学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

卡耐基成功全集之四

形象设计艺术

BOOK

内部资料 非卖品

前　言

每个人生活在社会上，其自我形象都是面向公众的，不管是自知或者不自知，我们每一个人都在通过我们的打扮、我们的语言、我们所做的事，来向别人宣告“我是怎样的一个人”。诚然，每个人都希望能够得到正面的、肯定的评价，没有人会希望别人说他不好。所以，我们需要选择合适的言辞、表情、动作、姿势和衣着，并通过这些外在形象来告诉别人“我是能干的、我是慷慨的、我是自信的、我是善良的、我是有价值的、我是懂品味的……”，或者因人、因地而宜地表现自己的良好特征。那么，该怎样合适地表现自我形象，赢得众人喝彩呢？卡耐基的形象设计艺术会给你满意的答案。

《卡耐基成功全集（第四卷）·形象设计艺术》揭示了卡耐基形象设计艺术的真谛：不管你遇到怎样的挫折，卡耐基的心理健康指导将带给你心灵的真正和平，教给你用精神支撑自己的一生；卡耐基还将告诉你怎样进行心理分析和测验，并掌握完善心理的最佳方案；同时，他将为你正确地运用大脑潜力提供特定的技巧，从而让创造力穿越世俗，寻找神奇；你还将学会能够清楚、直接、适当地自我表达，看重自己的想法与感受、认清自己的能力和极限，做一个真正而实在的自信者。在卡耐基这位被称为“20 世纪伟大的人生导师”的影响下，你将以崭新的面貌出现在别人的面前。

一九九八年六月

第一章　用精神支撑人生

一、烦恼到底是什么

关上昨日之门，活在今日

1871 年春天，一个年轻人拾起一本书，念了两句话。而这两句话却对他的一生造成深刻的影响。当时他只是医学院的学生，正在担心期末考，担心何去何从，担心如何行医、如何谋生。

而他读到的那两句话最后却帮助他成为当代最著名的医生。他创立了举世闻名的约翰·霍普金斯医学院，成为牛津大学的指定讲座教授，由英国国王授爵，毕生殊荣难以形容。

他就是大名鼎鼎的威廉·奥斯勒爵士，1871 年春天他读到的那两句话是卡莱尔的名言：“我们的主要工作不在于凝视遥不可及的未来，而是掌握确实分明的现在。”因为这两句话，奥斯勒过了无忧无惧的一生。

42 年后，另一个温润柔和的春夜，奥斯勒爵士在耶鲁大学举行一场演讲。他告诉学生，有人说像他这样身兼四所大学的教授，著作名扬四海的人“大脑构造必很特殊。”不，他说：他的好朋友都知道他的脑筋，和一般人无异。

那么，他成功的秘密到底何在呢？那是由于他所谓的住在“今日船舱”的缘故。怎么说呢？在奥斯勒爵士赴耶鲁演讲的几个月前，他搭船横过大西洋。他看见船长站在船桥上，只消伸手按一个键钮，就听得一阵机械铿锵响，船上的每一个部分就彼此隔绝开来，变成防水船舱。“你们每一个人，”奥斯勒说：“都比轮船的构造还要神奇千百倍，航程也更遥远。我想劝你们的是学习控制，让自己住在一个滴水不漏的船舱，确保航行安全。无论是在人生的哪一个阶段，你都要站到船桥上，留心每一个环节都正常运作，然后按下键钮，把昨日紧紧关在铁门外，再按另一个，把将来也紧紧挡在门外。然后你就安全了，安全地面对今日。昨日已死，来者渺渺，我们没有明日，我们所有的将来就是今日，全部的救赎只在今日。所以记得把门关紧，从现在开始养成住在今日船舱的习惯。

难道奥斯勒爵士教我们今朝有酒今朝醉，不必顾及将来吗？不，绝不是的。他在演讲中继续说，顾及明日的最好方法就是做好今日的工作，集中你的才智精力用在今朝，就已为明日做了最好的准备。

奥斯勒劝耶鲁的学生从基督的祈祷辞开始，“赐给我们今日的面包。”

要注意的是，祷辞恳求的只是“今日”的面包。它不抱怨昨日的发霉面包，也不说，“噢，上帝，最近由于干旱，下一冬的面包下落在哪里呢？或是万一我丢了差事，又去哪里找吃的呢，上帝？”

不，这句祈祷辞只教我们祈求今日的面包，那是你唯一吃得到的面包。

千百年前，一个一文莫名的哲学家经过一个民生艰难的国度，有一天群众聚在山顶上听他讲道，他说的话万古常新，其中有几句是这么说的：“不必为明日思虑，明日会思虑它自身的事情。”

很多人不以这些话为然，他们认为耶稣的观点只是一种东方的神秘主义。“我必须为明日思虑，”他们说。“我必须保护家人，我必须存钱防老，我必须计划前程。”

对！你当然必须做这些事。重点是，耶稣的话在 300 年前的詹姆士王时

代翻译为“思虑”，其实就是今日所谓的“焦虑”。

为明日思虑当然没错，尽可能未雨绸缪，小心计划，但是千万不要为明日焦虑。

在战时，军事将领时时为明日计划，但是他们担不起任何患得患失的焦虑。“我供给最好的人手最好的配备。”海军上将厄尼斯·金说，“赋予他们似乎是最明智的任务，这些就是我所能做的一切了。”

“如果船被炸沉了，”金上将继续说，“我没办法再把它捞起来，如果它将会被炸沉，我也无法阻止。与其忧心昨日劳神，我还不如把时间用在研究明日的问题。更何况，如果我老是这么患得患失，根本支持不了多久。”

无论战时或平时，好的思想和坏的思想最大的分野在于：好的思想处理原因和结果，然后做出合理而有建设性的计划；坏的思想却只会造成神经紧张，终至于神经崩溃，从此一蹶不振。

最近我有幸造访世界知名的“纽约时报”发行人要瑟·苏兹伯格先生，他告诉我当二次大战在欧洲如火如荼地展开时，他是如此忧心忡忡了，甚至于严重失眠。他常常在半夜爬起来，拿着颜料画布，对镜画自画像。他从没学过画图，不过他这么做才能排遣烦恼。苏兹伯格先生告诉我，他一直没办法排除那些忧心焦虑，直到有一天，他猛然想起教堂圣诗的一段话：“仁慈的光，请引导我，照耀我的足下：我不求望见远处，一步对我就已足够。”

大约同一时间，有一名军人在欧洲也学到了同样的教训。他名叫泰德·班格敏诺，当时忧心欲绝，得了严重的战争倦怠。

“1945 年 4 月，”泰德写道，我因为严重焦虑，身体出了大毛病。要不是战争刚好结束，恐怕我整个人就这么完了。

“我真的是身心交瘁。当时我在第 94 步兵师丧亡登记部担任士官，我的主要工作是登记在行动中死亡、失踪和就医的名单，同时协助埋葬盟军和敌军的尸体。最后我还负责收拾那些人的遗物，把它们送回那些丧兵的亲属。我一直很怕会犯下什么不可原谅的错误。担心自己到底能够撑多久，我还有机会回去亲吻我那未曾谋面的儿子吗？他才 16 个月大啊！我的心事那么重，简直不胜负荷，让我足足轻了 34 磅。看看那双瘦骨支离的手，我真怕自己不是会疯掉就是会死掉。我的确是崩溃了，只要在独处的时候，我就会情不自禁地心酸落泪。我想我再也不可能当一个正常人了。

最后我终于躺在那军中诊疗所的病床。有位军医给了我一些劝告，让我的一生从此改观。他为我做过全身检查之后，告诉我说，我的毛病是精神上的问题。‘泰德，’他说：‘我要你把自己的生活当成一座砂漏。你晓得砂漏上端有数不清的砂粒，它们会慢慢地，稳定地从中间的窄口往下漏。除非我们改装整个砂漏，否则谁也没办法让砂子漏得快一点。我们每一个人正像一只砂漏，每天早晨醒过来时，觉得有千头万绪通通要在今天理清，可是如果我们不是每次只做一件事，就像砂漏一次只漏过一小撮砂那样，平稳地度过这一天。否则迟早我们都会身心俱疲、完全崩溃。’”

“从那一天起，我就实践这一套哲学。‘一次一小撮砂，一次一件事。’这句名言把我救了回来，更帮助我在目前担任公共关系和广告部经理的职务。我发现商场的问题和战时的问题异曲同工，总是有太多的事要在太少的时间内完成。库存不够了，新的方案提出了，地址在更更换换，分公司在开开关关，诸如此类的事在从前可能把我逼疯的，但是我谨记那位医生的忠告。“一次一撮砂，一次一件事。”我不断对自己重复这句话，做事就越来越有

效率，从前在战场上纠缠混乱的那些心绪都不再出现了。”

令人最惊心的现象是病床上躺满了精神有毛病的人，那些病人承受太多昨日的懊恼，明日的恐惧，终于不支倒地。然而他们之中的绝大多数原都可以轻快地走在街上，过着健康快乐的生活，只要他们记住耶稣的训诫：“不要为明日焦虑”，或者奥斯勒的忠告：“住在今日船舱中。”

你我都站在两大入口的交会点：后面是已永远沉寂的过去，前面是随时要衔接目前的将来。我们不可能走进任何一个入口，但是如果我们徒劳地想要尝试的话，只会落得身心俱毁的结果。所以还是让我们安于唯一能过的这段时间：从现在到就寝时间。“不管多重，每个人都只能承受他的负荷到深夜，”罗勃·史蒂文生如是说。“不管多苦，每个人都只能做一天的工作。每个人都可以活得美好纯净，直到日落西山，而这正是生命真正的意义。”

是的，生命所求于我们的就是这些而已；但是席尔德太太在学得“活到就寝时间”的哲学前，却在绝望的深渊沉溺过，甚至差点步上自杀之途。“1937年，我的丈夫去世了，”席尔德太太这么告诉我。“我悲伤欲绝，更糟的是几乎身无分文。我写信给我的前任老板，得回我的老差事。以前我专门跑各级学校卖百科全书，但是在我丈夫生病期间，我把车卖了，现在必须分期付款买一辆中古车，才能再度上路卖书。”

“我以为回到路上可以排遣忧伤，谁知单独驾车、单独生活只会让我更难过。而且开始时生意不太顺利，连小额的分期付款我都快筹不出来了。

1938年春我曾在密苏里一带工作，那里的学校都很穷，路况又坏，一个人过的日子使我想自杀。成功之日似乎遥遥无期，我要为什么活下去呢？我害怕每天早晨必须醒过来面对生活；害怕付不出分期付款，付不出房租；害怕赚不到吃饭的钱；害怕会生病又没钱看医生。当时我之所以没有自杀，只是因为我不忍让妹妹伤心，而且我所有的财产也不够付葬礼费用。”

“直到有一天我读到一篇文章，里面有一句话深深地打动我的心，又给了我活下去的勇气。那句话说：‘聪明人的每一天都是一页新生活。’我把那句话打字下来，贴在车子的挡风玻璃上，开车时每一秒钟都看得见。我发现一次只活一天原来不是难事，昨日可以不计较。明天可以不去担心。每天早晨我都对自己说，‘今日又是一天崭新的生活。’”

“我已经不再害怕寂寞或是缺乏，现在我的生活很过得去，我也真心热爱这一份生活。无论生活交给我什么，我再也不怕承受不起了。”

据我看来，人性最大的悲哀莫过于我们每个人都有拖延生活的倾向。我们都在幻想地平线的彼端会浮起一座神奇的玫瑰花园，却忽略了就在窗外盛开的玫瑰也是一样娇美可爱。

为什么我们是如此的傻——傻得悲哀呢？

“我们这一段小小的生命过程是多么奇怪！”史蒂芬·里卡克写道。“小孩说，‘等我变成大孩子。’又如何呢？大孩子说，‘等我长大成人。’等他长大了，又说：‘等我结婚。’结婚后又是另一番说辞，‘等我退休。’真的退休了，回首前尘，只有一阵漠漠寒风拂过，糊里糊涂地他就错失了一切。我们总是知道得太迟，生命就在生活之中，就在每一天每一小时的过程中。”

因为不能体会“生命就在生活之中，在每一天每一小时的过程中”，艾德·伊凡斯差点就自杀了。他从小生在贫寒人家，最初靠卖报糊口，后来在杂货店当店员。因为家里有七口人靠他养活，他又找到一份助理图书馆员的

差事。虽然所得微薄，他却不敢辞去工作。足足过了 8 年他才鼓起勇气自己创业。他借了 55 元当资金，不过做得很顺。一年能赚到 2 万元。然而好景不长，遇到一次结结实实的打击。他借了一大笔款子给朋友，那个朋友却破产了；祸不单行，连他存款的银行竟也倒闭。他不止失去一切，还欠了 1.6 万元，他受不了这么沉痛的打击。“我吃不下睡不着，”他告诉我。“我生了一种怪病，单单是烦恼，除了烦恼什么也不做，甚至没办法走路。有一天我走在人行道上，莫名其妙就倒在地上，再也走不动了。后来我被抬到病床上，一直躺到我五内俱焚，日渐憔悴，医生终于告诉我，我只剩下两个星期的寿命。我整个人都愣住了，然而那也好，至少我鼓起了等死的勇气。反正一切挣扎忧虑都失去意义，我把心一松，就沉沉入睡了。在此之前，我已有许久不曾好好睡过一觉，但是现在一切俗事都已不成问题，我竟睡得像婴儿一般熟。那种蚀心的倦怠感消失了，我的胃口恢复了，体重又慢慢增加。

几个星期之后，我已能拄着拐杖下床；六个星期后，我又回去工作。从前我一年赚 2 万，但是现在我很高兴有一个周薪 30 元的工作，我不再懊悔既往，恐惧将来，我只是专心做好我的工作。

艾德的确做得很好，几年内，他已经开了一家公司，股票也已上市多年。如果你碰巧飞过葛里兰。很可能会在伊凡斯机场降落——以他的姓氏命名的机场。如果伊凡斯没有曾在今日船舱生活的话，他永远不可能达到这些了不起的成就。

法国哲学家说过一句很有意思的话：“我的生活充满了未曾发生过的不幸。”你我不也都是如此吗？

“想想看，”有人说，“今天不会再有另一个黎明。”生命的时光稍纵即逝，今天是我们最宝贵的财产，仅有的财产。

约翰·罗斯金的书桌上有一块座右铭，只刻着“今日”两字。如果你不曾把它刻在铭上，至少把它印在心底，随时提醒自己——

关上隔离昨日明日的铁门，活在今天的今日船舱中。

现在，不妨问问自己下列的问题，然后写下答案：

（1）我是不是有拖延目前的生活的倾向，只为明日担心，或者向往那地平线彼端神奇的玫瑰花园？

（2）我是不是常会懊悔过去发生过的事，而糟蹋了今日的生活？

（3）早晨起床前我会不会决定“抓住这一天”——充分掌握这 24 小时？

（4）我能不能住在“今日船舱”中，过更有意义的生活？

（5）我要从什么时候开始这么做？下个星期？…明天？…今天？

一种处理烦恼情况的诀窍

你想不想学习一种处理烦恼情况的诀窍——一种你可以马上开始，立即见效的秘方？

那就让我告诉你威里斯·佳侣先生的独家秘方。佳侣先生是出色的工程师，在纽约创立了举世知名的佳侣企业。他的除忧秘方是我听过最好的方法之一，有一天我们在纽约的工程师俱乐部聚餐时，他亲自告诉我这段可贵的经历。

“当时我还年轻，”佳侣先生说，“替纽约一家炼冶厂工作。有一次我奉命到匹兹堡去为一家工厂安装净化煤气的设备，这次安装的目的是要清理出煤气的杂质，燃烧时才不至于伤害引擎。那种净化煤气的方法很新，以前

只试过一次，而且是在不一样的状况下做的尝试。我在匹兹堡的工作出了问题，不是太严重，但是毕竟不能完全符合我们保证的标准。

“这个失败把我吓呆了，简直就像迎头一棒，把我整个人打昏了。我的五脏六腑都绞成一团，有一阵子我担心得根本都无法合眼。

到最后，理智提醒我，空烦恼根本无济于事，所以我就找出一个不担心而能解决问题的方法。那个方法灵极了，30 年来我用的都是这一套。这法子简单得很，人人都可以用，它包括三个步骤：

第一步：我心平气和地分析整个状况，坦然地理出这次失败可能产生的最坏结果。可以肯定的是，没有人会把我关进牢里或是枪毙我；当然，我可能会丢掉差事，但是也有可能我的老板会除去那套装备，认赔 2 万元了帐。

理出最坏的结果之后，我愿意在必要的时候接受它。我对自己说：这次的失败会给我留下一个不良的记录，甚至可能害我丢了差事。果真如此，我还是可以找到别的工作。事情可能更糟呢？但是就老板的观点来看，他们也知道我们是在实验新方法，如果我们必须损失 2 万元，他们也付得起，就算用在研究的费用，毕竟这次装备只是一次实验行动而已。

想通了最坏的结果，做好心理准备之后，跟着发生了一件非常重要的事，我立刻轻松下来，心境澄净和平，那是几天来我第一次有这样的心情。

从那时起，我就冷静地寻找减低损失的方法。我做了几个试验，终于发现我们只要再多花 5000 元装一个附加设备，就可以解决问题。我们装了那种设备，也就此省下原可能损失的 1.5 万元。

而如果我继续烦恼下去的话，很可能永远做不到这个，因为烦恼最大的破坏力在于它会影响我们集中精神的能力。当人烦恼时，心思最容易千头万绪，涣散难收，根本无法做决定。只有在我们强迫自己面对最坏的状况，做好心理准备之后，我们才能抹除那些胡思乱想，让自己有所定位，然后集中精神去解决问题。

那次事件已经事隔多年了，然而这个办法一直都有效，结果使得我的生活完全摆脱了烦恼的威胁。”

从心理学的观点来看，为什么佳侣先生的独家秘方会那么有用呢？因为它扫除了烦恼蒙蔽在我们眼前的乌云，让我们的脚板牢牢踏在地上，我们知道自己站在那里。如果不知道，我们凭什么有所创造呢？

应用心理学之父威廉·詹姆士教授已经过世多年，不过如果他还在人世，听到这个面对最坏状况的秘方，他一定会衷心赞成。何以见得呢？因为他曾对自己的学生说过：“要愿意让它是如此景况只因为接受已产生的事是克服任何不幸后果的第一步。”

林语堂在《生活的艺术》中也表达过同样的理念。“心灵的真正和平，”这位中国哲学家说，“来自接受最坏的状况。我想用心理学的说法，那意味着一种精力的释放。”

说得好，那正意味一种新的能力释放，当我们接受最坏的状况之后，就再也无可损失的了；也就是说，我们只会更好，不会更坏。“在面对最坏的状况之后。”佳侣先生是这么说的，“我立刻轻松下来，感觉到几天以来不曾有过的宁静。从那时起，我又能够思考了。”

很有道理，不是吗？然而有那么多人却活在愤懑不安之中，因为他们拒绝接受最坏的可能性，拒绝改善，拒绝挽救，只会把自己投入更深的挫折感，最后变成忧郁症的病人。

你想不想知道有谁把佳侣先生的秘方运用在自己的问题上？来，让我告诉你一个例子，故事中的人是纽约一个油商，也是我的学生。

“我居然被人勒索！”这个学生从头道来。“我简直不敢相信，除了电影情节之外，真实生活中竟真的有勒索这回事，而且被我碰上了！事情的经过是这样的：我经营了一家油公司，我们有一些运油卡车和载油的司机。那个时候市场的规定很严格，我们送给每一个客户的油都有一定的比例。我不晓得公司里面谁在搞鬼，不过似乎是有几个司机短送石油给客户，省下一些油暗中转卖给自己的客人。

本来我一直被蒙在鼓里，直到有一天来了一个自称是政府督察的人，他说他握有我们公司的司机不法的真凭实据，如果我不付他一笔巨款的话，他就要把证据交给地方检察官。

我知道我不必担心——至少个人方面不必担心。不过我也晓得法律说公司要为员工的行为负责。更糟的是，我也知道如果事情闹上法庭，又上报的话，很可能会毁了我的事业。我的父亲在 24 年前辛苦草创的事业。难道就要败在我手上吗？

整整 3 天，我烦恼得食不下咽，寝不安席，只能急得团团转。我应该付给他要的 5000 元，还是叫他去死，我绝不会妥协？无论哪一种决定，结局似乎都是噩梦。

到了星期天晚上，我顺手拾起一本我上公众演说课的教材：‘如何摆脱烦恼’。随手翻了几页，我读到佳侣先生的故事，然后我试着像他一样自问：‘如何我拒绝付钱，他把证据呈交地方检察官的话，会有什么最坏的结果呢？’

答案是：我的事业会毁掉。不可能再坏了，我不会锒铛入狱。充其量，就是舆论会对我不利罢了。

然后我又对自己说：‘好，事业毁了，我认了。接着又如何？’

事业毁了，我可能必须去找个工作。那也不坏，我对石油的事知道得不少，不愁没有公司用我。我开始觉得好过一点，三天来累积的重担也松动了一些，我慢慢平缓下来，出乎意外的，我竟又能思考了。

现在我已清醒得足以踏上第三步——改善最坏的结果。在我考虑解决的办法时，一个全新的角度霍然浮现心头。如果我把整件事告诉我的律师，他也许能想到我没想到的事。我晓得这听起来似乎太荒谬，但是我的确没想到这一步，因为我根本没有在想，只是在忧虑而已。我当下立刻决定次日去见律师，然后上床就寝，睡得又香又甜！

结局如何呢？第二天早上，我的律师告诉我，最好马上去见地方检察官，把事情对他和盘托出。我完全照做了，当我交待完之后，检察官竟然告诉我一件我完全想不到的事。他说这件勒索案已经布局了好几个月，而那个自称政府督察的人其实是通缉犯。闻言之下，我晓得自己没有把钱交给一个职业骗子，那种如释重负的感觉我一辈子也不会忘记！”

而这个经验也会让我记得一辈子。现在每当我碰到一个会让人烦恼的问题时，我就会赶快拿出法宝：佳侣先生的独家秘方。

要是你认为佳侣先生的问题很严重，让我再告诉你一个故事，你才真会识得轻重。这个故事的主人翁名叫汉尼先生，事情要从 20 年代说起。

“那个时候我习惯操太多心。”他说，“结果得了严重的胃溃疡。有一晚我的病严重发作，被紧急送到医院去，从此我的体重从 175 磅掉到 90 磅。

我已病入膏盲，医生警告我连手都不能抬，他们也说我的病没有救了。我必须仰赖碱粉和一大匙半牛奶半奶油的流质维生，每天早晚一个护士把一支橡胶管插进我的胃，再抽出里面的东西。

我就这样过了好几个月，最后我对自己说，‘如果你除了等死之外没有别的指望，那就好好利用你最后的时光吧。你一直希望在死前能环游世界，既然你那么想，现在就必须去做了。’

我把我的决定告诉医生，跟他们说我可以一天两次自己洗胃，而所有的人都大惊失色，他们从没听过这样荒唐的事。他们警告我说，如果我真要环游世界，那就注定要葬身海底了。‘我不会，’我答道。‘我答应过家人，我一定要葬在家族的墓园，所以我打算带着棺材上路。’

于是我设法安排一具棺材跟我上船，然后跟船公司谈妥，万一我死在途中，请把我的尸体放在冷冻舱，直到回家为止。我就这样出发了，怀抱着波斯诗人奥玛伽音的精神。

时恐秋霜零草莽，韶华一旦随花葬。征尘身世化微尘，无酒无款无梦想。

我在洛杉矶搭上马当斯总统号，首途前往东方，一上船我就觉得好多了。我逐渐放弃那些药物治疗，不久就开始吃各类食物，连最禁忌的东西也照吃不误。随着时间逝去，我甚至可以抽烟小酌，日子过得惬意无比。沿途我们碰上不少季风台风，本来可能把我吹进棺材里的，但是我却精力充沛，充分享受冒险的乐趣。

我在船上玩得很尽兴，而且目睹东方的贫困落后之余，我深觉我必须回去的地方真是一块乐土。当我回到美国时，原先失去的 90 磅又长回来了，我几乎忘记自己曾经得过胃溃疡，感觉从没那么好过。我又回到工作岗位，从此身体一直很硬朗。”

汉尼告诉我，现在他才发现当时他其实是不自觉地用上佳侣先生的独家秘方。

起初我问自己：“最坏的结果可能是什么？”答案是死亡。

然后，我做好接受死亡的心理准备。反正不准备也不行，医生说我没救了。

“第三，我试着用享受剩余的生命来改善我的情况。如果上船后我还是心事重重，势必要躺在棺材里回家来。但是我放轻松了，千钧重担全部卸落，新的精力因而再生，救了我的命。”

所以第三条规则是：如果你碰上一个担忧的问题，就使用佳侣先生的三部曲秘方：

（1）自问最坏的结果是什么。

（2）准备在必要的时候接受它。

（3）然后冷静地进行改善的工作。

烦恼对身心有害

不久以前的一天晚上，有个邻居来按我的门铃，劝我们全家去种牛痘。整个纽约地区像他那样自愿去按门铃的人不知有多少，惊慌的百姓大排长龙等着接种牛痘，全市的医护人员日以继夜忙着为市民接种。你说为什么大家会乱成这个样子？只因为纽约有八个人得了天花，其中两人病亡——偌大的城市里两个死亡案例。

我想说的是，我在纽约住了 37 年，却从来没有人来按我的门铃，警告我

小心烦恼这种病——这种比天花为害更甚千万倍的世纪黑死病。

没有人来敲我的门，告诉我十个美国人里面就有一个神经衰弱，其中绝大多数都是因为烦恼和情感冲动所引起的。我之所以写这一章，就是在按你的门铃，警告你这件事的严重性。

诺贝尔医学奖得主马历士·卡瑞尔医生曾说，不懂抗拒烦恼的生意人总是英才早逝。而其实岂止生意人呢，你我他不也都如此？

几年前，我和戈柏医生在德州度假时，我们曾谈到忧虑造成的影响，在圣塔费医院担任外科主任的戈柏医生说："去看医生的病人中，有 70%只要学会不忧不惧，就能不药而愈。我并不是说他们的病是想像出来的，他们的病就像牙病一样具体，有时更要严重得多。

我是说像神经性的消化不良，某些胃溃疡，心脏病或某些头痛症状，这些疾病再真实不过，我了解，因为我本身就有 12 年的胃溃疡历史。

问题在于害怕产生忧虑，忧虑使你紧张不安，影响胃液的分泌，从正常变成不正常，然后就会导致胃溃疡。"

梅耶诊所的亚维瑞兹医生也说："溃疡的发作是否和感情的起落关系至巨。"

他的话是有事实根据的。前往梅耶诊所就诊的 1.5 万名胃病病患中，五分之四都没有明显的身体方面的毛病。恐惧、忧虑、憎恨和无法调适现实是造成胃病或胃溃疡的主因……胃溃疡可以置你于死地。根据生活杂志的报导，胃溃疡已经位居十大死因末座了。

最近我和梅耶诊所的另一位海宾医生通过信，他说曾在全美工业医生协会的年会上宣读一篇报告，指出在他对 176 个平均年龄 44 岁的商业主管做的研究中，大约有三分之一患有高度紧张生活下最易得的三大毛病之一——心脏病、胃溃疡，以及高血压。想想看，有三分之一的商场主管在 45 岁的盛年之前就有这些毛病。成功的代价何其之巨！而他们甚至还没买到成功呢！一个为了生意进展染患溃疡或心脏病的人能算成功吗？就算他得到全世界，却失去健康，那于他又有什么好处呢？他还不是一次只有睡一张床，一天就只吃那三餐。连清道夫也可以做到这些，甚至吃得更香，睡得更甜呢！坦白说，与其在 45 岁前抱着胃病经营铁路或烟草公司，我宁可当个快活消遥的清道夫。

谈到烟草公司，最近有一位知名的烟草公司老板在加拿大森林度假时，不幸心脏病发作不治。他拥有万贯家财，然后在 61 岁去世。也许他是拿命去交换了所谓的"商业成就"。

就我看来，那个身家亿万的烟草老板还不如我父亲的一半成就——家父是密苏里的一介农夫，虽然身无长物，却享年 89 高寿。

著名的梅耶兄弟宣称，今天躺在病床上的病人有过半数是由于神经的毛病。然而当你把他们的神经放在显微镜下检查时，它们却健康无恙。有问题的不是神经，而是感情上的种种挫折、绝望、焦虑、恐惧等等。柏拉图说，"医生最大的错误在于他们只医治身体的疾病，罔顾心灵的健康，殊不知身心是一体的两面，不应被分开来。"

而医学界却花了很长的时间才了解这个事实，晚近才有所谓"精神身体医学"的提倡。我们也的确该做这些事了，因为医学界已扑灭天花、黄热病那一类可怕的传染病，但是他们消灭得了传染病源的细菌，却整治不了忧伤畏惧那些精神细菌，它们一旦得势，伤害之大远非我们所能承受。

医生指出，现在的 20 个美国人之中就有一个会为了心理疾病就诊。危言耸听吗？你看着好了。

到底是什么原因造成疯狂？没有人说得出所有的答案，不过可以肯定的是，恐惧和忧虑在很多状况中都占有决定性的影响。无法面对严酷现实的个人便断绝他和世界的一切联系，躲进他自己的梦想天地中，这就解决了所有令他烦恼的问题。

且别说平常人，就连最神经麻木的人都有不对劲的时候。南北战争尾声时期的葛兰特将军就有亲身经验。当时葛兰特已围住理查蒙 9 个月之久，李将军的军队筋疲力竭，南军气数已尽，终于在一天晚上火烧理查蒙，乘乱突围。葛兰特将军立刻展开追捕，发动大军斩断南军补给线，前后团团包挟。

其时葛兰特将军头痛欲裂，决定在一间农舍扎营过夜。后来他在回忆录中写道，“那一晚我把脚浸在热水中，用芥泥敷手和颈背，希望到了早上就没事。”

第二天早上，他的确霍然痊愈了。而治好他的不是芥泥，而是快马送来的一封信，李将军说他要投降。

“那个信差到达时。”葛兰特写道，“我还是头痛欲裂，然而一等我看完信，所有的毛病都不见了。”

显而易见的，造成葛兰特头痛的原因是焦虑和紧张，等到他产生自信和成就感的时候，他的毛病自然就好了。

70 年后，罗斯福总统的内阁阁员摩根叟也领教了忧虑的破坏力。他在日记中说，当总统为了提高谷价而在一夕之间买进 800 多万斗麦子时，他整颗心都沉到了底。他在日记中写道，“眼看着这件事正在进行，我真的是觉得头昏脑胀，站不住脚。我吃完午饭后，足足在床上躺了两个小时。”

如果我想知道烦恼会对人产生什么影响，我不消上医院或图书馆，只要打开书房的窗户，探出头去就可以了。对面那户人家有人烦恼得要发疯，另一户人家也有人担心得想跳楼。股票指数直线下降时，他们的血糖也直线升高。

法国哲学家蒙田当选为家乡市长时，他对他的市民致辞道：“我乐于将你们的事务接入手中，却不想把它们塞进我的肝或肺。”

而我亲爱的邻居却把股票市场带进他的血液，几乎害死他自己。

如果我想提醒自己烦恼对人体的伤害，我甚至不必探头去看我的邻居。就在我写这本书的这栋公寓里面，前任寓主即是死于操心过度。

烦恼还会害你得关节炎，把你塞进轮椅里面。根据关节炎权威罗塞·西塞尔医生指出，造成关节炎的原因最普遍的是以下四种情况：一、婚姻挫折，二、经济困境，三、寂寞和烦恼，四、积怨。

自然，这四种感情因素并不是引起关节炎的唯一原因。关节炎有很多种，原因更是不一而足，然而我们着眼的是“最普遍”三个字。举例来说，我有一个朋友在经济萧条中损失惨重，连煤气公司都切断他们的煤气，银行也取消他们赎取房子抵押的权利。这时他的妻子突然莫名其妙得了严重的关节炎，药石罔效，一直到他们的经济景况转好后，她才逐渐好转。

除此之外，烦恼也会造成龋齿，马戈尼医生在全美牙医学会演讲时指出，“因为恐惧忧虑等所引起的不快情绪可能影响人体内的钙平衡，因而导致龋齿。”马戈尼提到有个病人原本有一口健康的好牙，然而由于他的妻子突然罹病，他开始担心。在她就医的三个星期中，他就有了九颗蛀牙——烦恼带

来的蛀牙。

“你是否见过甲状腺肿的人？我见过。他们发抖、颤栗，看起来就像怕得要死的人，而他们的确也是怕得要死。调节人体的腺体失调后，整个身体就像迎风的火炉一般，如果没有加以适时的治疗，病人很可能，把自己烧死。”

不久前，我陪一个朋友去黄城看病，他得的就是这种病。我们看的是这方面的专家布兰医生，在他的接待室里挂着一块木匾，上面刻着几行字：“松弛和消遣——最轻松的消遣是一个健康的实数、睡眠、音乐和笑声。信仰上帝，学习熟睡，热爱优美的音乐，享受人生的幽默面，然后幸福健康必与你同在。”

医生问我朋友的第一个问题就是：“是怎样的情绪困扰造成这种情况？”他劝我的朋友最好停止忧虑烦恼，否则毛病还多着呢。心脏病、胃溃疡、糖尿病等等。“所有这些毛病，”医生说：“都是近亲，很近的近亲。”他们当然是近亲，因为他们都是烦出来的毛病。

我去访问影星玛丽·奥布龙时，她告诉我，她拒绝烦恼，因为烦恼会毁了她上银幕的最大本钱：花容月貌。

“我刚出来闯时，”她告诉我，“又怕又烦恼。那时我刚从印度来，在伦敦举目无亲。我去找了几个制片人，可是都没有下文，而我的钱又快花完了。有两个星期之久，我就只靠饼干和清水维生。现在我不只烦恼，而且很饿。我对自己说，也许你是个大傻瓜，你根本闯不进电影界，毕竟你没有任何演出经验，除了一张漂亮的脸蛋之外，你还有些什么仗恃呢？

我对着镜子审视自己，才惊觉烦恼已经严重影响我的容貌。所以我又对自己说，你不能烦恼，因为你烦不起。现在你仅有的本钱就是这一张脸，而烦恼会毁了它！”

就算是年纪和艰苦，也没有烦恼那么容易侵蚀女人的容貌。烦恼会产生皱纹，染白头发，还可能拔掉头发呢！烦恼对肌肤的杀伤力更强，青春痘就是它最有效的武器之一。

今日高居十大死亡因素的榜首是心脏病。二次大战期间，成千上万的人死在战场上，但是同一时间内，死于烦恼和紧张引起的心脏病的平民却更要多得多。当卡瑞尔医生说“不知抗拒烦恼之道的生意人总是英才早逝”时，他主要指的就是心脏疾病。

中国人就比较少染患烦恼引发的心脏病，因为他们能够平静地接受事实，他们的传统充满了“顺天行事”的哲学。

诚如威廉·詹姆士所说，“上帝也许会原谅我们的罪恶，但是神经系统可不会。”

你知不知道，每年死于自杀的人比其他死因的人越来越多了？你知不知道他们自杀的原因何在？一言以蔽之，烦恼而已，所谓忧能伤人，杀人又有何难。

古代的东方人有一种特殊的刑法，他们想折磨犯人时，就缚紧犯人的手脚，把他们放在一袋水下面，让水慢慢往下滴，日以继夜地滴落头顶，直到水滴就像铁锤，敲得人忽忽欲狂。希特勒的纳粹集中营也用过这种方法去折磨战犯和犹太人。

而烦恼正像那些磨人的水滴，一直往下滴、往下滴，直滴到人神智崩溃，终于结束自己的生命。

小的时候我住在密苏里乡下，星期天上教堂时我很怕听牧师形容地狱之

火。然而牧师没有告诉我们，就在现时现地，烦恼之火也正苦苦煎熬我们的身心，逼得我们对自己说：“噢，上帝！上帝！只要让我过了这一关，我就再也不会烦任何事了！”

可怜的人类！

你热爱生命吗？你想福如东海，寿比南山吗？可以的，且听我引用卡瑞尔医生的另一句话：“那些在混乱的现代生活中保持宁静心情的人就能免于神经疾病。”

你在混乱的现代生活中保持了宁静的心情吗？如果你是个正常的人，回答：“是的。”大声回答：“是的。”我们大多数人都比自己想像的来得坚强，我们拥有的心灵力量足以使我们永不毁败。梭罗在《湖滨散记》中说得好：“我所知道的最振奋人心的事实是，人类拥有绝对的能力可以提升自己的生活境界……只要他努力自信地朝梦想前进，致力经营他幻想的生活，那么在寻常的某一天他终将发现他的目标竟已实现。”

每个梭罗的读者都拥有这样的内心力量，就像奥佳·提维小姐一样。奥佳曾经体认到，即使在悲哀的状况下，她也能够摆脱烦恼。我笃信你我也都能做得到，只要我们实践本书中所揭示的一些古老的真理即可。奥佳在给我的信上写道：“大约在八年前，我罹患癌症，全国最具权威的医生宣告我的病已经无救，我注定了要慢慢、痛苦的死亡。可是我不想死，我还那么年轻，还有那么多事要做！绝望之余，我打电话给我的医生，哭了个肝肠寸断。而医生却口气很冲地对我说，‘那又如何，奥佳，难道你没有一点战斗精神了吗？如果你就这么哭下去，你当然非死不可。没错，最坏的事情发生了，你要面对这个事实，不要再烦恼了，烦恼有什么用！赶快振作起来做点什么吧！’就在那一刻，我咬牙切齿的自己立了一个誓：‘我不再烦恼，我不再哭！真正要紧的是：我要赢！我要活下去！’

平常碰到这种病例，X 光的治疗是一天 10 分半钟，做 30 天；但是他们给我做的 X 光照射是每天 14 分半钟，做了 49 天。到了后来，我瘦得只剩下皮包骨，两条腿像铅一样，然而我不烦恼，我也没有再哭过，我强迫自己一定要笑！

我当然不会傻到相信，只要保持笑容就能治好癌症，但是我的确相信，愉快的心境有助于身体抵抗疾病。无论如何，我的癌症的确是奇迹般地痊愈了。最近这几年来，我觉得自己从没这么健康过，多亏了那几句激励士气的话：‘面对事实，不要再烦恼了！赶快振作起来做点什么事吧！’”

在结束本章之前，我想再重复卡瑞尔先生的警句：“不知抗拒烦恼之道的生意人总是英才早逝。”

先知穆罕默德的狂热信徒常会把古兰经文纹在胸前，我希望本书的读者也都能把卡瑞尔医生的警句镌在心版上。再告诉你一次，“不知抗拒烦恼之道的生意人总是英才早逝。”

卡瑞尔医生说的是你吗？

很可能。

总结

规则一：如果你想避免烦恼，就学奥斯勒爵士一样活在“今日船舱”中。不要担心将来的事，每天只要活到就寝时间就够了。

规则二：下一次麻烦又要把你堵在墙角时，别忘了使用佳侣先生的秘方：

a 自问如果无法解决问题，最坏的结果是什么？

b 做好心理准备接受最坏的结果。

c 然后冷静地设法改善最坏的结果。

规则三：随时提醒自己，烦恼是致病的根源。“ 不知抗拒烦恼之道的生意人总是英才早逝。 ”

二、烦恼的来由

分析并解决烦恼

我们在前面所提的佳侣先生的秘方能解决所有的烦恼问题吗？不能，当然不能。

那么万灵丹到底在哪里？让我告诉你一帖百试不爽的处方，那就是当你面对不同的烦恼时，都可以采取同样的三个步骤：

一、掌握事实；二、分析事实；三、做成决定——然后身体力行。

你说这些都是老套？没错，亚里斯多德早就说过，而且也用过。然而如果我们想要解决那些恼人的问题，也得使用这些老套而仍管用的方法。

先让我们谈谈第一步：掌握事实。为什么掌握事实如此重要？因为除非我们握有事实，否则根本无法有效地解决问题。没有事实的话，我们只好坠在五里雾中，继续莫名其妙地困惑下去。这番话不是我的创见，而是出诸哥伦比亚学院院长郝伯特·霍克斯教授的经验。霍克斯教授曾帮助过无数学生解决过无数的烦恼问题，就是他告诉我“困惑乃烦恼之主因”。他说：“世上大半的烦恼源自于人们还昧于凭以做决定的事实时，就想做决定。比如说，我有一个问题必须在下个星期二 3 点钟解决，不等到那个时刻我绝不做决定。在这段时间内，我会专心集中有关这个问题的所有事实。我不烦恼。”他接着说，“我不会烦得睡不着觉。我只是收集事实，等到星期二逼近，如果我得到所有的事实，问题多半就自己解决了。”

我问霍克斯院长，他的意思是不是说他已经完全没有烦恼了。“对，”他说。“我想我可以坦然地说，现在我的生活已经完全没有烦恼。我发现一个人只要集中心力，用最客观的方法取得事实、时机、成熟，他的问题便自动化成泡影。”

而我们大多数人却又是怎么做的呢？如果我们为事实烦心，我们追逐的只是那些我们已想到的事，却昧于其他的事实可能。我们只要对我们有利的事实，只有印证我们的成见正确的才是事实！

在这种“顺我者是，逆我者非”的心态下，难怪问题的答案是那么难找了。想想看，如果我们假设二加二等于五，那我们如何去解决其他的数学问题呢？可怕的是，世界上的确有许多人坚持二加二等于五，甚至是 500，到头来徒然让自己过得生不如死。

那么，该怎么办呢？我们必须排除思考中的感情因素，用霍克斯院长所说的“客观的方法”去取得事实。

说得容易，人在烦恼的时候却不容易做到这一点。我们在烦恼时情绪起伏太大，不过这里倒有两个方法可以帮你跳出烦恼圈，用清楚客观的态度看清事实。

一、在设法取得事实时，我会假装收集资料不是为了自己，而是为了别人。这样可以帮助我采取客观实际的观点，也有助于我排除感情因素。

二、在收集这些事实时，我会假装自己是名律师，准备为这宗案件的另一方辩护。换句话说，我设法取得一切对我不利的事实，所有可能打击我的梦想，我不愿去面对的事实。

然后我把这件事的正反两面都写下来，通常事情的本质，就介于这之间。

我想说的是，不管是你是我，是爱因斯坦还是最高法院，在碰到问题的时候，如果没有先获得所有的事实，不可能做出任何明智的选择，爱迪生就

深知这个道理，所以在他死后，后人发现他竟有 2500 本笔记，写满了他面临的各种问题。

因此，解决问题的第一条规则是：掌握事实。让我们听从霍克斯院长的建议：用最客观的方法先取得所有事实，然后才能尝试解决问题。

不过，就算你已把全世界的事实都纳于掌握，除非你能加以分析理解，否则也得不到任何好处。

我从宝贵的经验中发现，把所有的事实写下来以后，会比较容易分析。事实上，单单是把事情写下来，条理清晰地罗列问题，就足以帮忙我们做出明智的决定了。查理士·凯特林是这么说的：“陈述清楚的问题已经解决了一半。”

让我举个例子，让你看看我们以上所谈的这些理论化为实际行动时效果有多大。

我说的是一个老朋友加兰·林区菲尔德的亲身经历，事情发生在 1942 年日军进占上海的时候。

“日军轰炸珍珠港不久之后，”加兰回忆说：“他们便侵占上海，当时我是亚洲人寿保险公司上海分公司的经理。日军派了一个清算人——他的军阶是上将——到我们的办公室，要我协助他们清点公司资产。我没有选择的余地，不是合作，就是死路一条。

既然不得已，我只好遵命照办。不过在我给那个将军的清单上，我少列了一笔价值 75 万美元的有价证券。那笔钱属于我们的香港机构，跟上海的资金没有一点关系。说是这么说，我还是担心如果日本人发现这件事，我准吃不了兜着走。果不其然，他们很快就发现了。

事情发生的时候，我不在公司，但是我们的会计主任在。他告诉我日本将军暴跳如雷，直骂我是小偷叛徒，我居然胆敢反抗日本‘皇军’，走着瞧好了！我知道那是什么意思，他们会把我打进大牢！

大牢！日本军队的刑室赫赫知名，我有些朋友宁可自杀，也不愿被送进去，还有人在里面待了几天后就被折磨死了。现在，我也可能步上他们的后尘！

我怎么办呢？得到消息当天是星期日下午，我想我应该吓死了才对，而如果我没有自己的一套解决问题的办法，我大概真的就活活吓死了。许多年来，我已养成习惯，只要碰到烦恼，我就会坐到打字机前面，把两个问题打字下来，再打出问题的答案。这两个问题是：一、我在烦恼什么？二、我能怎么办？

以前我没有打字的习惯，不过我发现只要写下问题与答案，我的思路就会清楚许多。所以那个星期日下午，我直接走进我在上海青年会的房间，取出打字机，打下几行字：

一、我在烦恼什么？

我怕明天一早会被带入日军的牢房。

二、我能怎么办？

我想了好几个小时，然后写下我能采取的四项行动方案，以及每一种行动可能造成的结果。

一、我可以设法向日本将军解释。但是他不会说英文，如果我透过翻译向他解释，很可能惹他更生气，到时说不定他根本懒得听我解释，直接把我关进牢里，那就只有死路一条了。

二、我可以设法逃亡。不可能。他们全天在监视我的行踪，我出入都得先登记。如果我想逃，极可能被截住，那样的结果更糟。

三、我可以留在房里，不要再去公司。问题是，如此一来将军会起疑，说不定他会派人来抓我，那我就连解释的机会都没有了。

四、我可以在星期一早晨如常去上班，那样至少有线机会，因为将军可能忙得没空想到我做的事；即使想到的话，他也可能已冷静下来，不会再找我的麻烦。果真如此，我就安全过关了。万一他真来找我的麻烦，我还是有机会向他解释。也就是说，如果第二天我装得没事人般去上班，就有两个躲避牢狱之灾的机会。

当我全盘想过，决定采取第四个行动方案后，我马上如释重负。

次日早晨我进办公室时，日本将军就坐在那儿，嘴角刁根烟，还是像以往斜眼看着我，却没说什么。谢天谢地，6 个星期后他回东京去了，我的烦恼终于完全结束。

我常常说那架打字机救了我一命。因为如果那个星期日下午我没有把整件事的来龙去脉通盘记下来，然后理智地做成选择，我很可能只会急得跳脚，却在致命的关头做出致命的决定。我很可能整夜愁得睡不着觉，星期一带着一脸愁容去上班，那个将军必定大起疑心，等他采取行动就糟了。

一次又一次的经验都证明了做决定的重要性，只有那些没有特定的目的，不能停止原地打转的人才会发疯。一旦我找到一个清明的决定之后，我的烦恼至少消失了一半。等到把决定付诸行动，烦恼差不多就一扫而空了。

也就是说，我的消除烦恼的秘诀有四个步骤：

一、清楚地写下我的烦恼。

二、写下我可能解决的办法。

三、决定怎么做。

四、立刻实行该决定。

目前林区菲尔德负责一家极具规模的保险公司的远东业务，可谓功成名就。他对我说，他之所以有今日的成就，泰半要归功于他那一套解决烦恼问题的办法。

为什么他的办法那么好？简单地说，因为它有效、具体、直指问题核心。最重要的是，它还牵连到我们的第三条规则，身体力行。除非能身体力行，否则我们所有的分析整理都只是纸上谈兵，徒然浪费精神罢了。

威廉·詹姆士曾说：“一旦做成决定，实行是当急之务时，就不必再介意任何结果。”既然千思万虑地做了决定，就立刻去实行，不要再犹豫了。不要怀疑自己，不要时时回头，牵绊了自己的脚步，重新陷于烦恼的泥泞中。

我曾经访问过奥克拉荷马一位著名的油商菲力蒲，问他如何实行他的决定。他答说：“我相信过度思量一个问题徒会衍生困惑和烦恼，有的时候想得太多也是有害的，我们总得有决定的时候，勇往直行，再也不要回头看。”

为什么不立刻试试林区菲尔德的方法呢？

下面是第一个问题：我在烦恼什么？

（用笔将答案写在后面的空白处。）

第二个问题：我能怎么办？

（请将答案写在后面的空白处。）

第三个问题：我决定怎么办？

（请将答案写在后面的空白处。）

第四个问题：我什么时候开始做呢？

当事业出现烦恼时

如果你身为一个生意人，也许现在你正在对自己说：“这章的标题未免吹得太离谱了些。我在这一行做了19年，要是别人知道怎么做的话，我当然也早就知道了。现在居然有人要来教我怎么去减少一半的烦恼——这岂不是太好笑了吗！”

你的确有权这么想，若是早几年我看到这样的标题，恐怕我的想法也会跟你一样。这个标题口气太大了，大概也只能说说而已。

让我们坦白说吧，也许我不能帮你解决一半生意上的烦恼——事实上，除了你自己之外，谁也不能。不过至少我可以告诉你别人是怎么做到的，剩下的部分就看你自己了。

你还记不记得卡瑞尔先生的警句：“不知抗拒烦恼之道的生意人总是英才早逝。”既然烦恼是这么严重的事，你愿不愿意让我帮你减少百分之五十的烦恼？愿意？好极了！现在我要告诉你一个生意人的故事，且看他是如何减少他的烦恼的。

而且我谈到的这个人可不是藉藉无名之辈，而是出版界名人“袖珍丛书”的发行人李昂·新金。以下就是他的亲身经验。

“有15年之久，我每天至少要花一半的工作时间去开会讨论问题。我们应该这样做还是那样做？还是什么也不做？会议的气氛总是很紧张，每个人都如坐针毡，只好站起来徘徊踱步，彼此吵一吵，再大兜圈子。一到晚上，我整个人就都累垮了。我一直以为下半辈子我都得过这种日子，反正我都已经这样过了15年，也都没有奇迹出现，不是吗？当时如果有人告诉我，我可以减少四分之三的开会时间，以及四分之三的神经紧张，我一定会以为他是个无药可救的乐观主义者。然而后来我真的找出一种办法可以做到这些。8年来，这套计划一直很管用，也让我的生活更美满更健康。

这听起来好像很神奇，其实说穿了非常简单，个中秘诀如下：第一步，我立刻取消了15年来的会议方式。以往总是那些烦恼的部属背出一大串不对劲的细节，然后问道：‘我们要怎样做？’其次，我定了一个新的规则：每个有问题要来找我的人都得先准备一份备忘录，回答下面4个问题：

第一、问题是什么？

（“以前我们习惯先浪费一两个小时的开会时间，还没有人知道真正问题所在。大家总是七嘴八舌讨论半天，却不肯清清楚楚地把问题写下来。”）

第二、问题的原因何在？

（“回顾既往，我真不敢相信自己在开会上浪费了那么多时间，却不曾设法找出问题的症结所在。”）

第三、问题的解决之道有哪些？

（“以前的作法是有人提出一个解决方案，别人就跟他争执，火气就这样吵上来了。我们常常会偏离主题，临了没有人知道我们可以采行的方案有那些。”）

第四、你建议哪一种解决方案？

（“过去我总是跟一些烦恼得团团转的人开会，谈到最后，还是搞不清楚哪一种方法最可行。”）

现在我的部属很少拿问题来找我了。为什么？因为他们发现要想回答这

4 个问题，就得先掌握所有的事实，把问题通盘考虑清楚。等到他们答完这四个问题，多半都会发现他们根本不需要来找我，因为适当的解决之道就像烤面包似的从面包机里自己跳上来。即使有必要来找我的案子，我们也可以合理依序地寻求解决之道，不必像从前那样浪费时间。

“现在我们公司的烦恼已大大地减少，大家不再浪费时间讨论错在哪里，而可以集中心力去做对的事情。”

我有一个朋友法兰·贝特加是当今最出色的保险从业人员，他也用过类似新金先生所用的方法，结果不只大大减少他的生意烦恼，而且相对增加了他的收入。

“当我刚踏入保险界时，”贝特加说，“我满怀雄心壮志，但是没过多久，我就变得意气消沉，甚至想放弃这份工作。我真的差一点就辞职了，还好有一天早上，我试着想找出自己的烦恼根源时，我突然想到一个主意。

首先我问自己：‘到底问题在哪里？’问题是：我工作非常努力，报酬却太少。每次我登门去拜访客户时，似乎都很有成交的希望，只是到了最后关头他们总是说：‘好，贝特加先生，我会好好想一想，再说吧！’我浪费在这些‘再说’的时间太多了，却是事倍功半，所以我才会那么沮丧。

其次我又自问：‘有哪些解决办法呢？’要想回答这个问题，我得先研究一些事实才行，所以我就取出近一年的工作记录，研究其中的资料。

结果我有了一项崭新的发现！白纸黑字清清楚楚摆在那儿，显示我有 70%的案子都是在初会成交的。23%在第二次拜访时成交，第三次以后成交率只占 7%，而那 7%却占了我那么多时间，还搞得我心灰意冷！

那么答案在哪里呢？很明显的，我必须立刻停止第二次以后的拜访活动，把那些时间用在拓展新客户之上。不久以后，成效果然不凡，我的所得也增加了一倍以上。

现在的贝特加在保险界已是举足轻重的人物，然而当初他却差点就放弃了这份事业，直到他分析问题症结之后，才突破瓶颈，重新调整脚步向前迈进。

你能不能把这些问题适用在你的难题上面？别忘了，它们的确可以减少你一半的烦恼。让我们再重复一次这四个问题：

（一）问题是什么？

（二）问题的原因何在？

（三）问题的解决之道有哪些？

（四）你建议哪一种解决之道？

总结

规则一：掌握事实。谨记霍克斯院长所说的：“世上的烦恼大半源自于人们还昧于凭以做决定。”

规则二：仔细衡量过所有的事实之后，做成决定。

规则三：一旦做成决定，就要展开行动，不要再瞻前顾后，犹疑不决。

规则四：当你或你的同事碰到烦恼时，列出并回答下面的问题：

a 问题是什么？

b 问题的原因何在？

c 解决之道有哪些？

d 最好的解决之道是什么？

细读本书的九点建议

一、如果你想从本书得到最大的好处，必须先有一个最大的先决条件。除非你有这种条件，否则几千几百条规则都没有用。但是一旦你具备了这个条件，本书的每一句话都将为你效命，供你驱策。

你说到底是什么条件：其实很简单，只要你有强烈的学习欲望，一种破釜沉舟的决心，迫切地渴望摆脱烦恼，展开生活。

要如何产生这种欲望和决心呢？你只有不断地提醒自己，这种强烈的原动力对你是多么重要，想像它们将如何帮助你过更丰富幸福的生活。记得随时提醒自己：“我的前途和幸福端赖我是否确实实践本书所揭示的这些古老的真理。”

二、首先大略浏览一下全书，你很可能想这样就算数了，赶快去看下一本。可是别急，除非你只是为了消遣，那又另当别论。如果你是有心想摆脱烦恼，就请你掉头回来，确确实实重新详细阅读每一章，最后你就会发现你不只省下了许多宝贵的时间，而且获益良多。

三、阅读本书的过程中，要常常停下来思考你所读的是什么。扪心自问，你在什么时候要如何应用这些建议。如此的读法会形成驱策力，常常提醒你往前冲。

四、阅读时手边要有一支笔，当你看到一个觉得可用的建议时，就用笔在旁边画线或做记号，如此可使整本书显得更有趣，而且日后复习时也会更快些。

五、我有一个在保险公司任职经理的朋友，他每个月都要看遍公司所签的所有合约，因为经验告诉他，只有这样他才能把他们的规定谨记在心。

我曾花了两年的时间写过一本有关公众演说的书。然后我发现我必须常常查阅那本书，才记得自己说了些什么。我们太容易忘记事情了。

所以，如果你希望开卷真正有益，不要奢望看过一遍就很够了。仔细读过一次之后，你应该每个月都花几个小时再翻翻这本书。把它放在案头，常常看它一眼，想想还躺在云端的理想生活，相信只要反复复习、努力实践，你就能把这些原则变成习惯，化做生活的一部分。你必须相信，因为那是唯一的办法。

六、萧伯纳曾说过：“如果你教一个人某件事，从此他就不再学习了。”萧伯纳说得对，学习是一种主动的过程，我们必须亲自去做，才能学习。所以，如果你渴望娴熟运用这些原则，就要尽量利用每一个可能的机会去应用它们。如果不用，很快你就会忘记了。只有学以致用的知识才能牢记在你心头。

你也许觉得很难百分之百地应用这些原则。我知道，因为我写了这本书，还是常常觉得很难应用我自己提倡的每件事。因此，当你在阅读本书时，别忘了你不只在汲取知识而已，你是在尝试养成新的习惯。是的，你是在尝试新的生活，而那样浩大的工程需要很多的时间和恒心。

七、跟你的配偶或亲人订个协定，每次他逮到你犯规时就罚你 10 元。也会让你破产！

八、看看华尔街的银行家郝威尔先生和富兰克林是如何改正他们的错误。你不妨借他们的办法用在实践这些原则的过程中。你将会发现自己受到宝贵的教育，而你摆脱烦恼的力量终将滋生茁长，乃至成为生活的重心。

九、养成写日记的习惯，记下你如何成功地应用书中这些原则。记录要

明确，名字、日期、结果都别漏了。保有这些纪录可以激励你更努力更用心。然后总有那么一天，你会发现你不知不觉地就用上它们了！

三、尽早排除心中的烦恼

排除烦恼心思之诀窍

我永远不会忘记曾经在我班上的一个学生道格拉斯。他有一晚在班上说出他的故事，他的家庭悲剧——不是一次，而是两次。第一次他失去钟爱的5 岁女儿，他和妻子都以为他们承受不了这个打击，然而就像他说的，“10个月以后上帝赐给我们另一颗掌上明珠，而她只活了5天。”

这个双重打击实在太残忍。“我受不了，”那个父亲告诉我们。“我吃不下睡不着，精神没有办法放松，自信心完全丧失。”最后他只好去看医生，有的医生建议他服安眠药，有的建议他去旅行，他两样都做了，两样都没效。他说：“我的身子就像卡在虎头钳之间，越钳越紧。”如果你曾有那种悲伤到麻痹的滋味，你就会了解我的意思。

“还好，我还有一个孩子——一个4岁的儿子，他给了我解决问题的答案。

有个下午我满怀悲伤地坐在那里，小儿子跑到我面前来说：‘爹地，帮我造一艘船好不好？’我没有心情造船，我没有心情做任何事。但是我的儿子是个固执的小家伙，我非给他不可！

制造那艘船花了大约三小时，完成时，我才发现那三小时竟是几个月来我仅有的平静心情。这个发现把我从悲伤的麻木中拉出来，让我确确实实地想通一些事。我晓得，在你忙着做需要思考和计划的事情时，就没有多余的心思去烦恼了，例如造船就排除了我的烦恼心思。所以我决定要保持忙碌。

第二天晚上，我走遍全屋上上下下，列出一张需要动手的工作的清单。没想到需要修理的东西竟有那么多，书架、楼梯、窗户等等。两个星期下来，我总共找出242件必须做的事。

这两年来，我完成了清单上的大部分项目。此外，我更为自己的生活安排一些振奋的活动。我每个星期上两夜成人教育的课程，我参加镇上的公益活动，我是学校家长会的会长，我还帮红十字会募款。现在我已经忙得没有烦恼了。”

没有时间烦恼 那正是邱吉尔在战事吃紧的时候每天工作18个小时的道理。有人问他，他的责任如此重大，他会不会担忧烦恼，而他答说：“我太忙了，我忙得没有时间烦恼。”

查理斯·凯特林着手研究汽车的自动起动装置时，面临的也是同样的情况。凯特林先生是当今通用汽车的副总裁，负责国际知名的通用汽车研究企业，然而当初他也曾经穷到必须利用谷仓的顶楼当作实验室。他的妻子去教授钢琴，才能负担家计，他们也得借钱去付人寿保险。我问他的夫人在那种时候她烦不烦，她说：“当然，我烦得连觉都睡不好，可是凯特林先生不烦，他太专心工作了，不可能分神去烦。”

大科学家派司提尔最称颂“实验室和图书馆中所能发现的宁静”，因为在实验室和图书馆的人通常都会忘神地工作，甚至都可能忘了自己是谁，又哪有烦恼的时间呢？所以研究人员很少精坤崩溃，那于他们是太大的奢侈了。

你也许会想，为什么保持忙碌这么简单的一回事就能驱逐烦恼？其实道理也很简单，因为任何人一次都只能想一件事，再聪明的人也不例外。你不太相信？行，我们来做个实验看看。

现在就把身子往后靠，眼睛闭上，试着同时想自由女神和你明天要做的事。

你发现了吧，你可以轮流想这两件事，但是绝不可能同时。事实上，在感情的领域也一样。我们不能同时急着想做某件事却又被烦恼绊住脚步，一种感觉会驱除另一种，一山绝不能容二虎。很简单的道理，是不是？可是战时的心理治疗专家却利用这个道理创造了奇迹。

当军人从战场下来，受到战争的刺激太深，以至于近乎精神错乱时，军医就建议让他们保持忙碌，当作处方去治疗他们。

这些精神倍受打击的人醒着的每一分钟都要做事——通常都是户外活动，像是钓鱼、打猎、打球等等，让他们没有时间去想那些可怕的经验。

“工作治疗”现在是精神医师常用的治疗法了，不过这种处方可是源远流长，早在公元前 500 年，希腊的大夫就曾提倡过了。

而在富兰克林时代，费城的教友派信徒也用过这个方法。1774 年，有人去造访教友派的疗养院，发现那儿的精神病人竟然都在纺纱。他以为这些可怜人都被利用了，教友派的人费了一番口舌才向他解释清楚，做一点儿事对这些病人的确有帮助，可以镇定他们的心神。

每一个精神医师都会告诉你，工作是治疗精神疾病的良方之一。诗人朗法罗失去爱妻的时候，也发现了这个事实。他的妻子是因为有一天在熔腊做腊烛时，不幸衣服着火，朗法罗听到她的喊叫，及时赶到，然而他的妻子终因灼伤严重而去世。最初朗法罗悲伤过度，几乎发狂，还好，他还有 3 个需要他照顾的儿女。尽管哀伤逾恒，朗法罗到底父兼母职，担起抚育子女的责任。他带他们去散步，跟他们一起玩，把这些点点滴滴记在诗篇“子女时间”里，另外他还翻译但丁。就这许多工作占据他大部分时间和精力，让他忙得忘却忧伤，重拾心灵的平静。另一个诗人丁尼生在失去挚友时也写道：“我必须专注于行动，否则将在绝望中萎谢。”

大部分人埋首于日常工作时，倒是比较容易“专注于行动”，危险的是工作以后的时间。正当我们有闲暇享受生活，应该是最快乐的时候，烦恼的阴影却乘隙移到心中了，然后我们就开始思考生命到底何去何从；我们是否已经定型；老板今天说的那句话是不是故意的；或者我们是不是开始秃头了。

人不忙的时候，心灵就接近空白状态。研究物理的学生都晓得，自然会憎恨空白，而我们所能见到最接近真空状态的东西大约就是日光灯的灯管了。你打破一只灯管，自然就把空气塞进里面的真空。

自然也会挤进空白的心灵。挤进什么呢？通常都是感情。因为烦恼、畏惧、憎恨、妒忌这些感情的气势最强，它们是从丛林中带出来的爆发力，势将驱散生命中其他混和愉悦的感情。

哥伦比亚的教育学授詹姆士·马歇尔说得很好：“当一天的工作完了时，烦恼最容易钻进心头。那时你的想像力会大起骚动，构作最荒谬的可能性，夸大每一点芝麻绿豆的小事。临到这种时候，你的心就像脱缰的野马，终会跑到筋疲力竭脱力而死。治疗烦恼的绝妙处方就是完全投入一些建设性的工作。”

不过就算你不是大学教授，也很容易了解这个道理加以实验。战争期间，我在火车上遇到一个太太，她就告诉我她是如何发现投入建设性的工作可以排除烦恼。

原来她的儿子在珍珠港事变后去服役，为了这个独子，她担心得快疯了。

他在哪里？他安全吗？他会不会受伤？会不会死？

我问她如何克服忧虑，她答道：“我让自己忙碌。”她说她首先辞退佣人，自己做家务，不过那样效果还是不大。她说：“麻烦在于我可以机械化地做这些事，只动手不必用心。即使是在铺床洗碗的时候，我还是满心烦恼。我了解我必须找一份新的工作，身心都能保持忙碌才行，所以我就在一家百货公司找了一份售货员的工作。”

“这个管用了，”她说。“我立刻忙得团团转。顾客来来去去，每一个人都在问价钱货色。除了眼前的工作，我根本没有空去想其他事。等到下班后，除了酸疼的双脚我也想不到其他的事。一等吃饱晚饭，往床上一倒，我立刻就不省人事了，哪来的时间和精力去烦恼呢！”

她的故事正好印证了约翰·宝威在“忘却不愉快的艺术”一书中的说法：“一点舒适的安全感，一种深沉的心灵平和，一些快乐的混沌，这些就是沉浸在工作中的人所能得的心灵抚慰。”

心灵的抚慰，是的，也是最大的恩赐。世上最伟大的女冒险家奥莎·强生最近也告诉我她是如何排除烦忧的经过。16 岁那年，她嫁给马丁·强生，从此走遍五湖四海，这对探险家夫妇游过了全世界，拍摄亚洲等地即将消失的野生动物纪录片。9 年前他们回到美国，四处巡回演讲，放映他们的影片。有一次他们在丹佛租了一架飞机，打算飞往西岸。孰料飞机坠毁在山区，马丁当场身亡，医生说奥莎一辈子再也不能离开她的床了。但是他们不知奥莎·强生的为人，3 个月后，她坐在轮椅上，在众多观众之前演说。此后她又举行了无数次演讲——都是坐在轮椅上。我问她是怎么做到这些的，她说：“我这么做才没有时间去烦恼忧伤。”

贝德将军在南极独居五个月时，他也发现了同样的道理。你能想像独住在南极的滋味吗？那一片冰天雪地，覆盖着一片可能比美国和欧洲加起来还大的大陆，未知的大陆。贝德将军就在那里一个人待了 5 个月。方圆百英里之内，除了他，没有另一个活的东西，天气冷得他都可以听见自己的呼吸结冰的声音。贝德在“孤独”一书中诉说了那样逼人欲狂的黑暗，白日和夜晚一样漆黑，他必须尽量找事做来保持清明的心智。

“夜里熄灯前，”他说，“我养成了一个习惯，先为明天的工作拟定计划。比如说，我要花一个小时去逃生隧道，半个小时去书架，另一个小时去修……”

“那种感觉太好了，”他说。“用这种方法就能打发时间，我也因此变得较能克制自己。没有那种方法，日子就没有目的，而没有目的的日子过多了，结果将是散乱无稽。”

如果你很烦，别忘了工作也可以是很有效的治疗。让我再告诉你一个故事，故事中的人也是我的学生，谈到他摆脱烦恼的经验时，他说：

“18 年前，我曾经烦恼得了失眠症。我非常紧张、暴躁、易怒，我想我真的发疯了。当然，那不是没有原因的。当时我在一家水果公司任职，我们主要的投资是在草莓上头，收购成桶的草莓，再卖给厂商做冰淇淋用。20 年来，生意一直做得很顺，谁知突然之间，那些冰淇淋厂商都出了问题，他们必须节省经费，所以都各自去买草莓，不再透过我们。

结果害得我们不只有成堆的草莓卖不出去，更糟的是我们还签有合约，必须收购更多草莓。而我们已经从银行借来大笔款项，既还不起，也不可能再借。你可以想象我为什么会烦得想发疯了。

我火速赶到加州的工厂，说服我们老板局势已经改变，我们正面临倒闭的命运。老板却不肯相信，他怪我们在纽约的公司销售不好，才会有这些风波。

花了好大功夫，我才终于说服他不要再包装其他的草莓，改将草莓卖给旧金山的新鲜货市场，这一来问题才算解决。照理说我应该不必烦恼了，可是我没办法。烦恼是一种习惯，我改不掉。

等回到纽约以后，我开始担心每件事；意大利买的黑莓、夏威夷买的凤梨等等。我太紧张，全身就像上紧的发条一般，我想我真的发疯了。”

“逼到最后，我终于采行一种新的生活方式，希望能治疗烦恼和失眠症。我让自己变得很忙，忙得没有时间去烦恼。以前我每天工作 7 个小时，现在我工作十五、六个小时。每天早晨 8 点钟我就到达办公室，一直忙到深更半夜才歇工。等回到家以后，我已经累得筋疲力尽，只能倒头就睡了。”

“这样的日子过了三个月之久，而我终于打破烦恼的习惯，又回到正常的作息了。这已经是 18 年前的往事，从那以后我就再没有过烦得失眠的时候。”

萧伯纳对于烦恼有过一针见血的批评，他说：“悲哀的秘密就在于你有那个闲功夫去想你到底快不快乐。”那样的闲功夫不要也罢！还是快快卷起袖子，动手干活儿吧！你的血液就会开始循环，心就会开始活跃，而不久之后，生命中积极乐观的活力就会驱走所有的烦恼。保持纪录，那是世上最便宜的药，而且也最管用。

不要顾及那些琐事

这儿有一个非常传奇的故事，我想我会一生一世都记得，说不定你也会。故事的主人翁名叫罗勃·摩尔，且听听他的现身说法。

1945 年 3 月，我学到毕生最大的教训，他说。“当时我在印度海水深 276 尺之下的一艘潜水艇上面。我们经由雷达探测得知一艘日本护卫舰正逼近我们，黎明时分，我们便潜下深水去攻击。我从潜望镜看出去，看见一艘驱逐舰，一艘运油船，以及一艘水雷船。我们对准那艘驱逐舰发射 3 颗鱼雷，可是都落空了。那艘驱逐舰不知自己遭受攻击，仍然继续前进。我们正准备攻击最后那艘水雷船，它却忽然掉过头笔直迎向我们。（一架日本飞机测知我们的方位，通知了那艘船。）我们赶快沉到 150 尺深，避开侦测，准备爆雷，为了保持绝对的安静，我们关掉电扇，冷气系统和一切电动齿轮。

“3 分钟后，世界末日到了，6 颗爆雷在我们四周爆开，把我们逼到海底 276 尺深处。我们都骇住了。在 1000 尺以上的深度遭受攻击都会有危险——在 500 尺以上简直就没有生还的余地，就安全的标准来考量，我们目前藏身的水位不过及膝的深度而已。那艘日本水雷连续轰炸了 15 个小时，而只要一颗爆雷在潜水艇的 17 尺内爆炸，就会在艇上炸出一个洞来。那些炸雷的射程可都在距离我们 50 尺之内。我们奉令以不变应万变，全体静静地躺在铺位上，保持冷静。可是我怕得那么厉害，连呼吸都觉得困难。“这就是我的死期了，”我忍不住一再告诉自己。“这就是死期了！”虽然风扇和冷气系统都关掉，潜艇内的温度高达华氏 100 度以上，然而我却冷汗涔涔，非得披上毛衣和大衣不可；虽是如此，仍旧冷得牙齿不住打颤，完全无法自己。轰炸就这么进行了 15 个小时之久，然后猛地停了火。显然日本水雷的炮弹告罄，所以驶走了。那轰炸的 15 个小时仿佛 150 万年之久，我的一生就在我眼前一

一掠过。我记起曾做过的一切不好的事情，一切荒谬的烦恼。加入海军之前，我原是银行职员。我总是烦恼工时那么长，所得那么少，升迁又无望。我烦恼买不起房子、新车、老婆的新衣。还有我的老板，我真恨他只会唠叨骂人！每晚回家后，我只会为了琐事和老婆争吵。我还烦恼额上的疤——那是车祸留下的结果。

“当时那些烦恼似乎都是天大的事，可是比起现在这些要炸死我的爆雷，它们却显得多么微不足道的荒谬！我对自己发誓，只要我还能活着看到日月星辰，我绝不再烦恼！绝对绝对不会！那可怕的 15 个小时内，我学到的东西远比我在大学 4 年所学的还要多。”

我们通常能面对生活的大灾难，却让那些琐碎的烦恼像附骨之疽一样困扰我们，至死方休。萨姆尔·贝比斯在他的日记中曾提到一则轶事，话说哈利·凡爵士在伦敦将上断头台之际，他求的不是饶了他的命，而是求刽子手小心一点，别砍到他脖子上的一个疙瘩！

我们不也常是如此吗？生命反而是次要的事，要紧的还是脖子上那个小疙瘩。说它荒谬吗？实情却往往如此。贝德将军在南极深夜的寒冷中，也发现了人们对琐事的忍受度常常比大事要低得多。他们能够忍受寒冷，危险和艰苦，“可是，”贝德将军说，“我知道有些同铺的伙伴只因为疑心对方多占了一点他的空位，就可以彼此不讲话。还有人只为了受不了别人每吃一口饭都得嚼 28 次才咽下去，他非得避得远远地，看不见那个人了，他才吃得下饭。”

“在南极的军营中，”贝德将军说，“一点小事都会让那些最守纪律的人发疯。”

你也可以说，都是那些“一点小事”导致婚姻绝裂，害多少人心碎伤神。

至少专家是这么说的。举例来说，芝加哥的法官约瑟·萨巴在仲裁近 4000 余件婚姻案件之后，宣称道：“不幸福的婚姻常常是源于那些无足轻重的琐事”纽约的地方检查官法兰·何根也说：“在我们承办的犯罪案件中，半数都是起源于一些小事情。常常是一点口角，一些粗鲁的举动，就会惹起杀身横祸。很少人是真正背负了什么了不得的血海深仇，而只是一点点自尊的伤害，一丝丝虚荣的打击，就造成了许多人的伤心情事。”

爱琳娜·罗斯福新婚之际，她会因为厨子没做好一饭，而“烦恼好几天”。“可是现在如果再发生这种事，”这位第一夫人说，“我只会耸耸肩，就把它置之脑后了。”好，那才像一个成人的作风。连凯瑟琳大帝那样的独裁者，碰到厨子做了一顿蹩脚的晚餐时，也只是耸耸肩把它置之脑后而已。

有一回，我和内人在芝加哥应邀去一个朋友家里晚餐。切肉的时候，那位朋友有些动作做错了。我并没有注意到，其实就算注意到也不会在乎，但是他的妻子发现了却马上跳起来，当着我们的面就大叫：“约翰，你看看你自己是在干什么！连肉都切不好，你还不如去撞墙算了！”

然后她对我们说：“他什么都做不好，他就是不肯用心。”也许他是没有用心在切肉，不过依我看，他居然能够忍受这样的老婆 20 年，这个心可用得不是普通的少了。坦白说，我宁可平平静静，和和气气地吃口粗茶淡饭，也不愿一边听她骂人，一边享用牛排大餐。

俗话说：大德不逾，小节不拘。我们眼光放远一点，就不会为那些近身的小事烦恼。

大部分时候，我们若想摆脱小事的烦扰，只消转移重点即可——也就是

说，在心里采取另一个新的愉快的观点。我有一个作家朋友在这一点上就做得很成功。以前他在纽约的寓所写作时，常常被暖气机的轧声吵得发疯。

后来有一回“和朋友去野外露营，”他说，“我们听着营火的哔剥声，突然发现那种声音好像我的暖气机的声音。为什么我喜欢木柴燃烧的声音，却痛恨暖气机的声音呢？回家后我对自己说：‘木柴的哔剥声很动听，暖气机的轧声也一样，我这就去睡觉，再也不介意那些吵声了。’果然，有几天我还是会在乎那些声音，不过一阵子以后竟浑然不觉它们的吵杂了。”

“人生中许多琐碎的烦恼也是如此，都只为夸大了它们的重要性，让我们心烦意乱得一点也不值。”

狄斯瑞利有言：“生命易逝，不容轻掷。”“这句话不知帮助我度过多少不快乐的辰光。”安德·莫瑞斯在《星期杂志》上写道。“我们常常纵容自己为一些不值一提的小事沮丧不已。事实上，想想人生几何，我们何必介意那些可能一年后就没有人会再介意的小事呢？何不让我们把这些一去不回头的宝贵光阴用在可贵的感情行事、重大的思想、真诚的爱意以及恒久的事业上？生命易逝，不容轻掷呀。”

即使连吉卜龄这么响当当的角色有时都会忘记“生命易逝！不容轻掷”。结果呢？他和舅兄对簿公堂，制造了佛蒙特州最著名的案件，甚至还有一本专书讨论这件公案，书名就叫：《吉卜龄的佛蒙特州公案》。

这个故事的始末是这样的：吉卜龄娶了佛蒙特州的一位佳丽卡洛琳·布勒斯特。就在当地安居落户，预备在那儿终其一生，他的舅兄比提·布勒斯特也成了他最好的朋友。这对朋友总是一起工作，一起嬉玩。

后来吉卜龄向岳父家买了一块土地，不过布勒斯特家每季仍然可以去收作干草。有一天比提发现吉卜龄摘了一朵干草地上的鲜花，他怒火冲冠，当场就发作，而吉卜龄自然也毫不客气地还以颜色，佛蒙特州的绿野青山就此蒙上一片肃杀之气。

几天后，吉卜龄骑脚踏车外出，比提驾了一辆马车突然冲过，撞翻了吉卜龄。而我们这位曾写过“当众人都昏了头，一味责怪你时，只要你能保持清醒”的大作家却昏了头，向法院申请拘捕令，就此展开一场轰动的官司，吸引了全世界的注意。到最后，吉卜龄被迫偕妻离开美国，终生未再踏上斯土。而这一切的恩怨情仇竟只源于一束小小的干草。

2400 年前，柏力克立斯说过：“来吧，各位，我们在琐事上未免待得太久了。”我们的确是！

几年前，我和几个朋友一道去游台顿国家公园。我们打算去探访洛克菲勒的庄园，可是我开的车转错弯，迷了路。等我赶到庄园门口时，我那位带着庄园钥匙的朋友已经等了一个小时，而那里的蚊子多得会把人吃掉，可是它们却奈何不了我的朋友。他在等我们的时候，砍了一支白杨树枝，做成一枝笛子。当我们抵达时，他不是忙着打蚊子，而是在吹笛子。现在那枝笛子还在我的书架上，是我跟他要来当作纪念，纪念一个知道如何使琐事归位的聪明人。

希望你也知道如何使琐事归位，永远记住“生命易逝，不容轻掷”。

平均率会给你鼓励

我小的时候住在密苏里农庄，有一天在帮我妈妈挖樱桃核时，不知怎的悲从中来，就哭了起来。我妈妈说：“达尔，你到底在哭什么？”我哽咽地

答道：“我怕我会被活埋！”

小时候我常会这么东烦西烦的。暴风雨来时，我怕我会被闪电劈死；年成不好时，我怕我们会饿死。从教堂回来，我就怕死后会下地狱。有个大孩子常常威胁要割掉我的耳朵，我真的怕自己会变成一个没有耳朵的人。碰到女孩子时，我怕脱帽鞠躬会惹她们讪笑。当然，我也怕会没有女孩子肯嫁给我。等到真有女孩子肯嫁我，我又怕不知道举行婚礼以后，要跟我的新娘说什么才好。我想像我们会在那个乡下教堂结婚，然后翻山越岭回家，这一段路上我要说什么是好呢？怎么办？怎么办？为了这个严重的问题；我不知发了多久的愁。

年岁渐长，我才慢慢发现，我所烦恼的事竟有 90%都是莫须有的，以前从没有发生过，未来也不太可能会发生。

举例来说，就像我刚说过的，我怕会被闪电劈死，可是现在我晓得，根据国家安全委员会的纪录，每年被闪电劈死的机会只有三十五万分之一。

活埋的恐惧更荒谬，恐怕只有千万分之一，可是我曾经为此愁得号啕大哭。

每 8 个人里面就有一个会死于癌症，我如果想烦点什么，应该担心得癌症才对——居然去烦闪电和活埋，那实在有点离谱了。

当然，那是年少无知的强说愁，但是谁说成人的烦恼不会更荒谬呢？如果我们能够用“平均率”来分析自身的烦恼，那么就算烦恼没有一扫而空，至少也扫了百分之八九十了。

世界知名的里奥德保险公司就靠着人都有杞人忧天的倾向，不知赚进多少钞票。里奥德赌的是人们担心的那些事不会发生；当然，他们不说那是打赌，而说是保险，不过它的确是基于平均率而打的赌。这家大保险公司已经茁长了 200 多年，而只要人性不变，它就靠着保船险、鞋险，什么稀奇古怪的险，就可以继续屹立不摇，因为那些灾难的确不像人们想像的那么容易发生。

如果详细检视一下平均率，我们会发现许多一向被埋没的事实。比如说，假设我知道 5 年后我要去打一场血淋淋的恶仗，我一定会大为恐慌，赶紧去保，确保持到寿险。我会振作精神，先把人生大小事处理得顺顺当当。我会说：“我很可能没办法活着回来，所以我要好好地活过这几年。然而事实是，即使在平时想要安然无事从 50 岁活到 55 岁，也就跟去参加一场战役一样艰难危险。”

写这本书的时候，我曾在加拿大的洛杉矶山下弓箭湖畔待过一阵子，那个夏天我认识了一个端庄稳重的妇人沙林杰太太，她看起来就像个没有一点烦恼的女人。有一夜大伙儿一起在烤火时，我问她有没有过任何烦恼“烦恼？”她笑着答道，“我差一点就烦死了。在我还没学会摆脱烦恼之前，我是个全世界最会做茧自缚的女人，脾气又坏，又最容易紧张。每个星期我搭车去旧金山买东西，连在逛街的时候，我都会担心自己不小心会掉进水沟里面。说不定我忘记拔掉电熨斗的插头了，说不定房子会起火，说不定女仆跑了，丢下孩子不管。也说不定孩子们骑脚踏车出去玩却被车子撞死了。常常好端端逛着街，我会忽地冷汗涔涔，匆匆忙忙赶回看是不是出了什么差错。所以，你可以想见为什么我们的第一次婚姻会以悲剧结束。

“我的第二任丈夫是一个律师——一个头脑清楚、镇定从容的人，从来不会杞人忧天。当我焦虑紧张的时候，他会跟我说：“轻松点，让我们来想

想看……你真正烦恼的是什么？让我们用平均率分析看看，研究它到底有没有可能发生。”

“举例而言，我记得有一次我们从新墨西哥开车到卡尔斯堡，结果在半路碰上一场暴风雨。

车子沿路滑行，我们根本控制不了。我真怕一个不小心我们就会滑下路旁的深沟，可是我先生一再告诉我：“我开得很慢，不会出什么事。就算车子真的滑进沟里，根据平均率的法则，我们也不会受伤。”他的镇定自信也感染了我，让我跟着平静下来。

还有一年夏天，我们在加拿大的山上露营。一天晚上我们在海拔 7000 尺的高处扎营，一场暴风雨突然来袭，几乎要撕裂我们的帐篷。我们的帐篷是用支索固定在木台上，外篷就在风中摇摆翻飞，我随时都等着狂风把我们的帐篷卷上高空，我想我是吓得方寸大乱了。然而我先生一直告诉我：“亲爱的，我们有布鲁斯特人的向导，布鲁斯特人在这些高山待了 60 年，他们知道怎么活下去。这张帐篷已经在这里过了好几年，还没有给吹跑，而根据平均率法则，今晚也不太可能给吹跑。就算真的给吹跑了，我们还是可以到别的帐篷去避难。所以，别紧张！”我听进他的话一晚睡得安枕无忧。

“几年前，我们住的那个地区流行小儿麻痹症。如果按照我以往的个性，我大概早就歇斯底里了，但是我的先生再度让我冷静下来。我们采取了一切预防措施：不让孩子出入公共场所和学校等人多的地方。后来我们去请教过卫生局，才知道自有案可查以来，整个加州共有 1830 个儿童感染过小儿麻痹。虽然这是个不幸的数字，但是根据平均率的法则，我们相信孩子受到感染的机率还是微乎其微。”

“根据平均率的法则，这件事不会发生。”这句话扫去了百分之九十的烦恼，也让我过了 20 余年幸福美满的生活。

乔治·克鲁克将军——可能是全美历史上最伟大的印第安战士——在自传中曾提过：印第安人的烦恼和忧惧几乎都是来自想像，而非事实。

而就我几十年来的经验所得，我自己的烦恼绝大部分也是来自想像。我的朋友吉姆·葛兰特告诉过我，他也有一样的心得。吉姆在纽约经营一家经销公司，专门从佛罗里达订购橘子和葡萄，一次就是十几车。他说他常常很烦恼，总是想着万一出车祸怎么办？万一水果收成不好怎么办？当然，水果都保了险，但是他又怕水果如果没有如期送到，他可能就会丢掉市场。他烦得那么厉害，甚至于怀疑自己得了胃溃疡，而跑去看医生。医生告诉他，他的身体很好，就是神经太紧张。“那时我猛然醒悟，”他说，然后我开始自问：‘瞧，吉姆，这些年来你经手了多少水果车？’答案是：“大约 2.5 万车左右。’接着，我又对自己说：‘这些车出过多少次车祸？’‘大约是 5 次。’我再对自己说：‘25000 次里面，只有 5 次？你知道这代表了什么意思吗？五千分之一而已！换句话说，根据平均率断定，你翻车的机率只有五千分之一。所以，你在烦些什么呢？’

而当我用这种角度来看整件事时，我觉得自己实在傻透了。从那时起，我决定以平均率去对付我那些庸人的自扰。也就从那时起，我再也没有过胃溃疡的困扰了。”

当艾尔·史密斯担任纽约州长时，每次碰到政敌的攻击时，我听他的回答总是：‘让我们查看纪录……’查了纪录，他就提出事实。下一次你再烦恼什么事可能会发生时，不妨学学史密斯先生的绝招：让我们先查看纪录，

再来研究我们的忧虑有没有任何事实根据。你知道有人试过吗？有的，而且很成功。那人名叫马斯泰德，是我成人教育班上的学生，以下就是他的经验谈：

“1944 年 6 月，登陆诺曼第之初，我们全连的人都必须躺在一个方形的土洞里。当时我就对自己说：‘这个感觉真像坟墓。’我没办法不那么想，因为它真的很可能就是我的坟墓。晚上 11 点钟，德国炮弹开始轰炸，炸弹像雨点般飘落，好几天的工夫我都睡不着觉。等到第四还是第五夜，我真的快崩溃了，如果不设法一下，我真的非崩溃不可。所以我就告诉自己，已经四、五天过去了，我还活着，躺在我四周的每个人也都是。只有两个人受伤，而且不是被德国的炮弹所射，却是被我们自己的反高射炮的落片所击伤。我决定要做点建设性的工作，借此排遣烦恼。所以我给自己的土洞盖了一块厚厚的木板屋顶，防流弹伤害。我想到我们那一连人所在的广泛地区，除非直接击中我的土洞，否则我还不至于有生命的危险，然而直接命中的机会还不到万分之一。能够这么想以后，我就镇定下来了，甚至还可以在炮声隆隆中安稳睡觉。”

美国海军也用平均率的解释来鼓舞士气。有个退役的海军告诉我，他曾被调派到一艘运油船上，全船的人都相信只要被水雷击中，他们就全无活命的机会。所以大伙儿都人心惶惶，忐忑难安。

但是美国海军有不一样的看法，他们提出精确的数据，证明在被水雷击中的 100 艘运油船中，有 60 艘仍会浮在水面，而沉下去的 40 艘里，只有 5 艘不到 10 分钟就沉没。那就表示还有时间弃船而逃，也意味着危险性并不高。这对士气有帮助吗？“当然，”告诉我这个故事的人说“全船的人都觉得好多了。我们知道我们还有机会，而根据平均率的法则，我们还不会死呢！”

接受事实

小时候，有一回我和几个小朋友到一栋废弃的屋子的阁楼上去玩。后来要爬下阁楼时，我先在窗台上站定，然后往下跳。我的左手食指戴了一只戒指，当我往下跳时，戒指勾到钉头，生生地撕裂了我的指头。

我相信我一定会死掉，因为那种撕裂的痛楚可怕极了。但是等到手指痊愈以后，我却不曾再烦恼过这件事。那有什么用呢？我接受了无可避免的现实。

几年前，我在纽约认识一个电梯管理员，我注意到他的左手手腕切断了，便问他会不会非常介意这件事。他说：“哦，不，我难得会想到它，只有在我想穿针的时候觉得不太方便。”

你可能会觉得意外，我们其实在必要的时候，很快就能接受现状，尽量调适它，而自然地就忘了它。多少个你以为“再也活不下去”的关卡，往往不久之后只是一个或是鲜明或是模糊的回忆而已。

阿姆斯特丹有一座教堂废墟，里面有块字碑写着：“既然如此，只能如此。”当我们年华渐长，总要面对一些“既然如此”的不愉快，它们只好如此，但是我们有我们的选择。我们可以接受它，调整自己的心态；或者是我们可以怨天尤人，拒绝接受无法避免的事实，从而毁了自己的一生。

你必须接受既成的事实，才能招架任何不幸的后果。住在波特兰的康妮太太新近在写给我的信中，也印证了这个道理。她说：美国在庆祝北非胜利的那一天，我接到国防部寄来的一封电报，我最挚爱的侄子失踪了，稍后另

一封电报拍来，说他死了。

那个消息宛如晴天霹雳，把我打昏了。在那之前，我始终觉得上天很厚待我。我有一份心爱的工作，帮着我哥哥把那个孩子扶养成人，他让我看到年轻人可以有的最好的一面。我觉得像是把面包丢入水里，却变成蛋糕跳出来还给我。然而竟来了这通报丧的电报，我的世界就这么垮了。仿佛在刹那之间，我的生活再也无所寄托，无所依傍。我无心工作，不理朋友，让一切就从身边溜走。我不能不怨天尤人，为什么我亲爱的侄子竟会被夺走呢？为什么这样一个前途似锦的好孩子竟不得善终？太多残忍的为什么逼得我伤心欲狂，只能终日以泪洗面，用逃避来遮掩我的痛苦。

我终于决定辞职了。然而就在我收拾办公桌时，不小心翻到一封遗忘已久的信，是几年前家母去世时，我那个侄子写给我的。‘我们都会思念她，’信上写道。‘你的感触一定特别深，但是我知道你一定也能节哀顺变，勇敢活下去，因为你的信念会支持你面对事实，面对生命。我永远忘不了你教给我的那些简单却又深邃的哲学，无论我人在何处，无论我们相隔天涯海角，我将牢记你说的：打落牙齿和血吞，要微笑着承受一切，像个男子汉大丈夫面对生命。

那封信我读了又读，好像他就站在旁边，在对我说话。他似乎在跟我说：‘你为什么不实践那些你告诉我的道理？不管发生什么事，勇敢活下去；用一个灿烂的微笑藏住悲哀，勇敢活下去。’

所以我又回去工作，试着不再自怜自哀，怨天尤人。事情已经发生了，我既然不能改变事实，为什么不像他希望的那样，勇敢地活下去呢？我开始写信给战场士兵，给那些别人家的好孩子；我还参加夜间的成人教育班，培养新的兴趣，结交新的朋友。慢慢地，生命的活力又一点一滴回来了，我又重新珍爱我的生命，正像我的侄子希望的那样。我接受命运，而命运果真没有亏待我，那残缺的部分又补足了，甚至比以前更丰盈。”

康妮所学到的正是我们每个人或迟或早都得学到的：“既然如此，只好如此。”要有这样的修行必须人事历练都够，有绝处逢生的勇气才行。因为即使贵为国王，也只好接受这个事实。乔治五世就曾在他白金汉宫的书房刻了几句话：“教会我不要为月亮哭泣，或是泼出去的牛奶。”叔本华也说过类似的话：“认命是走上人生旅程必备的精神食粮。”

很显然的，单是环境本身并不能造成我们的喜怒哀乐，我们的感情都源自于我们对环境的反应。耶稣说：天国就在你心里。地狱亦是。

只要是必要，我们都可以熬过所有的哀伤和悲痛。我们也许以为自己熬不过来了，但是个人内心的力量源源不断，只要我们借助于它，它就会帮助我们熬过来。我们比自己想像的还要坚强得多。

布斯·塔金顿总是说：“我可以忍受生命强加在我身上的一切，只除了一件，失明。我绝对受不了失明。”

言犹在耳，当塔金顿60多岁时，有一天他低头看着地毯，只见一片模糊，他看不见花样。于是他去找医生检查眼睛，却发现了一项悲剧事实：他就要失明了。一只眼睛已经近乎失明，另一只的情况也已不好。他最害怕的事情偏落在他头上。

塔金顿对这场生命最大的灾难如何反应呢？他是不是觉得这就是人生的终端了？不，出乎他自己意料，他甚至相当愉悦，还发挥了一些幽默感。他的眼前总是会有些飘浮的斑点在妨碍他的视线，可是当最大的一个斑点掠过

眼前时，他会说：“嗨，老祖父又来了，我正想着整个早上他都上哪儿去了呢？”

你想，命运怎么击得败这样的精神呢？塔金顿完全失明后，他说：“我发现自己能够承受失明的打击，就像任何人承受任何事一样。就算我的五官都失去作用，我也可以凭借心灵而活。因为我们无论知觉与否，我们的确都是因心而视，因心而活。”

为了恢复视力的希望，塔金顿在一年内必须动十余次手术，他不曾抱怨，既然是躲不过的事，他相信减轻痛苦的唯一方法就是保持风度地领受。他不肯住进私人病房，而宁可到普通病房去，跟其他病人共患难，还不时为他们打气。在手术过程中，他必须完全清醒地感觉在眼睛上进行的事，但是他试着提醒自己是如何地幸运。“太棒了！”他说。“现在的科学竟然进步到连人类的眼睛这么细致的东西都能开刀处理。”

换了别人，要他饱尝失明和不断手术之苦，大概早就疯了，但是你听听塔金顿怎么说的：“这种经验可谓千金难换。”它教会了他接受事实。教会他生命中没有他的力量承受不了的打击，教会他一如豪米尔顿也曾发现的真理：“失明并不可悲，可悲的是无法承受失明的打击。”

著名的女权主义者玛格丽特·福勒的信条是：“我接受这个世界”而当卡莱尔在英国听说这回事之后，对这句颇为慷慨激昂的语言只是轻哼一声道：“她最好是那么做！”不只是她，我想我们最好也都那么做。

就算我们呼天抢地，也改变不了已经发生过的事，但是我们能够改变自己。我知道，我是过来人。

我曾经拒绝接受一个无可避免的事实，我像个傻瓜一样摧残自己，以为只要我反抗到底，只身即可回天。而煎熬了一整年之后，我终于发现一个一开始我就该知道的结论接受事实。

惠特曼有句诗说：“面对暗夜、风雨、饥饿、讪笑、灾难和意外，一如树木牲畜所面对的。”读了再读，我仍是感慨万千。因为我曾经有过 12 年的牧牛经验，但是从来不曾牛群为了旱灾，为了风霜雨雪，为了它们的女朋友移情别恋而闹过情绪。牲畜平静地面对暗夜风雨和饥饿，所以它们不会崩溃，不会闹胃病，也不会发疯。

行文到此，你或许以为我这是在鼓吹听天由命。然而我绝无此意，我不是宿命论者。只要事情还有一丝一毫的转机，我们就应该力撑到底，但是人事已尽，而事实已然如此时，就让我们学会撒手吧！

前哥伦比亚大学院长霍克斯告诉我，有一首童谣一直是他的座右铭之一。歌词说：“太阳之下的每一件烦恼就有一个解决之道，或者没有解决之道。如果有，就去找出来，如果没有，那就算了。”

我在撰写本书时，曾造访过部分美国当今商业巨子，让我印象最深刻的是他们接受无可避免的事实的能力。事实上，如果他们没有这种能力，早就在压力之下崩溃了，以下便是几个实例：

宾尼连锁店的老板宾尼先生对我说：“就算倾家荡产，我也不会烦恼，因为烦恼又不会帮我把钱赚回来，还不如把结果留给众神去伤脑筋。”

亨利·福特也说：“碰到我处理不了的事件时，我就让它们去处理自己。”

我问克蕾斯总裁凯勒先生，必须如何才能免除烦恼，他说：“如果我有能力解决一个难题，我会尽力而为，如果没有能力，那就算了。我从不担心将来的事，因为谁也不知道将来会怎么样，有太多的变因可能影响太多的可

能，没有人知道是什么在促成那些变因，所以空烦恼又何济于事呢？”如果你告诉凯勒先生，说他是一位哲学家，他一定很不好意思。他只是一个顶尖的生意人，然而他的信念的确和 19 个世纪前的哲学家伊比泰斯不谋而合。“通往幸福之路只有一条，”他教诲罗马人道：“即是不去烦恼人力不可即的事。”

舞台皇后沙拉·本哈特人称“神圣的莎拉”，她也印证了接受事实的真理。近半世纪来，莎拉一直是全球观众最热爱的女演员。不幸在 51 岁那年，因为财务经营不善，她破产了。祸不单行，在横越大西洋途中，她偶尔不小心跌倒在甲板上，因此染上静脉炎，病势极重，医生认为她的腿必须切除才行，然而他害怕告诉她实情之后，暴躁的莎拉不知会有什么反应。谁知出乎他的意料之外，莎拉只是看了他好一会儿，静静地说：“如果非做不可，那就做吧！”那是命运。

在她被推向手术房途中，她的儿子落泪不止，而她却朝他挥挥手，开心地说：“别走远了，等等我，我马上就回来。”

一路上她还背了一段她最脍炙人口的台辞。有人问她这么做是否为了鼓舞自己，她答道：“不，是为了替医生和护士打气，他们太紧张了。”

手术后，莎拉又继续在舞台上活跃了八年，她的观众风靡崇拜如故。

“当我们不再抗拒命定的事实，”麦柯米在读者文摘的一篇文章中写道，“我们就有新的精力去创造更丰富的生活。”

没有人拥有足够的精力同时去抗拒命定的事实和创造更丰富的生活，你只能选择其一。你可以在生命的风暴中暂且弯腰，或者是你可以抗拒到底，让自己折断。

从前我在密苏里种过一畦树苗，起初它们长得欣欣向荣，一棵棵昂然卓立，后来风雨来了，一阵阵扫过茂密的树枝，然而这些树没有学会弯腰的艺术。她们骄傲地挺立，当然就只有摧折了。它们没有北方森林的智慧，我曾到过加拿大广阔无限的森林区，却从没见过受冰雪折损的松枝，这些长青树深知弯腰的艺术，它们了解在面对大自然的压力时，应该适时低头。

你有没有想过，为什么汽车轮胎能够站在路面上，忍受奔跑之苦？最初，那些汽车设计者想要制造能够抵挡路面震荡的轮胎，做出来的东西却很快就成了碎片，然后他们重新设计，改做能够吸收震荡的车胎，这回车胎过关了。在人生的崎岖路上，如果我们多懂得一点涵容吸收的道理，我们走起来就会顺畅一点，愉快一点。

如果我们不肯吸收涵容，一味抗拒到底，结果会怎样呢？答案很简单，我们会产生一连串的内在冲突，紧张不安，等而下之，我们将拒绝面对这个残酷的现实世界，走进自己编织的梦想天地间，用实际的眼光来看，那就是发疯了。

在战时，无数饱受战火洗礼的军人不是接受事实，就是在压力之下崩溃了。我有一个学生威廉·凯塞就是过来人，他曾现身说法，在班上谈到一段发人深思的故事：

“我从军不久，就被分发到大西洋沿岸最吃紧的地区，我的任务是负责爆破物。想想看，一个饼干推销商变成爆破物的负责人！一想到我必须站在数千万吨的炸药上面，真会教人冷进骨髓里去。我只受了两天训练，而我学到的东西，只会令我更怕。很快地就执行第一次任务了。那是一个月黑风高雾重星稀的夜晚，我奉命到纽泽西沿海的一个小码头去。”

我被编派到船上的第五舱，同行的另有五个水手。他们一个个人高马大，

但是没有一个懂得炸药这回事，他们正在搬运炸药——每一桶都足以炸沉整艘船的强烈炸药，而凭借的不过是两条粗索罢了。我不断地想道：万一那条绳子溜了，或者断掉，天呀，我简直不敢想会有什么后果！我一直在发抖，头直发晕，口燥舌干，可是我不能逃，一逃就是怠职，我会丢父母的脸，甚至可能会被砍头，我不能逃！

那些水手却全不当一回事似的，粗手粗脚地在打点那些炸药。一不小心，这艘船真的就会炸开来了。我就这么提心吊胆了好久，慢慢地才又恢复一点常识。我跟自己说：“瞧，就算你被炸成碎片，那又如何呢？反正你也不会晓得了。说不定那还死得容易些，总比害癌症拖到死好吧！你又不能长生不老，但是如果你不做好这份工作，你很可能会被枪毙。所以你还是乖乖做吧！”

我对自己这么说了几个小时，还真有效，慢慢地平静下来，终于克服了自己的恐惧，接受一个无法逃避的事实。

那是一段永难忘怀的经历。现在每当我开始要烦恼一件不能改变的事时，我就耸耸肩说：‘算了吧！’即使是对一个饼干推销员，也还是管用。

除了耶稣在十字架上受难的事实之外，历史上最著名的死亡场面大概要属苏格拉底了。当时的雅典人对苏格拉底又妒又羡，他们容不得他，便用欲加之罪判了他的死刑。友善的狱卒把毒药杯拿给苏格拉底，温和地说：“既是躲不了的事，就看开一点吧！”苏格拉底接受了他的忠告，从容服下毒药。

“既是躲不开的事，就看开一点吧！”这些话说得比耶稣还要早上 39 年。然而千百年后，它非但没有过时，反而更符合时代的需要。

这 8 年来，我一直在报刊杂志上寻找有关如何消除烦恼的文章，你猜我找到的最好的忠告是什么？我把它抄在下面，我想如果必要的话，你也可以把它抄下来，压在自己的书桌底下，随时警惕自己：

“上帝赐予我雅量去接受不能改变的事实，赐予我勇气去改变我能改变的事实，更赐予我智慧去区分这两者的不同。”

上帝也赐予你这样的雅量、勇气和智慧了吗？

对你的烦恼定上“止损原则”

你想不想知道如何在华尔街赚钱？大概没有多少人会不心动吧，而要是我知道答案的话，大概也不在这里写这本书了。不过，倒是在华尔街的某些功成名就的人物真有他的一套，以下就是一个投资顾问查理·罗勒的现身说法，谈到他在股市的一番经历。

早先我从德州到纽约来时，身上只有 20 元，那还是朋友交给我投资在股市用的。我以为自己对股票别有一番心得，但是却损失了全部的钱。当然，起初都是有输有赢，只是结论还是全部输光了。

我不在乎输掉自己的钱，可是连朋友的钱都输光了，实在令我耿耿于怀，就算这些钱在他们不算一回事，我仍深感歉疚。我害怕告诉他们这个最坏的结果，然而大出我意料之外，他们非但有良好的运动家精神，事实还证明他们都是无可药救的乐观主义者。

我晓得自己一直玩的都是孤注一掷的游戏，而且多半凭的是运气和人云亦云。像行家说的，我正是那种用耳朵玩股票的人。

我开始思考自己所犯的错误，我决定在我重回股票市场之前，一定要先把事情搞通。后来我结识了一位著名的股市老手，他几乎是年年都有所斩获，这种丰功伟绩可不是光凭运气就能闯下的，因此我决定向他请益。

他问问我几个以前如何交易的问题，然后告诉我一个重大的投资交易原则。他说：“我的每一项交易都附有止损原则。也就是说，如果我买 50 元一股，就把止损原则定在 45 元。”那即是指万一股票滑落在 5 点，它就自动卖出，如此即把损失限制在 5 点之内。

如果你的交易定得够聪明，那位老手继续说，你的获利会上达 10 或 20，甚至是 50 点。结果是，就算你的损失 5 点原则时常不灵，到头来你还是有赚头，毫不吃亏。

从此我把这个原则奉为座右铭，而它也不负所望，替我的客人和我自己赚进大把钞票。

不久这后，我又想到除了在股市之外，止损原则也可以适用在其他方面。我开始把止损原则用在人生其他的烦恼不愉快之上，又是大有斩获。

举例来说，我常跟一个喜欢迟到的朋友约会共进午餐。以前他非得耗去我大半个小时才肯露面，最后我告诉他我的止损原则，我说：“比尔，我等你的止损原则是 10 分钟，不折不扣。要是你迟到 10 分钟以上，我们的午餐之约就算了。”

听他说这个故事，我当真是百感交集。我真希望多年以前我也能把止损原则用在我的脾气，我的后悔或者种种心理压力之上。我为什么没有足够的理智告诉自己：“老兄，这件事烦人到这里就够了，知道吗？不许再烦恼下去了！”

不过，话说回来，曾有一回我倒是表现得还不差。那一回可不是小事，情况非常严重，那时我眼见自己对将来的计划和多年的努力都付诸流水，整个人几乎都垮了。事情是这样的，那时我才 30 出头，我立志当个小说家，像杰克·伦敦或者汤玛士·哈地那样杰出的作家。当时我满怀雄心壮志，一个人到欧洲去住了两年，过得是最寒酸的生活，然而我发奋著书，终于完成处女作《大风雪》。那个书名取对了，因为它受到的待遇正像风雪夜行人一样凄凉冷落。经纪人直言无隐地告诉我那本小说一文不值，我根本没有写作的才气。我听了这些话，恍恍忽忽走出他的办公室，整个人像挨了一记闷棍，头都昏了。我晓得自己正走到人生的十字路口，必须做一个重大的决定。我该何去何从呢？日子忽忽过去，我花了好久的时间才从混沌中挣醒过来。当时我从没听过“止损原则”的说法，然而回顾以往，我想我的作法与那句话正不谋而合。我的两年工夫并没有白过，至少都是一个高贵的实验，不过事情就到此为止，我要从那里再出发。我又回到老本行，继续教授成人教育班，在余暇时写传记，或者像你现在看的这一类非小说。

你说这样的结果我是不是满意？哦，那不是满意两个字就能够形容的，也许只能说谢天谢地吧？我从不曾再哀叹过自己不能当第三个哈地！

百多年前的一个深夜，当华尔腾湖畔的猫头鹰纷纷夜号时，梭罗执起鹅毛笔，沾自制的墨水，在日记上写下这番话：“一件事的代价都是我所谓生活的总值，或迟或早终要有所交换。”

他的意思是，如果我们用自己的生命多付了代价，那就太不划算了。

而那正是剧作家李伯特和苏利文犯的错误。这两位妙笔生花的剧作家善于创造欢乐的语言和音乐，但是他们却不知如何把剧本中的欢乐引渡到生命上去。为了区区一张地毯的代价，他们可以翻脸成仇，变成一生的不幸。原来苏利文为他们的剧院订购一张地毯，而季伯特看到帐单后却火冒三丈，因为他认为苏利文买得太贵了。他们公开大吵一架，从此以后直到老死，两人

不曾再交谈过只言片语。当苏利文为一出新作完成音乐后，就邮寄给季伯特，季伯特填上词以后再寄回给苏利文。碰到必须共同谢幕的场合，他们就各据舞台的一端，向不同的方向谢幕，这样就毋须相向了。他们不懂得在彼此的恩怨上用到止损原则，因而造成一辈子的遗憾。比较之下，心胸宽广的林肯就明智多了。

在南北战争期间，林肯的一些朋友痛诋他的敌人，林肯说：“你对私人恩怨看得比我重，也许我是看得太轻了，但是我的确不以为斤斤计较于私人的小仇小怨有什么益处。人生在世，把短短的数十年光阴浪费在争吵上未免太不值得了。如果任何人罢手不再攻击我，我必定不计前嫌，往事就此一笔勾销。”

我真希望我的爱迪姑妈能有林肯的原谅襟怀。她和法兰姑爹住在穷乡僻壤，他们的生活很苦，必须节衣缩食才能勉强过活。但是爱迪姑妈喜欢买些窗帘等可爱的小东西点缀家居。当然，这些小小的奢侈品是赊账来的。法兰姑丈是道地的庄稼人，对于账单有着本能的恐惧，所以他就偷偷跑去找店主人，要他不要再让爱迪姑妈赊账。姑妈知道以后，这一气可不得了，足足气了一辈子。我们这些侄孙辈听她说这件事不下十几二十遍，最近的一次是上次我去拜访她时，那个时候她已经 70 几岁了。我忍不住对她说：“姑妈，姑丈那么做的确不应该，可是说真格的，你抱怨了将近半个世纪，难道一口怨气还不能消吗？

他很喜欢笛子，有天他存够了零钱，兴高采烈地进玩具店，把所有的铜板一股脑儿推在柜台上，也不问价钱，拿了笛子就走。他回家后，开开心心地吹着笛子，满心欢喜。可是他的哥哥姐姐发现他付了太多钱，他们大大嘲笑他一顿。把小班杰明都惹哭了。

等到富兰克林长大成人，出使法国后，他还记得他为笛子超付价钱这回事，记忆更深的是当时的懊恼完全抵销了拥有笛子的快乐。

不过到头来，这个小小的经验却不算太贵。“当我长大后，”他说，“走进世界观察人类的行为时，我想我碰到了很多超付笛子钱的人。简而言之，我相信人类绝大部分的悲哀都是源自他们对价值的错估，而因此超付了太多的物价。”

季伯特和苏利文就超付了价钱，爱迪姑妈也是，我也是——在很多情况下。大文豪托尔斯泰又何尝不如是呢？根据大英百科全书所书，托尔斯泰到了晚年大约是全世界最受崇拜的人。无数的朝圣者纷纷涌向他的家乡，只求瞻仰他的丰采，他所说的每一个字都被忠实记录下来，仿佛启示录一般。然而一归结到日常生活，70 岁的托尔斯泰甚至还不及 7 岁的富兰克林。他连常识都没有。

托尔斯泰早先娶了他热爱的女子，夫妻原来过的是只羡鸳鸯不羡仙的生活。然而托尔斯泰夫人妒心奇重，她常常乔装着成农妇，暗中监视丈夫的行动，当然，托尔斯泰受不了这种监视，夫妇便起了冲突。托尔斯泰夫人更是变本加厉，她连自己的孩子都忌妒，甚至会向她女儿的照片开枪，有时她会在地上撒赖，威胁着要喝鸦片自杀，把几个小孩吓得躲在墙角尖叫。

而托尔斯泰怎么办呢？事实上，我不怪他甩家具出气——如果他真那么做倒又好多了，然而他的作法却糟上 100 倍，他偷写日记，没错，是日记，记满了他对妻子的不满，那就是他的“笛子”！他决定让后代的人相信他的无辜，相信一切的错都归于他的妻子。而他的妻子又何以为报呢？可以想见

的，她撕毁他的日记本，一股脑儿烧光了。然后她自己写日记，把丈夫形容成一片天地难容的恶棍。她还写小说，书名就叫《谁的错》，书中的托尔斯泰是恶魔现形，她自己则是殉道者。

这一切又所为何来呢？临了只是把他们的家变成托尔斯泰形容的疯人院。当然，他们这么做有几个原因，而其中一个原因就于他们两人都想在后世读者心目中占得优势。想想看，他们担心的就是我这些自己的事情都烦不完的普通人。你扪心自问，你在乎他们谁对谁错吗？当然不，托尔斯泰的家务事干你什么事呢？而那两个可怜的夫妇却斤斤计较于这些不切实际的虚名，他们都不懂得喊停，都没有足够的估价能力可以说："够了，这件事到此为止，不能再耗下去了！"

我衷心相信，若想获取心灵的平静，顶重要的一点是要学会合宜的价值观。在生命价值的衡量下，我们都应该有一套审慎的界定标准，不要当冤大头，多花了钱还买不到好东西。

无论何时，当你忍不住要花上一笔不算少的代价时，先停一下问自己几个问题：

一、我在烦恼的这件事到底对我多重要？它真值得这些烦恼吗？

二、我应该把"止损原则"定在哪一点，到了那一点我是否就能撒开手，一笔勾销？

三、仔细算计一下，我到底为这支"笛子"付了多少代价？我会不会多付了？

等你把这三个问题一一澄清，也许你就会比较清楚你的打算了。

逝者已矣

撰写这一段时，我常常望向书房的窗口，可以看见花园里摆着的恐龙遗迹石雕。这些石雕是从耶鲁大学的博物馆买来的，馆长说它们是 18 亿年前的痕迹，其实就别说 18 亿年，18 秒前发生的事我们不也无法改变吗？偏偏却有很多人烦恼着为什么不能回到从前。我们或可以修正发生过的事情的后果，然而无论如何我们再也不能走进时光回往那一刻，改变整件事的经过。

只有一个方法能使过去成为有益的事，那就是"前车之鉴，后事之师"，然后就忘了它们。

说着挺容易，但是我自己也不见得就能做到这一点。多年以前，我曾试过拓展我的成人教育班，在全国各地开设分班，投资大笔金钱加强广告和师资教材。我自己忙着教书，无暇也没有兴趣分身去管理财务。我那时太天真了，才会不晓得去找个经理来帮我处理财务问题。

结果大约过了一年之后，我发现了一个冷冰冰的事实：我们没有任何盈余。当我发现事实之后，我原该做两件事。第一、我应该效法黑人科学家华盛顿·加维的精神。他的银行倒闭，他的一生积蓄也尽付流水时，有人问他知不知道自己破产了，他答道："我听说了。"便又回去教他的书。毕生他没有再提过这件事情。

第二件该做的事是：我应该分析错误所在，从中学习宝贵的教训。

但是说句老实话，我既没有做第一件也没有做第二件事。相反地，我只是把自己陷进烦恼丛中，有数月之久，我吃不下睡不着，整天浑浑噩噩。后来我没有在失败中获取教训，只是又重新来起，只不过把规模改小一点而已。

承认自己的愚蠢的确有些难以为情，然而人不都是这样的么？说来容易

做着难。

也许如果我有幸上过布兰温老师的课，就不会犯下这个双重愚蠢的错误了。布兰温是艾伦·桑德斯的高中卫生学老师，艾伦说从那位老师那里，他学到一生都受用不尽的真理。

“那时我才是个十几岁的毛头小子，”艾伦说，“但是我已经烦恼不断了。我常常对自己犯过的错耿耿于怀，当我交出考卷以后，我会彻底失眠，担心自己不能过关，我总是活在过去的时间，不时地希望自己当初能这么做那么做就好了。

“有一天早上，我们到实验室去上课，布兰温老师站在讲台前，讲台边缘放了一瓶水。我们坐下来，全看着那瓶水，不知他葫芦里卖的是什么药。谁知他把手一挥，猛然把瓶子扫到水槽里去，然后告诉我们：‘覆水难收，孩子们，别忘了这个道理。’

“他要我们全聚拢在水槽边。‘仔细看，’他告诉我们。‘水流光了，就算你用全世界也换不回一滴水。如果事先小心一点，也许这瓶水就不会损失，但是现在一切都太迟了，我们只能把它记载下来，然后撒开手，继续做下一件事。’”

那一次小小的示范给我莫大的震撼，严格说起来，甚至比整个中学教育影响我更深。它教会我在能力范围内，尽量保有那些水，但是一旦水流光了，就完完全全把它抛开，不再计较。

有些读者也许对于我老是搬弄这些老掉牙的成语不以为然，什么“覆水难收”，什么“船到桥头自然直”，这些你早就听厌了。我知道，但是我更知道这些格言是千锤百炼的智慧结晶，它们出自人类最宝贵的经验，相传百世，依然是牢固不破的真理。如果我们对这些格言与成语加以应用——而不是嗤之以鼻——我们根本就不需要这本书了。事实上，若是能应用这些格言，大多数人都能过着最完美幸福的生活。问题在于，知识必须应用才是力量，否则只是空谈而已。我不想教给你新的东西，只是想提醒你重新记起你已知道的事情，鼓励你勇于实践罢了。

我一直很欣赏一个报人福瑞德·谢德，他特别善于用崭新的方式诠释古老的真理。有一次他在对一班大学毕业生致辞时说：“你们有谁锯过木头，请举手。”很多人都有过经验。“那有谁锯过木屑呢？”这回没有一个人举手了。

“当然，你们不可能锯木屑……”谢德强调地说。“因为它已经锯过了！而人的过去何尝不如此。当你烦恼已经做过的事情时，你只是在尝试锯木屑罢了！”听完这番话，你能不悚然心惊吗？

伟大的棒球选手康尼·麦克 81 岁时，我去访问他，问他是否担心过输赢的事。

“刚打球时会，”康尼答道，“可是很久以前我就不再那么蠢了，因为那么样对我没有一点好处，你不能拦住已经流去的水。”

似水流年，你拦不住，但是你看得见额上的皱纹，眼底的疲倦。

去年感恩节，我和拳击手杰克·单西共进晚餐，那时他已失去拳王宝座，对他自是一项沉重的打击。“在拳赛中途，”他告诉我，“我忽然发现我已经老了。10 回合终了，我还站着，鼻青脸肿，眼前一片模糊，但是我仍看得见裁判举起对手的手，宣布他是胜利者……我再也不是世界拳王了。我排开群众走回更衣室，沿途有人想握我的手，有些人则热泪盈眶。

在一年后我重登新拳王，但是没有用，我的时代已经过去了。说不伤感不烦恼是假的，不过我试着跟自己说：我不能活在过去，我得面对这个打击，千万不能让它击倒我。”

单西真的做到了。他设法接受了事实，让过去随风而去，然后集中心力考虑将来的事。他致力经营餐馆，忙得没有时间烦恼过去的事。“现在比当拳王的感觉还要好得多。”他安详地说。

单西先生告诉我他识字不多，然而即使如此他却自然实践莎士比亚所说的：“智者不会坐着为他的损失垂泪，而会愉快地起立，寻找减少损失的对策。”

每当我阅读历史传记，研究人们在逆境中的作为时，我常常对他们排忧解难的工夫感到无限惊奇。人类的潜能当真无限，只要你愿意，你就做得到。

我曾经去拜访过星星监狱，最令我惊讶的印象是那些犯人似与普通人一样快乐。我跟典狱长提到这件事，他告诉我，很多犯人刚到监时似乎都充满暴戾之气，但是过了一段时间之后，大多数人都聪明得足以接受现状，尽量苦中作乐。有的人在狱墙内栽花种树时，还会一边哼着小曲，陶然其中。

懂得哼小曲的犯人比我们大多数人都懂事多了。逝者已矣，谁没有伤心的往事、不堪重提的过往呢？问题在于，老是怀抱那些遗憾有什么用呢？拿破仑毕生军戎,打输的仗也不在少数,说不定平均起来我们还比他赢得多呢？谁晓得？

反正谁也挽回不了过去，何不看开些？

总结

规则一：忙碌是福。丰富的行动力是治疗烦恼的最佳处方。

规则二：莫为琐事烦心。别让那些琐碎的杂事侵蚀你的生活。

规则三：利用平均率排除烦恼，问你自己：“这种倒霉事真会发生吗？”

规则四：接受无可避免的事实。如果你知道你的力量或意志无法改变某个事实，就对自己说：“既然如此，只好如此了。”

规则五：对你的烦恼定上“止损原则”。衡量一件事值得多少烦恼——别付得太多了。

规则六：逝者已矣，来者可追。

四、免除批评和责难带来的不快

我双亲的亲身经历

我想诸位已经知道了，我是在密苏里的乡村长大的。那个年头乡下人的生活都很苦，我的父母也不例外，我的母亲是小学教师，父亲在别人的农场打工，一个月的工钱只有 12 元。妈妈不止要亲自裁制我们穿的衣服，也得亲手做洗衣服的肥皂。

我们身边难得看见现金，大概只有一年一度卖了猪以后，才有那么点盈余。我们也把奶油和鸡蛋卖给杂货店，跟他们换些日常用品。一直到我 12 岁，每年的零用钱还不到五毛。到现在我仍记得每年的国庆日时，父亲就会给我一毛钱随便我花，那种豪华的感觉不下于亿万富翁，是我毕生难忘的。

我必须步行一英里路去只有一间教室的乡下学堂上课。冬天的时候，积雪盈尺，我没有厚外套和雪靴，还是得走路去上课。整个又长又冷的冬季，我的脚始终又湿又冰。不过那没有什么好抱怨的，因为我认识的每个人都这个样子。

我的父母每天必须工作 16 个小时，但我们仍然负债累累。因为年年天灾不断，无论我们如何努力，似乎一夕之间都会化为乌有。我最早的记忆之一就是看着河水泛滥，淹没我们的玉米田。年复一年，我们的牲口总会染上瘟疫，我们只好烧了它们。一直到现在，我闭上眼都似乎还闻得到烧死猪的焦味。

有一年洪水没有来，田地收成还好，我们买了一些牛，辛辛苦苦喂大了它们，然而结果却比洪水更惨。那年芝加哥市场的牛价大跌，我们辛苦了一年，居然共赚了 30 元。想想看，一整年的苦心！

无论我们做什么，都是赔钱的事。我还记得父亲买的小骡子，好不容易养了 3 年，到头来得雇人宰了它们，装船到田纳西州去卖掉，卖得的价钱比 3 年前的买价还低，更别说其他支出及人工了！

过了 10 年这种辛苦寒酸的日子，我们非但家无余粮，还欠了一大笔债。我们的地拿去抵押，可是付不出银行的利息。那些银行家来找我的父亲，威胁着要拿走他的地。父亲其时已经 47 岁了，毕生辛劳，换得的竟只有债务和屈辱。他受不了这样的打击，虽然他每天工作得像牛一样，可是他毫无食欲，医生开药给他也没用，他很快就消瘦憔悴了。医生告诉妈妈，父亲恐怕拖不过半年了，因为他已经没有活下去的斗志。我常听妈妈说，每次父亲出门去干活而没有按时回家时，她就会到谷仓去寻一寻，生怕会看见父亲一头吊死在横梁上。有一天父亲去银行，那些人又威胁着要取他的抵押，回家的路上他经过一条河，就下马在桥上站了一会儿，看着流水滔滔，考虑他是不是该一头跳下去，一了百了。

很多年以后，父亲告诉我，当时他之所以没有跳下去，完全是因为妈妈至深无疑的信仰，她相信只要我们敬爱上帝，遵守神的训示，任何灾难都会迎刃而解。妈妈没有错。到最后果然一切事都迎刃而解了，父亲又多活愉快的 42 年，才以 89 高龄含笑而逝。

在那些苦难多舛的日子里，妈妈从不曾忧心过。她把所有的烦恼都化解在祈祷中。每晚临睡前，妈妈会带我们念诵一段圣经，全家人一齐跪在椅前，祈求上帝的爱与保佑。

现代心理学之父威廉·詹姆士任教哈佛大学时，曾经说过：“当然，宗

教信仰是医治烦恼的最佳处方。”

你不必上哈佛也了解这个事实，当年在那块寂寞的密苏里土地上，我的母亲就知道了。即使是洪水和债务也打击不了她的精神，因为她有上帝的支持。

母亲希望我能从事圣职，有一段时间我也认真考虑过去当国外的传教士。后来我去上大学，慢慢地有了一些转变。我研读生物学、哲学和比较宗教学，研究圣经是如何撰写而成的。我开始质疑圣经中揭示的理念，越来越感到困惑。我不知道该相信什么，生命没有了目的，我也不再祈祷。我开始相信所有的生命都是没有计划的偶然，人类存活的目的并不比数亿年前存活的恐龙高贵多少。我觉得人类终有一天会灭绝，就像恐龙一样。科学家不是告诉我们，太阳在慢慢冷却，而只要它的温度低了 10%时，地球上将不再有任何生命现象吗？我不再相信上帝造人之说，这个宇宙清冷无情，一切都是盲目的偶然造成的，没有一个至高无上的主宰在那儿。

这些无穷的秘密无人能解，只有相信与不相信的差别。谁真能解释生命的秘密，宇宙的奥妙呢？人体的功能就是一个深奥的谜，你家里的电力也是，你家墙角盛开的花朵也是，窗外的绿草又何尝不是。通用汽车实验室的怪杰凯特林曾自掏腰包供给一个研究计划，想要解析草为何是绿色的秘密。他宣称如果我们能了解个中奥妙，就有改变文明的能力。

甚至是你车里的引擎也是一个莫大的秘密。通用汽车实验室花费大笔经费，想要找出为什么汽缸的火花一闪，就能发动车子的奥妙，却始终找不出答案。

事实是，虽然我们不了解人体、电力或是汽车引擎的奥秘，仍无碍于我们使用它们的乐趣。事实是，虽然我不懂祈祷和宗教的奥秘，仍无碍于我领受宗教带来的更富足的生活。到了最后，我终于领会圣塔亚那的智慧：“人类生来不是为了解生命，乃是为活在生命里。”

兜了一个大圈子，我又回到宗教——不，不该说是回到宗教，应该是进入了另一个宗教的新境界。我对于头绪纷坛的教派没有兴趣，我只在乎宗教对我的影响，就像我在乎食物饮水或电力对我的影响一样。它们让我能够过得更丰盈更满足的生活，然而宗教的影响远胜这些，它还带来精神上的价值。它给我信心、勇气和希望，抚平所有的烦忧不平，赐给我生命的目的与方向。

法兰西斯·培根说得好：“一点哲学的皮毛把人们的心领向无神论；但是深厚的哲学却把人们的心领向宗教的福地。”

以前人们争辩科学与宗教的冲突，然而现在已经不大听说了。最新的科学——精神病学——教导耶稣的训示，因为精神病学家深知祈祷和虔诚的信仰有助于舒解心理压力。诚如为精神病学家比尔博士所说：“虔诚信仰的人不会产生心理疾病。”

如果宗教非真，生命将毫无意义，只是一场以悲剧收场的闹剧。

几年前，我访问过亨利·福特先生。在我去见他之前，满心以为会见到一个长年在压力之下过活，老态龙钟的人物，没想到当时已 78 岁的福特仍然神采奕奕，而目神色安详，实在不像一手经营那么庞大企业的主持人。当我问他是否有过烦恼时，他答道：“不，我相信上帝已安排好一切事，而且它不需要我的忠告。上帝既已主宰一切，万事到头来都会迎刃而解，各安其位，我又何必多操心呢？”

今天连精神医生都成了传道者了，只不过他们劝我们信教不是为了躲避

地狱之火，而是为了浇灭人们心头的火焰，让人心成一块净土，有机会过着宁静自如的生活，那才真正是宗教的大功德。

是的，宗教是一种复健保身的活动。耶稣是一个反叛者，反叛僵化腐化的宗教形式，他祈求的是为人的宗教，而不是为宗教的人。他少谈罪恶，多谈恐惧，错误的恐惧就是罪恶。爱默生曾说自己是“欢乐科学的教授”，耶稣亦是。

耶稣宣称宗教只有两件事最要紧：诚心敬爱上帝，以及爱人如己。做到这两点的人都是教堂，无论他自己知不知道，承不承认。像我的岳父就是一个实例，他老人家心地慈善，仁爱为怀，然而他不上教徒，他甚至还说自己是无神论者。真是吗？到底是什么让一个基督徒之所以为基督徒？爱丁堡大学神学教授约翰·贝力说得好：“基督徒之所以为基督徒，并非因为他在理智上接受某些理念，也不是因为他认同某种规则，而是他心怀某种精神，参与某种生活的结果。”

威廉·詹姆士晚年在写给朋友的信上说，随着年岁过去，他发现自己“越来越不能离开上帝”。

和詹姆士同感的大有人在，以下就是一个历经沧桑的妇人玛丽的故事，她诉说了一个动人的，而且完全真实的过去，且听她道来：

“在经济萧条期间，我丈夫的周薪只有 18 元。他又常生病请假，那我们连 18 元都没了着落。到后来，我们连房子也没了，欠杂货店 50 元，再加上 5 个嗷嗷待哺的小孩。我去帮人家洗衣赚钱，从救世军的商店那里买来二手衣服给孩子穿。你想那样的日子怎能令人不愁呢？有一天那个我们欠他 50 元的杂货商上门来告状，说我们 11 岁的儿子偷了他店里的铅笔。我知道我的儿子是个诚实敏感的孩子，如今竟然当众被羞辱，我觉得我受到的屈辱比他还深，我简直是不想活了。想想我们忍受的那些苦难，想想将来没有一点点希望，我大概是愁得有点疯了，糊里糊涂关掉洗衣机，带着 5 岁的女儿走进卧室，关上窗户，在窗缝塞紧报纸。小女儿问我在干什么，我答道：‘这里有点风。’然后我扭开房里暖气炉的瓦斯开关，但是没有点火。我和女儿并肩躺在床上，孩子又问道：‘妈咪，这真有趣，可是我们不是才刚起床吗？’我答道：‘没关系，我们再睡一会儿！’然后我闭上眼，听着瓦斯嘶嘶漏气的声音，我永远忘不了那种瓦斯味。

“突然之间，我像是听到了音乐。我仔细一听，原来是我忘了关厨房的收音机。那无所谓，但是音乐一路传来，我刚好听到一段歌词：

‘有耶稣为友是多大的福份，它承担我们所有罪恶与哀伤——把一切都化为对上帝的祈祷，那是我们多大的恩赐——如果没有上帝保佑我们的祷告，人世将有多少崎岖灾难必须忍受！’

“我倾听着那首歌，才领悟到自己犯了多大的错误。我只是独立在打这场苦战，我忘了向上帝祷告。猛然间我跳下床，关掉瓦斯，打开门窗。

“那一天，我竟日垂泪祷告，我不是祈祷上帝的帮助，而是感激它赐给我的一切。5 个健康善良的乖宝宝。我向上帝保证，我再也不会忘恩负义。从此以后，我不曾毁过那个诺言。

“甚至在我们失去了房子，必须搬到一间乡下校舍时，我仍心存感激，因为上帝仍赐给我们一个聊蔽风雨的地方。我感谢上帝，事情没有恶化下去。随着经济萧条渐渐过去，我们也存了一点钱。我在俱乐部当女侍，还兼差卖丝袜，我的孩子们半工半读，现在都已长大成人，成家立业，我也多了三个

可爱的小孙子。每当我想起从前那一段差点走上绝路的日子，我就格外感激上帝即时唤醒我。现在我一听到有谁想不开，心里就着急。千万别做傻事呀！最黑暗的时辰不一会就过去了，接着就是将来，永远都有希望的将来！”

平均算来，在美国每隔 35 分钟就有一个自杀的人，每隔 120 秒钟就有一个人发疯。其实只要归依宗教的安慰，绝大多数的悲剧都是可以避免的。

就如威廉·詹姆士所说：“信心是人类赖以生存的动力之一。一旦信心瓦解，人也就跟着崩溃了。”

印度圣雄甘地也曾说过，如果不是有祷告的力量支撑他，他早就垮了。

许多人都有相同的经验，前面说过，家父若不是因为家母的信念，也许早就跳河自杀了。人生有许多苦战是不能孤军奋斗的，如果不能仰赖更高的引导与支持，有多少人将无法应付自身的压力呢？

人力有限，终有用尽的时候，许多人在绝望之余，只有转向上帝，寻求它的支持。但是何必非等到绝望的时刻呢？何必非等到星期天呢？我的习惯是经常利用星期六下午到空教堂去静坐一会。每当我觉得自己太匆忙时，就会提醒自己等一会儿，不要那么急，给自己一点时间，从容思考，这时我就到教堂去，闭上眼睛默默祷告，再睁开眼时心思已沉静下来，思虑也变得更清晰敏锐。如何，你想不想试试这个方法？

在我撰写本书的过程中，我收集了不少宗教拯救个人的实例，这里是一个典型的故事。故事的主人翁原是一名失败的图书推销员，如今他已自立门户，事业卓然有成。让我们听听他的说法：

“22 年前，我结束私人律师事务所的业务，去一家法律图书公司担任推销员，我的工作主要是卖套书给各大律师事务所和开业律师。

“我受过严格的职前训练，加上我本身的专业背景，自信应该攻无不克才对。在拜访客户之前，我也都先对他的背景做过一番调查。一切似乎都很好，但是我不晓得毛病出在哪里，我就是拿不到订单。

“无论我再如何使劲，效果还是不彰。慢慢地，我失去了信心，我变得害怕去拜访客户。进去客户的办公室之前，我必须先在走廊上踱过十几二十分的步才有勇气推门而入，而仍心存侥幸，希望办公室里面没有人！

“最后上司警告我，如果我的业绩没有起色的话，最好准备另谋出路了。回到家里，妻子等着要钱家用，孩子张大眼睛看着我，尽是一张嗷嗷待哺的小嘴。我却不知怎么办才好，我已经走到绝路了。从前的生路已断，如今的事业岌岌可危，我穷得甚至没钱付出差的旅馆费，没有钱买车票回家。就算有车票，我也不能像一只斗败的公鸡一样回去。在心力交瘁之余，我回到旅馆房间，相信自己再也无路可走，可怜我甚至没有钱吃晚餐。就在那一晚，我才深切地体会到为什么人会绝望地跳楼自杀。如果我有那个勇气的话，大约也跳下去了。我试着想像生命的目的，生活的远景，但是我什么也看不见。

“既然无人可以求援，我只有转向上帝。于是我开始祷告，祈求上主赐给我一线光明，带领我走出这一片绝望的黑暗地。祷告完了后，我张开眼，看见床头柜上放了一本圣经。我打开那本圣经，阅读那些美丽清明的字句，仿佛看得见耶稣基督是如何安慰了一代又一代的寂寞伤心人，让他们得着心灵的平安。

“说是奇迹也罢，我的确从中得着了心灵的平安。所有的烦忧疑惧都一扫而空，化成新的勇气、希望以及必胜的信心。”

“虽然口袋仍是空空如也，我却很快乐。那一夜我睡得很安稳，梦都不

做一个。

“第二天早晨，我等不及客户的办公室开门，已经在门外候教。上班时间到了时，我迈着稳健自信的步伐，走向我的客户，安然愉快地说：‘早安，史密斯先生，我是全美法律图书公司的销售代表。’

“‘你请坐！’他笑着答道。‘很高兴见到你。’”

“那天我的销售量突破了以往的记录，业绩好极了。回旅馆途中，我觉得自己像个凯旋归来的英雄，是一个全新的我。可不是吗？我有了新的充满信心的心理态度，整个人的确焕然一新，和从前判若两人。从那时起，我的业绩蒸蒸日上，我再也不曾为订单烦恼过。

“那个可纪念的一天是我新生的日子。虽然我的处境和从前一样，但是内心却有某种重大的改变。我突然发觉了我和上帝的关系。孤军奋斗的人容易被击败，然而与上帝同在的人是打不败的。我知道，我自己就是过来人，亲身印证了这个道理。”

“你们祈求，就给你们。寻找，就寻见。叩门，就给你们开门。”

贝德太太在面临生命的大悲剧时，她也发现了祷告的力量，她的祷辞是：“哦，主呀，请依你而不是依我的令而行。”

“一天晚上，我们的电话铃响了，”她在给我的信上这么写道。“它足足响了 14 声，我才有勇气拿起听筒。我知道那一定是医院打来的电话，只是我不敢听他们要告诉我的事。我怕我们的小儿子真的没救了。他得了髓膜炎，医生说已经侵蚀到脑部，如果变成脑瘤，那就凶多吉少了。那通电话通知的正是我最害怕的事，医院方面要我们立刻赶去。

“也许你可以想像我和丈夫等在候诊室的心情。别人都有他们的孩子，为什么独独我们空着手坐在这里，耽心我们的小宝贝再也不能回到我们的怀抱？当我们走进医生的办公室后，大夫脸上的表情让我们的心就先寒了一半，而他说的话更是令我们夫妇心为之碎。他说我们的宝宝只有四分之一的活命机会，如果我们认识其他医生的话，最好是另请高明。

“回家途中，我先生一拳击在方面盘上，对我说：‘贝蒂，我不能这样就放弃宝宝！’你见过大男人哭的样子吗？那并不是愉快的经验。我们在路旁停车，谈了一会儿，终于决定到教堂去祈祷。如果上帝要带走我们的宝贝，我们愿意服从它的旨意。我跪在圣坛前，泪流满面，哽声祈祷：‘请依你而不是依我的令而行。’

“吐出这句话以后，我就觉得好多了，一种新的宁静缓缓抚平心情。那一夜，我得以睡得沉稳安熟。几天以后，大夫又打电话通知我们，说宝宝已经安然度过险境。感谢上帝，我们直至今日仍保有一个活泼可爱的小顽童。”

我知道有些人以为宗教是妇孺及传教士的专利，他们以其获立战斗的男性气概自豪，殊不知今日最富于男性气概的知名人物有很多都是每日祈祷的人。像拳王单西就告诉我，他在三餐和临睡前一定要祷告，出赛的时候，每一回合前他也一定要祷告。“祷告赐给我战斗的勇气和信心，”他如是说。

祷告也赐给贝德将军的勇气和信心，让他在冰天雪地的寒极地带熬过了 5 个月。南极的气温低于华氏零下 82 度，他整个人困在冰夜之中。最可怕的是，他发现他的炉子竟然会漏气，逃出去会冻死，不逃很可能会被毒死。求救吗？最近的救援在 123 英里外，得花上好几个月才走得到。他试着修理炉子，可是没有成功，瓦斯的毒气常常让他就在睡铺上晕过去，他想着说不定真有一天早上他就醒不过来，尸体会被埋在重重积雪之下，在这个荒凉的无

情的冰寒大地上。

他如何得救的呢？有一天在绝望之余，他取出日记本，试图写下他的人生哲学。“人类在宇宙中并不孤单，”他写道。他想到天上的星辰，天体的运行，想到即使在这个荒寒的地区，阳光终也有闪亮的时候。然后他又写道：“我并不孤单。”

即使在世界的尽头一个漆黑的洞里，他也并不孤单。体会到这一点以后，贝德便算是得救了。“我知道它救了我，”后来贝德写道，“人的生命泉源不会枯竭，许多深埋的力量不曾翻动过。”贝德学会翻动这些力量，并且使用它们。他的秘密就是转向上帝。

冰天雪地可以学到的事，寻常人生里也可以体会。保险经纪商亚诺先生就诉说了一个这样的故事：“8 年前一个夜里，我锁上屋子的前门，心中想着那是我最后一次锁它了。我开着车子往河岸驶去，我是去找一个葬身之地，因为我失败了。

“一个月前，我的电器生意宣告倒闭，家里我的母亲正在垂死边缘，妻子正怀着第二个孩子，医生的账单厚厚一叠在那里。我们在创业之初，已经把所有能抵押的东西都抵押了，甚至还借了一笔债款。而现在，一切都已成空，我受不了这种打击。我只好去跳河。

“我开了几英里远，然后走到河岸上，开始像个孩子一样，痛哭失声。眼泪都流尽之后，我才认认真真地思量整个处境——不是光像没头苍蝇般地烦恼，而是确确实实地思考。我的境况到底有多糟？真的没有救了吗？我能不能够设法让它好转？

“就在那时，我决定把全部的问题交给上帝，求他处置。我虔诚地祈祷，就像那是性命攸关的事一样——而那也的确是的。然后奇怪的事情发生了。当我把问题交给更高超的力量时，我立刻觉得心情异常地平静，仿佛心上卸下一块巨石。过了一会儿，我又开车回家，上床去睡了一夜好觉。

“第二天醒来后，我觉得自己充满信心与斗志。那天我去一家百货公司，应征电器部门的销售工作。我认为我会获得那份工作。我真的被录取了。从此我的事业就很顺利，直到战争爆发，公司歇业，我又改行推销寿险——仍然是在上主的引导之下。那是才 5 年前的事，我的全部帐单都付清了，我有一个和乐美满的家庭，新车新房，而且事业一帆风顺。

“回首前尘，坦白说，我很庆幸当初自己会绝望到想跳河，因为是那个悲剧指引我寻觅上帝的支柱，从此才得享平静安宁与自信。”

当你忧愁烦恼之际，何不试试上帝的力量？为什么不呢？诚如康德所说：“我们信仰上帝是因为我们需要这样的信仰。”

就算你不信教，就算你是最异端的怀疑论者，祷告也能帮助你。不要不相信，因为那是非常实际的事情。谈到实际，我想祈祷的确可以满足最基本的三种心理需要，不论你信仰的是哪一种宗教都一样：

一、祷告帮助我们把烦恼的事情形诸具体的语言。我们在前面已经谈过，如果难题模糊不清，我们根本就无法处理它。就某个角度来讲看，祷告很难把我们的问题形诸笔墨。如果我们有问题想要求援——即使是向上帝求援——我们就得把它说出来。

二、祷告有一种分摊责任的感觉，让我们相信自己不是孤单的。很少人能够单独承受沉重的压力，而有些时候，有些问题是连最亲密的亲友也难以启齿的。此时祷告就是最好的方法。心理医生告诉我们，有话最好不要闷在

心底，而当我们不能告诉别人时，总可以告诉上帝的。

三、祷告可以化思虑为行动。任何人在日复一日地祷告某些事情时，总会对他产生影响，刺激他去实践。

好，现在你何不合上书本，走进房间，跪下来虔诚地祈祷，敞开心扉，让上帝帮助你卸去心头的重担呢？生命的路崎岖难行，越到险处，越是觉得孤单无助。只有心中有信仰、有扶持、有上帝同存，我们才走下去，无忧亦无惧。

盛名之下的不公平责难

1929 年，美国教育界发生一件耸闻的大事，全国各地的有识之士纷纷涌向芝加哥，为求亲见这件大事。就在几年前，一个名叫罗勃·哈金斯的小伙子好不容易半工半读念完耶鲁大学。8 年之后的今日，他就要就任美国第四大的芝加哥大学校长，年方 30。不可思议！老一辈的教育家摇头慨叹。批评责难像潮水般从四面八方涌来，他少不更事，他毫无经验，他的教育理念幼稚可笑。连报纸都加入了攻击的行列。

他就任当天，一个朋友对他的父亲说：“我看见今天的报纸上有对令郎的强烈批评，措辞非常激烈，您有什么感想吗？”

“的确骂得很凶，”老哈金斯说。“不过树大总是难免招风嘛！”

没错，树越大，越招风。人物越显赫，别人就越喜欢骂他。温莎公爵 14 岁时去上海军学校，有一天一个海军军官发现他在哭，就问他出了什么事。起初他不肯说，后来逼不过才吐露实情，原来他挨了几个学长一顿好揍。学校当局马上召集全体学生，向他们解释说，王子并没有抱怨，不过当局想知道，为什么王子会被单挑出来受这种粗鲁的待遇。

好说歹说了半天，那几个打人的学生才坦白说，等他们日后成为海军将领时，他们希望能跟别人说，想当初他们连国王都揍过。

所以，当你饱受批评责难的时候，记住一点，很多人之所以骂你是因为这样可以抬高他们的身价，也可能是因为你的作为受到别人的瞩目。有些人特别喜欢攻击成就比他们高、书读得比他们多的人，从中可以得到一种恶意的满足。举例来说，在我撰写本章时，我接到一封攻击救世军的创办人威廉·布斯将军的信，信中指控布斯将军假公济私，侵占募捐所得的 800 万公款。当然，这些指控都是无中生有的事，问题在于写信的人要的不是真实，而是侮辱那个比他高的人的快感。我把那封信丢进字纸篓，衷心感谢那个人不是我的朋友。他的信并没有告诉我任何有关布斯将军的事，却让我分明地见到他的心性。是叔本华说的：“下流的人喜欢从伟人的错误中寻找乐趣。”

你大概不会认为堂堂耶鲁大学的校长是下流人物吧，但是从前有一届耶鲁大学校长提摩西·威特却以攻讦总统候选人为乐。这位校长大人警告世人，如果那个候选人当选总统，则“我们的妻女都将沦为合法娼妓，世风日下，道德沦丧，国家前途尽毁于一旦之间。”

听起来像在骂希特勒，不是吗？不过这些话骂的不是希特勒，而是汤玛士·杰弗逊。哪个杰弗逊？不是那个起草独立宣言的杰弗逊吗？没错，不折不扣，正是那个不朽的杰弗逊。

你想还有哪个美国人会被安上“伪君子”、“骗子”、“比杀人凶手好不了多少”的名目？有幅报纸的漫画画他站在断头台前，头顶一把钢刀闪闪发亮。每当他骑马经过街市，群众都争相谩骂嘲笑。你说是谁？乔治·华盛

顿，美国国父。

但是那都是很久以前的事了，说不定至今人性多少有了进步。你这样认为吗？成，再让我们看看北极探险家贝利将军的故事。贝利费尽千辛万苦，好不容易完成探险北极的壮举。几次三番他都差点饿死冷死，后来还因为脚趾头冻得太历害，有 8 只必须切除。是如此艰辛一段历程，几乎快把他逼疯了。而他在华盛顿的上司却火冒三丈，因为贝利把他们的风头都抢尽了。所以他们指控他滥用经费，在“北极地区无所事事地四处游荡”。他们也许真的相信，是如此，因为只要你愿意相信，你就不可能不相信。所谓欲加之罪，何患无辞！他们全面抵制贝利将军的行径，最后非得麦锡尼将军亲自下令，才保住贝利在北极的冒险生涯。

如果贝利是在华盛顿做文案工作，你想他还会遭受围剿吗？可以想见的，若是他不是那样锋芒毕露，也没有人会妒忌他了。

说起葛兰特将军的故事，比贝利将军还要惨。1862 年，葛兰特打赢北军的第一场胜仗，一夕之间他成为民族英雄，连遥远的欧洲都耳闻他的丰功伟业。而就在 6 个星期之后，葛兰特将军被捕，被迫交出兵权。英雄末路，惟垂泪而已。只为功高震主，就连战场上出生入死的苦劳都化为乌有了。

不遭人嫉是庸才。平心想想，有的时候不公平的责难其实正是变相的赞美，也许那样你就比较能够看开了。

面对批评，撑开你的保护伞

我曾经造访过当代最富色彩的海军将领史麦迪·布特将军，他挨过的骂如果全集在一起，大概可以写成一套骂人的百科全书了。

据他告诉我，年轻的时候他很介意别人的批评，总希望在人人的眼中都留下好印象。那时就算一点无伤大雅的批评，都会令他耿耿于怀老半天。不过他又说，在海军磨了 30 年下来，把脸皮都磨得刀枪不入了。“我挨过的骂可就多了，”他说，“什么猪狗不如，狼心狗肺，呵，再难听的话我也听过。你问我会不会介意？哼，现在我听到有人在骂我时，我甚至不会转头去看开口的人长得是圆是扁！”

也许布特将军是太不把批评当一回事了。你可以说他的脸皮太厚，但是很多人的脸皮却又着实太薄了一点。很多年前，有个太阳报的记者来参观我的成人教育班的示范班，后来在报上撰文讽刺我。我看了报纸之后怒不可遏，认为那是最大的人身攻击，便立刻打电话到报社去抗议，要求他们刊登事实，而不只是讥诮而已。我骂他们这种作法太伤报格了。

时至今日，我对当初自己的反应只觉汗颜。现在我了解了，买那份报纸的人有一半不会注意到那篇文章，另外看过的那些半数也只当它是茶余饭后的消遣而已，看过就算数，没有人会记得它多久。

现在我晓得了，别人才不会注意你注意我，注意人家怎么说我们。他们心心念念，想的都是自己。他们宁可关心自己一点皮毛之伤，也不会在意你我的死活。我们只是一些不相干的其他人而已。

就算我们被骗、被诬、被最亲密的朋友出卖，也请不要自怜自伤。让我们提醒自己,耶稣的际遇不正是如此吗？它的 12 个最亲密的门徒中有一人为了一点钱就出卖他，另一个在神有难的时候遗弃他，甚至三次发誓说他不认识耶稣。比较之下，你想我们还应该相信自己是天底下最冤枉的人吗？

许久以前，我就发现一件事，虽然我不能禁止别人对我的不公平责难，

但是我却可以决定要不要让那些不公平的责难困扰我。

说得清楚点：我不是在鼓吹你漠视所有的批评，你别误会我的意思，我指的是那些不公平的批评。我曾问过第一夫人爱琳娜·罗斯福是如何对付那些纷乱不实的批评，她说从前她是个很害羞的女孩，非常介意别人的意见。后来她去问一个姨妈："贝蒂阿姨，我很想这么做，但是我又怕别人会批评。"

老姨妈温柔但坚定地说："不要介意别人的看法，只要你心里知道这样做没错就好了。"罗斯福夫人告诉我，那句忠告让她一生受用无穷，尤其是在她入主白宫后，对她帮助更大。她告诉我，没有人能够不受任何批评，"只要你心里知道自己做得没错就好了，因为无论你怎做都会有人说话，这样做也不对，那样做也不对，那又是何苦呢？"

我也造访过华尔街的银行家马修·布鲁斯先生，他是否受过批评的困扰，他答道："有的，年轻时候，我很介意别人的批评。那时我总是希望属下认为我是十全十美的老板，如果他们不以为如此，我就耿耿于怀。我会讨好第一个站起来反对我的人，但是我迎合他的举动常常正触怒了另一个人。等到我再迁就这个人时，又会惹起其他人的不满。最后我终于发现了，我越想迎合他人，减少对我个人的非难，越容易树立新敌。我总算想通了，人生在世，没有人能不沾染一点非难，我还是趁早打消当圣人的念头吧！从此以后，凡事我都尽力而为，然后张开一把心灵的保护伞，躲开非难的雨滴，别让它沿着我的脖子滑落，湿透全身。"

乐评家狄恩·泰勒做得更彻底：他让雨滴滑落脖子，然后引以为乐。他在电台担任乐评期间，有一回一个女子写信来，骂他是"骗子、叛徒、恶棍、毒蛇"，泰勒先生述及这段往事时说："我想她可能不喜欢我的说法。下个星期的广播中，我把她的信念出来，几天后又收到同一个女子的来信。这回她的意见仍然不变，我还是'骗子、叛徒、恶棍、毒蛇'。"有这种接受批评风度的人怎能不令人赞赏呢？我们欣赏他的涵养，更欣赏那份可爱的幽默感。

也许应付批评的最佳典范该推林肯总统才是。南北战争期间，国事艰难，林肯若不是有一套应付批评之道，只怕不等战争打完，他已经先垮了。他应付批评的那一段话已成了经典之作，麦克阿瑟将军把它当作座右铭，邱吉尔也当它是处世箴言，高挂在自己的书房墙上。林肯是这么说的："别说是回答，就算是我试着去听每一句攻击我的话，那么这里早就可以开店，改做别的营生去了。我只能做到我所知道的最好的地步，尽力而为而已，而且我将坚持到底。如果临了证明我是对的，那么所有反对我的意见都无关紧要了。如果证明我是错的，那么就算有一打天使宣称我是对的，又有什么差别呢？"

下一次你再为别人不公平的责难生气烦恼时，记得只要心头把得定就好，凡事尽力而为，再撑开你的保护伞，不要被那些风言风语淋湿了。

勇于自己承认错误

我的私人档案柜里有一份特别的卷宗，内容都是"我做过的傻事"。有的时候，我会口述这些事交秘书记录，不过也有时某些事委实傻得太厉害了些，我都不好意思说出口，只好自己动手记下来。

如果我够诚实，这样的卷宗恐怕早就必须成立专柜了。就像3000年前所罗王说过的话："我当过傻瓜，犯过无数错。"

每当我翻阅这份卷宗，重读自己对自己的按语时，就像有一面镜子摆在

那里，让我看清自己的真相。

以前我把错都归在别人身上，但是现在我晓事了些，知道归根结底，我要对自己的不幸负大部分责任。很多人在年事渐长之后，都会逐渐体认这个道理。“只有我自己，”拿破仑被放逐之后说，“必须为我的没落负责任。我是我自己最大的敌人——我所有不幸的根源。”

让我告诉你一个善于自我评价的人的故事。他名叫郝威尔，是美国金融业举足轻重的人物，拥有多家国际性的关系企业。他出身不高，受的教育有限，后来之所以有那么杰出的成就，完全因为他个人的努力，而且是得法的努力。

“我养成一个习惯，每天都要把当日的每个约会记录在记事簿上，”郝威尔先生向我解释他成功的秘诀时说道，“周末晚上家人都不会为我安排任何节目，他们知道那是我自我检讨一周工作的时间，晚饭过后，我就回到书房，翻开记事簿，仔细思考那一个星期经过的大小约会。我会深切反省：我哪里做错了？我应该如何改进自己的表现？那次经验中我学到什么教训？有的时候，检讨的结果会令我非常沮丧，我简直不相信自己会那么愚蠢。当然啦，年岁渐长，蠢事就越做越少了。而时间也充分证明，这种自我分析检讨的方式对我个人帮助极大。”

也许郝威尔先生是师法富兰克林先生，差别只在于富兰克林并不等到星期六，他每晚都会进行严格的自我检讨。他发现他有 13 项严重的缺点，诸如：浪费时间、与人争辩、为无关紧要的小事烦心等等。他知道除非自己能改善这些缺点，否则一辈子都不会长进。于是他决定每个星期对付一项缺点，每晚记载成效，等到下一周他再对付一点坏习惯。这场仗他打了两年！

难怪他会变成美国最有影响力的人物之一。

平庸的人会为了别人一个批评就大动肝火，只有智者懂得从批评他的人那里学习进步。惠特曼是这么说的：“你从对你好、称赞你、支持你的人那里学到东西了吗？你从对你不好、责骂你、反对你的人那里学到东西了吗？”

与其坐等敌人来批评你，你何不主动出击，先当自己最严厉的敌人呢？让我们赶在敌人有机会说话之前，先弥补自己的缺点吧。达尔文正是这样做的。当他完成不朽著作《物种起原》的初稿时，他了解这本书一出版，势必惊世骇俗，引起卫道之士的强烈攻击。所以他先当自己的批评者，又花了 15 年的时间检查资料，质疑书中的论点，批评他的结论，务求精密详实。

如果有人骂你是该死的傻瓜，你会怎么着：大发雷霆？反唇相讥？让我们来看看林肯的做法：林肯的陆军部长史丹顿就曾骂过他是该死的傻瓜，因为林肯为了讨好某个自私的政客，就签署一道命令转移某些兵团。史丹顿拒绝执行该道命令，还大骂林肯竟然会有这种命令，简直是该死的傻瓜，有人忙不迭地去报告总统，而林肯却平静地说：“如果史丹顿说我是该死的傻瓜，那么我一定是，因为史丹顿一向是对的。我得过去看看到底是怎么一回事，我究竟错在哪里。”

林肯果真去找史丹顿，史丹顿让他知道那道命令的确错得离谱，林肯就撤回了。林肯真是服善之人，只要批评是出于善意，言之有物，它的作用比赞美还要大。

我们都应该接受善意的批评，因为人非圣贤，孰能无过，而且往往是错的时候比对的时候多。爱因斯坦就说过，百分之九十九的时间他的结论都是错的！

敌人的意见常常比我们对自己的看法中肯得多。可是我一听到有人在批评我时，连批评的内容还没搞清楚，就本能地要替自己辩护。人总是喜欢听好听的话，所谓忠言逆耳，不管有没有事实根据都一样。我们是感情的动物，理智一碰到感情，就像冰逢烈火，刹时就可以溶解到涓滴无存。

然而有些东西是需要学的，学着谦虚，学着聪明，学者不要急着为自己辩护，学着对自己说：“如果那个人知道我所有的缺点，他的批评就不会那么温和了。”

前一章我讨论过碰到不实的批评时该怎么办，这里再给你出个主意：当你听到自觉不得当的批评而发怒时，不放歇口气，跟自己说：“待会儿……我本来就不是十全十美的人，连爱因斯坦都说他有百分之九十九的时候都是错的，我敢说自己比他好吗？说不定这个批评真的很有道理，我是不是应该仔细想想，如果真有道理，那我该心存感激才对呀，因为只有这样我才能改进连自己都没有看到的缺点。”

传播公司总裁查理士·路克曼为巴伯·霍伯制作节目，一年要花百余万元。他从不看赞美节目的信件，批评的信倒是封封过目。他知道可以从中学到一些东西，改善一些缺陷。

福特公司也有相同的作法，公司鼓励员工尽量批评内部的体制，综合起来，就成了改进公司状况的最佳指南。

我认识一个卖肥皂起家的商人，他也是主动要求别人批评他的人。他刚开始推销肥皂时，生意很差。他担心会丢了差事，又不明白为什么生意不好，品质和价钱似乎都没问题，那么毛病想必是出在他身上了。每当他推销失败时，他就沿着街道走下去，一路检讨自己，是不是说话太含糊？是不是态度不够积极？有的时候他干脆回去问那个客人：“我不是回来求你买我的肥皂，而是想请你给我一点批评。能不能请你告诉我，刚刚我向你推销肥皂时，有哪里不对？你的见识比我高，事业比我成功，据你看我到底错在哪里呢？请你尽管说，不要保留，我知道这一定会对我自己有好处的。”

就用这种态度，他赢得无数朋友，也获得无数宝贵的忠告。

你知道他后来怎样了吗？现在他是全国属一属二的肥皂公司老板，也是全美排名十五的大富翁。

只有杰出的人物才能自我检讨，勇于服善。你想你是他们之中的一分子吗？下一次再听到别人的批评时，别急着跳脚，先想想他的话有没有道理。有道理的话，你应该高兴；没道理的话，那更不值得生气了。

总结

规则一：不公平的批评常常是变相的赞美，意味着你已引起别人的艳羡。别忘了老话说的：不遭人嫉是庸才。

规则二：凡事尽力而为，然后撑开心理的保护伞，别让风言风语淋湿自己。

规则三：让我们当自己最严格的批评家，在自己见不到的地方更要衷心欢迎别人建设性的善意批评。

五、避免疲劳，排遣无聊

给每天增加一小时

你说我为什么要在一本讨论如何摆脱烦恼的书里讨论预防疲倦的办法？理由很简单，因为疲倦最容易引起烦恼。平常的医科学生都可以告诉你，疲倦会降低身体对疾病的抵抗力，也就是说，人累的时候格外容易生病。而心理医生也会告诉你，疲倦同样会降低感情对烦恼恐惧的抵抗力。所以预防疲倦有预防烦恼之效。而预防疲倦的无上心法是：常常休息，疲倦之前就休息。

为什么说它是无上心法？因为人非常容易疲倦。美国陆军经过多次试验，发现即使是受过严格军事训练的年轻人，如果每行军一小时能有 10 分钟休息，就能支持得久一点。你的心正像美国陆军一样有为，负责每天输送足够的血液流通全身，维持身体的正常功能，而这样沉重的工作量它得做个七八十年，甚至上百年，可怜的心脏怎么受得了呢？关于这一点，哈佛医学院的坎农博士解释说：“大部分人都以为心脏是全天候工作，没有休息时间。事实上，在每一次收缩之后，都有一定的休息时间。按照正常的每分钟心跳 70 次的频率来算，24 小时内心脏实际只工作 9 个小时，平均起来，它每天整整休息了 15 个小时。”

二次大战期间，邱吉尔以六七十岁的高龄，仍能每天工作 16 个小时，日理万机达数年之久。这是相当惊人的纪录，你知道他有什么秘诀吗？他每天早晨在床上工作到 11 点钟，看报告、口述命令、打电话，以及召开重要会议。午饭后，他又午睡一小时。黄昏时他再睡两小时，直到 8 点钟吃晚饭才醒来。他没有消除疲劳，他不必。他是索性先预防它。因为他常休息，所以有足够的精力熬到午夜。

老洛克菲勒也缔造了两项惊人的纪录。他是当时世上最富有的人，而他也活了 98 高龄。怎么可能呢？理由之一当然是他有长寿的体质，另一个理由是他每天中午要在办公室睡半个小时的午觉，就躺在沙发上——连总统之尊也不能在他午睡时打扰他。

乔瑟村在《为何疲倦》一书中指出：“休息并不是一事不做。休息其实就是修理。”即使只是短短 5 分钟的小憩，这种修理之后新生的力量已足以预防疲劳。棒球选手康尼·麦克也告诉过我，如果在赛前不让他睡个觉，整场球赛他都会无精打采。可是就算只睡 5 分钟，他也能生龙活虎撑完全场。

我问罗斯福夫人，她如何应付紧凑的白宫行事表。她说她习惯在会客或演说之前，先坐在沙发上闭目养神 20 分钟左右。

最近我去访问过名演员吉尼·亚特，当时我注意到他的化妆室摆了一张行军床。“每天我都要躺下来，”他向我解释，“在每场表演之间睡一个钟头。我在好莱坞的时候，每天也都随时利用时间休息 10 分钟，一整天的精神就会好很多。”

爱迪生把他无穷的精力与耐力归功于无论何时想睡觉他就睡得着。

我也曾在亨利·福特 80 大岁前夕访问过他，很惊异地发现他老当益壮，气色非常好。他的秘诀就是：“能坐的时候绝不站立，能躺的时候绝不坐。”

现代教育之父何瑞斯·曼因也有这种习惯。在担任大学校长期间，他习惯躺在沙发上会晤学生。

我就劝过一个好莱坞的电影导演使用类似的方法。他名叫杰克·夏特克，几年前来找我时，神容憔悴，一副透支太多体力的样子。他说他试过各种药

方，可是都无效。我建议他每天休一个假。怎么做呢？每天和属下开会时，不妨轻轻松松躺在沙发上。

两年后再看见他，他说：“奇迹发生了，至少我的医生是这么说的。以前我在和其他人讨论时，总是硬板板地坐在椅子上，现在我都躺在沙发上，舒舒服服地开会讨论。我觉得好多了，每天多增加两小时的工作量，而且不感到疲倦。”

当然，上述的方法未必对你适用。如果你是小职员，自然不能在开会时跟老板平坐平躺，不过你还是可以利用午睡时间好好休息一会儿。如果能回家吃午饭，顺便小睡 10 分钟，那就更好了。

再退一步说，就算没有办法午睡，利用晚餐前睡一个钟头也大有好处。在六七点钟时睡一觉，再用晚上 6 个钟头的睡眠，全部 7 小时的睡眠抵得上一觉到天亮的 8 小时，你就等于多出一小时清醒的时间。

一个纯靠体力的工人如果多一点休息，就能多做一点工作。贝勒汉钢铁公司的管理工程师弗德瑞克·泰勒做过一个实验：他发现工人一天搬了 12 吨半的生铁就累得筋疲力尽了，于是他做一番科学研究，参考过所有疲劳因素，然后宣布工人每天的工作量不应该是 12 吨半的生铁，而是 47 吨。他认为他们应该有四倍的工作量，而仍不觉得太疲倦才对。当然，口说无凭，必须拿出证据来才算数。

泰勒找了一个工人施密特，要他定时工作，旁边有人提醒他：“现在搬起生铁上路……现在休息……现在上路……休息。”

结果呢？别人仍然搬 12 吨半的时间内，施密特搬了 47 吨。此后公司根据这个原理安排工人的作息，果然增加不少工作效率。这就是赶在疲倦前先休息的好处所在，让你没有疲备的机会，而你每一天也可以增加一小时的清醒时间呢！

人为什么会疲倦呢？

让我先告诉你一个语不惊人死不休的事实：单是心智工作并不能让你疲劳。听起来好像是有点荒谬，但是几年前，科学家曾做过实验，想知道人脑可以支撑多久不觉得疲劳。没想到结果令他们大感惊奇，他们发现血液经过活动中的大脑时，一点也不疲劳！而如果你抽取劳力工人的血液，会发现它充满了“疲劳毒素”和其他疲劳产品。换了是抽取爱因斯坦的血液，即使是在他工作了一天之后，也看不见疲劳毒素。

在大脑的工作范围内，它的效率从开始到结束都是一样的。大脑不会疲倦。那么你为什么会疲倦呢？

精神病学家认为人的疲劳是因他的心理态度产生的。英国最著名的精神病学家海华德医生说：“疲劳的主要原因出自我们的心理态度，纯粹因为肉体而引起的倦怠并不多见。”

美国另一位精神病学家布利尔医生甚至更进一步，“健康的伏案工作者之所以会疲劳，百分之百是由于心理的因素，也就是我们所谓的情绪因素。”

到底是什么情绪因素使伏案工作者疲劳呢？喜悦？满足？不，当然不是！只有无聊、憎恶、无力感、烦恼等等情绪才会打击这些伏案工作者的士气，减少他的工作绩效，让他头痛欲裂地回家去。对，因为情绪造成心理紧张，你才会疲惫。

首都人寿保险公司在公司的宣传册子上提到疲劳时说：“辛苦的工作本

身引发的疲劳，只要饱餐一顿，好好休息就可以恢复精神了……烦恼、紧张和沮丧才是疲倦的三大主因。当你归疚于劳力或劳心的工作时，事实上这三种情绪现象常常才是真正的罪魁祸首。记住一件事：紧张的肌肉就是在工作的肌肉。放轻松点，把精力储存下来，用在更重要的事情上吧！”

现在就暂停一下，且想一想，你在阅读这些字句时，是否沉着一张脸？你的眼睛酸涩紧张吗？你是不是轻轻松松坐在椅子上？还是硬撑着肩膀？你脸上的肌肉紧张吗？除非你全身都松弛下来，否则就在这一会儿，你就在制造肌肉紧张。也就是在制造疲倦！

为什么我们在从事心智工作时会制造不必要的紧张呢？乔瑟林说：“我发现最主要的关卡在于大众普遍认为，用心工作需要一种努力的感觉，否则似乎就不可能做好。”所以我们在集中精神的时候才会沉着一张脸，挺直腰杆，硬撑肩膀。我们号召全身的肌肉尽量“努力”，但是它们帮不了大脑的忙。

这种紧张疲劳有可有解方吗？有的，就是轻松！轻松！再轻松！学习在工作的时候尽量放轻松。

简单吗？不简单。说不定你得改变一生的习惯。不过那是值得的，因为它可能为你带来另一个新生命。威廉·詹姆士说：“美国人的过度紧张和匆忙急迫都是坏习惯，就是坏习惯而已。”紧张是习惯，轻松也是习惯，坏习惯可以改，好习惯可以培养。

要怎样才能轻松呢？从心开始还是从神经开始？都不对，从肌肉开始。

让我们来试试看吧！假设我们从眼睛开始，当你念完这一段后，往后靠，闭上眼睛，默默对你的眼睛说：“轻松、轻松，不要紧张，不要皱眉。轻松，轻松点！”反复念上一分钟，慢慢地念。

你有没有注意到，过了几秒钟，眼睛的肌肉就开始听话了，似乎不太可思议，不过就在那一分钟内，你已经掌握了轻松的秘诀。同样的方法可以用在下颔、脸部肌肉、脖子、肩膀，乃至全身。不过最重要的器官还是眼睛。芝加哥大学的艾德蒙·约克森博士甚至说，只要你能完全松弛眼睛的肌肉，就可以忘记你所有的麻烦了！眼睛之所以如此重要，乃是因为身体所消耗的精力中，有四分之一是做成了眼睛的燃料。也就因为如此，人们才会常觉眼睛疲劳。眼睛果真是会疲劳的。

名小说家维琪·波恩在她小的时候，有一个老人教给她一生中最重要的一课。那一回是她不小心摔跤，摔破了皮，老人好心扶她起来。那个老人原是马戏班的小丑，他在帮她掸去灰尘时告诉她：“你之所以会受伤是因为你不知道怎样放松自己。你必须假装自己是一只柔软的袜子，一只老得不能再老，软得不能再软的袜子。来，我教你怎么做。”

老人教维琪和街上其他小孩怎样跌倒，怎样翻筋斗。他最强调的是：“想像你自己是一只旧袜子，然后你就知道怎样放松自己了。”

无论在什么地方，只要有点空暇，你就可以放松自己。所谓轻松，就是没有任何紧张，任何努力。千万别“努力”放松，那绝对没用的。你可以从放松眼睛和脸部的肌肉开始，心平静气、缓缓地说：“轻松，轻松点，没什么好急的。”感觉精力从脸部肌肉流窜全身，想像你就像小婴儿一样没一点紧张。

以下是帮助你学习放松的四点建议：

一、偷闲放松自己。让你的身体软软垂下来，像只旧袜子一样。我的书

桌上就放了一只枣红色的旧袜子，用来提醒我自己应该就像那样柔软。如果你不喜欢袜子，猫也成。你有没有看过在太阳下睡懒觉的猫？当你把它拎起来时，它是不是软软地垂着就像湿透的报纸？连印度的瑜珈术大师也说，如果你想学习轻松的艺术，就效法猫好了。我从没看过发疯的还是有胃溃疡的猫。如果你学习它们的轻松之道，也可以避免这些不幸。

二、工作的姿势要尽可能地舒服。别忘了，身体的紧张会造成疲倦。

三、随时提醒自己：“我的工作会不会事倍功半？我是不是让我的肌肉在帮倒忙，白使劲了？”这样可以帮助你培养轻松的新习惯。

四、每天工作结束时做一番检讨：“我有多疲倦？如果我觉得疲倦，那不是因为我做的心智工作本身，而是因为我工作的方式不得当所致。”“我衡量自己的成效的依据，”乔瑟林说，“不是看我每天工作完毕时有多疲倦，而是多不疲倦。当我那天特别累，特别暴躁时，我就知道当天的工作水准质量都太差。”如果每个人都懂得这个道理，使用这一套标准，也许我们的死亡率可以再降一些，疯人院里面也不会人满为患了。

家庭主妇避免疲劳的方法

去年秋天，我的助理飞到波士顿参加一期很特殊的医疗课程。医疗，没错，那个课开在波士顿诊疗所，一星期一次，病人在参加之前都得先经过全身身体检查。那个课实际上是心理诊疗，正式名称叫做“应用心理学课程”，真正目的是在治疗因烦恼致病的人，里面主要的患者都是深受情绪困扰的家庭主妇。

说起这门课的源起，原是约瑟·布雷特医生发现许多病人显然没有身体上的疾病，但是却都有具体的症状出现，比如严重头痛、胃痛、周期性的疲乏或者不知名的痛楚等等。这些痛苦都是真的，只是即使经过最严密精细的检查，仍然检查不出身体上有任何病症。许多老式的医生会说这都是疑神疑鬼的想像。一言以蔽之：“心病而已。”

但是布雷特医生有别的看法。他知道叫这些患者“回家去，别理它就好了”没有用，他晓得大部分人都不想生病。如果忘记她们的病痛那么简单，那她们自己都可以当医生了，何必来就医了？

但是怎么办呢？布雷特医生就这样开了这门课。当时医学界议论纷纷，然而这门课却创造了奇迹。创办至今已经 18 年了，不知“治愈”多少患者。有些患者数年来不曾缺过课，比学生上课还认真。我的助理访问过一个已在那里上过 9 年课的妇人，她说她刚去时，相信自己一定得了严重的心脏病。有的时候发起愁来，甚至会失去视力。然而今日的她神采飞扬，容光焕发，怎么也看不出已经有孙子了。“以前我为家里的事常常烦得要死，”她说，“有时简直想死掉算了。自从来这里上课之后，我才学到烦恼无益，才学会不再烦恼。现在我的生活平静而满足，我很喜欢这样的生活。”

该课程的医疗顾问海飞丁医生说，她认为减轻烦恼的妙方之一就是“向你信任的人倾诉你的烦恼，我们叫做净化作用，”她说，“患者来到这里时，会把他们的苦恼都吐露出来，放下心里的重担。把心事藏在心里，独自承担一切最容易造成紧张不安。我们都需要有人分担我们的烦恼忧虑，我们都需要世上还有一个人在那儿，愿意倾听，也能够了解。”

我有助理就亲眼目睹了一个妇人在说出她的烦恼之后，那种如释重负的表情。刚开始她简直像一触即发的炸弹，可是等她说出心事，慢慢地平静下

来了。等到访谈结束，她甚至已露出笑容。问题就这样解决了吗？不，没那么简单，只是把话说出来，得到一点劝告，一点同情，情况就不一样了。是的，只要把话说出来，心理压力就能减轻，能够平静下来。

在某种程度内，心理分析很倚重这种语言的治疗力量。从佛洛伊德开山立派开始，心理分析家就知道只要病人肯开口，就可以舒解心中的忧愁郁闷。真的，只要把话说出来，就已经达到一部分的治疗效果了。为什么说话有这么神奇的功效呢？也许因为借着谈话，我们对自己的问题会有比较深入的看法，比较清明的观点。没有人知道所有的答案，但是至少大多数人都有“一吐为快”的经验。就算没有别的效果，光是讲出来，让自己得到立即的松弛也是好的。

所以说，下一次你再碰到烦心的事时，为什么不找个人谈一谈？当然，我不是叫你逢人就诉苦，就呼天抢地，就自怜自叹。不是的，我没有要你上演国家独幕话剧的意思。只是何妨找一个你能够信任的人，约个见面的时间。也许是亲戚、律师、医生，或是牧师。然后你跟他说：“我需要你的劝告。现在我有一个麻烦，希望你能听我诉说，说不定你的看法比较客观，能看到我没看到的地方，而能给我一点意见。就算没有意见，只要你肯坐在那儿，听我说出心事，就是对我最大的帮助了。”

退一步说，果真你找不到倾诉的对象，我建议你不妨试试生命线。当你需要帮助的时候，生命线也可能发挥很大的作用。

把话说出来，就是波士顿诊疗所应用心理课的主要教材。此外该班还推荐了一些其他的办法，你在家里就可以自己试试看：

一、准备一本“提神”的笔记或剪贴。

在这本集子里你可以收集你喜爱的诗歌、祈祷文或其他佳言录。等到那个落雨的午后，阴沉的天色令你心情低落时，也许你在那本集子中会找到某一句正贴切你的心境，或者令你豁然开朗的话，于是心情的雨天就变成了晴天。波士顿诊疗所的病人里头大多数都有这样一本宝贝，那是他们精神的强心剂。

二、不要太介意别人的缺点。

的确，你的丈夫是有很多缺点。不过，说句不是风凉话的实话，如果他是圣人，你想他还会娶你吗？应用心理课上有个妇人原是个挑剔、爱唠叨的家庭主妇，只要一开口就是在数落她丈夫的不是。然后有个问题把她问倒了：“如果你先生死了，你会怎么样？”她大为吃惊，立刻坐下来，开始列出她丈夫的优点。结果一张纸还不够她写呢！下一次当你觉得自己遇人不淑，嫁了一个暴君时，不妨如法炮制。说不定等你列完他的优点，会发现他终究是你的白马王子呢！

三、敦亲睦邻。

远亲不如近邻，常常和邻居保持愉快的交往，可以自然地丰富你的生活。有一个女人觉得自己的个性太孤僻，交不到一个朋友，专家建议她不妨试着对她第一个见到的人编个故事。她坐在公车里，就开始想像她见到的那些人有怎样的背景和生活。这个类似福尔摩斯的方法大大鼓励了她与人交接的意愿。今天她是一个无论走到哪里都可以交到新朋友的人。她的生活美满丰富，早就容不得当初那些病痛了。

四、每晚临睡前先拟定明日的计划。

波士顿诊疗所的专家发现很多家庭主妇都被太多工作压得喘不过气来。

每一件事都是急件，但是永远都做不完。时间是她们最大的敌人，她们永远赶过来赶过去，可怕的是永也赶不完，除非她们自己先住脚，先为明日拟定计划，有秩序地去做。如此一来，她们可以完成大半的工作，也不再觉得那么累，而且有成就感。夜里睡得也安心，又养足了气力精神在明朝重新出发！

五、最后——避免紧张和疲劳，切记轻松的重要性！轻松！

没有任何东西比得上紧张和疲劳更催人老，更容易侵蚀你的青春容颜。我的助理在波士顿诊疗所和其他人一同上完课后，专家教了 10 分钟的松弛运动。这一趟下来，她几乎就在椅子上睡着了。为什么我要特别强调松弛的重要性呢？因为专家知道——大家也应该都知道——如果你想替人解忧，首先就得先教他轻松下来！

是的，即使你是家庭主妇，你也必须轻松下来，说不定这对你格外重要，因为你是全家的支柱，更需要健康的心理。而且既然你在家里，会比较占便宜些，随时都可以躺下来，躺在地板上也成。说起来也奇怪，硬木板比软软的弹簧床更适合松弛身体。因为木板有较大的拒力，对脊椎较有好处。

好，现在来看看你在家里可以做哪些运动。先试上一个星期，看它对你有多好的影响。

A、当你觉得累的时候，平躺在地板上，尽量伸直全身，高兴的话转两圈也成。一天做两次。当然，这不是严格限制。

B、闭上眼睛，念首会让你心情愉悦的诗，或者唱首心爱的歌。最好还是祷告。

C、说不定两个炉子都在煮东西，你腾不出时间躺下来，那么将就点，坐在椅子上也有差不多的效果。直背硬座的椅子效果最好。在椅子上坐好，两手垂放在大腿上，手掌向下。

D、现在，慢慢收缩你的脚趾，然后让它们放松。接着收缩腿的肌肉，再放松。依次慢慢往上做，运动全身的肌肉到颈部为止。然后用力转动你的头，同时记住要跟自己说：“轻松！轻松！”

E、深呼吸。深吸一口气，缓缓吐出，有节奏的重复，慢慢让神经稳定下来。

F、别忘了脸上的皱纹和眉心的横纹，你可以把它们都抹去。抚平眉心和嘴边的纹路，一天做两次。境由心生，说不定你会发现不去美容院做按摩，一样可以让脸部恢复光鲜。

养成避免烦恼疲劳的工作习惯

一、清理书桌。除了你手边正在处理的公事外，不要放其他杂物。

芝加歌铁路公司的总裁罗兰·威廉斯说：“桌上堆满杂物的人如果学着把书桌腾清，只放正在着手的工作，他会发现他的工作效率比较高。整洁的习惯是跨向高效率的第一步。”

如果你去过华盛顿的国会图书馆，你会看到墙上大书着几个字：“秩序乃天堂的首要法则。”

秩序也应该是商业的首要法则。不过事实刚好相反，一般商人的办公室桌上总是乱七八糟，塞满久已乏人问津的报告。我听过的最夸张的实例是一家报社发行人告诉我的，他说有一天秘书清理他的办公桌，竟然找出一架失踪了两年的打字机。

一看到桌上堆满报告、表格、备忘录什么的，就足够让人眼花缭乱，心

烦气躁了。最糟的还不是这个呢，如果你老是想着“有一万件要做的事，却没有时间去做”，到头来只会烦得高血压、心脏病、胃溃疡，更严重就英才早逝了。

宾夕维尼亚医学研究所的约翰·史多免教授曾发表过一篇报告指出，造成身体疾病的心理问题不少，其中最主要的一点就是病人有种“非做不可的责任在身，而那些责任又没有完了的时候。”

你也许会说，难道单单是清理书桌就能避免高血压和心脏病，避免那种非做不可而又遥遥无尽的责任感吗？这是否把问题太简单化了？精神病学家威廉·沙德会告诉你这个方法看似简单，其实效用无穷。他有一个病人听了他的劝告，用了这个简单的办法之后，所有的心理毛病不药而愈了。

那个病人是芝加哥一家大公司的经理，他来找沙德医生时整个人憔悴不堪，精神很坏，看起来就像马上会崩溃的样子。他自己也知道，但是他不能辞职，他非常需要专家的协助。

“那个人在告诉我他的故事时，”沙德医生说，“刚好电话铃响了。是医院打来的电话，有急事要找我商谈。当时我并没有要他改个时间打来，反而马上做成决定。这是我的习惯，只要可能，我都会当场解决问题。好不容易挂断电话，铃又响起来了，又是医院，又是急事。我才打发完那通电话，却有个同事走进来，跟我谈了一件重要的个案。等到办完这事，我回过头去，向那位先生致歉害他久候。然而他的神色却和刚进来时完全不一样了。显得容光焕发，似乎有什么领悟。”

“不必道歉，大夫！”那个人对沙德说，“刚刚那 10 分钟内，我已经找到我的问题出在哪里了。我要回去改正我的工作习惯。不过在我走之前，你是不是可以让我看一下你的办公桌？”

沙德医生打开抽屉，除了备用文具外，一无所有。“告诉我，”病人说，“你那些还没处理完的公事都放在哪里呢？”

“都处理完了！”沙德医生说。

“还没回的信件呢？”

“都回完了！”沙德告诉他，“我的原则是绝不拖延回信，当场就口述交秘书复函。”

六个星期以后，同一个经理邀请沙德医生去他的办公室。他的人变了，书桌也是。他打开抽屉让沙德看，里面并没有未完的公事。“六个星期以前，”经理说，“我在两个办公室有三张办公桌，以及数不清的工作，我永远做不完。自从跟你谈过以后，我回到这里，清出一箩筐的旧文件。现在我只在一张办公桌工作，事情随到随办，再也没有堆积如山的文件令我心慌意乱。但是最大的奇迹是我完全痊愈了。我的身体完全健康！”

前高等法官查理士·雨果说：“人不是因为工作繁重而死，而是因为浪费和烦恼致死。”没错，因为浪费精力，然后因为烦恼永远做不完工作。

二、事分轻重缓急。

商业巨子亨利·多西说，无论他付多高的薪水，有两种能力还是可遇而不可求的。

这两种可遇而不可求的能力是：一、思考的能力。二、区分轻重的能力。

白手起家的查理士·路克曼把成就归功于多西所说的这两种能力。他说：“就我记忆所及，我总是清晨 5 点就起床，因为那个时候我的思绪最敏锐，我可以安排好当天的计划，按照轻重缓急依序去做。”

就我个人经验所及，我晓得并非什么时候我们都能分出轻重缓急，不过有个概念总比像没头苍蝇一样抓瞎要好得多。

如果萧伯纳不是坚持“最重要的事情优先”的原则，也许终其一生，他都只是个默默无闻的银行出纳而已。他的计划是每天写 5 页稿，即使年薪只有 30 元的时候，他都不中辍。也就因为这分坚持，他才熬出头，终于享誉文坛。

三、养成当机立断的习惯。

钢铁业巨子郝威尔告诉过我，当他还是美国钢铁的董事时，他们召开的董事会议总是长而不当。讨论的问题太多，决定的事情太少。结果开完会后，每个人还得抱一堆文件回家去研究。

后来，郝威尔好不容易才说服其他董事一次只讨论一个问题，然后当场做出决定，不要拖延。决定也许不好做，不过必须树立原则：一次一件事。郝威尔说那个方法教果出奇的好。大家不必再带一大堆文件回家了，心头的负担自然也减轻很多。

四、学习组织、授权和监督。

许多生意人都不懂授权的道理，凡事都自己一把抓，结果徒然被大小事情绊得头昏脑胀，施展不开，那就等于自掘坟墓。

我知道授权很难，我自己就有经验。到底除了自己之外，又有谁是真正可以令人完全信任的呢？但是如果你不趁早学习授权的话，迟早要在自己的岗位上垮下来，劳心又伤身。长痛不如短痛，更何况这种短痛会带来长程的好处。我知道。我也有经验。

排遣无聊的规则

造成疲劳的主要原因之一是无聊。我想这是很容易想见的事，假设你的邻居住了一个年轻的女速记员，下班回家时她整个人都累坏了。她腰酸背痛，头疼欲裂，所以不吃晚饭就上床睡了。然后电话铃响，是男朋友打来的电话，邀她去跳舞。女孩眼睛一亮，立刻一跃而起，穿上她最美丽的衣服，一直跳舞到深更半夜才回来。累了吗？一点也不，她神采飞扬，兴致高得很，甚至还了无睡意，满脑子还都是那些活泼的音乐呢！

难道说，下班时那个女孩的筋疲力尽都是装作出来的？不，她的确是累坏了，因为她觉得工作无聊，人生也很无聊。这样的人满街都是，不见得是你的邻居而已，说不定就是你自己。

前面已经说过，造成疲倦的情绪因素胜过单纯的生理因素。从前有人做过实验，证明了无聊的确是疲倦的主因。那个实验是对一组学生进行一连串显然枯燥无趣的测试，结果学生都昏昏欲睡，抱怨头痛眼酸，有些甚至还觉得胃痛。这些都是想像的毛病吗？不，经过详细检查，发现人在无聊的时候，血液中的氧燃烧的确比较慢。等到碰到有趣的事情时，功能就立刻恢复正常了。

我们在做有趣的事情时，就不容易觉得疲倦。像我上回到加拿大洛矶山脉去度假，成天钓鱼、砍柴，可是一点也不觉得累，因为我有兴致，还有成就感，否则在海拔 7000 英尺做这许多事早就累得躺在那里了。

哥伦比亚大学的爱德华·东狄克教授做过一个实验，他让一群年轻人不眠不休一个星期，一直从事有趣的活动。经过详细研究之后他做成报告：“无聊是怠职的真正原因。”

如果你是一个劳心的人，真正让你疲倦的不是你做完的工作，而是你还没做的工作。举例而言，你还记得上个工作不尽心的日子吗？老是有人来打断你的工作，信也没回，约会也取消了，到处都是麻烦，成天都不对劲。你一事无成，但是你下班回家像打了一场仗回来，头快炸了似的。

第二天一切又对劲了。你的工作量是昨天的 10 倍，而你回家的时候却觉得像凯旋而归的勇士。你一定有过这种经验，我也有。

我在撰写本章时，曾抽空去看了一场音乐喜剧，里面有一句最佳的警句说：“能够做他们喜欢做的事的人都是幸运的家伙。”他们之所以幸运是他们因此能享有更多精力与快乐，减少烦恼和疲劳。

你的兴趣在哪里，你的精力就在哪里。陪一个唠叨的太太走过 10 条街远比陪知心识趣的情人走上 10 英里路要辛苦得多。

可是那又有什么办法呢？也许你不妨参考一下这个速记员的做法。她在一家石油公司任职，一个月有好几天她得做一件最无聊的例行公事：整理各种数据表格。那个工作无聊到她本能地不服，决定非让它显得有趣一点不可。怎么做呢？她每天跟自己比赛。她数过每天早上整理过的表格，决定下午要超越早上的记录，明天又要超越今天的记录。如此这般，她的工作成绩比同一部门别的速记员的成绩都好，她这么做得到了什么吗？加薪？升迁？赞美？都没有。但是它的确帮她避免因无聊引发的倦怠，让她的心情常保活力。也因为这种苦中作乐的心态，使她在闲暇时能做更多快乐的事。

我碰巧知道这个故事是真的。我娶了那个女孩。

这儿还有另一个假装她的工作很有趣，而能从中获利的女孩。她也是速记员，以下便是她写信告诉我的个人经历：

“我们办公室有四个速记员，每个人都要替好几个人速记。有一天，一名经理坚持要我重誊一封长信，我很不服，告诉他那封信不必重新打过，应该修正一下就可以了。但是他直截了当地跟我说，如果我不做，他就叫别人做，我当时真是气坏了！可是在重打那封信时，我突然想到，有很多人想做我的工作还求不得呢，更何况，我拿了薪水就是来做这份差事的。这么想就好过多了，我突然下定决心假装我的工作很有趣。就算我实际上讨厌它，也要骗自己说它很有趣。

“然后我有一个重大的发现：如果我装得好像还蛮喜欢我的工作，我真的就会喜欢它一些。在这种情况下，工作效率也比较高，加班的时间也减少了，大家更是称赞我敬业乐群的态度。后来公司里有位高级主管需要私人秘书，他问我愿不愿意接受那个工作——他说因为我是唯一多做事也不抱怨的人。心态转变的影响力真大，它简直创造了奇迹！”

这位女士的“假装”方法正跟哲学教授汉斯·维辛格的哲学不谋而合。他教我们“假装”自己很快乐，自然会弄假成真。

十几年前，有一个年轻人也觉得他的工作很无聊。他是在一家工厂当作业员，负责站在车床边转螺丝钉。那个工作无聊到令他想辞职，可是他又怕找不到别的事。既然无法辞职，他就决定苦中作乐，开始跟他旁边的同事比赛，看谁的工作快。结果领班对他的工作效率大为激赏，不久就把他调到较好的岗位，结果一路升迁，今天他已经是一家大公司的老板了。要不是当初那一套苦中作乐的本事，也许他还在那家小工厂转螺丝钉呢，又哪有今日的斐然成就呢？

著名的电台新闻评论员凯丹顿也告诉我他如何苦中作乐的经过。在他 22

岁时，他在一艘运牛船上工作，负责喂牛吃草喝水，就这么飘洋过海到了欧洲。初到巴黎，他一文莫名，差点潦倒街头，好不容易在英文报上看到一则征人启事，终于找到一个卖实体幻灯机的工作。

于是，他开始在巴黎街头挨家挨户推销他的产品，而他连一句法语都不会说。但是第一年他就赚到 5000 元的佣金，挤身当年巴黎业绩最好的推销员之列。更重要的是，那一年的经验教给他的东西比在大学念四年书还管用。他说自从做过那个工作之后，他觉得自己甚至可以把国会记录推销给法国的家庭主妇了。

这一年的经验便对法国生活有具体而微的了解，事后更证明了对他的报导有莫大的帮助。

话说回来，也许你觉得很奇怪，他既不懂法文，又怎么把东西推销出去呢？原来他先请雇主把推销辞写好，他硬背了下来，到时就去敲人家的门，等主妇出来应门时，他就背出一串奇怪的有外国腔的法文。他会把产品给那位主妇过目，而人家发问时，他就耸耸肩，说："我是美国人……美国人……"然后他就脱掉帽子，指着黏在帽顶的法文小抄。这一招通常把别人逗得忍俊不禁，他也跟着笑起来，趁机再拿更多产品给她过目，像这样成交的机会就多得多了。

凯丹顿先生说，这件事说来似乎很有趣，然而实在一点也不容易。他告诉我，唯一支持他做下去的动力是他下定决心要把它变成一件有趣的工作。每天早晨出发前，他会先对着镜子给自己来一段精神讲话：

"如果你想混口饭吃，就得去做这个工作，既然非做不可，为什么不做得快乐些呢！你何不想像你每按一个门铃，就是站在一座舞台上，有一个观众等着看你的表演？不是吗？你的工作其实也就跟舞台表演一样，所以为什么不好好发挥你的表演才华呢？

凯丹顿先生告诉我，这种精神讲话对他的鼓励极大，使他有勇气有信心在人生地不熟的巴黎开拓前程，也终究造就了锦绣前程。

精神讲话效用宏大，千万不要等闲视之，它是极有心理学根据的。借着对自己精神讲话，你可以将自己的思想导向积极乐观的层面。借着提醒自己你应该感谢的人事，你就会充满斗志。毕竟，是人的思想形成人的生活，好与坏全在你自己一念之间。

保持正确的思想，工作就不会再那么令人难以忍受。你的老板要你对工作感兴趣，他才能多赚钱。但是别管老板怎么想，乐在工作全是为了你自己。想想看，就算这一份工作不中你的意，换了别的事也可能都一样呀。一切都看你自己，高兴也是过日子，不高兴也是过日子，你怎么想呢？

总结

规则一：常常休息，不要等累倒了才休息，要在你疲倦之前就先养足精神。

规则二：学习轻松的工作。记住：徒然紧张肌肉对你的工作没有好处。

规则三：如果你是家庭主妇，更要学习放松之道。

规则四：养成下列四种工作习惯：

A、办公桌上只放正在进行的工作，勿堆置杂物。

B、事分轻重缓急。

C、当机立断。

D、学习组织、授权和监督。

规则五：热中于工作是预防疲劳烦恼的不二法门。

百分之七十的烦恼跟钱有关

如果我知道如何舒解每个人的财务困境，那么我也不坐在这里写这本书，而是坐在白宫，跟总统先生平起平坐了。不过至少我可以告诉你专家的做法，给你几个具体的建议，也许到头来你会发现，原来你并没有想像中那么贫穷嘛。

根据《妇女家庭杂志》所做的调查，我们有 70%的烦恼跟钱有关。著名的盖乐普民意调查机构也发现，据他们的调查所显示，大部分人相信他们的收入只要再增加十分之一，他们就无所谓财务问题了。许多情况的确是如此，然而还有更多的情况不是如此。举例来说，我在撰写本章时，曾访问过一位预算专家史莱顿太太。史莱顿在一家大百货公司担任顾客的财务顾问，此外她也自己开业，专门帮助人们舒解财务烦恼，可谓经验丰富。她帮过各种收入的人，包括薪资微薄的油漆工人到日进斗金的大老板。而她告诉我：“更多的钱并不能解决大多数人的财务问题。事实上，我常看到很多人增加收入只是等于增加支出而已，大不了再增加一样——头痛。真正让人烦恼的，不是钱不够，而是他们不知道应该如何花钱。”

你觉得最后一句话很可笑，是不是？你可能有理由认为如此，不过也请你留心一下，史莱顿太太指的是“大多数人”，而不是“所有的人”。你可能是少数，但是你的亲戚朋友也许就是那多数。

许多读者也许还要说：“哼，你倒是叫卡耐基那家伙来过我的日子看看！看他用我的薪水如何去养活我们一大家子，付那些可怕的账单！我敢说他如果知道我的情形，就不会说风凉话了。”

哦，你以为我没过过苦日子吗？我曾经在密苏里的玉米田里一天做活十几个小时，累得腰都快断了，每个小时赚的血汗钱只有 5 分钱！

我在没有浴室，没有自来水的房子住过 20 年，我知道零下 10 度睡在没有暖气的房间是什么滋味。我也曾经为了省下几个铜板的车钱，走上一两英里路，穿的是开口笑的鞋子，打满补丁的裤子。我晓得在餐馆点最便宜的菜是什么味道，我也试过睡觉的时候把长裤压在床垫下面，因为我付不起烫衣服的钱。

然则，即使在那些时候，我硬是会设法省下一点钱，因为我害怕没有余钱的感觉。根据我自己的经验，我晓得如果想要免除财务烦恼，我们就得像一家公司的做法：我们应该拟定消费计划，再根据计划消费。只是大多数人却做不到这点，像我的一个当会计的朋友，他把公司的帐目理得头头是道，然而一碰到个人财务问题，他就没辄了。比如说，星期五他拿了薪水，上街刚好看见一件顺眼的外套，他就会买下来，也不管还得付房租、水电费、杂费等等固定开支。不，他想不到那么远，口袋里有现钞才是真的。然而这个人却知道，一家公司如果用这种天女散花似的支出方式，非破产不可。

所以，你顶好先有一个观念——你的金钱就是你的事业，你如何用它全看你的经营手段。

不过好的经营理念有哪些呢？我们怎样着手计划消费？以下是几点理财的原则：

一、记账。

15 年前，当亚诺·班尼时在伦敦开始以写作为生时，他还是个三餐不继

的穷小子，不过从那时他就养成记账的习惯了。他会奇怪他的钱都到哪里去了吗？不，每一分钱的去处他都一清二楚。他觉得这是个好习惯，所以直到成名有钱以后，他仍然保持这个习惯。

约翰·洛克菲勒也记账。他说每天临睡前，他非得搞清楚当天每分钱的去处，才能安心上床。

记账是好习惯，每个人都应该准备一本账本。要记一辈子吗？那倒不必。根据预算专家的建议，我们在第一个月应该详细记账，可能的话，再多记两三个月更好。这样我们才能清楚知道钱的去处，也才能根据消费方式做一份合用的预算。

哦，你说你知道你的钱都到那里去了？也许，不过如果真是如此，那你可真是太难得了。史莱顿太太告诉我，她的客人经常花上几个钟头给她数据和项目，让她写下来。等到他们看到纸上的结果时，就惊叹道：“我的钱就是这样花掉的吗？”

你也像那样吗？也许哦。

二、做一份详细合用的预算计划。

史莱顿太太告诉我，有两户毗邻而居的人家，住的是同样的地段，同样的房子，有同样的收入，同样的子女数，然而他们的预算计划却必须截然不同。为什么？因为人不一样。她说预算也跟个性一样，是必须随人而异，绝不能一概而论的。

预算计划并不是要抹煞生活中所有的乐事，而是让我们有物质上的安全感，而在很多时候，那也就意味着情感上的安全感，能够无忧无虑。“根据预算过日子的人，”史莱顿太太说，“都是比较快乐的人。”

但是要从何着手呢？首先，就像前面说过的，你必须记下所有的支出。根据你的消费习惯与需要，参考别人的意见，专家的建议，你就可以拟出一份适合的预算计划，具体去实行了。

三、学习理性的消费。

我的意思是说，你应该让你的钱发挥最大的价值。很多大公司都聘有专门的采购，负责买到最上算的东西。你的个人公司虽小，可也需要精明的采购呢！

平时就要勤于收集资讯，而且，货比三家不吃亏。不想吃亏的话，只有多多发挥“勤”字诀。

四、不要让增加的收入造成你的头痛问题。

史莱顿太太告诉我，她最怕碰到的财务问题就是那些手中颇有几个余钱的中产阶级家庭。我问她为什么，她说因为那些家庭多半克勤克俭地过了好些年，好不容易有了一番局面，就开始花钱了。在郊区买栋房子，“总比在城里租房子划算”，再买辆车，一大堆新家具、新衣服，然后，自然就是债台高筑了。实际上他们比以前过得还不痛快，钱反而成了烦恼的根源。

其实这是最自然不过的事。人的欲望无穷，有了就想要更多。与其如此，何不当初紧缩预算，让自己过得从容而有余裕呢？

五、建立信用，方有告急之处。

当然，想到贷款，首先就会想到银行。如果你有房子和车子，跟银行打交道是最理所当然的办法。不过很多时候，缺钱的人常常就是那些身无恒产之人。无论如何，如果你的信用良好，别人也会比较愿意借钱给你。这是修身的工夫，很可能也有派上用场的时候。而一旦派上用场，很可能正是救命

的时刻。

六、保险。

保险可以减少你的后顾之忧。花少许的钱，让你的生活多一层保障，减少许多烦恼，是很合算的做法。比如说，我有一个朋友去年在医院住了十几天，结账时只付了 8 元！因为她有医疗保险。更要紧的是，她不必一边生着病，还得耽心医药费没有着落。

七、寿险理赔不要用现金支付。

如果你希望在你身后，保险金能够照顾你的家小，千万记住，别让那些金额一次付清。

想想看，一个新寡的遗孀有一笔现款，会发生什么事呢？一位在寿险机构主持妇女部的艾伯太太在妇女俱乐部演讲时指出，与其让家属一次领完保险金，不如安排他们领取终身津贴要好得多。她谈到有个寡妇一次领到两万元的保险金额，就把那些钱借给儿子做生意，没想到儿子生意失败，她也一文莫名了。另一个寡妇听信狡猾的房地产商人的说辞，把她所有的保险金都投资在一块空地上，“保证一年就增值一倍。”房地产经纪商如此告诉她，结果 3 年之后，她用原来十分之一的价钱把它卖出去。这样的悲剧层出不穷。都是现金惹的祸。

几年前，报上有篇社论说：“一般女子没有受过商业训练，也没有银行家的忠告，很容易听信不肖商人的天花乱坠，转眼就把丈夫的保险金花掉，就像丢进水里，一去无踪。许多人毕生牺牲奉献的结果就这么糟蹋了。”

如果你想保护你的妻子儿女，不妨师法摩根先生。他在遗嘱中把钱留给 16 个继承人，不过他不给他们现金，而是用信托基金的方式，确保他们每个月都可以领到一笔金额，领一辈子。

八、教你的子女对金钱负责的态度。

《你的生活》杂志上曾刊出一篇文章，是一个母亲谈到如何培养孩子用钱的好习惯的故事。她从银行多要了一本支票簿给她的女儿，那个 9 岁的小女孩领到每星期的零用钱时，就把钱存进“妈妈银行”。在这个星期之内，无论她要一分还是五毛，就开张支票，同时也可以知道她还有多少余额。孩子不只觉得有趣，而且也学到了用钱的责任感。

九、如果你是一个家庭主妇，也许从炒菜锅可以生出钱来。

要是你已经有一份理智的预算，可是仍然捉襟见绌，你可以有两个选择。第一个比较容易点，你不妨发顿脾气，自怨自艾一番，只是到头来情况还是没有改善。另一个办法，设法赚外快。

怎么赚？且听我说一个史皮尔太太的故事。她是个寡妇，孩子都已成家立业，她自己住在一幢公寓房子里。有一天她到杂货店去买冰淇淋，发现那儿也卖一种看起来硬得像石头的派。她心中一动，就问老板想不想买真正家庭风味的派，老板订了两个。

“虽然我的手艺不错，”史皮尔太太说，“不过以前我们家都用厨子，我一辈子还没做过几个派。所以我接了订单之后，就赶紧去请教邻居一个太太怎么做苹果派，结果杂货店的顾客都很喜欢我做的派，老板因此又订了五个。慢慢地，其他商店的人也来订我的派。我在小厨房里忙得兴高采烈，一年可以做出 5000 个派来，而且净赚 1000 元，收获颇丰。”

订单越来越多，史皮尔太太最后只好搬出小厨房，开了一个店，雇两个女孩帮忙。生意之好，每天都有客人大排长龙等着买她的蛋糕和派。

“我这辈子从没这么快乐过，”史皮尔太太说，“我每天在店里工作12个小时，一点也不觉得辛苦，因为我不觉得那是工作，那是生活中的冒险乐趣。我在尽我的能力让别人的生活快乐一点，自己也忙得没有时间去烦恼忧伤。丈夫去世，家人远离之后，我生命中的空档又被工作填满了。”

我问史皮尔太太，她觉得其他跟她一样有一身好手艺的家庭主妇是否也可以利用这种方式赚取外快，她毫不迟疑地答道：“当然可以！”

另一位尼德太太也会告诉你同样的话。她的故事有一个更悲剧的开始，她的丈夫病了，她急需赚钱。可是凭什么呢？她没有经验，没有一技之长，没有资金。她是一个无助的家庭主妇。然而天无绝人之路，家庭主妇也有家庭主妇的方法。

她的办法是用蛋白加糖，在炉子上烘出一些小点心。她把那些点心拿到附近的学校去卖给小孩，一个卖一分钱。“明天多带点钱来，”她对那些回家的小学生说。“我会每天来这里卖我自己做的点心。”第一个星期她只赚了四块钱，不过那对他们的家庭却是一个新的开始，全家都很振奋，现在没有时间烦恼了。

这位纯朴的家庭主妇胸中自有丘壑，她决定去找一个代理商帮她销售这些自制点心。她去找街上一个卖花生的意大利人，那人只是耸耸肩，说他的客人只喜欢花生，对点心可没兴趣。她给他一个样品，不错，意大利人很喜欢，于是开始帮她卖点心，第一天尼德太太就赚了两块五毛钱。四年之后，她在芝加哥开了第一家店，只有8英尺见方。她晚上做点心，白天做生意。这个小小的家庭主妇现在已经有17家分店了。

我想说的是，家庭主妇也大有可为之处。像尼德太太或史皮尔太太，她们并没有坐着为钱发愁，反而站出来为自己设法。她们的起步很小，但是几乎毫无风险，而小事业也可以赚大钱，就算赚的不是大钱，对家用不无小补，那不是最重要的吗？

看看你周遭，还有很多你可以一展身手的机会。举例来说，如果你是个好厨子，说不定就在你的厨房开了烹饪班好了。社区里大家口口相传，很容易就能招到学生，否则，你挨家去按门铃也成。

图书馆中多的是教你如何赚外快的书籍，机会是人找的，只要有心，何愁想不出办法。不过有一点要特别注意：除非你有推销的天赋，否则不要轻尝挨家挨户的兜售的方法，很多人对推销员都很感冒。

十、不要赌博——永远不要。

我常常想不通，为什么会有人指望靠赌马或玩吃角子老虎发财。我认识一个开赌场的人，他自己却绝不下场，因为他知道久赌无赢家的道理。他最轻视的是他那些执迷不悟的衣食父母。

我还认识一个全美知名的赌徒，是我成人教育班上的学生。他告诉我，他对赌马可就精透了，但是却没赚到什么钱。他还说如果要陷害一个人，要他去赌马就成了，包他最后身败名裂。

十一、如果真的无法改善财务状况，那就看开点，不要憎恨那些无可改变的事实。

如果我们实在无法改善财务状况了，那就试着改变自己的心态吧。让我们记住一件事，天底下为钱烦恼的不只我们一家人而已。我们也许懊恼自己比不上洛克菲勒有钱，可是洛克菲勒说不定正懊恼他比不上阿拉伯国王显赫呢！这山望着那山高，人比人只会气死人，要比就跟自己比吧！

如果能给你一点安慰的话，我很乐意告诉你，历史上有许多知名人物都有“三文钱逼死英雄汉”的时候。像华盛顿和林肯都是靠贷去竞选总统的。

就算得不到我们想要的一切，也不要因此就愤世嫉俗，郁抑以终。让我们对自己好一点，让我们哲学一点，而所谓哲学，根据伊比提特斯的说法，是这样的：“哲学的本质在于人的快乐应该尽少依赖外界的事物来取决。”另一位智者辛那卡的说法是：“如果你有不足之处，即使你拥有全世界，仍然不会快乐。”

更要紧的是，就算你真的拥有全世界，一切的权柄财富都牢牢握在手中，你一天不也只是吃三顿饭，一夜不也只是睡一张床。即使是拾荒的人也跟你一样呀，而说不定他还吃得比你香甜，睡得比你安稳呢！

所谓知足常乐，我们的心永远可以找到心安的办法，重要的是要有心。祸福无门，唯人自找，生命的种种烦恼其实都是假象，只要你愿意，你就可以成为世上最快乐的人。

第二章　求取心理的完善

一、心理分析和测验

性格的具体分析

（1）气质特征具体分析

人为什么会有性格上的差异呢？血液是形成性格的基本要素之一，而在这方面的研究，也就形成所谓的性格学。

根据血液显示，人的性格分别有 A、B、AB、O 型等四种类型。市面上也有许多有关这方面的书籍。从血型来推测，可以大略推断自己的性格。但是，同为 O 型的人，他的父母都是 O 型，与他的父母分别是 B/O 型的情况，两者会有微妙的差异。

因此，根据血型分析性格时，必须要根据血型内的成份所占的比例，来掌握自己性格上的特性。

一般人在提到血型时，总觉得有强烈的血腥犯罪意味。因此我们不妨从气质来看一个人的特性。

人的气质可分成下列三种类型。由于这种见解相当大胆，因此只作为分类的参考。

①分裂型气质类型（自我世界的意识较强）

在酒吧里独自一人静静地饮酒，在办公室里不为任何事物所动，只是一个人在旁打电脑。在自我领域内绝不让步。

②躁郁型气质类型（沉溺于统一步调的世界中）

与同事意见不一致时，内心就会感到不安。平日吵吵嚷嚷地喝酒也无所谓，不拘小节。总之，只要求得到结果就行了。

③粘着型气质类型（遵守秩序、有规律）

任何事都以规则为优先。这些人认为会议也必须进行得有条不紊。所有的程序、方法、思想方面，他无法接受的，他就会死抓着追根究底。

俗语说“一种米养百样人”，而区分人类的个性，大致上就是以上三种类型。集合不同类型于同一个团体里，为着同一个目标而努力的组织就是企业。所以企业里的每一个人，他们都有各自的主张、做法与价值观。因此会有年龄上的隔阂、能力上的差距，与经验上的差别。身为领导者应该妥善处理这些问题，使所有人员团结在一起。能够确实地掌握每个人的性格，必定有助于对每一个人的了解。

（2）社会性格具体分析

在“乔哈利之窗”中提过，一个人要能掌握内心自我的部分与外在表现的部分。

人在一个完全陌生的环境中，往往会不知所措。相反地，若是在一个熟悉，而且人人对你也相当亲近的环境，你就会提高自信心，内心会感到快乐……这种现象可以说是必然的。

因此，首先不妨去了解，你在别人的眼里是怎么样的一个人。本节后段附有“检查表”，不妨自我评量一下。接下来则是别人对你的评定测验。他人的评价是一种别人对你评价如何的真实记录，所以不妨找人帮忙，和你一起做测验（如果没人帮忙的话，依可能性的来作答）。

首先。每一题以评价的基准作答，然后再合计所有的分数。然后将自我

评价与他人评价的差异作比较再作判断。判断时不妨以不同的颜色，分别表示自我评价的得分与他人评价的得分，这样就能更容易了解。

所得的结果是怎样的呢？自我评价与他人评价一致的人，简直太少了，所以即使两者差别很大，也不必太悲观，只不过如果你不努力弥补两者之间的差距，则你将永远是个长不大的人。

当你运用领导权力时，自己如果在能力上有不足之处，别人自然会看到。这时你该怎么办呢？首先你不妨再做一次测验，找出其中最弱与最强的地方。接着再想出一套如何控制强弱不均的办法，作为今后运用领导能力的参考。

加强自己的拿手绝活以补自己不足之处，这也是方法之一，当然也要积极地弥补自己的弱点。总之，要点就在于找出自己不足之处，这也是了解自己唯一的方法。

如何表现自己，才能使自己的行动更明确呢？如何掩饰自己的弱点，才能让对方觉得你是一个没有缺点的人呢？只要了解自己的优缺点，自然就会发现好的对策，这就是了解自己的行为本质。

本节最后附有“自我六层分析”检查表，各位不妨自己做记录，以作为日后的参考依据。

本测验的重点在于知道自己的长处或短处，是否与他人给你的评价一致。也就是你自己认为的长处（短处），与平日别人批评你的长处（短处）是否都一致。

古人有云：“知己知彼、百战不殆”。不但非常在意别人的短处，而且拼命挖掘自己的优点，这就是人类的天性，也是无法改变的事实。但一个人最重要的应该是平等去认识别人的长处与短处，这样才不会使你的看法显得太偏颇，这么一来，你也可以看清自己的优缺点了。

（3）性格类型自我分析

要认识一个人最迅速的方法，就是参与他的行动。简易的心理测验（性向测验）也是方法之一。

本节所要为各位介绍的，就是新近研究开发出的一种简单自我诊断测验，各位不妨也试试看。测验的结果可以大略地知道自己的性格倾向，也可作为维系人际关系时的一项参考。

在研讨会中，我们可以事先让学员做这项测验，根据测验结果，将性格相近的人编成一组，然后制订一个主题、设定时间，分别交由每一组，在不同的房间里各自讨论。

其结果显示，能在限定时间内讲出结果的小组，通常都是暴躁型气质强烈的人，而小组都是在超过时间之后才有结论。这种现象是因为各小组的成员都是性格相近的人，每一种性格（小组）的人对一件事物认同的难易程度不同，而导致各小组作出结论的速度快慢也有不同。

暴躁型气质强烈的人不太喜欢争执，他们具备“好吧！就这么办！好歹做做看！”的这种倾向比较强烈，所以很快就有结论。

分裂型气质的人往往太拘泥自己，对于个人不满意的结果绝不认同，因此常常发生争执。

粘着型气质的人也是一样，例如他们甚至对于讨论进行的方式，或领导者的选举法等细节，就常引起热烈争议。

像这种性格的差异就直接影响到是否能在限期内作出结论。基本上，公

司的开会和这种情形完全相同，也就是在一般的会议中，很难作出大家都满意的结论。但分裂型与粘着型气质的小组，则会针对分岐的意见加以讨论协调，所以他们的结论都比较扎实。

在上述的分组讨论中，各小组发表的结果有显著的差别，暴躁型气质的小组虽然在时间内完成，但其商讨不够周详的结论，会受到其他两组人员的激烈反驳，他们通常就以强调确实的时间管理，来掩饰内容上的贫乏。时间的管理固然重要，但还必须顾及内容的充实。

⊙自我诊断⊙

（一）自我特性诊断[诊断 A]：

（1）下列有 20 题问题。每一题各有三个答案。在下列三个答案中，选出自己日常性格最相近的答案，然后在该项的□中打√。

①□重视自己的意见主张　□重视别人的意见或立场　□先考虑一般的常识

②□以自己的意见为优先　□尊重他人意见　□客观的思考

③□行动谨慎　□立即行动　□慢慢地思考缓缓地行动

④□冷静　□举止略微冒失　□适度的举止

⑤□喜欢冷嘲热讽　□好好先生　□过分热心助人

⑥□紧急的时候也很有干劲　□有一股力量，但持续不久　□慢慢地产生一股力量

⑦□情绪平平　□喜欢热闹，但也会孤单　□起初很讨厌，不久之后就变得很热忱

⑧□以自己的价值判断为先　□容易受当时气氛影响价值的判断□常做没有共识或不能变通的价值判断

⑨□与少数人交往较深　□朋友很多　□限于形式上往来的朋友

⑩□喜欢的东西就花钱买　□零零散散地花，钱就没了　□有计划性地花钱

(11)□被爱胜于爱人　□全部付出，把爱给对方　□利益式的爱

(12)□不掺杂情感的发怒　□大声吆喝生气之后，又恢复原来的面貌□唠唠叨叨地骂个不停，事后都还记得这件事

(13)□经常一脸不悦的样子　□经常保持开朗　□成为模范的倾向较强

(14)□注重理论性　□注重实际功用　□只考虑其用处

(15)□偶尔有一鸣惊人的举动　□对任何事都很卖力　□见机行事

(16)□喜欢独自一人　□不跟伙伴在一起会感到不安　□凡事都以自我领域为限

(17)□寡言　□经常高声谈论　□谈一些切合当时情况的话题

(18)□不因困难而受挫　□遇到困难求助于人　□陷入困难之前能先找人商量

(19)□不好动　□好动　□凡事都慢慢来

(20)□一成不变　□任何事都会尝试着去做　□先仔细判断做了之后会有什么后果

(21)你现在正在做什么？

□一个在想一些具有创造性的思考　□拟定明天与朋友去郊游的行程

□探讨自己失败的原因

(22)假如你碰到难题想找人商量，这时会以怎样的心理前往呢？

□带着自己的意见去找人商量　□完全接纳别人意见的心理　□只是去搜寻更合理的意见

(23)如果对方一点也不帮忙，这时你会怎么做？

□以后再也不跟这种人来往　□见了面如果不骂他两句心情就不好　□绝不会忘了这件事，将来有机会一定以牙还牙

(24)如果你得到了好的建议，这时该怎样做？

□先主观地判断是否可采纳　□很高兴地采纳　□客观地彻底判断

(25)拟妥的提案受到批评，你会怎样？

□据理力争　□与其无谓地抵抗不如使提案更具效率　□怕别人知道，很巧妙地掩盖过去

（二）举止类型诊断[诊断 B]：

在下列 1～5 的情况下，你有什么反应？请在是或否的答案上打○。

（1）到某机关报到时，你等了一小时以上

发脾气	是	否
心平气和	是	否
露出敌意	是	否
使自己愉快一点	是	否
急得冒汗	是	否

（2）在争论时，别人嘲笑你的想法

脸红	是	否
心平气和	是	否
保持平静	是	否
生气	是	否
往愉快的方面想	是	否

（3）上司对工作有所异议时

心平气和地应付	是	否
保持平静	是	否
变得不安	是	否
吞吞吐吐地说话很为难地笑一笑	是	否

（4）只有一个人搭电梯，而电梯突然停了

很沉着	是	否
生气	是	否
想一些愉快的事	是	否
心里碰碰跳	是	否
冷静地想办法	是	否

（5）没买车票就搭公车，结果被抓到

脸红	是	否
很自然地笑一笑	是	否
装着很愉快的样子	是	否
手发抖	是	否
很丢脸	是	否

※合计一下答[是]的分数。一题一分。

性格测验

[诊断 A]性格类型的诊断

检查一下 1～25 题左、中、右的答案。在左、中、右之中，哪一列的□最多。最多的一列则表示你个人的性格。

如果三列的计分都很平均的话，即表示你具备这三种类型的特征。

（1）分裂型气质的性格〈左列□最多的人〉

……像芥川龙介一样纤细身材的人多具备这种性格。

拥有自我的世界，喜好孤独，稍微孤僻；把书籍当成朋友，生性腼腆；看起来似乎还很温顺，但也有冷淡无情的一面；多少有神经质的倾向；感情方面不善变。

（2）暴躁型气质的性格〈中列□最多的人〉

……善于交际，是位好好先生，很能与别人打成一片；富有强烈的同情心，待人亲切；举止行为都富有幽默感，而且很活泼开朗；但有时候会无精打采、没有气魄。

（3）粘着型气质的性格〈右列□最多的人〉

……肌肉结实的人多具备这种性格。

一丝不苟，不会临机应变；经常一心一意地表现出模范的行为或很有礼貌的举动；对事物都有强烈的追根究底的精神；对于不当的事物，也都是有耐心抗争到底。

※分裂型气质倾向与粘着型气质色彩强烈的人……自我保护的色彩较强烈。应该在自我界限、自我表达方面多下功夫。

※暴躁型气质倾向强烈的人……能自我突破的类型。但在征求意见主张时，应有不固执己见的态度。

[诊断 B]　　由行为反应看出一个人的个性为保守型或开放型

[20 分以上]　　具有弹性的应对力——有强烈的自我保护倾向。通常都会仔细判断状况，采取冷静的举动。

[12～19 分]　　属于普通的应对力，视情况而采取自我保护的行为——不受外界所动摇，但遇到与自己面子有关的情况，相当会自我保护。

[11 分以下]　　盲目地执著于自我保护的行为——此种个性的人，应再加强幽默感与冷静的心理。

（4）弗洛伊德精神分析

弗洛伊德派认为，吸烟者或爱抽烟的人都是可怜的人。因为这些人在婴儿时期，未能充分地吸吮母亲的奶，所以在长大之后，为了弥补这方面的不足，就以吸烟的方式来满足欲望。

婴儿生下来就应该让他充分吸吮母奶，因为吸吮母奶是婴儿在出生之后，第一次拥有的“快乐时光”，而接下来的快乐感则是排便。人类一出生就开始追求快乐，而且一生中不断地追求无止境的快乐。吸烟可以解释成婴儿时期在口唇欲望上，无法得到充分满足导致的行为，所以吸烟这种行为是源于婴儿时期的体验。

一个行为上的错误必有其原因。如电车乘务员在广播站名时念错站名，或者是营业员在洽商的时候搞错客户的名字，这些情况一定有其原因。

商场上忘记对方的名字这种行为，在弗洛伊德派的解释下，这只不过是一种遗忘而已。这种现象大多是在彼此交换名片时认为“嗯……这个人大概

不好相处吧！”这是在无意识之中，想忘掉不愉快的事而产生的心理作用。所以过了一段时日，果真就忘了对方的姓名。

至于念错站名的情况，可能是刚好在那一站的时候，有什么事分了心才导致念错。例如刚才想到“啊!前几天在这一站发生了一件令人不愉快的事！”所以只要一分心，很容易就会发生错误。

工作上的过失或麻烦，也是同样的情形。

“什么主任嘛！总是把这种麻烦的工作塞给人家！”或是“真是的！也不看看是什么时候了（快下班的时候），还拿一大堆工作塞给人家做！不知道我今天有事吗？”

若是以这种心理状态做事，例如在记帐，可能就会漏记了一位数字，好不容易都记好的帐，也因此必须从头开始逐项检查了。

令人感到不“愉快”的心理，在精神的集中上会有很大的影响。效果不显著的工作，不妨从根本开始调整自己的心理状态。毕竟想要得到好结果，就必须要有万全的准备。

（5）自我表现性格分析

每个人都有“自我表现欲”，当然这种现象并无男女之分，但是女性在这方面的倾向比较强烈。

自我表现欲简单地说，就是以“我”为中心的表达方法。所以表现欲愈强，当然就会引起别人的反感。但事实上，这种自我表现欲可以视对象的不同，而能善加灵活运用的话，反而会有意想不到的效果。例如研究开发企划的工作，这种自我表现欲就是不可欠缺的重要因素。

自我表现欲大致有下列的举动：

①希望引人注意

例如穿着华丽的服装，或是在成员中有一鸣惊人的举动或言词，还有如在大众面前做出奇怪的举止，或是表现出很性格的模样等等。

②好胜的心态

“他开宾士车的话，我就开 BMW 的汽车”。这就表示做什么事都不愿输给别人。不过这种好胜的态度运用不当的话，例如别人加班 70 小时，你就非得要加班 80 小时。这岂不是愚蠢的竞争吗？

③独特性（只有我——）

这是最普遍的表现，若是别人也跟你一样拥有相同事物时，你心里一定觉得很不舒服。若是有两人恰好同时穿着相同的服装，不知不觉之中一定希望与对方保持距离。特别是女性，这种表现特别强烈。甚至有些女性，因为正好两人穿了相同花色的洋装，因而就恨不得飞奔到化妆室去把它脱掉。

以上大致是表现欲的基本模式。

公司的女职员若是表现欲太强，通常很难与周围的人融合在一起。如果 A 小姐有一只相同样式的路易士威顿皮包，你可能就不会买那种皮包。又如平日你原本就很讨厌的经理，夸奖你今天穿的衬衫很漂亮，回到家之后，你一气之下就把衣服撕得稀烂。这是因为你讨厌他，所以认为经理的审美观念很差，而他居然也会称赞你的衣服漂亮，但是你却不表示认同。所以经理的赞美，反而伤了你的自尊心。从另一方面看，为什么要穿漂亮的衣服？这是女性特有的表现欲心理，总认为这样会比别人出色。

这么说来，上司或领导者对女职员的称赞，若不得要领的话，很可能就会导致出乎意料之外的后果，所以身为主管者更应三思而行。但是话又说回

来，称赞别人是策动他最好的方法。不过对女性职员在自我表现欲方面的称赞应谨慎小心才是。例如对服装、装饰品、携带物品等贴身之物的赞美方式应当费点心思。

（6）欲望阶段心理分析

工作了十年之久，自然地会把工作视为自己的人生目标。即使放假在家无所事或在一片绿意盎然的高尔夫球场上挥杆，相信满脑子里仍然离开不了工作。若到了这种地步，真可说是患了工作中毒症。

即使在强调工作与生活是完全不同层次的现代，这种现象绝非仅限于少数几个人，或许有 8～9 成以上的公司职员，多多少少都有这种倾向。

所谓的工作，它原本是指获得生活的粮食，同时也是实现自我梦想的手段。然而，近来这种关系已经瓦解了。

就拿研究开发来说，它是个“梦想具体化”的职业，因此也可以说工作=人生的目标。但站在公司的立场，提高营业额才是人生目标。这两者岂不是相互矛盾吗？因此，工作=生活粮食=实现自我梦想的关系无法成立，这也是自然的道理。

当然有人会提出反论说：“只要好的产品在市场上受到广大消费者欢迎，我就很满足了。”然而，人类是具有崇高理想、欲望无穷的动物。所以从刚才的反论看来，这又与自己的梦想、理想，有着十万八千里的差距。

那么，对一个人而言，工作的目的到底是什么？在此简单地分析整理如下。

①获得生活粮食

②从事社会性工作、造福人类

③有所作为的话，还可在公司的历史上名垂千古

人类欲望的构造，可以马斯洛的“欲望五阶段说”来解释。

马斯洛主张人类只要满足一个欲望之后，随着就会产生另一个欲望，并且依此类推逐渐往上升高，其最终的欲望是“自我实现的欲望”。

达到这个阶段，人就会把工作视为自己生存的意义、劳动的意义，进而全心全力地投入其中。追求一份好的工作、一份可以满足的工作，要比什么都来得重要。到最后则毫不犹豫地与名利、金钱连结在一起，把一味地工作当着人生目标。

虽然埋头于工作中，然而这种热衷工作的行动，是基于自我表现欲望的行为，这时个人已不在乎所得的结果是什么了。

工作上表现良好的人，多半就是本着这种态度而工作。所以他抱着随时递辞呈的心理准备，为坚持自己的原则而与上司争论到底，甚至有时候会毫不经意地就有这种的举动。如果处理时间紧迫的话，或许会更激烈。相反的，情况若不是很急迫，他也会周旋到底，无论花多少时间，他时时刻刻都会与上司进行交涉。掌握每一分每一秒，适时地做最完善的抉择与判断。

像这样把工作当作自我表现手段的人，他的人生一定很灿烂。然而事实上，这并非人生的全部。但话说回来，你能想像一个人没有工作是怎样的人生吗？就目前的现况而言，尤其是男人的人生，必定是有份工作的人生。唯有把工作当作生存的意义、劳动的意义的人，他的人生才会大放异彩。

然而，即使你勤奋工作有所成就，你还是会碰到人际关系方面的障碍。

马斯洛欲望五阶段说的精髓：

生理的欲望→安全的欲望→社会的欲望→自我的欲望→自我实现。

（7）爱憎扩散效果分析

要评定判断一个人并非难事，但世界上的确有各式各样的人，要选择一句适合本人的形容词，这却格外的困难。

对于“不叫的杜鹃”，织田信长认为：“干脆把它杀了！”

丰臣秀吉则是“逗它叫！”

而德川家康是“一直等到它叫为止！”

这些是简要的答话，但却表达出他们三个人的性格。

像这样利用一句话来形容别人的个性，如果不好好磨练个人的观察力，是很不容易办到的。而观察力对于居于众人之上的领导者而言，却是不可欠缺的能力之一。

在试图掌握一个人的性格时，最容易使人陷入一种错误的现象，我们称之为“晕轮效果（halo effect）”。

所谓的晕轮是指太阳或月亮周围的“光气”，因为在太阳或月亮四周有光圈围绕，所以本体会显得朦胧不清。而若用于形容对人事方面的评估的话，则引申为歪曲一个人的评估。也指对一个人应有的整体评价，却变成了局部的评价，或是以某一局部的评价代表整体。

我们常看到某人衣冠不整，于是就认为他的做事方法也好不到哪里。若是有人连日报表、月报表都草率书写就认为他平日做事也一定很草率……相信我们都曾经如此任意地对别人下过断语。或是，因为他以前曾经有过失败的经历，所以才会……等推断。这种行为等于是利用他人周遭的第三手信息，或偏颇的信息来下定论。日本古代江户时代，有位学者名叫荻生徂来。在他的《收心法则》中有下列一段话：“人都有长处与短处，没有一个人是只有缺点的。那么，该如何发掘一个人的长处呢？就是找一件事交给他办。”

我们从一个人的做事方法中，可以观察并发掘此人的能力。如此一来，对此人的评价也就不会产生太大的差距了。

我们应该遵循的座右铭是“不要有先入为主的观念，避免感情用事”，也就是要确实地分辨一个人的优缺点，这同时也是做人的基本态度。因此，要对他人下评语之前，必须先将对于对象的认知，恢复到空白的状态，然后再以自己亲眼所观察的事实作为评价此人的依据。所以凡事不应有任何的存疑，而且要小心谨慎，避免以部分事实来评估全部，或是以全部来判断部分的事物。

智能分析

（1）“X+Y”理论分析

站在领导别人立场的领导者，他用人（属下、成员、同事）的方式会影响到其他人的工作态度。俗话说“近朱者赤，近墨者黑”，“物以类聚”，就是说，一个人具有影响他人的能力。

换个方式来说，领导者的用心会直接地转达给对方。也即领导者如何对待他人（属下、成员），他人就会怎么对待你。

举个例子。

在一位严格的上司领导之下，自己在无意识中会培养这种严格的观念。一旦自己发觉之后，却早变成一位与自己上司完全相似的人。

歌星千昌夫的“望乡酒场”歌曲中有一句“心里极不希望象父亲一样酗酒，但当我察觉到的时候，却早已像他一样地酗酒了。”这种影响情形完全

相同。

那么到底运用人才有没有固定的模式？应该采取什么样的措施呢？可归纳成两种。那就是马格雷葛（Mcgreger.D）主张的“X、Y理论”。下面将简单地分析X理论与Y理论。

当领导者本着这些理论掌管公司之际，不妨也想一想属下会有怎样的反应。

X理论的管理者各个都是严格的领导者。相反的，Y理论的管理者，则将重点放在让属下或成员，如何发挥个人的自主性来为公司工作。

采取X理论的管理者，对属下或成员的行动特别警觉，对他们的一举一动也都非常敏感。若是属下未遵照管理者的意见去做，所得到的报酬及可能责罚多于夸奖。结果就是不给你有任何甜头，反而巧妙地安排一些惩罚。不过，当然不会很明显地表现出来。总而言之，他只会要求属下或成员一味地工作。

另一方面，采取Y理论的管理者会制定一个目标，而其达成的过程，则全部委任给属下或成员，并也让大家分享成果。如此一来，可以共同为明确的成果而努力，保持整体感的人际关系，并谋求团体精神的和谐运作。

马格雷葛的X+Y理论

	X理论	Y理论
待人观	性恶说　认为人类都是坏人的说法	性善说　认为人类都是好人的说法
倾　向	一般人都讨厌工作,因此都想逃避工作	一般人只要条件合适，他会很起劲地完成自己的责任
达成目标之方　式	唯有强制、统制、命令、处罚等外在压力来压制	对于自己决定的事都会自我约束去实现。而每个人都有解决组织内部问题的能力。
发　展	以传统的管理手法发展成Y理论的模式	目标管理
附　注	古今对于管理人的观念都是稀稀落落的	光靠这种理念，不见得一定可以把公司掌管很好

（2）诱导理论的分析

别人若问你：“你对公司的不满是什么？”你会怎么回答？

在大部分的企业里，总会有人抱怨“公司工资太少了！”、“人手不足，忙死了！”。抱怨工资太少是任何一家公司都有的问题。但若提高工资，例如增加两倍的话，你就会加倍的卖力吗？答案是‘不会’，不妨问问自己就知道。收的多，支出的少，这是人类基本的态度。

在录用人员时，工资的高低是确保录取人员的决定性要件。这就好比钓鱼时的“撒饵”，钓到的鱼若给它双份的饵吃，它也不会因此而长成双倍大，甚至还可能会吃坏肚子。同样的，工资的给付也可以这么来说。因此，不能用工资当作诱导的条件。那么到底该以什么当作诱因比较好呢？

我们可以根据赫兹柏格（Herzberg.F）所主张的“卫生、诱导理论”来解说。

提高一个人在工作上的干劲，并非以上述增加工资的方式就可以达成。工资只是一种卫生因素，人们认为拿工资是理所当然的事，而所领的工资不足或不合理，就会造成心中的不平与不满。这种不合理的情况愈厉害，领取的人愈会觉得收下来是应该的。他们不会因为多拿了钱而加倍为公司效力。诸如这类引起人们不满的原因，在此就称为卫生因素。它包括下列因素：

①公司的政策与管理方法；

②上司、管理者本身的魅力；

③良好的人际关系；

④工作条件；

⑤工资条件；

⑥福利待遇。

那么，本质上可以诱导属下或成员，以提高工作士气的因素是什么呢？就是如下诱导因素：

①工作的成就感；

②被肯定；

③工作本身的魅力；

④升迁的可能性。

在此举个具体的例子加以说明。

人类是尊重自主性的动物，总认为自己的意见或想法重要，而且具有无比的价值。

别人问你：“你的意见呢？”或是“你如何处理这件事？”大多数的人都会答：“没问题，交给我就行了。”

从另一个角度来看，就是不希望受到别人牵制。别人若以命令的语气说：“这件事应该这样做才对！”你心里就会产生一种反感，认为“谁要照你的话去做！”这是人之常情。

关于这点，不妨听听巨人队藤田监督的经验；当藤田先生还担任球队教练的时候，曾向川上监督提出两项投手计划方案。然而川上监督看了之后，似乎觉得不满意就驳回提案。为什么呢？原来在这个提案中没有任何的自主性，也就是说没有自己的主张与意见，这也难怪被退回来了。

于是藤田再次整理了一遍，这次提出的提案就颇具自主性（自己的意见），结果当然也就很顺利地通过了。这则故事不但让我们深刻地感受到，川上监督对工作的热诚与严格之外，对于藤田能再次提起工作干劲亦深感敬佩。

提高一个人在工作上的行动，其要决在于如何适当地诱导他，看清主要的重点在哪里，这是领导者应该再进一步认识的课题。

（3）亚宾豪记忆分析

人为了避免忘掉某些事物，就必须要记笔记。备忘录的功用，可以说是为了自己的方便。而位居众人之上身为管理人员的高级主管，每天总是有处理不完的事。如果整天战战兢兢地去回想，有哪些重要的事或尚未处理的事，这是错误的方法。而以另一个角度来说，实际上记笔记也有利于别人。所以，一位好的领导者，应该善用备忘录所带给别人的好处，因为备忘录具有提高一个人自尊心的效用。

相信每个人都有在大众面前发表意见的经验。如果你见到听众一脸茫然的样子，你心里一定会担心对方是不是听不懂你的话。

相反的情况，也有听众会频频点头，挥笔疾书地记重点。当你面对这种态度，你会不知不觉地更投入演说中。

只要是自己感兴趣的话题，大部分的人都会专心地听取，而且很容易记在脑子里，但是对于没有兴趣的内容，要想记住的话，那就相当困难了。这种现象是由于头脑所受到的刺激强弱不同，因而左右了人的记忆力。

通常一个人处于听话的阶段中，会取舍话题的内容。即使是一场精彩的演讲，听众一般会舍去内容的 5～6 成，只有 4～5 成的内容很认真地去听取。所以真正记住的内容，大概就只有 3～4 成左右。例如听完一场长达 90 分钟的演讲之后，内心或许会感动地大声说道：“ 哇！真是一场精彩的演讲！ ”但是真正留在记忆里的，很可能就剩下不到 1～2 成了。

所以为了避免忘了某些重要的事物，身为领导者更要善于记录。而记录备忘录并非只是为了自己，应该可以说为了说话者。

不忘记别人说的事，这种行为可以提升说话者的自尊心，这种效用是无可衡量的。所以各位在听别人讲话的时候，请务必养成记录备忘录的习惯。这样，还可使说话者自然地专注于话题中。

属下在表达或叙述事物时，上司也应边听边记录。因为记录备忘的行为对说话者而言，会使他采取更主动性的态度。所以当你聆听别人说话时，拿起笔来做记录是很重要的举动。如果有人说：“ 我的上司都会听我的意见与看法，而且还逐一地把重点记录下来…… ”其结果是，这个人必定会对自己说的话负责。

“ 亚宾豪斯的忘却曲线 ”，是一份实际测验人类记忆变化过程的报告。其结论是：刚刚学过的知识，30 分钟后，只能记住 60%—70%；90 分钟后，只能记住 30%—40%。不妨看看自己对事物的忘却程度如何？

（4）首尾效果的分析

不知各位是否做过对于记忆力的测验，相信很多人最后只记得事情开始与最后的部分，而中间的部分则几乎忘光了。

这种现象称为“ 起头、末尾效果。 ”

这表示事物的开始或结尾，都会很清楚地留在人的记忆中。例如回首人的一生，如开学典礼、毕业典礼，远足的早晨、结婚典礼当天的早晨等等，至今还一幕幕地浮现在脑海里的人，相信一定不在少数。即使你成了白领阶级的人，经过多年之后，对于第一次踏进公司或初学时的经验，依旧还是存在记忆。

为什么事物的开头部分，通常都很容易就留在记忆里？是因为所有的事物，你几乎都会抱着感动与好奇的心理来对待。因此在开始的时候，都存有一种心态，也就是我们常说的干劲，即主动参与的意识。

领导者若想从属下方面得到好的评价，所谓的第一印象就颇为重要。好的开始是成功的一半，只要开始不错的话，往后就会很顺利。

最好一开始就给予重重的一击，让属下有正确的概念与思虑。这么一来，属下对于这种活生生的体验就会毕生难忘。

很多领导者都错过这种机会。这时不妨先让工作告一段落，然后给予员工应有的教育，这种作法也可以让对方牢牢烙印在记忆中。

总之，不能给属下任何冲击力的上司，就没有所谓的魅力可言。决定一

家公司是否具有魅力，在于是否有人可以送给属下魅力性的冲击力。如果这种冲击力能在开始就发挥作用，应该就会有更强烈的效果，所以开头的印象必须是很强烈的。

（5）乔哈利智能分析

小孩子往往都不听从父母的话，但是在无意识之中，他们会做出与父母期待相同的事。

对领导者来说，属下或成员有时也是一样不听从指示。即使领导者说得口沫横飞、舌干唇焦，到最后还是落个“又再老调重弹了”的下场。然而，他们平常却也会仔细观察领导者的行为，而且做出与领导者同样的事。下列的例子是常见的。

“经理自己说过不能迟到，而您上次开会的时候自己还不是迟到将近 30 分钟。”

“哦……那是因为交通拥挤才会……”

“其实也不只是经理才会碰到交通拥挤，我们也会……”

相信当时的对话一定是这样。

交通阻塞是可预料的状况，所以提早出门是基本的常识。若是把时间算得刚刚好，当时间逼近了才要开始行动，就很可能会发生来不及的结果。身为领导者，若连这点都不会盘算的话，还当什么领导者。

此外，若因为宿醉而造成第二天的工作精神萎靡不振的话，这也丧失了当领导者的资格。若是你觉得今天有点累，做事就潦草轻率的话，这种领导者就无法得到属下或成员的信赖。

居于众人之上的人，应时时不忘自己是属下或成员在旁观察的目标，如果不贯彻大原则，那么就只会危害已有的地位。

另一方面，一位领导者最好能自我开放、表里一致，以真实的一面呈现在大家的面前，则属下或成员也就不会有戒心与你交往。

所以领导者必须先致力于认识自己本身隐藏的部分，同时也要训练表达能力，以表达自己不善表现的部分。这么一来，不但可以让别人了解你，还可以反映出你开朗的个性，这样的人比较容易领导他人。

在每个人的内心里都有四扇窗，即开敞之窗、未察觉之窗、隐秘之窗、关闭之窗，我们称它为“乔哈利之窗”。只要致力使“未察觉之窗”与“隐藏之窗”更开敞一些，你就可以成为个性开朗的人。

（6）管理二元论分析

以前流行“以满面笑容、拍打肩膀来拉拢情感”。领导者轻拍属下肩膀即表示“加油”之意，这种举动就能让属下燃起旺盛的精力，是一种既单纯又明确的鼓励方式。东京有一位企业经理，他对女职员就擅长利用这种“拍肩膀”方式拉近彼此距离。不过这种行为对女职员来说，或许可以称为“肌体关系”。如果表达得不妥当，可能会变成性骚扰的危险行为。关于这方面，这位经理确实很谨慎。

当这位经理每次出差回来时，一定会对公司的女职员轻拍肩膀说：“A 小姐，你好吗？是不是趁我出差不在时，松懈精神而胖了呢……”。

“B 小姐，我不在的时候，你工作得很认真哦！你瞧，腰都细了……”他也会轻拍腰部地说（拍腰的动作不可轻佻）。

这种方式不但不会令人讨厌，而且还可以适时地反映出这位经理的性格，因此可以获得女职员的信赖。当经理需要找人代为复印或拿表格资料的

时候，A 小姐或 B 小组就会乐意地代劳。

这位经理不仅是如此，他在平常日子里就打好根基，像偶尔邀请 A 小姐、B 小姐或其他女职员一起共进午餐。另外，他还记下同部门每位职员的生日，在生日当天就悄悄地在桌上摆上生日礼物。像这些日常上的照顾，他都不会忽略。

借着“轻拍肩膀”以提高员工的士气，但是还需要一些“小圈套”，否则得不到更大的效果。而这些‘小圈套’单单靠技巧也是不够的，只是表面上照顾或关心别人，只会变成添麻烦的好意，别人也不会由衷地感激你。

总之，希望每位领导者都能利用小细节的关照，来改善人际关系，并借以提高公司的生产力。

但是现实情况大多事与愿违，因此只好张大嗓门在旁吆喝“努力吧！加油呀！”，最后变成了一位以斥责来激励别人的领导者。因为他认为工作场所就是做事的地方，第一要考虑的就是提高生产力。所以公司方面也就彻底贯彻既有的制度，生产的提高要比“人心”更重要，其次才是人性的尊重。

属下得不到任何鼓励，整天战战兢兢地担心：

“常常迟到会影响人事考绩。”

“这种销售业绩可能会被降职……”

有些领导者非常严格，在工作上以压迫的方式督促员工，办事稍差就以扣分的方式处罚；但也有领导者以提高员工士气，来改善工作士气的低潮现象。而身为企业的领导者，应该要了解这些状况。

管理者类型（二元论）：

·无魄力型

用最低限的努力完成工作，勉强还算是公司的一分子。

·快乐天堂型

重视与属下的人际关系和谐，让员工在和乐融融的环境中工作。

·工作狂型

以业绩为中心，完全不考虑的人性方面的问题。

·中庸型

没有高度完成工作的愿望与士气，只是保持均衡的状态。

·合作型

认为由于属下热心的工作才能达成目标，而且由于彼此相互的关系所产生的信赖与尊敬，才可以创造更好的组织。

沟通分析

（1）TA 交流分析

上级对于属下，应该给与予正面的推动与诱导。我们称这种行为叫做‘手段”。无论站在 P 作风或 A、C 作风的立场，最好都应该运用最契合当时状况的手段。

手段有正面与负面之分，正面的手段有助于诱导的作用，而负面的手段反而会减降工作士气。因此，即使在不得不使用负面手段时，也应该在仔细判断状况之后再实施。换句话说，工作士气一旦低弱，领导者就应该重新制造契机，让职员能够重新整顿再出击。

运用手段的手法，简单罗列如下。

①接触手段（肌体的接触）

+的手段（舒适的感觉），如握手、拥抱、拍肩

-的手段（给予痛苦），如打、戳

②认识手段（心灵的接触）

+的手段（给予满足），如点头、聆听、微笑

-的手段（令人感到不快乐），如生气、露出不高兴的表情、不理睬别人、讽刺、挖苦别人、不传递信息

领导者所采用的手段视状况而定，多少都会对属下造成影响。换言之，在发生麻烦或出差错时所采用的手段，对诱导部属，指导、教育属下有着极大的影响。杰克·米夫认为，又名 discount 负面手段，在问题发生时很容易孕育而生。而在解决问题时经常发生的倾向有四种，而这四种倾向是导致负面影响的手段。

①别人提出的问题，你却不加以理会

②过分考虑问题的重要性而以言词否定别人

③对于问题的解决方法，以“这么做也无济于事”的态度来否定

④一群解决问题的人聚在一起，都以对方没有能力为由来相互否定别人

像这类的负面手段，只会把拥有提案的属下或成员的士气抹杀掉；不但伤害了属下，甚至会让上下级关系恶化，其结果只会导致领导者变成人生中的失败者。所以一旦发生了问题，最好还是致力于运用正面的手段来处理。

动用手段使属下活性化的步骤：制造更多参与计划的机会→制订较高的目标→经常关心别人，并努力采取正面手段→严肃地面对过失，并给予确定的建议→表露出热诚→采取较为善性的手段→时常考虑对方的欲望需求→肯定他具有独当一面的能力。

（2）沟通动机分析

公司开会经常看到的现象之一，就是老板或经理的个人演讲报告。不过，有不少职员会对这场个人演讲报告讽刺地说：“又要作报告了！这下子又可打盹了！”“聚而不议”，“议而不决”，“决而不行”。总之，会议已经失去它原有的意义了。

在各会议室都贴有这类的警示标语，表示企业有不再发生类似情形的决心，对会议的目的有了新的认识，不用说，在领导者的策划下，开会的目的，一是决定公司营运的方向，而另一目的则是通过彼此意见的沟通，达到相互启发的作用。既然公司开会的目的在此，为何又会演变成老板或经理的个人演讲报告呢？这是因为意见沟通上出了问题。开会的时候，没有谋求彼此相互交流意见的思想存在，或缺乏所谓的“相互”意识呢？为什么经理或主任会忘了这种重要的相互性呢？解开这个谜底的关键，在于了解人们要彼此沟通意见，即“动机”何在的问题。

人类沟通意见的动机，大致有下列五点：

①为了将不明确的内容减至最少，因而收集所需要的信息。

②掌握必要的状况，拟定对策，以便解决问题。

③确认自己的想法正确与否，并争取别人的支持。

④控制整体形势，让公司朝着应有的方向营运。

⑤澄清别人的质疑处。

除了以上的动机之外，管理者还必须灵活地运用“沟通”这种工具。而在开会时，总经理或主任在上述动机中，3 与 4 所占的比例较重。因为他们对领导者的自觉与任务的认识为愈来愈强烈，所以在不知不觉中就变成了爱

说话的人。“我们经理一开会，就像作个人演讲一样”。

“我们主任在传达上级的指示时，都会忘了时间……”，被别人背后这么议论的上司，如果你认为这位上司是一位责任感很强的人，那么你一定是根据上述沟通意见的动机来下判断的。

对于一件事的处理方式或看法，若换成另一个角度来看的话，就会有不同的结果。所以领导者爱发表高论的情形，说不定也是一件很重要的事情，或许可以说是领导者强调他自己痛苦立场的表白！

意见沟通的语源，原本是指相互分辨出某些事物，所以利用沟通为工具（语言、态度、表情、动作、资料等），不只是将事实传达给对方，而且还要彼此疏通意见以取得理解。

所以，只是单方面的“意见沟通”，往往是会有结果的。

（3）共鸣理解分析

居于众人之上的人，随时掌握属下的现状，是相当重要的一件工作。因此，身为一位领导者，必须经常将这种工作扩展为一位顾问的服务领域。虽说如此，并不是指每一位领导者，都必须具备任何的辅助技巧，其实只要掌握两个重点即可。第一，表现出共鸣的理解态度；其次，为彻底实践聆听的技巧。身为领导者，应该有效地运用这两项重点，并谋求公司同事之间在意见上的沟通。

先讨论有关“共鸣的理解”态度。以巨人队藤田监督的事例来说。他率球队远征他地。在抵达当地机场大厅时，藤田就问当天出场的先发投手：“情况还好吗？”而这位投手却以低弱的声音回答：“嗯，还可以。”藤田心里觉得这位投手与平常的状况大一样，但还是让他匆忙地上场比赛。球赛才开始，这位先发投手就显得有些失常；到了第三局，应该接到的滚地球却漏接了，反而让球弹了起来打到眼睛。这位投手痛得蹲在原地，大会只好赶紧派遣一辆救护车送他到医院急救。这位投手最后却变成单眼失明，因而结束了他的运动生涯。事件最后竟然演变到这种严重的地步。问题到底出在哪里？原因是这位投手为了家庭方面的问题而伤脑筋，所以他的精神状况不是很好。身为监督的人，随时都要注意队员。藤田监督当然也很尽责，直到开赛前，他还在询问投手的状况，但是问题就在于之后的追问与行动处置。如这位监督能更进一步地走到这位投手身旁积极地问他：“看起来没有精神哦！是否有什么心事？”如此一问，就可能会问出他有家庭方面的烦恼事。就因为未进展到这种地步，所以无法知道他为何不能放松心情投球的真正原因。这个事件之后，藤田监督常记取这个教训，从此他就随时注意选手们的精神状况，以避免再有类似的事件发生。

很希望各位领导者也能做到仅凭早晨的一句问候语，而能推测属下的精神状况。不管在任何情况下，只有表现共鸣的理解态度，才是关心属下和面对怀有问题意见的属下应持有的态度。也有一些领导者认为，要衡量男性属下的现状，就利用“立、食、色”来判断。“立”指激昂，这当然是属于自己本身的事，凡事都应先有健康的身体为前提。“食”指食欲。最好不要忽视早餐的重要性。这是指在注意均衡的饮食习惯。“色”指排泄物的颜色。早晨以颜色与形状来判断排泄物是否正常。至少这立、食、色可以说是健康的测量器。但这立、食、色若不是属下本人的话，其他人是无法得知的。所以有些领导者说：“就因为我不是他本人，所以才不知道真实情况如何。不过仔细观察每天的举止行动，就可以了解其基本状况。”所以只要具有观察

力，还是可以办到的。既然身为一位领导者，就应该要求具备掌握属下状况的能力，并且把它当作是自己努力的目标。

共鸣的理解

类型	特征	注意事项
共鸣型	具有聆听别人的技术，能聆听属下的倾诉。尊重他人的自主型，让属下自动自发。	可称得上是位理想的领导者，但也应随时注意整个工作环境的士气。
理解型	能够了解属下或成员的言行举动。只会说“懂了、懂了”，完全忽略后贯工作。	过于负责。善解人意固然很好，但身为领导者，对这方面环需再探讨。
教诲型	以身为人生与工作上的前辈，表现出教示他人的态度。将自己的经验、体验塘塞给属下或成员。	近来的年轻人虽然应该仍要聆听别人的教诲，但大部分的人都把它当耳边风。或许以幽默的说法反而比较容易接受。
指示型	认为共鸣的理解起不了作用。专制。工作方面，对于目标达成，其要求相当严格。	令人讨厌的基本领导者类型。对年轻人而言，能让他人自由发展的领导者，才是领导者。

（4）认知协调分析

根据资料显示，肺癌与抽烟有关。这种报告令嗜烟者相当困扰，不知该如何是好，其中甚至有人勇敢地下定决心要彻底戒烟。然而，对大多数的老烟枪而言，香烟是难以舍弃的“粮食”。虽然有人大声疾呼珍惜生命，但还是有人不顾一切地自我享受。

面对这种情况，老烟枪会以怎样的心理，采取什么样的行动呢？首先，他们开始收集证据，证明香烟不会危害身体，而且寻找一些没有医学证据而任意发表香烟与肺癌无关的一些资料。愈迫切得到这方面资料的人，就愈坚持自己的吸烟权，所以嗜烟者很不希望收到一些对己不利的信息，他们只希望获得对自己有利的资料。这是任何人对于迫切获得自己期望的信息时，都会有的应付态度。例如，你想买部车，所以连看报纸都会专注于汽车方面的广告。一直想拥有属于自己房子的人，看到有适合的房子，却又买不起，就难免埋怨自己不争气。就像这些人，对自己所关心的信息，都表现得比较敏感；对于不想取得的信息，就会极力反对，而且会积极地寻找反驳资料。在肯定的状态下，所获取的信息，就比较信赖它；相反地，在否定情况下取得的信息，就会产生强烈的猜疑心，一心只想束定它。像这种对于构成认知要素不一致的情况，称为“认知的不协调”。曾经发生过这么一件事。某位业务员前往客户处拜访，主要是洽谈生意上的细节。买方突然提出要以招标的方式购买，此时这位业务员立刻慌了手脚，显得很着急。因为在此之前，这位客户从未以招标的方式采购，而且对卖方提出的价格也都很满意。无法理

解真相的业务员，就用尽所有的办法收集能让买方回心转意，以议价方式购买商品的相关资料。然而他所取得的信息，尽是一些不利于己的内容，于是他干脆直接向客户索取情报。结果当然可以预见，虽然他想尽了办法，终究还是得不到令人满意的答案。事到如今，他只好收集其他竞标厂商投标价格的资料，于是他毫不犹豫地以低于别人的价格投标。还好得标了，并且取得客户的订单，但在公司内部，却造成了严重的不良后果，因为制造部门强烈抨击他所报的价格。在这个事件中，这位业务员收集信息的态度是完全错误的。首先，他应该先知道，买方为什么改成以招标的方式购买？必须探索当时的背景。其次，他过于拘泥竞标厂商的投标价格，而忽略了成本观念。即他没有认清眼前的状况，而自己搅乱了信息。这位业务员的行为，就是一种极需要好消息而排除不利信息的心理在作祟。所以老烟枪也不应随便找信息，他们应该冷静地掌握其间的因果关系。

卓越的领导者应积极地收集“忠言逆耳型”的信息。因为所谓利己的好信息，都是被人刻意编造出来的，大多缺乏可信性。反之，不利于己的信息，一旦进入了经营者的耳朵里，往往会变成好的信息。因此，领导者千万别忘了在不利的信息里，才有事实存在的真理。

（5）人际错觉分析

这是一则日本笑话故事。“喂！把这些文件拷（拷贝）了吧！”接到命令的女职员，慌慌张张地就拿着文件跑到焚化炉前，把那些资料通通烧成灰烬。还有一则故事：“主任，您桌上的灰要不要弄掉？”“哦？好吧！”于是这位女职员不慌不忙地弯下腰，鼓起腮帮子，对准桌面……“呼——”。主任则愣在一旁……。以上两则笑话，可以客观地看出两位主任都有错误。如果这是普通的笑话，只要能博君一笑也就罢了。但如果透过双方意见沟通的观点来看，则不难发现他们失策之处。

以单向的方式进行意见沟通，通常只有四分之一的机会，能把意思正确地传达给对方。而剩下的四分之三若不是被误解，就是在被曲解意思之后，又再度转达给第三者。因此，在传话时应力图采取 two＝may（双向沟通）方式。双方沟通不但可以相互确认意思，还可了解对方的用心。此乃意见沟通上不可缺少的要素。就以刚才的例子来说。主任忽略了对象的认识，即对象的正确评估，因而做出缺少基本意见交流的举止。站在专家的立场来说，这两个例子很明显地可以看出主任处置错误。换句话说，对女性说话应该略带兼卑的语气，所以要麻烦他们为你做事时，最好能加上一句“麻烦到三楼复印！”，或“麻烦用抹布帮我擦一下桌子！”等委婉的语句。

错觉大多是听者自己单方面的解释，或者是由于判断的不当而引起的。而意思之所以被歪曲，也多半是传达者的信息短送，或听话者自己任意解释信息所产生的。同样地，视觉上的错觉也是相同的道理。只是视觉上的错觉没有传达者介入，所以真正的起因在于看的人自己任意解释所见之事造成的。视力是相当纤细的感觉，大家都知道喝酒会导致视力异常，如果要恢复正常，得花上一天的时间。那么，每晚都要喝上一杯再回家的职员们，看东西的时候，是否也经常有视力上的错觉呢……？避免感觉上发生错觉与视力上发生错觉的方法，就是排除先入为主的观念。也就是应该先在确定事实、目的、目标之后，再以适当的言词具体地表达出来。如此就可以防患于未然，避免类似的笑话发生。

（6）内部规范分析

集团是属于一种活的团体。更换领导者时，集团的特性也会随之改变。最明显的，就是企业高级主管的调动。很多经验与事实显示，一家公司只要高级主管一有调动，整个公司内部的工作气氛也会有所变化。

CANON 公司曾夸耀他们在照相机市场中拥有独占的比例。然而，现在却有人开始超越它了，因为他们一直没有强有力的产品推出，再加上其它竞争厂商逐渐地侵蚀瓜分市场占有率，公司也就开始发出衰微的警报了。为了突破这个困境，该公司于是撤换研究开发部的负责人员，试图一扫这种阴霾的气氛。在此期间他们彻底实施下列基本方针：1.把扣分主义改为加分主义。首先，改变公司内部的工作气氛，与其限制员工“那个不行”“这样不好”，倒不如不怕失败，放手让员工去做，并鼓励他们“反正试试看吧！”2.去除压力。高级主管在前面跑，其他成员在背后追，容易形成压力，所以必须排除这种意识。无论在主管后面追，或胜过主管，都应该让员工有一种观念，那就是想做的事就去做。3.做一位懂得“玩”的领导者。研究开发并不是花了时间就必定有成果的工作。当然，想要研究出成果，就必须要有所投资，而在这项投资中，必须多少加入一些碰运气的“游戏”心态。CANON 公司由于做了种种工作环境上的改变，因而使得该公司在各方面的努力都节节奏效，这才使 CANON 又在市场上复苏。

你常在电视广告上，看到汽车广告一飞冲天的镜头，同样在工作岗位上，也应时时注入这种冲劲。而为了达到让每位员工都有这样的感觉，驾驶员就必须由领导者担任（推行者），否则就无法改变原有的工作情绪。要使公司显现活力，一定需要一位能仔细分辨立场的领导者。只有领导者确立自己的立场，才可能带动整体员工实现目标。然而，这还得与员工的工作冲劲相配合，是否能作有效地运用或扼杀这股冲劲，这决定于领导者的营运方式。

（7）交流距离分析

平常两三个朋友一起去喝酒，大都是彼此之间很投缘，聊得来，并没有什么特殊事情需要联络或交换意见。单纯只是大家趣味相投，才聚在一起聊天喝酒。不过不妨从不同的角度去讨论在灯红酒绿的场所喝酒的必要性。

人与人之间都有一段距离，以线来表示距离的话，则可区分为下列几段：

·0.5 公尺	亲密领域（亲近朋友的领域）
·0.5 米～1.5 米	个人领域（个人隐私的领域）
·1.5 米～3 米	社会活动领域（商业空间的领域）
·3 米～7 米	公共活动领导（演讲、会议的领域）

人与人之间存在的距离，会因为彼此的心态而发生微妙的变化。例如，在小吃店里吃饭，一般人的心里都认为，吃饭这件事应该在完全属于个人的领域下进行。然而，这时候若有外人加入，你的内心就会产生厌恶感和警戒心。这种现象就是内心产生距离，因而造成心理上的压迫。因此，外表虽然与别人合桌共餐，但是这种保持 2～3 米距离的心境，却比什么都痛苦。相信你应该也有过这种经验。假如平日在社会或商场上交往的两个人一起去喝酒，彼此如果距离保持在 0.5 米以内的话，就有可能成为相当亲密的关系；如果他悄悄地对你说：“我告诉你，你可不要对别人说……”这就是最好的沟通方式，你很可能就变成他倾诉的最佳对象。

此外，在公司的会议中，假设某个人与会议主持人保持 10 米左右的距离。如此，这个人就会陷于一种被疏离的心理状态，自认为自己是多余的人。而且往往会气馁地说：“反正像我这种……”结果反倒使他默默努力地做好

自己的工作。这或许是保持距离的另一侧面效果吧！在企业内部研修班里担任讲师，如何试图操纵人与人的距离？坐在后排部分的听讲者，总是缺乏应有的心理紧张感，他们总是比较松懈。如果他们快要打瞌睡的时候，试着把你们之间距离融入个人的领域中。被融入的听讲者心里会抱怨：“这位讲师真烦！站在讲台上讲就好了嘛！干嘛走到我这里，讨厌鬼！”。话虽如此，却也提高了他们的紧张程度，而你们则可以成功的姿势回到讲台。近来听说年轻人不喜欢与上司一起喝酒。他们可能知道酒席间有心理陷阱吧。但身为上司若知道有这类的事实，就应该很技巧地邀请属下一起去喝喝酒，并致力做好心理控制，以便于彼此的意见交流。

（8）集团凝聚分析

梦想与现实总会有一段距离。当你实际踏入公司之后，经常会发生类似“当时录用的条件并非这样”，“说好要让我做我喜欢做的工作”等抱怨。因此基于种种理由，有人毅然地离开了当初来之不易的工作岗位。

如果是因个人不适应工作，而对工作有所批评，辞职或许是一个圆满的解决方法。但身为监督之职的领导者，如果本身的自觉意识很强烈的话，对于采取这种方式处理问题，就应该保持着很大疑问。有些人或许因为新的采用制度而被分派到其它工作岗位上，有些人则是中途进入公司，当然也可能有不少人，是由别的单位转过来的职员。无论是属于哪一种情况之下的安排，人事部门无一不是煞费苦心地去安排。而这些职员对领导者而言，每一位都是人才。万一这样的人才因故退出了工作岗位，领导者就应该提高责任意识才行。中途转入公司的 A 君，就职前的考试成绩相当不错，前途也颇为看好。不过很遗憾的是，他被安排在不是他所期望的职务上，而他的预头上司又是位大忙人。这时 A 君因无法向直属上司或工作岗位上的领导者提出意见，只好转向人事单位提出他个人的问题，而人事主管则以企业的理论来说服他。

“再忍耐一下嘛！”

“不久你就会调到你期望的部门去了！”

“公司有公司的制度，不能说爱怎样就怎样！”

但是无论这位人事主管花了多少时间煞费苦心地劝导他，结果仍旧是白费力气。

A 君就说：“您说的道理我都懂，但是上司无视于我个人的不安，在这种现象下，我实在也无法把工作处理得很好。而且，一点都不关心属下心理状况或有些什么烦恼的上司，根本就没有什么魅力可言！”这是他离职的理由。

集团的凝聚性

项　目	内　容
何谓集团（group）	①集合多数的人 ②有一共同的目标 ③有持续性，相互间可以彼此沟通意见
何谓小组（team）	除了集团所具备要件之外，还需要具备下列条件 ④每个人的职务都很明确 ⑤所谓小组，大多指集团的目的、机能单一化
集团的凝聚性	以成员能隶属于集团的一份 子为目的并谋求集团的持续与 坚强的联系。
加强凝聚性的方法	集团的凝聚性影响领导能力的运作。 工作岗位上的领导者可参考下列各点，以加强集团的凝聚性 ①坚决地认同成员个人存在的意义，以加 其重要性 ②力求成员间相互的密切合作关系，加强意见上的沟通 ③夸示成员间可以共同认可的事物 ④不断宣导集团的存在意识与意义

工作所称的“团体”，必须满足三个条件：1.平常时候应该听到属下（成员）常说“我们公司”或“我们的工作”等“我们”的字眼。2.不会有“为什么这样？”，“我不知道这件事”等情形。也就是说，该做的事（目标）每个人都很明确。3.属下不会出现“工作愈做愈觉得负荷更重”，“只要做好我个人的工作就行”等心态。领导者应该随时表现率先行动、率先表示意见的心境。若要满足这三个条件，就应该了解“集团的凝聚性”，以创造一个具有高度凝聚性的集团为目标。希望你的公司不会再发生属下提出“我不干了！”的事情。

（9）集团成熟分析

目前任何企业都很流行成立所谓的专案小组。但相对地，对于这方面的书籍却少得可怜。这或许是今后重要的研究课题，不过时下的确有很多领导者，为了管理专案小组而大伤脑筋。

为了让专案小组发挥功能，除了要考虑成员的人数、技术的水准，领导者与成员交往的频率、亲密度、信赖关系等各种因素之外，还必须衡量与成员之间的相对关系。其中就蕴藏着更为复杂的问题。在这些问题之中，你必须注意集团的特性之一，就是该集团的成熟性。首先从要素上来看的话，成员与领导者、成员与成员之间的亲密度如何？这表示一个集团的组织程度，也就是对课题是否有一致的认同。事实上，这种一致概念的程度多寡，就可决定这个专案小组是否能达成预期的目标。

把这个理论称为“环的理论”。它是由亚修（Asch’s，E）所倡导，是

指“ 集团是由三个环扣交织而成的 ”。根据亚修的理论，一个集团是否成熟，决定于三个圆圈是否保持均衡的机能，而三个圆圈相交的范围愈大，则该集团愈成熟。相反的，集团只呈现某一程度的成熟，甚至逐渐衰退下去，这就表示这三个圆圈失去了平衡，或是某个圆圈的机能太过于强烈，或是三个圆圈各自散落而呈现没有弹性的状态。在这种情况下，应该如何使集团趋于更具有成熟性呢？假如现在的状况一切良好，这时就必须策划如何延续集团的寿命、如何让成员之间的联系环扣扩大……假如集团已经处于衰退的状态，就必须致力于使集团复苏，并发扬光大。所以，即使你的集团已经逐渐衰微，仍旧还是有办法重振雄风的。要有效地运用集团的成熟性，必须做到：①设定新目标；②向新的企划挑战；③由于新进成员的加大，重新再编制环扣关系；④变换领导作风，改变以往的做法；⑤实施扩张环扣的教育与训练。

集团（group）年龄层次与其应对措施

	青年期 （混沌状态）	中年期 （成果达成状态）	老年期 （安定、退化状态）
集团的特征	·动机高 ·期待职务未确定 ·集团规则正在形成	·集团规则确定 ·成员相互的任务、期待明确化 ·激励、信赖的关系	·开始模式化 ·手册化、标准化 ·前例、惯例的横行
成员的欲求	·希望确立自己的评价 ·希望建立良好的人际关系	·发挥自我能力 ·追求工作意义 自我主见、主张的明示 ·工作价值追求	·保身的行动 ·对变化的抵抗感 ·安定、安逸指向
领导者的应付措施	·工作的构造化 ·关照每位成员 ·目标明确化	·参与计划的决策 ·权限的委让 ·犒劳属下 ·强化培育、指导	·对未来展望的再重建 ·展望（目标、梦想）的创造 ·使命（使命感、努力）的重建

（10）集团合作分析

一般人常会把欢乐融洽的气氛，与团体合作精神混为一谈。如果同事之间能彼此倾诉，大伙的感情也不错，而将这种现象视为工作岗位上的团体精神也很好的话，那就大错特错了！因为这种现象只不过是表示大家志同道合而已。那么为什么会产生这种误解呢？这是因为一般人并未掌握到团体精神的重要性。针对这一点，且让你在此分析一下何谓团体精神。①所谓团体是

指为达成目标（数量、品质、服务、交货期、成本等）的最适当的人员构成单位。团体的定义就是达到效果的最恰当人员。②所谓的团队精神是指由于领导者发挥了卓越的领导能力，促使所属成员发挥本身最大限制的能力，团结一致以完成目标；公司方面则获得卓越的绩效，成员之间有坚定的信赖关系等的最高状态。

如何才能让团队精神得以发挥呢？①发挥领导能力。②显现成果。如此，才会有坚定的信赖关系。从两项定义来看，就会明白光是欢乐融洽的气氛，并不能表示团体精神很好。欢乐融洽只是必要的条件之一，不能视为充分的条件。一个团体如果没有表现出一项成果，即使彼此欢乐融洽，他们还是没有团队合作精神的。团体精神最佳的状态，就是每个成员都具有向前迈进的意识，而且共同分享成果上的喜悦。这样，就会产生坚强的相互信赖关系，而这样的公司也必定大放异彩。因此每一组织必须要有一套可以让成员真实体会到成果的制度。

（11）无声语言分析

身体语言：

①非口语信息的种类

沟通至少包含了口语与非口语两部分。口语指说话的内容，非口语则指除了语言表达之外，其他以身体辅助或加强表达的种种行为。口语与非口语表达彼此息息相关，一般沟通过程中，你们比较着重口语表达信息的发放与传送，但事实上，非口语的信息量有时候要比口语表达的内容更为丰富与复杂。非口语信息的种类，大致如下：A 身体定位是指我们的身体、头、手、脚等，接近或远离一个人的程度，也包括所朝的方向。B 姿势。姿势经常表达了感觉与情绪状态，例如紧张或放松、轻松自在或战战兢兢、谨慎仔细或粗心大意等。C 手势。手势经常在你们不太注意的情况下，成为情绪的指示器，例如：握拳、板折手指关节、撕纸条、卷纸角、折回纹针、玩笔等。D 脸及眼。这两部分是最容易引起注意的部位，但并不容易了解其意义，因为脸部表情非常复杂且变化多端。脸部基本上有六种表情：惊讶、害怕、生气、嫌恶、快乐、伤心。眼神接触，此外，眼神也能传达“ 控制 ”和“ 顺从 ”的信息。E 声音。音调的抑扬高低、速度快慢、顿挫久暂、重音强调、大小音量、结巴停顿等表达不同的信息，这些通称为“ 语音信息 ”或“ 副语言 ”，不但可以增强语言信息的意义，也可以显现出与语言内容相互矛盾之处。F 触摸。触摸可以降低婴儿的死亡率，常被抚摸的小孩，其智商要高于不常被抚摸的小孩。触摸可以表达喜爱、喜欢、支持、友谊、好感、赞同等意思。G 服饰。除了御寒保暖外，服饰还有很多其他功能，如装饰、身份、地位、性吸引力、角色地位、工作性质、嗜好等。H 距离的远近。这也是一种非口语的沟通，代表不同的意义，可以分为四个等级：a.亲密距离：大约是 18 寸，这是与最亲密的人所持的距离。b.私人距离：大约是 18 寸到 4 寸，是夫妻或情人在公开的场合所保持的距离。c.社交距离：大约是 4 寸到 12 寸，指一般商业性沟通距离或是同事间工作的距离。d.公众距离：大约是 12 寸以上，例如上课教室的师生距离，演讲者与听众的距离。

②非口语沟通的功能

语言信息与非语言信息并非对立不相容，而是互相关联与补充，可从以下几方面来看：首先，非语文行为可以“ 重复 ”语言的表达内容，例如有人问你邮局怎么走，你可以说“ 往北走，过两个红绿灯就到了 ”，然后你用手

往北指，这就重复了你所说的意思。其次，非口语信息有时可以“代替”口语信息。遇到一位老朋友，他不必开口，你只要看他的表情就知道很愉快或很难过。第三，非语言信息可“强调”语言内容的意思，就像你在书上重要的地方划线一样，你讲到比较重要的地方时，当以手势、脸部表情或声调来强调，另外，耸耸肩表示无可奈何，摊摊手表示没有办法。第四，非口语行为也可“调节”语言行为。例如，在句子结束时放慢说话速度，暗示下一位可以说话了，或用肢体表示要坐下来了，用眼神表示说完了。最后，也是最重要的，非语言行为常会“抵触”语言内容。很多人会同时表达互相矛盾的信息，苦着脸皱眉说：“一切顺利，我很高兴。”这就是所谓的双重信息，我们不是常看到涨红着脸的人说：“没有啊！我一点也不生气！

通常，两者间的矛盾、不一致并没有像上面那么明显，但的确经常是不一致的。是什么理由造成的呢？例如演讲或面谈时要掩饰紧张，或不想让别人为自己担心，希望表现得比实际情况好些等。研究指出当二者不一致时，人们通常采用非语言的行为内容。

不过作为一个沟通的学习者，把口语与非口语的行为调整成一致而不相矛盾，并能善用非口语信息的正面意义，增加沟通的有效性，才是学习的目标。

活动

①活动目标：了解非口语信息的种类、特性及在沟通过程中的作用。

②活动名称：请你来看我。

③进行程序：A 概念说明与活动说明。B 活动进行：a.将成员等分成二组，一组为观察组，另一组为被观察组。b.选定适当的位置，被观察组坐内圈，观察组坐外圈。C.每位外圈观察组的成员，分别选定内圈中的某个人为观察对象，但不能让内圈的人知道观察他的人是谁。d.内圈的人用 15 分钟的时间，讨论一个每位成员都感兴趣的主题，最好是能引起个人感受的话题。例如：假如我的先生或太太有了外遇……E.外圈的人观察并记录被观察者的眼神、表情、姿势、音质……等非口语行为。C 活动分享： a.15 分钟后，观察者兴与被观察者二人一组，由观察者给予对方回馈，但只叙述不解释。b.叙述完毕后，被观察者才和观察者讨论刚才自己的非口语行为所代表的意义。D 重复第 B、C 程序。E 团体统整：a.在这个活动中的感受与体验。b.别人所观察到的非口语行为是否与自己所要表达的一致？如果不一致，原因何在？c.看到别人某种非口语行为，引起自己什么感受？

④活动器材 A 笔。B 非口语信息观察记录表。

⑤注意事项：A 团体统整时，可强调“我看到哪些以前没有注意到的非口语信息”，并可以“非口语信息在沟通中的重要性”为主题。B 强调记录表中的感受栏的记录与分享。C 成员不要互为观察者。

资　料

[之一]：非口语信息观察记录表

①眼神：

A 自然的眼神接触；　　B 向下打量；

C 向上看；　　D 看别的地方；

E 毫无表情的注视；　　F 其他

②表情及头部动作：出现频率对此行为的感受

A 安详而有表情　　B 适当的微笑

C 配合说话内容的表情　　D 脸部表情严肃
E 无关的脸部表情　　F 不停地微笑
G 很少笑　　H 冷漠的表情
I 皱眉头　　J 过度的情绪反应
K 肯定地点头　　L 不停地点头
M 其他

③身体的姿势　　出现频率　　对此行为的感受

（1）稍微前倾　　（2）身体面向说话者
（3）放松的姿势　　（4）触摸说话者
（5）抖脚　　（6）舒适地往后靠
（7）固定僵硬的姿势　　（8）离说话者很远
（9）离说话者太近　　（10）不断更换姿势
（11）放松的手势　　（12）夸张的手势
（13）双手交叉在脚前　　（14）其他

音质　　出现频率　　对此行为的感受

（1）愉快的语调　　（2）适度的讲话速度
（3）声音单调　　（4）太装腔作势
（5）太大声　　（6）太小声
（7）太快　　（8）太慢
（9）使用口头禅　　（10）声音颤抖
（11）结巴　　（12）其他

使人分心的个人习惯　　出现频率　　对此行为的感受

（1）玩头发　　（2）玩笔
（3）嚼口香糖　　（4）抽烟
（5）喝饮料　　（6）敲手指及脚
（7）其他

二、完善心理的最佳方案

去除防卫心理

弗洛伊德的人格理论认为人有三个我：本我（ID）、自我（EGO）和超我（SUPEREGO）。本我是欲望我，遵循享乐原则，属于生理或生物性的低层次的我；超我是道德我，遵循道德原则，按照良心及规范的标准行事，属于精神面的高层次的我；而自我是主宰我，遵循原则，在个体的需要和外在环境的限制之间取得平衡，并以有效的方式应付现实问题。

三个我基本上是彼此相对而不协调的，因此人格结构本身即隐含着冲突性，当本我的欲望与超我的理性产生极大的矛盾，超过自我所能负荷的强度时，个体即产生焦虑、不安，有时候这种冲动与不安会被个体压入潜意识中，而影响个体的行为，或者个体借着防御机构，得到调整。

我们都期待自己能勇敢地面对问题，理性地寻求解决的方法，经过深思熟虑后，采取最有效的行动，不过我们有些行为可能受到潜意识动机的影响，而采取了无效的方式来面对问题，防御机构即是其中之一。

（1）防卫机构的功用

个体究竟如何运用防御机构，以逃避或降低焦虑，并维持个人自尊呢？假使防卫机构只能有部分的成功，则防御机构不会像目前如此频繁地被使用防卫机构提供我们防护的盔甲，当我们没有必要防卫的时候，可能就会卸下它，并依事实情境来面对未来、面对问题。因此，防御机构能暂时帮助我们解决迫在眉睫的威协性事物。

①提供时间，使我们能够解决压得喘不过气来的问题

当我们一时无法以理性的方式解决问题时，极可能感到失望，同时，对我们的行为做出片面的判断，而轻视自己或自我贬抑，除非我们能够找出较佳的方法来解决冲突，否则情况将继续恶化。

此时，防卫机构能够缓和这种情绪，就像某些药物虽然不能真正治愈疾病，但却能减轻症状。例如，对花粉热过敏的患者来说，在未做花粉检验及注射过敏症药物以前，先给他一点抗组织胺剂，可以消除患者打喷嚏、发痒及流泪不止的痛苦。这种暂时减轻症状的方法，能使患者舒适一点，直到做根本的治疗，并发生效用为止。同样地，防卫机构也能暂时帮助我们消除焦虑，直到我们采用较实际的方式，解决个人问题为止。

②防卫机构使个人有实验新角色的机会，因此可以教导我们新的适应方式

在我们因为错误的理由（如反向作用），或误解别人（如投射作用）而对于事实认识不清时，则对我们的行为及反应方式，提供了一个机会——从错误中学习并改正错误。例如：我们可能判断别人是阴险、狡猾、善耍手段，但后来发现这些都是不实的诈传，或夸大的描述，甚至是自己偏误的见解所致，则此时我们能够学习改正这种错误的判断。开始时，虽是自我防卫，但可能由此而改变个人的顺应方式。

③合理化作用可使我们未来的行为合乎理性

当我们以“正当”的理由，来满足自己，可能是一种似是而非或以偏概全的错误推理。但也因为寻找这种理由的过程，使我们能够仔细分析事情的前因后果关系，假如后者发生的话，则目前合理化作用的防卫机构，可能成为未来理性思考的基础。

（2）自我防御的缺陷

上面的陈述，好像防御机构是有益无害的，其实不然，事实上使用防御机构异于放弃个体的自主权与成长的机会，因它具有下列的缺点：

①治标而不治本

利用防卫机构不可能达到目标，驱力还是存在，行为的结果，也不能完全消除紧张与焦虑。

②它使个体逃避问题而没有解决问题，甚至制造出新问题

像压抑、投射、替代、疾病的适应等，只是将问题“化装”转移成另一种形式而已，个体继续停留在不适状态中。

③它是不切实际的虚有招式

防卫机构所提供的盔甲，使人从真实的生活情境中撤退下来，而无法积极发挥自我潜能。

④不能使个性全学习较成熟的行为方式

只有以真诚一致的态度去体验生命，才能提高自尊与自我价值感。防卫机构是“幽晦暗淡”的轨道，无法显示人性中的闪光和成熟面。

（3）如何减低防御

杰克·吉伯博士（Dr.Jack Gibb）花了八年的时间，发现六种对立行为会减低防卫性行为，他称之为支持性行为（Supportive behav-iors）。这六种行为是：

①描述（Description）

对外在事件及内在感受以客观的口气正确地描述出来，不带有评价、控诉的味道。

②问题导向（Problem Oreientation）

双方愿意互相分享、讨论并共同找出解决问题的方法，而不是以自己的地位、身份、语言、态度及身体行为来控制别人的想法。没有人喜欢被摆布，控制的行为很容易引起防卫，问题导向则会使气氛协调、融洽。

③自发（Spotaneity）

自发是一种真诚的态度，把自己真实感受表达出来，没有特意考虑修饰，故意想要得到好的反应，当别人运用谋略算计你、操纵你，会使你在察觉之后引起防卫，而真诚相待则可使彼此信任不再防卫。

④同情（Empathy）

将心比心、设身处地与对方产生共鸣性的了解，向对方表达了解并接受其感受，使对方感觉到被关心与尊重。对人最严酷的罪刑不是讨厌他，而是不理他、冷淡他，所以情绪漠然会使对方自我防卫。

⑤平等（Equality）

能肯别人的优点，不摆出高高在上的姿态，愿意平等地看待对方，则对方会有安全感，否则面对优越感极高、认为自己已经很好的人，会使对方备受威协而引起辩护、反击或防卫。

⑥协商（Provisionalism）

当我们表现出协商的态度时，即是愿意开放自己，接受新的信息与想法，当一个人武断地极力表现自己的意见，通常是有兴趣赢得争辩而不是解决问题，所以面对这种没有回旋余地的处境时，当然会保护自己，出现防卫行为。

防御行为是相互影响的，当甲的自我概念受感威胁而采取防卫行为后，也会影响到乙也开始防卫起来，而引起恶性循环。相反的情况也会发生，即

甲以支持性行为对乙，乙也会受影响以支持性行为回应，又更促使甲的支持性行为产生，成为良性循环。

（2）活动

①活动目标

了解什么是防御机构，检视自己常用的防御机构。

②活动名称

[之一]：寻找失散的家人。

[之二]：跟潜意识密谈。

③进行程序

a.概念说明与活动说明

b.活动进行

[之一]：寻找失散的家人

①将资料的防卫机构名称和例子，分别书写或打印在小卡片纸上。

②每位成员分别抽取一张卡片纸，加以核对寻找，将防卫机构的名称和所属例子，凑成一家人。

③请每一“家”的家长（拿防卫名称者）率领家人（拿例子者）将结果贴在海报纸上并报告内容，训练员协助检查是否有人跑错家，并确认成员是否了解防卫机构及其内涵。

[之二]：跟潜意识密谈

①两人一组，就海报上所列，举出自己常用的防卫方式。（先填写资料之二）

②讨论自己常用的防卫机构对自己的影响。

（3）团体总结

①检查成员是否正确了解心理防卫机构的内涵。

②以成员所举的实例，引导其察觉心理防卫在沟通中的障碍。

③引导成员思考如何去除防卫，并提示成员在“自我挑战”的单元，学习积极面对问题的态度和方法。

（4）活动器材

①海报纸若干。

②防卫机构名称与例子的卡片纸（训练员事先制作）。

注意事项

①视人数多少调整“寻找失散家人”活动的卡片纸数。

②活动进行前，请成员先阅读相关内容的书籍。

③资料：防卫机构清单，所列仅为参考，训练员可视活动需要增添或删减。

资料

[之一]：各种心理防卫的摘述

名称	定义	例子
压制(sup-pression)	有意地抑制威协性的刺激	一个股票投资人，在连续盘面下挫后，不再阅读有关股市分析的杂志。
压抑(Rep-ression)	不自觉地抑制威协性的刺激	一学生一直不记得去年的当他的老师的名字
说谎(Lying)	故意用谎言来防止威协，以达到安宁。	一个人告诉其他人他的事业蒸蒸日上，事实上他知道自己的企业快要倒闭了
装病(Na-lingering)	借着假装生病来逃避威协	一个男孩说他头痛，以逃避上学。

名称	定义	例子
疾病的适应(Adjustmint by ail ment)	不自觉地以真实的或假想的病，做为逃避焦虑的一种方法。	一位妇人每当她碰到不愉快的情境或讨厌的人，会有很严重的头痛出现。
合理化(Ra-tiona-liza-tion)	用一种个人和社会所接受的方式来解释行为	医生说：“我在手术进行中说说笑话，只是想调整工作情绪，并不是冷漠无情，如果我也焦虑万分，伤心欲绝，对每个人都报以同情的眼神那根本没办法工作。
固定(Fixa-tion)	一种已经成为不成熟及不适当的行为模式，仍继续的存在	一个已届婚龄的男人，仍事事依赖母亲（即仍受母亲影响，以母亲的意见为依归）
退化(Re-gression)	退回表现出不成熟及不适当的行为模式。	一个刚结婚的妻子，与丈夫吵架时跑回去找妈妈
认同(Ldenti-fication)	吸收一个有价值的人、团体及事物的优良特质，且建立与其同一性。	一个小男孩拒绝和另一个男孩打架，但一直坚持，“我哥哥只要三分钟就可以把你哥哥摆平
”投射(Projec-tion)	将自己的特质归因于他人。	一个男子存有不忠实的企图时，表现出对其太太轻浮的行为

名称	定义	例子
替代(Dis-placement)	轻移对某个对象的看法、感觉或行动到其他对象上。	一个女孩生她姐姐的气，就拿剪刀将姐姐的衣服剪碎，或把姐姐的书撕破。
反向作用(Reaction formation)	借着强调相反的特性，去抑制、掩饰或克服威协的冲动	一个感到自己很软弱无用的人，会以强硬、冷漠的态度出现。
幻想(Fan-tasy)	在假装的游戏、幻想及白日梦中找寻满足	一个不受欢迎的男孩，做白日梦，幻想他是众所瞩目的焦点。

[之二]：我常用的防卫机构

例一：

_____

隐藏的内在情绪：

_____

防卫方式：

_____

例二：

_____

隐藏的内在情绪：

_____

防卫方式：

_____

例三：

_____

把握情绪心理

1.理念与情绪

根据理性情绪治疗法的理论，情绪是源于个体的想法、态度、价值。引起个体种种情绪的，不是事情本身，而是个体对事件的看法或其自我对话（Self talk）。Ellis 的“A－B－C”理论对此做了深入的阐述，同时也是理念情绪治疗的核心论点。Ellis 认为引起情绪结束（Emotional Consequence；c）的并非事件本身（Activating Event；A），而是个体对此事件的想法（Belief Systen；B）。换句话说，焦虑、沮丧、敌意等情绪结果（C）的产生，并不是由所发生的事件（A）所引起的，而是由想法（B）所产生的。例如：一个人被解雇时，很沮丧，他或许会认为是“解雇”这件事使他郁郁寡欢，但事实上是他对“解雇”这件事的解释使他沮丧，他可能告诉自己：“被解雇实在太没面子了，万一找不到工作，熟人问起来岂不是丢人现眼！”就是这些想法引起了他的情绪。

因此，Ellis 认为人的情绪在本质上是一种态度与认知的过程。所以，一个人的情绪不但源自于个人的哲学信念，且会因为不改变这些观念而使情绪持续下去。所以我们可以经由改变我们的想法，来改变与控制情绪：换句话说，即是借着修正我们的想法、内在自我语言，即可减少自我贬损的负性情绪，并消除情绪困扰。由此可知，只要人能控制自己的想法，他就能使自己过着满足、自我实现的生活，甚至在任何一种情境中都能平和快乐。

（1）常见的非理性想法

非理性想法与心理健康的确息息相关，所以去除非理性想法实为维持心理健康之道，也唯有合理的思考，才能导致理性和谐的生活。

在去除非理性观念前，首先要了解什么是非理性想法。Ellis 提出强烈地影响人们生活的十一个非理性想法：

①一个人应该被他周围的每一个人所喜欢和称赞。

②一个人必须能力十足，在各方面都有成就，这样才有价值。

③有些人是败坏的、邪恶的，所以应该受到责骂与惩罚。

④当事情未如己意时，那是很可怕的灾祸。

⑤不幸福、不快乐是外界环境的造成，个人是无法控制的。

⑥我们必须关心危险、可怕的事情，而且必须时时刻刻忧虑其危险性和可怕性。

⑦逃避困难与责任比面对困难与责任容易。

⑧一个人应该依靠别人，而且需要有一个比自己强的人做依靠。

⑨过去的经验与事件，决定和影响目前的行为，而且其影响是永不消失的。

⑩一个人应该为别人的难题与困扰而紧张、烦恼。（11）每一个问题都仅有一个正确完善的解答，我们必须找到它，不然将是莫大的灾祸。

以上的不合理想法，可以归纳出十一个错误的公式，以作为我们探索非理性想法的线索，前者为合理的情况，后者为所演变的错误公式：

①我喜欢如此→我应该如此。

②我表现好→我不好。

③有时候→经常

④可惜→不值得可惜。

⑤好像是这样→确实是如此。

⑥也许→应该

⑦很难→我有想法→这种想法

⑧许多人有这种想法→这种想法必定是正确的

⑨到目前为止如此→必然永远如此

⑩我烦恼→不该由我烦恼。

（11）有些→也许有些。

根据情理来分析内涵，情绪困扰常是将“想要”、“希望”变成“一定”、“必须”所造成的。一个情绪出现使人常相信他必须要拥有某事物，而不只是想要或喜欢它而已，因此常将这种情况，要求应用于各方面的生活上，尤其是关于成就和获得别人赞赏方面。当个体不能达到他的目的时，就容易产生焦虑、羞愧、沮丧等自我贬损的感觉：当个体将这“要求”应用在他人身上，要求别人“应该”如何时，若他人不能符合其意，则往往落入生气、敌意、不满的情绪中，而引起人际困难。

（2）理性思考的内涵

“思考”是一种对情境冷静、有组织的知觉，个体能客观地比较在此情境中的各个因素，并且由此比较区分的过程中得到一个结论。

而所谓的“理性思考”是指能以客观事实为基础的理性、合逻辑、客观的思考方式。Maultsby 曾在 1975 年提出理性思考的五个标准，他认为若能遵守以下五个准则中的三项，就属理性的思考：

①它是以事实为基础的。

②能保护你的生活

③能使你更迅速达到你的目标。

④能使你和别人保持良好的关系，防止你和他人发生和很大的冲突。

⑤可防止情绪困扰的产生。

由此可知，一个理性思考能以较客观合理的方式观察行为表现，不受外界评价左右，对事理能做正确的分析，能过更有效的生活。

一个理性思考者，并不是没有情绪的个体，相反的，他可能会有强烈的情绪，但为一种适当的强烈情绪。

“理性”会阻止不适当、自我防卫性的情绪产生，并会使个体持有适当地情绪，且合适地表达出来。

2.活动

（1）活动目标

介绍常引起情绪困扰的非理性想法，洞察自己有哪些非理性想法，并将非理性想法转换成理想法。

（2）活动名称

打击魔鬼

（3）进行程序

①概念说明与活动说明

②活动进行

A.请四位成员扮演“魔鬼”，并带上魔鬼面具，面具里藏一封魔鬼信函。

B.魔鬼出现在成员当中，同时尽量抓住其中四分之一的成员，使全体学员分成四组。

C.成员取下魔鬼面具，同时将信函所示情境分析、解剖：

·情境事件是什么（ActivatingEvents）？

·对此事件的想法是什么（Belief System）？其中有哪些是非理性的想法？

·所引起的情绪结果是什么（EmotionalConsequence）？

D.各组向全体成员说明内容，并共同将非理性想法改成理性想法。

E.填写“非理性想法转换表”，尽量以自己的生活或工作为例。

（3）活动分享

①成员是否了解什么是非理性的想法及其影响？

②分享非理性想法转换表的内容。

（4）团体统整

①成员常有的非理性想法有哪些？隐含的“公式”是什么？如何转变成理性想法？

②对这个活动的感受如何？

（4）活动器材

①魔鬼面具。

②魔鬼信函。

（5）注意事项

①训练员于活动前说明A－B－C概念。

②提醒成员于前一周即阅读活动相关内容。

③魔鬼出现时可戏剧化些，也可播放较具震憾效果的音乐，此外，最好将桌椅搬离活动场地，以免魔鬼抓人时产生碰撞。

④将IB（Irrational Belief）改成RB（Rational Brlief），提醒成员勿以“合理化”叙述为理性想法，须以行为叙述理性想法。

⑤分组的组数超过四组时，须另拟“魔鬼信函”。

3.资料

[之一]：魔鬼信函解析表

说明：A（Aetirating）；IB（Irrational Belief）；C（Emotion-gal Consequence）；RB（ Ratinal Belief）

信函（1）

A

_____

IB

_____

C

_____

RB

_____
信函（2）
A
_____
IB
_____
C
_____
RB
_____
信函（3）
A_____
IB
_____
C
_____
RB
_____
信函（4）
A
_____
IB
_____
C
_____
RB
_____
[之二]：非理性想法转换表
例：我应该永远保持快乐的心情（非理性想法）。
①我能永远保持快乐的心情（应该—能）。
②我能有时保持快乐的心情（永远—有时）。
③我能有时保持快乐的心情，当（三种选择）。
・心情好的时候
・工作如期完成的时候。
・与丈夫（妻子）的误会化解的时候。
练习：
1._____
_____
2._____
_____
3._____
_____
[之三]：魔鬼信函
信函（1）

我希望我的人际关系很好，我很想得到别人的喜爱，我应该得到每个人的喜受和赞美。但昨天总经理说我的桌子太乱，我觉得一切都白费了，我根本就不受重视，他一定不喜欢我。

信函（2）

我是一个主管，我必须很能干、很完美，并且在各方面都有很好的成就。可是上次开会的时候，我有点累，做结论时，讲错了一句话，他们都在底下窃笑，哎！身为主管竟然犯下这种不可原谅的过错，真是太丢脸、太失身分了。讲话都讲不好的人，一定不会受到尊重的，我真没用。

信函（3）

你看看，一个大学毕业生，居然干出偷窃这种勾当，老师跟家长应该彻底检讨一下，怎么教的嘛！学生也太不自爱了，念到大学，书都白念了，会有报应的，舆论界应该借些机会好好发挥一点影响力，这种人，不必原谅他，简直是社会的祸害！

信函（4）

怎么会这种样子呢！不是约好十二点钟的吗？我们五个人开会，他为什么突然不来了？有事？谁没事啊！？这怎么讨论嘛！缺了他那部分，根本就没办法讨论，我都计划好议程了，好啦！现在全泡汤了，咱们也不用开会了，真是的，我都计划好了的，现在这么一拖延，后边的事情麻烦可就大了。

[之四]：魔鬼信函解析

信函（1）

A—昨天总经理说我桌子太乱。

IB－我应该得到每个喜爱与赞美。

C——

·我不受到重视，我觉得好失望（自卑的）

·一切努力都白费了（没信心的）

·他一定不喜欢我，我没有价值（否定自己的）。

RB——

·我喜欢得到别人的喜爱与赞赏（合理的公式）

·我能有时得到别人的喜爱与赞赏，当……（以事实为基础）。

·因此，有时我无法得到别人的喜受与赞赏（防止情绪困扰产生）。

信函（2）。

A——上次开会做结论时，我说错了一句话。

IB——我必须能力十足、很能干、很完美，永远不能犯错。

C——太丢脸了，太失身份了，我觉得很懊恼（沮丧的）。

RB——

·我希望我能表现得很好，做个称职的主管（合理的公式）。

·若是时间充裕、准备周详、精神饱满、信心十足，我可能表现得令自己满意（更迅速达到目标）。

·一次行为不能代表我整个人（以事实为基础）。

·不一定每一个人都在嘲笑我（防止情绪困扰产生）。

信函（3）

A——一个在毕业生偷窃。

IB－－一个大学毕业生应该自制检点，做出这种败坏风俗有害社会的事，应该受到责骂与惩罚。

C——

·我不能容忍这种事，想到不一肚子火（生气的）

·我对家庭教育和学校教育的功效感到怀疑与失望（失望的）。

RB——

·当教育良好，环境配合，且他本身发展健全，又没有发生突发的特殊事件时，大学毕业生是可以自制检点的（以事实为基楚，借此机会检讨原因）。

·大学生偷窃是件令人觉得十分遗憾的事情，或许是个人成长过程或家庭学校教育发生偏差所造成的（防止情绪困扰产生）

信函（4）

A——有一个人因故无法出席开会。

IB——我已经订好会议议程，现在无法按计划进行，那一切都要泡汤，麻烦大了。

C——

·他爽约使我很生气（愤怒的）。

·事情不能如期进行是很糟糕的事（慌乱的）。

RB——

·他没有来，我们就无法按照原订议程讨论，我觉得很遗憾（防止情绪困扰产生）。

·如果我们先讨论其他部分，或修改讨论程序……，是否能有所补救（更迅速达到目标）。

控制环境心理

1.概念

心理学家 Erick Fromm 说过：“我们每一个人均有与他人沟通的需要，人类可利用沟通克服孤单隔离的痛苦；我们有与他人分享思想与感情的需要；我们需要被了解也要了解别人。”他提到人有“关联需求”（Need of relatedness）和“参考结构的需要”（Need of refer-ence）。我们喜欢与别人产生情感联系，并从中确定自己的角色、地位与价值感。

在互动的过程中，有时我们会产生被“淹没”的焦虑，担心在人际互动中若只是倾听与接受别人，将逐渐失去自我；但太过强烈的自我参考结构，又往往导致主观武断与冲突的人际关系。互动中不同的反应方式，表示不同的心理意向，也会产生不同的结果。下面介绍五种不同的反应方式：

（1）忠告

显示听话者有意对这句话的好坏对错下判断，并企图告诉说话者该做什么或可能做什么。这种反应类型，通常会将自己的地位置于另一个人之上，等于在告诉对方我了解你的情况，这时听话者是根据自己的经验，提供他认为最应该采取的行动，但这有可能促使分享者采取防卫的姿态。例如：“你不应该这么轻易地放过他，如果我是你，我一定要他道歉”、“你如果事先做过妥善的计划，就不会败得这么惨，你最好记住这次失败的教训”。

（2）教训

意图告诉对方问题所在，让他知道应该怎么想和应该想什么。

解释型的回答所表达的是：“我知道你的问题症结所在，让我来告诉你！”因此，听话者在使用解释型的反应方式时，提供资料和说明，以帮助说话者澄清问题。这种反应是要回答“为什么说话者会有这种感觉”及“造成这种

感觉的原因何在”。例如：“你之所以有这种感觉，是因为外面太热，而你要办的事又那么多，难怪你觉得疲惫不堪”、“通常一对恋人在其中一方提出分手之后，另一方会有挫折、失望、自我否定、失去自信的心理反应，这就是你目前心情低落的原因”。

（3）支持

是要对方安心，减低他的负性感觉，向对方表示并不是只有他一个人这样，别人以前也有过这种经验。支持型的回答常是安抚或冲淡说话者的感觉强度，所用的多半是安慰的话。听话者会说这种情况没什么稀奇，很正常，企图减轻说话者的负性情绪。例如：“还不至于如此糟糕，比上不足比下还有余”、“不要紧，任何人碰到这种事都会惊慌失措，不是只有你才这样”、“天塌下来还有高的人顶着，你不必这样杞人忧天，问题不像你想的那么严重，想开一点，不要钻牛角尖了”。

（4）探索

按着某种线索寻求进一步的资料，这种回答是要告诉说话者该继续讨论什么事情。这种探索表示听话者想要对情况有更多的了解，想要澄清他弄不清楚的地方，或发现某些还没有说出来的部分。探索型的反应可以用来进一步了解不清楚的部分，但会局限说话者所分享的内容，或者用来改变谈话的重点，使注意力移到刚刚讨论的主题以外的事。

探索型的反应通常是发问，但并不是所有的问题都是探索型的反应。例如：“你那时候做了什么补救的工作？”“除了这件事之外，还有没有其他类似的状况，也经常使你无名火起三丈高？”

（5）复述

听话者的意向是想要查证自己是否正确无误地明了说话者所说的意思。

复述的反应是一种说明——我所了解到的是这样子，正不正确？它能让对方知道你听到什么？是不是正是他所要表达的。通常这种反应会使说话者觉得被了解，双方有共鸣和共识感，而使沟通顺畅愉悦。例如：“对于他的背信弃义，你觉得十分愤怒，你很失望他这样对待你”、“当他提出分手的建议时，你觉得好像挨了一巴掌，既震惊又愤怒，继而觉得失望、被伤害，这使你开始自我怀疑”。

（6）完整的接触（Making Contact）

在人与人沟通的过程中，能很坦诚地对待，很人情味地分享，以人为本位，以人为关怀，维持自己成为一个统一体，也以这种态度对待别人，才叫做完整的接触。因此，有“接触”的人际关系，需要了解自己，更需要与人来往，二者都需要相当的耐心来实现人生的智慧。

一个人内在的感觉和外在的表现往往有很大的差别，他内心感到寂寞、无助，但外表可能表现得若无其事、不在乎的样子，这种反应方式使别人无法了解他真正的内心感觉，影响双方沟通，也使他自己愈陷入孤僻、冷漠的价值空虚中，而失去自尊。而自尊、自我价值是人际互动的根本，也是想自在、自主地生活的重要前提。

人际互动有多样的表现形式，二人互动时，每个人至少有两个主要方向：一个是让别人能对我有所反应，另一个是我自己能够反应别人。真实的接触是指，这两个方向都活动，且最后的结果是一致性的。如果我们认为，自己的行为是依赖别人的态度而定，那我们就是把自己的力量交在他人的手中。就好像说：“你使我能活下去”、“我的生死你要负责”。这种情形下，人

与人的关系是，一个人高高在上，另一个人低低在下，这就不可能产生人与人起初的接触。而有效的沟通是指真实的接触。

一个自暴自弃不肯自我负责的人，经常出现下列四种沟通反应形态：

①讨好型

②责备型

③电脑型（超理智型）

④打岔型

当我们能真实面对自己的外在行为与内在感受，并将所说的话、表情、动作，配合感觉表达出来，一致性的反应形态便出现了。这样可以获得别人的信任，容易被了解，因为你是明朗的，别人也就知道你在传达什么给他们。这样的人际关系将使你拥有一个健康的身体，对环境更加赏心悦目，并觉得生活颇有意义。

2.活动

（1）活动目标

介绍反应类型及其影响，帮助成员在沟通时减少反应的负面影响并增加其正面效能。

（2）活动名称

最后的花魁。

（3）进行程序

①活动进行

A.请成员阅读“最后的花魁”一文，读完后填写“反应记录表”，写“反应内容”栏即可。

B.分别就花魁及卖油郎二者，请成员发表“反应记录表”的内容。

C.角色扮演，征求自愿者扮演花魁，其他成员轮流跟花魁对谈，请花魁聆听不同成员的谈话内容，并表达感受，及感觉产生的原因。

D.角色扮演，征求自愿者扮演卖油郎，其他成员轮流跟卖油郎对谈，请卖油郎聆听不同成员的谈话内容，并表达感觉，及感受产生的原因。

②活动分享

A.分享“活动进行”中的三、四两阶段，训练员协助成员体验五种反应类型在沟通中所产生的影响。

人际互动反应形态

	语词	情绪	内在	行为
讨好型	· 都是我的错 · 没有你我一个人不行 · 我在这，就是为了让你高兴 · 我必须让别人快乐	· 无助的 · 弱势的 · 依赖的 · 内疚的 · 自贬的	· 我感到一无是处 · 我没有价值 · 没有人喜欢我 ·我必须让别人快乐别人才会喜欢我	· 道歉 · 取悦别人 · 屈服 · 乞求 · 撒娇 · 顺从
责备型	· 你从来没有做对 · 你怎么搞的 · 都是你的错 · 我不是已经讲得很清楚，你怎么……	· 愤怒的 · 不满的 · 疑神疑鬼的 · 叮咛的 · 孤单的	· 没有人关心我 · 除非我这样大喊大叫，否则没人把我当人看 · 我是寂寞且失败的	· 攻击 · 评断 · 不同意 · 找碴 · 高姿态

	语词	情绪	内在	行为
电脑型	·按照过去的经验来看…… ·依据目前资料的分析…… ·一切都应该有个道理，有个规矩 ·大家都理智就没错	·固执的 ·就事论事的 ·有原则的 ·强迫的 ·正确的 ·讲理的	·我必须让别人知道我是很聪明、头脑清楚、很讲道理的 ·我其实很容易受伤 ·我不喜欢“情绪”，所以表现出没感觉的样子	·优越感 ·操作、规律、有原则、理性化 ·权威、独断、固执僵化
打贫型	·咦！我的铜板怎么不见了 ·哎！谈点别的，干嘛钻角尖 ·跟你讲个笑话，那天……	·不规律的 ·活动过多的 ·不合适的 ·唐突的	·我觉得有压力 ·头晕眼花 ·没有我的位置 ·我必须引起别人注意	·莫名其妙 ·牛头不对马嘴 ·顾左右而言他，干扰、声东击西 ·俏皮、幽默、机智
一致型	·你是说…… ·我觉得…… ·让我们一起来想…… ·你的看法是…… ·我们的结论是……	·自主的 ·愉快的 ·没有防卫的 ·尊重的 ·平等的 ·温和的	·协调一致 ·平衡 ·满意 ·自我价值感高	·独特的 ·活生生的、积极 ·关怀 ·胜任 ·对自己清楚、对你同情
讨好型	·神经质的 ·忧虑的 ·自杀 ·耽心焦虑的	·消化系统不适 ·厌食 ·偏头痛 ·便秘 ·胃病	·关系（Reationship）重要 ·目标（Goal）不重要 ·类比：浣熊 ·结果：你赢我输(委屈求全) ·好处：关怀的、敏锐的	
责备型	·疑神疑鬼 ·不信任 ·独断	·肌肉酸痛硬 ·高血压 ·动脉硬化 ·气喘 ·背痛 ·便秘	·R不重要 ·G重要 ·类比：鲨鱼 ·结果：你输我赢 ·好处：积极的	

	语词	情绪	内在	行为
电脑型	·社会立 ·僵直的 ·强迫性（思考和行为）	·粘液分泌过少 ·癌症 ·淋巴疾病 ·单核血球病 ·心脏病	· R 为 G 而存在 ·类比：公鸡 ·结果：双方都输一点（妥协） ·好处：智慧的	
打贫型	·混乱 ·失衡 ·不适应	·中枢神经系统失衡 ·头晕眼花 ·浑身不对劲	· R 、 G 都不重要 ·类比：乌龟 ·结果：不战而逃（逃避） ·好处：幽默、有弹性	
一致型	健康	健康	· R 、 G 都重要 · 结果：双方都赢（面对） ·好处：对你、我、事情了解	

B.请成员回顾自己的“反应内容”，填入知觉的“反应类型”，分享自己为什么会做这种反应。

③团体统整

A.了解各种反应类型的意向及其影响。

B.协助成员找出自己在沟通时较常用的反应类型。

C.培养“复述”的反应能力。

（4）活动器材

①笔。

②角色扮演用的座椅二张。

③反应记录表。

（5）注意事项

①先请成员阅读“最后的花魁”一文，并填写反应记录表中的“反应内容”栏，之后说明五种反应类型，以免成员受到“暗示”，只做“正确的”反应。

②角色扮演时，训练员多给予鼓励，使成员有尝试的意愿。

③改换说法的反应接近同理心的表达，训练员不说明同理心的功能。

强化交流心理

1.概念

我们须由经验（发生的事情）、行为（做了什么或没做什么）及感受（随经验及行为而生的感觉与情绪）来叙述自己的事情，或倾听别人的事情，才能真正掌握语言沟通的三要素。

（1）经验

指遭遇的事件。

①外在：其他人可以观察到的事件

“他不断告诉别人我不诚实。”

“过去五年间，我换了七个工作。”

②内在：别人无法看见

“我有高血压及严重的头痛毛病。”

“夜里睡觉，我经常梦见被卡在故障的电梯里。”

（2）行为

指表现或拒绝表现的行为。

①外在：别人能观察到的行为。

“我对他生气时，就撕他的画出气。”

“当他说我不是男子汉时，我气得不吭一声。”

②内在：在想象世界中表现的行为。

“我在心中复述着我对他说的每一句话。”

“我每天都想着怎么把他顶回去，痛骂他一顿。”

（3）感受

指在行为表现之前、当时、之后或潜藏在心中的感觉与情绪，并使经验与行为添上了色彩与强度。

①外在：形之于外或谈及的感觉与情绪。

“当他说我做得很好时，我高兴得眉开眼笑。”

“他没有打电话来，我觉得好失望。”

②内在：心中的情绪与感觉被刻意的压抑住或不表示出来。

“当他当众卖弄自己时，我心中气得半死。”

“他伤得我好深，可是我装作没事。”

若我们以具体的方式来说明经验、行为及感受，并叙述事情，则沟通的过程将更明朗、清楚与完整。

（4）“我”信息

“我”信息的沟通技巧，可以协助沟通的双方更能认清感受、传接反馈以及要求对方改变行为。

当双方关系重要而又互相信任时，传达“我”信息是最有效的沟通方式。如果对方的行为难以忍受，而且彼此之间有极大的困扰时，便有必要表达出来。我们往往都是假设对方知道我们的感受，可是没有人是对方肚子里的蛔虫。如果要别人了解，我们必须告诉对方自己的感受以及对他的期望。

“我”信息包括几个部分：

①确认自己的感受。

②说明产生感受的原因。

③说明对我们产生的影响。

④说出我们希望对方的行为作何改变。

例如：当_____，我_____，因为_____，我希望你_____。

有时候双方沟通的信息不清楚，左耳进右耳出，毫无进展。打破沟通障碍需要冒一点风险，而“我”信息可以直接了当地说清楚，帮助你维护自己的权益，而不侵犯他人，同时也是取代被动攻击行为的好方法。

（5）小心你的权益被侵犯

在被动的互动过程中，个人时常提供对方侵占自己的权益或占自己便宜的机会（“我想你不会愿意教我怎么做这个进度表吧！”、“你想不想去跟这个客户联络呢？”）。在这种情境中，对方很容易便拥有控制权而侵占你的权益。你有权利要求对方，当然，对方也有权利拒绝。可是，当要求十分具体清楚且合理时，成功的可能性便增加。

在攻击的互动过程中，个人以牺牲他人的权益来获取自己的利益（“你是一个粗鲁的莽夫，做事从来不用大脑”、“我已经厌烦你自以为是的高傲

姿态，你嫌我做不好，那以后你自己来”）。攻击性的互动，经常弄僵了沟通的气氛，很可能导致激烈的争执。

在沟通过程中，如果能充分了解双方的经验、行为与感受，又能以“我”信息来陈述自己的情况，则沟通将能具体而顺畅。

2.活动

（1）活动目标

了解语言沟通的三要素：经验、行为与感受，学习以“我”信息来陈述事情，以达到有效的沟通。

（2）活动名称

头盔。

（3）进行程序

①概念说明与活动说明

②活动进行

A.替成员戴上头盔，成员不能看到自己的头盔，其他成员也不可泄漏。

B.成员除了不知道自己的头盔是什么之外，可以清楚地看到其他成员的头盔内容。

C.提供讨论话题，要求每一个成员自然地与别人联络，特别强调每个人做他自己该做的事，不是角色扮演，也不必猜测自己的头盔内容，只要按自己的意思反应。当别人反应时，要遵从对方头盔上的指示语对他有所反应，再次强调，不准告诉别人他的头盔内容，但需要按指示语做联络反应。

D.20 分钟之后停止联络，并请每位成员猜测自己头上的角色和指示语，然后将头盔取下大声念出来。

③活动分享

④团体统整

可请成员分享，在本活动中是否联想到生活中有哪些事件，可以修改成“我”来表达，而能更有效地达到沟通的效果。

（4）活动器材

事先做好头盔，将指示语写在硬卡纸上，用绳子在两端系牢，绑在成员额头上。

（5）注意事项

①若是成员人数超过头盔清单数，多余的人可列为“加冕员”，并于活动进行中担任“观察员”。

②视时间许可，请成员提出实例做角色扮演，确实体验语言沟通三要素以及“我”信息的内涵。

③于团体分享过程中，择取适当时机，邀请两位成员念资料，对焦与不对焦的联络，请成员讨论二者的差异，及其中所运用的沟通技巧与影响。

3.资料

[之一]：信息交流范例

（1）情境

一位 35 岁的男士，大学电子系毕业，在某电子公司已任职 5 年，此次公司业务主任空缺，他想：“我大概没希望，因为我一直是个倒霉鬼，虽然我的工龄比其他竞争者长，但这年头已经不兴这一套了，什么敬老尊贤、长幼有序，根本就没这回事！我看这还是别做白日梦了。”

（2）经验

指发生在他身上的事件。本例中的经验部分是指他在公司颇为失意，虽然有主管职位的缺额但他觉得轮不到他。

（3）行为

指做了或没有做出来的行动。本例中的行为部分是指：“我还是别做白日梦了。”

（4）感受

指伴随某种经验或某行为所引发的情绪或感情。本例中的感受部分是指：“我大概没希望，因为我一直是个倒霉鬼。”

[之二]：引导交流的方法

①引导对方说出“经验”的示例

A.我看得出来你很生气，但我不知道究竟是怎么一回事？

B.我知道只要你一看到他就变得十分烦躁，但我还是不了解，他究竟做了什么事，让你这么生气。

C.你说你工作很不愉快，你是否愿意告诉我，办公室里发生了什么事情，以及什么因素使你不愉快。

②引导对方说出“行为”的示例

A.二个星期前，年终考绩报告出来了，你说你觉得轻松了不少，因为结果还算理想，只是比老王稍差，你觉得有点沮丧，因此生活变得较杂乱，告诉我你最近都在做什么？

B.当经理把你的报表丢回你的桌上之后，你做了什么？或想做什么？

③引导对方说出“感受”的示例

A.你暗中发现他获得了你失去的工作，你怀疑这是因为你是女性。可以想像得到，在过去的一星期，你内心感受一定十分复杂，愿不愿意说出来呢？

B.当你的主管当着其他同事的面指责你的错误时，你呆在那里不知道怎么办，我想你的感觉可能相当尴尬难堪吧？

[之三]：“头盔”讨论提纲

（1）在团体角色压力下及被“贴标签”的情况下，有什么感受？

（2）当别人以他的“刻板印象”对待你时，你要如何反应？“我”信息是否有助于沟通？或是你会采取逃避、攻击等反应？

（3）了解别人的“经验”、“行为”、“感受”对你的沟通有什么益处？在刚才的过程中有哪些状况可以运用？

（4）生活中哪些时候我可以用“我”信息及语言沟通三要素来互动，请大家一起来练习。（5）对“交流与不”的体验，是什么因素促成了其中的有效沟通结果？

[之四]：“头盔”清单

（1）无知者：命令、控制、指挥我。

（2）伙计：警告、威胁我。

（3）犯错者：训诫、说教、告诉我应该怎么做？

（4）迷途羔羊：给我忠告，提供解决的办法或建议。

（5）重要人物：依顺我，听我教导、谈论、推理。

（6）小人物：判断、批评、责备我或对我不以为然。

（7）攻击者：中伤、归类、揶揄、大家都躲着我。

（8）专家：请我分析、诊断，我学有专长。

（9）受挫者：给我肯定、赞美及正面的评价。

（10）土地公：向我寻求同情、安慰、支持及解决烦恼之道。
（11）嫌疑犯：对我质问、探询、盘诘。
（12）小丑：要我讲笑话，拿我寻开心，挖苦我。
（13）经验者：请我叙述事情的大概。
（14）感受者：请我说出我内心的感觉。
（15）行动者：请我说出我想怎么做或做了什么。
（16）对焦者：请我说出我的意见、想法，但不评价我。
（17）坦诚者：请我说出我的需要、感受，不嘲笑我。
（18）催化者：请站在我的立场体会事情对我的影响。

[之五]：针对性思想交流

甲：你好！有空吗？

乙：我没事，坐呀！

甲：我有一些餐厅方面的话题，我想，或许能跟你聊聊。

乙：好呀！我最近也常听到这方面的事。

甲：我敢打赌每一个人都在抱怨，你不会相信的，餐厅实在太糟糕了，我不知道要怎样去形容，它简直就不该存在，早该勒令歇业了，太可怕了，我再也不去那里。

乙：既然如此，你为什么不到别的地方吃呢？

甲：我已经买了这学期的饭票，我没有多余的钱了。

乙：你能要回饭票的钱吗？

甲：我试过，他们不肯退钱，事实上他们根本就不理我。

乙：所以你必须在那里吃饭了，对吗？

甲：但是我不愿意去那里，一想到要去那里吃饭，我就觉得难过。

乙：可是也有很多人天天在那里吃饭，我想那里的食物不会很差吧！

甲：我不认为这能证明什么，你在那里吃过饭吗？

乙：嗯，没有，最近几年没有，我以前常在那儿吃饭，大概是我刚进公司的时候。

甲：我想，那时候的菜色大概比较好。

乙：不会哟！我告诉你，事实上，现在比较好，以前才差呢！工会报纸都报导出来了。后来换了人经营，我知道现在餐厅的组织都调整过了。

甲：这个我知道，但是我觉得现在不会比过去好，我认为报纸不再刊登，是因为他们觉得登了也没有效果，真的。现在不会比过去好，而且比过去更糟糕。

乙：如果你当过兵，你就会体谅的，小唐，我曾经当了三年兵，我觉得有一天你入伍当兵，你就会欣赏任何东西了。

甲：哦？！你是说军中的伙食更差？

乙：对！我想那是你所能吃到的最难吃的伙食。

甲：比我们餐厅更糟糕？

乙：对！

甲：哦！我不知道，我有朋友在前线当兵，他们说伙食比这里好，甚至离岛也比这里好。

乙：不会啦！

甲：我哥哥曾当过兵，他吃完餐厅的东西出来，我问他味道如何？他说他从来没吃过这么难吃的东西。

乙：嗯！我不太确定这件事我能帮你什么。

甲：我想也许你可以去跟他们反映一下食物很差，最好能叫他们把钱退还给我，我和他们谈，一点效果也没有，说不定你找他们谈会有效。

乙：嗯！或许有用，但是这样不能使你真正对自己负责，饭票是你买的，因此，你只好去那里吃饭，忍受那里的一切。

甲：这……我实在不能忍受再去那里吃饭，他们……他们怎样对待人，你知道吗？我的天呀！当你好不容易排长队轮到你时，他们对待你，就像你是一只猪走近水槽一样。

乙：哦？

甲：他们把食物洒得满地都是，一团糟，而且工作人员态度也很不好。

乙：但是，如果大家排队等了老半天，却没食物，大家一定会生气地离开，那餐厅就会没生意了，所以他们必须很有效率地把食物放在每一个人的盘子上，让每一个人很快地吃到自己的东西。

甲：这……！我晓得，但是，我觉得他们应该待人亲切客气一些。

乙：嗯！

甲：而且食物是那么差，我就是不知道……我就是不能再去那里吃饭了，我只有在很饿而不得不去吃的情况下，才去那里吃，我能不吃就尽量不吃。

乙：我想你刚才说的是很重要的关键点，“当我很饿时，我到那儿吃”，也就是说，如果你饿了，你就能吃，我想……

甲：这……对，很饿的人什么东西都吃，但这不是生活的方式，我想退我的钱，这样我能去我喜欢吃的地方吃，我需要那些钱。

乙：恐怕这件事我不能帮你。

甲：这，好吧！很谢谢你和我说这件事。

乙：不客气，随时欢迎。

甲：再见。

乙：再见。

[之六]：非针对性思想交流

甲：你好！有空吗？

乙：我闲着，坐呀！有什么事吗？

甲：嗯……我想和你谈谈餐厅的事情。

乙：好，你是说餐厅的事困扰你。

甲：对，你知道，我必须到那里吃饭，而且三餐都在那里吃，可是伙食那么差，我真的受不了，食物真的很糟，糟透了！再到那里吃我会吐，我不知道怎么办才好？

乙：你没有其他可行的办法了吗？这件事不好处理喔！

甲：我买了整年的餐券，但没办法退回我的钱，我所有的钱都花在这餐券上了。

乙：这件事使你觉得无能为力，就好像你一点办法都没有了？

甲：对，我觉得无能为力，我没有钱了，无法到别的地方吃饭。但是，那里的东西那么差，我一点都不想去吃。

乙：嗯，这真的是蛮冲突的，好像没有一个好的选择。

甲：我讨厌去餐厅，我很少去那里吃饭，这种情形已持续很久了，我不知道该怎么办才好？

乙：如果食物好些，你会去那里吃吗？

甲：是的，我想我会去。

乙：而且还会吃得很愉快？

甲：这，我不知道是不是会吃得很愉快，但是至少我可以忍耐，你知道那里的情形——人很多，排队要排很久，而且很嘈杂，但这些不太影响我，倒是那里的伙食真的很糟糕，我的天，你知道那里的食物有多差吗？

乙：这，我也听到一些，但是除了这个之外，是不是有别的事情也让你对这地方觉得很不舒服呢？

甲：对，比如你排队，你等了，又等，再等，最后终于轮到你了，可是那里的工作人员根本不把你当人看——他们只是把你视为是经过的一些盘子或某种不友善的动物，像上周我排队时，我问工作人员……她就很凶地向后站，你知道吗？我问她，很有礼貌地问她，可不可以给我一些青豆，但她却把青豆丢到我的盘子里，当她把盘子交还给我时，青豆溅出盘子，整只手都沾了一大片，反正，我不觉得他们把你当人看。

乙：真是很没人味的对待，人很挤之外，还有没有……

甲：还有，在你点完菜之后，你必须找一个地方坐下，人太挤了，所以你必须和别人坐在一起，哎哟！反正我觉得很可笑，我自己坐在一个桌子边，而同桌的其他人都很熟悉，他们是同一群人，有说有笑的，而我却要坐在那儿听他们谈笑风生；他们好像吃得非常愉快，但我却只是在吃饭。

乙：嗯！

甲：至少食物得爽口宜人，而且和一些朋友一起吃，这样才愉快，才不会令人心烦。

乙：听起来好像是没有人和你一起吃饭，而且食物很糟糕，令人不愉快又心烦。

甲：我每次到那里，都觉得不太舒服，因此我不常去那里。只有当我很饿了，不得不去吃饭时，我才去。

乙：我想如果要你说出那里最糟糕的事情，你可能会说是和别人一起吃饭，却不能和大伙打成一片吧？！

甲：这，我不知道这是不是最糟糕的事情，但是，你知道，当我朝四周看，看到别人一起吃饭、谈天，吃得很愉快，看起来是那么美好。

乙：如果你有一些朋友和你一起用餐，会不会比较能忍受那里的食物？

甲：或许吧！有个阿狗阿猫的，总比孤伶伶一个人好。

乙：交朋友对你来说是一件困难的事吗？把自己介绍给别人，会不会觉得不舒服？

甲：我不太习惯这样，怪怪的，因为我想他们不会想跟我谈话，你知道，他们已经聊了这么久，这么起劲，他们已经那么熟了，我莫名其妙地加入，我不知道要说什么。

乙：你不知道当你碰到新朋友时，你要怎么说才好，或者怎样去认识他们？

甲：对啊！我不知道怎么做，我可能说：“老天，这食物真差，是不是？”而他们说：“是呀！”就只谈这些，我曾经碰过一次这样的情形。

乙：在他们同意你的看法之后，就没话可说了？

甲：对，就是这种情形，我就是不知道如……如何和别人谈得很融洽。

乙：我想，也许我们可以一起来改善这个问题，例如：接近别人、认识别人，和他们交谈等等。

甲：可是我不知道我是不是可以，我觉得我……是那种……那种害羞……害羞的人，要认识别人要花很多的时间，我一直都缺少朋友，但是我想我在这方面就是一点办法也没有。

乙：你是说，你不想改善它，或者你不确定……

甲：不是，我希望能和别人谈得很愉快，如果我知道怎么做的话。

乙：嗯！

甲：你想，在这方面我们是不是能做些什么？

乙：你愿不愿意改变自己？如果你觉得有必要也想改变自己，我们才能一起想办法。

甲：真的吗？我很乐意谈这件事。

乙：好。

甲：哦，我现在还有点事，可是我希望能尽快与你再谈这件事。

乙：好的，等你忙完之后我们谈吧！

训练自信心理

1.概念

（1）自我肯定

与别人建立开放、真诚、直接和适当的沟通行为，就是自我肯定的行为。

自我肯定的行为可以增加一个人选择的自由度。当一个人拥有选择的自由时，自尊自重的感受会取代压抑、委屈或愤怒等伤害人的情感。

在讨论自我肯定时，十分强调一个人是否自尊自重。以真诚的方式表达自己，得到自尊与自重的感受，同时也能尊重别人，才是自我肯定的真谛。我们可以在生活中学习自我肯定的行为，以便有效地处理人际关系。

（2）自我肯定的表达方法

简单地说，自我肯定是：坚定的原则与温和的表达。在行动上可分成四个动作：

①描述情境。

②表达情绪。

③提出意见。

④征询讨论。

在自我肯定的行为中，非口语部分包含：目光温和地接触、脸部表情放松、声调坚定平稳、说话流利、保持适当距离、姿势适中、语气肯定。在口语部分包含：练习说“不行”、“不要”、“我不喜欢”，以平稳的方式叙述自己的感受与意见，并学习事实、感受、期望、讨论四者兼具的表达方式。

（3）自我肯定地使用时机

①有人请你帮忙，你心中乐意，却不知怎么拒绝时。

②有求于人，又不知从何开口时。

③经常一个人埋头苦干，不愿意求人帮忙时。

（4）坚定者的特质

①温和，但不羞怯；因为他对自己有信心，重视自己的价值。

②坚持，但不顽固；因为他认为重要的原则，即使在家人或外人的压力之下也不退却。

③关怀，因为他重视别人的权益。

④表达清楚，声调、姿势、态度都能配合例子的决心，让别人清楚感受

到他所要表达的内容。

⑤勇敢，因为他有自信，不会畏惧压力或嘲笑。

⑥满意，因为他能在环境中保持他的权益，且不去侵犯别人的权益，双方都满足。

⑦有自我价值感，通过与人平等的交往，自己能由别人的尊重中更重视自己为“人”的价值。

（5）软弱者的特质

①行为退缩，宁愿躲在人群中，经常不愿与别人的眼神接触。

②被伤害被欺负，因为不善于维护自己，不但别人轻易地侵犯他，有时也无意中引导别人来占他的便宜。

③听从别人的决定，由于他不看重自己，所以很容易放弃自己的想法，觉得别人的意见高明。

④表达含糊，因为他不敢争取自己的利益，即使表达了他的需要，也常含混不明。

⑤压抑感觉，因为他不敢把自己的意见或需求表达出来，老把它往肚子里吞。

⑥不喜欢自己，因为他觉得自己比别人差劲。

⑦否定自己的价值，因为他看轻自己，认为自己是没有能力、没有价值的人。

（6）反应类型表

	自我肯定型	非肯定型	间接攻击型	直接攻击型
人我地位	我行·你也行	我不行·你行	我行·你不行（但是我让你以为你行）	我行·你不行
对自我权利的假设	澄清和肯定自己的权利而不侵犯别人	允许别人侵犯自己的权利	开始时允许别人侵犯自己的权利·后来又间接的侵犯别人	允许自己侵犯别人的权利
决定权	双方共同决定	让对方决定	替别人决定·但对方不知道	替别人对方知道
行为	合作的 直接面对 平等的	逃避 投降 放弃 压抑	暗中攻击 迂回攻击 表面和平	好战 向外攻击 冲突
内在对话	我的权利和别人一样重要，我有权利去肯定自己的权益	我没有什么权利	我受到伤害我要报复	我的权利比别人重要，我要争取自己的权利
自我的感觉	我觉得和别人是平等的，我有自信心	我觉得自卑，我说不出我想说的话	先前我觉得不如人，但是之后我觉得比别人优越	我觉得自己比别人优越
对方的反应	彼此尊重 不尊敬 罪恶感 生气 挫折感	困惑 挫折 受制感	受伤害	防卫 羞辱感

2.活动（1）活动目标

了解自我肯定的功能与意义，学习自我肯定行为。

（2）活动名称

挥别懦弱。

（3）进行程序

①训练员询问成员，怎样才算自我肯定的人？摘要写在海报纸上。

②说明坚定者与软弱者的特质，请成员三人一小组讨论其影响。

③说明妨碍自我肯定的内在恐惧，请成员三人一小组填表，并分享填写内容。

④说明反应类型表，请成员阅读资料（之二）的情境，并填入自己的反应，三人小组讨论并核对反应类别。

⑤说明权利的意义与重要性，请成员填写“我有哪些权利”，三人小组分享，并推派一人报告填写的内容。

⑥三人小组讨论、练习资料的例子，训练员检核成员是否确实了解自我肯定行为的做法。

⑦请成员回想自己在生活中有哪些不能自我肯定的行为，填入资料（之五），并斟酌自我肯定反应的行为，由三人小组讨论，直到满意为止。

⑧团体统整，训练员检核成员不能自我肯定的行为，进行讨论或演练。

（4）活动器材

笔与各项资料表。

（5）注意事项

①训练员于活动中应多联结，例如成员间相似的软弱点、权利等，须以客观的角度观察，不能自我肯定的原因是否来自文化、角色或社会阶层，引发成员信任、开放的气氛，促成行动改变的意愿。

②注意传统规范所造成的不能自我肯定行为，不必急于要求成员改变，让成员体验这些规范与他的关系，协助成员了解这些规范对他的意义与影响。

③三人小组于活动开始即成立，全部活动组内人员不变动，以增加安全感，组成三人小组时，训练员可鼓励成员，主动邀请自己关心的组员。

3.资料

[之一]：防碍自我肯定的内在恐惧

（1）害怕伤了别人的感情

例：_____

（2）害怕被拒绝

例：_____

（3）害怕失败

例：_____

（4）害怕被伤害

例：_____

（5）害怕有经济困难

例：_____

[之二]：分辨你的行为反应模式

（1）情境

你在长途客车途中，邻座男士抽起烟来，于是空气变得很差，使你难以忍受。在这种情况下，你会如何反应？阅读下面的反应，并找出最接近你自己反应的句子。

（2）我的反应是

①我觉得生气、愤怒，可是我不会有什么反应。

②我觉得生气、愤怒，而有会用攻击性字眼和声调告诉对方他不应该在车上抽烟。

③我觉得生气，但我会用平静的语调告诉他，请他不要在车上抽烟。

④我觉得生气、愤怒，但不对他说什么，而是去对乘务员抱怨这个人抽烟，看看她可以做什么。

（3）反应类型

①非肯定型。

②直接攻击型。

③自我肯定型。

④间接攻击型。

[之三]：我有哪些权利？

（1）生涯计划与事业选择方面

①我有没有权利去要求别人帮助？

②有没有权利决定是否继续进修？

③那些对我很重要的选择，我有没有权利不同意父母的意思而自己决定？

④我有没有权利不接受别人给我的忠告？

⑤我有没有权利决定如何利用我自己的时间？

⑥_____

⑦_____

⑧_____

⑨_____

⑩_____

（2）人际关系方面①我有没有权利让别人知道我很生气？

②我有没有权利选择与谁做朋友，不与谁做朋友？

③我有没有权利拒绝人情请托？

④与朋友交谈，当然不想继续时，我有没有权利停止这个谈话？

⑤我有没有权利请邻座的人不要吸烟？

⑥_____

⑦_____

⑧_____

⑨_____

⑩_____

（3）感情婚姻方面

①在男女朋友之间，我有没有权利拒绝对方的亲密举动？

②我有没有权利主动追求我喜欢的异性朋友？

③我有没有权得让对方了解我的感觉？

④我有没有权利决定自己的终身伴侣？

⑤我有没有权利决定自己什么时候结婚？

⑥_____

⑦_____

⑧_____

⑨_____

⑩_____

[之四]：自我肯定行为练习

〈例一〉

主管对部属说：“ 你必须更努力工作，我们需要的是一个在这个领域中

的领导者，而不是一个跟随者，我实在很怀疑你是不是有这个能力？”

如果你是部属，你的反应是：

_____

_____

_____

请对照“反应型表”，看看你的反应是属于哪一型？

如果不是自我肯定型，请修改成自我肯定型的反应：

_____

_____

_____

〈例二〉

你今天排队买票，要看 7 点的电影。这是一部精采的得奖影片所以观众很多，排在你前面的人不少，你耽心若是买不到票，又得排两小时等下一场。但这时候，却有人在你面前插队。你的反应是：

请对照“反应类型表”，看看你的反应是属于哪一型？如果不是自我肯定型，请修改成自我肯定型的反应：

_____

_____

_____

[之五]：我不能自我肯定的行为

请你想一想，在生活中有哪些你觉得不甘心、委屈、挫折或误解的经验？在这些经验中是不是有些你重视的权利被侵犯被压抑了？请把这些经验写下来，并尝试将自我肯定的反应方式写出来。

经验一：_____

_____

_____

自我肯定的反应：_____

_____

_____

经验二：_____

_____

_____

自我肯定的反应：

[之六]：自我肯定测量表

姓名：_____性别：_____日期：_____

1.从来没有 2.很少 3.偶尔 4.大多是 5.经常是

①当一个人对你非常不公平时，你是否让他知道？

1 2 3 4 5

②你是否容易作决定？ 1 2 3 4 5

③当别人占了你的位置时，你是否告诉他？

1 2 3 4 5

④你是否经常对你的判断有信心？ 1 2 3 4 5

⑤你是否能控制你的脾气？ 1 2 3 4 5

⑥在讨论或辩论中你是否觉得很容易发表意见？

1 2 3 4 5

⑦通常你是否表达你的感受？ 1 2 3 4 5

⑧当你工作时如果有人注意你，你是否不受影响？

1 2 3 4 5

⑨当你和别人说话时，你是否能轻易地注视对方的眼睛？

1 2 3 4 5

⑩你是否易于开口赞美别人？ 1 2 3 4 5

（11）你是否因很难对推销员说不，而买些自己实在不需要或并不想要的东西？ 1 2 3 4 5

（12）当你有充分的理由退货给店方时，你是否迟疑不决？

1 2 3 4 5

（13）在社交场合你是否觉得没有困难去保持交谈？1 2 3 4 5

（14）你是否觉得别人在言行中很少表示不欢迎你？1 2 3 4 5

（15）如果有位朋友提出一种无理要求，你能拒绝吗？1 2 3 4 5

（16）如果有人恭维你，你知道说些什么吗？ 1 2 3 4 5

（17）当你和异性谈话时，你是否不感到紧张？ 1 2 3 4 5

（18）当你生气时是否会严厉地责骂对方？ 1 2 3 4 5

[之七]：自我肯定测量表计分与解释

（1）高度自我肯定：分数相加，得分在 77 分以上者，表示非常自我肯定，经常能适当、适时地表露自己的意见与感受。

（2）中偏高度自我肯定：分数相加，得分在 52—76 分之间，表示大多数时候能表露自己的意见与感受，但偶尔做不到。

（3）中偏低度自我肯定：分数相加，得分在 26—51 分之间，表示偶尔能自我肯定，但大多数时候不能表达自己的意见和感受。

（4）低度自我肯定：分数相加，得分在 26 分以下者，表示非常不自我肯定，经常不能表露自己的意见与感受。

规划目标心理

1.概念

规划即是决定如何达成所订目标的过程。根据规划执行，我们即可主动地利用计划，使资源能在控制之中，而不只是被动地反应。有效的规划具备下列正面的结果：

①它使我们能有效地利用资源；

②它使我们能预测问题；

③它使我们将自己的目的传达给他人知道；

④它协助我们评估目标的可行性；

⑤它协助我们评估实现目标的各种方法；

⑥它协助我们建立事情的优先顺序；

⑦它减少了应急的需要。

（1）重要性与急迫性

你所选用的技巧，必须能确切地反映出最后目标的重要性和急迫性。也就是说，主要的目标或决策比次要的目标需要更多的规划。因此，我们必须建立目标的优先顺序，特别重要的是要能分辨重要性和急迫性。

当然，考虑优先顺序时，这两项因素也是不可或缺的，否则很可能会演

变成只做紧急的事，而忽略了重要的长期目标。此外，这两项因素也可协助你和上司讨论事情的优先顺序，并确定双方已取得共识，这使你在别人要求你立刻处理某件事时，你能以自我肯定的态度与之进行磋商。

（2）派瑞特原理

派瑞特（Pareto）是 19 世纪意大利的社会学家，他利用图表显示：国家财富的 80%掌握在 20%的人的手中，这种 80%～20%的关系，即是派瑞特原理。我们可以从生活中的许多事件得到印证，举例来说：

公司 80%的收入是由其全部产品中的 20%所赚得的。

生产线上 80%的故障，发生在 20%的机器上。

80%的员工问题，是由 20%的员工所引起的。

事实上，你的问题有 80%是由少数几件重要的事情所引起的。如果利用派瑞特原理，你就往往可以轻松自然地将优先顺序排列出来。在维护计划的过程中，哪一部机器应该特别注意？哪些产品需要特别重视？你的时间应如何投资才最恰当？什么样的投资可以使你的时间与金钱得到最大的回报？哪些部属应该多花点时间和他们讨论等等。

下面有几项规划技巧：

（3）一般查核表

利用什么（What）、何处（Where）、何时（when）、为什么（why）、谁（who）、如何（how）等疑问代词，我们即可将目标做迅速且有效的规划。举例来说：

·我所要达到的目的是什么（What）？

·我需要什么（What）资源？

·什么时候（When）需要这些资源？

·有谁（Who）可以协助我？

·次要目标是什么（What）？

·哪些地方（Where）需要资料？

·我应该如何（how）组织？

·其他。

（4）目标的联结

上述的一般查核表，大略说明达到整个目标所需的次要目标。此外，它也能以逻辑的顺序，列出所有的次要目标，以显示达成最终结果所需的行动顺序。

当次要目标以连续方式出现时，此种型式的规划更能发挥其功用。

（5）特定查核表

对于有定期性循环目标要达成的人，如果他们有一份为目标所需要的工作检核表，将可省下许多时间，并提高工作效率。下面是商店拜访程序的例子：

（1）在联络簿上计划拜访。

（2）整理进行拜访所需的所有装备。

（3）进入商店并告知抵达。

（4）检查所有的装置，盘清除肮脏、受损、过期的存货，注意已无存货的货品，整理货架，补货等。

（5）和经理讨论价格差异问题、本周的促销活动等。

（6）商品促销。

（7）进行附加的活动，如新材料的提供、额外的展示等。
（8）订出下次拜访的时间。
（9）填写联络簿。
（6）甘特图

甘特图范例说明

_____部门　　制表人：　　日期：

类别	顺序	细目	进步计划（年度）												承办人	代理人	备注
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
行政工作	1. 2. 3.	全省月报表、季统计汇整 电脑维修 行政会报															第月 25 — 30 日 每季一次 每周一 10 ：00～12 ：00
召募工作	1. 2. 3. 4.	各部门人事资料 汇整 拟新闻稿 面谈书面资料准备															
薪资作业	1. 2. 3.																

甘特图是以时间为横轴，事件为纵轴的条形图。甘特图可用来规划和监督发展，能特别地显示在特别时间内所有的预定活动，以及在预定时间内应达到何种阶段，此图可发挥极大的功能。

（7）挂图或日志

挂图和日志是两项最有用的规划辅助工具。这两个方法都是将计划转变为时间和日期，同时用来监督进度。和甘特图一样，挂图可以显示出哪些区域的资源超载，而哪些区域不足。日志则可用来做一段短时间内的详细计划，而且对有效的时间管理而言，日志也是相当重要的，它可提醒我们应该做的事，并避免会议时间互相重叠等等。

（8）脑力激活

当我们处理一项问题，需要在思想上有所突破时，首先必须摆脱思想在以往意识型态中的抑制力量，我们所需要的是创造性思考，即开发众人潜在创造力的脑力激活法，不过，若要使脑力激活发挥真正效用，有关脑力激活的一些原则必须要遵守。

①暂停批评，直到所有的构想发表完毕为止。

②愈多愈好，重量不重质，引发更多的点子，就是增加找到真正好意见的机会。

③古怪的创意也无妨，必须能容忍最疯狂的主意，最糟的是一个人什么

都不表示。

④串结联合，可以根据别人的点子，予以增删，搭便车以利思想驰聘。

（9）角色扮演情景模拟

在工作中，我们时常会遭遇一些棘手的状况，规划如何处理状况的方式之一，就是在面对实务的状况之前，事先练习各种不同的方法。最好的方式就是要求某人扮演在真实状况中你必须面对的对象。如此，当你真正面对这个人时，成功的机会就增加了。

活动

（1）活动目标

通过“造新桥”的活动，体会规划的方法与重要性。

（2）活动名称

造新桥

（3）进行程序

①活动说明

②活动进行

A.“造新桥”活动说明。

B.合约条件说明。

C.介绍设备与审查员（由训练员担任）。

D.各组分别围坐于桌前进行讨论，讨论进行至50分钟的时候，审查员分发各组成员以下材料：

·张索：每组一张硬纸板，长50公分，宽12公分。

·石块，按各组所列数目。

·胶带一卷。

·胶水一支。

·剪刀一支。

·刀片一支。

·50厘米尺一把。

E.建造新桥。各组准备好了之后，在审查员的监督之下，开始造桥。审查员必须审核下列事项：

·所费时间。

·桥柱间距不得大于一公分。

·张索、石块、时间、利润、质量是否与预估计划表所列符合？

·记录结果。

·评估审美观点，决定是否颁给环境奖金。

③分组讨论

A.请成员先各逢填写讨论纲内容。

B.派员报告。

④统整

A.在活动中有什么感受？

B.受到什么启示？

C.说明有关的规划概念及其与活动目的间的联结。

（4）活动器材

①硬纸板若干张（50公分×12公分）。

②石块（积木）。

③剪刀、胶带、刀片、胶水、尺（50 公分）。

④码表或计时器。

⑤“造新桥”说明（每组一份）。

（5）注意事项

①讨论提纲重点在于让成员体会规划的重要性。

②活动设计重点在于使成员发现，行动之前的规划是成败的关键，如果有些小组造桥的结果与预估一致或与预估相背，请他们说明原因，促成全体学员的学习效果。

③规划说明可利用投影片进行，但须在“造新桥”活动进行之后。活动进行中，训练员不必给予暗示。

④在建造新桥阶段，必须监控，但因为审查员人手不足，故各组须分开进行，此进行阶段应减少其他组员观摩，以免造成学习效果不佳，影响评分的公平性。

资料

［之一］：“造新桥说明”

这个练习是要成员在限的预算之下，设计及建造一座桥，如果小组成员希望建造一座经济又实惠的桥，其目标必须明确，计划必须周详。

（1）指南

你们是由当地公司聘请的一组专案小组，必须提出建造康定桥的构图。桥下的湍流有 45 厘米，造桥的原因是桥断了。

工程研究的结果发现：造桥失败的最大原因是因为河床无法支撑桥墩，因此，新桥必须直接横跨河的两岸。

由于康定桥的地点偏远，因此两端支撑桥身所需的大石，得由邻近的采石场供给。张索及其他的必要材料如胶带、涂料等，则免费提供。

（2）设计

你将有一个小时的时间来进行状况评估，并且告诉设备员关于你在合约内所提及的建构的细节。

将近一小时的时间，所有的材料都会准备齐全。你可以在这个规划阶段试试材料，但不准做任何的组合。

（3）建造

你们按小组的设计造桥，建造的时间将受到严密的控制。

（4）评估

小组讨论计划与建造进行的方式，将由审查员于工程完成后进行评估。

［之二］：合约条件

（1）材料

张　索（㎜）		所需高度（㎜）
450	100	3.000.000
460	100	3.100.000
470	120	3.250.000
480	130	3.350.000
490	140	33.800.000
500	150	4.100.000

（2）样式

在张索的两端各有一倾斜面，倾斜面的长与宽，必须和横跨的张索一样。

倾斜面必须由一系列的桥柱支撑，桥柱的间距不得超过 10 厘米。

环境奖金：所造之桥最符合审美观点的小组，将得到一笔 5 万元的额外奖金，桥的建造成果则由审查员评定。

（3）成本

①土地：由康定桥委员会捐献。

②张索：免费供给，但数量由设备员决定。

③劳工给付：每分钟 20 万元。

④建筑材料：工程开始之前所采购基石，每块 5 万元，开工之后所采购的基石，每块 10 万元。未使用的石块可以退还设备员，每块回收价 2.5 万元。

（4）质量

桥一旦造成之后，即由审查员进行审查。未符合标准的桥，将没有任何的酬劳。有关桥可容忍的坚固程度的有关问题，也将提供给审查员。

（5）造新桥预估计划表

公　司　名　称_____
桥上张索的长度_____
所需之石块数量_____
预测之　　利润_____
实际使　用时间_____
实际利润　损失_____

集体决策心理

1.概念

现代企业多半已经意识到单兵作战、一人管理的决策方式，已经无法应付瞬息万变的环境，而且由于个人经常缺乏足够的能力、知识与信息来做决策。因此，集思广益结合众人经验智慧的团体决策方式遂取而代之。管理者知人善任，各尽所能，使团体合作能发挥企业最。

（1）多数不代表真理

学者 Maier 曾在 1967 年提出团体决策的优点：

①团体拥有较多的知识与信息。

②团体可从较多的角度思考，并考虑较多的可行方案。

③参与团体决策的个人可获得较多的满足。

④团体决策过程具有重要的沟通与政策运作的功能。

但是 Maier 也同时指出团体决策有下列缺点：

①团体决策较个人决策费时。

②团体决策往往需要妥协，而无法选择最好的方案。

③团体通常会由一人或少数人所控制，因而产生不良影响。

④过度信任团体的效能，将影响管理阶层应变的能力。

换句话说，如果缺乏理性思考和逻辑判断，多数人所支持的并不一定是真理。

（2）勇于冒险

团体决策行为常出现极化（group polarization）的现象，也就是说，经过团体讨论之后，成员会较原先更愿意支持冒险性决策，即所谓的“冒险迁移”，当最初意见倾向冒险时，讨论结果将导致更加冒险。

团体极化的原因可能是：

①人们在团体讨论的过程中，会听到更多支持自己主张的理由，同时团体讨论也鼓励成员思考更多论点，使自己更确认某种观点，而导致更加极端的意见。

②团体成员会将自己的意见与团体其他成员相互比较，希望自己被团体接受及喜爱，也会使个体顺从团体的意见。因为害怕被拒绝，使得成员不敢表示异议。

③团体的决策原则（少数服从多数），本身即有助于极化产生，因为人们在团体中作冒险决策会觉得比较自然，其行动的责任已分散至所有成员上。

如果团体具有下列特征，则容易引起团体极化的现象：

A.拥护决策者的高凝聚力团体。

B.团体与外界的影响隔离。

C.拥有指导式（权威式）的领导者。

D.缺乏有效程序以确保团体已经详细考虑过其它可能行动的正反两面结果。

E.由于来自外界的威胁过高，因此，使得找出比领导者的解决之道更好的方法机会甚为渺茫。

要想打破团体思维（group think）以增进团体决策的有效性，须注意下列事项：

A.领导者应该鼓励每一成员踊跃发言，且对其提出的主张质疑。为使此方式能有效进行，领导者必须能接受成员对其意见的批评。

B.领导者在讨论过程中应保持公平，在团体所有成员表达过他们的观点之后，才能提出喜恶与期望。

C.团体应先分成数个小组独立讨论，然后再一起讨论，以找出其差异。

D.应时常邀请专家参与讨论，且鼓励专家对成员的意见提出质疑。

E.每次聚会中，至少须指定一人扮演抨击或魔鬼的角色，向团体的主张挑战。

这些建议主要在使团体考虑其它可选择之观点，避免保持一致性之错觉，且考虑所有的有关信息。

（3）科学分析步骤

在做决策时，不论问题大小，若遵循下列七个步骤，较能获得理智而客观的成果。

①确定中心问题（Identifying the Central Problem），也即“诊断”问题的来龙去脉，以利对症下药。

②确定真正目标（Identifying Objectives），指澄清解决此问题的最后目的，以扫除含糊不清的障碍。

③寻求可行的备选对策或方案（Searching or Devdloping Alterna-tive Courses of Action），指列出各种可以用来解决问题的候选办法。

④寻求相关因素或限制因素（Searching or Developing RelevantFactors or Constraints）也即列出各种对策所可能牵涉到的有利或不利的考虑因素。

⑤分析各种备选对策或方案的优劣后果（Analyzing Consequenesof Alternatives），亦即以限制因素来评估各备选方案，将各备选方案的优劣处以数字化或明朗化。

⑥选择一个较佳对策或方案（Making a Choice from Alterna-tives），亦即从利弊兼具的备选对策中，选定一个比较能达成目标的对策，以便付诸执行。

⑦检定或预试此选定对策的可靠性（Testing the Chosen Alterna-tive），也即在正式大规模执行此决策前，先做小规模检定或预试，以观真相。

上述七种分析步骤是在理论上做周全的说明，但并不是所有问题的解决都必须如此。此方式虽然会多花一点时间，却较为完备。事实上，熟练之后，七个步骤所花费的时间甚短，感觉上好像从第一步跳到第六步。成为习惯性的行为后，就不必再用大脑思考。

尤其对于比较重大的问题，用此步骤较能找到有效的“良策”。所以我们称此七步骤为科学分析步骤（Scientific Analysis Proce-dures），不受时间、地点、地理、事项及个人的限制，到处可行，可应用于国家大事，或应用于公司业务，更可就用于家庭及个人事务的处理。

2.活动

（1）活动目标

学习集思广益的决策，运用团体决策的正面功能，减少负面的团体思维。

（2）活动名称

之一：赚了还是赔了？

之二：太空生存术。

（3）进行程序

①赚了还是赔了

A.请成员阅读“情境说明单”，并请成员举手分别表示观点，将结果统计于“赚赔记录表”上。

B.请各种不同意见的人，自由发言，说明理由。

C.请不同答案的人彼此讨论，尽量说服别人。

D.重新统计不同答案的人数。

E.请坚持己见者发言。

F.让成员思考片刻，寻找意见分歧的理由。

G.成员讨论团体动力可能带来哪些不同的影响，并回顾团体互动过程中的实例：

·当团体发生什么情况时，我开始动摇我的决定？

·当团体发生什么情况时，我更加坚持我的决定？

·团体中的哪些人具有影响力？

·团体决策产生的因素是什么？

②太空生存术

A.请成员阅读“太空生存术活动说明单”并填入自己的顺序。

B.各小组进行讨论，将结果写在“活动摘要表”中。记住，小组应该通过讨论来达到一致性的答案，因此一个小组只有一种答案。

C.训练员将太空总署公布的正确答案写在“专家的顺序”栏内，然后计算分数。首先，将专家的顺序与个人的决策结果比较，将两者的差距绝对值（不管正负，只算差距），写在“个人错误分数”栏内。依照同样方式，将太空总署的答案与小组决策的结果比较，计算出其间的绝对值，然后将差距的数字填入“小组错误分数”栏内。

D.计算每一小组中个人错误分数平均值与小组错误分数平均值，登记在海报纸上，以了解个人与小组的平均数是否有差异？谁者较优？

E.讨论与分享，每一小组推派一人报告讨论结果：

·小组的决策过程如何？

·其间有无特殊的经验？

·每位组员扮演的角色为何？

·小组中谁最具影响力？为什么？

·讨论的气氛如何？

·决策的方式是什么？

③团体统整

A.讨论团体决策可能产生的优缺点？

B.今后在组织中，如何规避团体决策的缺点，使团体决策产生良好的影响。

（4）活动器材

①海报。

②投影片（讨论提纲）。

③太空生存术 15 样实品。

④太空生存术活动说明单。

（5）注意事项

①赚赔活动的结果，可能是团体互动之后获得的正确答案，此时，训练员可以请成员想一想，如果有一位口才很好，说服力很强的人，提出错误的答案，对团体决策会产生什么样的影响？

②太空生存术的小组决策讨论过程，可提醒成员列举各种充分理由，支持自己的论点，但要避免以妥协的方式达成决议。

③强调活动过程中所激发出来的有关团体决策正负面影响因素。

3.资料

［之一］：情境说明单

王先生以 1.6 万元买了一台大型电视机，半路上他以 1.7 万元卖出，事后开始后悔，他又以 1.8 万元买回，到家后他又以 1.9 万元卖出，请问：

在这宗买卖上，王先生究竟是赚了？赔了？还是不赚不赔？

若是赚了，则赚了多少？1000、2000、3000 还是 4000？

若是赔了，则赔了多少？1000、 2000、 3000 还是 4000？

［之二］：赚赔记录表

选项		赚　钱				不赚不赔	赔　钱			
金额		一千	二千	三千	四千		一千	二千	三千	四千
第一回合	人数									
第二回合	人数									

［之三］：太空生存术活动说明单

本练习的目的在于使参与者学习如何相互协调，做出一致决策。练习主题经过精心挑选，因此，小组中的任何成员都不可能会是专家。不过，每位成员的知识对最后的决策都将有所帮助。

假设你自己是太空探险队的一员，你们的太空船已登陆月球，而每一个在月球设立的太空站也即将完成。核子反应器和氧气的供应可维持一个星期，就在这个时候，你突然发现一些负责控制导航电脑相当重要的小型零件（重量不超过五公斤）在登陆时损坏了，因此，除非总部能派人前来检查，否则可能无法返回地球了。

总部因此命令目前正绕月球轨道运转的太空船，派遣救援小组前往支援。由史列斯船长带领的救援小组计划和你们在月球表面最亮的部分“绝望谷”会合。但是祸不单行，史列斯驾驶的太空舱，其减速火箭出现故障，因此太空舱坠毁在离你们位置 300 公里远的地方，而且船上大部分的设备也都损坏了。

不过，幸运的是，史列斯船长安然无恙，重要的备用品也都没有损坏。此外，他还有足够的装备可以协助他度过危险，到你们的太空船上。他不知道自己能带多少装备，不过他希望你们能立刻给他指示，以所需物品的重要性列出 15 种项目的顺序，以便进行救援工作。将最重要的项目放在第一位，次重要的项目放在第二位，依次类推。在进行顺序排列时，并将答案写在“活动摘要表”中“自己的顺序”栏内，记住，必须考虑月球的状况，在做选择时，请勿和其他成员讨论，你有 10 分钟的时间完成这个步骤。

〈项目范围〉

（1）一盒火柴。

（2）15 米尼龙绳。

（3）可携带加热器。

（4）一箱脱水奶粉。

（5）星座图（以月球为座标）。

（6）磁罗盘。

（7）化学信号弹。

（8）太阳能 FM 无线收发器。

（9）浓缩食物。

（10）降落伞。

（11）两把四、五口径手枪。

（12）两瓶 50 公斤氧气。

（13）救生艇（内含二氧化碳）。

（14）20 公升的水。

（15）急救装备（口服和注射药品）。

接下来要做小组决策活动练习。你的小组必须利用团体一致的方法达成决议，也就是说，在 15 项生存项目成为小组的决议之前，每一项目都必须得到每位成员的同意。达到一致协议是相当困难的，因此，每一项目的排列次序都有可能到其他成员的反对。试着进行协调，使小组中的每位成员至少都能接受部分排列的秩序。下面是一些参考指南：

（1）避免为个人判断进行争论。倾听别人的理由，而假使别人的理由合

乎逻辑，你应乐于接受。

（2）不要为了达成协议和避免冲突而改变自己的意见，只支持那些你自己能赞同的解决方案。

（3）在达成决策的过程中，避免使用投票、平均分配或交易之类减少冲突的技巧。

（4）将意见的差异视为一种助力，而非决策的妨碍。

利用下页的活动摘要表，将原先小组成员所做的个别顺序列出，最后则是小组的一致决策。你们有 30 分钟的时间做小组的决策，并将决定写在活动摘要表上。

［之四］：活动摘要表

项　目	自己的顺序	小组的顺序	专家的顺序	个人错误分数	小组错误分数
一盒火柴					
浓缩食物					
15 米尼龙绳					
降落伞					
可携带加热器					
两把四五口径手枪					
一箱脱水奶粉					
两瓶 50 公斤的氧气					
星座图					
救生艇					
磁罗盘					
20 公升的水					
信号弹					
急救装备					
FM 无线收发机					

［之五］：各小组比较摘要表

项目	自己的顺序	小组 1 顺序	小组 2 顺序	小组 3 顺序	总顺序
一盒火柴					
浓缩食物					
15 米尼龙绳					
降落伞					
可携带加热器					
两把四五口径手枪					
一箱脱水奶粉					
两瓶 50 公斤的氧气					
星座图					
救生艇					
磁罗盘					
20 公升的水					
信号弹					
急救装备					
FM 无线收发机					

［之六］：海报纸格式

组别	（1）个人错误分数平均值	（2）小组错误分数平均值	（1）—（2）
1			
2			
3			
4			
5			

［之七］：太空总署的答案和理由

下面括弧内的数字，是根据美国太空总署的太空救生单位所提供的理由而拟订的。（1）（2）（3）是按物件的重要性所排列的次序，也就是上述测验题的标准答案。

（15）一盒火柴：在月球上用处很小，甚至没有用。

（4）浓缩食物：供给每日所需之食物。

（6）15 米的尼龙绳：为绑架受伤的人或爬行时用。

（8）降落伞：抵挡阳光的遮蔽物。

（13）可携带加热器：仅于黑暗地带降落时才有用处。

（11）两把四五口径之手枪：可用来制成自动推进器。

（12）一箱脱水奶粉：既可当食物，且与水混合之后，亦可做为饮料。

（1）两桶 50 公斤装的氧气：供给呼吸的需要。

（3）星座图：辨别方向时的重要方法。

（9）救生艇：装钴的瓶子可用于做为自动推进器以渡过深坑。

（14）磁罗盘：可能没有磁极，故无用处。

（2）20 公升的水：补充因出汗等所受的损失。
（10）信号弹：在视野内可发出求救的信号。
（7）急救装备：药丸或注射物品均有价值。
（5）FM 无线收发器：求救信号发报机可与母舰联络，互通信息。
缓解心理压力
1.概念
（1）什么是压力
压力是精神与身体对变化的反应，也可以说是个体对外在或内在事件的生理反应。它具有主观性、评价性与活动性。主观性指的是同样的事件对不同的人所引起的压力状况不同，有些人是从事固定工作时间的公务员职业，觉得沉闷近乎窒息，但也有些人因为工作变动太大，随时要应付突发状况，而饱受压力威胁；评价性指的是个体对压力会产生好坏优劣的看法，有些人一听到要考试，觉得考试会带来负面的感受，也有人认为考试可以督促自己读书，具有正面功效；活动性指的是压力的大小或强弱，例如，骤失亲人、遭遇意外事故等所引发的压力要比被主管纠正错误或与人口角的压力大。
当外界事件所产生的影响太大、内在期望与现实发生冲突或生活事件改变频繁等都会引起压力。
（2）压力的分类
一般的直觉总认为困难或痛苦才会产生压力，其实太过轻松或值得欣喜的事有时也会引起压力。压力可以区分成下列四种：
①快乐的压力
例如结婚、怀孕、生子、乔迁、晋升、毕业等都会造成某种程度的压力，以致喜极而泣，手舞足蹈。
②闲置的压力
太过轻松，大材小用以致无法发挥潜能，例如学生一方面期待暑假，但也常抱怨日子过得无聊，或上班族期待休假，但休假时又想快点上班。
③痛苦的压力
指疾病、失业、调职、债务、离婚等危机事件，所引起的压力。
④过量的压力
过高的期望、加班、身兼数职、短期内要完成过多的事等。
（3）影响压力反应的因素
有四类因素会影响压力的反应：
①压力事件的性质
A.压力事件过强：例如车祸、破产、丧偶。
B.压力事件过于复杂：例如失业导致婚姻破碎，离婚导致子女离家。
C.压力事件太频繁：在短时间内连续发生压力事件，例如一再受上司指责、夫妻间经常口角、一年内被调职三次等。
D.压力事件发生的时机重叠：例如搬家又碰上调职，家人生病又碰上失业，所谓屋漏偏逢连夜雨。
②个体的心理因素
A.人格型态：冲动型或内向型等，比理智型、外向型的人易产生压力。
B.考模式：爱钻牛角尖、墨守成规、悲观消极等，比积极乐观、开放多元思考的人容易有压力。
③个体的生理因素

A.身体健康状况：罹患慢性疾病或过度疲倦的人会降低压力忍受水准。

B.年龄：中壮年较老年能接受压力的挑战。不同发展阶段会有特定的压力事件，例如青春期对于同伴认同或权威关系会有较强的压力反应。

C.运动是否适量、营养是否均衡、休息是否足够，也会影响压力反应。

④外在环境因素

A.文化背景：如中国人对父母的传统孝道观念、个体在艰苦奋斗或富裕安逸的环境中，其所产生的适应能力也不相同。

B.支持系统：婚姻关系、家庭系统是否健全，朋友或其它社会资源是否足够。

（4）压力的信号

当压力产生时，个体会有些身心反应，可以预先警觉，这些信号包括：

①情绪方面：紧张、敏感、多疑、不稳定、焦躁不安、难以放松、忧虑烦恼等。

②心理方面：注意力不集中、应变力降低、判断力变差、记忆力减退、分析抉择能力衰退、失去自信心等。

③生理方面：失眠、血压升高、血管心脏病变、消化系统不良、头痛、全身酸痛、疲劳不振、异常出汗等。

④行为方面：抱怨、争执、挑剔、哭泣、暴力、攻击、踱方步、抽烟、酗酒、滥用药物、作息混乱、坐立不安等。

（5）压力缓释之道

①由心理层面达到压力缓释的效果

A.除非理性的想法，常常一个人的压力感受，并不是来自现实环境的刺激，而是来自本身的想法或思考方式，如果能以理性、弹性的态度去面对，则所引起的负面影响将减少。

B.提高自我肯定行为，也就是适当地表达自己的原则，用温和坚定的态度，保护自己的权益，同时尊重对方的权利。自己有困难时，向人求助并不表示自己是弱者。拒绝别人时，能体会对方的难处，并愿与他人共同找出解决问题的方法。

C.思想中断法，当脑中出现负向的思考，挥之不去，以致影响工作效率时，不妨试着喊“停”，让纠结的思绪突然被打断，而改换自己的思维，思考一些有帮助、更有建设性的思想。

②由生理层面达到压力缓释的效果

A.呼吸调节法：在焦虑、情绪低沉、烦躁、疲倦时，适当地调整呼吸，可让肺中保持足够的空气，促进身心健康。

B.肌肉松弛法：安排一个舒适的坐椅和空间，按照手→头→躯干→脚等顺序，逐步放松，以减少压力所带来的身体征兆，如手脚冰冷、肌肉紧绷、口干舌燥、心跳加速等现象，由身体的放松来消除心理的紧张。

C.饮食、运动调节法：食物中所含的营养若不平衡，将影响整个身体的代谢功能。若营养过量，将增加身体的负荷；若食物中含特殊的刺激物，如烟、酒、咖啡因、药物等，将影响整个身体的平衡；适量的运动和休闲活动，则有益于压力缓释。

③建立与运用支持系统以缓释压力

人是社会性的动物，不能离群索居，需要他人的支持，也需要扶持他人。所谓支持系统，就有如树木的根脉，彼此息息相关，互通生长资源。每个人

的支持系统包括：配偶、父母、亲戚、朋友、同学、同事、教友及专业人员（律师、医师、会计师、咨商员等）。当内心欣喜、痛苦、烦恼、无助时，得以抒发分享或得到支持关怀。

2.活动

（1）活动目标：

认识压力的本质与种类，协助成员对压力做有效的控制与适应。

（2）活动名称

压力管理

（3）进行程序

①概念说明

②填写“压力自我评估量表”

A.请成员填毕后，将分数相加，写于计分栏；依分数高低次序，列出全体学员的分数，并算出平均值。

B.百分位数在75以上者属同团体中高压力者，百分位数在25以下者为同团体中低压力者，请成员按分数自我评估。

C.五人一组，列出三项工作中压力最大的事件，书写于海报纸上，张贴于墙面，做“压力排行榜”，请成员报告，过程中训练员试着引起共识。

③填写“负面思考检核表”

A.请成员列出其中最常出现的负面思考。

B.行“思考中断法”练习。

④分组并讨论“压力排行榜”

A.成员以步骤二分组，并讨论压力排行榜的有效适应之道。

B.派员报告讨论结果（可交换组别讨论，例如第一组所列“压力排行榜”，由第二组讨论适应之道）。

⑤说明并练习“呼吸调节法”

⑥说明并练习“肌肉松弛法”

⑦建立与运用支持系统

A.评估支持系统。

B.维护或增加支持网。

·请成员先思考第（1）、（2）题。

·将第（3）至（7）题各选项，事先列成海报纸，各放在教室的三个角落，训练员念完第（3）题后，请成员选择自己的选项，并与做相同选择者交谈，为什么选这个项目？其利弊何在？对其他选项有何感触？直至第（7）题做完。

C.训练员事先将“金钱银行与情绪银行的比喻”制成投影片，放给成员参考。

⑧统整

A.对压力缓释有何疑问？

B.对本单元内容有何感受与收获？

（4）活动器材

①投影片与投影机。

②海报纸若干。

③写好的支持网选项。

（5）注意事项

①肌肉放松法的重点在放松，拉紧只是为了体会肌肉放松的状态。
②内容颇多，时间控制及重点择取可视实际状况调整。
③概念说明可于活动中适当时机提出，以强化学习效果。
3.资料
压力自我评估量表
每日生活中我们常经历与工作有直接或间接关系的压力。在下表中，请将符合您情况的选项以数字填入空格中。
1.从未　2.很少　3.有时　4.经常　5.总是
（　　）①我对我的工作任务不清楚。
（　　）②我的同事似乎对我的工作不清楚。
（　　）③我与上司意见不同。
（　　）④我不满意（或有冲突）别人对我时间上的要求。
（　　）⑤我对管理方面缺乏自信。
（　　）⑥我的上司期待我放下手边的事情，先做其他优先的事情。
（　　）⑦与公司内部业务相关的部门产生冲突。
（　　）⑧当我工作表现令上司不满意时，才得到上司的反馈。
（　　）⑨当工作或计划有所改变，且此改变对我有影响时，我并未被预先通知或征询意见。
（　　）⑩公司希望我接受决策，但不希望我要求解释决策的原因与过程。
（　　）(11)我的工作必须经过开会，才能决定应该如何处理。
（　　）(12)在会议中我很小心地注意自己的言论或意见。
（　　）(13)我忙不过来。
（　　）(14)我空闲的时候很多（上班时间内没有足够的工作让我做）。
（　　）(15)我觉得我大材小用。
（　　）(16)我觉得我不能胜任我的工作。
（　　）(17)同事们的个性与我是不同型的。
（　　）(18)我必须到其他部门洽商或联络才能完成我的工作。
（　　）(19)我与同事间存在着无法解决的冲突。
（　　）(20)我的同事不支持我。
（　　）(21)我的时间多用在处理工作配合方面等问题，而不是工作计划本身的进行。
（　　）(22)我与其他同事交流的程度不适（太多或太少）。
（　　）(23)我未受到适度的督导（太多或太少）。
（　　）(24)我在工作上可说是英雄无用武之地。
（　　）(25)我没有被安置在有意义的工作任务中。
计分：请将括弧内的分数相加。
下面请再列出一些您在工作中所经历到，而上面未列出的各种压力：
1._____
2._____
3._____
综合上面所列内容以及您所增添的压力，哪三项与工作有关的压力，对你压力最大？请依序列出：
1._____

2._____

3._____

[之二]：负面思考表最近一个月内，你是否有下列的负面思考，不妨为自己做个整理！请在出现的项目前打“√”，若是还有其它的负面思考，请列在空白栏中。

（　　）①我比不上别人。

（　　）②任何事都是没有意义的。

（　　）③面对前途困难重重。

（　　）④我的过去犯下许多错误。

（　　）⑤我做的每一件事都没有好结果。

（　　）⑥每每做一件事都要付出很大的代价。

（　　）⑦我没有什么可以依靠。

（　　）⑧活着没有什么意思。

（　　）⑨未来没有什么希望。

（　　）⑩我没有能力控制周围的事情。

（　　）(11)都是我不好，我让他们失望了。

（　　）(12)没有用的，再努力事情也不会有转机。

（　　）(13)人生是一场磨难。

（　　）(14)我是一个不幸的人。

（　　）(15)别人都比我能干。

(17)_____

(18)_____

(19)_____

(20)_____

[之三]：思考中断法

（1）找出负面的思考

（2）中断的步骤

①想象自己曾经出现过的负面思考，让这些负面思考自然地停留在脑中。

②在这些想法出现约三分钟时，大声喊“停”。

③重复步骤 1、2，但改为在心中大声喊停。

④相对于负面思考，列出一个正面思考，取代之。

⑤重复步骤 3、4，并经常在负面思考出现时立刻使用。

[之四]呼吸调节法

（1）躺在地板或床上，膝盖弯曲，两脚张开约 20 厘米，确定脊椎是平直贴在地板上。

（2）一只手放在腹部，一只手放在胸部。

（3）用鼻子吸气，吸得既慢且深，让空气进入腹部，你会感觉到放在腹部的手，很舒服地随着呼吸上下移动，而放在胸部的手，受呼吸推动的感觉却很轻微，这才是正确的做法。（4）注意力放在呼吸，鼻子吸气，嘴巴呼气，用你的腹部慢慢地、深深地呼吸。嘴、舌头、下颚、眉头、额头都很放松，微微笑着，愈来愈放松、放松。

（5）熟练之后，站着或坐着都可进行。

[之五]：肌肉松弛法

（1）情境安排

一张有把手与靠背的舒服座椅或是舒服柔软的床，手表、眼镜、皮带等装饰品卸下来。隔离外界的噪音，灯光转暗约五烛光，避开风扇、冷气口或通风口。

（2）身体姿势

身体的重量平均放在着力处，坐着时将重量平均地放在两臀及双足上，手自然地放在腿上，膝盖张开与肩同宽，背部轻靠椅背上。

（3）步骤：

①手部（重复三次）向前水平伸直，握拳，用力握紧前伸，约 10 秒，慢慢放回腿上，感觉手指麻麻、热热、重重的，放松约 50 秒。

②脸部（每个部位重复三次）：

A.整个脸朝鼻子皱起，用力皱起 10 秒之后，慢慢放松，感觉脸向四面八方摊平开展，约 50 秒。

B.眼睛往上看，用力将额头拉紧，用力拉紧 10 秒，慢慢放松，感觉额头往下掉，放松约 50 秒。

C.嘴巴张大，上牙颔往上提，用力张嘴约 10 秒，慢慢放松，感觉下巴重重的，往下掉，放松约 50 秒。

D.用力咬紧上牙齿，约 10 秒，慢慢放松，感觉整个脸放松下来，约 50 秒。

③躯干（每个动作重复三次）：

A.坐直，下巴贴胸，双肩往后拉，手放松，下巴用力贴胸，双肩用力后拉，约 10 秒钟，慢慢放松，感觉肩膀重重的，放松约 50 秒。

B.坐直，头向后仰，拉紧肚皮，用力拉紧 10 秒，头摆正，深呼吸，慢慢放松，约 50 秒。

④脚部（重复三次）双脚打直，抬起成水平，用力往前伸，脚板用力下压，脚趾卷起，用力 10 秒，慢慢放松，摆回原位，放松 50 秒。

（4）全部做完一次约需 24 分钟。

（5）饭后 1 小时做较妥。

放松时多体会肌肉没有用力的感觉，熟练之后，不必拉紧，可以直接放松。

[之六]：建立与运用支持系统

（1）评估支持系统，第一层指的是配偶与父母等近亲，第二层指知己好友，第三层指一般朋友或机构；请列出姓名，并评定主观支持感，一分表示非常不支持，五分表示非常支持。

（2）是不是在各种压力出现时，你都可能在支持网中找到适当的人给你支援？其范围、品质、效能如何？

①你对下列三词如何下定义？

孤单：_____

独居：_____

友谊：_____

②在这世界上你最想与谁建立友谊关系？

③被动——主动

·在这一条线上你居于哪一点？

·这个位置有何优点或缺点？

·你希望自己在此线上哪一点？
④下列三件事中，哪一项对你而言是最困难的？
·你喜欢某人甚于该人喜欢你的程度。
·某人喜欢你甚于你喜欢该人的程度。
·你与某人互相喜欢，但你们的关系索然无味。
⑤下列三件事中，哪一项对你而言是最困难的？
·告诉某人你不愿成为他（她）的朋友。
·即使你不喜欢某人也假装喜欢该人。
·主动与某人建立友谊关系。
⑥心中设想一位朋友，下列哪一种方式是最容易让你表达友谊（感情）的方式？
·向对方说：“我实在很喜欢你”。
·邀请他（她）参加你在做的事情或休闲活动。
·送他（她）礼物。
⑦你如何结束与别人的友谊关系？
·吵架了之。
·以时间与冷淡态度来结束关系。
·理性的互相摊牌讨论，以结束友谊关系。

有限沟通心理

1.概念

（1）沟通的重要性

沟通即是有效地传达信息给对方。沟通是双向的互动过程，沟通的目的不是要证明谁是谁非，也不是一场你输我赢的游戏。学习沟通之后也不能保证日后的人际关系就能畅通无阻，但有效地沟通可以使我们很坦诚地生活，很有人情味地分享，以人为本位，以人为关怀，在人际互动过程中享受自由、和谐、平等的美好经验。越是与自己或别人有完整、充实的“接触”，我们越能感觉到爱、健康和价值感，并且更知道如何有效地解决我们的问题。

就方式而言，沟通包含口语与非口语两部分。

就内容而言，沟通包含事（contant）与情（feeling），即沟通的内容和感受。

就情境而言，沟通包含自己、别人和二者之间的关系，要和自己接触，也要和别人（沟通的对象）接触，更要和双方所形成的关系接触。

就过程而言，沟通是双方之间意思的传达和接收。它包含了四部分：

①你的意思是什么？

②你如何传达你的意思？

③你的意思如何被接收？

④当你的意思传送出去或被接收后，产生什么结果？对你们之间的关系有什么影响？

（2）有效沟通的原则

沟通的原则：

①了解自己的感受，学习自我沟通。

②查证别人的感受，注意信息的互动与反馈。

③不要强迫别人与你沟通，也不要太快放弃与对方沟通。

④同理不是同意，接纳不是接受。

⑤不同不是不好，不同只是双方不一样。

⑥正面表达自己的意思，减少扭曲、伪装、防卫。

⑦你认为“对的”，对方不一定认为是“对的”，对方所采取的方法对他而言才是“对的”方法。

⑧留个机会让别人说说他们的想法，留个耳朵听别人的说法，不要采取闭关自守的态度。

⑨沟通时要有感情，并能体会对方的感受，但也不是完全感情用事而失去理性，若沟通时不了解双方的感受，则不能算是完整的沟通。

⑩不采取敌对态度。发怒与敌对不同，告诉对方你对他发怒，可能无法与他沟通，但仍有沟通的可能；至于采取敌对态度，如嘲讽、批评、讥笑等，就很难沟通了。

最重要的是在沟通时要确实“听到”、“听懂”、“听完”对方的谈话，并且在互动过程中要澄清自己所听到、所了解的，与对方所表达的是否没有偏差。

从技巧而言，沟通可分为单向沟通与双向沟通。

（3）有来无往怎叫沟通

所谓单向沟通或单向倾听（one-way listening）是指只有听者接受说话者的信息而彼此没有交换信息，或称为消极倾呼（passive lis- tening）。最典型的例子是学生听老师演讲式的课，或观众看电视、听众听广播。在人际沟通中也有这种情形，某人掌握整个谈话，其他人只有做听众的份，或父母训诫孩子不准插嘴。

单向沟通（其实不能称为沟通，应该是单向“不”沟通”）最重要的特征是其中几乎没有包含反馈（feed-baCk）。接受者也许有意或无意地会用非语言方式，如点头、微笑、眼光等来表示传送者的信息被收到，但没有口语方式的反应来表示信息是否接收到。

因为说话者不会被打断或叉开，所以这种单向方式沟通传送信息的速度很快。同时这也是听的一种很适当的方法，听别人说出来有时是协助他了解问题的好方法，有些情况下，对方不需要做任何反应，只要你听他说就够了，如果是这样的情形，倒不一定需要对“人”说，有时宠物或照片都可以做为代替品。

但是除了上面的例子以外，单向沟通可说是无效的沟通，最简单的理由是接收者对传送的说话内容必有或多或少的误解。至少有三种误解，请你一面读一面想想看自己是否也曾如此。

第一种误解是传送者把话说得很清楚、很正确，而接收者听错了，例如加 1/4 杯水听成加 4 杯水、12 点见面听成 2 点见面。

第二种误解与第一种相反，听者听得很仔细，说话者说错了。

第三种是说话者的内容没错，但是不够具体，模糊不清，听的人就用自己的方式而非以对方的结构来解释，例如“可以晚点来”，结果听的人晚很久才来；因为“晚点”到底多晚，双方的解释不同，因此造成误解。

而双向沟通（two-way communication）含语言反馈（verbalfeedback），也就是接收者传送信息回应给传送者，以核对资料或信息是否真正被收到，在信息互动的过程中，完成了沟通的意义。更详细地说明沟通的具体内涵，则可以“沟通技巧模式”做一统一性的整理。此沟通技巧模式由三组主要的

行为技巧所组成，分别是倾听技巧、气氛控制技巧与推动技巧，每一组技巧又包含四个个体技巧。

（4）沟通技巧模式

①倾听技巧

倾听能鼓励他人倾吐他们的状况与问题，而这种方法能协助他们找出解决问题的方法。倾听技巧是有效影响力的重要关键，而它需要相当的耐心与全神贯注。

倾听技巧由四个个体技巧所组成，分别是鼓励、询问、反应与复述。

鼓励

目的：促进对方表达的意愿。

方法：ROLES（Relax，Open，Lean，Eye contact，Squarly）

跟进——请继续说，然后呢？嗯？我明白了。

增大——告诉我更详细一点。

关键字——注意关键字应做适当的回应。

询问

目的：以探索方式获得更多对方的信息资料。

方法：开放问句——使对方能够回答较多的内容，因此使我们能更了解对方的情形。

封闭问句——将问题的答案限制在一定的范围内（通常是两个），例如“是”或“否”，因此所能提供的额外信息即减少。

诱导谈话——深入某一主题，鼓励继续表达。

反应

目的：告诉对方你在听，同时确定完全了解对方的意思。

方法：

反应内容——正确地解述谈话的内容。

反应情绪——正确地了解说话者的情绪，并考虑其非语言行为的信息。

反应目的——正确地判断说话者的目的。

复述

目的：用于讨论结束时，确定没有误解对方的意思。

方法：

重复重点——将说话者的陈述重点，以自己的话重述一次。

归纳整理——将沟通过程以条例式系列方式整理说明。

②气氛控制技巧

安全而和谐的气氛，能使对方更愿意沟通，如果沟通双方彼此猜忌、批评或恶意中伤，将使气氛紧张、冲突，加速彼此心理设防，使沟通中断或无效。

气氛控制技巧由四个个体技巧所组成，分别是联合、参与、依赖与觉察。

联合

目的：以兴趣、价值、需求和目标等来强调双方所共有的事务，造成和谐的气氛而达到沟通的效果。

方法：

我们感（we feeling）——意指使用“我们”、“一起”、“联合阵线”、“共同努力”等字眼，使沟通达到令人满意的效果。

参与

目的：在激发对方的投入态度，创造一种热忱，使目标更快完成，并为随后进行的推动创造积极气氛。

方法：

真诚——用行为表现出来，不摆架子，以真诚的自我对待对方，自动自发的态度，不自我防卫。

开放——愿意分享自己的感觉、经验，愿意表达自己的优点与缺点、高兴或悲伤的情绪，使对方感觉到自己的投入。

信赖

目的：创造安全的情境，提高对方的安全感，而接纳对方的感受、态度与价值等。

方法：

接纳——不做人身攻击，意见表达针对事件而不牵涉到人。愿意倾听对方，让对方尽量表达，容许对方犯错，表达了解与关爱。

尊重——以对方的权益为先，愿意倾听对方的观点，承认对方的独特性及自我决定的能力，不予立即性评价或直接指导。

保密——对于对方谈话内容予以保密，尤其波及第三者时，于谈话结束后，不再传话给别人。

觉察

目的：将潜在“爆炸性”或高度冲突状况予以化解，避免讨论演变为负面或破坏性。

方法：

串连——将相同的意见加以处理并做摘要、比较，厘定下一个讨论方向与步骤，以免讨论冗长、杂乱且缺乏方向，而影响沟通的意愿与兴致。

立即性——帮助对方察觉此时此刻的沟通关系和彼此的气氛，以增加双方持续讨论的可能性。

③推动技巧

推动技巧是用来影响他人的行为，使逐渐符合我们的议题。有效运用推动技巧的关键，在于以明白具体的积极态度，让对方在毫无怀疑的情况下接受你的意见，并觉得受到激励，想完成工作。

推动技巧由四个个体技巧所组成，分别是反馈、提议、推论与增强。

反馈

目的：让对方了解你对其行为的感受，这些反馈对人们改变行为或维持适当行为是相当重要的，尤其是提供反馈时，要以清晰具体而非侵犯的态度提出。

方法：

自我信息——以描述方式说明自己对事情的观感与看法，并说明产生感受的原因，通常的句型是：“我觉得……，因为……，我希望……”

自我肯定——以坚定温和的口气、态度表白自己的意见与立场，尤其当对方侵犯到自己的权利时，能适时、适当地表达出来。

提议

目的：将自己的意见具体明确地表达出来，让对方能了解自己的行动方向与目的。

方法：

具体化——表达时涉及人、事、时、地、物皆能清楚地叙述，避免抽象不可度量或操作的字眼。

推论

目的：使讨论具有进展性，整理谈话内容，并以它为基础，为讨论目的延伸而锁定目标。

方法：

解释——对于对方隐含的想法，暗示的意见或没有直接表达出来的感受，能正确地了解并表达出来。

目标设定——将讨论重点置于“蓝图”的规划中，将双方的注意力集中于改善后的理想状态，并将此理想状态描述出来。

增强

目的：利用增强对方出现的正向行为（符合沟通意图的行为）来影响他人，也就是利用增强来激励他人做你想要他们做的事。

方法：

实质增强——以加工资、休假、晋升、旅游、更新办公设备或其他吸引对方的实质奖赏做为诱因，以达到行为改变的目的。

口头增强——以切入他人的心理需求和价值（情绪上的）来影响对方，必须对对方有正确的了解，才能使口头增强具有真正的价值。

沟通技巧模式摘要表

倾听技巧	技巧	鼓励	询问	反应	复述
	目的	促进对方表达的意愿	界定问题	澄清问题	确认问题
	方法	R.O.L.E.S 跟进 增大 关键字	开放问句 封闭问句 诱导谈话	内容 情绪 目的	重复重点 归纳整理
气氛控制技术	技巧	联合	参与	信赖	觉察
	目的	形成同一阵线	表达投入的意愿	产生安全感	消除沟通的障碍
	方法	我们感 （We feeling）	真诚 开放	接纳、尊重、保密	串连 立即性
推动技巧	技巧	反馈	提议	推论	增强
	目的	确定立场与感受	提出观点与意见	锁定目标	激励他人做你想要他做的事
	方法	自我信息 自我感受	具体化	解释 目标设定	实质增强 口头增强

2.活动

（1）活动目标

体会单向与双向沟通的差异，学习双向沟通的方式，使沟通更完整有效。

（2）活动名称

之一：非手绘图。

之二：心事谁人知。

（3）进行程序

①概念说明与活动说明

②活动进行

之一：非手绘图

A.请一位志愿者“读图”，背对成员，将手中的几何图形“读”出来，成员根据读图者所读的内容画出图形，在这过程进行中成员不能发问，也不要彼此传达非口语的信息，保持单向沟通的状态，一直到读图者读完为止。

B.绘图完毕之后，请成员讨论。

·有多少人正确完成图形？

·能正确完成及发生困难的原因何在？

·读图者有哪些有效的表达？有哪些待改进之处？

·身为一名单向沟通的说话者与倾听者有何感受？

C.请另一位志愿者读另一张图，背对成员，将手中的几何图形“读”出来，成员根据读图者读内容画出图形，在这过程中成员可以发问，但一次只能一个人问，以双向沟能方式进行，一直到双方都觉得已完成为止。

D.绘图完毕后，请成员讨论。

·有多少人正确完成图形？

·能正确完成及发生困难的原因何在？

·读图者有哪些有效的表达？有哪些待改进之处？

·与单向沟通比较，体会二者的差异。

E.在讨论时，训练员可将过程中所观察到的互相影响因素提出来，例如：以评价的、否定的、教导的、指责的方式互动，读图员的感受如何？而以叙述的、冷静的、同理的、诚意的方式交流，在感受上又有何不同？

之二：心事谁人知

A.请成员三人一组，分别担任说话者、倾听者及观察者。

B.请说话者以“在最近发生的、印象最深刻的一件事”为题，加以叙述，倾听者与之交流，观察者观察双方交流过程。

C.交流尽量以上述“非手绘图”的讨论结果或“概念说明”中的原则为交流的依据，结束后由观察员反馈观察结果。

D.三人角色轮流互选。

E.团体分享。

·哪些因素有利或不利于交流？

·以沟通的四个历程，检视交流过程，有何体验？

·活动进行中的感受如何？

③活动分享与统整

A.对双向沟通的原则是否清楚？

B.了解沟通过程的四个部分对沟通有何助益？

C.活动中是否充分运用了沟通的原则与沟通技巧模式的原理？是否有困难？原因何在？

D.分享“我的沟通历程检核”。

（4）活动器材

①投影片、投影机。

②几何图形二张。

③海报纸、双面胶或封箱胶带。

（5）注意事项

①在单向沟通与双向沟通中，对于完成图表有利及不利的因素，可在讨论时书写于海报纸上，张贴在墙上，做“心事谁人知”时，提醒倾听者尽量采取有利交流的态度来沟通。

②读图员读图时与读图后，训练员给予鼓励，以减少其挫折感。③几何图形应事先制成投影片，读完后便于成员核对图形，此外，图形本身不具方向性。

资料

我的沟通历程检核

我经常处理不好的沟通情境：_____

_____

_____

在沟通中我的有利因素：_____

_____

_____

在沟通中我的不利因素：_____

_____

_____

三、完善心理素质有法则

条件交换法则

近年来，职业教育方面的重要性日趋突出。某一企业教育团体就编制出一套卡通书画教学的录像带，供在职人员进修礼仪和教养之用。以往，礼仪教育应该是由家庭教育严格培育出来的，但是，近来欲已日渐衰微。原因或许是因为双亲热衷于工作，家庭里父母的管理权比较薄弱之故。你经常会遇到负责员工教育的相关人员前来磋商。“老师！我们公司目前最迫切需要指导的项目，是女职员的教养与礼仪……。是否可以给我一些建议！”对于这类的问题，你一定会这么回答：“要教育女职员或年轻职员之前，必须先做好一件事，那就是做好中层管理人员的教育！”

中层管理人员的教养或礼仪都过于过松懈，而且做事常打马虎眼，像这样的态度，自然就会影响到新手或女职员的在职教育。这类的中层大多愤慨地说：“最近的年轻人连打声招呼都不懂！”但是，反过来问问他们：“你有没有主动向年轻人打过招呼呢？”，十有八九的人都会答：“为什么要前辈主动向晚辈打招呼？”，事实上，别人之所以不跟你打招呼，是因为你也不主动与他人打招呼之故。所以，做人必须率先主动与人打招呼，而且不分贵贱。因此，应先教育这些中层管理人员，对待新进的员工采取主动态度。

教养与礼仪并不是硬性地灌输到脑子里，就可以取到效果，而是能自然地、成习惯地表现出来。习惯性的行为，在任何场合里都会自然而然地表现出来。平时与人擦身而过时，应该点头打招呼。这样，公司的新手或女职员也会很有精神的回应。因此身为一位领导者，必须彻底做好这种“条件式交换”的教育。而教育的任务，就落在中层管理人员身上。

内容转移法则

教育属下是领导者重要的任务之一，而其中如果不能让年轻人发挥才能，今后整个企业不会有活力。一般地，新进职员都有徒劳无功的举动。也可以说，经验老道者与新进职员的差别，就在于工作上的效率上。因此，在处理众多事物时，是否掌握到要领，是整个关键所在。

领导者必须摸索出一套方法，来教育一个经常白费力气，凡事都慢吞吞、反应迟钝的属下或尚未能独当一面的人才。而时下的年轻人，在这种“独断专行、填鸭式的教育体制”下，不是变得很老成，要不就是很难发挥应有的潜能。日本战国时代的武将福岛正则，他就将如何培育年轻人方面的教诲方式传给后世。他说：“第一次上战场的士兵都会挑选敌人，他们专找容易打败的敌人。这样，可以在经验中吸取教训，即使日后遇到更强悍的敌人，这些新兵也都有可能将敌人打倒。相反地，一开始就让新兵面对强敌，他自然就会变得胆小退怯，遇上任何敌人，就跑得不见人影了。”这种现象在心理学上称为“学习的转移”。意思是指前项的学习，会带给后项的学习某种效果。每人都希望这种效果能造成正面的影响，但是由于做法的不同，可能也会造成负面的影响。

培育属下最好的方法，就是交给他极富挑战性的工作。但事实上，身为主管的你，明知如此，到时候却又交付不了真正适合工作给他。因为你会担尽，这件工作对他来说，是否会负担过重，或是他一个人能不能办得好……。所以领导者不但要做自己的事，还要面临帮助属下挑选第一次要做的事等

等。果真如此的话，相信领导者自己什么都办不好了。话虽如此，也不能就丢下属下管。不妨让属下做一些能潜意识地建立起信心的工作。这个办法，特别是对于缺乏干劲的属下或新进人员相当有效。

“ 斥责 ”强化法则

有人说，现今是不需要责骂的时代。因为现在的年轻人都很精明，他们自己避免挨骂的情形发生。会这么说的人一定是能察颜观色，凡事都处理得当的人。这么一来，上司即使想责骂属下，却很难抓住属下的小辫子。这种情况若是置之不理的话，日子久了，也许会造成许多属下失去斗志的危险性。因此，该责骂属下的时候就应好好地责骂。不过在此也希望能审核一下你自己的指责方式，责骂别人的有五项基本原则：①现场主义（当场）；②具体（明确表明为什么责骂）；③不能通过第三者；④一定要说出自己的真心话；⑤不要有后续动作（不要老是旧事重提）；而且，责骂别人之前应先称赞别人，这是不变的规则。被称为经营之神的松下幸之助，他自己就订下“ 两个称赞一个指责 ”的责备方法。即先指出对方好的地方，而其它部分若能加以改正的话则更佳。此外，称赞与责备的比例最好是七比三。在日常的举动中，70%给予赞扬，而剩下的 30%若能有效地加以指正的话，属下必定能坦率地接受。

为什么一定要责骂呢？并不是说优秀的职员毫无缺点，就不需要指正他。俗话说，过于赞扬就等于扼杀了他的才能，缺乏适当纠正的属下，同样也必定会停止成长。当你要指责别人时，必须当场就指责他，但是这种见解却引起不少的异议。总之，指责方式（赞扬方式）应着重于是否适时的问题上，而原则上是要当场立即采取行动。然而，最好还是观察情况，再采取必要的对应措施。有一点应该注意的是，当赞扬或指责的对象是女性职员时，如果不私下表达的话，则可能会产生后遗症。总之，领导者应该先让属下彻底熟悉自己的工作，然后强逼他们努力更正自己的缺点，以获得实质上的完善。这样，势必就产生了帮助属下改错的行为。懂得指正他人者更要有技巧，不懂的人就应该再研究。所以领导者应认清责备的本质，该指责的时候就指责。

教育属下或成员是领导者或管理者最大的任务，同时也是最大的责任与义务。但若提到“ 教育 ”，每个人的态度都不尽相同。有些人对任何事都采取一板一眼的态度，如果教导的不够完善，他会认为自己没有能够尽职。而有些人则比较轻松，认为只要努力将现有的工作，巧妙地传授给属下即可。

有则故事是描述一位公共汽车驾驶员，如何向孩子们解释这份工作。一般的说法是：“ 是否可以请你们先想想看，公汽车司机是怎样的一份工作？ ”但是，对孩子们这种问法一点也答不上来。若是改用这种说法：“ 那么，你们认为公共汽车司机在驾驶公车的同时，也会注意些什么？ ”如此向孩子发问的话，孩子们一定会争相回答“ 看红绿灯 ”、“ 乘客上下车 ”、“ 注意其他车辆 ”、“ 下车铃声与站名灯 ”等等。有些领导者对于属下们所感到困扰的事，有时候会因有知该如何处理而头痛不已。但有很多情况是领导者自己掌握了解决的关键，而且也熟知解决的方法，只是不知该如何将它表达出来而已。这时，只要将眼光的标准与属下的对齐，自然地就能抓到要领。如果从头到尾都固执己见，以自己的标准为准，到头来你还是不知道该怎么是表达、该如何做，才能让其他成员理解。因此，如果不以对方能理解的言词指

示的话，煞费苦心得来的知职终究还是无人理解。到最后，只会造成“我们的上司老喜欢咬文嚼字，搞得我们莫名其妙！”的反弹，而无法有效地运用于教育上。那些在工作方面已经熟练的人，或已经懂了的人，之所以会被别人批评教的不好，是因为他们不懂得教授技巧的微妙之处。

由于对方无法理解，而批评你的教授方式，也完全是相同的道理。对方学不好，是因为教法太差，正确的教育分为四个阶段：

（1）准备（培养学习兴致），包括：

①谈得轻松；

②叙述传授工作的概要；

③确认传授内容的了解程度；

④引起注意力与兴趣；

⑤调适环境，处于正确的立场。

（2）示范（提示内容），包括：

①刚开始以普通的速度示范；

②说明，并反复示范；

③说明步骤中的要点与为何这么做的理由；

④以实物或实地示范

（3）让对方示范（实地演练），包括：

①让属下（成员）操练；

②正确示范错误之处；

③提出问题，说明其重点与为何这么做的理由；

④必要的话，反复和让对方操演

（4）后续工作（视察教导之后的状况），包括：

①工作委任；

②鼓励对方不要有所顾忌，多提出问题；

③经常探视进度；

④在独当一面前，给与特别的指导

士气诱发法则

自古以来就有一句格言：“把马牵到水塘边很容易，要让马喝水却很难。”这是指别人没有意思要这么做，而你硬要他做也是没有用的。即使你的理论再怎么正确，若是你硬生生塞给属下或成员的话，他们通常是无法接受的。属下或成员也是有情感的，你硬要给他们不喜欢的事物，这只会导致强烈的反弹而已。

“教育五原则”就是对于处于发展阶段中的属下（成员），和该从基本开始教育，而这五原则正好可以给予领导者一些实用的建议。

引发学习兴致方式的重点即：（教育五原则）：（1）制造气氛的原则，包括：

①必须考虑教育的环境与设备；

②排除本人的不安感；

③学得轻松；

④有好的设备与安静的环境。

（2）诱导原则，包括：

①必须挑起本人学习之心；

②推动本人的兴趣、开心与欲望；
③强调教育的结果与好处；
④让本人感觉有责任接受教育；
⑤参照最近的实例、经验、印象。
（3）成功感的原则，包括：
①教育过程中必须有只许成功不许失败的意念；
②明确地表明教育的目的；
③教育顺序行从知道的先教，再教没接触过的事；
④从开始就教正确的事物；
⑤肯定学习的成功，并给予赞扬；
⑥表明理由，加深理解。
（4）实习的原则，包括：
①最有效的教育方法就是实习；
②根据学习者个人天资差异给予实习机会；
③配合学习者理解的程度；
④以实例教授；
⑤尽可能让学习者亲身体验；
⑥应有两种对上的感受；
⑦运用深刻的印象与联想；
⑧考虑个人注意力的极限，适时地给予建议。
5.反复的原则，包括：
①反复运用知识与技术；
②持续不断的反复练习；
③排除学习中的障碍。

皮格马利法则

在你的属下中，一定有一两位你想全力栽培的吧？既然你全心意去栽培，对方也一定会感受到你的用心。相对地，你们之间接触的时间与次数也会增加。自然地，对方也会努力地进行自我启发。这样的结果，会让对方更发挥自我的能力。就如一位办事能力差的部属，你以自信的态度告诉他：“你一定办得到！”他有可能因此也转身一变，成为优秀能干的属下。

这种情形，心理学上称为“皮格马利翁效果”，这是近年来被发现的冲击性心理学事实，也就是“希望”、“期待”之意。意见沟通必须借助于其他工具辅助，这些工具有下列三种：

①语言。②非语言：姿势，眼神，表情，态度。③工具：图、表、视听器具。这三者之中，非语言虽然是间接的，然而也正因为如此，所以比语言更具影响力。自古就有人说：“眼神比嘴还会传情”，所以姿势、态度或表情，都能留给对方一股强烈的震撼力。

“全靠你了！”，“万事托你了！”像这种表现，与其直接以语言表达出来，倒不如用肢体语言的方式告知对方。这样，对方心中就会燃起一股旺盛的斗志。

任何事情如果别人要你做你才做的话，不会有任何成果。而事先有一个明确的目标，如果不尽自己所能去达到这个目标，就很难再实现更高的目标，这就称之为“希望”效果。皮格马利翁一语取自于希腊的神话。这则神话是

描写塞浦路斯国王皮格马利翁，他迷恋于自己所作的画中女子。女神维纳斯不忍心看他这么痛苦，于是就赋予画中女子生命，后来这位女子就成了皮格马利翁的妻子。

第三章　发掘大脑的潜能

一、人的脑力能超越所有的时空

正确地运用所有的潜力后，脑中的扰嚷才能平息。

——莫斯洛（A.H.Maslow）

我们的脑力是广阔无边的，可以超越所有的时空。在这三磅重、皱褶的大脑内，约有 10 到 15 兆以上的神经细胞，可以产生 10^{800} 次方种组合。大脑的潜力之大，超乎我们的想像。理查·雷斯得克在他所著《大脑》一书中说：“人脑所能储存的信息量，比全世界图书馆所存放的总和更多”。

大脑创造世界

茱迪斯·何波与迪克·特西在《三磅重的世界》一书中，将人脑和宇宙作比较。他们说：“这是一个知觉的宇宙，我们知道每一件事，从原子、分子到遥远的银河，所有的感觉，从对子女的爱到对敌国的惧怕，都是由大脑汇集所形成。没有大脑，则一无所有。”

许多伟大的思想家，认为大脑存于胃部或心脏，包括亚里斯多德。柏拉图认为意志在头部，只是因为形状的关系。过去 20 年间，有许多关于大脑的研究成果，但这些知识只是探索神秘而复杂的大脑的开端而已。

我们经常将人脑与电脑相提并论。电脑是输入资料，经由中央控制系统处理，再输出信息，其形态是逐一字元作逻辑处理。电脑的功能愈来愈强，相形之下，人脑几乎黯然失色，因为速度极慢，功能不佳。

电脑并非较大且较优人脑

然而，有关人脑与电脑的知识不断增加后，科学家们才了解到电脑并非较大且较优人脑。

1.差异：形态认知

很多人脑能做的事，电脑不可能做到。例如，我们在 20 年后的高中校友会上遇见亨利，他已经秃头，而且比我们上次见面时，至少重了 30 磅，我们仍认得出他，电脑可就没有办法。我们能认出亨利是基于形态认知。听到结婚进行曲的前三四个音符，马上知道是哪一首曲子，这是形态完成。我们可以轻而易举地做到，电脑就难了。我们看到一个错字，仍能了解它的意思。这种形态认知，对电脑而言简直不可思议。

2.电脑无法片段认知

罗勃·韩林在《异乡的陌生人》一书中提到片段认知，意指从某个片段，可以立即了解完整的意义，辨认出完整的事物。到目前为止，电脑尚未有这类功能。

3.模棱两可刺激大脑产生更多组合

大脑可以处理模棱两可的事物。看到罗勃·麦金的画作“视觉的思考”时，你有何感想？一开始人们会看到两个图形，一只鸭子和一只兔子。大脑接收到足够的讯息，辨认出两个图形，并前后转换，直到它决定画中到底是什么。

大脑就像静止、表面平整的果酱盘

写了许多书，探讨大脑与思考方法的爱德华·班诺，用一个传神的比喻，描述形态认知的作用，并说明创意如何产生。

班诺将大脑和一个静止、表面平整的果酱盘作比较。当信息进入大脑时，它会自行组织。就像用汤匙将热水洒在果酱盘一样，热水先轻轻敲打盘面，然后流散。重复此过程数次之后，果酱盘表面将充满缺口和凹槽。

1.信息在大脑里自行组织

新的水（信息）将自动流入原先形成的凹槽。有一些水会流过整个沟槽，这就是形态认知及形态完成的过程。当信息进入大脑时，就像进入一个沟槽、一个模型。即使信息在沟槽之外，模型仍有作用。大脑会自动修正并完成信息，以选择及作成模型。

2.信息重新组合时，产生创造力

我们将果酱盘倾斜，让里面的水（信息）互相交流，形成新的组合，便能激发出创造力。我们将在后面详细讨论。

左脑与右脑

在 60 年代早期，加州科学院的实验心理学家罗杰·史派利与麻风患者共同完成一项实验。他假设他们发病的原因，是左右脑之间异常电流刺激所造成。他切断左右脑之间无知觉的连接器官。结果，手术非常成功，病人不再发病，并且恢复正常功能。

1.史派利隔绝左右脑

然而，在史派利的研究中，手术有不寻常的后遗症，说明左右脑交流的重要性及其各自的特质。史派利与其合伙人——稍后以分割大脑的研究赢得诺贝尔奖的麦克·盖次尼加，发现瞬间在右半边视觉区（受左脑控制）闪过的苹果图象，受测者能立即说出其名称是苹果。

同样一张图形由左半边视觉区投影到右脑，受测者无法说出影像的名称。这些研究逐渐显示右脑不具语言能力，无法辨别苹果的名称（文字符号）。

当要求受测者找出所见的物体（苹果）时，受测者的左手（由右脑控制）能拿起苹果。右脑能认出苹果，但无法运用语言加以识别。

2.左右脑各司其职

左右脑的特质逐渐被区分如下：

左脑：语言、逻辑、数字、次序、注视细节、线条、符号、判断力。

右脑：意象、节奏、音乐、想像、色彩、流览全貌、形态、情绪、无判断力。

左右脑分割的研究理论，透露出大脑不为人知的部分，对形态的认知、音乐、节奏及情绪、视觉与想像的反应等，被归为右脑的特质。

3.左脑或右脑变成它们所代表特质的简称

在过去几年间，人们说到“右脑”时，等于是说创造力、艺术感、灵巧等新潮术语；相反词是呆板、解析、不动情的“左脑”。不幸的是，这种术语被用于现在的精神病理学，并蒙上一层误导的面纱。

虽然左右脑各司其职，但并不表示“左脑型”的人优于或劣于“右脑型”的人。左脑或右脑只是它们所代表特质的代称罢了。两组特质对我们的思考过程都同样重要。创造力是由左右脑的交互作用产生，而不仅是产生于右脑。

4.创造力是由左右脑的交互作用产生

我们强调右脑的特质，是为了平衡教育系统的不足。因为教育系统过度强调左脑记忆、语言能力、算术、逻辑思考及次序等特质。

我们一直学习如何寻找“正确”的答案，在学校里难得有机会练习想象力，或使用不同的思考技巧。因此为了发展“全脑思考”，我们经常强调右脑的特质，并不是右脑特别重要，而是一般我们使用它的机会较少。

记忆能记多少？记在哪里？

彼得·罗素在《大脑》一书中说亚瑟士能记住 10 万个敌人的名字，卡迪诺·莫兹方尼会说 70 到 80 种语言。那么，我为什么无法记住刚刚才介绍过的人名？

5.记忆包括储存及回想

记忆的作用中分为储存及回想两部分。许多学者认为人们能够储存一生中所经历的每一件事。虽然不可思议，但却获得许多相关的理论支持。

史丹佛医学院的卡尔·普莱门提出记忆的支配理论。到迪斯尼乐园去探险，最令人难忘的是一个塑胶盒中缩小的年轻女孩，她永远都是一样年轻，永远被关着，等待被救援。这些三度空间的幻觉，是用镭射光束直接照在感光板上，再经反射得出的效果。

6.影像储存在记忆板上

不可思议的是，这些影像平均储存在整个记忆板上，透过短波平均散布。若记忆板破损，整个影像能用任何一块新板重新复制。

普莱门在 1950 年间，曾与卡尔·拉须利合作过一段时间。他致力于记忆力的研究，想找出记忆点的确实位置，但并不成功。记忆板的储存理论提供一种合理的解释，他认为记忆并非储存在特定的神经系统中，而是平均散布在整个大脑，正如记忆板一样。

7.记忆无法在特定区域发现

卡尔·拉须利的实验结果支持这项理论。他训练老鼠走迷宫，之后将他们的大脑切除一部分。不论失去任何部分的大脑组织，记忆都不会消失。

心理学家大卫·波使用相同的理论分析整个宇宙。他说每一个体都是整体的代表。威廉·布雷克有一句名言：“从一粒沙看世界”，也许他和波有同样的看法。

8.无限的记忆容量

若我们相信记忆储存的状态与记忆板相同，就有方法测量大脑的记忆容量。根据彼得·罗素的说法，一立方公分的记忆板可储存十兆字元的资讯，人脑有它的 1500 培大。他估计人脑的记忆量约有 10^{15} 字元的信息。除了身体运作所需的信息，尚有很多空间储存我们所有的经验。

有些实验可以印证这项理论，直接刺激大脑可诱导出大量的记忆细节。耶鲁大学提出一份报告，一个叠砖工人在催眠状态下接受测验，他能说出某一种建筑物所使用的各种砖块。他每日需要叠 2000 块砖，仍能说得出砖的颜色及破损的情形。实验者稍后印证这些细节，完全正确。

9.催眠可发掘无数储存的记忆，包括出生时的记忆

圣地亚哥的心理学家大卫·张柏林专门研究出生的记忆，成效卓著。他分别让受测的母亲及她们的孩子在催眠状态下接受访问，以便得到出生时刻的细节。两者受测结果十分接近。母亲们述说的情节和孩子们的记忆一致，证明自出生起，人类所有的记忆都存在。

10.回想：记忆的钥匙

若我们储存了所有发生过的记忆，为什么很多细节仍想不起来？遗忘的基本原因是干扰。记忆不断堆积，互相干扰。搜寻记忆的渠道错乱，各种组合及形态之间缺乏清晰的渠道，因此难以回想。

下列是四种增进记忆及学习效果的基本方法：

背诵：这是我们的教育系统所采用的基本方法。呆板，不是最有效，当然也不是唯一的方法。

联想/组合：将新的信息与我们既有的记忆加以组合联想，以便回想，作为前后文相关部分。

密集：密集的信息比一般信息更易于回想。

关联：与愈多项感官知觉有关的信息，比只刺激一项感官更容易记住。如果你看到一样东西、听到它、摸到它、尝了它的口味，也闻到味道，一定比只看到更能加深记忆。

在处理信息时，动笔写，加以组织或加入联想，可以帮助你更充分了解，并增强记忆。

11.如何记住人名：复述并加以连贯

至于我为何记不住刚才介绍过的人名，答案是我只听过一次。如果当时我心不在焉，可能连一次都没有听清楚。要记住别人的名字，应该先复诵一次，并用某种印象加以连贯。开始时要花些时间，时间本身即是产生关联的一种方式。等你建立好人名资料库，就省事多了。

增进对于新事物（书籍、会议、演讲等）的记忆力，最好的方法是脑力规划。在作笔记时自然产生一种记忆关联，产生意象，将收到的信息立即组织，并与其他信息产生联想或组合。

脑力规划整合左脑与右脑的活动，使信息自由交流互动。在收到信息时加以组织，并加上色彩、符号，可帮助我们开发充分的脑力潜能，发展更好的记忆、更有力的组织技能及更丰富的创造力。

何谓创造力

创造力可穿越世俗，寻找神奇。

——比尔·莫尔（Bill Moyers）

创造力是指别人所没有过的想法或做法。

在讨论创造力时，我们通常会想到伟大的艺术家。梵高的画、莫扎特的音乐、莎士比亚的剧作。这些大师的非凡成就，并不表示我们缺乏创造力。但是，我们的生活似乎与本身的创造力愈来愈脱节。

《成功的小子》一书作者贝莉·费德门，谈到她早年所接受的艺术训练情形：

念小学时，有一次艺术课的家庭作业，是将一张名画贴到厚纸板上。上课时老师没有提到那张画，只清楚地交待边缘要留多少空白，并且以此为标准打分数（这种课程现在还适用）。上高中我痛恨艺术课，要我选修艺术，门儿都没有。大家都认为我没有创造力，我也一样自暴自弃。

那时候我不明白有无创造力的区别。其实只是前者在成长过程中认为自己深具创造力，而后者没有罢了。

1.创造力：新的因应之道

我们如何定义这种天赋的能力呢？通常的答案是创新的、不同的做事方

式、独特的、与众不同的，或是更好的。我们喜欢的定义则是“新而且有用的”。

具创造力是指能使原有的工作产生新的目的或意义，发现新的用途解决既有的难题或增加事物的新价值。因此一个有创造力的家庭主妇，和一个有创造力的作家并无不同。父母亲对待子女的创造力和画家作画，或企业家开发新产品也一样有用。

2.创造力是每个人特性的表达

基于复杂而独特的遗传个性及不同的生活体验，每个人都像雪片一样各有特色，这种差异性就是创造力的基础。每个人都有独特的表达方式，不同的才能、不同的经验及诠释方法。

与不同的人接触，听其言观其行，也会影响我们创造力的表达。创造力将我们的声音或自我，转换成可触知的表达方式，艺术创作、音乐、工作、子女、居家陈设、服饰风格、嗜好、舞蹈或其他表达性的活动。

开发创造力最困难的是自我认知及自我肯定。我们是群体动物时，独特并不有利，个别行动不但有更多风险，甚至对群体造成威胁。个人主义被压抑，群体行动则简单且安全，因此产生所谓的“群体思想”。

3.人类的双重性格：希望融入群体，又想保有自我

虽然群众的压力十分强大，我们仍不想轻易放弃自我。周遭事物都驱策着我们的创造力，房子、衣橱、嗜好、从编织到棒球卡的收集，处处都可看出人们的双重性格，既想融入群体，同时也是一个完整的个体。

亚伯拉罕·莫斯洛将这种极力发挥个人能力的欲望，称为“自我实现”。有为者亦若是，每个人都想要做到自己能力所及的极限。

4.聆听并发掘自我的内在真相

人生的一大目的是自我定位，看来简单，其实不然。我们是群体中的一员，必须注意聆听，才能找出内在真正的自我与特质。当我们找到真正的自我，就能开发自我的创造力。这种过程与结果一样重要。脑力规划是帮助你发掘自我的最佳方法。

未曾探索的创造力

艺术家彼得·汀在《谁是谁》一书中说：“我将流逝的光阴化为彩绘，是现实和奇幻的传达者；我是色彩和线条的魔术师，是过去的见证者，未来的预言家。我乘着飓风，走在钢索上，住在世界的边缘。”

“住在世界的边缘”一词，完美地表达出一个人深入自己的内在灵魂，发掘内在的自我，并将本身特质转变为外在行动时的心境。

努力发展潜能、发挥创造力的人，是莫斯洛所说的“自我实现”的人。从他的研究中发现，自我实现的人有以下几种特质：

·客观且正确地面对现实，明辨事理，对未知的事物毫不畏惧。
·接纳自我，接纳他人及人性。
·自动自发、率性真诚。
·对事不对人，不以自我为中心，有自己的人生哲学及使命感。
·重视个人隐私，喜欢孤独，能全神贯注。
·独立自主及自律，淡泊名利。
·能欣赏简单的事物及经验，自得其乐，有高度的幽默感，能克服压力。
·见多识广，阅历丰富，乐于助人。

·有悲天悯人的胸怀，时时充满喜乐。
·与知己好友肝胆相照，亦有博爱的襟怀。
·平等待人、不嫉妒。
·有强烈的道德感，乐在工作，达成目标不屈不挠。
·有思想、哲学观及幽默感；建设性，非破坏性。
·以简朴、单纯而直接的方式面对人生，待人处事时有创意。
·能超脱文化的束缚，客观地保留或革新传统。

若我们想努力自我实现，可以上述 15 种特质作为自我成长的蓝本。

其中最值得一提的是，自我实现的人有一种开发自我潜能的动力，能够超越自我。

珍·卡森在《真理的时刻》一书中谈到心理障碍：

“‘穿墙而过’这句格言，对消除我的心理障碍帮助很大。你的问题或许难以克服，但非到万不得已，不要轻易放弃。挡在面前的墙也许不如表面上坚硬，也许不是石墙，只不过是一块纸板，你可以轻易穿过。”

有创造力者的四种特质

许多科学家研究有创造力者的一般特质，想找出这些特质如何形成。他们归纳出以下四种特质：

勇气：对未知充满好奇，不畏惧新的挑战，勇于冒失败的风险。保龄·格林大学的理查·威弗教授曾经说过，创造力能在新的领域中自得其乐。

表达性：忠于自己，能够表达自己的想法及感受。马利欧·林奇公司的财务顾问迪琪，戴着棒球帽站起来，克服自己的冷漠。这种尝试帮助她成为林奇公司顶尖的财务顾问。

幽默感：幽默感和创造力有非常密切的关联。当我们做一种奇特、难以预期及不调和的组合时，总少不了幽默感。一种新而有用的组合便产生创造力。

直觉：直觉为个性的一部分，许多直觉为右脑的特质，与左脑的沟通模式并不相同。

执行哈佛大学零计划的大卫·伯金，列出具有创造力者的其他心理特质，包括：

·能由杂乱中理出头绪。
·以发掘不寻常的问题及解答。
·能创造新的组合，向传统挑战。
·能不断尝试并判断自己的构想。
·有超越竞争的企图心。
·受到工作或任务所驱策，而不受外在的奖励如金钱、升迁所惑。

不要过于强调“单一的正确答案”

我们可经由学习的过程，增加并激励这些特质。但现今的教育系统受制于有限的预算，面对太多吸毒、道德沦丧及教师荒等，种种社会经济问题，分散教育当局的精力，无暇教育学生更具创意的思考方式。

他们不鼓励学生们探索自己的问题，不让他们自由发挥。只有单一的标准答案，不让他们有机会去思考其他的方案。过于强调正确的答案及“安全”的思考模式。

孩子们天生就充满创造力、反传统、幽默而且容易厌倦。我们的教育强调纪律、和谐、沉默及教条性的答案。因此创造力的特质被压抑了。

学校的体制要求秩序与纪律，学生们必须遵守这些规定，共同建立一个齐头式平等的社会，否则将无以立足。因此，失败的恐惧压抑孩子们与生俱来的好奇心。创造力的训练，可以消除教育系统中这些负面信息，使人们重新接触自然的本性。

人们发现自己的创造力之后，便开始变得独立自信、自动自发、热心、精力旺盛、好奇求知、勇于冒险、贯彻始终、幽默、自得其乐并且纯真。

认清这些特质很重要，有助于激发创造力。最重要的是，相信每个人的创造力都是与生俱来的。了解创造力的产生过程，我们就能从而增强自己的创造力。

产生创造力的过程有几个明显的阶段：

准备期：搜集资料，专注并彻底了解问题的各个层面。

孕育期：暂时放下问题，让大脑休息，并培养精力。

顿悟期：通常会在你完全放松或做其他事情时，突然想出答案。

实行期：寻找所需的资源及协助，解决实际的问题。

我们将讨论重点集中在准备及顿悟两个阶段。脑力规划可以帮助我们迅速集中信息，使其彼此交流，达到相乘的效果，并产生新的组合，使我们经常能直接跳到顿悟的阶段。

创造力的最大障碍

为了发展我们潜在的创造力，必须消除心理障碍。最大的障碍是本身不断的自我否定，告诉自己做不到。

暂缓批判，增加更多可行的选择

《创造力成长游戏系列》一书的作者依格·洛德斯，称这种内在的否定声音为“意志干扰”。这种内在的干扰声音影响我们的重要判断，应加以消除或暂时不考虑，才能想出更多可行的方案。许多方案可能无法采用，但使大脑自由思考，不予评断，便可以增加更多可行的选择。

我们对创造力自我设限，以符合一般合理标准。罗杰·芬·欧易克称这些限制为“心锁”。若我们想更具创意，必须突破这些心锁。

突破心锁

以下是欧易克的《当头棒喝》：

标准答案：我们习惯遵循“标准答案”，很少有机会思考其他的应变方法。依麦尔·查提说过：“没有任何比单一的答案更危险的事。”

不合逻辑：太早应用逻辑，使许多突破性的意见没有机会产生。

遵守规则：规则是很重要，但有时也该留点空间，让不守规则的意见有发挥的机会。毕卡索曾经说：“每一个创造力的行为，开始时都会造成破坏。”

实事求是：实事求是具有批判性，过早批判会扼杀思想。许多愚蠢的想法都有机会成大器，不应过早定论。

避免含糊笼统：当观念或事实含糊不清时，思考更加吃力，也许能产生新的组合或型态，造就创意及新发现。

不该犯错：害怕犯错，就不敢冒险。唯有进入经常可能失败的未知空间，

才能产生创造力。

玩乐是轻浮的：打破事物或思路的原有秩序，是创造力的基本程序。

不干我的事：许多伟大的发明，常发生在对新领域的探索。

别傻了：不要怕作傻子，这是暂时的。你自然会再找回逻辑。

我没有创造力：你怎么知道呢？你的创造力与生俱来，取之不尽。

欧易克的书中全是有趣的练习及思考游戏，引导你进入更高层次的创造力，可用来发展你的创造力技巧。

自以为是也是一个障碍

另一个重要的障碍是自以为是。自认对某个问题了如指掌，就不会学习新知与新的构想。众议会退休图书馆员丹尼尔·柏斯汀说：“阻碍进步最严重的原因，不是无知，而是对知识的幻觉。”

不要怕失败和被拒绝

·塞斯博士的第一本儿童书被 28 家出版社退稿。

·1971 年，雷门·达马汀博士发明一种比 X 光更清晰的人体摄影技术。当时的评论说他疯了，这种核子电磁共鸣理论简直是一派胡言的幻想。科学月刊拒绝刊载他的著作，他找不到基金支持他的研究。如今，应用他的理论所制造的扫描设备，在医学界不可或缺。

·奇斯特·卡森的影印技术，曾遭到 21 家大企业拒绝，后来却成为全录公司的科技基石。

每个人一生中总难免遭到拒绝。原因可能是别人不了解你所作所为的价值，或者你真的错了。你可以接受拒绝，将它当成一种回馈或信息，再继续努力。

想想看一个孩子如何学会走路。如果跌倒即被视为失败，没有一个人学得会走路。学会应付失败、拒绝及挫折，是创造力过程中一个重要的部分。如果我们能够泰然处之，就能更坚强且更有自信。

最坏的结果会怎样

被拒绝最坏的结果是，我们不敢再采取行动，终止创造力的进行。

处理被拒绝的技巧是，先作最坏的打算。如果你的意见被拒绝，他们会吊死你，剥你的皮？把你的孩子带走，或是把熔化的铁浆倒在你的头上？

运用幽默感，想些如果你被拒绝也不可能发生的事。最后你会得到的结论是：“他们大不了说不行罢了，阻止不了我。”

创造力的应用与否，常为改革我们的事业、家庭、国家及全世界时的成败关键。汽车塑胶引擎（比金属制品轻 91 公斤）的发明者，马休·赫兹柏格在一次访问中说：“我们若失去想像力，就失去进步和发展的能力。基本上，每一个新的构想都是由梦想与空想产生。”

想要更具创造力

创造力领导中心的大卫·康白，给我们一张清单，列出想要更具创造力的理由，相当幽默。以下列举一二：

·灵感

·重拾青春

·两分钟预警
·待煮的咖啡
·更多时间
·孩子们离家
·自我成长
·来自天堂的讯息
·下一季
·我的船到来
·更好的除臭剂
·更少风险
·风平浪静的时刻

你期待什么呢？这些项目中你是否有些熟悉？请你身体力行，开始运用你的创造力。祝你愉快成功！

练习

（1）塞伦·瑞安的《闪耀》是一个奇妙的小故事。描述三个火星人打破天窗，进入地球首都博物馆的故事。

想像你也来自火星，结束长途旅程，打破天窗，来到你的客厅，将会看到什么？如何描述周围的景物？

（2）看看你身边的任何东西，问自己为什么？为什么有那种功能？为什么做成那种样子？为什么是那种形状和颜色？问问你自己：

·为什么椅子会有脚？
·为什么山在微暗时，看起来是紫色的？
·为什么有砂子？
·为什么苹果是红的，橘子是橘黄色的？
·为什么建筑物是方的？
·为什么汽车有四个轮子？

（3）音乐老师唐·坎柏，让学生们对着一个黄色的碗倾诉烦恼。“你不能照平常的思考方式，对一个碗说话。让头脑离开一向刻板的沟通方式，就是增强创造力的关键。”（摘自卡拉克·麦考文所著《思考的沉思》）和一个碗说话（想像中的碗也可以）。告诉它你的烦恼。

二、认识自己，规划脑力

在新式的教育中，教导学生认识其他事物之前，我们应该先教他认识自己。包括他如何学习、思考、回想、创造及解决问题。

——汤尼·布桑（Tony Buzan）

使讯息更自由的流动

脑力规划的创始者汤尼·布桑曾说：“一般企业主管花在学习经济、历史、语言、文学、数学及政治观的时间约有 1000 到 1 万个小时，但这些人花在学习创意思考的时间却不到一个小时。”

这样的体认，使他想出最有效的创意思考方法：脑力规划。用整个大脑，将计划以清晰有趣的方式造成视觉印象。无需浓缩大纲，或严格按照部首或数字的顺序排列。一点也不刻板，使讯息更自由的流动，并且自动组织，由脑中流泄到纸上。

短暂的爆发期间

关于大脑与意志力的最新研究指出，意志集中的时间极为短暂，只有 5 到 7 分钟，依主题及兴趣的程度而定。大脑在这段短暂的爆发期间最灵活，脑力规划即善用这项特质，使脑力在短时间内密集地爆发，将你的思想和灵感源源流泄到纸上。

小钢珠游戏的启示

脑力规划让大脑尝试新的型态，就像小钢珠游戏一样。小钢珠从跑道上跳过橡胶板，灯亮，从洞中弹出来，每一个动作都可以得分。高手可以在钢珠接近本垒时将它弹回去，重复动作，得到更多的分数。小钢珠停留愈久，分数愈高。

大脑也是一样，讯息停留的时间愈久，彼此愈能有机会激发新创意。让大脑在第一次构思之后就归位，虽然安全，却无法刺激更多的灵感。

脑力规划的适应范围

脑力规划几乎无所不能，任何信息及组织的过程都能受惠无穷。下面各章将讨论到以下的适用范围：

写作：不论是将材料整理成一篇工作报告，或为一部新的小说构思人物，脑力规划都可以使你的作品更丰富，且更有深度。因为它让你很快进入状况，排除心理障碍，使写作如行云流水般顺畅。

组织计划：脑力规划是作成计划的最好方式，让你在数分钟内完成任何计划的基本架构。

脑力激荡：脑力规划使思绪自由流动，有益个人或群体的脑力激荡。

会议：会议占去我们很多工作时间，脑力规划帮助我们更有效的运用时间。

工作进度表：如果普通的进度表不太管用，试试脑力规划。

演讲：脑力规划让你更轻松地准备演讲，它帮助你的观众了解并记住你所说的内容。

作笔记：脑力规划是轻松愉快的笔记技巧，让你在接收讯息时立即组织，

并加以组合和联想，加强对讯息的记忆。

自我成长：脑力规划深入我们最潜在的思想，有效地帮助我们发现内在的自我。

脑力规划的要点及探讨

脑力规划最大的功用在于训练大脑，接收完整的意象，并综合逻辑及讯息。

——麦克·吉柏

汤尼·布桑 60 多岁时，担任国际曼沙月刊的编辑。有一个问题给他新的挑战：人的智慧能否增强？

他致力研究，并发展出数种技巧，获得令人欣慰的成果：智商（IQ）增加、记忆力增强，思考的技能也改进了。脑力规划就是他所发展的技巧之一。

布桑的脑力规划类似大纲法及笔记法。在他所著《善用两边大脑》一书中，他强调脑力规划可增进学习及组织计划。

过去几年间，布桑及他的研究伙伴麦克·吉柏，在他们的工作室及著作中，教导过上千人使用这种技巧。在学校教室及企业办公室中愈来愈普遍，使用这项简单、趣味、有效的方法的人数不断增加。

因为脑力规划愈来愈普遍，其他类似的笔记法也慢慢发展出来，而有不同的名称，如蛛网写作、串联法等。脑力规划是非线性笔记法的一种，但并非所有的非线性笔记法都是脑力规划。在布桑发展及研究这项技巧时，他发现每一项要点都能明显地增进脑力规划的效果。这些要点是：

· 将代表问题或讯息的代号或图形，写在纸的中央，作为中心焦点。
· 任何构想都可自由发挥，不加批判。
· 以关键字代表意见。
· 每个关键字都单独列一行。
· 将代表意见的关键字与中心焦点用线条连接。
· 重点及特别强调的意见用颜色标出。
· 重点意见加上代号及符号，用以刺激大脑产生其他组合。

其他非线性笔记法没有用到这些要点。有些不强调代号或色彩的运用，有些则使用圆形而非线条。所有的非线性笔记法，都是让大脑的活动更自由流畅。这种基本形式有助于更有效率的组织，更好的思考写作技巧。在自我创造的过程中，你会在运用脑力规划时，发展更多色彩、意象等的右脑特质。

很多人对画图形及运用色彩有兴趣，本书也从善如流。从基本的非线性笔记法开始，再加入色彩及代号，完成脑力规划。

1980 年戴尔从事财务及会计工作时，非常重视理论。戴尔所看到的第一份脑力规划图，其中包含许多颜色及图形，看来杂乱无章，不够专业化。经过多次练习后，戴尔才发现这是非常管用的技巧，并持续使用至今。戴尔加进更多颜色、更多符号及图形。戴尔的脑力规划图并不精美，但能使人的思想更具创意，组织信息更容易，并将计划处理得更完善。

脑力规划比刻板的大纲法，更能有效写出脑中的灵感。每一份脑力规划图都是使用者独特的产品，没有所谓对或错，也不用刻板的形式。它不是商品，没有人会买你的规划图；它只是一项简单的技巧，帮助你将灵感写到纸上，产生思想组合，迅速组织计划并更具创意。

（写完这段文字后，麦克·吉柏告诉戴尔，有一个布桑的学生画了一份

精美的脑力规划图，卖给一位艺术经纪人，制作 1000 张海报！）

脑力规划将你的灵感倾注在纸上，刺激联想及思路。它暂缓思考过程中严谨、判断的部分，虽然判断是改革及创造的重点，但过早的判断会扼杀创意，在开始思考一个问题或情况时，应该让思绪漫游、畅通无阻，等所有的组合、联想及形态产生后，我们便能从中选择最有效的因应之道。

定义问题的焦点

开始作脑力规划时，只需要有一张纸及一些可以写的东西。等到更深入时，我们会说明如何善用色彩、图形及不同型式的纸笔等，使脑力规划更生动。现在，使用任何纸笔都可以。

在纸张的正中央，画一个框，写下你要考虑的问题或情况。只用一二个关键字写出重点。定义问题的焦点，影响到整个思考的结果，所以第一个步骤必须非常谨慎。

分歧思考（divergent thinking）

给自己一个机会回顾这些要点，从中选择一个可以引导你有效思考的焦点。你也可以获得一个完全不同的思考起点，例如员工的生产力，而不只一个员工的迟钝问题。

这种以一个问题为中心的思考过程，或用不同的角度分析问题或情况的方法，称为“分歧思考”。在集中思考、作成判断和分析之前，先仔细考虑所有分歧的部分，是非常重要的。

假设你正在处理你的问题，你决定将“员工道德”作为探讨的焦点。那么，你应该像这样开始作脑力规划：

使用关键字

有关员工道德的灵感开始源源不绝时，写下代表这些构想的关键字，并与焦点栏连接。使用关键字可以迅速掌握灵感，掌握恰好足够的讯息，以便你待会儿回头时还能记住。

关键字是一些精简的语词。一行只写一个字，以便留更多空间，作更多相关的联想。字迹工整也很重要，使检讨时能清楚易读，才能产生鲜明的印象。

将意见以线条、箭头、符号相连接并加以组合

思考员工道德时，你可能会想到相关的问题、原因及可能的改进行动。这些都可以由焦点引伸出来。

当这些引伸部分的意见产生时，写下关键字，并与所属的主题以线条相连。新的构想由中心焦点放射出来，当你思及“问题”时，可能会有迟钝、低生产力、病假太多等，这些相关的部分应加以组合。

符号

向上或向下的箭头可以用来标示高或低。你可以自行设计一些简单实用的符号。常用的符号有：

↑箭头向上：多于、更高、增加

↓箭头向下：少于、低于、减少

→箭头向右：更快

←箭头向左：更慢
！惊叹号：兴奋、明确
？问号：不确定、待确认
*星号：重要意见或参考备注
脑力规划的目的是由大脑中得到更多讯息，每个人都可以自行设计合用的系统。

写下想到的每件事

作脑力规划时，必须将想到的每件事都写下来。如果因某事情毫不相关而忽略掉，大脑就不再活动，或者阻塞其他意见的流畅。当你拒绝某个意见时，大脑就会像跳针的唱片一样，只能不断重复某一段旋律。

在写下一个意见时，会发生两件事情。第一是大脑有空再进行其他的意见，其次是作成相关的联想。最好的意见经常是如此产生的。

有时你会发现自己走到一条完全不同的路上。在作脑力规划时，这些岔路很少会持续数秒钟以上，不是自动结束，就是会回到原来的焦点。否则你会发现它的确与原来的焦点有关，只是一开始你没有发觉到它的相关性。

脑力规划不是最终的结果，只是过程的一部分，你可以放心，不论怎么做都可以，没有所谓错误的脑力规划。

突破“$8\frac{1}{2}$×11 英寸”的局限

我们的教育过程中多偏重左脑的训练，因此激发右脑的特质有助于产生更多的构想。在学校或企业生涯中，我们习惯使用“$8\frac{1}{2}$×11英寸”的标准纸张、黑笔或铅笔。你可以改变这种呆板的文具，使用不同颜色或尺寸的纸张及彩色的笔。大型的电脑纸作脑力规划非常好用，如果你只有标准纸张，至少把它放斜，会有打破成规的感觉。

纸张：尝试用大张的电脑报表纸、图画纸或海报纸，如果你只有“$8\frac{1}{2}$×11 英寸”的标准纸张，把它放斜。

白板：白板和脑力规划是天生一对。尽可能使用最大的白板及各种颜色的麦克笔。丹尼森公司有一种手提的白板架，非常适用于会议、研习会或脑力激荡会议。法兰克林国际公司也可生产一种手提的白板，适合作日常系统规划。所以，永远不必担心没有合用的白板或工具。

色彩及图形：试着用不同颜色，打破传统的黑白组合，让大脑在色彩与图形之中遨游。运用色彩及图形将思想组合起来，使其生动鲜明。

畅通：使你的手不停地动作。如果你的思绪中断，可以画圆或线条，直到新的灵感开始产生为止。

现在站起来，开始用一块白板、黑板或海报纸作你的脑力规划。听听音乐，用左手写字。

任何违反常轨的行为，都可以帮助你产生新的组合。

练习

选择下列一、两个字作脑力规划，时间不要超过 5 分钟。

・看看你的大脑如何产生组合及联想。

·尽快写下来，使用关键字，字迹要工整。
·每行只写一个字。
写下所有的想法。
木头　　书桌
跑步　　火炉
黄色
音乐
加上色彩、音乐及图形
心灵深处，充满自然的乐章。
汤玛斯·卡利（Thomas Carlyle）
黑白电视机是一项创举。我们对小小的荧幕能显示模糊的影像感到敬畏，但这种的敬畏并不长久，很快地我们就想要彩色、鲜明及生动的影像。
我们作脑力规划也有类似的过程。起初，光使用铅笔和纸即有令人振奋的效果，一旦我们习惯脑力规划这项神奇的技巧，我们会想要更多右脑式的思考模式，因此我们开始加上色彩、符号、图形及音

色彩能刺激和抚慰人们
我们的世界充满色彩。在创世纪之初，大脑即发展出察觉及运用色彩的精密结构。很多研究显示，色彩能刺激及抚慰人们。
在脑力规划图上加上色彩，是一种自然的过程。运用之妙，存乎一心。例如：
组织：利用色彩可以标示不同的重点，将信息区隔成不同的主题。
脑力激荡：在初次脑力激荡会议之后，可以用不同的颜色标出重要意见，或选择下次脑力激荡的主题。有些团体给每个人不同的颜色，以便区分他们各自提出的意见。
演讲：以色块标出资料可加强记忆。观众会记住那些资料是在红色区或绿色区。
思想流通：在作脑力规划时，若大脑运转太慢或思路阻塞，更换颜色常能启发新的灵感。
华纳色彩研究中心的主席卡顿·华纳说，颜色可以代表不同的次序。第一是黄色。用黄色标示一个关键性的重点，可使自己或观众首先注意到该项重点。
圆形及符号
圆形及符号是大脑的速记，能迅速刺激右脑，有助于大脑、信息及观众之间鲜明的沟通。尤其同时使用不同的沟通方式时，这种视觉的信息被完整接收的机会较大。

音乐能直接和右脑沟通
音乐亦直接和右脑沟通，开启我们的思考过程。在写这本书时，戴尔发现雷·李奇的作品刺激戴尔的写作灵感。每当戴尔有写作上的问题时，戴尔会戴上耳机，将音乐声开得很大，再开始写作，对戴尔很有效用。你也应该不断尝试，找出音乐对你最有帮助的方法。
练习
下列有一些脑力规划的题目：

灯　　春天
朋友　　戒指
工作　　做菜
玩乐　　书

放一点背景音乐，古典、新潮或任何使你感觉舒适的音乐。然后开始作上述脑力规划的练习。请遵守下列技巧：

图形：将这些东西的图形画在纸的中央，让你的思绪以它为中心引伸出来。

当大脑运转的速度慢下来时，在纸上画一个与主题有关的图形，让它刺激更多的联想和组合。

色彩：准备几种色笔，在你想要强调某个意见，或将思想加以组织时，加上色彩。看看这些颜色如何影响你的思想。

促使运笔更轻松

色彩会消褪，庙宇会崩毁，帝国会覆灭，但智慧的话语将永远长存。

——爱德华·桑岱尔（Edward Thorndike）

脑力规划是在下笔之前的最佳构思方法，可以完全打破作者的心理障碍。山卓大学英语创意艺术教授卡布里·鲁瑟·里柯，教她的学生一套非线性笔记法，称为“集群法”。可以由大脑蕴藏的丰富经验，得到多种选择。

1.借顿悟找出主题

写作最困难的部分是找出主题，以及如何下笔。作脑力规划时，让你的灵感及思绪在纸上放射出来，你会突然知道该写些什么。那是一种“哈！就是这样”的心情。一个构想或记忆成为写作的主题，下笔就轻而易举了。你自然进入状况，而作者的心理障碍早已消失无踪了。

这是一个学生以“洋葱”为主题所作的集群构思活动及作品。你可以明显看出烹调洋葱的记忆勾勒出整个影像，并反映到作品上面。学生自称并非作家，但影像如此鲜明，几乎伸手可及。

“我是一个乡下孩子。傍晚时分，我躺在摇椅上，慵懒地旋转着，转过来，转过去。我赤着脚在泥地上画圆圈。母鸡轻柔地咯咯叫着。突然间我听到纱门砰的一声，母亲叫我吃晚饭，我闻到一阵猪肉片和洋葱的味道。”

——海伦·安得森

2.顺其自然

下面两个例子是学生以“顺其自然”为题，作脑力规划练习的写作范例。注意这两个完全不同风格的作品。

“争吵、流泪、挤一张床抢毯子的往事历历如新。爸爸最喜欢我，而你总是最美丽、最受欢迎的。我只是你的小妹妹。现在回想起来，我们两人共度的时光是多么美好。一切顺其自然，共同分享记忆，整夜畅谈，像孩子一样相亲相爱。给我最好的朋友…我的姊姊。”

——泰拉·海德

“我站在衣橱前面，不停地转动衣架，无法决定该留哪件衣服。已经没有位置了，我必须作取舍，因为在诺德雷克又将有一场拍卖会！”

——琳达·佳能

3.脑力规划深入你的潜意识

脑力规划能在你开始写作前，深入你的潜意识，刺激更丰富的情感、色彩与节奏。并将你的特质由作品中反映出来。

我们将个人的经验，经过天分、期望及意识的过滤后，在作品中表现出来，即是表现出我们的特质。如果我们能表达自我，并且得到他人的共鸣，就是达到创意沟通的境界。

4.写信给自己或别人

为了增进创意写作的技巧，应该把握每一个写作的机会。写信给朋友，谈谈生活琐事；或者选一个你喜欢的主题，写一段短文给自己。看见一个有趣的人或事物时，用几分钟的时间把它记下来。把所有感想写在笔记上，不论是夕阳、花月，或者老板对你大吼。

写作也像所有的技能一样，需要练习。而练习写作的方法就是不断的写。写作也是发掘自我意志的过程，画家将艺术的心灵以色彩、形式及线条诠释出来，写作则是将作者心灵的律动及灵感以文字表达出来。

脑力规划有助于开发脑力。你的大脑就是你的世界。探索你的大脑，探索周围奇妙的世界。几乎所有的事情都要花几分钟作脑力规划，你应该经常练习这种技巧。选择一个激发你的写作焦点，写出所有组合，即使不太相关也无妨。在你灵光乍现时，用几句话写出基本的理念。

练习

下列几个字，可以激发有趣的脑力规划与创作。选几个字作练习，根据主题写出一篇短文。对于写作前的暖身练习特别有用。

顺其自然	圣诞老人
我最喜欢的老师	压力
责任	红色
棋盘	萤火虫
麻疹	血液
小狗	螃蟹
秋天	情人节
教堂	红宝石
监狱	粉红象
爱情	绿色

提示：

· 写出关键字，并与中心焦点连接。
· 写出所有你脑中出现的想法，先不予判断。
· 让这些想法再激发出新的灵感。
· 将相关的想法以线条连接起来。
· 当你顿悟一个构想或灵感停止时，简短地写出基本理念。

这些只供练习用，你可以记在笔记上，以便追踪自己的思考过程。

脑力规划非常有趣，而且充满娱乐性，多采多姿。可刺激大脑使它充满活力。

如何使商业写作领先群伦

在你力争上游时，你的成败取决于言辞能否打动人心。

——彼得·都克（Peter Drucker）

1.拙劣的写作技巧是工作的一大障碍

写作能力如同一个人的穿着，显而易见。保留在档案中的文字可以一读再读，印象更持久。不论你多么聪明自信、努力进取，只要有一项缺点，就足以阻挡你的晋升之路，那就是拙劣的写作技巧。

你可以用一份内容充实、条理清晰的报告，说服你的上司，指挥你的工作。

你不一定要像海明威，但必须言辞达意，让别人看得懂。文字简洁，条理分明。

雷德·史密斯说："写作没有什么。只要坐在打字机前，打开你的思路。"并不是很困难。

以下是有效增进写作技巧的三个简单步骤：

倾听→组织→传达

好像太简单了，事情就是如此。如果你能应用这套方法，及所有附注的技巧，你的文字就能成为十分有力的工具，使你出类拔萃。

步骤一：倾听

在听完所有相关的意见、彻底了解问题之前，不要贸然写任何文件。商业写作是解决问题的一种方式，需要充分的信息，加以组织，报告结论，用以制定决策或指挥行动。

解决问题要从倾听开始。唐纳企业主席盖瑞·米契尔说："一般说来，美式管理在交谈与倾听方面较不足。"我们在一天之中，有多少时间专心倾听别人？可能不多，一定不够。沟通分为说话者及听者两个部分。

任何一方缺少，沟通都无法成立。

2.倾听的方法

如何成为良好的倾听者：

忍受沉默：不要打破沉默，等待对方说出想说的话。

发问：以探索性的问题做结尾，使对方有机会回答有关的讯息。

积极主动：当对方觉得你同意他的观点时，会觉得比较没有压力。

避免评断：评断会使对谈结束。即使你不以为然，若能保持开放的心情，也能获得更多意见。

3.倾听与问题密切相关的人

应该听谁说话呢？专家们太武断，看看与问题有关的人怎么说。找实际做事、直接与客户接触、处理抱怨事件的人。罗斯·彼罗德总是先听那些实际做事的人的意见。如果你想要了解问题的其他层面，可以和一些新人谈谈，从不同的角度去探讨。

良好的写作技巧可以适切地表达思想。

良好的思想可经由文字传达出来。

步骤二：组织

1.快速的脑力倾泄

当你充分搜集信息并掌握状况时，就可以开始组织写作的素材。这是运用脑力规划的最好时机，利用整个大脑，将意见、记忆、联想及组合迅速地倾泄出来。并可以发掘创意，产生新的组合，组织新资讯，完成初步的大纲以及定出主题和细节。

2.焦点（Focus）

作脑力规划时先要找出报告的主题，也就是焦点。它可以将成熟的意念

分离出来。大部分的商业写作都没有焦点，没有目标，没有预设结果。不能引起读者的共鸣。在下笔之前，先回答下列问题：

·我的诉求对象是谁？

·我希望他们做什么？

·他们有什么理由反对我的提案？

·有什么原因会终止他们执行我的提案？

·有其他的决策者吗？

·舆论将如何批评？

在开始写任何东西之前，必须先完成这个句子：我要（某人）做（某事）因为（某个原因）。如果你写不出来，你就是还没有准备好。在开始下笔时，你已经作出决策了。

3.了解你的诉求对象

知道你的诉求对象是谁，他们对你的讯息可能会有什么反应，是很重要的。你应该与他们建立共识。优秀的作者通常也是优秀的读者，他们倾听读者的声音，以便找出能让读者接受的写作方式。

最快失去听众的方式是优越感。避免以下这种口气："你可以看得出来"（你怎么知道我可以？）及"我知道你会同意"（你凭什么这么确定？），或者"应该是很清楚的"（应该如何……）。

了解你的读者可以帮助你组织题材，并充分被接受。

步骤三：传达

决定 1：你非写这份报告不可吗？用口头的方式也许更好。ATI 药剂公司（有 150 个员工，营业额 1400 万美元）废除备忘，只偶尔记下政策和流程的重点。总裁保罗·史蒂文生说："每个人都知道该怎么和别人说话。"交谈比文字更有利，可以获得立即的回馈，加强社交接触并节省时间。

1.可以用说的就不要写

为了让思想更有系统，无法完全不用书面的沟通方式。但尽可能与人们交谈，把时间节省下来，处理更复杂的问题。

我们不是在写伟大的小说，不是提供娱乐，而是希望他们做某些行动及决定。前提是他们必须读过我们所写的资料，所以请避免冗长无用的形容词。

2.30 秒内抓住注意力

你必须和忙碌的人们共同争取时间。除非你是董事长或总裁，你可能只有 30 秒钟的时间去吸引读者的兴趣，否则你的资料将被归入"有空再读"的档案（我们都知道不会有空去读这类的档案）。

我们需要应用广告的技巧——生动的标题、简洁有力的文句。要传达我们的讯息，必须尽量吸引读者的注意力。

脑力规划帮助我们组织资讯、传达讯息。它厘清焦点，集中成简短、生动的关键字。以下是几个实用的建议。

善用标题

要善用标题，不可草率。用"获利简报"或"节省 300 万"，何者能吸引你的注意？

如果你的标题和副标题运用得当，可以将大部分信息传达给读者，包括最草率的读者。此外，几乎没有人会读完所有的资料。写报告时，每一段落应加上副标题，再穿插图表，避免分散主题。

利用图表促销理念

1.视觉可以立即沟通

当你想很快说明一个构想或强调一个特别的观点时，照片和图表非常重要。一份有效的图表或照片有立即说明的作用。但有一些注意事项：

·图片比表格更具震撼性。

·每一份图表或照片只代表一个观点。最好是用几份图表共同说明一个观点，不要混淆不清。

·最好加上颜色。

·图表或照片的位置尽量接近主题。

格式须切合功能

你所选用的格式应该切合文件的功能。如果你收到一份备忘记录，可以只作简短的答复；如果你负责分析一个新市场，就需要作一份正式的报告，包括统计图表及详细的资料。

2.沟通的形式

口头：非正式，非书面性。

手写：非正式，书面性。

备忘：需作群体沟通（3 人以上），书面性。

报告：需作群体沟通，探讨复杂问题需书面辅助文件，亦需以书面作成决定。

备忘录

备忘录宜简短（最多一页）；备忘录的表头最好采用以下格式：

日期：

收文者：

发文者：

主旨：

执行：

作者可于执行栏表达这份备忘录的目的，并使读者了解作者所期待的行动。如果只是“仅供参考”，则应重新考虑。

避免强调性别且不失可读性

一份针对 500 所大学的学生（男女各半）所作的最新研究显示，当他们读到一份以“他”为主词的资料，65%的人认为是男性。人们开始注意到文章中性别的不同，所以尽量避免用代表性别的字眼。也不可使用拙劣的结构，如“他或她”等，可能破坏文字的流畅，更不易读。

以下是几种避免强调性别又不失其可读性的方法：

·直接写出人名。

·使用一般通称：如：经理应该尊重部属的意见。

·偶尔使用女性称呼，特别是指一些有权力的人。如：总裁应将她的力量用在……。

·使用比较中性的字眼。

运用幽默感

1.谨慎运用幽默感

幽默感亦可用在正式的文件里，但除非你确定不会引起他人的反感，否则最好不用。如果一个主管或老板写一些幽默的东西给部属，可以令人觉得温暖、幽默。反之，如果部属写给上司，幽默可能会让人有缺乏自信或能力不足的感觉。

即使你是一个幽默大师，亦该有所节制。人们若只喜欢你的幽默风趣，就难以与他们严肃地沟通问题。

2.务必注意可读性

以下是一些可使备忘录或报告更具可读性的建议：

两边留白要宽：短句比长句更容易读。两边留白可让读者容易批注，并使文件看来更清晰且更专业化。

界定字句：利用粗体字、斜体字或字下线标出重要字句。

数字：采用易读的方式。如：400 万比＄4000000 容易读。

页次：3 页以上的文件应标明页次。讨论一些未标明页次的资料，常会破坏整体会议。

连字号：增加空白，但影响可读性。如果可能应尽量避免。使用时不要影响文字的流畅。

3.修改、编排、再修改

没有一个作者能省略修改的过程。一份未经修改及编排的报告是一种冒险，错误可能发生在最严重的部分。如总裁的名字拼错，或者最重要的栏次漏标等。重要的文件应请别人看过一遍，交出一份重要的报告前，最好先放几天。（如果你有这种经验，就知道多放几天再修改的好处。）

4.大声读一遍

仔细检查文法及标点，可利用检查错字的系统。大声读一遍，打出拙劣、不友善或刺耳的词句。

5.结尾须加强讯息

文件的结尾可列出重要的附件、全文摘要或如何执行。不要吊读者胃口。确定你所要求的行动已完全说明清楚。

更完善的计划管理

经营企业像骑脚踏车，不前进就会跌倒。

——约翰·大卫·瑞特（John David Wright）

你的老板要和你讨论超越强生公司的策略。你还没想过这个问题，因为你认为竞争有困难。你走进老板的办公室时，秘书说他正在打电话，可能要等 5 分钟。这时候你会：

（1）随手拿起商业周刊来读。

（2）回想有关强生公司的事。

（3）与秘书交谈。

（4）作一份有关强生公司业绩的脑力规划。

每一种选择都有潜在的价值，但是只有一项能让你从容地拟出一份深具挑战性的计划。如果你的选择是（4），那么财富、升迁、名声与好运都指日可待。

你可以利用这 5 分钟，作有关强生公司的脑力规划，分析它的各种情况：问题、需求及其他重要的市场因素。等你规划出完整的背景，如何达到业绩

的构想便会源源不绝。

5 分钟的作用

我们习惯浪费像五分钟这种片段的时间。其实五分钟已经是一般脑力爆发的时间，你可以用来展开一项计划的纸上作业。也许时间太短无法完成，但好的开始已经是成功的一半。

伍迪·艾伦说：“80%的成功可以预期。”利用脑力规划，可以较轻易地展开一项计划，并在你产生排斥心理之前就付诸行动。

所谓的排斥是指，因一项计划太困难、费时、费钱、牵涉的层面太广而裹足不前。

因为“没有足够的时间”而无法进行某项计划，这就是排斥的作用。

有一个老笑话说：如何吃掉整只大象？

答案是：一次吃一口。

脑力规划是一种分割计划的技巧，你可以“一次吃一口”，使复杂的计划变得简单可行，排斥也就消失无踪了。

计划组织所用的脑力规划和前面介绍过的一样，只是稍加改良：

在纸的中央，画框或圆，写下你的计划重点后，在左上方写下 WWWWWH■。

WWWWWH■代表人（Who）、事（What）、时间（When）、地点（Where）、原因（Why）、方法（How）及经费（Money）。在你作脑力规划而有所迟疑时，问问自己下列几个问题：

人：这计划和谁有关？谁能提供我需要的资讯？找谁来做这项工作？决策者是谁？和谁有利害关系？

事：我应该做什么？需要哪些资料？有什么来源？欠缺什么资源？最终的产品如何？

时间：完成计划需要多少时间？各个阶段应何时完成？获得资源要多久？

地点：会在何处发生？去哪里找材料？在哪里执行？

原因：为何有这个问题存在？为什么重要？为何每个人需付款完成这项计划？

方法：这项计划要如何完成？如何获得资源？如何和其他人沟通？

经费：总共要花多少钱？钱从哪里来？获利性如何？

等你回答这些问题后，就可以用这些答案去激发新的组合、构想及联想。

脑力规划可以纵观计划的全貌，并导出标准的计划管理技巧，例如：

进度表、工作分配、成本利益分析等。在进入细节之前，能作全面性的考量。

组织及实行群体计划

1.资讯是由感兴趣的一方流向感兴趣的另一方

脑力规划非常适合群体计划的组织与执行。因为它让资讯自由流通、不拘形式，由感兴趣的一方传达到另一方。

先将一张图画纸钉在墙上，分成几个小组，分别讨论各自的主题，直到让计划已经布署妥当，分派工作并订出进度为止。这种方式刺激人们参与计划的兴趣，并可自由提出构想或加以修正。

长堤的希尔顿饭店开幕，是一个完美的范例。一个大饭店的开幕绝非易

事。在一段极短的时间内，将新的建筑、新的管理群、新的员工、新的卖主及新的顾客结合在一起。这家有 600 个房间的希尔顿饭店，在预定开幕的 6 个星期前，高级主管决定集合管理阶层，作为期两天的职前训练。他们的目标是经由团队合作，制定顺利开幕的策略。

这项训练是由训练主任查理·瓦特及人事主任杰丝·史都华共同筹划。他们精心设计了游戏、音乐及练习，以期能建立 40 个经理人彼此间的同志爱。他们设定目标、交换意见，互相了解并且共同使用脑力规划。

2.群体脑力规划

训练结束后，他们使用脑力规划，将饭店开幕的细节，列为规划图上的枝节，每个人都可以加上自己的意见或构想。当新的任务产生时，再作一张新图表。整个过程流畅且参与度高，有一种众志成城的感觉。

长堤的希尔顿如期开幕。几位参与过多次开幕的高级主管，一致公认这是他们的见过最有效率的一次。脑力规划只是大工程里的一小部分，它提升团队精神及使命感，造就一项大计划的成功。

盐湖市的法兰克林国际学院有一门课，教导企业、学校、组织及个人时间管理与计划管理的技巧。他们将脑力规划列为计划管理的基础课程。计划管理科主任琳·史尼得举了一个实例，说明脑力规划如何让小群体达成难以相信的任务。琳的老板给她一项任务，发展一套适合学生使用的计划系统。她必须了解学生们的需要，并设计出最好的结构。

琳原本以为这个工作不算什么，直到她知道这项新产品必须在四个半月后上市，模型须在一个星期内完成。在五天之中，她有两个助理（都是脑力规划者）、电脑、一大堆图画纸及工作室。她们先将目标规划出来，作出一份完整的规划图，包括这项计划中必须完成的一切。这是最重要的，因为在接下来的几天之中，每当问题产生时，她们就回到图上，看看它是否符合原订的目标。

在决定目标之后，工作群再规划细部作业。他们设计出所需要的结构及功能。脑力规划图散落在整个工作室，因为构想不断衍生，又加入细节。五天结束之后，他们不只做出产品模型，并提出该项产品生产及销售的完整计划。董事会接受这项计划，四个半月之后，这项计划如期完成。

练习

用几分钟作下列脑力规划的练习，训练你企划的能力。虽然这些都是理论的、左脑型式的计划，脑力规划的基本原则仍然很重要。

·自由流畅的联想。

·将所有想到的东西写下来，即使是无用的东西。

·使用关键字，字迹要工整，一字一行。

·用线条、箭头连接相关的意见。

（1）为你的情人准备一个非常浪漫别致的晚餐。请以此练习脑力规划。

（2）规划你梦想中的假期。假定没时间、金钱、同伴及体力等的任何限制。

（3）重新规划一项曾被拖延的工作计划。只用 5 分钟，打开计时器，不可以超过时间。

你在这些练习中注意到什么？简单、迅速？有没有意料之外的灵感？

你是否觉得 5 分钟的脑力规划有所收获？

规划目标，指挥行动

每个人都有目标。目标指挥行动，行动达成目标。从一个忙于演讲、拜会、宣传、辩论的总统候选人，到为三餐奔波的市井小民，每个人的所作所为，都是目标和行动的结果。

1.目标指挥行动

我们可以决定自己的目标与行动，也可以漫无目的、随波逐流。如果没有目标，我们可能想工作，又想到海滨度假，或者找一个朋友。

为了求生存，我们必须由杂乱中建立秩序，找出一个正常的步调。然而，除非我们暂停手边的工作、评量目标，还是可能想去西雅图时，却走在往布鲁克林的路上。

2.规划目标找出新的可行性

脑力规划是一个检讨目标的绝佳技巧。突破左脑的线性结构，可以超越所有“应该如何”的空谈。

以下是我们认为应该达成的目标：买一台富豪汽车，升到经理职位，有1—7个孩子（当然要有天分、上大学）等，这些都是美妙的目标，你可以实际做到，不只是“应该做到”。脑力规划引导你通过这些表面的目标，进入梦想的领域，它打破有限的思想模式，开启选择及自由。

脑力规划是一种伟大的方法，让你的目标实现。先相信每件事都可能做到，消除所有时间、金钱、能力的障碍。如果你真的想做某件事，你就能克服这些困难。

积极的认知

研究显示，自认为快乐的人，有一种共同的特质。与金钱的多寡或别人的毁誉无关，而是他们的认知。快乐的人较注重且欣赏美好的时光，而忽略不愉快。因此，快乐被扩张了，而痛苦被淡化。这种专注于快乐层面的倾向，对于达到更高的成就亦有帮助。

高成就与积极认知有关的另一个原因是，他们对人生的自主性较高，更主动而不被动。他们有自信达成目标。遇到挫折、拒绝或失败时，会当作是一种有意义的讯息，不灰心丧志，同时能更认清自己的目标。

积极的认知包括均衡的人生、家庭与工作、物质生活与精神成长、自我肯定与人际关系、世界与地球生态整体的健全平衡等。

为发展更平衡的认知，设定目标时必须审慎考虑。

如何规划目标

1.找一个志同道合的伙伴

在开始作目标规划时，找一个志同道合、能分享目标、互相支持的伙伴。不论你的目标是买下古巴（真的有人要这么做），或一个月内学会西班牙文等，也能完全支持你的人。与人分享可以落实自己的目标，同时与别人相比，也会觉得自己的目标并非遥不可及。目标可以是你想得到的东西，想做的事，想完成的心愿，或希望变成的样子。

很多成长团体由“主宰意志”开始做起。两三个人一组，每个星期至少见一次面，互相鼓励。每个人设定目标后就展开行动，实现他们的目标。每次聚会时，他们会检讨每个人的进度。法兰克林学院的格林·卡斯认为，只有5%的成员会把自己的目标写下来，而这些才是最能够达成目标的人。

设定目标时，准备一本笔记簿，将你的目标放在眼前，可以随时检讨修正，了解自己做到多少。有一种笔记本上半页是空白的（适合作脑力规划），下半页有横格可以写字。另有一种附日历的笔记本，适合主宰意志的成长团体使用。

程序

·将“我的目标”或代表目标的图形写在纸的中央。可以用简单的代号■或笑脸，能清楚表达你的意思即可。不要怀疑你的艺术能力，就算别人都看不懂，你的大脑也会知道那是什么。

将人生的重要项目画出来，工作、家庭、健康、物质发展、精神提升等。第一个目标图列出各阶段所有的愿望，把想到的事全部写下来。从学习一种新语言到演一出话剧、买一幢有游泳池的新房子，或是到夏威夷过圣诞节等。然后再将比较不重要的目标删除。

2.以不同的颜色标出短程、中程及长程目标

·画三张新图，短程、中程及长程目标群各一张，将筛选过的目标列入适当的图中。否定或破坏性除外，其余全部画上去，即使有些荒谬也无妨。等你想出比杀掉竞争者更好的方法获得好的职务，你就可以把“杀了竞争者”从图上删掉。

3.标出五个最高目标

·用黄笔标出每一张图中，最重要的五个目标。

·看看每张图上所标出的目标是否彼此冲突。如果你的远程目标是当哈佛大学的教授，而近程的目标是离开学校、环游世界，则两个目标互相冲突，必须作取舍。

要决定何者才是真正重要的目标，可以分别作一份脑力规划，让内在的感觉显现出来。你可能会发现，其中一个只是家人或社会对你的期望，而不是你内心真正想要的。

4.行动计划

·当冲突解决后，依轻重缓急将所有的目标排出来，逐一编号，选择其中一项，作出完成目标的行动计划。其余都依此类推。

目标必须经常检讨并评估其价值。你可能会有今天、这个月、今年的目标，目标列得愈详细，你就愈能专注地完成必要的行动。

5.两个成功的步骤

以下有两个成功的准则：

相信目标可以达成；

相信你可以做到。

在罗杰·班尼森之前，人们都认为不可能打破 4 分钟跑完一英里的纪录。班尼森打破的纪录不久就变得稀松平常，每个跑者都突然明白那并非难事。

当你想用一个行动计划来完成目标时，首先必须完成这个计划，然后照着计划作。

超越脑力激荡

潜入思想的海洋，就能找到无价的珍珠。

——亚伯拉罕·伊拉（Abraham ibn-Ezra）

脑力激荡是最古老的创意技巧之一。创始人亚力士·欧斯本，在 1939

年为自己的广告公司 BBD＆O 主持脑力激荡会议。

欧斯本是一个革命性的思考者。在开始工作不久，他就发现了思想的力量。想像变成他的嗜好，相信每个人都具有创造力，而且可以经由学习变得更有创意。他也认为创造力在企业中非常重要。他提出理性、创造两个大脑的观点，即预言右脑与左脑的研究。

脑力激荡的规则

欧斯本将脑力激荡发展成一种群体思考的技巧，就特定的一个问题集中思考，以产生大量的构想，再加以检讨与评估。1948 年在他的经典之作《你的创造力》一书中，欧斯本列出使用脑力激荡的规则：

・批评犯规

・愈广泛愈好

・愈多愈好

・合并及改良

这些游戏规则，至今仍主导脑力激荡会议。每天企业和组织举行数千次的脑力激荡会议，这项技巧对开发新产品与服务、提升生活品质的贡献真是难以计量。

1.脑力激荡的效果如何

在过去几年间，很多人研究脑力激荡的效果，发现有三个条件决定脑力激荡会议的结果。

2.认同

群体认同：对脑力激荡的结果，兴趣愈高的团体效果愈好。

3.混合

群体混合：将不同背景、技能及组织的团体混合，比单一的团体更有效果。

4.消除同侪的压力

同侪的压力：每个人都会尽量与团体中其他成员一致。为了使脑力激荡更有效果，必须尽量减少这种压力。例如让每个人有充裕的时间发表意见，将这些团体打散成小团体，经常作团体交流，并善用幽默感，打破组织之间的藩篱。

加强型脑力激荡

1.加强型脑力激荡的技巧

以下有几种方法，让脑力激荡会议更成功且更有效果：

布置场地：设计一种接纳，让想像自由飞驰的气氛。再对每一个人强调，这只是构思的阶段，所有的意见在稍后将作检讨，不用负任何责庄。运用一点幽默感。

脑力规划：将源源不绝的意见作脑力规划，有助于激发其他意见由中心焦点放射出来。

热身：以成功的脑力激荡可产生的利益作脑力规划，带动气氛。例如以开发一项新产品所能产生的利润为焦点。如此可以有更多思考的弹性，并可引起成员共同参与脑力激荡会议、解决问题的兴趣。

定义问题：进行脑力激荡前，必须先将问题加以定义。

由个人开始：让每一个成员将意见在纸上作脑力规划。可激发灵感，并

带动群体的参与性。

分成两个或三个较小的团体：让小团体提出构想，再回到大团体，让这些构想刺激更多的构想。这种活动更活泼且更幽默。

分配：在主团体作好脑力规划后，再打散成小团体，分配他们提出额外的构想。将小团体提出的构想组合起来，刺激大团体中更多的构想。

幽默感：在分组会议结束后，每个人似乎已被榨干脑汁。最后一回合的愚蠢与荒谬，可以制造大量笑料，甚至有好的创意。

在这一回合的脑力激荡中，鼓励大家尽量想一些愚蠢与荒谬的主意。可以在小团体中举行，通常有提神醒脑的功用。将这些构想加以组合，回到大团体后，常可以将这些愚蠢与荒谬的意见，变得合理且可行。

大脑写作：这是一个简单的技巧。将一张白纸分成 21 格（横三直七），纸张须比人数更多。每个人在三个格子里各写一个构想，将那张纸放回中央，另外拿一张纸再写三个，直到时间到或整个团体都精疲力尽为止。这种方法让所有的构想互相激发，不必知道是谁提出什么构想。

2.保持团体活力

脑力激荡会议的效果，视整个团体的活力程度而定。如果团体的精力不济，可以用其他方式带动构想。例如就问题的相关层面加以探讨。如果你们正为学龄前的儿童设计玩具，你可以让他们说说所有历史上的传统玩具，或者学龄前的儿童最喜欢的电视节目、书、食物等。

用任何辅助方法带出相关资讯，都可以让大脑再度活动起来。如果你想为文字处理服务开发新的市场，可以规划所有打字机的使用者，或者目前你最大客户的性质。辅助活动所获得的资料可以钉在墙上，作为参考。之后应立即回到脑力激荡会议的主题。

个人的脑力激荡

脑力规划是个人作脑力激荡的最佳方法。依然适用脑力激荡的规则：

· 不批评，写出所有的构想。
· 愈多愈好，稍后再加以分析。
· 构想应激发其他的构想。

在遇到一项新的挑战时，给自己 10 到 15 分钟，就可能发生的状况作脑力规划。将情况的焦点写在纸的中央，让思绪自由流泄到纸上。你很快就会找到一些原先完全没有想到的方法。

练习

从下列的题目中，选择有兴趣的项目作脑力激荡：

· 如何获得送孩子上大学的钱。
· 如何在生活中寻找更多的乐趣。
· 如何在工作中获得升迁。
· 如何追踪族谱。
· 你理想中的房子。
· 你理想中的工作。
· 如何发展理想的人际关系。
· 如何减肥或戒烟。
· 如何处理院子里待铲除的落叶。
· 如何处理车库（或阁楼、地下室）的杂物。

·如何让孩子们保持自己房间的整洁。
·不看电视能做什么。
·假期中车子怎么办。
·如何学会一种新的技能、语言、乐器。

选几题试试看，你会乐在其中。看看在数分钟的脑力激荡中，你能得到什么。

会议管理

不要去做索然无趣的事。

——罗文（D.H.Lawrence）

计划通常牵涉不只一个人，因此有所谓的会议。我们都知道会议 263 的重要，也都经历过许多乏味、言不及义的会议。其实会议也可以用很刺激、富挑战性的方式交换意见，沟通新计划及作成决策。

几年前的一项管理会议，使我对会议的成见从此改观。马森·海尔博士召集一项研讨会，他让我们作一个称为沙漠求生的练习。他说我们的飞机在沙漠里坠毁，只抢救出 10 种东西。我们必须决定要走出沙漠，或留在原地，并且依重要程度列出 10 种物品。我们先个别做这些决定，之后被打散成小团体，再讨论作成决议。

决议的结果更迷人

决议的过程非常有趣，结果更迷人。当我们集合交换意见时，没有一个人作出比小团体更好的决定。合作使每个人生存的机会增大了。在这个练习之前，我非常排斥会议。我从沙漠求生中得到启示，问题出在组织与执行，而不在会议的过程。

发现隐藏的提案

1.每个人都有意见

使会议更有效率的方法是，认清每个来开会的人都有意见并且预设立场。这些隐藏的意见在会议开始时，应该先诱导出来，否则会阻碍会议的进行。因为每个人都等待自己的意见及观点被提出来讨论，而没有全心参与会议。

2.使用脑力规划发现隐藏的提案

圣地亚哥心理健康协会的佩姬·史密斯，总是在工作会议开始时，先作脑力规划。她认为脑力规划不只可以带动与会者，而且让每个人将意见写在纸上，鼓励每个人参与并开始资讯整合的过程。

让每个人全心参与，是会议召集人一项重要的目标。开会的基本目的是得到与会者的意见，如果他们心不在焉，就无法确定他们是否同意所讨论的每件事（不可能），或者他们不同意，但想表达他们的异议（比较可能）。

规划会议的目标

以脑力规划将进行中的会议或计划目标作出来，是一种很好的开始。将计划名称及“目标”写在白纸或白板的中央，写出每个人提出的每一项提案。在提议时不可以批评，可以温和地说“我们待会儿再讨论这些优缺点”，停

止批评。

目标和意见像蛛网般，以焦点为中心放射出来，没有先后次序。等所有的意见都列入脑力规划图中，便可以让大家开始检讨，并从中选择主要的目标。首先选出四到六个符合该计划重点的目标，用不同颜色的笔标示出来，使每个人都可以看得很清楚。也可以只选择一个目标，不一定最重要，但此刻将开始进行。

选好目标后，纸片可以撕开贴到墙上，让每个人参阅。接下来开始构思完成基本目标的方法。

会议管理

谨慎的计划使会议更有效率，且使人们更乐于参与。

会议是团体与组织生活中的一部分，是集合人们、分享资讯、作成决策及交换意见的方法。经理人员大约将工作时间的 25%用在会议上，因此使会议更有效率，将有惊人的效果。召开一个有效率的会议，事前谨慎的组织及计划是很重要的。必须考虑到的会议重点有：

人：只邀请愿意或有帮助的人参加，不一定每个人都要在场。全盘考虑问题，并请那些会受到决策影响的人参加。

时间：选择适当的开会时间，午休后或星期六傍晚并不适合，因为人们不容易全神贯注。事先公布开始及结束的时间，使人们在有限的时间内必须专注问题，并作成决议。早晨到中午是决策会议的好时机，下午则适合社交性的会议。

提案：书面的提案能让与会者集中注意力，并能预作准备。所有的重要提案都应事先列出，让与会者开始思考。此外，可利用提案作成正式的决议，并写在所属的提案项下，再分别传送给有关人员。

场所：选择一个符合人数及目标的会议室。你可以让人们在拥挤、不通风的房间待一小时，但不可能待上一整天。是否需要视听器材或准备点心都须事先考虑。

决策管理

1.决策需要认同并书面化

开会作成决议时应特别谨慎。会议召集人经常会有一种错觉，即听到一个赞成的声音，就假定每个人都同意了。等到决议付诸实行、惨遭失败时，其他的人才告诉你，早就知道行不通。

2.什么会错

我们必须对自己诚实，让与会者有机会表示反对。要他们想想所有可能的差错，用脑力规划发现潜在的问题。在会议中我们需要获得更多意见，有点类似脑力激荡，只是此时所考虑的是可能发生的错误情形。

这个过程可以改进原始决议，找出弱点并努力防范；或是使我们重新考虑这项决议。计划愈大，牵连的层面愈广，我们花在“再看一眼”的时间也应该愈多。

3.花点时间听听每个人怎么说

我们也应该花一点时间，确定在场的每一个人都完全同意。尤其重要的执行人员有反对意见时，更应该再协商，找出双方的歧见并达成协议。若异议无法完全解决，整个计划应该延后。

如果你有足够的权力，可以强迫人们进行一项他们不以为然的计划。但除非人们心悦诚服，否则不会全力以赴。

4.两个成功的重要信念

有两个成功的重要信念——第一是相信计划可行。几个世纪以来，人们都不敢相信能够飞向月亮。约翰·甘西迪相信，他把眼光放远，能使他的计划实现。

第二是相信参与者可以做到。这项理念牵涉到资源的问题，是否有足够的时间、经费、设备或人力来做这项计划？

通常异议会绕着这两个成功的理念打转：可行吗？我们做得到吗？这类的异议可以再分析与解决。另一种可能是，怀疑这项计划该不该做，是否符合整体的计划，是否合情合理？

应该再花一点时间，取得人们的认同。一旦每个人都相信这是一项正确的计划，就会去做而且可以做好，成功的机会非常高。

在这个过程中的每一步骤，都可以运用脑力规划使人们参与投入，将所有的意见写出来，促进沟通与了解。

会议的基本资料

在需要搜集及传送资料的工作会议中，可以利用电脑或传送器。用这种方式记录资讯比手写更快。一部好的传送器可将脑力规划时的资料输入特别的软件。如果会议室中有列表机及复印机，可以在会议进行当中作成一份基本资料，人手一份，立即检讨及编辑。

若有联网的终端机，观众可以先看到基本资料，在较困难的拷贝作业之前完成初步的编辑。这种设备更可以将数据资料统计列表，以便讨论。结合硬件及软件的条件，创造强力会议。

练习

（1）根据你上一次参加过的会议，做一份脑力规划图。怎样做会更好？检讨时间、地点、与会者、提案、意见及决议的流程。是否每个人都全心参与？会议的结论清楚吗？每个人离开时，是否都清楚自己应该完成什么任务？是否照预定进度？

（2）假设你必须主持一项会议（或想主持一项会议）。用脑力规划设计会议的时间、地点、与会者。会议的目标是什么？你想要宣布哪些讯息？希望做成哪些决议？列出讨论提纲。在开会前人们会得到哪些资料？有哪些资料需要在会议中提出？

全脑进度表

如果你对未来毫无打算，你会真的一无所有。

——亨利·福特（Henry Ford，Sr.）

做进度表是时间管理的基本原则。我们都知道怎么做：

·列出待完成的工作。

·决定工作的轻重缓急。

·执行进度表。

这样做没有错，但通常一天之中，你可能只做完表上 15 项中的第 4 项（有时连第 1 项都做不完）。那么从第 5 项到第 15 项怎么办呢？延到第二天再做

也可以，但有时一项工作没有及时完成，会影响整个计划。如果你不断加上新的工作项目并重新编号，会一片混乱，而且没有系统。

不起作用的进度表

为什么很多人使用时间管理系统，却仍然觉得完成工作遥不可及？为什么很多人常在事实发生后才填上进度表？为什么很多人做进度表都是虎头蛇尾？

答案很简单。因为进度表不合乎我们工作的习惯、没有弹性、不能刺激交互作用，也不是思考过程的一部分。粗糙、霸道、冷漠、呆板……难以灵活运用。

在我做一个建筑工作室的脑力规划时，长堤希尔顿的人事主任杰丝·史都华给我一个灵感。她提议用脑力规划做进度表。我觉得值得一试，事实证明，效果太好了。我后来才知道很多脑力规划者使用这种技巧做时间管理，汤尼·布桑和麦克·吉柏已经用了 15 年了。

唯一的后遗症是我工作得更辛苦，因为我完成更多，所以我在进度表上加了更多东西。

做出更好的进度表

以脑力规划做出进度表，可促使你身体力行。我常觉得好像有人会看看我到底完成多少。我的进度表只为自己做，一团乱，可笑的颜色像蛛网般遍布纸上。除了我以外对任何人都没有意义，但可以让我考虑到每一个细节，在颜色及图形中怡然自得。让我得到回馈，即使重新安排工作流程也没有挫败感。

星期日傍晚安排一周进度

安排一周进度，最理想的时机是星期日傍晚。用大约 20 分钟将所有的规划图整理好，星期一早晨到来时，你已胸有成竹。每天结束前，你只需利用 5 到 10 分钟修正规划图，就能让第二天的工作一目了然。以下是基本观念：

·最好用大型纸张（大型电脑纸）及几种色笔。

·在纸的中央画一个框，写下“待完成”。标出日期，如：7 月 18 日到 24 日等。

·考虑你的主要工作项目。例如厂务经理可能要考虑设备、产能、安全、管理、人事，而业务员则可能有说明会、追踪、报价及人事等。

·在纸的最顶端写下目标，提醒自己，用它指挥你整个星期的活动。

·每一个项目用不同颜色的线条，连到中心的框框中，并在该项目上写下标题。

·在各分类项目引伸出来的线条上，用同样的颜色，开始写出待办事项。使用关键字，每项工作只用一、两个字来描述。

用黄笔标出一天的工作重点

·写出所有的工作项目后，逐一检讨，并将必须在隔日完成的工作用黄笔标出来。再看一遍所标出的项目，并以数字标出优先顺序。用不同的颜色圈出号码以利辨认。

·在左上角用黄笔作记号，并用黑笔在顶端写出预定完成的日期。

·当你完成一件工作时，用不同颜色的笔划掉。用粉红色画过黄色，可变成一种不显眼的橘色。

·计划隔天的进度时，只需再标出更多工作号码。你可以在一天之中或检讨流程时，随时增减修改。

·如果你打了很多电话，没打通的号码也可以列入第二天的进度表。在表上标出日期并注明“留话”，提醒你打过电话，正在等回电。

·最后，你的星期进度表会为你保留完整的活动纪录。

进度表的益处

你可以有一个组织完善的结构图，令你立即知道自己身在何处、应该做什么。不需破坏进度表，就能轻易加入新的工作项目。橘色（任何你代表完成的颜色）愈来愈多，会让你有一种成就感（这是生活中令我们愉悦的小事）。

你可以加入电话号码、约会时间等，使这份图表成为实用的工具。这是你自己的图表，你不用担心一团乱，或别人看不看得懂。

因为这种进度表有弹性，而且使用简便，因此比标准的进度表更有效率。

一目了然的电话表

方得训练系统的总裁贝利·方得，使用电话表。他专攻办公自动工业的销售训练，他的电话表分为经销商、地区经理、零售店等。名字和电话号码分别依相关的功能分类，写在同一页，一目了然。他说：“这比记在电脑里快多了，因为我可以一次看到所有的电话。而且，所有的人和号码都写在一起，可以提醒我该打的电话或该追踪的人。”

演讲的力量

我的父亲给我演说方面的忠告：诚恳、扼要、端坐。

——詹姆士·罗斯福（James Roosevelt）

很多成人最恐惧的事（比死亡更甚），是在大庭广众前演讲。这种与群众沟通、向别人传达讯息、经验及热诚的能力，对我们的成败有很大的影响，因此也愈来愈重要。

在公众面前演讲，使我们容易受伤害。但我们也常过度夸大可能产生的失败及羞辱。对一个人说话时，我们可以稍作保留，并观察对方的身体语言及反应，随时应变；但面对群众时，多半有既定的讲题及流程，无法作太多调整。

演讲时不一定要两脚发抖、声音发颤，但有时很难避免。多数的演讲者，不论有无经验，还是会觉得头昏眼花，即使有经验的演讲者也常会出差错。

以下是控制失误的三种原则：

·目的

·加强注意力及记忆力

·组织

用一句话陈述目的

准备演讲时，最重要的是了解为何要演讲，及为什么有人要听。为了确定你不会浪费你自己和观众的时间，应该检讨演讲是否有必要。用一句话将

你的目的写出来。

演讲常被用来传播讯息、教学、激励群众从事某种活动或娱乐。你应该了解目的以便作准备。要让观众了解一项新的法令，或想让他们惠赐一票，型态完全不同。前者的重点是帮助观众了解并记住该法令的重要性；后者则强调选举对群众生活的影响。

准备有精辟的内容的演讲才是上策。没有人喜欢枯燥乏味的演讲。

增进注意力及记忆力

1.顺序定位与补强技巧加强记忆

如果希望人们在整场演讲中保持清醒，并记住演讲内容，应该先了解记忆的运作情形。

演讲者可以善用顺序及辅助技巧增强记忆。例如：

・复述

・联想/组合

・热情

・关联

这些技巧亦受顺序定位的影响。开头及结尾比中间的资料更容易被记住。我们的记忆有限，一次最多只能记住七项（加减两项）。

2.讯息的保留公式

讯息的保留公式如下：

补强技巧

+/-顺序定位

+/-极限

_____

=保留的信息

复述：复述时应简化为整个演讲内容的摘要。开始时提示内容大纲，并在结尾处加强信息，避免过度重复。

联想/组合：与观众的记忆相关或类似的信息，容易被了解，也容易被记住。

热情：即使是技术说明，感情仍很重要。加入感性的成分，可启动右脑特质，并使信息提升至不同的水平。若你对信息充满热情，可以用声音、与观众有关的生活小故事表达出来。

关联：知觉关联非常重要，因为人们对信息有不同的反应。有些人偏爱视觉资料；有些是真正的听众，由声音和字汇接收信息；有些则非常活泼，由感觉和情绪接收信息。你的信息应该利用各种形式表达出来，并适合每一种基本的接收方式。

3.演讲提供的信息愈多愈好

我们经常误以为说上半个钟头或一个钟头，大家还能记住我们的话。如果我们没有应用各种表达型态，有些人根本无法得到信息，更不用说记住。

如果你回到前面提及的果酱盘理论，三种补强技巧就如同把热水再加热一点。水愈热，倒进果酱时所造成的沟纹愈深。

鼓励观众作笔记，可使观众更易于吸收并记住演讲内容。

4.开头和结尾时的资料最易记

顺序定位：开头和结尾时的资料，比中间的资料容易被接受，也最容易

记住。有两种应用的方式：（1）在开始和结束演讲的 7 分钟内，强调你希望他们记住的资料。（2）使用变换步调的练习，造成副周期，就能使你的演讲中有更多的开始与结束部分。

记忆平均的限度不超过 7 分钟，超过一个半小时就会完全崩溃。如果你的演讲内容不能引起观众的兴趣，应该每一小时休息 10 分钟。如果观众十分有兴趣，可以每一个半小时休息一次。

最近，在一群以医生为对象的演讲当中，我需要强调医药工业中混沌的萌芽阶段。因为这对所有的医生而言，都早已是老生常谈，所以我配合一份卡通幻灯片题为“ 忧愁与审判 ”，这段说明在 6 分钟内回顾两百年来的医药工业，获得许多欢笑，更重要的是，他们把我的资料带回家了。

5.每隔 10 至 15 分钟变换步调

每隔 10 到 15 分钟变换步调，可以将冗长的内容打散成许多小段，保持观众的注意力。良好的步调转换方式为：适度的幽默、小故事、活动、使人们活动肢体（即使只是举手）及视觉反应的运用。使观众的注意保持在巅峰状态，并造成记忆周期，使他们轻易接收你所欲传达的信息。

如果你的演讲超过中午，这些步调的转换必须更自然，因为你要对抗饥饿及自然的低落情绪。如果你曾经在过午的演讲中打瞌睡，想想看该怎么做才能让你保持清醒，并运用到你的演讲之中。

组织演讲材料

脑力规划可帮助你组织演讲的材料，在这个阶段作脑力规划，可以使你的情绪投入材料中。若需要加上感情，可以将感情列入脑力规划的一个项目中。

1.色彩及符号增加趣味并加强记忆

在你作好一份演讲内容的规划图后，应该多画几遍，并加上颜色及符号，直到你完完全全记住为止。如此你无需再翻阅索引卡或演讲稿，这种程序可以使你增加极大的信心。

在作演讲时，可以为观众画演讲图，给他们一种视觉的资料，并引导他们作笔记。尽量使用各种颜色和图形，增加趣味性。每一个项目用不同的颜色代表，标出特别的重点或强调主要的观点。有些演讲者先使用黑白图，在强调各项重点时，再分别以颜色标出。

如果你希望观众能记住你的资料，则你所提供的资料必须条理分明。很多人记住一项资料，是因为那就在“ 左上角的红色区域内 ”。

脑力规划在小团体中更好用，只需要一、两块白板及彩色笔。若是在大团体中，可以用一部高架投影机配合几张图片，并保持与观众的目光接触。

视讯资料加强信息

准备演讲的第二项考虑重点是，应该使用何种视讯设备。除了听讲外，如果能将重点以图表的方式强调，则能大大加深观众的记忆。人类的记忆非常容易流失，信息若未经加强即迅速消失。

2.将观众与视讯资料结合

使用视讯设备应配合演讲的内容。以下是一些准则：

小型、非正式的团体：白板或黑板能即席提供视讯资料，适合并不复杂的演讲内容。

小型、正式的团体：准备活页图及高架投影机，能迅速说明复杂的内容。

大型、正式的团体：幻灯片最适合大型会议，可放映更多图表，效果非常好。但需特别注意室内的灯光，采用背光式幻灯机，可以开灯。

若需要一个完全漆黑的房间，让幻灯片有最好的效果，可以安排一段短暂而有趣的视听节目，不要在演讲中穿插，或在灯光全暗时讲话。灯光全暗时，人们很容易就睡着了。

练习

假设有人邀请你到一个俱乐部中演讲，时间是 15 分钟，谈谈你的嗜好。你希望让每个人都能分享你的嗜好，并能乐在其中。用脑力规划列出你的嗜好，让所有的思绪及感情流泄出来。包括你的经验或他人的经验，及该项嗜好所给你的乐趣。

现在，画另一张图，可实际在演讲中作为视讯资料。这份图可帮助你记住该说些什么，并帮助观众记住你所讲的内容。用不同的颜色标出不同的重点，加上一些图形（画得不好也无妨），以便增加趣味性。

找一群人实际作这场演讲。

有关视讯设备使用的建议

以下是有关使用视讯设备的建议：

1.幻灯片

注意：事前检查器材

每张幻灯片说明一个主题

深色背景，适度的灯光

每张幻灯片最多六行

每行最多六个字

每 15 到 20 秒换一张幻灯片

复杂的问题使用组合式幻灯片

使用台式幻灯片架

利用特殊效果强调重点

尽量单纯化

避免：开灯

资料过于拥挤

读幻灯片

背对观众

用指针分散注意力

倒回前面的幻灯片

（如资料需重复请准备拷贝）

在每一段重点之前，先用一张幻灯片打出大标题。采用统一的格式、标志及底色，予人专业、协调的感觉。图片、统计表应十分清晰，不必重复说明。善用不同的幻灯片，制造主题、附图等综合效果。

主题应精简有力，不要模棱两可。在演讲开始前必须先检查设备。如果自己控制演讲，最好使用遥控器，否则应与控制员培养良好的默契。

2.高架投射图

注意：资料须清晰易读

以彩色笔标出重点

演讲前将荧幕校正好

避免：资料过于拥挤
由荧幕中读资料
开灯
每一张投射图的资料应尽量精简，只列出重点。虽然一张投影图可比幻灯片容纳更多资料，但也不能把整份资产负债表，或五年来的损益情形全部列在一起。不能作长篇大论，但可以加上颜色及图片，制作精良的投射图能和幻灯片一样有效。
3.活页图表
注意：立即组织
使用颜色强调重点
资料应清晰可读
避免：资料过于拥挤
由图表中读资料
活页图表非常适合非正式的演讲。可先用铅笔勾出底稿，演讲时再适时地画上去，也可以用铅笔将重点写在旁边。并可钉在墙上前后翻阅。
4.白板
注意：使用颜色强调重点
资料应清晰可读
需重新记录资料
避免：资料过于拥挤
使用白板的技巧在于立即组合资料。大部分使用白板的演讲内容都较长，可以将部分重点画出来，帮助了解与记忆。如果你能画得出来，就能说得出来。
5.讲义
注意：用以强调重要资料
用以引伸复杂的资料
专业化
避免：只在需要时才提出
事先预告
使用讲义是非常有技巧的。给观众高水准的资料，可加强演讲效果。事先发讲义可能是一种冒险，观众会在演讲开始前就先看资料，甚至会分散听讲的注意力。
除非观众人数太多，最好在演讲进行中发讲义。若人数很多，另一个变通的方式是，将讲义留到最后备索。麦克·吉柏建议，为了使观众在演讲时能全神贯注，不要告诉他们可以拿到讲义，否则他们会依赖讲义。

加速学习法

大脑不是待装满的船，而是待点燃的火。

——普鲁塔克（Plutarch）

60 个年轻的孩子们涌进房间，兴奋地鼓掌、跳舞、笑闹，摇滚音乐充斥整个空间。孩子们有着无穷的精力，到处都是叫声和笑声。
老师的声音引起他们的注意力，音乐停止，孩子们纷纷回到椅子上坐好，安静下来。所有的眼睛和注意力都集中在李奇·艾伦老师身上，他是一个精

力充沛的幽默大师，总是不断地鼓励孩子们。他让孩子们围一个圆圈，作一种记忆力的测验。那是超级成长营里教过的一种加速学习法。

音乐、幽默、肢体牵连集中注意

超级成长营为期 10 天，是充满活力的夏令营，它让孩子们在振奋、趣味、音乐、活力与幽默的环境中，增进学习的技巧。这个星期天，他们为学员及家长示范超级成长营的活动情形。

课程的进度很快，不断变换，孩子们和家长们都十分投入。在每个简单的学习理论课程之后，都有一个应用该理论的练习，让孩子们有机会尝试新的东西。例如，依序记住 12 个摇滚乐队的名称，再将顺序颠倒。老师和其他学员用大声欢呼和掌声鼓励每一个人。两节理论课程之间，都在活泼的音乐声中变换队形，让肢体活动。

整个房间贴满彩色的标语。例如：“ 远大的志向受用一生 ”、“ 成功就在眼前 ”、“ 学习非常简单有趣 ”、“ 有志者事竟成 ” 及 “ 失败只是成功者必备的常识 ” 等。

随时都有音乐，不论是柔和的背景古典音乐，或是通知上课的摇滚音乐，或让肢体及头脑活动、变换队形的进行曲。每一项练习都包含视觉、声音及肢体活动，幽默、趣味及惊奇，让学员的注意力完全投入。

星期日下午参加示范的包括正式学员、辅导员、家长及预定的学员。创办人巴比 · 迪波特，简短地谈到超级成长营的目的，教导孩子们一些无法从学校里得到的学习技巧，让他们有机会伸展肢体及大脑，打破心理障碍并尝试新的事物。

其中有一天的课程叫做 “ 我做不到 ” 日。在一整天里，孩子们做他们原本自认为无法做到的事，例如爬 25 英尺的长杆，站在顶端，一跃而下等。当然，每项活动都精心设计，确保学员的安全，但有令他们心跳加剧的恐惧。从本能的抗拒到实际练习，最后突然成功，狂喜取代恐惧。

培养自信心

10 天的活动目的在于培养学员的自信心，克服心理障碍及增进人际关系。三分之二的学员在营队结束后，成绩有很大的进步。多数学员认为营队经验是他们人生的重大转折点。在示范结束前，让学生们自由讨论营队经验对他们的意义。所有的意见都十分真诚感人，不但成绩进步，也增进了与父母及朋友等所有的人际关系。

有一个学员说他原以为无法和班上同学一起毕业，从营队回去后，他补了很多课，现在他可以准时毕业，得到一所大学的入学许可。另一个女孩说到她的信心增加，申请西班牙交换学生，而且通过了。

脑力规划是超级成长营里基本的学习方法之一。他们教学生用脑力规划迅速地作上课或读书笔记，组织这些信息并加入自己的想法。有些学生非常喜欢脑力规划，回到学校后还教他们的老师及同学。

迅速有效地作笔记非常重要，但更重要的是听到第一手资料。良好的倾听技巧是学习过程的关键。

倾听的技能

倾听是人类出生后，第一个学到的沟通技巧，也是后来使用最多的技巧，

完全未经训练，即可无师自通。我们的教育系统强调的读写，应用的机会并不多。使用较频繁的是讲，最多的则是听。

我们一向认为听与听到没有什么不同。其实不然。听觉是耳朵的一项功能，倾听则需要用到大脑。倾听是一种主动的过程，不只是被动的接收声音。一般人很少倾听，尤其在企业中，耳误常造成严重的后果。“我不知道你在说什么”、“你好像说过”、“你没有说”及“我没听到”等，都是耳误。

史派利企业对耳误非常重视，特别开了倾听的课程，所有员工都可以参加。他们认为耳误是沟通不良导致生产损失的主因，浪费时间，而且没有效率。

不良的倾听习惯包括：

·过度注意说者的态度，而忽略谈话内容。

·心不在焉。

·注意力不集中。

·有成见，对谈话内容漠不关心，不注意听。

主动投入有助于集中意志

运用脑力规划将演讲、会议或谈话的内容记录下来，需要完全投入。主动的投入有助于集中意志，不容易被其他事物分散注意力。

研究显示多数人每分钟约说 135 个字，但可以听 400 字到 800 字。说与听的速度差异造成我们的思绪漫游。我们应该利用这些“多余”的时间，将所接收的信息加以分段、组织，增进倾听的能力。

下列各项重点，可帮助你将听到的资料作脑力规划：

·找出重点，加以标示

·找出对方的诉求重点，他想说什么？

·评估自己是否同意对方的论点，或如何作结论。

·边听边发问，找出对方的偏见。

·找出对方的结论。

·找出谈话的基本论点，是否有事实根据？

·将内容分段并加上个人的意见。

·找出漏洞，是否有不足或刻意回避的部分？

作笔记可增加记忆

1.作笔记可增加 6 倍记忆

有人说：一枝短铅笔胜过绵长的记忆。作笔记是基本的记忆方法，并可在回顾资料时，增加 6 倍的记忆力。

2.逐字记录是冒险的

逐字记录是标准作笔记的方法，以书写的方式复述所听到或看到的资料。这种作笔记的方式事实上有许多风险：

·虽然我们每分钟可以听到 800 字，但只能说 135 个字，写出 40 个字。逐字记录会使我们错失许多资料。

·努力记住刚才的信息，并在听到新信息时将它写下来，扰乱思考程序。

·作笔记的基本目的是，回顾信息时可以加强记忆。散乱的笔记造成复习时的困扰，费时且没有效果。标准的逐字记录法没有机会加入联想，与既有的信息很少相关，因此很容易流失或遗忘。

3.脑力规划激发联想

脑力规划是更有效的笔记法。在接收到信息时，用关键字迅速地记录下来，加以初步的组织，并有机会作组合及联想。可以随兴加上自己的意见、构想及感情。

关键字：利用脑力规划学习新的资料或作笔记时，必须使用关键字。研究显示，笔记中使用关键字的比率愈高，复习的效果愈好。

脑力规划自动消除冗长的非关键字，并在接收信息时即作好初步的组织。浓缩关键字需要全神贯注，有助于了解及记忆。在作笔记时愈专注，复习时愈能清楚了解。

工整：脑力规划作成的资料有两项好处——字迹清晰，易读易记。用关键字代表构想，容易联想。若需要逐字记录资料，可以用另外的纸张写下来。

联想：在作笔记时加入联想和组合，可使资料形成更有意义的记忆。

图形：加上图形及符号，可刺激右脑，并增强记忆。

近年来，教育家们将脑力规划作为一种有效的学习工具，让学生们从三四年级开始学习，以增进他们的学习、写作及组织能力。

运用脑力规划开发自我创造力

每个人都是充满神奇的未知。

——高斯（Goethe）

脑力规划能深入大脑的内部，产生自由联想，有些类似精神疗法。但它不是用来治疗重大的心理错乱，而是帮助我们这些所谓的正常人，更了解自己是谁，及大脑如何运作。它提供我们倾听自我的方法，倾听大脑内在的声音。运用脑力规划有助于开发自我的创造力。

1.每个人的特质产生创造力

对自己及本身的特质愈了解，愈接近创造力。创造的能力完全取决于对天赋、预期及经验等特质的表达与运用。发展自我等于发展创造力。

崔斯汀·雷娜在她所著《新的日记》一书中强调，快速写完不再检讨，可使写日记更有意义。回避左脑的批判，触及内在的感情及思想。用脑力规划写出一个主题或思想，作为日记的开头，再以此加以发挥。如此可清除思路障碍，并迅速自由联想。

2.垃圾写作法

很多开始写日记的人不知如何下笔，也找不到有趣的题材。他们把自己弄烦了，写不出所以然。每个人一生中都有丰富的思想、感情及阅历，可以写在日记里。有一种突破自我防线的方法，称为“垃圾写作法”，随便写什么字，不一定要有意义，偶尔尝试非常有趣。

脑力规划可以达到类似的效果，而且更快。它让思想流泄出来，自由联想，但只写下关键字。当你灵光乍现时，就会知道该写什么主题。

3.脑力规划开启感性的右脑

在使用脑力规划思考生活中某种情况的时候，可能会找出隐藏的真正问题。因为脑力规划触及右脑，容易唤起所有牵连的情绪。我们多半训练有素，不轻易显露感情，即使写日记时也会有所犹豫。因此，我们只会将生活像流水账般记下来。个人的成长日记，目的不在于平淡地说故事，而在于触及真正的感情和思想。我们的人生并不够写成有趣的历史，所以很多人会半途而

废。

4.找出一天中最重要的思想和感情

安耐斯·宁是当代最杰出的新闻记者之一。她在开始写日记前习惯先静坐几分钟，让当天最重要的事件及感觉都浮现脑中，并用来作为开头。

个人的成长日记，可以记录一生中重要的转变。艾拉·普高芙在日记中写道：成长包含许多主观的经验，成长的痕迹通常隐匿难以察觉。特别是在萌芽时期，表面上是缓慢的负面心理循环，容易发生误导。所以当一个人发展最积极的成长时，外表看来可能消沉、混沌甚至错乱。

普高芙说，日记让我们发展一种必备的能力，面对生命的轨迹。“以自律的方式，自我开发。”

写日记须知

（1）准备笔记本：市面上有很多印刷精良的笔记本和日记本，选择适合作脑力规划及写作的特殊笔记本，上半部空白，下半部横格。

（2）坐在一个安静、舒适的地方：摊开笔记本，安静地坐几分钟，凝神细想最重要的感觉或思绪。

（3）把焦点写在框内：可自行设计代表个人思想焦点的图形。将所有的思绪在纸上明确地表达出来。

（4）当你灵光乍现，就是所谓的感觉：写出所有的思想及观感。

认识和思考自己的价值观

在字典上，价值观的定义是一种原则、标准或肯定，是一种生命意义的信念，引导我们的人生。在庸庸碌碌的生活中，很少有时间用来思考价值观。在做过一连串的练习后，我第一次用一种有组织的方式探讨这个问题。其后很多脑力规划的熟手也做相同的练习，多数参与者对于引导他们的价值观仍感到茫然。

1.你的价值观是什么

我们从幼年时期，开始从父母、学校及教会、社区、同伴、电视、报纸等学习到价值观。有些时候，我们需要整理出自己到底学了些什么。

我们需要判断哪些价值观对我们真正重要，哪些不久便无关紧要。多数人都自认了解自己的价值观。以前若有人问我这个问题，我可能会说：“我当然知道自己的价值观。”但经过数小时定义再定义、思考再思考、排列再排列后，我对自己的一生中到底需要什么，有了突破性的了解。

了解自我的价值观让我们海阔天空。我们可以删除不必要的事物及期望。如果我们最重视的是家庭及朋友，便不应该因为得不到经理职务而有挫败感。

排出愿望的先后次序，才能知道该如何利用我们的精力，找出更真实的自我。有个朋友最近检讨她的价值观，发现她最希望的是在音乐方面表现她的创造力。她原是一家电脑系统公司的翻译员，家庭美满、有许多好朋友及有趣的工作。但她觉得空虚，心愿未了。当她发现音乐对她是多么重要时，她重新安排人生，让音乐回到她的生活。

2.将价值观与行为配合可以达至平和

生命有其时限，它带领我们顺着时间的激流而下。如果我们任自己随波逐流，一点都不符合自己的价值观及内心的愿望，我们会流向生命中的碎石

滩，处处充满危机，产生离婚、事业失败、疾病、自暴自弃等生命失衡的现象。如果我们的行动及行为能符合内在的信念及愿望，就能达到一种平衡与平和的情境。

价值观是我们的导引系统，驱动我们的行动与抉择。从选读的学校到选择的工作，从周围的朋友到所读的书，从管教子女的方式到家具的陈设等。价值观有强烈的情绪性，是一种可以因之生存或死亡的信念。普通的人生愿望有爱情、友情、家庭、真诚、信赖、成功、自由、欢乐、财富、旅行、美貌、艺术、音乐、诗篇、自然、慷慨、分享、公正、安全、冒险等等。

3.脑力规划所有对你重要的价值

了解自我价值观的第二步骤是，找出所有重要的信念、原则及条件。脑力规划是帮助我们找出内在的自我，并认清自我价值观的最佳工具。

在纸的中央写下“我的愿望”。再用脑力规划迅速写下所有自己觉得重要的事物。将相关的事物连接起来，等你精疲力尽时，问问自己下列的问题：

·我觉得什么重要？

·什么令我快乐？

·我的生命中缺少什么会感到空洞？

·我想要如何提高生活品质？

·我想要如何改造世界？

·我最羡慕同学的哪一方面？

·什么令我振奋？

4.将愿望加以组织分类

现在你的脑力规划图可能一片混乱。新的构想产生时，还可以再加上去。这是你自己的愿望表，你可以随时增减或修改，完完整整的列出每一件你生活中，或你想得到的事物。将相关的愿望连接起来，例如爱、家庭及朋友，可以组合在一起。将所有的愿望组合起来，分成几个大类。

再画一张新的图，分别列出各类的愿望。用黄笔标出主要类别，再用不同的颜色标出每大类上最重要的项目。

5.困难的部分：依序排出你的愿望

现在是较困难的部分。看看用黄笔标出来的愿望，并加以排列。你可能很容易会落入“应该”的圈套里。例如我应该将爱排在财富之上，将国家排在家庭之上等，问题是做得到吗？

这里的目的是找出什么对你最重要，而不是“应该”最重要。若你想照这些“应该”过一生，就无法忠于自我。不能认清自己，就无法成长。

为了找寻生活中的乐趣及喜悦，我们应该以自己为荣。愿望是可以改变的，有时我们会真的实现一些“应该”中的梦想，但面对现实仍是很重要的。

为了正确的排出顺序，必须找出所有愿望之间的相关性。例如，你的愿望有下列五大类：

爱

财富

旅行

名声

冒险

你可以逐一问自己，为了真正快乐、满足，爱真的比财富（旅行、名声、冒险）对我更重要吗？再根据你的答案，开始排出顺序。如果对爱每一项都

回答“是”，爱当然排第一；如果在问到名声时回答“否”，就可以知道名声比爱更重要。依此类推。

其次要考虑的是愿望之间的互动。你能够缺少任何一项而生活吗？是否有你不可或缺却未在表上列出的项目？有些愿望是否象征其他的事物？例如，你需要财富是为了可以旅行，那么“财富”一项其实是旅行。或者你需要名声，才能获得人们的爱与崇拜，因此你真正寻找的是成就、自信或友谊。检视每一项愿望，看看什么才是你真正想要追求的。

6.画出你的愿望图

花一些时间一试再试，直到这张愿望表的感觉完全正确，再将所有的愿望画成一张图。在我做这个练习时，我发现其中有些愿望只需要达到某种水平，而不是最高的极限。有关健康、金钱、时间及勇气的愿望画成桌脚；为了追求生命中其他的愿望，必须有信任与真诚作基础，两者画成桌面；在一生中我最希望的是喜悦，所以画成一个盛着所有愿望的碗。

你可以参考我的愿望图（它经过艺术家的修饰，所以清晰悦目，你的图无需如此干净无暇）。这张图的重点是看出所有愿望之间的相关性。什么是最重要的？什么不可或缺，什么是你终极的愿望？

我画了四五张图以后，才找出适当的图形，表达出所有愿望的相关性，完成自己的愿望图。试着做这个练习，让你内在的自我告诉你真正的愿望。

当你的图完成后，回到第五章看看你的目标图。重新认清愿望后，对你的目标有什么改变？适度修正你的目标图。

练习

（1）如果你想不出日记该写些什么，用脑力规划做下列的练习：

恐惧　　恨
爱　　忆童事
生日　　我心深处
家庭

让这些题目引导你下笔，表达出你的感情。

（2）在日记中写信是一种活泼的方式。可以写给任何活着或死去的人，也不论他与你目前的生活是否相关。在纸中央的框内写下他的名字，以脑力规划的方法做几分钟关于他的联想，使你能够写成一封信。

以下是你可以写信给他们的人：

你的父亲、母亲　　你的兄弟姊妹
你的配偶、情人、朋友　　你最好的老师
第一个让你动心的人　　你的孩子

（3）与人或事件的对话也是很好的写日记方式。对象可以活着或死亡，存在或已消失。这个练习的好处是可以一人分饰二角，让另个人（或事物）用不同的角度。回答你的问题。

回想及记录梦境

梦常被称为潜意识的入口。记录梦境，是探索内在自我的重要过程之一。然而，回想及记录梦境并非易事，因为梦常像我们指间的香烟一样，瞬间消失无踪。

安·法拉第认为梦境并不会遗忘太多，因为有弗洛依德的制止作用，更重要的原因是大脑的状态。在睡眠中，大脑不会贮藏强烈的记忆轨迹，所以

应该在尚未完全被其他意象遮盖之前，迅速记下这些鲜明的印象。

1.脑力规划有助于抓住梦境

脑力规划是锁住意象的方法。为了记下梦境，你应该在床边准备一本笔记本。在就寝前，告诉自己要记住梦境。抓住迷幻梦境最好的时机，是清晨半梦半醒之际。在说话、起床或做其他事之前，先闭上眼睛回想刚刚的梦。然后将中心意象写在纸的中央作脑力规划，你的联想可以从梦中源源而来。在掌握主要部分后，可以稍微停下，再作分析。麦克·吉柏在最近的一项研究中说，记录梦境的学生，增加了 25%的创造力。他说：“脑力规划搭起了梦与意识之间的桥梁。”

2.分析每一个梦的要点，设身处地

有些梦的研究者建议，把每一个梦的内容都当作自己。例如，你梦见窗外有一只小鸟，坐在雨中的树枝上，你可把自己当成那只小鸟，坐在树枝上，看看从这种意象能产生什么联想。也可以从“我是雨”、“我是树枝”或“我是窗户”的观点探讨。每一个细节都反映出我们的某些方面。只有从梦境中分析，才能得到潜意识经由梦境所透露出来的信息。

三、行之有效的超级记忆法

和尚念经的启示

每次出席法事或葬仪会，总让我对不断诵经的和尚感到钦佩，他们使用不同于日常生活的语言，却还能将长篇的佛经背得滚瓜烂熟，这可真是一大奇迹。

虽说念经是和尚的工作，背诵佛经也是理所当然之事，但要记住长篇的佛经还是得下不少工夫才行。

而佛经种类繁多，究竟该如何背诵？我相当好奇的请教了寺院住持，他领我参观了成排成架的教典。我想这些经文即使无法背诵，也必须要装入脑海中才行，究竟在这惊人的记忆力背后，存在着什么秘密呢？

另一次参加法事的机会中，我忍不住开口请教诵经的和尚：“你是如何将佛经背起来的？”那位和尚笑着告诉我：“如果不是常常念的经文，也是不可能完全记住的”。又说：“反复数次进行诵经练习，并在念经时刻意理解内容，久而久之，自然背得滚瓜烂熟了。”

这番话的重点在于——“反复数次的练习”。对和尚而言，背佛经是不可或缺的工作，理解教义也是必备知识，因此才耗费苦心，努力用功。就记忆面而言，这种精神与信仰的心是同等重要的，因而驱动他反复数次练习。

像这种锁定记忆反复练习的做法，称为“排练效果”，可说是记忆术当中的一项重要因素。人对于自己感兴趣的事，总能不费吹灰之力地记下来；但毫无兴味之事，即使刻意记忆仍会忘记。因为对于自己感兴趣的事，常常在无意识中反复思索；相对于不感兴趣的事，几乎连想都不想，自然容易从脑海中消失。

如何提高事物的“触目”频率，或是增加脱口而出的机会……等，都必须耗费工夫精心排练，才可能准确记忆。这就是和尚惊人背诵功夫的奥秘。

为何对儿歌记得牢

常将“我是个记性很差的人！”“要我背书真是太痛苦了！”这种话挂在嘴边的人不少。即使这样，要求他唱儿时曾唱过的儿歌或卡通歌时，却往往仍印象深刻。即使无法立即脱口而出，但只要听到片段勾起回忆，就能立刻将歌词旋律结合，一字不差地唱出来。

这就是运用排练效果最典型的例子。儿时学习儿歌，多半是不厌其烦的挂在嘴边一唱再唱，不知不觉就学会歌唱。即使不是为了上卡拉 OK 而练唱，或是双手抱着歌词苦练，只是自己无意识的一再排练，形成的排练效果，结果极其自然地在脑海中成形。

事实上，多数孩童常常连歌词的含义都不懂，单凭嘴巴哼哼唱唱就学会了。例如日本有首著名童谣《故乡》，第一句是，“曾在那座山上追逐兔子”。通常是上音乐课时，老师必教的曲子；对多数人而言，是相当耳熟能详的。但常有小孩唱成“兔子好吃的那条河川”，这是犯了谐音上的错误。想想觉得真有趣，“兔子竟然住到河里去了，还要把它抓来吃”。这就是未理解歌词意思，就练习唱歌的典型错误。

同理可证，在中学时代学会的英文歌曲也是相同的情况。在中学时期，特别喜欢听英文歌曲，凭着听力逐字记忆的曲子，即使过了 20 年，仍能一字不差的唱出来。据说这种记忆方式，常常只是听收音机或唱片播放曲子时，

依样画葫芦学会的，因此这些人唱起歌来，完全不似说实用英语般蹩脚。

若你询问这些人，是否能理解英文歌曲的词意？得到的答案往往是否定的。因此如果再让他看看歌词，即使他完全不能理解歌词内容，也不足为奇。

这种纯粹因为喜欢听而多听几次，或多唱几次的做法，在无意中产生了“排练”效果。即使是含意与文法内容完全不了解，却也能历久弥新地记忆，实在令人感到不可思议。

事实上这种情形与学习意志无关，在无意识中听了无数次、唱了无数次，就自然产生未曾预见的效果。最惊人的是，这种记忆力常常历久不衰，准确度更是超乎想像。这正验证了前文所提及的儿歌事例。

反复思考不轻忘

有一部旧电影《请问芳名》，当中曾有一句著名对白：“忘却即是将回忆付诸流水！”由此可知，人的记忆一旦轻易放弃，将很快自然遗忘。

一个人无论记忆力多强，也无法只看一次、只听一次就记下来，并能保持历久不衰。

不论当时印象有多深刻，若不刻意记忆，也会过目即忘。也有人会反驳：“如果一次只记住一个人的脸孔，我肯定可以牢牢记住。”

的确，多数男子往往能迅速记住美女的脸孔。事实上，那并非只凭一次冲击造成的印象。多数人常常在无意识中回想：“那真是个细致美丽的美人！”一直回想那个女子的容貌，就自然形成“排练”效果，因而深刻记住美女的脸庞。

若是有心想记住任何事物，“排练”是绝对不可或缺的过程。诸如重新浏览、再多听一次、在口中喃喃复诵……等项目都可省略，唯有“回溯”是必备的工夫。

一再告诫自己不可遗忘，或实地摊开书本阅读、听录音带等行动，越是有所行动，“排练”产生的效果也越佳。

反复思考通常在无意识中进行，常使人误以为只看了一次就记住了，其实比起重复阅读、听闻、排练的次数要多出许多。

以记住美女脸庞为例，通常在自己也没有察觉的情况下，回想数次“她的职业是……”“不知如何获得美人青睐？”等，每回想一次，美人的脸庞就重现眼前，如此积少成多，便锁定记忆了。

人脑的自然排练

生活在这个被称为“信息化社会”的环境中，每天都有数量庞大的信息透过眼睛、耳朵传入人脑中。

如果能将初次接触的信息立即映入脑海，所有的事务处理起来将更得心应手。但人的记忆量相当有限，如果真的记住每天接收的一切信息，头脑可能因为过度震撼，而使记忆事物走样。

虽说人脑记忆量有限，但人脑技巧化的设计，会选择将必须记住的事物，在无意识中回想数次，进而达到排练效果，锁定记忆。

以一个站在实业界最前线的工作者而言，每天接触的信息量高得惊人，因此不可能完全记忆。此时人脑就会分辨信息存在需要与否，只选择必要的事务进行排练。

在生活中，常见对数字、重要信息一清二楚，其他事情却忘得一干二净

的人。相信这人的脑中会将周围庞大的信息量，自然划分重要与否。

通常一个人长期处于“信息负荷过量”的环境下，脑部将呈现一种自动切断信息的状态。如果接收的每一个信息都须一一记住，可能早已出现崩溃的情况。因此脑中会保留最低限度的记忆量，其余则付诸流水。

工作分秒必争的企业首脑，通常拥有这种自动切断信息接收的能力。由于掌握自己一切行程、接收所有信息的做法终究不可行，因此自然只记住自己所需的信息，其余则交由秘书人员分担。

不过有些人也有不小心忘了重要事件的经验。那是因为在无意识中输入了“可能是不太重要的信息”等判断；如果当时输入了“还是记住比较好”的讯息，大脑就会因自然排练而记录下来。

为何总是记不住对方名字

“记住人名真是件苦差事！”常这么抱怨的人相当多。这种人并非真的记不住他人的名字，只是对于自己投注关心度较高的人、事、物，才拥有最佳记忆力。

事实上这也是人之常情。通常将“那个人叫什么名字……”这话挂在嘴边的人，对于自己颇具好感的同性或异性，仍可准确无误的记住对方的姓名。

每个人对于自己喜欢的人，常常会无意识地在脑中一再回想，即使在非常突然的情况下遇见，仍可准确叫出对方的名字。经排练过的人名，叫起来自然格外顺口。即使平常习惯说“某小姐”这种话的人，也可明确说出对方的名字。

通常我们对于自己关心的人，或是较具好感的对象，在初次见面时就会刻意记住对方名字，无意识中进行排练，如此再度会面立即能够叫出对方名字。

而且我们对于自己喜欢的对象，总会想在对方心中建立印象，或与之交谈、单独相处，暗中呼唤对方的次数自然增多。一旦排练次数增加，即使是自叹“总是记不住对方名字”的人，也会成为过目不忘的记忆高手了。

呼唤对方的名字

呼唤对方名字的方法，在日常生活中使用的频率相当高，或是对于工作上必须记忆的人名，也可适时运用这个方法。

许多人常在交换名片时，自认为已经记住对方名字，但真的遇上对方时，却叫不出他的名字。这是因为看了名片产生已记住对方的假象，实际上却从未排练过，以致没有留下深刻记忆，必要时却想不起对方的名字。

为了避免上述的缺失，在双方交换名片时，可利用谈话的机会多叫对方的名字，使排练机会自然增加。例如征询对方意见时，或提出质疑时，可说“××先生您意下如何？”或是，“××兄，关于这点究竟应该怎么处理？”采取这种方式，比起单单问：“您觉得好吗？”称呼对方名字的次数显著增加。

如果交涉的对方有课长、经理等头衔，就不要只称呼对方“课长”“经理”，改称“××课长”或“××经理”，同样可以达到加深印象的效果。

一般在交谈时只要多将对方名字叫出口，约莫五六次就可充分发挥排练效果，将对方的名字印在脑海中。

总是记不住某人的名字，显示对这个人漠不关心的心理状态，因此只单

单记住对方工作内容或头衔，才会频频忘记对方的名字。

如果在交换名片后，双方交谈之间养成称呼对方名字的习惯，再看到对方名片时，必定能叫出对方名字，这是运用排练效果的例证之一。常常觉得“为什么叫不出对方名字？”时，可试试这个办法，或是在下意识中多叫对方名字，保证绝对可发挥惊人效果，使你快速记忆对方的名字与脸孔，甚至会因此感觉“我的记忆力也不差呢”！

增加双方见面机会

与姓名相比，记忆一个人的长相要容易得多。因此遇上名字与长相记忆不一致时，很少有人会只记得名字，而忘了对方的长相。最常发生的情形应该是，“我好像在哪儿见过这个人？”却一时想不起对方的名字。

我本身在大学教书，因工作关系必须接触为数众多的学生，如果问我记得的学生名字多还是长相多？那肯定是长相获得压倒性胜利。我在大学中授课的时间，大约是每星期一次，因此每星期只见一次面，而整学期都未曾缺席的学生，到学期结束时，我必定能记得他的长相。

我教授的心理学课程是必修课目，包含医学系、护理系学生共计有 160 人，即使不刻意去记忆，仍可记住所有学生的长相。

即使学生升级后不再上我的课，在校园中遇见，我仍记得“他是医学系第几年级的学生”。

再调查名字与长相记忆一致的人数就少了好几倍。因为唯有接触频率较高的学生，才有可能令我印象深刻。完全记住 160 个学生的姓名与长相，是不可能的事，毕竟一星期只见一次面，同时也极少有机会称呼学生的名字，记忆情况自然有所差距。

某份针对学校老师进行调查的研究报告显示，能记住学生姓名与长相的数目，初中教师平均为 250 人，数字高得惊人。这是由于初中授课堂数较多，同时配合课外活动交流，接触频率大幅提高，印象自然深刻。

再回想我自己的情况，可正确无误将学生姓名与长相联想在一起，大概只有在实习课中教导的学生，人数约为 20 人左右。这是因为实习学生人数较少，再加上常常向学生提出质疑，或是一同讨论某些疑点，接触频率明显高出许多，要将学生的名字与长相记住并非难事。而且有些常常缺课或上课时总躲在同学身后的学生，更是令人印象深刻，我常在短时间之内就记住他的姓名与长相。

增加接触频率、称呼对方的名字，都是较积极的记忆方式。如果真的遇上很难以记住的人名，可先由记住对方长相做起。因为长相记忆总是比较鲜明，即使无法记熟对方的完整长相，总还能记住较具特色的部分。

自家的住址、电话号码不致轻忘

应该不会有人记不得自己家的住址或电话号码。由于每个人都可以不假思索的说出自己的住址或电话号码，所以总认为这事不必太费心也可记住。

此时不妨回想刚搬新家时，总需要一些时日，才能适应新的住址与电话号码的情形。

刚开始必须刻意记在笔记本或是备忘录中，一旦有人问起，还得边看笔记再度确认。如此这般看了好几次、写上好几次，自然可牢记在心。

不过的确有人无法立即说出自己家住址与电话号码，那是因为未经“排

练”过程所致。例如刚搬家时，各项手续均假手他人处理，或是连告知亲友的迁址通知都以印刷品代替，如此将难以立即说出自家的通讯住址、电话。

据说有些中年男子连自宅的电话号码都记不住，通常是有着“反正我不会打电话回家”的心态。由于不打电话回家，所以不愿记忆也不愿排练，当然连自己家的电话号码都记不住。

每个人几乎都能把自己的名字写得很漂亮，这也是经过排练的效果。许多牙牙学语的孩子，在有人问起他的名字时，常常答不出来。后来常常听到别人叫他“×××”，才渐渐记住自己的名字。经过周而复始的反复练习，久而久之会自己说出“我叫×××”，同时牢牢记住这个属于自己的名字。

练习以汉字写出自己名字也是相同的情况。初学时还会错误百出，直到上小学之后，学校考试多以汉字为主，一旦写汉字的机会增多，写起自己的名字也就格外顺手。

有些孩子的名字笔画复杂，有时连成人都无法写得正确的字，他却能分毫不差的写出来，除了那个字是自己的名字之外，勤加练习更是不可或缺的因素。

出生年月日也是相同的情形。从小每年过生日或是在特定情况下，必须自己写出生年月日，写多了才渐渐记住。如果从小未曾被告知“你的生日是×月×日”的人，一旦有人问起，恐怕真的说不出自己的出生日期了。

每个人大都会不厌其烦，一再告知他人自己的住址与电话号码，因此回想无数次、写上无数次，过些时日排练效果自然渐渐显出。但并非所有的事都与自己有如此切身的关心，能让人过目不忘。

通过“动作学习”提升记忆功效

一般应考专家提供给考生记忆英文单字的方法，多半是背诵时顺手写下来。这种以书写方式记忆，也就是通过身体记忆的方式称为“动作学习”。事实上，动作学习不只是运用身体回溯记忆，引出排练效果而已，它还包括切身学会动作的效果，因此背诵英文单字时，并非一字字回想拼凑出来，而只要写出第一个字，就可将完整的单字写出来。

书写时记忆最具功效的原因是，书写的同时还可看见自己写出的字，可说已取得双重学习效果。因为“书写”的动作学习与观察学习并行，因此用功的效果，要比单以眼睛读更具功效。

如果想获得更大的学习功效，可在书写同时由嘴巴发声。除了看、写之外，再加上说与听两大要素，等于一次从事数种排练，更可牢牢记住。只要如此周而复始地进行，绝大多数的事，都可放入脑海中一次。

不过人脑的记忆有限，假若只记忆一次就不再排练，就会自然淡忘。即使通过写和说等多重记忆的方式记下，除非经过重新回想、从头记忆持续排练，否则记忆仍将消失无形。话虽如此，但对于只学习一次就要记忆的功效而言，这个方法不啻是最古老却也最有效的方式。无论时代如何改变，信息如何发达，这都是不变的常理。

现今连小学生都可操作自如的网络信息日益普遍，只需通过键盘操作，就可任意取得庞大的信息消息。通过国际电脑网络信息网，所有想知道的信息均唾手可得。

但如何在庞大信息量当中，选出对自己有益的资料，则必须自我进行判断，而非由电脑来决定一切。同时在“排练”阶段中，不只单靠荧光幕显示，

还是必须将自己说出的话听进耳朵，或借由书写增进记忆。

地点、时间、数字等，应以“标记”方式记忆

如前文中提及，难以记忆他人的名字，而且有时似乎越想记住，却常常在无意间忘记。人名可说是难记忆事项中，最具代表性的事例之一。

除了人名之外，难以记忆的还有地点、时间、数字等。应该很少有人仅以耳闻，就可轻易记入脑中，同时从未下过工夫进行排练。

更令人头痛的是，这些难以执行排练的对象，常常是不容出错，必须努力记住的事项。有些事情即使出了差错，还有进行修正的可能。但是类似姓名、地点、数字等事项，一旦出错几乎无挽回的余地，因此绝对有必要设法准确记忆。

记忆人名、地点、时间、数字等事项，最好的方式就是“标记”方式。记得从前准备考试时，常在书本上将重要的部分圈起来或是画线，便于核对记忆无误，同理对于难以记清楚的人名、地点、时间等，也可事先标上记号，必要时即可一目了然，方便检阅。

此外，不宜采取一一记忆的方式，尽可能将具有关联性的事项进行整体记忆。因为个别记忆不仅容易出错，也费事费力。实际上如果执行串连记忆，只需记住其中一个环节，再将其余部分储存记忆，如此记忆动作便显得轻松许多。

越是难以记忆的事项，通常更不容许出错，即使必须大费周章进行记忆，也需下意识执行完成。此时采用标记方式，将使加深印象的功效更加显著。

回忆多美好

常听人说起“美好的回忆”之类的话。有人说，常常回忆过往的种种，显示这个人年岁已大。但对年轻人而言，回想起自己的童年或是青春期，仍有“当时真好”的感觉。

怀念老歌之所以令人回味，在于听到某首歌曲时，就不禁回想起听见这首歌曲时所发生的种种愉快事件，这便是回忆往昔所致。

细细回想，当时的生活即使再惬意，也总有烦恼、不如意的时候，未料现在一回想起来，只剩下令人快乐的事残存于记忆中。即使是吃亏、受苦的事，现在也会觉得“那事回想起来也挺有趣的”。

例如有些人非常怀念战时的军歌，或是大战之后流行的歌谣。仔细回想战时的景况，应是痛苦比快乐多得多，想不到现在听了当时的歌曲，竟觉得心情愉快，同时印象深刻。

就某些含义而言，这其中的确有其不可思议之处，但人类与生俱有忘却痛苦回忆的本能，却是事实。基本上这是一种避免记忆重现，因应而生的“压抑”作用。即使痛苦的记忆依然存在，或是已从记忆中脱落，但只要到了回想阶段，痛苦的回忆受压抑将不再重现，只会忆起令人愉悦的往事。

美国大学曾对学生进行一项实验，让学生回想暑期生活中的趣事，并写成报告。在刚过完暑假的学生报告中，学生们巨细靡遗地写下生活中的点滴，真是精采无比。

事隔数月后，又让学生们重写暑假时期的回忆。结果显示，令人不愉快的记忆渐渐褪去，只留下深具意义或令人快乐的记忆。由此可知，即使是短短数月前的事，仍会在人身上产生“压抑”作用，将痛苦回忆隐藏，不再忆

起。

即使记忆仍存在于脑海中，却会因为心理上的压抑作用，而使人以为对该记忆已经淡忘。就如前述学生们的事例相同，即使无法写出记忆，但却未真正忘记，所以这个记忆会在无意中突然浮现。例如念大学时，遇上与自己少年时期老师同名的教授，心中就立即浮现那个老师的脸庞。如果自己当时非常讨厌这个老师，就会直觉上讨厌起同名的这个教授。只要有所刺激，压抑作用会瞬间消除，使不好的回忆自然浮现。

话虽如此，不好的回忆如果常常浮现，此人的精神状态便会呈崩溃状态。所幸人脑会产生自我防卫，由无意识中筛选记忆好坏，以压抑作用避免回忆。

选出重要信息

前文曾提及，人会自然选出重要信息，并加以排练以免忘记。一切看似顺其自然，事实上，无意识中排练之事，有些并不是非常重要的。例如对美女的脸孔久久不忘，实际上并无记忆的必要，也无排练必要，却因为无意识中产生记忆的意愿，才能够有所记忆。

相反地说，即使是应该记住的对象，有时在初识并未刻意记住，或是跳脱选择网的筛选，导致记忆消失。其中最具代表性的，就是人名、地点、时间、数字等。

因此最好养成自我排练信息优先顺序的习惯，让自己意识何者必须排练、何者毋需排练，如此才能确保记忆品质优良。

这世上的确有记忆力非常好的人，但这类人并非事事都记得住。对人类而言，完全记忆接收得来的信息，是完全不可能的。通常对某些记忆力特别好的人，多半是因为与工作息息相关，针对自己所需的工作信息，自然会排列出一定顺序，进行排练。由此可知，记忆状态也有强弱之分。

例如有心记住某个人的长相时，不要由发型、服装开始记忆，而是记住长相中最具特色的部分，再依序核对其他特征。如此在记起那个人名字时，心中自然就会浮现他的脸孔，在见到那人时也能很快想起他的名字。只要想起最具特色的部分，其他部位也会依序连锁浮现，最后连排名在后的发型、服装等，都能一一想起。

要记忆某个人的一切是不可能的，但在工作以及人际关系中，必须记住的对象实在太多，上述的方法可说是最具效率的方式，也可直接舍弃重要度较低的记忆事项，直接选择必须记忆的对象，并予以排练。可说是将浓缩之后的信息，巧妙地存入脑海中。

对方记忆的缺失也是“可乘之机”

每个人都无法把每件事牢牢记住，有时难免发生错误。即使对当事人来说，这点错误并不会造成多大的影响，但这一点点“有机可乘”，有时却可为自己带来极大利益。

有人常常利用对方记忆上的弱点，或技巧运用记忆上的错误，将事情发展朝对自身有利的方向推进。

例如在交涉价钱时，假定上次收了对方 3 万元，但这次对方说：“上次到底是付给你多少钱？好像是 5 万元吧！这次再以同样价钱拜托你，可以吗？”这时，你可能心想：“哇……”但只要镇定的说：“是这样的吗？我也不大记得，既然如此，那就比照上次的 5 万元吧！”如此一来 5 万元的交

易就成立了。

这也是交涉方式的一种，在生活中并非事事都要实话实说，有时可看时机与局面，巧妙利用对方记忆错误的负面因素，作为对自己本身正面的影响。

如前述中的事例，如果是真的不能出错的重要事项，对方应该有牢牢记住的义务，如今其中出现差错，证明这并非对方交涉的重要事项，极端一点的说法，这可说是对方咎由自取。

时机不当时则不宜采用这个方法，可技巧地为对方指正，但只要时机恰当，巧妙利用也不是坏事。

社会中有不肖人士运用这种方式，进行诈欺、敛财等不法勾当，这是绝对不鼓励的。但若用于正当交涉，为使其顺利进行，善加利用对方记忆错误的盲点也无可厚非。

当情况发展朝向有利方向进行的同时，也必须叮咛自己，记妥此次交涉所需的每个细节，不断排练，可做为交涉时的有利基础。

“忘却曲线”

俗话说：时间是最好的治疗剂，真是一点也不错。唯有适度的遗忘某些事物，人脑才不致塞满各式各样的东西，而拥有健康的精神生活。虽说记住所有的事务，在生活上的确有其便利之处，但脑部却会因过度震荡发生病变，神经系统也将呈不稳定状态。

事实上，忘记某件事情，记忆并非“啪答”一声由脑海中脱落，而是呈曲线状渐渐淡忘。这就是著名的“艾宾洛斯（Ebbinghauscurve of Retention）忘却曲线”说明的理论。

艾宾洛斯是德国人，是因记忆研究闻名于世的学者，他在距今 100 多年前（公元 1879 年）发表了忘却曲线研究结果。

艾宾洛斯进行的实验，就是让被实验者以每分钟 150 音节的速度，阅读毫无连续性的 13 音节句子。只要连续两次背诵正确，就表示学习成功。以此区段评量再学习的成果，并计算残留的记忆量。

艾宾洛斯忘却曲线，说明学后一小时以上，人脑将忘却一半以上的学习事物。

实验结果显示，初次学习须耗时 18 分钟，但在 19 分钟之后再学习，则只需 8.3 分钟，只占最初学习时间的 53.9%，足足省下 9.7 分钟，可见记忆残留量相当惊人。

再看看忘却曲线不难发现，记忆在学习后的一小时之内，以急转直下的方式衰退，但在经过 8 小时之后，记忆衰退的速度渐趋缓慢。如果在 6 天之内未再度进行排练，所有的学习成果都将付诸流水。假若在记忆尚未消失之前再学习，则可有效留住记忆，同时期待更好的学习效果。

虽然艾宾洛斯的实验采用无连贯的音节记忆，在日常生活中并不常见，但在记忆生活所需的句子或数据时，若能掌握忘却曲线的结论，将可使排练技巧更加精进。

改变记忆方式，延后忘却时间

由艾宾洛斯的实验可知，即使是记忆无连贯性的句子，虽可能省去再学习的时间，实际上对于忘却曲线的变化并无影响。严格说起来，无论历经几次再度学习过程，仍无法延缓忘却速度。

所幸我们日常生活中运用的人名或英文单字，都有一定的关联性，并非独立存在。

如此只需在记忆方法上多下工夫，增加排练次数，不仅可有效加深印象，更能使记忆有效留存于学习的效果上，或是改变忘却曲线的走向。也就是你所采取的记忆方式，不仅可延缓忘却速度，或许也可使人不致轻忘。

背诵历史年代表是每个考生最头痛的部分之一，其实若能适当运用谐音或想像记忆，将变得容易得多。例如“镰仓幕府建立于 1192 年”、“平安迁都于 794 年”等，可先单独记忆“镰仓幕府建立好的国家（日文好的国家与 1192 同音）”，再记住“平安迁都于杜鹃鸟叫时（日文 794 与杜鹃鸟叫同音）”，不仅印象深刻，记忆上也更加得心应手。

如此在记忆人名时，可由打油诗或趣闻中取材，将使记忆工作进行得轻松又愉快。有时在宴会中令你印象深刻的人，往往有其存在记忆中的因素。例如不慎打翻酒的人，或是无意间发生碰撞的人，常常在想起对方长相时，就同时记起对方名字。话虽如此，应有的排练工夫仍怠慢不得。

例如两人同时听说了一句话，但却常因为记忆方式留存不同，而使记性结果出现差异。这与记忆力本身无关，而是两人关心度与动机，使记忆结果形成差距。

遇上难以记忆的事，若能采取上述方式引导记忆，可说已成功掌握不轻忘的秘诀。

记忆力会受环境的影响

一般人认为记忆力是与生俱来的，其实不然。根据研究显示，后天锻炼与生活方式是影响记忆力的两大因素。毫无疑问，记忆力本身会受环境左右。

常有母亲说：“我家孩子的记忆真差！”言下之意仿佛在抱怨孩子本身未具备优秀的资质。事实上孩子记性差，多半与生活环境脱不了关系。

小孩子的好奇心相当旺盛，在对周围事物感到好奇时，多半会对母亲提出质问。而孩子也会主动告诉母亲，由电视中看见的事物或是在朋友家玩耍的情形，此时母亲应仔细倾听，并配合交谈思考，将有助于孩子记忆力的提升。

不仅是小孩子，假定一个没有阅读习惯的成人，与长期阅读、不断接受知性刺激的人相比，在听到他人谈及书中内容时，两人的记忆力肯定有着显著差距。

不少中年人常常悲叹：“最近记性越来越差！”或是，“我真是健忘！”我想这些人可能是工作忙碌，再加上体力衰退的双重影响，极少于工作之余阅读或是用脑思考所致。

不知不觉减少知性刺激，记忆力自然在无形中减退。再加上时间全被工作消耗怠尽，生活中足以提升记忆力的知性环境，往往在无形中消失。

观察这些人的生活作息不难发现：早上在通勤电车中打瞌睡，下班就到啤酒屋与同僚大嚼舌根，饮酒回家倒头就睡，难得的假日也多半在床上昏睡一天……生活中一点知性因素也没有，记忆力不衰退可真是奇迹！想保持记忆力或使其成长，最好的方法就是持续阅读，同时对工作之外的事物也能保持高度关心，使自己时时身处于知性环境，可说是保养记忆力的不二法门。

聊天能锁定记忆

预防记忆力衰退或提升记忆力，除了将某事物挂在嘴边，叨叨絮絮念着，多与人交谈也是不错的方法。与人聊天可有效锁定记忆，同时听对方的应答也会刺激脑部活动。

不少政治家或财经界要人，即使年事已高，记忆力仍可说是历久弥新，这与他上了年纪，仍不断与人接触、口若悬河交谈不无关系。

交谈的话题必定是有所记忆，才可能提出与他人讨论，因此与人交谈的话题，通常兼具知性与记忆。再滔滔不绝的人，在面临不想谈论的话题时，要保持守口如瓶的状态也绝无问题。

如前述的情况为例，孤单度日的老年人，与和家族同住的老人相比，独自生活者记忆衰退较为迅速，与家人同住者则因日常生活仍须与人交谈，脑部仍不断接受刺激，记忆衰退情况较为缓和。

不单只是老人，通常话多的人记忆力较佳。因为丰富话题的唯一办法，就是不断充实知识，并加强记忆力。记忆力通过“讲话”这个动作进行排练，产生一种良性循环，使记忆力节节上升。

虽然古语说“巧言令色，鲜矣仁”。“沉默是金，雄辩为银”。但沉默不语只会使记忆力日渐衰退。在现今这个信息发达的时代，健谈的人并不会令人感到肤浅，也不致形成一大缺点。

话虽如此，交谈时仍以不使对方困扰的情况为原则，谈话仍应有所节制。此外，如果仍不惯发表谈话，积极吸取知识也是一项免受他人责难的做法。就站在培养记忆力的观点而言，多与人交谈不仅可发挥排练效果，对于记忆力的保养，可谓一大助益。

体力欠佳时，仍需持续使用记忆力

人类的体力一旦不使用，就会迅速衰退。即使在体力旺盛的青春期，假若因受伤卧病在床，体力也会呈现显著衰退，有时连近距离的散步也感到吃力。

相反地，持续运动的人即使到了五六十岁，仍维持没有赘肉的肌肉体质，生活得有朝气，其体力充沛的身体状况，恐怕连年轻人都要自叹不如。

记忆力与体力相同，经常运用不但不会使之降低，反而能有效出现成长。如果很少使用记忆力，会因记忆力快速衰退，而成为健忘、记性差的人。这并非只是老年人的专利，在年轻人身上也是常见的现象。

每天忙于工作的人，不论生活过得多么忙碌，记忆力少呈衰退现象。这是因为工作时很难有“等下再做……”的事，几乎所有的事都应该马上完成，应该记住的事也必须立刻记住，久而久之形成记忆习惯，使记忆力如滚雪球般累积。

无论人名或是数字有多么难以记忆，为了避免它成为工作障碍，多数人都会努力记住，无形中也就成为维持记忆力的泉源。

因此很多人在退休之后，因为极少使用记忆力。而成为一个健忘的人。在精神生活上，什么都不想记忆的人，就如同生理上的身体瘫痪，任何人只要经过一段时日，记忆力都会呈现显著降低的情况。

感觉记忆力衰退，并非表示年纪大了，而应该想想最近是否很少用脑。为了防止记忆力衰退，即使是潜意识，也应该努力使之恢复。

“身体力行”，提高记忆功效

在运动世界中有句名言：“坐而言不如起而行。”只要是经过脑部思考，进一步理解的事物，再经过身体力行，就能久久不忘，如同许多拥有特殊技艺者。

“身体力行”不仅适用于运动方面，在日常生活中，即使是不经意的动作（如使用筷子），也有着相当的影响。因为这个动作除了脑部思考外，还包括身体力行的动作学习在内。

最初通常是父母亲教导使用方法，或是看见其他人使用筷子，因而有样学样。往往就在不知不觉中学会使用筷子，进而发展到运用自如的阶段。虽说目前脑部记忆范围与手部记忆范围未显著规划出结果，但身体力行是形成记忆的一大要素，这点是毫无疑问的。

专业用语称之为“学习转移”者，意指右手能执行的事物，就某种程度而言，左手也具备类似功能，只需多加练习，两手的功能可达到相同程度。以使用筷子为例，习惯以右手使用筷子的东方人，一旦改用左手用筷，比起初次使用筷子的美国人，还是较为熟练。由此可解释为：日常生活训陈的右手功能转移至左手。

在书写方面，身体力行的因素也占绝大部分。一般中国人大都可流畅地使用中文，书写时完全毋需通过脑部思考或确认，可说经由手部反应，脑中就自然浮现文章与文字。假若书写每个字都必须经过脑部思考，速度大概与“每写一个字就必须翻阅字典”相当。

使用个人电脑也是相同情形。能够快速打字的人，是因为手指已经记住键盘位置，脑中也记住了打字的技术所致。初学时往往一面用脑筋思考，一面用眼睛确认，比起手写时更费心神。一旦手指习惯键盘位置，就毋需再用脑部进行判断，执行上就更为省时、省事。

许多记忆用脑记下即可，但也有不少记忆须通过身体学习。初学这类学习时，往往觉得费时费力，不过也因学习过程复杂，一旦学会就不致轻忘。

手指也能记忆乐谱

音乐家在一般人眼中，肯定也是记忆高手。因为配合演奏所需，常常必须记住许多乐谱，若是记忆力不好，实在很难办到。乐谱中众多的升降记号，配合高低起伏的音符，还能在众人面前从容而准确地演奏，实在是一项令人惊叹的技艺。

音乐家之所以能记忆乐曲，可说不仅单用脑部记忆，身体也配合了相当程度的记忆。假若只单靠脑部记忆，跟随脑部记忆演奏时，手部动作无法如此流畅，演奏时常会出现中断现象。

一般古典钢琴家或小提琴家，在演奏协奏曲时多不用乐谱。但不少乐谱的长度在 30 分钟以上，能有如此惊人的记忆，想必是在脑中记住了乐谱，再配合手指的记忆，才得以顺利背谱演奏。

细看钢琴家或小提琴家的手指，动作灵活如魔术般迅速，正确地说，这项技能是拜身体记忆所赐。唯有运用身体的记忆，才可能顺畅演奏，而不致出现混乱，导致演奏停顿。

初学钢琴或小提琴时，常有弹奏中途手指不听指挥或发生错误的情形出现，这可能是脑部主导的思考，与手指记忆无法相互配合所致。这是因为尚未熟练之前，双方无法顺利配合，协调出现混乱而使弹奏中断。

学习钢琴或吉他至某一程度，即使间隔长时间未曾演奏，只需回忆演奏

时的感触，立即能流畅弹奏出乐曲。这主要是因为身体记忆的功能。相形之下，如果采用脑部记忆，一年之后记忆已呈完全空白状态，恐怕连弹奏都有问题。

唯有身体响应操作乐器，才可能使演奏顺利进行。学习音乐与运动相同，初学时往往耗费心神，一旦学会之后，拿到乐谱之后就能立即反应，身体就能自然动作。

运动神经与记忆力的关系

如前文提及，记忆不仅运用脑子，还需配合身体记忆。有些事物甚至以身体记忆效果更佳。如此不禁令人对于记忆力与运动神经之间的关系感到好奇。

针对身体记忆或是回忆功能而言，运动神经发达者较为有利；无论在唤起记忆或是记忆重现方面，运动神经发达者均较占优势。

假定两个高尔夫球友，两人在 5 年中都未曾再打过高尔夫球（虽说在中断打球之前，双方球技差不多）。假定 A 的运动神经比较发达，B 的运动神经较弱，在 5 年之后，双方约定一同打球，运动神经发达的 A，会较 B 快速恢复原有的水准。

记忆力优秀者，不仅运动神经发达，组织能力也比较好。因为记忆并非一次能回想起一切事物，而是将片段记忆串联，再回想出一切。

在工作场所中常见组织能力优秀者，常常只需少许的片段记忆，即能准确重现整体记忆。

为他人引路时，也必须重现自己本身的记忆。虽说无法完整记忆中途的商店、建筑物等，但将记忆残留的片段连接起来，就能近乎准确的告诉对方：再几公尺路口处应该转弯，或是在哪一家店铺前转弯等等。

这时的答案也和个人运动神经、组织能力、运动体能有很大的关联。通常组织能力与运动体能出色的人，常常毋需回忆，就能说出距离、位置。假若对方的组织能力不佳，恐怕较难说出正确的距离、位置。

运动神经虽受先天影响，而非后天锻炼出来的，但漫步在街上时，不妨尝试具节奏性的步伐，同时敏锐观察周围环境，这对于记忆力提升颇有助益。说不定花费这一点点心思，也可能同时磨练出相当的组织能力及运动体能，以协助记忆。

IQ 与记忆力有很大的关联

相信很多人在中初、小学时都曾做过“智力测验”。将各种类型的题目串联起来，看一个人能答出多少、答对多少，测出准确的 IQ 指数。

事实上，智力测验的结果与记忆力有很大的关联。因为它是采取片段混合记忆的方式，若能在脑中系统化的整理出来，较能印象深刻，残留的记忆量也比较高。

生活中常有以下的经验：每当很难忆起某一件事情时，无意间闻到什么味道或是听到某些声音，就突然想起来了。这是因为视线记忆无法满足回忆条件，但若配合事发当时无意间闻到的特殊味道，或是听到的声响，足以填平记忆缝隙，则能成功使记忆复苏。

据说盲人的听觉、触觉、嗅觉特别灵敏，许多明眼人不注意的细节，盲人细腻的心思常常能在仔细观察后，在脑海中留下记录。因此比起过度依赖

视觉信息的人们而言，其记忆正确度要高出许多。

假若有意锻炼记忆力，使记忆结果更为准确，就不应仅仅依赖视觉记忆，还必须配合其他感官进行确认，同时将信息输入脑中，协助记忆重现。

假如能做到声音、味觉、触感的记忆相配合，所有难记住的事情，都变得令人印象深刻，过目不忘既然人生而具备感官，就应活用其功能使之发挥最大效用。

味觉也有“记性”

有不少女性认为烹调工作真是件苦差事，尤其要记住烹调的各个步骤更是不容易。也难怪越来越多的女人悲叹：“莫非是我没有烹调的才能吗？”我想，与其说她没有烹调的才能，倒不如说她缺乏烹调味道的记忆，或是味觉、嗅觉较不灵敏，烹调技术才因而难有起色。

烹调技术毫无起色的人，即使品尝他人做的菜也漫不经心，从未留意这道菜肴中，究竟是加了什么美味的东西，或是特殊的调味料等等。

一般擅长烹饪的人，常常运用嗅觉、味觉品尝美食，同时记住使用的材料，思考美味的秘诀何在，自然容易留下记忆。再加上回家之后，常常会再凭记忆依样画葫芦烹调一次，并且一一核对材料的异同。经过此一步骤，一再磨练，在无意中便磨练出好手艺。

据说以感官完全正常者而言，运用嗅觉、味觉的程度，仅达所拥有能力的 1/3，若能善用味觉与嗅觉记忆，识别能力与记忆力都能因此获得增长。

在法国餐厅工作的侍者，常常只需闻闻葡萄酒发出的香味，就能准确说出酒的产地、葡萄品种、生产年份等，不禁令人对他的能力深感佩服。但侍者却告诉说，这并非是某种与生俱来的才能，而是训练的结果。

一般人往往最常忽略嗅觉与味觉，事实上它却是填补记忆微差的重要因素，如品酒侍应生可依据记忆中的不同点，一一道出各种葡萄酒的特色及差异。

常在听到老公抱怨老婆做菜难吃时，老婆反驳：“谁教你从来不带我去吃好吃的，哪能怪我不会做菜！”这话是相当有道理的，因为要烹调出美味的菜肴，美食记忆是很重要的因素。

味觉与嗅觉一般使用频率较低是事实，所以你应更勤于锻炼自己的嗅觉与味觉，同时记下此处提供的信息。

听录音带学习美妙的歌曲

喜欢唱歌的人很多，有些人只需听一二次就能记住歌词，同时琅琅上口。有些人则听了好几次，仍旧只会唱一两句。

一般人常常把记不住歌曲这种事情，解释为记忆力不佳，事实上，能否记住，并非只单单是记忆力的因素而已。

一首歌并非只有歌词而已，还必须配合旋律、节奏等要素才能成立。因此只记住歌词，并不表示可以唱出口，还必须配合听觉记忆，记下旋律、节奏等，才有可能顺利唱成一首歌。

常听中年人如此抱怨着：“真不懂现在年轻人的音乐，一点印象也没有……”主要是听不惯时下的流行音乐，才会连节奏、旋律都记不住。

无论是节奏、旋律，都不可能独立存在，而是由数种声音组成，因此重点在于个人连续记忆的能力。

常常记不住歌曲的人，可能采用记忆每个音符的方式，所以记忆功效不彰；建议不妨改采连续记忆方式，应该可使记忆力大幅提升。

多数人往往过于依赖视觉信息，因此容易受它左右。虽说耳朵也具备提供信息的功能，但“眼见为凭”总让人容易相信，久而久之听觉记忆功能将自然衰退。据说进行英文听力训练，同时还播放影像的做法，并不值得鼓励，因为在观赏影像同时，听力常常因此被忽略。

常有人说配合 KTV 伴唱带学歌曲，能使功效加倍，其实听 CD 或录音带的学习效果，将更为可观。

下意识多运用听觉分辨声音的微差，并配合记忆，不仅会使听觉更加灵敏，“听觉记忆”也会因此增强。

作梦是永久的记忆方式

常有人问：“如何记忆梦境？”这可说是多数人感兴趣的问题。因为一般总认为，只要可以回忆梦中情景，就能作梦的“续篇”。

由专业的观点来看，梦境被称为超短期记忆，因为那只是感觉暂时停留在脑中，并无任何记忆因素存在。举例来说，就如同使用个人电脑时，未将信息订下档名，存入硬碟或是磁碟片当中，就直接关掉电源，这种做法会使当次输入的资料立即消失，不复存在。

梦境就如同未存档的资料一样，在开关关闭的瞬间（也就是醒过来的瞬间）消失殆尽。在完全清醒时，几乎所有短暂留存的影像，都在一瞬间消失。

如果要记住梦的内容，不妨在枕边准备一本杂记薄，一早醒来，趁记忆尚未完成消失时，利用短暂的时间做记录，可能是最好的方式。据说梦的研究专家，手边永远备妥杂记本，一觉醒来时就立刻将梦境写出来，包括梦中出现的人名、景色、事物等，都详细记载。

花费这一点心思，分析梦中所得的材料，有时甚至可做为回想其他事物的线索。

任谁都会有想记住梦境的希望，但人类的脑部功能是无法达到的，除了醒来立即做记录之外，截至目前为止，还未发现更好的方法。

“藤蔓式记忆术”

工作上必须记忆的重要人物，包括对方的头衔、姓名、工作内容，以及下次约定的时间。应记忆的事项不计其数，一下子要完全记住，实在有些强人所难。若要一一进行排练，也相当耗时费力。

但是为了工作需要，即使再困难也必须强迫自己记忆，否则下次与对方会面时，很有可能因为记忆错误而产生尴尬。应记住的因素如此多，此时不妨尝试以下要介绍的“藤蔓式记忆术”。

以目前在阅读这本书的你而言，即使对于书中内容再感兴趣，也无法将内容逐字记忆。一般人在看书时，多半会将书中自认为重要的部分，以荧光笔画线或以做重点浮贴的方式标记，以便再度阅读时，可立即检索部分内容。这种做法毋需读毕全文，只要看到标题，就几乎能回忆起大部分的内容。再将自己标记的重点，与前后文章连贯，很快就能忆起书中完整的内容。

运用脑部记忆也是相同的。例如希望自己想起一个人的时候，不要勉强自己去想像对方的发型、服装细节部分。如果最应留在记忆中的是对方的名字，就想办法使对方的名字深深留在脑海中，其余的部分只需略有印象即可。

也就是说，记忆也有分优先顺序，只需将最重要的部分，重点浮贴于脑中的记忆。一般人认为记性好的人，也并非每件事都能记得一清二楚，而是深谙依程度强弱记忆的方法。如前述的事例，只要想起对方的名字时，对方的其他资料（如长相、表情、谈话内容等）就会按图索骥一一重现，这就是所谓的藤蔓法。

目前为止，大约只有藤蔓法才能有效防止记忆过剩的情况。但是在采用藤蔓法之前，必须训练自己观察重点之外的事物；假使连记忆的片段都无法留住，遑论将记忆完整连贯。记忆原本就有强弱之分，这是必需掌握的重点。而重点浮贴的部位，也应花费心思进行排练。如果连重点浮贴的部位都无法记住，就失去做重点浮贴的意义。至于书中的细节部分（记忆较弱的部分），在排练时别忘了进行回溯工作，可使记忆效果加倍。假若必须改变重点浮贴的内容项目时，句中使用的文字应做改变，因为即使是重要的记忆，也会随时间而改变。

在脑中装设“抽屉”

在记忆中做重点浮贴的作用，无非是希望搜寻记忆时，有一定的线索提供回忆。我见过不少记忆力绝佳的人，观察事物时通常一面为记忆留下线索。只要留下记忆的方法得当，甚至可成为永久性记忆，由此可知做重点浮贴的重要性。如果贴在内文会造成检索上的困难，例如使用参考书时，也可改用以荧光笔画上重点的方式。不过应留意画线的部分，假若数量过多，可能会因此收到反效果，因为此时没有画线的部分，可能因此凸显出来。如果一次背诵太多的英文单字，也容易因此混淆单字的意义。

运用时先订下规则是最理想的做法，例如重点浮贴是从哪一章节开始？或是做成阶段式整理，也是相当不错的方法，就像人的一生当中，总有令自己印象深刻的书，这书中的内容之所以能使人长久记忆，是因为已经被折叠成袖珍型态，收藏在脑中所致。

此时先将脑中的记忆模式设定成档案柜型态，将记忆依范畴进行画分，依次归类收藏。例如最上面一层是摆放工作相关资料，第二层则是有关运动知识……等，必要时，就打开“记忆的抽屉”检索所需的信息。例如此次的谈话内容，以及上次进行估价的结果等。如果在这个档案柜中，还仔细做上重点浮贴、检索记忆的工作，自然变得更加简便而有效率。

确认与重现

记忆这个动作，可分为确认、重现两种方式。所谓确认，就是直接与记忆对象进行接触。例如整理房间时，赫然发现一本 10 年前看过的书，或是在母校听见令人怀念的校歌，记忆就因直接的刺激出现。或许标题或歌名已经不在记忆中了，但却仍清楚记得书中的内容，或是歌词大意。

至于重现，就是在没有其他线索的情况下，记忆忽然浮现眼前。这要比确认工作困难得多，此时应尽可能进行回想，否则所有记忆将会快速消失。

常有人觉得无意间似乎即将想起什么事情，可是即使绞尽脑汁也想不出来，最后在百思不得其解的情况下，只得放弃回忆。其实就理论上而言，这件事情是存在于记忆中，但总是想不起来，这是因为信息整理不当，以致无记忆起整体内容。

以前述重点浮贴的观点进行解释，这种情况是因为记忆浮贴的位置错

误，或是未抓到真正的重点。例如撰写视察报告书，或许在当时曾经映入眼帘，但实际运用时却怎么也想不起来，这真令人感到困扰。

唯一的解决方法，就是利用再确认的工作，引导记忆重现。无法理解的项目，可利用报告书或是现场调查的照片协助记忆，如此一来，所有的工作都能更加得心应手。进入情况之后也可省略报告书这项手续，而在记忆本身做重点浮贴，此时储存信息量的控制成为一大课题。先前介绍运用照片的方式，有时会因资料、照片遗失，而使工作陷入停顿，况且整理上也相当费时费力，有时甚至会直接影响工作效率。

因此若能系统化地整理在脑中，对于本身组织能力的改善，也有意想不到的效果。只是重点浮贴的部分，应该逐字逐句仔细阅读，将最重要的部分浓缩之后记忆。这种方式也可转移至处理文件上，虽说确认是较不费工夫的工作，但平日也应该多加练习，以加快记忆重现的速度。

“体制化”有助于长期记忆

如同玩猜谜游戏一般，藤蔓式记忆重现，就是将各个独立的事项体制化。这种做法最大的优点就是能使记忆长期保存。

人类对于不感兴趣的事情，多半只采取短期记忆，因此容易消失。但是系统化的连续记忆，才能使人留下深刻印象。体制化不只使记忆变得更加容易，同时也是延长记忆时间的不二法门。

我想会阅读这本书的读者，在工作上多少都曾遭遇记忆力方面的难题，此时无论对其中内容有无兴趣，都应将各个项目体制化之后，再进行记忆工作。

要领相当简单，假定在学习个人电脑操作时，只要按下“Z”键，记忆就能存入电脑中，或是按下“指令+Z”，就可回到前一项功能操作，按下“Z+A+变化键”，就可产生其他功能……等，最初只能进行键盘操作，最后可能就会发展出足以操控整个电脑的能力，这就是记忆扩大的效果。此时，若能配合“下一步要做什么？”的企图心，提升记忆动机，配合体制化效果，将可使短期记忆变为长期记忆。

成功掌握流程记忆

相信很多人都有用过错误记忆法的经验，一般最常见于学生时期记忆历史年代，有些人以谐音的方式记忆，不过单以谐音记忆，也是很费心思。

令人义愤填膺的历史内容，往往因为留下遗憾后果，而使人不感兴趣，因此自然形成记忆难题。横向记忆只具备连接知识的功能，纵向记忆才能有效发挥记忆的功能。

不过学生时代也有历史知识惊人的同学，通常这类人并非由引发动机的方式记忆，而是采取记忆体制化的方式。即使一般人常常忽略的历史年表，也都详细记忆。例如 710 年建立平成京的社会背景，当时曾发生哪些事件、其结果、过程……自然引出 794 年的平安京事件。

这就是记忆体制化的效果——只需引出一件记忆，就能自然衍生出其他记忆。历史知识足以媲美历史专家的同学，并非拥有超级记忆能力，而是他成功的抓住了记忆的重点。

虽说他们不可能完整记忆整个历史流程，但只要将 710 年平成京做重点浮贴于记忆中，即可因反复排练，而使记忆长久留存。至于接下来的发展、

结果，则只需在脑海中留下印象即可，如此可避免记忆过剩的情况发生。假若测验中出现 794 年平安京事件时，再回溯的工作将更加得心应手。因此对于兴趣缺乏的事物，若能成功掌握流程记忆，你也能成为记忆高手。

练唱卡拉 OK，是典型的“藤蔓式记忆”

关于记忆整体流程，与前文中提及的钢琴家背谱能力相同，其实与记忆力本身无关，而是身体动作学习的效果。不过熟悉整个乐谱旋律，是必须掌握的一大重点，如果只是把五线谱中的音符，一个个记下来，正式弹奏时，只会出现单调的单音。因为音乐本身是由连续音符组合成立，因此通常事先听了录音带，对整体旋律产生印象之后，再读谱弹奏，核对其中的个个细节。目前不少儿童音乐教室也采用这种方法。即使不会弹奏乐器的人，在卡拉 OK 练唱一首歌时，也并非一个一个音符记忆，而是将整个曲子记下来，因此只要想起一个音节，就能想起整首歌曲。

这种方法在心理学上称之为“形式表现”。也就是说，人类在记忆某件事物时，通常会将整体结构完整记忆，此即为“整体超出部分总合”，主张整体优势的想法。

在一张纸画上一条线，其中标上数个座标点，我们在进行观察时，会自然将两个点连接起来。人类的思考特征，会将事物连接，再进行整体认知。

中国字就是一个相当典型的例子，例如“个”这个字，是由“人”与“｜”组成，即使写草书时会使这两者有些偏离，但多数人仍知道是“人”。

因此填鸭式的片段记忆方式，有违人类生理，记忆时仍以掌握整体印象的体制化方式较为理想。

父亲为什么不会说英语

如同英语 ABC 一样，虽然初学英语时，先从 ABC 学起，再记忆单字，学习文法，直到写出作文……等，可说直到学习后期，才开始具连续性的练习。因此父辈学英语的方式，实在令人感到呆板而不敢苟同。

不单单是不具流程化的学习方式，且当时辛苦死记的片段性知识，也令人不感兴趣，更遑论长期记忆。过不了多久，所学的知识都很快的还给老师了。

能令人印象深刻的做法，是在教师尚未解说之前，让学生先观察两个人的对话，由当时的局面、两个人的表情、手势等，由现场气氛抓住谈话的内容。如果内容浅显易懂，大多数人都能掌握简单内容时，再针对文章的主旨，进行文法说明，或是解释单字意义，以整体文章为原则，再贴上重点浮贴，再由重点标记的部位进行回溯，就能自然发展至应用方面。

常有人在英文大字不识几个的情况下，只身赴美。这不免令人担心，但不久之后发现他丝毫没有适应不良的情况。这种行为看似有欠考虑，但这却是学习语言最具效率的方法。因为他直接跳脱 ABC 练习，直接接触具体制化的生活会话。

也许有人不认为学习语文打好基础是最重要的，不过能成为记忆基础的因素只有三样，分别是动机、排练、体制化三项。要将令人难以提高兴趣的短期记忆，扩大为长期记忆除了勤于排练之外，别无他法。

由字首记忆整个单字

生活中常见许多缩写，例如 USA 是指“ United States of Ameri-ca ”、GPS 是指“ Global Positioning System ”、 LAN 是指“ Local AreaNetwork ”例如日文中的“ 报告、联络、相谈 ”的“ 报、联、相 ”（日文为菠菜之意），或是女性择偶的“ 三高 ”，是指“ 高身材、高学历、高收入 ”等，都是简称或是缩写的典型例子。背单字时也一样，只需记住字首和拼音，一旦记忆重点浮贴发生作用，就能立即记起整个单字。

缩减拼音的重点浮贴，整体组合起来很短，即使是毫无意义的文字排列，也相当容易记住，例如前述的 LAN 或是波菜，其中并不代表任何意义，但却足以使记忆长期化。如果连重点标记的部位都忘记了，只好重新进行排练，这时可尝试以字首作重点浮贴记忆。

例如下周将与新客户谈生意，必须带齐估价单、样品、企划书，就以“ 古人（估）养（样）气（企）”记忆。对方交涉的主角是陈经理、尚课长、吴主任、贾先生，假若记忆时必须连同头衔记忆，可缩记为“ 陈（曾）经、尚（上）课、吴（无）主、贾先（假仙）”，再配合“ 曾、上、无、假仙 ”的谐音记忆，即使这句话本身无任何含义，也无法相互连贯，但却能使你印象深刻，同时长期记忆。

此外，抓住主要关键进行联想也是一大重点，例如重点浮贴上记载了“ 假仙在电话交谈中，总是不断与上课交换眼神 ”，因此正式接触时，尚课长的话要比陈经理更具决定性关键，所以交涉重点应放在尚课长身上。只要按照上述方式，安排每一次交涉，几乎能使每次出击都大获全胜。

多形成“ 插曲（Episode）”

从事教职的人，需懂得使用各项技巧。例如在黑板上写字时，突然发出“ 哇！写错字 ”的惊叹，或是边讲课边说笑，使学生印象深刻，而能清楚记得上课内容。

为什么？

因为像这种趣谈记忆能够使记忆自然长期化。

据说，美国总统林肯即因善用自己的沉默，而使选民对他的演说印象深刻。的确，在长篇大论的演说中，突然沉默了下来，会使群众的关心度骤然提高，也因此形成重点浮贴的因素。记忆长期化的结果，自然使人们对演说的内容产生藤蔓式记忆。

例如亲朋好友中谁失恋了，或是闯了什么大祸等记忆，几乎很少有人会忘记。说得极端一点，有些学生想起授课的老师时，也许只记得他出糗的事情，至于他教了些什么则全无印象……。

虽说这是玩笑话，但对于想记忆的事情，若能配合其中发生的插曲记忆，将更具功效。当然也毋需因此刻意失恋，可改采把纸一口吞入肚子里，或是把心一横，去吃一顿价格昂贵的牛排。总之使出一些平日少见的非常手段，连同记忆长期化的插曲，自然以藤蔓式方法记忆。

让对方记住自己的方法

有时不仅要记住对方的名字，也应该要对方记住自己的名字，例如身为外务员，最重要的就是使对方记住你的名字。

有段时间很流行在名片上附上自己的照片，这说不定是相当具效果的方法，至少相当有利于顾客进行辨认。试想如果和对方交换名片时，对方一看，

“哇！上面有他的照片！”一定会使对方印象深刻，自然会与其他的外务员差别化，而产生长期记忆。

不过，现今附有照片的名片并不稀奇，制造插曲效果不佳，此时也可借由其他方面想办法。

使自己令对方印象深刻，也可由谈话方面着手。最让人不留印象的，就是滔滔不绝进行商品说明的外务员。由于不使对方有任何线索留下印象，再加上无法与任何事情产生插曲的接触方式，可说是最为失败的做法。

生活中常常意外发现，说话结结巴巴的人，竟然总是稳坐销售冠军宝座。因为能采用这样的外务员的公司，真是绝无仅有的作风，也难怪令人印象深刻了。

另外也可在自我介绍方面下工夫。例如名为长荣的人，可说：“虽然我是台塑的职员，却叫长荣”。或是名为永庆的人，可以打趣的提醒大家，“我可不是台塑的董事长”。只要是生活中可以运用的事物，都可做为题材发挥，即使取了一个平庸的名字，也会因善用插曲化，而使他人记忆长期化。

服装与发型就是容易插曲化的项目。例如日本婚礼中，人人都穿着黑色上衣，打白色领带，放眼望去，每个人似乎都长得差不多。而上班族男士的西装不是灰色就是深蓝色，发型则是三七分的西装头，一点特色也没有。如果能借此穿出不按章法的服装，再加上日本人不爱出风头的性格，必定能使人印象深刻。所以只要不违反公司规定或 TPO（Time Place Occasion），进行发挥，仍可同时扮演好职员的角色。

此外，戴帽子、眼镜，留胡子，或是习惯使用配件，都能使人留下深刻印象。

用“配对方式”帮助记忆

初次见到一种动物，想办法使之在脑中留下印象，事后回想时，却怎么也想不起来。它的特色包括四只脚、长毛、脚上有蹄、还有尾巴……该记的东西无限多。其实只要记住那个动物长得像马，就能很快记住它与马的不同点，回想时记忆自然容易重现。既然记忆能由语言回记出形状，也就能由形状回忆出语言，这也是记忆术常常运用的方法。

例如Я这个俄国字，依照本身具备的知识、经验，与英文字母 R 为相反形，或是希腊γ可以协助记忆，或是八分音符记成蝌蚪，都是典型的用法。

人名也可如同这样地联想。例如有人名为“陈幼新”，可把他当作自己喜爱的温画主角不新，“幼”可联想到“幼稚”，可私底下称呼他“幼稚的小新”，如此自然可以留下难以磨灭的印象。

接下来这个方法，如果联想媒介使用不当，也可能因此产生扭曲记忆的反效果。例如有人名为永丰，可能改以丰原这个地名来记忆，却因记忆错误，而称对方“丰原先生”。或是对方叫作玲珠，却配合以明珠记忆，以致下次见面时误称对方“明珠小姐”，这些即是联想不当的反效果。

“印象化记忆”

将自己熟知的事物进行连贯记忆，有利于记忆力增强。根据一次让学生记忆校园 40 个地点的实验显示，10 分钟之后进行回想，平均可写出 38 个。隔天重新测验，一般也能写出 34 个，考满分的也不在少数。事实上，从 1 至 40 为止，由校门口至校园最深处依序回想，是最理想的方法。第一、是校

门前百花盛开的景象，第二、步行至校舍前面，可插入鼓号乐队在此演奏的情景，第三个看到的是公告栏……如此做成藤蔓效果记忆，可说已充分运用香味、声音的感官效果。

如果是上班族，可将印象化记忆与公司相连结，或是常搭电车的人，也可将印象化记忆与沿途站名连结，总之，选择自己周围的事物，是最便利的做法。

或是改用下面介绍的方式：1=医生，2=鳄鱼，3=珊瑚，4=四季，5=午餐，6=溜冰，7=油漆，8=芭蕉，9=酒精，10=食物……等，与数字押韵的单字，是最具效果的做法。

例如：（1）名片（2）经理（3）东京车站（4）日出（5）高尔夫球（6）电车（7）杂志（8）白兰地（9）影片（10）烟灰缸（11）帽子等项目，就能以下列方式记忆——（1）医生的名片（2）长得像鳄鱼的经理（3）珊瑚装饰的东京车站（4）四季都有日出（5）午餐后打高尔夫球……等不按牌理出牌的生活印象，到了（11）再轮回（1），就变成医生的帽子。

即使突然被问到（3）是什么，就容易再生以珊瑚装饰的东京车站印象。但是数字押韵是一大原则。因此平日就应该有记忆顺序，使之有成为自己的专用语，必要时派上用场。

“戏剧”记忆

前文中提及，擅长记忆历史的人，是因为充分掌握记忆历史流程的关键所致。现在我们也能如同制作历史年表一般，创作出相互关联的故事情节。

我们再次使用（1）至（11）的项目名单，（1）名片（2）经理（3）东京车站（4）日出（5）高尔夫球（6）电车（7）杂志（8）白兰地（9）影片（10）烟灰缸（11）帽子。这些可以创作出——“与我交换名片的经理，从东京车站的日出时分出发，一同去打高尔夫球。我们搭乘电车，边看杂志，边喝白兰地，热烈谈论有关影片的话题。由于没有烟灰缸，只好用帽子代替……”的情节。事后必须依项目重现记忆时，只需依照故事选出所需项目即可。

为避免记忆过程困难，可尽量将故事简单化，并前后连贯，不仅容易留下深刻印象，也比较不容易发生记忆混淆的情况。

学会使用押韵法

数字可说是最易记忆的对象之一。在与新客户交涉时，常常被问及公司的基本资金，或是通汇帐户号码。这些数字对于平日工作，并无执行上的必要，再加上也不是自己感兴趣的事，实在相当难以记住。况且这样的数字，对于使用具关联性的藤蔓式记忆，实在难解燃眉之急。

此时，可改采记忆术当中最简单的押韵法，此方法可广泛使用于记忆历史年代、电话号码、平方根等。就算押韵上有些勉强，但总有它代表的意义。即使是无意义的数字排列，一旦创造出含义，就容易使记忆长期化。如果是太长的数字排列，就分成几段押韵。

同样是押韵，也可以自己感兴趣的事物与应记忆的事相连结，就会变得更加容易记忆。有些店铺可参如下的店铺号码，假如这家店的业务内容与食物有关，可用“5252=我饿我饿”的号码，尽可能与业务内容押韵、相关联，就能成为令顾客印象深刻的电话号码。

这些业务的相关业者，可以考虑申请这样的电话号码。实际执行时，如果押韵上有困难，也可以业务主题为内容进行设计。总之，要使他人留下深刻印象，这两种方式都是不错的用法。

不需要的就毋需记忆

由重点部分进行联想，虽说藤蔓式记忆法提供了极佳的记忆方式，但仍不可能因此记住生活中的一切事物。

毋需为此担忧！在工作上画蛇添足总会挨骂。同理，不必要的事情或是记住了也派不上用场的东西，最好是能忘就忘，最好是连印象都毋需进行掌握。

现在有 32 个字的文章必须记忆，“天空意想不到的下起雨来，我却因为忘记带雨伞，结果淋成落汤鸡，真令人沮丧”。日后如果想把这个讯息传达给其他人，只需记住“雨”和“未带伞”四个字就够了。一般经验中，雨一定是从天而降，下雨时未带雨伞，一定会淋成落汤鸡，淋成落汤鸡自然心情沮丧……。类似这种的情况，只需将文章的主旨留存记忆，再按照自己的印象排练，就不太可能发生传递上的错误。例如我教授心理学时，通常只记住当天讲授的主题，接着再如撒网般打开话匣子。

推销员常常必须掌握商品规格信息，这可说是最容易成为短期记忆的对象之一。

此时只需记住某种商品的销量较佳、体型袖珍、价格合理……等重点部分，即使无法记得其中的片段部分，只要是经验老到者，一定也能进行流畅的商品说明。

假若当中有必须准确记忆的部分，就必须仔细背下来，其余部分，则记住重点部分，必要时再进行发挥。

使用串连法

许多精通象棋、西洋棋的下棋好手，常可不费吹灰之力，将对局中的棋子复盘。这看在旁观者眼里，可真是令人惊异的一项技能。事实上不仅是自己正在下的棋局，即使是他人的棋局，只需瞄一眼（约耗时 5 秒钟）就能完整复盘。不过如果不按章法的排上棋子，他们能记忆的部分，就与外行人相去不远，因此这与记忆力并无关联。

其中的差别在哪里？一个人的棋艺高超与否，要看能记得多少棋谱而定。复盘仰赖的是棋谱知识，即使没有完全记住棋子的位置，只要想，依照规则我会下这一手、对方又会下哪一手……如此连贯的结果，自然可将棋局完整复盘。这也是记忆术中常用的串连法，对于提升记忆效率，颇有助益。

前文中提到文章记忆术，则有些类似串连记忆。除此之外，周围最具代表性的就是电话号码，假定有 0278（28）××××××这样的电话号码，类似这样的数字，是相当容易记住的。而一般的电话号码，多半是随机式数字罗列，因此容易忘记。如果具备青木县是 0287、大田原市是 28，就只需记住接下来××××四码。也有不少大企业就只需记得局码，接下来四码通常是叠字，例如局码下 0000 是总机号码、1111 是第一营业部、2222 是第二营业部、3333 是会计部，只要充分活用现有的知识，就能获得事半功倍的效果，何乐而不为？

记住他人脸上最具特色的部位

在前文曾提及，在我授课的大学当中，每年有 160 位学生，论到名字与长相都记得的，除了每周见一次的 20 名实习生之外，其余的学生实在印象不深。这样唯有在记忆重现时，才能在见到他的时候，想起他是医学系几年级的学生。但记忆重现的机率可说是微乎其微，再加上要对一个人的长相产生印象，除了增加见面次数之外，别无他法。不单单是我，一般人要使记忆重现，也是相当费工夫的。

最好的例子就是常见的“蒙太奇（Montage）”照片，将对一个人的眼睛、鼻子、嘴巴的印象，引入脑海中，凭着记忆建构出一个人的长相。此时就会发现每个人感兴趣的部位各有不同，有人只注意人家的眉毛，有人则一直盯着人家的眼睛看。

就这是记忆的重点浮贴部位不同所致。至于脸部的整体印象，则是典型的藤蔓式记忆法。因此只记住眉毛形状的人，会突然问及：“他的嘴形是怎样的？”在重点浮贴记忆之外的事情，就不难发现受访者显著的不确定态度：“大概就是如何如何的……”因此重现一个人的脸部整体记忆，真的就如同玩拼图游戏一般，直到安排双方见面，问及：“是不是这个人？才能较为肯定的说：“就是他！”因此对于核对罪犯的面貌，犯罪现场目击者的证言，常被认为不够可靠。

目前假定了 10 位目击者，会将他们每人记下的部位，计算最大公约数，拼凑出一个人的长相。例如 10 个人当中，有 8 个人指出相同的眼睛形状，有 7 个人指出鼻子的部分是相同的，有 6 个人指出的嘴形接近，以此串连上述记忆，使之构成一个人的整体长相，这时发现，会记忆他人脸形的人数相当少。一般而言，女性较擅长记忆脸部的单一部位，不过一个人在未经过练排的情况下，也只能记忆这样的程度而已。

因此有人为了难以记住他人的长相而悲叹，事实上毋需为此感到自卑，即使对于这个人的长相记忆有些模糊，只要记住他的脸部特色，下次见面时，总有办法再度认出他来。有时对于只见过一次面的人，下次约定见面时，总让人有些担心。事实上只要有些粗略印象，下次见到对方的时候，不必为记不住对方长相而困扰。

幼儿的记忆无法再度建构

只记住对方最具特色的部位，的确是相当有效率的记忆法。但必须留意的是，如果对方那天戴了墨镜，不仅完全看不见对方的眼睛，再加上那副墨镜造型特殊，实在令人印象深刻。此时你可能自信自满，自以为已经记住对方的脸孔，与他约定数天之后见面，由于他换戴了隐形眼镜，即使你已经记住他脸上的其他部位，仍无法确定他就是你要找的人。

类似这样的情形，在小孩子身上可是屡见不鲜。尤其是上小学之前的孩童，更是对于部位记忆全无印象。经过我们的实验显示，小孩的脑部不具备再建构的功能，因此无法将脸形、五官印象化。这是因为小孩最容易受脸部特征吸引，而无法建立其他部位的印象。假定小孩目击戴上胡须的罪犯，就只发现对方脸上的胡须无法对罪犯脸上的其他部位留下印象。一旦犯人遭到逮捕，未戴上假胡须的罪犯让小孩确认时，小孩常因未见到对方有胡须，就指认：“不是这个人！”事实上这个小孩并没有说谎，只是记忆方向出了问题。也因此小孩的证言无法成为法庭上的呈堂证供。

而这也是大人常犯的错误。因此，在观察一个人的长相时，最好尽量看清无法改变的部位，例如鼻子、耳朵、轮廓等。能记忆两个部位自然比记忆一个部位好，况且身为成人的你，已拥有再建构记忆的能力，更应善用此一能力。再由自己已知的部位，以藤蔓式记忆联想出其他部位。

地点记忆有难度

在一次实验中，让一个人观察在同一个房间内的 25 个人，过了两个小时之后，再让他去见另一个不同房间中的 25 人，接着让他回忆，到底有些什么人？答对的机率高达 96%。假若再进一步问：“谁在哪个房间？”答对的机率降到 50%。由这次的心理测验不难发现，地点记忆要比长相记忆困难许多。实验中的测试者，可在短时间内记忆 50 个人的长相，却记不住地点，可见地点记忆的困难度。

的确，地点记忆要比对人的长相记忆困难多了，对我而言也是相同的情况。并非是我为自己辩解，这类记忆也实在缺乏机会以及必要性。如果必须记忆时，则须由路程、地点名称进行记忆。例如从新宿车站西边入口，需徒步×分钟的路程，或是邻近××公园，同时也须想想××公园旁有没有特殊的建筑物，是必须记忆的重点。

现在说明一个人记忆景物的模式，基本上与记忆长相类似。例如深灰色的大楼、大门前有显著的目标、位于周边的马路上有一排杉木……等。在记忆重点浮贴之外的部分，则由记忆印象再度建构。再建构的正确度，要低于人类的长相记忆，结果与先前的实验结果相同。因此与对方交换名片时，最好在名片的空白处，记录碰面的时间、地点、日期等，因为这些都是不小心就忘记的事，若事先能留下线索，便能有利于日后建构记忆。

此外，即使地点记忆较为困难，但若能技巧运用，必要时可形成转机。例如下班回家时，太太责问：“今天我看见你和一个女人在路边散步……”即使就在旅馆前面，也毋需惊慌，因为妻子只将记忆力放在那个女人身上，至于在哪里见到，则较无印象。

这时只需冷静的说：“哇！是在大楼前面吧！那是客户的千金小姐，真是个美女吧！”这样稳保相安无事。唯有心虚的老公才会说：“你认错人了！”这只会使老婆更加肯定的说：“我绝不会看错！”同时描述当时的情景，如此一来，偷腥的老公立刻露出马脚。不过此时切记不要反问：“你到那里做什么？”之类的话语，因为这只会加速记忆重现，使两人之间的战争更加火上加油。

记忆之后即入睡

常有人鼓励学生早起用功，认为此时记忆书中的内容印象最深刻，因此有不少人在忍住睡意的情况下早起用功，结果却不见记忆力增强，说不定这是白费心思的做法。每个人都有一觉醒来，神清气爽的感觉，起床之后的回想能力，正是一天当中最低的时候。

记忆学习效果最差的时候，就是在睡了半小时至 4 小时之间，此时回忆能力相当低落。起床之后的二至四小时，则完全看不到这样的不良影响。不过睡六个小时以上的记忆程度，要比只睡四个小时还好。记忆效率最差的状态，就是刚睡醒时就进行记忆学习，以及通宵工作时猛打瞌睡两种。回想在入睡之后被电话吵醒，在电话中接洽的事务，隔天一睡醒全部忘光了，绝不

是什么惊人之举。

就像作梦或是梦游者，醒来之后什么都不记得，或许也和这样的实验结果有关。

记忆效果最佳时，就是就寝之前的记忆。在睡前能记多少算多少，之后立即蒙头大睡，是最理想的做法。根据实验显示，让两个人记忆无意义的 10 个单字，其中一人立即入睡，另一个人则依照日常生活作息。

接着调查一、二、四、八小时后的遗忘程度，测验结果可看出，照日常生活作息的成绩出奇的差，这是因为日常生活中的活动与体验，会阻碍记忆发展。

相反地，记忆后立即入睡的人，反而没有这些顾虑。

因此常有人担心在测验前一晚入睡，会将好不容易记下的事情，全都忘得一干二净。会这么担心的人，此时不妨放心入睡，因为记忆后立即入睡，反而较不容易忘记。在碰上令人头痛的事情时，千万不要以为熟睡一晚后什么都不记得了。这反而是能够长久记忆的诱因，此时改以埋首工作，或变换环境，是较为明智的做法。

类似的事物不要采取连续记忆

有个笑话是这样的，在面摊前付帐的顾客，1、2、3、4、5……一枚枚数着铜板，停顿一下忽然问老板：“现在几点钟？”老板回答他“现在 9 点”。顾客利用老板回答的空档取回一些铜板，却接着数 10、11……，故意引开他人的注意力，减少付帐金额。

这就是记忆障碍的一个例子。在记忆之后不久，立即有类似的经验，常常会使记忆产生混淆，发生记忆障碍。在日常生产中，最常发生的就是在与人通电话时。在与通话对象约定时间时，旁边刚好有同事对你说：“明天 8 点钟见！”此时，你也会不自觉的对话筒说：“那就明天 8 点钟见吧！”

再来谈谈我的情况，我教授的医学系学生有 100 人，护理科系也有 60 人，可说是最常发生记忆混淆的情况。

在工作中也常常遇上类似情况，如果是电器行，上午整理顾客名单，下午整理店铺，工作内容不同，较不容易产生混淆。假设上午必须为五架电视进行估价，下午还得计算另一笔电视与录影机价钱，工作内容越接近，产生混淆的机率就越大。

下班前记住非得记住的事情

如果有多项工作有待完成，可轮流办几件性质不同的工作。但若从事工作内容较一致的工作，譬如会计工作，就得一整天都和数字搏斗，此时，可将一天当中最重要的工作，留到下班之前执行。虽说下班后只是去喝酒聊天，然后就回家睡觉，但却技巧避开记忆障碍的发生。

我曾有过类似的经验，在一天的最后时刻工作，最令我印象深刻。不过在与同事饮酒时，不要谈及工作上的事情，因为即使只是在酒宴上谈及，都会因混淆现象发生，使记忆淡化。

相反的，身为主管的你，则应在职员即将下班前，委任给他重要任务。在职员已经加班时，很少会有其他人再委派工作，加完班的职员应该是直接回家，再加上加班会令部属印象深刻，所以此一方法用于培育有所期待的部属，可说是最为理想的方法。

不过这个方法并不适用于工作分量过多时，因为工作一天，可说已经筋疲力尽，陷入精力过度负荷的环境中，此时脑部已经不受理记忆信息。运用此一方法时，最好能让部属理解你的用意，否则突然要求部属加班，难免招致对方反感，因此见机行事是最重要的。

记忆可以简单操作

前文中提及，一个人在见到不能理解的事物时，倾向以自身知识配合记忆，这也是招致记忆错误的最大因素。

给测验者看交通事故的照片，在被问及“车子相撞时的车速最快是什么时候”？答案有“两车激烈撞击当时”、“两车接触时”、“碰撞时”三种。选择前两项的人数，要比第三种多出许多。

在同一实验经过一星期后，才问测验者“现场是否曾见到玻璃碎片？”回答“两车激烈撞击当时”的受访者，有 32 个人回答看见了。而回答“两车接触时”的受访者，则有 14 个人回答看见了。

其实根据拍下的交通事件照片显示，现场并未见到玻璃碎片。可见“激烈撞击”的想法，夸大了“相撞车速很快”、“玻璃都撞碎了”的记忆。因此刑警引人入罪的侦查功夫，是相当惊人的。许多人常不知不觉被引入有犯罪嫌疑的情况中，在记忆受到扭曲的情况下，录下对自己不利的口供。

某个男子在打高尔夫球时，球不慎击中一个球员的头部。一小时之后，有人提出质问：“戴深褐色帽子的男子，在球打中球员的头部之后，立即跑走了吗？”事隔三日，请所有的在场者从有嫌疑的 6 个人当中，找出真正的犯人。结果指出真凶的人占 58%，改指有戴帽子的人占 24%，如果不问“那个戴帽子的男子是不是逃走了？”约有 80%找出真凶，仍指称戴帽子的男子比例则降为 6%。

这可说是诱导质问的典型，也是完全操作记忆的最好事例。虽说将现有记忆配合图形与情景，是记忆的重点。但是也必须使记忆再生之时，注意到正确形式。此外努力不受诱导质问左右，对于帮助记忆正确重现也有必要。

借由他人协助记忆

人都有健忘的时候，常在他人向你打招呼时，忽然记不起对方的名字，或是忘记了上次谈话的内容。如果是公司的高级主管，或许可以较无顾忌的问对方：“你是哪一位？”或“上次我们说到哪儿了？”或是当时直接交由秘书记住。但对绝大多数人而言，这绝非实用的方法。

夫妻之间也是相同情况。例如：“吧！那个拿给我！”“那个是什么？”“就是那个呀！真是个笨蛋！”这类的对话并不陌生，其实夫妻俩只是因为丈夫一时说不出“领带”这个字，而使两个人开始斗嘴。

拥有能干的秘书，或是较有默契的太太，只要你一说“那个”，就能立即反应过来。这种人较为善解人意，对于发号施令的人而言，凡事都可轻松不少。接着便谈谈如何运用他人记忆，而不至于被识破的方法。

例如总是记不住某个人的名字，不过既然知道记不住对方名字，对他总有些印象，这时可向他人提出相关话题。

“上次我跟他××贸易公司，我忘了带重要文件，幸亏同行的人帮我带了……”如此对方就会自然说出：“××就是这么细心的人”。这个例子的关键，在于必须找到同时认识××与你的人，向××贸易公司的人员询问，

才能打听出自己想知道的人名。

虽然有着相同见闻，每个人却会因关心的方向不同，而产生不同的记忆重点。有时自己忽略的部分，别人可能牢牢记住了。只要善用此一特性，任何人都能成为你的随身秘书。

我有时也会采取类似的方法。例如一个我不大熟悉的学生有事找我，我一时间也记不起他的名字，此时我会故意敷衍他两句。有时别的学生会在一旁说：“ ××，我在学生餐厅等你 ”。此时我会如同早已记住他名字一般，自然对他说：“ ××，你朋友在等你，下次再说吧！ ”如此就能成功摆脱忘记他人名字的窘境。

操控他人的记忆，也可利用对方健忘的毛病而有利于自己。例如交涉稿费即为一例。由于数字记忆向来难以长期化，如果自己已经忘记了，对方忘记的可能性也很高。如果我忘记稿酬究竟是 3 万还是 5 万，在确认稿酬时千万不要说：“ 到底是 3 万还是 5 万？ ”因为这可能促使对方想起正确数字。如果真的弄不清楚多少钱，不妨说：“ 上次稿费说定 5 万元，你可答应？ ”直接断言数字高的一方。如果对方反问：“ 是 5 万元吗？ ”那你就几乎得手了。因为对方没有明白否定，显示他已经忘记了，只要你一直坚持：“ 上次说定是 5 万元！ ”对方自然会朝你的方向记忆。

虽然这与记忆力无关，但值得当趣谈一提。年轻男士在路上遇见一个令人惊艳的女子，想与对方搭讪时，可状似亲密的说：“ 上次真是谢谢你了！ ”既然双方从未谋面，对方一定会因为不记得你，再加上你还向她道谢而感到愧疚。在对方尚未问及：“ 在哪里见过？ ”可乘胜追击，“ 为了报答你，能不能请你吃饭？ ”不使对方有转圜的余地，硬是邀请成功。不过这纯粹只是趣味说说，不应恶性利用。

人的记忆量有限本是常情，因此技巧地利用他人的记忆，并无不可。因为两人即使有相同遭遇，也会因关心方向不同，而产生记忆偏差。

假若听闻一项情节错综复杂的消息时，自己本身关心度较低的信息，会自然脱落，只留下自己感兴趣的信息。只要能善加运用他人记忆，弥补自己本身健忘的部分，会使人际关系发展更加圆满。但即使重要的事物，都仰赖他人记忆，自己则只取得扭曲的记忆，则未免本末倒置。

为什么美女的脸庞最难忘

工作上因交换名片认识的人，无法将名字与长相搭配起来，可说是司空见惯的事。但在酒会中，坐在邻座的美女，她的名字与脸庞却令人印象深刻，即使在街上擦肩而过，就能立即记起，“ ××小姐，记得我们上次在酒会上见过…… ”

看来理所当然的事，正是提升记忆力的重要关键。应记住的事情，能拥有多少关心度与记忆结果息息相关。

如果交换名片的对象，今后可能发展为重要客户，自然不敢轻忽。

翻开名片簿，开始回想过去重大交易的主办人，与和自己有相同兴趣的人。无法想起的人，几乎都是你给予低关心度的人。

不单单是名字如此，数字也必须依赖关心度使记忆存在。例如忽然有人问及，自己所居住的市镇建设预算金额，答得出来的大概没有多少人。假若被问及目前自己有多少存款，相信你不单单记得住，连尾数多少都清清楚楚。

由此可知，对于交换名片的对象，以及应该记住的数字，尽可能提高关

心度与兴趣，将有助于记忆留存。

记忆术也是“熟能生巧”的一项技能

我因为工作的关系，每天接触的人数相当多。不单单是因为我在大学授课，每天必须教授学生，参加学会活动，或是应付媒体采访所需。而是我生来就喜欢与人交谈，了解他人心中的想法。

这与外务员的情况类似，他们的工作也是与人见面、交谈（谈生意）的工作。我有个好友是营业员，但他总是记不住顾客的长相，我实在担心这会直接影响他的工作绩效，就打听了一下他的情况。

他说从小就习惯一个人做任何事情，后来大学毕业后直接进入家电厂商当技术员，就一直待在技术部门，工作了 14 年，直到受到泡沫经济崩溃的影响，他被分派到子公司，工作内容改为营业性质。他直叹工作适应不良，最伤脑筋的是记不住顾客的长相。他觉得职务变更并不会使他丧失工作斗志，只是适应上实在有些困难。

我建议他，跟客户之间不要只谈工作上的事情，同时应该在工作之外，尝试与对方建立共识。同时事先打听对方负责人的兴趣、嗜好，做为谈话的题材。通常在谈及自己感兴趣的话题时，心情较为放松，此时再借机插入工作相关话题，这种做法也较有利于记住对方的名字与长相。

心里想着，“那家公司的老板满口乡音，以他故乡做话题交谈，就有话题可聊了，真是个有趣的人……”如此记住对方长相也容易多了。

前段中提及的事例，后来他渐渐习惯对周围的事物产生好奇心，对于记住他人长相一事，日渐驾轻就熟。

现在各位已经了解，欲记住的事情，唯有使自己产生高度好奇心才做得到。接着介绍一个典型事例。

东京某电视台播放的“电视冠军”节目，将有一技之长的选手齐聚一堂，相互较劲。例如喜好甜食的人，只要看蛋糕一眼，或是蒙上眼睛以鼻子嗅，就能立刻说出这是哪一家店做出来的蛋糕。有些项目设计得有些傻气，纯为博君一笑，有时则不得不让人对于参赛者的记忆力感到敬佩。

当然参赛者不可能学习特殊的记忆术，或是制作单位先透露了答案。

因此唯有“熟能生巧”一词足以解释这种现象。对于自己感兴趣、爱好的事情，自然记得一清二楚。

学习英语之前，先订旅行计划

小孩似乎能很快记住很多事情。前些日子我到朋友家拜访，他有个念幼儿园的儿子，一点儿也不怕生。他把 20 个超人布偶排在我面前，一一告诉我：“它叫××、它叫作××……”

我实在相当佩服那小孩的记忆力，一问之下才知道，那些布偶是昨天才买的，可见实际记忆时间约 6 小时左右。在这么短的时间使外型与名字记忆一致，可见在好奇心驱使下的记忆量相当惊人。

小孩子的好奇心相当旺盛，见到从未见过的事物，总会问：“为什么？”“这是什么？”这样的好奇心，会一直持续到找出答案为止。曾有个实验，将一群小孩聚在房间里，先给他们一种玩具玩，接下来再让他们看不同的玩具，小孩的视线就会立刻转移。

这是新奇性引来好奇心的实验，最具显著效果的是出外旅行。随着泡沫

经济体制的崩溃，略显淡化的海外旅游热潮，近日再度复苏。从前海外旅游多半是以团体旅行型态为主，行程大同小异。例如到当地著名的文化中心参观、参观固定的名胜古迹，接着再到免税店购物，或是参观某些民俗技艺表演，到当地的传统饭店用餐……等，近日则倾向于自助旅行的型态居多。

假定某对夫妇即将赴英国旅游，会先在国内购买旅游指南，或实用自助旅行英语会话等书籍，以便多了解英国方面的相关信息。以前在英语补习班学英文总难有起色，现在则会因为即将派上用场而努力用功。

可能读者当中已经有人早已领会新奇性的效用，只是这方面也有显著的个别差异。假定对方对于玩具或海外旅游不感兴趣，就无法提升新奇性。一般新奇性获得提升，记忆力也会随之增强。接下来将介绍提升新奇性、好奇心的基本知识。

找到“新奇性”

许多人都觉得初次见面的人，很难在脑海中留下印象，这是因为对他无法产生新奇性与好奇心所致。单单要记忆一个人的长相，是相当困难的，但每个人都有其独特的个性，在两人交谈中，属于那人的性格会渐渐显现，可以此当作产生好奇心的第一步，接下来只要看见他的特征，就容易产生记忆。

一般认为记忆力好的人，可能在见到对方时，不仅单由自己本身的知识进行分析，还在交谈时同时留下记忆。例如“这个人的个性很豪爽”或是“这个人有这类习性”。虽说人人都会留意对方的特征与个性，但却未曾仔细观察对方，彻底完成记忆工作，这就是记忆力好坏的差异。

背诵历史年表，几乎是每个应考生最感头痛的项目，因为多数人都认为，此一年表对自己毫无意义，可是为了应付考试又不得不背。即使内容单调、乏味，仍可以前述押韵方式记忆，使之多少有些趣味性。

类似这样在记忆中找出崭新性和新奇性，在记忆时通常就比较好背下来。但是，这其中也牵涉个人的判断力与洞察力。由于新奇性的产生并非平空出现，这与个人性格有极大的关联，能否顺利发现也与记忆者的能力有关。如果朦胧看世事，就常看不清事实真相。但若能以全新的角度观察记忆对象，的确是提高好奇心的最好方式。

例如 1192 年时，当时历史的主人翁是源赖朝，可由其娶妻妾的方向观察。例如哪年他的妾室生子，又在哪一年间与谁育有一子，此时可以打趣的想：“这么忙的人还不忘传宗接代！”如此多少留下些许印象。

即使是这样的芝麻小事，都可再度提高、展现记忆对象的新奇性，同时也是留下记忆的一大要素。

美女与商品同时展示

电视广告时，可说是令人放松心情的时间，尤其是足球转播时，总在紧要关头播放广告，观察总会开始咒骂起电视台，而此时播送的广告正是驱使观察记忆的典型例子。

此外，还有个使商品声名大噪的方法，就是起用深具魅力的美女，与商品同时展示，这也是常见的加强印象手法。其实商品本身与美女毫无关联，只是有美女上镜，较能使观众留下深刻印象。经由欣赏美女曼妙的肢体动作，同时也记住了某品牌的罐装啤酒或咖啡等商品。

不过这种方式并非所向无敌，也有做得极端过度而产生反效果的例子。

数年前有一则电视广告片，内容是一位波霸摔跤选手，与一位女演员穿着 T 恤在海滩跑步。画面是由正面取镜，从头至尾，观众只留意了摔跤选手胸前的“波涛汹涌”，丝毫未曾留意卖的是什么商品。因此这广告虽是令人印象深刻的作品，但却因为角色选择错误，误导了观众的目光焦点，而成为电视广告的失败作品。

这广告或许让男性观众大饱眼福，但对厂商而言，庞大的宣传费用果真是付诸流水。

失败也是“记忆之母”

前文提及，记忆与好奇心、个人兴趣有关，因此对记忆对象存有好奇心，是相当重要的因素。而如何建立满足记忆条件的环境，也是执行过程中的一大重点。

以学习个人电脑为例，一般中高年龄层，在学电脑时会遭到较大的困难。此时如果有“在这个时代，大概至少得会打个人电脑……”这种想法的人，最后往往事与愿违。如果认为“唯有学好个人电脑，才足以面对办公室的挑战”！事关工作前途，自然有必要极尽所能努力学习。

学习个人电脑的方式也很重要。如果将电脑放在面前，翻开厚厚的使用说明。自头至尾将内容浏览一次，这种学习方式，很快就会让人兴致尽失。因为不能实际理解说明书的作用，自然也就失去阅读的意义。

学习初期可能遭到种种困难，既然非学会不可，不妨打开电脑，开始有样学样的操作起来。即使不幸遭到将资料全都消除的情形，却也能因此更注意档案保管问题。

昔日的英语教学，多将重点放在文法学习，之后才记忆单字。即使花费许多时间进行英语授课，仍未见预期效果，大多数人都不敢开口说英语。现今则改采由生活会话学起的做法，使学习者较能感受课程的实用性。

凡是初学电脑者，几乎都曾经历不慎将电脑档案消除的情况。我曾有不慎将彻夜写出的原稿销毁的经验，最后只得请求将截稿日期延后一日，为此，隔天我又得彻夜重写稿件。当时失败的痛苦经验，直到今天还令我印象深刻。一般工作失误、失恋，或是使用个人电脑的失败经验，常能使人记忆犹新。

“失败为成功之母”这话说的真不错，不过若能善用失败的记忆，换来的成功滋味一定更加甜美。

与其说“错失”记忆，不如说是“不愿”记忆

很多人都有同感，与男女朋友约会的日期、时间，鲜少出错。但工作上订定的约会，却总因轻忽而失约。从心理学的观点而言，约定时日的失约，被称为失策行为或错误行为。其中也有可能单纯记错或听错的事例，不过，关于这点，佛洛伊德抱持不同看法，他认定是因为某种情结（Complex），才促成记忆错误的情况出现。

不过这里所指的 Complex，与平日惯用的词意有些出入，许多人将之译成“自卑情结”，事实上 Complex 一词既无正面印象，也没有负面印象，其主要定义是，“与观点意识相反的感情受压抑，持续保持的无意识与现象混合。”

例如觉得自己贫穷，是一种自卑感，而非自卑情结。感觉自己个子太矮，则是一种自卑感的显现，因为平时多半不觉得自己的娇小，通常在见到高个

子的异性，才会因而感到不悦，这就是所谓的身高“自卑情结”。

根据佛洛伊德的说法，在约定时日失约者的失策行为，其实正代表了他不愿约定，才会由潜意识中记不住约定。简单地说，就是对自己订下的约会产生压抑情结，在无意识中讨厌约定者或不愿与之交往，就容易不慎忘记与对方订下的约会。

事实上，这也是一种自我防卫的机制行动。对于自己不喜欢的人，却因为外在因素，不得不订下约会。假若事后知道自己故意失约，肯定会心生愧意，因而造成心理上的负担。所以会在潜意识中先行“自我救济”，形成不小心记错或是忘记的现象，这也是一种免于自我伤害的方法，而且多在无意识中执行。

佛洛伊德的说法，也可依此推测。例如忘记文件放在哪里，则是不愿从事那个工作的失策行为。更极端一点的说法，如果将文件遗忘在车厢的行李架上，甚至可说是在心里希望文件消失，因而产生的失策行为。

发现他人的真心想法

以下是介绍失策行为中，相当有趣的两个实例。

第一个是发生在奥地利的议会场中。众议院议长在宣布会议开始时，忽然脱口说出：“本议会就此结束！”由于当天有重要议题即将进行讨论，此举自然使议会秩序大乱，全场鼓噪。想必议长在无意识中，希望会议早些结束，甚至不要召开，因此才在无意识中说出“散会”。

另一个例子，是法国外长在联合国当中发表演说时，本应说：“希望大家都能遵守反核条约。”未料却说成：“大家都暂停核武器实验吧！”这与当时的情况不无关联。当时法国正因进行核子试爆，遭受世界各国抨击，法国外长自然相当在意核子实验的问题，想必外长本人也不希望核子实验计划遭到搁置，因而造成言语上的失策行为。

联合国的演说稿可说是重要文件，应由法国政府事先拟稿，法国外长对于文件内容的记忆程度，几乎达到足以背诵的程度，因此对于演说内容应已熟记，只是演说时发生了错误。

简单地说，这是一种发言失误的行为。但说话与记忆力有着密不可分的关系，演说前必须先拟草稿，就是一种广义的记忆行为。其中内容包括即将采取的演说方式、主题……等，演说者在演说之前，必定会再度阅读草稿数次，进行确认的工作。法国外长就是在这个阶段发生了失误。

日常生活中，常常说错话或是记错事，在这些失误行为，常能发现本人的心声。例如在你与顾客交涉时，经办者竟不慎遗失了企划书，这很可能是因为在双方会面之前，经办者发现企划内容并不符合顾客需求，或是觉得你的企划书实在乏善可陈，无意识中想忘记你的企划案所致。

在此提醒你，如果你的女朋友约会常常迟到，也有可能是因为她不想见你……。

事事“留心”

有一次我以上课学生为对象，进行动机高低实验。内容是列出校园内的各项设施的位置。我要他们指出图书馆、教室、实验室等场所。结果发现对校园各个角落都熟悉的人，多半对学校较具备难以忘怀的历史感。同时对哪个场所的留态度较高，也显示对那个地点的活动较感兴趣。

回想童年往事，每个人在上小学时，都曾做过校园探险游戏，约在入学之后的一个月左右，几乎能明确记住校园内有哪些设施，这就是小孩高度动机的表态。

以同样方法测试进入公司一二年的员工，让他们写出公司内的部署、医务室、餐厅、董事长室等，如果只能写些出自己所属单位的餐厅、厕所，则显示该员工对公司的历史感以及留恋度偏低。

此时说不定能意外发现，平日长袖善舞、颇受重用的部属，在实验中窘态毕露的原形。

不容许犯错的事，总是难以记住

我因为工作的关系，常被人询问银行帐号。这次是因为要直接将稿费汇入帐户，但当被经办者询问帐号时，我和大多数的人一样，都必须看着存折才答得出来。就提升记忆力的观点而言，显示我对钱财关心度偏低。事实上，我想我和许多人一样，多少有着重视钱财的意识。

经过仔细思考之后，我想我是担心记错银行帐号，觉得记错了一个字都不行，因此心想：“还是写在杂记本当中比较妥当。”

依据一个人记忆有限的说法，意外发现人类能正确记忆的事物相当少。

置身“饥饿状态”

我在学生时代喜欢登山，体验在深山中走上好几天，终于到达目的地的喜悦，真是笔墨无法形容。如今回想当时下山之后的情景，即使身体疲累，外加饥肠辘辘，却仍不减对于文字的留恋。有时甚至会拣起掉在月台上的报纸，近乎贪婪地阅读起来。的确，对学生生活而言，这种现象已经可说是精神饥饿状态。

这种情况与记忆力有着极大的关联。

在信息受到阻断，使一个人对信息接近失聪或失明状态，只需些许时日，就会呈现精神饥饿状态。有些许消息，都会尽可能打探，或是极度期待接收信息，这就是所谓的剥夺感觉状态。通常在出现这类情况时，对于任何外来刺激，都会大感兴趣。也就是对任何事物都有着特大的动机，若能凭着这般强烈的好奇心进行探索，必定能大幅提升记忆力。

事实上，这也是一种“洗脑（Brain Washing）”方式。

有时我也会运用这个方法，将社会生活中的琐事抛诸脑后，把自己如软禁一般关起来，适当运用剥夺感觉记忆术。

其实这类记忆术的型态不仅于此。例如参加某种执照甄试两三天前，就把考试书籍放在枕边入睡，隔天醒来即使吃过饭又睡着，到了再也睡不着的情况下，就会自然而然读起那本书，因为此时已呈精神饥饿状态，对任何事物无所谓感兴趣与否的因素。

又譬如让一个厌倦学习个人电脑的职员，在进修电脑之前，先将他的工作暂停，让他几乎呈现“无事可做”的窘状。

同时办公桌上仅放置一台个人电脑，持续几天上班都无所事事，让他不碰眼前的个人电脑也难。等他学习稍有成果时，再示意女职员前去夸奖他，如此学习效果必定能如先前预期理想。

虽然这并非令人快乐的学习方式，但碰上非学会不可的事情，不妨一试。

“不安感”与“恐惧感”

另一个常见的实验，就是在长方形木箱中央装设电流板，在另一边放进一双正值发情期的公老鼠。这只在箱子里四处走的老鼠，不久就知道隔板呈通电状态。即使如此，这只公老鼠急于满足性欲，明知隔板装设电流，仍照样横冲直撞，以找到母老鼠发泄性欲。

这是一种剥夺状态，由于有满足性欲的动因（直接动机），导致诱发性越高，冲向目标（在此实验中是母老鼠）的力量也随之提高。

就动物而言，食物、水、性三者都是诱发性极高的目标。就人类而言，食物、水、信息才是诱发性最高的目标。假若呈现上述事项均受围剥夺的状态，就会产生迫切想拥有的“正面诱发性”；相反地，假如遇上“负面诱发性”高的目标，则完全丧失行动力。

假如换了人类被放入箱子里，有空腹状态下的人，也会不顾一切冲向在电流板那头的食物。一旦填饱肚子以后，食物就变成了负面诱发性目标。

按照上述说法，像学习“个人电脑”、“英语会话”都可说是负面诱发性目标。也许有人认为，“工作”是负面诱发性最高的目标。

使一个人提升负面诱发性目标，只有两种方式。

第一，就是前述的精神饥饿状态的形成；一般处于精神饥饿状态下，不安与恐惧感将伴随而来，通常到达此一状态，人会为了弥补心理的空虚而勇往直前。

另一种情况，就是让现况呈现纠葛状态。例如做不到就会被炒鱿鱼；或是受到减薪待遇，在遇到这类进退两难的情形，也会使人下定决心去达成目标。

这就是由考勤或是奖金等因素，产生的诱发性目标。一个人一旦有心学习，必定因动机提升而增强学习功效。

受到他人夸奖可增长记忆力

某天在车上听到两位职员的对话，让我差点忍不住捧腹大笑。其中一个说：“我们经理最近整天对着电脑，我心想他真是了不起。有一天让我发现他竟迷上了麻将，让我对他连一点尊敬都没有了！”

另一个说：“咦！你去年这个时候不也对电脑玩具很着迷？”

我有个朋友，直到中年才开始学习个人电脑。据他说在会操作之前，花费不少时间学习。有时看了说明书，仍不会操作时，就把电脑当成游戏机，开心地玩起电动玩具。

这也是形成动机的一种方式。我有个擅长电脑的朋友告诉我，要与电脑拉近距离，可先由打电动玩具开始，因为玩久之后，就会渐渐熟悉鼠标与键盘。

我想那个职员口中的经理，可能在打开电脑时想到“今天要学会使用整理表格”，但在学习使用数次之后，仍不见功效，只好开始玩起电动玩具。

或许经理在公司学会玩电动玩具，回家才能与儿子有共通话题。也许在公司初步接触之后，回家又有儿子教着玩，可培养亲子乐趣。

通常这样的事情，都会令人想一吐为快。经理在与部属聊天时，不经意提起：“我最近迷上了超级家庭电脑。”

此即表示他即将学会家庭电脑的使用。

如果你周围正有这样的人，别忘了马上夸奖他一声：“哇！你也玩超级

家庭电脑，真有活力！”

通常在有旁人夸奖的情况下，最能使人因此提起干劲，即使只是电脑游戏，也能因此提升动机。

例如高仓健的个人电脑广告，就是极为典型的例子。刚开始是女儿在一旁说：“哇！爸爸你也会！”引发进一步学习动机，最后是老婆贴在身旁说：“啊！老公真棒！”

有种说法是说，如果夸奖会使他人心情很好，同时提升记忆力，不妨成为常常受人夸奖的人。即使对方话中带刺或是说说客套话，都会因此弄假成真，而提升动机，最后记忆说不定真的因此获得改善。

劲敌的存在

前些日子，我无意间与一位个人电脑讲师聊了起来，我问她目前中高年龄层学习电脑的状态。

她说记忆力有显著个人差异，进步速度与年龄、性别都有关系。在她工作的补习班，开课初期会将学员依程度编班，由程度相当的学员间相互刺激，以增强学习效果。

同理，为了应考而用功或公司的升迁，也能使员工之间相互激励、成长，产生相乘效果。

再为各位举个较具历史的实例。从前在日本棒球界雄霸一方的长鸣茂男（现任巨人队教练），以及王贞治（现任大乐队教练），都是当时一流的棒球选手。他们谈起当年往事时，都异口同声指出，由于有当时强力的劲敌存在，才有今天的自己。

不过从事电脑讲师的小姐也指出，有时这种做法也会出现反效果。假若某方学员实力直线上升，另一方学员的学习功效未见明显进步，就会导致学员失去信心而停止学习的现象。

记忆也有界限

即使现今人人都致力于增加记忆力，但却仍有人坚持记忆力是具有界限的说法。在必须记住数量庞大的信息时，一旦数目超出脑部负荷，就会无意识产生截断信息的措施。社会心理学家莱尔各朗称之为“负荷过剩环境”。

一个人的工作量过于庞大，使精神、肉体均处于极度疲劳状态，就是所谓的负荷过剩环境。尤其必须决定如何对应、如何取舍的信息过多时，最容易陷入这种状态。此时须留意自己目前的工作量。

通常企业董监事或民代，都由秘书打理一切管理议程工作，因此多半不记得自己的行程，假若必须自行记住分秒必争的行动，很快就会产生负荷过剩环境。

不仅如此，例行公事过多时，也容易产生负荷过剩环境。例如多数大型企业服务台，其中的服务人员多半不记得访客的长相，如果硬要一一记住 A 公司或 B 公司的人员等，脑部可能因过度震荡，而出现信息流失的状态。因此多半以例行公事的方法处理，尽可能不接触顾客的私人信息，否则将因负荷过剩环境的产生，暂时丧失信息处理能力。

能记住舞会中所有宾客的长相吗

我常参加学生舞会，假若后来遇见当时曾交换名片的人，我也多半已经

不记得对方的头衔。这种经验每个人或多或少都有过，说来实在有些汗颜。不过记忆舞会中认识的人，也是一种负荷过剩环境状态。

假定曾与会场中 50 个人交换名片，或许会因为好奇心的驱使，记得其中几个人。如果要全部记住，就会因负荷过剩环境的产生，引发信息截断的现象。

要能正确记住名字与长相，其实，也有着相当的个人差异，况且这也会因当时的精神、身体状况，而产生变化。这种负荷过剩环境是一种本能，因此无法自行调节。也就是说人不会因为工作量过大而忘记事情，但在脑部无意识关闭记忆时，就显示负荷过剩环境产生了。

回想前文的实验，在固定时间当中，记住某个房间里 25 个人的长相，从这实验中，可得知人的长相是最容易记住的项目，不过地点或信息往往是最不容易记住的事项。

因此奉劝各位读者，按目前的生活作息，多数人已经呈现负荷过剩环境状态。假定真的必须记住舞会中认识的人，第一必须集中精神，再来就是与对方交换名片，相互交谈之后，立刻将对方的特征写在名片空白处，必要时载明他是谁的朋友……等。

即使不经心听着音乐，也能促使脑部活泼运作

调查何谓负荷过剩环境上限，何谓无法再接收记忆的状态，有其实行上的困难，除了经由个人感受进行判断之外，别无他法。

如果真要举个例子，大概可用听音乐的情况来说明。例如一个人在开车时听音乐，在车子行驶几小时之后，与其说是身体上的疲劳，倒不如说是听腻了音乐。因为此时觉得脑中充塞着好多东西，精神也紧绷到极点，这就显示负荷过剩环境出现了。

据说最近市面上出现了消除压力的音乐，但无论如何，音乐也是一种声音刺激，仍是必须经过处理的信息之一。因此乍看之下不经心的听着音乐，脑子仍在活泼运转着。在出现负荷过剩环境时，即使播放音乐，情绪仍然不得放松。而这时，即使声音已经传递至鼓膜，脑部并不将这种讯息当作信息处理。即使正在阅读也一样，在负荷过剩环境中，脑部完全失去处理信息的功能，自然无法使记忆残留。

负荷过剩环境可进行自我核对

是否呈现负荷过剩环境因人而异，想一探究竟绝无想象中容易。

例如分派两名部属做相同的文件整理工作，假定有 A 与 B 两人，其中 A 很快就手脑并用的整理起来，B 却出现手忙脚乱的现象，眼看情况即得混乱得无法控制，此时对 B 而言，就出现了负荷过剩环境状态。

身为上司的你难免会想，自己一向让他们两人同时行动，为何会出现如此明显的差异呢？事实上，这与两人的事务处理能力有关。只要仔细观察 B 的工作情况，就不难发现他并不如自己描述般忙碌，但他本人却总觉得自己忙不完。

此时你大概觉得：“B 真是个懒惰鬼！”其实这可能是他事务处理能力的极限，这种说法未免伤人自尊。如果他真是过度懒惰，那你的管理能力可以也将受人质疑了。

万一 B 真的太懒惰了，也可能是负荷过剩环境的过度防卫所致，显然 B

的记忆能力尚有余裕，只是借口再也无法承受。

如果想调查他的负荷状态，可召集部属进行以下的实验。首先让部属随机记忆 20 个并排的英文字母。过了 20 分钟以后，再记忆另 20 个英文字母。再经过 20 分钟以后，让他们回答初次记忆的 20 个字母。

让一个人记忆一件事情时，如果再让他接触类似的记忆，就会使脑部记忆呈现混乱。这就是顺行抑制的实验，调查从前记忆是否被抛弃，在脑部受到震撼时，是否可以使记忆重现。如果先记忆英文字母，再记数字，会因为记忆种类不同，使正确度大幅提升。

结论是，如果 B 的成绩比其他部属优秀，显示他尚有充分的记忆能力，可再分派给他更大的工作量。而他会抗议什么都无法记住，但再经过动机提升之后，B 的工作能力或许因而获得提升。

如果 B 的成绩较其他部属差，可能正处于负荷过剩环境状态，为了他的未来着想，应尽可能使其身心进行沉淀，才可能期待工作效率的提升。

记忆对象受当时心理状态影响

给两个人一份相同的报纸，让他们自由阅读一小时，之后再让他们写出其中的重点，借此观察他们阅读报纸的习惯。这时就会发现人对事物的关心度与观察方向的差异，假若两人写出的方向越接近，显示两人的兴趣越接近，价值观也相近。

接着再将两人写出的重点交换阅读，就发现两人不断发出“哇！有记载这个！”的惊叹，或是，“哦！我也看见这个了！”照理看了一小时的报纸，应该是每个角落都看到了，但即使如此，也不可能记住报纸刊载的所有内容，自然就是会摘录出值得记忆的部分。

以心理学的观点而言，这就是所谓的心理面环境与物理面环境。虽说两人拥有相同的物理面环境，但却因为心理面环境的不同，导致记忆结果的差异。

假定有一条每天上班必经之路，由自宅到车站，平日很少注意途中是否设有邮筒，一旦心想：“得找邮筒寄信……”往往就能在途中发现邮筒设置的地点。

即使平时常常看见邮筒，却未曾刻意记住，一旦有所需要时，就会努力回想。当记忆复苏时，就会忽然想起：“那里有邮筒！”

由此可证明，一个人由于心理环境时常变换，各时段引发的动机也不同，所记忆的事物，也会因当时情况的不同而有所差异。

窥知夫妻兴趣相投的地图

我曾以心理面环境与物理面环境为调查主题，同时以大学生为调查对象，进行认知地图实验。

认知地图的英文是 Image map，是指在脑中回想日常生活接触的场所，再以自己的认知为参考，画出一张地图。当时我让学生们做的，是由车站到大学教室之间的地图。

对象是一～三年级的学生，时间定在 5 月份。一年级的新生因为刚入学不久，只能画出简略的地图。他们的内容多以马路为中心，画上由车站到达教室的路线图。三年级学生的地图就有趣多了，他们还画上沿途配备的设施、店铺等，内容详尽而精采。

话虽如此，三年级学生画出的地图，也有着男子差异和个别差异。例如爱吃糕饼的人，就会特别强调西饼店的位置；抽烟的人，连香烟自动贩卖机的位置都画得出来；有的人画的地图，则足以媲美麻将馆、柏青哥、饮食店出售的地图。

这就可以成为探知动机程度的线索。自己常去的地方，令你感到好奇的地方，能让你投注关心的场所，就容易留存在记忆中。同时也可经由一个人画出的认知地图，了解那人的生活习性。

假如一位上夜班的女性上班族，画出自宅附近到车站的地图，内容多为柏青哥、寿司屋、面店等，就显示她通常在外用餐。如果她画出了超市、菜摊、面包店、花店等场所，显示这个人充满生活感。

这个实验同样可用于恋人或夫妇之间，进行兴趣、价值观诊断。假定两人一起出国旅游，即使平日生活状况不同，但旅行时的行程是相同的。在异国街道上漫步、参观相同事物、吃了相同的食物，两个人心中都感到“真是快乐”的情况下回国。

待回国之后，让他们画出异国街道的认知地图，就不难看出双方的价值观与兴趣。

例如妻子心想：“那家店里的套装真是漂亮极了，无论如何都要买回家。”画出的地图就会布满服饰店。丈夫却在心里想：“一直忙着当采购团，却连美术馆都没去成。”就会先画出美术馆。由此可知，依据记忆内容，即可看出夫妻两人的相处状况。

现今甚至有一步出结婚礼堂，就立即离婚的“成田离婚”，可一点儿也不稀奇。或许找刚刚度完蜜月旅行的新人，在成田机场立即画出认知地图，内容或许出乎意外呢！

饮酒当时的记忆，在下次饮酒时会再度重现

饮酒过度的隔天早上，会因为宿醉而记不住昨夜的事，有时甚至会陷入自我嫌恶感当中，无法回想酩酊状态下的事。这种由酒精引起的记忆丧失，被称为“Alcohol Black Out”。

曾有个针对酩酊大醉的人所采取的心理实验——究竟在这状态下的人，是否真正丧失记忆？

将实验对象分为两组，并在实验对象空腹时执行。一组人保持清醒状态，另一组人喝酒进行对比。喝入的酒为酒精纯度35%的伏特加，依每公斤体重2.2毫升的比例，让实验者在10分钟内把酒喝光。等呈现微醺状态时，让他们记住写在简图上的路名。

实验结果显示，保持清醒的人成绩最好。喝酒后的记忆结果，完全看不出喝酒对于记忆形成的障碍；但若在喝酒清醒时回忆，成绩可说是奇差无比，这可能就是人人借酒浇愁的主要原因吧！

值得一提的是，“清醒”和“饮酒后”的记忆成绩并无多大差异，显示并非“喝酒当时无法记忆”，而是事后“想不起来”。

例如在家中品尝威士忌，同时读着明天开会要用的企划案，应特别注意，避免饮酒过量产生“Alcohol Black Out”现象。如果一边喝酒一边进行记忆，最好能在会议之前喝一杯，说不定可期待记忆回复。但对客户就必须刻意隐瞒工作时喝酒的事实了。

如果有意设酒宴攻下顾客，或许可尝试喝酒的同时，召开战略会议，待

酒宴时记忆可完整回复。

抽烟真会使记忆力降低吗？

日本自 10 年前兴起拒吸二手烟活动，到目前为止，情况演变得让烟枪有些无地自容。例如车站、月台等公共设施大多是禁烟地带；餐厅虽没有美国彻底执行禁烟行动，但仍多将窗边景观较佳的位置设为禁烟区，拒绝瘾君子入座。

按目前的情况看来，烟枪大概连走在路上都会遭人白眼。

所幸我不抽烟，因此不论在家中或在街上，大概都不至于因为香烟受人埋怨吧！

自古流传着抽烟会因记忆细胞丧失，而使记忆力减退的说法。我并非相关研究专家，因此无法就医学观点说明抽烟是否会使记忆力降低。

不过香烟有镇定神经的作用却是事实。就稳定神经的含义上，抽烟应该能够形成记忆优势状态，同时人处于精神紧张的状态下，较脑中浑沌时更善于记忆。

在电视剧中的作家，每次提笔写稿之前，似乎都得燃上一根烟，手指夹着烟，思绪才得以顺利运转。为何总是在开始工作前抽烟，莫非抽烟可促使记忆重现吗？

打开记忆开关

假定要你在 10 天之内记住 10 种商品时，你将会采取哪种记忆方式？①一天只记一样，分成 10 天依序记忆。②每天都将 10 种商品重复记忆，以提升整体说明水准。③在前 5 天内记住 5 种商品，后 5 天再记另 5 种。

虽然这些方式执行起来都不轻松，但我仍奉劝你采用重复整体记忆的方式。因为不论采用哪一种方法，对于 10 天后说明水准的提升，都没有太大的帮助。

但是我选择此方式是有我的理由。因为这种看似迷糊的记忆方式，若能产生记忆动机，或许会出现能让你轻松记忆的某项商品。同时在记忆的 10 天当中，并非无所事事，只需背诵这些商品说明。营业、交货工作仍须照常进行，要记住的商品自然也与业务有关。

若能在第一天掌握商品轮廓，即使与顾客在谈笑间说明，仍可达到反复记忆的效果。

最重要的是，不要将记忆工作、日常业务、私人生活进行各别思考，在生活中时常警惕自己记忆，或许能使记忆动机提升，无意中发现值得记忆的线索。

每个人都有各种记忆开关，但唯有在打开时，才能使记忆进入脑中。如果连上班途中设置的邮筒，都未曾按下开关记忆，必要时仍想不起邮筒的位置。虽然不将办公室的工作带回家，这样的想法很有原则，但在家时，也不应该关掉“工作记忆开关”，同时在公司里也不应关上“生活记忆开关”，才能掌握提升动机的要诀。

古时候的考生靠什么来协助记忆

在大学毕业生尚未普遍的时代，根本没有考试补习业的存在，考生也只能靠查字典或参考书来解答心中的疑惑。其中有一种现象，至今仍被当笑话般供人消遣，就是撕下字典的内容，将希望记住的部分吞进肚子里，就可能

确实记住了。

这真不禁令人心生疑问，这愚昧的做法真的有效吗？不过这种做法确实有着两大优点：第一、破釜沉舟、背水一战的恐惧感。因为那一页已经吞进肚子里了，如果记不住也没有退路了，所以可说是胁迫自己记忆的方法。另一点就是“划界”的做法，如同写文章划上句点代表的意义。

站在提升动机的“超记忆术”观点，这是合理的想法。关于“恐惧感”已经在前述中提及，不再赘述。现在来谈谈“划界段落区隔”。

锁定终点记忆，对提升动机面而言，是相当有效的手段。“今天要记住这些”、“记到这里就可以睡觉了”，这种告一段落的做法，可使明天的动机持续，进而环环相扣。

另外，乐谱中常将音符划分数个小节，也是便于记忆的做法。同理若能划清界限，自然能使记忆功效大幅提升。

在现今这个时代中，大概不会有人真的把字典吃掉，但若能善用“恐惧感”、“划界”因素，必能提升记忆动机。

七个以上的记忆对象，要分段后再放入脑部“记忆室”中

俗话说：“男子走出家门一步，将受七个敌人环视。”如果不将敌人数目定为 7 人，改为 5 人、10 人，听起来都没有“七人”了然于心。美国心理学家曾说“七”是个魔术数字。

日本有“7”的句子也不少，7 件工具、7 个光环、7 草、7 福神、似无完人（意指人至少有 7 种毛病）。

“7”可说是不多不少、恰恰好的数字。

英国经济学家 Juvan 曾将豆子放入盒子里，以测试一个人能算出的数字。

如果只到“四”，几乎都单凭直觉就能 100%答对，到“五”就开始发生失误，到“七”的正确率降为 75%，“八”则降至 50%，不过一般在“六”时，毋一个个数，都还大致能算得出来。

这表示“七”以上的数字，的确有其记忆上的困难。此时若将数字分段，形成区隔记忆，执行记忆也将轻松许多，这就是所谓的 Chank。

例如东京的电话号码有 8 位数，可分为××××、××××两段记忆，充分利用数字排列，使记忆工作轻松愉快。

在工作中也可将企划书整理成 7 个项目，或在标榜目标、给予训示时，将重点分为 7 项，以促进他人记忆。

享受记忆恶作剧的乐趣

“这种情况似乎有似曾相识的感觉，不过并不确定是否实际经验过，这叫作 deja vu（法文）。”

虽然是初次遇上的情况，却有着似曾相识的感觉，日文称为既视感；而 deja vu 无关记忆，乃是错觉的一种。

不过若能以 deja vu 的感觉回忆，生活将变得更有乐趣。例如初恋约会的公园、电影院，童年时快乐的单一镜头等，都是梦境也无法体会的怀念感觉。

单靠自我意志唤醒 deja vu 也许不可能，但若想见到旧情人，或是令自己爱慕的人，或试试这个方法。

多数人都有这种经验，走在路上忽然觉得，“咦！他好像是××……”仔细一看却发现自己认错人了。

那是因为那个人的印象还留在脑子里，才会在看到类似的对象时，有所反应。在你认错人的同时，脑中正无意识回想存在脑海中的人，这时动机已被提升至最高点。

现在，则运用这次的记忆，进行实验邂逅。如果想起旧情人，一早就开始持续想着有关他的事情，并依次回想他的发型、小动作等，将所有他的相关记忆，一一回想起来，就会感觉，“哇！那不正是××！”

所幸旧情人只会出现几秒钟的时间，一下又恢复为现实生活中的陌生人。或许有人认为，如此短暂的回忆，不要也罢，但如果真的碰上了，情况或许比幻想更为可悲……。

集中精神以 15 分钟为限

学校授课时间，小学是 40、45 分钟，初中、高中是 50 分钟，大学一般为 90 分钟。当初订定这个时间时，应曾考虑在这时间内可集中精神，才做成如此的规定。不过由现今大学授课时间，改为 45 分钟的情况与日俱增，或许连大学生都觉得，集中精神 90 分钟是件困难事。

集中力并非持续一定水准，严格说来，可说是不断呈现高低起伏的曲线。例如开车时间一久，精神会呈浑沌状态，不过必要时精神仍会自然集中。

电视广告时间，以 15 分钟为区隔，也是发现节目内容引起观众关心的时间，只有 15 分钟所致。收音机则以 2～3 分钟为间隔，绝不超过 10 分钟，可能是耳朵最容易感觉疲倦吧！我上无线广播节目时发现，时间控制多半以 7 分钟为限。

其实电视广告时间的区隔，是以一个人集中注意力的时间为标准。不过有些戏剧节目，改以 20 分钟为区隔，不少观众都抱怨这个时间过长。

背英文单词，就必须在短时间之内集中记忆，集中用功一小时之后，就应进行适度放松。

不妨利用电视广告区隔的做法，“15 分钟集中，3 分钟休憩”，不仅容易集中注意力，时间分配也更为简明。

休息是提升记忆力的一大要素

感觉疲劳就会丧失集中力，记忆力也会降低，这是任何人都有的经验。目前在学生、上班族之间，报考会计师或专业人员执照蔚然成风。据说有些加班族在就业之后，为了考取执照，还参加补习班，之后再回公司上班，这不禁令人担心起睡眠是否充足的问题。

站在提升记忆力的观点上，这种做法真令人不敢苟同。因为在疲劳或挫折感累积时，信息将难以顺利接收，这就是前文提及的负荷过剩环境状态。

读者或许认为：“既然是超记忆术，就应该在任何状况下都适用。”但没有足够的休息，记忆力是绝对无法提高的，如果不能休息，只好购买“睡眠时可提升记忆的机器”吧！

不过这里所指的休息，不单只是身体方面，还包括心理、精神面的休息；也就是松懈脑筋，什么事都不想。在这个高度信息化的时代中，什么事都不想几乎不可能！在日常生活中，唯一可能采取的做法，就是在电车上，无意识望着窗外飞逝而过的景物。虽说窗外的景物也会带来信息，但比起车厢内

的杂志广告，更能使精神获得休息。如果可以闭上眼睛，打个盹是最好的方式。但闭上眼睛时，耳朵常会下意识集中精神，以努力取得外来信息。

也有不少人将车厢当作书房。事实上，在车厢内闭目养神，是提升记忆力的理想办法。

善用记忆机制

对于活在信息爆炸时代的人，记忆或许可说是左右人生的关键。要判断记忆的存在价值，必须记忆者确实记住，能否做到这点，对于个人的工作、人际关系都有极大的影响。

正在阅读本书的你，想必正是深明这个道理，才会读到这里。现在你对于记忆时应掌握的重点，应该有了初步概念。现在我们来谈谈记忆机制。

由于工作关系，我每天必须阅读种类众多的书籍，因此拥有书籍的数目也相当庞大，虽说不可能完全记住书放置的位置，但只要是一年必须使用二三次的书，我多半能记住是放在书架的哪个位置。连我自己都未曾想过是如何记住，这极可能是排练效果（Rehearsal）。因每年必须有二三次的反复动作，已在身体上留下记忆。

另一种可能，是把书放回书架时，形成整理书架的插曲。例如将同一大小的书排放整齐，或是将同系统的资料一同排放，无意间形成插曲记忆。即使是封面颜色、书本大小等，都成为记忆留在脑海中。

既然如此，这方法应该也能活用于提升记忆才对。

身为外务员，最令人头痛的，就是无法将名片与本人相对照，为此烦恼的人应不在少数。在展示会中，必须与众多客户交换名片，能够留下印象的实在太少了。但也毋需轻言放弃，只需下意识添加一些技巧，就可自然提升记忆力。

最具效果的做法，是在拿到名片当时，立即使用名片上的名字称呼对方。即使时间短暂，也能留下些许记忆，如果能继续保存在记忆中最好。

当然也能反过来，使自己让对方留下记忆，刻意使对方叫自己名字，才能使对方留下印象。

身为外务员，使对方记住自己，要比自己记住对方重要多了。而挨家挨户进行访谈的营业员，交涉的人又以不特定多数为对象，不记得对方的名字，或许因此大出洋相，假若对方还记住了你的名字，那真是让人羞愧得无地自容。

前述提及的记忆动机，不是让自己记忆为主题，而是尽可能使对方记忆。提到记忆，总让人觉得一切都必须记忆。但是因为时间、场合的不同，使对方留下印象也是相当重要的。

我也曾发生记不住他人的情形，最头痛的是那个人仍记得我，并且与我交谈，这常让我感到不知所措。我通常在事后查阅名片薄时发现，我对那人既无兴趣也无印象。但他记住我，显示我是具备某种兴趣的对象，才会在会面后对我留下印象。

就我而言，以姓名称呼的时候，要比称呼头衔的时候多，因此容易使人留下印象。在经理、课长等头衔称呼大行其道的上班族世界中，以称呼“经理”的时候居多，要留下印象更是难上加难。

记忆机制绝不单纯，如果有能轻易依赖的记忆术，效果也不如预期般理想。在进行记忆工作之前，应先理解何谓记忆，再经由各个角度思索记忆力

用法，可说是提升记忆力的唯一方法。

其实只要理解何谓记忆，就不会因无法记忆而伤脑筋了。

记性好就是脑筋好吗

有许多人对自己的记忆力毫无自信，心想：“我在学校的成绩并不好，尤其一提到背书就头痛。”或许也有人在想：“在学校的成绩不差，但最近总觉得脑筋转不过来，现实中的许多事物真让人失去信心。”

究竟记忆力与头脑好坏有无关系？

结论是有的。脑部思考有着两种模式，一是“集中性思考”，另一种是“扩散怪不性思考”。而一般“集中性思考”出色者，记忆力较佳。

所谓“集中性思考”，简单的说就是“取得答案的能力”，顾名思义就是找寻解答的能力。一般认为“脑筋好”的人，多半是擅长集中性思考者。会让人感觉记忆极佳，正是因为懂得针对现有的正确知识用功，才能达到事半功倍的效果。

智力测验与集中性思考有关，但集中性思考也与遗传基因有关，在生活周围应可见到不少事例。例如医生的儿子也是医生，明星大学毕业的父亲，孩子也读明星学校。

但并非遗传足以解释这一切。因为在那样的家庭中成长，自然有用功的环境。这就表示环境也是一项重要因素，生存在适合的环境中，目的意识大，自然较能达到预期效果。这与父母亲是否传授应考技巧无关。

假如觉得：“自己成绩不好，是因为记忆力欠佳！”这时应进行前瞻性思考。因为，这并非只因生活环境不同所致，只要细细回相，定能想出问题症结。今后记忆时，尽可能使自己身处于有利的环境中，是必须努力的重点。

相反地，自认为“我功课还不错”的人，不妨确认一下自己的记忆力，接着自己创造出有利记忆的环境，将使记忆力发挥最佳效用。

除了集中性思考之外，另一种模式就是“扩散性思考”。

说得精确一点，扩散性思考就是创造性思考。在构想新的企划，或努力解答尚无结论的问题时，将会发挥卓越的能力。经商时产生的多种问题，常常无所谓的正确解答，此时能提出崭新的解决方案者，多是扩散性思考优异者。这型人的思考重点，就是认清“过去式”的事实。说得极端一点，就是旧有的知识，以信息观点而言，已是陈腐的事物。因此自然无关记忆。

无视于既有的知识、信息，在思考中走出另一条毫不相关的途径。天才人物爱因斯坦在高中时曾遭留级待遇，至今仍流为趣谈，这也显示他对集中性思考的束手无策。

相反地，他在扩散性思考方面，具备相当优异的才能，就是所谓天才型人物；小说家、发明家、各种创造家等，都是扩散性思考优异者。

任职中央部门的高级主管，多是集中性思考者。或许这种分类方式过于两极化，不过人类应该可归纳为这两种典型。当然孰优孰劣难以论断，不过在组织中，应同时具体这两种人却是事实。

有构想的人（扩散性思考），与具备而实际地将企划付诸实行者（集中性思考），都有其存在价值，都是完成事物不可或缺的因素。

洞察“扩散性思考”的好坏

看了前文之后，或许有人已经开始想：“提升集中性思考能力太难了，

我还是努力提高扩散性思考能力吧！”现在我们更加深入探讨扩散性思考。

有关扩散性思考的研究，仍属于今后有待开发的部门。接着进行有关创造力的趣味实验，名为“用途测验”，我在课堂上常对学生进行测试。

我通常对学生提出以下的问题：“现在你手上有一张旧报纸，请划可能想出独特用法。”同时建议学生，暂时放下手中的书本，进行思考。

女学生的回答多半是这样的——

吃甜不辣时铺在桌上，以便整理；报纸沾上油脂，可用来擦玻璃；同理也可用于擦试镜子，或许进湿鞋子里吸干水分……等。

我觉得这些想法未免太过平凡。

不过其中不乏有趣的答案。例如可剪贴做成威胁信函，或是依据文字大小层次，做成视力表。至于代替椅子的想法，虽不创新却很令人佩服。这些在构想上，都是属于扩散性思考。

你究竟想出了什么样的利用方法？如果比下列介绍的方案更具趣味，说不定你正是扩散性思考能力佳者。

我们一起来看看——

将一张报纸腾空平铺，此时将一个重物由上方抛下。如果能轻易穿透，就再加叠上一张，结果略见裂痕。此时再加叠一张，共叠上三张时，报纸未见破裂，显示该重物可由三张报纸支撑。这就是测试报纸支撑力的实验。

虽然不能明确测出几公克，却能用于比较多利物品的重量。我觉得这是相当有趣的构想。

因为根据旧报纸多被用来包裹东西，或铺着放置物品的方式，旧报纸多给人废物利用的印象，而这种想法却可说是飞跃型思考。

你是否已想出二三个构想？现在，你必须暂停运用集中性思考，跳脱出记忆的世界，才可以活用才能。

如果你的答案显得平凡，也不必悲叹。因为正如前文中提及，想出构想固然重要，但能付诸实行却更重要。扩散性思考者往往缺乏领导统御力，因此毋需太过悲观。只要努力提升本书的主旨——记忆力，使集中性思考能力升华即可。

不单单是组织中需要两种思考模式的人，研究者也同时需要两种类型的思考者，双方都有其存在必要。例如在公司组织中，有人负责持续执行他人的研究，有人则持续寻找出题目进行研究。

根本无所谓记忆好或坏的人

“记忆是集中性思考，IQ 也是集中性思考。如果集中性思考会遗传，记忆与是否也受遗传影响？”这是看似有理的推论，但不要弄错了，记忆力 IQ 几乎是完全不同的事。

其实，记忆与动机要素有关。若端看需要时才记忆，不需要的就不记忆，这与 IQ 在本质上就已经不同。究竟记忆力会不会遗传？或许应该说是记忆重点可能遗传。例如感兴趣或是记忆模式接近，这可能与遗传信息有些许关联。

也就是说，其实根本无所谓记忆力好或坏的人。

有人或许提出反驳：“可是我身边真的有记性好和不好的人。”现在不妨想想，难道记忆力好的人，任何方面的记性都很好吗？记性不好的人，真的什么都记不住吗？如果真的如此，忘却周围一切事务的人，岂不成了智力残缺者？

如果你总觉得：“我的记性很不好！”那是错误的想法，只是对应记住的事缺乏兴趣，或是缺乏动机、相关环境而已。

当然也有天才白痴型的人。例如可立即说出：“公元 2000 年，一月一日是星期几。”或是能背出铁路干线的全部站名，这只是名副其实的“死背”内容的记忆。

应记忆的事本就应该运用，如果只是“死背”完全派不上用场的记忆，就失去原本记忆的意义了。本书对记忆所下的定义，是记住有用的信息。总觉得看了几本记忆力的相关书籍，仍未见记性改善的人，可能是你看的只是背诵术，只教人死记的办法。

就像应考前夕开夜车念书，只将内容一古脑儿塞进脑子里，考过试之后就什么也记不得了。

但在某些情况下，实在应该判断什么具备记忆价值和什么是不必记忆的事，不要只关心考试能否过关，而塞入许多不管用的知识。

记忆的三种类

有人在长大成人之后，仍可记住二三岁的事，但在二三分钟前才听过的人名，却马上忘记了。

将记忆的种类单纯化，可依照感觉依储藏短期记忆和长期记忆的步骤进行。从前的故事还能记住的是长期记忆，才过两三分钟就忘的事情，就是短期记忆。

时间最短的是“感觉储藏”，就是过目即忘的现象。例如在阅读时，无法理解一个字的意思，仍依次读下去，这时，这个字就成为短暂的记忆。毫无疑问，这也是记忆的一种，只是我们常觉得毫无印象。如果当时能引进相关信息，或许可能成为短期记忆。

至于记忆时间，有时只有 1/4 秒，这也是相关实验。让被实验者看着荧光幕中央，当中不断闪过三排四个一列的字，时间只有 1/20 秒，之后再问他们见到了什么？结果平均只能答出四五个字，据实验者事后透露：“应该可记得更多的，只是在回答时忘记了。”在进行进一步实验后显示，在 12 个字当中，每人约可以看见 9 个字，但有 75%是利用可能记忆。想不到只能回答出 4 个字，其余全都忘记了，显然这是感觉储藏。

也有人说感觉储藏只是网膜残像，说不定从未进入脑海中，此现象严格说起来不能算是记忆。但针对信息处理能力而言，它所扮演的重要角色是毋庸置疑的。

瞬间只能记住 4 个字，就含义上而言，这是个相当有趣的资料。日本的车排号码只有 4 个字，应该也是以此为考虑。电话号码设为 4 位数，应该也是基于相同理由。这不一定是经过实验证实，或是有科学根据，或许只是经验累积的一种决定。

再回到先前谈论的主题。如果只是瞬间的感觉储藏，若能答出记忆，则可算是短期记忆的水准了。

例如看着电话簿拨号码，一旦拨完就忘记了。这种在几分钟之内就忘记的现象，人人都经验过，这是一种短期记忆。电话号码是无意义的数字排列。短期记忆的范围只限于 7 个字以内，留存时间仅有 20 秒。

若想让它成为长期记忆，就必须采取体制化，或是学习语文般反复演练。能记住自己家中、公司的电话号码，全都仰赖演练效果。

短期记忆时间过于短暂，肯定不管用的想法，也未必尽然。这是避免形成负荷过剩环境，因此忘却可以放弃的记忆，避免成为天才白痴型的人。

此外，何不将短期记忆的性质，运用于工作方面。例如执行归档作业，或是复杂分类时，可以 7 个项目分类，文件标题以 4 位数为限，能使工作运行更具效率。

究竟短期记忆可归纳出多少内容？根据研究结果显示，只有 7 个 Chack。简单的说，短期记忆的仓库中，只能容纳 7 个箱子，当中也只能放进一个记忆材料。就是那个仓库中只能容纳 7 位数左右的数字，或只能记忆 7 个左右的名词、短歌标语等 7 个字的信息。或许通过训练之后，可能增加整个 Chack 容量，但仍以 7 个字为限。绝对不容忘记的事情，因此就必须采用长期记忆。

话虽如此，长期记忆不是下意识能记忆的事情，它是通过插曲的形成，以及一再排练的结果。例如可以记住学生时代同学的长相，就是长期记忆。如果是长期记忆，只需有记忆线索，就能依据线索进行回想。例如“这是××暗恋的对象”、“我跟他去过的地方……”都能以藤曼式记忆回想。

例如送给我“勿忘我”礼物的女子，她的记忆也连同她送给我的纪念品，成为强烈记忆，存在长期记忆的仓库中。

类似这样无意识的记忆也有，因此，若下意识记住了，也能够将现有的记忆长期化。例如个人电脑的专用语，以及不爱理人的顾客脸孔，也都成为长期记忆，收藏在难忘的仓库中。至于可采用的做法，到目前为止，我们说明过了提升动机、排练、插曲的体制化。

这也就是本书一再强调的，如何将短期记忆变为长期记忆的做法。若能善用上述方式，必能将短期记忆存入长期记忆的磁碟当中了。

有人说：“最近记忆力变差了！”我常直觉想到他的记忆方式，可能是错误的。固然记忆与体力、年龄有关，但唯有独特的设想，是形成长期记忆的不二法门。

记忆与性格的关系

请问你何时开始采取记忆行动？

前文中我曾提及，幼儿无法将他人的长相核对之后再建构。据说，能达到这种再建构功能的年龄，是上小学之后。但很多人自幼儿园时期，就已拥有属于自己的回忆。

这回忆究竟有何机制，至今尚无解答；不过当时的脑子已相当发达了，因此能留下记忆，并不奇怪。或许这种说法令人难以置信，但有人说自己仍记得生产时通过产道的情景，甚至说出在黑暗中，突然出现一道强光的感觉。关于这点，我无法为各位说明。在脑部发育成熟的阶段，有所记忆并不奇怪。因此，上述这类说法也不容否定；因为在胎儿阶段，人类就已经有光线感应，也能听见声音，这都是经过实验证实的。

母亲的声音从胎儿时期就听过了，母亲做的菜、煮出的味噌汤味道，都早已充分排练，留存在幼儿时期的记忆中，甚至这些都成为日后的个性基础。

姑且不论是否自胎儿时期就有记忆，但记忆显然是随年龄成长而日渐发达。不过近年关于记忆机制的研究显示，记忆本身构造并无年龄差异，只是幼儿时期缺乏长期记忆能力。

随着年龄增长，语文、言论机能日渐发达，记忆本身才能获得提升。事实上记忆本身未出现变化，此时所谓的记忆发达，是指处理事务能力的改善。

记忆可显示出个人的性格

现在说明由个人记忆，可看出性格的部分。

前文中曾提及，以记忆方向诊断出对事物的迷恋度，除此之外，记忆也可用于性格、兴趣诊断。记忆如同照出兴趣对象的镜子，如果用于性格诊断，可让两人同时阅读同一本书，一段时间之后，分别让两人说出自己印象深刻的部分。唯有令自己感兴趣的部分，才能留下深刻印象，如此也充分显示此人的性格。

进行实验时，最好不要采用有故事情节的小说类，应以难懂的实用书籍类最理想。因为难懂的书，在阅读上较费心思，如此可使记忆差异部分异常鲜明，达到最佳的测试效果。如果只记忆细节内容，是较为神经质的人；若只记得内容轮廓者，就是比较大而化之的人；曲解书中的旨趣的人，一般深具洞察力、性格多疑……；不过并不能因此推测所有事物。

如果进行兴趣测试，就如同先前介绍的，将出国旅游的感想写成报告，提出相互讨论。结果应该相当有趣。因为两人赴同一个地点游览，即使遇到的对象、景物都相同，却有着南辕北辙的心得感想。只是两人即使写出的方向完全不同，并不表示两人性格不合，因为人在相处上往往需要互补作用调和。

让新进员工进行记忆测试，由测试结果分派工作，或许更能达到人人各得其所的功效。例如克雷培林的实验，不仅能看出一个人的个性，也可得知其深层心理。可采取以下的实验，发给测试者一张地图，让他手持地图出去走走。测试者回来之后，要求他报告沿途留下记忆的事项，经由记忆内容，即可掌握一个人的性格。

一个刚由其他部署调派过来的人员，为使他学习新的工作更有效率，充分使用记忆特征，就一概不让他从事原有的相关工作，使他进入感觉剥夺状态，而努力适应新的工作。

在工作调动中，原有的工作情况，已经成为一种记忆型态，包括工作态度在内，就含义上而言，这对改造一个人颇具功效。

这虽然是个有效的方法，但为了避免做得过火，造成对方的伤害，实施前应先行了解对方的历史，也就是工作经验为佳。同时以本人立场进行考量，最好能让对方了解实际情况，不仅能取得较理想的测试效果，也可避免不必要的误会。

看到这里，各位应能明白，增强对记忆的了解，不仅能使记忆力提高，也能从中窥见许多事物。

记忆真有男女差异吗？

接着谈谈记忆的男女差异性。

一般认为有关总务、记忆的相关工作，较适合女性担任。目前研究工作仍无法测出记忆有无男女差异，但就心理学观点而言，结论是无男女差异。男女只有在思考上有所差异，一般男性较为擅长抽象性思考，女性则倾向具体性思考。在测试记忆方面，使用毫无含意的材料进行实验，结果并未发现男女之间的特殊差异。

此时通常运用无意义的数字或记号进行实验，也就是随机抽验（Random）。因为如果采用任何一方较感兴趣的话题，都可能使实验结果形成极大的偏差。因此采取随机抽取的实验，较不可能产生某一方占优势的情

形。

记忆究竟有无男女差异？再进行另一种实验。在日常生活中，应该不会记忆毫无意义之事，由此可看出个人记忆的意向、动机。

一般婚前是上班族、婚后当专业主妇的女性，会显得记忆力衰退，是因为她毋需再记住工作或公司人际关系等事，一旦必要时，稍微回忆即可适应。

一般而言，感兴趣的事务较多，记性就越好。在需求不大的情况下，记忆会自然降低。但若连必须记忆的事情都无法记住，就应好好检讨自己的记忆方式。

虽说记忆无男女差异，但男女思维不同，记忆对象不也同，这是相当正常的现象。

背诵术本身在记忆上就相当困难

看到这里，各位想必能理解死背对记忆毫无帮助。话虽如此，或许仍有人觉得“学习背诵技巧也不错”，现在我们由这方面进行说明。

背诵术在派上用场之前，必须付出相当程度的努力，因为要记住背诵术本身，就是一项浩大的工程。若要记忆一些毫无意义的事项，或许还需仰赖本书介绍过的方法。

本书介绍的超级记忆术，其实是一种应用背诵术，在含意上有一定的效果。只是死记型态的背诵术，自学习到应用，可以旷日废时、劳心劳力形容之。但对记忆而言，重点不在于背诵，而是应该如何提升动机与进行排练，与背诵作用相同，但更具实用性。

例如记住单词 DOG 是狗，只要想起狗，就能浮现 DOG 的印象记忆；不过一段时日不经练习，就无法留下长期记忆。如果不应用在生活当中，单纯是工作上必须记忆的事，即使动机明确，仍可能出现记忆淡化的现象。因此锁定本书一再强调的三大原则，实际运用于记忆术中即可。

究竟应该反复练习几次，才可提升记忆力？关于这个疑问，相当实验均显示，反复进行演练，是使记忆力不断进步的理想方式。

提升记忆力，除了必须有动机、排练、体制化动作之外，还需进一步理解记忆机制。

如果辛勤努力只换来负荷过剩环境，可能导源于纯为记忆而记忆的错误观念。这种做法只会使记忆容量减低，更无法达到预期功效。可见选择方式不当，反会弄巧成拙。

遗忘的记忆，仍被收藏在脑中的某个部位

有关记忆方面的疑问，至今未见解答的仍有不少。

记忆是一种脑部功能，但有人却抱持不同看法，将记忆解释为记忆物质的功用，详情至今未有解答。不过可以确定的是，长期记忆留下的东西，都被收放于脑中的某个部位。

根据某病历报告显示，曾有病患者在进行外科手术时，因医生不慎碰触脑的某部位，病患者竟开始滔滔不绝说着久未使用的外国语言。究竟它被收藏在脑中的哪个部位？以何种型态存在？如何被保存？都没有明确的答案。不仅是外科手术，一旦出现动机，往往能瞬间想起来。这就是前文曾提到的记忆重现。如果能让记忆自由重现，那可真是记忆术的最高境界，只是如何使记忆重现是一大难题。

以我本身的经验为例，我通过出版社的介绍，常有机会认识传播界人士。有一次经人介绍，与一位报界人士相识。由于初次见面我们都没有时间深入交谈，因而再约定下次会面的时间。在约定碰面的前晚，我却无法明确记起那人的长相。

当时被介绍认识的现场气氛，以及那人的作风，让我觉得我可以记得住他，因此约定再度碰面，应该不会发生问题。不过再次见到他，让我对自己的记忆错误觉得有些错愕。

我想这是多数人都曾有过的经验。虽说可重新认识对方，但仍不免令人感到讶异。这可能是存档工作未尽理想，导致的记忆失误。

前述提到手术患者的例子，记忆被收藏在脑中深处，可能是记忆重点浮贴的方式错误，导致原有记忆在其余记忆覆盖的情况下，暂时消失。

或许容易重现的记忆，总被放在频繁取用之处；至于必须频频重现的记忆，则必须努力进行排练。

女性较适于重现记忆

重现记忆的动作，应该也是女性较为拿手。

虽说记忆并无男女差异性，但却因思考方式不同，使女性具备较高的重现才能。比起男性的抽象性思考，女性的具体性思考较有利于重现作业。

通常男性会针对那人显示的气质记忆，这种方式本身就难以促使记忆重现。反观女性多以服装、发型记忆，较能具体记住重点。

具体性记忆原本就比较容易重现。

至于制作蒙太奇照片，由女性进行记忆较为可靠，但在核对本人长相与脸部感觉的正确性，则以男性较能正确判断。

因此各位应该能够将记忆特性，运用于自己的记忆术当中，也就是尽可能具体记忆，较能使记忆重现。不过并非每件事都比照这种做法，如果是须清楚记住的事，则运用女性惯用的思考方式，将重点部分具体记忆。

相反地，如果掌握整体印象时，则适用男性思考方式。男性对于攸关胜负的对象（如赌博），较能有利记忆。如果重现是女性的拿手项目，再确认就是男性的专长。有线索之后的工作是再确认，若能配合抽象思考回路，是最理想的做法。

将应记忆对象，分强弱区划分之后，分别存入不同磁碟中，需要运用时即可重现。如能做到这点，大概就已经是个记忆高手了。

不过必须留意的是，重现记忆与记忆建构工作性质接近，都是为了避免记忆失误的发生。

防止记忆错误真的很难，但只要是自己喜爱的对象，只需窥见冰山一角，就能完整回忆。因此越能让你清晰记忆的事，在你的心中就更具地位。

此外，对于应记忆的对象产生好感，也是一招有效的记忆术。“熟能生巧”一词，真是一语道尽记忆的真实面。

第四章　做一个自信者

一、正确地理解自信

“唯有当你成为真正的自己，而非试图违背本性时，才能真正有所改变。”

想要成为一个有自信（assertive）的人，首要之务就是要尊重自己与他人。你必须存有这样一个基本信念：你的意见、信念、想法与感受都和任何人同等重要——同样地，此基本信念亦适用于他人。你必须尽可能地了解自身的需求与渴望，同时明白，这并非要你为了达成愿望而不择手段。这正是一般人对自信行为最常有的错误观念。

做为一个有自信者，必须能够清楚、直接、适当地自我表达，看重自己的想法与感受、自我尊重，并认清自身的能力与极限。换言之，亦即珍视真正的自己。以此认知为基础，才能够学习特定的技巧，改变自己在某方面的行为表现。

关键就在于诚实坦白。除非你忠于自己的想法与感受（这是最重要的），否则便难以成为一个有自信的人。对他人讲话时，我们可能为了让人留下某种印象；可能为了避免伤害他人；亦可能为了操纵他人以达成自己的愿望，于是我们经常会修改自己真正想说的内容。因此双方的沟通其实并不“彻底”。在接下来的几个章节中，我们将举出许多此类行为的实例，让我们来看看其结果如何，也让大家来想一想，是否还有其他的可行之道。自信沟通的基本定义便是，说实话。

为何有时我们连表达自身真正的想法与感受都不愿意呢？主要的原因是，我们并未经常接受自己的想法与感受，我们认为自己应该成为真正自己以外的其他人。我们也将谈及“接受自己”这个主题，并且审视我们并未接受自己（倘若如此的话）的原因何在。

做一个有自信的人，也意谓着要对自己的生活与选择负起责任。亦即得自己下决定，而非仅是盲目地跟从他人的选择；同样也意谓着不怨天尤人。唯有对自己的生活负责，你才能够改变其中不尽如人意的部分。抱怨自己生活的外在环境便表示你无力改变现状。我们自己就是生活的创造者，借由本身的思想与行动，我们能够对发生在自己身上的事情负责，这是一件既富挑战性又令人雀跃的事。在后续的章节中，我们也会讨论如何承担更多责任，以及拒绝承担责任时所要付出的代价。

在学习做一个有自信者的过程中，你会更加了解自己，变得更有自知之明，因为你会开始注意自己现今的行为，并且为了合乎自己的要求，也会开始思考改变的方法。

积极地成为有自信者的第一步骤便是，喜欢自己、珍爱自己。只要你不像大多数人一样，以负面的方式来自我评估，这即是珍爱自己的表现。一般人并不特别鼓励他人要“喜欢自己”，至少在西方社会是如此；人们通常害怕提及自己的成就，以免被他人指控为自大狂。然而，如果我们不爱自己，又怎么能够去爱别人，而且如果我们不爱自己，别人又为何该来爱我们呢？因此首要之务便是，我们必须看重自己。但这并非表示你就得漠视他人与他们的需求和渴望。在本书中我们收录了许多练习与建议，以协助你自我成长，充实自己的生活。就如同其他许多事物一般，自信亦是由“自身”做起。对

自己有自信是做个全方位自信者的第一步。

你不仅要对自己个人有信心，而且也应该对自己的整个世界感到自负。事实上，这一切都得先从喜欢“自己”着手。一般而言，当人们认为自己会“遇上”一些负面的事情时，他们就的确逃不掉。倘若我们期望的是能够创造出自己渴望的事物，那么我们便较有可能达成所愿。这种期望会在我们的言谈、举止以及所使用的言词中显露无遗。反过来说，如果我们告诉自己，自己不够格，不配得到自己想要的，那么就真的会阻碍自己的愿望成真。

就某方面来说，做个有自信的人也不是什么大不了的事。它只是经由了解、接受自己的现状，一步一步朝着我们将来想要过的生活、想要得到的事物迈进，重拾我们丧失多年，如今却又能够再度拾得的自然本性。现在让我们来看个例子。

琼斯看医生

布朗医生与他人共同执业。在 11 月某个阴雨的星期四，他起晚了。后来又和太太吵了一架，等到他抵达诊所时已经比平时晚了 10 分钟，因为他被卡在车阵中动弹不得。他的合伙人梅瑞医生刚好被请去费尔伯先生家里看看他，他可能是心脏病突发。这么一来，布朗医生便有加倍的病人等着他看病了。此时已经比平常晚了 15 分钟，他整理妥当后开始叫进了第一位病人。琼斯在 10 点 5 分踏入诊疗室，但他跟医生约好的时间是 9 点 30 分，所以他显得很不悦。

令琼斯不悦的原因有着一大串。他和太太及两个孩子住在摇摇欲坠的国宅里，国宅处似乎并不打算要修理，琼斯自己则是无能为力。他的父亲最近才刚过世。琼斯的父亲一直有病在身，在他人生最后的这两年与琼斯全家同住。琼斯的太太玛丽一直照顾着他，直到他 6 个月前死于癌症。大约 1 个月前，琼斯发现自己的胸部出现了一个肿块，这令他忧心忡忡。

琼斯也担心自己的工作，他从事玻璃纤维的铸造，但玻璃纤维已经使得他前臂的皮肤发炎。为此他看过许多医生，他们的建议总是简简单单的一句话：“换个工作吧！你对玻璃纤维过敏。”琼斯早已表示那是行不通的，因为他需要工作，而这是他所能得到的唯一工作。所以医生往往也只是开给他一些药膏。他每 3 个月就会拿到 1 瓶。上个星期他来看过梅瑞医生，打算问问他关于肿块的事，但在他走之前那块肿块好像消失了，因此他并未提及。但他的太太现在又把他送来，这就是他之所以会在这里的原因。况且他又为此请了假，他真的担心工作会迟到。

布朗医生很快地瞄过了琼斯的病历，然后抬起头对他说：“琼斯先生请坐。”继之又喃喃自语了一句：“抱歉让你久等了。”琼斯并未听到这句话，他正专心地看着他的表。

“琼斯先生你哪里不舒服？”布朗医生问道，接着他放下病历表，看着琼斯。琼斯觉得自己已经冻僵了，在别人看来也是如此。他对医生说：“我一直很担心我的……”接着沉默了一会儿。

“是，是，”布朗医生稍显不耐地表示，眼光移到了琼斯的手臂，他觉得他的手已经不像上回那么糟。“还是手的问题，不是吗？哎，你知道我上回说过的，如果你继续与纤维为伍，那么你的皮肤炎就一直无法痊愈。我可以再给你一些药膏，很抱歉，我也只能这样了。”

琼斯一时之间并未起身。布朗医生看着他说：“没有其他的事了吧？”

“没有了。”琼斯犹豫了一下说。

“那么你可以走了，好好照顾自己。”布朗医生接着说。他草草地在琼斯的病历档案末端做了一些摘记，然后传唤下一位病人。

琼斯感到很不悦。现在他有了一份既不想要也不需要的处方，真正令人忧心的肿块却依然存在。当他回到工厂，领班看到他时说：“嗨，琼斯，这么看来你每个星期都得去看医生了？医院的接待小姐怎么样啊？”

当琼斯下班回到家，玛丽问他：“亲爱的，情况如何？没什么好担心的，不是吗？”

“哦，没错，绝对没事的。别乱想了。”琼斯说道，玛丽却觉得听起来不太对劲。

“那么布朗医生说了什么？”她问琼斯，“他真的说没什么好担心的？”

“对，没事！”琼斯说道，声音有些刺耳。

布朗医生整个早上都在忙碌与恼怒中度过。他不仅要应付自己的病人，还得应付梅瑞医生的。梅瑞医生正好在布朗医生结束一切时回来。“老费尔伯死了，”他说，“很抱歉我回来晚了，你是知道了，我在那儿处理善后花了一些时间。”

布朗医生认为，梅瑞医生实在没有必要待那么久，然而他也没说什么。梅瑞医生看到了病历表，他惊叫了一声，“喂！你又给琼斯药膏了。他一定是用吃的。我上个星期才给过他。”

“噢，真讨厌！”布朗医生心里想着。“噢，是这样的吗？”他问道，“那我就搞不懂他早上来干嘛的？他根本没告诉我。”

琼斯案例的省思

如果琼斯换种方式，他便较有可能达到自己的目的，让我们来瞧瞧。

琼斯应该觉得自己有权告诉医生他真正担忧的事。在看医生之前，他的心里要清清楚楚地知道自己看医生的目的是什么。他要先觉得自己有责任照顾自己（这是没有人能替他做的），然后他才会直接寻求自己的目的，亦即要求医生对他的肿块有所忠告。

但是琼斯一件事也没做。虽然他这样子也一定有其原因——我们不会无缘无故地就怎么样。对琼斯而言，没询问医生他心里真正想知道的事，可以有个好处，那就是这么一来他可以避免让自己感到不自在，他可以像往常一样，继续做着同样的事，也不必对自己说出的内心话负责，他不必冒这个险。至于这些优点能够持续多久，可就教人置疑了。

不同的行为方式（更加有自信）可能的优点是，他会更看重自己，表达自己的需求，也因而增加达成愿望的可能性，他或许会因贯彻自己的计划而得到满足，并获致自己预定的结果。我们也许注意到了，由于琼斯未能自信地向布朗医生表达自己的需求，也给自己的工作和家庭带来了一些麻烦。

布朗医生同样也可以有另一种全然不同的表现方式，可以更具建设性。他可以不对排得满满的门诊起反感而仓促行事，他可以对琼斯更敏感一些，之后也可以向梅瑞医生表达对他迟回的看法。由于他并未超出自己习以为常的行为模式，因此也只好原地踏步。

有一个原因可以解释，为何琼斯与布朗医生会有如此的行为表现，那就是，他们都自我传达了负面的讯息。例如，琼斯可能告诉自己：“我并不重要，我要说的话也没什么大不了的。医生没时间听我讲话——我不值得别人

浪费时间来听我讲话，我无法清楚地表达自己的心声。”布朗医生也可能对自己说：“如果我让他们等太久，他们会很不高兴。他们不会喜欢我的，我是个差劲的医生。”以及“我没有资格质问梅瑞医生，他在这里的年资比我久。”

我们一直在自我传达着讯息，纵使我们对讯息本身未必了解。此外，我们传达给自己的讯息，往往也会影响实际情况的发生。例如，倘若我走进了一间满是陌生人的房间，而我告诉自己，没有人会有兴趣和我讲话，没有人会觉得我是个有趣的人，那么我将会经由自己的身体语言，经由站姿，经由一举一动，传达出这种讯息。于是便促成了自我预言的实现——真的没人理我。

如果你让人看起来是采取一种防御姿态，人们便较不可能主动前去和你谈话。然而如果你进入房间时，向自己传达：“我是个很有趣的人，因此人们会对我感兴趣，我希望能在这里玩得很快乐。”有这种正面的想法时，就会从自己的身体语言与言谈中显露出此项讯息，亦会因而为自己制造正面、有利的情势。

此处有个练习，可以帮助你评估自我传达的讯息。

练习 1-1

（1）想一想自己以往是否遇过某种不顺心的情境。

（2）发生这种情境的当时，你对自己说了什么？将它写下来。

（3）进行评估。不要问自己，你所自我传达的讯息是否“正确”，而应该问自己，当时这项讯息是否对你有帮助？

它对于

——你的感受

——你的紧张程度

——你的自尊

——你的行为表现

——你的人际关系

有所裨益吗？

（4）如果它对你没有帮助，那又为什么要说？换一种有益的讯息吧！（与你先前所说的相反）因此倘若你先前对自己说：“我没有办法做到。”那么这另一种讯息就可以是：“我会轻松自信地把这件事搞定。”

（5）下次当你再遭逢相似的情况时，何妨自我传达一些正面的讯息！

一开始你可能会觉得要想起过去自己对自己说过的话，是一件很困难的事。但是别担心，熟能生巧，多练习几次之后，下次再遇上这种情况时，你就能注意到当时自我传达了什么讯息。

负面信念的相反称为肯定陈述。倘若我们只从负面的角度来看待某一情况，那么肯定陈述的表达必能使我们拥有较为平衡的观点。我们在自我传达负面讯息时，通常并未让自己了解事实的真相。肯定陈述的表达可以将自我传达的讯息调整至正面。肯定陈述应该简单扼要，并且足以将先前自我传达的负面信念倒转过来。你应该使用一些自己觉得适切的措词，甚至稍微“强悍断然”些亦无妨，而且会让自己会心一笑或哈哈大笑的倒也不错，总之就是要显示你的潜意识已经有了些许的改变。

下面还有一个练习，可以增进你的自我意识：

练习 1-2

问一问自己：

——此刻发生了什么事？

——我的外在表现有何改变？

——我的脑袋中想到了什么？

——我的感受如何？

只要注意一下这些问题的答案，别做判断，只要注意一下就好了。

改变自我行为的首要步骤便是，认知自己目前的行为表现为何。此外还有一点很重要的是，接受自己的行为表现，别做任何的是非判断或责难。所以有自信行为的一个重要因素即是，抱持正面的观点来看待自己，给予自己充分的尊重，以使我们确信本身的思想、感受或言谈均有其重要性。我们愈能如此，就愈能为自己创造出富有正面意义的环境。

二、大受欢迎的自信训练

自信行为即是在保有自尊与尊重他人的情况下，使一个人拥有达成愿望的最佳机会。

训练或治疗

自信训练原本是行为治疗的一种方法，如今依然有心理医生如此运用。然而现今大多数的自信训练均涉及人本心理学（humanisticpsychology，伦理价值说经常被视为其中之一）的相关技巧，因此只可说它是一种训练，而非治疗；尤其不是一种透视性的精神治疗法。自信训练的重点在于技巧的学习，而非对个人行为的方式或成因有所说明。

历史及发展

自信训练起源于行为心理学：行为心理学为帕夫洛夫（Ivan Pov- lov）、萨尔特（Andren Salter）及沃尔波（Joseph Wolpe）等人所创，继之由亚伯蒂（Alberti）、艾蒙（Emmonds）、拉札勒斯（ArnoldLazarus）以及费斯特汉（Fensterheim）等人所推动。其发展包括了自信行为的观察、隔离、分析与分类。这项工作一向随着教导此种行为的有效技巧之后而来。很明显地，自信行为并不是人类发明出来的，因为在运用“自信”此名词之前，它早已是人类行为的一部分。

为了了解自信训练之历史及其发展，我们得先来看看俄国生理学家帕夫洛夫之所为。帕夫洛夫负责对神经系统的性质与运作进行广泛的研究。身为一位生理学家，他对于生命有机体适应环境的方式特别感兴趣。包括人类在内的高等有机体，其适应环境的主要方式便是借由神经系统的运作。当个人的环境改变了，其本身也必须跟着改变，否则便可能会遭遇逆境。

帕夫洛夫在 1927 年发现并描述出神经活动的两大要素——刺激与抑制。刺激与增强性活动有关，包括学习新反应的能力。抑制则是削弱学习新反应活动与能力的过程。

萨尔特在 1949 年写了一本有关行为治疗的名著——《制约性反射治疗法》（Conditioned Reflex Therapy）。萨尔特运用帕夫洛夫刺激与抑制的观点，以及学习理论，来叙述多种病症的行为治疗法。萨尔特的目的在于增进个人的刺激性行为，使其能与所属的外在环境更有效地交互影响，并进而学得更有效的交互方式。由于个人的自信增强了，因此刺激性行为的增加便强化了刺激性的情绪。即使如此，萨尔特也未在著作中使用“自信”（assertive）这个名词。

沃尔波是这方面工作者中首位使用“自信”一词的。沃尔波发现，一个人无法同时体验两种相互矛盾的情绪状态，因此人不可能同时既感到轻松又觉得焦虑，这种发现被称为“交互抑制法”（recipro－cal inhibition principle）。沃尔波于是鼓励他的病人自我放松，尤其在面对会导致焦虑的刺激时更该如此。结果发现，这比单单试着不去焦虑更为有效。“去做什么”比“不去做什么”更为容易。这便是在恐惧症的治疗方面具特殊疗效的“敏感递减法”（systematic desensitiza- tion），属于行为治疗法的一环。

同样地，沃尔波在 1958 年也表示，在焦虑的情境中表现出自信的行为，往往能抑制住焦虑，而病人自己也发觉，在这些情境中，反而更能轻而易举

地表现出自信行为。这是一种极具创造性的行为方式。我们并未抗拒焦虑，我们只是表现出自信行为，而且或许结果会出乎我们意料之外，焦虑就因此消失了。沃尔波认为，愤怒、情爱及愉悦的表达，都可说是自信的反应。

亚伯蒂与艾蒙不仅受到沃尔波行为治疗的影响，也受到罗吉斯（Carl Rogers）人本趋势的影响。他们可以说是首次将自信训练以“帮助人们获致完美状态之行为——人本概念”呈现出来的人。他们强调发展自尊的重要性，同时也将下面情绪的表达视为自信训练的一部分。

拉札勒斯在 1971 年提出他的“钜观行为治疗法”（broad-spec-trum behavior therapy），其中涵盖了行为与人本趋势在内。他认为自信仅仅是提出自己真正的想法，但是他也接受情爱、愉悦及其他正面情绪的表达，是“情绪自由”（emotional freedom）之一部分，且是可以经由教导而学得的。

然而对于自信行为的构成要素，尚未有普遍达成共识的定义。因此研究自信训练的效果及理论基础便成了一件相当棘手的事。就训练的范围而言，在不同的训练员之间，其实际运用的程序步骤也存在相当大的差异性。

除了各种理论之间的差异性之外，即使大多数人都同意某些行为应被归类为自信行为，但在特殊情境中，对于哪些行为才能符合既定的标准一事，则意见分歧。

从自信训练师本身较为实际的观点来看，理论上的考量其实较不重要。虽然它或许有其必要性，但却无法为自信训陈的定义提供明确的界定。

更为复杂的问题在于，自信训练不仅变得流行且逐渐普遍化，被大众奉为是一种新兴的万灵丹。这种经夸大之后的供需效能，在无法达成某些不切实际的期望时，反而导致人们的挫折感。热中新兴学说是一种自然而然的事，但是如果过份夸大训练或治疗的任何效果，尤其在心理学这方面，那便是不道德了。

做个有自信者可能对每个人都有好处，但有些人就是无法学得自信的技巧。因此接受训练的成员本身，必须具备某些基本的沟通技巧及基本程度的自信，而且并未处于焦虑之中。同样地，有些人或许成功地学得自信技巧，但却在自觉或不自觉的情况中，一出了训练场地就无法运用这些技巧。我们认为，这样的成员可能有心理上的问题，而不仅止于自信方面的问题罢了。

在自信训练之后可能经常跟随着其他自我成长的技巧，抑或两者结合运用。例如：

（1）察觉自我的身体语言，并随之进行身体动作导向的治疗。

（2）利用角色扮演，继之实际参与心理剧。

（3）意识到他人的知觉，因而加入敏感训练团体（sensitivitygroup），参与小组互动讨论。

（4）检视以往自信或无自信的情境，并接着采用传统之心理治疗。

这些技巧都是自信训练过程中所教授的，涵盖的范围包括了：

（1）语言沟通。

（2）非语言沟通。

（3）减少并控制焦虑。

（4）降低并控制愤怒，且重新引导此力量。

（5）增强自尊。

（6）对人际情境中自我与他人的认知。

（7）社会与文化角色的行为认知。

这些技巧可由某些专业人员教援，可是用一对一或小组（我们认为这种方式较为有效）的方式进行。

自信权与应负之责任

无论是施予或接受自信训练，都意味着我们有权实行这种行为。此项权利的基本要求即是对自身道德五十分、自由见解及自重与尊重他人的声明。自信权是基本的人权。当然，提到权利总免不了要谈一谈责任。我们也都知道，我们对这些权利的看法必定是（至少部分是）本身文化下的产物。我们得为自己那些可能被认为是自由或人道的看法负责。读者最好在审视我们对权利的看法之前，先把自己的见解到出来。有些美国书籍参考了美国宪法中的“权利法案”（Bill ofRigth），也将自信权以“法案”的形式呈现人类的自信权

（1）以不妨碍他人的权利为范围之一切权利。
（2）自信与否之权利。
（3）抉择之权利。
（4）改变之权利。
（5）支配自己身体、时间与财产之权利。
（6）表达自己之权利。
（7）看重自己之权利。
（8）提出要求之权利。
（9）表达“性”之权利。
（10）有需求及欲望之权利。
（11）幻想之权利。
（12）获得资讯之权利。
（13）付费以获得物品及服务之权利。
（14）独立及不受干涉之权力。
（15）说“不”之权利。
（16）受尊重之权利。

现在我们来详加审视这些自信权：

以不妨碍他人的权利为范围之一切权利

这是一种基本权利，往后所提的诸多权利均被涵盖于此项权利的范畴之内。只要我们不妨碍他人的权利，我们便有权利去做任何自己想做的事情，同样也有责任承担一切事情的后果。

遗憾的是，如何才算妨碍他人的权利？其范围厘定未清。一般人的观点因时而异，而且约定俗成的观点也无法形成人权。抽烟在英国一度广为大众接受，但如今由于这种行为侵害了他人的权利，因此人们便较无法容忍。如果说抽烟现在妨碍了他人的权利，它以往也是如此，那么改变的是什么呢？

自信与否之权利

自信训练提供了一个机会，让你能够以全然不同的方式向这个世界与他人表达自我。我们认为这种全然不同的方式会是一种较佳的做法。之所以说会“较佳”，是因为如此一来，你较有可能创造出自己想要的生活达成自己的目标并且提升个人的自尊我们将这种方式推荐给你，但并未表示你就得照

单全收，做个有自信的人。选择自信与否是你个人的权利，只要你觉得合适。

抉择之权利

我们在决定要表现自信时，便已选定下自己要做的事。人们对自我的感受认知各有不同——有些人会觉得自己受自身环境、经历或经济状况所左右。这些都是很重要的要素，但至于行事的方式则有赖个人的抉择。有自信者会自我抉择。如果你是一个有自信的人，那么你会将自身的环境列入考量，而不会认为是环境在支配你。你会对自己的生活负责。

改变之权利

人们经常鼓励我们要改变，他们会指出我们行为的某些方面，是他们所不喜欢，而且觉得是我们可以改进的。然而等到我们由参加训练、更换新职、决定搬家，或借由心理治疗、宗教仪式等方面的帮助，开始要有所改变、有所成长时，却可能遭遇不少的阻力，而这些阻力也往往正是出自于那些一开始鼓励我们改变的人。

通常在人们接受自信训练时，这些来自他人的阻力便会产生。你的亲朋好友会对这个“新的你”百般挑剔，他们会让你明白这个“新的你”与他们格格不入。还好，自信训练也涵盖了一些特定的技巧，让你能够应付众人皆持否定态度的这个问题。

支配自己身体、时间与财产之权利

各人的体格、外型以及皮肤、头发的颜色都有极大的差异。其中有些是我们与生俱来的特征，不过大多是本身生活型态的反映。我们绝对有权利依自己的生活型态（例如节食或运动），选择改造自己的身体，而此项支配权操之在我，而非他人。

同样地，我们也有权利选择，按照自己想要的方式生活，哪怕我们亲朋好友建议的是另外一回事。

在此物化的社会中，财产支配权乍看之下似乎已是一项既定的权利。然而，当我们的朋友想向我们借本书、借张唱片、借辆车子，或者亲戚反对我们将钱捐给慈善团体（因为他们觉得自身对捐出去的钱有道义管辖权）时，这种“财务支配权为既定权利”的说法，立刻就成为幻影。

表达意见与信念之权利

当你还是个孩子的时候，可曾有人告诉过你：“在……面前你绝对不可以那样说”，或者“如果你那么想，你就未免太笨了！”

在我们还是孩子的时候，也许我们的看法对大人而言太幼稚了，也可能是太过正确而令人困窘不安。如今我们之中有许多人依然背负着以往接收的负面讯息进入成人生活。所以我们害怕表达自己的意见或信念，以免让自己显得笨拙，要不然就是害怕别人会因而看轻我们。可能连我们自己都怀疑是否有权拥有自己的意见与信念。

然而只要是人就拥有自己的意见与信念。表达自己的意见与信念是人性特质的一部分，而且我们坚信，是一种基本人权。

看重自己之权利

如果你不看重自己，又如何期望他人应该看重你？我们往往在肯定自己之前，总习惯依赖他人先来肯定我们的表现与观点。学会对自我的评价有信心，会对你有所裨益。纵使我们在孩提时期可能接收到一些相反的讯息，然而事实上，你绝对有权利看重自己。

提出要求之权利

“ 懦弱者永远得不到美人。 ”（Faint heart never won fair lady.）如果我们不主动提出想要获得某人或某物的要求，那么我们成功的机会便会大大减少。倘若只等着别人来猜测我们的心思，以为他们就会主动地奉上我们想要的事物，那么对别人而言也太不公平了。同样地，我们也无法看出别人在想什么——也许他们会答应我们的请求也说不定。如果我们缺乏自尊，不敢向别人提出要求，我们便会因过度保护自己，而牺牲了自我成长的机会。我们确实有权利得到自己想要的事物。

表达“ 性 ”之权利

在我们文化中成长的人们，经常会对“ 性 ”这件事感到焦虑，而且搞不清楚在表达“ 性 ”这方面，什么是“ 对 ”？什么是“ 错 ”？这实在很悲哀，然而对许多人而言，表达并享受“ 性 ”，却是他们最难享有的权利。我们认为，任何的性事活动，只要能够让成年人在隐密、不受干扰的情况下享受欢愉，无论他是一个人或和他人一起，其他人实在都不必多管闲事。

有需求及欲望之权利

这意谓着我们可以想要自己想要的，而且也相信我们需要自己需要的。对于一些习惯“ 他人优先 ”的人而言，承认自己也有需求与欲望，而且其重要性不亚于他人，应该是获取个人自由的一个重要步骤。

幻想之权利

我们大多数人能够相当清楚地分辨幻想与事实。生活在幻想的世界中，是一种逃避现实、颠倒真假世界的表现，然而抛弃幻想，也就等于剥夺了自己许多的创造力与乐趣。我们有权选择享受自己的幻想。

获得资讯之权利

为了在创造自己的生活时，能够做出有意义的决策，我们需要一些获得资讯的管道。这些资讯也许正和自己有关，例如医药、社会或学校的纪录，或者工作推荐书等，这些在本质上都是他人不同程度的主、客观意见。除此之外，我们还需要一些有关健康问题，以及药物与避孕的效果和安全性方面的资讯。同样地，消费者也需要关于产品与食物的资讯。

付费以获得商品及服务之权利

这似乎是一件无庸置疑的事，然而根据消费者的经验显示，有少数的商品及服务供应者并未确实相信，顾客理应得到自己已付费的东西。许多人在碰到此类问题时，都难以做出自信决然的表现，因此这是自信训练中最受欢迎的主题之一。

独立及不受干涉的权利

这牵涉到你本身有权选择独立生活、独立工作，也有权选择婚姻或者踏入亲密关系之中，当然你也可以选择扬弃这一切。即使在面对团体的顺从压力时，也依然要保有自己的个性，这是一件非常重要的事。同样地，为了维护自己的隐私，你也可以拒绝一些如应门、接电话的事情。最后，还包括了有权能够独自散步、祈祷或沉思，如果这都是你想要的话。

说“不”之权利

无法拒绝他人，是缺乏自信者最常遭遇的问题之一。在我们想拒绝他人时，说“不”是一种相当积极且必要的技巧。如果我们经常在心里想说“不”，但口头上却答应了别人，那么便等于在不知不觉中伤害了自己及自尊，甚至到了后来，还会沦落到怀疑自己是否有权拒绝他人的地步。然而，倘若我们无法向他人说“不”，那么别人看到的将不是真正的我们，不仅我们自己实际上不诚实，对自我及他人也都无法给予应有的尊重。

被尊重之权利

要别人尊重你，亦即要别人把你当做是个人，而非物品来对待。我们每个人都有资格得到他人的尊重，只是有时我们得自己提醒他们这项事实。一般而言，人们对待我们的方式，往往是我们自己显露出期望被对待的方式。身为人，我们被尊重的权利与种族、性别、阶级、宗教、职业、财富或其他任何区分人等的方式，都没有丝毫的关系。

自信训练在美国大行其道

自信训练在美国相当受欢迎，而且大行其道。英、美之间的确存有文化差异性，因此当美式的“自信”搬至英国来教授时，就不免得好好考量一下了。英国的白人中产阶级有时会将美式的自信行为，看做是一种过于激进且富侵略性的行为，然而美国人有时也很难搞得懂英国人在想些什么。以美国文化观点写成的著作，在英国就得谨慎使用。

自信训练师必须熟谙并尊重施予训练所在地之特殊文化。即使这两种文化标准目前看起来是愈来愈接近了。人们如果不知道应该遵循何种文化标准来进行沟通时，便会产生问题。在双方沟通之前，你应先想一想这个问题：“究竟这个人的文化与语言标准是采用英式或美式的？”

自信训练大受欢迎

过去十年来，自信训练愈来愈受到人们的欢迎。原因何在？以下是我们归纳出的一些原因：

（1）对威权及威权主义的普遍质疑。
（2）女性主义的兴起。
（3）社会变迁影响两性关系。
（4）消费者运动的兴起。
（5）经济萧条引起的相对剥夺。
（6）不同文化的融合，以及他们之间适切沟通的需求。
（7）对精神分析感到兴趣，如同“我的年代”（My decade）。
（8）美国文化与观念之影响。

未来发展

在行为心理学这个严密的科学领域之中，关于自信行为的界定、传授此种行为最有效的方法，以及一些可经由此种治疗而获益的团体等等方面，都有赖人们投注更多的心力。由自信训练师实际的观点来看，自信训练必将与治疗和教育等方法做不同的结合，以使训练师更能够对所属团体提供最有效的帮助。

我们预料有三种发展领域将会最受青睐，分别是：自尊提升训练、教导受训成员如何发挥创造潜力，以及自信训练、心理咨询与人本精神疗法三者的结合。这些都是本书中会反复出现的主题。

三、自信与其他不同的行为模式

如果生活中无论发生了什么事，我们都只会怨天尤人，那么我们便无法有所改变。倘若我们能为自己遭遇的事负责，我们便能够有所改变，只要我们愿意。

自信永远是最佳的表现之道吗？我们认为它最有可能让你达成愿望。

我们每个人都会有各种不同的行为表现：有时消极，有时积极，而在某些情境下则充满自信。无论我们在何种情境有何种表现，亦都是其来有自的，我们不会无缘无故去做什么事。

如果表现的并非有自信，会有什么结果呢？首先，你可能会非常渴望保有自己一向习以为常的行为，因为这样做你会觉得很自在。也可能由于旁人不乐于见到你的改变，所以如果你保有原来的行为举止，你会感到较为他人所接受。我们都希望为他人所接受。我们的自尊或多或少都是依赖他人而得的。

其次，倘若你一向习惯于照料他人，将他人的需要看得比你自己的还要重要，而今却要你开始探触自己的需求，于是和你以往的行为一比起来，你可能会觉得自己变自私了。如此一来，你可能依然会将他人的需求置于自己的之上。倘若你是个孩子，尤其如果是一个女孩子，你或许会因此获得许多赞美。因此你还是继续扮演着消极的角色，一方面是习惯使然，另一方面也是由于你向来都是借此获取赞美。

第三，如果我们的意见、想法与感受和一般人所接受的常规不符，我们就不愿将其表达出来，或许你不愿被视为“与众不同”。在绝大多数的文化中，“与众不同”容易被认为是一种负面的评价，“与众不同”不值得大肆庆祝。遵循常规易被认为正当，背离常规则会令人不悦。所以你会觉得，只要遵循常规就可省去一大堆的麻烦事。其实有时只是短期内避免了困扰，但时间一久，问题还是会接踵而来。

不同的行为模式

让我们举出一些范例，进一步详加审视各种不同的行为模式：

你为朋友烹调了极为丰盛的一餐，左顾右盼地等着他们到来。结果他们的迟到让你很生气。虽然最后他们终于来了，但那已经是一个小时之后的事了。这时你的反应可能是：

（1）“你们究竟跑到哪里去了？东西都烂掉了？”

（2）“噢，没关系，没事的。请进，我去把菜盛上来。”

（3）“发生了什么事？你们还好吧？我等得真的快烦死了。我们来瞧瞧这些东西是不是还能吃。”

你答应了一位身体微恙的朋友，要帮忙他整理园子。你准备等他较有精神，打电话来通知你时，再和他一起来解决这个问题。有天他打来了，但正巧你那时又忙又累，实在抽不出时间来。这时你的反应可能是：

（1）“你为什么不早一点通知我呢？”以一种很不悦的语气问他。

（2）“我实在很抱歉，今天可能没办法，我的工作进度也落后了，而且我已经答应珍妮要去她家，除此之外我每个星期二通常都会到我妈妈那里……，我真的很抱歉。”继之感到愧疚万分。

要不然就说：“噢，好吧。如果你现在就着手的话……”

（3）对不起，我今天实在分身乏术，我明天去找你，然后我们就可以安排一个确切的时间。”

在上述例子中，第一种反应是激进，第二种反应是消极，第三种反应才是自信。

在激进的反应中，似乎并未对此情境下的他人寄予应有的同情与认知。激进的人较缺乏自尊，虽然第一眼可能看不出来。这种人无法给他人较多的空间与关怀。

另外有一种激进的行为则是以间接的方式表现出来。这种间接激进的人不会直接指责他人，他们会让你觉得一切都很好，但很明显地根本就不是那么一回事。在例一中，间接的激进反应即是反应二，它是以一种具弦外之音（你的确在意）的身体语言表达出来。面对间接的激进反应，人们通常会觉得不太自在：你知道别人很生气，或者情况不太对劲，但对方就是不说些什么。如果对方把心里的话说出来，反倒容易应付。这种情况的发生通常是因为他们过于在意自我形象——他们想给别人留下“宽宏大量”、“平易近人”的印象，虽然结果绝对是相反的，因为即使你再怎样压抑自己的怒气，它终究还是会显露出来，而且通常显露的方式都是掺杂怨恨在内的。

至于在消极的反应中，你则是根本没有把自己放在眼里，反而将其他人的需要看得比你自己的还要重要。然而这种做法也可能只会让你在事后愤恨不平。

在自信的反应中，你表达了对他人的关怀，却也同时阐明了自己的立场，以及随之而来的反应，并进一步提出了富建设性的建议。

这种表现的优点在哪里？自信的行为可以让你获得什么？答案是，你会忠于自我、尊重自我，并承认自己的感受。借由进一步提出富建设性的建议，也等于为正面的结果打下基础。

缺乏自信的行为或许一时之间颇适合你，但绝非长期。举例而言，苏晚上一向和一位特别的朋友一起出门，她觉得自己对这位朋友就很不能表现自信。他们的前往地点一直都是由这位朋友出主意。通常这种主意都很棒，而苏也往往欣然同意。只是苏自己偶尔也有些不错的点子，但总压抑着不说，因为她认为她的朋友可能不会同意，或者会有更棒的想法。（注：以下括号中的号码，指的是下述练习 3—1 中的阶段。）

苏扪心自问，（1）自己这么做可以得到什么好处？（2）她想到的答案是，自己可以不必伤脑筋，只要顺其自然就好，而且自己通常也玩得很高兴。缺点（3）则是，当苏和这位特别的朋友出去时，总觉得自己优柔寡断，而且似乎矮了一截。在此种情境下，她如果能表现自信的话，可以获得什么？（4）更强的自尊？更能感受到自己的能力？有更多的选择权？甚至更多的快乐？

苏于是下定决心，下次当她再和这位朋友出门时，自己一定要拚命想出一个点子，给她的朋友一个建议。

练习 3—1（见本章后注解）

（1）想一想，自己在生活中有哪些情境缺乏自信？

（2）在此情境下，你当时的表现对你有何好处？

（3）坏处在哪里？

（4）你认为，如果在此情境下有自信的表现，可以获得什么？考虑一下下列的可能性：

——独立

——自我尊重
——忠于自我
——对彼此的关系开诚布公
——内心宁静
——思想澄彻

（5）清楚地做个抉择，在此情境下，你是愿意保有自己原有的行为，或者想要学习做一个有自信的人？

实际做出抉择有助于厘定确切的前进方向，同时亦能将“我应该尝试些不同的”此类含糊不清的自我暗示，尽量减至最低。你不再需要它了。现在你会详加考虑，然后做出抉择。请你牢记，如果你真心想保有自己原本的行为，那也没有关系。你可以自己做决定。

我们必须接受自己目前的行为，有确切的认知，然后告诉自己事实的真相。我们必须先接受自己，以此为出发点向前迈进。接受自己的关键在于，给自己一些正面的讯息，并且看重自己，我们愈能看重自己，就愈不必依赖他人的肯定，也愈能感受到表达真我的重要性，不必再依他人的期望起舞。

练习 3—2

（1）列出你自认的十大优点：包括自己的能力、专长、特质与成就。

（2）连续两个星期每天念一次这张表给自己听。并随时补充些新的优点上去。

（3）每天都留意一下自己所做的一些有正面意义的事。不必非得是什么大不了的事，其实也有可能是大事。恭喜自己。

我们一向不习惯看重自己，我们需要重新养成这种习惯。

为了做一个有自信的人，我们必须探触自己生活中真正想要的。通常我们并不允许自己去探触自己的需求，因为我们害怕无法获得。

练习 3—3

（1）列出自己想要的事物。别多加考虑或删改。如果有什么负面的念头，如“我买不起”或“那是不可能的”等等，闯入了你的脑海，只要稍加留意一下，然后继续完成你的列述。

（2）看完自己的列述，然后接受自己所写下的事物。

这个练习可以帮助你更清楚地认清自己的需求，偶尔重复一次这个练习也不错。

大多数人不愿表达自我的原因，往往在于无力感的存在。我们必须停止再怨天尤人，不要老觉得自己扮演受害者的角色。我们必须对自己的生活负责。如果生活中无论发生了什么事，我们都只会怨天尤人，那么我们便无法有所改变。倘若我们能为自己遭遇的事负责，我们便能够有所改变，只要我们愿意。

练习 3—4（见书后注解）

（1）列出一些你会产生无力感或觉得自己受害的情境。

（2）注意其中的一次，看看是否能够找出因应的对策，让自己变得更有自信，且重拾自己的力量。

我们通常惧怕改变。正如我们先前谈过的，至少短期内保持现状可能会较为容易。未知经常被视为“不好的”。

练习 3—5

（1）回想过去自己即将要尝试一项新事物、一个未知数的时候。可能是

开始接受新科目或新工作，或者是搬至另一个城镇或乡村。

（2）想一想在这件事发生之前，你有什么感受？在这件事的发展过程中，你传达给自己何种讯息？是正面或负面的？

（3）当这件事发生时，你实际感受到了什么？

（4）你当时是让自己敞开心胸，接受事情的真相，或者还继续专注于自己先前的想像？

（5）你实际感受到什么程度？是真正融入事件之中，抑或只是当个客观的旁观者？

我们通常惧怕面对新场合、新事物以及陌生人，因为我们告诉自己，我们应付不来。如果我们愿意尽全力绽放真我，做真正的自己，那么我们就会愿意冒个险，朝未知迈进，或者踏出一小步。我们会告诉自己："我办得到"。我们会记得自己过去的正面经验，而非负面的，我们会打破樊篱，不再划地自限。最棒的事莫过于，当你超越了自设的极限，你就会不断地扩展，而不再将其视为极限。你可以走得更远、更远。

这种过程起于自我尊重，赞扬吹捧一下自己，对自我与自我的世界做出正面的许诺，扬弃那些负面想法，以便更能容纳正面的讯息。

因应改变之道

1.尝试

尝试朝着自己既定的方向一步步迈进，或许会对你有所助益。不要光只想着事情可能会如何如何，实际放手一试，掌握一些事实根据吧！接下来再参考已得的事实，进一步评估自己的思绪与想法。如果此路不通，何妨换条别的路走？现在来看看这两个例子。第一个例子，你觉得自己有点儿想搬到乡下，但并不十分确定。那么你不妨先到自己心目中的那个地方待个几天，或者度个周末，尝试看看感觉如何。

第二个例子，你想要置产，但光凭你自己的力量顶多只买得起一个鞋盒。你考虑找别人合伙，但却又不放心。为了达成目的，获得更多的资讯，你不妨找一位曾有此种经验的人谈一谈，然后在报上登个广告。这是一种自信的态度：掌握事情，然后负起责任。

2.心态

你觉得自己"应该"确切知道，在某种情境下必须采取何种对策吗？有的时候我们容易以为，某件事的做法有对错之分，而且也会认为，唯有掌握关键才得以获致诀窍，探知真相。在大部分的情境下，决定行为"对"或"错"，亦即"适合"或"不适合"我们的，就是我们自己的"心态"。我们很容易以某些预设的角度来看待事情。实际上，无论我们采取何种对策，都有其机会存在，只是机会或多或少罢了。在此我们又要提一次自我尊重了，如果我们告诉自己，无论发生什么事我们都有办法搞定，如此一来，会比光给自己传达一些负面，且导致焦虑的讯息，更能有好的结果。

举例来说，琼一直渴望能够休息一段时间去度个假。当她在盘算这件事时，浮现脑中的第一个念头是，她担心自己在度完假之后就找不到工作了，因而觉得这可能不是"应有"的决定。但这未免太过"杞人忧天"了。也许度完假之后她就变了个人，不再像以往一样了，也许她就会想去尝试不同的工作，因而换了新工作。这会是她到时得做的抉择，但可不是现在，在事情根本尚未发生之前。不管她再怎么分析此次前去旅游的利害得失，也得等到

实际经历过后才能够断定评估。如果我们总在每件事尚未发生之前，就想预测出结果，这意谓着我们不相信自己能为本身的行为负责，也就无法有忠于自己的表现。

拥有自信的态度应该在充分考量之后做出抉择，决定自己即将前进的方向，盯住目标，朝着既定的方向前进。不要老是怀疑自己抉择的“正确性”。“未知”是无限的宽广，亦存在无穷的机会。当我们停止探索“己知”之外的世界时，也就无法看到自己深藏不露的重要部分。

练习 3—6

（1）回想一下，你是否曾经遭遇过，在不确定结果时就冒险行动，但结局却令人满意的情况？

（2）你从这个以前想都没想过的行动中学到了什么？对你自己、当时的情况以及整个人生观有什么帮助？

瞄准目标，别老是盯着障碍。

因为我们通常害怕改变，所以便容易过于专注于其中可能的陷阱，而无法瞄准目标，预测美梦成真的可能性。重要的是，接受当下，不要光佯称情况可能会更好或更坏。唯有接受当下，以此为起点，才有可能鼓动改变的产生。

练习 3—7（见书后注解）

（1）试着将自己生活中的点点滴滴想成皆有其发生的原由，而且你也能从遇到的每件事物中获得学习的机会。

（2）在你面对一些如今视为问题或阻碍的事物时，这对你的心态上有何影响？

想一想这些情况：

——你搭乘了一列人山人海的火车，因此只好志愿无座。你感到非常心不甘情不愿，然后开始和站在自己身边的人聊起天。你发现他原来是一位相当有趣的人，于是决定继续和他保持联系。

——你卡在车阵中动弹不得。其实这倒不失为一个学习如何保持冷静与应付压力的好机会。

抱持此种态度的主因为，这对你较有帮助，更能够帮助你实现自己的生活目标，这种做法有助于达成你毫无压力、身心松弛的生活目标。

我们可以选择将生活视为一套严苛（或多或少）的规则，必须拚命界定然后努力遵循；也可以选择将它视为一个运动场或一处背景，我们可以在上面尽情地进行各种尝试，然后选出一种对自己最好的方式。

从某种角度来看，前者较安全，也较为人所熟知。然而如果我们依此种方式行事，便比较不可能想到什么新的生存与处世之道，也不太可能发现什么新点子。后者虽然有时会让人觉得较具挑战性，但却容许我们有更多的机会发掘出真正的自我。

四、把自信注入工作中

对自己的职业生涯与工作发展必须以自信为导向，亦即将自己的职业视为一种往前延伸的过程。你必须了解，工作上的改变是无可避免的，你必须随时留意任何与自己相关的技术需求之改变。

通过工作得到好处

你是否乐在工作？你喜欢你的工作吗？你想要一个更好的工作吗？现在，让我们以一种自信的方式，来正视这些问题。你可以换一个自己想要的工作。但首先，我们来思考一下，人们可以从工作中得到什么好处：

（1）自我认同。

（2）薪资。

（3）从技术运用中获得成就感。

（4）从助人中获得成就感。

（5）社交性的环境。

1.自我认同

当我们问别人：“你是做什么的？”人们通常会回答：“我是个护士”或“我是个工程师”，抑或在稍迟疑之后细声地说：“我只是个家庭主妇。”似乎从职业的观点来确认自我，已经成为一种重要的方式。

2.薪资

我们大多都是为了获取赖以维生的金钱而工作。所得金额的高低往往是大多数人选择工作的一个重要依据。

3.从技术运用中获得成就感

制造或修理物品的工匠会为自己的表现感到骄傲，并因而得到成就感。所以，修理好一辆车、写本书、做件衣服、盖栋房子，全都属于有创造力的表现。

4.从助人中获得成就感

像护士、社工、医生、店员、招待员等一类的工作，其重要性便在于以各种方式去帮助或服务他人。

5.社交性的环境

对许多人而言，工作场所是一个能碰见形形色色的人，能广结人脉，并且能因成为社会网络的一分子而获得社会支持的地方。

每一种工作都提供了从事者不同型态的工作报酬。

（1）护士

是有强烈的自我认同感，因为这种职业广为大众接受，且倍受尊崇。金钱报酬低，能从技术运用及助人中获得高度的成就感，医院内部即是一个社交性的环境。

（2）公务员

具自我认同感，金钱报酬低，能从技术运用及助人（视部门而定）中获得成就感，至于社交性环境方面则差异性较大，各不相同。

（3）黑手

具自我认同感，金钱报酬中等，能从高深的技术运用（视工作的特性而定）中获得成就感。至于因助人而产生成就感方面，则视与顾客接触的程度而定。在小型车厂中较高，而在大型车厂中较低，因为在后者工作的技工通

常与顾客并无接触的机会。

此处有个练习，可以帮助你将注意力锁定在自己的工作上。这个练习并无“标准”答案，只是提供你一个探究自我经验的机会。

练习 4—1

（1）舒服地坐下来，放松心情。

（2）想像你正在上班。

（3）从自己的工作中你获得了什么报酬？

（4）这些报酬对你有何重要性？

（5）有哪些你想得到的报酬，却是你现今工作所欠缺的？

（6）把它们列出来——见上述的例子。

（7）想一想，你要如何达成自己对工作的愿望？你必须运用哪些自信的技巧？为了达成目的，你第一步会怎么走？例如找个理想工作的空缺。

在今天这个被称为后工业时期的时代，对工作技术的要求日新月异，从古至今，不是子承父业，就是父亲为儿子选个适合的行业，然后送他去当学徒。他可能就此成为一位马具制造者或金匠。女性则与技术性的工作较无关连，她们通常只要料理家务就行了。技术需求随着工业革命后机器使用率的增加而改变，如今则随着电脑时代电子学的使用率增加而变异。这些运用电子学的新型工作方法不仅必须改变旧有的技术，更需引进新式的技术。举报业为例，许多排版工人如今已经不见了，他们的工作可能由排版机器来代劳，唯一需要的只是一位能胜任操作机器的打字员。机器本身则需要工人来维修，这种新技术是过去不需要的。同样地就医护界而言，护士不仅须学习咨商及健教等新式的人际沟通技巧，为了追踪病人的康复状况，也得懂得使用复杂的电子设备。

因此现代人在自己的职业生涯中，可能需要再三地接受再教育，并且注意一些以往不需注意的发展。对自己的职业不仅要有所认知，也得有所规划，这便是一种自信的技巧。不仅手工技术方面如此，就连一些受雇于金融服务业，整日忙着和钱打交道的年轻专才们也惊觉到，自己职业的技术需求也和往日不同了。

对自己的职业生涯与工作发展必须以自信为导向，亦即将自己的职业视为一种往前延伸的过程。例如，如果你拥有化学学位，你将无法仅因循往日的技术而成为一位化学家。你必须了解，工作上的改变是无可避免的，你必须随时留意任何与自己相关的技术需求之改变，这不仅是你公司的成功之道，对于公司将来合并、重新定位等计划以及你自己的职位（如果也包括在这些计划之中的话），都有不可抹灭的正面影响。

职业是以工作内容为导向的：你的首要任务就是先界定自己所要完成的工作范围，然后再全力投入。这和社交生活全然不同。社交生活首重享乐、表现自我，并满足自己在情感与亲密关系方面的需求。然而在工作上，这些需求都次于你所要完成的工作。

我们总免不了把自己的价值观、需求与偏见带到工作上。然而，当人们企图在工作上满足其不当的情感需求时（此处的“不当”意指会降低工作效率的行为方式），特别是他们本身并未察觉自己有此种行为的话，就会产生问题。

举例而言，渴望被他人喜爱是一种重要的个人需求，然而在工作上，渴望被他人尊为专才会更为适切。如果在工作上，因为渴望被喜爱而导致焦虑，

使你无法有极为专业的表现，那么你便不可能因工作表现而获得敬重，可能你会被他人喜爱但非敬重——“约翰是个好人，但我认为他无法处理什么困难的事情。”通常唯有你表现出效率、自信和专业，他人的喜爱和敬重才会一同到来。

练习 4—2

（1）你的职位 5 年来都没有变动吗？

（2）你会继续待在原位，做着相同的工作吗？

（3）你正在增进自己的技术，学习新的技术吗？

（4）如果有个晋升的机会落在你头上，你已经准备好要迎接了吗？

（5）你下一步要如何发展事业？

工作头衔与工作手册

工作头衔仅仅只是工作的称谓，因此如果我们问某人：“你是做什么的？”他就会回答：“我是第 10 区的修女”或“我是个电工”，于是我们有了他的工作头衔。设计出的工作头衔可能反映的是真实的身分，也可能只是虚构的称谓，因此店员可能变成“顾问”，而职员也可能变成“受训干部”。

工作手册则指出了员工必须达成任务之性质与范围，在此界定之下，雇主可以做合理的要求。这也是昔日一些劳资双方发生冲突的肇因。例如造船业的工人就坚持要订出相当明确的工作手册。而有些行业的雇主则坚持自己的员工要随时听命行事。现今大多数明理的雇主都同意，在指派员工前就要先给他们一份明确的工作手册，而且在对员工的要求方面有所变动时，双方也必须先加以磋商。

练习 4—3

（1）你拥有工作手册吗？

（2）你实际的职责与工作手册之间的一致性如何？

（3）你的职责与同级的同事是否类似？

工作场合之权力与阶级架构

每处工作场合均有其权力与阶级架构存在。为了了解工作场合的权力关系，你必须知悉存在的各种不同权力类型。

1.权力类型

（1）奖励权——给予另一人渴望之物的权力。例如老板有让你晋升的权力。

（2）压制权——“惩罚”之权力。例如，如果你迟到了，老板有扣你薪水的权力。

（3）合法权——依仗个人职位所拥有之权力。例如，老板可以决定你该做什么事。

（4）被推举权——因他人对我们产生的情绪反应，如吸引力、尊敬或喜爱等，而赋予我们的权力。例如：“我确信琼芝护士是位好护士，她总是很爽朗且笑脸迎人。”一位病人如此说。

（5）专业权——由于我们所受的训练或所具备的能力而获取之权力。例如，铅管工修补漏损水管的权力，或医生诊断病情的权力。

练习 4—4

（1）你在工作内外都运用何种权力？

（2）他人曾对你运用过何种权力？
（3）你喜欢运用何种权力？
（4）你喜欢他人对你运用何种权力？

2.阶层制度

每处工作场所皆有其阶层制度或组织图，阐明员工彼此之间的职责所在，以做为评定工作表现的基准。想要了解人们的互动关系，就必须先行知悉此处既存的阶层制度和此制度内的职位安排。然而纵使是正式的阶层制度，一位员工也可能因服务年资较长，是老板的儿子或私人秘书，或者掌管总机大权，而获得额外的权力。对任何一个想在组织内出人头地的人来说，对这种非正式的阶层制度有所了解，是相当重要的一件事。

在与以下这些人打交道时，必须运用到自信技巧：

（1）自己。
（2）你要向他报告的经理。
（3）你的同事。
（4）你的部属。
（5）委托人或客户。

有的人在与其中一个或几个族群打交道时，总难表现自信，但对其余的族群却无此困扰，且深具信心。这部分是由于个人对各个族群成员所要担负的职责各有不同。

练习 4—5

（1）你的工作须向谁负责？
（2）谁该向你负责？
（3）你知道自己在组织架构中担任的职位吗？
（4）对于上述几个族群中的成员，你觉得以自信的方式来对待他们，会容易得多吗？

现在我们开始来考虑一下，究竟在哪些工作场合必须采取自信的态度。其目的在于激发彼此的思考与讨论，更可以和在工作场合发展自信技巧的后续相关练习一并运用，以做为与个人或族群共事的依据。

3.砖匠吉姆

吉姆在 16 岁就离开了学校，他唯一的愿望就是当个建筑工人。他考虑过自己到底适合朝哪个领域发展，最后他决定做一名砖匠。

“爸”，他说，“我想做一名砖匠。每当我看着一栋建好的房子时，眼光所及大都是那一大片墙，这就是我要当砖匠的原因。”

因此吉姆的父亲便和当地的一名建筑工人米斯先生商量。星期三晚上，在小酒馆中第二回合举杯之后，结果终于产生，米斯先生说：“没错，我正在找一名砖匠助手。我会雇用吉姆，还会教他。”隔周的星期一，吉姆便向米斯先生报到，当起了砖匠助手。他为此兴奋不已。他的工作内容就是把砖备妥，拿给米斯先生砌墙，混合灰泥，包办大小杂事，最后把一切清理干净。吉姆立刻就抓住了其中的诀窍，成了一位速度快、效率高的工作者。他陶醉于自己的工作中。在前六个月，一切均是如此美好。但逐渐地，他开始感到有些不耐烦，因为他希望有实际动手砌墙的机会，况且米斯先生也答应过他父亲要教他砌墙的技术。有一天，当米斯先生砌上了角落的最后一块砖，完成了整片墙时，吉姆对他说：“你可以教我怎么做吗？”“很不巧，现在不行，吉姆，我很忙。”米斯先生说。

吉姆又按捺了几天之后，终于鼓起勇气向米斯先生开了口：“米斯先生，你可以教我如何砌墙吗？我真的很希望有机会动手试一试。”

米斯先生看着吉姆，谈不上有何不悦。“吉姆，年轻人有的是时间，有的是时间。”当晚吉姆与父母一起吃晚饭时，显得垂头丧气的。“怎么啦，吉姆？”他的父亲问道。“就是我的工作嘛！爸，我根本什么都没学到。”吉姆抱怨着。他的父亲问他，“你向米斯先生反映过了吗？”“说过了，爸。”吉姆回答。“那么，吉姆，看来你得再向他反映一次，”他的父亲回答。

于是隔天早上，吉姆便照办了。然而或许他没挑对日子，因为米斯先生当天早上正在闹牙疼，但吉姆根本不晓得。“米斯先生，我想学砌砖，想学会盖房子。你什么时候要教我？”米斯先生深深地吸了一口气，“你有的是时间，吉姆，”他略显恼怒地说，“我们先把那面该死的墙完成，好吗？”“米斯先生，你答应过我父亲要教我的，但是我到现在什么也没学到。你到底教不教我？”

对米斯先生而言，这个早上真够他受的：“你给我听着！吉姆！如果你的态度再这样，你休想从我这里学到任何东西。假如你不高兴，最好另请高就。现在我不想再听你任何一句该死无聊的抱怨，我们来把这面天杀的墙建好！”吉姆只好继续做着混泥搬砖的工作，他并不快乐，但是他应该怎么办？

练习 4—6

（1）在此情境下，吉姆的表现如何？

（2）米斯先生的表现如何？

（3）你对吉姆有什么建议？

（4）吉姆应该另谋新职吗？

（5）如果不应该，给他一些能显现自信的方法吧！

在接下来的第二个例子中，我们将会看到这样的情形：有位职员，她不仅得应付难缠的顾客，还必须去面对一个什么忙都帮不上的老板。

4.鞋店店员露丝

露丝是一位年轻的女子，受雇于一家鞋店，负责售货。这是一家小店，露丝经常得独撑大局。老板似乎大都待在店后的办公室中。一天早上走进了一位顾客，她是一位体格壮硕的中年妇人，穿着昂贵的毛皮大衣，踩着一又价值不菲的“拉风”靴子。这种靴子一向都是店中最受欢迎的款式之一。她乒乒砰砰地走了进来，却突然停在柜台前。露丝开始感到不太自在。

“我能为您效劳吗？高登太太？”露丝问道。她记得高登太太以前曾退过货，而且事实证明是一个难缠的角色。

“没错，你当然可以为我效劳！我也正希望如此。我要把我花在这双鞋上的钱要回来。我相当不满意……不满意……。”高登太太一口气数落了一大串。

露丝仔细地看了一下这双靴子。它们已经磨损得很历害，很明显地已经穿了一段相当的时日了。其中一只的刮痕甚至已快穿破了皮革。

“呃，对不起，高登太太。您对它们有什么不满意？”露丝问道。高登太太回答：“就是不满意，而且它们已经有磨损了。”露丝又再度仔细地检查了那双靴子。它们当然已经穿旧了，但是高登太太到底已经穿了多久了呢？

“您买多久了，高登太太？”露丝问道。

“噢，我觉得好像几个星期前才买的。不管怎样这都没关系。我只想把钱拿回来。”

露丝不知如何是好。高登太太是老主顾，况且露丝也不记得卖过这双靴子给她。露丝知道，如果这双靴子有瑕疵，鞋店有责任退还高登太太的钱，但是她也知道，不能每次高登太太穿坏了一双鞋，就想要鞋店换一双给她。

“对不起，高登太太，”露丝说，“我必须跟老板讲一下。”露丝把高登太太留在店里，自己则走进了老板的办公室。老板普文先生从定货单中抬起了头，看着露丝。他正在结算帐目。

“普文先生，我把高登太太留在店内，”露丝告诉他，“她带回了一双靴子，非常破旧，很明显地已经买了一段时间了。她想把她的钱要回去。”

“既然这样，她就不能把钱要回去！”普文先生厉声地说，他因为被人打扰而感到有些恼怒，“叫她走！”

露丝回到店内，再度面对高登太太。“我和老板谈过了，很抱歉，他说我们不能退钱给你。很明显地，您这双靴子已经穿了一段时间了，一般刚穿的鞋是不会有这种裂痕的。”

“哼！”高登太太发出了这样的声音，“我要见老板。”

露丝于是又回过头找普文先生。“露丝，请你把那只老蝙蝠弄走！”他却做了这样的要求。

露丝只好心不甘、情不愿地走回了店内。“我很抱歉，高登太太，但是老板现在没法见您。”

高登太太怒不可言。“这倒好，你们就留着这双该死的靴子吧！我再也不会踏进这里一步了！”她把靴子扔到地上，冲了出去，砰地一声关了门。露丝感到沮丧不已。她觉得自己做了该做的事，却没得到应有的结果。她原本希望获得普文先生的支持，但却落了空。

下列这个练习可供你个人思考，亦可供团体讨论。

练习 4—7

（1）在这个故事中，表现有自信的是谁！激进的是谁！消极的又是谁？

（2）他们要怎么做，才能表现得更有自信？

（3）露丝要如何才能得到老板较多的支持？

（4）这家店要如何有自信地来应付高登太太？

工作场合中的自信

你必须对自己工作上的成就有所认知，否则便可能丧失加薪或晋升的机会。如果你一直等到升迁评估时，才意识到自己有哪些已完成或未完成的事项，那你的损失可就大了。此类评估可能会在正式、非正式，甚至秘密的情况下进行。许多机构每年都会对内部员工的进步情况进行评估作业。千万牢记，在评估作业进行时，最好自己主动提出前一年的进步事实与成就事项。千万别把这件工作留给经理去做。当面谈者提出“你觉得自己在最近一年表现如何？”或者仅是“你觉得自己过得怎么样？”等问题时，你就应该简明扼要地说出自己在过去这一年中的成就表现。这便是自信之道。像“噢，我认为我过得还不错”这类消极的回答，是不会给人太深的印象。你不妨问问自己，如果面谈者换做是你，“这样的回答会打动你吗？”

之后，报告自己成就表现的时间则要愈短愈好。最好平常就能不断地记录自己有成就的事物，总比临时要提出报告时，再化脑筋去想要容易得多。你的表现纪录也应该详载自己在工作上曾克服过的困难。以便和自己的个人问题做一区分。在这个时候你应该抱持一个基本观念，亦即职业并非以个人

的情感为导向，而是以任务为导向的。

练习 4—8

（1）你的工作上有正式的工作评估吗？

（2）你会留下自己的成就纪录吗？

（3）当时机到时，你会充满自信地将它们提出来吗？

有时在进行评估时，或者在某些情况之下，雇主可能会提出：“我们觉得你的表现不是很好”，或者“我们觉得你的心态并非我们乐于见到的。你实在不符合公司形象！”等等的声明。如果你面临此种批评形式的挑战，而且假定你依然希望待在这家公司，那么你就必须找出隐藏在这些极度含糊的声明背后的真正原因。之后，你才能够选择是否要去改变那些令你经理不悦的原因。倘若你找不到任何直接的答案，那么可能仅仅是经理讨厌你。就是这么不凑巧！要不然也可能是你的经理不好意思告诉你他（她）心中的疑惑。假使如此，你就该有自信地查一查究竟是什么原因。唯有在了解事情的始末之后，你才有立场使你的老板恢复信心，或者才有可能改变自己的行为。

练习 4—9

（1）你认为你公司的经理期待他的员工具备何种特质？

（2）你具备了其中多少属性？

（3）身为一位经理，你清楚自己所期望的公司员工特质吗？

（4）身为一位经理，你如何坦白直率地将你对下属的期望告知他们呢？

如果公司缺乏此种正式的评估作业，那么想让自己的价值得到认可的员工，倒不妨主动提出这项建议。所以如果你在工作上的表现至少和同等职位（或薪资较高）的同事做得一样好（甚至实际上超过他们），你会怎么做？抱持消极态度的人就会什么也不做，只等着别人来认可自己的工作表现。激进的态度可能会使你和老板打上一架，即使你已经打算离开这家公司，通常也不会有人认为这是个好主意。至于有自信的反应则是，搜集一些有关自己进步与所遭遇情况的事实，然后亲自将你记录的实例呈递给经理。这种自信的行为表现可能产生什么结果？我们来瞧瞧。

起码你的主动精神会受到赏识，而你呈上的这些实例也会存档于经理的办公室中。（你已经是有备而来，所以随身带一份影印本）。下次举行评估作业时，你可能就会获得加薪或晋升，要不然也会是优先考虑的对象。此外你或许会有机会参加进修课程，或接受额外的训练。万一你所报告的消息并未全然正确，而你的同事可能也有一些你不知道的任务或职责。哦！如果是这样的话，下次的家庭作业你就会做得好一点。也或许，谁知道呢？有时就是这么凑巧，你的公司虽然相当高兴你做了额外的工作，但却没有任何实质的表示。的确他们可能会有口头表示，但是……。这个时候！你应该保持缄默，别做无谓的抗争，倒是应该开始寻找一家会给你的工作表现适当报酬的公司了。

练习 4—10

（1）想一想，有哪个工作表现的实例，最可能让你获得额外的报酬或升迁的机会？

（2）将它写下来，并考虑一下真确性。

（3）排练一次呈递实例的情况，不妨请一位朋友（非同事）来协助你进行预演。

有时雇主会聘请外部的管理顾问公司来进行正式的工作评估。他们有一

套比你的老板所利用的方法更加严谨的计划与规则，当然这就是你的公司聘请他们的原因。现在我们来看一看一个此种情况的实例，并想一想可能产生的问题。

1.宝琳的工作评估

宝琳在一家证券公司的某部门担任行政助理。她的上司约翰从一开始就很乐意教宝林如何做事。他本身并不是一个非常热中工作的人，慢慢地宝琳就接手了他的大部分职务。约翰通常只在宝琳完成了工作，要送出办公室前，才在上面签个字。因此到了不久之前，宝琳几乎已经一手包办了办公室内所有大大小小的事。就在同时，公司高层管理阶层发觉本身并不太了解公司内部的一般状况，因此他们决定聘请一家专门从事工作评估的公司来查明事情真相。

这家公司的专家们按照约定到达了公司，他们交给了宝琳一份表格，要求她必须写下自己曾经做过的工作事项。这份表格必须由她的直属经理，也就是约翰签字，以做为工作评估中“日常表现”一项的依据。宝琳据实地填完了这份表格，但是却感到非常惶恐不安，然后她把这份表格送去给约翰签字。当约翰看完了她的表格，而且还被要求签字时，他和宝琳两人的焦虑简直是不相上下。

“但是你得搞清楚，”他说，“你写下了这么多的工作事项，其中有的是我的工作，我的职务。”

“话是没错，”宝琳回答，“但是这份表格就是要求我据实填写，而这些都是我做过的，我只是把它们写下来罢了。”约翰对此嗤之以鼻，“我是不可能签字的，它让人觉得我好像什么事也没做似的。”

宝琳停顿了一会儿，不知如何是好，接着灵机一动说，“你的职责是属于全面性的，而且我的工作也的确都经过你的签字。”即使如此，约翰还是显得忧心忡忡，他已经无法再忍受目前的这一切了。他对着宝琳大吼：“我不会签的，我不会让你有机会告诉别人，这一切都是你做的。这样会让我丢了饭碗！”他从桌上拿起一支红色原子笔，划掉了宝琳表格中填写的好几项工作，然后退还给她。“现在你出去再整理一次！”他要求宝琳。

练习 4—11

如果下列这些人都向你寻求忠告：

（1）宝琳

（2）约翰

（3）公司的高层主管

对于每种情况，你各会给他们什么忠告？亦即为了解决这种情形，并且适当地维护自己应有的利益，他们应该有何自信的行为表现？

管理者经常面对的一个问题就是，必须去惩戒或者甚至开除员工。在此情境下，部属是不可能和你心有戚戚焉的。如果身为经理的你又非常渴望受到他人的喜爱，那么你便会因此困扰不已。希望不要导致属下员工的痛苦，是你自然本性的流露，然而也是你必须接受的感觉，不必为此感到难过。此外，本性中亦存在另一种较不高尚的感受，那就是害怕面对部属在知道自己即将受惩戒或被开除时所产生的反应。无论你的感受是属于哪一种，首要之务还是要尽可能地将公（工作职务应有的态度与原则）与私（个人被喜爱的情感需求）两者分开。唯有将这件事做得好，才能够一方面于私表达你诚挚的遗憾，另一方面又不失自信与效率。

我们不妨来想一想这种情况：如果就个人职责所在，你基于正当理由决定要开除一位员工，你会怎么做？我们之所以会说“就个人职责所在”，那是因为对我们而言，似乎负责做成此类重大决策的人，本身也应该有执行的责任。

练习 4—12

你是“老人之家”的主管。一位看护助理向你承认偷了一位居住者的财物。你知道这位员工必须照顾生病的年迈父亲，一直承受着极大的压力，而且在经济方面也非常地拮据。即使如此，你还是有责任要将其免职。

（1）你如何坚定自信地告诉员工他被免职了？

现在你必须自行应付这位员工的情绪反应。事实上，你必须应付的是你自己的情绪反应。

（2）你希望这位员工有何反应？

（3）你该如何有自信、坚定地回应？

最后你不妨想一想：被炒鱿鱼可能是这位员工最好的下场，只是千万别以为被解雇的这个人也会有相同的想法。

有时身为公司员工的你，也会碰到主管想开除你，却无权如此的情况。这种情况经常发生于公共部门。以继续教育的讲师为例，其主管为此部门的负责人，但聘雇与免职权则操于地方教育委员会之手。这种职责划分并不合宜，因为受雇者与主管双方都可能卡在均不合适的立场上，动弹不得。我们来看看保罗的例子。

2.保罗的难题

保罗是一个已近而立之年的男子，他职业生涯的前大半辈子都在当个工业技术人员。当他被裁员时，“很幸运地”在当地的技术学院找到了一个悬缺的教职。他非常喜欢教书，也很乐于和学生、同事相处。然而不幸的是，保罗个人的生活遇到了一些难题。被裁员的压力、短期的失业，以及他的新工作，在在都让他的妻子和彼此的婚姻承受了过重的压力。她请求离婚，保罗对此则报以愤怒和沮丧。这种沮丧却影响了他的工作表现。他负责学生的评量工作，但有些分数打得相当离谱，以致于他的同事必须替他的一些测试重打分数。私底下，他们都相当同情保罗，然而这只是他们对他的众多观感之一罢了。

保罗的主管反应则激烈得多。他一向非常热衷于聘用保罗补此悬缺，也因此为了保罗未能达到他的期望而大发雷霆。那时保罗正因病未到校，等到他一回来，立刻就被主管约见。

“喔，保罗，你生病了我很难过。这里的情况不太妙。我得请你走路了。我很抱歉，但就这样了。”保罗的主管结结巴巴地说完。

保罗感到相当愤怒，“你不能这样！”他大吼着，“再怎么说，你也没有权力开除我，只有教育委员会才有这个权力。我生病了，我要到工会告你。”

这位主管最近才加入工会，他也知道保罗所言不假，实际上他的确无权开除保罗。但是他选上了保罗担任这个工作，而保罗却让他失望了。他瞪着保罗，带着威胁的口吻对他说：“我向你保证，你绝对不会再在这里工作了！”这次的会面就以此告终。

保罗随后发现自己隔年的课表安排的尽是一些低层的工作，让他几乎没有一展长才的机会，然而他还是全力以赴，圆满达成，学生们也都获得了很好的成绩。年终时他的主管对他说：“你现在好像进步了。”然后就没再说

什么了。保罗并未进一步追究，整件事情就这么又搁置了一年，这一年他的学生们又再度获得了极佳的成绩。这一次他决定要和主管面对面地解决他们之间的问题。

“我的学生们又再度得到了好成绩。到现在为止已经两年了。我知道我曾经一度沮丧过，而且工作也未尽完美，但我现在没事了，无论如何，那一切在两年前就已经结束了。我要你今年给我一些较高层的工作。”

保罗的主管当时心情并不好。“门儿都没有，”他咬牙切齿地说，“两年前我就告诉过你，我要把你干掉，现在我正打算这么做。”

“但是你办不到！”保罗愤怒地回答。“你最好等着瞧！”他的主管回了他一句。

练习 4—13

（1）保罗和他的主管表现得如何？

（2）他们要怎么样才能表现得更果断、自信？

（3）现在他们接下来各应该怎么办？

新的工作型态

今日的工作型态对许多人而言，已经有所转变。所谓新的工作型态指的即是兼职、弹性上班时间、以及个人工作室等等的工作型态。采取这些工作型态的人，在某些方面更需要有自信、坚定的表现，诸如安排自己的时间，适切的服务收费，以及确保自己有充足的休闲时间等等。通常对于这些新式的工作者而言，这种自己安排工作的新方式实在是既划算又富创造力。

五、好好地利用存在于愤怒情绪中的能量

不容忽略的是，存在于愤怒情绪中的能量，同样是一股实现目标的动力。如果运用得当，它将能够帮助我们成为一个有自信、坚定的人。

你对愤怒有何观感？你在生气时感觉如何？你会否认自己在生气吗？你会压抑自己的愤怒吗？你会不管结果对你究竟好不好，就大发雷霆吗？或者你就这样接受自己的愤怒，以及其他伴随而来的情绪感受？

感到愤怒、烦躁或沮丧都是人之常情，人生在世想要不偶尔产生这些情绪是不太容易的。尤其愤怒的情绪更常是一种反应较为激烈的感受，因此我们势必得来看一看，愤怒是如何影响着我们的生活。唯有我们对它有更多的认知，才能够一步步坚定自信且具建设性地来处理这种情绪。

人们对愤怒究竟有何观感？我们不妨来看一看。大多数的人都觉得愤怒相当棘手，因为我们一向将其视为一种激烈的情绪。尤其在西方社会，人们并不是非常乐于接受个人的情绪表达，因此我们往往会因自己喜、怒、哀、乐的表达，而感到愧疚与不安。表达愤怒特别会让人有这种感觉，因为它似乎令人如此难以驾驭。我们甚至连自己在生气有时都会加以否认，因为这样做似乎比为了不知如何面对自己的愤怒而伤透脑筋，还要容易处理。然而到头来，它真的变得较容易处理了吗？你是否曾经在生气时压抑或否认自己的愤怒，结果却在一个全然不相干的场合中爆发出来？我们并不是想告诉你，发泄愤怒的情绪永远都是一件理所当然的事，然而就如同其他的喜、怒、哀、乐，告诉自己你真正的感受，并且加以承认、接受，这才是恒古不变的好办法。唯有从忠于自我的角度出发，你才能够在自己的生活中产生一些既有创造性，又具建设性的表现。

生气的种类

一般而言，生气时刻可归类为下列几种：

（1）当你因某种因素感到受挫、受胁迫或被他人轻蔑时；当你朝着既定目标前进，却可能由于某人的行为而受到阻碍时。

（2）当我们着实受到严重伤害，但为了掩饰自己的脆弱，于是代之以愤怒，以求自卫。

（3）当某种情境或某人的行为勾起我们昔日某种不堪的回忆时。

（4）当我们觉得自己的权利受到剥夺，或遭到某人误解时。

（5）当我们受到惊吓或处事不当时，自己生自己的气。

可能伴随愤怒而来的情绪

我们的确有时免不了会生气，但却鲜少有人知道该如何来处理这种情绪。为了了解其中的原因，也为了探究愤怒产生的缘由，现在就让我们概要地来看一看一些可能伴随愤怒而来的情绪。

1.自以为是

当我们对某件事感到愤怒时，容易坚信自己是站在正义的一方——而别人则是错得离谱。在此种情况下，你不妨先问一问自己，事实真是如此吗？如果我们仍旧深信不疑，继之选择了表示自己的愤怒，如此一来，你表现的，极可能就是一副得理不饶人，气焰高涨的样子。你不妨扪心自问一下，你真的想给对方一点颜色瞧瞧吗？

也就是“他们敢？”的同义字。如果你有一丝一毫这种感觉，那么原因可能是你太看重自己了，抑或将他人的所作所为均看成和自己有利害关系，而非仅是他人的因素。举例来说，如果有个朋友答应你，要在星期一之前打电话给你，让你知道她是否能够帮你处理宴会事宜，但现在已经星期三了，而她依然没打电话过来——假使如此让你感到生气且义愤填膺，不要认为她一点都不尊重你，也许她只是临时有其他事耽搁了，所以无法打电话给你。纵使这样并不能让愤怒消失无踪，但起码可以将它导向正轨。

2.自尊受损

关于这方面的应对之道已多所论及。事实上，如果我们觉得自尊心受损，我们可能就会把事情看得过于个人化，认为他人的行为均是针对你的攻击或侮辱，即使他们并未存心如此。

3.好下结论

此项与前三项，尤其是“自以为是”，有着相当密切的关系。有人做了我们无法苟同的事，因此“他一定是错的”。如果你是个好下结论的人，你的思考一定倾向于这种方式：“他绝对是个笨蛋加三级的人”等等。

倘若我们存有这种想法与感觉，往往就会在我们和相关者谈话时，于不知不觉中显露无遗。毕竟，很少人会真的直接明白地表达出自己的愤怒。

生气有用吗？

1.正面行动

愤怒提醒了我们，世事并非都如人所愿。不满是一件极富正面意义的事，少了它，人们就只会接受现状，而不会为了迈向自己的目标，采取任何行动。举例来说，如果本世纪初的女性未曾因自己被掠夺公权而感到愤怒，那么她们也就不会为了投票权而抗争了。

2.纾解压力

表达愤怒可以经解压力，否则压抑的情绪可能会导致焦虑，甚至疾病，这些症状均可借由愤怒的宣泄得到好解。然而这并不意谓着，我们必须将愤怒直接发泄在生气的对象身上。

3.更为开诚布公

愤怒可以使得双方关系更开诚布公，进而互相信赖。如果你知道某人愿意和你谈谈最为棘手的核心，而非只是将其含糊带过，假装好像不存在似的，那么一股崇敬之情便会油然而生。

4.情感疏通

倘若我们在情绪产生时，能够确实触及自己真正的感受（包括愤怒在内），并加以适当处理，那么我们则较不可能将那些未表达或封闭的情绪屯积起来，以避免巨大的内在压力或严重的沟通不良。

5.实现目标

不容忽略的是，存在愤怒情绪中的能量，同样是一股实现目标的动力。如果运用得当，它将能够帮助我们成为一个有自信、坚定的人，能够适切地表达自己的内在感受，并且得到自己生命中梦寐以求的事物。但请务必谨慎处理。

愤怒可能极具毁灭力量

（1）如果双方皆坚持自己的观念才是正确无误的，愤怒可能会导致严重

的权力冲突。

（2）发泄愤怒时，很容易会把过去尚未释怀或尚未表达的愤怒一并触发，因而造成“态度更加强硬”。

（3）在你翻出了一堆旧帐之后，对方可能会产生误解，而使情势混淆不清。

（4）愤怒可能会让我们的思考变得不理性或混淆。我们可能会一直想要将心里长久积压的不悦一吐为快，因此便无法将问题的焦点摆在眼前的事物，反而一味地翻旧帐。

隐藏愤怒的迹象

承认自己所体验到的愤怒或其他任何感受，都是一种有自信的表现。然而往往有时你并未真正认知到自己的感受便是愤怒，你只知道“有些不对劲”，但却无法确实将这种情绪指证出来。以下即是一些隐藏愤怒的迹象。

（1）摄食过度、饮酒过量，或者某些难以解释的身体疼痛都可能暗示着，你正在生气，而且还将怒气转嫁到自己身上。

（2）如果发觉自己容易烦躁，就极可能是愤怒所产生的影响。你可能会在从事日常活动时显露烦躁，或者没事找碴，要不就说话拐弯抹角，故意让人难以捉摸。

（3）如果发觉自己经常责备他人，或者对一切事物产生疏离感，要不然就是动不动便觉得自己受伤或受害，那么事实上，你可能正因一些与这一切毫不相干的事情在生气。

（4）事实上，淤积在内心的愤怒可能引起（严重的）沮丧。忽略自己生气的真相或许会使你积忧成疾。

愤怒二三事

其他还有一些有助于你了解本身愤怒的事项，可以帮助你决定如何处理自己的愤怒。

第一，在孩提时期，你是如何处理自己对周遭事物的愤怒？你曾经被自己的愤怒惊吓到吗？你会因此而感到振奋吗？你采取的处理方式是发泄或是压抑？你有何反应？他人是否曾鼓励你发泄愤怒？

倘若你在孩提时期不被允许发泄愤怒，或者愤怒未受到应有的认可，那么如今你可能就无法在生气时有所察觉，我们曾提过几个该留意的线索，可以帮助你意识到自己的愤怒。又假使你生长在一个任何愤怒的反应都会遭致相当严厉训诫的家庭，如今你的愤怒可能都会在不知不觉中产生，极易在毫无预警的情况下骤然爆发。

另一种情况则是，可能你在孩提时期被允许过度地我行我素，或许是他人并未给你充分的教导与规律。如此一来，当你的需求受到了阻挠，你便会固执于孩提时的行为表现，变得相当生气或者容易乱发脾气。如果你属于这种情况，不妨问一问自己，这是身为大人的你，应有的行为表现吗？

第二，你经常会觉得自己的生活过得很辛苦吗？你是否有相当的无力感，总觉得自己是个受害者？你是否觉得自己的需求总是无法获得满足？这一切的不满并不是借由向某人发泄愤怒就可以得到纾解，这些不满导源于生活中某些情境下产生的挫折感，唯有认知到“各个情境操之在我”，你才有更多的机会扭转情势。

举例来说，你可能无法在自己的生活中获得充分的乐趣，那么不妨和自己立个协定，着手去做更多你真正喜欢做的事。也许你觉得自己的生活空间过于狭隘，那又何不来些刺激与冒险。也许你觉得怀才不遇，那么孤芳自赏又有何妨。一切都必须从一个地方开始着手，那就是你自己本身。

你不妨留意一下自己厌烦或愤怒的原因何在，继之再按部就班地采取必要的措施，充实自己生活中的某些部分。愤怒中所蕴涵的能量，同等于我们生活中展现自信与充实自我的能量。我们愈能以此为目标，将愤怒导向正轨，也就愈不可能徒然将这些能量浪费于一些微不足道的挫折与厌烦。

第三，你心中是否潜伏着许多往日未解的愤怒？倘若如此，这些愤怒很可能会因某些情境而再度触发，使得你反应过度。你务必找出自己的引爆点。容易对某个人或某种人生气？小心，也许引爆点便在其中。唯有认知到自己的反应模式，你才更能够妥善处理自己的情绪，并且应付自如。

或许现在你已经能更清楚地了解，自己可能产生愤怒的时机，以及原因何在，也知道自己的行为模式又是如何。

关于愤怒的发泄，你能做些什么？这样做究竟是好是坏？答案有时是肯定的，有时则未必。

何时发泄愤怒为明智

在某个时刻发泄愤怒究竟是否为明智之举？有些关键你不可不察。

第一，找出自己的情境目标。发泄愤怒是否最有可能使你达成目的？如果有人答应你要做某事，但却毫无动静，因而使你极感不悦，那么对他大发雷霆或许不是能让他下次为你做事的好方法。将自己的注意力集中于此次的情境目标，向对方说些像：“如果你下次把门关上，我会非常感激”这样的话，可能会达到相当的效果，而不要只把焦点摆在本身的挫折感上（纵使这样做也能够令人理解）。你不妨向对方解释你对这件事的观感。并且说明这样做对你有何意义。

然而你也必须了解，即使你自认是以一种坦诚、毫无责难意味的态度在表达自己的不悦，对方依然容易觉得你是在吹毛求疵，而且有被冒犯的感觉。因此，这种做法值得你再三考虑，你应当让对方了解，你是对事不对人，仅仅是忠于自己的感受罢了。

第二，你究竟是想责骂或非难对方，或者仅想澄清此情况？此时你必须忠于自己，因为你很容易欺骗自己有关动机何在的真相。如果对方是个与你关系亲密的人，那你可得特别留意了。因为此时你尤其容易翻旧帐。对方会觉得自己深受打击或受到不公平的对待，你则可能会对自己做得“太过份”而感到愧疚不已，如此一来，你不但无法澄清事实，反而会变得更加混乱且更富敌意。

第三，你可能会将自己对某人发泄愤怒，视为对生活情势普遍不满的发泄管道，或者是你对他人愤怒的发泄。然而极其明显的是，这么一来除了可能使你获得短暂的纾解之外，一无可取，却会造成你和对方进一步的磨擦。

最后与上述诸点息息相关的是，抱持着“全世界都欠我”这种信念行事是相当危险的。这种信念亦即要求凡事都得依你所愿，稍有不顺必令你勃然大怒。如果你是这样的人，那么你自我传达的讯息可能会有：

人们应该不用我开口，就知道我要什么。

——我应该不必等的。

——我应该不必做家事。

——我应该不必在此车阵中动弹不得。

——我应该不必为生活奔波。

果真如此，就表示你并未忠于自己，并未让自己明白生活的真相。你经常会怨天尤人。如果你的脑中存有许多此类的讯息，你可能会在生活的许多方面，都觉得自己是个受害者。此类讯息对于控制自己的生活而言，很可能是一种危险且不合逻辑的尝试。你不妨审视一下自我的信念与暗示，效果或许会相当宏大。这可以使你从一个受害者转变成一个能够担负起创造自我生命重任的人。与其将自己的愤怒倾倒在他人身上，这种做法毋宁来得更有建设性。

练习 5—1（见书后注解）

假如你发现自我传达的均是一些负面的讯息，你应当：

（1）立即停止。

（2）扪心自问，这样做是否对自己有益？是否可以助你达成人生的目标？

（3）如果这样做对自己无益，你能够另外选择哪一种更具建设性的讯息？

（4）尝试以这种较具建设性的讯息取代原先的讯息。

当然这需要练习，但相当值得一试。

练习 5—2（见书后注解）

（1)想一想自己对别人有何义务？你觉得自己欠他们什么？它可能是一个具体的东西或行为（如每月一次的探访），或者是如“爱”之类较为抽象的事物。

（2）想一想你欠自己什么？

（3）你觉得别人欠你什么？你认为别人对你有何义务？

（4）扪心自问，你真的有亏于人，而别人也真的有亏于你吗？

（5）扪心自问，生活中的这些束缚与限制是否对你有益？

（6）如果你能抛开其中一些牵绊，如果你能把各种情境中的“应该”去除，做自己想做的事，也让别人在心甘情愿下做他们想做的事，这么一来会有什么结果？

（7）留意一下，当你不再有这些束缚，现在的你是否感到更自由自在，是否更能够活在当下？

什么情况下可直接向对方表达愤怒

此种做法唯有在下列情况才算适当：

（1）当你与某个真正想要维系交情的人发生冲突、误解或沟通不良时，或者当对方深受你喜爱与尊重，你愿意听一听他的观点时。

（2）当你在意的是自己宏远的目标与抉择，而非光一直想着生自己的气，或反复解释自己的观点。

（3）当你愿意敞开自己的胸襟，向对方开诚布公，而非假装自己未受对方所言的影响时。

（4）当对方的行为已经使你及别人遭受影响时。举例来说，在工作场合中，某人任务的失败产生了影响极为深远的效应，如此一来，为了使他们不再重蹈覆辙，你不得不告诉这个人其行为产生的效应。

（5）正如同表达其他情绪一般，建设性地处理愤怒情绪的关键在于，先自我承认愤怒的存在，继之再简明扼要地向对方表明。

其他处理愤怒的方法

首先，你可以让朋友知道，你对某件已发生的事情感到多么地生气。做个有自信者的必备条件便是，坦白、直率并忠于自己的感受，亦即表明真正的情况，而非仅仅说句：“噢，我没事。”方法很简单，只不过把事实重复一次就可以了，实在没有必要在情绪中颠簸打滚。

其次，如果你对某件事感到相当气愤，而且它让你紧张、焦虑并苦恼不已，那么你何妨选择就此罢手，不要太在意这件事，投注过多的精力。你或许会认为这实在是“知易行难”，然而并非凡事绝不可能啊！

第三，你可以做些放松练习，这是一种使你将注意力由愤怒转移至其他事物上的方法，旦你学会了放松自己，选择目标及闻风不动的能力也必然会增加。要不然，听些抒缓身心的音乐亦可达到相同的效果。

第四，运动是一种疏通愤怒的良好管理，合适的种类因人而异。确定自己经常获得足够的运动不但是明智之举，而且还可以帮助你松弛身心。

最后一点则是，采取不同的反应方式。这样做的好处在于使人们因存疑而获益。举例来说，如果你认为某人的行为是对你的一项侮辱，或许你就会气愤不已，然而倘若你只是把它想成是他们的无心之过，你便较有可能对其一笑置之，或者就此算了。

我们大多认为挣扎是人生在世不可或缺的，因为我们一向都在让自己不好过，我们容易过度在意负面的事物，而且不肯轻易罢手。此时你不妨想一想，你究竟想要自己怎么样？扪心自问，你真的希望过紧张、焦虑的生活吗？从现在开始，你不妨留意一下其他发生的事物，而不要光把焦点集中于负面的事物。

举例来说，珍因为某位同事在工作上对她的无礼行为，而感到非常恼怒。她是一个新进人员，自认尚未找到其他可以畅谈心中感受的女同事，于是，她把自己的恼怒带回了家中。隔天一早，她收到了两封令她雀跃的邮件。一封是一位前往希腊度假的朋友寄来的漂亮明信片。珍知道还有人想到她，她觉得很高兴。另一封则是邀请她到乡间度周末的信函。午餐时她外出逛街，正好找到了她想要拿来当做朋友生日礼物的东西，这令她更感欣喜。此时她原谅了一切不如意的事物，因为愤怒在她的脑中已无法占有一席之地。

珍决定要采取一些行动。“我想要压力与紧绷的感觉吗？”答案是“不”。“我能做些什么？”

首先，她打了通电话给一位朋友，告诉她自己和女同事所发生的事情。她的朋友仔细聆听之后，加以评断，珍感到心头的一块石头落了地。她坐下来回顾自己的这一天，她想到收到的邮件，以及中午逛街的时候。她打从心底决定，不再专注于愤怒，而要把注意力集中于愉悦与感激的感受之上。她觉得愈加如释重负了。

个人对事实的认知经常受自以为是与自我传达的讯息所左右。你可以选择一笑置之，而不要把它想成是一件“大不了”的事。

怎样发泄愤怒

（1）措词要清楚、明确，并对自己所说的话负责，不要用责骂的方式。

举例而言，你可以说：“你迟到，我很生气”，而不要说：“你让我很生气”。

（2）听听对方的观点。

（3）你应该留意的目标是将自己的话明白地传达给对方，千万不要受到负面情绪的干扰。

（4）我们在表达愤怒时常会有所保留，或许是因为我们害怕表明得过于露骨。然而有自信的做法是，承认自己有权发泄愤怒。千万不要在告诉别人你很生气时还面带微笑，倘若如此，就会让人觉得你传达的讯息不明，口是心非。

（5）或许你可以在发泄愤怒的同时，表达你对对方的关心。举例而言，你可以说：“我知道你可能觉得这很难理解，我知道你在赶时间，但是我还是不喜欢你今天早上敷衍我的样子。”

表达愤怒的进一步练习

练习 5—3（见书后注解）

（1）回想一下，你这辈子是否曾因某事而生气。那件令你生气的事是什么？

（2）伴随愤怒而来的是什么感受？好好审视一下当时的感受。如果表达出来，对你会有帮助吗？

（3）如果没有帮助，那么是否还有其他行动有助于当时的情境？举例来说，如果伴随愤怒而来的感受是自尊受挫，那么你可能就得对自己说些具正面肯定意味的话打打气。如果伴随愤怒而来的感受是义愤填膺，那么你不妨扪心自问一番，你真的认为对方是有意来影响你的吗？他们极可能并非故意要令你困扰，只不过你却把它看成是针对你个人而来。

按照这种方式将自己错综复杂的感受加以理清，将有助于让我们真正面对并处理自我的情绪。

练习 5—4

如果你对某事感到义愤填膺或自认站在公理的一方，那么不妨找个机会，探究一下自己的反应为何如此强烈。通常当我们在强烈批评他人的所作所为时，实际上讲的却是自己。因此下次当你又有同样的感受时，不妨先行注意一下自己的行为，你甚至可能发现自己在暗自偷笑，因为你知道了你对他人行为的评断，其实是在自打嘴巴！练习 5—5（见书后注解）

（1）回想一下，你是否曾经在生气时死不承认，假装自己并未生气，结果你的愤怒却在不自觉的情况下，非常不当地显露了出来。

（2）结果如何？

（3）你发泄愤怒的对象是谁？后来呢？

（4）如果能够重来一次，你当时会有什么不同的做法？

练习 5—6

探究一下自己的愤怒。完成下列的声明：

（1）有人对我发脾气时，我……

（2）我在生一位朋友的气时，我……

（3）我在生一位亲密朋友的气时，我……

（4）我在生一位点头之交的气，或在社交或工作场合中感到气愤时，我……

（5）如果我将自己的愤怒发泄出来，我会觉得……

（6）如果我将自己的愤怒压抑下去，我会觉得……
（7）绝对会激怒我的三种情况是……
（8）如果我发泄了自己的愤怒，结果会……
（9）有一次我发泄了自己的愤怒，结果感到非常……
练习 5—7（1）过去愤怒时，常常：
——摄食过度——饮酒过量
——说黄色笑话
——嗑乐
——腰酸背痛
——沮丧
——毁损物品
——罪恶感
——口出秽言
——郁郁寡欢
——想要逃离一切
（2）下次，当你感到自己又重蹈覆辙时，首要之务便是，向自己承认愤怒的存在。
（3）扪心自问，怎样的愤怒处理方式才算适当？
——你的目的是什么？
——看一遍“ 发泄愤怒的适当时机 ”;你采取了其中任何一种方式了吗？
——当面向对方发脾气，或换一种处理方式，哪一种方法较好？
（4）选择一种合适的方式来处理你的愤怒：
——承认愤怒的存在
——找个人谈谈
——置之脑后
——借由选择另一种活动来升华自己的愤怒
——将注意力集中于其他的事物之上
——直接向对方表达

六、掌握说“好”或“不”的分寸

说“好”和说“不”是一个有自信者必须能够做出的重要回应这不仅是一种表明自我的重要方式，更可让他人了解我们希望得到何种待遇，以及我们行事的分际。

向他人提出要求

当我们向他人提出要求的同时，其实也给对方一个应允我们要求的机会。可惜的是，许多人都觉得向他人提出要求是一件相当困难的事，然而我们可以借由学习，自信坚定地向他人要求我们想要得到的。为什么向别人开口这么困难？答案来自于我们以往的经验与现今的体验。

1.我们以往的经历

我们在孩提时期，经常会在不知不觉中想到什么就要什么，而父母亲为了替我们塑造一个有准则的安全环境，便得对我们说声“不”。然而即使如此，我们依然反复经历着被拒的感觉。一旦我们了解，反复地提出要求极易激起父母的烦扰与恼怒，于是这些被拒的经验便烙印在每个人的心中。同样地，我们的要求合宜时，也需要父母对我们说声“好”，以资赞美及鼓励。然而，并非所有的人都能够在自己真正需要时，就体验到这些具正面意义的经验。

等到我们长大了，大多数的人或多或少都学会如何做出合理适当的要求。当我们要向同侪或他人提出要求时，也都变得更有辨识合宜时机、方式与对象的能力了。如果我们能够看重自己，便会觉得向他人提出要求是一件轻而易举的事；然而如果我们无法看重自己，那么即便是最合理的要求，亦会让人感到难以启齿，倍尝压力。倘若我们提出的要求遭到了拒绝，我们便会认为自己受到排斥，或者会觉得：“我不配”、“我根本没有资格做这种要求”。如此一来，我们的自尊便逐渐受损。没有人能对任何事都满怀自信，但是我们可以借由自信技巧的学习，让自己获取达成愿望的最佳机会。无论成功与否，至少尝试会使我们提高自尊。

2.现今的体验

我们来审视一下自己的现况。举例来说，“我想向他（她）要求这个（那个），但是我就是办不到。为什么我办不到？”原因可能有：

（1）他们可能会说“不”；这样我或许就得不到自己想要的了。

（2）他们可能会说“好”；然而这真是我想要的吗？

（3）如果他们拒绝了我的要求，我会觉得碰钉子。

（4）他们可能会因为我如此的要求而看不起我。

（5）如果我开了口，他们会认为是因为我自己应付不来。

（6）如果我开了口，就可能让自己受到伤害。

此处有个练习，可以使你发现自己在向别人提出要求时的内心感受。

练习 6—1

（1）当你不愿向他人提出要求时，你所抱持的理由是否与前述几点类似？

（2）除此之外，还有哪些理由令你不愿开口？

（3）针对这些理由，你不妨问一问自己下面的问题：

——你告诉自己的这些理由是否千真万确”

——对你而言，它们的重要性有多高？

现在我们来看一看，如果你提出了要求，可能会有什么结果产生：

（1）他们可能会说“不”：这样我或许就得不到自己想要的了。

没错，这种情况的确可能发生。每个人都有说“不”的权利。你或许会因得不到自己想要的事物，而深感失望。除此之外，你还会有什么感受？每当人们被问到这个问题时，最常听到的回答为：“我觉得自己失败了。”不过这种声明过于模棱两可。就得到自己想要的这方面而言，至少在目前来说，你的确是失败了，然而也仅止于此罢了。你在向他人提出要求以及让自己获得成功的机会这方面，则有相当自信的表现。就这方面而言，你是成功的，而非失败的。害怕失败是人们不愿开口向他人提出要求的最普遍借口。这一切端视你对“失败”定义而定。

（2）他们可能会说“好”：然而这真是我想要的吗？

你应该扪心自问：“我向别人要求的东西，真的是我心里真正想要的吗？”这个问题相当重要，如果将之和“我会得到吗？”与“我配得到吗？”等不同的问题混为一谈，对情况一点帮助也没有。最好第一步就先决定自己心里真正想要得到什么。或许你无法绝对地确定，但至少你很清楚自己正在向他人要求什么。千万不要假装自己是来者不拒。难道兼顾自信与企求竟如此可怕？倘若你是一个惧怕成功的人，这个问题的答案极可能是“没错，的确如此。”在我们这个以成功为导向的文化中，惧怕成功的情况可能远比你我知道的还要普遍。你必须自己为成功下个定义。举例来说，如果对你而言，成功意谓着采取一些“忠于自己”的行动，那么你不妨问一问自己，你是否真的愿意向别人开口。

（3）如果他们拒绝了我的要求，我会觉得碰了钉子。

你必须将个人被拒与要求被拒两者区分清楚。我们大多因为幼年的负面经验，所以动不动就觉得自己碰了钉子。每个人都有权利提出要求，但却无法期望他人必会答应。

（4）他们可能会因为我如此的要求而看不起我。

没错，他们的确可能会这样。然而重要的是，相信自我的评价，而不要过于在意他人的观感，事实上他们说的可能是他们自己，而不是你。倘若某人，例如你的老板，有权使你达成所愿，那么显然他（她）的意见就相当重要了，因为他们的意见攸关你的目的成功与否。然而，你依然能够做出真实的自我评价，看看究竟是向对方提出要求较重要，还是获得他人的认可较重要。

（5）如果我开了口，他们会认为是我自己应付不来。

没错，也许那时事情的确多得让你应接不暇。那并不可怕，重要的是认知我们何时需要帮助。通常人们都会很乐意听到别人向他开口求助。

（6）如果我开了口，就可能让自己受到伤害。

唯有在你特别依赖对方的情况下，才可能会因提出要求而让自己受到伤害。在某些情境下，我们的确会非常依赖对方。如果你在沙漠中迷了路，又渴得要死，那么不用说，你必定会非常依赖你那位拥有满满一壶水的朋友。我们一生中并不会遭逢此等极端的生理依赖；至于情感依赖则可以借由学习而加以改变。

现在我们来看一看，别人可能如何回应我们的要求，而我们又可能如何回应别人的要求。

说“好”和说“不”

说“好”和说“不”是一个有自信者必须能够做出的重要回应。这不仅是一种表明自我的重要方式，更可让他人了解我们希望得到何种待遇，以及我们行事的分际。在某种情况下，说“好”和说“不”也许并非我们愿意表达的唯一反应，然而为何能将“不”说出来是如此重要的一件事呢？首先让我们来看看下列这个例子。

苏珊的午休时间

苏珊在社会服务处做行政助理已经三个月了。她是那个特别部门里的二位行政助理之一。她工作卖力且乐在其中。工作上唯一让她感到困扰的一件事是，另一位行政助理琳达有时会拿一些工作来骗她，让苏珊觉得这些工作好像是她的份内工作。麻烦就在于，她们彼此之间的工作划分并不非常清楚。她们各自负责协助四位社工人员；至于打字的工作会落到谁的身上，则视当时谁的工作积压量最少而定。

有一天，苏珊到了午休时刻还在工作，为了节省时间，于是她就在自己的座位上啃起了面包。她的收文架上还有一堆东西要打字，另外还有一些资料要存档。当琳达走到她的桌旁时，她正在清点积存的工作，看看当天剩余的时间她还能解决多少。“亲爱的苏珊，”琳达开口说，“我快被工作淹没了，麦尔在下午之前要这份打好的图表，你能好心一点把它做好吗？”

苏珊感到极大的压力，她既愤慨又无可奈何。很明显地，她的工作量不下于这个女人，然而如果她说了“不”，琳达会认为她应付不来。“好啊，”于是她说，“放着吧！”

现在情况如何？苏珊觉得自己像个受害者。她的付出并非为了得到什么。事实上琳达待得比她久，苏珊自己也允许这种情况继续吞噬着她。她并未真正了解自己心里想要的，也不知道怎样对她才是好的。

如果苏珊有意改善这种情况，她可以采取一种明确的行动，那便是理清自己的工作范畴。在此种情况下，苏珊应该给自己一些正面的讯息。这就是我们对这种情况的意见，你觉得如何？

我们选录的这个苏珊的故事是相当单纯的，现在我们转到另一个较为复杂的情境中，来看看“晚上休假”。

晚上休假

玛丽·欧德奈儿是一位实习护士，她在 3 年级及受训的最后一年都在伦敦的一所教学医院接受训练。她出身于爱尔兰一个小农庄的大家庭，两年前来到此地。玛丽是整型病房中四位实习护士之一。她很喜欢这项工作，而且前一年的看护考试也拿到了相当好的成绩。然而负责此病房的护理长伍德修女似乎并不太喜欢欧德奈儿这个实习护士。玛丽被分派到的总是别人不愿做的工作，天天都有一大堆这种工作在等着她。同样地，加班也是一件司空见惯的事而且并无酬劳津贴，玛丽永远做着超出自己分内的工作。玛丽的姐姐柏特星期二将由德国过境此地，玛丽早就计划好要到机场和她碰面。

星期一下午，伍德修女神采奕奕地由屏风后面走出来，当时玛丽正在那里照料莫里斯先生。莫里斯先生的脚打上了石膏，终日愁眉苦脸。当伍德修女走进来时，他因为突来的惊吓而跳了起来，并且痛苦地缩成一团。

“护士，小心一点。”伍德修女怒骂着。

“对不起，莫里斯先生，你还好吧？”玛丽焦急地问。

“我确信你没事的，不是吗，莫里斯先生？”伍德修女高声地询问他。

莫里斯先生一点也不觉得自己“没事”，但是他觉得老实说也不是什么明智之举，只好报以一个感激的微笑，起码他本身希望是如此。

“对，我没事。谢谢你，伍德修女，我很好。”

“实习护士欧德奈儿，我有话要告诉你。”伍德修女大声地说。

玛丽走到了床尾，伍德修女正站在那里注视着她。玛丽避开了她的目光，低头看着地上。

“玛丽，我希望你明天没什么事吧？”与其说这是一种询问，倒不如说是一种声明，然后不等玛丽回答，伍德修女又接着说：“我要你明天来上晚班，实习护士芳登又生病了。”

玛丽依然低头看着地板，用极微细的声音说：“对不起，修女，明天晚上我要和我姐姐碰面。”

“不行，护士，”伍德修女既坚定又些许和蔼地说。“从事这个工作，我们必须为了我们的病人，而放弃自己的社交活动。我相信你可以了解，也相信你愿意做一个优秀尽责的护士。因此，如果你考虑到这一点，我确信你会等下次再和你姐姐碰面的，不是吗？”

“嗯，我想是的，修女。”玛丽喃喃说道，她的目光几乎不曾离开过床尾。

“好女孩，我就知道我可以信赖你的。”伍德修女很满意地回答。

现在我们来看一看这个故事的整体情况。下面有个练习：

练习 6—2

（1）你觉得玛丽表现得如何？她自我传达了什么讯息？她的表现又会造成什么结果？

例如，玛丽要对她姐姐柏特说些什么？

（2）你认为伍德修女对玛丽公平吗？你认为“做个优秀尽责的护士”，就意谓着必须放弃社交聚会吗？实习护士是否只能做出消极、顺从的表现？

（3）倘若你是玛丽的朋友，你对她有何建议？亦即你认为她应如何改变自我传达的讯息，并因而影响自己的行为表现，以使自己能够得到更多冀求的事物？她应该对伍德修女说些什么？应该用何种方式来表达？

对玛丽而言，无论她表现得何等坚定自信，她和伍德修女之间的麻烦可能还是永远没完没了。我们一直希望你了解，有自信的行为并非是一切问题的万灵丹，然而我们也认为，对玛丽来说，她不仅需要采取一些必要的步骤，同时坚定自信的表现也是不可或缺的。你觉得如何？

最后我们来看一看另外一个例子，它可以让我们知道，说“不”是一种何等重要的专业技巧。在以下的这个例子中，我们将会看到一个医生为了尽自己的本分，而必须向病人说“不”。

我能要些药片吗

连伯特医生如往常一般，总是提早 15 分钟到达医院。她是位新进的医生，而且相当热中于此项工作。布朗医生则依旧迟到，但梅瑞医生已经到了。

“早安，连伯特医生。”梅瑞医生说道。

“早安，梅瑞医生。”连伯特医生说道。

连伯特在此地实习的两个月来，他们都是这般地相互寒暄，现在已成了一种例行仪式。他们各自拿出了今早将看的一些病人的档案。

“有什么好玩的吗，安？”梅瑞医生问道。

“有啊，这里有个叫比尔·法兰西斯的，我没看过他，你对他有些什么了解吗，大卫？”

“安，”梅瑞医生开口说，他整个人松垮了下来，似乎已经工作了一整天，“让我来告诉你一些比尔·法兰西斯的事。他是一个在福特工厂做事的工程师。他以前很有钱，而且无忧无虑，但现在我可不敢说了。反正他已婚，有两个孩子。他的太太是这里的常客，通常都是些没什么大不了的小毛病：伤风、流行性感冒、一些消化方面的问题、头痛等等，这些你是知道的。过了不久，无论他太太得了什么病，比尔·法兰西斯隔了一个礼拜之后也必定会染上，最后总免不了要上这里一趟。就像钟摆一样规律。”

“嗯……，交感症状 （sympathetic symptoms）。”连伯特医生喃喃地说。

法兰西斯先生走进了诊疗室，稍作迟疑之后才坐了下来。“早安，法兰西斯先生。”连伯特医生说道。法兰西斯先生看来相当不安。“早，甜心，我通常都是由梅瑞医生或布朗医生看病。”

安·连伯特这两个月来已经听过这句话不下数次，有时一些年纪较大且较克制不住的病人还会附上一句：“你还很年轻，不是吗？”对这种情况她已经有法子应付了。

“没关系的，法兰西斯先生。我和布朗医生及梅瑞医生都是同事。你有什么地方不舒服？”连伯特医生坚定且有自信地说，她才刚刚开始习惯如此。

“嗯……医生，”法兰西斯先生开口说，他总算决定接受连伯特医生为一位真正的医生，“我得了支气管炎，我需要一些喉片、安喉……或其他一些什么。”

“安匹西林？”连伯特医生问道。

“对，就是安匹西林，甜心。”法兰西斯先生回答。

“你为什么认为你是得了支气管炎？”连伯特医生问他。

“我太太过去这两个星期以来都生着这种病，”法兰西斯先生回答，“我也从她那里染上了。”

“她现在如何？好一点了吗？”连伯特医生问道。

“噢，她很好，甜心，但是现在换我染上了。”

“请你躺在这张床上，让我检查一下好吗？”连伯特医生以命令的口吻对他说。

三分钟之后，连伯特医生已经确信法兰西斯先生得的是流行性感冒，而非支气管炎。

“你得了流行性感冒了，”连伯特医生说，“回去躺着休息几天，多穿些衣服，多喝点水，吃几片阿斯匹林就没事了。”

法兰西斯先生略显不悦地说：“我还是想要一些那种橘色的药片，就是安匹西林。你可以拿一些给我吗？”

“不行，”连伯特医生说，“你不需要安匹西林。流行性感冒是由病毒所引起，抗生素对病毒起不了作用。”

“噢，我相信要是梅瑞医生就会拿一些给我。”

“我想未必，”连伯特医生平静地回答，“别担心，你很快就会好起来

的。”

“希望如此，甜心。”法兰西斯先生怀疑地喃喃自语。

“那么就这样了，祝你有个美好的早晨。”连伯特医生说。

“也希望你今早一切都好，甜心。”法兰西斯先生说。

“噢，还有一件事，法兰西斯先生，请不要叫我‘甜心’，我的名字是安·连伯特，如果你能这样叫我，或者叫我‘医生’，我会很高兴的。”

法兰西斯先生步出了诊疗室。看医生这件事与他所预期的实在是大相径庭。

一般人总认为医生应该是中年人，这种刻板印象极难根除。如果你是个年轻的医生（尤其是貌美的女医生），或者并非白种的英国人，那么你的专业能力就会受到相当的质疑。其他还有一些神话亦同样难以根除：例如：“你生病时去看医生；‘他’就会开些药给你，你吃了之后就会好些；于是医生便把你治好了。”这样一个神话。许多病人都难以相信，有些小病根本不必吃药，有的甚至不须看医生，就可以痊愈。有的医生会开些如抗生素的药给病人，好让他们安心。这样的医生大都抱持这种心态：这样做有效；我的病人会觉得好些；对我的工作也算有个交代。然而连伯特医生并不是这样的人，她很清楚自己希望别人对待她的方式。

练习 6—3

（1）连伯特医生如何确立自己希望别人对待她的方式？

（2）你认为法兰西斯先生对她所开的药有信心吗？

（3）你认为接受别人只叫她的名字，可能会降低她的权威感吗？

（4）你会叫自己的医生只叫名字吗？

（5）如果你不会，但是你的医生却只称呼你的名字，原因何在？你对这种情况有何感想？你会怎么做？

注：连伯特医生并未直接诘难法兰西斯先生。她没说：“你不对”，而是清楚自信地表明自己诊断出的结果，以及自己希望别人对待她的方式。

为何要说“不”

到目前为止，或许我们已经让你对“为何要说‘不’？”有了一个相当清晰的概念，而且我们也希望已经刺激你去思考，在哪些情境下，说“不”才是对自己有益的。倘若你打从心底就认为，别人的需求比你自己的需求还重要，那就千万别说“不”。你就是无法理清人我的分际，这样一来只会造成将来的问题，我们认为在一开始就诚实表明一切会是一种较佳的做法。当别人真心想拒绝你时，你喜欢他对你说“不”，还是说“好”？

为何难以开口说“不”

在某些情境下，是什么原因使你难以开口说“不”？让我们来看看几个主要的原因。

（1）如果我说“不”，他们或许会觉得受伤害或碰钉子。

这种情形当然有可能发生。如果因某人向你提出某种要求而你说了“不”，对方可能会有碰钉子的感觉，这是人之常情。然而你却无法为他人的感受负责，你只能对自己负责。假使你知道对方是个极易产生挫折感的人，你不妨对他说：“我无意让你感到难过或受挫，但是……”，然后再加上你的陈述。这种做法显示你在乎对方的感觉——但别为此扛起责任。如果你认

为自己能为他人的感受负责，那也未免太看重自己了。

（2）如果这次我说“不”，他们可能就再也不喜欢我了。

你不妨问一问自己，真的可能这样吗？倘若真的如此，你是否还愿意和这种无法尊重你有权说“不”的朋友相交？

（3）如果这次我说“不”，他们可能永远都不会再向我提出要求了。

这也是有可能的，但两者毫不相干。你一次只能应付一种情境。你无法左右别人将来的行为。除此之外，顺便向对方说声：“下次再看看”，也可以将你的意思清楚地表明出来：你现在说了“不”，但未必永远如此。

（4）如果我说“不”，他们也不会当做一回事。

虽然依你过去和这个人相处的经验看来，可能性相当大，但是你也没有十足的把握。即使他们真的不会当做一回事，起码你已经采取应有的步骤，理清了人我的分际。所以你已经成功地踏出了自信的第一步。

（5）他们对我一向都说“好”。（因此如果我拒绝了他们，我会感到很愧疚。）

这又是另一个将两种情况混为一谈的例子。你必须为你自已的行为负责，他们则必须为他们自己的行为负责。心怀愧疚多半已经成了一种习惯，而且据我们所知，可是一点好处也没有。由于你正在进行自信训练，因此愧疚感将会随着时间而降低。

（6）我不能说“不”，因为我会觉得对不起他们。

“如果我说了‘不’，而别人也不愿或无法帮助他们，那么他们就没辄了。”倘若你为了某种原因（例如你已经答应了别人）而必须说“不”，那么勉强说“好”，只会让自己饱受压力，结果不但使自己生自己的气，并且还会把气发泄在他人身上。最糟糕的是，极有可能伤害朋友之间的情谊。

别忘了要先确定先前的安排是否有更改的可能，然后再答应对方的要求。不过问题的关键还是在于，你之所以会说“好”，究竟是根据自己的选择，抑或只是基于责任或道义。假如答案是后者的话，我们必须再次强调，你将极易心生闷气，甚至可能迁怒他人。

如何坚定有自信地说“不”

（1）明白、坚定、大声地说出你的回答：“不”。

（2）别为自己辩护或找借口。给对方一个理由并不同于过度的道歉。

（3）自认有权说“不”。

（4）一旦说了“不”，就别待在原地等他人来改变你的心意。换个话题、走开、继续自己手边的事，无论是哪一种方法，都很适用于明示对方，刚才的讨论已告终结。

（5）千万记得，你说“不”是对事，而不是对人。

（6）如果对方的要求来得出乎你的意料，或者在提出时你没有足够的时间思考，那么不妨向对方表明：“我再告诉你”，以给自己一些深思熟虑的时间。

（7）为自己说“不”负责，千万别责怪向你提出要求的人。

（8）如果有需要的话，不妨要求对方提供更多的资料，以决定自己究竟想说“不”，还是说“好。”

将此牢记在心，并进行下面这个说“不”的练习。

练习 6－4（见书后注解）

（1）想出一个你很想说“不”，但却难以启齿的情况。

（2）确认自己难以启齿的原因何在。例如：“我会让他们失望”、“他们会认为我应付不来”等等。

（3）正视自己心中的疑云，并扪心自问：“这真的有可能发生吗？”“如果发生了，结果真的会有那么糟吗？”

（4）告诉自己，在此情境下，你必须做些什么，并且再度确认本身说“不”的意愿。

说“好”

对某些人而言，说“好”也可能是个问题，只是通常问题的严重性不若说“不”。现在我们来看看吉姆这个例子。

吉姆的升官

吉姆8年来一直从事社区社工的工作，辅导复原的精神病患者重回“社区”。过去的4年中，他一直担任社工之家的副主管。有一天傍晚下班后，主管约了他去喝一杯。

“吉姆，我想让你第一个知道，我辞职了。我在医院找到了一个新工作，我已经递出辞呈了。”

“那么恭喜你了！真不错啊，丽莎。”吉姆说。

丽莎很高兴地接受了吉姆的道贺。她喜欢那种受人恭维的感觉。接着她说：“这样对你来说也有好处，吉姆。”

“怎么说呢？”吉姆问。

“你看嘛！你是接替我职位的最佳人选，每当我不在时，你总是全权负责社工之家的一切事务，而且都做得很好。你有足够的资历，而且也有兴趣，不是吗？”丽莎问。

吉姆感到有些不知所措。他一向乐于以副主管的身份管理社工之家。他知道自己有能力做个主管，而且他也想要这个职位。是的，他非常想要。然而现在他却感到不知所措，而且忐忑不安。

“噢……嗯，我必须考虑一下。”吉姆回答道。

吉姆很想要这个职位，但是当他被问及的时候，他反而难以开口说“好”了。如果社工之家的主管丽莎就此认为吉姆不想要这个职位，或者并不确定自己要不要，那么她势必就不会推荐吉姆承接这个职位了。

像吉姆这种甘于为人作嫁的人还真不少。倘若有人是因不愿担负责任那倒也罢了，然而如果是像吉姆一样有心扛起责任，但在机会来临时却无法大声地对它说“好”，那么他们将一直处在不安、不满以及不悦的情况中。你认为如何？

如何坚定有自信地说“好”

（1）清楚明确地说“好”。

（2）确认自己难以开口的原因何在。例如：“我可能会太过唐突”、“他们应该说服我”、“他们并不是真的要我”等等。

（3）实际审视自己的这些想法，然后扪心自问一番：

——我是否想对这个机会说“好”？

——如果他们认为我太“唐突”，真的会有什么关系吗？

——他们为什么应该说服我？

——如果他们不要我，那么为何还要问我？

（4）替自己理清这些想法，然后再度确认本身说“好”的意愿。

为何难以开口说“好”

（1）我不配。

如果你的自尊相当微弱，无法想像别人为何应该来问你，那么你可能就会有这种感觉。

（2）他们或许不是认真的。

这可能是上一点的延伸。你认为他们之所以会来问你，可能是因为他们觉得有愧于你，或者仅是礼貌性的知会。最佳的因应之道是，允许别人来问问你的意见，至于如何回答就是你的责任了。

（4）我还不够了解情况。

你可能并不十分清楚自己即将答应的对象是什么，因此你应该要求对方提供更多的资料，好让你做出自己真心的抉择。

“好”与“不”并用

在某些特殊的情境中，为了明确界定出自我的冀求与限度，或许必须自信地将“好”与“不”并用。

请看下例：

马克与吉儿都是大学生，现在是下午的休息时间，他们正在学生酒吧中喝咖啡聊天。

“马克，晚上你想去小酒馆吗？”吉儿问道。

马克很愿意和吉儿在一起，但是他隔天还有一篇报告要交。

“好啊，吉儿，我很愿意去，不过我只能在那里待几个小时，因为我在明天之前必须完成一篇重要的报告。”马克回答。

“噢，不能晚点交吗，马克？你可不可以拖到下星期？”吉儿略显忧伤地问。

“不行，吉儿，没办法。我必须完成这篇报告，这对我来说是一件相当重要的事。然而我还是会过去一下的。”马克回答。

如果吉儿是个有自信者，此时她就可以对马克说“好”，或者对他说“不”，要不然也可以先答应，然后等马克到了小酒馆之后，再说服他留下来，或者再恳求他留下来。这种做法也使得马克有另一个表现自信的机会。马克借由这种将“不”与“好”并用的方式，不仅让自己达成所愿，更赢得了吉儿的尊敬。

其他必须考虑的事项

（1）关于自己究竟要说“好”或说“不”这件事，我们永远都会感到为难。别忘了这是人之常情。

（2）当我们想把别人的需求看得比自己还重要时，就不要说“不”。我们总是无法理清人我的分际。

（3）如果你实际上说“不”的次数远比自己真正想说的次数还多，那么不妨多对自己说“好”。

（4）在心里想说“不”时说“好”，实际上只会否定自我的重要性。

当自己真正想说“不”时才说“不”是一种正面的做法，而非负面的。如此地运用。“不”，是自信训练中一种既基本又强而有力的技巧。

同样地，我们很多人也难以开口说“好”，以接受他人的授予。为了使双方“扯平”，我们经常会觉得必须立刻投桃报李。如果我们有足够的自信，必能接受他人的赞美与授予，而不会因为他人施惠予我们，就觉得自己处于弱势。

有些文化认为，施惠不仅有助于促进双方的关系，同样地对自己本身亦有好处。洞悉此点，你便能欣然接受他人的授予，而不会觉得丧失了自己的权力。

七、当批评袭来时

你不必为了做一个很好的人，而非得是个什么样子；只要做真正的自己就够了。你必须以此前提为基础，传达给自己一些具肯定意义的话，才能够成功地和自我批评抗争了。

当我们被他人批评时，大多数的人都会采取防御措施以保护自己。对于孩提时期受人批评的经验，通常我们都还记忆犹新，这种体验往往造成了极大的伤害。因此现今我们容易视批评为一种“坏事”，并非必要的。然而，为了区分出何者是针对他人而非你的批评，而何者则是真正对你有帮助、有好处的批评，我们必须具备自我评估的能力，亦即清楚地认知自己对本身思想、行为与情绪的看法。

以往的经历

具备自我评估的能力是应付批评时一项不可或缺的条件。这些事在孩提时从来没有人教过我们。当我们的行为被大人评断为对或错时，他们从未注意到我们为何会有此种举动，或者我们怎么会造成这种结果。孩子们通常都依赖他人为自己的行为表现评价，没有人鼓励他们建立一套自我评估的标准。

我们必须拥有一套自我评估的标准，否则我们将极易接受他人对我们的批评。例如，假使有人告诉你，你的工作速度太慢了，那么即使你知道这种速度最适合你，你还是会开始相信自己真的太慢了，而且倘若你缺乏足够的自尊去进行正确的自我评估，你更会开始为此感到愧疚。

不幸的是，对于以往别人给予我们的这些讯息，我们均全盘皆收，这些讯息可能来自我们的双亲或师长。在他人传达给我们的讯息中，有些或许过于强势或受到相当程度的强化，因而使得我们深信不疑。应付批评的首要步骤便是，确认这些我们深信不疑的讯息。

例如：“你没望了”、“你真笨”、“你老是慢吞吞的”、“你办不到”等等，如果你信以为真，便会使自己毫无冲劲。如此一来，你会极不愿意承认自己的错误，而在遭受批评时立刻就会起身为自己辩驳。

由于本身接收这些讯息的影响，我们用来自我评估的标准，往往并非以己身的利益为考量，我们经常容易觉得自己的所作所为似乎都是不应该的。我们很容易就会相信自己很糟糕。这便是人们觉得难以应付愤怒的原因之一，如果有人生他们的气，他们立刻就会认为是自己错了，而受伤害与碰钉子的感觉亦会油然而生。

缺乏父母的认可对孩子可能是一种伤害。大多数人的成长过程中，都摆脱不去这些孩提经验的情感残留。孩提时期建立的卑微自尊，可能导致成人时期动不动就产生诸事不顺的感觉。

让我们进一步来审视自己所接收的讯息，借以寻求本身“内在批评”的起源。

第一，我们的父母往往并未明确指出，他们所无法接受的只是某种行为表现，而非孩子本身。因此使得孩子觉得，如果自己不分担家事，或者和父母意见不同，那么自己便是一个糟糕的人。而卑微的自尊与负面的自我评估更会依此而生。

第二，如果有人经常重复地对你灌输某种观念，那么你便会开始信以为

真。假如你在孩提时期，别人有一次告诉你，你不像你的兄弟、姐妹、或路上随便任何一个小孩那样的优秀、漂亮、或聪明，你可能会把它当做耳边风。但是如果别人一而再，再而三地对你讲同样的话，你很容易就会信以为真。

第三，父母对本身的见解与评估，对你如何看待自己亦会有所影响。如果你的父母并未正确地自我评估，例如，可能低估了本身的成就，那么你极可能也会重蹈覆辙。倘若你家中的成员已经将轻视个人优点当作一种遵循的常规，那么你长大后也将视这种观念为理所当然。

在我们习惯为自己贴上某种标签之后（有时可能要等到几年之后），想要区分何者为标签，而何者为事实，也许就会是一件相当困难的事了。这里倒有个练习可以助你达成目的。

练习 7—1（见书后注解）

（1）想出最近一次令你不顺心的时候。

（2）当时你对自己说了什么？

（3）更明确地专注于当时的情况，检视一下你的自我声明，它是否切合实际，抑或只是“全球通用的恶言恶语”，亦即不适用于此特定情况的笼统用语。

（4）让自己知道事情的真相，即将实际上发生的事情自我报告，而不是自己对情况的诠释。

席拉的男人

席拉在一次宴会中认识了一个男人。他们很合得来，而且也相互交换了电话号码，答应要彼此保持联络。她打了电话给他，并在他的电话答录机上留了话。过了一星期后，她依然得不到他的回音。她告诉自己，自己真是笨得可以，她根本引不起对方的兴趣，而且也错看了这个男人及双方的关系。但是同时她也意识到，自己正把一切的过错都推到自己身上，于是她反问自己，是否对自己和整个事件做出正确的评估？在对自己真诚以待之后，她发现，事实并非如此。他们在初识时的确很谈得来，他也曾提过旅行是他工作的一部分。或许他离开，去了别的地方，或许他一直忙得抽不开身，也或许仅仅是他改变了心意。无论情况为何，都不表示她很笨，或毫无魅力，也非意谓着她错估了双方的关系。你无法为他人的行为负责。

所以务必牢记，当你对自己百般挑剔，或者将一切过错都推到自己身上时，不妨停下来，扪门自问一番，真是如此吗？实际情况真的是这样吗？是否还有其他说得通的解释呢？

应付批评的方法

为了和自己脑中鸣鸣作响的批评之声抗争，对自己说些具有肯定意义的话也是一个不错的法子。这些肯定意义的话必须基于真正的自我，而非自己的外显行为。你不必为了做一个很好的人，而非得是个什么样子，只要做真正的自己就够了。你必须以此前提为基础，传达给自己一些具肯定意义的话，才能够成功地和自我批评抗争。自我批评总会不断地驱策你，使你在生活的各种不同领域都能获致愈来愈高的成就，并且暗示现在的你并不够好。这里有一些具肯定意义的例句可供你利用：

——我自己确实很好。

——我尽力了。没人能做得更好。

——我只是个人。我试着尽了全力——虽然有时成功，有时失败，但我还是一个不错的人。

练习之 7—2

（1）找一天留意一下自我传达的负面讯息，将它们写下来。

（2）将你传达给自己的一些“应该”、“理应”去做的事列出来。

（3）如果你感到沮丧或自尊受损，那么不妨问一问自己，是否是你的内在批评在作祟。

练习 7—3

（1）利用 20 分钟至半个小时进行一次正确的自我评估，要将下列各个范围列入考虑：

——身体外表：列出自己负面与正面的特征和容貌。包括头发、眼睛及穿着打扮。

——你与他人的关系如何：你和另一半（或男、女朋友）的亲密关系，你和一般朋友的关系，以及在公开场合的人际关系。

——个性：包括自己的品德、特性。

——你的工作态度：工作上的成就、和同事间的关系、对自己工作的观感。

——日常事项：健康、饮食、对孩子的关心。

——精神状况。

——性生活。

——精神生活。

——其他任何你想涵盖在内的事项。

（2）检视此份表，确定自己所列出的负面特质并非只是责难罢了。

（3）换一种表达方式，例如：把“我是不可能将‘不’说出口的”，改为“我觉得对自己亲近的人说‘不’很不容易”；把“几根头发”改为“稀疏的头发”；把“易怒”改为“我在忙碌时有时会向孩子唠叨”。

“人们有权表达自己的意见”

这句话适用到何种程度？个人意见的表达以不伤害他人的地位、隐私，也不间接批评他人为范围。我们来看一看下列三类事项：

（1）亲密关系

亲密关系指的是和配偶、父母、子女（年幼或年长）、手足或亲近朋友之间的关系。如果双方关系到了这种程度，通常便能允许一些他种关系无法容忍的批评。然而也就是在这种关系中，经常会产生一些别有用心的话，令人感到极为难堪。例如：“你不会想要再来一块吧？！不是吗？你觉得你应该吗？”（暗示对方已经太胖了）

（2）朋友和认识的人

这是视双方的交情程度，以及平日的相处之道而定。在某群朋友中或许可以接受别人说：“我认为这套衣服不适合你”，但在另一群朋友中可能就无法接受了。

（3）陌生人

举例来说，如果一个全然陌生的人评论你的外表，可能会让你无法接受，并且认为对方侵犯了你的隐私权。

关于此一方面，有两点必须注意。第一，人们的意见是他们个人的私事，

而且可能是在说他们自己。学会不要太在意他人的意见是一种非常有用的方法。第二，当你自己在发表意见时，先搞清楚自己是否言而由衷，或者是具弦外之音的批评。如果它属于后者，那么你就得挑个特别的时机发言，顺便扪心自问一番，这句话会产生什么后果。你很有自信吗？你是否考虑到对方当时的感觉了呢？

为什么要批评别人

人为什么要批评别人？知道别人行为或言语的动机是有好处的，它可以帮助你应付他人的批评。

（1）一个人可能因他人的某种过失而批评对方，这种过失往往是批评者本身也有的，只是不愿承认罢了。因此，这种批评和批评者本身的关系，其实远比和你的关系还要来得密切。

（2）别人之所以会批评你，可能是基于对你的一种建设性回馈，因为他们关心你，因为他们想让你知道他们的想法，因为他们想和你有一份诚实无欺的关系，或者因为其职责所在，必须如此。

（3）有的时候，一些表面看起来似乎是批评的言论，其实只是个玩笑。然而你对此还是得小心，因为带刺的玩笑可能是批评或讥讽的一种伪装型态。例如：“你会想要再吃一块蛋糕吧！不是吗？”这句话可能是种相当幽默的揶揄，但也可能是对你体重的批评。

最后一点则是，人们很可能会因报复而对你有所批评。他们可能在某一方面嫉妒你。他们也可能把“他们自己的要回来”，或者仅仅只是因为他自己过了诸事不顺的一天。

切实有效地应付他人的批评

批评可能有用或无用，可能有凭有据或无凭无据，亦可能合理或不合理。一切端视我们对批评的某些部分，在意的程度如何。我们经常会把批评当做涉及人身攻击，即使我们知道它对我们不会有什么大碍，但我们却忍不住会如此认为，只因为那是别人讲的。

1.事实或意见

你不妨扪心自问，批评你的人所说的究竟是句句属实，或者仅是他的个人意见。“这件工作你犯了很多错误”可能是个事实；“我认为这件背心不适合你”就是一种意见。

然而，我们往往容易高估了他人的意见，反而牺牲了自我的主张，尤其当我们自尊薄弱时。就某方面而言，他人的意见是他们自己的事，我们自己则可以决定要将对方的意见采取何种程度的考量。

2.接受或拒绝

如果你认为对你的这种批评是有凭有据，那么就认可批评你的对方吧！然而不要感到过度的愧疚，也不要把所有的过错都归到自己的身上。如果有人对你说：“你把那件事搞砸了。”而你也有此自觉，那么你只需说：“对，没错，我是没做得很好。”或许再加上一句自己对未来的正面声明，例如：“下次，我绝对会多花些时间把它做好的。”

如果你认为对你的这种批评根本无凭无据，那么就毫不犹豫地拒绝它吧！当你打从心底觉得这种批评并不公允，那么就听自己的吧！不要怀疑自我的认知。你可以告诉对方：“你错了！那不是真的。我并不懒，相反地我

觉得自己已经很努力地工作了。”这类的话。

3.应付他人全盘否定的声明

如果有人对你发表了“全盘否定”的声明，它可能只适用于某种情况，绝非所有类似的情形都是如此，你绝对必须拒绝接受其中不公允的部分。例如：如果有人责备你反应迟钝，但你觉得自己只在某种特殊场合才会如此，平常则都是一个相当灵光的人，那么你只要接受其中有所根据的那部分批评就好。举例来说，你可以向对方表示：“对这件事我的确相当疏忽，但是我知道我平常都很灵光。”如果你这么说，或者向对方表达了一些类似的声明，那便意谓着你只接受了其中合适你的批评，而不许放自己被全盘否定。

4.不适合的批评

有些人刚一认识，可能就会开始对你品头论足，你可能会觉得他们无权发表这种涉及私人的言论，或者认为他们多管闲事。你不妨把心里的话告诉他们。

5.建立自尊

看重自己，而不要看轻自己。在尚未证实自己是否真的有罪之前，请以友善的眼光来审视自己可能犯错的嫌疑，允许自己犯错吧！持续不断地建立本身的自尊。试着去平息脑海中自我批评的声音。请你注意这其中的不同：你究竟是以一种近乎责难的方式在评判自我，或者仅是对自己的某些措施及现今状况进行评估。显而易见地，如果你是以一种负面的方式在评判自己，你必会变得愈来愈敏感，将他人的批评看得太过严重，而无法适当地来面对它。

6.得到回馈

有些情况下，当你与某些人同处时，不妨直接问一问批评你的对方，他为何要对你做这种批评，这可能会是一种蛮合适的做法。你或许可以借此更了解自己。但是唯有你觉得自己可以信任对方，而他也会诚实且善意地回答你的问题时，我们才建议你这么做。如此一来，你便可得到相当宝贵的自我回馈。这是一种处理负面问题的自信手法。

7.避免自贬

请你牢记，千万不要在别人批评你时，就不由自主地认为自己确实如此；你不必照单全收。我们称这种情形为“如坠五里雾中”。不要让自贬的言语引来他人的批评，例如：“我认为这可能不是很好，但是你不妨姑且一看。”这种论调只会让对方真的认同于你。

应付其他的情绪

当我们觉得自己遭受批评时，连带地也会产生其他的情绪反应。接着我们来谈谈如何应付这些情绪。

1.觉得受到伤害

当我们被批评时，一种会随之而来的反应是，觉得自己受到伤害。特别是如果批评来得出乎你的意料，或者你自认和对方交情很好，抑或批评出现的时候你正为其他事物忙得焦头烂额，这种感觉会更加强烈。对方的表达方式亦具有决定性的力量。别忘了，很多人都是狗嘴里吐不出象牙的。所以他们的评论大都针对他们在你身上看到的负面事件，而非他们也同时注意到的正面事件。如此一来，你可能会觉得别人对你不公平。为了应付这种情况，你不妨坚定自己的意志，以使自己凡事往好的一面看，这会是一种有用的方

法：

（1）坚定意志，建立自己的自尊：你必须经常如此，而不要只有在心情沮丧，或别人对你有不公平的批评时才想到这么做。

（2）告诉自己，这项批评与你毫不相干。

（3）尽量不要立即就做出回应，给自己一些时间思考。

2.觉得不受尊重

如果有人批评一些你认为是他们多管闲事的事情，或者批评的针锋是对人不对事，例如：在你犯错时对你说：“你真的很笨”，那么你可能就会觉得不受尊重。倘若是这种情况，你便可以先承认自己的过失，然后再拒绝那些说你很笨的批评。

3.觉得招架不住

当一个人在批评他人时，有时会觉得欲罢不能。批评者就像是一条咬着骨头的狗，可能会把以往发生的事从头一一翻出来，以达到火上加油的目的。在面对这种炮火的猛攻时，你可能会感到招架不住而且绝望透顶。在这种情况下，采取一些决断的行动或许可以使你免于再听到对方滔滔不绝的批评声。要不然就说一些如：“你说的我都听得懂，请你现在不要再说了。”等等之类的话，也可达到相同的目的。

练习 7—4（见书后注解）

（1）回想一次别人毫无根据地批评你，亦即一派胡言的时候。

（2）你当时有什么念头？

（3）你脑中的念头或自我传达的讯息是站在你这边，且对你有帮助的吗？

（4）如果不是，那么想一个你能传达给自己，且对自己更有益处的讯息。

例如，倘若有人以一些毫无根据的事情来批评你，你会自动地就认为对方所说的也有几分道理吗？如果你能多花些心思认清自己以往的经历或者何者为真、何者为非，那么或许会对你较有帮助。

练习 7—5

（1）你有时会以在自身看到的过失去批评他人吗？

（2）想出一些实例。

（3）想出一个你也这么做的例子，亦即对他人不公的情况。

批评别人

1.检视自己的动机

问一问自己，你的动机是什么？你究竟是想令某人难堪，或者是想给他们一些直言不讳的回馈指正，以使双方都蒙受其利？

2.不做人身攻击

千万要对事不对人，例如：可以向对方表示：“你不做分内的家事，我感到很生气。”而不要说：“你真的很懒。”后者是一种指责。如果这样子批评别人，对方很容易就会加以反驳，让双方毫无讨论的余地。

3.采取正面积极的方式

使批评与认可两者相互平衡，例如：你可以向对方表示：“我真的很欣赏你每次都把别人的事看成第一优先，而且总是愿意拨出时间来听别人倾诉，但是我希望你多花些时间在这个计划上头，照现在这种速度，我们将无法及时完成。”这种做法与一般批评给人的感觉与人们的接受程度大不相同。

大多数的人在此情况下较易忽视自己好的一面，反而会注意自己不好的一面。

4.提出具建设性的建议

在激赏之余，不妨向对方提出具建设性的建议，让他知道如何改变自己的行为。例如：不要说：“你要多替我想一想。”而应该说：“以后你午餐如果迟到，请先通知我一声。”唯有在对方当时的行为会对你个人造成影响，或者基于个人工作职责所在你不得不如此时，采取这种做法，否则就会让别人听起来，觉得你趾高气扬或傲慢自大。例如：假使有个同事延后完成既定计划，而这会直接影响到你的工作量，那么你便可建议他：“以后，我想在接到计划通知书的两天内，就把计划完成。”

5.帮助对方

如果你是以老师或监督者的角色来批评某人的工作，那么与其说：“那样做不对”，倒不如试着去找出他们真正想表达的意念，并且帮助他们正确地达成目标。

6.检视自我的价值观

请不要忘了，当我们在批评别人时，往往会忘了检视自我，这表示自己特别易受此方面批评的伤害。试着了解自己对人生、对世界，以及对全人类所抱持的信念，个人的经验均建构于本身的价值观、信念以及对事物的期望之上。我们容易将自己的信念视为宇宙唯一不变的真理。倘若别人做出一些与我们的理念不同的行为时，我们就容易对其有所批评。

以下这个练习可以帮助你找出批评他人的原因所在。

练习 7—6

（1）列出自己的人生观。例如：

——人们应该干干净净、整整齐齐的。

——每个人都想结婚。

——大部分 60 岁以上的人都想过着恬淡的生活。

——我如果不把每件事做得十全十美，我就有所疏失。

（2）问一问自己，是否因为抱持这些信念，使你对某种人特别容易有负面的批评。

（3）问一问自己，你这样快乐吗？

（4）如果不快乐，不妨从另一个角度来看待自己的信念，并特别注意那些你容易视为不变的真理，而非仅是个人价值观的信念。

练习 7—7

找一天尝试抱持着这样一个信念：任何人（包括你自己在内）在任何情况下均会尽其所能地维护自己的利益。人们总是受到自己当时认知的诱导，而采取自认对本身最有益的行动。看看这样子是否会让你的日子过得与以往大不相同。你可能会发现，抱持着这种信念，会使你较不易对他人做出负面的评价。

看看这样子是否能让你恍然大悟：你愈是批评别人，也就愈会批评自己，反之亦然。如果你正在自我内在批评，那么势必无法正确地评估他人对你的负面批评。

一切均得从钟爱自己开始。倘若你能够朝此方向，一步步地往前迈进，必将能够改变自己的一生。

八、交谈时的表达方式至关重要

“重点不在于你所说的内容，而在于你表达的方式。”

古希腊人彼此交谈时的语气如何我们不得而知，然而我们却拥有许多他们当时的文献记载。就记载有关自信措词的文献看来，我们与文献的原作者均有个相同的问题：想要察知自信措词的语气就必须亲自加以聆听。先前在此书中我们大多只将注意力集中于自信言谈的措词上，纵然在一些如：“犹豫地”、“坚定地”、“积极地”等范例中，会特别指出这些措词的表达方式。

练习 8—1

想一想你有哪些措词自信的熟朋友，并观察他们的实际情况。他们是如何办到的？

观察之后与下表做一比较：

（1）起头——说话者吸引听者的注意力。

（2）为了持续其注意力，说话者会面对并注视着听者。

（3）说话音量适中，以使听者可以清楚地听见说话内容。

（4）咬字清晰。

（5）语调与重音表达适切。

（6）有效运用语言节奏、停顿及缄默。

（7）没有不必要的迟疑及吱吱唔唔。

从头到尾，口头上的言语表达与非口头的沟通都应该是相互一致的。现在我们应当更仔细地来审视这些特点。

（1）吸引听者的注意力

在团体中或许可借由敲木槌或鸣铃等方式，机械性地来达成目的。老师面对着一班学生时可以简单大声地说：“同学们，现在……”，这些措词本身并无意义，但却具备了吸引注意力的功能。要吸引特定某人的注意最有效的方法便是，喊对方的名字，这也充分解释了自信练习为何要包括牢记人名在内。因此，一位能记得学生名字的老师总会令人印象深刻。“玛丽，停下来！”远比“你，第 3 排第 2 个，停下来”要来得容易表达。

有自信的说话者在开口说话之前，会先确定自己已真正吸引了听者的注意力。通常这项讯息可从听者转而面向说话者，并停止其他活动而看出。

（2）说话者面对并注视着听者。

一位端庄的少女或某些文化规范下的女性，为了显示自己“卑微、庄重、谦逊”的地位，总会将目光朝下。这并不是一种自信地传达讯息的方式。同样地，一位害羞或自我陶醉的说话者，也可能藏身于自己的笔记之后。

面对并注视着听者的重要性在于，他们能够听见你所说的话，他们会觉得你在对他们说话，到了最后，我们每个人光靠读唇就可领会至某种程度。倘若我们无法如此，那么说话者的出现只会让我们感到极不自在。说话者往往有一种相当恼人的习惯，既消极又富侵略性（间接侵略），那就是，一开始时注视着听着，然后等到真正对他们讲话时，却把目光移向他处。这使得听者产生被拒绝的感觉，纵使谈话者本身并无意如此，转看他处或许只是习惯使然，也可能为了更能集中思考。

（3）音量大小必须恰如其分，以便听者能够听到讯息，却不致感到遭人咆哮。

将目光自听者移向他处，或用手、笔记、衣服遮住嘴巴，都会使音量降低。假使有人并未听见你所传达的讯息，那么不妨以较高的音量再重复一次，然而吼叫并无助益，并且通常具有侵略性。

（4）通常在传达意思时，咬字清晰与否会比音量的大小更为重要。

不幸的是，大部分说话者对于“抱歉，我没听见。请你再重复一下好吗？”所抱持的反应，仅仅是更大声地把话重复一遍，或者甚至不情愿地吼叫一番，而非更清晰地传达自己的话语。

（5）语调与重音必须表达适切，换言之，言语的抑扬顿挫不仅传达了说话者的心情，也代表着他的自信。

说话者的心情或愤怒或忧虑或沉重，然而不论情况如何，都要清晰明确地将其传达出来，那便是自信。

特别强调其中的某些字，也可能是一种自信地传达讯息的方式。

“我会打电话给你。”——是我，不是别人。

“我会打电话给你。”——我不会忘记的！

“我会打电话给你。”——我不会写信或亲自造访。

“我会打电话给你。”——给你，没有别人。

同样地，有些句子既可做为陈述，也可做为问题，端视其语调而定。

“你喜欢孩子（You Like children.）”——陈述

“你喜欢孩子（You Like children？）”——问题

自信地表达时，最好避免此类可能令人模棱两可的情况。因此在英文中，上述这个问题最好以“你是否喜欢孩子？”（Do you like chil-dren？）的形式来问，便可避免任何语意的暧昧不明。但对某些语言来说，例如希腊语，这却是难以办到的事。

（6）谈话的节奏包括了音量、速度、抑扬顿挫及音调等多方面，具有使说话者的谈话易于聆听之功效。

谈话也需要借由停顿，即缄默来加强语气。停顿或缄默在口语中，比书面的标点符号更能显示其微妙之处。

如果一个人突然停止了讲话，或在谈话中略做了停顿，听者将很难清楚知道对方是否已停止谈话。这就如同先前提过的那种既消极，又富侵略性的做法，对方可能是有意的，也可能是无意的。

玛丽正对约翰讲话。她相当不悦，而且在生他的气。

玛丽：“我对那件事实在……”

然后玛丽停了下来，约翰可以选择回答或等待。不管约翰选择哪种反应，如果玛丽存心让约翰落入陷阱，他还是逃不了的。我们不妨来瞧瞧他的下场。

玛丽：“我对那件事实在觉得非常的……”

约翰：“噢，你想和我谈谈吗？”

玛丽：“为什么你老是不让我把话说完！我正想告诉你。”

玛丽：“我对那件事实在觉得非常的……”

然后约翰等着听听她的感觉，但是玛丽接着说。

玛丽：“你倒是说说话啊！你就是不在意我的感觉！”

因此，不论约翰选择的是说话或静待，都会惹来玛丽的不悦。这种计诱的形式完全是一种常见的把戏，既消极又具侵略性。你认为约翰要如何才能有自信地处理这个情况？

（7）“呃，哦，唔”等声音，以及如“千真万确、说真格的、这个嘛”

等发语词，都容易削弱自信的讯息，并给人犹豫不决的印象。

然而与面部表情搭配使用却可能有其效用，因为这能够显示出你是一个注意说话者言谈内容的听者。工作上经常与人们接触的专业人员也会利用这些声音，来鼓励紧张的客户表达问题所在。这些发语词亦可用于缺乏一般肢体语言提示的电话交谈中。

自信的言谈也包括特殊的肢体语言在内，我们在第九章将会对此详加讨论。

练习 8—2

（1）再观察一次人们说话的情形。

（2）看看他们的言谈与练习八——一表中的特点有哪些相符之处？

（3）他们的言谈是深具自信，抑或富侵略性或消极性？

在进一步思考你的自信语言表达能力之前，让我们先暂离一下主题，跳进地方口音及方言这个重要的领域中一窥究竟。

方言与口音

地方口音为不同地区及不同种族之间常见的发音方式。方言则涵盖了所有语言的特征，包括措词、发音及文法在内。今日的英国人依然比美国人或澳洲人拥有范围更广的方言及口音。由于旅游、收音机、电视、教育以及偏见等因素使然，地方口音似乎有逐渐减少的倾向。此外，大家也渐有采用美式英语的倾向，因为一般人置身于美国文化的机会也增加了。

最有自信的口音

个人所能运用最有自信的口音便是，本身最熟悉且从小就使用的那一种。有两项规则必须谨守：

（1）听着必须能够了解其口音。

（2）说话者必须察知对方对于某些口音是否存有偏见。这些偏见可能是正面的，也可能是负面的，在一些情况下则可能肇因于种族成见。

1.了解

有些较重的口音除了天生使用此种口音的人之外，通常无法为一般人所了解。有些英语方言的差异性大到几乎已成了另一种衍生的语言，例如：口音很重的苏格兰语及牙买加土语。我们建议你学着说一种能为一般大众了解的语言，这是一件合情合理的事，因为采用能被他人了解的尺度便是自信。但这并非意味着必须舍弃你天生的口音，或者暗示着它较次等，实在仅仅由于其无法获得广泛的了解罢了。

2.偏见

口音往往会让人联想到阶级和种族等偏见与窠臼，尤其在英国社会中更是如此。知晓此点，并且察知特殊口音传达出的讯息可能会被听者诠释为另一项不同的讯息，这才是一种有自信行为。

心理学研究显示，某些口音传达出的讯息可能比其他不同的口音传达出的相同讯息更具权威性。因此，一般认为南方英语口音比北方英语口音更为正统。这或许多少与英国国家广播电台（BBC）从公元 1922 年开始就是选用这种英语口音有关。现今英国国家广播电台已采用具地方口音的人士，他们若在多年前被引介必会遭受负面的评论。不可忽略的一项事实则是，英国国家广播电台早就注意到，只任命口音能被他人了解的人士才是时势所趋。

练习 8—3

（1）你惯用什么口音？

（2）你会在不同场合使用不同口音吗？倘若如此，原因何在？

（3）人们了解你说的话吗？

（4）你对自己的口音感到自在吗？

（5）你如何回应他人的口音？

（6）你对某些口音有偏爱吗？

3.论口音的改变

保持自己原有的腔调，或许会比装腔作势成另一种新的口音更好。

著有《吾爱如鲜红之玫瑰》（My love is like a Red Red Rose）一诗的苏格兰诗人勃恩斯（Rabbie Burns），就是以其本地的苏格兰方言来创作他的诗。虽然他在功成名就之后改变了原有的口音及方言，并用英文写了一些诗，但他的早期诗作才真正备受世人的赞扬，晚期诗作却只为学者所熟知。

练习自信言词的表达方式

并不是只有你一个人这样做，人们已经着手好些时日了。例如：大家都还记得著名的希腊演说家、政治家及战士狄摩西尼（Demos-thenes）吧！大家之所以记得他，也是因为他在年轻时声音软弱无力，表达能力有缺失，但却幻想自己是一位演说家。狄摩西尼忠于自己的幻想，并不断地练习使用自己的声音。他总是对着海岸喊叫，直到他的声音强度足以盖过海浪的怒吼。有时他会放一块小石头到自己的口中，以便促进本身的发声能力；为了克服自己的恐惧与尴尬，他也会面对着听众讲话。起初他受到别人的嘲笑，但是最后人们均能仔细加以聆听，而且正如他所幻想的一般，终于成为一位伟大的演说家。

现今想要学习有自信的言词表达并不需要如此大费周折。你可以请一位专家做技巧示范，并对你的表达效果提供修正。一位曾采取此种做法的人便是前英国首相撒切尔夫人（Margaret Thatcher）。专家教她要降低自己的音调（她的音调以往曾被形容为“刺耳”），并且将语调润饰得不那么响亮，以免让人觉得她好像在下命令。

增进语言表达能力之方法

1.加入自信训练团体

自信训练团体会提供你许多学习及练习有效运用语言表达能力的机会，并可由同侪团体及专业人才两方面获取广泛的回馈。

2.自助法

这仅意味着要多加练习，并且随时接受朋友及他人的指正。然而在实行时经常会碰上的情况是，你的朋友与同事可能和你一样，心中亦有自己的主张。譬如，他们对于你的改变可能会觉得非常不自在，因为他们较偏爱熟悉中的你，而非进步后的你。在提供回馈方面，录音机可能是个相当有用的器具。向他人讲话并不像对自己讲话一样。当你把录起来的声音放出来时，这种音质与你原来所听到的由头部发出的声音并不相同，也不会被外来的观察者听见。而且倘若说话者当时满脑子只想着下一步该说些什么，而使得言语有所停顿，本身也往往无法如听者般察觉。不管怎么说，录音机终归是个极有价值的帮手。它一方面提供了指正的机会，这种回馈比他人所提供的还要

正确。总而言之，靠自己的力量来练习语言表达是一种很棒的点子，这样才能学会如何在说话时放松心情。你可在镜子前练习，许多名人都是如此练习的。

3.发声课程

这些课程大都是由口齿伶俐的演员（卸任）所教授。其重点通常摆在大声朗诵文学作品，来练习语言节奏，以鼓励参与者拥有为他人所接受的腔调与清晰的发音。这种课程现在听起来似乎已经过时了，但是它一度是往上流社会攀升的必备训练，为的是确保能在上流社会中通过考验。有钱有势的人也会参加相同的课程，以便能相互认同。这种课程在今日依然有其实用的价值存在，然而很重要的一点是，老师一定要知道学生的需要，即与其说发声课程的目的是学习一种能为优雅的上流社会所接受的表达方式，倒不如是为了能够自信地表达语言。

4.语言治疗法

语言治疗师受训的目的，即在于帮助人们改变特有的语言缺失，诸如：口齿不清、口吃、结巴等等。假如某人有这样的问题，就相当值得寻求此种形式的协助。这种治疗或许可经由 NHS 或私人机构进行。语言治疗将有助于分辨出特有的语言缺失与一般的神经质问题，后者则较适合求助心理治疗。

5.心理治疗

语言表达的问题通常与情绪困扰有关，可借由心理咨询或心理治疗而获得帮助。可以个人或团体为基础进行。

现今我们则大多求助于两种需要一些认识的现代化物品——那便是麦克风及电话——并练习如何自信地使用。

如何自信地使用麦克风

当人们要向一大群人讲话时通常会准备麦克风。它很容易使用，但不幸地，同样也容易误用。最简单的一种型式就是戴在脖子上的喉咙麦克风，只要将它摆在适当位置，可能就会让人看不到它的存在。较为常见的型式则是安装于台架上，并可解下来成为手握型麦克风。如果你打算使用连架的麦克风，那么在开始说话前调整好架子的高度，将是很重要的一件事。紧张的说话者可能不会花时间调整一下麦克风的高度，有自信的说话者却会如此。

拿着一般手握型麦克风时要离口约 30 公分左右，放松心情自然表达。一切让电子器材为您效劳，那就是它们的设计目的。然而，要你一开始就相信它们的功能是蛮困难的，因此你自然会容易说得比平常大声，或许还会想要用吼的。这样都不会有所助益，实际上两者都会造成妨碍。要抑制这种自然反应仅需靠练习。同样地，用握着麦克风的手频做手势的这种倾向也须禁止；否则音量将会忽大忽小。时常做手势的人会知道这需要多加练习。一些演说者知道只用一只手来做手势，但其他人就觉得这样太难了，于是通常就让自己的身体像“冻僵”了一样，动也不动。

另一个稍微少见的常犯缺失则是，人们容易在说话时摇头晃脑以示重申，这会导致音量的不定。有自信的说话者会找出整体的不当之处，继之再加以改善。（如果楼上有听众想要加入讨论的行列，就必须为他们另外准备麦克风）。

如何自信地使用电话

有些人很害怕使用电话。我们大多认为，在电话中谈话与面对面谈话有所不同。的确如此，原因显而易见。在电话中我们无法看见他人，因此也无法如平常般获得肢体语言的提示。

电话的听筒是由一个麦克风及一个扬声器组合而成。大家很显然地都易于把听筒贴着耳朵，然而在使用此器物最常见的错误之一便是，大家并未对着麦克风说话。这对新式电话听筒而言，比较不会造成困扰，因为它们在设计上装设了敏感度较强的麦克风。但也由于它们会捕捉更多的背景声音或悄悄话（即使用手遮着也是如此），所以可能造成尴尬的场面。

1.打电话给某人

这会给一些人带来焦虑不安，然而此种情况是可以有自信地加以处理的。在打电话之前，先问问自己这个问题：“电话是传达我的讯息的最佳方式吗？”如果答案是肯定的，那么便继续进行：

（1）决定你要电话另一端的人接收的讯息。

（2）决定传达讯息的最佳方式——说话的内容、方式。

（3）想个打电话的好时间，即别太早或太晚（早晚的定义因人而异），而且也不要在用餐时间或者你认为人们正忙着的时候。

（4）放松——拨号——放松——注意听回答，并确定和你讲话的正是你要找的人——放松——自信地表达出你必须说的——放松——注意听回答。

（5）加以回应。

2.接电话

你正在等电话，而且很紧张。因此你对自己说：“没错，我很紧张，但我会有自信地来应对这通电话。”在这通电话打来之前，想一想你要如何来回应。

（1）电话铃响时，先让它响四五声，然后再平静地接起电话。

（2）放松心情，清楚地报上自己的姓名及电话号码。

（3）注意听对方所说的，然后自信地回答。

3.自信地回讨厌鬼的电话

（1）推销员打来的推销电话。

（2）性骚扰电话。

（3）喋喋不休的朋友，或者有时在你不想聊天时打来的电话。

（1）推销员

这种电话会在傍晚时打来，一般是正当你准备好要用餐时。打电话的人并不会清楚地表明这通电话的真正目的，实际上反而会骗你说这是市场调查的一部分。所提出的产品通常不是“特价优惠”，就是老套的“买一送一”。

自信的回应就是问清楚这通电话的目的。向对方表示“不用了，谢谢你”，然后挂断电话。如果你没有意思，为什么还要继续讲下去呢？倘若你没有意思却又延长了通话时间，那么浪费了自己的时间又该怪谁呢？

（2）性骚扰电话

这种电话的对象通常是女性。大多是毫无目标随便乱打的，即打电话的讨厌鬼并不知道自己打给谁。只要挂断电话便是一种有自信的行为，任何简单的回应行为都会被视为一种鼓励。如果打电话的人声音听起来很耳熟，而你也试图去辨认，那么这才值得仔细聆听。

（3）不速之客

这需要一些基本技巧，来向对方表明“不”并结束谈话。你可保有主动

权，稍后再回电话。

4.打电话练习

在有第三者能够提供回馈指正及增进技巧的忠告时，可以采一对一的方式来练习使用电话的技巧。必须要求受训者完全看不到对方，使用屏风可促成最佳效果，这种布置原是撒马利亚人（Samaritans）用来训练他们的工人的。要求参与的两个人背对而坐，亦可获得令人满意的结果。

5.电话答录机

电话答录机的使用情况愈来愈普及。不愿与来话者失去联系，又能够在工作时不被电话铃声打断，这实在是很棒的一件事。但是如果你一直使用答录机，必定会让来话者感到相当不悦。同时，你也要确定自己录下的留言简短扼要、交代清楚，不致让人觉得被拒于千里之外。

6.两则错误讯息

“我会打电话给你。”

“打电话给我。”

有的人仅将这些声明视为“道别”的另一种方式，但对于那些真心想接到电话，结果却落空，或者打电话给人却发现自己并非他人所期待的这些人而言，这种声明将会造成厌恶或不悦。

九、身体语言也有助于相互沟通

自信地表达身体语言的先决条件是，我们不仅得知晓他人传达给我们的讯息，也必须明了本身身体的运用传达给了他人何种讯息。

身体语言是一种运用自己的身体与他人沟通的方式。自信地表达身体语言的先决条件是，我们不仅得知晓他人传达给我们的讯息，也必须明了本身身体的运用传达给了他人何种讯息。有了这个基本的认识之后，我们才可以选择清楚、忠实、直接的方式，向他人传达我们的需求与感受。让我们先由审视自己的身体开始着手。虽然我们也可以改变自己身体的某些特征，但有些部分却是心有余而力不足的。

身高

对一般男人而言，身高被视为是正面的象征，较高的男人较容易在地位和权势方面获致较大的成就。只要不是高得过于离谱，通常都是愈高愈好。一般相信，对女人来说，超过一般人的高度则不是一种正面的象征，这种偏见存在相当普遍。但身高对女人而言，同样地也可以是一种有利的资产。

体重

在白种英国及北美文化中，过重被视为是一件负面的事。通常在谈到体型与身材方面，一般人总认为男人比女人有更大的弹性范围。大家都陷入了“胖子吸引不了人”的老套中，这种偏见包括了胖子懒惰、没用、不会照料自己等等。然而对其他文化（以及数十年前的英国）而言，肥胖女性被视为美丽，肥胖的儿童被视为健康，而男人的肥胖则被视为成功的证明。

肌肉大小与健康状态

健康状态一向被认为与“良好的”体态息息相关，因此结实的腹部就比啤酒肚更具正面意义。男人如果能像运动员般有适度发达的肌肉，则会受人肯定。健美者的发达肌肉可能会被赋予正面或负面的价值，但极少被忽略。女人如有任何明显的发达肌肉，则容易被视为没有女人味，纵使现今对女性健美者已有了些许的赞赏。

做出有自信的选择

我们大多数对自己的体重、体态、肌肉大小及健康状态都难以做出断然的选择。倘若我们想向全世界及他人显示出正面的形象，我们就必须做出有自信的选择，朝此目标前进。同样地，对于自己的头发长度与发型（包括男人的胡子）、和指甲的长度、肤色的深浅（如果是白种人的话），以及化妆的式样与浓、淡等等问题，我们也必须加以选择。

肢体形象

肢体形象是个人对本身身体的认知，可分为两方面：一是知性的，例如对自己体型与身材的认知；二则是感性的，例如对自己身体的主观感受。我们可能会觉得自己的身体很美或很丑，很强壮或很虚弱，很性感或很不性感。我们的肢体形象是自我形象中的一个重要部分，因此与自尊亦息息相关。你满意自己的身体吗？你喜欢它这个样子，或者想要一些改变呢？

就身体的体型与身材方面来说，想要让大家有某种一致的形象，似乎是一件颇有压力的事。女人特别容易跟从社会的一般标准，却通常忽视了自己对本身身体的看法。如此一来，每个人都奋力地想要遵从、接受这种常模，于是便将自己的身体视为敌人，而非朋友。

你必须学会珍爱自己的身体，以示为珍爱自己的一部分，这是一件非常重要的事。你也必须负起了解自己身体状况的责任，以便能够知道如何处理一些小病痛，并且如何照顾自己的身体。有些小病痛有时并不需要去看医生，以泡个热水澡、到公园散散步等方法来代替，也可以让你的身体舒服一些。

练习 9-1

（1）指出三个你喜欢的肢体特征（例如：你的鼻子、头发、腿、笑容等）。

（2）指出三个你不喜欢或不满意的肢体特征。

（3）对自己说：“我接受我的……原来的样子。”这一类的话。

如果你不喜欢的部分与你的体重超重（如果你的确如此的话）有关，你不妨朝着这方面的改变而努力。然而，首先你还是得接受自己的现状。

个人空间

人类就如同其他动物一般，为了感到舒适且无压迫感，便需要自己的身体与他人之间留有某些空间存在。这样的距离因个人、文化以及本身生长环境之人口密度的不同，而有所差异。对英国与北美地区白种中产阶级的市郊人们而言，在这种文化下，个人所需的空间区域为：

（1）极端亲昵区域——15 公分以内。

（2）亲近区域——15 至 45 公分。

（3）个人区域——46 公分至 1.22 公尺。

（4）社交区域——1.22 至 3.66 公尺。

（5）公共区域——超过 3.6 公尺。

（1）极端亲昵区域

通常只有在对方与你有肌肤之亲时才会跨进这种区域。

（2）亲近区域

通常只有在与对方的情感程度颇为亲近，例如：亲戚、恋人与知己等，才会涉及这种区域。

（3）一般个人区域

这是我们在如宴会或与同事一起喝酒等友好场合中，会和对方保持的距离。

（4）社交场合区域

这是我们在与陌生人或不太熟识的点头之交者在一起时，例如：生意人在谈生意时所保持的距离。

（5）公共区域

在对着一群人讲话时才会用到，例如：老师对着一班学生讲话。

尊重对方也是有自信行为的一部分。这意谓着你必须认知对方的个人空间，千万不要没有必要就加以侵入。侵入个人空间有好几种不同的形式。一位前来拜访的亲戚强制性地对着小孩又亲又搂，这便是不尊重孩子的空间，将孩子视为物品。同样地，老师或警方询问者可能在问问题时，闯入对方的亲近区域，因而协迫到学生或嫌疑犯。

或许我们并不是存心故意闯入对方的亲近区域，但是我们所传达的讯息

可能与对方所接收到的并不相同。因此一个人如果双手盘在胸前、愁眉苦脸，可能会被别人认为是一种具有协迫感，想要保护自我的态度，或许会让对方畏缩不前。这对医护业的人来说更为重要。通常对男女双方而言，如果接受或触摸自己身体的对象是女性的话，则较不会给人带来威胁感。据说这是由于我们大多数在孩提时期经历过的亲近抚摸，出自母亲的比出自父亲的还要多。女性的触摸也被认为较不可能产生性威胁，因为不管对方乐不乐意，先发动性接触的通常都是男人。

男人也有利用自己的身体以占据较多公共空间的倾向，例如：在公共交通工具上。人们容易利用购物袋、外套、公事包或其他的东西来要求更大的空间。女人可能会用自己的袋子或外套，以隔离开一个不怀好意、向自己走近的男人。当男女双方在一个有限的空间内擦身而过时，男人通常会正面向着女人而过，女人则会转过身子，背对着男人。一般而言，男女双方在公共场合中都会尽可能地移动自己，以与他人保持较多的空间距离。

医护人员的亲密接触

1.亲密的身体接触

如护士、骨科治疗师、医生或其他医疗人员等医护人员，会需要与其客户或病患者有身体的亲密接触，以作为治疗的一部分。但是，要如何着手才会让顾客或病患者觉得这是一种专业行为而非性骚扰？以骨科治疗师为例，我们建议坚决采用下述的这些指南：

（1）骨科医师必须向客户解释这次检查的目的或过程，让客户知道他将会做什么，客户会有什么感觉，然后问客户有什么问题。

（2）骨科医师必须确定客户已经全然了解状况，也得到了客户的许可。

（3）骨科医师必须要求客户做好准备，并告诉他们一些注意事项。许多对骨科医师来说稀松平常的事，对客户而言可能就未必如此。因此光讲“请问你准备好了吗？”或是“请把衣服脱掉好吗？”依然过于含糊不清，客户的正常反应可能会是“怎么准备？”或是“脱多少？”

（4）骨科医师必须不急不徐、安安稳稳地进行检查或测试，并且边做边解释让客户了解。在此过程中，医师必须随时接受客户的意见与问题，而且在客户要求停止时就该立即停止。

（5）骨科医师在过程终止时应该说一声，并要确定客户满意与否。对医师而言，何时结束是一件显而易见的事，但客户却未必知道医师已经完成了一切过程。

2.亲密的心灵接触

心理学家、精神治疗师、社工人员或护士为了给予客户一些忠告及治疗，有时必须诱导出客户的私人资料。这件事最好在一个客户觉得舒适且安全的环境中完成。在一个明亮、温暖且吸引人的房间内，坐上一张安乐椅，也许再加上一杯咖啡，将会有助于气氛的营造，使得会晤成果更为丰硕。专业人员应该视当时情况而定，运用诚恳的手势动作，做出适当程度的身体接触。

开放式与封闭式的肢体语言

某些手势动作与肢体姿态具相当的重要性，更确切地来说，是个人应该非常注意的基本事项，它们象征了在某种情境中，我们与他人互动的意愿，以及对对方抱持的态度。

1.开放式肢体语言

我们必须采取开放式的态度与对方进行互动，让对方感受到正面温暖的力量，专业人员在会晤客户并鼓励他们放松心情、吐露心声时，应该运用开放式的动作。这种动作亦广为成功的推销员与受面试者所利用。

开放式肢体语言包括了：手臂与腿均不交叉，手掌张开。显露手腕内侧；在身体方面，脚与胸面向对方；脸不要被手、头发或深色眼镜所遮住；身体稍微向对方倾斜，但是要抬头挺胸，不要弯腰驼背。

2.封闭式肢体语言

这象征着一个人不愿或并未开诚布公地，与对方或他人互动。我们在应付一位纠缠不休的推销员，或是一位专业人员在应付一位客户，而这位客户提出了他无法或不愿答应的要求时，就可自信坚决地将封闭式肢体语言派上用场（通常还会附上一句“不”）。同样地，人们在一些他们不愿或无法敞开心胸的紧张场合中，也会利用这种肢体语言，例如：在工作面试时。这往往会给他人一种错误的印象。练习开放式的动作不仅可使害羞的受试者表现得更大方、更有自信，同样地也会让他们本身产生这种感觉。

封闭式肢体语言几乎正是所有开放式动作的反面。手臂与腿交叉以形成自己与他人之间的一道屏障，或者把袋子或档案摆在身体前面，都可达到相同的结果。另外像是不面向对方，眼光移向他处，避免双方目光接触，身体或脚朝向他处，用深色眼镜或长头发把脸遮住，这些都属于封闭式动作。

3.支配与顺从的动作

这些动作的使用目的是，使用者为了向对方宣示双方的权力关系。在自己无意屈服时，绝对不要传达出顺从的信号。倘若你的确有意顺从，那么有好几种动作可供你运用：鞠躬，程度从轻轻点一下头到整个人趴在地上不等。对女人而言，可行屈膝礼，对男人而言，则可轻触或移动一下帽子。这些动作在长辈或上司面前有贬低自我的功效。在这种情况下，身体的姿势便代表本身的地位。另外一类的动作，则表现出你意识到上司长辈的出现，例如：停止说话、继续（或者假装继续）工作、起身（甚至立正），或者仅是不再（闹荡）。这些动作与学校或工作场所特别有关。

4.侮辱的动作

一位有自信的人会注意到，切勿因为不了解某种动作的不同文化意义，而一不小心地做出了明显的侮辱动作。同样地，你也必须知晓不同文化的人，所做出的动作究竟有什么意义。象“伸出大姆指”这样的动作，在英国文化中象征十分完美，但在其他文化就可能是一种侮辱的动作。

视觉信号

眼睛一向被称为“灵魂之窗”，单从眼睛我们就可以接收到许多讯息，或许比其他任何一处肢体特征所得到的都还要多。

瞳孔大小是一项重要的特征，表现出人们本身的反应，无论他们自己是否有所察觉。瞳孔大小与眼睛所见环境的光线强度有关。我们大都还记得小时候拿着火把到同伴眼前，观看对方瞳孔收缩的情形。有些动物——例如猫——瞳孔收缩的情形特别显著。然而，瞳孔大小亦受自主或非自主神经系统的支配。当一个人性欲高升时，他的瞳孔便会放大，这样别人就较有可能认为他们具有魅力。这便称为“卧室之眼”（bedroom eyes）。一个处于警戒或生气状态下的人，瞳孔则会缩小。

药物也会影响瞳孔大小。在许多文化中，女人会将少许的龙葵（这种植物又名“颠茄”）放入自己的眼睛，好让自己看起来更富吸引力。颠茄中的颠茄精会使瞳孔扩大。这种药物目前也为眼科医生所使用，以便在做眼部手术之前将瞳孔放大。鸦片、海洛英、吗啡等麻醉药物的影响，就是使得瘾君子的瞳孔极度缩小，成为有如针头般的大小。

接下来我们来谈谈“注视”，即我们在看东西时。显然地，我们自然而然会去看吸引我们或者引起我们兴趣的东西。然而，倘若我们意识到自己可能不应该去看，我们就会将目光移向他处。我们在看人时，目光可能涵盖三处肢体范围：

（1）洽商时，注视对方的范围应该从眼睛往上延伸至包括前额为止。

（2）一般社交场合中，注视对方的范围应该从眼睛往下延伸至嘴巴及下颚。

（3）亲密的眼光则由眼睛开始，一路往下延伸至腿为止。

如果在洽商时有人投以亲密的眼光，结果必会使得接受者在不明就里的情况下感到十分不自在，并会有被侵犯的感觉。在不同的人际场合中，你不仅要知道自己正在接收的是何种眼光，也要知道该如何对他人投以适当的眼光，这就是一种自信的表现。

会面时双方的注视范围视会面过程的性质与热络程度而定。如果过程很热络，那么便可增长眼光接触的时间，而且与会面的性质也就毫无关系了。由此观之，如果双方都是拳击手，那么在报到时就会使出浑身解数把对方瞪跑；但如果两个是一对恋人，那么便会双双坠入对方的眼波之中。交谈时，通常应该在尚未开口说话之前就先抓住对方的目光，而且也应该边讲话边看着对方。过程的进行该遵循一定的规则，即被动时看着别的地方，主动出击时则正视对方。知晓这种规则，而且亦能加以利用，才是一种有自信的做法。

引导对方的目光

引导对方的目光会是一种有自信的表现。这就是有如教师指着一台机器或一幅画的某个地方，要大家注意一样。同样地，如果一位推销员在填写表格文件时，“有购买可能性的顾客”在一旁看着他，那么借由将笔提至墨睛的高度，这位推销员便能够重新与顾客的眼光进行接触，进而使得销售圆满结束。

一般人都不喜欢，或者认为很难与戴着墨镜，或者（更糟糕的）反光眼镜的人进行互动。因为双方不可能有达成目光的接触，也无法得知对方是否在看着你，所以会让人感到不自在。因此如果你必须在大太阳下戴着眼镜，也请你在与人磋商之前先将它取下。

练习 9-2

（1）观察一下自己每天与他人会面时，是如何注视对方的。

（2）观察一下对方是如何注视你的。

（3）改变自己注视对方的范围、时间长短、规则性，以及目光接触的强度，并观察一下对方会因此有何反应。

（4）选出一些适合你目光运用的方式，并继续练习这种有自信的行为表现。

微笑非常有价值

我们大多喜欢别人以笑脸相迎，因为我们将其解释为一种欢迎与接受的非语言信号。有鉴于此，有些人为了以他人表示欢迎之意，便开始学习如何微笑，而不论其本身是否真的衷心欢迎对方的到来。这种“职业笑容”持续的时间很短，就会立即消失无踪，然而有些人的确能像电灯一类设备般，随时灵巧自如地开启或关闭他们的笑容。实际上，大部分的人都会将这种笑容视为做作、勉强且毫无诚意。我们建议你，不要对一些你不想对他们笑的人勉强挤出笑容，这才是一种有自信的表现。

微笑也可被当做一种安抚的动作。如果一个消极的人在生气时告诉对方：“我很生气。我不喜欢你刚刚说的话！”但同时又面带微笑，如此一来便会传达给人一种混淆不清的讯息。通常非语言讯息往往最有份量。当身为上司者说了一些自认好笑的话时，可能也会要求或期望部属报以微笑；当有人在团体中说了个笑话时，可能也会要求或期望团体中的其他成员报以微笑，甚至大笑。在第一个例子中，部属如果没有报以微笑就无法安抚上司，上司可能会觉得自己不受尊重，而在第二个例子中，说笑话的人如果没有获得团体中其他成员的微笑，则可能会变得与他人不和或疏离。

假设你不喜欢带有种族或色情意味的笑话，但却有人说了这样的一个笑话。你的反应会是抱以微笑，并因此忍气吞声？抑或收起笑容，甘冒上司或其他成员的不悦呢？收起笑容或许才是一种应付此种情况的有效且自信的方式。这又是因为非语言沟通比语言沟通要来得更强而有力。口头抗议或许会导致双方的争执，未必有帮助。有自信的行为意味着采用适当的方式，来应付那些说无礼“笑话”的人。

微笑是一种非常有价值的鼓励信号，学生完成了一件好作品，老师便会一边给予赞美，一边报以微笑。聪明的经理在员工有良好表现时，会面带微笑地称赞他们，这就是一种有自信的做法。有时微笑可能会被客户解释为具负面的含意。举例来说，当客户正在描述自己遭受的某种无理待遇时，治疗者却认为此种情况是人之常情而报以微微一笑。但客户可能因此认为治疗者觉得他的痛苦很好玩，即他认为自己遭受对方的嘲笑。

练习自信的肢体语言

1.真实生活

观察一下真实生活情况中的自己与他人。试着找出自己各种不同的肢体语言，并观察你的肢体语言引起了别人什么反应。以你从他人身上接收到的信号，来增加对自己肢体语言的了解。例如：如果有人双腿及双臂交叉而坐，眼光移向他处，且显然对你所说的内容感到厌烦，并充耳不闻，那么你就应该停止再说下去，然后问问别人，证实他们的感觉如何。如此一来，你或许便能够修改一下自己传达出去的讯息。

2.自信训练团体

在这些团体聚集的场合中，你不仅能够放心表现自己平常的肢体语言，也有充分的机会尝试各种不同的肢体语言技巧。团体的其他成员以及自信训练的训练员将会给予回馈与忠告。

3.镜子

在镜子前面自我练习。倘若你觉得这样做有点儿愚蠢，那么请你记住，许多有名的演员及政治家也是如此，这样子想会对你有帮助的。

4.录影

录影和镜子比起来有三大好处，因此自信训练团体经常采用此种方法：

（1）可以获得各种不同观点的看法。

（2）大家较能集中注意力于某一人的行为表现。

（3）之后可以产生回馈，并可反复观看多次。

5.控制紧张的习惯

在压力笼罩之下，例如：工作面试时，许多人就会拨弄自己的手，扯自己的头发，要不然就是显露出自己的紧张。

这些习惯可能会激怒接见者，结果使得他们对你产生负面的评价。有许许多多不同的心理技巧可以帮助你自信地应付这些习惯。

（1）放松技巧，例如：瑜伽或借由示波器等察知不随意的体内动作，以便用心智力量控制心跳，这些方法皆可降低紧张的程度。

（2）练习这种习惯，以使自己能够有意识地对其加以控制。

（3）发展出另一种较不明显且较为无碍的替代习惯，例如：以抽动脚趾代替抽动手指。

（4）抑制这个习惯，这便是孩子会坐在自己手上的原因

可传达服饰讯息

我们穿着的服饰，好比动物的皮毛或鸟类的羽毛，均是身体的延伸。服饰正如我们的身体，代表着我们向世人传达的讯息。然而你的声明是否充满了自信？

自信穿着的基本规则众所皆知。问题是如何依据各种场合做适当的打扮？要如何穿着才算是适合、整齐，而且在颜色、款式、质料各方面都能衬托出穿着者呢？现今有许多形象顾问可以提供一些服饰颜色与式样的忠告，要不然你只要经由观察他人的穿着，也可以感觉出何种打扮最适合自己，倘若有必要，亦可向朋友寻求一些建议。穿着能够衬托出自己的个性与外表的服饰，不仅是自我表现的重要部分，更与他人息息相关。一些作者与画家的打扮就是为了让自己融入本身的创造活动之中。马基维利（Machiavelli）在1513年撰写《小王子》（The Prince）一书时，就是穿上了一件他最好的衣服，结果所写成的这本书即使在今日依然备受推崇。

在某些情况下，个人是无法对自己的穿着有任何选择的，例如：警政人员或护士，基于自身的职业限制所在，必须穿着适当的制服。在特定的场合中，人们必须知道谁才是他们想找的专业人员，而制服则早已成为一种供人区别认定的方式。在医院四周，只要看到一个穿着白色大衣，且随身携带听筒的人，就可以立即认出他是一名医生。

如果专业人员脱下了他们的制服，而改穿上“普通服装”，那么必定是在对其他的人们传达一种明确的讯息。在这种情况下，警政人员会说：“我现在只是个平凡老百姓了。”当资深的医师顾问不再穿着白色大衣，便是在显示自己比其他同事优越，纵使牺牲了工作上的卫生需求。在精神病院工作的护士通常是不穿制服的，以此强调他们工作的友善性质；一位训练精神病患者自信技巧的护士是不会穿着制服的。穿着一般服装可以强调出他的角色是一位老师，而非护士。在某些烟毒勒戒所中的护士也是不穿制服的，以便使其中的戒毒成员感到他们较无威协性，而且接收到“这并非药物治疗”的讯息。

制服不仅是一种区别认定的方式，同时也给穿着者一种权威感。因此许

多在接受一位未穿制服的护士所施行的药物治疗时，便会感到较不自在。他们可能会认为他不是真正的护士，或者觉得他的治疗在某方面也许会有过失。这种情形在一些老人之家最常见，这些地方的主管试图借由不穿制服来塑造一种家庭气氛，而非社会机构的感觉。

“不当”或不同的穿着则代表着不同声明，它可能仅仅象征着“我没注意到”或“我不在意”。然而如果并非本人没注意到，而是存心如此，那么他便是在阐明自己的主张。圣雄甘地简单的印度装扮，是为了象征其目击自己国家的状态，而与我们年代较近的吉多夫（Bob Goldof），无论他到何处发起援非活动（Live Aid），也仅身着牛仔裤与T恤。宗教团体通常会穿着特殊的服装，以象征他们与世上其他人的关系。他们借由不同的穿着强调本身的差异性。

有些场合并未规定得穿正式服装，但为了传达本身想要传达的讯息，每个人均须有自信地做出自己的选择。在补校的演讲会场上，听众的服饰可能（事实上的确是）有着天壤之别，从脏兮兮的牛仔裤、拖鞋、毛衣到正式的西装、套装都有人穿。的确，个人有自己选择的自由，然而选择的结果却影响演讲者的感觉。

衣着亦明显地表现出性别差异，而这可能会导致某种程度的歧视。有些女性的服装，例如裙子，有碍于从事某些活动，至少也显得较无威严：女警被要求得穿裙子上班，但这却使得追捕小偷的工作变得更加困难。

通常一般人均认为女人应该为了讨好男人而打扮。在一些办公室中，女人被认为应该穿着高跟鞋与紧身短裙才能显露出“女人味”。在此情况下，人必须明确地坚持自信的立场，然而即使有反性别歧视的立法存在，女人味在工作时依然会被要求得穿裙子，即使在某些情况下，穿裙子并不合实际需要。另一方面，从事某些性质较为严肃之行业的女性发觉，穿着正式或者甚至有点古板的服饰，有助于让她们的男同事把她们当做一回事。

练习9-3

（1）注意一下自己所穿着的服饰，以及借此传达给别人的讯息。

（2）如果有人的穿着打扮与众不同，你会有何反应。

（3）尝试穿出与众不同的打扮，并观察别人会以何种方式来看待你。

（4）倘若你有足够勇气的话，不妨找一天打扮成流浪汉，另一天打扮成有钱人，区别一下当你要求他人帮忙与服务时，会得到何种待遇。

为了实验一番，女演员立普曼（Maureen Lipman）曾一度在伦敦街头装扮成一个“邋遢女人”。结果她到处遭人排斥，甚至还不许她购买自己表演节目的票。

办公室与咨询室

专业人员与顾客会面的场所与其摆设，是决定双方晤谈气氛的重要因素。供专业咨询之用的场所，其设计方式应以下列各点为目的：

（1）让顾客感到亲切与舒适。

（2）具功能性。

（3）显露所有者的地位。

专业人员在设计自己的工作场所时，前两项将会是首要考虑。但对于顾客而言，每个人都希望处于一个愉悦舒适的环境中，这亦适于达成双方会晤的功能。

至于针对专业咨询会晤之性质的摆设，可以精神治疗师佛洛依德与阿德勒相互对照。在佛洛依德学派的精神治疗诊所中，病患会躺在长沙发上（现已因许多漫画家的介绍而众所皆知），而治疗师则坐在沙发的一端，病患无法看见他。前去接受阿德勒学派诊治的患者发现的又会是另一种不同的安排，两张一样的椅子，隔着适当的距离对排着。这种安排不仅考量其功能性，对于患者与专业人员双方的相对身分亦有明确的界定，较为专业人员所采用。在治疗的过程中，亦清楚指出了患者与治疗师双方的责任所在。因此，进行精神分析的患者仅需轻松且基本上是消极地往后躺下来。而接受阿德勒学派治疗的患者，则被期望在过程中扮演较为积极的角色。

前往接受专业人员的咨询辅导的顾客对于第一印象的晤谈场所，均会有所期望，也会对其加以解释。顾客均希望自己的治疗师有一个宽敞、明亮、干净、整洁、布置优美、隔音良好的咨询场所。过度奢华或许反而会遭致顾客的怨恨：“我的钱都花在这里了！”同样地，破旧亦会遭来批评：“假使连咨询室都这个样子，那治疗又会是什么样子？！”

在正式场合中，例如：学生去参观老师的书房，或者军中的士兵被召至指挥官的房间等情况下，室内人员的座位安排就会较为正式。长辈会坐在书桌后面，而晚辈则站在桌前。一旦晚辈受邀坐下，整个气氛就会稍微松弛，较不那么正式。这种安排广为大多数医生的诊疗室所采用。现今许多医师则对此稍做修改，改为邀请患者坐在书桌另一边的椅子上，咨询便可在书桌的一角展开。这种安排能使病患者或顾客放松自己，并揭露更多的消息，因此使得整个咨询过程更为有效。

不必上锁的门，以及在顾客面前锁上门或打开门锁，都会给人留下相当负面的印象，顾客可能会表示意见，“这样好像在监狱一样！”然而，很明显地，个人档案及文件的安全收藏则会给人正面的感觉。我们都不乐于见到自己的私事公诸于世，为他人所得知。

十、不妨加入自信训练团体

在着手担任某个特殊团体的顾问时，我们必须了解自己的偏见所在，并且表现得毫无歧视。这是一件很重要的事。

加入自信训练团体的原因

一个人为什么会决定加入自信训练团体呢？以下是一些加入我们自信训练团体的成员所提出的原因：

（1）“我希望更擅于磋商，尤其在工作上。”

（2）“我希望当别人要求我做一些我没时间做，或者不想做的事情，例如加班时，能够对他说声‘不’。”

（3）“我希望能找到自己真正想要的，并能加以争取。”

（4）“我希望能与他人分享经验，而较不会感到孤单。”

（5）“我想要更多的快乐。我觉得这是我应得的。”

（6）“我希望别人更尊重我。”

（7）“我希望能够告诉别人我对事情的看法，而且能够让自己相信，我有自我主张与发表的权力。”

（8）“我希望更能觉得自己和别人是平等的。现在我有时候会觉得自己像个无名小卒。”

（9）“我希望能更清楚了解自己的理念。”

（10）“我希望能使自己的孩子更守规矩。”

（11）“我必须了解我的太太怎么了。她就是不和我说话。”

（12）“我希望自己能更积极。当我想到这件事时，我也知道自己的生命中已经拥有许多美好的事物，然而我就是对任何事都提不起兴致。”

（13）“我就是觉得很沮丧、很痛苦，而我认为加入这种团体会对我有所帮助。”

（14）“我的治疗师说，我必须为自己的生命负责。你能引导我如何着手吗？”

（15）“我的女朋友说我应该来。她说这样对我会有好处的。”

（16）“我希望我能够有勇气把东西退还给商店，而且如果别人服务态度不佳时，我也敢提出抱怨。”

（17）“我知道我有时太富侵略性。我希望能够表达出自己的真正意思，而态度不至过于强硬。”

（18）“我想要更有自信。”

这些都是他们加入自信训练团体的理由。这个练习的目的则在于找出你自己的理由。

练习十———一

（1）放松自己，想象一下自己正有自信地生活、自己做决定，并创造自己想要的生活。

（2）现在想一想你实际的生活情况。何时你会显得有自信、消极或富侵略性呢？

（3）你希望自己在哪些方面及哪些情况下表现得更为有自信？记下来，好让自己不会忘记。

（4）清楚地做出决定，并肯定自己的决定，以使自己更加有自信。

（5）你将如何执行？你的下一步又是什么？

谁会加入团体

如果你是个在保健医疗方面工作的专业人员，拥有某些客户群，你可能就会觉得自信训练课程对你的工作对象有所帮助。通常最好的方法是你自己先去参加此种课程，因为这对你而言不仅是一次正面且有用的经验，也会让你有更周详的计划，去进行自信训练的相关事项。你或许会决定将自信训练课程当做你客户所参加的众多课程之一环。至于选择的自信技巧，则需要社交技巧将其合成一个课程，或者你的客户会对自己觉得特别困难的某种自信技巧特别注意。

假使你是一位主管（未必是医疗保健或社会服务方面），你可能会觉得，自信训练能协助你的员工，让他们彼此之间的沟通更为容易且有效。这将会使你的员工在工作上更加愉快且更有效率。除此之外，你的员工亦将更能够妥善地处理顾客的问题，使顾客更为满意，或许还会增加顾客对你们公司产品的需求量。但你也要了解，如果你想要继续保有一群对你服服贴贴的员工，那么要他们参与自信训练可能会使你的愿望破灭。然而，你将会得到一群能够清楚地表达自己的意见，且易于共事的员工。

特殊需求团体

一般而言，有特殊需求的人们，可能会要求自信训练师为他们组织并管理一种训练课程。患有特殊疾病或某方面残障的人，如果他们属于某个提供资讯与互助的组织，或许希望借由自信技巧学习，这样不仅能够消除别人对他们的偏见，亦能清晰敏锐地向别人传达自己的情况。如此一来，需要利用轮椅四处移动的人可能必须告诉别人，他们虽然不能使用自己的脚，但并非意谓着他们的脑袋也不灵活了。英国国家广播电台有个节目，名称为“他吃糖吗？”（Does He Take Sug-ar？），这个名称被认为特别能引起“身体残障听众的兴趣”。提出这个名称是为了讽刺并取笑那些行动正常者的偏见。然而，许多残障人士写信到节目中陈述，他们有时正是遭遇这样的对待。部分问题似乎在于人类都有以纡尊降贵的口吻对人说话的倾向，不光只在字面上如此，言下之意亦是这样。或许只要让行动正常者坐下来和一位坐在轮椅上的人谈话，就可以克服行动正常者这方面的偏见。

各种不同的消费者组织也可能想借由成为自信训练团体之一员，来学习自信技巧。这些组织可能包括了当地的顾客、某区公的寓的房客、某家公司的股东、某种独占商品，例如：煤气、水电等的使用者。或许此种自信训练团体的参与者，不仅想要在一个共同主导的团体中学习自信权力，亦希望同时获知自己的法定权力。

少数民族团体的成员易受一些当地人种的歧视，因此这些少数民族便可能想借由学习自信技巧，以作为保护自己基本人权的一种方法。

属于某些教会、工会、政党或受压迫团体的人们，可能都想学习一些技巧，以便能有自信地表明自己的意见。譬如：和平运动团体的成员对于要如何才能以非暴力、非攻击性，但却不至消极的方式来表达自己的意见，就特别有兴趣。

当身为自信训练师的你，受邀为某个有特殊需求的团体组织并管理一种训练课程时，你可能会打算问一问自己一些问题：

（1）我要有何种程度的表现，才能做为这个特别团体的角色模范呢？

当然你必须亲自向他们展现自信技巧，并给他们一些自信训练的资料。然而，你究竟要扮演何种角色模范，才能为参与课程的成员所接受呢？假定你受邀为一群以轮椅为动力的人主持训练课程，但你本身并不依赖轮椅，你能够想像他们依赖轮椅的程度吗？此种团体中的人会知道你的生活和他们是不同的。即使你亲自试坐一天的轮椅，你所能得到的经验也仅是他们的千百分之一。

（2）此团体本身对自信及自信训练所抱持的观念，能为其隶属的文化与标准所接受吗？

假如某个团体本身已有既定的标准行为，那么自信行为未必会被接受。在某些（女性）美仪学校中，女性均被教导应有消极与被动的行为。在这些环境中，想要对对方施行自信训练是不可能的事，因为这些观念与他们原有的并不相容。如果一群消费者已将商品业者视为敌人，那么他们可能会抗拒有自信的观点。

（3）这个团体希望我教些自信训练以外的技巧吗？或者期望我有其他特殊的知识？

如果你正在训练一群消费者自信的技巧，那么别人便无理由期待你同时教导其他消费法令。同样地，也没有理由要你另外花时间去了解有关残障或疾病方面的事项。你的确需要一些基本知识，但其细节则由自信训练团体的成员本身提供。像这样彼此分担责任可以创造出相互合作的正面气氛，并划清自信训练师的角色只是如此罢了，并非万事通。

（4）担任这个团体成员的顾问，我应该对他们有何了解，并抱持何种态度呢？

我们均会事先预设立场，且有好恶之分，然而情况其实并没有我们想像的那么严重。

在着手担任某个特殊团体的顾问时，我们必须了解自己的偏见所在，并且表现得毫无歧视，这是一件很重要的事。这个团体是否一向被外人视为特殊团体？倘若如此，其特性为何？团体成员又是如何来看待这个团体及他们本身？

女性团体与男性团体

如果你是一个自认为没什么特殊兴趣，也未加入什么次级团体，但是只想参与自信训练课程的话，那么你首先就得决定自己想加入男女混合或单性团体。我们的建议是，刚开始先加入单性团体会比较好。男女所注重的问题各不相同，而且如果团体成员清一色都是同性，也会让人较无压迫感，并让人更能说出心里的话。继之，你或许可以选择加入其中成员皆已接受过初级自信训练的男女混合团体。

团体规模及环境

无论自信训练团体的成员性质如何，团体规模最好是 8 至 14 人，以使每个人都能获得应有的注意。适合自信训练的环境应该布置得舒适，并且能够让人专心，提高训练的效果。场地应该有舒服的高背椅，排成一个圈圈，房间宽敞明亮，空气流通，一旁备有书桌以供必要时书写之用。另外如简图、黑板或白板、放映机以及视听器材等也都会派上用场，端视你所拥有的设备

而定。

自信训练团体的时间安排

自信训练团体的会面时间可能只为期一天或一个周末。这种做法可以达成很好的效果，而且参加者亦可循序渐进，向着这些团体的目标前进，成为一个有自信的人。然而如果你所教导的团体，其训练时间为期只有一天或一个周末，那么我们建议你最好再提供一次让此团体有后续训练的机会，或者至少给他们一些这方面合适的相关书目。通常我们认为自信训练团体最好有为期 8 到 12 个星期，甚至更久的训练时间，每周见面 2 至 3 小时。这种安排让参加者可以在上课以外的时间，有机会试一试自己在课堂上学到的自信技巧，然后再回到课堂上寻求其他团体成员的忠告、回馈与意见。

自信训练团体的具体运作

1.第一次上课

（1）机密性

在第一次上课时，必须向团体成员强调，上课的内容是极具机密性的。这可帮助参加者，让他们觉得自己身处于一个很安全的环境。

（2）自我了解

一开始上课就明白告诉参加者上课的情况，这是一件明智之举。一般发现，如果参与者了解到自信训练并非仅是一件学习与应用技巧的事，那么这个团体就可能有较佳的结果。通常要使自信训练团体中的成员拥有成功且持续的学习效果，事先便须让参与者愿意正视自己，并获得某种程度的自我了解，尤其是对他们现今的行为表现。

（3）做出选择

在参与者选择了某些本身愿意进行的改变，以及决定要改变自己生活中的某方面，并且也愿意为自己的改变负责之情况下，改变才会有持续的可能。

（4）学习技巧

如果必要的话，不妨向成员指出自信训练并非精神治疗。然而却有必要留意一下成员过去与现今的行为，以期借由技巧的学习，使其未来有更佳的表现。

（5）定期出席

给参与者一个机会约束他自己定期出席课程，并且自己负责从课程中得到什么。如果有人偶尔才出现一次，对团体中其他成员而言，会产生一种分裂作用，而且也无法促成彼此间信任感的建立。定期出席是课程成功与否的必备条件。

（6）相互支持

鼓励他们主动地相互表示支持——口头鼓励或在适当时机道声恭喜，也可相互分享彼此类似的经验。

（7）承认焦虑的存在

你必须认识每个前去参加的成员。出席自信训练的第一堂课，本身就是一种有自信的行为。参加的成员或许会有点惶恐，特别是在本身不认识其他成员或训练师的情况下。他们当然无法确切得知会发生什么事，而且对本应该抱着什么期望也丝毫没有概念。真正试图了解人们的恐惧与不自在，与光想坐下来听人讲话却不主动问他们的感受，这两者之间是有微妙的区别的。

（8）自我揭露

你必须先行预定以后上课的内容，其中包括了在第一堂课就要让成员有将冒险泄露私人秘密的心理准备。你可以采取一些简单的练习形式，让成员进行某种程度的自我揭露。

（9）团体内部的沟通

在第一堂课中就采取两人一组或分组的方式进行团体内部沟通，如此一来，参与者才能开始养成与他人相互分享与分担的习惯，而不要老是对着你这个训练师发表他们的意见。

（10）个人顾忌

在第一堂课时你可能会要求身旁的人们，找出一些他们自觉难有坚定自信的特定情况。当你这么做时，不要忘了同时指出，每个人都有不同的问题以及不同方面的顾忌，对某人而言是一件轻而易举的事，然而对他们而言却可能非常困难。

（11）建立自尊

向成员指出，想要做个有自信的人，第一步首先就要看重自己，喜欢自己这个人，并且鼓励参与者运用在这堂课以及往后的课程中所学得的技巧，来建立自尊。

2.接下来的几堂课

（1）成功的故事

你会发现在接下来的几堂课中，前来上课的人都会报告自己的“成功”见证。安排一段时间专门做为成功故事的讲述时间，是种不错的做法。你可以建议成员们，如果上课时间不够发表，而他们又非得向别人说出自己的成功见证不可的话，不妨利用上课以外的时间，告诉别人自己所采取的正面步骤。

（2）防止竞争的存在

如果人们感到别人总是不断地在“成功”，而自己却毫无进展，那么反而会打击他们的自尊。鼓励每个人忠于自己，告诉自己事实的真相并加以接受。向他们指出，唯有接受现今的真相才有可能达成改变。

（3）慎重行事

试着确定参与者即将改变的都是在其非感情用事，且能理智控制一切的情况下所表现的行为。唯有如此才能踏出成功的第一步，并引致更大的成功。

（4）增援

通常当某人改变了自己的行为之后，他的亲戚朋友反而会感到难以面对。为了帮助参加课程的成员处理这种问题，建立某种支持系统会有所帮助。假如让成员在团体中挑选一个学伴，他们若在上课时间以外需要增援的话，就可以彼此联络。最好在上课了二三个星期，成员彼此有机会稍做了解之后，再进行此种方式。

（5）中途退出

有时成员在发现训练课程不符自己的期望，或者基于其他因素，他们会中途退出。你不妨向他们提一提，如果他们对后续课程有所疑虑的话，可以向你提出，而不要无声无息地走掉，这样对你这个课程领导者以及其他参加的成员都有帮助。

（6）开心地玩

鼓励参与者开开心心地玩！并且不断鼓励他们相互支持。

3.最后一堂课

（1）修正与角色扮演

团体成员会觉得需要有更多的机会来练习修正技巧。你要提醒参加成员，如果他们愿意的话，现在倒是一个借由角色扮演来模拟某种他们过去无法处理困难情况的大好时机。他们不仅能够学习到修正技巧，而且能更加信任这个团体。

（2）分享与支持

鼓励参加成员分享彼此在团体中，以及在外在世界中应用自信技巧的收获。支持他们，并且鼓励整个团体为个别成员在生活中的改变报以赞赏、支持与喝彩。

（3）不同的意见

如果参与成员宣称他们并未有任何的改变，那么假使你知道事实不是如此，也不妨温和地向对方提出质疑。通常其他团体成员会注意到显著的改变，并且也能提供富建设性的有益回馈。有时参与成员也会了解到，个人诠释本身经验的方式也都可能有所不同。

（4）回馈与后续追踪

接下来呢？建议学员参加后续课程或某方面的特殊需求课程，借此提供成员一些资料，并从参与者的需求中获得你本身的回馈。

4.可能的陷阱

下列事项均有可能发生，而且可能会使参加自信训练的成员，无法继续得到他们想要的事物。

（1）负面的回馈

指从课程团体以外的人们得到负面的回馈。通常较为保守的人都不希望自己的亲朋好友有所改变，因为这可能会让他们感到威胁。如果这种情形干扰了某人选择在某方面的改变，那么你便要向他们强调，事实上每个人都有权利过他们想要的生活，多多练习建立自尊吧！试着鼓励参加成员尊重本身对自我要求的评价，而不要受他人左右。

（2）不实际的期望

参与者可能对课程、训练师，或者他们自己，都有着过多的期望。这足以解释为何团体的规模不宜过大，因为唯有如此你才能监看每个人的进步情况。确定每个人都认识到自己所成就的事物，以及本身获得的成功。

（3）部分成功

参与者可能在某方面成功地获得了自信，但是尚未达到自己的要求。即使如此，你还是要指出他们在某阶段已经成功了——例如：他们能够表达出自己真正的想法；他们能够不再为他人的行为负责。

（4）应付冷言冷语

参加成员可能会尝到一些不了解自信训练，而且以为它就等于激进的人所发出的冷言冷语。这很值得在团体中借由讨论或角色扮演的方式，特别研讨因应之道。

（5）进步缓慢

参与者凡事只往坏处想、不往好处看的习惯，可能已经根深蒂固，尤其在进步的速度并不如自己所预期的时候。再一次强调，鼓励参与者建立自尊，并把注意力集中在自己想要达成的目标。

5.一些成功的故事

以下是一些人们的谈论记录，他们谈到了一些关于自己所达成的目标，以及参加自信训练团体之后，在本身生活上的态度以及行为等方面所做的改变。

（1）“我更看重自己了。我更会照顾自己。”

（2）“我更加地尊重自己与他人。”

（3）“现在我觉得更能够控制情况，觉得一切都在我的掌握之中。”

（4）“我信赖自己的判断，而不再那么需要要求他人的认可。”

（5）“现在如果我还有需要知道的事项，我就会提出问题。”

（6）“如果我尝试做一件事，结果却失败了，那么我会鼓励自己再试试看，而不会泄自己的气。”

（7）“我允许自己犯错。”

（8）“我对我的母亲说了‘不’。”

（9）“我不再认为专家是万事通了。”

（10）“我更能控制自己的情绪了。”

（11）“我现在会说‘不’，而不再当个受害者。”

（12）“我会对自己所做的事负责，而不再怨天尤人。”

（13）“我觉得更有自信了。”

（14）“我更能享受生活了。”

十一、做真正的自己

接受本身现处的情况，并认知人与人之间的差异，进而自信地跨越彼此之间的鸿沟。我们认为这才是一种有自信的生活型态，一种能让你做真正自己的生活方式。

在本章中，我们谈到了何谓自信，以及各种不同的教授、学习与应用之相关技巧。在这里，我们将要证明，自信的表现方式是如何成为生活的基石，引导你做真正的自己。现在让我们来阐明一些自信行为的主要特性。

做个自信的人

有自信与做真正的自己息息相关。我们在日常生活中表现自我本色的时间，往往只占了极小的比例。想要做个有自信的人，就必须将自己的注意力从适应环境，转而集中于自己衷心希望创造的事物。继之，再学习如何采取适当的步骤，迈向终极目标。

1.做个有自信的人亦即将焦点对准自己的目标

将焦点对准自己的目标亦即聚集了自己全部的精力。务必将注意力集中于自己的目标，而不要在达成目标的过程中，老耿耿于怀所遇到的种种阻挠与问题，这才是有意义的做法。例如：有个朋友因一件小事让你失望了，而你想让他知道你对此感到恼怒，但你也想和他保持和谐的关系。倘若如此，不妨牢记你有两个目标，不要光在意你们之间的不合，这才会对情况有所帮助。

清楚自己整体的人生目标会有相当的益处。最好是将它们写下来，因为这样可使你的注意力更为集中。

你或许会想列出自己生活中希望致力的事项，例如：工作、朋友、休闲或者一份亲密关系。一旦知道自己的目标，也就知道对自己而言孰者为重、孰者为轻，你会愈加清楚在什么时候应该采取什么行动，即会以较大的目标为考虑点，找出较为合适的行动方针。这样的认知可以帮助你了解短程的需求与长程的利益，这两者之间有何不同。例如：巧克力可以让你满足一时的口腹之欲，但对你保持身材苗条的长程目标而言，却丝毫没有帮助。

除此之外，如果你清楚，也在意自己的目标，那么你将会知道哪些行动才是迈向你渴望结果的正确步骤，即使这些行动本身让人并不乐于接受。有了这种认识之后，你便能够心甘情愿去做这件事，而不会感到不平。例如：你或许痛恨打扫工作，但却想要有一间整齐清洁的房子或公寓。如果你认识到这一点，并且也在意自己的目标，那么你将能够心甘情愿地去做必要的打扫工作，甚至还会乐在其中，因为你知道这是达成自己目标的必要步骤。

2.做个有自信的人亦即自我了解

自我了解亦即知道自己所作所为的理由，知道自己想要改变哪一方面的行为表现，并且知道自己满意自己的哪些方面。正如我们提过的，这涉及到忠于自己，让自己了解本身生活的真相，以及自己想要的事物。你也必须知道自己何时该说“好”，和何时该说“不”的界限所在。即使别人可以同时处理 6 件事情，但却不意谓着你也该如此。

3.做个有自信的人亦即忠于自己

忠于自己意谓着依循自己的轨道行进。如果你并不确切知道本身真正的轨道何在，那么就选一条吧！你会找到的。

4.做个有自信的人亦即建立自尊

我们大多数的人都会划地自限。如果我们不相信自己，对自己的意见、理想与愿望没有信心，那么还有谁会相信我们呢？想要建立自尊你必须：

——确认自己在哪些方面缺乏自尊，并找出既适合你又可用来建立自尊的技巧。

——阅读有助于肯定自我的书籍。

——察觉自我传达的负面讯息，将它们改为正面讯息。

——确认自己的专长、自己的技能、自己的经历以及自己的特性。将它们列出来。

——听一些能让你放松心情、肯定自我的录音带。

——告诉自己你是个独特的个体，你有义务去做自己应该做的事。

5.做个有自信的人亦即自我成长

自我成长亦即自我监督，不要期望他人能替你代劳。这可能包括了你必须确定自己对本身工作感到满意且值得从事，你必须确定自己生活中有足够的休闲时间和足够的欢愉，你必须确定自己正朝着长程目标一步步迈进，并且为自己完美的表现恭贺自己。

练习十一——一

（1）想出三项你非常喜欢，但却没有时间去做的活动。

（2）在接下来的一二个星期中安排好时间，至少要达成其中两项。分配一些时间给这个活动。

（3）起而力行吧！

“钟爱自己”能够增加本身的自尊，并且提高自我价值感。因为你不仅钟爱自己，更尊敬真正的自己，所以你便能够选择支持自我，创造出期望中的生活。

有自信的生存之道

世间之人各有不同的生存之道。有些人觉得自己受世事的牵引，有的则认为自己在主导、支配、征服着这个世界。这两种心态均将世界视为力量无穷，而个人却相对显得软弱无能。

然而除此之外还有另一种生存之道。这种方式是聪明地与世界保持一种合作关系——不仅要了解个人本身，亦要知道、了解这个世界——并优游于此种关系之中，以使内外在的力量相互调合。为了达成此目的，个人还需清楚地了解自己的目标为何。这是必要的条件。

觉得自己受世事牵引的人，容易接受一些消极的生存之道。无论本身是否有此认知，他们都容易动怒，然后为了应付自己的情况，只好接受一些既消极又激进或富操纵性的生存之道。

觉得自己为了生存就必须受生活支配的人，容易发泄自己的愤怒，且会产生激进的行为，而毫不尊重他人的权利。

在运动或工作之中经常接触到自然力量的人，对如何与这个世界合作通常能够发展出清楚的概念。以下列情况为例，有个游泳者被一波海浪卷向海中。这个游泳者可能会采取激进的反应，逆潮而行，但倘若如此，他立刻会筋疲力竭，陷入危险之中。而另一位游泳者可能会采取消极的反应，就此放弃，随波逐流。这两者可能其中之一能够获救，但这必须视其他抢救者的表现而定。自信的游泳者会以正确的角度顺着海潮游去，借以到达较安全的水

域，因而得以游回岸上。换句话说，自信的人能够在与周围环境合作的情况下，朝着自己的愿望前进。

通常由男性所主导的激进征服世界的模式，可能会导致世界与人类的毁灭。绿色和平运动尝试着去了解这个世界，并与之合作，而非和这个世界唱反调。这就是有自信的生存之道。

与世界互动的可能方式

现在我们来看看一些个人与世界互动的可能方式。其中有：

（1）反作用力

（2）反应

（3）未雨绸缪

（4）化解问题

（5）创造力

1.反作用力

反作用力起因对于事物的反抗，而非针对自我愿望投注精力。反作用力是一个物理学上的用语。当对某物施力时，亦会产生一股等值的相反力量。原始的力量是一股作用力，等值的相反力量则是反作用力。至于人对“反作用力”这个字，也具有一些立即反抗的机械特质。如果我们所施的力触发了对方内在的力量，那么他的反作用力可能会远超出我们预期的。在此用“触发”来表示真是再适当不过了。食指一扣上枪枝板机便会造成一股爆炸性，甚至可能致命的力量。

膝盖反射动作则是另一个反作用力的例子，现在这个用语已不仅止于生物学上的使用，一般人都用它来形容一种机械性、立即且未经思考的反作用力。例如：在人际关系中，倘若有人建议对方晚上外出，而对方却不悦地大吼：“你难道看不出来我很累了吗？”便会发生这种情况。

2.反应

这个词至少有两种用法。在生理心理学中确切的意义为：接受刺激之后所产生的结果。然而“反应”这个词，一般更常用来描述：某人鉴于他人的言行引发的思考过的行为。就这方面而言，反作用力是立即未深思的，而反应却是深思熟虑的。如此一来，反应者的言行通常倾向配合其刺激者的思考模式。

我们一向被教导，自己的言行举止必须不超出某种既定的尺度。这也许可以让人感到安全自在，但通常却意谓着你并未表达出自己真正想要表达的。

如我们先前提过的，从孩提时期开始，我们就一直在吸收他人的讯息，并根据自己的经验建立本身的信念体系，因此我们便不再能够坦诚地看待各种不同的情况，我们不会在意自己于每一情况下的期望，反而容易为了配合环境而改变自己的行为，或者为了获得他人的认可或让人留下某种印象而改变本身的言行。

我们经常如此，因为在孩提时期我们就被鼓励该有这种表现。我们一直被告知要遵从，必要的话还要让自己去适应一般的常规，这才算是做对了。很少人会被鼓励去发觉本身的“权利”。

3.未雨绸缪

“未雨绸缪”意谓着对情况有所预期，且在事情未发生之前就先采取行

动，为的是阻碍结果的产生并改善其结果，或者根本就是为了避免事情的发生。只有名称是新的，这种行为不罕见。如果气象预测说会下雨，那么我可能会决定随身带件雨衣或带把雨伞。如果我去登山，我会随身携带必要的求生设备。预做准备是一种重要且独特的人类特性。事实上，据说这就是人类之所以为万物之灵的原因。这即是一种有自信的行为。

然而，这种行为亦可能步向极端，当人们超出合理的预期范围而有不合理的期望，并导致焦虑与恐惧时，人们反而会用消极或激进的方式来应付情况。消极的方式之一便是自暴自弃，例如，当某人理所当然地表示：“我没办法预料任何事情的发生。”但继之又会奇怪地说：“所以我无法预料任何事情的发生。”采取激进方式，一种控制一切的行为方式的人则会说：“我可以预料某些事的发生。”到目前为止还算蛮合理的，但继之此人又会表示：“每件事都在我的预料之中。”这种万物皆在我掌握之中的表现，通常就是由激进的想法所引发的，但长期而言是行不通的。

未雨绸缪的生存之道，现今广受人们推崇为一种有力的管理工具。我们认为它们之所以能吸引人，是因为这种观点可以满足一个人，对可能控制或正确预测周围环境与他人行为的幻想。但我们觉得这是不可能的。

4.解决问题

这是一种与未雨绸缪的行为极为相关的行为方式与生存之道，因此在一些管理理论的书籍中，同样很受青睐。个人将世界视为有待化解或克服的“问题”。无庸置疑地，这个世界的确存在许许多多的问题，但并非全由问题所组成，这就是为什么我们要批评以这种方式来看待世界的谬误。

在许多情况中可能问题与机会掺半，或许得视个人的观点而定。采取解决问题的行为方式其困难处在于，你绝对会发现有待化解的问题愈来愈多。如同我们所了解的，我们在意的事物会愈来滚愈多。因此，如果你将自己的精力都集中于化解可能发生的问题（恰恰相反），问题反而可能愈来愈扩大，而不会消失无踪。在面对这个充满“问题”的世界，“解决问题”本质上其实是一种非自信的生存之道，反而会导致激进或消极的产生。

5.创造力

这种生活型态包括采取适当的行动，以预期自己将来的需要，接合本身现处的情况，并认知人与人之间的差异，进而自信地跨越彼此之间的鸿沟。我们认为这才是一种有自信的生活型态，一种能让你做真正自己的生活方式。

本章练习注解

这些练习本身并无“正确的”答案，主要的目的是鼓励读者探究自己的想法与以往的经历。下述是其中一些练习的典型结果，因为我们觉得这些可能会对读者有所帮助。

三　自信与其他行为模式

练习三 3-1

例 A

（1）在一种情境下我会表现得毫无自信，那便是当我的父母批评我的穿

着时。此时我通常会保持缄默，而不会大声地对他们表示，我认为我有权决定自己想怎么穿就怎么穿。

（2）好处：

——我很习惯自己的这种表现（在此情境中我一向均做如此反应）。

——我的父母对我的这种反应没有异议。

（3）坏处：

——我表现得好像一个小孩子，亦即我并未尊重自己现在已经是个大人了。

——我并未要求（或得到）自己真正想要的。

——我并未忠于自我。

（4）自信的表现可以让我获得什么？

——自我尊重的感觉。

——大概会得到父母的尊重。

——较有机会得到我想要的。

（5）我决定选择改变！

例 B

（1）在工作上，当一些比我资深的同事，或者老板，将一些不属于我分内之事的工作推给我时。

（2）好处：

——我不会有碍事情的顺利进行。

——我不会被贴上“难缠者”的标签。

——至少表面上大家相安无事。

（3）坏处：

——我并未忠于自己。

——这不是真正的我。

——我做了比别人还多的事情。

——别人不要的工作都推到我头上。

——我很沮丧。

（4）自信的表现可以让我获得什么？

——无论是一般工作量或特殊的任务，我都能得到合理的分配。——获得自我及他人的尊重。

——坦白面对彼此的关系。

——较有机会得到我想要的。

（5）我一定试试看！

练习 3-4

（1）在一种情境下我会产生无力感，那便是——有人插队时。

（2）一种可以让我变得更有自信的步骤是：

——不断地告诉自己，我和其他任何人没有两样，应该得到公平的待遇。

——平常不妨找好一句适切的措词，例如：“是我排在你前面的”，并多加练习，以便能在适当时机随口说出。

练习 3-7

我一向认为找不出时间做我想做的事，是自己的一大问题。我不妨将其视为一个重新安排事情优先次序的机会，一个确认本身目标的机会，并剔除一些并未真正符合自己宏大目标的工作或活动。

五　以创造性的观点来看待愤怒

练习 5-1

（1）我所自我传达的负面讯息是：“ 我毫无希望。 ”

（2）这对我有益吗？不。

（3）另一种你可选择的建设性讯息是：“ 我是个非常有能力的人。 ”你只要在心中多演练几次，或者将这句话写下来。请你记住，对自己说些肯定的言语并非欺骗自己。事实上，你原先的话才可能欺骗自己。告诉自己一些正面讯息只不过是切合事实，把一些正面的事情搬到台前来罢了。

练习 5-2

（1）我觉得（或猜想）我亏欠别人的有：

听他人倾诉、给予他人支持与实际的帮助。

（2）我亏欠自己的有：

爱、进修、稳定的财务，以及一些好朋友。

（3）我猜想（或觉得）他人亏欠我的有：

赏识、支持、鼓励、爱与了解。

（4）现在我可以一一地来审视这些杜撰的义务，并且老实地告诉自己，究竟这些是我未尽的义务，或是对方亏欠我的。

（5）对我而言，这些约束是否能对自己的人生有益？不，如果我有这些约束，只会使我无法随心所欲地做出抉择，或者对他人的某种表现有过多的期望，而无法让对方随心所欲地选择自己的行为表现。

（6）我现在可以列出一些自认能够抛下的义务与期望。我可以随心所欲地做出抉择，也允许他人拥有相同的自由。

（7）如此一来使我更能活在当下，而不再像以往一样随着义务过活。

练习 5-3

（1）我之所以会生气，是因为我买到的东西并不是我真正想要的那个。

（2）除此之外我还有什么感受？

我将过错归咎于老板，因为他没拿对东西给我。

我也生自己的气，我觉得自己很笨，为什么在回家之前没注意到。现在怪罪老板拿错东西也于事无补了。

（3）是否有其他的行动有助于当时的情境？

有一种有用的做法是，传达给自己另一种讯息，如：“ 我尽力了 ”。然后我会问一问自己，接下来我打算怎么做 ”我打算拿到自己真正想要的那个东西，并尽可能地不再去想发生的这一切。因此，责骂老板与我的大目标并不相符。

练习 5-5

（1）我曾经生过一个朋友的气，因为她赴约迟到。我并未让她知道我在生气，因为我想过个平静的夜晚。

（2）后来我开始对她的一些小动作感到相当不耐烦，结果我们还是闹得非常不愉快。

（3）我并未向任何人发泄愤怒。

（4）下次再度发生这些情况时，我会告诉我的朋友，我为她的迟到感到不悦，可能还会告诉她，我希望有个美好的夜晚，所以我觉得与其压抑自己

的愤怒，倒不如把我的真实感受告诉她。我还会让她知道，我希望她可以准时地来赴我们的约，如果她知道自己即将迟到，建议她先知会我一声。

六　练习向他人说“好”或说“不”

练习 6-4

（1）有个朋友邀我去参加社交活动，她相信我会玩得很开心。换个时候我可能会玩得很开心，但是当晚我已经非常疲倦，所以想对她说声“不”。

（2）我觉得在此情况下，我很难启齿对她说“不”，因为我一直告诉自己：“我很怕她会认为我让她失望了。”以及“她可能就不再喜欢我了。”你不妨问一问自己，这些话究竟是什么意思。

（3）她或许会认为我让她失望了，然而如果我们是朋友的话，她 就不可能让这件事影响我们长期的友谊。而且如果我们是朋友的话，她也绝对不可能因为我拒绝了她一次的要求，便从此不再喜欢我。

（4）当晚我只想好好地休息一下。说“不”才真正符合我自己本身的需求。

你可能也想对自己的朋友说：“下次一定要再邀我”。

七　应付他人的批评

练习 7-1

（1）那天我有一大堆的事要做，结果一天下来居然还有许多没做完。

（2）你对自己说了什么？“真是个杂乱无章、毫无组织能力的人。我应付不来。”

（3）这些声明是否切合实际？不！我只是把一切过错都往自己身上推罢了。”

（4）我真的尽力了。事实上，我就是分配给自己过多的工作量，才无法及时全部完成。

练习 7-4

（1）别人批评我很懒散。

（2）我当时的念头是“嗯，或许有一点。”（虽然找知道我并不懒散）

（3）这个念头并不支持我，也对我没有帮助。

（4）我所能传达给自己的一种更具支持性的讯息是：“胡扯，我是个相当有条不紊的人。”