

《高效能人士的七個習慣》凡人筆記

目錄 (依照原著順序)

第一部分：範例與概述

第一章 由內而外的思維

第二章 七大習慣與高效能簡介

第二部分：個人成功 (Private Victory)

第三章 習慣一：主動積極-個人視野準則

第四章 習慣二：以終為始-個人領導準則

第五章 習慣三：要事第一-個人管理準則

第三部分：公眾成功 (Public Victory)

第六章 互賴的思維

第七章 習慣四：雙贏思維-人際間領導準則

第八章 習慣五：知彼解己-同理心溝通準則

第九章 習慣六：統合綜效-創造性合作準則

第四部份：更新 (Renewal)

第十章 習慣七：不斷更新-自我提升準則

後記

本書緣由

- 原著書名：The 7 Habits of Highly Effective People
- 作者：史蒂芬 科維(Stephen R. Covey)、首次出版：1989 年。
- 全球已有 140 個國家，以 40 多種語言發行。

本書評語：

- 被譽為在美國影響力僅次於『聖經』，是政府官員、部隊官兵必修之書。
- 作者曾向美國歷任四位總統做此書簡報。
- 作者習慣用家庭生活小細節，說明職場上的大道理，讓人感覺非常親切。
- 本書不僅是成功學，也是勸導你如何擁有燦爛人生的書。
- 無論你年紀多寡、學歷高低、從事何種職業，都要閱讀此書，它能让你的家庭和樂、工作順利，更重要的是人生不要有遺憾。

第一章 由內而外的思維 (Inside-Out)

目錄：

- 一、 世人的普遍困惑
- 二、 世人的心靈地圖
 - (1) 何謂思維？
 - (2) 思維是心靈地圖
 - (3) 由內而外與由外而內思維
 - (4) 思維的轉換？變換地圖
 - (5) 思維轉換的範例
- 三、 個人魅力論 - 由外而內的思維
 - (1) 向外尋求的處世方法
 - (2) 以實務為中心的思維
- 四、 品德成功論 - 內外兼修的思維
 - (1) 內外兼修的處世方法
 - (2) 以原則為中心的思維
- 五、 解決『世人困惑』的差異

一、世人普遍的困惑

世人生活中普遍的困惑：

- 我的事業很成功，但卻犧牲了身體健康與家庭生活，與妻子兒女們形同陌路，也沒有什麼知心的朋友，我到底做錯了什麼？
- 我每天很忙、很忙的工作，很認真工作，工作永遠做不完，老闆還一直嫌棄我，到底為什麼？
- 我的孩子成績一直不好，參加補習班課程，但還是沒有起色。
- 我夫妻結婚已十幾年了，最近為了管教孩子問題爭執不休，她怎麼也不聽我的，

我該怎麼辦？

- 我那位讀國中的孩子，時常打架鬧事，我怎麼講他都不聽，依舊我來我往不予理會，我要怎麼管教呢？
- 我女兒昨晚又出去唱歌了，這星期已經第三次，很怕她交友不慎誤入歧途，要怎麼勸導呢？
- 我看到別人有所成就，或獲得某種認可，我表面上雖然顯得非常認可的樣子，但心中還是很難受，為什麼會有這種感覺？
- 明天又要與 A 公司開協調會了，已經開第六次了，他們提出來的條件真是苛薄很難讓人接受，但老闆很重視這個案子，天快要亮了，我還是想不出用什麼方法來說服他們。
- 作者(科維博士)寫道：

『我年輕時，有位傷腦筋的兒子，他學業成績很差，甚至看不懂考卷上的問題，與同學之間交往也很不成熟，經常弄得周圍的人很不自在。他當時個子很瘦小、動作也很遲鈍，打棒球時，往往投手還未投出球他就揮棒，成為大家嘲笑的對象。

我們夫妻知道需要鼓勵他，要他不要放棄、努力學習就會進步。每次棒球比賽我們都去加油鼓勵，大聲吶喊『加油！加油！』、『你做得到的!』，但他還是打不到球。當別人嘲笑他時，我們會非常生氣的對別人說「住嘴！他還在學習當中。」甚至我們自己也會感到很丟臉，為什麼孩子會這麼差呢？孩子自己也很沮喪，為什麼都做不到呢？我們知道必須採取主動積極陪伴他、鼓勵他，絕不可以放棄他。但不管我們多努力，孩子還是依然退縮、更沒有信心。我們要怎麼辦來幫助他呢？』

這些問題看起來都不大、卻很普遍，讓我們困惑不已，如何解決它呢？許多管理學家、心理學家提出各種解決的方法，通稱為『成功論』，大致上可區分為『個人魅力論』與『品德成功論』兩類思維模式，此為本章討論重點。

二、世人的心靈地圖

我們須先來了解人類的思維方式，它如何造成上述困惑，以及如何轉換思維，改

變我們的人生。

(1) 何謂思維？

『**思維**』即是我們『**看**』世界的方法，但這種『看』與視覺無關，而是感知、理解或詮釋的意思。思維是一種邏輯分析的行為，當你遇到某件事情時，用你的頭腦裡去分析它，可能造成影響及應對的方法。因此，每個人的思維與他的教育程度、年紀高低與品德修養有關。另外，思維是行為與態度的根本，我們的一言一行都脫離不了思維的影響。

世人的思維模式在第二次世界大戰前後有很大的分隔，二戰以前，人們比較著重於學理上的推論，主要思想有唯物論、唯心論、共產主義、社會主義等等。唯物論認為世界文化的演進完全依照物質需求而定；唯心論主張心理的變化影響文化的演變趨勢；共產主義主張世界財產屬於人民共有，任何人不得獨享，必須給予平均分配；社會主義認為主張人民有組織社會結構的權利，個人自食其力取得財富。

二戰以後，世人大多不再以各種學說，推論事情發生的前因後果，而漸漸採用務實方式，它的基礎理論是當世人遇到困難時，由收集過去社會上眾多相關經驗，再彙整分析找出合適的解決方法。或經由研究人類行為、社會習俗、管理技巧中彙整過濾出適合的解決技巧。當資料過多時，甚至利用各種精算演算法(或稱人工智慧)來推論，找出最佳解決方案。**從此之後，世人不再去探索問題的癥結，僅在眾多案例中尋找解決方法。**

(2) 思維是心靈地圖

思維就像一張『**心靈地圖**』，是能讓我們尋找出地點的路徑；即是，它是讓我們遇到問題時，尋出解決方法的工具。每人都有一張專屬地圖，是你經年累月的學習與經歷所累積而成，從來不懷疑它是否正確，甚至不知道它的存在。

心靈地圖決定我們所做所為的一切，當你要處理什麼事情時，則從地圖中搜尋解決方法。此地圖由你從小到大都攜帶著，隨著經年累月學習各種知識、累積經驗中修改其中路徑。此地圖指引著你為人處事的方法，也指引你的人生方向。你無法複製別人的地圖成為自己的，也無法將自己的地圖贈送他人。

心靈地圖是你自己建構而成，並決定你一生的成敗。如果你學習到善知識、與正當人士為伍，所建立的地圖可能引導到光明的人生；如果你習慣於投機取巧，結交不正當人士，你所繪製的地圖，可能引導你進入悲慘人生。譬如你手上哪一張台北市地圖，要找高雄的某一個地點，相信你花多大的努力還是找不到，因此，心靈地圖(思維)要正確才會有效。所以，地圖不對會有下列情形：

- (A) 無論你『**行為**』上多努力、多拼命、多勤勞、甚至腳程多快，只能讓你更快達到錯誤的目標。
- (B) 無論你『**態度**』採取多正向思考，仍然無法達到正確位置。或許你會認為這是時機不對、運氣不佳的因素，但極少人能領悟出自己的地圖錯誤。

由此可見，『**心靈地圖**』的正確性是多麼的重要，它影響你一生的所做所為，是否合乎常理。如果心靈地圖不合情理，真的很難脫離上述人生的困境。

(3) 由內而外與由外而內思維

大致上，思維模式可分為：『由內往外』(Inside-Out)與『由外往內』(Outside-In)兩種模式，敘述如下：

- (A) 『**由內往外**』：即是向內探求改造自己的思維模式。無論處世態度或解決問題的方法，都先探討自己的行為是否合乎情理，或檢視自己是否有何過失導致問題的發生，再來觀察外在因素的影響，如此統合出處事情的方法。
- (B) 『**由外往內**』：此思維模式，即是向外所探求解決困境與處世的方法，即是收集眾多他人或自己過去的實務經驗，再比對出較合適問題需求的方法。甚至有些管理學家引用人類思維、社會風氣、管理技巧，再研議出各種問題的解決方法，並彙整成冊，大多稱之為『成功學』，以供研讀或學校授課教材。當世人面對問題時，則拿出來引用。
- (C) 兩者最大的差異在於是否『**自我檢討**』。當發生問題時，『由內往外』思維者，會先自我檢討是否有哪些過失，導致問題的發生之後，再來檢視對方的要求；『由外往內』思維者，從不自我檢討，一昧的指責對方的不是，並強迫對方接受自己的意思。

我們用一個範例來比對兩種思維的差異。譬如，『**雖然你很認真工作，但與同事之間關係並不融洽**』，兩種思維方式的解決方式如下：

- (A) 『**由外往內**』思維者：會改善交際手腕、言詞溫和以謀求他人認同，再用一些溝通技巧來尋求改善關係；如果還是無法達成，則怪罪公司文化不好、制度不完善，造成同儕之間互相猜忌。
- (B) 『**由內往外**』思維者：首先會思考自己那麼認真工作，為何無法得到同儕之間的認同，是否自己有哪些不妥的地方，可能是態度不佳、過於驕傲、臉色不好、等因素，處理好自己的問題，再去思考別人不喜歡自己的原因，如此找出解決問題的方法。

(4) 思維轉換

思維即是『心靈地圖』，它並非不變的，甚至隨著我們不停學習或累積經驗，隨時在修正當中，但這種變化不大，除非有『重大突破』才会有更大的變動，稱之為『思維轉換』。再說，每個人的思維大多已根深蒂固，這可能來自遺傳、家庭背景、社會環境、教育程度、等等因素經年累月所造成。我們的思維已造成習慣，習慣已成為自然，改變自然習慣如同改變生活環境，真的不容易改。勉強改了也不一定能適應，很快就恢復原狀。因此，我們說除非有『重大突破』才有可能改變思維。

一般人思維轉換有『詮釋』與『頓悟』兩種途徑，以下說明。

- **詮釋(漸悟)**：個人研讀相關書籍或參加各種研習，且吸收新的觀念後，發現過去思維有許多不妥的地方，而改進轉移新思維。
- **頓悟**：遇到某一種困境或特殊遭遇，使自己突然間領悟出來，改變新思維的途徑。當你頓悟改變思維時，就好像有一道陽光灑在你身上，讓你全身暢透。

思維轉換是極為困難的，根深蒂固的舊習包圍著你，每天過著一層不變的日子，除非自動積極的人，否則難有此冒險改變生活的勇氣。一般人在遇到逆境時，才會思考如何轉變它，也才可能突破思維。因此，許多智者會奉勸年輕人要勇於挑戰，較有機會遇到困難，才有機會突破思維，讓自己心智成長。

(5) 思維轉換範例

我們用書上兩個例子來說明：漸悟和頓悟。

(A) 作者教養孩子經驗 - 漸悟

作者(科維博士)延續前面教養孩子的經驗，寫道：『起初，我們知道必須保持主動積極，有耐心教他、陪伴他、鼓勵他。又從成功學書本內學習許多人的成功經驗，研讀它、熟記它，再應用在孩子身上。結果孩子不但沒進步反而更畏懼、害怕上學、不想再打球。』

我更加努力學習、研究之後，終於發現是自己的錯誤。成功學上所教導的方法，並非不好，而是不能應用於所有孩子上，只能當作參考使用。過去一直用自己的思維方式引用這些方法，並直接套在孩子身上，完全沒有考慮到孩子的立場與思維，這是極其嚴重的事。

從此，我們夫妻改變了思維，不再以自己的立場來教導孩子該怎麼做，而是讓孩子自己去思考他該怎麼學習。剛開始，孩子還是很畏懼，但漸漸發現他可以用自己的想法去做，也沒有人會幫助他、指導他，完全必須靠自己。父母僅能遠遠的觀察他、稱讚他做得很好。從此之後，孩子漸漸產生信心，學業成績跟得上同學，揮棒也可以打到棒球了。』

從上述範例中可以領悟出，大部分的家長教育孩子，大多是以自己的立場、自己的期望值來要求孩子怎麼做，並沒有思考到孩子本身，他的困境在哪裡？他的性向在哪裡？一味地將自己所希望的模樣，套在孩子的身上，這是不對的。應該是，他能夠做什麼，他的希望就讓他自己去發揮、自己去學習，我們僅需要有耐心等待他、陪伴他成長。

(B) 作者地鐵上的遭遇 - 頓悟

作者(科維博士)寫道：『有天清晨，我搭乘紐約地鐵，整個車廂非常寧靜安祥。到了某車站上來了一對父子坐在我身邊，該父親目光遲鈍無力並靜靜坐著，任憑孩子吵鬧都無動於衷。整車的旅客漸漸感覺到煩躁不安，孩子繼續吵鬧不停，父親還是沒聲音。我忍不住就向該父親講：「你也應該管管孩子，太吵了」，該父親立即說：「對不起！我太太剛過世一小時，我們剛從醫院出來，我不知該怎麼辦？我想孩子也不知

該怎麼辦？」

我聽完後，整個思維突然改變，看此事的角度也瞬間改變、想法、感覺和行為都改變了。我怒氣全消，不需要再克制自己的態度和行為，因為他的痛苦已讓我感同身受，同情心油然而生。「原來你太太剛剛過世，我感到非常抱歉，你願意跟我談談嗎？或許我能為你做什麼？」一切都變了。』

從上述範例中，(1)可看出作者由自我立場的思維，轉換到體諒他人的思維，我想從此之後，他更能關懷、體諒他人。(2)這也表示作者平時品德修養就非常好，在此契機下才能轉換思維。如果是品德修持不夠的人，可能只會感覺到自己講錯話而已。

三、個人魅力論 - 由外而內的思維

(1) 向外尋求的處世方法

『個人魅力論』認為個人的成功決定於個人特質、社會形象、良好的人際關係，以及圓熟的社交技巧。由兩大方向達成此目標：(1)注重人際關係與公關技巧；(2)鼓吹保持積極進取的心態。譬如：追求個人的成長、培養積極思考及發揮影響力。在此思維下衍生習慣為：態度決定一切、微笑比皺眉頭贏得更多友誼、有志者事竟成等等。由此可見，它的成功途徑完全是由外尋求而來，從不考慮自身的行為。

在此種學說鼓吹之下，造成人人在塑造假形象，帶著面具對著世人，欺騙別人也欺騙自己，久而久之，連自己都不認識自己。而向外謀取方法來處理事情或解決問題，來源大多是他人過去的實務經驗，如不幸出現問題時，可能出現下列狀況：(1)你會產生怨懟的心理，故步自封，並將此歸咎於別人和環境。(2)因為你從來不自我檢討，將自己的思維模式套裝在對方身上，當對方出現與你的意見不相同時，則認為問題一定出在對方，是對方不講理或思維錯誤所造成，只要對方修改或對方自動退出，即可解決問題。

(2) 以實務經驗為中心的思維

它的思維模式是做任何事之前，趕快找出可以因循的途徑，這些方法也許過去成功的經驗，或是經過研究推論出來的方法。有些管理學專家收集了這些資訊，將其彙集成一本書，甚至開班授課，吾人稱它為『現代成功學』或『勵志大集』。世人為了

發展事業或解決問題，拼命的由此類資料中尋找方法，並且依照找出方法來解決問題。

由此可見，個人魅力論的影響很大，效果也很快速，但它的根基並不扎實。如果你運氣好，取得方法剛好可以適合使用當然很好。但如果不適合使用，再去尋找另一方法，往往都已錯失了時機。

四、品德成功論 - 內外兼修的思維

所謂品德，即是個人需具有：正直、謙虛、誠信、樸實、耐心、勇氣、公正、等特質。此種學說強調圓融的生活與基本品德是不可分的，唯有具備品德修養才能享受真正的成功與恆久的快樂。也就是說，需要根深蒂固的誠信，和基本的品德力量，才能達到真正的成功。具有品德修養所建立的人際關係，才具有生命力，才能持之有恆。只重視技巧就如考試臨時抱佛腳，縱然能順利過關，但沒經過多年的苦讀，絕對無法學得通的。

(1) 向內外兼修的處世方法

所謂『內外兼修』的思維，即是『由內往外』自我檢討自身所為是否合乎情理？是否是問題的癥結？接著再『由外而內』了解對方想法，並找出處理問題的方法。其中『由內而外』的特點是：

- 是自我檢討的機制，隨時檢視自己所作所為是否合乎常理。當發生問題時，首先檢視自己是否有過失，再進一步了解對方的觀點。
- 是從自身做起，甚至更徹底一些，從自己的內心做起，包括自己的思維方式、品德操守與心理動機做起。
- 是一個持續的更新過程，以主宰人類成長和進步的自然法則為基礎，是螺旋向上的，它讓我們不斷進步，直到實現獨立自強與有效的互賴。
- 是反求諸己，由個人最基本的部分，包含思維、品德與動機等開始做起。

另外，內外兼修的『由外往內』的特質是：

- 是真心尊重他人立場，並設法了解他人的思維。

- 我們理解問題癥結後，還是需要由過去經驗中，尋求適合的處理方案。
- 我們不能否認『成功學』的理論與技巧，它也是由過去多年中眾多經驗淬鍊出來的。雖然過去別人成功的經驗不一定適合自己，但須由過去別人的失敗經驗來警惕自己。

『**內外兼修**』的總結是：如果你想擁有美滿的婚姻，那麼就做一個能產生助力而非阻力的人，不要一味強求對方；如果你希望青春期的子女更聽話，那麼就先當個言行一致，充滿愛心且懂得體諒的父母；如果你希望在工作上享有更多自由與自主，那麼先做個負責盡職的員工；如果你希望獲得信任，那麼先當個值得信任的人；如果你希望才華不被淹沒，那麼先修養自己的基本品格。

(2) 以原則為中心的思維

強調以原則為中心的思維是，我們的所作所為都是依循著某一原則而行；當我們養成此思維之後，無形中我們的行為都會依照此原則而行，就能養成『習慣』。原則與實務經驗之間的差異如下：

- 原則不同於實務，實務是特定的行為或活動，某一情況下適用，並不一定適用於另一個情況。
- 實務是個別的、局部的；原則卻是普遍的、整體的，適用於個人、婚姻、家庭以及公、私團體。假使我們能把原則化為習慣，那麼解決個別問題就易如反掌。

在你思維中堅持某一種原則，做任何事情都以此原則為第一要務，就宛如要沙漠或大海中行走，有一只指南針指引方向，則不會迷失方向。但制定此原則就非常的重要。但不同的原則可能延伸出來不同個性的人生觀，如下：

- 以誠信為原則：表示做任何事情，絕對不可背離誠實信用的原則。
- 以慈悲為原則：表示做任何事情，皆要以慈悲為首項要務。
- 以樸實為原則：表示做任何事情，皆要節儉避免浪費。
- 以賺錢為原則：表示無論做什麼事情，都要以賺錢為目的。

- 以名利為原則：表示做任何事情，都以得名聲和利益為主。
- ...

因此，選擇所應該遵循的原則就顯得非常重要，本書所提的七大習慣中，每一個習慣都必須遵循某原則(或稱準則)，如下：

- 習慣一(主動積極)：個人願景準則(專注影響圈事務)
- 習慣二(以終為始)：個人領導準則(制定個人使命宣言)
- 習慣三(要事第一)：個人管理準則(第二類事務優先)
- 習慣四(雙贏思維)：人際間領導準則(雙贏原則)
- 習慣五(知彼解己)：同理心溝通準則(同理心傾聽)
- 習慣六(統合綜效)：創意合作準則(尊重差異)
- 習慣七(不斷更新)：平衡更新準則(維持產出/產能平衡)

五、解決『世人困惑』的差異

我們用兩種思維來分別解決本章起頭的『世人的普遍困惑』，如下：

- **員工很難管理**：使用很多管理課程與方法，員工還是很懶散。
 - **個人魅力論**：建議採用更激烈方法重新整頓，重塑員工的觀念，或者讓員工接受相關受訓，甚至另聘工作能力更強的員工。
 - **品德成功論**：有沒有可能是老闆看待員工方式，或是管理不善的原因。
- **工作過於忙碌，時間不夠用問題**：
 - **個人魅力論**：認為一定有更有效率方法解決這些問題，例如：重新規劃時間管理，或參加其他培訓計畫增進工作效率。
 - **品德成功論**：但有沒有可能問題不在於效率上？僅以更短的時間完成更多的工作有用嗎？

● **婚姻已出現危機問題：**

- **個人魅力論：**指出一定有新的方法或課程教你提高表達能力，可以讓夫妻更了解對方。
- **品德成功論：**有沒有可能問題不在於妻子，是丈夫縱容妻子的缺點，結果自作自受呢？

● **孩子管教問題：**

- **個人魅力論：**要求家長參加親子關係課程，學習較有效率的方法，或聘請輔導老師幫忙。
- **品德成功論：**先檢討孩子不喜歡留在家裡的原因，是否管教太嚴或缺乏關懷管道。

● **怨忌他人有所成就的問題：**

- **個人魅力論：**只要你努力一定可以得到如此成就，不要氣妥、積極向上、永不放棄。但當你還是無法成功時，你可能還是怨恨你生不逢時，時運不佳等原因。
- **品德成功論：**世間的資源是無限的，別人多了一點東西，你絕對不會少了什麼，大家應該相互尊重合作，共創更好的未來。

● **與 A 公司協調問題：**

- **個人魅力論：**你的表達方式可能有所不及，無法讓對方完全了解你們的想法，或是否可以改變談判技巧、更改其它條件，或用強迫威脅讓對方接受。
- **品德成功論：**你真的了解對方立場嗎？對方的顧忌是什麼？你的條件是否能達到雙贏？這些問題都弄清楚，再來考慮如何與對方協商。

第二章 七大習慣與高效能簡介

目錄：

- 一、 習慣的定義
- 二、 七大習慣與心智成長
 - (1) 心智成長階段
 - (2) 七大習慣的心智成熟圖
- 三、 高效能的定義
 - (1) 效能的定義
 - (2) 伊索寓言：鵝生金蛋的故事
- 四、 如何維持高效能
 - (1) 維持個人的產能
 - (2) 維持家庭的產能
 - (3) 維持組織的效能
- 五、 高效能的秘訣 – 授權
 - (1) 指令型授權
 - (2) 責任型授權

一、習慣的定義

『習慣』是如影隨行的，人走到哪裡它就跟到哪裡，是不經意會做出來的行為。習慣對我們影響很大，它是一貫性的，在不知不覺、經年累月之中影響我們的品德，暴露我們的本性，甚至左右我們的成敗，因此，有名言：『**思維決定行動，行動決定習慣，習慣決定品德，品德決定命運。**』由此可見，培育具有良善品德的習慣是非常重要的。

不良的『習慣』也是習慣，它會無形中破壞我們的形象，讓我們在無意中做了許多違背公理的行為而不知覺，經年累月下來，我們的聲譽被破壞殆盡，無論家庭、事業將陷入苦境而找不出原因。因此，如何轉換思維、養成良好習慣是非常重要的。

作者(科維博士)將他所推行的『習慣』定義為『知識』、『技巧』與『意願』三者的結合體，即是透過這三要素養成的習慣才是正確的。如下說明：(如下圖所示)

(A) 知識

是理論性的觀念。養成某一習慣之前，我們必須知道此習慣是『做什麼』與『為何做』的原因。譬如，我想要養成『早睡早起』的習慣，此習慣的『為何做』是不但可以早起運動之外，上班也比較不會遲到。

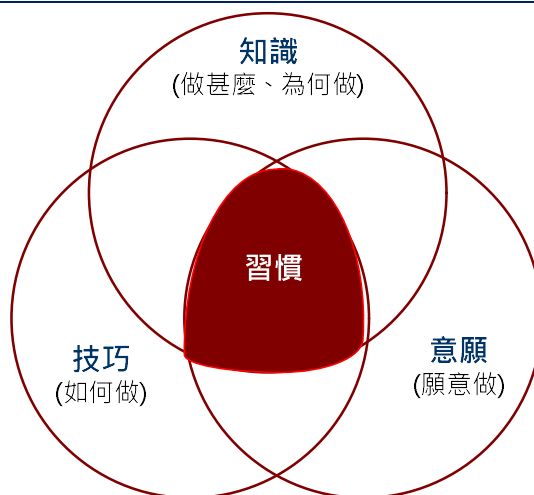
(B) 技巧

僅知道『為何做』的原因是不夠的，我們還需要『如何做』的技巧。譬如，養成『早睡早起』的習慣，『如何做』呢？每天晚上9點以前就要上床睡覺，清晨5點就要起床。

(C) 意願

僅知道『為何做』與『如何做』還是不夠的，更重要的是需具有『願意做』的意願，表示有付諸行動的企圖心。如何養成有意願去付諸實行，這就是我們前一章所介紹的『思維』有關，沒有正確的『心靈地圖』是很難達到目的地。

我們利用『知識』來判斷分析所養成的習慣是否正確，再利用『技巧』來學習如何實現此習慣，最後，養成正確的思維理念才有『意願』去付諸實行。因此如欲培養一種習慣，這三項要素缺一不可。



範例：我們取一個範例來說明『**習慣**』的養成。如果你欲養成『**溝通能力良好**』的習慣，藉此習慣來改善與同事、配偶或家人之間的關係，則須具有：

- **知識：**建立良好溝通能力首要之務，就是你必須了解對方的立場如何，才能建立良好溝通管道。一般人僅會『傾訴』想盡辦法讓別人了解你，而不願意去『傾聽』了解對方，這是『很不好的習慣』。你必須學習到人際間交往原則(知識)之後，才『知道』傾聽別人的心聲是非常重要的。
- **技巧：**雖然你知道必須『傾聽』，但你可能還不知道『如何』去傾聽，不懂得如何深入傾聽，最重要的技巧是『同理心傾聽』。亦即，能站在對方的立場或情境，來聆聽他的說法。
- **意願：**僅知道需要傾聽與如何傾聽還是不夠的，你還需要由衷的『願意』傾聽他人的敘述，這除了需要『由內而外』的品德修養之外，還要遵循一個堅定不移的『原則』，才能讓你的『意願』持之有恆。

養成三項要素之後才能讓『習慣』埋入你心中，且能無意中表現出來，而不是遇到問題或困難時，再找出來引用。

二、七大習慣與心智成長

(1) 心智成長階段

世人隨著年紀成長、學習知識、累積工作經驗之後，心智也會跟著成長，一般上來講可分為：依賴期、獨立期與互賴期等三個階段，以下分別敘述。

- **依賴期**：以『**你**』為主要觀點。在依賴期階段的人，什麼事情都須仰賴他人協助，或僅聽命於他人指揮，自己沒有任何主觀意見。
- **獨立期**：以『**我**』為主要觀點。在此階段的人，可以自理、自我負責，有自由選擇之能力。
- **互賴期**：具有『**我們**』的涵養。在此階段的人，能與他人共同成長、工作、生活，甚至共同享受，能包容、接受不同意見，並具有協同合作之能力。



每個人的成長幾乎都要經過這三個階段，但各人心智成熟度的快慢有所不同，甚至某些人成長到某一階段就停頓下來。成長快慢的主要原因除了先天條件之外(遺傳或疾病)，遭受刺激或吸收知識有很大的關係。一般上來講，勇於接受困難挑戰，且能開放心思接收各種知識的人，心智成長會比較成熟；如果個性消極不願接收新觀念，且對挑戰困難有所畏懼的人，心智成熟度可能會比較慢。心智成熟度的現象如何，我們將其歸納如下：

- **依賴期的人**：生理上無法獨立(殘障)的人需要別人協助；情感上不能獨立的人，其價值觀與安全感都來自他人的給予；智力無法獨立的人，需要他人幫忙思考或解決問題。
- **獨立期的人**：生理上可以獨立的人能自食其力；智力上可以獨立的人有自己的

思想，兼具想像、思考、創造、分析、組織與表達能力；情感上可以獨立的人，具有自信心能自我管理，不因他人好惡影響自我的評價。

- **互賴期的人**：是進入更成熟的階段。生理上互賴的人，除了可以自力更生外，更明白合作比單獨奮鬥更有效；情感上可以互賴的人，能相信自我價值之外，也知道愛心、關懷以及付出的必要性；智力可以互賴的人，懂得取人之長，補己之短的能力。

歸納如下：依賴心重的人，需靠別人來完成願望；獨立自主的人，自己打天下；互賴的人，群策合力以達成功。

(2) 七大習慣的心智成長圖

本書所提供的七大習慣，可提供讀者的心智循序漸進的成長，由依賴期成長到互賴期，各個習慣之間是相依相成的，養成了一個習慣後才可進入下一個習慣。由第一到第七習慣養成後，再重複更新由第一到第七習慣，如此不斷的重複更新，才能養成一位高效能的人士。七大習慣培養心智成長階段如下圖所示。

(A)由依賴期進入獨立期：

此階段稱之為『個人成功』(個人勝利)，本階段主要著重於個人品德的修養，計有三個習慣，如下：

■ **習慣一：主動積極**

自我訓練養成獨立自主之能力，能為自己過去、現在和未來負責，且能專注於能力所能及的影響圈內事務。並依據原則與價值觀下決定，不會隨情緒或外在環境所影響來行事。

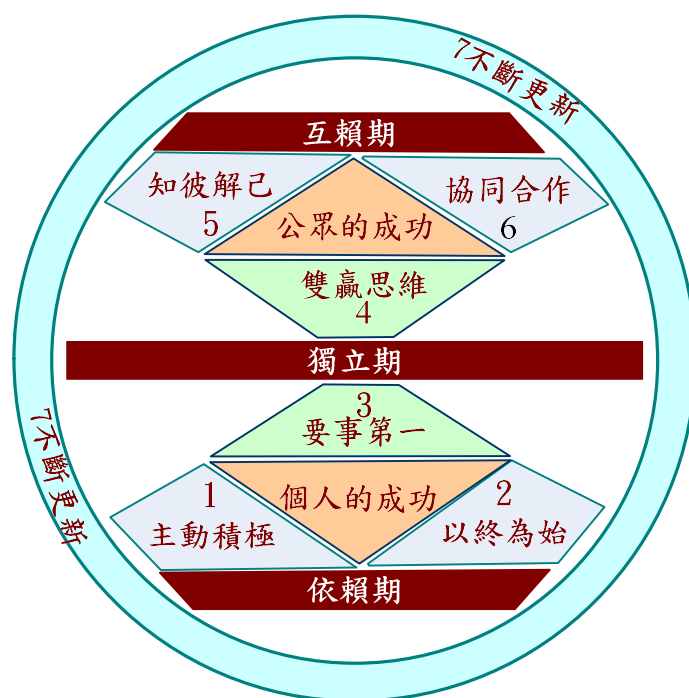
■ **習慣二：以終為始**

具有主動積極的能力後，接下來思考你人生的目標為何，希望你最終成為什麼樣

的人，並將其寫下為『個人使命宣言』。如此，決定之後再來設定怎麼執行它才能達到目標。

■ 習慣三：要事第一

每個人應該有許多目標想到達成，譬如：家庭圓滿和樂、事業成功、身體健康、等，即是每天有許多工作，如何排定其先後次序就顯得非常重要。習慣三即是要訓練你如何由複雜繁複的工作中，挑選其執行順序。



(B) 由獨立期進入到互賴期：

此階段稱為『公眾成功』(公眾勝利)。此階段訓練你具有人際關係的素養，包含有高尚品德的、同理心與尊重差異個性等能力。包含下列三個習慣：

■ 習慣四：雙贏思維

具有獨立思維的人，擁有相當的自信心，才能考慮如何與他人分享成果、共同創造事業。具有高尚品德的人，與他人合作事業沒有誰贏誰輸的概念，以共同創立雙贏為首要目標。他們了解只要能共同開發，世上資源是無限的，不會有

你贏我輸或我贏你輸這種獨裁思維。

■ 習慣五：知彼解己

與他人共同合作事業，除了須建立高尚品德的人際關係、充分了解對方之外，更有責任讓對方認識自己，在兩者之間決定孰先孰後是很重要的關鍵。習慣五就是當你能有耐心的充分了解對方之後，對方自然能認識你，看起來很抽象的樣子，本書將告訴你如何達成。

■ 習慣六：統合綜效 (協同合作)

上述五個習慣的養成皆是為了統合綜效習慣而準備。如何建立合作雙方的溝通管道為首要之務；當雙方堅持己見時，必須尊重雙方之間的差異，或尋找第三方案，真的無法合作，也要保持欣慰的心情接受它。

(C)自我更新：

■ 習慣七：不斷更新 (敏銳的發現)

習慣七就是如何維護個人或企業的產能，『不斷更新』你所擁有的資產：『你自己』。可從四個層面來更新，即是：身體、精神、智力、社會/情感。不斷更新是第二類事務(不急迫卻重要)，如忽略它不隨時更新的話，等到出問題成第一類事務(既急迫又重要)時，損失就難以補救。

三、高效能的定義

(1) 高效能的定義

本書所定義的『高效能』包含兩的要素：

- 『產出』 (Production)：希望所獲得的成果。
- 『產能』 (Production Capability)：能夠有『產出』的設備。

高效能即是保持『產出/產能平衡』(P/PC Balance)的能力。在管理學上有一個很重要的觀念：『對事物能講求提高效率，對人不可講效率，只能講求效能。』

■ **效率**：講求最短時間、最少資源下可達成任務的能力。

■ **效能**：能保持『產出/產能平衡』的能力。

(2) 伊索寓言：鵝生金蛋的故事

一位貧窮的農夫，有一天在鵝園裡發現一顆金蛋。他以為上天在開玩笑，用一個假金蛋來騙他。他拿去檢驗後才知道真是純金的，他還是不相信，隔天再去試試看，同樣的再檢一顆金蛋。從此以後，農夫每天得到一顆金蛋，生活漸漸好起來，也成為大富翁。

可是財富讓他變得更貪婪又急躁，每天一顆金蛋已無法滿足他的需求，於是他異想天開把鵝宰殺，希望由鵝的肚子裡取出所有的金蛋，結果大失所望，鵝肚子裡沒有金蛋。鵝死了，再也無法得到金蛋，而毀掉一切的，是他自己。

鵝即是產能，金蛋就是產出，為了得到更多的產出(金蛋)，而損毀產能(鵝)，這是一個最典型的產出/產能不能保持平衡的範例。

四、如何維持高效能

(1) 維持個人的產能

世人眼光所看到的大多只限於『產出』，而忽略了最重要的『產能』，因此，往往成功之後才發現自己損失更多。如何維持個人的產能是極為重要的，產能即是個人的資產，可分為物質資產、金融資產與人力資產等三大類，以下分別說明之。

(A) 物質資產

早年我買了一只日本進口的電動按摩床(產能)，躺下去後，按摩滾輪在背上滑動

很舒服。全家人都很喜歡用並輪流使用(產出)。使用半年後不堪負荷發生故障，而花一大筆錢送修，修理之後大家反而興趣缺缺。

後來我才知道，它每次按摩 20 分鐘就自動停下來，必須經過十分鐘以後才可以再使用。我沒有依照使用規範連續不停地使用，造成極大的損失。這就是，急功近利為了滿足更舒服(產出)，而毀掉寶貴按摩床(資產/產能)的經驗。終於了解保持產出與產能的平衡，才能讓你更有效率的使用資產。

(B)金融資產

1980 年前後台灣股票飆漲時，我將所有現金與房屋貸款(產能)拿去購買股票，剛開始時真的賺了一些錢(產出)。沒有多久股票大崩盤，不但沒有股利可拿，連本金都虧掉了，苦哈哈的繳房屋貸款。

當股票急升時，完全沒想到如何保護本金(產能)，只想要賺更多的差價(產出)。如果有賺時拿回一些本金，至少損失不會那麼嚴重。這就是產出/產能不能保持平衡的後果。

(C)人力資產

我年輕時，很喜歡單車長程挑戰，2015 年報名參加北海道 1200 公里挑戰。每次參加這類型比賽都需要一段很長時間練習來增進體力(產能)，希望能限時(90 小時)內完成挑戰(產出)。但很不幸，比賽前半年摔車，造成右手受傷，停止練習騎車一段時間，改用跑步增加體力。隨著活動日期漸漸接近很緊張，手部較好後立即加緊練習騎車。幾乎每星期都騎一次超過 200 公里的距離，沒想到距比賽前兩星期，腿部肌肉受不了再度拉傷。最後，雖然完成比賽但時間超過 30 分鐘，造成很大的遺憾。

我因心浮氣躁、急於練習希望能時間內完賽(產出)，卻忽略了維護自己的人力資產(產能)，這也是產出/產能沒有保持平衡的最佳範例。

(2) 維持家庭的產能

家庭裡的親子關係如何呢？孩子年幼時，依賴性強而且脆弱，父母很容易忽略『產能』的培養，比如教育、溝通、傾聽。只知道利用地位權勢來操控孩子，實現自己的願望(產出)。如此下來，孩子從小可能缺乏自信心培養，長大後依賴性有較高。另有父母一味地縱容子女，藉此獲得愛戴與好感，結果孩子在成長過程中毫無規範，缺乏自律能力和責任感。

權威式管教是希望孩子依照自己的規劃成長，或是縱容式管教則是取悅子女，兩者都屬於偏重『金蛋』(產出)。但唯獨忽略了培育那隻『鵝』(產能)，即是子女的責任感、自律能力和自信心的培養。如果採用產出/產能不能平衡的教養方式，當孩子長大之後，面臨重大抉擇或目標時，很難有能力應付的。然而，每位孩子的個性不同，如何保持產出與產能平衡的教養也不同，如何找出合適的方法是父母很重要的課題。

夫妻之間的感情也是一樣，假設夫妻雙方僅想過著恩愛生活(金蛋)，卻不在意維護感情的紐帶，互相體諒、互相尊重(鵝)，兩人一味地玩弄手段，只顧滿足自己的需求，維護自己的地位，還不斷舉證對方的錯誤。日久之後，愛情、熱情、柔情都會漸漸消退，則『下金蛋的鵝』已日益虛弱。

(3) 維持組織的產能

如果組織內使用物質資產時，不遵守產出/產能平衡原則，可能會造成公司重大的損失。譬如，某人負責管理一部機械，公司正值於快速擴張階段，升遷機會很多，他急於討好主管，於是讓機械日夜不停的極速運轉，卻從不停下來維護保養，結果產量大幅提高、成本下降、利潤激增，他很快就獲得晉升，得到金蛋。

但接替他職位的人，拿到的是一隻生病的鵝，它需要更多時間停止運轉來保養，結果產量降低、利潤銳減，這些損失當然會算在接替他的人，而不是破壞資產的前任。

如果領導者沒有敏銳的眼光，任憑類似事件發生，到頭來損失還是公司。這就是產出/產能不平衡的後果。

在企業上，產出與產能平衡原則也可應用於顧客與員工。比如，有一家著名的蛤蜊湯餐廳，每天中午門庭若市，生意非常好。有天老闆退休轉讓他人經營，新老闆卻在濃湯裡摻水，第一個月的確大發橫財，因為成本降低，顧客卻沒有減少。但漸漸的顧客不再上當，門可羅雀顧客稀少，此時老闆想盡辦法，廣告、打折、以及各種優惠方案，也無法恢復原來的容貌，因為他已失去了寶貴的資產－『顧客的信任』，會生金蛋的鵝已不復存在了。

有些公司大談顧客至上，另一方面卻忽略了給顧客提供服務的員工。產出與產能平衡原則告訴我們：「你希望員工怎麼對待顧客，就要怎樣對待員工。」

作者(科維博士)寫道：『在某次座談會中，有人向我提出：「如何對付那些懶散，不稱職的員工呢？」一位仁兄回答：「投幾顆手榴彈吧！」很多人也都認同這種想法－「不好好做，就走人！」

我很好奇就問他們：「那你怎麼不這樣對待顧客呢？“不想買就滾蛋！”」

「那怎麼行呢？」

我說：「那這樣對待員工就可以嗎？」

「因為他們是我雇來的。」

我說：「原來如此，請問你的員工是否忠心耿耿？是否勤奮工作？人員流動率如何？」

「開什麼玩笑？現在根本找不到得力的助手，人人都想請假、兼職、跳槽，對公司蠻不在乎。」』

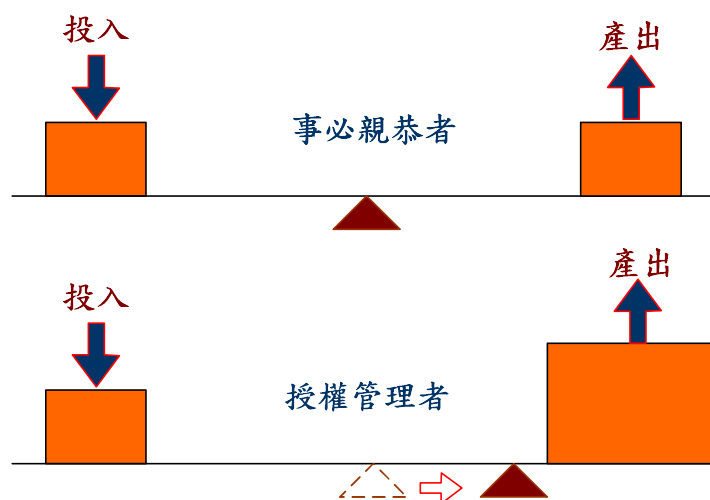
研討：你可以買得到員工的時間，卻買不到他的心，而心才是忠誠與熱情的根源；你可以買到員工的體能，卻買不到他的頭腦，而頭腦才是創造力與智慧的根源。提高產

能就是，如同你對待顧客一樣來對待員工，把員工視為珍寶，員工才會貢獻他最珍貴的『心』和『頭腦』。也就是說，員工與顧客都是產能(鵝)的一部分，維護好產能才能提高利潤產出(金蛋)。

產出與產能保持平衡是效能的精髓，放之四海皆準，不管你是否遵循，它都存在，它是指引人生的燈塔，是效能的定義與模式，是本書七大習慣的基礎。

五、高效能的秘訣 - 授權

授權是提高效率或效能的秘訣之一，可惜一般人吝於授權，總覺得不如靠自己較省事。把責任分攤給他人，才有餘力從事更高層次的活動，因此，授權代表成長，不僅是個人，團體也是如此。授權與事必親恭之間最大分野是，事必親恭者凡事不假外求，不放心子女，寧可自己洗碗；建築師不放心屬於寧願自己繪圖等等。相反的。授權是管理者建立制度，然後匯集群力共同完成工作，比如分派子女洗碗的父母，領導一群設計人員的建築師，或監督其他秘書或行政人員的執行秘書。事必親恭與授權兩者的效率如下圖所示。



授權基本上可分為『指令型授權』與『責任型授權』，如下說明。

(1) 指令型授權

是讓別人『去做這個、去做那個，做完告訴我』。大部分生產者都是用這種指令型

授權的行為模式。依這種方式，管理者必須將每一步驟都詳以指導，這樣效果好嗎？

如果工作無論巨細全部都要一個人來規劃掌控，又有幾個人做得到呢？如此之下，可能所有工作者都在等待命令，等待指揮者下一個命令，效率應該提高不多。

指令型授權的管理者，大多是心胸不夠寬大，或者膽識太過狹窄，不能相信部屬的能力，才無法將權力下放，要自己掌握大局才放心。

（2）責任型授權

如果管理者的主動積極(習慣一)能力強，能相信自己也能相信別人，則能將權力下放，任由部屬去發揮個人的自我意識、想像力、良知與自我意識，只要將期望達到之目的告訴部屬，任由他們去發揮，這就稱為『責任型授權』。

但管理者下達命令的同時，須將下列五個重點明確告訴部屬，如下：

- **預期成果**：雙方都要明確並理解最終結果如何。要以『結果』而不是『方法』，除了結果外，也需包含完成日期內。
- **指導方針**：確認適用的評估標準，與明確的限制規定，除此之外，不加以干涉。可以告知可能出現的難題與障礙，避免無所謂的摸索，但不要告訴他做什麼。要讓他們為最後結果負責，明確的指導方針，放手讓他們去做。
- **可用資源**：告知可使用的人力、物力、技術和組織的資源。
- **責任歸屬**：制定業績標準，並用這些標準來評估他們的成果。制定具體時間表，說明何時提交業績報告，何時進行評估。
- **明確獎勵**：明確告知評估的結果：好的與不好的，包括財物獎勵、精神獎勵、職務調整等等。

信任是使人進步最大的動力。因為你的信任他人，能夠讓對方表現出最好的一面。但這需要時間和耐心，還有可能需要培訓他們，讓他們擁有被信任的水準和能力。

授權的大原則不變，權限卻因人而異。對不夠成熟的人，目標不要太高，指示要詳細，充分提供資源，監督考核要頻繁，獎勵更直接。相反的，對較成熟的人，可分配挑戰性較高的任務，精簡指示，減少監督考核次數，考評標準則較為抽象。

第三章 習慣一：主動積極 - 個人視野準則

目錄：

一、 被動消極的思維

- (1) 社會之鏡
- (2) 被動的思維
- (3) 消極的語言

二、 主動積極的思維

- (1) 人類終極自由
- (2) 積極的思維
- (3) 還要採取主動

三、 習慣一：主動積極

- (1) 由內而外的主動積極
- (2) 做出承諾且信守承諾

四、 個人視野準則：專注影響圈內事務

- (1) 關注圈與影響圈
- (2) 專注影響圈內事務
- (3) 影響圈內事務類別
- (4) 公眾人物的影響圈

一、被動消極的思維

(1) 社會之鏡

我們都在社會的大鍋爐中成長，社會的風氣無形中塑造一個特殊的共同思維，即是『社會思維』。隨著各地方的社會風氣、經濟成長、文化程度、、等，所產生的

社會思維將有所不同。你成長在某個社會底下，是很難脫離該思維的束搏。

比如，你生長於海邊漁村裡，村民大多是出海捕魚維生，在此社會環境充滿冒險患難，勇於挑戰的精神；但也具有殘暴粗魯、快欲恩仇的特質，你在此環境下成長，無形中就會受到某些薰染。另外，你如果生長於山上農村家庭，當地村民大多種植果樹、蔬菜為主，在此社會環境充滿溫馨和祥氣氛，等待植物慢慢的成長。如此，村民大多溫柔體貼、慈悲為懷，但村民可能較不具有突破習俗、冒險犯難之精神。因為，變更農業種植方法可能快則半年、慢則需要數年才能看到結果，如果發生錯誤的話，要重新來過可能要一段很長的時間。因此，無論種植方法、培育方法大多沿襲前人、不敢突變。

你在某種社會思維環境下成長，無形中塑造了你的品性、道德、以及邏輯推演，然而卻渾然不知它到底合適不合適，到底是否違背倫理道德？更徹底的說，你隨時隨地都在模仿他人，學習他人的過去經驗，因為，那是最容易被社會認同的行為，而不會考慮它是否合乎倫理道德。

因此，在你心中沒有中心思維可依循，你很難判斷自己到底是怎麼樣的人，大多從別人的眼光中看到了自己，這就是『社會之鏡』，它可能給你的評語如下：

- 你是奮力向上的人。
- 你是個慈悲善良的人。
- 你可以成為藝術家。
- 你是脾氣暴躁、缺乏友善的人。
- 我不相信你會取勝。
- 這麼簡單的問題你都不會。

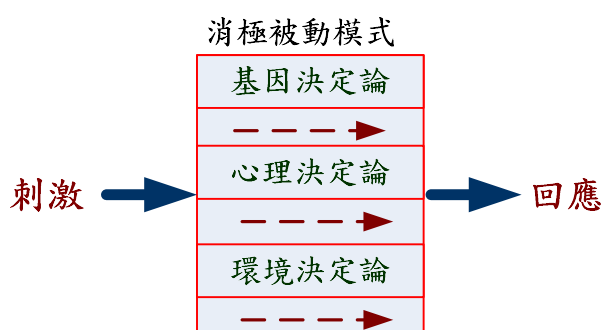
相信這些評語都不是真正的你，僅能反映出說話者對你的想法而已，到底你是什麼樣的人呢？你能看清自己嗎？

(2) 被動的思維

依照作者(科維博士)的研究，影響你的社會地圖有三個主要決定論，有時是單獨影響，有時混合影響你的思維，如下：

- 『**基因決定論**』：認為人的本性是由祖先遺傳得來的。譬如，你脾氣不好，是由祖先遺傳的 DNA 與生俱來的。
- 『**心理決定論**』：強調是由家庭教育而來的。譬如，你總是不敢在人前出頭，每次犯錯都內疚不已，可能是父母教育方式過於嚴厲，或童年受到創傷所造成的。當你幼小需要別人關懷時，心靈上遭受創傷，長大後忘不了因表現不好遭受懲罰與排斥的困境，導致個性比較畏縮。
- 『**環境決定論**』：主張社會環境決定人的本性。在我們成長中，無形中受到主管、配偶、同事、朋友、叛逆期子女、經濟狀況，乃至國家政策所影響。

當我們遭受刺激時，就會依照上述三種決定論做反應。這是隨著外在環境所影響，自己並沒有自主能力，因此稱為『被動消極模式』，如下圖：



我們可以發現除了『**基因決定論**』以外，其它兩個因素都跟『**社會思維**』有關，為什麼呢？社會思維裡包羅萬象，裡面有積極的、消極的、慈悲的、殘暴的、寬容的、吝嗇的、等等因素，人生百態都在裡面。這些因素都很可培養不同思維特質的人，但世人的通病就是喜歡選擇簡單，且容易的行為來模仿。選擇主動積極行為可能要費許

多功夫，選擇消極被動的行為可能較容易多了，反正兩類型都是社會大眾所認同的。

如果你缺乏主動積極精神的培養，在社會思維的大染缸裡，你很容易的走向被動消極態度而不自覺，因為，它較簡單容易執行。你的想法是『反正大家都是這樣，我這樣做也不違背社會規範。』

(3) 消極的語言

思維意識決定了行為態度，如果仔細聆聽我們所說的話，從中可以就可以理解我們思維所繪出的人格地圖，到底是積極性或消極性，譬如：

- 我就是這樣做事的。(我天生如此，這輩子改不掉了。)
- 他把我氣瘋了。(責任不在我，是外界因素控制了我的情緒。)
- 我根本沒有時間做。(又是外界因素 – 時間控制了我。)
- 如果我妻子能更有耐心就好的。(別人的行為會影響我的效能)
- 我只能這樣做。(意味著受迫於環境或他人。)

從上述語句是消極被動的人所說的話，從語言中暴露出推卸責任的意圖。下表即是主動積極與消極語言的對照表。

消極的語言	積極的語言
我已無能力了。	我試試看有沒有其他可能性。
我就是這樣。	我可以選擇不同的作風。
他把我氣壞了。	我可以控制自己的脾氣。
他們不會答應的。	我可以想出有效的表達方式。
我只能這樣做。	我能選擇更恰當的回應。
我不能…	我選擇 …
我不得不…	我更願意 …

要是 … 就好了。	我打算 …
-----------	-------

個人的思維造就你成為積極或消極個性，然而消極個性大多來自社會思維所影響；相反的，積極個性者大多擁有較高自主能力，較不遷就於社會思維。如果你要成為一位主動積極的人士，則必須從轉換你的思維，從語意中隨時警惕自己的態度。

二、主動積極的思維

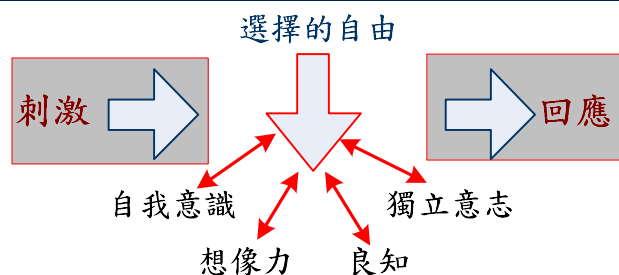
(1) 人類終極自由

『人類終極自由』是由法蘭克在納粹集中營所領悟出來的道理。他身為猶太人，在第二次大戰期間被德國納粹關入死亡集中營，他的父母、妻子與兄弟都死於納粹的魔掌，只剩下一個妹妹。他本人也飽受凌厲汗辱與酷刑。有一天，他獨處於狹小的囚室裡，突然有一種全新的感受。雖然納粹能控制他的生存環境、摧殘他的肉體，但他的『自我意識』卻是獨立了，且不容摧殘，還有自由選擇的權利，後來稱之為『人類終極自由』。

『人類終極自由』表示人類無論肉體、精神上受到極致束縛或痛苦當中，還是有自由選擇接受的權利。譬如，癌症末期的病人也有自由選擇的權利，比如：(a) 他選擇天天過著恐懼等待死亡的來臨，則是選擇痛苦；(b) 如果他能每天很慶幸的多活一天，則是選擇快樂。因此，選擇痛苦或快樂則表示思維上是否具有積極性。

(2) 積極的思維

主動積極就是當發生某種事情時，你有自主能力來思考如何來處理。即是，在『刺激與回應』之間有足夠的空隙讓你自由選擇。依據法蘭克後來研究，人類需具有下列四種天賦才有選擇之能力，如下圖所示：



- **自我意識**：由內而外自我檢視的能力。能清楚了解自己的行為是否合乎道德倫理，也知道怎麼做才合常理的能力。譬如，我有一次參加單車長程挑戰活動，途中經過往關子嶺的咖啡公路上，當時正逢龍眼成熟時，滿山滿谷的成熟龍眼讓又餓又渴的我很想摘下來吃，但『自我意識』告訴我，這是偷竊的行為，是不可以的。
- **想像力**：即是超越當前現實的環境，轉換思維在頭腦裡進行創造的能力。譬如，你登山迷路等待救援的時候，在飢寒交加之下，如果你能想像在這美麗的山谷裡享受微微清風中，正在享用豐富的午餐，讓那溫馨快樂的心情充滿全身，如此選擇，等待的時刻可能會比較好過。
- **良知**：即是明辨是非，堅持行為原則，判斷思想、言行正確的能力。譬如，我向來不喜歡你弟弟，他時常跟我唱反調，有天我不小心打破了媽媽的化粧鏡子。媽媽一直責怪弟弟，因時常他動作粗魯，前天才打破一個美麗的花瓶，認定一定又是他。我如果選擇沉默則無事；如果我選擇誠實，則被罵的人換是我，但『良知』告訴我該被罵。
- **獨立意志**：不受外力影響而能獨立判斷而行事的能力。比如，有次家庭旅遊發生很大的爭執，父親建議到阿里山登山看日出，媽媽建議到澎湖搭船遊離島。家中各有支持者，雙方都希望我能投他們一票。我也在討好媽媽和爸爸兩者之間為難。但我的獨立意志告訴我，我應該選擇阿里山，因為我本來就喜歡登山活動，不會因別人的意識改變了我。

因此，如何養成『**主動積極**』的習慣，就必須由上述四個能力著手。即是，你須隨

時內在思考培養自我意識；隨侍轉換思維讓你有創造能力；隨時檢視自己品德使具有良知的修養；保持堅強意志不隨便被人左右，讓自己擁有獨立意志。在刺激與回應之間，就有能力自主選擇回應的方法。另外，作者(科維博士)在書本上建議多讀一些偉人傳記、或悲慘世界歌劇等等。

(3) 還要採取主動

對一個高效能人士來講，僅保持積極態度是不夠的，還要『主動』。即是要養成不但積極還要主動出擊的『主動積極』習慣，這必須有極大的勇氣與智慧才能達成。

具有主動積極的人，問題還未發生之前，必須主動去防禦它；或問題已發生後，能主動出面處理善後。因此，主動積極並不是愛出風頭、雜亂無章，而是有條有理按部就班的處理能力。

主動積極不僅是行事的態度，還意味著要對自己的人生負責；個人的行為取決於自身的抉擇，而不是外在環境；更會營造有利的外在環境的積極性與責任感。

責任感(Responsible)從詞句來看是『可以回應』的意思，有責任感表示具有選擇回應的能力。因此，主動積極的人不會把自己的行為歸咎於環境、外界條件或他人的影響。

消極被動的人容易受他人影響，別人以禮相待時就笑臉相迎；反之則擺出一副自衛的姿態。心情好壞完全取決於他人的臉色，任由別人的弱點來控制自己。反之，主動積極的人理性勝於衝動，會慎重思考依據自己的價值觀行事，所作自己行為的內在動力；而消極被動的人則截然相反，他們感情用事，容易受外在環境或條件所驅使。

我們不僅要針對特定環境選擇回應方式，更能主動創造有利環境。大多數人只是坐著等待命運的安排或貴人相助，事實上，無論要找好的工作或適合的職位，都要靠自己主動積極去爭取，而不是坐享其成。積極的人只要找到目標會立即行動，並且一

貫的堅持遵循正確原則，確保工作順利完成。

三、習慣一：主動積極

(1) 由內而外的思維

一般人會把外在環境看成問題癥結，這種想法本身就是問題。這是我們已被外部環境控制自己的權利，這是『由外而內』的思維方式，依賴外在環境來改變個人的做法。然而，主動積極的作法是『由內而外』的改變，即是先改變個人的行為，讓自己變得更充實、更具有創造力，然後再去改變環境或影響他人。

譬如，婚姻出現了裂痕時，『由外而內』思維只顧著揭發對方的過錯，這種強調『錯不在我』的觀念，就表現出你是連自己都無法保護的受害者，自然談不上可以影響對方；且不斷的指責對方不但無法使人改善，反而會令人惱羞成怒。反之，『由內而外』的策略是從自身能控制的方面著手，即是先改進自己的缺失，努力成為模範的妻子或丈夫，給對方無條件的愛與支持。我們當然也希望對方也能感受這份苦心，進而改善自己的行為。不過對方的反應如何，並非重點所在。

如果遇到無能為力的狀況，也是要保持樂觀進取的心態，無論快樂或不快樂，同樣保持主動積極的態度。有些事情不是人力所能控制，比如天氣狀況，我們仍能保持內心的愉快，不會環境因素所影響。即是，對力所不能及之事泰然處之；對於能夠改變的事則全力以赴。

(2) 做出承諾且信守諾言

主動積極的人最明顯是對自己或別人有所承諾後，則『從不食言』。承諾也是成長的精髓。『自我意識與良知』的天賦讓我們能夠自我檢討，發現有待改進的地方，則利用『想像力與獨立意志』充分發揮潛能，來改善缺點。四種天賦讓我們建立了主動積極的特質：(1)做出承諾，並信守承諾；(2)確立目標，並付諸實行。

做出承諾與信守承諾正是培養高效能習慣的根本力量。知識、技巧和意願都位於影響圈內，改進其中一項都會改進三者之間的平衡，三者積極越大則對習慣與原則的修養就越大，就越能夠以崇高的品德實現平衡而高效能的生活。

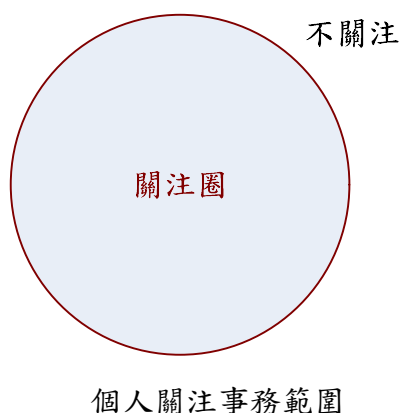
四、個人視野準則：專注影響圈內事務

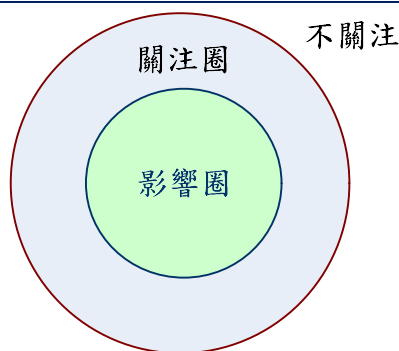
主動積極的中心原則是『個人視野準則』，即是將時間與精力集中於自己能力所及的『影響圈』事務，並非能力之外的『關注圈』事務，以下敘述之。

(1) 關注圈與影響圈

世人隨時遭遇許許多多事務困擾著(還有更多我們漠不關心)，我們可以將它們分成兩大圈：(如下圖所示)

- 『**關注圈**』：個人所關心的，但不一定有切身關係的事物。譬如：天氣變化、股市大盤、烏俄戰爭、美國經濟成長、中國外銷貿易、家庭財務、子女教育、國家政策、地方治安、、、等，可能讓你關心的事務皆是。
- 『**影響圈**』：個人的影響力所及的事物，大多是個人『關注圈』內可以控制的事物。譬如：家庭經濟、子女教育、個人身體狀況、公司營運情況、老闆脾氣惡劣、等，大多與你切身有關，或需要立即處理的事務。

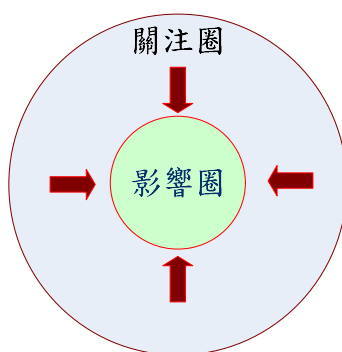




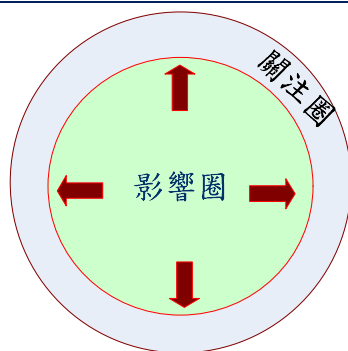
個人的關注圈與影響圈

(2) 專注『影響圈』內事務

被動消極的人則全神貫注於『**關注圈**』內自己所不能及的事物，比如：天氣變化、烏俄戰爭、八卦新聞、等與切身無關的事物。因為這些事務對自己沒有壓力，僅能舒展情緒而已。消極的人不敢面對事實，更不願接觸自己所能及的事物，深怕自己要去承擔這些責任。因此，他們緊盯著環境問題、他人的弱點，以及超出個人能力所及的事，結果越來越怨天尤人，隨時把自己當作受害者，並不斷的為自己消極行為找藉口。錯誤的焦點消耗了自己的能量，也對自己所能及的事物忽略掉了，造成『影響圈』越來越小，如下圖所示。



主動積極的人專注於自己所能及的事物，比如：孩子教育問題、結婚紀念日派對、父母身體情況、等。他們將精神、體力花費在自己所能夠處理的事，主動去承擔責任，因此他們的『影響圈』範圍將不斷的擴大，也表示他們的能力越來越強，所能克服的困難越來越廣大，如下圖所示。



(3) 影響圈內事物與七大習慣

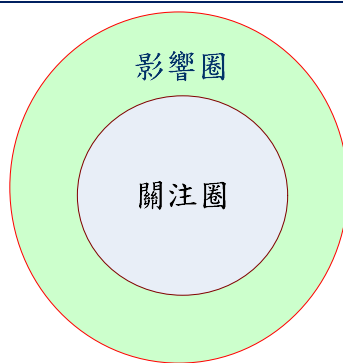
對於影響圈內事務，依個人能力可控制性的範圍區分如下：

- **可直接控制的事物**(與自身行為有關)：可以自行處理，或通過培養正確『習慣』來應付的事物。即是透過本書所介紹的習慣一、習慣二及習慣三學習的處理能力。
- **可間接控制的事物**(與他人行為有關)：需要與他人共同合作才可完成的事物。方法是改進影響力來解決，譬如，保持雙贏思維，以同理心溝通和尊重差異的態度，來建立雙方溝通管道，以到達協同合作的功能。即是本書所介紹的習慣四、習慣五和習慣六所論述。
- **無法控制的問題**(可能我們能力不足或環境因素)：此情況我們只好改變臉部曲線，以微笑、真誠與心平氣和來接受現實，縱使有再多不滿意，也要學習泰然處之，這樣才不至於被問題左右。

無論是能直接控制的、間接控制的、或是無法控制的問題，解決的第一步都掌握在自己的手中，我們可以改變習慣、技巧和看法，而這些都屬於影響圈範圍內。

(4) 公眾人物的影響圈

某些特殊人物，譬如：總統、影星、歌星等等公眾人物，或是大奸大惡之徒，他們的影響圈可能大於關注圈，所作所為會影響許多人，可能成為他人的模仿對象。如下圖所示。



身為公眾人物已成為許多人(或稱粉絲)的追逐與模仿對象，所作所為的影響層也許超過自己所能控制的範圍，因此，建議這類人物須注意的一舉一動，不然造成的後果也許很難收拾。

第四章 習慣二：以終為始 – 個人領導準則

目錄：

一、 人生的目標在哪裡？

- (1) 高處不勝寒嗎？
- (2) 『蓋棺而論』嗎？

二、 習慣二：『以終為始』

- (1) 領導與管理：兩次創造
- (2) 『以終為始』是第一次創造

三、 以原則為生活中心

- (1) 生活中心的要素
- (2) 各種生活中心
- (3) 以原則為生活中心

四、 如何改寫人生劇本

- (1) 開發右腦的想像力
- (2) 拓寬思維
- (3) 心靈演練

五、 個人領導準則：個人使命宣言

- (1) 何謂個人使命宣言？
- (2) 如何撰寫使命宣言？
- (3) 個人使命宣言範例

六、 家庭與企業使命宣言

- (1) 撰寫家庭使命宣言
- (2) 撰寫組織使命宣言

一、人生的目標在哪裡？

(1) 高處不勝寒嗎？

『我事業有成，但妻子、孩子們與我形同陌路，到底錯失了什麼？失去了我最珍貴的東西，值得嗎？』

太多人成功之後，反而感到空虛；得到名利之後，卻發現犧牲了最寶貴的東西。上自達官顯貴、富貴巨賈，下至升斗小民、凡夫俗子，無人不在追求更多財富或更高社會地位，然而名利往往蒙蔽良知，成功每每必須付出昂貴的代價。因此，我們要找出自己所要的願景，再勇往直前並堅持到底，讓我們的人生不要有後悔。

(2) 『蓋棺而論』嗎？

作者(科維博士)寫道：希望我們找個清淨的角落，拋開一切雜念，敞開心扉，走入一個心靈之旅。如下：

『假設你正在前往殯儀館的路上，要去參加一位至親的喪禮。抵達之後，居然發現親朋好友集聚一堂，是為了向你告別。這也許是三、五十年，甚至更久以後的事，但姑且假設此時親族代表、友人、同事或社團夥伴，即將上台追述你的一生。

第一位是你的家人，可能是孩子、兄弟、姊妹、阿姨、叔舅、表親與祖父母，他們不遠千里而來，出席你的喪禮。第二位是你的朋友，對你有某種程度的了解。第三位是你的同事，第四位是你在教會或其他團體認識的人。』

請認真的想想看，你希望聽到甚麼樣的評語？你的一生有何成就、貢獻或值得懷念的事嗎？你是稱職的丈夫、妻子、父母、子女或親友嗎？你是令人懷念的同事或夥伴嗎？

你希望他們怎麼描述你？失去了你，對關心的人會有甚麼影響？請好好看著你周圍的人，你希望自己能帶給他們什麼影響？

請記下你的感受，這有助於瞭解本章，即是習慣二：『以終為始』。

二、習慣二：『以終為始』

(1) 領導與管理：兩次創造

任何事情都需要兩次創造過程，這裡所說的『任何事』表示你人生中預計完成的任何事，大事情包含你要成為什麼樣的人、你想要過怎麼樣的人生、等等；小的事情譬如做一份晚餐、出外聚會、旅遊、等等，如此無論大小事情都要經過二次創造，因為這是習慣。

以蓋房子為例，第一次創作就是將房子的構想繪成建築圖，再規劃施工步驟與所需要的材料，並且預估有何狀況會發生與處理方式。第二次創作再依照第一次創作的規劃資料建構房子。

創辦企業也是一樣，第一次創作是先確定目標，根據目標來確定企業的產品或服務，然後整合資金、研發、生產、銷售、人事、廠房、設備等各方面的資源。第二次創作再依照第一次創作的藍圖進行。教育子女也先要有第一次創作，確定目標才能培育出既自律又有責任感的子女，在日常相處中牢記這個目標，不要做出任何有損他們自律或自尊的舉動。

兩次創作中，第一次創作『領導』；第二次創作是『管理』。管理與領導是完全不同領域的工作，領導與管理的差異有如思想與行為，管理是有效的把事情做好，領導是確定所做的是否正確；管理是在成功的階梯上努力往上爬，領導則是指出所爬階梯是否靠在正確的牆上。

譬如：一隊士兵戰爭時，在叢林中急著砍伐樹木開闢出一條路，『管理』的工作是安排士兵輪流砍樹，以及補給等相關工作；『領導』是指揮所砍出的路徑是否可以到達目的地。但有可能發生這種情況，當『領導』爬上較高樹上觀看時，急著向底下士兵喊：「砍出的道路偏移方向了！」底下的士兵反應是：「閉嘴！我們現在正忙著。」

無論個人、團體或組織，向來都只忙於手邊工作，根本看不見自己走錯路。因此，

有效的領導是非常重要的。我們需要明確的方針，指引正確的方向，尤其面對目前紛擾不已的局勢，未來的發展情況很難預料，唯有『依靠自己的眼光來領導自己前進』。成功，甚至求生存的關鍵，並『不完全取決於流了多少血汗，而在於努力是否得法』，因此對各行各業而言，領導都重於管理。

(2) 『以終為始』是第一次創造

『以終為始』的基本原則是：『任何事情都需要兩次創造的過程，以終為始是第一次創造』，如下：

- **第一次創造**：依照你所想要的最後結果，在你的頭腦內構思如何來完成，是領導的過程。
- **第二次創造**：有了第一次創造出來的藍圖之後，再依照此藍圖真正的將它實現出來，是管理的任務。

雖然『**以終為始**』是第一次創造，但這個創造未必都經過有意識的設計。有些人自我意識薄弱，依賴心過重，渴望被接納來獲得歸屬感，他的第一次創造早就歸屬於他人，因此，養成習慣二之前，必須具備有習慣一的主動積極能力，才能主動的設計自己的人生；而不是為了別人需求而創造自己的人生。不願主動設計自己的生活，任由影響圈外的人控制自己，生活軌跡屈就於家庭、同事、朋友或環境壓力。如果我們理解兩次創造的原則，負起實踐它們的責任，影響圈就會日益擴大。如果我們不按照原則行事，沒有十足的創造精神，影響圈則會減少。

三、以原則為生活中心

在規劃人生之前，須先了解我們都浸溺在那些生活中心，其實很難擺脫這些社會思維。但無論如何，我們須能在混濁多種生活中獨立自主，堅持自我不受汙染。

(1) 生活中心的要素

世人因成長背景不同、人生觀不同、個性不同、價值觀差異，延伸各有不同的生活方式，追求人生的目標。有些人以家庭為生活重心、有些人發展事業為重心、有人以信仰宗教為重心、等等。依照作者(科維博士)的研究，各類型的生活中心，都有其核心價值，它是由：安全感、人生方向、智慧與力量等四種要素平衡支撐著。四個要素都有正反向之間的拉鋸，如有些因素出現偏頗現象，則將失去其核心價值。

- **安全感**：代表價值觀、認同、自尊自重與歸屬感的個人基本能力。一個人的安全感一定介於極度不安全與極度安全之間，前者是你的生活總是被變化莫測的外力所干擾；後者是你對於真正價值有清晰的認識。
- **人生方向**：是生命的追求目標和決斷的依據；是對外界事物的推理、決策與行動的原則。人生方向也有兩個極端，一個是隨『社會之境』的變化因素讓他惶恐不安，一個是以堅實的內在思維讓他奮力往前
- **智慧**：是對生命的認知，對事物間聯繫的理解，是判斷力、洞察力和理解力的整合體。智慧也有兩者極端，一端是完全扭曲事實的錯誤思維，一端是處理事物的原則都在合適度的思維內。
- **力量**：指採取行動、達成目標的能耐。是做出抉擇關鍵性的力量，更包括養成有效習慣來代替舊習的能力。力量有相對應兩個層次，最低層次是成為別人手中的木偶，事事由人；最高層次是完全依照自己的價值行事，不受外人和外界的干擾。

至於這四方面的成熟度、之間平衡協調和整合情況，都取決於你的基本思維方式，這會影響到你的生活品質。

(2) 各種生活中心

人人都有各自的生活中心，顯現出每個人的特質，我們利用下列幾種生活中心來探討上述四個因素影響生活的情況。

● **以配偶為中心：**

- 安全感：感情與安全感建立在配偶對你的態度上；容易受配偶情緒影響。
- 人生方向：根據個人與配偶需求決定人生。
- 智慧：對周圍事務的看法依其對配偶或婚姻關係有利或不利影響而定。
- 力量：行動力量由於個人或配偶的弱點而受制約。

● **以家庭為中心：**

- 安全感：建立於家人的接納範圍與實現家庭的期望上；家庭聲望決定自我價值。
- 人生方向：行為與態度的是非觀念皆來自家庭的灌輸；決策的基礎來自家庭利益或家人需要。
- 智慧：完全以家庭的角度看待一切，導致眼光過於狹窄，過於依賴家庭。
- 力量：行動受限於家族模式或傳統。

還有其他生活中心，如以金錢、以工作、以名利、以享樂、以朋友、以敵人、以宗教、以自我、為生活中心，…。(請參考原書本敘述)

當你處於某一生活中心型態時，如同當局者迷的道理一樣，看清別人的生活重心很容易，但不容易看清自己的。

(3) 以原則為生活中心

基本上，每個人都需要在社會上生存，必須擁有於許多不同環境的特質。因此很難被歸類屬於哪種中心，可說是上述幾種的混合體，並隨機變化著。隨時可能是以朋友為中心，等一下又以工作為中心，明天又以配偶為中心。如此搖擺不定，情緒上難免會有起起落落的現象，一下子意氣風發，一下子意氣瀾蕩。

因此，大多數人缺乏固定的人生方向，沒有穩定的力量和自我評價。每天忙碌著隨當時的情緒應付各種情況，因此，很難自我審視自己到底是為了什麼而活；行為是

否合乎理性；是否違背了仁義道德。因此，我們必須找到一個恆久不變的『原則』，無論處於哪種生活底下，皆以此原則規範來處理，如此即可穩定支撐人生，具有『原則的生活中心』，其四個支撐核心的因素如下：

- **安全感**：正確原則可幫助你理解自己的成長，讓你更加有自信，能對世界客觀的理解和認識；它提供一個穩定不變的核心，使你能夠認清形勢變化並抓住機遇做出貢獻。
- **人生方向**：原則是內心的羅盤，能看清自己的目標和實現方法；在各種環境下，你都能按照被原則指引的良知行動，主動且能自主選擇最佳方案。
- **智慧**：你的判斷既考慮到長期後果，又考慮到各方面的平衡，擁有祥和的自信。
- **力量**：你的力量來自自我意識、知識和積極的心態，因而能夠擺脫環境及他人態度，與其行為制約。

以恆久不變的原則做生活中心，就能建立高效率的思維方式，也就能正確審慎所有其他的生活中心，如下圖所示：



譬如，我是以『誠信、體諒、積極』為原則，則無論在何種環境底下(生活中心)，我都要堅持此原則絕不妥協。當以朋友為中心時，保持誠信原則，絕不說謊、不造假。

當家庭為中心時，孩子哭鬧則以寬容、體諒之心，絕不亂發脾氣。當工作為中心時，保持積極態度，…。



四、如何改寫人生劇本

每個人在成長過程中，都是承襲了許多來自他人的「人生劇本」，更明確的說，我們是改寫，而不是編寫自己的人生，為什麼呢？我們思維模式大多來自家庭、社會環境所影響，人生劇本很難脫離『社會思維』的價值觀。幸好，我們具有自我意識、想像力和良知幫助我們審視價值觀，能理解環境劇本有許多不合適的地方，而轉換思維改寫劇本，如何改寫呢？

(1) 開發右腦的想像力

依照研究顯示，人類的大腦可分左右兩部分，左腦功能是邏輯思考與語言能力；右腦主導創造力與直覺。左腦處理文字；右腦擅長圖像。左腦重局部與分析；右腦重整體與整合。最理想情況是左右腦均衡發展，並能隨時切換，如此遇到問題時就會自動轉換由哪一邊大腦處理。

但實際上，每個人左右腦開發並不均勻，因此，才會有人擅長於數理計算，有人專長於繪畫、音樂之分。但大多數人較崇尚於做左腦的語言文字、邏輯推演等的發展，然而對於感官直覺、藝術創造等能力視為較次要需求，因此，少有人習慣於右腦

的思維開發。

有時候，人會因為意外打擊而瞬間從左腦思維轉換到右腦，譬如，家人過世、罹患疾病、經濟危機或陷入困境的時候，該時候會捫心自問：「到底什麼才是真正重要？我究竟在追求什麼？」轉換右腦思維來思考不一樣的方法，大多能讓我們解決困境。

當出現打擊的契機時，並非人人都可能由左腦轉換到右腦思維，如不幸轉換不過來，可能要困惑一段時間才能紓解。右腦功能越發達轉換的速度就會越快，甚至，當右腦功能很發達之後，不需要遭受意外刺激，也能隨時轉換。

開發右腦的想像力有利於『以終於始』的第一次創造。我們越是開發右腦的功能，就越能通過心靈演練和綜合能力，跨越時空障礙，對人生目標做全盤考慮與規劃。依照作者(科維博士)的研究，『拓寬思維』和『心靈演練』就是開發右腦的兩大途徑。

(2) 拓寬思維

『拓寬思維』是一種訓練右腦發達的方法之一，方法很簡單只要時常去思考身邊可能發生的一些事情，譬如：

- 本書起頭時介紹參加自己追思會的範例，思考一下你可能聽到什麼話？
- 你可以想像『結婚十周年紀念日』的情況，親朋好友聚集一堂，會有那些人？聊那些事？
- 你可以想像去拜會國民小學老師的情景會怎樣？
- ...

人人都能夠運用想像力來挖掘內心深處的價值觀，雖然技巧各異，但效果相同。只要肯用心探究，探求人生目標，就能以一顆虔誠的心對待生命，把思路拓寬，把目光放遠。

(3) 心靈演練

除了拓寬思維來訓練右腦功能之外，書寫心靈演練也是非常有效的方法。其包含兩部分：

- **視覺化**(Visualization)：提出一個關鍵性的問題，在你腦中利用視覺化，推演出可能發生的情節，而且必須越細膩越好。情況如：孩子吵鬧、對女朋友求婚、對老闆提出你的看法、…。在這些情況下，利用你的右腦想像出可能出現的情節，情節越接近你的人生，功能越有效。
- **肯定句**(Affirmation)：對上述推演視覺化的情節中，且必須使用必須含有：個人、積極、可視覺化、果斷、情感等五個元的肯定語句。

- **範例一**：當孩子吵鬧讓你生氣時。

心靈演練：「我(個人化)感到非常滿足(充滿情感)，因為我(個人化)今天(針對當下)採取帶有智慧、愛、堅定與自制(正向)的態度，來處理孩子淘氣行為。」

- **範例二**：我向老闆提出拒絕加班。

心靈演練：「我(個人化)感覺到非常惶恐(充滿情感)，老闆要我加班，但今天(針對當下)是我與妻子結婚 20 周年紀念日，早已規劃一個溫馨的晚會，為了不讓妻子失望，請求老闆開恩(充滿情感)讓我不用加班，但下次我一定會儘量配合(正向)。」

五、個人領導準則：個人使命宣言

(1) 何謂個人使命宣言？

你期望成為什麼樣的人？你希望這輩子被評定為甚麼樣的人？更甚，你自己希望你能過著什麼樣的人生？你是小朋友、年輕人、壯年、老年人，無論年紀高低，如果還沒有方向，現在就要趕快將它制定下來，就是『以終為始』，依循的目標即是『個人使命宣言』，也就是『人生劇本』，忽略它，你的人生可能就會有遺憾。可惜，我們的人生劇本大多模仿他人，過著一般無聊的人生。

改寫人生劇本一定要將其落之文字，並且高掛於每天看得到的地方，不但如此，隨著環境的變遷，劇本也需要隨時修改，我們就稱之它為『個人使命宣言。』制定個人使命宣言必須從影響圈內的事物開始，在自己可以控制的範圍內，確定自己的願景和價值觀。比如，你在宣言內列入『我要成為一個溫和體貼的丈夫』，那就非常合適；但如你列入『我要終止烏俄戰爭』，這是影響圈之外的事物，多此一舉沒有用處。

我們雖然處於各種生活中心之內，隨時隨地扮演著不同生活中心的人物，確實很難針對每個生活中心來宣告使命宣言。因此，我們換個角度來思考，在我們日常生活中可能扮演的幾種『角色』，再針對每角色來寫下使命宣言可能較為真實。

(2) 如何撰寫使命宣言？

因此，撰寫個人使命宣言時，必須先確定自己可能扮演的『角色』，再依照每種角色寫下『目標』。我們在上隨時扮演著不同角色，譬如：為人父母、妻子、丈夫、主管、職員、親友、等，同時也負擔多項責任，因此，如何兼顧全局，成為最大的考驗。因此，在撰寫使命宣言時，不妨分開不同的角色，分別訂立目標。對你而言，每一種角色的期待值與價值標準都可能不一樣。再說，依角色訂下目標後，角色之間的平衡會更好，我們隨時都可以兼顧每個角色是否可以達到目標，也不會忽略了其中某個角色。

撰寫使命宣言的關鍵，在於別想太多，記得，它不一定完美。馬上開始寫，日後再修訂。有人的使命宣言洋洋灑灑有數千個字，有人只有兩、三個字都有，部用太忌諱，只要能表現你自己就可以。以下提供一些建議：

- 隨想隨寫：坐下十五分鐘，筆不要停。寫下你想到的一切：你擅長什麼(自覺)，你覺得自己該做的事(良知)，如果不限制你想做什麼(想像力)。重點是寫滿十五分鐘，再做修改整理，這就是你的『個人使命宣言初稿。』

- 換個環境：找一個舒適的環境，再重新思考你的初稿，修正導你滿意為止。
- 使用範本：可利用科維富蘭克林公司所提供的『使命宣言產生器』，產生自己使命宣言的範本，網址：<https://msb.franklincovey.com>。

(3) 個人使命宣言範例

● 範例一：某位企業主管

他的使命宣言：『我的使命宣言是堂堂正正的生活，且對他人有所影響，對社會有所貢獻。』即是，他希望被評定這樣的人，為了達到此目標，他自我要求自己：

- 我有慈悲心：擁抱人群，不分貴賤，熱愛每一個人。
- 我願犧牲：為人生使命奉獻時間、精力、金錢與才華。
- 我以身作則：以身教教導人為萬物之靈，可克服一切困難。
- 我有影響力：所做所為會使他人生活改善。

寫下使命宣言後，它在生活中如何發生作用、如何提供平衡與和諧；也能讓他自己看清楚各種角色，也可以時常審視這些角色，以免過度偏重於某個『角色』。達成人生使命過程中，扮演各種角色的『目標』：

- 丈夫：伴侶是我一生最重要的人，我們同甘共苦、攜手前行。
- 父親：我要幫助子女體驗樂趣無窮的人生。
- 兒子與兄弟：我不忘父母、手足之情，隨時對他們伸出援手。
- 基督徒：我要發揮基督之愛來對待他人。
- 鄰居：我要發揮基督之愛來對待他人。
- 鼓舞人心者：我是激發群體優異表現的媒介。
- 學者：我每日求取新知。

他的個人宣言架構如下圖：



● **範例二：** 以我(粘添壽)個人為例，我的個人使命宣言是：『**身體健康、家庭和樂、對社會有所貢獻**』，可能扮演的腳色與宗旨如下：

- 個人發展：我要不停的成長，與社會同時俱進。
- 丈夫/父親/祖父：保持家庭安祥和樂，做一個盡責的成員。
- 家族成員：與兄姊保持連續，互相友愛。
- 教學網站開發者：隨時更新教材內容，並保持網站穩定運行。
- 國樂團團員：隨時練習打擊技巧，與提升二胡演奏能力。
- 慢跑跑團團員：熱心參與跑團活動，與會員之間保持和善關係。
- 游泳協會會員：同上
- 鄰居：尊重鄰居，保持和善態度。

我們可將個人宣言稱為個人憲法。對個人來說，基於正確原則的個人使命宣言也是一種評價的標準，是我們以不變應萬變的力量來源。個人使命宣言制定後，並無法永久使用，而且必須隨環境變遷、個人需求隨時改變它，作者(柯維博士)建議至少三個月必須檢視是否有需要修改或補正的地方。

六、家庭與企業使命宣言

(1) 撰寫家庭使命宣言

除了個人以外，家庭也可憑藉共同目標來促進和諧。許多人在公司組織裡與同事之間大多能小心翼翼、相互尊重、體諒對方，人際關係非常融洽。可惜，在家庭內確非常隨便，全憑個人情緒變化好惡相對，日子久了成員之間缺乏善意溝通，慢慢造成相互猜忌，凝聚力非常薄弱。如此之下，每當家庭發生壓力困擾時，大家便亂了方寸，可能出現冷言相向、冷嘲熱諷或沉默抗議的消極反應。在這種環境下成長的孩子，長大後解決問題的方法只有衝突或逃避。

其實，每個家庭都有共同的價值觀及理念為生活中心，只不過沒有真正明顯將它表露出來而已。我們可以利用撰寫家庭宣言的機會，召集所有家庭成員共同撰寫宣言，從起草到反覆修改，直到能採納所有成員的建議為止。這過程能讓一家人聚集在一起商量重大事件，也是值得慶幸的事。

撰寫家庭使命宣言時，有一個重要的觀念，即是要尊重每位成員的意見，決不可是父母說了就算，而必須經過所有成員都同意才行，因為，它是所有成員必須遵守的準則。

家庭宣言是經過大家思考，決定如何管理家庭的架構。萬一出現問題或危機時，它就會提醒全家人什麼最重要，並基於正確原則提供解決問題的辦法。

作者(科維博士)與家人制定家庭宣言時，他們考慮範圍是：基於原則我們該做甚麼；實現人生價值需要什麼行動與計畫。他家牆上便貼上這一份使命宣言，記載著全家共同定下的準則，包含互相合作、維持整潔、用語言表達感情、培養專長與欣賞家人的才華等等。每年6月及9月，既是學年結束與開始之際，他們都加以修正，使其符合實際情況。(抱歉書本內沒有列出宣言內容)

(2) 撰寫組織使命宣言

對於成功企業來說，組織的使命宣言極度重要。使命宣言必須由『**所有成員共同**

釐定，不能取決於少數高高在上的決策者』。參與過程與書面成果同樣重要，而且付諸行動的才是關鍵。建立過程需要時間、耐心、參與、技巧與同理心。因此，不是僥而而成的事情，需要時間、誠心、正確的原則。

一份企業使命宣言要真正反映企業內，每個人最大程度的共同願景與價值，要創造一個偉大的集體和員工巨大的投入，員工的心理和頭腦裡才會有一套參考框架，一套標準或指導原則，他們就可以自我管理。他們不需要別人指導、控制、批評，他們已經完全認可企業不變的核心。

● 唯有參與，才會認同

如果針對新進人員或孩童幼小時，如你能非常明確地給他們制定目標，’或許請他們遵從之前所定的目標，他們可能會接受。但經過一段時間，新進人員(或小孩)也較成熟，他們會有別的意見與想法，他們會想參與，越大程度想參與其中，則表示認同組織的目標。如果沒有參與，就根本不會認可。因此，創造一份企業使命宣言需要時間與耐心的，更需要定時召集所有成員參與，再次修改或更新，謀求所有成員認同。

● 範例一：IBM 公司的組織宣言

作者(科維博士)寫道：我每次參加國際商業機械公司(IBM)的員工訓練課程時，都有一個強烈的印象，即是 IBM 主管時時刻刻向員工強調，該公司的三大原則是：**個人尊嚴、卓越與服務**。它們代表 IBM 的信仰，因此，無論世俗如何變化，遇到何種困難瓶頸，都要以這三大原則為依據，IBM 從上到下的每個人都始終信守這三大原則，無一例外。

記得我有一次在紐約訓練一批 IBM 員工，大約 20 人。課程中不幸有位來自加州的學員生病，需要特殊治療。訓練主管原想安排到就近醫院住院治療，但為了體諒他妻子的心情，便決定將他送回家由他的家庭醫師治療。為了爭取時間，無法等待正常

班機，公司居然決定租用直升機送他到機場，還包專機，千里迢迢送回加州。

雖然對這次花費我不是很清楚，但相信不下數千美元，為了秉持『個人尊嚴』的原則，IBM 公司寧願付出這些代價。這對在場的每個人都是最好的機會教育，也讓我留下深刻的印象。

● 範例二：連鎖旅館的使命宣言

作者(科維博士)寫道：有次我應邀負責培訓某家旅館裡購物中的 175 位經理。這家旅館的服務品質非常高，並不浮於表面形式化，而是非常的深入。所有服務人員都在沒人監督底下自動自發。(詳細情形請看書本)

我想查清楚到底為什麼這家飯店能夠建立這種文化？為何所有員工都深刻認識到為客戶服務的價值？我採訪了飯店的清潔人員、櫃台服務人員、門僮，最後發現這種服務態度，竟然深刻在每位員工的頭腦裡、心坎裡。

我從後門進入廚房，才發現牆上貼著：『**絕不打折的人性化服務**』的企業宣言。後來找到了經理。告訴他：『我的任務是幫助企業建立團體文化，我很驚訝，你們已經辦到了。』

『你想知道真正的關鍵嗎？』他問我。接著他拿出整個飯店系統的使命宣言。我讀完之後，很感慨的說：『真是讓人讚嘆的使命宣言，但據我所知，很多企業都有類似的使命宣言。』

『你想看看為我們飯店打造的宣言嗎？』

我：『你們為自己的飯店專門制定一份？』

『是的。』

我：『跟連鎖店的不一樣嗎？』

『是的，我們這一份是融合了集團的所有內容，再加入一些更適合於我們的環境

需求。』他遞給我另一份文件。

我問：『是誰研發這份使命宣言？』。

他回答：『每一個人』。

我：『每個人？真的嗎？每個人？』

『是的。』

我：『包含清潔人員？』

『是的。』

我：『包含服務人員？』

『是的。』

我：『包含櫃台服務人員？』

他回答：『是的。你想看看昨天晚上給你服務的人員所寫的使命宣言嗎？』他拿出了他們自己親手寫的使命宣言，這些使命宣言與其他宣言放在一起。所有單位的員工都參與其中。

第五章 習慣三：要事第一 – 個人管理準則

目錄：

一、 管理的具體內容

- (1) 管理是第二次創造
- (2) 有效管理的先決條件
- (3) 時間管理的演進

二、 習慣三：『要事第一』

- (1) 四類事務的分類
- (2) 偏重第一類事務
- (3) 偏重第二類事務
- (4) 偏重第四類事務
- (5) 要事第一：第二類事務

三、 個人管理準則：每週工作排程

- (1) 確認角色
- (2) 選擇目標
- (3) 安排進度
- (4) 逐日調整
- (5) 範例：我的工作排程

一、管理的具體內容

(1) 管理是第二次創作

經由習慣一『主動積極』，讓我們養成了主動且奮力工作的習慣，再經過習慣二『以終為始』訓練，讓我們知道應該由那裡開始，我們的目標在哪裡？雖然你每天很

努力、很積極的工作，但還是有很多、很多事情等待著你去做。為什麼呢？也許是你完成一項事情，卻造成更多的事情？或許你完成了一件工作，也順便解決了許多工作？因此，如何安排工作的執行順序是很重要的，這就要仰賴習慣三『要事第一』來達成。

在人生所有事情都需要經過兩次創作。『領導』是第一次創造，利用想像力向未來提出規劃，引導我們的人生方向；『管理』是第二次創造，是實踐並具體化實現所規劃的人生。以管理學來講，習慣二是領導(個人領導)；習慣三是管理(個人管理)。

領導與管理是迥然不同的，『領導』是高效率的右腦活動，是一種藝術、哲學理念，其可規劃出未來人生的走向；然而，『管理』所涉及大多是左腦所擅長的能力是分析、排序與具體行動，安排在時間內完成。提高個人效能的總結是，右腦進行領導、左腦進行管理。

(2) 有效管理的先決條件：獨立意志

『獨立意志』是能做出自我決定與選擇、能採取具體行動的能力，而不是被動聽從或依賴他人。『要事第一』即是先做重要的事，領導者首先要決定哪些事情是重要的；而管理者就是將這些重要的事物做優先安排。從這個意義來說，自我管理的實質就是自律，是不會被外在因素所改變的，自律是靠自制力來掌握重點，以免被感覺、情緒或衝動左右。如果你能有效管理自己，發自內心做到自律，都須仰賴獨立意志的能力。

(3) 時間管理的演進

有關時間管理的研究已有相當歷史了。猶如人類由農業社會演進到工業社會，再到資訊社會，時間管理理論的演進可分為四代，如下：

- **第一代管理：**利用便條與備忘錄，在忙碌中調配時間與精力。
- **第二代管理：**利用行事曆或日程表紀錄工作時間的分配，已注意到規劃未來的重

要。

- **第三代管理**：講求優先順序的觀念，依據事情的輕重緩急設定短、中、長程目標，再逐日訂定實現目標的計畫，將有限的時間、精力加以分配，爭取最高的效率。
- **第四代理論**：與以往截然不同之處在於，它根本否定「時間管理」，主張關鍵不在於時間管理，而在於個人管理。與其看重於時間與事務的安排，還不如把重心放在維持產出與產能的平衡上。

『要事第一』的個人管理原則就是採用第四代時間管理，將重點歸納於事情的重要性，再依照個人習慣安排執行順序，但對於時間的分配還是會採用到第三代的技巧。

二、習慣三：『要事第一』

(1) 四類事務的分類

我們依照事情的『緊急性』與『重要性』分為四類：(如圖所示)

	急迫性	非急迫性
重 要 性	第一類事物 既急迫又重要 ● 危機 ● 急迫性的問題 ● 有日期壓力的計畫	第二類事物 不急迫卻重要 ● 防患未然 ● 改進產能 ● 建立人際關係 ● 發掘新機會 ● 規劃、休閒
非 重 要 性	第三類事物 雖急迫卻不重要 ● 不速之客 ● 某些電話、信件 ● 某些報告、會議 ● 必要而不重要的問題 ● 受歡迎的活動	第四類事物 不急迫也不重要 ● 繁瑣的工作 ● 某些信件 ● 某些電話 ● 浪費時間的事 ● 有趣的活動

- **第一類事務**(既急迫又重要)：危機、急迫的問題、有期限壓力的計畫。
- **第二類事務**(不急迫卻重要)：防患未然、改進產能、建立人際關係、發掘新機會、規劃與休閒。
- **第三類事務**(雖急迫卻不重要)：不速之客、某些電話、某些信件與報告、某些會

議、必要而不重要的問題、受歡迎的活動。

- **第四類事務**(不急迫也不重要)：繁瑣的工作、某些信件、某些電話、浪費時間之事、有趣的活動。

『急迫性』是指必須立即處理，譬如，一通電話，儘管你正忙得團團轉，也不得不放下手邊工作去接。急迫之事通常都是顯而易見，推託不得，但不一定很重要。

『重要性』是有價值、有利於實現個人目標的事務。

如果沒養成習慣二(以終為始)，將擬訂不出來有什麼目標，也分辨不出來事情的重要性，更不知道該期待什麼成果，很容易隨著事情的急迫性而起舞。

(2) 偏重第一類事務

第一類事務是既緊急又急迫，需要立即處理，通常被稱為『危機』或『問題』。有些人雖然工作非常勤奮，但沒有系統性，又無法辨識事情的輕重緩急(習慣二沒養成)，樣樣事情都等到發生急迫時機才要處理。處理每件急迫又重要的事，大多需要耗費許多精力和時間，當然無暇再處理第二類事務，僅能靠一些第三類和第四類事務來緩和情緒，這種情況的人，我們說它偏重於第一類事務，可能的情況如下：

- 壓力大。
- 精疲力盡。
- 被危機牽著鼻子走。
- 忙於收拾殘局。

(3) 偏重第三類事務

還有一些人花費大部分時間，處理緊急並不重要的第三類事務上(譬如，電話、訪客、閱讀信件等等)，但卻以為自己在處理第一類事務。他們整天忙於處理自認為重要的緊急事件(缺乏習慣二概念)，可能情況如下：

- 急功近利。

- 被危機牽著鼻子走。
- 被視為巧言令色。
- 輕視目標與計劃。
- 認為自己是受害者，缺乏自制力。
- 人際關係膚淺，甚至破裂。

(4) 偏重第四類事務

更有一些人平常將所有時間都用在第四類(不緊急也不重要)事務上，可以說他們過的是一種不負責任的生活，其特質如下：

- 完全沒有責任感。
- 工作不保。
- 依賴他人或社會機構維生。

(5) 要事第一：第二類事務

高效能人士養成習慣二(以終為始)能力，明確的訂立個人使命與目標之後，則了解每件事情的重要性與急迫性，而將第二類事務(不急迫卻重要)排入優先處理，『盡可能減少第一類事務』發生的數量。也儘量避免陷入第三類與第四類事務的陷阱，因為不論是否緊急，那些事情都不是很重要，將其優先權排在最後。這類人的特質是：

- 有遠見、有理想。
- 平衡、紀律。
- 自制、少有危機。

高效能人士在意的不是問題，而是機會。他們創造機會，預防問題，他們也會碰上第一類事務的危機需要解決，但數量不多，高效能人士保持產出與產能平衡，因為他們始終聚焦在重要而非急迫的事物上

若要專注於要務，就得排除次要事務的牽掛，此時需要有說『不』的勇氣。人各

有志，各有優先要務。必要時，應該不卑不亢的拒絕別人，在緊急與重要之間做出明確的抉擇。

三、個人管理準則：每週工作排程

落實第三習慣的『要事第一』是以第二類事務為優先考量，接著我們必須制定個人管理準則，將事物排列入每日工作時程內。作者(科維博士)認為以一個星期的工作量來規劃最為恰當。經由：確認角色、選擇目標、安排進度與每日調整等四個步驟來執行。

(1) 確認角色

先思考寫下這星期內你可能扮演的角色，包含你可能參與的家庭、公司、社團、等所扮演的角色如何，譬如：丈夫、妻子、父母、經理、社長、等。我們舉下面兩個例子，歸納不同的人在工作與生活中所扮演的角色不一樣，如下：

A 先生	B 先生
1. 個人發展	1. 個人發展
2. 丈夫/父親	2. 配偶
3. 新產品經理	3. 父母
4. 研究經理	4. 房地產經銷員
5. 人事經理	5. 社區服務員
6. 行政經理	6. 交響樂團董事
7. 公司董事長	

(2) 選擇目標

第二步思考下一週計畫中，針對每個角色擬定最想做的一、兩件要事，做為擬選定的目標，範例如下：

- A 先生這星期所扮演的『角色』與『目標』如下：
 - 個人發展：(1)草擬使命宣言；(2)研討會註冊；(3)鍛鍊身體。
 - 丈夫/父親：(4)確認音樂會門票；(5)兒子的科學設計；(6)女兒的自行車。
 - 新產品經理：(7)擬定市場調查項目；(8)協助面談新人；(9)研討前次消費調查報告。
 - 研究經理：(10)研究前次測試報告；(11)研究契約問題；(12) 網路連絡肯恩與彼特。
 - 人事經理：(13)替員工打考績；(14)拜訪薩米爾家人。
 - 行政經理：(15)月底報告；(16)薪資評估報告。
 - 公司董事長：(17)擬定董事會議程；(18)與康克林參加公關活動；(19)擬訂下年度計畫。

為每個角色訂定未來一週欲達成的二至三個重要目標。這些短程目標應與使命宣言中的終極目標有所關連，至少一部分如此。即使沒有寫過使命宣言，也可以自己設想每一角色及重要目標，而且在未來一週的目標中，務必有一些真正重要但不急迫的事(第二類事務)。

(3) 安排進度

根據上面所列目標，安排未來七天的行程。比方說，目標中的完成使命宣言，那最好排在週日連續兩個小時，此時比較清靜不受干擾；鍛鍊身體的目標可安排三到四天，每天運動一個小時。

有些目標可能必須在上班時間完成，有些得全家共聚一堂時實現。每個目標都可當作某天的第一要事，更理想的是當作特殊約會，全力以赴。對本年度或一個月內已定的會議則一一檢討。凡合於個人目標的加以保留，否變取消或更改時間。

對於目標的時間排程方面，我們還是沿用第三代時間管理的方式，將工作目標依

照時間區段排入行程表之內，延續上述範例如下：(小括號內數字是上小節內目標的編號)(正確格式請參考書本)

	週日	週一	週二	週三	週四	週五	週六
	今日要事						
		(16)	(2)	(12)		(14)	
時間	約會與承諾						
8 時	(1)						(4)
9 時	(1)				(11)	(10)	
10 時							
11 時		(8)					
12 時						(18)	
1 時				(9)			
2 時							
3 時					(13)		
4 時			(3)		(17)		
5 時			(6)		(18)		
6 時							
晚上		(3)	(3)	(5)		(3)	聽音樂會

雖然 A 先生非常忙碌，一週裡有 19 項目標須達成(大多是第二類事務)，但經過我們安排之後，發現還有許多空隙，這些時間可以用來處理其他次要的事物(非第二類事務)。如此分配之後，重要的事物也不會遺落，更不會專注某一角色，而忽略了其他角色的任務。每天將一、二件非常重要的事排列入『今日要事』內，隨時注意是否已達成。

(4) 逐日調整

每天早上花幾分鐘審視當日行程，也考慮得如何應付無法預期的變數，再來調整

行程。在你好好審視之後，會越來越清楚你的角色與目標，從內在的平衡感自然生出優先順序，這就是溫和的右腦活動，完成出自你的個人使命。

你是否看出以原則為中心的一週計畫有不同？你能否感覺到聚焦於第二類事務，能為你的效益帶來許多改變？我們相信以原則(個人管理準則)為重心的第二類事務規劃，會大幅提升許多個人效能。

四、範例：我的工作排程

我(粘添壽)的個人使命宣言是：『身體健康、家庭和樂、對社會有貢獻』。下星期可能扮演的腳色與目標如下：(依照個人宣言為宗旨)

1. 個人發展：(1) 跑步、(2) 游泳、(3) 騎車、(4) 閱讀書籍
2. 丈夫/父親/祖父：(5) 陪太太到長庚看門診、(6) 買孫女的手繪本。
3. 家族成員：無。
4. 教學網站開發者：(7) 編寫七個習慣教材、(8) 備份網站資料。
5. 國樂團團員：(9) 團練、(10) 福德宮表演。
6. 慢跑跑團團員：(11) 阿公店馬拉松活動
7. 游泳協會會員：(13) 慶生會
8. 鄰居：無

將這些目標填入工作目錄上，如下：(括號內為目標編號)

	週日	週一	週二	週三	週四	週五	週六
	今日要事						
	(11)			(5)			(13)
時間	約會與承諾						
清早	(11)	(1)	(2)	(1)	(3)	(1)	(2,13)
8 時							
9 時		(4)	(7)	(7)	(7)	(7)	

10 時			(5)				
11 時							
12 時							
1 時							
2 時							(7)
3 時			(6)				
4 時							
5 時							
6 時							
晚上		(9)			(8)	(10)	

將這一週要事排定之後，就不會有遺落顯得輕鬆許多。

第六章 互賴的思維

目錄：

一、 獨立是互賴的基礎

二、 互賴的情感帳戶

三、 七種情感帳戶存款

- (1) 對個人了解
- (2) 注重小節
- (3) 信守承諾
- (4) 闡明期望
- (5) 展現個人誠信
- (6) 真誠的道歉
- (7) 無條件的愛

四、 人際關係的養成

- (1) 一對一的人際關係
- (2) 問題的反面是契機

一、獨立是互賴的基礎

有人說，愛人之前，必須先愛自己；懂得自我分寸之後，也才能愛護自己，才能愛護別人、接納他人。所以說，獨立是互賴的基礎，缺乏獨立人格的人，連照顧自己的能力都不足，怎有餘力接納他人呢？如果無法獨立的人，為了謀求互賴的成效，而一昧的玩弄人際關係技巧，希望由此得到別人的信賴，縱使成功也不過是一時運氣罷了。

維繫人與人之間的情誼，最要緊的不在於語言或行為，而在於本性。言不由衷，

虛偽造假的表面功夫很快就會被識破，怎能建立圓滿的互賴關係呢？由此可見，修身是公眾領域成功的基礎。完成修身的功夫後，再向前看，前面又是一片嶄新的領域。良好的互賴關係可使人與人之間享有豐富的情感交流。

不過，人際關係也是最容易帶來痛苦與挫折，人與人之間的無情冷漠、相互猜忌的舉動，是讓人無所適從的。當你付出真誠真意謀求互賴之時，對方卻無情的拒絕，甚至懷疑你是詐欺行為。無怪乎，各種標榜有效的成功術非常盛行，但過分強調表面功夫，只能說是治標而不能治本。

建立互賴關係如同鵝與金蛋的產出與產能平衡關係，希望有『產出』的『互賴』，就需要培養健康『產能』的『情感帳戶』，我們用此觀念來解析人際間的產出與產能的平衡原理。

二、互賴的情感帳戶

帳戶的簡單概念是把錢存入銀行內，作為儲蓄以備不時之需。但對許多剛進入社會的年輕人就不是那麼簡單，經濟情況不是那麼充足時，要分配有限的資源來應付各種支出，他們的做法是開了幾個銀行帳戶，每個帳戶針對某一種項列的支出，譬如，子女教育帳戶、房屋貸款帳戶、旅遊預算帳戶、等，如此，即可控制每項支出不會超過預算。但話說回來，他們的收入足夠充足的話，不會有預算超支的問題，只要一個帳戶即可。

情感帳戶裡儲蓄的是，人際關係中不可或缺的信任，是人與人相處那份安全感。較膚淺的做法是，感情帳戶是針對每一對象而設立的，譬如你對 A 先生的情感帳戶，可不能拿來對 B 小姐消費。因此，許多成功學都教你為了達到目的，必須針對某些相關人士投資情感，建立良好的人際關係，並得到對方的信賴。如此下來，你可能會選擇對象來投資，比如對 A 先生之間有交易需求就投資，與 B 小姐之間沒有明顯的利害關係而不予理會。久而久之，你習慣於選擇性對人投資感情，漸漸就會養成虛偽、做

假的態度，遲早會被洞悉而遺棄。因此，情感帳戶不可以分別設立多個，必須只有一個帳戶且可適用於所有人，此帳戶代表你內心的品德、誠信。

能夠增加情感帳戶存款的，是禮貌、誠實、仁慈與信用，可以使別人對我更加信賴，必要時能發揮相當作用，甚至犯了錯也可以用這筆儲蓄來彌補。反之，粗魯、輕蔑、威逼與失信等等，會消費情感帳戶的餘額，甚至可能造成透支，人際關係就拉警報了。維持情感帳戶這就如同如履薄冰一樣，不得不謹言慎行，察言觀色。可說是到處都瀰漫著緊張氣份，步步為營、處處設防才行。事實上很多團體、家庭或婚姻都充滿了這種氣份。

另外，越是持久的關係，越需要不斷的儲蓄，由於彼此有所期待，造成原有的信賴關係很容易枯竭掉。你可發現與多年未見的老同學相遇，沒有一點生疏感，是因為之間情感較少期待也較少消耗，過去累積的情感還在。但經常接觸的人容易流失，就必須時時投資，否則突然間發生透支，會讓人措手不及。

情感帳戶在家庭關係更為重要，尤其有青少年孩子的家庭更明顯，平常你只對他們管東又管西，缺乏感情儲蓄，當他們面臨人生重大抉擇時，他們就不會敞開心胸與你交談，還會接受你的建議嗎？牢記這一點，建立和維護感情關係需要時間的，千萬不要講：「我們為你們做那麼多，犧牲那麼多，你怎能這麼沒有良心？我們想做得好一點，你這是什麼態度？真太不像話了。」

三、七種情感帳戶存款

我們建議下列七種投資情感存款方法：

(1) 對個人的理解

理解他人是培養情感的基礎，但偏偏是最困難的，因為人人除了戴了一副假面具，讓你很難窺視到他的內心之外，我們自己本身也難有耐心去傾聽他人、去理解他人的

想法，因此，需要有相當的修身養性才能達成。

每人所好不同。同一種行為，在 A 的身上可能會增進感情，但對 B 來講，效果可能適得其反。因此，唯有真正理解對方，才可增進彼此的感情。譬如，一位 6 歲小孩為了小事煩你，在你看起來是微不足道，但在他稚嫩的心靈中，卻是天下大事，絕對不可忽略而隨便應付，也就是說，對幼小兒童來講也需要真正理解他，才有可能與他之間建立情感。

黃金定律說，想要別人怎麼待你，就要怎樣待人。字面意思是你對待別人的方法，最終會返回給你自己。但我認為其內涵是，如果你希望別人了解你的實際需要，首先要了解他們的實際需要，然後據此給予幫助和支持。在家庭裡，家長對待多個小孩須「**區別對待他們**」，才是平等的愛，決不可用教導大兒子的方法，來教育小兒子，他們是不一樣的。

作者(科維博士)寫道：『我有位大學教授的朋友，他專心致力於學術研究，總是對那位不肯用腦，只愛動手的兒子，訓斥在浪費生命，可想而知，父子關係惡劣到極點。偶爾他也會發現自己的錯誤，想要改善兩人關係但總是失敗，對十幾歲的孩子來講，父親總是在批評他的不是。』

還好有一天，我與他談起「視人之事如己之事」的觀念。他回家以後，設法說服孩子，共同將圍牆的改建成萬里長城的樣式。這件工程非常浩大，持續一年半時間才完成，他們父子有長期相處的經驗，兒子耳濡目染，也養成父親愛動腦的習慣。不過，他們真正的收穫，還是鞏固了父子之情，更可貴的是，做父親的竟然以那麼長的時間來培育雙方情感，經由此次機會，相信孩子的心智成長了許多。』

(2) 注意小節

一些看似無關緊要的小節，如忽視禮貌，不經意的失言，最容易消耗情感帳戶的

存款。在人際關係中，最重要的正是這些小事。人的內心都是極其柔弱和敏感，不分年齡和資歷都一樣，哪怕是在最堅強和冷漠的外表下，也往往隱藏著一顆脆弱的心。

作者(科維博士)寫道：『早年有一天，我帶兩位兒子去看電影，四歲的小兒子在放映中睡覺了，當晚天氣很冷，結束後我脫下外套將小兒子包著，並將他抱回車上。原來蹦蹦跳跳的六歲大兒子卻一聲不響，偷偷的流眼淚，我感覺很奇怪就問他為什麼，他不好意思的說：「爸爸，如果我感覺得冷，你會不會也脫下外套披在我身上嗎？」
「當然囉!沒問題。」

原來，他竟然為了這件小事吃起弟弟的醋來，這件事讓我印象深刻、很大的教訓。原來，人的內心是如此敏感、脆弱。不分男女老幼，不分貧賤富貴，既使外表再堅強無情，內心仍有著細膩脆弱的情感，如果我們忽略了這個『小節』，可能造成終身的遺憾。』

(3) 信守承諾

守信是一大筆儲蓄，背信則是龐大支出，代價往往超過其他任何過失。一次嚴重的失信使人信譽掃地，再難建立起良好的互賴關係。

做一位父親的原則是不隨便承諾，有了承諾一定要守信。如果無法承諾也必須將實情告訴當事人，無法承諾的原因，乞求體會。一旦養成信守承諾的習慣，就等於和孩子之間搭建一座橋樑。當他想做某件事情你不贊同時，你可以說：「孩子，如果這樣做，我保證結果會這樣的 …。」如果他習慣於相信你的話和承諾，就容易聽從勸告。

(4) 闡明期望

你是否有經歷過下面類似的談話呢？

「你說是 …」

「不，你弄錯了。我說的是 …」

「不是！你從來沒說過要讓我做這樣 …」

「我確實說過，而且還說得很清楚 …」

「你連提都沒提 …」

「可是我們明明說好的 …」

假如剛開始如能清楚表明期望，就不會發生這種現象，一切情感的龜裂都是由這樣延伸出來的。

幾乎所有人際關係的障礙都源於，對角色和目標的期望不明所致。許多人的期望都有所保留，從來沒有明確的說出來，認為那是理所當然的，對方應該明白才對。實際情況並非如此，如果沒有明確表明期望，造成之間的誤會，原本是小事也會變得很複雜，甚至會導致嚴重的衝突和人身攻擊，最後不歡而散。

正確的作法是一開始就表明真正的期望值，讓相關的每一個人都能理解。要做到這一點需要投入很多時間和精力，不過事實會向你證明，這樣會省去未來更多的麻煩和曲折。

(5) 展現個人誠信

展現個人誠信能夠讓人產生信任，也是感情投資的基礎。誠信，即是誠實守信，既要有一說一，又要信守承諾、履行約定。另外，表現這種品格最好的方法是避免背後攻擊他人。如果能夠對不在場的人保持尊重，在場人也會尊重你。當你維護不在場的人時候，在場人也會對你抱以尊重。假定你有習慣與同事在背後批評上司，一旦交惡，對方難道不會懷疑，你也會在背後隨意批評他嗎？你在人前甜言蜜語、人後卻大加鞭撻的習慣，別人知之甚詳，別人會信任你嗎？

在互賴環境中，誠信就是平等對待所有人，這樣人們會慢慢相信你。縱然起初人人未必能接受這種作風，因為，在人後閒言閒語是人的通病，不同流合汙，反而顯得

格格不入，但日久知人心，慢慢會得到他人的尊重。

誠懇正直其實並不難做到，只要對所有人保持相同原則，一視同仁即可。為人師表的我們也會發現，爭取學生或子女信賴的關鍵，往往繫於一人，尤其對其中最難纏的那一個，但若能以愛心與一貫態度誠懇對待此人，其他人看在眼裡，也會相信你是值得信賴的。

(6) 真誠的道歉

當我們從情感帳戶提款時，要真誠的向對方道歉，那會幫助我們增加存款，譬如：

「是我不對。」

「我對你不夠尊重，十分抱歉。」

「在別人面前讓你下不了台，雖然是無心之過，可是也不應該，我向你道歉。」

這種勇氣並非人人具備，只有堅定自持、深具安全感的人才能做到。缺乏自信的人唯恐道歉會顯得自己軟弱，讓自己受到傷害，使別人得寸進尺。因此，還不如把過錯歸咎於人，反而更容易多。名言如下：

「弱者才會殘忍。唯強者懂得溫柔。」

真誠道歉是一種感情投資，但是一再道歉就顯得不真誠了，會消耗你的情感帳戶。一般來說，人們可以容忍的錯誤，因為錯誤通常是無心之過。但動機不良，或企圖文過飾非，就不會獲得原諒。

(7) 無條件的愛

無條件的愛可以給人安全感與自信心，鼓勵他人肯定自我，追求成長。由於不附帶任何條件，沒有任何牽掛，被愛者可以用自己的方式，檢視人生種種美好的境界。有條件的愛，往往會引起被愛者反抗的心理，為證明自己獨立，不惜為反對而反對。有條件的愛也反映出愛人者不成熟的心理，表示其仍受制於對方。

作者(科維博士)寫道：『我有位朋友是一所名校的校長，他想盡辦法讓他兒子進入該校就讀，沒想到孩子竟然拒絕讀該校，真是讓這位父親痛心不已。他們家連續三代都由此校畢業，可想而知，他必定想盡各種辦法來改變兒子的心意。可是孩子卻反駁，他認為在父親心目中，讀名校比兒子更重要，這種有條件的愛，為了維護自主，他必須反抗到底。

幸好，朋友後來想通了。明知孩子可能違背他的意願。仍與妻子約定無條件放手，不論兒子做何抉擇，都支持到底。既使多年的心血，卻也捨得割下，的確相當偉大。他們向孩子說明，一切由他自己決定，父母絕不干預，而且絕非故作開明。

沒想到，孩子去除了父母的壓力，孩子確實反省之後，發現自己也是希望好好求學，於是仍然決定申請朋友主持的這所學校。聽到這消息朋友當然很高興，他才知道無條件的愛才是真愛。』

四、人際關係的養成

(1) 一對一的人際關係

我們一起來深思下面兩句話：

- 前聯合國秘書長哈馬紹：「對一個人完全奉獻自己，勝過為拼命拯救全世界。」
- 「我的事業非常成功，為何妻兒與我形同陌路？」

以上涵義是，一個人儘管在『外務』上多了不起，卻不見得能與妻子兒女或同儕相處融洽，因為建立私人關係遠比為群體服務更需要更多人格修養。

關鍵在於，與群眾(多數人)建立關係是暫時的，契機消失後，各自為政互不相欠；與私人建立關係是永久的，需要有相當的高尚品德才能持久，是當然相當困難的。如果，你能抱著『一對一的人際關係』之心態，來建立大眾化的人際關係，那無形中就

在累積『大眾化』的感情存款。

(2) 問題的反面是契機

無論工作上或家庭上，出現人際關係問題時，表示雙方都堅持己見，無法接受對方的看法，其實這是建立情感帳戶的最佳契機。只要你能放下身段，以同理心(容後介紹)傾聽對方的見解，並能以對方的立場去了解其意思，相信一定可以找出雙贏的痕跡。如此，解決雙方關係的問題之後，一定可以再建立更深厚的互信關係。

在家庭上更是如此，父母能把孩子上出現的問題，看作聯絡感情的機會，而不是指責是麻煩與負擔，那麼兩代的關係將會更密切。

第七章 習慣四：雙贏思維 - 人際間領導原則

目錄：

一、範例：百慕達之旅

二、人際間交往模式

(1) 利人利己

(2) 損人利己

(3) 損己利人

(4) 兩敗俱傷

(5) 獨善其身

(6) 好聚好散

三、不能雙贏就放棄

(1) 什麼選項最好？

(2) 不能雙贏就好聚好散

四、習慣四：雙贏思維

(1) 誠信正直

(2) 心智成熟

(3) 富足心態

五、人際間領導準則：雙贏原則

(1) 雙贏的關係

(2) 雙贏的協議

(3) 雙贏的制度

(4) 雙贏的流程

一、範例：百慕達之旅

作者(科維博士)寫道『我曾經受聘擔任一家公司的顧問，任務是處理公司內各部門不合作的問題。他深入了解公司狀況後，發現各部門各自為政，明爭暗鬥情況很嚴重。

我請教總裁：「到底為什麼？公司內各部門為何拒絕合作，不合作的風氣是否受到鼓勵？」

總裁回答說：「沒有！相反的，我們訂有獎勵合作的辦法。」

他指著辦公室牆上一幅賽馬圖，每條跑道上代表一位經理領導該單位賽跑，贏的單位招待到百慕達群島旅遊。每週總裁召集所有員工，宣布相互合作的重要性，並公布比賽的進度與成果。』

研討：

- 總裁口頭上要求互助合作，實際上確鼓勵彼此競爭，因為勝利只有一位。是一種零和遊戲，不是雙贏的制度。
- 各單位為了競爭，而互相猜忌當然不會相互合作。

二、人際間的交往模式

人與人之間交往中，講求的不是技巧，而是人際交往的哲學思維。包含有下列六種模式，也顯示出六種不同的思維。

- * 利人利己 (贏/贏) * 兩敗俱傷 (輸/輸)
- * 損人利己 (贏/輸) * 獨善其身 (贏)
- * 損己利人 (輸/贏) * 好聚好散 (無交易)

(1) 利人利己 (贏/贏)

利人利己即是交易雙方都能得到各自的利益，都能滿意接受協議的結果。在協議

過程中，雙方都能為自己著想之時，更不忘他人權益，謀求兩全其美之策，又稱為

『雙贏』。雙贏者把生活看成合作舞台，而不是競技場。但大部分人僅考慮自己立場，都用不贏即輸、非強即弱的概念來處理事情。其實世界之大，人人都有立足空間，不見得他人之得就是自己的失，處處有機會以供大家共謀其利。

(2) 損人利己(贏/輸)

此模式的意思是：「我贏就是你輸」。秉持這種信念的人，與他人協議合作時，往往會為了自己利益而欺詐對方；在組織內對待他人，難免會運用本身的權勢、財力、背景或個性來壓迫別人，以求達到目的。

在職場上抱著損人利己心態者，成功的機率相對減少，少有人願意損失自己的利益去成就別人，或屈服別人。他可能利用詐騙伎倆，或趁人之危來達到目的，但這終究是一時的成功，並非長久經營事業的方法。再說，這也是消耗情感存款最嚴重的，你貪得有一次便宜，下次不會有人願意再與你合作。

我們從小由成績、乖巧、比賽、競爭下，非贏即輸的氣氛下成長，造成事事喜歡用勝負來評價是否成功。雖然，在這競爭激烈環境裡，我們需要輸/贏模式，但我們並非隨時都處於競爭模式。譬如，和配偶、孩子、同事、鄰居、朋友競爭。在現實生活中需要互相依賴才得以生存，憑個人的單槍匹馬，單打獨鬥是很辛苦的。很多夢想都需要跟他人合作才得以實現，而輸/贏模式是這種合作的最大障礙。

(3) 損己利人(輸/贏)

沒有比『損己利人』的想法更要不得的，急於討好別人，做個濫好人。這種人的口頭禪如下：

『我輸了！你贏了。』

『就這樣吧！我聽你的。』

『我是寬大的，只要能息事寧人，你做什麼都可以。』

這種人沒有標準、沒有要求、沒有期望、也沒有將來。因為他們沒有勇氣去反駁他人，去抵禦他人，僅能順從別人的意願行事，看起來好像是個好好先生，其實是個爛好人。

損己利人者，當他們損失利益時，所被壓制的情感並不會消失，累積到一定程度後，反而會以更醜陋的方式爆發出來，有些精神疾病就這樣造成的。

許多人會在「損人利己」和「損己利人」兩個極端之間搖擺。這種人大多缺乏自信心，當他處於極度不安全感時，希望得到他人的認同，則會處於『損己利人』的心態。當他低姿勢擺久了，心有所不甘，就會換上啄啄逼人的『損人利己』姿態；一段時間後，又覺得有罪惡感，再重捨給人為善態度，又回復『損己利人』，但總有一天忍無可忍，再度回復高姿勢。

許多經理人、家長都在這兩種模式間左右搖擺，當他們無法忍受混亂秩序、缺乏目標、紀律鬆散的狀態時，就會傾向於贏/輸模式，之後隨之內疚感日增，又會回到輸/贏模式。而新一輪的憤怒與挫敗再次將他們推向贏/輸模式。

(4) 兩敗俱傷(輸/輸)

兩敗俱傷大多是報復性思維所造成，贏不了對方乾脆與他同歸於盡的意思。為了報復，不惜犧牲自身利益，卻不問是否值得，這只有不夠成熟、掌握不了人生方向才會如此。

最常見現象是由損己利人者轉換到兩敗俱傷者的情況較多。譬如，夫妻之間妻子太過依賴丈夫，所有意見都是以丈夫為主，甚至願意損失自己的利益而成就丈夫，因此，她對丈夫即是損己利人思維。但當她有一天發現丈夫有出軌現象，她會倍加失落感，即可能對丈夫的態度轉換成兩敗俱傷。

作者(科維博士)寫道：『我認識一對離異的夫妻，丈夫奉法官之命出售財產，把所得一半分給前妻。為了報復，他寧可把市價一萬美元的汽車，賤賣五十美元賣出，好讓妻子只得二十五美元。待妻子向法院抗議才發現，丈夫把所有財產都廉價售出』

^(5) 獨善其身(贏)：

這是一種常見的思維，這種人的態度是別人怎樣都無所謂，重要的是自己一定要如願以償。他們只在意自己的利益，當競爭和對抗的意義不大時，就會撒手不管，別人的事就留給他們自己去煩惱吧！即是「個人自掃門前雪，休管他人瓦上霜」的概念。

(6) 好聚好散(無交易)

好聚好散的意思是，雙方無法達成協議時，不如放棄交易，也就是「道不同，不相為謀」。既然雙方觀念分歧過大，與其事後失望、衝突，不如一開始就認清事實，放棄交易。心中留有退路，會感覺輕鬆無比，更不必要耍手段、施壓力，迫使對方就範。坦誠相見，更有助於發掘及解決問題，即使買賣不成，仁義還在，或許日後還有合作的機會。

三、不能雙贏就放棄

(1) 什麼選項最好？

若問上述六種觀念何者為正確，答案是：視情況而定。我們人在世上隨時扮演著不同的角色，各種角色所應持有的態度當然有所不同。譬如，參加競賽活動時，應該抱著非贏即輸的『損人利己』的概念；又參加慈善募捐時，那可能採用『損己利人』的概念，不失點荷包可能很難走出去吧；在家庭裡，妻子有時候想偷點甜頭，你可要『損己利人』委屈一下，不然日子可能不好過。不要教條式把某一種模式應用到所有情況下。

(2) 不能雙贏就好聚好散

雖然如此，但在無論在工作上、家庭裡、朋友之間還是需要保持雙贏的互賴思維。任何非雙贏的解決方案，都不是最好的，因為它們將對長遠的關係，產生不利的影響，你必須慎重評估這些影響的代價。如果你無法同對方達成雙贏的協議，那麼最好選擇放棄。

『所謂強者，是既有意志，又能等待時機。』

作者(科維博士)寫道：曾經有一家小型軟體公司對我說：「本公司曾受聘一家銀行，設計一套新軟體，合約一簽就是五年。沒想到，一個月後，他們總裁換人，新總裁對我們公司產品有意見，員工也感到難以適應，於事他們要求更改合約。

其實當時本公司財務狀況已不是很好，為了生存，我大可堅持依約行事，可是這樣可能損人卻不一定利己。既然不能讓顧客滿意，我同意取消合約，但也告訴對方，爾後若還有其他軟體需要，歡迎再聯繫。

就這樣，我放棄了一筆四萬八千元美金的生意，這簡直是自斷財路，可是我相信，堅持原則一定有回報。

三個月後，那位新總裁再打電話給我，帶來另一筆總價二十四萬美元的生意」。

在商場上，任何非雙贏的解決方案都不是最好的，因為它終究會對長遠的關係造成不利，你必須慎重考慮這種影響會產生的後果。如果你無法與對方達成雙贏協議，那最好選擇放棄。

根據前人的經驗，家族企業或合夥創業之初，最好事先考慮日後拆夥的可能，講定股份轉讓的方式，這樣友誼才能長存，企業才能繁榮不墜。至於擺脫不掉的關係，比如：父子關係，無法因意見不合而脫離關係，必要時就得妥協，這又是另一層兩全其美的方法。

在家裡，「不能雙贏就放棄」這個原則也非常適用。比如，大家對選擇看什麼電影有所爭執的話，不如放棄，改其它活動可能最好。

四、習慣四：雙贏思維

雙贏可使雙方互相學習，互相影響及共謀其利。但要達到互利的境界並不容易，必須具備足夠的勇氣和與人為善的胸襟，尤其與損人利己者交易更是如此。培養這方面的修養，除了要有過人的見地、主動積極的精神外，更要以安全感、人生方向、智慧與力量做後盾。

如同個人成功領域一樣，處理任何人際間事務也都要有兩次創造：領導與管理。人際間領導是第一次創造，是『雙贏思維』的培養。它除了須具備個人領導特質(專注影響圈、開發右腦想像力)之外，還需要：誠信正直、心智成熟與富足心態等思維，以下分別敘述之。

(1) 誠信正直

我們需要高尚品德才能建立雙贏思維，僅靠技巧的操作是做不到的。我們將誠信正直定義為自己的價值觀。習慣一、二、三讓我們養成保持誠信的品德。如果我們平常有明確的價值觀，能主動積極為此核心安排活動、信守承諾，則能培養自我意識的獨立的意志。

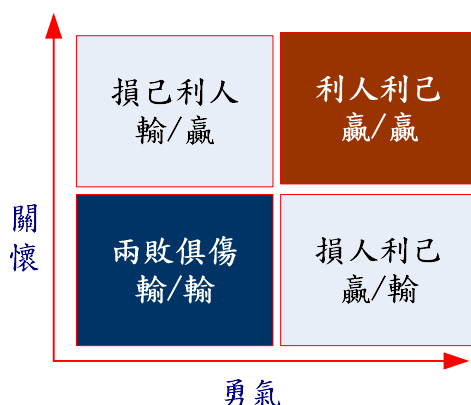
如果我們不了解『贏』的真正含意，不能與內心價值觀保持一致的話，那麼就不能做到真正的贏，沒有誠信作為基礎，雙贏只不過是表面功夫而已。

(2) 心智成熟

作者(科維博士)認為對『心智成熟』最好的定義，是賀蘭德(Hrand Saxenian)教授：「有勇氣表達自己的感情與信念，又能顧及他人的感受與想法」。這段話表示成熟有兩個主要元素『勇氣』與『關懷』，且之間能保持平衡狀態才是心智成熟度的最高表現。

由下圖的分析，從某人的勇氣與關懷的能力高低，也可以看出他的人際關係思維

如何。心中沒有勇氣與關懷信念的人，注定做什麼事都不會成功，僅能破壞而已，導致兩敗俱傷的場面。另外，僅有勇氣、沒有關懷慈悲心的人，只考慮自我的利益，不會體諒別人的辛苦，他的思維即是損人利己。另有些人具有高度的關懷心，但沒有拒絕別人的勇氣，注定走入損己利人的層面。唯有高度勇氣與關懷心的人，才能做到雙贏的成果。



很多人利用『非此即彼』的二分法，來看『溫和』與『堅強』兩者關係，認為一個溫和的人一定是不夠堅強，把溫和當作懦弱的表現；另一方面，把粗魯、豪邁的表現當作堅強。

其實，溫和與堅強是不相違背的，兩者並重才能顯現雙贏，兩者合作甚至雙倍於贏/輸模式。雙贏模式要求不但要溫和，還要堅強，不但要善解人意，還要自信。能做到敢作敢為與善解人意之間的平衡點，才是真正的成熟，這是雙贏的基礎。

(3) 富足心態

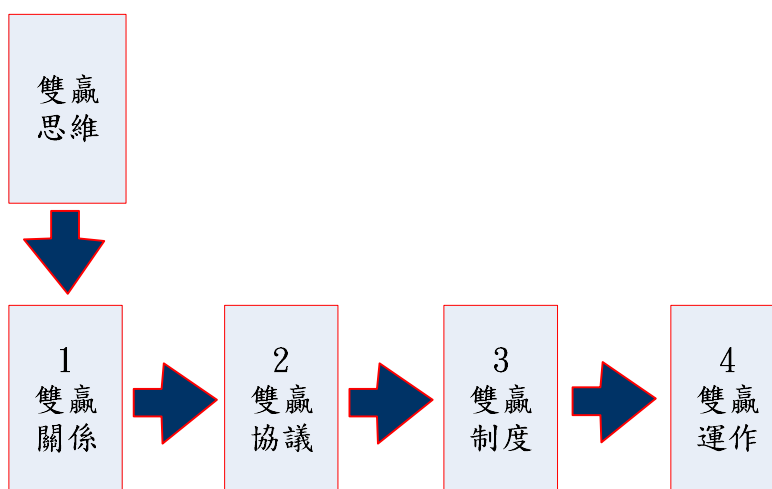
一般人都會擔心資源稀少，認為世界就如同一塊大餅，假若別人多搶走一塊，自己就少了一塊的機會，人生彷彿一場零和遊戲。這種心態會見不得別人好，甚至對至親好友的成就也會眼紅，這就是「**匱乏心態**」作祟。

「**富足心態**」源自厚實的個人價值與安全感，由於相信世間有足夠的資源，人

人得以分享。因此不怕與人共享名聲、共享財勢，心中開啟無限的可能，充分發揮創造力，讓自己提供寬廣闊的生存空間。因此，具有富足心態的人才能建構雙贏的局面。

五、人際間領導準則：雙贏原則

『**雙贏原則**』是人際間交往的因循的方針，首先具有高尚的品德來建立『雙贏思維』之後，接著四個階段來實現。即是，建立起良好的人際『關係』，才能延伸出雙贏『協議』；制定一套雙贏『制度』，再經過雙贏『運作』來完成，以下分別敘述之。



(1) 雙贏關係

除了須具有雙贏思維(誠信正直、心智成熟和富足心態)之後，更進一步建立厚實的情感基礎(情感帳戶)，才能建立『雙贏關係』。簡單來講，雙贏關係就是『我相信你，你相信我』，精髓就是信用，沒有信用，我們最多只能妥協；缺乏信用，就相互猜忌、懷疑，無法開誠布公，之間的關係如何達到雙贏呢？

在任何情況下，建立雙贏關係是很困難的，更何況與自私自利的人打交道，但雙方歧見依然需要解決，這時候，致勝關鍵在於擴大個人影響圈，以禮相待，真誠尊敬與欣賞對方的人格、觀點；投入更長的時間進行溝通，多聽、認真的聽，並且勇於說出自己的意見。以實際行動與態度傳遞讓對方了解『你由衷希望雙方都是贏家。』

(請參考習慣五)

(2) 雙贏協議

有了良好雙贏關係建立之後，就需要有協議來說明雙贏的定義和方向，這種協議又被稱『雙贏協議』。它讓縱向交往轉為水平和作，從屬關係變為合作關係，上級監督轉為自我監督。雙贏協議的五大要素適合於所有領域，如下：

- 預期結果：確認目標與時程，但方法不計。
- 指導方針：確認實現目標的原則。方針和行為限度。
- 可用資源：包括人力、財力、技術或組織資源。
- 任務考核：建立業績評估標準和時間。
- 獎勵制度：根據任務考核結果獎勵。

樹立明確目標與評估標準後，雙方才能有所遵循。回顧傳統權威式的監督模式，雙方對預期結果沒有共識，才不得不一次再一次的檢查。或雙方沒有互信基礎，主管時時刻刻操控下屬。至於信任式管理，雙贏原則是放手讓別人去做，既有雙贏協議的約束，管理者只須扮演協助與考核的角色即可。

(a) 範例一：培訓的雙贏協議

作者(科維博士)寫道：『我曾負責一家大型銀行的新進人訓練計畫，他們為了這個計畫，編列了七十五萬美元。目的是將招募到剛從大學畢業的新進人員，到相關部門實習半年，其中每個部門實習兩週，讓他們熟悉公司業務後，再分派到分行當任管理助理人員，我們的任務是評估這個計畫的成效。』

當時我們最困擾的是，無法確定這個計畫的預期目標，既使詢問相關高階主管，還是得不到具體答覆，因此無從評估起。

為了釐訂目標，我們花費不少功夫，逐一詢問部門主管對新進人員的期望如何，最後得到一百多條培訓目標。在此基礎下，我們再進行簡化與刪除，最後總結三十九

條目標，每項都有相對應的考核標準。

有了目標與評定標準後，我們再依據前述五個要素(預期結果、指導方針、可用資源、任務考核、獎勵制度)，與受訓人員訂立訓練協議書。其中最要的是，如何達到訓練目的、具體實施辦法與各部門受訓日期等等，皆由受訓人員自行決定。(培訓的雙贏協議制定完成)

受訓人員深受這難得機會與加薪獎勵所鼓勵，由於協議目標明確，他們在三週半就達成了，但卻招來若干阻力。事實上，這是所有新觀念都無法避免的。

首先，大部分高階主管認為，三週半時間太短，受訓人員累積經驗不足，但學員們確實達到公司所訂立的標準。事後我才了解，這些主管真正不滿意的是，他們當初都熬上一年半載才能晉升主管階級，這批後輩怎能這樣輕易得到呢？

其次，人事部門也表示不滿，因為原先經費是為長達六個月而準備，這麼快就結束，預算也消耗不了。於是，我們只好再增加六個項目，並提高及格標準，以保證實習完畢後，新進人員個個都能勝任愉快。(修改了雙贏協議)

我們原先擔心受訓人員會反彈，因為受訓協議有所更改，但出乎意料，他們毫無怨言，反倒是主動向各門求教，彼此密切合作，相互腦力激盪。

一週半後，新的目標也達成了。原本為期半年的計畫，五週內即已完成，而且成效卓著。有些主管不得不承認，這五週所達到的標準不輸給訓練半年的成果。』(公司與受訓人員得到雙贏效果)

(b) 範例二：家庭的雙贏協議

作者(科維博士)寫道：『我女兒十六歲的時候，我們曾經就家裡的車使用問題簽定一份雙贏績效協議。根據協議內容，她必須遵守交通規則，負責清潔和保養車子，在我們的許可下將車子做正當用途，必要時還要擔任父母的司機，自動完成份內的工

作，不需別人提醒。

而我們負責資源，譬如汽車、汽油、保險和保養費用，我們每週評估一次，通常在周日下午，只要她完成協議部分，就可以繼續使用車子，否則就收回使用權。(制定雙贏協議)

從協議上滿足雙方的需求之外，最重要的是，讓女兒培養誠信、善良和判斷力，也可增加我們之間的情感帳戶儲蓄。讓她能自我管理，我們不需要隨時監督她的一舉一動。』

(3) 雙贏制度

雙贏思維必須建立於組織制度內才會實現。如果提倡雙贏，卻獎勵贏/輸模式，那注定要失敗的。一般來說，你鼓勵什麼就會得到什麼。如果你想要實現的目標，就應該建立配套的獎勵措施。但如果制度與目標背道而馳，自然無法實現願望，譬如，本章開頭的『百慕達之旅』來激勵員工一樣。

(a) 範例一：房地產公司的雙贏制度

作者(科維博士)寫道：『有一年，我參加一家房地產集團的表揚大會，現場氣氛異常熱鬧，公司還聘請高中樂隊來助陣。當時，有四十幾人接受『業績最高』、『佣金最高』等獎項，可謂風光無比。但其餘七百多位與會的業務人員，內心感受如人飲水，冷暖自知。(大部分的人都沒得獎)

我的顧問小組剛好受聘於該公司，眼見這種制度會產生不良副作用，我們立刻著手教育員工，並整頓公司組織，建立以雙贏為目標的制度。即是邀請多數基層員工參與意見，還鼓勵他們互相合作，儘量擬定多數人可以接受的協議，以利各自達成目標。

第二年，成效卓著，在表揚大會上，有一千多人參加中有八百餘人得獎，多半是達到個人或團體所預定的目標而得獎，並一定是把別人比下去而得獎。會場上雖然沒

有樂隊，但氣氛依然熱烈。更重要的是，絕大多數受獎人的平均業務，為公司所賺的利潤，都是前一年的四十倍以上。(大部分的人都得獎)』

在組織內，適度鼓勵同儕之間競爭，是可以增進員工的士氣，但能真正為組織謀求利潤是員工之間的相互合作，如何達成這兩方面的平衡，這可要考驗管理者的智慧，最好的方法是，建立公司與員工之間的雙贏制度，讓它透明化，大家才有依據可循。

(b) 範例二：連鎖店員工消極行銷

作者(科維博士)寫道：『有一家連鎖店的老闆，為了行銷人員過於消極，對顧客不聞不問而深感苦惱，於是請我幫忙改善員工的服務態度。經過實地調查，我發現這家員工的確有此詬病，是什麼原因呢？

這位老闆說：「我要求主管以身作則走入行銷，把三分之二時間用於行銷，其餘三分之一用於管理。(主管與業務員爭業績)

原來真正的癥結在此，我費了不少口舌，終於讓他了解，經理不應該與行銷人員爭利，薪酬制度也需要修改，經理的獎金須以行銷人員的業績為準，而不該加入它自己的業績，產生自相殘殺的局勢。』

(4) 雙贏運作

雖然，你知道贏/輸的運作不可能達到雙贏結果，但總不能要求別人：「不管你喜歡不喜歡，都要以雙贏為目標。」問題是怎樣找到雙贏的解決方案呢？作者(科維博士)認為關鍵是需將人與問題分開，注重利益而不是立場，找出能夠讓雙方都獲利的方法，又不違背雙方認同的原則。本書建議可採用以下四個步驟，來完成『雙贏運作』：

- **步驟一**：從雙方的角度來看問題。真正理解對方的想法、需要和顧慮，有時甚至比對方理解更透徹。

- **步驟二**：認清主要問題和顧慮(而非立場)。
- **步驟三**：確定大家都能接受的結果。
- **步驟四**：找出實現這種結果的各種可能路徑。

習慣五(知彼解己)與習慣六(協同合作)將說明如何達成上述步驟的關鍵，接下來兩章再來探討。

第八章 習慣五：知彼解己－同理心溝通準則

『知彼解己』？即是『先了解對方之後，再讓對方了解自己。』我們用同理心傾聽來瞭解對方；用情感存款讓對方願意瞭解你。

目錄：

一、 溝通管道？

- (1) 範例一：糊塗醫生
- (2) 範例二：母子對話

二、 習慣五：知彼解己

- (1) 你真的聽懂嗎？
- (2) 同理心傾聽
- (3) 適時扮演知音人
- (4) 解己也講求技巧

三、 同理心溝通準則

- (1) 傳統自負式回應
- (2) 同理心溝通準則

一、範例：溝通管道？

(1) 範例一：糊塗醫生

假設你眼睛不舒服，去看眼科醫生，他只聽了病人說幾句話，就摘下他自己的眼鏡給病人試戴，理由是。

醫生：「我已經戴了十幾年，效果很好，就給你吧！反正我家還有一副。」

誰都知道這是行不通的，可是醫師卻說：「我戴得很好，你再試試，別心慌。」

病人：「可是我看到的東西都扭曲了。」

醫生：「只要有信心，你一定看得到的。」

經病人一再抗議，醫師惱羞成怒：「算我倒楣，好心沒有好報。」

討論：與人溝通時，常常犯下這種亂下斷語的毛病，喜歡用自己理解的，或自己的經驗，套在對方的身上，再去告訴他該怎麼做。我們都知道那是行不通的，但誰都脫離不了這種習慣。因此，建立良好的『溝通管道』是很不容易的。

(2) 範例二：母子對話

母：「寶貝兒子，跟我說你怎麼想，我知道很不容易，但我儘量去理解它。」

子：「可是，媽媽，我不知道怎麼說，你一定說我很傻。」

母：「不會的，告訴我吧！兒子，這世上還有誰比媽媽更關心你呢？媽媽希望你開心，你到底為什麼不高興呢？」

子：「那好，我老實說，我不想上學了。」

母：「什麼？」媽媽簡直不相信自己的耳朵，「你說什麼？你不想上學？為了讓你上學，我們做了那麼大的犧牲！接受教育是為了你的將來打算，如果你能像姐姐那麼用功的話，成績一定會好起來，那樣你就會喜歡上學。我們跟你講多少次了，一定要認真學習。你的能力很強，只是不願意努力而已，要積極向上才可以啊！」

沉默中 …

母：「說吧！跟我說你到底是怎麼想的！」

討論：我們總是就匆匆下結論，缺乏耐心去傾聽、去診斷、去深入了解問題的癥結。習慣用看似慈悲且友善的口吻去建議對方，那是另一種無知的傷害。因此我們認為『知彼解己』，是人際關係中最重要的課題。

二、習慣五：知彼解己

(1) 品德與溝通

如果你想對我有影響力，首先要了解我，要做到這一點不能只靠技巧，而是需你『由內而外』衷心保持誠信原則，我才能敞開心胸讓相信你。如果我發現你為了影響我，而特地採用某種技巧的話，我就會有受騙的感覺，更不會相信你，對你有所防備，這樣你要瞭解我會更加困難。

你的影響力來自你的品德，才能建立起溝通的作用。隨著你的品行，久而久之，我自然就會相信你或不信任你，以及你對我所做的一切是否是真心的。如果，你表裡不一且巧言令色、充滿算計，是很難讓人敞開心扉與你交往，更何況溝通呢？

基本上溝通路徑有：讀、寫、聽、說等四種方式，但你有多少時間使用這四種交流，如能夠應用得當的話，對你的效能至關重要。我們從小到大，接受的教育都偏向於讀與寫的訓練，僅有少部分說的能力，而從來沒有人教我們怎去『聽』，因此，對『聽』的能力更是不足。不僅如此，能聽得懂別人說話，尤其是站在對方的立場去『傾聽』，可不是一件容易的事。

(2) 同理心傾聽

所謂『**同理心傾聽**』(Empathic Listening)，即是站在對方的立場去『聽』，而且很認真去『**傾聽**』才能感同身受，才能瞭解對方說什麼。

『**知彼**』是交往模式的一大轉變。在一般溝通情境下，大部分人都想盡辦法要對方了解自己的意思，而根本不在乎別人的想法如何，常見的情景是雙方都在講話，沒有人在聽。在完全沒有了解對方的意願，常聽到下面口語：

「是的，我知道你的感受。」

「我也有類似經驗，我的經驗是 …。」

我們『聽』的目地，總是找機會把自己的經驗灌輸給對方，並不是真正想『瞭解』對

方的聽。尤其在家庭裡，如果與兒子、女兒或配偶之間的溝通出問題時，他們通常的反應就是：『他就是不瞭解我。』，從來沒有意願去瞭解對方。

我們將一般情況下的聆聽分為下列五個層次：

- 聽而不聞：如耳邊風，不聽別人說話。
- 虛應了事：略有反應，其實心不在焉。
- 選擇性的聽：只聽符合自己口味的。
- 專注傾聽：每句話都進入大腦，但是否聽出真意，值得懷疑。
- 同理心傾聽：同理心傾聽是指理解為目的的傾聽，聽者站在說話者的角度，理解他們的思維方式和感受。

『同理心』不是『同情心』，『同情心傾聽』是一種認同和判斷形式，適合用來表達感情和做出回應，卻容易養成對方的依賴性。『同理心傾聽』的本質不是要你贊同對方，而是要在感情和理智上充分而深入的理解對方。

『同理心傾聽』不只是理解個別詞句而已。據專家統計，人際溝通僅有十分之一透過語言來進行，三成取決於音調與聲音，其餘六成則靠肢體語言。所以，同理心傾聽不僅做要耳到，還要眼到、心到，用眼睛去觀察，用心靈去體會。

『同理心傾聽』能給人提供一種『心理空氣』。假設你在房間裡，它的空氣全部被抽走，此時，在你的慾望裡除了『新鮮空氣』外，已沒有其它需求，因只有空氣能讓你繼續生存。同樣的，當你的思維進入繁雜無序、糾葛難纏的情況下，會有胸悶窒息的感覺，此時非常需要被人理解、肯定、認可與欣賞等等，這些如同新鮮空氣一樣，得以紓解你的胸懷，則稱之為『心理空氣』。

若當你能帶著同理心傾聽他人說話，便可以提供對方心理空氣，滿足對方精神上需要，這時候你才能集中心力解決問題與發揮影響力。

『同理心傾聽』也是一種情感投資，是有風險的。因為，你需準備被對方影響，才能深入到同理心傾聽的階段，而這是需要足夠的安全感保護。因為，此時你會變成很脆弱，情感意識很容易被汙染，對方悲哀心情你也跟著悲哀，對方快樂你也跟著快樂，對方瘋狂你也跟著瘋狂。從某種意義來說，這是很矛盾的，因為在影響對方之前，你必須先被影響，才能正理解對方。所以說，習慣一、二、和三的基礎，幫你保持核心不變，即以原則為中心，以堅實有力的心，去應付外來干擾，勿使墮入脆弱的情感。

(A) 範例一：父親的困惑

作者(科維博士)寫道：『有個父親對我說：「我不了解我兒子，他就是不願意聽我的說話。」

我說：「我重複一下，你說你不了解你的兒子，因為他不願聽你說話？」

「是的。」他回答。

我問：「你是說，因為孩子不肯聽你說話，所以你不了解他？」

「對啊！」

我提醒他：「如果你想明白一個人，那就應該聽他說話才對啊！」

他楞了一段時間，才恍然大悟：「唉！沒錯，但我是過來人，很瞭解他的處境，真的想不通，他為什麼不聽我講呢？」

事實上，這個人根本不知道他兒子在想甚麼，他用自己的想法揣摩全世界的人。』

研討：一般在交談溝通時，除非對方要求要你聽他的意見，你才會認真去聽。雖然你聽了，但也不是真正想理解對方，而是只想如何做回應。也就是說，一般人聆聽的目的，是為了做出最貼切的反應，根本不是想了解對方，我們通常認為，天下人都跟自己一樣，用自己的心即可度人之腹。

(B) 範例二：釋放空氣心理

作者(科維博士)寫道：『有一次，我在芝加哥主持研習，正好教授『心理空氣』觀念，我要求每位學員當晚實際應用一下。第二天，其中一份心得報告如下：

昨晚有一大筆不動產買賣已到最後談判關頭，這次芝加哥之行，希望能順便達成交易。於是我和業主、律師以及另一位房地產經紀人(他們的替代方案)共聚一堂，但會議開始時情勢對我很不利。

我對這筆買賣已投入半年的時間，成敗在此一舉，因此心中慌張至極。我用盡一切推銷技巧，想盡辦法拖延，但對方卻覺得此事已拖延太久，不如當機立斷。

逼不得已，我姑且應用白天學到的原則，試著去了解對方，反正這已是最後一搏。

我儘量以同理心設想業者可能的需要與考慮，然後明白的告訴對方，由他判斷我究竟瞭解多少。如此你來我往，我愈說出他的心事，他吐露得愈多。

最後，話才講到一半，他突然站起來，撥電話給他的妻子。就這樣，我贏得合約。

當時我尚目結舌，直到現在都還不確定發生了什麼事。』

研討：這位學員給那對方『心理空氣』，讓對方能暢言所談。對方已確定他能理解自己的需求，無形中，就對他產生信心，交易就這樣談成了。聽起好像很神奇，但人際關係就是這樣子，不要想得太複雜。

(3) 適時扮演知音人

但許多情況下，你不用講只要認真的『傾聽』，儘量引導對方繼續講，建立好的『心理空氣』讓他願意講，這也是解決問題的方法。如果你能適時扮演知音人，提供對方『講』的機會，這就是最好『知彼解己』的途徑。尤其，對於關係密切的人，和他分享經驗將大有助於溝通。

(A) 範例：金融機構合約

有位主管深諳此道，他的部屬告訴作者(科維博士)：『我們公司規模不大，有一次跟一家全國性金融機構洽談合約。對方來勢洶洶，組織了一個八人的代表團。本公司

也打定主意，若無法達成雙方互利的協議，即使生意再大也寧可放棄。我們總經理首先開誠布公的說：「請根據你們的意願擬定草約，好讓我們明白你們的需求與想法。」

這出乎對方的意外，他們相當感動。

三天後，草約果然擬好，總經理也逐一與對方交換意見，直到彼此都確定對方瞭解已方的立場。原本劍拔弩張的局面化為一團和氣，對方談判人員很爽快的說：「這筆生意就這樣敲定，儘管開價，然後簽約」。』

研討：有時候，不需要任何解釋，只要能讓對方暢所欲言，就足以釐清問題，甚至找到答案。心情不好的時候，更需要善解人意的聽眾，如果你能適時扮演這種角色，將會驚訝對方毫無保留的說出來。但前提是，你必須真心誠意為對方著想，不存私心欺騙，甚至不必形諸言語，僅僅一分心意就足以感動對方。

當你時常認真傾聽之後，你會發現自己的感知成長非常的大。即是你有願意去傾聽各類型的人，如以配偶為中心的、以金錢為中心的、精神世界是多采多姿的、精神世界是一片荒涼的、看問題的角度有高度形象的、有整體性和感性右腦思維的、有邏輯性強善於分析左腦思維的、等人敘述他們的心聲。如此之下，你對『知彼』的能力將會提高許多。

(4) 尋找被瞭解途徑 - 解己

記住『了解對方之後，才能獲得對方的理解』。習慣五的第二部分就是如何獲得對方理解，這也是謀求雙贏之道所不可或缺的。

如何尋求對方瞭解自己？除了需要有勇氣表達自己之外，更需要有誠信品德讓對方相信，僅靠語言表達能力來信口開河是無效的。古希臘人有一種很典型的哲學觀念，即品德第一，感情第二，理性第三，此概念也可讓人相信且理解我們。

品德是你個人的可信度，是他人對你的誠信和能力的認可，是人們對你的信任，

是你的情感帳戶。感情指的是你的同理能力，是感性的，說明你能通過交流迅速讓人瞭解你的情感。理性是你的邏輯能力，即合理表達自己的能力。

至於如何表達自己，說服別人，重要的是：『需理解對方的思路，以及他所擔憂的事情的前提下表達。』那麼可信度會大大提升。

(A) 範例：部屬提供意見

作者(科維博士)寫道：有位朋友曾向我抱怨，他向主管提醒須檢討管理方式，可是對方並不接受。

他問我：「那位主管對自己的缺點心知肚明，為什麼死不認錯？」

我：「你覺得你的話具有說服力嗎？」

「我覺得有。」

我：「果真如此嗎？天下哪有這種道理，推銷不成反而要顧客自我檢討？推銷員應該想盡辦法改進銷售技術才對。你是否曾設身處地為他著想？有沒有做點準備，設法表達得更令人信服，你願意花這麼大的功夫嗎？」

他反問：「我憑什麼要？」

我：「你希望他大幅改變，自己卻吝於花費心力？」

他覺得投資太大，不值得付出。

研討：其實，這種情況非常普遍，許多人喜歡建議他人，要求他人改變，卻說不出具體原因，或不願做功課收集相關資料。『解己』就是要讓對方知道你想什麼？你提供了什麼？如此才能進行溝通，如果你不願意花費精神讓他人理解，此溝通是沒有意義的。

三、同理心溝通準則

利用『同理心傾聽』充分理解對方之後，無形中就會建立『心理空氣』讓對方願

意挖出內心深層意見。但我們還需要以同理心來回應相關問題，則稱為『同理心溝通』，以下舉例說明之。

(1) 傳統自負式應答

我們在聽別人講話時，總是關聯著自我的經歷與意識，因此往往會有下列四種『自負式應答』的傾向：

- **價值判斷**：對方的意見只有接受或不接受。
- **追根究底**：依自己的價值觀探查對方的隱私。
- **好為人師**：以自己的經驗給對方提出忠告。
- **想當然耳**：根據自己的行為與動機來衡量對方。

最主要的現象是，用自己的思維去推論對方的想法，或是想盡辦法將自己的經驗套入對方的腦袋，這注定要失敗的。

- **範例：父子對話，父親以自負式應答方式 (紅色小括號內為父親的表現)(藍色小括弧內為孩子的想法)**

子：「上學真是無聊透了！」(我想引起注意，與人談談心事。)

父：「怎麼回事？」(追根究底)(父親有興趣聽，真好。)

子：「學的都是那些不實用的東西。」(我在學校出了問題，心裡好煩)

父：「現在的卻看不出好處，我當年也有這種想法。」(好為師表)(哇!又提當年
勇了，我可不想聽，誰在乎他當年求學有多辛苦，我現在只關心自己的問題。)

父：「可是現在還覺得蠻有用的，你就忍耐一下吧！」(時間解決不了我的問題，
但願我能說出口，把問題攤開來講。)

子：「我已經耗十年了，難道學 $X+Y$ 能讓我學會修車嗎？」

父：「修車？別開玩笑了」(價值判斷)(他不喜歡我當修車工，不贊成休學，我

必須提出理論根據。)

子：「我不是開玩笑，我同學張真輟學學修車，現在收入不少，這才有用啊！」

父：「現在或許如此，以後他就後悔了。」(好為師表)(糟糕！又開始說教了。)

「你不會喜歡修車的。」(爸！你怎麼知道我的想法？)「好好念書，將來不怕找不到好的工作。」

子：「我不知道，可是張真現在很成功。」(他沒有念完高中，可是混得不錯。)

父：「你已盡了全力嗎？」(又開始顧左右而言他，但願爸能聽我說，我有事跟

你說)「這所高中是名校，應該差不到哪裡。」(好為人師、價值判斷。)(唉！又轉話了，我想談我的問題。)

子：「可是同學們都有同感。」(我是有根據的，不是隨便亂講。)

父：「你知道不知道，把你養這麼大，媽媽和我犧牲了多少？」(又是老套，想讓我感到羞愧。學校很棒，爸媽也很了不起，只有我是混蛋。)(「都讀到高二了，不許半途而廢。」(價值判斷)

子：「我知道你們犧牲很大，可是不值得。」(你們根本不了解我。)

父：「你應該多讀書，少玩電動遊戲！」(好為人師；價值判斷)(問題不在這裡。爸，你根本不了解我，講也講不通，根本不應該跟你談的。)

子：「爸，唉！算了，多說無用。」

上述範例充分顯示有效的溝通是多麼不容易，了解他人又是多麼重要。正確的溝通方式也就是同理心傾聽。

(2) 同理心溝通準則

需拋棄自我思維，找出對方的思維再將其導入自己的腦袋，才能真正體會對方所表達的意思，可分為四個階段進行。

■ **第一階段，複述語句**，至少能讓對方知道你已專心傾聽。

子：「上學真是無聊透了！」

父：「你已受不了，覺得上學太無聊。」

- **第二階段，加入解釋**，完全用自己的詞句表達，但仍用左腦的邏輯思維去理解它的意思。

父：「你不想上學了。」

- **第三階段，加入個人的感覺，右腦發揮作用**。此時聽者所注意的已不再僅是言語內容，也開始體會對方的心情，將自己站在對方的立場。

父：「你覺得有挫折感。」

- **第四階段，既加以解釋，又帶有感情，左右腦並用。**

父：「你對上學有很深的挫折感？」

運用這四種階段的方式溝通，不僅能了解對方，更能幫助對方認清自己，勇於表達。

- **範例：同理心溝通** - 延續上述父子對話範例，但父親採用『同理心溝通方式』（小括號內註明孩子的想法）

子：「上學真是無聊透了！」（我想引人注意，與人談談心事）

父：「學校讓你有很深的挫折感？」（對，這正是我的感覺。）

子：「沒錯！學校教的東西根本不實用。」

父：「你覺得讀書對你沒什麼用嗎？」（想想看，我是那麼說嗎？）

子：「對！學校教的不一定有用，你看張真，他現在修車技術一流，這才有用。」

父：「你學得他選擇正確？」（嗯…）

子：「嗯，現在看起確實不錯，收入也很好，可是幾年後，或許會後悔。」

父：「你認為他將來會覺得現在的決定是錯誤的。」

子：「一定會的，目前社會裡，教育程度不高是很吃虧的。」

父：「教育很重要。」

子：「對，如果高中都沒畢業，一定找不到工作，也上不了大學。但我有一件事很

困擾，你不會告訴媽媽吧！」

父：「你不想讓媽媽知道？」

子：「也沒關係，跟她說也無妨，反正她遲早會知道的。今天學校舉行閱讀能力測試，結果我只有小學程度，可是我已經高二了。」

兒子終於吐露真言，原來他擔心閱讀能力不如人。此時才是父親發揮影響力，提供意見的時候。不過，在開導過程中也要注意孩子的表達訊息，若是合理就順水推舟，若出現情緒化反應，就必須仔細聆聽。他倆繼續溝通如下：

父：「我有個構想，也許你可以上補習班加強閱讀能力。」

子：「我已經打聽過了！可是每週上課要好幾個晚上。」

- **父親意識到**這是情緒反應，又恢復同理心的傾聽。

父：「補習的代價太高了嗎？」

子：「我已答應同學，晚上另有安排。」

父：「你不想食言？」

子：「不過補習如果有效，我可以想辦法跟同學約定改期。」

父：「你覺得有效嗎？」

- **孩子又恢復理性**，父親則再次扮演導師的角色。希望你/我都能隨時用這種『同理心溝通』方法，秘訣很簡單：

1. 不要隨便下結論，少開口。
2. 引導對方說出心裡的話。
3. 再適時給予建議。

第九章 習慣六：統合綜效－創造性合作準則

目錄：

一、 習慣六：統合綜效

- (1) 敞開胸懷、博採眾議
- (2) 溝通三個層次
- (3) 統合綜效溝通
- (4) 第三方案選擇

二、 統合綜效範例

- (1) 使命宣言的統合綜效
- (2) 商業領域的統合綜效
- (3) 與顧客的統合綜效
- (4) 家庭的統合綜效

三、 創造性合作準則：尊重差異

- (1) 統合綜效的負面
- (2) 尊重差異
- (3) 化阻力為動力

一、習慣六：統合綜效

(1) 敞開胸懷、博採眾議

本書之前所介紹的所有習慣都是為習慣六的『統合綜效』而準備。統合綜效是人類最了不起的能耐，是前五個習慣的整體表現與真正考驗。唯有兼具人類四種特有天賦(自我意識、想像力、良知、獨立意志)，雙贏的動機以及同理心的溝通技巧，才能

達到統合綜效的最高境界。

自然界到處都有統合綜效的例子，兩顆樹之間種很近與很遠，長出來之後結果完全不一樣。種較遠的兩顆樹加起來的重量，一定會比種較近的兩棵樹的重量來得重。另外，兩顆樹疊在一起所承受的重量，會比同樣那兩棵樹分別承受重量的總和，即是 $1+1 > 2$ 的觀念。

我們人類也是一樣，兩位不相識的人合作所產生的效能，比兩位熟悉的人合作的效能來得高。為什麼呢？熟悉人之間的同質性太高，之間的智慧與能力大多是重疊的，合作起來幫助當然有限。如果，我們與不相識的人，甚至價值觀念不同、成長背景不同、連思維方式都不同的人合作，所能考慮的層次將更為廣泛，所能產生的效能將會更高。

但是，要與觀念不同、價值觀不同、思維不同的人談合作是極其困難的，我們必須養成主動積極(習慣一)的個性、隨時轉換思維(習慣二，以終為始)的能力、分辨輕重緩急(習慣三，要事第一)，拒絕誘惑的毅力，有同理心傾聽(習慣四，雙贏思維)對方訴求的耐心，最後還需要尊重的差異(習慣五，知彼解己)，如此才能建立同理心溝通管道，謀求雙方合作的可能。

統合綜效就是協同合作，與他人共同完成某件事情。一般人習慣於獨來獨往，工作大多憑個人力量完成，鮮少與他人談合作，為什麼呢？除了疑心太重之外，主要原因是太過於自負不肯求助他人，不肯向他人低頭，更不可能幫助他人。尤其能力越高者越明顯，空有無限潛力，確無用武之地。由此可見，與人合作除須養成前面五個習慣之外，品德修養也是重要的因素。沒有誠信品德為基礎，自己就沒有柔軟身段求教他人，就算你偽裝出來，別人也很難相信你所言，甯談合作之事。

(2) 溝通三個層次

建立溝通管道是協同合作的最基本途徑，它是在互相信任的基礎下建立而成，信任度越高則合作意願就越高，一般可分為三個層次：

- **自我防衛溝通**：源自低信任度，其特點是對話雙方互相提防，經常借重法律說話，做最壞情況打算，其結果只能是贏/輸或者輸/贏兩種結果。
- **彼此尊重妥協**：欲達到彼此尊重的交流方式，唯有相當成熟的人才辦得到。但為了避免衝突，雙方都保持禮貌，但卻不一定為對方設想。即使掌握了對方的意向，不能瞭解背後真正的原因，也不可能開誠布公，探討其餘可能的路徑。即使談判成功，也僅能算是低層次的雙贏。
- **統合綜效溝通**：源自高信任度的統合綜效，能帶來更好的解決方案。每一個參與者都能認識到這一點，並全心全力接受創造性的事實。

所謂統合綜效的溝通？即是敞開胸懷，接納各方意見及想法，同時也貢獻自己的見地。在溝通開始時，誰也沒有把握事情會變成怎樣與最後的結果。但安全感與信心使你相信一切會變得更好，能達成你心中的目標。

(3) 統合綜效溝通

作者(科維博士)寫道：『第二次大戰之後，美國政府邀請利連薩爾(David Lilienthal)掌管原子能委員會，他召集一群很有能力的社會名流為其工作。這群背景各異的高階人士，個個有無比堅定的信念，都迫不及待要開始工作，而且媒體也不斷地施加壓力。

但是利連薩爾卻用幾個星期時間，讓他們之間建立感情帳戶。他讓這些人花時間彼此瞭解，譬如他人的興趣、希望、目標、顧慮、背景、信念及想法。因此，他承受了很多批評，被指責浪費時間。

但結果是，整個小組凝聚力大為提升，彼此開誠佈公，激盪出很多創意與統合綜效。成員之間相互尊重，即使出現歧異，也願意真誠理解彼此。他們展現出一種態度：

「如果對方的才智能力、對團體的忠誠度都不下於我，我們之間如出現意見不合，那必定是有些我不了解而必須去瞭解的事務，我應該從對方的觀點與架構來思考。」這個團隊發展出坦誠的互動，以及十分特別的文化。」

唯有彼此瞭解，相互之間產生高信任度，溝通管道才能暢通，是統合綜效的基礎。歸納上述範例，重點如下：

- (a) **統合綜效的基本理念**是：『如果對方的才智、對團體的忠誠度都不下於我，我們之間若出現意見不合，那必定是某些我不了解，而且必須去了解的事務，我應該從對方的觀點與架構來思考。』
- (b) **統合綜效的基本心態**是：『如果一位有相當聰明才智的人跟我意見不合，那麼對方的主張必定有我尚未體會的奧妙，值得加以瞭解。』

(4) 第三方案選擇

即使在不能達成協同合作，又不甘願放棄的情況下，何不轉換思維尋找第三方案來解決。下面這個例子顯示不同層次的交流，如何影響互賴關係的效能，如何利用第三方案解決問題。

作者(科維博士)寫道：『一位父親想利用假期期間帶全家去露營釣魚。他策畫很久，做一切安排，兩個兒子也非常興奮地期待著，然而妻子卻打算利用這難得的假期，陪伴久病不癒的母親。一場家庭爭端一觸即發。

丈夫說：「我們已經盼望一年，而且孩子到外婆家無所事事，一定會吵翻天。更何況她老人家病情並沒有那麼嚴重，又有妳妹妹就近照顧。」

妻子說：「她也是我母親，不知道在世上還有多少日子，我要陪在她身邊。」

「妳可以每晚打電話，反正我們會跟她一起過聖誕節。」

「那還有好幾個月，不知那時她是否還在人間，母親總比釣魚更重要。」

「丈夫和孩子比母親重要。」

這樣爭執下去可能情況有：(a) 折衷的安排。丈夫帶小孩子去度假，妻子獨自去探望母親，這樣夫妻倆都會有罪惡感，心情不愉快，孩子們也可能玩得不盡興。(b) 妻子配合先生，一起去度假。可能全家玩得不盡興，萬一母親病情有所變化，她一定反應過度。倘若母親在這段時間不幸過世，做妻子的更不會原諒丈夫，丈夫也難原諒自己。

會有上述兩種結果最大的原因是，夫妻之間都沒有體諒到對方的心情，僅考慮到自己的處境。如此的結果，總會造成夫妻之間揮不去的陰影，日後再起衝突就會翻舊帳。許多原本恩愛夫妻常因這類事情產生嫌隙，造成日後反目成仇。

如果雙方都有同理心考慮到對方的處境，如下：(1) 先生體會到妻子的苦心，她一方面想減輕妹妹長年照顧母親的負擔。另一方面，也沒把握母親還能活多久。(2) 妻子也能理解，丈夫花費許多心思安排這趟旅行，連必要的裝備都買了，如果不去多麼可惜。

經過雙方懇談之後，終於找出第三方案。先生說：「也許在這個月找一週，家事請人代勞，其他由我負責，妳可以安心去看母親，度假的事就照常舉行。要不然就到母親就近的地方渡假也不錯，甚至還可以邀附近的親友一起度假，更有意思。」就這樣。夫妻倆商量妥當，找出共同認可的方式，不僅滿足雙方需要，也使彼此感情更進一步。

二、統合綜效範例

統合綜效需要積極努力，才得以促成的。若不能確定如何著手，請參考下列五個步驟：

- A. 確定所面臨的問題或機會。
- B. 別人看法(先瞭解別人的想法)。

- C. 我的看法(設法讓別人了解你的想法)。
- D. 腦力激盪(創造新選項、新構想)。
- E. 高明方案(找出最佳解決之道)。

作者(科維博士)寫到：如果我遇到十分棘手、雙方都超級的信任度的情況下，我都會用下列步驟：

- (1) 「您想不想找到一種雙贏的解決方案？」我這樣問。對方通常給予肯定的答覆，但大多數人還是抱著懷疑的態度。
- (2) 「如果對方也同意的話，你是否願意和他們再一次真正的交流嗎？」，他們大多是肯定的。這是一個好的開始，我們給予習慣四(雙贏思維)、習慣五(知彼解己)的觀念，再運用上述的步驟(習慣六)，大多能解決雙方的困擾。

(1) 使命宣言的統合綜效

作者(科維博士)寫道：『我曾經與全體同事共同製作公司(富蘭克林科維公司)的使命宣言，我們利用公司集體旅遊機會，在優美的自然景觀中起草。起初大家都中規中矩，但討論到未來願景時，同仁們之間變成活絡起來，各個自由發言。每個人都感受到這種氣份，逐步完成並付諸文字，該公司的使命宣言如下：

『本公司旨在大幅提高個人與企業的能力，實踐以原則為中的領導方式，達成值得追求的目標。』

運用統合綜效的方法完成的使命宣言，將深深的留在每個人的腦海裡。同時也是告訴每個人該做什麼、不該做什麼的框架。』

(3) 商業領域的統合績效

作者(科維博士)寫道：『有一次，我應一家大型保險公司之邀，主辦當年度企劃會

議。與籌備人員初步交換意見後，我發現以往的籌備方式是，先以問卷調查或訪談方式得到四、五個議題，會議上由與會主管發表意見。依照過去經驗會議通常進行井然有序，但少有創意。起初我建議以統合綜效觀念開會，並敘述其優點，他們大多不相信，但經我努力遊說後才同意改變形式。

我建議如下：(1)先由各主管以不記名方式，針對主要議題提出書面報告，再彙集成冊。(2)完成後要求主管在會議前詳細閱讀，瞭解所有問題與不同觀點。(3)會議期間，針對每一議題，大家聆聽別人的觀點，再共同討論解決辦法(統合綜效)。

在兩天的會議期間，第一天下午，我們研讀本書的習慣四(雙贏思維)、五(知彼解己)，其餘時間則專注統合綜效的討論。會議不再令人感覺無聊，每個人都表現得很積極，到了會議的尾聲，大家對公司面臨的挑戰有更深入的認識，所有意見都受到重視，新的共識逐步成形。』

(4) 與客戶的統合績效

作者(科維博士)寫道：『樂高公司自 1994 年起持續推出套裝積木組(如『星際大戰』系列)，很受大眾喜愛。許多顧客(大部分是懷有童心的成人)向樂高要求，讓他們自行設計套件，再線上訂購所需要的積木。樂高為了回應這個要求，在 2005 年開發了免費軟體，名為『樂高數位設計師』，讓客戶自行設計樣式，再由線上購買相關積木零件，自行組裝成品。

後來發生奇怪的事，有顧客駭入樂高的電腦系統，他可以看到每套積木的組合內容，不必買不需要的積木，可省下一點錢。樂高很驚訝顧客駭入他們的系統，雖然利益受損，但還是接受他們修正的組合內容。如此下來，樂高不去阻擋駭客入侵，但由他們入侵行為知道組合套件中有那些缺點，並針對缺點改進，使能最符合最忠實顧客的需求。樂高一直希望顧客能自己設計，無形中顧客也能提供樂高設計的點子。』

樂高基於協同合作的精神，退一步傾聽駭客的心聲，瞭解並評估不同的意見。原本可能不愉快的關係，最後卻變成統合綜效最好的成果。

(5) 家庭的統合績效

作者(科維博士)寫道：『我有個同事分享她如何與家人共同決定度過週末，請注意他們採上述五個步驟。

她說道：對於週六應該做什麼？我與先生想法差異很大，我先生會說：「週六應該家人在一起，是培養家人關係的時刻」；我會說：「週六就是補做完平常未完成的家事。」孩子們一定不喜歡我的看法。幾乎每週六都要起爭執，孩子的爸要帶全家到公園玩，我想要除院子的草和做家事。

如果公開投票，贏的一定是孩子的爸！

哪家的孩子願意打掃房子、除草呢？又每次啟動清潔工作，我就停不下來。假如我開始清理廚房、接下就會打掃客廳、浴室、房間、樓梯、、等，沒完沒了。有個週五晚上，我和先生看電視時，有下列對話：

先生：「嗨！我們明天早上先做點戶外活動，怎麼樣？」

我：「還有許多家事要做，我們要早一點開始清理才行。」

先生：「那你不如列一張清單，我們一起看看究竟有那些家務要做。」

(我振筆疾書，但願沒有忘記任何一件事！然後把單子遞給他。)

先生：「看起來，做完一半家務就需要幾小時時間，你覺得孩子在家裡等那麼久的時間可受得了嗎？」

我：「不能，我們需要一個新計畫，是嗎？」

先生：「對，早上比較涼爽，不如先到公園玩，天氣比較熱之後，我們再喝點冷飲，然後回家做重要的家務事，如此孩子也較願意幫忙。」

於是週六早上醒來，在太陽出來之前到公園玩。孩子很興奮地玩了整整一個小時，我

和先生有時間繞公園小徑一圈，又回來跟孩子們一起玩。等天氣變熱，大家都感到疲倦。我們到最喜歡的飲料店去清涼一下，再回家做必要的家務。當我把『待辦事項』清單給孩子他們時，居然沒有什麼抱怨聲。

我和我先生現在都很樂意度過，我們稱為『綜效週六』的日子。』

三、創造性合作準則：尊重差異

(1) 統合綜效的負面

只可惜，一般人討論問題時，浪費太多時間與精力在打擊對方、玩弄手段或曲解對方。當發生歧見時，原本應該踩剎車，但許多人更加猛踩油門，施加更大壓力，為自己找更多理由來自圓其說，這都不是獨立的表現。

至於缺乏安全感的人，往往堅持己見，一意孤行，處處要別人順從與附和。他們不了解，人際關係最可貴的正是接受不同觀點。一致並不表示團結，相同也不意味齊心，唯有團結才能互補，而合作更需要珍視差異。

(2) 尊重差異

與人合作最重要的是，重視不同心理、情緒與智能，以及個人眼中所見到的不同世界。自以為是的人總是認為自己最客觀，別人都失之偏頗，其實這才是畫地自限。反之，虛懷若谷的人承認自己有不足之處，樂於在他人之間汲取豐富的知識，重視不同意見，因而增廣見聞。

假如兩人意見相同，其中一人必屬多餘。與所見略同的溝通，毫無意義，要有歧見才有收穫。僅跟同意我的人溝通只能做到相互取暖而已，實質上並沒有幫助，與不同意見的人交流，才能顯現出觀念上的差異。如此一來，不僅能增進知覺，同時肯定他人，創造溝通氣份，並藉此營造統合綜效的環境。

如何與自己相異的人共同合作，唯一的條件是『尊重差異』。

作者(科維博士)寫道：

『我受邀午餐聚會，目的是解決夫妻之間的問題。午餐時，寒暄過後。

丈夫對妻子說：「親愛的，我知道妳希望我能更體貼更細心一點，但請說明具體一下，

妳認為我該怎麼做？」(這位先生的左腦希望得到事實、數字與細節)

妻子：「我說過了，不是什麼具體的事，而是給我一種整體感覺。」(妻子的右腦提

供感覺和概況

丈夫：「什麼，整體感覺？妳究竟希望我做什麼？」

妻子：「啊！哪只是一種感覺。」(妻子的右腦只接受印象和直覺的感受)「我只不過

覺得我們的婚姻並不像你對我說的那麼重要。」

丈夫：「那我能做什麼使它變為更重要？告訴我一些具體的，特別該做的事。」

妻子：「它很難說，只是一種感覺，一種強烈的感覺。」

丈夫：「親愛的，這就是妳的問題了，妳母親也有這樣的問題。事實上，我認為所有

女士都有這個問題。」

然後，丈夫開始用法庭的口氣為妻子。

「妳是否住在妳願意住的地方？」

「不是這個問題。」她嘆口氣說：「根本就不是這個問題。」

「我知道。」他耐著性子，「妳不確實告訴我原因，我想知道什麼是最好的辦法，

要弄清楚它是什麼。妳是否滿足妳住的地方呢？」

妻子：「我想是吧！」

丈夫：「只要簡單回答‘是’或‘不是’，妳是否滿足妳住的地方？」

妻子：「是。」

丈夫：「好的，這個問題解決了，妳是否得到妳所想要的東西呢？」

妻子：「是。」

丈夫：「好，妳是否能做妳想做的事呢？」

他們就這樣一問一答。我知道自己一點也幫不上忙，所以就插了一句話：「你們之間的關係就這樣嗎？」

「每天如此！」丈夫說。

妻子嘆口氣說：「我們的婚姻就是這樣子。」

我看著他們，腦子閃過一個念頭：這兩位各自只有半個頭腦的人，如何生活在一起呢？我就問：「你們有孩子嗎？」

「有，有兩個。」

「真的？」我難以置信的問：「你們怎麼做到的？」

「我們怎麼做到的？你指的是什麼？」

「你們是協同合作的？」我說：「一般是一加一等於二，你們是等於四，這就是協同合作：整體大於部分的總合。你們怎麼做到這一點？」

「你們一定做到『尊重差異』！」我大聲說。』

由上述範例可看出，先生是完全左腦思維的人，習慣於邏輯、數學、條列式規則的推理；妻子是習慣於右腦思維的人，滿腦子都是充滿浪漫、藝術、音樂。兩人個性完全截然不同，能夠生活在一起，又能共同教養孩子，表示雙方雖然很難溝通，但還是能相互尊重對方的特質－尊重差異。

(3) 化阻力為動力

動力通常是積極、合理、自覺、符合經濟效益的力量；相反的，阻力是消極、負面、不合邏輯、情緒化，大多是社會心理的因素所造成。這兩種作用力都可能存在的，在應變時都要考慮到。

譬如在家庭裡，我們可以由成員的積極或消極程度，從他們是否能夠放心表達情感，或有所顧慮不敢表達，可以看出他們之間交流是否能彼此尊重。如果你以習慣四(雙贏思維)為目標，以習慣五(知彼解己)為技巧，以習慣六(統合綜效)為交往方式來

應付阻力。你就能營造出所有家人都能暢所欲言的環境，即可將阻力轉化成動力。把你的問題告訴家人，讓他們也置身其中，他們就會將它視為自己的問題認真以對，共同尋找解決途徑。

作者(科維博士)寫道：(打開溝通管道，化解阻力。)

『一位土地開發老闆來電話求救，由於它欠繳銀行貸款，銀行打算沒收抵押的土地，為了保護產權，他起訴了銀行。問題在於，這位老闆需要更多資金完成土地開發後，出售求現才能償還貸款，但在他付清積欠款項前，銀行拒絕再提供貸款。這是雞生蛋、蛋生雞的問題。

另外，由於開發進度落後，附近居民紛紛抗議，市政府也倍感壓力。此時銀行與開發商已投入好幾萬元的訴訟費，距離下次開庭還有幾個月的時間。

經過電話一番遊說之後，他們勉強同意嘗試第四(雙贏思維)、五(知彼解己)、六(統合綜效)習慣，安排與銀行方面談判。

早上 8 點在銀行會議室召開，一開始就劍拔弩張。對方律師關照談判人員不可說話，由他一人發言，以免影響將來打官司的立場。

前一個半小時，由我講述雙贏思維、知彼解己與統合綜效等觀念。然後根據初步瞭解，將銀行方面的顧慮寫在黑板上。剛開始，對方沒有什麼反應，漸漸地，他們開始給予澄清，雙方終於可以溝通了。對於此事可能和解，彼此都感到非常興奮。銀行談判人員不再顧慮律師反對，暢所欲言。

到後來雙方立場不變，但不再急於為自己辯護，也願意聽聽對方的說法，於是，我又把土地開發商的意見寫在黑板上。

彼此逐漸發現由於過去溝通不良，造成極大的誤會，現在心結已打開，和解指日可待。

到了正午時間，是原定會議結束時間。但會場上氣氛卻非常熱烈，開發商所提的建議正獲得熱烈回應。經過一番增刪，到了 12 點 45 分，雙方完成初步協議。這項談

判後來雖然持續了一段時間，但官司已撤回，那片土地上總算蓋起一大片的新房。』

這是一個由贏/輸的思維轉換到雙贏思維的最佳範例，途徑就是建良好的溝通管道，由於過去互相猜忌轉換成相互信任，這是統合綜效最好的案例。

第十章 習慣七：不斷更新－平衡自我提升準則

目錄：

一、 習慣七：不斷更新產能

- (1) 身體層面：適當運動幫助健康
- (2) 心靈層面：滌除心靈的塵埃
- (3) 智力層面：不要停止自我教養
- (4) 社會/情感層面：歷練待人處事

二、 平衡自我提升準則：維持產能平衡

- (1) 個人平衡更新
- (2) 企業平衡更新
- (3) 更新中的統合綜效

後記：

- (1) 刺激與回應的距離
- (2) 聆聽良知的聲音
- (3) 提升產能才能致勝
- (4) 科維博士輔導風格

一、習慣七：不斷更新產能

『假使你在森林中看到一名伐木工人，為了鋸一顆樹已辛苦 5 小時了，筋疲力盡卻進展有限，你當下建議他：「為什麼不暫停幾分鐘，把鋸子磨得更鋒利？」對方卻回答：「我沒空！鋸樹都來不及，哪有時間磨鋸子？」』

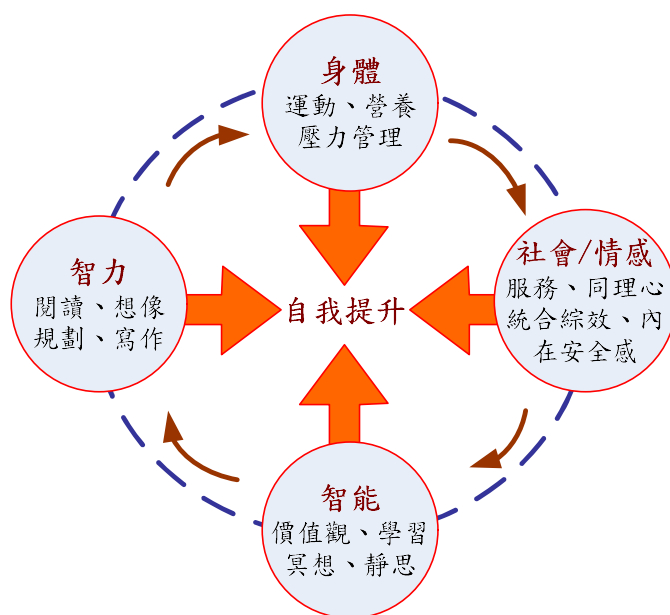
世人大多僅僅注意到『產出』(鋸樹)，而忽略了最重要的『產能』(鋸子)。高效能的意思是能保持『產出』與『產能』之間的平衡。習慣七的養成，你就能隨時維護

自我『產能』，『不斷更新』你所擁有的最重要資產，是『你自己』。可從下列四個層面更新你的產能(你自己)。

(一) 身體層面：適當運動有助健康

有效維護身體包含『健康飲食』、『充足休息』和『定期鍛鍊』。它是第二類事務極其重要，可惜經常被忽略。我們從不認為運動是當物之急，等到身體惡化陷入第一類事務就來不及了。鍛鍊身體沒有特殊活動，只要適合你能保持不斷的運動項目即可，儘量讓身體保持下列三項：

- **耐力**：源於有氧運動，靠的心肺功能，運輸全身血流暢與氧氣供應。心臟肌肉無法直接鍛鍊，需透過有氧運動來增強其活力，如：快走、跑步、騎車、游泳、等。如果你能將每分鐘心跳保持 100 次上下，維持 30 分鐘，就算有基本健康的條件。
- **彈性**：可藉由有氧運動的伸展運動訓練。運動前的伸展可以放鬆肌肉與暖身，運動後的伸展則可以幫助代謝乳酸，減輕肌肉痠痛。
- **力量**：可透過持久的肌肉運動，例如：伏地挺身、仰臥起坐等等。至於該鍛鍊到何種程度，視個人需求而定。如：運動員，必須加重分量；勞心者，則在有氧運動、伸展運動外，略加些柔軟操即可。



(二) 靈性層面：滌除心靈的塵埃

靈性層面的提升，為你指引人生方向，與習慣二(以始為終)有密切相關。它是人的基本本質、核心和對價值體系的堅持，有激勵和鼓舞精神作用。每個人提升心靈層次的方式各有不同。譬如：讀聖經、禱告、冥思、念佛、打坐等等。有些人受到文學作品或音樂所感動，有些人選擇接近大自然。精神層面的更新需要時間，是屬於第二類事務。

作家葛登(Arthur Gordon)曾描述他個人心靈重建的親身歷程，如下：

『他一度感覺人生乏味，意志消沉，靈感枯竭。不得不求助醫生。

檢查之後，一切正常。醫生建議他做一次心靈之旅。到幼年時最喜愛的地方渡假一日。這一天，可以進食，但禁止說話、閱讀、寫作或聽音樂、收音機，然後醫生開了四張處方，吩咐他分別在九時、十二時、下午三時與六時拆閱。

第二天，葛登如約來到最心愛的海灘，打開第一張處方，上面寫著：「仔細聆聽。」他的第一個反應是：「難道醫師瘋了不成？我豈能連續呆坐三小時？」但葛登仍遵循處方，耐心的傾聽四方。

他聽到海浪聲、鳥聲，不久又發現起初未注意的許多聲音。一邊聆聽，一邊想起小時候大海教給他要有耐心、尊重萬物，以及息息相關等觀念。他逐漸聽到往日熟悉的聲音，也聽出沉寂，心中逐漸平靜下來。

中午，他打開第二張處方：「設法回顧。」回顧什麼？也許是童年，也許是往日美好的時光，於是他開始從記憶中挖起點點滴滴的樂事，設法回憶每個細節，心中漸漸升起一股溫暖感覺。

三點鐘，他打開第三張處方。前兩張處方還不難辦到，這一張「檢討動機」，卻不容易。

起初，他為自己的行為辯護，在追求成功、受人肯定與安全感的驅使下，他不得不採取某些舉動。可是再仔細想，這些動機並不如此正當，或許這正是他陷入低潮的

原因。

一一回顧過去愉快、滿足的生活之後，他終於找到答案。

他寫道：「我突然領悟到，動機不正，諸事便不順。不論郵差、美髮師、保險推銷員或家庭主婦，只要自認是為人服務，都能把工作做好；若是為了私利，就不能夠如此成功。這是不變的真理。」

到了六點，打開第四張處方箋：「把憂愁埋進沙裡。」他跪下在沙灘上，用貝殼碎片寫下幾個字，然後轉身離去，頭也不回。因為他知道，潮水會湧上來。

欲滌除心靈上的塵埃，其實沒有那麼困難，只要將人生的意義與方向想透澈，消除妄想與雜念，心靈就會像一盞明燈，指引我們積極進取。

（三）智力層面：不要停止自我教養

通常心智發展與學習活動都在正規教育中進行，一旦離開學校，許多人就不再認真學習，不再閱讀嚴肅的書籍，從不在工作之外求知，從不分析思考，把大部分時間浪費在電視與怡樂上。自我教育的最佳方式，莫過於養成閱讀文學作品的習慣，進而效法偉人。寫作是砥礪自我的另一個有效途徑，記下個人的心得、經歷、思想，可藉以釐清思路，增進思考力。

（四）社會/情感層面：歷練待人處事

每個人都是社會的一面小鏡子，反映出身邊人的想法、判斷和思維模式；同樣的，也由鏡中獲知自己在別人眼中的形象，這就是『社會之鏡』。它是由周圍人的輿論、認知和思維共同制定的，每個人的潛意識都離不開這個思維。

但我們可以反映出他人的真實形象，肯定他們積極性和責任心，幫助他們改變行為模式，成為講原則、懂判斷、獨力自主的人。『富足心態』讓我們意識到，反映他人的正面形象，並不會貶低自己，反而會使我們更強大，因此它增加了與其他主動積

極者的交往機會。

從另一個角度來看，有時候連你自己都不相信自己了，卻有另一個人相信你，進一步他改變了你，這不是人生重大轉變嗎？反過來，你不是也可以肯定別人的正面形象嗎？假設有人正在社會鏡子的引導下，日益頹廢和消沉，這時候你能表現出對他的信任，以同理心傾聽他的心聲，鼓勵他積極處世，這樣一來，他就會在你的幫助下振作起來。

我們越擅長發掘別人的潛力，就越能在配偶、子女、同事和雇員身上發揮自己的想像力，而不是記憶力。我們不應該給他們『貼標籤』，與他們共事需全新『打量』他們，幫助他們去獨立和實現自我，再進一步建立起美滿、豐富和卓越的人際關係。

賽來博士：「健康長壽的快樂一生，必須來自有意義的生活與貢獻，這不僅為自己注入活力與成就感，也能造福他人，信仰是：『贏得鄰人的敬愛』。」

在英國有一個常常被人津津樂道的例子：『由於電腦程式設計出錯誤，將一班稱為「聰明」的學生，與一班「愚笨」學生互相調換了，好班變壞班，壞班卻變成好班。學年剛開始時，老師都根據電腦報告衡量學生的程度。

校方在五個月之後才發現這項錯誤，於是將錯就錯，先對兩班學生做個測驗，再公布真相。沒想到，測驗結果出人意外，被列為壞班的「聰明」孩子。智力測驗的成績卻大幅退步，因為老師視為他們雖然頭腦聰明，但不肯合作，是難以管教的學生。沒想到教師對他們的誤解，卻阻礙了孩子的成長。

反觀好班的「笨」孩子，成績卻提高許多，因為他們被當為聰明孩子對待，老師的熱情、樂觀態度都反映出對他們的期待，並實現其成果。

校方問「好」班(笨孩子)的老師們，開學初的幾個星期情況如何，他們答道：

「不知怎麼回事，他們既然是聰明的孩子，為何教不會？可能是我們教的方法不奏效，

只好改變。」既然電腦顯示他們都是聰明的，反應不好，那一定是教學方法出問題，所以老師們積極的改進方法。事實證明，表面上的學習障礙，其實是教師死板僵化所造成。

二、平衡自我更新準則：維持產能

(1) 個人平衡更新

自我提升的過程裡：身體、心靈、智力與社會情感等四個層面都很重要，忽視任何一個層面，對其他層面都會產生消極影響。

身體層面的自我更新等同於強化個人願景(習慣一)。它可增強積極性、自我意識和獨立意志，讓我們知道自己是自由的，不需要被動承受他人行為的後果，這是鍛鍊身體最大的好處。

心靈層面的自我更新(習慣二)。它幫助我們依照想像力和良知行事，深入認識個人思維和價值觀，確定核心的正確價值原則。確定自己生活中的使命、改變思維和行為模式。心靈層面的更新會讓個人生活會變得更豐富。

智力層面的更新相當於強化自我管理(習慣三)。它幫助做計劃時能專注於第二類事務，優先安排能夠有效分配時間與精力。不斷接受教育幫助你鞏固知識基礎，增加選擇範圍。穩定的經濟基礎並非來自工作，而是擁有創造財富的產能(思考、學習、創造、調整)。真正的經濟獨立指的不是家財萬貫，而是擁有創造財富的能力，這是內在的。

『每日個人領域的成功』是每天至少用一個小時，實現上述三個層面的自我更新，它是培養七大習慣的關鍵，加強習慣、二、三的能力。

社會情感層面的自我更新是提高內在的安全感，讓你能夠在互賴的環境中，專注自己的影響圈，以知足的心態對待他人，真誠尊重彼此的差異，為他人的成功感到高興。它是實現與理解統合綜效的雙贏解決方案，並在互賴的環境中實踐習慣四、五、

六的基礎。這也就是『每日公眾領域的成功』基礎。

(2) 企業平衡更新

企業平衡更新也同樣包含四個層面：身體、精神、智力、社會/情感。分別敘述如下：

企業的『體質』就是財務狀況；『智力』涉及人力資源的開發、培養和運用；『社會/情感』是公關與員工待遇；『心靈』則反映出目標宗旨與原則。健全的企業應該在這四方平衡發展，否則原本有的助力也有可能變為阻力。許多企業僅發展三個層面，他們確立了服務標準、經濟標準和人際關係標準，但卻忽略了發掘、培養、利用和賞識員工的才能，這種缺憾會讓其領導方式變成善意的獨裁，各部門會產生各種形式的共同抵觸、互相敵對、人員過度流動等深遠而長期的困擾。

如果要達到高效能，無論組織還是個人都需要平衡更新所有層面，任何層面遭到忽視都會產生消極力量，對效能與成長都會產生阻礙。最好在組織和個人的使命宣言中，加入這四個層面的內容，就能為平衡自我更新提供穩定的架構。

(3) 更新中的統合綜效

本書的七個習慣也唯有在身心平衡下運用最佳，因為每個習慣之間，都存在著密不可分、不可分割的關連，需不斷更新統合綜效。

越是主動積極(習慣一)，就越能在生活中有效的實施自我領導(習慣二)和管理(習慣三)；越是有效的管理自己的生活(習慣三)，就越能從事越多第二類事務的更新活動(習慣七)；越能先理解別人(習慣五)，就越能找到統合綜效的雙贏解決方案(習慣四和習慣六)；越是在培養獨立性的習慣方面加以改進(習慣一、二、三)，就越能在相互依賴的環境下提高效益(習慣四、五、六)；而自我更新則是強化所有這些習慣的過程。

愈是主動積極(習慣一)，就愈能掌握人生方向(習慣二)，有效管理人生(習慣三)；能夠不斷砥礪自己(習慣七)的人，方懂得如何了解別人(習慣五)，尋求圓滿的解決之道(習慣四、六)；同理，一個人愈獨立(習慣一、二、三)，就愈善於與人相處(習慣四、五、六)，而磨練自己，則可以提升前六項習慣的境界。

後 記

(1) 聆聽良知的聲音

『良知的聲音極其微弱，很容易被淹沒，可是卻又清晰得令人無法遁逃。』人貴自覺，人生應有目標與原則，否則便無異於禽獸，僅為生存與繁殖而活，墮入這種層次的人不是享受生命，而是「受制於」生命。

順著這個良性循環，我們學習、堅持、實踐，並不斷提升；若以為達到其一便已足夠，那是自欺的行為。想持續進步，就要一再重複學習、堅持與實踐的步驟，永不停息。

(2) 刺激與回應的距離

作者(科維博士)寫道：『**刺激與回應之間始終有段距離，而成長和幸福的關鍵，就在於如何利用這段距離。**』

作者一再反啄這句話，它逐漸對我的生活思維產生影響，彷彿我成為自己的旁觀者，目睹自己生活的改變。我開始站在刺激與回應那段距離之間，置身刺激之外來觀察刺激，這種內在的自由感令我狂喜，因為我可以選擇回應的方式，還有餘裕影響或改變這種刺激，我甚至能成為刺激本身』。

(3) 提升產能才能致勝

工作本身並不能帶來經濟的安全感，唯有具備良好的思考、學習、創造與適應能力，提升『產能』，才能立於不敗之地。即是『**擁有財富，並不代表經濟獨立，擁有**

創造財富的能力才是真正可靠』。

(4) 科維博士的輔導風格

作者是管理顧問公司的創辦人，時常受邀解決公司之間的紛爭，他輔導風格如下：

1. **步驟一**：先利用兩個小時向雙方開會人員，解說雙贏思維、知彼解己、統合綜效的概念，讓雙方都能充分瞭解，協調方法與觀念。
2. **步驟二**：再分別由雙方敘述對問題的看法與解決方案。
3. **步驟三**：再進入協調程序。