

🏠 首頁 / 書籍 / 推薦序：高EQ：團隊勝出關鍵

自我管理

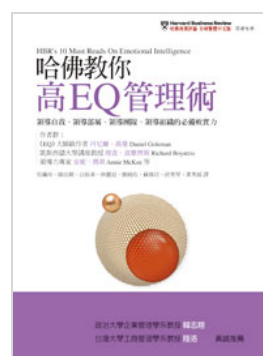
# 推薦序：高EQ：團隊勝出關鍵

"

韓志翔 韓志翔

哈佛教你高EQ管理術 | 2017/3/31

瀏覽人數：2952



哈佛教你高EQ管理術

看更多書籍文章

近年來，情緒智慧商數 ( Emotional Intelligence Quotient，簡稱EQ ) 這個在管理上常見的名詞，愈來愈被公認為職場勝出的關鍵因素之一，其重要性不亞於IQ。雖然如此，對情緒智慧的內涵及技巧能夠有充分了解，並擅用於管理實務工作的人，恐怕仍為數不多。從哈佛大學丹尼爾·高曼 ( Daniel Goleman ) 教授1995年的暢銷書《EQ》出版以來，不僅創造全球超過五百萬冊的銷售量，也衍生更多探討情緒智慧的學術性及實務性文章，可說是已經達到「汗牛充棟」的地步。如何透過一本書的內容，即可讓讀者對情緒智慧的內涵及技巧，精準地掌握，是《哈佛商業評論》從眾多討論情緒智慧的文獻中精選十篇

最具代表性及啟發性的文章、集結成冊的宗旨。對想深入了解情緒智慧內涵及技巧的中文讀者而言，《哈佛商業評論》全球繁體中文版發行此書，實為一大知識宴饗。

## 全球化組織的核心能力

在書中，我們可以得知情緒智慧是所有高效能領導人所具備的共同特徵。它展現出一個領導人有自知之明，並誠信正直，值得部屬的信任。她（他）對工作擁有無比的熱情，並渴望有所成就。同時，具備高EQ的領導人能夠為他人設身處地、感同身受的著想，並運用有效的社交技巧做好建立與激勵團隊的工作。此外，高EQ的領導人懂得公平地對待人才，培育並留住他們。這種能力也讓她（他）能夠對跨域（包括跨組織、跨國、跨文化等）保持高度敏感性。這種同理心及有目的的社交技巧，在今日企業營運日益全球化的企業組織裡，是企業國際化發展迫切需要培養的核心能力之一。

情緒智慧的應用，小到小團隊運作（如IDEO設計公司裡設計團隊的領導）、企業組織內團隊間的互動、組織間的競合（如台灣自行車產業A-Team的策略聯盟），以至於大到國與國之間的關係與事務，如氣候變遷高峰會。領導人在這些不同場域所表現出的情緒智慧，常決定組織的氣氛，甚至成效。高曼教授曾經做過一個有關於領導風格的研究，把所研究的高階經理人領導風格分類成六種類型，其中教練式、民主式、情感式及以身作則式的領導風格對組織氣候有正面影響，而脅迫式及催促式則有負面影響。這些現象與主管的情緒智慧有關（本文收錄於本刊出版的《哈佛教你帶人學》一書）。文中指出，雖然負面情緒的主管在短期內可能會提高員工的生產力，但長久來說，員工會因恐懼與焦慮而後繼無力，進而心生離職意念。在現實職場裡，例子不勝枚舉。根據一家國內人力銀行的問卷調查，除薪資福利外，主管的領導不當是離職的重要原因之一。而書中的文章均有實證研究的支持，證明高EQ有助於促進知識分享、提升信任感、承擔風險、以及鼓勵學習氣氛。

## 跨領域合作的成功關鍵

在企業經營上，隨著科技進步快速，競爭對手不斷推陳出新，企業必須與時俱進，並掌握先機，能夠推出破壞式的創新，包括產品、服務、商業模式等，才能帶動下一波的成長。破壞式創新常需跨領域的知識融合，產生具有顛覆傳統商業形態的嶄新模式，這需要靠團隊成員的通力合作，並互相支持及鼓勵才能達成。例如，蘋果（Apple）公司在史帝夫·賈伯斯於1997年回任執行長後，刪除獲利不佳的產品項目，發掘設計部門大將強尼·艾夫（Jony Ive），兩人一拍即合，在艾夫的設計團隊努力下，於2003年後，陸續推出具有破壞性創新的i系列產品，而成為市值最高與最創新的公司。在書中也提到另一個創新團隊的故事，即曾與蘋果合作的IDEO公司，這是一家創新力十足的設計公司，其成員包含工業設計、生產、品牌行銷等專業背景的人士。在他們服務客戶的過程中，常需要跨領域人才腦力激盪，共同協作，快速原型製作及測試，以取得商業上的優勢。在一個包含專業性高又背景多元的團隊中，要讓大家建立共識，團隊領導人扮演關鍵性角色。一個團隊從建立開始，可能會因為個別成員的個性、專業背景、觀念、立場等差異，而產生衝突，互相角力，使團隊陷入風暴階段。如果沒有團隊領導人出面控制大家的情緒反應，帶往大家建立規範及默契，就不會產生組織績效。趨勢科技公司張明正董事長在一次內部高階主管會議中，看到大家因意見不合而爭執不休，立刻跳出來做出協調及整合，重塑團隊的共同目標。

企業經營的過程難免起起伏伏，領導人不僅要控管他人的情緒，也要培養挫折忍受力及恢復力，百折不撓，給部屬信心。智邦科技公司在創辦之初，產品做出來後卻面臨賣不出去的困境。當時，董事長杜憶民召集所有幹部，明公司面臨的危機，並要所有幹部在員工展現出樂觀的態度，以給員工們信心，公司還可以再起。

## 經後天學習而強化的修為

簡單來說，情緒智慧是一種能夠理解、包容、控管自己與他人情緒、挫折忍受、韌性的能力，並影響他人達到組織的目標。本書很明確地告訴我們，情緒智慧是可以後天學習而增強的，可以經過個人的修為而強化。領導的原則，有其古今中外亙古不變的道理，如以身作則、身先士卒、體恤官兵等。情緒智慧中的自我規範、誠信正直、同理心、有目的的友善，其中道理似乎與禮記大學篇所說的修身、齊家、治國、平天下的領導修為步驟有相通之處。本書所精選的文章，以淺顯易懂的語言及實例，來扼要地介紹情緒智慧的精髓及技巧，是一本值得所有領導人必讀的好書。

---

---

韓志翔 韓志翔

國立政治大學企業管理學系教授

---

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

---

延伸閱讀



駕馭三大挑戰，雙職涯伴侶成功之道

---



有時候，你就是無法面面俱到

---



為新職務做好準備

---

您已閱讀 0 篇