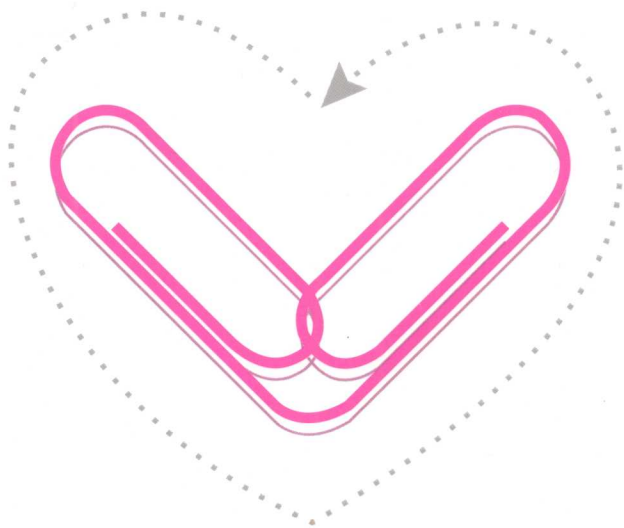


情商 3

[美] 丹尼尔·戈尔曼
(Daniel Goleman) / 著
葛文婷 / 译

影响你一生的工作情商

全球销量超过8 000 000册的《情商》作者，
“情商之父”丹尼尔·戈尔曼再度倾情打造



WORKING WITH
EMOTIONAL
INTELLIGENCE



中信出版社·CHINACITICPRESS

· 014012052

B842. 6-49

156

V3

情商^③



影响你一生的工作情商

WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE

[美] 丹尼尔·戈尔曼/著

葛文婷/译



北航

C1699105

B842. 6-49

156

V3

014013025

图书在版编目 (CIP) 数据

情商 3: 影响你一生的工作情商 / (美) 戈尔曼著; 葛文婷译. —北京: 中信出版社, 2013.11

书名原文: Working with Emotional Intelligence

ISBN 978-7-5086-4135-5

I. 情… II. ①戈… ②葛… III. 情商—通俗读物 IV. B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 168392 号

Working with Emotional Intelligence

Copyright © 1998 by Daniel Goleman

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

All rights reserved

本书仅限在中国发行销售

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

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 23.75 字 数: 300 千字

版 次: 2013 年 11 月第 1 版

印 次: 2013 年 12 月第 4 次印刷

京权图字: 01-2013-0967

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4135-5 / F · 2977

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

张怡筠

丹尼尔·戈尔曼、史蒂夫·平托、
詹姆斯·柯林斯、史蒂夫·平托、
詹姆斯·柯林斯、史蒂夫·平托

丹尼尔·戈尔曼、史蒂夫·平托、
詹姆斯·柯林斯、史蒂夫·平托、
詹姆斯·柯林斯、史蒂夫·平托

丹尼尔·戈尔曼教授有专业的学术功底，
有记者的生花妙笔，精彩地将学术界的研
究成果介绍给世人。 张怡筠 情商研究专家

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·麦克利兰

他们为我揭示情商和工作的秘密

· 当代中国最畅销的心理学著作 · 全球最佳
· 改变你的人生 · 改变你的命运 · 改变你的未来
· 改变你的思维 · 改变你的行为 · 改变你的命运

目录 contents

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-3

工作情商为什么如此重要-4

走出情商的误区-7

情商：被遗忘的重点-8

为什么现在情商变得至关重要-9

你随时面临失业的可能-10

即将到来的危机——智商提高，情商下降-11

雇主想要的是什么-12

阅读本书，真正提升你的工作情商-13

第二章 如何成为出类拔萃的员工-17

被炒鱿鱼的程序设计师-19

第一类杰出：有局限的智商-21

第二类杰出：专业技能-22

第三类杰出：情商-24

情感能力的天壤之别-25

什么是情感能力-27

精英人才是如何造就的-30

第三章 最佳模式：情商与专业技能-33

情感能力究竟占多大比例-34

用情感能力激励员工施展才华-34

情感能力头等重要-36

工作价值的巨大差异-37

职位越高，效益越高-38

- 优秀员工的真正价值到底是什么—39
- 精英与庸才的分水岭—40
- 情感能力与人员流动—42
- 被解雇的首席运营官—42
- 这个时代、这个世界需要什么样的人才—44
- 职场上的彼得定律—45
- 高技术人才情商低?—46
- 有效培养情感能力—48

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—51

- 跳出“非此即彼”的固定模式—52
- 内在感觉的源头—53
- 难以作决定的律师—54
- 直觉的力量——最初的30秒—55
- 感觉之流—58
- 自我意识：内心的晴雨表—59
- 规划你的事业—61
- 注意力——我们宝贵的财富—62
- 盲点—66
- 我们的优势与劣势—67
- 改进之道—70
- 天生我材必有用—73
- 敢言的勇气—75

第五章 情绪的自我控制—77

- 300 万美元的损失—78
- 情绪失控—79
- 只会说“不”的神经元—81
- “棉花糖测试”的孩子长大参加工作了—83
- 控制情绪—84

- 当工作变成了煎熬—88
- 无助之感—89
- 自我意识的益处—90
- 自我控制行为—91
- 在压力下保持坚韧—92
- 勇气的力量—95
- 控制冲动——错误的情绪界限—97
- 无声的美德——职业道德—98
- 这个世界的景象在不断改变—100
- 情绪上的先决条件——在变化中求生—102
- 创新者—103
- 创新的新旧典范—104
- 天使的守护与毁灭的声讨—106
- 集体创造力的结晶—107

第六章 神驰状态：工作中的忘我境界如何培养—109

- 热爱工作，必有回报—111
- 置身其中，感同身受—112
- 锦上添花—114
- 有益的压力——接受挑战—115
- 亲和力——团队驱动力—116
- 驱动力的神经学基础—117
- 预估风险—121
- 热衷反馈—122
- 获取信息，提高效率—123
- 组织内的模范员工—126
- 不负责任的员工—127
- “把握每一天”的方法—130
- 希望与锲而不舍的精神—131
- 过分主动的不良后果—132
- 持之以恒，张弛有度—133
- 乐观与希望—135

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—139

- 同理心由心而生—141
- 配合默契的双人舞—143
- 同理心模式—146
- 倾听的艺术—147
- 识破虚情假意—148
- 缺乏同理心的“残疾人”—149
- 同理心有时带来苦恼—150
- 同理心的权术—151
- 批评的艺术—156
- 皮格马利翁效应—157
- 开阔眼界—160
- 削减成本的代价—162
- 潜在的威胁—164
- 陈旧观念的影响—166
- 借助他人，迈向成功—166
- 政治判断力—170

第八章 影响力的艺术—173

- 情绪具有感染力—174
- 团队精神—176
- 调整他人情绪—177
- 首先，要建立友好关系—181
- 说服失败的原因—183
- 马基雅维利主义的玩弄权术者—184
- 情绪和含义—187
- 保持冷静—188
- 察言观色—190
- 谈判渠道—192

- 发挥创意，解决冲突—193
- 领导就是传递能量—197
- 领导者的情感能力工具箱—199
- 好人有善终—200
- 领导的扩散效应—200
- 何时需要强势—201
- 名副其实的领导者—203
- 推动变革的关键因素—207
- 变革中的领导者—208
- 情感的艺术—209

第九章 团队合作与集体智慧—211

- 能在社会上生存的人—212
- 社会化过程塑造大脑—213
- 合作的艺术—215
- 群体优势之集体智慧—216
- 集体智慧的结晶—218
- 人际关系的艺术—221
- 人际关系网是一项个人资本—222
- 构建人际关系的管理者—224
- 组织内的“婚姻”—226
- 上下级犹如夫妻—227
- 媚上欺下—228
- 团队成就驱动力—232
- 优秀团队的价值—234
- 有凝聚力的人—236
- 能力高强的团队领导者—238
- 团队和组织策略—239
- 英雄团队—241
- 集体精神的神驰状态—243
- 团队犹如学习实验室——成功团队五大秘诀—245

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—251

消除负面因素的秘诀—252

培养情感能力与销售能力—253

情商比智商更容易提高—255

仅是“知道”还不够—257

终极考验—259

不同的学习模式—260

只问耕耘，不问收获—262

成效评估标准—263

强势公司软下来—265

情感能力训练指导原则—266

真正实用的技能—270

专为失业者设计的训练—271

第十一章 如何真正提高你的情商：最佳实践方法—275

评估工作—276

评估个人能力—278

谨慎告知评估结果—279

评估学习的准备状态—281

动机—282

自我导向的改变—283

设立清晰明确的可控目标—284

避免重蹈覆辙—285

成果反馈—286

鼓励实践—287

彼此帮助，共同提高—289

角色楷模—291

鼓励与强化—292

需要有效的跟踪评估—293

第五部分 提升团队情商

第十二章 如何打造高情商团队—297

- 盲点—299
- 组织如同家庭—300
- 坦诚建言—300
- 善于调控情绪—302
- 疲惫不堪? 受害者反受责备—303
- 业绩怎么会降低—304
- 成功精神—305
- 柔性管理, 刚性效果—307
- 由上而下—309

第十三章 工作业绩与情商—313

- 组织智慧最大化—314
- 情商组织之案例分析—316
- 国际团队需要的人才—317
- 我为人人——合作带来经济效益—319
- 集体成就—320
- 诚信原则—321
- 凝聚情感—323
- 需要帮助的时候—324
- 人力雷达—325

后 记—327

附录一 情商—331

附录二 评估优秀员工的能力—333

附录三 性别与同理心—337

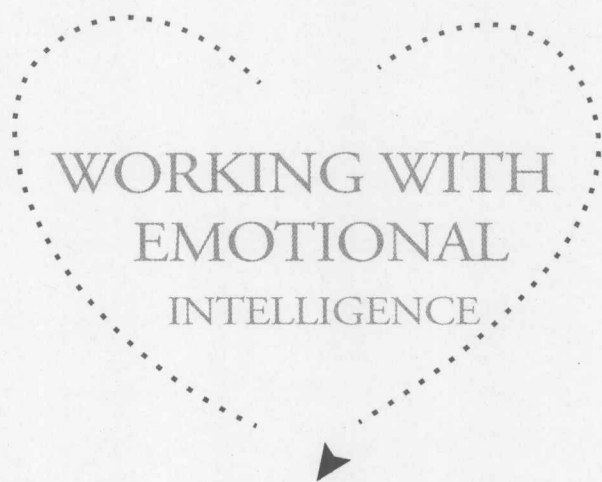
附录四 利用多元化优势—341

附录五 培训中的其他因素—343

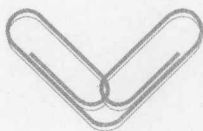
致 谢—349

读后感摘录—353

第一部分



为什么情商比技能更重要



Chapter I

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，就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，它就有助于你的事业成功。

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。

工作情商为什么如此重要

一位咨询公司经理曾告诉我：“我在工学院上学时，各科平均成绩倒数第一。后来我参军去了候补军官学校，在班级里却成为第一名，这一切要看你怎样进行自我管理、怎样与人相处、怎样开展团队合作、怎样运用领导权。同样道理也适用于职场。”

换句话说，真正重要的是以不同方式展示自己的聪明才智。在《情商》^① (*Emotional Intelligence*) 一书中，我主要谈到教育对情商的影响，只有很少篇幅谈到情商对工作与公司生活的影响。

然而，商界的反应强烈，对此话题兴趣浓厚，这让我感到万分惊喜。信件、传真、电子邮件和电话络绎不绝，反响热烈；我忙着回复信件、讲解、提供咨询、答疑解惑，顿时觉得自己仿佛踏上了漫漫征程，任重而道远；面对形形色色、数不胜数的人——上至公司总裁、下至普通秘书，讨论内容都围绕着怎样把情商应用到日常工作当中。

久而久之，我发现自己听到的都是相似的回馈。后来，有很多事业有成但学习成绩平平的人告诉我，他们发现出类拔萃的关键因素不是专业技能，也不是书本知识，而是情商。他们说，我在书中谈到情商丧失会招致生意上的损失，这是千真万确的。现在是大胆挑战狭隘的“能力万能论”的时候了。他们对于在自己的工作岗位抱有什么样的期望，有了一种新观念。

这些人十分坦诚，很客观地谈到公司人事测评体系中未能触及的层面。很多人具体谈到自己经历的教训（本书每次重述“情商丧失”案例时不会提到具体个人姓名或公司名称）。但是，也有很多人讲述成功的案例，证明情商对提高工作效率具有实用价值。

于是我开始了历时两年的调查，并将调查结果写进本书中。我努力调查研究，应用了我多年来所学的各种专业技能。开始，我使用新闻记者的方法，深入挖掘素材，得出结论。然后，我又转换角色，回到本专业，以职业心理学家的视角，竭尽全力研究情商在个人、团体和组织机构中发挥的作用。在研究中，我运用了几百家公司的数据资料，采用严谨的科学方法，量化分析情商的价值。

这一研究勾起我往昔的校园回忆。曾几何时，我在哈佛大学求学，后来留校任教，期间也做过类似的研究。那个研究只是对智商 (IQ) 神话地位的

^① 《情商》一书中文版已由中信出版社于2010年出版。——编者注