

# EMOTIONAL MANAGEMENT

没有  
任何惩罚

让最优秀的员工心甘情愿地为你工作

## 情感管理

高效的用人之道

管理者无法忽略的隐性力量

*The Power to Control  
People You Cannot Neglect*

一方面，老板们希望员工们心甘情愿地为他们工作，并努力满足他们的需求；另一方面，员工们则希望老板们能够尊重他们的权益。——

90%以上的企业破产，都是由于管理上的无能和经验的缺乏。

赵翔安 编著

中国纺织出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

情感管理/赵翔安编著. —北京: 中国纺织出版社, 2005.5  
ISBN 7-5064-3182-3/F·0512

I. 情… II. 赵… III. 企业管理—人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 116231 号

---

策划编辑: 曹炳楠

---

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](mailto:faxing@c-textilep.com)

华北石油廊坊华星印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 700×1000 1/16 印张: 18

字数: 280 千字 印数: 1—6000 定价: 29.80 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

## 前 言

现在看来，把金钱当作一项能提高工作效率的手段似乎不太有效了。我们都认为员工喜欢钱，但是我们的员工似乎很明确地告诉我们他们需要的不仅仅只是钱，尤其是我们所器重和倚重的员工，更是如此。尽管从理论上讲，钱可以帮助我们留住员工并奖励他们为公司效力，然而事实却并非如此。钱无法买到感情，无法买到幸福，更无法买到员工的责任感。

当然，为了成功地管理并留住员工，我们往往只注重提供具有竞争力的薪资和福利，但却忽略了工作环境方面存在的很多问题。虽然公司希望能够用高薪水和高福利来吸引人才，借以弥补工作环境复杂的缺陷，但是，现实的情况是，如果员工对公司感到不满意的话，尽管这是一个待遇好而且很有名的公司，员工也不会对工作抱有任何责任感。

随着人们个性自我解放的意识日益膨胀，大棒式的管理越来越不适应企业文化的发展，人们越来越强烈地要求自由、平等、尊重。美国著名的管理学家托马斯·彼得斯曾疾呼：你怎么能一边歧视和贬低员工，一边又期待他们去关心质量和不断提高产品品质！的确，人区别于动物的最根本一点除了语言，就是人类具有丰富的感情，而这些错综复杂的情感又会左右每一个人的思维。

在公司里，员工的情感变化决定着员工的工作态度、工作热情及工作方法，从而，影响着整个公司的发展。可以说，从前领导者

职位所赋予的不容挑战的权威已荡然逝去，如今的管理者更应该善于笼络下属，而不是控制下属。但是，作为领导管理者，仅仅依靠一些物质手段激励员工，却不是着眼于员工深层次的情感生活，那远远是不够的。

没有任何惩罚的情感管理是管理者以真挚的情感，关注员工的内心需要，激发员工的正向情感，通过情感的双向交流和沟通实现有效管理。这种管理策略的威力像火苗一样迅速扩展到整个公司，并创造这样一种文化氛围——员工们认识到公司是他们应该扎根的地方。

情感力量是一种内在自律性因素，它犹如一只“看不见的手”，可以深入到人的内心世界，有效地规范和引导员工的工作。

在这本书里，我将向您展示如何有效地运用情感管理这种管理策略创造好的文化氛围，让员工死心塌地地为公司服务。本书将告诉你如何利用情感与员工进行沟通，如何利用情感激励员工，如何利用情感巧妙地批评员工，如何利用情感培养员工的忠诚……相信当你读完本书定会慨叹一声：早读此书，能挽留住多少能人呀！

作者

2005年3月

# 目 录

## 第一章 变革现代管理方式

- 一、情感管理变革现代管理方式 / 1
  - 1. 没有惩罚的情感管理 / 1
  - 2. 情感管理的核心 / 2
  - 3. 情感管理的原则 / 3
  - 4. 情感管理的途径 / 7
- 二、情感管理的效用 / 9
  - 1. 情感管理的理论支持 / 9
  - 2. 情感管理的效应 / 11
  - 3. 情感管理调动员工最大积极性 / 13
  - 4. 情感管理的“双面性” / 15
- 三、情感管理对领导者的素质要求 / 16
  - 1. 具备高尚的品德 / 17
  - 2. 具备亲和力 / 18
  - 3. 具备良好沟通艺术 / 19
  - 4. 自己掏腰包 / 20
  - 5. 能够控制自己的情绪 / 21
- 四、情感管理经典案例解析 / 23
  - 1. 始终与员工保持最亲密接触的惠普公司 / 23
  - 2. 美国西南航空公司的情感激励 / 25
  - 3. 索尼公司的“大家庭”情感管理 / 28

## 第二章 用情真诚沟通

- 一、用情沟通的作用 / 30
  - 1. 联络各级成员的情感 / 31
  - 2. 使决策合理有效 / 32
  - 3. 有效统一思想和行动 / 34
  - 4. 使各级成员认清形势 / 35
- 二、用情沟通的形式 / 36
  - 1. 正式沟通 / 37
  - 2. 非正式沟通 / 38
- 三、用情沟通的原则、方法与技巧 / 39
  - 1. 用情沟通的原则 / 39
  - 2. 用情沟通的方法 / 41
  - 3. 用情沟通的技巧 / 42
- 四、用情沟通的策略 / 44
  - 1. 巧听善言，凝聚人心 / 44
  - 2. 多听少说，看透其心 / 47
  - 3. 察言观色，倾注真情 / 49
  - 4. 掌握语言艺术 / 51
  - 5. 动之以情 / 56
  - 6. 听取抱怨的技巧 / 57
- 五、用情沟通经典案例解析 / 61
  - 1. 联想顺畅的沟通 / 61
  - 2. 人本集团沟通有方 / 63
  - 3. IBM 独具特色的沟通机制 / 65

## 第三章 高效的情感激励

- 一、有效激励概述 / 67
  - 1. 情感激励的作用 / 67
  - 2. 情感激励的原则 / 69
  - 3. 情感激励方式方法 / 72
- 二、情感激励的类型 / 75
  - 1. 物质激励 / 76
  - 2. 精神激励 / 78
  - 3. 自我实现需要的激励 / 82
- 三、情感激励的方式 / 84
  - 1. 目标激励 / 84
  - 2. 参与激励 / 85
  - 3. 工作激励 / 87
  - 4. 管理者的言行激励 / 88
- 四、情感激励的策略 / 91
  - 1. 用赞美进行激励 / 91
  - 2. 分享激励 / 95
  - 3. 用温暖抚慰失败者 / 98
  - 4. 授权激励 / 100
  - 5. 信任激励 / 104
  - 6. 企业文化激励 / 107
- 五、情感激励经典案例解析 / 110
  - 1. 惠普：将员工视为自己人 / 110
  - 2. 海尔的有效激励机制 / 111
  - 3. 联邦快递：多元激励 / 112

## 第四章 给人台阶慢慢下

- 一、滋生真情的批评 / 115
  - 1. 用情批评的原则 / 116
  - 2. 用情批评的时机 / 117
  - 3. 用情批评的方式 / 118
  - 4. 选择批评场合 / 120
- 二、情感批评的技巧 / 121
  - 1. 巧用批评语言 / 122
  - 2. 将赞扬与批评融合起来 / 124
  - 3. 旁敲侧击 / 125
  - 4. 无声批评 / 126
  - 5. 迂回暗示 / 127
  - 6. 循循善诱 / 129
  - 7. 因人而异 / 129
  - 8. 将幽默融入批评 / 130
- 三、用情批评禁忌 / 131
  - 1. 伤害员工的自尊心 / 131
  - 2. 揭员工的伤疤 / 133
  - 3. 拖延批评 / 134
  - 4. 当众批评 / 135
  - 5. 认了错还穷追猛打 / 136
  - 6. 外扬家丑 / 137
  - 7. 急于处理 / 138
  - 8. 只批评不表扬 / 139
- 四、用情批评经典案例解析 / 140
  - 1. 旁敲侧击 / 140

2. 先抑后扬 / 142
3. 批评中多加关爱 / 143

## 第五章 让爱使员工动起来

- 一、引入管理新理念 / 146
  1. 把员工当作河流来管理 / 147
  2. 海豚式管理 / 148
  3. 把“珍珠”串成“项链” / 149
- 二、让员工在企业内动起来 / 150
  1. “动出”活力 / 150
  2. 向上流动 / 151
  3. 向下流动 / 153
  4. 同层流动 / 155
- 三、让员工爱上工作 / 156
  1. 挖掘员工的潜力 / 156
  2. 留有员工个性空间 / 158
  3. 给予员工自主权 / 159
  4. 净化工作环境 / 161
- 四、“对症下药”，因人而管 / 163
  1. 管理过于敏感者 / 164
  2. 管理业绩平凡的员工 / 164
  3. 管理有困难的员工 / 166
  4. 管理老年员工 / 167
  5. 管理年轻员工 / 168
  6. 管理易消极的员工 / 169

## 目 录

- 五、做现代“伯乐” / 170
  - 1. 知人善任 / 170
  - 2. 用人所长 / 171
  - 3. 勇于荐人 / 173
- 六、关爱员工经典案例解析 / 175
  - 1. 三星集团：充分信任员工 / 175
  - 2. 尼克斯道夫：善用能人 / 177
  - 3. 微软：让研究人员活力四射 / 178

## 第六章 用温情化解员工抱怨

- 一、抱怨概述 / 181
- 二、员工抱怨原因 / 182
  - 1. 薪酬问题 / 182
  - 2. 人际关系 / 183
  - 3. 其他问题 / 183
- 三、员工抱怨的特点 / 185
  - 1. 抱怨是一种发泄 / 185
  - 2. 抱怨是一种反馈 / 186
  - 3. 抱怨与员工性格有关 / 187
  - 4. 抱怨具有传染性 / 187
- 四、处理员工抱怨的原则 / 188
  - 1. 乐于接受抱怨 / 188
  - 2. 尽量了解起因 / 189
  - 3. 处理果断 / 190
- 五、处理员工抱怨的技巧 / 192
  - 1. 清楚地阐明解决方案 / 192

2. 善用反映抱怨的工具 / 193

## 第七章 培训是送给员工的最好礼物

### 一、培训是企业情感管理的利器 / 195

1. 培训的重要性 / 195
2. 满足员工的自我价值提升 / 196
3. 提高企业绩效 / 197
4. 形成对企业的忠诚度 / 198

### 二、培训的对象、内容及其方法 / 199

1. 培训的对象 / 199
2. 培训的内容 / 202
3. 培训的方法 / 203

### 三、如何有效培训员工 / 206

1. 把握好培训的时机 / 206
2. 充分利用各种培训资源 / 208
3. 培训企业所需人才 / 210

### 四、培训中的问题及误区 / 214

1. 培训中应注意的问题 / 215
2. 避免培训误区 / 216

### 五、经典案例解析 / 218

1. 麦当劳“以人为本”培训观 / 218
2. IBM 培训完美的员工 / 220
3. 佳都国际，把培训放在首位 / 222

## 第八章 做出有效的绩效评估

- 一、绩效评估的作用 / 224
  - 1. 有的放矢地管理员工 / 225
  - 2. 为人事决策提供依据 / 226
  - 3. 有利于衡量员工的表现 / 227
- 二、绩效评估的方法及体系 / 227
  - 1. 绩效评估的方法 / 228
  - 2. 绩效评估体系 / 229
  - 3. 绩效评估结构 / 231
- 三、绩效评估的原则 / 232
  - 1. 客观公正 / 232
  - 2. 不流于形式 / 233
  - 3. 评价应和奖惩制度挂钩 / 235
  - 4. 及时反馈评估信息 / 235
- 四、绩效评估的技巧 / 237
  - 1. 就事论事 / 237
  - 2. “三明治”式的评估 / 239
  - 3. 平庸者不要奖励 / 240
  - 4. 避免“心理移情” / 241
  - 5. 不一叶障目，全面评估 / 242
  - 6. 坦率评估 / 243
  - 7. 360度反馈评价 / 244
- 五、经典案例解析 / 245
  - 1. 东芝公司的目标管理 / 245
  - 2. 惠普公司的员工绩效管理 / 248
  - 3. 爱立信公司的员工绩效管理 / 249

## 第九章 做超级情感管理者

- 一、超级情感管理者的特质 / 250
  - 1. 客观公正地对待每一个人 / 251
  - 2. 具有敏锐的洞察力 / 252
  - 3. 充满热忱 / 252
  - 4. 充满自信 / 253
  - 5. 良好的沟通能力 / 255
- 二、超级情感管理者能力面面观 / 256
  - 1. 以人为取向的说服者 / 256
  - 2. 有决断力的实现者 / 257
  - 3. 有支持力的倾听者 / 260
  - 4. 注重细节的调查者 / 261
- 三、强化超级情感管理者的能力 / 262
  - 1. 强化你的说服者能力 / 262
  - 2. 强化你的实现者能力 / 264
  - 3. 强化你的倾听者能力 / 265
  - 4. 强化你的注重细节的调查者能力 / 266
- 四、经典案例解析 / 267
  - 1. 杰克·韦尔奇：领导艺术大师 / 267
  - 2. 比尔·盖茨：塑造现代神话 / 270
  - 3. 王永庆：台湾的经营之神 / 271

## 第一章

# 变革现代管理方式

90%以上企业的破产，都是由于管理上的无能和经验的缺乏。

——美国商业银行《小企业通讯》

## 一、情感管理变革现代管理方式

进入21世纪新经济时代，人们越来越认识到管理的重要性，越来越多的管理理论被提了出来，但大部分都集中于人力资源的制度化、规范化、科学化、精细化管理，着眼于如何发掘、招揽人才，如何以薪酬等物质激励手段留住人才。

随着人们素质的不断提高，许多员工开始不满足于追求表面上物质的激励满足，他们更渴望一种精神上的满足，因此一种新型的管理方式便进入了现代企业管理，即情感管理。

### 1. 没有惩罚的情感管理

情感管理就是管理者以真挚的情感，增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通，满足员工的心理需要，形成和谐融洽的工作气氛的一种管理方式。情感管理注重员工的内心世界，其核心是激

发员工的正向情感，消除员工的消极情绪，通过情感的双向交流和沟通实现有效的管理；它是从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造情绪，使他们真正做到心情舒畅，从而为企业开拓新的优良业绩。

情感是影响人们行为最直接的因素之一，任何人都有渴求各种情绪的需求。按照心理学的解释，人的情感可以分为利他主义情感、好胜情感、享乐主义情感等类型，这就需要管理者不断地关心员工的生活，包括他们的精神生活和心理健康，以便提高对一般员工和各类人才的情绪控制力和心理调节力。

对于他们事业上的挫折、感情上的波折、家庭上的裂痕等各种“疑难病症”，要给予及时疏导，要大力开展社会公德、职业道德和家庭美德教育，以建立起正常、良好、健康的人际关系。

这种情感力量是一种内在的自律性因素，它犹如一只“看不见的手”，可以深入到人的内心世界，有效地规范和引导员工的行为。如“走动式管理”就是鼓励企业主管走出办公室，走进员工中间，与各层次各类型人员接触、交谈，加强情感沟通，建立融洽的关系，了解问题，征求意见，贯彻实施企业的战略意图。开放沟通政策为促进员工的关系、鼓励和增强员工参与意识提供了双向沟通的渠道。

## 2. 情感管理的核心

进入 21 世纪，人本主义管理思想日益盛行，这就从另一个角度反映出情感管理的时代大背景，以人为本实质上正是情感管理的核心所在。

人本主义管理思想认为，管理者应当尊重员工，强调员工的主体性，关心员工的自我实现。这一核心思想从根本上改变了传统的

人力资源管理的模式，为现代管理注入了新的活力。

人本管理的最大贡献在于明确了“人”原有的重要性及位置。工业化时代，使人变成了机器，管理理论上百年的探索慢慢地从“经济人”的假设演变到“社会人”的假设。管理理论的发展实践证明，要实现管理硬件的更新是很容易的，但是作为管理软件的管理者的观念是最难更新的。从社会人的假设再到人本主义的发展又经历了几十年的努力，事实上，当企业的管理者把员工当成“物”来管理，必然会忽略人的需求，也就必然不能满足员工各方面的需求。而企业的竞争是管理的竞争，当员工发现有更好的能够实现自己抱负和愿望的选择机会时，就会义无反顾地离开不能满足他发展需要的企业。

现在，许多管理者为了占领市场而提出了“顾客第一”的口号，这当然有一定的道理。但是，要想实现高效管理，赢得长效利润，企业真正应该放在第一位的是员工。员工是直接生产产品、提供服务的人，如果他们不是第一位的，他们也不可能生产出最好的产品和提供最佳的服务。

所以，现代管理者应该转变管理观念，重新审视员工的自身需求和价值，以人本管理为载体，真正实现情感管理。

### 3. 情感管理的原则

一个成功的职业经理人，必须懂得了解、欣赏、运用不同员工的情绪天赋，使其对公司、工作团队及职务角色产生强烈的认同。要注重运用情感管理使员工甚至客户被你感动，从而全身心的投入并付诸激情。因此，你必须要了解情感管理的基本原则。

(1) 让员工的“痛苦”在你心中

情感管理在现代高度竞争、快速发展的职业环境中越来越重要，而情感管理的第一个原则就是管理者要贴近员工内心生活，真正想员工之所想，急员工之所急，从而从员工内心深处激发员工的积极性。具体来说，可以从下述两个方面入手：

### ①营造良好的沟通氛围

这主要是指在公司里营造一种自由开放、分享信息、人人平等的氛围，除了公司正式、制度化的交流途径之外，公司要鼓励各种自发、非正式的交流沟通渠道。娓娓道来的谈心、头脑风暴式的讨论都将减少员工之间、部门之间的误解和隔阂，形成一种积极而和谐的人际关系，增强企业的凝聚力 and 创新能力。

### ②要尊重和认同员工

按照马斯洛的需求层次理论，如图1所示，人在满足了基本的生理需要后会转向高层次的自尊和自我实现需要的实现。现代企业中员工的素质普遍都比较高，因此要求被尊重和认同成为他们工作是否快乐的最基本的要素。而情感管理就是基于此目的在企业文化中强调“以人为本”，要把所有的人都视作公司大家庭中的一员，要公平地对待他们，要爱他们，要让员工感觉到被重视。具体来说，要注意下面三个问题：



图1 马斯洛需求层次论

### ①要真诚地关心员工

著名的心理学家阿弗瑞·艾德勒写过《生命对你的意义该是什么?》一书，书中写到：“凡不关心别人的人，必会在有生之年遭到大困难，并且大大伤害到其他人，也就是这种人，导致了人类的种种错失。”这一段令人发省的话，值得你在员工关系管理中铭记。其