

# 情緒能力發展對職場工作的影響

陳韋權\*

## 摘要

國內近期社會事件頻傳，情緒智力的議題重新受到關注，回頭省視學校的情緒教育，學童的情緒智力影響著未來職場工作表現。然而，離開學校後，情緒能力仍在不斷學習並持續發展。本文除介紹情緒發展的歷程及如何透過後天學習改善外，並論述職場中情緒智力的重要。從工作中的情緒勞務現象，到職場核心職能的觀點，情緒智力甚至影響我們未來的職涯。最後，提升到組織的層次，探討情緒智力、領導、組織三者間的關係，及其如何影響整個組織績效。本篇文章希望能提高大眾對於情緒議題的重視，擁有良好的情緒智力，對於個人和企業都有助益，除個人能從練習自我提升情緒管理能力外，企業應扮演更主動的角色，透過教育訓練等方式，提高組織情緒智力，進而達到個人與企業的雙贏。

**關鍵詞：**情緒智力、情緒管理、職能、職涯

---

\*國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究生。

## 壹、前言

近期社會事件頻傳，讓人思考學校教育是否在哪個環節發生問題（楊蕓，2018）。為何大家眼中的聰明學生，遇到感情問題，會用如此激烈的方式收場。父母花費許多心力栽培，國家也花費許多資源教育下一代。原本是未來社會的菁英、國家的棟樑，即將在各行各業發光發熱，卻就此殞落。此類案件不單只是學生、家長等幾個家庭的破碎，而且也是一種社會警訊。設想這些學生未來即將工作，需要與老闆、同事、客戶互動，若是處理自身情緒有困難、易受情緒影響，要如何達成工作上的要求以及與他人建立合作的關係？

人有各種情緒，無論工作上如何強調公事公辦、專業效率或是法規章程，我們還是會因為各種事情而感到喜怒哀樂（陸洛，2008a）。如何做好情緒管理，是做好每一份工作所需的基本能力，同時也是各種職位都需要的核心職能。很難期待易怒的客戶服務人員能夠提供顧客同理心關懷，同樣地，要無法沉住性子的工程師能夠耐心將機器修好也是很困難的。

情緒智力的概念最早由學者 Salovey 和 Mayer（1990）所提出，後來在 Goleman（1995）的《EQ》暢銷書推展下，成為家喻戶曉的名詞。學者 Goleman 借用職能的概念，將情緒智力分為 4 種職能，包括自我覺察、自我管理、社會覺察、社會技巧，並認為擁有高情緒智力的人未來在職場上會有較大的成

功機會。情緒智力不只會影響個人的身心健康、學業表現、人際關係，更是工作上面對困難時所需必備的技能（黃秋霞，2016）。世界經濟論壇（2018）在未來就業報告中也提到，在科技時代許多人力會被取代，而人類獨有的技能如創意、領導、情緒智力等，其重要性將日益上升；2020 年代，情緒智力將成為 10 大工作技能之一。令人值得高興的是，情緒智力是可以透過學習而提升的（陳皎眉、李睿杰，2010）。

如何在理性與感性中取得平衡，是情緒教育要重視的。完全理性分析思考的人，顯得冷漠無情、太過勢利。放任自己讓情緒帶著走的人，除讓周遭的人有時無法適從外，更可能會做出無法挽回且之後會後悔的事。情緒教育並不是要教導我們不能有七情六慾，而是要告訴我們如何在不同的情境下適當地表達情緒。

情緒智力的概念出現後，教育界開始重視並發展出「Social and emotional learning」，簡稱 SEL。研究發現，學習管理負面情緒和衝動，不僅行為層面改善，同時也可提升學業表現（孫敏芝，2010）。聯合國教科文組織已向世界各國推動 SEL，希望各國政府能重視情緒教育（臺灣芯福里情緒教育推廣協會，2017）。全球許多國家都開始推動 SEL，並將之列為必修課程；臺灣的國教課綱雖有把情緒教育納入，但並未有一系統的課程設計（親子天下編輯部等人，2016）。反倒是民間組織，如：芯福里情緒教育推廣協會，致力於開發此類課程，為推動情緒教育，創造高 EQ 的美好社會願景而努力（未來 Family

數位編輯，2018)。

對於企業主而言，員工的情緒並非只是個人問題，而是影響整個組織，甚至是整體的營運績效。情緒智力和組織的許多層面都有關係，除組織績效外，還會影響領導、決策、社會性行為、衝突協調等，甚至和勞安意外也有關聯 (Kharbanda & Sapramadan, 2015)；因此，在招募徵選的過程，企業也常會考量情緒智力的因素。其實，企業可以扮演更主動的角色，在情緒教育上盡一份心力，透過教育訓練 (Côté, 2014; Meisler & Vigoda-Gadot, 2014) 或是員工協助方案等方式 (Lawrence, Troth, Jordan, & Collins, 2011)，提高員工的情緒智力，藉此進一步發展成組織的情緒智力，以因應各種環境的挑戰，達到個人、企業雙贏的結果。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

本篇文章希望能提高個人及企業對於情緒議題的重視，以及關於情緒本身的瞭解。以下將進一步介紹情緒發展的歷程，以及情緒智力如何透過後天學習相關策略技巧改善、個人如何做好情緒管理及擁有良好的情緒智力對個人的影響，並論述職場中情緒智力的重要。

## 貳、情緒的定義與發展歷程

人都有情緒，情緒的意義究竟為何？不妨從相關心理學上的定義來理解。情緒影響我們如何回應在環境中遇到的問題和挑戰，情緒幫助我們組織

自身的想法和行動，透過外在和內在，情緒引導我們的行為。大部分的情緒專家及學者，都認為情緒由表達、經驗及生理等因素組成，而且各因素間會彼此協調 (Berk, 2006)。若依功能來定義，情緒是個人關於情境對於個人影響所作的廣泛評估，並進一步準備行動。根據個體認為重要程度的不同，情緒表達個體準備好要與環境建立、維持或改變成何種關係。廣義上，情緒的功能為激勵行為以達成個人目標。

人的情緒是與生俱來或是後天習得的呢？可從發展心理學的研究中來探討。新生兒出生到 6 個月的期間，出現第一個情緒—微笑，該情緒有助於建立嬰兒與其照顧者間的關係。7 到 12 個月時，生氣和害怕的情緒出現，嬰兒會藉由接近或遠離刺激來調節其情緒。1 至 2 歲，具有自我意識的情緒出現，像是驕傲或是羞愧；另外，孩童學習到許多情緒的字彙，並會使用語言來幫助調節情緒；同時，瞭解別人的情緒反應會和自己不一樣，同理心也在這個時期出現。3 至 6 歲，開始會自我評估，採取更主動的情緒調節策略，學習到文化上的情緒表現規則，同時可以展現正向的情緒，即使並未如此感覺。7 至 11 歲，個體建立起內部標準及內在策略，同時會依情況使用問題核心或情緒核心的因應方式，並注意到其他人會有混和的情緒。上述情緒發展歷程，整理如表 1 所示。

表 1 情緒發展歷程

年齡	情緒表達	情緒理解
6 個月	情緒表達漸有組織	從照顧者的語調來瞭解情緒
7 到 12 個月	憤怒和恐懼；趨避反應	瞭解情緒背後的意義
1 到 2 歲	自我意識的情緒；使用語言來調節情緒	同理心
3 到 6 歲	認識到情緒表達規則，能夠表達其並未感覺到的正向情緒	瞭解情緒的前因後果
7 到 11 歲	使用內在策略調節情緒，從問題中心或情緒中心的處理方式	認識到感覺的複雜，且人們的表現不一定反應其真實的感覺

資料來源： Berk (2006)。

認識情緒的功能及其在孩童成長中發展的歷程，以下將介紹情緒的過程，如圖 1 所示：



圖 1 情緒的過程

資料來源： Atkinson & Hilgard (2003)。

從上述情緒的過程可以發現，認知評估扮演非常重要的角色。個人對於事件的認知評估，會影響後續情緒的反應，而對情緒的反應也會影響前面的過程。至於個人如何針對事件進行評估，表 2 提供一個簡單的評估面向及其

對應的情緒結果。

**表 2 評估面向及其對應的情緒結果**

	發生	未發生
可欲的	喜悅	遺憾
不可欲的	沮喪	安心

資料來源：Roseman (1984)。

依照個人是否希望該事件發生，分為可欲的及不可欲的。再依該事件是否真的發生，若希望該事件發生且真的發生，個人會感到喜悅；若希望該事件發生但未發生，個人會感到遺憾。若不希望該事件發生但卻發生，個人會感到沮喪；若不希望該事件發生且的確未發生，個人則會感到安心。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

承上，情緒中的認知因素同時是情緒調節策略及輔導理論中非常重要的一環，下一章將從心理諮商的領域，進一步探討情緒能否被管理，以及如何適當地調節自身的情緒。

## 參、情緒調節策略與健康輔導理論

在心理諮商的範疇中，包含行為、認知兩大學派(張立人、陳錫中，2009)，此兩大學派構成關於情緒的主要理論，並影響相關情緒調節策略的研究。依照學者 Parkinson 和 Totterdell(1999)的分類，情緒調節策略包含轉移注意力、

投入，另可依照認知層面或是行為層面進一步細分，如表 3 所示：

**表 3 情緒調節策略**

		認知的	行為的
轉移注意力	不投入	逃避想到問題	逃避問題情境
	分心	尋求愉悅放鬆	想快樂的事情放鬆的想法
		重新分配資源	想會佔據注意力的事情
投入		重新評估	發洩感受
	情緒導向		尋求幫助或他人的安慰
	情境導向	思考如何解決問題	採取行動解決問題

資料來源：Parkinson & Totterdell (1999)。

舉例來說，當我們因無法達成工作目標被主管責備時，除感到壓力外，心中想必也是五味雜陳。在此情況下，選擇轉移注意力的人，使用認知調節策略，會試著不要想起當時被責備的情況，也可以想著下個月薪水就要入帳或是讓自己的心思先專注在別的工作上；使用行為調節策略，可能會試著避免接觸主管或是透過聽音樂、吃美食、去運動等方式改變自己的情緒。若選擇投入該事件的人，使用認知調節策略，可能重新評估後發現主管其實有體諒我們的辛勞，自己有點反應過度，或是重新思考如何解決無法達成工作目標的問題，想到解決辦法後情緒自然就會舒緩；使用行為調節策略，可能會找朋友傾訴或宣洩自己的情緒，也可以透過平時要求自己維持一定的工作進度，付出行動解決問題自然也會讓情緒得到緩解。

瞭解不同情緒調節的策略後，重新探討有關情緒的心理諮商理論，最早的認知行為理論建構在大眾都習以為常的 2 個「常識」：

(一) 自己的認知支配本身的情緒與行為

(二) 自身作為的力量大到足以影響我們的思考型態與情緒

從這 2 個觀點，可以發現自身認知和作為能夠對自己的情緒帶來影響。哲學家愛比克泰德說過：「事件本身並不會帶來困擾，而是我們對於事件的觀點在困擾我們。」。達賴喇嘛也說過：「如果可以重新導正思想與情緒、重整行為，不僅可以更輕易地因應苦難，更可以在一開始就避免許多苦難的發生。」。因此，培養健康的思考習慣可以減少壓力、提升生活滿意度。然而，我們的思考習慣常存在著許多認知謬誤，造成我們錯誤地解讀生活中的各種事件，產生許多不必要的情緒反應，表 4 整理常見的認知謬誤及其定義。

表 4 認知謬誤

認知謬誤	定義
1. 選擇性解釋	只根據有限的證據就下結論，漠視其他重要的事實。
2. 武斷推論	沒有證據就做出結論。
3. 過度類推	僅從單一事件就將結論推至各種情境。(以偏概全)
4. 誇大與縮小	把事件誇大或縮小
5. 個人化	沒有憑據的情況下，認為自己和外在事件有關。
6. 絕對性思考	使用二分法來判斷事件。(全有全無思考)

資料來源：張立人、陳錫中（2009）。

若要建立健康的思考習慣，避免認知謬誤一再地影響我們對於事件的解讀及情緒的反應，則必須從認知重建做起，步驟包括：

- (一) 找出自動化思考和基模
- (二) 教導改變認知的技巧
- (三) 讓案主在真實情境中演練

每個人都會自動化思考，其中有時會有許多邏輯謬誤，亦被稱之為「認知謬誤」。認知行為治療除讓案主瞭解到認知、情緒與行為的關係外，更試著教導個體適當的技巧，就像給案主一個解決的工具，讓其下次在該情境中可以適當的運用，來解決個體所遇到的問題。行為方面的方法，則包括：

- (一) 打破規避行為和無助
- (二) 逐步地面對所畏懼的情境
- (三) 建立因應技巧
- (四) 減少痛苦情緒或自律神經醒覺

關於減少痛苦情緒或自律神經醒覺，可透過人體生理機制與情緒的關係；除藉由藥物改變生理機制外，認知和行為亦會影響情緒。認知行為治療即是改變扭曲的認知，和透過適當的行為進而影響情緒。此外，認知、情緒與行為間存在循環關係，以下將從認知行為模式循環圖進一步探討。

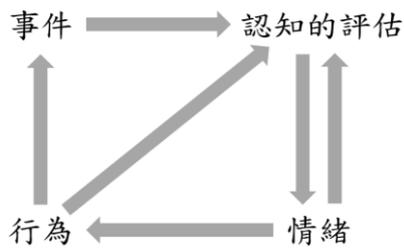


圖 2 「認知—情緒—行為」認知行為模式循環圖

資料來源：張立人、陳錫中（2003）。

從圖 2 的認知行為模式循環圖可以發現，事件會引起一連串的認知評估，包含自動化思考及其對應的基模，進而引起相關的情緒，而情緒又會回去影響到原先的認知評估。若負面的情緒勾起負面的回憶經驗，評估過後做出負面的行為，該行為又會重新強化負面的認知，陷入不斷的惡性循環中。因此，如何跳脫出此惡性循環，可說是認知行為治療中的關鍵過程。

認知行為治療所根據的定律，也就是「認知」在控制人類情緒和行為上所扮演的角色，可在古今哲學家的著作中發現。相信自己的認知支配本身的情緒與行為，同時自身作為的力量大到足以影響我們的思考型態與情緒。不過，人們終究會有喜怒哀樂等情緒，要用完全的理性去支配和處理自己所有的情緒和行為，恐怕古今聖人都很少有人能做到。而且，現實生活中常會遇到許多身不由己的事情，如工作上被老闆罵、男女朋友鬧分手等等。行為與認知造成的知覺衝突，單靠改變自身認知，若依舊身處在該環境及人際中，恐怕負向循環又會再次啟動。雖然如此，認知行為治療提醒我們許多改變自身的方法。畢竟，自己要先改變，依照吸引力法則，周遭的人事物也才會進

一步跟著改變。

輔導理論中，除以認知、行為兩大理論為基礎外，有關正念的訓練近年也開始受到推廣（胡君梅，2013）。不同於認知行為治療，正念強調「維持在當下，不偏純粹的。」，其練習包含 7 個態度：非評價、耐心、初心、信任、非用力追求、接納、放下。正念的重點不在努力試著調整自己的不當認知，而是更強調覺察自己的想法。當我們開始對事物產生評價時，會產生內心不安與壓力。此時，應意識到這件事情，採取後設認知觀察自己產生的評價，不要再對自己的評價做評價。然後，保有耐心及初心地繼續觀察周遭的人事物及自己的想法。信任自己的感覺，專注於當下，而不要用力追求所想要的結果。接納自己的真實樣貌，以及接納事物原本的樣貌，最後慢慢放下內心的各種衝動想法。

很多情緒是由不合理的認知所導致，不健康的行為反應進一步與周遭環境互動形成負向的循環。舉例來說，工作績效未達目標被主管責備，造成心情低落甚至懷疑自己的能力，然後越想越難過，覺得自己辛苦工作卻未得到相對應的回報，沮喪的心情又影響到當前的工作表現。面對壓力所帶來的自動化思考，學習用正念來對應，不再以慣性反應處理生活中的事物，重拾自己對於自身情緒的控制權，避免不良的習慣反應造成的可能傷害。然而，如同身體需要鍛鍊，心理也要訓練，以維持身心健康。正念強調的自我覺察能力是需要透過平常練習，才能在壓力來臨時，使用適當的方法因應，跳脫慣

性反應所形成的惡性循環。除「Fight or flight」的戰逃反應，其實我們還有更好的處理方式。

以下將介紹正念課程常使用的葡萄乾體驗，及如何簡單地透過正念進食來提高自身的覺察能力。正念課程的葡萄乾體驗主要是透過吃葡萄乾的過程提升我們觀察事物的能力，首先觀察這些葡萄乾的外觀，是不是每顆都不一樣，除顏色、大小外，其實形狀也不盡相同。拿起一顆葡萄乾，感受葡萄乾在手中的觸感，聞一下葡萄乾的氣味。放進口裡也先不要咀嚼，感受葡萄乾的口感和味道。慢慢咀嚼，感受葡萄乾的味道擴散出來。再拿另外一顆葡萄乾練習，這次想一下這顆葡萄乾是怎樣形成：葡萄樹上的果實經過採收、挑選、機器加工，可能還經過長途運送，最後來到我們手中。同樣的方式也可運用在我們每日的進食，現代人生活步調很快，常連靜下心用餐的時間都沒有。正念進食可以讓我們煩躁的心暫時平靜下來，不妨先試著從一餐開始，花點時間感受食物的滋味，長期下來必然可感受到正念進食帶來的正面效果。

除正念進食，正念體驗所強調的專注當下並不帶評價，舉凡散步、閱讀、創作等等，都可以成為正念體驗，甚至有機會成為一種心流體驗。此外，多從事一些健康的活動，同時也能夠為一成不變的生活帶來行為活化，進一步對身心靈產生不同的影響。正念的體驗並不是高深難以攀附的理論或知識，但也不是理解之後便能立即得到正念帶來的好處。正念是透過日常生活中一點一滴的練習反思和實踐，才能達到「結廬在人境，而無車馬喧」的境界。

心境的淬鍊如同身體的鍛鍊一樣，需要持續的練習，平日所累積的修為，相信  
在危急時，可以讓我們的想法保持清晰而不偏頗，進一步幫助我們做出正  
確的行為決定。

本章介紹各種情緒調節的策略，以及輔導理論中認知行為治療和正念對  
於內心情緒調節的觀點和作法。我們可以透過學習情緒調節的策略和練習各  
種調節技巧，來管理自身的情緒。下一章，我們將進入職場中的情緒議題，  
回顧工作中有關情緒的研究，以及探討情緒智力在職場中的重要性。

#### 肆、職場中情緒智力的重要性

個人情緒如何影響整個公司，是近年組織研究關心的議題（Barsade &  
Gibson, 2007）。其實，在員工情緒本身尚未成為主要的研究議題前，早有許  
多針對工作滿意度、工作壓力及領導等主題的研究（吳宗祐、鄭伯璜，2003）。  
受到人本管理思潮的影響，80 年代的研究者開始探討工作中的情緒勞務，情  
緒的議題自此開始受到重視。學者認為情緒是個人和人際間的情緒調節  
（Kappas, 2011），這是一種社會過程（Côté, Van Kleef, & Sy, 2013），必須從  
情境中來瞭解（Campos, Walle, Dahl, & Main, 2011）；而在職場的人際互動過  
程中，情緒調節的現象同樣頻繁地發生（Beal & Trougakos, 2013; Butler &  
Randall, 2013; Netzer, Van Kleef, & Tamir, 2015; Tamir, 2011; Troth, Lawrence,  
Jordan, & Ashkanasy, 2018; Zaki & Williams, 2013），這也突顯情緒能力在職場

中的重要。此外，相關研究顯示，若能擁有良好的情緒能力，不論是對個人或組織都能帶來許多其他助益（Barsade & Gibson, 2007; Kharbanda & Sapramadan, 2015）。

本章節將先介紹最早的情緒工作研究，即情緒勞務的觀點。然後，探討情緒智力如何成為職場的核心職能，及如何影響個人職場工作和未來職涯。最後，提升到組織的層次，探討情緒智力如何影響整個組織。

## 一、情緒勞務

勞務包含智能勞務和體能勞務，除勞心和勞力的工作外，還有一種與情緒調節關係密切的工作，被稱之為情緒勞務。情緒勞務最早由社會學者 Hochschild（1983）所提出，其具有交換的價值。在其對航空公司空服員的研究中，發現公司要求員工展現特定情緒，如同表演般，可能是透過表面或是深層的偽裝來達到對顧客保持笑容的目的。不同的工作所要求的情緒勞務內容會有差異，例如：收帳員的催收工作，觀察客戶反應並作出適當的威嚇以便順利收到帳款，是其所需的情緒勞務要求。即使是裝配生產線的工人，從事單純機械性的身體勞動，也需要做好情緒調節，即必須壓抑自身對於該工作的情緒反應，能夠靜下心並忍受重複性的無聊工作。

學者 James (1989) 認為情緒勞務包含處理他人的感覺，以情緒調節為核心，其可視為商品的一種。後來學者 Ashforth (1993) 更進一步指出，情緒勞務可能會透過淺層演出、深層演出或是真誠的情緒來展現，而是否認同該工作角色會再進一步調節情緒勞務對其的影響。後續研究發現，情緒勞務中的 4 個面向與情緒耗竭有關，包括情緒展示的頻率、對於展示規則的專注、需要展示的情緒種類、情緒失調，而情緒失調會進一步造成工作滿意度的低落 (Morris & Feldman, 1996)。

員工進行情緒勞務時，遵守著若干情緒規則，其可分為前台的情緒表達，包括對顧客、上司、同事及非工作的部分，後台的壓力管理則包含情緒勞務的失衡與再平衡 (林尚平、楊妮菁、張淑慧，2000)。基本上，  
*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*  
從事情緒勞務會有以下 4 種不同的情況：

- (一) 情緒協調：被要求的情緒、本身所經歷的真實感受與自己預期所要表現的情緒不一致。
- (二) 情緒失調：表達的情緒符合情緒規則，卻無法與內在情緒一致。
- (三) 情緒偏離：實際表達的情緒與情緒規則有衝突。
- (四) 情緒耗竭：與顧客交流時，發生超額情緒需求所引起的能源耗竭狀態。

從上述回顧情緒勞務的研究，可以發現情緒勞務的確有別於一般勞心勞力的工作，且其需要更多有關情緒調節方面的能力。近期的研究也發現，情緒勞務者與非情緒勞務者間的差異性，會造成工作滿意度的不同（陳甦彰、歐國航，2016）；這可歸因於工作內容本質上的差異，且並不是每個人都能做好情緒勞務工作的要求。即便是同樣從事情緒勞務的工作者，深層或淺層演出的差異也會在工作滿意度和工作倦怠上呈現不同的結果（余思瑩，2017）。

綜上所述，不論從事何種工作，都需要一定程度的情緒調節能力。擁有良好的情緒智力，將有助於達成工作上的目標。下節將以職場核心職能的觀點，從個人的層次，探討情緒智力如何影響我們的職場工作和未來職涯。

## 二、職場核心職能及個人職涯管理

在職場上，一次的情緒失控，可能就會導致不可挽回的後果，如原本談妥的生意告吹或是讓自己與主管的關係交惡，原本長久以來的努力一夕之間付諸流水。想做好情緒管理，必須要能夠先瞭解自己的情緒，知道如何情緒調節，並在不同情境中做出適當的情緒反應（黃揚名，2016）。情緒智力是許多關鍵技能的基礎（Travis, 2015），與團隊合作所需的職能有關，也影響溝通能力良窳甚鉅（Troth, Jordan, Lawrence, & Tse, 2012）。

舉例來說，當有爭執發生時，要先解決情緒，再來解決問題；當情緒佔據著自己或是對方的思緒，此時的言語溝通較難確實傳遞給對方並被適當理解。適時瞭解對方的情緒狀態，並發揮同理心，將有助於提升溝通的品質。因為溝通並不是只有單一方而是雙方面的資訊交流，因此需要有察覺對方情緒狀態的能力，以及自我情緒狀態的察覺能力，才能在一來一往的對話當中，依照對方的反應、注意自己的表達方式，並適時做出適當的調整。若缺乏此能力，有可能不知自己的表達方式不當且已惹惱對方。

另一方面，情緒智力作為職能又常與抗壓性有關。現代人工作壓力大，如何做好情緒管理，認清自己情緒的壓力來源，並找到適合自己的減壓方式，對每個人都很重要。許多研究發現，面對職場中會對員工造成負面影響的因素和情況，情緒智力常能發揮調節的作用，讓原本的負面效果降低，能夠緩衝許多負面事件的打擊，包括組織政治對組織依附的影響（陳殷哲、余雅晴，2017）、工作壓力所導致的工作倦怠（廖婉鈞、宋政杰，2018）、工作負荷所造成的情緒耗竭（陳殷哲、謝孟婷，2018）等。綜上所述，我們可以發現情緒智力與工作壓力會呈現顯著負向相關；然後不意外地，情緒智力與健康具有顯著正相關的關係（楊超欽、朱正一、陳春明、邱議瑩，2016）。

此外，情緒智力也與工作滿意度有關，工作滿意度在職場中常被用來探討實務上的管理措施。在一篇關於客服人員的研究，發現員工的工作滿意情形會和其情緒智力有正相關(許智芬, 2006)。針對高科技產業，情緒智力對工作滿意度也有顯著調節效果存在(曾育琳, 2012)，員工工作滿意度會受到其情緒智力的影響(閔辰華、吳怡芳、徐韶君, 2015)。以體育賽事中的裁判為研究對象，也發現情緒智力會影響其工作壓力和工作滿意(陳建廷, 2016)。另一篇針對國小老師的研究，則在情緒智力與工作滿意度的關係中意外發現幽默因應(Coping humor)的中介角色(Sun, Chen, & Jiang, 2017)。

不論是領導者或追隨者，情緒智力都會影響其滿意度(Wong & Law, 2002)。在一篇以餐飲業為例的研究，發現工作滿意度、工作表現和員工的情緒智力有正相關，進一步比較不同情緒智力的員工，會發現情緒智力較不好的員工其滿意度會和主管的情緒智力有高正相關(Sy, Tram, & O'Hara, 2006)。因此，員工的工作滿意度不只受到自身的情緒智力影響，還會因主管的情緒智力而有不同的結果。

從上述研究中發現，高情緒智力的員工在職場工作上的滿意度較高，而且這是橫跨許多不同工作內容的研究成果。不意外地，此現象可歸因於員工的情緒調節能力。遇到挫折困難的員工，即使短時間內陷入低潮，也能夠很快地振作；運用各種情緒調節策略，不讓一時的情緒影

響其工作表現，長久下來對於工作上的滿意度自然比較高。

擁有良好的情緒智力，對於自身的想法感覺及情緒會去分析瞭解，也比較清楚對於未來自身的職涯規劃要往何方向發展。除展現良好的情緒管理外，高情緒智力的人對於想要追求的目標，會規劃適當的計畫和方法來執行，同時在過程中因其情緒管理得當，執行上較不會受情緒影響，因此會較他人易於達成己身目標。高情緒智力即是能夠適當地克制衝動，理性面對人生難題，自我克制後再進一步自我超越(陸洛, 2008b)。

情緒智力和職涯管理有關，而職涯管理可說是一門學問，但即使未曾修習過相關課程，每個人都或多或少對於自己的工作和未來的發展做過選擇與行動 (Inkson, Arnold, & Dries, 2015)。為結合職場工作及個人其他生涯目標的追求，個人平衡計分卡幫助我們檢視自己的內部、外部、知識學習、財務等 4 個構面，並思考如何達成個人的短、中、長期目標；此外，個人平衡計分卡也提到練習靜思的重要 (丁惠民, 2006)。良好的情緒穩定度有助於個人的職涯管理和發展，若時常陷入情緒的風暴中，不但很難靜下心來安排未來的計畫，甚至會立即影響到當下的工作，做出令當事人後悔莫及的決策和行動。許多研究也證實上述的說法，良好的情緒智力將有助於個人的職涯管理和發展。有研究指出，瞭解自己的情緒可以將之化為動機，進一步達成目標，從而獲得工作上的滿足 (Strack, Lopes, Esteves, & Fernandez-Berrocal, 2017)。情緒不見得是有害，它可以

轉變成我們向上的動力，即大家常稱的發憤圖強。

對於自己情緒的瞭解，有助於釐清自己對於未來工作的喜好，進而選擇有興趣想要從事的職業。唯有真正從事自己所喜歡的工作，才有可能在該領域中自我實現及發揮出超越一般人的表現。實際上遇到困難時，也會有較高的挫折容忍度，並試著想辦法解決，畢竟這是自己當初所想要從事的一份志業。與其接受別人為自己做好的各種職涯規劃安排，若能先傾聽心中的聲音，瞭解自己情緒的成因，甚至發現未來真正想要做的事情，依此為自己選擇人生目標，相信離自己所想要的成功不遠了。

### 三、從個人到組織情緒智力

上一節討論情緒智力和溝通能力的關係，而溝通能力也是成功的管理人員必備的職能之一。其他管理職能包括領導力、適應性、人際關係、工作管理、創造成果、培養部屬、自我開發等，而其中的 4 種職能依然會受到溝通能力的影響，如領導力、適應性、人際關係、培養部屬（張婷婷，2016），由此可見溝通能力和情緒智力對於管理人員的重要。溝通能力的好壞決定是否能夠成為團體的領導者，情緒智力在溝通過程所扮演的影響，包含領導者是否能夠具備以下共鳴（吳佩玲，2017）：

- (一) 認知的共鳴：理解他人觀點的能力。
- (二) 情緒的共鳴：察知他人情感的能力。
- (三) 關心的共鳴：察覺對方對自己有什麼要求的能力。

在 1998 年，哈佛心理學家 David McClelland 針對多位公司的領導人進行訪談，分析各項職能的表現情形時，發現擁有愈多與情緒智力相關職能的領導人，其組織績效的表現也優於一般同儕。David McClelland 的學生 Daniel Goleman 在 2011 年發表於哈佛管理評論的「高績效領導力」文章中更進一步分析不同的領導風格，包含高壓式、權威式、協調式、民主式、前導式、教練式等 6 種，其需具備不同的情緒能力，且會對組織風氣造成的不同的影響，如表 5 所示：

國家文官學院

表 5 六大領導風格

領導風格

高壓式	表現方式 以一句話說明 EQ 能力 何時運用 對風氣影響	立即服從 照我說的話做 成就動機、主動精神、自我控制 危機時，或是處理問題員工時 負面
權威式	表現方式 以一句話說明 EQ 能力 何時運用 對風氣影響	帶向願景 追隨我 自信、同理心、變革催化者 需要新願景或是明確方向時 非常正面
協調式	表現方式 以一句話說明 EQ 能力 何時運用 對風氣影響	情感連結與和諧 以人為優先 同理心、建立關係、溝通 排解團隊不和，壓力下激勵大家 正面
民主式	表現方式 以一句話說明 EQ 能力 何時運用 對風氣影響	參與過程產生共識 你認為呢 合作、團隊領導、溝通 爭取支持共識，或徵詢員工想法 正面
前導式	表現方式 以一句話說明 EQ 能力 何時運用 對風氣影響	建立高績效標準 現在跟著我做 周到、成就動機、主動精神 工作動機、能力強大的團隊，可迅速獲得成效 負面
教練式	表現方式 以一句話說明 EQ 能力 何時運用 對風氣影響	培育人才 試試看這個 培育人才、同理心、自我認知 協助員工展現績效，發展長期優勢 正面

資料來源：Goleman (2011)。

從表 5 中可以發現，每種領導風格都有不同的運用時機，且需要多種情緒能力。對於領導人而言，除要留意情緒會傳染 (Butler & Randall, 2013; Humphrey, 2012)，本身的情緒表現也會影響其領導的成效，且會對整個組織情緒帶來變化 (黃涓容，2009)。原本的組織氣氛或是文化對於員工情緒表現的既有規範 (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2012)，會和領導者的風格、員工的情緒智力相互影響 (郭東昇、江品俞與陳溪彬，2018；陳溪彬，2016；Anand & UdayaSuriyan, 2010；Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010)，並進一步反映在組織績效。學者針對領導者所表現的情緒行為進行研究，歸納出領導情緒行為主要可分為鼓舞安慰、威嚴冷峻兩種；另外，研究發現正向的情緒行為對團體績效有正面影響，負向的情緒行為則有負面影響 (沈其泰、黃涓容與姜定宇，2014；蕭婉鎔、林孟俊，2013)。

針對組織中的情緒，學者提出 5 個層級的模型來解釋情緒和組織的關係 (Ashkanasy & Humphrey, 2011)，分別是個人本身、不同個體間、人際間、團隊及組織。第一層是個人情緒的反應狀態，第二層是不同個體的情緒智力差異，第三層是人際關係的互動信任，第四層是團隊中的領導行為，第五層是組織的情緒氣候及組織績效的表現。從此模型可以發現各層級會彼此影響，情緒智力並非獨立存在，而且在社會過程中扮演特殊的角色，對整個組織的情緒有進一步的影響。

組織的文化，先從高階主管的領導風格開始，其對中階主管的要求，會再進一步影響第一線的員工，進而形塑整個組織的文化。情緒智力也是透過領導的過程進一步影響整個組織，發展成組織的情緒智力，而形成的組織氣氛會再影響員工的情緒行為表現。雖然，情緒智力對於組織的影響會因不同的組織文化、氛圍而有所不同，但隨著管理哲學的演進以及現今民主思潮的影響，專制的領導方式已經逐漸減少（Batool, 2013），組織多開始重視員工的各種情緒需求。領導者未來需要擁有更高的情緒智力來帶領整個團隊，除能提高團隊凝聚力（Wang & Huang, 2009），更進一步反映在組織的績效。此外，擁有良好的自我覺察能力能夠隨時注意自己的管理行為並調整改進，對於管理者的領導能力絕對是有幫助的。

## 伍、結語

情緒智力是一種會持續發展的能力，從出生到成人，情緒能力漸趨成熟且複雜。學校的情緒教育不只在學生時期影響我們，即便進入社會，情緒能力仍會影響職場工作的表現。離開學校後，依然能再透過練習提升自身的情緒智力。除以從認知行為的策略調節情緒外，正念強調專注當下並不帶評價的作法，也提供另一種調節自身情緒的方式。觀察職場中的工作，可以發現每種工作都需要進行不同程度的情緒勞務。結合職能的概念，情緒智力成為

職場的重要職能，且有助於個人的職涯管理及未來的成功。不僅如此，情緒智力也會影響領導者的領導效果及組織的各層面。擁有良好的情緒智力，對於個人、企業都有助益。

職場員工情緒壓力問題頻傳，企業透過各種人力資源管理措施，如員工協助方案，來幫助員工解決情緒勞務的問題（陳殷哲、呂美怡，2018）。對於公司管理人員所推行的各項措施中，與員工情緒關係最密切的莫過於員工諮商、福利措施及壓力管理方面的活動（DeSimone & Werner, 2012）。由於員工諮商需要高度專業，一般管理人員恐怕難以勝任，部分公司會聘僱專職的心理師作為員工協助方案的一環，或是與外界專業的諮商機構合作，提供自家員工免費的諮詢服務。至於福利措施，舉凡哺乳育嬰托兒設施及運動健身中心，讓員工除能專心工作，也能夠兼顧家庭及養成規律運動的習慣，有身心健康的員工無疑是公司最大的資產。上班中的壓力如何排解，也影響員工的績效，公司若能幫助員工做好壓力管理，包括情緒管理上的問題，將有助於員工的工作表現。

從情緒智力練習的過程中，不只是學習情緒覺察、情緒管理，同時也會提升與他人合作的能力及溝通技巧，還能有效提升自己的抗壓力，面對職場上的高壓環境，可說是十分重要的能力。另外，先瞭解自己的情緒，從而形成相關的動機來達成未來目標，更有助於自己獲致各方面的成功，進而邁向人生勝利組。擁有良好的情緒智力，對個人和企業都有幫助。因此，除個人

經由自我練習來提高自身情緒智力外，企業可以扮演更主動的角色，透過教育訓練等方式來提升組織情緒智力，進而創造個人和企業雙贏。



*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

國家文官學院

## 參考文獻

### 一、中文部份

丁惠民（譯）（2006）。**個人平衡計分卡：提升幸福感、快樂指數及工作滿意度的行動藍圖**（原作者：Hubert Rampersad）。臺北市：麥格羅希爾。

未來 Family 數位編輯（2018）。**芯福里情緒教育推廣協會：有情緒困擾的孩子愈來愈多，學校教育更該幫助孩子提高 EQ。未來 Family**。取自：  
<https://gfamily.cwgv.com.tw/content/index/11823>

沈其泰、黃涓容、姜定宇（2014）。**領導者的團隊情緒領導行為與團隊效能：團隊社會交換關係與知覺風險程度的干擾效果**。人力資源管理學報，14（2），55-80。

余思瑩（2017）。**119 派遣員情緒勞務、工作滿意度及工作倦怠之研究**（未出版之碩士論文）。中華大學，新竹市。

吳宗祐、鄭伯壘（2003）。**組織情緒研究之回顧與前瞻**。應用心理研究，（19），137-173。

吳佩玲（譯）（2011）。**高績效領導力**（原作者：Daniel Goleman）。臺北市：遠見天下。

吳佩玲（譯）（2017）。**哈佛教你高 EQ 管理術**（原作者：Daniel Goleman）。

臺北市：遠見天下。

林尚平、楊妮菁、張淑慧 (2000)。情緒規則、社會化歷程及相關情緒勞務管理議題之個案探討。《商管科技期刊》，1 (1)，67-86。

胡君梅 (譯) (2013)。正念療癒力 (原作者：J. Kabat-Zinn)。新北市：遠足文化。

孫敏芝 (2010) 提昇兒童社會情緒能力之學習：美國 SEL 教育方案經驗之啟示。《幼兒教保研究》，5，99-116。

郭東昇、江品俞、陳溪彬 (2018)。主管領導風格、情緒智力與組織承諾關聯之研究。《管理科學研究》，12 (1)，53-60。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

張立人、陳錫中 (譯) (2009)。學習認知行為治療 (原作者：J. H. Wright, M. R. Basco, & M. E. Thase)。臺北市：心靈工坊文化。

張婷婷 (譯) (2016)。Google 最受歡迎的正念課 (原作者：荻野淳也、木蔵シャフエ君子、吉田典生)。臺北市：大是文化。

許智芬 (2006)。情緒智力、關係品質與工作滿足之相關性研究—以客服人員為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。

陳心田、蘇國賢、葉匡時 (1999)。影響企業人口組成的組織因素之探討。《管理學報》，16 (4)，581-612。

陳建廷 (2016)。籃球裁判之工作壓力導入工作滿意度之調節角色。 **運動休閒管理學報**，13 (4)，93-110。

陳殷哲、余雅晴 (2017)。組織政治知覺對組織依附影響之研究—以情緒智力為調節變項。 **科技與人力教育季刊**，4 (2)，21-48。

陳殷哲、呂美怡 (2018)。高科技產業人力資源專業人員情緒勞務與員工協助

方案之研究。 **科技與人力教育季刊**，4 (3)，1-28。

陳殷哲、謝孟婷 (2018)。公務人員工作負荷對情緒耗竭之影響—情緒智力與

工作特性之調節效果。 **企業管理學報**，118，101-138。

陳皎眉、李睿杰 (2010)。EQ 的理論與實務。 **T&D 飛訊**，89。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

陳甦彰、歐國航 (2016) 警察人員工作滿意度之研究—以澎湖縣政府警察局

為例。 **服務業管理評論**，14，97-120。

陳溪彬 (2016)。主管領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾關係之研究

—以製造業 T 公司為例 (未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。

陸洛 (2008a)。共創職場有情天-管理他人的喜怒哀樂。 **T&D 飛訊**，70。

陸洛 (2008b)。EQ 是什麼？—忍一時之快！。 **T&D 飛訊**，68。

曾育琳 (2012)。高科技產業員工之人格特質、情緒勞動對工作滿意度影響之

研究—兼論情緒智力之調節效果 (未出版之碩士論文)。國立成功大學，

臺南市。

閔辰華、吳怡芳、徐韶君 (2015)。科技業員工情緒智力及工作滿意度對組織公民行為之影響。管理資訊計算，4 (2)，108-127。

黃秋霞 (2016)。情緒智力的正思與反思。臺灣教育評論月刊，5 (7)，101-110。

黃涓容 (2009)。領導者的團隊情緒領導行為和團隊績效，團隊內部衝突的關聯及其調節作用 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。

黃揚名 (2016)。職場情緒管理。T&D 飛訊，215。

楊超欽、朱正一、陳春明、邱議瑩 (2016)。精神科護理人員工作壓力與情緒智力對自覺健康生活品質之影響。醫務管理期刊，17 (2)，79-96。

楊蕓 (2018)。情感教育不能等，納國中小新課綱。臺灣醒報。取自 <https://anntw.com/articles/20180225-4BMO>

廖婉鈞、宋政杰 (2018)。捷運司機員工作壓力與工作倦怠之關係研究—以情緒智力與知覺人力資源發展為調節變項。管理實務與理論研究，12 (1)，1-25。

親子天下編輯部、楊俐容、呂俐安、黃欣妘、黃瑞瑛、賴奕銘 (2016)。情緒教育，怎麼教？。臺北市：親子天下出版。

蕭婉鎔、林孟俊 (2013)。主管正負向情緒對團隊成員績效之影響—以凝聚力

---

為中介效果。朝陽商管評論，12（1），1-31。

## 二、英文部份

Anand, R., & UdayaSuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65.

Ashakanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). A Multi-level view of leadership and emotion: Leading with emotional labour. *The Sage handbook of leadership*, 365-379.

Ashforth, B. E. (1993). Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Atkinson, R. L., & Hilgard, E. R. (2003). *Introduction to Psychology*. Australia: Wadworth Thomson Learning.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of management perspectives*, 21(1), 36-59.

Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of business studies quarterly*, 4(3), 84.

Beal, D. J., & Trougakos, J. P. (2013). Episodic intrapersonal emotion regulation: Or, dealing with life as it happens. In *Emotional labor in the 21st century* (pp. 51-76): Routledge.

Berk, L. E. (2006). *Child Development*. Boston: Allyn & Bacon.

Butler, E. A., & Randall, A. K. (2013). Emotional coregulation in close relationships. *Emotion Review*, 5(2), 202-210.

- 
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 459-488.
- Côté, S., Van Kleef, G. A., & Sy, T. (2013). The social effects of emotion regulation in organizations. In *Emotional labor in the 21st century* (pp. 99-120): Routledge.
- Campos, J. J., Walle, E. A., Dahl, A., & Main, A. (2011). Reconceptualizing emotion regulation. *Emotion Review, 3*(1), 26-35.
- DeSimone, R. L., & Werner, J. M. (2012). *Human resource development*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Book.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Humphrey, R. H. (2012). How do leaders use emotional labor? *Journal of Organizational Behavior, 33*(5), 740-744.
- Inkson, K., Arnold, J., & Dries, N. (2015). *Understanding careers*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- James, N. (1989). Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. *The Sociological Review, 37*(1), 15-42.
- Kappas, A. (2011). Emotion and regulation are one! *Emotion Review, 3*(1), 17-25.
- Kharbanda, P., & Sapramadan, J. (2015). Emotional Intelligence in recruitment and Selection. *International Journal of Management, MIT College of*

---

*Management*, 3(1).

Lawrence, S. A., Troth, A. C., Jordan, P. J., & Collins, A. L. (2011). A review of emotion regulation and development of a framework for emotion regulation in the workplace. In *The role of individual differences in occupational stress and well being* (pp. 197-263): Emerald Group Publishing Limited.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2012). Emotional intelligence: A promise unfulfilled? *Japanese Psychological Research*, 54(2), 105-127.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.

Meisler, G., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*, 43(1), 116-135.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Netzer, L., Van Kleef, G. A., & Tamir, M. (2015). Interpersonal instrumental emotion regulation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 58, 124-135.

Parkinson, B., & Totterdell, P. (1999). Classifying Affect-regulation Strategies. *Cognition & Emotion*, 13(3), 277-303.

Roseman, I. J. (1984). Cognitive determinants of emotion: A structural theory. *Review of Personality & Social Psychology*, 5, 11-36.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

- Strack, J., Lopes, P., Esteves, F., & Fernandez-Berrocal, P. (2017). Must we suffer to succeed? When anxiety boosts motivation and performance. *Journal of Individual Differences, 38*(2), 113-124.
- Sun, P., Chen, J. J., & Jiang, H. (2017). Coping humor as a mediator between emotional intelligence and job satisfaction: A study on Chinese primary school teachers. *Journal of Personnel Psychology, 16*(3), 155-159.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 461-473.
- Tamir, M. (2011). The maturing field of emotion regulation. *Emotion Review, 3*(1), 3-7.
- Travis Bradberry (2015). *Why You Need Emotional Intelligence To Succeed*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/why-you-need-emotional-intelligence-to-succeed-2015-1>
- Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. H. M. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior, 33*(5), 700-722.
- Troth, A. C., Lawrence, S. A., Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2018). Interpersonal Emotion Regulation in the Workplace: A Conceptual and Operational Review and Future Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, 20*(2), 523-543.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological

capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.

Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 379-392.

Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

Zaki, J., & Williams, W. C. (2013). Interpersonal emotion regulation. *Emotion*, 13(5), 803.

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院