

HZ BOOKS
华章经管

EMOTIONAL
QUOTIENT

第3版

和谐领导力·自我与他人的和谐

情商 与 影响力



使人生愉快和完美的学问

吴维库◎著



机械工业出版社
China Machine Press

EMOTIONAL
QUOTIENT

第3版

和谐领导力·自我与他人的和谐

情商 与 影响力



吴维库◎著



机械工业出版社
China Machine Press

在竞争日益激烈的今天，情商与影响力越来越为人们所重视。本书从培养习惯、缔造个人魅力入手，通过精辟入理的分析、具体典型的实例，为读者打造个人影响力提供了一些简单实用的方法，帮助读者在模拟的情境中走出对幸福、成功的迷思，获得完美人生。

本书受到广大读者的充分认可与喜爱，前两版畅销不断，作者在此基础上推出第3版，对情商的构成因素以实际案例为背景，面向应用进行了解释，提出以下概念：情绪弹簧、情绪单级化、情绪免疫力，等等。还增加了职场成功与失败的案例，帮助读者创造和谐的职场氛围与个人生活。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

情商与影响力 / 吴维库著. —3版. —北京：机械工业出版社，2010.1
（和谐领导力系列）

ISBN 978-7-111-29069-8

I. 情… II. 吴… III. 情绪—智力商数 IV. B842.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第209039号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：张 杨 版式设计：刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2010年3月第3版第2次印刷

145mm×210mm · 8.875印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29069-8

定价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

我对领导学的研究始于1999年。在过去的研究过程中，我得到了三项国家自然科学基金的支持，并于2001年暑期参加了哈佛商学院的领导力培训班和香港科技大学恒隆管理研究中心的组织行为研修班，通过对大量案例的观察和研究，我和我的研究团队发表了很多与领导力相关的论文。在这些研究的基础上，我为清华大学经济管理学院MBA开设了领导学课程。把十年研究的结果整理成体系，叫做“和谐领导力”。

和谐领导力体系由三个模块构成：模块一、阳光心态；模块二、情商与影响力；模块三、以价值观为本。

阳光心态是与环境相适应的积极心态，通过把人的心智模式调整为平和、温暖、有力、向上的状态而实现自己同自己的和谐。

情商与影响力通过把情商与领导力理论结合，打造情商基础之上的领导力，把心智模式调整为

移情、自信、开朗的状态而实现自己同别人的和谐。

以价值观为本通过让人的心智模式调整为清醒、认同、敬业，实现个人同组织的和谐。

由于社会越来越趋于功利化，精神生活越来越贫乏。我把这个变化夸张地定义为：物质在丰富化、心灵在沙漠化。现实似乎应验了庄子的大智慧：“不是朝三暮四、就是朝四暮三”，总计还是七个。难道物质丰富和精神富足真如同“鱼与熊掌不可兼得”？我们都在努力于困惑中寻找答案。

沙漠化的原因是缺水，如果有水就会把沙漠回归绿洲。霍元甲武功盖世，好与人争锋，遇到强者结果两败俱伤，双方都打得家破人亡。霍元甲也流落到了农村，盲女告诉霍元甲“人要经常给自己洗澡”。洗澡也需要水，老子认为天人合一，这个世界缺水，人心也缺水，我们呼唤水、歌颂水、赞美水。

我把“和谐领导力”定义成水：阳光心态是热水、情商与影响力是温水、价值认同是冷水。三种水可以选择来滋润周围的环境而营造绿洲，也可以用来为自己的头脑洗澡而净化心灵。

一个人无论拥有多少知识和财富，都应该为了获得健康、快乐与和谐。一个人要健康快乐和谐；他的家也要健康快乐和谐；加入组织，组织也要健康快乐和谐；组织在社会中，社会也要健康快乐和谐。由此，形成健康快乐和谐的良性循环，实现的路径是从个人入手。和谐领导力就是从改变人的心智模式入手，实现健康、快乐、和谐。

企业是一部机器，由零部件构成，零部件有相对运动才能实现机器的功能。有相对运动就会有摩擦，有摩擦就会有磨损，防止摩擦损耗就要加入润滑油。对组织而言，和谐领导力就是使其运转灵活的润滑油。

过去有人说我们是一盘散沙，由于现在引入了竞争，还可能是一盘摩擦的散沙。如何把摩擦的散沙变成沙团？需要往里面加入胶水。和谐领导力可以作为胶水起到凝聚的作用。

领导力分三个层次：个人领导力、团队领导力、组织领导力。个人领导力是自己领导自己的能力，要想领导别人先领导自己，用阳光心态来实现。你内心是一团火才能够释放出光和热，你内心是一块冰化了也还是零度，如果是个黑洞还会吞噬光明。自己牢牢站稳了，稳健地成为一个“人”，才会有魅力吸引另外一个人。因为领导者有情商，能照顾好团队的成员，所以会形成团队，用“从”来表示团队领导力。这个团队有动力、有愿景、有魅力，能吸引更多的人，才会形成组织，用“众”来描述，凝聚众人要靠组织领导力，通过价值观来实现。如果三个人没有内在的领导力，每个人都不在自己位置上敬业、乐业，就是三个人并行，“人人人”，三个人并行成一个字，字典里没有这个字，就是乌合之众，给它个发音叫做“song”（2声）。所以，有人的地方就需要有领导力来理顺人的行为和理念，这样才会有秩序。

《大学》倡导“修身、齐家、治国、平天下”，《阳光心态》的思想类似于修身，《情商与影响力》的思想类似于齐家，《以价值观为本》的思想类似于平天下。所以“和谐领导力”的思想正努力靠近修齐治平。

山间小溪静静流淌，如果把脏了的手放进去，它会为你清洗；如果把脏了的脚放进去，它也会为你洗干净。但如果你不把手脚放进去，小溪也不会麻烦你。和谐领导力是水，是流淌在思维丛林、理念山间的水，如果你愿意把自己的心放进去，也会为自己的心洗个通通透透的大澡。让沉重与灰垢去除，让清新愉悦轻松回归，让健康快乐和谐陪伴。

今天的人物质条件在改善，吃的多是绿色食品，为什么不健康、亚健康的人数在增加？得癌症的人数在增加？医学数据告诉我们，人的疾病75%都由情绪引起，经常保持好心情寿命可增长5~7年。《中国“工作倦怠指数”调查报告》表明，70%的被调查者都被职业倦怠侵袭着。25岁以上的职场人士中，抑郁症患者正以每年11.3%的速度增长，每十位男性中就有一位可能患有抑郁症；而女性则每五位中就有一位患有抑郁症。90%的人讨厌办公室文化，90%的职场人亚健康。

当我们大谈以人为本、和谐社会的时候，这些数据出现真是事与愿违。这些数据让我们感到管理情绪已经到了迫在眉睫的时刻。我们创造了高度物质文明的办公环境，却没有给自己带来愉快的心境和生存空间。当我们努力创造财富改善物质条件时，改善的只是自己物质层面的环境，实际上更重要的是精神环境的改善，在改善物质环境的同时，也要改善心境。当人们把大量的时

间和金钱用来吃补品和营养品来提升机体免疫力的时候，更需要重视的是情绪免疫力。《情商与影响力》有助于提升情绪免疫力。

本书所介绍的是我十年来讲授领导学课程的部分内容，以情商为基础提升影响力。本书不仅适合于打造个人影响力、成为领导者，而且能够塑造人们积极的心态，使人们聪明灵活地工作、积极进取地生活，做一个受社会欢迎的人、受朋友欢迎的人。本书所介绍的学问是使人生愉快和完美的学问，其基本工具是情商、移情、换位、自信、认可和赞美、宽容、活在当下、操之在我、聪明地工作而不是愚蠢地盲从。提高情商会减少摩擦与事故。能调动情绪就能调动一切，领导者的所有领导行为最终都是为了影响人的情绪，由此提出了以情商为基础缔造领导力的模型，同时提出了以下概念：情绪弹簧、情绪单级化、情绪免疫力、以有字书为基础读无字书、沟通差距、管理妒忌心、所有的工商理论都是盲人摸象、比较优势原理、情绪传递、情感强度。

一个人拥有“情商与影响力”，至少可以福荫三代人：上到父母、下到子女、中间自己同辈。建立健康、愉快、和谐的心智模式，有利于生活和职场上的和谐与成功。思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。

情商只是一个工具，工具的作用在于完成任务。工具是中性的，就如同武器。本书用情商来缔造领导力，通过培养一个人的三种心智模式——移情、自信、开朗，实现人与人的和谐。

本书内含大量案例以及对人生有重大启迪的原理，改变了许多人的人生。为读者创造完美人生缔造聪明的思想基础。

此书的完成，作者特别向以下人员表示衷心的感谢：刘军、富萍萍、刘益、张洪意、吴昱舟，他们为本书的完成做出了巨大的贡献。

作者向关心、关注、参与研究和倡导情商与影响力的各界朋友表示衷心感谢。

作者特别向国家自然科学基金的支持表示感谢，本书的研究成果是在以下自然基金的支持下完成的：《以价值为本的领导理论与中国企业高层领导行为研究》项目（项目号：79970009，2000—2002年），《改造型/交易型领导行为与下属激励：关于情绪智力的效用研究》（项目号：70572012，2006—2008），国家自然科学基金重点项目：国家自然科学基金雅砻江水电开发联合研究基金《水电企业流域化、集团化、科学化管理理论和方法研究》（项目批准号：50539130）。

吴维库

2009年国庆

总序 和谐领导力

第3版序言

第1章

1...为卓越建立好习惯

习惯是一种选择，你的选择决定了你的命运，本章将为您揭示习惯与行为、思想、命运之间的关系。

人按习惯做事/1

思想决定命运/2

改变习惯需要动力/3

学会放弃和选择/4

养成习惯的六个步骤/6

像心情好那样去行动/8

自我感觉要好/8

养成好习惯/9

第2章

11…个人魅力

如果把人比做一台电脑，那么人的智商就是硬件，而情商则是软件，更能决定人的成功和命运。通过这一章，您将了解情商对于提升个人魅力，进而提升影响力是多么的重要。

情商内涵/11

情商的培养/26

移情/33

生活遵守牛顿定律/52

个人修炼/55

情商提高实例/66

情商树/68

情商知识汇总/70

第3章

73…自信

能力像弹簧，你相信它能够拉伸到多长，它就能拉伸到你所信任的长度。自信是竞争中的心理力量，是事业成功的前提和基本素质，所有的成功者都离不开超凡的自信心。人不自信，谁人信之？

认识自信/73

自信心的作用/76

建立自信的途径/79

认可和赞美/97

找回失去的自信/111

自信与行动/118

获得自信的比较优势原理/122

第4章**123…操之在我**

事情本身是中性的，没有好坏之分，是人给事情定义了好坏。操之在我可以让人以最乐观的角度定义事情，摆脱受制于人与环境，战胜最大的敌人——自己。

为何要操之在我/123

操之在我与受制于人/128

操之在我调控情绪/131

操之在我的应用原则/138

灵活运用操之在我/145

操之在我获得美好人生/150

第5章**163…影响力**

基于情商缔造影响力，可以更游刃有余地影响身边人，成就自我。

影响力的本质/163

影响上级/165

影响下级/183

影响身边的人/190

案例：新官上任如何影响下级/203

说服力/211

第6章

233…情商缔造和谐及领导力

情商的高低影响着我们的生活态度，从而影响着我们的生活质量。无论情商理论用在什么地方，都有利于创建和谐，而和谐到哪，快乐、成功、幸福就会到哪。

摩擦与事故的情商角度分析/215

高情商缔造和谐/227

高情商缔造领导力/242

情商与职场成功/251

266…后记

268…参考文献

为卓越建立好习惯

人按习惯做事

一只小雌猫爱上了男主人，它想嫁给他，但是猫没有办法同人结婚。它找到爱神维纳斯帮忙，爱神同情它，把它变成了美女，男主人一见钟情。新婚之夜，爱神想：这个外形是人的猫，内心是人还是猫呢？试验一下。爱神放出一只老鼠，这个美女立即凭本能扑上去准备吃掉老鼠。爱神发现这个美女内心还是只猫，于是施了一个法术把它变了回来。

人按习惯做事，为什么？因为习惯具有力量，习惯的力量叫做惯性。成功是一种习惯，失败也是一种习惯。所以习惯有好坏之分，好的习惯助人成功，坏的习惯使人受挫。所以有必要建立好习惯，克服坏习惯。

如果有时候你锁门，有时候你不锁门，结果有一次你最后一个走出家门，匆忙上了飞机或者火车之后，你突然想起来一个问题：“门锁上了没有？”

使得你忧心忡忡，甚至怀疑自己是否患了“精神强迫症”。其实如果你养成了一个习惯，就可以相信习惯的力量会帮助你解除担心。

2003年春节团拜，我带几个亲戚到清华大学经济管理学院，在我的办公室逗留了一个上午，在同大家闲聊的过程中我们离开了办公室，没有注意到是否有锁门的动作。回家以后，我突然发现自己记不起门是否锁上了，我甚至想回到学校去检查一下。因为平时我离开房间，哪怕是几分钟，都要锁门。所以在这种情况下，我相信了习惯的力量。我告诉自己，门肯定已经锁上了。寒假以后我回到办公室，发现门果然锁上了。这次经验加强了我对习惯力量的相信。

行为科学的研究表明，如果每次你都能按某种方式行事的话，那么就会出现这样的情形：你如今的行事方式将慢慢占据你的脑海。重复次数越多，你过去的行事方式就越来越模糊，而新行事方式将越来越占据主导地位。

思想决定命运

习惯分两类：思维习惯和行为习惯，改变行为习惯之前先改变思维习惯，思维发生在行为之前。一个人很复杂，但是也很简单，简单到什么程度呢？只要知道了这个人的思想，就可以预知他的行为。如果他能够接受你的思想，那么他的行为就在你的预测范围之内。

警察看谁都像小偷，老师看谁都像学生。所以有“秀才遇到兵，有理说不清”，“慈不掌兵”之说。由于从事一种职业时间长了，就养成了思维定式和行为习惯，所以就有职业习惯。

当你改变了自己的信念，你就改变了自己的行为。拒绝或接受变化，取决于你选择相信什么。

信念可以激励人去搬山，信念比锁链和监狱更能禁锢人。人由两部分构成：有形和无形，即肉体 and 思维。这两部分互相影响，而且要保持一致，人才不至于痛苦，内外不协调会导致人不舒服。这就

是内外协调，表里一致。所以思想、行为、习惯、命运之间就有了高度的联系。办事认真，对原则不喜欢妥协的人可以做审计；对数据敏感而不怕枯燥的人可以做会计；善于同人打交道，能够在短时间内把陌生人变成熟人、把熟人变成朋友的人可以去做营销员。这就是性格同命运的关系。

一个刚刚毕业来到企业的大学生，喜欢抽烟，又舍不得把好烟分给别人抽，因此在他的烟盒内装有两种档次的香烟，高档的自己抽，低档的给别人抽。结果这个人的结局比较尴尬，没有几个朋友，没有晋升，没有影响力。所以习惯岂止决定命运，习惯就是命运。

只是看到了好的行为和听到了好的思想，不等于你的好行为和好思维，就像武术动作虽然好看，但不经过演练，那个动作你做不来一样。习惯的建立在于重复，包括思维和行为。思维改变了，才可能改变行为。重复可以养成一种习惯。

改变习惯需要动力

意识产生动机，动机产生行为，这需要有动力。改变习惯同样需要有动力，动力来自哪里？动力有几种呢？

一个智者把三个胆量不同的人领到了山涧的旁边，跟他们说：谁能够跳过这个山涧，我承认谁胆子大。第一大胆的人跳了过去，得到了智者的赞美。其他两个人不跳。这时智者拿出一块金子，说谁能够跳过去我给谁金子，第二大胆的人跳了过去。第三个人还是不跳。这时此人后面出现了一头狮子，他发现如果不跳生命即将结束，一用力，也跳了过来。这三个人都能够跳过来，但使得他们能够发生跳过来的这个行为的动力不同。

使人的行为发生的动力有两类：恐惧和诱因。行为发生了，是因为诱因足够，行为没有发生，是因为恐惧不够。如果一种习惯改变

了，是因为诱因足够，如果一种习惯没有改变，则是因为恐惧不足。

恐惧比诱因有更大的动力。你可以不为金钱利益所动，但是你害怕失去：害怕失去自由、害怕失去健康、害怕失去爱。所以马基雅维利说：恐惧比感激更能够维系忠诚。

改变习惯需要动力，动力分为诱因或恐惧。不管是国外还是国内，在古代的时候，君主都是以武力来实现统治，即利用臣民对自己的恐惧达到统治的目的，而不是对臣民好一点，让他们产生感激来维系忠诚。因为感激是不可靠的，出于感激，人们只会在满足自己的情况下，再考虑对方。而恐惧就不一样了，它甚至可以让你先满足对方的要求，再考虑自己。

一个人要改变习惯真的很难，要让一个不喜欢学习的人每天都去学习，他会觉得很不舒服。但是到了快要考试的时候，他就有了压力，考试不及格怎么办？如果考得好的话可以拿奖学金，对以后的推荐上研究生、出国、找工作都很有好处，面对恐惧和诱因双重影响，他就会逼着自己改变习惯，因为他有了动力。

森林公园为了保护鹿，把狼赶走了。但是一些鹿却得病而死。得病的原因是缺少运动，为什么缺少运动？因为有了天敌——狼，所以不用奔跑了。后来森林管理人员又把狼引进了公园，这样鹿们又恢复了健康。

学会放弃和选择

如果你手里已经握了一个杯子，试图用同一只手握住另外一个杯子，是不可能的。只有先放下一个，才能拿到另外一个。

所以，为了更好的成功与未来，有必要克服不好的习惯，建立好习惯。这些需要从改变思维做起，才能使我们拥有一个更加完美的人生。这样的人生目标，可以通过缔造高的情商实现。高情商的人首先是能够清楚地认识自我，掌握一些自我情绪调控的工具，通过调控