情商是指情绪商数（Emotional Quotient）
人的成功=1%IQ（智商）+99%EQ（情商）
高情商者在利他的同时，也一定会使自己获益

麦肯锡经典沟通法

提升个人竞争力的68个高情商策略

顾嘉◎著

人际关系就是人与人之间的沟通，
高效沟通正是展现较强个人竞争力的一面镜子。

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目**(CIP)**数据

麦肯锡经典沟通法：提升个人竞争力的68个高情商策略/顾嘉著.—北京：中国法制出版社，2017.11

ISBN 978-7-5093-8894-5

Ⅰ.①麦… Ⅱ.①顾… Ⅲ.①情商—通俗读物 Ⅳ.①B842.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第259947号

策划编辑：郭会娟（gina0214@126.com）

责任编辑：郭会娟 吕静云 封面设计：杨泽江

麦肯锡经典沟通法：提升个人竞争力的**68**个高情商策略

MAIKENXI JINGDIAN GOUTONGFA：TISHENG GEREN JINGZHENGLI DE 68 GE GAO QINGSHANG CELÜE

著者/顾嘉

经销/新华书店

印刷/

开本/710毫米×1000毫米 16开 印张/16.25 字数/208千

版次/2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-8894-5 定价：39.80元

值班电话：010-66026508

北京西单横二条2号 邮政编码100031 传真：010-66031119

网址：http://www.zgfzs.com 编辑部电话：010-66054911

市场营销部电话：010-66033393 邮购部电话：010-66033288

（如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926）

前言

作为世界上最著名的战略咨询公司，麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）迄今为止已有近百年历史。它的子公司遍布全球逾40个国家，拥有7000多名不同国籍、背景的咨询顾问，被称为“世界第一的战略、组织机构和业绩改善方面的咨询公司”以及“真正的全球性公司”。

作为一家世界级的大机构，麦肯锡公司具有难能可贵的开放性和包容性。从麦肯锡离职的人员被前同事们亲切地称为麦肯锡的“毕业生”，短短三五年，从麦肯锡打磨出的“璞玉”竟然在世界企事业公司里大放异彩。为什么麦肯锡的“毕业生”能够在如此短的时间内飞速成长？其中的奥秘之一就是他们在麦肯锡的每一天潜移默化习得的“情商控制法”。

情商（EQ）即情绪商数。情商是人们从另一个角度而言的能力的展现，是一个人把握与控制自身情绪的能力；了解、驾驭和疏导他人情绪的能力；自我激励与自我管理的能力；面对逆境与挫折的承受能力；人际关系的处理能力以及通过情绪的自我调节不断提高生存质量的能力。一个人从踏足社会开始，就必须有一定的情商，否则无法泰然处世。

著名的心理学家克尔斯汀·维尔丁认为，学术、事业和物质生活等的富足未必是幸福所需，在某些情况下甚至恰恰相反。我们身边也常有这样的例子：一些人的物质条件并不充裕，但生活却幸福满足；相当一部分物质条件相对优越的人，却总是在焦虑、抱怨中度日。其中主要原因是，后者因自身缺乏情商控制力，不仅很难体会周围人的情感和立场，很难与他人和睦相处，更缺乏了解自我、驾驭自我的能力，无法悦纳自己，无法掌控自己的情绪。因此作为社会人，他们很难让自己过得幸福。

如今，“情商控制力”也成了职场人士发挥自身才能的一个必要条件。优异的专业课成绩，并不意味着你能在职场中长袖善舞；事业的成功，也不完全取决于能力才智。在很大程度上，事业的成功离不开你处理好个人的情感、自我和他人情感关系的能力。换言之，“情商控制力”正是玩转自我管理和人际关系的能力。

充斥在我们周围的大量事实在提醒我们：如果以前的商业是“智商”的单行道，那么如今，一个人的情商对其前途的影响远远大于智商。情商对人们的工作和生活起着举足轻重的作用，这是全世界的共识。尤其对于广大志存高远的职场人士，若想取得事业上的成功，就不得不把情商看作成功者必备的能力。

人在职场，难免有诸般无可奈何。读者朋友们或许会经历这样的时刻：自认为付出了很多努力，但工作的成效仅仅是差强人意；工作能力明明不输给其他人，却总也得不到上级的青睐；眼睁睁看着与自己同期进入公司的人节节高升，唯独自己在原地踏步；上司脾气古怪又难缠，同事脾气暴躁又胸有城府，工作时怎么也找不到往日的激情……你开始迷茫和倦怠，对工作中的一切都感到力不从心。又或者，你是一位领导者，为下属无法信赖自己而倍感神伤；你领导的团队如同一盘散沙，缺乏向心力；放眼望去，竞争对手们发展迅猛，你逐渐感到自己的公司危机四伏。是时候给自己上一堂情商课了。

在风云变幻的商业浪潮中，许多高智商的人遭遇了失败，而许多看似庸常的人却获得了成功。拥有高情商控制力的人一定具备四大品质：敬业精神、创新精神、坚忍不拔的毅力和适应周围环境的能力。情商是心智成熟者的勋章，是一种为人处世的修养，是一种性格的生动体现，更是一种兼具控制自己情绪、建立良好人际关系、培养自我激励自我的能力的综合体现……具有强大情商控制力的人，一定是人生机遇与成功的驾驭者；拥有强大情商控制力的人，必定能够邂逅人生更美的精彩、更多的殊荣。

麦肯锡公司的精英们经历了多年的商海拼杀，仍然能保持阳光乐观，以一种近于禅者的心境，实践内心的处世之道。具有高度情商控制力的人，内心常常平和而安定，对起伏得失不偏执，这正是处理工作千头万绪时最必要的心态。从麦肯锡的精英们身上，我们可以学得他们那兢兢业业的专业态度；在高潮迭起的竞争中，敢于创新、勇于试错的积极心态；在逆境中沉潜时百折不挠、自强不息的奋斗精神……这一切都是具有强大情商控制力的人所具有的优秀品质。

为使职场人士摆脱情绪困扰，走出阴霾之境，我们决定把麦肯锡公司的“情商控制法”介绍给大家。“情商控制法”凝结着麦肯锡公司的优秀员工多年的经验和智慧，本书在提炼麦肯锡人

士智慧精髓的基础上，搜集了大量的案例故事，希望能为手捧本书的你提供一些新的能量，助你在职场中少走一些弯路。

- 第一章 掌控情商，浇灭情绪失控的火苗
  - 情绪失控只会让你丧失理智
  - 培养自制能力，“自制七个C”方案
  - 如何制服自己的愤怒
  - 偶尔也“闭”上你的耳朵
  - 远离冲动，成为情绪的主人
  - 善于调节情绪的人才会成功
- 第二章 了解“情绪智力”，不做愚蠢的聪明人
  - 情商，不一样的智力
  - 当激情压倒理智，你还是聪明的人吗？
  - 情绪智力与人的命运有直接关系
  - 情商会影响智商，光有脑子还不够
  - 35岁以前，你要学会掌控自己的智慧
  - 挖掘潜力，突破自我设限
  - 每天把自己淘汰一次
- 第三章 自我康复，解锁人生中的负面情绪
  - 焦虑是现代人的“心绞痛”
  - 长期焦虑危害身心健康
  - 增强自己的“抗挫折力”
  - 挫折感往往来源于自卑的内心
  - 消除追随失败而来的愧疚感
  - 清除忧虑的“万能公式”
  - 尝试着去做，你会发现恐惧是多余的
  - 多余的努力让任何逆境都不在控制之外
- 第四章 激励自我，点燃成功的火炬
  - 鞭策，正视生命中的挑战

- 思想具有魔力，想要成为什么便能成为什么
- 务实者因梦想而高飞
- 构造自信，主宰你自己
- 驾驭生活中的负面情绪
- 这样的宣泄要不得
- 运用自我暗示的方法控制潜意识
- 宿命，是软弱者的借口

- 第五章 成功不是自燃，高情商造就非凡影响力
  - 专业就是影响力，成为你所在领域的专业人士
  - 有价值才有影响力，成功者必须先点亮自己
  - 构建良好人际关系的法则
  - 在人际关系中传递影响力
  - 想要影响别人，先去理解别人
  - 有一种“动听”叫微笑
  - 友善的态度，会形成无形的魅力
- 第六章 和工作谈恋爱，成为高效能的人士
  - 养成好习惯，合理支配有限的时间
  - 执行力决定一切工作效果
  - 职场新人如何提高工作效率
  - 让热忱为效率服务
  - 合作是成功的快捷方式
  - 休息让你工作时做得更多
  - 把乐趣带到工作中去
- 第七章 情商高就是懂得社交的艺术
  - 职场新人赢得欢迎的妙招
  - 人际资源与人际脉络
  - 创造时机去交际

- 处理工作中摩擦的良方
- 学会做一只职场“变色龙”
- 高情商表达方法，让你的话语充满力量

- 第八章 用心管理，利用高情商完成团队建设
  - 正面赞扬员工，提升他们的工作效率
  - 问题越具体，沟通就越有效
  - 赋予每个人最大的发展机会
  - 有分歧才会有共识
  - 选择合适性格的团队成员
  - 营造平等的沟通氛围
  - 人人都有领导力
- 第九章 同理心，识别他人的情绪
  - 聪明的情绪？你应该做些什么？
  - 角色转换与情绪表现
  - 从人的言语中窥探他的心理
  - “职场无礼”足以引发灾难
  - 无声的身体语言，看身体在说话
  - 做一个聪明的倾听者

第一章 掌控情商，浇灭情绪失控的火苗

情绪失控只会让你丧失理智

世界是如此广阔而浩渺，我们每个人穷尽一生，能眼见、耳闻、感觉到、亲身经历的事情极其有限。不要说浩瀚无限的洪荒宇宙了，哪怕仅仅是我们脚下立足的这个渺小的星球，也已经见证了与其自身相比并不算长的人类的命运。虽说“人类一思想，上帝就发笑”，可即使是那些不起眼的小事，投射到人们的心灵世界，也能立刻变得丰富复杂、变幻多端起来。

然而，只要是经由我们的心灵世界去认知周围的事物，人们就在所难免地对事物的感受和判断产生偏差。造成偏差的原因多由于非理性因素，如知识、经验的局限，既成观念的误区，感官认知的限制等。在这些非理性因素当中，影响最大的因素是情绪的介入和干扰。

麦肯锡公司的项目主管安德烈对此深有感触。他除了具有优秀的业务能力外，对自己的情绪掌控也十分自如。安德烈总结了生活中常见的一些能够令人行为失控的内心情绪，这些“危险分子”具有让人丧失理智的可能性。

第一，嫉妒。

毋庸置疑，嫉妒让人内心充满恶意。人无论是在工作中还是在生活

中，一旦产生嫉妒情绪，那么他的内心就陷入了黯淡无光的境地，无法保持平常心，每当面对别人的成功或优势就心理失衡，恨得咬牙切齿。喜欢嫉妒他人者是最没有时间概念的人，因为他们把时间和精力不是放在每天脚踏实地的进取当中，而是日复一日地延宕和蹉跎。嫉妒并不能让一个人日臻完美，反而会把人推入消沉的深渊。充满仇恨的内心无法容纳更多有意义的内容，那么这样的人距离成功也就越来越远。

第二，愤怒。

愤怒给人造成的最直接的伤害是剥夺一个人理性思考的能力,尤其是在工作当中的众多场合，因为突如其来的愤怒没有得以有效遏制，问题和冲突便埋下了“祸根”。因一时冲动引起的愤怒，常常意味着事情结束之后要付出高昂代价去弥补，其所造成的有形无形的损失是无法估量的。愤怒可能让你从此失去一位配合默契的好搭档，或是一位合作多年的重要客户；你的专业形象可能从此在领导眼里大打折扣，原本信任你的人也从此开始对你们的关系产生疑虑。

愤怒具有极强的负面影响。无论是平时举止多么优雅得体的绅士，在愤怒情绪的驱使下，也往往会不顾及他人的尊严，不去考虑话语是否让人难堪。损害他人的物质利益也许总有机会弥补，而损害他人的感情和自尊却无异于自绝后路和自挖陷阱。如果你希望在事业当中有所建树，那么，愤怒是你成功路上的一道障碍，你应该彻底把它驱逐出你的生活。

第三，恐惧。

对于未曾涉足过的或是计划之外的事务的忧虑可能导致恐惧的出现，人们在恐惧面前本能地逃避、躲藏，而极少直面困难并迎接挑战。

多数情况下，恐惧与自卑是一对双生子。

以往的失败经历或尴尬遭遇都有可能在人心里埋下恐惧的种子。比如，倘若经历过在公众面前面红耳赤、语无伦次的演讲，就有可能让人从此逃避在公众面前发言，这无疑会使人在事业的发展上白白失掉机会，许多时候仅仅需要演说和发言便能解决的事情将变得无法解决。任由恐惧发展下去，最直接的结果是焦虑，而焦虑的害处绝不小于恐惧。

产生恐惧情绪却又拒绝去控制和克服，如此的行为相当于默认自己是怯懦的、不堪一击的。成功路上的小小挫折就能令一个职场人望而却步、裹足不前，那将来更大的困难又要如何应对呢？

第四，抑郁。

如果说其他的消极情绪是成功道路上的障碍，延缓了我们通向成功的速度，那么抑郁只会彻底断送我们原本美好的前程。如果说克服其他的情绪问题需要意志力和修养，克服抑郁却相当于从起点开始一项巨大的“工程”，它需要心性的彻底改变：从对自我的认知到对世界的认知。

一个原本在事业道路上追求不倦的人如果染上抑郁，那么再美好的成功机会也会渐行渐远。因为即使是成功也不能带给他多少快乐，他仍会沉浸在自己琐碎的伤感里无法自拔。一个比喻是这样说的：抑郁者像是一只随时驮着壳的蜗牛。

抑郁者的困窘是无形的，宛如置身于孤独的城堡，他无法逃离，他人也无法走进去。享誉世界的文学家卡夫卡饱受抑郁的折磨，他曾这样形容自己的体验：“在我的周围围着两圈士兵，手执长矛。里面的一圈士兵向着我，矛尖指着我；外面的一圈士兵向着外面，矛尖指着外面。他们这样密不透风地围着我，我出不去，外面的人也进不来。”

第五，紧张。

在工作中，适度的紧张能促使人集中精力而不致分神，但紧张过度却会使得再充足的准备也付之东流。原本设计规划好的语言和手势，一紧张便会忘得一干二净。紧张会令人样貌可笑：脸色发白或涨红，手心出汗，嘴唇微颤，头脑阵阵发蒙，心跳剧烈甚至感到心悸，呼吸急促，语无伦次，一个原本专业的职场人看上去宛如一个撒谎的幼童。

成功者或许内心也埋藏着一些紧张的情绪，但其之所以能在事业发展的过程中顺风顺水，是因为他能够恰切地控制紧张情绪。

第六，狂躁。

狂躁的人很容易给他人带来错误印象，仿佛这样的人精力十分充沛，说话和做事都十分有感染力，只是偶尔显得很强势。当初次接触狂躁者时，许多人都会出现一种错觉，以为他具有活力和感染力。可是随着时间的推移和了解的加深，他们就会发现狂躁者的“活力”是缺乏深度的。他的谈话没有逻辑可言，行事缺乏条理和计划性，对自己说过的话也毫不负责，交给他的任务更不会被认真对待。即便如此，狂躁者依然自我感觉好极了，而且显得雄心勃勃。可是，世界上根本不存在狂躁者能取得成功的例子。

麦肯锡情商控制法则：

人们常说，冲动是魔鬼。冲动会让人失去理智、情绪失控，做出不理智的事，甚至有自我毁灭的可能。职场人士应当学会做一个有责任感的人，为自己的行为负责，为自己的情绪负责。

培养自制能力，“自制七个C”方案

自制力对于职场人士工作效率和质量的重要性不言而喻。无法进行有效情绪控制和行为控制的人，是不会在职场上有一番作为的。不仅仅是在工作中，一旦一个人缺乏自制力，就像汽车失去了方向盘和制动系统，随时会有翻车的可能。

麦肯锡公司的文化墙上，赫然张贴着培养自制能力的七个方案，分别是时间（Clock）、思想（Concept）、接触（Contacts）、沟通（Communication）、承诺（Commitments）、目标（Causes）和忧虑（Concern），简称“自制七个C”方案。这套行之有效的方案深受麦肯锡职员们的欢迎，现列举如下：

第一，控制自己的时间（Clock）。

时间虽然不断流逝，但好在可以任人支配。只要充分利用，人们就能掌握主动权。只要你愿意，可以选择时间来工作、游戏、休息、烦恼……虽然客观事物总是在不断发生着变化，但职场人可以依靠制订长期计划来对时间有所掌控。当我们能够在时间面前掌握一定的主动权，就能改变不够满意的一切，让自己每天的生活过得充实无隙。把握好时间，就是对生命负责。

为了帮助员工们提高工作效率，Google公司进行了一项为期长达十年之久的研究。研究结果是惊人的，只有三成左右的员工能在工作时间内完成任务，这也就意味着大部分员工会带着工作回家。如果我们愿意展开一些联想，会发现“拖延工作”的人的真实数目应该远远超过七成，许多人都无法分清工作与生活的界限。因此，Google公司的德国分部正在实行一项新政：“所有员工都必须将工作设备留在公司，并且保持关闭状态。”这一做法的意图十分明显，

就是为了敦促员工划清工作与生活的界限。

第二，控制个人思想（Concept）。

我们可以指导自己的思想，尽情地发挥想象力。需要知道的是，幻想在经过人们激发之后就有实现的可能。每一条新的路都是人们的创造与发挥，每一次想象力的迸发都可能成就日后的传奇，所以，不要吝啬你的才思，勇敢地开始行动吧！

第三，控制接触的对象（Contacts）。

或许我们对于共同工作或一起相处的人没有绝对的选择权，但是我们可以选择最可贵的同伴来共度时光，也可以认识新的同行和朋友，找出让自己钦敬的楷模，向他们学习。

具体到工作团队中，这些楷模就代表团队中能力强、“双商”高的优秀人才，从他们身上，不仅可以学到绝佳的工作技能，更可以学到许多待人接物的技巧。

麦肯锡公司的负责人穆里尔向职场上的年轻人建议道：“选择跟有激情、上进、做事情认真的人一起共事，你也许做不到与他们同样优秀，但是他们的很多特质却可以无声无息地影响你。只要出现在这样的人的周围，你想要偷懒或者不上进，就会显得格格不入。于是接下来你要么选择上进，要么无法忍受而回到碌碌无为的状态，继续被负面情绪缠身。所以在拥有对环境的选择权，挑选了最想要合作的人一起共事后，自己也要主动向那个方向走去，自身才会发生改变。”

第四，控制沟通的方式（Communication）。

说话的内容和方式是能够也是应当加以控制的。夸夸其谈是学不到任何东西的，最为有益的沟通方式是聆听、观察和吸收。作为说话者，

在沟通过程中，需要用信息来使聆听者获得一些价值以增进彼此的了解。

对于职场人士而言，多聆听客户的意见，多观察客户的需求，这样，与客户的沟通也会更加有效，对于双方之间的愉快合作也会大有帮助！

第五，控制承诺（Commitments）。

我们在选择了最佳的沟通对象和方式之后，如果想要获取进一步的信任，就要使自己的话语成为一种契约式的承诺，同时定下要求与期限。接下来要做的就是按部就班，平稳地实现自己的承诺。

第六，控制目标（Causes）。

在做到上述几条之后，就可以定下生活中的长期目标，而这个目标也就是我们的理想。

人无不心怀远大的理想，接下来需要做的就是把它们以具体的计划的形式表现出来，切实可行的方案能够给人极大的信心和勇气。目标带给人的不只是希望，还有无限的动力，这动力会促使我们朝着目标信心百倍地出发。

第七，控制忧虑（Concern）。

大多数人最关心的事情莫过于如何创造一个喜悦的人生。多数人对于会威胁到自己既有成就的事情，都会有不适的反应。

能够开心快乐地生活，是每个人的梦想。为了让自己的人生充满喜悦，请摆脱忧虑，以一种乐观的心态去看待工作和生活中的一切问题，

解决问题也将是水到渠成的事。

各位读者朋友都知道，在人的一生中，付出和收获基本上是成正比的。作为一位合格的职场人，必须为自己的行为负责。在漫长的人生旅途中，每个人都必须面对各种困难，在接受工作挑战的同时不断提升自己的能力。成就感不是依靠空想得来，而是在不断地努力中收获。无论时间长短，我们付出的每一滴汗水总会以某种形式回馈。对我们的工作而言，必须先勤勤恳恳地付出劳动，才能谈论薪金和各种福利。

麦肯锡情商控制法则：

一名合格的职场人是一个对工作负责任的人，而对工作有责任感的一大显著特征就是具有自制能力。自制是对工作负责，也是对自己负责。

如何制服自己的愤怒

提及“情商控制法”，不可或缺的一项就是“制服愤怒”。由于愤怒是一种非常强烈的情绪，如果任由自己在职场里发泄怒火，可能会严重破坏人际关系，并且损害职业声誉。制服愤怒的重点在于厘清愤怒来源，并且用正确的态度去应对。

麦肯锡资深顾问莱维特提出了二十条规避愤怒的方法，希望对你有所帮助：

第一条，问自己愤怒时想要达到怎样的目的。

不要被愤怒蒙蔽了双眼，看看愤怒的背后你的那些不为人知的欲望。你之所以会愤怒，是因为你的某些需要没有得到满足。如果你希望和别人交朋友，而对方的反应让你失望，你就扇人家耳光的话，那么你就永远失去了和对方增进了解的机会。你可以选择心平气和地说出你真实的感觉：“我很重视我们的友谊，但有些事情威胁到了我们的友谊，这让我很失望。我们谈谈，一起来解决这个问题怎么样？”

第二条，避免为自己的愤怒寻找“替罪羊”。

回忆自己是否真的针对发火的人感到不满以及自己愤怒的原因是否真的是嘴上说出来的那些。试着挖掘自己的愤怒是否还有一些深层次原因。有没有这样的可能，自己之所以对那个人愤怒，是因为对那个人愤怒更加安全。找替罪羊没有任何用处，相反会让你变成迷途的羔羊。

第三条，你的愤怒有多少是源于你缺乏爱和快乐。

你是否曾对全世界不满？是否曾经历过某人或某种情境让你感到深深地失望或无助？当下的愤怒可能是那种情绪的投射。在过去的人生经历中，你可能会有一些感到缺乏关心和爱护的时刻，你感到在世界中孤零零的，感到身边围满了陌生人，于是需要有更多的快乐和关爱。如果你正处于这样的状态，则需要找出获得爱和快乐的方法，愤怒才会消失。一味地发泄愤怒不仅不能让你解脱，反而会在这种情绪中循环下去。

第四条，你所谓的愤怒，是否是你用来掩饰自己受到伤害的一种高傲的方式。

是你的自尊心受到了威胁和挑战，让你的怒火不止吗？这时你就需要重新考虑为自己的形象斗争有没有必要了。这世上最无用的事，就是为了自己的面子展开“斗争”。

第五条，不要做别人愤怒的目标和牺牲品。

如果你已经身处矛盾的中心，可以问自己：“我一定要接受这个人给我安排的位置吗？我一定要为这种事感到受伤吗？”其他人和你一样也会寻找替罪羊。不要做他人愤怒的“志愿羊”。即便别人选择了你作为发怒点，你也可以避开。不要去进行一场毫无意义、自己也赢不到什么的战斗。

第六条，不要为了自尊心去愤怒。

很多时候，愤怒来自我们的不自信和不安全感。自尊心不是靠发火去维护的，而是需要智慧地有效地去表达。

第七条，愤怒并不排除爱、感激等积极情感。

根据我们生活中的经验，你可以深爱某人，对他（她）感到怒不可遏，但仍然继续爱着他（她）。实际上，愤怒的产生往往是由于爱得太深，甚至有时候，愤怒是表达爱的一种方式。

第八条，无论出于何种理由，你都要对自己的愤怒负责。

不要给愤怒寻找虚无缥缈的理由，你需要的是解决问题，不是自欺欺人的“胜利”。

第九条，观察愤怒本身。

关注愤怒，学会区分短期的愤怒和长期的怨恨。不妨拿出纸笔记下你在不同情境下对不同人的愤怒程度，并把自己的愤怒划分出等级。这会帮助你决定在什么时候、什么情况下表达愤怒，表达什么样的愤怒，如何表达愤怒。

第十条，不要害怕愤怒。

回想上次你暴怒的情况，世界毁灭了吗？愤怒本身的危害性并不如你想象得那般强烈——你的愤怒不会杀人，他人的愤怒也杀不了你。只有我们固执地坚持用那些有害的方式表达愤怒时，愤怒才能酿成悲剧。

第十一条，真诚、负责任地表达你的愤怒，无论何时也不要想到暴力。

暴力只会带来无法弥补的伤害，无论是口头的还是躯体的攻击都不会浇灭怒火。告诉别人是什么让你感到愤怒或受伤害，告诉他们你真正希望他们做的是什么。

第十二条，那些老办法也是有用的：如愤怒的时候从1数到10等。

第十三条，不要假装你没有愤怒。不要通过否认愤怒来麻醉自己。压抑自己不会让你得到你想要的，只会让你感到迷惑、内疚和抑郁。

第十四条，抓住让你愤怒的事件，而不是人。

说“这件事情真的让我很生气”。是针对事件，说“你这浑蛋，怎么做出这种事情”就是针对个人了。

第十五条，点缀那些让你烦闷的情境。例如，在地铁上随手翻阅一本书，利用旅途过程中的时间给自己充充电；漫长的堵车过程也许是恼人的，不妨思索一些平日里未及考虑的问题。

第十六条，愤怒的当时写一封信，可以是写给你发火的对象，也可以想象其将要成为报纸的头版头条。这封信把你的怒火表达得越详细越好。把这封信放一天再读一遍，再考虑这件事是否真的值得你发火。

第十七条，不要因为一时愤怒造成了不好的结果就封闭内心、指责自己。拿出你发泄愤怒时的勇气来，大大方方地去表达歉意。

第十八条，每个人都有一些莫名的愤怒，要替这些不易表达的情绪找到出口。运动是一种很好的释放方式：慢跑，打球；或者在没人的地方大喊大叫等。

第十九条，愤怒之后，试着去了解自己愤怒产生的深层原因，并把你的想法告诉另一个人。一个中立的倾听者能帮你厘清情绪，认清目标。

第二十条，愤怒对每个人而言都是一次学习的机会。通过了解自己愤怒的来源，我们可以把愤怒的能量转化为继续奋斗的动力。

麦肯锡情商控制法则：

一个人在被愤怒包围的时候，常常很难记清、领会他人的意图，也很难作出清晰的决策。因此，职场人士应当学会制服愤怒情绪，保证任务完成得准确、高效。

偶尔也“闭”上你的耳朵

“又是倒霉的一天！”一名通信公司的白领抱怨道，“一早上就在地铁里跟人吵了起来，上午又被老板训斥了一顿，整个下午什么事儿都懒得去做，心情糟透了。拖着疲惫的身体回了家，可是晚上丈夫又抱怨我没把屋子收拾干净。一天就在吵架声中结束了……”

这样的抱怨对我们来说并不陌生。为什么所有的人都与你过不去？为什么坏事儿总能让你碰上呢？为什么你总感到生活艰难，压力很大？我们无法去改变别人，也不能立即让自己的行事方式发生天翻地覆的改变，但是可以通过偶尔“闭上”自己的耳朵来实现心理的自我保护。

当人陷入要发火的情境时，最先也是最容易采取的克制策略是回避——躲开，不接触导致心理困境的外部刺激。当一个人陷于心理困境，大脑里往往形成一个较强的“兴奋灶”，当人回避了相应的外部刺激，这个“兴奋灶”便可以接收其他刺激，引起新的“兴奋灶”。兴奋中心转移了，也就摆脱了心理困境。因此，在体验到某一心理困境时，就该主动回避，不在导致心理困境的时空中久久驻足。比如，你的工作能力遭到上司质疑，导致你“怒火中烧”或“闷闷不乐”，那么赶快工作，离开上司的办公室，这可算是客观回避法。

此外，还可以采取主观回避法。即通过主观努力来强化人本能的潜抑机制，故意不听、不理睬消极悲观的信息，在主观上实现注意中心的转移。注意力转移是最简单易行的一种主观回避法。

麦肯锡公司一名优秀的女副主管法瑞莲，选择自己男友的标准很独到：“他是我所有交往过的唯一在乎我智慧的男人。”

恋爱4年结婚，婚礼当天早上，法瑞莲在楼上做最后的准备，男友的母亲走上阁楼，把一件小礼物放到法瑞莲手里，然后看着她，用从未有过的认真的语气说：

“我现在要给你一个你今后一定用得着的忠告。那就是你必须记住，每一段美好的婚姻里，都有些话语值得充耳不闻。”

男友的母亲在法瑞莲的手心里放的是一对软胶质耳塞。

正沉浸在一片美好祝福声中的法瑞莲十分困惑，更不明白在这个美好的时刻，塞一对耳塞到她手里究竟是什么意思。但没过多久，她与丈夫第一次发生争执时便一下子明白了老人的良苦用心。

“她的用意很简单，她是用她一生的经历与经验告诉我，人在生气或冲动的时候，难免会说出一些未经考虑的话，而此时，最佳的应对之道就是充耳不闻，权当没有听到，而不要同样愤然回嘴反击。”法瑞莲说。

对法瑞莲而言，这句话在她身上产生的影响绝非仅限于婚姻。

作为妻子，在家里她用这个方法化解与丈夫尖锐的矛盾，修护自己的爱情生活。作为职业人，在公司她用这个方法淡化同事过激的抱怨，优化自己的工作环境。她告诫自己，愤怒、怨憎、嫉妒与自虐都是无意义的。每一个人都有可能在某个时候说一些伤人或消极的话，此时，最佳的应对之道就是暂时关闭自己的耳朵。

有一次，彼得的部门正在赶一个设计任务，连续加班了一个多星期。有一天刚下班，总经理来到彼得所在的办公室，笑着说：“大家辛苦了，先休息一下吧！”总经理走后，彼得忍不住开腔了：“总经理都让我们休息了，这么累，大家今天就不要加班了。”经理马上接过话说：“你听不出吗？总经理说的是场面话，他实际是希望我们最好24小时不睡觉赶快把任务完成。真的休息了，那才真是麻烦大了。”

无论是在生活还是工作当中，听到某些事情或是评论，不妨先安静下来，不冲动，不急躁，琢磨一下话里的意思，分析一下消息的来源及真伪，然后再决定如何回应或者是采取什么行动。如果不假思索地对每一个信息做出反应，到头来可能会“会错意、表错情”，再加上鲁莽的行动，甚至会把事情搞得一团糟。

A君和B君是大学同学，一同进入一家企业工作。可能是机遇的关系，A君在短短的半年内成功谈了几笔大订单，老板对他刮目相看，并在年终考核时，承诺来年会给他升职。A君兴致勃勃地把这个好消息和周围几个关系比较好的同事分享了一下，B君当时面带笑容地拍了拍他的肩膀说：“真为你开心啊，记得我们是一起进公司，你这么快就要升职了！”而后A君发现B君经常和别的同事在背地里谈论他，时常表露一些“他的成功只是偶然，对我来说不公平”的言论。

一些日常琐碎的小事都可能成为话外音的载体，甚至有时周围同事的“话外音”所要表达的是一些负面的不良情绪。正如A君遇到的，这样暗藏嫉妒的话外音听不懂又何妨呢？

麦肯锡情商控制法则：

职场中当然欢迎聪明人“眼观六路，耳听八方”，但是在一些特殊的情境下，我们也需要“闭上”自己的耳朵，保持一个阳光的心情。

远离冲动，成为情绪的主人

法国球星齐达内在2006年世界杯足球赛决赛加时赛的最后时刻用头冲撞对方球员，用一张红牌为自己的世界杯生涯画上了句号，并导致整个球队把冠军拱手让给意大利。据说当时他是由于受到对手挑衅才情绪失控。一失足成千古恨。

冲动就像是在喝烈酒，一旦你喝了第一杯，就会一杯接着一杯地喝下去。愤怒情绪的来临就像酒瘾发作，让人控制不得，一旦陷入冲动的情绪里将无法自拔。

其实，冲动是一种最无力也最具破坏性的情绪，它带来的负面影响可能远远超出我们的想象。

对于职场人士而言，那些让自己的血冲到头顶的事，一般都是触动了自己的自尊心或切身利益，很难一下子冷静下来。所以当你察觉到自己的情绪非常激动，眼看控制不住时，可以及时转移注意力进行自我放松，鼓励自己克制冲动的情绪。

那么，怎样才能使你的火气平息呢？有一种理论认为，冲动袭来，把火气发泄一通，将会使你的感觉好受一些。但是，心理学家们认为，这是一种最糟糕的做法，而且根本就行不通。他们为此提出了一种名为“重新判断”的方法，即自觉地从一种比较积极的角度去看待他人对你的“冒犯”。

当遇到有人超车时，如果你能对自己说：“这个人大概有什么急事吧。”或者说：“也许我的车开得的确太慢了。”那么，你就不至于会头

脑发热而发火了。心理学家们在经过调查后发现，“重新判断”的确是一种极为有效的控制不良情绪的方法。

空间的改变和距离的调整也不失为一个好方法。当我们对一件事或一个人忽然感到气愤而可能失去控制时，我们应该马上离去。英国心理学家布洛认为，美感取决于人与审美对象之间距离的远近。恶感也是如此。

想象自己的嘴巴已经被密封胶带贴了个严实，反复告诉自己冲动的时候千万别立刻发泄，否则就会“伤”了自己。冲动是人的一种弱点，而不是很多人认为的勇气。胆识和魄力的体现不在于动辄发怒，心灵真正的强大就是能够保持沉默，而并非暴躁和敏感。

事先准备标志物提醒自己。

麦肯锡公司的项目经理约翰逊的床头，贴着一张“不要冲动”的便笺。每天早上醒来，看到这个便笺，他就会理智地对待一整天。你可以写座右铭或请旁人提醒，在怒火将燃时就扑灭它。

克制冲动还有一个良方是“坐下来”。一般情况下，人坐着的时候，血液循环和新陈代谢的速度都不如站着的时候。实验表明，一个人在情绪激动时，血液中去甲肾上腺素的含量明显增高，这种物质会大大加快血液循环，使人活力倍增。当一个人全方位地舒展他的躯体和四肢以后，随着活动空间的大幅度扩展，他的血液循环又进一步得到加速的刺激，从而使争吵时所需要的生理能量获得阶段性的能量供应。发脾气是一种情绪发泄，在生理上依赖于一定的能量供应。如果我们能抑制自己的生理能量供应，愤怒的程度与幅度也会随之下降。“坐下来”之所以能成为克制冲动的良方，其原因也就在此。

美国一家著名石油公司的某位高级主管曾作出一个错误决策，使该公司一下子损失了二百多万美元。当时这家公司的管理者正是大名鼎鼎的洛克菲勒。公司亏损的消息传出，主管人员都设法避开洛克菲勒先生，唯恐他将怒气发泄到自己头上。

一天，公司的合伙人兰德尔·汀布莱克走进洛克菲勒办公室时，发现这位石油帝国老板正伏在桌子上，用铅笔在一张纸上写着什么。

“哦，是你？汀布莱克先生。”洛克菲勒说，“我想你已经知道我们的损失了。我考虑了很多，”洛克菲勒说，“但在叫那个人来讨论这件事之前，我做了一些笔记。”

原来，在那张纸的最上端写着：“对某先生有利的因素”。下面列了一长串这个人的长处，其中提到他曾三次帮助公司作出正确的决定，为公司赢得的利润比这次的损失要多得多。

为此汀布莱克感叹道：“我永远忘不了洛克菲勒面对棘手问题时的冷静。以后这些年，每当我克制不住自己，想要对某人发火时，就强迫自己坐下来，拿出纸和笔，写出他的好处。每当我完成这个清单时，自己的火气也就消了，就能理智地看待问题了。后来这种做法逐渐成了我工作中的习惯。记不清多少次了。它制止了我去做愚蠢的事情——发火。”

最后需要补充的是，控制住冲动的情绪还不是最终的结果，一定要在冷静下来之后重新思考，努力寻找冲动情绪的原因，反省自己为什么不能从一开始就心平气和，不能很好地控制情绪。这样做可以帮助人们从源头减少冲动的机会。

麦肯锡情商控制法则：

不管你面对什么样的挑战，要真正享受生活的乐趣就需要保持清醒的头脑。职场人士要克制自己的冲动，就要约束自己的行为，不要让自己轻易动怒。

善于调节情绪的人才会成功

数年前，英国有位学者做了一个情绪与生命关系的模拟实验。他把同胎所生的两只羊羔放在两种不同的环境下：把其中一只羊羔旁边拴一只恶狼，这只恶狼触及不到羊羔，却总是对它虎视眈眈。这只羊羔一天到晚总感到自己周围有威胁，处于极度恐惧的状态下，吃不下东西，日渐瘦弱，不久就死去了。另一只羊羔则在正常的环境中生活，旁边没有狼的威胁，所以活得很健康，长得很肥壮。这两只羊羔的不同命运，很清楚地说明了情绪对生命的影响。

在人的心理世界中，情绪扮演着重要的角色。情绪像是蜡笔和油彩，为人们的工作、生活染上各种各样的颜色；它又似控制器，使人的工作进展加速或减速地进行。我们需要积极、快乐的情绪，它是获得成功的动力。

有人说，积极的情绪是思维的催化剂，思维可以通过情绪的调节而变得敏捷，人也会因此显得更聪明、更能干。积极的情绪可使人精神振奋、想象力丰富、思维敏捷、富有信心。消极的情绪则使人感到工作枯燥无味、想象力贫乏、思维迟钝、心灰意懒。

麦肯锡资深管理人士尤金博格说："我们的所有决策和行动当中，有许多都受到感情的影响。"由于我们的感情可为我们带来伟大的成就，也可能使我们失败，所以，我们必须了解、控制自己的感情，首先应该做的是，了解对我们有刺激作用的感情有哪些。

消极感情为恐惧、仇恨、愤怒、贪婪、嫉妒、报复、迷信；积极感情为爱、性、希望、信心、同情、乐观、忠诚。它们是你人生计划成功或失败的关键。它们的组合变化多端，既能意义非凡，又能混乱无章，完全由你决定。

职场人士必须意识到你遭遇到不顺心的事情是在所难免的，并着手寻求解决问题的具体办法。以下是麦肯锡公司培训讲师斯洛特给出的建议：

第一，正确对待遗憾。不要害怕遗憾，没有遗憾的生活，不是完整的生活。人生最大的遗憾，就是从来没有遇上遗憾。

第二，做最糟糕的设想。当某一不好的信息传来，可以自问："这事会坏到什么程度？"设想越糟糕，往往越使人坦然。做最糟糕的设想，有时还会使人在与事实做比较后，产生一种轻松感：不过如此而已！

第三，多一点幽默感和乐观主义精神。幽默感与一个人的知识水平、文化素养和精神境界有关。那些科学巨匠和艺术大师往往对生活中的艰难和不公正报以苦涩的微笑，使烦恼和郁闷化为乌有，然后若无其事、精力充沛地干该干的事。有意识地培养幽默感和乐观态度，实际上是一种积蓄，积蓄消除不良情绪的能量。

第四，转移兴奋中心。消极情绪往往会在大脑皮层形成兴奋中心，使乐观情绪处于相对抑制状态。要改变这种状态，最好的办法是使兴奋中心转移，即有意识地找事情做，借以分散注意力。可以强迫自己读书、作画或写文章，可以去野外郊游，总之，尽量去找自己平时爱干的事情干。这时消极情绪会逐渐淡化。自己的注意力集中在眼前的工作上，即使是事后想起不顺心的事情时，那种不良感觉也会减弱甚至消失。

有时候，不良情绪靠自己独自调节还不够，还需要借助别人的疏导。当你有了苦闷的时候，可以把闷在心里的一些苦恼向家人、朋友倾

诉，诉说委屈和痛苦，发牢骚等。这样不仅可以排除心头的烦恼，还可以得到他人的帮助。

智商并不是通向成功的唯一要素。更重要的是，你要具有强大的情商控制力，让你的性格和情绪得以完善，成功者其实就是善于调节情绪的人！

麦肯锡情商控制法则：

情绪使我们的生活多姿多彩，同时也影响着我们的工作和生活质量。一个成熟的人必然善于调节自己的情绪，让自己成为情绪的主人。

第二章 了解“情绪智力”，不做愚蠢的聪明人

情商，不一样的智力

情商是一个在企业管理学和励志心理学里都无法绕开的名词，无数专家学者对其进行过解读。情商不仅是一种特殊的“智力”，而且是一种内在的能力。高情商，是一个人性格、修养、眼光等素质的综合体现，很难通过简单的“好好说话”来使情商得以提升。

对职场人士而言，不可否认的就是情商高的人，他们的语言让人感到舒服。然而仅以此作为判断情商高低的标准，很可能把情商推到一个相当肤浅的层面。麦肯锡的咨询人员劳伦斯·白兰度说：“试图仅仅依靠通过外部语言的优化来提高情商，或凭借文雅的语言获得人际关系的朋友，你们可能已经走入了情商的误区——情商并不是，或者说不仅仅是用以取悦别人的一套工具。”

情商从本质上来说是人们的一种内在精神能力，或者称之为“情绪智力”，最早起源于英国心理学界提出的“多元智力”一说，直到20世纪80年代出现了“情商”一词。多年后，经过哈佛心理学博士丹尼尔·戈尔曼的畅销书《情商》的推波助澜，“情商”这个词汇迅速蹿红，后来就成为各种企业管理的出版物中一个不可或缺的名词。

在丹尼尔对情商的定义中，将情商分为自我意识、控制情绪、自我激励、认知他人情绪和处理相互关系等主要结构。而如今许多人理解

的“情商”，多是以他人的感受作为判断标准，如某个人说话幽默、谈吐温和、能够调节尴尬气氛，都会被他人称誉为“高情商”。

显然，这些特点仅仅符合丹尼尔所说的“认知他人情绪”和“处理相互关系”两个结构模块。而作为职场人士，假如我们忽视掉情商对内在素质的要求，只关心外部语言层面的表现，那就不符合我们追求“高情商”的初衷了。

情商和情绪管理息息相关，因此，所谓高情商一定是建立在健康完满的内部情绪当中的。首先是自我认知，具体来说是能够清醒地知道自己是什么样子的人，能够给自己做出基本公允的评价，知道自己擅长从事哪些工作等。有了基本的自我认知，职场人士才能够在茫茫人海中为自己的前途和目标进行更加有效和准确的定位。

麦肯锡专家基辛克说：“如果说自我意识是情商的基础，那么情绪控制和自我激励才是情商最核心的成分。”情商从本质上决定着职场人士生活的满意程度和工作的耐力和韧性。

娜塔莉是一家公司的中层。她工作效率高，说话做事雷厉风行，但她内心的情绪易于波动。在人前，她是令人钦佩的强者，但在人后，她则经受着长期抑郁、悲伤、愤怒、患得患失的折磨。娜塔莉对自己要求十分严格，一旦工作中出现了自己不甚满意之处，“多愁善感”和“性如烈火”就在她的内心交替出现，让她不断在内心制造出负面情绪。当然，她在伤害自我的同时也难免波及其他人。无论娜塔莉的智商有多高，工作能力有多强，她的低情商总会给她带来许多不利的影响。

情商高的人善于控制自我情绪。他们能够做到笃定、宁静、充盈，心灵柔而意志坚，面对纷繁复杂的工作事务和变化，也能够轻松驾驭自己的情绪，做自己情绪的主人。

而情商中的“自我激励”显然更加具有提升与进步的作用。人难免因为事业、梦想、情感等陷入情绪的低谷，能否在人生的低潮当中实现自我激励，是判断一个人是否属于高情商的重要指标。这也是提升情商能力的重要结构模块之一。

至于认知他人的情绪，就属于高情商的外化。及时对他人的情绪变化做出反应，并且采取有利的交互措施，这种应对方式来自强大的自我认知。处理好自己的情绪才能照顾好他人，目前流行的管理学中提到的“好好说话”，对应的就是这个层面。但其中一点值得人们注意：说话“令人舒服”只是一个基础，能否领悟到对方更深层次的情绪变化，获得更多有利于双方关系的信息又是另外一回事。

美国知名的访谈节目主持人尤里·安纳布尔，在一档节目中透露了这样一个细节，他说自己每次圣诞节跟家人聚在一起时，总是喜欢微笑着倾听家人说话；而上了电视节目面对各色人物又变得才思敏捷、对答如流。

访谈节目是十分考验情商的，而在家中享受圣诞之夜的尤里难道情商立刻变低了？这样的判断显然不符合常识。其实，这是情商表现差异化的问题，这种差异化在不同背景的人身上表现出来的优势也各不相同。

有的人在工作中能说出令人舒服的话语，获得较好的上下级、同事、客户关系；有些人耐力超强，能克服严峻考验，在工作中起着不可或缺的作用；有些人善识人性，能通过微妙的细节感知他人的心理变化，对人事关系具有深刻见解；有些人能够做到不断地自我激励，挑战逆境和挫折；有些人对自我的判定总是准确无误，在任何人生选择面前都审慎而理智。

所谓的高情商，未必是完美的代名词。一个沉默寡言的人，能守心自处，不抗拒喧嚣，适应力强，他就是一个高情商的人。一个性格活泼的人，他分寸得当，不夸张聒噪，能享受独处，同时乐观向上，也是一个高情商的人。如果一个人对生活细节很敏锐，却不因此斤斤计较，不郁郁寡欢，那么他同样是高情商的人。

麦肯锡的咨询人员认为：情商是人的一种能力。无论那些高情商的人的外在表现出多大的利他性，高情商的最大受益者仍然是自己。如果你能够在人生起伏的过程里做好情绪控制，不在沮丧失意面前崩溃，不因些许挫折而悲观自毁，不会因为风吹草动而摇摆不定，你就能获得事业的成功。

麦肯锡情商控制法则：

培养情商的最终目的是为了成就自己，而并非取悦别人，说话令人舒服只是情商能力的其中一个元素而已。

当激情压倒理智，你还是聪明的人吗？

人和动物之间的最大区别在于理性，人如果失去理性，与动物无异。人的欲望是无穷无尽的，但是人的一生所能接触到的资源十分有限，因此必须学会理智当先，合理地控制欲望。人的情绪十分复杂，而人们的工作和家庭生活又十分繁忙，因此人们必须学会管理自己的情绪，不能让不理智的情绪泛滥。

当激情压倒理智，悲剧就会难以避免地降临了。年仅十一岁的贝琳达·蕾蒂斯里原本是想跟她的爸爸玩一个恶作剧。她的双亲驾车外出拜访朋友，只留她一个人在家里。大人们直到凌晨才到家。贝琳达的母亲打开大厅里的吊灯，而贝琳达的父亲顺手反锁了家门。贝琳达兴奋地期待着父母经过她的房间，这样她就可以趁机突然从卧室的衣橱里跳出来，朝她的父母大叫一声。

不幸的是，杰克·蕾蒂斯里和他的太太都没有预先想到这一点。他们以为贝琳达像以前一样，当父母外出的时候，就在附近的小姐妹家留宿。杰克在回自己房间时，听到来自贝琳达房间里的一些声响。于是，杰克不由得拿起放在床头柜抽屉里的一把小口径手枪，走进贝琳达的卧室一探究竟。杰克虽然手里紧握着枪支，但依然免不了战战兢兢。就在杰克刚刚踏入贝琳达的房间时，贝琳达突然从衣柜中跳了出来，朝杰克大叫。过度恐慌的杰克朝自己的女儿开了枪，贝琳达在经过了六个小时的抢救后不幸身亡。

恐惧，称得上是人类进化历程中留下的情绪遗产。它能够促使人们保护家人和自己免遭意外和危险，也正是在这种冲动激情之下，杰克·蕾蒂斯里拿起手枪，到女儿的房间里搜寻潜伏的“入侵者”。极度的恐惧使杰克在没有看清衣橱里跳出的人的身形之前，甚至在分辨出是谁叫嚷的声音之前就扣动了手枪扳机。生物学家们认为，恐惧作为人类的本能反应，已经在神经系统中打下了深深的烙印。这是由于在人类早期漫长

的史前进化时期，对恐惧的本能反应对人类来说，具有生死攸关的意义。可悲的是，正是对恐惧的本能反应，让杰克的激情压倒了理智，酿成了悲剧。

关于对理智的把控，人类的历史上出现了诸多法律和道德方面的宣言，如《汉谟拉比法典》、希伯来人的《十诫》以及阿育王的诏书等。这些在如今的时代可以被视为古时候的人们对自身情绪所进行的约束、控制和教化的尝试。正如精神分析学派的创始人弗洛伊德在其论著中指出的那样，人类社会必须从外部强加进一定的规矩，通过这种途径来克制人类随意泛滥的内在情绪。

尽管人心从古至今都在接受社会的约束，而激情压倒理智的现象依然时有发生。人类基因中这一固有的本性，来源于心理基础构造。从人类情绪基础神经回路的动物设计机制来看，人类这种与生俱来的生物构造，是经历了过去五万个世代而被证明了的、行之有效的机制。进展缓慢而又妙不可言的生物进化的力量塑造了人类所熟知的“情绪”，这一塑造过程甚至已经经历了一百万年；而在最近的一万年里，尽管人类文明迅速发展，但这段时间内有关人类情绪动物设计机制却几乎没有在人类的大脑中留下任何痕迹。

不管怎样，我们对他人的言行做出的反应，不仅受到理智的辨别和个人社会经验的影响，还取决于远古祖先们的遗传。正如之前案例中提到的蕾蒂斯里一家的遭遇那样，有时，生物遗传下的冲动和激情或许会成为悲剧发生的根源。总而言之，我们在日常生活中会遇到现代社会带给我们的各种困境，而我们常常用于应对困境的情绪机制却是来自远古时期的产物，这对我们在工作中保持理智是相当不利的。

前麦肯锡公司的员工、如今担任一家著名企业销售总监的菲奥娜·

柏亚慈在她的《高情商领导学》一书中，阐述了理性控制激情的重要性，并且突出了高情商在工作中所占的重要角色。

菲奥娜的书中讲到，领导力通常包含以情商为基础的各项能力，“理智当先”对事业的贡献率占据惊人的80%甚至更高。麦肯锡咨询小组的研究主管邓布利多指出：“首席执行官受聘是因为智力和商业才能，解聘是因为缺乏用理智控制激情的能力。”

麦肯锡专家团队的罗宾孙曾说：“人有时会很自然地改变自己的看法，但是如果有人当众说他错了，他会恼火，更加固执己见，甚至会全心全意地去维护自己的看法。不是那种看法本身多么珍贵，而是他的自尊心受到了威胁。”因此，他建议广大职场人士，即使受到了很大的不公和委屈，也不能在工作中让情绪失控。如果我们无法让理智占据主导地位，不仅会影响到正常工作的进度，还会让其他同事对你产生不满，更严重的是让上司对你产生不良印象，影响到你的事业前途。

麦肯锡情商控制法则：

人是兼具理智与激情的，然而在工作当中，我们必须学会用理智控制激情。理智是我们保持清醒头脑不可或缺的条件，具有高情商的人都知道，理智才能让我们在工作过程中更有智慧。

情绪智力与人的命运有直接关系

不少职场人士在回忆过往时光时，都会把大学当成是命运的一个转折点。然而，真正触动命运变化的，其实是人的情绪智力。

麦肯锡咨询人员斯皮尔特对此深有体会。他回忆说，大学时候有位同学是他见过的最聪明的人，他在入学前的SAT考试和其他大学相关测试中一举获得了五个满分。尽管他拥有常人难以企及的智力，但他在大学期间的大部分时候都在玩乐，课堂上很少见到他的身影。终于，他为此付出了惨重的代价——他花了近乎十年时间才拿到学士学位！

由以上的例子，我们能够发现，仅仅用智商的差异来解释教育、机会大体相当的人为什么会走向不同的前途命运是不太准确的。20世纪40年代，有研究者追踪过就读于常春藤联盟学校的学生，他们智商的分化程度要高于如今他们的学弟学妹。研究者们对那一时期的95名哈佛大学学子进行了跟踪，发现那些毕业生进入中年以后，在大学期间成绩的佼佼者，较之于分数较低的学生，在薪水、社会地位等方面并没有体现出特别的成功。当年的“高分学生”对生活的满意程度不是最高的，并且对友谊、家庭和爱情的幸福感也不是同期毕业生中最强烈的。

除此之外，研究者们还对450名男孩进入中年之后的现实情况进行了类似的跟踪研究。接受调查的男孩大多数来自移民家庭，家庭经济状况普遍没有那么尽如人意，甚至一大半是来自依靠福利救济生活的家庭。参与调查的男孩们还有一个特点：当中超出三分之一的男孩智商测试的分数低于90分。然而，这项研究再次证实，智商与这些长大了的男孩日后的工作和生活状况没有太大的关系。不能否认的是，在那些男孩里，有7%智商低于80分的，在十年后或更长时间里处于失业状态。但

是另外7%智商高于100分的人也与他们的境况相似。当然，智商与他们的经济水平在某种程度上确有关联，不过那些男孩在童年时期表现出来的各种情绪智力，如应对挫折、控制情绪以及与他人友好相处等，会导致将来命运更显著的差异。

上述事例都能够证明：在学校获得高分未必预示着可以获得成功幸福的人生，而那些擅长处理情绪的人，在将来生活的各个领域都有明显的或潜在的优势。此外，情绪智力出色的人在生活中也更有可能获得满足感和幸福感。由于对情绪的有利把控，情绪智力高的人掌握了提高自身工作效率的心理习惯而在工作业绩上突飞猛进，而那些在情绪面前失去控制的人，常常会在应当专注工作的时间经历情绪斗争，他们持久专注工作和清晰缜密思考的能力受到了破坏。

如果以上案例不足以让人信服，我们不妨再看看麦肯锡的研究小组目前正在进行的一项研究。他们的调查对象是1983年毕业于美国十几所有名的高中的82位毕业典礼致辞者，或者是告别演说者。毫无疑问，这些同学当然是1983年他们所在学校的成绩的佼佼者。那些人进入大学后的表现依然很好，成绩保持了一贯的优秀。但到了他们年近30岁的时候，他们取得的成就在同期毕业的学生中仅为中等水平。显然，在高中毕业之后的十年，他们当中只有四分之一的人在他们所从事的职业领域当中处于同龄人之中的最高水平，另外许多人表现得并不是很好。

麦肯锡此次调查的带头人之一凯迪·阿诺德，曾任波士顿大学的教育学教授。她对这一调查结果解释道："我认为我们发现了'尽职的人'，即知道怎样在体制内取得成功的人，但当年的告别演说者们所面临的困难肯定和其他人是一样的。能够担任告别演说者，意味着他的学习成绩非常出色，但你不能据此判断他们如何应对风云变幻的生活。"

凯迪的回答切中了问题的症结。一个人早年所表现出的学业智力并不意味着他们对未来生活的种种变化所造成的混乱和一闪而逝的机遇做好了充分的准备。高超的学业智商也并不是财富、声望或幸福生活的保证。这值得我们对教育进行反思，我们的学校过于重视对学业智力的提升，而忽略了情绪智力等系列特质对一个年轻人的未来同样有着极大的影响。情绪智力和数学或阅读一样，不同的个体的处理能力有高下之分，而且同样是一个人未来竞争力的重要砝码。一个人在其情绪智力方面的纯熟程度，是决定一些人获得成功，而同等智力的另一些人却在原地徘徊的关键。

有个儿童笑话："一个傻瓜在15年之后会变成什么？"答案是："老板。"这个笑话不无它的道理：即使是智力方面的"傻瓜"，其情绪智力在职场环境中也会产生额外的优势。不少证据都显示，擅长处理情绪的人，不仅能很好地了解和控制自身的感受，而且懂得并能有效处理他人感受，这样的人在人生的任何领域都具有优势。无论是在恋爱和亲密关系中，还是在办公室的人际交往中，他们都能迅速成为人生的主角。

麦肯锡情商控制法则：

情绪智力出色的人在生活中更有可能获得满足，这是因为他们掌握了提高自身工作效率的心理习惯，让自己的工作效率更高。不善于掌控自身情绪者，常会在内心的斗争中空耗时光，从而损害其专注工作和认真思考的能力。

情商会影响智商，光有脑子还不够

人们总是过分强调智商的重要性，而情商对人的未来也有重大的影响。更有甚者，情商会影响一个人智商的发挥。一句比较流行的话是："你心情不好，是因为你情商不高。"作为职场人士，难免会被负面情绪所笼罩，不知不觉成了情绪的俘虏：遭遇上司的训斥，你委屈的内心让你完全无法向前推进工作；堵车或者飞机晚点了，你感到特别焦躁，打开电脑想要回复一些商业邮件，却发现无论如何心也静不下来。

人们常常经历的一个心理误区是：想当然地认为痛苦、愤怒、委屈这些负面情绪的到来都是不可抗的。然而，让负面情绪影响到我们智力的发挥，这就不能不是你的责任了。

麦肯锡咨询专家理查德·莱茵哈德说："真正影响一个人的情绪的，往往不是事情本身，而是此人如何看待这件事。"换言之，一个情绪不佳的人，最大的问题是情绪管理能力不高。情商对一个人的影响有多大？它能够影响你的爱情、婚姻、社交、职场发展、工作效率等。如果不能很好地管理情绪，只能证明此人的情商低，而对于很多事情来说，一个人的情商比起智商来更为重要。

麦肯锡的专家团队曾经针对全球500强企业的将近200名员工进行调查，结果发现，无论被调查的人士处于什么行业，情商和智商对一个人的工作成就的影响都是耐人寻味的。对职位较低的受访人士来说，情商与智商的重要性的比例约为2：1。对其余人来说，职位越高，情商与智商的比例越高，甚至到了惊人的6：1！

以上的事例并不是说明智商对人来说不重要，连傻瓜也能取得成功，而是在说明，在人们被情绪所裹挟的时候，智商的发挥会受到影

响。人们通常说“恋爱中的人是傻瓜”，就是说他们的智商受到了情绪的“挟持”。这表明，一个人的情绪越不稳定，智商的利用率就会越低。反之亦然：一个越善于控制情绪的高情商者，智商的利用率越高，判断力越强。麦肯锡的专家团队对情绪控制能力较弱的人提出了一些建议，供大家参考。

不要对负面情绪心生厌烦，负面情绪也是很有用的。许多时候，负面情绪是一种警报，是大脑在提醒我们。例如，焦虑情绪的产生，是在提醒我们一件事颇具难度，需要引起我们的加倍重视；出现恐惧，意思是危险在前面，需要赶紧远离；愤怒的意思则是某件事已经超出了我们的承受极限，我们需要保护自己。总之，不要把情绪当成我们的敌人，它是我们的朋友，是为了对我们起到保护作用而存在的。当负面情绪产生，我们要做的不是跟它作对，而是要在它的提醒下意识到问题的产生，尽快解决。

当负面情绪来临，就从1数到10，先让自己的内心平静下来。给自己冷静下来的时间，千万不要被愤怒牵着走。即使你正经历来之迅猛、十分强烈的愤怒，如被上司当众责骂，也要让自己从1数到10，这个过程足以让情绪缓和许多。如果你正遭遇难以抑制的负面情绪，不妨立刻换个环境，远离让你生气的人和事，到外面走一走或是看看风景。离开让你情绪失控的场景，你会平静得快一些。

询问自己产生负面情绪的原因。职场人士很容易陷入一种情绪里无法自拔，无法逃离怪圈的结果是让我们白白浪费了许多时间。不如让自己跳出这个角色，冷静思考。首先，我产生这种情绪的根源是什么？是因为事情不符合我们的预期？是因为被同事看轻，还是被上司误解？其次，事情真的是我想象的这样吗？某件事情的发生通常是表面因素和深层因素共同作用的结果。比如，我们给上司的提案被否决掉，表面上是

感到失望，深层看还有自己的付出被否定的愤怒等内在情绪。在可能的范围内，尽量换个角度去看待问题，思考这件负面的事情是否有着积极的一面。

需要注意的是，我们的注意力应当放在事务本身，而不是自身情绪上。很多时候，折磨着我们难以入眠的不是事务本人，而是自己的情绪。例如，我们第二天要参加一项职业技能的考试，这让我们产生焦虑感，不断提醒自己要早早入睡，睡眠充足才能利于发挥。然而我们越是这样想，越有可能真的无法入睡。通常我们在这个时候开始生自己的气："为什么到现在还睡不着？""为什么一到关键时刻就遭遇滑铁卢？""为什么该做的事情我总是做不好？我真是个废物！"可是我们的初衷仅仅是希望能够好好地参加第二天的技能考试。此时，我们只需要让自己回到"明天考试"这件事上，如果睡不着就再复习一会儿，困意袭来自然就睡着了。

对那些无法避免的遗憾，我们要学会反思，而不是浪费时间去后悔。我们在工作中犯了错，总是会忍不住抱怨，"早知道就好了……""要是我再小心点……"，没完没了地自怨自艾。然而这些话既不能改变最终的结果，也不能让我们在下次类似情况出现时免于犯错。不如把后悔的时间拿来总结规律，积累经验。我到底错在哪儿？其中有什么规律？下次怎样避免？错误本身不会让人变得更聪明，反思才会。

麦肯锡咨询人员斯科特·尤里金斯说："一个人前进的力量越强，负面情绪就越弱。"解决负面情绪的一个绝妙的方法就是"现在就做"。美国著名电影导演伍迪·艾伦早期每天写50个笑话，"苹果之父"乔布斯曾上百次练习自己发布会的演讲。我们总认为想法会影响行为，其实，行为也会改变想法。

麦肯锡情商控制法则：

很多时候我们被负面情绪所困扰，是因为我们的情商不够高。对一个人来说，情商会影响智商，光有脑子还不够。记住：发脾气是一种本能，而控制脾气是一种本事。

35岁以前，你要学会掌控自己的智慧

前文已经提到过，对人们来说，紧张和焦虑都是必要的情绪。大脑具有十分奇怪的一面，在感受到某种水平的情绪状态之前，它很难据此采取行动。而事实上，适度的紧张能够提升大脑的活跃度，从而让人的工作效率进一步提高。只要避免让大脑长时间处在紧张状态，就不会对身体造成危害。对职场人士而言，在35岁到来之前学会掌控自己的智慧是十分必要的，所谓的掌控自己，就是指情绪的控制力。

加州大学伯克利分校的一项研究揭示出了适度的紧张所带来的好处，但研究人员也强调了控制紧张情绪是十分必要的。研究人员发现，紧张情绪能够促使大脑生成新的负责改善记忆的细胞。需要注意的是，只有在断断续续的紧张情绪下，才能达到这种让人惊喜的效果，而只要紧张情绪持续超过几分钟，便会抑制大脑生成新细胞的能力。研究者称："我们认为间歇性的压力事件可以让大脑保持警惕，而警惕时往往能取得更好的绩效。"

对于动物而言，它们经常经历间歇性的紧张，表现形式是它们在即时环境中时常遭遇的生存威胁。在很早之前，人类也处于同样的环境当中。随着人类脑部的进化和发展，人们已经能够对将来的事产生预料和担忧，这便令人们时常陷入长时间的紧张中。

长期持续的紧张对人的身心健康百害而无一利。除了给人带来心脏病、抑郁症和肥胖的风险外，紧张还会使人的认知能力降低。幸运的是，对职场人士而言，在现代生活中，除非你正在被狮子追赶，否则多数时候的紧张都来自主观情绪，可以由你自己控制。

那些善于控制情绪、工作效率最高的人士并不是不能体会到紧张情绪，而是当他们陷入紧张环境时，可以迅速制定一套良好的应对策略。

无论他们所处的工作环境发生了什么意料之外的状况，都可以凭借良好的应对策略降低紧张程度，以此确保他们所经历的紧张是间歇性的，不会持续过久而影响到工作效率。

很多成功人士在面对紧张环境时都有应对策略，麦肯锡的专家也不例外。下文为你罗列一些麦肯锡人士常用的掌控自己情绪的策略。其中有些看上去显而易见，但是其中最难的莫过于，你必须在情绪失控的时候想到使用这些策略，还要把这些策略落到实处。

首先，你要对自己的拥有之物表示感激。别忘了抽出一些时间思考你所应当感激的东西。这么做可以改善你的情绪，如果每天都能做到努力培养感激的态度，便可以提升你工作的精力，甚至获得更健康的身体。

凡事不要问“假如”，“假如”只会加剧你的紧张和焦虑。事情可能的发展方向是多种多样的，你越是花费时间去患得患失，就越是缺少时间和足够的精力去让自己镇静下来，这样你将很难控制情绪。善于控制自身情绪的人都明白，过分去担忧“假如”，只会让他们不愿意看到的事更快地发生。

其次，你需要保持积极的态度。你可以把大脑的注意力投向让你感到轻松无压力的事情，从而利用积极的思维缓解紧张的情绪。你必须思考一些积极的事情，这样可以给你空洞的大脑提供些许灵感。在工作相对不顺利时，积极的态度能够给你的思维带来新的活力。

当你的工作相对不顺利时，烦躁情绪就会找上你。此时，你可以回忆一天的生活，从中找出一件积极的事情，无论它看上去有多么微不足道。如果你当天的经历实在乏善可陈，那就想想前一天，甚至上一周发

生的积极的事。又或者，你可以期待一件未来短期内将要发生的令人兴奋的事，让自己从烦躁中抽身，从而集中注意力。

再次，断网也不失为一个好方法。由于我们的目的是把紧张的状态分解开来，使之成为断断续续的状态，因此不难理解断网也是控制我们紧张情绪的好方法之一。当你全天联网，在工作中随时“待命”，便有可能接二连三地遇到各种繁杂事务。不如给自己断网，然后深吸一口气，关掉手机和电脑，就能让自己从源源不断的紧张情绪中暂时逃离。

我们需要承认的是，科技给了我们与他人随时随地保持联系的便利，却也束缚了我们的自由，让人不得不“全天候待命”。你的手机随时都有可能收到消息和邮件，从而影响你的思维轨迹，让你的思维被碎片化的事情占据。在这样的情况下，即使你正在夏威夷度假，也很难享受到工作之外的片刻宁静。

为什么不给自己一个轻松愉快的周末？选择一个时间段，让自己彻底远离网络，也让同事们逐渐接受在周末“找不到你”的事实。每个星期都通过这种方式为自己的心灵充电，工作上的压力将大大缓解。

最后，万万不可忽视的一点就是保证睡眠。多年来，学界关于睡眠对情商和压力管理的重要性已经做了大量论述。当你正处于睡眠状态，大脑就相当于被“插入充电器”，它会整理全天的记忆，将一天发生的内容存储或者放弃。因此，只要你睡了一个相对安稳的觉，第二天早上便会觉得头脑清醒。当一个人缺乏睡眠，其反应能力、注意力和记忆力都会有所下降。

麦肯锡情商控制法则：

紧张和忧虑源自我们的一些主观情绪，而有效地控制自己，则是一个人在35岁前的一门必

修课程。

挖掘潜力，突破自我设限

在心理学里面，有个名词叫作“自我设限”。“自我设限”指的是一个人对于以后可能到来的失败的威胁，事先自己制造出障碍、让自己不去愉悦的一种防卫行为。“自我设限”就如同职场人士给自己挖的陷阱，设限虽然能够防止因自身能力不足而带来的挫败感，暂时地保留自我价值，却常常剥夺了自身成功的良机。

以生活中常见的事情举例。如果某个人常挂在嘴边的是：“我非常害羞，当众演讲对我来说是天方夜谭。”那么，这个人的演讲能力始终不可能有所提高，因为他已经给自己设定了“我不能成功”的借口，他自身已经放弃了挖掘自身潜力的一切努力。

众所周知，跳蚤是世界上真正的“跳高冠军”。它可以跳到相当于自己身高四百多倍的高度，没有任何一种动物可以做到像它这样。法国的一些科学家就依据跳蚤的弹跳性进行了一场试验，把跳蚤放进一个完全透明的玻璃器皿当中，盖上盖。跳蚤屡屡弹跳，屡屡被弹回地上。过了一段时间，当科学家拿掉了罩在上面的玻璃盖，跳蚤却再也跳不出玻璃容器了，因为此时的跳蚤已经给自己设定了一个心理极限。

科学家继续实验，重新罩上玻璃盖，并且一次次地将玻璃盖往下推。科学家每往下推一点，跳蚤就降低一点自己的设限，最后，科学家把玻璃盖推到相当于跳蚤身高的高度，这一只跳蚤则变成了一只“爬蚤”。科学家拿掉玻璃盖，跳蚤依然贴在容器底部爬动。

跳蚤并没有丧失自己的弹跳功能，只是它已经发自内心地认为自己的极限仅止于此，从而沦落成一只“爬蚤”。试验继续，科学家用酒精灯

在玻璃器皿下烧，跳蚤一下子就跳出了容器。跳蚤的潜能还是有的，只是它自己不愿面对挑战。在万不得已的情况下，它还是能够开发出自身潜能的。

许多职场人士把“自我设限”当成维护自己面子、掩饰能力和信心不足的一个工具。如此一来，在日常的工作中，每件工作任务都不能发挥到极致，这样累积起来，不仅自身成功的概率会越来越小，而且自身工作的能力也可能会遭受质疑。别人花费一年时间掌握的技能，对“自我设限”者来说可能要花费五年。

在工作中，我们经常会听到“我做不到”“简直是不可能”等令人泄气的话。说这些话的人之所以不敢去追求成功，是因为他们的心里已经给自己设置了一个“高度”，这样的心理其实就是对自己的暗示：成功绝非我所能。“自我设限”是许多人在工作中碌碌无为的“罪魁祸首”之一。工作中遇到困难在所难免，对乍看之下没有好的解决方法的问题，其实只要自己能够坚定信心，积极思考以寻找解决之道，就都不是难事。

针对商业人士日益紧张的生存状况，麦肯锡的咨询小组进行了一场名为“不可能完成的任务”的调查，一个月时间里，吸引了近2000名职场人士参与。逾九成参与者经历过“不可能完成的任务”的情景。

调查者们好奇的是，面对“不可能完成的任务”，职场人士将会采取怎样的应对方式？他们会勇往直前，还是临阵退缩？最终的调查结果显示，超过六成的参与调查者会尽最大努力去完成任务，剩下的依然为数不少的职场人选择了“逃避困难”“草草了事”或“根据情况选择拖延”，甚至还有5%的人采取的措施比较极端——直接辞职了事。

根据麦肯锡研究人员的进一步研究可知，那些“不可能完成的任务”并不是真的超出了职场人的能力范围，其中许多压力来自消极、怠惰的情绪。事实上，许多在着手之前让人感觉如翻山越岭般困难的任务，着手去做一段时间之后再回望，也就不会认为有多么难以完成了。基于

此，75%的受访者认为，当初“不可能完成的任务”，其实努力去做是可以完成的。

麦肯锡工作人员得出的结论是，“可能”与“不可能”之间，隔着的一层“纸”就是自我设限。职场人原本潜能无限，只是很多时候需要激发才能顺利发挥出来。

麦肯锡的咨询人员称，任何事情都可以找到解决之道。例如，你的梦想是开一家冷饮店，那么就从做好市场调查开始。抽出4～6周的时间去进行实地调查，看看那些开在闹市区的冷饮店每天的客流情况如何，大致计算一下每天的成本，这样就能知道它每天能获得多少利润。除去房租、工资等花费，每天能赚多少将一目了然。

很多人因为一句“不可能”，就把自己的潜能扼杀掉了。那些取得成功的人，就是在他人认为“不可能”的境况下，在同事认为“完不成”的任务中脱颖而出，突破了自己的极限，发挥了自己的潜力，也增强了自己的实力。

麦肯锡工作人员建议说，当你在工作时遇到难题，永远不要让“不可能”束缚你的潜力。有时只要再向前迈进一步，再咬牙坚持一段时间，“不可能”或许就能够变成“可能”。

麦肯锡情商控制法则：

对职场人士而言，自我设限是能力提高道路上的一大阻碍。走向成功的过程，本质上就是一个不断挖掘潜力的过程，前提是不要看轻自己，不要自我设限。

每天把自己淘汰一次

对职场人士而言，竞争是件令人厌烦的事。但无论你是否愿意承认，它每天都在发生。如果你一味地选择逃避或者停滞不前，唯一的结果就是被竞争环境所淘汰。只有每天把自己淘汰一次，才能避免被他人淘汰的结果，让自己成为那个敢于“乘风破浪”的勇士吧。

麦肯锡的专家戴维·德普说：“机遇面前人人平等，在商业竞争当中更是如此。作为职场人士，如果不主动参与到竞争当中去，就会被排挤掉。”

每天把自己淘汰一次，在这一过程中充分认识自己的不足，才能抵御更加残酷的市场竞争，成为“领头羊”。

如今经济形势越来越严峻，无论是芝加哥还是华盛顿，在职场拼杀的白领们每天都在全力冲刺，唯恐“砸”了手中的饭碗。在麦肯锡公司也是如此。那些三四十岁的“老员工”们，每年都面临着来自“后起之秀”们的巨大压力。他们已不能像刚进入社会的年轻人那样了无牵挂，繁重的公务和家事给他们带来了不小的挑战。可看着“后来者”们“虎视眈眈”的样子，他们再疲惫也不能有丝毫松懈，不然只能迎来被淘汰的命运。

哈佛大学毕业的麦肯锡专家团队的基森·斯坦因说：“你应该每隔一两天，做一些自己不想做的事。”这句话是职场生存的一个真理，称得上是进步和提高的一个阶梯。在努力的过程中，不要奢望你的进步能够达到立竿见影的效果，只需要告诉自己“每天进步一点点”就足够了。进步提高的方法有不少，“每天做点自己不想做的事”，就是“逼”自己进步的方法之一。

如果你的职位是营销人员，但是从儿时起，当众演讲就是最令你发怵的事情，那么你就需要每天“逼”自己在衣帽镜面前练习讲话；如果你是位公关人员，而你恰巧又是一个性格内向的人，那么你就需要每天“逼”自己主动和业务伙伴联络，或打电话，或发电子邮件，甚至是相约见面；如果你从学生时代就对语言的学习深恶痛绝，而你不得不承担公关的工作，就必须硬着头皮，每天“逼”自己学习一些客户所在国家的日常用语……

“每天把自己淘汰一次”，这是我们应时常告诫自己的话。我们不得不面对的是，我们所处的生存空间和自由正在被社会无情地压缩着。在20世纪70年代，英国的一些未来学家曾经预言说：“当人类跨入21世纪时，每周的工作时间将压缩到36小时，人们将会有更多的时间提升自我，休闲娱乐。”

而当时间的脚步真的迈进了21世纪，人们却惊讶地发现：全世界相当数量的人每周的工作时长正在无限地被延长，更有甚者超过了72小时。那些怠惰而缺乏危机感的人被激烈的市场竞争无情地淘汰，而那些每周工作时间在不断延伸的人却愈加努力，拼命地“提升”自我。当年的未来学家们的美好预言被残酷的事实无情地击碎。假如你做不到“每天把自己淘汰一次”，就有可能会被别人淘汰。

麦肯锡情商控制法则：

在残酷而激烈的市场竞争中，不是我们把自己淘汰，就是被别人所淘汰，这就是职场中的“进化论”。“每天把自己淘汰一次”，就是高情商的职场人士立于不败之地的诀窍。

第三章 自我康复，解锁人生中的负面情绪

焦虑是现代人的“心绞痛”

在一家保险公司供职的露娜最近一年以来时常感觉坐立不安，工作迟迟进入不了状态，睡眠质量也下降了。奇怪的是，经过一段时间的观察，露娜发现这种状况仅发生在月初，而到了下半个月，那些“症状”就暂时消失了。

露娜为此百思不得其解。一次偶然的机会，她把自己的“心病”讲给在麦肯锡公司做咨询顾问的朋友。朋友在与露娜做了进一步的沟通后发现，原来露娜每个月的上旬比下旬有更大的压力。比如房租要交、信用卡要还、公司的销售任务也在每月初发布。

露娜在朋友们的眼中，是个开朗乐观的女孩，她自己平日里也不会太关注内心的情绪，总认为身上的这些压力不算什么。可在麦肯锡公司朋友的帮助下，她才真正意识到这些生活压力给她带来的负面影响。露娜每个月产生的那些“症状”，就是现代人所说的焦虑。

人世无常，谁都无法预料明天将会发生什么事情。智者会说“我只为今天而快乐”，然而对多数人而言，心中免不了产生对未知事物的焦虑感。焦虑俨然成了现代人的“心绞痛”。

年轻的父母们奔波于公司和家庭之间，唯恐对任意一方缺少关注度；青年白领们在拥挤的地铁里失魂落魄，茫然面对自己的未来；初出校门的毕业生们则为合适的工作发着愁，他们眼睛望着远方，双脚却仍在原地……焦虑，再也不是“心理弱势群体”的代名词，它已经演变成了一种普遍存在的心态。在人们享受现代生活便利的同时，也随时能感到

周边“危机四伏”，总有这样或那样的原因让人们感觉到不安。

辽阔的撒哈拉沙漠，气候条件十分恶劣，是最不适合动物生存的地方之一。可正是这样的地方，却存活着一种身材娇小但生命力顽强的土灰色的小生命——沙鼠。每当旱季到来之时，沙鼠都要囤积大量的草根，为即将到来的艰苦日子做准备。但是，让科学家们感到不解的是，当沙鼠们往洞里囤积了足够多的草根，完全能够保证它们度过整个旱季时，它们仍在一刻不停地奔忙着，拼命地寻找草根。似乎只有通过这样的辛勤劳作，沙鼠们才会感到踏实，不然它们便焦躁不安，在沙漠中嗷嗷叫个不停。

沙鼠的这个特性引起了科学家们的兴趣。他们对沙鼠进行了仔细研究之后发现，沙鼠的这一习性是由其遗传基因决定的。换言之，未雨绸缪已经成为沙鼠的一种本能，这一本能使得它们从事了多于实际需求许多倍甚至几十倍的工作。

沙鼠们过于夸张的“未雨绸缪”是无意义的。

在过去，曾有不少医学界的研究者想要用沙鼠来代替小白鼠进行科学实验。他们这样提议的理由是，沙鼠的个头较大，因此更能准确地反映出实验药物的效果和作用。然而，所有负责进行医药学研究的人员都表示，在实践中，沙鼠并不好用。它们一旦被装入笼子，就显得非常不适。即使是一些十分温和的实验，笼子里的沙鼠们过着“丰衣足食”的生活，但它们依然在医学家没有对它们做出任何举动时就很快相继死去了。

医学家们发现，用于实验的沙鼠们纷纷死亡依旧是“本性”使然。它们被困在笼子里，为没有囤积到足够的草根而惴惴不安。确切地说，沙

鼠们是因为处在极度焦虑的心理状况下而死亡的，它们没有死于真正的饥饿，而是自己担心的“死亡威胁”。

现如今，人们的生存条件日臻完善，科技也在不停地发展，但是越来越多的人受到焦虑情绪的影响，这是为什么呢？麦肯锡专家艾布特·里维奇在《你为什么焦虑》一书中，总结了两点现代人感到焦虑的原因。

第一，社会生存环境的未知性。如今，人们的生活水平越来越高，而人们的生存压力也越来越大，人与人之间的竞争关系及差距日益凸显，尤其是都市白领，他们面临的考验不再来源于自然危机，而是来源于同类。企业会向员工提出越来越高的要求，这样快节奏的生活也让现代人的焦虑感持续不断。另外，人们更加注重个人自由和感受，这种时代特征也令原本属于一纸契约的婚姻显得摇摇欲坠。事业压力、婚姻危机等都是未知性的显现，因而人们也很容易发展出焦虑的情绪。

第二，人们不断膨胀的欲望以及行动力欠缺所造成的冲突。人类的欲望是推动社会前进的一个动力，人们由此创造了丰富的物质世界。与此同时，更多的欲望又被激发出来。如今的信息更加透明，人们很容易陷入“人有我无”的恐慌中。如果欲望一时之间无法得到满足，人们又急于去实现它，那么结果就是任何物质的获得都要以付出为代价，而人的行动力是有限的，在焦虑的状态中渐渐变得拖延，这样的恶性循环有可能一直持续下去。

麦肯锡情商控制法则：

现代生活是丰富多彩的，人们身在其中却压力重重。焦虑，是职场人士的“心绞痛”。正视焦虑，承认自己无法掌控一切，是摆脱焦虑的第一步。

长期焦虑危害身心健康

职场上，很多人都会在意自己的工作表现和周围人对自己的看法。这些当然有外在的社会评价体系，每个个体也有自己的内在评价标准。当一个人遭遇负面的评价，或者有遭受负面评价的可能性，这个人就很容易感到焦虑不安。

尤其是对于对自己要求比较高的职场人士来说，他们更容易受到焦虑的困扰，也更容易缺乏安全感和自信心。上文已经提及，焦虑感在现代社会是普遍存在的。长期的焦虑对职场人士身心健康状况的损害不言而喻，麦肯锡公司在新员工培训方面也极其重视员工心理素质的锻炼。

麦肯锡的咨询专家艾伦·道格拉斯说："现代职场人的焦虑分成两大类，一类叫作现实的焦虑，另一类叫作心理的焦虑。其中现实的焦虑是指确有依据的，如工作或人际关系的非议和批判，而心理的焦虑难以量化，它常常来源于深藏于心的评价标准，或者过去经历所造成的阴影和创伤。"焦虑的来源不一而足，其对身心健康带来的危害也不容小觑。

焦虑会悄无声息地给职场人士的身体健康带来许多负面影响，最常见的就是失眠。焦虑的人往往在生活中比常人经历更多压力事件，他们也更有可能患上失眠。焦虑和过度压力带来的睡眠问题不仅仅是一晚两晚。心理学的研究结果也显示，焦虑有可能造成长期的睡眠问题，周期一般达到六个月之久。

职场人士在长期焦虑的情绪状态作用下，难免感到身心不安，睡眠质量也会下降，容易睡不踏实、多梦、早醒等。睡眠是自然而然的，人只有在轻松的心理状态下才会有良好的睡眠。如果总在担心影响第二天的工作状态，那么心情可能会因此更加紧张。失眠和焦虑相互影响着，

从而造成了睡眠困扰。

如今，癌症是我们无法忽视的一个话题。癌症出现的原因十分复杂，而不可否认的是，精神方面的因素在癌症的出现和发展上起到了很大的作用。现代医学不止一次地表明，那些受到挫折后，长期处于焦虑、压抑等负面情绪中的人，患癌的概率高于普通人。目前还没有明确的证据表明精神心理因素能够直接致癌，但焦虑往往以一种慢性的持续的刺激来影响和降低机体的免疫力，从而增加癌症的发生率。

焦虑对心理造成的危害有过之而无不及。长期积聚在内心的焦虑如果得不到排解，一旦由于某些诱发因素而爆发，那么人们过去的心理阴影和受伤体验也会在这个契机之下被唤醒，造成惊恐发作的结果。一个长期处于焦虑中的人一旦惊恐发作，就很容易体会到强烈的失控感或濒死感。如果现状无法满足其对安全感的需求，那么这个人可能会因此而歇斯底里。

当一个人处于焦虑的情绪状态中，便会很容易出现一些身心的不适感，如心跳加速、胸闷气短、身体僵硬，或是身体个别部位出现莫名疼痛感。在急性焦虑的状态下，有的人会怀疑自己出了问题，担心自己因突发疾病而死去，于是四处求医。只有在医院给了他们“检查正常”的结果以后，他们才会感到放松。焦虑比较严重的人，甚至会怀疑医院检查得不够仔细，或是在故意说谎敷衍他们。

如果当事人的焦虑情绪长期得不到有效疏导，他的内心很有可能会自发地通过一些反复思维和反复行为来获取安全感，于是形成我们通常所说的强迫症。例如，针对工作里的某个小问题反复思考论证，在做完之后又反复检查、确认。一个具有强迫心理的人是无法好好生活的，因为他会把治疗强迫症作为他的首要任务。

焦虑不仅会折磨人的内心，还会体现在外在行为层面。因为焦虑者过分在意自己的表现和他人对自己的看法，因此在人际交往中很容易显得紧张和笨拙，特别是在面对权威人士或是想要博取异性的好感的时候。

焦虑者在社交方面最明显的表现是内向孤僻和回避人群。周围人的眼光和评价，都让其感到压抑和不安，久而久之，他们就会产生“社交恐惧”。这样的人喜欢独处，孤单却不愿意与人为伍。在与外面的世界隔绝之后，他们会在内心虚构出一个假想的世界，在那个并不存在的“乐园”里发生着爱恨情仇，而一旦被拉回现实，他们又会觉得极为不适。

麦肯锡情商控制法则：

长期焦虑会影响人的身心健康，这点是不可否认的。对职场人士来说，由于生活节奏紧凑、压力大，产生焦虑的可能性比一般人要大很多。麦肯锡工作人员提醒大家，要充分调动情商的调节功能摆脱焦虑。

增强自己的“抗挫折力”

斯坦福大学的医学家针对老年人进行过一项调查，结果显示：老年人中心力强盛者比心力交瘁者平均多活4.9年。调查中所谓的“心力强盛”，主要特点有三：一是具有明确的事业目标，即使到了可以享受天伦之乐的年纪仍然不知疲倦地工作，觉得自己年富力强。二是为了完成某种责任而活，或者为了后代的求学，或者为了让老伴儿有所依靠等，于是主动选择努力工作，积攒财富，做什么都觉得有滋有味。三是即使疾病缠身，但仍平和乐观，因此他们的身体容易康复。

实验中的“心力强盛”的老年人，换种说法就是“抗挫折力强”。

远古时代，人们面对无法抗拒的自然灾害，对生存充满恐惧感，这种担忧被印记在了基因当中，遗传给现代人。根据调查数据，被挫折压垮而走向心理失衡的人，平均每年的患病率为20%。这个数字是惊人的。

麦肯锡咨询人员朱蒂在跟客户交流的过程中，深刻地感觉到“抗挫折力”薄弱是困扰许多职场人士的一大问题。但是她同时也认为，职场确实需要适度的紧张和压力。“适度的担忧是一种自我保护，可以让人有更好的表现。”压力可谓人与生俱来的心理机制，然而与之相应的，人的抗挫折力必须同步提升，否则挫折将会成为埋藏在我们心中的“定时炸弹”。

有人对此提出质疑，现代人的生活条件越来越好，能享受到更好的医疗技术，人的平均寿命更长，本应当活得更幸福，但为什么无法抵抗挫折的人数不减反增？

麦肯锡咨询人员对广大职场人士做了一项调查，试图找出人们“抗挫折力”下降的主要原因。调查结果显示，美国民众在职场当中最无法承受的问题，“薪资待遇过低”“看不到发展前景”和“企业所在行业不景气”位列前三名，分别有34.2%、32.6%和15.3%的参与调查者为这些问题所困扰。职场人士如果无法及时梳理和调整受挫感，就很容易因此影响到自己事业目标的实现。

关于增强自己的“抗挫折力”，麦肯锡提出了几点建议，希望饱受挫折困扰的人士能够从以下几方面着手。

第一，寻找成就感。从一定程度上来说，成就感是职场人士化解焦虑的良方。

一个富有成就感的人，他的内心会充满积极能量，焦虑很难打败内心富足的人。对于想要获得成就感的人们，不断提高自我是个不错的方法。在工作中完成一件以往没能完成的棘手任务，或是制订提高计划及时充电，或者在工作中总结经验教训并在接下来的任务中尝试，成就感就会应运而生了。

第二，自己是唯一的对手。

工作中难免竞争激烈，如果总是拿自己与同事们进行比较，那么大多数人将很轻易地陷入把自己的缺点跟别人的优点相比较的误区。把你看向他人的眼光收回来吧，与自己进行一下对比：今天的我是不是比昨天的我有所进步？这次的工作是不是比上次做得要完满出色？把自己当对手，既是化解焦虑的妙法，也是督促自己在工作中取得提升的高招。

第三，切忌胡思乱想。

对于抗挫折能力欠佳的人来说，上司的一个冷漠的眼神，就足以让

心理脆弱的人产生诸多联想——我做错什么了？我的职位是不是不保了？加薪是不是没有希望了？他们越是这样想就越是感到焦虑，甚至夜不能寐、食不甘味。其实并没有紧张的必要。只要把上司交办的事尽力做好，即使被上司吹毛求疵也无须感到紧张。只要自己已经尽力而为，那么一切顺其自然就好。

第四，合理安排时间。

职场人士的一大困扰就是事情多、头绪杂。当手头的任务超出了自己能力所及的范围，紧张焦虑的情绪自然就会出现。在这个时候，找一个相对完整的空闲时间，整理一下自己的工作安排表是非常必要的。把自己需要完成的工作任务悉数列出，根据事情的轻重缓急来排定次序，按部就班去完成，你会发现自己的思路清晰了许多。

第五，适当倾诉。

抗挫折力不强的人往往爱把自己当成世界上最不幸的人，实际上这座城市里与你有同感的人千千万万。不需要封闭自己，可以与信赖的朋友和同事聊聊，你会发现，别人经历过挫折，或是正在经历艰难的时刻，但是人们都是这样一步步走过来的。

第六，学会转移心态。

伦敦普遍流行“地铁丢书”大作战，给人们平凡的生活激起了一阵美丽的浪花。人们早已腻烦了的拥挤不堪、令人坐立不安的地铁，却因为有心人故意在地铁上“丢”书而有趣起来。这不仅让疲惫的上班族感觉到眼前一亮，也得到了莫大的快乐。对长期处于亚健康状态的职场人士来说，“地铁丢书”不仅仅是提高全民阅读意识的一个途径，而且对塑造健康的生活心态也有所启迪：不如在重重压力中忙里偷闲，创造一些小快

乐。

麦肯锡情商控制法则：

挫折可谓职场人士的日常工作中不可避免的一个组成部分。职场人士必须能够承受各种挫折，百折不挠，同时还要能够很好地调节自身的情绪。

挫折感往往来源于自卑的内心

斯坦因刚刚大学毕业，进入了某公司财务部。突然从校园生活转向工作生活，他觉得有许多力不从心之处。许多事情看上去难度不大，到了真正着手去做的时候却感到非常吃力，一紧张还会频频出错。斯坦因发现，大学教授们所教的东西有时候并不能运用在工作上。慢慢地，他对自己的工作能力和专业知识产生了怀疑。越是担心，出错越多，斯坦因就对自己越没有信心，甚至对上班充满恐惧感。每当上司交给他任务，他就不免内心紧张，每天上班情绪都很低落，甚至经常想到辞职。

没有人从出生起就是内心强大的。所谓“天生内心强大的人”一定在现实生活中经历过许多失败。麦肯锡咨询专家布鲁斯·马克说：“职场人士想要内心强大，就必须发自内心地相信自己的能力。这里所说的相信是指建立在真正了解自身优缺点的基础上相信自己。职场人最忌讳像很多人表现出来的那样，刻意突出或虚构夸大某些名号以及身份来粉饰自己。我们倡导的相信自己是理智地清楚自己能够做到什么，而不是基于人们无休止的欲望。”

想要战胜内心的挫折感，首先要做的心理准备就是接受挫败。世界上没有人能像上帝一样万能，挫折与你注定永远如影随形。更何况无论是国王还是乞丐，最终都要面临的挫折体验是死亡。接受人生中的挫折，其实就是接受你人生道路上的鲜花和荆棘。

每个人都有感受自卑的时候，受到挫折也都会想要改变。改变的途径有很多，而人们关注比较多的，主要是内心和思维上的调整。这样做固然有其重要性，然而在摆脱自卑的道路上，如果你可以从行为方面也进行一些调整，改变的效果将会更好。麦肯锡咨询专家布鲁斯根据自己

的生活体验，总结出不少现实生活中可以尝试去做的事情，也从其他曾经遭遇挫折感又主动调整的人们那里了解到一些有益的方法。现列举其中一些供读者参考：

第一，优化自己的形体。不妨翻阅一下营养学书籍，制订健康合理的饮食计划，辅以适量运动，让自己拥有更好的身材。不少时尚杂志的调查都表明，身材好对人的信心提升作用很大。如果你一直以工作忙碌为借口疏于运动，那么你从现在开始一定要定期进行适量运动。类似于散步、慢跑、骑车之类的活动不仅对身体健康大有裨益，在流汗的过程中，人的大脑皮层中分泌的多巴胺还能有效改变人们的情绪状态。除了帮助人克服自卑心理，运动对于一个人的气质也有明显的影响，常运动的人精神面貌更加积极向上，较之于懒惰的人，一眼就能看出差异来。

第二，改变自己的着装习惯。根据时尚杂志的调查，自卑的人往往喜欢穿黑色，或者身着中性化的服装。在不知不觉中，着装反映出了你对自己的定位和认识，当你开始尝试新的着装风格时，也是从侧面鼓励自己发现自身特质的不同面。此外，自卑的人也经常身着较宽松的衣服来遮盖自己的身体线条，这是对自己的身材不自信的表现。若是愿意偶尔试试比较修身的服装，你将令人眼前一亮。

第三，在众多的兴趣爱好当中，选择一两样你特别喜欢或擅长的，接下来要做的就是长久地坚持。你所坚持的事情可以是工作任务，也可以是上班8小时以外的兴趣爱好。重要的是，在你选择坚持之后，就不能仅仅把它们视为生活中一个打发时间的去处，要用心经营，把它们变成你自身特质的一部分。不要担心暂时的困难和稚嫩，你投入的时间和精力越多，把你所坚持的事情完成得越好，被越来越多的人认可，你就会越自信。

第四，在装备和器材上让自己显得更专业。我们常常能看到这样的不同：有些人打篮球的时候穿着休闲皮鞋和随意从衣橱翻出的牛仔裤，有些人跑步的时候穿着上班时的衬衣，有的人带着很老旧的耳机欣赏法国古典乐，有的人出门旅游的时候带的是平时上班的电脑包。这些人对待生活所表现出的态度如此消极，自然也就不会有什么自信的情绪了。无论你在生活当中做什么事情，无论是工作还是娱乐，请尽量挑选最合适的装备。当你的装备是随意为之，你必然不可能认真地投入其中，反之，你对所从事的活动会更投入，自我价值感也会油然而生。

第五，在与上下级和同事交流时，避免以自我为中心。具体方法是，当一群人闲聊或者讨论问题的时候，避免忍不住把话题拉到自己想聊的事情上来；当你自己所传达的信息得不到别人的很多回应，便有可能是他人不感兴趣的，或者是他人所忌讳的，你要做的是放弃自己的话题。别人是否接纳认可你，并不取决于你自己的声音有多大。

第六，让自己的生活丰富多彩。你首先应当回忆一下自己的日常生活中有过哪些故事和趣事，即使是在最为平凡的工作日，也可能从平静的水面上激起小小的浪花。列举那些让你难以忘怀的时刻，它们的数量是否够多，是否有趣或者充满意义？我们在平常生活中会发现自卑的人不太喜欢讨论自己过往的经历，往往是因为没什么好讲，同时也是因为他们不懂得重视自己生活阅历的意义。

麦肯锡情商控制法则：

我们每个人都会有失败和迷茫的时刻。虽然挫折难以避免，但是挫折感却是可以通过自身的情商控制来减轻和消除的。其实我们无须自卑，因为每一次挫折都蕴含着进步的契机。

消除追随失败而来的愧疚感

麦肯锡咨询公司的高管导师基尔加娜·克罗齐最为擅长的工作，是对职场中遭遇失败的人们做出专业指导。在她的从业经历中有这样一则案例：某公司一名项目负责人在组织项目运营时遭遇了失败。领导层对这件事的处理结果是在项目未完成的情况下撤换负责人。基尔加娜告诉咨询者："结果不重要，重要的是你能从失败中学到什么。如果你在出错之后表现得足够谦卑，而不是妄图把责任推给同事和下属，他们会原谅你的。"

基尔加娜继续说："在不停的成长和进步当中，我们都有犯错误的可能。每次失败所付出的代价会让你刻骨铭心，所以对于我们而言一定要充分利用它。"要在失败后表现出谦卑，意味着我们首先要把自我放在次要的位置，真正"理解关于自己、关于公司，你能从中学到哪些东西"。基尔加娜给出的一个建议是：尽可能让自己冷静地分析计划失败的原因，然后与上司以及项目目前的负责人坐下来，好好交流一下自己当时为什么认为那样的想法会行之有效，从而找出项目最终失败的具体原因。

从客观上来讲，这种谈话是必要的，然而在实际运用中有些难度。正如每位职场人在其他谈话中所要注意的一样，态度决定一切。人们在失败后很难保持心平气和，此时不恰当的语气，如烦躁、生气或防御性很强的语气，对于当事人已经遭到打击的声誉无疑弊大于利。那么，在以上的案例中，当事人应当怎样做呢？

根据基尔加娜的理论，首先应当大方地把问题摆到台面上。基尔加娜说："就算事实上你有机会隐瞒所发生的事情，也不要这么做。"如果在工作出现问题之后不能做到完全诚实，人们会禁不住怀疑你的人品和事情的实际情况，他们会认为实际的情况比看起来更糟糕。

与上司和项目的新负责人进行坦诚的交流。正如前面基尔加娜所

言，事情的重中之重是当事人从这次灾难性的经历中学到了哪些宝贵的经验教训，以及当事人的上司看到通过此次失败，当事人在处理问题时将有怎样的转变。这里有一个小技巧是，如果当事人与公司管理层的关系尚佳，依照基尔加娜的建议，当事人不如询问一下管理层的人员是如何从过去的错误阴影中走出来的。在一般情况下，每个人至少都犯过一个错误，他们的建议也将成为不可或缺的经验。

无论上司将会做出怎样的反应，当事人必须勇于承担责任。基尔加娜认为，这样的一次挫折是否会导致当事人消沉，其关键“不在于错误本身，而在于你的个性和应对失败的方法。大多数情况下，如果你能主动承认错误，人们会因为你的诚实而原谅你。”想要获得最理想的结果，当事人就必须有勇气，心甘情愿接受结果，包括“没有借口，没有辩解，不责怪其他任何人，哪怕事实上有人要为失败负一定责任”，基尔加娜说道。对于自己犯下的错误，当事人必须给予真诚的道歉。“如果已经有外部甚至内部的客户因为你的失败而受到影响，你应该向他们真诚道歉。最好的方式是亲自去道歉，而不是通过电子邮件。然后询问对方——不要自己设想——你能做些什么来弥补他们的损失。”基尔加娜说道。

需要注意的是，当事人不可局限于他人的意见。职场的腥风血雨是残酷的，如果轻易让其他人成为你的软肋，或者你太在意别人对你的评价和看法，那么你的心灵就很难得到安宁。基尔加娜再三强调：“别再让除你自己之外的人定义你的自我印象和自我价值。”这点非常重要，如果失败后就缩手缩脚，任由别人定义自己，那么每当有风吹草动，你就很可能做出生气或者尴尬的反应。如前文所分析到的，所有的挫败感和伤害实际上都来自你自己的内心。别去在意别人的想法了，你将因此快乐很多。

当事人需要结合自己多年工作的经历和经验来考虑解决方案。当前的情况是否还有转变的余地？主动提出自己愿意为新项目负责人提供一切可能的帮助，或许是关于这次失败的明智的建议。无论是对新项目负责人还是其他相关的职员，学会分享自己从失败中学到的教训。“把你从失败中学到的教训与其他人分享，避免他们重蹈你的覆辙”，基尔加娜建议道。如果当事人能在公司局域网内写一篇关于“好创意为什么遭遇滑铁卢”之类的文章，便可以帮助后来者避免遭遇类似的失败。这会以一种出乎人们意料的方式提高你的“民间信誉”。

上面这些步骤是否都完成了？很好，接下来就不要继续沉浸在失败的阴影当中了，你需要尝试让自己的消极情绪走远一些。正如无数成功的企业家们所说的那样：一次错误不会决定你的未来。你应当振作起来，继续前进。基尔加娜说：“所有成功的领导人或企业家都曾遭遇过失败，毕竟你的同事们肯定都（或者应该）心知肚明，下一次失败的人可能就是他们自己当中的一员。”随它去吧，就让这次失败过去吧。

麦肯锡情商控制法则：

职场人士面对失败，应当具有清醒的意识：失败的结果是次要的，重要的是我们从失败当中学习到了什么。失败后产生愧疚感是必然发生的，也是需要的，然而我们不应当只攥着愧疚感不放手。

清除忧虑的“万能公式”

你是否想过，世上是否有一个迅速而有效、“万金油”一般的清除忧虑的办法？仅仅需要阅读几页文字，合上书本就能立刻运用到实践中去的方法？阅读这本书的你如果迫切想知道，那么请参考曾在电器制造行业担任工程师，现在就职于麦肯锡咨询公司的威廉·布洛克所给出的“万能公式”。

佐治亚州的都得电器公司名扬海内外。威廉·布洛克作为该公司绝顶聪明的工程师，也是开创空调制造业的先驱者。威廉有一套摒除忧虑、解决困难的最好方案，甚至可以称得上是“万能公式”。这套“万能公式”也让威廉在麦肯锡公司广受欢迎。

“我在佐治亚州钢铁公司打工的时候还很年轻，”威廉回忆称，“记得有一天，我被派往犹他州的一家玻璃公司去装配两台煤气洁净器。作用是清除杂质，使煤气燃烧的环境更为安全并减轻引擎磨损。在当时，这种清洗煤气的新方法仅仅第二次应用于工业生产，本身还有诸多缺陷，在装配的过程中就出现了很多意想不到技术难题。经过反复调试之后，我手下的那两台机器虽然勉强可以运转，但似乎并没有达到设计效果。”

威廉在回忆时不禁感慨万千。“当时的情况令人震惊，一向为自己的工作能力感到骄傲的我遭遇了几乎不曾出现过的重大打击。忧愁令我的肠胃痉挛，疼痛让我难以忍受。许多日子里我都寝食不安。

“这么多年来的工作经历告诉我，忧心烦躁对我而言是没有任何作用的。经过一番深思熟虑，我终于想到了一个既能够帮助我解决问题，又可以消除我的忧虑的方法。这一方法后来被证明，其作用是立竿见影的。二十多年以来，这个办法帮助我解决了大大小小的困难，成就了今天的事业。我的这一方法其实简单又实用，无论是谁都可以掌握。共分成三步：

“第一步，我坦然地去考虑我所可能应对的最坏结局。即使我安装的这两台机器完全不能使

用，我的老板会为此损失一万五千美元，我很可能会丢掉这份工作，但最坏的结果也不可能沦落到坐牢或者被枪毙。这是没有异议的。

“第二步，我鼓励自己把这个最坏的结果当成事实去接受。我对自己说，我的工作历史上会出现一个污点，但我知道自己还有能力去找到一份新的工作。至于我的老板，他们也知道这项技术仍然处在试验期，一万五千美元的代价应该还承担得起，权当付了实验经费。当我发自内心接受了最坏的结果，我反而感到卸下了肩头重负。

“第三步，有了前两步作为基础，我就开始把时间和精力投入扭转最坏结果的努力当中去。我尽量找寻了一些补救的策略以减少我们的损失。经过我的几次试验，我发现如果再花费五千美元去购买些辅助设备，这一问题就能够得到解决。依照这个方案的执行结果是，我的老板没有损失那一万五千万美元。

“如果当年的我一直沉浸在无休止的担忧中，恐怕永远不可能做到像现在这样的成功。忧虑足以毁掉一个人的专注力。忧虑让人思维混乱，无法作出正确的决定。然而，如果我们事先料想到最坏的结果，从心理层面做好接受一切的准备，我们就能够轻松地把握全局，因为无论如何结果不可能更糟。如此一来，我们就能够在心理层面占据主动权，可以心无旁骛地处理眼前的问题了。

“虽然这件事已经过去了许多年，但我多年来一直在沿用这三步方法。因此，在我的实际生活中，烦恼和困难几乎荡然无存。”

威廉·布洛克的“万能公式”广受前来麦肯锡公司垂询的客户们的欢迎。这条“万能公式”把人们从忧虑的阴影中引领出来，脚踏实地去解决问题，而不再在茶饭不思的忧虑中盲目地进行各种尝试。其实，一旦人们能够以平和的心态看待已经出现的结果，任何忧虑都将随风而逝。

“直面最坏状况，不过如此，”威廉告诉客户们，“我立刻就心平气和了，思维清晰，生活继续。”他的话是否给作为读者的你带来启迪了呢？

威廉的“万能公式”看起来简单易行，然而遗憾的是，生活里仍有成千上万的人因为无法清除自己的忧虑而前程尽毁。原因是这些人的内心拒绝接受最坏的可能性，且不愿意付出实际行动去改变，所以只能在忧虑中自暴自弃。

让我们看看麦肯锡的其他客户对威廉的“万能公式”具体应用的实例。以下案例来自纽约的石油商鲁布托，威廉的“万能公式”对他而言简直是福音。

鲁布托刚刚见到威廉的时候，神情显得十分紧张。“有人勒索我，”鲁布托说，“天啊，这样的场景几乎只在电影里出现。你知道，物价委员会是严格限制了油价的。直到有一天，一个自称是政府调查员的人向我索要红包，说我的公司里有运货员把本该给顾客的定量油偷偷克扣下来，又私下里卖掉。那个所谓的政府调查员声称掌握了运货员舞弊的证据，并要挟说要把相关的证据呈递给检察官。那天我才知道公司里有人在搞非法交易。

“虽然我跟从事非法交易的那个运货员非亲非故，但这件事一旦打官司、见诸报端，造成的负面影响将对我的石油生意造成毁灭性打击。要知道，我的家族生意始创于我父亲，已经走过了三十个年头，我们一直引以为傲。”

鲁布托急得像热锅上的蚂蚁，三天三夜寝食难安。这件事一直在鲁布托的头脑中徘徊。鲁布托在犹豫：应当拿出一笔钱给勒索者打发了事，还是应当直截了当地告诉他说“随你的便”？每晚鲁布托都噩梦连连。

鲁布托来到麦肯锡公司，听到威廉建议他说“面对最坏的情况”。鲁

布托回家后陷入沉思，他问自己：“如果我拒绝被勒索，勒索者把证据交给检察官，最坏的结果可能会是什么呢？”

很快，他得出答案：“毁了我的生意——仅此而已。至少我不会因此被送进监狱。”

鲁布托很快镇定下来。“如果我的家族生意毁了，我也许得另谋职业，但这不是难题。我对石油行业再熟悉不过了，总会有一家公司愿意雇用我。”鲁布托的忧虑开始消除，情绪终于稳定……

于是他冷静地进行下一步行动。如果跟律师商量，他应该会帮忙找到最好的解决办法。主意已定，鲁布托美美地睡了久违的一觉，第二天清早就会见了律师。

最终，鲁布托按照律师的建议去见地方检察官，把实情和盘托出。让鲁布托感到惊喜的是，检察官告诉他，类似的勒索案子几个月里已经连续发生多起，那个所谓的政府官员实际上是个通缉犯。

“这是我一生中永难忘怀的一课。现在，每当我面临难关，威廉·布洛克的‘万能公式’就会派上用场。”

麦肯锡情商控制法则：

不少人总是下意识地去逃避麻烦，而事实上，做好最坏的打算反而能让你冷静下来去进行正常的思考。按照“万能公式”去清除忧虑，工作上就没有什么难解的忧愁。

尝试着去做，你会发现恐惧是多余的

麦肯锡咨询人员尼古拉斯曾经深受恐惧心理的影响，但自从他为了目标采取行动，从此便在恐惧面前有了“制胜法宝”。“苹果之父”史蒂夫·乔布斯也有与他相似的观点，他曾在一次演讲中说：“知道自己即将离世是驱使我作出人生重大决定的最有效工具，因为几乎所有东西（包括外界的期望、骄傲、对于尴尬或失败的恐惧）都会随死亡一起消失，只有真正重要的东西才能留下来。”

在麦肯锡供职多年的托马斯·尼古拉斯在意识到自己深陷恐惧陷阱时，没有不知所措，而是很快冷静下来思考原因。

尼古拉斯认为，让他恐惧的首要原因应当归咎于自身害怕失败的性格特点。尼古拉斯是家中长子，在学业方面一直表现优秀，这也让他自信满满地以为今后的人生可以轻而易举地取得成功，而且可以为弟弟妹妹做出榜样。在他早年的记忆中，一直被别人夸赞聪明，他也相信自己一定会取得成功，于是慢慢地产生了一种“只需等待成功”的心理，而在尼古拉斯毕业后找工作处处碰壁时，他才意识到自己内心深处其实非常害怕失败。

另一个原因是对成功的恐惧。害怕失败与害怕成功看似是两个完全相反的性格特点，却可以同时存在于一个人身上。需要说明的是，不只是尼古拉斯，很多人都有过这种心理。他们担心自己越是有出色的表现，周围人对他们的期待就会越高，这让他们压力巨大。因此，刻意追求完美也成了尼古拉斯的一个精神负担。

还有一条，尼古拉斯害怕改变。有经验的职场人士都知道，拒绝改

变是阻碍职业发展的最大因素，它会使人在“舒适区”故步自封，这种“舒适区”会在职业生涯中反复出现，一个人必须走出“舒适区”才能在职业发展中取得进步。例如，你是否会因为地域原因而限制职业发展？在全球化的今天，最适合你的工作有可能在地球的另一端。如果你害怕走出“舒适区”而蜷缩在“舒适区”中保持现状，那么你可能会失去许多有助于你在事业上更进一步的良机。

美国得克萨斯州丹尼森市的乡下，有一个小男孩。小男孩有一个与众不同之处，就是对一种家养的动物——鹅，感到非常恐惧。他自己也说不上缘由，只是一见到鹅就浑身不自觉地发抖，脑海中想象着这只可怕的怪物会伸着脖子用嘴来使劲儿地啄他。

有一天，小男孩去叔叔家玩耍。正当他玩得尽兴的时候，不料一只公鹅突然从鹅圈里跑了出来。小男孩一愣，旋即吓哭了，头也不回地逃离了叔叔家。此后的一段时间，男孩不敢再去叔叔家玩。但是过了些时日，他还是忍不住再次来到了叔叔家。

小男孩再三叮嘱叔叔，千万要看住圈里的鹅群，不要让哪怕是一只鹅跑出鹅圈。叔叔笑着答应了。然而，叔叔的承诺很快就化为泡影——没过多长时间，一只鹅就从圈里跑了出来。小男孩立即哭了，刚想撒腿就逃，却发现叔叔已经挡住了他的去路。

只见叔叔手里拿着一把旧扫帚，神情严肃地说道：“孩子，叔叔知道就是这只鹅曾经把你吓得哭着逃走。你想从此以后不再害怕它吗？那就去面对它！记住，相信自己，你能够做到！”说着伸手把旧扫帚递给小男孩。

小男孩经历了一番思想挣扎，之后咬着牙大吼一声，挥舞着旧扫帚冲向那只公鹅。没想到，那只一直以来像梦魇一样的“庞然大物”掉头就跑。小男孩心里原本还有点胆怯，见它逃跑了，勇气更足，使劲儿地在后面追赶。最后，小男孩用扫帚狠狠地打了那只公鹅一下。小男孩得意地想：原来我一直害怕的动物，其实也不过如此。

从此以后，他不再怕鹅了。他很感谢叔叔，谁知叔叔却说：“这完全要感谢你自己，跟我没有关系。”

后来小男孩上学了。某天，他在回家的路上被一个跟他年纪相当的“小恶霸”拦住，那个“小恶霸”没事儿总喜欢找碴儿打架。小男孩心里清楚，如果当下不反击的话，以后肯定会不断地受欺负，并且全校的人都将知道他是个胆小鬼。他绝对不能让这个“小恶霸”得逞！小男孩想起当年手中的那只驱赶鹅的扫帚，就是它让自己从此不再害怕鹅。他把那只扫帚变成了心中的信念：勇敢面对，相信自己能够打败对方！

于是，小男孩稳稳地站在那个“小恶霸”面前。“小恶霸”发动了“进攻”，而小男孩以更快的速度进行反击。可能是他的反应太出乎“小恶霸”的预料，“小恶霸”没有继续跟他打下去，转身跑了。

胜利了的小男孩得意地转过身，却发现自己的父亲就站在后面。刹那间，小男孩心里突然感到一阵失落——原本以为是靠自己赶跑了那个“小恶霸”，谁知道是因为父亲站在不远处。

父亲看到他有些失落，笑着说道：“是你战胜了他，跟我没有关系，我也是在他跑掉的时候才到这里的。”其实，“小恶霸”是因为什么逃掉的，已经不重要了。因为那个“小恶霸”从此之后再也没有找过这个小男孩的麻烦。

这个小男孩名叫艾森豪威尔，他是唯一一个当上总统的五星上将。他虽然号称美国最具传奇性的历史人物之一，但是这一切并非得益于他命好。艾森豪威尔出身贫寒，在走到自己人生辉煌顶点的过程中经历了非常多的苦难。他用事实告诉我们：“要想以后不害怕，那就战胜它！”这句话连同那只旧扫帚，成为他一生中战胜苦难的精神根基。

苦难来临，每个人都需要勇气来面对。当你迈出抗争的第一步，实际上就已经成功了一半。乔治·史密斯·巴顿，这位美国上将曾说：“如果勇敢便是没有畏惧，那么我从来不曾见过一位勇敢的人。”

有些事情本是自己力所能及的，却在自己实行的过程中因为恐惧而功亏一篑；原本只要肯坚持就能够取得胜利的事，结果因为恐惧而半路夭折，甚至还没起步就放弃了。

恐惧真的就这么难以克服吗？当然不是。麦肯锡公司的尼古拉斯语重心长地告诫大家：“尝试着去做，是克服恐惧的最好方法。”你害怕做什么，就努力让自己做什么。“去做令你感到恐惧的事情，恐惧自然就会消失。”消除恐惧，需要直面恐惧本身，即使苦难会令你陷入困境，那也肯定是一时的。最终，你会将恐惧打败，赢得自己想要的未来。

麦肯锡情商控制法则：

爱默生有一句话：“去做令你感到恐惧的事情，恐惧自然就会消失。”许多时候，我们对新鲜事物的恐惧感是多余的，只要勇敢尝试去做，你会发现事情其实并没有那么可怕。

多余的努力让任何逆境都不在控制之外

许多职场人士常有这样的困惑：为什么我已经非常努力了，依然有一些原本不如我的人却在一段时间过后超越了我？其实，这样的现象全归功于这样一个事实：多余的努力让任何逆境都不在控制以外。

在众多类型的职业积累中，有一种职业积累是看得见摸得着的——你手头那堆不知道从哪儿要到的名片。麦肯锡专家见过太多把拿回来的小卡片随手扔在抽屉里的没头脑的家伙们。当然，还有少部分有心人专门拿出时间，把取到的名片进行分门别类的整理，如重要资源、潜在客户、业界专家、第三方服务等。

如果你只进行到这一步就止步不前，你的努力很可能被市面上越来越热销的“全能名片王”所取代。熟悉电子产品的人都知道，电子产品的存储、分类、整理和搜索功能，远比人脑强大和可靠得多。

没有人会否认人脉资源在职业发展中的重要作用。但怎么做才能把卡片上的一个个陌生名字变成自己从容行走职场的助推器呢？供职于麦肯锡公司的尤金森和帕威尔的做法或许值得每一位读者深思。

有一次，尤金森和帕威尔一行人出差，不少同行都跟一位“大人物”交换了名片。当时见面的场合有一些吵闹，聚在一起想要跟“大人物”对话的人为数不少，所以每个人的讲话内容基本仅仅止于自我介绍和简单的寒暄。等尤金森回到住处，正准备打开电脑把“大人物”名片上的信息整理进资料库时，却意外收到了帕威尔抄送给他的邮件。帕威尔以他们一行几个人的名义给“大人物”发了一封邮件，大意是进一步自我介绍，感谢他的热情和尊重，并且表达了希望在未来继续交流、加强合作的愿望。

那一刻，尤金森的内心除了震惊就是敬佩。他内心十分清楚，他的同事帕威尔比大多数人领先的这一小步，其实是个非常重要的激活的过程——把略显空洞的卡片变成真正的人脉。

读者朋友们千万不要小看这样的一步。这世间没有想象中那么多的巧合，之所以有人能够脱颖而出，一定有其成功的道理——试着多多观察和寻找，下一个成功的人就会是你。

麦肯锡人力资源部的苏珊娜由于职务之需，常年和实习生们打交道。一次她偶然提到年轻人的职业态度时，回忆起了几个典型。

实习生A，过分将主要精力放在完成的要求和安排上，对其他的事情一概漠不关心。在这类实习生看来，只要规定的任务成果一上交，就与自己没有任何关联。至于他的成果在多大程度上被进行下一个步骤的同事利用、指导老师对他的成果进行了怎样的修改，他丝毫不放在心上。“我做完了，您随便改”，是这类实习生的惯常态度。

实习生B，对自己的劳动成果爱护有加。如果有人擅自改动了他的文案，甚至针对他做的文案提出颠覆性修改意见，他表面上故作镇定，心里总是一万个不乐意，甚至背后抱怨给他提出修改意见的人。这类实习生始终觉得自己的工作成果是最好的，那些所谓的不同意见，只不过是别人眼光有问题，无法欣赏他的优秀而已。

实习生C，苏珊娜提到他就赞不绝口。同样是认真对待指导老师的安排，同样是珍惜自己的劳动成果，但与前两者不同，他每次都会拿着指导老师的修改结果和自己的底稿进行反复比对——研究指导老师做了哪些改动，为什么要这么改。遇到理解不了的改动之处，他会不厌其烦地虚心向指导老师请教。后来，实习生C会拿着自己的工作成果询问公司其他同事的意见。同一家公司的员工由于职位、资历、观念都不同，不同角度、立场的观点也就纷纷涌出。实习生C在很短的时间内就积累了许许多多的经验。

同样是在麦肯锡实习，三位实习生的积累和收获一定是不同的。原因不仅是职业态度的不同，其实也归因于每个人的努力程度不同。在这些实习生正式进入职场几年后，A和B依然在基础岗位上打转，而C已经在业内小有名气，成为一颗行业新星。

有着相同经历的人归纳出来的经验很可能是迥然不同的。举个例子：对于写简历，你有什么值得分享的经验？

有人会强调要有公文化、专业化的措辞，条理清晰，能显示出求职者逻辑的缜密；有人认为最重要的是简洁明快，职业经历再怎么丰富，也最好集中在一张A4纸上；有人十分看重简历的针对性，根据求职的职位、方向的不同，自我介绍时要调整重心，不可千篇一律；有人认为相关工作经验才是重点……

而事实是，在准备简历的时候，只要懂得换位思考，把自己想象成每天收到上百份简历的HR，然后思考自己在极短的时间内需要捕捉哪些信息，就大致能够知道简历应当怎么做了。换位思考，就是这最为重要的“多余的努力”。

你只需要每次都试着比竞争对手多想一步：我该怎么办？为什么要这么做？我要达到的最终目的是什么？如果你养成了以这种方式思考的习惯，认真思考并且有所收获的话，假以时日，你的积累将会令你受益匪浅。

事业成功者脱离平庸的秘诀是“比别人多努力一点”，这种做法是一种坚持，也是一种执着的信念。读者朋友们都知道，成功者毕竟是少数，多数人将沦为平庸。即便如此，很多人宁愿在平坦中徐徐向前，也不愿在坎坷中艰难跋涉；宁愿在风平浪静下划一叶小舟，也不愿在骇浪惊涛中勇敢地做自己命运的舵手。与其说是甘于平凡，不如说是在困难面前的逃避心态作祟，让我们在工作中变得被动和无所适从。

“比别人多努力一点”是一句至理名言，有时需要多点勇气，有时更需要多些智慧。

并不是每个人都有那份幸运去从事喜欢的工作，也不是工作中的每个任务都能引起你的兴趣。只有尽量让自己发现工作的乐趣，减弱心理层面的疲惫和反感，才能真正投入工作当中，也才能慧眼找出“多余的努力”的方向。

当你为了自己的工作多付出了一点努力，你将体会到一种前所未有的自豪和愉悦，这种快乐是别人夺不走的，也是一个绝妙的审视自己、观察周围人和事的机会。大可不必在乎那些冷眼旁观、眼高手低者的指指点点，你的用心将会给你百倍的回报。

那个当年足球队里不起眼的候补小子，每天坚持多在球场上待些时间，在适当的时机向教练和队员们请教，私下一遍又一遍看着比赛的录像。终于，他在赛场上关键时刻的临门一脚让他成为令人瞩目的球星，得到了球迷的支持和教练的青睐。所有这些只是因为他比队友做了一些“多余的努力”。

“多余的努力”让任何逆境都不在控制之外。你没有义务做超出自己职责范围的事，但是你却可以选择自愿为之，鞭策自己更快前行。主动性是职场中一种难能可贵的素养，它能让人变得更加敏捷和聪慧。保持“多一点努力”的工作态度，定能使你从工作中脱颖而出。

麦肯锡情商控制法则：

一位成功的推销员在总结自己成功的经验时说：“你要想比别人优秀，就必须多做一点同行想不到的事。”“多努力一点”看似简单易行，却是很多事业成功者的取胜秘诀。

第四章 激励自我，点燃成功的火炬

鞭策，正视生命中的挑战

我们恐怕不得不承认，有时我们喜欢给自己画一个圆圈，待在那个安逸舒适的“牢笼”里面。我们心安理得地待在那个“舒适区”里，看着别人在尝试中犯错就笑，“你看，我就知道这样行不通”。看着别人取得成功，心情就失落，然后酸溜溜地说：“居然侥幸做成了，走着瞧，迟早要栽跟头。”无论他人尝试的结果是成功还是失败，我们总在原地止步不前。或早或迟，别人将站在更高的地方俯视我们。

不敢突破自己的原因很多，总结起来大概是：害怕现有的生活一下子失控，害怕努力过后的结果还不如现在的生活。一句话：我们无法承担挑战的代价。悲观怯懦的人总是如此。

为什么不鞭策自己走出画下的圆圈去看看外面的世界？如果没有发明电灯泡的人，我们如今的城市的夜空怎么会灯火通明？对别人试错的指责是否能让害怕挑战的自己心里更好受些？

即将从麦肯锡公司退休的华尔夫·梅里逊告诫同事后辈们：“挫折当前，我们不能一味消极地忍耐或回避，应当直面和正视人生中的挑战，积极寻求‘起死回生’的妙法，向着完成任务的目标继续前进。”无数成功人士的秘诀都是因为他们勇敢地做了生活的强者，努力突破了自身的局限，最终赢得了命运的青睐。华尔夫·梅里逊根据自己多年来面对生命中挑战时的经验，总结了几个帮助鞭策自己的步骤：

第一步，正确地面对生命中的挑战。人在现实生活中的一切遭遇都是相对的，挫折的性质也是一样的，它能给人带来痛苦和打击，也能促使人变得更加成熟和奋进。

第二步，战胜“自我”。生命中最大的挑战不是源于外在的千难万险，而恰恰源于自己。想要获胜，就要让现在的自己超越过去的自己。

第三步，适时对目标进行调整。挫折与目标就像一对双生子，人之所以遭遇挫折，就是因为自己的行为受到某种阻碍，心里的目标暂时无法实现。因此，当一个人暂时陷入挫折，需要冷静下来重新衡量一下目标是否不切实际，在现有条件下是否有实现的可能。如果确实属于目标不当，那就要重新进行调整。

第四步，善于摆脱挑战失败给自己带来的烦恼。遇到挫折,产生悲观失望的不良情绪是在所难免的，关键在于这时应该采取适当的方式，将不良情绪排泄出去，不要长期积压于胸。工作上遇到烦恼，可以向亲友倾诉，向信得过的人请教。健康的业余爱好，积极的体育活动，无人时的几声大叫，都是消除不良情绪的好方法。

第五步，受挫也是“镇静剂”。当人面临暂时的失败，就说明目前有不足之处。挫折可以是一个人的“兴奋剂”，能够激发人的进取心，促使人为改变境遇而拼搏，磨炼职场人的性格和意志，增强职场人的创造力和智慧。同时，挫折也是“镇静剂”，专治好高骛远者的“头脑发热”，对于一些对自己定位不清的年轻的职场人士而言尤其重要。一些学历、能力都不错的年轻职场人容易自以为是，对善意的批评、忠告、劝诫常常充耳不闻。在人生的挑战面前受挫，能为他们带来宝贵的一课。

挑战源于生活对职场人的磨炼，可谓走向成功的一条必经之路。面

对生命中的挑战，不要盲目后退，如果摔倒了，那么在哪里摔倒就在哪里爬起来，一个人就是这样慢慢成熟的。要相信自己的能力与毅力，不要在乎受挫带给你的失意，要看到实现成功的可能性。“失败”是成功之母，“挫折”是从中收获的最好的果实，你可以得到你想要的经验和智慧。如果你敢于正视生命中的挑战，说明你正在向成功迈进；如果你一味地选择逃避，挫折将成为你挥之不去的梦魇，成为你摆脱不了的心病。

职场生活里，机遇与挑战并存。我们追求向往着成功，但也丝毫不要惧怕失败。法国有句谚语：没有疼痛，哪来成长？当你决定开始正视那些实际是恐惧的小困难，你将变得比过去更加优秀。但前提是，这种勇敢的面对并不是固执己见的孤勇，而是敢于突破自己的坚韧。

职场人士在从幼稚到成熟的过程中，一定会经历摸爬滚打、踉跄前行，而切身体会过伤害，感受过温暖，才能获得岁月沉淀出的一切财富。这一切，都需要你去鞭策自己大胆跳出框架，尝试未知，去挑战过去那个畏畏缩缩、不敢前行的自己。

正如麦肯锡咨询者华尔夫·梅里逊所说：“人生不妨大胆一点，反正只有一次。”

麦肯锡情商控制法则：

在职场的“腥风血雨”中，没有人能毫发无损。唯有不断地鞭策自己，让自己正确对待生命中的挑战，才能使自己日臻成熟、步上坦途。

思想具有魔力，想要成为什么便能成为什么

读者朋友们或多或少会有这样奇特的经历：当陷入一段低谷，如果内心一直固守贫穷，不知不觉间别人就会对你产生你很贫穷的印象，财富竟然也真的远离了你。不得不承认的是：思想具有神奇的魔力。如果你想远离麻烦，那么就不要胡思乱想无谓的事；如果你想成为富翁，那么就要拒绝那些自认为会一直贫穷下去之类的念头。

正确的思维是职场人士走向成功之路的第一步。如果某人的思维走向与他的事业目标的方向相反，我们可以说，这个人无论如何也无法取得成功。麦肯锡公司的优秀员工爱德华说："对于目标的实现，最忌讳的是做的与想的不一样。任何事情要想取得成功，都必须先在头脑中确定具体的模式，然后再一步一步地加以实施。"

反之，如果一个人的头脑当中满是黑暗、痛苦、挫败和绝望，那么这个人也会十分消沉，而且很有可能最终一事无成。所以，在做事之前先有正确的思想，是一个人走向成功的根本。

爱德华还说："职场人士往往缺少正确的态度。他们的能力受到了限制，因为他们的思想与行动不一致，所做与所想常常相反。他们对胜利缺乏信心，对工作不积极，总以消极甚至逃避的态度对待想要的东西。"

关于这一点，最为明显的现象就是许多职场人明明有着追求财富的野心，但总是认为自己很穷，或是认为自己能力欠佳，这就是目标和思

想南辕北辙的例子。

颇多职场人士一方面向往变得富有，另一方面又固执地自认为要成为富翁比登天还难，后者压倒了这些人的行动力，他们也就真的与富有无缘。正是因为太多人用“贫穷”定义自己，缺乏自信，畏缩不前，才注定了跟财富失之交臂。职场上，不乏起早贪黑的“拼命三郎”，一边努力挣钱一边又认为自己不可能迈入富人的行列。

英国流传一句俗话是“羊每叫一声，就会少吃一口干草”。所以，职场人每次抱怨自己“我这么贫穷，永远不会像别人那样富有而能干”“我很失败，幸运不会光顾我”时，不知不觉间已在成功路上设置了一道障碍。他们每在脑海中重复一遍这样的想法，那道障碍就越会在他们心里根深蒂固。

对于想要走向成功的职场人士而言，努力之外必须搭配上积极的态度，并且信心百倍——我不是在教你盲目自大，而是要让你在思想上保持乐观，并且保持不断的创造力。

麦肯锡咨询公司曾经有一次历时四个月的大规模调查，对那些职场人士，只有一个采访问题：“是什么阻止了你成为自己想成为的人？”依照调查者们的预期，他们猜想那些职场人士会说：时间、金钱、工作、健康、债务……如果从心理层面上来讲，可能是：压力、懒惰、拖延、孤独……但受访人士的回答出乎麦肯锡精英们的意料。

根据统计，他们给出最多的答案竟然是：害怕！“我想做一名职业篮球运动员，但是我怕他们嫌我不够高。”“我想成为警察，但是我怕我的家人担心。”“我想找个人谈恋爱，但是我怕耽误我的工作。”“我想创业，但是我怕我的资金周转困难。”……

只要是对未来有所期待的人，谁的人生都可以脱离梦想。读者朋友们每个人都有很多想要完成的事情。你的内心也许有十足的抱负，甚至

已经准备好了一个看似完美的计划。你的梦想看上去闪闪发亮，然而，在你所有的雄心壮志的背后却偏偏多出了“但是”！当机遇来临，梦想真的在向你招手之时，你却忽然胆怯了。你为自己的胆怯找了一个看似合理的借口之后就这样放弃了。

是的，你不愿意当梦想的叛徒，然而你在梦想还没有狠狠打击你的时候就先退缩了。否定你的不是别人，恰恰是你自己。

作为职场人士，我们都很清楚，成功是有一定风险的。梦想的实现需要勇气而非借口。不要轻视了思想的魔力。你跟那些成功者之间最大的不同是，你的梦想后面跟着“但是”，而他们的梦想后面跟着“所以”。

麦肯锡咨询人员比利·肖恩说：“当你害怕胆怯的时候，梦想就会离你遥不可及。当你勇敢面对时，成功就远没有你想象的那么难。不要忧虑你所烦恼的一切，不要害怕你所担心的一切，等到你成功的那一天，你会发现这些将统统变成你的财富。”

英国BBC电视台有部非常著名的纪录片叫《人生七年》，导演最初只是想要证明英国的社会阶层很难跨越，富人的孩子依然是富人，穷人的孩子依然是穷人。在这150分钟里，他们的人生似乎证实了导演最初的推测。虽然有一些观众将其归咎为背后的资源不平等，但是，自我否定才是最可怕的。那些出身贫苦的孩子不敢做梦，不敢去想象自己要成为什么样的人。

海明威是20世纪美国最著名的小说家之一，他在《老人与海》里说过：“生活总是让我们遍体鳞伤，但到后来，那些受伤的地方一定会变成我们最强壮的地方。我也没有十足的勇气，能将一切伤痕治愈，但我知道，哪怕带着伤痕，我也要去飞翔，哪怕跌断翅膀，我也要去飞

翔。”

麦肯锡情商控制法则：

思想是种神奇的东西，你想成为什么，便会成为什么。敢于梦想的人无不渴望着最好的自己，并且为了这个目标不懈努力。

务实者因梦想而高飞

务实者总是脚踏实地，他们也常因梦想而高飞。有所追求的务实者懂得如何前进，他在事业的道路上设立了许多小目标，每次都对距离他最近的目标积极地付出努力，实现一个再定位到下一个。

务实者每次完成一个小目标，都能够感受到自身的进步和提高。他们会在此时稍事休息，便又鼓起劲来，朝着下一个目标继续前进。在实现目标的过程中，他们最终想要看到的结果就像指南针一样，使他们不至于迷失方向。

成功者从来不是虚浮的幻想家。他们敢于做梦，进而便付出艰辛的努力，填平梦想与现实之间的鸿沟，凭借自己的努力到达理想的彼岸。

曾任麦肯锡公司渠道经理、现已退休的皮埃尔先生说："梦想是由一个个小目标组成的珠子连接起来的。梦想让人产生奋进的动力，因不满足而激励人们加倍奋斗，终于让梦想成为现实。"

人总是渴望自己能够有所进步，但也不能操之过急、要求过高，否则容易挫伤信心。在你朝着自己的职业目标进军的途中，设定可行的且有适当难度的目标能帮助你更好地达到目标，这样，每获得一次小小的成功，你就能增加一点能量，从而信心百倍。所以，将大目标分解为小目标，是一个更好、更快、更实际的办法。

读者朋友们，你能列出下周或下个月要做的事吗？假如你的计划是合理的，那么你完成计划的可能性就很大。而且你考虑的阶段长度越短，你就越能控制每个阶段的时间。从人们的习惯上看，控制短期目标

比控制较长远目标要容易得多。短期的目标很容易被确定，并且能够让你迅速明晰地说出是否正在实现它们。

短期目标能够及时有效地直接掌握，尽管对于最终目标而言它的效果并不显著，但是对于我们实现梦想的每一天，它依然显得尤为重要。因为只有通过一步一个脚印地实现这些小的目标，才有可能实现较大的目标，正如一句古谚所讲："罗马不是一天建成的。"

如果你的短期目标计划得不错，并在每个阶段都能顺利实现，你的长远目标与计划自然就可以得到保证了。我们可以说，任何一个值得追求的目标都可以实现，关键在于你怎样去拟订自己的那份"成功计划"。

目标具体设定的期限多长合适呢？这一点要视个人情况而定。

作为一名职场人，如果没有长期目标、中期目标、短期目标引领，就不可能有大的作为。

对职场人而言，短期目标是必不可少的。短期目标是为了让职场人解决当下的问题。在短期目标的督促下，职场人才有可能在接下来的任务道路上走得更好。但如果仅仅依靠短期目标来激励自己，职场道路是不会得到很大发展的。这就要求我们在树立短期目标的同时确定中期目标和长远目标。只有三者兼备，才是真正的务实者。

我们很容易想到，设立新年计划与考虑未来十年发展的计划有很大不同。相比较而言，目标越大，在具体操作中实现目标的把握度就越小，所以初级阶段最容易掌控那些看似不起眼的小目标。

读者朋友们，假设你的长远目标是成为著名的钢琴家，而你今天所能做的即尽一切努力去完成当下的小目标，也就是将练习坚持下去。这

样的小目标如掌握贝多芬奏鸣曲中的某一个片段，虽说仅依靠一段曲子并不能使你成名，但显然练好这段曲子是朝着正确方向在前行，这是十分必要的。也许你会认为一天任务的完成与否跟你实现最终目标并没有太大的关联，然而长远的计划都是以顺利完成每一天的任务而达成的。

二十多年前，两个丹麦人花费了将近60天的时间，成功横渡了大西洋。他们成功的秘诀简单到出乎众人的意料：他们预估需要60天左右完成全程，然后设定了每一天所要完成的里数。

在大西洋中的近60天，他们经受了很多。他们要忍受孤单和寂寞。在一望无际的洋面上，四周全是海天相接的画面，陆地对他们而言遥不可及。偶尔看到一座岛屿，就足以让两个年轻人兴奋得手舞足蹈。如果没有“回到岸边”这个清晰的长远目标，他们是很难完成全程的。如果仅靠最终目标支撑他们的意志，没有每天本分地完成当天计划作为保障，他们也是不可能支撑到最后的。

由此可见，目标需要一步步去实现，一蹴而就的想法是不现实的。设立小目标可以为你最终想要达到的长远目标提供成功的动力和保障。

我们可以清楚地看到，仅仅有宏伟的志向或是单纯盯着手头的任务，无法让你的事业顺利前行。若要在工作上取得成功，二者缺一不可。

麦肯锡公司的资深管理人士史密斯·库特伯与他的客户们讨论起目标的确立时，说了这样一番话：“长期目标可以激起我们做出一些成就的激情。确立了长期目标之后，接下来我们需要做的是在长期目标的下方写上一些子目标以作为补充。此时我们可将子目标再进一步分割成几个较小的、明晰的、易于掌控的次目标，并按照科学的顺序有效实施，结果会让我们惊喜不已的。”

在完成那些短时间内无法完成的工作后，我们就可以很明显地看出

计划的重要性了。因此，我们的当务之急是列出追求目标过程中将采取的具体行动，那些行动可以定为一个个小目标，而每个小目标无一例外地都指向我们所期待的终极目标。

举一个具体例子：工程师罗森被要求在指定时间内带领团队完成一项大工程。在一位麦肯锡专家朋友的建议下，他拿出纸和笔来进行规划。他先是静静地思考了一会儿，然后在纸张左侧写上目标，而在右边写上子目标，接着在每个子目标右侧写上一个日期并标明工程的进度。很快，他的全部规划就做好了。

当然，完成工作的过程像是在旅途，可能遭逢迂回的小路，也可能幸运地遇上捷径。所以，你的某些目标会比预期的更早完成，有的则可能比预期稍晚。对那些始料不及的突发状况要有包容的心态，随时做好不断地修订行动计划的心理准备，千万不要因为“与计划不同”而沮丧，修改计划是常见且必要的。遇到意外情况请调整你的日程，然后再重新出发！

麦肯锡情商控制法则：

务实是职场人士一种宝贵的品质。务实并不意味着只顾眼前，不及其余，相反，务实者比其他人更接近成功。让你的梦想成为计划吧，你终有一天会高飞。

构造自信，主宰你自己

麦肯锡的专家团队对于自卑的职场人，提供了几种建立自信的小窍门，一经推出，好评如潮。如果读者朋友们有勇气去面对并且坚持做下去，过不了多久，你将会成为一个对工作和生活充满信心的人。

进行积极的自我暗示，发自内心地相信自己能行。别人能做到的事，相信自己也能做到。可以在床头、穿衣镜边上放上激励语："我行，我能行，我一定能行。""我是最好的，我是最棒的。"每天早起时以及临睡前各默念几次，上班路上、做事前、与人交际前，尤其是遇到困难习惯性想要临阵退缩时就要反复地默念，这么做的效果是通过自我积极的暗示机制，激发面对困难的斗志，增加心理能量，逐渐树立起自信心。

随时随地注意仪表。一套笔挺的西装会使得一个普通的男人庄重起来，一袭套裙会使得一个平凡的姑娘在工作时也显得亮丽、迷人。在工作间隙，在洗手间，要照照镜子，保持发型整洁，衣着整齐大方。当你的仪表得到别人的夸赞时，工作时也会精神百倍。

读者朋友们是否留意过，在大大小小的聚会中，后面靠墙的座位是怎么被坐满的？大部分直奔后排座位的人，都希望自己不会"太显得与众不同"，而他们害怕受人注目的原因就是自信心不足。靠前的座位明显可以增加一个人的信心，把它当作一个规则，从现在起，尽量选择前排的座位。坐在前面的确会显得"令人瞩目"，但要记住，有关成功的一切都是"令人瞩目"的。

心理学家说，一个人的眼神可以透露出许多东西。如果你对面的人

没有正视你，你很可能会猜测："他怎么了？""他害怕我吗？""他在隐瞒什么？"不敢正视别人通常伴随着这样的内心：感到自卑、自惭形秽或做了什么不希望对方知道的事，害怕被对方看穿。大方地正视对方是在传达：我很诚实、我做人光明正大、我的话问心无愧、你完全可以信任我。眼神不但使你增加自信，也能为你的魅力加分。

不少思维敏捷、天资聪慧的人，在工作的小组讨论中却无法发挥他们的长处。这并非他们听不懂讨论的内容，而是因为他们缺乏表达自己的信心。他们总是会想："我的话无足轻重，别人不会注意到的，如果我提出来，别人会认为我的想法愚蠢，我最好什么也不说。比我懂得多的人有很多，我不希望别人发现我是如此无知。"还有一些比较自卑的人会在心里想："我要发言！等他说完，我就再补充点什么。"可是每当正在讲话的人结束了他们的发言，那个跃跃欲试准备发言的人顿时不敢站出来了，还悄悄地安慰自己说："下一次吧。"就这样，大把的机会白白拱手让人了。积极发言可以帮助你恢复自信，一旦你获得了发言的机会，就要不惜一切代价去抓住它。不用过度考虑你的发言内容和措辞，拿出自信，表达自己，你的勇气也会不断增长。

笑容具有神奇的推动力，它是医治信心不足的良方。可惜的是，不是每个人都能意识到笑的重要性。真正的笑，不仅能治愈自身的负面情绪，还可以消解他人的敌视情绪。如果你真心实意对别人微笑，他人怎么还能对你生气？灿烂的笑容可以显示出一个人的坦诚。

若你有心观察别人的走路姿态，就会发现它跟电影同样有趣，并且会带给人很大的启发。心理学家认为：懒散的姿态和缓慢的步伐都会和负面情绪联系在一起。负面情绪者只要改变步速，就可以改变不佳的心理状态。当你走上街头去观察他人的行动，你将发现那些垂头丧气的人走起路来拖拖拉拉、缺乏自信。而胸有成竹的人，走路的状态是昂首阔

步，似乎在告诉人们："我是一名成功人士。"以后你走路的时候，可以抬头挺胸，加快步伐，你会感到自信心在迅速增长。

信心不足的职场人士总是从工作的各种细节里看到自己的缺点，而很少注意到自身有哪些值得别人称道的地方。他们习惯于用自己的缺点与他人的优点进行对比，这常常导致自卑者愈加情绪低落。其实，自卑者完全可以把自己从对缺点的哀叹中解放出来。请你提醒自己，不要做完美主义者。善于发现自己的长处，这对工作中保持自信是十分重要的。

麦肯锡专家团队强调：对自卑的职场人士而言，重要的是学会赞扬自己，悦纳自己，做到不自卑、不自怜、不自责。职场中的自信是保持愉快情绪的重要条件。自信源自职场人士对自我的正确认识和评价，源自自己做出有利于他人的事情而被赞赏和需要。适当地赞美自己也有助于增强自信，给自己带来快乐的心情。

麦肯锡情商控制法则：

比起自己，许多职场人更在意别人的目光和评价，其实多少人的肯定也不如自己给自己肯定。只有构造自信，学会主宰自己，才能保持奋发向上的状态。

驾驭生活中的负面情绪

读者朋友们可能很难想象：普通人平均每天大致要说1.7万字。而那些在脑海中闪过而没有说出口的话要比这个数字多得多。这些未于言表的话大多是夹杂着各类复杂的情绪而进行的主观判断，未必符合事实。一部分是积极和有益的自我暗示，如“我准备得足够充分了，这次演讲一定会成功”“我有必要主动找他谈谈”“新上任的副总裁是个不错的人”，等等。另一部分是消极情绪，如“他是在故意无视我的感受”“这次我要丢人了”“跟他相比，我简直没有可取之处”，等等。

麦肯锡咨询公司的资料中保存着两名客户的典型案例。

朵丽丝是一名才貌双全的公司律师，有一双儿女。她曾经为无法找到事业和家庭的平衡而大感苦恼：一件令她头疼的事是，她的未婚同事每个星期工作超过70个小时，而她每周最至多只能工作50个小时，她担心自己会因此在事业上失去上升空间；而另一件让她无法释怀的事是，工作令她无法时刻关注子女。她脑海中有一个声音在不断提醒她：“工作必须要好好干，否则事业可能会遭遇失败。”另一个声音却在不住地说：“你必须做一个称职的好母亲！不然家庭就会出现问题。”朵丽丝感到不堪重负，她希望其中一个声音能够“大获全胜”，但事与愿违，她依旧被两个声音折磨着。左右为难的结果是，朵丽丝无法坚定信心发展她的事业，晚上在家却常常在饭桌上回复工作短信。

罗伯斯特的情况有所不同。他是一名年轻有为的企业高管，事业蒸蒸日上，他有才华也有能力，却控制不了自己的脾气。每当上司无视他的提议，下属提出不同看法或同事工作潦草，罗伯斯特都会怒不可遏。在发过几次大火之后，罗伯斯特遭到了上司的警告。罗伯斯特尝试着压抑自己的情绪，却又感到内心难受不已，他的脾气也越来越暴躁了。

以上两位精英人士本应在职场上顺风顺水，却都陷入了负面情绪的牢笼。朵丽丝的内心满是纠结，而罗伯斯特胸中充满愤怒。朵丽丝希望脑海中的声音自行消失，而罗伯斯特试图强行压制住心中的怒气。显然，他们都无法直面自己的内心，虽然他们努力尝试去成为情绪的主人，却始终被情绪所控制着。

人们普遍认为，成熟就意味着要尽力消除负面想法和情绪，合格的职场人应当具备或坚忍或开朗的心理素质，他们必须克服一切负面情绪，展现出完全的自信。这显然是违背了心理学的常识，任何一个心理健全的人，大脑中都存在一股意识潜流，它会产生批评、怀疑和恐惧的情绪。这是人类进化过程中形成的思维的正常功能，帮助人预判和解决困难，并且预防可能出现的危险。

麦肯锡咨询小组在为全球企业提供人力战略咨询的过程中发现，负面情绪本身并没有太大的副作用。那些领导者之所以受到情绪的影响而遭遇挫折，是因为负面情绪已经驻扎在了他们的内心。最常见到的“病症”通常有两种：一个是把主观的推断认定为事实且坚信不疑，如自怨自艾地说“我真是天生的废物”，以至于再遇到相似的困难时做了逃兵；或是强迫自己把负面情绪排除掉，甚至为了克服负面情绪，违心地做与自己的目标相冲突的事情。

很明显，以上克服情绪困扰的方法并没有起到良好的作用。心理学的大量研究表明，强行压抑自己的思绪和情感，只会让负面情绪不减反增。在一位哈佛教授的著名研究中，一组参与者被实验人员要求不能在脑中出现白熊的形象，结果这组参与者头脑中白熊形象出现的频率远高于对照组。

具有情商控制能力的人不会被情绪压倒，也不会抑制自己的感受，

而是遵从自己的价值观，清醒地处理情绪问题。在如今这个瞬息万变、高度复杂的经济时代，有效地管理情绪是成功领导者必备的素质。麦肯锡咨询人员弗兰克说："驾驭负面情绪可以排解压力、减少错误、促进创新、完善工作表现。"

麦肯锡咨询小组在参考多个行业的咨询经验后，建议大家采取一些方法来帮助自身走出情绪困境。

首先，陷入负面情绪时，要能够很快地意识到。这看似简单，然而并非易事。好在依然有法可循。被负面情绪困扰的一个信号是，思维陷入僵化、一遍遍在头脑中重复。朵丽丝回忆起，她的自我责备如同循环播放的曲子一般，一遍一遍地重复。

负面情绪出现的另外一个信号是，这种心理状态会沿着过去的路径重演。罗伯斯特每次想要斥责同事和下属"你的工作能力太差""他怎么能对我这么讲话"在过去也有迹可循。在他职业生涯的前三份工作里，他也对同事持有类似的态度。这么看来，罗伯斯特的暴躁并非仅仅是在特定环境下做出的应激反应，更来自他的心理状态和思维定式。

当一个人陷入情绪的泥沼无法抽身时，他的全部注意力都在自己身上，无法客观地评估当时发生的一切。一个广受好评的解决方法是，把自己的情绪看作窗前的一盆花，它只是原本的样子。同样的道理，负面情绪也只是一件物品而已。

有了这样的认识，陷入负面情绪者便可以让自己从沉重的心理负担中解脱出来。朵丽丝所愧疚的"我对工作和家庭都不够尽责"就转化成了"我自己认为，我对工作和家庭都不够尽责"。罗伯斯特的情况也一样，"我的同事十分无礼，他让我火冒三丈"，实际上是"我觉得我的同

事十分无礼，他让我火冒三丈”。这样的思路可以帮助人们看到，负面情绪只是一个转瞬即逝的存在，而并不是事实。

对于负面情绪，应有的态度不是逃避，而是接纳。负面情绪不是用来“控制”的，而是需要去“接受”。接受并不意味着你要让负面情绪肆意地释放，而是对自己情绪的流动自然地去感知。试着做几次深呼吸，这时你的内心不一定能马上恢复平静，但是你至少会意识到自己正在被挫败感所笼罩。当罗伯斯特不再强压自己的愤怒情绪，也不再向别人攻击，他才冷静地觉察到自己发火并不能有效地解决问题，而应当采取必要的行动，寻求他人的帮助和配合。

无论如何，想要完全消除负面情绪并不符合现实。虽然每个人都不该无视自己的感受，但也不能被情绪牵着鼻子走。麦肯锡的项目经理乔伊斯说：“每个职场人都有释放自己的权利，但也要得法。”想要驾驭生活中的负面情绪不是一朝一夕的功夫，但是从长期来看，管理情绪能为职场人事业的成功添砖加瓦。

麦肯锡情商控制法则：

生活中出现负面情绪在所难免，我们无须感到羞愧或沮丧。重要的是我们如何与负面情绪相处，这是职场人士的一门必修课。

这样的宣泄要不得

商业人士们都知道这样一句话："哪里有需求，哪里就有市场。"现代人的压力大，累积了许多负性情绪，需要寻找一个释放的出口。有人就针对人们的这种心理需求，做起了各种各样的心理宣泄的"买卖"。

"失恋了，不高兴了，你想发泄吗？想不想找个人来打一顿出气？"这是法国布雷斯特的一家"发泄公司"打出的广告。据说这家公司从一开业就门庭若市，对人"拳脚相加"的女性也不在少数。

这类发泄公司采用的方法实际上是一种暴力疏导，或者说是以恶治恶。人陷入郁闷和不快，就到这里来一番暴力发泄；且不说这本身就是一种损害和破坏活动，即使对发泄人本人来说，也确实没有多大好处。一则这种发泄一旦成了习惯，必然形成依赖，如果一个人靠暴力发泄减轻心理压力，那么，日子一长，必然影响这个人的言行，让言行受到暴力的污染。二则这种发泄只能让人一时心里痛快，很难彻底解决其心理问题。只有对心理情绪进行认真、细致、科学的疏导，才能让问题情绪出现根本性转机，甚至变成人生成长的营养。这种发泄公司只是满足人的暂时需要的"浮躁公司"，绝对不利于人的健康心理的发展。

美国佐治亚州有一家出名的"发泄餐厅"，里面的东西可以随便砸。"人在生气的时候都有一种破坏欲。由于现代社会的快节奏，都市人群生理及心理上过度疲劳，很多人都找不到及时妥当的处理方式，以致心情烦躁。为了顺应市场需求，让人们能够舒缓压力、释放心情，我们才推出了这套'发泄'服务。"该集团董事长表示。

事实上，人的内心郁闷，多半并不是物造成的。人既然产生了坏心情，其实最后针对的还是人。客人们拿盘子、桌子、椅子出气，时间长

了，客人们的火气越来越大，“需求”不断膨胀，那样，店里工作人员的人身安全就成问题了。舒缓压力、释放心情是必需的，但是宣泄的渠道大有讲究。用破坏物品来缓释负面情绪，也许暂时能求得风平浪静的效果，但破坏欲一而再、再而三地受刺激，也很有可能导致负面情绪被无限放大。

白领艾米丽在朋友的怂恿下参加了一个名为“糙女俱乐部”的周末沙龙，她吃惊地发现聚会的主题居然是提倡说脏话。对此，该俱乐部洛杉矶分部的创办人表示，这不过是一个表现两性话语权自由表达的方式。提倡言谈中暴粗口无非是这一目的的包装“外壳”，从本质上来讲还是为了释放自己。

客观地讲，说脏话的确有一定的情绪宣泄作用，但这种不文明的宣泄绝对不是一种健康的方式，对人对己都有很大的负面影响。此类所谓的“释放自己”释放出来的无疑是人性中的丑陋。如果一个女性以讲脏话来追求所谓的“男女平等”，不但不会得到想象中的权利，相反还丢掉了自己文明的素质。

麦肯锡资深管理人士苏菲·博德莱尔十分关注职场女性的生存状态。她说：“女性的情绪压抑和情绪压力本应该通过心理保健、娱乐活动等健康渠道加以排解，而当社会向她们提供专供发泄情绪的沙包之后，殴打真人的强烈快感就可能使女性对击打沙包产生相当的发泄依赖。也就是说，当她们的情绪压抑到无法排解时，就只能通过对男性身体的痛快击打排解，否则就无法奏效。那么，当这种排解方式令她们成瘾后，她们就可能将家庭成员也当作能够及时发泄情绪的人体沙包。此外，打人者用拳头发泄了心中的怨气，心理上获得某种满足，但这种满足是把自己的幸福建立在别人痛苦的基础上，从道德的角度考虑实在有点残酷，也有违现代社会文明理念。”

苏菲补充说："人需要释放不良情绪，但也要有一定的鉴别力和克制力，具有健康的价值取向和道德标准，面对失衡和挫折，也不能随心所欲，任由自己心里的"魔鬼"自由进出。"

麦肯锡情商控制法则：

毋庸赘言，职场人士需要一个释放压力的出口，但如何释放压力，却有着诸多讲究。成熟的职场人士绝不会因为一时的压力宣泄而做出让自己有失尊严的事情。

运用自我暗示的方法控制潜意识

众所周知，人有意识和潜意识。整个意识世界就像一座浮在水面的冰山，意识是水上的部分，潜意识是水下的部分。潜意识存在于每个人的头脑当中。科学家研究发现，人的大脑含有140亿个左右的神经元，人们在日常的工作和生活中只用了7亿个左右。许多人都知道“冰山理论”，冰山的水下部分的体积是水上部分的9倍，而潜意识所占用的神经元的数量更是意识的3万倍。潜意识是具有巨大能量的，这已经不是个新鲜的话题了，而大多数人每天都在浪费这来自自身的丰富的能量。如果能够得法地控制潜意识，职场人士就会离成功更近一步。

麦肯锡咨询师裘德洛曾与客户有一段很有趣的往事：

一位客户满面愁容地来找裘德洛。“先生，我的目标就是想要发大财。我从早到晚很拼命地工作，然而依旧囊中羞涩。我简直要怀疑自己是个穷鬼是否是上帝的旨意了。”

裘德洛：“只要你从每天早上醒来到临睡前，能够抽空笃信不疑地进行自我暗示‘我要赚很多的钱’，怀疑自己的时候就多说几次。尝试一两年，你肯定能成功。”

几个月后，客户反馈说：“怎么会这样呢？我每天早上对着镜子剃胡须时，心中都在默念‘我要赚钱，我要发财’；晚上甚至是念着这句话入睡。可我至今还是没有赚到什么钱。”

问题在哪里？裘德洛告诉他：“你一边在默念着‘我会成为富有的人’，另一边又在心里嘲笑自己‘怎么可能’，当然看不到成效。”

在运用自我暗示法控制潜意识的时候，需要职场人真心实意地相信自我暗示一定能够成真，自己一定能够做到。只有如此，潜意识才能真正发挥强大的力量。

要想真正拥有一件东西，首先要让心灵完全地接纳它。《圣经》上有类似的表达：“要求，就会给予；寻找，就会发现；敲门，就会打开。”潜意识的发挥需要的正是自信，相信向往的一切终会实现。

运用自我暗示控制潜意识的说法并非哗众取宠。美国心理学家曾用一个著名的实验证明了潜意识的作用。实验人员将一批技术水平相当的篮球运动员分成了A和B两组，对他们提出了“提高命中率”的要求，并把他们分开来进行训练。不同的是，A组接受专门的训练，B组则只能在脑海里想象投篮的场景。最终实验人员惊奇地发现，B组偷懒的命中率居然取得了比A组更大的进步。

要让潜意识更好地为自己服务，最有效的方法就是让意识和潜意识都朝向你所想要的方向。一旦意识稍微有所怀疑，潜意识立刻就往消极面转，事业也就很难取得成功。美国作家爱默生说：“一个人就是一天到晚自己所想象的那个样子。”

每个人其实都是一座巨大的宝库。人们所憧憬的成功、财富、幸福等都需要祈求，失败只是因为人们祈求的方向不对。有些人希望自己的薪水上涨，就去向领导乞求；希望通过测试，就去向教授乞求；希望找一个姑娘做女友，就去向一个姑娘乞求。他们的眼睛都只盯着外部的世界。然而事实上，那些都是错误的。

大部分的人活在外部世界，想要什么就向外索求，以至于忘了自己的存在。只有少数明智的人才颇为关注“内在世界”。这里的“内在世界”，即一个人的信仰、思想、欲望、情感、想象等。一个人“内在世界”的精神力量往往是他最重要的财富。

具体来看，本能、习惯都是潜意识的表现。直觉，我们把握事物的时候需要依靠直觉，直觉也属于潜意识的秘密武器；还有灵感，科学家和艺术家们常用到灵感，这也是潜意识不知不觉在工作的体现。因此，

对于职场人士而言，潜意识的有效利用让人的事业如虎添翼。

读者朋友们可以观察一下身边那些工作出色的同事，他们必然不是单单靠着忍耐，强迫自己沉下心工作的。他们之所以业绩优秀，是因为他们将认真做事当成一件自然而然的事，因此能保持一种轻松状态，甚至在工作时享受乐趣。

对于职场人士而言，要提高工作的效率，让自己在单调枯燥的工作中持之以恒，就要使用自我暗示的方式保持轻松的心态，也只有在卸掉压力的情况下，工作的兴趣才有可能慢慢被培养起来。

在麦肯锡公司，不少员工的案头放着咖啡或茶，耳机里传出的是舒缓悠扬的轻音乐。那些员工在这样的环境下工作，效率更高，不正是因为他们让自己足够放松吗？

职场人士应当从中获得些启发。想要提高工作效率，首先要利用心理暗示，让自己放松再放松；沉心静气做事，就能发现工作其实还有让人感到有意趣的地方。兴趣是最好的老师，只要在工作中焕发出热忱，这时大脑就会分泌出内啡肽，人就会沉浸在快乐的体验中。

市面上相当一部分成功学书籍在鼓励人们像奴隶一样工作，不辞辛劳地吃苦和流汗，这样才会被财富青睐。这简直可笑。生活理当越轻松越好，在放松的状态下工作，去感受激动和喜悦，这样你就能在轻松快乐的状态下取得成功。

麦肯锡情商控制法则：

你一定从媒体中了解到许多在极端环境下创造生命奇迹的案例。这些故事有个共同点：处在绝境中的主人公，依靠潜意识中的信念坚持下来。通过自我暗示告诉自己“我能行”，目标终

究会实现。

宿命，是软弱者的借口

无论读者朋友们是否羞于承认，大多数人都是为自己找借口的“专业人士”——把不作为和错误的行动合理化——同时抱怨家人、老板、同事、社会以及天灾人祸。

但是，每次看到和自己生活在同样境遇下的人获得了众人渴望的成功，在前方接受鲜花和掌声的时候，走向平庸的人又仰望着他们，陷入自我怀疑和挫败之中。

随着人工智能的发展，社会进入一种前所未有的“恐慌”。“智能机器人已经参与到职场竞争里来，我们快要失业了！”这话虽然有夸张之嫌，但它给职场人士敲响了“警钟”：工作中如果不迎难而上，成功人士的现在无论如何也成不了自己的未来。

麦肯锡伦敦分公司的斯图尔特与一个刚开始创业的朋友小聚。朋友跟斯图尔特聊起创业、管理、人才，感慨创业不易。斯图尔特对朋友说：“个人被时代甩在后面。”

如今时代的发展日新月异，如果一个人的知识、能力和思维不能与时俱进，则终将被时代淘汰。即使“幸免于难”，也会如囚徒一样被时代牵着鼻子走，无路可退又无力改变。诺基亚曾是一个时代的代表。记者招待会上，诺基亚CEO约玛·奥利拉宣布同意微软的收购，随后说：“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。”几十名诺基亚高管听后愀然。

无论是企业的管理和发展，还是个人的成长与进步，难道真有一种称之为“宿命”的东西在阻碍我们过上想要的生活吗？

职场人士在提及“宿命”一词时，话语间充斥着无力感。工作是不容易的，但是不意味着我们可以用“宿命”当借口。

年轻的克劳德被同行们称赞为“高产作家”。同样是忙碌的每一天，克劳德却抓紧每一个碎片化的时间高效完成手头的工作，并且付出得比别人更多。克劳德刚从大学毕业的时候，勤勤恳恳、又多又快地完成工作。下班回家，每有想法，就在键盘上敲击出来。不知不觉间，他的文字结集出版了。

克劳德并没有因此而满足。当他在圈内小有名气，便开始为名人代笔写书，并成了几家杂志社的特约撰稿人。加班到凌晨两三点成了家常便饭，但第二天依旧精神抖擞地上班。

一次，克劳德在公司加班到很晚，坐出租车回家，看着车窗外的灯火辉煌。外面开始落雪，车灯的光拖得很长。克劳德不禁热泪盈眶。泪水中，有他不屈从于命运，奋斗到让自己感动的心情。

宿命，是软弱者的借口。当你用坚定的信念支撑自己的梦想，用真诚务实的行动去接受命运的挑战，那么就没有什么是你做不成的。只有你向别人展现出你的积极心态和综合能力，别人才会信赖你。你自己信了，别人才会信。你的奋斗感动了自己，别人才可能被你打动。

许多职场人士的哀叹和抱怨无非指向这样的事实：这个世界，付出未必能获得想要的结果。每到这时，职场人总会慨叹是宿命使然。麦肯锡项目经理迪卡路对这样的观点不以为然。他说：“在职场打拼的年轻人，你们每当觉得自己付出了、努力了，觉得自己万分辛苦，不妨回忆一下：从开始到现在，你真正做到、做成了什么？其实还是远远不够的。”

迪卡路还说，每个选择都要承担一定的风险，关键在了解自己内心想要什么的基础上做最好的自己。环境、年龄、条件等不是实现目标的阻碍，想要就有去争取的权利。

与其纠结于“我该付出多少努力才能战胜宿命”，不如在思想困顿时

先问自己：迄今为止我为改变命运付出了多少？并不是努力了就一定能得到，也不是自认为努力了却没有得到就是命运的不公。一个真正懂得努力并且足够努力的人，会针对自身目前的水平一步步向前进，以自身的追求为依托制订切实的计划，并老老实实付诸实施。

职场风云千变万化，没有人敢说“一条道走到黑”就能成功。然而即使前路不明，也要朝前方努力一段再找寻新的机会。如果只是站在原地观望、踌躇，则永远无法到达彼岸。

一个人收获了多少成长，自己的内心看得见。工作上从没有漫不经心的成功，机遇背后都是深思熟虑的用力。用力的过程让一个人充盈、自信。

想要在职场中求得一席生存之地的人都理解并接受这样的事实：虽然有同事的帮助和协作，也有职场前辈的指导，但独立性是职场人最基本的要求。领导不可能总是考虑到你的情况，否则他也就不会需要雇用你了。作为你的领导，他要做的就是明确告诉你期望的目标与理想的结果，剩下的需要靠你自己去努力。

正如麦肯锡公司的迪卡路告诫年轻人的那样：“关注内心想要什么，然后为之付出百分之百的努力，直到把事情做成。其他都是妄想。”

宿命，是软弱者的借口。坚强的职场人士会让一切不可能成为可能。

麦肯锡情商控制法则：

人生的犹疑和困顿在于前途的不确定性，而精彩之处也在于无限的可能性。比起宿命，我

们更该相信扎实的努力。

第五章 成功不是自燃，高情商造就非凡影响力

专业就是影响力，成为你所在领域的专业人士

“专业”这个词汇，对于职场打拼的人们可谓耳熟能详，最简单的理解就是做一行就有那一行的样子。以厨师行业为例，洁白的厨师帽、干净的厨房、雅致的厨具，这些在比较大型的餐馆很容易见到。有了这些“标配”，他人第一眼看上去的感觉就是“他们是专业的，可以信赖，他们做的东西值得一尝。”这就是专业给人的第一印象。

那么，对于一个职场人士而言——假如他是一名程序员——是否意味着戴着黑框眼镜，穿着宽松的牛仔裤，每天按时按量把代码敲完就万事大吉了呢？当然不是这样。

麦肯锡公司之所以享誉全球，是因为他们深谙这样一句话：专业源于细节。这句话并非哗众取宠，而是一个事实：细节决定着你是否专业。前面提到的餐厅被顾客们所信赖，原因何在？是象征职业的厨师帽？是端上桌的餐品？是上门的顾客？并不是如此明显的事物。你对一家餐厅的信赖源自他们光洁的地板、柔和的灯光、独特的饰品、门口的服务生面带微笑为你开门。你的潜意识不知不觉间为这家餐厅加了分。

再以前面提到的程序员为例。有人认为，自己身为程序员只要熟悉业务就好，没有必要经常理发、刮胡子、保持衬衣的整洁。别人不会对不修边幅的外表横加评判，但是随意的装束不可避免给人邋遢的印象。

一个对自己得过且过的人，代码会写出什么水平呢？不能打点好自己形象的人，会给别人不够专业的感觉。

职场人士都清楚这样一件事：善意的提醒总是显得弥足珍贵，没有人有义务专门去监督你提高自己，而正是你所不在意的生活细节，同事们却在潜意识中完成了对你的评判："他就是这样一个人，他很不专业。"

麦肯锡公司市场部的塞勒斯说："职场的可怕之处就在这里。你常常在完全无知的情况下就发现自己越走越艰难，却不知道问题出在哪里，只知道一味地抱怨不公平。"专业人士当然也有误入歧途的时候，好在他们懂得去交流和沟通，不断地修正自己的不足。这正是专业在细节上的表现。

显而易见，专业性需要靠技巧来支撑。许多初涉职场的年轻人，在学生时代说话自由惯了，想到什么就脱口而出。语音刚落，却发现这样的话语无法让他得到想要的结果，于是只能再次修正，而这会让一个人的专业程度看上去大打折扣，说话的技巧也需要勤学苦练，吐字清晰、语速放慢，看着对方的眼睛。人们总愿意跟看起来更专业的人交谈。

现在你或许已经明白，如果想要获得职业生涯的成功，成为所在领域的专业人士是十分重要的。想要变得专业，其中奥妙难以言说，主要靠自己从观察和潜移默化中学习。麦肯锡公司给了职场新人们如下几条建议，帮助大家从"职场菜鸟"变成"专业人士"。

第一，注意观察周围人的不成文"规范"，并且效仿之。观察可以帮助你学到很多变得更加专业的方法。例如，身边每一个人都在开会的时候准时到达不拖延，打电话的时候会控制自己的音量，在处理非紧急事

务时多使用邮件而非手机。如果你忽视了这些，是很难融入专业圈子里的。

第二，对待他人友善而礼貌，无论你是否喜欢他们。有时候你会碰到脾气糟糕的共事者，如果你能够让自己不被他们激怒，而保持亲切温和，那么你一定会被认为是相当专业的。

第三，担负责任。如果你在工作中出了差错或者没有及时完成，千万不能不屑一顾。若是项目出了什么问题，或者事情正在脱离正轨，你有责任提醒你的老板，而不是寄希望于他人没有注意到。

第四，收发邮件的时候使用清晰、职业的书面语，包括使用正确的标点符号和大小写。这并不表明你的用语要近似于外交辞令，你不是在给英国女王写信。但你必须知道，对方不是你的笔友。

第五，懂得让步。你的工作时间的确应该从上午九点到下午五点，而如果你当天正在打印一些文件，再在公司多待半小时就可以完成，你就最好这么做。这并非在提倡为了工作就要牺牲掉个人生活的时间，而是不应该仅仅因为到了下班时间就把重要的工作一再延后。同样地，当工作计划、目标或其他事务发生变化的时候，你也要懂得变通。

第六，专业人士懂得出勤的意义。除非到了公司规章制度允许的度假时间，或者身体确有不适。请假如非必要，你就应当按时工作。如果仅仅因为朋友的一个邀约，或者通宵看球赛而睡眼惺忪，或者只是心情不佳就请病假，是很不专业的行为。

第七，不要仅仅完成自己分内的工作，在可能的范围内，对别人有所帮助。举手之劳能为你获得专业上的良好声誉，而你需要做的就是留一些爱心给别人。在你即将把工作移交给同事进行下一步骤时，要确保

能给他人带来方便。你要经常寻找把工作做得更好的方法，在不影响个人工作的前提下帮助同事，不要拒绝和反对讨论。

第八，主管不是你的敌人。假若你满怀怨恨地把你的主管看作一个强制你遵循不人道的规则、挤压你的发挥空间，还勉强你做许多不愿做的工作的人，这些内心活动都会有其外在表现——并且当然看起来不是很好。正确的心理应当是把主管当作团队的一员，虽然他比你多一些职权，但他和你工作的目标是一样的。

麦肯锡情商控制法则：

对于职场人士而言，如今更加需要的不是“职业化”，而是“专业化”。专业化是让职场人从竞争对手中脱颖而出的“法宝”，而关键就在于不易察觉的细节。

有价值才有影响力，成功者必须先点亮自己

职场中有不少这样的工作者，他们虽然身在工位上，但工作时间对于他们而言总是过得很慢。如此数日子的生活只会在潜移默化中给当事人造成极大损失——比金钱更宝贵的时间慢慢消耗殆尽，而他们没有从逝去的时间中获得任何益处。他们耽误了提升自己的绝妙良机，直到有一天被所在公司辞退，他们也失去了重整旗鼓的能力，最终一事无成。因此，在职场中，我们需要做的就是在工作内外尽量提升自己的价值，这样即使我们在一个全新的地方生活，也能很快被新的老板雇用。

麦肯锡公司的塞比斯是一名年轻有为的副主管，他说："有价值才有影响力。"找寻价值的关键在于提升自己，更直接的说法就是要学习。只有努力学习，才能提升自身的价值。塞比斯总结了一些提升自己的途径，比起阅读这些条目，更重要的还是去践行。

当务之急要做的，就是培养专业能力。日本"经营之圣"稻盛和夫说："只有专注于某个领域，并且究其极致，才有可能触及真理、理解万物。"基于此，我们要在专业领域积极发挥主动性，不人云亦云、亦步亦趋，通过自己的思考和实践、学习与反思，总结出专业的脉络来。同时在实际的工作中对自己的理论加以补充和调整，有意识地培养自己的专业能力，并把成功的经验内化为习惯。

当具备了一定的实力，就可以强化自己的成就动机，也就是指一个人所具有的试图追求并达到目标的内心驱动力。成功愿望强烈的人对目标的实现更为积极，善于控制自己尽量不受外界环境的影响，由于勤奋又有干劲，因此他们的业绩通常十分突出。不仅对正在从事的工作充满

好奇心，还愿意孜孜不倦地钻研。

具有强烈成就动机的人，他们不畏惧甚至热衷于面对挑战，并且为自己设立目标。他们不会以侥幸心理对待事情的结果，而是通过认真的分析来推测进展；他们愿意承担自己的工作责任，并希望得到明确而又迅速的反馈。

如人们所预料的，这类人通常是所谓的“工作狂”，能够长时间地沉浸在工作的乐趣里，并从工作中体会到很大的满足感，即使失败也不会过于沮丧，而是积极投入下一次挑战中。塞比斯认为：“一家公司如果有很多具有成就动机的人，那么，公司就会发展得很快。”

知识是无穷无尽的，除了平日里已经掌握的知识，我们还要具备卓越的学习能力。也正因如此，有心提升自身价值的人对各类事物有着极强的好奇心，有主动学习和敢于挑战新环境、新市场的勇气和决心。他们能够将看似无关的信息有机融合，跳出本工作甚至行业的藩篱，从别的工作或行业中获得灵感，从而在自己的工作中有所改进。对于遇到的小障碍，具有一定要攻克它的决心，积极思考、阅读相关专业书籍，寻找可以供自己参考的观点。

提升自身价值并不意味着忽略他人。具有强烈成就动机者拥有准确洞察他人需求、尊重不同意见的能力，尤其善于以一种关怀和尊重的态度去聆听与自己迥异的意见，能够站在他人立场思考问题，更多地看到他人的优点和长处。他们也具有成熟的情商，具备良好的情绪调节和恢复能力，在困境中保持情绪稳定，从情绪波动中抽身而出作出理智决策。

麦肯锡公司挂着这样一条标语：“成功者必须先点亮自己。”关于如

何“点亮”自己，完全是有方法可循的，不可急功近利。以下是专家团队给出的参考意见：

第一，全面认识自己，学会自我剖析。

评估自己从事本行业的优势和特点，并分析怎样的职业状态才能充分发挥自身的优势，规避或者改进劣势。自我认识及评估并非一劳永逸，而是经常更新的过程。如果你担心“当局者迷”，可以通过参加网络的职业测评，或者经常与朋友、家人、主管等沟通来完成。

第二，珍惜时间，做时间的主人。

无论是对职场资深员工还是新手而言，时间管理是门很大的学问。大体上来讲，要利用每分每秒实现自我增值。完善、合理的时间安排也尤为重要。

第三，在犯错中学习，多做多问。

主动去承担责任，并且不断充实自己，这有利于加速一个人的职业生涯发展。很多人会存在这样一个误区：认为自我增值就是多参加培训，考取一个个证书。事实是，一些人拿了不少证书，却发现自己并没有更“值钱”。

第四，不要跟别人比较，做自己的竞争者。

每天工作开始前设定目标，在即将下班时评估自己有没有达到预先设定的目标，看自己今天是否比昨天更进步，明天会不会比今天有长进。

第五，正视挑战，不把跳槽当“避难所”。

跳槽并不稀奇，也无须背负道德压力。重要的是不能因为现在的工作不够顺心就立刻跳槽，而是为了更好的机会和职业发展。如果因为工作不如意就换工作，只会影响个人职业生涯经验的沉淀。只有在克服工作中的每个挑战中积累能力，才能最终做到待价而沽。

麦肯锡情商控制法则：

有价值才有影响力。只有从每一件小事中提升自己，才能使自身价值慢慢得到提高。坚持让自己进步，你离成功就不远了！

构建良好人际关系的法则

从某种程度上来讲，职场是一门合作的艺术。职场人士不仅要打磨出一个越来越优秀的自己，还要注意构建良好的人际关系。在这方面，麦肯锡公司的项目经理麦卡尼有话要说。他根据自己多年的工作经验，记录了一套构建良好人际关系的“法则”，供广大职场人士参考。

第一，保持友好的灵活性。当你在工作中与他人发生口角或冲突，更多的可能是自身情绪在作祟，而不是产生摩擦的问题本身。应当学会在意见不一致时采取灵活变通的方法，而不是劳心伤神的争斗，这是极为关键的。实现共同目标的方法多种多样，一条路不通，那就换一种方式去尝试。要“把目标建立在混凝土上，而把计划建立在沙子上”，这一原则能够帮助你更友好地与人相处。

第二，展现积极的身体语言。假如你的体态轻松自然，浑身充满自信，领导、同事们和你在一起也会被你的轻松所感染；如果你举手投足紧张不安，他们自然会有同样的反应。因此，走路、讲话的方式的重要性丝毫不逊于谈话内容本身。要有培养自己在公共场合展现良好姿态的意识。当你传达积极的身体信号，人们会对你产生更多认同感。

第三，保持令人愉悦的声音。在他人表达反感的信号之前，谁也不会认为自己讲话的声音过大，其实人们对过大的声音很容易厌烦。如果你希望人们能和颜悦色地听你表述，你就要让自己的声音具有“微笑”的魔力。

第四，委婉地传达信念。每个人的信念都是独特的，可以帮助你吸引一部分志趣相投的人，但不能吸引所有人。虽然所有人都希望在生活

中传递自己的信念，并且向他人分享信念给我们带来的改变，但要恰当地表达。要想影响人们，就要细心地对待他们，尊重他们，这样他们才会给你展现自我的机会。

第五，侧耳倾听。善于处理人际关系的人都是倾听大师。要想成功，首先就要真诚地聆听他人讲话，真诚地表达对他人讲话内容的兴趣。中世纪流传着这样一句谚语："人们不关心你知道多少，直到他们知道你关心他们多少。"认真看着对方的眼睛，倾听他人的心声更能表达你的真诚。

第六，有准备便没有意外。

有时候，人们害怕约见客户，是因为对将要发生的一切毫无准备。大多数人都曾有不敢接触陌生人的经历，他们最怕的其实不是对方，而是在对方面前无所适从的自己。如果你因为没有准备而忐忑不安，你就很难与对方进行良好的沟通。做好准备是避免意外情况的明智之举。

第七，真实可信。人们在袒露内心之前，需要先从他人身上获取一种安全感，感觉可以相信对方，相信对方将诚实地对待他们。想要让自己可靠、值得信赖，就必须做到诚实、以诚待人，真诚地关心他人的境遇。真诚会为你赢得良好的人际关系，你为诚实所付出的努力，他人一定看得到。

第八，搭建"桥梁"。善于构建良好人际关系的人特别注意搭建与人沟通的桥梁，即使这么做短时间内无法获得什么收获。为了让自己的事业之路更加顺畅，不要轻易给自己树敌。当然，这一原则的背后有着伦理和道德上的深层含义。学会为自己搭建桥梁吧，它会给你带来丰厚的回报。

第九，不要忘了你的同情心。要理解和体会他人的想法，把自己置

于对方的角度去考虑事情，在更大层面上获得共鸣。同情还包括学会用别人惯用的语言系统讲话。想要进入他人的内心世界，了解他人的思维模式，你就要跨越障碍，用对方能理解的话语与他们沟通。时刻记住：看法可以有不同，但是平等爱人的心是一样的。

第十，站稳立场。关心他人是受人欢迎的举动，但不能让他人的观点和意见控制你的生活。不仅要坚持做好自己，而且对那些在生活中缺乏积极态度的亲友，必要时可以帮助他们。一个有立场的人比毫无主见的“变色龙”更加受人欢迎。

第十一，缓解冲突。虽然每个人都希望自己与他人的沟通和谐而顺利，然而事实是，冲突是生活中不可避免的一部分。没有人能教你躲避所有的冲突，但是你可以采用一些简单的技巧来化解可能引爆的“炸弹”，越快越好。对人与人之间的龃龉置之不理，很容易毁掉你的人际关系。不要因为不愿在人际关系上花费时间而给自己带来更大的问题。

第十二，专注在解决问题上，而不是针对某人。既然人际关系不可避免地出现了问题，你最需要做的就是解决问题，而不是你们二人之间的口舌战争。每个人都有与生俱来的自尊心，每个人都希望自己的话得到他人认同，这是人们的正常期待。但你要先问自己：“我是为了解决问题，还是为了赢？”

第十三，适时地示弱。示弱的方式有许多，比如你可以采用“你能帮我吗”的方式，这不仅会引起听者的兴趣，还能把对方引入解决问题的思维中。这种做法能让对方真切地感受到自身的价值有所提升。

此外，麦卡尼补充道：“需要纠正大家的一个误区是：大多数人并非故意想要侮辱或伤害我们。遗憾的是，由于成长的背景和习惯迥异，

我们的一些话语或面部表情，会被另一部分人误认为是有敌对情绪的。因此，最好先假设对方是没有恶意的，这样能让波动的情绪迅速平静下来。正如水珠会从鸭子的背部滑落一样，你也让烦心事情从背上滑落吧。”

麦肯锡情商控制法则：

良好的人际关系是一个职场人高情商的体现。人际关系对每个人的工作、生活、心态都有很大影响。遵守构建良好人际关系的法则，可以帮助你和他人相处得更加融洽。

在人际关系中传递影响力

高情商的显著表现之一，就是能娴熟地运用交际能力，在人际关系当中传递影响力。他们在人群当中游刃有余地影响着自己的领导、同事、下属、客户以及其他与他们有交集的人，在影响力的扩散当中成就自己。人际关系中的影响力是一个人多重素质的体现，包括倾听与沟通的能力、解决冲突的能力、建立合作与协调的能力、说服别人和展示自己的能力等。

人际关系离不开情感基础。比如，人与人之间亲近与疏远的表现形式，以及合作与竞争、友好或敌对，都在说明人与人之间关系好坏的程度。无论是个体之间还是群体之间，产生的好感与厌恶都反映了个体或群体的社会需要是否得到了满足。大体说来，相互尊重和认同、情感共鸣、行为近似，是人际关系和谐的前提。在人际关系中负责情绪传递的一方通常是由表情丰富的那位掌握主动权。在人际关系的交流互动上，情感的主导地位属于较善于表达或较有权力的人。通常是占据主导地位的一方说出更多的话语，另一人跟随主导方行事。

麦肯锡的资深管理人士科里昂·莱维特有如下说法："情绪是可以互相感染的，愤怒也是可以掌控的。当面对一个面部因愤怒而扭曲的人，最有效的应对方式是转移他的注意力，对他表现出无比的同情心和同理心，进而引导他的情绪向快乐转移。"

当你希望他人对你言听计从，最好的办法是让他相信这件事是他自己愿意做的，赞美便能够达到这个神奇的效果。人类具有一个共同的对精神满足的希求——被了解、肯定和赏识。在人际交往中，赞美和认可总是有调节双方情绪的神奇功效。当对方自卑时，用他的优点给他鼓

励；当别人犯了错，用认可使其恢复自信和自尊，让两个人的心更为贴近；当别人对自己产生抵触情绪，尝试用肯定和认同树立双方的共同立场，减少对立的范围。

赞美，是影响力传播的重要途径，传递的是情感和思想，表达的是善意和热情，化解的是有意无意间形成的隔阂与摩擦。职场人士对他人的赞美，是学习他人优点和长处的过程，是在思想的碰撞中和谐沟通的过程，也是心胸与气度修炼的过程。职场人士不妨大方地给予他人赞美，把赞美的话语公开化，只有发自内心的赞赏，才能感染别人的情绪。

赞美以真诚为基础，通常是对别人的付出表示敬佩或谢意。赞美的力量不可小觑，当你养成主动真诚地赞美别人的优点的习惯，你将很快发现他人身上有许多值得学习的地方。只要善于挖掘他人身上的亮点，便能有效地改善人际关系。

在人际关系中传递影响力的另一个表现是说服。在说服对方之前，先要清楚自己想要什么，同时了解他人所欲，平衡好自己和他人的需要。如果你想要说服他人，切忌过度显示个人的情绪。尤其在工作状态下，发怒、激动、过于高兴和伤感，都会削弱一个人的魅力和影响力。心平气和的沟通会让人体会到自己是被接受的。如果你能够深入了解对方的内心世界，加以观察和体会，细心揣摩，并采取适当的行动来满足对方的需要，你就很容易建立双方之间的信任感，从而令沟通更加富有效率。

科里昂·莱维特补充道："我们很容易忽略孩提时代学到的一句话：你希望别人怎样对待你，你就要怎样对待别人。"职场人士在某些时候，需要忠于自己的内心：当事业陷于滑坡或是阴影状态，不妨预先把

可能发生的最糟糕的结果委婉地告诉合作者，以后即使失败也不会立即让你丧失信任；当你不小心惹怒了他人，不妨略微超出应有限度地道歉，不仅让对方充分感觉到你的诚意，而且还有可能与你建立更为深厚的情感连接；当因为公务不得不说出令人不快的话语，可以事先告诉对方这一点，减少对方的反感，相信对方也能够体会到你的良苦用心。

西方圣哲有一句谚语：上升之物必会降落，输出的必定会回归。当你对别人有所付出，自己也会有相应的收获。如果你想获得快乐，就把快乐分享给别人；如果你需要被爱，就要用心爱别人；如果你希望获得关注和欣赏，就要把关注和欣赏奉献给别人；如果你希望富有，就先为他人的富有做一些贡献。这一切体现的，都是对他人的关切。关切如同所有沟通人与人之间的桥梁一样，必须是诚挚的。关切是让双方都有利可图的事情，它的施予者和接受者都会从中受益。泛泛而言，一个人如果希望获得他人的关注，就要拿对方感兴趣的事当话题，让对方感觉到自己是受到重视的。

此外，幽默对自我情绪的控制和调整，以及提高团队情商水准都有着极大的帮助作用。幽默通常与心胸豁达密不可分，幽默的人内心充满生活情趣，生活状态也相对轻松，往往用开朗之心去应付复杂的人生，具有很强的个人魅力。

微笑是人类共同的友好标志。笑能够协调人与人之间的关系，创造欢快的气氛。赞美别人时，微笑会使你的语言更具正能量；恳求别人时，微笑会使对方心甘情愿；接受别人的帮助时，微笑会传达真心的谢意；当你无意间伤害了对方时，微笑会替你减轻对方的痛苦。微笑，在人际交往中，对于传递具有影响力的情绪具有不容忽视的作用。

麦肯锡情商控制法则：

职场人士无一不希望在人群中传递自己的影响力。你不必富可敌国，个人的魅力是你影响力的最佳体现。无论从事什么职业，良好的人际关系和正确的处世技巧将有助于事业的进步。

想要影响别人，先去理解别人

19世纪俄国著名作家屠格涅夫在路上散步时，偶遇一个穷人可怜巴巴地向他乞讨。屠格涅夫在大衣口袋里摸了半天，十分惭愧地说："兄弟！真是对不起，我没带钱包，身上一分钱也没有。"乞丐突然紧紧地握住屠格涅夫的手："谢谢！兄弟……太感谢您了！我本想随便讨点吃的，然后去自杀。没想到碰到您叫我兄弟。是您给了我活下去的勇气。谢谢您……"

法国教育家卢梭说："人在心中应该设身处地想到的，不是那些比我们更幸福的人，而是那些比我们更值得同情的人。"我们想要对他人产生影响，关键在于理解和沟通，以同情心为他人考虑，在出现龃龉时学会换位思考，这样在职场上能化解很多矛盾，使工作中很多问题迎刃而解。

心理学专家们通常所提倡的换位思考，其实就是理解别人的想法、感受，站在对方的立场来看待事物。有一位心理学家对婴儿会在人多的场合哭这个现象深感好奇，于是他蹲下来，以婴儿的角度观察世界。他发现婴儿其实是看不到别人的脸的，看到的都是他人的腿。处在这种环境中的婴儿怎么能不哭呢？

麦肯锡咨询公司的副主管让·德邦尼说："当受到上司的批评后，如果心里有气，不如设身处地地为上司想：如果自己在他的位置上，会如何行动？这样就会对上司多一分理解，也可以调节自己的不良情绪。"

一些职场人士抱怨："我明明是为了他好，可是……"工作中类似的情况并不鲜见。不少人把对方视为"冷血动物"，对其避之不及。然而事实是，你可能根本没有透彻地了解对方的诉求、感受、个性，只是凭自己的主观愿望予以"施舍"，这就难免引发对方的反感。最基本的理解都

不足，对方怎能对你心存感激呢？

理解是沟通的桥梁。职场中一些不善沟通的人士，心地善良，但与周围人经常发生冲突，弄得人际关系紧张；自己也非常委屈，因为他们的确没有害人之心。造成这种后果的最重要的原因就是人过分注重自我感受，对他人缺乏理解。

在人际关系的沟通和理解问题上，人们还有一个心理误区，误以为不熟悉的人才会存在缺乏理解的现象，熟悉的人就不存在这个问题了。其实不然，不要以为相熟的朋友、亲人就一定理解得很真切。世界上最难做到的事就是真正理解他人的内心世界，职场如此，生活也如此。

人生来就有“自我中心”的倾向，常常是以自己的态度、心境、价值观、知识经验去看世界、看他人。在童年期到成年期的社会化过程中，随着心理的发展以及外力的作用，人逐渐从自我中心的状态中解脱出来，但每个人解脱的程度不一。况且完全、彻底的解脱是不可能的。由此看来，对他人理解的不足，是人类普遍存在的缺陷，只不过是程度不同而已。

让·德邦尼介绍了一种帮助职场人士理解他人的方法，虽然也不能完全、彻底地解决问题，但至少会给你提供非常有益的帮助。这种方法就是“移情”。

所谓移情，即指感受他人的思想、情绪，能够用他人的思想方法进行思考的能力，亦即用他人自身的观点去理解他人。换言之，就是通过“换位法”，从别人的角度考虑问题，最大限度地缩减从自我出发的主观性。这样，就能够和对方想到一起去了，相互间能达到较高程度的理解，建立亲密关系就不是件难事了。正所谓“理解万岁”！

让·德邦尼称，实施移情的路径有以下几条：

第一，设身处地。真正做到这一点实非易事。一则要有强烈的意向，要以极大的耐心与毅力“投入”进去，才能进入“角色”，真正站在别人的立场上考虑问题。以应付甚至虚假的态度来“设身处地”是不可能真正理解他人的。另外要有一定的技能。理解他人的先决条件是他人向你敞开心扉，让你窥探他的内心世界。

当对方有过失时，你得向他表示任何人只要做事都有犯错的可能；当他有挫折时，要表示理解，要帮他分忧；当他成功时，你要表示由衷的祝贺，并对帮助他成功的内在品质表示赞赏。若能做到这几点，对方就会向你袒露心扉，你也就能做到真正的“设身处地”了。

第二，注意反馈信息。人是一种高度复杂的动物，想通过一次性的认知就能完全理解一个人，是不切实际的奢望。对一个人的理解要通过若干次的修正，才能得出近乎正确的认识。

修正的依据是什么？来自各方面的反馈信息。比如说，你向对方发出的语言、手势、表情、声调等，理解对方的种种表示，对方有什么样的反应？是一笑了之，还是神情专注？是嗤之以鼻，还是很受感动？对方认为你是坦诚的，还是油滑的？只有对这些信息充分地予以接收、分析、判断、加工，继而修正自己的行为表现，移情才有成功的可能。

第三，和对方站在同一立场上看问题。人们时常对他人的所作所为感到百思不得其解，认为是荒唐的、可笑的。其实，如果和别人站在同一立场上的话，就会感到是那么自然、合理。当自己的爱人、朋友、领导、下属等做出一个你似乎难以理解的举动时，不要先埋怨、斥责或者表现出过激行为，而要先站在对方的立场上，平心静气地想一想，他为

什么要这么做？这样一来，处理问题就会比较正确、客观了。

此外，理解他人并不是迁就他人，移情也不是无条件地被他人的观点、思想、情感所同化。它只是使人们不为偏见所左右，少受主观性的影响，正确地认识别人，从而提高人际关系的质量。

麦肯锡情商控制法则：

每个人都有各不相同的成长环境和背景，作为一名成熟的职场人士，要养成多理解他人的习惯，少一些愤愤不平，少一些恶语中伤，多一分宽容和同理心。

有一种“动听”叫微笑

现实生活中，无论是什么事引发了你的笑容，只要投入去笑都对身心有益。作为职场人士的你，当感到失落、郁闷、难过时，对着镜子，咧嘴提起嘴角，眯起眼睛，尽量做出一个真笑动作，感受笑容带给你的放松与宽心。在人际交往，尤其是职场的社交当中，“微笑”也是制胜法宝。

微笑是一种令人愉快的表情，它在人际交往中有很重要的作用。微笑可以在瞬间缩短人与人之间的心理距离。生活中，没有什么东西能比一个灿烂的微笑更能提升你的个人魅力，更能打动人心的了。

一名应聘者到一家刚刚成立但潜力很大的公司参加面试，看到公司内部设施简陋，他便愁容满面，提不起精神。老板一看他的表情，便失去了与之继续交谈的兴趣。另一位应聘者从进来到离开办公室，则一直面带微笑。他对老板说：“我如果能够来到这里工作，心里非常高兴，我一定会努力工作。”老板对他产生了好感，很快，他的面试就通过了。

拿破仑·希尔这样总结微笑的力量：“真诚的微笑，其效用如同神奇的按钮，能立即接通他人友善的感情，因为它在告诉对方：我喜欢你，我愿意做你的朋友。同时也在说：我认为你也会喜欢我的。”

即使你不善于微笑，也要强迫自己微笑。伟大的美国推销员富兰克林·贝特格就是因为善于微笑而获益良多。富兰克林的经验告诉他，一个面带微笑的人将永远受欢迎。因此，每次和别人见面之前，他总会先想想必须感激这个人，然后带着微笑去和别人交谈。微笑不仅表达了你对别人的善意和信任，它还向别人暗示你值得我对你微笑。

麦肯锡咨询公司在新员工培训中有这样一条守则："在与人交往时，请时刻保持微笑，如同站在舞台上一样。"微笑不仅能给对方留下美好难忘的印象，而且还能让自己在生活中处处获益，给别人一个浅浅的微笑，你的人脉王国就会有意想不到的收获，这实在是一桩"一本万利的好生意"。

在人际关系与心理沟通中，有一项最简单却很有效的沟通技巧，那就是微笑。微笑是一种极具感染力的交际语言，不但能很快缩短你和他人的距离，并且还能传情达意。当然，微笑看似简单，但也需要讲究一定的技巧。以下是麦肯锡公司员工培训的内容，较为翔实地介绍了微笑的技巧。

第一，在人际交往与沟通中，要笑得自然。微笑是美好心灵的外观，微笑需要发自内心才能笑得自然，笑得亲切，笑得美好、得体。切记不能为笑而笑，没笑装笑。

第二，与人交往沟通时要笑得真诚。人对笑容的辨别力非常强，一个笑容代表什么意思，是否真诚，人的直觉都能敏锐地判断出来。所以，当你微笑时，一定要真诚。真诚的微笑能让对方的内心产生温暖，引起对方的共鸣，使之陶醉在欢乐之中，加深双方的友情。

第三，微笑要有不同的含义。对不同的交往沟通对象，应使用不同含义的微笑，传达不同的感情。尊重、真诚的微笑应该是给长者的，关切的微笑应该是给孩子的，暧昧的微笑应该是给自己心爱的人，等等。

第四，微笑的程度要合适。微笑是向对方表示一种礼节和尊重，我们倡导多微笑，但不建议你时刻微笑。微笑要恰到好处，比如当对方看向你的时候，你可以直视他微笑点头，当对方发表意见时，一边听一边

不时微笑。如果不注意微笑程度，微笑得放肆、过分、没有节制，就会有失身份，引起对方的反感。

第五，微笑要看不同的人际关系与沟通场合。微笑使人觉得自己受到欢迎、心情舒畅，但对人微笑也要看场合，否则就会适得其反。如当你出席一个庄严的集会，或去参加一个追悼会，或是讨论重大的政治问题时，微笑是很不合时宜的，甚至惹人厌恶。因此，在微笑时，你一定要分清场合。

有一种“动听”叫微笑。如果你善于运用微笑，那么将会有意想不到的效果。旅店帝王希尔顿一文不名的时候，他的母亲告诉他，必须寻找到一种简单容易、不花本钱而行之长久的办法去吸引顾客，方能成功。希尔顿最后找到了这样东西，那就是微笑！依靠“今天你微笑了吗”的座右铭，希尔顿成了世界上最富有的人之一。

麦肯锡情商控制法则：

有一种“动听”叫微笑，微笑无声，却超越一切甜言蜜语。微笑不需要多花力气，然而效果非比寻常。微笑可以让职场中充满快乐，工作效率也会提高。

友善的态度，会形成无形的魅力

在一次国会选举期间，美国第25任总统威廉·麦金莱经常被一个记者跟踪。因为此人效力的报纸与麦金莱政见相左，他经常发表一些于麦金莱不利的报道。麦金莱对这个人很是恼火，可内心倒是禁不住暗暗“钦佩”其攻击自己的那种执着劲儿。

一天，麦金莱坐着马车去附近一个小镇演讲。天气异常阴冷，没走多远，麦金莱就听见后面传来熟悉的咳嗽声，回头一看，原来是那个正患感冒且衣衫单薄的记者坐着简陋的马车尾随而至。麦金莱吩咐车夫停下，下车走到记者跟前，说：“年轻人，从你的座位上下来。”记者走下车，心想这个政敌报仇的时机到了。

“拿着，”麦金莱脱下自己的大衣递给记者，“这件大衣你穿上，坐进我的马车里去。”“可是，麦金莱先生，”记者颇感意外地说，“我想你大概不知道我是谁。这次竞选我一直对你紧追不放，每次只要你一发表演说，我就会在报上骂你，我今天过来就是要尽我所能将你置于死地的。”“我知道，”麦金莱微笑着说，“不管怎么说，你穿上这件衣服，先坐进那辆车里暖和暖和，等会儿你好打个漂亮仗。”结果，从那以后，这个记者再也没有发表过一篇诋毁麦金莱的文章。

友善的态度能温暖人心。这是一味地咆哮和猛烈攻击等强硬作为所望尘莫及的。很多时候，用强硬解决问题，往往会一无所获，但若用友善取而代之，最后的结果则会令你喜出望外。生活中，许多人明知彼此都需要友善的温暖、感情的温馨，却又常常用无端的猜疑将满腔的好感冰封在坚硬的假面具背后。其实，只要你能真正付出你的爱，那么必定会赢得共鸣，使你从中感受到温馨，并拥有意想不到的收获。试想，如果你对他人没有真诚之心，毫无友善之举，又怎能期望从他人身上得到友善的回馈呢？正如手中的一杯茶，今天你用它温暖了别人，将来，对方也一定会将一杯热茶送到你的手中。

和蔼友善让你容易分到一杯羹。最近，宾夕法尼亚州立大学和杜克大学的一项研究显示，具有“亲社会技能”的孩子更容易成才。“亲社会技能”指的是喜欢与人分享、善于倾听等属性，有这样特点的孩子会更容易考上好大学，成人后也会更容易找到一份好工作。耶鲁大学的一项研究显示，人们（尤其是女性）在展现自信、表达判断时，很容易会表现得极不友善，并激怒别人。所以，同样是表达一种态度，友善的人自然会赢得更多的认同。

林肯就说过类似的话：“这是一句古老而真实的格言，‘一滴蜂蜜，比一加仑的胆汁，可以捕到更多的苍蝇。’我们对人也是如此，如果要人们同意你的见解，就先让他相信你是他忠实的朋友，那就会像一滴蜂蜜，赢得了他的心，你也就能走向宽敞、理智的大路了。”

麦肯锡公司有位名叫霍尔金的员工，讲述了他用友善态度减少房租的案例，这种友善的态度或许可以给读者们启迪：

霍尔金认为自己租的住所房租太高，他希望能降低些，但是他知道房东是个老顽固。于是霍尔金写了一封信给房东，说自己在租约期满的时候就要搬出公寓，其实他并不想搬，但如果能降低房租的话，他还是愿意继续住下去的。霍尔金内心知道情形并不乐观，希望很小，原因是其他房客都已经试过了，结果也都失败了。他们告诉过霍尔金，房东是个很难应付的人。

“房东收到我的信之后，带着他的秘书一起来看我。我在门口热烈欢迎。我并没有第一句话就说到房租高的事情，开始我先说如何喜欢租住他的这座公寓，我称赞他管理房子的方式，同时我告诉他，我非常愿意继续住下去，但是我的经济能力有限，目前的价格让我很难负担得起。

“我相信，他从来没有受到过房客这样的称赞，几乎手足无措了。接着，他也告诉我他的困扰。他告诉我，有些房客一直埋怨他，其中有个房客曾经写过14封信给他，有的简直是侮辱。还有一位房客还恐吓他，说除非上面一层楼的人睡觉不打呼噜，否则就马上取消租约。

“房东指着我说：‘有你这样一位令人满意的房客，对我来讲，真是太好了。’然后，不等我开口，他就自动地减少了一些租金。我希望租金再降低一些，我说出所能负担的数目，他没有多说一句话，马上就接受了。

“当他临走的时候，还问我：‘你房间里有没有需要装修的地方？’当时，如果我也采用其他房客所用的方法要求房东减少房租，我相信我会遭遇和其他人同样的情形。正是这种友善、同情、赞赏的方式，让我得到了想要的效果。”

这就是霍尔金以友善的方法获得房东降低租金的故事。永远谨记林肯所说的那句话：“一滴蜂蜜，比一加仑胆汁，可以捉到更多的苍蝇。”当你想获得人们的赞同时，不要忘了以友善的方式开始。

麦肯锡情商控制法则：

职场当中，友善具有其独到的价值。友善能够赢得他人的尊敬和平等相待，减少工作中的抵触与冲突，促进人际关系顺利健康发展。

第六章 和工作谈恋爱，成为高效能的人士

养成好习惯，合理支配有限的时间

人们常说，一日之计在于晨，因此，必须有效地利用早上这段时间。成功的人，可以在工作的第一个小时内保持专注，他们能够很好地安排自己的时间。有些事情可以等会儿做，有些事情则必须马上完成！他们善于抓住一天中最黄金的时间段并把它们用于最重要的工作与学习。

麦肯锡公司资深管理人士艾弗森总结了职场道路上合理分配时间所需要注意的几点，以便帮助职场人士养成珍惜时间的好习惯。

第一，强迫自己远离手机。社交网络上曾流传一句话："离开了手机我就是个文盲。"实际看来却是赤裸裸的现实。手机科技的快速发展，对我们的影响是极大的。如今不管吃饭、睡觉、洗澡还是如厕，手机不离手的情形随处可见，在工作期间不受手机的影响显然是不切实际的。所以，有的时候，适当逼自己一把是非常有必要的。为了防止手机过度的"引诱"，工作期间，可以将手机放在其他房间或者同事的办公桌上，起码让手机远离你的视线。这个简单的策略，可以避免你浪费早晨宝贵的时间在这些似乎和工作有关但实际上毫无意义的事情上。

很多法国人将"无所不能"的智能手机换成只能发短信、打电话的老式非智能手机，关掉无休止的消息提示，假期及闲暇时间尽量走进大自然的怀抱。法国小伙肖恩就是"断网"族中的一

员，他表示，“过去，每当假期到海边度假时，我都会顺其自然地拿出手机、平板电脑，浏览社交网站、上视频网站，第一时间与网友分享度假心得，可我的亲人、朋友就在我的身边，我却都忽略了，真是太可笑了。所以，我下定决心‘断网’。而且，这并没有让我感到手足无措，生活反而更加充实了。”

第二，花10分钟时间思考。思考，其实是一件很简单的事情，你可以思考今天穿什么，或者晚上吃什么，只要和生活有关。和发呆一样，人需要偶尔放空。利用早晨最清醒的时段花些时间深思熟虑一天的生活，这样才能让自己过得更有章程，眼光看得更长远。当然，我一直觉得，靠几分钟决定几天甚至几个月的行动是不切实际的，规规矩矩地过日子会让自己显得古板，但是，规划一定的轮廓却是很有必要的。也许你可以立刻处理手头上的各种工作，但是想要成功就必须学会挖掘更大的目标，因此应该把工作按照更好的优先级顺序排个序。

第三，计划不是一成不变的。世界瞬息万变，过分依赖计划，不仅不能解决问题，反而会让自己陷入更深的烦恼中不能自拔。我们都知道好多企业都有制订年度计划、季度计划、月计划、周计划等习惯，这些计划明确了接下来要努力的方向。我认同工作中应该有这样那样的计划，明确一定时间内要完成的任务，然后把任务进一步细化到周、日。但是，计划不是一成不变的，你要清楚，不是每一件事都随我们的心意发展。计划谁都会制订，结果固然重要，过程才是你要积累的重点。要提高工作效率，必须要有一个合理的工作计划，每天早上更新日程表，做到与时俱进。

工作先易后难还是先难后易，这是一个值得讨论的问题。在学生时代，老师在考试之前总是教我们遇到不会的要退而求其次，工作中也一样，总是会出现困难的项目。与其一整天都为解决不了的问题而烦恼，还不如把它留到最后全力攻克。但是并非每个人都赞同这种做法，所以

我觉得世界上没有所谓的正确方法，适合自己的就是最好的。

第四，适当地放松。这点非常重要，对于大多数人来说，适当到底应该是怎样一个程度？有的人能够理解放松的重要性，因此在开始繁忙工作之前，学会花上几分钟，让自己放松下来。时间不是最重要的，最重要的是方法。做个深呼吸，喝杯咖啡，听听歌……艾弗森说，这些都会对你在繁忙的工作中有所帮助。

如今，人们的生活节奏越来越快，从早到晚，大家都在为自己的饭碗拼命。真实的职场是残酷的，职场人士需要克服工作经验的先天不足，跳槽后更要提高自身能力，才有资格和别人一较高下。

麦肯锡情商控制法则：

时间可贵，值得把握。把握时间，并不是要和时间赛跑，同时也要懂得去享受生活。享受生活，并不是让你停步不前，而是要懂得我们浪费不起这有限的时间。

执行力决定一切工作效果

何谓执行力？执行力“就是保质保量地完成工作任务”的能力。个人执行力的强弱取决于两个要素——个人能力和工作态度，能力是基础，态度是关键。所以，职场人士要提升个人执行力，一方面要通过加强学习和实践锻炼来增强自身素质，另一方面就是要端正工作态度。

在麦肯锡公司的一次年会上，一位决策者动情地讲了这样一个故事。

在美国有位退伍军人，他在战场上负了伤，当他回到乡下，年龄也比较大，所以找工作变得非常不容易，很多单位都拒绝了他，而每一次他都迈着坚定的步伐，继续寻找可能的机会。

这一次，他来到了美国最大的一家木材公司求职，他被招聘人员挡在了门外，一口回绝不会聘用他。他通过重重阻碍，终于找到了这个公司的副总裁，他非常坚定地对这位副总裁说：“我作为一名退伍军人，郑重地向您承诺，我会完成您交给我的任何任务，请您给我一次机会。”副总裁真的就给了他一份工作。

在一个周末的下午，总裁把这个退伍军人叫到自己的办公室。对他说：“我这个周末要出去办一点事情，我的妹妹在犹他州结婚，我要去参加她的婚礼，麻烦你帮我买一件礼物。这件礼物是在礼品店非常漂亮的橱窗里的蓝色花瓶。”他把那个写有礼品店地址的卡片交给了退伍军人。退伍军人接到任务后，郑重地向他的老板承诺：“我保证完成任务！”

这位退伍军人看到卡片后面写着老板所乘坐的火车车厢和座位，因

为老板跟他说，买到这个花瓶之后，送到他所在的车厢就可以了。于是这个退伍军人立即行动，他走了很长时间才找到那个地址，当找到地址的时候，他的大脑一片空白。这个地址上面根本没有老板描述的那家礼品店，也没有那个漂亮的橱窗，更没有那只蓝色的花瓶。

退伍军人第一时间想到给老板打电话确认，但是老板的电话已经打不通了。怎么办？时间一分一秒地过去，这位退伍军人结合地图，在距离这个地址五条街的地方，终于看到了老板所描述的那家店，远远地望去，就是那个漂亮的橱窗，他已经看到了那只蓝色的花瓶。他非常欣喜，飞奔过去，却发现门已经上锁，这家店已经提前关门。

如果是你，也许会说：对不起老板，因为你给我的地址是错的，我好不容易找到时，人家已经关门了。但是，这位退伍军人没有这样做，因为他向老板承诺过：保证完成任务。这位军人结合黄页和地址，终于找到这家店经理的电话，他打过去说要买那只蓝色的花瓶，对方却说："我在度假，不营业。"然后就把电话挂了。

如果是你，这时候你可能会说对不起老板，店已关门，我买不到。但是，这位退伍军人没有这样做，因为他向老板承诺过：保证完成任务。他在想，无论付出什么代价，都要拿到那只蓝色的花瓶。他想砸破橱窗拿到花瓶，于是转身去寻找工具。等他好不容易找到工具回来的时候，正好从远方来了一位警察，全副武装，那个警察来到了橱窗面前，站在那里居然一动不动。然后这个退伍军人静心地等待，等了好久，那个警察也丝毫没有要走的意思。

这个时候，这位退伍军人意识到了什么，他再一次拨通该店经理的电话，他第一句话说，我以自己的性命和一个军人的名誉担保，我一定要拿到那只蓝色的花瓶，因为我承诺过，这关系到一个军人的荣誉和性

命，请您帮帮我。经理不再挂他的电话，一直在听他讲。他讲述自己在战场上负伤的故事，因为在战场上承诺战友，一定挽救战友的生命，一定要把战友背出战场，为此他身负重伤，留下残疾。经理被他感动了，终于决定派一个人给他打开商店的门，把这个蓝色的花瓶卖给了他。

退伍军人拿到了蓝色的花瓶，非常开心。但这个时候老板的火车已经开了，如果是你，也许会找出一堆的理由向老板解释：你给我的地址是错的，我好不容易才找到时，人家已经关门了。我遭遇挫折、经历磨难，终于拿到了这只蓝色的花瓶，但你的火车已经开了。但是，这位退伍军人没有这么做，因为他向老板承诺过：保证完成任务。于是这位退伍军人给他过去的战友打电话，他想租用一架私人飞机，并找到了一位愿意把私人飞机租借给他的人，然后他乘飞机追赶老板乘坐的火车的下一站，当他气喘吁吁跑进站台的时候，老板的火车正好缓缓地驶进站台。

他按照老板告诉他的车厢号，走到老板的车厢，看到老板正安静地坐在那里，他把蓝色的花瓶小心翼翼地放到桌子上。然后跟老板说："这就是你要的蓝色花瓶，给您妹妹带好，祝您旅途愉快。"然后转身就下车了。

新的一周开始，上班的第一天，老板把这个退伍军人叫到自己的办公室。跟他说："谢谢你帮我买的礼物，我妹妹非常喜欢。你完成了任务，我向你表示感谢。其实，公司这几年，一直在选一位经理人，想把他选派到分公司担任总裁，这是公司最重要的一个部门，但我们一直没有找到合适的人选，始终不能够如愿以偿。

"后来，我们的顾问公司麦肯锡给我们出了一个蓝色花瓶测试选择经理人的办法。在选择经理人的过程当中，大多数人都没有完成任务，

因为我们给的地址是假的，我们让商店经理提前关门，我们让他只能够接两次电话，在过去的测试中只有一个人完成了任务，是因为他把橱窗的玻璃砸碎拿到了那只蓝色花瓶，我们觉得这样的做法与我们公司的道德规范不符，所以他没有被录用。

“所以在后来的测试当中，我们特意雇了一位全副武装的警察守在那里。但是所有这些，都没有阻碍你完成任务。你出色地完成了任务，现在我代表董事会正式任命你为本公司远东地区的总裁……”

麦肯锡情商控制法则：

执行力的定义很简单，就是保质保量、不折不扣地完成工作任务。执行力对一个公司的发展和员工个人职业化的成长都十分重要。个人执行力决定个人的成败，企业执行力决定企业的兴亡。

职场新人如何提高工作效率

作为职场新人，对公司和业务的了解程度有限，但这并不意味着其业务能力就是低下的。下列是麦肯锡公司在新员工培训时列出的一些提高工作效率的“诀窍”，希望能对各位职场新人有所帮助。

第一，具备职业精神。

许多不注意细节的职场人在写邮件的时候直接标注：见附件。这给他人造成了很大麻烦，因为需要一个个下载打开。其实完全可以把附件里面的重点内容贴到正文里，方便别人快速浏览，有需要的再下载附件方便查看详细部分。像一个产品经理一样，时时刻刻注意跟你交互的每一个人的用户体验，是互联网人起码的职业精神。

第二，学会写邮件。

这不是在开玩笑。你真的会写邮件吗？虽然当面聊天更便捷，但是邮件内容就是你们的书面凭证，一旦出现意外情况就可以发现责任人，查清楚问题出在哪里，有助于团队的清晰分工和工作任务的高效执行。就算当面沟通过了，回头补一下邮件作为备忘和思路整理也是很有必要的。

抄送功能有什么作用？是用来通知你的领导以及需要与你跨部门合作的别的部门的领导你们在做什么样的工作。切忌写成流水账或者一团乱麻。学会用表格来讲清自己的规划，无论是会议纪要还是工作计划，都可以条理清晰地画成表格。按照优先级顺序从上到下，让看邮件的人一目了然。毕竟邮件的目的是提高效率，不是让人家做阅读理解。

第三，向上汇报。

不管公司的规模大小，你的老大都是千头万绪、日理万机的。他突然跑来询问你却一问三不知是最糟糕的现象了。不如先发制人，反客为主，每天积极汇报。

第四，不要越俎代庖。

在工作中如果过分热情，很容易好心办坏事。该是谁的事情谁负责，你可以在他主动请求你帮忙时提供必要的帮助，但不可以大大咧咧地指手画脚甚至自己就接过来替人家干了，尤其涉及经费、资源等敏感问题。同一个媒介同时接触一家公司一个部门的两个人一定会产生纠纷和混乱，重复劳动不说，沟通成本翻番，还会让本来已接手的人颇为不爽。经费申请报销使用不是同一个人处理的话也会产生巨大的麻烦。当然提意见完全是欢迎的，但是可以放在大的工作群里大家集体讨论。

第五，疯狂学习，低调处事，熟悉花钱，锻炼身体。

个性张扬和自我意识强烈是职场年轻人的共同标签。低调是态度谦和，千万不要狂妄自大。浮躁，都是因为所见的世面太少。熟悉花钱是说要善用财务计划，会把钱花在刀刃上，无论是用于私人生活还是公用。很多事情并不是越少越好，并不取决于你有多少钱可花。锻炼身体就不用解释了，不过平时走路姿势、坐姿、睡姿的正确，比锻炼身体的那一个小时要重要得多，没有时间来锻炼的人，终有一天会抽出时间来生病。

第六，资源流动起来才会盘活。

念书时不愿意借同学笔记，生怕别人知道自己熬夜读书，在职场上

生怕自己所谓的人脉丧失，这样的人永远不会有什么出息。因为一个人的魅力和精力是有限的，最终能长久的一定是他把自己作为一个节点，去不断地连接一个一个的人才。如果因为你的撮合导致其他两个人合作了之后就甩开了你，那说明你们之间本来就是弱联系，就算没有这件事情，关系也会慢慢消亡。

第七，进入职场，你是来工作、成就事业的，不是来交朋友的。

情商低的人特别容易因为情绪、喜好、性格排斥某个合作对象，这是十分不专业的表现。顾大局、就事论事，是每一个职场人必备的素养。如果做不到，哪怕你才华横溢，哪怕你天赋异禀，企业也没办法用你。职场有自己的规律和守则，你的所有个性，都应该是在高压线之下的，而不带个人情绪办事，就是高压线之一。

第八，用数据说话。

很多人说数据也不精准，也会骗人。但是真正骗人的应该是统计而不是数字。谁也不能拍着胸脯打包票，对市场和用户百分百准确洞悉。我们需要依靠数据不断地修正我们的错觉和主观臆断。新人最爱说“我以为”，然而真正应该说的是“根据数据结果来看”。

麦肯锡情商控制法则：

迅速适应职场环境、进入工作状态是每一位职场新人的义务。作为职场新人，提高工作效率，就是在为自己的未来添砖加瓦。

让热忱为效率服务

对职场人士而言，工作状态常常数月乃至数年如一日。在职场工作的时间越长，对工作的热情可能就会越低，最后慢慢失去了积极性。确实，每天做同样的事情，面对同样的问题，难免产生工作倦怠。工作倦怠虽然不是病，但是对人仍然是有很大负面影响的。

轻度的工作倦怠会让人对工作失去兴趣，产生很强的疲劳感；严重的会让人出现嗜睡或者失眠、记忆力下降、精神恍惚、吃不下饭甚至呕吐的情况。这种状态即“亚健康”状态。这种状态的长期持续，会诱发一些慢性疾病。

不仅如此，如果对工作产生倦怠心理，还会严重影响你在职场上的表现，一系列的连锁反应就会随之出现——工作犯错、业绩受损、升迁无望、形象打折。这些连锁反应会过早地扼杀职场人士未来在公司的前途，加薪、晋升等都只能成为空谈。

职场人士工作时要想有良好的工作表现，就必须保持工作的高效，并拥有良好的人际关系。但是职场的环境是复杂的，很多年轻白领在进入职场后，因为各种原因而丧失信心，对工作的热情也越来越低，工作表现可想而知。

今天我们就来了解麦肯锡公司的高层们制定的，能让你保持饱满的工作热情和工作战斗力的方法。

第一，将自己的努力过程记录下来，用来鼓舞自己继续奋斗。

人是需要鼓励的，如果别人不能给予鼓励，我们就要学会自己鼓励自己，准备一本小贴纸，将自己每天努力工作的过程记录下来，贴在自己的房间内，每周看一次，一是帮助自己总结工作，二是让自己明白自

己的努力不会白费，鼓励自己继续保持良好的战斗力。

第二，拟定工作目标，并不停修正和调高它。

成就感来自你对自己拟定的目标，每当完成一个目标，开始一个新的目标时，你就会再次努力向前。目标是一种心理暗示，要在心里反复告知自己可以完成这个目标，同时还需要不停调高目标，这样你才会不停努力，当你泄气的时候，看看自己的努力记录，相信你就会继续向前。

第三，保持自己的业余爱好。

记住，工作生活两不误，只有生活开心工作才会开心，很多人会因为工作的烦恼而影响自己的日常生活，所以建议大家保持自己的业余爱好，哪怕工作再忙，也要抽空做一点自己喜欢的事情，如种种花草，上网游戏一下，这些都是对自己心理的一种调解，也是帮助你保持工作的热情的诀窍。

第四，不要怕犯错误，要善于总结。

任何人在工作中都会犯错误，记住，不要让错误影响你，要停止任何负面的、责备自己的想法，要学会专注于如何解决你所犯的错误。同时要不停总结思考错误，避免以后同样错误的再次发生。

第五，要有压力，不要安于现状。

人在不断的压力下，会不停成长，也能激发出战斗力，所以不要安于现状，要不断寻求挑战，从而获得新的动力和力量。对自己的要求多一点，懒惰只会让你一蹶不振。

第六，控制好自己的情绪。

控制情绪在职场中非常重要，不要因为一些人或者事情，或者你认为不公平的地方而不开心。物竞天择，适者生存，你要学会将压力转化为动力，尽快调节自己的情绪，尽快恢复平常心，重新投入工作当中。

第七，战胜惧怕。

我们在工作中，总会有一些事情让我们惧怕，比如老板开会，比如让你做一些你不擅长的事情，不要怕，只有战胜恐惧，你的工作热情才能感染别人，当你战胜恐惧时，你就已经能够掌控自己了，也能让你在工作中更加开心。

第八，危机让我们更加成熟。

危机能促使我们竭尽全力。必须正视危机，这样你才能不断保持自己的热情和战斗力，否则你会觉得自己的工作非常舒适，风平浪静。这样，你会失去动力，这是非常可怕的，请正视危机，时刻警惕危机的来临。即使你现在是某个领域的专家，但是无论你多么出色，天外有天，人外有人，这一点是无论如何都改变不了的，所以要时刻保持对工作的热情，不断提高自己的能力，让自己有资本与别人竞争。

总而言之，我们不应把工作视作一种无可避免的苦役。否则，即使从事的是自己最喜欢的工作，依然无法持久地保持对工作的热情。工作满意的秘密之一就是能“看到超越工作之外的东西”。一旦心情愉快起来，就会全身心地投入。本来你觉得乏味的事情会变得妙趣横生，这正是工作的乐趣所在。道理是简单的，道路是漫长的，希望大家在职场的道路上能坚持到底，只要坚持，曙光总有一天会出现的。

麦肯锡情商控制法则：

既然我们选择了这份工作，就应该把它当作自己的事业，用热情和上进心去经营。

合作是成功的快捷方式

露西从英国一所著名的大学毕业后，顺利被一家外贸公司的业务部聘用。

工作日的午休时间，员工们都选择去公司附近的一家味美价廉的餐厅就餐。为了保证公司以及员工个人的财物安全，公司员工平时进出的时候，都会随手关门，刷卡出入。但露西总是忘记关门。同事提醒她，她丝毫没有放在心里：难道你们自己的东西不能自己保管好吗？

这天午餐时间，露西是中午最晚出去吃午餐的。她像往常一般，大踏步走出公司，依然没有关上公司大门。她自己却背着大大的挎包出了门，电子产品和钱包都装在里面。

没想到的是，就在当天中午，一个小偷溜进了公司，拿走了办公桌上的两台笔记本电脑、几部手机和一些现金。

报警后，公司经理和警察一起查看监控录像，当看到镜头下的露西若无其事地走出办公室，没有关上大门时，经理觉得这个女孩太自私，但还是把怒火压了下来。

过了些日子，公司收到一封国外老客户的传真，急要一批货。为了赶时间，销售部的全体员工加班加点地包装货物，并往卡车上搬运。

其他部门的员工见销售部的同事们忙得大汗淋漓，纷纷过去帮忙。露西下班后经过销售部，见到这里忙成一片，好奇地看了一眼然后继续走向电梯。一名同事追过来提醒，露西说道：“现在是下班时间，这个时间属于我自己。”

公司有一项不成文的规定：每个员工的生日当天，经理需带着员工们一起聚餐，给那名员工庆生。

尽管其他员工对这个不成文的规定非常支持，但露西认为这个规定有些死板：聚餐在下午下班后，而且时间很长，她就没法边做面膜边看剧了。于是，无论有没有同事过生日，一下

班，露西就收拾东西回家。前几次还有人提醒，后来次数多了，大家心知肚明她不愿参加生日聚餐，也就不叫她了。

由于露西平时根本没有把自己当成公司的一员，渐渐地，大家开始疏远露西。露西接触到的任务种类越来越多，需要其他同事的支持和配合，但大家都借口忙碌而不愿意提供帮助。露西的工作也由此越来越被动，工作业绩也是快速下滑。

最后，露西终于被公司辞退了，她黯然离开了公司。

要知道，个体的力量是有限的，而团队的合作则可以实现个体难以达成的目标。在专业分工越来越细的今天，几乎没有一件工作是不需要别人帮忙而独立完成的，大多数人只是在做着某个环节的工作而已。拿出版社来说，没有好的选题，你的文字加工能力再强又有什么用？反之，有了好的书稿，却是错误满篇，这样的书即使能出版，质量上也很难过关。一个公司要举办销售活动，需要企业的策划部拿出活动方案，市场部去将活动需要的场地、宣传品落实下来，而进行活动时，又需要后勤部的大力配合。所有的这一切，仅凭一人之力是根本办不到的。

由此可见，我们在执行任务时，一定要注意加强与周围同事的沟通，培养合作精神，学会借力。对老员工，要虚心请教；对身边的同事，则应真诚帮助。这样，你在以后的工作中，就会得到大家不遗余力的帮忙，就能巧妙借助他人的力量来完成任务。虚心请教的姿态，几句温暖的话语，就能为自己轻松地纺织一张人际网而占尽主动的先机，何乐而不为呢？

如今这个社会，很大程度上是靠人际关系网来工作和运作的。需要别人帮忙时，如果之前根本就没有打过交道，或者一直不冷不热，遇到困难时又如何向别人开口呢？朋友多，信息来源就多，做起事情来就会顺手得多。想把工作做出色，有时候仅凭个人的力量是办不到的，要记

住：有用的人就在你身边。正如著名企业管理专家阿瑟·卡维特·罗伯特斯所言：“所有优异的成绩都是通过一场相互配合的拉力赛取得的，每个团队成员要善于借用其他成员的力量，而不是单枪匹马独自完成整场比赛。”

麦肯锡情商控制法则：

热忱不是演戏，它不是做样子让人看的。热忱发自内心，来自一个人对自己所从事工作的真实的喜欢和熊熊燃烧的热情。

休息让你工作时做得更多

根据美国人力资源管理协会对600名员工的一份调查，70%的雇员需要为工作加班加点——在公司加班，回家还要加班，甚至周末、假期也要加班。哈佛商学院两位研究员调查了为不同公司工作的1000名对象，发现几乎有一半的人每周工作超过65个小时，这还不包括下班以后用于联系工作事宜的25个小时，他们在报告中写到受访者的心态——这些受访者认为，如果自己所在的公司想要在全球市场里获得成功，那么他们就必须保持一直在上班的状态……

最后，这两位研究员得出了一种与传统观点完全相反的结论：暂时性地放下手中的工作能够让人更好地投入工作。

波士顿咨询集团的一些顾问组被要求每周进行“预休假”，即每周有一天的下午6点以后不得工作，不得有任何工作上的联系。一度，这样的休假让很多员工觉得尴尬，也让一部分人感到紧张，甚至还有人抗拒这个主意。他们害怕这样的休假会让自己面临差评以及更多的周末加班。这个试验的目的是要让人们明白，即使自己从工作中脱离出来，稍事休息，工作仍然可以做得很好。

这个方法真的生效了。波士顿咨询集团的内部调查显示，在6个月的时间内，和那些没参加试验的人相比，参与试验的顾问们对自己的工作和生活的平衡度更加满意，他们更愿意待在公司继续工作。意外的收获是团队的工作更有成果了，因为“团队成员的公开对话变得更多”，“和改善工作流程有关的交流也越来越多，团队的工作能力得以提高，工作效率也提升了”。这个方法如此有效，以至于波士顿咨询集团最后将它作为公司的一项政策——强制休假。

从健康角度来看，完整意义上的休息不仅是体力上的休息，还包括精神上的放假。如果把工作这根弦绷得太紧，劳动时间和强度超过人本

身的承受限度，健康就会亮起红灯。

每个人的精力都是有限的，不可能长时间都保持良好的工作状态。如果长时间处于紧张的工作状态，人会非常疲惫，工作效率也会降低，更不利于工作。暂时远离喧嚣劳碌的工作，让身体和心理都得到充分的休息和解压，才有可能带着更清醒的头脑和充沛的精力投入工作中。

你写了一天的文案，主持了一天的会议，当一切都结束了，你叹道：太累了，这一天我要睡个好觉。我们的常识使得我们对疲劳的第一反应就是“去躺躺吧”。但这是一个陷阱。

睡眠的确是一种有效的休息方式，但它主要对睡眠不足者或体力劳动者适用。对体力劳动者来说，“疲劳”主要是由体内产生大量酸性物质引起，如果十分疲劳，应采取静的休息方式。通过睡觉，可以把失去的能量补充回来，把堆积的废物排除出去。如果不是很累，也可以在床上先躺一躺，闭目静息，让全身肌肉和神经完全放松后，再起来活动活动。

但如果你是坐办公室的，大脑皮层极度兴奋，而身体却处于低兴奋状态，对待这种疲劳，睡眠能起到的作用不大（除非你是熬夜加班，连正常睡眠时间都达不到），因为你需要的不是通过“静止”恢复体能，而是要找个机会把神经放松下来。这样你就可以理解为什么你周末两天不出门依旧无精打采，而下班后游泳半个小时就能神采奕奕。

大脑皮层的一百多亿神经细胞，功能都不一样，它们以不同的方式排列组合成各不相同的联合功能区，这一区域活动，另一区域就休息。所以，通过改换活动内容，就能使大脑的不同区域得到休息。心理生理学家谢切诺夫做过一个实验。为了消除右手的疲劳，他采取两种方式

——一种是让两只手静止休息，另一种是在右手静止的同时又让左手适当活动，然后在疲劳测量器上对右手的握力进行测试。结果发现，在左手活动的情况下，右手的疲劳消除得更快。这证明变换人的活动内容确实是积极的休息方式。

比如，你星期五写了5个小时的企划案，最好第二天去给你的盆栽们剪剪枝而不是睡到太阳晒屁股。还有一点，当你无法选择由脑力劳动转入体力劳动时，你不妨在脑力劳动内部转换。法国杰出的启蒙思想家卢梭就讲过他的心得："我本不是一个生来适于研究学问的人，因为我用功的时间稍长一些就感到疲倦，甚至我不能一连半小时集中精力于一个问题上。但是，我连续研究几个不同的问题，即使是不间断，我也能够轻松愉快地一个一个地寻思下去，这一个问题可以消除另一个问题所带来的疲劳，用不着休息一下脑筋。于是，我就在我的治学中充分利用我所发现的这一特点，对一些问题交替进行研究。这样，即使我整天用功也不觉得疲倦了。"所以，这天你要是有好几个问题要处理，最好交替进行，而不要处理完一个再开始第二个，那样精力会很快被耗尽。

我们的疲惫主要来自对现有的一成不变的生活的厌倦。所以最好的休息项目就是那些让我们重新找到生活和工作热情的活动。如果你干完一件事，能够幸福地感叹"明天又是新的一天"，那这件事对你来说就是最好的恢复热情、调节情绪的方法。但可惜，我们缺乏对"休息"的想象力。

麦肯锡公司替员工们列了下面一些活动清单，基本思路是以"做"来解决"累"，用积极休息取代消极放纵。当然，最适合你的方法还是要你自己探索。事实上，如果你觉得打扫卫生比坐过山车是更好的放松，那么就去做吧，别管世界上的其他人都在玩什么。

也许你可以试着放弃在周六晚上去酒吧，10点入睡，然后在第二天7点起床，看看你从来没有机会看到的早间剧场，你会发现这一天可以和过去的千万个周末都不相同。

不要再去你已经去过无数次的度假村找乐子了。找一条你从没去过的街道，把它走完。你会发现对于这个已经感到腻味的城市，你其实并没有完全体会到它的妙处。

去社交。不要以为它总是令人疲惫的。虽然和看书比起来，它稍有点令人紧张，但也能让你更兴奋、更有认同感。你必须每周有两三天是和工作圈子和亲戚以外的人打交道。它让你在朝九晚五的机械运行中不至失去活泼的天性。女性朋友们尤为需要走出去和朋友聚会，这时你不再是满脸写着“效率”的中性人，而是裙裾飞扬的魅力焦点。

麦肯锡情商控制法则：

职场人总是过分强调“工作”的价值而忽略了“休息”的意义。实际上，休息并非浪费时间的表现，反而能够让人在工作中收获更多。

把乐趣带到工作中去

也许你每天所要从事的工作是非常普通的，但你也不需要因此自怨自艾地觉得个人才华无从发挥。要知道你的平凡也是伟大的，每天一点平凡的积累最终才会成就非凡。古罗马的先哲们已经有这样的智慧："没有卑微的工作，只有卑微的工作态度。"我们无法改变工作，但我们可以改变对工作的态度。

需要指正的误区是，"早出晚归"并不意味着一个人的工作态度十分端正。或许他们并不是在认真对待自己的工作，而是把工作当成一种负担、一种逃避或是一种苦役。他们与工作的真义背道而驰，没有真心把工作看成生活的一部分，更没有以此作为通向成功的阶梯。

许多人之所以没有把工作视为乐趣，往往因为他们仅仅把工作视为获得酬劳的必经之路，而忽视了对于人而言，工作本身就是一种恩赐。太多人对工作的态度是急功近利的，于是每天带着紧张的心情盘算着自己要完成哪些工作和任务，情绪总是处在极为紧张的状态下，一边紧张工作，一边患得患失，担心稍有不慎就会毁了自己的前程。这样的心理远远不会让我们获得乐趣。只有抱着享受工作的态度，我们才可能在每天的8小时里获得轻松感。

关键在于，如果你打从心里认为工作是一种苦役，就很难不产生抵触的心理，失败也是意料之中的了。其实，只要你在心中把工作的过程当作一种享受、一个获得成功的机会，那么，工作时的那些厌恶和痛苦的感觉就会消失。否则，幸福和成功就无从谈起。

如果你确实由于生计所迫，做着一些兴味索然的工作，你也应该试

图从乏味的工作中寻找乐趣。凡是应当完成且必须完成的工作，都要学会乐在其中——这是每个职场人士需要学会的工作态度。有了这样的态度，无论从事什么职业，都能取得不错的成果。把乐趣带到工作里，辛苦的日子也可以过得甜美。

在美国西雅图，有一个著名的鱼市场，世界各地的游客纷纷慕名前去买鱼。从你走进那家鱼市场开始，鱼贩们欢快的笑声就能一下子吸引客人们驻足。鱼贩们脸上带着灿烂的微笑，像一群合作默契的棒球队员一样，让冰冻成棍棒状的鱼在空中飞来飞去。这个“奇景”让游客们纷纷停下拍照。

有人问鱼贩：“你们长年在这样单调的环境下，是如何保持愉快的心情的呢？”

鱼贩回答，事实上，这个鱼市场在若干年前本也是了无生气，随处可闻抱怨之声。渐渐地，大家意识到，与其每天抱怨沉重的工作，不如改变工作的品质。从此，鱼贩们不再对生活抱怨连连，而是尽情享受着做买卖的过程。再后来，一个创意接着一个创意，一串笑声接着另一串笑声，鱼市场成了一片乐土。

鱼贩介绍说，大伙在多年的配合下，人人练就了不凡的身手，可以和马戏团演员相媲美。欢乐的气氛还影响了附近的上班族，他们下班后常来和鱼贩们一起用餐，分享他们的好心情。甚至还有一些苦于员工士气低迷的主管专程跑来询问：“为什么一整天在这个充满血腥味的地方做苦工，你们竟然还这么快乐？”而鱼贩们也很乐于给远道而来的人排忧解难，“实际上，并不是生活亏待了我们，而是我们期望太高以致忽略了生活本身。”

游客们有时也有参与到游戏中来的机会。鱼贩们邀请他们参加接鱼游戏。即使平常厌恶腥味的游客，也很乐意在热情的掌声中追忆一下童年的快乐，而且意犹未尽。每个愁眉不展的人进了这个鱼市场，最后都会笑逐颜开地离开，手中常常提满了水产品，内心也会悟出一些道理来。

无论何时，不要让你的生活太呆板，不要让你的工作太机械，要把生活情趣化、工作艺术化。发现了工作的乐趣，人自然也会尽心尽力去

工作。工作里遇到阻碍是在所难免的，也有许多避免不了的辛苦。但只要我们用良好的心态面对工作，那么无论耗费多少体力和脑力，感觉也都是愉快的。

有一名十分热衷于绘画的大学生。大学毕业，他选择出国留学继续深造。国外的生活花钱如流水，经济拮据的他在读书之余还要打工赚取生活费。熟人帮他介绍了一份工作：帮一家宾馆修剪草坪。这份工作无论如何都算不上轻松闲适，不仅需要充足的体力，而且修剪草坪还会把手磨得粗糙不堪。

起初，这名大学生很不情愿，因为他的目标是当一名油画家而不是草坪工人，可惜现实是如此残酷，他只好整天面对着草坪和灌木，不断地重复单调的工作。

时间飞速地过去，他就这样一直靠帮这家宾馆修剪草坪维持生计。后来，他发现这份工作并没有想象得那般枯燥无味，甚至还从中尝到了甜头。一天，大学生不小心铲坏了一块草皮，他冷静地思考了一阵子，索性把这块草坪修成了一幅画，竟受到了旁人的极力赞赏，他的薪酬也因此增加了一倍。

慢慢地，他喜欢起修剪草坪这份工作了。又过了些日子，因为请他修剪草坪的宾馆数量越来越多，他不得不雇用一些人帮忙。再后来，毕了业的年轻人成立了自己的公司，专门帮人设计和修剪草坪，在上面“作画”。他的公司生意越来越红火，财富滚滚而来。

成功学大师曼狄诺说：“我们不是被束缚在工作中的奴隶。即使你憎恨那些不得不完成的工作，你还是明白苦差是挖开精神宝藏的必需品，只有它能够改变我们的命运。这就好比耕耘播种为的是收获果实一

样。

“无论我们做任何工作，让我们为之倾注爱心，那样，我们将不会失败。我们每天所做的事情虽然有限，却也是有意义的。世界的进步并不单单靠英雄们有力的臂膀向前推动，每一个诚实工作着的人也都在贡献着自己的一份微薄之力。对于工作的真爱，不是源于金钱，不是因为时间的消耗或是技能的实践，而是来自对于成功本身带来的骄傲与满足的渴望。对于出色的工作的最大奖赏就是已经完成了它。如果你不能选择自己更喜欢的工作，就要尽力喜欢眼前的工作。”

众所周知，日本是个资源匮乏的国家，在第二次世界大战后却得以迅速崛起。经过了多年迅猛的发展，日本的汽车产业已经严重威胁美国的“老大”地位；光学仪器和照相机令德国不可小觑；制表业引起了瑞士的注意；动画和游戏机更是风靡世界。

上述功绩主要归于日本人对工作的认真态度，而且日本人会在工作中自寻乐趣，保持积极的态度，有了在工作上的精益求精，产品才会得到全世界的广泛认可。日本人为何能对工作保持积极的态度呢？中谷彰宏说：“工作的有趣与否，不在于工作本身是否有趣，而在于你有没有充满激情且勤奋地去做你的工作。再枯燥无味的工作，努力去做，也会变得有趣；再有趣的工作，慢吞吞地、兴味索然地做，也会变得索然无味。”

松下幸之助在谈到自己雇用员工的标准时说：“我从不爱用那些抱怨环境，抱怨职务、待遇与自己的才能不相称的员工。我所喜欢的员工都是对工作充满了激情和好奇的员工，这种员工也许本身能力并不是很出色，但他们在工作中踏实肯干，对自己的工作不挑剔，真正能在工作上花力气，遇到困难和麻烦也不会退缩。”据此，松下先生的公司总是

聘用一些能力只能打七十分的中等人才，松下不仅不着急，反而说这是“公司的福气”。松下本人给自己打的分数也只有七十分。然而正是这个“七十分”的团队，打造了“松下”这个世界知名的品牌。

麦肯锡情商控制法则：

许多优秀的人士从不把工作当成一种“苦楚”，而是一个实现自我成就的、快乐的旅程。如果你不希望每天的八小时痛苦难耐，不妨把乐趣带到工作中去。

第七章 情商高就是懂得社交的艺术

职场新人赢得欢迎的妙招

职场新人该清醒了：不要认为停留在心灵的舒适区内是可以被原谅的。每个人心里都有一个“舒适区”，这个“舒适区”完全属于自己，待在里面的你不愿意被外界打扰或是逼迫，不愿跟陌生人建立关系，不愿被人指责（无论对错），不愿按照某种规定去做事，不愿主动去关心别人，不愿帮助他人考虑周全。

毕竟，在象牙塔里，这些习惯很容易被理解，有时这些行为还会被冠以“冷酷”“个性”之名，被一些同学模仿和崇拜。然而进入社会开始工作，你就要极力做出改变。否则，你将很快变成鸡尾酒会上唯一没有人理睬的对象。倘若你能很快打破学生时代给自己限定的舒适区域，比别人更快地对业务和人际关系了如指掌，那你就能很快地脱颖而出。

一场会议当中，一个停留在心灵舒适区的人会消极待命，仅仅完成上级指派下来的任务，却对此事以外的任何事情漠不关心，更不会想到通过自己的一点改进来让进行下一步工作的人更加容易上手。敢于跳出内心舒适区域，意味着敢于提出疑问和建议，并在得到上级认可和指点之后迅速回到工作状态中来，随时准备好接受他人的意见。当停留在舒适区的人遇到一名新同事，他往往会对之视而不见，继续忙自己的。殊不知新来的同事不久后就可能变成自己的上司。

麦肯锡项目主管赛琳娜告诫职场新人们：“职场新人要把校园中的

随意性从身边赶走，尽早冲出自己的舒适区域，开始做好和这个社会交流的准备。”她提出了一些指导意见，可供职场新人们参考：

第一，精神百倍。

挺拔的身姿给人神采奕奕之感，至少这样的人是充满自信的。你当然也不希望同事和领导看你每天无精打采地缩在电脑前，除非你是为了赶制一项重要的设计而劳碌了一整晚。

第二，时间观念。

职场当中人们分秒必争，没有人有义务等待他人。无论是公司例会还是客户约见，务必要准时，时间观念对于职场人士来说十分重要。

作为一名职场新人，鲁尔福聪明、反应灵活，毕业于名校的他，专业课成绩也非常优秀。然而就是这样一个别人眼中的人才，却渐渐失去了领导们的信任。原来，鲁尔福在关于时间的表达上总是充满犹疑：“到时候有人会把那些东西都准备好”“客户说他明天或者后天过来拜访”。这些模棱两可的话语也许让鲁尔福本身感到压力减轻了些，但他的领导和同事们却感觉很累。

这天，领导要求鲁尔福把一个文件分发给每个人，确保让大家知悉，鲁尔福答应道：“好的，我晚些时候会把这个文件发给所有的人。”这话让领导心里十分不快，因为这话似乎在告诉领导，必须要时刻提醒鲁尔福不要忘记。

第三，“公文包效应”。

如果你能养成每天上班下班都夹带公文包的习惯，一定能给人认真工作的印象。也许你从进了办公室开始就把包扔到一边，也许你的公文包只有在午餐时才会出现，但那些都不重要，因为你的形象已经暂时树立起来了。

第四，做些额外的工作。

如果你能养成做些额外工作的习惯，你的上司迟早会注意到你的，特别是他即将委派下一个任务的时候。不用担心，薪资和福利会主动来找你。

第五，公私分明。

好员工的重要标志就是公私分明。这意味着工作时要专心且投入，绝对不能在上班时间为晚上的约会或者下班后兄弟们的酒会而心猿意马。

第六，微笑的魅力。

微笑是会传染的，而且也具有相当有效的抵御坏心情的能力。学会做一个阳光的人，把你的微笑分享给别人。

第七，注意容貌和气味。

随身携带口香糖也许能在关键时刻帮你大忙。无论我们多么强调心灵的美德，人们还是习惯于从他们看到的表象来对人进行评价。平日里，唯一能被允许装束稍微休闲些的日子就是周五，其他时候请保持严谨。上班时把自己当成军人，而下班后你可以回归为那个长不大的小男孩。

第八，保持清洁的工作环境。

让你的办公桌时刻保持清洁，文件分类按次序摆放，样样东西都井井有条。这样你的老板一定会认为你在其他方面同样是有条理的，那么他把事情交给你就会放心多了。

第九，与时俱进。

坚持每天花些时间浏览报纸，看看行业有什么新的动态和发展。你可以在微观和宏观两个方面对你的行业进行跟踪掌握。如果你有进入更大的公司发展的打算的话，掌握行业最新资讯对你将有不小的帮助。

第十，准备几个笑话随时待命。

这当然不意味着要你做个办公室的小丑，但准备几个笑话是有必要的，以备不时之需。还有什么比同事聚会中的一个笑话更能让大家开怀大笑呢？

第十一，拒绝闲谈。

不管你与同事谈得多么投机，聊的话题多么有趣和开心，办公室闲谈都是终结你的职业生涯的致命禁忌。职场当中该如何取舍，相信你心中一定有数。

第十二，不要忽略细节。

大学里，许多学生养成做事粗枝大叶的习惯，也很少有人会来苛责你。进入社会，在职场中脱颖而出的精髓就在于将细节做到无可挑剔。一个慌忙寻找保险箱钥匙的动作，就很有可能令你丧失晋升财务主管的机会。

麦肯锡情商控制法则：

同样的起点，为什么有的职场人走得更稳健、走得更远？原来，区别在“起点”处就已经产生了。作为职场新人，需要懂得一些为人处世的技巧，这会让你终身受益。

人际资源与人际脉络

在当今社会，人际关系也是财富来源。据研究，一个人赚的钱，两分来自知识、八分来自关系。关于人脉的重要性不言而喻，甚至有人说“人脉就是财脉，粉丝就是生产力。”

人类是群居的社会动物，大家互相帮忙而赖以生存，人与人之间产生了特殊的情感与利益关系，这就是所谓的“人脉”。不过人脉的重要性夸张到这个份儿上，怎么听怎么看也是利益关系重于情感。经由人际关系而形成的人际脉络谁没有呢？问题是看你如何把人脉派上用场。于是又有了一大串说法：有人脉就有机遇，建立人脉找到好工作，把好你的人脉，互惠互利结牢人脉，开发你的人脉金矿，在人脉网中提升自己，打造黄金人脉组合，经营人脉就是经营成功。

哈佛大学为了解人际能力在一个人的成就中所扮演的角色，曾经针对贝尔实验室的顶尖研究员做过调查。结果发现，被大家认同的杰出人才，专业能力往往不是最强，可是“他们会采用不同的人际策略”——当一位表现平平的研究员遇到棘手问题时，会努力去请教专家，之后却往往因苦候回音而白白浪费时间；但顶尖人才却因为在平时就已经建立了丰富的资源网，一旦有事请教便立刻能得到答案。

因此，这份研究报告指出，在专业技能已是必备条件的现代社会，决定胜出的关键往往在于面临难题时，人们如何以最快的方式找到对的人解决问题。

对此，麦肯锡的资深管理者奥利弗为大家介绍了一些简单的人脉提升技巧。

第一，建立守信用的形象。

曾任美商摩根大通集团台湾地区负责人的郭明鉴表示，建立一个让人信任的形象，是让人脉竞争力可以产生正向循环的关键。如果一个人讲的话每次都要打七八折，那么他认识的人越多，带来的负面影响就越多。

第二，增加自己被利用的价值。

在这个方面，地产大亨罗伯茨就做出了表率。因为他有投资方面的知识，周围的朋友都想找他咨询，他对此稍加利用，就建立了一个广大的人脉网络。

第三，乐于与别人分享，助人者自助。

不管是信息、金钱利益或工作机会，懂得分享的人，最终往往可以获得更多。“赚钱的机会非常多，但一个人无法把所有的钱都赚走。”一名世界前500强的高管如是说。

第四，增加自己曝光的渠道。

参加健身、俱乐部等团体，是把自己推销给别人的好渠道，也是建立自己形象的机会。专门从事人力资源培训的波尔津就表示，五年前，他正是为了拓展人脉而参加人力资源协会的。

虽然当时他只能担任会员服务组里一个毫不起眼的组员，但他牺牲私人时间，每个月举办研讨会，逐渐就把知名度打开了，进而晋身为协会主任，业务量自然也跟着稳中有升，短短三年的时间，他的月薪就从五万美金涨到二三十万美金。

第五，创意与细心。

例如，善用名片管理法，就是一个妙招。法国亿而富机油前总裁，每年都要立下志愿，与1200个人交换名片，与其中的300人联络，并与其中的40人成为朋友。据传，日月光半导体总经理杜克斯当初在美国IBM服务时，为了争取与老板碰面的机会，每天都观察老板上洗手间的时间，然后自己也选择在那时去上洗手间，增加与老板的互动。

第六，保持好奇心。

一个只关心自己，对外界没有好奇心的人，即使再好的机会出现，也会与之擦身而过。文艺复兴时期的一位思想家曾说："当你对人产生兴趣时，问题总是可以触及人心。"比如，美国知名电视主持人芭芭拉·温弗瑞。芭芭拉就常常在人物访问中询问被访者其一生中最有成就感的事，跌入谷底的经验，未来五年后想成为什么样子，毕业后的第一份工作等。在对他人的采访过程中，芭芭拉也可以重新思考自己的人生。

麦肯锡情商控制法则：

好的人际资源和人际脉络会让你的事业获得质的飞越。人际资源和人际脉络的获取需要依靠平时的用心经营，你所有的努力都将获得应有的回报。

创造时机去交际

人是一家公司成功与否的关键因素，这就意味着要花时间去社交和建立关系。但是在有限的时间内，企业家们如何能够设法保持与现有的联系人关系密切又去结识新朋友，同时又把工作做完呢？

这是可能做到的，需要你培养一些更好的习惯。麦肯锡的项目组询问了16位繁忙的企业家："如果想要刷新原有关系网同时又结交新朋友，我如何能够通过一件简单的事情快速做到？"以下是他们给出的最佳答案：

第一，参加小圈子内的会议。

需要你用至少几天时间去参加的小型会议是结交新朋友、建立新关系的好渠道。选择不仅仅是你行业内的东西，更重要的是要选择和你有同样价值观同时参加的人也和你一样有同样价值观的活动。然后允许自己在整个活动过程中出现。另外，一个人去。这会迫使你与他人建立联系。

第二，联系朋友。

"我能刷新关系网的最有趣的方式就是与我行业外的朋友联系。与不在创业公司或者技术行业的朋友互动很有趣，我可以从中了解到能够激励我的新事物或者我可以把学到的东西应用到我的公司。有那么多把事情做好的其他方法，我从各行各业的人那里都收集到了灵感。"创业新贵吉尔克说。

第三，利用社交媒体。

在你为公司的业务努力的同时，试着在社交媒体上发布你所学到的东西。这是让你的内容得到分享的一种好方法，同时你还会收获到可以对话的新人。要确保其他人能够从你的努力中受益，可以适用于目标读者的经验教训的形式呈现。

第四，每周安排一天晚上去参加活动。

离开办公室，去参加行业活动、周边行业活动以及与你的业务无关的活动，与人们联系，使用社交网络与你几个月都没有联系过的联系人重新开始对话。如果他们是当地人，就亲自去见面。每周至少要安排一个晚上去参加一次面对面的活动，刷新关系网或者建立新的联系。

第五，报名参加活动并提前联系。

参加行业活动是扩大关系网的最佳方法之一。如果你担心遭受冷遇，可以在社交网站上创办与会者和演讲者列表，在活动开始的前几周就与他们互动。这样，到你去参加活动的时候，你就不是与一群陌生人见面了，即使你是第一次亲眼见到你的网络联系人。

第六，随便问问。

通过随便问问以及人们的坦率——尤其是其他企业家的坦诚相待，我建立了很多关系网，对此我一直都感到很惊讶。每周尽量参加一次面对面的聚会，同时至少每周与已经在你的关系网中的人见一次面。告诉他们你正寻找能够把你引荐到目标行业的人，这样就会不断有新的联系人加入你的关系网中。记住要将你的声音传播出去！

第七，与曾经的联系人重新联系。

人们很容易沉浸在创建新的关系网和联系之中，而忘记与那些最初支持你的人联系。我建议退后一步，与你很久没有联系的人重新联系。即使是在很短的一段时间内，关系网都可能会发生很大的变化，所以要去联系跟进。

第八，安排每月与业内同行喝一次咖啡。

我最近一直在挑战自己，让自己每个月至少与业内的不同同行喝一次咖啡。其间讨论的问题可能是关于工作的，可能是关于个人生活的。但是最重要的是，这对于我们两个人来说都是休息时间，我们可以把注意力放在公司和工作以外的某些事情上。为了实现互利，我努力去关注质量而不是数量。

第九，利用人际关系。

参与新情况的一种简单办法就是跟随不是做业务的朋友去参加活动。无论是随便的休闲聚会，还是古生物学系列讲座，你都可以很容易地认识新朋友和学习新事物。

第十，委派任务从而腾出时间去联系别人。

关系网维护比很多人想象的需要更多的时间和精力。参加活动和获取名片仅仅是个开始。我建议把消耗时间的日常任务分派出去，这样你就有时间去迎合你的客户和寻找新客户了。这很重要，因为与客户保持强大稳固的关系最终将会让公司得以发展。

第十一，永远不要独自一人吃午饭。

每天，我都会利用午饭时间去结识新朋友和维护关系网。我的建议

是，永远不要在办公室吃午饭——相反，把这个时间用来进行有趣的社交。我们的最好的员工和最好的合作伙伴就来自这些短暂快速的午餐时间——你永远不会知道这将会带来怎样的回报。

第十二，利用社交网络。

社交网站主要就是用来构建关系网的，所以与你建立关系的每一个人联系非常重要。你应该在与新的业务联系人建立联系之后的一到两周内与他们取得联系，无论是亲自见面，还是通过网络或者社交媒体。

第十三，每周为你职业社交网络中的一个人提供一次帮助。

除了通过网络活动结识他人等办法，我们应该努力做到每周至少联系你的关系网中的一个人，看看你能如何帮助这个人。你花时间去巩固现有关系网，同时你也会了解到可能会影响你的公司的一些问题，做好充分的准备，让人们想出帮助你的办法。

第十四，参加重大的行业活动。

在固守在自己的公司高墙之内多时之后，重新回到外面的世界，建立新的联系，去参加高质量的行业会议。你会见到可以帮助你提升能力，帮助你选择趋势和机会的优秀的人。

第十五，使用有帮助的介绍。

维护宝贵关系的最佳方法就是，向人们展示出你对他们来说很重要。介绍两个可以互相帮助的人认识对参与的每个人来说都具有极其重要的价值。这也会让你在日后请求他们为你做相关的引荐时更容易。然而，一定要小心——在介绍之前你一定要与双方协商，否则你的介绍可能会成为他们的负担。

麦肯锡情商控制法则：

善用时间者从不说“我没有时间”。交际是需要用诚意和时间打造的，具有强大情商控制力的人都懂得创造时机去交际。

处理工作中摩擦的良方

职员史黛西去旁边的办公室借用电话，进去后发现一共两个电话机。就问旁边的同事，哪个是内线。那位同事正坐在电脑前，没说话。史黛西以为她没听见，就用一个指头戳了一下她，说“问你呢”——绝对不是那种气势汹汹的口气——因为她们年龄只相差一岁，平时说话都很随便的。没想到那名同事一下子站起来，瞪着眼就开始骂史黛西，骂的话还特别难听。史黛西当时愣愣地站在那里。旁边的两个同事劝也劝不住，那个同事却丝毫没有停下的意思。史黛西不理她，自己打电话，她还不住嘴，说史黛西本来就不该来。忍无可忍的史黛西当时就和她动起手来……

工作场合中，同事间难免有摩擦，如果处理不当，就会造成严重的冲突，恶化彼此的关系。绝大多数发脾气、斗脾气者的结局，往往是不怎么妙的，不是败事，就是情亡。因此，许多人这样评价善发脾气者：“脾气来了，福气走了。”这话虽然难听或不中听，但事理的确如此，它给人以深刻的启迪。

所以在和同事发生冲突摩擦时，当我们感到生气、焦躁或是不安时，不要急着往前冲，请后退两步吧。后退两步，并不表示我们停滞不前，甘于懦弱，相反，它可以让我们的视野更开阔，让我们把情况分析得更透彻，从而作出正确的判断。而且，因为你后退两步，许多的矛盾会一下子化解得无影无踪，从而让你拥有海阔天空。

让步是一种智慧，是一种胸怀，是一种宽容，是一种高尚，是一种修养。世上的事，往往并不一定要争个你死我活，谁高谁低。对于与同事间的摩擦，如果处理得当，能把激动的争执转变为冷静的沟通，会有助于彻底解决问题。麦肯锡公司的新员工培训准则里介绍了一些处理方

法：

当同事愤怒时，不要以愤怒的态度回报，但要坚持你的意见，表明你希望先冷静下来再讨论的意愿。询问他生气的原因，但不要长篇大论。如果他后悔自己一时失态，立即保证你毫不介意。给他一些恢复平静的时间，不要施加压力。

问他发火的原因，若他拒绝回答，也不必强求。若他说出不满，只要倾听，表示同情即可，不要妄下断语或提供解决方法。当同事冷漠不合作时不做判断。你可以问他："怎么了？"如果他不理会，不妨以友善的态度表示你想协助他。

如果他因家庭、感情或疾病等私人问题影响到工作情绪时，建议他找人谈谈，或请两天假。

需要注意的是，工作时摩擦产生，不要害怕正面沟通，不要逃避矛盾。冲突一旦发生了，沉默是不对的，当事情没发生更不可以。正确的态度是坦诚地、认真地沟通，双方要谈。而且，不要拖，事后沟通越早越好，时间拖得越长，双方心理上的芥蒂越深，化解起来就越麻烦。

况且，在公共办公场所发生争执，对其他同事和同事间的正常关系也都会造成不良影响。尽快化解矛盾甚至改善敌对情况，也是需要让其他同事了解的。这种姿态是非常重要的。

在沟通的时间和场合上，需要注意：不必是很正式的。可以借一个机会。比如，利用联系工作的机会主动表示一下自己的态度和看法。如果觉得工作时间不方便，可以直接约一个时间一起吃顿饭，在轻松的氛围下顺便交换一下看法。不一定要分出对错，关键是把事情说开，不要因此种下心结。

在沟通的内容上，还是要针对具体事情做讨论，做到"对事无情，对人有情"。应该看到，大家出现分歧争执是由于各司其职，但是总的出发点是要维护公司利益。在这个共同的前提

下，没有什么事情是不可以谈的。只要双方都是真诚的，任何难题都会变得很简单。

在我们的工作和生活中，常常要向领导让步，向同事让步，向下级让步，向父母让步，向孩子让步，向妻子（丈夫）让步，向对手让步……你做出了让步，并不代表你就是失败者，相反，你从你的让步中赢得了关系的更加密切、感情的更加融洽，这难道不比争一时之气、逞一时之能，更显示了自身的强大？

麦肯锡情商控制法则：

工作中产生的摩擦往往出乎人们意料，却又是不可避免的。对待摩擦，我们需要用智慧和情商控制力积极应对，才可能减少误会、化解矛盾。

学会做一只职场“变色龙”

职场是一个充满了变数和不确定性因素的地方。在这里，一成不变的处事风格没有出路，只有那些懂得随机应变的员工才能得到最终肯定。所以，善于做一个职场上的“变色龙”，是每一个职场中人生存的法宝。

对于那些“坏”上司而言，他们苛求自己的员工能在任何环境中把任何棘手的问题完美解决。这种苛刻的要求，对于员工而言无疑是一种严峻的挑战。所以许多员工在遇到这样的老板时都会抱怨：“我又不是万能的，凭什么要求我能够处理那么多不同的情况？”

这些喜欢抱怨的员工，最终会失去上司的信任，甚至会被那些“坏”上司无情地淘汰。因为在“坏”上司的眼中，最有竞争力的员工是这样一些人：他们可以用极少的时间适应环境，并尽快做出成绩；他们从不抱怨环境，对于环境的变化他们会极力地去适应，并善于在不同的环境中做出成绩。如果你不能符合上司们的这一要求，那么对不起，无情的“坏”上司们是不会再给你机会的。

所以我们才说：职场人很有必要学习一下变色龙的“变色”技巧。

变色龙性格温顺，攻击性也不强。它们广泛地分布于地球的各个角落——无论是怪石嶙峋、寸草不生的险峰，还是酷日当头、干旱无比的沙漠，你都可以看到它们的足迹——随着环境的变化而变化是变色龙得以悠然生存的唯一法宝。这种对于环境的超强适应能力，正是职场中人所需要具备的。

20世纪80年代，迟代子还是一家社区卫生服务站的护士，不甘平庸的她偶然看到了一则麦肯锡公司的招聘信息，于是就当即拿处方纸当信纸，向麦肯锡公司投递了一封求职信。

不久后，她接到了麦肯锡公司的面试通知。在面试之前，需要先参加英语笔试，迟代子顺利通过了。但是接下来要进行的英语口试却是迟代子的一个软肋，因为她和大部分非英语母语的人一样，只能写，不会读。

怎么办？迟代子经过一番思考，认为自己虽然遇到了困难，但是不能放弃，她要自己创造条件，即刻去练口语，以便顺应招聘方的要求。

于是，迟代子马上找了个口语班，开始学习英语。但是她才刚刚学了一个礼拜的口语，麦肯锡就突然通知她去上班，而此时她的口语仍然不过关。在这种情况下，迟代子再次选择面对挑战。她被公司派去带领一个来自西雅图的合唱班成员游览东京。她带着这些美国人去东京的各大旅游景点，并且在工作中把这些人当作自己最好的英语陪练，她抓住每一个和这些人交流的机会，练习自己的口语，最后终于一举通过了麦肯锡的口语测试。

在通过口试后，负责面试的考官又问迟代子会不会打字。这让迟代子大吃一惊，因为在这以前，她连打字机都没见过。这时迟代子悄悄观察了一下四周，发现房间内并没有打字机一类的东西，她知道当时并不会考打字技能，于是大胆地说自己会用。

果然，当时考官并没有让迟代子打字。回到家之后，迟代子马上借钱买了台打字机，开始疯狂地练习。因为不知道考官何时会考查自己的技术，所以她抓紧一切时间练习，甚至吃饭的时候都手抖。后来，迟代子终于克服重重困难被麦肯锡公司录用了。

迟代子在应聘的过程中，遇到了一个又一个新情况与新挑战，但是她没有放弃，而是在极其不利的条件下努力地去适应环境，并想方设法满足上司的要求，最终她成功了。

像迟代子这种有着变色龙一样适应本领的员工，才能最终战胜自己所处的不利局面，灵活地应对各种危机，最终得到肯定。这种随机应变

的能力在帮助他们迅速适应环境、打造个人竞争优势的同时，也让他们在职场中左右逢源，获得常人难以企及的成就。

所以，当一个“坏”上司不断地给你制造难题，不断地把你放到一个新环境中去处理问题的时候，你必须要有像变色龙那样超强的适应能力，才能最终把问题处理好，进而赢得“坏”上司的青睐。

在困难面前一味地抱怨没有任何意义。实际上，任何一个企业都是在竞争中不断发展的，企业必须不断地开拓新的市场才能最终取得成功，所以“坏”上司们不得不把自己的员工不断推向新的挑战。作为一个员工如果你不能适应接踵而至的新挑战，“坏”上司们自然会认为你没有“价值”，会逐渐失去对你的信任。要知道，那些重要的岗位，“坏”上司们永远会留给变色龙一样的员工。所以，在面对“坏”上司们对你的苛求时，你需要说的是：我行！我可以！然后，去面对挑战，战胜困难。只有这样，“坏”上司们才会变得可爱起来，给你信任，给你机会。

其实，从员工自我提高的角度来看，“坏”上司的苛求也将会是员工成长的一个积极动力。一位优秀员工，本来就不该惧怕环境的改变，相反，他们会把这看作提高自己能力的契机，是上司在给自己提供锻炼适应环境能力的机会，从而更充分地发挥出自己的聪明才干。那些拒绝去适应新环境或者害怕面对新环境的员工，他们如果只会抱怨上司的“坏”，而不懂得去适应新环境的话，那么他们也只能在企业的发展中越来越默默无闻，最后惨遭淘汰。

所以，职场中的你最需要做的就是把自己变成变色龙一样的员工，不管在什么环境下都可以快速地适应并融入新的工作中，打造出一片新天地。只有这样，你才会是优秀企业最需要的人！

麦肯锡情商控制法则：

在这个充满变化的世界上，停滞不前是一种罪孽。学会做一名“变色龙”一样的员工，能让你在瞬息万变的职场中立于不败之地。

高情商表达方法，让你的话语充满力量

作为职场人士，掌握一些高情商的表达法，能够让你的话语充满力量。麦肯锡公司历来重视员工的表达能力，他们提出了一些注意事项，供广大职场人士参考。

第一，不传播虚假消息。

每个人都可以有自己的观点，但对于事实的部分要保证真实性和准确性。在发送邮件、分享信息之前检查你的内容，确保准确无误。当你所分享的信息是持续可信的、有用的，你就在团队中建立了信任。如果你经常散布一些似是而非的假消息，那么你只能被列入“不能深入交流”的同事名单。

不要让自己成为办公室八卦的“集散地”，否则，同事们渐渐就只会在发生这些闲杂事情的时候想到你，而不是在面临重要工作的时候。

第二，沟通时保持专注。

和别人交谈的时候，尽量放下手上的电子设备，目光从电脑屏幕前移开，保证自己能够集中精神在这次谈话上，让沟通处于有效阶段，避免事后的重复询问，提高工作效率和准确度。

沟通时准备好纸和笔，随手记录一些重要关键词、时间节点，这样不仅能够提高沟通效率，还向对方传递了“此次沟通有效”的信号，让对方感到放心。

第三，勇于表达自己。

如果你只是整日埋首在办公室的一角，哪怕再勤奋，老板和同事也不知道你是如何工作的，对负责的项目到底有没有热情。不要害怕向团队展示你的想法或工作进度，适当地展示你的工作成绩无可厚非。

可以利用团队会议时间来展示你为工作做出的一切努力，但一定要事先计划好你想表达的意见，开会时不要缩在会议室的角落里。轮到你发言时大声清晰地表达你的意见，不要害怕和同事、上司的眼神接触。

第四，主动承担责任。

工作中出错不可避免，在犯错误后，要勇于承担责任。及时向团队告知和分析出错的原因，尽力弥补损失。千万不要只是用“我不知道”这种话来搪塞，哪怕你真的不知道问题出在哪里，也可以罗列一些可能性来分析，这样的表现会让你看起来很真诚。当然，不要试图做谦虚状揽下别人的问题，那看上去只会很虚伪。

一旦工作中出了差错，尽量在第一时间做出反应，这样会给别人一种你在积极应对差错，努力解决问题的感觉。比起一出事就当“鸵鸟”的那类人，这样的你显得靠谱多了。

别总想着做厨师里面文章写得最好的，或者作家里面菜做得最好的，跨界并不适合每个人，做好本职工作其实就是你最大的靠谱了。与其东一榔头西一棒槌地去“跪求”别人的肯定和信任，不如踏踏实实地做好自己的本职工作。

第五，就事论事，就是重要原则。

如何用合适的方式在合适的场合表达合适的情绪，不仅关系到自己能否在职场中游刃有余，还关系到自己是否身心健康以及是否拥有幸福

感。表达自己的情绪首先要真诚。真实表达自己还有助于让别人了解你的感受，使问题更快得到解决。真实会让别人更愿意向你走近。

对于上级交代的工作要诚实地面对，自己会就是会，不会就是不会，当遇到困惑时一定要向前辈讨教，千万不要自作聪明，不懂装懂。同时，在与同事的交谈中，也要诚实地对待对方，坦诚地表达自己的意见或者建议。“在表达负面情绪时，真诚并不代表肆意发泄，想说什么就说什么。就事论事是重要原则。”如果自己的情绪表现与所发生的事情匹配，那么大多数人就能够理解和接受，而不符合当下情境的情绪反应，无论是过分还是不足，都会引起周围人的好奇，甚至多心。甚至牵带出来的麻烦会引起自己新一轮的情绪反应。

就事论事，说明自己是理性的，而非情绪化和神经质。情绪化可能成为影响自己职场晋升的重要因素。企业经营者会因为担心情绪化的员工无法控制自己的情绪而不敢委以他们重任，而几乎所有的企业经营者都喜欢与员工讨论，但不喜欢听他们的抱怨。

第六，真诚的态度。

高效的表达需要真诚，人无法以违心之论感动他人。工作上的沟通，讲求思维论理、客观性与逻辑推演。在表达方式上，要争取让对方因我们的表达而感动，除分析得头头是道外，还要让听者感受到你的真诚！

真诚是沟通的基本态度，必须让人感受到“我由衷相信自己所表达的内容”，对方才会真心理解并接纳，完成沟通的目的。这是感性的力量，也是提升沟通力的关键。如果你所说的与自己所相信的有落差，不真诚的表达一定会导致不自然的肢体语言，听者应该会立刻察觉你的不

安，产生对表达内容的怀疑，甚至怀疑你的诚信度，这代价太高。

对于没把握的结论或是未充分准备的汇报内容，要诚实说出，邀请与会的主管、同事补充，强化你的报告质量，千万不要鬼鬼祟祟地想蒙混过关。我深信真诚是最佳且唯一的良策。

其实，人际关系的建立与维系都要存乎“真诚”，这是不变的道理。年轻时千万不要自认高明，企图操弄他人的善意，以免自食恶果。关心他人的时机晚了，有时意义就会大打折扣；如果道歉不及时，就再难挽回原来的关系。人的情感、心绪，多数是稍纵即逝的，如不及时以善心响应，就可能错过。事后再有多少说法，也只是借口。若观察到身边的人需要关怀，我们都要及时献出爱心。

麦肯锡情商控制法则：

成功者的话语之所以掷地有声，除了精妙的内容外，还有很大一部分原因是表达恰当。高情商表达方法，会让你的话语充满力量。

第八章 用心管理，利用高情商完成团队建设

正面赞扬员工，提升他们的工作效率

赞扬的重要性是不言而喻的。心理学家们也承认："积极正面的赞扬比惩罚更有效。"管理专家如是说："员工认可带来收益。"神经学家同样认可："当我们听到一些喜欢的信息的时候大脑会释放出多巴胺，它拥有着强大的化学作用。"

正面赞扬员工究竟能起多大的作用？我们必须要赞同的是：再怎么强调赞扬的重要性也不为过。从科研机构到商业媒体的各种调查研究，都一次次地证明了这一点。

著名的《哈佛商业评论》上的一项研究表明，在百思买（Best Buy）的大数据显示，每增加千分之一的"员工敬业度"，会给公司每个店面每年带来十万美元的营业收益！当今时代强调个人的发展，员工敬业度也涉及很多方面，如员工个人价值的体现、职位的提升以及各种人性化的待遇等。但是，麦肯锡公司的市场研究员史黛西和她的团队通过一些调查得出的结论是：简单的正面赞扬是提升企业员工敬业度最重要的一个因素。

史黛西说："员工敬业度的最重要驱动力是机会和福利，而机会与福利的最重要的驱动力来自肯定与欣赏。多项研究观察表明，你希望得到的不仅仅是员工的满意，你希望的是他们能够敬业工作，因为员工的敬业会令他们更加努力地工作。"

对于企业的领导者来说，这种"投资"的智慧是显而易见的。康奈尔大学心理学教授艾德蒙说："当员工做得对的时候，赞扬他们看起来更

加有效。”艾德蒙补充道：“人们买彩票的行为，如果以数学家的眼光去审视，是一种不理智的浪费金钱的行为。在心理学家和商业人士的眼中则不然，他们认为，如果用少量的钱来买彩票，可以让你的内心点燃希望的火种，能够感受到期望的滋味，那就是值得的。”

适时的赞美之辞跟买彩票有着类似之处。都是仅仅付出不值一提的代价，却有产生巨大回报的可能。关于这一点的阐述毋庸赘言。

所以这就是为什么作为企业的管理者，你需要多多赞扬员工。但是具体应当如何实施呢？

富有实践精神的管理专家们都强调“具体”的重要性。关于这一点，麦肯锡公司的市场研究员史黛西这样认为：“你要在赞美和建设性反馈之间做出平衡。具体方式是，回想某一特定情况，描述具体的行为，认可员工的行为对团队、对项目或对你的影响。

“马上开始做。对员工行为的认可越及时，该行为就越可能被重复。要经常做。越多地向他人表明你重视的方面，他人就会越多地关注你重视的方面。”

麦肯锡公司的副主管蕾哈娜说：“对员工的赞许要十分具体。”具体当然是必不可少的了，但是更加重要的是“真诚”。真诚会令赞美变得自然而然。在各种赞许方式中，真诚的态度能让赞许的效果达到最佳。在你的电子邮件中、会议开始之前或是团队建设活动中，适时使用真诚的赞许是团结人心的“法宝”。

适时地对他人提出赞许没有看上去那么简单，被赞许的人对这一点尤其敏感。如果你幸运地遇上恰当的时机，在对方没有预料到的情况下对他进行赞许，会使被赞许的人感受到你的真诚，也会让你收获情谊和

感恩。

掌握了窍门，你会发现赞美并不难。你要做的只是了解他人的感受、企业的文化，还需要判断说话人的动机。

当你受到了他人的赞许，你就需要借鉴一下体操运动的评分原则：去掉“最低分”和“最高分”。不要太在意那些给你无尽溢美之词的人，也不要太在意那些对你嗤之以鼻的人，要倾听那些处于两者间的评语。

在职场中，当你受到赞扬的时候，回复“谢谢”或其他简单直接的话语即可。任何其他的话语都会显得多余，既然对方真心实意地对你提出赞扬，你也应该真心实意地接受。

为人称道固然是好事，但是，这也有其消极的一面。如果我们一直沉浸在赞扬之中，就会失去工作中一个非常重要的素养——创新。赞扬为我们设立了一个更高的标准，我们在获得赞扬之后，应该忘记它。我们在工作时除了应该把受到赞扬的行为保持下去，还应该继续向前，取得更大的进步。

麦肯锡公司的蕾哈娜补充道：“赞扬最终是树立起一面镜子，让人们认清自己的优点，让人们看到他们对所做的事情非常擅长。通过赞扬的方式，能让人们在与你共事的过程中更加开心、更有满足感、更兴奋，而且赞扬对管理者来说毫不费力。”

麦肯锡情商控制法则：

没有人会拒绝真诚的赞扬。比起在薪水福利上与员工展开“博弈战”，不如大方慷慨地赞美员工，激发他们提高工作效率，这是一个一举多得的举动。

问题越具体，沟通就越有效

如果你不是坐在酒吧里向酒保倾诉你最近的烦恼，那么对于你而言，将内心的话语传递出去的价值，并不比从他人那里得到他的话语更有价值。

换句话说，在与人沟通的时候，高情商的人更侧重听而并不是说。当然，如果你是一位说服者或者演讲者，你应该掌握话语的主动权，但一般情况下，你掌握主动权应该试图用另一种巧妙的方式，那就是提问。

在麦肯锡团队工作法则中，提问是非常重要的一个环节。作为从事咨询工作的人，麦肯锡人在分析某个问题的时候，他们所要做的第一步必然是搜集资料，而提问就是资料的一个重要来源。

不过，提问是要讲究方式和方法的。提问，我们每个人都会，但很多时候，我们却得不到想要的答案，这就是因为我们没有掌握提问的方法。

鲍比·霍恩是从麦肯锡走出的一个商务人才，他在麦肯锡工作过三年时间。他曾经说过，在麦肯锡的岁月让他学到了很多东西，其中一个重要的技能便是如何去问问题。

鲍比·霍恩曾经参加过一次商务谈判，在谈判开始的前一天，双方代表照例要聚在一起做一个彼此的了解，双方有认识的人还要寒暄一番。在鲍比的团队里，有一位助理与对方的副代表认识，于是鲍比就叫他去打探一下消息，至少要问出来对方的谈判团队是如何做决策的。

不一会儿，这位助理回来了，他一脸无奈的样子，耸了耸肩说："鲍比，我没有得到你想要的答案，对方什么也没有说！"

“真的什么也没说吗？”鲍比问。

“他只跟我说了，这个‘很复杂’，其他就没有了。”助理回答说。

“那么你是怎么问他的？”

“我问他，伙计，你们的团队是怎么做决策的呢？”

听完这话，鲍比笑了起来：“你这个问题问得太蠢了，如果你是他，遇到这样的问题你会怎么回答呢？你应该问得具体一些，比如‘你们团队是用全体投票的方式来做决策的吗？’这样你才能够得到你想要的答案！”

就如鲍比说的那样，在你问了一个差劲的问题之后，你是不能渴望从这个问题中得到你想要的答案的，即便你的沟通对象是一个诚实的人，他也会因为没有办法回答你使用一些模糊的词汇。

譬如，当你问一个人“你们的公司在下一个财年将会采取怎样的财务策略？”你能够得到怎样的回答呢？对方总不会用半天的时间去对你详细阐述他们的财务选择和企业发展吧？所以，为了得到想要的答案，你应该修改一下提问的方式。

“你们的公司在下一个财年将会采取保守的财务政策还是激进的财务政策呢？”如果你这样问的话，就会得到想要的答案。

“我们的管理层很看好下一个财年的发展状况，所以我们打算采取激进的财务政策，冒一点风险是发展所必需的！”

对于问问题的人来说，你要尽量让问题具体一些，问的问题越具体，回答的人就会越省力。回答的人越省力，他才有力气和你继续交流下去。如果你的每一个问题都让对方觉得无从回答，那么几个问题之后，你们的交流就会以失败告终了。

具体问问题，第一个原则是要给对方可以回答的选项。“你喜欢什么样的颜色？”这是一个没有选项的问题，“你喜欢红色、绿色还是蓝色？”这就是一个有选项的问题了。

人的思维都是懒惰的，对于有选项的问题，思维会做出选择，而对于没有选项的问题，思维需要一个思考的过程才能得出答案，就是这个简短的过程，却会让很多问题最终流产掉。

具体问问题，第二个原则是要给自己选好退路。也就是说，对于对方给出的答案，你最好能够接过来进行再次的阐述。这个原则是为了让沟通具有持续性，不会因为某个特定的问题而被打断，让双方陷入尴尬。

譬如，当你问一个人“你们公司在海外有分公司吗”？他回答“没有”，在这之后，你就没有办法把话接下去了，所以只好另外再寻找新的话题，于是沟通就被打断了。如果你把问题变成“你们公司在东亚有分公司吗？”对方无论回答“有”还是“没有”，你都可以就这个话题继续与之交谈。

想要让沟通变得顺畅，在沟通的一开始，你还要尽量避免提出一些似是而非的问题。有些人将那种不确定答案的问题称为开放型问题，开放型问题自然有它的必要之处，但对于有效沟通，尤其是商务领域的有效沟通，一般还是要尽量避免开放型问题。

为了保证沟通的有效性，你必须掌握提问题的方式方法，让问题在正确的框架内展开，只有这样，你才能够在沟通中得到你想要的结果。

麦肯锡情商控制法则：

不要说无谓的话，不要问无谓的问题，在与人沟通的时候，最高情商的做法是让你的问题能够直指要害，用最少的话语获得最多的收获。

赋予每个人最大的发展机会

2011年，一位年轻的实业家拉尔瓦创建了一个社交网站，为用户提供了在线上出售自己作品的平台。这位创业者引起了巨大的关注，因为当时他距离满20岁还差两个月，是硅谷最年轻的创业者。关于他的新闻里充满了“神童”“天才”一类的词汇，但他自己从不羞于承认自己缺乏经验。在他身边聚集了一群同样优秀的人，共同来开展这项事业，这也是他取得成功的方法。在他的带领下，拉尔瓦的公司发展成了扁平化管理结构下运作得最成功的创业公司之一。

“说老实话，一开始我并不知道公司应该采取怎样的管理形式，”拉尔瓦说，“不过我们招来的第一批人都特别自律，特别有干劲儿。他们决定了我们公司的发展道路，现在也成了我们招聘新人时的标准。我们非常喜欢目前的扁平化管理模式。”

拉尔瓦并没有采取火热的“合弄制”（硅谷近年兴起的一种无领导管理模式，不以人划分层级，而是以事划分层级），而是创造了一种自定义的扁平化模式。虽然从很多方面来说，这种自定义模式并非有意为之，但它确实带来了很多好处。公司的所有员工都直接向拉尔瓦汇报工作，高效并迅速地发展这一平台，积累了数百万的用户，其中很多用户完全依靠这个平台谋生。在这次的独家专访中，拉尔瓦介绍了一家创业公司如何保持扁平化结构、这种管理方式的优点以及如何判断做出改变的时机。

公司的培训分为三个方面。第一，麦肯锡为处于不同职业发展阶段的每一位咨询顾问提供大量的课堂培训机会。这些培训有的针对某个具体的行业，如在电信、金融领域里的专业知

识、最新发展态势等。有的则集中在一些“软”的技能领域里，如沟通技巧、演讲技巧的提高等。每年公司里的每个人都至少有一周到两周的时间进行集中的甚至是全球化的课堂学习。

第二，向公司同行学习。加入麦肯锡，同行会帮助新员工成长，给予新员工很多学习的机会，看着他们做事，看资深合伙人如何与客户交谈，看他们是怎样分析问题、总结问题的，这些就是很好的学习机会，效果甚至会超过课堂培训。

第三，来自客户方面的学习。每次做一个新项目，就会对一个新的行业领域有更深的认识。随着自身层次的提高，与世界500强的企业等客户的高层管理者有着长期、深层的接触，了解他们的阅历、经验、处理问题的方法，都会得到很大的启发和帮助。

麦肯锡致力于培养能够解决商业问题的一流的咨询顾问。个人发展的观念已深入麦肯锡的骨髓，成为麦肯锡精神不可分割的一部分。麦肯锡公司给员工提供更多的发展空间。个人的发展并不仅仅是靠经验的积累，还包括目标的设定、绩效的评估以及反馈的过程。在麦肯锡看来，一位好的领导者的职责就是要保证团队的每个成员都得到充分的发展。领导者在设定目标时应制定一个较高的标准，然后促使整个团队朝着这个目标努力。设立一个初看起来不可能完成的目标有助于消除那些约束团队和个人创造力的种种束缚，充分发挥潜在力量。可以说发展意味着变化，意味着克服更多的不适应。

麦肯锡创建了许多个人发展工具。每个顾问都有一个个人发展导引，就是个人发展辅导员。这个个人发展导引，通常是公司的合伙人参与工作绩效的评价，与工作小组的其他成员共同协商，并负责监控咨询顾问的个人进展。麦肯锡还使用正式的评价表，并要求咨询顾问在完成项目后填写此表，它的内容包括分析能力、人际交往能力、领导能力等重要的技能，而且每个阶段都会有相应的要求。除此之外，麦肯锡的一些办事处还实行全方位的反馈机制，即每个咨询顾问都要接受包括下

属、同级、上司甚至行政人员等所有与其打交道的人的评价。麦肯锡还有一些团队采用团队绩效评价方法，就是专门对他们的合作绩效进行评价。

总之，这些反馈、评价都客观地反映了所评价的事物，为团队下一步的发展提供了事实依据。反馈不仅有利于个人目标的实现，而且对整个组织目标的实现也是大有帮助的。每个人都渴望知道别人对自己的评价，这是自我满足、自我提高的需要。

麦肯锡情商控制法则：

赋予每个人最大的发展机会，不仅是公司的责任，也是公司想要在众多竞争者中脱颖而出的法宝。让员工插上梦想的翅膀，公司也能腾飞。

有分歧才会有共识

年纪轻轻就晋升主管的梅克特在一家大公司上班，和其他几个来自不同部门的人共同接到了老板下达的“制订来年培训计划”的任务。由于他们公司目前的培训计划饱受员工的批评，所以老板希望梅克特他们能制订一份比较好的计划。可是，在前几次团队讨论会中，梅克特发现与团队中其他人的合作并不像想象中那样顺利。

开会时常常出现这样的局面：会议室里的人们讨论了半天，进度总是不能达成一致。当几个人还在研究问题出在哪里时，另一些人可能已经急于拿出解决方案。当某一个人提出自己的好主意时，其余人不是在其基础上研究更完善的方法，而是七嘴八舌地指出缺陷。问题的讨论迟迟无果，大家说着说着就跑题了。最后，会议变成了闲聊，与会者无法达成一致，完全在浪费时间。

正因如此，梅克特每天早晨来到办公室都非常沮丧，因为小组成员们的意见存在分歧，无法协同工作，老板交代的任务眼看就要泡汤。

当会议无法达成共识，参与者到底该怎么办？这真是个棘手的问题，而且令人遗憾的是，这一问题在职场中与人合作时常常发生。

团队合作为什么总会产生分歧呢？讨论者观点的不同，实际上来源于每个团队成员思维方式的不同。并且参与讨论的人越多，“自由式思考”的危害就越大。假如你是个独居的单身汉，如果你的房间又脏又乱，你的生活质量会变差，不过好在你还知道常用的物品放在哪里。而如果你和另一个人合住，你们俩又刚巧都是懒人的话，问题就严重了，你们归纳物品的习惯会相互影响对方的生活。你的室友可能会把你的东西和他的整理在一起，你可能会在接下去的半个月都休想发现它们。

同理可知，当你独自工作，思维混乱会成为一种障碍。当你与他人

合作时，混乱的思维就变成一种灾难。随着参与合作的人数的增加，“自由思考”的影响也如滚雪球一样变大。大家都堵在某一个思维的路口，谁也别想走。

那么，怎样才能与意见有所分歧的人高效合作、共同解决难题呢？把背景有巨大差异的人协调起来难度太大，我们甚至会怀疑这样的目标是否能够实现。

然而现实中，有些人确实天赋过人。他们总是可以让一团乱麻的局面重新恢复秩序。团队里有了这样的成员，人们的讨论也会更加一致，成员们也会更加齐心协力去专注于解决问题。

善于解决分歧的人是怎么做到的呢？

麦肯锡公司的资深管理人士伊扎克的话语道破了“天机”。具体内容如下：

第一，重构问题。所谓“重构”，即邀请参与者讨论一下目前的情况，引起所有人对问题的重视。

你可以告诉大家：“制订一个新计划不应该这么难。我知道你们都很忙，不过，我们已经在这里待了半个多小时，却没有取得多少进展。这到底是怎么回事呢？”

第二，“分析”问题。经过第一步，大家或许都已经意识到团队的工作方式不正常，对于哪些方面存在问题也有了自己的思考。基于这种情况，你可以设计你的第二轮提问，指导团队里的成员分析造成目前困境的原因。

接下来，检查大家提出的原因，看一下哪个原因与事实最吻合。如

果你觉得别人的提案都没有戳中要害，你可以提出自己的想法让大家共同思考。需要注意，你提出的只是自己的想法，供大家讨论和思考，而非不可撼动的主张。毕竟大家的共同目标是解决问题。

这时候大家可能会集思广益：有人认为你们的任务是制订一份未来的可行性方案；有人认为你们应该规划新的课程；有人认为你们应该收集所有人的意见并向大家汇报……

第三，一旦所有人对目前的困境达成一致，你就可以通过提问的方式引导大家思考解决问题的不同方法，也就是你们可能采取的“方向”。语言可以这样表达：“我们也许应该弄清楚我们的目标，大家认为这个团队的成果应该是什么样的？”

第四，把好的想法转化成行动。讨论接近尾声，你就可以引导大家关注接下来的具体工作：“我们如何制定清晰的目标？在外人眼里，从今天开始的一个月后我们应该取得什么结果？”

通过以上四个步骤，相信问题可以得到妥善解决。

麦肯锡情商控制法则：

团队合作中不要害怕分歧，分歧中蕴含的常常是智慧的火花。作为团队的领导者，要学会找出分歧中的闪光点，一步步领导团队成员达成共识。

选择合适性格的团队成员

一般而言，我们判断某个员工是否属于人才，第一重标准常常是学历和经历，较深入的一重是性格。麦肯锡公司把员工们的性格按照不同的动物的特点大致分为老虎、孔雀、考拉、猫头鹰和变色龙五类性格，并在招聘人才时予以考虑。

第一，老虎型性格。

老虎型性格的人才通常目标明确、雷厉风行，喜欢成为掌控全局的人，做事情非常专注，如果一个方法被证明是不可行的，他们会立即考虑另一种方法，成功的目标十分明确，在业务中属于开拓市场的类型。老虎型性格的人才不喜欢被人控制，独立性和个人主义较强。只有发自内心认同自己的领导，才愿意合作。他们在人际交往中不害怕冲突，甚至认为冲突是一种解决问题的方式。有成就之后喜欢物质性的奖励，重视产品的实用价值。

老虎型性格的领导给人竞争力强、好胜心旺盛、积极主动、乐观自信的印象，且相当有决断力。他们胸怀大志而勇于冒险、善于分析，只要认定目标就勇往直前。老虎型性格领导人更加倾向于以权威作风来进行决策，他们最适合开创性与改革性的工作，如市场的开发。

一天，一位中年人闯进某地产公司总裁莫根思的办公室，大声嚷道：“有什么意思！不做销售总经理，而让我做这个闲差，辞职算了！”

大声叫嚷的人是利威尔，他是这家地产公司前任总裁最好的朋友。由于那位总裁和莫根思在观点上有许多分歧，所以利威尔觉得莫根思肯定会找他的麻烦，不如自己主动辞职了事。

莫根思一向雷厉风行，但面对利威尔的“将军”，他出人意料地没有发火。莫根思认为，利威尔是个不可多得的人才。虽说他是对手的得力下属，性格又强势霸道，但为了公司，莫根思打算尽力挽留他。

于是莫根思心平气和地说：“如果你有能力，那么即使做这个‘闲职’也有成功的机会。如果你没有信心，那么你随时可以走。”

事实证明，留住利威尔是极其正确的，因为利威尔是开拓市场的好手。很快地，莫根思的事业在利威尔的帮助下取得了成功。

第二，孔雀型性格。

孔雀型性格的人才天生具有表达欲望，口才极好且热情幽默，在团队中人缘极佳且通常颇有些知名度。孔雀型性格的人才通常给人乐观又和善的印象，在群体中既有同情心又有感染力，这样的员工在需要团队合作的事宜中会有最好的表现。孔雀型性格的领导在任何企业当中，都属于最能吹起领导号角的人物。孔雀型性格的人才天生是鼓吹理想的演说家，在推动新思维、执行新使命或推广某项宣传等任务里，最能发挥专长。

第三，考拉型性格。

考拉型性格的人才属于耐心、敦厚随和、行事冷静的风格，较能持久坚持自己的态度与立场。他们善于寻找事物的规律，随缘从容，不硬干，面对困境也能从容不迫。考拉型性格的领导适宜从事安定内部环境的管理工作，他们自律、坚持原则，遵守一切规范，在团队气氛和谐且没有过于严苛的压力的职场环境中，他们最能发挥所长。当一家企业的产品稳踞市场，需要领导人物来“守成”的时候，考拉型性格的企业领导人是极佳的“舵手”。

然而，当企业还处于开拓市场阶段的时候，老虎型或孔雀型性格的人才似乎更加有优势，与人为善的考拉型性格的人才作为“二把手”稳定人心则是个不错的选择。考拉型性格的领导人总是能照顾到团队的每一位成员，能与周围人和睦相处而不树敌，又具有高度的耐心，对企业的长远发展是十分有益的。

第四，猫头鹰型性格。

猫头鹰型性格人才最显著的特点是具有高度准确的判断能力，他们重规矩轻情感的行事风格让他们有强烈的道德感。他们通常性格内敛、行事谨慎，善于以数字或规章为表达工具，而不大擅长以丰富的语言来传递情感或向同事和下属等做指示。在制度健全的企业里，最好聘用猫头鹰型性格的人才来当团队领导者，如果企业需要进行目标、结构重组、流程变革时，失去了“行事规范”的猫头鹰型性格的领导者就很容易迷失方向，失去对问题的判断力。

因为猫头鹰型性格的人才的行事决策风格主要是以数据和规则为依据的，他们的直觉力、想象力和应变能力都相对较低，因此创新能力也较弱，正因如此，他们不宜担任需要具备相当的创新能力的任务。猫头鹰型性格的人才的劣势在于，他们容易为了追求办事精确，不惜对人吹毛求疵或挑剔别人的错误，以显出自己追求完美的态度。

第五，变色龙型性格。

顾名思义，变色龙型性格的人才具有很强的应变能力。变色龙型性格的人以处事极具弹性著称，他们能为了适应环境的要求而转变决策甚至较为长久的信念。变色龙型性格的领导者，没有突出的个性，他们最擅长是整合内外信息，包容度很强，不会与人为敌，对任何环境都具有

很强的适应性。

因为变色龙型性格的人才的性格标签之一即善变，所以在他们身上不易看到很坚定的立场或者原则，也很难对某位领导有强烈的效忠倾向。变色龙型性格的领导者既没有很突出的个性和魅力，对事物也没有什么强烈的好恶，所以他们在矛盾重重的环境中，是个能游走折中的高手。由于变色龙型性格的人才能善于认清各种环境，并且能融入其中，因此他们可以帮助企业进行各种交涉，只要任务确实、目标清楚，他们都能恰如其分地完成任务。

企业的领导者们要学会运用上述麦肯锡公司的五种性格模式选择合适性格的团队成员。老虎型、孔雀型、考拉型、猫头鹰型、变色龙型人才，他们相互间没有高下和好坏，只有特点的差异。管理者需要分析哪些类型的人才是目前团队的发展过程中最需要的，然后合理运用性格分析进行招聘选拔，寻找合适的人才。

麦肯锡情商控制法则：

建设什么样的团队组织，配备什么样合适的人才，需要结合我们建立这个团队的目标来判断，按比例配备不同性格的人才，才能打造一个精英的团队。

营造平等的沟通氛围

职场上当然有诸多无奈，许多形形色色的人构成了一个复杂的“小社会”。每位员工都希望能够展露自己的才华。但是，工作不能依靠单打独斗，想要完成工作任务必须通过沟通合作才行。无论是出于建立人际关系还是对前途的发展的需要，营造平等的沟通氛围已经成为职场人士的必修课程。那么，如何做才能成为办公室的沟通高手呢？

以下是麦肯锡公司在新员工培训当中提出来的，职场人与人之间有效沟通的五大法则：

第一，情绪激动时不要沟通。

想要沟通变得有效，先决条件是和谐的气氛。带着强烈个人情绪的沟通常会口不择言、语无伦次，尤其在特别激烈的情绪当中，一个人很容易冲动而做出让自己后悔的行为。职场人士都应当明白的是，不能在情绪激动时作出冲动性的“决定”，这很容易让事态发展到不可挽回的地步。

第二，开诚布公地交流和沟通。

这是当沟通危机发生时相当重要的一个处理的方式。当沟通有了隔阂，遮遮掩掩、言不由衷甚至挑拨是非都会严重破坏一个企业的工作氛围，阻碍成员间合作时的正常交流，甚至将最终导致项目失败。

沟通工作的顺利进行起着关键性的作用。麦肯锡咨询公司的新员工培训讲师汤姆森表示：“有效沟通可以有效防止团队内部成员之间以及

团队与客户之间由于文化语境的差异而带来的矛盾和冲突，维护团队目标的一致性。”

第三，把握好自己的角色和定位。

沟通是互相的，并非一个人的喃喃自语。沟通有两个维度：一为信息的发送者，二为信息的接受者。接发双方你来我往，角色互相转换，信息来回传递。这两个维度应该是平等的，任何一方都必须有充分的“沟通权”；这两个维度应该是融洽的，任何一方都有权提出自己的“沟通”意见；这两个维度还应该是互动的，在信息的不断传递和磋商中，达成一致的共识。

特别对于职场新人而言，切记沟通不是默不作声地洗耳恭听，也不是自顾自地口若悬河。沟通始终是信息的接受者和发送者之间平等、融洽的互动交流，我们应当把握好自己的角色和定位，掌握好沟通的维度和尺度，这是良好沟通的关键因素之一。

第四，寻找合适的时机。

职场中有时会遇到这样的情形：你对上级作出的决定心存异议，选择当众说出自己的想法或是发去一封措辞激烈还带着点愤怒的电子邮件，实在不是明智的方法。

想要提议，就必须确保自己选择了正确的时机，在公开会议上挑战你的上司可不是个好主意。当然，也不能一头闯进上司的办公室，而是应当要求和上司在私下约谈。面对面的沟通与邮件相比，能减少许多不必要的误会和隔膜。

第五，时常切换沟通的方式。

职场当中，每个人都有固有的沟通习惯，或者说是沟通偏好。基于以上原因，你是否有办法跟那些所谓的“无法沟通”的人进行沟通？仅仅依靠一种沟通方法就想要跟世界上形形色色的人相处，并不现实。与其对他人求全责备，不如把努力的焦点放在自己身上，积极转换沟通方式，尝试用不同的方法去做沟通。我们能做的就是改变自己，不要妄想去改变别人，除非别人愿意去改变。

问题是冰，沟通是火。只有沟通才能释冰，才可以把问题解决掉。

麦肯锡情商控制法则：

省时高效的沟通是每一位职场人士所渴望的，营造平等的沟通氛围，可以让你在工作当中更加高效。

人人都有领导力

领导力，是指我去领导别人吗？我是团队的领导，该怎么管理下属呢？实际上领导力首先是一种素质，是一种心态、理念和行为方式，而是不一个职称。其次领导力不是特权，而是有效影响他人的能力。

因此，每位职场新人都应该努力去培养和展现我们各自的领导力。具备领导力素质就是：首先具备使命感，其次具备主人翁责任感，最后具备主观能动性。即使没有给你一个部门经理的职称，任何一个人其实都可以培养和展现自己的领导力。

在麦肯锡一家分公司，有一位咨询顾问杰尔夫，现已是项目经理。他在刚入职时就已经展现出了很卓越的领导力，比如他还处在新人阶段时，除了做好本职工作外，还经常主动在项目之外发现一些值得去做的事情，同时会发动别人一同去做。

在他身上有个很有趣的事例：偶然的机会，杰尔夫听一位资历更老的员工利用业余时间在慈善基金会担任顾问委员会委员，主要是帮助家庭条件困难的青年和即将出狱的青年重刑犯培养创业技能，他就找到那位同事要求参与。半年后，他还动员公司里相当一批人（包括项目经理以及其他一些比他资深的咨询顾问）帮助慈善基金会梳理他们的战略和评价体系。不解的同事就问他，这占用了你的业余时间，是怎样的动力让你来做这件事呢？

他说："既然我有能力，就要多做一些贡献。"这正说明他具有与生俱来的使命感和主人翁精神。杰尔夫仅仅是通过自己的影响力，影响并领导了周围的人。这就是所谓的领导力。

领导什么？要么领导人，要么领导事。

如何领导？首先要学会领导自己。要想有效地影响别人，首先要从有效地领导自己开始。领导力，更重要的是"影响力"，包括更好地影响

自己，影响他人，包括平级，包括你的领导，包括其他人。

要养成自我反省、不断了解自己的习惯。这个功课一部分是做给自己的：我以为我所了解的自己和真实的自己之间多少是有些差距的，所以需要不断真正地发现自己、了解自己，这是一件不易之事。

另一部分功课与他人相关：我所了解的自己和别人眼里的我是否一致。在这两个维度如果都能尽量做到一致，你一定将成为在别人眼里表里如一，自己也活得坦然真实的人。这样的人无论是在生活中还是职场中，都应该是幸福度极高的。但是，想要做到这些并不容易。很难有人能够百分之百做到，所以说“这是一辈子的事情”。如同我们对身体健康的追求一样，我们需要养成的是一些受益一生的良好习惯以追求心灵健康与自由。方法有很多，有不同的门类。这里仅给大家提供一些麦肯锡公司提供的可以培养自己领导力的“基本功”。

领导力的四个基本功：

第一，不断地自我反省，并且不断地问为什么是这样的，一层一层抽丝剥茧了解自己。

第二，永远保持一个开放的心态，愿意去探索学习新的东西。开放的心态才能保证好的学习能力。大家都知道爱因斯坦把一个人的知识比作一个圆的面积，他对他的未知的觉察便是这个圆的周长。有学习能力的人始终带着一种好奇心和求知的欲望，因此能够不断成长。

第三，主动寻求别人的反馈意见，而且要欢迎有建设性的反馈意见。其实很多人不愿意听取别人的意见，但实际上，如果你能够积极地向别人寻求反馈，尤其对于职场新人而言，到一个新的岗位时，对你的领导说“我非常希望您及时并定期给出对我的反馈，指出我的不足。”这

是你学习的机会，相信你会得到很多。

第四，拥抱挑战，拥抱挫折，因为这是你在职场成长的机会。一名白领初入职场的时候，有一次犯错误给公司造成了一小笔损失，在他惶恐得不得了的时候，他的老板曾送给他受益一生的话："犯错误是好事，这是你学习的机会。聪明人不是不犯错误，而是不犯同样的错误。"所以，如果我们在职场中遇到任何挫折和任何挑战，太好了，这就是你成长的机会。

如果你把习惯培养好、心态培养好，你将会是一个可以很好领导自己的人。

领导好自己的同时再来考虑领导别人。领导者不一定是现场指挥官，要学会做"辅导员"。

常见的领导者多是最典型指挥官的角色，即做好一切作战部署，底下人照章执行，"指挥哪里你打哪里"。比如，传统企业领导人多是一把手说了算，而未来的商业环境很多时候更需要自上而下的创新，越来越需要扁平化的组织，领导者的角色正在从指挥官角色向辅导员角色转换。"辅导员"不仅需要领导影响别人，更是一名助力者，让团队的每个成员发挥其最大潜能，令其在团队中所发挥的价值最大化。那该如何有效地选择自己的领导角色定位领导他人呢？企业中"辅导员"角色要从五点出发：从了解团队（对方）开始；从定位自己开始；做擅长影响别人的人；以身作则树立威信；不仅是关心事，对人更要有根本性的关心。

麦肯锡情商控制法则：

领导力是一位成功的职场人士的必备能力，无论他头衔高低。总而言之，领导力所体现的正是领导者自己的能力，能领导好自己，就能应对一切困难。

第九章 同理心，识别他人的情绪

聪明的情绪？你应该做些什么？

乍听到“情绪”和“智力”两个词，不少人会把它们分成两个部分去考量，然而“情绪”其实也可以变得“聪明”。培养“聪明的情绪”是职场人士必须掌握的技能，这需要经过科学的训练。

来自麦肯锡咨询公司的专家比尔·加内特曾是一名心理学者。他不仅肯定了“情绪”也拥有“智力”这一事实，还补充说向情绪注入智力有很多种方法。事实上，在心理学界和科学界，类似的说法并不少见。即使是最狂热的“智商论者”，偶尔也会将情绪纳入智力研究的范畴，而不再像过去那样简单固执地把“情绪”和“智力”当成一对矛盾体。

麦肯锡的专家比尔·莱文曾经撰文说，对职场人士而言，情绪智力中最重要的一点——社会智力——简单来讲就是理解他人以及巧妙处理人际关系的能力，本身也属于智商的一个组成部分。心理学界甚至还有来自个别专家更激进的观点：他们认为社会智力就是从思想上操控别人并使对方符合自己期待的能力。

无论如何，社会智力都不会被人们所忽略，其主要原因在于“社会智力”这个名词符合人们的直觉经验。

哥伦比亚大学的心理学者曾经做过一个普查，要求被调查的人们描述自己心中的“聪明人”应当具备的特质，结果，“实用的人事技能”在众多的特质里被人提及的次数最多。心理学者在对调查结果进行分析之后

得出结论：一个人的“社会智力”与学习成绩、工作能力等有很大关系，它是决定一个人在社会中是否具有杰出表现的重要因素之一。

例如，在“社会智力”的范畴里，工作场所的“暗语”和“敏感性”都在考验着一个人的“社会智力”。情商控制能力强的人可以凭借这种能力接收到各式各样心照不宣的“信息”。

在麦肯锡公司供职七年的梅丽莎，对情商在职场中扮演重要角色的事实深有体会。她总结道：“智商就是职场人判断事情的能力，智商高的人很容易在某个问题上纠结高低对错。所以一般而言，智力超群的人不见得会成功，因为他们过分计较对错，别人就很难跟他们合作。情商是用以处理人际关系的，因为事业上的成功是许多人通力合作的结果，所以情商高的人容易成功。”

麦肯锡专家们结合职场人士的实际特点，对“情绪智力”提出如下定义：“了解自身情绪，管理自身情绪，自我激励，认识他人情绪，处理人际关系。”毋庸置疑的是，传统的“智力”论已经显得越发狭隘，不符合实际生活中的种种现象。那些在智商测试中获得高分的人，仅仅能说明他在学生时代的成绩出色，但是高分越来越难反映他们在离开象牙塔之后的人生道路上走得如何。

麦肯锡专家从以上定义中的五个要点出发，对“社会智力”做了进一步解释：

第一，了解自身情绪。情商高的人对于自我意识非常敏锐，在感受刚刚发生时即能立刻识别到自己产生了某种感受，这是“情绪智力”的一个发端。

“时刻监控自身情绪”的能力是职场人士控制自我的关键。如果一个人连自我的真实感受也无法关注到，那么他就只能听任情绪操控大脑。

那些对自身情绪有充分了解的人，对自己的人生有更强的掌控能力，如他们更加明白从事何种工作更适合自己。

第二，管理情绪。察觉到自身情绪之后，下一步就是恰当地处理自身情绪。如果一个人调节自身情绪的能力不足，他会经常受到痛苦情绪的困扰，甚至让痛苦情绪影响自己正常的工作与生活。那些善于调节情绪的人则能够更快地从烦恼里恢复。

第三，自我激励。每一名职场人士为了实现事业目标，都不得不进行适当的自我控制。从心理学的角度来讲，自我控制情绪分为“延迟满足”及“抑制冲动”两方面。许多人都有这样的经验：在工作当中，如果能够进入全神贯注的境界，就会有出色的表现。因此，那些能够自我激励的人，无论从事何种工作，都能做到高产和高效。

第四，识别他人的情绪。同理心是社交当中基本的“情绪智力”之一。职场中的人事关系相当微妙，他人的需要或欲望能够通过各种显性或隐性的信号传递出来。具有同理心的人会对来自他人的信号的感知度更高。尤其是销售、管理、教育等职业，更需要同理心强的人参与。

第五，处理人际关系。人际关系作为一门艺术，也是检验人是否具有“聪明的情绪”的一个标准。妥善处理人际关系显然意味着更强的社交竞争力。无论在哪里，善于处理人际关系的人在需要良好的人际互动的领域，都能有出色的表现。

即使是被普遍认同的拥有“聪明的情绪”的人，在上述的五个方面所展现出来的能力也是因人而异的。例如，有人很善于化解自身的烦恼和焦虑，但在安慰他人方面就不知所措了。值得庆幸的是，人的大脑具备很强的可塑性，并且可以持续进行学习。对于“情绪智力”低下的部分，

通过有效的努力可以加以弥补。

麦肯锡情商控制法则：

在工作当中，“聪明的情绪”是职场人士必须掌握的技能之一。情绪智力的培养应当受到重视，这是让你在事业上如鱼得水的必要条件。

角色转换与情绪表现

对于职场人士而言，角色转换与情绪表现具有一定的关联。人的角色不可能扁平化，人一生要扮演许多种角色。即使是同一个时间段，他也可能要同时扮演十几个角色甚至更多。比如，各位读者朋友就可能同时扮演以下角色：父母、子女、长者、晚辈、客户、上司、下属、邻居、朋友，等等。在多个角色之间转换需要理智，在每个角色上精准地定位需要智慧。

遗憾的是，并非所有人都能从容应对角色的转换。在角色转换过程中，一些不良情绪是在所难免的，如依赖型情绪、畏惧型情绪、自傲型情绪、失衡型情绪等。

依赖型情绪的具体表现可能是在工作、生活、行动上显现出信心不足，在可以发挥自己能力的情况下依然选择从众。畏惧型情绪常见于职场新人，他们踏入新的工作环境时常常不知所措。而自傲型情绪则相反，他们遇上自认为低人一等的同事，总情不自禁地表现自己，夸夸其谈而令人生厌。失衡型情绪的人也有争强好胜的一面，可惜他们十分缺乏抗击挫折的能力，以至于轻易表现出悲观失望，不是自暴自弃就是嫉妒他人。

麦肯锡公司项目经理莫妮卡·里拉建议职场人士："想要弄清楚角色转换与情绪表现的关系，不妨从观察他人的行为表现开始。"这要求我们在观察他人行为的时候，注意他们扮演了哪些不同的角色，都有着哪些相对应的情绪表现。

因为每个人所扮演的角色都为数众多，所以每个人都有许多张不同

的面孔。在职场人士想要了解他人情绪的时候，必须把自己的观察能力和思考能力发挥出来，理解他人承担不同角色都应当做到哪些方面。

以职业女性举例。在职场上她可以是一名办事稳妥的工作者，职场外，她可能是母亲、妻子、女儿、家庭主妇，这些角色甚至可以同时存在。此外，她还可以扮演阿姨、邻居等角色，而每一个角色在不同的场景中又可以分化出许多新的角色。

更有挑战性的是人从一个角色转换到另一个角色过程中的心理转变。依旧拿职业女性举例：一位母亲在家彻夜照料发高烧的孩子，而第二天一大早，她就必须准时到公司上班。对这位女性而言，这不仅是对自己精力的巨大考验，而且很容易想象她在工作中也会时刻惦记卧病在床的孩子。

对于男性而言，角色的转换也并不轻松。一天工作忙下来，一些男性暗自积累了许多怨气和愤懑，工作时由于手头的任务忙不完而暂时压抑了自己的情绪，不是遗忘，而是压抑！晚上归家时，他的太太最好能够表现得体贴入微，因为她的先生还沉浸在白天的职业角色中，这时候倘若再给他增加一些小小的刺激，就有酿成巨大家庭矛盾的可能。

一般而言，人们所承担的各种角色并不总是可以分明地区别开来，它们互相之间可能会有重叠的地方。但是每一个角色理所当然地有其独特性。一种言行举止可能对某一类角色而言显得得体，而对另一种角色来说则是失了分寸的。如果一个人没有把握好尺度，那么可能会有一些令人尴尬的现象发生。

想象你正在家中度过一个美好的周末。伸手捏捏自己可爱的孩子的鼻子是一件再自然不过的事情，但是假如你在公司里也忍不住捏捏同事的鼻子的话，场面就会变得比较尴尬了。

另外，在人们所扮演的各个角色里都隐藏着诸多特定的感觉和需求，这些需求深藏在人们的头脑中，甚至连他们自己也没有意识到。

职场里少不了整天对别人的举动指手画脚的人。通常来说，这类人潜意识里希望通过自己的表现来得到别人的注目和肯定，也可以让他们挑剔的人显得渺小，让自己显得出人头地。这类人总把自己的好恶放在首位，并且通过这种“自以为是”的行为方式，把自己的意愿强加给周围的人。

至于那些周身充满负能量、每天无休无止地抱怨的人们，他们内心深处不满的并不只是繁杂的工作和事务，而是整个生活。此外，他们也希望自己看问题的批判角度和视野能够被别人理解和认同，而事实上，多数人不会接受他们负能量的世界观，于是遭遇了“反对”的他们更加证实了“外部世界是糟糕的、不友好的”的想法，因此在平日里意志消沉，并且常常寄希望于他人的帮助。

还有一种人总有自责心态，他们为了满足所有人的要求，总是试图把一切做得尽善尽美。让所有人心满意足是不可能的。所以那些总认为自己亏欠了他人的职场人士总是疲于奔命，把诸多职责之外的请求一一答应下来，永远为了那些“不可能完成的任务”而奔忙着。

麦肯锡公司的莫妮卡提醒大家：“作为职场人士，要看到角色转换和情绪表现背后的迥异的心理需求。如果你想与上司、同事、下属们和平共处，那么就需要积极有效地面对这些变化。”

麦肯锡情商控制法则：

人的情绪是复杂的，并且变化迅速，会随着时间、环境等的改变而发生改变。职场人士在开口发言之前，应当进行敏锐的观察，并且在自己对对方了解的基础之上，及时地调整自己的言谈举止。

从人的言语中窥探他的心理

许多职场人士容易陷入这样一个误区：在工作中与人沟通交流的时候，总是习惯性地想，只要从彼此见面谈话的内容和方式上加以留心，就可以对对方的爱好和兴趣了如指掌。

事实上，人类的内心活动远不像表面看上去那么简单。如果希望透过表面去理解某个你所在乎的人的性格、喜好、需求等，就要从对方的谈话姿态和所谈话题入手，注意对方在表达自己时所展现出来的方方面面，就会发现一些深层的东西是“潜藏在表面”的。人们的一些平日不为人所知的特点总会在某个话题中暴露出来。

麦肯锡项目负责人朱碧亚·科波拉说：“分析、判断对方的言语，是洞察一个人内心隐秘的有效方法之一。”按照这个思路，我们可以发现言语是一种表象，而人的欲望、爱好、目的才是本质。表象下是潜伏着本质的，言语作为人的欲望、爱好和目的的体现，有时是明确直白的，有时是委婉隐晦的，甚至有时是完全相反的。

职场人士若能够举一反三、由此及彼，对别人的话语结合语境和说话人的背景加以参考和琢磨，最后透过他们语言的表层，发现其中的深意，便是情商高的表现。

朱碧亚·科波拉一语道破真相：“只要发生的事情于常理有所偏差，就一定会有特殊的缘由。等到对方的表情尽显无疑，他的言语也将随后而至。”举个简单的例子，如果一个人吞吞吐吐，解释不清他想要表达的意思，但是面部表情却诚恳殷切，那么他的语无伦次只是因为他不善言辞；如果一个人在讲话之时，语气十分轻快，但是面部表情却看上去

十分生硬，那么他愉快的话语很有可能是违心的；如果一个人还没来得及开口，脸上已经阴云密布，那么他的心情是显而易见的；如果一个人说话结结巴巴，但他愤怒的表情已经遮掩不住，那么他是在忍耐和克制。

职场人士只要在平时稍加留心，就会发现周围每一个人说话时都各有特点。在心理学家的眼里，通过观察说话方式，可以进一步了解一个人的内心世界。

一些人喜欢发表自己的评论，各行各业的事情都会点评一二，这种人脑子里容纳的东西非常丰富，也能从侃侃而谈中产生一些奇思妙想，这类人做事可能会生出十几条主意，但很可能都落实不到点子上。因为他们往往只求驳杂而缺乏精深，难以把握要领实质且容易忽视重要的细节。这类人常常自以为是，很难做到谦虚谨慎。

还有一些人说话温柔、语速平缓，这种人往往性格柔弱，比较宽厚温润，不争强好胜，不愿轻易得罪人。这类人常常比较胆小保守，怕惹麻烦，对人对事容易逃避。如果他们通过磨炼胆气，知难而上，勇敢果决，那么将会成为一个宽厚仁慈的坚毅之人，也会拥有从容平和的长者风范。

另外一些人说话铿锵有力，言语之间常透露出不屈不挠、是非分明的坚定立场。这类人通常内心的原则性很强，说一不二，义正词言，相应的缺点便是处理问题容易不听他人意见，一意孤行，不懂变通，显得十分固执。说话铿锵而又词汇丰富的人，往往对人对事有着深刻而精辟的理解，其思想见地既具备复杂的厚度，也具备清晰的条理。但由于其言语激烈而尖锐，容易在谈话中抓住对方的弱点严厉攻击，往往一针见血，因此常常得罪人。

言谈中喜欢标新立异、引用时髦词汇的人，思维活络、好奇心强，他们通常不拘泥于现状，对新鲜事物充满乐趣和激情，常能迸发出奇思妙想。这类人的缺点是容易随波逐流，左右徘徊，难以形成自己的主见，遇到困难常常不敢独立面对，并且很难想出解决问题的办法。如果他们沉下心来，专心冷静地琢磨一个问题，不难成为一个走在潮流顶端的人物。

言谈是一个人品性、才智的外露，通过言谈和辨声能够从人的欲望、抱负和经验分析上进一步了解一个人，从而达到窥探对方的内心世界的目的。所以，有识之士能够从一个人的内心焕发出来的声音中，分辨其修养和性格以及当时的心理。这就是一种“弦外之音”而不是话语表面的意思。

麦肯锡情商控制法则：

对于具有强大的情商控制力的人而言，他人的每一句话都蕴含着其内心的秘密。只要有心挖掘，就能发现无尽的宝藏。

“职场无礼”足以引发灾难

大多数人都会有在职场中被同事莫名其妙地粗鲁对待：没有获邀去出席会议，或是一位同事给每个人都买了咖啡，唯独没有你的，又或者是你的付出被嘲笑或被无视。你会想：这些都是打哪儿来的？我做错了什么吗？为什么他要那样对我？这会让人非常心烦，因为它就是莫名其妙地发生了，通常我们都不知道原因。

这样的事件，被称作“职场无礼”，不仅非常普遍而且极具破坏性。工作场合的不讲礼貌已经在不同国家不同文化的背景下的广泛领域中被发现。被定义为细微且非正常而又具有蠢蠢欲动的伤害意味的这些举动，例如轻微的辱骂、无视他人、冒名顶替他人的工作成果或是办公室小团体的排斥行为，似乎在职场中随处可见。问题在于，尽管职场无礼行为表现得很细微，但消极结果却并不是无足轻重的。

我们很容易就会相信不礼貌是“没太大关系的”，但是越来越多的研究者发现事实并非如此。遭遇职场无礼对待往往还伴随着一些消极的影响，例如日渐下降的工作表现、创造力，上升的离职倾向等。在某些背景下，这些消极的影响可能是灾难性的。

德国医院杂志上一篇新近的文章显示说，当医疗团队在婴儿身上动手术时，医疗团队的成员哪怕遭受了非常细微的侮辱，都有可能影响他们的工作，甚至最终导致婴儿死亡。

人们表现无礼的原因可能有很多，我和我的同事最近就发现了一个，是因为无礼似乎是具有传染性的。也就是说，在遭遇了别人的无礼对待后的人也会更加无礼地对待别人。许多事情都具有传染性——从寻

常的冷淡，到微笑、打哈欠和其他简单的机械运动，再到情绪。事实也证明，和不讲礼貌的人待在一起会让你变得粗鲁。但是是怎样做到的呢？

行为和情绪通过两种方式具有传染性。一种是通过有意识的社交学习。比如说，如果你最近在一间新办公室中找到了工作并且你注意到这里的每个人都自带一个水杯，那么很有可能不久以后你会发现自己也带了一个水杯。这类的传染行为通常是有意识的。如果有人说："你为什么要带着那个水杯？"你就会说："因为我看见其他每个人都带了一个水杯而且还挺好的。"

另一种感染方式是无意识的：研究显示，例如当你看见别人在笑，或者是在按动自动铅笔，大多数人会模仿那些简单的机械行为去笑或是按动铅笔。如果有人问起你为什么在笑或是按动铅笔，你大概会回答说："我也不知道。"

在一系列的研究中，我和我的同事发现无礼能够无意识地自发式蔓延。当你遭到无礼对待时，你大脑负责"无礼"的这部分神经会适当地活跃起来，接着你会对无礼的行为变得更加敏感。这意味着你可能会在你所处的环境中注意到更多无礼的信号，并且会把一些含混不清的行为理解为无礼。比如说，如果有人说："嘿，鞋子不错啊！"你或许会很平常地把它理解成一句恭维。但如果你最近刚遭受到无礼对待，你或许更可能会认为那个人是在侮辱你。也就是说，你在身边看到的更多的是无礼行为，或者说你认为你看到的是这样。又因为你认为其他人都很无礼，你自己也变得更有可能举止粗鲁了。

你或许会想，这样的情况会持续多久？没有更多的调查我们是不可能妄下定论的，但是在众多研究中我们发现遭受无礼对待后导致的自身

的无礼行为发生在最多七天以后。在这项实施于一所大学的商务谈判课程的研究中，参与者与不同对象进行谈判。我们发现当参与者和一位无礼的对象进行谈判时，在他们接下来的谈判中，他们的对象会认为他们的举止很无礼。在这项研究中，有些谈判几乎瞬间就结束，有些会持续三天，有些则会持续七天。让我们感到惊讶的是，我们发现谈判的时长似乎不重要，并且这样的影响至少在七天内都不会消失。

不幸的是，由于无礼是传染性并且无意识的，我们很难使其停止。那么我们可以做什么呢？我们的研究指向了一种重新检测工作时包容性行为的需要。更加严重的非正常行为，如辱骂、侵害和暴力，都是不被容忍的，因为它们的后果都是公然的挑衅。尽管一些更轻微的无礼行为使得其结果不太容易被察觉到，但它们本身是一样的真实和有害，因此是时候质疑我们是否应该容忍这些工作中的不正当行为了。

你或许会想说想要彻底消除职场无礼是不可能的。但是工作文化是可以改变的。曾经工作者能在他们的工作台前吸烟，那些人也会说这是办公室生活中很自然的一部分，是不可能被消除的。然而现在在工作场所吸烟已经是被禁止的了。我们已经禁止了吸烟和歧视——无礼行为应该成为下一个被禁止的对象。

麦肯锡情商控制法则：

许多事情往往毁于细节。“职场无礼”足以引发灾难，成熟的职场人要本着为他人着想的心情，友善对待工作中遇到的每一个人。

无声的身体语言，看身体在说话

在职场中，身体语言有可能让我们落入尴尬中，其原因是我们没有了解到身体语言背后的含义。也许，你在不经意间的某个动作就可能让你无意间得罪人，甚至丢掉工作，而你本人却可能完全不知道自己何错之有。

身体语言是无声的，但却无时无刻不在“说话”。麦肯锡资深项目经理托马斯为大家细数那些身体语言传递出来的“信号”。

第一，无论你内心有何想法，无精打采给他人的感觉是缺乏尊重。因为它传递出“我感到很无聊，想要立刻结束谈话”的信号。你心里对老板的滔滔不绝感到厌恶，但你绝不会付诸言表的。可是如果站在老板面前的你明显在耷拉着脑袋，你的身体就极其生动地“出卖”了你的真实想法。

一个人所展示出来的力量与他所占空间大小是成正比例关系的。昂首挺胸站立显得强势是因为你使身体所占空间最大化。相反，缩头缩尾就令你显得垂头丧气的——身体所占空间减小，力量随之减弱。

所以平日里，我们维持好的身姿体态是非常重要的。精神抖擞会令你赢得尊重，同时也能提高对方的沟通兴致。

第二，动作幅度不要太大，夸张的姿势可能意味着你言过其实。如果你的姿态比较端庄、内敛，恰恰可以显示你底气十足，具有领袖气质。而过于夸大的动作，如伸展开手臂，表面看上去“我没有什么可以隐瞒的”，实际则相反。

第三，频繁地看向手表是很明显缺乏尊重和耐心的标志。这个动作意味着你着急离开，去做你认为比这次交谈更重要的事。

第四，交谈时距离太远，容易给人传递出一种对交谈缺乏兴趣、感到不快甚至不信任对方的信号。不妨尝试拉近与对方的距离，头部可以稍稍向对方倾斜，可以给对方你自己正“全心投入”的感觉。

第五，如果你呈现出来的表情与言语不一致，难免会让对方疑窦丛生。即使对方无法确认你的话是否属实，也会开始怀疑你是不是想欺骗他。例如，在谈判中拒绝了对方提议，却挂着不自然的笑容，他们会认为你心里在计划着什么。

第六，频频点头只会暴露出你的紧张情绪，对方可能会认为你只是在假装认同，或者你是在不懂装懂。

第七，许多白领女性习惯于拨弄头发。但这个动作常会使对方觉得你焦虑不安、以自我为中心或是精力不集中。同时，拨弄头发还可能被认为过分关注仪表而对事业的关注度不够。

第八，如果你时常拒绝眼神接触，别人会认为你有所隐瞒，也显得你不够自信。商务场合里，这样的情形更要避免。谈判桌上如果眼睛一直朝下看，会让你自信尽失，因此，当你们正在商讨重要的事情时，务必保持眼睛水平向前望着对方。眼神的接触能传递出你的自信、智慧与领袖气质。

第九，我们不能忽略的是，太紧密的眼神接触会被对方认为是咄咄逼人。调查显示，美国人的眼神接触通常会持续6～10秒，聆听时的专注度会比发言稍长。这期间眼神的变化也有信息在。向下望表示屈服，而向旁边一瞥则显示自信。

第十，职场人士绝对忌讳在交谈时东张西望。幸运的是，这个比较容易控制，而且值得这么做。

第十一，愁眉不展的表情是把别人推开的标志，即使你的不悦事实上跟他们无关，也会被对方误认为是有关的。相反，笑容可以展示出你的开放、自信和友好。研究显示，对一个面带微笑的人，人的大脑的反应是积极的，并且会留下持久、正面的印象。

第十二，无力的握手暗示了你缺乏气势与自信，而如果被推向另一个极端——力度太大会被认为自恃高高在上。根据不同人物和不同场合，适度调整握手的力度是必要的。

第十三，紧握拳头或是交叉双手、双脚，都是你不愿接受他人意见的信号，这样的动作也会使人觉得你喜好争辩、防备心重，从而使对方难以轻松地与你交流。

第十四，说话时距离过近。如果你距离对方太近，会让人觉得他的私人领地不被尊重，跟你交谈的时候感到非常不舒适。

在职场中，只要你能按照麦肯锡人士给出的建议，避免以上这些释放糟糕信号的身体语言，那么这些建议将会为你打造出更理想的人际关系。

麦肯锡情商控制法则：

无声的身体语言对职场沟通起到很大的作用。希望上文中麦肯锡的关于职场身体语言的内容能够对你的职场生活有所帮助。

做一个聪明的倾听者

沟通的过程中少不了倾听。为了达成高效沟通，我们不妨在倾听前先进行一些提问，通过提问的方式了解一些事情，然后再进行信息的输出。那么，信息获取主要获取哪些呢？该注意哪些使我们在听别人说话的时候更具有倾向性呢？

首先，我们需要做的就是获取事实。例如，获取竞品最近的营销活动情况，了解用户最近商品的购买单价浮动情况、购买频次浮动情况、用户增量变化情况、平台停留时间情况等运营数据，你才能为下一步决策提供依据。再比如我们只有了解了一个女孩是否有男朋友，是否展现一定的可得性，你才能确定追求这位女孩有多少胜算。

这是个查明事实的过程，你必须要确保你获取足够多的客观事实，来作为你行为判断的依据。

其次，我们需要做的是获取观点：通过提问、查明与观察，获取用户对企业平台体验满意度。与之类似，你需要获知那位女孩也想找到一位男朋友，对人生伴侣有哪些要求。

再次，获取依据。如果客户对你的企业满意度较差，那么你的结论依据是什么呢？你通过产品的运营数据、业务的销售数据,竞品最近做出了比我们更多更好的服务且用户给出了好评，通过实际的用户调查和访谈，最后得出用户满意度较差的结论。同理，当你心里确认了“我追那个女孩有戏”，你的结论是她目前单身，你打听到她经常被父母催婚，你还发现有那么几次她对你好像有意思等，因此你判断自己追求她是有戏的。

这个阶段你要时刻反问自己对方有这样的判断或者观点，其背后的依据真的可靠吗？他的判断依据可靠吗？是感情用事，还是经过理性思考得出的，要知道大多数人是懒得思考过多的。

最后，获取思想。通过提问获取信息，初步知道对方谈话背后的思想、态度和立场,等等。你知道用户的需求还处于方便和实惠的需求层级，你知道了用户最核心本质的需求是什么。你进一步了解到，你想追求的女孩事实上对未来的男朋友是希望有共同的生活理想、三观相同，彼此能够扩宽人生舞台的人。

谈话双方的观点之所以会产生冲突，往往不是观点本身是否高明，而是谈话双方背后的思想和立场产生冲突。一个人希望利用有限的时间去做更有价值的事情，而对方认为现在是生存阶段，必须做什么，否则你就是执行力有问题,等等。一个人认为我辛辛苦苦做好饭菜等你回来吃，还要看你的臭脸；另一个人认为你不上班做个饭还不行吗，我工作这么累你就不能包容下我吗？冲突就是这么产生的。

同样，你永远无法强制别人做你所希望的任何事情，除非他们自觉自愿。为此，你一定要了解别人是怎样想的，也可以帮助别人找出对方的需求，同时告诉他实现这样需求的方式。作为倾听者，一定要了解对方的欲望，让对方知道共同的目标，否则就一定会相互制约。

我们经常发现身边有这么一种倾听者，不管你说什么，他都会挑出点毛病，找出反驳你的话，这样才能体现出自己的与众不同。如果你对她说："看，我新烫的头发怎样？"她会反问你在哪里烫的。当你告诉她地址，她就脱口而出："哎呀，那家店，网上差评可多啦……"你对她说自己最近胃疼，她得意扬扬："我啊，顿顿都按时吃饭，才吃得这么瘦，也从不胃疼……"还有一类人，你告诉对方说自己今天头疼，他说："多喝点热水。"你说胃疼，他也告诉你"多喝点热水"，你说自己心情很糟糕，他依然让你"多喝点热水"。还有另一类人，不管你说什么，他都

面无表情地应付“是吗？”

那么，我们把不管你说什么都喜欢反驳的人叫“反驳思维倾听者”，不管你说什么都告诉你“多喝点热水”是典型的“被动倾听者”，把只会说“是吗”的人叫自私者吧，因为他们多数时候只关心自己，好像别人的任何事情都和他们无关，更不会想到给予对方任何赞美与关心。

上面就涉及反馈的积极性和建设性的问题，怎样才算是一个积极的反馈呢？好的倾听者一定是给予积极的反馈和建设性的建议。

我们在反馈对方的时候，有哪些注意点？反馈的信息又该划分出哪些层级？作为一名合格的倾听者，所给出的高效的反馈也同样有层级之分，依照麦肯锡公司培训材料上所给出的“树状图”，我们可以清楚地发现四个层级分别为：情感的反馈、观点的反馈、建议性的反馈和表达层级的反馈。

第一，情感的反馈。当说话人讲出一些事情，有的时候并不是为了获取倾听者的帮助，或者是需要对方的建议。事实上，说话人也相信自己能够把问题妥善处理。他们之所以讲出这些事情，有时候仅仅是为了获得倾听者在情感方面的支持与理解，让说话者感觉自己是有“知音”的。而那些不善倾听的人，要么听后情绪反应比说话人更激烈，要么一开始就过于理智地评判说话人的得与失，这些都是不可取的。

第二，观点的反馈。对方说了一堆事情，最后总结观点我认为应该把有限的时间利用和投入自己真正热爱和擅长的地方，做有价值的事情。这样一个好的倾听者可以这样说，是的，我也这么认为，我们必须要打造自己的长板，发展别人取代不了的能力。然后再追加一个身边的例子，比如某某，尽管不善沟通和演讲，但是对于产品技术研究却非常深入，人家同样可以取得很好的成就和社会地位。

第三，建议性的反馈。根据对方的事实和观点，给予建设性的建议，切记如果没有很好的建议，千万不要乱给予建议，不然会给人带来无法估计的伤害。给予建议和帮助的时候，也不要摆出过来人和成功者的姿态，居高临下，一副教导、指导和实施的姿态，这样的姿态只会让对方心里感觉不舒服，完全没有感谢你的心思了。

第四，表达层面的反馈。语言性的表达和非语言符号的表达。作为语言符号层面的反馈，可以适当提炼出对方的关键词，并给予对方反馈。您说的是不是……？起码让对方确认你在和他的话同频。

除上述麦肯锡公司的论点，我们在沟通时还要点头、微笑、身体前倾，带着大脑在听对方说话，身体不要动来动去，眼神东看西看，出现上面任何信号，你都是在告诉讲话者终结自己的说话。

麦肯锡情商控制法则：

倾听是世界上最简单的事，也是最复杂的事。做一个聪明的倾听者，可以让你在职场中获益良多。