

Adversity Quotient @ Work

本书作者是与Steven Covey、Ken Blanchard和Michael Porter等齐名的
管理学大师，著名畅销书作家。

HP、波音、联邦快递等“人们最想为之工作的公司”及
“最受尊重的公司”均采用AQ理论进行内部培训。

逆境智商

[美] 保罗·斯托茨博士 / 著
乔健 姚志刚 / 译

打不垮的人就是赢家

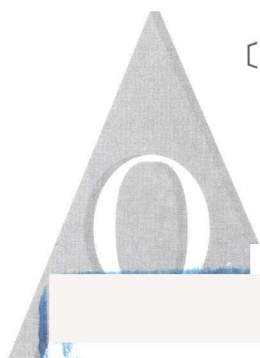
AQ逆境智商衡量的是一个人应对挫折、逆境的能力。AQ较低的人在挫折面前容易方寸大乱，止步不前；而AQ较高的人则成为或正在成为人群中的领袖。正如IQ（智商）一样，AQ不但可测定，而且可以通过种种方法增进。

逆境智商

Adversity Quotient
@ Work

打不垮的人就是赢家！

〔美〕保罗·斯托茨博士 著
乔健 姚志刚 译



经济日报出版社



图书在版编目(CIP)数据

逆境智商/(美)斯托茨著;乔健,姚志刚译. —北京:
经济日报出版社, 2003. 2
ISBN 7-80127-868-2

I. 逆... II. ①斯... ②乔... ③姚... III. 成
功心理学-通俗读物 IV. B848. 4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 007473 号

Adversity Quotient @ Work. Copyright © 2000 by Paul G. Stoltz
Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright ©
2003 by Bertelsmann Asia Publishing

Published by arrangement with William Morrow Publishers, an imprint
of HarperCollins Publishers, Inc. through Arts & Licensing Interna-
tional, Inc., USA.

本书经 Arts & Licensing International, Inc., USA 推介, 由 Willam
Morrow 出版公司授权, 贝塔斯曼亚洲出版公司转授权, 由经济日报出
版社在全球范围独家出版中文简体字版。版权所有, 翻印必究。

逆境智商

著 者	[美] 保罗·G·斯托茨
译 者	乔 健 姚志刚
责任编辑	傅 源 汤雪梅
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码: 100054)
电 话	010-63567690(策划部) 63567683(发行一部) 63567687(直销部) 63588447(发行二部)
网 址	edp. ced. com. cn
E-mail	edp @ ced. com. cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	上海市中印刷装订厂
开 本	640×965mm 1/16
印 张	26. 25
字 数	310 千字
版 次	2003 年 2 月第一版
印 次	2003 年 2 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80127-868-2/F·260
定 价	39. 00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

伟大的成功不是建立在成功之上
而是建立在逆境、失败和挫折
有时候甚至是大灾难之上
关键在于我们处理的方式和扭转乾坤的能力

——雷石东
维亚康姆(Viacom)董事会主席

目 录

第一章 拓展你的能力:人力操作系统 1

AQ 探索 4

重新定义人的能力 7

心灵的伤害 8

放弃者、止步者和攀登者 12

逆境的踪迹和磨难 13

逆境智商的工具 15

逆境智商及更多 17

第二章 AQ 的科学 23

驾驭逆境:成功的隐形因素 24

逆境智商优势 27

AQ 作为一种工作场所评估方法 28

AQ 和收入 28

AQ 和销售 28

AQ 和业绩 29

AQ 和招聘 29

可评估性和行为的变化 30

玩游戏的模式 30

映射你的大脑——AQ 的起源 32

表现的情感 34

“流逝”的表现 36

大脑的逆境偏好 36

人体机器的谎言 38

独立自主的谎言 39

CONTENTS

成形的爬行动物大脑	40
AQ 提升和脑死亡的谎言	42
反安慰剂效应(Nocebo Effect)—— 低 AQ 毒害	43
指骨	44
反应是一切(Iching)	45
核心(CORE)的由来	47
将一切聚拢起来	48
第三章 AQ 测试	51
评估你的 AQ	52
解释计算结果	57
高 AQ 与低 AQ	57
AQ 的分类差异序列	60
破产的高 AQ 者	61
从低 AQ 离婚中跋涉而出	62
成功代价几何?	63
AQ 攀登路上的下一步骤	64
第四章 攀登者的核心(CORE)	65
你的内心核心(CORE)	68
C=控制力(Control)	69
O=主动性(Ownership)	79

目 录

R=可及范围(Reach) 83

E=持续性(Endurance) 87

逆境智商的核心(CORE) 89

选择你的核心(CORE) 90

与大马哈鱼同游 93

AQ 和领导者 95

用图表表示核心(CORE) 98

第五章 发展反应出色的攀登者 107

为何传统的训练经常会失败 109

软件与操作系统 110

运行竞争性的程序 112

最重要的资本只有人 113

为新经济时代升级 AQ 116

攀登学校的三种级别 118

攀登学校的由来 118

攀登学校——第一级别:对核心
(CORE)的认识 120

改进“AQ 雷达”的六种方法 121

攀登学校——第二级别:引导序列 125

L=倾听你的核心(CORE)反应 127

E=建立责任感 129

A=分析迹象 131

D=行动! 135

行为漏斗 138

CONTENTS

第六章 训练和指导攀登者 145

任何人都能成为一名教练吗? 146

用 AQ 来指导、训练和领导他人 148

弥补潜能的空白点 149

从山峰开始 151

如果没有重要性,那干吗还要攀登? 154

反应能力级别之一——建立核心

(CORE)意识 159

反应能力级别之二——领导他人 163

L=倾听反应 163

E=建立责任感 165

A=分析迹象 169

D=行动! 172

扫清轨道 173

行为漏斗 176

估定你的成功——在测试 AQ 时 178

再三测试的有效性 179

长期的训练 179

第七章 定义和发现攀登者 185

新经济时代过时技巧的局限 187

适应新经济时代的最佳人选 188

招聘:处理逆境的反应出色者 189

目 录

到达学习地带 191

在雪崩顶上滑雪 193

寻找攀登者的六条致命缺陷 195

致命缺陷 1: 在开始之前放弃标准 197

致命缺陷 2: 被看法搞乱看法 199

致命缺陷 3: 走最多人走过的那条路 201

致命缺陷 4: 在网上搜索夏尔巴人 203

致命缺陷 5: 缩短攀登 203

致命缺陷 6: 将出身置于表现之上 205

以 AQ 为基础的招聘策略 206

从重要性开始 206

寻找对目的充满热情的人 210

寻找完全忙碌的人 210

寻找接近你的人 211

跟着夏尔巴人 215

第八章 招聘攀登者 221

两类招聘错误 223

L¹——第一类招聘错误 224

第二类招聘错误——那些被淘汰的人 229

为何要遴选? 230

七种屏幕保护程序 231

屏幕保护程序 #1: 超越直觉 232

屏幕保护程序 #2: 始终如一地保持

CONTENTS

一致	233
屏幕保护程序 # 3: 赢得数据游戏	235
屏幕保护程序 # 4: 防雾程序	236
屏幕保护程序 # 5: 使用山峰向导	237
屏幕保护程序 # 6: 加入攀登团队	238
屏幕保护程序 # 7: 不要更多依赖	
推荐者	238
漏斗: 评估每个申请者的 AQ	240
全方位了解 AQ	241
以 AQ 为基础的遴选	242
创造挑战	243
面试方案	244
以 AQ 为基础的行为面试	246
逆境反应模板的正确使用	247
把 AQ 测试结果结合在一起	248
第九章 建立攀登团队	251
AQ 在团队业绩中的角色	256
能力的碰撞	258
高业绩团队的神话与现实	260
团队 AQ 程序	261
从三个高度测定团队 AQ	268
基本水平——团队中的个体 AQ	269

目 录

团队 AQ 基本水平范围和注释	275
中层水平——团队逆境反应模式	277
高层水平——团队全景模式	282
增强团队 AQ	288
水平一：团队核心(CORE)认知	289
建立高业绩规范	292
水平二：团队引导(LEAD)序列	294
将团队带出危机	300
把所有一切汇总	303
第十章 建立“攀登”文化	307
确定你的期望	311
文化和 AQ 文化定义	312
评估你的 AQ 文化	313
AQ 通信	313
评估 AQ 文化：AQ 文化掠影	322
制作你的 AQ 文化地图：解释得出的	
结论	328
制作你的文化核心(CORE)地图	331
设计前进路线：攀登文化 AQ 的 22 种	
方法	335
定义成功	356
开展攀登行动	356
跟踪进展情况	357
调整路线	357

CONTENTS

不断探索 357
整体的攀登 358

第十一章 前进和上升 361
在团队上升的过程中工作 363
向着智慧攀登 364

后记 逆境的多样性 371

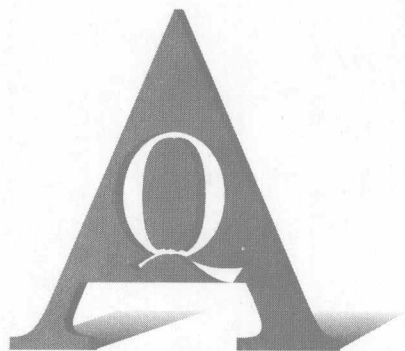
附录 A 逆境反应能力概述 7.0 389

附录 B ARP 测试认证概述 393

附录 C 团队 AQ 值的范围和解释 397

附录 D 山顶(PEAK)学及其他 403

图表索引 407



第一章

拓展你的能力： 人力操作系统

AQ 探索

重新定义人的能力

心灵的伤害

放弃者、止步者和攀登者

逆境的踪迹和磨难

逆境智商的工具

逆境智商及更多

到了一定的年纪,我们平均一天会摊上 23 件倒霉事,绝大多数人除了束手无策外别无他法,任由事态一路发展到无可收拾的地步。

早上 7 点前,你可能正一面品着咖啡,一面打开报纸,可是报纸上登的都是这些新闻:有些巨鳄正对收购或兼并你的公司表现出兴趣;另一则新闻报道则宣布现在的孩子平均一星期要接触到 47 个小时的不良信息,这让你马上想到了自己的儿女。

不管你是否动足脑筋设计交通线路,却总会发现到哪里都是一场灾难。今天的情况也不会好到哪里去。可能停车场上已经塞了个满坑满谷,而一向误点的航班依旧让你没脾气,一场约会就这样错过了。到办公室后,有 55 封电子邮件和 23 封电话留言正等着你,到下班时 82 封邮件向你劈头盖脸地砸过来,要全部回复?休想。把垃圾邮件过滤掉却发现,里面还夹了几封重要邮件,在晨会开始前几分钟,抓紧时间匆匆回复了几封。冗长的晨会让人始终处在高压之下,不断有人走进走出回呼机和手机是晨会上固定的杂音。回到办公桌前,你手上拿着本部门的财务报表,提醒自己在明天的预算会议之前一定要细读一遍,可是转念一想:“是的,要看一遍,可是时间在哪里?”

桌上,摊着你的文件夹,眼看着上面的项目从 15 项增加到了

19 项,其中有 7 项必须在今天完成,除非发生“不可预料的事情”,但“不可预料的事情”却经常发生!就在你按紧急程度给文件分类时,你儿子的校医打来电话,说孩子发烧了,可你又不能错过和客户已经排定的工作午餐,不管怎样,你必须去。

已经传得沸沸扬扬的兼并或是被收购的消息一整天粉饰着办公室的气氛,而大小老板们齐刷刷地从办公室蒸发了。你原先还在担心今天可能会被工作压得喘不过气来,现在就让它见鬼去吧。晚上回到家,草草吃完晚饭后,坐下来翻翻报纸,这时听见儿子在咳嗽,他的病看样子在加重。明天又将是新的一天。

欢迎来到高速运转的新经济商业时代的现实中。这个时代每天需要更快的速度、更高的智商和更强的能力,如果不依靠强有力的外界工具,很少会有人可以持续这种超越。靠更浓的咖啡和高速因特网连线可以适应今天的需要,那明天呢?据《今日美国报》报道,如今一个典型的白领一天接收到的电话、传真、电子邮件、平信、公司内部邮件和手提电话共计 163 通,这个数字以一年翻一番的速度在增长。

1967 年,戈登·摩尔,英特尔公司的创始人之一,曾预言电脑的速度和内存将每 18 个月翻一番,这就是著名的“摩尔定律”。30 多年的时间过去了,“摩尔定律”得到了证实。我们可以将此归结于人类的灵性,但人类却因此而作茧自缚。我们,消费者,因为我们的技术而“需要”更快的速度和更大的内存,最新型掌上电脑的“马力”甚至比我通常用来写博士论文的电脑还要快。我们始终如一地升级我们的电脑来适应我们的新需求。

我曾经主持过一项有 10 万多人参与的调查,这些人来自不同的行业,从事不同的职业,甚至来自不同的国家。98% 的人认为未来对他们来说意味着更困难、更混乱和更不确定。当这一即将发生的现实在我们面前展开时,希望、创新、志向和动力都伴随着风险同步增长。

如果我们没有用类似的方式来升级我们的“人力操作系统”，随之而来将要付出的代价会是巨大的。执行能力、灵活性、应变能力、问题解决能力、果断性、创新精神、乐观主义和健康水平都将下降。我们提供的训练或是教育将是一种升级操作系统的有效方法，如此，无论何时，我们都可以随时以更快的速度和更大的内存来适应更严酷的需求。是的，“我们必须升级”。

想像一下将你办公桌上的电脑装上 1967 年的操作系统，它的内存将远远不能满足你的需要。人力操作系统同样如此，它试图处理无尽的信息流程，以履行日益复杂的需求任务。就像你的电脑一样，你的人力操作系统也在运行着每一件事，所有的学习、训练、能力和知识——“人的软件”，都靠你的映射操作系统运行着。

当然仅仅简单地靠增加更多的信息、知识和训练等软件形式就可以适应今天不断提高的需求也是不可能的事，惟一的办法就是最优化你现在的软件来升级操作系统，并拓展内存以容纳更多的软件。你必须超越传统的方式和标准的方法，而要升级操作系统，就必须理解和增强你的逆境智商(AQ)。

AQ 探索

你的 AQ 将描述出你响应所有行为的映射模式和承受逆境的强度，从大灾难到小麻烦，这与你大脑和身体的每一个细胞对逆境的最深处和最本能的反应有关。AQ 同样也是深深扎根于几门交叉学科的一项人类表现理论，在世界各地有近 1500 个研究课题。

我是从 20 年前开始这一学科研究的，当我第一次探究商界领袖和精英学生的成功模式时，我发现这些人中没有一个是标准的成功的预言者，不管是考试成绩还是个人背景上，似乎有一种潜能

决定着他们持久的成功。10年后,我提出了AQ理论:最能承受逆境者是工作和生活的强者。我的研究小组同时开始对一定数量的学生、公司领导者和销售人员进行调查,我们发现AQ是成功的一个独特的强有力的预言者。在作了追加研究之后,我们同时还发现该如何来测试和永久地提高个别人的AQ。该到与世界分享我们的技术的时候了。

作为这一论据的基础,我们在《逆境智商:将障碍转化为机会》一书中展示了AQ理论和最初的AQ增强方法。我们很高兴地看到它在世界各地都受到了欢迎,显然,“逆境”跨越了所有文化、性别和行业,尽管AQ在当时还不算广为人知。在推出第一本书时,我们为5000个人作了AQ测试,在书出版以来,共有10万个人作过AQ测试,并为几十家公司作了培训和顾问,有好几万人通过了本书中展现的AQ增强法草案,我们也顺便学到了许多东西。

随着时间的推移,我们发现绝大多数训练相当于升级或是添加新软件,但在一个负担过重的操作系统上“运行”这一新软件显然是不可行的,令人印象深刻的是,很多人的硬件运行由于个人的操作系统处于重压之下、不协调或者被病毒所腐烂,而使软件都处于静止状态或是未充分利用。

我们的研究指引我们面对一个关键问题:为什么有些人能将普普通通的训练转化为提升的永久课程?甚至在没有提供训练时,为什么他们仍然寻求提高和改进的方式?这些人中的少部分人拥有一种承认能力和提高能力的操作系统,我们发现AQ能预知谁将提高他们的能力,谁可能就这样停滞不前。

我们的研究最鼓舞人心的方面是,要成为一个成功人士,你不必生来就拥有高AQ,有AQ潜能就可以了。不管从哪一点开始,AQ都能得到持久而充分的提高。实际上,我的研究小组发现AQ增强法不仅持久,而且经得起时间的考验。在接受AQ训练90天后,在重新接受AQ测试时,有20%~25%的人普遍提高了