

情商领导力测试™

个人反馈报告

XXX

测试账号：RA8190648

测试时间：2023年07月26日

测试项目：报告样例测试

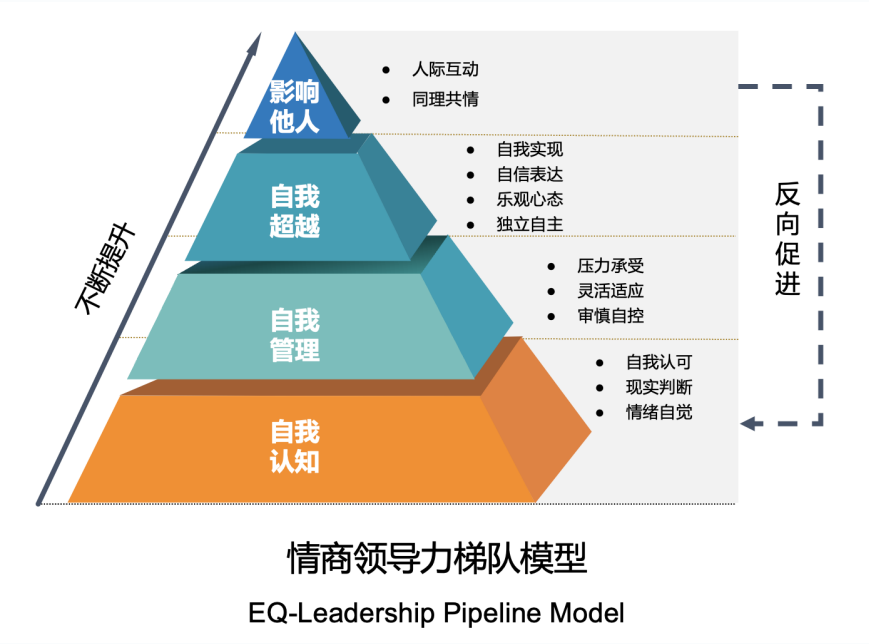
报告使用者：参测者本人



情商与领导力

自从上世纪90年代心理学家提出情商概念（Emotional Quotient，EQ）以来，越来越多的科学研究与管理实践证明：过去，一位领导也许可以仅凭智商和专业技能来应对管理，而进入21世纪以来，情商越来越成为推动领导者成功的关键因素。情商可以激发领导者的自我领导力，促进高效的人际关系，激励员工表现，从而打造充满正能量和创造高绩效的组织。

正是基于以上考虑，我们依据理论与实践构建了情商领导力梯队模型，说明情商各要素会如何促进领导效力的提升：

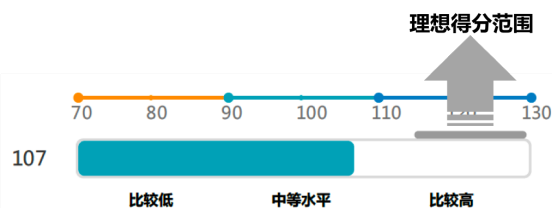


- 四大情商胜任力。对领导力发挥至关重要的情商胜任力包括：自我认知、自我管理、自我超越和影响他人，它们是支撑领导力发挥的重要支柱。
- 逐级发展提升。四项情商胜任力并非并列关系，而是由下而上逐级支撑的关系，越是下面的情商胜任力越重要，是更高层的胜任力的发展基础。也就是说，您只有先要了解自我（自我认知），之后才能管理好自己（自我管理），进而找到自己的发展改进方向（自我超越），从而最终处理好与他人的关系（影响他人），进而才能有效领导他人。
- 反向促进作用。虽然情商胜任力是逐级发展的，但更高层级胜任力的发展会反过来促进下一层级的胜任力，例如，人际关系的良好发展也会促进自我觉察的发展，也就是说通过良好的人际关系，大家给您的反馈，会促进您更清楚的认知自己。

基于情商领导力梯队模型，我们开发了情商领导力测试。该测试根据中国管理人员特点进行了多次修订，其有效性得到了充分验证。事实上，从我们以往测试研究中发现：高效的管理者在情商领导力得分会显著高于一般的管理人员。

报告阅读注意事项

- 虽然情商领导力并不是对您目前实际领导能力的测量，但更高的情商得分会助力您更快地掌握领导技能（参考报告中“对领导技能的影响”部分）。而且，情商并非一成不变，与智商后天可塑性极小不同，研究与实践表明个人经过培养与努力完全可以提升情商的表现，从而提高领导效力。从领导力培养实践的经验来看，提升情商的表现会比单纯学习发展领导技能有更好的、更持续的效果。
- 从情商视角检测您的领导效力。本报告并没有涵盖所有的领导力范围，您的领导力发挥还取决于个性、动机、经验、专业能力等多种因素。但是，您需要关注情商因素：一方面，情商对领导力发挥至关重要，另一方面，情商是我们在领导力提升方面容易忽略的方面，也往往没有得到学校教育的重视。
- 优先关注底层情商的提升。按照情商领导力梯队模型，底层情商是更高层次情商发展的基础，因此，您需要优先关注底层情商的发展提升。
- 关注各维度的理想得分范围。依据我们数据库中552名最优秀管理者的测量数据，我们给出了所有维度的理想得分范围（得分灰色范围）。因此，在查看您的个人得分时，不但需要关注绝对分值高低，也应该对标这些优秀人员在各个维度上的得分高低。如果得分不在理想范围内，即使您在该维度得分较高，也是下一步需要改进的方向之一。
- 防止部分维度过高分数的可能带来的风险。原则上，情商各维度的得分越高，越有利于领导力的发挥，但也需要防止在某些维度上高分可能带来的风险。例如，自我认可维度所反映的自信心对于领导力发挥十分重要，但如果自我认可维度分数过高的时候，也可能带来自视过高、过于自负的问题，从而影响整体领导效力发挥。基于以上考虑，即使您的某项情商维度得分非常高，也在理想得分范围内，报告依然会给出相应的建议。
- 关注情商胜任力与维度的均衡发展。四项胜任力与12个情商领导力维度是相互关联的，每项胜任力与维度要发挥其对领导力的促进作用，都至少部分地依赖于其他胜任力与维度的得分高低。例如，自我认可维度对于领导力至关重要，但如果同理心与人际互动维度得分偏低，则自我认可的高分就不但不会促进领导力，甚至会对领导力造成损害。因此，您在阅读报告时请不要只关注情商领导力总分或者个别胜任力与维度的高低就下定论，最理想的情况是：情商领导力的四项胜任力与各个维度都得到了均衡发展，这样才能最大程度地开发领导力。
- 聚焦关键改进领域。所有的12个情商维度都与管理有效性相关，但您不要试图在短时间内一次性改善所有的问题，而是一次聚焦先解决少数关键的短板。



报告内容

测试结果概览	1
情商领导力总分	1
具体各维度得分	1
自我认知领域	2
情绪自觉	2
现实判断	5
自我认可	7
自我管理领域	9
审慎自控	9
灵活适应	12
压力承受	14
自我超越领域	17
独立自主	17
乐观心态	19
自信表达	22
自我实现	23
影响他人领域	24
同理共情	24
人际互动	27
领导技能促进	30
相对优势不足	31
相对优势领域	31
相对不足领域	31
确定提升重点	32
制定行动计划	33
答题过程数据 (Answer Process Data)	34

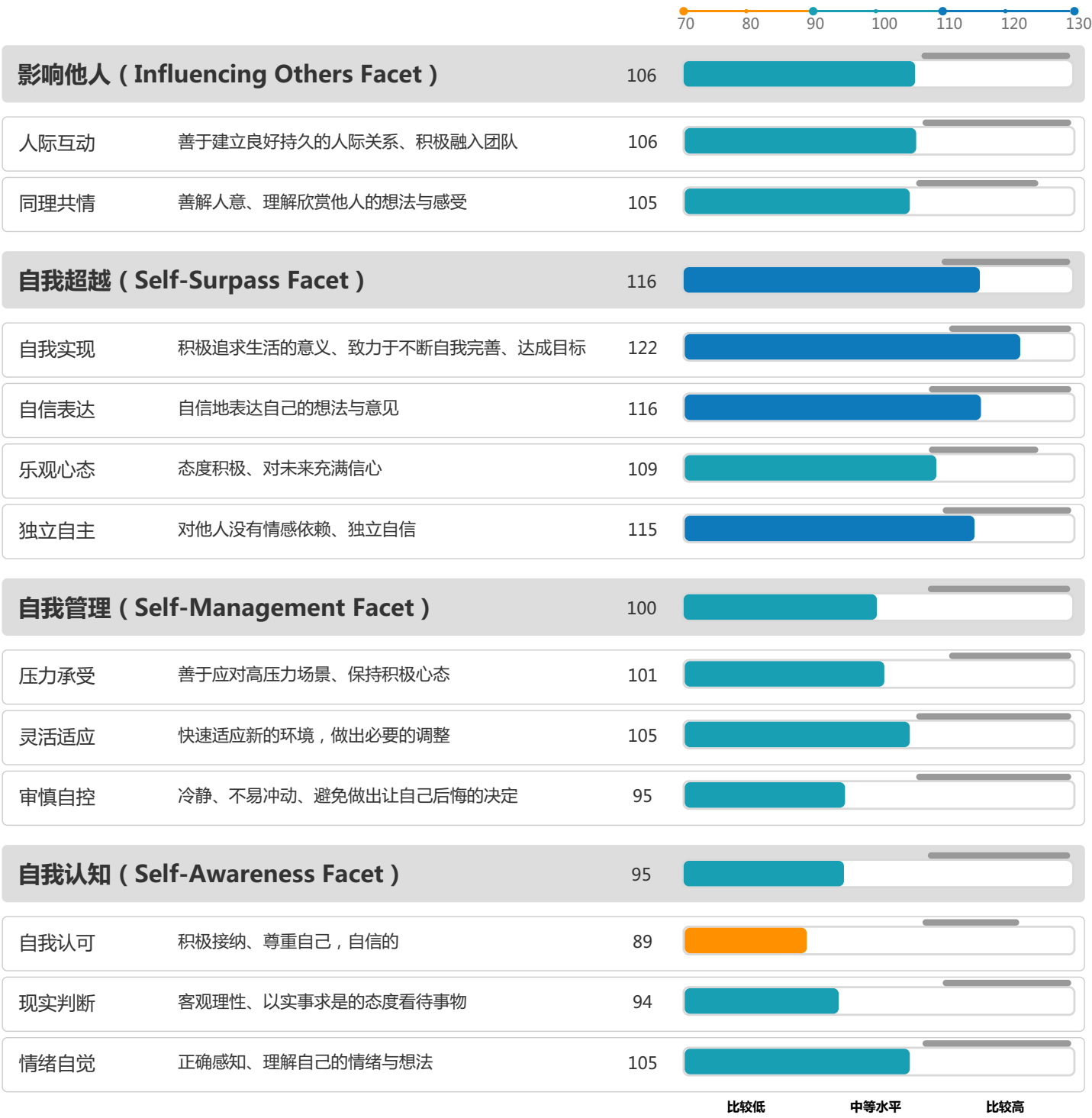
测试结果概览

情商领导力总分

具有自知之明、善于管理情绪、激励自己、与人合作的能力



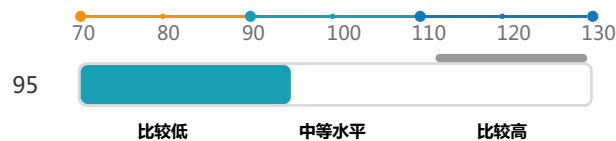
具体各维度得分



自我认知领域

这一领域与我们通常提到的“自知之明”有关，事实上也是领导力培养发展的基础与起点。自从人类迈入文明社会的两千多年来，无论东西方，都在反复强调自我觉察对于领导力培养发展的重要性。“认识你自己！”是刻在希腊圣城德尔斐神殿上的一句著名箴言，它用一种直截了当的方式，告诫世人，只有把“自己”的问题弄明白，才能明确人生的方向和目标，担起人生的使命和责任，过上正常健康的生活，做一个能够把握自我、拥有自我、实现自我的明白人。老子也曾经说过：“知人者智，自知者明；胜人者有力，自胜者强”。可以看出，无论东西方文化，都认为所有行为的改变要先从自我觉察开始，没有自我审视，就不会有成长，领导力发展就更是如此了：一个人只有先要探索 and 了解自我，才能有效管理和提升自己。所以说，自我觉察是培养与发展领导力的起点。

自我认知胜任力包括三个维度：情绪自觉、现实判断、自我认可。



情绪自觉

正确感知、理解自己的情绪与感受



维度含义

所谓情绪自觉就是感知和理解自身情绪的能力，它包括三个方面：第一是同步感知自己的情绪波动与变化，也就是通俗上所说的即时了解自己当下心情的能力；第二是理解产生情绪的原因，外部事件导致的情绪容易识别，而识别内心需求引发的情绪，就没有那么容易了；第三是清晰地知道情绪会怎样影响我们的思维、决策、判断和行为，也清楚自己的情绪可能对周围人产生什么影响。

情绪自觉能力是所有情商技能的基础：首先、情绪自觉是情绪管理的前提。显然，对于缺乏了解的事情，何谈管理控制好它呢？只有这样，您才不会盲目地被情绪控制；其次、很多领导者对情绪存在错误理解，认为凡是情绪都会干扰理性决策。事实上，越来越多的研究表明，情绪是巨大的财富，所有的情绪，哪怕是负面情绪，都为我们提供了除客观数据之外的宝贵信息，能够帮助我们做出更好的决策；第三、情绪自觉让您成为一个“有温度的人”，也更可能使您能够体察他人的情绪，从而促进良好的人际关系。因此，如果管理者具有良好的情绪自觉能力，就可以更容易地利用情绪智慧，做出最佳决策，尽力表现出自己最好的一面，建立高效的人际关系，从而带领团队达到目标。

您的得分与表现

您在此维度的得分为中等水平，得分稍低于理想范围。您在这个维度上的得分表明工作中您能够了解自己的情绪，从而更可能以有助绩效达成的方式管理好情绪。具体来说，您在工作中：

- 具有一定的情绪敏感性，能够正常识别到自己的情绪，从而可以阅读自己的内在感受，为最终管控好情绪打下基础。
- 具有一定的情绪理解与表述能力，能够以建设性的方式抒发情绪。
- 情绪自觉能力还有提升空间。偶尔，也会遇到一些让您感到不安或者无从把握的情绪。

对领导技能的影响

理性决策---作为一个领导者，您对自己的内在情绪状态与情绪促发点都有一定了解，这为您阅读和管理情绪打下了一定基础，从而使得在多数情况下您可以做出合理的决策。当然，此项得分如果可以更高，将更有利于您进一步提升决策能力。

赢得信任---您具有一定的情绪自觉能力，这不但能够帮助您在面对困难时避免过于情绪化，也会使您的下属不会以太消极的态度来应对挑战；另一方面，您对自己情绪有基本正确的认识，这会有助于您去体察他人的情绪，也会让您在员工面前树立坦诚相待的形象，从而获得他们的信任。在此维度上您尚有进一步提升的空间。

个人发展建议

挖掘情绪产生的深层原因。要提升自我情绪觉察，只是对情绪的单纯感知是不够的，理解情绪产生的原因才是关键。外部事件导致的情绪容易识别，而识别内心需求引发的情绪，就没有那么容易了。我们还可以通过剥洋葱的方式来更有效的认知情绪产生的内在源头，从而增强自我情绪认知能力：

- 我们每个人都是带着过滤器来看待世界的，所以同样的事情，大家却会产生不一样的情绪。这些过滤器就是那些看不见、摸不着，但是真实存在于我们身体内的性格倾向、思维风格、学习风格、处事原则、价值观、信仰、深层动机等，为了理解自己的情绪，必须对自己的过滤器有深刻的理解。过滤器从外到内，可以分成不同的层级，越是深层次的过滤器，也能够决定我们的情绪。
- 对自己性格特点的认知。性格因素会影响情绪的变化，当外部环境于自身的性格匹配吻合，人们就会感觉很舒服；而一旦环境氛围与自己的性格格格不入，就会有不自在、难受的感觉。比如说，外向型的人喜欢户外运动，与人交流，在人际互动中获取能量，如果长时间让他待在封闭式的环境中，他就会很难受。

真实世界



过滤器

- 性格倾向
- 思维模式
- 学习风格
- 处事原则
- 价值观
- 信仰
- 深层动机

眼中世界



- 我们的思维模式、处世原则与价值观可以说是引发情绪的深层原则。例如，您正在开车，突然旁边有一辆车在没有任何提示的情况下过线插到您前面，这时您就会产生无名火，认为这个人没有素质，没有遵守交通规则，没有尊重他人，而这些价值观判断就会产生负面的情绪反应。情绪是价值观的窗口，在事件的发生与人们的价值观一致的情况下就会引发正面和积极的情绪反应，如果与价值观不吻合就会产生负面情绪。所以认知与了解自己的价值观不仅对认知情绪有很大的帮助，也能增强人际对彼此的了解，减少负面情绪对信任的破坏。
- 我们的信念、信仰是引发情绪的最根本的原动力。这一层是精神层面的力量，能够点燃精神的事物都能激发他人全情投入、促进最佳表现。一个人如果信念坚定、目标明确，就有勇气面对艰难困苦，甚至牺牲个人也在所不惜。

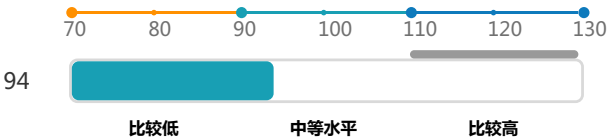
学会更好地运用情绪。不同的情绪会助力人们处理不同的场景，我们应该学会在不同的场合下主动采取合适的情绪助力于工作目标的完成：

- 根据工作任务的差异，会有不同的情绪产生助力作用。例如，略带谨慎阴沉的情绪会有助于需要细致分析的工作任务，而快乐的情绪则更利于需要创造性的工作任务；而如果情绪与工作任务不搭配，则会产生相反的作用，例如过于乐观的情绪会阻碍需要细致分析的工作任务质量。因此，根据面临任务的差异，我们应该明确什么样的情绪会有助于任务的质量。
- 面对不同的情景需要不同类型的情绪，反过来说，每种类型的情绪也反过来让我们注意到所处环境的不同方面。这样，当我们与他人对场景做出不同判断的时候，很多时候可能是不同的情绪状态引发的。

情绪类型	具体情绪	适用场景
让人不适、强烈的情绪	惊恐、害怕、紧张 苦恼、愤怒、悲痛	处理后果非常严重、必须引起强烈关注的大问题，必须引起高度警惕
让人不适、温和的情绪	伤心、沮丧、悲观 厌烦、颓废、悲惨	关注一些需要引起注意的、相对较小的问题，需要更细心处理
让人愉快、温和的情绪	安心、轻松、宁静 满足、安逸、稍息	开放、接纳、安全的情绪，处理需要合作完成、略显重复的工作
让人愉快、强烈的情绪	惊喜、兴奋、高兴 快乐、欣喜、愉快	激发创造力和创新精神，处理未处理过的、挑战大、创新精神的工作

现实判断

以实事求是的态度看待事情



维度含义

作为一个领导者来说，现实判断是以实事求是的视角看待自己与外界事物的能力。它既不是像鸵鸟一样对实际存在的问题视而不见，也不是小题大作、把现实问题“灾难化”或者抱着天真幻想的态度、以玫瑰色看待世界。总之，现实判断的核心在于：把事情的本来面目和人们担心它会怎样或希望它怎样区别开来。

现实判断与情绪自觉相辅相成。一方面，情绪自觉是现实判断的基础，很多时候人们之所以远离真相，是因为佩戴了恐惧、希望、偏见等个人情绪滤镜；另一方面，情绪自觉让人了解“内心温度”，而现实判断让人了解的是“外部温度”，这两项在一起会增强自我认知。此维度得高分的领导者更加脚踏实地，具有清晰的认知与思维过程，会以客观、清醒的方式看待周围的世界，很快看清楚问题所在，能够及时把握机会。

您的得分与表现

您在此维度的得分为中等水平，低于理想范围，还有进一步提升的空间。您在工作中基本可以保持客观视角，适应外在环境要求，但有时也会以偏主观的方式看待问题。具体来说，您在工作中：

- 基本上能够以较客观的视角看待问题，但有时也会带有一些个人偏见。
- 情绪下，有时会以偏主观的方式对待周围的人和事，而没有做到具体问题具体分析。
- 有时会为自己和下属制定不完全现实合理的工作目标。

对领导技能的影响

客观决策---工作中，您基本可以保持客观视角，能够接受当下情景，具有较清晰现实的认知和思维过程，避免一些过度主观化的判断，这都会促使您在面对问题时可以看清问题所在，能够把握机会，做出合理有效的决策。当然，在此项能力上，您还有一定的提升空间，尤其是要避免一些个人情绪可能对您客观形势判断能力的干扰。

公平可信---工作中，您能基本保持客观视角，而不是以个人偏见的有色眼镜来看待事情，您的下属与周围人会愿意向您咨询，向您寻求建议。然而，您需要意识到，可能在某些时候，尤其是在面对压力时，您的个人情绪与偏好会妨碍您更客观地看待问题，从而也会影响您在他人心目中的可信度。

个人发展建议

增强现实判断技能。 不管是想建立新的关系，还是判断问题的严重程度，或者评估机会带来的收益，成功的关键都在于以实事求是地对待问题。在压力之下，很多时候我们可能因为情绪而带上有色眼镜去看待问题，从而影响了自己认清形势的能力：

- 反思以往对实际情况判断存在一定误差的情况，当时您的脑海中有什麼不合理的内心自语，把它记录下来，分析产生这种不合理想法的原因，并尝试反驳它。在下次再遇到类似情况时，应用总结的办法。这么做时，您会从一种更加实际、更重视证据的角度看待问题。
- 摘下有色眼镜，不要毫无根据地害怕最坏的情况。如果您对未来可能的麻烦事担心，如果您没有确凿的证据，回想有多少次被证实自己有些杞人忧天了。不要被可能永远不会发生的最坏结果束住手脚。尝试将您认为的灾难性假设咨询一个中立的第三方意见，看看是否有可能性。
- 避免过于理想化的估计。很多时候，我们可能会走向另外一个极端，就像恋爱中的人一样，对事情未来的进展抱着不切实际的幻想，不管有多少证据证明事情并没有那么美好。

运用问题分析模型。 采用科学的问题分析步骤，使我们专注实际行动，这些会帮助您提升现实判断的技能：

- 大多情况下，领导者面临的问题都是复杂、多角度和模棱两可的，因此保持客观视角对于领导者越来越重要，而采用科学的问题分析模型会有助于降低过分主观看待问题的风险。
- 在问题发生或者面临决策时，采用问题分析模型，这会帮助我们专注于实际问题解决的具体行动，例如需要收集的信息、具体行动步骤、关键成败因素等。这些会有助于您在压力下保持客观，将注意力集中在达成无偏见决策所需的特定任务上。

分析步骤	主要内容
定义问题：挖掘出真正的问题，而不是停留在表象	区分事实和观点 广泛收集意见 避免把问题描述成解决方案
备选方案：提出可供选择的多种备选方案	延迟评估备选方案，直到可能的备选方案都提出来 评估备选方案与组织目标或者预期结果是否一致 考虑短期和长期的结果
方案评估：权衡备选方案优劣，选出最佳方案	与最佳标准相比较进行评估 依据目标进行评估 评估主效果和副作用
方案实施：实施和追踪解决方案	提供反馈的机会 促成受影响人员的支持 建立持续的监控系统

自我认可

积极接纳、尊重自己，自信的



维度含义

自我肯定是尊重和接受自己的能力。它意味着能够欣赏自己的优点，也能接纳自己的不足，在对自己保持现实视角的基础上，依然感觉良好，具有很强的内在力量感、自信心与安全感。需要注意的是：健康的自我肯定是建立在对自己的现实判断基础之上的，而不是盲目的自大，是在了解自身优势与不足的同时，依然对自己有基本的价值感。

在管理工作挑战越来越大的今天，自我认可的能力对于领导者的重要性毋庸置疑。在此项技能上得高分的领导者者清楚自己的优点与不足，知道如何扬长避短，从而不断提升自己的领导力。

您的得分与表现

您在此维度的得分低于平均值，距离理想范围还有一定差距。结果表明您需要进一步增强自信心，以更好地应对工作中的挑战与困难。在工作中，您可能：

- 在面对挑战性的工作任务时，自信心略显不足。
- 对自己的能力估计略显保守，不是低估自己的优点，就是放大了自己的不足。
- 略显缺乏主见，面对反对意见，容易放弃自己的观点。

对领导技能的影响

目标达成---作为一个领导者，自我认可是战胜工作中的困难，力排干扰，把握时局，打开局面，果断决策和树立领导威望的一个重要的心理优势。在面对困难的时候，您对自己的应对能力不太自信，表现出略微负面的看法，不太愿意去主动尝试富有挑战性的组织目标。

激励士气---领导者的自我认可很重要，因为您的下属团队成员通常会通过观察您的行动来决定如何进行下一步行动，特别是当事情不是100%有把握的时候更是如此。面对工作中的较大困难，您应该显得更自信一些，而不是怀疑自己达成目标的能力，这将不利于激励团队最终克服困难、实现组织目标。

个人发展建议

发掘您的优势。检视您的优势，并想办法在工作中展现优势，这将会帮助您增强自信：

- 学会更好接纳自己。自信的本质是自我接纳和认可，不自信则来源于对自己的否定甚至厌恶。
- 与不足相比，花更多时间来打造您的优势。列出您的优点，对于列出的每一项优势，请确保

您在目前的工作角色中可以充分利用每一项优势。您越是有机会运用自己的优势，您就越能意识到自己在这些领域的真正潜力，并由此更加自信。

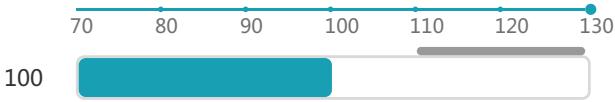
- 与周围的人交流，询问他们您有哪些优点。找出他们选择这些优点的原因，为什么他们认为您在这方面比较擅长。再问问他们您有哪些缺点，他们认为您应该如何改善这些缺点。
- 对于每个改进领域，分配一个可以利用的优势。例如，利用您强大的技术专长，在会议上自信地表达您的意见。

采用更自信的肢体语言。我们都知道自信的人与不自信的人在肢体语言上存在较大差异，那么到底是自信导致自信的肢体动作还是相反呢？研究表明：自信和肢体动作，两者是双向作用的，人们可以利用肢体动作来提高自信水平：

- 多采用一些更自信的肢体动作。例如将全身做到最为伸展——挺胸、高举双臂、双腿自然展开；或者是双臂展开，伸一个大V形的懒腰；坐姿要舒展、挺胸，不要用手托着下巴，也不要夹着腿；走路同样要挺胸抬头；保持眼神交流，使用稳定而坚定的语速。
- 时常留意自己的肢体动作，避免不自信的动作。不仅仅是人的性格左右他的肢体工作、语言、行为；同时，他的肢体动作、语言、行为也塑造了他是一个什么样的人。因此，避免不自信的动作不仅仅只是临时让您感觉良好的小策略，从长远来看它能够促进良性循环，打造一个更自信的自我形象。

自我管理领域

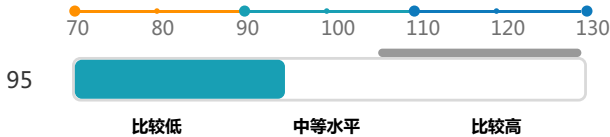
一说到领导力提升，大多数人首先想到的是如何提升自己做事、管人的能力，这其实是本末倒置的错误看法。管理大师德鲁克说过：“卓有成效的管理者正在成为社会的一项极为重要的资源，能够成为卓有成效的管理者已经成了个人获取成功的主要标志。而卓有成效的基础在于管理者的自我管理。”与此类似，中国古代所谓“修身、齐家、治国、平天下”说的也是这个道理。成功的领导者，可能来自不同的领域，有着不同的社会背景和性格，但是，有一点他们是相同的，那就是他们都具有极强的自我管理能力。反过来看，那些缺乏自我管理能力的领导者虽然可能显赫一时，但其成功往往都是昙花一现。因此，我们可以说只有那些能够管好自己的人才能成为好的领导者。作为企业和团队的主心骨与领导者，要想管理好别人，必须首先管理好自己；要想领导好别人，必须首先领导好自己。一个领导者不断提升自己领导力的修炼之路，首先是一个提升自我管理能力的过程。



在自我管理领域的高情商包括三个维度：审慎自控、灵活适应、压力承受。

审慎自控

冷静、不易情绪化、避免做出让自己后悔的决定



维度含义

审慎自控即“情绪自制力”，是有效而建设性地控制自己情绪，从而避免情绪化行事的能力。此项能力主要涉及两个方面：第一是情绪管理能力，作为一个领导者，遇到事情时先处理好自己的情绪，再去处理事情。第二是冲动控制能力，避免在冲动下做出让自己后悔的决定或者行动。在此维度上得到高分的管理者做事三思而后行，能够很好地控制冲动，很少不耐烦或者不安，也很少失控，会延迟脾气发作，更多理性地思考。

此项能力对于优秀的领导者至关重要，拿破仑说过“能控制好自己情绪的人，比能拿下一座城池的将军更伟大”。情绪能改变人的生活，有助于改善人际关系和说服他人，情商高的人可以控制、化解不良情绪。而低情商的人则在愤怒时，不能遏制这火，使周围的合作者望而却步；消沉时，放纵自己的萎靡，把许多稍纵即逝的机会白白浪费。因此，成功领导者必须善于管理自我情绪。

您的得分与表现

您在此维度的得分低于理想范围，存在改善空间。虽然在您工作中您会展现一定的情绪自控力，但在压力下有时会表现出冲动的一面。具体来说，您在工作中：

- 具备一定的抵抗和缓和冲动情绪的能力，但自控力尚需加强，尤其是在高压或者冲突场合下。
- 需要控制管理工作中随性的一面，在决策前更加慎重，考虑更周全后再做决定。
- 与人合作中可以更耐心一些，不应该轻易发脾气。

对领导技能的影响

冷静决策---您的得分表明在需要做出决策时，您基本都会认真考虑、合理权衡，不太会因为个人情绪波动而影响到对事务的判断，从而做出可能后悔的选择。当然，在此领域您有可进一步改进的空间，特别是在某些特别情绪化的场合，您需要更加冷静一些。

沟通协作---对于领导者来说，自制力对于良好的人际关系十分重要。缺乏情绪控制能力的管理者在与他人相处的时候，如果总是喜怒无常、乱发脾气，就会有意或无意的伤害到别人，不利于人际关系的稳定。在工作交往中，您能够保持个人情绪的稳定性，具备一定的抵抗和缓和冲动情绪的能力，对于个人情绪对他人的影响有一定的认知，从而可以与他人建立良好的合作关系。

个人发展建议

不断反思提升。反思过去您情绪失控、冲动行事的情景，它可以帮助您更深刻地认识到深思熟虑可能带来的积极影响，从而提升冲动控制的能力：

- 记录下过去一段时间以来发生的事情，现在回想起来您觉得当时应该再谨慎一些的，这些场景不一定是生气、暴躁的行为，可能仅仅是做决定时太匆忙或做了不明智的决定。试着确定当时的情绪，是挫折、愤怒还是绝望？
- 反思哪些因素会引发您情绪失控，例如过大的压力、突发的事情、人际冲突、自尊心受挫等。意识到这些特定的触发因素将帮助您思考如何避免它们，或者在模拟场景下练习调节您的情绪反应，从而避免过分冲动下做出决定。
- 在接下来的时间里，当您再遇到类似场景时，密切关注并练习控制、理解您的情绪和内心对话。如果可以，跟自己的内心对话，尝试改变不合理的内心对话。无论结果如何，都将这个过程记录下来，看看您的努力是否让您能够更好地掌控情绪，从而避免让您后悔的场景。
- 有些时候，您的情绪可能爆发得太快，来不及反思，处理自己的内心对话。这时务必让自己不要当时就做出决定，一定要先冷静下来。最好的办法就是找个借口走开，推迟做出决定的时间，平静下来后再做出决策。

进一步提升情绪管理的能力。作为领导者，您具有良好的情绪管理与控制能力，但依然有进一步提升的空间。偶尔，您会显得沮丧或不耐烦，这将影响您的整体团队绩效：

- 要好自己的情绪管理，首先一点就是我们要学会觉察和接纳自我的情绪。最主要的是不要沉浸在负面的情绪过程当中，而是主动地走出情绪怪圈。有许多人认为：“人不应该有情绪”，所以不肯承认自己有负面的情绪，要知道，人一定会有情绪的，压抑情绪反而让心情不稳定，带来更不好的结果。

- 聚焦目标。如果我们可以时刻提醒自己该做的事情，将更多精力放在实现自己的目标上，就会更少被情绪所控制，反而会因为关注目标而可以更好地控制情绪。

- 转移注意力。把注意力从引起不良情绪反应的刺激环境中转移开来，例如散散心、看看电影、打打球、运动、聊天、购物、打扫卫生等。

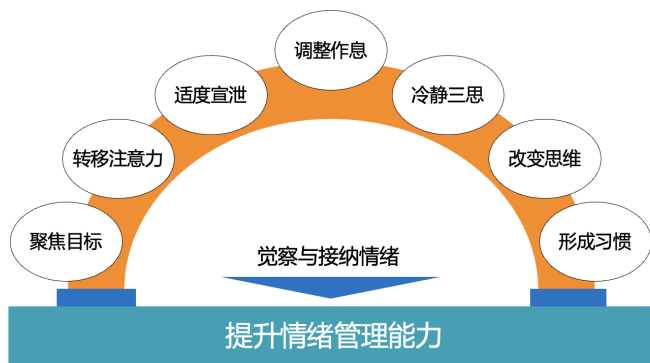
- 适度宣泄。情绪的能量是守恒的，我们越压抑，它越是无法疏导，就会越对我们身心造成很大的影响。就跟治水的原理是一样的，通则不痛。我们要在合适的时间点，跟合适的人去表达这样的负面情绪。适当地发泄、转移注意力能让我们跳出情绪的圈子，充分冷静，进行思考，再做决定。

- 调整作息。还有一个重要的点，有时我们产生很不好的情绪，有一大部分的原因，来自于我们身体的劳累或者是疲乏，这个也是引起我们情绪波动的很大的原因。这时候我们可以调整作息，更好地避免情绪大幅度起伏。以上谈到的是我们可以在个人情绪管理中的一些办法。

- 冷静三思。不管处于什么样的负面情绪中，先暂停，中断目前的情绪，让自己先冷静下来。大多数人，在沟通过程当中，为什么会产生负面的情绪？就是我们太急于去给对方答案，或者是发表自己的意见。有时候我们发表的意见跟对方想要表达的内容是不搭边的，我们常常没有体会他为什么要讲这个话。所以说我们要去想一想他的出发点是什么。包括放慢自己思考速度，甚至可以说这个事情暂缓，先去收集你的需求、观点，我把这些记下来，回头经过思考之后，通过其他方式，再进行一个反馈或是沟通。

- 改变思维、调整心态。从根本上说，我们的情绪不同并非由事务本身引起，而是取决于我们看待事物的不同思维模式。

- 长期坚持、形成习惯。最后需要提醒您的是，情绪管理是一件需要花费很长时间才能养成的习惯，您必须从现在起就看到一个长远的目标。在自我提升道路上最大的敌人就是急躁地立刻想得到反馈、迫切地马上想获得改变。



灵活适应

快速适应新的环境，做出必要的调整



维度含义

灵活适应是指根据不断变化的情况和条件调整您的情绪、观点和行为的能力。具有灵活性的领导者能够毫不刻板地应对变化，对于不同的观点、目标、方式、行为常常采取开放和包容态度。而那些缺乏灵活适应能力的领导者则会固执己见、冥顽不灵，在新情况下依然固守已经被证明无效的旧模式，他们拒绝接受新的想法，无法对变化做出相应的调整，需要采用新的不同的方法时他们会手足无措，很难适应新的形势，也无法抓住并利用新的机遇。

身处当今这个变化莫测的世界，灵活适应能力对于管理者的重要性也越来越毋庸置疑了。维持个人形象、保持一致或维持现状在过去也许是美德，但今天却只会自取灭亡。一个卓越的领导者会更关注他们的使命和目标，而不是人们对他的看法；更多关注未来的机遇，而不是过去和他的自尊心。如有必要，他们会毫不犹豫地改变自己的立场。这会让领导者在情况一出现时就及时做出反应，从而避免让成功的机会从手中悄然溜走。

您的得分与表现

您在此维度的得分为中等水平，略低于理想范围。相对于多数人来说，您可以接受组织变革，也能够欢迎新想法，但是，某些意料之外的变化会让您感到些许不安和犹豫。具体来说，您在工作中：

- 与多数人一样，在必要时，可以一定程度上调整个人行为以适应变化和新的环境要求。
- 为了完成任务，必要时可以接受新的观点与方法。
- 面对某些激烈的变革，您会稍显不安、犹豫不决。

对领导技能的影响

适应变化---身处当今这个变化莫测的世界，适应变化的能力对于组织的成功至关重要，而这种其中，领导者快速适应变化的能力是组织能力的重要基石之一。您的得分表明在感受到组织内外部环境变化时，愿意适应变化，可以在一定程度上调整个人行为，尽量让自己看起来更加顺应外在环境的要求。

激发变革---作为领导者，自身适应能力固然重要，但激发团队适应变化与变革的能力对于组织能力建设更加关键。作为一个领导者，您面对变化时表现出来的灵活性会在一定程度上有助于帮助下属适应变化，让他们更加愿意主动适应组织创新的要求。

个人发展建议

进一步增强灵活适应能力。研究表明，我们的大脑具有终身可塑性，即使在成年后，我们也具备强大的学习能力，可以学习复杂的东西：

- 敢于走出您的舒适区域，学习一些全新的东西。例如，学习一门新语言，学习游泳、击剑或烹饪课程。接受新技能带来的艰苦实践和不断犯错误。
- 从错误中学习，这是一个强化适应性的好机会。下一次遇到失败时，尝试去分析原因，从错误中学习有助于您增强自我认知，并有机会利用看似消极的事件有所收获，以便在下次遇到类似事件时更好地适应它。
- 寻求他人的反馈。当您发现自己有些抗拒改变时，花点时间征求值得信任同事或朋友的意见，倾听他们对某个特定问题的看法以及他们将如何处理这个问题。您可能会发现自己一直按照老的方式处理问题，但如果愿意花时间尝试一种新的办法，您就会扩宽您的视野与技能，提高您应对变化的能力。
- 变革是不可避免的，理想的领导者有足够的灵活性，能够对变革保持开放和兴奋，有足够的适应性，能够在调整的同时进行操作。最优秀的领导者不仅能够拥抱变革，还能够激励团队的其他成员，使变革对公司有利。

寻求轮岗机会。对于领导者来说，长期在一个岗位上工作，可能因工作模式长期不变而造成思维方式固定话。因此，采用轮岗的方式可以提高领导者灵活适应的能力，从而快速提升其领导力：

- 轮岗可以使您接触到新的工作内容，例如新的挑战和技能要求，从而激发您学习适应新岗位要求的动力，可以快速学习到现在岗位没有接触过的新技能和新经验。
- 通过接触不同岗位，使您能从全局角度，看待公司与组织业务，而不是站在单一业务角度，容易形成思维定势。
- 广泛的轮岗，尤其是跨职能、跨部门的轮岗可以使您学会站在不同的角度思考问题，理解他人的观点。这些经验最终会有助于您在未来的管理工作中更加灵活。



压力承受

善于应对高压场景、保持积极心态



维度含义

压力承受是能力以一种正面、积极的方式抵抗挫折及压力情境并且不会导致身体上或情绪上出现不适症状的能力。这种能力包括：（1）对挫折及压力情境保持自信，知道自己可以控制或影响压力；（2）具有正确的应对策略，选择正确的方法管理压力；（3）具备较强的心理韧性，压力下能够保持冷静。具备较高的压力承受能力能够使人在面对危机和困难时镇定冷静，不会自暴自弃，感情用事、失去理智，不会无助、无望。

在当今这个VUCA的时代（Volatile多变、Uncertain不确定、Chaotic混沌、Complex复杂），无论组织还是人才之间的竞争压力愈演愈烈，因此，善于管理负面压力日益成为优秀领导者最重要的管理技能之一。在压力承受维度得高分的领导者能够在压力情境下做出恰当的反应，并且在面对困难时保持沉着、冷静，而不会产生强烈的情绪、失去自我控制。

您的得分与表现

您在此维度的得分为中等水平，得分低于理想范围。在这个维度上的得分表明您具有一定的压力应对能力，面对压力，会调用各种压力应对策略，从而保持相对稳定积极的心态。但在面对较大的压力时，您的抗压能力仍需加强。具体来说，您在工作中：

- 具有一定抗压能力，能够客观看待压力，正确调适自己的心态，让自己不被压力下的情绪所控制，关注于需要处理的本身。
- 在工作中能够将工作压力视作个人成长的机会，具备了一定处理压力、解决问题的自信心。
- 在某些较大的压力情境下，您会感到有些紧张不安，从而影响您的工作表现。

对领导技能的影响

目标达成---作为一个领导者，在完成目标的过程中自然会遇到各种困难。不管前方的路有多坎坷，始终保持泰然自若、波澜不惊的态度，微笑面对所有的事情，这是一个优秀管理者的必备技能。通常，您能够正确看待工作中的压力，调适自己的心态，尽量让自己不被压力下的情绪所控制，关注于需要处理的任务本身，积极想办法达成组织目标。

团队抗压---情绪具有感染力，尤其是一个领导者的情绪，会极大地影响周围的人。面对压力时领导者的积极情绪，会影响周围的人情绪状态，从而影响他们面对压力时的自信心。您具有一定的承压能力，面对压力一般会表现出冷静应对的态度，这会鼓舞您的同事和下属，从而提升大家克服困难完成目标的自信心。

个人发展建议

学习积极管理压力源。管理压力的方法有很多种，主动管理压力源是最值得采用的。作为一种积极的压力应对方法，它需要付出更大的努力，但效果更持久：

- 领导者面对的最常见、普遍的压力源之一是时间性压力源，对于一个领导者来说，要学会统筹计划，合理利用时间。遇事要能够分清轻重缓急，避免眉毛胡子一把抓，让越急越乱、越乱越急的现象少发生，或不发生。能够化解因此带给自己的压力，相对来说，就是提高了对抗压力的能力。为了有效管理时间性压力源，首先是学会有效地利用时间，意味着：（1）区分什么是重要的、什么是紧急的；（2）更多把时间用在重要的事情上，而不是紧急的事情上。其次，是高效率地运用时间，您可以查询大量关于时间管理技巧的书籍或者参加类似课程，它们都可以告诉您大量的时间管理技巧。例如，一次只集中精力完成一件重要的事，但可以一次同时处理几项琐碎的任务；记录自己利用时间的记录，从而不断回顾和改善时间利用效率。
- 通过沟通，与周围的人（上级、同事、下属、其他合作伙伴）建立良好的合作关系，来应对人际性压力源。人际性压力源，是那些由于人际交往而产生的压力，大多数人都曾经因为与他人争吵，或者不得不与不好相处的人合作共事，而感到心力憔悴。一种管理这种关系的方式是运用科维描述的一个概念——情感账户，在情感账户中的储蓄越多（通过友善、谦虚、诚实等），关系就越牢固持久。相反，从账户中过多地支出（通过贬低他人、自我中心等），将削弱关系，也会破坏信任、安全和信心。向情感账户中最主要的储蓄手段是帮助他人增加幸福感，当我们这么做，而不是只关心自己可以得到什么的时候，我们就是在人际关系的情感银行存款。
- 领导者还经常面对的压力源是预期性压力源，它是由于受到潜在的、令人不愉快的事件有可能发生的威胁，虽然事情还没有发生，但担心会让人焦虑或者恐惧。针对这种压力源，有两种有效的应对方式：（1）设定短期目标计划，步骤包括：建立SMART目标、确定实现目标的具体行动和行为要求、建立负责和报告机制、明确成功的标准和奖励。通过建立短期目标，将注意力集中在有目的的活动时，由于不确定性及潜在的负面事件相联系的焦虑会大大降低。（2）目标拆分、小量成功策略。所谓小量成功，是指向预定目标方向的微小、但明确的变化。一个人可以首先改变一些相对容易改变的事情，接着完成剩下的相对容易的事情，以此类推。从容易的部分开始做，慢慢增强自己的自信心，就会发现原本想的事情也没有这么难。压力就迎刃而解。



以更积极的态度看待压力。觉得压力有害的人更倾向逃离压力源而不是解决它，会真的获得压力有害的结果；而以积极态度应对压力的思维模式则能够把压力转化为一种资源，解决问题后达到自我成长：

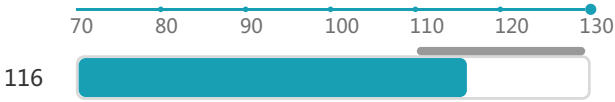
- 承认并拥抱压力。我们需要坦然地承认压力，对自己说我压力很大。很多人觉得自己说有压力是一种懦弱的表现，但其实并不是。每个人都会有压力，只要这个事情对您来说很重要您就会有压力，不需要去否认这一点。
- 换一种思维视角，化压力为动力。压力越大意味着这件事情对您越重要，同时也说明这件事情对于您而言是有意义的。想象一下一个没有压力的人生，也就意味着没有什么事情重要，生活也就失去了意义和乐趣。所以当压力出现的时候，要意识到这是迎来了一次和自己的价值以及生活的意义相关的事件。压力只是一个激发您全力战斗的信号。
- 减压四件套。运动、呼吸、音乐和写作这四个看似简单又普通的活动是极好的减压方法。当您觉得压力大的时候，首先干的一件事情是，找个别的场地一边听您喜欢的音乐，一边散散步，尽量走慢一点，调整呼吸，把自己的呼吸放慢。一直走到您觉得感觉好一点的时候再重新投入战斗。
- 从压力中汲取智慧。一句很鸡汤但是非常真实的话：“一切杀不死你的都会让你变得更强大”。当您经历过压力和痛苦，回顾之前的一切，一定会发现自己变得更加强大升华了。每次压力结束以后，您可以做的是做3个反思总结，养成习惯以后，您的每一次压力都会是一次成长。

自我超越领域

古人云：内圣而外王。现代人说：心有多大，舞台就有多大。可见，我们追求领导力修炼时，不能只注重“向上长、向外求”，而是应该善于“自我超越”。

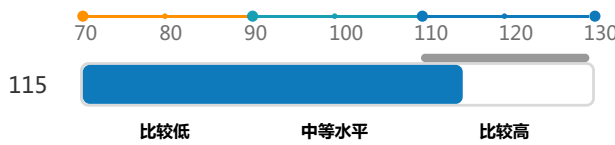
卓越的领导者不断向内探寻，因为他们很清楚，领导力的繁茂是由“根”的力量决定的。自我超越不是一种与生俱来的能力，而是一个不断学习的过程、一种终身的修炼。在自我超越的过程中，领导者善于运用自己内心深处的倾向或意愿，推动并引导自我实现目标，采取主动，努力进步，在达成目标的过程中保持乐观心态，不会绝望、放弃或回避问题，而会坚强地不断尝试，面对挫折仍锲而不舍。通过这个修炼过程，领导者的心智会越来越成熟，不断“由内而外，成就着幸福和卓越”，从而为卓越的领导力打下坚实的基础。

在自我超越领域的高情商包括四个维度：独立自主、乐观心态、自信表达、自我实现。



独立自主

对他人没有情感依赖、独立自信



维度含义

独立自主意味着您有能力理解、思考和依靠自己完成工作。这种能力包括：（1）情感独立的能力，而不会出现情感依赖；（2）自我决定的能力，他们偏好独立的工作方式，在这种方式中他们不依靠别人的行为，而是自己决定自己的活动。虽然他们也会寻求和参考他人的意见，但最终能够依靠自己进行计划和重要决策；（3）自我独立的能力，保持自我心理独立的能力，也就是自我指导、自我控制一个人的思想和行为，会履行自己的职责，但绝不会沦为期待、责任的奴隶。从上面可以看出，独立自主的能力意味着要对自己的生活的负责，对自己的工作负责，寻找自己的生活与工作方向。

独立自主是所有杰出管理者都具备的一项关键技能。一个缺乏独立思考，没有自己想法、人云亦云的人，无论多么有才干，都永远只是一个追随者。当这项能力得到很好发展的时候，管理者就会成为陈规陋习的挑战者，有意愿并有能力保持主见，有自己的独立思考，能够为自己的团队做出必要的决策。

您的得分与表现

您在此维度的得分高于大多数人，得分在理想范围内。您在这个维度上的得分表明您是个比较为主见的领导者，善于为自己以及团队设定工作方向与重点，而不会轻易被他人的意见所影响。具体来说，您在工作中：

- 具有较强的内心力量，显得自信，果断，更相信自己的判断而不会听从于他人。
- 具有独立思考 and 决策的意识，喜欢承担引领者的角色，而不是依赖他人。
- 面对他人的不同意见，依然不会轻易放弃自己的观点，并愿意为自己的决定负责。

对领导技能的影响

果断决策---一个合格的领导者会咨询他人意见，但绝不会依赖他人做决策。这一技能对于领导者至关重要，尤其是当需要做出的决策很棘手，上级的指导又很有限的时候。您的得分表明，在面对问题时，您会自行分析情况，制定策略，一旦进入执行模式事后不会轻易怀疑自己的决策。

指明方向---组织要想成功，必须有个明确的目标，一个可以引导他人为之努力奋斗的方向。独立性维度对于领导者指明方向的能力至关重要，有了它，下属就能集中精力、满怀信心地达成目标。在团队中，您比较喜欢承担领导者的角色，愿意积极贡献自己的观点，为团队做出必要的决策，影响团队前进的方向。

乐观心态

态度积极、对未来充满信心



维度含义

乐观心态是善于看到事情的光明面、即使在面对困境时也能保持积极态度的倾向。乐观心态的人对待生活是充满希望的，而且不轻易放弃希望，能够看到玻璃杯的所有部分并且总是拥有积极的态度。

乐观心态是区分优秀领导者与一般人员的一项关键技能，它可以让领导者超越当下、积极地把握未来。从保持自身良好的心态到激励和鼓舞他人，乐观心态几乎影响了情商的各个方面。在此项技能上得到高分的管理者习惯于从积极的角度看待日常工作与生活，总是被团队成员所喜欢，因为他们更有动力、更坚持不懈并且能感染周围的人。

您的得分与表现

您在此维度的得分为中等偏高，得分稍低于理想范围。在这个维度上的得分表明与其他人相比，您会更倾向于以乐观的态度看待工作与生活中的问题，当然由于分数并不太高，因此很多时候您并不会过于乐观地看待很多问题。具体来说，您在工作中：

- 面对困难不会过于悲观，能够看到事物的两面性，以相对客观、冷静的态度应对。
- 在工作中能够积极地面对困难，并不断的鼓励自己以战胜困难，同时，会预期到可能产生的负面结果并做好一定的预案。
- 在工作中乐于面对和承担，相信挫折是难免的，会激励自己积极面对。

对领导技能的影响

达成目标---与悲观的领导者相比，一个乐观的领导者更容易达成困难的目标。您的得分表明，在面对困难时，您像多数人一样，不会过于悲观，能够以相对客观、冷静的态度看待事物及其发展趋势，这种积极的心态更利于达成困难的工作目标。

激励他人---优秀的领导者知道，除非他们自己能够表现出积极、乐观的态度，否则他们就不会有一个快乐、积极的团队。领导者的情绪对他人具有强烈的感染力，一个乐观的领导者会对自己所领导的人的士气和幸福状态有积极的影响，他们有能力向他人展望更美好的未来，激励他人朝着共同的成功愿景而努力。面对问题您通常不会过于悲观，而能基本以乐观的心态看待问题，这在一定程度上也会影响他人的心态，避免以负面的情绪看待困难与挫折，从而采取行动，为更美好、更成功的未来而努力。

个人发展建议

更加积极乐观。具有乐观心态的领导者拥有积极的工作和生活态度，总能够看到事物的光明一面，即使面对逆境时也能够保持积极心态。保持乐观是一种能力，是指我们具备认清逆境的现实并能够有效解决的能力。而这种能力是我们可以后天培养的：



- 悲观的人在着手解决问题前，往往会在脑中预演千万种失败的可能性。感觉永远有解决不完的问题，做出尝试又如何？这早就超出了自己的能力范围，不过是徒劳罢了。一旦实操后真的失败，他们会立刻合理化自己的失误：我本来就做不好嘛，失败了才正常。因此，为了培养乐观心态，我们要反其道而行之：在脑海中预演多种成功的可能性，客观分析成功的必要因素，在解决问题的途中可能会碰到哪些问题，针对每个问题又有哪些解决方案……我们要接受的，是每个人都需要

做准备，以及每个解决方案都不可能简单地一步到位。我们要习惯提前演练，认识自己的能力，并接受自己的考虑可能不是100%周到。

- 分清优缺点，不要刁难自己，更加聚焦自己的优势。我们都有自己擅长与不擅长的事情，所以，为了保持乐观、积极的生活态度，我们应该时刻提醒自己，不能把拿自己的缺点与别人的优点来对比，这其实是对自己不公平的：这种做法其实是在把自己和一个由其他所有人优点拼凑而成的、不存在的完美个体做对比。
- 认识到没有人是完美的个人，适当时，委派您不擅长的任务。对于您的同事或者下属，他们可能更擅长于某些专业领域。通过专注于您的优势，您能够更好地充分利用您的技能，这将有助于培养积极乐观的心态。
- 除了自我意识与认知上的转变，与他人的交往也可以培养并帮助您保持乐观心态。物以类聚，人以群分——乐观的人往往身边聚集着更多乐观的人。这也是为什么乐观者被称为“快乐磁铁”。在日常生活中，我们可以多和乐观的人打交道，让他们自然地感染我们，观察并从他们身上学习乐观心态。

更多使用积极的词汇。作为一个领导者，您可以在今后的工作中更多使用积极的词汇，以往研究表明：一个人的习惯用语会传递出不同的态度，不但对自己的心态起到强化作用，也会对他人的心态会产生不同影响，从而最终影响您自己和整个团队的心态：

- 回想一下，是否在以往的管理工作中更多采用了批评手段？例如，在会议中，注意经常扮演了挑剔批评的角色。是否经常在没有仔细倾听权衡的情况下就批评他人的想法或解决方案？

- 下一次，当他人提出一个建议时，花时间多看看别人观点是否有可取之处，更多从积极角度思考他人观点的贡献。
- 更多采用积极的词汇，例如“这个主意听起来很有价值”、“这个方法听起来很有前景”，这样会有助于提升自己与他人积极情绪。

自信表达

自信地表达自己的想法与意见



维度含义

自信表达是以建设性的方式捍卫权利、表达个人情感和想法的能力。它介于被动与攻击之间。前者很难向他人表达自己的情绪，有什么事都憋在心里，总是被动等待，因此常常在生活中错失良机。后者则不会顾及他人的需求或情绪，将自己的观点或愿望以威胁、恐吓和控制的方式强加于人。既表达自己的观点又关注他人的想法才是自信表达的真正内涵。

自信表达的能力对于领导者达成目标至关重要。在此项能力上得高分的领导者，会用一种清楚和自信的态度表达自己的感受与想法，同时也会尊重别人的需求，所有这些会确保团队朝着正确的目标努力，从而使他们实现理想的概率大大提升。

您的得分与表现

您在此维度的得分高于大多数人，得分在理想范围内。您在这个维度上的得分表明您是个比较坦诚的领导者，习惯于以清晰而自信的方式明确表达自己的观点。具体来说，您在工作中：

- 有相当强的自信心，乐于向他人表达自己的观点和看法。
- 在与他人存在分歧时能够果断的表达自己的意见，维护个人和团队权益，拒绝不合理的要求。
- 比较直率，喜欢把矛盾问题进行开诚布公的讨论。

对领导技能的影响

沟通影响---勇敢、自信而非攻击性地表达自我，是一个成功的领导者必须具备的素质之一，而过于被动的沟通，则会降低作为一个领导者对他人的影响力。您具有较强的自信心，能够较为充分、坦率地告诉他人自己的观点和看法，这会助力于您提升对他人的沟通影响力，赢得他人的支持与帮助。

传递目标---您的得分表明，您是个自信、能够表达个人观点的领导者，这会有助于您清楚地传递组织目标，确保您所管理的部门或团队中的每一个人都能理解工作的目标，并激励他们实现组织的目标。

自我实现

积极追求生活的意义、致力于不断自我完善、达成目标



维度含义

自我实现是发现并努力实现自我潜能的能力。具有较高自我实现能力的个人乐于追求充实、丰富、有意义的生活，努力实现自身潜能，包括发展愉快的、有意义的活动，以及致力于达成长远的目标并为之付出毕生的努力。自我实现是一个持续的、动态的努力过程，其最终目标是最大限度地发展自身能力和天赋，坚持不懈、竭尽所能地全面提升自己。

也许听起来有点哲学味道，但马斯洛最早提出的“自我实现”技能对于一个领导者至关重要，它意味着在自我认知（我的优势与不足、做事风格、价值观等）的基础上，领导者明确了自己的未来人生规划，并从这种目标中找到真正的意义与价值，不断自我完善，竭尽所能地全面提升自己，从而为团队和组织成就更伟大的事业。

您的得分与表现

您在此维度的得分远高于绝大多数人，得分在理想范围内。您在这个维度上的得分表明您是个努力追求有意义工作和生活的领导者，期望最大限度地发展自身能力和天赋。具体来说，您在工作中：

- 具有强烈的自我完善发展意愿，追求积极、充实、有意义的工作与生活。
- 喜欢接触新事物，追求充实、丰富、有意义的职业目标，以便最大限度地发展自身能力和天赋。
- 对自己和下属具有较高的期望，希望可以达成更高的工作目标。
- 注意平衡现实与理想，学会适当的妥协，否则可能会带来个人极强的挫败感。

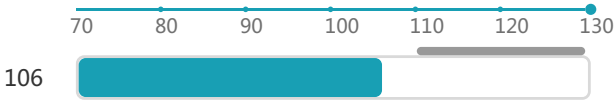
对领导技能的影响

自我领导---对自己、对组织负责的领导者，应该主动找到与个人优势、做事风格、价值观等匹配的职业目标；相反，如果在企业、岗位、行业，发挥不出个人优势，无法取得好的绩效，没有愉悦的工作状态，负责任的领导者就会认真思考：“我到底应该属于哪里？”。您的得分表明，您具有非常强的自我领导力，不断追求与自己适合的、有意义的工作与生活目标，从而驱使着为组织与自己达成杰出的成就。

激发潜能---您的得分表明您是个极强掌控感和成就感的领导者，始终会愿意激励员工发挥他们的潜力，提升他们实现个人和职业目标的决心，从而也会激发更高的生产率和更高的员工满意度。

影响他人领域

领导力的本质是影响力，是能够对他人施加影响，赢得支持，从而激励他人不断超越，去实现远大目标的能力。将欲取之，必先予之。一个领导者只有把人放在重要的位置上，以诚恳的态度尊重人，对待人，才能赢得周围人的支持和帮助，别人也才会追随领导者，一起成长和发展。为赢得支持，归根结底需要领导者非常善于换位思考，与他人建立积极健康的人际关系。事实上，在所有类型的组织和部门的一项又一项研究中表明，在所有的管理技能中，沟通与人际关系技能都被评定为最重要的技能之一。一个优秀的领导者必须善于倾听，在各类情境中都能与他人进行良好地互动，这样才能建立彼此信任的友好关系，赢得他人的支持，激发团队成员的工作热情，达成组织目标。



在影响他人领域的高情商包括两个维度：同理共情、人际互动。

同理共情

善解人意、理解欣赏他人的想法与感受



维度含义

同理共情即“同理心”，是感受、认识、理解到他人情绪和想法的能力，具有同理心的人能够对他人有什么样的感受、有怎么样的感受、为什么有这样的感受能够“感同身受”。同理共情的能力不是对他人“和蔼可亲”，而是一种让您从他人的角度看待和感受世界的能力，无论他人视角与您的有多大差异。同理心是人际关系中极为强大的工具，即使在紧张或者对抗的气氛下，一句富有同情心的话，能够帮助您扭转局势，迅速拉近您和对方的关系。

作为管理者，管理人际关系的能力是改变团队并将其带向一个新高度所必需的，而同理心，作为认知、了解和接受他人感受的能力，是建立强有力人际关系的关键。在某种程度上，同理心是利己主义的解药，具有同理心的管理者善于“阅读”他人情绪和想法，从而让下属与同事愿意分享想法、乐于接近，促进团队合作的达成。相反，如果不具备同理心，领导者可能会缺乏对他人的洞察，因而可能会被他人看作是自我中心、冷漠或不值得信赖，在这种情况下，任何建立稳固关系或者影响他人的举措都会变得毫无可能。

您的得分与表现

您在此维度的得分为中等水平，得分略低于理想范围。您在这个维度上的得分表明您是个具有一定人际敏感性的领导者，能够阅读他人的想法。具体来说，您在工作中：

- 在人际交流中会关心他人的想法和感受，在行动之前思考对他人的影响和他人可能的看法，具备一定的他人情绪认知、理解与分析能力。
- 与大多数人一样，能够清醒地认识到人与人之间的不同，正确看待人际间的差异。
- 工作中有一定的换位思考意识，必要时能够站在别人的立场上考虑问题。
- 压力下，您可能会采取一种不太有同理心的做法，在不考虑他人需求与想法的前提下做出决策。

对领导技能的影响

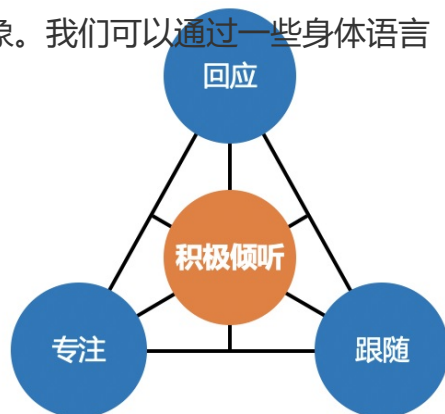
赢得信任---无论领导者同理心处于何种水平，努力提升同理心都会对领导与组织有效性产生积极的影响。对倾听和理解的需求是人的核心本性。实践证明进一步提升同理心水平，将会在人际冲突中帮助抑制防御心态，赢得他人的信任和尊重，实现共同目标。您具有一定的同理心，需要时能够换位思考，理解他人情绪和想法，从而赢得他人的信赖，成为身边同事和员工值得信任的伙伴。

教练辅导---一个优秀的领导者也必须是一个好的教练，他们会展现出同理心，把握员工的细微感受，从而可以更有效地辅导和鼓舞团队。在与员工互动的过程中，您展现出一定的同理心，在他们眼中您是一个有亲和力的领导者，不会太拒绝员工向您分享他们的想法，这在一定程度上也会有助于提升您教练辅导的效果。

个人发展建议

积极倾听。同理心的基础是倾听，没有倾听何谈理解他人？事实上，倾听不但是沟通中最关键的技巧，也对领导力的有效发挥至关重要。以往研究表明：出色的倾听技巧在所有管理技能中占据首位：

- 人每分钟可以听500字，而通常每分钟只能说125-250个字，所以人们有一半时间做其他的事情。因此，做一个好的倾听者既不是简单的，也不是自发的，只有有意识地练习，我们才能变成一个优秀的倾听者。为了做到有效倾听，我们需要做到三个方面：专注、跟随、回应。
- 专注。有效倾听的重要前提是首先让自己全神贯注于交流对象。我们可以通过一些身体语言（身体前倾、目光接触）、安排一个安静的沟通环境、给别人表达的机会等方式来增强我们的专注力，从而增强倾听技巧。
- 跟随。有效倾听需要展现我们对沟通内容的关注，显示我们一直在跟随者沟通者的话题，在认真倾听观点。可以使用的技巧包括：一些身体语言（有礼貌的安静）、使用鼓



励对方讲下去的语言（“是的”、“真的吗？”、“还有呢？”、“接着呢？”）、更多问开放式的问题来探寻对方的观点（“对此你有什么想法？”、“你有什么心事吗？”）。

- 回应。如果倾听者不给出一些回应，人们就不知道自己是否正在被别人倾听，因此，提供有效的回应是倾听的重要技巧。它包括：一些身体语言（点头）、回应对方的感受（“那肯定很让人难受！”）、诠释对方的话（“你的意思是...吗？”）、总结归纳对方的观点（“你对这个问题说了很多，我总结下来包括...”）。

仔细观察他人的非言语信息。为增强同理心，除了倾听技巧，也需要我们成为一个好的观察者，善于察言观色，不仅仅是说了什么，更重要的是学会观察一些非言语的信息：

- 善于洞察他人想法的沟通高手，能够通过面部表情、眼神、肢体语言、声音语调、语速、用词等的线索，从而感知到别人的情绪变化。
- 注意倾听他人沟通时的言辞及语音语调。语言语调本身就能够传递很多的信息。一句简单的“我爱你”，说话时的重音在不同的字上，感觉会完全不一样。
- 注意他人有意无意展示的面部表情和肢体语言。除了语言语调之外，一些细微的面部表情和肢体语言对于我们深入了解他人的情绪状态也是十分重要的，只要您更仔细地观察，就能察觉到千变万化的情绪，能够识别他人的情感线索，才能够让自己更有智慧地与他人互动。
- 选择一个合适的机会，锻炼一下这方面的技能。例如会议，列出所有参会者和他们的诉求；预测他们在会议中会如何行动；在会议中记录每个人的观点，并根据您对非言语信息的观察，猜测言外之意，从而预测他们下一步的发言或者行动内容。看看哪些猜对了，哪些是错误的，看看还需要收集哪些信息才能做出更好的判断。

人际互动

善于建立良好持久的人际关系、积极融入团队



维度含义

人际互动是建立并保持令双方满意的关系的能力。彼此满意的关系包括有意义的社会交换，即彼此关联、平等互惠。良好的人际互动技能意味着对他人具有敏感性、渴望建立友好的人际关系、对社交充满期待，并在人际交往中感到轻松、愉快。

作为管理者，如果缺乏强有力的人际交往能力，再强的个人业务能力也无法转化整个团队的强大执行力，因此，与人交往的能力对于领导力发挥是至关重要的。只有通过与他人建立积极的人际关系，获得他人认同后，管理者才能赢得必要的工作承诺，从而使团队走向成功。

您的得分与表现

您在此维度的得分为中等水平，得分略低于理想范围。您在这个维度上的得分表明您在管理工作中会关注人际关系的建立，从而有助于工作目标的达成。具体来说，您在工作中：

- 有一定的人际交往技能，需要时可以正常与他人交往，从而有助于工作开展。
- 对团队每个成员的优势与不足有一定了解，这会有助于您进一步激发他们的潜力。
- 可以加强人际交往的技巧与主动性，以进一步获得他人的支持。

对领导技能的影响

赢得支持---管理工作的特点是高度的相互依赖性，因此，领导者必须在横向和纵向上建立信任、开放的沟通渠道，这对于您胜任管理工作、提升管理效率至关重要。在工作中，您不会感到过于拘谨，需要时能够正常开展人际交往。您在此项技能上还有进一步提升的空间，以更好地帮助您借助良好的人际关系获得必要资源支持，从而完成工作目标。

激励士气---除了需要与上级和同事建立良好的关系，一个优秀的领导者更需要花时间用下属建立相互尊重和支持的工作关系，这种良好的关系会帮助领导者吸引团队成员全身心投入工作。在下属眼中，您是一个有一定亲和力的领导者，愿意花时间努力与下属建立良好的关系。您需要更积极主动，使您建立牢固的信任基础，可以去鼓舞、辅导和激励团队释放个人与团队潜能。

个人发展建议

与各类人员建立良好的工作关系。管理工作的特点是高度的相互依赖性。一个领导者需要在横向和纵向上建立信任、开放的沟通渠道。作为一个优秀的领导者，您需要不以个人喜爱，与各类人员建立良好的工作关系，从而更好地实现组织目标。为了达成目标，领导者必须学会重视、建立三类人员的合作关系：

- 上级——学习换位思考，从下级与上级通常所持的对立视角转变为理解管理者的视角。与上级建立良好的合作关系，也将获得他身后的资源、信息等支持，从而理解组织的运作。
- 下属——建立相互尊重和支持的工作关系，而不是凭个人喜好去交往。领导者需要对下属的成功负责，反之亦然，因此需要建立一种互利互惠的关系。
- 供应商、客户、同事及相关人员——领导者要具备开阔的视野与思路，与这些利益相关方建立起“双赢”关系。

提升您的沟通技巧。沟通能力对于优秀领导者的重要性是毋庸置疑的，即使您有卓越的思维能力，如果缺乏必要的沟通技巧，也一样会使您的领导潜力无从发挥。为提升沟通能力，您需要把握好以下高效沟通的原则：

- 积极肯定的，而非否定性的。高效沟通的首要条件是可以让沟通对象感到自己得到承认、理解、接受和重视，它有四个属性：平等的而非优越的、开放而非封闭的、积极关注的而非漠不关心的、接纳的而非否定的。
- 倾听，而非单向的信息传递。在高效沟通中，倾听并且有效地应答别人的陈述至少与传递信息同等重要，甚至更加重要。正如俗话说得好：“在任何谈话中，说得最多的人是向别人学习得最少的人。”一个善于沟通的人必须首先是一个好的倾听者。通过保持与交流对象的眼神交流，时不时地给出言语或者非言语暗示，如点头、微笑、说“嗯哼”或者“我明白了”，或者将身体对着说话者的方向前倾，都可以改善倾听的效果。
- 问题导向，而非以人为导向。以问题为导向的沟通方式关注问题和问题的解决胜于关注人的特质。以人为导向的沟通关注个人的特点，而不是事情。诸如“你是独裁者”和“你感觉迟钝”的陈述时以人为导向的，而“我被排斥在制定决策之外”和“我们看待事情的角度似乎不同”就更偏向于对问题的描述。把动机归罪于个体是以人为导向的（例如，“因为你想控制别人”），而清楚描述行为则是问题导向的（例如，“今天你开会时做了几次嘲讽批评”）。以人为导向的沟通存在这样一个问题：尽管大多数人可以改变他们的行为，但很少有人可以改变自己的性格或本性。因此，以人为导向的沟通常常导致人际关系的恶化，而不是解决问题。

肯定性沟通	否定性沟通
<ul style="list-style-type: none">• 平等导向：以尊重的、平等的份上进行沟通• 开放心态：除了自己的相反，乐于接受其他观点的价值• 积极关注：重视别人，在沟通中能够注意到其他人• 接纳他人：尊重他人的感受，不轻易贴上自己的主观标签	<ul style="list-style-type: none">• 优越导向：以一种打击别人、突出自己的态度沟通• 封闭心态：认为自己观点不容置疑，其他观点没有价值• 漠不关心：不重视他人，对他人缺乏积极关注• 否定他人：无视他人感受或意见，被贴上不合理或者幼稚的标签

- 描述性，而非评价性的。评价性沟通会给他人或者他们的行为做出一个判断或贴上一个标签：“这件事情你做错了”或“你不称职”。这种评价通常会让人感觉受到攻击，会引发别人的防御或者反击，从而导致人际关系的恶化。评价性沟通的替代性方法就是采用描述性沟通，它通常由三个步骤构成：第一步、尽可能客观地描述事实，避免指责，如果可能就出示数据或者证据。例如：“有三个客户向我抱怨，这个月你一直没有对他们的要求给出回应。”第二步、不要涉及其他人，描述您自己的反应和感受，当然也要包括产生或可能产生的客观结果。例如：“我很担心，因为这些客户警告说如果我们还不给予更多的回应，他们将不再和我们做生意。”第三步、关注解决方法，避免讨论谁对谁错，提出可被接受的选择方案，同时鼓励其他备选方案。例如：“我们不仅需要赢回客户的信任，向他们表示我们可以作出积极回应；我建议你主动对他们的系统做一次免费的分析。”

- 1 尽可能客观地描述发生的事件或需要改正的行为
- 2 描述你自己对行为或其结果的反应，包括客观结果
- 3 讨论解决方案，关注解决问题而不是对个人的评价

通，它通常由三个步骤构成：第一步、尽可能客观地描述事实，避免指责，如果可能就出示数据或者证据。例如：“有三个客户向我抱怨，这个月你一直没有对他们的要求给出回应。”第二步、不要涉及其他人，描述您自己的反应和感受，当然也要包括产生或可能产生的客观结果。例如：“我很担心，

因为这些客户警告说如果我们还不给予更多的回应，他们将不再和我们做生意。”第三步、关注解决方法，避免讨论谁对谁错，提出可被接受的选择方案，同时鼓励其他备选方案。例如：“我们不仅需要赢回客户的信任，向他们表示我们可以作出积极回应；我建议你主动对他们的系统做一次免费的分析。”

- 具体的，而非笼统的。通常来说，越是具体的描述，在沟通中效果越好。例如，在您表扬一个人时，“你是一个好人”就不如描述给人带来这种印象的某件事情或某个具体行为——“每次我遇到你时，你都面带微笑，而且你对我的工作表现出兴趣。”虽然上面两种说法都让人爱听，但具体的陈述却比泛泛的陈述更为有效。同样类似，“你时间管理太差劲了”这种陈述就太笼统而无法传递有效的信息，而“你今天花了一个小时安排会议，那本应该是你的助理来做的事情”就为行为改变提供基础的、具体的信息。

领导技能促进

虽然情商不等同于实际领导技能，但相关情商要素高低会促进或者阻碍您某些关键领导技能的掌握。针对大多数领导者需要具备的六种基本技能：管理决策、目标达成、沟通协作、激励士气、培养他人、推动创新，基于相关理论与实践研究，最能支撑各技能水平的核心情商要素如下图所示。在某些要素上的得分可能是您当前或者未来发挥领导角色中的一个挑战领域，专注于这些领域的发展可能会为您的成长带来最大回报。

管理决策



管理即决策，善于根据组织需求做出科学、正确的决策

情绪自觉	105	<div></div>	理解情绪对决策过程的影响，从而避免让情绪妨碍合理的决策
现实判断	94	<div></div>	实事求是，避免主观化判断，做出合理决策
审慎自控	95	<div></div>	避免因个人情绪波动影响事务判断，做出可能后悔的决策
独立自主	115	<div></div>	独立性会使领导者在决策中有自己的主见、不逃避做出决策

目标达成



制订目标、做出计划、追踪执行效果，确保完成目标

自我认可	89	<div></div>	领导者的自信态度会影响团队在完成任务时的信心
自信表达	116	<div></div>	向员工和他人自信、清晰地传递组织或团队目标
压力承受	101	<div></div>	面对实现目标过程的困难，能够坦然自若、波澜不惊
乐观心态	109	<div></div>	面对困难与挑战，积极的心态更利于达成困难的工作目标

沟通协作



善于沟通，建立良好的工作关系，促进任务目标的完成

审慎自控	95	<div></div>	良好的情绪控制力会促使领导者与他人建立健康的协作关系
自信表达	116	<div></div>	自信坦率地表达观点，这有助于提升领导者的沟通影响力
同理共情	105	<div></div>	同理心会迅速拉近与陌生人的距离，建立良好的信任关系
人际互动	106	<div></div>	借助良好的人际关系获得必要资源支持，从而完成工作目标

激励士气



激励团队成员，从而维护团队士气

自我认可	89	<div></div>	面对困难时的自信态度，会激励团队最终克服困难
乐观心态	109	<div></div>	情绪具有传染性，领导者的乐观心态更是如此
同理共情	105	<div></div>	换位思考，才能理解员工关注点，以便做出针对性激励
人际互动	106	<div></div>	与员工建立良好关系，促进相互信任，从而鼓舞团队士气

培养他人



愿意为员工提供培养新技能的机会，提升其绩效表现

自我实现	122	<div></div>	愿意激励员工发挥潜力，提升他们实现个人和职业目标的决心
现实判断	94	<div></div>	避免有色眼光看待他人，平衡看待他人的优点与缺点
同理共情	105	<div></div>	把握员工的细微感受，从而有效地加以辅导
人际互动	106	<div></div>	与员工建立互相信任的关系是教练辅导的前提之一
自信表达	116	<div></div>	直接表达对员工的发展期望，包括做出坦率的负面反馈

推动创新



善于在组织或部门中培育一种鼓励创造性和创新性的氛围

自我实现	122	<div></div>	目标感会驱动其追求高目标，喜欢接触新事物
灵活适应	105	<div></div>	愿意适应环境变化，灵活调整个人想法和行为
自信表达	116	<div></div>	用清晰而自信的方式明确表达变革创新的思想
独立自主	115	<div></div>	有主见，积极贡献思想，为团队创新前进指明方向
乐观心态	109	<div></div>	在变革创新过程遇到挫折与困难时，保持积极心态

相对优势不足

所有项情商要素中得分最高的三项是您的相对优势领域（即使得分不在理想范围）；得分最低的三项是则是相对不足领域（即使得分在理想范围内），也是您可以优先改进的方面。

相对优势领域

自我实现（122）



具有较强的自我完善发展意愿，追求积极、充实、丰富、有意义的工作与生活。

自信表达（116）



工作中，会以比较坦率的方式表达个人观点，维护个人权益，拒绝不合理的要求。

独立自主（115）



个人独立性较强，更倾向于由自己来做出判断或决策，较少依靠他人，在工作中喜欢充分的信任和授权。

相对不足领域

自我认可（89）



需进一步增强自信心，以更好地应对工作中的挑战与困难。

现实判断（94）



能够基本正确地认知现实与当下的情境，避免个人情感影响对事情的客观认知。

审慎自控（95）



工作中，具备一定的情绪自控能力，不会轻易在冲动下做出不合适的决定。

确定提升重点

与智商和个性不同，个人经过培养与努力完全可以提升情商表现，从而提高领导力的有效性。理想状态下，情商领导力的各个维度都应该均衡发展，从而相互促进，这样才能最大程度地开发领导力。但试图一次性改善所有的问题显然是既不现实也不经济的，您可以一次性聚焦先解决三到五个需要改进的领域。这些改进领域可以是您得分最低的情商得分项目，也可以是您希望进一步提升的情商管理技能等。

我的关键改进领域与目标包括	截止时间
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

制定行动计划

在确定了您的改进领域之后，首先确定您的具体目标，记住每个目标都应该符合SMART标准：1.目标必须是具体的（ Specific ）；2.目标必须是可以衡量的（ Measurable ）；3.目标必须是可以行动导向的（ Action-Oriented ）；4.目标必须是可以实现的（ Realistic ）；5.目标必须有截止期限的（ Timely ）。

- SPECIFIC 具体

MEASURABLE 可以衡量

ACTION-ORIENTED 行动导向

REALISTIC 可实现

TIMELY 有截止日期

写下您希望进一步发展的情商技能或行为（例如，“主动倾听”以提升同理心，或“认识我的身体对压力的反应”以提高情绪自知）。您在模板中概述的SMART目标应有助于加强这些情商技能和行为。

SMART目标	时间规划	好处	成功的标准	支持和资源	潜在障碍
在沟通中学会倾听他人	在团队会议上，从今天开始	更好地倾听别人的意见；加强与他人的沟通效果	来自大家的反馈（例如，更多倾听他人的意见）；因为听取他人意见而采取的管理改进行动次数	团队到我给反馈	时间——会议上往往没有留出听取意见的时间。如果这是，需要在开会前就定下会议流程，留出大家提意见的时间

答题过程数据

正常

异常

作答指标	参考标准	作答数据	有效性判定
作答完整性	作答无遗漏	100%	正常
作答时间	不低于8分钟	无测试时间	正常
选项分布	选项无选择比例过高的情况	A : 13%	正常
		B : 30%	
		C : 17%	
		D : 22%	
		E : 18%	
作答掩饰性	避免过高得分	作答掩饰性指标得分在正常范围，基本按照实际情况回答了该问卷。	正常

结论：从参测者的作答情况来看，各项作答数据都在正常范围，测试结果正常。



情商领导力测试™ 由 **北师大人事与组织心理实验室** 提供专业人才测验技术支持。



请在具有心理学学历背景或者受过心理测验相关培训认证的专业人士指导下使用。



未经授权许可，其他任何个人或机构不得以任何形式使用本测验报告，包括但不限于：剽窃题目或报告、擅自复印题目或报告、非法使用、擅自许可他人使用或擅自转让。以上行为都违反《中华人民共和国著作权法》，一经发现，我们将保留追求法律责任的权利。