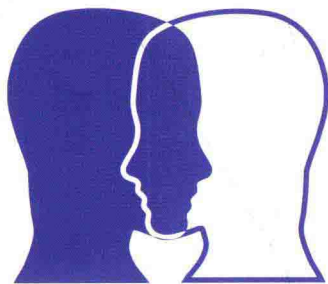


中国领导力 | 主编 胡月星
提升系列

领导情商

曾 荣◎著



前沿 | 全面 | 深入 | 实用

打造一流的领导力和执行力

米古



中国出版集团



研究出版社

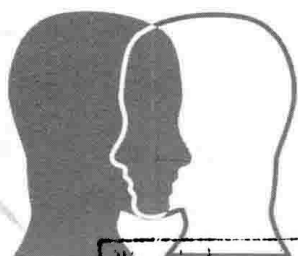
领导力
系列
LEADERSHIP

中国领导力
提升系列

主编 胡月星

领导情商

曾 荣◎著



常州大学图书馆
藏书章



中国出版集团



研究出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导情商 / 曾荣著. — 北京: 研究出版社,

2017.5

ISBN 978-7-5199-0015-1

I. ①领… II. ①曾… III. ①领导人员—情商—研究

IV. ①C933 ①B842.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第031461号

领导情商

作 者 曾 荣 著

责任编辑 刘姝宏

出版发行 研究出版社

地 址 北京市东城区沙滩北街2号中研楼

邮政编码 100009

电 话 010-63292534 63057714 (发行中心)
63055259 (总编室)

传 真 010-63292534

网 址 www.yanjiuchubanshe.com

电子信箱 yjcsfxb@126.com

印 刷 三河市金泰源印务有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 15.25

版 次 2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5199-0015-1

定 价 39.80元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

《中国领导力提升系列丛书》编委会

顾 问

何 宪（全国政协委员，人力资源和社会保障部原副部长，中国人才研究会会长，研究员）

周文彰（全国政协委员，国家行政学院原副院长，国家行政学院公务员培训研究中心主任，教授）

编委会主任

吴 江（全国政协委员，中国人事科学研究院原院长，中国人才研究会领导人才专业委员会会长，教授）

刘 峰（全国政协委员，中国领导科学研究会副会长，国家行政学院中国领导科学研究中心主任，教授）

主 编 胡月星

编委会成员

胡冶岩 乔 兵 林 弋 鄯爱红 陶建平 孙立樵 张素玲
周 敏 李 军 来丽梅 杨国庆 胡月星 梁玉萍 赵福生
郑传贵 赵明宇 王文新 江 文 曾 荣 贺海峰 袁书杰

参与研究单位

国家行政学院

中国浦东干部学院

中国人事科学研究院

国家税务总局党校

北京行政学院

上海行政学院

黑龙江省行政学院

吉林省行政学院

广西行政学院

辽宁师范大学

宁夏行政学院

协助支持单位

国家行政学院中国领导科学研究中心

国家行政学院公务员培训研究中心

中国人才研究会领导人才专业委员会

西安思源学院新发展理念与领导力研究中心

提升领导力是聚焦点（代总序）

胡月星

领导科学研究告诉我们，组织发展与领导力提升并不是同步的。组织规模增大，并不意味着领导力随之提升。组织规模小，并不代表没有强大领导力。有的组织诞生时规模很小，但能够逐渐壮大，关键就在于其具有强大领导力。中国共产党诞生之初人数寥寥，但犹如喷薄而出的朝阳，光照四方。成功的秘诀在哪里？就在于党拥有强大的领导力，正是这一核心力量使党焕发出旺盛的生命力。今天，中国共产党是拥有 436 万多个基层党组织、8779 万多名党员的大党，但规模越大并不意味着领导力就越强。加强和改善党的领导，必须把提升领导力作为聚焦点。

那么，领导力究竟是什么？以往人们通常把领导力等同于权力，认为有权力就有领导力。这种观点至今还停留在一些人的头脑中，限制了人们探索提升领导力的视野。领导力与权力确实有密切关系，但绝不是对等关系，有权力未必就有领导力，否则就难以解释个别领导“有权无威”甚至“众叛亲离”的现象。权力仅仅是领导力的一种重要资源，而不是领导力

的全部。在领导科学研究中，领导力存在于精神信仰、思想观念、规章制度等方方面面，既包括组织领导力，也包括个体领导力。组织领导力是由个体领导力积极作用而成的合力，这就像百川终归大海一样。组织领导力与个体领导力相辅相成、高度融合，共同提升政党的领导力。我们讨论加强和改善党的领导，当然需要从组织领导力角度去分析，但领导科学研究表明，重视个体领导力对于加强和改善党的领导同样至关重要。因为组织领导力最终要具体落实到领导干部行为中，如果各级领导干部缺乏领导力所必需的知识、能力、品质以及积极行为表现等，组织领导力就会失去来源，组织就会变得软弱无力。可以说，领导干部的领导力直接决定着党的领导力。一个政党领导力的缺失，很大程度上是因为领导干部领导力的缺失。当前，从提升领导力入手加强和改善党的领导，需要把组织领导力与个体领导力紧密结合起来，从“领”入手，由“导”贯通，实现“心”与“力”的积极融合。

用信仰目标实现“领”。信仰就是希望，目标就是方向。没有信仰目标的政党是没有希望的，没有信仰目标的领导干部是难堪大任的。成立90多年来，我们党的领导之所以坚强有力，就是因为我们有信仰、有目标，让广大党员有使命感，让人民群众有方向感。一个政党如果不能让自己的党员有使命感就无异于乌合之众，如果无法让群众有方向感就会失去号召力和凝聚力。新形势下，加强和改善党的领导，尤其需要把党的领导与党所坚守的崇高信仰、党所追求的远大目标紧密结合起来。要让广大党员和人民群众明白我们党究竟从哪里来、往哪里去，信仰什么、追求什么，党对人民群众来说有着什么样的功能和价值。把这些问题讲清楚，人民群众就会拥护党、追随党。

用科学理念实现“导”。信仰的追求、目标的实现都要有科学的理念。一个政党所坚持的科学理念凝聚着政党的智慧，能够引领人民群众的行

动。从这个意义上说，理念科学，领导力就强。我们党一直强调用科学理念实现党的领导。习近平总书记在党的十八届五中全会上提出的创新、协调、绿色、开放、共享新发展理念，凝聚着全党的智慧，是统一全党思想和行动的指挥棒。领导干部能不能深入贯彻新发展理念，坚决纠正那些与新发展理念不相适应甚至背道而驰的错误观念与行为，直接关系我们党的领导力。领导干部要把学习贯彻新发展理念与提升领导力、加强和改善党的领导紧密结合起来。

用“心”与“力”的融合提升领导力。心为万力之本。提升领导力，从领导干部个体角度而言尤其要注重“心”与“力”的融合，具体而言主要包括以下几个方面：一是强调忠诚。忠诚是对“心”最重要的要求，是“力”的源泉。领导干部要对党忠诚，不论身在何方，不论处于何种境地，都要把对党忠诚作为自己的道德操守和行为准则，这样才能担负起组织重托。二是强调提升能力。有“心”无“力”，最终只能流于平庸。提升领导力，既要有“心”，也要有“力”。这就要求领导干部必须高度重视提升自己的能力。三是强调责任担当。责任是“心”，担当是“力”。当前，加强和改善党的领导特别需要领导干部有责任担当。有了责任担当，就能把“心”与“力”融合后的力量充分发挥出来，不断提升我们党的领导力。

原载《人民日报》（2016年04月15日07版）

人活在世上就像一驾奔跑的马车，马车由马拉动，人由情绪驱动。控制马的工具叫作缰绳，管理情绪的工具叫作情商。

如果驾驭不好拉车的马，马车就会东碰西撞，迷失方向，甚至车毁人亡。如果管理不好人的情绪，人就会生病、会发疯，伤害自己、伤害他人、伤害组织和社会。情绪管理并不是一件容易的事，需要与人的一些本性做斗争，比如冲动、放纵。远古时代，人的情绪具有应激和适应环境的重要意义；而今天，人们需要更多地运用理性来做出判断和采取行动，情绪与理性相辅相成才能获得更多生存、发展的机会。

情商对个人很重要，对团队很重要，对领导团队的个人尤为重要。领导者不仅要管理好自己的情绪，还要有目的地影响他人的情绪。驾驭一辆马车尚且需要技术、力量与经验，引导一队马车向同一个方向以相近的速度行进，不能不说是一项极为艰巨的考验。所以领导者总是比普通人更迫切地需要提升情商。

相信所有站在或期望站上领导岗位的人都在不断摸索着情绪管理的规律和艺术，在一次次的经验和教训中理解自己、理解他人、理解管理和领导的深意。然而个人的探索终归是孤独而漫长的。在这个急速变化的时代里，层出不穷的挑战与机遇，周而复始的压力与欲望，让有进取心、有责任感的人时常处于一种“本领恐慌”的痛苦知觉中。按照心理学家弗洛伊德的观点，要摆脱痛苦，唯有坚决行动。提升自己的情商往往是见效最快的行动，因为情绪驱动人的行为。然而也正因如此，情商修炼难有尽头，

是需要终生参悟的一项本领。

情商的提升如果能够借助一定的外力必将事半功倍，所以市场上形形色色的情商培训教材与课程应运而生，不一而足，培训的效果也是参差不齐。因为“情商”这样一个似乎人人都懂又都不太懂的题目，必须兼顾好针对性、知识性与可读性。本书在“情商”前面又加上了“领导”二字，对实用性和启发性有了更高的要求。本书作者力求在这些方面做好平衡，这样一个写作过程同样也是一场情感与理性的共振。

情商提升的另一个影响因素是情境，更准确地说是“我”所参与的情境。人的情绪总是与情境和角色紧密联系在一起。情商不同于智商的一点是，它没有唯一正确的标准答案，只有相对更好的选择。所以对于情商，“我”才是最有发言权和评判权的那个声音。正所谓“情非得已”，书中的完美应对、他人的成功经验都不一定是“我”在彼时彼刻最好的范本。真性情的人活出真挚的喜悦，真性情的领导赢得真诚的人心。

“我”是一切的根源。“我”理解了情绪，困惑可以得到解答；“我”控制了情绪，伤害可以避免；“我”接纳了情绪，对立不一定引发冲突；“我”引导了情绪，散沙可以积聚成塔。要想改变一切外物和人，首先要改变自己。改变自己的根本途径是学习。学于书内，习于书外。学习的过程也是在苦痛与迷惘的深处发掘出快乐与满足的过程。希望这本书与日益增长的情商一起，伴随您在工作生活中不断学习，改善自身，成为坚强有力的领导者，为自己、为他人、为团队做出更大的贡献。

曾 荣

2016年10月

第一章 情商的内涵与意义 // 001

第一节 情商及其理论 // 003

一、不可或缺的情商 // 003

二、被误解的情商 // 005

三、理论界定的情商 // 007

四、与日俱增的情商 // 011

第二节 情商的构成要素 // 013

一、情商的四种能力 // 013

二、情商的五个范畴 // 015

第三节 情商与领导魅力 // 020

一、领导者的情绪劳动 // 020

二、有魅力的领导有高情商 // 022

三、善于管理情绪的人适合当领导 // 023

第四节 领导需要提升情商 // 025

一、提升情商更健康 // 025

二、提升情商少犯错 // 029

附：徐文秀《做人做事做官“又十忌”》// 031

第二章 情商与调控情绪 // 037

第一节 情绪从何而来? // 039

- 一、情绪大脑的发育 // 039
- 二、情绪是行动的驱动力 // 043
- 三、情绪是身体健康状况的反映 // 044
- 四、情绪是内心平衡状态的反映 // 051
- 五、了解自己的情绪状态 // 055

第二节 情绪参与大脑的哪些活动? // 058

- 一、情绪影响决策 // 058
- 二、情绪影响创造力 // 059
- 三、我们的身体如何感受情绪? // 061
- 四、情绪与肿瘤的关系 // 064

第三节 我们如何感知和理解他人的情绪? // 067

- 一、对他人情绪的认识——情绪信息加工的 EASI 模型 // 067
- 二、影响情绪认知的因素 // 070

第四节 领导如何调控情绪 // 073

- 一、领导情绪调控的切入点 // 073
- 二、正确理解负性情绪 // 076
- 三、领导常见情绪问题的认知与调控 // 081

【扩展阅读一】神经医学视野下的焦虑问题 // 094

【扩展阅读二】焦虑是一种天赋 // 098

第三章 情商与排解压力 // 103

第一节 压力引发的心理问题 // 106

一、常见的身心压力反应 // 106

二、压力对思维的影响 // 108

三、压力状态的自我评估 // 109

第二节 领导压力从哪里来? // 110

一、工作岗位附带的压力 // 111

二、自己给自己的压力 // 112

第三节 压力与心理认知体验 // 113

一、对压力的误解 // 113

二、压力对健康的影响取决于你自己 // 115

第四节 缓解压力之法 // 118

一、价值权衡放得下 // 118

二、视野宽广想得通 // 120

三、创意活动欢乐多 // 121

四、运动健身心情好 // 122

【扩展阅读】为什么有的运动员能够“遇强则强”，有的则容易“发挥失常”? // 125

五、黑暗之中找到光 // 126

第四章 情商与沟通协调 // 129

第一节 你是会沟通的领导吗? // 132

一、人际沟通的基本规律 // 132

二、有效沟通的技巧 // 133

三、看透不说透 // 135

第二节 人际沟通中的情感卷入 // 136

- 一、开启友情：非主动接触 // 136
- 二、友情真正开始建立的关键：自我暴露 // 137
- 三、维持长久的友情：懂得如何付出与索取 // 138
- 四、成为最亲密的朋友：支持彼此的社会认同 // 139

第三节 比语言更可信的情感表达 // 141

第四节 比逻辑更有力的情感说服 // 143

- 一、情感说服的意义 // 143
- 二、提高说话的技巧 // 146

第五章 情商与赢得下属 // 149

第一节 领导者的情绪影响力 // 152

- 一、领导者的共情能力 // 152
- 二、领导者的情绪价值 // 153

第二节 让服从你的下属变成支持你的下属 // 157

- 一、提升下属的幸福感 // 157
- 二、维护下属的权益 // 160
- 三、敢于给下属承诺 // 162

第三节 让讨厌你的下属变成理解你的下属 // 163

- 一、雷霆手段和菩萨心肠 // 163
- 二、肩负起领导的责任 // 165

【扩展阅读】最苦与最乐 // 166

第四节 帮助下属找到角色 // 168

- 一、尊重每一棵树的天性 // 168
- 二、建立团队内部的“二把手机制” // 168

第六章 情商与个性修养 // 171

第一节 领导者的私情与大爱 // 173

一、有私情无私心 // 173

二、有大爱能成全 // 175

三、格局决定事业 // 177

四、自律让你自由 // 179

第二节 领导者的目标与底线 // 182

【扩展阅读】“不收钱的县委书记”陈行甲清华讲话全文 // 184

第三节 情感交流背后的价值观传递 // 189

一、价值观是人和人之间最深的鸿沟 // 189

二、领导是价值观的传播者 // 191

第七章 高情商从哪里来 // 195

第一节 让情商匹配职位 // 197

一、管人就是管情绪 // 197

二、给情绪找一个合适的出口 // 199

三、学会让别人感觉舒服 // 200

第二节 让情商超越年龄 // 203

一、年轻干部的情商指标 // 203

二、年轻干部如何修炼情商 // 204

第三节 情商与终生幸福 // 207

一、理解他人的人更长寿 // 207

二、好情绪就是最好的养生 // 208

第八章 情商激发团队斗志 // 211

第一节 从下属情商看领导 // 213

第二节 为团队注入积极的认知 // 215

一、有容乃大 // 215

二、人格并非固定不变 // 215

三、缺乏韧性的人改变的潜力更大 // 216

第三节 逆境中的领导力 // 217

一、逆境对领导者的考验 // 218

二、长征中的逆境领导力 // 219

第四节 团队沟通中的善意原则 // 221

一、什么是沟通中的“善意” // 221

二、打造“善意”的团队文化 // 223

结 语 // 225

主要参考文献 // 227

C H A P T E R 0 1

第一章

情商的内涵与意义
