

● Emotional Intelligence

in a week

上帝用七天创造世界 · 你将用七天平步青云

7日提升管理情商



chartered

management

institute

inspiring leaders

英国皇家管理学会举荐

[英] 吉尔·丹恩◎著

柯建华◎译

管理服务界旗舰英国皇家管理学会

联手520家明星企业

91,000名业界精英共同精心打造的职业管理典藏

中国广播电视出版社



in a week

7日提升管理情商

[英] 吉尔·丹恩◎著

柯建华◎译

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

七日提升: 管理情商 / (英) 丹恩著; 柯建华译.

北京: 中国广播电视出版社, 2005.5

(七日职场炼金术丛书)

ISBN 7-5043-4602-0

I. 七... II. ①丹...②柯... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023075 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-2554 号

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN A WEEK

Copyright©2001,2002 Jill Dann

First edition published by Hodder & Stoughton 2001

Simplified Chinese edition Copyright©2005 China Radio & Television Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. All rights reserved.

七日提升: 管理情商

作 者	[英] 吉尔·丹恩
译 者	柯建华
责任编辑	李亚明
文字编辑	曹焕伟
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京瑞达方舟印务有限公司
开 本	880 × 1230 毫米 1/32
字 数	30 千字
印 张	4
版 次	2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5043-4602-0/F·375
定 价	15.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

引言



introduction

最近，越来越多的专家开始达成一致意见，认为人类在过去约 200 万年里演化出了除智商以外的其他类型的智能。高智商并不能保证一个人一定会获得人生的成功，但当你有很高的情商时（情感智商），情况就不一样了，你能够解释自己的思维和行为中的情感根源，并选择自己的行为以影响结果，你还能够非常清楚地明白别人的行为和反应。

我们基于情感而思考和行动，这些情感是由当前环境和过去的事件刺激而成的，它符合我们自己的生活轨迹。由于大部分大脑功能仍在研究之中，情智是一种我们仍在持续探索中的智能形式。

简单地说，情智是与知识型的智能不同的一种智能。知识型和情感型的智能源自大脑的不同部分，因而也以不同方式发挥作用。情商对智商有一定的补充作用，因为它涉及情绪的感知与处理。

情智是一种充满智能的见解，这样的见解使一些有天赋的人在数学、音乐、艺术能力、管理和科技方面出类拔萃。情智描述的能力与学术性或知识型的智能有所不同。对英国许多领先的公司来说，情智已经成为软性技能竞争力和管理发展的核心。

智商多少属于天生的才能，但情商却是可以后天学会的。两者之间的差别就在于你生存的方式。仅仅靠参加培训班或看一本书获取的知识是无法改善情商的。

情智是什么并没有一定的规范，有很多种不同看法存在（就如同有很多种管理的定义一样）。丹尼尔·高尔曼是一位知名的作家，他是这么定义情智的：

确认我们自己和别人情感的能力，这种能力可用于促进我们自己，也可用于管理我们自身和亲朋好友的情感。

人事管理不畅，企业就会赔钱，因为有大量时间

浪费掉了。同样，掌握与客户、供应商和员工之间的人际交往技能，就能够使企业的效率有所改善。作为一个企业的决策者，需要有极高的情智能力，这种能力能对个人和企业的成功产生惊人的影响。这可能是个离谱的要求，但通过提升情智的水平往往可以实现。

目 录



contents

引 言

星期天 情智与情商概念 1

星期一 增强自我意识 18

星期二 设立一个“内在的观察者” 33

星期三 压力管理与情智 51

星期四 情智投资的收获 69

星期五 如何营造情智文化 87

星期六 准备好下一步的发展步骤 105

overview of EI and EQ



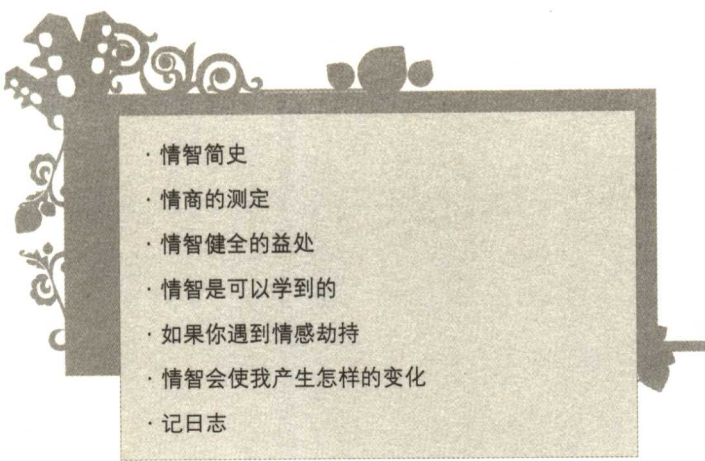
sunday

星期天

情智与情商概念

情智并非新概念。这又是某种管理风潮吗？我们希望不是。情智为我们提供一个框架，让我们在这个框架里把情感带入职场……

今天，我们将一同理解下面这些概念：

- 
- 情智简史
 - 情商的测定
 - 情智健全的益处
 - 情智是可以学到的
 - 如果你遇到情感劫持
 - 情智会使我产生怎样的变化
 - 记日志

情智简史

情智并非新概念。这又是某种管理风潮吗？我们希望不是。情智为我们提供一个框架，让我们在这个框架里把情感带入职场。可是，情智源自何方？

情智的概念已经以别的方式存在好一阵子了：

年代	创始人	相关概念
1920	索恩戴克	“社会智能”
1935	道尔	“社会竞争力”
1940	韦奇斯勒	“非知识型智能”
1948	利帕尔	“情感思维”
1966	伦纳	“情感智能”
1973	西福内奥斯	“述情障碍（认知—情感表达缺乏症）”
1983	加德纳	“个人智能”
1983	斯坦伯格	“实践智能”
1985	巴尔昂	“EQ”
1989	萨恩尼	“情感能力”
1990	萨洛维及梅尔	“情感智能”
1994	巴格比及泰勒	“TAS（多伦多述情障碍尺度表）”
1995	哥勒曼	“情感智能”
1996	杜勒韦奇及希格斯	“IQ、EQ及MQ”
2001	丹恩	“情感健康”探索情智在一级和二级保健和X症状病人中的利用情况

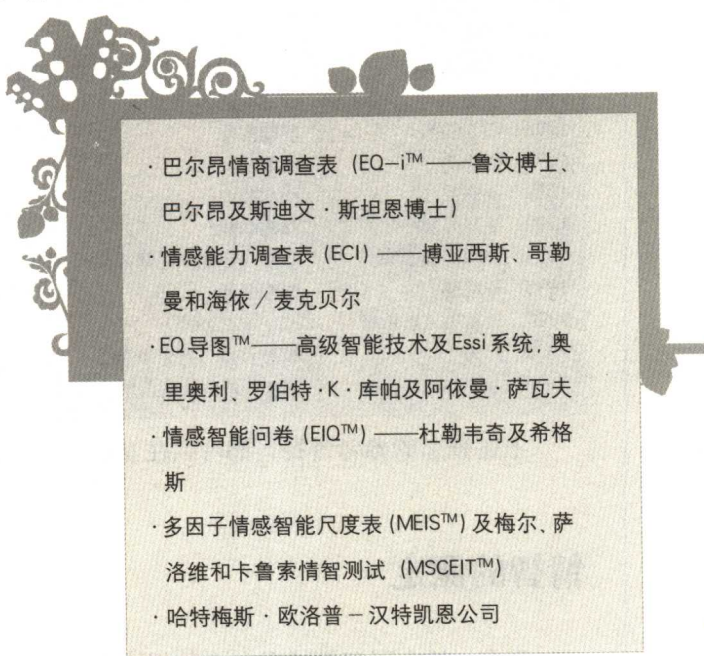
上述概念的参考资料，都可以在互联网上查到。

情智的测定

现在，社会研究领域存在多种不同的情智评估或“测定”方法，其核心任务都是一样的。你可以开发出更好的自我意识、自我管理和利用各种感官强化健康、成功地促进人际关系或影响他人的能力。

人们若想知道自己的竞争力如何，要么是通过自

我评定进行，要么是通过“360度”全方位评测的方法进行（经理人的反向评估^{注①}以及来自同事和上司的反馈）。情智方面主要的思想流派为：

- 
- 巴尔昂情商调查表（EQ-iTM——鲁汶博士、巴尔昂及斯迪文·斯坦恩博士）
 - 情感能力调查表（ECI）——博亚西斯、哥勒曼和海依 / 麦克贝尔
 - EQ 导图TM——高级智能技术及Essi系统，奥里奥利、罗伯特·K·库帕及阿依曼·萨瓦夫
 - 情感智能问卷（EIQTM）——杜勒韦奇及希格斯
 - 多因子情感智能尺度表（MEISTM）及梅尔、萨洛维和卡鲁索情智测试（MSCEITTM）
 - 哈特梅斯·欧洛普—汉特凯恩公司

假如大家希望找到一个样本，看看测试过程和其他内容，可以在《测试你的情智》（霍德尔及斯道夫顿公司出版）一书和互联网上通过搜索引擎找到两种评估方法。我的建议是，读者应该了解形成过程，而不

要光看测试本身。但是，在情智开发初期先行评估一下也是有用的，一年之后可以再试一次。

为了确定为什么情智是重要的而且是自我开发的优先项目，我们首先需要确定个人的条件。情智有大量数据和研究支持（总体情况可参看《测试你的情智》一书）。

情智健康的益处

在过去20年，许多人开始关注他们的生理健康问题，他们要控制自己的饮食，以建立良好生活的平衡。人们去健身中心、体操房和减肥中心，他们加入俱乐部，为的是找到更好的感觉，或者有更好的外表，他们遵循健美养生法，用以减轻自己的压力。有些人甚至试过不同的疗法，以降低生活中的压力。但又有多少人会认为这些就是达到平衡与健康生活的惟一解决方案呢？

慢慢地，许多人不再锻炼身体，因为他们失去了“动力”。忙碌一天之后，还要花30到40分钟进行放松技巧练习，那是相当费时费力的。如果另外还有健美

练习和体操练习，每周3到4次，那时间就更长了。然而，如果你不断地寻求情感健康，那就没有必要非得进行放松练习才能清理忙碌的工作和个人生活带来的混乱情绪，因为预防总是比治疗要好。

执行本书里的情智开发计划，结合生理健康的实用指南，你能够得到的益处有：

- 增强理解力，明白情智如何能够帮助你保持动机、有益的大脑活动及幸福感觉；
- 改进人际交流技巧，获得社交成功，因为你会因此获得知识、观察力和强化的自我意识。你可以把这一点应用于获取能量和活力，哪怕面临工作和家庭的双重压力；
- 更加理解如何能够减少“事后”的放松活动，这样还可以促进压力管理策略，用以降低患上慢性疾病的可能性；
- 掌握一些技巧，用以消解自己在某些领域让人不解和无济于事的行为，并获得预见自己的能力而不是事后聪明的能力；
- 获得对于身心联系以及构成情感幸福状态的种种因素的理解。

通过上述方法的组合使用，大家可以在新世纪里找到新的生活方式，并给自己节省大量时间。

情智是可以学习的

提升情商是有可能的，因为情智是可以学习的。现代神经科学家告诉我们，大脑的情感中心是以不同于认知中心的方式学习的。我们可以学会微调大脑的不同部分，或者增多对这些不同部分的利用。

还记得第一次学会开车时的感觉吗？你并不知道你一无所知。还记得别人对待自己的方式如何影响自己吸取教训的能力以及自信心吗？换个角度说，大家还记得换车的经历吗？我们换了车，必须要重新训练自己开灯，哪怕我们根本都不用思考车灯开关在哪里。在“无意识能力”水平上做这些事情，就是在自己的大脑里建立一种新的神经通路。

大家会明白自己是否需要了解更多以最佳方式获得的知识。你觉得哪种学习方式是最有帮助的？如果大家不知道如何探索自己的学习偏好，我建议你设定一个“反省期”。你偏爱的学习风格（柯尔布，大卫：



《1984年的一项经验学习法》，普伦迪斯霍尔出版公司）也许是要能够立即参与某种活动，而不是过一阵子以后再反省。我们会在星期六专门探索这项活动。

学习梯级

1 无意识，能力不足。

2 有意识，能力不足。

3 有意识，有能力。

4 无意识，有能力。

到达这一级的感觉

不知道的还是不知道。

你现在知道自己不知道的东西了，但不一定喜欢。

你知道自己知道什么，尝试这种新发现的知识或技能时感觉有些笨拙。

你感觉自己好像一直都明白这一点，或者在这方面一直都有很高效率。

两类学习

如果你确实明白了自己的需求，会发现更容易解决提高情商所涉及的那种学习。我们主张，一共有两种基本的学习类型：

- 认知型。认知型学习是指吸收新数据，并在已经存在的联想框架里增加观察能力。我们还需要参与大脑的另外一部分活动，我们的情感信号就存储在那里。改变习惯，比如学会以积极主动而不是回避的态度接近别人，或者以富于技巧的方式给别人反馈，那是更大的挑战，远非往旧的数据里添加新的数据可以比拟的。

• 情感型。情感型学习涉及不只一个部分。它涉及新的思维方式和行动方式，这样的方式更符合我们的个性、我们的价值观和信仰以及态度。如果有人要求你去学习一种新的文字处理程序，你也许会很快学会；但是，如果有人告诉你说，你需要改变对自己脾气的控制能力，那你多半会心烦，或者觉得有人在冒犯自己。需要开发更高情智的预期，往往会引发人们对变化产生拒绝。

如果你遇到情感劫持^{注②}

设想一下这种情况：你在度假，欣赏着迷人的乡村景致，一天玩下来非常疲劳。回到住处你好好地吃了一顿美餐，之后早早睡下，而且睡得很香。突然间你猛地醒过来，坐起身发现自己面前有一只老虎，挨得很近，你差不多能够看到它的眼睛。你立即就产生了非常强烈的情感反应，让你选择下列三种方式（也许还有其他许多方式）之一：



BOB'S SCHOOL OF MOTORING

鲍勃驾驶学校