

我学会了该如何做一个受员工爱戴的领导者，以及该如何做一个受领导器重的员工。我也深深意识到，管理者最需要的是情商而不是智商。

—— 李开复

# 高情商 经理人

## The Emotionally Intelligent Manager

[美] 大卫·R. 卡鲁索 (David R. Caruso)

彼得·萨洛维 (Peter Salovey) / 著

张丽丽 / 译



高等教育出版社

# 高情商 经理人

## The Emotionally Intelligent Manager

〔美〕大卫·R. 卡鲁索 (David R. Caruso)

彼得·萨洛维 (Peter Salovey) / 著

张丽丽 / 译

 高等教育出版社

本书版权登记号: 图字: 01 - 2004 - 2034

The Emotionally Intelligent Manager:

Copyright © 2004 by David R. Caruso and Peter Salovey

All rights reserved.

Original language published by Jossey - Bass, a Wiley imprint.

Simplified Chinese translation edition jointly published by David R. Caruso & Peter Salovey and HEP Publishing House.

### 图书在版编目 (CIP) 数据

高情商经理人 / (美) 卡鲁索 (Caruso, D. R.),  
(美) 萨洛维 (Salovey, P.) 著; 张丽丽译. —北京:  
高等教育出版社, 2006.6

书名原文: The Emotionally Intelligent Manager  
ISBN 7 - 04 - 018554 - 7

I. 高... II. ①卡...②萨...③张... III. 企业管  
理 - 人际关系学 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第 039509 号

策划编辑 王飞龙 责任编辑 王飞龙 责任印制 宋克学

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街 4 号  
邮政编码 100011  
总 机 010 - 58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司  
印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 720 × 1000 1/16  
印 张 17.25  
字 数 224 000

购书热线 010 - 58581118  
免费咨询 800 - 810 - 0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.landaco.com>  
<http://www.landaco.com.cn>  
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2006 年 6 月第 1 版  
印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷  
定 价 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 18554 - 00

## 高情商经理人

对于管理者来说，成功来自80%的情商加20%的智商，成功的管理者就是那些能够运用理性去读懂感情的人，也就是本书所要塑造的高情商经理人。

本书作者从众多的情商理论和案例中提炼出了经理人开发自身情商潜力的四项核心技巧，通过高情商与低情商经理人的实例对比，为管理者绘制了一张分析和掌控情绪与情感的“感情蓝图”，使其能够理性地去理解感情，敏锐地接收感情中所包含的信息，成功地应对人际冲突与管理变化，改进与他人交往的效果，营造更加和谐的企业环境。

那些喜欢逻辑分析而忽视感情的管理者，将在本书中找到解读感情的理性途径；而对于那些非常感性的管理者，本书则会让他们更加完整地去理解当今的商业社会。

## 作者简介

**大卫·R. 卡洛斯**——管理和组织发展咨询顾问，美国凯斯西储大学（Case Western Reserve University）心理学博士，耶鲁大学人类智能研究博士后。

1983年，大卫开始进入商界，从事产品开发和战略规划工作，曾为美国和欧洲的多家世界500强企业服务。1993年，大卫开办了自己的咨询顾问公司，为个人和团体提供情商及领导力开发方面的指导。

在从事咨询工作的过程中，大卫还在耶鲁大学心理学系从事研究员的工作，发表了多篇关于智力与情商的论文和文章。本书是其总结多年咨询顾问经验与研究成果的最新力作。

-----  
**彼得·萨洛维**——耶鲁大学文理研究生院主任，斯坦福大学社会学硕士，耶鲁大学哲学博士。

彼得最近的研究重点是感情在促进适应、认知和行为机能方面的表现方式，以及运用“情商”（emotional intelligence）这个词来描述人们理解、管理和利用感情的方式及能力。

彼得已发表文章200多篇，其本人或与他人合作出版、编辑的书籍多达11本，吉尔福德出版社出版的《感情与社会行为》系列丛书，是其影响力最大的作品。

策划编辑：王飞龙  
封面设计：云 龙

## 致 谢

感谢许多人对本书的支持。我们的朋友和同事约翰·D. 梅尔在情商和其他课题上与我们合作的历史长达 20 多年。查尔斯帮助我们能力模式应用于组织背景中。我们感谢东京的同事们给我们提供的帮助, 他们是 Tohru Watanabe, Noriko Goh, Masami Sato 和 Nao Takayama。Sigal Barsade 也是本书的大力支持者。Steven Stein 以及多伦多 MS-CEIT 测试的同事们也提供了有益的帮助, 感谢他们的支持。

如果没有英国出版协会 Ed Knappman 和 Kristine Schiavoni 的积极努力就没有本书的问世。Jossey-Bass 出版社的 Susan Williams 对我们研究的情商给予了极大的理解。我们还要感谢 Mary Garrett 和 Mary O'Brian 将草稿制作成书籍, 感谢 Rob Brandt 和 Carolyn Miller 把本书送上书架, 送到你的手中。

我们的客户在情商和领导学方面教会了我们许多, 感谢他们的参与。但是, 我们改了客户的名字和某些事例的具体情况, 有时也混用了不同客户的情况。

许多学生和协调员的辛勤工作在许多方面细化了我们的思维。感谢 Brian Bedell - Detweiler, Michael Beers, Eliot Brenner, Heather Chabot, Stephane C. t, David DeSteno, Jerusha Detweiler - Bedell, Elissa Epel, Tony Freitas, Glen Geher, Jack Glaser, Susan。

## 简介

有人和你说过下面这些话吗？

“不要太激动！”

“你太感情用事了。”

“我们要理智地处理事情。”

我们曾受过这样的教导，只有在环境和时机合适的时候，才可以谨慎地体验和表达自己的感情，在工作中尤其如此。在工作中发泄自己的感情会被认为是不够职业的表现。我们不得不承认，当情感战胜理智时，我们就会犯错，做出一些让自己后悔的事情，这一切都可以归咎于过度的感情用事。但是，感情毕竟在 3 亿年前就是人类生存所必需的条件，所以它存在至今也不足为奇。

我们知道，这种看待感情的观点是错误的。3 亿年后的今天，或者说在此前后的几百万年中，人类大脑的体积变大了，结构更加复杂了，但无论如何变化，大脑中仍然保留着感情的丝丝网网。在人类进行思考和推理时，大脑的感情神经并没有退居第二位。相反，人类之所以可以进行思考和推理，之所以可以运用才智，感情是其中密不可分的一部分。这就是美国爱荷华州州立大学神经学家安东尼奥·德马西奥研究成果的精髓所在。

本书的基本前提假设是：要做出明智的决定、采取最合理的行动、正确应对变化并最终取得成功，感情不但是必要的，而且是至关重要的。

这并不意味着每次销售成功就要欢呼雀跃,也不意味着没有得到晋升就要悲痛欲绝。本书的核心思想就是用平衡、合理地看待感情的态度来取代传统观念,例如:

让我们兴奋起来吧!

你在这件事上所表现出来的感情投入似乎不够。

我们要充满感情并富有逻辑地处理事情。

本书围绕着提高感情控制能力的方式展开。这种方式在 20 世纪 90 年代上半期由约翰·迈尔和彼得·萨洛维两名心理学家提出,并且被称为“情商”。这种看待感情的方式包括四种不同技巧,它们之间有不同等级,以树形排列。我们将向您说明这些技巧的重要性,并为您提供具体操作指导以便使这些技巧在工作中得到应用和不断改进。

下面就是这四种技巧的简单介绍,本书就是围绕这些技巧展开的:

1. 解读他人:判断感情。感情中蕴涵着信息,这些信息告诉我们世界上正在发生的事情,无论是内心世界、社会群体还是自然环境中发生的任何变化。为了使人与人之间的交流顺利畅通,我们必须准确地判断他人的感情,并且能够准确地将自己的感情表达出来或者传达给他人。

2. 进入情境:运用感情。感情会对人的思维方式及其内容产生影响。感情可以将你的注意力集中在重要的事件上,为你做出某种行动做准备并可以指导你的思维过程,帮你解决问题。

3. 预测情感的发展:理解感情。感情并不是偶然随意的。感情的存在有潜在的原因,感情依照一系列固定的规则变化;同时,感情也可以被感知、被理解。一个人所具备的关于感情的词汇以及针对感情进行的假设分析能力可以反映出其感情方面具备的知识量。

4. 随心所欲:控制感情。由于感情包含信息,并且可以影响思维,所以我们将感情理智地融入我们推理、解决问题,做出判断和行为的过 程。这就要求我们不管感情是否令人愉快,都要对感情持开放态度,并明智地选择处理问题的合理方案。

上述每一种技能都可以独立存在,但与此同时,每一种技能又建立  
在其他技能之上。尽管我们可以独立地衡量、学习并且发展每一种技  
能,但是,利用并结合上述技能之间的相互关系却可以帮助我们解决重  
大难题,如图 1 所示。

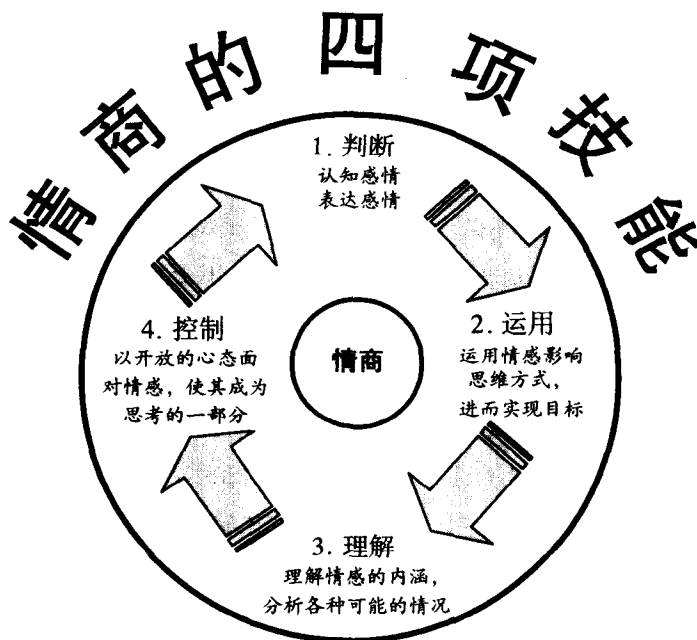


图 1 情商

### 事例分析

下面举个简单的例子来展示这种思考和情感模式的作用。假设你  
在管理一个产品开发项目组,该组需要讨论议程上的诸多项目。针对每  
一个项目大家都会充分讨论,在每个人给出自己的想法以后,你要寻求  
大家一致同意,然后才能继续讨论下一个项目。大多数项目的讨论效率

都很高,该组成员也都同意你的意见。你发现议程上的项目进展得很迅速。

下一个项目与你的内部客户——营销副主管——要求的产品规格的最新变化有关。这些变化十分普通,并且以前曾在这个计划中提出过。你认为这些特定的变化并不重要。项目组的成员普遍认为要对此计划做出改变,而你却想进入下一个项目的讨论。这时,有些东西使你不能继续下去,于是在讨论结束之前你停了下来进行了简单的回顾。很显然,并不是项目组成员的话使你停下来思考。但是,确实是有些因素使你停了下来。你几乎不用进行任何考虑,头脑中就会想起要求中提到的变化,并且变得更加不确定。有些东西让你感觉不舒服。

你想让这样的感觉转瞬即逝,但是,尽管你只是暂停了几秒钟的时间,这短暂的停滞也已经对这个项目组产生了影响:他们似乎比原来更专注,有些人会将身体前倾,仔细聆听。于是,你也会变得比原来严肃。这时,其中一名高级工程师开口讲话,他认为尽管变化很微小,但是也有可能对深层的产品结构产生不利的影响。你已经无数次说明了这个问题,因此再次提出这个问题让你感到心烦。这时,你会想到,也许刚刚感到的一丝不安似乎正是由这个问题引起的。你以更大的关注征求他人意见,其中一个人指出,这些变化其实比表面上看起来还要微不足道。你鼓励大家对此的关注,分析继续进行,通过分析,项目组成员意识到产品的设计根本没有考虑这些变化。因此,你现在已经不是在考虑是否接受这些变化,而是在寻找与此有关的信息来向销售副主管说明这些变化是行不通的。

刚刚发生了什么?为什么会发生这样的事情?我们所说的情商模式就是从感情意识、认同和判断开始的。有些东西让你不能继续下去。那是什么呢?首先,一些高级项目开发者脸上的表情露出了不安和谨慎的迹象。其次,你也感觉到心里不舒服,并且承认了自己的感受。再次,通过一系列的動作和表情也表达了内心的不安,如眼睛盯着地板,有些

皱眉,手轻轻地摸着下巴等。

情商模式的第二部分向我们解释了感情是如何影响思维的。短暂的担心和不安的情绪使你的注意力十分集中,也使这个项目组将注意力放在了这个问题上。你的大脑或内心深处在不停地说:“休斯敦,我们遇到了问题。”你的思维过程开始倾向于寻找出现错误或是矛盾,而且你的确找到了。

情商模式的下一个环节就是理解感情,了解其产生的原因和变化的方式。例如,你确定整个项目组的情绪变化是副主管要求的产品规格变化可能带来的结果引起的,并且大家的不安情绪不是由于时间原因(会议时间十分明确),也不是其他任何外部问题引起的。对你来说,事情似乎很明白,大家精力如此集中是有理由的。

情商模式的第四部分也是最后一个部分向我们说明,正因为感情是包含信息的,所以当面对感情时,我们必须心胸开阔,并与其融为一体。你恐怕最不希望看到的就是计划又一次遭受挫折。当然你也不会津津乐道于将销售副主管提出的变化无法实施的原因告诉他本人。在类似情况下,我们大多数人也许会选择将不安的情绪抛开,将整个项目组的注意力集中到下一个项目上。而你选择了让感情占据上风,让感情引导大家的注意力,对正在发生的情况做出了正确的判断,最终坦然的利用感情的智慧解决了严肃的问题。

这样的做法就是利用情商从事管理工作。重心放在感情上并不会使你软弱无力;相反,它使你具备了成功应对冲突和变化的能力。这种从事管理的方式不是被动的分析工具,它有自身重要的、积极的功能。仅仅采用这种方式解决问题是不够的,一个得力的管理者需要解决问题,这就是情商模式的价值所在。让我们来看看,作为项目经理的你如何解决发现的问题。

### 低情商经理人采取的方式

在大多数情况下,我们都会尽全力、理智、合理地承担管理责任。毕竟,别人花钱雇用我们就需要我们这样做——思考、做出决策并采取理智的行为。我们拿了薪水就要去思考,而不是去担心、去感觉。这种处理问题的方式看似合理,但是,你会发现,这样做的效果并不显著。例如,你要重新回到销售副主管那里,向她说明如果非要按照要求进行改变,项目组就无法在最后期限内完成任务。她看上去会很惊讶,还会有点不高兴。于是,便产生了级联效应。她开始在细节上做文章,也更倾向于挑毛病、找错误。她还会联想起你承诺过但没有做到的事情。如果你说你根本没有同意做任何产品规格上的改变,那么情况就更糟了。结果呢?毫无疑问,她真的生你的气了。任何选择这样做的人结果都会是这样。于是,你不得不郁闷地接受她要求的任何条件。结果很不尽如人意,不是吗?

你做得非常理智也非常合理。你很从容不迫,也很直截了当。但是,你没有达到预期目的。对经理人而言,真正明智的管理方式要超越纯粹的理性主义。

### 更好的方式

高情商经理人一般在重要的社交活动之前要做准备并制定出计划。这并不意味着每次活动之前你都要花一个月的时间进行战略策划,明智的做法是利用本书提供的技巧来增强你与他人交往的效果。

如果你和销售副主管很熟,并且意识到如果直截了当地向她说明问题她会不开心,那么你就要三思而后行了。毕竟,你曾提到,副主管提出的变化并不是很重要。事实上,如果她希望得到好消息,你不妨这样说:

“我认为我们可以处理。”如果她期待的消息没有到来,那会怎么样呢?对她来说,那会是十分令她惊讶的,并且会让她不开心,她的情绪也会迅速由积极转为消极。如果你理解感情,如果你可以发挥感情战略策划的能力,你就不会陷入这样的局面之中。

在现实生活中,没有哪个战略可供生搬硬套。你也不能这样做,你必须分析在特定时刻他人的感受,根据你对感情形势的分析采取恰当的方式。例如,关键人物最初的情绪是怎样的,是积极的还是消极的?我们假设销售副主管当时心情不错。这就意味着你要一直使她保持较为积极的情绪,这样你提出的解决问题的各种想法才会得到她的考虑。你不能直接向她说明项目存在的主要问题,并期望她保持原来的情绪。所以,你选择向她暗示,告诉她项目组发现了一些问题,你针对这些问题做出了相应的变化。但是,你还要在起初确定的产品上市日期不变的情况下和销售副主管讨论项目组提出的长期可行性方式。

为了确定大家对这种方式的接受程度,你必须察言观色,以便在必要的时候做出相应的改变。这似乎并不容易,也许更没有乐趣可言,但是,这正是你应该做的事情。这就是一名管理得力的经理人应做的工作。高情商经理人会通过以下步骤使情商的四种技巧发挥作用:

- (1) 判断主要与会者的感觉以及你自己的感受;
- (2) 运用这些感觉或感受来指导人们的思维和推理;
- (3) 理解事情在不断进展中的感觉变化和发展方式;
- (4) 接受感觉中包含的信息,并将其纳入决策和行动之中。

正因为本书融合了激情和逻辑、感情和才智,理智与感情辩论两方的读者才可以从书中发现其中的价值。喜欢分析、对感情的真谛怀有疑虑的读者,或是重视理性、忽视感情的读者都会发现本书为解读感情提供了理性的途径。信奉感情的读者会发现,本书为其看待这个世界提供了整体框架。

### 高效的管理者不一定是高情商的管理者

作为经理人，我们一直在不计其数的管理学流行观点和告诫的大潮中乘风破浪，它告诉我们要学习新的技巧，否则将面临这样或那样的失败。于是，我们顺从地参加了许多颇有价值的培训课程，比如创造性思维、质量循环、自我管理小组等。我们也见过其他一些培训项目，其质量和效用都成问题。感情技巧培训是不是也是这样一种课程呢？它是不是一时的狂热？是不是具有永久价值的新东西呢？任何有工作经验，哪怕只有一点点工作经验的人都知道，感情技巧并不是找到工作或者获得晋升的前提条件。

“我是你的上司，我告诉你做什么，你必须做什么。”你遇到过这样的上司吗？这样的上司认为，他们的独裁作风十分奏效，认为自己没有必要浪费时间去解释做事的目的，没有必要寻求你的合作，更没有必要详细探讨问题。我们曾为这样的上司工作过。凯伦是一个非常“情绪化”的人，她激励人的方式是利用别人的害怕心理。她做出承诺，但却从未想要恪守承诺；她告诉上司的都是他想要听的，就像我们曾见到的许多经理一样。她是一个“政治动物”，因此，她的工作方式对她来说行之有效。

然而，凯伦似乎根本没有意识到她的行为对下级产生的影响是怎样的。如果凯伦意识到了，她也许会在意。但是，她似乎对自己行为的影响无动于衷。正如图2所示，凯伦并不具备我们提到的四种高水平感情技巧。

凯伦的上级管理认为她是个出色的领导者。她完成了任务，负责的项目没有超过预算。如果领导是否得力取决于感情技巧的掌握，那么，凯伦怎么会被认为是出色的领导呢？

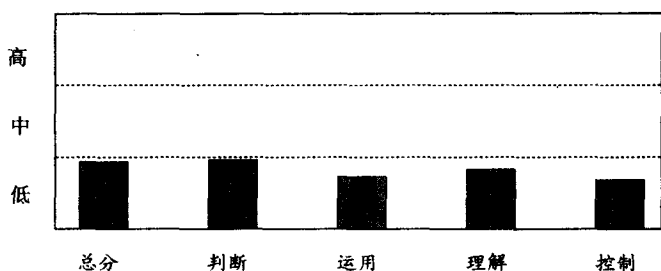


图2 凯伦的感情技巧水平

这个故事的教益是，人们是被雇来工作的。从领导的角度出发，不管成功的条件是什么，我们都是通过指挥别人来完成工作的。

在工作中感情重要吗？感情能起到很大作用吗？出色的领导是否需要熟练掌握控制感情的技巧呢？对我们大多数人而言，回答是否定的。

## 感情技巧的价值

那么，情商对经理人来讲有何重要意义呢？

让我们重新回到凯伦的例子。公司实现重组以后，凯伦的角色发生了变化。她发现自己处于一个矩阵式管理的环境之中，她必须依靠别人的合作才能获得项目资源。告诉别人怎么做不再是凯伦有效的工作方式了。麻烦的是，尽管她可以很好地利用别人的畏惧心理，但这种方法现在行不通了。如何找到与他人的合作方式、摆脱失业和失败的阴影让她感到头疼。

在无定形组织的环境中，情况瞬息万变，人们要发挥作用，需要快速有效地形成强有力的团队，与他人有效地互动，相互交流工作目标，从自我管理的自治团队中获得支持。在这种环境中，领导者必须掌握一系列复杂的技巧，这些技巧包括分析员工的思维方式以及他们的感受。

这些就是本书所述的技巧。合理的控制感情并不等于成功；懂得如

何合理控制感情的人并不一定就是伟大的经理人;同样,并不是所有伟大的经理人都合理的控制感情。在本书中,通过分析高情商经理人在思维、决策、动机和行为方面对于感情的合理运用,我们总结出了实现有效管理的方法和途径。懂得如何合理控制感情的经理人并不是在任何方面都完美的经理人,但是我们坚定地相信,这样的人一定可以管理、领导其他人,并且可以为人们谋福利。我们认为,一个真正出色的经理人,一个有效率并有同情心的管理者,一定具备我们在此书中定义和阐述的一系列能力。

### 一种新的领导力理论?

管理学的理论家与实践者已经创立了许多深奥的管理与领导力方面的理论和模型,我们无意推翻他们的研究成果。尽管我们承认经理人和领导者的工作存在很大的不同,但是我们并没有对两者的工作领域加以划分。

在过去许多年中,人们提出了不计其数的管理和领导在职责上的分类,其中一种区分两者角色的观点是认为经理人主要负责活动的计划和执行,而领导者的角色则更加宏观,比如说通过影响他人而达到某个目标等。

这些对于职责划分的分析让我们看到了经理人或领导者必尽的职责,但是,做正确的工作并不意味着成功,也就是说,你不仅要尽全力做好自己的工作,而且要避免陷入某些困境。例如,“创造性领导能力中心”发表的作品指出,经理人面临着许多考验,如创建队伍、适应环境或者人际关系中的问题。

我们将经理人和领导者的职责和可能出现的困境进行了总结,主要集中在以下六个领域中(见表1)。

表 1 经理人和领导者

| 基本职责          | 事例                                                       |
|---------------|----------------------------------------------------------|
| 建立高效团队        | 建立并领导团队过程中的困难<br>如何进行领导<br>做出典范                          |
| 有效地计划和决策      | 制定计划<br>安排预算和资源<br>后勤<br>未能实现商业目标                        |
| 激励他人          | 激励工作人员<br>引发工作热情<br>激励团队<br>授权他人行动                       |
| 沟通            | 说明重要性及含义<br>取得对组织的认同<br>发展共同目标<br>激发共同愿景                 |
| 推动变革          | 推动灵活的思维和决策<br>鼓励创造性思维<br>变革或变化的困难<br>分工过细的倾向性<br>对过程提出质疑 |
| 建立良好的<br>人际关系 | 解决下级之间的矛盾<br>处理解雇问题<br>人际关系问题<br>鼓舞士气                    |

我们的方法有助于理解管理者和领导者如何完成这些艰巨的任务。我们把这些职责融入对四种感情技巧的讨论中,以帮助你将这些一般技能与管理者和领导者的特殊活动联系起来。例如,在库利兹和博斯那具