

Communicate
with Emotional Intelligence



情感智力 沟通高手

运用个人能力和关键的人际关系技能来影响他人并取得成果

Use personal competencies and key relationship skills to influence others and get results



[英] 约翰·伊顿 罗伊·约翰逊 著 / 徐海鸥 译

John Eaton & Roy Johnson

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

How To Books Ltd.

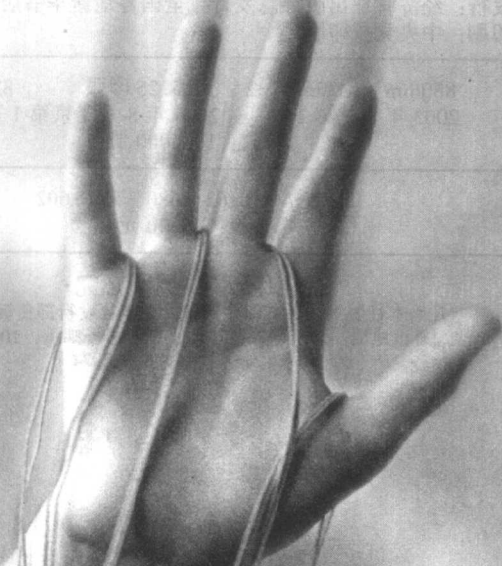


[英] 约翰·伊顿 罗伊·约翰逊 著 / 徐海鸥 译

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

情感智力 沟通高手

运用个人能力和关键的人际关系技能来影响他人并取得成果



责任编辑 顾 佳
技术编辑 晓 成
责任校对 赤 平

图书在版编目 (CIP) 数据

情感智力沟通高手/ (英) 伊顿, (英) 约翰逊著; 徐海鸥
译. —北京: 经济管理出版社, 2003
(沟通高手)
ISBN 7-80162-680-X

I. 情... II. ①伊... ②约... ③徐... III. 人间交往—通
俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 047078 号

情感智力沟通高手
运用个人能力和关键的人际关系
技能来影响他人并取得成果
[英] 约翰·伊顿 著
罗伊·约翰逊 著
徐海鸥 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880mm×1230mm/32 5.25 印张 82 千字
2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月北京第 1 次印刷
印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-680-X/F·602
定价: 16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01—2002—4357 号

Chinese Edition Copyright © 2003 Economic Management
Publishing House

All Rights Reserved.

Original English Language Edition © Copyright 2001 Dr.
John Eaton and Roy Johnson.

Simplified Chinese Characters Edition arranged with How To
Books Ltd, 3 Newtec Place, Magdalen Road, Oxford OX4 1RE.
United Kingdom through Shanghai Copyright Agency.

谨以本书及我们诚挚的爱
献给伊冯娜和简——我们的情感智力研究
的引路人。



绪 言

欢迎你来到情感智力世界。今天，它是商业、教育和心理学领域里发展最快的学科之一。

我们写作本书的目的是给予你一些帮助，使你在与人交谈和与人交往时，能掌握更多如何利用情感力量的方法。毫无疑问，它们将提高你说服他人的能力，增强你的自信心。它们还能使你稳步发展，有助于提升你的个人生活，改善你的事业生涯的人际关系。大量的证据表明，一个人的事业成功与否，与我们在本书中所介绍的技能紧密相关。

1

如同大多数读者那样，你在听说这个名词以前，实际上对情感智力就已经非常熟悉。事实上，我们在本书中所列举的所有关于情感智力交流的例子，都来自于现实生活中。我们可以肯定，你也能为自己列举出许多这方面的例子。而且，你越是能够这样做，本书对你的影响可能就越大。必须指出的一个要点是，在现实生活中，一些人在情感方面非常敏感，而另一些人则可能迟



钝一些。我们写作本书的目的，旨在帮助你学习前者，留心后者。

情感智力的所有基础都很简单：注意你自己及他人的情感，运用它们做出正确的决策。由于这是一项非常实际的事情，我们要求你遵循我们在书中提供的行为模式，并为自己努力去实践这些有助于开发情感智力的技能。我们所能提供的只是一条轨道，而情感和行动的火车头则要你——读者自己提供。

读者可以按目录顺序阅读本书，也可以随意浏览。但是前三章最好是按顺序阅读，因为它们阐述了情感智力的基本原理。后三章更侧重于应用和实施的研究。

我们悉心写作了这本书，希望它能够对你有所启迪。我们真挚地相信，生活中任何领域的成功都来自于以下几点：清楚地了解你自己，学习如何与人相处，满怀激情地行动，培育和睦和安宁的氛围，以及积极地追求有价值的目标。本书是对这些理想的一个小小的贡献。

约翰·伊顿

罗伊·约翰逊



目 录

第一章	绪言 / 1 情感智力是什么? / 1 通过在这一领域里执着的研究, 理解情感智力是如何发挥作用的, 从而进一步了解情感智力对你的事业成功与否有多么重要。
第二章	自我管理 / 25 如何掌控你的情感, 做出正确的决策, 构建出积极的状态, 使你能够最有效地工作。
第三章	正确地解读他人 / 51 通过留心蛛丝马迹般细微的线索, 来开发你的“社交雷达”, 运用移情作用来预见他人对你所说的话做出的反应。
第四章	说服力沟通 / 77 把你说话的内容与听众的核心价值观联结起来, 从而构建有影响的信息。通过反复演练自己要阐述的论点, 并对它们进行逻辑整理, 进而赢得听众对你的建议的认同。



第五章	管理冲突/ 103 理解和消除畏惧和愤怒的情绪。用冷静的理智取代失控的情感，运用双赢思维解决冲突。
第六章	扩大你的影响力/ 129 建议利用一切机会，从构建人际关系网络到适当地运用权术，从激励他人到对关键的决策人物等各个方面施加影响。
	作者简介/ 152



第一章

情感智力是什么？

在这一章里，我们将要阐述的主要内容包括：

- ◆ 从其他种类的智力中区别出情感智力；
- ◆ 成功人士是如何运用情感智力的；
- ◆ 通过注意我们自己的情感，以及留心它们暗示给我们的东西，去开发情感智力；
- ◆ 了解和运用情感智力技能。

情感智力是这样一种能力，它通过对我们自己及他人的情感的理解来影响我们的决定，从而使我们能够采取更富有成效的行动。研究表明，事业成功与否，在很大程度上取决于我们如何最娴熟地运用这些技能。拥有良好的情感智力的人之所以能够达到事业的顶峰，是因为他们充满自信，深谙自我激励的奥妙。他们不会受到失去控制的情感的支配。他们也许会因为挫折而失望，但是他们能够迅速地发现它的危害性并战胜它。然而，仅仅能够掌控自己的内心世界还远远不够。拥有良好的



情感智力的人，还必须能非常机敏地向外部世界表达他们自己的感情。他们对他人的移情作用，使得他们能够在工作中理解他人，从而影响他人。他们就像下面例子中的詹姆斯，在为了获得双方都有益的结果而与人为善方面，是极为优秀的。

詹姆斯和彼得：情感对照

詹姆斯是一位才华横溢的销售经理，人们公认他能够爬到公司的顶层管理位置上。

詹姆斯根据销售主管的旨意，正在考虑重新组织直销的问题，销售主管要求詹姆斯在董事会上就这一问题发表自己的意见。开会以前，詹姆斯与其他几个可能会因为他的建议而受到影响的部门进行了接触，试图了解他们的意见。然后，他对自己的想法做出了一些调整，使之既能够适应有关各方的既定利益，而又不至于牺牲他的整个目标。但是，令他感到措手不及的是，当他在会议上谈出自己的建议以后，财务主管对此提出了尖锐的批评，这是他未曾料及的事情。这位与詹姆斯不很熟悉的财务主管指出，在詹姆斯的建议中，存在着成本上升的财务漏洞，并提出了自己的成本削减方案。詹姆斯感到非常沮丧，但是他始终保持



第一章 情感智力是什么？

冷静的心态。他对财务主管提出的问题进行了说明和解释，列举了在当前或未来采纳自己建议的一些有利条件。但是，他的建议不幸还是在董事会上被否决了。在对自己的失败进行反思以后，他决定在小范围里对自己的建议进行试验，这样做，一方面可以对他的建议进行检查和验证；另一方面又不必支付不适当的成本。

彼得也是一位很有能力的经理。在改善公司的产品分销的效率和效力方面，他是一个思路敏捷、雄心勃勃和办法很多的人。

彼得的主管要求他在董事会上表达自己的观点。彼得充满激情和热忱地发表了自己的建议，他在任何时候都毫不掩饰地直接流露出自己的热情。但不幸的是，销售和市场主管以及财务主管否定了他的建议。因为他的建议听起来成本太高，而且与新的市场营销战略相冲突。彼得被他们的否定打蒙了，他精神恍惚地走出会议室。当他回想自己所受到的打击时，心中的怒火越来越大，他固执地认为，在这个公司里，任何一个拥有新想法的人都没有生存空间。他开始玩弄权术，试图对董事会中那些



看上去不能“接受”他的观点的成员发起攻击。很快，他成为孤家寡人，被从重要的决策过程逐出。不久，他的一个重要的晋升机会被拒绝，于是他非常恼怒地辞职了。他在这家公司里的经历以失败告终。

与詹姆斯不同，彼得让自己的情绪控制自己。而且，他对他人的意图视而不见。他不是对事情进行冷静细致地检查，而是立刻得出情绪化的破坏性结论，这些结论使他产生极大的恼怒。他无法令自己跳出这些假设，使自己摆脱消极情绪的影响，结果，他只能在众叛亲离的境况中结束一切。本来，他完全可能通过富有成效的行动，更好地拓展自己热情洋溢的品质，来吸引他人，赢得他们的支持，而不使自己陷入到毫无益处的冲突中。

我们的目的正是希望通过这本书，使你能够避免重蹈彼得的命运覆辙，开发出詹姆斯所拥有的技能。

情感智力的由来

在丹尼尔·戈利曼的最畅销书《情感智力》（1996年）和《情感智力的运用》（1998年）中，“情感智力”是频繁使用的一个词汇。对情感智力这一课题的研究，



已经有很长的历史。早在丹尼尔·戈利曼以前很久，心理学家们就一直在研究“交往智力”——一种与人相处的能力——的问题，并在 20 世纪 40 年代就得出了结论，当时它指的意思主要是，领导者经常以小恩小惠取悦于人，以便发展建立在互相信任和尊重的基础上的人际关系。稍后一些，霍华德·加德纳的研究表明，在人的智力中，除了智商（IQ）以外，其实还存在多种智力类型除了语言和数学智慧以外，人还有动感智力、空间智力和音乐智力，还存在人际和个人内心的技能。“个人内心”技能涉及与他人友好相处的能力，尽管“个人内心”技能的本意是，对自己的思维和感情的内在世界拥有良好的理解。内在思维世界和内在感情世界这二者都与情感智力紧密相联，我们将在后面的章节里对此进行讨论。

在过去的十多年的时间里，心理学研究在情感智力领域里获得了巨大进展（例如，人际关系的智力研究成果和内心活动的智力研究成果）。事实上，丹尼尔·戈利曼的著作所包含的不仅仅是他自己的观点，也是其他许多人在这一领域里的研究、总结和讨论的集大成。迄今为止，这方面的研究大多数都集中在教育（以情感智力教育帮助儿童学习）、个性（把情感智力与其他智力类型区分开来）以及商业（高业绩经理和团队的特征）等领域里。在这本书里，我们所聚焦的是：人际之间的交



流与沟通，以及如何改善它。

智力的不同类型

《牛津大词典》对智力的定义是“领悟力；理解力”。而且特别把“领悟力、理解力”定义为“与感情截然不同的推理、意会和思维的能力”。有鉴于此，我们对智力有了一个狭义的定义：能够运用智商测试，用理论考试对结果进行衡量的能力种类。在相当长的时间里，在上个世纪的前叶，这就是大多数心理学家所致力研究的智力形式。

6

到 20 世纪 80 年代，霍华德·加德纳发表了多重智力理论，他的这项突破性研究拓宽了这一课题的疆域。在他的理论中，他认为，生活中的成功不仅仅取决于智商，还必须依赖其他多种不同的智力类型，它们大概可以包括：

◆ 语言智力。运用和领会语言的能力。在这一领域里显示出卓越才华的人，也许是作家、演说家、学者或优秀的听众。

◆ 逻辑推理智力。解决逻辑推理问题和数学问题的能力。在这一领域里产生出来的卓越代表是数学家、哲学家、统计学家、会计师、逻辑学家和科学家。



◆ 空间智力。在视觉和空间形式和模式中工作的能力。这一领域里的优秀代表是飞行员、工程师、画家、雕刻家，以及航海家。这一领域还可以包括那些“解读”水晶球的占星术、看相以及算命的人。

◆ 音乐智力。包括适当的音乐方面的能力，例如，作曲、演奏乐器、指挥或唱歌等。

◆ 动感智力。机敏灵活地运用个人身体的能力。例如，运动员、演员、舞蹈家、外科医生和艺术家。

◆ 人际技能。通过理解他人的内在想法和感觉，对他人的意图和情绪做出适当回应，而能够与人友好相处的能力。传统上说，这种技能对销售人员、教师、心理医生、行政管理人員和公司经理一直是一种非常重要的东西。

◆ 个人内心技能。监视个人自己的细微思维、感觉、意识和情绪，并通过这些东西的引导做出正确决策的能力。它包括获得与个人渴望、梦想、希望和价值观相关的能力。

在现实生活中，人们在某一种智力类型上表现出“天才”，而在另一种智力类型上却表现得像“白痴”的例子比比皆是。在电影中，我们经常可以看到类似的例子：伟大的钢琴演奏家具有突然勃然大怒的倾向（个人内心智力的缺乏）；世界体育冠军口齿不清（语言智力的缺乏）；大学教授跳舞的动作笨拙得像大象（动感智



力的缺乏)。而在商业环境中，这种类似漫画的情境更是多得不胜枚举。

冷酷的老板

她是一个直接的、刻板的和坚决的人。她喜欢按自己的方式行事。她经常非常冷漠无情地践踏他人的情感。最初，她只是一个普通律师，但是通过大权独揽的鲜明作风，经过艰苦拼搏，终于达到了事业的顶峰。在处理复杂的法律问题时，她能够直接抓住问题的核心，立刻对事态做出概括和总结。无论是在法庭上，在会议室里还是在接待顾客时，她都会通过紧紧抓住事实以及对案例做出强有力辩驳的能力，来主宰整个讨论过程。她雄辩的口才，汇集整理事实并做出分析和推理的能力，得到大家的公认。然而，她几乎没有同盟者，倒是树了不少敌人。她的员工几乎没有谁能与她保持亲密的关系，也没有人敢和她争辩，更不用说顶嘴了。在她的身后留下的是长长的一串破裂的人际关系记录，她生活在孤独的阴影中。