



世纪畅优
发“16744”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可阅读更多图
书 获得增值在线课程(教学资源)

EQ and Leadership in Asia
Using Emotional Intelligence to Lead and Inspire Your People

领导者的15堂情商课

如何有效领导与激励员工

(美) 塞巴斯蒂安·亨利(Sebastien Henry) 著
高采平等译

有效掌控并利用情商，
会改变你与他人打交道的方式，
也会改变他人与你打交道的方式。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

 **EQ and Leadership in Asia**
Using Emotional Intelligence to Lead and Inspire Your People

领导者的**15**堂情商课

如何有效领导与激励员工

(美) 塞巴斯蒂安·亨利(Sebastien Henry) 著
高采平等译


电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Sebastien Henry: EQ and Leadership in Asia: Using Emotional Intelligence to Lead and Inspire Your People.

Copyright © 2011 John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

All rights reserved. This translation published under John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder. Simplified

Chinese translation edition Copyright 2012 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-1113

图书在版编目(CIP)数据

领导者的 15 堂情商课: 如何有效领导与激励员工 / (美) 亨利 (Henry, S.) 著; 高采平等译. —北京: 电子工业出版社, 2012.5

书名原文: EQ and Leadership in Asia: Using Emotional Intelligence to Lead and Inspire Your People

ISBN 978-7-121-16744-7

I. ①领… II. ①亨… ②高… III. ①领导人员—情商—研究 IV. ①C933②B842.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 065640 号

责任编辑: 李 静

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13 字数: 175 千字

印 次: 2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

译者序

情商在我们的工作和个人生活中扮演着关键角色。我们要掌控并利用情商，而不是被情商所控制。正如作者所说，培养情商对领导者来讲非常关键。情商在亚洲更为重要，因为在亚洲，情感往往隐藏在日常业务往来的背后。当情感得到合理利用时，就会成为领导者的宝贵财富；当情感被忽视时，就会成为干扰因素。

本书不仅用通俗易懂的语言阐述了情商在工作和个人生活中的重要性，还告诉领导者如何把情商巧妙地应用到亚洲的商业领导中，如何利用情商激励员工和团队走向卓越。

情商决定了我们怎样才能充分、完善地发挥自己所拥有的各种能力。情商的价值是无量的，情商伴随着社会人的一生。情商是一种能力，是一种创造，又是一种技巧。既然是技巧就有规律可循，就可通过后天培养与修炼来提高，就能掌握，就能熟能生巧。本书思路清晰，给出了很多实用的想法和建议，以及大量的实践活动，指导读者清醒地把握自己的情感，敏锐感受并有效反馈他人的情绪变化。本书有助于读者发展新认识，锻炼新技能。只要我们多点勇气，多点机智，多点磨炼，多点感情投资，我们也会像“情商高手”一样，营造一个有利于自己生存的宽松环境，建立一个属于自己的交际圈，创造一个更好发挥自己才能的空间。

感谢塞巴斯蒂安·亨利带给我们的深刻见解，以及用于培养情商技能的实用方法。

在亚洲工作的所有人（不管是否是领导者），以及对亚洲的商业实践感兴趣的人，都会喜欢上本书。本书将带给读者高品质的阅读体验！

参加本书翻译的有：高采平、钟淑珍、姚爱玲、史国喜、高静、张蕾娜、张艳蕾、高文全。由于译者能力有限，翻译中疏漏和欠妥之处难免，恳请读者批评指正。

译 者

前言

每当我的客户让我给他们推荐情感智能（Emotional Intelligence, EI）^[1]方面的书时，我都会产生写书的想法。

自从投身到与情感相关的工作中以来（始于 1998 年），我已经读了不少和情商相关的书。有些书非常好，但是，没有一本书能够满足我的客户的全部需求。我需要一本书，只是一本书，因为我的客户读书不多。他们没有时间读书，或者有其他重要的事情。

他们想改进自己领导员工的方式，乐于接受新的理念，但是，只有很少的理论适合他们。他们需要非常实用、能够给他们的日常工作带来不同的工具。此外，由于他们都在亚洲工作，而且许多人都是亚洲人，他们需要一个关于亚洲的经营方式的独特视角，以及情商在这一环境中对他们的意义。

因此，适合他们的书应该包含以下内容：

- 对情商的概念、重要性（尤其是在亚洲）的明确、简要叙述。
- 一些重要的理念，从而使他们对自己与团队成员的关系有一个更加深入的认识。
- 一系列实用的工具，从而使他们能够在具有挑战性的环境中将情感作为资源使用。

我在写本书时考虑到了这些要求，这也是我写作的最终目标。

另一个目标是分享我对情感的热爱。情感多姿多彩、充满活力，并且往往给人带来意外的惊喜。谈到领导，情感也是非常好的资源，这点对于领导者来讲是最重要的。

如何充分利用本书

下面是对每章内容的概述，从而让你对本书的内容有一个大致的了解。本书第 2 部分的每一章都是独立的，因此可以直接找到针对你的特殊问题的章节。此外，书中添加了一些简短的专题，它们提供了更为详细的信息，并提供了一些实用的练习。



带有这一标记的部分提供了更为详细的信息，你可以利用它们进行更加深入的研究。



带有这一标记的部分是关于练习的。在情商领域，练习是非常关键的。你对本书的利用程度只取决于你的练习程度。

以下是对本书内容的概述。

第 1 部分 了解亚洲的情商

第 1 章：谈论亚洲的情商有意义吗。亚洲是一个有着多种多样的民族文化的大洲，亚洲的一些国家本身也包含了许多亚文化群。因此，要想在讨论亚洲的情商这一话题时不陷入烦人的老套，的确是一个巨大的挑战。为了避免泛泛而谈、老套，就需要设定明确的讨论方向。

第 2 章：情商在亚洲的重要性。很多研究提供的大量证据表明，情商在其他环境中对领导有着重要的影响。我相信情商在亚洲更为重要，因为在这里情感往往隐藏在日常商业活动的背后。当情感得到合理的利用时，就会成为领导者的宝贵资产；当它被忽视时，就会成为

破坏性的力量。

第 3 章：情商的四个方面。存在一些不同的情商模式，它们都是在西方形成的。其中最常见的一种模式定义了情商的四个方面，它们对于领导者来讲非常重要。它们可以同时发展，因为它们是互补的。

第 4 章：情商并不意味着和蔼可亲。从一定程度上讲，情商意味着对人们的情感保持敏感并拥有同理心。不过，它也意味着在必要的情况下要表现得强硬、严厉甚至粗暴。它并不意味着和蔼可亲、懦弱。

第 5 章：亚洲对情商的贡献——矛盾的力量。亚洲思想并不忽视矛盾：它将矛盾转变成和谐，因为矛盾的两个部分是可以协调的。谈到情商，协调矛盾的能力是非常有用的，因为其意味着我们并不需要妥协。

第 6 章：利用阳刚和阴柔之气。所有人，不管是男性还是女性，都拥有阳刚和阴柔之气，不过其中一种能量往往占优势。这就创造了存在局限性的情感模式。培养灵活运用这两种能量的能力，有助于丰富我们的情感范围，从而使我们能够应对各种具有挑战性的环境。

第 7 章：培养情商的四个步骤。情商的培养介于艺术和科学之间。与逻辑智能不一样的是（通过智商测试衡量的能力），情商是可以培养的。尽管没有固定的方法，我们可以明确四个必要的步骤：

- 评估你现在的情商水平。
- 选择能够强化你的情商技能的特定行为。
- 在实践这些行为的同时将责任因素落实到位。
- 对成绩进行评估。

第 2 部分 在实际的领导挑战中将情感作为盟友

一旦我们选择将情感作为盟友，它们就会在我们作为亚洲的领导者面临的很多商业情境中发挥重要作用。第 2 部分阐述了可以将情感

作为盟友的最常见情境。

第 8 章：将情感作为盟友。情感是现实生活的一部分：情感每天都会出现，不管我们是否想要它们。我们可以把情感看做我们需要减少和忽视的干扰因素，也可以将其作为帮助我们处理情感问题的盟友。将情感作为盟友，要求我们不断地去了解它们。

第 9 章：避免破坏性的情感爆发。团队成员并不希望他们的领导者是毫无感情的商业机器人。他们往往会接受领导者的情绪波动。不过，频繁或强烈的情感爆发往往会疏远他们并破坏领导者的威信，尤其是在亚洲。对情感波动早期的密切关注，有助于避免破坏性的情感爆发。

第 10 章：利用情感提高忠诚度。团队成员缺乏动力可能是由多种原因造成的，不过情感问题往往扮演着重要角色。努力了解这些情感问题，能够帮助我们解决看似毫无希望的情况。情感能够带来更高的忠诚度，而忠诚度要比暂时的动力更加深刻、长久。在当今的亚洲，寻找和留住人才的艰巨程度丝毫没有减弱的迹象，因此这方面的能力将使你获得竞争优势。

第 11 章：情商对完成任务和执行艰难决策的作用。有些情况下，妨碍我们执行或做出艰难决策的是，担心员工可能会不喜欢我们的恐惧感。这种恐惧感可能是无意识的，却是强有力的。在执行要求或原则的过程中，如果我们产生了畏惧心理，就要密切监控自身的情感，同时还要关注我们的团队成员的情感，这样我们就找到了一种能够与团队成员保持健康关系的执行方式。

第 12 章：用情感解决冲突。冲突是滋养情感成长的沃土。冲突中的情感爆发反过来又会加剧冲突。显而易见，情感是冲突中的麻烦制造者。不过情感也能够成为解决冲突的关键，从而找到一种使各方都

满意的解决方式。在亚洲，寻找这些钥匙的难度要比欧洲和美国大一些，不过它们能够很好地发挥作用。

第 13 章：用情感带领团队实现高绩效。很多团队都能够正常运转，不过有些团队存在功能障碍。只有很少的团队能够达到最高绩效。一个团队能够达到的绩效水平与其实的绩效水平往往存在巨大的差距。在你的团队中促进真实、恰当的情感表达是弥补这一差距的最佳方式之一，能够使你带领团队走向高绩效区域。不过，由于情感表达在亚洲并没有成为惯例，因此要求领导者具备勇气、耐心和决心等素质。

第 14 章：将情感和直觉用于有效的决策。情感是信使。它们会带来值得关注的信息，尤其是在决策时。不过，情感有时也会导致我们做出不明智的决定。为了避免出现这样的情况，我们有必要发掘一种埋藏更深的资源——直觉。

第 15 章：结束语。到行动的时间了！

如果你想对与亚洲的情商和领导力相关的话题进行更加深入的研究，可以参考本书附录 A 对这一领域的最佳图书做的简评。

注释

[1] 情感智能（EI）是对本书讨论的话题的总括。书名中使用的缩写词 EQ 实际上指的是 Emotional Quotient（情商），一种对 EI 的衡量。不过出于某种原因，它比 EI 本身具有更高的知名度，更便于识别。因此，书名中使用 EQ，而在文中的其他部分使用 EI。

目 录

第 1 部分 了解亚洲的情商

第 1 章 谈论亚洲的情商有意义吗	2
第 2 章 情商在亚洲的重要性	7
什么是情商	8
情商对领导者的重要性	9
情商为什么在亚洲尤为重要	12
第 3 章 情商的四个方面	21
情商没有固定和通用的定义	22
一种简单实用的模式	22
哪方面是最重要的	23
考虑你的优势，而不只是劣势	26
第 4 章 情商并不意味着和蔼可亲	31
进一步探讨认识的重要性	33
第 5 章 亚洲对情商的贡献——矛盾的力量	39
亚洲思维中的矛盾艺术	40

源于《道德经》的智慧	41
《道德经》与情商的联系	43
三个矛盾的共同点	55
第 6 章 利用阳刚和阴柔之气	58
阳刚和阴柔之气的定义	59
寻找你的最佳组合	60
培养灵活性	63
第 7 章 培养情商的四个步骤	68
第一步：评估你现在的位置	69
第二步：选择行为	71
第三步：在支持下实践	74
第四步：对成绩进行评估	77
 第 2 部分 在实际的领导挑战中将情感作为盟友 	
第 8 章 将情感作为盟友	82
中国领导中的情感	84
情感是领导者的资源	86
第 9 章 避免破坏性的情感爆发	97
愤怒有用吗	99
预防和治疗	101
预防情感劫持：尽早捕捉情感波	103
应对波峰	112

第 10 章	利用情感提高忠诚度	118
	让员工感受到你的了解	120
	激发有用的情感	128
	扯掉我们的情感面具	134
第 11 章	情商对完成任务和执行艰难决策的作用	140
	对请求的处理	143
	对支持请求的处理	146
第 12 章	用情感解决冲突	152
	消除冲突的结构化方法	154
第 13 章	用情感带领团队实现高绩效	166
	三种主要的反对意见	172
第 14 章	将情感和直觉用于有效的决策	180
	关注你的情感	181
	直觉的智慧	185
第 15 章	结束语	190
附录 A	书评	192

第 1 部分

EQ and Leadership

了解亚洲的情商

第 | 1 | 章

谈论亚洲的情商有意义吗

谈论亚洲的情商意味着覆盖一个由极其不同的国家组成的地区，包括日本、马来西亚、中国、印度尼西亚、韩国和新加坡。亚洲的每个国家都有着自己的财富和方式。很多国家还有亚文化群，正如国家之间存在不同一样，这些亚文化群之间也存在差异，它们与国家的主体文化存在着差异。

中国有 50 多个得到官方认可的少数民族，这些少数民族有着和汉族一样悠久、丰富多彩的文化史。新加坡发展了融合马来文化、印度文化和中国文化为一体的独特文化。据报道，印度尼西亚有 250 个民族，这些民族使用的语言多达 550 种（大约占全世界所有语言的 1/10）。

除了这些不同，这一地区的很多国家还存在着巨大的代群差异。就拿中国来说，40 来岁的管理者觉得很难与他们最年轻的直接下级，也就是在 20 世纪 80 年代后期出生的人打交道。我的一位客户——一家在中国占据很大市场份额的知名跨国公司，最近让我帮其开发一个情商项目，从而帮助这两代人更加有效地开展合作。

谈到情商，亚洲的每个国家和文化实际上都值得我们进行单独的研究。没有人会否认欧洲也是如此。如果整合一项覆盖欧洲所有国家的情商研究，法国人或德国人肯定会感到不满。尽管生活在亚洲的每个人都非常清楚这点，我还是要提醒其他读者，亚洲国家有着值得世界很多国家羡慕的深度和历史。

因此，将整个地区作为目标意味着会有表面化的风险，而且（更为糟糕的是）会陷入批量生产的套路。每个理由都能够快速地说服你放下本书，我也不会因此而埋怨你。这是无法否认的风险，在写本书的两年时间里，我时刻都没有忘记这点。

同时，认识风险是规避风险的最佳方式。我采取了一些预防措施，从而确保不会把危险当儿戏。

首先，本书仅仅局限于领导力这一话题。本书是为领导者写的，不是面向教育家或艺术家（尽管他们可能也会喜欢上本书）。我不会写亚洲的情商和教育，因为我对这一领域几乎一无所知。不过，作为一名在亚洲生活和工作过 10 年的领导者，后来又致力于情商发展的高管教练和培训师，我积累了大量关于亚洲领导者处理情感问题的方式的