

情緒智力作用模型及其在人力資源管理實踐中的運用

The Action Model of Emotional Intelligence and its Practical Application in HRM

丁夏齊¹ 楊崇森¹
深圳大學管理學院副教授¹

田坤²
深圳大學企業管理碩士研究生²

摘要

有關情緒智力的研究得到了人們廣泛而持續的關注。根據特質情緒智力流派的觀點，情緒智力指個體瞭解自身感受，控制衝動和惱怒，理智處事，面對考驗時保持平靜和樂觀心態的能力。本研究的目的是在於建立一個情緒智力在工作中作用于人的行為的作用模型，深入瞭解情緒智力對於人的行為的作用機制，並在此基礎上探討如何運用該模型進行高效的人力資源管理實踐，最後在人力資源的招聘、培訓、績效評價、薪酬結構和企業內部衝突與壓力管理等方面提出具體的應用建議。

關鍵字：情緒智力、作用模型、人力資源管理。

1. 引言

在我們的日常生活當中，情緒無處不在地影響著人們的行為，工作中亦是如此。雖然現實中情緒對人們的行為有重要影響已成為共識，然而對情緒的管理卻經常為人們所忽視。在工作環境中，情緒失控或失調常常造成攻擊性或破壞性行為給組織或企業帶來損失，如蓄意破壞或偷盜公共財物、散佈謠言、人身攻擊甚至謀害他人或自殘等過激行為。近年來也有企業發生過類似的事件並受到人們的廣泛關注。攻擊性或破壞性的行為給組織帶來了難以估量的心理和生理成本，對受害者及其家庭、同事和犯罪本人也會產生巨大的不良影響。因此，組織和管理者應該想方設法阻止甚至從根本上消除情緒失調和失控產生的不良行為，避免給相關人員帶來的巨大的危害。組織要做好情緒管理，必須對情緒及相關概念和它們的作用機制有一個全面而深刻的認識。情緒智力在情緒管理中是一個至關重要的概念，它決定了人們對自己情緒的認識和理解，以及在不同的情緒狀態下所可能採取的行為或選擇。情緒智力源于多元智力概念的提出，早期的研究者想依此提高智力對成功的預測力。情緒智力傳到我國之後也被人稱之為“情商”。情商在工作中滲透到人們的思維狀態和行為舉止之中，情商高的人更容易意識到自身和他人的情緒，進而更恰當地表達和控制自己的情緒，他們在情緒管理方面比情商低的人做的更為令人滿意。本文旨在相關文獻的全面分析的基礎上研究情緒智力與人的行為之間的關係，並建立一個情緒智力在工作中作用于人的行為的作用模型，以深入瞭解情緒智力對於人的行為的作用機制，並在此基礎上討論如何運用該模型進行高效的人力資源管理實踐，具體表現為在人力資源的招聘、培訓、績效評價、薪酬結構和企業內部衝突與壓力管理方面提出具體的應用建議。該研究一方面可以為人力資源管理的理論研究提供新的研究方向；另一方面可以在人力資源管理實踐中為組織和管理者提供指導，招募高情商

的員工或幫助員工進行有效的情緒管理以減少攻擊性或破壞性行爲的發生，維護組織內部安定團結，員工之間和諧相處，從而爲組織的正常運轉提供良好的環境。

2. 理論基礎

當前對情緒智力的研究按照其定義和測量方式的不同可以分爲兩大流派：能力情緒智力流派和特質情緒智力流派或稱混合情緒智力流派（張輝華，李愛梅，凌文韜，徐波，2009）。

2.1 能力情緒智力流派

該流派的代表人物是 Mayer，Salovey 和 caruso 等，他們認爲情緒智力是一種獨特的能力，是情緒與智力的聯結，並把它定義爲：運用領先的資訊加工手段去處理情緒和與情緒相關的刺激，並利用這些資訊來促進思維和行爲的能力（Mayer，Salovey，caruso，2008）。它主要包括情緒感知、情緒整合、情緒理解和情緒管理四個維度。這四個維度與情緒資訊一起操作形成的四種能力呈等級排列，可以列爲下圖 1 所示：

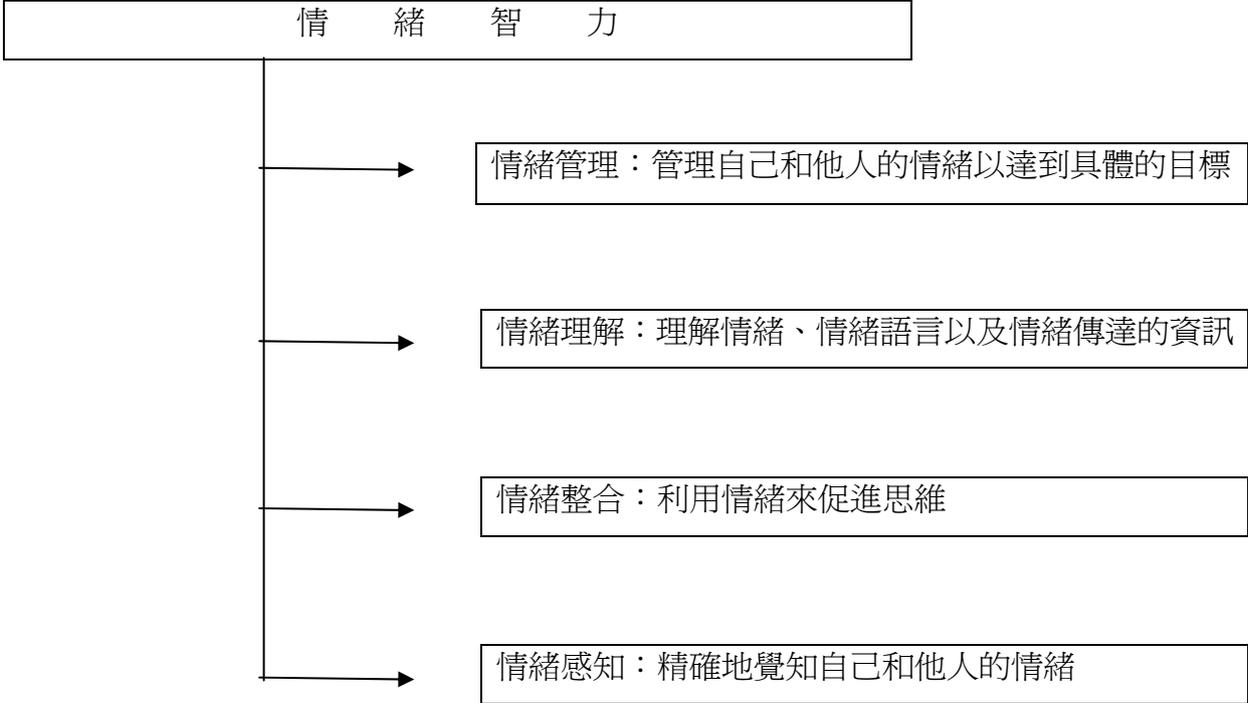


圖 1 Mayer & salovey 1997 年提出的思維情緒智力模型圖

力流派認爲情緒智力與認知智力一樣，都是一種獨特的能力，區別在於它們有不同的操作物件，也正是由於操作物件的不同，不同種類的智力得以明確區分（李銳，2010）。能力流派的情緒智力概念的本質就是識別不同情緒的意義及其相互之間的關係，並在此識別的基礎上進行推理和解決問題的能力，還有利用情緒改善認知活動的能力（彭正敏、林絢暉等，2004）。能力情緒智力的測量量表主要有兩種方式：任務式（以解決問題

的對錯為標準來判斷，如 MSCEIT 和 MEIS）和問卷式（以自我和他人評價高低為標準來判斷，如 SSREIT、WEIT 和 EISDI）。

2.2 特質情緒智力流派

該流派的代表人物為 Goleman、Boyatzis、Bar-on、Petrides 和 Furnham 等。他們認為情緒智力是個性和能力的混合體，是特質的情緒智力，屬人格領域。Bar-on 把情緒智力定義為影響一個人成功處理環境需要和壓力的一系列非認知性潛能、能力和技巧的綜合。Cooper 在《Executive EQ》中把 EQ 定義為感覺、理解情緒以及有效運用情緒的力量去幫助人們激發能量、需求資訊、增強信任和進行創造等的的能力。Danial Goleman 在 1995 年的《情緒智力：為什麼它比智商更重要》一書中將情緒智力定義為：瞭解自身感受，控制衝動和惱怒，理智處事，面對考驗時保持平靜和樂觀心態的能力。概括出來可分為自我認識、自我調節、自我激勵、認知他人情緒（同情）和社交能力五個方面。前三種能力反映了如何管理我們自己，後兩種能力反映了應該怎樣處理好與別人之間的關係。可以看出，混合情緒智力模型主要堅持其應用實踐性的一面，更側重於個體的社會適應能力，涵蓋的內容更廣泛。以混合情緒智力為基礎的測量工具為問卷式，主要有 EC12.0、EQI、TEIQue 和 EIQ 等（張輝華，凌文艷，2008）。

2.3 兩流派對比和本研究的選擇

兩流派相比較而言，由於能力情緒智力流派對情緒智力概念的界定比較狹窄，反映的是對情緒的知覺、評價、表達、理解和調控能力，在理論研究方面有較多應用，但在實踐中的應用則受到比較大的限制。特質情緒智力流派對情緒智力概念的界定是廣義的，把它看做一種人格特質，這有利於其在實踐中的應用。後來，Danial Goleman 等人還提出了情緒勝任力的概念，指出情緒勝任力是建立在情緒智力的基礎上，能夠產生優秀的工作績效的學習能力（Goleman D, Boyatzis R, Mckee A, 2002）。在研究和實踐中，特質情緒智力在邏輯上遵循由一般到特殊的過程，也就是能夠從一般性的研究轉化到工作場所的情緒智力。本文對情緒智力的研究最終要歸於其在人力資源管理實踐中的應用，所以，本研究立足於特質的情緒智力，也就是廣義的情緒智力，從自我意識、自我調節、自我激勵、認知他人情緒（同情）和社交能力五個維度進行探討，據此，我們可以列下表 1 對情緒智力的五個維度進行更加詳盡的分析和說明：

表 1 特質情緒智力的五大維度

個人能力 (反映如何管理我們自己)	社會能力 (反映我們如何處理好人際關係)
自我意識：瞭解自己的內心、愛好、直覺和才智 ▲情感意識：意識到自己的情緒及其帶來的影響 ▲準確的自我評價：明白自己的長處和不足 ▲有自信：認識到自己的能力和價值	認知他人情緒(同情)：意識並理解到他人的情緒，感覺和需要 ▲理解他人：意識到他人的感覺和看法積極關心他人的需要 ▲發展他人：意識到他人的發展要求，幫助他人提高能力
自我調節：駕馭自己的內心，發揮才智，克制衝動 ▲自我控制：控制破壞性的衝動或情緒 ▲品質：保持誠實和正直 ▲有責任心：對自己和工作負責 ▲適應性：能夠隨機應變 ▲創新性：能夠接受新思想，新方法	▲服務意識：預測、確認和滿足客戶的要求 ▲政治意識：瞭解群體情緒和權力關係 ▲多元化作用：通過不同類型人找機會
自我激勵：指導和促進目標實現的情緒傾向 ▲主動性：利用時機積極採取行動 ▲樂觀態度：不怕困難和挫折，堅持不懈 ▲做出承諾：為自己立下目標，按時完成任務 ▲動力：努力提高自己的標準，達到標準要求	社交能力：能夠促使他人做出自己期望的反應 ▲影響能力：發揮有效的說服技巧 ▲交流能力：聽取他人意見並傳遞有效的資訊 ▲處理衝突的能力：協商解決分歧 ▲協調與合作：與他人合作以實現共同目標 ▲建立紐帶關係：培養有益的關係 ▲領導能力：鼓舞並指導個體和群體

3. 模型概述

在 A.J.Quebbeman 和 E.J.Rozell (2002) 所建立的情緒智力和特質情感作用在工作場所中攻擊性行為的緩衝模型(the model of emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression)的基礎上，我們對模型進行了一定的改進，除了在情緒智力上進行干擾因素的排除外，還將歸因模式的回饋作用納入其中，使情緒智力作用模型更加完整清晰。

模型如下圖所示，攻擊性行為起初都是由觸發事件 (triggering events) 引起的，觸發事件會產生人們知覺上的不公平感，而這種知覺上的不公平感又受到個體差異的影響，它對情緒智力和情感反應之間的關係起到仲介作用。個體差異的最主要的變數就是

情緒智力，它包括自我意識、自我管理、自我激勵、同情和社交能力，以及人的特質情感。一個人的情緒智力的高低和積極或消極的情感會影響到他對不公平的認知，進而影響由這種認知而導致的情感反應，情感反應再進一步導致人們的行為結果。這個行為結果可能是適應性的或建設性的，也可能是不適應的或破壞性的，比如工作場所的攻擊性行為。而最終，行為的選擇又會因為歸因模式的影響回饋過來影響覺察到的不公平。這整個作用過程都是發生在工作環境的範圍之內的，其作用模型可以圖示如下：

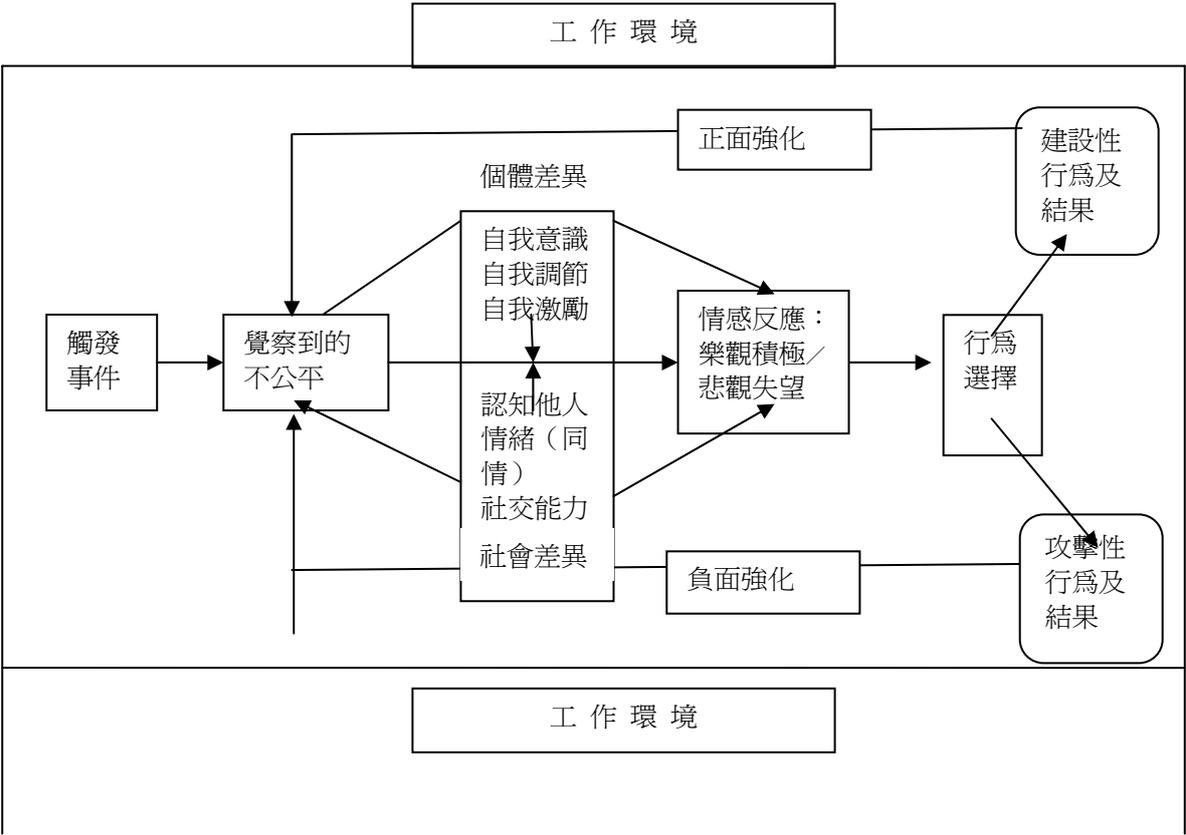


圖 2 情緒智力作用模型

對於本模型各個階段變數在工作實踐中的表現可以解釋如下

3.1 觸發事件 (triggering events)

對觸發事件的理解可以舉例如員工受到上司的批評、工作中挑戰的失敗、工作中出現的安全事故等等，這類事件的發生會導致員工的負面情緒。觸發事件因其激烈程度的不同會導致不同的影響結果，但是，受工作環境和員工情緒管理能力等因素的影響，輕微的觸發事件也有可能導致嚴重的攻擊性行為產生。

3.2 察覺到的不公 (perceived injustice)

員工受到觸發事件的刺激，可能產生心理上的不公平，主要原因是員工對觸發事件的歸因所致。把榮譽或過失歸咎於自己或環境的過程被稱之為歸因過程，也就是探究決

定某個行為或事件是否主要由內部或外部的因素導致。我們在對事件的歸因中經常存在歸因錯誤，自我服務偏見就是如此，在工作或生活中，我們傾向於將好的歸因於內因而將我們的失誤歸因於外因。所以，在員工遭遇觸發事件之後，經常並不認為自己有錯，或者認為自己的錯誤是別人造成的。這種認知對分析工作環境中的各類行為有重要的作用。由模型圖可以看出，對不公平的認知會因個體情緒智力差異的不同而不同。個體的情緒智力高低會影響其對他人行為上的理解，從而影響他對事件所採取的行為。

3.3 情緒智力上的個體差異 (Individual differences in EQ)

通過模型可知，情緒智力的個體差異會影響個體對不公平的認知，導致不同的情緒反應和行為選擇。情緒智力上的個體差異包括個人能力和社會能力兩方面，個人能力主要就是自我認識，自我調節，自我激勵；社會能力有認知他人情緒能力和社交能力兩個。下面對他們在模型中的影響做一些簡單的說明：

3.3.1 自我意識 (self-awareness)

根據 Goleman (1995) 的研究，自我意識是個體情緒智力的關鍵變數之一。研究表明，那些自我意識程度較高或具有自知之明的人對事情會有比較清晰地認識；而那些高估自己或常有不切實際的期望之人，自尊心較他人更強，當其自尊面對挑戰時，常常表現出一些攻擊性的行為來保護他們的自尊(Baumeister, 1996)。Bradfield & Aquino(1999) 的研究也證明，當個體的自尊受到形如工作業績評估或他人回饋之類的挑戰時，自我意識會調節個體在工作場所中的行為選擇。所以，自我意識影響個體對不公平的認識，進而影響他的情緒反應和行為選擇。一個人的自我意識程度越高，就越有可能選擇建設性的行為來應對這種認識上的不公。自我意識程度高的人對自己情緒的調控能力也比較強，在對衝突和矛盾的處理方式上也更趨近於理性和成熟，他們會儘量避免正面衝擊，防止過激行為的發生。

3.3.2 自我調節 (self-regulation)

自我調節是觸發事件和行為選擇之間的重要仲介，它會強烈影響個體在工作環境中對衝突和壓力事件的反應。Andersson and Pearson (1999)，自我控制能力低下的人更可能採取不文明或粗魯的行為來處理自己工作中的不滿。Neuman 和 Braon (1998) 的研究發現，自我調節能力較強的人在遇到衝突時，不容易被激怒，而是容易與人達成和解。所以，一個人的自我調控能力越強，那麼，他在工作中就能夠更好的應對他人，在遇到不公平待遇或產生消極情緒的時候，就會越有可能做出建設性或積極性的行為。這對我們管理的啓示也是非常明顯的，我們在選人，用人的時候，選擇自我調節能力強的人，對我們會更有益。

3.3.3 自我激勵 (self-motivation)

自我激勵對個人行為的選擇會有較大的影響。Lavalley, Campbell (1995) 的研究發現，日常消極事件與一個人目標的達成密切相關，而他們的關係受到自我激勵的仲介作用。Seligman (1990) 把樂觀主義作為自我激勵和工作業績的一個關鍵因素。那些持樂觀主義之人在面對工作中的不滿、壓力、失望、偏見以及不公正的待遇時，會盡力去排除這些負面因素的干擾，選擇積極地方式去面對，努力讓自己有個良好的心情或心態。樂觀之人更能夠適應工作中的壓力和衝突，積極性和主動性更強，其處事方式對組織會更有利。

3.3.4 認知他人情緒 (Empathy)

在認知他人情緒上，最明顯的表現就是同情心，富有同情心之人更能夠準確地理解

他人的情緒。Ohbuchi, Ohno (1993)的研究發現，同情心可以強烈的抑制個體的攻擊性行爲。Davis (1996)的進一步研究也發現，一個人對受害者的同情性反應經常會阻止其過激性的行爲傾向。所以，富有同情心的個體由於其具有更強的理解他人情緒的能而從而會更少行使攻擊性的行爲。

3.3.5 社交能力 (social skills)

具有良好社交能力的人更能夠避免工作中的攻擊性行爲。Sutton, Cowen, Crean, Wyman (1999)的研究指出，欠缺的社交能力是一部分人具有反社會行爲的因素。Lu, Chen (1996)認爲，社交能力強的人更能夠建立具有重要價值的社會網路，利用該網路可以在面對壓力時採取適當的行爲。比如，強有力的社會支援系統可以減少因失業或進入新的工作環境而產生的壓力 (Allen & Lucero, 1996)。因此，社交能力在面對工作中的觸發事件時是一筆財富。在人力資源管理實踐中，選擇和使用社交能力強的人對組織的發展具有促進作用。

3.4 情緒反應 (affective outcomes)

由個體的積極或消極情感決定的自身意向上的情緒反應，會影響個體在面對感知上的不公平時的行爲選擇。Marcus-Newhall et al. (2000)認爲，對情感的處理過程可能產生消極作用和高水準的攻擊性，因此，情緒智力的作用模型中表示出情緒反應成爲觸發事件和行爲選擇之間關係的又一個仲介變數。但是，Weiss, Cropanzano (1996)認爲這一關係成立的前提假設爲觸發事件主要是由於情感上的因素引起的。研究認爲，持高度積極情感的個體把自己表述爲樂觀主義者，自信和興奮愉快的人 (Berry & Hansen, 1996)，他們也是自認爲自我功效高的和樂於參與人際交往的 (George, 1992)。由此看來，根據員工做出什麼樣的情緒反應可以很好的預測他將採取什麼樣的行爲，在攻擊性行爲或破壞性行爲發生之前，對員工情緒進行管理以避免破壞性行爲的發生對組織來說是一計良策。

3.5 行爲選擇 (behavior outcomes)

行爲選擇是員工情緒智力作用于其行爲的最後變數，此時員工將要採取的行爲已經由他的態度或情緒基本確定，在此處進行行爲干預已經爲時已晚，員工的行爲選擇不外乎兩種，要麼是積極性或建設性的行爲，要麼是攻擊性或破壞性的行爲。

3.5.1 正面的建設性行爲 (Adaptive /constructive behavior)

建設性行爲就是以一種健康，積極的方式應對感知上的不公平，此時員工會客觀全面的分析和評價所面對的觸發事件，辯證的看待事情可能帶來的結果，採取有效的措施來減少危害。具有高情緒智力的員工更可能在面對觸發事件時採取建設性的行爲。在處理衝突或壓力時，高情緒智力的人會表現出積極地情緒和樂觀的態度，妥善解決工作中的各種問題。此外，他們的建設性行爲也可以有效控制工作中攻擊性或破壞性行爲的發生，因此，高情緒智力的應聘者是企業理想的雇傭物件，高情緒智力也是員工的一種優秀品質。

3.5.2 負面的攻擊性行爲 (maladaptive/aggressive behavior)

負面的攻擊性行爲與建設性行爲剛好相反，是一種不健康的，消極的爲人處事方式。這種行爲常常表現爲危害他人或組織，破壞公共財務或設備，也可能是對自身的危害，如自殘等。在工作場所中，負面的績效評價是一種常見的觸發事件，可能會導致曠工，跳槽或工作懈怠，嚴重時還可能發生人身傷害。低情緒智力的個體更傾向於採取負面的攻擊性行爲，組織對這類員工應給予適當的培訓教育，提高他們的情緒智力水準和道德修養，必要時可以採取辭退措施以避免破壞性行爲的發生。

4. 情緒智力作用模型在人力資源管理實踐中的應用

在人力資源管理的開發與管理中，企業往往只注重人力資源的招聘、績效考核、培訓和激勵等方面，忽略了對員工情緒智力的瞭解、培養和管理。眾所周知，高學歷、高智商、能力強的員工是企業不可多得的人才，但是高情緒智力的人也是企業需要的重要資源，尤其是在管理類，公關類和行銷類的職位上。倘若企業能夠發揮員工在情緒智力方面潛能，就可以幫助員工增強其處理突發事件，應對困難和挫折的能力，這樣，在面對對手的競爭時，員工就可以發揮優勢，從容應對，理性處理。根據前面我們分析的情緒智力模型，在各個環節進行一定的干預和控制，就可以充分發揮情緒智力的積極作用，減弱或消除情緒智力的消極作用，宣導有益的建設性行為而抵制有害的攻擊性行為，為組織的進步提供全面的智力保障和和諧的發展環境。

4.1 在人力資源管理政策和制度上的應用—減少觸發事件的發生

通過人力資源管理政策和制度的引導，可以有效減少工作環境中觸發事件的發生。這在模型中就是在最前階段的初始變數（觸發事件）上進行干預，繼而就作用到了個體認知上的不公平，這樣的措施就是把事件控制在萌發之時，比作用在模型的後階段往往效果更好，這樣的措施在工作上有很多，比如在員工建言獻策行為的鼓勵上，多聽取員工的建議和意見，保持暢通的上下級溝通管道，可以及時解決員工的不滿和抱怨，避免不良情緒的積累和積壓，從而避免釀成大患。

此外，在與員工交往中，企業管理者要做好自身的情商調整和情緒管理，情緒是會感染的，所以在情緒的管理上一定要正人先正己。對待員工要正確地去認知他們的情緒，平等待人，換位思考，都可以減少觸發事件的產生。

4.2 在招聘中的應用—提高整體員工情緒智力水準，雇傭高情緒智力之人

情緒智力和個人成就的關係已經得到多項實證研究的驗證，而且國內外關於情緒智力中的責任心、自我控制、自我意識等方面的測驗已經有了比較成熟的測量方法，像情境測驗法，投射法等等。將這些方法運用在招聘中，對員工的心態和自控能力進行一定的考察，可以從中判斷出一個員工的毅力、耐力、對挫折的抵抗力和對自己的控制力。從而挑出積極向上、樂觀開朗、溝通能力強的優秀人才。不同的職位對情緒智力各個維度的要求也是不同的，像銷售、公關和人事等職位對社交能力和自我調節的要求比較高；保險公司的市場人員對自我激勵的要求比較高。管理職位對公司的影響比較大，尤其是中高層的管理人員，所以，在對管理者的招聘中，應該在情緒智力方面把好關，選擇高情緒智力的管理人員，以避免管理者情緒失控帶來的攻擊性行為給組織帶來的不良影響。在進行招聘工作之前，公司管理層可以根據自己各職位的需要，確定要求的情緒智力維度指標，在招聘中加以應用。

4.3 在培訓上的應用—提高每個員工情緒智力，加強調節器的調節作用

從某種意義上來說，一個人要在工作上取得一定的成就，良好的心理狀態或心理素質是必須的。所以，在對員工進行培訓時，除了熟悉業務，傳授知識，培養能力之外，對員工進行情緒管理，自我調控等方面的情商訓練也是具有重要意義的。加強情緒智力培訓在作用模型中就是提高情緒智力在模型中調節器的調節作用，這麼做，既可以減弱由觸發事件引起的不公平感，又可以促使員工做出積極地情緒反應從而選擇建設性的行為。在進行情緒智力方面的培訓和培養時，首先要通過宣傳讓員工瞭解情緒智力的重要性，其次要進行情緒智力相關的教育，比如職業道德教育和情緒管理、自我控制方面的教育，以提高員工的自覺意識。在接下來的培訓中，培訓方法必須是靈活多樣的，根據

所要培訓的內容和員工興趣、需求愛好等做出如野外訓練、團體活動、學校培訓等安排，以得到良好的培訓效果。

4.4 在培訓上的另一個應用－利用回饋管道，進行歸因模式的培訓。

歸因模式培訓師通過教育和說服的方式來改變那些能力充足而不自信之人的歸因模式：從悲觀消極的歸因模式轉變為樂觀積極的歸因模式。具有積極歸因模式之人在工作中效率更高，自信更強，而且面對觸發事件採取攻擊性或破壞性行爲的可能性更小，所以，歸因培訓可以作為有效防止攻擊性行爲或破壞性行爲的手段。

4.4.1 在激勵措施上的應用－情商激勵

員工的需求是不斷調整和變化的，針對其情緒智力的不同，員工在工作中的追求也開始出現明顯的差異化，在工作環境和經濟報酬基本得到滿足之後，員工的追求會轉向自身價值的體現和未來發展空間的要求。如朱雙穎（2007）認為，充分授權是運用情商進行激勵的有效措施之一。隨著員工需求層次的提高，情緒智力對員工需要的調節作用會越來越明顯，針對員工的情商需要設定激勵措施和制度，會大力激發其工作積極性。如組織在開展長期的工作，強調遠期目標時，員工需要在這個長期過程中需要不斷得到獎勵和認可，以保持其積極性和工作熱情的延續，那麼就可以在物質刺激的同時對他們的階段性成功進行公開的獎勵和表彰，以增強他們的成就感、自尊感和歸屬感，在階段性的情商激勵中實現長期的目標。

4.4.2 在衝突和壓力的管理上的應用－調節情緒反應，建立衝突預警和管理機制

工作的中觸發事件，經常是衝突和壓力等小事件，組織中的溝通不善，資源和權力分配不均，工作任務太重難以按時完成等等，建立衝突預警機制，首先通過檢測，及時發現衝突的徵兆，準確把握衝突的原因；其次是報警機制，當檢測結果顯示組織發生衝突時立即向管理者發出警報；第三是快速反應機制，及時採取措施，消除衝突，避免因此帶來的障礙（李楠，2008）。這種高效的衝突預警和管理機制，可以使溝通管道暢通，組織中的觸發事件一旦發生就可以得到警告和提醒，遇到衝突可以馬上進行調查和分析，根據衝突的管理機制採取措施及時處理，這些具有預測性和前瞻性的處理方式，可以使衝突得到及時解決，防患於未然。

4.4.3 在績效評價和薪酬結構上的應用－行爲選擇上鼓勵建設性的行爲

如果在模型的最後階段進行干預，就是要在員工的行爲選擇上，鼓勵和獎勵建設性的積極行爲，抵制和懲罰消極的破壞性行爲。在人力資源管理實踐中可以把這些融入到績效評價和薪酬體系當中。績效評價上把建設性行爲作為正向指標或把攻擊性行爲作為負向指標，並在薪酬體系上對觸發事件（壓力或衝突等）採取的適應性或積極性行爲進行獎賞，對攻擊性的消極行爲進行懲罰，都足以對員工的價值取向和行爲選擇產生較大影響。這也可以有效減少攻擊性行爲的發生，減弱觸發事件對組織的破壞。

5. 結束語

工作環境中的攻擊性行爲會給組織帶來嚴重的破壞和高額的成本，國內外的多項實證研究也已經對情緒智力與行爲選擇（攻擊性或破壞性行爲）之間的關係進行了可靠地驗證。所以根據情緒智力作用模型來分析情緒智力的作用機制，對組織的人力資源管理實踐是具有多項重要意義的。本文對情緒智力進行了綜合分析，對情緒智力中的個體差異因素與行爲選擇之間的關係進行了初步探索，並在原有情緒智力作用模型的基礎上進

行了適當改進，根據該模型的作用機理進行人力資源管理實踐上的應用的探討，這些創新和發展對理論和實踐都有重要意義。

本研究立足於員工個體的情緒智力，站在特質情緒智力流派的角度上，未來的研究可以在群體上對情緒智力進行探索，或站在情緒智力能力流派進行分析。除情緒智力以外其他個體因素作為引數也會對觸發事件帶來的行為選擇產生影響，這是本研究中的缺陷。本研究的不足還有難以排除工作環境中各種因素（如組織文化、組織結構等）的干擾，沒有對工作環境中可能的影響因素做細緻分析，未來研究可以在此處進行突破。

6. 參考文獻

- 李楠，試論情商管理在人力資源管理中的運用〔J〕人口與經濟，2008,4，83-85.
- 李銳，情緒智力與元情緒：概念及關係辨析〔J〕華中師範大學研究生學報，2010，17（2），120-124.
- 彭正敏，林絢暉，張繼明，車宏生，情緒智力的能力模型〔J〕心裏科學進展，2004,12（6）817-823.
- 張劍，岳紅，唐中正，情緒智力三維結構模型的驗證與應用〔J〕管理學報，2009,6，788-793.
- 張輝華，凌文艷，管理者情緒智力行為模型及其有效性的實證研究〔J〕南開管理評論，2008（11），2,50-60
- 張輝華，李愛梅，凌文艷，徐波，管理者情緒智力與績效的關係：直接和仲介效應研究〔J〕南開管理評論，2009（12），3,104-116.
- 朱雙穎，情商在工程項目人力資源管理中的運用〔J〕價值工程，2007,11，112-114
- Allen, R.E. and Lucero, M.A., 1996. Beyond resentment: exploring organizationally targeted insider murder. *Journal of Management Inquiry* 5 2, 86–103.
- Amanda J. Quebbeman , Elizabeth J. Rozell, Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice ,2001.
- Baumeister, R.F., Smart, L. and Boden, J.M., 1996. Relation of threatened egotism to violence and aggression: the dark side of high self-esteem. *Psychological Review* 103 1. 5–33.
- Berry, D.S. and Hansen, J.S., 1996. Positive affect, negative affect, and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology* 71 4, 796–809.
- Bradfield, M. and Aquino, K., 1999. The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management* 25 5. 607–631
- Cooper,R.K. Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization, the Berkley Publishing Grop.
- Danial Goleman,1995,Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ, New York : Bantam Books
- Davis, M.H., 1996. Empathy: a social psychological approach, Westview Press, Boulder, CO.
- George, J.M., 1992. The role of personality in organizational life: issues and evidence. *Journal of Management* 18 2, 185–213.
- Goleman, D., 1995. Emotional intelligence, New York : Bantam Books
- Goleman, D., Boyatzis R ,Mckee A, Primal Leadership :Realizing the Power of Emotional Intelligence, Boston : Harvard Business School Press,2002.
- Lavallee, L.F. and Campbell, J.D., 1995. Impact of personal goals on self-regulation processes elicited by daily negative events. *Journal of Personality and Social Psychology* 69 2, 341–352.
- Lu, L. and Chen, C.S., 1996. Correlates of coping behaviours: internal and external resources. *Counselling Psychology Quarterly* 9 3, 297–307.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W.C., Carlson, M. and Miller, N., 2000. Displaced aggression

- is alive and well: a meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology* 78 4, 670–689.
- Mayer, J. D, Salovey, P. What is Emotional Intelligence ? In Salovey P, Sluyter D J (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York: Basic Books, 1997, 3-31.
- Mayer, J. D, Salovey, P, Caruso, D. R. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 2008, 63(6):503-517.
- Neuman, J.H. and Baron, R.A., 1998. Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management* 24 3, 391–419.
- Ohbuchi, K.-I. and Ohno, T., 1993. Empathy and aggression: effects of self-disclosure and fearful appeal. *Journal of Social Psychology* 133 2, 243–253.
- Seligman, M.E.P., 1990. *Learned optimism*, Pocket Books, New York.
- Sutton, S.E., Cowen, E.L., Crean, H.F. and Wyman, P.A., 1999. Pathways to aggression in young, highly stressed urban children. *Child Study Journal* 29 1, 49–67.
- Weiss, H.M. and Cropanzano, R., 1996. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: Staw, B. and Cummings, M.L.L., Editors, 1996. *Research in organizational behavior* vol. 18, JAI Press, Greenwich, 1–74.