

卓越管理 系列

情感管理

——做一个高EQ的主管

ZHUOYUE GUANLI XILIE

QINGGAN GUANLI

(美)

罗伯特·库伯

艾门

萨瓦夫著

张美惠译

中山大学出版社

卓越管理 系列 B 848.4
k 816

情感管理

——做一个高 EQ 的主管

(美) 罗伯特·库伯 艾门·萨瓦夫 著 张美惠 译

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

情感管理——做一个高 EQ 的主管/(美)罗伯特·库伯, 艾
门·萨瓦夫著;张美惠译. —广州:中山大学出版社,1999.9

(卓越管理系列)

ISBN 7-306-01533-8

I. 情… II. ①罗… ②艾… ③张… III. 成功心理学—
通俗读物 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核实(1999)第 21214 号

版权合同登记号:19-1999-102

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275)

电话:020-84111998,84037215)

广东省新华书店经销

广东省番禺市市桥印刷厂印刷

(地址:广东番禺市市桥环城西路 201 号 邮编:511400 电话:020-84881937)

850 毫米×1168 毫米 32 开本 8 印张 177 千字

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

定价:15.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

Copyright 1997 by Advanced Intelligence Technologies,
LLC Simplified Chinese Characters edition arranged with JANE
ROTROSEN AGENCY through Big Apple Tuttle-Mori Agen-
cy, Inc.

All rights reserved

版权由先进智力技术公司所有，1997

中文简体字出版版权由珍妮·罗彻森代理公司通过大苹果
版权代理公司授予

目 录

EQ 诊断测验	(1)
前言 追求高 EQ 的人生与事业	(3)

第一大基石 情绪识字率

拒绝对帐式诚实	(17)
情绪即能量	(28)
找寻冲突与压抑的平衡点	(42)
直觉是自动警讯	(51)

第二大基石 百分百真实的我

真诚的对话	(73)
扩展信任半径	(86)
善用建设性不满	(102)
逆境铸性情	(117)

第三大基石 拓广 EQ 领域

欣赏并鞭策自我	(133)
向良知承诺	(143)
建立诚信时间表	(157)

2 情感管理——做一个高 EQ 的主管

如何打动人心·····	(171)
-------------	-------

第四大基石 EQ 炼金石

重现神驰经验·····	(195)
时空跳跃思考·····	(207)
提高机会感·····	(218)
打破藩篱，创造未来·····	(234)

EQ 诊断测验

专家告诉我们下一次商业革命正要发生，一场不流血的革命，牺牲的只是若干大家长久以来习以为常的观念。

预示这场革命的一系列研究发现，智商高的人无论在事业或生活上都不见得是最成功的。能力不错的主管若再兼具高 EQ，定能比别人更快发掘待解决的问题、待补强的弱点、待填补的漏洞、待开发的机会。

人之所以能忠于自我，朝着明确的目标前进，掌握机会，创造未来，除了智商以外，最主要还是取决于 EQ。EQ 讲的不是推销技巧、门面修饰或控制心理，而是比智力、记忆、理性分析更深刻的特质，能实践价值观，从人与人的互动中学习，并发挥潜能。

情绪智慧

不管工作性质差异或职位高低，每个人都要对自己的事业与生活负责，可说是自己的老板，每一天都必须作出各种决策。今天，很多人在职场上都有机会扮演某种领导角色，面对的压力也愈来愈大。管理者不仅被期待要维持企业繁荣，并公平分享成果，更必须具备广泛的知识与专业分析能力，在财务、统计、资源分配、科技、资讯、产品发展、生

2 情感管理——做一个高 EQ 的主管

产、服务、营销等领域都不能陌生，而且这还只是初级条件。

我们的要求还包括说写流利，擅倾听，懂谈判，精通策略规划，懂得适时发挥影响力。此外，一切想得到的领导特质都要一应俱全，包括诚实、精力充沛、知人善任、直觉敏锐、想像力丰富、有毅力、有目标、动机强、善察民意、具备同理心（了解他人感受的能力）、幽默、勇气、良知、谦逊。我们希望各级主管都能同时是我们的导师、教练、盟友、提拔人、密友，而且对组织的前途及个人的利益都能做最充分的考虑。这已经不只是成功的主管，几乎是完美的人了，而究竟如何才能臻此理想，似乎还无人能解，其中最待解开的大谜团就是 EQ。

本书旨在探讨 EQ 在工作及生活上的运用。传统观念总以为情绪会扰乱生活，其实恰好相反，情绪是敏感而有智慧的，不但不是理性的阻碍，反而有相辅相成的作用。事实上，重要的人生经验都必然会激荡情绪，绝无例外。

前言 追求高 EQ 的人生与事业

很多人都有这样的经验，在晚霞满天的海边，在东方乍白或星星甫出的山巅，被眼前的美景震动得难以名状。那一次，我站在西藏的一座山顶上，阳光从遥远峡谷中的蓝色湖泊慢慢爬上来。脚下是陡峭的草坡，中间穿插着结晶岩石、湍急的山泉及随风摇摆的野花。

此情此景令我深深赞叹，使我更深入思索生命的意义：我究竟是谁？为何而活？将走去哪里？越过想像的地平线，我凝视远方，仿佛一切在我眼前都无所遁形，站在世界屋脊的那一刹那，我确实有这种错觉。

当时我并不知道接下来的经验将完全改变我的很多观念，包括勇气、同情、领导、学习、直觉、信任。在登顶之前，我的西藏向导问我：“你准备好了吗？”准备好什么？我气喘吁吁地点点头，心里并不确切明白他所指为何。是指难得一见的壮丽山景吗？还是领略登顶的成就感？那么我的确是准备好了。然而即将发生的事却完全出乎我的意料。

那天与我同行的除了西藏向导外，还有一位老者。第一次看到他，我只觉得他非常非常老，后来才知道他不过 59 岁。满脸历经风霜的褐色皱纹，蓝黑色的眼睛异常锐利，眼白泛着血丝，流露出一股忧郁的倦态。但走起山路却是自信与精力十足，只是左脚有些跛。他穿着破旧的登山鞋，深蓝

色帆布外套，灰色的工作服，里面的红色毛衣衣领毛已掉光。手指关节呈不规则的肿胀，似乎是因为骨折、老化、风湿等不同原因形成的。手上拄着长长的铁木拐杖，向导告诉我那是他很多年前亲手除刺、削平、上油，才有今天油亮发光的样子。

那次去西藏是为了完成关于领导特质的研究，在那之前我做过几年企管顾问，也一直在研究人类在压力下的杰出表现。事实上，我研究古今中外的领袖人物已近 20 年，其中最让我感兴趣的是在西方默默无闻、7 世纪的一个西藏人。此人的领袖风格十分奇特，融合了理性与感性，恩威并施，终而克服万难建立了庞大的帝国，其规模与影响力很可能胜过凯撒（Caesar）、阿提拉（Attila）或亚历山大（Alexander）。除了战功彪炳外，他在其他方面的成就也都值得大书特书——建立代表制政府、拓展国际贸易、重视人权、创造书写文字并普及识字率，综合希腊、波斯、印度、当时的唐朝的优点，设计一套医疗制度，统一中亚诸邦，推行平等主义。我到西藏的原因之一正是要追念这位 1300 年前的伟大领袖。

那个下午，老人、向导和我谈了很多，谈到各自的生活、命运与人生目标。我告诉他们美国对我的意义。我一向勉励自己做个顺逆不移、真诚无伪的人，老者展现的正是这样的风范。那一刻我突然警悟，忠于自我的人不仅要有智慧，更要有情绪智慧，要有展现个人价值观的生命力、诚信、勇敢、创造力，即使面临最艰辛的挑战，也可以化为有意义的经验。

从现在开始探索

这些 EQ 特质想起来或许只是很不错的观念，惟有深刻感受才能体会它的力量，才会激发你去身体力行。这些特质是每个企业领导人希望拥有，也必须拥有的，是每个员工理想的上司典型，同时也是每个家庭成员希望在彼此身上看到的。

灾难曾经迫使前文提到的那位西藏老人，用极少的资源重建家园，迫使他深入内心寻找克服困难的力量。企业领导人常常面临挑战——市场不景气、资金短绌、竞争激烈、法令改变等，同样要努力找寻出路。

出路本不应外求，答案一直都在你我内心，只是很多人都不知珍惜或善加利用。

人心绝不是像心脏科医师所说的那样，只是一个器官，事实上，科学家可以从五尺远外测量出心脏发出的能量。我们能把最深层的价值观落实到日常生活里，能够具备脑部无法解释的直觉，能有学习、创造、合作、服务、领导的能力，都要惟“心”是问。

这位西藏老人的确很有智慧，不仅智商高，EQ 也高。在共处的那段时间，我清楚看到他如何对待族人——给予充分的信赖，但也寄予高度的要求，在资源极度匮乏的情况下，仍能激发大家的创意与合作精神。我在他身上一再看到 EQ 的高度实践：他的人生体验是透过感觉，而不是抽象的观念与分析；是透过人际互动，而非闭门造车；重视的是真

实的自我，而不是表面的角色扮演；是深刻的认识，而不是习惯成自然；是深入事物的精髓，而不只看到肤浅的表面。

他是我见过最深刻、最真实的领导者，你的经验又是如何？读者不妨试着想像，追随这样领导者的感觉。多年来，我看过不少杰出的领导人才，他们勇于创新，不畏困难，最后终能赢得胜利，书中会介绍一些例子。认识这个人以后，我立志要学习他所学到的，可能的话，我要测量他的这些特质。

本书是综合科学研究与个人经验，参考世界成功领导者与管理者的精辟见解与实战经验写成的。我们要传达的主旨是：人生与事业绝不是过去那套僵硬的理论足以概括的，除了理性，人类还有很多智慧待开发。我们的感觉、内心对个人潜能与命运的想像与执着，都是智慧的源头。

企业是人建立的，如果把它当作事实与逻辑的圣殿，它就会变成那样。然而，我们能不能换个角度，把企业当作宝贵的有机体，培养创意与互信关系，就像家庭、社区或教会一样？

我们都看过有些人学业成绩很好，实际人生却很失败；有些人考试成绩总不如人，出社会后却能展现出丰富的常识与惊人的创造力，这都在告诉我们学校的表现不能保证人生的成败。有人研究发现，实际人生的成败只有 4% 与 IQ 有关，90% 以上与其他形式的智慧有关。

未来是 EQ 及相关智能的天下

根据脑部专家的评估，每个人一生中大约只运用到潜在智力的万分之一，想想还有多少智慧的宝藏等待开发！耶鲁大学心理学家罗伯·史登柏格（Robert Sternberg）说：“IQ 会成为主导人生的最高智慧，完全是我们的自主选择，而且是不智的选择。”

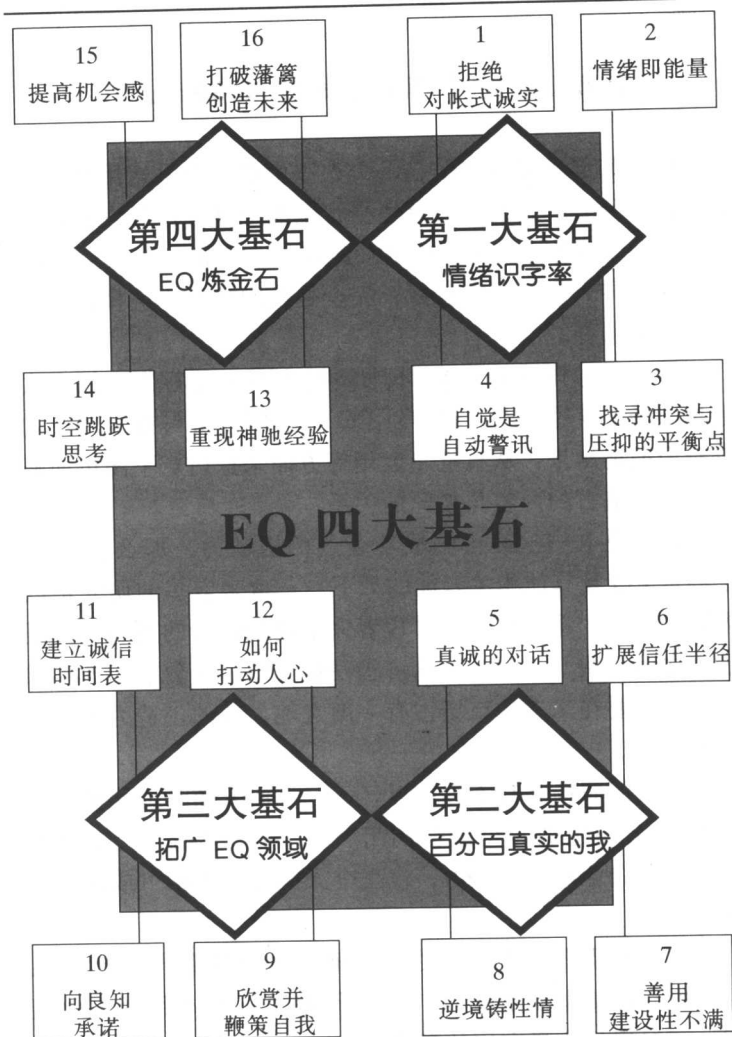
另一个选择就是 EQ。本书便提出四大基石作为探索人生与职场 EQ 的起点，希望将 EQ 从心理分析与哲学理论的范畴中抽离出来，从直觉与运用等方面来探讨。下图可简略看出四个基石的内容与彼此的关系。

如果说 IQ 是 20 世纪成功企业的推动力，那么，21 世纪将是 EQ 及其他相关智能的天下——愈来愈多的研究足以佐证。当然，还是有不少管理者完全蔑视情绪的重要，甚至欲去之而后快。这些人一味讲求硬梆梆的冰冷数字，殊不知任何企业要在未来的市场占有一席之地，人的创造力是最宝贵的资产。

今天的职场尤其不容掉以轻心，任何人随时可能被“炒鱿鱼”，公司也随时可能会倒闭。本书要强调的是，EQ 不仅关系着企业的获利能力，也是个人圆满人生不可或缺的元素。

情绪本质上并无好坏之分，而是内在能量与直觉的泉源。每一种感觉都是警讯，提醒你偏离了基本目标与价值观，随时提供你最有用的资讯。

8 情感管理——做一个高 EQ 的主管



其实多数人都受制于某些深层的思维或习惯而不自知。想想你的事业与生活，当感受到来自四面八方的压力与不安时，你倾向于求助 EQ 还是受制于记忆、分析、推理等理性思维？不要忽视这个问题，根据专家的说法，答案可能便能决定你的未来。

情绪也是一种能量

几十年来，企业界只知重视分析推理能力，却忽略了人性中其他的特质，如情绪、直觉、经验。

不仅是身体与心智会随着岁月的增长而成熟，情绪同样是人的编年史，写下我们的经验、情感与成长，化为能量散播出来。

能量是影响力的来源。思想是能量，情绪也是能量。要提升 EQ 就要改变这股能量的形式，进而改变事业、人生与人际关系。

EQ 低落的人面对压力时，脑部立刻改为自动驾驶，开始无意识地重复同样的努力，只是做得更用力、更快速。在今天的企业界，这一招通常都行不通。有一次，我应邀到美国某著名商学院演讲，演讲前我参观了一堂硕士班学生的课程，一位企业家提出创业计划，由学生评估远景。在座的学生很专业地提出计划的种种缺失，很快作出不可行的结论。“这个计划最后会走向死胡同！”“绝对无法确保良好的品质！”“会被沉重的人事费压垮！”“这种产品怎么可能卖得出去？”“不出一一年肯定倒闭！”“完全违反经济学原理！”

企业家默然环顾所有学生，良久才说：“诸位的确很专业，很了解商业的经营原理，大概也做过不少个案研究。这个创业计划也被银行判死刑了。”学生个个露出自满的神气，行家出口果然一语中的。企业家接着说：“我和我的合伙人也看出各位提出的问题，知道哪些原因导致计划窒碍难行。然后我们凭借直觉个个击破，化不可能为可能，根本不在意别人怎么说。后来我们靠着稀少的自有资金开始创业，到这个月已进入第三个年头，还没倒闭。”演讲厅后排传来一阵窃笑，企业家对着笑声传来的方向说：“我们的营业额2 600 万美元，盈利近 500 万。”台下这群未来的企业领导人个个惊愕不已，台上的教授静静地露出微笑，他知道学生们又学到宝贵的一课——缺乏 EQ 的技术分析可能不堪一击。

的确，理性分析必须考虑情绪的因素才有价值。不管是产品、服务或观念，我们会购买或信服都是先基于情绪因素，然后再以数字或事实来合理化。你曾听过谁谈到理性的嗜好、合理的婚姻、合乎逻辑的假期，或有谁就自己的梦想统计分析吗？一般而言，情绪（希腊人称之为热情）要比理性或思维诚实得多。

想想自己和周围的人，什么样的经历让你成为今天的你？你凭什么值得别人认识与信赖？你创造力的源头是什么？什么特质让你成为真实宝贵的生命？如果这些我都不了解，我对你的认识将仅止于一个没有意义的名字。根据专家估计，一个人的可信度 90% 与其 EQ 有关，看来的确是有道理。

我所说的领导力的质变绝非偶然或一时流行，主要导因

于商业活动的改变，职场上的人际互动变得愈来愈短促，彼此的信赖与合作往往也必须在短时间内达成。过度情绪化或许会暂时阻碍理性分析，但新的研究显示，太稀薄的情绪通常造成更大的伤害。书中很多观点都是参考企业领导人及科学家的观察研究，美国品质基金会主席乔许·汉莫德（Josh Hammond）特别指出，情绪的功能在很多杰出企业中都已获得印证（如下表所列），但尚未受到企业界的普遍重视。

附表 情绪的作用

传统偏见 vs. 现代定义

是弱点	是优点
在职场上无用武之地	职场生存必备条件
避之惟恐不及	可刺激学习
让人困惑	有助于澄清问题
宜延后处理	应积极融合
避开情绪化的人	培养情绪丰富的人
把重心摆在思想上	倾听内在的情绪
使用理性的语言	使用富情绪涵义的词汇

根据最近的研究成员，我自己增列下面的对比：

有碍判断	明智判断不可或缺
让人分神	使人激励