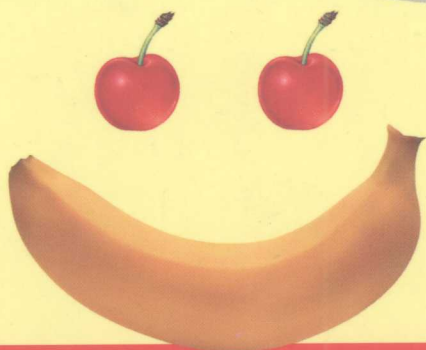


我用 情商 征服你

职场妙用影响力

(印) 达利普·辛格 (Dalip Singh) 著
胡筱颖 阎佳 译



IQ造就顶尖职位，EQ成就顶尖的人！

Emotional Intelligence at Work
A Professional Guide (3rd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

我用 情商 征服你

职场妙用影响力

Emotional Intelligence at Work
A Professional Guide (3rd Edition)

(印) 达利普·辛格 (Dalip Singh) 著

胡筱颖 阎佳 译



机械工业出版社
China Machine Press

Dalip Singh. Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide, 3rd Edition.

Copyright © Dalip Singh, 2006.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2008 by China Machine Press.

This edition arranged with Response Books through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Response Books通过Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2008-3281

图书在版编目(CIP)数据

我用情商征服你: 职场妙用影响力/ (印) 辛格 (Singh, D.) 著; 胡筱颖, 闫佳译. —北京: 机械工业出版社, 2008.12

书名原文: Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide

ISBN 978-7-111-25532-1

I. 我… II. ①辛… ②胡… III. 情绪—智力商数—通俗读物 IV. B842.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第173497号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 程 琨 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年12月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 11.5印张

标准书号: ISBN 978-7-111-25532-1

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



第3版序

本书第1版与第2版的畅销，带给我巨大的满足感。在此鼓舞之下，我将本书第3版做了彻底的修正与补充，以崭新的面貌呈献给读者。近年来，情商这个概念日益流行，得到了人们普遍的接受。你与自己及他人进行沟通的情况如何？为了自己和周围人的健康，你准确辨识、承认和管理自身情绪的能力，就是所谓的情商。你的情绪敏感度、情绪成熟度和情绪胜任力就是最终决定你命运的元素。你能辨识自己的情绪并有效地控制它们吗？你是否了解自己的行为对周围人有什么样的影响？你知道如何应对压力、挫败、焦虑和冲突吗？不管情况好坏，你有能力解决它吗？

本书第3版主要想回答以下一些问题：情商是什么？它是什么样的？它包括哪些不同的元素，其间又存在怎样的相互联系？它与其他概念的区别在何处？情商的改善，能以何种方式，给个人、群体或组织绩效带来怎样的影响？在第3版中，你能找出上述所有问题的答案。

第3版的一个重要目的，是推动有关情商在组

织中应用的高质量研究。为了达成这一目标，第3版罗列了情商在组织中的实际应用情况。

本书将会解答近来困扰你的所有问题。本书将帮助你认识情商，了解情商适用的领域，并告诉你如何改善情商，掌握哪些技巧。说到第3版的实用性，它能帮助你确认自己目前的情商水平，并告诉你如何进一步提高。我希望本书有助于提高个人、组织和社会的情商，铸就人类的进步与改良。

本书的网站www.eqindia.com同样很受欢迎。它吸引了来自全球的上千名访客完成在线情商测试。据此汇编的数据对情商做了进一步的定义。

在此，我要向德里大学的N. K. 查哈表示衷心的感谢，谢谢他全情投入我的研究工作。

达利普·辛格

2006年于印度昌迪加尔



第2版序

按传统看法，职场不是表达情绪的合适场合。情绪具有破坏性，务必加以控制、封锁和隔离。一旦你放纵情绪，它便会败坏组织纪律以及多年来精心培养的秩序。

然而，自20世纪80年代中期以来，有关情商和情商的研究越来越多，尤其是在美国。这些研究颠覆了上述观念，缓解了组织和个人在应对情绪时的紧张感。

有趣的是，印度人在日常生活中要应对许多不同的情绪，可一进入职场，就把情绪“关”了起来。因为他们错误地认为，职场是严肃的地方，任何情绪的流露都有失妥当。

第2版主要想阐明两点：首先，印度组织的态度有所变化，管理者在某人的“情绪”有问题时，不再是一副避之不及的样子；其次，自从本书出版以后，这一领域出现了许多了不起的进步。

大学、企业界和普通公众都对这一主题备感兴趣。让我甚感欣慰的是，本书为印度、美国和欧洲做了一件大好事。相关领域的博士论文如雨春笋

般涌现出来，暗示着它在学术界的价值。

第2版指明了独特的印度视角。首先，我根据自己在产业界及其他领域进行的大量研究，提出了印度观的情商定义。我的情商模型由三重主要维度构成，包括情绪胜任力、情绪成熟度和情绪敏感度。基于这些维度，我做出如下定义：“情商是一个人恰当、成功地应对自身与外界激发的大量情绪的能力。情商由三重心理维度构成：情绪敏感度、情绪成熟度和情绪胜任力。这三重维度都能帮助人清晰地辨别、诚实地阐释人类行为，并巧妙地加以应对。”

这一定义抓住了印度人的心理，我敢肯定，它能给印度研究工作者、企业界和普通公众带来极大的用处。

第2版中，我插入了两章新的内容——一章介绍了印度人在这一领域的最新研究，另一章从《博伽梵歌》(*Bhagvad Gita*) 中为当代管理者总结了一些经验教训。一方面，我们欣喜地看到了这一领域的发展。另一方面，我也希望我们不要忽视印度古代文献里的可贵智慧。它有助于管理者处理日常生活中的情绪矛盾、纷争、压力和尴尬局面。

我相信各位读者一定会喜欢本书的新增内容，进一步推动情绪领域的研究。

达利普·辛格

2003年于印度昌迪加尔



第1版序

是什么决定了职业上的成功呢？是你的智商（IQ）、你的个性，还是若干条件的结合？我长年思索这一问题，却没有得出令人信服的答案。EQ的倡导者认为，职业上的成功，主要是由人的情绪结构决定的。他们相信，EQ是职业和个人成功程度最重要的决定性因素。有趣的是，IQ高却失败的人太多太多，可一些智力天分平平的人却极为成功。甚至在一些著名的商业组织，员工都接受过智力上的训练，可最受重视、生产力最强的管理者总是那些EQ水平高的人，而不一定是那些IQ最高的人。商界、政界和学术界充满了这样的例子。人们越发认识到，IQ可能只占人生活成功的20%，剩下的80%主要靠人的EQ。

本书的主旨是，职场规则不断在变化。衡量人现在用上了新的准绳：除去学业资质和专业知识，他们能不能很好地应对自己和他人。这一准绳逐渐应用到员工的招聘、解聘决策中——谁去谁留，谁出局，谁晋升。据说，企业界按IQ招聘人，但按EQ提拔人。新的规则预测了谁最有可能成为成功的管

理者，谁注定走向失败。不管人到底有什么样的才能，组织都会从一些个人特点方面对其加以衡量。而这些个人特点，对当事人将来的发展至关重要。

这些规则和你在学校里学到的东西没什么关系。新的规则理所当然地认为，你具备了完成工作所必需的IQ和技术知识，它更侧重于个人素质，比如主动性、移情、动机和觉悟。这些都是EQ的构成要素。

简而言之，EQ代表“情商”，是从IQ中衍生出来的。用外行人的话来说，EQ指的是知道什么感觉好、什么感觉糟，以及如何从糟变好。更正式的学术定义则牵涉到情绪觉察力和情绪管理技巧，能使你在情绪与理性之间保持平衡，将长期幸福实现最大化。情商包括诸如自我意识、管理心情的能力、动机、移情、社交技巧（如协作与领导）等素质。

情商水平不是生来注定的，也不是光靠人的早期培养。IQ在青春期过后就不会有太大增长，可情商主要是习得性的，一辈子都会持续发展，并受生活经历的限制。和IQ不一样，情商一生都可不断改善。在生活的正常轨迹中，随着你对自身心情懂得更多，情商也会随之发展，从而帮助你有效地应对烦恼情绪，主动倾听和移情。简而言之，当你越来越成熟时，你就会获得相应的情绪胜任力，实现工作上的出众绩效。

需要情绪管理和调控的部分消极情绪包括：愤怒、失败、恐惧、失望、挫败、束缚、愧疚、怨恨、空虚、苦涩、依赖、沮丧、孤独和冷漠。反过来说，一旦环境需要，诸如激励、赏识、友善、自控、满足、自由、成就、自主、平和、欲望、觉悟、满意、高兴和幸福等积极情绪就可以发挥出很好的效果。

为什么有必要培养EQ呢？原因在于，EQ高的人更幸福、更健康，在人际关系上更为成功。这些人在情绪与理性之间达到了平衡，洞悉自己的感情，向他人表现出移情和同情，有很强的自尊心。EQ在职场的许多环境中都非常有用，有助于实现组织绩效。心理学家深入研究了当上CEO的必要条件，发现在日新月异的企业环境下，做生意不光要靠大脑，还需要高EQ来做出正确的决策并解决问题。高EQ的部分直接好处是，它能提高生产效率，增进领导

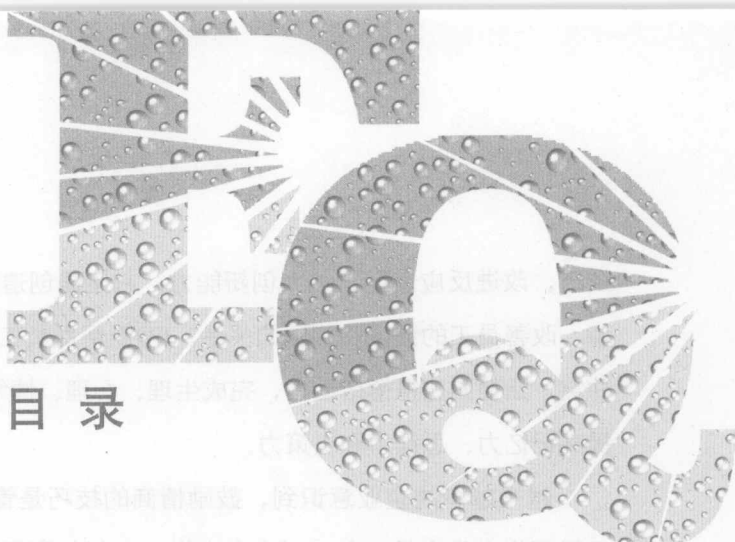
技巧，改进反应速度，扩大创新能力。它还能创造出一个激情洋溢的工作环境，改善员工的健康和周围的关系。EQ能帮助员工解决过去的问题和内外的冲突，让他们获得情绪动力，完成生理、心理、情绪和精神各个层面的目标，提高记忆力、思维力和决策力。

越来越多的企业意识到，鼓励情商的技巧是管理哲学的重要组成部分。组织不能光靠产品竞争：对生存来说，它如何利用自己的员工更为重要。组织EQ研究协会阐释了情商将怎样提高工作组织的收益。人力资源从业者和管理者需要为自己的组织带来改变，EQ将是他们有力的工具。人们越发意识到，不管组织有什么样的独特要求，EQ都能适用。EQ的原则有助于员工更好地进行团队合作，在工作上表现出更强的创造力，并通过有力的人际交往技巧，将情商应用到工作场合，提高整体生产效率——比如，学会如何成功地克服艰难险阻，解决冲突，扫清不利于实现管理目标的任何障碍。

EQ能给职业人士带来什么样的结果呢？很明显，任何涉及情商的讨论，都关系到确认职场成功的关键因素。更为重要的是，构成你在职场内外个性罗盘的基础是什么。看到EQ在心理方面的作用，读者可能想评估一下自己的EQ水平。为此，本书第7章给出了德里大学N. K. 查哈教授设计并标准化的“EQ测试”。相信读者一定会觉得它信息丰富，饶有趣味。

没有社会各界朋友和好心人的积极支持，本书难以完成。限于篇幅，这里无法一一道出他们的名字和所做的贡献。但以下诸君的情谊，尤令我感激不尽：N. K. 查哈、帕亚·曼塔、肯德基大学的约翰·冯·维利根教授、德里大学的H. C. 甘谷里、N. R. 查提吉、V. K. 巴拉，以及拉维·班嘎尔、S. P. 玛赫、沙提什·帕拉夏等。

热切希望本书有助于改善职场、家庭与其他方面的人际关系。



目录

第3版序

第2版序

第1版序

第1章 情商的概念1

导言1

EQ造就大不同7

EQ到底是什么9

你的情商高吗13

如何获得EQ16

EQ有助于事业的成功20

对EQ的一些误解26

第2章 情商和你的个性27

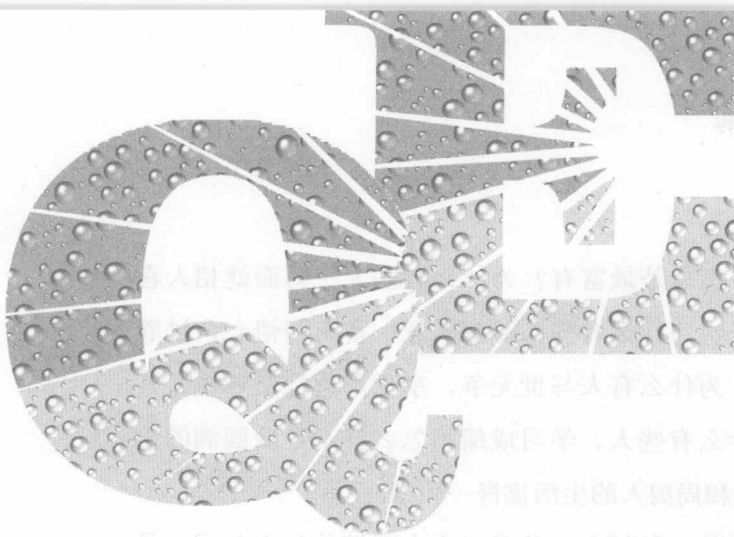
EQ和IQ的关系27

情绪从哪儿来29

EQ高低造成的结果31

第3章 EQ能培养吗	34
早年生活经验	35
EQ随成熟度而发展	36
个案研究	36
放弃原有情绪	38
培养EQ的例子	40
第4章 管理者有必要学习的情绪技巧	47
学习识别自己的情绪	49
学习领会他人的情绪	51
培养高度的自尊心	53
管理情绪困扰	57
做情绪“赢家”	63
学习影响他人的艺术	65
管理愤怒	66
其他相关领域	70
第5章 情商：实证证据	72
I. 定义情商	73
II. 不同工作所需的EQ水平	80
III. 情绪胜任力	82
IV. 印度EQ观	87
V. 不同的职业需要不同水平的EQ吗	94
VI. 印度服务局 (IAS) 官员的情商	101
VII. 情商和领导行为	105
VIII. 青春期EQ与IQ的关系	110
IX. EQ和管理效率：跨国研究	113

X. EQ与青少年健康	120
XI. 强硬领导的软性艺术	122
XII. EQ和压力管理	125
XIII. 用EQ观看待人力资本管理	128
XIV. EQ测试的构成	131
XV. 其他调查研究	137
第6章 培训与发展指导方针	142
第一阶段：为变化做准备	144
第二阶段：训练	147
第三阶段：转变并保持	152
第四阶段：对转变进行评估	154
第7章 了解你的EQ：EQ测试	156
EQ测试	156
参考文献	168



第1章

情商的概念

任何人都会发怒——这很容易。但是，若要发怒的对象、发怒的程度、发怒的时间、发怒的目的以及发怒的方式都恰到好处，那就不容易了。

——亚里士多德

导言

爱情、幸福、害怕、友爱、憎恨、羞愧、嫌恶、诧异、悲哀、得意和愤怒，它们之间有什么共同之处吗？这些都是能直接影响你日常生活的情绪。长久以来，人们一直相信，职场的成功取决于你的智力水平，或智商（IQ）的高低，因为它们反映了你的学术成就，你是否通过了考试，你得了多少分数，等等。换言之，你的智力证书应该是这样：在学校里成绩很好，拿到了工程文凭，甚至高级计算机文凭，在IQ测试里得高分。所有这些全是学习方面的智力情况。可一旦走出教室，你够不够聪明去迎接生活的艰难时刻呢？这里，你需要一种完全不同的机灵智慧，你需要的就是情商（EQ）^①。一种不同形式的聪明。

^① 情商（EQ）又名情绪智力（EI），本书统一采用情商。

为什么最聪明的人并不总是最富有？为什么有些人一露面就招人喜欢，有些人却得不到信任？为什么有些人善解人意，富有同情心，过着有趣而满足的情感生活？为什么有人与世无争，享受周遭社交环境，其他许多人却办不到？为什么有些人，学习成绩不怎么样却过着圆满的生活；有些人IQ高却把自己和周围人的生活搞得一团糟？

情商能带给人竞争优势。即便在一些员工个个聪明的知名公司，最受尊重、生产力最强的管理者，仍是那些具有突出情商特征的人。倘若你天生智力高，你或许能成为一名才华横溢的金融分析师或法律学者，可倘若你有发达的情商，你却能成为CEO的候选人，了不起的庭辩律师，成功的政治家，甚或大权在握的官员。最能确保你婚姻幸福、家庭美满、事业迈上新高的因素，都是EQ构成的。缺乏情商，是很多人IQ高，但人生和事业失败的原因。

如今，职场规则飞速变化；公司开始用新的准绳来判断人。人们经常说，高IQ或许能带给你一个顶尖的职位，却不能让你成为一个顶尖的人。新的准绳不再衡量你有多聪明，有什么样的学业资质，甚至无关你的专业知识。相反，它衡量的是你应对自身与他人的能力高低。聘用谁、不聘用谁，开除谁、留下谁，提拔谁、忽略谁，新的标准在此类决策上应用得越来越多。这些新的规则，预示了谁最有可能获得成功，谁恐怕难逃失败。不管你现在就职于什么领域，人们都会用情绪特征来判断你，看你是否适合将来的岗位或新的任务。或许，大机构会从这些方面来评估员工，哪怕当事人并不知情。如果你正在申请一份工作，对方很可能会根据情绪能力对你加以评定——尽管没人明说。无论是什么样的工作，理解如何培养这些能力，对事业成功都是至关重要的。

这些情绪特征，和你在学校、大学或其他学术机构听说的重要东西没什么关系；新的标准无关学习能力。如今，人们理所当然地认为你具

有足够的智商，也就是说，你的智力和技术知识足以完成工作。相反，你的EQ——诸如进取心、同情心、动机和领导力等个人素质——才是重点。为了进一步阐明这一点，或许可以这样说，从事同一职业的人，智力或IQ一般处于大致相当的范畴。比方说，医生的智力很少会低于平均水平，因为他们必须具备某一水准以上的智商，才进得了医学院。有些管理者会比其他管理者聪明。可没有谁是傻瓜。这就提出了这样一个问题：既然管理者智商水平差不多，如何区别他们呢？这就得靠EQ了。评断EQ高低，不会是一种短暂的潮流，或者临时的管理信条。有关职场中人的研究提供了大量数据，肯定了如下观点：要想成为明星员工，必须重视情绪能力。现今时代，工作缺乏保障，甚至连“工作”这个概念，都迅速为“可携带技能”、“市场技能”所取代，因此EQ逐渐成为人们找到工作、保住工作的首要因素。尽管几十年来，人们给这些“智力”素质起了各种名字，从“机灵”、“个性”，到“软技能”、“胜任力”，但直到现在，才终于准确理解了这些情绪能力，并给它安了一个新名称：情商。

如果你是为小型组织效力，或是身为自由职业者，那么，你能否把工作做得尽善尽美，在很大程度上都得看你是否具备这些情绪能力——虽然学校里从来没教过它们。而且，你的事业多多少少都得靠你掌握这些能力的水平。如果你是在大型组织工作，你务必要观察所在组织是培养还是阻碍这类能力。组织的效力和生产力，将取决于对此种情绪能力的接受程度。

20世纪七八十年代，人们要进步，只需进入“合适”的学校，在书面考试或竞赛里表现“出色”就行。如今，不少受过良好训练、大有前途的人，却因为情绪能力上存在重大缺陷，碰到了发展的瓶颈，甚至惨遭失败。对当今世界的新晋员工来说，在岗学习的潜能比具备某种专门技能更重要。除了学习成绩之外，你还需要“适销技能”。现在雇主们看

重的能力很多很多：倾听和口头沟通，面对挫折、阻碍的适应力和创新应对力，个人管理能力，自信，实现目标的工作动力，发展事业的期待感，个人进取心，群体和人际能力，团队协作能力，调节不合的能力，做贡献的意愿，领导潜力，外加读、写、算的资质。在上述良好特点中，唯有读、写、算属于学业技能。其他的，都与学业领域无关——属于情商。现在的企业希望新晋员工具备情商素质。

让我们来看一些例子，以便更好地理解这一点。“我在学校的平均成绩总是最低的，”一位高级军官说，“但参军以后，上级给我评了第一。这全看你能不能很好地控制自己，能不能跟别人和睦相处，能不能鼓励别人，有没有领导力，等等。而且，我发现职场里也是一样。”还有一位资深公务员这样说，“许多年轻官员受不得批评。他们太过敏感，自尊太脆弱。上级评价他们的工作表现时，他们总表现出戒备或敌意。他们把绩效反馈看做个人攻击。”

在你往下看之前，请先回答几个简单的问题：

- 你对自己当前的个人和职业生活都满意吗？
- 所有你期待达成的目标都实现了吗？
- 你认为自己结交朋友的数量合适吗？对你们之间交情的深浅感到满意吗？
- 你的婚姻，是否带来了如你所愿的亲昵与支持？
- 你在工作上的努力，是否为你带来了顺利、迅速的晋升？
- 一般来说，你是觉得过得自由自在，还是有点儿格格不入？

对于上述问题，如果你的回答里存在一个或多个“不”，那你的毛病也就诊断出来了。你是一个有着常规想法的普通人，在家庭、学校和职场的灌输下，重IQ（头脑）轻EQ（心灵）。你学会了压抑自己的感觉、心绪与激情，你靠头脑而不是心灵去寻找身体的感受与欲望。简而言之，你用IQ而不是EQ去解决问题。若是你对自己的身体都感觉不自在，在职