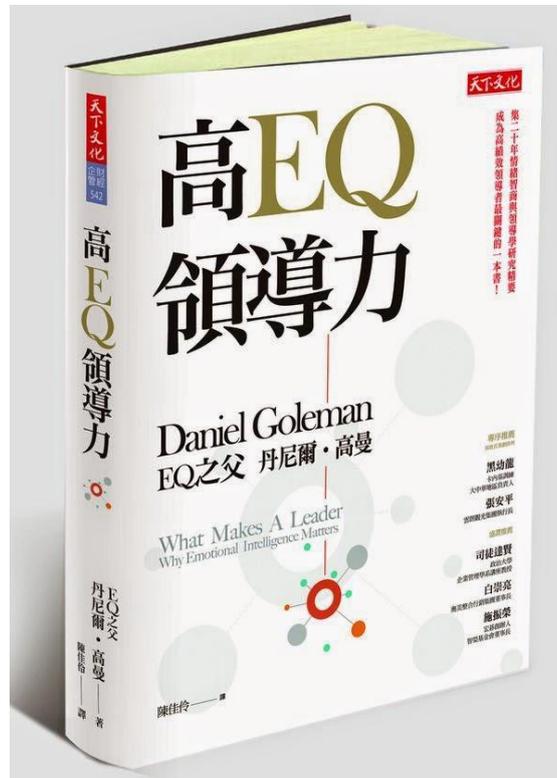


基層主管訓練讀書報告

高EQ領導力



作者：丹尼爾·高曼(Daniel Goleman)

譯者：陳佳伶

出版年：2015/2/9 第一版

出版社：遠見天下文化出版股份有限公司

報告者：物理治療師鄧宏星

報告日期：2015/6/22

前言：

EQ(情緒智商，簡稱情商)是現今社會不論在工作上或生活中都是極為重要的部分。很多人以為情商好就是脾氣好，會控制衝動而已，沒錯，但這只是基本功，情商的尺度或影響力遠大於此。有高EQ的人代表有正向及積極的思考，具有同理心及良好的社交技能，會帶給別人正向的能量。低EQ的人情緒控制不佳，容易造成不好及負向的影響，產生很多衝突。這次藉由閱讀這本由有EQ之父之稱的丹尼爾·高曼博士所著作的「高EQ領導力」這本書，來作為這次基層主管訓練讀書報告的內容，希望拜讀這本書之後，能夠對情緒智商有更充分的了解及提升，畢竟本來的工作大多與技術性的層面有關，當然與病患的互動也需要好的情緒智商。但是在領導方面的能力就有所欠缺，藉由此書來提升自己的情緒智商，能在現今的部門團隊中，與大家有更好的合作與相處，共同達成目標。

內容大意：

一、領導者的必備特質

「IQ」和「專業技能」只是擔任管理職的基本條件，優秀的領導者還要具備「EQ(情緒智商)」。依據188家大型公司或全球企業的研究指出，EQ的重要性比IQ和專業技能還高兩倍。缺

少情緒智商，就算是你有最敏銳、最有創意的頭腦還是不夠。

EQ 是什麼？

EQ 包含「自我覺察、自我管理、同理心、社交技能」：

自我覺察：能辨認自己如何受到自己的感覺、其他人、以及工作表現給影響。有自我覺察的人，能夠良好的規劃工作行程並完成它；知道自己要努力的方向跟原因，不會追求別人的價值觀。

自我管理：能夠控制自己的情緒跟感覺，能夠內省並深思熟慮，拒絕衝動。

同理心：具有同理心的主管能夠理解並考慮員工的感受，不論是團隊內的合作或是跨文化的溝通都有幫助。

社交技能：是有目的的友善，能將他人推向你想要的方向。

延伸思考 --- 現今老闆想要的情緒智商能力

1. 良好的團隊工作能力。
2. 明確、有效的溝通。
3. 對改變適應良好。
4. 能與各種不同的人互動順暢。
5. 在壓力下清晰思考並解決問題。

二、高績效領導力

Hay/McBer 顧問公司調查 3871 個主管後，發現六種特殊的領導風格，每一種風格都由不同的 EQ 結構所組成。績效最好的領導者並不只有一種風格，而會依情境來使用不同風格。這六種主管的領導風格會影響組織中的工作氣氛。

1. **權威型領導風格**：他有遠大願景跟目標，設立標準，並給予屬下創新的自由，讓員工跟隨他的腳步。
2. **教練型領導風格**：他擅長授權，幫員工找出自己的優劣勢，鼓勵員工自己設定並發展目標。因為需要時間最多，是最少被使用的風格。
3. **聯繫型領導風格**：他以員工為中心，重視員工的個人和情感勝過任務跟目標。給員工自由，努力讓員工開心，建立員工歸屬感跟和諧的氣氛。
4. **民主型領導風格**：他集思廣益，花時間聽取眾人的意見再做出決定。這種風格不適合太弱的員工。
5. **領先型領導風格**：他設定極高的標準，不斷要求團隊將工作做得更快、更好，對表現差的人提出更多要求，甚至炒掉他們。員工不太喜歡這種管理風格，會破壞工作氣氛。
6. **高壓型領導風格**：他極端的上對下決策方式，扼殺了下面員工許多新的創意，員工的責任感也隨風而逝，甚至覺得不太需

要對自己的表現負責。是緊急狀況時可以使用的招式（例如重整公司時），但不能長期使用。

三、基本領導力：卓越表現的隱形推手

情緒科學告訴我們，情緒的傳播是無法抗拒的，在辦公室裡的情緒會互相感染。笑，是最容易感染的情緒、再來是生氣跟憂鬱。從高層來的情緒傳染的最快，因為每個人都會感染老闆的情緒。

知道要傳播"好"情緒（溫暖、仁慈、冷靜、真誠）的領導者非常罕見，而且一般人在 25 歲的時候就養成了情緒技巧的習慣。所以想要成為好的領導者，要能夠透過自我覺察來理解自己的情緒，透過自我管理來提升情緒技能，並利用同理心跟社交技巧來關照並帶領員工。

如何改變？

1. 想像自己未來的樣子（想要成為什麼？想做什麼樣的事？感覺如何？）
2. 設計行動方案，開始改變。想要提升自我覺察，可以每天花一個小時反省自己的行為並寫在日記上。或是請團隊成員定期

給回饋。

3. 開始關注他人的感受，就是練習同理心的開始，練習聆聽他人。
4. 想讓改變持續，必須一次又一次的演練新行為。
5. 和其他經理人組成學習小組，互相回饋。

四、重新喚醒你對工作的熱情

1. 暫停，例如休半年到一年的長假。
2. 找一門課來上（學習會讓人更有活力，也能助你釐清想法）
3. 檢討過去：畫出你過去的生命線，寫下快樂、難過、興奮、挫折等大事件、里程碑跟轉捩點。
4. 寫下自己的價值觀及生活原則，在家庭、健康、工作、心靈等層面。
5. 想像十五年後的你是什麼樣子。
6. 跟教練請益。

五、領導者要平衡三種焦點：對內的專注 / 對他人的專注 / 對外部的專注

1. 對內的專注：觀照自我。

2. 對他人的專注：關懷他人。建立和諧的氣氛。
3. 對外部的專注：放眼世界。隨時蒐集外在資訊，用更寬廣的世界觀及眼界帶領組織。

六、加強專注力的方法

1. 停止過度使用專注力。工作跟休息要交替，不要企圖硬撐，注意力用太久就會耗竭。
2. 管理誘惑，不要被網路跟通訊軟體綁架了。
3. 監控心思，隨時注意你的念頭跑去哪，把注意力帶回工作上。
4. 每天練習正念一段時間。

心得評論：

IQ好，做事能力好，不見得就會成功。情緒智商組成的首要成分就是自我覺察，這個部分其實就有很高的難度，看見自己的優點不容易，認清自己的缺點更難，當別人批評自己的時候，高EQ的會虛心接受，審慎檢討，低EQ的人卻會感到威脅及失敗的心態，反應不佳。這方面我從這本書的內容得到思考自己平常面對別人責難時，自己也是很多負面的情緒在作祟，現在我知道正面思考的重要，好好想想並不是別人刻意的刁難，而是自己真有不

足之處。同理心也是這次基層主管訓練自修的課程之一，真正了解別人的感受與情緒，就需要花時間去聆聽，這方面我就想到我自己兩個小孩身上，有時真的無法得知小孩的心理在想些什麼，我想這就是同理心不足，也需要花更多的時間去傾聽及溝通。

社交技能在現今的社會更是不在話下，培養良好的人際關係，每個人都要有自己的人脈資源，將來遇到難以處理的事情時，可以尋求各方面的幫助來完成需要達成的目標，就像上人力資源管理的課時，人資部老師要我們互相認識組別內的成員，就是讓我們培養人脈，也是磨練自己的社交技能。

從書中得知有六種不同類型的領導風格，大家是屬於哪一種呢？提到這裡，就想分析我目前的組長孫老師是哪一種風格？為何要分析他，因為我覺得他包含多種的領導風格，有時用權威型或民主型甚至是教練型及聯繫型，所以團隊內都感受到他正面的影響力，我需要跟他多學習各方面領導的技巧，因為他給大家設定目標後會提供適當的協助，也會招集大家一起討論收集意見，也提供高的自由度，這都是我今後要努力的方向。

情緒科學真的很神奇，根據研究社交及情緒上的管理都是屬於人類本能的一部分，我們大腦中有社交迴路及神經中的鏡像神經元，會透過偵測他人的動作來複製對方的情緒，感覺良好時，

人的表現當然會更好，所以領導者的情緒管理就變得非常重要了。

如何提升情緒智商，作者提供許多方法，不管是重整人生或是喚醒失去的工作熱情，甚至是如何加強專注力的方法，其實都需要實際的執行後才有效果，不能只是看書而是要試著去多做練習並培養一定的習慣才能熟能生巧，當真正提升EQ之後，也要時常檢視自己，有沒有關懷他人，有沒有達到自己的要求，今後我要多利用書中的方式來提升自己的EQ，為未來之路做好準備。