

对管理者来说，这是一本很棒的书。它简洁、便于理解，充满了关于领导力方面的有用智慧。——安永合伙人 迈克·威尔克

高情商 管理者的一个习惯

HABITS
OF HIGHLY EFFECTIVE
BOSSES



[美] 斯蒂芬·E. 科恩 Stephen E. Kohn 文森特·D. 奥康奈尔 Vincent D. O'Connell 著

马怡如 译

做个人人愿意追随的高情商管理者

安永、杜邦推崇的领导力培训指南

习惯 1 培养自我认知，
摆脱管理焦虑

习惯 2 培养同理心，
深度了解员工与团队

习惯 3 遵循“黄金法则”，
突围管理困境

习惯 4 保持适当的界限，
成功履行管理职能

习惯 5 巧妙地批评，
反而提高员工绩效

习惯 6 灵活应对不同人格类型，
掌控管理技能

高情商 管理者的6个习惯

HABITS
OF HIGHLY EFFECTIVE
BOSSSES

[美] 斯蒂芬·E. 科恩 Stephen E. Kohn 文森特·D. 奥康奈尔 Vincent D. O'Connell 著 马怡如 译

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

高情商管理者的 6 个习惯 / (美) 斯蒂芬·E. 科恩,
(美) 文森特·D. 奥康奈尔著; 马怡如译. -- 北京:
北京联合出版公司, 2019.2

书名原文: 6 Habits of Highly Effective Bosses
ISBN 978-7-5596-2915-9

I. ①高… II. ①斯… ②文… ③马… III. ①领导人
员-情商-研究 IV. ①C933 ②B842.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 014337 号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-6349

6 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE BOSSES © 2005 Stephen E.Kohn. Original English
language edition published by The Career Press, an imprint of Red Wheel/Weiser, LLC, 65
Parker Street, Newburyport, MA USA. All rights reserved. Author(s) Stephen E. Kohn and Vincent
D.O'Connell

高情商管理者的 6 个习惯



项目策划 斯坦威图书

斯坦威
STANWEI

作 者 (美) 斯蒂芬·E. 科恩, (美) 文森特·D. 奥康奈尔

译 者 马怡如

责任编辑 管文

策划编辑 李佳妮 潘明月

封面设计 异一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

天津中印联印务有限公司印刷 新华书店经销

131 千字 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 13 印张

2019 年 2 月第 1 版 2019 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-2915-9

定价: 52.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010-82561793

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

我们遵循本书的主旨，
即我们每个人都可以培养适用于工作和个人生活的技能，
在此，把本书献给使我们受益良多的客户，
以及我们的家人，
他们每天都在鼓励我们，
去探寻人际关系在有意义的人生中的价值。

前 言

多年来，我们一直将咨询工作的重心放在解决职场中“人的问题”上。每个咨询项目都存在独特的问题和挑战，这通常与客户公司的行业类型、规模、执行管理层风格和组织架构相关。但随着时间的推移，在协助各种公司解决管理问题时，我们注意到：这些问题看似独特，但在我们制订并实施干预措施的过程中却存在一种固定的处理模式。尽管咨询项目的特征和情况会有所不同，但我们着重关注的管理技能在本质上是相同的。我们意识到：在培养客户管理能力时，我们几乎都是以培养管理者情商的核心实践开始的。多年来我们培训过无数客户，从这些客户的经验中，我们逐渐探索出一种高情商管理模式。我和奥康奈尔经常探讨这种模式，从而进一步了解它。我们将这种高情商管理模式添加到管理层培训的核心课程中，同时也在个人和集体培训课程中加以应用。但到目前为止，我们从未以任何正式的形式把它记录下来。

我们在很久之前就想写一本书，分析高情商管理者的 6 个习惯，

但一直都没有付诸行动。它就像一块发痒的皮肤，被我们忽视但又偶尔抓抓，直到瘙痒难忍前，都没有得到足够的重视或认真的治疗。写书的计划迟迟没有进展，我们总是以这项计划还在“概念阶段”为由，来说服自己和其他关心这一计划的人。但我们并没有欺骗任何人（包括我们自己）的意思。“概念阶段”是一个借口，一个很明显的拖延战术，而这个理由越来越站不住脚。这显然与我们经常向客户传递的价值观相冲突。在培训中，我们总是鼓励客户去克服他们在职场和个人生活中的惰性。我们也会让客户在深思熟虑后制订个人计划或目标，并鼓励他们付诸实践。多年来，我们探索出一套高情商管理技能，并希望能够将它记录下来。但这一想法却一直被束之高阁，静静地躺在存放着我们未来目标的假想书架上，落了厚厚的一层灰。现在我们写这本书的部分动力，源于我们向客户所传达的理念。如果我们只说不做，我们如何能继续帮助客户解决他们的拖延问题？是时候卷起袖子，着手来完成这本书了。

我们写这本书的另一个动力则更正面、更能带来成就感：我们希望向更广大的商务读者分享我们的高情商管理模式。我们对这种模式充满信心，并想将它介绍给非客户群体。

与之前参与过的项目一样，我们发现保证写书计划能够有条理地进行，最有效的方法是制订一个合理的计划。从基础做起，随后再向前推进。所以我们问自己：我们为什么要这么做？我们想要达到的目标是什么？为保证本书的质量，我们需要仔细思考我们的答案。我们拒

绝把这项具有使命感的工作变成一项草率的、敷衍了事的任务。我们需要确定这本书背后的目的，因为将来我们会时不时地回头查阅这本书。

在我们思考如何呈现这份作品的过程中，上述思考无疑是一个有效的出发点和有效的催化剂。在脑中的想法和最终目标具体化后，我们将本书的“使命”记录如下：

在这本书中，我们将分享培养管理者高情商技能的方法。实践这种模式的管理层能够在工作中变得更高情商；能够在职业生涯中创造晋升的机会；能够在个人生活中，将这些技能有效地用于处理形形色色的问题。

带着这个目标，我们开始关注潜在客户的需求。这个过程从一些显而易见的问题开始：我们的潜在客户可能是谁？在我们希望呈现的材料中，他们对哪些内容感兴趣？

在职业管理方面，我们的潜在客户会更重视情商问题。我们期待他们通过丰富的经验或老练的观察力，意识到高情商管理技能的重要性。换言之，我们的客户，你很可能要么正承担着管理责任，要么可以通过经验推断出管理职能的效力与高情商技能密切相关。在第二种情况中，很可能你希望以后能够管理他人，或者在工作中被赋予一项管理职能。无论何种情况，无论是短期还是长期，你都希望在管理岗位上取得成功，并现在为之做好准备。

此外我们认为，我们的潜在客户明显对不同管理者间的管理绩效差

异感兴趣。我们经常在职场中观察到这样的现象，可能你也注意到了：由高情商管理者领导的组织气氛与由低情商管理者领导的组织气氛存在明显差异。我们的读者是善于思考的专业人士，他们会问自己：“为什么人们想要为这位管理者努力工作，却要放弃或避免与另一位管理者的接触？”此外，我们的读者可能已观察到职场冲突是如何降低一个公司的生产效率的。我们的读者希望在他们的职业和个人发展中投入时间和金钱，以期学会如何避免或大幅降低——工作和家庭中，由于低情商行为所产生的财务和情感成本。

我们认为，大多数的潜在读者已经或多或少地参与过管理层高情商技能方面的培训。这些培训可能来自于雇主、提供管理职责学术课程的机构、社区中定制的讲座以及职业继续教育课程。关于工作中如何领导他人，哪些事能做哪些事不能做，我们的读者可能已经有一个基本的了解。但同时我们希望读者能够认识到，学习管理中的高情商技能，不能仅靠阅读和理解成功人士的管理经验，而更需要将这些技能运用到管理实践中，理论与实践相比差异极大，且理论的难度相对较低。理论应用于实践是职业发展和个人成长的一个过程——这个过程通常需要人们做出改变。我们都知道改变的过程非常困难，甚至令人不快。行为上的改变需要情感上的力量、精神上的专注和精神上的勇气做支持，特别是当不恰当的管理方式已根深蒂固在我们的性格以及与他人交流的方式中时。

我们认为你——我们的读者，已准备好去评估是否需要改变自己的

行为方式了。但除此之外，你还想要了解管理方式的改变是否会产生短期和长期的积极效果。对于能够提高管理实践的行为科学，包括社会心理学、组织动态学、激励理论、人格类型以及人类心理发展等课题，你在了解后会更加重视它们的价值。你可以通过学习这些值得思考的有趣课题，将它们用于处理职场中的人际关系问题。因此从本质上来说，管理技能的学习一部分是出于“职业”考虑，一部分是出于“兴趣爱好”。如果你出于对行为科学的好奇，而去钻研有效的管理行为，那么非常个性化的指导、培训甚至咨询或心理治疗会更吸引你。这种对自身和对大众的求知欲是值得赞赏和培养的。

将这种高情商管理模式转化为文字表达的过程中，我们遇到的根本挑战是：对于应用这种模式及相关指引的人来说，这种模式需要提供真实、有意义的帮助和可衡量的行为结果。我们认为，向人们展现大量直观感受的模型才是最有效的。因此，必须首先“证明”的一点是，我们所倡导的技能是相关且值得关注的。我们意识到，这种方法需要理论背景和研究的支持。对初学者来说，案例研究是很有价值的，特别是当这些假设情况（全部基于我们咨询服务中遇到的真实事件和人物）能够反映我们日常生活中遇到的问题 and 变化时。在组织想法时，我们希望能达到以下效果：在学习我们的模式和用来解释观点的案例时，你能够达到边读边赞同的效果，就像你自言自语一样，“是的，我经常碰到这种情况”或者“你说得太对了”。如果读者在阅读材料时能够产生此类情感共鸣，这其中包括对情景真实性和解决方案合理

性的认可，行为改变的效果将是最佳的。只有当材料内容能够联系到现实中的日常管理和职场经验，读者才会产生情感共鸣。简而言之，我们尽全力为我们的读者“保持真实性”。

通过发人深省的问题、举出现实职场中的案例，我们深化了这种管理模式的内涵，为你提供一套切实可行的管理实践方法，从而使你提高相应技能。你根据我们的要求所做出的反思，以及通过我们的鼓励所进行的练习，可以应用于以下两种情况：它们可以是自我训练过程的一部分，可以与你和职场导师的探讨相结合；它们还可以作为一对一职业培训的指导准则，在学习的过程中给予你更一致的反馈意见。

我们认为读者的另一个特点是“实干家”。当然，掌握合理的资料并理解这些资料里的核心思想是有价值的。但我们读者的真正兴奋点在于，将这些资料应用于现实情况、尝试去提升个人能力并观察他人对建议行为的实际反应。我们的客户与生俱来就充满好奇心，但最终他们会牢牢扎根于结果。他们的兴奋点不是堆砌着心理学词汇的书。我们认为，将书中的建议付诸实践后，对于结果的满足感才是我们读者的兴奋点。实践过程中的反馈是保证结果坚实的重要因素，这些反馈能够确保你的行为模式真正融入你的实践中。

尽管很难启动，但写书计划已成为一项我们心甘情愿的工作。我和奥康奈尔非常激动能够与他人分享我们的想法，并且帮助人们开发他们的全部潜能，并激励这些人帮助其他人开发潜能。我们期望，你在阅读这本书并将我们分享的模式付诸实践时，能够享受这一过程，就

像我们享受将这一模式整理给你的过程一样。

我们希望，你阅读完这本书后能够将高情商管理理论应用到实践中，并且享受这一过程带给你的快乐。

序 言

公司管理中“高情商管理”的价值已经被广泛认可，但当考虑“如何让管理层更好地履行他们的管理职责”时，公司有时会忽略“情商”的影响。公司普遍认为管理者在技术层面的技能更容易“培训”。因此，一般情况下，公司的培训更倾向于弥补与当前最先进知识的差距，引进提升生产力的最新技术，检查公司政策的更新，等等。在确定领导岗位时，公司存在这样一种约定俗成的想法：我们并没有时间花在培养管理者的情商上，我们需要寻找一位情商较高的管理者，让他建立公司内部和谐的人际关系网从而稳固提升生产效率。

当然，在职位招聘和职位描述中，我的公司和其他无数公司都声称，我们希望招聘并培养管理岗位的人才，是具有敏锐的洞察力和社会取向，能够有效执行管理者的管理职能的。并且，我们尽最大努力去选择我们相信未来能够胜任管理岗位的人。但将这些多少有些短暂的能力归类为“高情商管理技能”，这不就是默认上述技能是实际的并且

是可以加以培养的能力吗？我们反过来想，如果公司和个人希望提升整体管理实践的水平，或许他们应该寻求培养情商技能方面的帮助和指引。

实际上，如果一个人决定花费时间和金钱去更深入了解人际关系管理，他会提出一些有趣的问题。

- 在实际职场中，这些“高情商技能”是什么？
- 技术或知识能力较强的人是如何提升高情商管理的能力的，特别是处于人际关系困境时。
- 在努力成为更好的管理者的过程中，个人如何最有效地分配他们的时间和精力？他们应当从哪里开始？在基础层面，他们需要做什么来进一步提升？

在《高情商管理者的6个习惯》中，我最喜欢的一点是，它为上述问题提供了真实、具体和相当详细的答案。在如何实际培养和实践高情商管理能力方面，这本书为读者提供了清晰的指引和一系列建议，而不是模糊的陈词滥调或放之四海而皆准的说教。

科恩（Kohn）和奥康奈尔（O'Connell）十分全面地分析了高情商管理问题，他们在书中罗列了六项他们认为最重要的、与态度相关的“习惯”或行为。他们系统地阐述了如何更有效地提升技能或工作流程：“诀窍”是发现最相关的能力，并随之掌握它们。这本书告诉我们：什么态度是最重要的，以及如何更有效地培养它们。

此外，这本书通俗易懂。我喜欢科恩和奥康奈尔用真实案例来解释

的方法。这本书有助于读者了解保证高情商管理成功的习惯。

最后，如果你已经拿起这本书并正在阅读，你无疑被这个主题所吸引。所以，你已经在培养自我认知的道路上，即科恩和奥康奈尔所提出的六种“习惯”中的第一种。换言之，你知道高情商的重要性，并知道高情商是一项终身的学习项目。所以，我鼓励你保持对自身的好奇心。它不仅会让你成为一位更高情商的管理者，也会让你在工作之外更有效地维护你生活中的重要关系。

此致

敬礼！

雷·施泰茨 (Ray Steitz)

全球人力资源副总裁

华纳奇尔科特实验室 (Warner Chilcott Labs)

罗克威市，新泽西州

CHAPTER 1

成为高情商管理者，打造真正的“人才战略” //001

CHAPTER 2

高情商管理者的 6 大警告信号 //017

CHAPTER 3

高情商管理者的 6 个习惯 //029

CHAPTER 4

习惯 1：培养自我认知，摆脱管理焦虑 //037

CHAPTER 5

习惯 2：培养同理心，深度了解员工与团队 //067

CHAPTER 6

习惯 3：遵循“黄金法则”，打破管理困境 //093

CHAPTER 7

习惯 4: 保持适当的界限, 成功履行管理职能 //109

CHAPTER 8

习惯 5: 巧妙地批评, 反而提高员工绩效 //133

CHAPTER 9

习惯 6: 灵活应对不同的人格类型, 掌握顶级管理技能 //153

后 记 //177

作者简介 //179

术 语 //181

CHAPTER 1

成为高情商管理者，
打造真正的“人才战略”