

EQ

丹尼爾·高曼著
張美惠譯

你聽過IQ、做過IQ測
人生成就的關係，那麼，
落伍了！人類智能的最
大的成就評量標準，稱爲
可以精確預測：二歲幼兒
犯；夫妻在幾年內會離婚；

領導人有沒有前途……人的悲歡喜樂、姻緣聚散、功名利祿，甚至到生老病死，
一切的可能與答案，都可以在EQ中找到輪廓。

驗，也相信智商高低與
從現在起，我們宣佈你，
重大發現，最精準、最驚
EQ。利用EQ，心理學家
在十七歲時會不會成爲罪
重症病患的存活年限；企業

Emotional Intelligence

by Daniel Goleman

NEXT 26

EQ

著者——丹尼爾·高曼

譯者——張美惠

董事長

——孫思照

發行人

社長——莊展信

出版者——時報文化出版企業股份有限公司

台北市108和平西路三段二四〇號四F

發行專線——〇二一三〇六六八四二

讀者免費服務專線——(〇八〇)二二一七〇五

(如果您對本書品質與服務有任何不滿意的地方，請打這支電話。)

郵撥——〇一〇三八五四一〇時報出版公司

信箱——台北郵政七九一九九信箱

電子郵件信箱——ctpc@msl.hinet.net

網址——<http://www.chinatimes.com.tw/ctpub/main.htm>

主編——余幸娟

排版——極翔電腦排版有限公司

製版——成宏製版有限公司

印刷——嘉雨印刷事業股份有限公司

初版一刷——一九九六年四月一日

初版四十刷——一九九七年八月十日

定價——新台幣二八〇元

◎行政院新聞局局版北市業字第第八〇號

版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)



Printed in Taiwan

ISBN 957-13-2021-8

我稱之為高 EQ。臺灣所有望子成龍望女成鳳的父母，也都應當盡力協助子女培養這方面的能力。

也就是說我們必須趕快整理出一套基本的情緒與社會能力，傳授給下一代。美國的學校已開辦情緒識字課程，將基本的人際能力與傳統的數學、語言等課程並列。如果臺灣的學校能如法炮製，相信亦是成效斐然。觀察美國的實施經驗，情緒識字課可與一般課程結合或做為輔助，如此不但不致剝奪基本科目的教授時間，反而因學生變得更守規矩更專注而使教學效果大增。

在現代社會中 EQ 的重要性絕不亞於 IQ，值得探究的是如何在理性與感性之間求得平衡，否則徒有智能而心靈貧乏，在這個複雜多變的時代很容易迷失方向。

事實上今天情緒智力會受到莫大的重視，完全是拜神經科學之賜。我們看到很多令人振奮的研究結果，知道只要我們更有系統地培養情緒智力，包括提高自覺能力，有效處理情緒低潮，在逆境中維持樂觀與毅力，培養同理心，彼此關懷合作與社交的能力，未來的社會必然更有希望。

丹尼爾·高曼

致 中 文 版 讀 者 序

人生的處方

本人撰寫《EQ》一書時深感美國社會危機四伏，犯罪、自殺與吸毒的比率急遽升高，其他的情緒健康指標也日益惡化，尤以青少年的情況最為嚴重。我認為解決之道唯有提升自身與下一代的情緒智力與社會能力。

在此我也要對臺灣提出同樣的處方，雖則是基於不同的原因。中國父母一向善於督促子女在學校與專業領域有卓越的表現，然而要在現代社會中創造成功的人生，需要的是另外一套能力，這一點卻是中國文化慣常忽略的。

我認識一位來自臺灣的年輕婦女，目前在美國奇異電氣公司擔任工程師。她告訴我她所受的教養讓她在職場上與同仁合作愉快，但並未教給她成為領導者所必備的基本能力(如自信)，這也是為什麼她近年來特別勤於提升自己的EQ。

很多研究顯示在校成績優異並無法保證一生事業成功，也無法據以預測誰能攀升企業或專業領域的巔峰。當然，在校的學習能力還是很重要，但在今天這個競爭日益激烈的社會中這絕不是成功的唯一條件。

任何領域的領導者或開創者都具備一種特質，

Emotional Intelligence

by Daniel Goleman

Emotional Intelligence

A Next Book/April 1996

All rights reserved

Copyright © 1995 by Daniel Goleman

Chinese language rights arranged with Brockman Inc.

Chinese language copyright © 1996, China Times Publishing Company.

*No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical,
including photocopying, recording, or by any information
storage and retrieval system, without permission in
writing from the publisher.*

For information address: China Times Publishing Company

ISBN 957-13-2021-8

Next Books are published by China Times Publishing Company, an affiliate of China Times Daily. China Times Publishing Company, 5th Fl., 240, Heping West Road Sec. 3, Taipei, Taiwan.

PRINTED IN TAIWAN

EQ

丹尼爾·高曼 著
張美惠 譯

關於 n e x t

這個系列，希望提醒兩點：

- 1 當我們埋首一角，汲汲於清理過去的包袱之際，不要忽略世界正在如何變形，如何遠離我們而去。
2. 當我們自行其是，却慌亂於前所未見的難題和變動之際，不要忘記別人已經發展出的規則與答案。

我們希望這個系列有助於面對未來。
我們也希望這個系列有助於整理過去。

E Q (目錄)

前言 亞里斯多德的挑戰

第一部 情緒中樞

第一章 情緒的功能

當激情淹沒理智 19 理性與感性 24

第二章 情緒失控

神經總動員 32 情緒記憶的專家 35 情緒管理員 41

第二部 E Q 的意涵

第三章 智人的愚行

E Q 與命運 50 另一種智力 52 情緒可以是聰明的嗎？ 57

第四章 認識自己

激情與淡漠 65 沒有感覺的人 66

第五章 激情的奴隸

解析憤怒 76 怒上加怒 78 發洩有效嗎？ 81 新憂解舊愁 85
換個心情 90 拒絕悲觀的人 93

第六章 整體性向

糖果試驗 99 潘朵拉的盒子 105 神馳 109

第七章 同理心的根源

敏感的孩子 119 情感失調 121 犯罪心理 126

第八章 社交技巧

感染力 135 基本社交智能 139 變色龍 140 「我們討厭你」 144

第三部 E Q的應用

第九章 親密的敵人

他與她 151 「你根本不了解」 152 婚姻問題模式 155 無言的對話 157
情緒決堤 161 男人・你的名字是弱者 162 愛也需要練習 169

第十章 用「心」管理

E Q的企業成本效益 171 錯誤的激勵方式 174 偏見的根源 179
對不寬容的人絕不寬容 180 溝通網、專業網、人緣網 186

第十一章 心靈與醫藥

情緒與健康 190 致命的憤怒 193 沮喪的代價 199 快樂的醫學效益 201
人際關係的醫療價值 202 關懷的醫學 208

第四部 改變的契機

第十二章 家庭的試煉

從心做起 216 打好E Q的根基 218 壞小孩 220

第十三章 創傷與二度學習

凝結的恐怖記憶 227 邊緣系統的疾病 229 情緒再教育 231 創傷與復原 234

224

212

211

188

170

150

149

132

115

第四章 性格不等於命運

從神經化學看害羞 242 無可救藥的樂天型 244 童年是希望之窗 249

第五部 情緒識字率

第五章 情緒文盲

世紀瘟疫 257 侵略性格 260 惡霸學校 263 向沮喪說不 265
憂鬱的年代 266 留白的青春 268 飲食失調 273 酗酒與吸毒 279
戰鬥不如止戈 282

第六章 情緒教育

合作訓練 290 一場打不起來的架 293 E Q 初階 295 隱性情緒教育 299
情緒識字率 309 人格、道德與民主 314

附錄

- 一、何謂情緒？
- 二、情緒心靈的特徵
- 三、恐懼的神經機轉
- 四、青少年問題防患計畫的重點
- 五、自我科學班的課程內容
- 六、情緒與社會能力的學習效果

前言

亞里斯多德的挑戰

任何人都會生氣，這沒什麼難的。但要能適時適所、以適當的方式對適當的對象恰如其分地生氣，可就難上加難。

——《亞里斯多德，尼可馬亥倫理學》（*The Nicomachean Ethics*）

那是紐約市一個燥熱難耐的八月午后，熱得人汗流浹背，煩躁不安。我在麥迪遜大道搭巴士要回飯店，那位中年黑人司機親切的一聲「你好」，著實讓我愣在當場，他顯然對每一位乘客都一視同仁。而每個人也都和我一樣，在熱天加塞車的雙重影響下，誰也沒心情回應他。

隨著公車蝸步前進，車內的氣氛漸漸有了奇妙的轉變。只見司機自顧自充任起導遊來，一路稱揚路過的天然與人為的景致：這家商店正在大減價，那家博物館正舉辦難得一見的展覽，路口的電影院正上演一

部很好看的影片，你們知道嗎……他對這城市的種種好處似乎滿懷喜悅，以致滿溢出來傳染給每個人。大家在下車時都已擺脫沉悶的重擔，當司機大喊「再見，祝天天愉快！」人人都報以微笑。

這段回憶深印在我腦海已長達二十年。當時我剛拿到心理學博士學位，但對當日公車上奇妙的心理變化並未特加留意。事實上，當時心理學對情緒的機轉所知極有限。那些乘客就像某種病毒的帶原者，將公車上快樂的因素傳播到城市的各個角落。那位司機簡直就是紐約市的和平使者，揮灑魔力將乘客心中躁鬱之氣轉化為吹開心胸的和風。

但我們隨意翻開這一週的報紙，相反的現象卻比比皆是：

●某校十歲同學大鬧校園，在課桌、電腦與印表機上潑灑油漆，破壞停車場上的一部車子。原因是某三年級同學譏笑他是個小鬼，他要給他點顏色瞧瞧。

●某舞廳外面一羣青少年因無心碰撞導致推擠，最後一人拿出點三八自動手槍掃射，造成八名青少年受傷。報導指出這種因自認遭輕視而引發槍殺的事件，最近幾年在全美愈來愈普遍。

●根據一項報導，十三歲以下殺人事件中，五七%的兇手是父母或繼父母。其中近半的父母指稱「只是在管教孩子」，而引發致命管教的事件多是小孩擋住電視、哭鬧、尿布濕等瑣事。

●某德國青年因放火燒死睡眠中的五名土耳其婦女與小孩而被審判，該青年屬於一新納粹組織，自稱工作不順利、酗酒，並將他的惡運歸咎外國人。他以幾乎聽不見的聲音說：「我對我們的所做所為深感懊

悔與無限的慚愧。」

每天的報紙無不充斥著這類粗暴混亂的新聞，彷彿一股原始衝動到處失控亂竄。究其實這正反映出情緒脫序的廣泛現象，任何人都不免有過這類情緒失控而事後悔之不已的經驗，即使不是發生在自己身上也多曾耳聞目見。

類似的新聞在過去十年來穩定增加，顯示出我們的家庭乃至整個社會中，情緒表達與管理能力普遍低落，率性妄為的情形時有所聞。鑰匙兒回到家只有電視相伴，許許多多孩童在陰暗的角落被忽略或虐待，醜陋的婚姻暴力比比皆是，這在在顯示出普遍性的憤怒與絕望。這樣的情緒病態是全球性的，抑鬱症者的急劇增加與侵略行為的愈演愈烈，都是有目共睹的：青少年攜槍上學，車禍糾紛動輒演變成暴力事件，時聞被解雇的員工回公司瘋狂掃射……。過去十年來，精神虐待、駕車射殺後逃逸、創傷後壓力異常症（*Post-Traumatic Distress Disorder*）等專業名詞愈來愈常見諸報端。

本書的主旨在於從看似無意義的行為中尋找意義。身為心理學家兼《紐約時報》記者多年，我一直很關心科學界對非理性領域的理解。我注意到兩大反其道而行的趨勢：一者對人類的情感生活愈來愈悲觀，一者卻提出了若干樂觀的解答。

爲什麼現在談這個問題？

過去十年儘管有不少令人憂心的發展，科學界對情緒的研究卻也呈現了前所未有的熱烈。最戲劇化的進展是透過新的電腦照像科技得窺腦部的運作實況。這是有史以來人體最神秘的部位第一次被攤開來檢視，揭露了人在思想、感覺、想像、做夢時，那一團團複雜的細胞是如何運作的。透過突然豐富起來的神經生物學資料，我們得以進一步了解，腦部的情緒中樞如何讓我們哭、讓我們笑，激發原始愛恨的低級中樞又是如何被牽引，從而為集體的情感危機尋求新的出路。

過去科學的進展未臻成熟，以致我遲至今日才著手撰寫本書。多年來「感覺」在精神領域的地位遭嚴重忽略，也因此「情緒」一直是心理科學界一塊待開發的處女地。填補這段空白的是坊間無數自修書籍，著者雖立意良善但多缺乏科學證據。現在我們終於能為人類的不理性行為提供權威的科學解釋，為神秘的心靈領域繪製較精確的地圖。

有些人抱持狹隘的智力觀，認為IQ是經驗無法改變的先天基因，而性向則決定每個人的命運。但現在他們將面臨科學實證的嚴厲挑戰。這些宿命論者忽略了幾個重要的問題：我們如何能讓下一代過得更好？有些高智商的人事業無成，而智力平庸的反而表現非凡，這要如何解釋？我認為答案就在本書的書名：EQ（Emotional Intelligence，稱為情緒智商，以下內容均以EQ名之），這個新詞涵蓋自制力、熱忱、毅力、自我驅策力等。我們可以將這些能力教給下一代，幫助他們發揮與生俱來的潛能。

除了這層積極的意義，我們還要考慮道德使命的問題。今天我們看到社會秩序以前所未有的速度在崩解，自私與暴力不斷腐蝕良善的人心。我們所以要大力鼓吹EQ，實是著眼於情感、人格與道德的三合一關係。愈來愈多的證據顯示，基本的道德觀實源自個人的情感能力。譬如說我們知道衝動是情緒的媒介，任何衝動歸根究柢就是感覺強烈到亟欲化為行動。無法克制衝動的人，往往便是道德實踐上的弱者，因為克制衝動是意志力與人格的基礎。同樣的，利他精神的根本是同理心（*empathy*），如果你不能感受他人的需要與絕望，又如何奢談關懷？而自制與同情正是這個時代最需要建立的兩大道德支柱。

豐富之旅

我希望在本書中能充任讀者的導遊，透過科學的角度引領大家探索人生與大千世界的種種迷惑，情緒與智慧的結合則是我們的終點站。一路走來，相信能帶給讀者或多或少的幫助。在感覺的領域加入認知的成份，效果就像物理學的量子理論，可以改變我們所觀察的事物。

本書第一部提出腦部情緒結構的新發現，試圖解釋情緒沖昏理智的經驗。書中就喜怒哀樂等情緒爆發當刻的腦部運作進行剖析，藉以揭露不當的學習經驗如何導致不由自主的情緒習慣，以及如何才能克制不當的衝動。最重要的是，我們從神經學的研究，窺見了形塑下一代情緒經驗的窗口。

第二部是本旅程的大站，旨在探討先天的神經構造如何影響人生的基本技能：EQ。想想看你是個善於克制衝動的人嗎？是否能看透別人內心深處的感受？是否有長袖善舞的才華，或者如亞里斯多德所說