

FOUR

THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING  
管理新理念前沿译库之肆

大卫·瑞巴科博士认为真正的领导力，就是一种使人充满力量的、全新的管理方式

这是一本必须阅读的书籍。它有助于组织中任何等级的经理人员了解学习曲线

本书阐述了企业领导方法的一种新潮流——走向自我管理的团队行为

# 情商商

经济管理出版社  
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Putting Emotional Intelligence  
to Work

成功的领导绝对不是只靠高智商就能做到

Successful leadership is more than IQ

[美] 大卫·瑞巴科 著

孙 涛 译

# 情 商

——成功的领导绝对不是只靠高智商就能做到

[美] 大卫·瑞巴科 著  
孙 涛 译

经济管理出版社

责任编辑：杨世伟 谭 伟

技术编辑：晓 成

责任校对：郭虹生

### 图书在版编目 (CIP) 数据

情商：成功的领导绝对不是只靠高智商就能做到 / (美) 瑞巴科著；  
孙涛译. —北京：经济管理出版社，2002

ISBN 7-80162-544-7

I. 情... II. ①瑞...②孙... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019462 号

## 情 商

——成功的领导绝对不是只靠  
高智商就能做到

[美] 大卫·瑞巴科 著

孙 涛 译

---

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

---

787mm×1092mm/16      19.5 印张      240 千字

2002 年 12 月第 1 版      2002 年 12 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

---

ISBN 7-80162-544-7/F·475

定价：30.00 元

---

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

北京市版权局著作权合同登记号：

图字：01 - 2001 - 2432 号

Putting Emotional Intelligence to work by David Ryback ©  
Reed Education & Professional Publishing Ltd (1997)

Copyright © 1998 by David Ryback

Published by Butterworth - Heinemann

Chinese (Simplified Characters) Copyright © 2003 by Eco-  
nomic Management Publishing House

Published by arrangement with Butterworth - Heinemann.

All rights reserved

我不再像过去那样认为智商是无可替代的。  
想要成功，你还必须要知道该如何做出明智的  
选择和怎样获得更深邃的思想。

——比尔·盖茨 (Bill Gates)

## 译者序

我们的行为是由一个最根本的核心信仰所支配的，一个组织不断地从所有源泉学习的欲望和能力以及迅捷把这种学习转换成行动的做法——是它最终的竞争优势。

——杰克·韦尔奇

也许是读惯了管理学大师们著作的缘故，初次翻开大卫·瑞巴科博士的《情商——成功的领导绝对不是只靠高智商就能做到》一书时，一股沁人心脾的清风扑面而来。它就是这样一本书，你不能不被作者对于情绪智商的深邃而富有创新的思想、扎实的理论功底、丰富的实践经验所吸引和折服，每一次阅读都不可能把它们完全揭开，而每一次都会有一种新的感受和发现。掩卷之余，你便产生一种急于将这本书翻译成中文与更多读者分享的冲动。

自1995年美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼所著的《情绪智商》一书出版后，“情商”（也叫EQ，Emotional Intelligence Quotient的缩写）这一概念成了世界各国心理学界、教育学界和企业界人士广为流传和讨论的话题，相关的书籍也种类繁多。而此书的最大特色在于其视野宽阔、材料丰富、引评精辟，作者不是用传统说教的方式阐述情绪智商这一心理学名词，而是通过循序渐进的方法，运用大量的研究材料和经典案例生动而客观地展现其思想观点，简述实践探索的各种途径，

让读者从内心领悟情绪智商的真谛，这才是传授情绪智商和学习情绪智商的捷径。正如作者在本书英文版序言中所说，你将会看到一次企业危机如何对职场生态带来的转变。信息时代产生了一个新的价值体系，在这个新体系里，心和脑是相互连通的。现在仅仅依赖智力来推动经济发展是不够的，我们还得在其中融入情绪智商的运用，而如果没有加以人类的感性作为指引，那么强调应用电子科技、发展应用电脑网络及虚拟软件等一切都会变得没有意义。但这毕竟不同于杰克·韦尔奇的自传，怎样将这种兴奋传递给读者，的确是一种挑战，而这恰恰是本书与众不同和创新之处。书中作者还引入了瑞巴克情绪智商管理调查问卷表（REQUES），大大提高了本书的生动性、启发性和可操作性。

一个健康的人生，不仅仅是在生理上得到满足，更重要的是心理层面的提升与富足；其中人的情绪对于一个人心理层面乃至生理层面的影响，都是至关重要的，这也是我们为什么需要了解情绪智商最主要的原因。心是灵魂，心是意志，一个人的品性是内心多年的习惯，是行为的结果。因此，健身先健心，而健心的惟一途径，就是要不断地、有意识地提高自己的情绪智商。惟有每个人都从“心”做起、从“心”思考，我们的未来才能真正绽放光明。

在阅读本书的过程中，在每一章节里，你都会发现许多新鲜、生动而又异常深刻的东西，你会发现一个又一个确实应该知道，但至今还不知道的东西，这也是笔者在阅读和翻译此书过程中的切身体会。领导是一门博大精深的艺术，管理学更是一门综合的软科学，身居要职的您，是否经常被这样的问题困扰——您的团队绩效不佳，您尝试过很多办法，但仍少见成效；由于业绩出色，您被委任为分公司经理，却不知该如何管理好部门的员工；您的下属明明很有工作能力，但每次交给他

们的任务都干得不尽如人意；您积累了丰富的管理经验，对于如何领导和影响下属也有独到见解，但在上级领导面前却一直不够具有影响力……，此书将为你揭开此类种种问题的答案，通过情绪智商的运用，最终达到团队与组织中领导者与被领导者的合作双赢。

翻译实在是一件很艰难的工作。过去总是批评别人翻译的作品不理想，如今自己翻译才发现实在不容易做好。若仅为阅读，意会即可，此为享受；但要翻译于读者，将理解转变成准确而易懂的文字，就变成了苦差事。原本看得懂的单词，经常要反复翻查词典、仔细推敲，只为要找一个恰当的汉字、词组或句子来表达。在此书的翻译过程中，很多日常工作都落在了妻子苏艺虹身上，在我沉迷于情绪智商的研究和此书翻译的过程中，我的家人给予了我充分的信任、理解和支持，减少了我许多后顾之忧，在此，我要感谢父母和妻儿对我的深爱 and 包容。

自从我带着紧迫感和工作的快意完成译文的初稿到现在写这篇小序，这半年多来，我越来越意识到，加入 WTO 正在使中国与西方发达国家的差距迅速缩小，中国企业也在不断加快管理创新、管理变革的步伐以适应全球化发展的趋势。与此同时，中国的企业需要吸收更多具有权威价值的新思想、新思维、新信息、新理念来丰富和提升其自身管理理论和实践水平。作为一名管理实践者，我非常感谢出版社的编辑人员，正是因为他们的推荐，这本好书才有可能较早地与中国读者见面。原书是非常精彩的，中文版翻译出版的创意和组织工作也是十分出色的。希望我的翻译工作成果能够准确反映原著的内容、风格和思想精髓，以此圆满完成中文版策划者的计划。但受个人学识、经验和能力所限，译作中如有不妥之处，希望读者不吝赐教。



联系请致：

<http://www.xmatc.com>

[6020022@vip.sina.com](mailto:6020022@vip.sina.com)

# 序 言

——永远地改变你的经营管理模式

斯蒂文是一家成功企业的总裁，他非常幸运地将自己的企业发展到连做梦都没有想到的繁荣程度。突然间，不知什么原因，他发现自己被孤立了。就在同一时间里，他的下属、副总裁和董事会的所有成员都因为某些正当理由疏远他或离他而去。在这么短的时间内，他是如何从成功走向失败的呢？

斯蒂文建立成功企业所具有的特质是：积极向上、性格倔强、智能过人、强有力的决策能力，但由于他现在已经在激烈的竞争中获取了优势，所以他便把对外竞争使用的手段转而运用在公司内部。斯蒂文还是同一个人，但是，现在他把全部的精力和心思都放在他周围的人身上，而不是用在应对竞争上。

斯蒂文亲自打电话给我，目的是请求我帮助他脱离困境。为什么突然间每个人都和他对立了？毕竟，他并没有要伤害他人的意思，这些人应该都是他最亲近的朋友。他可以理解他与董事会之间的冲突，因为他的思想对那些董事来说，显然有些太过于激进，但是他坚信他的副总裁应该支持他。

不久，发生了一件事。斯蒂文和我对他已经忘记的一次早已计划好的会面产生了分歧。他想不起来我们早在几个星期前计划好的咨询事宜，因为他没有作记录。这很可能产生不愉快的结局，不过很幸运，还有两个人和我们一起参加这次咨询工作，也就是说我和他各带了一位助手。这件事之所以值得提出，是因为即使这两位同事在身旁，斯蒂文还是坚持拒绝接受他人的提醒。

“并不是我怀疑你的话，”斯蒂文坚持说，“但是我想更仔

细地检查一下我的记录档案，检查完之后，我会再找你谈。我需要看到关于这件事的全部记录。”

我问：“斯蒂文，即使你怀疑我说的话，可你怎么能够怀疑自己的同事所说的话呢？”

“很好，”他说，“人的记忆也有出现错误的时候。”

我现在开始有点理解为什么人们会离他而去。在事件发生的整个过程中，尽管斯蒂文口头上并没有说我是一个骗子，但是他的态度确实让我感觉到自己像个骗子。尽管斯蒂文已尽力表现出“善解人意”的样子，但我还是觉得非常失望。经过这次事件，我也深深地体会到为什么他能成功地击败对手。但是，我认为这种“成功”最后终究会走向失败，因为这种方法在企业内部并不适用。熟练地使用一把斧头也许能战胜战场上的敌人，但如果这是你惟一可利用的沟通模式，那么可能也会伤害那些与你比较亲近的人。除此之外，我也同样怀疑这种激进的策略如何才能够在长时间内，或甚至在市场上与对手竞争的限定范围里，都将获得成功。最终，即使你真的成功了，你周围的敌人也会非常多，使你连一点“呼吸的空间”都没有。

我要求斯蒂文不要让人来打断我们，这样我们才可以进行深入的交谈。我问他，“你认识到这点了吗？”，“当你如此固执地坚持自己的观点时，你让人们感受如何呢？”

他回答，“不，大卫，”“我只是想确定我是对的。你知道我承受着巨大的压力，我很容易就会忘记这些细节。”

我尽可能表示同情地问他。“压力？”

他说，“每个人都在和我作对，在我的生活中从来没有感到这么孤独和脆弱，而且这一切都竟然发生在我如此成功的时候！”

我说，“你试图与任何人来分担你的脆弱感吗？”

“你疯了吗？”他大声说，“甚至连我自己的律师都离我而

去，我还能相信其他人吗？”

“你相信我吗？”，这是我的下一个问题。

“是的，”斯蒂文脸上略显一点红晕，并微笑地问道：“你的确有一套自己的方法，不是吗？”

斯蒂文是如此孤独，以至于他无法相信自己所求助的任何人。

“斯蒂文，”在片刻沉默之后，我最后说，“如果你不相信我，那么这次谈话就没有必要再继续了。”

斯蒂文感到非常震惊，然后是尴尬，最后这位傲慢、自信、成功的企业领导崩溃了——他并没有大声哭泣、暴跳如雷，只是留下了深沉的眼泪。自他成年以来，可能这是他第一次完全真实地呈现出自己的内心世界。他彻底敞开心扉，回归自我，从而使他周围的世界发生了极大的转变。

在经过几次会谈之后，斯蒂文开始在工作中倡导“情绪智商”的重要性，并将其列为公司使命的一个重要组成部分。

现在，斯蒂文的公司不仅在市场上十分成功，而且他的董事会、副总裁和下属都认为他是最伟大的。他不仅在公司中担任领导，同时由于自己成功的沟通技巧而得到下属的广泛认可。他演讲的主题是什么？尽管他运用了许多其他名词，但核心内容仍然是“情绪智商”。

如果你对这个名词还不熟悉，就请继续读下去吧！在第二章中，你会深入了解情绪智商的起源。斯蒂文之所以学会运用情绪智商，是因为如果不这样做他就会失去一切——首先是他的下属，然后是他的董事会的支持。噢，现在的他仍然是过去那个具有竞争力的斯蒂文，但是他变得更加开放和真实。他并不是在一夜之间就有了如此巨大的转变。事实上，他仍然在学习和研究情绪智商，就像我一样。在这个领域，你永远都不会停止学习，绝对不会。

在随后的讨论里，当我将情绪智商这个概念运用到工作场所中时，我偶尔会遭到别人的质疑和挑战，我们现代的文化似乎在两种价值观系统中挣扎——一种是通过政治操纵、流氓行径和社会胁迫来完成，另一种则是通过真实的情感交流来实现相互尊重的目标。从华盛顿国会殿堂上的党派之争，到《严峻的考验》这类戏剧，我们都能看到对个人的人身攻击，是令人难以想像的糟糕。在《严峻的考验》之中，约翰·普罗克特如同十七世纪的清教徒一样诚实、努力工作，但是为了保护自己的妻子而成了巫术的怀疑对象。他能逃脱吊刑的惟一方法，就是“承认”他和魔鬼的结盟。最后，他选择吊死而不是承认莫须有的罪名。令人感到惊讶的是，尽管他最后选择了死亡，但这场戏却以高潮作为结尾。在米勒的戏剧中，能够诚实面对自己心中的感觉是一种至高无上的价值。

许多著名的社会学家如桑代克、卡尔·罗杰斯、彼得·沙勒维、约翰·迈尔和丹尼尔·戈德曼等，对情绪智商这一概念都给予了很高的评价，这也是本书的理论依据——情绪智商在工作场所中扮演着一个重要的角色，它不仅可以增强员工的士气和提高生产力，为公司赚取更多利润，而且还可以把办公场所变成一个有趣、可以让你感受到快乐的场所，毕竟大多数人在成年之后大部分时间都在办公室度过。

通过阅读本书，你将会看到一次公司领导层的危机将如何导致工作场所的转变。信息时代产生了一个新的价值体系，在这个新体系里，心和脑是相互连结的。现在单凭智力来推动经济发展是远远不够的，还必须运用情绪智商。如果没有人类的敏感性作为指引，那么运用内部网、仿真软件等先进的信息技术就没有任何意义。

流程再造和全面质量管理是优秀的，但是对于所有成功的领导者来说，都必须具有情绪智商这一特质。

在本书中，你将有机会探索情绪智商的起源（追溯到60多年前），看看它如何增强你的管理模式，学习如何更好的授权和协商，如何更好地运用自己天生的才能，以及如何使自己工作之外的生活更有意义，也感到更加满意。

在第一部分中，我将和你分享我最初是如何学习到情绪敏感度这个概念的，当时我正和一位聪慧的导师在海滩上散步。另外，我也要告诉你，为什么情绪敏感度一词在以信息为导向的时代会如此重要。在“新团队规范”一章中，探讨了要在一个竞争日趋激烈的全球市场中获取成功，“自我管理团队”是很必要的。

在第二部分中，将会展现出情绪智商最初的面貌，以及今天展现在大家面前的面貌。早在20世纪30年代及20世纪40年代，心理学家们就已经写出关于“关系过程”及“社会智商”这类概念的文章。但是直到近十年，情绪智商这个概念，才通过大量的研究和丹尼尔·戈德曼的畅销书《情绪智商》证实了它的重要性。你会读到随着个体在成功的自我管理团队中变得更加突出，旧方法与新方法之间有了显著的区别。

在第三部分中，概述了成功领导的十项特质，以及如何使整个组织了解，情绪智商不仅能促使组织学到更有效的管理技巧，还能学到授权和协商的技巧。

在第四部分中，你会学习到不同的人格特质如何在一个充满情绪智商的环境中发挥自己最大的潜能，以及如何扩展自己人格特性的范围，使你变得更有弹性、更有效率。

在第五部分中，对一些可以在自己组织中运用的技能加以总结，同时提出了一些应对规模小型化以及适应新变革和挑战的方法。

此外，你会得知情绪智商的构成要素就是情绪、逻辑和团队合作等。

为了使你获得成功，无论是用金钱、士气或优秀来衡量，你都要考察基本的假设，探究基本构成要素，以及如何将所有一切结合在一起，以便在工作场所中成功地运用情绪智商。

如果你对工作场所中情绪智商的等级感到好奇，这里有一个简练的测试表，在你继续阅读之前可以先进行测试（附录中的测试更加详细）。不要担心测量的结果是通过还是未通过，这并不是一个标准化的测验，只是一个练习，目的是帮助你确认可以让自己成长的领域。

## 瑞巴科情绪智商管理调查问卷表 (REQUES)

根据下列标准，选择适合自己的答案。

总是	通常	有时	很少	从未
5	4	3	2	1

——1. 我尽量使他人依照规则行事，这样就不至于做得太过火而导致失败。

——2. 我避免正视差异性的存在，相信它们会随着时间而消失。

——3. 我的个人价值观和我的工作态度是分离的。

——4. 我会把焦点集中在主要问题上，而让他人来处理细节问题。

——5. 在进行公开评论时我不会加入自己的个人感受。

——6. 人格中理性、公正的一面会影响到我的权威感。

——7. 内心的平静对我来说更胜于自然感情的抒发。

——8. 我与他人共享自己的个人感觉和意见。

——9. 我会将不同的派系聚集在一起，尽管他们固执己见。

——10. 在出现有争议的结果时，我会坦白地告诉下属。

——11. 为了获得重要信息，我允许政策上的例外。

——12. 当我心中有矛盾的感觉时，我会优先处理。

我先不给你对这些答案的评价，我想让你的情绪智商在阅读本书的过程中自然流露出来。我的目的有两个：

1. 提供一个关于情绪智商如何才能发挥作用的真实范例；
2. 激发你个人的好奇心，以便继续坚持阅读下去。

如果你敞开心扉，那么本书不仅会使你的管理风格有所改善，而且还会提高你的生活质量。它会让你更接近那些在你生命中至关重要的人，而不论是在工作中还是在家里。如果幸福可以用成功、有意义的关系来进行衡量，那么你一定成为一个更加快乐的人。所以，让我们开始这段冒险活动吧。



# 前 言

---

本书阐述了企业领导方法的一种新潮流——走向自我管理的团队行为。在一个快速变革已经成为一种常态而不再是例外的时代里，本书提出了一种更为成功的管理方法。目前我们正经历信息技术主导全球经济发展的挑战。以往层级制度下的最高权力已经不再存在了。换句话说，我们现在正经历一个由工业革命跃升到信息革命的“重大转变期”，企业经营管理模式已和以往大不相同，事实上，新的经营管理理念将与传统的经营管理思想大相径庭。

我们今天面临的挑战就是重新建立新的平衡，即是将以前以“利益”作为惟一考察因素而没有考虑“人性”这一重要因素的企业经营管理模式，转向加入“人性”这一重要因素，并设法在“利益”和“人性”这两者之间取得平衡。当然，“利益”仍然是企业经营管理的焦点，但是至少在我们追求成功的时候，我们不会忘记应拥有人性尊严、社会责任感、道德观以及自我的良知。

除此之外，将情绪智商带到工作中，用瑞巴科博士研究的主题来说，就是在管理者和经理人身上，或者是整个组织所有成员，都能够因为这种新的企业领导方法而发挥出最佳的潜能。如同他在本书中所指出的，情绪智商对于一个管理者来说，就好像是一艘船的声呐一样，它有助于管理者更清楚地把握其他管理方法所无法看到的问题区域。