

管 理 者 自 我 管

GUANLIZHEZIWO GUANLICONGSHU

王 琳 等 / 编 著

理 丛 书

EMOTIONS

管理者的
情感管理

GUANLIZHE
DE
QINGGAN
GUANLI

- 克服情绪干扰
- 避免情绪影响
- 利用情绪力量



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管 理 者 自 我 管

GUANLIZHEZIWOGUANLICONGSHU

王 琳 等 / 编 著

理 丛 书

EMOTIONS

管理者的
情感管理

GUANLIZHE
DE
QINGGAN
GUANLI

图书在版编目 (CIP) 数据

心归何处：管理者的情感管理 / 王琳等编著. —北京：中国经济出版社，
2006. 1

(管理者自我管理丛书)

ISBN 7 - 5017 - 0952 - 1

I. 心... II. 李... III. 情感—管理 IV. B842. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 125896 号

管理者的情感管理

作 者：王 琳等

出版发行：中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：乔卫兵 胡 萍

责任印制：石星岳

封面设计：清水工作室

经 销：各地新华书店

承 印：三河市华润印刷有限公司

开 本：787mm×960mm 1/16

印 张：17.875

印 数：5000册

字 数：248千字

版 次：2006年1月第1版

印 次：2006年1月第1次印刷

书 号：ISBN 7 - 5017 - 0952 - 1/F · 615

定 价：32.00元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876

68341879 68353624

目 录

第一章 认识情绪，找到驾驭生命的捷径 / 1

为成功做序 / 2

卓越的“地基” / 2

高 IQ 比不上高 EQ / 4

成功的管理者离不开高情商 / 6

缺点？特点？ / 7

都是坏情绪惹的祸 / 10

21 世纪的“黑死病” / 10

坏情绪的几个面孔 / 11

皮格马利翁效应 / 13

不能忽视的五种能力 / 15

适应生活，从调整情绪开始 / 17

必须剔除的劣根性 / 17

营造个人的魅力磁场 / 19

当欲望发生化学变化 / 21

包袱，今天你扔了没有 / 23

老板是怎样炼成的 / 25

IQ——智慧之源 / 25

EQ——管理之基 / 26

AQ——成功之能 / 29

FQ——谋财之道 / 32

HQ——生存之本 / 33



管理者的情感管理

$$LQ = IQ + EQ + AQ + FQ + HQ / 35$$

第二章 换位思维，剔除前进的绊脚石 / 42

扔掉金子的淘金者 / 42

委曲求全与顾全大局 / 42

居安与思危 / 43

团队的力量 / 45

财富不会垂青主观臆断的人 / 46

万事俱备，不一定抓得住机会 / 47

明枪易躲，暗箭难防 / 49

淘金，你准备好了吗 / 51

愤怒——火山也可以不喷发 / 52

愤怒的身体 / 52

当愤怒来临 / 54

让思考过夜 / 56

如果愤怒是一种罪 / 57

愤怒未必是一种罪 / 59

妒忌——与羡慕只隔了一层纱 / 61

亚格和奥泰罗 / 61

无处不在的坏情绪 / 62

羡慕别人不如珍惜自己 / 64

要知道自己很重要 / 66

参与公平竞争 / 67

猜疑——赶走心中的贼 / 69

心中最大的敌人 / 69

用人不疑，疑人不用 / 70

用诚信赶走猜疑 / 72

相信犯过错误的人 / 74

把快乐连通 / 75

抑郁——当压力来临 / 77

解析压力 / 77

永远没有忙完的工作 / 79

无法阻挡的瓢泼大雨 / 81

压力不等于压抑 / 82

走出阴影，拥抱自然 / 84

做情绪的主人 / 86

管人先管己 / 86

情绪释放的传说 / 87

喜怒不形于色 / 89

打破不良情绪的培养基 / 90

幽默是一剂良方 / 93

管理者健康情绪的培养方式 / 94

第三章 运筹帷幄，从起跑一直到成功 / 97

信心是管理者的灵魂 / 98

自卑在自信面前低头 / 98

畏首畏尾难成大事 / 100

只要你想，你就一定能 / 101

战胜自己的情绪 / 103

勇于承担责任 / 105

用笑容征服世界 / 109

有一种力量叫微笑 / 109

把快乐搬进来 / 111

不把自己当领导 / 113

洛克菲勒成功的秘密 / 115

保持激昂的情绪 / 116

免费的激励 / 117

气量就是力量 / 119

心有多大，世界才有多大 / 119

多个朋友不如少个敌人 / 121

批评是与事无补的 / 123

令你成长的，是你的敌人 / 124

独断专行未必是错 / 126

把喜怒哀乐藏起来 / 128

胸怀激雷而面如平湖 / 128

得意而不忘形 / 130

怒而不形于色 / 130

大难临头会躲藏 / 132

保全自己的真功夫 / 134

以软缚硬，以柔克刚 / 136

向成功女神求婚 / 137

小不忍则乱大谋 / 137

忍屈受辱，方成大事 / 139

牢记他的名字 / 140

让你的员工有尊严 / 141

做伯乐不做千里马 / 144

生命不能承受之轻 / 146

第四章 直面逆境，做一个立体的人 / 149

成败的两个效应 / 150

其实你的压力还不够大 / 150

逆境的产生与企业危机 / 153

从“逆境大学”毕业 / 156

它山之石 / 158

自助者天助 / 159

正视挑战 / 159

- 求人不如求自己 / 161
- 压力也是动力 / 163
- 走出挫折的沼泽地 / 165
- 当挫折与你不期而遇 / 166

拥抱磨难，突破逆境 / 169

- 跌倒了再爬起来 / 169
- 不经历风雨，怎能见彩虹 / 170
- 做老板的感觉 / 172
- 应对危机的原则 / 174

第五章 以人为本，人性管理总关情 / 181

“以人为本”需要情 / 182

- 无情的管理 / 182
- 管理不能没有情 / 184
- 寓情于管理 / 185
- 感情投资不能少 / 187
- 亲情化管理 / 189
- 只有威不足以服众 / 191

唯“情”是从要不得 / 193

- 人情管理的渊源 / 193
- 感情涣散的根源 / 194
- 家族企业，情满为患 / 196
- 人情味不等于中庸 / 197

道是无情却有情 / 199

- 合于情的管理 / 199
- 把握自己的情感 / 201
- 把90%的爱给90%的人 / 203
- 恩威并施是良方 / 205
- 按需管理才是真 / 207

管理者的情感管理

情感管理的真谛 / 210

第六章 因时制宜，找到情、理、法的最佳平衡点 / 213

情——体现管理的伦理性 / 214

情为先，才合乎人性 / 214

不可思议的推动力量 / 216

动之以情，晓之以理 / 218

对下属用情 / 220

告别权利管理 / 222

理——体现管理的艺术性 / 223

理直气就壮 / 223

得人心者管得好企业 / 225

端平一碗水 / 227

法——体现管理的科学性 / 229

一个都不能少 / 229

法是企业中的天条 / 231

法不是“死”的 / 234

营造“三合一”的企业文化 / 236

灵活运用三字要诀 / 236

兼而用之 / 237

摆布“管理关系” / 240

第七章 忙里偷闲，不能忽视的情 / 245

亲情——不可或缺白开水 / 246

常回家看看 / 246

他们这样孝顺父母 / 247

父母缺的不是钱 / 249

成为孩子崇拜的对象 / 251

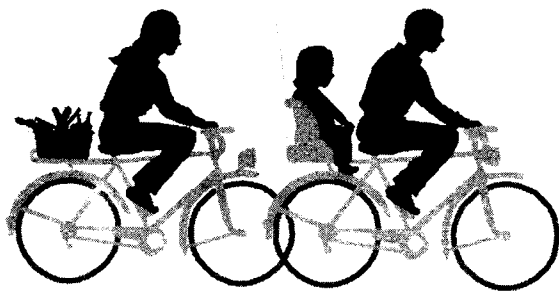
管理者的情感管理

- 爱情——越酿越浓的酒 / 253
 - 最不能忽视的那个人 / 253
 - 有一个人会与你携手到老 / 254
 - 寂寞不是爱的理由 / 256
 - 白头到老的秘密 / 258
- 友情——休闲时分的醇咖啡 / 260
 - 一辈子的财富 / 260
 - 事业成功的推动器 / 261
 - 友情需要经营 / 263
 - 一起成长 / 264
- 同事之情——常喝常新的果汁饮料 / 266
 - 管理者的爱才之心 / 266
 - 管理者的识才之眼 / 268
 - 管理者的用才之能 / 270
 - 管理者的容才之量 / 272

第
一
章

认识情绪,找到驾驭生命的捷径

为成功做序
都是坏情绪惹的祸
适应生活,从调整情绪开始
老板是怎样炼成的



为成功做序

卓越的“地基”

美国《时代周刊》1997年评出“美国最有影响十大人物”，名列第一位的是比尔·克林顿，名列第二位的是比尔·盖茨。这两个“比尔”都是美国乃至这个世界的重大影响者。

在这个世界上，有的人IQ高，有的人则EQ高，或者有的人IQ、EQ都较高，有的人IQ、EQ都较低。作为美国两个最著名的“比尔”，有人如此评价他们：比尔·克林顿是情商奇才，比尔·盖茨是智商天才。

比尔·盖茨生于1955年10月28日，毕业于西雅图一所私立学校，后进入哈佛大学，但辍学经营了微软公司。

从1981年微软的MS-DOS安装于IBM的PC机，1983年WORD软件及WINDOWS操作系统投放市场，一直到2000年2月“WINDOWS2000”操作系统正式向全世界发行，盖茨已经几乎控制了电脑产业，并将主宰21世纪的电脑与通讯以及其它许多行业。

如今，曾被父母送去接受心理治疗，但高智商的盖茨已是世界的头号富翁。他不但拥有近千亿美元的财产，而且用《时代周刊》的话说，他已成为当今时代的爱迪生，因为他是数字化时代的象征。他对人类进步的贡献，也终将被载入史册，比尔·盖茨的名字将和牛顿、爱因斯坦一样有口皆碑。

比尔·克林顿1946年8月19日出生于美国阿肯色州霍普市一个小店主家庭。对克林顿少年时影响最大的是他的母亲。她历经沧桑，但总是不怕挫折，乐观向上。母亲经常与他在一起阅报，讨论问题，引导他提出自己的看法。1963年，他在高中学习期间，被选为阿肯色州童子军代表，并赴首都华盛顿出席全国童子军代表大会。此行对他的人生道路的选择起了重大的转折作用，从此他决心投身政治。1973

管理者的情感管理

年8月，他获得法学博士学位后，他以阿肯色州作为自己的发展基地，稳扎稳打地一步步求发展。1976年，他竞选本州司法部长成功。1979年1月10日，他就任阿肯色州第40任州长时年仅32岁，被新闻界称为“孩子州长”。由于他政绩卓著，又于83年、85年、87年、91年连选连任阿肯色州州长。1992年11月3日，他在大选中以压倒性优势获胜，击败布什，当选美国第42任总统。

在克林顿的连任竞选中，他乘坐轿车穿越了8个工业州，沿途经常停车发表演说。在演讲间隙，他时常吹奏随身携带的萨克斯管。他在圣莫尼卡海滨的洛斯饭店阳台上为选民吹奏萨克斯管时有这样一个场景：克林顿在演奏中，接过搭档保罗·贝格拉递过来的墨镜，然后顺手戴上。于是，在第二天全国各地报刊的头版上，出现了身材高大、戴着宽边墨镜、吹奏萨克斯管的总统形象的报道，这让选民们充分领略了总统友善、迷人的一面。

克林顿的政治生涯充分展示了高情商是成为一个成功的领导者的前提条件。

作为管理者，拥有高情商和高智商一样重要，甚至更重要，因为你要面对的已经不仅是专业领域的知识，管理者真正的工作是管好自己团队的人，所以，一定要注意自己情商水平的培养和提高，因为当今社会已经是个团队合作的时代，管理者应该维持团队的向心力和凝聚力。作为一个管理者，如果你的情商水平高，就能对环境的变化很敏感，而如果你能敏锐地感到环境的变化，就能很好地掌握自己的情绪，如果你能做到令自己的情绪收放自如，就能把你的下属网罗在一起，形成一个有向心力的团队。

有一本书叫做《从优秀到卓越》，提出一个从优秀跨入卓越的公司都有一位“第五级领袖”。第五级领袖的特征是谦虚、勇敢、执著。他们不自我膨胀、不吹嘘自己、不霸占大权，而总是以公司为重，放权给能干的人。

数字化时代给管理者一个发挥创造力和提升人本身智慧能力的机会，信息技术正在不停地充斥着我们的听觉、视觉、感觉、嗅觉、触觉，同时改变着我们的传统思想观念、行为方式。在知识经济即将来

管理者的情感管理

临的今天，在经济全球化、国际竞争日趋剧烈的21世纪，管理者们也应该走在时代的前面，追求卓越，勇于迎接知识经济的挑战。

高IQ比不上高EQ

我国台湾省每年都评选出四个“状元”，分别为各大高校的理工、文史、医农、商管学科的第一名。台湾对这些“状元”们还进行了长达10年的跟踪调查，结果发现，这四个人当中，有三分之二都在大学里教书，他们的共同点是IQ很好，EQ却不怎么样。

中国有句成语“小时了了，大未必佳”。意思就是说小的时候看起来似乎不得了，但到了大了的时候，却并不怎么样。有的人则是小的时候看起来不怎么样，长大了却很了不起。爱因斯坦在上小学的时候，有一天，老师把家长叫来，很无奈地说：“把他带回去，这个孩子没有什么希望，如果他将来能够高中毕业，来挖我的眼睛。”再后来爱因斯坦读高中的时候，他的老师又告诉他的妈妈说：“这孩子念什么都可以，就是不要学数学。”后来爱因斯坦又进入瑞士苏黎士大学，再后来，获得了诺贝尔物理学奖。

这中间真正的差别在哪儿？就是世界各国都在讨论EQ的问题，这里面似乎包含很多含义：人际关系、心理素质、情绪的控制等等。

美国人做过一个长达20年的EQ试验，追踪20几个小朋友的人生成长轨迹：

最初，他们把20几个小朋友集合到一个教室，告诉他们说：“各位小朋友，这里有些蛋糕，叔叔和阿姨们要出去做些事，我们不在的时候你们要乖，等一下我们回来的时候，看谁乖就给谁蛋糕吃。”接着，他们就出去了。

他们出去后，教室内的摄像头马上开启，在几十分钟的时间内，每个小朋友的反应都不一样：有的小朋友坐在蛋糕前面紧盯着蛋糕，一动不动，20年后，他们大都成长为优秀的业务员，因为他们懂得紧盯着客户；有的小朋友，看看没什么人在注意他，就偷偷抠一块奶油跑到角落里吃，他们长大以后这些人有一半都是贪官污吏，最后去坐牢；还有小朋友跑到窗户旁边东瞧西看的，他们长大以后常常更换工

管理者的情感管理

作；更有的小朋友居然没事儿似的跑到一边玩儿，长大以后对他来说什么事都无所谓，天塌下来有别人顶着……后来叔叔阿姨们又搞了点小动作，他们偶尔在扩音器里发出些“碰碰”的声音。有的小朋友盯着蛋糕的同时，一听见有声音就马上抬起头四处看看，结果发现什么都没有，然后继续看着蛋糕，等一有声音，他又抬头找，想知道这是什么声音，这种孩子，长大了以后大多都是总经理一类的企业管理者。他们随时注意环境的变化，又同时能够盯着目标；而那些不注意环境变化的孩子，长大了以后最多做到主任级别。

为什么一个从小读书成绩很好的人，有的人智商很高，但其情商却很低？他们往往对科学知识能很好的理解，但却不能很好地掌控自己的情绪、无法处理好人际关系。为什么美国人愿意花20年的时间去做一项“EQ调查试验”？

如今的社会，环境正在飞速地变化着，人和人之间的差距，已经不再是学历或知识上的差别了。因为很多人都受过高等教育，都拥有大学本科学历，硕士生和博士生也越来越多，即使没有这些学历，也可以通过学习去完善自己。可以说，这些人已经不再是当今人才市场上的宠儿了。人和人之间的差别，变成了EQ之间的较量：人际关系网的建立，心理素质的调整，情绪把握的尺度……

由于我国的教育注重的是升学率，所以现在越来越多的孩子在分数的压力下成长为高IQ低EQ的人，对社会环境的适应能力有限，无法在变化中掌控自己。但作为管理者，EQ水平是很重要的。在平安保险北京分公司里，一位普通的小业务员在几年内变成北京地区的总督导，讲一次课的酬劳就是三万元，凭的就是他过人的EQ。一次课上，他风趣地说：“我的智商是很低的，我专门去测试过，只比我们所熟知的一种动物高一点点；但我的EQ却很高，超出常人水平。”

情商不是靠背书、考试能学到的。在中国传统背考模式的影响下，情商的培养往往受到了长期的忽视甚至忽略。

对于管理者来说，管理工作的特殊之处就在于管理的对象和过程都是人，因此，智商高的人往往可以成为某个技术领域的专家，却未必是个好的管理者；而只有高度的人际交往的综合平衡能力，亦即情

管理者的情感管理

商很高的人，才能成为一个好的管理者。一位出色的管理者必须在认为并妥善控制自身情感的基础上，认识他人的情绪，并尽可能完美地，富有艺术性地处理好人际关系，并最终实现组织目标。

成功的管理者离不开高情商

1990年美国耶鲁大学的彼得·沙络维教授和罕布什尔大学的约翰·梅耶教授首次提出“情商”这一术语，指的是情绪智慧或情绪智商。1996年他对原先的理论架构进行修正后，提出情商包括四个方面的内容：情绪的知觉、评估和表达能力；思绪过程中的情绪促进能力；理解与分析情绪，可获得情绪知识的能力；对情绪进行成熟调节的能力。

从以上情商的介绍不难看出，一位优秀的企业管理者不仅要有高的智慧，而且要有高的素质。那么，出色的管理者应该具备什么素质呢？

首先，管理者必须掌握广博的知识，提高自身的智商。一个管理者如果胸无点墨，智商低下，在激烈的竞争中也必然处于被动地位。你学富五车，在演说时才可能有惊人妙语；你才智有限，则往往会临阵搜索枯肠。

管理者只有通过学习、研究，才能不断掌握广博的知识，提高自己的智商、智能、智慧，适应知识经济时代的要求。但对于管理者来说，智商高，不一定代表情商也高。智商很重要，情商亦重要。

管理者必须注重发掘情感潜能，并运用情感能力影响他人。管理者要通过领导思想、领导行为，满足和发展被管理者的一定需要，激发其动机，使之能以创造性完成相关任务的过程，是调动各级、各成员间积极性、能动性的重要方面。我们不得不承认，管理者总有一天要交出权力，因此，管理者不要过分看重权力，独断专行，而是要通过魅力与权力的有机结合，通过情商的运用，最大限度地调动被管理者的积极性和创造性。这里，权力是暂时的，有条件的，而情感、情商，则是需要管理者花毕生精力去追求的。如果你关心被管理者，就应该设法告诉他们，自己对他们的关心。这里，就离不开情商。运用情感能力影响他人，就要把人的因素当做领导工作之本。

管理者的情感管理

管理者的情感要明确，赞成什么，反对什么，热爱什么，憎恨什么，必须旗帜鲜明，态度明朗。如果管理者的态度暧昧，遇事不置可否，就会给下属工作人员带来很大的麻烦。管理者对好人好事应当赞赏、关心和同情，而对于坏人坏事，应当愤怒、憎恨、厌恶，这样才能给下属保持正确态度的尺度。

管理者应该保持自己稳定的情感。情感稳定的管理者能够做到处事不慌，遇惊不乱，在胜利面前不骄傲，在逆境中不沮丧，情绪不会因外界干扰而波动。管理者不能感情用事，要学会控制。这种控制往往是管理者自觉的自我调节，这就是管理者情感的自控性。通过自控，能把自己的消极情感隐蔽起来，以避免对下属和社会产生不良影响。

一般说来，情感效能高的管理者，无论是愉快、满意的情感，还是不满、不快的情感，都能转化为行为的动力。

同时，管理者必须敢闯、敢干、敢为、敢试，不断提高自身以及他人的创造与创新能力。创造与创新，意味着突破原有的框框，不断地新陈代谢、破旧立新。要记住一次成功只意味着“这一次”的成功。

缺点？特点？

一个小学生，在一次美术作业中，画了自己十分喜爱的卡通形象史努比。他满怀期待，希望老师能给自己这份用心完成的作业一份很高的评价。结果老师却给他不及格：比例不匀称。

每个人都有自己的缺点，但缺点同时也可以成为优点；反过来，优点也可以变成缺点。作为教育者，尤其是对认真的小孩子，不能轻易地对他说：这是你的缺点。同样，作为管理者也不应该轻易指出下属的缺点。

所谓的EQ正是如此，EQ是控制自己的情绪，而不是发泄，是对情绪的观察和利用。对于缺点或优点，其实并不是那么绝对，正确的说法应该是：这是一个问题的两面。

美国第一届总统华盛顿，据说非常的自私；美国总统林肯，听说十分固执；英国首相丘吉尔，据说非常狂妄；斯大林，十分阴险……