

Mc
Graw
Hill Education

LEADERSHIP

[美] 雷尔丹·纳德勒◎著

李雪芹 张 荣◎译

成为优秀领导的核心能力

LEADING WITH

EMOTIONAL INTELLIGENCE

全世界
政治圈、商业圈

伟大领导

广为运用的
行动策略

高情商领导

美国历史上最成功的投资家 | 沃伦·巴菲特

客观、直爽，深知自己的信念
鼓励他人成功，避免争执

谷歌创始人 | 谢尔盖·布林

始终关注用户，其他东西会跟随而来
真真实实地做好一件事情

杰夫·伊梅尔特 | GE董事长兼首席执行官

想让公司改变，先改变自己
用一半的时间来培养他人

梅格·惠特曼 | 易趣首席执行官

心甘情愿、积极地倾听他人的意见
帮助人们摆脱心底不良的习惯

〔美〕 雷尔丹·纳德勒○著

李雪芹 张 荣○译

成为优秀领导的核心能力

LEADING WITH

EMOTIONAL INTELLIGENCE

高情商领导



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高情商领导 (美) 纳德勒著; 李雪芹, 张荣译.
—北京: 中华工商联合出版社, 2011
ISBN 978-7-5158-0087-5

I. 高… II. ①纳… ②李…③张… III. ①领导学
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 227808 号

Reldan S. Nadler, Psy. D.

Leading With Emotional Intelligence

ISBN 978-0-07-175095-0

Copyright © 2011 by McGraw-Hill, Inc.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和中华工商联合出版社有限责任公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾地区)销售。

版权 © 2012 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与中华工商联合出版社有限责任公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2011-0279 号

高情商领导

Leading with emotional intelligence

作 者: (美) 雷尔丹·纳德勒

译 者: 李雪芹 张 荣

责任编辑: 方 伟 魏鸿鸣

装帧设计: 大象设计

责任审读: 徐海鸿

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2012 年 2 月第 1 版

印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1020mm 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 19.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0087-5

定 价: 36.80 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,

请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

引言

在负责主管人员辅导、领导技能培训和企业咨询的实践中，我发现情商（Emotional Intelligence，缩写为 EI，又称作 Emotional Quotient，缩写为 EQ，有时译作情绪智力）的概念、研究和应用对于这些重要的工作来说是一种强大的推销工具，而且非常有效。对于商业业绩的表现而言，其他知识，如社会智能（Social Intelligence），大脑神经科学和“心智”能激起人们的好奇心，它们属于纯科学性质。哪些首席执行官或公司不想得到成功的星级领导？然而，当我开始进行情商研究，使用情商测试表（ECI）的时候，我发现在理论和实践应用之间存在着巨大的差距。像你一样，领导、经理、培训师、顾问和教练们，都想知道什么可以让他们在今天变得更为成功，而对烦琐的机构和个性理论不感兴趣。简言之，当我开始从事情商培训时，听到最多的是，“我觉得你们的概念和目标很棒。那么，今天我做些什么才能提高情商呢？”

就情商这一话题，已经出版或发表了许多著作和文章，但这些著作和文章要么内容太笼统，要么理论性太强。我所需要的是实用性强，易理解，包含具体策略的材料。利用其中的策略，可以很容易地帮助主管人员和其下属提高情商。在我阅读商业或领导管理方面的书籍时，我总是想得到一两个立即可以



派上用场的行动技巧。如果成功应用的话，这些策略可以丰富个人和公司的生活，提高效率。这样的话，我还能得到经过检验且可靠的实践方法，并将它应用到以后的咨询工作当中。

在没有这些书籍的情况下，我凭着灵感开始撰写《高情商领导》（《领导指南》“Leaders’ Playbook”的升级版），以消弥理论与实践之间的鸿沟。我希望本书能有助于提高你和你的下属，客户以及你们公司员工的情商。本书将会丰富你的能力工具箱中的策略和行动技巧，有助于提高你的工作效率，使你在所有奋斗领域都能有星级人物的表现。

在过去的30年间，我和公司、机构、群体和团队的1.5万多人打过交道。在和他们的交往中，我一直在寻找能将一般人物变为优秀人物的方法。那么，他们付出了哪些具体的努力才获得了成功呢？在这本书中，你将读到成就星级人物的秘诀。同时，你将跟随我这个教练，步入你所在领域的10%的优秀者行列。只需付出“些许”主动性举措，你就会创造出“巨大”的业绩表现。

《高情商领导》是用来提高情商的系列资源的一部分。还有一些其他的资源和方法探讨了各种不同的能力，以及成就星级人物和成功教练的秘诀。

《高情商领导》让你跨越不同的行业，探索成就星级领导的秘诀，帮你使用我这位经验丰富的主管人员培训师提供的有效策略。像职业体育场上教练员使用的攻防手册一样，本书将变得经久耐用，成为战胜竞争者的法宝。

——雷尔丹·纳德勒，心理学博士

目 录

引言	1
第一章 你是星级人物还是平庸之辈?	17
领导技能的差距	19
目前领导有何作用?	21
情商、智商、专业知识,哪个更重要?	22
情商的四个领域	25
星级人物档案	27
缺乏自我控制能力和不能推迟作出理性决定	56
发扬优点:从合格的领导走向优秀的领导	58
“微”主动性活动:优秀领导的 D. O. D.	61
利用“情商星级人物档案”进行评估	65
你或者你的上司令人泄气吗?	68
通过脱轨器进行评估	72
战略性地利用自己的优点	75
星级人物行动计划	77
第二章 情绪自控——方法与策略	79
什么是情绪自控能力?	81
情商研究案例	82
我的智商到哪里去了?	83

著名的“陨落”之星	86
情商指导园地：8种自我控制情绪的策略	89
星级人物行动计划	102

第三章 自信——方法与策略 105

什么是自信的能力？	107
情商研究案例	107
明星档案	108
费斯科成为星级人物的10个秘诀和练习方法	110
情商指导园地：10条自信策略	115
星级人物行动计划	134

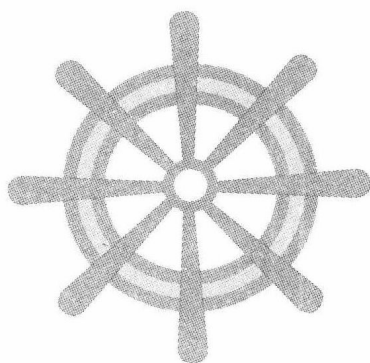
第四章 团队意识和协作精神——方法与策略 137

什么是团队合作的能力？	139
情商研究案例	139
明星档案	140
波莱特·琼斯成为星级领导的10个秘诀和实现方法	142
情商指导园地：团队合作的23个策略	145
团队建设体验式练习	164
星级人物行动计划	180

第五章 培养他人——方法与策略 183

什么是培养他人的能力？	185
情商研究实例	185
明星档案	187
弗兰奇成为星级人物的13个秘诀和实现方法	190

情商指导园地：培养他人的 11 种策略	201
星级人物行动计划	232
第六章 交际能力和换位思考能力——方法与策略	235
什么是交际能力？	237
情商研究实例	238
明星档案	238
戴维斯成为星级人物的 11 个秘诀和练习方法	240
情商指导园地：增强交际和换位思考能力的 12 条策略	248
星级人物行动计划	284
第七章 行动计划	287
具体活动	291
记录成绩：你的领导能力记分卡	297
致谢	300



引 言 这本书是给谁看的？

FOREWORD

新任财务总监吉姆首次在董事会面前作报告就表现得笨手笨脚，这让首席执行官史蒂夫感到既失望又震惊。吉姆忘了把存储器带到现场，当他做好准备，董事会成员开始往会议室走的时候，他才发现了自己的疏忽。带着自责，为了摆脱困窘，吉姆不得不用手稿来解释幻灯片上的内容。他表现得紧张、无序、缺乏自信。举荐吉姆做财务总监的史蒂夫事后愤怒地问：“你到底怎么了？本来我对你寄予厚望，现在就看你能不能努力赢回大家的信任了。”

带着沮丧和恼怒，吉姆自问：“我到底怎么了？”他脑海里闪现出各种场景：

1. 在参加会议的路上，他手下一位出色的员工玛丽告诉他，她对自己的评审结果很失望，要写一份抗议书。吉姆对她的话很吃惊，怪她没有选对时机，因为玛丽知道此刻吉姆要参加一个重要会议。吉姆有些动怒，向玛丽辩解了几句，这可不像是他平时一贯的做法。随即，吉姆便对自己的反应有些追悔。

2. 今天早上吉姆是一路小跑赶到单位的，因为他必须在途中送女儿美凯瑟去学校，而女儿因为要找一只鞋子，结果早上出门的时候就有些晚了。

3. 在开车上班的路上，他在想他们部门的两个人。他必须让这两人今天就离开，但还没确定该怎么处理这件事，这更增加了他的压力。

4. 头天晚上他只睡了四个半小时，因为他在担心这次报告。另外，担任新的职务后，马上将有两次出差，他不知道该怎么给妻子说。他知道妻子会很不安，担心他以后经常出差，会对家庭造成影响。

5. 他早上匆匆忙忙地出了家门，离家的时候满脑子都是即将做的



事。虽然把存储器放在门边，并做了标记，以便不会忘记，结果还是给忘掉了。

这些影响情绪的事件互相作用，影响了吉姆的认知能力和表现，他的大脑塞得满满的，感情变得脆弱，驾驭这些事情的能力和最佳状态大打折扣。

领导理论的奠基人沃伦·本尼斯提倡，“在领导研究领域，要关注我们怎样培养那些懂得沟通和交流的领导，关注那些能够用智慧、创造性和价值观管理自己和他人的领导。”他认为快速适应能力是一个领导者或者任何一个愿意健康、有意义地生活的人最重要的品质。

在这些事件中，吉姆没有管理好自己，也没有成功地管理好他人。他就像美式足球场上打四分卫的球员，在比赛的上半场因为触地丢掉了两次拦截，而下半场在无法摆脱自己失误的情况下，重新投入比赛。吉姆没有任何方法或策略来让自己重新振作起来，恢复状态，灵活地以最佳状态投入工作。在新的岗位上的第一次重大活动中，他需要更高的情商才能避免自己的不幸。

我们大家都时常经历着这样的情况。我们需要一个行动计划或者一些策略，来让我们更好地管理自己，培养快速适应能力和创造性，并出色地管理好别人。当工作、生活的压力和艰辛危及我们的大脑机能和表现时，这就变得更加必要了。因此，我们需要一本有关情商的指导书。

为什么现在一团混乱

我们处于一种管理的“双重打击”之中。

首先，我们处在大家现在所说的“大衰退”时期，从2007年到2009年，美国减少了840万个就业岗位，是20世纪80年代经济萧条时期的4倍，比前期预计超出120万，这种状况到2010年还在持续。据《洛杉矶时报》报道，“自从2007年12月经济衰退开始，失业的严重破坏力意味着成千上万的受害家庭——和整个经济——需要花费多年时

间才能从所谓的‘大衰退’中恢复过来。”

在这次衰退的顶峰期，我们将承受历史上最严重的人力资本流失，因为40%的美国劳动力将在2010年退休，在未来几年，管理层不得不应对1000万的劳动力缺口。

今天的管理层面临的问题不胜枚举：

- 我会有工作吗？
- 我该如何激发周围的人的积极性？
- 我该如何让最优秀的人才不离开我？
- 我该如何培养员工接受面临的挑战，让他们成为行业里的新星？
- 我们该如何应对工作越来越多、劳动力越来越少的状况？
- 我们该如何应对压力，更多地享受工作？
- 我们该如何尽最大努力应对所发生的一切？
- 我该如何聘用能成为未来之星的最优秀的人才？
- 我该如何未雨绸缪，处理好这一切，并发挥自己最大的潜能？

戴维·洛克曾经说过，大脑只识别两种状态：这种情况对我会是威胁吗（带着内心的恐惧）？这种情况会给我带来好处吗（可能同时会释放出诸如多巴胺之类的令人愉悦的化学成分）？当你阅读以上问题时，你的大脑处于这两种状态中的哪一种？

因情商和智商的降低而造成人才损失的循环图

在各个公司做领导培训多年以来，我和数百人做过商业方案模拟实验，每次实验的结果都是相同的。对这一活动基本要素的实验映射出了日常工作的压力和对大脑的威胁。由于不能立即作出应答，加之任务的复杂性导致大脑处于某种停滞状态，使氧气和血液很少流经大脑的执行功能区。结果，情商和智商都变低了，让大家始料未及的后果便是影响了领导者的行事风格和团队的整体风气。读到这儿的时候，请自问一下你每天是否也在经历着这样的反应和情绪。



这一方案包括以下几个要素：

1. 复杂性。你会面临找不到简单解决方案的问题的挑战，你会遇到新的体制、新的面孔和技术、不同文化背景、需要满足的不同需求，以及有赖于别人才能完成的工作等。

2. 紧迫性。每件事都很重要，必须马上就做，而你不知道怎样才能把它们都做好。

3. 个人工作压力。你想圆满完成自己的工作，不想看到可能影响自己和他人的更复杂的体制性问题，也不愿意自己对别人造成影响。

结果是：不知所措和一片混乱。这给领导者和团队产生如下影响：

对领导者的影响

领导者大脑中的管理功能减弱，解决问题的情商和智商降低，结果表现出领导能力下降。这将会让他们感到更有压力、挫折、困惑，没有耐心，无法交流，自责和戒备。

此时，领导者在寻找解决问题的过程中，头脑开始从简单化的视角进行思考：将“问题是什么”变成了“问题出在谁的身上？”

对团队的影响

团队成员的情绪反应包括自责、戒备、不被认可、困惑和退却。这影响到他们对工作的投入、士气、坚持和表现。结果团队的情商和智商都下降了。这一结果也会使其他方面受到影响。（参见图1）

除非领导者头脑清晰、意图明确、训练有素，否则图1所示的情况几乎在每个公司和部门都会出现。跳出这个循环图的方法就是：提高你的情商，明确你和你的团队的反应，根据需要调整技巧和策略。心理学家兼神经科学研究者丹·西格尔把这种技能称之为“心智”，是洞悉自己和从他人角度思考问题的能力的结合。

在扣人心弦的球赛中，我们都见过足球教练一直在边线外走动，急

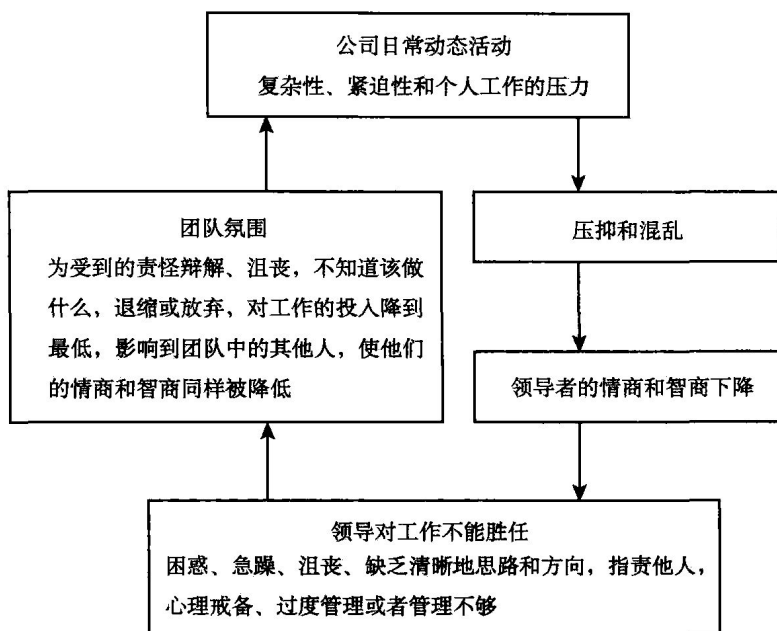


图1 因情商和智商的降低而造成人才损失的恶性循环图

切地查阅他们的攻略书的情景。像体育界中的大多数教练一样，商场中的领导者*也需要一本正规的攻略书，以帮助他们跳出因情商和智商的降低而造成人才损失的恶性循环图，为他们提供正确的策略，以使其更加成功，获取更多的胜利。攻略书就是研究运用每一个参与者独特的才智和力量的关键策略的汇编。

像超级教练那样的卓越领导者，他们了解自己的队员，知道运用具体的策略来提升他们星级人物的表现。不管你是首席执行官、经理、教练、培训师，还是咨询师，《高情商领导》是一本正规的、实用的指导书，它能让你和你的团队走向行业的前沿。

* 本书中“领导者”这一术语用来描述各种不同角色，不仅仅限于个人、经理、教练、培训人员和顾问。“领导者”可能通过管理自己，也可能通过领导别人，让他们的潜能和才智尽最大可能地发挥出来。

本书中的一些练习是多年来我和许多做主管的客户们密切合作，总结而来的，还有一些是从与管理、成功和出色表现有关的文献中收集而来的，我把它们都列在“情商评估指导园地”里。《高情商领导》这本书包括专门设计的资料、方法、技巧、故事和练习，它会启迪、激发你去提高自己的情商。书中还有一个显著的特色，就是由我筛选，并称之为“明星档案”的内容。这部分浓缩了我对一些重要领导的访谈精华，它们展示了让这些星级人物在涉及情商的一个或数个领域熠熠生辉的原理和实践活动。通常这些星级人物并没有察觉到他们做了什么，使自己这么高效。而通过这些访谈，使他们的一言一行变得更加清晰可辨了。

《高情商领导》关注情商的 20 个主要特质中的 6 个：情绪自控，自信，团队精神与合作，培养他人，交际能力以及站在别人的立场考虑问题的能力。每个特质都是一种可以习得的能力，每个特质都有其独特之处，使领导者工作更加高效。选择这 6 个特质，主要是因为我发现它们是管理者一致想首先掌握的能力。我也相信，这 6 个特质给领导者提供了帮助他们自己，指导和激励属下员工的方法。（参见 26 页 20 个能力特质表）

情商还是智商

“情商”* 一词，是 1990 年由彼得·萨洛维和约翰·梅耶首先提出的，随着 1995 年丹尼尔·戈尔曼《情商》一书的出版而流行起来。早在 1985 年，鲁文·巴昂博士首次提出了“情绪商数”一词，简称 EQ。曾经有一段时期，人们普遍认为智商是成功的决定因素，但是这一智商至上的观点过于狭隘。今天，在实际工作中，情商反而被认为是成功最

* 译者注：Emotional Intelligence 一词字面意思为“情绪智力”，“Emotional Quotient”一词意思为“情绪商数”。作者在前言中提到，Emotional Intelligence 一词又称为 Emotional Quotient，所以本书中这两个词统统译为“情商”。

强有力的指标。

智商（IQ）和专业技术会帮你找到工作；而情商（EQ）才会让你成为星级人物。智商对一个领导者成功的贡献只有4%~10%。领导者在团体中的职位越高，情商对他成功的决定性就越大，它的贡献高达85%~90%。

除了作为成功的关键要素外，情商也会在压力或情绪影响到认知功能时，保护智商的消耗或急降。情商高的领导，会更加具有适应性、灵活性和乐观精神。在第二章我们将对情绪自控能力做更详细的探究。

目前研究情商的流派主要有三个，每个流派在测量情商方面都有自己独特的模式和方法。梅耶、萨洛维和卡鲁索的以能力为基础的自我评估方法被称为“梅耶、萨洛维和卡鲁索情商测试”，简称为MSCEIT；由鲁文·巴昂创建的巴昂模式运用情商量表（EQi）；戈尔曼、博雅兹和合益咨询公司模式运用360°情绪能力测评表（ECI）及情感和社会能力测评表（ESCI）。

随着社会神经学、认知社会神经学、神经领导能力等一些新领域研究的开拓和发展，我们在情商概念和术语的基础上又提出了“社会智能”，用来支持戈尔曼所称的“我们交往时暴露出的‘二人心理学’”。当两人互动时，PET（聚对苯二甲酸乙二醇酯）扫描和MRIs（磁共振造影）能够记录下他们大脑的活动。这些先进技术正在用于我们所了解的领导、“追随”、革新、情感调节、创造、决策等活动中。而领导过程是通过社会关系实现的，我们大家是“紧紧相连的”。

“社会智能”一词最早是爱德华·桑代克在1920年创造的，它被定义为理解和管理人的能力。“情商”的奠基人，心理学家鲁文·巴昂自研究之初就运用了“情绪和社会智能”的术语。戈尔曼在他的《社会智能》一书中，对该操作性定义做了更为详细的阐述，他把这个侧重个人因素的部分称为情商，侧重社会因素的部分称为社会智能。

在本书中，我将使用通用术语“情商”，这里的“情商”包括社会