

CEO为何要首先读懂自己的内心?

杨昌顺博士为苦于自我经营与人际关系的
领导者们准备的心理忠告!



管理之心

[韩] 杨昌顺 著
千太阳 译

领导者的内心经营

领导者必须要对

竞争意识、恼怒、忧郁、不安、抗压能力进行管理。

自我经营不是选择的问题，而是生存的问题。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

CEO为何要首先读懂自己的内心？

杨昌顺博士为苦于自我经营与人际关系的
领导者们准备的心理忠告！



管理之心

[韩] 杨昌顺 著
千太阳 译

领导者的内心经营

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

CEO, 마음을 읽다

Copyright © 2010, CHANG -SOON YANG

Simplified Chinese translation edition © 2013 by Publishing House of Electronics Industry (PHEI)

All rights reserved.

This Simplified Chinese edition was published by arrangement with WISDOMHOUSE PUBLISHING CO., LTD. through Imprima Korea Agency and Qiantaiyang Cultural Development (Beijing) Co., Ltd.

本书由 WISDOMHOUSE 出版公司授权电子工业出版社以中文简体版出版发行。

版权贸易合同登记号：图字 01-2011-6689

图书在版编目 (CIP) 数据

管理之心：领导者的内心经营 (韩) 杨昌顺著；千太阳译. — 北京：电子工业出版社，2013.1

ISBN 978-7-121-18786-5



I. ①管… II. ①杨… ②千… III. ①企业管理—管理心理学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第250417号

策划编辑：张 昭

责任编辑：周宏敏 文字编辑：施易含

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.5 字数：224 千字

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

PREFACE

人改变组织 心理改变人

我曾在朋友口中听过一个他亲身经历过的故事。一个周日的午后，他散步归来，打算去小区的学校运动场里找把长椅休息一下。运动场里有一伙男孩子正在踢足球，看上去应该是初中二三年级的学生。孩子们玩得很开心，欢笑声在晴朗的蓝天下飘荡。

在他们当中唯独有一个孩子最引人注目，就是当守门员的那个男孩。他一直在不停地左右移动着身体，向那些孩子们喊着激励话。不管其他的孩子踢出什么样的球，他始终在高喊着。

“踢得好，踢得好！”

“太帅了，真的太帅了！”

“太好了，这个球真是太绝了！”

“Nice！就这样踢，你真好样！”

守门员不时拍手鼓掌，或握拳挥舞，一刻不停地高声叫喊。在他的喊声里，孩子们生龙活虎地奔跑着。

过了一会儿，有趣的事情发生了。

守门员看了一下表，“我该走了”。他摘下手套，骑上自行车，向大伙叮嘱道：“大家再认真踢一会儿！”随即离开了运动场。

运动场变得安静了。剩下的孩子们又踢了10分钟左右，但是没有一个人再说“做得好”或者“真帅”这样的话，也没有人给对方鼓励和称赞，他们原本的活力一下子全没了。孩子们慢慢悠悠地传球，没过一会儿，这几个孩子便一个接一个离开了运动场。结果，在守门员走后不到15分钟的时间里，原本热闹的运动场变得空空荡荡，只能听见几只麻雀叽叽喳喳的叫声。

偶然看到这一幕的朋友对此颇有感触，因为他通过这件小事目睹了即使在小小的团体里，一个能够激励成员的领导者所具备的重要作用。

朋友这样说：

“回想一下，别人对我说‘干得好’、‘真棒’这种话好像是很久以前的事了。如果现在有人能给我这样的称赞，不管是什么事情我一定会充满兴趣和干劲，这会让我觉得自己的确做得不错。而那个守门的孩子在球场上的表现，说不准正映射了他长大后的作为。”

我对朋友讲的故事也有同感。

现在人们对领导能力的关注远高于从前，但在大众眼中名副其实的领导者却乏善可陈。那什么样的领导力才可以赢得人们的欣赏和尊敬呢？也许在前文提到的守门员正是一个合格领导者的缩影。真正的领导者，无论别人说什么，首先都会用积极的鼓励来给团队注入生机。

我们常说性格可以决定人的命运。而如今，领导者的性格不仅仅决定他个人的命运，他所处的组织氛围，甚至是组织前进的命运都由他来决定。因此，领导者的精神健康水平就成了我们聚焦的重心。美国医学博士斯科特·派克更是强调：“领导者伟大的权利往往是在无意识中做出的行动。”

如果根据他的话来看，领导不仅要了解自己的性格，甚至连其无意识的行动也要有所了解。

精神医学与经营学的共同点

实际上，领导者如果没有对自身的洞察力，就不可能发挥出优秀的领导能力。因为通过自身的反省进行的内心经营，以及以人与人之间的交流为基础的人际关系，是领导能力中最重要的两个轴心。所以我认为，就这一方面来说，精神医学应该算是经营学中最基本的一种学问。

在国外进行企业咨询的时候，精神科医师与心理学者往往也会一同参与。企业经营与精神医学这两个领域之间有着不可分割的联系，为了揭示组织内部的人际关系出现裂痕的原因，就离不开精神医师的帮助。

例如，所有人都对宣传组的金部长称赞有加，但唯独我毫无缘由对此人怀有抵触，那么这种心理就会拦截我本应告知他的很多信息，虽然我知道这有损于各部门的协作，但这种抵触心理却使我

不自觉地明知故犯。经过咨询以后发现，我对金部长的态度事出有因，因为金部长有很多地方与经常和我竞争的哥哥十分相似，所以导致了我对金部长的偏见。

在企业里，类似这样的事情并不少见，因此人们在学习经营学时，对精神医学的适当学习是十分必要的。经营学与精神医学的诸多相似处与共同点，我们可以从以下几点先有个大概的认识。

第一个共同点就是，两个领域都是以人为对象。精神医学是从根本上对人进行研究的一种学问。近来，在企业经营中的最热门话题始终围绕着人而展开。人气颇高的电视剧《善德女王》也是以“得人者得天下”为主题。如果想要对一个人有所了解，那么就不得不解读其内心。因为对一个人做出的选择和决定造成最大影响的，便是他的心理因素（包括他的无意识）。

第二个共同点就是，比起短处，更注重长处。精神医学从本质上发掘我们所具有的能力及优势，并帮助我们培养这些待开发的“资源”。在咨询治疗的过程中，精神医师只让咨询者对自身短处达到认识了解的程度，而对其长处则是做到突显和衬托的地步，减少短处所占比重。经营也是如此，任何一个企业的经营都存在着风险，但如果过分注重风险，企业将无法迈步，企业的发展是通过在竞争环境中依据自身优势进行规划布局，从而达成发展赢利的目的。

第三个共同点就是，两者在最终目标上的相似。精神医学的最终目标是开发个人的潜力及创造力。经营的目标则是挖掘企业的潜力及创造力，让企业在同行业内形成差异化，具备独特性。所以，作为企业的管理者，培养自身洞察力并学会解读人的心理就变得势在必行了。

领导者了解人心的必要性还有另一个原因，曾有一份针对各组织管理层及各企业CEO进行的问卷调查，调查的内容是对他们影响最

大的心理问题，调查结果显示，将近70%的调查对象将愤怒情绪及竞争压力排在首位，其次是不安和忧郁。

另一方面，他们都活在随时为组织承担责任的重压感之下。因组织是由不同年龄、性别、成长背景、价值观的成员所组成的群体，领导者则肩负着团结众成员统一目标的重任，同时还肩负着维护组织利益免受外部侵害的责任。

即便如此，多数领导者却都认为不能把自身的问题告知任何人。因为他们认为除了自己，其他人难以理解自己的处境，组织的所有问题都不得不由自己一个人来解决，并认为所有的问题都是由于自己的能力问题而引起的，自己给自己施压。他们认为处在最高的位子上，就必须发挥最高的能力从而取得最高的成果，他们正是用这样苛刻的要求束缚住了自己。这样看来，大部分的CEO都不得不处在普通人所无法想象的压力下艰难度日。

山顶是最先落雪的地方，但同时，山顶的冰雪也融化得最晚。由于站得最高，所以最容易进入别人的眼帘，站在组织最顶端的领导者们，从没有过一天或一个小时的舒服日子。领导的位子是多么艰难，光是听一听组织以及企业管理者、CEO们所吐露的问题，就可以一探究竟。

通往成为创意性领导者的成功之路

哪怕是为了减轻心理重压，领导者也应该学会洞察人心的技

巧，查明心理受损的因由，方可根治顽疾，恢复平静与理性。

之所以说对人心的了解易于减轻心理压力，是因为即使在员工做出使管理者不满的行为时，如果管理者能够理解该行为所包含的心理原因，将更倾向于宽怀待之。心理压力得到减轻才能为自我管理提供合适的“温床”。而且，在平稳的心理环境下，具有独创性的领导力才具有发挥空间。懂得开启自我的创意性领导者在最大化挖掘组织成员的潜力方面也就具有超凡的能力。因此，领导与组织成员就可以通过共同发展来扩大相互之间的利益。这是一个环环相扣的链条，所以我一直坚信“组织是通过人来改变的，而人则是通过心理来改变”，所以要抽出一部分时间来对组织以及企业管理者们进行心理咨询。而且，我觉得这也可以给他们的精神健康带去一定的帮助。

因在三星经济研究所的*SERI CEO*中连载心理诊所专栏，笔者有幸得到社会各界人士的指点和鼓励。而本书正是筛选该专栏中的部分内容，并加入笔者在以《为成功领导准备的内心经营》为题的长期授课中积累的经验，以及一些典型的咨询案例，从而汇总编撰的作品。

在此，笔者向在这段期间的咨询过程中给予我诸多帮助的人们，以及聆听我的*SERI CEO*心理诊所专栏和讲座的人们，还有现在正在阅读本书的您，表示衷心的感谢。

杨昌顺

目录

CONTENTS

第一章

成功的领导者懂得自我经营 CEO的自我经营

- 能左右成功的85%的因素 · 002
- 自我满足，改变内心的关键 · 006
- 当把自己的名字与公司的名字看做同义词的时候 · 011
- 即使天塌下来，也要保住自己的形象 · 015
- 顶级的自豪感是指注视着变化的自己 · 020
- 一个富人的贫穷妄想 · 024
- 任何人都有只属于自己的橡皮筋 · 031
- 只有自信的人才能变简单 · 037
- 浪费人生的罪恶 · 042
- 乐观主义与肯定主义有什么不同 · 046
- 跟自己站在同一边也是一种尊严 · 051
- 所有的事情都有过去的时候 · 056
- 林子深处有条分岔路 · 061
- 人到中年该告别的一些东西 · 066

第二章

人生的正午需要朋友 CEO的关系经营

- 被魔法之网套住了吗 · 072
- 打开心灵的故事讲述法 · 078
- 人际关系中我们真正需要的 · 084
- 失误让我们变得更成熟 · 090
- 狗也不喜欢被人指指点点 · 094

猫都比老婆亲 · 098
我的经验就是整个世界 · 102
人到中年需要朋友 · 106
一旦停止就只能越过的你 · 110

第三章

从头脑到内心的旅行 CEO的感情经营

想法是引擎，感情是汽油 · 114
耀眼的成就不是这一切 · 118
素描图，人生图 少改为好 · 122
在不安的时代活下去的方法 · 126
从头脑到内心遥远的旅行 · 131
我感受故我存在 · 135
身体此时正在听你说话 · 139
我的胃肠和肝脏在想什么呢 · 143

第四章

领导者有时也想问路 CEO的组织经营

哪种CEO有资格上天堂 · 148
最棒，最耀眼 · 152
成为CEO之前，我是一名职员 · 156
不要在别人的修道院里讲你的规则 · 161
组织是活动的生命体 · 166
警惕在组织里传播的流感病毒 · 170
不合拍的人也要包容 · 174
抑压的愤怒会招来消极攻击的陷阱 · 178
浪子无法回归 · 182
不敢对自己的失败负责任，是件可耻的事情 · 186
有时也需要比自己更聪明的参谋 · 190
人情味是领导应具备的能力之一 · 194
应对危机的领导的姿势 · 199
星期一早晨九点的心脏麻痹 · 205

管理之心——领导者的内心经营

X

第五章

家庭，支撑你内心的最佳搭档 CEO的家庭经营

无条件地爱着 · 210

家庭，是最稳固的后盾 · 216

真正的家长需要进行六次成长 · 223

爱缺乏对于两个男人的影响 · 229

夫妻是一家盈亏自负的企业 · 233

男人必知的女性心理 · 243

男人也不知道的男人心理 · 248

婚外恋，已婚男人的所谓浪漫 · 254

年龄带给我的乐趣 · 262

第一章

成功的领导者懂得自我经营

CEO的自我经营

能左右成功的85%的因素

领导能力的核心要素

登山的时候，人们总会时不时停下来看一看自己的脚下，因为人们好奇自己到底爬了多高，同时也可以估算接下来要爬的路程还有多远。自己脚下的视野越广阔，就越让人们有强烈的成就感。如果没有这样的停留和回望，又会怎样呢？前面的山势越来越陡，而抵达山顶依然是遥遥无期，身体的疲惫也伴随着情绪上的低落越发强烈。

回望自己内心也是如此。需要停下一段时间，看一看自己的心路历程，给自己一个省察的时间。而对于领导者而言，需要这种自我省察的原因在于自我经营对领导能力具有核心意义。

在如今这个领导力被高度重视的时代，书店里堆得满满的关于

领导才能的书籍，绝大多数都有一个共同点，那就是紧密地将领导才能与自我经营联系在一起。这也让我们难以否定自我经营对于领导能力的重要地位，对我而言，亦是对此深表认同。在完全了解自己之前，我们又有何能力去了解其他人呢？也就更不用提作为一个领导者如何去团结和维系众人了。因此，洞察自我内心的能力对于领导者来说显得尤为关键。通过发挥自我洞察力进行的自我经营，才可迎来自我经营的胜利。而且，只有取得自我经营的成功，才能取得领导能力上的成功。

在以卡耐基财团的1万名成功人士为对象进行的调查中，结果显示，在获得成功的成分中，个人能力仅占15%的比重，剩下的85%是在人格产生的影响下取得的。而且，一位心理学者还对被解雇人群进行了一项调查，调查结果非常有趣。90%的调查对象不是因个人能力不足被解雇，而是由于自我经营失败所致。此类的调查结果都说明了一个问题，在工作中或人际关系中，最重要的一点便是自我经营，也就是对自己的内心进行掌控。

自我经营中最必需的要素是什么？那就是要清楚认识到过去的自己，现在的自己，以及将来的自己。我们首先要考虑的是自己的过去，也就是历史问题。过去在精神上的创伤若是仍有遗留，会在我们目前及将来的生活中不断引发新问题。人们在面对历史问题时，最忌讳的是对不佳的历史事件有意掩盖，对自我的过去进行反思时也是如此，即使某段境遇不符合心意，也务必要把所有的记忆聚集到一起，这样才能组成一个完整的自我。所以，我们在反省自己的过去时，要学会接受曾经发生过的一切。

与禁锢在无意识下的自我面对面

在我的咨询者当中有一位先生，在40岁的时候进入企业的管理层，他勤奋务实，并具有卓越的创意性，他的意见和建议有的时候甚至可以动摇公司的决策。其为人正派、谦逊，在人际关系方面几乎无可挑剔。就是这样一个人，后来闯下了大祸。

他与公司的总裁发生了正面冲突，而总裁一直都是像其父亲一样，对他照顾器重。

事情发生在他晋升管理层不久的一次酒会上。他在烂醉的状态下向总裁挑起了事端，在酒席上闹翻了天。第二天，在同事口中听说自己前夜的愚蠢表现后，他的情绪一落千丈，对于自己的表现，他自己也是完全不能理解。

在与他进行沟通之后，我发现了一些值得注意的问题。他在小的时候从父亲那里受到的伤害一直没能从记忆中消退。父亲再婚后，就再也没有管过他和母亲，从此他便对父亲怀恨在心。在这种憎恶的表象下，他便产生了“可能是由于自己的无能才遭到抛弃”的自卑感。长此以往，他便对父亲产生了强烈的敌对心理。另一方面，自己的罪责感也在不可避免地增长。

这样的创伤在没有治愈的状态下被禁闭在无意识中，而在他40岁的时候，这创伤便引发了问题。其实他自己都不知道在潜意识中已经把父亲与总裁等同了起来。在潜意识中，他觉得总有一天总裁也会像父亲一样抛弃自己，这样的不安在不知不觉中蚕食着他的心灵，那是一种十分复杂的感情。他希望，与其自己再遭抛弃，不如做出一些过分的行为来提前打破两个人之间的关系。

知道了自己这种潜意识的意图以及行动的背景之后，他才能与自己的过去面对面。

如果想要了解自己的过去，就必须先搞清楚现在的自己是谁、自己站在什么位置。为此首先就要有明确的自我认识，明确自身的优点及缺点各是什么，想要实现的目标又是什么，为什么想实现这个目标，自己现在的付出是为了谁，为了什么在工作，有没有因为没来得及留意而错过的事物，有没有应细心善待却被自己抛诸脑后的人。只有如此，才能在我们到达某个阶段并回望自己的过去时，没有后悔，尽情享受快乐。

最后我们还要知道自己应该要去往何处，这与未来的规划是一脉相通的。因为只有设定了要去的地方，才能让人们有前进的动力。

优秀的领导能力是指领导者通过与自己的经历相类似的过程，将员工带到他们从未到过的“地方”。而且，在这个过程中居于核心地位的便是领导者持之以恒的自我经营。

沃伦·本尼斯把不懂得自我经营的领导者比喻为庸医，两者有一个相似之处，那就是挥霍人们所给予自己的信任。如果你不想成为一个庸医，就虚心地省察自己吧。让自我经营充分开采你的智慧，然后将这智慧传播给其他人，这便是领导者的影响力。