

WILEY

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ACTION

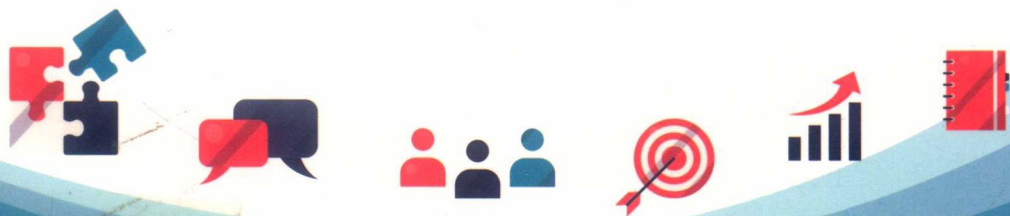
Training and Coaching Activities for Leaders, Managers, and Teams, 2nd Edition


# 情商培养与训练

## [ 65 种活动 ] 提高你的情商

(第2版) (升级版)

[美] 詹姆斯·布拉德福德·特勒尔 (James Bradford Terrell) 著  
玛希雅·休斯 (Marcia Hughes)  
赵雪 赵嘉星 译



 中国工信出版集团

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

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ACTION

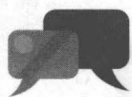
Training and Coaching Activities for Leaders, Managers, and Teams, 2nd Edition

# 情商培养与训练

## [ 65 种活动 ] [ 提高你的情商 ]

(第2版) (升级版)

[美] 玛希雅·休斯 (Marcia Hughes) 著  
詹姆斯·布拉德福德·特勒尔 (James Bradford Terrell) 译  
赵雪 赵嘉星 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Marcia Hughes and James Bradford Terrell: Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders, Managers, and Teams, 2nd Edition

ISBN: 9781118128046

Copyright © 2012 by Marcia Hughes and James Bradford Terrell

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2018 by Century Wave Culture Development Co-PHEI

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

本书中文简体中文字版专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-6194

### 图书在版编目 (CIP) 数据

情商培养与训练：65种活动提高你的情商：升级版 / (美) 玛希雅·休斯, (美) 詹姆斯·布拉德福德·特勒尔著；赵雪，赵嘉星译。—2版。—北京：电子工业出版社，2018.8

书名原文：Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders, Managers, and Teams, 2nd Edition

ISBN 978-7-121-33936-3

I. ①情… II. ①玛… ②詹… ③赵… ④赵… III. ①情商—通俗读物 IV. ①B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 061957 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：吴亚芬

印刷：三河市华成印务有限公司

装订：三河市华成印务有限公司

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：20 字数：359 千字

版次：2010 年 8 月第 1 版（原著第 1 版）

2018 年 8 月第 3 版（原著第 2 版）

印次：2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价：68.00 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, 88258888。

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

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

# 前言

## 充分挖掘本书的资源

### 目标

情商的研究和体验是个体和团队获得成功的一个重要核心因素。情感智力研究协会在提供的情商案例中，列举了培养或拓展情商能力的 19 个成功案例，并指出：

“乐观是提高效能的一种情商能力。大都会人寿公司的案例表明，在最初的两年里，与悲观的销售员相比，‘学习乐观’测试中分数高的销售员完成的人寿保险业务量要高出 37%。”

情商能力的需求随着管理、教育等责任程度的提升而更为迫切，对工作团队等团体更为重要。认识到情商的重要性仅仅是一个重要的开端。那么，如何培养情商能力，让我们能够在工作、生活和团队里更有效地行使职责呢？本书是情感智力研究协会打造的情商培训和提高的最佳实践指南，它强调亲身体验式学习和提高情商能力的迫切性，关注从现实生活中获得体验式学习情境，提升情商。

### 适用对象

本书适用于教练、培训师、导师、人力资源从业人员、管理者及希望帮助他人提高情商的所有人。每种情商能力都配有通俗务实、效果显著的训练活动。

对个别辅导而言，本书主要适用于领导、经理、督导，以及需要提升人际交往能力方能获得事业成功的人。

对团队发展而言，本书主要适用于管理团队、任何层面的常设团队和跨部门团队。本书的训练活动还将成为专题研讨会的重要资源，为期望提高社交能力、改善人际关系、拓展职业发展机遇的人提供帮助。

## 测评工具

本书第 3 部分的训练活动可结合测评工具使用，也可单独使用。对使用测评工具的人，我们建议尽可能使用多种工具，因为任何测评工具都不能全面衡量一个人或一个团队。多数据集能够验证评价结果，更好地理解反馈信息，洞悉多重因素之间的关系。卡里·切尼斯博士、教授著有情商领域的权威著作。作为情感智力研究协会创建者之一，他在“协同发展会 2004 年情商”研讨会的演讲中讲到，很多组织更多地要求运用多种测评工具，并在结果中寻找更高的有效性。

下列测评工具可与本书介绍的四种情商评价方法任意组合使用：MBTI (Myers-Briggs Type Indicator, 职业性格测试)、EG (Emergenetics, 全脑思维和行为测试)、FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior Scale, 基本人际关系导向行为测试)、创造性领导核心基准、DiSC (个人行为模式)、坎贝尔兴趣及技能量表。2002 年，皮尔曼在其著作中对综合运用多种评价工具做出了有趣的解释，着重讨论了 MBTI 和情商。

## 本书框架

全书分为三部分。第 1 部分解释了培养和发展情商的基本原理，重点介绍了四种情商评价方法。其中，第 1 章概述培养情商能力的原因，解释情商为何能够对个人效能产生巨大的影响。第 2 章介绍最重要的四种情商评价方法，并提供了这四种方法的对照参考表。如果正在使用这四种评价方法 (EQ-i

2.0 或 EQ360、TEST、MSCEIT、EISA) 中的一种, 就可以在对照参考表中寻找你的测量标准, 以及适用的训练活动。这些活动能够帮助你塑造运用任何评价方法所必需的重要能力。

本书最大的优势是, 即便没有实施任何评价方法, 也可单独运用书中训练活动增强所需的任何能力。如果你想帮助团队或个体客户提升灵活能力, 只需翻到第 2 部分, 查找关于这种能力的详尽描述, 然后翻到第 3 部分, 在“灵活”标题下找到四种选择: 训练活动 13.1、训练活动 13.2、训练活动 13.3 和训练活动 13.4。选出最切合真实情境的一个即可。

第 2 部分详细地讲述了 16 种情商能力, 帮助你和客户熟悉每种能力。

第 3 部分介绍了体验式学习情境(本书称为训练活动)。每个训练活动的前三项分别为“目标”、“简要说明”和“成效”。“目标”说明人们完成这套训练活动的目的;“简要说明”揭示参与者应如何运用指导性材料, 形成学习体验;“成效”解释训练活动可以达到的效果, 即能够实现的预期结果。训练活动包含你可为参与者复印的文字材料。

教练和导师提示: 多数训练活动适用于一对一辅导及常设团队和团队等不同辅导情境。“简要说明”和“使用说明”通常针对团队和团体培训而设计。若进行个体辅导, 则只需将使用说明重新改编成一对一的情境, 而训练活动的材料对你和客户同样有效。

## 图标

为使读者对每章中的重点内容给予关注, 作者设计了一套图标, 以增强趣味性, 帮助读者充分利用所提供的材料。



该图标出现在每种情商能力的详细描述中, 突出针对该能力的有效建议或洞察力, 告诉你如何塑造、有效运用这种重要能力, 使其对你的生活产生非凡的影响。



该图标代表现实生活中拥有所述情商能力的典型人物, 如马丁·路

德·金、甘地、玛雅·安吉罗、梅丽尔·斯特里普。



电影中不乏许多情商能力的优秀事例，因此本书尽量利用颇受欢迎的影片，举例说明每种能力。你将在书中看到《国王的演讲》《拆弹部队》《杰克去划船》《珍爱》《野百合》《绿野仙踪》等影片介绍。



该图标的目的在于让教练或培训师快速了解这套训练活动所需的时间，以及期待参与者形成的体验经历。

## 导师能力

本部分旨在向教练或培训师说明，成功实施训练活动所需的能力水平。通常，这还与参与者学习体验的复杂程度有重要联系。若参与者某方面的能力比较薄弱，那么首先采用较易的训练活动会产生更好的效果。

导师的能力水平界定为三个层次：

 初级

 中级

 高级

## 导师指南

### 准备

- 阅读本书前言，先熟悉本书使用的图标。
- 阅读第2部分相关章节，更好地理解你将用到的相关情商能力的内容。
- 确保房间大小和桌椅摆放利于你开展所选的训练活动。
- 准备好每个训练活动所需的“材料”。
- 在要求参与者反思阶段，可播放舒缓的背景音乐。

## 材料

- 每套训练方案的“材料”，包括所需的材料清单。
- 多数训练活动中包括可复印的文字材料。

## 汇报总结和思考反省

- 汇报总结是训练活动中最重要的环节之一。它让参与者得以思考和综合他们的体验，并分享学习收获，为性格内向的人提供了最佳的表现机会。
- 提问可帮助参与者发现自己的收获，产生顿悟。你的任务是带领他们体验自我发现的过程。让他们自己感受到从训练活动中大受裨益，比你直接告诉他们会更有意义。

## 可选项

- 参照本书第2章介绍的对照参考表，界定你所期望开展的训练活动。
- 阅读对照参考表中你确定的训练活动，参照“目标”、“简要说明”、“成效”、“适用对象”、“预计时间”和“导师能力”等信息，帮助你界定适合现实情境的最佳训练活动。



# 目 录

第 1 部分 认识情商 .....	1
第 1 章 为什么要培养情商 .....	2
第 2 章 培养情商的四种方法 .....	8
第 2 部分 探究情商的 16 种能力 .....	23
能力 1 自我肯定 .....	25
能力 2 自我实现 .....	28
能力 3 自我觉察 .....	32
能力 4 情绪表达 .....	36
能力 5 坚定直率 .....	40
能力 6 独立 .....	44
能力 7 人际关系 .....	47
能力 8 同理心 .....	50
能力 9 社会责任 .....	53
能力 10 问题解决 .....	57
能力 11 现实判断 .....	60
能力 12 冲动控制 .....	63
能力 13 灵活 .....	66
能力 14 抗压 .....	70
能力 15 乐观 .....	74
能力 16 快乐/幸福 .....	78

<b>第 3 部分 提高情商能力的训练活动</b> .....	81
<b>训练活动 1 自我肯定</b> .....	84
训练活动 1.1 善待自己 .....	84
训练活动 1.2 认识自我 .....	87
训练活动 1.3 主动和解 .....	90
训练活动 1.4 欣赏自我 .....	94
<b>训练活动 2 自我实现</b> .....	97
训练活动 2.1 充分利用你的时间 .....	97
训练活动 2.2 挖掘潜能的游戏 .....	100
训练活动 2.3 提升自我实现能力 .....	105
训练活动 2.4 运用灵感 .....	108
<b>训练活动 3 自我觉察</b> .....	111
训练活动 3.1 拓展对特别事物的认知 .....	111
训练活动 3.2 认识情绪波动 .....	115
训练活动 3.3 认识不良情绪 .....	119
训练活动 3.4 情绪的基本反应 .....	123
<b>训练活动 4 情绪表达</b> .....	127
训练活动 4.1 表达反对意见 .....	127
训练活动 4.2 非言语形式表达 .....	130
训练活动 4.3 讲故事 .....	133
训练活动 4.4 通过社交媒体表达情绪 .....	135
<b>训练活动 5 坚定直率</b> .....	138
训练活动 5.1 培养适当的团队坚定直率能力 .....	138
训练活动 5.2 提升坚定直率能力 .....	143

训练活动 5.3 改变争强好胜的性格 .....	148
训练活动 5.4 让别人理解你 .....	151
<b>训练活动 6 独立 .....</b>	<b>154</b>
训练活动 6.1 模拟决策制定 .....	154
训练活动 6.2 摆脱控制 .....	157
训练活动 6.3 加强个人努力 .....	160
训练活动 6.4 提高独立能力 .....	163
<b>训练活动 7 人际关系 .....</b>	<b>166</b>
训练活动 7.1 重视友情 .....	166
训练活动 7.2 肯定他人 .....	169
训练活动 7.3 建立友情 .....	173
训练活动 7.4 彼此尊重 .....	176
<b>训练活动 8 同理心 .....</b>	<b>179</b>
训练活动 8.1 提升影响力 .....	179
训练活动 8.2 学会聆听 .....	182
训练活动 8.3 从他人角度考虑问题 .....	184
训练活动 8.4 构建有意义的关系 .....	189
<b>训练活动 9 社会责任 .....</b>	<b>192</b>
训练活动 9.1 关注比自己更重要的事物 .....	192
训练活动 9.2 真诚评价他人 .....	195
训练活动 9.3 个人利益与社会责任的平衡 .....	199
训练活动 9.4 参与志愿活动 .....	202
<b>训练活动 10 问题解决 .....</b>	<b>204</b>
训练活动 10.1 当问题升级为矛盾时 .....	204
训练活动 10.2 情绪影响决策制定 .....	209

训练活动 10.3	运用“团队大师解决模式” .....	212
训练活动 10.4	双赢谈判 .....	218
训练活动 10.5	“全脑思维和行为测评问题解决”模式 .....	221
<b>训练活动 11</b>	<b>现实判断 .....</b>	<b>225</b>
训练活动 11.1	政治理解力 .....	225
训练活动 11.2	准确判断现实 .....	228
训练活动 11.3	从他人角度了解现实 .....	231
训练活动 11.4	运用“三脑” .....	234
<b>训练活动 12</b>	<b>冲动控制 .....</b>	<b>237</b>
训练活动 12.1	缓和冲动的办法 .....	237
训练活动 12.2	冲动产生的影响 .....	240
训练活动 12.3	冲动的动机和后果 .....	248
训练活动 12.4	难以控制的冲动行为 .....	252
<b>训练活动 13</b>	<b>灵活 .....</b>	<b>255</b>
训练活动 13.1	打造高度灵活的团队 .....	255
训练活动 13.2	灵活产生的影响 .....	258
训练活动 13.3	灵活在生活中的应用 .....	261
训练活动 13.4	专注一种方法提高灵活性 .....	264
<b>训练活动 14</b>	<b>抗压 .....</b>	<b>267</b>
训练活动 14.1	压力破解方法 .....	267
训练活动 14.2	压力分析与测试 .....	271
训练活动 14.3	预知问题 .....	275
训练活动 14.4	压力缓解方法 .....	277
<b>训练活动 15</b>	<b>乐观 .....</b>	<b>280</b>
训练活动 15.1	乐观的自我对话和行为 .....	280

训练活动 15.2	关注解决方案.....	285
训练活动 15.3	看到积极的结局.....	288
训练活动 15.4	积极的解释.....	291
<b>训练活动 16 快乐/幸福.....</b>		<b>295</b>
训练活动 16.1	跨越孤岛.....	295
训练活动 16.2	培养快乐感.....	298
训练活动 16.3	保持快乐感.....	301
训练活动 16.4	拓展快乐感.....	304
<b>作者简介.....</b>		<b>307</b>

# 第 1 部分

## 认识情商

本书第 1 部分介绍塑造和培养情商能力的基本原理，特别强调四种重要的情商评价方法。第 1 章概述培养情商能力的充足理由，解释情商对个人效能的巨大影响。第 2 章介绍四种最重要的情商评价方法并设计一个对照参考表，便于参与者根据每种评价方法针对具体情商能力开展训练活动。

如果你正在使用四种评价方法（EQ-i 2.0 或 EQ360、TESI、MSCEIT、EISA）中的一种，就可在对照参考表中找到相关的对应关系，以及可运用开展的训练活动。这些训练活动帮助你提高相关的能力。

本书最大的优势是，即便不实施任何评价方法，也可单独运用书中的训练活动增强所需的任何能力。例如，你想重点提高“同理心”，翻到训练活动 8.1、训练活动 8.2、训练活动 8.3 和训练活动 8.4，选择最适合你的训练活动即可。

# 第1章 为什么要培养情商

你愿意在工作和生活中变得更高效吗？你愿意更好地了解现实感受，并知道产生这种感受的原因吗？你愿意更有意识地影响自己的感受和反应方式，而不是按照一成不变的方式做出反应吗？你愿意结交更多的朋友，或者和现在的朋友变得更亲密、更坦诚吗？你愿意更有利地监督并敦促自己朝着短期和长期目标发展吗？如果答案是肯定的，你就会挖掘情商这个情绪世界。

发掘并培养情商不仅能让我们更快乐，还有助于我们自我促进，缓解生活中的压力，解决人际矛盾。它赋予我们技巧，让我们学会鼓励、宽慰、训导，并正确地面对不同情境中不同类型的人。它决定我们在家庭、工作场所和社团等文化情境中如何有效地表达情绪。它决定人们以何种程度倾听，并如何接受我们的声音。

## 情绪

为充分了解“情商”这一主题，我们首先谈谈什么是情绪。情绪是人们运用想象力对所接触到的事物所产生的一种感受，例如，从黑暗中令人毛骨悚然的巨大响声所产生的恐惧，到当知道自己在比赛中处于领先地位，其他人却望尘莫及时所享受的短暂荣耀。情绪能够感动我们，激励我们。“情绪”（Emotion）、“感动”（Move）、“激励”（Motivate）这三个词语都有拉丁语的词根 *Emovare*（感动）。情绪支持我们坚持不懈，努力奋斗，最终赋予我们成功。恐惧和欲望是两种最强烈的情绪，并一直被视为动物王国中最强大的激励因素。

美国国家精神健康学院（National Institute of Mental Health）的坎迪斯·柏特（Candace Pert）教授的研究表明，情绪与神经肽紧密相关。后者是一种蛋白质分子长链，遍及身体各个器官，就像“信使分子”一样，将身体某部分发出的信息传递给整个系统。在其著作《情绪的分子》（*Molecules of Emotion*）

中，柏特认为情绪是思维和身体之间具有变革能力的链接，是神秘的量子力界面，在此信息转变成物质，人体合成产生意识的化学物质。

认识到情绪反应是以生物化学为基础的，这一点很重要。情绪状态，如生气、难过、欣喜等容易受到感染，也容易引导，但不意味着情绪像电灯一样可以随意操控。人体需要时间完成这些化学成分的代谢。例如，感到惊恐害怕时，人体会分泌肾上腺素。情绪产生的化学物质能够帮助我们改变观点，使我们通过不同的态度和视角看待世界。我们通过自我交谈，形成并保持积极的观点看待自己和周围的世界。此时，我们赞成积极乐观的情绪状态。

想象情绪的一个好办法是，将所有生物无形地联系起来。它们构成了我们运用面部表情、嗅觉、肢体语言和整个非言语语言等古老的本能语言，是感觉和解码的一个特殊信息领域。在这个信息领域顶端，人类能够附加一层复杂详尽的解析。通过认知能力和语义语言，我们能够描述自己的感受，并通过细微的本质差别，给予情绪广泛的象征意义。

## 智力

早在20世纪初，心理学家便开始设计评价人类认知能力和智力的测试，最终形成了所谓的标准智商测试。关于人类智力的研究继续沿着这个思路进行，智商似乎成为一种遗传性能力，而且不因教育努力的程度而受到巨大影响。自20世纪70年代以来，认为“智商是以智商测试来衡量的，而且受到基因的控制”这一想法得到普遍认同。不过，当韦克斯勒（Wechsler）开发了智商评价方法时，他指出除了他提出的智力外，还存在着其他形式的智力。

其他科学家也纷纷赞同韦克斯勒的观点，不满足于稳定、一维的智力定义及其评价方法。20世纪80年代，霍华德·加德纳（Howard Gardner）出版的专著证实了他提出的“多维智力”的观点，证明了拓展智力定义的重要性。此外，巴昂创造了“情商”这个术语，以便区分情感能力和智力。约翰·梅耶（John Mayer）和彼得·萨洛维（Peter Salovey）主持的研究也对形成包括四个维度的情商理论起到了巨大的推动作用。这四个维度为情绪感知、情绪运用、情绪理解和情绪管理。在此基础上，大卫·卡罗素（David Caruso）形成了能力型情绪智力量表（Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Tests, MSCEIT），这是一种可靠、有效、以能力为基础的情感智力评价，拥有5000人的常规性数据库。

他们给出的情商定义强调“智力”，与下文列举的其他定义截然不同：



“‘情绪’是指一个人处于一种关系中的感受。例如，一个人和他人关系和谐时，他会感到很开心；若受到惊吓，他会感到很害怕。另外，‘智力’是指能够运用理性判断评论某种事物的能力。例如，个体运用语言进行解释，表现其言语智力能力；推断事物组装方式，体现其空间智力能力。对于情绪智力，人们运用情绪思考，或情绪支持人类的思维。也就是说，MSCEIT 评测的情绪智力是指运用情绪或情感信号思考的能力，以及提高思维的情绪能力。”

若想更多地了解关于情商理念中对智力的描述，请参见梅耶、萨洛维、卡罗素合著作品中，关于“处理和受益于情绪的智能理念”中的讨论。

对认为情绪过于主观而难以量化的人而言，判断是非能力为基础的情商测试似乎很陌生。然而，事实上，的确存在着一种能够简单说明情绪发生的方法：

“情绪能力同样能够通过一种运用能力、绩效或知识测试的客观方法进行衡量。这种测试会提出一系列问题，例如：

- 为什么感到难过？
- 有什么有效的方法可以让一个火冒三丈的客户平静下来？

MSCEIT 测试要求人们解决情绪问题，评估答案的正确性。同样，一个人的分数与庞大的常规性数据库进行对比，计算出情商，即情感智力的分数。”

## 大脑

情绪处理是一种无意识的行为，人们本能地做出情绪反应，比语言表达更直接、更迅速地参与到他人的行为当中。情商与即时性有关。大脑环路处理情绪反应，而无须进行理性思维。现在有什么感受？现在你有什么感受？我们的感受如何相互影响？我们选择的行为如何相互影响？这些是大脑边缘系统或情感智力，不断为我们进行的一种关键性对照，其中多数较低于意识知觉的临界线。

感觉输入大脑后，首先在丘脑进行加工处理。丘脑扫描信息寻找过去曾对我们产生重大意义的熟悉模式。然后这些模式被提交到左右脑之间的海马体，海马体进一步筛选危险内容。接着扁桃体做出最后决定，决定是否引起应激反应。如果检测结果证明尚未出现过引起恐惧的先例，信息进入新皮质。新皮质通过理性过程，进行分析获取意义。