

YUANGONG QINGXU YU GUANLI

员工情绪 与管理

张 剑 著



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

员工情绪与管理

张 剑 著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

激烈的市场竞争使得员工的情绪问题成为引人注目的焦点,情绪管理也成为追求工作成功、增强企业竞争能力的重要学问。只有认识情绪,理解情绪的本质及其活动规律,才能够学会管理与运用情绪,发挥情绪的积极作用。本书以情绪的心理学研究为专业平台,介绍了情绪智力、情绪工作、职业压力、情绪与创造性及情绪与决策五种重要的员工情绪现象,综述了相关领域的研究成果,并探讨了相应的情绪管理对策与办法,希望对企业的人力资源管理实践活动提供指导与建议。

本书既可以成为经济管理各类学生的扩展性、提高性参考用书,也可以成为增加企业管理人员的情绪知识、丰富工作方法与技能的工作指导性用书,还可以成为有意于通过了解与管理自己的情绪从而成就职业生涯的企业员工的自我学习用书,并可以成为关注组织中情绪问题研究的学者们的参考材料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

员工情绪与管理/张剑著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2009.4
ISBN 978-7-81123-573-9

I. 员… II. 张… 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(2009)第052165号

责任编辑:赵彩云

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:12 字数:270千字

版 次:2009年4月第1版 2009年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-573-9/F·433

印 数:1~2 000册 定价:29.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

工作并快乐着，这几乎是所有员工在工作场所中的追求。但多年来，管理学相关研究领域对员工的情绪问题却很少关注。管理学专家们致力于用组织结构图、业务流程、工作说明书、绩效评价指标这些理性、冷静或者僵化的工具量化测量与管理员工的特征与行为，其目的就在于努力排除情绪的影响。他们认为情绪是理性的对立面，会干扰组织的管理活动；另外，情绪是有害的，一提起工作中的情绪，马上想到的是强烈的负性情绪——尤其是愤怒，认为情绪阻碍员工的有效工作能力。

人非草木，孰能无情？工作场所中的员工拥有独特的情绪过程：当他们进入组织时，带来了爱、恨、焦虑、嫉妒、兴奋、失望和骄傲等，决定了他们愿意做什么工作，喜欢与什么人合作；当员工谈论起自己的工作时总是充满感情的，工作使他们快乐、骄傲和愉快，也有可能使他们感觉单调、压力、焦虑和抑郁。情绪伴随着他们，影响着他们，塑造着他们，贯穿了整个工作过程。关于企业员工行为的研究与管理如果不探讨情绪问题就是不完整与不全面的。

近年来随着信息技术的发展和全球经济一体化进程的推进，企业竞争空前激烈，由此导致员工内心的心理波澜和情绪冲突逐渐增多，情绪智力、职业压力等与情绪相关的问题成为社会关注的焦点。人们逐步认识到组织中情绪问题的研究将为解决新时代员工的适应提供有力的指导；同时随着高科技的进步，多导仪、脑电仪、核磁共振等研究手段的引入使得心理学中对情绪的神经机制研究在新的起点上开始，把对情绪的认识置于更有说服力的神经科学水平上，从而为情绪的更深入研究提供了技术与条件，与之相应的情绪成为组织行为学研究领域中的新兴话题。

本书撰写的目的在于结合作者关于情绪的理论及实证研究，对情绪研究者们的已有工作进行提炼与总结，从而为研究者、组织与管理专业的学生、企业中的各级管理人员介绍工作中的情绪，帮助他们认识情绪的本质，了解情绪对工作行为的意义，理解情绪产生影响的过程与机制，最终得以成功地掌握情绪管理的方法，为企业的人力资源管理实践活动提供指导与建议。

全书分为6章：第1章介绍了情绪的基础知识，包括情绪的概念、理论及研究方法，从组织环境的角度解释员工情绪现象的实质、发生、影响及管理的过程，勾勒出情绪基本知识体系，从而为应用管理提供知识准备；后五章围绕工作中的五种重要情绪现象展开，它们是情绪智力、情绪工作、职业压力、情绪与创造性及情绪与决策。以概念起源、研究成果与进展、相应的情绪管理对策与办法为逻辑而组织，兼顾理论与应用两

个层面，既能够满足读者对情绪专业知识的了解，又能够成为解决实践问题的 work 指导用书。

为了增强该书的可读性、趣味性与实用性，本书吸收了一些工作生活中的情绪故事作为分析案例，并介绍了一些与情绪相关的测评工具和情绪管理技术，力图回避专业著作艰涩难懂的弊端，让深奥的心理学知识与活生生的现实问题有机融合。

感谢我的导师郭德俊教授，是她将我引入到人类的动机与情绪这样一个魅力无限的研究领域，多年来我探讨企业员工的动机与情感问题，兴趣盎然，孜孜不倦；感谢我的研究生们，是他们帮助我实施研究过程，完善研究设想，实现研究目标，他们是我研究路上的同路人；感谢本书参考文献的作者们，他们的智慧与努力形成了关于人类情绪知识的宝藏。

本书得到国家自然科学基金“基于自我决定理论的创造性组织情境研究”（70771009）资助。

张 剑

2009 年 3 月于北京

第1章 认识情绪	(1)
1.1 情绪的本质	(1)
1.1.1 情绪是什么	(1)
1.1.2 情绪相关概念辨析	(2)
1.1.3 情绪的类型	(3)
1.1.4 情绪对个体行为的价值	(5)
1.2 探讨人类情绪的研究方法	(8)
1.2.1 传统研究方法	(8)
1.2.2 现代实验研究方法	(9)
1.3 我们的情绪从何而来	(11)
1.3.1 生物性情绪：情绪来源的遗传基因角度研究	(11)
1.3.2 早期经历影响的情绪：精神分析学派的解释与探讨	(13)
1.3.3 经过认知评价的情绪	(15)
1.3.4 受到社会文化环境影响的情绪	(18)
1.3.5 总结	(20)
1.4 调节与管理情绪	(21)
1.4.1 情绪调节的含义	(21)
1.4.2 情绪调节的类型	(22)
1.4.3 情绪调节的基本过程	(25)
本章关键词	(30)
第2章 情绪智力及其管理	(31)
2.1 情绪智力的概念与起源	(32)
2.1.1 情绪智力的产生	(32)
2.1.2 情绪智力及相关概念	(35)
2.2 情绪智力的结构与测量	(37)
2.2.1 情绪智力的结构	(37)
2.2.2 情绪智力的测量	(43)
2.3 情绪智力与工作行为	(47)
2.3.1 情绪智力与领导力	(47)

2.3.2	情绪智力与员工的组织忠诚度、工作满意度与离职比率·····	(48)
2.3.3	情绪智力与应聘面试·····	(48)
2.3.4	情绪智力与员工的工作绩效·····	(49)
2.4	企业员工情绪智力的开发·····	(51)
2.4.1	情绪智力的开发方向·····	(51)
2.4.2	组织角度的情绪智力开发方法·····	(52)
2.4.3	个体角度的情绪智力开发方法·····	(54)
2.4.4	情绪智力的未来·····	(55)
	本章关键词·····	(56)
第3章	情绪工作及其管理 ·····	(57)
3.1	情绪工作的来源与含义·····	(57)
3.1.1	用情绪工作·····	(57)
3.1.2	把问题留在家里·····	(58)
3.2	情绪工作的表现规则及员工策略·····	(59)
3.2.1	规范情绪·····	(59)
3.2.2	员工的情绪表达策略·····	(61)
3.2.3	表面行为策略更好还是深度行为策略更好·····	(61)
3.3	情绪工作的内容与测量·····	(62)
3.3.1	情绪工作的维度·····	(62)
3.3.2	情绪工作的测量·····	(64)
3.4	情绪工作的影响效果·····	(65)
3.4.1	积极作用·····	(65)
3.4.2	消极作用·····	(66)
3.5	情绪工作的影响机制·····	(66)
3.5.1	理论解释·····	(67)
3.5.2	调节变量的实证研究·····	(67)
3.6	情绪工作的有效管理·····	(68)
3.6.1	组织层面的管理·····	(69)
3.6.2	员工个体层面的管理·····	(71)
	本章关键词·····	(72)
第4章	职业压力及其管理 ·····	(73)
4.1	职业压力及其相关概念·····	(74)
4.1.1	压力与职业压力·····	(74)
4.1.2	应对与压力管理·····	(75)
4.2	职业压力的结构分析·····	(76)
4.2.1	关于职业压力源的研究·····	(77)
4.2.2	关于压力结果的研究·····	(81)

4.3	职业压力的作用机制	(86)
4.3.1	工作—要求—控制模式	(86)
4.3.2	个人—环境匹配模式	(88)
4.3.3	资源保存理论	(88)
4.3.4	调节变量对职业压力的影响	(89)
4.3.5	整合模型	(96)
4.4	职业压力的管理研究	(98)
4.4.1	关于工作倦怠的恢复研究	(98)
4.4.2	关于职业压力的应对研究	(100)
4.4.3	大都市中的压力故事——一个关于中国企业员工职业压力的质的研究	(103)
	本章关键词	(115)
第5章	情绪与员工的创造性	(116)
5.1	企业员工的创造性及其相关概念	(117)
5.1.1	创造性及相关概念的含义	(117)
5.1.2	员工的创造性对组织发展而言意义重大	(118)
5.1.3	创造性的理论及研究现状	(119)
5.1.4	情绪是环境对员工创造性绩效的影响机制之一	(121)
5.2	工作中的情绪与创造性	(121)
5.2.1	积极情绪还是消极情绪会促进员工的创造性绩效	(121)
5.2.2	创造性情绪的内容	(126)
5.2.3	唤醒水平与员工的创造性绩效	(129)
5.2.4	情绪的稳定性与员工的创造性绩效	(130)
5.2.5	其他调节与中介变量与员工的创造性绩效	(133)
5.3	通过情绪管理促进员工的创造性	(135)
5.3.1	配置具有创造性情绪特征的个体	(136)
5.3.2	训练培养员工的创造性情绪	(140)
5.3.3	营造有利于创造性情绪产生的环境	(144)
	本章关键词	(146)
第6章	情绪与决策	(147)
6.1	决策的概念与过程	(148)
6.1.1	决策的含义	(148)
6.1.2	决策活动的发展	(150)
6.1.3	决策的类型	(151)
6.1.4	决策的评价标准	(152)
6.1.5	从完全理性到完全非理性的决策	(153)
6.2	情绪对决策产生影响的过程	(155)

6.2.1 情绪是否会影响决策 (155)

6.2.2 将情绪作为效用的预期理论 (156)

6.2.3 即时情绪影响模型 (158)

6.2.4 不同类型的情绪对决策不同阶段的影响 (161)

6.3 利用情绪管理促进决策效果 (163)

6.3.1 企业中的情绪与决策 (164)

6.3.2 通过情绪管理来管理决策 (166)

本章关键词..... (168)

参考文献..... (169)

第1章

认识情绪

人类生活中情绪无所不在，人类的一切活动无不打上情绪的印记。人的一生，就是这样游弋在情绪的海洋中，在色彩斑斓的情绪世界里领略着人生五味。古往今来，人们为此感叹，也为此迷惑：情绪究竟是什么？

——孟昭兰

1.1 情绪的本质

1.1.1 情绪是什么

十一长假，一起床不用赶着上班，你觉得轻松而自在；得知一位同事向领导打了你的小报告，你感到急躁，甚至愤怒；沉浸在手头的工作中，你注意力集中，感到紧张而乐趣无穷；项目中标令你欣喜若狂；一想到明天需要交差的任务，你觉得心里发紧，饭都吃不下去……

当你回答“感觉如何？”的问题时，就是在触摸自己的情绪。人非草木，孰能无情？情绪是人的内心状态的表达，无处不在，无时不在。当一个人达到了追求的目标时，会感受到积极、肯定的情绪；而失去了已有的东西或目标没有得到满足时会产生消极的情绪。情绪的变化是伴随着个体心理活动过程产生的，也就是说情绪的起伏和变化是有原因的。工作场所中发生的事情会引发人们的喜、怒、哀、乐、愤、憎等多种情绪体验，在员工内心形成一幅五彩缤纷的心理世界。情绪是什么？只有对这一问题有个基本认识，才谈得上管理与控制自己与他人的情绪。

情绪是一个古老的话题，早在古希腊圣贤们的思想言谈中，关于情绪与肉体的关系、情绪与理智或意志之间的关系就曾多次被论述过。从19世纪以来，心理学家对情绪问题进行了长期而深入的研究，但是，由于情绪的极端复杂性，关于情绪的定义至今也没有一致的结论。目前，比较流行的看法是认为情绪(emotion)是人对客观事物的

态度体验及相应的行为反应，一般以独特的主观体验、外部表现和生理唤醒等三种形式存在（Izard，1977）。

主观体验（subjective experience）是个体对不同情绪状态的自我感受，这是情绪的核心成分，是心理活动中一种带有独特色调的觉知与意义。每种情绪都有不同的主观体验，代表了人们的不同感受，构成了情绪的心理内容。外部反应会揭示出人的主观体验，如愉快的体验必然伴随着欢快的面容或手舞足蹈的外显行为，这两者通常是一致的。

情绪的外部表现，又被称为表情（emotional expressions），是情绪状态发生时身体各部分的动作量化形式，包括面部表情、姿态表情和语调表情。面部表情是所有面部肌肉变化所组成的模式，如高兴时额眉平展、面颊上提、嘴角上翘。面部表情能精确地表达不同性质的情绪，是鉴别情绪的主要标志；姿态表情是指面部表情以外的身体其他部分的表情动作，包括手势、身体姿势等，如愤怒时拍桌子等；语调表情是通过言语的声调、节奏和速度等方面的变化来表达个体的情绪体验，如兴奋时的快语速和高昂的语调，悲伤时的慢语速和低沉的语调。

生理唤醒（physical arousal）是指情绪产生的生理反应。该过程是一种生理的激活水平。不同情绪的生理反应模式是不一样的，如满意、愉快时心跳节律正常；恐惧时心跳加速、血压升高、呼吸频率增加甚至出现间歇或停顿；痛苦时血管容积缩小等。情绪的生理唤醒状态往往涉及广泛的神经结构，如中枢神经系统的脑干、中央灰质、丘脑、杏仁核、下丘脑、松果体、前额皮层，以及外周神经系统和内、外分泌腺等。研究者可以通过测量身体信号显示出的生理状况来确定情绪的种类和数量。

1.1.2 情绪相关概念辨析

在实践活动过程中出现了多个与情绪相关的概念，它们是情感（feeling）、感情（affect），人们往往混淆地使用这些概念，但实际上在研究领域中这些概念有细致的区分。

历史上曾将情绪与情感统称为感情。人们的感情是非常复杂的，既包括感情发生的过程，也包括由此产生的种种体验，所以用单一的感情概念难以全面表达（孟昭兰，2005）。在研究领域中人们分别采用情绪和情感来更确切地表达感情的不同方面。情绪主要指感情过程，即个体需要与情境相互作用的过程，如高兴时手舞足蹈、愤怒时暴跳如雷。情绪具有较大的情景性、激动性和暂时性，往往随着情景的改变和需要的满足而减弱或消失。而情感经常用来描述那些具有稳定的、深刻的社会意义的感情，如对组织的热爱、对敌人的仇恨等。这种体验和感受具有较大的稳定性、深刻性和持久性。当我们使用情绪、情感或感情时，实际上指的是同一过程和现象；在不同的场合使用情绪或情感术语时，指的是同一过程、同一现象所侧重的不同方面。因为心理学更主要的是研究感情的发生、发展的过程和规律，因此更多地使用情绪这一概念；而在工作场所中组

织更关心的是员工感情的发生、发展和变化规律,希望通过组织干预有效地引导出有利于组织发展的感情状态,所以使用情绪这一概念更为恰当。

1.1.3 情绪的类型

员工的情绪有多少种类型?这是了解员工的情绪状况及实现有效的情绪管理的基本问题。研究者们从不同的角度对情绪的类型进行划分。

1. 积极情绪与消极情绪

人类的情绪是在不断变化中的,变化幅度一般存在正、负两种对立的状态,被称为情绪的两极。位于正效价那端,有愉悦感受的被称为积极情绪(又叫正情绪),积极情绪反映人们感觉热心、积极活跃和警觉的程度,如高兴、兴趣等。一般当个体的某种需要得到满足的时候会产生积极情绪,积极情绪通常伴随的是愉悦的主观体验,与员工的积极态度相联系,是一种积极、健康、向上的情感,有利于学习、工作和生活。

位于负效价那端,有不愉悦感受的被称为消极情绪(又叫负情绪)。消极情绪代表个体对某种消极的或厌恶的情绪体验的程度。员工工作生活中不可避免地会有消极情绪体验,如紧张、悲哀、烦恼、害怕、焦虑等。研究者们发现个体对于诱发消极情绪事件的反应或思考,是诱发积极情绪事件的5倍,这表明人们更容易回忆自己的消极体验而不是积极体验,消极情绪对员工的工作生活产生更大影响。研究结果发现消极的情绪体验引发广泛的个体问题,如害怕、焦虑等所伴随的剧烈的和慢性的压力可能会危及免疫系统,并增加和压力有关的生理紊乱的易感性;严重的伤心和悲痛可以抑制生物体的免疫反应,使个体失去活力,可能会导致自杀。

2. 基本情绪与复合情绪

从生物进化的角度来看,有些情绪是先天的,不学而能的,并具有人类的普遍性,被称为基本情绪。基本情绪是人与动物所共有的,在发生上有着共同的原型或模式,一般具有独立的神经生理机制、内部体验和外部表现,并有不同的适应功能。古今中外的研究者们一直致力于将情绪限定在基本的系列中,但所归纳出的结果很不一致:我国古代名著《礼记》中提出“七情”说,即喜、怒、哀、惧、爱、恶和愁;《白虎通》中提出了“六情”,即喜、怒、哀、乐、爱和恶;20世纪70年代初,Izard(1977)用因素分析的方法提出人类的11种基本情绪,即兴趣、惊奇、痛苦、厌恶、愉快、愤怒、恐惧、悲伤、害羞、轻蔑和自罪感;Weiss和Cropanzano寻找那些具有普遍意义的面部表情,然后将它们转化为类型,结果提出了六种最基本的情绪(Robins, 2005):快乐、惊奇、害怕、悲伤、愤怒和厌恶。Weiss和Cropanzano认为这六种情绪存在于一个连续体中,两种情绪距离越近,人们越有可能混淆它们。例如,快乐和惊奇常常被混淆,而快乐与厌恶却很难被混淆。如图1-1所示。



图 1-1 情绪连续体

资料来源：ROBINS S P. 组织行为学. 孙建敏, 李原, 译. 北京：中国人民大学出版社，2005.

基本情绪在我们的工作场所中都会有所表现：当员工在组织中感觉到自己没有公平对待时，会感到愤怒；如果公司因为经营不善而进行裁员时，员工会感到害怕；当同事退休离开公司的时候，留下的人会感到悲伤；被选为“最佳业务员”时，员工会感到快乐；有个同事总是去巴结主管，还喜欢打小报告，令人非常厌恶；外派了几个月回到公司时，员工惊奇地发现公司的工作作风发生了翻天覆地的改变。

在基本情绪的基础上派生而来的情绪被称为复合情绪。Izard (1977) 归纳认为人的复合情绪有三类：第一类是基本情绪的复合，如兴趣——愉快的混合，恐惧——害羞的混合，恐惧——内疚——痛苦——愤怒的混合等；第二类是基本情绪与内驱力的混合，如疼痛——恐惧——怒的混合；第三类是基本情绪与认知的混合，如多疑——恐惧——内疚等的混合。复合情绪的种类有很多，约有上百种，有些是可以命名的，如愤怒——厌恶——轻蔑的复合情绪可以命名为敌意，恐惧——内疚——痛苦——愤怒的复合情绪可以命名为焦虑，等等；但大多数复合情绪是很难命名的。

3. 情绪的状态划分

根据状态划分情绪的类型也是一种常用的划分方法。在一定时间内，由组织的活动或事件所引起的情绪状态一般有三种类型 (Frijda, 1993)。

1) 心境 (mood)

心境是指人比较平静而持久的情绪状态，它不是关于某一事物的特定体验，而是一种具有弥漫性的、缺乏背景刺激的情感。当我们在组织中谈论员工的情绪差异时，往往是指员工的心境。例如，同样是对待组织的处罚，有的人往往事过境迁，另一些人可能会长时间地耿耿于怀，这些个性化的特点在对人员的招聘、选拔过程中具有评价和考察的价值。除了个体的气质、性格导致个体心境的差异外，生活中的各种事件也可能成为引起某种心境的原因，如工作中的成功与失败，同事间的人际关系状况，自己在公司中的发展前途等。而心境对员工的工作、生活、学习与健康又会产生反作用：积极向上、乐观的心境，可以提高人的活动效率，增强信心，对未来充满希望，有益于健康；消极悲观的心境会使人丧失信心和希望，经常处于焦虑状态，有损于健康。

2) 激情 (intense emotion)

激情是一种强烈的、爆发性的、为时短促的情绪状态，这种情绪状态往往是由对个人有重大意义的事件引起的，如重大成功后的狂喜、惨遭失败后的绝望。激情状态往往伴随着生理变化和明显的外部行为表现，如狂喜时眉开眼笑，手舞足蹈；盛怒时全身肌肉紧张，双目怒视，怒发冲冠，咬牙切齿，紧握双拳等。

处于激情状态下的个体可能出现“意识狭窄”现象，即认识活动的范围缩小，理智

分析能力受到抑制,自我控制能力减弱,进而使人的行为失去控制,甚至作出一些鲁莽的行为,所以激情状态不利于决策及智力活动。值得指出的是,人不仅能够意识到自己的激情状态,还能够有意识地对激情状态进行调节与控制。培养坚强的意志品质、提高自我控制能力,做自己情绪的主人是职场成功的重要条件。

3) 应激 (stress)

应激是指人对某种意外的环境变化所产生的适应性的反应。例如,飞机在飞行中,发动机突然发生了故障,驾驶员需要紧急地与地面联系并着陆;销售员遇到一位怒火万丈的顾客,必须快速消除这位顾客所带来的混乱。在这些情况下所产生的特殊紧张的情绪体验,就叫应激。

处于应激状态下的员工会产生一系列的身体性的反应,如肌肉紧张度、血压、心律、呼吸以及腺体活动都会出现明显的变化,这些变化有助于适应急剧变化的环境刺激,维护机体功能的完整性。经常处于应激状态下的个体会导致个体的资源消耗殆尽,出现适应性的疾病。

1.1.4 情绪对个体行为的价值

我们为什么会有情绪?员工的情绪对他们有什么作用?员工能不能没有情绪?经验告诉我们愤怒、焦虑、紧张这样的消极情绪会损害组织正常的经营活动,这也正是绝大多数组织采取理性的管理办法,试图把情绪与工作场所分离的原因。但正如一位企业顾问一针见血指出的:“你无法使工作场所与情绪分离,因为你无法使人与情绪分离。”(Fineman, 2003)

心理学家们发现了一些在表达与理解他人的情绪方面存在严重困难的疾病,被称为述情障碍(Sifnoes, 1972)。受到这种疾病困扰的人很少哭泣,并常常被认为是冷酷的和无情的,他们难以辨别出情感的差异,对周围人的情感缺乏理解,同时自己也很难被周围人所理解。试想我们可以思考或活动,却没有感觉,生活将会怎样?那将失去很多乐趣与意义。所以没有人会愿意为了不再体验到恐惧的感觉而放弃感受爱人热吻的激情的能力;也没有人乐于以放弃欢乐为代价去远离悲伤。

情绪对我们的生存与发展具有重要的功能与意义。

1. 适应功能

适应是达尔文进化论的一个基本概念,生物必须适应环境才能生存和延续,不能适应环境就会被淘汰。情绪的适应功能在人类早期就充分地表现出来,例如,婴儿出生时,还不具备独立生存的能力,这时主要依赖情绪来传递信息,当他们的需要没有得到满足时往往会用哭来寻求照顾。成人正是通过婴儿的情绪反应,及时为他们提供所需生活条件的。

情绪的适应功能从根本上说是服务于改善和完善人的生存和生活条件的。在工作中,员工利用情绪来适应组织与环境的需求,他们用微笑表示对他人的友好,通过移情

来维护人际关系,通过察言观色了解对方的情绪状况,以便采取适当的、相应的措施和对策等,还有可能通过愤怒、悲伤等情绪表达自己的不满,从而实现自己希望取得的目标。对管理者而言,员工的情绪是他们工作与生活状态的晴雨表,愉快表示处境良好、工作顺利;痛苦表示处境困难,遇到了麻烦。这些情绪表现可能是组织的管理措施带来的影响,同时也有可能成为未来的管理活动要解决的问题,为管理实践提供方向。

2. 动机功能

情绪(emotion)一词的起源就暗示着该词具有动力的功能。情绪一词最早源自拉丁文e(向外)和 movere(运动),而“move+in”表示一种行动、过程或状态,因此emotion原指从一个地方向外移至另一个地方。后来,这个词专用于个体精神状态的激烈扰动。情绪确实能使人动起来,如当你偶然发现自己的工资比同样职位但比你晚进公司的小王少一个等级时,你感觉震惊、气愤,马上冲到总经理的办公室去评理。从这个简单的事情中,可以很容易地看出情绪的动机功能。情绪是推动个体行为的动力源泉之一,是动机系统的一个基本成分,通过唤醒个体对于正在经历或想像中事件的行动来完成其动机功能;然后会引导并维持个体的行为直到达到特定的目标。

思考问题:生活中你是否曾经受到情绪(如愤怒)的驱使而产生不理性或破坏性的行为?见图1-2与图1-3。

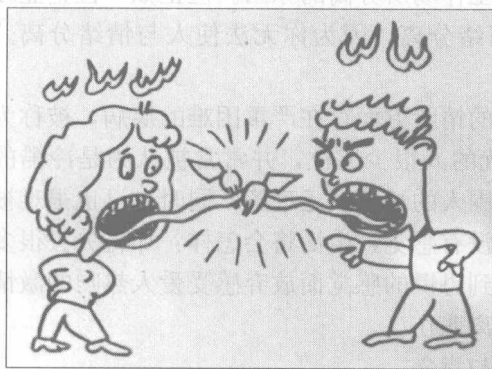


图1-2 吵架

注:很多婚姻都是因为情绪的怒火导致争吵,彼此伤害,结果至破裂。

资料来源:19000cn.tzblog.com

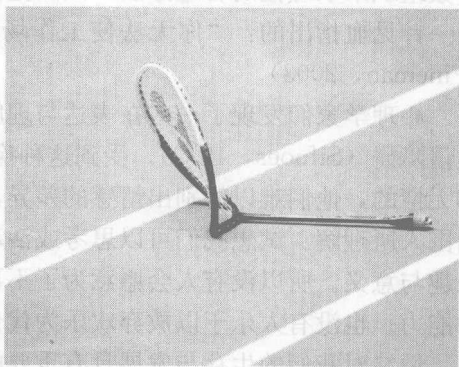


图1-3 被摔坏的球拍

注:激烈的比赛,球员往往会因自身心理变化或场因素影响而情绪失控,球拍成了其发泄的对象。

研究者(Yerkes & Dodson, 1908)提出中等水平的情绪兴奋对个体的绩效行为产生促进作用,使个体的身心处于活动的最佳状态,进而推动人们有效地完成工作任务;研究也表明,适度的紧张和焦虑能促使个体积极地思考 and 解决问题。太强或太弱的情绪都有可能损害员工的工作绩效:太弱的兴奋水平使得个体无法有效地组织行为;但如果个体受到的刺激太多,情绪会压倒认知,员工仍然无法有效地工作。

研究者对情绪的唤醒水平和个体绩效行为之间的关系进一步探讨,发现对不同难度的工作任务而言最佳的情绪唤醒水平不同(Yerkes & Dodson, 1908):对于困难或复杂的工作,成功地完成它所需要的情绪唤醒水平比较低,紧张、焦虑等强烈的情绪会导致个体手足无措,工作成绩下降;而对于简单、容易的工作任务而言,高唤醒的情绪水平反倒容易激发出成绩来。这便是著名的耶克斯—多德斯曲线,见图1-4。

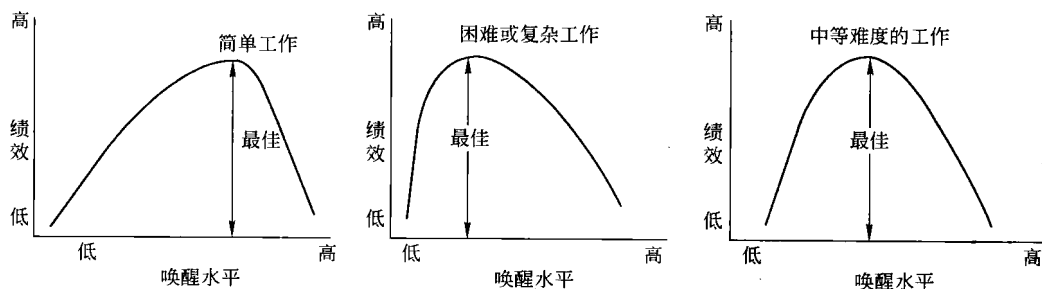


图1-4 耶克斯—多德斯曲线

资料来源: GERRIG R J, ZIMBARDO P G. 心理学与生活. 北京: 人民邮电出版社, 2003: 359.

由此看来,情绪具有激励员工进步的积极功能,但要实现这一积极作用需要把握的是情绪作用的规律。一般而言,在组织活动中太强或太弱的情绪唤醒水平都有可能使个体的绩效处于下滑阶段,而中等水平的情绪激活状态更为有利。

3. 组织功能

Sroufe (1979) 提出作为脑内的一个检测系统,情绪对其他心理活动具有组织作用,这种作用主要表现为积极情绪的协调作用和消极情绪的瓦解、破坏作用。研究者(Forgas, 2000 等)证明情绪状态会影响个体的学习、记忆、社会判断和创造力,当人们处于积极、乐观的情绪状态时,易注意事物美好的方面,其行为比较开放,愿意接纳外界的事物,例如,当你高兴的时候,会在社交中冒更多的风险;而当你悲伤的时候,往往会更谨慎。当人们处在消极的情绪状态时,容易失望、悲观,放弃自己的愿望,甚至产生攻击性行为。个体的情绪反应在对生活经历进行组织和分类时起着重要作用,所以情绪的有效管理可以帮助组织引导与控制员工的行为。

4. 信号功能

员工的情绪与其语言一样,具有服务于人际间相互交往的通讯职能。员工在传递信息、沟通思想的时候是通过情绪的外部表现,即表情来实现的。人类的表情由面部肌肉运动模式、声调变化和身体姿态变化构成。在情绪反应和感情交往过程中,是通过这三种表情的整合,来实现信息传递以达到相互了解的。如用微笑来表示赞赏,用点头表示同意,手势、语调等帮助我们使信息的表达更加明确或确定。但在三种表情中,面部表情比声调表情和身体姿态所携带的情绪信息更具特异性,如喜、怒、悲、惧、惊、厌等基本情绪都有面部肌肉运动的先天模式,因此说面部表情在情绪外显、通讯交往中起着

主导作用，是思想沟通的主要手段与方法。

1.2 探讨人类情绪的研究方法

在工作生活中，情绪是一种微妙的现象，看不见、摸不着、飘忽即来、倏忽而去，但对个体的影响却超乎想像。所以人们虽然对它非常关注，但对其了解与把握却感到束手无策。近年来随着科学技术的发展，情绪的研究方法和手段快速进步，情绪的层层面纱正在为人类所揭开。

1.2.1 传统研究方法

传统上对情绪的研究主要采用创伤性的方法，往往只能够在动物身上进行。

1. 损伤法

这是一种损伤神经系统的某些部位，或者切断神经系统某些部分之间的联系，观察动物的情绪表现的方法。这种损伤可以局限在神经系统的某一部分或整个断面，也可以是切除脑的某些部位。大量有关情绪中枢机制的动物实验研究使用了这种方法。例如，Dimsdale (1986) 切除动物的脑干，发现行为的整合性变得很差；当切除动物的大脑皮层时，发现动物对微小的刺激也会作出剧烈的愤怒表情。这种方法有助于揭示情绪的生理机制及传导通路。

也有些将脑损伤的方法应用到人类被试身上的个案研究：曾经有研究者 (Scott, et al., 1997) 对一位 50 岁的癫痫妇女施行大脑切除手术，损伤了左右杏仁核，结果发现手术前，她能识别他人的面部表情；手术后，她很难完成对面部表情的再认和匹配任务，如向她呈现一系列表情面孔，要求她选出描述这些表情的标签，结果发现她很难完成这个任务，她特别不能识别和匹配的面部表情是恐惧，其次是厌恶和愤怒等情绪，但能够再认愉快、悲伤和惊奇等。研究还发现，如果给她呈现有情绪语调的中性词，并检验她对各种情绪语调的再认，结果显示她不能再认愤怒语调，更不能再认恐惧语调。此个案研究表明，不同情绪可能在不同的脑区进行加工，杏仁核可能卷入对危险的评价和恐惧感知活动中。

2. 电刺激法

采用电流刺激被试中枢神经系统某些部位，以了解与之相伴随的神经以及情绪方面的变化。最著名的脑部电刺激研究是由 Olds 和 Milner (1954) 完成的，他们在大白鼠的脑中装入电极，老鼠只要一按压作为开关的杠杆，电路就接通，装有电极的脑部位就会受到微弱的电刺激。结果发现刺激大脑腹侧的嗅脑到脑干的很多部位，会给大白鼠带