

哈佛大学“情商之父”丹尼尔·戈尔曼
领导力实践智慧呈现

高情商领导力

成就卓越领导者的关键

安妮·麦基 (Annie McKee)

[美] 理查德·伯亚斯 (Richard Boyatzis) 著

弗朗西斯·约翰斯顿 (Frances Johnston)

范霁瑶 译

BECOMING
A RESONANT
LEADER

Develop Your Emotional Intelligence,
Renew Your Relationships,
Sustain Your Effectiveness



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

BECOMING A RESONANT LEADER

Develop Your Emotional Intelligence,
Renew Your Relationships,
Sustain Your Effectiveness

高情商领导力

安妮·麦基 (Annie McKee)

[美] 理查德·伯亚斯 (Richard Boyatzis) 著

弗朗西斯·约翰斯顿 (Frances Johnston)

范霁瑶 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

高情商领导力 / (美) 麦基, (美) 伯亚斯, (美) 约翰斯顿著; 范霁瑶译.
—北京: 中国人民大学出版社, 2012
ISBN 978-7-300-16190-7

I . ①高… II . ①麦… ②伯… ③约… ④范… III . ①领导学 IV . ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 198818 号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

高情商领导力

安妮·麦基

[美] 理查德·伯亚斯 著

弗朗西斯·约翰斯顿

范霁瑶 译

Gaoqingshang Lingdaoli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 张 13.75 插页 2

印 次 2012 年 9 月第 1 次印刷

字 数 133 000

定 价 42.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

Becoming a Resonant Leader
Develop Your Emotional Intelligence,
Renew Your Relationships,
Sustain Your Effectiveness
前言

为改变积蓄能量

领导力需要主动学习

我们在若干年以前就开始学习如何提升领导力，并且不断思考为什么它如此重要。带领人们获得卓越成就，完成共同目标，就是我们毕生追求的事业。最近几十年，我们的生活、我们所在的社会，以及整个地球都在快速变化，我们根本无法预测这些变化的轨迹。而且，这些变化可能仅仅只是冰山一角。如果想要创造一个更加美好的世界，让人们的生存环境更加稳定，让所有人都能享受到生命的乐趣，就需要有人站出来，用他们的远见指导人们，用希望鼓舞人们，带领人们主动寻求改变、不断实现自我发展和社会目标。

我们需要更多更伟大的领导者，无论是男性还是女性，他们必须具有全新的思维和行为模式，必须具有广阔的视野，不畏创新，勇于探索。

领导者应该有能力动用所有的力量，调动起所有人的积极性，并致力于改善人们的生活状态。在研究、实践和写作中，我们一直试图回答这样的问题：

- 杰出的领导力是什么？
- 优秀的领导者有别于常人的是什么？
- 人们如何提升自己的情商领导力？
- 在他们的角色必然包含的令人畏惧的责任和出没无常的挑战面前，他们怎样保持持久的影响力？

2002 年，我们与丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）一起出版了《最根本的领导力》（*Primal Leadership*）这本书，试图给上述问题找到合理的答案。我们分享了彼此的研究成果、案例和个人经历，最终得出的结论是：**情商和情商领导力是成为伟大领袖的关键**。但我们仍然没能很好地回答以下这个问题：为什么许多优秀的领导者在没有完全开发出其潜力时，就停滞不前了？

在《高情商领导力》一书中，通过再次深入分析各种案例，我们发现，这些案例都有一个共同特点，那就是即使许多领导者始终

都在认真履行自己的角色，他们也很难长期保持持续影响力。在本书中，我们给出了明确的答案，人们之所以会丧失情商领导力，是因为他们不知不觉中陷入了牺牲综合征的困境。我们认为，领导者只有通过不断培养自己的觉知力、让自己的内心充满希望和激情从而实现身体和精神的自我修复，才能避免牺牲综合征的困扰，保持持久影响力。

随着本书的热卖，全世界许多人都开始给我们发邮件问：

- 该如何创造情商影响力？
- 如何才能提高自己的情商和情商领导力？
- 如何才能不断进行自我修复，保持持续的情商影响力？

在本书中，我们把得出的关键理念和研究成果进行了总结，并利用一些在培养并保持情商影响力方面取得成功的领导者的故事，为上述问题提供了答案。本书中还包含一些功效强劲、立竿见影的练习，这些练习是全球各地多种类型组织的领导者们使用过的，具有很强的实践意义。它们会帮助你提高情商和情商影响力，同时，还能指导你为未来的生活和工作勾勒出一幅具体的个人愿景。我们希望你把这本书当做一本工具书来用，真正发挥它的作用。无论你是否想要提升个人能力并感染周围的人，都请把创造情商影响力当成最终目标，一边阅读本书，一边不断总结自己的感受和想法。

▷ 一本促进个人和事业发展的宝典

这是一本促进个人和事业发展的宝典。我们希望书中所提出的概念和大量练习能对你有所帮助。另外，这本书可能跟你之前阅读过的关于领导力和自我发展的书都有所不同，为了让你最大效率地利用本书，在阅读之前我们会给你一些建议和阅读指导。

下面是一些我们从多年的研究中得出的阅读经验。为了证明这些经验不是无稽之谈，我们会稍作解释。

- **做好练习。**这是帮助你更好地理解本书中概念的唯一方法。
- **温故而知新。**你一次可以做一个或两个练习，最多不能超过三个。完成这几个练习以后，回过头温习一下之前的概念，然后再做下一个练习。适当控制节奏可以让你有时间消化之前学过的内容，从而有利于下一部分的学习。如果速度太快，你很有可能会漏掉最有用的练习。
- **不断思考和感受。**在阅读过程中，你应该对做过的练习进行归纳总结，并时刻注意你对书中观点和见解的感受。
- **注重交流。**你可以找一个信得过的朋友跟你一起阅读本书，边阅读，边跟他交流彼此的感受，这样会让你的体会来得更深刻。

- **欲速则不达。**要想领会书中的真谛，你可能得花几年甚至几十年的时间，别指望有任何捷径可以让你在短时间内成为优秀的领导者。充分享受细嚼慢咽的乐趣吧。
- **认识到个体差异。**有时候，为了帮助你更好地建立个人愿景以及制订具体的实施计划，我们提供的练习可能会有重复，因为我们不知道哪一个练习对你最有效。如果你在做完一个练习以后就发现自己对某一个问题的理解已经非常到位了，那么遇到下一个类似的问题时，你就可以少花点时间了。但是请记住，每个练习都有特定的目的，而且跟它前后文紧密相连，所以最好还是按顺序一个一个完成它们。
- **选择合适的时间和地点阅读。**如果你工作非常繁忙，那么你可能只有在飞机上抽出点时间来阅读本书，或者是等到夜深人静所有工作都完成时才能翻几页。但是，我们建议你最好是每天专门抽出一点时间，在你的身心都比较放松，思维比较敏捷的时候来阅读。如果可以，最好找一个舒适、平和的环境，把阅读本书、完成练习当做一件非常重要的事情来认真对待。

▷ 创造高情商领导力的奇妙旅程

正如我们之前所说，如果你能够静下心来一章一章地读完整本

书，那么你会发现提升情商领导力的路途要平坦得多。

在前言中，我们开门见山地提出了本书的主要论题，并简要介绍了学习方法。第1章包括如下内容：

- (1) 我们首先介绍了培养高情商领导力的必要条件；
- (2) 提供几个练习，可以帮助你思考周围有哪些人需要你的指导，以及你是如何指导他们的；
- (3) 通过大量的案例、故事，与你分享了优秀领导者的想法、感受和行为方式；
- (4) 你会了解到几个关于领导力的错误认知，并了解情商和社交商的重要性，以及优秀的领导者如何通过培养觉知力和自我修复力来对抗权力压力和牺牲综合征。

第2章，我们会跟你分享如何通过培养觉知力、认识自我来培养高情商领导力。有些人懂得利用生活这个大图书馆，从中吸取经验和教训，不断获得进步。他们随时都保持着清醒的头脑，能够与自身、他人和周围的环境和谐相处。但是，即使再伟大的领导者也会有偶尔失觉的时候，所以我们需要某些警示信号来提醒自己，我们努力的方向可能是错的。

第3章，我们关注的是形成领导能力的基础，包括你的优势、价值观和促使你成为一个伟大领导者的人生目标。我们从这章得出

的结论是，要培养高情商领导力，你必须建立起对未来的个人愿景，清楚地了解理想中的自我及未来是什么样子。

第4章，我们想让你看看作为一个社会个体和一个领导者，现在的你是什么样子。这就是真实的你：

- 你具备哪些优势可以帮助你实现理想中的未来？
- 你喜欢承担什么样的责任，以及这些职责对你来说有什么意义？
- 你的性格特征受到哪些生活经历的影响？
- 为了缩小理想中的自我和真实自我的差距，你需要做出哪些改变？

做完第4章的练习后，你会更了解自己，而自我认知恰是培养领导力的关键。

第5章，你需要总结归纳之前学到的内容，并为自己制订一个个人发展计划。由于现在社会中的工作压力大，人们渴望改变往往只是一时冲动，所以如果你不专门为之做出努力，个人进步和发展就是无稽之谈。制订一个具体可行的计划有助于你集中精力努力实现梦想。

第6章，我们探讨的是如何在团队中创造高情商影响力。我们会教你一些如何在集体行动中建立共同愿景、并鼓励人们为之奋斗

的方法。通过这些方法，你可以在你的团队和团队成员中创造共鸣，这些方法也适用于更大的范围，如你所在的组织和社会。

最后，你会发现我们走了这么一大圈以后似乎又回到了原点，但实际上，通过这样一个过程，你不仅看到了自己理想中的未来是什么样子，而且通过自身的人格魅力对周围的人和环境产生了积极影响，从而极大地提升了自己的情商领导力。

引言 做个实实在在的领导者 成为你理想中的领导者/1

第一部分 高情商领导力者，最持久的领导力

第①章 高情商领导力 实现领导力的必要条件/13

从山度士到法玛西亚制药公司，再到先灵葆雅，弗雷德·哈桑像一个优秀的转身艺术家一样，让这些曾身陷困境的公司重新焕发出勃勃生机……“领导者必须承受压力”，“情感因素在工作中无足轻重”，“聪明才智就是成为优秀领导者的充分条件”，这些认知无疑都是错误的。

高情商领导力实践

如果你是远见型领导者

第②章 你是不是得了“牺牲综合征” 为什么要培养高情商领导力/49

沃纳是英国石油公司少有的女性高管之一，她非常善于在不同的团队和部门之间建立良好的认同，并且总是能让自己和团队在困难和挑战面前变得越来越强大……真正的高情商领导者会随时关注自己各方面的情况，以防止陷入牺牲综合征的困境。越早发现问题，我们就能越快阻止问题的恶化。

高情商领导力实践

如果你是教练型领导者

第二部分 成为高情商领导者

第③章 建立个人愿景 培养高情商领导力的基础/75

在大多数人眼里，作为一家中型信息科技公司的副总裁，詹姆斯生活富裕，家庭幸福，但他却觉得自己对生活和工作已经丧失了激情……个人愿景可以帮助人们实现情感上的自我修复，并指导我们的决定和行动。

高情商领导力实践

如果你是合作型领导者

第④章 全方位认识真实的自我 培养高情商领导力的关键/109

服务于《财富》杂志前100名排行榜上一家公司的吉尔·胡刚被提拔为管理部门副总，她对这个新职位既充满了憧憬和自信，同时也有一点点担心，直到她对自己和周围的环境做了一个全方位的评估……那些真正希望得到改变的人必须对他们生活的各个方面进行审视，远远不止领导力这一个方面。

高情商领导力实践

如果你是民主型领导者

第5章 成为一个高情商领导者 将理想变为现实/145

人们在设想未来时通常有三种方式：目标导向、方向导向和行
为导向。一些人会把目标设定得非常具体；一些人知道努力的
方向，但却没有清晰的阶段目标；还有一些人则对于遥远的未
来毫不关心。无论你属于哪种风格，另外两种风格都有值得你
学习的优点。

高情商领导力实践

如果你是领头型领导者

第6章 8大法则，打造团队 在团队、机构和社会中保持影响力/165

当人们看清楚自己的方向以后，他们的确会朝那个方向努力，
但是光有优秀的领导和完美的计划是不能让人们长时间保持动
力的。要保持对团队的影响力，还必须做到8个“必须”。

高情商领导力实践

如果你是命令型领导者

Becoming a Resonant Leader
Develop Your Emotional Intelligence,
Renew Your Relationships,
Sustain Your Effectiveness
引言

做个实实在在的领导者

成为你理想中的领导者

在本书中，我们会带领你一起走过一段奇妙的旅程，帮助你成为一个优秀的领导者。通过阅读本书，你会获得灵感、信息和许多实践性较强的练习，让你有机会成为自己理想中的领导者。通过不断阅读和反思，你会对自己的各个方面有更深刻的认识 and 了解，从而有助于你培养高情商影响力、提高情商、维系人际关系网并保持你对他人的影响力。

我们将一步一步、循序渐进地给你介绍各种关于领导力的理念，并提供大量最有效的练习供你使用，为你的理解和学习打下坚

实的基础，而不是仅仅将各种领导力的案例和理论胡乱地拼凑在一起。我们还将和你分享我们自身的领导力培养经历，以及我们在和许多世界顶级（最优秀的和最差劲的）领导者一起工作的体会。这些人有的是世界一流大学的男子篮球队教练，有的是福布斯排名前100名公司的首席执行官，还有的跟你一样，取得了卓越的个人成就。通过他们的故事，你会发现这些人的成功有时候也要经历许多艰辛和磨难，你会深刻地理解到，**要成为一个最优秀的领导者，你必须先充分实现个人发展，然后才能带领其他人和组织逐步走向光明的未来。**

成为一个优秀的高情商领导者并始终保持这种影响力并不容易。本书中的练习对你来说可能有些难度，当然，如果你掌握了正确的方法，也就不觉得难了。尽管成为一个优秀的领导者可以给个人的生活和工作带来极大的益处，但要想保持这种优秀的领导力则需要付出很多努力，你必须深刻理解自己的身、智、心、灵的各个方面，以有效地掌控你心中的希望、梦想、恐惧和悲伤。当你掌握了高情商领导的艺术时，也就意味着掌握了生活的艺术。

那些心怀美好梦想的人往往生活得更充实、更有意义，他们善于在工作和生活中与他人建立起和谐的关系，并将这些关系维护得很好。这些领导者能够以生活中的各种挑战为乐，总是以良好的心态、强大的能量和沉着冷静的态度面对各种考验、损失和失意。

具有高情商影响力的领导者能够以正确的心态面对挑战和希

望，懂得坚守个人原则，但从不固步自封，也不自我陶醉，他们总是以勇气和创造力来面对现实生活。高情商领导者从来不缺少的就是希望和乐观主义精神，他们善于抓住自己和别人的热情，利用情感因素、人际关系和共同愿景来鼓舞人们。

高情商领导者能够很好地在自己和他人的需求、愿望及梦想之间找到平衡点，他们毕生致力于改善人们的生存环境和生活状态。这种领导者总是希望能够为他人、组织和社会找到一个充满意义的未来。他们灵活变通、富有责任心，能够建立并维护好强大的人际关系网络。

我们希望你通过阅读本书，能够发现培养高情商领导力的途径，并为了这个伟大的目标而努力。在阅读过程中，你应该不断思考，在为梦想努力的过程中，你曾经是什么样子，现在达到了什么阶段，而将来可以实现什么目标。一旦你开始这段旅程，就会发现自己的生命变得更加充实，而你的情商领导力也在不断提升。

▷ 激发你的能量

首先，请思考一下你之所以成为现在的样子，是什么起了决定性作用？在你成长的过程中，哪些人对你有所帮助？“谁帮助了我”是本书的第一个练习，我们建议你在回答每个问题前都先仔细