

《情商优势》

图书基本信息

前言

全球的工作环境都在发生着巨变，但仍有少数公司还在强调企业自身的意义。本书着重介绍为企业带来改变，并且让你——负责人、经理或团队领导——拥有全新意义的高效办公场所的新生劳动力。我选取的数据源于我们公司（多维健康系统公司，MHS）对成千上万来自世界各地的各类企业的员工和领导者所进行的调查和评估。我的目的是指导今天和未来的领导者合理运用这些要素，不仅是让办公室更加有效率，而且要让办公场所成为在这里工作的人们骄傲和快乐的源头。我们的办公场所往往成了压力工厂，造成生产力大量且无谓的流失。我们需要停下来认真思考，工作在人们的生活中到底有多重要。多留心办公场所中的情绪因素，我们就可以让工作经历变得更加有意义。能够做到这些的企业将会成为全世界企业中的佼佼者。将我们公司自己先进的研究成果、个人的研究和报告、多位领导者和专家的意见，以及我个人的经历综合在一起，我发现有七个要素有助于打造成功的企业。关于如何在办公场所运用这些要素，我举了一些例子。不一定是高层管理者才能将这些事情付诸实施。实际上，大多数高层管理者会因为其他事务分心，可能没有时间和精力意识到这种人力资源方面的变化，更别提着手去做了。如果你能获得上司的支持（把这本书或者类似的书给你的上司看），那么就可以开始打造你的办公室了。重要的是，每个人都能从变化中受益。多年前与一位商业伙伴私下交谈之后，我开始了对这一课题的研究。我白天是一家快速发展的新兴测试出版公司的CEO。公司拥有近一百名员工，经常有世界各地各类企业的人来我们公司参观拜访。每位来访者都会注意到两件事情：一是他们几乎都会对挂在大厦墙上的照片（照片是我在屡次旅行中拍摄的）大加评论；二是他们总会提到我们的员工是多么友善、热情、乐于助人。有一次，我开车送一位客人去机场，他是一家总部位于美国的大型出版公司的总裁。我们刚刚谈妥一份重要的发行合同。谈判的过程历时两年多，在此期间，这位总裁从不同角度仔细地考察了我们公司。“你们的员工看上去真的热爱工作。”我跟随高峰的车流缓缓前行时，他聊了起来。“是啊，我们都是好员工。”我几乎是条件反射地回答。听过太多这样的评论，这样的对话已经近乎于例行公事。不知怎地，我天真地以为所有公司的员工都是快乐、友善的，而且愿意跟来访者聊他们的工作。当时，我还没有去其他公司拜访过。我的回答纯粹是在闲聊。“那么，你是否得到了政府的某种资助或者授权？”这位总裁问我。这个问题一下子引起了我的注意：“你指什么？”“嗯，你有那么多文化背景不同的员工，他们好像来自世界各地。你一定是政府的项目支持才会这么做的，对吗？”他接着说。我先是惊讶，继而有些震惊。我从没有单独考虑过员工的文化背景问题。“不是，每个职位我们都会雇用我们能找到的最佳人选。在雇用之前我们会对每个人进行测试。”我答道。我第一次开始想到，我们也许有别于其他公司。我们一直以为人才是最重要的资产，而别人也都是这么想的。难道我们公司真的跟多数公司不同吗？从那时开始，我觉得更多地关注其他公司应该是件好事。好的办公场所（至少是我以为的）与那些一般的甚至差的办公场所有什么不同，我尤其感兴趣。什么是好的办公场所？有一堆卡布其诺咖啡机和桌上足球设备，一到周四就悠闲自在……就是好的办公室吗？“好”有很多种定义——每年收入增长，利润猛增，在竞争中一路凯歌，工作最有意思的地方，生产最好的产品，拥有长盛不衰的品牌，吸引顶尖人才，薪酬最高，红包丰厚，或者重新设计最复杂的组织系统。我们花费了多年的时间研究情商对于人类行为的影响。我还专门写了一本书（和霍华德布克一起）讲述情商对于个人在工作和家庭中的重要影响。在我们所写的《情商优势——情商与成功》一书中，列举了大量职场案例，以证明情商的影响力：律师、收藏品代理人、房地产销售人员、真人秀选手，以及其他很多人。现在的问题是，我们如何利用所学到的有关个人表现的知识，并且将其运用到组织中去？是否真的存在组织情商？如果我们能够为企业挑选合适的人选，将他们安排到合适的岗位（或者如《从优秀到卓越》的作者吉姆柯林斯所说的那样，放置到公共汽车上的正确位置），调整企业文化让员工们充分发挥自己的能力，那将会出现什么情况？是否整体优于个体？换句话说，是否人员和文化的正确组合能够产生巨大的效益？如果是这样的话，那么调整企业文化的关键是什么？因为已经知道组织中真正重要的因素，所以我们可以专注于这些因素，而不必把时间浪费在那些无关紧要的事情上，如卡布其诺咖啡机。如何定义具备情商的办公场所？让我们从定义具备情商的办公场所开始吧。组织情商包括人们对于所从事的工作、他们的同事和上司、高层领导、企业本身，以及对于周围环境的影响的感受和想法。我对组织情商的定义是：一个组织在成功有效地应对变化、完成既定目标的同时，对其员工、客户、供应商、相关单位和社会负有的责任。我和MHS公司的工作人员一起研究了多年，对定义进行调整，组建衡量关键因素的调研项目，在企业中对这些项目进行测试，根据结果重新确定关键因素

，等等。迄今为止，我们的成果是确定了组织情商的七要素，制定了组织情商标准，简称BOEI。这七要素如下。

要素1：聘用热爱本职工作且表现出有大局观念的有能力的人 职业幸福感：它指的不仅仅是员工对他的工作感到满意。企业必须更好地了解员工和工作之间的联系。首先，你要聘用合适的人选。其次，你必须保证将合适的人选安排在合适的岗位。如今有了合理搭配的新办法。面试的时候，对兴趣、才能和性格进行测试是将员工与工作匹配的传统方法，我们将情商技能作为新方法的一部分。最后，聘用的人要有大局观念——他们会为组织奉献，并且为公众、社会乃至世界贡献自己的力量。

要素2：公平分配 薪酬：不仅仅是员工从工作中得到回报，还有他们是否觉得受到了公平对待。公平的感觉比他们获得多少酬劳更重要。我曾经见到十几岁的职业运动员对他们的第一份合同不屑一顾，那可是一份一个曲棍球赛季60万美元的合同呀。我还遇见过一个在迪士尼乐园当清洁工的四十多岁的男人。他告诉我，他是多么热爱他的工作，即使他的工资只比最低工资略高一点。企业的薪酬制度应清晰、公平、明确。人们希望知道他们受到了人性化的、合理的对待。

要素3：既不要让人们疲于奔命，也不要人浮于事 工作/生活压力管理：压力管理不仅包括员工，也包括组织。如果组织能够让员工在工作与生活之间保持适度的平衡，那么它也将从中受益。合理的工作量可以让质量得到保证，好过让人们超负荷工作。我们要确保每个人都能承担多个工作，并且确定最佳工作量。还有一点也很重要，工作量不能太少，否则人们会对工作产生厌倦情绪。

要素4：组建有共同愿望和目标的团队 组织凝聚力：对于个人英雄主义来说，工作会相当麻烦，因此组织需要加强成员之间的黏合力。坐在那儿轻松地说“都是成年人了，让他们自己想想该怎么一起工作”，显然于事无补。你应该让有共同愿望和目标的人在一起工作。根据他们的优点、缺点、技巧和能力进行合理搭配，并且赋予他们具体的目标，就能取得成功。

要素5：确保管理者善于管理 管理层的领导力：如何才能成为一个好的管理者？许多企业没有意识到这样一个事实：越来越多的人辞职不是因为别的，而是因为没有从上司那里得到适当的支持和指导。尽管我们自以为懂得管理，但企业仍然将那些表现出色的员工提拔到管理者的位置上，无论他身处技术岗位还是销售岗位，不管他是否是合适的人选，也不理会他是否仓促上阵或者完全没有准备。作为一个优秀的销售人员，不会去想如何管理另外五个销售人员。而对于工程师、程序员、车间工人、财务分析员、技术文档工程师、财会人员、市场营销人员等其他岗位的人来说也是一样的。管理他人需要具备一系列技能。

首先，你要选择合适的人来管理。并不是所有人都可以当管理者。你最好的销售人员往往更适合作为一个出色的销售人员，而且应该让他继续保持下去。关键是，要抵制住让他青云直上进入管理层的诱惑。其次，一旦找到有潜力的管理者，就要对他们进行管理方面的培训。管理者要有一些特定的技能，包括很好地揣测他人、理解他们的动机，以及沟通顺畅的能力——既知道如何、何时传达好消息，又知道如何、何时传达坏消息。做出恰当的反应，需要管理者多一些辅导或指点，少一些专制或批评。管理者还要具备相当多的管理技能，如组织和时间管理的能力。

要素6：尊重他人，让其各尽所能 多样化和愤怒管理：明智的企业不但会让他们的产品和服务多样化，而且会照顾到员工的情绪。多样化、人性化的工作场所效率极高。人们乐于接受和学习他人的不同之处。不同文化背景的人在解决问题时有不同的看法，这会带来更多的机遇。此外，在全球经济的大环境下，他们会让你更好地了解在世界其他地方如何取得成功。企业必须警惕种族和性别歧视的信号，营造一个开放的环境，在愤怒的情绪演变为暴力之前设法化解。幸运的话，愤怒就如同轮胎上的小眼存在于组织中；不走运的话，愤怒就会像火药上的引爆线。不良情绪在组织中蔓延开来，让人们的心理失衡，影响工作效率。你会惊讶地看到一些人在破坏办公环境方面是多么有创意！

要素7：用积极的态度做正确的事，赢得员工的心 组织回应：懂得回应员工的企业能够树立公司的品牌。员工对他们工作的这家公司有何感受和想法？为了赢得员工的心，企业必须提供培训机会，鼓励创新，营造愉快的气氛，提倡诚实和正直，勇于改进，以及为满足员工的需求和赢得他们的信任打下基础。

合适的素质——合适的文化 尽管所有这些要素都很重要，但相比较而言，有些要素对于企业的成功更有意义。举例来说，公平分配能够确保员工的忠诚度，或者至少能够防止一些人才跳槽。但是，优裕的报酬并不能长时间地激励员工进步或者表现突出。此外，组织回应在激励员工方面需要相当长的时间。一个懂得回应的企业与其员工之间会相互信任。回应就意味着以进一步付出来表达你的关心。这其中包括提供培训和升职的机会，营造愉快的气氛，接受创新，自上而下提倡诚实和正直，在需要的时候勇于在企业中做出改进，给予员工支持。在本书中，我会介绍一些关于工作环境变化和领导者们在工作中发挥最大作用的重大发现。按照目前全球化发展的速度，不久的将来就会迫切需要高效的工作环境。人才之争已经越演越烈，下一个争夺的焦点将是如何让高价聘用的人才发挥最大的生产力。你可以让公司里充斥着优秀人才，按照自己的想法培训他们，

《情商优势》

但是如果缺乏正确的文化和管理，你成功的概率仍然微乎其微。本书所提供的信息和方法对于任何一个在企业中工作的人来说都是有用的。在一个人性化的办公场所，每个人都有责任就生产力最大化和营造积极的工作氛围提出建议。将本书作为一个参照标准，看看你的公司是否符合这七要素。如果你是领导者，本书将会促使你认真思考如何在企业中做出改进。如果你是员工，本书将帮助你确定你的公司是否应该进行调整，或者是否应该寻找一家更能满足你需要的公司。

《情商优势》

内容概要

员工的工作动力去了哪里？

有没有提升组织内在动力的方法？

有没有激励各年龄层员工的诀窍？

是否存在放之四海而皆准的工作激励因素？

《情商优势（组织篇）提高组织绩效的7种情商要素》作者史蒂文·J·斯坦通过对成千上万名来自世界各地的各类企业的员工和领导者所进行的调查和评估，并结合自己的亲身经历，总结出有助于提高组织绩效的七种情商要素，即职业幸福感、薪酬、工作/生活压力管理、组织凝聚力、管理层的领导力、多样化和愤怒管理、组织回应。领导者通过合理运用这些要素，可以让组织更有效率，让办公环境成为员工骄傲和快乐的源头。《情商优势（组织篇）提高组织绩效的7种情商要素》所提供的信息和方法对于任何一个在企业中工作的人来说都是有用的。

《情商优势》

作者简介

作者：（美国）史蒂文·J·斯坦（Steven J. Stein）译者：陈晶 顾同曦

书籍目录

第1部分我们的世界和我们的工作都变了

第1章 社会变革及其对工作的影响

第2章 企业领导者面临的各种问题

第3章 我们对工作满意度和工作效率究竟了解多少

第4章 情商与组织文化：一种新型关系

第5章 选择合适的人

第2部分 测量与调整

第6章 给企业测“体温”

第7章 职业幸福感

第8章 薪酬

第9章 工作/生活压力管理

第10章 组织凝聚力

第11章 管理层的领导力

第12章 多样化和愤怒管理

第13章 组织回应

第14章 安排就绪，成就企业

附录A 组织情商标准（BOEI）

章节摘录

版权页：插图：自我认同与工作表现 布朗博士是个牙医。这很可能只是他希望你了解他的这些情况。如果一些著名的统计报告所言非虚，那么他该告诉你所有你想知道的情况。比如，你得知他训练有素；有一份好工作；并不仅仅是个牙医，而是个行家里手；他开了辆好车；有一所漂亮的房子；邻里相处和睦；喜欢玩高尔夫球；假期过得很不错；有完善的健康计划；工作环境良好；有一口好牙。甚至可能你所了解的情况比他想让你知道的更多。比方说，他跟他的助手有私情，他很快就会或者已经离婚。布朗博士喜欢他的工作吗？有可能他热爱本职工作，连度假的时候都会躺在沙发上看牙科杂志。我不用心理学家也能了解这些。有些人认为工作就是他们生活的中心。这是他们对自己和他人的定位。“我是个医生”或者“你是个管道工”——好像这就代表一切。还需要了解什么呢？这和工作满意度有什么关系吗？以职业来为自己定位的人会因为工作满意度而表现得更好。因为他们的身份是以从事的工作来确定的，表现不好的话显然不可取。他们热爱自己的工作，而且会全力以赴，因为那是他们对自己的定义。事实上，如果这些人因为某些原因在工作中表现不好（或因为表现欠佳而被点名或者受到批评），那么结果会非常可怕。这对于他们的自尊心将会是沉重的打击。而另外一些则将工作视为达到目的的手段。他们工作只是为了挣钱，满足生活所需。工作满意度几乎对这类人没有影响，他们往往会受到金钱的诱惑，很容易因为多挣几个钱而换工作。工作自主性与工作表现 作为人力资源部协调员，玛里琳喜欢自己的工作。她工作主动，任何事情都从来不需要别人催促或者提醒。她为自己的工作而骄傲，对自己的职责了解得一清二楚。玛里琳一直都很积极主动。她的上司会定期检查，看事情进展得如何。质量检查已经成为她工作的一部分，所以一旦哪里出了问题，她都能及时发现。此时人力资源部的上司比尔出现了，事情发生了变化。比尔是个完美主义者，他喜欢事无巨细，一一过问。他要重新检查玛里琳所做的一切。他认为，为了达到事业的顶峰，他需要了解部门中每个人的所有事情。毕竟，作为玛里琳的上司，他要为她所犯的错误负责。虽然在过去的十年中，她在上司极少过问的情况下也表现得完美无瑕，但也不能说明什么问题。比尔刚上任几周时间，玛里琳就开始胃痉挛。又过了几周，她一到下午就头疼。她去看了大夫，结果大夫没有发现她有任何生理疾病。她跟大夫说，工作一切顺利。她的健康每况愈下，压力越来越大。她在工作中走神的时间越来越多。这令人尤为不安，因为比尔来之前，玛里琳在一天的工作中很少走神。她的工作质量也开始下降。她在员工工作记录上犯了几次错误。当别人告诉她的时候，玛里琳感到格外震惊。这让她的工作情况变得更加糟糕。如此一来，比尔对她的监管越发有增无减。

《情商优势》

编辑推荐

《情商优势(组织篇):提高组织绩效的7种情商要素》作为一个参照标准,看看你的公司是否符合这7种要素。如果你是领导者,《情商优势(组织篇):提高组织绩效的7种情商要素》将会促使你认真思考如何在企业中做出改进。如果你是员工,《情商优势(组织篇):提高组织绩效的7种情商要素》将帮助你确定你的公司是否应该进行调整,或者是否应该寻找一家更能满足你需要的公司。

《情商优势》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com