领导科学

用情商思维处理问题

□徐彦平

习近平总书记去年五月视察天津人才市场时，与正在求职的大学生座谈，特别指出：做实际工作，情商很重要。这话朴实无华，可内涵深厚，值得琢磨。

情商的发生机制

情商是人关于情感、情绪的智慧和能力，是对情与商的关系的认知与管理。要做到这一点，首先需要探究的是情感、情绪如何产生的，即情感和情绪的发生机制究竟为何。

一般认为情绪是人较为低层次的心理体验，如烦闷、抑郁之类，其实不然。情绪是社会化的心理，是人们在社会交往过程中所直感到的公平与否的心理体验。简言之，但凡遭遇到不公平，人们当下便生负面情绪，如不满、牢骚、抱怨等。如果不积极地去排遣这些情绪，就会累积成怨恨；怨恨要是得不到有效化解，势必升级成仇恨。仇恨所导致的是非理性的、极端化的报复行动，于是有水火不容，有势不两立，有白刀子进红刀子出，有社会震荡等等。何谓公平？简单来讲，公平=（起点）平等+（过程）公正，即包括平等性与公正性两个维度。情绪，究其实质是对起点不平等、规则不公正的反应。

如果说负面情绪是否定性的（撕裂和否定人与人之间的关系），那么情感则是肯定性的（弥合与增强人与人之间的关系）。情感又由何而生？细一想之、推之，情感产生于“不平等”。所谓不平等，是指在人际互动中，真诚地将彼置于我之前，侧重于彼，形成彼高而我低的态势，情感就产生了。俗话说：人敬我一尺，我敬人一丈。一尺与一丈，所去远矣，之能如此，皆源于情感在看似价值不等的互动中不断交换、升级、增强，所谓滴水之恩涌泉相报，就是基于这个逻辑。

有个例子可以帮助说明以上两点。排队买票，先来后到很公平。要是有人凭特权插队，势必引发不满，而插队者态度还很嚣张，那不满的情绪就有可能发酵和升级。这就是不公平产生情绪。但如果碰上老弱或者紧急情况，人们基于同情，自愿让出先买的机会，必赢得先买者的感念。这就是不平等产生情感。总之，公平是条基准线，高出就有情感，低于便生情绪。

情商的境界

情商之道指向深广，它可以上升至人的终极追求，也可以下沉于日常生活的细节之中。具体来说，它有以下四个层次，也可说是境界。

第一层，情商是消解自身的负面情绪、调度他人的情感，以为自己服务。这是合理的利己主义者惯常之所为，他把情商作为合理地实现个人最佳利益的有效工具。他善于“广结善缘”，他信奉“吃亏是福”，他可以“与而不取”或“少取”等等，这都是典型的“以无私成其私”的逻辑，其背后就是情商在明智地谋取个人利益上的运用。

第二层，情商是消解自身的负面情绪、调度他人的情感，以为人和人之间的和谐关系服务。人是关系的存在物，马克思有名言“人的本质，就其现实性上人是一切社会关系的总和”。把每一层关系都捋顺，不仅仅是关系到个人利害，更关系到人作为人的根本存在。关系的本性就是和谐，不和谐就无关系，只会造成关系的最终破裂。一方面，要靠公平来合理界定人们的权利、义务，最大限度杜绝负面情绪发生的制度性、规则性根源；另一方面，更需要人们有超越公平的视野和气量，主动释放出更多的善意和真诚，让彼此关系充满着情感。

第三层，情商是消解自身的负面情绪、调度他人的情感，以为组织服务。譬如国家是最高的政治组织，国家需要国民向它投入情感，需要国民的热爱和忠诚。一个真正的爱国者，对国家绝无产生情绪之可能，绝无怨望。林则徐的诗句“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之”，此外还有“国家有难、匹夫有责”等，表达的都是爱国者对待国家不计个人利害、纯以情感赴之的坚定态度。而真正的爱国者，他的真挚情感也势必感动和感染更多的人与他有同样的情怀。

第四层，情商是消解自身的负面情绪、调度他人的情感，以为人类总体服务。大凡高级形态的宗教，都在这一境界中，无论其具体教义如何，要以教化人心境平和、追求终极关怀为宗旨。儒家文化虽非严格意义上的宗教，亦有宗教的境界。如它强调“修己以安人”，“修己”的一个重要内容是消解情绪。“安人”，消极一面，是让他人无情绪，即不会被不公平对待；积极一面，是让他人生出情感来。两者合起来便归结为“仁”，践行仁道是无条件的，“造次必于是，颠沛于是”，所以构成了儒家文化的终极关怀。

情商的价值指向

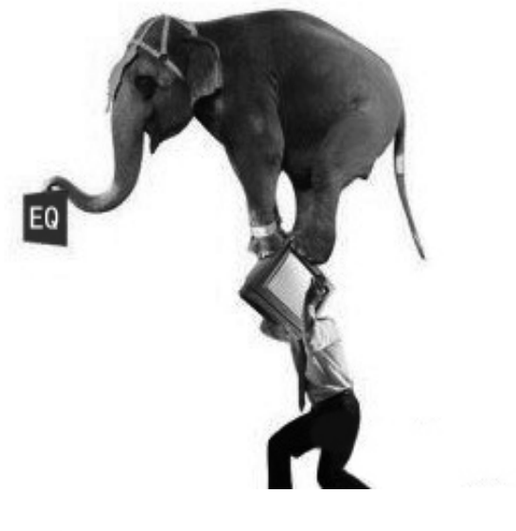
明了情商的两条基本原理，还有四层不同境界，就可以探讨情商和实际工作的有机联系了。

其一，努力消除自身负面情绪是做好实际工作的心态前提。克制和消除自身负面情绪，如任何情况下，不生气、不抱怨，沉着冷静，不仅仅关系到个人风度，也不仅仅是个修养问题，它直接对接着人关于生命存在的基本意义和态度。如前所论，情绪生于不公，“不患寡而患不均”。维护公平，当然极有必要，但是人生的最终目的是追求高于公平的情感，切不可陷入负面情绪的泥潭中无法自拔而销蚀着自己的生命潜力。

其二，对他人负面情绪须有足够的敏感意识，要能自觉清洗负面情绪可能产生的制度性源头。躬自厚而薄责于人，是儒家的恕道。对普通人的负面情绪，更多地应从公平角度去思考、预防和抚慰，尤其是对社会的各层管理者而言。在社会公平上用力，所以因不公而引起的社会怨愤、暴戾之气大大缓解。大至国家社会，小至一般的企业、单位，如果皆能以制度保障公平，情绪自然少。

其三，“无敌”。儒家追求仁的境界，所以有“仁者无敌”的说法。“无敌”并非字面上的能战胜一切敌人，战无不胜，攻无不克，而是从根本上就没有树敌，内心中就不存在着“敌意”。从情商的角度来看，要是制造不公平，就是在制造情绪和仇恨，其实也是在制造“敌人”。相反，若人能消除负面情绪，有仁者的情怀，自然宽容、谦让，在意并关怀他人的需求和感受，如此与人无冲突之可能，与社会无冲突之可能。不容否认，这极难做到，但可成为致思的方向。当下市场竞争过度泛化，为了谋求利益的最大化，有的人充分利用规则，看似公平，但常罔顾情义，虽然获利，可能暗中树敌而不自知。

总之，从规律、境界和方法着眼，可见情商内涵丰富，绝非社交技能这么简单。仁者见之谓仁，智者见之谓智，确实它里面有仁的关怀，也有智的技术，值得好好地阐发和践行。经过三十多年的改革开放，中国已经成为世界第二大经济体，中国人也已富裕起来。但是社会的道德、文明水准并未随着富裕而同步递进，相反还有滑落的趋势，社会大众的负面情绪还很重。这说明，我们仍然混迹于“情”与“商”所从未有过的碰撞的时代，我们在“情”“商”的纠葛之中。这同样说明，用情商思维来处理和解决实际工作中的问题，实有必要。



如何推进应急教育体系建设

□董泽宇

近年来自然灾害、事故灾难、公共卫生和社会安全等各种类型的突发事件给人民生命与财产安全带来了极大的威胁。在现代“风险社会”中，如何避免或减轻突发事件对公众造成的巨大伤害，关键在于建立健全应急教育体系建设，大幅提高公众避险逃生能力。

我国应急教育体系存在的主要问题

经过近年来政府和社会各方的共同努力，目前我国应急教育体系取得长足进步。但是总体而言还存在不少问题，突出表现在以下几个方面。

应急教育意识淡薄。社会上对应急教育缺乏科学认识，重视程度不足。有不少人认为“应急教育就是对中小学生进行简单的消防演练，以及对应急管理工作相关的党政干部进行常规的短期培训”，还有相当多的人将应急教育等同于科普宣传，人为地限制了应急教育的内涵与对象。

公众应急素质较低。公众缺乏必要的应急知识与技能，在突发事件来临时不知道如何保护自己与救助他人。老百姓很少有机会接受系统正规的应急知识与技能培训。以医疗救护为例，我国每年急救知识普及人群约1000多万，应急教育普及率仅为1%，与发达国家50%的平均普及率相差甚远。

学校应急教育难以落实。由于受到应试教育导向影响，教育资金投入不足，应急师资与教材严重缺乏等原因，“应急教育并没有真正纳入中小学日常教学体系中”。学校不仅安排应急教育课时少，还存在将应急教育课程“科普化”和“业余化”等问题，很少开展消防、急救等方面的自救技能培训与实战演练。

应急教育手段层次低。应急教育体系过于强调科普宣传手段，而对知识讲授、技能培训与应急演练等方式缺乏足够重视，教育手段整体上处于较低水平。很多地方还停留在“运动式教育”阶段，缺乏应急教育长效机制。社会上很少针对普通市民开展应急技能培训，现有的应急知识课程不仅数量少，而且受众范围狭窄。各地应急演练大多缺乏实战性，表演的成分居多，实际效果不明显。

发达国家开展应急教育体系建设的若干经验

在当今世界，发达国家普遍建有覆盖全面的突发事件应急教育体系，公民应急素质较高。而现阶段我国应急教育水平与发达国家相差甚远，公众应急避险逃生能力亟需提高。

美国建立起以基础教育为重点的学校应急教育体系，覆盖幼儿园、小学、初中和高中等K-12教育各个阶段。从幼儿园阶段开始，教师就从点滴小事做起，讲解食品与交通安全等，培养孩子的安全意识。进入小学阶段，所有学生必须接受正规的急救训练。在中学阶段，学校专门设置危机必修课，讲授如何应对各种危险。中学生每周至少上一节急救课，并且考试成绩与毕业文凭直接挂钩。美国联邦应急管理署（FEMA）强制要求各级学校开展地震防灾课程，每年至少开展两次地震逃生演习。美国红十字会、国家防灾协会等专业组织也专门开发“灾难演习”“关注危险”等课程，普及应急避险知识。

日本提倡自救优先的应急教育理念，加强居民自主防灾组织体系建设。1995年阪神大地震后，日本推广自救、互救与公救相结合的防灾教育体系，即公民自我防救优先，其次是邻里与社区相互救助，最后是政府部门与公益组织救援。据统计，在日本基层行政区划中，大多数市町村都成立各类志愿者组织，2008年全国共有133344个居民自主防灾组织，包括消防团、水防团、妇女防火俱乐部、青少年消防俱乐部等，吸引了71.7%的日本家庭参加。这些防灾组织平时自主开展应急知识宣传、防灾救助训练、巡逻值守等活动，在灾害发生初期，则会自发组织起来，参与初期消防、引导居民疏散、救助伤员、分发食品和水等活动。

新加坡以社区民防为依托，定期组织居民开展各类应急培训。1997年由基层领袖、居民和内政团队联合发起创立的“社区安全和安保计划”，面向基层志愿者、市场摊贩、学校学生以及居民等对象，重点提高社区应对灾害的自救互救能力，维护社区安全和治安良好状况。在“民防志愿者计划”的推动下，新加坡许多社区设有民防执行委员会，负责招收与培训民防志愿者，有6万多名志愿者接受了急救、灭火、搜索、疏散等应急技能培训。新加坡民防部队的4个民防分区总部利用业余时间，免费向公众提供“社区紧急应变课程”，包括基本急救、心肺复苏、消防疏散、紧急应对程序和非常规威胁等五个模块，供学习者自由选择。

完善我国应急教育体系的建议

增强应急意识，树立科学的应急教育理念。现代应急管理强调生命至上、预防为先以及重心下移等原则。从长期来看，应急教育是实现低成本有效预防与应对突发事件的关键因素。应急教育对象广泛，应形成全民参与的全方位多渠道教育格局。政府应在国家层面加强应急教育体系顶层设计，打破部门条块分割局面。

明确重点定位，全面提高公众应急知识与技能水平。无论是事先预防规避突发事件风险，减少各种灾害损失，还是在紧急情况下做到科学合理逃生等，都依赖于公众应急素质的大幅提高。要在全社会重点开展应急知识与技能培训，提高应急教育覆盖面与普及程度，使普通人在突发事件面前也能够做到及时避险逃生与合理救助他人。

加强学校规划，健全学校应急教育体系。教育主管部门应将应急教育课程纳入学校教学大纲，使其成为中小学生必修课程，并制订专门的应急教育教材，加强师资培训。学校要促进应急教育形式多样化，每年定期组织学生参加实战应急演练，重点培养广大青少年学生在消防、交通、地震、急救等方面的应急基本素质与能力。

立足基层实际，健全社区应急技能培训体系。要加强社区应急技能培训机构建设，由政府相关部门牵头制定应急技能社会培训体系规划，保障必要的财政资金投入，依托红十字会、消防部门、综合应急救援基地、科普纪念场馆和志愿者组织等机构，面向公众开展火灾、地震、传染病、泥石流、海啸等方面的应急技能培训，提高公众应急自我避险逃生与救助他人的实践能力。

强化应急演练，提高演练覆盖面与实战性。政府相关部门应尽快组织有关单位研究制订应急演练标准与规划，规范与改进各地应急演练工作。各地各部门要建立与完善应急演练机制，定期组织各种类型的应急演练活动，扩大应急演练覆盖范围，重点加强对社区、农村、企业等基层单位的演练工作，不断提高应急演练的实战性与逼真性，增强应急演练实际效果。

管理语录

以坚实的概念基础为依据制定变革计划。要对怎样变革以及变革什么有一个清楚的认识。制定变革计划总是要比实施变革更容易。如果变革将是永久性的，那么也必须是渐进的。渐进的改革可以利用核心团队来取得成功；这个核心团队可以持续地解读组织和社会所提供的信息，从而获取改变时机已到的线索。如果没有这样的关键核心，组织就不能保证持续的自我更新。这样的群体一定不是赶时髦的人，但他们一定是对机会非常敏感的人。他们还知道什么时候创意与组织的目标和价值观是对立的，什么时候它们会让组织得到强化。

——摘自[美]沃伦·本尼斯《领导的轨迹》（Managing the Dream：Reflections on Leadership and Change）

管理关键词

跨界治理的着力点

□陶希东

实施跨界治理模式，是我国长三角、珠三角、京津冀等全球城市区域一体化发展必须面对的一个议题。“跨界治理综合配套改革试验区”，就是指针对我国全球城市区域内部的行政区与经济区之间的矛盾，通过创新区域跨界治理体制机制，为资源跨界流动重组、公共服务一体化发展，提供制度和政策上的综合性、配套性支撑，以全面解决同城环境下“经济分割、社会分割、服务分割”的深层次矛盾的特殊改革区域。

试验区的三大发展目标

“跨界治理综合配套改革试验区”的重点目标在于突破行政区划对区域经济和公共服务的刚性约束，形成有利于全球城市区域经济社会融合发展的制度体系和运作规范，重构分散化、地方化的政府间利益关系。笔者以为，其试验性改革的主要目标，应该包括以下三个方面。

形成公平、科学、共赢的开放型、服务型、合作型政府治理新体制。通过综合配套改革的实施，在全球城市区域范围内，打造一个开放型、服务型、合作型的区域政府群落以及新型政府间关系，为跨界治理和跨界融合发展提供最有利的政治组织保障。

形成自由、法治、高效的市场化、合作化、融合化区域经济发展新格局。最大程度地实现跨行政区的产城融合、产业融合、服务融合、市场融合，增强或放大整个全球城市区域的经济综合竞争力和经济能级，提高经济效率、扩大经济价值，为进一步推动政治发展、社会发展、文化发展、生态文明发展提供坚实的经济基础。

形成公平、共享、均衡的城乡一体化、区域化、均等化的跨行政区公共服务新体系。党的十八大报告指出，所有经济改革的最终目的是让人民群众过上更好的生活、让人民生活得更好。为此，“跨界治理综合配套改革试验区”建设，就是要努力形成公平、共享、均衡的城乡一体化、区域化、均等化的跨行政区公共服务新体系，全面破解固化的行政区划对流动社会跨界共享公共服务的限制或阻隔，让试验区居民充分共享各城市经济发展的成果和公共服务，推动社会公平发展、和谐发展、安全发展。

试验区的六大改革任务

“跨界治理综合配套改革试验区”是一个具有特殊目标指向的改革试验区，应该按照“先易后难与循序渐进相结合”“协同性、系统性、配套性相结合”的原则，建议国家选择京津冀区域作为“跨界治理综合配套改革试验区”的试点地区，率先取得制度上的重大突破，助力区域一体化发展。这一试点区域重点推动六个方面的改革。

着力推动区域政府体制改革创新。第一，转变政府职能，推动经济型政府向公共服务型政府转变，让政府真正承担宏观调控、公共服务、社会治理的职能。第二，政绩考核体制改革。除了弱化经济指标，在增加环保、区域合作指标考核的基础上，创建一种由邻近政府也参加的跨界考核机制，以跨界合作项目的数量和质量为依据，实行跨界联合考核，真正让每个城市政府在追求自身辖区利益的同时，做到“利己不损人”。

着力探索务实、有效的跨界治理体制机制。第一，组建多层、多元的跨界协调组织。积极构筑由政府主导的多层次跨界协调组织，诸如区域政府协会、区域委员会、城市协调会等，并依法赋予必要可行的跨界协调、规划、组织和执行职能。第二，建立健全重大跨界协调机制，包括区域信息共享机制、资源整合开发规划机制、重大事项联合决策机制、区域开发成本共担与收益共享机制、公共服务联合购买机制等跨界协调机制，推动区域公共事务的协调发展。第三，探索建立专业化的跨界服务特区。特别是在水资源保护、大气管理、文物保护等领域率先探索跨界性的京津冀水管理区、京津冀大气质量管理区、京津冀文化保护区等，构建单一职能、专业化治理的跨界公共平台和机制，有效解决诸多跨界矛盾和问题。

探索区域化的社会参与平台。改革“一地一业”、社会组织不能跨界服务等法律限制，组建跨界型行业协会、社会组织等，为社会组织提供跨界服务创造最有利的法律条件、制度基础。与此同时，三省市联合举办全球化、区域性、开放化、品牌化的“大北京全球城市区域发展论坛”，寻求区域融合发展的全球智慧。

着力构筑各类基础设施联动联通大格局。第一，着力推动交通一体化。全面消除“断头路”，做好城际轨道交通线的城际衔接。开通相邻城市或部分成员城市主城区的跨界双向公共交通，为居民的跨界出行提供便利的跨城公交服务。高速公路和主要交通干道要实现全面对接，高速公路实行不停车收费系统。全方位构筑真正一体化的全球城市区域大交通体系。第二，着力协调促进供水、排水、供电、环保等市政基础设施网络的衔接和联网。第三，推进基础通信网、无线宽带网、应急指挥通信网、数字电视网等基础设施的城际融合与一体化，全面消除“一河之隔就要算长途，话费一下子翻了近3倍”的城际割裂现象。

着力推动公共服务跨界一体化、均等化。第一，推动公共教育服务一体化、公平化，妥善解决外来人口子女在特大城市教育问题。第二，推动公共医疗保障服务一体化。在成员城市之间，构筑医疗服务大联盟，所有具有正规资质的医疗机构之间医疗器械共享、医疗检查证明互认。构筑跨界医疗报销机制，构筑就地医疗报销体系，最大程度地减轻患者的就医成本。第三，推动住房保障服务一体化。在三省市的成员城市之间，全面突破保障住房只针对本地居民的传统做法，在公共租赁住房、廉租房、经济适用房等住房保障政策设计上，凡是符合保障条件的人口，做到应保尽保。与此同时，在就业服务、公共文化体育服务等方面，积极构筑一体化、均等化的新格局。

着力推动跨界领导力体系建设。所谓跨界领导力体系主要应该包括跨界分析与调查能力、跨界谈判与合作能力、跨界协调与决策能力、跨界整合与领导能力、跨界行动与执行能力等。在试验区内，建立健全成员城市重要领导干部的跨界管理培训机制，对不同层次的政府领导和官员，进行有组织、有步骤的跨界能力培训，培养一支强有力的区域跨界管理与决策团队，让跨界整合发展成为一种区域主动选择。

管理视角