

NLP
实用心理学
+
企业管理技术

懂管理，玩转情商的人总能赢
懂NLP，提升管理艺术促进团队和谐

情商 自控力

所谓会管理，就是情商高

马飞鹏◎著

高情商管理，为你提供一看就会的团队精进指南，
教你快速打造高绩效团队，轻松说服员工、客户和老板！

神经链→感受→观念→行为→习惯

行为、习惯的根源是潜意识里的神经链

通过NLP透视和诊断的方法，可以搞清楚某一个神经链是怎样形成的

中国商业出版社

NLP

实用心理学

+

企业管理技术

情商 自控力

所谓会管理，就是情商高

马飞鹏◎著

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

情商自控力 / 马飞鹏著. --北京: 中国商业出版社, 2018.2

ISBN 978-7-5208-0243-7

I. ①情… II. ①马… III. ①情绪-自我控制-通俗读物
IV. ①B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 028723 号

责任编辑: 朱丽丽

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
010-63180647 www.c-book.com
新华书店经销
大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

*

720 毫米×1000 毫米 1/16 开 15.5 印张 170 千字
2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷
定价: 39.80 元

(如有印装质量问题可更换)

神经语言程序学 (Neuro-Linguistic Programming 简称 NLP) NLP 的创始人约翰·格林德 (John Grinder) 博士曾经讲过一个富含隐喻意义的故事：

妈妈教给孩子一个“我好生气”的手势（不断甩手），结果，第二天孩子从外面回来就不断地甩手。大人不明就理，为了让孩子改掉，左哄右哄，就是不管用。结果，孩子尽情地甩了一会儿后，就把烦恼的情绪释放出来了。之后，孩子又一如既往地、开心地玩。

因为“身心一致”，孩子的负面情绪一般都释放得非常快。而成年人常常“身心分离”，比如，晚上工作脖子酸时，就是潜意识在给你发出信号，但大部分成年人根本就不管，依然会继续工作，慢慢地就给身体带来很多问题。还有其他很多信号，比如口渴的信号，也经常被忽略。

为了让人们更好地了解 NLP 在管理上的运用，我特意编写了这本书。书中，不仅对 NLP 理论基础及操作做了详细分析，还分析了 NLP 的框架与模式；不仅介绍了 NLP 对人类内在心智模式的研究成果，还提供了一些 NLP 在管理实践中具体案例，分析清晰，语言平实，定然能够给读者以帮助。

现代职场中，很多人的梦想就是成为管理者，让自己的职位更上一层楼。给你一个团队，你能怎么管？管理工作真的是居高临下就可以做好的吗？员工能听从你的安排吗？如果员工负气撂挑子，你该怎么办？如果员工在工作上遇到障碍，你又该如何帮助他们？尤其是对于那些刚刚走出象牙塔、还没有任何工作经验的应届大学毕业生，你又要如何引导他们尽快适应公司的规章制度，从而让他们脱去稚气，变成合格的职场人？或者，作为管理者，前一分钟你还在对员工下达命令，后一分钟就又被挑剔苛刻的上司批评一通，你又该如何自处呢？

总之，管理者的工作并不像很多人所想的那么容易，而且因其管理的对象又是

世界上最复杂的生物——人，这就注定了管理工作进展艰难。管理者要付出所有的努力，用心用情，才能真正把管理工作做好。

如今，市场竞争堪称惨烈。很多公司原本资金充足，业务发展迅速，但是却最终没落了，或者被淘汰掉了。究其原因，并非它们的硬件不够，而是因为它们的管理跟不上。有些管理者觉得所谓管理，就是要制定严格的规章制度，而且要毫无例外地执行。实际上，管理更是以人为本的人文关怀，也是人际关系的一种形态。作为管理者，只凭身居高位、颐指气使是行不通的，甚至会引起员工的反感，使得事与愿违。管理者必须提高自身的情商，才能走进员工的内心，关注员工的梦想，也才能与员工之间结成情谊。所谓人际关系问题，其实就是沟通问题。而一旦沟通到位，感情也到位，那么管理者与员工之间的关系就会和谐了。

有些管理者官本位的思想很重，总是一味地强调自己职位多高，却完全忽略了“水能载舟，亦能覆舟”的道理。要知道，现代社会不提倡个人英雄主义，一个人即使能力再强，也不可能把事情做得面面俱到，获得成功。唯有融入团队之中，管理者才会真正发挥自身的力量。在很多公司，管理者并不从事实质性的工作，这也就意味着管理者的工作表现和成就，必须通过员工或者他所带领的团队才能表现出来。这里不得不强调的是，团队的成就才是管理者的成就，所以管理者唯有打造优质团队，并且让团队的工作卓有成效，才能把自己也提升为一个合格优秀的管理者。

高情商的管理者还会知道，一旦意识到自己该做什么，就要立刻行动。所以，作为管理者，从现在开始就要改变自己。也许你可以智商不够高，因为这只能限制你不能从事高深的科研和技术工作，但是你的情商一定要够高，因为唯有如此，你才能在管理工作中如鱼得水，事半功倍。

第一章 情商高，才能成为卓有成效的管理者 / 1

1. 不要让情绪成为一匹脱缰的野马 / 2
2. 高情商≠发号施令 / 5
3. 管理者要敢于面对现实 / 8
4. 勇敢决策，打造个人魅力 / 10
5. 一诺千金，让承诺更有分量 / 13
6. 不患寡而患不均，要公平对待员工 / 16
7. 善待压力，使它成为前进的引擎 / 19
8. 发挥影响力，诲人于无形 / 24

第二章 运筹帷幄，掌控全局，让管理事半功倍 / 29

1. 事有轻重缓急，合理安排效率高 / 30
2. 适时开会，会议在于精而不在于长 / 32
3. 成为时间的主人，掌控全局 / 35
4. 管理者要学会放权与授权 / 39
5. 当管理者，还是当领导人 / 42
6. 执行体系完整，工作按部就班 / 45
7. 个人责任与共同责任，要界定明晰 / 47

第三章 如何听，员工才会说；如何说，员工才会听 / 51

1. 学会倾听，才能打开员工心扉 / 52

2. 如何下命令，才能被员工当成“圣旨” / 54
3. 讲道理，不如以身作则 / 58
4. 把话说到员工心里去 / 61
5. 激励员工多问自己“怎么办” / 65
6. 管理者要扮演好三重角色 / 68
7. 了解员工，才能更好地激励员工 / 71
8. 让员工参与到决策工作中 / 74

第四章 知人善用，人尽其才，让每个员工都找到最佳位置 / 77

1. 团队不需要碌碌无为的领导者 / 78
2. 用人所长，让金子发光 / 80
3. 让专业人员的工作卓有成效 / 83
4. 也许你只是缺少发现员工长处的眼睛 / 86
5. 任务过重，不如帮员工分解目标 / 89
6. 引导员工从积极的角度看待问题 / 92
7. 竭尽所能，帮助员工解决问题 / 95
8. 帮助员工合理评估工作进度，完成剩余工作 / 98
9. 平等对待，会抹杀杰出者的贡献 / 101

第五章 精诚团结，全力合作，打造优质必胜的团队 / 105

1. 接受员工抱怨，引导员工解决问题 / 106
2. 与员工精诚合作，成为最佳拍档 / 108
3. 营造良好工作氛围，调动员工积极性 / 111
4. 树立共同目标，描绘共同愿景 / 114

5. 营造信任氛围，与员工相互信任 / 118
6. 分享，才能让利益最大化 / 122
7. 谦虚低调，三人行必有我师 / 125
8. 亲自参与活动，和员工打成一片 / 128
9. 形成团队文化，坚持团队精神 / 130

第六章 真诚用心，高情商管理者与员工关系融洽 / 135

1. 打好感情牌，与员工交往水到渠成 / 136
2. 换位思考，设身处地为员工着想 / 138
3. “三明治”批评法效果显著 / 141
4. 微笑，是管理者最美丽的表情 / 144
5. 宽容大度，此时无声胜有声 / 147
6. 赞美，是对员工最好的激励方式 / 150
7. 骂人得理，才能骂得理直气壮 / 154

第七章 管理好新团队，为公司发展注入新鲜血液 / 157

1. 不要当新员工的“家长” / 158
2. 避免新员工拉帮结派 / 161
3. 接受新员工的抱怨 / 164
4. 给迷惘的新员工指明方向 / 166
5. 描绘未来，让新员工看到光明前景 / 169
6. 制定末位淘汰制度，让新员工保持竞争活力 / 172
7. 及时清除新员工队伍中的害群之马 / 176
8. 坚决纠正新员工的习惯性错误 / 179

第八章 带领团队，总会遇到各种疑难杂症 / 183

1. 以身作则，让庸才变成将才 / 184
2. 杜绝员工拖延，管理者要雷厉风行 / 188
3. 面对升职加薪的请求，如何婉拒 / 191
4. 如何应对企业危机 / 194
5. 管理者与上司的相处之道 / 197
6. 把人带出来，管理者才能一劳永逸 / 200

附录一 内感官的相关知识 / 205

附录二 NLP 的学习资料 / 215

后 记 237

第一章

情商高，才能成为卓有成效的管理者

人是这世界上最复杂的生物。特别是在职场上，各种关系错综复杂。对于领导者而言，不但要面对自己的上级，也要管理好自己的下级，就更需要提高自己的情商，从而成为卓有成效的领导者，在工作中做出令人瞩目的成就。

1. 不要让情绪成为一匹脱缰的野马

每个人都有远大的理想，也希望在人生中取得卓越的成就。这样的上进心当然是值得赞扬的，不过，当真正得到晋升，成为管理者时，他们又会觉得很苦恼：以前只需要管好自己，现在需要对很多下属负责，职位和角色都发生了变化，这就需要一段适应和学习的时间。

要当好管理者除了要有超强的工作能力外，更重要的是要有管理能力。而所谓的管理能力，除了对下属发号施令，还要具有高情商。尤其是在管理工作陷入困境时，一定要有控制好自己的能力，从而避免让情绪成为脱缰的野马，导致自己失控，导致管理工作失控。有位名人说，人的一生最大的敌人是自己。随着生活阅历的增加，对人生的感悟越来越深刻，相信很多人都意识到这句话的正确性。的确，一个人唯有战胜自己，尤其是要能够成为自身情绪的主宰，控制好自己的喜怒哀乐，才能真正掌控自己，掌控自己的人生。否则，情绪失控，愤怒使我们的智商瞬间降低为零，还谈何其他的成就呢？

对于管理者而言，每天都要面对形形色色的下属，而且还要处理职场上纠缠着利益的错综复杂的关系，不得不说，管理者真的要做到应对自如，才能搞定一切。然而，在达到这种境界之前，管理者首先要管理好自己的情绪。

作为刚刚上任的门店经理，张丹新官上任三把火，当一个业务熟练的经纪人私底下向他提出辞职请求时，他居然丝毫没有挽留。其实，这个经纪人已经从事二手房行业一年多了，根本不是真的想辞职，而是觉得曾经的同事张丹如今变

成了自己的上级，有些面子上抹不开而已，他想要得到张丹肯定的态度，从而脚踏实地地继续干下去。没想到，张丹对于他的辞职，却直截了当地质疑：“你是故意拆我的台吧！”那个经纪人也没有办法继续工作下去，张丹也因为一时冲动失去了一个前任门店经理辛苦培养出来的业务能手。

后来，门店里接连又有好几个人辞职，张丹总是无法控制自己的情绪，每次都火冒三丈，怒不可遏。就这样，这些人全都离开了。看到这种情况，门店里另一位平日里与张丹关系不错的经纪人对张丹说：“以后，再有人辞职，你不要那么冲动了。他们之所以私下里告诉你，是因为想留下回旋的余地。你作为新上任的门店经理，不妨放低姿态，给予他们心理上的安慰，让他们忠心耿耿地追随你，这岂不是比情绪冲动，从而彻底得罪这些员工更好吗？”张丹沉思良久，认识到了自己的错误。后来，再有经纪人提出辞职，张丹总是耐心地和他们交流，了解他们的真实想法，也给予他们想要的心理安慰。渐渐地，张丹留住了老员工，又招聘了一些新人，自己的销售队伍逐步稳定下来。

通常情况下，人很难控制自己的各种情绪，在心情平静的状态下或许可以掩饰，但是一旦情绪激动，很多不该说的话就会脱口而出，导致他人如愿以偿探得真相。在影视剧中，我们经常看到警察或者法官审问嫌疑人的情形。为了保护自己，这些嫌疑人总是守口如瓶，什么也不愿意说。每当这时，经验丰富的办案人员就会故意激怒嫌疑人，从而让嫌疑人情绪失控，不知不觉就把真相全盘托出。事例中，张丹无疑也犯了冲动的错误。他才刚刚上任就遭遇下属接连辞职，但是他不应该把愤怒完全撒到下属身上。在极度的愤怒中，他选择对于申请辞职的下属不加挽留的方式，表现出自己的高高在上，也给其他同事一个下马威。实际上，下属与管理者之间是双向选择的关系，当然这里的管理者代表的是公司。作为管

理者，应该摆正位置，端正心态，控制好自己的情绪，才能尊重并且平等对待下属，从而与下属搞好关系。

要想控制好自己的情绪，管理者还要控制好情绪的所在——潜意识。情绪就是在潜意识中发生的，所以管理好潜意识对于管理者控制情绪至关重要。尽管很多人都听说过潜意识，但是并不了解潜意识，更不知道怎样与潜意识进行沟通。人体中很多重要的组成部分都接受潜意识的控制，人们曾经以为只有得道高僧才能与自己的潜意识沟通，而且也经常因为日常生活中潜意识导致的很多负面情绪感到焦躁不安，束手无策。潜意识会激发出情绪，而传统观念认为人们对于自身的情绪无能为力，只能被动接受，等待情绪渐渐消失。NLP告诉我们，被动接受潜意识的一切安排是不对的，而要积极主动地与潜意识沟通，从而借助潜意识的力量消除负面情绪。

从某种意义上来说，潜意识就像是一个肆意妄为的孩子，有的时候很美好，有的时候很邪恶，需要人们用心呵护。潜意识往往决定了人的很多品质与能力，诸如勇敢果断、充满自信、勇于创新等，还会控制人的情绪，诸如喜怒哀乐惧等。要想与潜意识和谐共处，发挥潜意识的强大作用，我们就要多多肯定潜意识，赞赏潜意识，从而激发出潜意识的无限潜能。这样一来，我们与潜意识之间的沟通也会更加顺利。

奥地利著名精神分析学派创始人弗洛伊德曾经提出，人格是由本我、自我和超我组成的。所谓本我，表现出人的本能，往往是一种无意识的本能冲动；自我主要负责协调本我与超我之间的关系，协调本我与外在世界的关系；超我，是社会化的我，是超越了本我的我，表现出更多的社会性，诸如道德、规范、法律、良知等。弗洛伊德的学说奠定了精神分析学派的基础，以形象的说法而言，本我是失控的烈马，自我是驾驭烈马的主人，而超我则规定了主人如何驾驭烈马，以

及驾驭烈马驶向何方。一个人，唯有三者和谐统一，才能达到人格完美。因此，人必须有效控制自身的情绪，不要让本我的烈马脱缰，也唯有战胜本我这匹烈马，才能让自己得到升华，更上一层楼。尤其作为管理者，面对的不仅仅是自己，还有很多下属，而在工作中又必然承担很大的压力，还要协调好同事之间的各种关系，可想而知管理者肩上的担子有多重。即便如此，管理者也不能在愤怒的情况下放纵本我，而要始终以自我监督本我，尽量表现出更优秀的超我。

2. 高情商 ≠ 发号施令

在现代职场上，没有人愿意永远留在公司的底层，重复做那些千篇一律的工作。的确，人人都想求得发展，随着职位的晋升，人们在职场上的舞台也越来越大，发挥自身能力的空间自然也就越来越大。然而，当真正做到高位，成为公司的管理者，我们真的能胜任吗？也许有些朋友会说：当官谁还不会当呢，只要每天发号施令，把任务下达下去就可以了；如果下属不听话，那就赏罚分明，相信他们肯定不会和钱包过不去。听到这些话，那些真正当过管理者也深谙管理工作艰难的人，一定会哑然失笑。

的确，对于从未做过管理工作也不懂得管理工作的人而言，管理就是发号施令。实际上，就算是封建社会贵为天子的皇帝，也必须绞尽脑汁才能与那些大臣搞好关系，才能让大臣能够顺从他们。而现代的管理者，面对的不再是封建时代愚昧效忠皇帝的下属，如何让自己说出来的话能被下属执行，这是他们的当务之急，也是他们面对的最大难题。看上去，这个推论完全成立，即每个管理者只

要管好自己的下属，那么整个公司所有问题都会迎刃而解。说到底，还是人的问题。哪怕管理者的职位比很高，分工也与下属不同，但是管理者真的没有资格对着下属发号施令。

首先，管理者必须自己有过人之处，才能在下属心中建立威信，也才能得到下属的衷心拥护和爱戴。其次，下属并非是接受指令的机器人，管理者必须采取恰到好处的表达与沟通方式，才能把话说到下属心里去，让下属愿意接受管理者的调遣。总而言之，高情商的管理者不会对下属发号施令，而是会想办法与下属相处，让下属心甘情愿执行他们的命令，努力实现目标。

作为一家二手房经纪公司的管理者，刘猛负责管理手下二十几名销售人员。刚开始上任时，刘猛根本不知道如何管理，毕竟他只是因为业绩好才升职的，并非专业的管理人员。对于刘猛的表现，业务总监觉得很尴尬，因为刘猛居然新官上任三把火，几乎把所有的销售人员都得罪光了。来看看刘猛新官上任第一天是如何说话的吧。面对站成两排的二十几名销售人员，刘猛大言不惭地说：“从今以后，我就是大家的经理了。大家都知道，我也是从做业务起步的，如果不是业务做得好，当然不会有今日的成就。所以以后在业务方面有任何不明白的地方，欢迎大家随时向我提问。至于对大家的要求么，我的要求很简单，那就是一分一秒都不要闲着，只有动起来，才有开单的希望。”就这么寥寥数语，刘猛的发言就结束了。有些老资格的下属未免觉得心里不舒服，毕竟刘猛的资格还没有他们老呢，现在居然颐指气使来开会，而不知道自己的分量。其实，那些老资格的销售人员如果想晋升，早就晋升了，只是因为他们都有家庭，必须照顾家庭，所以主动放弃了晋升的机会。

经过一周的观察，刘猛的发号施令显然没有起到好的效果。那些老的销售

人员该怎么做还怎么做，至于新来的销售人员，更是一头雾水，完全不知道如何才能达到刘猛的要求。看着下属们懒散的样子，刘猛很着急。要知道，如果全员罢工，那么他这个月就会很难堪。为此，刘猛咨询经验丰富的前辈，最终得知自己的会开错了。很快，刘猛再次召开会议，这次他言辞恳切，尤其感谢那些老销售能够留下来，继续与他合作。最后，他还抱拳说：“我们是荣辱与共的整体，希望各位都能全力以赴，当然我一定会做好后勤工作，成为你们最坚强的后盾，竭尽全力为你们排忧解难。”

对于刚上任的刘猛而言，他的确比很多下属的资历都浅。因此，他第一次开会就发号施令，显然不合时宜。尤其是在销售行业里，很多时候管理者都要依靠能干的下属出业绩，从而赚取薪水，养家糊口。从这个角度而言，管理者虽然是下属的引领者，但是也是下属的后备部队，随时要为下属清除障碍，让下属为团队实现业绩目标。

管理者和下属的区别就在于，下属通过自身努力，做出工作成就，而管理者要通过下属努力，做出工作成就。所以管理者既要下属起到管理和统筹安排的作用，也要为下属服务，让下属做出优秀的业绩。若每个下属都足够优秀，可想而知这个团队将会多么辉煌。

需要注意的是，很多时候管理者提出命令，下属并非不愿意配合实施，而是不知道应该怎么做。针对这样的下属，诸如职场新人、对于工作岗位不熟悉的人或者是资质愚钝、悟性很差的人，都会对管理者的命令无动于衷。在这种情况下，管理者不要一味地抱怨自己遇到的下属都是很笨拙的，而要意识到作为一名优秀的管理者，除了要以身作则、身先士卒之外，还要能够管好那些优秀的人才，更要能够把平庸的下属变得杰出。这就是管理者与下属的互相成就。优秀的下属

让管理者工作上卓有成效，优秀的管理者也能以高情商做好管理工作，潜移默化地改变下属，让下属成就卓越。

3. 管理者要敢于面对现实

首先管理者必须面对现实。哪怕把管理的艺术说得天花乱坠，如果工作上没有成效，他们也就不能被称为合格的管理者。一方面，管理者的管理必须有效；另一方面，下属的多样性和不愿意服从，也使管理者的工作甚至完全不见起色。在这种情况下，管理者陷入尴尬的境地，进退两难，举步维艰。然而，最终管理者还是要使工作卓有成效，才能给上级一个交代，也才能以实力在下属心目中树立威信，为自己管理工作的展开奠定良好的基础。

其次作为管理者，必然是组织内部的，因而要对整个组织结构的每一个成员负责。和管理者相比，医生的工作显得简单得多。医生工作的对象就是病人，而病人呈现在医生面前，一目了然。医生根据病人的病情诊断、治疗，最终药到病除，或者至少能够减轻病人的痛苦。总而言之，医生看到病人就掌握了一切的情况，而且病人的诉求也让医生在工作中有的放矢，那就是帮助病人。所以从事医生的工作，就不太需要组织能力，更高超的医术，就能使工作的有效性大幅度提高，甚至百分之百实现。相比之下，作为管理者，工作显然更加复杂。

再次，管理者不能逃避，哪怕工作再艰难，也要继续做下去。第一，管理者在工作上很少有创新性，因为所谓管理更多的是保持工作的日常运转。这样一