

# 情商

[美] 丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) / 著

葛文婷 / 译

WORKING WITH  
EMOTIONAL  
INTELLIGENCE

WORKING WITH  
EMOTIONAL INTELLIGENCE

# 情商 3

影响你一生的工作情商

[美] 丹尼尔·戈尔曼 / 著

葛文婷 / 译

中信出版集团 · 北京

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

情商.3, 影响你一生的工作情商 / (美) 丹尼尔·  
戈尔曼著; 葛文婷译. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社,  
2018.1

书名原文: Working With Emotional Intelligence  
ISBN 978-7-5086-8379-9

I. ①情… II. ①丹… ②葛… III. ①情商-通俗读  
物 IV. ①B842.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 285322 号

Working with Emotional Intelligence

Copyright © 1998 by Daniel Goleman

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

All rights reserved

本书仅限在中国大陆地区发行销售

## 情商 3——影响你一生的工作情商

著 者: [美] 丹尼尔·戈尔曼

译 者: 葛文婷

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2018 年 1 月第 2 版

京权图字: 01-2013-0967

书 号: ISBN 978-7-5086-8379-9

定 价: 69.00 元

印 张: 17 字 数: 326 千字

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 由发行公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

在这个时代，没有人能保证你有“铁饭碗”，“工作”一词的含义已被“便携式技能”迅速取代，要想应聘成功并保住工作岗位，就必须培养这些重要特质。而这些重要特质——或者称之为性格、品格或能力，更贴切的名称应该是情商。

——丹尼尔·戈尔曼

献 给

我的父母，费伊和欧文·戈尔曼

我的舅舅，艾尔文·M. 魏伯格

我的恩师，戴维·麦克莱兰

他们为我揭示情商和工作的秘密

目  
录

## 第一部分 为什么情商比技能更重要

### 第一章 情商新标准：你需要什么样的工作情商 / 002

工作情商为什么如此重要 / 004

走出情商的误区 / 007

情商：被遗忘的重点 / 008

为什么现在情商变得至关重要 / 010

你随时面临失业的可能 / 011

即将到来的危机——智商提高，情商下降 / 013

雇主想要的是什么 / 014

阅读本书，真正提升你的工作情商 / 016

### 第二章 如何成为出类拔萃的员工 / 018

被炒鱿鱼的程序设计师 / 020

第一类杰出：有局限的智商 / 022

第二类杰出：专业技能 / 025

第三类杰出：情商 / 027

情感能力的天壤之别 / 029

什么是情感能力 / 031

精英人才是如何造就的 / 035

### 第三章 最佳模式：情商与专业技能 / 038

- 情感能力究竟占多大比例 / 038
- 用情感能力激励员工施展才华 / 040
- 情感能力头等重要 / 042
- 工作价值的巨大差异 / 043
- 职位越高，效益越高 / 045
- 优秀员工的真正价值到底是什么 / 046
- 精英与庸才的分水岭 / 047
- 情感能力与人员流动 / 049
- 被解雇的首席运营官 / 050
- 这个时代、这个世界需要什么样的人才 / 053
- 职场上的彼得定律 / 054
- 高技术人才情商低？ / 056
- 有效培养情感能力 / 058

## 第二部分 自我控制：让情绪为我所用

### 第四章 发挥你的优势：工作情商的内在准则 / 062

- 跳出“非此即彼”的固定模式 / 063
- 内在感觉的源头 / 064
- 难以做决定的律师 / 065
- 直觉的力量——最初的 30 秒 / 067
- 感觉之流 / 071
- 自我意识：内心的晴雨表 / 073
- 规划你的事业 / 075

注意力——我们宝贵的财富 / 077

盲点 / 082

我们的优势与劣势 / 083

改进之道 / 087

天生我材必有用 / 091

敢言的勇气 / 093

## 第五章 情绪的自我控制 / 096

300 万美元的损失 / 098

情绪失控 / 099

只会说“不”的神经元 / 102

“棉花糖测验”的孩子长大参加工作了 / 103

控制情绪 / 106

当工作变成煎熬时 / 110

无助之感 / 112

自我意识的益处 / 113

自我控制行为 / 115

在压力下保持坚韧 / 116

勇气的力量 / 120

控制冲动——错误的情绪界限 / 122

无声的美德——职业道德 / 124

这个世界的景象在不断改变 / 127

情绪上的先决条件——在变化中求生 / 129

创新者 / 130

创新的新旧典范 / 132

天使的守护与毁灭的声讨 / 134

集体创造力的结晶 / 136



## 第六章 涌流状态：工作中的忘我境界如何培养 / 138

- 热爱工作，必有回报 / 141
- 置身其中，感同身受 / 142
- 锦上添花 / 145
- 有益的压力——接受挑战 / 146
- 亲和力——团队驱动力 / 148
- 驱动力的神经学基础 / 149
- 预估风险 / 153
- 热衷反馈 / 155
- 获取信息，提高效率 / 157
- 组织内的模范员工 / 161
- 不负责任的员工 / 162
- “把握每一天”的方法 / 165
- 希望与锲而不舍的精神 / 167
- 过分主动的不良后果 / 169
- 持之以恒，张弛有度 / 170
- 乐观与希望 / 172

## 第三部分 人际关系中的情商

### 第七章 社交雷达：如何养成同理心 / 176

- 同理心由心而生 / 178
- 配合默契的雙人舞 / 181
- 同理心模式 / 185
- 倾听的艺术 / 186
- 识破虚情假意 / 188

- 缺乏同理心的“残疾人” / 189
- 同理心有时带来苦恼 / 191
- 同理心的权术 / 192
- 批评的艺术 / 198
- 皮格马利翁效应 / 200
- 开阔眼界 / 204
- 削减成本的代价 / 206
- 潜在的威胁 / 210
- 陈旧观念的影响 / 211
- 借助他人，迈向成功 / 212
- 政治判断力 / 217
- 
- 第八章 影响力的艺术 / 220**
- 情绪具有感染力 / 222
- 团队精神 / 224
- 调整他人情绪 / 225
- 首先，要建立友好关系 / 231
- 说服失败的原因 / 233
- 马基雅维利主义的玩弄权术者 / 235
- 情绪和含义 / 238
- 保持冷静 / 239
- 察言观色 / 242
- 谈判渠道 / 244
- 发挥创意，解决冲突 / 246
- 领导就是传递能量 / 251
- 领导者的情感能力工具箱 / 254
- 好人有善终 / 255
- 领导的扩散效应 / 256

- 何时需要强势 / 257
- 名副其实的领导者 / 260
- 推动变革的关键因素 / 264
- 变革中的领导者 / 266
- 情感的艺术 / 267

## 第九章 团队合作与集体智慧 / 269

- 能在社会上生存的人 / 270
- 社会化过程塑造大脑 / 272
- 合作的艺术 / 274
- 群体优势之集体智慧 / 275
- 集体智慧的结晶 / 278
- 人际关系网的艺术 / 282
- 人际关系网是一项个人资本 / 283
- 构建人际关系的管理者 / 285
- 组织内的“婚姻” / 289
- 上下级犹如夫妻 / 290
- 关于媚上欺下 / 292
- 团队成就驱动力 / 297
- 优秀团队的价值 / 299
- 有凝聚力的人 / 302
- 能力高强的团队领导者 / 304
- 团队和组织策略 / 306
- 英雄团队 / 308
- 集体精神的涌流状态 / 311
- 团队犹如学习实验室——成功团队五大秘诀 / 314

## 第四部分 提高情商：如何学，如何做

### 第十章 为什么情商培训如此低效：最佳指导原则 / 320

- 消除负面因素的秘诀 / 322
- 培养情感能力与销售能力 / 323
- 情商比智商更容易提高 / 325
- 仅是“知道”还不够 / 328
- 终极考验 / 331
- 不同的学习模式 / 332
- 只问耕耘，不问收获 / 334
- 成效评估标准 / 336
- 强势公司软下来 / 338
- 情感能力训练指导原则 / 341
- 真正实用的技能 / 345
- 专为失业者设计的训练 / 347

### 第十一章 如何真正提高你的情商：最佳实践方法 / 351

- 评估工作 / 352
- 评估个人能力 / 355
- 谨慎告知评估结果 / 356
- 评估学习的准备状态 / 358
- 动机 / 359
- 自我导向的改变 / 361
- 设立清晰明确的可控目标 / 362
- 避免重蹈覆辙 / 364
- 成果反馈 / 366
- 鼓励实践 / 367

彼此帮助，共同提高 / 370

角色楷模 / 372

鼓励与强化 / 373

需要有效的跟踪评估 / 375

## 第五部分 提升团队情商

### 第十二章 如何打造高情商团队 / 378

盲点 / 380

组织如同家庭 / 381

坦诚建言 / 382

善于调控情绪 / 384

疲惫不堪？受害者反受责备 / 385

业绩怎么会降低 / 387

成功精神 / 389

柔性管理，刚性效果 / 391

由上而下 / 394

### 第十三章 工作业绩与情商 / 398

组织智慧最大化 / 399

情商组织之案例分析 / 401

国际团队需要的人才 / 404

我为人人——合作带来经济效益 / 406

集体成就 / 408

诚信原则 / 409

凝聚情感 / 411  
需要帮助的时候 / 413  
人力雷达 / 415

## 后 记 / 417

下一代与未来职场 / 419  
未来公司：临时团队 / 420  
无论怎样 / 421

## 附录 1 情商 / 423

## 附录 2 评估优秀员工的能力 / 427

## 附录 3 性别与同理心 / 431

## 附录 4 利用多元化优势 / 435

## 附录 5 培训中的其他因素 / 439

情感能力评估续篇 / 439

评估准备续篇 / 441

练习续篇 / 443

## 致 谢 / 447

## 读后感摘录 / 453

## 注 释 / 469

**Part**

**- 1 -**

第一部分

为什么情商  
比技能更重要

## 第一章

# 情商新标准：你需要什么样的工作情商

现在，评估我们工作的标准正在发生变化。衡量我们能否胜任的是一种新标准，评判的内容不仅包括我们有多精明能干、受过怎样的培训、相关业务素质如何，而且包括我们如何进行自我管理、怎样为人处世。这个新标准正日益受到广泛重视。在决定招聘哪些人员、决定员工的裁员和留任、决定提拔晋升的人选时，人们都使用这个新标准。

用新的评判标准，既能看出谁会出类拔萃，也能看出谁在关键时刻最容易把事情搞砸。无论我们目前从事什么工作，这些新衡量标准考核的部分都关系到我们未来的工作。

这些新标准并不看重我们在学校所学的知识，学术能力也不在新标准的考核范围内。新标准假定你已满足基本的工作要求，拥有足够智慧和技術上的实用知识。因此，这个标准更加侧重评估个人特质，比如主动精神、同理心、适应能力和说服力。

这种新标准不是瞬息万变的流行风尚，也不是仅适用一时的管理策略，而是科学研究的成果，有理有据，令人信服。研究人员对各行各业成千上万名员工进行了调查研究，此次研究的精确程度前所未有，研究重点是“表现卓越的员工需具备哪些特质”。结果显示



出业绩斐然的员工具备了什么能力和特质，尤其是作为领导者需要哪些能力。

如果你在一家大公司上班，那么考评时就是看你是否具备这些能力，尽管你自己可能浑然不觉。如果你正在求职，招聘者多半也会用这些标准进行考评，只不过没有人会明确提醒你这套标准的存在。无论你选择什么工作，一旦明白如何培养这些能力和特质，它就有助于你事业的成功。

如果你是公司管理层的一员，那么你需要分析自己的公司正在鼓励发展这些能力，还是横加遏制呢？某种程度上，如果组织气候促进这些能力特质的发展，你的公司就会更有效率和成果。这样就能实现团队智能最大化，也能互相取长补短，最大限度地发挥每个人的能力。

如果你在一家小公司上班，或者自己开公司，那么你的能力是否达到巅峰状态，很大程度上也取决于是否具备这些能力和特质。其实，这些能力和特质在学校里几乎学不到。尽管如此，你的事业成功与否或多或少取决于你对这些能力的掌握。

在这个时代，没有人能保证你有“铁饭碗”，“工作”一词的含义已被“便携式技能”迅速取代，要想应聘成功并保住工作岗位，就必须培养这些重要特质。数十年间，人们时不时谈及这些特质，并给它们冠以不同的名称——性格、品格、软技能或能力，对于这些能力，我们最终有了更深刻确切的理解，所以更贴切的名称应该是——情商。