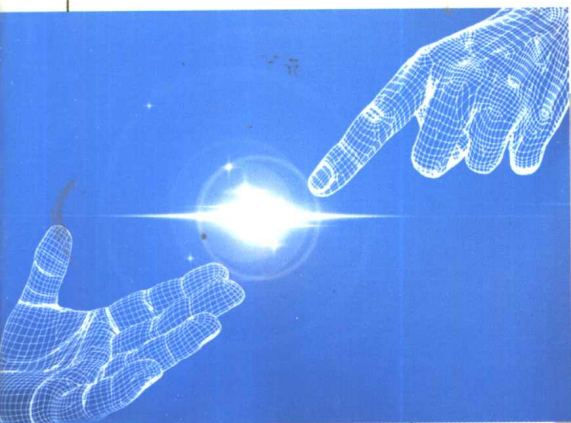


Emotion Management

◎主 编 陈桂玲

情感管理

- ◆ 企业中最关键的是人
- ◆ 企业爱员工，员工才能爱企业



情感管理

主 编 陈桂玲

副主编 闫敏 宁俊



中国纺织出版社

内 容 提 要

人是富有情感的,如果管理者能在情感上与员工沟通,就能利用情感的力量激发他们的工作热情,这种观点已成为知识经济时代管理者的一个共识。本书对管理者如何选用情感管理进行了全方面的探讨,并以崭新的视角提出了情感管理的方式方法,让管理者调整自己的管理方式,更新自己的管理艺术,跟上时代前进的步伐。

本书以情感为立足点,以典型的案例分析为依托,用通俗的语言告诉你如何打动员工的心,如何对待建设性的不同意见,从而使你能够轻轻松松地做一个成功的管理者。

图书在版编目(CIP)数据

情感管理/陈桂玲主编.—北京:中国纺织出版社,2002.7

ISBN 7-5064-2323-5/F·0232

I.情… II.陈… III.管理—方式—研究 IV.C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 033171 号

策划编辑:曹炳鎔	责任编辑:张林娜	责任校对:楼旭红
责任设计:李 然	责任印制:初全贵	

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 7 月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.625

字数:225 千字 印数:1—5000 定价:20.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代,其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制,而是一门融进了管理者对员工、对事业献身精神的独特的艺术。管理是艺术,是谋略,做一个有人情味的上司需要的是亲切、随和、善解人意,需要了解人情,关注人的需求欲望。

本书以情感研究为基础,大量运用国内外情感管理实例做素材,从理论和实践上阐述了作为一个成功的管理者应该如何有效地与员工打交道,激发他们内心深处的干劲,以最大限度地实现公司的目标内容和方法。作者力图在理论上有所突破的同时,做到可读性强,具有实践指导性和可操作性。全书内容通俗易懂,语言文字清晰简练,所表达的内容一目了然,大量生动活泼的中外案例有利于读者的学习和理解相关的理论。

本书是作者在长期教学和实践的基础上,充分吸收国内外著名企业成功的经验,并参考相关著作、文献编写而成的。

情感管理,是管理伦理性的表现,其中玄机、奥妙、若即若离的感觉,不知不觉的失败或成功,并不是一个初出学庐的管理学院的毕业生所能揣摸透而能运作好的。

本书由陈桂玲任主编,闫敏、宁俊任副主编;由宁俊编写第一章和编后语,闫敏编写第三章,陈桂玲编写第六章、第八章、第九章,李洁言编写第二章、第四章、第五章,马征宇、马立群编写第七章,由陈桂玲、闫敏、宁俊统稿,并对部分章节进行了删改。

由于作者的水平有限,书中的错误和疏漏在所难免,恳请广大读者批评指正,并提出宝贵的意见。

作 者

2002年3月

目 录

第一章 情感管理——一种新的管理理念

一、以情感为出发点	5
1. 何谓情感	6
2. 善于用情是管理者必修的管理艺术	7
3. 情感管理所能产生的动力	10
二、情感投资	14
1. 对“感情投资”的说明	15
2. 重视员工的精神投资	17
三、情感与管理的关系	19
1. 无情曾是真管理	19
2. 管理不能没有情	21
3. 管理不能只讲情	28
四、用情感激励员工的积极性	31
1. 常用情感激励的方法	32
2. 学会激发动人的情感	34
3. 运用你所知道的激励积极性的方法	38

第二章 人性假设与情感管理

一、人性假设和情感管理	45
1. 四种人性假设及相应的管理方式	46
2. 关于人性假设的研究	55
二、个性差异和情感管理	59
1. 气质差异与管理	60
2. 能力差异与管理	65
3. 性格差异与管理	69
三、人性化管理所能产生的效果	74
1. 惠普公司的启示	74
2. 情感管理的效果	75

第三章 情绪与行为

一、情绪内涵	78
1. 情绪的功能	79
2. 情绪的存在形式	83
二、情绪的形成与改变	85
1. 情绪的形成	85
2. 情绪的改变	90
3. 改变情绪的原则	93
4. 克服九种情绪的方法	94
5. 调节情绪的种种积极行为	102

第四章 情感管理方式与方法

一、情感管理方式	111
1. 情感管理与知识经济时代	111
2. 用真情去爱你的员工	114
二、在管理中融入情感	119
1. 在管理中融入情感的意义	119
2. 在管理中融入情感的艺术	121
三、行动是表达情感的最好方式	125
1. 积极行动起来	125
2. 有效表达情感的行动方式	127

第五章 希望和信任

一、强化希望和信任	139
1. 信任是基础	139
2. 信任的原则	146
二、消除不信任给工作带来的障碍	148
1. 缺乏信任使组织失去活力	148
2. 把工作障碍消除在萌芽之中	151
三、搭建员工展示自我的舞台	154
1. 搭建舞台的技巧	155
2. 搭建舞台需注意的问题	157

第六章 鼓舞充满热情的团队

一、团队的作用	163
1. 为何需要团队	164
2. 团队与群体之别	167
3. 高效团队的特征	169
4. 领导一支有效率的团队	172
二、情感与团队的关系	173
1. 注入真挚的情感	174
2. 建立团队工作的合作态度	176
3. 用情感增强团队的创造性	178
三、提高团队的士气	181
1. 意愿是提高团队士气的启动器	181
2. 信赖是提高团队士气的基石	184
3. 授权是提高团队士气的加速器	186
4. 气氛融洽团队士气高	191

第七章 情感与绩效

一、情感提升绩效	199
1. 情感与绩效的关系	199
2. 怎样提高工作绩效	208
二、绩效评估	216
1. 何谓绩效评估	217

2. 绩效评估的方法	218
3. 九种评估技巧	230

第八章 用情感创建圆满和谐的人际关系

一、创建圆满和谐的人际关系	245
1. 影响人际关系的因素	246
2. 情感是人际关系的纽带	248
二、维持圆满和谐的人际关系重在沟通	249
1. 善于沟通	249
2. 注意协调	257
三、工作中的新管理技巧	264
1. 诚实可靠	264
2. 一致性	265
3. 尊敬和尊重	266
4. 公平正义	268
5. 服务与谦逊	270

第九章 让员工对薪金奖励更加满意

一、企业薪金水平与薪金结构的决定	276
1. 薪金的构成	276
2. 企业薪金水平的决定	277
3. 员工薪金决定于哪些因素	279
二、用“薪”良苦	282

1. 薪金的均衡性问题·····	282
2. 员工难以对薪金满意的原因·····	283
3. 企业薪金方案如何设计·····	286
4. 如何确定工资构成要素·····	290
三、步步为“赢” ·····	295
1. 制定企业薪金政策·····	300
2. 福利待遇是对薪金的补充·····	303
3. 培训是对薪金的延伸·····	307
编 后 语 ·····	311
参考文献 ·····	323

第一章 情感管理——一种新的管理理念

作为管理者,你一定希望通过管理能收到事半功倍的效果,有一种管理模式,能让冰冷的管理变成鲜活、温馨、富有人情味,这就是情感管理。

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代,其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制,而是一门融进了管理者对员工、对事业献身精神的独特艺术。

情感管理,就是以走动管理为主的直接亲近员工的一种开放式的有效管理方式,它洋溢着浓厚的人情味。其内容外延广阔,内涵丰富,富于应变性、创造性。实践证明,高技术企业竞争激烈,风险大,更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”,也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司的情感管理为我们做出了最好的说明。

通用电气公司创建于 1878 年,公司总部设在美国康涅狄格州菲尔法尔德镇。在公司创业的 100 多年后,1991 年销售额达到 602.36 亿美元,利润额为 26.36 亿美元,雇员 284000 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第 8 位。通用电气

的成就,与它采用的注重员工情感的管理方式是分不开的。

通用情感管理方式之所以获得成功,是因为通用电器成功地解释并实施了情感管理,揭示了情感管理的内涵。通用电器公司认为情感管理由以下几个要素构成,即理解雇员心理、企业就是大家庭、公司内民主、员工第一等。

一般公司按个人或部门的业绩、个人专业的能力等依据来实施管理者的考核和晋升制度,可通用电气公司制订的经理晋升考试制度不同寻常。升级考试命题并不是来自经济学典籍,也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著,而是莎士比亚作品中的一部,试卷则是写一篇我们常说的“读后感”而已。

开始时许多人百思不解,甚至提出意见。后经专家一语破的,才恍然大悟:这是对企业高级管理人员基本心理素质的要求。试想连一部世人皆知的文学作品中的人物心理尚不得而知的人,又怎样去理解公司内部成千上万的雇员心理呢?通用电器抓住了情感管理的要素,即经理人员理解雇员心理是情感管理的先决条件。

将企业培养为一个大家庭是一种“高感情”管理方式。通用电器作为高技术企业所面临的竞争激烈、风险大,更需要这种“高感情”管理。通用电气公司总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭情感”的企业文化,公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行,爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策,欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况,对于职工的来信来访都能负责地妥善处理,公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”,从上

到下直呼其名,无尊卑之分,互相尊重,彼此信赖,人与人之间关系融洽、亲切。

至于公司内民主,不但有利于企业部门及人员之间的关系融洽,而且有利于决策的科学性和提高生产率。公司为使民主典型地反映在公司人事管理上,近年来改变了以往的人事调配的做法(由企业单方面评价职工的表现、水平和能力,然后指定其工种岗位),而是反其道而行之,开创了由职工自行判断自己的品格和能力,选择自己希望工作的场所,尽其可能由其自己决定工作前途的“民主化”人事管理制度,称为“建言报告”,引起管理界的瞩目。专家认为,“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理,比传统的人事管理更能收集到职工容易被埋没的意见和建议,更能发掘人才和对口用人,从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外,通用公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”,从1983年起,每周三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9点上班,先听取各部门主管汇报,对全厂营运有了全盘了解后,即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见,都详细记载在《工作日记》上。各部门、车间的主管依据其意见,随时改进自己的工作,并在干部会上提出改进后的成果报告,获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告,需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时,“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。这项管理制度实行以后,成效显著。第一年施行后,节约生产成本就达200万美元,并将节约额的提成部分作为员工们的奖金,全厂上下皆大欢喜。

所谓“员工第一”，不但强调尊重员工，而且表现在企业发展中的作用优先性。1990年2月，通用公司的机械工程师伯漫特在领工资时，发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力。于是他便给公司总裁斯通写信：

“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯漫特的工资。事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯漫特道歉；第二是在这件事情的带动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。事情虽小，却能反映出通用电器公司“员工第一”的管理思想。

“员工第一”的思想在通用电器的日本公司——左光兴产公司表现得更为明显。左光兴产实施该思想的要点包括：不开除员工，不设打卡机，不规定员工退休制度等等。左光兴产公司规定：即使公司经营最困难的时候也绝不许开除任何一个员工，公司要与员工共渡难关。左光兴产是一家经营石油的公司，二次世界大战后，日本作为战败国，其石油经营权受到限制，该公司在国内外的分公司被迫关闭。公司在经营十分困难的情况下，社长向各级主管下了一个严格的命令：绝不允许开除任何一个员工。公司到处找活干，从社长到每个员工同心协力拼命干，终于渡过了难关。

总而言之,因为通用电器理解了情感管理,实施了这一金牌原则,自然会取得成功。

难以想像,一个人在冷冰冰、毫无生气的工作环境中会有积极的工作乐趣。通用电器公司的管理经验也表明:感情管理方式创造了员工与企业之间的相互信任,从而更有利于提高劳动生产率。情感与管理存在什么关系?情感在现代企业管理中有什么作用呢?

一、以情感为出发点

人是有着丰富感情生活的高级生命形式,情绪、情感是精神生活的核心成分。“有效的领导者就是最大限度地影响追随者的思想、感情乃至行为。”每个人都有七情六欲,每个人都拥有自己的情感,所以才构成五彩缤纷的情感世界。比如:观看一场扣人心弦的体育比赛,会使人产生兴奋和紧张;失去亲人会带来痛苦和悲伤;完成一项任务或工作后会感到喜悦和轻松;受到挫折时会产生悲观和沮丧等等,这些都是人们情感的自然流露。

作为一名管理者,应明白工作的成败与荣辱,上级的信任或猜疑、部属的忠诚或背叛、工作环境的舒适程度和美化程度等都能引起情感的变化。

情感是一种精神优势,既是一种无形的力量,会激发出员工的主动性、积极性和创造性,也会使人颓废、心神不宁、反应迟钝,才智发挥会受到严重的阻碍,工作效率降低。另外,积极的情感有利于增加群体的内聚力,建立和谐的人际关系。

反之消极的情感,会使群体成员情绪沮丧,人际关系紧张。既然情感对工作有着至关重要的影响,所以管理者就应该重视情感,趋利避害,有利于工作的顺利进行。

现在人类已进入 21 世纪,新的世纪是个信息化的世纪,是个知识经济的时代,创新是新的时代的灵魂。而创新又需要调动下属的积极性,这是重要的创新源泉。所以管理者应该调整自己的领导方式,更新自己的领导艺术与领导方法。

“感人之心,莫乎于情”,管理者在工作中应努力学会动用情感的力量调动职工群众的积极性,使各项工作都能创新,跟上新时代前进的脚步。

1. 何谓情感

情感,它是人的生活中最为重要的一个方面。试想,一个人如果没有感情,既无幸福欢乐,也无悲伤忧愁,被人欺侮而不愤怒反抗,获得成功也不兴奋欢畅,如此之人与树木何异。同时,情感也是人的心理活动中最为复杂的一个方面。尽管心理学家对它进行了大量的研究,但至今仍不能给它下一个措辞严谨周密、行文清楚畅达的定义。一般的解释是:情感是由客观事物,依据其是否满足人的需要所引起的人的主观体验和相应的一系列反应,包括内部生理变化与外部行为表现。

这个解释包括三个要点:

(1)情感是由一定对象引起的。人的情感不会自发地产生,如果没有客观事物的刺激,人就不会有情感。所谓客观事物,是指与主观意识相对立的客观存在。它们不仅包括个体身外的事物和环境,而且包括个体自身的行为、身体状况和心