

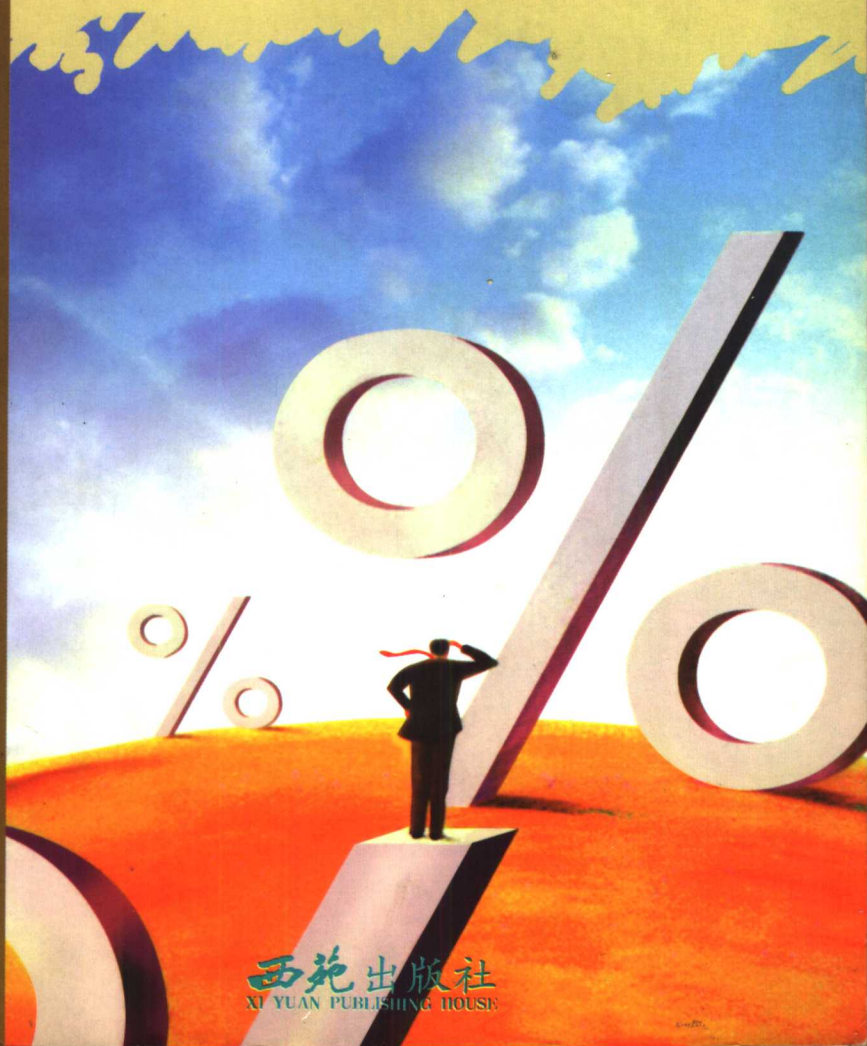
提升EQ是领导者的必要选择

领导EQ

柏桦 著

现代领导学丛书

41



西苑出版社
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

现代领导学丛书

领导 EQ

柏桦著

西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导 EQ/柏桦著. - 北京:西苑出版社,1999.9

(现代领导学丛书)

ISBN 7-80108-281-8

I. 领… II. 柏… III. 领导人员-情绪-自我控制
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 42704 号

领导 EQ

著 者 柏 桦

出版发行 西苑 出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电 话 68173419 传 真 68173417

印 刷 高等教育出版社印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 10.5

印 数 1-12000 册 字 数 208 千字

1999 年 9 月第一版 1999 年 9 月第一次印刷

书 号 ISBN 7-80108-281-8 / C·02

定 价:18.80 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)

序

EQ，领导人成功的法宝

EQ 从 1997 年开始成为风靡大陆的词汇。何谓 EQ，笔者曾在《EQ 情商》一书的序言中作了说明：“它是 Emotional Intelligence Quotient 的英文缩写。它的汉语意思是情绪智慧商数，简称情商。”

EQ 是人类智能领域的极其重大的发现。国外最新研究表明，一个人真正精确的成就评量标准是 EQ 之高低，而不是 IQ（智商）之高低。

在生活中，我们常常会遇到这样的现象：一些 IQ 很高的人并不见得会过得幸福，也不见得一定会成功。而一些 EQ 高的人则生活得非常快乐，也注定会获得成功。为什么呢？因为 EQ 高的人具备一种综合平衡的才能，虽不如专家精通一门专业，却是一个人情练达的通才，而一个人情练达的人必然在各方面都更易获得成功。因此，一个人若要获享成功人生，就必须大力提升自己的 EQ。EQ 是成功者、尤其是领导者所必须具备的一种基本能力。

EQ 大致包含了以下五方面的内容：一、认识自身的情绪；二、妥善管理自身的情绪；三、自我激励；四、认识他人的情绪；五、人际关系的管理。而读者即将读到的这本《领导 EQ》，正是围绕 EQ 这五大核心，全面论述一个领导者，

DAE 68/06

※ 领导 EQ

尤其是当代领导者所应具备的 EQ 素质。

古往今来，人们对领导学的探索和研究一直孜孜不倦，究其原因人们一直想了解领导者们（包括各个领域的领袖）为何与众不同并能成为领导人。对此，笔者在书中回答了这个问题。此外，还告诉读者通过对领导者的了解从而加深自己对领导者在各个领域取得成功的深刻认识。

如今市面上已有许多成功学方面的著作了，其中卡耐基、拿破仑·希尔的著作更是赫然在目。在领导学方面堪称美国顶尖人物的斯蒂芬·柯维在国内也有过介绍，笔者曾在两年前编写过他的《领导学全书》。遗憾的是，迄今为止还未有一本从 EQ 这一角度来探讨领导艺术的书。基于此，我们编写了这本书，以求弥补空缺，也当抛砖引玉。

成功的本质从某个角度说就是领导才能。而 EQ 无疑是一个领导人成功的首要法宝。甚至可以说，一个人如果 EQ 不高，就绝不可能成为一个成功的领导人。而第一流的领导艺术又必然与 EQ 有千丝万缕的联系。

犹如 EQ 可以逐渐培养，领导者的 EQ 同样可以从后天学得。领导并不是那些“天生异禀”的人所独有。领导才能是可开发的，也是可以传授的。每一个人只要通过努力都可以成为领导。本书的目的，或者说我们写作的愿望就是想帮助你成为一名卓越的领导人。

谚云：“你可以引领你的马到水边，但不能强迫它喝水。”若你要管理什么人，得先管理你自己。管好你自己，你才能做好领导。

知道怎么做一件事情是工人的成就；教育别人怎么做是教师的成就；确定工作被别人完成是经理的成就；鼓励别人做得更好是领导人的成就。而鼓励别人的人必然是一个高 EQ

序:EQ,领导人成功的法宝 ❖❖

的人。换句话说，一个领导人的 EQ 之高低决定了他成就的大小。

最后，笔者可以这样说，这是祖国大陆迄今为止第一本全面论述领导 EQ 的书。这本书对于那些正在领导岗位和将要走向领导岗位的人来说，当会大有助益。倘若读者与笔者能心有灵犀，我当深感欣慰了！

目 录

第一章 领导者的影响力	(1)
一、领导才能就是影响力	(1)
二、识别影响力	(4)
三、领导的层次	(7)
四、攀爬领导的阶梯	(12)
五、影响的结论	(13)
六、以身作则的领导者	(16)
七、无私的服务	(18)
八、主动性	(19)
九、相互信任与信守承诺	(21)
十、扩大影响，关心他人	(22)
十一、信任	(24)
十二、沟通时的了解	(26)
十三、控制怒气	(28)
十四、给予谅解回应	(33)
十五、澄清冒犯，坦承错误	(34)
十六、不做无谓的争议	(37)
十七、具有关怀心	(43)

❖ 领导 EQ

十八、适当的教诲 (45)

十九、常犯的三项错误 (48)

第二章 正直——领导者最重要的品质 (49)

一、伟大的第一个关键 (49)

二、正直树立信任 (51)

三、马克思的震惊与影响 (53)

四、承担责任 (54)

五、正直永不使人失望 (55)

六、正直没有捷径 (56)

七、聪明与可靠 (56)

八、失去正直，全部丧失 (57)

第三章 领导者的态度 (59)

一、态度是特别盈余 (59)

二、态度是最重要的资产 (60)

三、态度恶劣的人未必不能成功 (62)

四、为自己的态度负责 (64)

五、真正的关系是我心中有什么 (66)

六、协助决定追随者的态度 (67)

七、如何改变态度 (69)

第四章 领导者的自律 (75)

一、自律居一切之先 (75)

二、培养个人纪律的过程	(76)
三、约翰个人组织的十大排行榜	(80)
四、欢迎责任	(83)
五、接受义务	(85)
六、生活将要求支付	(87)
七、意志驱策而非情绪驱策	(88)
第五章 领导者的见识	(91)
一、远见是一个重要指标	(91)
二、见识层次	(92)
三、没有相同的地平线	(93)
四、做伟大的梦	(95)
五、见识图片	(101)
六、层次一：十种人阻碍组织的见识	(102)
七、层次二：设定合适的环境	(105)
八、层次三：见识的眼睛	(109)
第六章 领导者的关键：优先顺序	(111)
一、巴雷多原则：20/80 原则	(111)
二、给予生机或烦恼	(113)
三、优先原则	(115)
第七章 领导之路：解决问题	(121)
一、人人都有问题	(121)

❖ 领导 EQ

二、问题给生活与伟人带来意义	(123)
三、解决问题才能有所作为	(124)
四、问题在早期时就处理	(126)
五、没完没了的问题	(127)
六、正确的态度	(128)
七、假设的重要性	(129)
八、确认问题并排定顺序	(130)
九、评估解决方法及拟定政策或原则	(132)
十、每一个人都有自己的难题	(133)
十一、所有的困难都有尽头	(137)
十二、困难中含有成功的机会	(139)
十三、困难会改变每一个人	(140)
十四、对待难题的积极反应	(141)
十五、积极处理问题的原则	(144)
十六、处变不惊的朱丽亚	(152)
十七、集中营里九死一生的人	(155)
十八、一个折断脖子的人的故事	(157)
十九、坚强的母亲	(160)

第八章 领导者的情绪管理

(165)

一、情绪的几种形态	(165)
二、运动、音乐和自我交谈	(167)
三、以情绪智慧管理压力	(168)
四、情绪调整四法	(169)

五、以笑抑止压力荷尔蒙	(171)
六、各种松弛练习	(172)
七、后设情绪	(174)
八、与情绪密不可分的注意力	(177)
九、一台钟与一本书	(178)
十、注意力的修炼	(179)
十一、固执与注意之动摇	(180)
十二、浮动和固着	(181)
十三、职业注意	(183)
十四、社会训练的注意	(183)
 第九章 人际关系中的 EQ	 (185)
一、杰伊的人际策略	(185)
二、情绪感染	(188)
三、镜现术	(192)
四、润滑油：人际关系四技巧	(199)
五、不做社交变色龙	(201)
六、社交障碍	(202)
七、价值体系	(205)
八、做一个出色的劝服者	(209)
九、社交技巧的学习	(212)
十、EQ 的精彩表现	(214)
十一、施比受更有福	(216)
十二、克制不正当欲望	(218)

❖ 领导 EQ

十三、权威平衡艺术与凝聚力 (220)

十四、弹性控制与批评艺术 (222)

第十章 领导者的沟通 (225)

一、应有的态度与行为 (225)

二、一个奇特的处方 (226)

三、了解与倾听 (230)

四、透明的自我 (233)

五、同情与认同 (234)

第十一章 领导者的激励术 (237)

一、马斯洛需要型激励术 (237)

二、奥德弗 ERG 激励术 (239)

三、赫兹伯格双因激励术 (240)

四、麦克利兰成就型激励术 (241)

五、弗鲁姆的期望激励术 (242)

六、洛克的目标激励术 (242)

七、亚当斯公平激励术 (244)

八、信任原则激励术 (245)

九、冒险精神激励术 (247)

十、创新精神激励术 (248)

第十二章 领导者在企业中的 EQ (251)

一、EQ 在企业中的高效益 (251)

二、批评	(253)
三、宽容	(254)
四、错误的激情	(256)
五、偏见	(259)
六、组织信息沟通	(262)
七、EQ 将影响团体 IQ	(263)
八、企业的 EQ 角色	(266)
 第十三章 人才与干部培育	(267)
一、领导最重要的课程	(267)
二、赢的队伍有伟大的领导人	(269)
三、赢的团队挑好的人选	(271)
四、赢的队伍就是要打胜仗	(276)
五、赢的队伍使队员更成功	(278)
六、开发你看得到的资产：人才	(279)
七、成功的人才培育者	(281)
八、约翰激励术：对人做正确的假设	(282)
九、对人提出正确的问题	(289)
十、给人适当的帮助	(291)
十一、人才培育若挖金矿	(293)
十二、人际技巧与为人典范	(294)
十三、看着他们的眼睛来领导	(296)
十四、高成就与低成就者的对比	(298)
十五、人才培育者寻找机会强化他们	(298)

❖ 领导 EQ

十六、公司最大的成长潜能是员工的成长	(299)
--------------------------	-------

第十四章 领导者的终极测试：改革

(301)

一、改变之重要	(301)
---------------	-------

二、领导人是改变的力量	(303)
-------------------	-------

三、改革为何如此之难	(304)
------------------	-------

四、改革的进化过程	(309)
-----------------	-------

五、为改革创造一种气氛	(311)
-------------------	-------

主要参考书目	(317)
--------------	-------

第一章 领导者的影响力

一、领导才能就是影响力

我们知道，小胜利可以由一个人单枪匹马夺得，然而那种带来最后成功的伟大胜利就不可能靠一个人夺得了。要获得这种胜利，必须有其他人参与。而当你开始动员他人与你一道奋斗时，你就跨进了领导者的行列。

事实上领导者的领导才能是至关重要的。那么，什么是领导才能呢？一句话，领导才能就是影响力。真正的领导者都能影响别人，让别人追随自己，使别人加入进来，跟他一道干。

美国著名领导成功学研究者柯维认为：在个人和职业生涯中，我们都想对某些人发挥正面影响力。我们的动机可能是要做生意、保有客户、维持关系、改变行为，甚至是改善婚姻与家庭的关系。

但该如何做呢？我们如何能够影响他人的生活？柯维认为基本的影响力型态有三种：①以身作则（别人观察）；②建立关怀关系（别人感觉）；③亲自教诲（别人聆听）。

领导才能究竟是什么？沃伦·G·本尼斯说：“领导才能就是把理想转化为现实的能力。”从广义上说，这是对的。一个领导者确实能把理想变成现实，但必须加入另一个重要因素

——其他人。一个领导者不但通过自己的努力，而且通过别人的努力实现理想。自以为是领导人，但没有人追随的人，不过是空想了一回。

《韦氏新世界英语词典》给“领导才能”下的定义是：“领导者的地位或指挥能力；领导的能力。”这个定义不大管用。事实上，这个定义会强化一般人对领导才能的一种误解。许多人以为领导人是从他的地位或头衔中得到权力的。他们以为老板有地位，就能领导人，经理有头衔，就能领导人。但那不是领导才能的真正本质。一个只会在自己位置的狭窄范围内指挥别人的人，不能算作真正的领导人物。正如约翰·怀特说的：“人们追随的不是某个计划，而是能鼓舞他们的领导人物。”

“领导才能”的最佳定义是：“领导才能就是影响力。”真正的领导者是能够影响别人，使别人追随自己的人物。他能使别人参加进来，跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想、目标和成就迈进，他给了他们成功的力量。

领导能力首先是一个人的个性和洞察力——他作为一个人的最核心的东西。正如领导才能研究专家绅雷德·史密斯说：“领导人物走在队伍前面，并且一直走在前面。他们用自己提出的标准来衡量自己，并且也乐意别人用这些标准来衡量他们。”最好的领导人物就是能不断成长、发展、学习的人。他们愿意付出当领导人物的代价：为了能不断提高自己的水平，拓宽自己的视野，增加自己的技巧，发挥自己的潜能，他们会作出种种必要的牺牲。他们通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

有良好个人品质的可信赖的人，比没有受人敬仰的品质的人更有可能成为领导人物。但单靠良好个人品质还不能成为领导人物。这些品质还必须与能积极与人沟通的能力结合起来。

领导人物与别人建立良好人际关系，开始关怀别人，学会与别人交谈和调动别人的积极性。积极思维方式、个性、理想、与别人沟通和激发别人积极性的能力是构成领导才能的基本要素。概括说来，这就是一个人的 EQ（情绪智慧）的能力。

人人都谈论领导的影响力，但少有人了解它。大多数人希求它，却少有人达成。我们称为“领导”的这个吸引人的主题究竟是什么？

或许我们大多数人都想当领导人，因此在定义领导时，会涉及情绪。或是，也许我们认识某个人，我们尝试摹仿他或她的行为，把领导说成像一种个性。由 10 个人定义领导，可能得到 10 种不同的答案。詹生在其家族观察了 40 年以上的领导，和多年开发自己的领导潜能之后他得到这样的结论：领导就是影响力。就那样，不多也不少，他欣赏的领导格言是：“自认是领袖而又没有追随者的人，只是在散步。”

美国标准训练公司的詹姆斯·乔治最近接受访问时，说得令人印象深刻。“什么是领导？暂时撇开道德问题，它只有一个定义：领导是获得追随者的能力。”

“希特勒是领袖，吉姆·琼斯也是。耶稣、马丁·路德·金、丘吉尔和约翰·肯尼迪也都是。虽然他们的价值体系和经营管理能力大不相同，但每个人都有追随者。”

“一旦你定义领导为获得追随者的能力，你就可从参考点回头设想如何领导。”

这里有问题。大多数人定义领导为达到一种地位的能力，而不是获得追随者。因此，他们追逐一个地位、阶级或头衔，到手之后认为他们已成领袖。这种思考产生两个常见的问题：有领袖“地位”的人，常经历追随者少的挫折；而欠缺头衔的人，可能不认为自己是个领袖，因此不开发他们的领导技巧。