

性别 智商

WORK
WITH
ME

职场男女相处的 艺术

[美] 约翰·格雷 芭芭拉·安妮丝 著

《男人来自火星，女人来自金星》
作者约翰·格雷

全球首席性别智商专家
芭芭拉·安妮丝 携手推出



猎聘网总裁戴科彬
携手50家世界500强
人力资源总监 联合推荐

科学出版社

性别 智商

WORK
WITH
ME

职场男女相处的
艺术

[美]约翰·格雷 芭芭拉·安妮丝 著 / 毛乐 徐丽 译

Work with me: The 8 Blind Spots between Men and Women in Business
Original English language edition Copyright © 2013 by Barbara Annis and John
Gray

All rights reserved.

Chinese translation Copyright © 2013 by Science Press

Simplified Chinese characters edition arranged with Carol Mann Agency through Big
Apple Agency, INC., Labuan, Malaysia.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2013-4298

图书馆馆藏(CIP)数据

*性别智商: 职场男女相处的艺术 / (美) 格雷 (Gray, J.), (美) 安妮丝 (Annis, B.) 著; 毛东, 徐丽译. —北京: 科学出版社, 2013.8

ISBN 978-7-03-037990-2

I. ①性… II. ①格… ②安… ③毛… ④徐… III. ①性别差异心理学

IV. ①B844

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第136234号

责任编辑: 周 辉 刘英红 / 责任校对: 宣 慧
责任印制: 张 倩 / 封面设计: 门乃婷 / 版式设计: 高 婷

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年8月第 一 版 开本: B5(720 × 1000)

2013年8月第一次印刷 印张: 15 1/2

字数: 230 000

定价: 38.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

致我的丈夫保罗·里德·科里，我深深地钦佩他正直的品格，并珍视他给予我的支持与关爱。

致我优秀的孩子们——劳伦、萨沙、斯特凡娜和克里斯蒂安，我的继子——扎卡里、凯利和杰里米，我的（外）孙子、孙女们——科林、卡梅伦、阿莱雅、布雷恩、杰克、赖利和格雷森。

——芭芭拉·安妮丝

谨以最诚挚的爱与情感献给我的妻子邦妮·格雷和我们的女儿劳伦、朱丽叶、香农。她们的爱支持着我成为最好的自己，并与他人分享我们从家庭中共同学到的一切。

——约翰·格雷

提高性别智商，获得事业和生活的成功

猎聘网总裁 戴科彬

即便在现代社会，无论我们是否愿意承认，男性在职场中还是拥有相当大的影响力和控制权。在世界 500 强公司中，仅有不到 5% 的 CEO 为女性，在董事会成员中，女性占比也只有 15%。但是我们同时也看到，女性参与职场的比例越来越大，男女在职场共事的机会越来越多。女性的一些独特优势，例如：细腻、善解人意、语言沟通能力强等，使得女性在职场中扮演着越来越重要的角色，甚至某些关键岗位正由女性担当。因此，在男人占主导的传统职场，女人们的冒起，越来越冲击着男人的职场观念和行为规范。不少女性希望男人们的工作方式能作出适当改变以适应女性的需求，例如，女人希望男人倾听她们的见解，女人希望男人减少男性圈子文化（因为女人觉得这样被排斥了）。

女性渴望改变传统的男性职场文化，是因为她们对自我价值实现、对成功的高度渴望。我们的猎聘网的会员分析报告也显示，在高端白领圈里，女性和男性一样渴望在职场上获得成功。男性的压力在竞争激烈的职场显而易见，但是女性要想获得成功，更受着生理、年龄、婚姻、

生育、家庭等多种因素的制约。不敢说女人要想获得事业的成功，她们的付出就一定要比男人多几倍，但是从整体上来说，女人在职场中遇到的障碍一定要比男人多。不少事业成功的女性，都为工作做出了巨大的牺牲。能做到家庭与事业平衡的女性，绝对是“铿锵玫瑰”。正因为女性所背负的职场压力，加上她们天性敏感，在职场中的情绪也易于表露，这种“情绪化”有时被职场男性评价为“不职业”，过多的“情绪化”容易使男性难以招架，或产生反感，甚至出现职场冲突。

这种冲突不仅仅会表现在“情绪化”上，还会表现在职场价值观念上：首先，女性天然的母性会使得其对家庭的投入和关注会比男性要多，而社会价值观念会迫使男性更加以事业为重，从而导致女性和男性对职场工作的投入无法完全对等，女性更加希望获得家庭和生活的平衡。从猎聘网多年对高端职场的观察发现，不少职场女性为了家庭（婚姻，生育或丈夫的事业发展）选择了非关键性职位，甚至选择离开职场。而当她们重新回到职场的时候，她们的职业价值会大打折扣，因为对于一个长期不工作的女性重回职场，大部分雇主对其能否为企业创造更高的价值存在疑问，但男性完全没有这些问题。再者，女性更在乎团队成员的感受，希望倾听更多的意见，而男性则更注重效率，快速推进事宜，达成目标。这些价值观上的区别，都会使得两性在职场中有着天然的“不和谐”，甚至是“相对立”。

尽管两性在职场存在“不和谐”，甚至“相对立”，但是我们不可回避的现实是，男女几乎每天都会在一起工作，这种职场两性关系的不和谐，无论我们是否愿意承认，都会存在，都会或多或少地影响着我们的工作和职业发展。

此书深入剖析了男女在职场中的差异，分别站在男人和女人的角度

阐述了各自在职场中的期望与价值观，这对我们在职场中学会与异性相处与合作有很大帮助。如何顾及对方的感受，如何让对方更加积极地工作，如何让对方感觉到被认同，此书都用了大量的案例描述，生动而实际地阐述了不同职场情境下的男女相处之道，告诉我们应该如何提高性别智商，从而实现男女协作共赢。

只有提高我们的性别智商，站在对方的角度理解彼此的立场，懂得去欣赏对方，建立信任感，才能构建和谐的两性职场。阅读此书，学会从异性的角度思考和判断，增进对彼此的认识和了解，有助于我们提升职场的“异性缘”，最终获得事业的成功和个人生活的幸福。我将此书推荐给期望获得家庭和事业双丰收的各位。

你自己、你的朋友或同事有没有过类似的抱怨：

“我受够了别人的排挤，受够了别人无视我的想法！”

“为这家公司工作，你就算干得再好也没用。”

“我说什么、做什么都得小心翼翼。”

“总不能让我扮成别人、磨灭自我吧！”

上述情景是否似曾相识，是否在你的身上或周围不断上演？

苏珊以名列前茅的成绩获得工商管理硕士学位，轻松地进入了一家大公司工作，职位虽然不高，但是薪水丰厚。她乐于合作，善于结交朋友和拓展人际关系。这些优势在她建立客户群的时候体现得极为明显，他们都很喜欢和苏珊打交道，做生意。

可惜，无论她怎么努力，都没有办法同办公室里的男士们打成一片。她从未想到同事间的竞争会如此激烈，与大学时代完全不同。似乎无论创下何等辉煌的业绩，晋升的幸运女神都不会低头眷顾自己。得不到重视又被人排斥，长此以往，苏珊终于厌倦了，决定另谋高就，自觅伯乐，寻找成长的空间和机会。

比尔酷爱竞争，工作就是他的一场日常体育赛事，午饭时间便是中场休息。作为优秀的策划师，他有很强的行动力。每当可以独自工作和解决问题时，比尔就进入了最佳竞技状态。比尔的业绩评估像一面镜子，闪耀地反射着他的辉煌战绩，公司非常重视比尔的努力和成就。

然而，比尔常因团队合作和决策等待感到为难。在团队中，工作不是由哪个人单独完成的，比尔的表现在其他组员眼里“过于急躁和不计后果”。在上一次团队会议中，他觉得自己可能对某位女主管出言不逊，但不确定到底是哪里冒犯了她，他认为对方误会了自己。比尔陷入困境，感觉到情况不妙，却不知该如何改善。

我们在工作坊里和研讨会中，经常会听到相似的故事和评论。苏珊和比尔并非特例，是真实存在的人物，他们就生活在我们身边。千千万万的人与他们有相似的经历，正陷入困境、失败和沮丧，甚至为此辞去工作——不是因为不能胜任，而是因为不知道该如何与异性有效合作，共同工作。

在工作中，我们都希望能够与异性同事卓有成效地协作，却不知道如何去做。我们不理解，为什么对方要用那种方式去沟通、解决问题、制定决策和缓解压力。尽管女人和男人所见之物相同，他们却戴着不同的“眼镜”观察，用不同的方式思考和交流。

传统观点断言，女人和男人并无大不同，他们都抱有雄心壮志，会用相同的方式达成目标。殊不知，正是世俗的普遍认知造成了我们今天的文化抛锚，从而无法在两性平等上实现人们所期待的突破。

在盲目追求两性无差异化的过程中，我们把自己逼近狭窄的角落：一方面试图让女人一改天性，事事像男人；另一方面又责怪男人毫不体谅，独断专行。最终，双方只能陷入词不达意、互相误解的无限循环中。我们非但没有对彼此真诚相待，甚至面对自己也不够诚实。

相聚一堂

顿悟好比打开了一扇大门，引领我们走上全新的道路，两旁尽是些等待人们发现的奇妙事物，它们的功效妙不可言，甚至有时会助你容光焕发，精神百倍。

我和安妮丝原本就在相似的领域工作，对彼此从事的工作内容非常熟悉。我的《男人来自火星，女人来自金星》系列图书，其读者遍布全球，通过讲述一个个与人们日常生活息息相关的故事和事例告诉世人：两性的沟通、思考、感觉和反应方式有何不同，又为何不同。谜团的揭开，成功地挽救并改进了无数段人际关系和婚姻。同样，芭芭拉·安妮丝在她的多部著作中，开创性地主导了一场文化态度变革，揭示出两性团结对个人成功的重要性。她在《同样的话语，不同的语言》（*Same Words, Different Languages*）一书中，帮助职场男女扫除拦在他们职业发展和个人幸福路途中的障碍，探索两性如何更好地对话和合作。我们在不一样的领域与相同的人群对话，一个以爱、理解和信任为桥梁，帮助男人和女人在私人生活中收获美满的伴侣关系；一个以人们对成功和理解的渴望为纽带，帮助男人和女人在工作中建立融洽的同事关系。

是什么力量把我们二人聚到一起，在本书中共同探讨呢？因为在各自探索的道路上，我们惊喜地发现，原来这两个世界的距离并没有最初所想象的那么遥远——我们的工作和私人生活密不可分。

如果要实现工作和私人生活的两性和谐，那么满足男人和女人对理解与被理解的渴望就至关重要。我们每个人都仿佛是一个作曲家，尽力把工作、人际关系和责任这三篇乐章精美地编织在一起，让所有人觉得满足、快乐。然而，在现实中，我们不但经常忽视对方的需要和期待，还常常不知该如何表达和满足自己的需要。

看清我们的盲区

侧视镜和后视镜在驾车时必不可少，但总有些隐藏的区域无法通过它们看到，这就是所谓的盲区。所以，开始时我们不得不转头查看，以防万一。人类并不否认盲区的存在，正想尽办法拓宽视野，减少盲区带来的伤害，既对自己负责，也能关怀他人。

男人和女人相互接触时，往往难于看清彼此的真实想法和意图，恰如上面提到的盲区，于是我们称之为“性别盲区”——男人和女人因对彼此的错误假定而形成的先入为主的固有观念，造成两性交流不畅，误解不断。

清楚地理解对方是两性共有的真切希望，但是，男人和女人却总是无法正确地解读彼此的语言和行为。他们无法畅快地交流，不知道该如何倾听或者该倾听什么。为了在工作中有效合作，为了在个人生活中收获幸福和快乐，他们尽心竭力想与异性友好相处，却往往事与愿违。

本书旨在揭露并坚决消除两性盲区。是时候让我们的思维方式进行一次文化转变了！我们比以往任何时候都需要进入一个全新的阶段，发现并注意彼此的需要，加深彼此的理解。它是一种等待开发的能力，我们称之为“性别智商”。

培养性别智商

那么到底什么是“性别智商”呢？性别智商是了解男人和女人除身体和文化外的固有本性，是理解和欣赏彼此间不同的意识。它不是假定我们原本差不多，然后在发现不同时去宽容彼此，更不是改变真实的自己，学习那些不属于我们的行为模式。

拥有性别智商的人承认性别是先天和后天的综合产物，先由先天形

成，再经后天所处的社会和文化塑造。只有理解彼此天性的不同，我们才能培养、发展、弥补各自的差异，而非否定和压抑自己或异性的独特性。

得不到重视和赏识是女人在职场中最大的抱怨。男人常常误读女人的意图，误解她们的行为，最终导致无法认可她们的优点。然而，并不是男人不想去理解，而是他们不知道该如何解读女人的想法和行为。女人也是如此，她们常常搞不清男人思考和行为的动机何在，因而错误地阐释男人的想法和行为。

无论是在办公室、会议室，还是在午餐厅，无论是隔间的同事或团队成员，还是角落办公室里的高级主管，我们都不能确定什么样的方式才是与他（她）们一起工作的最佳方式。

性别智商赋予男人和女人理解彼此思考和行为方式的能力，它揭露并消除我们的盲区，提升我们的对话水平。它鼓励我们自信地投入工作，欣然地与彼此合作，找出不同并尊重性别差异带来的益处，而不是期待对方以与自己相同的模式思考和行动。

本书第一次公布了对 10 万余名男女员工调查的结果，具备较强的说服力。量身定做的诊断式调查精准地捕获工作中男人和女人的真实态度，再借助前瞻性模型对受访男女的开放式回答进行详尽分析，不但揭示出两性重视和优先考虑的事物或观点分别是什么，还阐释了为什么会这样。

通过对调查数据的总结和提炼，我们得出八大性别盲区，读者将会在本书的第一篇中找到它们——那些男人和女人在交往过程中最常见的错误假想和观念。在这些章节中，我们运用自己的调查结果以及其他研究机构、咨询机构和大学近期所作的两性研究，界定出八个性别盲区。在工作坊和一对一的高层主管辅导中，我们分享男人和女人在职场中陷入盲区的故事，就像苏珊和比尔的真实经历一样，必会将你和这些鲜活的例子联系在一起。

贯穿全书的是，我们直面性别差异是由生理决定还是由社会决定的巨大争论。神经系统科学家、生物学家、心理学家已经证实，男性和女性的许多差异由不同的大脑构造决定，这影响着他们如何处理信息、梳理形势、沟通交流、制定决策、应付压力和融入世界。

本书的第1~9章都是以问句形式提出一个关键性问题，揭示性别盲区和盲区的性别源头。随着讨论的深入，你会找到相应的答案。例如，男人需要改变吗？男人在倾听女人的谈话吗？男人赏识女人的才华吗？男人真的感觉迟钝吗？女人被排挤在外了吗？女人太情绪化吗？女人的问题太多了吗？

在当今的职场中，女人远不像男人那般称心如意。从董事会到会议室，再到客服中心，女人觉得自己没有得到与男人同等的重视：她们的想法不被听取，她们被排除在社交活动之外，她们缺少晋升的机会。另外，男人更能适应当前的企业文化，对职场规则的运用得心应手。男人的盲区是没有意识到在这个最初由男性构造的工作环境中，他们的行为是如何影响女人的；而女人的盲区则是认为男人的很多言行是出于有意刁难。

我们希望他人如何感谢和赏识我们自己的同时，往往就会如何去感谢和赏识他人。也就是说，我们渴望得到什么，便会给予他人什么。正因为如此，明白男人如何接受感谢、欣赏之意，才能弄懂为什么他们不能正确地表达对女人的欣赏和感谢。男人的盲区在于假定女人接受感谢和赏识的方式与他们相同，实则不然。原因是什么，且听我们在本书中为你娓娓道来。

在工作坊里，人们不时发出“啊哈”的惊叹。最让男人惊讶的莫过于发现女人在日常工作中竟面临如此多的挑战，这些挑战阻碍着她们实现职业的成功和个人的幸福。在女人列出的挑战清单中，我们很快发现“被排除在外”名列前茅。男人也道出他们的忧虑和疑惑，不知道该如

何与工作中的女性相处，每日如临大敌，如履薄冰。在“男人与女人相处必须要小心翼翼吗？”一章中，我们会分享男人的困惑。他们时常分外小心，生怕冒犯女人，节外生枝；而女人得知男人的谨慎后往往备感诧异，原来男人在职场中也有如此辛苦的一面！

长久以来，我们一直把女人归为“问题一族”，认为她们的问题太多。于是乎，男人总在忙于阻止和避免女人发问，却没有发现女人的“提问天性”带来的贡献让人难以置信。

在不同地方工作的女人，却遭遇着相似的挑战。每当发现这点时，我们都忍不住为之感叹。无论在哪个国家，大多数被女人提及的首要问题都是男人从不倾听她们。这样的指控令男人吃惊，他们的回应也很一致——“我们当然在听了！”阅读本书，你会了解倾听的不同方式，学会如何更好地沟通，确保真正听到另一方的谈话。

没错，是的，女人比男人情绪化，更倾向于表达她们的欢喜、热情和沮丧。但这就意味着她们太情绪化了吗？有关男人是否情感迟钝的话题，我们会从以下几点讨论两性差异：如何观察事物，如何对周遭环境作出反应，如何衡量细节，如何判断某个问题是否可以忽略不计。

本书的第10~12章将与读者分享成功案例，了解两性如何在工作中找到有效的合作方式，实现家庭与事业的双丰收。

阅读本书，男人和女人将学会如何增进双方的信任。他们会找到一座桥梁，连接彼此不同的价值观念，各取所长，同时保持对自己和他人的诚恳。长此以往，工作与生活的和谐将指日可待，事业上和家庭中的压力会日益减少。

这不是一本生硬的教科书，机械地教你如何面对不同的情景，似乎假定你已经具备足够的性别智商。这是一次属于你的真实旅程，帮助你更好地理解自己和异性。这是一次能力拓展的良机，让你变得更加敏锐，加深你对两性思考与行为差异的认识，理解其背后的原因。

本书会帮助你窥探异性的心理，探索避免误会的方法。你将学会如何换“性”思考，如何真正倾听，如何高效地传达信息。

只有更深的理解才能带来对彼此更真诚的感谢和欣赏，才能讶异于性别差异相辅相成的本质。理解本书的观点将让两性停止互相指责的游戏，摘下有色眼镜看待另一个性别，重视彼此，乐于合作，从工作和个人生活中收获更大的成功和满足。

来到我们工作坊和研讨会的男男女女经常问及：为什么工作中存在的性别盲区也会常常出现在个人生活中？他们不仅希望在工作中具备更高的性别智商，还期待了解性别盲区如何影响工作外的个人生活。所以，我们在整本书中也会跳入到男女的私人生活圈，探究性别盲区是如何影响夫妻关系、亲子关系和恋爱关系的。

你会发觉，一旦踏上本次旅程，提高性别智商将成为你人生中永不停歇的追求。你会不断扪心自问：“我有足够的性别智商吗？”你会不断寻找机会深入自我，找出与异性分享真实自我的有效途径。

现在，让我们共同开始这段旅程吧！

性别 智商

序

提高性别智商，获得事业和生活的成功 / xi

引言 / xv

第1章

我们真的一样吗？ / 1

为什么我们应该在意 / 3

为什么性别平等退步了 / 4

我们并不相同 / 6

我们过分期待相似 / 7

“在我眼里，只有一种领导风格！” / 9

我们低估了差异 / 11

“我花了 15 年的时间谋求升迁。” / 12

相关数据 / 14

“这样下去的话，我都要退休了！” / 14

“鼠标拴住了我。” / 16

潜力展望 / 17

“我连候选名单都进不了。” / 17

衡量性别平等的更好标准 / 18

第2章

女人希望男人改变吗？ / 21

八月是我们的最后限期 / 22

为什么女人希望男人改变 / 24

女人的意见被摒弃 / 25

“我们只剩一个小时了！” / 25

女人感觉被排挤 / 27

“我们也是团队的一员啊！” / 28

女人认为，她们在工作中要比男人加倍努力 / 29

“两倍付出，半倍功劳。” / 30

为什么我们没有倾听彼此 / 31

两性差异的科学依据 / 34

“劝劝她不要辞职！” / 36

不再是原来的工作环境了 / 37

个人生活：未说出口的请求 / 39

第3章

男人感谢和欣赏女人吗？ / 41

“根本不是金钱或权力的问题。” / 44

“他们参考我的著作，却不理会我本人！” / 44

“我们需要的是成绩，而不是价值观。” / 45

男人接受什么样的感谢和欣赏 / 46

“我觉得她就是不想让我独自工作。” / 46

女人接受什么样的感谢和欣赏 / 47

两性差异的科学依据 / 49

男人是如何令女人失望的 / 50

“我是怎么打倒佳能的。” / 52