

Developing Emotional and Social Intelligence
Exercises for Leaders, Individuals, and Teams

提升情商和社交商的 36堂课

领导者、个人及团队的实用指南

(美) 玛希雅·休斯 (Marcia Hughes) 著
埃米·米勒 (Amy Miller)
曲卫亮 译

智商帮助我们找到工作
情商和社交商帮助我们获得成功



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Developing Emotional and Social Intelligence
Exercises for Leaders, Individuals, and Teams

郑州大学 *04010742529Y*

提升情商和社交商的 36堂课

领导者、个人及团队的实用指南

(美) 玛希雅·休斯 (Marcia Hughes) 著
埃米·米勒 (Amy Miller)
曲卫亮 译

智商帮助我们找到工作
情商和社交商帮助我们获得成功

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 BEIJING

Marcia Hughes and Amy Miller: Developing Emotional and Social Intelligence: Exercises for Leaders, Individuals, and Teams

Copyright © 2011 by Marcia Hughes and Amy Miller

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2011 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2011-5780

图书在版编目(CIP)数据

提升情商和社交商的 36 堂课: 领导者、个人及团队的实用指南 / (美) 休斯 (Hughes, M.), (美) 米勒 (Miller, A.) 著; 曲卫亮译. —北京: 电子工业出版社, 2011.11

书名原文: Developing Emotional and Social Intelligence: Exercises for Leaders, Individuals, and Teams

ISBN 978-7-121-14643-5

I. ①提… II. ①休… ②米… ③曲… III. ①情商—通俗读物②人际关系学—通俗读物 IV. ①B842.6-49②C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 192789 号

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 15.25 字数: 201 千字

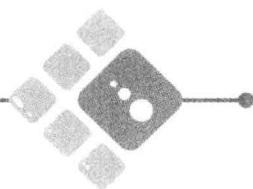
印 次: 2011 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



前言

情商为什么重要

我们所做的每项决定都包含情绪因素。在我们采取的每项行动、计划的每项战略、制定的每项预算、启动的每次组织重组中，情绪都是核心元素。领导者和团队曾经被告诫做事要符合逻辑，保持理性，做决策时不要受情绪因素的影响。现在人们逐渐认识到，没有什么比认可和发展更符合逻辑和理性的了，因为它们是个人和组织成功的关键要素。实际上，当人们走上工作岗位之后，情商就成了成功的关键因素。当情商技能得到提升时，影响、激励、鼓舞他人和自己的能力也会得到增强。当我们为发展情商做出努力时，我们就能更好地沟通，更有效地管理压力和冲突并最终取得更大的成绩。

我们能从本书中学到什么

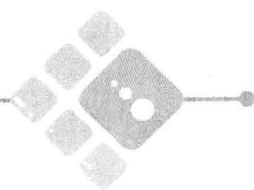
尽管商界对情商表现出了极大的兴趣，但帮助客户提升情商技能的专业人员可用的指导材料却很少，介绍团队情商和社交商调查（Team Emotional and Social Intelligence Survey, TESI）的材料就更少了。情商技能评估（Emotional



Intelligence Skills Assessment, EISA) 强调了影响个人和团队发展的关键技能。本书提供了针对这些技能的 36 项活动, 读者对象包括教练、培训师、引导师、人力资源专业人员、监管者, 以及帮助人们最大限度发挥潜能的领导者, 这些活动适用于个体或团队情境中的各种各样的客户。

本书是如何组织的

本书分 3 部分。第一部分为使用本书的从业者提供指导, 简要介绍了 EISA 和 TESI, 以及另外 5 种广泛应用的情商、性格和领导力评估工具, 并将本书中的每项活动和这 7 种评估工具衡量的能力联系起来。第二部分提供的训练活动旨在发展有效的个人情商技能, 它们是以 EISA 衡量的 5 种个体情商元素为基础的。第三部分提供的训练活动旨在发展有效的团队情商和社交商, 它们是以 TESI 衡量的 7 项团队能力为基础的。



目 录

引言	1
----------	---

第 1 部分 个人、团队的情商和社交商培养

第 1 章 充分利用资源	6
写作目的	6
目标读者	6
评估工具	7
本书的结构	8
引导师的指南	9
第 2 章 利用各种评估工具	12
情商技能评估 (EISA)	13
团队情商和社交商调查 (TESI)	13
其他评估工具	14



第2部分 领导者、个人的情商培养训练活动

第3章 感知	36
训练活动 3.1 情绪一致	38
训练活动 3.2 情绪宾果游戏	42
训练活动 3.3 承认矛盾情绪存在	47
第4章 管理	55
训练活动 4.1 成功管理情绪	57
训练活动 4.2 管理强烈的情绪	62
训练活动 4.3 必要的对话	68
第5章 决策	74
训练活动 5.1 情绪影响决策	76
训练活动 5.2 培养自制力	81
训练活动 5.3 决策、情绪和思维方式	88
第6章 实现目标	96
训练活动 6.1 情绪健康	98
训练活动 6.2 协作	104
训练活动 6.3 平衡你的力量	108
第7章 影响	113
训练活动 7.1 成为有魅力的人	115
训练活动 7.2 专注地倾听	125
训练活动 7.3 通过有效的反馈实现目标	129

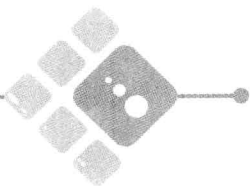


第3部分 团队的情商培养训练活动

第8章 团队认同感	138
训练活动 8.1 增强团队认同感	140
训练活动 8.2 了解他人的角色	146
训练活动 8.3 创建团队价值观	149
第9章 团队动力	154
训练活动 9.1 通过设定目标取得成功	156
训练活动 9.2 态度支配动力	159
训练活动 9.3 关注鼓舞人心的项目	163
第10章 团队情绪意识	165
训练活动 10.1 识别情绪	167
训练活动 10.2 关注情绪	171
训练活动 10.3 关注我们	175
第11章 团队沟通	178
训练活动 11.1 用心去倾听	180
训练活动 11.2 多样化的爱好	186
训练活动 11.3 关掉电子邮件	192
第12章 团队抗压能力	195
训练活动 12.1 劳逸结合	197
训练活动 12.2 当网络中断时	200
训练活动 12.3 激励行为和压力触发行为	203



第 13 章 团队冲突解决	207
训练活动 13.1 团队冲突	209
训练活动 13.2 责备或宽容	213
训练活动 13.3 对抗或支持	217
第 14 章 团队的积极情绪	223
训练活动 14.1 文化节	225
训练活动 14.2 认可方块	228
训练活动 14.3 表达欣赏	231
结束语	234
作者简介	235



引 言

情商和社交商（Emotional and Social Intelligence, ESI）会影响人的一生。毫不夸张地说，通过巧妙地运用情商和社交商所展现出来的技能正是这个世界所需要的。每个人都面临着来自生活各方面的挑战：个人、工作、健康、社区和环境。毫无疑问，我们需要利用所有可以利用的资源。情商和社交商使我们可以了解自己的感受，从而更好地控制我们的情绪。它还提供了建立有效和可持续关系的能力。良好的关系是协作的起点，我们必须共同应对来自个人、地区和全球层面的挑战。

情绪是激发器，它促使我们去接近想要的一切，远离不想要的一切，并与害怕或反对的一切相对立。情绪是我们决定做什么或不做什么的根源。我们不断地对情绪做出回应，因为情绪是我们生活的一部分，我们别无选择，但我们可以选择如何回应情绪。情绪技能是可以有意识地学习和培养的。领导者、团队、培训师、教练、引导师，以及所有致力于支持人们为自己和他人做出最有效的选择的人士，在工作中都必须培养、关注情商和社交商。情绪影响决定是无法避免的，但情绪如何影响决定是可以自主选择的。在应对当今挑战的过程中，这些选择发挥着重要作用。



包含企业、政府、非营利机构在内的各种组织，都将情商和社交商融入领导力发展、培训、团队建设和很多其他活动中。反映情商和社交商提高业绩和整体效能的直接数据能够在很多资源中找到，如 www.eiconsortium.org 提供的商业案例。神经学家开展的研究表明，人们不能在不处理情绪信息的情况下做出决定。实际上，在我们有意识的思维程序开始之前，情绪反应就已经开始了。这就是为什么我们在说出让自己感到后悔的话之前，要先学会数数。情绪会影响我们的决定，不过情绪信息能否得到有效利用取决于我们的努力。如果某个人对自己的情绪毫无意识或不知道如何管理它们，或者如果某个人对他人的感受没有意识，不知道如何对他人的情绪做出有效回应，他就会陷入麻烦。他不仅不能拥有最好的表现，而且有可能产生消极的后果，而这些后果是不必要的。培养情商和社交商正是我们所需要的。本书是支持这一变革的强有力的工具。领导者和个人应该利用和扩展他们的情商和社交商，团队应该学会更有效地开展合作。

本书提供的 36 项训练活动旨在支持致力于培养情商和社交商的个人、领导者、团队应对他们面临的挑战。如果拥有这样的愿望和相应的资源，任何人都能提高自己的情商和社交商。不过，成功需要具备个人或团队意识、个人承诺、修炼的意愿，以及善于这一培训的教练或引导师的帮助。本书设计了各种各样的训练活动，能满足不同的需求。

在开展这些训练活动时可以使用一些资源。日程表和其他的培训支持可以在 Pfeiffer 出版的两本引导师指导手册中找到。请参阅休斯和特雷尔 (Terrell) 合著的《团队情商和社交商调查》(*Team Emotional and Social Intelligence Survey*)。要想查找用于培训的日程表和其他支持材料，请参阅斯坦 (Stein)、曼 (Mann)、帕帕佐扬尼斯 (Papadogiannis) 和戈登 (Gordon) 合著的《情商技能评估》(*Emotional Intelligence Skills Assessment*)。

如果你是首次接触情商和社交商，得到的结果可能会让你兴奋不已，参



与个人和团队发展会给你带来很大的成就感，相信你会越来越喜欢这项事业。你可以通过查阅相关资料进一步了解这一领域。要想进一步了解本书谈到的其他评估工具的应用，请参阅休斯、特雷尔和汤姆森 2009 年合著的《情商与社交商培养手册》(*Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence*)。《情商培养与训练》(*Emotional Intelligence in Action*) 包含围绕 EQ-i 设计的 46 项训练活动，同时还对照了其他评估工具。如果想参考更多的活动，可以将两本书结合起来使用。

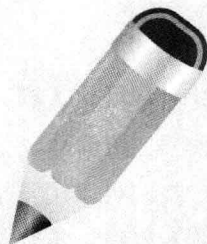
在使用这些活动时，一定要花时间了解你的受众、目标和需要的技能。通过收集用户数据并将它与周密的方法结合起来，你将拥有长期可持续发展的很多机会，取得富有成效的结果。祝愿你和你的客户成功。你的努力将让世界变得更美好。

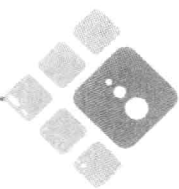
PART

ONE

第 1 部分

个人、团队的情商
和社交商培养





第1章 充分利用资源



写作目的

不管是在家庭生活中还是在工作中，人们越来越深刻地感受到情商的力量及其对成功的影响。令人高兴的是，情商是可以学习和改善的。情商不是静态的特征，而是由能够提高的能力和技能组成的。几乎所有人都能学会更好地认识和管理自己的情绪，都能把自己得到增强的意识和得到改进的行为更有效地应用到更广泛的环境中去，并能够改善在个人和团队环境中与他人的互动。本书旨在帮助领导者、团队、组织和为他们提供指导的专业人士充分利用提高领导者和团队情商的机会。



目标读者

本书是针对帮助他人提高情商的人士所写的。负责帮助人们最大限度地发挥潜能的教练、培训师、引导师、人力资源专员、主管人员及其他领导者，都能在本书中找到可以用于指导工作的活动。大部分活动不但适用于个人，也适用于团队和群组。不管是专门针对个人还是针对团队设计的活动，大多都很容易进行调整，从而满足团队领导者、参与团队培训的个人、整个团队



等不断发展的需求。

这些活动可以作为有志于培养情商和社交商、改善关系、拓展事业发展机会，以及培养生活技能的个人或团队进行公开培训的宝贵资料。此外，这些活动也可以应用于临床，适用于想通过培养情商达到治疗目的的客户。



评估工具

我们并不一定要对情商进行正式评估，然后再设定改进目标。想帮助客户学会如何更好地管理情绪、改进决策过程、更加有效地影响他人或提高团队表现的专业人士，可以直接翻到书中的某一页，找到能够帮助他们实现这些目标的活动。

对于那些打算使用评估来衡量个人或团队情商和社交商的专业人士来讲，本书中的很多资源都是有帮助的。这些活动专门用于培养 EISA 和 TESI 涉及的 12 项关键能力，本书将给出与这 12 项关键能力相关的练习。第 2 章介绍你可能用到的评估工具。此外，在第 2 部分和第 3 部分讲到的每项能力的开头，都有对这项特定能力的概述。你可以在对活动的单独描述中学到更多东西。

很多与客户开展评估的人都了解使用整合评估的好处。没有一种工具能够衡量一个人的一切。将多方面整合在一起，有助于创造出一幅更为完整的画面。这一深入的认知意识还有助于生成个人成功发展所必需的情绪（希望、动机、鼓励等），从而使客户取得更大的成就。

本书中的活动也与由其他评估工具衡量的能力有联系。使用或正在考虑使用除 EISA 或 TESI 之外的评估工具的读者会发现，这些活动还有助于提升由其他评估工具——情商量表（Emotional Quotient Inventory, EQ-i）及它的 360 度版本——EQ-360、领导者习惯行为清单（Leadership Practices Inventory,



LPI)、职业性格测试 (Myers-Briggs Type Indicator, MBIT)、全脑思维与行为测试 (Emergenetics)、基本人际关系倾向—行为量表 (Fundamental Interpersonal Relations Orientation- Behavior, FIRO-B)——衡量的能力。这些评估工具将在第 2 章介绍, 此部分还将给出一个对照表, 它有助于我们明确在哪些活动与这些评估工具中的哪些能力相关。例如, 培养表达能力是一个常见的客户目标。表达技巧是 MBTI 外向性人格维度中的一个方面, 是 Emergenetics 中一个行为性成分, 并与 EISA、TESI、EQ-i、LPI 和 FIRO-B 中的其他能力相关。你将在本书的训练活动 8.1、训练活动 9.1、训练活动 9.2 和训练活动 10.1 (和其他训练活动) 中找到培养表达能力的方法, 在开展这些活动时你可以结合自己选择的评估工具。



本书的结构

本书分为 3 部分。第 1 部分如前所述, 介绍个人、团队的情商和社交商培养。它的内容包括对 EISA 和 TESI 的描述和对其他 5 种常用评估工具的概述, 以及将本书中的每项训练活动与 7 种评估工具衡量的能力联系起来的表格。

第 2 部分介绍领导者、个人的情商培养训练活动, 它是以 EISA 的结构为基础的, 共有 5 章, 每章都是以对 EISA 的 5 个因素 (感知、管理、决策、实现目标和影响) 中某一项的详细阐述开始的, 后面是培养这些能力的训练活动。

第 3 部分介绍团队的情商培养训练活动, 它是以 TESI 的 7 种情商和社交商能力为基础的, 共有 7 章, 每章都是以对 7 项 TESI 能力 (团队认同感、动力、情绪意识、沟通、抗压能力、冲突解决和积极的情绪) 中某一项的详细阐述开始的, 后面是培养这些团队能力的训练活动。