

《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

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。
- 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，如此統合出處理事物的方法。

- (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，但與多位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？一昧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棒，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。

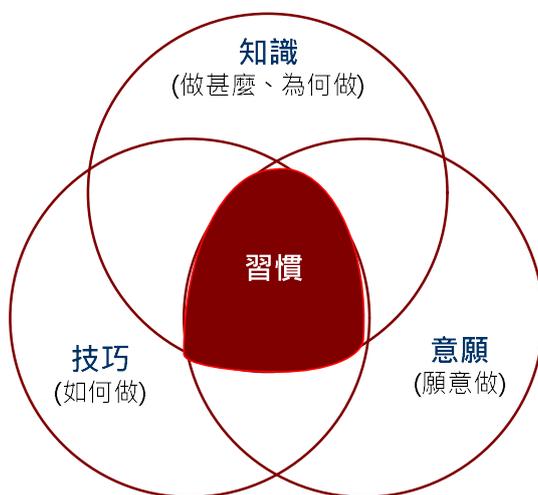
(B) 技巧

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。



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**：建立良好的溝通能力首要之務，就是你必須了解對方的立場如何，才能建立良好的溝通管道。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

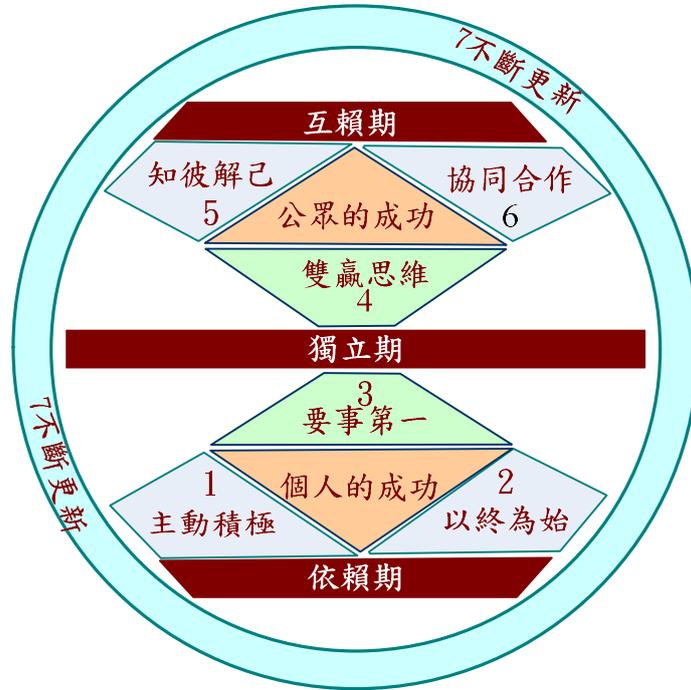
自我訓練養成獨立自主之能力，能為自己過去、現在和未來負責，且能專注於能力所能及的影響圈內事務。並依據原則與價值觀下決定，不會隨情緒或外在環境所影響來行事。

■ 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，有一家著名的蛤蠣湯餐廳，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？」

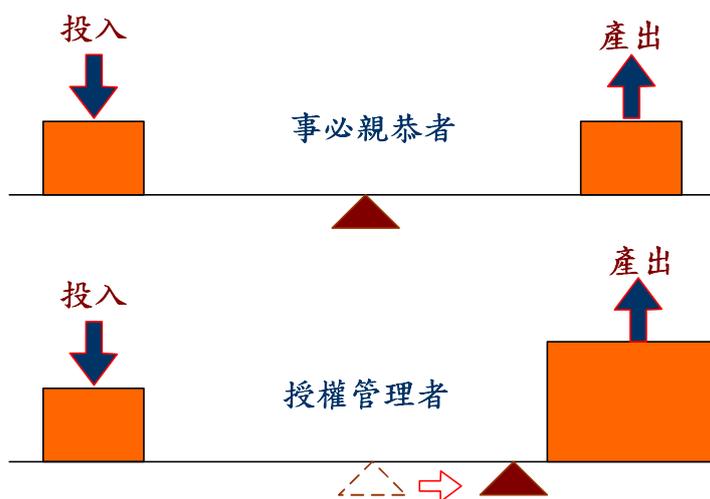
「開什麼玩笑？現在根本找不到得力的助手，人人都想請假、兼職、跳槽，對公司蠻不在乎。」』

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、高能效的秘訣 - 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縛。

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？

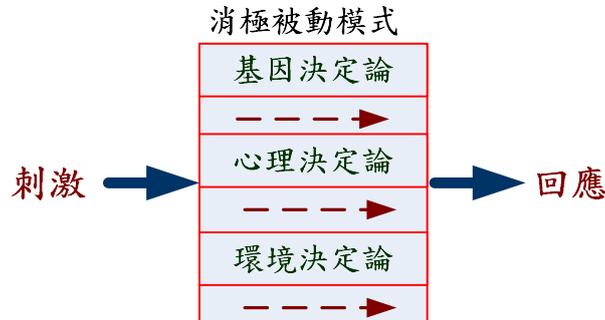
(2) 被動的思維

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

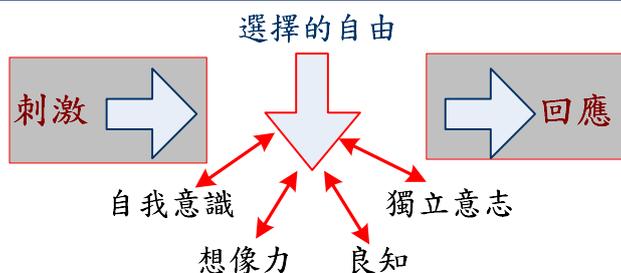
(1) 人類終極自由

『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；隨時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能效習慣的根本力量。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能效的生活。

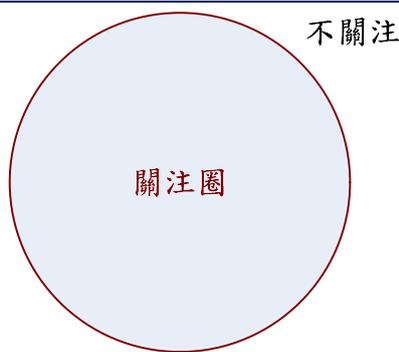
四、個人視野準則：專注影響圈內事務

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。

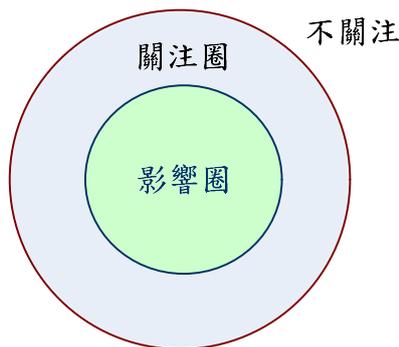
(1) 關注圈與影響圈

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。



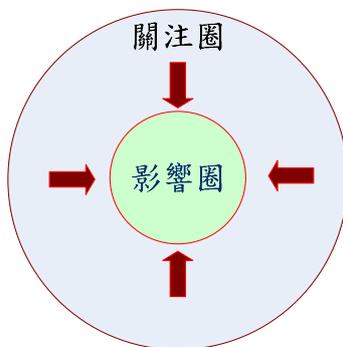
個人關注事務範圍



個人的關注圈與影響圈

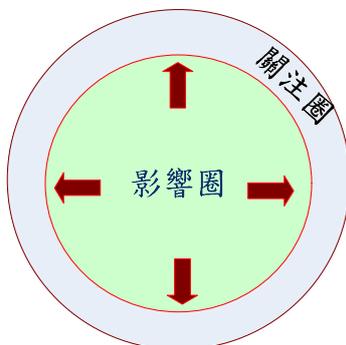
(2) 專注『影響圈』內事務

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

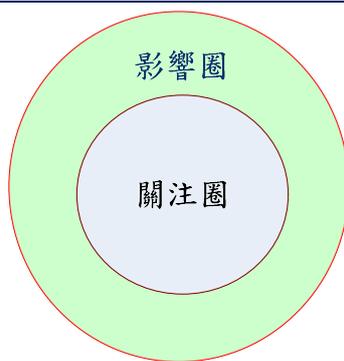
對於影響圈內事務，依個人能力可控制性的範圍區分如下：

- **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，領導是確定所做的事是否正確；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

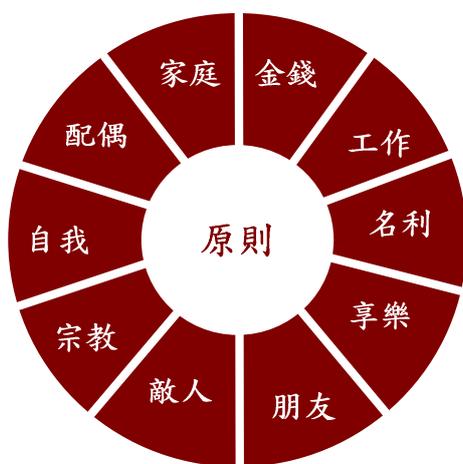
基本上，每個人都需要在社會上生存，必須擁有於許多不同環境的特質。因此很難被歸類屬於哪種中心，可說是上述幾種的混合體，並隨機變化著。隨時可能是以朋友為中心，等下又以工作為中心，明天又以配偶為中心。如此搖擺不定，情緒上難免會有起起落落的現象，一下子意氣風發，一下子意氣瀾蕩。

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』。我們在世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，很多企業都有相類似的使命宣言。』

『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)

- **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

高能效人士養成習慣二(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。

高能效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，高能效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？真的太不像話了。**」

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重大障礙。

(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

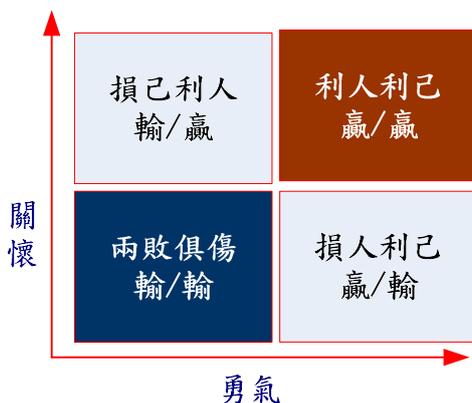
我們需要高尚品德才能建立雙贏思維，僅靠技巧的操作是做不到的。我們將誠信正直定義為自己的價值觀。習慣一、二、三讓我們養成保持誠信的品德。如果我們平常有明確的價值觀，能主動積極為此核心安排活動、信守承諾，則能培養自我意識的獨立的意志。

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。

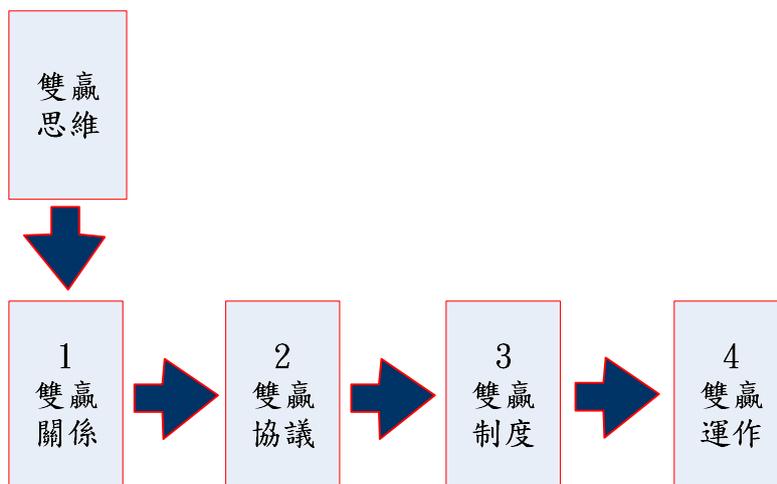
(3) 富足心態

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

依然需要解决，这时候，致胜关键在于扩大个人影响圈，以礼相待，真诚尊敬与欣赏对方的人格、观点；投入更长的时间进行沟通，多听、认真的听，并且勇于说出自己的意见。以实际行动与态度传递让对方了解『你由衷希望双方都是赢家。』（请参考习惯五）

(2) 双赢协议

有了良好双赢关系建立之后，就需要有协议来说明双赢的定义和方向，这种协议又被称『双赢协议』。它让纵向交往转为水平和作，从属关系变为合作关系，上级监督转为自我监督。双赢协议的五大要素适合于所有领域，如下：

- 预期结果：确认目标与日程，但方法不计。
- 指导方针：确认实现目标的原则。方针和行为限度。
- 可用资源：包括人力、财力、技术或组织资源。
- 任务考核：建立业绩评估标准和时间。
- 奖励制度：根据任务考核结果奖励。

树立明确目标与评估标准后，双方才能有所遵循。回顾传统权威式的监督模式，双方对预期结果没有共识，才不得不一次又一次的检查。或双方没有互信基础，主管时时刻刻操控下属。至于信任式管理，双赢原则是放手让别人去做，既有双赢协议的约束，管理者只须扮演协助与考核的角色即可。

(a) 范例一：培训的“双赢协议”

作者(科维博士)写道：『我曾负责一家大型银行的新进人训练计划，他们为了这个计划，编制了七十五万美元。目的是将招募到刚从大学毕业的新进人员，到相关部门实习半年，其中每个部门实习两周，让他们熟悉公司业务后，再分派到分行担任管理助理人员，我们的任务是评估这个计划的成效。』

当时我们最困扰的是，无法确定这个计划的预期目标，即使询问相关高阶主管，还是得不到具体答覆，因此无从评估起。

为了厘订目标，我们花费不少功夫，逐一询问部门主管对新进人员的期望如何，最后得到一百多条培训目标。在此基础下，我们再进行简化与删除，最后总结三十九条目标，每项都有相对应的考核标准。

有了目标与评定标准后，我们再依据前述五个要素(预期结果、指导方针、可用资源、

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』，而且要很認真去『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』的目的地，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。

當時我倘目結舌，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己方的立場。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，甬談合作之事。

(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、雙方都超级的信任度的情況下，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认识，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。

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
- 三、 後言
 - (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

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？」』

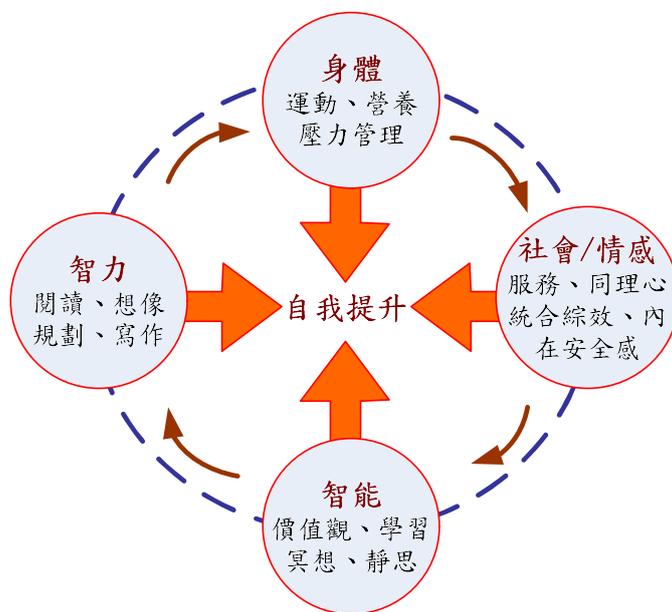
世人大多僅僅注意到『產出』（鋸樹），而忽略了最重要的『產能』（鋸子）。高效能的意思是能保持『產出』與『產能』之間的平衡。習慣七的養成，你就能隨時維護自我『產能』，『不斷更新』你所擁有的最重要資產，是『你自己』。可從下列四個層面更新你的產能(你自己)。

(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務之急，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，運輸全身血流通暢與氧氣供應。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度假一日。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，打開第四張處方簽：「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，其實是教師刻板僵化所造成。

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。

如果要達到高能效，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，對能效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。