

辨 认 情 绪 分 析 情 绪 管 理 情 绪

# 员 工 情 绪 管 理

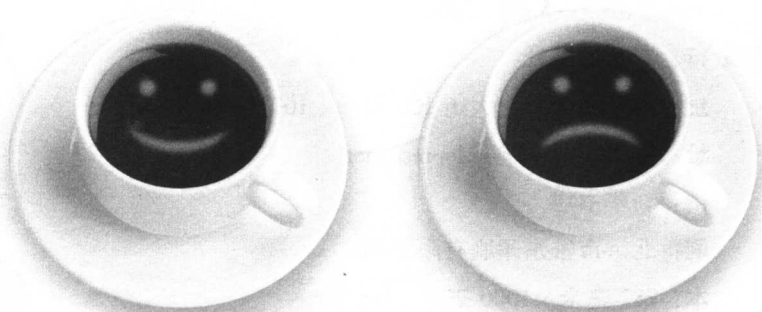


· 余玲艳◎著 ·

東 方 出 版 社

辨 认 情 绪   分 析 情 绪   管 理 情 绪

# 员工 情绪管理



· 余玲艳◎著 ·

东 方 出 版 社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

员工情绪管理/余玲艳著. -北京: 东方出版社, 2006. 12

ISBN 7 - 5060 - 2656 - 2

I. 员… II. 余… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 122000 号

**书 名: 员工情绪管理**

---

**著作责任者: 余玲艳**

**责任编辑: 康 宁 刘一冰**

**书 号: ISBN 7 - 5060 - 2656 - 2**

**出版发行: 东方出版社**

**地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706**

**网 址: <http://www.peoplepress.net>**

**经 销: 新华书店**

**印 刷: 北京市密东印刷有限公司**

**开 本: 787 毫米 × 1000 毫米 1/16**

**印 张: 18.125**

**字 数: 246 千字**

**版 次: 2007 年 1 月第 1 版**

**印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷**

**定 价: 38.00 元**

---

**版权所有, 翻版必究**



## 作者简介

余玲艳，麻省理工学院斯隆管理学院—中山大学岭南学院（大学）国际MBA，清华大学经济管理学院人力资源管理博士。麻省理工学院斯隆管理学院MBA中国合作项目拓展训练教练，清华大学职业经理训练中心教学专员、执行经理事业部教学部长，清华大学信息学院培训中心特聘讲师，中华培训网签约讲师，北京博勤卓越管理咨询公司高级咨询顾问。曾参与多家企业人力资源、企业文化等方面的咨询和培训，其主讲的课程有《人力资源管理与开发》、《组织行为学》、《情绪管理》、《团队成长与团队建设》、《创新文化氛围营造》等。

服务过的客户：铁道部人事司、中国光大银行总行、中国工商银行北京分行、火箭技术研究院、中国二冶钢铁公司、大庆石油公司、北京轨道交通公司、北京房山区工业总公司、燕山石化公司、凌钢集团北票保国铁矿有限公司、山东海阳电力集团、山东红日阿康有限公司、安徽皖江电力公司、北京《漫友》杂志等。

## 内容简介

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。

策 划：北京人民光华教育科技有限公司

责任编辑：康 宁 刘一冰

征稿电话：010-82895016

投稿邮箱：rmghbooks@163.com

封面设计： 千手设计工作室  
8 5 8 3 6 6 6 7

# 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！

俞玲艳



## 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！

# 目 录



序

自我测试 测测你的 EQ (情绪智商)

## 第一章 企业员工管理的新趋势——情绪管理

第一节 现代企业管理的本质 → 3

管理的概念 → 3

管理学的三个发展阶段 → 3

第二节 人力资源管理的发展趋势 → 4

企业人力资源管理与开发工作的新角色 → 5

注重员工潜能的开发 → 5

情绪管理是未来人力资源管理的方向 → 6

第三节 情绪管理的重要性 → 7

知识型员工潜能的发挥与其情绪有很大的关系 → 7

情绪是影响管理效果的重要因素 → 11

情绪管理是新经济时代市场的新需求 → 13

情绪管理与企业寿命密切相关 → 14



#### 第四节 情绪管理的几个重要方面 → 17

- 决策 → 17
- 激励 → 18
- 领导艺术 → 19
- 人际冲突 → 19
- 工作场所的越轨行为 → 20

## 第二章 认识情绪

### 第一节 情绪的基本知识 → 25

- 情绪的概念及种类 → 25
- 不同层次的情绪管理 → 30
- 感受情绪和表象情绪 → 31
- 如何调整工作中的负面情绪 → 33

### 第二节 情绪与性别 → 37

- 男性与女性的情绪变化差异 → 38
- 男女情绪差异在于社会化程度不同 → 39

### 第三节 情绪与人格 → 40

- 情绪与人格的关系 → 40
- 人格类型 → 40

### 第四节 了解你的情绪 → 45

- 认识自我情绪的方法 → 45
- 有效利用负面情绪 → 46
- 对待情绪的三种方式 → 47
- 情绪与身体有关 → 48
- 消除对情绪的误解 → 49

### 第三章 情绪管理的心理视角和思维方式

- 第一节 认识自己** → 53
- 本我、自我和超我 → 53
  - 自我认同与社会认同原理 → 55
- 第二节 认知协调理论** → 57
- 认知协调理论及其表现 → 57
  - 认知协调理论与员工情绪的关系 → 58
- 第三节 归因理论** → 58
- 归因理论的各种学说 → 59
  - 归因与情绪的关系 → 62
- 第四节 视网膜效应** → 65
- 视网膜效应及其表现 → 65
  - 视网膜效应对企业管理的启示 → 66
- 第五节 心理防卫机制** → 67
- 压制 → 67
  - 替代 → 67
  - 理性处理 → 68
  - 合理化 → 69
  - 利用幽默 → 69
  - 寻求支持 → 70
  - 升华 → 70
  - 形成习惯 → 70
- 第六节 皮格马利翁效应** → 71
- 心理学家罗森塔尔的实验 → 72



皮格马利翁效应对现代管理的启示 → 72

**第七节 ABC 理论 → 73**

理性认知与非理性认知 → 73

ABC 理论 → 74

排斥技术——ABC 理论的运用 → 75

**第八节 神经语言程序学 (NLP) → 76**

NLP 的特点和优势 → 77

常见的 NLP 培训内容 → 77

NLP 的重要内容——认识潜意识 → 78

NLP 与情绪管理 → 79

**第九节 交换理论 → 81**

交换理论及其表现 → 81

交换理论与情绪的关系 → 82

**第十节 情绪处理的钟摆效应 → 82**

钟摆效应及其表现 → 83

钟摆效应对管理实践的启示 → 83

**第十一节 激励理论 → 84**

激励理论的基础 → 84

情绪激励理论的各种学派 → 86

正激励与负激励相结合原则 → 99

内在激励与外在激励相结合原则 → 99

**第十二节 情绪管理的新理念 → 101**

先处理心情，再处理事情 → 101

活在当下 → 102

保持好的心态 → 104

理性发怒 → 105



- 换位思考与多角度看问题 → 106
- 适当表达自己的情绪 → 107
- 把负面情绪变成资源加以利用 → 109

### 第十三节 改变思维方式 → 110

- 改变评估 → 110
- 改变看问题的视角 → 112
- 把负面情绪当成预警信号 → 113

## 第四章 如何有效地管理员工的情绪

### 第一节 情绪智力 → 121

- F 情绪是可以被管理的 → 121
- 情绪智力概念的提出 → 124
- 提高情绪管理能力的方法 → 125

### 第二节 有效地管理员工的情绪 → 128

- 管理者角度 → 128
- 组织角度 → 132
- 情绪管理的基本思路 → 135

### 第三节 情绪智力模型 → 146

- 戈尔曼工作情绪智力框架 → 146
- 情绪管理能力训练侧重方面 → 147

### 第四节 情绪管理技巧 → 150

- 从被动到主动 → 150
- 建立情绪账户 → 151
- 转移注意力 → 151
- 改变着装 → 151