

# 麦肯锡

精英的  
思考习惯  
精英如何对待工作？



「日」高杉尚孝著

杨建兴译



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

# 麦肯锡

—

精英的思考习惯  
精英如何对待工作？

—

「日」高杉尚孝著  
杨建兴译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

麦肯锡精英的思考习惯 / (日) 高杉尚孝著; 杨建  
兴译. -- 北京: 中信出版社, 2016.6  
ISBN 978-7-5086-6044-8

I. ①麦… II. ①高… ②杨… III. 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 (2016) 第 060549 号

JISSEN • PRESSURE KANRI NO THEORY by Hisataka Takasugi

Copyright © Hisataka Takasugi 2004

All rights reserved.

Original Japanese edition published by NHK Publishing, Inc.

This Simplified Chinese language edition published by arrangement with  
NHK Publishing, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo  
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

### 麦肯锡精英的思考习惯

著 者: [日] 高杉尚孝

译 者: 杨建兴

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2016年6月第1版

京权图字: 01-2014-6938

书 号: ISBN 978-7-5086-6044-8

定 价: 35.00元

印 张: 7 字 数: 82千字

印 次: 2016年6月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



## 为何现在提倡增强心理韧性？

### “心理韧性”是发挥实力的必要条件

职场人士现在最需要的业务技能就是“心理韧性”（Mental Toughness, MT），也就是在“压力条件”下提升抗击打能力、顺利完成业务所需的管理思维和情绪的技能。

伴随着经济持续不景气，许多企业都受到来自国内外竞争压力的冲击。在企业工作的人们不分年龄、性别，都身不由己地笼罩在裁员的不安与“成果主义”等工作压力下。从前一直被看作日本企业特色的“论资排辈”、“终身雇用制”等制度正在逐渐成为过去。公司期待员工在巨大

压力下，能够在短时间内拿出立竿见影的成果。

但是，一个人就算拥有工作中所需的重要知识与技能，一旦被不断加大的心理压力击垮，就非但无法发挥出全部实力，还无法拿出成果。因此可以说，提高面对压力时的“韧性”，是发挥实力的必要条件。

## 学习新技能同样需要心理韧性

随着经营和劳动环境的变化，职场人士同样需要学习和掌握新的胜任力（competency，完成任务所需的知识与行动特质）。

例如：

◆ 身经百战的营业人员被要求学习会计与财务知识。

◆ 一直从事研究领域工作的员工忽然有一天被指派去做市场营销工作。

◆ 迄今为止一直习惯于命令型管理的上司被要求向指导提问型/倾听型管理转变。

◆ 长期以来凭直觉思维开展业务的员工，忽然被要求在工作中运用逻辑思维。

上述每个情况的变化，都可能成为压力。如果此时大动肝火或情绪低落，那么新技能的学习就无从谈起。笔者认为，为了发挥自己的实力，同时为了掌握发挥实力所需的技能，首先就要增强用来战胜压力的精神免疫力——“心理韧性”。

## 心理韧性是可以学习和掌握的技能

或许很多人都有这样一个疑问：“顽强的抗打击能力、坚韧不拔等个人心理素质，真的可以通过学习加以提高吗？”“吉田意志坚强，相比之下铃木就受不了打击”——在职场，这样的对话司空见惯。毋庸讳言，虽然存在这种个体差异，但笔者认为只要接受基于正确理论的指导，通过实践培养应用能力，那么心理的韧性也必定能得到提高。

回想一下，如今已是能力开发培训代表性项目的“逻辑思维能力”和“演示能力”等，从前曾一直被认为是“天生的禀性、个人悟性的问题”。可如今这些能力已经为人们所接受，被看作是只要知道其理论，任何人都能学习掌握并可以获得提高的技能。

同样，本书所介绍的“高杉派心理韧性理论”基本上是一种“思维方式的技术”。因此可以认为，这是一项通过系统化和有说服力的理论进行学习与持续性反复，就能够获得充分提高的技能。

本书是一本关于压力管理技术的指南书，并非单纯解说压力与精神紧张管理的书籍，当然也不是那种告诉人们要积极面对任何事情的“积极思维”或诉诸人的情绪的书籍。就概念而言，本书归根结底是一本“涵盖了有利于提高效率的理论和具体知识与经验的教科书”，笔者追求的是基于学术研究和个人经验的“用得上的理论”。

本书在学术上广泛参考了目前在心理咨询一线最受瞩目的“认知行为心理学”与“理性情绪行为心理学”，以及“普通语义学”和“东方哲学”等。此外，包括美国留学经历在内，笔者在日本和美国从事经营咨询与投行业务、企业危机管理顾问、经营个人事务所等时积累的高压工作经验也构成了本书的基础。

同时，笔者与迄今为止参加过高杉事务所“心理韧性强化培训”的众多学员互动的内容也在本书中有很程度的体现。另外，虽然在此不具体涉及，但本书另一个很重要的素材就是笔者现在正在从事的4个孩子的养育工作。

作为实践心理韧性的场所，每天我都从中备受启发。

本书由总论、理论篇与实践篇构成。

理论篇，将通俗易懂地讲解心理压力产生的过程和克服压力所需的知识与经验。

实践篇，将采取虚构的对话形式呈现真实职场可能出现的具体案例，以加深大家对理论篇的理解。笔者在对话中将以导师角色出现，负责为在压力面前气馁、大动肝火或情绪低落者提供指导。

笔者下了一番功夫，将本书分为理论篇与实践篇，以使本书内容既合乎逻辑，又富于实践性。不擅长理论的读者也可以从总论和实践篇开始看。看完以后再反过来看理论篇，相信理解会更为深刻。

此外，笔者曾于2001年10月—2002年3月，在NHK（日本广播协会）电视台主讲英语节目《电视英语商务世界》，本书即以该节目的主题为基础。相信本书不仅对活跃在真实职场一线的人们有所帮助，也会对那些希望通过增强心理韧性，把每天过得更充实的朋友们有所裨益。

高杉尚孝

2004年2月





前言 | 为何现在提倡增强心理韧性? VII



总论

心理韧性的本质 003

专栏 | 心身耗竭综合征的预防 021

即使达成目标也需注意 021

“心身耗竭综合征”与错误的思维方式有关 021

为了不使自己心身耗竭也要选择正确的思维方式 022

正确的思维方式的另一个好处 023



## 理论篇

### 用于强化心理韧性的 4 个基本步骤 027

#### 步骤 1

定位错误的思维方式 027

#### 步骤 2

驳斥错误的思维方式 045

#### 步骤 3

发现正确的思维方式 058

专栏 | 正确的思维方式与干劲的关系 067

“最好能”不等于“努力程度低下” 068

错误的思维方式带动的努力效率低下 068

“正确的思维方式” + “十足努力” 069

#### 步骤 4

选择好的负面情绪，采取正面行动 070

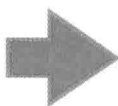
专栏 | 成果主义的陷阱 074

引入成果主义的背景是泡沫经济的破灭 074

偏重结果的弊端也随处可见 074

引入胜任力过程中的课题依然不少 075

成果主义的成功需要培养良好的心理韧性 076



## 实践篇

### 通过案例分析强化心理韧性 081

#### 案例学习 ① 跨越愤怒 081

案例 1-1 受到上司斥责 081

案例 1-2 优秀部下提出辞职 095

#### 案例学习 ② 消除罪恶感 111

案例 2-1 无法满足增产要求 111

案例 2-2 爽约 126

#### 案例学习 ③ 克服不安 140

案例 3-1 拒绝不擅长的演示 140

案例 3-2 销售额未达标 154

#### 案例学习 ④ 避免情绪低落 169

案例 4-1 错过晋升机会 169

案例 4-2 创业失败 184

### 专栏 | 企业的视点 199

组织正在越发强化“必须”型思维方式 199

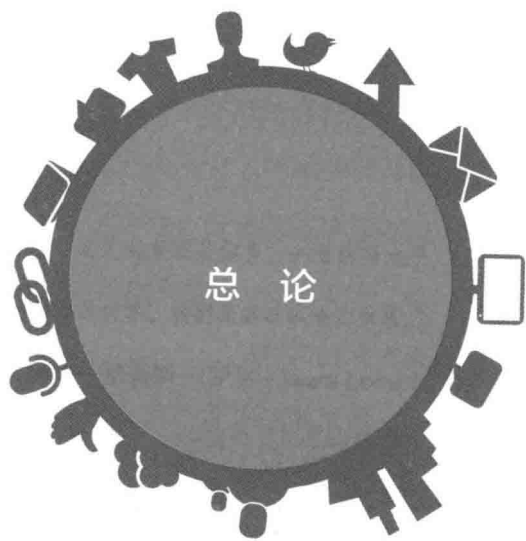
那是因为只知道这种动机激励方式…… 199

“必须”型思维方式带来的动机有带来负面效果的危险 200

以“愿望”型思维方式努力对组织也有好处 201

上司也应该学习新的动机激励方式 202

### 后记 203





## 心理韧性的本质

“无论商务还是体育，一贯的高水平的行为是训练，特别是思维训练的结果。”

——詹姆斯·罗尔 (James Loehr),

顶级运动员、心理培训师

- 一旦有巨大压力袭来，任何人都会感到不安和愤怒，或是情绪低落，或是受到罪恶感等情绪的困扰。在这种情绪的作用下，人有时会在压力面前气馁，有时会放弃，有时甚至会被逼到无法振作起来的地步。

- 原因究竟出在哪里？“面对困境的时候，这不是很自然的反应吗？”——大多数人可能都会这样认为。然而事实果真如此吗？

• 在此，我将解释压力的本质与由此产生的情绪与行动是什么，在此基础上解释如何缓解与规避压力。

## 何谓“向压力屈服”？

泷口今年 38 岁，在一家大型综合电器制造企业的信息机器事业部任课长职务，负责软件开发。他从前的工作业绩与平时对工作的热情受到肯定，半年前被擢升为事业部备受期待的新型主打产品开发项目负责人。据说事业部部长也鼓励他：“你肯定能干出一番成绩。好好干，别辜负大家的期待！”

项目组为混合小组，成员由选自营业、设计、技术等部门的 7 人构成。意见上的对立、技术上的难度、时间上的限制，可谓困难重重。不过泷口十分努力，一直提醒自己“无论如何必须完成上司交办的任务，不允许失败”。

可是，随着时间推移，他开始感到不安，“限期之内能拿出成果吗？”“能满足大家的期待吗？”泷口压抑着想要逃避的冲动，工作时间开始比原来还要长。另外，泷口还开始对固执己见的团队成员感到愤怒，平时为人温和的他，也动不动以强硬语气发火。

这样的日子一天天过去，泷口开始感觉身体不舒服，

头晕、头痛、浑身乏力，后来逐渐晚上连觉也睡不着了。

在一个必须向公司高层进行中期汇报的早上，泷口完全失去了起床的力气，别说上班了，就连从被窝里爬出来都做不到。泷口最终输给了压力。<sup>①</sup>

所谓向压力屈服，具体指的是哪种情况呢？如果泷口的事例就是表现之一的话，那么我们可以认为，“向压力屈服”指的就是在“压力条件下”，由“‘坏的’负面情绪，导致了坏的行动”。

例如：

- ◆感到巨大“不安”，结果选择“逃避”。
- ◆由于感到强烈的“愤怒”，而向对方发起“攻击”。
- ◆由于情绪“极度低落”，导致将自己“封闭”在自己家中。
- ◆在强烈的“罪恶感”的作用下，“否定”自我。

上述情形无一不是“坏的负面情绪导致坏的行动”，每个都是屈服于压力的例子。逃避、攻击、自我封闭、自我否定等，每种行为都不仅不利于情况的改善，而且可以

---

<sup>①</sup> 本书虽然参考了实际案例，但出场者均为虚构人物。在此特别声明：如有同名人物和部门真实存在纯属巧合，与本书出场人物和部门完全无关。



称之为提高情况恶化概率的“坏的行动”。一旦选择了这种“坏的行动”，就算原本很有实力，也会因为无法充分发挥而必然产生不好的结果。

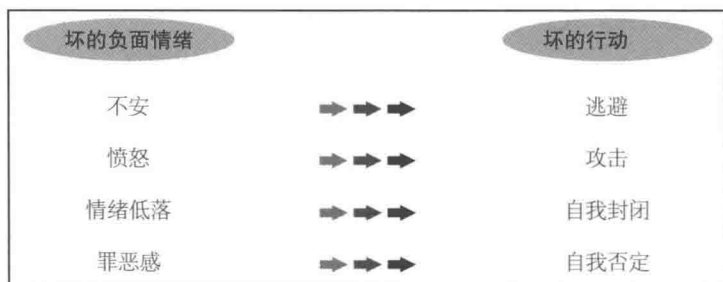


图1 所谓“屈服于心理压力”

### 何谓“战胜心理压力”

那么，与之相对，何谓战胜压力呢？那就是在“压力条件下”，“通过‘好的’负面情绪，选择好的行动”。

例如：

- ◆ 因为“担心”，所以精心“准备”。
- ◆ 因为“不快”，所以与对方进行“协商”。
- ◆ 因为“悲伤”，所以与大家“分享”。
- ◆ 因为感到“自责（良心上的苛责）”，所以“反省”

自身行为。