少 B 类事情，尽量避免 D 类事情。ABCD 类事情，可以依次穿插在前一类事情的空隙时间来处理。

图 5-2 时间管理 ABCD 分类法

表 5-2 将时间管理 ABCD 分类法与时间管理的木桶原理结合在一起，从表中可以看出两者是基于同样思想的。

表 5-2 ABCD 分类法与木桶原理的结合

紧急不紧急

重要

碎石型的事务 石块型的事务

危机

迫切的问题

有期限压力的计划

期限很紧的项目会议

准备工作

发掘新机会

规划

建立伙伴关系

防范工作

不重要

细沙型的事务 水型的事务

造成干扰的电话

某些信件、文件、电话的处理

某些会议的处理

某些必要而不重要的会议、活动

垃圾邮件

广告函件

一些可做可不做的杂事

一些不必要的应酬

有趣的活动

对于高效能组织，它在每类事情上花费的时间比例为：一般花在重要而不紧急事情上的时间占总工作时间的 65%~80%；花在重要而紧急事情上的时间占总工作时间的 20%~25%；花在不重要而紧急事情上的时间占总工作时间的约 15%；花在不重要也不紧急事情上的时间占总工作时间的小于比例 1%（如表 5-3 所示）。

表 5-3 高效能组织的时间管理

紧急不紧急

重要 A

20%~25%B

65%~80%

不重要 C

约 15%D

≤1%

时间管理的要点

优先做最重要的事情；

不要过度准备；

学习利用空隙做小事；

计划留有时间空隙。

## 情绪管理

### 自我激励(1)

美国哈佛大学的威廉·詹姆斯发现，一个没有受过激励的人，仅能发挥其能力的 20%~30%，而当他受到激励时，其能力可发挥至 80%~90%，即一个人在通过充分的激励后，所发挥的作用相当于激励前的 3~4 倍。为了帮助企业获得良好的业绩，我们每一个员工需要自我激励，以保持积极工作的心态。所谓自我激励，就是通过激发人的行为动机的心理，使人处于一种兴奋状态。这种状态不仅能够使我们充满激情地面对工作、迎接挑战，而且可以让我们在平凡的工作中做出不平凡的业绩来。

自我激励的作用

企业管理者不能忽视员工自我激励的能动性。许多管理学家指出，员工都有自我激励的本能，企业管理的任务是激发员工的自我能动性。员工能自我激励是基于这样一个事实的，即每个人都对归属感、自尊感、成就感及驾驭工作的权力充满渴望。恰当地满足员工的这些需要，就会激发员工的自我激励行为。

英国作家萨克雷说过：“生活是一面镜子，你对它笑，它就对你笑；你对它哭，它也对你哭。”记得一副对联是这样说的，说你行你就行，不行也行；说不行就不行，行也不行。这实际上就是“自我激励”的含义：你认为你行，你就能行；你认为你不行，那就真的不行。

想成为通用董事长的应聘者

1949 年，一位 24 岁的年轻人充满自信地走进了美国通用汽车公司，应聘做会计工作。这位年轻人来通用应聘，只是因为父亲告诉他通用汽车公司是一家经营良好的公司，同时，父亲建议他可以去看看。在面试的时候，这位年轻人的自信给面试官留下了深刻的印象。当时，通用公司只有一个会计的招聘名额，面试官告诉这个年轻人，竞争这个职位的人非常多，而且对于一个新手来说，可能很难立即胜任这

个职位的工作。但是，这个年轻人根本没有认为这是一个困难，相反，他认为自己完全可以胜任，更重要的是，他认为自己是一个善于自我激励、自我规划的人。

录用这位年轻人的面试官这样对秘书说：“我刚刚雇佣了一个想成为通用汽车公司董事长的人！”这位年轻人就是罗杰·史密斯，后来他果真担任了通用汽车公司的董事长。

罗杰在通用汽车公司的一位同事阿特·韦斯特这样评价他：“在与罗杰合作的一个月当中，他不止一次地告诉我，他将来要成为通用的董事长。”正是由于罗杰具有自我激励和自我规划的能力，他成功了。

这就是自我激励的力量。每一个人的内心都存在着需要被激励的欲望，只有激励才能激起他的激情和热情。因此，如果一个人在其他方面条件都具备的情况下，又善于自我激励，那么他的成功率就会高得多。

自我激励是情绪管理的重要内容

跳出枯井的驴子

一天，一个农民的驴子掉到了枯井里。可怜的驴子在井里凄惨地叫了好几个钟头，农民在井口急得团团转，就是没办法把它救出来。最后，他断然认定：驴子已经老了，这口枯井也该填起来了，不值得花这么大的精力去救驴子。于是，农民把所有的邻居都请来帮他填井。大家抓起铁锹，开始往井里填土。驴子很快就意识到发生了什么事，起初，它只是在井里恐慌地大声哭叫。不一会儿，令大家都很不解的是，它居然安静下来。几铲土过后，农民终于忍不住朝井下看，眼前的情景让他惊呆了：对每一铲砸到驴子背上的土，它都做了出人意料的处理——迅速地抖落下来，然后狠狠地用蹄子踩紧。就这样，没过多久，驴子竟把自己升到了井口，而且它纵身跳了出来。

可见，自我激励可以改变我们的挫败感。在工作中，管理者会遇到各种各样的困难和挫折，要想从这苦难的枯井里脱身逃出来，走向事业的成功与辉煌，办法只有一个，那就是：将它们统统都抖落在地，重重地踩在脚下。因为我们遇到的每一个困难、每一次失败，其实都是事业历程中的一块垫脚石。

自我激励可以让我们充满信心。自信不是孤芳自赏，也不是夜郎自大、毫无根据的自以为是和盲目乐观；而是激励自己奋发进取的一种心理素质，是以高昂的斗志、充沛的干劲、迎接生活挑战的一种乐观情绪。谦逊是人之美德，但不能不相信自己、不肯定自己的能力和在企业中的价值，这将会极大地影响自己事业的成功。

自我激励的策略

除了前面提到的自我肯定是一种重要的自我激励的策略外，下面再介绍几种常见的自我激励策略。

积极的自我暗示

关键时刻或危机关头，采用积极的自我暗示方法很有效。暗示是用含蓄、间接的方式对人的心理和行为产生影响。暗示分为他人暗示、自我暗示、行为暗示、环境暗示、言语暗示等。从作用上讲，有积极暗示与消极暗示之分。

例如，孩子上床睡觉前，母亲关照他：“玩了一天，当心尿床。”没想到，果然被母亲说中了。这属于消极的言语暗示。又如，有个人特别怕从下水井的盖子上走过，生怕掉下去。心理辅导教师让他在接近井盖时用“男子汉何以害怕小小的井盖”的话语鼓励自己，然后站在井盖上讲十遍、跳十次，结果这种紧张感消失了。这就是积极的自我暗示。

自我暗示对人的心理作用很大，有时甚至会创造奇迹。在自我暗示的作用下，一个人可以突然变得失明。这种视力的丧失不是因为视神经受损，而仅仅是由于大脑管理视觉的那个区域的机能被扰乱。对这种病人的治疗也可以用暗示的方法。

在工作中，如果领导对下属说“你一定行”，员工在这样的积极暗示下，就一定能干好。管理者也要经常用自我暗示的方法来克服工作中的一系列困难，同时，也要注意外部给自己的暗示。例如，在企业面临竞争之时，注意不要受到消极的环境暗示和言语暗示，而应当用积极自我暗示的方法使自己产生勇气和自信，争取意想不到的效果。

抓住零散时间，激发你的热情

每天花一点时间在自己的兴趣上，如利用上班前打 15 分钟的太极拳、晚饭后听 15 分钟的音乐或上网看 15 分钟的新闻，如此，会让你更容易找回对工作的热情。

## 情绪管理

### 自我激励(2)

写下让你感到骄傲的努力

准备一张小卡片，每周至少写下 3 件让你感到骄傲的事情。这里“感到骄傲的努力”指的不仅仅是成功的事情，也可能是失败的事情，关键是看它是否可以丰富你的人生阅历。如果你真的想不出来自己到底做了哪些努力，或许可以找个值得信任的同事帮助你。

专注于如何解决问题

停止任何负面的、责备自己的想法，专注于如何解决问题。或许在电话或计算机旁贴一个禁止标志，可以提醒自己不要陷入负面的思考中。在企业管理实践中，在出现了突发事件或发生了严重问题的情况下，我们不要急于追究该由谁来为后果负责或是推卸责任，关键是先解决问题。

自我激励的六个步骤

拿破仑·希尔在《思考致富》一书中，首次提出了六个自我激励的步骤：

(1)你要在心里，确定你希望拥有的财富数字。随意地说：“我需要很多很多的钱”是没有用的，你必须确定你要的财富的具体数额。

(2)确实实地决定你将会付出什么努力与多少代价去换取你所需要的钱。世界上是没有不劳而获这回事的。

(3)规定一个固定的日期，一定要在这日期之前把你赚到的钱赚到手。没有时间表，你的船永远不会“泊岸”。

(4)拟订一个实现你理想的可行性计划，并马上进行。你要习惯于“行动”，不能够再沉迷于“空想”。

(5)将以上四点清楚地写下来。不可以单靠记忆，一定要白纸黑字。

(6)不妨每天两次，大声朗诵你写下的计划内容。一次在晚上就寝之前，另一次在早上起床之后——当你朗诵的时候，你必看到、感觉到和深信你已经拥有这些钱！

从表面上看，这六个步骤非常简单，但是希尔博士一再强调：对一些没有接受过严格心理训练的人来说，以上六个步骤是不可行的，能将这六个步骤坚持下来的人是世界上经济和政治领域中颇为成功的一些杰出人物。

拿破仑·希尔曾指出，这六个步骤是经过托马斯·爱迪生详细审查过并认可的。爱迪生终生实践这六大步骤，他认为这些步骤不仅是致富的重要途径，更是任何人要达成目标的必经之路。

#### 管理者自我激励的方法

在管理者不断塑造自我的过程中，影响最大的莫过于选择乐观的态度还是悲观的态度。思想上乐观的态度可能给我们带来激励，也有可能阻止我们前进。在工作中，管理者要实现自我激励及激励自己的下属，主要有以下几种方法：

##### 树立愿景

在工作中，管理者不仅要心怀组织的愿景，更应该设立个人工作的目标。愿景必须尽快着手建立，而不要往后拖延。目标与愿景是我们行动的牵引力，它们应该互相匹配，指向一致。清晰地规划工作目标，把目标分解且细化为可操作的任务，然后积极行动起来，真正做到“行胜于言”。这句话听起来简单，但是要真正做到却并不容易，需要我们不断练习才能取得效果。

##### 敢于竞争，直面困难

自我激励还要求我们要直面工作中的困难。每一个解决方案都是针对一个问题的，每个问题的解决总会带给我们快乐的情绪和动力。成功的真谛是：对自己越苛刻，生活对你越宽容；对自己越宽容，生活对你越苛刻。竞争带给我们宝贵的经验，努力胜过别人、超越自我能使自己更深刻地认识自己。不论在哪里，我们都要参与竞争，而且总要满怀快乐的心情。竞争不代表与人为敌，时代呼唤的竞争更多的是与“合作”联系在一起的。没有单纯的和谐，只有在竞争与矛盾的牵制下，才可能营造企业的和谐氛围。

##### 调高目标

许多人惊奇地发现，他们之所以达不到自己孜孜以求的目标，是因为他们的目标太小而且模糊不清，使自己失去动力。如果你的目标不能激发你的想象力，目标的实现就会遥遥无期。另外，除了人生远大的目标外，我们还需要设定合适的工作目标，要“跳起来摘桃子”。

#### 做好调整计划

实现目标的道路绝不是坦途，它总是呈现出一条波浪线，有起也有落。但你可以安排自己的休整点，事先看看你的时间表，留出放松、调整、恢复元气的时间。即使你现在感觉不错，也要做好调整计划。在自己的事业波峰时，要给自己安排休整点，安排出一大段时间让自己隐退一下，即使是离开自己挚爱的工作也要如此。正如大树总会在冬季储蓄力量以待来年枝繁叶茂一样，我们的工作不可能天天精彩，我们要有那种不断积累并静心等待成熟到来的心情。只有这样，我们在重新投入工作时才会更富有激情。

#### 享受过程

多数人认为，一旦达到某个目标，人们就会感到身心舒畅。但问题是，你可能永远达不到目标，不要把快乐单纯地寄托在我们设定的大目标上。阶段性的成功也会带给我们很多快乐，不要等到最终的成功一刻才去感受欢乐，要学会享受过程中的点滴。

#### 立刻行动

不要沉浸在过去，也不要沉溺于未来，要着眼于今天。当目标设定好之后，一定要学会脚踏实地，注重眼前的行动。

#### 经常自省

懂得思考、善于思考的人总会比他人得到的更多。大多数人通过他人对自己的印象和看法来看自己，但是最了解我们的还是自己，应该经常自省并完善自我。没有内在肯定和自我认同的人不可能有持续的力量，一个只关注外界从不自省内心的人也不可能获得成功。

#### 树立危机意识

危机感能让我们更加努力，能激发我们的内在动力。满足现状、追求舒适的生活，这在竞争激烈的今天是非常危险的。拥有危机意识的人，才能最终生存下来。

## 情绪管理

### 自我激励(3)

#### 宽容失败

创新之路充满风险，如果“创新”失败了，在企业中没有相应的宽容和保护机制，那么在这个约束条件下，员工的个体理性选择只能是求稳、求成，而不是大胆创新。不宽容失败的氛围表面上看是严格要求，

实际上只起到了鼓励短期行为的作用。时代华纳企业已故的总裁史蒂夫·罗斯曾说过：“在这个企业，你不犯错误就会被解雇。”

#### 宽容犯错的员工

IBM 一位高级负责人，曾经由于在创新工作中出现严重失误而造成了 1000 万美元的巨额损失，许多人提出应立即把他革职开除。IBM 创始人老沃森却说：“就当是交了 1000 万美元付了学费。”他认为，一时的失败只是创新精神的副产品，如果继续给员工工作的机会，员工的进取心和才智才有可能超过未受过挫折的人。结果，这位创新失误的高级负责人不但没有被开除，反而被调任同等重要的职务。企业董事长对此的解释是：“如果将他开除，企业岂不是在他身上白花了 1000 万美元的学费？”后来，这位负责人确实为企业的发展做出了卓越的贡献——正确看待失败、敢于创新的人，不会因为一点点挫折而影响情绪。

#### 勇于否定自己

新上任的管理者往往要把上一任管理者的很多经营思路和管理方法推倒重来，同时又不许下属修改自己的思路和方法。这种做法是非常不利于创新的。很多企业家，尤其是成功的创业者，他们往往非常钟爱自己的作品，不愿意再去改动它，也不许别人创新。例如，发明 T 型车的美国汽车大王老福特就不许研发人员对 T 型车进行改造和创新，哪怕是把车的黑颜色改成其他颜色，老福特还曾经把研发人员偷偷研造的新车亲手砸烂。这实际上和企业的创新要求是相悖的，这样将会阻碍企业的发展。

#### 甘做小事

任何个人和企业的成功都不可能一蹴而就，而是一个循序渐进的过程。曾任清华大学经管学院院长的赵纯均曾在研究生的毕业典礼上说：“同学们，你们毕业后，我不担心你们做不了大事，我担心你们做不了小事。希望大家毕业后踏踏实实工作，甘于从小事做起。”

#### 第五节 建立良好的人际关系

员工的情绪与人际关系状况紧密相关。积极的情绪可以帮助我们获得良好的人际关系，而良好的人际关系又会带来积极的情绪。

#### 人际关系的内涵与作用

##### 什么是人际关系

人际关系是人与人之间在活动过程中直接的、心理上的关系或心理上的距离。人际关系反映了个人或群体寻求满足其社会需要的心理状态，因此，人际关系的变化、发展取决于双方社会需要满足的程度。人际关系是指人们在相互交往过程中，彼此间相互影响而形成的一种心理上和社会上的联系。

##### 需求是人际关系的基础

一个好的关系是需求上的相互满足。当两个人彼此都有强烈的需求，而且彼此都能满足对方的需要时，就会形成起一种强有力的人际关系；当两个人彼此的需求微弱，而且只是其中一个人能满足另一

个人的需求时，这只能形成一种平淡的人际关系；当其中一个人有强烈的需求，而这些需求又没有被满足时，就只会形成一种微弱的人际关系；当其中一个人有微弱的需求，而这种微弱的需求也没有被满足时，彼此就根本不会在意对方。

因此，人际关系的存在与需求的存在以及需求被满足的程度有关。提升人际关系其实很容易——只要找到其他人的需求，并且满足那个需求。

### 人际关系的作用

人际关系是个人职业生涯中的重要课题，在工作中，良好的人际关系是舒心工作、安心生活的必要条件。在企业中，人际关系处理不好，会产生以下几方面影响：

□影响员工的心理健康。心理上的疾病往往由紧张所引起。研究表明，社会支持可减少或防止心理紧张所造成的心理伤害。人际关系是我们工作、生活中重要的社会支持。在绝大多数场合下，社会支持和高度的自我尊重可以保持一个健康的心理世界。结婚的人或有朋友的人生活得会更幸福些，原因可能是他们所获得的人际关系发生了作用。

□影响员工的身体健康。健康对每个人都很重要，它是工作的基础。情绪活动不仅是一种心理活动，同时还是一种生理活动。人际关系在调节情绪的同时也影响着我们的健康。协调而亲密的人际关系有利于心理健康，根据“身心二元论”，心理健康对身体健康有着积极的作用。

□影响员工的幸福感。人际关系可以提升金钱、名誉和地位都不能带来的幸福感。

□影响员工的行为及组织目标的实现。良好的人际关系，会给员工带来积极的情绪，激发员工内在的动力；减少组织中的内耗，带给组织发展以必要的人际资源；也给管理者带来了勇于创新的动力，因为，良好的人际关系会带来很强的安全感。这些都将对组织目标的实现有着积极作用。

□影响组织的凝聚力和工作效率。组织的发展不仅需要每个人的努力和投入，而且需要集体的合作与团结，从而产生出更大的合力。一个人的力量大并不代表组织的力量大，只有整体表现出来的凝聚力才是组织发展的关键。良好的人际关系，尤其是企业内部、企业与客户之间良好的人际关系，能给员工带来良好的情绪氛围，这样的氛围可以提高其工作效率。

### 创造人际需求

人际需求是可以创造的。例如，在工作中，小王希望与小李多多交流工作经验，此时小王对小李仅是单向人际需求，小王可以创造需求，如下班约小李一起去健身。时间长了，小李已经对与小王一起去健身产生了习惯或依赖关系(需求产生)。于是他们之间的双向需求就被创造出来了。

人际需求的创造，对单向人际需求变成双向人际需求很重要，它决定了这种人际关系是否能持续。在创造前期，有需求的一方应该主动促使这种依赖关系产生。

在现代企业管理中，越来越依赖团队的力量来实现组织目标。笔者在一群来自不同公司的高管人员中做了一项调查，调查结果显示：绝大部分学员认为“团队管理”的内容对他们最有用。在团队的成长和建设

中，成员之间以及成员与团队外部的人际关系对团队绩效的获得至关重要。现代的人们很善于“借助外界的力量”来达成目标，提倡“眼睛向外看”，寻找机会。“眼睛向外看”，意味着要在你的团队之外、组织之外和圈子之外拓展你的关系，尤其是当你在内部发展遇到瓶颈的时候。实现“眼睛向外看”，就需要创造人际需求，建立人际关系。

创造人际需求的本质，实际上是建立一种依赖关系。依赖关系是指团队成员对于完成工作所需要的信息、资源或主意的相互依赖程度。依赖关系主要有三类，分别是：集中分享的相互依赖、有顺序的相互依赖和互惠的相互依赖

## 情绪管理

### 自我激励(4)

集中分享的相互依赖，是最低层次的依赖，是为完成任务而产生的依赖关系，而不是作为一个团队。例如，销售团队共用一个秘书，销售人员之间不需要相互接触便可以完成工作，也不需要每天合作。有顺序的相互依赖，是指一个成员的产出是另一个成员的投入。互惠的相互依赖，指团队成员以互惠的方式相互影响与合作。成员A的产出是成员B的投入，反过来，成员B的产出是成员A的投入。如果用我们熟悉的体育运动来形容这三种依赖关系，分别对应的是棒球队、足球队和篮球队，具体见表5-4。

表5-4 运动队的相互依赖性 运动队相互依赖程度 依赖类型 棒球队 低集中分享的相互依赖 足球队 中有顺序的相互依赖

篮球队 高互惠的相互依赖

处理人际关系的原则与方法

我们不能离开他人而独立生存。从心理上讲，不论身份高低，每个人都希望受人欢迎，因为受人欢迎意味着对自我价值的肯定。上司希望受下属的欢迎，下属同样希望上司喜欢自己。

在人际关系问题上，人们存在着一些误区，有的人对人际关系抱无所谓的态度，而有的人又在人际关系上过分讲究谋略。

处理人际关系的原则

处理好人际关系的关键是，要意识到他人的存在，理解他人的感受，既满足自己，又尊重别人。

真诚

真诚是打开别人心灵的金钥匙，因为真诚的人使人产生安全感，减少自我防卫。越是好的人际关系，越需要关系的双方暴露一部分自我，也就是把自己真实的想法与人交流。当然，这样做也会冒一定的风险，但是，完全把自我包装起来是无法获得别人的信任的。

主动

主动对人友好、主动表达善意，能够使人产生受重视的感觉。主动的人往往令人产生好感。

## 交互

人与人之间的善意和恶意都是相互的，一般情况下，真诚换来真诚，敌意招致敌意。因此，与人交往应以良好的动机为出发点。

## 平等

任何好的人际关系都让人体验到自由、无拘无束的感觉。如果一方受到另一方的限制，或者一方需要看另一方的脸色行事，就无法建立起高质量的人际关系。

最后还要指出，好的人际关系必须在实践中去寻找，逃避人际关系而想得到别人的友谊只能是缘木求鱼。

## 如何处理人际关系

### 与上级的关系

上司决定了企业发展的战略和目标、方向，员工应该成为他们的追随者。处理与上司的人际关系要先尊重后磨合。任何人能成为我们的上司必有他的过人之处，他们丰富的工作经验和待人处世方略，都是值得我们学习、借鉴的，我们应该尊重他们精彩的过去和骄人的业绩。但每一个上司都不是完美的。所以，在工作中，唯上司命是从并无必要，但也应记住，给上司提意见只是本职工作中的一小部分，尽力完善、改进、迈向新的台阶才是最终目的。要让上司心悦诚服地接纳你的观点，应在尊重的氛围里，有礼、有节、有分寸地磨合。不过，在提出质疑和意见前，一定要拿出详细的、足以说服对方的资料、计划。

### 与同事的关系

在企业中，同事之间相处久了，对彼此的兴趣爱好、生活状态都有了一定的了解，对他们应该多理解、慎支持。作为同事，彼此发生误解和争执的时候，一定要换个角度、站在对方的立场上理解对方的处境，千万别情绪化。同时，对待工作，我们要拥有挚诚的热情；对同事，则必须选择慎重地支持。慎重地支持意味着有选择地接纳对方的观点和思想，而一味地支持只能导致盲从，也会滋生拉帮结派的嫌疑，影响公司决策层对我们的信任。

### 与下属的关系

在工作中，人与人虽然有职位上的差异，在人格上大家却都是平等的。在员工及下属面前，管理者只是一个“领头羊”而已。因此，对待下属要多理解、多帮助，聆听他们的心声。这实际是在帮助我们自己，因为员工们的积极性发挥得越好，工作就会完成得越出色，也让自己获得了更多的尊重，树立起良好的形象和威信。当部门主管与下属发生争执后，主管不耐心聆听、疏导，以至于大部分下属不听指挥时，其上级首先想到的是换掉部门主管。

### 与竞争对手的关系

工作中，处处都有竞争对手。许多人对竞争者四处设防，更有甚者，还会在背后冷不防地“插上一刀、踩上一脚”。这种极端的情况，只会拉大彼此间的隔阂，制造紧张气氛，对工作无疑是不利的。其实，在一个整体里，每个人的工作都很重要，任何人都有闪光之处。当你超越对手时，不要得意——对手也在寻求上进；当他人在你之上时，你也不必灰心——业绩好是大家团结一致努力的结果。无论对手如何使你难堪，千万别跟他较劲，先静下心来干好工作——干好自己的工作是对竞争对手最好的回应。从某种角度来讲，竞争对手是我们做好工作的动力。

#### 有助于改善人际关系的几条原则

(1)认识自己：只要了解自己的优势，并把优势充分发挥，带着你的缺点，每个人都能找到属于自己的天地。

(2)认真倾听：过分争执无益于自己且又有失涵养。通常不要急于表明自己的态度或发表意见，要多听、多思考，谨慎发言。但有时候，又需要毫无保留地积极发言，这需要管理者审时度势。

(3)绝不夸张：夸张有损真实，并容易使人对你的看法产生怀疑。精明者能够克制自己，表现出小心谨慎的态度，说话简明扼要，绝不夸张、抬高自己。过高地估计自己是说谎的一种形式。它能损坏你的声誉，对人际关系产生十分不好的影响。对朋友、同事说谎，会失去他们的信任，使他们不再相信你，这是你最大的损失。要避免说大话，要说到做到，做不到的就不要说。

(4)适应环境：适者生存，不要花太多精力在杂事上，要维护好同事间的关系。不要每天炫耀自己，否则别人将会对你感到乏味。

(5)互相学习：学习别人的长处，弥补自己的不足。在与同事的交往中，要用谦虚、友好的态度对待每一个人，把他人当教师。同时，在向他人学习的时候，要注重提高自己，让自己具备他人可学之处。

(6)绝不抱怨：抱怨会使你丧失信誉。自己做的事没有成功时，要勇于承认自己的不足，并努力将事情做圆满。检讨自己或承认错误，并不会使人看轻你。相反，总强调客观原因，过多地抱怨，会让人觉得你在推卸责任。有谁愿意和没有责任心的人在一起呢？

## 情绪管理

### 提高沟通技能(1)

很多人往往把沟通能力等同于人缘好，等同于人际关系能力，这是不对的。壳牌公司是这样阐述人际关系能力的：人际关系能力是指尊重他人、理解他人。在与人沟通时，能有效地倾听，并把自己的意见说出来；意见不一致时，能把不同意见综合，然后得到一个大家都比较满意的结果；能说服他人，同时说服自己；在一个小团队里面能够成为管理者，能跨越自己影响他人等。这与沟通协调能力是不同的。人际关系能力更倾向于强调人的品质和魅力，而沟通能力则倾向于人的沟通技巧。衡量前者的标准是他

的朋友有多少，而衡量后者的标准则在于他能否清楚、明确地表达自己的观点和意志。所以，有很多朋友、人际关系能力强的人，沟通能力不一定强，如果在此方面有所欠缺，也应该有针对性地进行加强和提高。

安利公司在面试求职人员时，往往会问求职者“最开心的事情是什么”，如果求职者回答“最开心的事就是和朋友聚在一起，做好吃的与朋友一起分享”，那么，这个人的求职过程就会变得简单且容易。安利公司认为做出这一回答的人，一定具备良好的团队精神和沟通能力，而且喜欢和大家一起做事情。

### 为什么要重视沟通

美国著名学府普林斯顿大学对 1 万份人事档案进行分析，结果发现：智慧、专业技术和经验只占成功因素的 25%，其余 75% 决定于良好的沟通能力。哈佛大学就业指导小组 1995 年的调查结果显示：在 500 名被解职的男女中，因沟通不良而导致工作不称职者占 82%。因此，沟通是个人事业成功的重要因素。

在工作中，我们需要被他人所理解、得到工作必要的信息并获得他人的鼎力相助、建立良好的人际关系等，而这一切的实现有赖于人与人之间良好的沟通。在沟通过程中，双方可以通过交谈来确定相互间共同的需求，并探讨怎样满足这一种需求。沟通可以让相互之间更加了解，让情绪得到表达并且变得更真诚，也能让彼此的关系更牢固。

沟通不良，几乎是每个企业都存在的老毛病，企业的机构越是复杂，其沟通越是困难。基层的许多建设性意见往往是还没有反馈到高层决策者，便已被层层扼杀；而高层决策的传达，常常被不正确的沟通方式所曲解。

“钢铁大王”施瓦布说，他愿意付给有演说和表达能力的人较多的报酬。能够有效地沟通，意味着能够清楚地说明一个构想，并说服对方接受或赞成这一构想，这是一种杰出的能力。这一能力是做好工作的基础，更是提高自己绩效的保证，因此，企业十分注重员工的沟通能力。优秀的沟通者，永远能够吸引别人的注意力，能够明确表达自己的观点，能够在适当的时机把适当的信息传达给他人，这就是影响力的重要内容。

好的员工都具有好的沟通能力。他们不论在语言沟通还是书面报告中，总能清楚地表达自己的想法和观点，总能清楚地向下属传达公司的决策。良好的沟通能力保证了团队拥有明确的行动目标，具备快捷的反应能力和灵活性，从而保证了积极的情绪和组织的高绩效。

### 沟通的基本原则

- 讲出自己内心的感受，哪怕是痛苦和无奈；
- 不批评，不抱怨。批评和抱怨是沟通的刽子手，只会使事情恶化；
- 尊重他人，尊重自己。即使在对方不尊重你的时候，也要适当地请求对方尊重；
- 有情绪的时候不能下决定；

□适时说声“对不起”，这是沟通的软化剂；

□当事情陷入僵局时，要耐心等待转机。

### 如何进行有效的沟通

企业的情况虽然千差万别，但导致沟通不良的关键还是在于观念与体制。当企业开始为沟通不良所苦恼时，就应该采取不同于以往的沟通方式进行改良。比如，沟通效率过低，就应考虑设立专司沟通的部门；如沟通欠缺建设性，就应该反省企业内部教育是否滞后不前。很多企业都相当重视对员工的协调、沟通能力的培养。例如，通用电气公司要求经理人参加一门被称为“有效的表达能力”的课程；克莱斯勒公司也有专门提供给销售人员的类似课程。一般来说，培养自己的沟通能力应从两个方面努力：一是提高理解他人的能力；二是提高自我表达能力。

### 等距离沟通

高质量的沟通，应建立在平等的根基之上，如果沟通者之间无法做到等距离，尤其是主管层对下属员工不能保持一视同仁的态度，期间所进行的沟通一定会产生相当大的副作用：获得上司宠爱者自是心花怒放、怨言渐少，但与此同时，其余的员工会产生对抗、猜疑和放弃沟通的消极情绪，沟通工作就会遭遇很大的抵抗力。保持同等的工作距离，不要和你的直接上司、下属产生私人感情，将是沟通平等化、公开化的重要所在。

### 变单向沟通为双向沟通

企业与员工的立场难免有不能共通之处，只有善用沟通的力量，及时调整双方利益，才能够使双方更好地发展，互相推动。许多企业，沟通只是单向的，只是领导向下传达命令，下属只是象征地反馈意见，这样的沟通不仅无助于决策层的监督与管理，时间一长，必然会挫伤员工的积极性及归属感。双向沟通中，领导要尊重员工的意见表达，切忌公开批评，即使员工所提的建议不能被采纳，也要肯定其主动性。如果建议可行，则要公开表扬，以示鼓励。

## 情绪管理

### 提高沟通技能(2)

#### 重视沟通效率

沟通是处理管理不当所引起的矛盾的主要工具。提高沟通效率最有效的方式就是明确沟通方向，这关系到企业内部部门职能的清晰与否，如果企业职能清晰明确，那么所有内部沟通便有相应的针对对象，而不至于如皮球般被东踢西扔，最终不了了之。为避免在沟通过程中因为利益冲突而导致的恶性沟通，企业还有必要设立一个独立于各职能部门以外的监督部门，直属决策者，负责协调内部的沟通工作。只有沟通效率提高了，才能有效地解决企业的问题和员工之间的冲突。

## 沟通方式因人而异

对有能力而放任的人：以信任和放权为沟通的基础，激发其责任感，促使其在责任感的驱使下改善沟通方式。

对能力平平而纪律性很好的人：主动指导，尤其是针对其薄弱之处，多鼓励，适当批评，让其发现自身的优缺点而主动沟通。

对能力平平而纪律性较差的人：批评与奖励并重，积极与其进行交流、沟通，及时帮助其化解不良情绪，帮助其树立对个人能力的自信心。

## 沟通方式因场合而异

不同场合对沟通的要求不一样，在聚会中与在会议室中同客户进行交流，就应采用不同的沟通方式。

### 第六枚戒指

美国《读者文摘》上刊登过一篇名为《第六枚戒指》的故事，很值得人回味。

那是在美国经济大萧条时期，有一位姑娘好不容易才找到了一份在高级珠宝店当售货员的工作。在圣诞节的前一天，店里来了一个 30 岁左右的顾客，他穿着破旧，满脸哀愁，用一种奇怪的目光盯着那些高级首饰。

姑娘在接电话时，一不小心把一个碟子碰翻，6 枚精美绝伦的戒指落到地上。她慌忙去捡，却只捡到了 5 枚，第 6 枚戒指怎么也找不着。这时，她看到那个 30 岁左右的男子正向门口走去，顿时意识到戒指被他拿去了。当男子的手将要触及门把手时，她柔声叫道：“对不起，先生！”那男子转过身来，两人相视无言，足有几十秒。“什么事？”男人问，脸上的肌肉在抽搐。

“先生，这是我头一份工作，现在找个工作很难，想必您也深有体会，是不是？”姑娘神色黯然地说。男子久久地审视着她，终于一丝微笑浮现在他的脸上，他说：“是的，确实如此。但是我能肯定，你在这里会干得不错。我可以为你祝福吗？”他向前一步，把手伸给姑娘。姑娘也伸出手，两只手紧紧地握在一起。

男子转过身，走向门口。姑娘目送他的背影消失在门外，转身走到柜台前，把手中的第 6 枚戒指放回原处。

从这个故事中可以看出，沟通方式要根据不同的对象、不同的场合而选择不同的方式。

## 恰当地运用肢体语言

肢体语言在沟通中具有非常重要的作用。但是，要恰如其分地运用肢体语言还是有一定难度的。同样的肢体语言，如果是由不同性格的人做出的，它的意义很有可能是不一样的。另外，同样的肢体语言在不同语境中的意义也是不一样的。因此，不但要了解肢体语言的意义，而且要培养自己的观察能力，善于从对方不自觉的姿势、表情或神态中发现对方的真实想法，千万不要武断地下结论；同时，也要注意

自己的肢体语言可能给别人带来误解。在使用肢体语言的时候，要注意肢体语言使用的情境是否合适，是否与自己的角色相一致，要少做无意义的动作，以免分散对方的注意力，影响沟通效果。

### 学会倾听

所有与良好沟通相关的技巧中，倾听可能是其中最重要的一种。据说，斯多葛学派哲学家爱比克泰德曾在《金玉良言》(The Golden Sayings)中说：“大自然给了人类一张嘴，两个耳朵，就是让人们多听少说。”大多数人并没有意识到他们听的能力有多差，听懂别人所说的并不容易。员工不仅要听上级说什么，还要听出上级没说什么。

倾听技巧强调主动倾听和反应性倾听。主动倾听，是指聆听信号的全部意思，不预加判断或诠释，或者想着接下来我该说什么来响应。反应性倾听是建立在移情基础上的一种沟通工具。它可以帮助我们体验他人的想法和感受；不是为他人承担责任，不是自己说而是让他人说；不用评价、判断或给出建议，而只是略做表示。可以在谈话结束后，再来纠正谈话者的错误。

反应性倾听者擅长“开放式问句”，如“你能告诉我更多情况吗”或“那时你的感受如何”——应避免评论式、事实性或否定的问句。反应性倾听不是直接告诉，不应打断对方，而应帮助谈话者从中去发现问题。经验表明，这一技巧的回报极高。

### 反应性倾听

张凯是一家大型公关机构的培训和发展部经理。小艾是一名新雇员，被指派负责组织名为“危机处理”的培训。张凯与小艾进行了他被招聘进来两个月后的第一次正式谈话。

张凯：“小艾，我想知道新的培训项目进展如何。我本来打算在你进入公司的头一个月与你多谈几次，但事情太多了。项目有进展吗？”

小艾：“开始我觉得进展挺顺利，但现在好像进入了死胡同。我觉得很沮丧。”

张凯：“能告诉我为什么感到沮丧吗？项目有什么不对吗？”

小艾：“我想我是因为这一任务感到沮丧。我收集了大量信息，但当我问别人哪些可以用于培训时，有人说没必要弄这么多，还有人说没有时间练习这些新技巧。”

张凯：“所以你觉得不同的人给你提供了不同的信息？”

小艾：“是的。还有，我不太清楚这个培训要多长时间。半天？一整天？还是很多天？”

张凯：“根据你收集的信息多少来决定。你认为培训应该用多长时间？”

小艾：“我觉得两天就够了。但我好像没有做这样决定的权力。这也是使我感到沮丧的原因之一。”

张凯：“我很理解。你的沮丧是不是来自于你不清楚哪些你可以自主决定、哪些需要取得别人同意？”

小艾：“是的，就是这样。我不太清楚这里的规则以及决定是怎样做出的。”

反应性倾听不是包治百病的灵丹妙药。它需要倾听者对自己人际能力的自信以及可能听到对自身批评性评价的勇气。还有一种危险就是，谈话者可能会涉及令倾听者不舒服的话题，在这种情况下，由专业的咨询人员结合具体情况来告诉倾听者可能会更适合。

## 情绪管理

### 提高沟通技能(4)

#### 如何与愤怒的客户沟通

面对愤怒的客户，我们首先要做的就是：控制自己的情绪，不要被他的不良情绪所影响，然后，按照以下几种方法帮助他化解情绪。当然，这些方法对于工作中愤怒的同事同样适用。

**细心听教：**有些客户的投诉具有攻击性，令你感到难堪，但他们都能告诉你一些自己不知道的信息，这些资料可能有助于你改进公司的产品或服务。所以，应尽量向他们查询详细资料。

**认清事实：**所有投诉都含主观成分，客户不会知道你在工作上付出了多少精力，当你进行了换位思考后，就可以心平气和地听取别人的意见了。

**先听后说：**没等客户说完就迫不及待为自己辩护，这样的沟通效果会很差。所以，应让客户先说完，真正理解对方的需求后，再行回应。

**肢体语言：**如果你是面对面处理客户的投诉，请小心你的肢体语言，注意不要让自己的肢体语言传递出不耐烦等情绪。

**正面回应：**听过投诉后，要给客户以正面的回应，如“多谢你的意见，我们会作为参考”等。

在对方愤怒时，尽量不要给他们讲道理，让对方发完火，过些时间再进行解释。在对方提出要求时，如果你没有权力，也不要为了消除对方一时的怒气而随便承诺。

#### 沟通中要注意的问题

□沟通的前提是互相尊重。只有在双方互相尊重的基础上，才有更好的沟通。若对方不尊重你时，你也要适当地请求对方的尊重，否则很难沟通。

□沟通中存在着信息失真的可能性。有的时候，解释是必要的，宁可多解释几句，也不要让误会产生。很多时候，我们总是主观地认为对方什么都清楚了，不必要解释。例如，妻子总认为丈夫应该知道自己想什么；老板总认为员工应该理解他的意图；下属总认为上级知道自己的需求等。其实，这些都不是必然如此的，我们需要去主动沟通，这样很多问题就会得以解决了。

□承认错误是沟通的润滑剂。主动承认错误可以改善与转化沟通中的问题，化解人际交往中的矛盾。很多管理者认为，在下级面前主动承认错误有失面子，将来不好管理员工。因此，他们一般不承认错误，

即使下属好的建议也不听。有的领导虽然嘴上不认错，但是行为上会悄悄改变，对这一点，作为下级要理解。主动承认错误、承担责任的领导在下属心目中更有威信。

□沟通中要换位思考。沟通要充分，要站在对方的角度进行换位思考，而换位的前提就是认真倾听。因此，在沟通中怎么强调认真倾听都不过分。

### 蔡桓公之死

我国古代春秋战国时期有一位著名的医生，他的名字叫扁鹊。有一次，扁鹊谒见蔡桓公，站了一会儿，他看看蔡桓公的脸色说：“国君，你的皮肤有病，不治怕要加重了。”蔡桓公笑着说：“我没有病。”扁鹊告辞走了以后，蔡桓公对他的臣下说：“医生就喜欢给没病的人治病，以便夸耀自己有本事。”过了十几天，扁鹊又前往拜见蔡桓公，他仔细看看蔡桓公的脸色说：“国君，你的病已到了皮肉之间，不治会加重的。”桓公见他尽说些不着边际的话，气得没有理他，扁鹊走后，桓公还是闷闷不乐。

又过了十几天，蔡桓公出巡，扁鹊远远地望见桓公，转身就走。桓公特意派人去问扁鹊为什么不肯再来谒见，扁鹊说：“皮肤上的病，用药物敷贴可以治好；在皮肉之间的病，用针灸可以治好；在肠胃之间的病，服用汤药可以治好；如果病入骨髓，那生命就掌握在司命之神的手里，医生是无办法可想的了。如今国君的病已深入骨髓，所以我不能再去谒见了。”蔡桓公还是不相信。五天之后，桓公遍身疼痛，连忙派人去找扁鹊，扁鹊已经逃往秦国躲起来了。不久，蔡桓公便病死了。

扁鹊与蔡桓公之间没有有效的沟通——扁鹊没有采取有效的方式让蔡桓公接受自己的建议，而蔡桓公也没有认真倾听和询问扁鹊为什么对他说那些话。最后，导致了大家都不想要的结果。

总的来说，我们与同事、客户、媒体等利益相关者之间进行的沟通涉及到工作的方方面面。我们除了要掌握上述沟通的基本知识外，还需要在工作实践中不断去运用、体会和思考，才能真正掌握沟通技巧。

## 情绪管理

### 员工的心智模式

#### 什么是员工的心智模式

我们这一代最伟大的发现是：通过改变人类心智的内在态度，进而可以改变其生命的外在境遇。

——哈佛大学教授、著名心理学家威廉·詹姆斯

心智模式，是指人的思想习惯、思维方式和心理素质。它影响着人们的认知方式和行为模式，但又隐藏在人们心中不易被察觉和检视。心智模式存在于人们的潜意识中，是一张隐藏的心灵地图，极少有人能意识到它的存在。心智模式决定人的成败，成功者具有正向思维——积极、开放、具有建设性导向；

失败者具有负向思维——消极、封闭、具有破坏性导向。每个人的心智模式都存在一定的缺陷。不良的心智模式会妨碍我们的工作和学习，要自觉进行心智模式的改善与修炼。

改善心智模式，意味着否定和抛弃旧有的心智模式，建立新的心智模式。这个过程实际上是实现心灵的痛苦转变，因此必须锲而不舍，持之以恒。

转变员工心智模式可以提升企业核心竞争力。壳牌石油公司是世界上地域化实施得最为彻底的几家大公司之一，该公司有一百多个高度自主经营的公司。壳牌石油公司之所以强调心智模式，是因为它需要协调分布极广的企业网络。曾任壳牌石油公司企划的瓦克说：“策略规划必须具备世界观，当世界发生变化时，管理群必须分享一些对新世界共同的观点。否则，地方的策略性决策将造成管理上的无政府状态。”

### 心智模式与员工情绪的关系

#### 心智模式的作用

目前，许多企业都十分注重调整员工的心智模式，努力使员工的心智模式与企业的发展方向一致，如此，员工在工作的时候，很多事情都会得到内心的认同，不会有矛盾和压力，自然能够以积极的情绪投入工作。

心智模式是个人及组织成长的平台。全球企业家的发展史，已经历了十个阶段，从第一代的企业家比胆量，到现在的第十代企业家已经开始比胸怀。未来哪个企业家的心智模式好，他就会掌握财富及竞争的主导权。目前，美国、加拿大、新加坡等国家的企业都有“心智模式修炼会”。员工通过修炼，有效地改善了心智模式，从而有利于组织和个人的双向协调发展。

#### 现代企业中年轻员工的特点

在现代企业中，年轻的新员工在个人追求与心智模式方面都存在较大差异，他们有各自的优势，也有非常明显的劣势，这都给管理者提出了新的课题。如何了解他们的心智模式，抓住他们的需求，引导他们的价值导向，尽快地帮助他们完成学生到合格员工的转型，这些问题将成为今后几年公司管理，尤其是人力资源业务中亟待解决的问题。现代年轻的新员工的特点为：

#### 追求个人价值，集体意识减弱

在个人与集体的关系中，年轻的新员工强调个性特点，忽略与集体和团队的融合；缺乏主动适应集体的动力；缺乏对集体的热爱与关注(包括集体资产、集体荣誉、集体自豪感)；缺乏奉献精神；缺乏对纪律严肃性的认识。现代企业不可能单打独斗，IBM大中国区总裁曾讲过：“现在是‘打群架’的时代。”加入企业，如果想把事情做好、做成功，就要学会尽快融入一个团队，在这个团队中找到自己的角色和职责。

#### 忽视角色的转变

年轻的新员工涉世不深，刚从学生身份转化为员工角色，常常渴望以真诚换取真诚。书本上讲了太多的理想模型，学生脑海里常常会有诸多的假设，有太多“应该”的东西，结果常常事与愿违，自己碰壁受到

伤害，还抱怨别人怎么不理解、不支持、不合作。这一切实际上是学生的心智模式与企业人的心智模式差别太大所致，自己认为“应该”的东西，在他人眼里可能是“不应该”的，于是就会产生误解和抱怨，这些都是不良情绪的开始，影响年轻员工的工作积极性和主动性。

关注他人的需求，是新员工首先要学会的，他人包括上司和同事，然后，下一步才能考虑怎样使客户满意。“人生是需要经营的，事业也同样需要经营。”我们得用经营的心态来处理事情。

不了解企业的真正需要

年轻的新员工常常面临追求短期效应和长期效应的两难选择，这里面有个度的问题。上司安排的任务本身常常带有“短平快”的性质，这时候，切忌犯“简单任务复杂化”的毛病。年轻人常常想一鸣惊人，对上司初次交付的任务常常想高标准完成，以显示实力和才干，追求完美到每一个细节。企业强调的是用合适的时间、合适的成本、合适的人、合适的价钱来办到合适质量的事情。是“合适”不是“完美”，要适可而止。初入企业，要学会了解任务的基线，既不能把上司的胃口调得太高，给自己增加不必要的负担，也不可为自己设定不切实际的目标。了解事情或任务的基线，就会留出一定余地，同时不能放弃自己的挑战目标，这样就能游刃有余。实际上，作为企业，希望看到的是一件事情已经开始落实并被周围大多数人接受，这已经足够了。追求完美，常常使人迈不开步子，白白耽误时间。

在企业中，只有员工的心智模式得以转变、符合企业的要求，才能更好地令其施展才能并获得积极的情绪。

## 情绪管理

### 企业文化与员工情绪的关系(1)

企业文化是一个企业的灵魂，它对员工的影响是潜移默化和长远、持久的，它更注重对员工思想和心理上的教育、引导，它以独特的文化方式，对人力资源进行开发和管理。如果员工认同、信仰了企业的文化，那么，他就会以一种自我管理的方式来约束个体行为。而这种自我管理的实现，意味着员工将以积极的情绪来工作。

企业文化与员工情绪密切相关

2000年《财富》杂志评出世界500强企业后，在其总结中指出：“最能预测公司各个方面是否优秀的因素是公司吸引、激励和留住人才的能力。公司文化是他们加强这种关键能力的最重要的工具。”

文化因素也会影响对员工情绪的解释。在分析某种情绪是否恰当时，管理者有必要考虑到文化因素。被一种文化接受的情绪可能在另一种文化中非同寻常，甚至带来负面效果。例如，某公司的香皂广告在美国十分成功。广告的内容是，妻子洗澡的时候忘了带香皂，这时，丈夫将该品牌的香皂递进去，妻子

很开心。但相同的广告却在日本失败了，其原因在于对日本文化的不了解。在日本，妻子洗澡的时候，丈夫是不能进入浴室的，否则会被认为是不礼貌的行为。

前面提到，如果管理者给员工安排的工作多数都是考虑组织的目标，或者考虑组织目标与个人目标的比例不协调，将会给员工的情绪造成极大的影响。相反，如果企业在文化建设中能够将组织目标和个人目标更好地统一起来，将会减少因两者比例不协调而对员工情绪产生的负面影响。

#### 企业文化对员工情绪的影响

#### 文化差异对员工情绪的影响

在对不同文化背景的人力资源进行整合并融合时，我们所关注的是两种不同文化之间会发生什么样的冲突、冲突的范围和影响以及如何减少冲突等问题。正如前面章节中所讨论的，冲突本身以及对冲突的解决与管理影响着员工的情绪。

对于存在着文化差异的企业，如何将不利转变为有利，积极地利用这种差异呢？

文化整合是解决这一问题的有效手段。首先，加强交流和沟通，是进行文化整合的前提；其次，识别文化差异，发展文化认同，是进行文化整合的关键。

例如，在美国，海尔人巧妙地将海尔核心的价值观“创新”与美国的个人英雄主义结合起来，成功地完成了不同文化的整合。“6S 脚印”是 1998 年以前青岛海尔用于后进者站在上面找差距的地方，而移植到美国海尔，则直接成为先进者讲经验的地方，美国海尔人争先恐后地站在“6S 脚印”上一展风采。个人英雄主义和企业价值观的完美结合，使海尔成功地跨越了文化差异。

企业文化建设，要求管理者要认识到员工个体或各个国家之间的文化差异，培育全体员工形成“全局性的思维方式”，如此一来，才会使得企业更具全球竞争力。

#### 主流文化对员工情绪的影响

人类精神世界的发展有赖于两种内心深层的感觉：一是安全感，一是归属感。前者与恐惧(死亡、伤害、痛苦)有关，后者与孤独(依恋、隔离、无助)有关。为了安全感，人类发明了秩序、规则、法律，由此而派生出来了真理、道德意识、善恶观；为了归属感，人类发明了婚姻、社会、国家，由此而派生出来了哲学、价值体系、美感与爱情。这些事物的整体作用发挥就形成了我们的主流文化。

一般人并不能觉察到原始状态下的安全感，因为它只是一种内在驱动力，是一种逼迫个体无意识地对危险警觉的本能。如眨眼反应，异物飞近眼睛的时候，眼睑的运动并不受意识控制。而被我们意识到的安全感，或能被我们解释清楚的安全感，是一种被我们的文化诠释过的安全感，两者不能等同。

在企业中，员工的不安全感一般是文化氛围带给他们的。如果企业的管理实践营造出来的文化让员工的安全需要没有得到满足，员工就会产生不安全感，如企业突然大规模地裁员。员工能够意识到的不安全，是精神层面的紧张，是员工习得的文化、价值观及内心解释造成的；意识不到的不安全，是躯体的紧张，如突发的、预感似的恐惧以及莫名其妙的慌乱和焦虑。当我们不快乐时，我们只能来解读被文化

定义下的安全感，本能中的安全需求是不能被解释的，因为任何被解释出来的东西已经不是它本身，而只是被文化了的东西。

每个员工内心对安全感有不同的需要，这取决于人的内心对世界、对人类和对自己的基本假定。如果我们假定世界是美好的、值得我们珍惜的，人类是友善的，愿意分享、互助与亲近的，自己是可爱的、有价值的，那么，你的内心就会比较平和，快乐、乐观的情绪就比较多，对自我、对他人的要求就比较宽松，也愿意体验不同的生活，欣赏不同的文化。如果你假定世界是充满危险的、人类是自私与好斗的、自己是无意义和脆弱的，你就会有高度的敏感、沮丧、紧张和害怕，你不得不谨小慎微。以上内容摘自心理学家李子勋的博客，有删改。

因此，组织的文化氛围与员工的个人价值观是相互作用的，在这个相互作用中形成了员工个人的情绪和组织整体的情绪，而这个相互作用又是动态的。

## 情绪管理

### 企业文化与员工情绪的关系(2)

我们的不安全感是被自己选择的文化(价值观、概念系统、道德感)建构出来的，很多时候，这样的文化恰巧是主流文化。要处理内心的不安全感，唯一要做的，就是要检视我们对自我、对外部社会、对人类的基本评价，看看我们行为激发的焦虑和不安全感是由我们的意识或内心冲突引发的，还是被我们的身体警觉所唤起的。如果是文化引发的不安全感，选择尝试新的文化与价值系统来解释现实，可能是唯一有效的方式。否则，就需要适应主流文化所推崇的价值观念来改变自己的行为。

如果一个人所选择的观念是多元的、合时宜的、有效的并与个体是匹配的，那么，他的思路就更开阔，身心也会保持协调。

企业文化是对人力资本激励的高级阶段

企业文化作为激励员工的重要工具，是因为企业文化的本质是“以人为本”的人本管理思想。塑造企业文化氛围的作用主要有：可以释放员工的心理压力，提升企业凝聚力；优秀的企业文化是从个人利益和员工生涯发展需要出发的，可以提供培训开发其人力资源的机会；建立畅通的沟通渠道和民主机制，使全体员工充分了解企业所面临的竞争机遇和挑战、优势和劣势、战略目标以及实现目标所需要做出的努力和贡献，以形成共同的价值观；可以与员工建立良好的“心理契约”，积极培育和员工的组织归属感、主人翁责任感及组织忠诚度，强化团队合作精神和组织文化建设，营造宽松、和谐的人际关系环境和积极进取、学习新的知识形态及文化氛围。事实证明，在企业中，员工参加民主管理的程度越高，员工的积极性和创造性也就越高。因此，企业文化是充分挖掘员工人力资本的有效激励工具。

认同心理对员工情绪的影响

企业文化的重要性质之一是一致性。一致性要求企业员工在观念、行为和符号三个层次都具有有一致性，企业文化建设的目的是在企业中形成这三个层次的一致性。而认同比一致性要求更高，更具根本性。可以说，企业文化建设的主要目的是实现认同，在认同的基础上才能促使员工以积极的情绪完成各项工作。达到认同的企业不一定在任何事情上都是绝对的一致，但在观念、行为和符号这三个层次上必须是一致的。

那么，为什么说认同的实现比一致性更根本呢？可以这样认为，现代企业发展需要灵活性和创新意识，过于一致的企业文化会让企业缺乏创新机制；但是在能达到广泛认同的企业中，员工可能在某方面不一致，但是可以认同、可以理解，同样能支持其他员工的工作，以便共同完成任务。

认同，是指个体将自己和另一个对象视为等同、引为同类，从而产生彼此密不可分的整体性感觉。初步的认同处于认知层次上，较深入的认同进入情绪认同的层次，完全的认同则含有行动的成分。个体对他人、群体、组织的认同，使个体与这些对象融为一体、休戚与共。

为了建设优良的组织文化，企业管理者要取得全体员工的认同是一项首要的任务。员工对企业管理者，尤其是主要管理者的认同感一旦产生，就会心甘情愿地把他所倡导的价值观念、行为规范，当成自己的价值观念、行为规范，从而形成组织负责人所期望的组织文化。

管理者应着重培养员工对组织的认同感。为此，管理者应充分尊重员工，同时，应尽量使组织目标与个人目标协调一致，使员工正确、深刻地认识到这种利益上的一致性。久而久之，全体员工就会树立起企业所提倡的观念，形成个人与组织共命运的主人翁责任感，这正是一切优良组织文化的真正基础。

对组织认同感的最高表现形式，是对组织的自豪感和归属感。为了培养这些积极的感情，一些企业开展了各种文化活动，如撰写厂史、设计厂标、创作厂歌、制作厂服等。当然，更重要的措施，是把企业的名牌产品、企业在社会上的良好形象、社会各界对企业产品和服务质量的良好评价及时地反馈给全体员工，激发全体员工的集体自豪感和归属感。对组织充满自豪感和归属感的员工，必定对组织满怀着热爱之情，总是站在组织发展的角度思考、行事，自觉地维护组织的好传统、好作风，使优秀的组织文化不断地得以发展和完善。

这个过程可以理解为企业文化对人力资源管理效率的影响。现代企业人力资源管理总是离不开企业文化的作用，文化本身具有激励作用。而这个激励作用得以发挥则需要培育员工对组织的认同感。在同一种文化中，情绪的含义有高度的一致性。这种认同感在多数情况下，可以激发员工积极的情绪表现，这样的积极情绪表现就会影响人力资源发挥作用，从而提高人力资源管理的效率。该作用过程见图 6-1 的模型。

图 6-1 企业文化对人力资源效率的影响模型

## 情绪管理

### 员工情绪与人力资源管理的关系(1)

人力资源管理包括量的管理和质的管理。量的管理主要是根据人力和物力及其变化，对人力与物力按比例合理配置，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人与物充分发挥出最佳效应。质的管理是对人的心理和行为的管理，就是采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理)，充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。在这里，由于要探讨情绪与人力资源管理的关系，因此，主要从质的管理角度来谈薪酬福利、绩效管理、奖励与惩罚对员工情绪的影响。

#### 薪酬福利

薪酬的最终目标是：吸引和留住组织需要的优秀员工，鼓励员工积极提高所需要的技能和能力，鼓励员工高效率地工作，创造组织所希望的文化氛围，控制运营成本。

基于这样的目标，我们在薪酬管理中要注重以下几方面：

#### 薪酬制度的优劣要看是否能提高人力资源效率

对薪酬的管理，最根本的就是对人力资源效率的管理。判断一种薪酬制度、薪酬策略的优劣，不是看人力成本的高低，而是看人力资源效率的高低。优秀的薪酬管理制度能够提高员工的满意度，带给员工积极的情绪，提高人力资源效率。不能促使人力资源效率提高的薪酬管理制度，就不是成功的。

#### 金钱的作用是有限的

心理学家威克斯兰指出，优厚的薪酬只能用来留住员工，却不带来任何激励因素。美国管理学家盖勒曼认为，金钱是一种最容易被夸大、效果最差、花费最昂贵，也最为复杂的激励工具。人们希望钱越多越好，但是，他们不会为更多的钱而更加努力地工作。

#### 用好业绩工资

由薪酬的组成来看，有固定部分和活动部分(业绩工资)。为了更好地激励员工，就必须根据具体情况，调整好两者的比例关系。总的来说，活工资的比重不应太小，但也不是越大越好。活工资比例不足，难以推动业绩的提高；活工资比例过高，则导致短期行为。

#### 福利方案应考虑员工的真正需求

福利的发放应考虑员工的需求，按需要发放。目前，在很多企业中流行的“自助餐”式的福利，受到很多员工的欢迎。福利是影响员工情绪非常重要的因素。如在上海贝尔公司，工资水平不是很高，却用十分具有竞争力的优厚福利吸引和留住了一流人才。

#### 薪酬管理应该与企业文化建设相得益彰

薪酬管理启动企业中的物质激励，企业文化启动企业内部的精神激励。优厚的薪酬可以吸引和留住优秀人才，而优秀的企业文化以及由此塑造出的优秀企业形象，则可以使人才迸发出高度的热情和创造性。因此，企业应通过薪酬管理和文化建设相配合来吸引、留住人才。

对知识型员工的薪酬管理，应将“薪酬与权力分开”

在知识经济时代，知识型员工往往是企业的核心人才，对他们的薪酬管理，应该将“薪酬与权力分开”。在知识型企业，创新与业绩的取得往往不取决于资历和地位的高低，而取决于个人工作的投入和创造能力的强弱。因此，知识型员工很少愿意接受传统的、不以贡献大小为基础的资历和特权。

让员工认同薪酬方案

员工对薪酬的基本要求是要符合公平原理，但是一个企业的薪酬很难做到公平，哪怕是相对公平。企业根据其发展阶段、业务重点，对用人有策略性的倾斜和调整。如果一味地强调公平，可能会导致核心人才的流失。对企业的薪酬管理，重要的是通过一些制度和沟通措施，来保证员工能够认同公司的薪酬方案，只要做到“认同”，企业的薪酬方案就可以激励员工。

组织对员工的情绪进行有效管理的前提，是让员工认同薪酬方案。现在很多公司，尤其是高科技公司，常常靠高额薪酬在行业里互相挖人才，甚至希望用配股及分红来留住他们。其实，撒钱留人，只是饮鸩止渴的做法。根据管理学家的研究发现：在一个长盛不衰的公司中，金钱并不会被看做是唯一的积极激励因素：如果金钱不是很充分，人们会变得不满意；但是在薪酬已达到一定水平后，再增加金钱，并不会激励人们为公司付出更多。员工努力贡献后，最希望的回报是企业对他们的尊重和对其潜能的开发。

设计让员工满意的薪酬体系

在知识经济时代，对于知识型员工来说，什么是最合理的、令人满意的薪酬制度呢？换言之，知识型人才期望从企业得到什么样的薪酬呢？美国《财富》杂志在一次调查中发现，有一半以上的大公司最近失去了大量有才干的人员，甚至有些公司的人员流失率一年竟高达 30%。为此，不少公司不得不发放大笔奖金以期留住现有人才，然而花钱并未真正奏效。

为寻求答案，《财富》在近年来被评为美国“工作环境最佳”的 100 家公司的雇员中进行了一次“为什么你留在现在的公司”的调查，得到的答案五花八门，如有先进的技术、激动人心的工作、在同一公司变换职业的机会、执行有挑战性的海外任务、在公司内部提升的前景、非常优厚的福利等，然而，最令人吃惊的就是没有人提到“钱”这个因素。

## 情绪管理

### 员工情绪与人力资源管理的关系(2)

由此可见，令员工满意的薪酬并不单纯意味着高额的收入，还包括许多金钱以外的内容。正如《财富》杂志所分析的，一旦人们在物质满足上达到了一定程度，他们关心更多的就会是自我价值的实现以及令人满意的工作环境。与之类似，知识管理专家玛汉·坦姆仆把激励知识型员工的前四个因素划分为个体成长、工作自主、业务成就、金钱财富，各自比重如表 6-1 所示：

表 6-1 激励知识型员工的前四个因素

因素比重

个体成长 34%

工作自主 31%

业务成就 28%

金钱财富 7%

与其他类型的员工相比，知识型员工更重视具有挑战性的工作，他们看重一定的自主权并喜欢按照自己认为有效的方式去工作，获得一份与自己贡献相称的报酬并能分享自己所创造的财富。因此，管理者宜从这里入手来激励知识型员工。

目前，很多知名企业正在推行一种被称为“全面薪酬战略”的薪酬支付方式，这是针对员工各方面需求而制订的一种比较科学的激励机制。所谓“全面薪酬战略”，即公司将支付给雇员的薪酬分为外在薪酬和内在薪酬两大类，两者的组合即为全面薪酬。

□外在薪酬：主要指为员工提供的可量化的货币性价值。比如，基本工资、奖金等短期激励薪酬；股票期权、认股权、购买公司股票、股份奖励等长期激励薪酬；退休金、医疗保险等货币性福利；公司支付的其他各种货币性开支，如住房津贴、俱乐部会员卡、公司配车等。

□内在薪酬：主要指那些为员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值。比如，对工作的满意度、为完成工作而提供的各种便利工具(如电脑)、培训的机会、提高个人名望的机会(如为著名的大公司工作)、吸引人的公司文化、良好的人际关系、相互配合的工作环境以及公司对个人的表彰、谢意等。

要设计让员工满意的薪酬体系，就必须考虑薪酬方案与员工情绪的密切关系。薪酬不仅仅是对员工生存需求的满足，在今天，它更多的是对员工成就感的满足。员工获得报酬(内在报酬和外在报酬)是推动企业不断发展的主要动力。

外在报酬是管理实践中常用的强化手段，是对员工思想或行为的肯定。员工往往在受到认可和赏识的情况下，能够激发出更大的工作潜力和热情。如果外在报酬运用得当，能保证员工得到自己所预期的报酬，就能帮助员工在行为和后果之间建立起一种一致的安全感。只要这种报酬对员工来说很重要，就能将员工的动机维持在一个较高的水平上。

内在报酬对员工非常重要而且有效，如兴趣是员工学习和工作最好的动力，也是最持久的动力。在管理实践中我们发现，内在报酬引起的成就感更容易使员工从事某项行为的兴趣得以产生和增强。例如，

员工成功地给企业拿到了一笔订单，认为自己的销售能力得到了证明和认可(内在报酬)，于是兴趣就会增强，愿意投入到更具挑战性的市场中去。

### 绩效管理

绩效管理是人力资源管理的核心内容。绩效考核是企业人员任用的依据，是决定人员调配和职务升降的依据，也是进行人员培训和劳动报酬的依据。如果绩效管理过程做得好，就是对员工的激励过程：通过考核，肯定成绩，指出不足，不是为了考核而考核。绩效管理的本质是企业管理者引领员工行为朝着组织目标前进，关键词是“引导”和“发现问题”。

绩效管理实施过程中，很多环节都会影响员工的情绪，但是有三个主要环节要把握好，否则会在工作场合中产生负面情绪。

#### 合理制订绩效考核指标

绩效考核的指标一定要相对合理，否则，会产生副作用，还不如不考核。企业可以根据员工的实际情况和岗位要求，由相关部门领导和员工组成专家小组来制订指标，或者请咨询公司来专门设计。绩效考核指标要少而精，过多的指标会使绩效考核失去本来的意义。合理的绩效考核能让员工保持积极的工作热情。

#### 合理实施绩效考核过程

绩效考核一定要按照相关程序操作，考核前对考核人员进行培训，以使得考核过程更符合实际，实现程序的公平性。

#### 充分发挥绩效面谈的作用

##### 绩效面谈时间与地点的选择

绩效面谈的主要目的，是让员工了解自己的考核结果背后的原因，以此来增加共识、减少误解和猜疑；更重要的是，为改善员工的绩效做准备，并为员工的发展提供建议。

面谈前要做好充分的准备，对绩效考核的资料进行整理和分析。对要接受面谈的员工所从事的工作要进行研究，如果有工作说明书，对照其中的要求和绩效标准就可以了。

要给接受面谈的员工留出较充分的准备时间。应该至少提前一周通知员工，使其有时间对自己的工作进行审查、阅读他们自己的工作描述、分析自己工作中所存在的问题。

为了更好地进行面谈，需要对面谈地点和时间进行选择。应该找一个对双方来说都比较方便的时间来进行面谈，以便为面谈留出一段较为充足的时间。一般来说，与普通员工的面谈时间应控制在1个小时以内，而与管理人员进行面谈一般则需要2~3小时。

## 情绪管理

### 员工情绪与人力资源管理的关系(3)

面谈地点的选择也很重要。美国心理学家泰勒及其助手兰尼的实验研究对于面谈地点的选择有一定借鉴意义，谈话地点的选择如表 6-2 所示：

表 6-2 谈话地点的选择

#### 地点特点适用范围

办公室严肃、重要犯有错误的人；性格外向、喜欢交际的人。

家中亲切、平等目的是沟通思想，促进双方了解，加深双方关系。适用于劝导难度较大时。

室外、路上随便性格内向、胆小怕事、敏感多心的人；屡教不改者。

公园、林阴道平等、非正式情绪低落、消沉的人。

#### 绩效面谈过程中应该注意的事项

谈话要直接而具体。交谈要根据客观的、能够反映员工工作情况的资料来进行。前面已经提到，这些资料要提前准备，并要熟悉它们。

不要在面谈时直接指责员工。否则，一开始就给面谈定下了不愉快的基调；也不要将员工个人的工作绩效与其他同事的工作绩效进行对比，这样会引起员工的逆反心理。面谈时，应该将员工的实际工作绩效与绩效标准进行对比，并对员工原来的工作绩效评价档案进行审查。

注意倾听员工所说的，多提出一些开放型的问题。比如，“你认为应当采取何种行动才能改善当前的这种状况呢？”还可以使用一些鼓励员工说下去的话，如“请继续说下去”或“还能告诉我更多的事情吗”等。当然，面谈技巧很多，有关沟通的一些技巧在这里同样适用。

通过做好绩效管理中各环节的细节，就可以改变员工的情绪，从而把绩效管理工作做得更好。

#### 奖励与惩罚

影响企业奖励与惩罚方式选择的心理学方面的因素很多，与之相关的重要激励理论有：人性假设理论、需要层次理论、公平理论、强化理论和双因素理论等。而奖励与惩罚方式的选择与这些理论所反映的员工心理反应有密切的关系，通过奖励与惩罚来激励员工时，最容易引起情绪问题。

为了避免不必要的情绪问题，奖惩应该遵循一些基本的原则，如：要准确，不搞平均主义；要公平，克服主观性，注重调查，搞清基本事实，然后再奖励；奖励要适量，一次奖励的人数不宜过多，尤其不能人人都受奖励，奖励的人数过多，容易引起奖励的贬值，也就失去了奖励的意义；奖励要兼顾公平和效率两方面，在强调奖励效率的前提下，要注重公平，否则会伤害积极工作的员工。对企业员工在不同动机下的同样积极的思想行为，还是应该注意公平理论的作用，给予同等程度的奖励。惩罚使用要慎重，多采用奖励，少采用惩罚。

为了使奖惩非常有效，还要注意奖励的价值要与员工的努力以及所带来的效益成正比，要能够真正体现出员工价值的激励象征。

奖励公开与否同薪酬发放公开与否有着类似的原因。有时，让优秀员工当众领奖要多一份精神奖励，满足了员工对荣誉的需要。但这种形式又很可能会伤害其他员工，导致形成一些不良心理，如自卑和嫉妒。自卑者自暴自弃，处于退缩状态；嫉妒者阻挠别人的工作，妨碍组织发展。

当然，奖励一般不一定非要举行正式的仪式，也可采用隐蔽或含蓄的奖励，这样有利于受奖者处理与其他员工的关系。奖励要结合多种方式，灵活运用，要善于采用精神奖励的方法。大多数管理者都知道奖励员工很重要，也知道奖励的方式很多，但大多数领导都采用物质奖励的方式。其实那些非物质的奖励，比如，向员工的配偶或家人寄一封表扬信，比工作环境、薪金标准和其他员工福利更能促进企业的发展。在一次调查中，在被问及“什么是提升员工忠诚度的最重要因素”时，全美最大的1000家公司管理者的答卷上，排名之首的就是“得到表扬和赏识”。

在实际的管理工作中，应该将正激励与负激励相结合，实行“奖惩结合”、“奖罚分明”、“批评与教育结合”的制度。正激励指的是用认可、赞赏、增加工资、提升或创造一种令人满意的环境等方法，来表示对员工的奖励和肯定。而负激励指的是对员工不良的行为或业绩，采用批评、扣发或少发工资、降级、处分等方法，来表示对员工的惩罚或批评。因此，对于员工好的工作成绩和行为要及时给予表扬，使之得到大家的认可，从而继续发扬下去；对于不良的行为，必须严格管理，按企业的制度进行查处，这样就可以避免这种行为的再次发生，做到“防患于未然”。

在运用负激励的过程中，管理者应该认识到，员工的年龄、性别、个性特点、地位、心理需要和承受能力是不同的。当企业有时不得不使用惩罚方式时，一定要告诉员工事情的原因和真相，让其心服口服，还要告诉他正确的工作方式，并将惩罚和正强化二者结合起来，当员工的表现出现改进时，应及时给予正强化(肯定)，使好的行为得到巩固。总之，只有从正、负两个相反的角度同时对员工的工作和行为进行评价和反馈，才能使他们不断提高自己。

在激励员工时，除了以上几方面因素会影响员工的情绪外，良好的工作环境也对员工的情绪有着重要影响。例如，工作场合中的照明、色彩、声音环境等，都会对员工的工作情绪产生影响。不合理的工作环境不但影响员工情绪，更有甚者，会造成职业病。

当然，人力资源管理的其他方面，如培训规划、领导艺术、职业生涯规划、弹性的上班时间等都会对员工的情绪有重要影响，在此不一一赘述。总的来说，更好地完善企业人力资源管理的制度流程、影响员工的认知、释放其压力，就能营造良好的企业情绪，增强企业的生命力。

## 情绪管理

### 员工情绪与人力资源管理的关系(4)

人性化管理

在知识经济时代，知识型员工的比例增加，对传统的管理提出了新的挑战。知识型员工知识的专有性，决定了企业要实现人性化管理。知识型员工更多地从事思维性工作，喜欢独自工作的自由和刺激以及更具张力的工作安排。因此，组织中的工作设计应体现员工的个人意愿和特性，避免僵硬的工作规则，可以考虑采用伸缩的工作时间和灵活多变的工作地点等方式。在这种情况下，不仅可以免去员工上下班交通堵塞的时间浪费，也为员工提供了一种轻松随意的工作环境。灵活的工作方式使员工能更有效地安排工作与闲暇，从而可以达到时间的合理配置，做到事业与家庭的平衡。

知识型员工独特的思想使他们更愿意用一种公平合理的态度与同事或上级沟通，喜欢用倾听而非说教的态度使信息真正有效地得到多渠道沟通，并积极地参与决策，而非被动地接受指令。通过互动交流，重视并管理知识型员工的思想变成现代企业管理员工的重点。

由于知识型员工本身有较强的流动倾向，企业可以采取内部流动的方式来迎合员工的这种需求，减少离职倾向。通过实行工作轮换，可以帮助员工消除对单调乏味工作的厌烦情绪，使工作内容扩大化、丰富化；或通过内部人才的公开招聘，使愿意尝试新工作或愿意从事更具挑战性、重要性工作的知识型员工有机会获得新的职位，从而满足其挑战自我的意愿。

索尼公司定期公布职位的空缺情况，员工可以不通过本部门主管直接去应聘，如果应聘成功，则可以得到新工作；如果应聘不上，则仍从事原工作，同时等待下一次机会，不必担心原部门主管会对此产生意见，因为整个应聘过程是保密的。事实证明，内部流动能在一定程度上减少员工的流出数量，但这并不意味着工作的随意性。

#### 知识型员工与老板的博弈

某牙膏厂员工小王对老板说：“我有个很好的想法，你给我5000元，我就告诉你。”老板非常惊奇，心里想，我给员工发工资，员工的责任应该是与大家共享他的想法。但员工却不这样认为，不这样理解权利和义务。

为什么员工有好的想法，不与企业分享呢？因为激励制度中就没有这一项，员工说不说出来都一样，企业没有好的机制保证这些好的思想能留在企业中。

其实，员工是在观察企业老板的反应，他们会看老板到底怎样对待有特殊贡献的员工。如果贡献与不贡献的结果是一样的，那么他们就把技术和好的思想带走了，带到更能认可他们的企业中去。如果某研发人员的成果在某企业被分享，他去世后，他的后代在这里有继承权。在这样的公司中，员工流失率小，大家都愿意在这里分享成果。

由于知识型员工具有较强的自主性、渴望实现自我价值、流动欲望强等特点，而且其工作过程难以被监督控制、工作成果不易被直接测量和评价，给传统的人力资源管理带来了极大的挑战。企业管理者要注重对他们的激励，使其自愿地与企业分享自己的成果。

# 情绪管理

## 员工援助计划(1)

### 什么是员工援助计划

在国外，长期以来流行员工援助计划(Employee Assistance Program, EAP)的服务，它是组织为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目，是一种能帮助组织成员克服压力和心理方面困难的有效工具，旨在帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题，提高员工在组织中的工作绩效并改善组织气氛和管理。

EAP最早起源于20世纪初的美国。当时美国一些企业注意到员工的酗酒问题影响个人和企业绩效，而且人们已了解到酒精依赖是一种疾病，不是精神或道德问题，于是有的企业便聘请专家帮助员工解决这些问题，建立了职业酒精依赖项目(Occupational Alcoholism Program, OAP)，诞生了员工援助计划的雏形。到了20世纪60、70年代，由于美国社会的变动，工作压力、家庭暴力、离婚、法律纠纷等其他个人问题也越来越影响到企业员工的情绪和工作表现，于是有的企业建立了一些项目，聘请专家帮助员工解决这些个人问题。

1971年，EAP的专业组织在美国洛杉矶成立，即现在的国际EAP协会的前身。截至2002年9月，国际EAP协会已经有六千二百多名会员和103个分会。20世纪80年代，EAP组织建立了CEAP协会(EAP认证咨询师)，开创了EAP咨询师这一职业。至今已有90%以上的世界500强企业总部为员工提供了EAP服务，EAP的咨询人员都是具备了专业咨询素养的专家或具有国家职业资格证书的咨询师，他们每一个人都拥有自己独特的专长，有各人善于处理的问题。

### EAP的主要内容和作用

EAP通过专业人员对组织进行诊断和建议，为员工及其亲属提供专业指导、咨询和培训，帮助员工缓解工作压力、改善工作情绪、提高工作积极性、增强员工自信心、有效处理同事与客户关系，迅速适应新环境、克服不良嗜好等，从而提高绩效及改善组织气氛和管理。完整的EAP可以分成三个部分：

- 针对造成问题的外部压力源本身去处理，即减少或消除不适当的管理和环境因素；
- 处理压力所造成的反应，即对情绪、行为及生理等方面症状的缓解和疏导；
- 改变个体自身的弱点，即改变不合理的认知、行为模式和生活方式等。

EAP还包括压力评估、组织改善、教育培训、压力咨询、健康体检、健康增进方案、员工绩效改善、员工自信心的提高等内容。

如今，EAP已经发展成为一种综合性的服务，其内容通常包括帮助员工解决下列问题：个人生活方面，有健康问题、人际关系、家庭关系、经济问题、情感困扰、法律问题、焦虑、酗酒、药物成瘾及其他相

关问题；工作方面，有工作要求、工作中的公平感、工作中的人际关系、欺负与威吓、家庭与工作平衡、工作压力、裁员、换岗及其他相关问题等各个方面。解决这些问题的核心目的在于使员工在纷繁复杂的个人问题中得到解脱，减轻员工的压力，增进其身心健康。

企业员工若不具备良好的心理状态，便会失去工作热情，致使工作情绪低落，进而造成工作效率、工作满意度、客户服务质量的降低。企业通过实施 EAP，可以帮助员工缓解工作压力、改善工作情绪、提高工作积极性、增强员工自信心、克服不良嗜好。因此，EAP 被称为“企业的情绪按摩剂”，使企业获得很大收益。

### EAP 的类型

#### 根据实施时间长短划分

根据实施时间长短，EAP 可分为长期 EAP 和短期 EAP。EAP 作为一个系统项目，应是长期实施的。但有时企业只在某种特定状况下才实施员工帮助，比如并购过程中由于企业文化冲突等导致压力和情绪问题；裁员期间的沟通压力、心理恐慌和被裁员工的应激状态；又如面对空难等灾难性事件，部分员工的不幸会导致企业内悲伤和恐惧情绪的蔓延。这种时间相对较短的 EAP 措施能帮助企业顺利渡过这些特殊阶段。

#### 根据服务提供者的不同划分

根据服务提供者的不同，EAP 分为内部 EAP 和外部 EAP。内部 EAP 是在企业内部配置专门机构或人员为员工提供服务。比较大型和成熟的企业会建立内部 EAP，而且由企业内部机构和人员实施，能更贴近和了解企业及员工的情况并及时、有效地发现和解决问题。外部 EAP 由外部专业 EAP 服务机构操作。一般而言，内部 EAP 比外部 EAP 更节省成本，但员工由于心理敏感和保密需求，对内部 EAP 的信任程度可能不如外部 EAP。在实践中，内部和外部的 EAP 往往结合使用。

## 情绪管理

### 员工援助计划(2)

#### EAP 的实施流程

##### 把脉与诊治

就是由专业人员采用专业的心理健康评估方法评估员工心理生活质量现状及其问题产生的原因。针对造成问题的外部压力源本身去处理问题，即减少或消除不适当的管理和环境因素。

##### 宣传与推广

就是搞好职业心理健康宣传，利用海报、自助卡、健康知识讲座等多种形式引导员工对心理健康的正确认识，鼓励员工在遇到心理困扰问题时积极寻求帮助。

## 改善环境

一方面，管理者要改善工作条件等硬环境；另一方面，要通过组织结构变革、领导力培训、团队建设、工作轮换、员工生涯规划等手段改善工作的软环境，在企业内部建立支持性的工作环境，丰富员工的工作内容，指明员工的发展方向，消除产生问题的诱因。

## 全员培训

即开展员工和管理者培训，通过压力管理、挫折应对、保持积极情绪等一系列培训，帮助员工掌握提高心理素质的基本方法，增强对心理问题的抵抗力。

## 心理咨询

管理者要组织多种形式的员工心理咨询，对于受心理问题困扰的员工，提供咨询热线、网上咨询、团体辅导、个人面谈等多种形式，充分解决员工心理问题。改变个体自身的弱点，包括改变不合理的认知、行为模式和生活方式等。

## EAP 与人力资源管理

尤其是近二十年的发展，EAP 已经从最初对酗酒、滥用药物等行为的矫正发展到现在对个人问题的全面帮助，现在的 EAP 还涉及到与员工心理问题相关的组织和工作设计、企业文化、管理风格、员工发展等方面，越来越多地与企业的人力资源管理联系在一起。

企业建立 EAP 的根本目的，在于提高员工的满意度和工作效率。随着社会的发展，越来越多的企业认识到关心和帮助员工解决心理问题是企业的责任。因此，企业开始把 EAP 视为社会保障和福利。在欧美一些人力资源管理教材中，EAP 被列入“安全与健康”部分。根据国外专业机构和北京易普斯企业咨询服务中心的研究，EAP 有三方面益处：

- 降低成本，提高生产率；
- 提高个人生活质量，保持社会安宁；
- 高投资回报率。

研究还发现，EAP 的实施结果和人力资源管理目标是一致的。EAP 给企业带来的非财务收益，除了前文所述的提高留职率、提升员工士气、改善组织气氛外，还将建立尊重员工价值、关心员工困境的文化，培养注重解决问题和个人发展的学习型文化，帮助企业更好地应对业务重组、并购、裁员等变革和危机，改善管理风格、沟通关系和组织、工作设计等，这些正是现代人力资源管理希望达到的目标。

EAP 效果评估主要从四个层面进行：EAP 的使用情况和服务满意度、EAP 对个人改变的影响、EAP 对组织运行的影响、EAP 的投资回报率分析。

从 EAP 模式发展来看，其涵盖内容与一般人力资源管理发生了越来越多的重叠。有专家指出，EAP 将成为主流的组织干预、组织发展以及管理思想的一部分。未来的人力资源管理将十分重视对员工内心的关注。

## EAP 的现实意义

在美国，每年有约一百万员工由于心理压力而缺勤；每一个员工的缺勤会造成 668 美元的损失；40% 的员工跳槽或转行是由于心理压力所致；更换一个雇员要损失 10000~30000 美元；75% 的员工会在在工作时间考虑个人问题。对 EAP 每投资 1 美元，将有 5~7 美元的回报。1994 年 Marsh & McLennan 公司（马什·麦克里安公司，全球最大的保险顾问公司之一）在对 50 家企业进行调查之后指出：在引进 EAP 之后，员工的缺勤率降低了 21%，工作事故率降低了 17%，而生产率提高了 14%；美国一个拥有 7 万员工的信托银行在引进 EAP 之后，仅仅一年，在病假的花费上就节约了 739870 美元的成本。

目前，EAP 在我国尚处于认知、教育和普及阶段，也有一些跨国公司在我国的分支机构和企业实施了该项目。国家安全生产监督管理局的数据为：中国每天会产生 5000 个职业病人，中国的企业界每天都为他们支付 2000 万人民币的损失。而对 IT 行业两千多名员工所进行的调查表明，有 20% 的企业员工压力过高，至少有 5% 的员工心理问题较严重，有 75% 的员工认为他们需要心理帮助。

### 西安杨森公司在大连空难后采取的措施

在 2002 年 5 月 7 日的大连空难中，112 人不幸遇难，其中西安杨森公司的 3 名女性员工身列其中。这个消息像是投下了一枚重磅炸弹，公司的员工一下子陷入到一种压抑、焦虑的氛围中，很多人不思饮食、失眠、沮丧。

公司管理层认识到，对员工的这种情绪需要实施帮助计划，尽快帮助遇难员工的家属和公司其他员工能够恢复到原来的生活和精神状态。他们与北京大学精神卫生研究所的心理专家取得了联系。

公司在大连和北京分别举行了三次集体心理援助，对个别创伤严重的员工还进行了个别的心理援助，让他们宣泄由空难引起的抑郁、焦虑等负面情绪。在援助结束的时候，员工们已经懂得如何面对这种打击和不幸，知道什么样的应对方式是积极的、哪些方式是应该回避的。

为了巩固这些心理援助的效果，公司还举办了一个追悼会。这个追悼会打破了传统的习惯，它办得既隆重但又不太悲伤，在追悼会的会场上没有传统的黑纱，用鲜花和蜡烛代替一切，也没有遗体告别仪式，而是为三个遇难员工分别设置了三个小的悼念活动室，将这个本来可能会很悲伤的追悼仪式，变成了一个隆重的缅怀活动。

通过心理援助，员工们很快摆脱了心理的阴影，精神状态有了明显的改善，大家的脸上也有了笑容，该说的话也都说了，慢慢地恢复到了正常的工作状态。

在我国从计划经济向市场经济转型和改革的过程中，企业和员工都在经历着前所未有的生存与发展的考验和磨炼，面临着空前的压力以及更加沉重的工作量、更长的工作时间、更激烈的就业竞争，所有的一切都需要企业和员工自己来调节。一个人的情绪是非常微妙的，如果企业可以真正关心员工的内心，为他们解决内心的烦恼，那么员工势必会毫无后顾之忧地为企业发挥自己的才能。EAP 就是企业与员工之间的一座桥梁。

企业也应像人体一样健康，具备健康的企业文化。因此，人力资源部门有必要实施 EAP，帮助员工解决心理问题，使之保持良好的心理状态。

## 情绪管理

### 组织目标与个人目标

#### 组织目标与个人目标的关系

在组织行为学中，激励所采用的手段往往是从员工自身的目标和需要出发的。而员工之所以能从组织中得到其所需，是因为组织目标的实现。也就是说，个人投入自身的资源给组织，使组织的目标得以实现，员工再从中实现个人的目标。所以，组织目标和个人目标是相互依存的。从激励的角度来说，就是要贯彻组织目标与个人目标相结合的原则。

#### 组织目标与个人目标相结合的方法

要贯彻组织目标与个人目标相结合的原则，必须真正建立组织目标和个人目标的正相关关系。组织战略目标的制订是高层决策者的重要任务，必须根据市场情况、顾客需求、技术发展等来正确制订，使组织提供的产品和服务能得到社会的承认，实现组织的目标和价值。员工看到了这一点，就会看到实现自身目标的希望。另外，更重要的一方面是，要让员工看到，在实现组织目标的过程中，个人也在不断地向自身的目标前进。

例如，清华大学当前的组织目标是要建成世界一流大学。而要实现这一目标，学校必须在学术水平(如科研论文的数量和质量、对国家有重大影响的研究课题和成果)、研究经费、研究基础设施、教授水平、学生质量、学生毕业走向社会后对社会的贡献等方面，都取得长足的发展。学校对所有的教师提出了新的要求，要求教师争取在国内外重要的学术刊物上发表文章，要开展对国家有重要影响以及适合国家需要的高水平项目，要不断改进教学方法，培养更好的学生。显然，在学校不断接近这些目标的过程中，学校的每一名教师自身也在得到发展。因此，从这个意义上说，学校目标和个人目标是统一的：每个人都会随着学校的成长而成长，每个人都会随着学校的发展而发展。

过去，我们非常强调员工的奉献精神，即舍弃个人利益而顾及组织的利益，这当然是正确的，但我们不能只片面强调这一点。我们还要强调，在制订激励制度时，应该建立组织目标和个人目标的正相关关系，让所有的员工都看到：组织目标实现了，自身的目标也就达到了。做到这一点，对人的激励作用将是巨大的、长远的。

目前，很多企业不能够很好地为员工的利益考虑，过分强调员工对企业的付出，这样员工的情绪自然不好。正确的企业“义利观”就是：先义后利，义利并举。该观念鼓励员工获得合理的利益，员工可以在实

现组织目标的同时为个人目标而努力；当组织目标和个人目标发生矛盾的时候，先顾大局，即大局观。

现代的管理者要意识到，无私奉献是每个时代都需要的，但不可过度强调，要考虑到员工的个人发展。

要贯彻组织目标与个人目标相结合的原则，除了要建立组织目标和个人目标的正相关关系外，还要建立“赏罚分明”的制度，让每一个员工看到，只要自己为组织的目标做出了贡献，就会得到回报，自身的目标就能实现。因此，建立量化考核制度以及提高奖励制度的公开性、透明度，就能使员工抛弃各种顾虑，将所有的精力和能量集中在工作上，有利于组织目标和个人目标的实现。

## 情绪管理

### 目标管理与过程管理(1)

目标设置激励理论的基本观点

目标设置激励理论是由美国心理学家洛克在 1967 年提出的。他认为，人的任何行为都是受某种目标驱使的。因此，通过给员工制订合适的目标，可以激励员工。

目标设置激励理论几个基本概念为：

□目标难度：指目标的挑战性和达到目标所需的努力程度。洛克认为，有难度但又可实现的目标是最有效的；

□目标具体性：指目标的清晰度和准确度。具体的目标是最有效的；

□目标接受度：指员工接受目标，认为目标值得去做、愿意把目标当成自己事情的程度。

□目标承诺度：指员工对达到目标的兴趣和责任感。

目标难度、目标具体性、目标接受度、目标承诺度这四个因素共同决定了员工朝向目标的努力程度。而员工向着目标的努力，加上组织的支持以及其个人能力与特点则会共同影响员工的绩效。组织根据绩效给员工相应的内在和外在外在奖励，从而最终决定员工的满意度。

目标设置激励理论总的要点是：

□有目标比没有目标好；

□具体、可操作、分阶段性的目标比空泛的、号召性的目标好；

□有一定难度的目标比随手可得的目标好；

□能被人接受的目标比不能被接受的好。

目标管理

目标设置激励理论在组织管理中的应用，主要是通过目标管理来实现的。目标管理的要点是：

管理者一定要善于给员工设定目标

善于给员工设定目标，意味着管理者要在了解员工的基础上，因人而异地设定目标。目标要有一定的难度，这样可使得员工完成任务后有一定的成就感；另一方面，目标又是经过努力可以实现的，不能太

难。例如，在摩托罗拉(中国)公司，公司的高层管理人员每年开始都要给一般的中层管理人员定目标。高层管理人员要根据公司发展的总体需要以及该部门的情况，给管理人员确定本年度需要达到的工作指标。这一目标有一定的难度，因此，高层管理者与本部门主管共同商量更具体的指标，并了解它们达到这一目标的困难和需要，然后给他们提出一整套克服这些困难的办法和支持条件，如安排培训的机会等。整个过程是双向和交互式进行的。最后，中层管理人员对上级确定的目标真正认同，做出承诺。在摩托罗拉(中国)公司，这一活动被称为是“个人承诺”计划。

目标一定要有具体数字指标并落实到具体的人

我国的邯郸钢铁厂和青岛海尔集团公司都是实行目标管理的典范。公司对每个一线工人的工作目标(成本、质量)、所负责的工作区域界限等都有明确具体的规定，指标能用数字表示的一律用数字，绝不模糊。

给员工及时的工作绩效考核及反馈

这是指不断地对员工的工作进行阶段性的考核，从而向员工指出其接近目标的程度，使他们能不断地了解、掌握工作进度，及时进行自我行为监督和行为调整，以便如期完成目标。

明确个人目标与组织目标的关系

目标设置激励理论中的目标主要是指组织的目标。目标管理的过程，实际上是组织目标在整个组织内分解传达，通过合作的目标设置过程，最后变成每一个员工的工作目标的过程。因此，目标管理有助于目标设置理论在组织内系统地实行。要使得目标的设置能真正对员工起激励作用，管理者应该考虑组织目标实现对员工个人发展目标实现的意义，要善于建立二者之间的正相关关系。只有这样，员工在努力实现组织目标的过程中，就会不断地看到实现自身目标的希望，因此就更加有积极性。

过程管理

任何有输入和输出的活动或操作均可视为过程，制造产品或提供服务的各个活动和操作都是过程。组织（企业或机构）为发挥其职能，必须确定各种内部相关的过程并对其实施管理。通常，一个过程的输出就是下一个过程的输入。对各种过程的标识和管理，特别是对过程接口的标识和管理就构成了“过程方法”的管理。因此，过程具有三个要素：输出、活动和输入。

在企业管理目标明确的前提下，人们往往更多地关注过程管理。过程管理可以忘记最终目标的巨大压力。在工作中，如果员工能关注过程，享受过程中阶段性成果带来的喜悦，这种乐观的情绪实际上是他们继续前进的动力，对达到最终的目标无疑是有益的。

## 情绪管理

## 目标管理与过程管理(2)

过程管理在员工情绪管理方面的意义在于：将抽象的、长远的目标具体化，让员工看到希望；在完成最终任务的过程中，阶段性成果带来的信心和鼓励是加油站。

在企业管理中，过程和结果哪个更重要？在企业培训中，笔者经常让学员讨论甚至辩论这个题目。大家在讨论和辩论时非常积极，因为这个题目与他们的工作密切相关，工作中总是会遇到这方面的矛盾。每次讨论后，大家都能够达成共识：过程和结果都非常重要。过程是由一个个小的结果构成的，过程管理是实现目标的动力，不注重过程管理无法拥有大的结果；大目标是我们前进的牵引力，指引并感召着我们向目标努力，不可只重视一方面。

过程管理的要点在于：

□过程管理有助于把握进度，为目标的实现提供保证；

□过程管理意味着过程中的质量控制，避免大的损失；

□绩效考核指标要反映过程的要求，使员工重视过程，并表现出符合企业长远发展的行为，避免短期行为和偏离企业发展方向的行为；

□过程管理要做到人性化管理。现代企业中知识型员工居多，人性化管理能够激发他们的内在动力，从而保证了过程管理的高效和实效；

□要注重管理过程中对人力资源的开发。过程管理对员工的能力、素质有了更高的要求，因此，要做好员工的思想工作，使之克服畏难情绪，正确对待发展要求。在高标准、严要求的管理下，肯定会有小部分员工不适应。但是，要保证大部分员工情绪的稳定性和积极性，就需要管理者在这个过程中给予下级更多的支持和帮助。

### 钢琴家郎朗的成功之路

这里以著名的年轻钢琴家郎朗走向成功——成为一名世界知名的钢琴家的道路，来谈过程管理的重要性。凡是在这一领域成功的人士都知道，钢琴演奏技能的提高必须通过一次次有影响的比赛来促进。郎朗的父亲在郎朗走向成功的道路上倾注了很多心血。在郎朗学琴的每个重要阶段，他的父亲都会让他通过参加比赛促进学习。这些阶段性的成功，使郎朗不断收获喜悦，带给他巨大的内在动力。在德国埃特林根举行的第四届国际青少年钢琴比赛，因为各种原因郎朗没有获得公费出国比赛的机会，是他的父亲在家里困难的情况下，到处借钱自费让郎朗出国比赛。就是在这次比赛中，郎朗取得了优异的成绩，成为世界知名的钢琴家。

在企业管理过程中，有的任务目标看起来是很艰巨的，员工容易有压力。管理者可以将目标分解为小的阶段性目标。在实现大目标的过程中，对每一个阶段性目标的成功给予奖励和总结，员工在这个过程中不断获得动力、获得经验，在不知不觉中实现最终的目标。过程管理告诉我们，要注重对阶段性成果的肯定和巩固，享受阶段性喜悦；不注重过程管理，企业最终不能得到满意的结果。

重视目标管理还是过程管理

目标管理和过程管理各有优缺点。目标管理有助于实现组织发展目标，但容易引发短期行为。过程管理更能提高员工的满意度，但是当企业强调业绩的时候，却又显得缺乏力度。企业管理到底应该侧重目标管理还是过程管理，需要根据岗位和任务性质来决定。

表 6-3 对注重目标还是注重过程进行了对比。

表 6-3 注重结果和目标与注重行为和过程的比较

考核方法优点缺点

注重结果和目标具有鼓舞性和奖励性□在未形成结果之前难以发现不正当的行为；

□当出现责任人不能控制的外界因素时，评价失效；

□无法获得个人活动信息，不能进行指导和帮助；

□容易导致短期效益。

注重行为和过程能获得个人有效信息；有助于进行指导和帮助。□管理难度增大；

□成功的创新者难以容身；

□过分地强调工作的方法和步骤而忽视实际的工作成果。

这实际上给了我们启示：企业要帮助员工在管理好情绪的基础上实现组织绩效，就应该将目标管理与过程管理更好地结合起来；把两者更好地结合，是为了更有效地实现组织目标；在实现组织目标的过程中，要提高员工的满意度，激发员工积极的工作情绪。

目标管理与过程管理辩论赛

1. 在企业的各个部门中随机抽取一些员工，分为正方(支持目标导向的管理)和反方(支持过程导向的管理)，最好一个部门的人能在正方和反方中都有分布。时间为 50 分钟。

2. 部门的其他人员为观众。

3. 通过该辩论，员工基本能结合工作岗位的实际来思考这个问题；在辩论过程中，员工能体会到两种管理方式各自的优缺点，并能在今后的工作中做到多视角看问题，能够换位思考。

这是一个提高组织情绪管理水平的很好工具。

## 情绪管理

### 员工情绪与组织管理绩效(1)

情绪不仅是人际交往的重要载体，也是提高学习、工作效率的驱动器。轻松、愉快的积极情绪带给我们更多的自信、乐观和希望，为高效率提供了强大的动能；郁闷、焦虑等消极情绪会放大生活中的挫折、失败和阴暗面，使我们消沉，丧失对美好未来的期望和追求。

组织管理绩效

为了说明员工情绪与组织管理绩效的关系，我们先来对组织绩效有个全面的认识：什么是组织绩效？一提到绩效，管理者最容易想到“财务绩效”。实际上，在现代企业管理中，由于知识型员工的增加，企业文化氛围对提高组织整体绩效有着非常重要的作用。

1993年，博尔曼和摩托维德罗提出，工作绩效除了包括任务绩效以外，还包括情景绩效。

任务绩效是指任职者通过直接的生产活动、提供材料和服务对组织的技术核心所做的贡献。其主要受经验、能力以及与工作有关的知识等因素的影响。

情景绩效不是直接的生产和服务活动，而是构成组织的社会、心理背景的行为。它包括五个方面：

□为成功完成工作而保持高度的热情和付出额外的努力；

□自愿做一些不属于自己职责范围内的工作；

□助人与合作；

□遵守组织的规定和程序；

□赞同、支持和维护组织目标。简单来说，就是对他人的支持、对组织的支持和对工作的态度。

这些行为是与特定任务无关的绩效行为，但能够促进组织内的沟通，对社会沟通起润滑作用，降低紧张的情绪反应，可以促进任务绩效，从而提高整个组织的有效性。

此后，博尔曼和摩托维德罗对任务绩效和情景绩效进行了进一步区分，认为：任务绩效因不同职务而变化，而情景绩效在不同职务之间是稳定和类似的；任务绩效是有明确规定的职务内行为。情景绩效的提出，意味着现代企业要重视情绪管理，积极的情绪才能促进情景绩效。

在管理实践中常常会发现这样一些员工的行为：有些员工主动承担自己工作职责之外的工作内容，或为他人的工作提供便利和帮助；当面临不理想甚至是艰苦的工作环境条件时，有的员工从不抱怨，依然保持积极的工作情绪和高质量的工作产出；有的员工能主动地发现当前工作中的问题，积极提出创造性的想法和改进建议。这些行为就是组织公民行为的一些典型表现形式。奥根对组织公民行为的定义是：组织公民行为是指自愿性的个体行为，这些行为并没有得到组织中正式的报酬系统直接或明确的回报，而这些行为从总体上提升了组织的有效运作。1997年，奥根对组织公民行为进行了重新定义：组织公民行为是组织中维持和创造支持任务绩效完成的社会心理环境的行为。奥根认为，组织公民行为并非职务外的行为，而是类似于博尔曼和摩托维德罗提出的情景绩效的行为，它能够对组织的社会和心理环境提供维持和增强的作用，从而把组织公民行为和情景绩效的内涵统一了起来。

奥根提出了情景绩效的五个维度：

□利他行为：帮助处理或阻止工作中已发生或即将发生的问题，鼓励在工作或个人职业发展方面失去信心的同事；

□文明礼貌：对他人表示尊重的礼貌举动；

□运动员精神：员工在非理想化的环境中毫无抱怨、坚守岗位的一种意愿行为；

□责任意识：严肃认真、尽心尽责对待工作的行为；

□公民美德：积极参加以及自觉关心组织各项活动的行为。

我国香港科技大学樊景立教授提出了不同层面的情景绩效维度：

□个人层面的情景绩效行为：包括自我学习、维护清洁、超时工作；

□团体层面的情景绩效行为：包括人际和谐、排忧解难、员工互助；

□组织层面的情景绩效行为：包括勇于表达意见、参加组织工作、节省资源；

□社会层面的情景绩效行为：包括参与社会公益活动等。

格雷厄姆从另一个角度提出了组织公民行为的四维结构，即人际互助、个人主动力、个人勤奋和忠诚支持。

好的情绪可以使员工做出愿意帮助他人等行为，提高组织的情景绩效，从而提高组织全面的绩效。

员工情绪与组织管理绩效的关系

冲突对组织绩效的影响

企业内一团和气是好事吗？不一定，具有一致性文化的企业不一定拥有好的绩效。现代冲突理论认为，过于融洽、和平、合作的组织容易对变革的需求表现冷漠。这样的组织缺乏创新精神，对工作中出现的错误和缺点不能批判纠正，掩盖失误，导致组织利益受到损害。因此，管理者应维持适当水平的冲突，有意识地让支持组织目标实现的冲突产生，以此来达到提高组织绩效的目的。

组织中的冲突对员工的情绪有很大的影响。冲突的水平与组织绩效的关系呈倒U型的关系。从图6-2中可以看出，当冲突水平较低时，组织的绩效也较低；随着冲突水平的提高，组织的绩效将会得到提高；但是组织绩效与冲突水平并非完全的正相关关系，当冲突水平达到一定程度时，组织的绩效开始下降。

## 情绪管理

## 情绪资本

从前面各章的内容可以看出，情绪及情绪的管理能力对企业发展十分重要，企业中员工个体和整个组织对情绪的管理能力是现代企业成败的关键。

从某种意义上说，情绪是企业重要的资本。企业应该将情绪作为一种资本进行管理并加以使用，为企业创造价值。在新世纪，情绪资本将成为每个企业资产负债表上的一项重要资产，企业家们将在新的领域里探索和研究如何创建两项至关重要又相互关联的资产——情绪和知识。

认识情绪资本

智力资本是指员工头脑中的知识，指企业所掌握的有效的信息，它涵盖了时间、金钱、培训、数据资料、操作手册、规格、流程、政策等诸多方面。而情绪资本是存在于企业员工内心中的力量。

据目前的研究，情绪资本由两大核心要素组成，即外在情绪资本与内在情绪资本。

外在情绪资本：存在于顾客、股东及外部利益相关人士的内心。这种资本有时被描述成品牌价值和商誉。

内部情绪资本：存在于企业内部员工的内心。具体包括企业员工的感受、认知和价值观。这种资本对员工产生的影响会关系到产品的质量或所提供服务的优劣。一个企业生产什么和如何生产是直接决定成本与收益的。存在于企业员工内心的情绪资本，其实就是外在顾客心目中的品牌价值的企业内部化。

体验经济时代的到来，决定了未来最有前途的行业是与人的情绪体验密切相关的行业。以情绪(情感)为基础的“体验型经济”将逐步替代以知识(理智)为基础的“客户关系管理”。无论是现实的企业(品牌)，还是虚拟企业，未来十年内所面临的主要挑战，将是如何支配以及管理情绪和理智、情绪和知识，从而创造出更卓越的服务和经济效益。

#### 情绪资本管理

一次在伦敦举行的英国电信论坛上，《情绪智商》一书的作者丹尼尔·戈尔曼提供了一个心与脑如何相辅相成、唇齿相依的有力例证。他举了一个著名的医学案例：在一次手术中，一位非常出色的律师控制情绪的扁桃体受到严重的破坏，虽然这并不影响他的思考能力，但是却致使他最终一无所有——包括工作、妻子和所有的朋友。为什么会这样呢？因为在失去扁桃体的同时，他失去了情绪。作者从中得出了这样的结论：“创造成功事业的是情绪智商。”

情绪既可感知，又有着惊人的力量。智力资本只有在强大内心力量的推动下才能发挥作用，心脑协作才能孕育出生机勃勃又极具竞争力的事业。正因为情绪有这样的资本属性，因此，它可以在企业总资源中进行配置和积累，最终转换为企业的绩效，从而为企业创造出价值。情绪资本确实能为企业带来可观的财富。如何充分调动企业的情绪资本和智力资本？如何建立和投资你所在企业的情绪资本，并增进智力资本？如何管理情绪资本？如何评估情绪资本？这都是企业管理者需要考虑的问题。总之，情绪资本概念的提出，是想引导企业在发展过程中注重情绪资本的管理与积累。企业管理者要积累并用好个人的情绪资本，激发员工潜能，为组织创造价值。

## 附录及参考文献

你可以用大约 10 分钟的时间填写 PSTRI 压力测试问卷，不要在每一题上费很多时间考虑，根据你的感觉填写。该测试表能够帮助你大致了解自己的压力，对你的压力管理有一个很好的引导。

### 附录及参考文献

#### 附录一 A 型与 B 型人格类型调查问卷(1)

姓名性别年龄受教育程度

- 1.我总是力图说服别人同意我的观点。□1.是 0.否
- 2.即使没有什么要紧的事，我走路也很快。□1.是 0.否
- 3.我经常感到应该做的事太多，有压力。□1.是 0.否
- 4.我自己决定的事，别人很难让我改变主意。□1.是 0.否
- 5.有些人和事常常使我十分恼火。□1.是 0.否
- 6.在急需买东西但又要排长队时，我宁愿不买。□1.是 0.否
- 7.有些工作我根本安排不过来，只能临时挤时间去做。□1.是 0.否
- 8.上班或赴约会时，我从来不迟到。□1.是 0.否
- 9.当我正在做事时，谁要是打扰我，不管有意无意，我总是感到恼火。□1.是 0.否
- 10.我总看不惯那些慢条斯理、不紧不慢的人。□1.是 0.否
- 11.我常常忙得透不过气来，因为该做的事情太多了。□1.是 0.否
- 12.即使同别人合作，我也总想单独完成一些更重要的部分。□1.是 0.否
- 13.有时我真想骂人。□1.是 0.否
- 14.我做事总是喜欢慢慢来，而且思前想后，拿不定主意。□1.是 0.否
- 15.排队买东西，要是有人加塞，我就忍不住要指责他或出来干涉。□1.是 0.否
- 16.我觉得自己是一个无忧无虑、悠闲自在的人。□1.是 0.否
- 17.有时连我自己都觉得我所操心的事远远超过我应该操心的范围。□1.是 0.否
- 18.无论做什么事，即使比别人差，我也无所谓。□1.是 0.否
- 19.做什么事我也不着急，着急也没有用，不着急也误不了事。□1.是 0.否
- 20.我从来没想过要按自己的想法办事。□1.是 0.否
- 21.每天的事情都使我精神十分紧张。□1.是 0.否
- 22.就是逛公园、赏花、观鱼等，我也总是先看完，等着同来的人。□1.是 0.否
- 23.我常常不能宽容别人的缺点和毛病。□1.是 0.否
- 24.在我认识的人里，个个我都喜欢。□1.是 0.否
- 25.听到别人发表不正确的见解，我总想立即就去纠正他。□1.是 0.否
- 26.无论做什么事，我都比别人快一些。□1.是 0.否
- 27.当别人对我无礼时，我对他也不客气。□1.是 0.否
- 28.我总觉得我有能力把一切事情办好。□1.是 0.否
- 29.聊天时，我也总是急于说出自己的想法，甚至打断别人的话。□1.是 0.否
- 30.人们认为我是个安静、沉着、有耐心的人。□1.是 0.否
- 31.我觉得在我认识的人之中值得我信任和佩服的人实在不多。□1.是 0.否

- 32.对未来我有许多想法和打算，并总想都能尽快实现。□1.是 0.否
- 33.有时我也会说别人的闲话。□1.是 0.否
- 34.尽管时间很宽裕，我吃饭也很快。□1.是 0.否
- 35.听人讲话或作报告时，如讲得不好，我就非常着急，总想还不如让我来讲。□1.是 0.否
- 36.即使有人欺负了我，我也不在乎。□1.是 0.否
- 37.我有时会把今天该做的事拖到明天去做。□1.是 0.否
- 38.人们认为我是一个干脆、利落、高效率的人。□1.是 0.否
- 39.当有人对我或我的工作吹毛求疵时，很容易挫伤我的积极性。□1.是 0.否
- 40.我常常感到时间已经晚了，可一看表还早呢。□1.是 0.否
- 41.我觉得我是一个非常敏感的人。□1.是 0.否
- 42.我做事总是匆匆忙忙的，力图用最少的的时间办尽量多的事情。□1.是 0.否
- 43.如果犯了错误，不管大小，我全都主动承认。□1.是 0.否
- 44.坐公共汽车时，我常常感到车开得太慢。□1.是 0.否
- 45.无论做什么事，即使看着别人做不好，我也不想拿来替他做。□1.是 0.否
- 46.我常常为工作没做完、一天又过去了而感到忧虑。□1.是 0.否
- 47.我认为很多事情如果由我来负责，情况要比现在好得多。□1.是 0.否
- 48.有时我会想到一些说不出口的坏念头。□1.是 0.否
- 49.即使领导我的人能力差、水平低、不怎么样，我也能服从、合作。□1.是 0.否
- 50.必须等待什么的时候，我总是心急如焚，缺乏耐心。□1.是 0.否
- 51.我常常感到自己能力不够，所以在做事遇到不顺利时就想放弃不干了。□1.是 0.否
- 52.我每天都看电视，也看电影，不然心里就不舒服。□1.是 0.否
- 53.别人托我办的事，只要答应了，我从不拖延。□1.是 0.否
- 54.人们都说我很有耐心，干什么事都不着急。□1.是 0.否
- 55.外出乘车、坐船或跟人约定时间办事时，我很少迟到，如对方迟到我就很恼火。□1.是 0.否
- 56.偶尔我也会说一两句假话。□1.是 0.否
- 57.许多事本来可以大家分担，可我喜欢一个人去干。□1.是 0.否
- 58.我觉得别人对我的话理解太慢，甚至理解不了我的意思。□1.是 0.否
- 59.我是一个脾气暴躁的人。□1.是 0.否
- 60.我常常容易看到别人的短处而忽视别人的长处。□1.是 0.否

## 附录一 A型与B型人格类型调查问卷(2)

分值统计

A型与B型人格类型调查问卷有60个问题，分为L、CH和TH三个分量表。

(一)先计算L量表，记分 $\geq 7$ 分者，证明真实性不大，作废卷处理；低于7分者，有价值。

答“是”得分题 8、20、24、43、52

答“否”得分题 13、33、37、48、56

(二)CH量表，满分25分。

答“是”得分题

2、3、6、7、10、11、21、

22、26、27、32、34、40、

42、44、46、50、53、55、58

答“否”得分题 1、14、19、30、54

(三)TH量表，满分25分。

答“是”得分题

4、5、9、12、15、16、17、

23、25、28、29、31、35、38、

39、41、47、57、59、60

答“否”得分题 18、36、45、49、51

分型对照

类型总分

A型行为 37~50分

MA型行为 30~36分

M型行为 27~29分

MB型行为 20~26分

B型行为 1~19分

我国对人格类型的评定

A型较强的A型

MA型以A型为主的中间偏A型

M型中间型

MB型以B型为主的中间偏B型

B型较强的B型

表现特点

A型：好胜心强、追求成就、具有竞争性，做事匆忙、急躁，反应快而强烈、行动迅速、易受激怒、常有时间紧迫感和敌意倾向。

B型：人际关系随和、很少生气动怒、不易紧张、不赶时间、竞争性不强，喜欢平静生活，悠然自得。

M型：人格特点介于A型及B型之间。

量表说明

TH量表：时间匆忙、紧迫感特征(满分25分)

高分者：惜时如金，生活和工作节奏快，总有一种匆匆忙忙、感到时间不够用的感觉。渴望在最短的时间内完成最多的事情，对于节奏缓慢和浪费时间的工作或事会不耐烦、不适应。容易粗心大意，急躁。

低分者：时间利用率不高，生活、工作节奏不快，悠闲自得。心态平和，喜欢休闲和娱乐，做事有耐心，四平八稳，容易给人一种慢条斯理的感觉。

CH量表：争强好胜、怀有戒心或敌意特征(满分25分)

高分者：生活及工作压力大，渴望事业有所成就，竞争意识强烈，争强好胜，希望能出人头地，并对阻碍自己发展的人或事表现出激烈的反感或攻击意识。

低分者：与世无争，容易与人平和相处，生活和工作压力不大，也可能生活标准要求不高，随遇而安，也可能是过于现实。

L量表：掩饰分(满分10分)

喜欢掩饰对自己不利的评价，为人容易表现出虚伪、圆滑，也可能是由于自身定位不准确，自我认识不清或理解能力不足造成的。

## 附录二 PSTRI 压力测试问卷(1)

你可以用大约10分钟的时间填写PSTRI压力测试问卷，不要在每一题上费很多时间考虑，根据你的感觉填写。该测试表能够帮助你大致了解自己的压力，对你的压力管理有一个很好的引导。

仔细考虑下列每一个项目，看它究竟有多少适合你，然后将你对每一项目的评分，根据发生频率打分。

频率：总是—4分；经常—3分；有时—2分；很少—1分

题目得分

- 1.我受背痛之苦。
- 2.我的睡眠不足且睡不安稳。
- 3.我头痛。
- 4.我颞部疼痛。
- 5.若需要等待，我会不安。
- 6.我的后颈感到疼痛。

- 7.我比多数人更神经紧张。
- 8.我很难入睡。
- 9.我的头感到紧或痛。
- 10.我的胃有毛病。
- 11.我对自己没有信心。
- 12.我会自言自语。
- 13.我忧虑财务问题。
- 14.与人见面时，我会胆怯。
- 15.我怕发生可怕的事。
- 16.白天我觉得很累。
- 17.下午感到喉咙痛，但并非由于染上感冒。
- 18.我心情不安，无法静坐。
- 19.我感到非常口干。
- 20.我的心脏有毛病。
- 21.我觉得自己不是很有用。
- 22.我吸烟。
- 23.我肚子不舒服。
- 24.我觉得不快乐。
- 25.我流汗。
- 26.我喝酒。
- 27.我很敏感。
- 28.我觉得自己像被四分五裂了似的。
- 29.我的眼睛又酸又累。
- 30.我的腿或脚抽筋。
- 31.我的心跳快速。
- 32.我怕结识新人。
- 33.我的手脚冰冷。
- 34.我患便秘。
- 35.我未经医师的指示使用各种药物。
- 36.我发现自己很容易哭。
- 37.我消化不良。
- 38.我咬指甲。

- 39.我耳中有嗡嗡声。
- 40.我小便频繁。
- 41.我有胃溃疡的毛病。
- 42.我有皮肤方面的毛病。
- 43.我的咽喉很紧。
- 44.我有十二指肠溃疡的毛病。
- 45.我担心我的工作。
- 46.我有口腔溃疡。
- 47.我为琐事忧虑。
- 48.我觉得胸部紧迫。
- 49.我呼吸浅促。
- 50.我发现很难做决定。

## 附录二 PSTRI 压力测试问卷(2)

### 解释得分

下列每一段分数都相隔半个标准差，而总平均分数是 54。将自己的分数与下列分数作一比较，就可了解自己的压力程度。

#### 93 分或以上

这个分数表示你确实经受着极度的压力且它正在伤害你的健康。你需要专业的心理治疗师给予一些忠告，他可以帮助你消减你对于压力的知觉，并帮助你改良生活的品质。

#### 82~92 分

这个分数表示你正经历太多的压力且它正在损害你的健康，并令你的人际关系发生问题。你的行为会伤害自己，也可能会影响其他人。因此，对你来说，学习如何减少自己的压力反应是非常重要的。你可能必须花很多时间做练习，学习控制压力，也可以寻找专业的帮助。

#### 71~81 分

这个分数表示你的压力程度中等，它可能正开始对你的健康不利。你可以仔细反省自己对压力如何反应，并学习在压力出现时控制自己的肌肉紧张，以消除生理激活反应。好的心理咨询师会对你有帮助，或者选择适合的放松训练方式进行放松训练。

#### 60~70 分

这个分数表示你生活中的兴奋与压力量也许是相当适中的。偶尔会有一段时间压力太多，但你也许有能力去管理压力，并且很快地回到平静的状态，因此，它对你的健康并不会造成威胁。做一些放松训练是有益的。

#### 49~59分

这个分数表示你能够控制你自己的压力反应，你是一个相当放松的人。也许你对于所遇到的各种压力，并没有将它们解释为威胁，所以你很容易与人相处，可以毫无惧怕地胜任工作，也没有失去自信。

#### 38~48分

这个分数表示你对所遭遇的压力毫不在乎，好像并没有发生过一样。这对你的健康不会有什么负面的影响，但你的生活缺乏适度的兴奋，因此，趣味也有限。

#### 27~37分

这个分数表示你的生活可能是相当沉闷的，即使刺激或有趣的事情发生了，你也很少有反应。可能你必须参与更多的社会活动或娱乐活动，以增加你的压力激活反应。

#### 16~26分

这个分数表示你在生活中所经历的压力经验不够，或者你并没有正确地分析自己。你最好更主动些，在工作、社交、娱乐等活动上多寻求些刺激。做放松训练对你没有很大用处，但一些心理辅导也许会对你有帮助。

如果你的分数在43~65分之间，那么你的压力是适中的，不必寻求改变生活状态；如果你的分数低于43或高于65，那表示你可能须调整生活状态。低分者需要更多刺激，高分者则需要更好的压力管理。

## 附录三 人际关系问卷(1)

该问卷也被称为“马基雅维里量表”，用以测度马基雅维里倾向。这份问卷是由理查德·克里斯蒂在纽约设计的，该问卷对预测特定个体是否会变得与其他人感情十分融洽、是否可以直接利用他人为自己谋利方面十分有效。问卷得分越高，表明你对不确定事件的应对能力越强。

以下问题是关于你在工作中的行为、你对人际关系的信赖程度以及你赋予它们的价值。每个问题以陈述的方式提出，请你从A、B、C、D、E项中选择你的观点。这里没有正确或错误的回答，所以，请按真实情况回答。

A—完全同意；B—同意；C—不知道；D—不同意；E—完全不同意

- 1.你只有在认为这样做对获得成功有利时，才把真正原因告诉其他人。
- 2.正直而受人尊敬的人在世界上获得如意。
- 3.绝大多数人生来就是勇敢的。
- 4.你总是认为人们是邪恶的，而且一有机会就会表现出来。
- 5.告诉人们他们喜欢听的是对付他们最好的方式。
- 6.“每分钟都有人诞生”，这句话是不正确的。
- 7.不能原谅对其他人的欺骗行为。

- 8.当要求他人为你做事的时候，应该告诉他人真正的原因，而不是东拉西扯、添油加醋。
- 9.帮助重要人物是明智的事。
- 10.如果不走捷径就难以在组织中获得成功。
- 11.罪犯与其他人的不同之处在于，他们愚蠢的被人抓到了。
- 12.患不治之症的人，应该有权利选择无痛苦的死亡，即“安乐死”。
- 13.在最后的分析中，绝大多数人都是好的、善意的。
- 14.你应当只有在符合伦理道德标准时才行动。
- 15.诚实而丢脸比不诚实但看似重要更有价值。
- 16.一般来说，如果没有压力，人们是不会努力工作的。
- 17.面面俱到是可以做到的。
- 18.对大多数人来说，损失一点财产比父母去世更难忘怀。
- 19.完全相信另一个人很容易引起麻烦。
- 20.诚实永远是最好的。

## 附录三 人际关系问卷(2)

评分标准

问题编号 ABCDE

154321

212345

312345

454321

554321

612345

712345

812345

954321

1054321

1154321

问题编号 ABCDE

1254321

1312345

1412345

1512345

1654321

1712345

1854321

1954321

2012345

计算你的总分=

1.如果你的得分是 20~38 分，你的人际关系可不妙，你应当多加注意。

2.如果你的得分是 39~54 分，你应当学会拒绝，“不”字并不是不可以说的字。

3.如果你的得分是 55~69 分，那么你是一个愤世嫉俗的诚实的人，至少是相对诚实的人。

4.当你的得分达到 70~85 分，祝贺你，你可以成为博尔吉亚（Borgia）家庭的荣誉成员了（博尔吉亚家庭是一个西班牙的古老家族，家族成员对它充满深情。博尔吉亚家庭成员间具有极其强烈的家族忠诚感，而这种忠诚又使他们把血缘联系视为近乎神圣的关系。博尔吉亚的家庭成员几乎能够原谅任何施加于彼此的罪行）。

5.如果你的总分超过了 86 分，达到 86~100 分，那么你可以成为马基雅维里的教师了。

## 附录及参考文献

### 参考文献

1. [美] 戴维森.如何舒解压力.张若琪等译.北京：红旗出版社,1998
- 2.成君忆.水煮三国.北京：中信出版社,2003
- 3.张德.人力资源开发与管理(第 2 版).北京：清华大学出版社,2001
4. [英] 布赖恩·克莱格.即时压力管理.黄如金译.北京：经济管理出版社,2002
5. [美] 丹尼尔·戈尔曼.EQII——工作 EQ.耿文秀,查波译.上海：上海科学技术出版社,2000
6. [美] 凯洛·涂金顿.减压——献给忙碌者的礼物.朱颖译.北京：人民邮电出版社,2003
- 7.千高原.心灵自控术.北京：中国纺织出版社,2001
- 8.王志强.情商学问.北京：民主与建设出版社,1997
- 9.孟昭兰.情绪心理学.北京：北京大学出版社,2005
- 10.松松老汉.心理学故事.北京：《光明日报》出版社,2005
- 11.吴维库.情商与影响力.北京：机械工业出版社,2004
12. [美] 西奥迪尼.影响力.张力慧译.北京：中国社会科学出版社,2001
- 13.汪向东等.心理卫生评定量表手册.北京：《中国心理卫生》杂志社,1999
14. [英] 凯文·汤姆森.情绪资本.崔姜薇,石小亮译.北京：当代中国出版社,2004

- 15.刘芳.情绪管理学.北京：中国物资出版社,1999
- 16.李子勋.幸福从心开始：李子勋的 100 个快乐处方.中国广播电视出版社，2006
17. [英] S.泰森，T.杰克逊.组织行为学精要.中信出版社,2003
- 18.周振林，王学杰.领导情绪及其调控.中共中央党校出版社,1998
- 19.张德.组织行为学.高等教育出版社,2004
20. [美] 罗伯特.奎因等.如何成为管理大师：能力框架.谢秀栋译.北京：清华大学出版社,2004