



BEHAVIOR 先有控制力
CONTROL POWER
—— 才能发挥影响力 ——

 Wharton
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

沃顿商学院 控制力养成课

理性选择 高效决策 驾驭困境 掌控局面

穆臣刚 © 著

透析成就自我、赢得人心的心理奥秘
掌握所有成功人士所必备的控制能力

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



沃顿商学院 控制力养成课



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

沃顿商学院控制力养成课 / 穆臣刚著 . —北京: 中国法制出版社, 2017.6
ISBN 978-7-5093-8519-7

I . ①沃… II . ①穆… III . ①自我控制—通俗读物 IV . ① B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 092099 号

责任编辑: 张 津 (zj2007011567@163.com)

封面设计: 汪要军

沃顿商学院控制力养成课

WODUN SHANGXUEYUAN KONGZHILI YANGCHENG KE

著者 / 穆臣刚

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

版次 / 2017 年 8 月第 1 版

印张 / 16 字数 / 328 千

2017 年 8 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8519-7

定价: 36.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66053217

邮购部电话: 010-66033288



内容简介

超强的控制力是沃顿商学院培养出来的精英们共同的特点。沃顿商学院对控制力拥有独特的认知与塑造方法。在对沃顿商学院个性化的控制力养成体系进行深入了解以后，作者写作了本书。

在这本书中，作者详细地阐明了如何才能更好地掌控个人的生活和工作，如何才能诱使那些掌控关键资源的人愿意与你合作，如何才能运用控制力来鼓励那些潜在合作伙伴与你站在同一阵线上。这些强有力且经过沃顿人验证的有效方法，可以帮助你克服种种障碍，将个人发展道路上的阻力尽可能地转化为动力。

**沃顿商学院
控制力养成课**

你希望改变眼下不如意、无规律的生活，但不知从何入手；
你有个很出色的点子，但不知道该如何告诉主管，才能影响他的决定；
你需要跨部门合作，但那些工作者并不归你管，且不配合；
你请求同事或部下变更工作的优先顺序，考虑你的请求，但对方却总是拒绝；
你希望能说服潜在的盟友、摆平难缠的客户，但你意识到自己并没有太大的影响力；

.....

有关控制力与影响力的重要性，我们已无须多言。现实中，你若拥有这两件武器，工作与生活都会变得更容易，但遗憾的是，你可能并未居于高处，也未能塑造出积极的影响力。在这种情况下，你便很难影响你的上司、同事、客户与其他合作伙伴，甚至无法与人建立起有效关系。

你渴望改变这一切——没有职位保障、未能形成影响力以前，为何不先培养起自我控制力？

在很长一段时间里，“控制力”“个人形象”与“个人发展”被视为相互对立、相互矛盾的对象，这使“控制力”被视为“独裁”“专横”的代言词，并因此而不受人们的重视。事实上，控制力对于完成个人工作、实施独特理念、有效地与他人打交道至关重要。而审视那些真正的成功人士，我们也可以发现，他们对身边的人与事皆有极强的控制力，比如沃顿商学院出身的“地产之王”唐纳



德·特朗普——他甚至不允许身边出现任何自己不知道的消息。

这种超强的控制力是沃顿商学院培养出来的精英们所共有的特点：通过接受一系列潜移默化的方法，沃顿学子们对控制力拥有独特的认知与塑造方法。得益于母校的教育，他们在工作与生活中，都表现出了出色的控制力。

对沃顿商学院个性化的控制力养成体系进行深入了解以后，笔者写就了本书。控制力应该被重视、培养起来。在这部书中，笔者详细地阐明了如何才能对个人生活与工作形成更好掌控，如何才能促进那些掌控关键资源的人与自己合作，如何才能运用控制力来鼓励那些潜在合作伙伴与自己站在同一战线上。

因本书所具有的超强实用性，我们特别将它推荐给所有希望提升自我的人士，特别是因控制力弱而受相关问题困扰的人。这些强有力且经过了沃顿人验证有效的方法，可以帮助你克服种种障碍，将个人发展道路上的阻力尽可能地转化为动力。当你实际地运用它们时，你会发现，你的控制力正在渐渐地增强，你所处的环境、你的人生也在慢慢改善。

第一章 扩大影响范围，建构个人权力基础

1. 重视古老的原则：给予，然后再索取 // 3
2. 更好地分配时间、精力与才华，引导人生战略 // 6
3. 告别沉没成本，增加个人诚信 // 9
4. 立足时间价值，增加人情筹码 // 13
5. 如何成为他人的榜样 // 17
6. 五大原因，让同事看到你的掌控力 // 21
7. 在某一领域中培养专长 // 24

第二章 把握更多变数，在不确定中做出理性选择

1. 理性 or 感性 // 33
2. 证实偏差：你听到的，是你想听的话 // 36
3. 别冒超出个人能力范围的风险 // 40
4. 先列出不该去做的事情 // 43
5. 框架之下的问题解决之道 // 47
6. 明白你在什么方面可以成为最优秀 // 50



第三章 控制自我情感，让个性成为智力资本

1. 自信是个好东西，但你要正确运用它 // 57
2. “死脑筋”式思考的最大问题 // 61
3. 问题在于“被谁”“被什么”刺激 // 65
4. 表现真诚的力量 // 68
5. 注意真情流露的正确方式 // 71
6. 感同身受，有时候非常难 // 75
7. 立足四点，让敏感变成积极情感 // 78

第四章 依据正确原则，重掌工作主动权

1. 明确“重要”的前提 // 85
2. 永远将“自己的”放在第一位 // 89
3. 从排好次序开始，让一切有条不紊 // 93
4. 分析“重要的少数”与“不重要的多数” // 97
5. 运用简单，解决复杂 // 101
6. 以事实为基础，避免主观错误 // 104
7. 想明白、说清楚，让自己更有逻辑 // 107

第五章 驾驭困境，开创逆转胜的篇章

1. 接受：美梦永远战胜不了事实 // 115
2. 弄清楚问题真相 // 118
3. 两难的选择僵局 // 121
4. 背对问题，找到你所擅长的 // 125
5. 现在，是时候展示你的应变力了 // 128

6. 身心疲惫时，帮自己一把 // 132
7. 别急着泄气，尝试去接受负面反馈 // 137
8. 面对未知的困难，缓和后再前进 // 140

第六章 利用本质之力，在平凡日常中产出杰出成果

1. 想“找清方向”，最重要的事情是什么？ // 147
2. 找准关键驱动点，直达问题核心 // 151
3. 倒过来，先思考有价值的工作 // 154
4. 建立机制，甄选出正确的信息 // 157
5. 成为一个值得信任的人 // 161
6. 警惕：这些标志，意味着你正面临“信任危险” // 165
7. 从失败的工作中吸取经验 // 169
8. 从毫无成果的工作中意识到简化的必要性 // 173

第七章 立足情境分析，用高质量决策传播感染力

1. 为什么你总会遇上不愿意面对的未来 // 181
2. 预先了解：哪些因素最有可能导致坏决策 // 185
3. 从“预判”入手，说未来的事 // 188
4. 立足“目标观念”，规避直觉偏差 // 191
5. 最重要的步骤：剔除不合理熟知 // 195
6. 对比风险与报酬，再选择行动 // 200
7. 做出一个快捷而高效的决策 // 204



第八章 开启共同进化，实施自身独特理念

1. 从正确委派工作开始，形成自我凝聚力 // 211
2. 这样做，他人不会再应付你 // 216
3. 立足失去与得到，更好地说服 // 220
4. 唱反调的正确方法 // 226
5. 借力：从糟糕之中，找出你能够做的 // 230
6. 关系网里，哪些人才值得你去提炼 // 234
7. 多赢：形成控制力的途径 // 238
8. 关键点就藏在“如何给出建议”里 // 242

第一章

扩大影响范围，建构个人权力基础

我们处于一个复杂的社会系统中，人在行为上往往是理性夹杂着非理性，每一个人都会对他人产生影响，又同时影响着他人。可以说，个人影响力是个人控制力的重要表现。但如何提升影响力？善于建构个人权力基础的沃顿商学院可以给我们答案。

1. 重视古老的原则：给予，然后再索取

- 一位同事希望你能将一份报告的反馈提供给他；
- 一位互联网上的关系人要求你介绍一位自己的主要联系人；
- 一位刚刚毕业的大学生希望你提供一次面试的机会……

“将欲取之，必先予之。”当你想索要某些东西时，最好先给予对方他所需要的。不过，正确地使用这一原则并不容易，沃顿商学院管理学教授格兰特·亚当的研究表明，如何回应这些要求可能会成为一个决定性的指标，关乎你在事业上会取得多大的成功。

格兰特首先设定了两个极端：索取者与给予者。

索取者指的是那些在与他人互动中，试图从别人那里获得尽可能多，而自己相应地尽量少付出的人。他们认为，这是实现自我目标最短、最直接的途径。

给予者则是另一个极端：他们通过引荐熟人、给予咨询、提供帮助或分享知识来帮助他人，且没有任何附加条件。这些给予者事实上更愿意在人际互动里担任“付出”的那一方。

不过，很少有人是纯粹的给予者或者索取者。我们之中的大多数人都徘徊在两者之间，这便产生了第三类人——“平衡者”。

平衡者试图维持给予与索取之间的平衡，他们主张：若我帮助了你，我希望你也可以相应地帮助我。他们甚至会记着你来我往的次数，从而确保公平。

格兰特的研究表明：习惯性地将他人放在首位，会让自己耗尽心力，或者被索取者利用。不过，索取者也很难上升到顶端，因为他们常常过河拆桥。令人惊



讶的是，他的研究同时表明，位于成功顶端的也并非比索取者慷慨、又懂得保护自身利益的平衡者，而是给予者。在大多数的成功标准里，位于顶端与底端的给予者的比例都很高。

如何才能让自己更好地给予，从而利用给予获得权力、赢得成功，而不是被他人贬低、沦为失败者呢？

● 建立关系时，先不求回报地付出

那些成功的索取者拥有令人难以置信的广泛关系网，其中一部分原因是，当他们拆了一座桥时，他们必须找到新的可以利用的人，维持个人关系网络的扩展。平衡者的关系网络往往较窄，他们通常只与那些过去帮助过他们的人，或者将来有可能帮助他们的人交流，而这种做法最终限制了他们可以获得的机会。相比之下，给予者建立的关系网络要比平衡者广泛得多，但又与索取者不同。他们在见到新人时往往会先弄清楚：“我要怎样给对方的生活增加价值？”“我可以做什么有助于他的事？”

这通常意味着，给予者在建立关系时，会付出许多不求回报的善意，直到他们真正需要的时候才追求回报。

● 发现那些伪装起来的索取者

虽然给予者的付出是不求回报的，但是让自己的人生中尽量少一些索取者，明显可以增加自己获得积极关系的概率。

格兰特的团队对此进行过研究，并发现那些索取者有两个显著的特征：

- 他们在提到组织或团队时，往往倾向于使用第一人称“我”，而不是“我们”。
- 他们习惯以自我为中心，并认为自己是关系网内最核心、最重要的人物，在表明业绩或彰显自我的拍照时刻，他们总是更喜欢独照。

格兰特的研究得到了荷兰心理学家凯斯·卡莫比尔的证明。凯斯指出，索取者们之间存在一种共同的模式，即“媚上欺下”：在与优秀或较有影响力的人打交道时，索取者往往会非常小心地进行印象管理与逢迎，可要在每一次与

人互动时都保持这种形象并不容易，因此，当你想要辨别出这些索取者时，最好的办法就是观察他们对待比自己地位低、收入差或者收入和地位与自己相等的人时的态度，此时更能看到他的真正动机。

“真正能够反映一个人性格的标志，是他如何对待弱势的人，以及对待对他毫无用处的人。”格兰特直言。

● 进行“五分钟帮忙”

给予者要如何做，才能避免被伤害，避免自己的善意被他人利用？这似乎是将自己看作给予者的人面临的两大主要问题。

做一个平衡者是比较安全的选择，但是，通过一些细心的策略，你就可以降低这些风险。格兰特将其归结为设定界限：许多给予者认为帮忙或慷慨就是始终满足每一个人的要求；而另一些给予者则将慷慨当作同情，放下自己手头的一切去帮助他人。还有许多给予者认为，主张自我利益让他们感觉不舒服、不恰当。

格兰特提出，最好的办法是进行“五分钟帮忙”，即不要总是全程帮助他们，并且问问自己：“我是否能给这个人提供有独特价值的东西，但又不会花费我超过五分钟的时间？”这既可以帮助他人提高效益，又可以减少自己的付出。

● 让自己成为“类利他者”

一般人认为，与自私相对应的是无私，但事实上，格兰特的调研数据显示，“关注自我利益”与“关注他人利益”是两种相互独立的情形：你可以一者高、一者低，或者两者都高。索取者往往是纯粹的自私，而有一种给予者则是纯粹的无私，他们习惯性地将他人的利益放在自我利益之前——这种给予者其实并没有这么慷慨，只是因为过少地关注自己，他们失去了自己的精力与时间，失去了自我资源。

除了这两种人以外，还存在另一类给予者，即“类利他者”：他们专注于帮助他人，但也会留心自我利益。他们寻找恰当的方法帮助他人，这种帮助不会对自己造成太多损失，甚至可以带来双赢的局面。他们通过寻找使自己受伤害更少或者获益更多的方式，来维持给予的行为。



● 评估自我，看自己属于哪一类人

想要成为怎样的人，最好的办法是迈出评估自我的一步：拿起镜子，思考一下：“我的类型是哪一种？”

当你谈一份大合同时，你可能表现得更像索取者；当你指导他人时，你可能表现得更像给予者，但主要看大部分时间里你是如何对待大部分人的，你就能知道自己到底是属于给予者、平衡者还是索取者。

● 找到自我给予类型

你感觉，最让你振奋，或者最符合你技能的给予类型是什么？对于有些人来说，是介绍人们认识；对于有些人来说，是与对方分享荣誉；对另一些人来说，是指导他人。找到自我给予类型是非常重要的。

这么做的真正目的与意义在于，即使作为给予者并不总是比索取者或平衡者更成功，但在帮助他人变得更好、提升他人，而不是削弱他人这一意义上，他们就是成功的。而从长期来看，找到正确的给予方式大概是最可持续的扩大影响力的途径——对于每一个人来说都是如此。

2. 更好地分配时间、精力与才华，引导人生战略

克莱顿·彼得森在沃顿商学院的课程，是帮助学生理解何为好的管理理论，以及它们是如何产生的。在最后一堂课上，他总是会要求学生利用自己所学，回答以下两个问题：

第一，如何确保个人从职业生涯中获得快乐？

第二，如何确保个人与配偶、家人的关系成为持久幸福的源泉？

当学生们讨论这些问题的答案时，克莱顿指出，有一个理论为第一个问题“如何确保个人从职业生涯中获得快乐”提供了极佳的启示。这就是心理学家弗雷德里克·赫斯伯格的理论，他认为，强大的人生动力并非来自金钱，而是来自学习、在责任中成长、为他人奉献以及自我成就获得认可。

克莱顿借用了这一理论，并得出自己的结论：若个人可以卓越地完成自己的工作，那么，你所从事的工作便是最崇高的职业。而在所有职业中，“管理”最为特别：没有哪项职业可以如同管理一样，提供如此多的方式，来帮助他人学习、成长、承担责任，从成就中获得认可，并对团队的成功做出贡献。

● 制定人生目标

与第一个问题相比，克莱顿对第二个问题“如何确保个人与配偶、家人的关系成为持久幸福的源泉”更感兴趣。

自1986年开始，他一直在观察沃顿商学院学生的命运。在学生聚会上，他发现，越来越多的人变得不快乐，或是离了婚，或是与孩子关系疏远。“我可以向你保证，他们之中没有一个人在毕业时便打算故意离婚或者与孩子疏远的。然而，依然有很多人让这样的事情发生了。为什么？原因很简单，他们在思考怎样利用自己的时间、才华与精力时，并没有将人生目标放在首位。”

但在克莱顿看来，有一个清晰的人生目标至关重要。选择并追求一份成功的职业对大部分人来说都是主要的奋斗方向。但是，职业仅仅是个人实现人生目标的一种工具——如果因为职业而丧失了人生，那你的职业将变得空洞而无所依附。

● 让自己的资源与战略相匹配

怎样去分配自己的时间、精力与才华，最终决定了你的人生战略。

可能有很多事情在争夺你所拥有的资源：与爱人建立起双方都满意的关系、培养优秀的孩子、为社区做出更多的贡献、在事业上取得成功等。而你面临的难题非常明显：在时间、精力与才华这三大资源上，资源总量是有限的，要怎样针对每一项“业务”展开配置呢？

你的配置策略有可能让人生变得与你最初计划的截然不同。有时候，这样很好，因为一些机会将不期而至，但若资源投入出现了失误，那么，结果便有可能会很糟糕。

克莱顿对一些商业灾难的根源进行研究后发现，当事人都有追求快速满足的倾向。若从这一角度来审视他们的个人生活，便会发现令人吃惊又发人深省的规律：在他们曾认为最重要的事情上，往往分配的资源却越来越少。