

管理者情商对工作绩效影响的研究综述及思考

寇晓红

(青岛华通国有资本投资运营集团有限公司, 山东 青岛 266000)

摘要:情商是近年热点话题,尤其在企业管理中的重要性日趋突显,其定义在经济社会发展中不断丰富,衍生出 Salovey 和 Mayer、Goleman、Bar-On 三大主流模型。情商与管理者工作绩效息息相关,具体表现在激励自我与他人,充分激发潜力、调动积极性与创造性,提高工作效能;多措并举打造积极向上的企业文化,增强团队凝聚力以提高团队绩效;在组织变革中,有效降低阻力、争取最大支持,从而达成组织目标。因此,管理者应重视并培养提高情商以提升工作绩效。

关键词:情商;管理者工作绩效;激励;团队绩效;组织变革

中图分类号:F272.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2023)11-0060-06

情商是近年热门的社会话题,在组织管理中也扮演着相当重要的角色。尤其是在竞争激烈的大环境下,高情商管理者依靠内生驱动力能够更好地激发个体的积极性和创造性,增强团队凝聚力改善团队绩效,获取最大支持应对组织变革,从而全面提升组织效能,达成组织战略和经营目标。通过对情商在激励、团队绩效、组织变革应用场景中的文献研究,详细阐述了管理者情商对工作绩效的重要性,并对如何培养提高情商提出了实用性建议。

1 情商概念

心理学家 Salovey 和 Mayer^[1] 在 1990 年首次提出“情商”(emotional intelligence)一词,定义情商为监管、识别自己与他人情绪,并运用这些信息指导个体思想和行动的能力。在此基础上,学者们进一步丰富情商内涵。Martinez^[2]将情商视为影响个体

应对环境需求和压力的一系列非认知性的技能、能力和胜任力。Schutte 等^[3]认为情商又称情绪智力,是一种有效感知、理解和调节自己与他人情绪,并能运用情绪引导思维和行为的能力。Smollan 和 Parry^[4]将情商描述为一种以积极和建设性的方式理解和管理自己与他人情绪的能力。然而,情商因被概念化为能力、性格或两者兼有,其定义并不统一^[5]。具体而言,Goleman^[6]和 Bar-On^[7]认为情商是一种与个人性格相关的情绪和社会能力,Mayer 等^[8]则认为情商是与情感相关的能力。值得一提的是,Goleman^[6]和 Mayer 等^[8]都认为情商是一种识别、表达和调整情绪的能力,并且能够运用情绪去自我激励和激励他人^[5]。由此派生出三个情商模型——Salovey-Mayer 模型(表 1)^[8]、Goleman 模型(表 2)^[6]和 Bar-On 模型,这也是当今应用范围最广的模型。

表 1 情商四分支模型

分支	定义	与情商和个性的关系
情绪管理	情绪自我管理和他人情绪的能力	结合个性和个人目标
情绪理解	理解有关联的情绪信号,转换情绪,理解语言中隐性含义的能力	对情绪的抽象处理和推理
以情促思	调动情绪并运用情绪促进思考的能力	校准调节思维,使用情绪促进认知
情绪感知	通过面部表情和图案内容感知和识别情绪的能力	情绪系统认知信息录入

表 2 情商五要素

要素	定义	特点
自我意识	识别和理解自己的情绪和动机及由此对他人产生的结果	自信、准确的自我评估、自嘲式幽默
自我调节	控制破坏性情绪和冲动的能力,行动前先思考	诚信正直、适应力、创新精神
自我激励	成就内驱力,持之以恒追求目标	责任感、乐观
同理心	理解他人情绪隐性含义,根据不同情绪反应处理问题的能力	提携他人、跨文化敏锐力、定向服务
社交技能	培养建立和谐人际关系,与他人齐心协力实现共同目标	促变能力、感召力、团队协调力

收稿日期:2023-01-17

作者简介:寇晓红(1989—),女,山东青岛人,青岛华通国有资本投资运营集团有限公司,中级经济师,硕士,研究方向为企业管

根据 Batool^[9]的研究结果,Salovey-Mayer 模型将情商的四个维度定义为情绪感知、情绪理解、情绪管理及运用情绪促进思考,通过能力测评来衡量情绪智力;Goleman 模型将情商视为驱动管理绩效的一系列能力和技能,通过多位打分者不同角度的评估测验被试者情商;Bar-On 模型描述了与情商行为相关的情绪、社会知识与能力及其他影响因素,通过使用潜在可扩展性多模态方法(包括访谈和多位打分者评估)进行自我测评,以此衡量行为能力。

与 Mayer-Salovey 的情商能力模型相比,Bar-On 模型和 Goleman 基于个人特征的模型测评要素范围更广^[10]。具体来说,Bar-On 测评要素和 Goleman 情绪能力指数(ESI)由社交技能和能力组成,而 Mayer-Salovey 的情绪智力能力模型测量范围相对较窄,仅关注四个分支,即情绪感知、以情促思、情绪理解和情绪管理^[11]。此外,Bar-On 测试和 Goleman 的 ESI 涉及人格测试,Mayer-Salovey 模型只涉及能力测试^[11]。

2 管理者情商对工作绩效的影响

研究表明,情商对个人绩效的影响率高达 58%,比智商、身体素质和其他因素的影响更大^[12]。越来越多的人意识到情商在组织管理中的重要性,尤其是在自我激励与激励他人、团队绩效及组织变革等方面。具体而言,高情商的管理者会被实现组织目标的内在期望所激励,他们对工作的积极情绪和激情也会调动追随者的情绪反应,因此高情商的管理者能够更好地激励员工朝着组织目标方向努力奋斗。另外,情商可以帮助管理者与其他团队成员建立有效互动^[13]。在与下属的互动中,高情商的管理者能够更好地察觉和理解他们的想法和感受,以此提供必要的支持或帮助,从而使员工能够更有质效地完成工作任务。也就是说,在高情商管理者的领导下,组织各个层级的团队绩效能够显著提高。此外,为应对复杂多变的商业环境和日趋激烈的市场竞争,企业需要适时地调整和改变组织架构,最常见的是兼并和裁员。因此,合格的领导者需要具备应对组织变革的能力,而情商可以帮助管理者成功应对下属对组织变化的情绪反应,帮助他们将潜在的抵抗情绪转化为理解和支持,从而引领组织变革走向成功。

2.1 激励

激励是推动个体发自内心地渴望完成工作任务从而实现组织目标的过程,也就是说通过充分激发员工的潜能,不断调动其积极性和创造力,使员

工努力完成组织任务,实现组织目标。高情商领导者受到内在价值而非外在价值的激励,这种工作动机和热情往往会给他们带来远大的抱负和成就,反过来也会激励周围的人^[14]。这类领导者忠于组织,有强烈的动力完成组织目标,哪怕面对挫折或逆境也会积极面对,这种乐观心态也会感染身边的人^[13]。

Othman 等^[15]的研究表明,高情商通过态度、行为和结果对个体激励产生积极影响,具体表现为自我激励和激励他人。一方面,激励可以驱使管理者取得成功^[6]。情商高的管理者通常更注重内在动机的成就导向,对工作充满了热忱,对追求工作目标充满了精力和毅力^[6]。换句话说,情商高的人会优先满足自己的内在需求,努力实现目标,并不断提高自身的能力和水平以期达到卓越的标准^[16]。以上观点得到了 Christie 等^[17]的支持。Christie 等^[17]指出,具有高度自我调节情绪的个体更容易受到成就需求的激励。这是因为强烈渴望获得成就感的个体在实现目标的过程中更加务实高效,他们能够适时调节情绪,从最有利于完成工作的角度选择投入或抽离某种情绪。除情绪调节外,激励还与情绪认知、理解和管理正相关^[17]。另一方面,高情商的管理者能够更好地将自己对工作的热情和担忧传递给员工,从而激励他们有效地为实现组织目标而共同努力^[5,9]。情商是领导者最高能力水平的体现,是组织实现其愿景和使命的必备条件^[18]。高情商可以帮助个体了解自己的心理,并对他人的行为产生同理心,这有助于建立良好的职场关系,激励员工实现共同目标^[16]。

有关研究发现,激励是变革领导者最重要的特质之一^[19]。在变革型领导中,情商与管理者激励下属的能力有关^[5]。也就是说,这类管理者能够利用情绪或情感激励他们的下属^[4]。这是因为一是变革型管理者通常具有较高的情商,他们能够将组织愿景与员工的共同价值观联系在一起,并且这种联系是基于内部认同而非外部控制;二是高情商主要表现在识别情绪的能力上,并对创建与变革型领导正相关的共同价值观产生积极影响^[5]。具体来说,变革型领导能够更好地建立清晰的组织愿景和使命,通过过程参与和内在激励的方式,激励追随者对组织目标产生认同感,朝着共同方向前进^[5]。鉴于此,情商是变革型领导力的一个关键因素,优秀的变革型领导者可以通过智能激发、个性化关怀和魅力-感召行为来实现高水平的工作绩效^[4]。同时,情商可

以帮助管理者激励他们的追随者,并与团队成员建立起牢固的关系,共同努力实现组织的成功。

类似地,Batool^[9]证实了变革型领导者能够激发员工之间的良好互动,激发他们对工作的积极性和创造性,激发他们对组织目标的理解和认同,以此不断提高员工的业务能力和水平,激励他们为团队的利益团结协作、努力奋斗,而不仅仅是为个人利益。从这个角度来说,激励可以影响员工对组织承诺的程度。当员工受到成就需求的激励时,他们会投入到工作中,尽可能地为组织的发展做出更多的贡献^[6]。因此,管理者的高情商越高,其下属愿意做出的贡献就越多^[9]。以上观点得到了 Christie 等^[17]的支持。Christie 等^[17]还指出理解他人情绪的个体更能够受到归属感的激励。也就是说,高情商的管理者应当考虑下属的情绪和行为,这样才能更好地激励员工去适应工作任务;相应地,越能理解管理者情绪的员工作越有可能通过自我监督来激励自己,跟随管理者一起为实现组织经营目标而努力工作。此外,Othman 等^[15]的实证研究也支持了激励与情商之间存在正相关关系。学者们论证了激励是非常重要的,尤其是对于需要处理高情绪工作的管理者而言。因为激励可以帮助管理者鼓励下属通过自我情绪管理的方式较好地完成任务^[15]。

2.2 团队绩效

Salas 等^[20]将团队绩效定义为能够为团队成员参与的个人和团队层面的工作任务以及团队合作的整个动态过程做出贡献的一系列相互关联的认知、态度和行为的总和。由此引申出的团队有效性则是根据某个特定标准对团队绩效的结果评估。也就是说,团队绩效是团队成员为完成任务所进行的一系列活动的结果,而团队效能则是对活动结果的评价。O'Boyle 等^[11]的研究表明,情商与工作绩效有显著正相关关系。因此,管理者和员工的情商都会影响团队绩效的有效性。

增强情感凝聚力是建立强有力团队的重要举措^[21]。高情商的管理者会采取多种策略做好团队建设和员工关系管理,培养积极向上的企业文化,使他们的追随者在一个高效的团队中工作^[22]。具体来说,高度共情的管理者能够考虑到其他团队成员的感受,打造积极的团队氛围,但这并不意味着把别人的情绪当成自己的情绪,努力去取悦每个人^[6]。相反,这是一种感知和理解他人感受和想法的能力,甚至是截然不同的观点和情绪^[23]。此外,

沟通和谈判等社交技能是团队领导有效管理员工关系的能力。社交技能是情商各维度的制高点。善于交际的管理者能够引导下属朝着他们所希望的方向发展。当人们能够理解和控制自己的情绪并能换位思考时,他们往往能非常有效地处理人际关系^[6]。例如,管理者理解并知道该如何处理自己的情绪,那么他们就能更好地表达自己的感受,也能更好地理解他人的情绪,从而与下属进行有效沟通,建立更加牢固的关系,这对提高团队绩效大有裨益。

有关研究表明,管理者应当鼓励员工不断提高职场情商,以提升他们的工作绩效^[24]。许多与工作相关的能力与情商相关,如冲突管理^[25]、压力管理^[26]和工作创新能力^[27]。高情商的管理者会为其下属提供必要的支持,帮助他们不断提升情商能力和水平,这有助于团队成员紧密协作共同打造和谐的工作环境。反过来,和谐的团队协作也可以促使产生更高的工作绩效,最终实现组织成功^[28]。因此,在一定程度上,高情商的管理者可以提高团队绩效的有效性。

2.3 组织变革

为应对复杂多变的商业环境,组织需要适时变革来改善其内部功能或结构,以便抓住市场机遇,不断提升自身竞争力,在激烈的市场竞争中赢得一席之地^[29]。最常见的组织结构化调整是合并和裁员。当员工面对变革的不确定时、预见或经历得失时、对过程的公平公正或变革本身存疑时,组织变革都可能导致他们情绪上的一系列变化,这就要求变革管理者能够妥善地处理员工的负面情绪反应,积极引领组织变革走向成功^[4]。研究表明,高情商的管理者具备较强的组织变革能力^[6]。

根据 Smollan^[30]的研究,无论在组织中发生何种类型的变革,管理者和员工都会三个层面上做出反应——认知、情感和行为。也就是说,个体会产生与他们情绪反应相关的某种特定的想法,而行为反应则是认知和情绪反应的结果。在这三个层面上,个体对变化的反应可能是积极的、中性的、消极的或者是混合的。这种反应可以通过主体的自我因素、管理者因素和组织因素来调节。因此,变革管理者在组织变革中扮演着至关重要的角色。高情商的变革管理者能够考虑下属的情绪反应,尤其是消极的情绪反应,从而了解他们的认知、态度和行为是如何随着时间的推移以及组织变革而发生改变^[31]。此外,与员工保持良好的工作关系是非

常重要的。重视员工关系管理的领导者能更有成效地应对组织变革带来的挑战,充分调动员工情绪提高工作积极性,引导员工将个人目标与组织目标建立联系,从而实现组织变革,全面提升组织效能^[22]。

然而,员工在与领导者分享自己的感受和想法时可能会感到不自在,这是由于他们的自我保护行为所致^[4]。因此,领导者有责任营造开放式的工作环境氛围,这也是有效应对组织变革的前提条件。一方面,员工在积极向上的工作环境中更愿意表达自己的情绪和观点,而不用担心被管理者批评。同时,这也有助于员工有效地响应和适应不断变化的商业环境。另一方面,管理者能够及时地察觉员工的负面情绪反应,有效地将员工对组织变革的抵制情绪转化为理解和支持。具体而言,高情商的管理者更能理解下属对组织变革的情绪反应^[5]。这类管理者会向员工展示他们的正直和同理心,从而影响他们下属的认知、情感和行为反应^[6]。举例来说,如果有两家公司要合并,有些职位被裁掉了。其中一位部门经理开会时直截了当地宣布要解雇的员工人数,但下属们不满意经理的决定,非常抵制公司裁员。然而,另一位部门经理表现出对下属的同情和担忧,他承诺会公平对待所有员工,并在做出决定后立即通知他们。Goleman^[6]认为后者可以从下属那里获得更多的理解和支持。

变革管理者通常是中层管理者和职能专家,他们在业务部门或关键岗位推进组织变革并建立变革支持^[19]。也就是说,管理人员负责制定详细的组织变革步骤以应对商业环境中不断变化的复杂要求。对于下属而言,他们通常扮演着“变革接受者”的角色。商业世界充满了变化和不确定性,这可能需要组织定期的合并或分立来适应新环境^[6]。因此,如何化解员工的消极情绪、激发员工的积极情绪,是管理者在组织变革过程中需要解决的重要问题。根据 Smollan 和 Parry^[4]的研究,在应对组织变革时,高情商的管理者能够有效识别下属的情绪,对他人的情绪做出快速而恰当的反应,从而更好地管理自身和下属的情绪。同样地,当与思想开明的管理者共事时,员工们更能处理好自己对组织变革的态度。此外,高情商的管理者能够通过自身的情绪反应引导追随者的情绪变化,所以管理者自身应当对组织变革持有积极和开放的态度以提高变革的质效。因此,高情商的管理者能更好地与员工共情,通过才智激发汇聚追随者的力量,为组织变革

做出更多贡献,从而应对商业环境的不确定性和频繁的变化^[5]。

3 结论与建议

情商是衡量管理者胜任力的一个重要指标^[16]。情商高的管理者对工作持有积极的情绪和情感,有强烈的内生动力追求组织目标的实现,他们往往能够取得更高的工作绩效。原因在于,这类管理者能够更好地识别、管理、调节自身和他人的情绪,并能以此引导他人的认知、情感和行为向组织靠拢,激发员工的工作积极性和创造力,打造有向心力、凝聚力、战斗力的高绩效团队,从而更有质效地实现组织目标。此外,他们能够客观地看待负面情绪,“化悲伤为动力”,积极面对困难和逆境,找出问题所在,不断提升自己的能力和水平,坚持不懈地努力工作,高质量、高水平、高标准地完成各项任务。相反,情商较低的管理者在面对混乱局面或处理错综复杂的问题时,缺乏有效管理情绪的能力,加剧了负面情绪的影响,从而降低了工作执行力,也影响了整个团队的士气,难以圆满完成组织目标。由此可见,管理者情商对工作绩效有重要影响。

然而,情商并非与生俱来,而是在后天学习中不断积累的,但情商对个体的影响却是深远而持久的^[16]。Goleman^[6]认为,具备这些特质的人有更大的成功机会。因此,优秀的管理者需要不断提升情商能力,同时重视培养员工的职场情商,打造积极向上的工作环境,建立良好的人际关系,合理配置人力资源,从而赢得员工支持,有效应对环境变化,全面提升组织各层级工作质效。但现阶段,我国组织机构对员工情商能力关注不足,情商培训起步较晚,仍有较大改进空间。具体来说,一些培训机构采用 MSCEIT 等西方国家的情商性能测试,参与者会因文化背景不同而产生选择差异,如无法正确识别图片中的面部表情、对特定颜色含义的认知差异等,因此,参考标准不适用中国环境。建议情商培训采用适合本土的评估方法,如针对中国学员开发的 WLEIS 评估法。另外,为强化培训有效性,情商培训计划应充分考虑个体特征和个人需求,通过多元化形式循序渐进展开,有针对性地改进,进而提升组织情商。同时,也应重视培训成果的定期反馈,持续关注自身情商改善程度。学员应在培训前后进行测评,通过数据对比,对自己内在情绪能力有更深入的了解。此外,我国组织机构还应重视员工情商能力的培养,提高团队整体工作质效。建议员工情商培训计划可以涵盖压力管理、关系管理和

沟通技巧等,培训方案从基础知识到综合技能分多阶段完成,也可以邀请成功企业家分享与情商相关的工作经验,并提出实用性建议,鼓励学员将情商技能灵活融入工作绩效中,不断提高团队效能,为组织发展做出更大贡献。

参考文献

- [1] SALOVEY P, MAYER J D. Emotional intelligence[J]. *Imagination, Cognition and Personality*, 1990, 9 (3): 185-211.
- [2] MARTINEZ M N. The smarts that count[J]. *HR Magazine*, 1997, 42(11): 72-78.
- [3] SCHUTTE N S, MALOUFF J M, PRICE I, et al. Person-situation interaction in adaptive emotional functioning[J]. *Current Psychology*, 2008, 27: 102-111.
- [4] SMOLLAN R, PARRY K. Follower perceptions of the emotional intelligence of change leaders: a qualitative study[J]. *Leadership*, 2011, 7(4): 435-462.
- [5] YITSHAKI R. How do entrepreneurs' emotional intelligence and transformational leadership orientation impact new ventures' growth? [J]. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 2012, 25(3): 357-374.
- [6] GOLEMAN D. What makes a leader?[J]. *Harvard Business Review*, 1998, 76(1): 82-91.
- [7] BAR-ON R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)[J]. *Psicothema*, 2006, 18(1): 13-25.
- [8] MAYER J D, SALOVEY P, CARUSO D R, et al. Emotional intelligence as a standard intelligence[J]. *Emotion*, 2001, 1(3): 232-242.
- [9] BATTOOL B F. Emotional intelligence and effective leadership[J]. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2013, 4 (3): 84-94.
- [10] ASHKANASY N M, DAUS C S. Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(4): 441-452.
- [11] O'BOYLE Jr E H, HUMPHREY R H, POLLACK J M, et al. The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(5): 788-818.
- [12] YANG X. The impact of corporate emotional intelligence on innovation: observations from China[J]. *Global Business and Organizational Excellence*, 2016, 36(1): 87-97.
- [13] SHANMUGANATHAN J, SATHISHKUMAR A S, SRIPRIYA S T. Critical factors of emotional intelligence and its effect on leadership qualities at workplace: a success mantra for effective leaders[J]. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2020, 7(1): 12-16.
- [14] ELKHATIB M, ALMTEIRI M, ALQASEMI S A. The correlation between emotional intelligence and project management success[J]. *IBusiness*, 2021, 13(1): 18-29.
- [15] OTHMAN A K, ABDULLAH H S, AHMAD J. The influence of work motivation on emotional intelligence and team effectiveness relationship[J]. *Vision*, 2009, 13(4): 1-14.
- [16] DAS A, MALIK A R. Significance of emotional intelligence in occupational perspective: a critical review[J]. *Significance*, 2019, 11(18): 129-136.
- [17] CHRISTIE A, JORDAN P, TROTH A, et al. Testing the links between emotional intelligence and motivation [J]. *Journal of Management & Organization*, 2007, 13 (3): 212-226.
- [18] BHUVANESWARI R, NATARAJAN P. The impact of emotional intelligence on work performance: an empirical investigation[J]. *Journal of Management Research and Analysis*, 2018, 5(2): 154-160.
- [19] CALDWELL R. Change leaders and change managers: Different or complementary? [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2003, 24(5): 285-293.
- [20] SALAS E, COOKE N J, ROSEN M A. On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments[J]. *Human Factors*, 2008, 50(3): 540-547.
- [21] BÎRLĂDEANU G L. Emotional intelligence: the road to excellency in management[J]. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 2019, 13: 1-3.
- [22] UDO S A, HAMMOND-COLLINS K, JENKINS M. Dynamics of emotional intelligence and empowerment: the perspectives of middle managers [J]. *Sage Open*, 2020, 10(2): 1-9.
- [23] DULEWICZ V, HIGGS M. Emotional intelligence: a review and evaluation study[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2000, 15(4): 341-372.
- [24] AFZALUR RAHIM M, PSENICKA C, POLYCHRONIOU P, et al. A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries [J]. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2002, 10(4): 302-326.
- [25] ALIASGARI M, FARZADNIA F. The relationship between emotional intelligence and conflict management styles among teachers [J]. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, 4 (8): 555-562.
- [26] YU C S, SARDESSAI R M, LU J, et al. Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in China [J]. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 2006, 3 (12): 19-29.
- [27] TANG H, WANG G, ZHENG J, et al. How does the emotional intelligence of project managers affect employees' innovative behaviors and job performance? The moderating role of social network structure hole[J]. *Sage Open*, 2020, 10(4): 1-15.
- [28] TEKLEAB A G, QUIGLEY N R. Team deep-level diver-

sity, relationship conflict, and team members' affective reactions;a cross-level investigation[J]. Journal of Business Research,2014,67(3):394-402.

[29] REGO A,SOUSA F,CORREIA A,et al. Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: an exploratory study[J]. Creativity and Innovation Management,2007,16(3):250-264.

[30] SMOLLAN R. Minds,hearts and deeds;cognitive,affective andbehavioural responses to change[J]. Journal of Change Management,2006,6(2):143-158.

[31] OREG S,VAKOLA M,ARMENAKIS A. Change recipients' reactions to organizational change;a 60-year review of quantitative studies[J]. The Journal of Applied Behavioral Science,2011,47(4):461-524.

Review and Reflection on the Impact of Managers' Emotional Intelligence on Job Performance

KOU Xiaohong

(Qingdao Huatong State-Owned Capital Investment and Operation Group Co. Ltd. , Qingdao 266000, Shandong, China)

Abstract: Emotional intelligence(EI) is a hot topic in recent years, especially in the field of business management. The definition of EI is enriched by the economic and social development. The models of Salovey & Mayer, Goleman, and Bar-On are the most popular to test trainees' EI. It is positively related to the work performance of managers. Firstly, it has good impacts on motivating oneself and others by stimulating their potential abilities and using of their enthusiasm and creativity to improve work efficiency. Secondly, managers can enhance team cohesiveness by creating a positive corporate culture in order to improve team performance. Thirdly, in the process of organizational change, managers can effectively reduce the resistance and obtain maximum support from the employees to achieve organizational goals. Therefore, managers should pay attention to the importance of EI and develop EI competences to improve work performance to cope with the complicated business environment and the fierce competition.

Keywords: emotional intelligence;work performance of managers;motivation;team performance;organizational change