



王明伟◎著

# 积极达成 处理好情绪 再处理问题

POSITIVE ACHIEVEMENT

扭转消极局面，达成积极结果  
思科中国区前总经理专文推介

附“积极达成贴”



机械工业出版社  
China Machine Press

014043362

B842.6  
225



# 积极达成 处理好情绪 POSITIVE ACHIEVEMENT 再处理问题

王明伟◎著



北航

C1731529



机械工业出版社  
China Machine Press

B842.6  
225

9787111464693

## 图书在版编目 (CIP) 数据

积极达成：处理好情绪再处理问题 / 王明伟著. —北京：机械工业出版社，2014.5

ISBN 978-7-111-46469-3

I. 积… II. 王… III. 情绪—自我控制—通俗读物 IV. B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 076736 号

《积极达成》重点阐述“积极调整情绪”的方法和“积极处理问题”的方法，并提供简单易用的实用模型工具，以及贴近生活的具体应用案例。通过这些希望能够帮助大家更好地理解这些工具，并应用好这些工具，从而发挥影响力，达成积极结果。

# 积极达成：处理好情绪再处理问题

王明伟 著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：洪海山

责任校对：董纪丽

印刷：北京瑞德印刷有限公司

版次：2014 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：16.75

书号：ISBN 978-7-111-46469-3

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

谨以此书献给：

我的女儿安吉，  
作为爸爸给你出生后的第一份礼物！

我的太太，  
感谢你这么多年来无论顺境还是逆境都坚定地支持我！

我的父亲母亲，  
感谢你们给了我生命，  
并把全部的爱倾注在我的身上！

我的岳父岳母，  
感谢你们对我无私而又默默无闻的支持！

## 推荐序 | Positive Achievement

我与明伟相识多年，他是个细心、能客观处事、对工作和生活有自己想法的同事。从进入思科赴美工作，到回国担任销售经理，后来带领销售团队，再到转型成为一名培训师，职业生涯已有十多年的时间。成为培训师后，他一直想把自己积累的经验和感悟与更多的人分享，所以就有了这本书。我非常高兴能够把这本书介绍给大家，并谈谈我对这本书的理解。

当今职场的要求是“快与变”，我们要想适应甚至超越这种苛刻的要求，最基本的条件就是把事情做好，把面对的问题解决好，让结果“积极达成”。面对外界环境的“快与变”，我们又必须“积极达成”结果，处理问题和解决问题也就变成我们每一个人随时随地都必须面对的挑战。如何在最短的时间内、用最有效的方法去解决问题，正是本书回答的问题。

在我看来，问题基本可以分为两种：人和事之间的问题；人和人之间的问题。人和事之间的问题本质上比较单纯且容易解决，大多与个人的基本素质、必要能力和其他一些外在的资源有关。人与人之间的问题解决起来存在比较大的挑战，因为每个人的认知水平和能力各不相同，能把问题或目的统一，并形成共同的理解本来就非常不易。但是从本质上看，处理问题的思路和步骤都大同小异，



因为问题都和人有关。因此，本书抓住了“人”这一核心，分析出“积极达成”结果的两个关键方面（处理情绪；处理问题），并总结出基本的思路和步骤——在分析和解决问题时，我们需要先处理情绪，再处理问题。

在处理情绪方面，本书倡导大家建立积极的情绪，防止陷入消极的情绪。对外界的认知和自身情绪是人最主观且最难控制的特质，因此人们才容易陷入消极的情绪。每个人都会用自己过去的经历去看待眼前面对的问题，当我们陷入用“老眼光”来看待“新问题”时，往往无法找到创新的方法，还容易让自己陷入消极的情绪。另外，“习惯性假设”和“期望值过高”也容易令我们陷入消极的情绪（如生气或沮丧）。最后，每个人都会习惯性地从自己的角度随时对周围的人和事下结论与做判断，这也是让我们陷入消极情绪的原因。

如何建立积极的情绪，防止陷入消极的情绪？我们需要持续不断地用耳、用眼、用脑去“倾听”更多客观的方面，以及用心地去与对方保持良好的关系，学会换位思考。同时书中为大家提供了调整积极情绪的具体方法，总结为4A模型，即Aware（识别情绪）-Accept（接受情绪）-Analyze（分析情绪）-Adjust（调整情绪）四个步骤，帮助大家更好地以积极的情绪面对问题。

在处理问题方面，本书建议大家要按照科学的思路和方法来分析和解决问题，因此提出了PRO模型，即Problem Clarification（问题澄清）-Reason Analysis（原因分析）-Options Selection（方案选择）三个步骤，帮助大家更好地解决问题。

处理情绪与处理问题这两个方面的方法和工具可以帮助大家建立一套完整的思路，加上大家的持续改进，积极达成的能力就会不断提升。

本书不是一本理论书，而是一本工具书，书中简洁明了地介绍了一些易于在工作和生活中应用的方法，如处理情绪的4A模型、处理问题的PRO模型，这些方法背后都有相关的理论基础。为了帮助大家更好地理解和应用这些工具，

书中还提供了很多来自工作和生活的案例，这些案例非常切题地把方法工具、应用过程和应用结果都串联起来，给大家带来在生活中和职场上真切的感觉。

我非常喜欢《大学》中的一句话——“格物，致知，诚意，正心，修身，齐家，治国，平天下。”我经常把这句话分享给我的朋友与同事。不管是在生活中，还是在职场上，我们要发挥自己的正能量去影响周边的人和事，必须先把自身的能力提升起来。因此，希望大家能静下心来消化这本书所介绍的工具，提升自己的能力。我们在当今职场“快与变”的环境中，把“处理情绪”和“处理问题”的工具逐渐变成自己的能力与生活的一部分，而且你若能够在职场上轻松地处理问题，相信在生活中你与家人的关系也能变得更加融洽。久而久之你就会发现，自己已经能从容面对，积极达成！

杨大维，David Yang

思科中国区前总经理

2013年，我可爱的女儿安吉降生了。陪伴妻子经历了十月怀胎，陪护妻子进产房目睹了女儿出生的全过程，这些都让初为人父的我对生命的意义有了更深的认识。对生命意义的深入思考，始于我自己想转型成为培训师的那段时间，我希望这辈子能够做一些自己认为有价值、有意义的事情。对我来说，能够把一些好的东西分享给大家，对大家的生活与工作有一些启发和帮助，就是非常有意义的事。这种意义成为我转型为培训师最大的动力。

成为培训师之后，我就开始了忙碌的授课生涯，在近几年给大家培训的过程中，我发现了一个让很多学员头疼的事情，即当大家自己或者和别人一起面对问题时，往往不知道怎样才能发挥影响力，达成积极的结果。我开始思考：如果我能找到一套方法，帮助大家在面对问题时更好地发挥影响力，达成积极的结果，这是非常有意义的事情。有了这个想法之后，我开始查阅大量书籍，从企业中采集实际案例，进行深入研究，逐渐形成了一套系统性的方法。把这套方法分享给身边的朋友和各大企业内部的学员后，得到了大家的积极反馈，因此有了本书的相关内容。

通过研究，我发现要想发挥影响力，达成积极的结果，有两个关键方面：①情绪方面——积极调整情绪；②问题方面——积极处



理问题。我们在面对问题时，能否高效地处理好这些问题，受到情绪和处理问题方法思路的影响——消极的情绪会降低我们处理问题的效率和效果，同时有没有科学有效的处理问题的思路也会影响我们处理问题的效率和效果。定位到了发挥影响力，积极达成结果的这两个关键方面后，我对这两个方面进行了深入研究，找出了“积极调整情绪”的方法和“积极处理问题”的方法，并使之形成了简单实用的模型工具，让大家能够把发挥积极影响力的方法真正应用到工作和生活中去，帮助我们解决工作和生活中所面临的各种问题。

本书主要是围绕如何发挥影响力，积极达成结果展开的，重点阐述两个关键方面——“积极调整情绪”的方法和“积极处理问题”的方法，并提供相关的实用模型工具，以及应用工具的具体案例。希望这些内容能够帮助大家更好地理解这些工具，并应用好这些工具，提升我们发挥影响力，积极达成结果的能力。

本书的结构安排如下。第1章概述积极达成的关键，重点引出“积极达成”的概念，以及发挥影响力，积极达成结果的两个关键方面：“积极调整情绪”和“积极处理问题”。第2~6章讲述如何处理情绪，重点介绍处理情绪的心理學原理、处理情绪的工具和模型以及如何利用处理情绪的工具和模型调整自身情绪及调整对方的情绪。第7~11章讲述如何处理问题，重点介绍处理问题的原理、处理问题的工具和模型。第12~13章讲述如何发挥影响力，通过应用工具和模型的具体案例来更加清晰地说明如何发挥影响力，积极达成，以及大家通过哪些方法可以更好地掌握这些工具和模型。

在本书的写作过程中，笔者借鉴和参考了各个领域专家及大师的观点和内容，在此一并感谢他们带给我的启发和灵感，以及为本书中的模型和工具提供的理论依据。

感谢凯洛格咨询管理有限公司的各位同事，感谢王成董事长和王玥总裁对

我出书的鼓励，感谢面授事业部总经理候文剑对我出书积极地提供各种帮助，感谢市场部的马仁崇和危倩帮我联系出版社，感谢市场部同事郑爽为本书修改插图，感谢其他同事对我的支持和鼓励。

感谢思科中国区前总经理杨大维先生为本书作序，感谢机械工业出版社华章公司的王磊副总经理对本书的认可，感谢编辑张竞余老师和洪海山老师对本书出版所付出的巨大心血。

感谢 TCL 领导力学院朱蕾、周强、孔敏等老师对我出书的鼓励，感谢我的好友胡瑛、张峥和所有在本书完成过程中做出贡献的各位朋友。

希望本书能对读者的工作和生活有一些启发和帮助！

我们在工作和生活需要处理的事情越来越有挑战性。面对这样的压力，通过什么方法和思路能让事情积极达成？

情绪时刻与我们如影随形，但对情绪背后的原理我们却知之甚少。要想处理好情绪，我们就要了解情绪产生的原理。

对自身情绪的处理与调节是情商中很重要的一个部分，也是发挥影响力，达成积极结果的起点。

## 01

推荐序  
前言

### 第1章 积极达成的力量 // 1

积极达成的含义 // 1  
积极达成的建议 // 5  
积极达成的策略 // 14

## 02

### 第2章 处理情绪 // 19

情绪源于认知 // 19  
认知影响情绪 // 21  
调整认知，调整情绪 // 31  
处理情绪的4A模型 // 36

## 03

### 第3章 处理自身情绪 // 39

第一步，Aware：识别情绪 // 40  
第二步，Accept：接受情绪 // 48  
第三步，Analyze：分析情绪 // 54  
第四步，Adjust：调整情绪 // 57

实际案例会让大家更好地理解如何处理自身情绪，以及处理好自身情绪给团队管理、职业发展等方面带来的好处。

## 04

## 第4章 处理自身情绪的应用 // 68

要点回顾 // 68

应用案例 // 71

处理好他人的情绪，是发挥影响力，达成积极结果的另一个重要方面。但这的确不是一件容易的事情，尤其是当对方产生消极情绪的时候。

## 05

## 第5章 处理他人情绪 // 97

第一步，Aware：识别情绪 // 98

第二步，Accept：接受情绪 // 100

第三步，Analyze：分析情绪 // 105

第四步，Adjust：调整情绪 // 108

实际案例会让大家更好地理解如何处理他人情绪，以及处理好他人情绪对跨部门合作、团队管理等方面的好处。

## 06

## 第6章 处理他人情绪的应用 // 119

要点回顾 // 119

应用案例 // 123

就像处理情绪一样，解决问题也有一套科学的思路和方法。只有掌握了正确的方法，才能真正解决问题。

## 07

## 第7章 解决问题 // 132

什么是问题 // 132

怎么解决问题 // 136

中国有句老话叫“谋定而后动”。如果我们把这句话用到解决问题方面，“谋定”就是澄清问题，问题抓准了，“后动”才能解决问题。

## 08

## 第8章 澄清问题 // 139

澄清问题的重要性 // 139

澄清问题的方法 // 141

澄清问题之后，下一步就该全面分析导致问题产生的原因。

## 09

## 第9章 分析原因 // 149

Collect：收集原因 // 149

定位到导致问题的原因后，我们需要对症下药，找出解决方案来解决问题。

实际案例会让大家更好地理解如何处理问题，以及处理问题后能给平衡工作与生活、提升员工绩效等方面带来的益处。

利用4A模型处理情绪，利用PRO模型处理事情，从而对自己和他人发挥影响力，达成积极结果。

若希望成为“积极达成”的高手，我们还差关键的一步——针对性的强化训练。

Combine: 整理原因 // 162

Clarify: 澄清原因 // 165

原因图形化 // 167

## 10

### 第10章 选定方案 // 171

Find: 找出方案 // 171

Evaluate: 评估方案 // 178

Execute: 执行方案 // 189

## 11

### 第11章 处理问题的应用 // 192

要点回顾 // 192

处理自己的问题 // 194

处理他人的问题 // 204

## 12

### 第12章 综合应用 // 215

影响自己，积极达成 // 215

影响他人，积极达成 // 227

## 13

### 第13章 成为“积极达成”高手 // 242

树立信心 // 242

针对性强化训练 // 245

开始行动 // 251

参考文献 // 252

## 积极达成的力量

随着工作和生活节奏的加快，人们需要在有限的时间内处理越来越多有挑战性的事情。面对这样的压力，通过什么方法和思路能让事情积极达成？这是很多人非常关心的问题。本书将为大家介绍一套系统的方法，帮助大家积极达成想要的结果。

### 积极达成的含义

积极达成，是指当面对问题时，我们通过发挥影响力，达成积极的结果。比如，人们该如何影响消极工作的下属让他积极地对待工作？如何影响火冒三丈的客户让他冷静下来处理事情？如何影响叛逆的孩子让他与你达成共识？

在每天的生活和工作中需要通过发挥影响力，积极达成的事情非常多。

每个人都希望拥有足够的能力和技巧来从容地应对那些让人头疼的事情。但是，忙碌的人们很难停下来想清楚到底该如何去影响别人，以及积极达成结果所需的思路和方法是什么。

本书将介绍一套方法来帮助大家梳理发挥影响力，积极达成结果的思路。



首先，我们需要了解积极达成包含哪些方面。

## 积极达成概述

积极达成，是指在面对问题时，通过影响和改变自身及他人的心理与行为，对问题产生积极影响，达成积极的结果。积极达成需要我们发挥影响力，包括影响自己（对自己发挥影响力）和影响他人（对他人发挥影响力）两个方面。

对他人发挥影响力通常分为权力影响力和非权力影响力。这里所说的是非权力影响力，即当我们和别人一起协作共同来解决所面临的问题时，应该如何发挥非权力影响力，让整个事情向着积极的方向发展。

在影响他人方面，我们选择非权力影响力，这是因为：

（1）非权力影响力发挥作用的范围比权力影响力更大。权力影响力直接受制于你所服务的组织。组织赋予了你权力影响力，但组织覆盖的范围是有限的。当超出了组织所能覆盖的范围，而你依然需要与对方合作时，你依靠权力影响力就没有用了，必须依靠非权力影响力。在你所服务的组织中，你也会遇到无法发挥权力影响力的情况，比如：和比你级别更高的人沟通，与和你级别一样的人沟通等。另外，在发挥权力影响力的范围内，非权力影响力依然可以发挥作用。

（2）权力影响力的强制性，有时会让对方产生抵触情绪，从而影响解决问题的效果。即使是在能发挥权力影响力的条件下，尽量运用非权力影响力，也会让对方更好接受，往往可以使事情取得更好的效果。

## 发挥影响力，积极达成的两个关键方面

积极达成，不管是影响自己还是影响他人，目的都是更好地把所面对的

问题解决好，产生积极的结果。由于人是感性和理性的结合体，当面对问题时，解决问题的效果会受到感性（情绪）和理性（冷静思考解决问题的能力）的影响。所以发挥影响力，积极达成的两个关键方面是“处理好情绪”和“处理好事情”。

### 处理好情绪

一方面，人们在有消极情绪（特别是愤怒、焦虑等）的情况下，很难想出很好的方法来解决问题。大家可能都有过这样的经历，当明显感到自己处于消极情绪中时，很难让自己集中精力，专注地去思考该如何解决一个复杂的问题。另一方面，即使对问题有了明确的方法，如果带着消极情绪去做，也很难把这个问题处理好。

### 处理好事情

因为处理好事情，解决面临的问题，是发挥影响力，达成积极结果的最终目的，所以这是我们需要抓的第二个关键方面。尤其是当我们面对的事情比较复杂时，需要掌握一套科学、理性的分析和解决问题的思路及方法，帮助我们更加高效和正确地解决问题，处理好事情。

## 缺乏影响力，无法积极达成的表现

想要达成积极结果，我们需要“影响自我”和“影响他人”，同时兼顾“处理好情绪”和“处理好事情”这两个关键方面。以下的四组问题，可以帮助你快速地确定自己是否缺乏影响力，从而无法积极达成：

**（1）处理自己的情绪：面对问题时，你有没有感到自己的情绪易激动，容易失控？**

- 面对问题时，自己常常陷入消极的情绪，受到情绪的影响，使得问题没办法解决？

● 在与他人共事的过程中遇到阻力时，自己常常会先表现出激动的情绪，破坏了双方的关系，使得问题无法得到解决？

(2) 处理自己的情绪：你是不是常常因为以下的情况，而陷入消极的情绪？

● 与他人共事时，你觉得别人应该按照你说的或想的方式去做，对方如果没有做，你常常会很生气？

● 面对问题时，你经常觉得这个问题简直难以解决或者后果极其严重，所以情绪低落或不愿面对？

● 你一直把人或事评价为好的或坏的、正面的或负面的，没有中间状态？

● 你常常凭一两次经历，就用“总是”“从来不”这样的词汇来评价某个人？

● 在与他人共事过程中如果出现问题，你总是觉得是对方的问题？

(3) 处理对方的情绪：当与你共事的人出现激烈情绪时，你有没有感到自己会不知所措，经常无法处理好对方的情绪？

● 与他人共事时，如果对方出现了激烈的情绪，你常常会以激烈的情绪回应对方，结果搞砸了关系，导致问题没有解决？

● 与他人共事时，如果对方出现了激烈的情绪，你不知道该怎样去平复？

(4) 处理事情：解决问题时，你有没有感到绞尽脑汁，却没有成形的思路？

● 定位问题时，常常不知道该怎么去做才能找出需要解决的核心问题是什么？

● 分析原因时，常常不知道该怎么去做才能找出导致问题的真正原因是什么？

● 做出决定时，常常不知道该如何选出最佳方案？

● 与他人一起解决问题时，常常无法提出符合逻辑的解决思路去获得对方认同，进而双方无法解决问题？