



View · 新视角™ 书系

WORKING WITH  
EMOTIONAL INTELLIGENCE

# EQ II

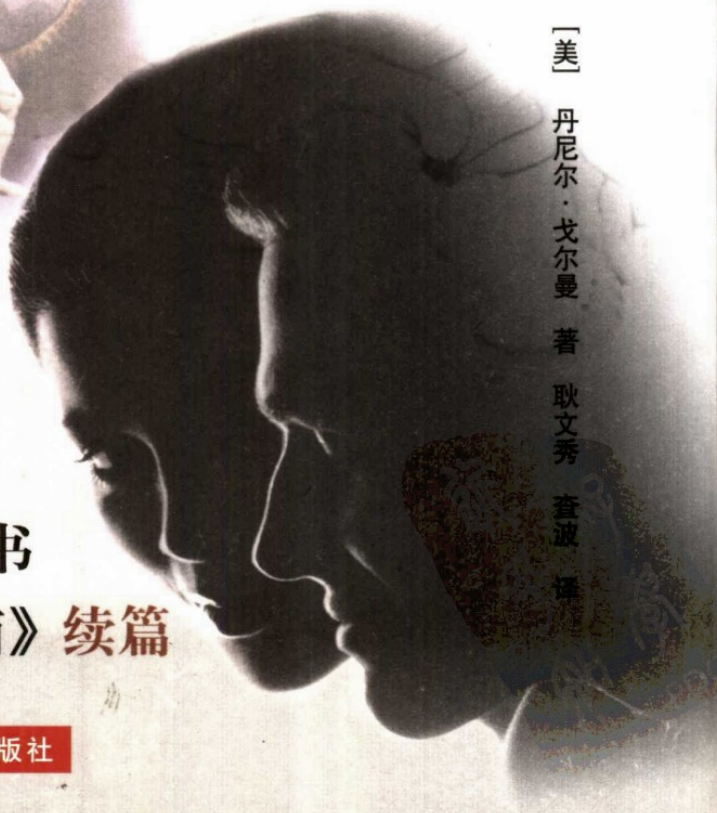
—— 工作 EQ

[美]

丹尼尔·戈尔曼 著  
耿文秀 查波 译

世界畅销书  
《情感智商》续篇

上海科学技术出版社



# EQ II

工作 EQ

[美]

丹尼尔·戈尔曼 著  
耿文秀 查波 译



991565

上海科学技术出版社

1296/10

**EQ II—WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE**

© by Daniel Goleman.

Chinese translation copyright by:

Published by arrangement with in association with Brockman, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

**EQ II**

——工作EQ

[美] 丹尼尔·戈尔曼 著

耿文秀 查波 译

上海科学技术出版社出版发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码200020)

新华书店上海发行所经销

常熟市印刷八厂印刷

开本850×1156 1/32 印张13 字数296千

2000年8月第1版 2000年8月第1次印刷

ISBN 7-5323-5311-7/N·95

印数 1—5 000 定价: 24.00元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题，  
请向本社出版科联系调换



## 关于 View · 新视角™ 书系

我们希望本书系能塑造出以下特点：

- ☞ 它不一定面面俱到，但应该视角独特
- ☞ 它未必百分之百正确，但或许能给人启迪
- ☞ 它也许给不出答案，但能拓展人的思考空间

# 目录

<b>第一部分 超越专业和学识之上</b>	1
第一章 新标准	2
第二章 明星的能力	17
第三章 软技能，硬事实	36
<b>第二部分 自我把握</b>	57
第四章 内在准则	58
第五章 自我调控	89
第六章 我们的工作动力	128
<b>第三部分 人际技巧</b>	161
第七章 社交雷达	162
第八章 施展影响的艺术	201
第九章 合作、团队和群体智商	246
<b>第四部分 学习的新模式</b>	291
第十章 十亿美金的大错	292
第十一章 最佳操作法	320
<b>第五部分 高情感智商的企业</b>	347
第十二章 为企业把脉	348
第十三章 操作的关键	368
<b>结束语</b>	387
附录一	392
附录二	394
附录三	398
附录四	400
附录五	402

ONE

第一部

超越专业  
和学识之上

## 第一章 新标准

现在，评判我们工作的标准正在发生变化。判断我们能否胜任，能否成功的将是一种新尺度，即不仅要看我们是否精明能干，受过多少教育，有无业务专长等，还要看我们能否正确对待自己、是否善于与人相处。这个新标准应用得越来越普遍。在决定招聘谁，不招聘谁，谁下岗，谁原职不动，谁提职加薪时，人们都使用这个新标准。

用新的评价标准，可预测出谁最可能出类拔萃，谁最可能被淘汰出局。无论我们现在从事什么工作，这些标准都可以测评出那些对我们未来工作至关重要的能力特征。

这一新标准并不看重我们在校学习了多少知识，或学业成绩的高低。当然，这一新标准仍以智力、掌握技术知识为基础，但其重点是考察如进取心、移情、适应能力、阐释游说能力等才干。

这一新标准决不是昙花一现、风靡一时的应急手段，也不是用来解决当前管理问题的秘方要诀。它来自于对各行各业成千上万名员工的研究，有根有据，令人信服。其研究方法的谨慎前所未有，它通过去伪存真，去粗取精，揭示了工作明星们具有的能力结构，并指出某些能力特别有助于在工作中脱颖而出，对领导水平尤其有着更大的影响。

如果你就职于一个大机构，那考评就是看你是否具有这



些能力才干。当然，或许你可能蒙在鼓中，对此一点也不知道。如果去求职，人们多半也会用这些标准来进行考评，只不过没人明明白白地说明罢了。但无论干什么工作，了解如何发展这些能力是事业上走向成功不可缺少的基础。

如果你是管理班子中的一员，更应好好想一想，所在企业是鼓励发展这些能力，还是遏制这些能力。可以说，企业氛围如果有利于发展这些能力，企业就更具活力，工作效率更高，能更充分地发挥群体的聪明才智，互相取长补短，最大限度地发挥每一个人的能力才干。

如果你在小企业中工作，或是个体经营，能否充分发挥出你的才智，在很大程度上也取决于是否具备这些能力。在校念书时，几乎从未有人学过这些能力。然而，事业生涯成功与否，或多或少取决于是否具备这些能力。

生活在现今这一个没有“铁饭碗”的时代，“工作”这个概念正在迅速地被“适应性强的技能”取而代之。这些技能是我们找工作、保饭碗所需的最基本素质。几十年来，人们在谈论这些能力时，用词五花八门，并不严谨，一会儿用“个性”、“性格”，一会儿用“软技术”或“能力”，而现在，我们对人类的这些才能理解得更准确了，用“情感智商”来表述它们。

### 聪明才智的不同表现

有位咨询公司经理曾告诉我说：“我在工学院念书时，各科平均成绩是最差的。后来，我投笔从戎，进入军校学习，成绩一跃成为全班第一。这一切都在于你怎样把握自己，怎样与人相处，在班组中工作得怎样，是否具有领导才干等等。我认为，这就是工作中能表现突出的关键所在。”





换句话说，这涉及聪明才智的不同表现。在《情感智商》一书中，我重点讲教育对情感智商的影响，而对情感智商对工作及企业机构的影响涉及不多。

然而，商界对此表现出来的极大兴趣却让我非常吃惊，也使我十分欣喜。信件、传真、电子邮件及电话像潮水般地向我涌来，开讲座、请教、咨询的要求不计其数。在回答询问时，我与成千上万的人就情感智商对工作的影响进行了讨论。这些交谈者上至公司总裁，下至普通秘书。我顿然有了一种“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”的感觉。

我总是听人提起“情感智商”一词，该名词俨然已成了人们的口头禅。就像有些事业上极成功但当年研究生入学成绩却很低的企业家常常说的，他们发现情感智商既不是技术专长，也不是书本知识，但却是取得杰出成就必须具备的至关重要的素质。

他们说，我在《情感智商》一书中说到的“情感无能”会招致生意损失是千真万确的。现在是对技术专长万能的狭隘观点提出挑战的时候了。他们认为，如今他们能以一种新的眼光来审视那些保证事业成功所需的素质了。

人们以极其坦率的态度讨论公司人事测评体系远没有包含的种种品质。有些人坚持认为，情感智商无关大局，所谓的“情感无能”不过是些趣闻轶事罢了，根本没有揭示出个人或企业机构的本质问题。但是，更多的人举出强有力的事例，证明情感智商确保工作成功。

于是，我进行了长达两年的调查，并综合成此书。根据自己的工作经历，我精心构思了几个专题。开始，我采用新闻记者的方法，发掘素材，提出自己的观点。然后，又作为一个潜心学问的心理学家，回到老本行，殚精竭虑地研究情



感智商对个人、团体、组织机构、企业的出色表现所起的作用。在研究中，我运用了几百家公司的数据资料，采用严谨的方法，量化分析情感智商的价值和作用。

这项研究使我又一头扎进了当年我在哈佛大学读研究生、后来当教师时从事的研究工作中。那时，我研究的内容仅是对智商神话进行最初挑战的一部分。成功与否取决于智商高低的观点虽然荒谬，但在当时却被人们普遍接受。我的研究推动了有关研究，使之发展成为一个小小的学科分支——分析研究使人们在不同的工作及企业机构中能获得成功的具体能力。研究的结果令人吃惊：工作能否超群卓越，情商比智商更重要。

来自不同学科的几十名专家分别对世界各地的近500家公司、政府机构、非赢利性的机构组织进行研究。结果，殊途同归，研究的结论惊人的相似。由于研究避免了某一个人或某一个团体单独进行研究时难以克服的偏差或局限，因而结果很有说服力。所有结论一致认为，情感智商对工作成就卓著与否起着举足轻重的作用，各行各业无不如此。

当然，他们的观点对各行各业来讲也不是新东西。怎样驾驭自己，怎样与周围的人打交道，也是大量经典管理理论关注的焦点。新东西是数据资料。我们已进行了整整25年的实证研究，其结果明白无误地向我们展示，情感智商与工作成功与否戚戚相关。

另一方面，在我从事心理生理学研究的几十年中，我一直跟踪神经科学的最新成果。这为我研究情感智商模式奠定了脑科学的基础。企业界的许多人士长期以来对“软”心理学持怀疑态度，对那些昙花一现的流行理论更是敬而远之。然而，神经科学却清楚地揭示了情感智商为什么能起这么大



作用的原因。

在控制情感的原始大脑中枢中已含有控制自己行为和适应社会的能力。此后，这些能力在“适者生存”的进化中遗传下来并不断发展。

神经科学告诉我们，大脑情感中枢的认知完全不同于思维中枢。在我构思本书的过程中，洞察力始终是我关注的焦点，这使我对公司传统的培训和发展方式提出了挑战。

我也不是一个人孤军作战。作为“功能化情感智商研究会”的会长之一，在过去两年中，还有来自各商学院、联邦政府、企业界的一大批研究人员与我一道研究。我们研究的结果揭示，企业界在人们的倾听意见技巧、领导能力、团队建设以及应变能力方面的培训非常薄弱。

大部分的培训项目都放在知识方面，其实，这是一个极大的错误，结果是劳民伤财。对培训，需要从全新的角度来考虑采取什么措施以帮助人们提高情感智商。

### 澄清谬误

在我出访世界各国，与企业界的人士广泛交谈、咨询中，我碰到有关情感智商的种种奇谈怪论，且流传甚广。这里，我先就一些最常见的谬误作点澄清。

首先，情感智商并不仅仅是指“举止得当，彬彬有礼”。例如，在事关全局的关键时刻，情感智商或许就不是要求人们做谦谦君子，而是直言不讳，拿出铁的事实与人抗争，绝不虚与委蛇。

第二，情感智商不是指放纵情绪，即“让情绪都发泄出来”，而是指驾驭情感的能力。这样，在表达情感时，既有分寸，又能达到预期的效果，使大家齐心协力，去追求共同的



目标。

此外，说到情感智商，人们或是认为“女不如男”，或是认为“男不如女”。其实，在情感智商方面，人都是各有所长，各有所短。一些人或许能将心比心，替人着想，却不善控制自己的悲伤情绪；一些人或许擅长察言观色，却不善社交。

当然，概括而言，男女两性各有其不同的优势和弱点。对数千名男女的情感智商进行分析表明，女性对情绪反应更敏感，更能替人考虑，更善于处理人际关系，而男性则有更强的自信心，更豁达乐观，更具适应能力，更能抑制悲愤情绪。

然而，总的讲，两性的共同之处多于不同之点。一些男人与那些最擅长社交、最敏感的女人一样，善于替人着想，同样，一些女人也与那些最能控制情绪的男人一样，能经受悲伤的打击。的确，从总体来看，男女两性的优势与弱点相差无几，就总的情感智商而言，并无性别上的差异。

最后，我要强调的是，情感智商的高低并不是与生俱来，一成不变，也不是在孩提时代就已发展定型。智商在十几岁后就不会有什么大变化，而情感智商却不同，主要是通过学习而发展提高的。随着我们人生阅历的丰富，不断地吸取经验教训，情感智商得到不断的发展。一句话，情感智商是能够提高的。事实上，一项对人们情感智商的高低进行长达数年的跟踪研究发现，随着人们越来越善于控制自己的情绪和冲动，善于激励自己进取，能设身处地替人着想和在社会上善于与人相处，其情感智商也越来越高。用句老话来表达这种情感智商的提高就是“成熟”。

### 情感智商：遗漏掉的重点

现在，越来越多的公司懂得鼓励发展情感智商是企业管

理学中的一个要件。特利亚公司是瑞士的一家电子通讯公司。该公司的一位经理曾对我说：“现在，与其他公司相互竞争的不再仅仅是产品，而且还包括是否知人善任”。琳达·基根（Linda Keegan）是花旗银行负责管理发展的副总裁。她曾告诉我：“情感智商是一切管理培训项目必须优先考虑的内容”。

我曾多次听到这样一些故事：

有位生产航天产品的工厂老板，他手下有100名员工。他告诉我说，他供货的公司中，有家联合信号公司，该公司要求这位老板及下属所有员工都去接受流行的“质量循环法”培训。这位老板叫苦不迭地说：“他们要我们作为一个整体，更好地工作，那可不是轻而易举的事。我们觉得很难那样做，因为大家还没有拧成一股绳，怎可能齐心协力？要大家拧成一股绳，就需要增进其情感智商。”

德国西门子公司协调总部的一位经理曾告诉我：“我们通过开发新产品和加速产品的升级换代等方法，非常有效地提高了利润。但是即使在大获成功的时候？我们企业的发展也很缓慢。现在，我们懂得了必须更好地使用我们的员工，做到人尽其才，以使企业发展突飞猛进。目前，我们正努力提高公司所有员工的情感智商。”

福特汽车公司的一位前项目经理曾说，在设计林肯城市车时，他们采用了麻省理工学院斯隆管理系提出的“学习组织法”。他在学习了有关情感智商的知识后，茅塞顿开，认识到“要使我们成为一个高效的学习组织，我们必须发展情感智商”。

1997年，美国培训与发展研究会对一些大公司的基本情况进行了调查。调查发现，在考评生产经营状况、招聘雇员



时，五分之四的公司正通过培训及学习来提高其雇员的情感智商。

既然大家都如此重视情感智商，为什么还要写此书呢？其原因在于许多或绝大多数企业提高情感智商的努力收效甚微，浪费了大量的时间、精力和财力。例如，对领导能力培训的效果进行系统的研究发现（参见本书第四部分），对高层管理人员进行为期一周的强化培训后，反而对他们的管理水平产生了负面影响。现在，企业逐渐认识到，即使进行高价培训，也可能适得其反。的确也常常如此。假如在增进竞争能力的培训中忽略了培养个人和企业的情感智商，那培训自然达不到目的。

### 为什么现在情感智商至关重要

在美国加州一家刚开办的生物技术公司里，公司的总裁见到我后，得意洋洋地大谈使公司发展到目前水平的种种特殊举措。声称在其公司里，所有人，包括他本人在内，都没有固定的办公室，取而代之的是流动办公室，即每人一台便携式电脑，电脑之间相互联网。他还说，工作职位无关紧要，一个班组里职责相互交叉，而大伙儿却干劲冲天，通常每周工作 70~80 个小时。

我问他：“情绪低落时情况如何？”

他信誓旦旦地说：“绝对没有情绪低落的时候。”

这真是天方夜谭。后来，我得到机会，与其员工自由交谈，得知了事实真相。加班加点、乱哄哄地赶时间，把员工们搞得精疲力竭，私生活也被剥夺殆尽。虽然每个人都可以通过电脑与他人交谈，但大家都认为谁也没有认真地听自己讲话。员工们非常渴望相互接触，被人理解，公开交流。



在这种新的、分散的、工作计件制的公司氛围中，员工的情绪状况比以往任何时候都更加重要。企业生存环境不断地发生巨大的变化。技术革新、全球性竞争及机构投资者的压力加剧了人员流动。

由于企业一次又一次地大裁员，紧缩规模，使留下的员工责任更加重大，更加明确。这一个客观现实也使情感智商比过去任何时候都更为重要。在企业里，如果中层管理人员能较早控制自己的火爆脾气，或克服自己的羞怯感，那么，驾驭自己情绪、处理麻烦、团队合作、领导水平等能力也会更明显地表现出来，起的作用也更大。

劳动力的全球化使富裕国家将雇员的情感智商置于特别优先考虑的地位。在这些发达国家，要想维持雇员的高工资，取决于能否产生新的生产力。仅靠结构调整或技术进步远远不够。就像加州那家生物技术公司一样，流水作业线或其他创新常常带来一些新的问题，解决这些问题则需要更高的情感智商。

随着企业的发展变化，这些能力特征的重要性也更加突出。一项对工作明星才干进行长达几十年跟踪调查的研究数据显示，班组建设能力和应变能力在20世纪70年代时，对取得成功而言，相对较无关紧要，而到90年代却有着举足轻重的影响。还有一些全新的能力也开始在管理精英身上表现出来，特别是促变能力和集思广益的能力。新的挑战要求新的能力才干。

### 饭碗不稳与新忧

我的一个朋友在一家《财富》500强公司工作。不久前，这家公司大规模裁员，数以千计的员工失业。这位朋友告诉



我说：“真是可怕极了，许多认识多年的朋友都被炒鱿鱼、降职或改行。这世道谁都不好过。我虽然保住了饭碗，但对这地方的看法已截然不同了。我在这公司度过了30个春秋。在过去，我们觉得只要自己规规矩矩地干活，公司总会照顾我们。然而现在却突然被告之：‘公司的任何雇员都不再有铁饭碗。’”

现在，似乎无论何处，无论何职，都不再有铁饭碗了。对员工来讲，这世道确实很艰难。即使公司目前正兴旺发达，也说不准哪天会丢掉饭碗。这也意味着忧心忡忡、惊恐不安的情绪将四处蔓延。

这种不安的情绪正日益增长，美国一家猎头公司的报告就说明了这一点。该公司的报告说，打电话来询问工作的人中，有一半多的人仍然在上班，但由于非常担心失业，使他们开始打探找工作的情况。事实上，美国电话电报公司开始通知40 000名失业员工中的第一批人员时，那年的年利润仍创了新纪录，高达47亿美元。一项民意测验报告说，有三分之一的美国人担心，家里的哪位亲人很快会丢掉饭碗。

即使在美国经济创造的就业机会多于失业人数时，人们还是担心丢掉工作。经济学家们委婉地将工作的急剧变动称作“劳动力市场的灵活性”，但这确实是工作中一件令人头痛的事。这是席卷欧洲、亚洲及美洲所有发达国家主要经济结构的全球性浪潮的一部分。繁荣并不能保证不失业。即使经济处于高涨时，失业也不可避免。正如麻省理工学院的经济学家保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）所说，这种相互对立的现象是“我们推动经济发展而不得不付出的不幸代价”。

一家跨国公司的中层管理人员曾告诉我：“我们的工作场所无异于没有硝烟的战场，所以完全犯不着把自己卖给一





家公司，也别指望它会给你厚报。在公司里，大家各自为政。你必须进行团队合作，但也得作好随时离开的准备，作好自己打天下的心理准备。”这就是对现在工作境况的惨淡描述。

但对许多老职工而言，他们是英才教育制度下的乖孩子，从小就被灌输要好好读书、学好技术，拿到通向成功的永久门票。今天的这种新思维方式对他们或可说是一个晴天霹雳。人们开始意识到，要取得成功，不仅要学习好或掌握技术专长，我们还需要掌握在未来更加动荡不安的就业市场上生存下去并获得事业成功的另外一类技能。像遭受挫折后的复原力、主动性、乐观态度、适应能力等内在品质正得到人们的重视。

### 迫在眉睫的危机：智商提高，情商下降

1918年，美国在招募新兵时，首次大规模采用智商测试。当时正值第一次世界大战。自那以来，美国人的智商平均提高了24分，世界上其他发达国家也大致如此。其原因可归结为更好的营养、更多的教育、电脑游戏、迷宫游戏（迷宫有助于孩子掌握学习空间技能）、较小的家庭规模（通常，在较小的家庭中，孩子的智商较高）等因素。

然而，现实中却有一种危险的矛盾现象：孩子的智商比过去高了，而情商却比过去低了。最令人不安的一组数据大概是来自对父母和教师进行的一项大规模调查。该项调查显示，现在这一代孩子的情感问题比过去的孩子要多。总的说，孩子们变得更孤独、更抑郁、更易发脾气、更不守规矩了，也更神经质、多愁善感、惹是生非了。

这项调查采取随机抽样的方式，对象为两组7~16岁的美国儿童，都由熟悉他们的父母对儿童进行评估。第一组儿