

情商、领导力与情绪竞争力

对于企业，这是影响每一位员工“工作能力”的核心基因



杨台轩

台湾顶级培训专家

英国顶尖学府 **Exeter** 大学 **MBA** 企管硕士

前世界 **50** 强美国强生公司中国区销售总监

超过 **20** 年欧美外商企业高管工作经验，曾任职英商德记洋行、世界第二大乳

制品公司法国 **Sodima** 销售与行销经理

课程背景

大多数的企业都知道培训对员工成长的重要性，所以大家也就不断的在培训上投资。但是，时间慢慢的久了，企业家们一定要问一道题目：哪一个是对企业最有帮助的课程？哪一个是最根本的课程？

道理很简单。我思故我在。人在想什么，所以发生了什么样的行为。换过句话来说，我们如果控制了思想，也就是等于控制了行为，对吗？宗教，特别是激进教义派的宗教信徒，不就是基于这个原因，所以才可以为真主抛头颅，撒热血？

后来，我们明白了。行为是思想的产物，而思想是情绪分子。企业要做好企业管理，希望员工表现得效率高，不就应该掌握领导者的情商，然后，同事，必须约束，或者教育员工的情商。

小时候，经常听老师说，等我们长大了后，原本在学校里功课很优秀的同学并不一定会是最有成就的人；我们都不知道为什么会这样呢？只是心中偷偷的乐着，因为自己并不是那几个“功课最好”的学生，想一想，搞不好将来自己的成就可以超越过他们。

后来自己参加工作了，包括在服兵役的时候，总是非常苦恼，为什么团队里会有一些“坏人”，“小人”，“奸诈的人”，“喜欢搞斗争的人”，更奇怪，更令人痛苦的是，领导似乎都不知道他们有多坏，我们是如何的“忠君爱国”；这世界

“成功的道理”好像根本与我们念的四书五经完全不是一回事，差远了。怎么会这样呢？

渐渐的，自己干了领导了，带下属了，也看了几本书，反过来对照着思考团队里的成员彼此互动的关系，从客观的角度去评估他们每个人在团队里的才华，才能，与贡献，价值，才深刻的体会到其中的奥妙——关键的枢纽是在于EQ 情商，而不是在于谁对谁错，谁的能力强，谁的能力弱。

EQ, 决定了员工的思维，决定了员工的价值观，决定了员工的喜怒哀乐，也就是，决定了每一位员工的行为。

课程目标

- ◇ 帮助学员理解情商的定义与作用。
- ◇ 测试一下：您的情商能力如何？
- ◇ 为学员标示出情商含盖的五大领域，及其个别的性格属性与在管理上的风格与价值。
- ◇ 探讨情商能力在管理工作中的运用。
- ◇ 提供学员提升自身情商能力的有效途径，进而促进企业整体领导力的管理效率。

课程大纲

一．情商在现代管理学的价值和功能

A．情绪的定义

1. 应用心理学上，影响一个人成功的因素:专长，智商，情商的三角关系

2. 古希腊哲人亚里士多德如何看待情绪的表达或发泄？
3. 一道讽刺的题目：医生的智商高，还是护士的智商高？但是，在绝大多数的医疗纠纷里，病患拿刀伤害的，多数的医生还是护士？为什么？

B . 情商，管理，与领导力

◇ 情商会严重影响所有工作能力的效能；两个具备相同技术能力的员工，因为情商素质的高低，会呈现完全不同的结果。

C . 六种领导模式与组织氛围——不同的领导方式，造成员工不同的情商能力。

思考：您个人的，您的管理团队的，打造的是哪一类型的情商环境？

1. 指令型
2. 愿景型
3. 亲和型
4. 民主型
5. 领跑型
6. 辅导型

D . 情商测试

E . 为什么情商如此重要？情商真的比智商重要吗？

1. 管理心理学的二八定律
2. 智商高只代表 4 - 10 % 的成功事业机会
3. HAVARD 美国哈佛大学研究显示，大学成绩好的学生 100% 都没有在事业上取得成功

F. 世界最大的管理咨询顾问公司，美国的麦肯锡，前 CEO 大前研一先生认为，一位专业的经理人的第一个特征就是“控制感情，靠理性而行动”。

G. 两位仅仅十八岁的德国小孩，竟然能够登上世界网球男女单打排名第一，他们凭靠的是什么优势？

H. 情绪领导力的金字塔

1. 情绪的自我意识

- a) 识别和描述自身情绪的能力得到提高
- b) 能更好地理解感受产生的原因
- c) 了解感受和行为的区别

讨论：何谓自我认识？自我意识？

讨论：什么样的人可以做到“务实的自我评估”？

讨论：何谓谦虚？哪一种人会谦虚？

讨论：您喜欢和幽默感丰富的人相处吗？他为什么会有幽默感？

案例：如何谦虚又幽默的婉拒别人为您塑造铜像？

2. 调节与管理情绪，有效调节情绪

- a) 责任感更强
- b) 能更好地关注当前任务和集中注意力
- c) 更少冲动，更多自制，更善于处理压力
- d) 对挫折的承受能力及控制愤怒的能力更强
- e) 挖苦同事或朋友的现象减少
- f) 攻击或自毁行为减少

g) 对自身和家庭的态度更积极

h) 孤独感和社交焦虑减少

◇ 苏格拉底建议我们“管理情绪“

案例：前苏联和英国政府在军事，政治上是针锋相对的两个国家，为什么他们的领导者却能成为莫逆之交？

◇ 在工作上，所有的管理者最根本的沟通技能修炼是什么？您具备了没有？

讨论：领导相当信任小张；有哪些原因？

◇ 我们都不喜欢和我们讨厌的人讲话；如果您讨厌一个人，您觉得他知道您讨厌他吗？如何降低团队里潜藏的冲突（理论上，大家都不希望在团队里有”敌人“）？

◇ 在情绪的管理上，如何有效的批评下属？

◇ 面对下属发牢骚，怎么办？

◇ 在团队的场合里发言，如何做到讲话“对事不对人“？

◇ 如何让一匹马可以日行千里，任意奔驰？如何让一名有才能的员工展现他的能力？

◇ 多样性文化的冲突，经常发生在“偏见“；据说，??人都是骗子；现在，在西方国家，只要看见穆斯林，大家就怀疑他可能与基地组织有关？

◇ 怎样才能“用模糊的方法来平抚“？

案例：二次世界大战，美国与中国合作击败日本；战后，为什么杜鲁门总统不愿意帮助蒋介石“剿共“？

◇ 何谓“务实的面对改变”？

案例：台湾代表“中华民国”参与创立了联合国，为什么如今却被联合国排除在外？

◇ 两种化解怒气，让自己冷静的好方法

3. 强烈的动机：超越时间和金钱的工作习性，具备旺盛的精力和坚持的精神

a) 完成目标的强烈动力

b) 乐观的，即使面对失败

c) 对组织的承诺

◇ 所谓，所有的机会都是为已经准备好的人准备的

视频案例：英国 British got talents 比赛冠军得主奋斗史

案例：写书法，能对人生起到什么关键性的作用？

◇ 具备精力与否，与管理，与领导力有什么关系呢？

案例：员工的健康是企业最大的财富，是真的吗？企业怎么样才能做到？

每年编列预算，让员工做身体健康检查？

案例：为什么同一个军人，在一战是国家的英雄，到了二战，却变成了国家的战犯？

案例：中国是二战的战胜国；为什么战后外蒙古，香港，澳门却都没有回到祖国的怀抱里？

◇ 完成目标的强烈动机

◇ 对组织的承诺

◇ 责任心的具体表现？

◇ 企业如何训练员工的责任心，给他们洗脑？还是应该给他们清楚的行为准则？

◇ 责任心可以培养吗？

① 坚持的习惯

案例：王酉亭的长征

② 热情

③ 承担错误

讨论：如果领导者愿意主动坦诚自己的错误，这件事，对这个团队会带来什么样的影响？

④ 初心

案例：销售人员每天结束工作的时候，脑袋里应该想什么？

⑤ 思考方法

案例：下属遇到不懂，不知道怎么处理的问题，该怎么办？

⑥ 数字管理

讨论：为什么员工讲话不说数字？

⑦ 从结论说起

思考：如果您收到一封情书，您希望对方第一句话就直说清楚，还是犹抱琵琶半遮面的闷骚型？

⑧ 涌流

◇ 乐观的表达方法

◇ 如何摆脱负能量的纠缠

4. 设身处地——同理心：理解他人的情绪，以及如何处理的相关

技能

- a) 更会从他人的角度考虑问题
- b) 更有同理心，对他人的感受更敏感
- c) 更善于倾听

◇ 同理心的行为模式

案例：当前世界最享盛名的男中音，怎么学习演唱歌剧？

◇ 倾听的好处

◇ 倾听的层次

◇ 倾听的技巧

◇ 同理心的表现——理解对方真正的需求，意图，描绘出对方希望达成的一幅景象

◇ 在管理心理学的角度，如何达成同理心的技巧——

① 目标的纠合

讨论：上司与下属的共同目标就是长远的目标，战略目标？

讨论：上司与下属的共同目标就是达成领导交付的任务就行了？例如说，销售任务，生产指标的达成。

② 有效的激励，理解员工的需求，不是我们，作为领导者，的需求

- i. 心理学五大需求层级在管理上的应用
- ii. 为什么领导与下属没有同理心，造成团队士气低落
 - 需求长时期无法获得满足
 - 控制太严格
 - 目标不合理

- 经常被批评
- 下属觉得领导不公平
- iii. 如何消除员工的不满意？
 - ◇ 检查公司制度、政策、管理
 - ◇ 中层经理人员的工作和管理方式
 - ◇ 改善工作条件
 - ◇ 工资、福利
 - ◇ 安全感
 - ◇ 帮助下属取得成就
 - ◇ 认同部属（注意，权力产生不了认同，只会有反效果）
 - ◇ 激发工作兴趣
 - ◇ 建立责任感
 - ◇ 职业生涯发展
 - ◇ 晋升

③ 达成同理心的战略

- i. 良好的软件，硬件办公室环境
- ii. 赞美下属的能力
- iii. 金钱？
- iv. 升官？

5. 社交技能与处理人际关系

- a) 分析和理解人际关系的能力增强
- b) 更好地解决冲突和协商分歧

- c) 更好地解决人际关系的问题
- d) 人际沟通更有自信、更有技巧
- e) 更受人欢迎和外向，友善，与同龄人打成一片
- f) 更加关怀和体贴
- g) 更加“亲社会”，团结和谐
- h) 更善于分享，合作及提供帮助
- i) 对他人更加民主，愿意听取别人的意见。

◇ 管理“关系”及建立网络的精通程度

讨论：在寒冷的冬夜里，二十颗毛线球和一条毛毯，有什么差别？

◇ 寻求共同点及建立亲善关系的能力

案例：当法庭上的控方与辩方探讨一起合作成立一家心公司，他们在想什么呢？

案例：埃及人如何要回被占领的国土？

◇ 说服力

案例：卖一架飞机与卖八亿件圆领衫

案例：当有人拿出科学的数据，大谈麦当劳是垃圾食品的时候，如果您是麦当劳的总经理，您计划如何与消费者沟通，让大家继续好好享用麦当劳？

◇ 避免冲突恶化的技巧

◇ 应该从什么地方切入去思考呢？除了让自己冷静，还可以把握哪些要领？

案例：印度人为什么主张，二战所有的日本战犯是无罪的？

讨论：一位负数情商的领导者会导致团队发生哪些现象？

二 . 职业情商的战术技能修炼

- A. 心态修炼——花被动为主动
- B. 思维方式的修炼—— 发散思维
- C. 工作习惯修炼
- D. 行为修炼
- E. EQ 的陷阱与反思
- F. 全美国军校对军官的领导养成教育最标准的行为模式 SOCS
 - 1. 马上离开现场
 - 2. 用力拍手十下
- G. 高情商的特征
- H. 较低情商的特征
- I. 知识与实践的运用：管理者应该培养的 15 个情商习惯
- J. 职业经理人的情商提升战略—— 寻求在三大方向的突破
- K. 如何提升生活中的情商的十大要领

三 . 结语与建议

- 如何从根本面有效的提升自己的情商能力？

当我们每天在思考应该摄取哪些营养才能增进身体的健康的时候，不要忘了，最根本的办法是持续锻炼，强身健体。我们每天和牛奶所能吸收的钙质，其实比不上晒太阳所能产生的钙质。

所以，当我们在寻找各种“有效的”方法来提升自己的情商的时候，

千万不要忘了最关键的是自己对自己的信心，而信心的来源则是知识。