

哈佛商学院
管理经典系列

HBS



PRESS



企业情商

经理人如何应对工作中的不良情绪

[加] 彼得·弗罗斯特◎著

TOXIC EMOTIONS
AT WORK



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

哈佛商学院
管理经典系列

HBS



PRESS



TOXIC EMOTIONS AT WORK

企业情商

[加] 彼得·弗罗斯特◎著

祝 平◎译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业情商 / [加] 弗罗斯特著; 祝平译. —北京: 中信出版社, 2005.11

书名原文: Toxic Emotions at Work

ISBN 7-5086-0489-X

I. 企… II. ①弗… ②祝… III. 情商管理… IV. B842.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第122154号

Toxic Emotions at Work by Peter J. Frost

Copyright © 2003 by Peter J. Frost

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

ALL RIGHTS RESERVED.

企业情商——经理人如何应对工作中的不良情绪

QIYE QINGSHANG

著 者: [加] 彼得·弗罗斯特

译 者: 祝 平

责任编辑: 刘君楠

出 版 者: 中信出版社

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 199千字

版 次: 2005年12月第1版 印 次: 2005年12月第1次印刷

京权图字: 01-2003-5530

书 号: ISBN 7-5086-0489-X/F · 934

定 价: 33.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

http: www. publish. citic. com

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

TOXIC EMOTIONS AT WORK

当你带着同情心倾听一个人的时候，你实际上是在为他提供心理的氧气。

——史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》

不可否认，情绪痛苦是商业世界中一个不可避免的现象。导致这种负面影响的不是痛苦本身，而是企业对痛苦做出反应的方式。一旦痛苦得到了承认和有效的控制，它可以成为推动组织发生变化的催化剂。如果不良情绪长期被人们所忽视，它所产生的毒素会危害整个工作场所。

本书深入调查了这一企业内部的普遍现象，探索了组织及其管理者如何导致不良情绪的产生，痛苦情绪如何影响员工的业绩表现，以及如何在痛苦产生危害之前对其进行消化和缓解。

本书为致力于组织和谐发展的管理者提出了精辟而独到的阐释，对营造一个积极的、人性化的、成就卓著的企业提供了诸多可供操作的方法。

TOXIC EMOTIONS AT WORK

彼得·弗罗斯特，英属哥伦比亚大学商学院组织行为学教授。在过去的25年里，他尤其关注组织文化和工作场所的情绪问题。他的文章经常被刊登在组织行为领域的顶级学术和专业杂志上，还出版并编辑了12本著作。

弗罗斯特博士在他的教学生涯中赢得了许多国际荣誉，包括“3M杰出教学成就”奖，加拿大“年度教授”奖，《金融邮报》“管理学教育领袖”奖，以及“杰出教育家”奖。

责任编辑 刘君楠

封面设计  工作室 + 刘 军

经销：中信联合发行有限责任公司

献给诺拉

她将极大的关爱和同情献给了所有人。
也献给我们的孩子们，以及子孙后代。

序言 *Toxic Emotions at Work*

1997年3月一个星期五的傍晚，我正准备和妻子出门散步时，接到了英属哥伦比亚癌症机构（British Columbia Cancer Agency）的一位医生打来的电话。“很抱歉，我不得不打电话告诉你这个不幸的消息。”他说，“我们检查了你颈部的活性组织切片，今天下午结果出来了，你得了淋巴腺恶性肿瘤。”我呆呆地站在那里，感觉就好像自己的身体突然之间被抽空了一样，全身上下都化成一滩水。医生在耳边叮嘱我，要我给肿瘤医生打电话，安排和外科医生的会诊——其实我只听见他提到“手术”和“切除淋巴结”等可怕的字眼。我实在不敢相信这事会发生在我身上，要知道在那以前我都是定期去医生那儿做常规检查的。

当我挂上电话，从话机旁走开时，居然摔了一跤（后来我走路时一直有些困难，我经常不小心滑倒，并且整个人摔在地上）。我扫视了客厅一圈，这里的東西一如往常。而我的妻子正在门口系外套上的扣子——她对我刚刚得到的消息还一无所知，和电话铃响之前的她也没什么两样。但是对我而言，一切都变了。无论谁听到了这样的消息，都会判若两人的。霎时间，我曾经熟悉的生活再也找不回来了。

得癌症是我没有想到的，我也并不因为自己得了这个病而自责。但是，从我对健康文化的了解来看，我知道像癌症这样的疾病有可能是由高度的压力引起的，这种压力会抑制免疫系统的功能并削弱人体对疾病的抵抗力。得癌症之前，我曾在一个充满压力的环境中工作了好几年——我不但是学校的

副院长，而且还参与其他无数劳心费神的项目。看来，这是我得病的一个诱因。我想马上找出自己这些年来的工作习惯或者生活方式中亟需改变的东西。

同时，我开始对任何可以使我的免疫系统保持健康的做法和疗法提高警觉。这也许解释了，为什么我动手术后几个月就出席了一个为期一周的关于健康和康复的研讨会。正是在这里，我对什么是组织内部的情绪问题，以及情绪问题会对试图控制这种问题的人造成什么样的影响，开始有了越来越清楚的想法。

研讨周大约进行到一半的时候，波利森科博士谈到了情绪对人的免疫系统产生的影响。她注意到，诸如愤怒、悲伤、沮丧或失望等强烈的消极情绪对人体尤为“有害”，这些情绪会使免疫系统丧失对人体的保护能力。但是，真正吸引我注意的却是她说的一些题外话，即有些人为了整个系统的利益而甘愿承担他人的情感痛苦——“他们就像是家庭或工作系统内部的精神海绵，吸收了系统中所有的有害物质。”波利森科博士提到，在某些社会中，这样的人被称为“食罪者”（Sin eaters），他们把团队中所有罪恶都消化掉，从而保持整个社会的安定团结。

把这些记录下来时我的触动颇深，因为她的话和我最近的所思所想不谋而合：为了每个成员的利益而肩负起组织内部痛苦情绪的不是别人，也许就是一些领导者。用波利森科博士的话来说，正是领导者处理公司内部所有的“有害”情绪（当然，除领导之外，偶尔也有其他人来扮演这个角色，但在本书中我将集中论述这一角色给领导者带来的问题）。

研讨会上涉及的另一话题也让我兴奋不已，《情商》（*Emotional Intelligence*）一书的作者丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）认为，情绪的传染性指的是人们的情绪对周围人产生的影响。例如，一个单位里的成员往往会看上司的脸色行事。如果上司是个乐观向上、充满活力的人，他的积极情绪将传递到下属那里，从而使整个办公室呈现出热情洋溢的气氛。

人们在许多领域都做过关于情绪传染的研究：人与人之间，工作团队内部，长期忍受工作压力的高中老师，还有领导者和他们的追随者之间。这些研究的结果都无一例外地支持了达西的论点。

医疗专家达西认为，祈祷可能产生积极或者消极的影响，这一观点当时引发了我的灵感，它向我表明：所有的痛苦，以及任何试图帮助他人的企图，

都充满了危险。我开始扪心自问：那些解毒分子，即处理办公场所类似于情绪痛苦这样一触即发情绪的经理人们，要付出多大的代价。

戈尔曼的早期著作集中论述了高情商（比如对自身和他人情绪状况的意识，以及对两者的调控）带来的积极影响。而达西的作品给我留下的最深刻印象是，情绪的传染有可能是积极的，也有可能是消极的。一个人经历过的情感或许会被另一个试图给予帮助的人所吸收。因此，如果一个人试图缓解他人的痛苦，也许反而会对自己造成心理上，甚至健康上的威胁。这一点对我而言至关重要，因为不像受到过专门培训的临床医学家和社会工作者，处理这种“情感毒素”的能力（情商）是大多数经理人所缺乏的。

所有这一切都暗示了一点：那些处理他人精神痛苦的人也许会令自己对这种痛苦失去防范。事实上，处理精神上的痛苦和拖着病体工作一样危险。按照达西的研究结果，处于痛苦中的人会将这种痛苦的起因归咎到解毒分子身上——希望他也得病。比如，如果解毒分子正好是一个组织的领导，人们或许会把他看做是痛苦的始作俑者，因而使他成为扮演双重反面角色的人物。

研讨会结束后，我开始结合自身的经历来思考这些问题。从20世纪90年代初开始的4年时间里，我担任商学院的副院长，目标是推动全院的发展（类似于人事部的工作），后来又兼任负责专业和管理方面的发展项目（这是学校的行政培训手段）的副院长。在当时的院长的领导下，我成为学校四大高级行政主管之一。那是一个风云变幻的年代，一方面，院长的办公室里时常推出新的举措；另一方面，学校正在紧锣密鼓地缩减预算。在那之前我曾担任过专门的管理人员，后来又有组织行为学教授的背景，于是现在我终于有机会把自己的一套理论付诸实践了——尽管这份快节奏的新工作带来了压力，但我十分喜欢自己扮演的全新角色。但正是这种压力带来的挥之不去的紧张感（尤其在经过漫长的时间积累后），往往会逐步损害人的健康，使有害情绪入侵到他们的身体系统里。这一点在序言的结尾部分会讨论到，在后来的章节中会更明显地得到体现。任期快结束的时候，院长诚邀我留任副院长，对此我虽然很感兴趣，但同时也觉得身心疲惫。我决定利用大学老师每7年一次的年假好好休整一下，然后再回到我的研究和教学岗位上。

那么，我正在研究的关于有害情绪的问题和我做过的哪些事情有关联呢？我发觉情感痛苦，或者用我现在的说法叫毒性（toxicity），在我的组织

里随处可见：一些专业教师由于缺乏灵活性，或是没有足够的资金，以至于无法出色地完成工作。教职员工在落实院长办公室颁布的新举措时，他们的一言一行中都表现出这种毒性。政策的变动不可避免地会更加符合组织内部某些人的利益而忽视另一些人的利益，由此引发的争论往往会走入毒性的深渊。这种毒性来源于许多因素，其中包括专注于教学的老师们时常遭遇到外界的挤压这一情况，当他们向院长办公室索取资源时，对方却无力提供。在这种环境中从事教学和研究时，很容易使人产生挫败感。约束让它生根，机遇让它发芽。由于增加了工作量，或者由于被剥夺了应得的东西，人们会发怒、沮丧。事实上，组织的所有活动似乎都会牵扯到某种程度上的精神痛苦。我开始意识到，毒性仅仅是组织生活的一个再正常不过的副产品。如果把“毒性”一词应用到日常生活的各个方面，听起来可能过于戏剧化，但是在许多方面它都恰如其分到了极点。它向我们展示了哪些因素会毒害个人甚至整个系统，毒素会在神不知鬼不觉中以各种各样的程度蔓延、渗透。但如果你知道对付它的方法，它是可以得到根除的。

在学校当管理人员期间，我花了大量时间聆听那些心情沮丧的人们的的心声。他们的问题有时和工作有关，有时是私人的。通常情况下，面对他们的痛苦，我不是毫无感觉的电线杆，而是陷入其中，试图减轻他们的痛苦。还有的时候，作为行政人员，我正是给他们带来痛苦的祸首，是造成他们不愉快情绪的帮凶。在我的办公室里，人们用最激烈的言辞描述着他们的痛苦，他们离开的时候也许感觉好了一些，可我后来发现，实际上我是把他们的痛苦转移到了自己身上，尤其是当我觉得自己是造成他们这种情绪的原因之一时。

举例来说吧，倾诉者走了几个小时之后，我的脑海中也许还在重演刚才在办公室里发生的紧张场景，于是一整天我都会觉得有那么一点难过或者沮丧。我还可能在凌晨3点钟惊醒，脑海中回想起前天下午开会时同事之间发生的一场冲突，我出面进行了干涉。当时表现出的任何一点怒火都会让我在清晨的那几个小时里翻来覆去无法入睡，想着我本可以更好地处理当时的局面。四年来，我发觉自己越来越无法摆脱别人呈现在我面前的痛苦，尽管我后来才真正意识到“为伊消得人憔悴”可以达到何种程度。那些曾经只困扰我短短几个小时的事件，开始使我连续好几个晚上失眠。显然，我不但没有

把痛苦或是消极的情绪驱散，而且把毒素的残渣一点点地收集起来，长此以往，我越来越难恢复元气。

我对研讨会的内容以及自身经历思考得越多，越觉得过于长时间地处理有害情绪或者在过分紧张的环境中工作、没有一点喘息的机会——就像我在这所大学担任的职位上所做的一切，会逐渐让人们失去抵御能力，任毒素渗透到自己身体里去。面对别人的愤怒或者求助的哭喊，解毒分子往往得直面痛苦（面对压力，人们的反应无非是“对抗或者逃跑”，而他们往往选择“对抗”）。尽管帮助他人应对痛苦可以给人们带来一丝成就感，但扮演这个角色时人体会产生大量肾上腺素，长此以往将逐步削弱他的免疫系统。结果是什么呢？那就是身体上和精神上都产生疾病——就连像治疗专家和社会工作者这样经验丰富的人都不例外，尽管他们受过培训，也还是会因为毒素的感染而危害健康，甚至病入膏肓。因此，虽然院长和家人的支持对我来说也很重要，但是这都不足以使我免遭长期高强度地处理别人的情绪而引发的危害。

后来，我开始认识到，组织内部解除他人痛苦的领导者有正式和非正式之分，还有一些领导者直接给他们的下属和同事制造了痛苦，我把他们称做“下毒的老板”（Toxic Bosses）。但是我还开始意识到有时整个现象存在着固有的两面性：领导者有可能既是情感痛苦的解除者，又是痛苦的制造者。很重要的一点是：解毒分子会被他人的痛苦传染，以至于自己成为真正意义上的“毒素”，并开始把这种痛苦施加到其他人身上。当我在加拿大、澳大利亚和美国给管理层上课时，我都会把这些想法充实到我的讲课内容中去。我发现，人们谈到这个话题时总是情绪激昂。这给我带来极大的鼓励，我再次扩大了采访对象的范围，很快，这些想法在《哈佛商业评论》上首次刊登出来。

组织内部痛苦的不可避免性

本书着重从病理学角度描写组织内部的有害情绪产生的影响，以及应对的方法。它还分析了经理人和领导者采取的高情商的措施，他们常常高效而富有人情味地处理组织内的有害情绪。但是，很关键的一点就是要知道，所谓的毒性或情绪痛苦是组织生活必然的副产品。所有的组织，确切地说是组织内部所有的经理人，在经营企业的过程中（包括发明新产品或提供新服务，制定新的业绩考核标准等）都不可避免地会制造出痛苦情绪来。这个过程本

身并不那么痛苦，但如果公司有了新的发展目标，或者决定收购它的竞争对手，甚至要采取新的方法分配利润，都有可能触及某些员工的利益，给他们带来伤害。因为经理人如果顶着重重压力下达这些决定，而当实际结果和预期目标相差甚远时，他就会对自己的下属严加惩罚。还有的经理人也许会在一个关键的新项目执行中对员工进行微观调控，分散下属的注意力。

尽管这些事情都不那么严重，也不会持续太长时间，但要想让整个系统保持健康运作的话，它们所带来的破坏作用应当引起人们的注意。毒性处于“正常”水平的时候，受其影响的人也许会在短时间内感到沮丧泄气，但之后他们自己就把这种不愉快排解掉了。“乔这会儿正在气头上呢——他一定是挨上司的训了。他会好起来的。”经理人自己也可能意识到他给别人制造了痛苦，他会在凌晨3点钟从梦中惊醒，心里琢磨着：“糟了，米奇试图阐述他的观点时我没有认真听。我不应该立刻把自己的观点强加给他。”

但是，即使痛苦的情绪是工作场所必然发生的副产品，一个组织如果想保持健康发展的势头，就需要学习如何有效地处理这些毒性，或者在萌芽之初就将它铲除。生理系统的排毒过程就体现了这一点。例如，人体系统在加工食物、液体等保证它生存并发育的摄入物品时，就会生产出毒素。如果身体运行正常，人体系统就会对毒素进行有效的排放或吸收。人体器官中的肾脏和肝脏能够排除人在吃喝、运动等活动中产生的毒素。但无论在任何系统中，当毒素含量过高并且长期保持在这个高水平时，问题就产生了。就人体而言，持续的压力会使得像肾脏或肝脏这样的自然毒素处理机无法正常工作。长此以往，它们的机能就会衰退，遭到破坏，或者说人体免疫系统被破坏，于是疾病便接踵而来，甚至死亡。

就公司组织而言，当毒性特别强烈持久的时候，其产生的后果尤其严重。原因就是大多数公司没有意识到，个人的情绪痛苦会对公司成功造成极大的危害——有的公司还企图把这些痛苦掩盖起来。他们自然更不可能意识到解毒分子在组织中扮演的正义角色，更别提向这些人提供必要的支持了。

本书仔细考察了在工作场所处理情绪痛苦的各种方法，论证了高情商经理人可以通过富有同情心的举动，帮助组织健康发展，并提高组织成员的生产力。第一章简单描述了组织中情绪痛苦对个人的有害影响，以及对这种情绪痛苦做出的富有同情心的反应和有害反应。第二章研究了组织毒性的各种

来源，而第三章则深入探讨了担任解毒分子职责的经理人的实际工作。第四章重点讲述处理毒素时人们需要付出的情感代价，第五章提出了具体的方法，可以保护经理人在处理毒素的过程中不受侵害。

第六章描述了“解毒分子”如何向他们的组织成员表明他们的工作是有价值的，以及他们需要得到什么样的支持。这一章还探讨了组织可以做哪些工作来保护这些值得尊敬的经理人。第七章把重点放在高情商经理人扮演的富有同情心的角色上，还涉及一些解毒的实战课程，教人们如何对“解毒”的责任进行分配，而不是局限于几名担任“解毒”分子的经理人。第八章研究了组织如何营造并维持一个富有同情心的工作环境。这一章还描述组织通过自身的政策和实践，可以采取一些具体步骤进行有效干涉，帮助遭受情绪毒素影响的人走出阴影，恢复正常工作，从而阻止深度毒性的发作。第九章分析了各种有关毒性的具体案例，说明我们完全有可能把情绪痛苦当成研究毒性来源的诊断器，或者一面透视镜。

考虑到21世纪摆在组织面前的机遇和挑战（包括身体上的疾病困扰），要想成为一位高效的领导者或经理人，就需要具备更强的预料痛苦的能力，以及更有效地、更富有同情心地处理痛苦的情商与技能。领导者至少需要知道，一旦工作过程中的毒性产生，该如何去清理它们。我们无法阻止工作场所带给人们有害情绪，但是那些意识到这种痛苦的存在，并且随时准备好积极应对它的高情商领导者能够创建健康的组织。我希望本书能为读者提供这方面的工具和指导。

我将继续探索有害情绪在人们生活和组织中扮演的角色，我也盼望能收集到更多关于经理人在工作场所处理员工的情绪问题的经历的资料。欢迎大家读完这本书后告诉我的第一反应，你的故事，你的想法，以及你的感悟。我也许不能总是一一回复所有的来信，但收到你们的来信我会感到非常高兴。你们给我的反馈将使我在这个重要话题上的内容更加丰富。

欢迎大家和我联系（我的电子邮件地址：frost@toxinhandler.com），或者登陆我的网站：www.toxinhandler.com。谢谢大家，祝愿你们万事如意。

序 言 IX

第一章 有害情绪在工作场所的肆虐 001

中毒的组织要付出什么代价 004

高情商经理人——组织的潜在资产 006

情绪痛苦如何转化成毒素 008

同情心的治疗作用 010

人性化管理 011

富有同情心的经理人 013

富有同情心的组织 015

同情心与组织的业绩表现 017

中毒的组织令经理人心力交瘁 020

第二章 什么样的组织会“中毒” 025

不良意图：工作中的恶意行为 027

缺乏能力：低情商经理人 029

背信弃义：对员工的背叛行为 030

感觉迟钝：情商低下的经理人 031

过多干涉：“魅力”领导与卖命下属 033

公司制度对员工的伤害 034

伤害的不可避免性 037

其他毒素的源头 040

组织毒性的根源 045

第三章 高情商经理人如何为组织“解毒” 051

倾听员工的诉苦 053

营造治疗的空间	056
缓冲痛苦	060
帮助员工脱离痛苦的环境	068
化痛苦为力量	070

第四章 高情商经理人的责任 079

解除痛苦：“地下工作”？	081
解毒工作的本质	082
高情商经理人的压力	087
组织的行为、政策和态度造成的危害	091

第五章 为解毒分子疗伤 097

制定一个健康的游戏规则	100
加强身体素质	102
促进情商发展	105
保持头脑清醒	110
培养恢复精神状态的能力	118

第六章 高情商经理人及其组织能做些什么 125

营造理解和尊敬的气氛	126
组织能做哪些工作来帮助解毒分子	138

第七章 高情商经理人 149

该负责时就负责	152
学会关心他人	154
以人为本	159
在专业的工作态度与人情味之间平衡	162
播撒种子：为未来做好准备	167
缓冲压力	170

第八章 高情商组织 177

招聘与培养合格的员工 179

创建公平竞争的工作环境 184

干涉性策略 186

重整旗鼓，恢复健康 197

第九章 把痛苦当成放大镜 209

解决员工之间的冲突 211

寻找更彻底的解决办法 215

人际关系的治疗力量 217

建设一个更富有同情心、更健康、更有创造力的工作环境 219

致 谢 221

Toxic Emotions at Work

HOW COMPASSIONATE MANAGERS HANDLE
PAIN AND CONFLICT

第一章

有害情绪在工作场所的肆虐



中毒的组织要付出什么代价

高情商经理人——组织的潜在资产

情绪痛苦如何转化成毒素

同情心的治疗作用

人性化管理

富有同情心的经理人

富有同情心的组织

同情心与组织的业绩表现

中毒的组织令经理人心力交瘁