

肯耐珂萨情商系列

WILEY

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

王一菁 译

李仁根 审校



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

http://www.phei.com.cn

肯耐珂萨情商系列

WILEY

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
王一菁 译
李仁根 审校



钻石版

电子工业出版社

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 © 2018 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: 钻石版 / (美) 史蒂文·J. 斯坦 (Steven J. Stein) 著; 王一菁译. —北京: 电子工业出版社, 2018.7

书名原文: Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization

ISBN 978-7-121-34360-5

I. ①情… II. ①史… ②王… III. ①情商—通俗读物 IV. ①B842.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第122935号

策划编辑: 吴亚芬

责任编辑: 吴亚芬

印刷: 三河市华成印务有限公司

装订: 三河市华成印务有限公司

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: 16.5 字数: 260千字

版次: 2018年7月第1版

印次: 2018年7月第1次印刷

定价: 58.00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, 88258888。

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。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

中文版序

自丹尼尔·戈尔曼在1995年出版了《情商》一书以来，全球对于情商的讨论持久不断，在中国也是持续升温。这是因为大家都意识到情商在一个人追求成功和幸福的过程中起着至关重要的作用。MHS公司及其他全球机构的研究成果，以及咨询顾问的实际体验和人们的日常生活体验都证明，无论你在什么行业、从事什么工作，也不管你拥有什么职务和文化背景，情商对你的职场和生活的成功都有重要作用。而且，你的职位越高，情商对你越重要。例如，全球知名的高管猎头公司——亿康先达国际（Egon Zehnder International）咨询公司对55位企业高管进行追踪分析发现，失败的高管中很少有高情商的，但有不少高智商的和有卓越经历的人。这些企业高管虽来自文化迥异的拉丁美洲、德国和日本，但对失败原因的分析结果几乎是相同的。

针对个体情商，有许多不同的模型和测评工具。例如，情商研究的先驱巴昂博士的模型（现已由MHS公司迭代至情商优势第二代），它包含5个维度（自我认知、自我表达、人际、决策和压力管理）及1个附加维度，共16种能力（具体见《情商优势：情商与成功（钻石版）》一书）；戈尔曼的模型，它包含4个维度，共20多种能力；等等。每个模型都有其对应的测评工具，但经过严格科学认证的不多，而应用最广的有EQ-i 2.0（自测和360度测评）和戈尔曼的ESCI（360度测评）。

无论使用哪种测评工具，都会出现高情商者和低情商者。那么，会出现高情商的组织或低情商的组织吗？假如把个体的情商模型应用到组织层面上会是什么样子呢？其实，组织情商也可以从不同方面来探索。例如，戈尔曼的合作者柏亚思博士曾写文章介绍如何通过提高领导人员的情商来转变企业文化。在我的“高情商领导力”工作坊上，我们也鼓励组织（企业、公司、单位或团队）的领导者从认知、管理、引导下属的情绪开始构建高情商团队和高绩效氛围。

斯坦博士在本书中，把组织情商定义为在组织和文化层面上的情绪能力，并提出包含7个维度（或7种要素）的组织情商模型。这样，组织情商远大于组织内领导者和员工的个人情商能力之和。根据这个组织情商模型，斯坦博士还开发出一个经过科学验证的测评工具[组织情商测评或组织情商标准(BOEI)]，使组织情商的学习和应用自成一个完整体系。应用BOEI，我们不仅可以了解一个组织的情商整体水平，而且组织内各个团队、部门也可以相互比较和对照，找出自己团队或部门的差距，设计并实施干预措施，以提高自己团队或部门的绩效。从企业高管到基层管理人员，从负责企业文化的专业人士到组织成员都能清楚地知道，为什么一群聪明绝顶的员工在一起并不一定能保证公司绩效，更不用说高速成长。斯坦博士的组织情商7种要素给我们一条通道，经此我们可以建立使员工敬业和满意的高绩效组织。

肯耐珂萨和MHS公司合作，在中国推广情商、情商测评、情商能力发展，也重译出版“肯耐珂萨情商系列”丛书。此系列丛书除本书外，还包括《情商优势：情商与成功（钻石版）》和《学生情商优势》。根据这些著作和EQ-i模型，肯耐珂萨研究院研发推出一系列课程，如针对大学生的“大学生情商修炼”、针对职场人士的“职场情商修炼”、针对管理人员的“高情商领导力”等。此外，经MHS公司授权，肯耐珂萨可在中国和其他亚洲国家进行EQ-i 2.0测评工具认证，让更多人力资源和组织发展专业人士、咨询顾问、高管教练都能推广和应用情商测评。

情商能力对员工的职业生涯、对管理人员的领导生涯、对组织的健康成长至关重要。我们能在个体情商和组织情商的各方面给大家的努力添砖加瓦，在大家的成功路上起到一些作用，甚是荣幸。愿读者诸君提高自己的情商，提高自己组织的情商，并使之成为真正优势。

李仁根

肯耐珂萨研究院

写于美国亚特兰大

前言

全球的工作环境都在发生着巨变，但极少有公司完全理解变化带来的意义和影响。本书着重介绍能为组织带来改变的新增的生产力，并且让你——组织的负责人、管理者或团队领导者，拥有全新意义的高效办公场所。我选取的数据源于我们公司（多维健康系统公司，Multi-Health System, MHS）对成千上万名来自世界各地的各类组织的员工和领导者所进行的调研和评估。

我的目的是指导今天和未来的领导者合理运用一些要素，不仅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为压力工厂，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。能够做到这些的组织将成为全世界企业中的佼佼者。

将我们公司先进的研究成果和报告、众多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7种要素有助于打造成功的组织。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（把这本书或类似的书给你的上司看），那么就可以开始打造你的办公场所了。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，我开始了对办公场所与组织成功关系这一课题的研究。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 100 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（照片是我在数次旅行中拍摄的）大加评论；二是他们总会提到我们的员工是多么友善、热情和乐于助人。

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。”我跟随高峰期的车流缓缓前行时，他聊了起来。

“是啊，我们的员工真的都很棒。”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了。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。我的回答纯粹是闲聊。

“那么，你是不是得到了政府的资助或拨款？”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评。”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。是不是有什么特别的东西让我们公司跟其他公司不一样？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。

什么是卓越的办公场所

有一堆卡布其诺咖啡机和桌上足球机，一到周四就悠闲自在……这就是卓越的办公场所吗？“卓越”有很多种定义，例如，每年收入增长，利润猛增，在竞争中一路凯歌，做最有意思的工作，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，福利丰厚，或者重新设计最复杂的组织系统，等等。

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（钻石版）》一书中，列举了大量职场案例，包括律师、收藏品代理人、房地产销售人员、真人秀选手，以及其他人士，以证明情商的影响力。

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，那将出现什么情况？

是否整体优于个体的相加总合？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，那么解锁组织文化的关键是什么？因为已经知道组织中真正重要的因素了，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。组织情商包括人们对于所从事的工作、同事和直属上司、高层领导、组织本身，以及对周围环境影响的感受和想法。

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

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维度，在组织中对这些维度进行测试，根据结果重新确定关键维度，等等。迄今为止，我们的成果是确定了组织情商的 7 种要素，制定了组织情商标准，简称 BOEI。

这 7 种要素的衡量标准具体如下。

要素 1 职业幸福感：聘用那些热爱本职工作的人，并使他们感到正在为更宏伟的蓝图而努力

职业幸福感：不仅仅是指员工对他的工作感到满意。组织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上。如今有了合理搭配的新方法。面试时，对兴趣、才能和性格进行测评是将员工与工作匹配的传统方法，我们将情商技能测评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 薪酬：公平分配薪酬

薪酬：不仅仅是指员工从工作中得到的回报，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。我还遇见过一个在迪士尼乐园当清洁工的 40 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。

组织的薪酬制度应清晰、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 工作和生活压力管理：既不要让人们过度劳累，也不要人浮于事

工作和生活压力管理：压力管理不仅包括员工的，也包括组织的。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 组织凝聚力：建立有共同使命和切实目标的团队

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、技能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 管理层的领导力：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？许多组织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，不管他是不是合适的人选，也不理会他是否仓促上阵或完全没有准备。

作为一个优秀的销售人员，不会去想如何管理另 5 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做销售，而且应该让他继续保持下去。关键是，要尽量避免引导他青云直上地进入管理层。

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，以及顺畅沟通的能力——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 多样性和愤怒管理：尊重他人，让其各尽所能

多样性和愤怒管理：明智的组织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。

组织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。你会惊讶于一些人在破坏办公环境方面是多么有创意！

要素7 组织回应能力：积极回应，做正确的事，赢得员工的心

组织回应能力：懂得回应员工的组织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，组织必须提供培训机会，鼓励创新，营造乐观氛围，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，有些要素对于组织的成功更有意义。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流失。但是，丰厚的报酬并不能长时间地激励员工进步或表现突出。

此外，通过提升组织回应能力来激励员工需要相当长的时间。一个懂得回应的组织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，营造乐观的氛围，接受创新，自上而下提倡诚实和正直，在需要的时候勇于在组织中做出改变，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制度，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组织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些标准。如果你是一名领导者，本书将促使你认真思考在组织中做出何种改变。如果你是一名员工，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组织。

目 录

第1部分 我们的世界和工作都变了	1
第1章 社会变革及其对工作的影响	2
第2章 是什么让 CEO 彻夜难眠	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“量体温”	70
第7章 职业幸福感	86
第8章 薪酬	102
第9章 工作和生活压力管理	122
第10章 组织凝聚力	152

第 11 章 管理层的领导力	163
第 12 章 多样性和愤怒管理	177
第 13 章 组织回应能力	198
第 14 章 安排就绪，成就企业	222
附录 A 组织情商标准（BOEI）	240

第1部分

我们的世界和
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，是当今大多数职场人士一直关心的事。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，并且通过对几千家做得好的公司进行研究，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进步。在那些所谓的旧时代，对