

高情商的 项目经理

人际关系双赢

(原书第2版)

EMOTIONAL INTELLIGENCE
FOR PROJECT MANAGERS

The People Skills You Need to
Achieve Outstanding Results (2nd Edition)

安东尼 C. 莫西诺 著 李方 于文力 译
(Anthony C. Mersino)



机械工业出版社
China Machine Press

高情商的 项目经理

人际关系双赢

(原书第2版)

EMOTIONAL INTELLIGENCE
FOR PROJECT MANAGERS

| The People Skills You Need to
Achieve Outstanding Results (2nd Edition)

[美] 安东尼 C. 莫西诺 著 李方 于文力 译
(Anthony C. Mersino)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

高情商的项目经理: 人际关系双赢 (原书第 2 版) / (美) 莫西诺 (Mersino) 著; 李方, 于文力译. —北京: 机械工业出版社, 2015.2

书名原文: Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results

ISBN 978-7-111-49585-7

I. 高… II. ①莫… ②李… ③于… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 047923 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-0554

Anthony C. Mersino. Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results, 2nd Edition.

Copyright © 2013 by Anthony C. Mersino.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2015 by China Machine Press.

This edition arranged with AMACOM through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 Anthony C. Mersino 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 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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。

高情商的项目经理 人际关系双赢 (原书第 2 版)

出版发行: 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: 王金强

责任校对: 董纪丽

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2015 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 20

书 号: ISBN 978-7-111-49585-7

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

第一部分 定义情商

第 1 章 我的情商成长经历 // 2

- 危险的处境 // 2
- 项目经理的情绪掌控 // 4
- 项目管理充满竞争 // 6
- 项目经理的规则已发生变化 // 8
- 情商的定义 // 9
- 测量你的情商 // 10
- 关于情商的好消息 // 12
- 在项目管理工作中应用情商 // 12
- 情商对于项目经理至关重要 // 19

第 2 章 情商入门谈 // 22

- 情商的普及 // 22
- 一些有用的定义 // 23
- 如何改善增进对于 EQ 概念的理解 // 31
- 学习了解 EQ 仅仅是第一步 // 32

目 录

Emotional Intelligence
..... for
Project Managers



第二部分 项目管理始于自我管理

第3章 自我认知 // 34

自我认知 // 34

自我认知是EQ的源头 // 35

情绪自我认知 // 36

准确的自我评估 // 52

自信 // 54

改善自我认知的技巧 // 55

个人行动实践计划：自我认知 // 63

第4章 自我管理 // 65

项目管理中的EQ模式 // 66

自我控制 // 68

前置臆测 // 79

改善自我管控的技巧 // 100

个人行动实践计划：自我管理 // 107

第三部分 利益干系人的关系管理

第5章 社会认知 // 110

社会认知的定义 // 110

同理心 // 114

认识他人 // 120

组织认知 // 129

情绪边界 // 135

改善社会认知的技巧 // 142

个人行动实践计划：社会认知 // 146

第6章 人际关系管理 // 147

- 人际关系管理的定义 // 147
- 利益干系人的关系管理 // 151
- 相与并发展他人 // 172
- 告知真相 // 178
- 人际关系建立的补充原则 // 191
- 项目中管理人际关系的技巧 // 203
- 个人行动实践计划：人际关系管理 // 208

第四部分 情商和项目团队的领导

第7章 项目团队领导力 // 212

- 项目团队领导力的定义 // 212
- 沟通 // 214
- 项目沟通的方法 // 218
- 冲突管理 // 222
- 激励领导 // 230
- 团队领导者额外注意事项 // 232
- 提高项目团队领导力的方法 // 238
- 个人行动实践计划：项目团队领导力 // 241

第8章 建立积极的团队环境 // 242

- 优秀项目团队的要素 // 242
- 项目经理如何确立项目的基调和方向 // 245
- 团队中的团队 // 257
- 创建积极团队环境的技巧 // 259
- 个人行动实践计划：建立积极的团队环境 // 262

第9章 大型复杂项目借力情商管理 // 264

你准备好领导大型复杂项目了吗 // 264

大型复杂项目的特点 // 265

大型项目经理的担忧 // 266

使用不同的领导风格 // 268

虚拟团队中情商的运用 // 278

大型复杂项目的情商技巧 // 282

个人行动实践计划：大型复杂项目借力情商管理 // 284

第10章 敏捷项目的成功 // 286

敏捷项目经理、敏捷教练和团队领导 // 287

仆佣式领导是命令和控制的一种替代 // 293

敏捷项目领导需要高情商 // 295

社会认知和关系管理 // 296

积极关注 // 296

改善成功敏捷项目的技巧 // 297

个人行动实践计划：敏捷项目的成功 // 299

后记 // 300

致谢 // 302

附录A 情绪记录表 // 304

附录B 情商自我意识与自我控制的评估 // 305

附录C 利益干系人管理工具表 // 306

附录D 情商电影和场景 // 308

附录E 情商相关书籍 // 310

附录F 情商评估工具 // 311

第一部分
定义情商

Emotional Intelligence
..... for
Project Managers



第 1 章

我的情商成长经历

Emotional Intelligence
..... for
Project Managers

危险的处境

“你可知道与自己的情感脱节是一件多么危险的事吗？”2001 年夏天里奇这样问我，里奇是一位心理治疗师，后来成了我职业生涯的教练和导师。他的问题使我一怔，“危险”？真是一个令人有些难以理解的用词。与自己的情感脱节会有什么危险呢？当时我 39 岁，做项目经理已有 17 个年头了。我的职业生涯发展虽慢但也稳定。我于 1995 年取得了项目经理（PMP）认证资质，拥有自己的项目管理咨询公司；我以项目管理为生，教授项目管理相关课程，项目管理与我是息息相关的。在那之前从来没有人问过我关于情感的问题，也从来没有人与我提到过情感可能会与危险有关。能有什么样的危险呢？情感如此重要的原因究竟在哪里呢？

里奇的问题萦绕着我，但我不能确定是为什么；我并不觉得与自己的情感脱节会有什么危险。然而，我又感到烦恼，里奇似乎看到或知道一些我不知晓的东西。在某种程度上，我承认，工作开展的并不总是那么有效；勤奋工作并不总能

给项目带来更好的结果；我时常好奇其他人是怎样做到费力不多而又相当成功的。我还因自己人际关系和职场人脉的缺乏而产生不安的感觉，并猜测这种缺乏会对自己不利。尽管我依然想否认工作上和人际关系中的考验可能与情绪相关，我开始觉得，或许里奇的观点是对的。

事实上，我确实对我的情感或情绪缺乏了解认知。我对情绪的认知少而又少。如果我在那时接受了情商测试，一定会被认定是个乡巴佬。

在里奇的帮助下，我开始认识到情绪认知的匮乏与那些项目管理仅仅是有限成功似乎存在联系。在那之前，我的项目管理职业道路一直坎坷不平，虽说不算是进入了死胡同，但事业的发展肯定没在高速路上。近来，我似乎在这条路上迷失了方向。最近我刚错过了在优利公司的一个关键晋升机会，我的职业上升阶梯确实已到尽头，或许我已被提到了一个无法胜任的层级，仿佛一个活生生的“彼得原理”的例证。

最终我发现再也无法回避里奇那关于危险的提问，于是我决定要对此做些什么。我明白我得调整改变。我准备好要在情绪和人际关系方面多加投入。一开始并非个人原因，而是基于对投入与回报的考量，我如此的投入将会如何改善我的情商发展。我确信我的事业将会因此获益。我非常高兴地告诉各位，过去五年中的大部分时间，我在情商发展方面的投入和努力，真的令我的事业获益匪浅。

在个人成长过程中，我发现我在工作里的人际关系反映了我的世界观。那时，我与项目团队间的人际关系，我同其他利益干系人之间的人际关系非常薄弱，或者说并不存在什么关系。这样的状况主要是由于我一贯以“任务专家”的风格来管理项目，太就事论事。不幸的是，我过于重视任务的价值、生产效率以及项目结果，而忽略了人际关系，缺乏同理共鸣。我可能有办法去驱动项目团队中那些存有敌意或者难以压服的成员；我的同事们可能会称我为“有驱动力”，但

他们从来不会当我是一个温和而易于相处的人，至多也就是时不时地与我热络一下而已。

当我意识到情绪及人际关系在工作环境中的价值后，我自身发生了极大的转变。我变得对情感有所认知，并开始相信它们是一个重要的信息源。当我感到气愤、恐惧或愉快时，我学会了识别并接受这些情绪情感的存在。我开始留意周围的人正在经历怎样的情绪情感，并在做决策时考虑到这些因素。这样做下来的结果是，我能够更出色地管理项目，并且能更好地领导团队。

我了解到项目利益干系人关系的重要性，并投入精力去建立和发展与朋友、同事以及其他领导者之间的关系。我意识到人际关系与辅助支持对于大型项目的成功是多么至关重要。而我的人际关系，也随着我领导他人一起工作的同时，而不断增长提高。

结果是有声有色的：我在人际关系管理上的投入和改变，大大地提高了我作为项目经理的工作效率。在我开始注重人际关系和情绪管理的第一年里，我即被任命去领导一个 12 人规模、快节奏进展的项目团队。由于我在这一项目上的成功表现，我的职责不断增加，直至我去领导和管理了 75 人规模，团队成员跨越全美和其他国家的大型项目团队。随着持续的学习以及不断应用这些技能，我能够十分有效地领导大型团队，建立发展稳健的利益干系人关系，并最终实现项目目标的达成。

项目经理的情绪掌控

当我谈到情绪的掌控可以为项目经理带来成功时，我确信你们中的大多数人都心想“当然是了，你这个傻瓜”。你也许就是那些曾买过丹尼尔·戈尔曼那部有名情商著作的 500 万人中的一个，而且真的拜读过该书。是的，无论你是何种

职位，情绪都会在你的工作中起作用。我们这些项目管理者或处于领导层的人会特别关注到情绪。情绪直接影响着项目经理和领导者们的成功与否。

丹尼尔·戈尔曼的第一本著作《情商：为什么情商比智商更重要》，于1997年出版时，我并不是首批拥趸读者之一。实际上，当我开始致力于发展自我情绪认知时，我甚至还不确定什么是情商。直到我决定把情商纳入我在西北大学的项目管理授课内容时，我才开始阅读相关的出版物。也是从那时起，我开始接受自己实际上缺乏情商认知与管理的这样一个事实；这也证明了，承认我有问题存在，正是我迈向解决问题的第一步。不仅问题得到了解决，我本人也开始不断成熟，调整改变，并因此而获得了作为一名项目经理人的更大更多的成功。

在亲身体会了情商的强大影响之后，我进行了一项研究，用以了解项目经理们对于情商的经历与体会。2005年年底，我对100多名项目经理进行了一项简短的调查，以认定他们对于情商的看法和态度。调查结果非常有趣；大多数参加调研的项目经理认为情商对于项目经理来说十分重要，并且有兴趣了解更多。而与此同时，调查还显示，大多数项目经理其实对情商并不十分了解。

自2005年以来，我已在40多个不同的活动中演讲论及这一主题，有数以千计的项目经理参加了这些活动。大多数听众乐于认同这一主题；除少数一些情商“白痴”外，和我交谈的大多数人都想更多地了解和认识情绪，以及如何熟练掌控情绪。

结果令人惊讶吗？其实不然。当然，项目经理们熟知项目管理的基本技巧，以及《项目管理知识体系指南》（*PMBOK® Guide*）中的内容。他们或努力获取PMP资质认证，或已成为项目计划管理工具的黑带大师级的用户，这些项目计划管理工具包括微软MS Project、Artemis或NIKU等。而事实上，这些都是项目经理们必备的基础前提，哪怕是对于一名年轻的项目经理而言，也是如此，属于入

门级标准。为促进事业发展，你会需要具备良好的稳固的人际关系技巧能力，或者说是软技能——情商就属于这些软技能的框架之内。你有没有留意到，情商和你作为成功的项目经理之间是否存在关联？你有没有试图提升推进你的职业发展？你是否感到过挫败？这种挫败感是由于你已竭尽全力去改善那些技术层面的项目管理技能，但仍会缺乏良机。可能你正采用同我一样的吃力方式，希望以勤勉工作来弥补软技巧上的欠缺或不足。

努力工作并不能弥补软技巧的不足与欠缺。

项目经理在职业上的提升与进步，需要熟知理解情商，并了解如何掌控运用这一理念。是的，对情商有所把握和掌控。能够掌控情商的项目经理，会通过持续高水准的项目交付，以及管理大型且重要的项目，来实现他们职业的提升与推进。事实上，大型复杂项目的成功很大程度上取决于项目经理的情商水平。

善于掌控情商的项目经理会在同行中出类拔萃，他们通常能够在相同团队资源的条件下取得更佳业绩，事业表现也更为出色。同时，他们满意于自己的表现，也对自己和他人之间的人际关系感到满意。

能够掌控情商的项目经理会成为项目经理同行中的佼佼者。

项目管理充满竞争

大多数项目经理都希望自己能够成为同行中的佼佼者。

如果你感到竞争的压力，那很正常，因为你并不是唯一有此体会的人；项目管理是一个充满竞争的领域。

例如，PMP 项目管理资质认证的逐年增长，如图 1-1 所示，越来越多的项目经理人把获取专业资质认证作为出类拔萃于其他项目经理同行的一种手段方式。

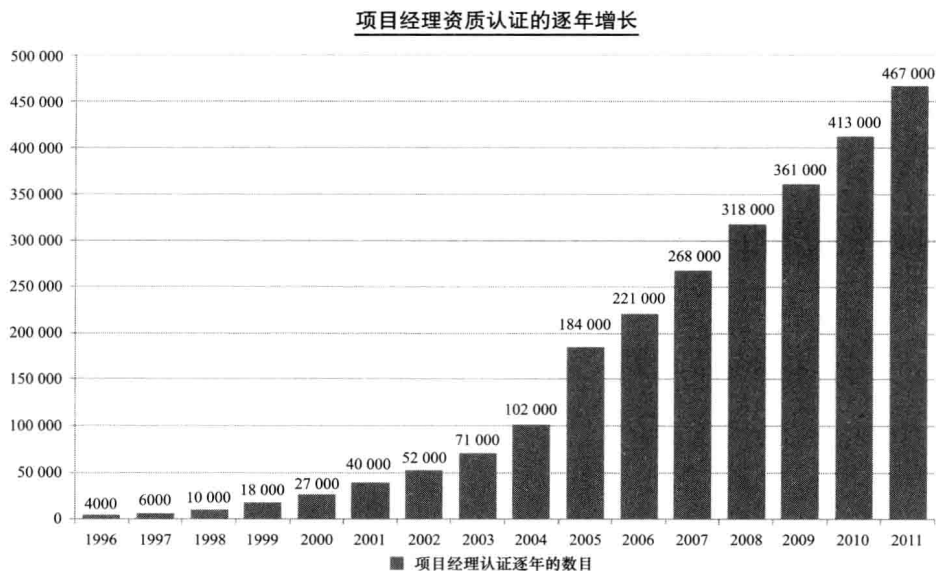


图 1-1 获取 PMP 资质认证的项目经理人数逐年增长

PMP 项目管理资质认证数量，呈火箭冲天般增长上升。我在 1995 年取得 PMP 项目管理资质认证时，证书编号为第 4410 号。

到 2006 年年底，也就是本书第一版即将出版前夕，PMP 资质认证的总量已经达到了 221 144。截至 2011 年年底时，认证量更是翻倍增长到了 467 390，而且这一认证数量还在持续稳定增长中。

另外，美国项目管理学院（PMI）又推出了其他五种资质认证，以便使已获资质认证项目经理 PMP 人群中，再作进一步区分。

PMP 证书本身并不能造就一个更胜任的项目经理，它只是简单佐证了你已具备项目管理的基本经验，并且通过了 PMP 这一认证考试而已。要想真正做到胜任项目并有效率，需要你有能力去组织实施项目工作，并与整个项目团队进行良好合作。情商会帮助你做到这些。

情商和认证是两桩截然不同的事情。项目经理们努力获取 PMP 资质认证，

表明了他们追求上进，充分利用身边每一个可能的有利条件；而情商则为项目经理们得以更加出类拔萃提供了更多的一条途径。我相信这两桩事会令更多人对情商感兴趣，关注情绪智力的发展，并促进情商理念在项目管理中的实践应用。

项目经理的规则已发生变化

回顾 20 世纪 80 年代后期，那时我刚涉足项目管理领域，项目管理的铁三角定律：“如期按时交付，控制在预算内，满足项目范围需求”，这三点是当时项目经理们的口头禅和基本原则。

现在这一原则依然经典存在，但情形已变得越来越复杂了。我认为，时至今日，对项目经理们存在着更为多样化的期许和盼望。

听说过“少花钱，多办事”这样的话吧？你不是唯一被要求这样做的人。项目经理们不但要把握项目三角定律的原则，他们还需要在资源越来越少的情况下管理好项目工作。这或许包括了项目行政助理或其他辅助支持人员，但这还可能意味着项目团队需要更多的关键资源。

除了少花钱、多办事外，项目经理们还被期望是某领域的专家。那种认定“好的项目经理就是能够领导任何项目团队”的想法已然一去不复返了。如今的项目经理需要是 SAP 专家，或者是六西格玛黑带级大师，或是得拥有 CRM、CPA 和 MSCE 认证的人。我曾经看到一则项目经理招聘广告，要求候选人需具备 ITAR 资质，我甚至都不知道 ITAR 是什么意思。

最后，我确信项目经理们在引领变化的过程中会经受诸多压力。所有组织的改革与创新都将经受压力。如果无法做到快速转变，只需看看柯达和西尔斯的例子，人们就会明白不进则退的后果了。柯达和西尔斯都曾经是其所在行业的翘楚，而现在只剩下徒有其名的一个空壳；导致如此结果的原因正是它们没有在竞

争中与时俱进地改革前进。组织机构一般都是通过大大小小的项目来引入变化并进行改革更新的。因此，项目经理们经常是那些在组织机构变革中，要直面形形色色阻力与惰性的角色；他们唯有擅长管理并处理好变革，方能达到并获取项目的成功。

情商的定义

“情商”这一术语实际上是由两位心理学家，彼得·沙洛维和约翰 D. 梅耶于 1990 年首先提出的。我有些诧异，他们并没有将它称作沙洛维理论或是类似的名字。我猜如果他们知道丹尼尔·戈尔曼会延续这一概念，并在 1995 年把这一术语用作其畅销著作的书名，他们两位一定会另作他想。无论如何，他们简洁地将这一概念命名为“情商”，并给了如下的定义：

情商“是一种能力，一种能够监测捕捉和洞察区分自己和他人的情感情绪的能力；人们利用这一能力可以获取信息，用以指导个人的思想和行动”。

——彼得·沙洛维和约翰 D. 梅耶

当沙洛维和梅耶继续他们的研究工作时，戈尔曼于 1995 年写了《情商：为什么情商比智商更重要》一书。这本书的出版可谓是恰逢其时。很快，戈尔曼便成了畅销书作家，他的名字俨然成为情商的代名词。戈尔曼后来又出版了几本以情商为主题的著作。在最近的一本书中，戈尔曼与其合著者卡里·车尼思在论及情商这一概念时，做个这样的表述：概括言之，情商指的是：

那些辨认和调节自身和他人情绪情感的能力。

——丹尼尔·戈尔曼和卡里·车尼思

作为一名项目经理，我对情商的看法属于实用主义，我认为情商就是“能够理解和管理自己和他人的情绪，并以此来做到改善项目绩效的能力”。我的兴趣点在于情商是如何被应用于日常生活，特别是如何被运用于项目管理之中。在项

目环境中，理解并运用情商理念，可以帮助我们更加愉快并兼具预见性地管理好项目工作。这也正是本书余下部分所要展开讨论的内容。

测量你的情商

我们每个人具有一定水平的情商。问题是，如何知道我们的情商到底是怎样的一个水平？如果情商能够像身高或体重一样易于测量，那就方便了。但不幸的是，事实并非如此。目前对情商测量的方式方法多种多样。情商量表大约从三个方面加以区分，即测评的编创者、测量的机制，以及底层基础框架。

就测评的编创者而言，大多数现存的情商量表为自我报告式。换句话说，被评估的个体是自己来完成自我评估的。还有一些多评估者参与的量表，能从更客观和完整的角度出发，提供 360 度的评估。

对于如何评估情商也是存在差异的。有些测量基于特性，而另一些则基于能力。基于特性的量表，常会采用“提问与回答”的问卷式设计，用以体现个体在特定的场合情境下会做何种反应。那些基于能力测试的量表，则会采用一些特定情境的图片或短片来伴随问卷提问。

最后一点，因底层基础框架不同，情商测评的方法也存在差异。如本书第 2 章所述，许多研究者提出了自己的情商框架理论，其中最著名的有丹尼尔·戈尔曼、彼得·沙洛维和约翰 D. 梅耶以及鲁文·巴伦。

所有这些情商测评法都会经受“有效性”的质疑。所谓“有效性”，我指的是一种能够持续并可靠地衡量个体情商的效能。虽然每一个情商评估方法的著者都会强调吹捧其方法的合理性及有效性，其实没有哪一种量表可称得上是“被客观承认是行之有效的”。本书附录 F 罗列了几种目前较为常见的情商量表，也包括了对其所宣称的“有效性”的一些评论。