



发“19305”到
106900292251
成为世纪畅优会员,可阅读更多图
书 获得增值在线课程(教学资源)

MAKE YOUR WORKPLACE GREAT
The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization

情商优势

(组织篇)

提高组织绩效的 **7** 种情商要素

(美) 史蒂文·J·斯坦 (Steven J. Stein) 著
陈 晶 顾同曦 译
陈文芳 审校



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

MAKE YOUR WORKPLACE GREAT
The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization

情商优势

(组织篇)

提高组织绩效的 **7** 种情商要素

(美) 史蒂文·J·斯坦 (Steven J. Stein) 著
陈 晶 顾同曦 译
陈文芳 审校

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Steven J. Stein: Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization
ISBN: 9780470838303

Copyright © 2007 by Steven J. Stein

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2012 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-3568

图书在版编目(CIP)数据

情商优势: 组织篇: 提高组织绩效的 7 种情商要素 / (美) 斯坦 (Stein, S.J.) 著; 陈晶, 顾同曦译. —北京: 电子工业出版社, 2013.2

书名原文: Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization
ISBN 978-7-121-19305-7

I. ①情… II. ①斯… ②陈… ③顾… III. ①情商—通俗读物 IV. ①B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 304351 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 16.25 字数: 241 千字

印 次: 2013 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



中文版前言

很高兴电子工业出版社能在这么短的时间内，促成史蒂文·J·斯坦（Steven J. Stein）这本《情商优势（组织篇）》在中国的出版发行。

我在二十多年来对企业家及高管的培养和发展工作中，亲眼见证了情商在领导力中所扮演的重要角色，很多高职位的领导人一个目光、一个拍肩膀的动作或者一句简单的话，可以令跟随者备受激励，主动积极地去创造！

在花旗高级金融学院开发系列领导力课程时，我们更认为智商能够让普通员工升为一线经理人，但在众多聪明人中提拔到担当更大责任、在金字塔顶端的一定是情商特别卓越的人。

虽然在中国，大家开始谈论情商，并多多少少意识到情商的重要性也已经有十多个年头了，但遗憾的是，一直没有什么世界级的权威情商理论体系被正式介绍到中国，直到史蒂文·J·斯坦（Steven J. Stein）和霍华德·E·布克（Howard E. Book）的第一本著作《情商优势——情商与成功》在中国的正式出版。《情商优势——情商与成功》的与众不同之处在于，它不仅清晰阐明了我们众所周知的情商两大功能——感知情绪及管理情绪，而且聚焦到我们如何在日常工作与生活的三大重要领域——决策、实现目标、影响——中运用情商优势，这里面的实用价值让我看到了能够快速有效地提升中国企业家及高管层情商的可能。

我很荣幸能够有机会为“让这两位作者的情商理论体系在中国的土壤里

生根发芽”贡献自己的力量，将之介绍给更多拥有雄心壮志的中国企业家和高管们。迄今为止，我也欣喜地看到了许多成功案例的发生，这让我坚信这样一套情商理论体系也能够与中国的五千年智慧相结合，孕育出丰硕的果实，正如它在世界各地的其他国家一样。

那么，在这本《情商优势（组织篇）》里，作者将研究情商的视野从个人扩展到整个组织，他们将通过大量的科学研究和实证经验告诉我们的企业管理者们：企业成功的组织情商七大要素，是怎样创建健康的组织文化，给企业、企业管理者和团队及办公场所带来耳目一新的全新动力和意义的！

高科技的迅猛发展，给人们和组织带来了更多快乐吗？互联网像蜘蛛网一样缠绕渗透进我们的工作和生活，我们的头脑比以前储存了更多有用的信息了吗？人们工作时间的加长，工作和家庭生活界限的模糊，让我们的工作更有效率、更有竞争力吗？《情商优势（组织篇）》所开发的组织情商测评体系给企业量体温，找出一群优秀人才在一起，却不能使企业朝着使命愿景方向发展的根本原因：不能激发员工的内在动力，没有企业文化和人性化管理，成功的可能微乎其微！

高工作满意度、职业幸福感是提升组织情商的必然产物！而员工满意度和幸福感的加强，是企业重获生命力、在竞争中所向披靡的真正发动机！

陈文芳

今时代领导力发展机构创始人、首席教练、培训师

前花旗集团高级金融学院院长

wenfang.chen@newageleaders.cn

前言

全球的工作环境都在发生着巨变，但仍有少数公司还在强调企业自身的意义。本书着重介绍为企业带来改变，并且让你——负责人、经理或团队领导——拥有全新意义的高效办公场所的新生劳动力。我选取的数据源于我们公司（多维健康系统公司，MHS）对成千上万来自世界各地的各类企业的员工和领导者所进行的调查和评估。

我的目的是指导今天和未来的领导者合理运用这些要素，不仅是让办公场所更加有效率，而且要让办公场所成为在这里工作的人们骄傲和快乐的源头。我们的办公场所往往成了压力工厂，造成生产力大量且无谓的流失。我们需要停下来认真思考，工作在人们的生活中到底有多重要。多留心办公场所中的情绪因素，我们就可以让工作经历变得更加有意义。能够做到这些的企业将会成为全世界企业中的佼佼者。

将我们公司自己先进的研究成果、个人的研究和报告、多位领导者和专家的意见，以及我个人的经历综合在一起，我发现有七个要素有助于打造成功的企业。关于如何在办公场所运用这些要素，我举了一些例子。不一定是高层管理者才能将这些事情付诸实施。实际上，大多数高层管理者会因为其他事务分心，可能没有时间和精力意识到这种人力资源方面的变化，更别提着手去做了。如果你能获得上司的支持（把这本书或者类似的书给你的上司看），那么就可以开始打造你的办公室了。重要的是，每个人都能从变化中

受益。

多年前与一位商业伙伴私下交谈之后，我开始了对这一课题的研究。我白天是一家快速发展的新兴测试出版公司的 CEO。公司拥有近一百名员工，经常有世界各地各类企业的人来我们公司参观拜访。每位来访者都会注意到两件事情：一是他们几乎都会对挂在大厦墙上的照片（照片是我在屡次旅行中拍摄的）大加评论；二是他们总会提到我们的员工是多么友善、热情、乐于助人。

有一次，我开车送一位客人去机场，他是一家总部位于美国的大型出版公司的总裁。我们刚刚谈妥一份重要的发行合同。谈判的过程历时两年多，在此期间，这位总裁从不同角度仔细地考察了我们公司。

“你们的员工看上去真的热爱工作。”我跟随高峰的车流缓缓前行时，他聊了起来。

“是啊，我们都是好员工。”我几乎是条件反射地回答。听过太多这样的评论，这样的对话已经近乎于例行公事。不知怎地，我天真地以为所有公司的员工都是快乐、友善的，而且愿意跟来访者聊他们的工作。当时，我还没有去其他公司拜访过。我的回答纯粹是在闲聊。

“那么，你是否得到了政府的某种资助或者授权？”这位总裁问我。

这个问题一下子引起了我的注意：“你指什么？”

“嗯，你有那么多文化背景不同的员工，他们好像来自世界各地。你一定是有政府的项目支持才会这么做的，对吗？”他接着说。

我先是惊讶，继而有些震惊。我从没有单独考虑过员工的文化背景问题。“不是，每个职位我们都会雇用我们能找到的最佳人选。在雇用之前我们会对每个人进行测试。”我答道。

我第一次开始想到，我们也许有别于其他公司。我们一直以为人才是最重要的资产，而别人也都是这么想的。难道我们公司真的跟多数公司不同吗？从那时开始，我觉得更多地关注其他公司应该是件好事。好的办公场所（至少是我以为的）与那些一般的甚至差的办公场所有什么不同，我尤其感兴趣。

什么是好的办公场所

有一堆卡布其诺咖啡机和桌上足球设备，一到周四就悠闲自在……就是好的办公场所吗？“好”有很多种定义——每年收入增长，利润猛增，在竞争中一路凯歌，工作最有意思的地方，生产最好的产品，拥有长盛不衰的品牌，吸引顶尖人才，薪酬最高，红包丰厚，或者重新设计最复杂的组织系统。

我们花费了多年的时间研究情商对于人类行为的影响。我还专门写了一本书（和霍华德·布克一起）讲述情商对于个人在工作和家庭中的重要影响。在我们所写的《情商优势——情商与成功》一书中，列举了大量职场案例，以证明情商的影响力：律师、收藏品代理人、房地产销售人员、真人秀选手，以及其他很多人。

现在的问题是，我们如何利用所学到的有关个人表现的知识，并且将其运用到组织中去？是否真的存在组织情商？如果我们能够为企业挑选合适的人选，将他们安排到合适的岗位（或者如《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯所说的那样，放置到公共汽车上的正确位置），调整企业文化让员工们充分发挥自己的能力，那将会出现什么情况？

是否整体优于个体？换句话说，是否人员和文化的正确组合能够产生巨大的效益？如果是这样的话，那么调整企业文化的关键是什么？因为已经知道组织中真正重要的因素，所以我们可以专注于这些因素，而不必把时间浪费在那些无关紧要的事情上，如卡布其诺咖啡机。

如何定义具备情商的办公场所

让我们从定义具备情商的办公场所开始吧。组织情商包括人们对于所从事的工作、他们的同事和上司、高层领导、企业本身，以及对于周围环境的影响的感受和想法。

我对组织情商的定义是：一个组织在成功有效地应对变化、完成既定目标的同时，对其员工、客户、供应商、相关单位和社会负有的责任。

我和 MHS 公司的工作人员一起研究了多年，对定义进行调整，组建衡量

关键因素的调研项目，在企业中对这些项目进行测试，根据结果重新确定关键因素，等等。迄今为止，我们的成果是确定了组织情商的七要素，制定了组织情商标准，简称 BOEI。

这七要素如下。

要素 1：聘用热爱本职工作且表现出有大局观念的有能力的人

职业幸福感：它指的不仅仅是员工对他的工作感到满意。企业必须更好地了解员工和工作之间的联系。首先，你要聘用合适的人选。其次，你必须保证将合适的人选安排在合适的岗位。如今有了合理搭配的新办法。面试的时候，对兴趣、才能和性格进行测试是将员工与工作匹配的传统方法，我们将情商技能作为新方法的一部分。最后，聘用的人要有大局观念——他们会为组织奉献，并且为公众、社会乃至世界贡献自己的力量。

要素 2：公平分配

薪酬：不仅仅是员工从工作中得到回报，还有他们是否觉得受到了公平对待。公平的感觉比他们获得多少酬劳更重要。我曾经见到十几岁的职业运动员对他们的第一份合同不屑一顾，那可是一份一个曲棍球赛季 60 万美元的合同呀。我还遇见过一个在迪士尼乐园当清洁工的四十多岁的男人。他告诉我，他是多么热爱他的工作，即使他的工资只比最低工资略高一点。

企业的薪酬制度应清晰、公平、明确。人们希望知道他们受到了人性化的、合理的对待。

要素 3：既不要让人们疲于奔命，也不要人浮于事

工作/生活压力管理：压力管理不仅包括员工，也包括组织。如果组织能够让员工在工作与生活之间保持适度的平衡，那么它也将从中受益。合理的工作量可以让质量得到保证，好过让人们超负荷工作。我们要确保每个人都能承担多个工作，并且确定最佳工作量。还有一点也很重要，工作量不能太少，否则人们会对工作产生厌倦情绪。

要素 4：组建有共同愿望和目标的团队

组织凝聚力：对于个人英雄主义来说，工作会相当麻烦，因此组织需要加强成员之间的黏合力。坐在那儿轻松地说“都是成年人了，让他们自己想该怎么一起工作”，显然于事无补。你应该让有共同愿望和目标的人在一起工作。根据他们的优点、缺点、技巧和能力进行合理搭配，并且赋予他们具体的目标，就能取得成功。

要素 5：确保管理者善于管理

管理层的领导力：如何才能成为一个好的管理者？许多企业没有意识到这样一个事实：越来越多的人辞职不是因为别的，而是因为没有从上司那里得到适当的支持和指导。尽管我们自以为懂得管理，但企业仍然将那些表现出众的员工提拔到管理者的位置上，无论他身处技术岗位还是销售岗位，不管他是否是合适的人选，也不理会他是否仓促上阵或者完全没有准备。

作为一个优秀的销售人员，不会去想如何管理另外五个销售人员。而对于工程师、程序员、车间工人、财务分析员、技术文档工程师、财会人员、市场营销人员等其他岗位的人来说也是一样的。管理他人需要具备一系列技能。

首先，你要选择合适的人来管理。并不是所有人都可以当管理者。你最好的销售人员往往更适合作为一个出色的销售人员，而且应该让他继续保持下去。关键是，要抵制住让他青云直上进入管理层的诱惑。

其次，一旦找到有潜力的管理者，就要对他们进行管理方面的培训。管理者要有一些特定的技能，包括很好地揣测他人、理解他们的动机，以及沟通顺畅的能力——既知道如何、何时传达好消息，又知道如何、何时传达坏消息。做出恰当的反应，需要管理者多一些辅导或指点，少一些专制或批评。管理者还要具备相当多的管理技能，如组织和时间管理的能力。

要素 6：尊重他人，让其各尽所能

多样化和愤怒管理：明智的企业不但会让他们的产品和服务多样化，而

且会照顾到员工的情绪。多样化、人性化的工作场所效率极高。人们乐于接受和学习他人的不同之处。不同文化背景的人在解决问题时有不同的看法，这会带来更多的机遇。此外，在全球经济的大环境下，他们会让你更好地了解在世界其他地方如何取得成功。

企业必须警惕种族和性别歧视的信号，营造一个开放的环境，在愤怒的情绪演变为暴力之前设法化解。幸运的话，愤怒就如同轮胎上的小眼存在于组织中；不走运的话，愤怒就会像火药上的引爆线。不良情绪在组织中蔓延开来，让人们的心理失衡，影响工作效率。你会惊讶地看到一些人在破坏办公环境方面是多么有创意！

要素 7：用积极的态度做正确的事，赢得员工的心

组织回应：懂得回应员工的企业能够树立公司的品牌。员工对他们工作的这家公司有何感受和想法？为了赢得员工的心，企业必须提供培训机会，鼓励创新，营造愉快的气氛，提倡诚实和正直，勇于改进，以及为满足员工的需求和赢得他们的信任打下基础。

合适的素质——合适的文化

尽管所有这些要素都很重要，但相比较而言，有些要素对于企业的成功更有意义。举例来说，公平分配能够确保员工的忠诚度，或者至少能够防止一些人才跳槽。但是，优裕的报酬并不能长时间地激励员工进步或者表现突出。

此外，组织回应在激励员工方面需要相当长的时间。一个懂得回应的企业与其员工之间会相互信任。回应就意味着以进一步付出来表达你的关心。这其中包括提供培训和升职的机会，营造愉快的气氛，接受创新，自上而下提倡诚实和正直，在需要的时候勇于在企业中做出改进，给予员工支持。

在本书中，我会介绍一些关于工作环境变化和领导者们在工作中发挥最大作用的重大发现。按照目前全球化发展的速度，不久的将来就会迫切需要高效的工作环境。人才之争已经愈演愈烈，下一个争夺的焦点将是如何让高

薪聘用的人才发挥最大的生产力。你可以让公司里充斥着优秀人才，按照自己的想法培训他们，但是如果缺乏正确的文化和管理，你成功的概率仍然微乎其微。

本书所提供的信息和方法对于任何一个在企业中工作的人来说都是有用的。在一个人性化的办公场所，每个人都有责任就生产力最大化和营造积极的工作氛围提出建议。将本书作为一个参照标准，看看你的公司是否符合这七要素。如果你是领导者，本书将会促使你认真思考如何在企业中做出改进。如果你是员工，本书将帮助你确定你的公司是否应该进行调整，或者是否应该寻找一家更能满足你需要的公司。

本书译者：参加本书翻译的人员有陈晶、顾同曦、赵金霜、李琳娜、杨静、刘芳、秦逸君、赵明大、崔虹、刘岩、班桂芳、焦玲玲、高杨、王茜、张哲雄、李颂。

目 录

第1部分 我们的世界和我们的工作都变了	1
第1章 社会变革及其对工作的影响	2
第2章 企业领导者面临的各种问题	14
第3章 我们对工作满意度和工作效率究竟了解多少	30
第4章 情商与组织文化：一种新型关系	44
第5章 选择合适的人	55
第2部分 测量与调整	69
第6章 给企业测“体温”	70
第7章 职业幸福感	86
第8章 薪酬	101
第9章 工作/生活压力管理	121
第10章 组织凝聚力	151

第 11 章	管理层的领导力	162
第 12 章	多样化和愤怒管理	175
第 13 章	组织回应	196
第 14 章	安排就绪，成就企业	220
附 录	组织情商标准（BOEI）	238

第 1 部分

我们的世界和
我们的工作都变了

第 1 章

社会变革及其对工作的影响

再也不是你父亲的办公室了。

——美国家庭及工作协会的“当工作奏效时”项目

在生活中左冲右突，试图在工作和个人生活之间找到最佳平衡，是令当今大多数职场人士忧心的事。我们似乎很难有充足的时间把所有的事情做好，或者甚至觉得自己很多任务都无法完成。承受压力几乎成为一种生活方式。为什么我们拥有的自动化设备越来越多，而我们的自由时间却比以前少了呢？

“当工作奏效时”项目（这是美国家庭及工作协会设立的项目，该协会是一个非营利组织，由 IBM 公司、美国阿尔弗雷德·斯隆基金会、强生公司和其他一些企业共同组建）的研究人员对社会环境和工作环境的变化进行了长达若干年的观测。他们采集了几千家公司和职场人士的数据，并且对先进企业进行研究，最终得出了一些有意思的结论，概述如下。



经济的变化

自从工业革命以来，我们的经济有了长足的进步。在那些所谓的过去的