

◎企业、机关、党校的热门新兴培训课程◎

T E

组织的成功不仅取决于团队的高智商，
更取决于团队的高情商，
而且情商比智商更重要。

高情商团队

马晓晗◎著◎



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

马晓晗◎著◎

高情商团队



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

高情商团队/马晓晗著. —北京:北京大学出版社,2008.1

ISBN 978-7-301-12875-6

I. 高… II. 马… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 163631 号

书 名: 高情商团队

著作责任者: 马晓晗 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-12875-6/F · 1738

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 17.5 印张 215 千字

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



推荐序

中共中央党校教授 钟国兴
著名管理专家

何以制胜

一次演讲之后，一位性格奔放而有活力的女老师找到我，直截了当地说：“钟教授，你讲的团队智商很重要，但是我认为团队情商对于一个组织的成败更重要。我在研究团队情商。”她就是马晓晗老师。后来我知道，她从研究个人情商到研究团队情商，在企业管理上正在开辟一条自己的道路。

我在给企业和机关讲学习型组织和团队智商的课，当时对团队情商问题缺乏研究，但经过深思之后，我决定和她共同探讨这个课题。

越探讨我越觉得这位年轻的女老师不简单，她对团队建设问题的敏感、对有关案例的熟知，特别是真诚、爽朗、热情而又不失细腻的性格，非常适合研究团队情商。在我看来，一个研究团队情商的专家，很大程度上像是在给企业进行心理咨询，应该具有心理学家的素质，另外还应该具有演说家的感染力，这两点都是她所具备的。

经过多次讨论，我对团队情商也产生了浓厚的兴趣。当然，我们也有过很多争论。例如，对于团队情商是否比团队智商更重

要，我们的看法并不一致。但是随着研究的深入，我在某种程度上接受了她的说法，觉得团队情商更为基础，没有较高的团队情商就很难有较高的团队智商，而且，即使有了较高的团队智商也不可能持久。当然，马老师也认同，在信息化、全球化和高科技时代里，团队智商就是一把披荆斩棘的制胜利剑，是一个组织所不可或缺的。

我们的分歧尽管很多，但并不是根本上的，因为我们有一个共同的目标，这就是组建好团队，提高其核心竞争力。于是，我们不约而同地想到了一个问题：在组织中，团队智商和团队情商应该结合起来。那么，结合起来应该叫做什么呢？我们给它起了一个响亮的名字——双商团队。

高团队情商加高团队智商，是信息化、全球化时代任何一个组织都需要的，是组织不可或缺的制胜法宝，没有哪一个组织能够例外。如果团队智商就是骑士手中无坚不摧的利剑，那么团队情商就是骑士的那匹坚韧而又奔放的坐骑，它们只有相互结合才能无往不胜。这就像中国传统文化中的太极图，一阴一阳，阴阳合和，旋转不止，可生万物；又像现代科学研究发现的脱氧核糖核酸的双螺旋结构，组成了现代组织卓越的基因。

不只是现代组织，古往今来，无不如此。如果我们从双商团队角度来研究历史上各种团队的成败，又有多少原因能出乎其外呢？项羽的失败，不就是因为其管理团队的团队情商、团队智商都过低吗？刘邦的成功，不正是因为其善于经营团队情商和团队智商吗？

我敢说，没有一个现代社会的组织会拒绝双商团队理念，尽管这样的理念可能和某些组织的原有模式很难相容。对这些组织来说；提高双商将是一个艰难的过程。但因为时代的需要，团队

情商、团队智商、双商团队作为一种现代管理理念，一定会很快被人们所接受，并且成为衡量一个组织健康与否、能力高低的尺度。

我非常愿意向读者推荐这本书。这是马老师在深入研究并多次授课的基础上撰写的关于团队情商的专著。该书的特点，是首次系统地阐述了团队情商问题，并且提出了经营团队情商的五大法则。例如认知法则，就是启发领导者、管理者进行自我情感认知，并理性地认识团队情感资源，很有实践指导意义。再如柔情法则、激情法则，尽管之前人们早就有过这方面的实践，但并没有将其上升到理论的高度，此书的出版将大大丰富企业管理的内容。另外，关于避免低情商状态决策的提醒，对于领导者而言也是非常实用的。这本书有很多独到之处，又很有可读性，能够使读者得到诸多启示，尤其值得从事实际工作的领导者和管理者一读。

马老师不但具有研究员的审慎，还具有演讲家清晰、流畅且富有激情的口才，这对于传播双商团队理念非常重要，许多企业和机关也会因此而受益。我相信，在不久的将来，经过许多有志于此的同仁们的共同研究和传播，一个双商团队建设的潮流必定会出现在中国大地上。而且在企业和机关中，一个致力于双商团队建设的队伍也将应运而生！

钟国兴



自序

打造高情商团队

许多企业曾经在商界叱咤风云，引领风骚，盛极一时，然而没有几年就日落西山，杳无踪迹，留下的仅仅是令人叹息的失败案例。同时，也有一些企业一步步从小成功走向大成功，创造了辉煌的业绩。这是我在企业文化研究领域工作多年看到的一幕幕悲喜剧。

为什么一些企业会从成功走向失败，而另一些企业却能不断走向成功呢？有学者指出，其成败的原因是团队智商的高低，但仅仅是因为团队智商的高低吗？经过研究，我认为，团队情商也是其中的重要原因之一，而且在很多情况下是更为重要的原因！值得重视的是，尽管一些企业领导人的个人情商很高，却打造了一支低情商的团队。而有的团队则在短短几年的时间内就从较高的情商变为了极低的情商，其所在企业最后也只剩下破产、失败这一条路。

以往，我们经常把一个人事业的成功与智商联系在一起，认为智商越高成就越大。有学者从这个角度关注团队问题，从智商引申出团队智商理念，重视团队智商对一个组织生存、发展和成功的影响，成了近几年管理学上的一个重要突破。然而，仅仅如

此是不够的，我们还要有团队情商的理念。人们发现，情商水平的高低对当今社会的发展，在某种程度上起着更为基础的作用。从重视个人智商到重视个人情商，是心理学和有关人生问题学科的一大进步。

个人情商和团队情商并不是一个层次的问题。个人情商是一个人在为人处事上表达、调控、利用情感和情绪的水平。团队情商并不等于领导者个人情商的放大，也不是一个团队所有成员情商的叠加，而是对团队整体的情感资源的管理。

团队情商是管理学的一个全新领域。从老子、孔子、孙子、苏格拉底到现代的许多管理大师，都曾论及团队情商的许多具体问题，只不过他们没有用团队情商这个概念来表示。把团队情商作为一个基本理念，并就此构建一种理论体系，这在管理学上尚属一种尝试。但我认定，这是一个十分重要的课题，并愿意为此付出持久的努力。


团队情商问题一经提出就受到了企业家们的重视。近年来，我在各大高校的总裁班、企事业单位以及地方党政机关多次讲过有关团队情商的内容，也和各地的企业家、领导干部共同探讨过有关问题，他们都表现出了极大的兴趣。我深深感到，在信息化、全球化、高科技的时代里，社会变化快、竞争很激烈，人们的个体意识、民主意识都空前增强，每个人都渴望情感、渴望成功，这些都对经营团队情商提出了新的更高的要求。所以，我在调查研究的基础上写了此书，定名为《高情商团队》。

本书共有十章内容，通过大量的案例分析，分别论证了情商、团队情商和领导情商的概念及其重要性，以及血型与情商的关系等。其中，如何管理团队情商是本书的核心内容，提出了团队情商管理的五大法则：认知法则、沟通法则、柔情法则、激情法则

和诚爱法则，它们之间是递进关系。在这里必须指出的是，过去人们在管理上也有许多涉及提高团队情商的做法，但由于没有理论指导而缺乏原则性、系统性和持续性，只凭感觉去做事，这就是许多企业在这方面出现问题的原因。因此，对团队情商的经营管理，应该通过熟知、掌握基本的法则，进入到理性的新阶段，才能达到较高的层次，以应对市场经济竞争和信息化、全球化的挑战。

认知法则是第一个法则。提高团队情商，不仅要认识自己的情感，还要知道别人的情感，因此，情感认知是团队情商管理的基础。作为一个领导者、管理者，你对自己的情感特点、倾向和问题，以及什么时候自己的情商最高和最低等问题有一定的认识吗？如果你的答案是否定的，那么你就不可能成为一个能够领导团队不断走向成功的出色领导。仅仅如此还不够，你还需要了解和掌握整个团队的情感资源情况。你的管理团队有什么样的情感特点、倾向和问题？你的团队都有哪些方面的情感资源，对哪些问题高度敏感，又对哪些问题敏感度过低？在什么情况下容易出现哪些情感反应？如果对这些都不了解，那么当你的企业遇到风险的时候，你连自己的团队会出现什么问题都不能预见，又怎能使企业立于不败之地？有的企业甚至在发展高峰的时候，内部出现情感危机，最后四分五裂，其原因就在于领导者对团队情感问题缺乏理性的了解和分析。

沟通法则是第二个法则。提高团队情商关键在于沟通。沟通是双向的，即应该有两个主体，其目的是解决双方的思想分歧，达到双方情感、意志和行为的统一。沟通要以真诚、理解和换位思考为基础，通过交流、协调、聚集等恰当的沟通方式与他人进行心与心的友好交流。有效调控自己的情绪，才能有效地利用情



感资源，解决我们在生活、工作中遇到的困惑和难题。在任何企业，上下的沟通协调都是不可忽视的。许多人际误会、矛盾乃至冲突都源于人际沟通障碍。作为经营人员，决不能对此掉以轻心，要尽一切力量去避免已经意识到的、可以避免的沟通障碍。因此，我们不管是在事业上还是在生活上，一定要学会应用恰当的沟通方式，提高团队的情感资源管理利用水平。另外，管理者平时还需要积聚一定的情感势能，对正面的情感势能要恰当地利用，对负面的情感势能进行必要的疏导和释放。值得注意的是，我们不能把沟通简单地理解为开会和谈心，一个团队要把沟通上升到管理的高度，必须重视三点：第一，要有组织化的沟通渠道，而不是凭领导者个人兴趣和作风来解决沟通问题；第二，要通过组织保障，把沟通的主动权交给基层乃至每一个员工，而不是把沟通当作领导层、管理层的一种赏赐；第三，要有系统的沟通方式和方法。因此，我们必须有一个明确的意识：没有组织化的、制度化的沟通是不可靠的，也很难达到非常好的效果。

柔情法则是第三个法则。所谓“柔弱胜刚强”，经营团队情商，首先要进行柔情管理。所谓柔情管理，就是用心去管理，用真情、善心和爱心关怀每一个人，滋润整个团队。“好雨知时节，当春乃发生。随风潜入夜，润物细无声。”一个团队之所以能够长久地凝聚在一起，靠的就是相互之间默默的关心、关照和爱护。这里之所以提出柔情法则，就是因为我们往往喜欢大理想、大愿景、大口号、大动员，却忽视了一点一滴的柔情管理。根据我的体会，许多人一听到柔情管理，就认为似乎是派一些女士甚至老太太，婆婆妈妈地去做一些所谓的“思想工作”。其实，柔情管理也需要在组织层面和活动方式上来考虑，有专门的组织负责这项工作，对柔情管理的渠道有系统的分析和安排。柔情管理并不等

于每一个员工过生日时由财务发200元“生日费”，柔情管理的渠道至少有上百种，有关部门要清楚地知道并提醒领导者在什么情况下选择什么渠道和方式，并且如何用心地去做。

激情法则是第四个法则。一个团队能不能干成大事，要看有没有激情。激情是人的一种天性，是生命力的象征，有了激情才会有灵感的火花、鲜明的个性，才会有人际关系中的强烈感染力以及解决问题的魄力和方法。“燕雀安知鸿鹄之志？”“王侯将相，宁有种乎？”有这样的激情，才能全心全意地投入工作，才会做得更好。信息化、全球化、高科技时代需要企业不断创新，而创新需要的正是这种激情，因此这是一个激情管理的时代。特别是对于许多创新型企业来说，激情管理更为重要，微软、Google等世界一流企业就是进行激情管理的典范。过去，我们习惯用运动来激发激情，但这种做法弊端很多，而且运动产生的激情最多只能是“一阵子”。现在，我们要解决的是，要让团队始终保持一种激情状态，让每一个人有一种使命感、自豪感和创业的冲动，这就需要你找到并且加强企业的激情要素，对激情进行理性管理。

诚爱法则是第五个法则。上述每一个法则都需要真诚和爱心，诚爱法则贯穿于所有法则之中，是它们共同的灵魂，是一种最高境界。对于团队情商的管理者来说，仅有真诚不够，仅有爱心也不够，必须将两者结合起来。而且，不能简单地在言语上说诚爱，关键是如何行动。要做到“诚”，关键是要做到“开诚布公”中的“开诚”；要做到“爱”，关键是要做到“关爱”。也就是说，要把诚爱具体化为一系列的行动。

除了以上五大法则之外，还有很多具体的团队情商问题需要去研究。比如，作为一个领导者，怎样知道自己什么时候情商最高或最低？什么时候处理问题效率高或效率低？这在生意场上表

现得最为明显。别人一用美食和美女公关，平时情商挺高的领导就有可能把单位的利益都出卖了，甚至落得身败名裂的下场，真可谓糊涂一时，可悲可叹！还有的领导在紧急情况下处理人际关系冲突的时候，往往情绪激动，结果错误地判断问题。另外，一个优秀的领导者还应该清楚地知道自己的团队在什么时候、什么情况下情商最高或最低，这样才能知道采取何种恰当的方式保持较高的团队情商。

团队情商对于一个组织来说非常重要，但是仅仅有团队情商还不够，还要有较高的团队智商。我在研究团队情商的过程中，和专门研究团队智商的知名管理学家钟国兴教授，经过探讨，共同提出了一个概念——双商团队。所谓双商团队，就是指高团队情商加上高团队智商的组织，是一种新的团队建设理论。在这种理论看来，单纯的高团队情商和高团队智商都是不够的，没有高团队情商不可能有高团队智商，反过来，没有高团队智商就缺乏足够的团队竞争力，从长期看也不可能维持高团队情商，甚至生存都会出现问题。所以，未来的团队应该是双商团队。以高团队情商凝聚团队的力量，使整个组织具有韧性和激情，迎接各种挑战；以高团队智商去创新技术，开拓市场，甚至创造新的公司发展模式。

一个专门研究团队情商的专家和一个专门研究团队智商的专家走到一起，共同提出了建立双商团队的理论，说明我们都意识到单独强调一个问题会导致团队建设的偏颇，必须把两个问题结合到一起来研究。事实上，在中国的管理理论研究中，许多专家学者给予的理论和实践指导有失偏颇，往往是“公说公有理，婆说婆有理”，各讲一套。这在理论研究上还情有可原，但如果在对组织进行的实践指导中过分偏颇，则往往会把企业和机关指到歪

路上去。我相信，我们这种理论研究上的结合、实践指导上的兼顾，一定会避免这种状况发生，以此而打造的专家型“双商团队”必将成为中国团队建设领域一支有特色的劲旅。

时代呼唤团队情商，时代呼唤在团队情商的基础上打造的双商团队，谁拥有了双商团队，谁就具有强大的竞争力，谁就拥有未来！





马晓晗

团队情商管理专家。北京大学当代企业文化研究所主任、所长助理、研究员，政企学习网（www.zhengqi.cc）总编辑，兼任多家企业和地方政府的情商管理顾问，在十余座城市的近百家大中型企业举办过专题讲座。

首次系统提出创建高情商团队“认知、沟通、柔情、激情、诚爱”五大管理法则。曾在多家报纸杂志发表《韦尔奇的秘密》、《诸葛亮批判：“团队智商”过低》、《培训市场何处去》等管理文章数十篇。著有《我的资本是大脑》、《世界管理大师名言妙语1000条》等书。

策 划：博雅光华
责任编辑：董淑娟
征稿电话：010-82893507
投稿邮箱：tbcbooks@vip.163.com
网 址：www.21tbcbooks.com

封面设计



目录

推荐序 何以制胜 / I

自序 打造高情商团队 / IV

第一篇 何谓团队情商

团队情商不同于情商，它是管理科学的一个新领域，是关系团队建设和团队效能的一个重要概念。团队情商是近年来才开始被人们使用的一个概念，受到社会上的一定关注，但还远没有形成一种系统的管理理论。于是，开发这个新领域，就成为了管理学界的当务之急。

第一章 情商决定成败

- 一、情商是领袖魅力所在 /4
 - 1. 刘邦的知人善任 /4
 - 2. 丘吉尔绝不屈服的意志 /6
- 二、情商是成败的决定性因素 /8
 - 1. 母亲为什么哭泣 /9
 - 2. 威尔逊的固执 /10
 - 3. 罗斯福的炉边谈话 /13
- 三、情商是东山再起的保障 /14
 - 1. 史玉柱的神话 /17
 - 2. 拿破仑横扫欧罗巴 /20

四、情商是团队成功的秘密 /22

1. 忠诚于组织，还是效忠于个人 /23
2. 实行“民主集中制”还是“个人独裁制” /23
3. 毛泽东和蒋介石，谁更有领袖魅力 /24
4. 共产党和国民党不同的用人政策 /25

五、团队情商是经商成功的前提 /26

1. 温商本色 /27
2. 犹太人——上帝选民的情商和团队情商优势 /31

第二章 个人情商

一、情是什么 /36

二、情商又是什么 /38

三、是什么决定情商的高低 /41

1. 情感 /42
2. 表达 /44
3. 调控 /46

四、情商三要素缺一不可 /47

1. 丰富的情感是高情商的重要指标 /47
2. 会表达是成功的前提 /48
3. 调控可能影响人的一生 /49

五、低情商的人有哪些表现 /50

1. 不识时务 /51
2. 不善于控制情绪 /54

六、情商的实质：自我情感管理水平 /56

1. 应该培养怎样的情感 /56
2. 如何把握好人际交往中的表达尺度 /61
3. 如何调控好与下属的关系 /64

七、不要错解情商 /67

1. 情商≠情绪 /67
2. 情商的高低和智商的高低没有必然联系 /68
3. 有良好人际关系的人未必具有高情商 /68

第三章 团队情商——管理情感资源

一、情感也是一种资源 /71

二、情感是一种能够驾驭资源的资源 /73

三、团队情商——对情感资源的管理利用水平 /75

1. 个体情感资源与团队情商的关系 /75
2. 情感管理最重要的两个方面——激励和沟通 /77
3. 情感管理的核心 /79

四、市场经济对情商的要求 /81

1. 领导者既要带领好自己的团队，又要调整好自己在更高层团队中的角色 /82
2. 要进行合作就要有国际眼光 /84

五、温州人的情商和中国传统的江湖义气 /85

1. 江湖义气在市场经济中能走多远 /85
2. “义利并重”的温州人为何在市场经济中脱颖而出 /88

第二篇 打造高情商团队的五大法则

管理团队情感不可随意，小的疏忽有可能造成大的问题，功败垂成。那么，我们应该怎样管理团队情感、团队情商呢？如何系统有效地进行团队情感、团队情商管理呢？应该遵循五大法则。