



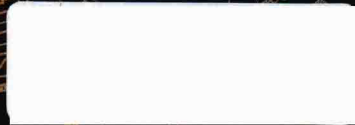
如何做 高情商的管理者

[美] 阿黛勒·B. 林恩◎著
(Adele B. Lynn)
李菲◎译

独创 50 个情商训练方法
总结一线实战技巧的团队精进手册

THE
EMOTIONAL INTELLIGENCE
ACTIVITY BOOK

50 Activities for Promoting EQ at Work



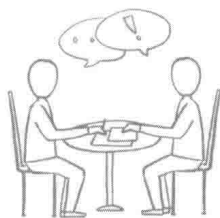
文化发展出版社
Cultural Development Press

如何做 高情商的管理者

[美] 阿黛勒·B. 林恩◎著

(Adele B. Lynn)

李菲◎译



THE
EMOTIONAL INTELLIGENCE
ACTIVITY BOOK

50 Activities for Promoting EQ at Work



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做高情商的管理者 / (美) 阿黛勒·B. 林恩著;
李菲译. — 北京: 文化发展出版社有限公司, 2017.8
ISBN 978-7-5142-1867-1

I. ①如… II. ①阿… ②李… III. ①组织管理学
IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第190470号

版权登记号: 01-2017-5318

THE EMOTIONAL INTELLIGENCE ACTIVITY BOOK: 50
ACTIVITIES FOR PROMOTING EQ AT WORK
Copyright © 2002 ADELE B. LYNN.
Published by AMACOM, a division of American Management
Association, International, New York.
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by Beijing Xiron Books
Co., Ltd.
All rights reserved.

如何做高情商的管理者

[美] 阿黛勒·B. 林恩 著 李菲 译

出版人: 武 赫

责任编辑: 肖润征

出版发行: 文化发展出版社 (北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.wenhua fazhan.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京嘉业印刷厂

开 本: 700mm × 980mm 1/16

字 数: 249千字

印 张: 18.5

印 次: 2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

定 价: 45.00元

I S B N : 978-7-5142-1867-1

目 录

什么是情商? / 1

帮助管理者提高情商的指南 / 7

什么情况下需要这份指南,什么情况下可以不用 / 9

50种提高情商的活动指南 / 11

推荐训练模式 / 15

情商#1 重视和不重视 / 19

情商#2 重视程度 / 25

情商#3 为提高重视程度而努力 / 31

情商#4 给你的员工分等级 / 37

情商#5 要求回馈 / 43

情商#6 按自己所想的行事 / 47

情商#7 个性竞争 / 53

情商#8 工作氛围 / 57

情商#9 情绪管理 / 63

情商#10 坦诚友善与真正的友好 / 69

情商#11 倾听的习惯 / 73

情商#12 真正的倾听 / 81

情商#13 协调与员工的关系 / 85

- 情商#14 得到欣赏和重视 / 89
- 情商#15 感恩的心 / 95
- 情商#16 天赋才干 / 101
- 情商#17 是的，不过…… / 107
- 情商#18 表达欣赏和感激时常犯的错误 / 111
- 情商#19 表示感谢 / 119
- 情商#20 偏心 / 125
- 情商#21 公平分配 / 131
- 情商#22 尽职的老板和上司 / 137
- 情商#23 行为反应 / 143
- 情商#24 坚定立场 / 147
- 情商#25 我重视，我们就重视 / 153
- 情商#26 奉献精神的“杀手” / 159
- 情商#27 你对我有什么意见？ / 165
- 情商#28 远见卓识 / 169
- 情商#29 我的梦想 / 175
- 情商#30 鼓舞人心的言语 / 179
- 情商#31 与人共享你的梦想 / 183
- 情商#32 谁设定目标？ / 187
- 情商#33 员工也有自己的梦想 / 193
- 情商#34 “期望杀手” / 199
- 情商#35 从领袖的故事中汲取经验 / 205
- 情商#36 为梦想而努力 / 209
- 情商#37 团队成员的建议 / 213
- 情商#38 一步一步为目标而努力 / 219
- 情商#39 为梦想添加能量 / 223

- 情商#40 自我想象 / 227
- 情商#41 最佳与最糟状态给你的经验教训 / 231
- 情商#42 我才是主角 / 237
- 情商#43 内心的力量 / 243
- 情商#44 控制欲和赋权 / 247
- 情商#45 成长步骤 / 253
- 情商#46 阻碍你成长的“精神杀手” / 259
- 情商#47 你最优秀的自我 / 265
- 情商#48 你的管理者“徽章” / 271
- 情商#49 更多思考 / 275
- 情商#50 想象的力量 / 279

附言 / 283

- 培养沟通技巧的情商训练 / 284
- 培养团队合作的情商训练 / 285
- 培养人际交流的情商训练 / 286
- 仅用于培养管理者 / 经理 / 高管的情商训练 / 287

推荐阅读 / 289

什么是情商？

人们对能够促进人大有作为的因素不再是一无所知了。我们对神经学以及让人们事业获得成功的因素的相关研究进行了 25 年多，这些研究使得我们对人拥有的天分有了更深入的了解。各行各业的人在各自领域里的业绩数据开启了一个新的研究领域——情商（EQ）。这些年的研究，让我们了解了那些能让我们在工作中取得成功的“无形的东西”——情商。情商解释了在才智、所受的教育以及行业经验相当的情况下，为什么有的人能够获得成功，而有的人却不能。

有些极富才智、经历丰富，而且受教育程度高的人，事业并未获得成功，这样的事例我们见到过很多，更糟的是，这些极富才智的人在创业的过程中，还会因自己处理不当让事业处于被动，甚至毁掉它。那些跟着他干的人不能团结在他周围，创造力和工作活力低下，对工作失去热忱，甚至因企业的问题而经常担忧自己的前程。当然，唯一的解决办法就是“送他们去培训班”，让这些极富才智的人继续学习管理经验。但培训班也不管用，因为这样的培训无法触及企业内部的关键问题，这才是主要的麻烦之处。并且，培训的内容和方式也都是大同小异，并不是针对个人遇到的问题而设计的。

丹尼尔·戈尔曼、罗伯特·K. 库珀、艾曼·萨瓦夫和罗伯特·E. 凯利所做的著名实验已经让人们了解了情商的特性，并且可以让工作人员在条件允许的情况下对接受实验的人的情商进行测量。某些人在办事方面能力强、效率高，这不是偶然的。各行各业，从客服代表到公司高管，都有这样的人。关于人“软技能”的不可计量不再是我们要讨论的话题，不过，作为心理指导员，我们必须找到合适的方式，去创造被那些专家称作情商的才能。

那么，要提高情商需要具备什么才能呢？想知道这个问题的答案，我建

议你去看以下专家的作品。任何想要得到情商训练的人都必须熟悉以下作品的内容：

- 丹尼尔·戈尔曼《情商》
- 罗伯特·K. 库珀和艾曼·萨瓦夫《管理者的情商（EQ）》
- 罗伯特·E. 凯利《怎样成为职场明星》

为了让你们了解普通员工的情商在职场上的作用以及相关知识，我还向你们推荐自己的作品：

- 阿黛勒·B. 林恩《寻求尊严——职场员工如何与上司建立互信关系》

尽管各位专家的相关建议、使用的案例以及对这个主题的讨论深度不一致，但这些作品的主题都是相似的。因此，你们首先要做的最重要的事就是仔细阅读专家们的作品。

情商——定义

简而言之，情商就是指我们控制自己和处理与他人关系的能力。无论是在生活中还是在工作中，我们都会遇到各种机遇和挑战，而情商是我们辨认正确的方向并朝机遇前进的指南针，而且如果在生活中遇到了艰难的挑战，它还能让我们轻松去应对。

生活中遇到了酸楚，情商能够让我们将这份“酸”酿制成“柠檬汁”，缺乏情商，我们就得自己忍受“酸”的痛苦。情商能帮我们建立融洽和谐的人际关系，有了情商，人与人之间就不会冷漠；有了情商，百无聊赖的生活就会变得多姿多彩；有了情商，彼此隔离的人们就会拉近距离；有了情商，孤独无助的我们就能找到同心协力的伙伴。

情商赋予我们的能力多种多样，可以让我们控制好自己的内心世界，让自己对外界刺激做出恰当反应，还能提高我们为目标而奋斗的积极性，让我

们为达到自己的目标和梦想而努力。情商能让我们合理掌控情绪表达的时间，而合理控制情绪，能让我们与他人产生情绪上的共鸣。情商还能让我们与他人建立友好的社交关系，让我们养成诚实而正直的个性。无论是内心还是外在的冲突，情商都能让我们坚定立场去面对、解决。情商还能产生一种人际影响力，让我们更容易达到目标。所以说，对我们而言，情商是无价之宝。

而在商场上，我们都强调人的智商，所有分析推理和调查都要依靠智商去完成。毫无疑问，我们要在商场上取得成功，智商高也是必需的条件。通过分析得出金融决策，依据事实和数据而推出完美策略，这都需要极高的智商。不过，在商场上要获得更高级别的成功，我们必须兼备高智商和高情商。情商能够帮我们凝聚人心，提高斗志，提高我们的创造力，在团队合作的时候提高我们与别人合作的能力，通过复杂的人际关系加快信息的分享，引领着我们朝目标和梦想前进，激励我们的跟随者做出最好的表现。

需要情商的商业案例有很多。根据现今的很多项研究显示，各行业领域里，情商高的人远胜过情商不高的同行。例如，美国空军通过情商测试去征兵，很快就成功招聘到了合适的人，这样比原来不测试情商时快了3倍，每年节省了300万美元的资金；一家跨国咨询公司里，根据情商和其他三项指标水平聘用的员工，比他们的其他同事多赚了120万美元——利润增加了139%（博亚特兹，1999年）；知名化妆品品牌欧莱雅，那些情商较高的销售代理比情商较低的销售代理多获得了91 370美元的利润，净利润增加了2 558 360美元，那些情商较高的代理在第一年的工作期里的失误率也比其他代理少63%（斯宾塞兄弟，1993年；斯宾塞、麦克莱兰、克尔纳，1997年）。想要了解更详细的商业案例详情，请咨询罗格斯大学组织机构里的情商调查协会的专家，如卡里·彻尼斯博士。

每一天，无论在哪里的 workplaces，人都是会表露情绪的。情绪是一种能量，学着控制这种能量，用它给职场上的人造成积极的影响，这一门课程我

们还有很多需要学习的。有的领袖型人物在这方面表现得非常出色，是值得大家学习的榜样和典范，这样，为了获得成功，更多的领导者必须学着去掌握控制这种能量的能力，因此，我们必须学会培养情商。本书就是帮你们学习这方面内容的启蒙之书。

情商的定义

以下数页的内容解释了情商的某些方面，但不是整体的含义（50种方式不可能涵盖情商的所有内容）。这一部分的测试练习主要包括发展以下天赋：

1. 自我意识和自我控制——这一项包含两种不同的技能。自我意识要求人对自我和自己的情绪有深入的、准确的了解，还需要能够预测自己对各种不同情况做出的情绪反应，并理解这些反应产生的由来。一个能够分辨自己情绪的人也很明白自己的价值观与核心信念，并且知道对这些核心成分的妥协所造成的影响。自我控制就是完全掌控自己的情绪。人控制了情绪，积极的情绪和消极的情绪都能得到释放和排解，倘若情绪控制了人，那么人的情绪就无法得到释放和排解。能够分辨并掌控情绪的人能够对自己的情绪反应做出安排，这样能够把效率最大化。

2. 与他人产生共鸣——这需要我们了解别人对不同事情的看法，并且还要知道别人对不同情境的感受。它需要我们理解别人看待事物的观点，并且我们还要能够按照对方的价值观和信念系统去看待事物。这也就是说，我们有自己的意见和想法，但还要能够接受别人的看法。理解他人感受，并对他人的情绪产生共鸣，这既需要认知上的理解，也需要情绪上的协同。它要求我们考虑到别人产生感受和想法的理由，并且还要让自己在精神上对他人的感受和想法产生共鸣。

3. 社交能力——这是一种基于平等而跟人建立稳定关系的能力。它让人们真诚地表达情感，即便是在冲突之中，也能够帮助人们稳定关系而不是

毁坏关系。社交能力还能让我们根据自己与他人的情绪共鸣选择恰当的行为方式，让我们对他人遇到的各种境况表示关心、支持和在乎。拥有社交能力的人，能够敏锐而精准地把握住那些成文的和不成文的社交规则。在不触及核心信念或价值观的情况下化解纠纷，是非常重要的—种社交技能。社交能力强也能让人在需要帮助的情况下及时找到所需要的东西。

4. 人际影响力——人际影响力就是通过自身的言行举止激励、鼓舞他人的能力，这种能力能够通过社交而培养形成。人际影响力是一种认清情况，并运用领导者的力量，让事情往自己所希望的方向发展的能力。它还是一种应对能力，让我们面对那些重要的，能够对我们的人际关系、梦想和任务产生消极影响的问题。除此之外，人际影响力还能够让别人了解自己的愿望和目标，以及核心价值观和信念。

5. 坚持原则，把握梦想——我们有能力通过个人的意志力去确定自己将来努力的方向。确定这个方向也是把握梦想的基本条件。这种能力就是我们“内心里的指南针”，引导着我们的言行。这“内心里的指南针”还能让我们有勇气去克服艰难险阻，它是我们内心里的动力来源，是我们梦想的守护天使。它能让我们明白自己究竟是怎样的人，提醒我们应该怎样生活。如果我们的言行是按照它的指引去做的，我们就会有踏实感；反之，我们就觉得很有压力、很难受。

帮助管理者提高情商的指南

要帮助管理者培养情商，选择好的导师是很有必要的。培养情商是一辈子的事，在导师的帮助下，要六个月到一年的时间，才能让一个人入门，因此，任何希望培养员工情商的组织机构都必须准备为此做长期的努力。只有导师才能让人在最初的六个月到一年的时间里有这样的进步。接受导师的培训，导师会了解学生的强项、弱点，以及其情商的强弱。此外，如果导师能够对学员做出足够的反馈，并提醒学员应该如何改掉缺点，那么他们的成长也是指日可待的，这也是导师最珍贵的法则。作为导师，训练学员的时候可以使用以下的方法：

- 第一步** 导师跟学员相处的时候，时时都要使用自己的情商。
- 第二步** 导师帮助学员对自己进行诚实评估。评估的资料和方式可能各不相同，导师必须能够取其精华，去其糟粕。而且，导师还必须熟悉每个人表现诚实的不同方式，如果有人的自我意识还不够强烈，无法提供有效而准确的信息，导师必须能够发现这一点。
- 第三步** 导师帮助学员仔细思考他们现在持有的观念和所做出的行为，帮助他们辨认那些对他们有益的思想观念和行为，并且帮他们分辨可能干扰他们做出有益行为和思想的因素。
- 第四步** 导师帮学员找到切实的策略，以改变他们那些消极的思想观念和行为举止，还要让他们知道应该怎样做出改善。
- 第五步** 导师引导学员换一种思维方式，可以通过其他同行、书籍、导师或专家。
- 第六步** 导师让学员建立全新的、能够更好地适用于他们及其同事的观念和哲学理念。

- 第七步** 导师帮学员将自己的新观念转变成真正的行为，鼓励他们在工作中经常使用这些全新的行为模式。
- 第八步** 导师寻求其他人帮助，为那些希望改变的学员提供强有力的支持。
- 第九步** 导师通过评估或其他方式检验成果，一定要确保跟学员分享这些成果。
- 第十步** 学员接受了新的观念，行为方式得到了改善，导师观察到后，应为学员努力取得的成效而喝彩，并继续鼓励他们。

什么情况下需要这份指南， 什么情况下可以不用

■ 对自己做出评估是学员的一个重要成长阶段，但不是所有的评估都是真实合理的，作为导师，你必须判断评估内容的准确性。此外，导师应让学员不断地对自己进行评估，并对他们的评估进行反馈。

■ 本书精选的这些训练内容也要根据你所训练的人而定。换言之，你要根据学员的情况选择合适的方法。

■ 本书的内容仅用于教学使用，这些内容可以用于课堂或其他私人培训场所。它们能帮助学员回顾自己的管理学知识、管理学理念以及自己曾经受过的管理训练，并用这些内容来指导自己的管理行为。

■ 作为导师，你应该对本书的内容有自己的判断，使用一定要当心。不是所有的管理者都在同一条水平线上，因此，本书中的测试都有高、中、低（H、M、L）难度之分。

■ 不管这些训练是群体性的还是单独的，导师都应考虑其是否合适。有的机构组织并没有提供公开的大众环境，因此这些训练若是导师单独与被测试者一起完成要更合适。

■ 为方便读者，我们已经将那些适合集体合作完成的训练放在了一起，并且也提供了相关的训练样本供读者参考。但要记住，集体训练中，并不是所有的参与者都在同一条水平线上。因此，在策划训练项目的时候，将这一点考虑进去很重要。

■ 不要将本书的内容当成所有管理者成长的代名词。管理人员还需要学习怎样决策，学习解决问题的技巧以及策略性思维方式的理论知识等。但除了上述技巧之外，以下我们提到的这些训练，还包括管理者需要学习的其他必要技能。

■除了本书中的这些训练，还要加上其他有助学习的训练活动。本书中的训练内容并不是，而且也不能是提高情商的唯一途径。

■作为情商的导师，你必须是学生的一面镜子。有时候，学员下意识对自己的评价是有缺陷的，这时候，你的角色承担的职责就增加了，你还必须让你的学员从课堂外了解能够促进他们成长的内容。学员的雇员、其他学员和他人对学员的评价也是你提供给学员的信息的一部分。

■作为情商导师，请务必不要在别人没准备好的时候逼迫他参与课程。

■如果要提高情商，检测成果是很重要的。每一项训练后设计的问题都是为了让学员回顾学习内容，读者还可添加自己认为能够有助于学习的问题。导师要经常问学员，通过训练，学员有没有改变自己的工作模式。

■记住一些基本的知识，如迈尔斯-布里格斯性格分类法和学习方法。有的人性格内向，喜欢独立思考学过的内容，而外向型个性的人则喜欢通过讨论来消化知识。作为导师，你需要对症下药，根据人们的脾性选择合适的方法。下文段中那些单独训练的方式，所有人都很容易接受。

■提高情商的训练和活动，学员需要记住理论知识，然后将这些知识运用到实际工作中，拓宽或者改变自己的管理哲学（哲学理论会导致行为的改变）。这种改变不会突然发生，学员要一直接受导师的指导，一直接导师的方法学习，不断地更改和巩固自己的管理哲学知识，这种改变才会发生。

■不要期待残暴的匈奴王阿提拉能变成圣雄甘地，但是，请相信人一定会取得进步。情商提高的关键就在于不断让学员重新思考自己所奉行的管理原则，然后支持学员根据新的思维方式做出新的行为。

■要掌握提高情商的技巧，学员应不断地重复使用高情商行为，导师也应尽可能频繁地去训练，以巩固这些技能。从理论上而言，导师应该支持学员所在的组织机构内的其他成员对学员提供帮助，尤其是学员的上司，要帮学员巩固这些高情商行为，让这些行为成为学员的习惯。

50 种提高情商的活动指南

情商训练	原文页数	难度系数	情商能力				
			自我意识和自我控制	与他人产生共鸣	社交能力	人际影响力	坚持原则，把握梦想
1. 重视和不重视	19	M	√		√		
2. 重视程度	25	L	√	√	√		
3. 为提高重视程度而努力	31	L		√	√	√	
4. 给你的员工分等级	37	H	√	√	√		
5. 要求回馈	43	H	√	√	√		
6. 按自己所想的行事	47	L			√		√
7. 个性竞争	53	L	√	√	√	√	
8. 工作氛围	57	M		√	√	√	√
9. 情绪管理	63	H	√	√			
10. 坦诚友善与真正的友好	69	M		√	√		√
11. 倾听的习惯	73	M	√	√	√		
12. 真正的倾听	81	L	√	√	√		
13. 协调与员工的关系	85	M	√	√	√		
14. 得到欣赏和重视	89	L	√		√	√	
15. 感恩的心	95	L	√		√		
16. 天赋才干	101	L			√	√	
17. 是的，不过……	107	M					√