

# 企业如何提高控制情绪的能力

◎ 廖泉文  
林 聪



据统计研究发现,每年有很多企业由于无法理智处理所遇到的某些突发问题,而将原来可以化了的小事而变成了影响企业长远发展的不良事件,引起一系列的恶性循环而最终导致企业经营失败。究其经营失败的主要原因在于这些企业控制情绪的能力比较低,这与企业情感智商有着密切关系。

## 情商和企业情商

1995年,美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)在《情感智商》一书中全面地分析了情商(Emotional Quotient,简称EQ)的概

念,认为情商是指一个人了解自身感受、控制冲动和恼怒、理智处事、面对各种考验时保持平静和乐观心态的能力。通俗地说,是对自己情绪的把握和控制,对他人情绪的揣摩和驾驭以及对人生的乐观程度和面临挫折的承受能力。情商包括四个方面:情绪的知觉、评估和表达能力;思维过程中的情绪促进能力;理解和分析情感并获得情绪知识的能力;对情绪进行成熟调节的能力。在一个员工职业生涯中,智商决定其是否被录用,情商决定其是否被提升。他认为,一个成功的人,20%归功于他的智商,80%归功于他的情商。

企业情商(Corporation Emotional Quotient,简称CEQ)是指企业作为一个整

体所具有的认识、调节和管理情绪、情感的能力,它综合反映了企业内不同层次的员工间关系的和谐程度,企业与其外部环境间关系的协调能力。企业情商是企业所有员工情商的整体反映,其中企业领导层的情商对企业情商高低起着决定性作用。可以认为,一个成功的企业,20%归功于企业智商,80%应归功于企业情商。

## 高情商企业的特征

高情商企业具有系统观、全局观,能够以全方位的思维模式突破传统狭隘的思考,既见树木,更见森林;具有动态的、发展的眼光,能够站在战略高度把握全局,了解企业“牵一发而动全身”系统变化的特点,能够审时度势,开创企业经营的新局面。高情商企业的主要特征具体表现为以下几个方面:

### 1. 团结和谐的员工队伍

员工具有共同目标的团队精神是知识经济时代企业追求成功的关键。过去那种单打独斗的“独行侠”已不适应企业的需要了,只有那些与团队融为一体的员工才能视为高情商企业团队的协作对象。高情商的企业中,员工把企业视为自己赖以生存的“家”,员工间营造彼此尊重、融洽的气氛,建立起员工的相互信任,取长补短,共同进步的企业文化,员工甘心愿意为团队的成就奉献,形成团队知识分享、知识创造的学习氛围,企业拥有良好的学习环境,员工能够很方便、快捷地获取所需的各种信息,建立了企业信息管理系统以满足员工在成长过程中其他方面的学习需求。高情商企业具有很强的凝聚力,团队精神、团队合力是企业提倡和追求的目标,员工由衷地做好本职工作,为企业的生存、发展尽自己最大的力量。

### 2. 高情商的领导核心层

企业的经营效益取决于企业家的综合素质,而以企业家为核心的领导核心层情商在很大程度上决定了企业经营的成败。我国经济学家吴稼祥在《体制障碍还是人格障碍》一文中认为,很多企业陷入经营困境的原因是由于企业家的人格缺陷造成的,最终导致企业“成也萧何、败也萧何”的结局,从一定程度上反映了企业家的情商对企业的重大影响,可以认为“有多大的人格,办多大的企业”(吴稼祥,1998),其中的人格是表达企业情商内涵最通俗的方法之一。因此,也可以这么说,“有多高的企业情商,就有多大的企业”。高情商的领导核心层是高情商企业的具体表现,也是所有成功的长寿企业的共同特点之一。

### 3. 畅通的沟通渠道

畅通的沟通渠道是企业维持高情商的重要保证之一。它具体表现为:员工间多角度、双向的、多级的交流,企业内部构建起全方位的沟通体系,具有核心领导层与中层领导、中层领导与一般员工、基层管理层与一般员工以及一般员工间的多层次对话沟通机制,使企业中各阶层在价值观、道德观、经营哲学等方面达成一致,使每个员工都有参与企业管理、发表意见的机会,逐步形成企业内领导与员工间的相互理解、相互尊重和相互感情交流的氛围;为了最大程度地保持沟通渠道的顺畅,企业内部还建立有信息沟通反馈机制,使上下级之间、各个部门之间的信息较为对称的流动,业务流、信息流、制度流更为通畅,防止各种“垃圾信息”的干扰,避免信息在执行过程中的变形,使在传递中信息保持原始状态,确保沟通中信息的准确性,高情商企业能够及时有效地疏通企业内的各种沟通渠道,对企业文化的传播起到了良好的促进作用,有助于避免各种反企业文化思想的滋生。

#### 4. 良好的企业形象

高情商企业能够正确认知企业内外部系统的构成、运作方式及其对企业的重要作用,根据内外部系统的变化不断地做适应性的调整,以达到内外部系统的和谐。高情商企业在外部具有良好的信誉和社会形象,企业内部则上下级关系和睦,左右同事关系融洽,“外求发展,内求团结”的管理艺术是高情商企业追求的目标。良好的企业形象是企业最重要的无形资产之一,是企业步入良性循环、不断开拓进取的基础。良好的企业形象有助于企业开发市场,增强顾客对企业及其产品的信任感,提升社会公众的消费信心,有助于拓展企业的融资渠道,以良好的企业形象作为抵押进行筹资可以提升投资人和债权人对企业信心,从而从根本上解决资金问题,有助于企业形成强烈的向心力,形成员工对企业的荣誉感、认同感,从心理上把自己当作企业的一员,有助于维持良好公共关系,提高企业的知名度,创造企业的声势和信誉,给公众留下美好的印象。

### 提高企业情商的途径

#### 1. 建立企业情商管理信息系统

控制情绪能力被视为未来每个企业都应具备的核心素质之一,是企业情商水平的体现,它有赖于企业情商管理信息系统的建立。企业情商管理信息系统(EQMS)是以计算机技术为基础,用系统工程的观点和方法,借助计算机综合分析研究企业情商管理的内在规律,获得准确、快速、全面的处理信息,建立

企业全体员工情商数据库,为企业管理和决策提供情商信息支持的系统。企业情商管理信息系统应是企业管理系统的核心之一,其主要功能包括:(1)遵循人才管理的规律,建立人才管理信息系统,存储经过计算机整理、归类的有关全体员工情商的信息;(2)获取各种情商专业人员的经验总结,科学化地进行人才的培养、使用、储存、流动工作,应对企业可能面临的各种内外部危机;(3)企业在使用人才的过程中,及时更新与维护情商数据库,最大限度地实现企业情商资源的共享和交流。建立企业情商管理信息系统,有助于企业充分利用情商信息资源,对企业自身的具体情况有更清楚的认识,能够自如地驾驭企业的发展趋势,不断培养企业自我分析、自我认知能力,觉察细微的、不寻常的变化,防微杜渐。当企业面临危机时,企业情商管理信息系统能够全面检查企业运行中员工各方面的优势、劣势,及时地分析、评价并有针对性地进行行为修正,防止因决策失误而影响企业战略目标的实现。

#### 2. 完善企业领导的选拔制度

意志、品质、毅力、专心度和稳定乐观心态等心理素质是企业领导人的基本素质,是影响企业成功经营的关键因素,是企业情商的重要内容。很多智商平平的人,因为具备了高情商完成了高智商者所不能完成的事例举不胜举。美国著名的心理学家荷尔姆斯运用情商理论,测试了美国历任总统的情商水平。他发现,富兰克林、罗斯福总统都是二流智商、一流情商的政治家,是举世公认的卓越总统,造就了一段辉煌的美国历史;而尼克松总统拥有一流智商,但因情商低下而黯然下台。类似的,在企业领导人选拔中,情商应是最重要的考核指标之一,是企业情商从理论贯彻到实践的重要环节。以美国通用电气公司为例,杰克·韦尔奇在2001年9月离任时,选择了杰夫·伊梅尔特接任其要职。回顾韦尔奇选择接班人的历程,共历经6年时间,他开始选择了30个候选人,对他们进行逐一考察,其中情商测试是最主要的考核项目之一,筛选出其中最具潜力的候选人,逐步把候选人队伍缩减到3个人,经过最后的选拔才确定为伊梅尔特。他是韦尔奇万里挑一选出来的继任者。伊梅尔特是因其杰出的社交才能、公认的高情商而获得韦尔奇的最后青睐。在我国的企业领导人选拔制度中,依然是重智商而轻情商,情商因素还没有成为选拔考核的重要内容,完善我国企业领导人选拔制度还任重道远。

#### 3. 健全企业员工情商培训机制

企业传统的培训主要还是拘泥于知识技

能教育,而对员工的情商方面培训重视度不够。在现代企业培训中,企业情商培训应成为企业培训的重要内容之一,其中包括:(1)以高情商而成功的企业为榜样。通过高情商企业和企业家成功的事例启发员工,鼓励全体员工模仿学习其行为,从一点一滴做起,从小事做起。以情商低而失败的事例为借鉴,培养员工用信心和乐观战胜困难的勇气,树立用双手创造幸福的理念,以战胜困难为寻求人生的乐趣,实现人生的价值。(2)在员工中普及心理学知识,加强员工的挫折教育,注意在逆境中培养人、教育人,提升员工心理承受力。通过企业情商管理信息系统宣传在艰苦环境中成才的案例,提高员工情商的整体水平;(3)通过培训将企业情商与企业文化相互交融。企业文化是企业长期生产经营活动中所自觉形成的,并为广大员工恪守的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合反映。企业的核心层是企业员工理念,是企业文化的最深层,是在长期的生活和工作中逐渐积淀而成的,它决定着企业员工的行为。将企业情商融入企业文化中有助于更好的把握企业情商的精髓,将企业情商理念传播到企业的各个角落,也同时提升企业文化的实质内涵。

#### 4. 提高企业危机管理的能力

据报道,跨国企业的平均寿命是10岁~12岁;《财富》500强企业的平均寿命是30岁,在我国,集团企业的平均寿命是7岁~8岁,小企业的平均寿命是3岁~4岁,美国每年有近10万家公司倒闭,中国每年则有100万家公司倒闭。在知识经济时代,企业所面对的市场环境危机四伏,危机管理能力是高情商企业最重要的表现,是现代企业最重要的课题之一。危机是企业的威胁也是企业的机会,对于一般企业而言是威胁大于机会,而对高情商企业来说却是机会大于威胁。高情商企业具有很强的应对危机的能力,化解危机的艺术,通过危机暴露发现出企业管理体制中的很多漏洞,提供给员工更多的沟通和相互了解的机会,使员工借机调整在企业中的角色和检讨工作中不足之处,以改进自己今后的工作,利用危机的处理提升企业管理水平。高情商企业为防止“煮青蛙现象”的发生,通过危机处理以检验与锻炼企业团队反应能力,当危机出现时,企业形成应对危机的内外部系统,有助于形成系统的协作精神,逐步成为企业内部与外部系统的各个组成部分,形成共谋、共生、长期稳定的体系,进而提升整个体系应对危机的能力。

(作者单位:厦门大学管理学院)■

编辑 牛励耘