

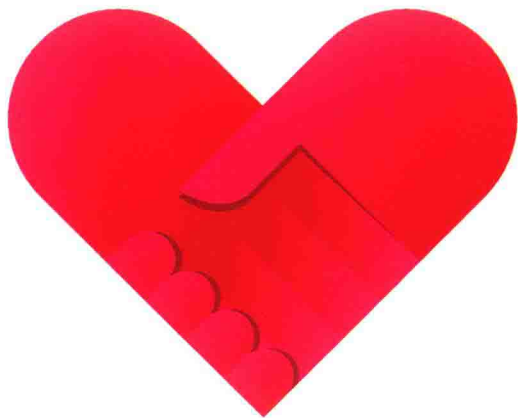
What Makes a Leader

Why Emotional Intelligence Matters

高情商领导力

[美] 丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) —— 著

陈佳伶 —— 译



情商才是领导者脱颖而出的关键特质，
而不是智商和专业技能。

CS
HUMAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

湖南文艺出版社
HUMAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

博集天卷
CS-BOOKY

What Makes a Leader
Why Emotional Intelligence Matters

高情商领导力

[美] 丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) —— 著

陈佳伶 —— 译



湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

高情商领导力 / (美) 丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) 著; 陈佳伶译.
—长沙: 湖南文艺出版社, 2018.5
书名原文: what makes a leader: why emotional intelligence matters
ISBN 978-7-5404-8514-6

I. ①高… II. ①丹… ②陈… III. ①领导学 - 通俗读物 IV. ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006106 号

© 中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

著作权合同登记号: 图字 18-2017-147

Originally published as: What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters
by Daniel Goleman

Copyright © 2014 More Than Sound

Originally published by More Than Sound

Simplified Chinese Edition copyright © 2018 by China South Booky Culture Media Co., LTD

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文译稿由台湾远见天下文化出版股份有限公司授权使用

上架建议: 经管·领导力

GAO QINGSHANG LINGDAOLI

高情商领导力

著 者: [美] 丹尼尔·戈尔曼

译 者: 陈佳伶

出 版 人: 曾赛丰

责任编辑: 薛 健 刘诗哲

监 制: 蔡明菲 邢越超

策划编辑: 李彩萍

特约编辑: 汪 璐

版权支持: 文赛峰

营销编辑: 李 群 张锦涵 傅婷婷

封面设计: 潘雪琴

版式设计: 李 洁

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 三河市晟雅豪印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 143 千字

印 张: 8

版 次: 2018 年 5 月第 1 版

印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-8514-6

定 价: 45.00 元

若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-59096394

团购电话: 010-59320018

推 荐 序



学校应该教、 家庭也该重视的情绪智商

黑 幼 龙

不久前我从深圳到香港，时间是4点多，正好是放学的时刻。海关大厅简直就像是学校的大礼堂一样，到处都是穿着制服的小朋友。有老师或服务人员带队的，有家长来接送的，还有专设的学童关口。这幅景象带给了我好多联想……

这些小朋友好辛苦。一大早就要起床，赶忙吃早饭，可能要转好几趟车，到离家很远的地方去念书，下午又要按同样的行程赶回来，而且日复一日，就为了能进好学校。我不由得去想，他们长大了之后，会成为什么样的人？进名校，拥有高学位，就能保证成功？

他们是否能成为更快乐的人，或很会帮助他人？我就更不敢

想了。

他们的父母更辛苦。其实台湾的父母也是一样。十二年教育演变得这么乱，还不就是父母或整个社会都认为，书念得好，学校好，就能更成功。

本书的作者戈尔曼博士却不认为是这样。这位哈佛大学心理学教授认为，人未来的成功，多半取决于他的情商（情绪智商的简称，EQ）。而情商刚好是学校没教的课程，也多半是很多家庭没重视的教养。

情商到底是什么呢？

好多人以为情商高，就是脾气好，会克制冲动而已。没错，但这只是基本功。情商的尺度或影响力，远远大于此。

情商高的人会激励自己，以正向的态度看自己，相信自己有优点，有未开发的潜力。他会认为未来很有希望。特别是在遭遇挫折的时候，陷入低潮、跌倒或受到打击的时候，还能站起来。在工作、事业方面如此，在感情、生活方面也常常能激励自己。这在今天变化万千的社会、压力排山倒海而来的职场，是多么不可或缺。

但是会读书的人，这方面就一定比较好吗？

情商高的人同情心较强，沟通能力较好，因而更会激励周围的人。他的同事、朋友和家人常常能得到他的肯定，由衷地觉得自己很重要，故而将自己最好的一面表现出来。好多人会视他为贵人，会认为如果没有遇到这样的老板，他们就没有今天了。

如此看来，情商就领导者而言就更关键了。情商高的领导者，会率领公司同事渡过危机，掌握转折点，开创新局面。高EQ的总经理、董事长，更是能凝聚众人力量、整合团队的关键人物。他会让同事觉得，能在这里工作真好！

戈尔曼博士认为，领导者的情商比专业知识还重要。你觉得呢？

（本文作者为卡内基训练大中华区负责人）

推 荐 序



世界的和谐与进步 需要更多的 EQ

张 安 平

人类自工业革命开始，就比较注重智商（IQ）及科技创新能力的开发。到了 20 世纪以后，这个情况似乎更变本加厉，科学的进步远远超越了人文的发展，连学校教育也是着重于专业科目的教导，比如说商学院的教育注重的是市场学、财经学、管理学等，但对于其他的软实力，例如情绪上的管理，或教导人与人之间如何相处，却并不十分注重。到了 21 世纪的今天，不难发现，全世界到处都充满了社会中的冲突和国家各部门间的冲突，可见现在我们需要并非 IQ 的突破，而是情绪智商的发展。

而丹尼尔·戈尔曼这本《高情商领导力》，就谈到情绪智商

的重要。这是一本关于商业管理的书，但很有意思的是，戈尔曼本身却不是学管理的。他是一位科学家、心理学家及专栏作家。他在1995年写了一本畅销数百万册的书《情商》（*Emotional Intelligence*），指出EQ比IQ更能影响一个人在生活与工作上的表现。这本书翻转了一般人对IQ的认知，这也是迄今探讨情绪智商最重要的书之一。

在（2015）新历年前，天下文化财经馆总监王谏茹小姐把这本书的稿子Email给我看。就在看完后，刚好有一位高级主管遇到EQ方面的问题，我就借花献佛，用这本书的主要论述跟他及他手下的几位主要主管沟通EQ的重要性。结果大家开诚布公，把问题摊开来讨论，成效好像还不错。

虽然作者并不是一气呵成写完这本书，而是辑录他在不同时间完成的文章，但书中的内容却相当完整，对从领导者的特质——自我觉察、自我管理、同情心和社交技能的重要性，到不同风格的领导者，以及领导者的情绪对组织的影响力，都提出了有力的论述。在其中我也学到了情绪科学不只是心理的，也是生理上的改变。这个新的学问就叫社会神经学，它指出社交及情绪上的管理都是属于人类本能的一部分，我们大脑中有社交回路，神经中有如同Wi-Fi的镜像神经元，会通过侦测他人的动作来复制对方的情绪，感觉良好时，人的表现当然会更好。

情绪智商是可以提升的

令人鼓舞的是，情绪智商跟其他的技能一样是可以学习、升级和进步的，就像一个运动员不停地练习，就可以使自己的体能跟技术得到提升；这也表示，最差的经理人只要有心的话，都可以大幅改善他管理领导的能力。此外，只要注意对内在、对外部、对别人观察及具有同情心，就可以在自己的老板、同侪、直接下属、客户，甚至家人之间打造出坚强的人际关系。重要的是，我们大脑中的神经是有可塑性的，可以随着重复的经验而改变。

书里面罗列的领导风格有六种，但也指出不同的领导风格各有优、缺点，也各有其适用的时机。所以，领导者如果能扩充领导风格的技术，而不是依赖单一的管理风格，这对组织无疑是有极大正面帮助的；研究数据也显示，领导者如能熟练四种以上的领导风格，灵活弹性地运用，就可带出最好的工作气氛和绩效表现。其实，情绪智商高就有望在公司组织或工作环境中创造“人和”，在“人和”的基础上凝聚共识，展开行动，其效果将是可预期的。而“人和”亟须仰赖各种风格的领导者带动，即使是当公司面临重整的最坏状况，也需要大家接受比较高压的方式，和衷共济，以安渡危机。

书中也提到领导者在无法激发工作热忱时，如何重新拾回他们在工作及生活上的热情，如何重新定义人生中不同的层面，包

含家庭、工作、健康等。要好好思考自己的生活是否就是自己在人生中真正想活出来的价值，哪些是应该调整的，哪些是不能妥协的。经过这样的确认，清楚画出底线，就不难发现自己的热情应该投向哪一个正确的位置。

着眼于更大的善

最后书中也提到，单一组织关注的范围需要有更大的焦点和目的，例如放眼小区、社会和整个世界，将会让更多明智领导者的策略着眼于更大的善，例如使组织上的财务营收与社会上的公共福祉达成平衡；也必须把预防全球性危机当作目标，尤其应该放眼于年轻世代的未来。如果能够如此，每一个人的工作必然更有意义，世界的未来也就更有希望。

这本书对于情绪智商的重要性及如何自我管理的重点很清楚，也相当完整。对人来说，情绪的确有其重要性，人也无法避免情绪，但千万不可因为情绪影响到应该做的事情。但是这本书并不是对每一个人都适用，初进职场的人，可能不见得可以完全了解书中很多的重点，需要一点时间去体会人与人之间互动关系的复杂性。无论如何，一个人从心底绽放的笑容，是比凶神恶煞的神情更有力量的，而且，虽然原谅不能改变过去，却能扩展未来。

赫胥黎曾经说过,在这个宇宙中,我们唯一有把握可以改善的,就是我们自己。这个世界的和谐与进步需要更多的 EQ,而且每一个人都有改变自己来帮助社会和谐的本能。丹尼尔·戈尔曼的《高情商领导力》可以帮助每一个人朝和谐社会的方向努力。

(本文作者为云朗观光集团执行长)



前言

什么对于高效能的领导比较重要，是 IQ^[1]，还是 EQ^[2]？矛盾在于两者都很重要，但影响方式大为迥异。

无疑，在人才库庞大的前提下，IQ 是评断一个人是否有能力，或是否适合从事某项工作最好的依据，例如要胜任医学、法律、会计和高级管理这类认知复杂性高的专业，大约需要比平均智商^[3]高一个标准偏差（IQ 为 115）。

[1] 编注：IQ，英文全名为 Intelligence Quotient，中文翻译为智力、智商。

[2] 编注：EQ，英文全名为 Emotional Quotient，与 Emotional Intelligence（简称 EI）一样，中文翻译皆为情绪智商，简称情商。

[3] 编注：一般人的平均 IQ 为 100 左右。

但是一旦坐上这些职位后，IQ 扮演成功指标的角色就逐渐退场了。关于 IQ，有一种“地板效应”（floor effect）^[1]。这是指，在这些职位上的每个人，都是先因为 IQ 高而被选上的，所以无疑，他们全都相当聪明；然而，当要预测这些极聪明的人当中，谁会成为最有产能、最棒的团队成员，或是最优秀的领导者时，情绪智商就逐渐胜出了。

原因何在？因为情绪智商的技巧，也就是自我管理和管理关系的能力，正是区别杰出表现的关键技能。然而，当一个人在组织里爬得愈高，要辨别他是否为高效能的领导者时，就端看情绪智商了。

本书是我在领导学及情绪智商领域研究的结集，多半是我在美国《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*，简称 HBR）上所写的文章，它们也同时反映了我思考的进程。当我在 20 世纪 90 年代中期撰写《情商》时，里面篇幅较短的一章，标题是《用心管理》（*Managing with Heart*），其中提出一个简单的论点，就是领导者需要具备情绪智商的能力。这在当时是相当新颖且极具颠覆性的观点，但出乎我意料的是，这个观点引起

[1] 编注：也称“下限效应”或“低限效应”，它是指被要求完成的任务过于困难（例如测验题目太难），致使大部分个体得分普遍较低的现象。相对的概念是“天花板效应”。

了很多人的注意，特别是管理阶层人士。

在我着手搜集《情商3》(*Working with Emotional Intelligence*) 的资料时，我愈来愈确信这个观点，并运用了就读于研究所时受教于戴维·麦克莱兰教授(David McClelland) 的训练。当时他以“职能模型”(Competence Modeling) 先驱者闻名，这是对担任某种职务且表现杰出者的特长所进行的系统性分析。我大概在各种不同的机构中，分析了将近两百个这类模型，我发现，绝大多数区别最佳领导者的职能特质，都是基于情绪智商，而非智商。

这个发现引起《哈佛商业评论》编辑群的注意，他们便邀请我写一篇文章，总结说明这个论点，篇名为《领导者的必备特质》，这也就是本书的第一章。下一篇刊载于《哈佛商业评论》的文章《高绩效领导力》，就是本书的第二章。这个章节总结了我从合益集团(Hay Group)^[1]收集的、以情绪智商为基础所建构的领导风格的数据，以及这些能力对于组织内部情绪气氛的各种影响。

随着我更深入探讨神经科学领域对于关系动力学的新研究发

绝大多数区别最佳领导者的职能特质，都是基于情绪智商，而非智商。

[1] 编注：合益集团是一家全球性的人力资源管理咨询公司，总部设在费城。它的服务宗旨是协助相关组织的领导者将战略转化为实际的绩效。

现，以及它对于驱动卓越表现和高影响力关系的意义，我接续又在《哈佛商业评论》发表了一些研究论述。这些文稿也都辑录在本书中。

我最新的想法架构，已经转移到探讨领导者的专注力对绩效产生的作用。本书《领导者的三重焦点》这一章，总结了的书《专注》（*Focus: The Hidden Driver of Excellence*）当中谈领导的部分。最后一章，则是为了一本杂志（名称碰巧也叫 *Focus*）所写，由亿康先达国际公司（Egon Zehnder）^[1] 出版，探讨的是领导的伦理层次。

在本书各个相关章节的后面，我也纳入几篇在个人博客中所写的短文，作为延伸探讨主题或补充说明。这些网络文章大部分首次出现在 LinkedIn（领英）上，有些则是在《哈佛商业评论》网站上。

希望本书集结的一些想法，能为读者在成为领导者的旅程中提供些许帮助。

丹尼尔·戈尔曼

2014年1月

[1] 编注：亿康先达国际公司为全球最大的猎头公司之一，专攻猎头、管理绩效评估，以及公司治理与人才任用等领域。

目录 Contents



推荐序 学校应该教、家庭也该重视的情绪智商 黑幼龙_001

推荐序 世界的和谐与进步需要更多的 EQ 张安平_005

前言_001

1. 领导者的必备特质_001

自我觉察 / 自我管理 / 同情心 / 社交技能

⊗ 延伸思考 1 现今老板想要的情绪智商能力_026

⊗ 延伸思考 2 如何评估自己的领导 EQ_028

2. 高绩效领导力_031

测量领导者的影响 / 权威型领导风格 / 教练型领导风格 /
联系型领导风格 / 民主型领导风格 / 领先型领导风格 /
高压型领导风格 / 领导者需要很多风格 / 扩充你的专长

⊗ 延伸思考 1 与你带领的人建立关系_069

⊗ 延伸思考 2 胜过浑蛋_071

3. 基本领导力

卓越表现的隐形推手 _073

由不得你不承认 / 邪恶的老板赢? / 情绪科学 / 你微笑, 世界就和你一起笑 / 诊断“执行长病症” / 危机中的共振 / 重整人生 / 情绪大于事情

⊗ 延伸思考 1 当你批评某人时, 你就更难让他们改变 _108

⊗ 延伸思考 2 领导者同情心不足症的信号 _112

4. 重新唤醒你对工作的热情 _117

何时该暂停一下 / 重燃热情的策略 / 几个省思的方法

⊗ 延伸思考 进入顺流状态 _146

5. 社交智商与领导生物学 _149

员工会直接模仿领导者 / “灵敏”的领导者 / 燃烧你的社交神经元 / 如何更聪明地社交 / 女性有更强的社交回路吗 / 社交智商的标准 / 你是具有社交智商的领导者吗 / 压力的化学作用

⊗ 延伸思考 1 优秀领导者的关键习惯 _173

⊗ 延伸思考 2 情绪智商阴暗面的解药 _176