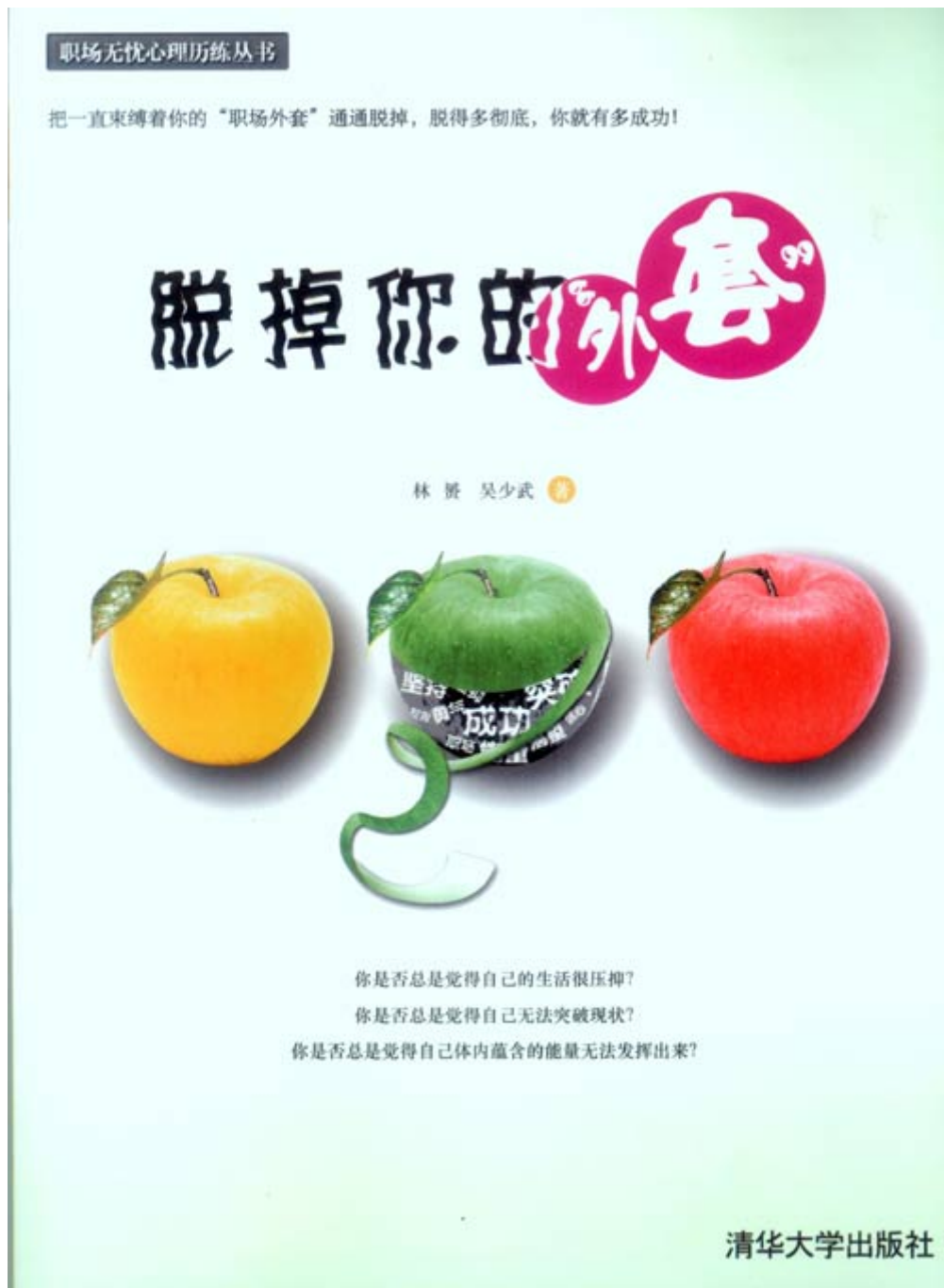


清华大学

《领导思维训练》完整讲义

本书适合 EMBA、职业经理培训、策划人、市场总监、培训师认真阅读



本书以作者多年职场咨询个案与职业培训的经历为蓝本，是对咨询培训机构热门课程的精华提炼。通过对职场人士形形色色的“外套”做深入剖析，一针见血地指出职场人士之所以不能在职场中一展抱负、实现自我突破的根源。在此基础上，提供相应的思维训练、培训游戏与“脱掉”秘籍，相信将有助于职场人士架起晋升云梯，达到职业生涯的新高度。本书不仅适合个人品读，而且可以作为各咨询培训机构以及企业团体的心理培训用书。...

全国迷你型MBA职业经理函授双证班

颁发双证：注册钢印高级职业经理资格证书（可学分转移对接国际学位）+
国际 MBA 高等教育研修证书（随证书附带全套学员学习档案与中英文成绩单）。



招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证（全国通用 国际互认）	收费标准
职业经理MBA高等教育双证班	高级职业经理CEO资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
人力资源总监MBA高等教育双证班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
酒店经理MBA高等教育双证班	高级酒店职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
营销经理MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
职业培训师MBA高等教育双证班	高级企业培训师TTT资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
财务总监MBA高等教育双证班	高级财务总监CFO资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
市场总监MBA高等教育双证班	高级市场总监CMO资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
企业管理师MBA高等教育双证班	高级企业管理师资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280元
品质经理（品质管理师）EMBA双证班	高级品质管理师职业经理资格证书+2年制MBA高等教育结业证书	1280元
生产经理（生产管理师）EMBA双证班	高级生产管理师职业经理资格证书+2年制MBA高等教育结业证书	1280元

🔴 **学习期限：** 3个月 （学制2年允许工作经验丰富的学员提前毕业）

🔴 **收费标准：** 全部学费 **仅1280元**（含学习、认证、辅导、注册全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的 MBA 导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。

🔴 **证书说明：** 毕业颁发双证书与面授学员完全一致，证书没有函授字样，全国通用、国际互认、证书电子注册查询，随证书附带全套学员学籍档案、成绩单和权威人才推荐函。

教材说明：为学员同步配发的实战MBA书本教材、电子教程、香港国际MBA导师精彩授课语音视频教程3大部分。教材都是完全实战版的经典教程（职业经理人九大必修版块、八大MBA 经典教材）只要按教材认真学习，完全可以帮您走出现有企业管理的困境，实现管理知识突破性提升。

学习辅导：实战专家、知名教授为每一位学员随时提供1 对1 顾问式邮件教学和答疑，顾问式教学更会使你胸有成竹的走向成功职业经理人的工作岗位。



证书样本（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）

（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



主办单位

中国经济管理大学是经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、高等函授教育等，所颁发的各类证书国际通用。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

承办单位

美华MBA教育中心是国内最早举办MBA 实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【指导教师】

实战派MBA导师徐传有教授等专家顾问全程教学辅导。



【学费缴纳方式】

方式一:邮局邮寄	邮寄地址:哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码: 150020
方式二:学校帐号	开户银行: 哈尔滨市商业银行龙江支行 学校帐号: 184080723702015 企业户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才进修中心
方式三:太平洋卡	户名: 王海涛 帐号: 40551220360141505 身份证号: 230105197511102319
方式四: 邮局卡	户名: 王海涛 帐号: 602610301201201234 身份证号: 230105197511102319

可以选择任意一种方式缴纳学费, 建议使用第四种方式(邮局卡缴费, 比较方便快捷)收到学费的当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。



【考试说明】

1. 卷面考核: 毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷(与工作相关联的基础问卷)
2. 论文考核: 毕业需要提交 2000 字的论文(学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出 5 点独特的企业管理心得)
3. 综合心理测评等问卷。



【报名须知】

- 1 报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照(要求蓝色背景);
- 2 学员需提交身份证复印件与个人详细简历一份。

学校网址: www.mhjy.net

☐ ☐ 报名地址: 哈尔滨市道外区南马路120 号职工大学109 室美华教育

☐ ☐ 邮政编码: 150020 ☐ ☐ 咨询电话: 0451—88723232 ☐ ☐ 咨询教师: 王海涛



职业经理 MBA 必修实战教程

千本好书免费下载网址 www.mhjy.net

第一章 思维创造机遇

你似乎总是逃脱不了“上帝之手”对你的掌控，挫折和失败总是一再发生，如影随形。问题到底出在哪里？思维不变，人不变；人要变，思维先变；思维一变，人就变。思维创造机遇，思路决定出路.....

思维创造机遇

你是否总处于被动地位？

你是否总是觉得自己无法突破现状？

你是否总是觉得自己被一些无形的框框束缚了而无法释放自己？

你是否总是觉得自己的生活受他人的支配？

.....

你非常压抑，你想改变这种现状，但似乎总是逃脱不了“上帝之手”对你的掌控，挫折和失败总是一再发生，如影随形。问题到底出在哪里？

问题就出在你的思维上！这是所有问题的根本！你必须意识到这一点，如果你不能从思维层面改变自我，你就不能改变现状！

在生活中我们总是不知不觉地受各种思维定势的束缚，这些思维定势就如故事中女孩的“外套”一样束缚着我们，让我们无法创新，无法突破自我，突破现状。

我们受被动思维的束缚，不能主动支配自己的人生；

我们受封闭思维的束缚，不能打破框框，实现突破；

我们受经验思维的束缚，不能用新的方法来解决新的问题；

我们受从众思维的束缚，不能独立自主，分析自己内心的需要。

要改变现状，摆脱挫折和失败的阴影，就要摆脱思维定势对我们的束缚！

思维不变，人不变；人要变，思维先变；思维一变，人就变。思维创造机遇，思路决定出路。我们必须意识到，思维定势并非不可改变，它只不过是我們披在身上的一件“外套”而已，只要我们愿意，就可以把它脱掉。当然这并非易事，你必须下定决心，同时练习我提供的四个脱掉思维定势的魔鬼训练，换个思路，重新起步，没有什么是改变不了的！

思维创造机遇

你是否总处于被动地位？

你是否总是觉得自己无法突破现状？

你是否总是觉得自己被一些无形的框框束缚了而无法释放自己？

你是否总是觉得自己的生活受他人的支配？

.....

你非常压抑，你想改变这种现状，但似乎总是逃脱不了“上帝之手”对你的掌控，挫折和失败总是一再发生，如影随形。问题到底出在哪里？

问题就出在你的思维上！这是所有问题的根本！你必须意识到这一点，如果你不能从思维层面改变自我，你就不能改变现状！

在生活中我们总是不知不觉地受各种思维定势的束缚，这些思维定势就如故事中女孩的“外套”一样束缚着我们，让我们无法创新，无法突破自我，突破现状。

我们受被动思维的束缚，不能主动支配自己的人生；

我们受封闭思维的束缚，不能打破框框，实现突破；

我们受经验思维的束缚，不能用新的方法来解决新的问题；

我们受从众思维的束缚，不能独立自主，分析自己内心的需要。

要改变现状，摆脱挫折和失败的阴影，就要摆脱思维定势对我们的束缚！

思维不变，人不变；人要变，思维先变；思维一变，人就变。思维创造机遇，思路决定出路。我们必须意识到，思维定势并非不可改变，它只不过是我們披在身上的一件“外套”而已，只要我们愿意，就可以把它脱掉。当然这并非易事，你必须下定决心，同时练习我提供的四个脱掉思维定势的魔鬼训练，换个思路，重新起步，没有什么是改变不了的！

为你的人生目标打工

每个人都是在为自己打工，为自己的人生目标打工，你的老板也不例外。

在公司里，一些同志就是打不起精神主动工作，因为他们觉得自己是在为老板打工，没必要那么卖命，所以他们总是敷衍了事。其实这种“为老板打工”的想法是一个很愚蠢的想法。虽然表面上我们身在老板的公司，在为老板做事，但是如果我们想的长远一点，深入一点，就会发现真正的雇主其实是我们自己，我们是在为自己打工，为自己的人生目标打工，每个人都是在为自己的目标打工，你的老板也不例外，当然，如果你没有人生目标的话，那就要另当别论。举个例子，如果你的目标是成为公司高层，现在就是在为升迁而工作；如果你的人生目标是将来拥有一家属于自己的公司，现在就是在为将来自己开公司积累资金、人际关系、客户关系、管理经验等。无论你的目标是什么，现在的工作都是未来目标的一部分，只有把眼前的工作干好了，接下来才有可能实现自己的目标。

所以我们必须转变观念，把公司的工作看成是自己的工作，把公司的事当成自己的事，自动自发地去完成。请你换个角度想一想，职责内的工作无论如何你是一定要完成的，如果被动地完成，不仅自己感觉压抑，公司也会不满意，为何不换个心态主动去完成呢？同样一份工作，当我们主动工作的时候，会有截

然不同的效果，我们会变得充满激情，思维活跃，创意也会因此而不断涌现，自然也就能够出色地完成工作。把工作做好了，不仅自己能够获得成就感，公司也满意，从而获得双赢的结果。

除了主动工作，主动的人还会不断地提高自己各方面的能力，学习各方面的知识，以便日后能承担更加艰巨的任务。平时先做好储备，当机会来临的时候，你就能轻而易举地抓住它。如果你的能力总是局限于自己的本职工作的话，那么你将很难实现职位的升迁。在公司里生存就像是逆水行舟，不进则退，你不仅面临内部同事之间的竞争，还面临外部求职者的威胁。如果总是停留在一个水平的话，那你很快就会被内部或外部的竞争者替换掉。

除了完成自己的本职工作之外，我们不妨主动多做一点职责范围之外的事情，争取机会提高自己。不要吝啬那一点点时间和精力，平时的点点滴滴会在不久的将来给你带来巨大的回报。

我认识一家咨询公司的一位李小姐，她毕业于某著名大学经济管理专业，刚进公司的时候担任的是财务助理的工作。这实际上是一个空头衔，她更像一个打杂的，每天面对的是形形色色的报表，而她需要做的只是复印、装订成册，再复印、装订成册……在财务人员忙得不可开交时，她才有机会去帮帮忙。面对这样枯燥而又不太可能有发展机会的工作，相信很多人的做法是选择跳槽，或者是得过且过，李小姐又是怎么做的呢？

她在复印并装订报表的时候，先仔细地过目各种报表的填写方法，逐步地用经济学分析公司的开销，并结合公司正在实施的项目，揣度公司的经济管理。工作第八个月的时候，李小姐书面汇报了公司内部一些不合理的经济策略，并提出相应的改进意见。现在的她，工作不到3年，已经是公司的高层决策人。

显然，主动多做一点，是进取心的一种表现，也是成功人士的必备素质。在工作上保持一种进取的精神，就能够让你在平凡的工作中脱颖而出。所以，从现在开始就争取每天在做好本职工作的同时，做一些对公司、同事、客户有帮助的事情，这会占用你一点时间，但请你相信这是一个非常有价值的投资。你的行为会为你赢得良好的声誉，并增加别人对你的需要，也将会赢得更多的回报。也许你不能立刻获得回报，但不要着急，播下的种子迟早会发芽的，它会在你不经意的时候给你一个惊喜，回报可能直接来自老板，也可能间接地来自他人。

自我改造，化被动为主动（1）

目标就像是一个巨大的磁场，吸引着你不断往前冲，它让你变得积极主动，充满激情，既不会有一蹴而就的慌张，也不会有怨天尤人的晦暗。

当今社会充满了竞争和挑战，如果你还是一味消极被动的話，很快就会被淘汰出局。所以从现在开始，就要脱掉被动思维的“外套”，把自己改造成一个积极主动的人，改造可以分为三个步骤。

（1）制定你的人生目标

注意！这个目标必须具有挑战性但并非遥不可及，要具体可行，否则就很容易流于形式。“有志者立常志，无志者常立志”，人们从小就被告诫要树立自己的人生目标，但遗憾的是，很多人还是不懂为自己的人生做一个规划。有没有具体的人生目标是被动人士和主动人士的重要区别，被动的人通常没有或只有模糊的目标，而主动的人一定拥有远大的目标。目标就像是一个巨大的磁场，吸引着你不断地往前冲，它会让你变得积极主动，充满激情，既不会有一蹴而就的慌张，也不会有怨天尤人的晦暗。对于目标的重要性，哈佛大学的一份调查报告给出了最好的证明：

哈佛大学曾对某一年的毕业生做过一个有关人生目标的调查，这些学生的智力、学历、环境条件都相差无几，当时的调查结果是这样的：

27%的人没有目标；

60%的人目标模糊；

10%的人有清晰但比较短期的目标；

3%的人有清晰而长远的目标。

25年后，哈佛再次对这群学生进行了跟踪调查。结果又是这样的：

3%的人，25年间他们朝着一个方向不懈努力，几乎都成为社会各界的成功人士，其中不乏行业领袖、社会精英；

10%的人，他们的短期目标不断地实现，成为各个领域中的专业人士，大都生活在社会的中上层；

60%的人，他们安稳地生活与工作，但都没有什么特别成绩，几乎都生活在社会的中下层；

剩下 27%的人，他们的生活没有目标，过得很不如意，并且常常在抱怨他人、抱怨社会。

其实，他们之间成功与否的差别仅仅在于：25年前，他们中的一些人清楚地知道自己的人生目标，而另一些人则不清楚或不很清楚。

日本首富，也是曾经的亚洲首富——日本软件银行集团的董事长孙正义在 19 岁的时候就为自己制定了一个 50 年的人生计划：

30 岁以前闯出一番名号；

40 岁以前累积至少 1 000 亿日元的资金；

50 岁以前一决胜负；

60 岁以前完成事业(营业额规模至少 1 兆日元)；

70 岁以前交棒，让下一代继承事业。

如此巨大的目标，一般人恐怕连想都不敢想，但是孙正义就是有这个决心，这个气魄。

在这个伟大目标的驱动下，孙正义不懈努力，在不到 20 年的时间内，创立了一个无人可相媲美的网络产业帝国。2000 年，43 岁的孙正义已经成为亚洲首富，资产超过了 3 兆日元。但这仅仅只是他的部分目标，现在他又制定了一个 300 年的企业计划，他要软件银行在 30 年后超越微软、英特尔，成为信息化社会的世界第一，并在往后的 300 年中稳居世界第一的宝座，如此抱负，让人叹服！

回忆 19 岁那时的情景，孙正义说：“当时我没钱也没有经验，也没有可以帮我取得成功的大公司。但是我想如果我许下一个很大的心愿，有一个很大的梦想，有很高的激情，有很好的远见的话，我也可能会做到。”

能够在短时间内一步步实现这么宏伟的目标，你们可能会觉得他是个天才，但孙正义不这么认为。他说：“我不是天才，正如我所讲的一样，关键所在是要有激情，当你有一个强大的激情，而且工作重点非常明确的时候，你就可以变成专家了。你不断地工作，因为你有激情、因为你找到了朋友，你一旦有了工作重点，你就有了更深刻的了解，事情就变得很容易了。”

不知道大家有没有注意到在这里孙正义多次提到了“激情”这个词，而这正是强烈的目标感所带来的。有了激情自然会变得主动，不过并不是所有的目标都可以给你带来激情，只有你真正感兴趣和热切想做的事才能点燃你心中的熊熊烈火。那么如何找到能给你带来无穷激情的目标呢？

● 把兴趣和才华分开

做自己擅长的事，充分施展自己的才华，这样容易出成果，但它不一定能给你带来持续不断的激情，不要因为自己做得好就认为那是你的兴趣所在。

现在让我来帮你寻找你真正的兴趣和激情吧！

先深深地吸一口气，让自己的大脑冷静下来，好了，现在请你找出一件认为自己感兴趣的事情，然后问自己：

0 对于这件事，我是否总是能够愉快地、成功地把它完成？

0 它是否总能让我满足？

0 我是否十分渴望重复它？

自我改造，化被动为主动（2）

0 我过去是不是一直向往它？

0 我是否总能很快地学习它？

0 我是否由衷地从心里喜爱它？

0 我人生中最快乐的事情是不是和它有关？

如果你对这些问题的回答都是“YES”的话，那么恭喜你，这件事就是你真正的兴趣和激情所在；如果你对其中哪怕有一道题的回答是“NO”，那么很抱歉，这件事还不能算是你真正的兴趣所在，你还要继续寻找。

注意！当你这样问自己时，不要把你父母的期望、社会的价值观和朋友的影响融入你的答案。这样，你才可能找到给你带来无穷激情、让你永远充满干劲的目标。

● 不断地进行新的尝试

让自己尽可能多地尝试一些不同的事情，如尝试到不同行业或部门工作，尝试不同的做事方式，和不同的人打交道等。多尝试才能够进行分析比较，从而找到自己的激情。那些敢于去尝试的人是真正的聪明人，他们不会失败，因为他们即使不成功，也能从中得到教训。只有那些不敢尝试的人，才是最终的失败者。多进行尝试，你不但能从中得到教益，更重要的是能够找到自己的兴趣所在。

(2) 敢于追求，敢于冒险

树立了远大的目标，接下来你还要敢于追求，敢于冒险。一张地图，不论多么精确，它永远不可能带着它的主人在地面上移动半步只有行动才能使梦想和目标具有现实的意义。

有些人目标定的很宏伟，却没有勇气去追求，不敢去冒险。他们怀疑自己的能力，他们害怕失败。如果不能克服这些心理障碍，勇敢地迈出第一步，那么你的目标就永远只能是一个美丽的幻想。这一点我们要学习孙正义的精神。1981年9月，孙正义创立软件银行的时候，除他以外，只有两名员工。公司成立那天，孙正义站在纸箱上，对这两名员工慷慨陈词，描绘他宏伟的人生计划，并宣布这个公司的营业额将高

达 1 兆日元。不久，两名员工双双辞职，他们实在不能相信这个 24 岁的小青年“痴人说梦”似的大话。但是孙正义的信心没有受到任何打击，依然执著地追求这个看似不可能的目标。在他大手笔的经营策略引导下，公司成立不到半年，就与 42 家个人计算机专卖店、94 家软件商签订独家代理契约，一跃成为日本第一大软件流通公司。从孙正义身上我们看到，敢想还要敢做，做了虽然不一定能够成功；但是不做的话，那就一点成功的机会都没有。

敢于追求，就要敢于冒险。“铁血宰相”俾斯麦说：“你若不肯把你的生命拿来冒险，你就不能希望赢得你的生命，我们的生命只能为我们的灵魂而存在。”人生就像压跷跷板，在靠近中间位置的人，当然不会有大幅度的跌落，但同样也不会有大幅度的升腾。作为一个胸怀大志的人，我们应该选择最边缘的一端——要么一飞冲天，要么一落万丈，这样的人生才精彩。

(3) 虚心听取批评和意见

批评和意见总是让人觉得刺耳，但是主动的人却总是欢迎听到善意的批评和意见，甚至主动请他人提出意见，因为他们希望能够不断提高自己，完善自己。

一个人若非经常进行自我反省，是很难注意到自身不足的，特别是一些细小的地方，就算自我反省也未必能够发现，我们需要借助别人的双眼来反观自己的不足。虚心听取众人的批评和意见，这是进取心的表现。不能虚心听取别人的意见，从中吸取教训，我们就不能取得进步，超越自我。

脱掉“被动思维”的外套，做一个积极主动的人，一个自动自发的人，为你自己的人生目标打工，随时准备把握机会，那么你的职场道路将走得更宽更远，你的未来将是一片光明。

脱掉被动思维魔鬼训练（1）

(1) “15 年目标差距”训练

制定一个 15 年的目标，想象一下 15 年后达到完美的自己和今天的自己会有什么差别？至少列举出 30 种差距，包括知识、能力、品行、兴趣爱好等，并且从现在开始就尽力弥补这些差距。

人数：你自己、若干听众，可以是亲戚朋友或同事等。

时间：共一个月，用 1 个星期的时间制定 15 年目标，用 3 个星期的时间找出至少 30 种差距。

地点：不限。

要求：首先，制定一个最能激励你的人生目标。 根据我刚才教你的方法找到自己真正的兴趣和激情所在。

其次，把抽象的、无法实施的、不可衡量的大目标分割成实际的、可衡量的小目标，然后分阶段完成，再充分发挥中国人的传统美德——勤奋、向上和有毅力，努力完成目标。

另外，多和亲友谈谈，听听他们的意见，同时让更多人知道你的目标，让你不可逃避。

(2) “与自己作对”训练

每天强迫自己做 3 件事：每天强迫自己做一件以前不敢尝试的事情，譬如：会议上发言；下班步行回家；清晨 5 点钟起来跑步。有一点点冒险也没关系：蹦极、在公司 69 层楼的栏杆外看风景；公众场合大声说话等。每天强迫自己做一件对他人有意义的事情，不期望获得赞赏或报酬。每天强迫自己做一件不等别人指示就能主动完成的事情，无论是工作中的还是生活中的均可。

人数：自己一个人，可以找一两个同伴配合，如一起晨练等。

时间：第 1 周，每天做 1 件事，三选一；第 2 周，每天做 2 件事，三选二；第 3 周，每天做 3 件，三者皆需；第 4 周，可以依次递增，4 件、5 件……第二个月继续保持在一定的数量，持之以恒，直到变强迫为习惯为止。

地点：不限。

要求：在选择以前不敢尝试的事情时也不能太冒险，像杀人放火并非笔者本意，有心脏病或惧高症的也应注意相关事项；制定“与自己作对”训练表格，每天睡觉前总结一下当天又强迫自己做了几件事，为此自己是否获得快乐，他人又是如何反应，以鼓励自己继续努力，培养出色的主动思维。

现在，请你花几分钟的时间想一想：自己身上是否正披着被动思维的“外套”？如果是的话，请你写下自己的“脱掉计划”，并全力把它付诸实施。

1.

2.

3.

曲别针的用途有多少

思维有多宽广，你的道路就能有多宽广！

现在让我们来做个小测试，看你的思维是趋于封闭还是趋于开放。

给你一根蜡烛、半纸盒图钉、一张说明书，要求你在尽量短的时间内，把这根蜡烛安放在垂直的木板墙上。这就是著名的“邓克尔蜡烛”问题，经常用作智力测验题，现在请你好好思考一下问题的解决方法。

怎么样，有答案了吗？其实这个问题的答案有很多种。

你可以把说明书折成一个小袋子，然后用图钉固定在木板上，再把蜡烛放进袋子里；或者不用折，直接就把说明书的三条边用图钉固定在木板上，就像我们的上衣口袋一样，然后把蜡烛放进去，如此等。这些都是不错的办法，如果你能想到的话，说明你的思维还不算封闭，但是也还不够开放，因为还有一个最简单的方法你没有想到：首先把图钉盒钉在木板上，然后把蜡烛安放在图钉盒上。如果是要比赛谁的速度最快的话，这无疑是最快最有创意的方法。但是在实际的测试过程中，我发现很多人还是受到“封闭思维”这件“外套”的束缚，很少有人能够想到这个方法，一个很重要的原因就是大家的思维不够开放，只把图钉盒看成是装图钉的东西，而没有想到可以把它用作蜡烛托。

开放型思维要求思维能够从广度和深度两个方面发散出去，就像是一颗夜明珠发出的光芒一样，以一点为中心向四面八方辐射，横向的、纵向的、逆向的，各个方面都要延伸出去。横向思维决定了思维的广度，纵向和逆向思维则决定了思维的深度。

思维的广度，就是当头脑在思考一个事物、观念、问题的过程中，联想起别的事物、观念和问题的数量和范围，所能联想的范围和数量越大，则证明思维的广度越宽。

当我们确定了一个思考的对象，除了要围绕这个对象进行思考之外，还要想想这个对象和其他因素有什么联系，因为任何事物都不是孤立的，都和其他事物存在着千丝万缕的关系。所以我们在思考的过程中必须打破封闭的思维定势，尽可能多地把与该对象相关的因素纳入考虑的范围，多角度、全方位地看问题，这样我们的思路就会豁然开朗，创意不断。

现在请你打破框框，发散你的思维，想象一下曲别针的用途有多少种？

20 种？还是 50 种？能不能再想得更多一些？

我曾经在上海参加过一次有许多中外学者参加的旨在开发创造力的研讨会。在会上，一位日本的创造力研究专家村上幸雄拿出一枚曲别针，请与会者说出曲别针的用途有多少种，以此来比较一下大家的思维广度。大家各抒己见，很快就说出了 60 多种，村上对此表示称道。这时一个人问村上能够说出多少种，村上一笑，伸出 3 个指头。“30 种？”村上摇头，“300 种？”村上点头，对此我们纷纷表示惊讶和佩服，但也有人怀疑。

于是村上来到讲台，滔滔不绝地向大家说出曲别针的 300 种用途。正当大家惊叹于村上过人的开放思维时，我们中国的一位以“思维魔王”著称的怪才许国泰先生站起来说：“对于曲别针的用途，我能说出 3 万种。”此话一出，在座的一片哗然，觉得不可思议。

脱掉被动思维魔鬼训练（2）

为了证实自己所说的话，许国泰先生来到讲台上对大家说：“刚才村上先生讲的用途其实可以用四个字概括，就是钩、挂、别、连，这仍然具有局限性，要使思维突破这种格局，最好的办法就是借助于简单的形式思维工具——信息标和信息反应场。”接着他把曲别针的总体信息分成重量、体积、长度、截面、弹性、直线、银白色等 10 多个要素，再把这些要素，用一根标线联系起来，形成一个信息标，然后，把与人类实践活动有关的要素联系起来，最后形成信息反应场。他将信息反应场的坐标不停地组合交切，这时，一枚普通的曲别针变幻出无穷的用途。

通过坐标推出一系列曲别针在数学中的用途，如把曲别针分别做成 0，1，2，3，…，9，再做成+、-、 \times 、 \div ，用来进行四则运算；在音乐上可以用来创作曲谱；可以做成英文、俄文、希腊文等外文字母；可以和硫酸反应生成氢气；可做指南针；串起来可导电；曲别针是由铁元素构成的，铁与铜化合是青铜、与不同比例的几十种金属元素分别化合，则能生成成千上万种化合物……

由此我们看到，把事物的不同属性分别和其他事物相联系，联想的范围和数量就能得到无限延伸，思维的广度就能够得到极大的开拓。

思维的深度主要由逆向思维和纵向思维决定。逆向思维不是按习惯的思维方法沿着正常的、固定的、有序的程序进行推论，而是打破固有的思维定势，把问题颠倒过来进行求异性的反向思考。

在传统的动物园内，无精打采的动物被关在笼子里让人参观。然而有人反过来想，把人关在活动的“笼子”里(汽车中)，不是可以更真实地欣赏大自然中的动物吗？于是野生动物园应运而生。

1901 年，伦敦举行了一次“吹尘器”表演，以强有力的气流将灰尘吹起，然后收入容器中。而一位设计师却反过来想，将吹尘改为吸尘，岂不更好？根据这个设想，于是研制成了吸尘器。

纵向思维则是由原因探索结果，或者是由结果追溯原因。任何一件事的发生都有其原因，也会引发一系列结果，往上追溯，我们会发现引发这件事的原因，再往上，它的原因的原因……这就形成一个链条，往上是无穷的，往下也是无穷的。但是我们在日常的思维活动中，通常只截取其中的一段，对于超出这一段的原因和结果，则不予考虑，如果我们能够沿着某一根链条“上下而求索”的话，就会有新的发现。

日本丰田汽车公司就曾经流行一种叫“追问到底”的管理方法，对于公司新近发生的每一件事，都采取追问到底的态度，以便找出最终原因。抓住了最终的原因，那么对事情的结果也就有了深刻的认识。在考虑问题的时候多进行纵向和逆向思考，将有利于我们更加全面地认识问题，找到更好的解决方法。

我们行使了鸡的权利

丰富的知识并不能确保你能取得成功，我们所拥有的知识，只有在开放型的思维方式下才能更有效地发挥作用。

肯德基店里曾经挂着这样的海报：WE DO CHICKEN RIGHT！看到这个海报的时候我们就可以给自己一个锻炼发散思维的机会，想一想这句话可以有几种翻译？我们不必拘泥于这句话的本义，可以想出一些有“创意”的，甚至是“无厘头”的答案：

我们就是做鸡的。

我们只做鸡的右半边。

我们可以做鸡对吧？

我们行使了鸡的权利。

我们只做右边的鸡。

我们公正地做鸡。

我们只做正版的鸡。

我们只做右撇子的鸡。

这些翻译看起来有些“无厘头”，但基本没有脱离英文的字面意思，有时候具备一点“无厘头”的精神有助于我们摆脱封闭思维“外套”的束缚，拓展思维的广度和深度。

我们现在所处的这个时代非常强调知识的重要性，很多人认为拥有了高学历和丰富的知识就等于拥有了成功和财富。但事实上我们看到，一些拥有丰富知识的人并不成功，而很多成功的人也没有高学历和丰富的知识。通过对大量成功人士的研究，我发现决定一个人成功的最重要因素并不是知识的多寡，而是他的思维方式，其中开放性的思维方式最为关键。我们所拥有的知识，只有在开放型的思维方式下才能更有效地发挥作用。思维方式的训练已经成为一些企业员工所必须经历的基本训练。

我曾仔细比较过中国工商管理与美国哈佛 MBA 在授课方式上的差别，发现两者之间有很大不同：中国老师告诉学生原则、经验、教训，是一种典型的“授人以鱼”的教学方式，学生只要按照老师教授的那一套程序进行思考和操作，就可以轻松地找到“正确答案”。而哈佛 MBA 的教师进行的则是“授人以渔”的教学方式。他们明确告诉做案例的学生，工商管理没有“唯一的正确答案”，“捕鱼”可以有各种各样的方法。教师的任务不是教给学生答案，而是训练他们探索不同的解决方法。从这里可以看出，中国学生受封闭思维的强化训练，结果学生的思维被封闭在教师的思维程序上；哈佛 MBA 的学生在受开放思维的训练，学生虽然没有在课堂上得到“最优答案”，却被训练出开放的思维方式。

韩国现代集团的创始人郑周永经常说，他虽然只有小学文化程度，但能想很多专家学者们都不敢想的事，能尝试他们没有尝试过的事。所以没有受过任何专业训练的郑周永提出了很多以他的名字命名的施工方法，让业内专家目瞪口呆，但又不得不佩服他的方法是可行的。郑周永的成功，很大程度上就是因为他的开放型思维方式，他头脑里没有条条框框，没有任何心理束缚，这正是开放型思维方式和心态的基本特征。

现在的企业都非常渴求能够得到拥有良好开放性思维的人才，微软中国有限公司人力资源部招聘经理就曾表示他们希望招到更多具有开放性思维的人；IBM 公司在招聘的时候也同样注重应聘者是否具有良好开放性思维，因为具有开放性思维的人才是推动企业革新和进步的中坚力量。所以无论是在专业要求高的研发部，还是在销售部、客户部、人力资源部，这些人都是优先录用的人选，拥有良好的开放性思维将使你在工作中胜人一筹。

本街道最好的裁缝

拥有出众的纵向思维和逆向思维，将使你在竞争中把握主动！

思维的深度由纵向思维和逆向思维决定。拓展思维的深度首先要拓展纵向思维。纵向思维包括由原因探索结果，或者是由结果追溯原因。

由原因探索结果可以说是对未来的一种预测，如果在做一件事之前能够预测这件事会引起什么后果，我们就知道如何调整现阶段的策略和措施，使事情朝着我们希望的方向发展。这是一个非常重要的思维能力，特别是作为决定企业发展方向的企业管理者，更加需要具备这种思维能力。

身为企业管理者，必须能够预测公司当前所采取的策略和措施将会产生怎样的影响。在这里，企业所采取的具体策略和措施就是原因，由此而产生的影响就是结果。例如，开发一种新的产品将会有怎样的市场反应；一份市场开拓计划将能够占领多大的市场；一套新的激励制度将会对员工产生怎样的影响。由原因推测结果的能力每个人都有，不同之处就在于对结果推测的准确性和深度。准确性是指能够正确把握将要产生的结果，深度分为两个方面：一方面是影响的层次，表面的影响容易预测，但是深层次的影响却不容易把握；另一方面是影响的范围，某一原因引起的结果往往不止一个，这就要求我们能够从多方面预测结果。

由结果推溯原因同样涉及准确性和深度两个方面，也就是要找到引起结果的真正原因以及根源性的、多方面的原因。找到引发事情的原因，有助于我们更深层次地窥探事情的实质，从而找到更好的解决办法。同时，了解原因也有助于我们把握事情进一步的发展趋势。

拓展思维深度的另一方面是拓展逆向思维。逆向思维是把问题颠倒过来的求异性思考。大部分人都习惯于常规思维，如果这时候你能够逆流而上，采取与众不同的逆向思维，就能够在竞争中把握主动。

在伦敦的一条大街上，同时住着三个不错的裁缝。可是，因为离的太近，所以生意上的竞争非常激烈。为了能够压倒别人，吸引更多的顾客，裁缝们纷纷在门口的招牌上做文章。

一天，一个裁缝在门前的招牌上写到“伦敦城里最好的裁缝”，结果吸引了许多顾客光临。

看到这种情况以后，另一个裁缝也不甘示弱。第二天，他在门口挂出了“全英国最好的裁缝”的招牌，档次比第一个裁缝高了一级，结果同样招揽了不少顾客。

第三个裁缝非常苦恼，前两个裁缝挂出的招牌吸引了大部分的顾客。如果自己不想出一个更好的招牌，可能就要成为“生意最差的裁缝”了。按照常规思维思考，能超过前面两个裁缝的招牌就只能是“全世界最好的裁缝”了，但是这么说口气太大了，恐怕会引起顾客的反感，这时第三个裁缝换了个思维方式，想到了一个好主意。

第三天，第三个裁缝的门前挂出了一个更加吸引人的招牌，上面写到“本街道最好的裁缝”。结果吸引了比前两个裁缝还要多的顾客。

我们不得不佩服第三个裁缝的智慧，他用他的逆向思维赢得了这次招牌大战的胜利。

在竞争日趋激烈的今天，成功的高效能人士更需要借助于不合常规的思维方式。在工作中，经常会出现许多我们无法通过正常思维方式和方法来解决的问题。即使能够解决，也会因为耽误大量的时间而降低效率，这个时候就需要我们更多地运用逆向思维去思考解决问题。

脱掉封闭思维魔鬼训练

(1) “意识渗入物体”训练

这种练习在印度瑜伽中很流行，对于训练思维深度很有帮助。注意做的时候要集中全部注意力。

—— 你的意识进入了一堵墙；你能感觉到其中水泥和砖头的坚硬，感觉到其中分子的紧密度；你在墙体内外上升下降，穿过来穿过去；最后你自由地“渗”出来。

—— 你的意识进入了一朵花，是一朵你非常喜欢的花，你从花瓣钻到花蕊，闻到了花的香味，感觉到了花叶中的水分，最后你自由地“渗”了出来。

—— 你的意识进入了一个发动机，你闻到了机油的味道，你看到了发动机的活塞在不停地上下运转，发出“噗噗噗”的声音，最后你自由地“渗”了出来。

.....

人数：自己。

时间：每次 30 分钟至 1 小时，每天 2~3 次。

地点：不限，安静即可。

要求：自己设想渗入对象，坚持练习，直到思考某个具体问题的时候，你的意识也能够“渗”入到问题当中，全身心地思考它，察看问题的各个细节，追寻问题的过去和可能的发展方向。

(2) “寻找现象的原因”训练

同一种现象可以由无数个原因造成，请列举出引起以下现象各种可能的原因，列举的越多越奇特越好。

—— 今天晚上突然停电了。

—— 街上一家商店今天关门了。

—— “奥克斯”空调今天又降价了。

—— 联想“农民机”在成都销售火爆，在江浙地区则无人问津。

.....

人数：自己或和家人、同事、朋友。

时间：无需固定，每天 2~3 次。

地点：不限。

要求：自己寻找生活现象或政经热点作为训练对象，坚持练习，直到思考某个具体问题的时候，能够找到深层次、多方面的原因。

(3) 抽象思维能力训练

首先，可以从不同的事物当中抽象出它们共同的属性。客观的物体都有不同的形状、颜色、气味、声响、温度等属性，练习从不同的物体当中抽象出他们共同的属性将有助于提高思维的深度。例如，从铁块、岩石、牙齿、钢笔 4 个物体中抽象出“坚硬”的属性等。现在请你从以下的物体或是现象中抽象出共同的属性。

①地板、游泳池、篮球场、报纸：

②炸鸡腿、兰花、润肤露、排骨汤：

③蜗牛、毛笔、滑雪、喷气机：

④鞋底、垃圾桶、过滤器、烟囱：

.....

其次，也可以反过来想想同一种属性是哪些物体所共同拥有。例如，拥有“高温”属性的事物有：烙铁、发动机、沸水、太阳等。现在请你想出具有以下属性的事物，数量越多越好。

①柔软：

②悦耳的声音：

③矛盾：

④恐怖：

.....

人数：自己或和家人、同事、朋友。

时间：无需固定，每天 1~2 次。

地点：不限。

要求：自己从生活中寻找训练对象，直到自己能够轻松地抽象出某一事物的本质属性和拥有某一属性的众多事物。

现在，请你花几分钟的时间想一想：自己身上是否正披着封闭思维的“外套”？如果是的话，请写下自己的“脱掉计划”，并全力把它付诸实施。

1.

2.

3.

“聪明”的鲨鱼

“聪明”的鲨鱼

把一张纸对折 51 次，它所能达到的厚度是多少呢？

我们生活在一个经验的世界里，从咿呀学语到长大成人，我们每天都在经历各种各样的现象和事情，无论是看到的、听到的、感受到的，全部都进入我们的大脑积累成为丰富的经验，对我们以后的思考和行动起着潜移默化的作用。

我们从自己身上学习经验，也从别人身上学习经验。

我们从成功当中总结经验，也从失败当中学习经验。

成功的经验让我们知道事情应该怎么做，失败的经验让我们明白事情不应该怎么做。

一般情况下，经验可以帮助我们更快更好地解决生活和工作中遇到的问题，避免我们走弯路。只有具备某一方面的经验，我们才能熟练地处理这方面的问题，一些技术和管理类的工作尤其如此。例如，老会

计比新会计能更熟练地处理复杂的账目；有经验的医生能够更快地找出病人的症结所在，有经验的市场监管比新上任的总监能够更准确地把握市场的发展趋势。因此，各类企业在招聘员工的时候通常要求有两年或者两年以上的工作经验。

经验可以给我们很大帮助，但是很多时候也会成为束缚我们思维创新的“外套”。有一个很有趣的“脑筋急转弯”的题目是这样的：

一天，某市公安局局长正坐在办公室里看文件，突然局长十几岁的儿子跑进来着急地说：“不好了，不好了，你爸爸和我爸爸打起来了！”请问到底是谁和谁打起来了呢？

心理学家拿这道题目测试了 100 个人，结果出乎意料，只有寥寥十几个人答对这道题目。其实题目的答案并不难，只要我们能够想到那个公安局长是个女的就可以知道是怎么回事了。但是很多人受经验的束缚，没想到公安局长可能是女的，所以苦思不得其解。

科学家曾经做过实验，他们将一条鲨鱼和一群热带鱼放在同一个池子里，然后用强化玻璃隔开，实验人员每天都放一些鲫鱼在鲨鱼那边的池子里，所以鲨鱼并不缺少猎物。但是为了尝试热带鱼的滋味，鲨鱼每天不断冲撞那块看不到的玻璃，每次都弄得伤痕累累，就这样持续了一段时间之后，“聪明”的鲨鱼终于不再冲撞那块玻璃了，每天都规规矩矩地在自己的池子里游来游去，对旁边那些斑斓的热带鱼视若无睹，好像它们只是墙上会动的壁画。这时实验人员将玻璃取走，但鲨鱼却没有反应，每天仍是在自己的区域里游着，甚至于当那些鲫鱼逃到那边去，他也立刻放弃追逐，说什么也不愿再过去。

鲨鱼为什么不愿再游过去呢？很明显，因为他从原来的行动中学到了“宝贵”的经验，知道自己是不可能冲过去的。所以就不再犯傻了，但是后来的情况发生了变化，强化玻璃被拿走了，只可惜鲨鱼的思维已经受经验思维的束缚，没有再做新的尝试，错过美味的热带鱼。

鲨鱼的例子也是一些人的真实写照。

我们应该看到，经验是一把双刃剑，它既有积极的一面，也有很大的狭隘性。这种狭隘性主要是由以下两个方面的原因引起的。

第一方面，经验是特定的当事人在特定的时间、空间条件下获得的感性认识。所以，经验一般只适用于特定的当事人和时空条件。如果其中的一些因素发生了变化，原来的经验就不一定适用了；如果我们不能根据实际情况对我们的经验做法做出改变，就会受到挫折。

有一则古老的寓言故事讲的是驴子过河。第一次驴子驮着盐，不小心掉到了河里，盐化了，驴子感到浑身轻松；第二次驴子驮着棉花，它又想如法炮制再偷一次懒，结果棉花浸了水变得越来越重，驴子便淹死了。

第二方面，因为经验具有主体狭隘性。人作为经验的主体，由于受客观条件的束缚，掌握的经验数量对比总量只是沧海一粟，显得非常有限，我们没有经历过的事情还是无穷多的。对于遇到的新事物和问题，如果我们单凭自己以往的经验解决，所得到的结果往往是错误的。怎么，你不这么认为？那好，我们现在来做测试，请你思考下面这个问题。

给你一张足够大的正方形的纸，质地是普通的打印纸，你所要做的是重复这样的动作：对折，不停地对折。我的问题就是，当你把这张纸对折了 51 次的时候，它所达到的厚度大概是多少？

相信大家在生活中都有过折纸的经验，虽然没有试过把一张纸对折 51 次，但是对折四五次是经常的事。问题对你来说应该很容易，现在就给你两分钟，请你只根据经验来推测对折后所能达到的厚度，你只要给出一个大概的答案就可以了。

TIME'S UP！你的答案是什么呢？

一个冰箱那么厚？

一层楼那么厚？

两层楼那么厚？你是不是觉得自己这个推测很大胆？

十层楼那么厚？说出这个答案你可能会觉得自己疯了吧？

我拿这道问题问过很多人，几乎没有人能答对，除非他原来知道答案。正确的答案可能会吓你一跳，通过计算机的模拟，我们得知这个厚度接近于地球到太阳之间的距离！是不是觉得很不可思议呢？这就是事实！和你的经验推测差多少呢？如果知道数学上的指数概念的话，我们就会知道一张纸折叠 51 次后，其厚度将增加“2 的 51 次方”倍，也就是将近 10 000 万公里。但是一般人在生活中都没有计算过 2 的 51 次方是多少，更不可能真的曾经将纸对折过 51 次，所以我们只能根据经验做出大概的推测，结果我们的推测和答案相差甚至不止“十万八千里”！

经验是在实践活动中获得的感性认识的初步总结和概括，有待于进一步深化为系统化、理论化的理性认识。在实践中应避免对经验的过分依赖，切莫让经验成为束缚我们思维创新的“外套”。

克莱斯勒为什么亏损

经常问问自己：我的经验适用于这种情况吗？这件事情如果不按经验应该怎么做？还有没有更好的解决方法呢？

虽然经验能够帮助我们更好地处理生活中的问题，但是很多时候它也让我们误入歧途，遭受挫折。我们必须有意识地摆脱经验思维定势的束缚，寻求创新。

首先，我们要觉察变化，以变应变。由于受各种条件的限制，经验不可避免地只适用于特定的时空条件和经验主体，但是“兵无常势，水无常形”，事物总是在不断地变化发展，这就决定了我们不能抱着自己原来的一套经验不放，一味地按照过去的经验解决新的问题。当事物所在的时空条件发生变化时，我们就必须根据变化重新审视我们的经验，看它在新的情况下是否仍然适用。

世界闻名的美国克莱斯勒汽车公司，是仅次于通用汽车公司和福特汽车公司的第三大汽车公司。但在 1979 年的 9 个月中，却亏损了 7 亿美元，造成这一结果的原因就是没有根据当时消费市场的形式变化而对自己的产品做出调整。1973 年，世界出现了全球性的“石油危机”，严重冲击了依赖能源的汽车工业。石油价格上涨，令一贯用油大手大脚的美国人也不得不精打细算起来，改变奢侈的作风，逐步开始使用耗油

量小的小型汽车。通用和福特很快抓住了这一变化，改变产品策略，从生产大型的汽车转为省油的小汽车。但是克莱斯勒汽车公司却固守自己的经验，认为使用大汽车是美国人的本色，结果在 1978 年石油危机再度发生时，大型汽车销量一落千丈，公司存货堆积如山，每天损失 200 万美元，企业面临破产的困境，董事长不得不引咎辞职。

外部的、明显的变化我们也许可以注意到，但是内部的、潜在的变化往往容易被忽视。这就要求我们除了有以变应变的意识之外，还要有细致的观察能力。

以 20 世纪 70 年代初为例，当时本田摩托在美国市场上正走俏，本田宗一郎却突然提出了“东南亚经营战略”，倡议开发东南亚市场。此时东南亚因经济刚刚起步，生活水平较低，摩托车还是人们敬而远之的高档消费品，许多人对本田宗一郎的倡议迷惑不解。本田拿出一份详尽的调查报告解释说：“美国经济即将进入新一轮衰退，摩托车市场的低潮即将来临。假如只盯住美国市场，一有风吹草动便损失惨重。而东南亚经济已经开始腾飞。只有未雨绸缪，才能处乱不惊。”一年半后，美国经济果然急转直下，许多企业产品滞销，库存剧增。而在东南亚，摩托车开始走俏。本田公司因为已提前一年实行创品牌、提高知名度的经营战略，此时便如鱼得水，公司非但未遭损失，还创出了销售额的最高记录。

细心的本田宗一郎注意到了美国经济衰退和东南亚经济腾飞的潜在变化，改变经验做法，进军东南亚，最终取得了成功。

经常依赖经验来解决问题，容易在大脑中形成思维定势，所以为了摆脱经验的束缚，寻求创新，我们除了要以变应变之外，还要经常问问自己：这件事情如果不按经验应该怎么做呢？还有没有更好的解决方法呢？就算我们的经验适用于当前的情况，也要问自己这个问题。我们必须有意识地给自己施加压力，才能真正摆脱经验的思维定势，实现创新。

20 世纪中期，美国和前苏联都已具备了把火箭送上太空的条件，相比之下，美国在这方面的实力比前苏联强。但双方都有一个瓶颈突破不了：火箭的推力不够，摆脱不了地心的引力。为了解决这个问题，当时美国和前苏联双方的专家都是根据自身长时间以来的实践经验，尽量增加所串联的火箭数量，以不断增强推动力。但是尽管火箭的数量增加了不少，问题还是解决不了。

出人意料的是，后来前苏联的一位青年科学家解决了这个难题。他摆脱了不断增加串联火箭的经验做法，提出了一个新的设想：只串联上面的两个火箭，下面的火箭改为 20 个发动机并联，结果这个方法取得了成功，从而使前苏联抢在了美国之前，于 1957 年首先将人造卫星送上了太空。

这个年轻人能够成功解决一个长时间困扰成百上千专家的技术难题，很重要的一个原因就是因为他没有受到太多“经验”的束缚，敢于大胆创新。从这里我们也看到，虽然年轻人缺乏足够的经验，但也正因为如此，年轻人不会受太多经验的束缚，迸发出更多的创意。所以年轻人在向前辈学习经验的时候，千万不要只顾学习经验而磨灭了自己的创新精神。

做一头初生牛犊

创新的企业必然要有创新的人才，要创新就不能一味地按经验办事，而要打破框框，敢闯敢撞。

有句俗话说叫“初生牛犊不怕虎”，是用来形容那些不畏困难，敢闯敢撞的年轻人。为什么初生牛犊不怕虎？因为它们“阅历”不够，经验不够，不知道老虎的厉害，所以遇到老虎它们也不会退缩，而只是把老虎当一般的“敌人”，弓腰低头使用角去撞。有时老虎往往会被这意想不到的抵抗弄得不知所措，落荒而逃。如果是换了老牛就不同了，它们见多识广，经验丰富，深知老虎的厉害，所以遇到老虎是绝对不敢上前去与之搏斗的，大多只能成为老虎的美食。

在工作中我们也应当学习牛犊这种敢闯敢撞的精神，脱掉经验这件“外套”对我们的束缚。在工作中掌握一定经验是必要的，但是一定不能让经验成为指导我们工作的标准，更多的时候，我们要脱掉经验的束缚，进行创新。这是一种趋势，现在越来越多的企业和行业都已经不再像以前那么看重员工的工作经验，创新能力受到越来越多的重视。

现在在网络软件、广告、策划、咨询、证券、投资等知识密集型企业，“经验”已经变得不那么重要，重要的是创新精神。如今在一些写字楼里，有一种说法叫做“29 岁现象”，即青春的有效期至 29 岁为止，一到 30 岁，就会被打上“TIME OUT”（过期）的印记。在一篇题为《因特网时代美国人的年龄焦虑》的文章里，华尔街的一位白领说：“经验现在已经没有多大意义，它只能证明你的技能已经落伍了，哪怕你只有 25 岁，哪怕你离开大学只有 4 年，你所掌握的技能也已经落后了 4 年。相反倒是应该向那些没有什么

经验的新人学习。在理论上，这叫‘反哺文化’。前两年人才济济的微软公司曾聘请了两位少男少女做顾问，参加‘下一代知识工人’项目研究。公司解释说聘请他们的目的是：让他们告诉中年管理人员，这一切今后将会怎样发生。”

这是信息时代的特点，一方面，许多行业往往本身就是近几年才出现的，没有历史可言，也就谈不上经验积累。例如，手机下载行业，帮助因感染病毒造成数据丢失的计算机用户恢复数据的“计算机急救师”等；另一方面，一些行业的发展速度非常快，特别是 IT 行业，知识更新一般是半年，超过半年，你的经验就“过期”了。就算是在传统行业，创新也发挥着越来越重要的作用。随着经济的发展，竞争的加剧，市场的游戏规则已经改变了。以前的企业习惯于从过去的经验中学习，但现在这是远远不够的，企业必须向“未来的经验”学习：想象一下自己没有实施过的管理方式、没有生产过的产品、没有开发过的市场……从中学习“经验”。

创新的企业必然要有创新的人才，要创新就不能一味地按经验办事，而要打破框框，敢闯敢撞。在职场滚打多年的“老牛”，应该清理一下已被经验占据的大脑，抛弃一些束缚自己的条条框框，找回自己在牛犊时期的那种“无知无畏”的精神。在工作中，“老牛”应该经常地审视自己或是公司的经验做法，思考一下是否存在不足，是否应该创新，如果发现了问题或是有什么更好的方案则要大胆地提出来。善于学习的知识型企业都很重视这种敢于直言进谏的员工。

IBM 总经理沃森信奉丹麦哲学家哥尔加德的一段名言，“野鸭或许能被人驯服，但是一旦驯服，野鸭失去了它的野性，再也无法海阔天空地自由飞翔了”。他说：“对于重用那些我并不喜欢却有真才实学的人，我从不犹豫。然而重用那些围在你身边尽说恭维话，喜欢与你一起去假日垂钓的人，是一种莫大的错误。与此相反，我寻找的却是那些个性强烈、不拘小节以及直言不讳似乎令人不快的人。如果你能在你的周围发掘许多这样的人，并能耐心听取他们的意见，那你的工作就处处有利。”新浪网前总裁王志东也曾对他的外籍财务总监说：“吵架是你的价值，如果你不跟我吵架，就证明你已经没用了”。真可谓异曲同工。不过我建议你最好还是不要跟你的老总吵架，因为并不是每个公司管理者都有沃森和王志东那样的理性和包容，我们在提出自己意见的时候还是以一种委婉的方式来表达比较好。

在工作中，学会大胆地抛弃以往的经验，多质疑，多尝试，那么思维的创意就会不断闪现，你会发现创新其实并非你想象的那么难。

脱掉经验思维魔鬼训练

(1) “仿盲人”训练

我们的经验大部分是通过感觉得来的，而在我们所有的感觉中，由视觉获得的信息占全部信息的 85% 以上，由于这个原因，过分的发展视觉反而妨碍了其他感觉功能的发挥。

这个“仿盲人”训练，就是通过暂时取消视觉的方法，来充分发挥其他感觉的功能，使你获得意想不到的丰富的外界信息，冲淡过分依赖视觉的思维定势。

用黑布蒙上自己的双眼，在一位家人或朋友的引领下，首先在自己的家里走一圈，再到室外随便走一走。在整个过程中，完全依赖你的听觉、触觉、嗅觉、方向感和平衡感走动。

人数：1~3 人，自己和家人或是朋友。

时间：每周一两次、每次 1~2 小时。

地点：家里以及室外。

要求：蒙住眼睛的时候，尽可能细腻地用你的听觉、触觉、嗅觉去感受你所触摸的物体，注意体会与以前不同的感受。

(2) “逆经验反应”训练

大量的日常经验使每个人对外界的刺激都形成了一套固定的反应模式，如听到电话铃响立刻就会去接，在马路上总是靠右边走等。就好像条件反射一样，想都不用想。打破这种固定的经验反应模式，对于增强创新意识是大有帮助的。以下是一些例子：

—— 早上起来先吃早餐然后再刷牙；

—— 下暴雨的时候不打伞走出去；

—— 尝试用刀叉在家里吃中餐；

—— 看电视的时候不开声音，只通过画面来理解内容；

.....

人数：自己。

时间：每周两三次，每次 1~2 小时。

地点：不限。

要求：注意体验采取与经验不同的做法所带来的不同结果和不同感觉，捕捉其中的灵感。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着经验型思维的“外套”？如果有的话，请写下根据你自己的实际情况制定的脱掉计划，并全力以赴地把它脱掉。

1.

2.

3.

“出头鸟”被枪打之后

自出头鸟被枪打之后，就再也没有鸟敢出头、想出头、愿意出头，到最后退化成没有能力出头……

“枪打出头鸟”是大家熟记于心的谚语了，应该说这句话的教育结果是很成功的，因为它不仅被我们所认知、熟悉、反复体会玩味，还被真正地“落到实处”，成为我们言行的准则和借口。

在枪打了出头鸟之后，其他的鸟就会庆幸：“幸好我没有出头”，“幸好我跟别的鸟一样”，“如果它不出头就不会被打死了”……因为“出头”，因为“与众不同”，而丢了性命；因为和大家一样，因为自己的“不出众”而保住了性命，这是个多么难忘，多么让鸟儿们谨记于心的“保命法则”啊！由此，“从众”带给鸟儿们的好处被记下来了，大家变得千篇一律。因为在它们的心中烙下了这样一个印：与众不同是要付出生命的代价的！

做“出头鸟”不仅有可能受到来自外部的“枪击”，很多时候还会遭致群体内部的排挤、惩罚。特立独行的人因为拥有和其他人不同的价值观和行为方式，所以显得“与众不同”。对于这种人，群体内的其他人会觉得他们很“刺眼”、“自我”，于是大家就会团结起来孤立和排挤这些“异己”分子，甚至把他们从“门户”中“清理”出去。

面对可能遭受来自外部的和内部的攻击，“聪明”的人总是按照大家的思维方式来思考，采取同样的行为模式，尽管有时候他也不知道大家为什么这么做。“聪明”人这样想：一个人的想法和做法有可能是错的，但是那么多人一致的想法和做法总不会错吧？就算错了也没关系，天塌下来也还有大家顶着呢！在这种思想的指导下，很多人盲目地跟从大众，而不管他们的想法和做法是否正确。

社会心理学家所罗门·阿希做过这样一次实验。他找来7名大学生坐在一起，给他们两张卡片，第一张卡片上画一条“标准线段”，第二张卡片上画三条线段，其中只有一条线段的长度和标准线段相等，所罗门就要求他们找出这条线段。

其实，那7位大学生中，只有倒数第三位是蒙在鼓里的受试者，其余6名事先已经串通好了，他们的答案保持一致，但三分之二是错误的。这个实验是要测试那位受试者能在多大程度上不受周围人的影响，坚持自己的正确答案。

实验结果是：有33%的受试者由于屈服于群体的压力而说出了错误的答案。

如果仔细观察一下，我们会发现社会上很多人都受到这种从众思维“外套”的束缚：

当社会上流行某种服饰或者发型的时候，很多人就会跟着模仿，而不管好不好看，适不适合自己；

当大家一窝蜂出国留学的时候，很多人也会找亲戚托朋友办经济担保；

当流行考证的时候，很多人也会跟着到处报名，这个证那个证考了一大堆，也不知道什么时候能用上；

.....

在职场上也是如此。很多人习惯于跟从同事们的做法，大家怎么做就怎么做，大家怎么说就怎么说，一切按“规矩”办事，就算不能做出什么成绩，也不愿冒险去做一些“出众”的行为而给自己带来麻烦。他们这样想：

“老板不爱听反对的话，那么说出我的想法又有什么意义呢？即使听了我的建议，也会在‘你的初衷是好的’后面加上‘但是，公司现在财政紧张’、‘没那么多人手’或者‘这件事可以放一放’之类的话婉转地否定，那么我说和不说又有什么区别呢？即使采纳了我的点子，万一出现了什么事后果可是要我一个人来承担，扣个千把块钱事小，让公司蒙受损失而被踢走可不是闹着玩的！公司里的人际关系最复杂，锋芒毕露会招人妒；与众不同会招人挤；太有个性会让人管，干脆随着大伙聊聊办公室的八卦新闻，平时散散心，年末努努力，保个桌角位就行了。”

不错，这也许会让你短时间保住饭碗，不会成为老板“开枪”那个，也不会成为垫底那个。但是，不久你就会发现，当公司涌进一群二十出头的小伙、姑娘时，论体力、论精力没有他们充沛；论技术，他们那套是最新的；论头脑，你没他们转得快。你渐渐发现自己已经不是刚进来时的自己了。这时的你，即使想成为“出头鸟”，也是心有余而力不足了。你的头脑因为长时间的掩埋而不像以往那么敏捷了，而你的心也因长期的退缩而失去了直言的勇气！

“从众”磨平了你身上的棱角，把你从一块花岗岩磨成为平凡无奇的鹅卵石！“从众”洗去了你五彩斑斓的外表，使你普通如千百万人中的一个！“从众”禁锢了你原来创意不断的头脑，使它变得闭塞迟钝。最终你还是难逃被老板“开枪”的命运。

不可否认，有些时候你应该跟从大家的做法，这样有利于群体的一致行动，但更多的时候你需要有自己的主见，选择适合自己的方式和道路。一味地随波逐流将阻碍个人独立思考和思维创新，使你碌碌无为，永远只能做人生舞台的配角。如果你现在还跟在大家后面的话，请停下来好好地思考一下这个问题吧！

我真正需要的是什么？

你真正需要什么

学会分析判断你内心的需要，这是独立的第一步！

在我们摆脱从众思维之前，我们必须明确以下几点：

摆脱从众思维 \neq 树立逆反心理

摆脱从众思维 \neq 必定要与大众不同

摆脱从众思维 \neq 一意孤行

这看起来似乎有些矛盾。大众的不就是主流吗？摆脱大众不就是要和大多数人做得不一样吗？如果和大多数人做的一样又何来“摆脱”呢？其实不然！

不从众意味着独立自主，拥有自己的想法和做法。但不代表必定要与大众不同，更不代表一意孤行。独立自主的人和大众并不是两条永不相交的平行线，他们也会有交汇的地方。

从众思维指的是不经过科学系统地分析，不根据自身实际状况，或因为害怕承担责任，害怕不确定的风险以及一些外在的压力而忽略或刻意压抑内心真正的想法，选择与大多数人类类似的行为。因此，要想摆脱从众心理，第一步就是问自己：我真的需要吗？

当你正为选择出国留学还是继续一份月薪 6 000 元的工作时，你也许会想：

——现在很多人喝过洋墨水，泡一泡捞个文凭怎么样也算镀了层金，出国留学和国内普通文凭，老板肯定选择留过学的，好歹也会门外语啊！

——可是现在出国的人这么多，“海龟”也不一定是“金龟”啊，回国就业难的多着呢！

——可就是因为出去的人多，即使再不金贵，可我不出去岂不更矮了一截？“海龟”都没人要，何况我这个“土鳖”呢？

——万一成了“出国垃圾”，这边的工作又没有了，怎么办？毕竟现在的工资也不错。

最后会有两种结果——出国或继续留下来。当他选择了留下来，他已经不能再像以前那样专注于工作了，他开始觉得原来工作是那么枯燥无味，那么琐碎无意义，这时他就会想：要是当初出了国，说不定薪水会翻了一倍，工作也有挑战多了。可是不是此兄出了国就好呢？也许即使他出了国，面对语言不通，无亲无友，工作住房没着落，他会后悔：6 000 元在当时也不算少了，我干吗扔下安稳的工作跑这儿来洗盘子找罪受！原来坐我对面的小王都做部门经理了……

无论选择哪一个你都会后悔，都会觉得原来的比现在好。造成这种结果的原因就是因为当初在选择的时候，你只是跟大流，无论哪一方的利还是弊，你都是以从众心理看大流而没有分析自己的实际情况。

所以在作决定的时候，一定要问一问自己，自己需要什么？是否真的需要？真的必要？

如果出国留学对此兄来说不仅仅是学习，还是旅游、放松、交友、增加见识、锻炼独立，而且它更是渴望已久的梦想，那么不妨一试。如果出国留学对他来说最终目的不过是为了有份薪水更高地位更高的工作，那么或许读 MBA、考研、考博或继续留在公司一步步的晋升是更好的选择。

下次，在你做的决定跟大多数人一样时，不妨停下来问问自己：这真的是我想要的吗？如果能理解这点的话，你就会明白为什么当初比尔·盖茨放着著名的哈佛不读，而去冒险创业了。

分析判断自己内心的需要，我们才能独立自主，才不会随波逐流。但可悲的是很多人自己也不知道自己想要什么，所以也就无从判断需不需要，这时候跟随大众成了他们无奈的选择。

不知道自己想要的是什么的人，大多对自己的人生没有什么规划，没有规划，就没有追求，没有追求就不知道自己的人生之路应该怎样走，也就容易盲目跟随大流。所以从更深一个层次来说，要独立自主首先要给自己的人生做一个长远的规划，并把大的目标分割成小目标在不同阶段实现。

有了人生目标的指引，你就会清楚自己的每一步应该做什么，不应该做什么。

为了避免自己盲目跟从大众，想清楚自己真正需要的是什么，我们应该多给自己时间思考，然后再做决定。当大部分人都认同一种想法，采取同一种行为模式的时候，他们所产生的影响力是非常巨大的，我们很容易被那种氛围所感染，从而大脑发热，失去理智，采取同样的行为。这个时候我们应该先把问题放在一边，过一段时间等自己冷静下来再重新审视原来的问题。

我曾主持过台湾一家 IT 公司的一次董事会议，在会上，有位董事提出了一项决策议案，立即得到了大多数人的附和。有人说，这项决议能大幅度提高利润；有人说，它有助于我们打败竞争对手；还有人说，应该组织力量，尽快付诸实施。

但是我保持住了冷静的头脑，我说：“我不赞同刚才那种团体思考方式，它把我们的头脑封闭在一个狭小的天地里，这会导致十分危险的结果。我建议把这项议案搁置一个月后再表决，在此期间请各位董事各自独立地想一想。”

一个月后，大家重新讨论那项议案，结果被大家否决了。

由此可见，推迟做出决定有利于我们冷静下来独立思考，对问题进行更为客观、全面的分析，从而做出理智的决策。

众人皆醉我独醒

摆脱从众思维要有承担风险和压力的勇气、敢于质疑甚至反对专家和权威。

上面我提到从众思维是因为害怕承担责任、害怕不确定的风险以及一些外在的压力而忽略或刻意压抑内心真正的想法，选择与大多数人类类似的行为，所以摆脱从众思维还要有承担风险和压力的勇气。

与众不同的做法，往往很少人尝试过，因为没有前人留下来的经验教训作为参考和指导，所以不知道做了会有什么后果，“与众不同”让我们面临未知的风险。但是如果我们采取传统的和大家一样的做法，我们就不必有这种担忧。

有一个台湾的化妆品公司曾经请我帮他们做一个祛斑霜的市场开拓战略方案。一直以来，化妆品都是在百货公司、超市等地方通过专柜出售的，但是这种方式费用比较大，而且效果也不一定好。所以我想开辟一个新的营销渠道，经过仔细研究，我提出通过连锁药店来出售他们的祛斑霜。这是一个与众不同的做法，以前还没有其他公司试过，到底行不行得通呢？这家化妆品公司对我的这个方案持怀疑态度。我说服了他们采用这个方案，结果大获成功。

坚持传统的大众的做法可能会更加稳妥、更加安全，但是也可能因此让我们错失一些机会。

要摆脱从众思维，你要敢于面对来自群体的压力。对于和大家的想法做法不同的“另类”之人，在他们的想法和做法未得到证实之前，人们习惯上要么冷嘲热讽，要么排斥孤立，极少会给予尊重或赞赏。如果没有坚定的信心和信念支撑，我们将很快就被压力征服。

江苏一家纺织公司的王董事长曾经拿了一份他构思的维尼纶工业的计划书给我看，他说他觉得这个计划非常有前景，他很想在公司实施这个计划，但是遭到了公司内部普遍的反反对，他现在很迷茫，不知道要不要继续坚持下去。我认真看了他的计划书，觉得虽然有一定风险，但是机会更大，于是鼓励他顶住众人的压力坚持实施这个计划。我对他说：

“一项新事业，在十个人当中，有一两个人赞成就可以开始了；有五个人赞成时，就已经迟了一步了；如果有七八个人赞成，那就太晚了。”

事实证明我们的预测是对的，这个计划最后获得了巨大的成功。

要摆脱从众思维，我们还要敢于质疑甚至反对专家或是权威。很多大众认同的观念和做法其实就是某些专家和权威提出或是倡导的。例如：

● 晨练其实不利于健康，下午才是运动的最佳时段；

- 男女一起工作有利于提高工作效率；

- 阶级斗争必然导致无产阶级专政；

.....

大部分情况下，专家或权威所提出来的观念和做法都是比较科学合理的，但我们也必须看到有些时候权威也是会犯错误的。如果不能抱着怀疑和审慎的态度对待这些观念和做法，我们很容易和大众犯同样的错误。

脱掉从众思维魔鬼训练

(1) “反潮流”勇气训练

发明或改进一个小物品，不实用也不要紧，只要这种新物品与人们认为“理所当然”的那种不同就行了。然后你必须把自己的新观念或新物品告诉你的朋友，或是在超市和公车上刚认识的其他人，总之在各种场合宣扬你的新观念、新物品，听听大家会有什么反应。

人数：自己一人，听众 10 人以上，可以是家人、同事、朋友或者是刚认识的人。

时间：每周 3~5 次，每次时间不限。

地点：不限，家庭、公司、超市、公车等地都行。

要求：注意听众的时间，熟悉的人与不熟悉的人相结合，既可以认识到从众思维的“根深蒂固”，又可以留有时间说服他们接受你新观念的若干可取之处，以锻炼“反潮流”的勇气，培养你的出众思维。

(2) “与众不同”思维风暴

一群人聚在一起，针对某个主题，可以是维护世界和平，可以是家电行业分析，还可以是公司的营销战略，开动脑筋，想出一种与众不同的思路或解决方案等，相互之间不能重复。而提出时不一定很高明或是有运用推广的价值，不一定具有很高的可行性，只要它与大家的传统观念有冲突，彼此不重复就行。

人数：3~7 人，来自不同专业、不同领域的效果更佳。

时间：每周一两次，每次 2~3 小时。

地点：不限，要求最好安静一些，不能太吵闹。

要求：每人都要发言，反驳别人，尽力说服别人承认你思路的可取之处。发言次数不少于 3 次。

(3) 扮演“傻子”讨论会

同事聚在一起，针对某个主题，如公司新的促销方案，请一个人扮演“傻子”的角色，这位“傻子”总是采取与众人不同相反的论点，使用某种莫名其妙的方法乃至荒唐可笑的逻辑。其目的就是刺激讨论会的气氛，打破团体一致的思考方法，促使创意的出现。

人数：3~10 人，同事。

时间：每月两三次，每次 2~3 小时。

地点：公司会议室或其他安静场所。

要求：“傻子”要想尽一切办法与众人唱反调；参与者在不同主题当中轮流当“傻子”，每人都要发言，尽力说服“傻子”承认你思路的可取之处。发言次数不少于 2 次。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着经验型思维的“外套”？有的话请写下根据你自己的实际情况制定的脱掉计划，并全力以赴地把它付诸实施。

1.

2.

3.

第二章 架起晋升云梯

成功是一种习惯，失败也是一种习惯。好习惯有助于我们处理各种问题，克服各种困难，引领我们走向成功；坏习惯则相反，它会给我们带来各种问题和麻烦，使我们陷入失败的泥潭，难以自拔……

架起晋升云梯

Nothing is more powerful than habit. (没有什么比习惯的力量更强大)

—— 古罗马著名诗人奥维德

习惯是一种定型的行为，是长时期逐渐养成的思维、语言、行为等生活的方式。人的习惯是在不知不觉中养成的，是思想、行为及态度在脑海深处逐步成型的一个漫长过程。根据调查显示，人们日常行为的90%来自习惯。就是说，我们大多数的日常活动都只是习惯罢了。从早上几点钟起床，怎么洗澡、刷牙、穿衣、读报、吃早餐、驾车上班等，一天内上演着成百上千的习惯。然而，习惯不仅仅是日常惯例这么简单，它的影响十分深远。

培根称习惯为“人生的主宰”，习惯即命运。的确，因为习惯形成不易，所以一旦某种习惯形成，就具有很强的惯性，人就会按习惯做事，这点很难改变。习惯总会在潜意识里告诉你，这个事情应该这样做，那个事情应该那样做，你不会考虑得太多，因为这已经成了一种条件反射。就算你的做法不恰当，你也不会觉得有什么不妥，反而觉得理所当然。

成功是一种习惯，失败也是一种习惯。

好习惯有助于我们处理各种问题，克服各种困难，引领我们走向成功；

坏习惯则相反，它会给我们带来各种问题和麻烦，使我们陷入失败的泥潭，难以自拔。

在职场中，坏习惯就是束缚你的“外套”，它阻碍你加薪和晋升，影响你的人际关系，剥夺你出国培训和免费旅游的机会。为了你在职场的进一步发展，你必须脱掉职场坏习惯的“外套”。然而，要脱掉这些套着你多时并已经在你的工作和日常生活中“根深蒂固”的坏习惯，绝非一朝一夕的事情。下面我将对

一些典型的职场坏习惯进行深入剖析，并提出改掉这些坏习惯的方法，同时提供一些培训游戏，帮你脱掉职场坏习惯的外套，助你一臂之力，架起晋升云梯

晋升之路，始于“衣 Q”

要改变老总对你的看法，获得职位的晋升，首先就要提升你的职场“衣 Q”！

作为一个职业人士，如果你想尽快进入管理梯队，在事业方面有所作为的话，那么在衣着方面，也许就意味着你必须告别最适合自己心情和个性的装束，放弃性感和时髦的流行服饰，把他们通通“脱掉”。你必须把自己镶嵌进一个符合职场大众时尚和职业着装的规则里。

如果你是银行的职员，你的着装一定要稳重大方，精干利落，从而可以给客户留下一个良好的第一印象，让客户放心地把存款交到你手上；如果你就职于化妆品公司，那你的妆容一定要时尚、美丽，让人一眼就被你的产品折服；如果你是广告公司搞创意的职员，那么你的着装可根据你的想象力尽情发挥，把自己打扮得前卫而个性……总之，你的着装风格一定要与公司的风格融为一体。一旦走进办公室，你的整个人，包括你的衣着、妆容以及携带的物品就已经成为公司形象的一部分。无论是接电话时的语言还是衣饰妆容的细节，一点一滴都在传递着公司的讯息，代表着公司的形象。因此，此时此地的服饰妆容，早已超越了个人范畴，而成为工作道具的一部分。

一位有着 20 多年商战经验的德国商人，经常以这样一个事例作为他的开场白：有一次，我手里有一大批订单，要对两家公司进行考察。两家公司的实力、产品价格、质量以及售后服务等方面都不相上下，但我最后还是做出了明智的选择。有人问我选择的标准是什么？我回答：是司机的制服。当时，两个公司都派了司机接送，其中一个司机的制服显然已经很久没洗了，连领口都发了黑；而另一位却穿得整齐干净。我想说的是，如果连一个司机都知道时时保持整洁，那么这个公司的工作效率一定非常高，管理也一定非常好！

由此可以看出，在职场中如何着装才能有效地促进工作和开展业务，是一门博大的学问，更是一种高深的智慧。记住，有利于公司形象的服装也就是有利于你成长的服装。

我在高雄工作期间，曾经遇到这样的个案咨询。Maggie 是公司的模范销售主任，每月的销售额都独占鳌头。可销售经理的职位虽然空缺，却一直没有落到她的头上。咨询那天，Maggie 一头蓬松的粟米头，穿着牛仔裤、T 恤、运动休闲鞋，言行举止大大咧咧，据她介绍，自己一向以桀骜不驯著称，不按时上、下班……听到这里，我心里明白了一大半，对 Maggie 说，你的主要问题就在于你没有很好的职场“衣 Q”，试问，老总怎么放心把销售部门交给一个头发蓬松，衣着牛仔裤、T 恤、运动休闲鞋的你呢？你要改变老总对你的看法，获得职位的晋升，首先就要提升你的职场“衣 Q”。

两个月后，Maggie 高兴地跑来对我说，她即将成为销售部门的新任经理，而这时的她，已经化着淡妆，拉直了蓬松的粟米头，穿着一身橘黄色套装，言行举止也显得稳重不少……

晋升之路，始于“衣 Q”

提升“衣 Q”秘籍一：整洁和谐。办公室着装关键在于整洁和谐，整洁代表工作态度和工作效率，和谐则代表公司企业文化与品味。总的原则是便捷、庄重、深色系。

提升“衣 Q”秘籍二：准备多套职业套装。不要总以为灰色是最佳选择，件数、组合要多，因场合而异。

提升“衣 Q”秘籍三：穿出个性，树立风格。不要以为职业套装穿着得体就万事大吉，老板永远会首先注意到有个性、有风格的职员。如适当地系上别致的丝巾等小饰物也会使你增色不少。

提升“衣 Q”秘籍四：为你的下一个目标而着装。在寻找心目中理想的穿着榜样的时候，切忌好高骛远，记住：Do not dress for who you are, dress for who you want to be! (永远不要为你是谁而着装，而要为你的下一个目标而着装！) 注意自己的身份，绝对不能穿得比自己的老板好，否则，不等老板开口，你的上司已经让你走人。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着衣着不得体的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

- 1.
- 2.
- 3.

几案精严见性情

精明的老板只要向你的办公桌瞟一眼，便对你的个性了解十之八九。

只有猪才会在肮脏的泥里快乐地打滚，只有牛马才会在龌龊的圈里“引吭高歌”。搞好你周围的环境，脱掉你邋遢的“外套”，对你将有百利而无一害！

广州某咨询公司有一位才子 Tony，其办公桌和他的才华一样“冒尖”——书本、零食、新买的枕头甚至装满酒的玻璃瓶居然能“和平共处”，一起骑在计算机头上。因为桌子空间有限，Tony 把走道也发展成了他的仓库，可怜坐在隔壁的女同事，不得不成天踮着脚尖、蹦蹦跳跳进出，还要遭受被那些吃了一半的零食招来的蟑螂的骚扰。打扫卫生的清洁工好心帮他收拾，还招来一顿数落：“你一理整齐，我倒找不到东西了。”

Tony 的同事后来想了一个招儿来治他：某个“愚人节”的早上，他们用几个麻袋把才子桌上杂七杂八的东西收拾一空，藏在一个角落里，然后在他的计算机上贴了张纸条：你的桌子已被列为“示范桌”，请注意保持。不过据说也没什么效果，Tony 的怪癖反而愈演愈烈，甚至发生过把单位发工资的银行卡和没有启封的密码一起扔在走道里的事故。他的行为严重影响了公司的形象，因而常常受到客户的投诉，而他却屡教不改，以致最终丢掉了饭碗。

鲁迅先生曾经说过：“几案精严见性情。”从行为学和心理学上分析，一个人的个性和心理状态在几案或其他方面可以很清楚地体现出来。如果你自己的办公环境显得很“邋遢”的话，那么你的老板会认为你做事同样也会毫无条理，丢三落四，不管你实际上是不是这样，你的上司或老板都很难会把重要的工作交给你——一个有着邋遢“外套”的员工。所以不要以为办公桌是你的“自留地”，想怎么弄就怎么弄，精明的老板只要向你的办公桌瞟一眼，便对你的个性了解十之八九。

腾出点时间，对你的办公环境稍做修整，随时保持干净、整洁、有条理。这样不仅有助于你在工作时保持愉快的心情和较高的效率，也有助于你给老板留下好印象，增加自己的晋升机会。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着邋遢的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

1.

2.

3.

早到一刻钟

就算你在其他方面做得再好，也挣脱不了别人对你经常迟到这件“外套”的看法，唯一的解决办法就是把它脱掉，比别人早到。

迟到的坏习惯极容易引起上司和工作伙伴的不满，你会被认为自由散漫、吊儿郎当，没有责任心。某著名公司 HR 经理说：“即使上司对你的迟到行为没有多说什么，那也不表示他对此毫不在乎。”《职场礼仪》一书的作者认为，上班迟到的习惯会使你显得缺乏敬业精神。作为一个尽职的下属，你至少应该比你的上司提前 15 分钟到达办公室。

W 女士与 L 女士为上海某著名大学的毕业生，毕业后同到一家外企人事部实习。W 女士在校期间担任学生干部，成绩也不错，自信能胜任此工作，于是时而上班迟到，时而开会不准时，有一次约了客户居然让对方等了半个钟头。相反，L 女士在校期间成绩平平，能力一般，但是虚心好学，纪律性强，严格遵守公司规定。L 女士认为，实习生首先要保证全勤，最好每天提前到公司。有几次她怕迟到就打的上班，迟到会让上司和同事觉得你的组织纪律性不强，认为你很懒散。于是，L 女士在实习阶段，尽量提前到公司。她有时整理一下个人资料，有时做一下当天的计划和准备工作，这些都给人留下了良好的印象。三个月后，人事部做出决定，L 女士留下，W 女士走人。

经常迟到会让人觉得你缺乏敬业精神、缺乏纪律性、没有责任心。就算你其他方面做得再好，也很难改变他人对你看法，所以你必须脱掉迟到的“外套”，比别人早到。

较为宽松地估计路途所需的时间，预留半个钟头作缓冲。随身携带一些文件或书籍，以免浪费时间。记住：宁可早到等人，不可迟到被人等；上班早去一刻钟，会给上司和同事留下好印象。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着经常迟到的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

1.

2.

3.

最危险的恶习

对于一位渴望成功的人来说，拖拉最具破坏性，也是最危险的恶习。

在接受了工作任务之后，你应该立即着手行动。因为很多工作都是多名员工相互协作开展的，由于你一人的迟缓而影响了整体工作的进度，会损害到大家的利益。有些时候，某些工作你可能因为客观原因无法完成，这时你应该立即通知你的上级，与他讨论问题的解决方案。无论如何，都不应该将工作搁置，坐等上级的询问。虽然你有能力完成手头的工作，但进度迟缓也会令人对你的工作能力产生怀疑。《把信带给加西亚》的作者、美国著名作家阿尔伯特·哈伯德说过：“对于一位渴望成功的人来说，拖拉最具破坏性，也是最危险的恶习，它使人丧失进取心。”

“老油条” Lee，自恃在公司创业初期就和老板一起“打天下”，根本没把小他 3 岁的上司放在眼里，做事拖拉，经常不按进度表办事。有一次，Lee 负责的促销方案在上司催了 3 次后，还迟交了两天，弄得

上司在总经理面前很没面子。结果在年底的绩效评估当中，Lee 自己意想不到而又是同事意料之中地被裁员了。

做事拖拉的“外套”使你显得工作能力不足，不能胜任该项工作，所以请你深入分析，弄清楚拖拉的原因。如果专业不对口，应考虑你的择业；如果是工作过于复杂，那你应该学会把它分解成若干小步骤，每天完成一些；如果你是个“完美主义者”，追求工作完成得十分完美的话，那么你必须要有充足的时间作为大前提。

第一，将一件艰巨的工作化整为零，定出完成每一小部分的时限，勿让完美主义拖自己的后腿。

第二，及时处理日常事务，快速响应客户和同事的请求。

第三，每天做一件不等别人指示就能主动完成的工作。

第四，每天做一件对他人有价值的事情，不期望获得赞赏或报酬。

Lee 后来找到我的助手 Garry，Garry 给他提了上述几条建议。一个月后，他已经在一家新公司找到自己的位置，他表示，会好好努力，改变拖拉的恶习，变得积极主动……

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着做事拖拉的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

1.

2.

3.

细节决定命运

生活中的细枝末节，往往最能体现人心灵深处的意志和自身的修养，而这种心灵深处的东西将会决定人生的抉择和命运。

哲人曾说：性格决定命运。而现实生活中，细节有时也能影响甚至决定一个企业的兴衰、一个人的命运。我们不妨来看以下几个案例：

著名的沃尔玛公司的服务是优质的，它开辟了前所未有的零售商业连锁业务。成功的因素可能很多，其中有一点带有沃尔玛企业文化特色的规定，很引人注目。它要求所有的业务员微笑服务，而且，对于微笑也有细致入微的要求，要求微笑要露出八颗牙。因为如果只露四颗，整个脸给人皮笑肉不笑的感觉；倘若露出十六颗，看上去龇牙咧嘴的，有点吓人。可见，“八”这个数字，一定让策划者琢磨了好久。对顾客细致、热情与体贴的服务，必然赢得丰厚的回报。沃尔玛连续几年在全球企业中的排名第一，自然也就是顺理成章的事了。

一位美国到中国来的投资商，生产一种自来水龙头，获得了巨大的利润。当初他之所以选择了这个很不起眼的投资方向，原因是他看到中国内地到美国去的人，在关水龙头时，总要使很大的劲。他就想，水龙头容易漏水才会使这么大的劲去关，久而久之养成了习惯动作，在中国内地，水龙头的质量一定不过关。他从中获得了灵感，后来一交谈发现情况确实如此，才经过考察决定投资这种对他们来说资金和技术要求都不很高的项目。他原本是个很小很小的商人，但是对于一个细节的关注让他发了意想不到的大财，生意就此转机。

朋友 Ella 是个才貌双全的女孩，曾赢得过许多人的钟爱，可她情所独钟最后结为连理的那个却并不出色。多少亲人朋友为她鸣不平。她却坦然。后来，她吐露秘密说：毕业时，和几个同学去野炊，吃饱喝足后，有的躺在草地上看蓝天，有的去摘野果采野花，有的忙着拍照片，只有他舀了一盆山泉水把刚烧过的还冒着余星的柴火一一浇熄。那一瞬间，她决定，就是他了！

细微之处见精神，细节决定命运，在职场中同样如此。我的侄子最近到一家大公司去应聘待遇优厚的财务主管。学位证书、注册会计师证书、荣誉证书等拎去了一大包，他蛮有信心的，事情也挺有希望。想不到，在面试时，被刷了下来。而被录用的那位比能力不见得比我侄子强，证书也少得多。我侄子大骂负

责面试的副总裁吹毛求疵，说面试时我衬衫少扣了一粒纽扣，跟我的业务能力是风马牛不相及的事，他竟以此为借口把我给刷了。原来那天天气炎热，我侄子就多解了一粒纽扣图凉快，见副总裁时又慌慌张张地忘记扣上，可能还露出了胸毛。但也不至于为此就丢了位子吧，我侄子连说荒唐，愤愤不平……

我听了之后会心一笑，看来我的侄子还没有意识到细节的重要性，于是解释给他听：那么大一个公司的财务主管，肯定要求心细如发丝……而少扣一粒纽扣，是多么小的事，又是多么大的事啊！侄子豁然开朗。

粗心大意、忽略细节的“外套”不仅是职场新人的大忌，同时也是很多“功勋”员工无法晋升的绊脚石。对于大多数白领而言，他们每天的工作谈不上有多少创意，更多的是细节和耐心。如果你在写备忘录、留言、商业信函或履历表的时候，仍然常有错别字出现；如果在上司问起你一些人名、电话或工作期限时，你总是哑口无言，然后猛翻记录……那么这会破坏你在老板心目中的印象。在同等条件下，老板通常会垂青那些注重细节的人，他们工作必然会一丝不苟，精益求精。

生活中的细枝末节，最能体现人的心灵深处的意志和自身的修养，而这种心灵深处的东西往往会决定人生的抉择和命运。可以说，细节将很大程度上决定你的职业生涯能够走多宽，走多远。

对错别字应校对清楚，编制文件细心阅读多遍，如果没把握，请同事帮助看一次；

应当在接收信息当天就细心聆听别人的自我介绍，勿忘保存名片以便日后进一步取得联系；

随时携带记事本，记下每次会议的重点、工作进度以及完成日期，在开始新工作之前，将已完成的任务梳理一遍；

对于工作中的其他细节，应当靠自己平常的观察和把握，注意跟企业文化相契合。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着粗心大意、忽略细节的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

1.

2.

3.

只工作不合作

只有“个人秀”而没有“整体秀”，无法将你带到事业的顶峰，至多为你赢得一个技术权威的头衔……

只有完美的团队，没有完美的个人。虽然你的个人工作能力很出众，但你总是喜欢独来，而不愿与同事交流合作，那么尽管你的工作质量和工作效率都出类拔萃，你也不能获得职位的晋升。因为这些工作成果都是你在单打独斗中完成的，一旦与他人合作时，你的能量就大打折扣。原因就在于你只懂得“个人秀”，强调“个人英雄主义”，而无法带动其他人“整体秀”，开创一个团队协作的良好局面，因而你的一技之长并不能把你带到事业的顶峰，至多为你赢得一个技术权威的头衔，至于行政职务上的攀升，恐怕与你无缘。

华南地区某日化企业有一位营销人员 Peter，在市场上敢打敢拼，是一名虎将，不过自恃学历高、工作能力强、销售业绩好，在上司面前狂傲不已、作风散漫，还经常在公开场合发表反对上司的意见，让上司很失面子，恼火不已。虽然现在 Peter 仍在该企业工作，不过已经面临被炒鱿鱼的危险，特别是一旦他业绩不好的时候，更谈不上职位的晋升和加薪了。

我们有句话说：“一个中国人是一条龙，三个中国人就是一条虫。”这反映了我们在团队精神方面的缺乏。在竞争日益激烈的当今社会，我们必须更多地相互合作，才能抵御来自外部的冲击。

团队意识强调团队内部各个成员为了团队的共同利益而紧密协作，从而形成强大的凝聚力和整体战斗力，最终实现团队目标。只工作不合作、个人英雄主义的“外套”势必会影响团队的整体战斗力，团队就会缺乏创新力，跟不上市场形势的发展形成，成员之间缺乏合作精神，目标各异、各自为政，个人利益就会占据上风，团队利益就会被淡化，整个队伍很可能成为一盘散沙，不堪一击。显然，个人的成功离不开

团队，团队的成功需要个人；再强大的人也敌不过别人的海陆空三军，再无力的手臂联合起来也能托起一片天。脱掉工作不合作的“外套”，不仅将给你带来一个团队协作精神十足、好人缘的全新面貌，也将给你带来很多工作中意想不到的便捷(包括来自其他部门提供的便捷)，甚至是职位的晋升。

树立团队利益至上、团队价值高于一切的思想，只有整个团队业绩提高了，自己的才能才会得到最大限度地发挥，人生价值才能得到最大限度地实现。

学会配合。既然你的业绩有别人的一部分，也就是说团队的其他成员随时都在为你服务，那你也应该配合别人。

帮助同事。有的业务员只顾自己市场的好坏，自己有好的办法不愿与其他销售员进行交流，怕别人的业绩超过自己。可是，一个企业只有你的业绩好，别的都严重亏损，企业拿什么发展，你又有什么发展空间。学会帮助别人，别人也会帮助你。其实帮助别人就是在帮助你自己。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着工作不合作的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

1.

2.

3.

接近擂台

不要坐在那里抱怨怀才不遇，要让别人注意到你的才能，首先你要能够接近擂台……

在 2004 年的国庆黄金周上演的“佛山狮王争霸赛”将擂台摆在了西樵山天湖公园水上，挑战十路狮王。前几天，水上擂台的公桩刚刚固定，上届冠军西樵黄飞鸿狮队就从总舵调出最出色的一对师兄弟，亮出镇山之宝“翻山越岭显雄风”，上阵演练。

桩阵在擂台前方呈“八”字形摆了两套，一套公桩，一套私桩。桩阵长达 15 米，最高桩近 3 米，桩头采青处接近擂台的边缘中……

假如你的狮队很有实力，而不出来“遛一遛”，别人如何知道呢？要知道，空口无凭，要想让众人知道你的实力，首先你要接近擂台，而并非坐在那里抱怨“怀才不遇”、英雄无用武之地！都说上帝是公平的，其实他老人家也有打盹的时候，这是没有办法的事情。一些“老是碰到上帝打盹”的人便怨天尤人，常常露出怀才不遇的“醋溜状”。如果偶尔来那么一声叹息也没有什么关系，没准还会引起别人的同情，但如果处处都因此而表现得与同事格格不入，则会走入自我封闭的死胡同。

亚细亚集团卫浴行销总经理苏建诚，他在美国华尔街脱颖而出的例子值得“怀才不遇者”好好思索。苏建诚曾在美国华尔街一家国际性的大公司工作了 10 年，在这家公司，有来自五洲四海的各路精英。一开始，在每天早上四五十人参加的圆桌会议上，来自东方黑头发、黄皮肤又年轻的苏建诚当然被安排坐在距离老板最远的末位。在华尔街，上午 9 点钟上班。美国人习惯于上班先泡杯咖啡，把尚未睡醒的眼睛彻底睁开。10 点钟正式开会。

苏建诚则是每天比别人早一个小时。8 点钟到公司，他先把公司昨晚接收的来自世界各地的传真件先浏览一遍。到 9 点钟，他对世界各地昨天发生的情况都有了大致了解，有时候一些解决方法也已在脑中成形了。开会了，主管问：“对发生在亚洲的事，该如何解决？”此时，大多数人还没搞清楚在亚洲发生了什么，苏建诚开口：“我以为该如此这般……”

主管耳朵竖了起来：“这小子哪里来的？”

如此几次发言下来，主管向他招手：“Danny(苏建诚的英文名字)，坐近一点，让我听清楚一点。”苏建诚就这样坐到离主管越来越远的位置……

苏建诚坦言：你有一身好武功，但你首先要能够接近擂台，不要坐在那里抱怨怀才不遇，要让别人注意到你的才能！

怀才不遇的“外套”套着的无非是两种人：一种是真的是怀才不遇，因为客观环境无法配合，但为了生活，又不得不屈就，所以痛苦不堪；其中大部分都是自己造成的，因为真才的人常自视过高，看不起能力、学历比他低的，而别人则看不惯你的傲气，就会想办法修理你。至于上司，因为你的才干威胁到他的生存，不让你出头！另外一种“怀才不遇”的人根本是自我膨胀的庸才，他之所以无法受到重用，是因为他的无能，而不是别人的嫉妒。但他并没有认识到这个事实，反而认为自己怀才不遇，到处发牢骚，吐苦水。

结果如何？“怀才不遇”感觉越强烈的人，越把自己孤立在小圈圈里，无法参与其他人的圈子。有的跳槽了，干来干去还是小职员，有的则还在原单位继续“怀才不遇”下去。

唯一的解决方法就是脱掉你怀才不遇的“外套”，客观评估自身能力，查找原因并采取相应的对策，让上司注意到你过人的才能。

第一，评估自身能力。评估一下，看是不是自己把自己高估了，如果自己评估不客观，或者结果不明确，可以找知己或较熟悉的同事替你分析，如果别人的评估比你的自我评估低，要虚心接受。

第二，查找外部原因。为何自己的能力无法施展，是一时无恰当的机会？是大环境的限制？还是人为的阻碍？如果是机会问题，

那只好继续等待；如果是大环境的缘故，那只好辞职；如果是人为因素，那么可诚恳沟通，并想想是否有得罪人之处，如果是，就要想办法疏通。

第三，拿出其他专长。有时“怀才不遇”是因为搞错了专长，如果你有第二专长，那么可以要求上司给你机会试试看，说不定就此打开一条生路。

第四，营造更和谐的人际关系。不要成为别人躲避的对象，反而更应该以你的才干协助其他的同事；但要记住，帮助别人切不可居功，否则会吓跑你的同事。此外，谦虚客气，广结善缘，这将为你带来意想不到的助力！

第五，继续强化你的才干。当时机成熟时，你的才干就会为你带来耀眼的光芒，金子总会有发光的一天！

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着怀才不遇的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

1.

2.

3.

一流的电梯工

是时候静下心来，从最简单的事情做起，多看、多问、多做，把一部分热情变成持久的耐心，把“眼高手低”改造成“眼高手高”！

不切实际、眼高手低是职场大忌。有职场经验的人都知道，常常有一种人，而且常常是新人，其中也包括一部分别有用心的“老油条”，由于他们在每个公司都呆不长，所以也许他们年龄一大把，却永远是职场新人。他们一进公司，就非常“眼高”，急于表现自己的才能，会提出一些激情冲天，大而无当、不切实际的计划。结果证明往往非常“手低”，以失败告终。打仗要一场一场地打，饭要一口一口地吃，即使你要登上月球，也还是要从地上出发。

S 君是个策划师，在业界小有名气，受邀请给一家陷入困境的餐饮企业出谋划策。他冥思三日，最后拿出一个令全世界瞠目结舌的计划——建造“万人大餐厅”。中国人只听说“万里长城”、“万人大会堂”，还没有听说“万人大餐厅”，而且囊括中国所有菜系和小吃，全国首家！按照最保守估计的人均消

费 45 元，每日早餐上座率为 40%，中餐和晚餐上座率为 70%，则每日有 18 000 人进餐，日营业额可以达到 80 万元，一年就是 3 个亿！由于集中经营，可以大幅降低成本，毛利就可以达到两个亿以上！另外还有无法估量的外卖和边际利润！该公司领导听了大师的鼓噪后热血沸腾，立即责成有关人员着手运作。但在运作过程中，步步都行不通，首先就是场地，在市中心根本就找不到那么大的营业场所，在城郊有大型展销场可以租赁，但根本就无法解决交通问题。另外，消防局坚决反对，在消费者如此密集的地方搞餐饮业，火灾隐患极大，根本就不给颁发消防许可证。卫生防疫部门也明确表示反对，一旦发生万人集体食物中毒事件，就是全市所有医院的病床全部腾出来也不够。还有，公安部门担心的集体性治安隐患……当领导人再请策划大师拿出“锦囊妙计”时，这个骗子早已经带着“智力费”人间蒸发了，雪上加霜的企业后悔莫及。

某一高级住宅区，一个开电梯的年轻女孩，工作上很勤勉，获得各单元住户的一致好评，但因相貌酷似某演员，因此招来不少的议论。大家乘坐电梯时，总是有意无意地说起她像女演员之事，说得多了，她便默不作声。一天，下班高峰时间，挤在电梯里人们又开始谈论起这件事情，有人说：“真的，你长得太像某某演员了，何不去试试演电影呢？”言外之意，开电梯委屈她了。这位姑娘终于忍不住开口说话了：“您说的那位演员我知道，她至多是位三流的演员，而我却是一名一流的电梯工。”电梯里顿时鸦雀无声，从此，乘坐电梯时再也没有人议论此事了。

假如我是公司的老板，我肯定不会聘请一位诸如 S 君这样不切实际、眼高手低的员工，即使他的名气再大；相反，我会聘请像这位踏踏实实做事、明明白白做人的电梯工一样的员工，即使她的能力不是最好的。2004 年 8 月 15 日至 17 日，在北京高校毕业生就业指导中心组织的“2004 年企业人才需求专题研讨会”上，美国毕益辉系统(中国)有限公司、丰田汽车(中国)投资有限公司、JVC 北京电子产业有限公司、奥林巴斯(北京)销售服务有限公司等外资企业的人事经理跟我一样，持有相同的观点，他们表示，不要高校那些所谓的尖子生，因为大部分都是不切实际、眼高手低，而对人品好的中高层次人才更感兴趣。

在职场中，不切实际、眼高手低的“外套”使你老想着干大事，小事不屑于做，即使做了，感情上老大不情愿，心理上也觉得不舒服受委屈。结果小事也干不好，又如何干得了大事？最后，这种人往往不能委以重任，不受重用。试想一下，一室不扫，何以扫天下？想扫天下的人必须有扫天下的能力和心态，而

扫天下的能力和心态是通过持续性地扫一室而积累和培养出来的；相反，整天只想扫天下而不想扫一室的人肯定没有扫天下的能力和心态，不仅天下扫不了，而且一室也肯定扫不好。脱掉不切实际、眼高手低的“外套”，应当对自身的能力和外部环境有个客观细致的把握，从小事做起，争取把小事做好、做漂亮，在此过程中不断总结提高，才得以成就大事。

现在是时候静下心来，从最简单的事情做起，多看、多问、多做，把一部分热情变成持久的耐心，把“眼高手低”改造成“眼高手高”！

第一，培养做小事的心态，把小事做漂亮、做精致的心态。

第二，进行小事的实操。世界上再难的事情，再宏大的工程，也都可以分解成细小的具体事情，要想做成大事情，就必须把分解后的每一件小事情做好，所以任何事情都要从一开始做起，只有从一做起，才能做到二、做到三，才能最终成功，不做一的人，永远做不成二，也永远不会成功，不能做小事的人也不可能做成大事。

第三，在完成小事的过程中，不断修正和重新界定原先的判断标准，总结经验教训，提高自身能力，为做大事做好铺垫。一旦员工养成了把小事做好的习惯，并对它及时地进行总结，那么他们便有了做成大事的基本要素，一旦时机成熟，便可成就大事。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着不切实际、眼高手低的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

1.

2.

3.

换位思考

想客户之所想，急客户之所急，更豁达、更细心，比上司的预想更出色地完成任务，成为上司面前的“红人”！

我儿子小时候喜欢做一种游戏：两腿叉开，头向下从两腿之间往后看过去，本来习以为常的景色便有了新意。这种看似简单的游戏实际上蕴藏着并不简单的道理：换位思考。

由于生活环境和时代不同，致使我们在道德标准、生活习惯、价值取向等诸多方面存在着很大的差异，这就使我们在沟通的时候容易产生误解、矛盾和分歧。但是通过“换位思考”，我们将逐渐缩小这种差异。站在对方的立场上客观地看待问题、分析问题，不仅可以化解矛盾，消除误解，也会加深人与人之间的相互理解。

在职场中，学会“换位思考”至关重要。它是指在工作过程中主客体双方在发生矛盾时，能站在对方的立场上思考问题。与客户沟通时，能想用户之所想、急用户之所急；与同事协作时，能很好地考虑别人的看法，进行有效的沟通与合作；接收上司的任务时，能从他的角度出发考虑问题，比他预想的更出色地完成任务。

但是有一种人受自我“外套”的束缚，完全不了解人性，也很难了解什么恐惧、爱、愤怒、贪婪及怜悯等情绪。他们在通电话时，通常连招呼都不打，直接切入正题，缺乏将心比心的能力，他们想把情绪因素排除在决策过程之外。

某咨询公司的员工 Larry，热情好客，一来朋友就敬烟，朋友要去吸烟区，他还要面子，让人家“坐着坐着，没关系的！”讲话一到兴头上，还爱把脚踩在废纸篓上一颠一颠，一不小心踏扁了，急忙站起来踩正，坐下继续颠；而且，喜欢把倒给客人喝的水放在隔断板顶上，事后又总忘记拿下来，一不小心撞翻了，害得大家跟着他一起手忙脚乱。与这样的同事相处，不是时常受到烟雾的缠绕，就是整天要担心会有什么新状况发生！

这种人必须为自己做一次“情绪稽查”，了解自己对这些感觉较敏感，哪些感觉迟钝。问朋友或同事，是否发现你忽略别人的感受，然后根据存在的问题进行改进。

第一，在日常生活中培养关心他人、为他人着想的习惯，先从你身边的人做起，像你的父母、情侣或孩子。

第二，在工作中，面对客户、同事或者上司，试着向对待亲人一样对待他们，从他们的角度出发，思索你应当怎样才能做到最好，并采取相应的策略。比如，你站在消费者的角度，进行一次“换位思考”，重新审视自己公司的产品，寻找品牌的定位点与最大卖点，有时往往能够柳暗花明，有着意想不到的收获。

第三，频繁地在日常生活和工作中运用“换位思考”，使之成为一种新的习惯，你将变得更豁达、更细心，想他人之所想，急他人之所急，比预想更出色地完成任务，成为上司面前的“红人”！

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着疏于换位思考的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

- 1.
- 2.
- 3.

把你的职业当成事业

中国目前的职场中，大多数员工把工作仅仅当成一个养家糊口的、不得不从事的差事；谈不上什么荣誉感和使命感，甚至认为，我出力，老板出钱，等价交换，谁也不欠谁的，谁也不用过分认真。于是，在工作中，只想做企业的老人，而不是做企业的功臣。他们没有一丝创新的热情，而是像老牛拉磨一样，懒懒散散，不求有功，但求无过。只是想“熬啊熬，直到熬成了阿香婆”，便自以为功德圆满。

比尔·盖茨在被问及他心目中的最佳员工是什么样时，他强调了一条：一个优秀的员工应该对自己的工作满怀热情，当他对客户介绍本公司的产品时，应该有一种传教士传道般的狂热！一句话，将你的职业当成一门事业来做，荣誉感和使命感会立即将你工作中的一切不如意一扫而空。工作越干越有劲，人越活越年轻，道路越走越宽广，生活越来越美好。

确实，一旦你把你的职业当成你的事业，就会发现，事业是你最好的滋补品，最好的化妆品和最亲密的恋人。

脱掉难以把职业当成事业的“外套”，不求有功、但求无过的“外套”，将全身心融入公司，尽职尽责，处处为公司利益着想；对于投资人承担风险的勇气报以钦佩，理解管理者的压力，那么你就成为一个值得信赖的人，一个老板乐于雇用的人，一个可能成为老板得力助手的人。而且，你可以心安理得地安稳入眠，因为你清楚自己已经全力以赴了，已经完成自己所设定的目标，没什么可遗憾的了。如果是这样的话，任何一个老板都将把你视为公司的支柱。

第一，脱掉不求有功、但求无过的“外套”，因为公司需要的不是没有一丝创新的热情，像老牛拉磨一样的企业“老人”，而是更加努力、更加勤奋、更加积极主动的员工。

第二，培养公司主人翁的心态，即“老板的心态”来对待公司，把职业当作事业干。有着事业目标的驱动，激励自己积极地面对自我、挑战未来。

第三，同时做着两件事：一件是目前所从事的工作；另一件则是真正想做的工作。如果把该做的事做得和想做的事一样认真，一样地全力以赴，那么你一定可以成功，不管是在原来的职位上还是在新的位子上，因为你已经具备一个成功人士最重要的素质与心态。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着不求有功、但求无过的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

2.

3.

一定要比别人学得快

不管在什么领域，你都可以不会，但你一定要比别人学得快！

静止是相对的，运动是绝对的。在这个信息社会，知识爆炸，呈几何级数增长，科技发明眼花缭乱，生产和工作方式日新月异。在这样一个高歌猛进的时代，愿意的人跟着走，不愿意的人推着走，推都推不走的人只有被这个社会彻底淘汰，扫进路边的垃圾堆。因此，学习的心态对于一个处在现代职场中的人来说是相当重要的。

林先生是 20 世纪 70 年代末期某省的高考状元、名牌大学才子，毕业后回到家乡，起初是到一家国有企业，后来下海经商失败，为生活所迫，在家乡摆起了修鞋摊。“名牌大学高才生当街修鞋”的消息经当地一家媒体披露，立即如一颗重磅炸弹，在当地引起轩然大波，大多数人都义愤填膺，埋怨当地人事部门的官僚作风造成了人才浪费。只有少数的人认为他当街修鞋也没有什么大惊小怪，这是市场经济的必然现象。就事件本身而言，其实并不值得大惊小怪。尽管他是名牌学府出来的，那只能证明从前，现在早就不今非昔比了。首先，他的知识已经严重老化了，他的工作和环境都决定了他已经无法触摸到当今世界的脉搏。早年学的那点东西可能早就抛到九霄云外去了，不懂计算机，不懂英语，不懂网络，按照现在的标准，差不多是文盲了，所以徒有一张十多年前的名牌高校文凭有什么实际用处？现在有的大学生还一毕业即失业呢！其次，他经商也很盲目，没有经过任何市场经济的洗礼，又一身书生意气，不被淹死倒是奇迹。

相反，我的大学校友 May 是一个懂得“充电”的正面典型。她在孩子 5 岁时，应聘到一所职业学校担任英语教师。其实，May 在大学里学的是市场营销专业，但她对英语一直很感兴趣，凭着一直以来坚持学习所拥有的英语功底和过硬的口语，她顺利地进入了这所待遇不错的高校。可是，她的心里仍然没底，因为毕竟不是英语科班出身，她担心自己的知识不够而耽误了学生。于是，她下决心给自己充电，利用业余时间进行英语专业的研究生学习。结果她的英语教学水平有了大幅度提高，连年被评为“优秀教师”，最近又被评为“副教授”。

工作中那种不懂装懂的人，喜欢说：“这些工作真无聊。”但他们内心的真正感觉是：“我做不好任何工作。”他们希望年纪轻轻就功成名就，但是他们又不喜欢学习、求助或征询意见，因为这样会被别人以为他们“不胜任”，所以他们只好装懂，结果，他们往往导致工作严重瘫痪。脱掉不懂装懂、放弃学习的“外套”，因为学习的心态已经成为一个人能够在这个竞争已经日趋白热化的社会中得以生存和发展的最基本的心态。21 世纪是一个知识爆炸的时代，知识和技能成为一个人生存的必要条件。没有知识技能你将无法生存，而知识和技能的获得就是要靠不断地学习、充电，再学习、再充电。多掌握一种知识或是一门技术，在众多的竞争对手面前就多了一份取胜的机会。

在我的咨询个案当中，有一位年轻的建材公司营销部经理 Alan，刚刚从一个策划人员走上领导职位，感觉很迷茫，因为自己只有大专文凭，专业知识已经有些跟不上，而看着身边的营销硕士、工商管理博士纷至沓来，还真感觉有点招架不住了。我给他开了个“处方”，提了三点建议。

第一，培养学习的心态，向你的老板，你的上司，你的同事，甚至你的下属学习。

第二，对你所处的行业和职位有一个很好的把握，要有危机感，别等干不下去再充电。一旦出现危机，则需以种种方式学习新知识，建立新思维，掌握新方法，并用这些知识拓展工作，创造出引人注目的业绩，从而不断地提升自己在竞争中的实力。

第三，记住：不管在什么领域，你都可以不会，但你一定要比别人学得快！

两三年过去了，一直没有 Alan 的消息，直到上个月接到他的电话，他高兴地告诉我，自己修完 MBA 课程，已经当上一家大公司的副总，言语之间，自信不少。Alan 还告诉我，那句“不管在什么领域，你都可以不会，但你一定要比别人学得快”！让他受益匪浅，一直鼓励着他一步步往前走……

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着不懂装懂、放弃学习的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

2.

3.

不会休息就不会工作

身体是革命的本钱。身体垮了，一切都完了，连点钱都点不动了。现在市场已经完全进入了买方市场，竞争日趋白热化，职场工作压力越来越大，这种压力包括下岗、失业压力，业绩、晋升压力，年龄、充电压力，家庭、感情、健康压力等。在网络公司里，流行着一句名言：“女的当男的使，男的当牲口使。”长年累月，加班加点是家常便饭，甚至加班到半夜。现在不少白领一天工作下来，回到家，什么也不想干，什么也不想吃，总觉得很疲倦。市场如同战场，白领生活长达 30 年以上，如同持久战，没有健壮的体魄，是很难胜任日后的战斗的。充足的睡眠、均衡的营养、适当的锻炼、丰富的业余生活、良好的人际关系、乐观的心态是职业人士最好的保健品。

P 先生是一家网络公司的技术总监助理，在公司素有“拼命三郎”之称。这家网络公司忙到什么程度？连上厕所都是百米冲刺的速度。他作为技术总监助理，更是忙到一天只上一次厕所的地步，常常在计算机前，盯着白花花的荧屏一整天，一刻也不敢放松。长年累月，没有双休日，没有节假日，天天晚上不到 12 点回不了家，还常常因为突发事件而半夜或者凌晨起来，生物钟完全被打乱了，睡眠严重不足。自从他离开大学，就几乎再也没有进行过任何体育锻炼了，旅游更是想都不敢想。该君的体型已经迅速地变成臃肿而难看的“鸭梨型”，情绪也变得非常烦躁，常常因为一些小事和同事大发雷霆。由于该君工作出色，两年后被提拔为部门主管，但和任命书一起到达的，还有医院的入院证明书和老婆的离婚书。

35 岁的 Ben 是一家贸易公司的部门主管。年纪轻轻的他能获得这么好的位置，除了才华，更多的是靠勤奋，每天工作十几小时，出差更是家常便饭。突然有一天，一向精力充沛的他发觉越来越多的困扰向他袭来：心悸、失眠、易怒、抑郁，以前 10 分钟就能解决的问题，现在却要花费一个小时，他甚至对工作产生了极其厌倦的情绪，人也变得日益憔悴。Ben 的情况如今发生在越来越多的白领身上，而造成这种困扰的原因正是忽视健康的缘故。

有位哲人说过：“不会休息的人就不会工作。”的确，休息是为了更好地工作，工作又是为了换来更高质量的生活。我们的身体是革命的本钱，如果过分强调工作而忽视身体健康，那么从长远角度来看，也将阻碍你的职业生涯目标。像上述的 B 君收到职位晋升任命书的同时，也收到医院的入院证明书和老婆的离婚书，这样其实是得不偿失的。脱掉忽视健康的“外套”，让自己吃好、喝好、睡好，以保证旺盛的精力和足够的体能，这样更有利于你从容地应对摆在自己面前的大小事务，可持续性地实现你设定的职业生涯目标。

根据自己所处的行业与职位，制定科学、可行的作息计划，其中必须包括每周至少 3 次超过半个小时的体育锻炼，像打网球，打羽毛球或游泳等，并严格执行。

注意饮食，多喝水、多吃蔬菜与水果。周末在家不妨什么也不做，就看电视、睡大觉，然后给自己做一顿精美的饭菜犒劳自己的胃。

减少用电脑的时间，连续用电脑 1 小时最好能休息 5 分钟。

拥有充足的睡眠。每天保证能睡上 7 小时，优质的睡眠能让身

体自然产生更多的成长荷尔蒙，而成长荷尔蒙是抗老化最重要的化学成分。

了解自己的身体症状，预防胜于治疗。了解身体健康状况，并及早进行预防或治疗，可免疾病恶化的可能。

现在，请你花上 2 分钟的时间想一想，你身上是否正披着忽略健康的“外套”？有的话请写下改进的方法，彻底摆脱这一坏习惯的束缚。

1.

2.

3.

脱掉职场坏习惯培训游戏（1）

（1）遵照命令行事

目标：让学员练习如何按要求做事，培养注意细节的心态及反应能力、倾听能力与阅读能力。

参加人数：总人数随意，分组，每组五六人。

学员练习时间：3 分钟，整个练习需时 15 分钟。

工具：

- 每人各有一张命令指示单(见附件 1)
- 在讲师表示开始后才能翻开命令指示单看

讲师向各学员说明：

- 学员要在 3 分钟内完成纸上的指示
- 先完成的学员可以为本小组加分

附件 1：

遵照命令行事(限时 3 分钟)

01. 请先阅读完再做。
02. 在这张纸的右上角写下您的尊姓大名。
03. 将你在右上角写下的“大名”圈出来。

04. 在这张纸的左上角画 5 个正方形。
05. 在刚才所画的正方形中各画一个十字。
06. 在正方形的四周画一个圆圈。
07. 在这张纸的右下角签上你的名字。
08. 在签名下写三个“好”字。
09. 在右上角所写的大名下，划一道直线。
10. 请在这张纸的左下角画一个十字。
11. 把刚才所画的十字周围加上一个三角形。
12. 在这纸的背面，算一下 70 乘 30 的答数。
13. 在第八句中的“好”字上画一个圆圈。
14. 当你做到这儿的时候，大声喊一声“我最快”。
15. 如果你认为已遵行指示，请大声说“我最好”
16. 再在这张纸的背面计算 23 加 32，再加 23 的和。
17. 从你刚才的答数减去 23，再减去 13 等于多少？
18. 请你把所得的答数和旁人比较一下。
19. 用你的笔尖在左上角 5 个正方形中，钻 5 个小洞。
20. 假如你是第一个做到这里，赶快大声喊：“我是第一”。

21. 在以上所有题目旁的数字当中，请把双数圈出。

22. 现在你已仔细阅读完了，请只做第 01、02 题的工作。

(2) 画画

目标：让学员领会交流的障碍和问题，学会如何运用交流的技巧，克服交流障碍。

参加人数：不限。

学员练习时间：3 分钟，整个练习需时 20 分钟。

工具：

- 一张指令图(见附件 2)

- 各学员一张 A4 白纸

讲师向各学员说明：

- 请一位学员上台

- 描述纸上的图形

- 台下的学员根据描述画图

- 限 3 分钟完成

- 在游戏过程中不能交流

共同讨论：

δ 单方面的语言交流会有什么问题？

δ 有什么方法可以弥补这一缺陷？

脱掉职场坏习惯培训游戏（2）

（3）盲人移物

目标：让学员领会到清晰授权的重要，以及在一个部门中的相互配合与谅解，学会团队协作。

参加人数：12 人(如有多余的学员，可作为观察员)。

学员练习时间：5 分钟，整个练习需 30~45 分钟。

工具：

- 球或柱体一个
- 毛巾或能遮眼的布条，数目超过参加培训学员的半数以上
- 与毛巾相同数目的夹子
- 六或七根 1 米左右长度的绳子系在一个橡皮圈上
- 纸篓 1 个

讲师向各学员说明：

- 请参加培训的学员排成两列
- 两列学员面对面站立
- 在面对面的两个学员中，必须有一位愿意吃苦，有一位愿意享福
- 让愿意吃苦的站在讲师的左手那一列，愿意享福的站在讲师右手的那一列

● 讲师声明，从现在起，要让愿意吃苦的人享福，而让愿意享福的人吃苦

● 请讲师助理将吃苦的人带至房间外，吃苦的人不能看到房间内的情形

● 请房间内享福的人各抓一根长绳的一端，将橡皮圈张开套在球上或柱体上，一起把球或柱体移入纸篓内；操练完成后将物品回归原处

● 请享福的人到房间外将各自的吃苦人蒙上双眼，然后用语言指挥他们进入房间内，并用语言指挥他们依照刚才享福人所操练的那样进行一遍；失败后重新做直到成功地将球或柱体放入纸篓

共同讨论：

δ 是否有指挥者？

δ 是否是逐级指挥？

δ 是否相互安慰和鼓励？

(4) 99.9% 怎么样？

有一种观点认为“99.9%的合格率已经够好了”或者“顾客对99.9%的合格率已经满足了”。真的是这样吗？

目标：让学员认识到关注细节的重要性，提高学员对产品质量重要性的认知度。

时间：20 分钟。

教具：列有相关统计数字的资料人手一份(见材料)。

过程：

● 提问：如果在座的学员奉命去主管一条生产线，他们可以接受怎样的质量标准？(质量标准用合格品占全部产品的百分比来表示。)以举手方式统计学员可以接受的质量标准，完成下表。

百分比 接受人数 占总人数百分比

60%

80%

85%

90%

95%

99%

- 告诉学员，现在有些公司正在努力把不合格率降到仅为 1% 的 1/10——即 99.9% 的质量合格率！

提问：是否 99.9% 的合格率已经足够。

- 举出材料上令人震惊的统计数字，说明即使是 99.9% 的合格率也会造成严重的不良后果。

● 最后告诉学员，摩托罗拉的承诺是达到“六星级”的质量标准——在每 100 万件产品中，不合格品应少于 3 件。

共同讨论：

δ 你是否仍然对 99.9% 的合格率感到满意？

δ 我们的顾客是否会对此标准感到满意？

材料(点明主题)：

如果 99.9% 已经够好的话，那么……

δ 每天会有 12 个新生儿被错交到其他婴儿的父母手中

- ø 每年会有 114 500 双不成对的鞋被装船运走
- ø 2 500 000 本书将被装错封面
- ø 每天会有 2 架飞机在降落到芝加哥奥哈拉机场时安全得不到保障
- ø 今年会有 20 000 个误开的处方
- ø 将有 880 000 张流通中的信用卡在磁条上保存的持卡人信息不正确
- ø 291 例安装心脏起搏器的手术将出现失误
- ø 明天将有 3 056 份《华尔街日报》内容残缺不全
- ø