

人士的



12项核心能力



将12项核心能力转化为36个关键行为

新 华 出 版 社

12项核心能力



新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

高情商人士的12项核心能力 / 孟朝晖著. -- 北京: 新华出版社, 2017.7
ISBN 978-7-5166-3372-4

I. ①高… II. ①孟… III. ①情商-能力培养 IV. ①B842.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第171554号

高情商人士的12项核心能力

作 者: 孟朝晖

责任编辑: 朱思明

封面设计: 李尘工作室

责任印制: 廖成华

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号

邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com>

经 销: 新华书店、新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 臻美书装

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm

印 张: 17.75

字 数: 265千字

版 次: 2017年11月第一版

印 次: 2017年11月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-3372-4

定 价: 38.00元

版权专有, 侵权必究。如有质量问题, 请与出版社联系调换: 010-63077101

前言

任何人都会生气，这很简单。但选择正确的对象，把握正确的程度，在正确的时间，出于正确的目的，通过正确的方式生气，这却不简单。

——亚里士多德《伦理学》

一、追求卓越，职业人士需要具备哪些核心特质

在人才发展的研讨会上，来自不同领域、行业和企业专业人士共聚一堂，大家探讨的重点是：追求卓越，职业人士需要具备哪些核心特质？

● 戴姆勒·奔驰公司：我们对组织内部高潜力个体的要求，越来越强调组建团队和应变能力这两个维度的个人素质，对于优秀的管理者，则更关注创新能力和集思广益的能力。

● 中国移动公司：我们每年都要在各大名校招收大量的应届毕业生，特别期望这些年轻人不光具备良好的在校成绩，而且能够具备一定程度的自我管理、为人处世和适应社会的能力。

● 高盛投资银行：公司的从业人员大都出身名校，非常聪明。投行的工作不是仅仅针对经济模型和抽象的数字，更多的还有和客户之间的大量的沟通。客户往往是董事会级别的成员，我们希望投资顾问们在倾听、提问、社交能力包括影响力等方面能够有实质性的提高。

● 阿里巴巴：在 BAT 的光环下工作是件值得自豪的事情。高速成长的公司，随处可见的机会，年轻人们目标明确，自信心强。我们特别希望这些 90 后，能够在组织中具有感召力，愿意作出贡献，特别是要提高对挫折和逆境的适应能力以及灵活应变的能力。

卓越的组织需要卓越的个体，而每一位个体内心都有成就事业的渴望。在讲授《高效能人士的 7 个习惯》课程的课堂讨论和课下交流过程中，经常会有来自不同岗位的学员提出如下问题：

(1) 有哪些个人特质非常重要，可以帮助我找到一份好工作并赢得升职？

(2) 处理好各种人际关系，需要培养哪些个人能力？

(3) 我一直很努力，工作有些进展但过得并不开心，如何调整自己的状态？

(4) 关于个人发展的理论非常多，如何实践并且掌握这些方法呢？

哈佛大学关于个体素质领域的研究，也曾经试图分析类似的问题：“哪些智力因素推动人们在不同工作岗位上、不同领域和机构中获得成功？”研究结果令人震惊：“工作表现是否卓越，情商比智商更重要。”需要澄清的是，这里所讲的情商并不是通常所指的行为温和儒雅，也不是指个性随风飘扬，而是指能够持续培养的、与个体认知智力相对应的个体情感智力。

没有情商的智商是苍白的，而没有智商的情商是盲目的。情商与智商之间的关系既相对独立又相互统一。情商 (Emotional Quotient, EQ) 是对情绪智力 (Emotional Intelligence, EI) 的一种通俗、大众化的说法。智商 (IQ) 是智力商数的简称，是一种表示人的智力高低的数量指标。只有将智商和情商的发挥相互结合，才能够持续提升一个人的事业成就和幸福生活。

二、本书的写作目的，及各章内容

情商概念正在世界范围内得到广泛传播，国内外对其研究的热潮方兴未艾。情商教育的提出之所以能够对人们的观念产生震动，在于它揭示了传统人才发展日益关注的一些问题，如自我认知、情绪管理、人际交往和协作创新等方面。在发展上述能力的过程中，恰恰是情商而非智商因素在起着日益重要的作用，而高情商并非与生俱来，关键在于后天培养。目前，相关领域主要的专业研究包括：

● 美国耶鲁大学第 23 任校长彼得·萨洛维 (Peter Salovey) 和新罕布什尔大

学的约翰·梅耶（John Mayer）教授在1990年第一次提出“情绪智力”的概念，将情绪智力纳入智力的家族并坚持科学量化的道路，研究采用的是能力模型取向。能力模型反映了直接与标准智力定义相关的、人的实际心理能力。梅-萨模型受到一个世纪以前智商研究模式的影响，属于传统的智力研究。

● 美国哈佛大学心理学博士丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）认为情绪智力是人格因素和非人格因素的混合物，其情商模型侧重于工作和组织领导力的表现，融合了情商理论和近几十年个体竞争力的模型研究。戈尔曼将情绪智力定义为：包括自我意识、自我调整、社交意识和社交协作等4个维度的个体综合素质。他认为情绪智力在帮助个体取得成功上起的作用比智力的作用大，并且情绪智力可以通过经验和训练得到明显的提高。

● 以色列心理学家鲁文·巴昂（Reuven Bar-On）提出的情商模型以其幸福研究为基础，给情绪智力列出了一组人格特点菜单，如同情、动机、坚持性、温情和社会技能等。巴昂将情绪智力定义为：影响个体有效应付环境需要和压力的一系列情绪、人格和人际能力的总和。巴昂的情绪智力由个体内在成分、人际成分、适应性成分、压力管理成分、一般心境成分5大主成分构成。其中，个体内部成分包含情绪自我觉察、自信、自我尊重、自我实现和自立5种相关能力；人际成分包含移情、社会责任感和人际关系3种相关能力；适应性成分包含现实检验、问题解决和灵活性3种相关能力；压力管理成分包含压力承受和冲动控制2种相关能力；一般心境成分包含幸福感和乐观主义2种相关成分。同时，巴昂也推出了世界上第一个情商问卷量表EQ-i模型。

借鉴上述学者的专业研究，我们希望《高情商人士的12项核心能力》能够联结现实，化繁为简。本书试图帮助您将情商领域的理论研究转化为个体应用的实践指导。这是一本培养情商的自助图书，希望这本自助手册能够成为一把便捷钥匙，帮助您启动发展个体情商的实践旅程。

本书的主要内容简介如下：

“促进个体实践，将12项核心能力转化为36个关键行为”是本书探讨的重点。我们将36个关键行为特别设计成36个应用模块，每个应用模块包括案

例说明、行动指导、实用工具、自测分析和思考练习。如果您在阅读过程中能够运用 36 个实用工具完成每部分内容所对应的思考练习，学习成效将会倍增。

您可以扫描如下二维码，下载相关实用工具的电子图表。



微信公众号：培养情商

目 录

CONTENTS

前言·····	1
第一章 概述·····	1
第一节 为什么需要培养情商·····	2
第二节 什么是情商·····	8
第三节 如何培养情商·····	12
第二章 自我意识·····	19
第一节 领舞情绪·····	24
第二节 主动选择·····	43
第三节 构建自信·····	61
第三章 自我调整·····	79
第一节 驱动自我·····	83
第二节 承担责任·····	98
第三节 平衡适应·····	117

第四章 社交意识	135
第一节 培养同理心	139
第二节 主动适应	165
第三节 和睦相处	180
第五章 社交协作	195
第一节 激发信任	200
第二节 领导他人	216
第三节 达成结果	243
第六章 制订个人行动计划	263
后续资源和参考文献	271
后 记	274

第一章 概述



情商是指个体识别和调节自身情绪，激励进取，控制行为，感知他人情绪，促进理解，构建人际关系和达成人际协作的能力状况。情商与智商不同，前者特指情感智力，后者特指认知智力，这两类智力发挥作用时涉及大脑不同脑区的运作。情商与情感中枢活动密切相关，并且与大脑认知智力的活动彼此协调。

第一节 为什么需要培养情商

案例 1：《中国 MBA 经典案例》项目赔了钱

在 2003 年，我曾经负责主持《中国 MBA 经典案例》项目。我们组建了一个智力密集型的专业团队，来自国内知名高校工商管理学院的数位一线教授专门负责案例终审，近 20 位来自企业经营管理专业的研究生专门负责案例采集和撰写。我们信心满满，从出书到制作光盘，从制作电视片到多渠道的营销策略，搞得热火朝天。

一群研究经营管理的专业人才，运营本专业范畴的技术项目，哪有不受欢迎的道理？可非常遗憾的是，18 个月的时间付出与辛勤劳作，项目最后预算用尽，赔了钱，以失败告终。有趣的是，同期一本由个体图书经销商投资出版的低成本管理图书十分畅销，反而赚了大钱。

为什么高智商的团队在商业项目运营上会输给缺少专业理论背景的个体呢？

案例 2：资深的软件开发工程师丢了单

在 2011 年，我曾经投资手机移动终端的应用软件开发项目。在两年期间，有 36 个不同类别的 APP 产品投放市场。项目初期，我们将苹果商店平台的 APP 软件编程，委托给了一个由三位 20 多岁的年轻人组成的创业团队负责；安卓平台的 APP 软件编程邀请了一位在跨国公司工作的高级工程师负责，他也是我上 MBA 时的同班同学，当时班里的高材生，各科成绩名列前茅。

令人惊讶的是，在启动后续项目时，当我们想将所有编程工作交由一方负责的时候，公司项目经理给我的提议是：选择那些年轻人，而且即使费用高些也值得。当我问他原因时，项目经理给我讲了这样的事例。“有一次，我同那

些年轻人一起调试软件功能，由于对新买的 iPhone 不熟悉，闲谈间，我至少问了他们超过 20 个如何使用手机的小问题。难得的是，他们都逐一耐心解答。”接着他又讲道，“我也和你推荐的那位资深工程师有过许多接触，他非常专业，作风严谨，会提供规范的编程计划书。但是，他从来不愿意跟我讨论委托协议之外的任何问题。我对与那些年轻人的长期合作更有信心。”

为什么资深的软件工程师却丢了订单呢？

思考与练习

- (1) 你是否曾经面对某人，他所讲的话有道理，可是你就是不想听？
- (2) 你是否曾经面对某人，不管他所讲的是什​​么，可是你都愿意听？
- (3) 如果你有类似的经验，那么背后的原因是什么呢？

一、针对智商的有限作用，情商的影响不容忽视

● 20 世纪初期，科学管理之父弗雷德里克·泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 曾经倡导效率分析，之后，专家们尝试通过智商测试来预测个体表现，探究工作业绩出色的内在原因。

● 20 世纪 60 年代，人格测验和类型学曾经风靡一时，一个人是外向还是内向、是感觉型还是思考型，人们尝试以此作为衡量个体工作潜力的规范标尺。

● 1973 年，哈佛大学的戴维·麦克利兰 (David C. McClelland) 教授发表了一篇题为“测智商不如测能力”的论文，提出了“依据个体从事各类工作的表现水平来衡量个体能力”的全新标准。这里的个体能力是指提升更有效、更卓越工作表现的个性特征、个人习惯或特质。从此，研究的焦点开始投向大量个体的表现分析。

哪些特质有助于个体表现出色呢？汇总大量事实，剖析背后原因，研究人员确认了个体认知能力即智商不可忽视的基础作用，同时也意识到智商作用的局限性。在工作复杂程度较低的领域，个人的认知能力和工作表现有一定的直接关系。例如，一个较聪明的门卫表现会比平庸者好。但是，在较复杂的工作

领域中，比如管理人员或者工程师，仅仅智商高和技术精湛并不能确保他们就是工作中的佼佼者。影响个体工作业绩的原因除了智商和专业技能之外，个体的情感能力不容忽视，我们将这种至关重要的情感智力简称为情商。

案例：工作越复杂，情商越重要

有一次，我在北京金融街的一家投资银行讲授领导力发展的课程。午餐时，和两位清华大学毕业的年轻人坐在了一起。当我们聊到金融行业的工作压力大时，其中一位年轻人感慨道：“曾经有位室友，的确智力超群。就拿打桥牌来举例，上学时，有时候打桥牌打到了第二天凌晨，在我和其他几位同伴都已头脑发蒙的时候，那位室友往往还可以回想起昨晚的某副牌的细节，滔滔不绝，同时精确计算手中这副牌怎么打才好。后来，他拿到奖学金，进入一所海外名校深造，毕业后在国内一家著名的金融机构工作。对他而言，好像这一切都很轻松。

“不过，听说他最近升职后遇到了麻烦。他负责一个跨区域的项目团队，从多元化的团队组成到灵活多样的协作方式，无论是难缠的客户关系，还是琐碎多变的日常管理事务，都令他头疼不已。他的工作风格与众不同，厌恶风险，非常现实，从来都不会对项目前景等类似的话题感到兴奋。在项目会议上，他总是像‘报出身体重量的计重器’那样，用机械单调的语气说话。他喜欢讨论数字，讨厌讲故事和谈感受。他对工作以外的事情没有丝毫兴趣，只有在极少数的情况下才会谈到个人生活。他一直很拼，只是好像现在效果不太好。”

闲谈中，另一位学员感慨道：“说来奇怪，我们经常参加同学聚会，大家经常会聊到一种现象：班里当年学习成绩最好的几个同学，好像并不总是后来发展得最好的；而在上学时特别调皮捣蛋的那几个，却往往有人能够在社会上搞得风生水起。这到底是因为什么呢？”

二、激发卓越的表现，情商比智商更重要

丹尼尔·戈尔曼曾经针对 181 个不同职位的能力模型展开分析，这些职位来自于遍布全世界的 121 家公司和组织。戈尔曼将某个岗位所需的各种能力细

项分门别类，建立不同的能力清单：哪些可以归类为纯粹的认知能力或者技术能力，哪些可以归类为情感能力。最终发现，那些在实践中被认为表现优异所必需的能力细项中有 67% 属于情感能力清单。情感能力与智力和专业技能相比，在激发卓越的工作方面，前者的重要性是后者的两倍。

为了确认上述发现并非特例，戈尔曼请咨询公司进行了一项独立的研究。通过分析 40 家不同公司的原始数据，尝试将优秀员工表现出来的各种能力与一般员工相比较。研究再次揭示：情感能力对出色业绩的重要程度是纯粹的智商与专业技能的两倍。需要强调的是，上述研究并非指智商不重要。合格的智商是出色业绩表现的基础要素。上述研究的关键在于提醒我们：个体的情商能力就像是杠杆的支点，可以撬起我们所期待的卓越业绩表现。

案例：有助于提高情商的培训课程令人获益匪浅

瑞典爱立信公司是我们培训合作的重要伙伴，在一次市场活动中，爱立信中国学院的一位负责人分享道：“在过去几年间，爱立信有超过 700 名工程师参加了高效能人士的七个习惯的培训，同期，他们还接受了学院提供的分析问题、解决问题、制定决策和项目管理等各类与工作相关的专业能力的培训。当我问到哪门课程给他们的印象最深、收获最大时，大家经常会提到七个习惯。”

当我继续询问好在哪里时，他们的回答经常是：“这样的方法就像是帮我打开了一扇窗，让我在工作中、生活中处理各种问题时，面对不同的情境时，经常会想到这与七个习惯中的某个思维相关，这里可以借鉴到某个工具指导行为。我很难确切地说清楚它到底好在哪里，但是对我的帮助可以说无处不在。”

三、迎接现实挑战，提升情商日益重要

变化越快，挑战越大，培养情商越重要。在多变化、快节奏的当今时代，个体的职业表现和发展越来越依赖于自身情感能力的持续提高。

案例：你必须能够应对突变，自食其力

在一次领导力课程培训中，一位在跨国公司工作超过 15 年的主管这样对我讲：“我们的办公场所里暗流涌动，竞争残酷。公司里的每个人都自顾自地埋头苦干，不要期望公司能够给你什么长期承诺。你必须能够成为团队的一员，也要作好随时离开的准备。你必须能够应对突变，自食其力。”

有一位和我同时进入公司的老员工，业绩每年都不错。前不久，因为公司总部决定将他所负责的业务板块转移到马来西亚，被通知离职了。他在走前的最后一封邮件中写道：我不想说再见，可是明天我就要离开了。

更有趣的是，最近，刚刚进入公司不到一年的几个年轻人正在以前所未有的速度赢得升职和涨薪，部门的人员规模几乎扩充了 2 倍。嗨！有时候，我真的有些不太确定了，我们应该如何准备，去面对如此不确定的未来。”

1. 高压下的失衡常态

杨在一家财富 500 强的跨国公司工作了 11 年，近几年，作为大区总监的他倍感重负：政策环境的影响，新生代员工的管理，业务结构频繁调整带来的多变因素，每年 20% 的业绩增长压力，互联网 + 趋势下的过载信息量以及日益缩短的反应周期。杨意识到，要解决问题，很难再保持从容优雅、恪守一定之规了。

2. 令人遗憾的“人才鸡肋现象”

李在快速消费品企业负责人力资源管理工作，他的感受是：“每一项工作都有它创意、有趣的一面，更有它辛苦、枯燥的一面。许多有才气的年轻人最后一事无成，往往是因为他们缺乏耐心和韧劲。他们不能扎实地在无趣的日常工作中学习锻炼，进而也很难适应日后多变的复杂任务。我看到许多才气纵横但怨气冲天的人最后成为团队的问题人物，成为领导不得不放弃的人才鸡肋。”

3. 不复存在的铁饭碗

琴在一家跨国医药企业工作，博士毕业后一干就是 10 年。最近，令她颇受震动的是公司辞退了 2 位资深的业务总监和 1 名研发中心的科学家。一直以来，琴认定作为公司的核心员工，再加上北欧公司的文化特点，这里或许就是她可以干到退休的地方。如今看来，很难再有什么是确定不变的了。竞争日益

激烈的市场压力，已经传递到市场中的每一位职业人士。

4. 虚拟团队的人际互动

随着公司覆盖的地域不断扩大，远程办公逐渐成为家常便饭。借助无线网络、电脑和移动终端，绝大多数专业人士都能随时随地完成工作。灵活的协作过程，新兴的各种互动方式，更广泛的差异融合，快速、随机、短期、频繁的小团队协作……很明显，虚拟团队的工作形式为人际互动的过程增加了更多的不确定性。

思考与练习

- (1) 在目前的工作中，我面临的外部压力是什么？
- (2) 在目前的工作中，我面临的情商挑战是什么？
- (3) 我认为情商重要的 3 点理由是什么？

第二节 什么是情商

情商是指个体识别和调节自身情绪，激励进取，控制行为，感知他人情绪，促进理解，构建人际关系和达成人际协作的能力状况。情商与智商不同，前者特指情感智力，后者特指认知智力，这两类智力发挥作用时涉及大脑不同脑区的运作。情商与情感中枢活动密切相关，并且与大脑认知智力的活动彼此协调。

一、从笛卡尔的争议到个体智力的科学研究

笛卡尔是 17 世纪伟大的天才之一，他在数学和哲学领域中发动的革命至今还产生着深刻的影响。笛卡尔有许多伟大的贡献，在去世前却提出了一个颇具争议的观点，即声称肉体 and 思想相分离的理论。由于笛卡尔凭借着一句“我思故我在”令众多知识分子为之倾倒，因此这个奇特的理论——“人是由肉体 and 思想这两种不同的物质所构成的”，很快普及开来。

生物学家和心理学家近代科学研究已经证明，事实与笛卡尔所宣称的相反，肉体 and 思想在生理上和心理上都是紧密结合在一起的。科学实验证明，躺着有助于思考。我们躺着时，思想速度能提高 10% 左右，也就是说躺着可以比站着更有利于思考问题。专家认为，这可能与血液循环有关，当人们躺下去时，大脑的血液流动会更加顺畅。有关笛卡尔的讨论提醒我们，个体智力要素领域的科学研究不能仅仅满足于唯美的、抽象概念层面的思考。那么，如何将个体的智力要素与个体的生物基础紧密联系呢？

霍华德·加德纳 (Howard Gardner) 是世界著名的教育心理学家，被誉为“多元智能理论”之父，现任美国哈佛大学教育研究生院心理学、教育学教授，《纽约时报》称他为美国当今最有影响力的发展心理学家和教育学家。霍华德·加