

朱正中長老職場系列講座  
突破職場關鍵：天國領導力

⑥

EQ 提升



免費提供使用，請勿翻印販售



## 高 EQ 讓你戰勝職場

### 敬拜詩歌

我要全心稱頌我的主



### 靈修經文

箴言十七章 22、27 節

<sup>22</sup>喜樂的心乃是良藥；憂傷的靈使骨枯乾。……<sup>27</sup>寡少言語的，有知識；性情溫良的，有聰明。

箴言十五章 23 節

口善應對，自覺喜樂；話合其時，何等美好。

### 主題信息

所謂的「EQ」，也就是情緒商數（Emotional Intelligence Quotient）、情感智商，是衡量我們管理情緒能力的指標。於 1995 年，由當時在哈佛管理學院擔任教授的丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）所推廣，他出版了《EQ II：工作 EQ》（*Working With Emotional Intel*）這本暢銷書，並在哈佛開了有關 EQ 的領導力課程。

### 自我省察，自我調控

哈該書一章 5-6 節：「現在萬軍之耶和華如此說：你們要省察自己的行為。你們撒的種多，收的卻少；你們吃，卻不得飽……」哥林多後書十三章 5 節：「你們總要自己省察有信心沒有，也要自己試驗。」這兩處經文都提到及強調要省察自我，EQ 最大部分也就是自我省察，也稱自我認知。

EQ 是一種透過理解自己和他人情緒，來管理及調控自己思想與行為的能力。所以良好的 EQ，也就是知道及掌握自己的情緒狀況後，進行調控與節制，不致產生憤怒、生氣、衝動等過頭的情緒。有這樣能力的人，能帶來人際關係與事業的順利，因為有同理心，知道別人的需要，了解對方的狀況。

此外，我們還必須知道如何自我激勵，激勵有外在的及內在的。好的激勵來自內在，因為外在的因素非我們能掌握；而自我激勵可隨時進行，能迅速扭轉情勢，戰勝情緒的低谷，使我們不容易進入情緒失控的狀態。

### 適時表達情緒，而非吞忍懦弱

我曾在美國一家公司擔任技術總監，管理五個部門，包括品管、污水處理等。大家都知道品管與生產常常是站在對立面的，我又是外國人，因此生產部門的主管常挑戰我們品管的實驗結果，常質問我是否正確。若產品沒有通過品管而上了封條，是不能出貨的，所以他常要求我再做一次。我告訴他我不會重做，生產部門一定要信任我們所做的結果，不然沒完沒了。

有一次開會，總裁與高階主管都在。他又質疑我的數據，我告訴他我們該做的都做了。他說如果因此不能出貨的話，損失慘重。我跟他起了爭執，最後我拍桌子說：「你不要再跟我爭論了！你要再這樣，我要封你更多的產品！」講完，我生氣地離開會議室。當背後的門一關上，我知道我已發怒了，變成一個無法收拾的殘局。我回到自己的辦公室禱告，覺得一個基督徒作成這樣非常失敗，特別是在總裁面前，讓他很沒面子。等他們散會，我去見總裁，對自己的失控表達歉意。沒想到他說：「一切 OK，沒問題，你沒有錯。」結果就是，這位主管再也沒來找麻煩了。

EQ 並非意味著要一直忍讓而變得懦弱，它有不同的作用，在必要時我們要適時表達不悅的情緒。EQ 是一種感覺，是內在的紅綠燈，從外在看是行為上的禁止或通行，是該做？還是不該做？——我們常說傾聽內心的聲音，就是指這個。

### EQ 必修！IQ / EQ 有差別



一個管理者要從「學識」開始，在學校裡研究學問，累積成「知識」。這兩個階段使用 EQ 的地方不是很多，大多是發揮 IQ，但在「知識」之後幾乎都有 EQ 的成分。例如我們常說，做人要有「常識」，知道如何待人處事，常識裡有一大部分是 EQ。接著是「認識」，例如認識一個人的性格特質並讓其特質發揮，也包括許多 EQ。

然後就有「賞識」，包括一個人的品格、知識及能力。就領導而言，要管理一個部門，用一個對的人，是何等不容易！有人請下屬幫忙處理一個客戶，結果下屬把客

戶搶走，超越了他，這是識人不清。主管不僅要看員工的能力，還要看他的品格。股神巴菲特說：「雇用一個品格不好的人，可以在最短時間內把公司搞垮！」所以，品格的好壞是很關鍵的。

再來是「見識」，是我們對人、對事的看法。最後是「膽識」，我們要做決定及決策。這一路走來，都有許多 EQ 的成分，這就是為何哈佛大學的領導力課程一定要修 EQ。

## EQ 高會使你鶴立雞群

職場的 EQ 為何很重要？原因在於公司的人資部門在開出員額需求時，對於該員額應具備什麼樣的學經歷、條件與特質都有要求的標準。經過這些標準的篩選機制，能通過前來面試者基本上都達到其要求的門檻，這就是所謂的「地板效應」——在這樣的地板上，大家都差不多。那麼，你要如何才能被凸顯出來？這時候如果加上 EQ 的部分，讓人看到你是如何待人處事、如何話合其時，我們與別人就會顯出高低了；這是所謂的「差異化特質」。這樣公司在徵選人才時，就可以從一群應徵者中找出最好、最合適的人。

## EQ 低讓人避之惟恐不及

生活周遭不乏 EQ 低的人，我足跡遍及世界各地，特別是搭機時常遇到 EQ 低的人。記得有一次，我跟鄰座的一位美國人聊天，他侃侃而談自己的故事，後來更提到離婚兩次，講了一個多小時。我聽得好累啊，就告訴他：「夠了，我知道了，我需要休息一下。」結果，他還要繼續講，這就是低 EQ。

有沒有見過搭機喜歡看報紙的人？我遇過兩三次，兩手將報紙展開，要你一起看。我旅行都有計畫要看的書，對他的報紙沒興趣，提醒對方了，過一會兒他又展開報紙。更離譜的是，有一次我在飛機上用電腦工作，鄰座的人竟然伸頭過來看我的電腦！我調整角度讓他看不見，他不死心，傾身過來再看，還告訴我打錯字了！這些都是 EQ 過低的表現，不懂得替人著想。在職場上不能體會老闆的立場，只想到自己，也是 EQ 過低的表現。

有很多人際關係常常因為我們的不敏銳，而逐漸變質。再舉一例：公司中，一個組的原組長離職後，其中一位組員升職為新組長。新組長下達工作指示時，其中一個組員是他的好友，升為組長的他卻一視同仁，一副冷冰冰的樣子。好友就表現出愛理不理的樣子，組長覺得奇怪，反而施加壓力給對方，兩個人鬧得很不愉快。我告訴組長，不是要他對好友另眼看待、徇私苟且，而是以徵詢好友的看法與意見，表示對他的尊重——是讓對方成為最好的夥伴，而非被排拒在外而遠離。組長固然有權要求組員做事，但組員能否百分之百地付出，需要運用 EQ，而非用命令與要求。

EQ 高的人會帶來「認同性的影響力」(Receptive Influence)，讓對方接受你，並死心塌地將自己的才智、心力全然貢獻出來，幫助你達成任務；而另一種「表達性的影響力」(Expressive Influence)是指唱作俱佳，動之以情，的確也讓對方買單，但他的心不見得給你。前者，比後者強多了。

### 結語：EQ 使多元團隊運作順暢

不同類型的人在一起工作、彼此配搭，需要高度的 EQ。EQ 就像潤滑油，機件加上潤滑油就會運轉順暢。現在我們講團隊都是指多元化的團隊，團隊絕對不能由單一性格的人組成。但我們華人很喜歡搞成一樣的、物以類聚，這是很可怕的，會縮限我們看事情的角度。我們要學會跟不同性格的人相處、共事，而這需要高 EQ。若只以自己的背景和所學的去跟人相處，往往會發生許多衝突，所以我們要學習認識彼此的差異，並投其所好，才能使團隊運作順利。(整理／黃哲生)

從一粒砂看到堅持到底的 EQ

## 持之以恆的砂礫智慧

### 什麼是 Grit (恆毅力)？

《恆毅力：人生成功的究極能力》(*Grit: The Power of Passion and Perseverance*) 作者李惠安 (Angela Duckworth) 女士畢業於哈佛，她在 TED 的演講中提出「Grit」的概念，因而轟動全美國——Grit 到底是什麼意思？

「Grit」(恆毅力)原意為砂礫，李惠安引用砂礫的特性說明，當人在一堆砂礫中彼此摩擦，卻依然保存原有形態的堅毅特質。但，如果在摩擦的過程中因外力而崩解，便在環境中失去了優勢。因此，恆毅力就是即便跌倒、陷入低潮，仍能快速爬起來的品格，這也是 21 世紀的年輕人所必須具備的重要品格——這不就是 EQ 嗎？

### 恆毅力正是高 EQ 的表現

李惠安在書中提到，對孩子的教育無論是認知技能的培養、性格的培育，不是要孩子跑得多快、起跑得多早，更重要的是，即便是最後一名也要能堅毅地走完全程。

### ◎見證：John Stephen Akhwari

1968 年的墨西哥奧運會，坦尚尼亞選手約翰·史帝芬·阿赫瓦里 (John Stephen Akhwari) 在馬拉松比賽中受了嚴重的傷——重摔一跤，手脫臼，膝蓋等多



處破皮流血——退出比賽也是人之常情。然而，即使冠軍已經出爐、頒獎儀式結束、觀眾都開始離場，他依舊沒有放棄、堅持跑完全程！後來記者問他：「為什麼不放棄比賽？」他堅定地回答：「我的國家送我到這麼遠的地方，不是為了開始比賽，而是為了完成它！」

阿赫瓦里在比賽上的堅定，就是恆毅力的表現，而恆毅力正是高 EQ 的表現——高 EQ 是我們利用自我堅韌的情感，走過一些艱難的狀況。不要在事情的狀況看似糟糕時就結束，而要堅持到底！上帝呼召我們，將我們留在世上，給我們家庭、工作，讓我們在生活中學習服事祂服事人。祂同樣不是叫我們開始一個競賽、工作、服事，而是要我們完成呼召，完成個人的使命異象。不管阿赫瓦里摔得多重，他把砂的特質保持住了！

### 「完成」比「做得好」更有價值

今日台灣有許多孩子站在起跑線上，搶著起跑。起跑快有什麼用？最重要的是能跑完全程，但能跑完的人不多！大部分的人半路就退出了，有的人在公司跟老闆相處不好，跟同事鬧彆扭，就離職。辭職走人不是解決問題，而是製造其他問題，因為品格沒有改變，問題會重複出現。有人說沒關係，我出來自己創業。創業更加困難！上帝的美意是要我們在任何環境，保有聖靈所賜的果實、寶貴的品格，我們才能完賽，這跟 EQ 有很大的關係。

李惠安認為，要將挑戰放在孩子面前，讓他們學習面對。孩子可能跑來跟你說：「爸爸，這個好難，我不要做了！」你千萬不能答應說：「Ok，你不要做了。」一定要幫助他完成工作，讓他知道「完成」比「做得好」更有價值！她也提醒為人師長、父母者不要鼓勵或強調孩子的聰明，不要讓孩子在最糟糕的情況下停住，而是鼓勵他們堅持到底，完成任務。其次，才是做得好或壞的問題。

### ◎見證：Misty Copeland

我再舉一例，2015 年米斯蒂·柯普蘭（Misty Copeland）女士登上《時代》（*TIME*）雜誌封面，她是美國芭蕾舞界第一位非裔首席女舞者，也是第一位被紐約「美國芭蕾舞劇團」（American Ballet Theatre, ABT）接受的非裔舞者。她很興奮，因為很不容易。但她進去以後，發現裡面都是白人，她被排擠，因而非常失望。她失望到不想再跳，跑去買了廿四個甜甜圈，一口氣吃掉！

她也向一位非裔芭蕾舞者的長輩（也是她的導師）訴苦，說自己被排擠、感覺孤單、想放棄。長輩聽完後，告訴她：「你要從這裡畢業，然後成為非裔人士在芭蕾舞界的先驅者，為後人開路，成為別人的祝福。」後來她真的為許多非裔女舞者開了大門。今天許多事情要開始不是那麼困難，但是要完成就真的很難，除非我們有高 EQ，否則沒有辦法完成的。（整理／黃哲生）

### 問題討論

1. 關於 EQ，這篇信息給你什麼啟發？
2. 在團隊中（職場、學校、堂會……），你的 EQ 表現如何？有哪方面是需要成長的？
3. 關於砂礫人生，對於你的人生規劃或親職教育有什麼提醒或需要調整之處？

### 禱讀經文

箴言四章 20-21、23 節

<sup>20</sup>我兒，要留心聽我的言詞，側耳聽我的話語，<sup>21</sup>都不可離你的眼目，要存記在你心中。……<sup>23</sup>你要保守你心，勝過保守一切（或譯：你要切切保守你心），因為一生的果效是由心發出。



## 提升你的 EQ

### 敬拜詩歌

主啊！我到祢面前



### 靈修經文

箴言十五章 17-18 節

<sup>17</sup>吃素菜，彼此相愛，強如吃肥牛，彼此相恨。<sup>18</sup>暴怒的人挑啟爭端；忍怒的人止息紛爭。

### 主題信息

2015 年，美國史丹佛大學在一項研究中，訪問了七十五位史丹佛商學院的顧問理事：「一位領袖最需要發展的能力是什麼？」幾乎全員異口同聲說：「自我認知，EQ 是最重要的。」

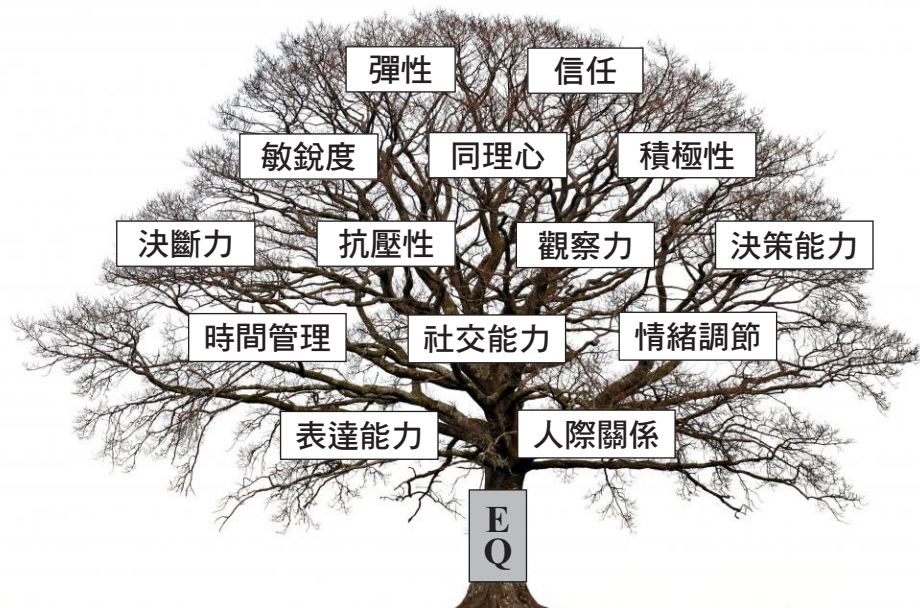
### 情緒的感染力

美國密西根大學的研究報導也顯示，只要十分鐘，人低落的情緒就會傳染給旁人。性子急會影響，性子不急也影響，下班回家，你的情緒會影響另一半及家人。所以，進門前，先把生氣、不高興抖掉，家人為何要承受你不愉快的情緒？他們是無辜的。

我們要學會處理情緒。聖經說要喜樂，因為喜樂會感染他人，別人會因為你的笑臉，長臉變圓臉，使人在教會裡就變成一個快樂的天使。我們可以痛，但不要苦，一旦抱怨，就成了苦毒。孩子的情緒絕大多數是源於家庭，我們千萬要注意我們對待孩子的態度，這會影響孩子的一生。若一個孩子說：「爸媽，你們對待我的方式，讓我恨你們！」若孩子有這樣的反應，我的建議是趕快將孩子帶來教會，因為只有福音能使人從苦變甜，從苦毒變饒恕。

### 高 EQ 與低 EQ 的差別

現代研究顯示，所有情緒沒有絕對的好或壞。情緒就像樹幹，可以結出不同的果



子，這樹上的每一顆果子，如信任、自我認知、情緒調節、積極性，以及社交能力、同理心、時間管理都跟情緒管理有關。你的 EQ 高，工作效率、時間管理、人際關係就會好。

高 EQ 的人，幾乎 90% 以上人際關係都很好。他們理解別人的情緒，有同理心，能激勵他人，並能管理自己，這些都是促進人際關係的基本動作。相反地，當你有重大而緊急的事找老闆，若他說：「你那麼緊張幹什麼？你沒看到我在忙啊！走走走，等一下再來處理你的問題。」這樣的主管或老闆，EQ 太低，讓下屬感覺他一點都不重視別人所遇到的問題，他的人際關係一定不好。那麼低 EQ 的人會有哪些表現？

1. 缺乏管理調整自己情緒以及行為的能力——因為不了解自己的情緒狀態，所以無從調整。
2. 通常具有侵略性——如言行粗魯，或是咄咄逼人，很難相處。
3. 經常責怪他人——團隊有問題時，責任都不在他。
4. 對他人的需求不敏銳——當老闆越爬越高、越做越大時，完全忘了下屬的需求，不了解下屬的需要，根本不在意對方；這種老闆滿可怕的。
5. 不具備同理心，不理解他人的感受，或者不顧他人的情緒——有一次，我為績效考核約談一位下屬，講了一半她就開始哭，哭得好傷心。我看這個情況就跟她說：「先到此為止好了，也沒辦法繼續談下去，等你情緒平復了，再來找我。」她過了兩、三天才又找我。這就是理解對方的情緒，適時喊停。
6. 無法處理自己的情緒時，通常會離開現場，避免面對，但這樣並未解決問題。
7. 有很強的自我，或者喜歡自我吹噓（自我中心）。
8. 缺乏轉化弱點成為優點的能力。

情緒是一種溝通的訊息，是內心最誠實的言語，是給自己也給他人的訊息，假裝不了、也隱藏不住。

## 反轉情緒的學習功課

我舉一個故事為例。有一位護士愉悅地走進病房，年長的病患卻十分挑剔，護士便啟動自我防衛機制為自己辯解。老人聽了就生氣地責罵護士，護士很生氣、很懊惱地離開，回到家越想越難過。直到有一天，她的腦中閃過一個念頭：「我選擇這項職業，就是因為很喜歡照顧病人，可是當我從那個病房出來時，我恨死那個老頭了，希望他早點死。怎麼會這樣？」想到這裡，她突然領悟：當病患挑東挑西，我就防衛辯解，他便生氣地罵我，導致我也變得很生氣……這等於是將自己情緒的鑰匙交在對方手中，讓對方控制我的情緒。後來，她決定拿回自己情緒的鑰匙，再也不被那位病患影響。

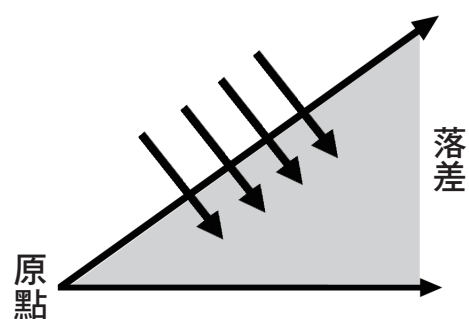
當我們責怪、控訴別人時，我們是處在被動反應、受人控制的情勢中。我們因對方令人困擾的行為而變得情緒化，就會使我們喪失——為了達到最好的結果——所需要的思想及行為反應能力。積極主動則正好相反，我們可以控制局面，不會讓別人控制我們——在情緒裡做各種決定——而落入悲慘的結果。

我們對於令人沮喪的環境與事物，是如何回應？是積極主動？因為我們是基督徒，有正確的價值觀與信仰，所以能保持心境平和？還是，我們也隨之起舞？老闆高興，我們就高興；老闆不高興，我們就不高興？這是我們要學習的功課。

## 自我認知的重要性

自我認知也就是自我省察，丹尼爾·高曼認為這是EQ的起點。懂得自我認知的人，才可能有高EQ，因此它非常重要。而且懂得自我認知的人，也會問：我目前是怎樣的人？我要成為怎樣的人？我如何從這裡到那裡？我如何改變自己並確定不會回頭？誰能助我一臂之力？

想像一個三角形，斜邊是我們期望往上走，是前面要走的方向。斜邊的原點是我們目前的位置，也是持平走的方向。兩者之間形成一個夾角，變成一個三角形，產生落差。從持平到爬升之間，必須將仰角墊出來，將空間填滿，落差就產生了。每個人的落差可能不一樣，有的人可能在品格上有些地方要填補，有些人可能要加強一些基本技巧，例如：解決問題、溝通技巧、人際衝突處理……一定要填補這些落差，才能到達那樣的高度。



因此，第一個重要的概念，就是要找到我們的空缺，要知道自己的位置，要走向何處，才知道要填補什麼。並且只有我們自己發現與處理，才能上路。第二，越早知道，就能越早開始處理。若你現在還不知道自己需要什麼，你就比那些知道的人慢了！知道了還要去執行，事情才會發生。所以，這是一個很嚴肅的問題。每個人不論做什麼事，在事業、教會服事……都有一個「高點」要達到，我們必須知道自己需要填進什麼，才能達到高點。

今日的大學生，玩社群媒體、談戀愛、打線上遊戲，日子好像很好過。可是進了社會，到現實的職場，若面對問題不改變、不調整，這一套是行不通的，不可能在事業上成功。有人說沒關係，我跟家裡長輩借錢創業，做一些小生意。我保證，這些錢後來都會虧掉，這世界沒那麼簡單！我們都需要努力，以及建立正確的自我認知。

但自我認知並非易事，因為忙碌的生活與節奏，使我們無暇反思與正視。職場上的競爭造成我們快速反應的慣性，卻不願定期規律性地停下來面對、反思。自我認知基本上會是一個相當負面的過程，因為認識自我的過程肯定會看到自己的不足與缺乏。而我們大部分人都不會願意面對自己的不足。勇於面對自己的不足與改進，需要付出努力的代價，但結果緩慢而不明顯。自我認知絕大部分是靠他人的回饋，聽取別人的回饋是需要勇氣的，所以我們更需要勇氣去接受與面對。

### 活在持續的內在激勵裡

一般人是靠外在激勵讓自己前進，如薪資、獎金、職位升遷等，但外在的激勵時效都很短、不持久。高 EQ 的人可以給自己內在激勵，而基督徒與眾不同的是，我們的上帝會激勵我們。

上帝給我們的激勵是一項非常重要的資源，因為可以很持久。基督徒千萬不可忽視上帝給我們的一個非常重要的恩典——永生。當我們覺得：「惡人為何拿得比我多？上帝不公平！」這是因為我們將目光定睛在「今世」的錢財、名譽、利益上，但若將時間拉長到「永世」時，上帝絕對不會虧待我們，這是我們要想通的地方。年輕時，我曾遭遇重大車禍，我怎麼都想不通這種事為何會發生在我身上，我甚至是教會長執會的主席！但上帝很清楚地告訴我：「我們這至暫至輕的苦楚，要為我們成就極重無比、永遠的榮耀！」（哥林多後書四：17）

### 結語：改變必須要有目標

我們是可以改變的，不是一成不變的。我在事業剛起步時，個性很內向，躲在人後。上帝告訴我，我必須要走出去，要改變要突破，我就去參加美國人的社交派對。他們的聚會乏善可陳，簡單的餅乾、小熱狗等輕食，根本填不飽肚子，還喝一堆酒；我又不喝酒，感覺很無趣！後來，我設定目標，要認識幾個人，要交換幾張名片，要跟人



聊一聊，了解對方的背景、專業。然後我回去寫電子郵件：「某某先生，很高興認識你，我知道你做……希望以後能跟你保持聯繫，我有需要時，希望你能幫助我。」若對方回信，我就將對方的名片分別出來擺放，成為我的資源，需要時很快就可以找到。

有一天，當我想換工作時，我詢問對方可否幫我介紹，對方回信說抱歉，他無法幫助我。我說：「沒關係，可不可以請你將你認識的三個人介紹給我？」經過這樣的訓練，我的社交網絡越來越大，我的性格也因此逐漸改變，EQ 也隨之成長。所以，你有沒有想要提升你的 EQ？這就回應前面所講的：你的目標清不清楚？原先無聊的派對，因為有清楚的目標，就會變得很有意思。（整理／黃哲生）

### 問題討論

1. 在家庭中，你 EQ 的表現如何？可以如何成長與改變？
2. 請模擬一下，面對低 EQ 的人與事（請設想不同的處境與情況），該如何回應比較理想（合乎聖經的）？然後練習幾遍。
3. 思想自我認知五步驟：目前你是怎樣的人？想成為怎樣的人？從這裡如何到那裡？如何改變自己並確定不會回頭？誰能助你一臂之力？並寫下來。

### 禱讀經文

腓立比書四章 4-7 節

<sup>4</sup>你們要靠主常常喜樂。我再說，你們要喜樂。<sup>5</sup>當叫眾人知道你們謙讓的心。主已經近了。<sup>6</sup>應當一無掛慮，只要凡事藉著禱告、祈求，和感謝，將你們所要的告訴上帝。<sup>7</sup>上帝所賜、出人意外的平安必在基督耶穌裡保守你們的心懷意念。