

积极思考的力量

(美) 斯科特·W·文特雷拉 著

汤力群 译

中 信 出 版 社

辽宁教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

积极思考的力量/ [美] 文特雷拉著; 汤力群译. —北京: 中信出版社, 2002.10

书名原文: The Power of Positive Thinking in Business

ISBN 7-80073-570-2

. 积... . 文...思维方法 .B80

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第 078041号

The Power of Positive Thinking in Business

Copyright © 2001 by Scott W. Ventrella and the Peale Center

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House/Liaoning Education Press.

Published by arrangement with The Free Press through Big Apple Tuttle-Mori Agency and Beijing International Rights Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

积极思考的力量

JJI SIKAO DE LIL IANG

著 者: [美] 斯科特·W·文特雷拉

译 者: 汤力群

责任编辑: 胡大为 李 波 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.75 字 数: 142千字

版 次: 2002年10月第1版 印 次: 2002年10月第1次印刷

京权图字: 01-2002-4690

书 号: ISBN 7-80073-570-2/F · 420

定 价: 16.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-64648783

我们在实现自己的目标时陷入了困境，这往往不是因为我们需要学习一门新的技术，而是因为我们遇到了一个或更多心理障碍。除非我们解决了这些内在的障碍，否则世界上所有的好意见、好计划、好办法都不足以让我们去克服困难，实现自己的目标。


——詹姆斯·法迪曼博士 (Dr. James Fadiman)

不管你怎样拼命地跑，你永远不可能离开自己。你永远得想办法对付自己。

——诺曼·文森特·皮尔博士 (Dr. Norman Vincent Peale)

实现明天的目标的惟一障碍就是今天的怀疑。让我们以积极的信念坚强地向前推进。

——富兰克林·D·罗斯福（Franklin D. Roosevelt）



这个世界上最伟大的不是我们已经取得的成果，而是我们前进的方向。

——奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）

我们为自己的痛苦而欢欣，因为我们知道痛苦可以造就坚忍不拔，坚忍不拔可以造就特殊的性格，特殊的性格给我们带来希望，希望不会让我们失望。


——诺曼斯（Romans）

世界上什么东西也替代不了持之以恒，才华不能够，因为没有什么东西比不成功的才子更为司空见惯；天赋也不能够，因为这个世界上到处是受过良好教育的乞丐。惟有决心和持之以恒才是万能的。

——卡尔文·库利奇（Calvin Coolidge）

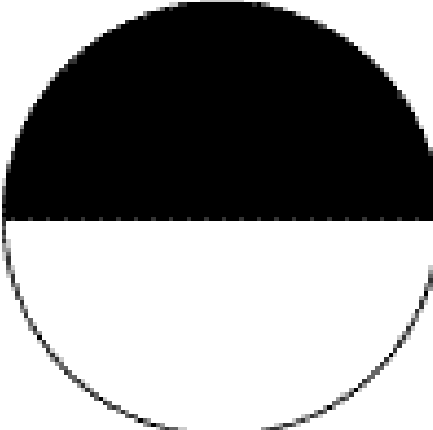
勇气是把握、扼制恐惧，而不是没有恐惧。

——马克·吐温（Mark Twain）



前言

—— 1	第一部分 积极思考获得成功的例证
—— 3	第1章 全赢的方案
—— 17	第2章 积极思考的含义
—— 31	第二部分 从有害的思绪到积极的目标
—— 33	第3章 我们的大脑是怎样思维的
—— 41	第4章 找到消极思想的根源
—— 57	第5章 确立积极的企业目标，加以肯定并进行充分的想像
—— 71	第三部分 力量的源泉
—— 73	第6章 积极思考者的十大品格
—— 93	第7章 集中力
—— 117	第8章 振奋力
—— 141	第9章 推动力
—— 167	第10章 持续力
—— 193	资料 职业挑战应对指南



献给我的妻子凯瑟琳
以及我的两个宝贝：

珍妮弗和安德鲁

前言

一份遗产

我的丈夫具有深刻的洞察力，他认为我们生来就是积极思考者，但由于日常生活中那些不可避免的压力，把一些积极思考的品格埋没了。

诺曼漫长的职业生涯向人们展示了如何来重新获得与生俱来的积极性，特别是当他们面临逆境或受到挑战时。

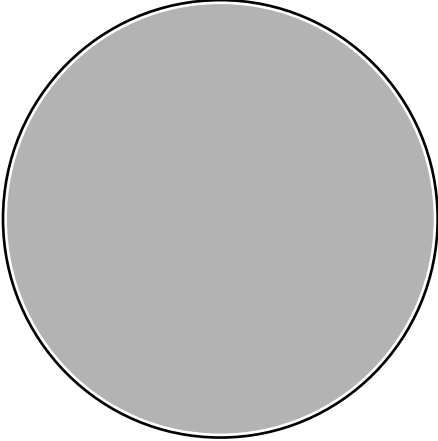
诺曼要将积极思考注入企业界，因为企业对我们的生活和文化具有重大的影响。当今，由于公司的变更速度比以往任何时候都要快，所以企业界的人士尤其需要以积极思考的观点来武装自己，迎接挑战，获得应对变化的策略。从这种意义上来说，《积极思考的力量》一书自然而然地就成为了诺曼著作的延续了。

《积极思考的力量》是根据诺曼·文森特·皮尔的业已证明行之有效的著作改编而成，以帮助读者提高工作效率。我相信，读者一定会发现这本书对21世纪的企业特别对路和有用。希望读者在积极思考的探索途中愉快。

鲁思·斯塔福德·皮尔夫人

(Mrs. Ruth Stafford Peale)

第
一
部
分



积极思考
获得成功的例证

全赢的方案

第1章

“相信你自己！对你的能力要有信心！如果你对自己的力量没有谦虚而又足够的信心，你不可能成功，也不可能快乐。如果你有健康的自信心的话，你就会成功。”当我第一次读到诺曼·文森特·皮尔博士（Dr. Norman Vincent Peale）的畅销书《积极思考就是力量》（*The Power of Positive Thinking*）中的开场白时，我受到了巨大的震撼。这些话语里充满了真理的力量。像数百万人一样，我被积极思考的思想“钩住”了。像数百万人一样，我把这些原则应用到生活的各个领域，带来了难以置信的变化。我年龄还不到21岁时，就完全变成了一个崭新的人，人际关系大大改善，更加有信心，目标也更加集中了。我一直担心的“糟糕的裂缝”似乎烟消云散了。积极思考的原则与其他自我完善的思想不同，它长驻我心，指引我取得了个人生活和业务工作中的一个又一个成就。许多自我完善的方案很像中国的食品，味道可口吃得饱，但几个小时之后你又得吃烘馅饼了。我们提倡的积极思考的原则却不一样，它们有着坚实的基础，是无可置疑的，具有普遍性的科学原则。我把积极思考与企业管理联系起来是在朱兰研究所期间，它是一个质量管理咨询公司。在朱兰当顾问的这十一年里，我为很多公司出谋划策，都是通过帮助他们提高产品质量

来取得更好的表现。

当时，人们关注的焦点很大一部分是生产更高质量的产品和提供更高质量的服务，即物品和服务过程。使我感到不安的是人们很少注意到那些生产产品和服务过程的人。最终使我确信我们忽视了一个关键性内容的是我与吕茨—卡尔顿公司（Ritz-Carlton）的CEO霍斯特·舒尔茨（Horst Schulze）的一次谈话。吕茨—卡尔顿公司刚刚获得人所仰望的马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖（Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA）。此奖是对质量过硬的公司的肯定。该公司已经投资巨款在全公司学习和推广全面质量管理的思想和实践。我想直接听取霍斯特的意见，看看他认为哪些是他的公司成功的关键，因为在我的头脑里一直考虑着人的因素的问题，我想独立地加以证实，虽然这样做并不太科学。我向他提出了一个简单的毫无暗示意义的问题：“舒尔茨先生，在赢得马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的过程中，你认为在你们所遵循的企业管理思想中哪一个因素是最重要的？”他不到10秒钟就做出了回答：“人，目的明确、精力充沛、努力工作、态度积极的人。这是惟一的最重要因素。”其实，他的意思并不是说这是惟一的，而是说是最关键的一个。后来，当我对那些马尔科姆·鲍德里奇奖的获得者进行认真研究时，人的因素再次浮现，成了成功企业的共同特征。摩托罗拉、联邦快递、西屋电器、米利肯（Milliken）、施乐（Xerox）以及其他的一些公司在提高人的素质方面都投入了大量的资金。可人的素质哪些方面的提高可以带来最大的回报呢？哪些可以帮助我们最大地发挥人的潜能呢？

为什么如此众多的人在企业中不能充分发挥他们的潜在能力？

在公司里我让参加调查者稍作思考，然后在一张纸上写出他们所认为的企业界人士不能充分发挥潜能的原因。或许你也想这样试一试，这是一个简单却又非常说明问题的尝试。在做这个练习之前不要看本书的下文，这一点很重要。尽管写下去，列出你的种种理由，把你的想法尽可能多地写出来，不要做评价。一旦写完，立即对各条进行分析比较，并将最重要的三条按顺序排列。这种练习我在各行各业的人士中做过成百上千次。现在请看以下方框，里面列出了比较典型的原因。

限制成功的因素

缺少资源

没有上级管理部门的支持

害怕

没有明确的目标

自尊较少

缺少计划

无组织

缺乏训练

缺乏信心

没有足够的时间、金钱或机会等等

现在让我们重温一下以上原因。他们和你列出的有相同的吗？很多原因即使和你的不完全相同也会相似。你发现了其中的特点吗？很多人会立刻注意到这些原因可以分成两大类：内在的和外在的。再分析一下这些原因（无论是你自己的或书上列举的），哪些是内在的，哪些是外在的呢？比方说，缺乏信心是内

在的还是外在的呢？大多数人可能会同意说它是内在的，比起外在因素来说，它更可以直接受个人控制。害怕属于什么呢？自尊较少又属于什么呢？你列出的最重要的三个原因是什么呢？它们是内在的还是外在的呢？95% 以上的时间里，人们都把内在因素作为他们不能在企业中充分发挥自己潜力的原因。著名心理学家詹姆斯·法迪曼博士（Dr. James Fadiman）说：“当我们在实现自己的目标时陷入了困境，这往往不是因为我们学习一门新的技术，而是因为我们遇到了一个或更多的内在的心理障碍。除非我们解决了这些内在的障碍，否则世界上所有的好意见、好计划、好办法都不足以让我们去克服困难，实现自己的目标。”

在这里我们谈论的是人的态度。当今许多公司每年都要投资数百万美元去进行员工的基础知识和技能培训，其目的是提高工作效率，然而，其结果又是令人失望的，和投资相比收效不大，不足以证明投资的正确性。这说明培训的重点放在知识和技能上还不够。在很多情况下，一个人知道了干什么（也就是说有知识）和怎样干（有技能）仍然不能竭尽所能，因为自我限制的信念和消极的思想是祸水，它们可能妨碍知识和技能的有效运用。

外在因素又有什么特点呢？它们真的在我们的控制之外？我们自己有办法弥补缺少训练或没有上级管理部门的支持的不足吗？缺少资源可以把工作做好吗？当然不行。我们不可能直接弥补以上论及的外在因素的不足，我们所能做到的只是改变对这些不足的看法。用斯多葛派哲学家爱比克泰德（Stoic Philosopher Epictetus）的话来说，“给人造成麻烦的不是事物本身，而是他对这些事物的看法。”

我们可以选择让外在因素打败我们，或满怀希望地期待着它们。当我们对外在因素满怀希望的时候，我们会发现我们可以，而且确实正在真正地控制着外在因素。

影响我们工作的外在因素可以分成三类，也可说是三种借口，我们把它叫做“三无”：

- 无先例：别做了，过去没人做，将来也别做。

- 无希望：曾经做过，但失败了。

- 无条件：正在做，但很有限。

当我们没有达到某一特定的目标或取得某种程度的成功的时候，我们常常以“三无”作为抱怨的理由。

一个有着“无条件”成见的人总是抱怨他或她没有成功所需要的条件：钱、教育、关系等等。我们有的人求助于“无希望”成见：“在调走我们组里两个人之前工程进展都很顺利。现在我不能按期完成任务啦。”最后还有“无先例”成见：“我很想竞争新的岗位，但我的经验和学历都不够，很可能失败。”很多人都会有一种或多种“三无”想法，但他们不是把它们当做借口，而是当做动力来调动自己的主观能动性。他们知道真正的阻力来自他们对外在困难所得出的不可战胜的结论。

在本章开头，我就影响我们发挥自己潜在能力的内在因素和外在因素进行了区别。正如你看到的那样，所有的因素，不管是内在的还是外在的，从根本上来说都是内在的，都是可以直接受人控制的。我们怎样来控制那些不利的内在因素呢？在回答这个问题之前让我们回顾一下现有的结论：知识和技能及其相关之物本身并不能带来企业运作的高效率，在这个结合体中最重要的

因素是人的态度。如果人的态度积极，可以使我们克服内在的障碍和困难；如果态度消极，内在障碍的负面影响就会越来越大，最终导致失败。态度，按照定义，是“人们内心对某一事物的看法和情感”。如果我们能够改变自己内心的看法（思想）和情感，我们就可以改变自己的行为。可如何才能真正改变自己的思想和情感呢？作为一位经理，你能够改变别人的思想和情感吗？如何来改变呢？很多训练有素的经理们把他们的注意力完全放在结果上，即行为的后果上。工作成绩好的人得到奖励，不好的人不给报酬或受到惩罚，或送去重新培训。绝大多数经理们都对改变工作人员的和情感的想法感到不安，因为那是组织心理学家的的工作，不是吗？经理们可能会争辩说，最好的做法是专门雇佣那些态度端正的人，并希望他们的态度始终保持积极。

当然，我们可以对求职者进行严格考察，并依据工作态度来录用的，并且也有了一些好的措施来达到这个目的。但在现有的被录用的人员中，有谁不是因为态度端正而被录用的呢？有的经理认为雇员可以分为两大类：态度积极的和态度消极的。可如果我们只雇佣态度积极的，为什么会有这么多的公司因为工作人员态度不佳而产生问题呢？记得我曾参加过一个人事工作会议，出席会议的都是《财富》100强中的公司代表。宣布会议开始的主席刚好是一位积极思考的倡导者，他对出席会议的人说，一个公司获得成功的惟一的最重要因素是人的工作态度。他个人认为“在他的公司里工作态度消极的人确实太多了”。使我感到震惊的是他接着说：“我想我们应该把那些消极的人找出来，统统解雇掉。”尽管他也知道他不可能真的把那些人都解雇，但他

说话的神态是相当严肃的。他所忽视了的是那些态度消极的人中的大多数在开始工作时态度都是积极的，都是满怀希望的。那些人每天上班都是诚心诚意地想尽力把工作做好的。可正如生活中的大多数时候一样，我们在公司里每天也都为困难、挑战和怨声所困扰，这样的话，即使是最积极的人也会被击倒。经理们的任务是创造一种能够经常增强和培育积极态度的环境。在这一点上，好经理们向来都是有些高招的，而另外一些经理们却不然，他们需要帮助，比如需要一张“道路图”来告诉他们该怎样做。这就是我们的积极思考的原则可以发挥巨大作用的原因。它提供了一张道路图来帮助人们找到影响他们的工作的内在因素的根源——消极、悲观、态度不端正。

积极思考的道路图

我们很多人都可能记得这样的时刻，在我们的生活或工作中都有面临着使你气馁或威胁到你生命的时候。我们都会记得自己是怎样有效地对付那些棘手的问题的——那是积极思考的成果。实际上，或多或少我们都是积极思考者，我们都是依靠积极思考的策略来摆脱困境的。在很多情况下我们都是自发地运用积极思考的策略来与逆境抗衡的。不过在企业中积极思考的策略的运用需要更加严密组织，更加讲究方法，以抢先一步，主动处理好计划中的和临时出现的难题。积极思考道路图包括七个部分，现在简要介绍如下。在随后的几章里我们还将进行更为详尽的阐述。

1. 摸清情况。

企业面对挑战时，若要成功地确定对策，首先必须花费足

够的时间和精力来了解分析情况。分析必须是清楚的、全面的。这种分析有可能只花几分钟，但这样简单的举动可以：

- 为你确定一个明确的集中对付的目标。
- 减少可能产生的各种焦虑情绪。

大多数挑战需要适当的知识、技能与积极的态度和行动的
结合才能战胜。我们先实施这一步是假定你已经掌握了迎接挑战
所必需的知识和技能。企业中的各种难题的解决，不管它是简单
的还是复杂的，都需要我们有效地和别人进行交流。因而在判明
情况时我们需要注意两点：第一是注意我们的观点，第二是我们
和别人打交道时的态度。分析应该简单，明了，与业务有关，包
括人的情感因素。

下面是一些例子：

- 我这个组的成员的态度和表现都不好。我要开个会，从此挽回局面。我真担心年底完不成任务。
- 我还有一个工程要按期完成任务，可现在繁重的工作任务已使我精疲力尽。干得越多，任务越多，我感到沮丧，焦虑不安，想大发脾气。
- 我刚刚错过了一个提升的机会。我知道我是应该被提拔的。我打算去找经理说理。我真难过，很气愤。
- 我必须向管理部门解释为什么我的工程会超支和误期。我焦虑不安，感到害怕。
- 现在是总结工作的时间。我有一个下属自认为工作很好而实则平平。早在一个月前我就应该和他谈话，向他指出缺点，但我一直在等待，希望他能够改正。听了我的评价他

可能会很失望，也可能与我对抗。我有点害怕，真不想与他交锋。

问题一旦清楚界定就等于解决了一半。为充分利用此书，我建议你现在就花上几分钟，分析和确定一下你目前所面临的或不久的将来有可能要面对的问题，把它写在纸上，不要丢掉。当你读完本书，你还有机会继续下去，制订一个彻底解决你的问题的方案。本书后面还附有快速指南，在里面你也可以找到有用的指导意见。

2. 你要对自己说些什么？

面对你刚刚分析过的麻烦事，你想对自己说些什么呢？你是知道的，你自己对问题的看法可能对你解决问题有利，也可能不利。从积极的方面去想，你就会变得积极起来，消极地想就会变得消极。此时，你的自我对话（你對自己所说的有关麻烦事的话语）是个关键，它决定着你是否能清楚地进行理性思维，或者让消极的情绪如焦虑、害怕、气愤、沮丧等战胜你。我们在第三、第四章里会更加全面地解释这个观点，并且讨论名为“思维的真理”的方法。这种方法可以帮助你更加主动地去消除消极的自我对话。

3. 你渴望得到什么样的结果？

在这个时候，你应该清楚你所面临的问题，并且能够以正确的、积极的、建设性的态度来看待它了。现在到了将你渴望得到的结果具体化的时候了。对这个结果的表达应该是可衡量的，包括数量上和质量上的衡量。这一步骤包括了三个方面的重要内容：

（1）确定目标

(2) 加以肯定

(3) 形象化

如果你知道你想要什么的话，你就更有机会得到你想要的东西。你可以按照具体的，可衡量的，有行动倾向的，现实的，规定了时间的这五条原则制定一个具体目标。

目标一旦确定，你就需要制定一个计划来将它付诸实施。下一个步骤将帮助你实现你的目标。

4. 增加积极的品格。

要实现你的目标你必须找出并去掉消极的态度（参见第二个步骤）。这样做的话，你就可以开垦出肥沃的土壤，发掘出我们所固有的积极的行动来。一个积极思考、积极生活的人有十大行为特征，它们是：乐观、热情、诚实、有信念、有勇气、有信心、有决心，有耐心、聚精会神、保持镇定。这些品质会给你以支持，让你渡过难关、达成目标。

5. 在脑海里再现情景。

在最近的一期《华尔街日报》上有一篇文章，里面说当今企业界最成功的经理们的成就要归结为六项活动，其中之一就是再现情景。企业界和体育界的专业人士证实，通过把你实现目标所需的各项条件和情感呈现在脑海里，你一定能大大提高制胜的机会。

6. 采取行动。

在经历了以上步骤之后，你就得做好行动的准备。此时，把你所要采取的行动的具体步骤简要地列出来不失为一个好办法。这是一个有机的过程，不要机械地去做。你可能会发现有的

问题很难解决，得延续几个星期或数月，于是需要分成很多小阶段。一个详尽的计划可以帮助你清楚地考虑到处理问题中的各个方面。

7. 评估行动结果。

这是最后一个步骤。行动之后花一点时间彻底反思可以使自己得到进一步的提高，这样今后可以把问题处理得更好。事后回顾中你可能会发现你所采取的行动有的方面是很成功的，而其他方面就不怎么样了，这样做的目的是将来你可以重复那些对自己有帮助的做法，同时改正你已确认的缺点，从而加速行动、节省时间。

你可以通过以下问题来开始事后评估：

- 我的预期目标是否全部达到？
- 有哪些工作进展顺利？为什么？
- 行动计划的哪几个方面（参见步骤1-6）最有效？为什么？
- 哪些工作本来可以做得更好？
- 哪些方面有待进一步改进？
- 获得成功的要素是哪些？

积极思考道路图为我们提供了在富有挑战性的场合全面计划、执行和评估行动的模式。这个模式使得企业中的任何人都可以将积极思考的方法运用于企业生产中并取得显而易见的成绩。作为一个经理，我们的第一任务是自觉运用这些方法，其次还可以充当积极思考和行动的典范。我们还需要教育企业中的其他人，让他们也来使用积极思考的方法和技巧，在企业里创造和保持一

种积极的文化。

企业中的积极思考有很多好处：

- 它是充分发挥全体职工潜在能力的关键，是推动企业最完美运作的强大力量。
- 它是创造高质量服务的惟一要素，这一点只要问一下沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）公司和西南航空公司（Southwest Airlines）就清楚了。
- 它可以激励发明和创造。
- 它可以创造一个开放的、诚实的、相互信任的工作氛围。
- 它可以大大改善人际关系，这是我们做好各项工作的关键。
- 它可以节省大笔开支。

企业中的消极思想的危害

积极思考带来的开支节省格外引人注目。根据美国劳动统计局的统计，美国的企业每年因消极因素而带来的损失大约有30亿美元。这些损失主要来自闲谈、苦恼、抱怨、暗地里打击别人的积极性等所导致的生产力下降。有的还与顾客的失望和不友好态度相关。顾客如果碰到服务不周的情况必然会去寻找其他的公司。如果顾客投诉服务不周，又遇到了态度恶劣的接待，他们往往会被激怒，被迫采取进一步的行动。

我的一个客户公司设置了一种非常公平公正的投诉程序供所有职工使用。这种程序为每一位感到不公平的人提供了说明自己情况的机会。如果需要，他可以去找公司的最高领导人。这一

程序可能带来巨大的损失，因为任何人在任何时候都可以使用它，如果按此程序连续上诉二三级，将会占用高薪聘来的经理和总经理的时间，使他们不能把精力放在其他高附加值的工作上。

在这里我并不是说上诉程序不需要。这种程序在企业里有重大的作用，职工对此都持肯定的态度。我是说，通过学会如何公平待人可以大大减少使用这些程序的频率。通过积极思考的思想，我的客户公司可以大大减少上诉量，大大减少处理上诉的时间。

还有另外一个例子。我的一位朋友在保健中心工作，她和管理员之间产生了一些矛盾。由于性格直爽、坦率，她决定去找管理员当面谈谈，看看是否能够找出原因，把问题解决掉。不料，在交谈中管理员很不友好，极力为自己辩护。结果人们把别的经理叫来，经过艰难的调解，事情总算结束了。这种现象原本是否可以避免呢？我相信是可以的。我们的经理们每天都在花费大量的时间和精力去处理公司内部因消极因素而带来的非生产性的问题。

以上所说的消极成本的例子常常被人们忽视，被人们不屑一顾地当作生产成本看待。其实，与消极共存，容忍消极是大可不必的。让我们改变这种现象，向着积极的工作氛围推进，让所有的职工都清楚明了积极思考是怎么回事。

让我们稍作停留，想一下“积极思考”这个词的含义。当你听到这个词的时候你想到了什么？想到了哪一个词汇或形象？想到了你心目当中哪一位积极思考的人？

很多年来，我把这个问题交给成百的，或者是成千的各行各业的人去回答。下面是我记录下来的比较有代表性的答语：

“看到事物光明的一面。”

“戴着玫瑰色眼镜来看生活。”

“永远快乐和乐观。”

“用非现实主义的眼光看世界。”

很显然，以上答语中有的积极，有的消极一点。观点比较消极的人往往放弃了积极思考的思想。有趣的是，那些带有玩世不恭观点的人的想法有时候也还是有道理的。据我所知，有一个很有名气的公司经历了很多年的兴旺发达之后陷入了困境。这个公司的总经理我认识，他想方设法以积极的态度来看待这个问题：“一切运转正常，没有问题。”“别着急，困难是暂时的，我们马上又会站起来的。”

可惜的是，他很少谈到企业潜在的危机，结果公司越来越不景气，财政亏空，几乎到了破产的边缘。这种化解问题的方法

的问题就在于公司确实遇到了麻烦，人所共知，而总经理却采取了不承认的态度。他的“积极”的态度可以认为是缺乏诚意的，与现实脱节的，可他却始终觉得自己是在鼓舞士气。当一位经理面对严峻局势试图挽回败局时，挑他的毛病行吗？不幸的是答案应该为“可以”，特别是当他的积极态度成为掩盖无所作为的烟雾弹的时候。不久我们就会知道，积极思考者是些意志坚强、立足现实的人，他们的精力和热情可以克服任何困难。

现在人们对积极思考的认识比较混乱，将这些认识澄清是很重要的。

积极思考的小测验

下面的小测验可以检查一下你对积极思考这一概念的理解。你只要简单地标出对与错，之后我会对这些问题再次进行讨论，给出正确答案，做详细的解释。

1. 消极的人生来如此。
2. 人们不能发挥其潜力，大多数情况下是因为外界条件由不得他们控制。
3. 自信是可以虚构出来的。
4. 说一个人是积极思考者就等于说他或她是个过分乐观的人（Pollyanna）。
5. 信念促使我们行动，行动决定了我们的情感。
6. 要成为一名积极思考者，你有时候不得不忽视客观事实。
7. 在大多数情况下我们是不可能改变环境的，我们只能改变自己对环境的认识。

8. 对自己有美好期望常常并不预示着成功。
 9. 客观事实比人的态度更加重要。
 10. 生活中如果你自己不做选择的话，别人将为你做出选择。
- 让我们对上述各条再次进行讨论。
1. 消极的人生来如此。

错误。正好与人们的想法相反，大多数人的消极情绪都是后天学来的。前不久我和一位女士进行过讨论。她兴致勃勃地来参加我们的积极思考讨论会。积极思考的思想可以带入企业，这种想法引起了她的兴趣。在这之前她一直不相信人是可以被“教”得更加积极一些的。以下就是她的叙述：“我的丈夫天生就是一个积极思考者，过去是，将来也永远会是这样。”“因此”，她接着说，“个人对自己的积极思考与否是毫无办法的。”她把积极思考的品格当做一种遗传基因，就像天生的棕色眼睛一样，个人对它毫无办法。可事实上，我们绝大多数人天生都是积极的思考者。成卷的研究文章支持着这个结论，简单的观察也常常可以消除人们对这个结论的怀疑。

你见过消极的婴儿吗？生过小孩的父母都知道答案是“没有”。你们当然看不到消极的婴儿。我记得有一天早上五点来钟被吵醒了，确切地说是被我的小子安德鲁吵醒了。只听他唧唧细语，喋喋不休。他太小了还说不清话呢。

我从床上爬起来，或者说是连滚带爬来到他房间里去看看他在干什么。我想或许可以和他讲讲道理，讲些有意义的话语，看看他是不是能够再睡上几个小时。小家伙和我打招呼，有点牢骚但面带笑容，很是可爱。如果他会说话，我想他应该说“早上好，爹，今天天气真好。你把我抱出来，我们玩一玩，好吗？”可惜

的是这种自然状态的积极性不能长久维持，主要是因为，在年幼时期人们受到了巨大的外界影响，使他们偏离了自然的积极状态，从而进入了不太自然的消极状态。消极状态说到底还是学得来的。孩子们所听到的“不”字要比“行”字多10倍。很多时候“不”字是用来使孩子们免受伤害，可也有不少时候，人们用“不”字是为了方便起见。打消孩子们尝试新东西的念头对大人来说会更简单一些，而鼓励的话，则常常需要大人一方投入很多的时间。

2. 人们不能发挥其潜力，大多数情况下是因为外界条件由不得他们控制。

错误。正如前一章所说，阻止我们发挥自己潜在能力的因素实际上是在我们的控制之下的。产生障碍的已知因素可以分成两类，内在的和外在的。内在因素包括恐惧、信心不足、低人一等的感觉等。只要我们坚持不懈，耐心工作，完全可以直接消除这些内在因素。尽管持之以恒得花时间，可这是一件好事，它意味着我们不需要（也没有必要）依靠别人来消除内在障碍。

外在障碍因素又如何呢？大多数人都认为我们控制不了它们。“管理部门不断改变计划”，“我们的预算又削减了”，“公司正在合并”，“人员正在精简”。人们很容易以一个失败者的心态来看待问题，而且有失败者心态的人又总是寻找借口为他们的无所作为开脱。是的，以上所说的问题都是事实。那些决定没有征求我们的意见就做出来了，我们很多人确实正在承受着他人的决定和行为所带来的不良后果。或许这是真的，我们不能直接控制外界事物，但是，我们可以改变我们自己对这些事物的看法。

一家很大的科技公司的经理最近对我说，他的业务部门由

于某一高级职员恶劣作风而陷入了困境。这位高级职员喜欢将自己的意见强加于人，容不得人家不同意，一点耐心也没有。他的下属开始相互埋怨工作条件，电子邮件川流不息，都是大发牢骚。经理收到的这种消极的抱怨工作条件的电子邮件算起来平均每天都有35封。当然，收信后每个人都会觉得有必要全部阅读这些信件，并对各人的特定的抱怨做出相应的反馈。可这种情况已经给公司带来了巨大的负面影响。在苦恼和绝望之中，这位经理向我请教，问我到底应该怎样来处理这个问题。经过了解，我很快就弄清楚了问题所在。经理的苦恼就在于他刻意去改变那位高级职员。他之所以失望是因为他意识到他不能“改变虎豹身上的斑点”。经过交换意见，最后我俩都认为，只要这位经理稍稍改变一下自己对现状的想法他就可以走出困境。我们不要去设法改变一个人，而应该努力去改变这个人对问题的看法。所以这位经理决定改变自己与他的高级职员的交流方式，向他传递信息时，努力做到全面，并用数据来证明自己的观点和意见。

过了一段时间，经理感到很惊讶，那位高级职员对他的态度开始大不一样了，似乎更有耐心，更能接受新的思维了。这位高级职员的变化也被公司里的其他人发现了，不久，影响生产的电子邮件几乎消失了。这个事例说明，经理改变自己对高级职员的态度可以间接地带来高级职员的变化，从而说明了外界强加在我们身上的一切都是可以受我们控制的，或直接的或间接的。

3. 自信是可以虚构出来的。

正确。这一点常常引起争论。人们常常不相信：“自信之类东西你怎么可能虚构出来？如果虚构的话，它就不成其为自信

了。”这种说法也有道理。但自信确实是可以虚构出来，至少是暂时的。人最怕的是在大庭广众之下发言。那个时候心跳加快，掌心出汗，双腿发抖。我在进入产品质量管理咨询公司朱兰研究所后不久就被要求给一大群质量管理员讲课。当时的情景我永远忘不了。我非常紧张，特别是想到自己年纪很轻，乳臭未干，站在经验丰富的专业工作者面前一点信心也没有。我消极地对自己说：“他们为什么要听我的课呢？”“他们比我有经验。”“我能讲出什么他们不懂的东西呢？”我决定去请教鲍勃。他是我一个同事，在企业里工作多年，上台讲话时心雄胆壮。

“斯科特，我的老朋友，”他说，“上台讲话或讲课之前，大家都会紧张，关键是要把我们的紧张情绪集中到一个地方去。”换句话说，也就是我们都有感到不自信的时候，虽然我们不可能去掉不自信，但完全可以将它搁置到一边，不影响你做事。有人是这样描述的：“虚构信心直到你的信心产生。”当然还得加上以下几条，这也是很重要的。正如我们前面所说，虚假的东西不能长久，你用不着去把它长留。我这样说并不是要你不老实或去假冒。这一技巧——人所共知叫做“想像着去干”——有着深刻的行为心理学基础，对此，在后面的章节里我还会更加详细地进行阐述。

4. 说一个人是积极思考者就等于是说他或她是个过分乐观的人。

错误。我们要为遇事过分乐观的人辩护，他们背上了不该有的坏名声。不幸的是，在这些年中，遇事过分乐观这个词已经使人产生了消极的联想。很有意思的是，每当问及该词组的来历，

大多数人都不知道。直到不久前我也不知道。不久前我替一个著名的饮料公司举办一个积极思考学习班，于是遇事过分乐观这个词的来历问题就提出来了。参加学习班的人不熟悉这个词组，要我解释一下。我当时也不知道它的来历，只知道它是一个带有消极意义的词组，只得实话实说。

第二天，一个参加学习班的人给我打来电话：“喂，斯科特吗？我想告诉你，遇事过分乐观的人这个词组是来自埃莉诺·H·波特（Eleanor H. Porter）1913年写的一个故事中的人名。你应该读读这个故事，因为故事中的主人公波莉安娜（Pollyanna）一点也不遇事过分乐观。”于是我到图书馆找出一本满是尘灰的书读了起来。我发现原型人物波莉安娜是个真正的积极思考者。她11岁成了孤儿，不得不和性情暴躁的婶婶波莉（Polly）生活在一起。她的父亲是个牧师，她从父亲那里学到了在各种环境中找出积极因素的好习惯。尽管生活带给了她艰难困苦，她始终设法保持了平和的心态，充满希望积极地看待生活，结果影响了很多消极的人，带来了难以置信的变化，特别是她婶婶的变化。所以要澄清第四个问题上的错误认识，我们应该说原型人物波莉安娜是个真正的积极思考者，而不能把她错误地认为是个天真无邪，很不现实的小女孩。积极思考者的突出特点是能够从艰难的境况中找到最多的积极因素，他们立足现实，处理起问题来义无反顾。

要了解积极思考者的详细特征请看本章最后一部分。

5. 信念促使我们行动，行动决定了我们的情感。

错误。乍一看，这个陈述似乎是符合逻辑的，但实际上它的逻辑关系有点颠倒。我们经常将情感或情绪与行为的关系混为

一谈。正确的顺序应该是：信念产生思想，思想产生情感，情感带来相应的行动。情感和行为的关系问题就像鸡和鸡蛋的关系一样，谁先谁后令人迷惑。是情感在先还是行为在先？让我们在下一章再详细讨论。

6. 要成为一名积极思考者，你有时候不得不忽视客观事实。

正确（不过需要进一步说明）。这一看法在小组讨论时总是引起激烈的争论。“不得不忽视事实，你这是什么意思？”一位愤怒的经济分析家在积极思考小组讨论会上吼叫着，“如果我忽视事实的话，我马上就得失业了。”“如果成为一名积极思考者就意味着不顾事实的话，那我就和它一刀两断。”另外一个人说道。这一观点之所以会引起如此强烈的反应是因为用了“忽视”（ignore）这个词。用这个词并不是要我们不要去了解和承认事实，它只是说当我们由于某种原因需要放弃某个观点或行动方案时，我们应当不考虑或暂时忽视这些事实，以便能够接受新的事实。例如，我是一个狂热的星巴克（Starbucks）迷。星巴克公司的总裁和总经理霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）在他的《潜心其中》（*Pour Your Heart into It*）一书中谈到了他打算扩大咖啡业务时所碰到的唱反调者。他们总是有充分的理由，而且还都是以事实为依据来证明他应该放弃自己的想法。他写道：“我们没有把握得到大量的优质咖啡供应，没有烤炒技术的专利……咖啡业决不会成为一门有前途的工业的种种论调我都听到了。咖啡已经是世界上广泛交易的商品，仅次于石油。美国的咖啡消费量自20世纪60年代以来一直在滑坡。”很多人还对他说，人们不会愿意付更高的价钱来购买优质的咖啡。当然，最终霍华德证明了他们的错误。

星巴克公司在全美国有成千上万个销售店，而且每年还要新增开几百个。

霍华德不顾事实及其结论去运作，重要的是他了解事实，承认事实，然后去创造性地寻求前进的道路。而我们当中却有太多的人为事实所淹没。他们不是让事实为自己服务，而是将它变成前进道路上的障碍，最终成为无所事事的借口。

由于以上种种原因，公司里有很多好的想法一直都没有付诸实施。我记得在前几年有一个大的制造公司的首席运营官（COO）抱怨他的业务部门工作效率很低。总的来说生产任务是完成了的，但正如这位首席运营官所说，“业务部门还是太保守，不能冲破条条框框的限制，他们年年完成定额，却不敢大踏步地超过前一年。在新产品的开发上他们也是如此——非常保守，每年推出的新产品仅有几项。”经过进一步的调查，他们发现管理部门是依据前一年的指标制定计划的。这样制定计划本来并不坏，因为前一年的指标可以提供一个基础，问题是那些管理人员让“事实”束缚了思想。用那位首席运营官的话来说，他们大家都认为增长率不可能超过15%，新产品一年只能是二三项，因为他们历来如此。正确看待已知事实的关键是要不时寻找其他事实，也就是说，我们不仅要承认现存事实，而且要寻找新的被人们忽视了的事实。

另外一个例子是罗杰·班尼斯特（Roger Bannister）的故事。他是人类有史以来第一个用4分多钟时间跑完1英里的人。直到1954年还没有人超过他。当时“专家”们（生理学家、医生等）说人类不可能在4分钟内跑完1英里。他们还用事实来证明人体根本就不具备那种能力。可班尼斯特不相信，他在1954年成为了

第一个打破4分钟纪录的人。这个故事里还有一个有趣的事，在随后的18个月里，另外24人也打破了4分钟纪录。真是难以置信！怎么回事？他们借助了类固醇、维生素或运动鞋？进行了更为刻苦的训练？都不是，以上各项一项也不对。原因是他们开始相信这是可能的，因为班尼斯特引进了一系列新的“事实”。记住，在班尼斯特跑4分钟1英里时，他知道不可能少于4分钟这一事实，可他有意不顾事实，或者说是“忽视”事实，当然“忽视”有点贬义。

7. 在大多数情况下我们是不可能改变环境的，我们只能改变自己对环境的认识。

正确。尽力去做力不能及的事情其结果是不可自拔，此类例子确实太多了。这样做只能是浪费时间和精力。我们不可能去走回头路，不可能改变过去已经做了的事情。一般来说，我们对别人的决定和行动是不能产生直接的影响的，因此，我们所经历的事情中有很多是我们所无法左右的。而我們不喜欢此种现象，我们想要有控制权。不过，正如这一章前面所说的，我们完全可以控制自己对外在环境的认识和反应。

8. 对自己有美好的期望常常并不预示着成功。

错误。事实上刚好它的反面是对的。是否有美好的愿望很大程度上决定着未来的成功与失败。就像皮尔博士所说：“想好就会变好，想糟定会变糟。”积极的企盼就像一块磁铁，给我们带来最好的结果，消极的企盼则带来最糟的东西。当我们期望成功时，我们彻底改变了自己的内心世界，我们充满了希望和信心。这种积极的品格可以通过我们的身体语言、书面语言和口语表达

出来，对我们周围的人也会产生积极的影响。

你碰到过无法拒绝的推销员吗？我记得很多年前，在我还仅仅是个货运经理时，我接到了服务台玛利亚的一个电话：“斯科特，有个人在大厅里想见你。他说他没有和你预约。你和他谈几分钟好吗？”我拿不定主意，可她坚持，所以我还是和他见了面（我现在还记得他的名字叫詹姆斯），最终我们还做成了生意。事后玛利亚对我说她给她的印象太积极主动了以至于简直不忍心把他打发走。他是那样快乐、执着、毫不冲动和粗野。几个月后我问詹姆斯：“那天你在没有预约的情况下是怎样劝说我的接待员把我叫出来的？”他说他总是满怀希望地来面对外部世界，这种希望期待会促使某种积极的举动产生，积极的举动在玛利亚身上产生了积极的作用，这就是她做出了积极的反应的原因。

9. 客观事实比人的态度更加重要。

错误。正如我们所讨论过的那样，我们对事物的看法比事物本身更为重要。其实，如果你认为自己可以克服困难，很可能就能克服它。

10. 如果你自己在生活中不做选择的话，别人将为你做出选择。

正确。生活中处处有选择。当我们不进行选择时，我们常常将自己置于别人的控制之下。积极思考可以促使我们做出选择，去掉优柔寡断的根源：害怕、担心、思绪不清以及其他消极情绪。

现代积极思考的思想来自诺曼·文森特·皮尔博士。当我加入他的皮尔基督教生活中心时，我就想以他的最畅销书《积极思考就是力量》为基础教材举办一个企业人员培训班。我做的第

一件事就是浏览他的私人图书馆，全面了解一下那些让他的积极思考的思想得以问世的东西，以及他的积极思考的观点，并以此为基础制定一个教学计划。这些对我来说都是很重要的。他读过的书的数量和种类使我吓呆了。越对他进行研究我就越领略到积极思考后面的真理和力量。根据我所读的几本传记和与他家人的谈话，发觉他生活中的以下因素促使了他的观点的形成：

- 他的成长过程。他的父亲是个卫理公会牧师。母亲是该教的忠实信徒。他们和他童年时代的其他人一道为他树立了积极思考的典范。
- 他的宗教信仰。作为一个卫理公会教徒，他赞成清教的伦理道德。清教伦理在某种程度上告诉我们要依靠自己的力量，要努力工作，清白生活。
- 他的性格。他小时候个子很小，皮包骨头，常有明显低人一等的复杂情感。他很想变得更加高大，更健壮，更有信心一些，但不管怎么努力，他似乎改变不了自己，因而常常感到沮丧。后来随着不断奋斗，经历增加，他找到了希望。

记得有一回，在他当学生时，老师将“不能够”(can't)写在黑板上，为了说明很容易把消极的“不能够”变为积极的“能够”(can)，老师拿起黑板擦把“不”('t)字擦去。这个比喻牢牢地刻在他心中。

- 他所生活的时代。皮尔博士生活在我们历史中至今仍有争议的最消极的年代：大萧条时期和第一、二次世界大战时期。人们普遍沮丧，失去信心，因为他们受到战争的浩劫，

失去了亲人而感到万分悲痛。他亲眼目睹积极的思考是怎样将消极的局面逆转过来的。

- 他对心理学的浓厚的兴趣。他对哈佛大学教授威廉·詹姆斯（William James）博士的著作特别感兴趣。詹姆斯博士是著名的“现代心理学之父。”
- 他对伟大诗人和哲学家的浓厚兴趣。这些人当中包括了拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）、拉尔夫·沃尔多·特赖因（Ralph Waldo Trine）、马库斯·奥里利厄斯（Marcus Aurelius）等。

因此可以说他的积极思考的思想是以上诸多因素影响的综合结果，不过主要的还是建立在精神性和心理学的基础之上。对皮尔来说，“积极思考”是信念的同义词。他相信只要信任上帝一切都成为可能。他相信对上帝的信任可以给内心世界注入信念，使人自信。心理学也起了重大的作用，因为他认为人们主要是通过心灵来感知上帝，与上帝对话的。我想这也是皮尔博士不喝酒的原因，因为那样的话，将会破坏他对上帝的感知，破坏他与上帝的对话能力，而这种能力正是积极思考的源泉。

对积极思考的描述

现在我们已经知道了形成积极思考的思想方法的一些历史和背景材料。现在让我们看看它的扩展定义。

积极思考是：

- 我们内在的用积极思考的方法得到我们所期望的结果的能力。

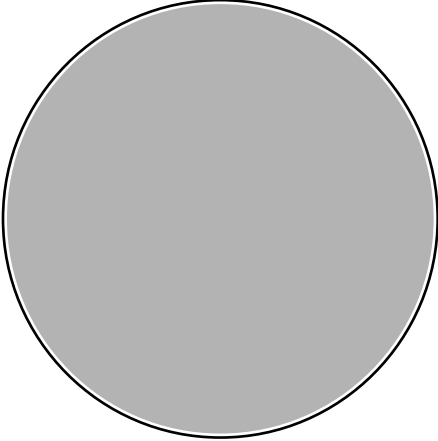
- 即使事实似乎已经表明不可能还坚信可能性的存在。
- 十种品格的混合体。
- 进行创造性的选择。
- 正视问题。

记住：

- 积极思考与消极思考都是以事实为根据的。
- 消极思考往往更容易学会。
- 我们能够通过抛弃消极思考来重振积极思考的习惯。

现在我们已经讲完了积极思考。下面让我们探索一下在企业里实现积极思考的第一个重要步骤。

第二部分



从有害的思绪
到积极的目标

我们的大脑是怎样思维的

帕特担任了中层干部，老是有新主意。可惜的是大半都是白日做梦，没有什么实用价值。可这并没有让她困惑。每当她有了一个好主意，她都立刻与人分享，而且通常都是告诉她的队长简。现在她又想到了一个好主意，顺便到简的办公室去告诉她。“简，只耽误你几分钟。我刚想到一个好主意，真是难以置信，特地来告诉你。这一回我想我是真的有了重大发现。”她像往常一样满怀激情地说道。在帕特说话时简开始翻阅报纸，查看邮件，不耐烦地拨弄着报夹。帕特一点也不顾忌，接着说下去：“按照这个主意，我们可以打入一个新的市场，肯定会带来高额利润的……”此时，电话铃响了，简拿起听筒，开始与人谈论股市行情和一些无关紧要的事情。看到简不感兴趣，帕特立即停下来不说了，冲出了办公室。

显然，帕特对简的漫不经心感到恼火。假如你是帕特，你会怎样处理此事呢？是像帕特一样去做呢？还是有所不同呢？如何来处理此事会更妥当一点呢？

我们对情景的反应通常都属于自然行为。由于人都是有个性的，所以我们对情景的反应，或曰行为也会因人而异，也会因情景而异。不管这些差别有多大，它们都是思想的结晶，其中有显意识的成分也有潜意识的成分。威廉·詹姆斯博士的最重要的

发现之一就是：我们首先进行思考，然后去感觉，感觉是思考的结果。最后我们再按照感觉行事。正如爱默生常常说的那样：“思维是行动的先导。”当你们了解了思想、情感和行动之间的关系之后，你们就可以开始通过改变自己的消极思想来控制自己的消极情绪和行为，使自己变得更加积极起来了。

思想—情感—行为链



让我们回到帕特的故事当中去。如果我们按照思想—情感—行为链来做分析，你认为我们可以得出什么样的结果呢？帕特的行动是冲出办公室，你猜使她那么做的情感是什么呢？尽管我们只能猜想，可有一点是可以肯定的，那就是她生气了。她受到了伤害，感到失望、沮丧。导致这样的情感的思想是什么呢？同样我们也只能猜想。她可能会告诉我们以下感想：

“简总是那样漫不经心地对待我，真没有礼貌，一点也不体谅人。”

“我花了整整几天来考虑这个问题，她至少可以在我讲话时看着我。”

“我又一次没能把自己的新思维告诉别人，我所考虑的对吗？”

以上各种想法都可能产生消极情绪，消极的情绪会导致消极的行为，消极的行为产生消极的结果。在企业里消极的结果会

给我们带来麻烦。所以正如我在第一章里所说的，消极的思想会耗费企业大量的钱财。

实际上帕特还有另外一种选择：她可以改变一下自己的想法。你要记住，在任何情况下，不管它是如何地令人沮丧和带有敌意，总是有着积极的一面的。如果你能集中分析其中的积极因素，你的感受，不管是心理上的还是情感上的，都会好多了，你就可以用更加冷静，更有逻辑性的思维，更具建设性的态度去面对逆境了。可事实上，我们中的大多数人都是和帕特想的一样。帕特的举动是合情合理的还是可以更加积极，更带一点建设性呢？如果使用思想—情感—行为链的话，帕特完全有可能改变她的想法，把她和简的谈话变得更加积极一些，创造出更加积极的结果来。例如她可以对自己说以下的一些话：

“或许我来得突然，使简感到惊讶，下一回我得预约一下。”

“我相信她一定有很多心事，或许我可以把我的想法写在纸上，让她在我们交谈之前细细地看几遍。”

“尽管我不愿被人冷落，可我确实长着一副创造性的头脑，大量的新思想搞得别人不得安宁。简可能认为这一回又是一个不着边际的想法。我得更耐心一些。”

以上考虑会产生什么样的情感呢？它们或许会是更加积极一点的。她会变得更冷静、更有耐心一些。冷静和耐心可以转变为积极的行动、结果，帕特可能非常顺当地为自己找到借口，请求在更为合适的时间再和她会面。所以，不管我们觉得自己受到了何等不公正的对待，在任何情况下，我们都应该给别人留下产生疑问的余地，因为我们永远也不可能知道是什么原因使得别人

做出如此的反应的。

我们总是在不停地分析别人的行为，可在许多时候，我们的分析不是错误的就是片面的。由于人的思维是看不到的，所以我们往往会掉入错误分析的圈套，而这种错误的或粗略的分析判断又往往会进入我们心中的消极的对话。所以把你自己的观察结果向他人诉说一遍是有好处的。例如，帕特可以这样说：“简，看来你很忙，我们什么时候谈会更好一点呢？”我这样说并不是要我们原谅那些不尽人情的粗鲁人，可我相信，高姿态与人打交道不管什么时候都是上策。我们永远都不可能知道别人是怎么想的，除非像俗话所说的：“别人所想不可知，除非交往有日子。”

有时候我们不得不和一些有声望的人打交道，而这些人由于种种原因又有可能搞得我们不痛快。我们首先可以问一问他们是怎样到达权威地位的？还不都是经历了挫折之后？无论你走到哪里你都有可能碰到一些不能容忍的事情，这些事情会使得我们心中无法产生积极的内心独白或曰自我对话。在这种情况下，我们有时最好是接受这样一个事实，即我们无法直接改变别人，所以我们需要有意识地别想他们。焦虑不安或消极态度并不能将他们改变，也不能改变我们的生活。

将我们的思想由消极转为积极需要密切关注我们内心的自我对话。自我对话就像是在头脑里放CD碟片，一切都会出现在你脑海里。当我们面对各种情况时，我们自动按下头脑里的“播放”按钮。如果你的老板不听你的意见，于是你就按下按钮去看比方说第二盘第八磁道上的节目：“老板是个笨蛋。”或者当你的管理部门又在进行重组，搞得人心烦时，你去看第四盘第一磁道

上的节目：“这些痴呆，真不知他们在干什么。”

听着自己内心的自我对话，我们可以知道自己对外界环境的反应，特别是对那些富有挑战性的难题的应对是否是理性的、建设性的，或者是不理性的、有害的。我们整天都在对自己说话，这是我们感知和行动的主要动力。当你想到自己工作中的问题的时候，特别是那些富有挑战性的问题的时候，你脑海里的哪一个磁道在播放？不管你对自己说了些什么，那都是自我对话的范例。事实上我们整天都在对自己说话。如果你在思考，你在对自己说话，同时你也一定看到了闪着亮光的心中图像。

以上简单事实的寓意是深刻的：你现在的想法（以自我对话的形式出现）决定着你的情感，而情感又决定着你的行动。简单地说吧，如果你想要感觉良好，要努力实现有效、高效运作的对话，积极地去开展自我对话，不光是看到消极的因素，还需要看到外界环境和人的因素中积极的一面。下面列举了一些消极的，自我破坏的内心独白。

“一切照旧，平平常常，仍旧是乱七八糟。”

“我一点闲工夫也没有。”

“真要命，我不能再干下去了。”

“干下去就会累死，真不好办。”

“什么结果也没有得到。”

“我不是作家，为什么叫我写这个报告？”

“他是个捣蛋鬼，我无法忍受了。”

“哦，是啊，看来他们还真是有点儿关心我们了。”

“他们从不在我们这里买东西，我不知道现在为什么要来

买。”

“我每次来时，他都在寻欢作乐。”

“如果行得通，那真是个奇迹。”

“我不在行。”

“我真笨，怎么会做那样的错事。”

“当你的大脑在说话时，你的感官在倾听。在生活的游戏中，我们实际上是说着进入或走出胜利或失败的。”丹尼斯·韦特利（Denis Waitley）博士如此说。丹尼斯·韦特利博士是个科学家，他研究人类行为已经20多年了。

职业运动员和奥林匹克选手比赛时常常会说着诸如此类的话语：“这一回我要在底线得分。”“想10环就能打10环。”“我是不可阻挡的。”在前面我谈到了“三无”，即无先例、无希望、无条件。围绕“三无”展开的自我对话，像强调缺少时间、金钱或信息等资源，强调过去或将来的失败（“现在我们去做的的话，结果会很糟，就像我上次那样”），或强调个人的局限性（“我条件和经验不够”），忽视个人的力量很可能导致失败。“心中所想，行动所为。”

日常生活中，你得调整你的自我对话。当你发现自己在说着消极的话语，谈论着自己、别人或外界条件时，要注意看看能否从中找出一个积极的方面来。积极的和消极的观察角度所得到的都是客观事实，并且都是出之有据，但一种可以帮助你创造性地进行思考，得到你想得到的东西，而另一种则会限制你的选择，对你有害。

消极思想转换技巧

要做到积极地看待富有挑战性的逆境，这需要训练。通过训练，我们就为自动地积极应对艰难情况创造了条件。假设你刚刚知道你要被精减，一个月后将失去工作，你心中消极的自我对话可能是：

“我年龄这么大，再也找不到工作了。”

“我拿什么来付账啊？”

“为什么裁我呢？他们该叫约翰走。”

这种对话可能会使我们匆匆忙忙地草率做出决定，其结果往往是抓住第一个可能找到的工作不放，卖掉房屋或焦虑得情绪低落，甚至生病。

要将这些消极的思想转换成积极的思想需要找出有关事项潜在的有利因素。下面是因为被精减而可能出现的自我对话：

“我真的是解脱了。过去我向来惯于墨守成规，现在的解脱真是求之不得。”

“我有一副聪明的头脑，精力还充沛，工作负责，一定能找到工作，绝对没问题。找工作是有一个过程的，不过我足智多谋，足以对付过去。”

“在职业探索之路上我总算有了一个和家人朝夕相处的机会。”

如何选择自己对事物的看法决定了世界上的事物的各种差别。美国语义学家、参议员S·I·早川一会（S.I.Hayakawa）曾经说过：“要注意以下话语所带来的区别，一个是‘我已经失败

了三次’，另一个是‘我是失败者’。”后一句将“失败”个人化了。这种消极的自我对话可能产生一种自我否定价值或自我怜悯的情感，而前一句则暗示尽管有的目标我还没有达到，我还有更多的机会。

将我们的自我对话变得积极起来可以产生戏剧性的结果。不管你自认为自己是怎样的消极和悲观，我们天生都有积极地看待事物的能力。有的人在紧急情况下很善于保持稳定，甚至是镇定，而另一些人则因为一点小事而烦躁不安。

人们为什么会对同一情况做出不同的反应？

星期一早上，办公室里窗帘紧闭，职工们不是像以往一样互致问候：“周末还快乐吗？”而是三五成群地在一起，表情严肃地议论着。出了什么事啦？

不久，人们获悉，经理们星期天开了一天的特别会议，今天早上接着开，直到现在。

于是，闲言碎语四起，从联合公司来接管到大量裁员，到重组等无所不有。

生产全部停顿了。突然经理走了进来。她表情非常严肃，所有的人看着她。她向四周看了一下，然后说：“一小时后在会议室集中。”

显而易见，事情与每个人有关。大家不知道出了什么事，也不知道有多大的影响。人们各自是如何思考的呢？他们会对自己说些什么呢？找到消极思想的根源是我们永远消除消极思想的关键。

找到消极思想的根源

怎样看待生活环境并做出相应的反应，这与很多因素有关，总的来说是与我们对世界的运动变化的基本信念有关。如果我们在前一章所讨论的思想—情感—行为链上再加上信念一项的话，问题就会变得很清楚了：我们的行为来自情感，情感来自思想，思想来自信念。所以我们可以顺理成章地说，改变消极反应的关键是找到并消灭——或大大减少——限制我们自我的信念。

有的人把斗争和挑战看做是人生中自然的不可避免的一个部分，有的人则认为生活不该或不得如此艰辛。可我们无法改变现实，我们能够改变的只能是自己对现实的反应。心理学家艾伯特·埃利斯（Albert Ellis）是认知心理学的创始人，他发现信念（人们对世界和生活的宏观认知）是我们思想的源泉。如果我们的信念相当理性，也就是说与现实生活相吻合，我们的思想总的来说就会是现实主义的和建设性的，从而导致建设性的情感和行动。思想来自人们对世界和生活的宏观认知这一事实为我们提供了深刻的启示，使我们懂得如何来把消极的行动变为积极的。



自我抑制的信念

我们的研究该从哪里开始呢？几乎所有的思想、情感和行动都可以归因于我们的自我抑制的信念，下面列出了一些公认

自我抑制的信念：

1. 人们必须公平待我。
2. 生活中不该有不舒服的地方。
3. 别人必须喜欢我。
4. 犯了错误，真可怕。
5. 我的工作必须做好，否则就是无能。
6. 对我不好的人就应该受到惩罚。
7. 我想要什么就该得到什么。
8. 我控制不了自己的感情。

让我们仔细分析一下以上各种看法，包括对一些词汇的理解，看看它们是怎样妨碍我们的工作的。

1. 人们必须公平待我。

“我为他们做了那么多事，他们怎样能够那样对我？”

“我帮了组里的大忙，可他们一点也不赏识我。”

“我忠心耿耿竭尽全力为公司服务了20年，结果反而被公司裁员了。”

“我拼了命在解说，他们居然敢不喜欢。”

“连卡罗尔都有一部新电脑，我为什么不能有？”

如果我们坚持这种自我抑制的信念而他人又不肯公正地对待我们，那结果会怎么样呢？我们可能会失望，或者会产生报复

之心。不少人有这样一种人生哲学：“如果我公平地对待别人，他们也得友好待我。”公平待人期待得到公平的对待这没有什么不对，有的人甚至期望得到公平的对待而不管他们自己是否公平待人。有时候，对“公平”这个词的意义的理解和定义也可能引起自我限制的信念。几个星期之前，我和一位客户进行交谈，他错过了一次被提拔的机会，所以非常苦恼。

“斯科特，”他说，“我在这个公司已经10年了，工作也一直非常努力，该做的我都做了，但他们（管理部门）却对我说我最适合担任现行工作。我简直不敢相信他们这样说真的是为了我好。”

他很失望，正在考虑离开这个公司，尽管他喜欢他的工作，也热爱他的公司。他觉得自己资格老，工作熟练，应该得到提拔重用，这似乎是个符合逻辑的结论，可随着调查的深入我发现了另外一些情况，他们有助于解释管理部门的决定。

我问他跟老板和同事的关系如何，业绩怎样。他在几年前出了一点事，与后来成为公司主管经理的人有过激烈的争吵。经过反思，我的当事人承认当时他还不太熟悉管理工作，没有很好地掌握管理人的技巧，这很可能就是他没有得到提拔的原因。所以尽管开始的时候他觉得自己符合提拔的条件而没有被提拔很不公平，后经过仔细分析他认识到，那位被提拔了的人虽然在工作经历上可能不如他，但是全面衡量的话，可能比他更适合担任新的工作。我敦促他消除气愤和沮丧心理，采取积极的行动。例如我建议他搜集有关自己的信息，找出那些值得改进的地方，这样做不光是为了下次提拔，而且还有助于他个人的成长。事实是世

界和世界上的人常常是不公正的，我们无法避免不公正，但我们可以学会以更积极的心态来应对这些不公正。

2. 生活中不该有不舒服的地方。

“再一次重组，我又得走了。他们为什么要这样对我？”

“我简直不敢相信他们还要我回去学习新的计算机系统知识。这多么浪费时间啊。”

“我好像真的要忍辱负重，立刻将意见书重写了。”

“他们为什么不能来一下，把他们对建议的看法谈一谈？他们就是喜欢乱做决定。”

“要写这么多报告真麻烦，而他们连一半也没有看。”

以上所述的自我限制的信念是非常自私的。它阻止我们去承担风险，去抓住新的机遇，这对公司是极其有害的。它也是我们放弃一个工程、一次尝试或一个客户的主要原因。我们在工作得不愉快或痛苦的时候，往往会立刻退出。我有一个朋友是一个小的专业服务公司的人事部长，一年多来，他一直在抱怨他的一个同事。他那个同事脾气不好，动不动就大吵大嚷，搞得他不知道如何对付他为好。由于去劝说他很可能是件很不舒服、很不愉快的事，我的朋友对他的冲动行为一直采取视而不见的态度，可随着时间的推移，问题变得越来越严重了，引起了轩然大波。他决定坚决果断地当面和他谈一谈，把问题处理好。他公开表白了自己对此事的关注、恼火和失望。不出所料，那位同事并没有很好地接受他的意见，采取了一种敌视的态度。可在对抗结束之后问题都得到了解决，他们的生意也红火多了。

有一位参加我的积极思考学习班的经理对我说，他很难和

一位下属合作。那位下属是从另外一个部门调过来的。他说别的部门经理往往不考虑工作问题，简单地把难领导的下属推荐到其他部门去提拔使用。他们这样做只是希望去掉他们与那些下属对立带来的麻烦，把问题转移到别的部门去是一种容易得多的解决办法。谁都不喜欢痛苦和不适，我们常常是采取回避的态度，可当我们回避了问题时，受损失的是大家。下属失去了学习和成长的机会，新的部门的经理接管了工作中的问题，公司的生产受到了影响。那些真正做出了巨大工作成绩的人都是些做出了巨大的牺牲，承受了巨大的痛苦的人。我自己在专业工作中进步最快的时刻也正是感到最绝望和沮丧的时候。可惜的是，我们很多人从不设法去解决工作中的问题，他们遇到问题就打退堂鼓，因为事情难办就偏离既定目标。可成就是和我们所承受的痛苦成正比的，谚语说得好：“不种无收。”

3. 别人必须喜欢我。

“我到底干了什么事让休这样讨厌我。”

“基斯制订了降低成本的方案，尽管我并不认为那有什么了不起，但是还是打算去向他表示祝贺。”

“大家都不喜欢我，这是我捞不到好机会的原因。”

“如果鲍勃生我的气的话，我会受不了的。”

在生意场上，我们常常会因为害怕别人拒绝或否定而做出许多错误的决定和举动。我们中的一些人有着强烈的要别人接受和配合的需求，以至于他们不能够对别人的举动做出实事求是的评价。“如果我把自己对基斯的真实想法告诉他本人的话，他一定会长时间生我的气。我必须每天和他一起工作，真难办。”想得到别

人的喜欢是对的。按照心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）所说，它实际上是人的强烈需求之一。但如果你坚持一定要别人喜欢你的话，那就会给你的工作带来消极的影响。一位会计总管告诉我，不知怎么搞的，在评估下属业绩时，她常常调整提高某些人的等级和评语——她不想得罪人，不想让人讨厌。

要抵制去讨人喜欢的心理需求，最恰当的建设性的做法是将注意力放到自尊上来。我们不可能迫使别人喜欢我们，我们所能做到的只是独立自主地工作，满有把握、充满信心地去思考、感觉和行动。别人会被你的这些优秀品格所吸引。我们还可以将自己的注意力集中到喜欢别人上来，而不是被别人喜欢。这样的话，我们就不会沉溺于自我需求之中，而是更多地考虑到别人的需求，不考虑自己个人的所得。记得有一天下午，我和堂弟菲尔（Phil）谈到这个问题。和往日一样，他的观察角度（和结论）非常吸引人，使我至今铭刻在心。他说：“斯科特，你知道人们都在设法变得更加有趣一些以博得他人的认同。他们大都是谈论自己，从不向别人提问，别人讲话时他们也不听。我们应该更加努力地去对别人感兴趣，而不是让别人感兴趣。”如果我们真的对别人产生了兴趣，别人也会做出积极的反应的。

4. 犯了错误，真可怕。

“我真没用，这么一点小事也做不好。”

“我真是个白痴，真不敢相信居然干了那等蠢事。”

“没有必要再给我第二次机会了。”

“我再也得不到提拔和重用了。”

“太危险了，最好别去试了。”

“我真的不能做决定，很可能会出错的。”

当我们犯了错误的时候，一种无能的感觉会笼罩着我们，其原因是我们此时常常会想到别人在此种情况下可能做出的反应，或许是我们原先的老板、老师、父母等曾经对此类行为进行过责备。

有许多人他们甚至根本就不知道自己为什么会感到无能，为什么要对错误耿耿于怀。带着这种消极的自我抑制的思想去工作可能会导致许多消极的后果。我曾经在一个西北快餐公司的连锁店工作，协助他们寻找一种土产食品顾客满意率不高的原因。我们成立了一个综合调查组，让连锁店的经理、厨师、出纳都参加。经过调查，我们发现了一些问题，正准备群策群力找出解决的办法来。其中有一个小组成员在轮到她发言时始终没有发表意见，我不想众人面前为难她于是就在事后去找她，我问她为什么不吭声，她说怕说错，怕想出一些蠢主意来让人家笑话。这个女士是个单身母亲，学历不高，所以觉得自己不行。我提醒她说，大家都觉得她能吃苦耐劳，热爱工作，会出点子，这就是公司领导决定培养她，让她参加调查组的原因。我鼓励她下一次参加献计献策会。她去了，她所提的一个意见最终成了解决问题的关键性措施。在企业里有很多人害怕进行尝试——不管是对新想法、新岗位、新技术，都是一个样——因为他们不想犯错误。管理人员最基本的一条就是必须具备做决定的能力，可是很多应该做出的决定实际上都没有做出，因为经理们都想避免犯错误。

5. 我的工作必须做好，否则就是无能。

“如果我找不到头等工作那就是失败了，再也别找了。”

“最后期限已经超过，真是不敢想像啊，经理一定会认为我是个笨蛋。”

“但愿一切进展顺利，否则的话，我就惨了。”

“最好现在还是别开始行动，可能我现有的信息还不完全。”

“他们得采纳我的意见，要不然的话我就败得惨了。”

这些话语和前一部分的自我抑制的信念如出一辙，可它们所带来的危害却更大。由于当了顾问，这几年我有幸在许多运作良好的企业里工作过，与很多相当聪明的人有过接触。使我感到惊讶的是在我所接触过的人中有不少人的快乐是建立在他们完美的工作之上，他们觉得稍有不足便是失败。真有趣，这种感觉是他们强加于自己的。这种思想的根源与前面所说的自我抑制的信念不同，我觉得它是不停的竞争造成的。我与很多经理打过交道，他们都承认他们的最残酷的竞争对手就是他们自己，事实上，他们对自己的要求比对职员的要求要严格得多。

我是附属商业学校的教授，有很多聪明的学生，他们都相当严格地要求自己。记得我曾接到过一个非常优秀的学生的电话，他问我怎样才能把成绩由A-上升到A。他说：“教授，我一定要得A，否则的话，我的平均分系数将降至4.0以下。如果是这样的话，我饶不了自己的。”还有的学生在达不到目标时就从精神上、肉体上折磨自己。现在我们生活在一个以成就为标尺的社会里，人们不管原因如何，因此有的人就会觉得假若他们不是百分之百的合格的话，他就是个失败者。这种思想在企业运作中有可能产生双重结果：（1）作为一个完美主义者，人们会用比实际需要多得多的时间和资源来完成某项工作，所以追求完美所得到的

效益和它所花费的额外劳动之间太不成比例了。(2)我们是凡人，难免会犯错误。追求完美的想法一旦不能实现的话，它往往会使得我们情绪低落，焦急不安。

6. 对我不好的人就应该受到惩罚。

“事情弄到了这个地步，都是你不好。”

“我最不愿意看到这种事情发生。约翰必须为之付出代价。”

“她最后还是要倒霉的。”

“我再也不帮玛丽做事了。”

要找曾经伤害过我们的人算账，其代价是很难估算的。很少有人承认他们在报复时花费了大量的时间和精力。在前面所说的“人们必须公平待我”里我们了解到人都有自己的想法，都觉得应该受到公平的对待，现在这一条就是那条的产物。当我们没有得到公平的待遇时，我们把自己当做法官加陪审团，并设置种种惩罚来适用于各种罪行。这样做会对企业产生消极的影响，因为我们把本该用在生产中的积极能量变成了消极能量。

惩罚的形式可以是多种多样的：暗算他人，批判冒犯者的观点，散布流言蜚语中伤诋毁他人等。《华尔街日报》上有一篇报道，介绍了北卡罗莱纳大学商学院的一个调查，里面说：有22%的问卷被调查人因老板的粗鲁行为曾经有意减少产量；有52%的人说他们曾经因为担心而浪费过工作时间。最严重的报复来自那些感到受到了不公平对待的职工。一位著名的全美橄榄球联盟(NFL)的球员在离开工厂几年后承认，当他在汽车装配线上工作时，他曾经故意把汽车门框里的零件(螺帽、螺栓、垫圈)装松一些，这样车子开动时，门框就会发疯似地震动起来，因为

他觉得汽车厂的老板对他不公，他想通过这样做来“讨回公道”。

心态健康的人在对付不公正或粗暴的行为时会记住我们所要对付的人基本上都是好人。基本上是好人的也会干出“坏”事来——绝大多数时候是不知不觉地干出来的。经典影片《绿野仙踪》(The Wizard of Oz) 末尾有这样一个著名片断：人们觉得上了男巫的当，对他进行严罚。人们说：“你是个坏蛋！”他回答说：“哦，不，亲爱的，我只是个坏巫师。”——尽管他的一些巫师活动是糟糕的，但他基本上还是个好人。

我们用不着像着了魔似的去找别人讨回公道。精力的花费可以是积极的也可以是消极的。如果我们要去干点什么的话，请把我们报复的精力放到更有用的地方去，去以积极的能量战胜消极的能量。在巨大的积极的能量的作用之下，消极的能量必定会土崩瓦解。尽管克服消极的能量需要时间、决心和毅力，但最终你是会胜利的。在我的职业生活中，我促成了很多交易和合同。其中有一笔交易，由于对方对合同中的某些措词做出了不同的理解，我觉得自己受到了不公平的对待。当时我的第一个反应是去雇一位律师，与那个公司理论。可是经过再三考虑，我意识到这样做就意味着我得花费太多的时间和精力去干那些对宏观规划并不很重要的事情，于是我放弃了与他们理论的想法，将主要精力重新投入到新的业务发展之中。报复的甜蜜是短暂的，当我们时过境迁再行回顾的时候，会留下一丝苦涩的味道。尽管报复具有很大的吸引力，可能你也觉得它是那么合情合理，让我们远离报复吧——它只能释放出更加消极的能量。

7. 我想要什么就该得到什么。

“快点，我们走吧！我没有那么多时间。”

“如果你明天不能完成分析任务的话，你就别在这里干了。”

“无论史密斯要你干什么，别理他，我需要你在这里做事。”

“你们必须重新确定优先项目，把我们的也纳入其中，我们这个项目太重要了。”

当我看到这一条时，我想起了百老汇音乐会中的一首歌。尽管歌的名字我记不得了，但我仍然记得里面的抒情歌词：“不管我想啥，只要我想要，就要得到它。现在我就想要了！”这句话所表现出来的自我抑制信念是以妄自尊大为基础的，它促使了苛求和不耐烦情绪的产生，会使整个企业一团糟。妄自尊大和以自我为中心的情绪有很多起因。那些生活在要啥有啥环境里的人们，或是在生活中有一定地位的人常常会有这种态度。如果我们不学会如何来克服它的话，很可能把好人赶跑。我们经常会听到朋友或同事说：“不管我怎么想办法，似乎都得不到他的欢心。”我刚开始做咨询工作的时候，第一个任务就是到一个著名的教育服务中心解决问题，这是我所做过的最难办的工作之一。在这个中心有着大量的博士毕业生，博士多本身并不是坏事，可是他们中的不少人由于太苛求他人而弄得别人难以过活。从那以后我注意到那些学历低的人似乎首当其冲，最容易受到无理要求的攻击。

抱有苛求态度的人不可能一个晚上改过来。改变这种态度更需要理解他人，容忍他人。我们必须提醒自己，我们并不是宇宙的中心，别人有别人的目标和优先权利，这些并不总是能够纳入我们自己的规划之中。

8. 我控制不了自己的感情。

“我就是那样的人，我没有办法改变自己。”

“看，我历来如此，你们要习惯我的脾气。”

“随便什么人都这样做的。”

“对不起，我对着你这么大喊大叫。我是实在忍不住了。”

我把这一条所列内容叫做“最大的借口。”它包括很多不恰当的行为，像大喊大叫、怒吼、胡言乱语、谩骂，以及其他与工作无关的行为。据我所知，有的人患有此类疾病，并影响到了他们的专业工作。这类性格糟蹋了不少很有前途的人的事业。我记得曾经和一个动不动就心烦的人谈过话。他经常控制不了自己的情绪，他知道如果再这样下去的话，他将被解雇，他已经受到过多次警告了。他对我说：“我恐怕是命该如此了。你看呀，斯科特，我一生都是这样的脾气，想改也改不掉。我是天生如此。”这个叙述真糟糕，里面充满了自折锐气的话语，它的意思是说事物是不可改变的。如果没有外界力量的强制约束的话，持这种观点的人是不会有丝毫的改变的。这些人往往会列出他们的个人历史（“我就是这样长大的”），伦理道德背景（“我是意大利人，是情感型的”），或生活中的重大事件（“我小时候被人耻笑过”）来作为他们不能改变的理由，并常常得到了周围的人的认可和帮助：“啊，别跟彼特计较了，他就是那种人，别太认真。”如果他们自己不找借口的话，一定会有人来帮助他们。要克服这种信念，第一步就是要坚信，不管你这脾气是何等的根深蒂固，它是一定能够改变的。我们每时每刻都在改变自己，用不着等到自己的工作、身体或事关重大的关系出了危机才采取行动。

按照心理学家艾伯特·埃利斯所说，所有的自我抑制的信念都可以归纳到以下三个主要的非理性方面：

- (1) 自我贬低的冲动。
- (2) 偏执和失望。
- (3) 埋怨指责别人。

职场高手应该是与现实同步的。他们不会将事物吹嘘得不成比例，或是将过多的东西强行加入到对环境的分析之中。他们会承认，事实上在任何地方都会有难以相处的人和不愉快的事。他们知道他们自己也不是尽善尽美的。他们能够正确对待自己的不可避免的 error 和失败，并从中吸取教训，继续努力追求自己的目标。在某种程度上来说人都有一些自我抑制的错误信念，这些信念妨碍了我们的工作。如果你懂得了这一点，认识到它们对你工作的影响，你就已经在克服它们的道路上迈出了重要的一步。这些错误的信念能够克服吗——如果能够的话，该如何去做呢？

要成功就必须接受现实并超越它。

——美国出版局局长，作家迈克尔·科达

(Michael Korda)

思考的真理

毫无疑问，你已经听说过这类词汇了：“借贷的真理”，“广告的真理”。“真理”一词指的是消费者在做出慎重选择时所需要的准确贴切的信息。同理，“思考的真理”这一部分的内容揭示了人们在失望和不利情况下进行创造性思考、感知、行动所需要

的信息（或曰理念）。

回答以下六个问题可以帮助你们了解思考的真理：

（1）是什么事惹得你心烦？

（2）你是怎样看待此事的？（你想对自己说些什么？）

（3）你所说的与现实情况是否完全相符？是否仅仅只是你的一种愿望？（对照本文所列举的自我抑制的信念，检查一下你的自我对话。）

（4）你所关注的事件如何看待才会显得更加现实一点，更理性一点，更具建设性？

（5）如果更加现实，更加理性和更具建设性地看待问题，这会给你和其他人带来什么好处？

（6）如何把你原先的自我对话改为反映了你的新的观点的自我对话？

让我们看一个例子。大家都有过在机场等待一架晚点已久的飞机的经历，这事令人失望和恼火。此时，我们的自我对话可能会是这样的：“怎么老是我碰到晚点？真是不敢相信，我的会也开不成了。”结果呢？我们坐在那里焦急不安，破口大骂。我们的这种反应理性吗？是哪一条自我抑制的信念在起作用？我们有些人总是认为事情应该永远顺利，所以当不顺利时就无法容忍。对待这种情况的比较好的方法是努力去看这些事物的积极的方面。飞机误点有可能是天气不好或出现了机械故障，在这种情况下误点是为我们的安全着想。这样看问题可以消除不必要的烦恼和悲哀。我们还可以用新的自我对话来表现出更加积极的心态：“我宁要安全，不要遗憾。现在就去打电话，让人们知道我耽搁

在路上了。如果会议不能等我，必须开始的话，可以叫乔安妮代替我。我安心坐下，休息一会儿，接着就看一下书。不管怎样，我是无能为力的。”

上面所说的简单的方法，其力量和有效程度常常使人感到震惊。这种方法是很有力量的，因为它有助于将下意识的自我抑制的信念带到显意识的领域。我们所能看到的是行为，看不到对行为负有责任的信念，所以有很多行为连我们自己也难以理解。例如，当我们对某一演出的评论过于恭维的话，很少有人会如此分析对自己说：“虽然贝思的表演不值得如此热情洋溢的评论，但是我还是做了，因为我有一种本能的自我抑制的信念，那就是要让别人觉得我可爱。”通过分析我们的自我抑制的信念，我们可以将它们和消极的自我抑制行为联系上，然后再运用压抑烦恼境况下的思考的真理原则，我们就可以减少这类行为，直至最少。我发现大多数人在公开场合下都不承认他们自己有一种或多种自我抑制的信念，可有经验的经理们私下告诉我说，这一概念对他们的帮助很大。

按艾伯特·埃利斯所说，大多数自我抑制的信念都跳不出以下四个类型：

- (1) 耸人听闻式的陈述，对情景过于戏剧化；
- (2) “应该”、“要”、“必须”类陈述，它们是建立在对自己、他人与外界条件的不现实的要求和企盼之上；
- (3) 对人的价值的评估，不是对自己就是对别人，其暗含意义是一部分人比另一部分人更有价值或更无价值；
- (4) 需要陈述，它强调如果不满足某一愿望或需求，人就

不可能得到幸福或生存下去。

你或许会发现自己的自我抑制信念与上述某一条会更加接近些。

如果你经常努力将思考的真理原则运用到困难的工作条件之中，过一段时间之后你会发现某些自我抑制的信念会反复出现，这就是你的性格特征或思维模式。了解这一点可以帮助你迅速控制自己的情绪，改善人际关系。请记住，我们企业的发达有赖于我们周围的人的认可和衷心支持。

确立积极的企业目标，加以肯定并进行充分的想像

确立目标

现在我们已经了解了通向积极思考的道路图上的第一二步，让我们来考虑第三步：根据具体情况确定目标。你期待的结果是什么？当你详细描绘出你要完成的任务时，你就已经提出了目标，已经树立了一个可以集中自己的时间、智慧、精力、活动的靶子。一点也不奇怪的是，能干的经理都把目标的确立看做是一个企业能否成功的先决条件。目标的确立可以非常详细，需要注意措辞，使之都成为肯定的陈述——成为积极的、有个人特色的陈述，并将它变成实现目标的一种动力。另外，在选定目标进行了肯定陈述的基础上，还可利用形象具体化的技巧，使你的目标范围更加井然有序，从而提高你实现目标的可能性。下面让我们谈谈确立目标的原则和方法。

一个巧妙制定的书面目标会有意识或无意识地引导你去实现它。此外，它还可以帮助你寻找机会，促你进步。一旦你以书面形式确定了你的主要目标的各个方面，你就清楚地陈述了自己的使命，它对你具有合同的效果。我已经教了15年的目标制定方法，发现了一个特殊的技巧，既容易理解又很实用，它叫做“精

打细算法”(SMART method)。你所确立的目标应该是：

- 具体
- 可衡量
- 有行动表述
- 现实的
- 限定时间

具体

目标应该尽可能具体。一般来说其具体程度取决于你拥有的精确的数据和信息的量的多少。含糊其词写出来的目标很少能鼓舞激励我们。例如，与我在一起工作的一位经理最近确立了一个目标，要“缩短复信时间”。我问他：“你想缩短回复谁的信件的时间？为什么？”我还进一步问他：“你的‘缩短’和‘回复时间’指的是什么？你能否用通俗的语言来给它们下个定义？”他那部门的客户现在仅限国内，他们已经收到了很多抱怨的信，说是信息反馈不及时。经过一番研究和分析，他确定大部分抱怨都涉及销售人员不能及时得到所需数据这一问题。这一原因使他們不能立刻就去扩展业务，为国外消费服务。

在对这些词义进行了一段时间的研究之后，经理将目标做了如下陈述：“我将缩短回复国内消费者询问新的价格信息的信件的时间。”和前一个陈述相比，你能看出区别来吗？明确的目标可以帮助制定目标者准确地知道重点在哪里，以及为什么在那里。

可衡量

有一种说法叫做“不可衡量就无法改进”。没有衡量，你永

远不知道改进的程度。事先衡量和事后衡量都是非常重要的，因为它们提供了一个比较的基础。还是使用前面那个例子来加以说明，目标的哪些方面是可以衡量的呢？时间的减少是可以衡量的。经过改写，目标可能是这个样子：“我将把回复国内消费者询问新的价格信息的信件的时间减少25%。”

有行动表述

如果在目标陈述中不表述行动的话，它可能永远也实现不了。你总得干些事情才能够让它实现，应该有文字表明为了实现这个目标必须干些什么。例如，如果说对抱怨进行调查的话，这丝毫不能改变现状，要使用“减少”或“消除”抱怨之类的话语才是前摄的或有行动表述的。

现实的

你的目标应该是现实的。可“现实的”的定义则因观察者而异。至于什么是现实的，什么是不现实的，各人看法都不同。当然，我们完全可以通过观察过去的行为来建立一个评价标准。也就是说，我们可以问自己：“过去我们能够做多少？”我们还可以问自己：“现在能够做多少？”记得我曾经和一个成本削减工作组在一起，他们的组长说：“上级管理部门要我们在6个月内将成本再降低11%。可现在我们已经尽了最大努力，不可能再减少了。”

在这个例子中，这位组长是别无选择的。在他心目中，再减少11%是不现实的，因为他们觉得自己已经尽了最大的努力。

可在管理人员心目中目标却是现实的，因为在确立目标时有的人是保守的，他们有这样一种心态，即最好是少承诺一点，然后再超额完成任务，而决不会是相反。总的来说，这样制定目标是比较保险的，但我们在这里谈论的不是制定保险的目标。积极思考者所制定的目标似乎总比他们所能达到的要稍微多一点。由于具有挑战性的目标朝着不可能实现的方面倾斜，所以需要额外的信心、创造性和计谋。皮尔博士常常鼓励人们适用10%的原则：不管你制定什么目标，在可能完成的量上增加10%，迫使你紧张一点，从而走出舒适区域。让我们还是以前面提到的减少25%的回复时间为例。我们不得不问自己：它是可能的吗？这个数字是怎么得出来的？不少人用任意的标准来衡量目标，这样不好。确立现实的目标的方法之一是看它的实际运作情况，看看现在的回复时间周期是多少，要划出底线，这一点很重要。而后，看看公司内外的基准是多少。如果别人能够在 x 单位时间里回复信件，那你们就没有理由认为自己不能够。

限定时间

你想要什么时候达到目标？无限期的目标使得我们拖拖拉拉，毫不紧张，没有紧张的气氛是不能迫使我们兢兢业业地去完成任务的。如果目标的实现定在遥远的未来，比方说3个月后，应该将任务分解成几个阶段，各个阶段都应有预先确定的结束标志。

例如，“2001年内将产品损耗率降低8%”可以分解为“2001年第一季度将次品率降低 $x\%$ ，第二季度将顾客返修率降低 $x\%$ ”

等。所有的奥林匹克选手都是先确定总体目标，然后将它分解为若干微不足道的小步骤。将每个大目标分细可以使我们的工作重心更加突出，畏难情绪更少，更有利于我们安排每天和每周的进度。下面给出了三组目标设置对比，使用本章所述的“精打细算法”衡量一下，看看每组中哪一个更加符合我们的标准。

(1) a “今年我要雇用更多的人。”

b “这个季度我要雇用三个有电子产品销售经验的人担任市场营销代理。”

(2) a “本月我要与三个最大的客户面谈，要了解他们对下一年度的产品和服务的要求。”

b “本月我将与三个最大的客户开展社交活动以加强我们的业务联系。”

(3) a “本季度我将授权下面的工作人员分担我的工作以便更好地处理全局工作。”

b “到本季度末，我将找出三项经常占用我的时间的工作，把它们交给吉姆和巴巴拉去处理，以便我能够更好地考虑全局工作。”

如果你选择了(1) b, (2) a, (3) b, 你就选对了。这几条都包含了附加信息，比另一选项更符合我们的“精打细算法。”

肯定陈述

一旦你按照“精打细算法”确立了目标就要将其转为肯定的陈述。肯定陈述是以积极的个性化的语言来重新阐述目标，为目标的实现提供动力。这种阐述会使你的目标陈述更加有力，更

加有效地冲击你的下意识思维，按照科学家所说，此种方法的有效率为80%。

数十年来，人们一直都有这样的认识，即我们的大脑有一个意识部分，它对五种知觉输入的信息进行分析；还有一个下意识的部分，它储存我们的记忆、习惯、自我形象和信念。奇怪的是下意识的大脑区别不了真实和幻想，它会将意识的大脑所说的话都当做真实之物。如果意识的大脑多年来一直向下意识的大脑胡说八道，例如“你提高不了自己的技巧”，“你不可能应付那种场合”，“你想要的东西太出格了”等等，你的行动将会受到消极的自我抑制力的影响，甚至有可能变得极端消极。劣种无良稼。反之，你也可以通过改变下意识所赋予你的悲观信息，更好地集中精力去实现你的目标。

肯定陈述强调的是两个事实：一是下意识的大脑把所有的意识大脑所说都当做事实，二是以积极的词汇，第一人称现在时来进行陈述更能给你的下意识带来冲击。

根据以上论断，把目标陈述变为肯定句的巨大作用是显而易见的。下面看看我们如何来把前面的三个目标陈述改为肯定陈述。

目标：“这个季度我要雇用三个有电子产品销售经验的人担任市场营销代理。”

肯定陈述：“这个季度我雇用了三个最好的有丰富电子产品销售经验的人当市场营销代理。”

目标：“本月我要和三个最大的客户面谈，要了解他们对下一年度的产品和服务的要求。”

肯定陈述：“本月我和三个最大的客户进行了面谈，了解他

们对下一年度的产品和服务的要求。我正在为他们提供优质服务。”

目标：“到本季度末，我将找出三项经常占用我的时间的工作，把它们交给吉姆和巴巴拉去处理，以便我能够更好地考虑全局工作。”

肯定陈述：“本月底我找出了经常占用我的时间的三项工作，将它们交给了两个精力充沛的人吉姆和巴巴拉去做。最终我能够考虑更具全局意义的工作了。”

你们仔细阅读了目标/肯定陈述之后，或许有人会问：“实际上我并没有完成目标，换一种说法又有什么用呢？”应该说在意识层里它们的区别是很小的，但在下意识层面上，肯定陈述所留下的印象是毫无疑问。肯定陈述是用第一人称现在时加上积极的正面的语言陈述目标。使用“我将”，暗示着犹豫，就是说在你的下意识的大脑部分还存在着怀疑，如果把它写成（或说成）

“我正在”就更加有力量了，因为你在说你自己正在完成目标。

就我个人而言，我喜欢使用不带未来倾向的语言。例如：我“已经”完成了目标，它已经成为了结束了的事实，这是我个人的语言爱好。大家都应该使用最适合自己的语言，不过要当心，不要用消极的语言，不要说“我将不会失败”，而要说“我正在走向成功”，要说“我保持了镇定，充满了信心，做好了准备”，而不要说“我将不会生气”。

现在让我们花上几分钟去试试这种技巧。先选定恰当的目标，然后将它写成一个陈述句（一定要使用“精打细算法”），再使用肯定陈述法（第一人称、现在时，正面陈述），将各个目标

写成肯定陈述。肯定陈述和你的目标的实质内容应该相同。我曾经看到过一个客户写出的一系列的肯定陈述，结果发现在转换过程中陈述的基本内容也发生了巨大变化，最终的肯定陈述与原来的目标的实质内容相差甚远。**要记住，目标不能改变，只是措辞不同。**

肯定陈述不一定都要针对具体的目标，也可以是鼓励人们进取的概括性抽象陈述。一位参加了“积极思考的力量”讨论会的人后来告诉我她设计了三个系列的肯定陈述：适用于工作的，适用于个人生活的，适用于他人（她的小孩）的。就“自己”她写出了肯定陈述：“**我是个坚强、充满信心、无忧无虑的人。我正在完成伟大的工作。**”她为她的孩子们归纳出了一个肯定陈述，并常常说给他们听：“你们是聪明的、能干的、有礼貌的小孩子。只要你们认真去做，任何事情都可以做好。”我也和你一样，归纳出了两三条与业务有关的肯定陈述，主要是使顾客高兴，照顾好员工，持续赢利。我的有关业务的肯定陈述都在3条之内，尽管数字3并不是个很有魔力的数字，可太多了会分散注意力。我还归纳了有关个人行为准则的肯定陈述，其中最有力量的是那句话：“天助我也，万事皆成。”我是在皮尔博士的畅销书《积极思考就是力量》一书中读到这句话的。那已经是30年前的事了，当时我把它写在小小的目录卡片上。在我的办公桌的第一个抽屉里还有一张相同的卡片，随着时间的推移它已经被翻旧了，变黄了，可它对我的教育与激励一点也没有变少，已成为推动我的行动的巨大力量。不管你的宗教信仰如何，我积极向你建议，根据你们的信仰体系去写出赋予你积

极意义和力量的肯定陈述，并将它告诉你的配偶、子女、朋友、同事以及你觉得需要它的人。

经理们对肯定陈述的运用还远远不够，他们都认为人们已经了解了他们的看法。我们都知道经理们对人们的行为表示不满的情形很多，因为否定总是容易引起注意的。他们除了偶尔说一句“干得好！”之外，其他的积极鼓励的话语就不多了。要多用这些积极的话语，当你认为某人的工作干得好时，为他写一句肯定陈述。例如：“斯蒂芬尼，我刚才要对你说，我觉得你是一个杰出的信息服务经理，我很欣赏你，你工作努力，把你那个部门管理得井井有条。谢谢你为我工作。”

要进行练习，把对自己的肯定陈述说给自己听。当你一个人的时候，可以大声说出来，用不着考虑时间和地点。这些陈述你说得越多，越可能得到更好的效果。记住，别忘了说这些话，把说这些话的时间与某一行为或场合联系起来（例如，在洗澡时，在打开冰箱时，开车上班时，启动计算机时，上午休息喝咖啡时）。要利用可以看得见的文字形式，把这些话写在纸条上，贴在显眼的地方。我认识的一个管理员是把它贴在计算机显示器上。要设法养成重复的习惯，每天二三次，天天都要重复。这样做需要自我约束。当然我就不一样了，因为我已经从这种方法中受益匪浅，在我的记忆中它还没有一次不灵，这种方法我已经使用了近20年了。记住，尽管肯定陈述不可能像魔灯里的妖怪使你一夜之间变成拳王（特别是当你身高仅仅5英尺而年龄又过了50！），它却可以帮助你充分利用你的天赋实现你的目标。

如前所述，肯定陈述比普通陈述更有力量。此外，我们还

可以把它们和视觉形象结合起来，进一步增强其积极的效果。

形象化

职业运动员和大多数企业界人士都会定期使用形象化法。正如《华尔街日报》上的一篇文章所说，形象化是当今最成功的企业人士获得成功的6种行为之一。“通过形象化，他们能够超越原先的水平，避开所谓的舒适区域，因为在舒适区内员工们会过于自在。他们受到强制性目标的约束，做事都是为了得到工作的艺术。他们努力去解决问题而不是抱怨。在事先做了最坏的打算之后，他们信心百倍地去冒险。他们可以在头脑里对未来的行动和事件进行预演。”文章接着说：“高层企业人士常常想像着将要出现的事件的方方面面和不同情感，从而把成功预演在自己面前，真是颇具匠心的白日梦练习。工作效率差一点的经理们则仅仅是罗列事实和议事日程，没有做好心理准备。”

没有幻想的游戏，工作不会成功。

想像的翅膀给我们带来的惊喜真是不计其数。

——心理学家 卡尔·荣格（Carl Jung）

就像你能从调整和控制自我对话中获得好处一样，你也可以通过调整和控制你脑海里的形象来获利。职业高尔夫球运动员常常会想像着他的球准确地落在理想的地方；职业推销员会想像着他成功地上门推销了货物；企业经理会想像着他的董事会讲话完美无缺。所有以上场合他们都在心目中看到了自己的成功，之

后又可能发现自己实际上几乎是自觉自动地将他们所想像的结果再现出来。运动心理学家特里·奥里克（Terry Orlick）在他的《追求完美》（*In Pursuit of Excellence*）一书中提出了以下几个形象化要点：“运动着的脑海形象把你的最终目标展现在你所有的感官面前，使自己觉得是在充分发挥自己的技能，它使得参与实际技能发挥的神经中枢通道略带激情，就像是为你大脑里的集成电路编排程序。你需要努力做的是把积极行动的程序编排进你的大脑和神经系统以彻底放松自己，使自己的目标得以实现。脑海中的形象有利于你建立一个积极的运作模式，还可以帮助你增强自信心，相信自己能够竭尽所能进行实际运作。”

《财富》500强中的一位经理曾对我说，当他想成为全美日本式空手道的黑带时，他运用了这一技巧。空手道的考核项目中有一项是用手将木板打断，“不管我怎么用劲，我都不能用手将木板劈成两半。使我感到闷闷不乐的是我知道我有足够的力量做到这一点，于是我去找日本空手道教师，问他我的问题在哪里。他说：‘你先想着把木板打成两半的情景，然后告诉我你在心目中看到了什么。’经理回答说：‘我的手在向木板砸去，速度足够，动作规范，可就在要接触到木板的那个瞬间，我突然犹豫了，砰的一声砸伤了手，指关节和手腕都裂开了。’老师问：‘犹豫的瞬间你在想什么？’经理回答说：‘我在想，哦，要伤到手了！’”

下面是老师说的话：“我要你闭上眼睛，想像着你的手在穿过木板，就像穿过奶油块一样，并听到了木板断裂的声音，感到了成功的兴奋和欣慰。”经理说他严格地按老师的话去做了，并

在第一次尝试时就把木板劈成了两半，而且一点也不觉得疼。他告诉我说他还把这种形象化技巧运用到业务运作中，同样获得了成功。你的木板是什么？你是否因为看到了或害怕产生最坏结果而把手缩了回来？或者你看到了成功地把木板穿透了？

在头脑里想像出成功的形象并让它留下永不磨灭的印记。始终保留着这幅画面，决不让它褪色。你的大脑会自然地将它呈现。永远不要去想到失败，永远不要去怀疑心中形象的真实性的，否则会有失败的危险，因为大脑总是企图将心中的形象实现。

——诺曼·文森特·皮尔

或许，**形象化最重要的一点就是绝对不要看到自己失败，永远看到自己完美的表现。**

如何想像成功

要得到正面的形象是容易的。你可以利用正面形象来为会议、销售洽谈、重要的发言等重要场合做好准备。下面是**构造正面形象的四个步骤**。

(1) 平静心情。找一个可以休息的安静的地方，闭上眼睛几分钟。

(2) 设想你自己在未来的场合表现得完美无缺。你的行为非常理想，其他人的反应也是和预料之中的完全一样。

(3) 在想像中要让尽可能多的感官介入。要把周围所有的生动细节都想像出来，听到各种声音，从人的说话到椅子的吱吱

声，到墙上的钟声都要听见。要看到四周的人都已各就各位，感觉到你脚下的地毯和手下的桌垫的质地，闻到咖啡的芳香等。

（4）想像完后再将整个事件进行生动的回顾。指出自己的不足，重新回顾那些尚无把握的部分，直到你看见和感到一切是那样的尽善尽美。

通过形象化，你建立了成功经验的仓库：看到了心想事成（当上了经理，签订了合同等）。整个过程就像拍电影一样，与谁在一起，在哪里，看到了什么，怎样看到的，听到了什么，前看后看，上看下看，左看右看，远看近看，一切都是理想的、完美的。在1998年垒球赛季里，本垒打冠军马克·麦奎尔（Mark McGwire）打破了罗杰·马里斯（Roger Maris）保持的纪录。之后，他接受了《纽约时报》的采访。记者问马克“你何以能够打破纪录？”他指出他使用了形象化的技巧。使人感兴趣的是他选择了什么东西充当形象化的核心。有人可能会以为他想着球飞出了公园，而实际上在采访中他说：“我想着球棒与球相接触的情形。”一点不错。我猜马克在想，他所要做的仅仅是把球打在球棒上的某个点上，然后用力一甩，于是所有的问题都解决了。

偶然事件也有可能会在人们头脑中留下永久性的记忆，给人们带来巨大的动力。皮尔博士讲述了一个难以置信的形象化产生巨大力量的故事。

一位著名的空中飞人杂技演员带了一群学生。那都是些雄心勃勃，立志成为杂技明星的人。难度较小的节目，大家都顺利完成了。到高架训练时，只有一个人没成功。刚开始时，这位学生望着铁架子，一种消极的自我想像油然而生。他想像着最坏的

情况在发生，滑了一下，掉在地上，动弹不得。这种消极的形象构思把他所学到的技巧和程序一齐抛到九霄云外去了。万分恐惧之中，这个小男孩结结巴巴地说：“我不行了，过不了啦，我早知道会摔下来，真的走不过去了。”

“如果知道你过不去，我不会叫你去做的。”教练说，“看着我，我来教你。首先把注意力集中在吊架上，这样你的身体就会自然跟着过去。”显然，他的意思是借助于信念、信心和成就感来克服困难。有了信心，物质的部分就会自然跟着过去了。

真是个聪明的建议。小男孩的思想解放了，他改变了想法，最终顺利地通过了测试。

我们每个人都有可能面临危险，都有可能因想像到最糟情形而止步不前，从而不能正常发挥自己的技能。可是，如果你在想像时不把困难放在心上，困难也就变得能够克服，做到事遂人愿。

第三部分

力量的源泉

积极思考者的十大品格

当我进入皮尔中心开办“积极思考的力量”学习班时，我集中了一班人马去研究皮尔博士的著作。需要研究的材料有很多，皮尔博士一生写的书超过了45本，还有成千上万的演讲、文章和小册子，数百卷录音带。我们的任务不是去找材料，而是将大量的资料进行组织，突出其核心内容，特别重要的是找到可以运用于企业的重要观点。经过14个月的精选和分析，有了一个基本框架。皮尔博士认为积极思考者的特征是各种积极的品格，这些品格或品质遍布于他所写的整卷整卷的材料之中，有几十个之多。我们对它们进行了亲和关系处理，进行了组合分类，并根据其基本概念和主题进行命名，最后得到了一个有十种品格的表。积极的品格是天生的（身体上的、思想上的、情感上的、精神上的），它决定了一个人成功的大小。积极思考者的十大品格是：乐观、热情、信念、正直、勇气、信心、决心、镇定、耐心、专心。

如果你在这所有的品格上都有较高的水准并能恰当地加以发挥的话，可以想像得出你一定能够取得惊人的成功。如果你像很多人那样，认为只有少数人才有过人的勇气，才能充满信心，热情洋溢，你最好重新考虑一下。实际上我们人人都天生有着积极思考者的那十种品格，然而，这些品格都在某种程度上被消极

的环境所掩盖。一位本来很乐观的小孩子在他的乐观和热情反复受到打击之后终于悲观地看待世界了。“不要那样干了，否则你会受到伤害的。”“你怎么不能更像你的妹妹一点？”“我做了多少次给你看？真是没希望。”“再这样做下去，你永远也不会成功的。”“你是个胆小鬼。”“你又让我们失望了。”以上只是很多人长年累月听到的消极的话语的几个例子。这些消极话语都被铭刻在心，给人们带来心灵的损害。类似于上面的话语最终奠定了我们对十种品格的看法，决定着我们最终是否相信自己拥有它们，或者拥有一个品格混合体。其结果是以上品格的不同程度的削弱或隐退，它们不再像我们年轻的时候那样，活跃在我们的心中。

丹尼斯·韦特利写道：“冠军的产生和毁灭都是由人的观念和态度所决定的。”失败者并不是生来就会失败，而是由他们所选择的看法和态度所决定。有一个真实的故事。一个人走进了文身店，进店时他注意到有一位身材高大结实的人穿着无袖衬衫走了出来。他那满是肌肉的手臂上刺着“生来失败”几个字。我感到很惊讶，于是问店主：“为什么有人要在身上永远刺着‘生来失败’这几个字？”店主回答说：“道理很简单，手上所刺，心中所想。”换句话说，店主的意思是如果这个人心中刻有不可磨灭的失败的烙印，他的行动也就只能是失败了。从某种意义上来说，失败成了一个人自己去努力实现的预言。

积极思考者的十大品格特征

皮尔中心进行了一项研究，得到了以下十大品格的定义。建议你们在阅读这些定义之前先自己下一个定义，然后进行比

较。

- 乐观：在困难、挑战和危机面前仍然相信并期待着积极的结果。
- 热情：具有很大的兴趣、干劲、情感和内在动力。
- 信念：坚信自己内心、他人和超自然的精神力量在必要的时候会为自己提供帮助和指导。
- 正直：做事诚实、公开、公平。按照自己的行为准则生活。
- 勇气：即使是前途未卜仍然愿冒风险去克服恐惧心理的意愿。
- 信心：对自己的能力、才能和潜力毫无疑问。
- 决心：孜孜不倦地去追求一个目标、目的或事业。
- 耐心：愿意等待机会、有利条件和结果的出现。
- 镇定：在困难、挑战和危机面前，天天保持清醒的头脑和平衡的心态，花时间去反省思考。
- 专心：通过确立目标和优先项目来集中注意力。

积极思考综合调查表

如前所述，十大品格都是内在的，由于消极因素的作用和影响，它们或多或少地都被压抑。幸好我们可以通过有意识的努力，在需要的时候把它们召唤出来。

要重新发掘和激活十大品格，第一步是要确定现在的差距。也就是说，按照通常的标准，你现有的乐观、耐心、自信等程度如何？积极思考综合调查表是一位心理测量学家花了数年的时间设计出来的，用来检测人们以积极的思考方式处理问题的频率。

简而言之，心理测量学家所做的是要测量那些人们认为的不可测量之物。从表面上来看，决心之类的品格似乎是不可捉摸的，可心理测量学家都能够为每种品格找出具体的可衡量的行为特征或标志。通过与其他学者、仪表设计者、皮尔中心成员一道工作，心理测量学家为每种品格找到了15种行为标志。有些标志与相关品格的关联程度仍存在着差别，于是一个调查表诞生了，并经历了广泛的可靠性和有效性的验证。可靠性指的是在一个时间段里所进行的若干测试或调查的结果是精确的和一致的。有效性指的是测试或调查了的东西是设计时所预定的内容。最后删除了一些项目，相关性较强的项目则被保留下来了。结果是每种品格有5种行为标志因为相关系数大而选为积极思考综合调查表中的基本条款。当然，这还不是十全十美的检测手段，决不是的。所有的此类测试都是逐渐完善的，它们随着时间的推移一定会得到进一步的改进。你现在要用的这个综合调查表已经被成千上万的人使用过了，并已证明是准确的。在准备测试时你要记住，总共有50条，它们描绘了积极思考的思想和行为特征，你只有到测试完毕才能确定哪些条款与哪些品格相关，这样做是为了避免成见。请按指令去做，尽可能坦率、直截了当。当然提这些要求并不是说回答调查表中的问题需要什么特殊的技巧。

我建议你以第一本能凭印象来回答问题，不要在一个问题上做太多的联想，只要凭第一印象来判断，看看哪些条款更适合你的情况。要如实做出回答。

积极思考综合调查表

指出你出现下述情感和行为的频率，在纸上记下它们的程度，用0~5标示出来。

- 5：几乎总是 2：有时
4：大多数时间 1：几乎从不
3：通常 0：不相关，不能肯定

情感和行为的具体表现	0~5
1. 我知道在我身外还有一种可以吸取的力量。	
2. 我要努力使自己过更高标准、更加崇高的生活。	
3. 我绝不因犯错误而垂头丧气。	
4. 我让别人有充分的时间去自己做出决定。	
5. 我具备了坚持执行计划或方案的素质。	
6. 我会把孤立的事件看成整个计划的一部分。	
7. 不被危险和危机吓倒。	
8. 我能控制自己的感情。	
9. 我说真话。	
10. 不让疑虑破坏自己对有价值的目标的追求。	
11. 当目标似乎难以实现时我能随机应变。	
12. 尽管杂事天天有，我始终能把注意力放在既定目标上。	
13. 只要我认为是对的，我会为少数派说话。	
14. 用同一个标准来衡量自己和他人的行为。	
15. 我能有意识地去做到平心静气地待人接物。	
16. 早上醒来我对眼前的一天激动不已。	
17. 在紧张的时候还能自控。	
18. 我发现了自己的兴趣所在，并使之得到了满足，由此，我终于成功了。	
19. 我总不脱离自己的目标。	
20. 即便成功的希望渺茫，我仍然坚持去完成自己感兴趣的任務。	
21. 我能把握分寸、面对挑战。	
22. 即使前途未卜，我仍然坚持工作。	
23. 我坚信害怕和低人一等的情绪对自己的行动不利。	

(续)

-
24. 我不允许自己去为后果担心，从而扰乱自己的镇定情绪。
 25. 我把精力集中在可以做得最好的工作上。
 26. 我可以控制住自己的焦虑和憎恨情绪。
 27. 我总是鼓起勇气把工作做好。
 28. 每次做事时我都对前途充满了希望。
 29. 即使在困难的条件下，我仍然努力鼓舞士气。
 30. 我反复练习着肯定自己的技术和观点。
 31. 我对人家感兴趣的项目干劲很大。
 32. 我在头脑里做一个计划以便更好地完成任务。
 33. 我做事坚决果断。
 34. 我心中有一幅清晰的生活道路图。
 35. 我不会老被一件事缠住。
 36. 我拼命工作以最大程度地摆脱怀疑、恐惧。
 37. 我不会草率行事，说话都要考虑后果。
 38. 我抛弃不了叫别人来完成任务的希望。
 39. 我避免说人闲话。
 40. 我总是调整自己的心态，使之满怀希望和期待。
 41. 我即使工作不顺利，情绪也是高涨的。
 42. 我不让烦恼长久存在。
 43. 我没有迅速做出决定，一劳永逸的习惯。
 44. 我精力旺盛，力争成效显著。
 45. 我只干完成我的目标所需要的工作。
 46. 我在生活中得到了很大的乐趣。
 47. 我处事公正，待人不偏不倚。
 48. 我不让恐惧心理阻碍目标的实现。
 49. 我不挑拨离间。
 50. 我在逆境里也不惊慌失措。
-

评分

要知道你在积极思考综合调查表调查中的得分，请参考以

下特征表。先在纸上把你对每种品格的5种具体情况的反应罗列在一起（如第21、28、36、40、41句是乐观的思想和行为）。然后将每一品格的5种具体情况的得分加起来，再将整个调查表中的所有得分加起来。最后我们再讨论如何从这些分数中得到有用的评估信息。

乐观：21、28、36、40、41

热情：16、18、31、44、46

信念：1、2、6、30、42

正直：9、14、39、47、49

勇气：7、13、20、22、29

信心：3、10、17、23、33

决心：5、11、27、32、38

耐心：4、15、24、37、43

镇定：8、26、35、48、50

专心：12、19、25、34、45

举例

乐观

21 2

28 1

36 3

40 3

41 5

总计：14

结果分析

这里有几条提示可帮助你分析你的作答结果。

哪些品格的得分高于你的预期值？

任一品格的得分高于20或为20的都应视为高分项。任一具体表现得分高于3分的也应看做是高分项。有时我们会过低地估计自己的力量，这或许是我们一些人不了解自己，也可能是因为没有从别人那里直接得到反馈。你是不是有意想不到的结果呢？如何来解释那些高于预期值的分数呢？

哪些品格的得分低于你的预期值？

任何品格的得分低于19分时应该进一步核实。任何具体表现得分低于3分的也要再核查。我们很多人对自己的要求都很严，所以低于预期值的分数的出现一点也不奇怪。我发现有很多人非常谦虚，他们不想对自己做过高的评估。所以，我建议你们特别注意那些低于预期值的分数。

更为重要的是，我建议你们标出具体的低分项，再读一遍，看看是否评准了。如果没有问题，可以问问自己，我难道真的就是那个样子吗？或许那种看法不对。

找出那些预期值与实际评分差别很大的品格项目，比方说你在“信心”项得分如下：

3 5

10 2

17 4

23 5

33 1

总计：17

上述数字的变差范围为1~5，而在其他品格中你可能各项都得4分或5分。我建议你重读这些品格的具体条目，对高分和低分项重新估计分数，然后比较一下高分项和低分项之间的相同点和不同点。例如：得5分的第3条是“我绝不因犯错误而垂头丧气”，而第33条“我做事坚决果断”得了1分。以上两条都与“信心”相关。如何来解释它们之间的得分差别呢？一种解释是，尽管你不因犯错误而垂头丧气，但错误会使你更加犹豫不决，由此可以说明你为什么不能果敢前进了。解释的可能性有很多，既然你比别人更了解自己，你的本能或许会为你找出最正确的解释。

全方位反馈

很多类似于积极思考综合调查表的自我评估都具有片面性：我们在评估自己时很难做到客观公允。为了达到最高的精确度，我建议你进行全方位反馈。最好是在你的公司里找几个人，让他们根据自己对你的印象来完成你的综合调查，建议你请你的上司，一两个同事或一两个下属来为你填调查表。公司里是否有全方位反馈所需要的那种实事求是、坦诚相见的氛围你自己最清楚。一旦填完了调查表并算出了分数，比较一下他们的评估分与你自己的作答结果之间的差距。根据这些差距（一定会有差距！），你要找填表人进行面对面的交谈，搜集更能反映本质内容的数据材料。要想办法去得到具体信息。

例如，一位聪明的妇女在一个大企业中谋到了一份很有发展

前途的工作，可她对自己的自信心评估分数很低。使她感到惊讶的是别人给她打的分却很高，她不太相信，于是去问那些评分的人为什么给她打那么高的自信心分，而她自己的评分却是这么低。她的下属告诉她，“在企业里你开始是做秘书工作，以后一直升迁到领导层。你一直是那么自信，对我的激励和鼓舞很大。”这位经理瞪大了眼睛，不知道该说些什么才好。后来她暗自说道：“我居然一点也不知道别人竟然认为我是一个很有自信心的人，我一直都认为自己做事都那么没有把握，缺乏信心。”像我们很多人一样，在内心深处她常常感到没有把握，没有信心，可在外表上在行动中她却显得那么自信。如果她没有从别人那里得到反馈的话，她是不会知道自己的外在表现的。记住，在对自己的十大品格信息进行全方位反馈时，你和反馈者之间需要一种信任。这种反馈从某种程度上来说是既被别人评估，又与别人共享个人信息的过程。

在高度信任的氛围中这种反馈技巧是很有效的。我还记得一个5人小组汇报他们各自的积极思考综合调查表的评分情况，他们相互支持，分享着自己的意见和建议，其融洽程度令人难以置信。每个人都提出了自己最想改善的方面，一位先生是个有名的急性子，他被人们深情地叫做“冷静先生”。他知道自己控制不住脾气，诚心诚意地想改一改。通过小组成员的集体帮助，久而久之，他变成了名副其实的冷静先生，彻底地改变了自己。

尽管我们所谈论的是将积极思考运用到工作当中，可我还是建议你让你的配偶、朋友，或别的什么亲戚，或你身边的人用综合调查表对你进行一次评估。这样可以弄清很多问题，其中之一就是我们可能有两种完全不同的个性，一种是在办公室，一种

是在家里。在家里你可能是满怀激情（尤其是在周末），但在办公室里你可能不那么热情。另一种情况可能是，你在办公室里坚决果断（一定要在最后期限前完成任务或工作），而在家里则不然。通常在工作环境之外的反馈是很能说明问题的。我和妻子凯瑟琳都做了两次调查表评估，一次是给自己，另一次是给对方。仔细分析一下这些调查分数，我们可以发现一些有趣的差异，进而引发一场建设性的讨论，探索一下我们为什么会那样看待对方。那些比较接近我们的人对我们的认识也是比较深刻的，可以为我们今后的行动提出更好的意见。最重要的是综合调查可以以所有品格特征为基础，向你展示自己的品格水准概况，成为衡量你的进步的准绳，尽管这样的调查还不是尽善尽美，但对你还是具有良好的指导作用。

不同场合下的积极思考

你不可避免地会发现，在不同的条件和环境之下，我们的品格会有不同程度的差异。记住，这些品格是我们内在的东西。很多进行综合调查的人都认为得分低不好，高分都是好事，结果他们的目标是将分数抬高。这并不是我的本意。我想问你，你认为在某一品格的调查得分太高是可能的吗？

调整你的品格

人很可能走极端，从而带来不良后果。例如，热情过度会被人认为浅薄，缺乏诚意；另外，热情不足则会被认为心情压抑，没有情趣。在特定场合下人们的品格特征会受到以下因素的调节：

(1) 你对自己的认识

(2) 你对他人的认识

(3) 特定的场合

下面这个例子可以说明以上观点。

鲍勃是个推销员，他刚刚和一位很有希望成交的客户做了第一次交谈，他走进电梯间，自言自语地说：“我来之前就知道我能打破僵局的。天啊，我真行。开始的时候他们简直是一串冻鱼，可出来的时候都被我弄得活蹦乱跳的。他们肯定喜欢我的录像带和小册子，这笔买卖算是搞定了，我知道现在已经成功了，这笔业务的成交只花了半小时多一点，热情待客真管用。现在我要休息一下，轻松轻松。”

此时，在会议室里，曾与鲍勃交谈的那三个人（一个制造厂的副总，两位经理）正从椅子上站起来，他们已经决定不和鲍勃的公司做生意了。鲍勃离开办公室后，副总说：“这样吧，我们以后再答复他，不会有问题的。我和推销员打了22年的交道，碰到的炫耀卖弄之士不少，可这位鲍勃更厉害，说起来就好像真的要让人神魂颠倒一样。好一个狂妄自大、趾高气扬的家伙。他只问了我们两个问题，然后就只顾卖弄他的小噱头。”一位经理接着说道：“这个家伙说起话来好像来之前喝了6杯咖啡一样，搞得我这么兴奋我知道得有那个量。”另一位经理进行了总结：“让我们再等等看，我想他手中会有好东西。不过，我不喜欢他那种推销方法。”

和我们一样，鲍勃也有积极思考者的十大品格，不过在前面的例子里他的一些品格表现得太过头了，以至于产生了副作用，而对他有利的品格一点都没有表现出来。在十大品格中鲍勃把哪

一项用过了头？哪一条本来可以给他带来益处？为什么？你可能会说他过于热情和自信，而本来可以更耐心和镇定一点。按照习惯行事的人往往只利用了他的品格力量的一小部分，而且还用得不那么恰当。

何为太多？何为太少？

不管何种品格如果发挥得太多或太少都可能给你带来损失。

下面是可能产生的危害中的一些例子。

太多	品格	太少
遇事总是过于乐观，不现实	乐观	消极，悲观
不真诚，虚张声势	热情	不活跃，无动于衷
教条，盲从	信念	犹豫不决，优柔寡断
伪善，泛道德化	正直	不道德，不正当
愚蠢的，判断力不强	勇气	胆怯，软骨头
高傲，自命不凡	信心	缺乏自信心，动摇不定
固执，不妥协	决心	半途而废，轻易放弃
不果断，无招架之力	耐心	匆忙，莽撞
懒惰，没有动力	镇定	脾气暴躁，坐立不安
心胸狭窄，缺乏远见	专心	分散，无组织

调整积极思考品格时必须考虑的因素

不管在什么情况下，当你调整自己的积极思考品格时，你必须考虑四个因素。这种调整就像飞行员选择和旋转控制台上的转盘来调整飞行高度与方向一样。

(1)“天气怎样？”或者说你的工作环境如何：不断传来坏消息，处理事端，应对变化，要求提拔等。

(2)“目的地是哪？”或者你所期望的结果是什么？

(3)“我现在用的是什么仪器？”或者说据你所知，你觉得当前自己最需要的品格或综合素质是什么（由积极思考综合调查表决定）。

(4)“我该如何来调整控制盘？朝着什么方向？”或者说根据你对自己和他人的了解，你需要确定恰当的品格水准（调整控制盘）以适应预期结果的需要。

通过把你期待的品格水准与综合调查反映出来的品格水平进行比较你就能够知道需要调整哪些品格，调整的幅度有多大。

例如：

实际得分	高	低
期待分值		
高	乐观，热情，决心	信念，正直，信心
低	勇气，耐心	镇定，专心

以下是理解和处理上面表中所列情况的基本原则。

高一高

这是个好现象。它说明你非常了解自己，对评估结果并不感到意外。这样的评估可以消除你對自己品格的怀疑，它表明你已经成熟了。在漫长的生活中，你的这些品格得到了加强。了解了这一点，你就会知道自己的这些品格特征会明显地表现出来，所以在日常生活当中要注意克制别过分让它们表现出来，自然地流露是很容易过头的。当你和讨厌此类性格的人打交道时，或身处忌讳此类行为的场合时，你得特别小心。例如，当你在向老板

做一个超支超期工程的汇报，而老板又恰恰讨厌那种情绪激昂、无忧无虑的人，我奉劝你降低一些热情。

由于你可能会自然而然地比较乐观地看问题，你就需要考虑如何将此种乐观情绪降低一点，这样老板就会很欣赏你，说你立足现实，提出了实实在在的方案。

高一低

高一低这个结果的意思是：虽然你自认为自己的某些品格突出而实际上却不是这样。它说明你可能没有把你自认为具备的品格充分地表现出来。在这种情况下，你要增大表现力度，在某些场合你还需要特别加大表现力度。例如，当你的公司的总收入预计在未来两个季度里都要亏空，而你又正在宣布降低成本的措施，你就需要加大信念的力度（说明你的措施在此种情况下是恰当的），正直的力度（大家都会及时得到准确的信息，不管职务和资历，你的措施对所有的人一视同仁）和信心的力度（让人相信，随着公司的实力增强，领导的加强，形势一定会好转）。

低—高

在这种情况下，你的勇气和耐心超出了自己的想像，一般来说问题不大。惟一的危险是当你设法去弥补此种品格的不足时，很可能补偿过度了，我建议你对此类品格的反差进行一些分析和解释。在本章的前面我讲述了一位经理的故事，她自认为自己缺乏信心而实际上人们都觉得她是一个很有信心的人。这类认知的差距可能是因为她信心还没有得到她心目当中的重要人物的认可。有很多人会因为没有得到他们生活中的重要人物的反馈和鼓

励而对自己所具备的某些品格一无所知。

低—低

这是个好消息，你知道了自己的弱点所在，因而更能够集中精力去加以克服。这也说明你特别需要努力提高这些品格的水准。在列表中这些项目是镇定和专心。“低—低”可能表示你一生中缺少这些品格，而且给你带来了很多问题，这些问题有可能充斥了你的个人生活，这就是我们称之为“顽固”的区域：你明明知道自己在这些方面不足，却不采取措施去改变它们。应该制定具体的行动计划来改善这些品格，并要坚持付诸实施。接下来我要讲述改善品格的具体方法。

“做起来好像是那么回事”法

要激活人们潜在的品格有两种方法。一是重新审视自己对这些品格的看法。例如，如果你相信自己不热情或是没有信心，你很可能就会真的没有热情和信心，因为信念会影响到思维，继而影响到情感，最终影响到行为举止上来。记得我曾经为我的主雇公司的一位工龄达18年的先生做过一次分析。积极思考综合调查表明——或者说是再次证实——他缺乏热情。他说：“（这个结果）并不使我感到惊讶。我历来如此。我想我不可能改变自己了。”他说对了。如果他认为自己不可能改变，他就一定不会有变化，尽管他的工作需要他做一些改变。显然，他的上司已经提请他注意，他的缺乏热情正在对整个小组群体产生负面效应，因为他和下属打交道时总是无精打彩。

幸好，综合调查几个月后，他重新焕发了自己独有的热情。

你看，他总是把自己比做理查德·西蒙斯（Richard Simmens）之类的人，永远是那么的精力充沛，幸福快乐。我曾多次找他谈话，后来他终于认识到人的热情会以不同方式在行为举止上自然地体现出来，关键是要找到改变他的低迷性格的最佳方法。他不是用太多的话语来超量补偿，而是集中精力让它们自然地散发出来，不让它们受到压抑。

有时候，不管怎样努力，我们都不能重塑自己的思考模式。这使我想起了20世纪90年代末流行美国的一种商业广告，它的内容是一位货运工作人员在电话里和顾客交谈，很明显这位顾客的要求是不可能实现的，可是这位工作人员毫不犹豫、充满信心地告诉顾客：“我可以办到，办得到，是的，可以做到。”放下电话，他抬起了头，目光里充满了恐惧，“我怎样才能将它付诸实施呢？”

尽管他没有信心，可在顾客面前他不得不做出充满信心的样子来，这就是我把“做起来好像是那么回事”随手拈来充当标题的原因。记得在前面有一章，我谈到了信念—思维—情感—行为链。在这个链中，信念导致了思维，思维产生了情感，情感带来了行为。可在“做起来好像是那么回事”的技巧中，我们把信念—思维—情感—行为链倒过来用了，变成行为—情感—思维—信念。这一业已证明行之有效的技巧是基于这样的事实，即，人只要以某一特定的方式去行动，他不久就会这样去想，去感受，去树立信念，最后就像真的有这样的信念的人一样。例如，企业界人士最怕的就是在大庭广众之下说话，有的人不管用什么样的自我对话都不能使他们站起来面对听众，或站起来腿不发抖。使用“做起来好像是那么回事”技巧有助于他们控制自己的信念体

系：别老想着你在发言，站在那里说就是了。如果像一个有信心的人那样下决心去做的话，不久你就有了信心增加的感觉，这种信心会自然地引发积极的思想。例如：“我干得了”这句话使你想到自己会胜利，将大大增加你对成功的希望。随着时间的推移，你的成功有助于你树立一种积极信念，即你是可以在大庭广众之下发表很好的讲话的，因而讲起话来就更有信心了。这一简单的技巧早在几十年前就被哈佛大学的威廉·詹姆斯博士证明是行之有效的，此种方法现在常常“假冒直到你真的做出来了”。不过我要警告你，我不是叫你去假冒正直和真诚。你的出发点必须是真心实意的，货真价实的。最后，经过耐心的假冒和重复，你就再也用不着假冒了，因为这些东西已经驾驭了你的意识和潜意识的信念体系，你只要下决心像一个极有信心的人那样去行动，很快就会有一种信心倍增的感觉。

信念、思维、情感、行为与十大品格之间的内在联系

当我们把它们看做是一个循环体时，我们就可以比较方便地理解它们之间的联系了。我们可以从任何一点来开始研究它对其他环节的影响。例如，勇气感很可能立刻就导致直接的受到人们称赞的行为，行为的结果可为人们（自己的，他人的，外部世界的）的信念提供信息输入，如果这一行动成功的话，它将增强信念，引起思维，思维又可带来有勇气的感觉。如果行动不成功的话，这些信念将被怀疑，并得到修正。在下一页里我们列出了一个图解表，表中顺时针方向所标示的过程完全可以逆时针运作。

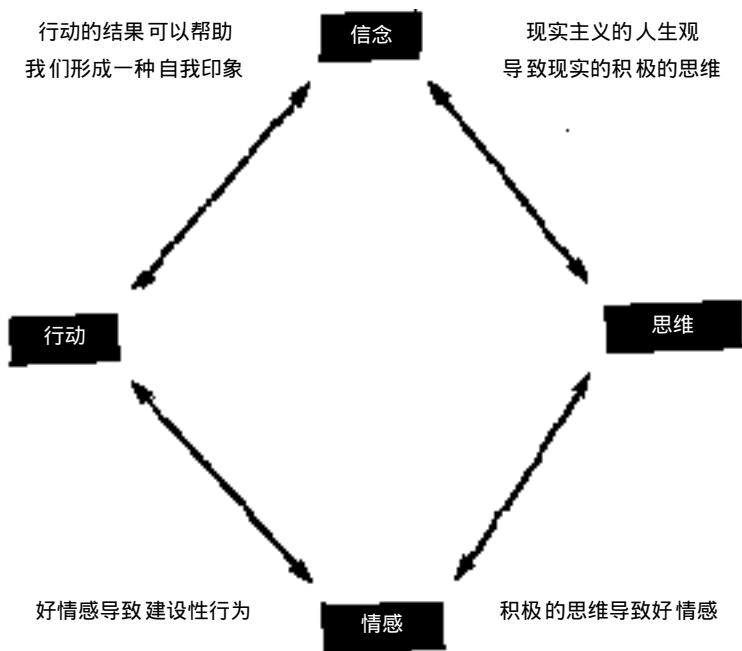
例如，当某人“做起来好像是那么回事”时，他拥有了一种积极的品格，比方说是决心吧。他的行动本身自然就会迸发出决心感来，继而激发出对决心的思维，一段时间以后就会形成一种信念，认为自己是一个很有决心的人。

无论我们是按顺时针方向还是逆时针方向推断，最终都能把我们的信念融入现实之中。要是真的这样的话，我们已经为下一步工作做好了充分的准备。

积极思考的模式将：

- 增加你个人和组织的成功率、满意度和业绩。

信念与现实同步效果最佳



- 继续发掘和增强积极思考者内在的十大品格。

积极思考者的十大品格存在于我们每个人心中，我们完全能够激活那些沉睡的品格，将它们运用到困难的场合之中以取得积极的成果。

第7章

集中力

在前一章里我们讨论了积极思考者的十大品格以及将它们激活的方法以帮助你实现非凡的目的和目标。通过运用积极思考综合调查表，你已经迈出了激活十大品格的第一步，所以你知道在什么情况下要集中注意一些什么品格。现在让我们再进一步，对每一品格进行更为全面的分析，包括如何来唤醒长期沉睡的特定场合下所需要的那些品格。

十大品格可以自然地分为四个有明显区别的部分：

(1) 集中力

- 信念
- 诚实
- 专心

(2) 振奋力

- 乐观
- 热情

(3) 推动力

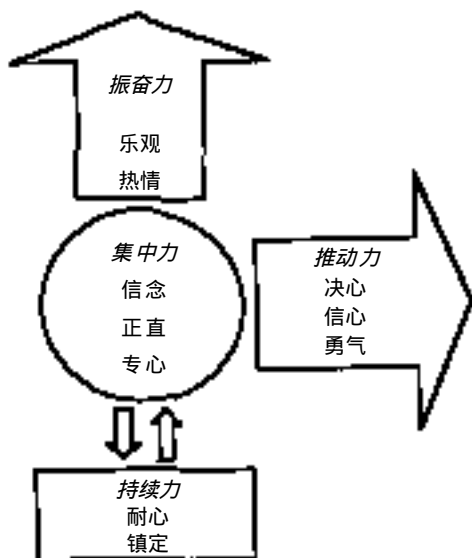
- 信心
- 勇气
- 决心

(4) 持续力

- 耐心
- 镇定

正如你在下面的图表中将看到的，这十大品格自然地组成了几个小组，对应于解决难题的计划和行动的不同阶段。**集中力**是我们采取行动前稳住阵脚的力量，处在**计划阶段**；**振奋力**是我们迈向伟大目标时为我们的**思想**、肌体和精神提供能量的力量；**推动力**是我们大胆采取**决定性行动**时所需的**力量**；**持续力**则是我们处于等待时期或者在事情进展不顺利时保持坚定的**平稳心态**的力量。以上区分仅仅是个向导，而不是把某一品格固定在某一阶段，任何品格在任何阶段都可以起作用。在完成综合调查表时我发现十大品格间有不同程度的联系，例如信念与集中力密切相关。

积极思考的力量



如果去建设自己坚信一定会成功的工程，我们往往会集中大量的精力去做。强烈的积极的信念体系可以促使正直品格的产生，如此等等。现在让我们先讨论一下各个品格在各部分的地位，然后再一一进行详细讨论。现在先讨论集中力。

集中力：信念

信念是坚信自己内心、他人和超自然的精神力量在必要的时候会为自己提供帮助和指导。

所有的品格中，这恐怕是最重要的——而且是最有争议的一个了。它是最重要的，因为任何行动都来自信念；在企业运作中它又是最有争议的，因为里面包含了“超自然的精神力量”。让我们来探讨一下这个词的词义，“信念”(belief)这个词来自古英语的*geléafa*，意思是“深信某些事物是真实的”。

我们在以下情况下都表现出了信念：

- 相信或肯定有办法来增强自己的能力。
- 使自己为高尚的事业和目标去生活。
- 不会担心，因为有信心。
- 相信某一思想或原则体系。
- 将单一的事件看做是整个计划或归宿的一部分。

相信自己

“如果你不坚持，一切都得失败。”这是我在一天开车时所听到的西部乡村抒情歌曲中的歌词。可惜的是我们今天有太多的人不知道自己该相信些什么，最好是让他们从相信自己开始。企

业的成功与否，或者生活的成功与否——都有赖于一种信念，取决于我们是否相信自己有一种深厚的内在力量可以吸取。这种力量来自一种认知，承认人类与其他物种不同，有一种特殊的思维、推理和感知复杂情感的能力。自信的大敌是怀疑，当怀疑之风刮起，我们的思考就分散了，于是我们就变得稀里糊涂，迷失了方向。如果我们对自己作为人的内在价值产生怀疑的话，我们就不能做出清醒的决定，不能采取明确的行动。

当我们看不到自己的个性和独到之处的时候，自我怀疑就乘虚而入了。当我们最脆弱的时候，或当我们遇到了一系列个人生活或工作上的挫折的时候，自我怀疑就出来捣乱了。自我怀疑喜欢失败，扰乱我们的思维，使我们觉得一个人失败了就是失败者。在失业者、丢掉了提拔的机会的人或失去了完成某一任务实现某一目标的人的身上我看到了自我怀疑的滋生。经历了生活波折的人，例如离了婚的人，特别容易产生自我怀疑。自我怀疑会导致沮丧、失望和自我怜悯，给我们的组织带来很大的破坏作用。它会：

- 导致不道德的行为发生。
- 制造不信任。
- 阻止人们确立目标。
- 阻止人们去实现目标。
- 妨碍其他品格（信心、决心、勇气等）发挥作用。

实现明天的目标的惟一障碍就是今天的怀疑。让我们以积极的信念坚强地向前推进。

——富兰克林·D·罗斯福（Franklin D. Roosevelt）

现在已经证明，强烈的疑虑（带来损害）或坚强的信念（带来帮助）都能带来生物生理变化。让我们以赖特先生为例来加以说明，赖特先生的故事在《纽约时报》的文章里有过报道：

1957年赖特先生被发现患有癌症，肿瘤有橙子那么大，医生诊断认为他只能再活几天了。他在加利福尼亚州长滩的医院住院，听说科学家发现了一种名叫克雷拜奥宗（Krebiozen）的马血清，似乎对癌症有效，他请求注射这种药。他的医生菲利普·韦斯特（Philip West）同意了，在一个星期五的下午为他注射了一针，下个星期一，医生惊奇地发现他的病人从病床上起来了，与护士开着玩笑。后来医生写道那些瘤子“就像雪球遇见炉火一样，迅速融化。”两个月后，赖特先生读到一篇医疗报道，说马血清是庸医之药，他立刻旧病复发。“别去相信报上所说。”医生对他说，然后为他注射了他所说的“一种精心研制的新的强力药”。实际上那只是水。可肿瘤还是融化了，赖特先生显出健康的容貌，此景历时有两个月之久，直到后来他读到了一篇报道，肯定地说克雷拜奥宗一点用途也没有，两天之后他死了。

这篇文章接着说，“听到这个故事的医生都予以否定，认为这是没有医学根据的荒诞的故事。认为病人的信念可以治愈致命的疾病的观点确实难以让人相信，但现在科学家们所知的安慰剂的作用比以往任何时候都要更加强劲有力，他们正在探讨安慰剂之所以能取得简直是奇迹般效果的生物机理。运用大脑意象的新

技术，他们正在探究将思想、信念、愿望变为一种载体，引起细胞组织和器官产生一系列变化的生物机理。他们还发现人的很多认知不仅仅是以外部世界进入大脑的信息为基础，而且还有原先经验基础上的企盼。”

你或许会同意这一点，在赖特先生的病例中，怀疑导致了病情恶化和最后的死亡，而信念给他带来疗效和生命。简而言之，我们的期待常常预示着成功。

当你期待着最佳结果时，你的大脑会释放出一种磁性引力，按照引力规则它将为你带来最佳结局。可当你期待着最糟结果时，你的大脑里将会释放一种排斥力，它常常会迫使最佳结局离你而去。这是多么奇怪啊，一种持续的美好期待可以激发出一种力量，使得最佳结局的愿望变成现实。

——诺曼·文森特·皮尔

从某种意义上来说，怀疑之中也包含了信念。你可以相信自己是个失败者，或者相信自己是个胜利者，两者里面都有信念，其区别仅在于结果。

相信他人

在公司里我们常常得依靠他人来实现自己的目标。如果我们不相信、不信任我们的同事，其后果会如何呢？如果我们怀疑自己，我们很可能也会怀疑和不信任别人。不信任的情感很可能是我们实现相互依存的目标的最大障碍，常见的不信任的表现有如下几种：

- 囤积信息
- 秘密工作
- 不交流思想
- 假委派

皮格马利翁效应 (The Pygmalion Effect)

你们可能很熟悉皮格马利翁效应，它描述了自我满足的预言的巨大力量。皮格马利翁是希腊神话中的一位雕刻家，他雕刻了一座美人像，他一心一意崇拜雕像，希望它能复活。在这个传奇故事里，维纳斯女神萌发了恻隐之心，让雕像加利蒂变成了活人。企业中的皮格马利翁效应现在也有了充分的研究和记录，最为引人注目的是1988年刊登在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*) 上的一篇经典作品，其标题是“企业管理中的皮格马利翁现象”，作者是J·斯特林·利文斯顿 (J. Sterling Livingston)。这篇文章的研究结果表明经理的企盼和他的下属的行为和举动之间有密切的关系。

另外还有一个有名的例子说明了积极的企盼可以带来意想不到的结果。这一回是在学校里，有三位教师被告知，他们是全校最好的教师，将被派去任教三个尖子班。一年之后，这三位教师所教的学生分数高出全校平均分的20% ~ 30%。实际上，这些教师和学生名字都是从一顶帽子里随机抽出来的。研究人员于是得出结论说，学生们学得这样好是因为积极企盼的规律在起作用。这个规律是你能够得到你自己盼望得到的和人家希望你得到的东西。这一著名的实验由哈佛大学罗伯特·罗森塔尔 (Robert Rosenthal) 重复了300次，每次结果都一样，给人留下了深刻的印象。

信念及其对企业业务的推动作用

如果你发现自己处在下列情形之中，持有信念会对你的工作产生什么作用呢？

- 被赋予更具挑战性的任务，要求你学习和掌握新的技术或技巧。
- 要你去领导一个任务繁重的工程队，要求很短的工期内完成任务，而你却还得继续担任原先的职务。
- 不得不去督查一个很吵的下属——他很有来头，你不能解雇他。
- 获悉你那个部门将和别的部门合并——很可能裁员，你要到新的老板处报到。
- 获悉你不得不继续上班，同时还得照看身患重病的小孩和年迈的父母。

下面列出了一些可用的技巧，如果你想通过增强信念来克服困难的话，这些技巧可能会对你有用。

树立信心的诀窍

1. 要认识到若要成功你必须要有坚定的信念，要相信自己有能力达到目标。

这并不是说你永远不会有失败的时候，犯错误和失败是不可避免的，相信的意思就是你说你對自己能够成功的信念从来都没有动摇过。

2. 要知道你自己已经具备了获得成功所必需的所有条件。

如果你对此还有怀疑，你就是在闲置自己的天赋，因而不

能把你的潜能全部发掘出来。

3. 要意识到你认为会发生的事情很可能会发生。

如果你像大家那样地去想的话,你很可能会认为自己不是俊杰,或者是无能的、缺少一些必不可少的品质,因而发展有限。你要认识到自己就是俊杰,毫无疑问地比你所想像中的自我要能干得多。

4. 要期待着奇迹的发生,绝不让好奇心凋谢。

奇迹往往是不快乐的活动的结果,例如思考、工作和持之以恒等。

5. 不管怎么样,绝不要怀疑。

严峻的生活和苦难常常使我们心灰意冷。在生活当中似乎总会有些事情不遂我们的心意。我们会犯错误,会碰壁,继而不再相信自己与他人。信念是个避风港,让我们在风风雨雨的生活中有个栖息点。这是人生的第一品格,是我们抵挡风浪的基本框架和基石。在信念之上我们可以建立一系列自己的指导原则,形成自己的性格特点,引导自己去处理好各种关系,所以它又是迷雾之中的航标灯,带领你轻而易举地通过生活的急风暴雨。暴风雨最终总是要过去的。

集中力：正直

正直是保证按诚实、公开、公平的原则办事,在生活中坚持原则,维护原则。

像信念一样,正直是一种集中力,因为它起到了一个避风港的作用,使我们在行动之前或行动之中有个坚实的落脚点,为我们提供了航海工具,引导我们穿过时而朦胧的商业道德圈。“正直”

(integrity) 这个词来自拉丁语integer，意思是“没有破损的”。

在以下各种情况下我们都表现出了正直的品格：

- 向别人表达的观点或态度不会自相矛盾或含糊不清。
- 衡量自己的行为或工作的标准前后一致，恰如其分。
- 以伦理道德和原则来规范自己的活动。
- 不在背后暗算或批评别人。
- 承认自己的弱点和需要改进的地方。
- 承认他人的努力并给予正确的评估。
- 与他人一道努力创造互利的结局。
- 尽管更困难、更不方便，仍然做该做的事。

现在让我们回到定义上去，因为还有些重要的东西要讲清楚。

正直是以个人的承诺为基础的行为，我们必须以道德或原则为基础行事，可它并不仅仅是坚持某种道德原则或观点立场。正直指的是保证做事诚实、坦诚、公平，当然也会因各人对它的理解而千差万别。诚实包括真实，可我们是否应该把所有的真实情况都和盘托出，除此以外而别无其他呢？是不是有这样的時候，隐瞒事实真相或部分地隐瞒真相会更好一点呢？对人到底要坦诚到什么程度才算合适？我们所说的公平又是什么东西呢？

比方说你是个经理，刚刚获悉你管辖的部门要进行大规模的裁员。在辞退人员中有一个雇员最近告诉过你说他正在购买一栋房子因为他觉得自己的工作很保险。

同时，你的上司告诉你裁员的消息必须保密，在放假前不得告诉任何人。你很清楚，这个雇员就要做出重大的经济承诺，可现在他还有时间中止买房交易。你应该把这个消息告诉他吗？

或者还是保持沉默？这还只是我们常常面临的各种道德窘境之一。

正直就是在生活中遵守原则，维护原则。但是原则是谁的呢？是你的？你的企业的？如此原则观使得商业伦理道德是如此的变幻莫测。如果是按企业的原则行事，那是否每个人都知道其内容呢？这内容是大家共同的还是在于各人的理解呢？

不管你怎样拼命地去跑，你永远不可能离开自己。

你永远得想办法对付自己。

——诺曼·文森特·皮尔

伦理道德的窘境

请读一下下面的行为描述，对照每一行为从A、B、C三条中选出最能反映你的观点的一项作为你对该行为的看法。

A. 大糟特糟。任何人如果被发现做了此事定得叫他离开企业——立刻就走。

B. 介于可否之间——没很大的错，但似乎又不对。

C. 完全可以接受。大家都是这么干的。

行为描述

- (1) 把办公用品带回家私人用。
- (2) 把办公用品带回家办公用。
- (3) 公司上班时间内在网上找求职信息。
- (4) 午饭休息时进入顽皮小孩网站。
- (5) 上班时间用公司电话办私事。
- (6) 打电话请假，谎称生病。

(7) 报销单里加上私人用品让公司报销。

(8) 你在打高尔夫球，而却让上司认为你在和客户谈生意。

(9) 贿赂别人。因为这是那个国家的生意经。

(10) 明明有空却让秘书对人说你在开会。

你的选择如何？很容易选吗？如果你想进一步探讨的话，可请你的同事也来做一做。我敢保证他们的结果会与你的大不相同。这些行为的正确与否对有的人来说只是个理解问题，其他的人可能会说要看情况而定。而对那些有现成规定的工厂里的职工来说它们只是些不用考虑的问题。

由谁来制定和解释标准？

生活中的道德窘境是很难用简单的办法来解决的。我们得向各种各样的人学习他们的经验，例如父母、老师、牧师、朋友、同事等。《芝加哥太阳时报》上刊登了一个有名的故事，作者是杰克·格里芬 (Jack Griffin)。故事的标题是《没事，孩子，大家都是这样做的》，故事的内容大致如下：

约翰尼6岁那年，他和父亲因为车子超速而一道被逮住。父亲把20美元和驾驶执照交给警察，然后说：“没事，儿子”。当他们重新开着车前进时，父亲对他说：“大家都是这样做的。”

在他8岁那年，他参加了叔叔乔治主持的家庭会议，讨论减少所得税百分点的最好方法。“没事，孩子，”他的叔叔说，“大家都是这样做的。”

他9岁时，母亲第一次带他去看电影。售票员非得

要她为他买张票。出于无奈，母亲终于在钱包里又“找到了”5美元零钱。事后母亲说：“没事，儿子，大家都是这样做的。”

15岁那年，他成了学校足球队的右后卫。教练教他如何在阻挡对方的同时抓住对方后卫的衣服而不被裁判员发现。“没事，小伙子，大家都是这样做的。”教练说。

16岁那年，暑假期间，他有一次在超市打工。他的任务是把熟烂了的浆果放在盒子底部，好的放在上面，这样显得很漂亮。老板说：“没事，小伙子，大家都是这样做的。”

他18岁那年，约翰尼和邻居一道申请大学奖学金。约翰尼刚好及格，他的邻居进入全班3%，可没有约翰尼手段厉害，所以还是约翰尼得了奖学金。他的父母都说：“没事，儿子，大家都是这样做的。”

当他19岁时，一位高年级的学生将试题答案以50美元的价格卖给了他，并说：“没事，小伙子，大家都是这样做的。”

约翰尼考试作弊被抓住了，羞辱地被送回了家。他的父亲说：“你怎么这样来报答你的母亲和我啊。在家里你是不会学得那样坏的。”

“如果大人们还有什么事不能忍受的话，那就是他的小孩子考试作弊。”

在我们的一生中可以听到许多这样的事例。我记得我大学毕业刚刚找到第一份真正意义上的工作时的情景。当时我感到非

常惊讶，因为费用账里包含了公费旅行。由于没有这方面的经验，我去向上司请教，弄清楚什么该报销什么不该报销。上司把我请进他的办公室里，关上门，说：“斯科特，小鬼呀，让我来教教你怎样玩报销的把戏。”他眨了一下眼睛，点点头，直截了当地把书上所写的钻财务规定空子的花招教给了我。

正直的关键是（在企业内和企业外）要有一套明确界定的能够反映自己的信念体系的行为准则。就像你在上面的例子中所看到的，你不需要别人来为你制定标准。

铂金标准（The Platinum Standard）

在美国首都华盛顿的国家标准局里有一根一米长的铂金尺，它是最完美的最标准的米尺。如果你对一米的长度有怀疑的话，可以用它来衡量。“为什么要用铂金呢？”你或许会问道，因为铂金不会断裂，不会生锈、腐蚀、膨胀、缩小，它实际上是不会变化的。我建议大家都找到并使用一种“铂金”道德标准。

“铂金道德标准”是一把尺子，在我们遇到道德问题时可以用它来衡量。我的“铂金道德标准”是建立在基督教的信仰体系基础上的。但就个人而言，它都是不相同的，具有个人特色的，我的“铂金道德标准”很适合我，特别是在专业工作中面对着难以处理的道德麻烦事的时候。

我喜欢经常参照“铂金标准”，特别是当我面对有可能产生紧张和不适的环境的时候。随着时间的流逝，我慢慢地学会了尊重这些感受，特别是当我的理智在对自己说“别担心”的时候。人有时候依靠的仅仅是些“感觉”。我的朋友吉姆给我讲了一个很好

的尊重内心感受的故事。几年前，他是个年轻的广告经理，刚刚在宝丽来公司（Polaroid Company）找到了工作，该公司以生产宝丽来相机闻名，他直接向公司的创始人埃德温·兰德（Edwin Land）负责，该相机的技术就是埃德温发明的。有一天吉姆和兰德博士见了面，因为他是公司的广告负责人，包括电视广告，他想了解一下兰德博士又对自己制作的商业广告的意见；从某种意义上来说，他想了解兰德博士的电视广告政策，于是他问他：“兰德博士，我怎样才能知道我的商业广告是否有品味呢？”兰德博士回答说：“如果很多年后你抱着孙子在厅堂里看电视，突然播放出一则商业广告，你的孙子看着你的眼睛问道：‘爷爷，那是你的吗？’行了，吉姆，如果你胆敢也看着他的眼自豪地说：‘是的，是我的。’你就知道你干得很不错了。”吉姆继续努力，制作了一些非常成功，很有味道的电视广告。其中最成功的由玛丽埃塔·哈特利（Mariette Hartley）和詹姆斯·加纳（James Garner）主演。

树立正直品格的诀窍

1. 问问自己你的动机是什么。将你的情况与下面的道德检验标准对照一下。

在皮尔博士和肯·布兰查德（Ken Blanchard）合写的《道德管理的力量》（*The Power of Ethical Management*）一书中概括了道德问题的三条检验标准。

向你自己提出以下问题：

- 此事是否合法？是否与企业的规定相符？如果你正在做的事情或将要做的事情是非法的或是违反企业规定的，你的

决定非常简单——别做了。

- 从长远效果和近期效果来看，它是否对所有相关人员都公平？如果不知何故有所偏颇或者仅仅只能给某些人带来长远利益，别干了。
- 最后，你的自我感觉会如何？如果你的行为广播给所有的人听，你会喜欢吗？

最后一条至关重要。有很多事情可能是合法的，是符合企业规定的，但从道德上来看，仍然可能是不恰当的。例如，有一个时期，奴隶制在美国是合法的，这能够说明它是正确的吗？

2. 要把你自己的说教付诸行动。

你的说教与行动一致吗？己所不欲，勿施于人。要真正了解你所信任的东西。

人在欺骗自己时最费力气。

——埃里克·霍弗（Eric Hoffer）

3. 要进行自我监督。

要假定你是自己的检察官，每周一次对自己进行检查，不管是在工作中，出差途中，家里或其他什么地方，从不间断。要假定这位检察官在听你的电话，看你的信件，观察你的行动，想像一下他会怎样来描述你的行为，你会为他的描述感到自豪吗？如果有不足之处的话，哪些方面需要改进？

4. 要遵守诺言。

当你说要做某事，你的副手会认为你真的想做吗？或者会有些疑问？诺言不应该随随便便地做出，除非你希望人家不把它

当回事儿。

5. 要学会说“不”。

要学会对你没有时间做的，没有能力做的，或没有真正的兴趣的事情说“不”的能力。学会了对这些事情说“不”，你就可以对重要的事情说“行”了。不要去设法满足所有的人的所有要求，这样的话你最终会使许多人失望。

6. 确立和保持正直的品格。

高级管理人员应该追求的两个最重要的品格是诚实和忠心，花点时间想为什么这两个是最重要的。

集中力：专心

专心是在确定了目标和优先事项之后集中了的注意力。

毫无疑问你已经听说过这样的话：“如果不知该往哪里走，随时都可停下来。”专心是一种集中力，它来自我们的内心深处。此词源于拉丁语focus，意思是“炉床”，或“发出热量的地方”。如果你真想干大事的话，弄清楚自己到底想从生活中得到什么是非常重要的。在我们中间不少人蒙头乱窜，就像没有目标的导弹一样，希望击中未知的或不很明确的目标。

在下列情形中我们都会表现出专心：

- 清楚地知道自己在生活中要得到什么。
- 不允许他人或环境挫伤我们的信心或干扰我们的视线。
- 花时间制定好计划，找出需要优先安排的活动。
- 考虑实现目标后我们可以得到的成效。
- 把精力集中在有利于我们实现目标的活动上。

- 努力促进自己个人的和专业上的发展。

当你思绪混乱的时候，你生活在一个非真实的世界里，看不到成功之路，也无法从中解脱出来。

——诺曼·文森特·皮尔

在第5章里我们讨论了如何在具体的企业背景下制定目标。现在我打算讨论一下专心的概念，包括目标的选定，不过更为宏观而已。

斯科特·亚当斯（Scott Adams），“呆伯特”（Dilbert）滑稽漫画的创造者

早在孩提时代，斯科特·亚当斯就一直想成为卡通画家，但由于绘画成绩差，在读大学时他下决心学了经济。拿到文凭之后，他在北加利福尼亚州太平洋贝尔公司（Pacific Bell）里当了一个中层管理人员，年薪7万美元。可是，在干了17年之后他觉得厌烦了，因为他几乎从不和顾客直接接触，而他又非常看重这一点。他对他的工作越来越不满意，最后决定重新择业。开始的时候，他把自己的目标写下来，然后对之加以反复肯定，一天写上15遍。他把自己的幻想目标写成“我将成为一名辛迪加卡通漫画家”。于是他迈出了将精力集中在最终职业梦想之上的重要的第一步。亚当斯后来向一个记者解释说，在他反复肯定了自己的目标之后，他就开始注意到了相关事物正在发生变化，使得他的目标的实现越来越变为可能。他把卡通画片装入包裹寄往各个辛迪加服务部，有很多包裹被退了回来。最后他的偶像——联合媒

体的查尔斯·舒尔茨（Charles Schulz）决定采用他的卡通画。

在收到了辛迪加的合同之后，亚当斯更加努力工作，创作他的迪尔伯特漫画。一年之后刊登他的漫画的报刊也仅仅只有100家，失望之余，他为自己确立了新的目标：找出卡通画不畅销的原因。他开始在客户处收集反馈信息，最后得知商业性卡通画正在减少，而美国各辛迪加公司都喜欢把它挂在墙上，于是他把卡通画的主题的80%重新定位到商业和技术问题上。接下来就是他大获成功的历史了，他的畅销书已经卖出了数百万册。那么斯科特·亚当斯最近的目标是什么呢？他反复肯定的新目标是：“获得普利策奖。”

信念和专心的关系

斯科特·亚当斯过去的梦想是成为一个辛迪加卡通画家。梦想或幻想仅仅是脑海里的一个意象，而最大的幻想家之一要算沃尔特·迪斯尼了，迪斯尼决心把幻想的魔术直接奉献给观众。他想按照丹尼尔·格罗斯（Daniel Gross）的作品《福布斯最伟大的企业家的不朽故事》（*Forbes Greatest Business Stories of All Time*）中的迪斯尼的故事把他的幻想带入真实的人类生活之中。看到他的两个女儿在旋转木马上玩，他产生了主题公园的念头。“我觉得应该建设一个类似家庭公园的东西，在那里家长和孩子们可以一起玩耍。”由于他的公司还有几位重要的股东，他没有把握得到他们的支持，所以另外成立了一个公司，叫做沃尔特·迪斯尼公司，用自己的钱来启动这个公司。他的“看到不可见之物”的能力常常使他难以找到支持者，因为别人只能看到眼睛所

能看到的東西，而他卻從未停止過將注意力集中到他的夢想上，從來都沒有停止過。

在當今的企業界，整天幻想着他們自己 and 企業的無窮無盡的可能性的人還是為數不多的。幻想都來自信念，來自於我們對自己是什麼樣的人、代表着什麼、能夠干得了什麼的理解。

有了這種理解，我們才有可能找到我們的目標，並開始把我們的注意力集中在它上面。專心就像一束激光，把我們的全部內在力量集中起來，將我們心中所想堅定不移地變為現實。

這個世界上最偉大的不是我們已經取得的成果，
而是我們前進的方向。

——奧利弗·溫德爾·霍姆斯
(Oliver Wendell Holmes)

建立專心的訣竅

1. 要了解你自己想要什麼。

這似乎是最基本的，但卻是最重要的一個步驟。了解這一點有兩個層次，在宏觀上，它是對自己人生中之要完成的目標的清醒認識，這是大的方面。你有清醒的認識嗎？現在你達到了自己的目標嗎？在微觀上，它是對你所想從事的具体活動的清醒認識。馬丁·路德·金有一個目標，那就是有一天所有種族都平等。他將自己的全部注意力都集中到這一目標上。在宏觀上，這是他人生中想成就的事業；在日常生活中，他把注意力集中在具体的活動中（發表演說，組織遊行，同人們的錯誤認識做鬥爭等），去

完成一个个的小目标从而推进大目标的实现。你或许会觉得我们的目标不能和马丁·路德·金的相比，我们的目标甚至可能仅仅是“美好的个人生活”，但我们每个人都可以去树立更为远大的目标，并集中自己的精力去将它实现。

树立明确的个人目标并将它与集体和企业的目标联系起来还远未达到确立自己的远大目标和奋斗方向的地步。下面是我在工作中曾经了解到的几个目标范例。

“在部门里我的顾客满意程度最高。”

“成为企业里的第一位女总经理。”

“为部门及时地提供坦诚的、实事求是的信息反馈。”

“帮助职工认识到他们在企业里大有可为。”

根据假期短训班班委会的调查，目标的作用有很多，它们是：

- 将注意力和行动都集中在需要完成的任务上。
- 把更多的精力和更大的能量调动起来用到需要的地方去。
- 为你提供工作的评估机制。当工作进展缓慢、改进不大时增加你的耐力。
- 激励人们去探索实现目标的策略。
- 使人们的期望更加具体、清楚。
- 增加人们完成任务的内在动力。
- 增强人们的自豪感、自足感和自信心。

你在脑海里的“电影”中一旦看到了自己所追求的目标就

需要：确定具体的更加切实可行的任务。把你的任务写下来，

反复朗读，加以肯定。想像出你所期待的结果来。（或许你会

想重温第5章中有关专心的内容。)

想像出你的目标，有意识地把它记住，并常常加以回顾，这样你的目标就会具体化了。

——诺曼·文森特·皮尔

2. 将你的所有精力集中在手头上的工作上，把其他项目或问题从你的头脑里或工作安排中清除出去。

换句话说，清除所有可能分散你的精力的因素。要当一个“偏执狂”，把所有的精力专门用在你正在从事的工作或活动中。我知道要这样做是困难的，因为我的办公桌上即使空无一物，早上上班后不久就会堆满当天的杂事。改掉不良的习惯不容易，它需要严格的纪律约束。不过，应该还是能够做到的。这样的话，你可以更好更快地实现你的目标，而用不着整天为电话等不那么重要的事情而分心。成功的职业运动员、职业企业家在筹划、准备和工作时都是只管眼前的，他们极力避免为事情的结果而担心。最重要的是要把那些无关紧要的东西像焦虑、担心、鸡毛蒜皮的项目等统统忘掉。

在皮尔博士的书中，我读到过在头脑中清除杂事的技巧并且把它运用了多年。其基本原理是在晚上睡觉前将大脑“清空”，就像我们清空口袋一样，你要想像着把手伸进你的大脑，将所有不需要的废物拉出来。你可以随意把它们全部抛掉；当你完成了手头上的事后，如果你想的话，你又可以把它们全部放回大脑之中。要闭上你的眼睛，真正看到所有的乱七八糟的东西在移动。这种大脑里的视觉处理方法很有效。集中精力一次只办一件事情，

这种方法对实现你的目标、愿望和梦想都是至关重要的。

不该担心时千万别担心。

3. 不要让别人阻止或劝阻你实现自己的梦想。

我们常常想从别人那里得到对自己梦想或幻想的认可。我们常常可以听到下面之类的话语：“哦，这是绝对行不通的。”“你简直是发疯了。”当我们面对反面意见时，我们往往会听从别人的意见。很多年前，我所认识的一位发明家构思出一种很有希望畅销的产品的雏形，他的想法受到了家人和朋友的冷遇。

最终，他放弃了这种想法。大约3年之后，一种类似的产品由别人引入了市场并取得了难以置信的成功。

4. 专心，但不要忽视宏观。

有的事情不值得花太多的时间和精力去做。要避免“不惜一切代价”的行为，那样的话，其他重要的事情就会受到影响，要明智地选择你的主攻方向，这样才能赢得战争。我们生活在一个相互关联的世界里，有时候我们会以损害他人的利益为代价而自私自利地追求自己的梦想。当我们闭上眼睛的时候往往看不到在我们追求目标的时候别的问题又会产生。

我们的集中力来自自己的内心深处，并为我们迎接各种已知的和未知的挑战做好了心理准备。把这种巨大的力量激发出来可以使我们以坚定不移的信念去迎接各种挑战。

振奋力

第8章

振奋力是我们干大事时为我们的心灵、肌体和精神提供能量的力量，它是一种自我推动力。当我们不得不做自己不太想做的事情的时候，或者道路变得不平坦，前景不明时，振奋力可以为我们提供能量。我们不时需要振奋力去推动自己前进，当我们在人生的征途中感到自己好像在墨守成规时，我们需要借助此种力量。

振奋力：乐观

乐观是在困难、挑战和危机面前仍然相信并期待着积极的结果。

人们常常将乐观与积极思考混为一谈，将它们相互替换使用，但正如我们在第二章里所说的，它们并不是一回事。**所有的积极思考者都是乐观的，但并不是所有的乐观者都是积极思考者。**

“乐观”(optimism)这个词来自拉丁语optimus，意思是“最好”。

在下列情况下我们都表现出了乐观：

- 能够在危机、问题和困难之中看到收益和成功的机会。
- 尽力假定、期待着成功、成就或心满意足之事。

- 看到了人们创造理想生活的无穷无尽的可能性。
- 满有把握地去面对挑战，去抓住新的机遇。
- 消灭或减少内心的和外在的恐惧、怀疑、忧虑的影响。
- 在困难的环境下保持高涨的情绪。
- 在处理问题时采取的态度是如何去解决而不是是否能解决。

在面临挑战时，采取满怀希望和期待的态度是至关重要的，态度能够决定我们成功与否。与此相反，悲观则时时刻刻导致失败。

悲观还有一些变异品种。我记得曾经和一位企业界朋友讨论过悲观问题，他说：“我不是个悲观主义者，我是个现实主义者。”其实悲观主义也可以以现实为基础，以现实为基础并不错。按照宾夕法尼亚大学心理学教授马丁·塞里格曼（Martin Seligman）所说，情绪低落的人们大多是悲观主义者，他们在仔细地盘算着自己对不同境况的驾驭能力，而乐观主义者则相信他们驾驭外界因素的能力绰绰有余，即使是无法可想、毫无办法时，他们仍然这样想。悲观主义者看到的是形势中不利的一面，而实际上呢，这些不利因素在具体情况下都可以有条件地加以利用。

由此我想到了企业中的财会人员，他们每天都跟数字和事实打交道，他们的作用是当我们需要以财经资料为基础来做出决定时，为我们提供理性的依据。企业里有一种健康的悲观氛围，它使得我们小心前进，鼓励我们更加仔细、周密、明智和善于分析，这是它好的一面，可在太多的情况下，它会妨碍我们去创造

性地积极思考和解决问题。悲观主义者往往会为他们的行为找出种种正当的理由，说他们都是为企业好，尽管在某种程度上来说这是真的，但问题在于我发现企业中的悲观常常是无所不在，扩展到工作的方方面面，而且还有可能扩散到工作以外的领域。企业里的悲观有些可能会是有益的，但它可能带来的破坏确实是太大了。

我本人是个乐观主义者。在我一生中有很多次曾主动向悲观主义者求教，而且在组建工程队时，我总是确保要让一位悲观主义者参加。尽管我们必须设法避免让他们去影响别人的士气，但我们发现他们是非常有用的。既然大家都很乐观，有时候难免就会盲目行动。身边有一个悲观主义者绝对损害不了我们的乐观主义，而只会帮助我们减缓速度，仔细考虑一下可能存在的各种可能性。有时候我不太愿听他们所说的话，但我知道，只要自己正确对待就决不会有问题。

这种习惯伴随我已经很多年了，我发现它是制止自己偶尔出现的失控的乐观主义情绪的最好方法。

我们聘有执行经理，就像任何一个成功的企业一样，他们得在一往无前的意见和失败的论调之间权衡利弊。当我们一旦了解了悲观主义的那一点点好处，以及它的无所不在的破坏性之后，我们就可以学会如何来抵制自己思想深处经常出现的习惯性悲观论调，学会在大多数时候选择乐观，警惕悲观。

——著名心理学家马丁·塞里格曼

总的说来，充满悲观不是件好事。有研究表明悲观主义会降低人的免疫功能，延缓人体自然愈合的过程，在人们遭受挫折时，助长沮丧、消极情绪的产生。它会使人焦虑，身体不适。悲观还往往把人们思想上的挫折累加为灾难，使人产生一种自我实现的预言：“一切都正如我的想像，太糟了，或者比我想像的还要糟。”

与之相反，乐观主义可以提高我们的系统功能，有利于我们更快地从挫折中恢复元气，在遇到阻力时继续努力，决不放弃。匹兹堡卡内基·梅隆大学(Carnegie Mellon University in Pittsburgh)的心理学教授迈克尔·F·沙依尔博士(Michael F. Scheier)认为：**悲观主义者把挫折看做是事物变幻莫测的标志，而乐观主义者却把它们看做是要去解决的问题。**出了问题时，乐观主义者往往归罪于他们控制之下的暂时的外部力量，而悲观主义者则责怪他们自己内在的品质和性格。在回顾了糟糕的业绩之后悲观主义者可能会说：“我真无能，什么事都做不好。”而乐观主义者会说：“我的工作还未达标，本季度我还得拼命干，再加把油。”乐观主义者永远期待着最佳业绩的出现，于是他们的动力更大，更能把期望变为现实。

乐观的力量

1999年11月我参加了在纽约曼哈顿举行的长跑。在大约31 000名参赛者中我名列第11 000名左右，耗时4小时。这个成绩比我前一年的3小时58分稍微差一点，可我还是相当满意。几天后，当我还在为这一成绩沾沾自喜的时候，我随手拣起一张《纽约时报》，看到了一篇特写，记叙了另一名参赛者，他的名字

叫佐伊·科普罗威茨 (Zoe Koplowitz)。体育比赛的观众可能从来都没有听说过佐伊·科普罗威茨这个名字，那是因为我们通常听到的都是跑得最快的人的名字，而佐伊出名不是因为他跑了第一，而是因为他得了最后一名。他的正式记时为30小时50分15秒。要跑完马拉松比赛得有高度的乐观主义精神，特别是当你跑了一段路程以后，两腿就像灌了铅一样，整个人疲惫不堪，全身发痛，多么想躺下来睡一会儿。使佐伊出名的不光是因为疲劳，而是她患有多发性硬化病和糖尿病，比赛之前不久她还摔了一跤，跌断了一根肋骨，肩膀也脱臼了。尽管有这许多不利因素，她坚韧不拔、夜以继日地随着护卫的人们跑完了纽约的五条大街。这是一个多么令人难以置信的乐观主义精神力量的真实写照。佐伊在《纽约时报》的故事中说道：“我觉得自己就像一个人类的广告，提醒人们一切都是可能的。”她接着说：“这是我的一个机会，可以将自己的个人生活告诉大家。我要向人们证明他们有的东西我都有，我没有戴着神奇的斗篷，也没有走进电话亭，摇身一变成超级英雄来参加马拉松比赛。我和你们一样，没什么区别，这就是我参加马拉松比赛的目的和意义。”

我们为自己的痛苦而欢欣，因为我们知道痛苦可以造就坚忍不拔，坚忍不拔可以造就特殊的性格，特殊的性格给我们带来希望，希望不会使我们失望。

——诺曼斯 (Romans)

现在让我们回过头来重温一下乐观的定义。其中最突出的是哪些词语呢？大多数人认为乐观是事情进展顺利时人们所产生

的感情，例如，

- 老板非正式地告诉你年底你久久等待的升迁将予兑现。
- 一位客户实际上已经向你保证订单是属于你们的。
- 据内部人士透露，你们工程的投资报告周末会被批准。

当你认为积极的结果事实上已经不存在问题了时你就容易变得乐观起来。乘着东风，未来是光明的，充满了希望的。可当风向转变，情况又会如何呢？你等待已久的提拔由于刚刚宣布的即将进行的重组合并而搁置起来；你的客户宣布削减开支；关于你的工程的投资问题不能达成一致的意见……

对乐观主义者的真正考验是，当情况表明最终结果是你所期待的的结果的反面的时候，你是否还对积极的结果继续抱有信心？当你面临第一个困难时你的乐观是否存在？当困难出现，问题不断，挑战一个接一个蜂拥而至时，你的乐观又何在？

如果老板对你说：“喂，杰克，我们最近讨论了你的工作问题，给你带来了坏消息，以及很坏的消息。你是听坏消息呢？还是听很坏的消息呢？”在那个时刻，你想你的乐观程度会有多高？

特定情景下的乐观：是什么东西使你乐观？

从来都不乐观的人很少。总的来说，我们都是偶尔乐观者，其乐观程度依环境和事实不断变化。随着问题的出现，解决问题无望，我们本来充满希望的乐观情绪、举动就变得更悲观了。要找到你的情绪的转折点或触发点，请读一下下面所列的情景，看看哪几项会经常使你的思想、情感和举动不那么乐观。

被人管的时候

1. 新的管理人员不了解或不欣赏我的能力；
2. 收到（或没有收到）工作考核表或反馈表；
3. 管理部门改变了工作的重心或规定了不切实际的任务期限；
4. 管理部门下达的工作任务和要求不明确；
5. 错过提拔的机会或新的工作机会；
6. 被排斥在决议和计划之外；
7. 工作成绩显著但未得到承认或奖励；
8. 个人或管理风格不同；
9. 讨厌现任工作岗位，或觉得难以获得发展；
10. 很少与经理交谈工作情况，很少汇报工作中的进展、问题与机遇。

管理别人的时候

11. 要求别人填工作考核表或反馈表；
12. 不得不对别人的争斗进行处理；
13. 别人想占据我太多的时间和精力；
14. 雇员没有积极性，所有的决定和行动都要老板亲自拍板定案；
15. 没有足够的完成任务的计谋（品格或能量）；
16. 下属工作风格各异，必须协调他们之间的关系；
17. 在重大事务、重大问题和决定的处理中保持了清醒的头脑；
18. 没有被告知重大事务和问题的真相；

19. 能公平待人，但并不总是这样；

20. 不得不处理个人问题。

企业 和文化

21. 企业政治和运作规则；

22. 责备传播坏消息的人；

23. 政策、程序或体制阻碍了企业的发展，不利于新思想的产生和例外情况的处理；

24. 重组、重建、规模缩小等；

25. 经常不得不改变业务的方向、重心和责任范围等；

26. 业务增长不快，发展机会不多；

27. 官僚机构，从属的关系和层次等；

28. 与别的公司合并，面临新的联盟、新的产品和服务项目等；

29. 对工作的现状和原因缺少分析、交流和对话。

同事和顾客关系

30. 企业内部的流言蜚语或小道消息；

31. 背后对别人的工作大发议论或批评；

32. 感到或知道别人在对自己撒谎，在咒骂自己或轻视自己；

33. 无法就工程的项目、要求和最后期限等达成协议；

34. 在决定或解决有关自己或自己下属的问题时被排除在外。

其他情况

35. 如果有其他情况出现，先确定其基本内容，再另外用一张纸写下来。

现在回头来看看你的选择。是否有某些类型的问题被你反复标记过？如果有的话，它有可能是你需要进一步研究的区域。例如，你可能发现最使你不那么乐观的区域是在“企业和文化”这一部分。在这种情况下，你很可能是在局势只是似乎脱离了你的控制时就采取了极端悲观的态度，实际上此时高层人士正在为你做决策，而你自己却感到已经无能为力了。这个时候你至少有三种选择，你可以接受现实，或者努力去改变或影响现实，或采用最后一招——从现状中抽身出来。如果你在“管理别人的时候”这一部分有很多选择记号，那说明你的管理方法很可能不当。你很可能会感到缺少有效的管理技巧，缺少管理教育或经验，也可能是你缺乏管理特定场合下的某些人的信心。如此分析，你可能会得出很多种解释。别去管它，最重要的是通过分析来增强你的乐观情绪。

确定乐观情绪的转折点

增加乐观程度的第一步是设法找出由乐观转向悲观的转折点。让我用一个体育运动中的事例来加以说明。在1999年全美橄榄球联赛赛季开始时，有一个球队，纽约喷气机队，被很多体育分析家和评论家说成是超级木球队的最强对手。由于他们在前一赛季获胜，又有现在的队员阵容，加上天才的教练，全队的乐观情绪极其高涨。在随后的比赛中，新赛季的第一个星期天，该队的球星四分卫文尼·特斯塔弗底（Vinny Testaverda）向前一抓，紧接着向后一退，试图穿过对方的防线，结果摔倒在地，疼痛难忍。他的跟腱断裂，整个赛季都不能参加比赛了。眨眼的功

夫，全队原来非常高涨的乐观情绪一下子变成了极度的悲观。悲观的情绪是如此之大，以至于该队这场比赛以失败告终。我仔细观察了当时的情形。随后的几场比赛那个队都输了，因为失去了特斯塔弗底使全队一蹶不振。后来，该队在候补四分卫的带领下开始连连得分，可是已经为时太晚，无法进入决赛。这个队失利的最大原因是让悲观情绪笼罩了他们。

在上面这个例子中，引起他们情绪转变的是一个具体的突发事件。该队队员的乐观情绪是建立在四分卫身体健康的基础之上的，这种基础实际上也是他们整个赛季取得好成绩的基础。乐观需要一种延伸到个人之外的信念，它包括了对自己 and 他人能力的信任，在这个例子中是对球队队员和教练的能力的信任。

上述例子中的教训同样适用于企业。**人们应该明智地问问自己：“我为什么会对前景这么乐观？”然后再列出原因和理由。记住，要把高度的乐观建立在不止一个因素上，如果不是这样的话，只要一个急剧变化就有可能使你的高度乐观变为难以逆转的悲观情绪。**如果你是一遇障碍就将乐观转为悲观的人，请检查一下你的信念、勇气和信心的程度，这样做是有好处的，因为它们之间有着紧密的联系，我们可以通过努力影响这些品格来防止自己由乐观走向悲观，由此，我们可以培养一种能力，使我们在彻底放弃希望之前能够保持更长时间的乐观情绪。乐观是以希望为基础的，希望又以信念为基础。此外，我们还需要坚忍不拔地抵挡不时出现的、常常是暂时的挫折。另外一种提高和保持乐观情绪的有效方法是从一个崭新的角度来看待障碍和挫折，要做到这一点，我们可以利用第4章里讨论的“思维

的真理”的技巧。

具有坚定信念的乐观主义者把任何困难都看做是
对自己智慧、创造力和信念的一种挑战……他知道解
决问题的方法是一定会有的，并最终找到了它。

——诺曼·文森特·皮尔

我自己是花了数年才成功地控制住不把自己的乐观向悲观转变。我对自己的思维进行了重新调整，把挑战、问题和挫折倒过来看。我非常清楚，挫折是不可避免的，是生活的一部分。最后我还进一步认识到，挫折是我成长的动力之一，特别是当我以积极的态度看待它们时。现在挫折能给我以鼓励，使我的精力更加充沛，它们向我挑战时有时候带有嘲笑的味道，激励我去克服它们。

随机应变有时是痛苦的，让步和放弃则容易得多，但从长远来说，我发现保持乐观情绪，迎难而上是会有收获的。我时刻都在提醒自己，要记住尼采的话：“只要困难不灭我，我当更强大。”

不要等待着最恰当的时机出现再去乐观。很多人抱有这样一种心态，即一旦某一问题消除，他们就会乐观起来：

“一旦我得到了提拔……”

“一旦我发迹了……”

“一旦我还清了所有贷款……”

“一旦我找到了合适的人……”

“一旦我的老板退休了……”

生命实在太短暂了，容不得我们等到完美之时再去乐观。

乐观的诀窍

1. 把你的坚定信念写下来，相信自己一定能够克服某一困难。
要承认和确信你有力量克服自己遇到的任何困难。

2. 对问题要进行实事求是的评估。

特别是当我们所面临的问题变得越来越严峻时，我们要客观地分析出问题的真实属性。毫无疑问，问题带有消极的一面，这是不容否定的，但消极之中蕴含着机遇。

3. 不管你面临多大的挑战，别紧张，尽可能多地想出可能的行之有效的迎战方法。

如果方便的话，可以向别人求助。由于看到了解决问题的可能性并正在将这种可能性变为现实，你的乐观情绪一定会增加。

4. 记住，生活中的起伏变化连绵不断。

想想在这种情况下过去你是怎样胜利而归的，不要让自己的情感顺势走下坡路，不利的条件很快就会转为有利的局面，反之亦然。

5. 别怕太乐观。

我发现人们不太乐观的最大原因是他们不想失望。有的人很理性，他们认为如果希望不大，即使实现不了也不会太失望。“我不想得到这一工作，所以也就没有失望。”这是一种悲观的态度，这是些不让自己有望干大事的人，如果没有希望，我们什么也不能成就。

我最后要说的一点是，人们很可能会过于乐观。有的人是不肯放弃希望的，即使事实已经很清楚了，所有的希望都已不复存在了，这样似乎与希望的概念相矛盾，然而它都是乐观的基石。我们很难说清何时到了放弃一种想法、梦想或追求的最后时刻，这需要一段时间的领悟和反省。如果我们错过了放弃的讯号，就很可能冒错过新的机遇的危险（第9章里我们将更加深入地探讨“放弃希望”这一概念。第9章讨论的内容是推动力：决心）。

振奋力：热情

热情是高水平的兴趣，是积极的能量、感情和动机。

热情是我们振奋力的第二要素。它是火花，把我们和他人激励起来，使我们在精神上做好准备去实现我们的工程、兴趣、目标和梦想等。它是一种能源，当我们感到进展不顺或一筹莫展时，推动我们继续前进。“热情”（enthusiasm）这个词来自希腊文entheos，意思是“受到鼓舞”，其字面含义是“为上帝所有或在上帝那里”。

在以下情况下我们都表现出了热情：

- 抓住机遇干一番事业。
- 早上醒来为眼前的一天而激动不已。
- 干劲和主动性比其他人人都大。
- 期待着和欢迎新的经历和挑战。
- 未经请求，主动做出努力。
- 把自己的坚定信念公开告诉别人。
- 梦想、愿望、兴趣、激情接二连三地出现。

- 对项目、创意和机遇表现出热烈感人的劲头。

你的心中所想决定着你的工作结果。当一个人确实产生了热情，你可以发现他目光闪烁，反应敏捷，性格好动，浑身都有感染力。热情使他以截然不同的态度对待别人，对待工作，对待整个世界。热情的最大特点就是令人充满激情和愉悦之感。

——诺曼·文森特·皮尔

我们往往认为，企业中惟一需要有高度热情的人是推销员、客户服务部的人、以及其他经常要直接和客户打交道的人。这可是个大错误，它影响了我们对热情的理解。几个月前，我对一家大的科技公司的一位中层干部进行了辅导，在查看他的积极思考综合调查表的结果时我发现，他对十种品格的把握总的来说都是相当均衡的，不过综合调查结果表明他的热情的总体水平偏低，这一点使他感到担心。作为一个中层干部，他与外界客户的联系即使有也不多，他之所以担心是因为他确实得和内部客户——职工打交道。他举了很多的例子说明他觉得他还不能够很好地激励和打动他手下的工作人员，特别是在讲述他的新思路和新计划时，他觉得自己的缺乏热情向别人传达了错误的信息。这位经理所说是的，在表达思想，讲解计划或工程项目时语言枯燥无味，措辞没有新意很难得到别人的支持。就此我和这位经理进行了深入的探讨，我想了解清楚他热情不高的原因。我想可能是因为他缺乏兴趣或兴趣已经耗尽——他在公司里已是一个有21年工龄的老资格了。

后来我弄清楚了，他是热爱他的工作、他的公司、他的同事的。缺乏热情大都是因为他对热情的表达不足，他生来就是一个低调陈述、善于思考、讲究方法的人。他说他内心的活力不像其他同事那么足，我们的讨论最后转到了如何来表现出热情而又不让人觉得没有诚意或虚情假意上。他承认他给别人留下的热情不高的印象已经影响到了他的工作，正在阻碍他的事业的发展。在这个公司里，奖金是发给那些充满魅力和干劲的人，特别是那些渴望升迁到公司更高职位的人。最后我们制定了一个计划，帮他提高热情度，特别是在他和工作人员 and 高层人士打交道时。

有关“热情”，玫琳凯化妆品公司的创始人玫琳凯·艾施（Mary Kay Ash）想对大家说以下的话语：“一个好经理可以唤起热情，很多有才华的人因为缺乏热情而失败……所以，经理们必须能够唤起他的员工的热情。为此，首先他们自己必须热情洋溢。当然，不管什么都不可能每时每刻都有热情，我也不像很多人所认为的总是那么热情待人，只是不热情的时候没让人家知道而已。”

热情低或无热情与不流露热情是两回事，如果你觉得自己缺乏足够热情的话，我们还是有办法帮你弥补的。

怎样激发你的热情？

写出你喜欢做的五件事，你感兴趣、有干劲和动力去做的事，包括你的爱好、兴趣、体育运动或与工作有关的活动。现在你就花上几分钟把这五件事写在一张纸上。

然后从中选出两件最使你感到有吸引力的事。

回忆出你干这两件事的具体场合和背景，要想出在什么地方，和谁在一起，你在干什么，你是怎样表现出你的兴趣、干劲和热情的。在纸上把它们写出来，画一个栏目表，注明你最喜欢干的每件事的原因。

现在重温一下你所写出的各个项目，分析一下其中最重要的是哪几项。

是什么使得这项活动特别富有刺激性或令人愉快？

- 是因为它是……
- 一种智力挑战？
- 有他人参与？
- 学习新东西？
- 自由做你想做的事？
- 完成有价值的事？
- 试验和发现？
- 创造发明？
- 生产别人喜欢或使用的东西？
- 在户外，或接近自然？
- 旅游探险？
- 有计划有组织的？
- 能影响或能帮助他人？
- 单独工作或玩耍？
- 一段安静轻松的时间？
- 与他人或某一准则的较量？

- 即兴活动？
- 符合个人的目标？
- 与他人讨论或交谈？
- 没有固定安排的活动？
- 体力挑战或活动？
- 手工劳动？
- 幻想、戏剧、模拟环境？
- 欣赏漂亮的、有趣的、富有创意的东西？
- 其他事由（自己列出）。

在与你关系最密切的事中，你能找出某种共同模式或共同特征吗？哪些方面似乎最能激发你的干劲或动力？找出引发你的热情的因素可以帮助你找到机会去表现你的热情。

企业中热情的力量

回想一下你感到非常有热情或干劲的时刻。想一想是什么时候和何种场合？中心内容是什么？有哪些主要的组成部分？我记得我上大学时有一位名叫格罗夫博士（Dr. Groff）的地质学教授，他是我所见过的最热情、最快乐的人。他总是有意迈大步，摆动双臂，在过道里走来走去。他总是面带微笑，似乎其后有着难以置信的秘密。有一天他从我身边经过，和我谈话的那位朋友注意到了他，以及他身上所散发出的干劲。她说：“斯科特，大学毕业后我想找一份工作，使我有格罗夫博士的那种感觉。他总是微笑，总是那么快乐。他确实非常喜欢他的工作。”我们俩都无法理解他怎么会对石头这么激动不已。第二个学期我决定选修他

的课程，课程的题目是：国家公园和纪念碑。我是主修营销学的。我选修他的课程是因为我想看看到底是什么东西使得他那么有劲。随着对他的了解的增多，一切都清楚了：他爱他所做的一切，仅此而已。他喜欢他的工作的每一部分；课题本身，教学，与学生交流、学习等一切的一切。他的声音里充满了热情，他把石头和石头的形成教得生动诱人，充满乐趣，变成一种享受。他怎么可能对政治和学校的官僚作风不感到失望呢？当然不可能。他必须像其他人一样去面对它们。可他是如此地热爱他的工作以至于把令人不快的方方面面都抛在一边。他迎接挑战，不让它把自己打败。

有的时候，当我们觉得自己的工作热情总是那么低的时候，我们需要回忆往事，努力让自己曾经有过热情复苏。人们之间的热情随着时间的推移总是要失去（或减少）的。人们的工作热情的很多方面类似于人际关系，旧的往往要抛弃以寻求新的兴奋感，但在你抛弃之前，重新点燃往日的热情之火还是值得的。

近日我与一位公司经理交谈过。这个公司名气很大，善于把员工送进快车道，让他们不断升迁。可有些人的升迁仍然不快。这位经理就很不高兴，因为她是一名聪明的职工，似乎还没有得到理想中的快速升职。“我想我得开始在其他公司寻找机会了。”她说，“我太失望了，不想再回公司了，我真想干一干社会工作，那样我觉得我能够帮助他人，为社会做出有益的贡献。”我提醒她尽管她有可能在其他公司找到工作，但或许她还应该继续留在原公司，不该草率做出决定。我建议她继续把精力集中在现有工作上，努力把工作做好；然后建议她再试试看，把晚上和周末的

时间用来做她所感兴趣的社会需求代理工作，看看自己是否真的适合整天干那类工作。最后我建议她与经理谈谈自己的情况，看看公司内是否能给她一个机会，让她承担一个更具挑战性的工作，以提高她的工作热情。

她同意了。3个月之后，当我给她打电话进行追踪调查时，我觉得我是在和另外一个人说话。她告诉我她已经开始为一个地方组织做志愿者工作。虽然她喜欢这项工作，但觉得现在还不应该整天从事这种工作。然后她说她的经理已经分配了一项新的工作给她，占总工作量的20%。那项工作正合她意，她非常投入，现已推迟了到其他公司的求职活动。

我相信原先在她身上产生了两个变化。第一，她觉得自己工作没有进展，认为在别处能够找到更好的工作；第二，她走得太远，远离了原先曾给她带来过快乐的工作。现在呢？试着做志愿者工作让她更加热爱自己的工作。由于承担了新的任务，她重新发现了自己内在的或潜在的力量源泉。

让我们回到你早些时候列出的你最喜欢干的两件事的场合和背景。哪些你最有热情、激情或干劲的活动和项目与目前的工作相关？你发现了它们的共同特征吗？例如，你回忆起的工作是在大庭广众之下宣传你所喜欢的新产品，因为其中有风险，要考虑不定因素和认真思考。

另外考虑一下，哪些你觉得缺乏热情的活动和项目与你目前的工作相关？针对每一条，问问你自己能否注入或增加进你已经知道了的热情因素。如果你的回答为“是”，那么再考虑你可以采取哪些行动将更多的热情注入与你目前工作相关的活动或工

程项目，至少要有一项。

如果你的回答为“不”，你可以设法去找到别的感情发泄口，例如自愿为公司组织的慈善事业服务，加入职工委员会，或参加职工体工队等。

你还可以考虑在公司之外进行类似的活动。有时候，对工作缺乏热情实际上反映了我们对生活的其他方面的不满情绪——例如，人际关系，家庭生活，个人问题等。

你如果对工作没有兴趣，那一定是出了什么问题。

——诺曼·文森特·皮尔

正如前面所说，有热情就意味着受到鼓舞，鼓舞为激情提供了能量。如果你对自己所做的事情没有激情，你也就不会有热情。赋予我们所做的事情以重要性，激情也就产生了。即使我们所做不是那么充满魅力，只要我们从中去寻找意义和目的，也就有了激情。9年前我出差亚特兰大，东道主在一个普通的早餐厅里款待我。这个地方挤满了生意人，他们并不都是最耐心的顾客，女招待在非常卖力地工作，跑前跑后，拿订单，送食物，抹桌子，收饭款，倾听抱怨。在整个早餐过程中我从来都没有看到她失态。相反，她一直微笑着。看到此情此景，好奇的东道主问她：“你是怎样控制自己的？用什么方法在吵吵嚷嚷的人群中保持快乐情绪？”匆忙中她说：“请稍等，我马上回来告诉你。”几分钟后她回到我们的桌子旁，手里拿着点菜本。她把便笺提起来，露出了纸板支架，便笺反面用胶带粘着她的孩子们的照片。“他们是最亲的人。”她说，“我是位单身母亲，他们全靠我供养。如

果我工作干得不好，如果我不好好对待顾客，我就不能照顾好我的孩子们，他们每天都在指望我。这就是我能做到快乐的原因。”我永远忘不了那个妇女，她在我和我的东道主心中留下了极其深刻的印象。她在她所做的工作中找到了意义和目的。

最近在纽约召开的一次会议上，会议主席，服务大师公司（Service Master）的总经理比尔·波拉德（Bill Pollard）提到了他和一位职员的一段谈话。这位职员的工作主要是擦地板。比尔正在公司的客户一家医院参观，他注意到她正在以巨大的热情擦着地板，他问她：“你怎么能够在擦地板中找到这么大的快乐？”她回答说：“波拉德先生，擦干净了地板，我创造出了干净放心的环境，有助于医生和护士干好他们的工作，使人们都能健康。”她把自己的工作与人们的健康联系起来，她在自己的工作中找到了目的，所以受到的激励也是无与伦比的。

当你热情洋溢时，你就会有较大的兴趣、激情、干劲、个人动力。通过在你感兴趣的活动中寻找激情的要素，你就可以在工作中找到激发你的自然热情的机会。当某一项目或工作耗尽了你的热情的时候，请检查一下，看看是否还有其他的可以产生热情的重要元素的存在。

热情是可以输出的。如果你在表达自己的思想、观点、立场、态度时表现出了激情，别人就更愿意听你说话了。总之热情是一笔商业财富。不过，当你的热情非常高的时候，你得当心，有些情况下需要热情可能会低一点，因为在所有场合都热情洋溢的人可能会被人认为没有诚意，听众可能会感到你是在无的放矢，没有做好充分的准备。一位好的经理是不会被那些毫无数据

和事实依据的恬不知耻的热情宣传所愚弄的。

增加热情的诀窍

1. 热情思考创造热情。

我们可以通过回忆自己过去激情满怀的时刻来振奋自己。思想导致情感，情感带来行动，所以我可以保证此法有效，特别是当所做工作缺少趣味和挑战时此法更是宝贵。

2. 要了解你所做的工作，做好准备去把它做好。

不管情况如何，注意要把它的好处直截了当地说出来，在脑海里想像着如何来处理有关问题。知道了可以得到的好处，有了充分准备后带来的信心，你的热情可能达到最高点。

3. 在缺乏热情的工作中注入某种乐趣或竞争机制。

这种方法可以帮助你去掉工作中的单调、乏味和厌烦情绪。我的一位朋友开了一家有15名员工的电话推销部。凡干过电话销售的人都知道那是多么单调乏味的工作，为了使气氛活跃一点，他在每个员工的桌上装了一个电铃。每个推销员在推销了一定数量的电话后就按一下电铃。于是工作变得很有积极竞争的味道了。每个人都想第一个按铃，因为这是公开承认某人为公司做出了多少贡献的标志。

4. 培养感恩的情绪。

要有真正的热情，你必须对生活抱有深深的感激之情。在生活中，我们往往把健康、爱人、成功和其他的一些积极的方面视为当然，而将自己的注意力专门集中在那些不顺利的事情上，我们总是太多地为那些实际上并不重要的东西而担心，这些将我

们的热情消耗得一干二净。此时可花上几分钟来重新审视你的生活。在世界上有很多人会愿意和你换个位置，你并不是最差的。多想想你应该感恩戴德的普通生活的一切的一切。

你的振奋力永远存在，如果你从中吸取力量，它将帮助你渡过那些我们大家都可能面对的曲折和厄运。

推动力是采取大胆的决定性行动的力量，推动力要借助于决心、勇气和信心。如果你要完成任务的话，这三大品格都得有，没有的话，宏伟的计划依然只是写在纸上的充满希望的词汇。不采取行动什么事情也做不成，如果我们不去激发出推动力，只要稍遇困难就可能永远走不出小打小闹的局面，或者会干脆放弃自己的远大目标。让我们来看看推动力的第一要素：决心。

推动力：决心

决心的定义为孜孜不倦地去追求一个目标、目的或事业。

“决心”（determination）这个词来自拉丁语determinare，意思是“最终解决”。

在以下情况下我们都表现了决心：

- 想出办法去克服那些阻止或削弱我们的力量的困难。
- 做好计划去实现自己的目标或工程。
- 尽管时间有限，资金不多，仍然保证去完成自己业已开始的工作。
- 拒不承认失败，绝不在挑战面前退缩。
- 不依靠别人。

- 在似乎是不能达到的或是不可实现的目的和目标面前跃跃欲试。
- 受内在动力驱动。

世界上什么东西也替代不了持之以恒，才华也不能，因为没有什么东西会比不成功的才子更为司空见惯的了；天赋也不能，因为这个世界上满是受过良好教育的乞丐。惟有决心和持之以恒才是万能的。

——卡尔文·库利奇（Calvin Coolidge）

动机和决心的关系

决心是以动机为基础的，这两者紧密相连。没有动机你是无法下决心的，决心是在动机的驱动下去计划和坚持不懈，从而实现目标，产生结果，不断改进工作。当你下定决心去实现目标或改进工作时，你的内心已经受到了某种力量的驱动。

面对高山我绝不退却，我要坚持攀登，直至顶峰。
我要找到关隘，或是地下通道，或者干脆等待，依仗时间的帮助将山脉变为金矿。

——可能性思想家的信条

找到你的动力所在

你的动力来自一种情感或愿望。这些情感或愿望会冲击你的意志，使你以某种方式去行动。推动力可以出自内部，也可以来自外部。如果你受到某种刺激，那是外界因素在起作用，这些

刺激可能是奖励、红利或公费旅游等。如果你为赞扬等所驱动，那是内在因素在起作用，这些赞扬可能只是公众对你的完美工作的肯定。心理学家亚伯拉罕·H·马斯洛（Abraham H. Maslow）说，通过满足人们的一系列需求可以使他们得到激励，产生充实感。他划分了从饥饿口渴等人体需求开始的人的需求等级。马斯洛认为，人体的这些生理需求一旦得到满足，我们会继而产生安全、拥有、爱情、尊重、实现自我（完全体现个性）的需求。

我们每个人都有一系列的动力元素。有的是产生内在动力所需要的，下面所列各项有助于你发现自己的动力元素。

1. 想一想你在工作中所取得的某一成功或成就。下面列出了一些成功、成就的例子，看看哪些适用于你。

- 提拔
- 被选去完成特殊任务或工程
- 完成了一项任务
- 加入了一个球队
- 增加了工资
- 为别人做了好事
- 想到一个好主意
- 学会了一项新技术
- 做好了一项工作，得到了别人的肯定
- 其他（列出你自我感觉良好的事件或经历）

2. 将你在上面所找出的项目与下面所列的动力因素条款相比较。你的主要动力因素是你的选择频率最高的那些条款。

第一类

- (1) 我可以做自己想做的事，可以自由健康成长。
- (2) 我热爱、关心或帮助别人。
- (3) 我觉得好像我是属于别人的。
- (4) 我更有信心，更加能干了。
- (5) 我发现这一活动很有趣，给人带来快乐。
- (6) 我学会了或尝试了新的技能。
- (7) 我受到了刺激，因而去迎接挑战。
- (8) 我运用了知识和技巧。
- (9) 我更加热爱自己的生活了。
- (10) 我提高了自己的能力，进一步发掘出自己的潜力。

第二类

- (11) 我得到了钱，报酬或鼓励。
- (12) 我可以影响他人，有一定的权力。
- (13) 我满足了某一顾客或当事人的要求。
- (14) 我得到了爱、关怀和帮助。
- (15) 我为家人或朋友办了事。
- (16) 我受到了尊敬、关注和感谢。
- (17) 我赢得了他人的认可、尊敬，有了一定的地位。

你或许会想知道这一切对你有什么意义。动力因素中有一个主要的因素是“有报偿”。它是你从某一环境或经历中所得到的东西，它会使你心满意足地、满怀成功或成就感地看着它。

这些主要的动力因素可能因为个人的生活领域不同而不同，例如，在友谊方面和在工作方面的动力因素会大不相同。你的最主要的两个动力因素是处在上述例子的第一类还是第二类？第一

类中所列举的是内在确认，主要是由你自己来确定满意、成功和成就与否，这些因素是以你的情绪、感觉和学习经历为基础的。

如果你所标记的项目大都在第一类，这说明你主要是受到内在因素的驱动，像你的思想、信念、判断等。与此相反，第二类是外在确认，它们表明你的满意、成功、成就等的主要动力来自他人或外界刺激。如果你的主要选项都在第二类，这说明你的行为主要是受他人和他人的行为所驱动。

现在让我们来确定一下为你提供了最大满足感的项目或活动是哪一个。它就是为你提供了最大的动力因素的那个项目，这个项目可能包含了几个动力因素，最终满足了你的需求。或许你会发现，最有挑战性的活动也是最有回报的。

充分利用你的动力因素

你可以采取多种形式来利用以上测验结果。首先，当你选择工作和任务时，你可以瞄准你的主要动力因素所在的项目上。如果你把工程中的机遇和你的动力“热键”联系起来，你完成任务的决心就会更大，乐观程度也会更高。

例如，当你测定自主活动和学习新技术是自己的两个重要的动力因素，你或许应该选择软件设计培训之类的工程而不是包含重新设计管理模式的集体工程。当你在某项工程或工作中动力不足，你可以回顾一下这些因素，看看哪个是重要的，然后想办法去寻求或创造机会产生类似的因素。比方说，你的上司要你参加一个综合组，去为顾客研究或开发新的服务项目。你所要安排的会议是相当枯燥无味的，你还没有做好承担此项工作的心理准

备。如果你知道别人的认可和赞扬是你的干劲的重要催化剂，你就应该在综合组物色组长时自告奋勇地去当，因为在这个岗位上，你的心理需求可以得到满足。你要向领导报告你的研究与发展，开发新业务方面的进展，只要干得好，可以经常得到肯定和表扬。

如何增强别人的决心

如果你检查别人的动力因素的话，你就可以帮助他们调整自己的动机、兴趣和需求，鼓励他们去找到适合于他们的动力因素的工作。如果你看到一个雇员满腔热情，积极主动地去改善他与顾客的关系，尽力满足顾客的要求，你就应该发挥他的长处，让他和重要的客户进行联系，因为那是最能发挥他的长处的岗位。而当一个雇员所负责的工作或项目不能满足他的动力愿望时，他就会对工作漠不关心，工作时昏昏欲睡，久而久之，他们的士气就会大大降低。在经济迅速发展，失业率低，人才竞争激烈的今天，找到雇员的动力因素更好地留住人才就显得尤为重要了。如果你对自己所从事的工作和活动感到厌倦，沮丧，带有敌对情绪，那很可能是你的动力因素与工作所需搭配不当。

一个关于决心的故事

尽管女性在美国从事法律行业112年之后才有一位被任命为最高法院大法官，罗纳德·里根总统1981年在会见桑德拉·戴·奥康纳（Sandra Day O'Connor）之后仅仅6天就提名她进入美国最高法院。奥康纳是大萧条时期在亚利桑那州和新墨西哥州

之间的300平方公里的土地上长大的。她开始在埃尔帕索（El Paso）的寄宿学校读书，后到斯坦福花了6年就大学毕业了业，并获得法律学学位。虽然她是《斯坦福法律周报》（*Stanford Law Review*）的编辑，大学毕业后成绩在班上名列第三，可在西部海岸的较好的律师事务所找工作时都没有人要她，她所得到的惟一个岗位是法律秘书，这并没有削弱她的决心。奥康纳自作主张，个人挂牌营业好几年，后转到公用事业法律方面。她的第一个职务是亚利桑那州司法部部长助理，时间是在1965—1969年之间，然后她被任命为亚利桑那州参议员，并再次当选。几年后她成为共和党控制的州参议院多数党领导人，是担任过这一职务的第一位女性。两年之后她当选为高等法院法官，1979年被任命为州上诉法院法官。

她的妹妹安·戴（Ann Day）在谈到她的决心时说：“桑德拉相信她找不到答案的问题是不存在的。”她的坚定决心不仅在她的职业生涯中起到了重要的作用，而且还帮助她度过了巨大的健康的危机。20世纪80年代中期，奥康纳被诊断患了乳腺癌，接受了乳房切除手术，直到手术完后才告诉了她的同胞妹妹。她把化疗的时间安排在星期五，以便治疗后的虚弱和恶心不会影响工作。她的决心是一种力量，推动着她走过了从农场到美国最高法院的漫长路程。

最大的动力因素

我们知道动力是决心的关键。最大的动力因素其实都是内在的，这就是说坚持不懈的愿望与不利因素斗争的意志都是来自

我们的内心深处。我认为内心深处就是马斯娄所说的自我实现之处。我把自我实现看做是最诚实、最纯洁、最不自私的自我表达方式，其动力因素是我们想通过无私的服务来实现最伟大的人类的潜在力量，我把它看做是精神驱动力。在马斯娄所划分的等级中其他的动力因素是由我们肌体上和情感上的因素所需驱动的。

最大的消极的动力因素是害怕，可惜得很，它影响了很多（我将在本章“勇气”部分对此做进一步的阐述）。最能为决心提供动力的是献身于一种事业。

决心太大的不良后果

决心太小的后果是显而易见的：我们会放弃努力，不能把我们业已开始的工作做完。可决心过大的后果又是什么呢？

决心过大是不是有副作用呢？我回想起一位急于求成的营销总经理。他满腔热情，下决心为自己和公司做出点业绩来，结果在心灵上留下了累累伤痕和难以忘却的打击。他是一个有很强上进心的人，有远大的理想，并想将理想变为现实，收到立杆见影的效果。可他的决心太大了以至于变成了一意孤行，到了拒绝接受甚至是不愿参考其他人的意见的程度。下定了决心的人们往往会忘掉他们需要耐心，他们似乎不能等待别人来跟上他们，所以他们的人生历程变成了自私的个人名利的追求。

恐怕我得小心，别在这里散布错误信息，因为人们往往是过早地撒手不干，而不是决心太大。我们很多人因为胜利成果不大，决心不大，缺乏真诚的为己、为人、为公司的愿望，所以放弃所做工作，这种放弃是健康的，是积极的。在我的整个职业生

涯中始终都有一种强烈的愿望在驱动着我去为个人的和整个社会的进步做出贡献，我一直都在努力奋斗。我是一个很有决心的人，可是不幸的是很有几次坚定的决心占据了我的整个身心以致于我毫不考虑自己的实际目标和意图。我常常会很坚定地投入自己的追求而忘掉提醒自己不要漂离目标，忘记注意警示牌。关注这样的警示牌是非常重要的。

我们怎么知道何时罢手？

在这里有一个简单的然而又是非常有效的检测标准。它一共有三条，可以帮助我们决定是否应该放弃或重新确定奋斗目标。

1. 当企业的目标或任务进行了重新组合时。

我们常常喜欢承担一些富有想像力的或挑战性的工作，但由于某些原因，有时我们不得不部分的或全部的把它们放弃。我们应该知道，尽管在某一项目上，我们已经投入了大量的时间和精力，但为了企业的最大利益，我们不得不转移到另外一个项目上。如果你还想把已经开工的项目做完的话，最好先帮助企业进行工作目标的转移，然后再去征得企业的同意。

2. 当开支超过收入时。

有时我们会失去控制，企业的开支会超过了它短期的和长期的利润收益；有时我们会忽视或根本就不知道自己已经超支了。

3. 当工程对个人或业务关系产生了消极的影响时。

无论是在个人的或者是在业务关系中，如果我们的决定开

始让别人难过时，我们或许到了该放弃的时候了。例如，如果你有配偶和孩子，为了得到提拔你一周工作80小时，这样做会给你的家庭生活带来负面影响。在工作中，让你的同事、助手和雇员太辛苦也会使他们对你反感。有时候你可以开诚布公地老老实实地和他们谈一谈，让他们了解为什么要让他们这么紧张的工作，这样做可以减少、甚至完全消除他们的抵触情绪。另外，你可以对你期望能支持你的人表现出更大的容忍和耐心，给他们时间去理解和分析正在发生的一切。

有人认为，使我们坚强的是坚持不懈，可有时却是放弃让我们坚强。

——阿诺尼穆斯

树立信心的诀窍

1. 牢记目标。

目标和最后期限是极大的动力。例如，在写这本书时，我也有交稿的最后期限。我还有自己制定的个人身体健康状况的年度目标。它们是我们需要的额外动力，例如，这一目标可能是在新英格兰的一个寒冷的冬天的漆黑的早上，从温暖舒适的床上起来跑上6英里。

2. 及时消除疑虑。

疑虑是决心的大敌，它会吞噬掉你的决心，使你精神颓废，疑虑常常是由潜意识中歪曲了的事实、甚至是谎言所造成，疑虑的根源是我们前面讨论过的以自我对话形式出现的自我限制的信

念。莎士比亚说疑虑是叛徒，因为它们邪恶无比，破坏我们的工作。如果我们用积极的理性思维来抵制疑虑的话，疑虑就一定会消失。

3. 集中精力关注实现目标可能带来的好处。

动力来自你（和他人）在某一行动中坚持要得到的东西。这个东西越珍贵，你的动力就越大，你也就越有决心去实现目标。

4. 要知道你所面临的问题并非特例。

人类的很多事情在过去都有过先例。我们可以说某人在某地某时就已经见过类似情况（如果不是完全一模一样的话。）所以你要铭记在心，如果你像前面所说的人那样找到了方法，你就一定能取胜或渡过难关。

天才是1%的灵感加上99%的汗水。

——据说是托马斯·爱迪生所言

推动力：勇气

勇气是即使前途未卜仍然愿冒风险去克服恐惧心理的意愿。

当我们知道结果会很乐观时，我们很容易变得勇敢起来。当我们知道自己无论如何都不会被解雇时，将自己的真实想法告诉老板是不难做到的。然而，在结果不知是凶是吉的情况下采取大胆的冒险行动，采取决定性的步骤，那才是真正的勇气。你或许想知道为什么勇气（courage）常常和一个心脏的符号相连，这是因为这个词来自拉丁语cor，意思是“心”。

在以下情况下我们都表现出了勇气：

- 敢于承担或做似乎是可怕的，或不可能完成的工作。
- 在危险，危机或挑战面前保持稳定的情绪。
- 在被人反对或受到威胁的情况下保持团队精神和士气。
- 对有争议的问题发表自己的看法。
- 提请他人注意不公正的现象，尽管这种现象已经为社会所接受。
- 冒险去做结果不确定的工作或事情。
- 顶住巨大压力，坚持个人的信念。
- 有理性地向现实挑战。

向现实挑战需要很大的勇气，可是把我们的梦想和计划付诸实施常常需要更大的勇气。

企业中的恐惧的力量

勇气不足是胆小鬼。你还记得电影《绿野仙踪》中的无胆狮（Cowardly Lion）吗？他去巫师那儿求取胆量。“没有勇气怎么能当丛林之王呢？”他问他的伙伴，他是个无胆狮因为他害怕一切。胆小鬼（coward）这个词来自拉丁语cauda，意思是“尾巴，”就像狗逃跑时夹着尾巴一样。勇气的反面是恐惧，在企业里，恐惧感常常妨碍了我们的工作。

我有一位朋友，叫詹姆斯·斯托纳（James Stoner），是福德哈姆大学商务研究生院（Fordham University's Graduate School of Business）的教授。他曾经就我多年来一直关注的企业里的恐惧心理问题做过一番评论。事实上我们大家一直都在谈论着企业

里的伦理道德问题，探讨是什么使得企业里的人不讲道德。他的理论说，企业里大多数不道德的行为是某种恐惧的结果：害怕没有足够的钱，或一点钱也没有。

在正常情况下，很多好经理、好雇员从来不会想到做出不道德的行为来。但是，如果不隐瞒错误就意味着失业的话，人们就可能选择隐瞒事实了。失去生计的恐惧之心使得很多人走上了迷途，斯托纳教授向我明确指出了这一点，并提出了有益的忠告：

“要确实保证自己总有那么一些备用钱，这样的话，你永远也不会因为那种恐惧而做出违背道德的决定来。”

几年前，我担任质量顾问时，被请到一个企业去讨论建立一套持续提高质量的操作程序的可能性。这个企业是生产电器的，当我在公司里转了一圈后我问经理，为什么会突然如此紧迫地提出制定质量规划的要求？他解释说，直到最近公司还在认为质量问题一直都没有失控。“我们的质量报告从来都没有谈到质量问题。”他说，“顾客满意率高，返修率很低，废品和返修品也很少。可是几个月前的一天，我们的一个垃圾库起火了，救火队来后强行将库门打开，因为这个仓库通常都是封闭的。当他们把库门打开，我们大家都感到震惊，里面堆满了废品和不能使用的产品。由于废料库是封闭的，我们一直都不知道那些东西放进去了，直到垃圾处理公司来把它们运走时才知道。”按照我的雇主的说法，公司事后所发现的隐藏起来的废品和返工产品是多年来积压起来的，无人愿意承认公司的产品合格率是那么的低。

恐惧造成了某种程度的绝望，绝望又引发了我们内心对不道德行为的妥协。很多人错误地认为勇气就是没有恐惧，可实际

上相反，勇气是尽管有恐惧而仍然坚持行动。

几年前《纽约时报》上刊登了一篇文章，讲述的是一位青年人跳下思罗格·尼克（Throgs Neck）桥去救一位跳河自尽的女子的故事。你们可能不太熟悉这座桥，它是纽约地区最高最长的桥之一。当这位年轻人接触到水面时，由于冲力太大而失去了知觉。幸好，救护队将他和那名女子都救了上来。媒体赞扬他是一位无所畏惧的英雄，冒着生命危险去救人。在采访他时，人们问他是怎样鼓起勇气跳下桥的。“你害怕吗？”记者问道。“我当然怕啊。”他说，“但我不能让她淹死。我知道我得帮她。”他的英雄行为就是在无视自己的强烈的恐惧心后而做出来的。

如果你一定要感觉舒服才行动的话，你永远不会冒险去完成任务。在采取英勇行动之前感到不安，甚至是恐惧，那是很正常的。恐惧心理在警察、消防队员中普遍存在，但是他们都很勇敢，因为他们尽管有恐惧仍然采取了行动。勇气是他们成功的必要组成部分，对我们也是非常重要的。

工作中的勇气

在特定时刻，我们每个人都会表现出一些勇气来。回想一下你所干的最有勇气的事情，它会给你带来人身危险吗？会有情感危机吗？有精神危机吗？有经济危机吗？

请向你自己提出以下问题，或许对你会有些帮助。是什么东西造成了条件变化，需要你拿出勇气来？你害怕什么？形势中的不定因素是什么？是什么给了你一往无前的勇气？它们是否在以下内容之中？

- 我已别无选择。
- 我做好了进攻的计划。
- 潜在的收益大于成本。
- 我相信自己有能力取胜。
- 得到别人的鼓励。
- 我知道这是我应该做的事。
- 其他理由。

回过头来再想一下，现在你对过去的行为有何感想？是幸福自豪，遗憾或如释重负？你的举动是否是不必要的？在你的行动中，恐惧和不确定感起了什么作用？其他人的反应如何？

勇气和冒险的关系

勇气是一种非常个人的，主观的行为品格。对某人来说是冒险的行为对另外的人来说就可能不是了。勇气是一种心态或精神，是以沉着镇定的态度以及坚定的信心和决心去面对危险、恐惧，或意想不到的变化。勇气还指心甘情愿地去冒险。企业创新变革的最大障碍之一就是恐惧，谁都不愿在安全舒适区外冒险，但变化是人生活的一部分，不管我们是否喜欢，是否做好了准备，它终究会发生。随着变化而来的就是冒险，就是接二连三的不确定因素。不久以前，有人请我起草一份企业管理改革计划，因为引进了一套新的技术平台，重新设置了工艺流程，需要新的操作步骤和管理政策。工人不仅得干不同的活，而且还要由手工操作转到自动化，此种变更受到了强烈的抵制。我的第一项工作是弄清楚抵制的性质，经过无数次谈话，我得出一个结论，这就是阻

力来自恐惧和不安。当然没有人会承认这一点，但经过进一步的调查，事实情况已经很清楚了。我清楚地记得一位有多年厂龄的经理的一席话：“我是个老家伙了，对新技术一窍不通。另外，这么多年我们没有新技术不也工作得很好嘛。”

他不愿冒险的恐惧心理是以下三个方面的综合体：

- 害怕失败，认为我们可能不会成功。
- 害怕得不到别人的认可，别人可能不喜欢我们所做的事，他们可能设法阻止我们。
- 害怕未知的东西。如果带头行动，我们不知道结果会如何。

勇气是把握、扼制恐惧，而不是没有恐惧。

——马克·吐温

你们现在已经知道了勇气是心甘情愿地去面对或克服以上三种恐惧。要做到这一点方法有好几种：

鼓足勇气的诀窍

1. 找出和去掉外界因素带来的消极的自我限制的信念。

这种外界因素在大多数情况下是恐惧，它将虚假的证据当做真实的。或许你准备要应付的具有挑战性的工作都带来恐惧感，你会想可能发生的最糟糕的事情是什么？或许会是生死抉择。不过，我们把绝大部分的恐惧隐藏在自己心中。让我们记住富兰克林·D·罗斯福所说：“我们惟一需要害怕的东西就是害怕本身。”

2. 充分利用信念、正直和信心。

即使外界条件恶劣，那些对自己和自己的工作具有坚定的

信念、主见和信心的人是很少在勇敢行动方面产生什么问题的。

3. 进行力量—弱点—机遇—风险分析。

在有些场合下（希望渺茫）风险很大，我们是很难战胜恐惧之心的。这个时候利用力量—弱点—机遇—风险分析这一工具就可以帮助你客观地看待风险，最大限度地增加收益，降低成本，最终能够轻轻松松地得到勇敢的思维和行动。

一旦你断定某一场合需要勇气，请按以下步骤进行力量—弱点—机遇—风险分析：

1. 分析力量。

以何种技巧，经验，态度或信念运作才有助于你迎接挑战？

2. 找出弱点。

你缺少什么技巧？

你可能会产生什么样的消极信念或态度？

3. 寻找机遇。

如果迎接挑战你个人会得到什么好处？

挑战为什么对你如此重要？

4. 发现风险。

有可能出现的最坏情况是什么？

你会失去什么？

工作中需要勇气的场合举例

以下是一些常见的与工作有关的恐惧例证，通过力量—弱点—机遇—风险分析它们可能会得到很好的克服。

- 与上级交谈（向上反馈）。

- 与本单位意见和你不同的同事谈话。
- 谈论近在眼前的新项目。
- 谈论没有把握处理好的工作（不管是内容上还是管理方法上）。
- 更换工作或职业。
- 放弃某个项目或工作，而你又确信别人干得了。
- 向别人提建设性的意见。

现在你该从哪儿去找到克服恐惧的勇气呢？下面是我的几条建议：

- 定一个计划。
- 想一想过去的成功经验。
- 假设出最佳结局。
- 相信自己的力量。
- 从别人那里寻求支持和鼓励。
- 在安全的环境中学习和练习。
- 写出肯定自我的积极的话语，改变消极的自我对话。

你是想冒险漂泊还是靠岸行驶？我说的冒险不是采取愚蠢的行为给你和他人带来可怕的伤害，勇气搞得不好就会变成鲁莽。所有的成功企业家都是在克服了恐惧心理之后把握分寸闯入险境。克服恐惧的最佳方法就是正视它们，并采取大胆果断的行动。越是鼓起勇气，勇气就会越大，恐惧的心理也更容易消除掉。

推动力：信心

信心是对自己的能力、才能和潜力毫不怀疑。

企业运作中的最大弊病之一就是缺乏信心。它主要表现在缺少自尊，觉得低人一等，自我形象不佳。“信心”(confidence)一词来自拉丁语的confidere，意思是“信任他人”。

在以下情况下我们都表现出了信心：

- 不因错误和失败而妄自菲薄。
- 不怕与别人的意见不同。
- 轻轻松松冷静行事，毫无不确定感和苦恼。
- 果断行事。
- 不遗余力追求期待之物。
- 相信自己有足够的知识、洞察力、能力和技巧去完成任务。
- 能够迅速提出意见、建议。

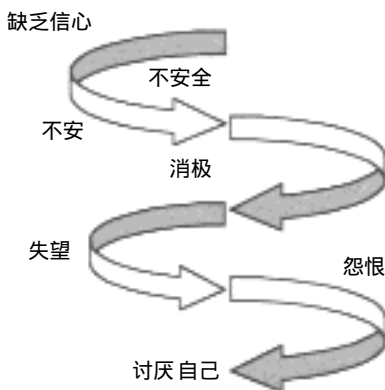
信心的缺乏往往起源于孩提时期的某些事件。根据《新闻周刊》的研究报告，无数科学研究已经证明了一个早为聪明的父母所知的简单事实，那就是小孩需要花费大量的时间去照料。现将文章摘录如下：“研究表明婴儿如果经常被人拥抱，得到爱抚和关怀，长大后就更能充满信心，更加乐观向上。”作为青年人，你一定听过这两个词组：“你行”，或“你不行”，这是对你过去行为的评价，至今还会留在你心中，有意地或无意地影响到你的自我想像和信心。如果幼儿在早期缺少有重大影响的成年人的陪伴、关注和正面鼓励，他们很可能产生这样一种信念，即他们不能承担某项工作或不能接受挑战。他们会相信自己不具备必要的才能、技巧、应变能力或经验。由于人不能重回童年时代，所以他们必须学会忘掉过去，努力探索增强自信心的方法。

信心：看了就知道

你是否曾经看到过一个人并且想：“这个人看起来一定很有自信心。”使你得出这样的结论的原因是什么呢？

当你充满信心的时候，它会流露在你的神情和举止中，表现在你与人握手的方式，看人的神态，说话的方式等等细节上面。

缺乏信心也很容易看出来，因为它也会以某种举止方式表现出来。在企业里，最可能存在的缺乏信心的表现是胆怯，一个胆小的人在走过来时软弱无力，说话很不肯定。缺乏信心会导致消极的思想和情绪恶性循环，请看下图。



这种恶性循环会使人不敢冒险，寻求过分的和不必要的保险。它会使人事前缺乏主动性，而事后又容易责备自己，并且很容易受别人的影响。

以上情况会对企业的工作造成消极的影响。出了问题之后还会相互推卸责任。例如，有自责倾向的人在出了问题之后很可能隐蔽行踪。他们一定会小心制订一个应急方案以便及时转嫁责

任或提供现成的借口。另外，没有信心的经理很可能只相信别人的想法和成果。

一个缺乏信心的人很容易受到别人的观点的影响，面对反面的意见或不同的意见，信心不足的人很容易让步，例如，他们可能轻而易举地被更高学历的人影响：“她是哈佛大学的工商硕士，所以她一定是对的。”信心水平低的人在行动之前往往会寻求他人的首肯，寻求别人的认可不一定是坏事，但若以别人的认同为基础来做出所有的决定，则是极其错误的。

企业里过于自信的情况

当然，拥有或表现出过多的自信心也有其不利的一面，因为它可能被看做是以自我为中心或者是狂妄自大。过分自信的经理不可能听取别人的意见，不可能考虑别人的观点，在很多时候他们是不愿与人合作的个人英雄主义者，一味追求个人的荣誉和社会的认同。有的时候，他们会由于信心过于外露而使人觉得他们的内心深处隐藏着恐惧和不安。这使人想起了“力大无比的伟人奥茨巫师（Wizard of Oz）”，在同名电影中，面对着多萝西（Dorothy）和她的同伴，奥茨总是声音宏亮，威胁恐吓，苛刻得很。可后来，在他大发议论，吓得剧中的主要人物不停发抖时，小狗托托拉开了窗帘，露出了幕后的一个控制棚以及一个胆小善良的老绅士。电影最后向人们表明，巫师那名声大作的力量只不过是一种虚假的门面而已。

最完美无缺的信心

健康的信心包括对自己的能力、才华、潜力等的现实的然

而又是谦虚的估计，在这里重要的是“谦虚的”这一点。“谦虚”（humility）来自拉丁语humus或曰“地面”，我们还可以说这个词的意思是“在较低的地方”。有的人认为谦虚是一种消极的品格，他们瞧不起谦虚，认为那是虚弱的表现。但聪明的人会认识到谦虚的尊严和优雅风范，会称赞它，因为它不会傲慢。正如伟大的印度领袖尼赫鲁所说：“让我们谦虚一点，让我们换个角度来思维，或许真理不都在我们一边。”在他的话中，谦虚之中包括了对自己真实情况的了解，能够准确地反映一个人的能力、才华和潜力。

假如说你是一个经理，你要在工作人员中找一个志愿者，让他去率领一个工作组，他们的回答有三种，现列举如下，请判断哪一种所表现出的信心最恰如其分？哪一种说明还缺少信心？哪一种是信心过了头？

- “我想带领这个工作组。我曾在类似的工作组工作过并取得了良好的业绩，我有经验，有知识。虽然以前我没有当过组长，但我相信我会向别人学习，努力做好工作的。”
- “我打算来领导这个工作组，其他人的能力都不行。是我们这里惟一的一个能胜任此项工作的人。”
- “我想或许我可以干得了。我对这项工作虽有所了解，但可能还需要花点时间熟悉一下。你觉得怎么样？你觉得我干得了吗？”

你会选择哪一个人当组长？第一个回答最接近理想程度的自信心；第二个太狂妄自大，太以自我为中心，或许他还是有可能把工作做好的，但在处理与队员的关系时可能会出问题；第三

个太软弱，态度暧昧，他似乎想要别人来为他做出决定。

你打算怎样来增强信心呢？别人是不可能给你信心的，信心来自内心。信心的产生受到以下几个因素的约束：

- 自我对话：要告诉自己现在已经具备了哪些能力、才华和潜力；
- 经验水平：以前是否干过此事？干过几次？结果如何？
- 过去的成绩：成绩越大，信心越足；
- 别人的支持：鼓励，指导，积极的反馈。

最后一项是间接地作用于信心。没有人可以给你信心，这一点是对的，但别人可以为你提供重新树立信心的条件。

树立信心的诀窍

1. 取得必要的知识和技巧。

美国橄榄球联盟的教练比尔·帕斯尔（Bill Parcells）1997年在接管名列倒数第一的纽约喷气机队时说了一些常为人们引用的话语。他说他工作的第一个目标就是树立该队必胜的信心。那时，帕斯尔不对球队队员进行鼓动和配合训练，他坚信球员的训练必须从掌握基本功开始，也就是拦截和带球。一年之内喷气机队从进入前16名到变成了各队的劲敌。所以，学会基本知识并大量进行实践是树立信心的首要任务，记住，基本知识为你带来胜利，使你由弱到强。胜利是最能提高信心水平的。

2. 使用充满信心的语言。

要消除破坏你的自信心的消极的自我对话。要经常对自己的能力、才华和潜力进行充分的肯定，有意识地去掉消极的词汇，

像“我不能”，“恐怕”，“那不可能”，“我永远不可能干得了，我只是个下等的……”等等，这些词概括的内容太多，预示着消极的结果，排斥或忽视了可能性。

3. 采取自信的举动。

使用“干起来好像很有信心”的技巧，哪怕你并不感到很有信心。不过你必须真正地掌握了必要的知识和技巧，或者愿意边干边学。人体语言是信心的重要载体，所以要站（或坐）得笔直，正视和你说话的人，说话的语气要坚定果断。

4. 重点回顾过去的成功事例，而不是失败和错误。

真是悲哀，我们把成功都看做是理所当然而对失败却又是那么的耿耿于怀。如果我们整天为失败所困扰，就很可能滋生出更多的失败，我们应该反其道而行之，集中精力回顾你所取得的成功。你可以问自己：“上次是怎样获得成功的？哪些经验下次可以用？”真是奇怪的事，我们当中有很多人一谈到成功就议论着其中的错误，即使成功了，我们看到的也往往是其中的消极的方面。不错，我们有时是会犯错误，有时会失败，但如果太侧重看其消极的方面，就会导致一种可怕的情绪，觉得自己无用，因而信心也就变小了。

有一位经理，他犯了大错误，造成了极其严重的经济损失。对自己所犯的错误他供认不讳，他走进主管经理的办公室说：“我犯了错误，你们肯定要开除我，我现在就立刻辞职，省得你们麻烦。”主管经理说：“你的辞呈我不接受，你想，我们花了100万美元对你进行了培训之后会让你离开吗？”主管经理知道，他的错误是一个诚实的人所犯的 error，是一个勤勤恳恳努力工作

的员工所犯的**错误**，主管把这一错误看做他手下的一个重要成员的一次学习的机会。不管我们干什么，我们随时随地都要期待着成功。可有太多的时候，当我们犯了错误的时候，我们又会把错误夸大得不成比例了。每个人都会犯错误，诚实的错误是没有什么可以羞愧的。我们越是承认自己和别人都是会犯错误的人，就越能把自己的错误看成宝贵的反馈和学习的机会，也就越能把错误从我们的想法（以及他人的想法）中剔除出去。我原先的一位老同事有一句口头禅：“上帝给了我们明天，用以改正昨天的错误。”这句口头禅经常帮助她从错误的痛苦中走出来。我觉得它确实也是一个很好的提示，叫我们不要沉浸在过去之中，而是将目光放在新的一天、新的机会上，将过去的错误改正过来。

5. 进行准备和练习。

有时候，要提高信心全靠事前做好充分的准备，这里面包括了进行排演和练习，以增加预测突然事故、制定应急措施的技巧和熟练程度。也就是说，你不仅要具备知识和技能而且要知道在哪儿去找到它们。不管什么时候，当我去讲演、管理一个车间或做情况介绍时，我都是提前到场以便有足够的时间来检查设备、笔记、数据、了解情况和房子的装置，决不留有任何侥幸心理。最好的运气就是来自充分的准备。

6. 听取他人的意见，寻求他人的帮助。

正像前面所说，信心与信念紧密相连。我们知道信念包括信任自己和他人，它在需要的时候为我们提供支持和指导。这就是说，要建立信心人们应该充分地依靠自己的信念，也就是说别人可以通过提醒我们记住自己的能力、才华和潜力来帮助我们树

立信心。我们失去信心有时候是因为我们没有意识到自己是多么的有才华，如果你是个经理，你有责任有义务去帮助你的下属认识到他们的才能和力量，我们应该不停地寻求新的方法，为自己和他人提供积极的反馈，以激发信心并使之持之以恒。

在埃莉诺·波特（Eleanor Porter）的小说《波利安娜》（*Pollyanna*）中有非常精彩的一段，强调说明了以下的观点：

“男男女女都需要鼓励，他们对错误的自然抵抗力应该增强而不是削弱。我们不要总是批评他们的错误，要把他们所拥有的美德告诉他们，努力将他们从缅怀错误的坏习惯中解脱出来，为他们树立一个更加光彩的自我形象，一个真正的他们自己的形象，一个勇于挑战、能力非凡、最终能够取胜的形象。一个美丽的充满希望的有益于大众的人物形象的感染力是巨大的，它可以改造整个城市……人的思想和情感会在他的言谈举止中体现出来。一个人如果他觉得自己是心地善良的，是乐于助人的，不久他的邻居也会那样去看待他。如果他责备自己，整天皱着眉头，他的邻居也会皱着眉头看着他，而且还会有过之而无不及！……当你挑剔自己，期待着厄运的到来，厄运真的就会来了；如果你认为最终是会有好结果的，你就一定能够得到它。”

重新发掘和激活我们的信心的方法还有很多，不管你是以何种方式来增强自信，寻求他人的帮助和鼓励是极其有益的。让别人去告诉你你是一个很有价值和潜力的人，因为有太多的时候我们自己看不到这个简单的但又是非常深刻的事实。推动力是非常重要的，它可以使我们顺利地做日常生活中的那些似乎是力不能及的工作，去迎接更为巨大的挑战。

没有人会喜欢等待，你不会，我也不会，没有任何人会。美国的企业似乎整天都在争取速度：完成任务，迅速完成任务！尽管我知道“持续”一词与我们过分强调速度的疯狂文化背景相矛盾，但是如果把它使用得当的话，用在恰当的时间，恰当的地点和恰当的对象身上的话，它还是可以决定我们个人生活和职业生涯中的成败的。持续力包括积极思考者的十大品格中的最后两项（当然决不是最不重要的两项）：耐心和镇定，在十大品格中，这两项是企业界人士最难激活和运用的。初看上去，耐心和镇定很容易相依为伴，这是因为常理告诉我们，当我们没有耐心时，我们会紧张、焦虑，同理，当我们处于一种疯狂的心理状态之下时，我们对别人和周围的一切就没有耐心，因此，耐心和镇定就似乎是一揽子交易，应该同时进行讨论了。其实，只要细致观察，它们之间仍存在着微妙的差异，有必要分别进行讨论。

持续力：耐心

耐心是愿意等待着机会、有利条件和结果的出现。

我记得当我找到“耐心”（patience）这个词的拉丁词源时，我感到惊讶。它的拉丁语为pati，意思是“受罪”。乍一看去，

它与耐心似乎联系不上，可慢慢地，我也觉得耐心确实有受罪的成分了，不一定是肉体形式的痛苦，可能是精神上的痛苦。当我们不得不等待更长的时间时，我们有时候是可以体验到此种苦痛的。

在以下情况下我们都表现出了耐心：

- 在危机中泰然自若。
- 镇定地等待着事态的发展和机遇的到来。
- 在时间的流逝中寻找机会。
- 下定决心以平衡的心态度过不得不等待的时间。
- 在不得不等待时，行为举止都不冲动。
- 决不接受低于期望值的条件而匆忙结束。
- 让条件、关系和联盟自然发展。
- 在有可能的情况下，让别人按照他自己的时间表来完成任务。

有很多企业、特别是服务公司之类的企业想出了很多聪明的办法来防止顾客不耐烦。例如，饭店里在电梯旁挂上镜子，让客人们在等待时分散注意力；电话占线时播放音乐或其他录音信息；有的餐馆还提供了游戏等设施让顾客忙得不亦乐乎，不知不觉地等待着饭菜的到来。如今，人们并不善于等待。

以上所述可能会使很多人觉得：不耐烦是一种很自然的倾向。可**耐心是一种美德，令人有优雅的风范**。现在让我们再来看看耐心的定义，前面四个字是“愿意等待”，这里面包含了时间的概念，确切一点说是时间的流逝。让我们想一想吧，所有的有生命的事物生来具有一种时间感，婴儿出生前在母亲的子宫里呆

上9个月，种子发芽需要几天，无生命的奇观——像大峡谷——是经历了数百万年才形成了今天的壮丽美景。我喜欢住在新英格兰的一个原因是那里四季气候相差甚大，季节变化，气候各异，历来如此，自然的节奏是通过季节的变化体现出来的。这证明了我的观点；耐心是一种内在的自然属性，而不是耐烦，如果还存在的话，那是后天学来的，是我们看到别人等待时的异常举止而依法泡制的。

就在昨天，我和我的两个小孩珍妮弗和安德鲁一起开车在路上走，我们在路口遇到了红灯，似乎等了好长的时间，突然，绿灯亮了，前面的车子没有立即开动，珍妮弗说：“赶快，爹，你为什么不按喇叭叫他们快走？”想想自己过去，不时也会对路上行动迟缓的人按喇叭或说些不大好听的话，想不到这一切都被自己的小孩子全盘接收了。

不耐烦是一种自私的情感，带有这种情感的人把自己看做是宇宙的中心，它在某种程度上是受到了急功近利的心理的驱动，并且随着其他的一些因素而变得更加强烈了。例如，技术使得我们只要按一下鼠标就可以做成生意、发传真、电子邮件。快递业务，传呼机和移动通讯使得我们随时随地都可以和世界各地迅速取得联系，这种便利的联系能力使我们更加不耐烦了。

企业里不耐烦的负面效应

在企业里，不耐烦会引起很多问题。经理的不耐烦可能给职工带来不必要的紧张和压力，常常使得他们不愿听取别人的意见，不肯研究问题。在我的质量顾问的工作中，我了解到，有的

企业中有很多质量问题多年得不到解决，其原因是经理们没有耐心去有条不紊地加以处理，他们采取的都是应急方法以求速战速决。在这里我并不是要经理们工作起来不要有紧迫感，因为等待的时间太长或太有耐心也有危险，我们可能会错过时机。

但是，想一想吧，我们有多少仓促的决定是因为不耐烦而做出的？有多少销售的机会被错过了，仅仅是因为推销员尽力催促顾客或想买的人立即成交？

当顾客感到有压力时，他们常常会回避不买，即使他喜欢你的产品。成功的销售人员的最重要的技巧之一就是要有敏锐的审时度势的能力，要知道什么时候去接近可能的购买者，什么时候去追踪访问，什么时候提出签定合同的要求等。

耐心和管理改革

经理们常常会犯忽视自然规律的错误，这些自然规律在变化的今天存在于人们的心中。几年前，我的一位客户决定改进他的电脑系统，这包括了工作过程、程序、政策的巨大变更，所造成的混乱影响到了公司里的每个人，当然也影响到了顾客。这种混乱对公司的一切事务，从顾客订货到付款都产生了影响。下面是整个事件的经过。

在投资几十万美元之后，高层管理人员相信公司里的每个人都会欢迎改革，他们决定加快速度，全面铺开技术革新，随意确定了一个革新年的周期表。尽管我没有参与技术革新和推广，人事部副主任意识到革新的截止期太早，于是还是向我求教。我建议至少要把革新的铺开推迟6个月，我觉得需要更多的时间来

让职工理解和接受改革。另外，我还在担心，因为顾客对改革的潜在的抵制情绪没有被考虑在内，但管理人士认为，新技术会使顾客更舒适，因而用不着和他们商量。由于管理层中没有反对意见，技术推广按期进行，职工们被要求使用新的设备，按照新的更加复杂的程序操作。可惜的是，最糟的情况出现了：职工们不愿干了，客户们突然变得愤怒起来，他们不停地来电话，要停止订货，到处抱怨投诉，以各种方式表达他们的不满情绪。其主要内容是：“为什么不早一些时候告诉我们？你应该给我们更多的时间来加以考虑！”抵触情绪不仅仅变成巨大的抱怨声而且带来了巨大的经济损失，所以管理部门立即刹车，修改运作程序，延长技术普及的时间。最终，虽然新技术还是铺开了，但带来了不必要的抱怨和经济代价。

不同情形下的耐心

就耐心而言，有的人不管什么时候都是比较少的，而大多数人的耐心程度与具体场合有关，并且因人而异。耐心程度还与人们在特定时间特定场合下的情绪和脾气有关，如果你对自己日常生活中不同情形下的耐心进行评估的话，你会发现它会有较大的变化。看看下面的三个情景，想想在此种情况下你的耐心程度会有什么变化？为什么？

情景1

在过去的六个月中，你的公司一直在重组。结果很多人被解雇，经理已经向你保证过你的工作不会变动，可其他被解雇的人也曾经得到过类似的保证。有传闻说你的部门不会改组，但必须搬到另外一个州去。

最近还有一个传闻说你们的经理将调任新的职务，你将任该部门的新的领导人。两个传闻你都无法证实，同事们都感到焦虑不安。你热爱自己的工作岗位，但你的配偶表示他或她将不会考虑搬迁的问题。如果你成为新的部门经理的话，你将为工作人员操心，因为部门里最能干的人正在考虑调到其他部门去。

情景2

你是部门里一个重要工程的项目经理，在公司里为大家所关注。如果该工程成功的话，你会得到额外的奖金。尽管你把所有项目的交付日期都已经安排好了，你的经理还是不停的逼你，提出新的日期要求。此外，工程所需要的两台重要设备至今尚未到达，这已经比预定时间晚了两个星期了。

设备销售商两次保证“明天到货”，可至今仍未见到任何设备的影子。而且，你和研制组之间的关系也存在着问题。有两个组员一点组织纪律性也没有，虽然他们都是好工人，可当你向他们索取设备情况报告时，他们老是在图纸上找来找去，每次都说回头给你，在平时这样事情他们都是一两天内就能敲定的。这个小组的其他三个成员也似乎是懒懒散散的，根本没有认识到工程的重要性。这个小组里还有一个重要成员将要请几个月的产假。

情景3

几个月前，你和经理讨论了你的工作目标。在和他一起工作的两年里，你一直把他当做朋友和师长。说话后，经理要你制定一个详细的近三年的目标规划。你花费了大量时间起草计划并于一个月前交给了他，可自那以后，你多次询问他对计划的看法，他每次都是搪塞，含糊其词地说他没有时间看。今天早上当你再次提及此事时，他发火了，说他会

在适当的时间去看。

如果你是上述情形中的那个人，你的耐心有多大？如果你发现自己的反应很不耐烦，你会如何处置？或许你会更急躁，或是匆忙做出决定。我的意思并不是要你不要采取行动，有时候我们会把耐心和无所作为混为一谈，例如，在第三种情景下，你完全有理由立刻采取行动去看看是怎么回事。可是不耐烦有可能引起很多消极的情绪（参见下文“耐心的三大敌人”）。下次再见到你的经理，你确实需要格外小心，以免让消极的情绪妨碍了你们之间的建设性的交谈。

耐心可以制服专横，

温柔可以解决争端。

——谚语

耐心的三大敌人

极端没有耐心会导致消极的思想，并相应地带来消极的情感。不耐烦所带来的三种消极情绪如下：

失望

这种情绪会模糊你的判断力，压制你的创造力，因为它压抑了你清醒思维的能力。

沮丧

当我们感到沮丧时，我们实际上已经“失去了信心”（仔细观察一下“沮丧”[discourage]这个词，我们可以看到其中包含了另外一个词“胆量”[courage]。此词来自拉丁语的“心”

字)我们往往太容易认输和放弃了。当然,它也会影响到我们十大品格中的另外一个品格:决心。

愤怒

这是耐心最后的也是最危险的敌人。当你生气的时候,你往往会做些过头的事,你会拉开惊慌失措的闸门,失去冷静的理智。

当你产生了以上情绪之后,你的肌体常常会产生反应。医生告诉我们说,与不耐烦相关的情绪会扰乱肠胃内的细小肌肉纤维的有规律的运动,这些情绪还会加快你的心律,增高你的血压。以上各种情绪都会导致消极的行动,当然也就会带来消极的后果。

我至今还记得我第一次就重要的业务进行谈判的情景。我知道自己没有经验,所以决定找专家来帮忙,我雇了一个律师朋友,他有相当的谈判经验,我急着完成任务,想在两三周内结束谈判。

一周周过去了,几个月过去了,我开始变得不耐烦起来,实际上我变得如此的不耐烦我真想在第一轮谈判后就解决问题,因为我觉得此时的交易结果还算是公平的。后来在我的顾问的坚决而冷静的敦促下,我决定再等待一段时间,这个等待过程最终延续了三个月。由于有顾问的指导,这笔业务为我的公司挣了很多的钱,并且于双方都有利。从这次经历中我领略到了耐心的巨大力量。

要下定决心,不要一次什么事都想干。否则时间往往会拖得很长。

——诺曼·文森特·皮尔

耐心有助于建立强大的关系网

有一个童话故事，叫做《小王子》（*The Little Prince*），作者是圣·埃克絮佩里（Antoine de Saint-Exupéry），讲的是有关信任、友谊和耐心的故事。这本书尽管是写给孩子们看的，但里面却充满了成年人需要认真吸取的教训，它自1993年以来一直是我在福德哈姆大学的工商研究生班的教学用书。这本书描写了一个名叫小王子的男孩，他离开了自己的星球去探索其他的星球，在旅行中他到了地球上，碰到了一只狐狸，由于没有伴侣，他对狐狸产生了好感，他有些孤独和不悦，于是对狐狸说：“来跟我玩吧，我很不快活。”狐狸解释说 he 不能，因为他还没有驯化。喜欢刨根问底的小王子问狐狸：“驯化是什么意思？”在狐狸解释了“驯化”的意义后王子问道：“我该做些什么来驯化你呢？”狐狸说：“你必须要有耐心，首先坐在离我稍远一点的草地上，就像那个样子坐着。我会从眼角里看着你，你什么也别说话，话语是误解的根源。以后你每天都坐得离我近一点。”就这样，随着时间一天天地过去，小王子最终驯化了狐狸，两个人成为了亲密的好朋友。

在企业中，各人的心态是完全不同的。我们都为自己能够高效率工作而自豪，但我们似乎没有时间来发展和增进人际关系，却把我们业已建立的肤浅关系误认为是友谊，建立持久的友谊需要相互信任，这需要时间。我们往往想得到“快速建立起来的”友谊，“让我成为你的朋友，以便我能够得到我所想得到的一切。只要你对我实现目标有用，我就假装喜欢你，假装对你感兴趣。”让我们千万记住小王子的故事，它为我们建立牢不

可破的人际关系提供了有益的教训。

提高我们的耐心水平

我认识的那些经常会不耐烦的人几乎都把这看做是难以克服的禀性。他们的观点是：“耐心虽好，可我天生就没有。”尽管“无望”，仍有希望。要使自己变得更有耐心，第一步是要对你的不耐烦的理由做一分析。

产生不耐烦情绪的场所

分析一下下面与工作有关的情景场合，它们通常会使人产生不耐烦的情绪，里面有使你失去耐心的那些项目吗？

- 时间在一天天地过去，可工作进展的速度不尽人意
- 第一件事就没有干好
- 没有完成任务所必需的工具或信息
- 与官僚作风打交道
- 别人没有完成任务的技能
- 别人无法按你的想法去完成任务
- 别人完不成任务
- 别人给你的信息是矛盾的
- 别人不能迅速完成任务
- 需要你花时间去关照的人太多
- 没有足够的时间去保证质量完成任务
- 在最后的时刻出现了危机或新的请求，把你一天的工作或计划全盘否定

- 不得不等待他人
- 交通堵塞，天气变坏，设备破损或其他的不利因素使你不能卓有成效地工作或按时完成任务

通过详细分析你不耐烦的具体原因，你就可以采取预防措施，更好地去克服它。例如，当别人不具备完成任务的技能时，我们会失望，可我们还是可以设法晚一点去失望，先把情况分析一下。分析后我们可能会发现这个人缺少技能是因为培训预算削减了或全部取消了所造成的。时刻保持耐心，我们可以更好地将精力集中在寻找解决问题的办法上来。

与工作有关的不耐烦因素中，以下几点是比较常见的：

疲劳

睡眠不足可以造成不耐烦，其程度之严重是难以置信的。疲劳消耗了我们维持耐心所需要的精力。

偏见

对别人的偏见使我们往往很少花时间去关注他们。总的来说，对自己所喜欢的人我们会有更大的耐心。

缺少兴趣

我们完全可能因为对某一项目或个人不感兴趣而产生焦虑情绪，因而迅速放弃他们，将注意力转到下一项目或个人身上去。

以自我为中心

有的人具有高人一等或居高临下的气势，这肯定会把他们的耐心耗尽。他们似乎在说：“我所说的都是重要的，你所说的都是不重要的，因此我毫不在乎你要说什么。”

时间安排不当

耽搁了时间或时间安排不当会使我们匆匆忙忙，从而不能将那些本来可以做好的事情做好。

疾病

身体不适时，我们很容易变得不耐烦。

压力

在当今的工作岗位上，别人都期待着我们以最快的速度，最小的成本完成最多的工作。

个性

对急性子的人来说，所有的事都会变得非常紧急，必须现在就去做。

找出你在各种情形下不耐烦的原因，这是你成为有耐心的人的第一步。一旦你找出了自己所认为的主要原因，你就可以制订一个具体的行动方案来预防它。例如，如果你的主要问题是时间安排不当，你可以去从事写作或参加小组讨论会，以提高你对时间的控制能力。有时，你所找出的原因不止一个，但是当你克服了你所认为的主要原因之后你就可以立即受益，然后再将克服的目标集中在第二大原因上，并依次类推，逐个解决问题。

培养耐心的诀窍

1. 不把别人的失约放在心上。

当你等待某人或某事时，要避免产生消极的自我对话，因为在这个时候你往往会想到最糟的情况：“他们过了这么久才给我答复，可能是他们决定寻找别的货主。”或“她对我的人事安

排意见没有做出反应，可能是有什么事搞得她生我的气。”人们处理事务的速度大不相同，你认为是合情合理的时间间隔在别人看来可能是完全不合理的。如果你等待某人或某事等得很不耐烦，问问你自己，其时间长度是否长到了荒唐可笑的地步？如果是的话，调查其原因，如果不是的话，想想各种可能性。这样考虑的话，你很可能会开始不把时间的延误放在心上，会更加心安理得地去面对它了。

2. 找些事情干，分散注意力。

等待是很烦人的，特别是当你有工作压力时。前不久，我被叫去帮助一个知名的零售公司提高顾客满意度。该公司的基地在波斯顿，顾客不满意的主要原因之一就是返回货物时必须排队，而且等待的时间太长。听到这个意见，经理们都大吃一惊，他们承认要排很长的队，但又说平均等待的时间不会超过4分钟。我决定和他们谈谈排队与顾客满意度的关系问题，我叫经理们闭上眼睛，不叫他们就别睁开，大约过了一分半钟，我叫他们睁开眼睛，猜猜过了多久的时间，他们都说有3分多钟。等待的时间似乎比实际的时间要长得多。在这之后我要他们假设一下，如果身边还有两个哇哇乱叫的小孩，等上四分钟去取一件东西会是什么滋味。此时，连经理们自己也感到难受了，他们批准了减少排队等待时间的建议，并要求提供若干方法让等待时间变得更短。

有时候我们只需要找些另外的事来做就可以转移自己的注意力，因为我们的大脑一次只能集中处理一件事。例如，旅行时，我学会了带上足够的阅读材料，所以尽管途中似乎有意想不到的时间耽搁，我可以读书来对付那些自己无能力控制的事件以免耽

耿于怀，失望沮丧。

3. 冷静分析一下现在行动和稍等一会儿可能造成的不同后果。

我们很多时候都会冲动行事，并且自我感觉良好。因为我们从心头上抛掉了一件事。可后来我们可能会发现这样仓促行事实际上把事情搞得更复杂了，损害了自己的利益。一定要准备一张综合考虑表，对立刻行动和稍做等待的利弊进行全面考虑。

在最近一期的《成功》(*Success*) 杂志上，畅销书作家、企业管理权威人士斯蒂芬·R·科维 (Stephen R. Covey) 对前摄的有行为倾向的企业家提出了忠告，因为他们往往会不仔细考虑就匆忙行动。科维说：“多年来我学会了一套简单的避免麻烦的技巧，这就是在我萌发新的企业运作想法或产生强烈的标新立异的冲动时，数10下，有时候是50下，在我的刺激物和反应之间插入一个短暂的等待时间。在数数时，我会反问自己，现在怎样做最为明智？这一简单的方法帮助了我克制自己，不去采取过激的行动。”

总之，不管我们是因何种原因缺乏耐心，我们都可以通过训练变得更为耐心。

在本章开头我提到过，持续力中的耐心和镇定是相互联系的，同时又是相区别的。很多人在掌握了耐心的技巧后（至少表面上是这样），心中却依然感到苦恼，因为你能等不等于说你感觉会良好。有时候不管你是否喜欢你都得等着。我有一段时间身体不太舒服，从症状看有可能是癌症，我去看医生，医生叫我去看专家门诊。由于是星期五，我不得不忐忑不安地等过周末。星期一早上我去看专家，心想他会给我做些检查然后做出诊断。可

他只是为我预约了很多由其他专家做的检查，对此我毫无办法，只得按照预约程序办事。等了一段时间后检验结果出来了，这个结果要拿给第一个给我看病的医生去，让他替我复诊和分析，真是令人心烦。对此我是一筹莫展，丝毫加快不了诊断的过程，只得等待，让事情自然发展。健康问题关系到我的生命，所以每次检验完了我的焦急心情都会加剧。

有一天我决定去拜访一下医生，看看能不能快一点。在出发之前我问了一下妻子的意见(在我们俩中她是个更为稳健的人，更能在压力面前保持清醒的头脑)，我告诉她我打算去看医生，不知她的意见如何。她说：“你预约的时间只剩下6天了，到那个时候一切问题都会解决。再等这几天不会有什么关系，尽管等吧，同时，尽可能放松一些。”我感到有点不好意思了，因为我突然意识到此时此地在我心中“消极的思想”占了上风。本来我确信检验结果一定不好，现在我决心不仅要有耐心，而且还要镇定快乐地度过这几天。我使用了本节讨论的几种积极思考的技巧，包括积极的自我对话和自我肯定等。我恢复了信心，从中找到了巨大的安慰，甚至我还重读了皮尔博士的《积极思考就是力量》一书。6天很快就过去了，一切都是那么的平和，最后的检验结果与初诊不符，表明我的身体没有严重的问题，不像我自己在焦虑之中所想像的那样。

另一个例子是我工作当中的，与我开办“积极思考就是力量”学习班有关。我受皮尔中心的管理人员的委托去制定一个学习班的计划，于是我离开了朱兰学院的舒适可靠的工作岗位。项目的资金已经得到了批准，可管理部门还想知道细节情况，于是

我又开展了调研工作。几个月后我向管理部门提交了详细的计划并期待着立即着手工作，可却被告知此项目必须延缓动工，因为皮尔中心刚刚并入一个更大的路标公司（Guideposts Inc.），这就是说我们的项目还需要路标公司的首席执行官和管理部门的批准。皮尔中心的首席营运官向我解释说，公司的资金有限，所以该项目正在与其他项目竞争，我们必须等待公司的决定。他说我们可能要等上几个月，让管理部门去筛选比较两个组织申报的项目。

这对我来说确实是个打击。我急着要开始工作，因为毕竟我是丢掉了原先的工作而来。我想，如果我这样等下去而他们又不上这个项目，我该怎么办呢？我急于立刻就知道结果，因为我不想浪费时间，但事情也很清楚，不管压力多大，公司都不会迅速做出决定，因为我知道首席执行官是一位非常慎重的人，他一定要按程序办事，如果没有得到必要的基本情况，他宁可等待。于是我下定决心等待着批复。既然我不能控制做决定的时间表，我就把时间花在项目中不需要投资和批准的那部分工作上，在等待的期间，我和路标公司的领导人一起讨论项目计划。后来表明这是关键的一步，因为不这样的话，领导人就不可能了解我们当初立项时的那些想法。同时在花时间制定详细计划的过程中我向人们展示了自己的精力和耐心，从而获得了良好的声誉和信誉。我想如果当初我只是向管理层施加压力而没有花时间去建立友好关系的话，这个项目可能早已经被否定了。

现在让我们将注意力转移到人们渴望已久的却又难以得到的持续力——镇定上来。

持续力：镇定

镇定是指在困难、挑战和危机面前时刻保持清醒的头脑和平衡的心态，花时间去反省思考。

在以下情况下我们都表现出了镇定：

- 行动前停下来思考片刻。
- 想一想哪些情况可能引起紧张情绪。
- 对工作的需要与足够的体力、情感、精神需求进行综合统筹考虑。
- 保持轻松的心情，稳定的工作速度，而不是那么疯狂。
- 对具体事物不会过于担心和迷恋。
- 不让消极的情绪左右和破坏我们的心情。
- 能够控制住自己的情感反应。
- 能够花时间去重新获得或继续保持对美好生活的憧憬。

你只要念念“镇定”这个词，轻声地多说几遍就可以达到镇定的目的。这个词的词根可以引发出平和、轻松、愉快的思想和意象，它源于希腊语的kauma，意思是“热量”。据说住在四季风和日暖，阳光灿烂的加利福尼亚和佛罗里达州等地的人会更加轻松愉快，随遇而安。

可即使以上所述是真的，我们也不可能都搬到那些地方去。我们的任务是不管我们在哪里，都要学会使自己更加轻松镇定一些。

当我们紧张、愤怒、焦急时，激动的情绪会使我们很难做出清醒的判断。皮尔博士在他的《让你充满信心地生活》一书中

指出：“紧张的一个重要原因是头脑混乱。大脑里乱七八糟使人觉得在超负荷工作，这时的大脑仅仅轻描淡写地考虑问题，从不做出决断，只是紧张地从一个问题跳到另一个，不可能得出一个完整的结论，因为事实上它甚至没有认真考虑过所涉及的问题。于是只能不断堆加积累问题，迟迟不能做出决断。其结果呢？大脑则放弃思考，拼命地叫道：‘我真不知道该怎么办才好。’——其实这一切仅仅是因为组织不当使得大脑里乱七八糟，因而似乎是力不从心。请注意强调词‘似乎’。”

当我们轻松镇定时，我们比较容易组织我们的思维，其结果是有一种自我控制的力量感。我们的工作能力增强，兴趣增加，劳累和紧张感也就消失了。

美国诗人、作家埃德温·马卡姆（Edwin Markham）说：“席卷天空的旋风之核心是一片宁静的天地。”旋风的力量来自一个宁静的中心，我们也是这样，在轻松愉快之中产生巨大的推动力。力量在宁静的核心之中孕育和衍生。年复一年，气愤的、未经扼制的情感爆发毁掉了多少人的职业生涯。没有人会喜欢跟鲁莽汉共事，尽管有时候鲁莽汉似乎会克制无礼行为，但从长远的观点来看，这些无礼行为一定会再次出现并给他们带来麻烦。当今的报纸上连篇累牍的报道都是关于那些无法控制的气愤和愤怒在公路上，在企业里，在学校里，在运动场上或林荫大道旁以暴力的形式迸发出来。这些暴力行为似乎正在像流行病一样广泛传播，我真不知道为什么会这样。我想我们大多数人还不是那种火爆性子，还上不了报纸的头版头条，但是有越来越多的证据表明现代生活的压力正在使温情脉脉的人们越来越难以控制住他们的

坏情绪，因而我们更有理由来培养镇定这种持续力。

镇定自若的人们懂得怎样来控制自己，知道如何来适应他人，而他人也会相应地尊重他的（精神）意志，觉得可以慢慢地来了解他，依靠他。一个人越是沉着冷静，越可能成功，越可能影响他人，越具有永恒的力量。

——作家与哲学家詹姆斯·艾伦（James Allen）

想一想你在学习了第6章中的积极思考综合调查表后有哪些收获，在镇定的等级分类中你排在哪一级？再想一想在这个分类排行中你想成为第几类人？如果你非常重视镇定这一品格的话，你就可以发现一大串消极的情绪：恐惧、焦虑、担心、紧张……这些情绪会使我们对生活中的挑战做出不稳定，不持续的过激反应，于是让自己完全沉浸在忧虑、怨恨、烦恼和不快之中。

如果你处在比较低水平的镇定级别的话，你很可能就是一个令人烦恼的人。有些烦恼是正常的。哲学博士吉列恩·巴特勒（Gillian Butler）和医学博士托尼·霍普（Tony Hope）在他们合著的《管好你的大脑》（*Managing Your Mind*）一书中说，如果烦恼可以为以下三个方面服务的话，它就具有好的一面：

- 作为危险的信号：烦恼在危险的情况下使你警觉，使你注意到有什么地方出错了，对顾客的抱怨感到烦恼要比置之不理好得多。
- 作为行动的起点：如果烦恼使你行动的话，那很可能是有道理的。例如，稍有咳嗽就到医院去检查比起毫不在乎，

自认为“可能无事”要好得多。

- 作为处理问题的演习：烦恼可以促使你采取先发制人的行动，为你做好解决问题的准备工作。例如上例中的去看医生，它可能会使你以后定期进行体格检查。

可是，大多数的烦恼都是不健康的，具有潜在的危险。烦恼意味着“感情阻塞”，它浪费时间和精力，干扰你的注意力，可能导致睡眠不足，紧张，焦虑不安，如果不很好地加以控制的话，可能带来严重的疾病。按照巴特勒和霍普的观点，有三类事情是根本不值得去烦恼的，而它们却占了我们烦恼中的绝大部分。这三类事情是：

1. 不重要的事情。我们所担心的事情中的大多数完全不值得去担心，因为它们太微不足道了，你要问问自己：“我真的很在乎此事吗？它会影响我20年吗？”

2. 不可能的事情。我们所担心的很多事情从来都不可能会发生，我们总是编造出最糟情况下的种种可能性，并确信它们就是事物的最终结局。

3. 悬而未决的事情。“有的事在你知道之前是永远不可能知道的。”有时你只有等待，此时你只要等到事情的自然结束就可以了。形势的变化是预料不到的，永远如此。

如果你处于比较低水平的镇定级别的话，你很可能会经常处于高度紧张之中。多年来，专家们一直在告诫我们，有点紧张对我们来说是件好事，紧张是我们求生的本能之一，我们不可能不紧张而生存下来。最后期限和其他的种种要求和任务为我们创造了适当的紧张，敦促我们去行动，去完成任务。但是，过于紧

张就是痛苦，是有害的，文学作品中充满了对人类痛苦所造成的破坏性后果的描述。

培养镇定情绪的诀窍

1. 直接地毫不拖延地处理问题。

任由问题在那里蔓延会腐蚀我们镇定的内心，要养成迅速及时处理问题的习惯，否则问题可能就会不可收拾了。

首先，你要决定这些问题是否在你的控制之中。如果你对它们毫无办法的话，把它们彻底忘掉；如果你还有办法的话，设法一步步地去克服它们，要一步步地解决。企图解决类似于“世界饥饿”的大问题会使你感到力不从心的，最终一定会以彻底的失败而告终。记得有这样一个谜语：“你怎么吃掉一头大象？把它切成一口大小的碎片。”要先选择问题当中你能够解决得了的一个部分，设法把它先解决掉，然后再去解决下一个部分。雷·克罗克（Ray Kroc）把麦当劳建成了有数十亿美元资产的汉堡包连锁店，他在谈到自己是怎样克服困难的时候说了以下的话：“我学会了怎样不让困难把我压垮。我一次从不为两件事操心，决不让那些无用的烦恼搞得我睡不着，尽管这些事情有可能会事关重大。”

2. 使你的大脑摆脱烦恼。

要对自己进行训练，把恐惧、仇恨、不安全感、后悔和犯罪感等统统赶出脑海。要想像着那些使你烦恼的东西离你越来越远，变得越来越小，直到全部消失。（单凭这种努力本身就可以减轻你的痛苦。）向你信任的人诉说你心中的麻烦事，这样的话，

你的思维会更加客观，更加理性。把你的烦恼写在一张纸上，提醒自己在适当的时候采取行动，下决心把它们解决掉。

我有一位朋友，他的父亲几年前就去世了，他告诉我说他这些年来一直在生他的父亲的气，在怨恨他的父亲。他的父亲生前是个酒鬼，把整个家庭生活弄得很凄惨，为了忘却这一切，他向别人求助，有人劝他给父亲写一封信，发泄出他心中的全部气愤、悲伤、沮丧、怨恨，然后把信带到他父亲的墓前烧掉。这样做对他来说具有巨大的象征意义和价值，他发泄了自己的情感，使之一去不返，他原谅了他的父亲，忘记了对父亲的怨恨，开始了新的生活。

把这种技巧反过来用也是有效的，我们有时候也需要寻求别人的原谅。我上大学时参加了一次天主教堂举办的周末跨信仰静修，那是个傍晚，我们聚集在一个灯光昏暗的房子里，讨论着怎样请求别人原谅我们人生中可能犯过的错误。我们被要求悄悄地把所能回忆起来的错误写在一张纸上，（有的人需要用标语式大小的字体来写！）写完之后，我们把纸贴在木制的十字架上，十字架象征着无条件的原谅和爱。然后我们一个接一个地把纸撕下来，放在十字架下烧了。差不多20年过去了，我至今仍然记得当时将一切都写出来时的那种安静，仍可听到整个房子的哭泣声，看到身强力壮的男子汉在传递纸巾盒时双目不敢正视的神情。强烈的精神发泄之后愈合出现了，对每个人来说这都是一个重新获得力量的时刻。这种练习，如果运用到企业之中，可以获得类似的效果——不过纸片不是烧掉，而是抛进粉碎机中。

3. 迅速消除肌体上的紧张症状。

密切注意肌体紧张的信号。丧失镇定的最初信号是完全可

以通过人体的感觉表现出来的：胸闷，发抖，下鄂和颈背发硬，咬牙等。迅速去掉肌体上的这些症状可以防止额外的问题产生，因为肌体上的这些症状可能戏剧性地很快成为新的问题。处理肌体上的这些症状的方法一般比较简单，只要呼吸放松就可以。经常进行体育锻炼也是一个好办法。

4. 利用你的信念和专心的品格优势。

信念在镇定中起了很大的作用。信念是一种提示，让你相信自己、他人或一种超自然的精神力量，在需要的时候，它可以为你提供支持和指导。有时，我们需要向朋友、顾问、导师、牧师请教，以度过那些扰乱我们平静心境的艰难时刻。很多人害怕向别人求援，他们把求援看做是软弱的表现。如果你相信有超自然的精神力量的话，我建议你加强与这种力量的联系。对我来说，是通过祈祷、沉思、阅读圣经来与上帝保持联系的，这永远是我恢复镇定的可靠方法。

增加自己的专心程度也很重要。当你一次想做的事情太多时，你的注意力就会分散了，思维逻辑也就杂乱了。就像我们前面所说的，乱七八糟，无序思维会使我们的大脑变得紧张，你要经常计划好你的工作，分清主次，使自己有一种支配感，让你的大脑清晰、宁静。

5. 把握住对自己和对他人的谈话。

从早上起床开始就要确保有一种平和的、心满意足的镇定的生活态度。在谈话中要消除所有的消极的思想，这很重要，因为消极的思想会带来紧张和内心的压力。记住，我们所说的话语在自己思想深处一定会产生影响，一定会影响到我们的情感和行

动。

6. 更加努力地工作，创造更加完美的平衡的生活。

要得到平衡的生活并不难。可当我们像大多数人那样生活的时候，我们可能会发现，对生活的某一个方面的关注——例如我们的职业，就意味着另一个方面的牺牲——例如个人关系（与配偶、儿女、朋友和其他的人）。平衡的生活不是一个静止的概念，它是动态的，波动的，永远处于变化之中（有时候是难以预料的）。

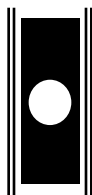
关键是要了解平衡生活的主要方面（精神、人际关系、金钱、职业、教育、健康等），并且按照它们在生活中的重要性来分清主次，一旦你确定了一个优先目录，就很容易按照这个标准来评估你的实际生活，并做出必要的修正。

持续力需要巨大的约束力，因为它似乎与我们所认为的成功要素背道而驰：我们常常将进度与行动和速度联系在一起，但是持续力同样是重要的，当我们正确地运用了它时就可以产生丰硕的成果。

这本书的核心是介绍积极思考的四种力量：集中力，振奋力，推动力，持续力。**到现在你可能会想知道：“我怎样才能把所有内容记住——更重要的是，如何将它们付诸实施。”答案是实践、实践、再实践。**在本书后面的资料部分列出了职业挑战应对指南，指南中为我们提供了系统运用本节中的积极思考的基本原则和技巧的样板。我极力推荐，希望你能仔细阅读这一部分。指南将带着你走过“积极思考道路图”中的每一步，它是一个向导，帮助你成功地完成自己的积极思考旅行。我们和参加“积极

思考的力量”学习班的许多学员已经分享了巨大的成功与乐趣，现在我想听到你的积极思想的成功事例，请在电子邮件中与我自由地分享你的快乐，我的电子邮件的地址为：sventrella@aol.com。你还可以访问我们的网站：www.positivedynamics.com。记住，千万别放弃，有了积极思考，任何事情，所有的事情都会成为可能！

资料 职业挑战应对指南



读完这本书后，你如果想取得最好的效果，最好的方法是将本书的观点运用到你现在所面临的，或不久的将来有可能会面临的问题、挑战或机遇之中。职业挑战应对指南是我们设计的一个工具，帮助你判断和解决具体的问题或局面。指南的编排顺序与你在第一章里所看到的积极思考道路图中的顺序相同。有可能的话，你可以进行事先预测和判断，这样可以更好地为解决问题做好准备，更能取得理想的效果。要达到指南中的各项要求需要时间和自制力，不过最终你是能够熟悉这些步骤，是完全可以在心目中把它们一一列举出来，达到随时运用的目的的。

下面是一个完整的职业挑战应对指南的范例。

职业挑战应对指南

1. 你所面临的问题或局势是什么？

我必须在一周内向管理部门递交工程的最新报表。我们的工程已经超预算了，并且超过规定的期限两个星期了。

2. 你要对自己说些什么？

是什么导致了问题的产生？

项目小组获悉有一个方法可以替代目前的方法，同样可以解决问题。由于这个方法需要进一步的分析与研究，所以使生产成本增加，并拖延了完成任务的期限。管理部门没有及时收到有

关情况的报告。

- 你要对自己说些什么？（自言自语）

我打乱了整个计划，再也得不到重用了。我是个不负责任的人，我本该坚持使用原定的解决问题的办法，我不该听从小组成员的意见。

- 你对自己所说的话是否是心里话？或者你想把它说成什么样子？

当工程没按计划推进时，我严厉地责备了自己。我并不想犯错误——错误会让我觉得自己是个失败者，我知道我并不是个失败者。可是在这个特定的情况下我的工作失利了。不过我的用意还是好的。

- 怎样看待这个问题才会更现实，更理性，更有建设性？

这样做有利于创造性地发挥自己的才能，使人不会陷入鼠目寸光的圈套里，在汇报管理方法时不会显得消极、被动。

- 你如何来改变原先的自我对话以反映自己思想斗争的最新进展？

我是一个很有能力的经理，在领导其他工程时，我都是非常成功的，管理部门知道我的业绩一直都很突出。在这个工程中我积累了宝贵的经验，有利于今后的工程建设。

3. 你所期望的结果是什么？

- 写出在这种情况下你要达到的具体的、可衡量的、有行动倾向的、切实可行的、有时间限制的目标。

目标1：使管理层保留对工程的支持。

- 报告送上后一周让管理部门追加资金（原资金10%）。

- 让管理部门同意延长任务期限一个月。

目标2：按照新的工期和预算完成工程项目。

- 在12月31日前向管理部门递交最后计划书。
- 按新的预算标准执行。
- 将目标变为肯定的陈述，这是肯定的个人化的陈述，它将为

你实现目标提供动力。

肯定陈述1：管理部门继续支持我的工程。

- 我正在得到完成工程所需要的额外的资金。
- 我正在得到许可，将任务期限延长。

肯定陈述2：我正在按时间按预算完成工程任务。

- 我正在为12月31日前向管理部门提供最后计划做好准备。
- 工程正在按预算完成。

4. 对你的品格进行评估。

专心（增加）：把注意力集中在新的解决问题的办法上，而不是为偏离原计划而道歉。

镇定（增加）：管理部门的一些人可能会感到不安，但我们不要失去冷静的头脑，要保持稳定的态度，特别是当我们受到批评攻击时不要被动。

热情（减少）：在某些人眼里我们小组搞得乱七八糟。太热情会使人认为我们对时间和预算漠不关心。

耐心（增加）：管理部门可能需要时间去仔细考虑他们的决定，我们不要催得太急，要欣然帮助他们搜集更多的信息，促使他们及时做出决定。

5. 在头脑里想像会议讨论的情况。

- 哪些人参加？
- 他们坐在哪里？
- 我坐在什么位置？
- 我使用什么方式提交计划？
- 我怎样来使用设备？
- 当有人提出难办的问题时，我该怎么来回答？

6. 采取行动。

- 准备汇报。
- 准备散发的材料。
- 设计议事日程。
- 散发议事日程。
- 提前30分钟到会，检查仪器设备。
- 会议前散发材料。
- 汇报后回答问题。
- 准备会议纪要。
- 散发会议纪要。
- 向管理部门追问研究结果。

7. 接受教训。

（注意：这一部分是在事件——本文中为会议——之后进行。）

尽管开始时有些紧张，会议进行得还是相当顺利。我们达到了预期的目的。今后我要更加勤勤恳恳地工作，在问题还没有完全失控之前向管理部门及时提供书面的工作情况汇报。

由于随时处处都有数据的支持，在向管理部门汇报时我表现出了更大的自信心，于是我更能回答那些难堪的问题。