

《EQ》作者丹尼爾·高曼 (Daniel Goleman) 繼《EQ》之後的另一本鉅著



打造新領導人

Primal Leadership:
Realizing the Power of Emotional Intelligence

建立高EQ的領導能力和組織

在混亂與動盪不安的改變之中，領導人需要具備什麼樣的情緒資源，才能屹立不搖？

領導人為何有內在的力量，即使碰到再痛苦的事也能坦誠不諱？

領導人為何能激發他人交出最好的成績？

其他工作機會頻頻招手之際，領導人如何讓這些人保持忠誠？

領導人如何營造氣氛，有利於創造革新、並維持溫馨而持久的關係？

丹尼爾·高曼 / 理查·波雅齊斯 / 安妮·瑪琪◎著

張逸安◎譯

全球視野 35

打造新領導人

—建立高EQ的領導能力和組織—

丹尼爾·高曼(Daniel Goleman)

理查·波雅齊斯(Richard Boyatzis)

安妮·瑪琪(Annie McKee)◎ 著

張逸安◎ 譯

全球視野35

打造新領導人：建立高EQ的領導能力和組織

2002年6月初版

定價：新臺幣280元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者	Daniel Goleman
	Richard Boyatzis
	Annie McKee
譯者	張逸安
發行人	劉國瑞

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
台北發行所地址：台北縣汐止市大同路一段367號
電話：(02) 26418661
台北忠孝門市地址：台北市忠孝東路四段561號1-2樓
電話：(02) 27683708
台北新生門市地址：台北市新生南路三段94號
電話：(02) 23620308
台中門市地址：台中市健行路321號B1
台中分公司電話：(04) 22312023
高雄辦事處地址：高雄市成功一路363號B1
電話：(07) 2412802
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：26418662
印刷者 世和印製企業有限公司

責任編輯 方清河
校對 馮蕊芳
封面設計 王振宇

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-2436-0 (平裝)

聯經網址 <http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

信箱 e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

Primal leadership
realizing the power of emotional intelligence

Copyright © 2002 by Daniel Goleman

Chinese translation copyright © 2002 by Linking Publishing Company

(through arrangement with Brockman, Inc.)

ALL RIGHTS RESERVED.

打造新領導人：建立高 EQ 的領導

能力和組織/ Daniel Goleman、Richard

Boyatzis、Annie McKee 著．張逸安譯．

--初版．--臺北市：聯經，2002 年（民 91）

328 面；14.8×21 公分．（全球視野：35）

譯自：Primal leadership：realizing the power
of emotional intelligence

ISBN 957-08-2436-0(平裝)

1.組織（管理） 2.領導論 3.管理心理學

494.2

91008378

前言

我們撰寫這本書，主要是因為登在《哈佛商業評論》的文章得到讀者空前的熱切反應，例如〈造就領導人的條件〉(What Makes a Leader)及〈有成果的領導能力〉(Leadership That Gets Results)等文。但本書旨在超越這些文章，進一步提出一個新觀念：首要領導能力(Primal Leadership)。我們主張，領導人的基本能力在於對部下挹注良好的情緒。這時，領導人會創造出共鳴，所儲存的正面特質會釋放出人們最佳的能力。因此，領導能力的最重要任務其實是在情緒方面。

我們相信，這就是領導能力的主要層面，雖然經常看不見或是完全被忽略，但卻能決定領導人的所作所為是否會成功，以及可能發揮多少功效。也因此，EQ——也就是對情緒有優越的洞察力——攸關領導能力的成敗：我們必須以所有的EQ來因應首要領導能力的要求。在本書我們不僅要證明，EQ豐富的領導能力能引發共鳴，提升績效，而且我們還要解釋如何去實現這樣的力量，不論是在個別的領導人、團隊或整個組織。

在管理理論中，領導能力模式的獨到之處或許在於它和神經學息息相關。對於大腦的突破性研究指出，領導人的心情和行動如何深刻影響被領導的人。研究同時也提出新看法和解釋，EQ高的領導能力如何啓發別人、點燃熱情和熱誠，讓他們始終全力以赴，一以貫之。另一方面，我們也提出警告，有毒的領導能力如何毒害工作場所的氣氛。

我們每一個人都替這件任務引進不同的視野。丹尼爾·高曼(Daniel Goleman)所出版的書和他登在《哈佛商業評論》關於領導能力的文章，引起全世界的反應，讓他受邀到全球各地和領導人對談。理查·波雅齊斯(Richard Boyatzis)除了到全球各地演講以外，同時還是威勒海德管理學院(Weatherhead School of Management)的教授，15年來指導數百位企管碩士和企業主管進行深度研究，以培養高IQ領導能力為挑戰目標。安妮·瑪琪(Annie McKee)任職於賓州大學教育研究所，同時也是海伊集團(Hay Group)的管理發展業務主任，協助數十個組織轉型，培養高EQ的領導人，從她手上的工作提供實務的特殊見解。我們集合各自的專業能力，善加利用各人的不同背景，提供最佳視野¹。

我們曾和全球各地的企業和組織中的數百名高階主管、經理人和員工會談，在此期間首要領導能力的許多面向愈來愈清

1 順帶說明本書中使用的「我們」：為了行文流暢，也為了強調我們的集體聲音，我們使用這個用詞的最廣義用法。「我們」指的不只是我們三個人，而且還包括我們其中任何一個人的作品，以及較為密切的同行。

晰。我們遇過能夠引發共鳴的領導人，無論是在何種組織中，無論是在哪個階層裡。有些人不具備領導人的頭銜，但在需要時挺身而出，之後又退到幕後，等待下一個成熟的時機。有些人則帶領一個團隊或一整個公司，主導剛創業的公司，在組織內觸動改變，或是很巧妙地脫身，開創被他人視為離經叛道的事業。

我們將在本書中分享許多領導人的故事（有些人的真實姓名照錄，有些則因保密原則而姑隱其名），並將他們的觀察與數千名領導人的數據相對照。

我們從其他資料來源獲得相當豐富的收穫。海伊集團研究部門的同事，20年來替全球客戶分析領導能力的成效，他們將研究成果與我們分享。近年來，學術機構研究人員針對ECI-360量表所搜集的資料也愈來愈多，這份量表測試的正是領導者的EQ能力。至於許多其他的研究中心，關於EQ和領導能力的研究成果及理論也逐漸增多。

我們可以綜合上述種種資料來源，回答關於首要領導能力的明顯問題：在混亂和動盪不安的改變之中，領導人需要具備什麼樣的情緒資源，才能屹立不搖？領導人為何有內在的力量，即使碰到再痛苦的事也能坦誠不諱？領導人為何能激發他人交出最好的成績？其他工作機會頻頻招手之際，領導人如何讓這些人保持忠誠？領導人如何營造氣氛，有利於創造革新、傾盡全力的表現或是溫馨而持久的關係？

長久以來，經理人一直將工作時的情緒視為「噪音」，會干擾組織的理性運作。然而，視情緒為無關工作的時代已經過

去。各地組織目前所需要的，正是了解首要領導能力所產生的好處，並培養出能打造情緒共鳴、讓人們樂在工作的領導人。

以「九一一」為例，紐約、華府及賓州在2001年爆發這件慘事時，正值我們撰寫這本書的最後階段。這次大災難凸顯出情緒領導的重要性，尤其是在發生人類悲劇與危機的時刻。要注意的是，共鳴不只是遇事積極而已，還涵蓋情緒的領域。就以馬克·洛爾(Mark Loehr)為例好了，他是康乃迪克州科技仲介公司聲觀科技(Sound View Technology)的執行長，他的一些朋友、同事及家人喪生在這次悲劇中。洛爾的第一個反應是邀請所有員工隔天到辦公室去，但不是去上班，而是去分享彼此的感受，並且討論應該採取什麼行動。在接下來的數天內，人們一同悲泣，洛爾也與他們同在，而且鼓勵他們說出各自的經歷。每天晚上9點45分時，他都會寄發電子郵件給公司員工，描述事件對個人的影響。

洛爾還更進一步，鼓勵及引導員工進行討論，以求在混亂中建立意義，希望能透過他們都能參與的活動來協助別人。普通的團體樂捐還不夠，他們決定捐出公司一日交易所得，捐給這次悲劇的受難者。他們平常一日交易高達50萬美元，甚至還有100萬美元的紀錄。但他們向客戶說明他們的計畫時，卻激發驚人的回響：當天居然就募集到六百多萬美元。

為了持續治療的過程，洛爾還要員工記錄「回憶書」，記下他們的想法、恐懼與希望，以供後世子孫參考。電子郵件大量湧入，不管是詩、感人的故事或回顧反省，都是人們的肺腑之言。

在如此重大的危機中，所有的眼睛都轉向領導人，尋求情緒上的指引。由於領導人觀察事物有獨特的影響力，因此會替團隊管理意義，碰到特殊情況時詮釋或解說意義，使情緒上有所因應。馬克·洛爾勇敢地完成領導人的關鍵情緒任務之一，即使在混亂與瘋狂時刻，也能協助自己與員工找到意義與感受。爲了達到這個目的，他先調節自己，並表達出共通的情緒真實面，因此他最後表達出的方向能夠和人心起共鳴，將大家的內心感受化爲文字。

如果我們鎮日工作的組織是產生共鳴的地方，並且有可以啓發我們的領導人，我們的生活會是什麼樣子呢？在大多數的開發中國家，最佳的商業慣例尚未成形。如果引發共鳴的領導能力可以形成基礎原則，而不是像在高度開發地區成爲修正原則，這樣的組織又會是什麼樣子呢？如此一來，組織從招募人才開始就會強調領導能力的EQ技巧，升遷及發展也一樣。繼續學習這些領導能力將成爲組織每日運作的一部分，整個組織也會因爲人們共同努力而更加昌盛。

如果我們把這些特質帶回家，帶進婚姻、家庭、子女和社區之間，又有什麼後果呢？我們協助領導人開發更廣泛或更深層的情緒能力時，他們常告訴我們，他們所獲得的好處不只限於工作上，而且還包括個人和家庭生活。他們覺得帶回家庭的是更高度的自覺、同理心、自我控制及協調一致的關係。

讓我們再更進一步。如果教育也能專注於創造共鳴的EQ能力，我們的學校——及兒童——又會變成什麼樣子呢？這樣一來，各式各樣的雇主將樂於引進早已嫻熟這些重要工作技巧的

新一代領導人。年輕人自己也會因此受益，並且反映在社會弊病——從暴力到濫用藥物等——將減少，這些弊病的主因正是因為年輕人無法處理衝動及狂亂的情緒。更進一步說，社區也會享有更高度的容忍、關懷及個人責任。

假定雇主都在尋找有這樣特質的員工，學院及職校——尤其是商學院——就會將基本的EQ列入課程。正如文藝復興時代的偉大思想家伊拉斯謨斯所說的：「一個國家的最佳希望在於給予年輕人適當的教育。」

我們希望，最具創新能力的商學教育人士可以體認到EQ在高等教育的重要性，從而幫助他們的畢業生成為領導人，而不是以成為經理人為滿足。最前瞻的企業人士將鼓勵及支持這樣的商學教育，不只是為了在他們自己的組織內添加領導強度，而且是為了促進整體經濟的活力。不是只有新一代的領導人受惠，而且還能有益於我們的家庭、社區及整體社會。

最後，領導人有許多個，不止一個。領導能力可以傳播分散，不止存在於位於高階的個人，而且還存在於每個階層的每個人，無論是以何種方式，只要是成為一群追隨者的領導人——無論是置身於組織中的何處。無論是店長、小隊長或執行長。無論領導人位於何處，我們都提供我們的一己之見。

聯絡作者

本書代表一段持續的探索過程，以了解EQ在領導能力中所扮演的角色。我們歡迎讀者的反應，不論是想法、故事或反省。

雖然我們不見得會回每一封電子郵件，但我們很樂於接收讀者的反應，而且總是獲益良多。以下是我們的電子郵件信箱：

丹尼爾·高曼：Goleman@Javanet.com

理查·波雅齊斯：richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu

安妮·瑪琪：anniemckee1@aol.com

致謝

本書代表我們在相關主題數十年的研究成果，最後匯集成首要領導能力的理論。我們每一個人都從獨特的角度來檢視這個主題，要感謝的對象涵蓋許多人，他們對我們思考、研究與撰寫本書的能力都有所貢獻。

對理查·波雅齊斯與丹尼爾·高曼來說，組織內EQ研究協會內許多同事的研究都有助於這兩人的思路，該協會的主持人是Cary Cherniss，他是羅傑斯大學(Rutgers University)的專業與應用心理學教授。這些同事包括Lyle Spencer, Marilyn Gowing, Claudio Fernández-Aráoz與Matthew Mangino，他們的研究對本書有直接的貢獻。

但最早引發我們靈感的，卻是我們在哈佛大學念研究所時代的主要教授大衛·麥克里蘭(David McClelland)，在他於1998年去世之前，他的研究與理論深深影響我們大部分的著作。我們還要感謝早期的同事，他們現任職於海伊集團，而且還持續分享他們的研究成果與探索，成就斐然。這些同事包括Murray

Dalziel，他對領導能力與組織發展的看法仍然是卓越見解與敏銳分析的源頭；波士頓海伊集團麥克里蘭中心資深副總裁Mary Fontaine與副總裁James Burrus；海伊集團副總裁兼總經理John Larrere；海伊集團前行銷主任Paul Basile。

還有許多海伊集團的同事支援我們的論點，這些同事包括在波士頓的Keith Cornella, Ginny Flynn, Patricia Marshall, Signe Spencer與Bill Tredwell；明尼亞波里的Therese Jacobs-Stewart；維吉尼亞州阿靈頓的Connie Schroyer；多倫多的Rick Lash；倫敦的Nick Boulter, Chris Dyson, Alison Forsythe, Katherine Thomas與Peter Melrose；聖保羅的Sergio Oxe與 Luis Giorgio；吉隆坡的Tharuma Rajah。

在海伊集團的波士頓辦事處，Ruth Jacobs提供重要的資料分析，Michele Burckle也是。Fabio Sala則持續進行ECI的研究，對資料分析也有不少汗馬功勞。

理查·波雅齊斯要特別感謝大衛·寇爾伯(David Kolb)，這位凱斯西方儲備大學(Case Western Reserve University)的組織行為教授帶領他入門，讓他了解行為改變的模式，並誘發他更進一步的學習。他還要感謝幫助他研究、建立與教導自發學習模式的許多同事：Ann Baker, Robert F. Bales, Diana Bilimoria, Susan Case, Scott Cowen, Christine Dreyfus, Vanessa Druskat, Louella Harvey-Hein, Retta Holdorf, David Leonard, Poppy McLeod, Charalampos Mainemelis, Angela Murphy, Patricia Petty, Ken Rhee, Lorraine Thompson, Jane Wheeler 與Robert Wright。

還有許多人也對本書領導能力的概念有所貢獻。丹尼爾·

高曼想要感謝Thomson Corporation的Deepak Sethi；Woodhull Institute for Ethical Leadership的Naomi R. Wolf；威斯康辛大學認知神經科學實驗室主任Richard Davidson；Egon Zehnder International的Steve Kelner；哥倫比亞大學教師學院社會與情緒學習計畫中心的Robin Stern。Rachel Brod提供豐富的文獻研究，Rowan Foster則提供無價的後勤支援。

此外，安妮·瑪琪還要特別感謝克里夫蘭完形研究所的Fran Johnston，他多年來的先知卓見及教導豐富了她的思路與實務，他的友誼更是彌足珍貴；麻省大學Cecilia McMillen對於組織的研究與實務，帶給她許多靈感；IMD的Tom Malnight的創意、合作與嬉戲精神令人欣賞。此處還要謝謝Barbara Reitano, Tracy Simandl, Neen Kuzmick, Lezlie Lovett, Beulah Trey, Jonno Hanafin, Mary Ann Rainey, Michael Kitson, Linda Pittari, Felice Tilin, David Smith與Carol Scheman所提供的寶貴協助。

關於哈佛大學商學院出版社，我們要感謝Marjorie Williams與Carol Franco，他們指引我們完成這本書。感謝Suzanne Rotondo的敏銳眼光與合作，也要謝謝Lucy McCauley在改寫時所提供的援助。Astrid Sandoval, Sharon Rice與Gayle Treadwell都給予難能可貴的協助。Suzy Wetlaufer在《哈佛商業評論》撰寫文章時，則照例啓發我們的想法。

在個人方面，安妮·瑪琪要感謝她的先生Eddy Mwelwa啓發她的靈感；她的子女Becky Reino, Sean Renio與Sarah Renio透過領導能力展現出EQ的力量，並且將共鳴帶進家中；她的父母Cathy MacDonald Wigsten與Murray Wigsten在寫作本書給予知性

與感性的支持；她的兄弟Rick, Matt, Mark, Jeff, Robert與姐妹Sam。

理查·波雅齊斯要謝謝他的妻子Sandy，感謝她容忍他數個月來埋首於寫作，感謝她充滿愛意的支持與對草稿的協助；還要感謝他的兒子Mark Scott，以及已故岳父Ronald W. Scott對草稿的意見。

丹尼爾·高曼照例要謝謝內人Tara Bennett-Goleman 的啓發與耐心，希望本書能發揮作用，替孫女Lila Goleman與Hazel Goleman創造出更美好的未來。

最後，我們都要感謝寫作期間彼此的合作及創造出的共鳴。

目次

前言⇒i

致謝⇒ix

第一部 EQ的力量⇒1

第一章 首要領導能力 3

首要層面／開放的環節／感染及領導能力／人力磁鐵／心情如何影響成果／對情緒的掠奪／好心情，好工作／量化公司的「感覺」

第二章 激發共鳴的領導能力 23

走調的領導人／走調的種類／領導能力與大腦的設計／EQ的四大核心領域如何互動

第三章 領導能力的神經解剖學 37

EQ：首要領導能力的工具／下一代領導人／EQ的四大領域／自我察覺／領導人的首要挑戰：自我管理

／社交察覺與邊緣葉之間的探戈舞／人際關係管理

第四章 領導風格 63

願景型的領導人／一對一的藝術：教練型風格／建立關係：人際型風格／讓我們來討論一下：民主型風格

第五章 走調的風格：謹慎運用 83

前導型：盡量少用／照我說的去做：指揮型風格／矛盾的混蛋現象／彈性風格對企業的影響

第二部 打造新領導人⇨103

第六章 成為引發共鳴的領導人——五項發現 105

執行長症狀／後天勝過先天／大腦的運作／自發學習

第七章 改變的動機 135

第一項發現：理想自我——開始改變／人生哲學：我們如何決定價值觀／第二項發現：真實自我，你是沸水中的青蛙嗎？

第八章 轉型——保持領導能力的改變 167

第三項發現：學習的議程／第四項發現：重組大腦功能／第五項發現：人際關係的力量

第三部 建立高EQ的組織⇨207

第九章 團隊的情緒真相 209

小組失敗時：常規的力量／盡量擴大團隊的EQ／發掘團隊的情緒真相／發掘團隊的EQ