

登陆 www.The8thHabit.com/offers 将获得对个人和团队执行要事能力的评估报告

高效能人士的第八个习惯[®]

From Effectiveness to Greatness

从效能迈向卓越

《高效能人士的7个习惯》作者 史蒂芬·柯维 / 著
Stephen R. Covey



The 8th HABIT

#1 Bestselling Author of The 7 Habits of Highly Effective People

中国青年出版社

高效能人士的第八个习惯

8

*From Effectiveness
to Greatness*

从效能迈向卓越

[美] 史蒂芬·柯维 / 著

Stephen R. Covey



#1 Bestselling Author of The 7 Habits of Highly Effective People

The 8th HABIT

登陆 [www. The8thHabit. com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers) 将获得对个人和团队执行要事能力的评估报告



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



仅以此书献给我们当中那些谦逊、勇敢而且卓越的人，他们以亲身的经历说明领导是一种选择，而不是一种职务。

对《高效能人士第八个习惯》的褒扬之辞

高效能人士的 从效能迈向卓越 8 第八个习惯

“史蒂芬·柯维的新作《高效能人士的第八个习惯》再次令我们拍案叫绝。作为世界上最杰出的领导学专家，柯维在其畅销书《高效能人士的七个习惯》的基础上发展起另外一种模式，遵循这种模式，我们可以对生活更加充满热情，开创完全不同的生活方式，并留下比我们的生命更为长久的卓越的遗产。”

——拉里·金 (Larry King)，美国 CNN 王牌主持

“《高效能人士的第八个习惯》是一部值得称赞的新作，它提供了一把打开一件奇妙礼物的钥匙，这件礼物就是我们每一个人内心深藏着的卓越。这本书也达到了史蒂芬·柯维在《高效能人士的七个习惯》一书中所提出的相同的标准。”

——约翰·R·伍顿 (John R. Wooden)，
美国洛杉矶加州大学篮球队荣誉退休教练

“史蒂芬·柯维继续令人震惊。他让读者在这本书的引导之下朝着认识我们自己以及他人体内存存在着卓越潜能再迈出了一大步。他的“第八个习惯”实际上是一个永恒的领导原则：一种对个人的尊重，一个在这个越来越把人视为一种生产手段的世界上的基本真理。市场趋向全球化，似乎用无限的网络将市场相连，在这种环境下，柯维帮助我们揭示出每天都在触摸我们生活的数不清的人所具备的独特的卓越潜能，并为之喝彩。作为将近 150 个国家

中 12 万精英员工的领导人，我对这位学者如此慷慨地让我们分享他关于领导艺术变化和新的领导框架理论表示赞赏。”

——威廉·G·帕雷特(William G. Parrett)，德勤会计师事务所总裁

“像往常一样，史蒂芬·柯维完美地聚焦在激励心灵同时实现工作目标的理念上。《高效能人士的第八个习惯》——拥有平和的心态强烈的执著——是绝对必要的。”

——拉姆·查兰(Ram Charan)，《CEO 希望你知道的》的作者，
《执行：如何完成任务的学问》合著者

“我等待史蒂芬·柯维续写《高效能人士的七个习惯》已经等了 10 多年了。自从我读了《高效能人士的七个习惯》以来，我对生活的需要发生了彻底的改变。我需要以另外一种方案来审视我的生活，达到平衡。我会再次受到激励！”

——格雷格·科尔曼(Greg Coleman)，雅虎公司资深副总裁

“每一个人和每一个组织都具有实现和维持卓越的潜能；史蒂芬·柯维的新作与我的这一信念不谋而合。他懂得要做到卓越需要热情，而热情必须由培育和褒奖合作、增长与承诺核心来驱使。”

——安·利弗莫尔(Ann Livermore)，惠普公司副总裁

高效能人士的第八个习惯

8

*From Effectiveness
to Greatness*

从效能迈向卓越

[美] 史蒂芬·柯维 / 著

Stephen R. Covey



#1 Bestselling Author of *The 7 Habits of Highly Effective People*

The 8th HABIT

登陆 [www. The8thHabit. com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers) 将获得对个人和团队执行要事能力的评估报告



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

高效能人士的第8个习惯/(美)柯维著;陈允明,王亦兵,梁有昶译. —北京:中国青年出版社,2005
ISBN 7-5006-6095-2/F·216

I. 高… II. ①柯…②陈…③王…④梁…
III. 习惯—通俗读物 IV. B842.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第137414号

The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness
Chinese translation Copyright © 2005 by
CHINA YOUTH PUBLISHING HOUSE
Copyright © 2004 by FranklinCovey Co.
FranklinCovey and the FC logo and
trademarks are trademarks of FranklinCovey Co.
and their use is by permission.

高效能人士的第8个习惯

作 者:〔美〕史蒂芬·柯维
译 者:陈允明 王亦兵 梁有昶
责任编辑:刘 炜
文字编辑:张媛媛
美术编辑:夏 蕊
责任监制:于 今
出 版:中国青年出版社
发 行:中国青年出版社北京中青文
书刊发行中心 (010)65516875
网 址:www.antguy.com
www.guy123.com
制 作:中青文制作中心
印 刷:中国青年出版社印刷厂
版 次:2005年1月第1版
印 次:2005年1月第1次印刷
开 本:880×1230 1/32
字 数:300千字
印 张:11.5
京权图字:01-2005-0516
书 号:ISBN 7-5006-6095-2/F·216
定 价:25.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处
(010)84251190

中国青年出版社
(010)65516875
(010)65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究



仅以此书献给我们当中那些谦逊、勇敢而且卓越的人，他们以亲身的经历说明领导是一种选择，而不是一种职务。

对《高效能人士第八个习惯》的褒扬之辞

高效能人士的 从效能迈向卓越 8 第八个习惯

“史蒂芬·柯维的新作《高效能人士的第八个习惯》再次令我们拍案叫绝。作为世界上最杰出的领导学专家,柯维在其畅销书《高效能人士的七个习惯》的基础上发展起另外一种模式,遵循这种模式,我们可以对生活更加充满热情,开创完全不同的生活方式,并留下比我们的生命更为长久的卓越的遗产。”

——拉里·金(Larry King),美国 CNN 王牌主持

“《高效能人士的第八个习惯》是一部值得称赞的新作,它提供了一把打开一件奇妙礼物的钥匙,这件礼物就是我们每一个人内心深藏着的卓越。这本书也达到了史蒂芬·柯维在《高效能人士的七个习惯》一书中所提出的相同的标准。”

——约翰·R·伍顿(John R. Wooden),
美国洛杉矶加州大学篮球队荣誉退休教练

“史蒂芬·柯维继续令人震惊。他让读者在这本书的引导之下朝着认识我们自己以及他人体内存存在着卓越潜能再迈出了一大步。他的“第八个习惯”实际上是一个永恒的领导原则:一种对个人的尊重,一个在这个越来越把人视为一种生产手段的世界上的基本真理。市场趋向全球化,似乎用无限的网络将市场相连,在这种环境下,柯维帮助我们揭示出每天都在触摸我们生活的数不清的人所具备的独特的卓越潜能,并为之喝彩。作为将近 150 个国家

中 12 万精英员工的领导人，我对这位学者如此慷慨地让我们分享他关于领导艺术变化和新的领导框架理论表示赞赏。”

——威廉·G·帕雷特(William G. Parrett)，德勤会计师事务所总裁

“像往常一样，史蒂芬·柯维完美地聚焦在激励心灵同时实现工作目标的理念上。《高效能人士的第八个习惯》——拥有平和的心态强烈的执著——是绝对必要的。”

——拉姆·查兰(Ram Charan)，《CEO 希望你知道的》的作者，
《执行：如何完成任务的学问》合著者

“我等待史蒂芬·柯维续写《高效能人士的七个习惯》已经等了 10 多年了。自从我读了《高效能人士的七个习惯》以来，我对生活的需要发生了彻底的改变。我需要以另外一种方案来审视我的生活，达到平衡。我会再次受到激励！”

——格雷格·科尔曼(Greg Coleman)，雅虎公司资深副总裁

“每一个人和每一个组织都具有实现和维持卓越的潜能；史蒂芬·柯维的新作与我的这一信念不谋而合。他懂得要做到卓越需要热情，而热情必须由培育和褒奖合作、增长与承诺核心来驱使。”

——安·利弗莫尔(Ann Livermore)，惠普公司副总裁

目 录

对《高效能人士的第八个习惯》的褒扬之辞

引子 为什么提出第八个习惯

第一章 痛苦	11
第二章 问题	22
第三章 解决方案	34

第一部分 找到你自己的心声

第四章 找到你自己的心声——有待开发的天赋	47
第五章 表达你的心声——愿景、自律、热情和良知	64

第二部分 激励他人去寻找他们的心声

第六章 激励他人去寻找他们的心声：领导艺术所面临的挑战	93
-----------------------------	----

第三部分 掌握关键——以身作则和探索航向

第七章 发挥影响力的心声——充当尾舵	125
--------------------	-----

第八章	提出可信度的心声——成为个性和能力方面的表率	147
第九章	获取信任的心声和速度	163
第十章	融合心声——寻求第三种解决方法	190
第十一章	同一心声——探求共同愿景、价值观和战略	220
第四部分 实施——整合体系和充分授权		
<hr/>		
第十二章	实施的心声和准则——调整目标和系统以获得成效	239
第十三章	充分授权的心声——释放激情与天赋才能	255
第五部分 智慧时代		
<hr/>		
第十四章	第八个习惯和最有效击球点	279
第十五章	明智地利用我们的心声为他人服务	302
<hr/>		
20 个常见问题的对话		326
<hr/>		
第八个习惯附录		
<hr/>		
附录 1	开发四种才能/能力——行之有效的行动指导	337
附录 2	缺乏信任的高昂代价	354
附录 3	贯彻“执行的 4 要素”	357
附录 4	执行商数(XQ)问卷调查结果	358
附录 5	富兰克林柯维公司的方式	362

引 子

WHY AN 8TH HABIT

为什么提出第八个习惯

第一章 Chapter 1

痛苦

请听听下面这些呼声：

“我陷进去了，陷入生活的老套里去了。”

“我的生活简直一团糟，我累极了——真是筋疲力尽了。”

“没有人真正赞赏我或感谢我——我的老板根本不了解我的才能。”

“我感觉不到有人需要我——我的同事不需要，我的孩子不需要，我的邻居不，我的妻子也不——除了付账的时候。”

“我感到失望和沮丧。”

“我就是无法做到收支相抵。我似乎从来都不成功。”

“也许我就是不合格。”

“我无法有所作为。”

“我觉得内心一片空白。我的生活毫无意义，好像总是缺点什么。”

“我很生气，也很害怕。我可不能失去我的工作。”

“我很孤独。”

“我觉得压力太大，什么事都那么紧迫。”

“管理简直无孔不入，真要闷死人了。”

“我真厌恶背后整人和拍马屁那一套。”

“我感到无聊透顶——浪费时间。我的满足感几乎全部来自工作之外。”

“为了达标我简直累死了。赶任务的压力简直无法想象。我就是没有足够的时间和资源来应付。”

“妻子不理解，孩子又不听话。这个家比办公室好不到哪去。”

“我想有所改变，但就是办不到。”

这些就是人们在工作中或家里经常发出的心声——遍布全球的成千上万的家长、工人、服务员、经理、专业人士和执行官的心声，他们面对全新的现实世界正在努力奋斗着。这种痛苦是个人的，但却是深刻而发自内心的。你可能不由自主联想到自己曾经说过的话。正如卡尔·罗杰斯(Carl Rogers)所说的：“最个人的东西也最具普遍性。”

当然，也有人献身工作、精力充沛、有所成就……但这样的人太少了。

我经常询问台下的广大听众：“有多少人同意，你们单位大多数职工所拥有的天赋、才智、能力和创造性，要远远超过他们现在的工作岗位所要求的或所允许的。”绝大多数听众举起了手，要知道，这里的听众来自世界各地。几乎同样多的人承认他们受到巨大的压力，要完成超过自己能力的任务。请想一想，人们面临着巨大而不断增长的期望，期望他们在这个无比复杂的世界里完成超过自己能力的任务，然而外界条件却不允许他们充分发挥自己的才智和能力。

这种痛苦表现得最明显也最实际的是，各种组织无法把关注焦点集中于自己最优先的事务并付诸实践。利用所谓的 xQ(Execution Quotient 执行商数)调查问卷*，“哈里斯民意调查”的发起者“哈里斯互动”最近调查了23000个居住在美国的从事关键行业**或关键领域***的全职雇员。让我们看几个最让人吃惊的发现：

* 23000 名工人、经理和企业执行官接受了 xQ 调查问卷的调查，“哈里斯互动”对此做了研究。要了解细节请参看附录 4：执行商数(XQ)问卷调查结果。

* + 关键行业包括：食宿/食品服务、汽车、银行/财务、交通、教育、保健、军事、公共管理/政府、零售、技术服务以及电信。

* + + 关键领域包括：会计、助理/秘书、广告/推销专业人士、商务执行官、计算机专家、学校管理层、财务专业人士、政府专业人士、保健专业人士、以及销售代理人/代表。

- 只有37%的人说他们清晰理解其组织的目标及其原因。
- 只有1/5的人对于他们的组织或团队的目标有热情。
- 只有1/5的人说他们清楚自己的任务和其组织或团队的目标之间的关系。
- 只有1/2的人到了周末对于自己的业绩感到满意。
- 只有15%的人认为他们的组织让自己放开手脚去完成关键任务。
- 只有15%的人觉得自己在工作中受到充分信任。
- 只有17%的人觉得他们的组织鼓励坦诚的沟通,尊重不同意见并产生新的更好的想法。
- 只有10%的人觉得他们的组织让雇员为其结果负责。
- 只有20%的人认为完全信任自己的组织。
- 只有13%的人与其他小组或其他部门保持充分信任、相互合作的工作关系。

举个例子,如果一个足球队的得分也如此低的话,那么场上11个球员中只有4个球员明白哪个是自己的球门,只有两个球员关心球赛,只有两个球员知道自己的位置、知道自己该做些什么。那么在某种程度上,这两个球员更多地是在与自己的队友竞争,而不是与对方球员竞争。

这个数据让人清醒,我与全球各种组织打交道时的经验也与此吻合。尽管我们在技术、产品创新以及全球市场上取得进展,然而大多数人并未得以在其工作单位茁壮成长。他们或者是没有成就感,或者是感觉不到振奋。他们感到沮丧。他们不清楚其组织的目标,或者不清楚组织最优先的事务是什么。他们陷入了困境,心烦意乱。其中大多数人觉得自己对此无能为力。由于不能充分发挥人力资源的热情、才智和能力,你能想象个人和组织为此付出的代价有多大吗?这要比所有的税款、利息以及劳动力成本加在一起还要多!

为什么提出“第八个习惯”

自《高效能人士的七个习惯》出版以来，世界已发生根本性的变化。我们在个人生活、人际关系、家庭、职业生涯、工作单位所面临的挑战及其复杂性，已经上升到更高的一个量级。事实上，许多人把1989年——柏林墙的倒塌——看作是信息时代的开始，一个全新世界的诞生，一个具有不可估量的重要性的巨大变化——一个全新的时代。

许多人问我，在今天这样一个全新的时代里，七个习惯是否仍然切合时宜。我的回答始终不变：变化越大、挑战越困难，七个习惯就越中肯、越切合时宜。你看，七个习惯是关于提高效能的，它们是关于人类品格和效能的普遍适用并永恒不变的原则的完整框架。

在今天，个人和组织的高效能已经不再是可以讨价还价的选项，它是进入游戏场的人场券。但要想在这个全新的世界上生存下来、繁荣旺盛、有所创新、业绩出色并进入领先梯队，我们必须基于效能、超越效能。而这新时代的要求和心声就是**卓越**。它召唤的是成就感、热情执行以及重要贡献。与以前的相比，这些概念处于不同的层面或元素，它们是性质上的不同。就好像重要性与成功相比是性质上的不同，而不是程度上的不同。进入了人类天赋和积极性的更高层次——我们把它称为心声，要求新的思维套路、新的技能套路、新的工具套路……一个新的习惯。

因此，第八个习惯不是增加一个遗漏的习惯，而是一个全新的习惯。它是关于寻找并驯服另一个元素的能力。七个习惯回答了知识时代的中心挑战，而第八个习惯是找到你自己的心声并激励他人去寻找他们的心声。

七个习惯之后的新的习惯——第八个习惯



此图与“高效能人士的七个习惯”中的图基本上一样，只多一句话，也即上面用斜体字表示的那句话：找到你自己的心声并激励他人去寻找他们的心声

[图 1.1]

第八个习惯代表了一个途径，通过它才能到达今天现实世界的具有光明前途的彼岸。它与我刚才描述的让人沮丧的吃惊的发现形成鲜明的对照。事实上，它是一个永恒不变的现实。它是人类灵魂的心声——充满希望和才智的心声、天然灵活变通的心声、具有为公众利益服务的无限潜力的心声。这种心声也包含了那些必将繁荣旺盛并深刻影响未来世界的各种组织机构的灵魂。



[图 1.2]

心声是个人的独特重要本质——当我们面对巨大挑战时会表现出这种重要本质,也正是这种重要本质使我们得以战胜挑战。

正如图 1.2 所描绘的,心声位于中心,而周围是天赋才能(你的天赋和天然优势)、热情(也即激励、鼓励、动员、激发你的热情)、需求(包括世界由于极其需要而付钱给你、要你做的事务)以及良知(内心深处安静的独白,它让你分清对错并敦促你行动)。如果你从事的某项工作能开发你的天赋才能、唤起你的热情,而且世界也极其需要、你的良知也敦促你去从事该项工作,那么,你的心声、你的召唤、你的灵魂密码就在那儿。

我们每个人的内心都有一个深藏的、先天的、几乎无法表达的渴望,它驱使我们去寻找自己的心声。互联网革命性的、爆炸般的指数式增长最有力地显示了这个真理。互联网也许可以说是全新世界、知识经济和巨大变化的完美体现。在1999年出版的著作《“线索链”宣言》(Cluetrain Manifesto)中,作者洛克、莱文、希尔斯和维恩伯格(Locke, Levine, Searls, Weinberger)这样写道:

我们大家都在重新寻找自己的心声,学习如何相互交流……内心、外界,今天有一种五年前还根本不存在、而自工业革命以来很少听到过的言论。如今,通过互联网扫描全球,这种言论如此普遍、如此多变,企图准确加以描绘注定是徒劳的。它是千万年来被压抑的渴望、恐惧和梦想;它大概已经编码在蜿蜒的双螺旋基因上了,让我们这个令人困惑的物种觉得似曾相识。它既是古老、基本、神圣的言论,又挣脱了 21 世纪的羁绊,令人觉得有趣而奇异。

……在这种言论中有成千上万的思绪,这些思绪都发端于人,也终结于人……

对网络的热情说明了一种强烈的、只能从精神层面来理解的渴望。这种渴望揭示我们的生活缺少了某种东西,所缺少的就是人类内心的声音。网络在精神层面上的诱惑就是心声的回归。

我暂不进一步描述什么是心声，先通过某个人的故事来加以阐明。一次，我遇见了穆罕默德·尤纳斯(Muhammad Yunus)，葛拉米银行(Grameen Bank)的创始人。那是独一无二的机构，其惟一目的就是向孟加拉最贫穷的人发放小额贷款。我问他是何时、如何有了这个构想(愿景)的，他说开始时根本没有任何愿景，他就是看到了有人需要，他试图去满足这种需求，而后愿景逐渐发展成形。穆罕默德·尤纳斯有关消除贫困世界的愿景是随着孟加拉街道上发生的事件而逐步发展的。在我为《领导术》(Leadership)杂志的财团专栏而采访他时，他给我讲了下面这个故事。

那是25年前，我在孟加拉的大学里教经济学。当时国家正处于饥荒，我觉得太可怕了。我带着刚获得美国博士的热情在教室里教着经济学的优雅理论，而走出教室就能看见大街上到处是骨瘦如柴的人，他们在等待死神的来临。

我觉得我所学的、我所教的都是虚伪的说教，对于人民的生活毫无用处。所以我试图考察一下紧邻校园的村庄里人们的生活状况。我想看看，自己作为人类的一员能做些什么来推迟或终止死亡，哪怕只能挽救一个人。我放弃那种鸟瞰的观点，那会使你高高在上俯视一切。我采用昆虫的观点，观察眼前所发生的事——用鼻嗅、用手摸，看看自己能做些什么。

一次偶发事件把我引向新的方向。我遇见一位妇女，她正在制作竹椅。谈论中我发现她每天只能赚两个美分。我简直无法相信，一个人工作这么努力，做出的竹椅那么漂亮，而赚到的钱却如此的少。她向我解释，因为她没钱买做竹椅的竹子，只能向收购商借钱——而收购商强加的条件是她只能把竹椅卖给他，价钱也由他来定。

这就解释了两分钱的利润——她实际上成了收购商的奴工。那么，竹子的成本又是多少呢？她说道：“大约20美分，质量好的25美分。”我想：“人们为了20美分而受苦，难道

没人能为此而做些什么吗？”我正想着是否要给她 20 美分，但突然我有了另一个想法——弄一个清单，列出所有需要这类钱的人。我叫上自己的一个学生，一齐去那个村落。我们花了几天时间列出了一个清单，共有 42 人。我把所需的款项相加，结果令我大吃一惊：一共才 27 美元！我为自己所属的社会而感到羞耻，这个社会居然无法为 42 个辛勤劳动、技能高超的人提供区区 27 美元。

为了摆脱羞耻，我拿出了 27 美元给我的学生，说道：“你把这些钱拿给这 42 人。告诉他们这是贷款，但他们可以选择自己能够还钱的时候再还。这样他们可以卖个好价钱。”

他们接到钱后非常振奋，这种振奋让我深思，“我现在该怎样做”。我想到了位于校园的银行分理处，于是我去见经理，建议他们贷款给我在村中遇到的穷人。他好像坠入五里雾中，说道：“你疯了，这根本不可能。怎么可以贷款给穷人？他们没有信誉。”我恳求他说：“至少试一下么，试试看——这只是很小一笔钱。”他回答：“不行，我们的规则不允许。不能间接贷款，而且这么小的数目根本不值得贷。”他建议我去见上级银行的领导。

我接受了他们的建议，去找那些在银行说话算数的人。每个人的回答都差不多。奔波了几天之后，最后我提出自己作为担保人。“我为贷款担保，他们让我签什么，我就签什么，于是他们贷了款给我，而我则把钱借给我想借的人。”

这就是事情的开始。他们反复警告我，借钱的穷人不会还的。我说：“我愿意碰碰运气。”令人吃惊的是，他们返还了每一个铜板。我非常高兴，跑去找经理：“你看，他们还钱了，没有任何问题。”但他说道：“不，他们只是在欺骗你。他们很快会借更多的钱，然后就不还了。”于是，我借给他们更多的钱，他们仍然还给了我。我告诉经理，但他回答：“好吧，也许你能在一个村落成功。两个村落就不行了。”我很快推广到两个村落——同样成功。

于是，这似乎变成了我和银行高级经理和他同事之间的斗

争。他们总是说更多的村落就会露馅了。也许5个就不行了。于是我又推广了5个落村,结果每个人都还了钱。他们仍不服输。他们会说:“10个、50个、100个村落。”结果,这变成了我和他们之间的一种竞赛,因为他们接受的教育就是穷人是不可信赖的。幸而,我接受的不是这种教育,所以我能相信亲眼所见的事实。但是,银行家的头脑和眼睛受到了所受教育的蒙蔽。

最后,我想到,为什么总是试图说服他们呢?既然我已经完全信服穷人能借钱还钱,为什么不自己成立一个银行呢?这个想法使我兴奋不已,我写了个申请,找政府批准以便设立银行。我花了两年时间才说服了政府。

1983年10月2日我们成立了银行——一个正式而独立的银行。让大家振奋的是,现在我们有了自己的银行,可以随心所欲地发展了,它也果然发展壮大。

当你受到某个卓越目标,非同寻常的项目的激励,你的思想将冲破一切束缚。你的心智将超越一切限制,你的良知向各方扩展。你会发现自已进入了一个全新的、卓越而美妙的世界。

——帕坦迦利的《瑜伽经》

现在葛拉米银行在孟加拉的4600多个村落开展业务,有1267个分理处和12000名工作人员。他们的贷款总额超过45亿美元,每笔贷款12或15美元,平均不到200美元。有一笔房屋贷款是500美元。每年他们贷出大约5亿美元。他们甚至还贷款给乞丐,帮助他们走出乞讨生涯而成为自食其力的人。这些款项对于企业家来说是个小数目。但是,看看影响所及的人数:每年贷出5亿美元,约相应于370万人,其中96%是妇女。他们要做出决定:自己能够而且愿意跨出重要一步以改变自己和家庭的生活;370万人必须判断他们自己有能力做出改变;370万人要度过不眠

之夜，第二天早晨赶去葛拉米银行，虽然颤抖但下定了决心。在这种授权（贷款）的背后是个别的妇女，她们个别地做出选择。但总体来看，她们的协作增效创造了规模空前的人群，她们成为自力更生的独立的“企业家”，在自己的家里或后院制造产品，经济上成功地实现自食其力。她们也找到了自己的心声。

我研究或采访世界上某些卓越的领导人的时候，我注意到他们的愿景和心声通常也是慢慢演化出来的。我相信，肯定也有例外。有些人的愿景可能是突然一下子意识到的。但一般说来，当人们感觉到人类的某种需求，而且他们良知的回应是试图满足这些需求，这时愿景就会出现。当人们满足了那个需求，他们会看到另一个需求，于是又试图去满足。这样，他们开始意识到应当把这种需求一般化，并设法找出一个制度化的手段来持续自己的努力。

穆罕默德·尤纳斯就是这样一个例子——他感觉到了人们的需求，并对自己的良知做出回应，也即应用自己的才智和热情去满足这种需求；首先是个人的努力，然后是建立信任并寻求创造性的解决方案，最后是通过制度化的手段（组织机构）来满足社会需求。他在激励他人寻找其心声的同时也找到了自己的心声。这种小额贷款运动现在正传遍世界各地。

我们很少有人能成就伟大的事业，但我们大家都能怀着伟大的爱心去做一些不起眼的小事。

——特里萨嬷嬷

痛苦——问题——解决方案

本书开始时描述了劳动力的痛苦。它们是各级各类组织的工作人员所感受到的，也是在家庭、在社区甚至是在社会上所感受到的。

本书的目的是给你一张路线图，引导你走出痛苦和沮丧，在今天的世界中跨向真正的成就，不仅在工作和组织中，而且是在整个生活中。简而言之，它将引导你去找到自己的心声。如果你接受这种选择，无论你的地位如何，你的影响力将大大扩展——激励你所关心的人、你的团队、你的组织去寻找他们的心声，并大大增加他们的效能、成长速度及其影响力。你将发现这种影响力和领导权威来自选择，而不是来自地位或官衔。

摆脱痛苦、求得长期解决的最好方法，往往是惟一的方法，就是首先要理解造成这种痛苦的根本性问题。在上述例子中，问题主要在于错误的行为，而后者又源于片面的、根深蒂固的错误思维模式，或对人类天性的错误观念——低估了穷人对财产的判断力、低估了他们的才智和潜能。

就像那些人类历史上最重要的突破一样，问题的解决方案来自于与旧观念的彻底决裂。我许诺，如果你有足够的耐心并愿做出必要的努力来理解根本问题，然后选择按那些体现在本书所描述的解决方案中的普适而永恒的原则来生活，那么你的影响力必将由内而外地稳定增长，你将在这瞬息万变的世界上找到自己的心声，并激励你的团队和组织去寻找他们的心声。

第一章简短地讲述痛苦的现实世界。

第二章标识核心问题。一旦理解了这些根深蒂固的问题，你将清晰地理解我们在个人、家庭和工作场所的人际关系上所面对的挑战。这要求你开动脑筋。但是，对于过去一个世纪经常发生在组织机构内部的问题，深入探讨其中人的因素，这将赋予你关键的思维模式来理解本书的所有其他章节。这也给予你智慧、指导和力量，使你胜任最重要的个人和人际关系上的挑战和机遇。所以请仔细阅读，必将有好的回报。

第三章概述第八个习惯的解决方案，它将在本书的其余部分详细阐述。此外，还有一小节讲述如何善用本书。

第二章 Chapter 2

问 题

如果基础受到影响,一切都将摇摇欲坠。

——斯坦·戴维斯

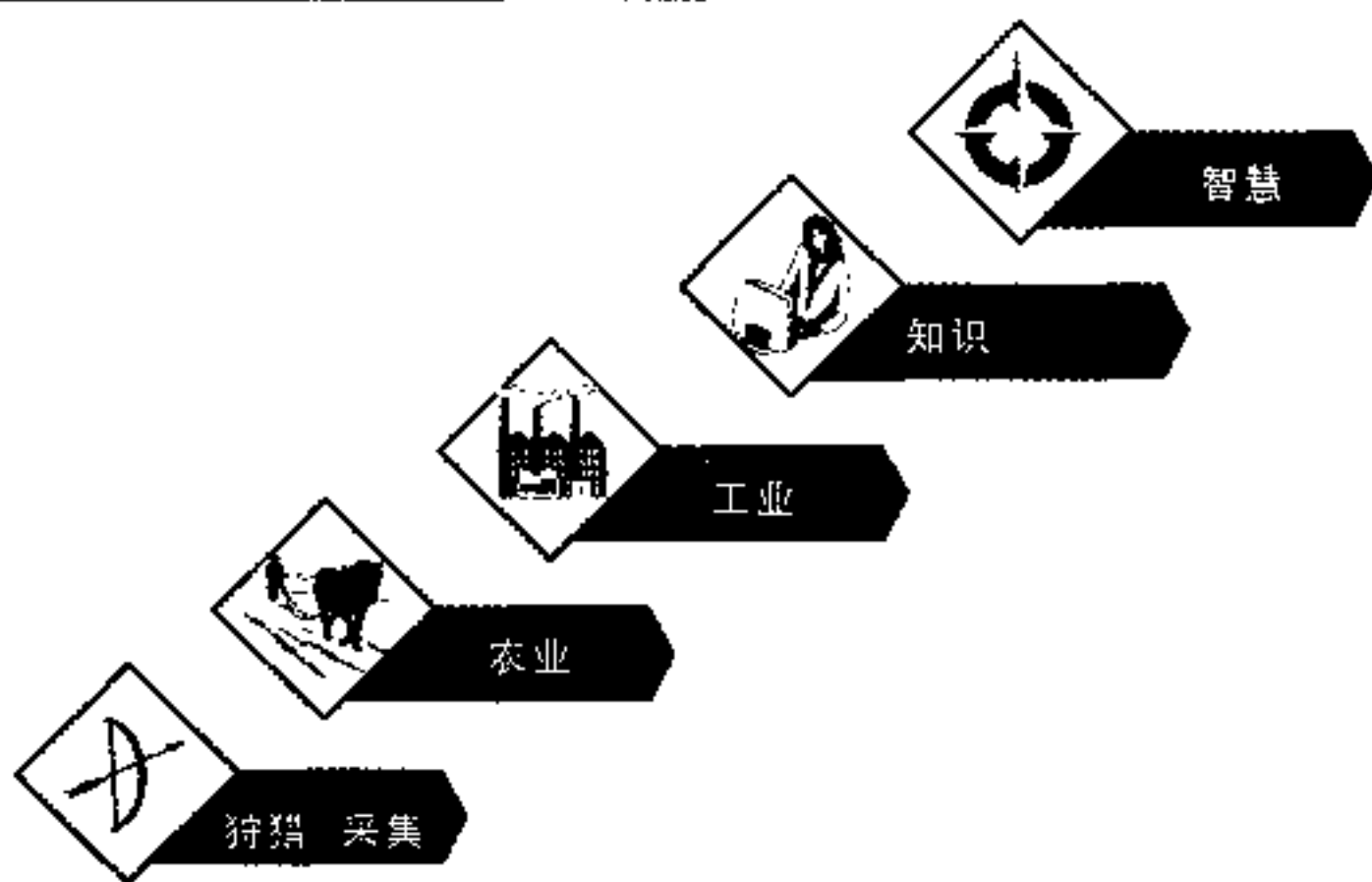
我们亲眼见证了人类历史上最重要的转换。我们这个时代最卓越的管理思想家之一,彼得·德鲁克(Peter Drucker)这样说:

“历史学家从长期的观点来看我们的时代,他们所看到的最重要的事件似乎不是技术,不是互联网,也不是电子商务。那是人类历史发生的前所未有的变化。这是历史上第一次,人们可以做出自己的选择,而且是越来越多的人可以做出选择。这是第一次,他们不得不自我管理。”

“而社会完全没有对此做好准备。”

要理解核心问题以及德鲁克的预言性的判断,我们必须首先考察历史背景——也即五个文明时代的心声:第一个是狩猎采集时代;第二个,农业时代;第三个,工业时代;第四个,知识时代;最后一个,正在浮现的智慧时代。

请设想你在历史上退后几步,变成了一个猎手或食物的采集者。每天你带着弓箭或者石头和树枝以便为家庭采集食物。你所能看到、知道和善于动手做的也就是这些活动。想象有个人走上前来试图说服你做一个所谓的“农民”。你认为自己的回应将会怎样?



[图 2.1]

你看到他走到户外乱抓、乱刨一番，把很小的种子撒到地里，但你看不到什么特别的事情发生。你又看到他浇水，除去杂草；你仍然看不到什么特别的。但是，最后你见证了一场大丰收。你注意到，尽管你是公认的最佳猎手之一，但他作为农民的收获竟然是你的 50 倍。你会怎么做？你可能会对自己说：“即使我想，我也做不到。我没有技能，也没有工具。”你就是不知道怎么能做到像他那样。

现在，农民的生产率是这样的高，你看着他赚到了足够的钱，把他的孩子送进学校，给予他们成长的机会。你自己则只能勉强糊口。你慢慢也被吸引了过去，参加繁重的学习以成为农民。你培养自己的孩子和孙子也成为农民。这就是我们早期历史上所发生的事。猎手和采集者的人数大大缩减，大约减少了 90% 以上。他们失业了。

几代人以后，工业时代来临。人们建立工厂、学习专业知识、授权和扩大规模。他们学习如何让原料以极高的效率走过装配线。工业时代的生产率比家庭农场又提高了 50 倍。现在，假设你

是一个农民,生产率比猎手和采集者要高 50 倍。但突然看到盖起了一所工厂,生产率比家庭农场又提高了 50 倍,你会怎么想?可能你很妒忌,甚至感到了威胁。但你需要具备什么才能成为工业时代的一员呢?你需要全新的技能和工具。更重要的,你需要一副全新的头脑——一种全新的思维模式。实际情况就是,工业时代的工厂将生产率比家庭农场又提高了 50 倍。随着时间流逝,农民的人数减少了 90%。今天,美国只有 3% 的人口从事农业,他们提供了全国大部分食品,还大量出口世界各地。

你是否相信,我们正在进入的知识时代能把生产率比工业时代再提高 50 倍?反正我相信。此事目前只是初现端倪。它将提高 50 倍——不是两倍、三倍或 10 倍,而是 50 倍。前微软首席技术官纳森·梅沃尔德(Nathan Myhrvold)这样说:“与一般软件开发人员相比,顶级软件开发人员的生产率要高出几个量级,不是十倍、百倍、甚至不是千倍,而是万倍。”

高质量知识的工作是如此的有价值,它所释放的潜力能给所属组织提供极其巨大的创造价值的机会。若情况确是如此,单想想释放你的孩子的潜能会怎样吧。知识工作起着杠杆作用,大大提高了组织或家庭之前在其他方面所做投资的作用。事实上,知识工作者是联系组织所有其他投资的关键链接点。他们提供了关注焦点和创造力,并起着杠杆作用,大大提高其他投资的利用率以达成组织的目标。

你是否相信,知识时代将最终导致 90% 的工业时代劳动力消失?反正我相信。当前资源的过分消耗和失业的趋势已经成为一个政治热点问题。现实情况是,工业时代工作岗位的消失,与其说与政府政策和自由贸易协定有关,不如说与我们的经济正迅速转向知识时代有关。你是否认为,学习全新的思维套路、全新的技能套路和全新的工具套路将成为今天劳动力的一个威胁?请想象一下要做些什么。请想象一下,从你自己来说要做些什么——为了成为新时代的一员要做些什么。请想象一下,它要求你的组织做

些什么！

德鲁克把工业——体力工人时代与今天的知识工人时代做了如下的比较：

20 世纪管理的最重要的贡献，也确实是其独特的贡献，就是把体力工人在机器生产中的生产率提高了 50 倍。

要求 21 世纪管理做出的最重要的贡献，也类似地是把知识工作以及知识工人的生产率提高 50 倍。

20 世纪公司的最有价值的资产是其生产设备；而 21 世纪公司的最有价值的资产是其知识工人以及知识工人的生产率。

卓越的历史学家阿诺德·托恩比(Arnold Toynbee)说过，你有充分的理由可以只用一句话来总结社会历史及其中组织机构的历史：没有什么事像成功那样失败了。换句话说，当你面临一个挑战，而你的回应能战胜挑战，那就叫成功。但一旦你面临新的挑战，过去曾经成功的回应不再有效。这就是为什么把成功叫做失败。我们生活在一个知识时代，然而大多数组织机构的运营仍然采用工业时代模式，结果完全抑制了人类潜能的释放。心声更成了离题万里的事。这真是一个惊人的发现。统治着今天的工作场所的工业时代的思想套路根本无法应付新经济和知识时代。而且人们还把这种追求控制的思想套路带回家庭。因此，我们在与配偶打交道或管理、鼓励、约束自己的孩子的时候也经常采用这种方式。

工业时代以物为中心的思维套路

工业时代的首要资产以及经济繁荣的主要推动力是机器和资本——物。人手是必需的，但却是可以替换的。你可以控制、压榨体力工人而不带来什么不良后果——因为供大于求。有的是愿

意遵守严格纪律的合格身体。人就像物一样——你可以高效地处理他们。你所需要的只是一个身体,你并不真正需要他的头脑、心灵或灵魂(这些都阻碍了机器时代工艺过程的快速运转),你把人降低到了物。

然而,那么多的现代管理实践都源于工业时代。

它让你相信你必须控制、管理下属人员。

它产生了当前的会计制度,其中人是支出,而机器是资产。请想想,人在损益表中被列为支出,而设备在资产负债表中列为投资。

它也赋予我们胡萝卜加大棒的物质刺激哲学——用胡萝卜在前面引诱(报酬)、用大棒在后面驱赶(恐惧和惩罚)。

它导致了集中统一的预算编制——形成了金字塔层次结构和官僚主义驱动大家去“完成指标”,那是一种过时的消极办法,产生了“马屁”文化,倾向于“把钱花了以免明年作废”,而且还保护了部门的落后者。

所有这些以及其他很多实践来自工业时代——打交道的是体力工人。

问题是,今天的经理仍然把工业时代的追求控制模式应用于管理知识工人。因为许多处于权威地位的人没有看到其下属的真实价值和潜能,无法完整而准确地理解人类天性,他们对待人就像对待东西一样。这种缺乏理解也妨碍他们调动其下属的才智、天赋和主动性。如果你今天对待人就像对待东西一样,那会怎样?这侮辱了他们,使他们离心离德,使工作失去个性,并造成互不信任、好争论的文化。如果你对待十多岁的孩子就像对待东西一样,那会怎样?同样,这侮辱了他们,使他们与你疏远,使家庭关系失去个性,并造成互不信任、争论和反叛。

螺旋向下的共同依赖

如果你管理人就像管理东西一样,那会怎样?他们不再相信

领导(影响)也是自己的一种可能的选择。大多数人会把领导等同于权位,因此不再把自己也视为领导者。个人领导(影响)之所以成为一种可能的选择,就像演奏钢琴的自由,它是一种必须自己去赢得的自由——只有当你赢得之后,领导才变成一种选择。

但在那时之前,人们认为只有那些身居高位的人才能决定什么该做、什么不该做。他们同意,也许是下意识地同意自己就像东西一样被人控制。即使他们看到一种需求,也不采取主动。他们等待拥有正式头衔的领导下命令,然后按指示行动。结果,事情出错时他们责怪正式领导;一切顺利时也将荣誉归于他/她。他们自己则由于“合作和支持”而接受感谢。

这种普遍的依赖性和缺乏主动,反过来又推动正式领导以命令方式来指导或管理其下属。他们相信,为了让下属行动起来他们必须这么做。这种循环很快逐步升高而形成共同依赖。每一方的弱点加强了另一方的行为,并最终证明了其合理性。经理越加强控制,他/她就越发激起需要更强的控制或管理的行为。这样发展起来的共同依赖文化最终变得制度化,而结果是没人承担责任。随着时间流逝,领导和下属双方以一种下意识的默契肯定了各自的角色。他们都变得无能为力,因为他们相信,只有对方先做出改变,自己的条件才能得到改善。同样的循环也出现在家庭的父母和孩子之间。

到处都可以见到这种默默的共谋。敢于彼此承认的人并不多。一旦听到这种说法,他们本能地从外界寻找原因。当我对众多听众讲述这些素材的时候,我常常暂停一两个小时,然后提问:“有多少人喜欢这个素材,但觉得真正需要它的人并不在这里?”通常他们会大笑,然而大多数人会举起他们的手。

也许,你也认为真正需要这些素材的人并不在阅读它。这种思想本身就揭示了共同依赖。如果你以对方的弱点来解释这些素材,你就让自己失去了辨别能力,你就让对方的弱点从你的生活中抽走了主动性、能量和振奋。

我过去 40 年来一起工作过的组织，即使是表现最好的，也充满了问题。由于世界发生的变化，这些问题和挑战带来的痛苦越来越尖锐。这类挑战可以一般划分为三类：组织的、人际关系的和个人的。

在组织的层次上，追求控制的管理哲学驱动着抑制人类才能和心声的核心系统，例如业绩、沟通、补偿、报酬、培训、信息及其他系统。这种追求控制的哲学的根基在工业时代，而且它已经成为各个产业、行业的领导者的支配性的管理思维套路。我称之为工业时代的以“物”为中心的思维套路。

在人际关系的层次上，大多数组织也充满共同依赖。普遍缺乏信任，许多人即使想切实发挥他们的独特创造个性，也缺乏必要的技能套路和思维套路。虽然组织系统和追求控制的管理实践与这种共同依赖有很大关系，但是问题由于下述事实而变得更加复杂，很多人在成长中不但要在家中与他人攀比，而且在学校、运动队、工作场所也要不断与他人竞争。这些强大的影响造成了贫乏的心态，所以许多人很难做到为了别人的成功而真正感到快乐。

在个人的层次上，这些组织在各个级别上都充满了聪明、有才能、有创造性的雇员，然而他们感到的却是被低估、缺乏灵感、受到束缚。他们感到沮丧，觉得自己对此无能为力。

思维模式的力量

作家约翰·加德纳（John Gardner）曾经说过：“大多数境况不佳的组织都滋生出了一种功能性的盲目，看不见自己的缺点。他们忍受痛苦，不是因为他们解决不了问题，而是因为他们看不见问题。”爱因斯坦的说法是：“对于面临的重要问题，我们若停留在产生问题时的思想高度，那问题是无法解决的。”

这些叙述低估了我从生活中领悟的一个最深刻的学习心得：如果你只想让生活发生相对较小的变化和改进，你可以关注自己

的实践、行为和态度。但是,如果你想让生活发生重大的实质性变化,你必须改变自己的思维模式。思维模式这个词来自希腊文 paradigms,最初是一个科学术语,但现在已变成普通用语,意思是感知、假说、理论、参考系或通过它来看世界的眼镜。它就像一块领土或一个城市的地图。如果地图不准确,不管你多么努力寻找目的地,态度多么积极主动——你仍然迷路了。如果地图准确,勤奋和态度才起作用。注意,前提是地图准确。

例如,中世纪人们是怎么实施治疗的?放血。那时的思维模式是什么?坏东西在血液里面,把它放出去。如果你不质疑这种思维模式,你会怎么做?继续这么做。而且做得更快,让病人痛苦越少。在放血实践上实施全面质量管理或六西格玛。做质量管理统计和方差分析。进行战略可行性研究,编制出色的市场推销计划以推出这样的广告:“这儿是世界第一流的放血中心!”也许你还会把人们带到山上,让他们从悬崖上自由坠落,而由别人来接住,这样当他们回到放血中心时就会变得更富爱心、更相互信任了。也许你还会让放血中心的成员在温暖的浴缸中坐成一圈,共同探讨灵魂并相互沟通心智,保证交流的真实和纯正性,你甚至可能向你的病人和雇员讲授积极思维的作用,以便放血时能激发和优化正确的能量。

你能想象,发现细菌理论的时候,当匈牙利的赛麦尔维斯(Semmelweis)、法国的巴斯德(Pasteur)及其他注重经验的科学家发现细菌是疾病的主要元凶的时候,发生了什么事吗?它立刻就解释了为什么产妇要由助产士来接生。助产士更清洁,她们清洗自己。它解释了为什么战场上更多的人是死于葡萄状球菌感染,而不是子弹。疾病在战线后面通过细菌而传播开来。细菌理论打开了研究的全新领域。直到今天它仍然指导着保健实践。

这就是正确思维模式的力量。它能解释,然后提供指导。但问题是,思维模式就像传统一样顽固。例如,虽然历史书上讲乔治·华盛顿死于喉咙感染,但他很可能是死于放血。喉咙感染只是其

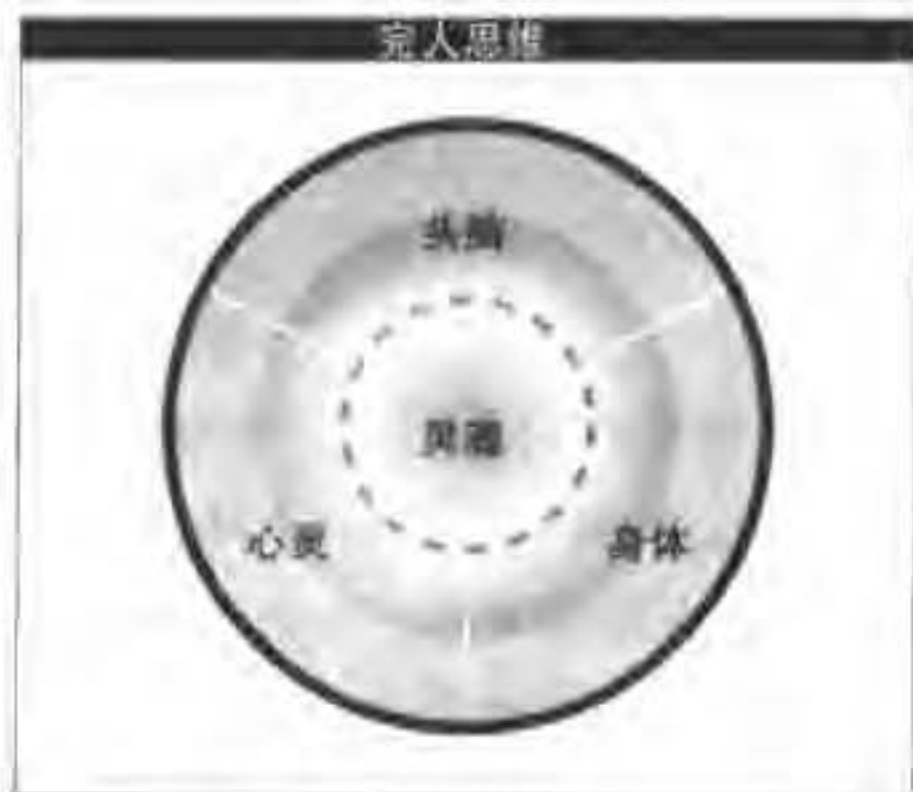
他某种疾病的症状。由于当时的思维模式是坏东西在血液里面，所以他在 24 小时内被放了几百毫升的血。而我们今天得到的咨询却是，如果身体健康，不要在两个月内献出多于五百毫升的血。

新的知识时代的基础是新的思维模式，一个完全不同于工业时代的以物为中心的思维模式。我们称之为完人思维。

完人思维

为什么那么多人工作中没有满足感，为什么大多数组织无法激发其雇员的才能、机智和创造性，无法成为卓越而持久的组织机构，其核心是一个简单的理由。这一切源于对于我们的本真自我——也即对于人类天性的基本观点——的不完整的思维模式。

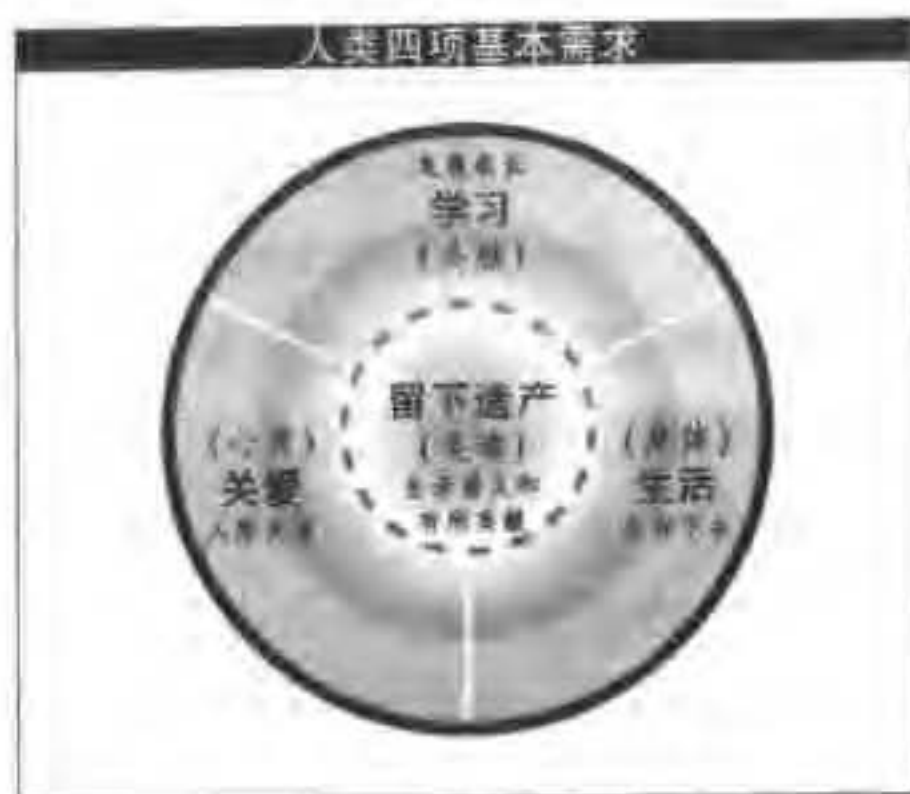
基本事实是，人不是需要被外界激发或控制的物，他们具有四个方面或元素——身体、头脑、心灵和灵魂。



[图 2.2]

如果你研究有史以来的各种哲学和宗教，无论是西方的还是东方的，你就会发现其中都讲述了基本相同的四个方面：身体—物质/经济、智力、社会/情感、精神。使用的言语也许不同，但它们都代表了人类四项基本需求和动机：生活（生存下去）、关爱（人际关系）、学习

(发展成长)和留下遗产(生活意义和有所贡献),参看图2.3。



[图 2.3]

人们有选择的自由

那么,如今遍布办公场所的以物为中心(不完整的人)的思维模式,与各个组织及其经理无法激励其雇员发挥才智、做出贡献的事实之间的直接联系是什么呢?回答很简单。人们做出选择。人们会做出自己愿意在多大程度上献身工作的选择;而这个决定,



[图 2.4]

不管是有意识还是下意识地,依赖于他们觉得自己受到怎样的待遇,以及他们有多少机会来发挥自己的所有四项天赋才能。这种选择范围很广,从反叛或离开直到创造性的振奋。

现在,请思考几分钟。在下述五种情况下,你会从图 2.4 所列出的六个选项中选择哪一种——反叛或离开、怀着恶意的服从、自愿的顺从、快乐的合作、衷心的奉献还是创造性的振奋?

第一种,你受到不公正的对待。也即在你的组织中盛行各种政治游戏,存在裙带关系,报酬体系不公平,你的报酬不能准确反映你的贡献。那你的选择是什么?

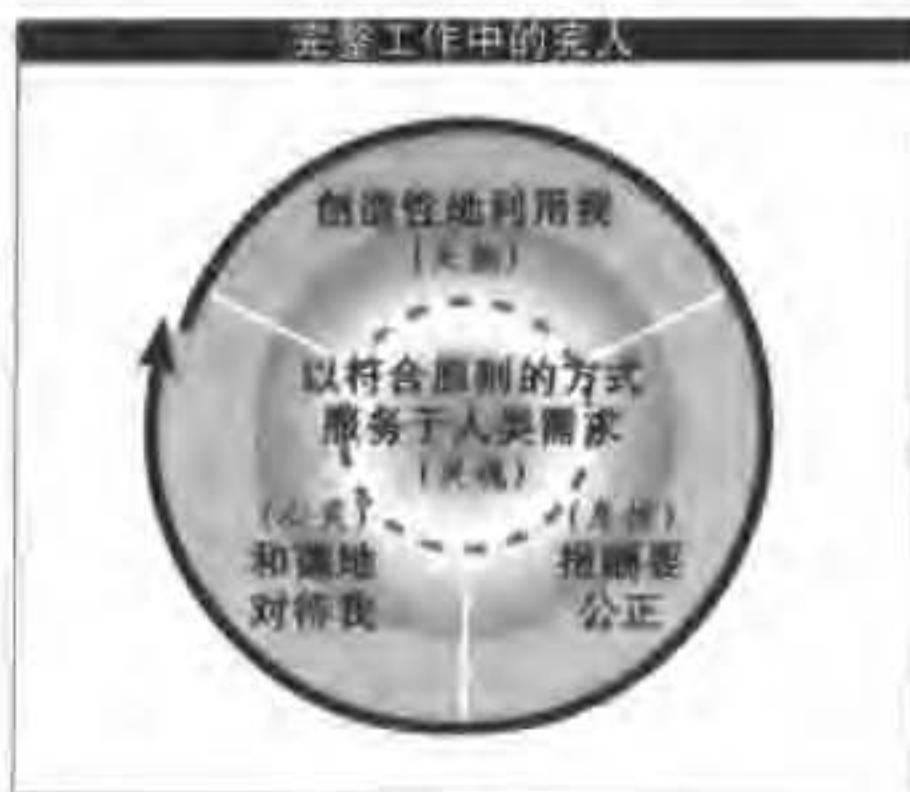
第二种,从你的报酬来讲,对你还不错。但你没有受到和善的对待。也即你没有得到尊重。你的待遇也前后不一、反复无常,很随意,很大程度上由你老板的情绪来决定。

第三种,你的报酬很不错,也受到了和善的对待。但当需要你拿出意见的时候,你只能采用别人的意见。换句话说,你的身体和心灵受到了尊重,但你的头脑却没有(受到尊重)。这时你的选择是什么?

第四种,你的报酬很不错(物质—身体),受到了和善的对待(心灵),而且发挥了自己的创造性(头脑)。但总是让你挖了洞又填上,或者要求你填写既没人看,也没人用的报告。换句话说,你的工作没有意义。这时你的选择是什么?

第五种,你的报酬很不错,受到了和善的对待,而且还创造性地参与了组织的各项工作。但在与客户和供应商(包括其他雇员)打交道上存在许多谎言和欺骗(灵魂)。这时你的选择又是什么?

请注意,我们涉及了完人思维的所有四个方面——身体、头脑、心灵和灵魂(上面涉及的灵魂方面可分为两部分——无意义的工作和以无原则的方式工作)。关键是,如果你忽略这四个方面中的任何一个,你就把人变成了物,你怎样对待物?为了激励他们,你必须施加控制、管理以及胡萝卜加大棒的物质刺激。



[图 2.51]

我曾经在世界各地、各种背景下提问过这五个问题。回答几乎毫无例外地归入最下面三类——人们选择反叛或离开、怀着恶意的服从（意味着他们会照办，但希望它失败），最好的情况也只是自愿的顺从。但是，在今天这个知识时代，只有当一个人作为一个干着“完整的工作”的“完人”而受到尊重的时候，也即当他的报酬很不错，受到了和善的对待，能发挥创造性，而且有机会以符合原则的方式服务人类需求的时候，这时他才会选择上面三个选项：快乐的合作、衷心的奉献或创造性的振奋。

特征决定命运

你现在能否看出，今天工作场所的核心问题及其核心解决方案就在于我们看待人类天性的思维模式吗？你能否看出，有多少家庭问题和社区问题的解决方案也在于同样的思维模式吗？这种工业时代的以物为中心的思维模式以及由此导致的各种实践，就相当于现代的放血。从第六章开始要全面描述，由于忽略人类天性的四个方面而导致的组织机构的四个顽症，以及涉及四个领导角色影响力的解决方案。这都是后话，让我们首先讲述，我们曾讨论过的痛苦和问题，个人的回应及其解决方案。

第三章 Chapter 3

解决方案

没有什么比适逢其时的主张更加有力了。

——维克多·雨果

亨利·戴维·梭罗 (Henry David Thoreau) 曾经这样说：“挥斧砍向邪恶的树枝的一千个人，不如打击其根基的一个人。”本书致力于打击我们面临的重要问题的根基。

我们的讲述开始于痛苦，我们还探讨了潜伏在痛苦背后的问题——它有个人的根源，还涉及顽固的思维模式以及工作场所的既定传统。现在让我们转向解决方案，先概述解决方案怎样在本书的其余章节逐步展开。

40 年来我曾经与世界各地的各种机构合作过，作为学生也曾努力学习那些研究组织机构的卓越思想家的各种著作。影响巨大的文化转换——这些转换建立了持续发展、繁荣昌盛、做出巨大贡献的卓越组织——大多开始于一个人的抉择。有时这个人是其正式领导——首席执行官或主席。而经常的情况是开始于另一个人——一个专业人士、一个生产线的经理、某个人的助理。无论其地位如何，这些人首先自内而外地改变了自己。他们的性格、竞争力、积极的能量和主动精神——简而言之，他们的道德权威——受到了激发并提升了其他人的性格、竞争力和主动精神。他们拥有了对自己的本真自我的认知感，发现了自己的优势和天赋并利用它们去满足需求、取得成就。人们注意到了，给了他们更多的责

任。他们扩大了这种责任,并再次获得了成就。越来越多的人觉醒并注意到了。先进的人们希望学习他们的想法——他们是怎样获得如此杰出的成就的。整个文化被他们的愿景所吸引,也被他们所吸引。

这种人不会长期受制于组织中各种令人沮丧的、侮辱人的消极因素。有趣的是,他们组织的情况也并不比其他大多数组织好。某种程度上,也都是一团糟。只不过这些人认识到,他们不能坐等自己的组织或老板改变。他们成了平庸海洋中的杰出之岛。而这是会传染的。

从哪儿来的如此巨大的内在力量让他们逆流而上,抵抗消极文化的挑衅,压下自私的欲望,发展并维持自己的愿景和决心?

他们认识到了自己的真正本性和天赋。他们利用本性和天赋开发出自己想成就伟业的愿景。他们采取明智的主动行动,深化对于周围需求和机遇的理解。他们运用自己的独特才智来满足这些需求,这又反过来提高了他们内心的积极性,结果就产生了巨大的变革。简而言之,他们找到并利用了自己的心声。他们服务并激励他人。他们应用的是决定着人类和组织的成长和繁荣的原则——调动“完人”(身体、头脑、心灵和灵魂)达到最佳状态的原则。同样重要的是,他们还选择去影响并激励其他人也通过同样这些原则去寻找他们自己的心声。

这个由两个部分组成的解决方案(找到你自己的心声以及激励他人去寻找他们的心声)是一张路线图,让处于组织的任何级别的个人能达成最大的成就并施加自己的最大影响力,成为不可或缺的贡献者*,激励自己的团队或更多的伙伴去做同样的事情。相应的两大部分为:

*请先对你的组织或团队执行其优先事务的能力做个评估,若想免费获得一个报告,将你的评估与全球其他评估进行比较的报告,请去网站 www.The8thHabit.com/offers。

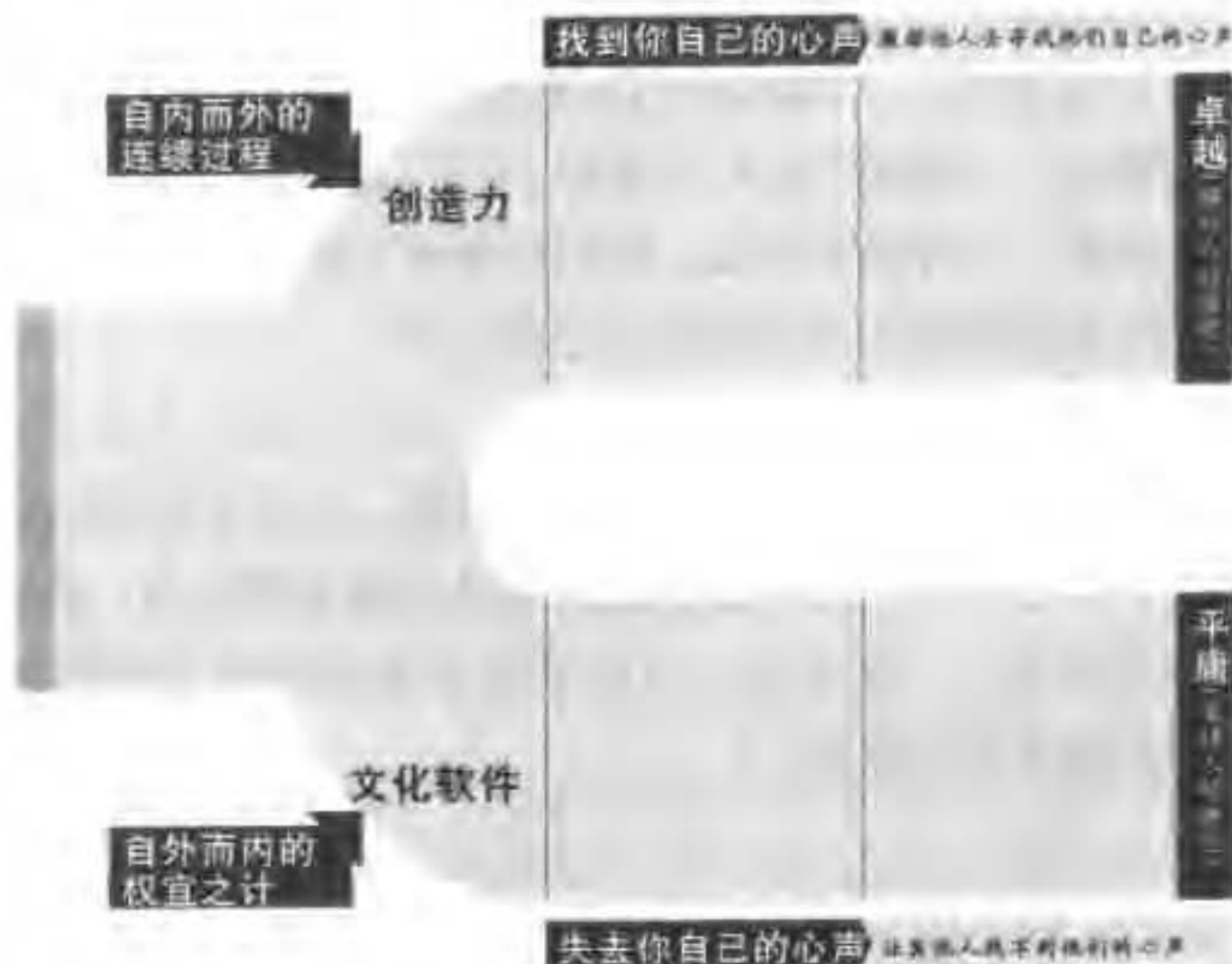
1. 找到你自己的心声。
2. 激励他人去寻找他们自己的心声。

找到你自己的心声

林中的路分成两条，我选择了较少人涉足的一条，一切差别由此而来。

——罗伯特·弗罗斯特

图 3.1 描绘了生活中两条完全不同的道路，也是第八个习惯的简单大纲或地图：找到你自己的心声和激励他人去寻找他们自己的心声。这种画着两条路的图将出现在后续每章的开始。每个新版本的路线图都强调了该章的重点。这样你就能看清楚自己目前所处的位置，你以前走过的路（学过的部分）以及你将走向何方（即将学习什么）。



[图 3.1]

每个人都在选择这两条路之一——无论男女，无论老年还是青年，无论有钱人还是穷人都一样。一条是通往平庸的宽广而易行的大路，另一条是通往卓越和意义的道路。在这两条道路的范畴内仍存在着多种选择，就像家庭内存在多种多样的天赋和个性一样。但是，这两个目的地的对比却是天壤之别。

通往平庸的道路束缚了人类的潜能。通往卓越的道路则释放人类的潜能，并把这潜能转化为现实。通往平庸的道路是生活中的捷径和“权宜之计”。通往卓越的道路是由内而外、逐渐成长的过程。走在通往平庸的道路上的旅行者贯彻的文化“软件”是利己主义、放纵、贫乏心态、攀比、竞争和受害者心理。走在通往卓越的道路上的旅行者超越了消极的文化影响，选择成为自己生活的创造性力量。两个字就能表示通往卓越的道路：心声。走在这条道路的人会找到自己的心声，而且会激励他人去寻找其心声。其他的人却永远不会。

灵魂寻求意义的旅程

我们每个人的内心深处都有一种渴望，渴望过卓越而有所贡献的生活——真正重要、真正有所作为的生活。我们可能会怀疑自己是否有能力做到，但我希望你知道我相信，我毫不怀疑你能够过这样的生活。你具有这种潜能。我们大家都如此。它是人类大家庭生来就有的能力。

我曾经访问一个军事基地的指挥官，他满怀热情，承诺要在其组织内掀起重大的文化改革。他服役 30 多年，已经是一名上校，而且有资格在那年退休。他在其基地内进行了几个月的教学 and 培训之后，我问他为什么打算继续留下来并采取这样重大的主动行动——逆流而上，克服昏庸懒散、缺乏信任、无所事事的传统势力的顽强抵抗。我甚至对他说：“你完全可以放松自己，你即将光荣退休。庆祝宴会也将召开，你亲近的人和助手也会出席。”

他变得很严肃，停了很长一段时间，然后决定告诉我一段很私人也很神圣的经历。他说他的父亲最近刚去世。他父亲临终前把自己的妻子和儿子（上校）叫到床前来告别。他勉强还能说话。他的妻子一直在哭；儿子低下头来，父亲对他耳语道：“孩子，别像我一样生活。我对你和你母亲都做得不好。我从未真正有所作为。孩子，答应我，你不会像我这样生活。”

这些就是上校从他父亲那儿听到的最后一句话，他父亲不久后就去世了。但他把这些话看作他父亲留给他的最重要的礼物和遗产。就在当时当地，他下定决心要有所作为——在生活的每个领域。

后来那个上校私下告诉我他原来打算退休，放松一下。事实上，他私下还希望自己的继任者干得不如自己，而且差别很明显，让大家都看得出来。但是当他有了顿悟，他决心不仅要在指挥文化中建立持续有效的领导原则，在这方面做个改革的催生者，而且要让其继任者做得比他更加成功。他努力把这些领导原则制度化到基地的结构、系统和程序中去，由此他也得以更有把握地把其遗产传给下一代。

他进一步告诉我，直到与父亲诀别那一刻之前，他一直自觉选择容易的路，在过去的传统下基本上扮演着一个保管人的角色，选择过平庸的生活。但由于其父亲，他前所未有地下定了决心，要过卓越的生活，过真正有所贡献的生活，过重要的生活——确实有所作为的生活。

我们大家都能有意识地决定放弃平庸的生活，去过卓越的生活——在家里、在社区或在工作中。无论我们的环境如何，我们每个人都能做出这种决定——不管这种卓越表现为面临无法治愈的疾病的时候保持高涨的情绪，还是表现在让某个孩子的生活发生重大变化，让那个孩子拥有价值和潜力的观念，或者表现在成为某个机构内改革的催生者，或者表现在成为社会某个宏伟事业的发起者。我们大家都拥有决定去过卓越的生活的力量，甚至更

加简单,不仅过美妙的一天,而且要过卓越的一天。无论我们已经
在通往平庸的路上走了多久,我们永远可以选择转换所走的路。
永远如此,从不嫌晚。我们可以找到自己的心声。

一旦你选择了走这条“较少人涉足的路”,寻找你自己的心声
的途径可归结如下:

1. 通过理解你自己的真正天性——我称之为三个崇高的天
赋(第四章),通过诚信地开发并利用与你天性的四个方面紧密相
联的才能,找到你自己的心声。

2. 通过培养这些人类才能的最高表现形式——愿景、自律、
热情和良知(第五章)来表达你的心声。

激励他人去寻找他们的心声

一旦你找到了自己的心声,那么扩展你的影响、增加你的贡献
的选择就是激励他人去寻找他们的心声。“激励”一词源自拉丁文
(inspirare),意思是把生命吹入他人的身体,当你认可、尊重他人,
创造条件让他们把自己的心声赋予其本性的四个方面——身体的
、智力的、情感/社会的和精神的;这样潜在的人类天赋、热情、
创造性、才能和内在动力就都获得了释放。只有相当多的雇员和
团队表达了自己的心声,其组织才得以取得更高一级的成就,在创
新、提高生产率、开拓市场和领导社会潮流上取得突破。

本书的第二部分从第六章开始,讲述激励他人去寻找他们的心
声。因为世界上大部分的工作都是在组织机构中完成的,关注
焦点集中于你可以应用于任何组织(商业、教育、政府、军事、社区,
甚至家庭)去施加积极影响的原则。

你很可能会有许多疑问,许多“但是”。为此,后面每章的末尾
都有一个简短的章节,列出经常提出的问题以及我的回答。希望
对你有所帮助,但如果你不感兴趣,尽可以跳过去。在最后一章的

后面还有一节，专门解答更综合、更常见的问题。

善用本书：通过讲授和实践来学习

如果你想善用本书，想采取主动让自己的生活发生重大变革，推动自己的组织成长壮大，我向你提两条简单易行的建议。如果你愿意采纳，我保证你会有巨大的收获。首先是向别人讲授所学到的，其次是系统地应用所学到的，即付诸实践！

一边阅读，一边讲授或与他人分享

几乎每个人都承认，当自己讲授的时候学习该素材的效果最好，当自己付诸实践的时候所学素材就能得到消化而变为心得。

我几年前在大学任教的时候遇见了一位访问教授，他名叫沃尔特·龚(Dr. Walter Gong)，来自加利福尼亚州的圣何塞。他给教员讲授一学期“如何改善教学”的课程。他的纲要是下面这条重要的准则：“促进他人学习的最好方法是让他们自己来教。”换句话说，当你讲授的时候，学习该素材的效果最好。

我立刻就把这条准则应用于自己的工作和家庭。那时我刚开始在大学任教，班上只有大约 15 到 30 个学生。开始应用龚博士的准则以后，我发现自己能够有效地教更多的学生了，事实上，有些班级挤进了近千人，而且学生的表现和考试成绩也在不断改善。为什么？当你讲授的时候就是学得好。每个学生都变成一个教师，每个教师都变成一个学生。

通常的思维模式是，师生比例是个关键因素——学生越少意味着教学质量越高。但是，如果你把学生变成了教师，你就有了一付杠杆，由你掌控的杠杆。

同样，当你讲授或与他人分享自己的所学，你也就暗中承诺要付诸实践。你自然会有更强的积极性去付诸实践。这种与他人的分享奠定了基础，让你能深入学习、培育奉献和主动精神、追求

改革，并组成自己的支持团队。你还会发现与他人的分享也加强了你和他们的团聚力——特别是与孩子的团聚力。我和妻子桑德拉让孩子们定期教我们他们刚从学校学得的知识，我们发现这样做的结果大大加强了他们学习的自觉性。讲授自己正在学习的知识的人肯定是最灵光的学生。

把所学应用于自己的生活

知而不行，非知也。学而不用，也不是真正的学。换句话说，理解而不应用，不是真正的理解。只有通过做，通过应用，知识和理解才能真正变成自己的东西。例如，你可以通过阅读书刊、听报告来研究作为运动的网球，但如果你不亲身打网球，你就不可能真正了解网球这种运动。知而不行，不是真正的知。

了解自己的最佳途径不是沉思默想，而是行动。忠于职守的过程中，你会发现本真的自我。

——约翰·歌德

应用你在本书中学到的知识上，至少有四种途径可以采纳：

1. **第一种**方法是直接从头读到尾，然后再决定想把哪些心得应用于自己的工作和生活。这是大多数人采用的方法。它反映了我们很多人都有一种渴望，在情感上或智力上与书中的思绪或理念取得联系，并随之翱翔。
2. **第二种**是先读一遍，然后运用所了解的梗概及由此激发的渴望再读第二遍——这次是带着应用的目的阅读。这种方法对很多人非常有效。
3. **第三种**，我个人相信能取得巨大的收获，是把本书作为一年期的个人成长规划。后面的每一章相应于一个月，从下一章开始。阅读，尝试讲授它，并在该月的其余时间付诸实

践。你会发现，如果你把在那章中学到的知识确实用上一个月，那么你对其余章节的洞察力将会实质性地增强。

4. 第四种方法与第三种基本上一样，只不过是按照你自己的时间表。有些读者可能希望更快或更慢些。每周、每两周或每两个月阅读并应用本书的一章，或按其他的时间表。这样就能保留第三种方法的优点而又具有灵活性，能适应你自己的愿望和客观条件。

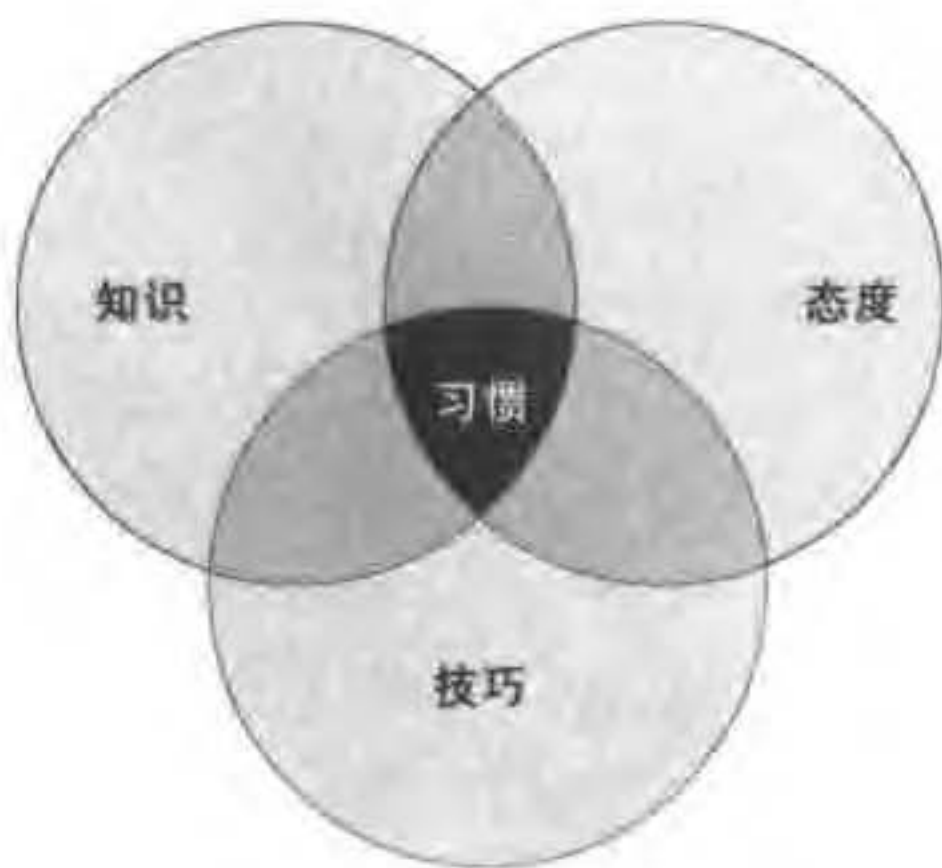
无论你采用哪种方法，我们建立了网站来帮你应用每章的原则；里面有怎样应用的想法、各种练习和工具。请直接上网连接：www.The8thHabit.com/offers，练习和工具会按你的要求直接用电子邮件发给你。我们还在本书的最后列入了一个两页长的表，帮助你战胜所谓“第八个习惯的挑战”。该挑战是对于每一章完成下述开发/行动步骤：

1. 阅读该章。
2. 向至少两个人，包括同事、家庭成员、朋友等，讲授该章的内容。
3. 做出切实的努力，把该章讲述的原则应用于自己的生活。
4. 向你信任的同事、家庭成员或朋友报告你的学习心得和实践这些原则的结果。

一旦你填完了“第八个习惯的挑战”的表格，你可以去访问下述网站：www.The8thHabit.com/challenge，说明自己已经完成挑战，你会收到一个特别的证书以证明你的成绩。

当我们进入下面第一部分“找到你自己的心声”的时候，请思考亚伯拉罕·林肯的话：“安宁的过去，其教条不再适合充满风暴的现在。”我们必须重新思索。我们不仅必需养成一种新的思维套路，而且还需要由此带来的新的技能套路和新的工具套路。这很

困难，它把每个人都甩出了自己的舒适区。但是，新的现实，新的经济，新的挑战正在浮现。这个新挑战是，不仅要生存下来，而且要在新的现实世界中繁荣昌盛。这就要求新的回应，新的习惯。请记住，习惯存在于知识、态度和技巧的交叉点。随着你逐渐开发出自己在第八个习惯领域内的知识、态度和技巧，你也越来越能战胜这个新挑战，并开发出自己的越来越多的潜能。



[图 3.2]

第一部分

FIND YOUR VOICE

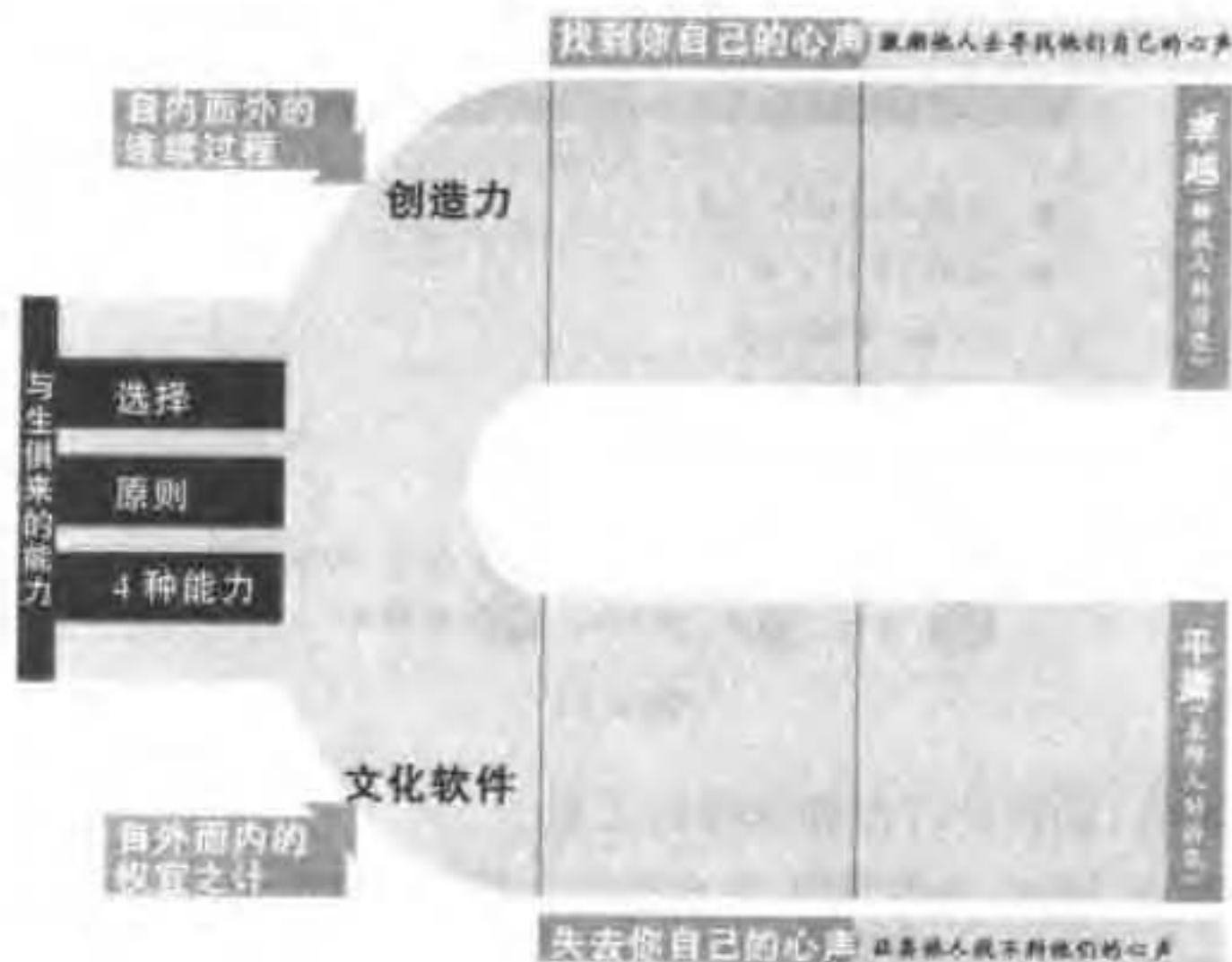
找到你自己的心声

第四章 Chapter 4

找到你自己的心声—— 有待开发的天赋

你有那么多的天赋，出自自然之手的礼物，有生以来尚未开发，请珍视这天赐的宝库。

——哈菲兹



[图 4.1]

找到自己心声的能力就隐藏于我们与生俱来的潜能之中。虽然是潜伏的,虽然尚未开发,种子却早已种下。自然赋予我们高尚宏伟的“与生俱来的礼物”——天赋才能、能力、机遇;除非我们下定决心并为此做出努力,否则它们大部分仍会停留于未开发状态。因此,每个个人的内在潜力是巨大的,甚至可以说是无限的。我们确实不了解一个人的能力究竟能有多大。一个婴儿可以说是宇宙中最依赖他人的了,但几年之后他的力量就变得极其巨大。我们越运用、越开发我们目前掌握的天赋才能,我们获得的天赋才能就越大,我们的能力也就越大。

所有的儿童生下来都是天才;成长过程中,9999/10000
会在不经意间迅速地变为凡人。

——布科敏斯特·富勒

现在来审视我们最重要的三项天赋(图 4.2):

与生俱来的硬件 (大多没有开发)	
■ 选择的自由和力量	
■ 原则(自然法则):	
■ 普遍适用	
■ 永恒不变	
■ 不证自明	
■ 四项才能/能力:	
IQ 智力的	EQ 情感/社会的
PO 身体-物质/经济的	SO 精神的

[图 4.2]

首先,选择的自由和选择的力量;

其次,普适、永恒和不证自明的自然法则或原则;

第三,我们的四项才能/能力:身体—物质/经济的、情感/社会的、智力的和精神的才能/能力。这四项才能/能力对应于我们人类生命的四个方面——身体、心灵、头脑和灵魂。

作家马利安·威廉森(Marianne Williamson)曾机智地表述过我们经常对于自己的天赋表示敬畏甚至恐惧的事实——我相信主要是害怕承担这种天赋带给我们的责任感：

我们最深切的恐惧不是我们不合格，而是我们的无穷力量。恐惧的是我们的光明面，而不是黑暗面。我们会问自己，作为一个具有惊人的、超群的、难以置信的才能的人，我该怎么办？实际上应该问我不该怎样。你的无所作为于世界无所裨益。你的畏缩不前让周围的人无拘无束，但不会带来任何启迪和进步。我们大家都应当光芒四射，就像孩子们那样。我们生来就注定要发扬自然所赋予我们的光芒。这种光芒不是仅仅赋予了某些人，而是我们每一个人。当我们让自己光芒四射的时候，就无意识地也给了周围的人光芒四射的自由。当我们把自己从恐惧中解放出来的时候，我们的出现也自动解放了周围的其他人。

第一项天赋：选择的自由

半个世纪以来我一直参与与本书主旨有关的工作，在世界各地、在各个领域。如果你问我哪个主题、哪个论点给予人们的影响最大——哪个宏伟想法在人们灵魂深处引起最强烈的共鸣，如果你问我，哪个想法最实用、最中肯、最及时（无论环境如何），那么我会毫无保留、全心全意地回答：那就是我们有选择的自由。除了生命本身，选择的权力是你最重要的权利。这种权利和自由，与盛行于当今世界的、自己是受害者而把责备推给他人的思维套路和文化相比，真是有天壤之别。

从根本上说，我们是选择的结果。而不是自然（基因）或培养（养育、周围环境）的结果。当然，基因和周围文化也经常施加重大的影响，但是它们不起决定性作用。

自由人的历史从来不是由机遇来描绘,而是由选择——
他们自己的选择——来阐述的。

——德怀特·艾森豪威尔

人类的本质就是能决定自己的生活方向。人是主动行动,而动物和机器人是被动反应。人类能基于自己的价值观做出选择。你的选择生活方向的能力,让你能重新给自己定位,改变自己的未来,给自己以后的创造和贡献带来重大影响。它是使其他才能得以应用的天赋,是让我们得以不断升华自己的生活的天赋。

我多年来到处做报告,经常有人走上来与我交谈,他们说的无非是:“请再说说我的选择自由,请再讲讲我的价值和潜力,讲讲我不必与人攀比。”许多人评论说,不管报告是否有趣(或沉闷),最触动他们灵魂的是他们强烈意识到自己有做出选择的自由。这对于他们是如此珍贵,如此令人愉快,他们怎样思考也觉得自己理解得不够深入,希望我再次重复。

这种选择的力量,意味着我们不是自己的基因或自己的过去的产物,我们不由其他人的态度来决定。当然,这些因素肯定也有影响,但不能决定我们的命运。我们通过选择而决定着自己。如果我们已经让自己的现在由(自己的)过去来掌控,我们还要让自己的未来也如此吗?

影响并改变了我的生活的一件事——对于我在七个习惯方面的工作有着概念上的根本性影响的一件事——发生于我在夏威夷学术休假的时期。一天我在学院图书馆漫步,正在沉思的我随手拿下了一本书。浏览时一段文字深深打动了我的心灵,那一段有三句话:

在刺激和回应之间有一段空间。

在这段空间里我们有自由和能力去选择自己的回应。

我们的成长和幸福取决于我们的回应。



[图 4.3]

我已经从很多地方看到过，我们面对任何事情都有选择怎样回应的自由。但是，在那天、处于那种沉思的状态、在那种放松的环境下，这个想法（“在我们遇到的任何事情和我们的回应之间存在着一段空间”）就像一声惊雷深深震撼了我。从那以后，我慢慢想到并相信，这段空间的尺度，在很大程度上取决于我们的基因或生物遗传，取决于我们的成长经历和当前环境。

有些人生长在无条件的爱护和支持的环境中，这段空间可能很大。对于另一些人，由于基因和环境的影响，这段空间就可能很小。但关键的一点是，这段空间仍然存在，而且有可能通过充分利用这段空间而使它变得更大。对于有些人，这段空间虽然很大，但他们面对逆境选择逃避，于是刺激与回应之间的空间就慢慢变小。而另一些人，这段空间虽然很小，但他们面对不利的基因、强大的社会和文化潮流选择逆流而上；结果发现自己的选择自由增大了、成长加快了、生活更幸福了。前者几乎没有开发自己天赋的无价之宝，结果慢慢变成了环境的奴隶，与自己的选择越走越远。尽管是经过了磕磕绊绊的路程和持续的努力，后者终于开发了自由选择的天赋，找到了释放所有其他天赋的钥匙。

独来独往的精神病学家 R·D·莱因(Ronald David Laing,)用下面这些话指出，我们由于没有注意到这段空间而扼杀了自己成就变革的能力。只有人类才具有这种自我意识。请读一遍，思考一下，然后再读一遍这段引文：

我们的思考和行动,由于我们未能注意到某些事物而受到限制。因为我们没能注意到这些事物,我们也就无法去改变它们,除非我们认识到,未注意这些事物怎样局限了我们的思想和行为。

意识到我们有选择的自由和选择的力量,这是一件好事,因为它激发了我们对于未来的可能性和自己潜力的自觉。但它也可能成为威胁,甚至令人恐怖,因为我们突然变成要负责的人了(responsible),也即:能够回应的人了(response-able)。我们变成应负责的或有责任的。如果我们过去在解释自己的处境或问题上一直把原因归结于过去或周围环境的话,那么,要自己负责就确实是一件可怕的事情了。突然,没有了推托的借口。

无论过去发生了什么,现在发生了什么,或者将来会发生什么,在发生的这些事情和我们的回应之间总是存在着一段空间。如果在刺激和回应之间存在一段空间,哪怕只有不到一秒的时间,这段空间就代表了我们选择怎样回应当时处境的能力。

当然,也有一些遭遇我们是无法选择的。其中一个就是我们的基因组成。虽然我们无法选择自己的基因,我们仍然有能力去选择对它的回应。如果你的基因让你容易患上某种疾病,也不意味着你必然患上这种疾病。运用你的自我意识和意志力,通过适当的锻炼、合理的膳食和先进的医学知识,你很可能避免患上你先辈患过的疾病或癌症。

那些开发内在的选择自由和选择的力量的人也能成为所谓的“转型人”——他们停止把家庭里数代相传的消极倾向再传给下一代(孩子和孙子)。

最近我有幸得到“全国父亲首创精神协会”的父亲奖。另一个获奖者在接受奖状时的讲话深深打动了。他首先说这个奖项是个莫大的荣誉,比他过去获得的其他奖项都更重要。虽然那些奖项也是出色业绩的见证,但他把这个父亲奖看作是“成功”的最大

认可。他讲话的大意是：“我从不认识我的父亲，我的父亲也从不认识他的父亲。但是我的孩子认识了他的父亲。”他的话确实说出了生活中最好、最值得尊重的成功。虽然这体现了真正的卓越和成功，但更重要的，他作为转型者的角色，将以无可估量的积极方式深刻地影响一代又一代的后人。

你也能在你所工作的机构内起转型者的作用。例如，你的老板可能很难相处，你的工作环境可能既不公平，也不令人愉快。然而，你可以利用自己的自由选择的经验来改变这一切，并深刻而一劳永逸地影响你的老板。至少，你可以选择不受其困扰，不让自己的情绪受他人缺点的控制。请记住，一旦你的情绪受到他人缺点的控制，你就使自己变得无能为力，并允许这些缺点继续搅乱你的生活。于是，昨天又一次控制了明天。

下面的故事有力地说明了我们的选择能力。这是来自某个有胆量的人的第一手资料，讲述他怎样学会去影响——甚至是领导了——他的“坏”老板：

当我作为人力资源部经理进入管理委员会，我听到有关我的老板多么可怕的各种故事。当我去他办公室的时候正赶上他在对一个雇员大发雷霆，从那一刻起我就暗中发誓决不惹我老板生气。我遵守了这一诺言。我在走廊里遇到老板时对他毕恭毕敬，所有的报告我都及时送交他的秘书，我留意自己别在中午吃饭时单独落在后面，这样老板就不会注意到我。我甚至不愿与他一起打高尔夫，担心一旦他输给了我面子上不好看。

我越来越发现自己变得谨小慎微，终日埋头于工作中我无法控制的琐事上，把宝贵的创造力都浪费在冥思苦想怎样应付一些甚至还没发生的事情上。由于心存恐惧，我在工作中没有为公司尽心尽力。我再不是一个变革者。实际上，惟一我觉得无伤大雅的主动行动是跳槽，我甚至约好了求职面试的时间。

我为自己的所作所为感到羞愧，于是取消了面试安排；下决

心要在90天内把精力集中在我自己确实能施加影响的事物上。首先,我决定要建立与老板的正常关系。不一定要成为好朋友,但我们必须要像同事那样交往。

一天我的老板来到我的办公室。交谈了几句以后,我说出了已经在我脑海中练习了好几遍的话:“顺便说一句,我能做些什么来帮你提高工作效率呢?”

他感到困惑:“你这是什么意思?”

我鼓起勇气继续说道:“我可以做些什么来减少你工作上的压力呢?我的任务本来就是为了让你的工作更轻松一些。”虽然紧张,我还是强迫自己的脸上露出微笑,意思是“别认为我很古怪哟”。我永远不会忘记当时他脸上的表情。这正是我们关系出现转机的起点。

最初老板只是让我去做一些不起眼,我也不会感到振作的小事,诸如“帮我打一下这份备忘录,”或是“你介意帮我打个电话吗?”。这样过了六周以后,他来找我说道:“我从你的背景资料得知你很了解公司员工的情况。你是否能在这方面花点功夫?我们的保险费率有点高,你看看是否能在这个问题上做些什么。”这是老板第一次让我去做对公司有重大影响的工作。我挑出一个每年25万美元保险费的案例,把它降低到19.8万美元。此外,我还利用对方在处理几项理赔案例上的错误,让他们免去了终止尚未到期的保单的补偿费。这又节约了13000美元。

一旦我们发生了分歧,我的行动会向他证明这分歧不会公开。他不会事后从推销部听到这事。我很快发现这90天的实验有了效果。由于我把关注集中于我能做些什么来改变周围的工作环境中,我的人际关系和影响力确实改善了。现在,我和老板相互间非常信任,我觉得自己在这个问题上做出了自己的贡献。

我向你提出的挑战是,请深入思考这第一个天赋——反思刺激和回应之间的空间,明智地利用它来扩大自己的自由,让自己

不断成长、学习并做出贡献。最终，你运用这个天赋的练习会增强你的回应，直到你的回应的性质会反过来影响刺激。于是，你实质上创造了自己的周围世界。卓越的美国哲学家—心理学家威廉·詹姆斯（William James）不断教导我们，当我们改变自己的思想的时候，我们也就改变了自己的生活。

第二项天赋：自然法则或原则

我们讨论了明智地利用刺激和回应之间的空间，我们做选择的自由。那么这里“明智地利用”是什么意思？智慧在哪儿？它意味着生活要遵循原则或自然法则，而不是跟着今天“权宜之计”的文化走。

爱因斯坦4岁时就注意到罗盘的指针，他认为每件事情背后必有其原因，必有“深深埋藏其中的某种原因”。这也同样适用于生活的其他范畴。原则是普遍适用的——也即原则可以跨越不同的文化和地理环境，放之四海而皆准。原则也是永恒不变的，它们从不改变——诸如公平、和蔼、尊重、正直、诚信、服务他人、有所贡献。不同的文化可能将这些原则翻译为不同的实践，而且随着时间的流逝，由于自由的滥用可能使这些原则变得模糊不清。但是，原则确实存在。它们就像引力法则，总是在起作用。

原则也无法论证，它们是不证自明的。例如，你不可能缺乏可信赖性而仍能赢得别人的长期信任。想想吧，这是一条自然法则。

有一次我在求生营当助教，带领一队学生，大约30人。我们24小时没有吃饭、没有喝水也没有睡觉，最后翻过山到了一条河边。但我们仍必须穿越怒吼的河流到达彼岸才能获得水和食物。有一条绳索横跨河流连接两端的树，我们的早饭就在那儿。我自告奋勇首先过河。我带着对自己体力的过高估计出发了。我在绳

子上左冲右突上下翻腾，而不是运用全部力量设法到达彼岸。当我感到力气不济的时候才试图尽快过河——然而为时已晚。我尝试所知道的每种技术——从心灵演练到意志力，但都不起作用。就在河流的中央我掉了下去。当我到达 25 码下游的对岸，筋疲力尽地躺在那儿的时候，学生们忍不住大笑并发出欢呼——真是对“傲慢是失败之母”的完美写照。身体是一个自然系统，遵循自然法则。任何的积极思维也无法让我超越我的肌肉条件所允许的极限。

自然权威和道德权威

自然权威的意思是自然法则支配一切。你不能忽视自然法则，你没有其他选择，只能按自然法则办事。所有的行动都有后果。不管你喜欢与否，当我们拾起棍子的一头，我们也就拾起了棍子的另一头。如果你从楼房的十层跳下，你不可能在掉到第五层的时候改变主意。引力在控制一切。这就是自然的印记。自然也赋予人类选择的自由和选择的力量，因此人类也拥有了自然权威，或者说，人类支配其他生物。濒危物种的生存需要我们的同意。它们没有选择的自由和选择的力量，它们缺乏自我意识，它们无法重新设计自己。它们完全受制于人类。而只有后者，由于有自我意识，有选择的自由和选择的力量，能重新设计自己。这就是自然权威。

什么是道德权威？道德权威就是以符合原则的方式运用选择的自由和选择的力量。换句话说，如果我们在相互关系中遵循原则，我们就受到了自然的眷顾。自然法则（如引力）和原则（如尊重、正直、和蔼、诚信、公平、服务他人）控制着我们所做的选择的后果。正如不断破坏环境就只能忍受污染的空气和水源一样，当你总是待人粗暴、不讲诚信，信任（人际关系的粘合剂）就必然受到破坏。通过以符合原则的方式谦逊地运用选择的自由和力量，卑微的人就对周围的人、文化、组织甚至整个社会获得了道德权威。

价值观是社会的规范，它们是个人的、感情的、主观的和可以辩论的。我们大家都有价值观，甚至连罪犯都有。然而你必须向自己提的问题是：你的价值观是否以原则为基础？归根到底，原则是自然法则——它们是非个人的、实事求是的、客观的以及不证自明的。行为受价值观控制，但后果受原则控制；因此要尊重原则！

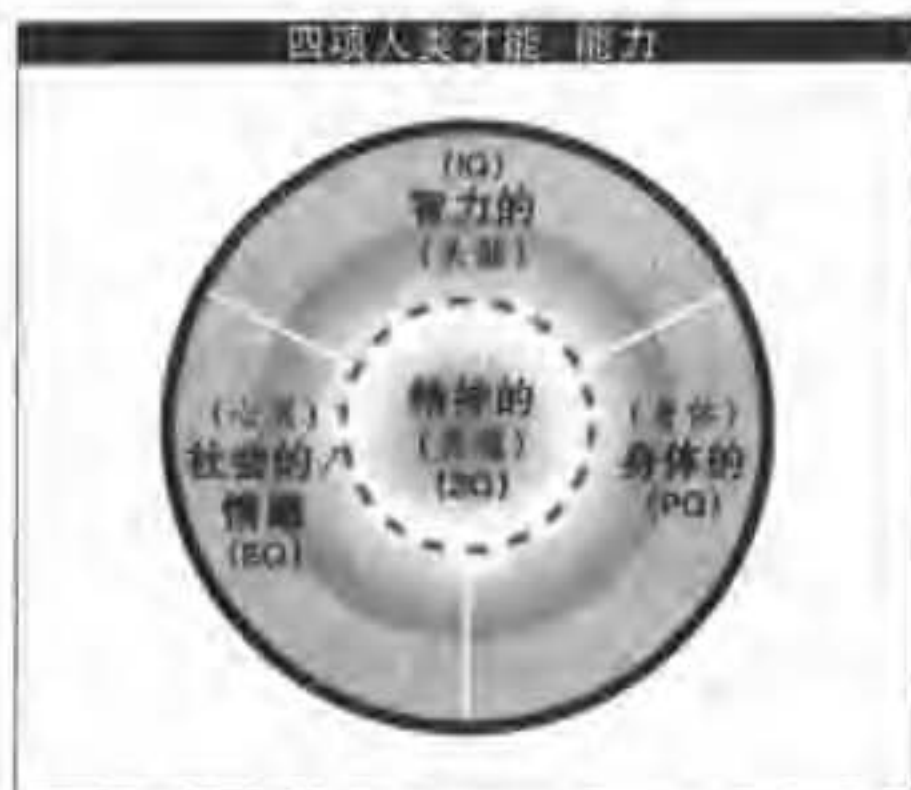
“追星族”就是一个例子，他们的价值观并不锚定在原则上。流行决定了他们的道德重心。他们不知道自己是什么人，不知道“真北”在哪儿。他们不知道该遵循哪个原则，因为他们的生活以时下流行的社会价值观为基础。他们挣扎在社会意识、自我意识和自然法则、原则之间。在飞机上，这叫做晕头转向，也即你失去了相对于地而参考系（原则）的所有感觉，你变得完全迷失了。许多人在生活中也是晕头转向或陷入道德泥潭。我们都看到过这种人。你在自己的生活或大众文化中都能看到这种人。他们从来不肯花力气找到自己的生活重心，或把自己的价值观锚定在不变的原则上。

因此，关键任务是确定哪儿是“真北”，然后把一切都对准那个方向。否则你将在生活中遭遇不可避免的消极后果。这些后果是不可避免的。要知道，虽然价值观控制着行为，但原则控制着后果。道德权威要求牺牲短期的、自私的利益，要求运用自己的勇气让时下流行的社会价值观服从于原则。而我们的良知是这些原则的仓库。

第三项天赋：我们天性中的 四项才能/能力

正如前面所说，我们天性的四个重要部分是身体、头脑、心灵和灵魂。与这四个部分相对应的是我们大家都拥有的四项能力或

才能：我们的身体才能(PQ)、我们的智力才能(IQ)、我们的情感才能(EQ)和我们的精神才能(SQ)。这四项才能代表了我们的第三项天赋。



[图 4.4]

智力才能(IQ)

当我们谈到才能,通常我们想到的是智力才能(IQ,智商),也即我们的分析、推理、抽象思维、语言运用、心灵演练以及理解的能力。但这种对于才能的解释过于狭义。

身体才能(PQ)

身体才能(PQ,体商)是另一项才能,我们都暗中意识到了,然而又经常忽略。只要想想在没有任何有意识努力的情况下你的身体的运转。它让你的呼吸、循环、神经及其他重要系统正常运行。它不断扫描其环境,摧毁出了毛病的细胞,力求继续生存。

医生是首先承认身体能让身体自身痊愈的人。医药只是有助于痊愈,也可能排除一些痊愈的障碍,但如果医药与身体才能逆向而行,则它自己也可能导致障碍。

身体又是如何平衡并协调头脑和心脏的功能（后者的体现就是情感才能）的呢？我们的身体是个极端灵巧的机器，超过了最先进的计算机。我们按照自己的思想和感觉行动的能力无与伦比，我们促使各种事物发生的能力也是其他任何物种无法企及的。

按受控双重盲目科学实验室的研究，有越来越多的证据表明身体（身体—物质）、头脑（思想）和心脏（感觉）之间存在着密切关系。

情感才能(EQ)

情感才能(EQ,情商)是一个人自我了解、自我意识、社会感觉、设身处地、与他人成功交流的能力。它是一种感觉，也即时机适当与否、社会礼仪、勇敢承认缺点、表达并尊重差异。20世纪90年代以前EQ成为热点，它有时被描述为右脑的能力——与左脑的能力不同。一般认为左脑更具分析性，线性思维、语言、推理以及逻辑；而右脑更具创造性，直觉、感觉以及整体的把握。关键是尊重这两个方面，并在开发、利用各自的独特能力的基础上运用自己的选择。把思考和感觉结合起来，创造更好的平衡、判断和智慧。

大量研究结果表明，归根到底，情感才能比智力才能更能准确地决定沟通、人际关系和领导方面的成功与否。美国心理学家、作家、EQ权威丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)这样说：

就各种岗位和各个领域中的星级业绩来说，与纯粹的认知能力相比，情感能力的重要性是前者的两倍。要在高级或领导岗位上取得成功，情感能力几乎是决定性的……假设情感能力在杰出业绩的因素之中占三分之二或更多，数据资料表明，发现具有这种能力的雇员或在现有雇员中培养这种能力，可以使组织的底线大大提高。提高多少呢？对于简单岗位，如机器操作工和会计，情感能力最高的1%人员的生产力（按价值计算）是普通人员的3倍。对于中等复杂程度的岗位，如销售会计和

机械师，情感能力最高的人的生产力（按价值计算）是普通人员的12倍。

有些人把谋求未来成功的战略仅仅建立在自己的智力才能之上。对于他们来说，情感才能的理论将使他们产生动摇。例如，一个人的智商(IQ)是10分制的10分，但情感才能仅得了两分，不知道如何与他人打交道。他们可能想补偿这个缺点，于是更多地依赖自己的智力，并从自己的官方地位借来一些优势。但这么做的结果，他们却往往放大了自己的缺点，而且在与他人的交往中，也放大了他人的缺点。于是，他们试图运用智力才能使自己的行为更理性化。

借来的优势产生了缺点——在自己身上、在他人身上、在人际关系中。

培育更强大的情感才能是父母和各级领导所面临的最大挑战之一。

精神才能(SQ)

第四个才能是精神才能(SQ,灵商)。正如EQ,SQ越来越成为科学探索和哲学/心理学讨论的主流。精神才能是所有才能中最中心、也最基本的一个，因为它为其他三个提供了指导。精神才能代表了我们的追求生活意义和与“无限”的联络的动力。

《用你的灵魂思考》的作者理查德·沃尔曼这样描写“精神的”：

这里“精神的”意思是指，人类自古以来、坚忍不拔地追求某个比利己主义更卓越、更值得信赖的东西——追求与自己的灵魂、相互之间、与历史和大自然、与灵魂的阵风、与生存的奥秘之间的联系。

精神才能也帮助我们分辨那些真正的原则，那些已成为我们良知的一部分、体现在“罗盘”概念中的原则。罗盘是一个用来巧妙地比喻原则的物理实体，因为它永远指向北方。保持高度道德权威的关键就是，永远遵循“真北”的原则。

下面是《SQ：与自己的精神才能取得联系》（SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence）的作者丹娜·祖海尔和伊恩·马歇尔（Danah Zohar & Ian Marshall）在其书中的引用语，请加以注意：

SQ 不像 IQ，因为计算机也具有 IQ，也不像 EQ，因为高等哺乳动物也有 EQ。SQ 是人类所独有的，而且是这三种才能中最基本的。与它紧密联系的是，人类需要寻求生命意义，一个在人类头脑中居于首位的头等问题……我们利用 SQ 来开发我们对生命意义、愿景和价值观的渴望和能力。它驱使我们去梦想，去努力奋斗。它是我们的信仰的基础，是在我们采取行动中起指导作用的信仰和价值观的基础。从本质上说，它使我们成为真正的人。

开发四项才能/能力

因为生活的这四个方面相互重叠，你无法单独挑出一个而不直接或间接触及其他。开发并运用这些才能将持续灌输自信、力量和安全感、既勇敢又体谅的能力以及个人的道德权威。开发这些才能的努力，将在很多方面影响你对他人施加影响，并激励他们去寻找他们自己的心声的能力。

在本书的末尾准备了一份行动指南，提供了开发每种才能的完善而实用的方法。可以找到附录 1：开发四种才能/能力——行之有效的行动指导。你可能认为其中有些只是常识，但要记住，常识并非（日）常实（践）。如果你肯集中努力于这些领域，我敢保证，你将发现自己的生活充满了力量与平和的心态。

每一种高尚生活的背后，都可以发现塑造该生活的原则。

——乔治·H·洛里莫

我还发现，利用下述简单的假设，我们能立刻开始过更平衡、更诚信、更有力的生活。它们很简单——每个假设相应于我们天性的一个方面，但我承诺，如果你经常这么做，你将在自己最需要的时候找到自己的力量和诚信的源泉。

1. 身体方面——假设你自己患了心脏病，据此安排自己的生活。
2. 头脑方面——假设你的职业生涯的半周期是两年，据此做必要的准备。
3. 心灵方面——假设你所说的关于其他人的谈话，他们都能听到，据此注意自己的讲话。
4. 灵魂方面——假设你每个季度都要进行一次与自我的一对一的对话，据此安排自己的生活。

问题与解答

问题：追根溯源，我们是自然（基因）的产物，还是培养（养育和环境条件）的结果？

回答：这个问题本身就是基于错误的两分法——非此即彼。其基础是关于决定论的错误思维模式，也即错误的人类天性地图。我们既非自然的产物，也不是培养的结果，我们是选择的产物，因为在刺激和回应之间总是存在着空间。当我们明智地基于原则来实施自己的选择能力时，这个空间就得以变得更大了。孩子和智力残障人士可能没有这种空间，但绝大多数成年人是有的。决定论是现代文化的一个不可分割的部分，而且由于下述可畏的观念而得到加强：如果我确实可以选择，那么我就要对自己今天的状况负责。除非一个人能坦诚地对自己说：“我成为今天的我、我处于今天的境遇，是因为我选择这样的结果。”否则他无法自信地说：“我现在要选择另一种结果。”

问题：领导者是天生的，还是后天的——意思是时势造成的、或时势培养的？

回答：同样，这个问题的基础也是错误的两分法，关于决定论的错误思维模式。由于在刺激和回应之间存在着空间，人们有选择的能力，因此领导者既非天生的，也不是后天的（时势造成的）。他们是通过选择适当的回应而自我造就的，如果他们基于原则而做出选择并培养自己的自律精神，那他们的选择自由就会不断增长。在《奇葩与怪杰：时代、价值观和关键时刻如何塑造领袖》中，作者沃伦·G·本尼斯（Warren G. Bennis）和罗伯特·J·托马斯（Robert J. Thomas）认为领导人是造就的，不是天生的。其基本概念是，由于在某个剧烈转变的经历中，他们做出的选择让他们得以成为领导者。诺尔·蒂奇（Dr. Noel Tichy）也说领导人不是天生的，而是教育成就的。同样，暗含的意思是人们做出了受教育并遵循所接受的教导的选择。两种情况下，作者都是说领导人不是天生的，他们是自我造就的——领导有赖于选择。

问题：我们必须发展所有四项才能/能力吗？

回答：是的，因为我们不可能不利用其他三项而把其中任何一项开发到成熟、可持续的程度。这就是正直诚信，也即人格完整的含义。它意味着我们的整个生活是围绕着原则而结合在一起的。归根到底，我们的生产和享受乐事的能力都有赖于我们的品格、我们的诚信。这要求我们不断努力去开发自己的身体纤维、情感/社会纤维、智力纤维以及精神纤维，要求我们通过让自己离开舒适区并加强锻炼以便让这些纤维折断，而这些纤维会在一段时间的休整和放松后再度连接并得到加长和增强。参看吉姆·洛尔（Jim Loehr）和托尼·施瓦茨（Tony Schwartz）所著的《完全参与的力量》（The Power of Full Engagement）。

第五章 Chapter 5

表达你的心声—— 愿景、自律、热情和良知

最有力量的人是能掌控自己的人。

——卢修斯·阿玛尤斯·希纳卡



[图 5.1]

当你研究所有成就伟业的人——那些对他人有巨大影响、做出过卓越贡献、促使变革发生的人，你会发现一个模式。通过自己坚持不懈的努力和内心的斗争，他们极大地开发了自己的四项天生才能/能力。这四项才能的最高表现就是：智力上，愿景；身体上，自律；情感上，热情；精神上，良知。它们也代表我们表达自己心声的最佳方法。



[图 5.2]

愿景是在脑海中看到的可能性——人群、项目、事业、企业中蕴藏的可能性。当我们的头脑把需求与可能结合起来的时候，就产生了愿景。正如威廉·布莱克（William Blake）所说的：“今天得到证明的，是当初仅仅存在于想象中的。”如果人们没有愿景、忽略头脑的创造力的开发，那么他们将成为受害者心理——人类易受攻击的弱点——的牺牲品（参看图 5.1 中下面一条路径）。

那些想统治他人的人首先应当掌控好自己。

——英国剧作家菲利普·马辛格

自律是付出代价以实现自己的愿景。自律是应对实际困难，面对残酷的现实，完成必需完成的任务以实现愿景。当愿景与献身精神结合起来，就产生了自律。自律以及激励牺牲的献身精神的反面是放纵——牺牲生命中最重要的以换取一时的欢乐或陶醉。

热情是信仰的火焰、渴望和力量，是维持自律以求实现愿景的动力。当人类需求与人类的天赋才能有了结合点，就出现了热情。如果人们没有热情去寻找自己的心声并利用心声来服务于更卓越的事业，那么他们的心里将充满不安全感和无数闲言碎语，让他们沦为社会的镜子（按时下流行的价值观判断一切）。在人际关系和组织的背景下，热情包括同情。

良知是对于正确和错误的内心道德感，是追求生活意义和成就感的动力。它是愿景、自律和热情的指导力量，与利己主义形成鲜明的对照。

这四个词语——愿景、自律、热情和良知——实际上包含了各种各样的优良特征，那些描写产生巨大影响的人（不管闻名天下与否）的性格特征。

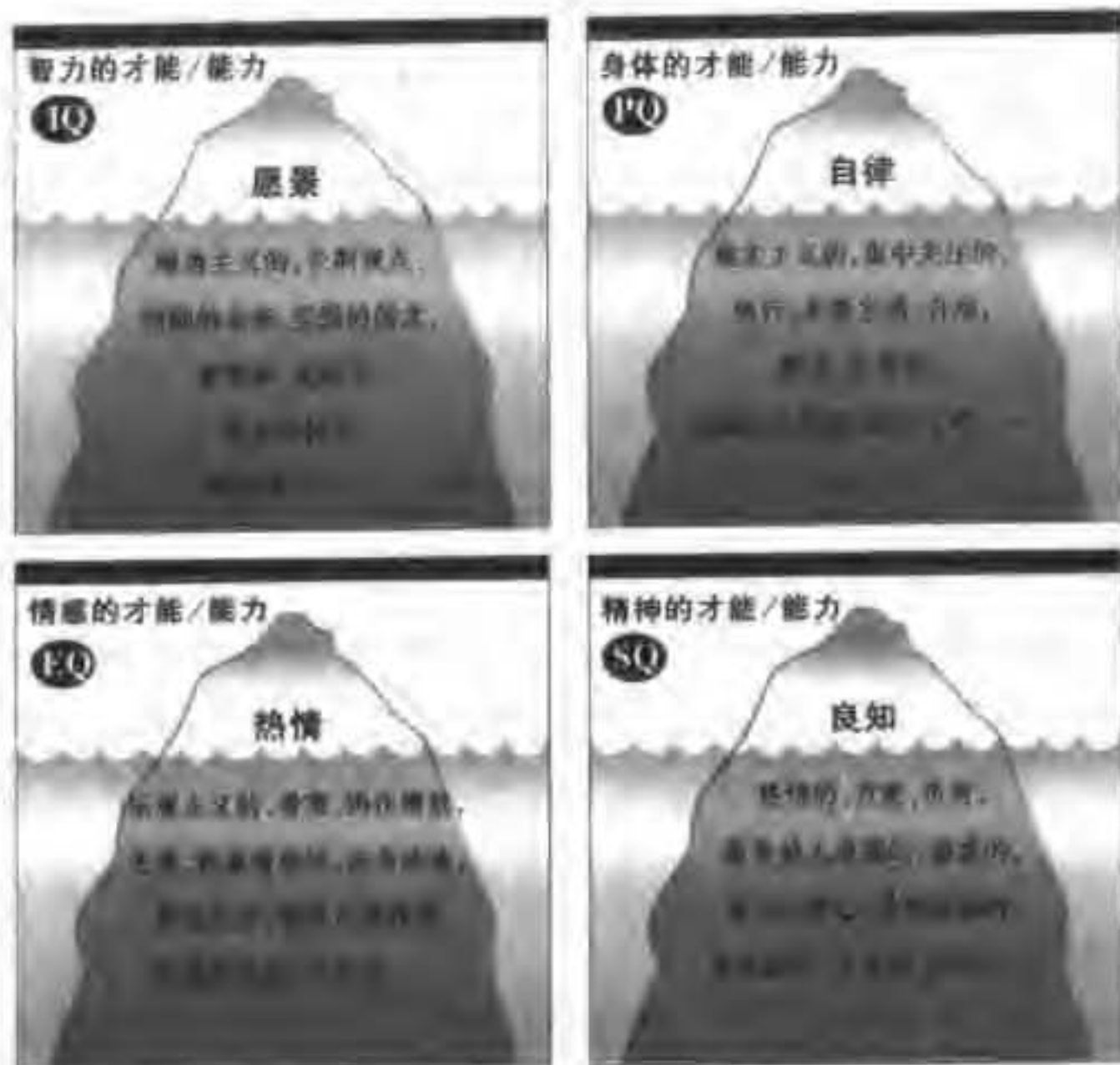
我们用于描述自己所崇拜的人的词语，其中的差异大多只不过是语义学上的差异。请参看图5.3，在愿景、自律、热情和良知这四座冰山山峰之下的广大冰体上列出了归入相应类别的特征。

最佳领导在四个领域运作：愿景、现实、道德和勇气。它们是四项才能，感知的四种形式，也是在必须进行的交流中所使用的语言——为了获得有意义的持久成果。

善于幻想的领导思想超前、志向远大，更重要的是，保持了与人类觉悟和创造潜力的密切联系。

你必须掌控支配你的思想和世界观、支配对于目标和可能远景的信仰的思维模式。这是根本变革、优势和能量的区域——也是勇气的真正意义。

——彼得·科斯腾施特，管理哲学家



[图 5.3]

愿景、自律和热情统治着世界

任何对于他人、组织或社会有重大影响的人,任何留下了跨代影响的家长,任何造成了好的或坏的后果的人都具备三个品质:愿景、自律和热情。我认为这三个品质从一开始就统治着整个世界。它们代表了起作用的领导要素。

请看一下近代历史上的几个著名领袖:

乔治·华盛顿拥有建立独立国家、摆脱外国干涉并实现统一的愿景。他严格自律以学习如何征募新兵、供应粮草并号召人民不要脱离革命军队。面对着殖民地军官的歧视、英国的土地政策和对美国扩张的限制,华盛顿大为激怒,内心燃起了对于解放事业的热情火焰。

佛罗伦斯·南丁格尔,现代护理的奠基人,成年后全心全意献

身于改善军队医院的护理质量。她的愿景和热情克服了自己沉默寡言的性格局限。

莫汉达斯·甘地终身致力于印度的独立解放事业，虽然他从未享有一官半职，无论是选举或是任命。他没有任何正式职位以实施领导。然而，甘地的道德权威建立了社会规范和文化标准，并最终塑造了政治实践。他始终意识到在人民、国际大家庭、甚至英国人民中间，都隐藏着普遍存在的良知；并自觉运用这种有关良知的意识指导自己的生活。

玛格丽特·撒切尔是主要工业国家的第一位女性领导人。她三次当选为英国首相，是20世纪任期最长的内阁首脑。虽然批评者不少，但她仍然热情地敦促人民以自律精神负起责任并自立自强。她对支持本国的自由企业充满热情，并在其任期内成功地帮助英国摆脱了经济衰退。

南非前总统**纳尔逊·曼德拉**因为反抗种族歧视制度而被关押了几乎27年。推动曼德拉的是其想象力，而不是其记忆力。他能想象出一个远远超出自身经验和记忆（无非是监禁、不公、部落福利和分裂）的美满世界。在他的灵魂深处回响着对于每个南非居民的信任。

特里萨嬷嬷自觉自愿、无条件地全身心奉献于为穷苦人民服务。她高度自律，信守自己服从、保持纯洁和服务贫困的誓言，她把自己的精神传给了在她去世后仍不断成长壮大的组织。

你可能还记得我曾说过，任何造成了好的或坏的后果的人都具有三个品质：愿景、自律和热情。现在来看另一个领导人，他也具有所有这三个品质，但所造成的后果却骇人听闻。**阿道夫·希特勒**热情地鼓吹他关于第三帝国千年统治和优越亚里安种族的愿景。他建成了一个前所未有的纪律森严的军事——工业机器。他杰出的情感才能体现在其极具煽动力的口才上，在几乎盲目的追随民众中煽起狂热和恐惧，并把这些狂热和恐惧导向仇恨和毁灭。

然而，在起作用的领导和持久的领导之间存在着巨大的差别。上述领导人都奠定了事业的基础并做出了持久的贡献，除了一个人——最后提到的那个。

当良知控制着愿景、自律和热情的时候，领导是持久的，并把世界改变的更加美好。换句话说，**道德权威使正式权威能起作用**。如果良知不对愿景、自律和热情施加控制，领导不会持久，这种领导建立的制度也不会持久。换句话说，没有道德权威的正式权威必将失败。

词语“好的”意味着“提升”，也意味着“持久”。希特勒也有愿景、自律和热情，但其动力是利己主义。缺乏良知使他垮台。甘地的愿景、自律和热情，其驱动力来自良知，于是，他得以成为事业和人民的仆人。他只有道德权威，没有正式权威，而他成为了世界第二大国的国父和奠基人。

如果控制愿景、自律和热情的是缺乏良知或缺乏道德权威的正式权威，它也会改变世界，但不是变得更美好，而是变得更糟糕。它非但不提升，反而是毁灭；它不但不能持久，反而导致最终的灭亡。

让我们更仔细考察这四个品质：愿景、自律、热情和良知。

愿 景

愿景是在脑海中看未来的事态。愿景是想象力的应用。所有事物都经过两次创造，第一次是心智上的创造，第二次是实际的创造。第一次创造，愿景，是一个人或一个组织彻底改造自我的过程的开始。它代表渴望、梦想、希望、目标和计划。但这些梦想或愿景不仅仅是幻想。它们是有待实现的现实，就像有待建造的房子蓝图或有待演出的乐曲。

我们大多数人从未设想或想到过自己的潜力。威廉·詹姆斯说：“大多数人生活在一个非常有限的圈子里，比其潜在可能的活

动范围小很多。我们大家都拥有可以从中汲取力量和才智的源泉,其宏大远远超出我们的想象。”

我们每个人都有不可限量的力量和能力来彻底改造自己的生活。注意下述故事中那个悲伤的妇女怎样重建自己生活的愿景:

我46岁的时候,我丈夫戈登诊断得了癌症。我毫不犹豫提早退休以陪伴他。他在18个月后去世了,虽然他的去世是意料之中的事,但悲伤仍然压倒了我。他去世后的第一个圣诞节,我甚至都没有对房子做任何节日装饰。我为未完成的梦想而悲伤,为了他无法再拥抱孙子而悲伤。我经常转身说话,却发现他已经不复存在。悲伤充满了我的灵魂。我只有48岁,而已经没有了生活下去的理由。

悲伤中包围着我的问题是“为什么死的是戈登而不是我?”我觉得戈登能为世界做出比我大得多的贡献。就在我生活的低谷,就在我身心交瘁的时刻,我看到了七个习惯。我问自己:“若是天生我才必有用,那么用途在哪里呢?”这激励我去寻找新的生活意义。

我抓住了“所有事物都经过了两次创造,第一次是心智上的创造,第二次是实际的创造”这个理念。我不得不问自己:“我有什么才能?”我参加了智能测试,让我更加明确了自己最强的才能在哪里。为了取得生活的平衡,我把关注焦点集中于人类天性的四个方面:在智力方面,我知道自己喜欢教书。精神方面和社会方面,我希望继续支持我和丈夫的跨种族婚姻所追求的种族和谐。感情方面,我知道自己愿意付出关爱。我母亲活着的时候经常在医院里摇着重病的孩子入睡。我希望像她一样把关怀带给他人,继承她的遗产去无条件地关怀他人。

我害怕失败,但我告诉自己,尝试不同职业就像试戴帽子一样,也没什么大不了的。如果一学期之后我仍不喜欢教书,尽可以离开。如果种族关系的帽子不合适,那也可以换一顶。为了教大学,我回去读研究生。研究生课程很难,对于48岁的人,更是难上加难。我过去习惯于把文件交给秘书去打,现在我不得不花一学

期的时间学习如何在计算机上打自己的论文。关掉电视机、退掉付费电视,靠的完全是意志的力量。

我完成了自己的研究生学业,开始在小石城的一个有历史传统的黑人学院教书。政府委派我在马丁·路德·金委员会任职,协助改善阿肯色州的种族状况。我摇着(精神)受打击的孩子和患有艾滋病、挂着呼吸器的孩子入睡。虽然我与他们呆在一起的时间不长,但我知道我给他们带去了安慰,我也得到了他们的爱的回报。这让我感到内心的平和。

现在我生活得很好。我能感到戈登在向我微笑。去世前他多次告诉我,他希望我的生活充满欢笑、快乐的回忆以及美好的事物。他的叮咛仍在耳边,我岂能让光阴虚度?我想不能。我有义务为了我最热爱的人而生活得美好——无论他们是在地球上还是在另一个世界。

爱因斯坦说过:“想象力比知识更重要。”记忆是过去,是有限的;愿景是未来,是无限的。愿景比历史更卓越,比包袱更卓越,比过去的感情伤痕更卓越。

别人问爱因斯坦如果允许他问一个问题,他将问上帝什么问题,爱因斯坦说道:“我会问宇宙是怎样产生的?因为以后的一切都只是个数学问题。”他想了一会后改变了主意。他说:“我会问为什么要把宇宙创造出来?因为只有明白了这个问题之后,我才能知道自己生活的意义。”

也许最重要的愿景是发展一种自我意识,一种对自己的日标的意识,一种对于自己在生活中的独特使命和独特角色的意识,一种关于目的和意义的意识。测试自己的个人愿景的时候,首先问自己:这个愿景是否唤起了我的心声、我的能力、我的独特天赋?它是否给予我一种“召唤”的感觉,给予我一个值得我献身的事业?这种做法要求深入的个人反思,提出深刻的问题并发挥自己的想象力。

世界著名的作家、制片人劳伦斯·范·德·波斯特爵士（Sir Laurens van der Post）说过：“没有了愿景，我们大家都会遭受资料不足之苦。我们大家都通过自己的眼睛、自己的世界来看生活。愿景让我们能超越我们的自传、我们的过去，能高于自己的记忆。这特别适用于人类关系，能产生对待他人的宽宏大量和崇高行为。”

当我们谈到愿景，重要的是愿景不仅要包括关于物质世界的可能性，而且要包括怎样看待他人以及他们的潜在可能。虽然愿景能促使事情实现、任务得以完成、事业得以成功，但更重要的是，愿景是发现并发展我们对他人的观点、肯定他们、相信他们、帮助他们去发现他们自己的潜力并付诸实践；也即帮助他们去寻找他们自己的心声。

许多东方文化中，人们的相互问候是双手交叉，放在胸前成反“V”字形，并互相鞠躬。这样做等于在说：“向你内心的卓越致敬，”或“向你内心的神致敬。”我还认识一个人，她在遇到别人的时候，说出声或在心中说：“我爱你，你的名字是什么？”从对方的潜力及其最佳表现来看他们，而不是从对方的当前行为或弱点来看他们，这会产生积极的能量，似乎是伸出手去相互拥抱。这种肯定对方的行动也是重建破裂的关系的关键之一。它也是成为出色的家长的关键。

观察人的时候，把对方与他们的行为分开来看的做法具有巨大的威力，因为这时我们肯定了他们最基本的美德。当我们看到并承认对方的内在潜力的时候，就好像我们向他们举起了一面镜子，反映出了他们的最佳内在品质。这种积极的愿景不仅解除了对方的忧虑，让他们得以表现出最佳的一面，而且也让我们不至于遭遇自己不愿面对的事。当人们的行为远远低于他们的潜力的时候，我们表示肯定的态度和言辞就像在说：

“这不像你的为人呀！”

多年以前我去外国旅行的时候，被介绍认识一个约18岁的青年。他正遭遇极大的挑战，包括吸毒和酗酒。虽然他正在转变之

中,但我们两人单独相处的时候,我能看出他内心在斗争,试图坚持正确的方向但仍缺乏自信。我还看出他是个很特别的年轻人,具有出色的潜质,这可以从他的外表和精神中看出来。我们分手之前,我看着他眼睛告诉他,他具有不同寻常的天赋和潜力,我相信他这一生会给世界带来巨大的影响。

大约20年后,他已成为我所知道的最杰出的青年之一。他是一个专业人士,事业有成,有一个美满的家庭。我的一个朋友最近访问了他,谈话中他自己提到了前面所叙述的经历。他说:“你根本想象不出那一个小时对我的影响有多大。人家告诉我说我有潜力,我有远远超出自己想象的潜力。这种想法一直留在我的心里。它彻底改变了我的世界。”

请培养肯定他人的习惯,经常、衷心讲述你对对方的信心的习惯是极其重要的;对于那些正经历第二个自我认知时期的十多岁的孩子,更是具有特别重要的意义。这是相对较小的投资,但却能收获无法估量的结果。当人们对自己(他们的历史)缺乏信心的时候,别人却传达了对他们(他们的潜力)的信任,请记住这种行动的巨大影响。

自 律

虽然它在行为链中居于第二,但自律与愿景同样重要。自律代表的是第二次创造。它是执行、促进事物的发生、做出必要的牺牲以实现愿景。彼得·德鲁克注意到,经理的首要职责是详细阐明现实。自律是详细阐明现实并接受现实;是自愿投入现实而不是拒绝承认。它是承认残酷、棘手的现实,还事实以本来面目。

如果没有愿景和希望的话,接受现实可能是令人失望和沮丧的。快乐有时被定义为,让今天的需要服从于最终的需求。这种个人的牺牲,让今天的欢乐服从于长期的幸福的过程,就是自律的要旨所在。

领导是把愿景转化成现实的能力

——沃伦·本尼斯

大多数人把自律等同于缺乏自由。“应当扼杀了自发性，”“在必须中没有自由，”“我要做我想做的，这是自由，不是责任。”

事实正相反。只有自律才能有真正的自由。不自律的人会沦为情绪、口味和热情的奴隶。

你会弹钢琴吗？我不会。我没有弹钢琴的自由。我从不以纪律约束自己，当父母和钢琴教师等着的时候，我宁愿去和小朋友玩而不愿练习。我从未设想过自己是一个钢琴家。我从来没有这种感觉，想要自由创作什么让自己和他人欣赏的宏伟艺术。

那么，宽恕的自由和请求宽恕的自由又怎样呢？无条件地爱，成为烛光而不是法官，成为模范而不是批评者，那么这些自由又怎样呢？请想一想这些情况涉及的自律。从自律这个词的词源可以看出，它是指成为一个人或一个事业的信徒。

杰出的教育家霍拉斯·曼（Horace Mann）说过：“那些从不让冲动服从于原则的人还枉谈什么幸福。那些从不牺牲今日以换取未来，从不让个人欢乐服从于大众幸福的人，他们谈论幸福就好像盲人在谈论颜色。”

我还记得自己当年的思想斗争。我于50岁的“高龄”毅然辞职，放弃教授的安乐窝和舒适区去建立自己的企业。如果不是为了我可能取得更大成就的愿景，我们绝不会这样自律并做出牺牲，为了建立企业，我们债台高筑，第二次抵押了房产。我们甚至发明了一个顺口溜：“幸福是个积极的现金流。”多年来心力疲惫，勉强度过每个发薪日。若不是对未来的愿景和坚持到底的自律，我们根本不可能度过这段艰苦的日子。

我确实相信自律是所有成功人士的共同特性。我赞赏保险执行官阿尔伯特·E·N·格雷（Albert E. N. Gray）的研究。他花了

毕生之力寻求成功者的决定性因素；最后，他发现一个简单而深刻的原因。虽然勤奋、幸运和精明的人际关系都很重要，但最重要的是“成功者习惯去做失败者不爱去做的事”。成功人士当然也不喜欢干这些事，但他们让这种不喜欢服从于对自己目标的追求。

缺乏自律、不肯做牺牲的人工作时就像在玩。他们整天吹吹烟圈、发发电子邮件、沉溺于工作细节、打电话报告项目现状、召开冗长的讨论会。一般说来，找借口的人都是注意力不集中和缺乏自律的人。原因总是有的，但没有一个可以用作借口。

热 情

热情来自心灵，表现于乐观、机动、情感联络和决心。它能激发不屈不挠的动力。热情的根基是选择的力量，而不是环境。热情相信，预言未来的最佳方法是去创造未来。事实上，热情已变为道德的命令；它让人成为解决方案的一部分，而不是问题（感觉无助、无能为力）的一部分。

亚里士多德说过：“你的天赋才能与世界需求交叉的地方，那就是你的使命所在。”我们可以这样说：“那里有你的热情，你的心声，”——点燃你的生命，赋予你动力的心声。它是愿景和自律的燃料。当其他一切都持否定态度的时候，它仍然驱使你追逐它。导师问学生一周工作多少小时，他回答：“多少小时？我不知道。你每周呼吸多少小时？”如果生活、工作、游戏和关爱都围绕着同一件事转，那么，你有了热情！

缔造生活中的热情的关键是，寻找你独特的天赋才能以及你在世界上的特别角色和特定目的。决定你想干什么之前，重要的是要了解你自己。希腊哲学“了解你自己，控制你自己，献出你自己”的顺序既明智又有创意。一个人的天赋才能，一个人的使命或生活中的角色通常是发现出来的，而不是发明出来的。世界著名作家、制片人劳伦斯·范·德·波斯特爵士(Sir Laurens Van der Post)写道：

我们必须朝我们内部看，观察我们自己、观察我们的灵魂，观察并倾听。直到你倾听到那个你一直在梦想的东西，换句话说——回答那黑暗中的敲门声，否则你无法从我们被禁锢的这个时刻升华而回到卓越的创造正在进行的时刻。

那些虽然害怕但仍回答那黑暗中的敲门声的人才能在生活中做出卓越的贡献。勇气是热情的关键，正如哈罗德·B·李(Harold B. Lee)所说的：“每一种美德的质量都是在考验的关键时刻表现出来的。”

有一种流行的错误观念认为一个人的技巧是他的天赋才能。然而，技巧不是天赋才能。反过来，天赋才能却需要技巧。人们能在某些领域具有技巧和知识，虽然他们的天赋才能并不在这些领域。如果组织分配给他们的工作需要他们的技巧，却不需要其天赋才能，那不会激发其热情和心声。他们会完成正常运作，但这只会显得他们需要监督和动力。

如果你能雇佣其热情与工作岗位相交的人，那你根本不需要实施任何监督。他们会管理他们自己，比任何其他人来管理要好得多。他们的动力来自内心，而不是来自外部。他们的积极性是内在的，不是外在的。想想你感兴趣的那些项目，你被完全吸引根本顾不上其他一切。这时你还需要什么监督或管理吗？当然不。让别人来告诉你何时做或怎样做，简直是对你的侮辱。

如果你能让自己投入某项工作，它能把需求、你的天赋才能和你的热情连接到一起，那将会释放无穷的力量。

良知

努力让那个宇宙之火的小火花保持不灭。

——乔治·华盛顿

本书一开始就谈了很多良知的重要性。有许多证据表明，良知，这个道德感和内心的火焰，是普遍存在的。人类的精神特征或道德特征也独立于宗教或其他任何宗教教派、文化、地理、国家或种族。如果涉及的是某些最基本的原则或价值观的话，世界上所有持续长久的主要宗教传统都是一致的。

伊曼纽尔·康德（Immanuel Kant）说过：“有两件事总是让我惊讶不已，头顶高处的苍穹以及内心深处的道德法则。”良知就是内心的道德法则，它是道德法则和道德行为的重叠。其他人可能不同意，但他们也承认，内心有公正和正义的意识，有正确和错误的判断力，有和蔼和不和蔼的感觉，有贡献和损害的判断力，有建设和毁灭的感知，有真实和虚假的辨别力。当然，不同的文化会把这些基本道德观念翻译成不同的语言和实践，但这种翻译不会搞错其中所含有的正确或错误的性质。

我曾在不同文化、不同宗教的许多国家工作过，我一再看到这普遍存在的良知的显现。确实有一套价值观跨越了文化，诸如公正、诚实、尊重和有所贡献；它们又是永恒的，穿越了时间；它们还是不证自明的，正如信任要求可信赖性一样。

良知和利己主义

良知是内心轻微的心声，它是安静的，是和平的。而利己主义是专制的，独裁的，残暴的。

利己主义的关注焦点是自己的生存、欢乐和提高而不顾他人。它是自私的野心，把人际关系分为有威胁或者没有威胁，就像小孩把所有人分为“他很好”或“他不好”一样。与之相反，良知让利己主义民主化，并把利己主义升华到对于更高一级的团队、整体、社团的成功意识，对于更卓越的成功意识。它从服务和贡献，从他人的安全和成就来看生活。

利己主义在面临真正的危机时能起作用，但无法判断危机或威胁的严重程度。良知却能充分认知威胁的严重程度。它能在更宽广的范围内选择自己的回应。它有耐心和智慧来决定何时回应、怎样回应。良知从连绵不断的观点来看生活。它有能力适应复杂的环境。

利己主义睡不着觉，它实施细致入微的管理，它使你无能为力，它削弱你的能力，它擅长控制。良知崇敬人，尊重人的自我控制的潜力，良知使人有力量，它反映了所有人的价值，肯定他们的选择自由和选择力量。于是，自然地就出现了自我控制，不需要从上层或从外部强加控制。

利己主义受到负面反馈的威胁，于是惩罚反馈者。它从自我保护的角度来解释所有资料，它不断检查各种信息，它否认大部分现实。良知重视反馈并尽量吸取其中的实情，它不害怕信息，能够准确认识当前情况。它不需要检查信息；它心胸开阔，乐于听取各方面来的现实情报。

利己主义是惟我的观点，通过自己的议事日程来解释生活的一切。良知是社会的生态主义者，倾听并感知整个系统和环境，它让全身心充满光明，它有能力让利己主义民主化，以更准确地反映整个世界。

更深入地领悟良知

良知是牺牲——是让自我或利己主义服从于更高的目标、事业或原则。牺牲的真实意义是放弃好以换取更好。但是，在做出牺牲的人看来，实际上没有什么牺牲——只是从旁观者看来是牺牲而已。

牺牲发生在生活的四个方面的时候可以表现为各种形式：物质或经济上的牺牲（身体—物质）；培育开放、好奇的心智，清除偏见（头脑）；对他人的深切尊重和关爱（心灵）；让个人愿望服从于对

卓越事业的更高级的愿望(灵魂)。

一种新的哲学，一种新的生活方式，得来不会没有代价。它必然要求昂贵的代价，只有那些有耐心又作出极大努力的人才会获得。

——费奥多·陀斯妥耶夫斯基

良知教导我们说，目的和手段是不可分的，目的实际上预先存在于手段之中。伊曼纽尔·康德也告诉我们，用于实现目的的手段与目的同样重要。而马基雅维利(Machiavelli)教导我们的是其反面：只要目的合理，用什么样的手段都是合理的。

请思考下面七件会摧毁我们的事情。如果你仔细地研究它们，你会看到怎样利用无原则的或卑劣的手段来实现某个目的：

- 不劳而获的财富
- 缺乏良知的欢乐
- 没有品味的知识
- 缺乏道德的商业
- 不人道的科学
- 没有牺牲的崇拜
- 无原则的政治

这些值得赞美的目的竟然能利用错误的手段来实现，是否挺有趣的？但如果你利用错误的手段达成令人羡慕的目的，这个目的最终会在你的手上变为尘土。在业务往来中，你知道谁诚实，谁信守承诺；你也知道谁有意欺骗，谁撒谎搞两面派。即使你与那些不诚实的人签订了合法的合同，你是否相信他们能执行合同、信守诺言？

良知不断告诉我们目的和手段的价值以及它们是不可分

的。然而利己主义却告诉我们，目的能证明手段之合理，它不知道高尚的目的不可能通过卑劣的手段来实现。表面看来似乎你能，但总会发生出乎预料的后果，最终摧毁了已达成的目的。例如，你能对孩子们吼叫迫使他们清理自己的房间，但如果你的目的仅仅是清理房间，那么你也只能达到这个有限的目的。我敢保证，不仅这个手段损害了你们的关系，而且只要你离开几天，房间就又会变得乱七八糟。

智慧意味着利用最佳手段去实现最佳目的。

——弗朗西斯·霍金森

良知通过引导我们进入人际关系的世界而深刻地改变了我们的愿景、自律和热情。它让我们从独立上升到相互依赖的状态。一旦如此，一切都改变了。你发现你必须与他人分享愿景和价值观，否则对方不会同意接受在结构和系统中实行体现了这些价值观的制度化纪律。这种愿景的分享能建立纪律和秩序，而无须提出要求。良知经常能提供为什么，愿景标识你正努力去完成什么，自律表示你将怎样去完成，而热情代表在为什么。

良知将热情转化为同情。它产生对他人的真诚关怀，既饱含同情又设身处地，其中他人的痛苦得到了感受和分担。同情是相互依赖状态下的热情。《路标》(Guideposts)一书的合作者乔安娜·C·琼斯(JoAnn C. Jones)讲述了她的一段经历，她的大学教授怎样教她按良知的指导来生活和学习：

那是在我在护士学校的第二个学期，教授进行了一次课堂小测验，我是个认真的学生，不费力地做完了各个问题直到最后一个：清扫学校的妇女的名字是什么？

肯定这是个玩笑。这个清扫学校的妇女，我见过几次。她身材很高，黑头发，50多岁。但我怎么会知道她的名字？我交上卷子，最

后一道题是空白。

这节课结束前一个学生问道，最后一个问题是否计算在小测验的分数内。教授回答：“当然。你们在职业生涯中会遇见很多人，所有的人都是重要的。他们值得你们的注意和关心，即使你所做的仅仅是微笑和问个好。”

我永远不会忘记这个教训。我也知道了她的名字是多萝西。

当人们努力按自己的良知而生活的时候，就会保持诚信与平和的心态。生于德国的长老会牧师和主旨发言者/作家威廉·J·H·博克(William J. H. Boetcker)在20世纪早期就说过：“与其做你认为是错误的事来暂时取悦人们，还不如做你认为是正确的事而让他们感觉不快，这样你也许还能保持自尊。”反过来，自尊和诚信又帮助那些拥有自尊和诚信的人，帮他们培养出和蔼并勇敢对待他人的能力。和蔼表现在：他们表现出对他人及其感觉、经验和信仰的尊重和崇敬。勇敢表现在：他们表达自己的信仰而又不给他人带来任何威胁。不同观点之间的相互作用会产生比双方原先提出的方案更好的第三种可能方案。这是真正的协作增效，其整体大于各部分之和。

不按自己的良知生活的人不会感受到这种内心的诚信与平和。他们会受到利己主义的驱使而试图控制与周围人的关系。虽然他们有时假装和蔼可亲或设身处地为你着想，但他们总会巧妙地实施操纵，甚至是和蔼地专横独断。

个人在诚信上的成功是建立公共的愿景、自律和热情的公众成功的基础。于是领导成为相互依赖的事情，而不是强大、独立、由利己主义驱动的统治者与其顺从并依赖于他的追随者之间不成熟的相互作用。

总结和最后的挑战

现在我们走到了第一部分的尽头，让我们回顾一下并想想我们的主要目标。

我们知道，在拥有卓越的潜力与实际实现一个卓越而有所贡献的生活之间，存在着令人痛苦的差距。一方面，我们意识到了工作中的巨大问题和挑战。另一方面我们也知道应当开发内心的力量和道德权威来解决这些问题，并得以成为解决问题的重要力量。我们知道在这二者之间存在着令人痛苦的差距。

我向你推荐下述简单的关于生活的思考方法：一个“完人”（身体、头脑、心灵和灵魂），他有四项基本需求（生活、学习、关爱和留下遗产）、四项才能/能力（物质—身体上、智力上、情感上和精神上的才能/能力）及相应的四个最高表现形式（愿景、自律、热情和良知），这些都代表了他的心声的四个方面（需求、天赋才能、热情和良知）。

完人	四项需求	四项才能/能力	四项品质	心声
身体	生活	身体才能 (PQ)	自律	需求 (“看到”要满足需求)
头脑	学习	智力才能 (IQ)	愿景	天赋才能 (自律的关注焦点)
心灵	关爱	情感才能 (EQ)	热情	热情 (热衷千件事)
灵魂	留下遗产	精神才能 (SQ)	良知	良知 (做正确的事)

[表 11]

当我们尊重、开发、整合并平衡这些才能及其最高表现的时候，它们之间的协作增效点燃了我们的内心之火，也让我们找到了自己的心声。你可能有兴趣知道，我第一次引入“内心之火”的想法和语言是在我与罗杰·梅里尔和丽贝卡·梅里尔合著的《要事

第一》一书中。几年后,盐湖城 2002 冬奥会组委会给我打电话,希望授权他们使用“点燃内心之火”作为 2002 冬奥会的主题。我毫不犹豫地回答:“当然可以,我们感到非常荣幸。”看到他们怎样利用“点燃内心之火”来描绘人类精神的巨大潜力,我感到极度的兴奋和鼓舞。冬奥会结束几周后,组委会主席米特罗尼告诉我,这是奥运会历史上第一次,组织者成功地提出一个持久而标志性的主题,并能扎根于运动员、志愿者和全球观众的心里。

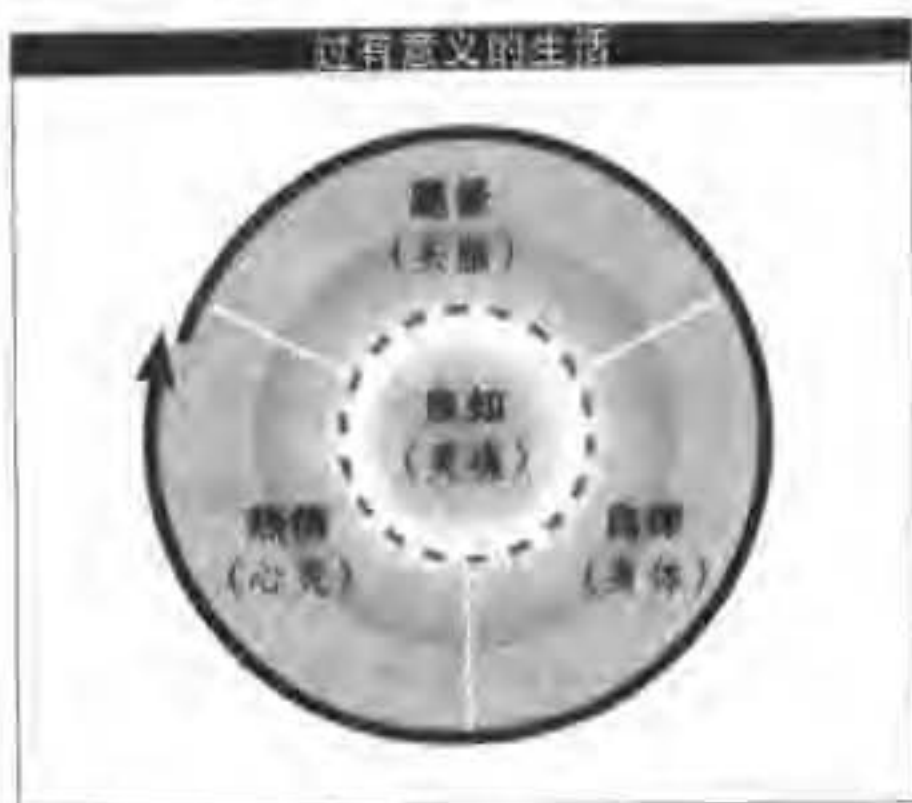
我在第一章内提出过,心声位于**天赋才能**(你的天赋礼物和优势)、**热情**(那些必然激发、推动、激励你的东西)、**需求**(包括世界由于极其需要而付钱给你、要你做的事物)和**良知**(内心轻微的心声,让你知道什么是正确的并敦促你付诸行动)的连接点上。我也说过,如果你从事的工作契合了你的天赋才能、点燃了你的热情——你出于良知的驱使而想去满足世界的卓越需求的热情,那么,这儿就是你的心声,你的召唤,你的灵魂密码。



[图 5.4]

也许你已经注意到心声的四个方面和四项个人领导品质(愿景、自律、热情和良知,参看图 5.4)之间的相似性。其中两项,热情和良知,是完全相同的;其他两项,天赋才能和需求也是与愿景和

自律平行的。实际上，如果你把图 5.5 中的良知向上移到图的中央，那你将得到基本相同的模型。



[图 5.5]

心声的这四个方面在穆罕默德·尤纳斯的故事中得到完美的体现。他怎样发现自己的心声的？首先，他意识到一种需求。良知的声音激励他采取行动。由于他的天赋才能契合这种需求，他以纪律约束自己的天赋才能去提供解决方案。解决方案涉及的工作不仅吸引了他的才能，也激起了他的热情。从需求中产生了愿景——增加人们和机构的能力去满足全球类似的需求，并由此而激励他们去寻找他们的心声。

在第一部分的结尾，我向你提出一个允诺和一个挑战。我的允诺：如果你把这四个方面——天赋才能（自律）、需求（愿景）、热情和良知——应用于自己在生活中担任的任一角色，你就能在这个领域找到自己的心声。我的挑战：列出你在生活中的两个或三个重要角色，问自己下述四个问题：

1. 我感受到什么需求（在你的家庭、社区、工作单位）？
2. 我是否拥有加以磨练之后可以满足那个需求的天赋才能？
3. 满足这个需求的机会是否能激起我的热情？

4. 我的良知是否在激励我积极投入、采取行动？

如果你对上述问题的回答都是肯定，并能养成制定行动计划并付诸实践的习惯，那我保证你将找到自己在生活中的真实心声，而且生活也将变得具有深刻意义并充满成就感。

现在我们可以进入第二部分了：激励他人去寻找他们的心声。

问题与解答

问题：这种个人领导的方法能否解决我的大问题——减少体重、保持好身材？

回答：如果你像大多数人那样，不时下定决心保持好身材，这一般要涉及减少体重。保持好身材通常意味着用肌肉替代脂肪，这实际上会增加你的体重，因为肌肉要比脂肪重两倍。然而，我们的基本任务是保持好身材，让自己更健康、更强壮。这是愿景。什么是自律呢？自律通常涉及严格的锻炼、适当的膳食、休息和减压。热情代表这种意识、承诺和动力的强弱。良知提供理由、回答为什么。为什么要保持健康？保持健康能让你生活得更长久、更好地支持家庭、帮助养育孙子孙女；或者你就是想感觉更爽。你还会发现，如果只有外在的动机——看起来更苗条、虚荣心、季节交替或过年时下个决心等等，这种动力经常会失去力量，无法持续长久，因为理由本身不足以让你做出全身心的奉献。请培养一个好习惯，在选择不该选择的食品之前先对自己说：“这只是个情绪上的诱惑，拒绝诱惑将推动我进一步减肥，将改善我的品德。而且，没有什么比瘦的感觉更美味的了。”

很多人设定减肥目标后没几天，甚至没几个小时就又放弃了目标，陷入这种循环确实很让人灰心丧气。他们抱怨：“我就是没办法做到自律。”按照我的经验，最大的问题不是自律，而是我们没有花功夫确定愿景——我们也没有求助于内心深处的价值观和动力（良知），没有求助于我们生命中最重要的人。

问题：关于求职有何评论？

回答：保持好身材主要是独立的努力。获得你所渴望的职位则显然是高度相互依赖的事情，有赖于有效开发对他人的影响力。

让我们通过考察个人影响力的四个品质（愿景、自律、热情和良知）来思

考如何获得你所想要的职位。关键是所有四个品质,如果忽略任何一个,你都会在求职路上遇到更多的困难,即使你获得了,看来你也无法坚持你的承诺以及这个岗位对你的要求。

我们假设求职市场很疲软,大多数雇主让雇员离开,但不召新人——特别在你求职的行业和你生活的城市是这样。你怎样去获得自己想要的职位呢?

首先,确定一个愿景,你必需知道这是个什么职位。运用自律去弄清楚这个工作岗位需要什么。运用自律去理解这个工作岗位,理解你想进入的公司,理解这个工作岗位的独特要求,理解市场情况——这样你就能了解在位的人力资源,包括竞争、客户的需要和需求、该行业的特点和趋势。换句话说,花功夫了解你想进入的公司所面临的问题和挑战。

其次,标识你的热情在哪儿,也即这个职位是否能反映你的才能、天赋、兴趣、能力和技巧?如果是,那么你的良知是否告诉你这是个值得献身的职位?如果回答仍然是肯定的,那么,你能设想自己以这种方式工作吗?

做了这些初步准备之后,你可以去面试了,不是作为面试考官的一个候选者,而是作为决策者所面临的问题的解决方案去面试。

表现出对他们最重要的问题的理解,而且是比他们现有的大多数雇员还深刻的理解。表现出迎接这些挑战的热情和奉献精神,而且比他们现有的大多数雇员还要高。如果必要,可以建议设一个试用期;这段时期甚至可以不要工资,直到他们相信你能满足他们的要求,相信你比其他候选者或现有的许多雇员更胜任为止。你是个领导(施加影响)者;你会采取主动;你不会等待别人的吩咐,不需要别人催促;你行动,但又不会鲁莽行动;你总是保持警觉;你很敏感;能设身处地、尊重他人。

而且,你在这个求职过程中采用的也是基于原则的方式。没有夸大,没有欺骗,没有人为操作,没有谎言,没有两面派也没有贬低他人。你的关注集中于你想进入的公司的需求,他们的担忧,他们的问题,他们的客户的需求、担忧和问题。你谈话时用得就是这种语言。

任何采用这种求职方式的人都会得到决策者的注意,绝大多数情况下,都能以自己的精心准备、自律和做出必要牺牲的意愿征服对方。

这么多年来我给很多人都提过这个建议。一小部分人接受了,几乎每个人都获得了自己所想要的职位。我也经常建议咨询者读一下理查德·博尔斯(Richard Bolles)最新版本的著作《你的降落伞是什么颜色的?》(What Color is Your Parachute?),帮助他们更好地理解这个过程。

问题：怎样才能实现生活的平衡？

回答：大量研究表明，大多数人面临的最大挑战是生活的平衡。人们通常如此关注自己的工作及其他紧迫的事务，以至他们非常珍视的人际关系和活动却被大大压缩或挤到一旁。结果他们变得嗜急成瘾——对于紧迫事务上了瘾。

让我用卷入这种紧迫事务的旋风之中的某个人的故事来阐明解决方案。请注意，他肯花时间思考自己最珍视的是什么（良知、愿景和热情），然后利用这些标准创造性地安排生活，以便让自己的生活与自己的优先取得一致（自律），并建立他所渴望的生活平衡。也请注意解决方案是如何通过与他妻子的协作增效产生的。下面就是用他自己的话来叙述的真实故事：

我一直保持着与母亲的特别的友谊关系。我们共同经受了生活中的一系列事件，建立了美好的关系。虽然我爱我母亲、珍惜与她呆在一起的时间，但有一个时期我被各种承诺紧紧缠住了，对工作的承诺、对社区的承诺、对家庭的承诺。我的生活是如此忙碌，一周又一周，我连打个电话的时间都几乎挤不出来。而当我设法找出时间去看望她的时候，坐下没谈几句就到了离开的时间了。又有一个会议要参加，又要赶下一个最后期限。结果我和母亲的联系变得杂乱无章。

母亲从不给我施加任何压力，也不要求我去得勤一些。但我自己感到不快乐。我明白，如果无法坚持对母亲的看望，我的生活会失去控制。想到了要事第一，我和妻子为寻找解决方案努力思索。她建议在每周计划中订下一个适合我家和母亲的固定时间。我们查看日历，发现妻子每周三晚上都有合唱练习。于是那天晚上就成了我与母亲在一起的时间。

现在我母亲知道了每周或每两周我会在那个晚上去；我不会坐下谈不了10分钟就要走；也很少受到打扰。如果她想锻炼，我们就出去散步。其他时间她会为我做饭；有时我带她去商业广场购物，她如果一个人开车去可有点远。不管做什么，我们总在谈话，谈家庭、谈时事、谈记忆中的往事。

我与母亲度过的每个星期三晚上都是我忙碌生活中的绿洲。我告诉妻子这是她提出的一个最好的建议。

这个动人的小故事只是一个例子，说明只要我们全心全意关注自己最珍视的东西，并诚信地付诸实践，就什么事都能做到。当我父亲去世的时候，由

于母亲生活出现了新的空缺,我决定要保持甚至增加与她的特殊联系。我下定决心,不管多忙、不管旅行日程安排得多满,我都要每天给她打电话。虽然我们的住处相距 50 英里,我努力争取每两周去看望她一次。她又活了 10 年,我无法用语言表达自己多么感激、多么珍惜与她在一起度过的时间。

我懂得了,当你定期与另一个人沟通的时候,你对他的理解会达到一个新的层次,几乎是由细枝末节的了解构成的。我发现每天的电话也与每两周的看望同样有效。我们觉得相互之间的接近与开放就像过去住在一起的时候一样。就像一场不间断的谈话。是电话还是面对面,似乎差别不大。这使我很惊奇,因为我一直以为任何事情都无法代替面对面的交谈。当然我明白,从另一个意义上来讲这句话仍然是对的。因为每次谈话都包含过去谈话的积累效应,几乎不需要补充什么。相反,你能分享深刻的见解和内心的感觉,而不仅是分享经历的事件。亲密的沟通意味着亲密无间。

正像这个故事里的绅士,我也得益于一个具有富足心态的妻子的理解和支持。我妻子桑德拉并不把生活看作是一个大小固定的甜饼。只有这么多时间,与母亲在一起的时间就是离开她的时间。她看到,我与母亲在一起的时间实际上更密切了我们夫妻之间的关系。

母亲去世的时候,我们在她的墓碑上刻上了莎士比亚的第 29 首十四行诗中的一行:“一想起你的爱使我那么富有,和帝王换位我也不屑于屈就。”请你缓慢而细心地朗读这首诗,让自己的想象慢慢渗入字里行间:

当我受尽命运和人们的白眼,
暗暗地哀悼自己的身世飘零,
徒用呼吁去干扰聾的昊天,
顾盼着身影,诅咒自己的生辰;
愿我和另一个一样富于希望,
面貌相似,又和他一样广交游友,
希求这人的渊博,那人的内行,
原来的赏心事都觉得不对头。
可是,当我正要这样看轻自己,
忽然想起了你,于是我的精神,
便像云雀破晓从阴霾的大地
振翅上升,高唱着圣歌在天门:

一想起你的爱使我那么富有，
和帝王换位我也不屑于屈就。

也许让生活实现平衡的最好手段就是家庭。最初也是最苛刻的个人成长就是在家中完成的，而且这也是对社会的最重要的贡献。

我相信，正如一个明智领导者所说，生命中最重要的是在家中完成的。戴维·O·麦凯(David O. McKay)说过：“任何成功都不能补偿家庭的失败。”我对家庭的重要性也心服口服，这个信念推动我在几年前写下了《高效能家庭的七个习惯》。

为人父母是生活中最重要的领导责任，而且也提供了机会让你享受最大的幸福和欢乐。如果真正的领导——愿景、自律、热情和良知——不能体现于为父母之道，那将是最大的悲伤和失望之源。

让我吃惊的是，在愿景、自律、热情和良知方面的一个微小的调整竟会产生巨大的后果。我相信，我们大家都会在未来的某一天由于理解了这一点(一个微小调整竟会产生巨大后果)而感到吃惊和悲伤。

我认为，家长的领导，其最终的也是最佳的检验是：为人父母要在家庭中灌输愿景，要实施纪律和牺牲以实现愿景，要以热情、动力和奉献的精神和基于原则的方式来度过艰难时刻。如果愿景的一部分是让家庭的文化一代传一代，即使我们没有任何其他成就，也许仅仅这一项就足以让我们的生活充满欢乐和成就感。但是，如果我们在家庭领域失败，我们可能会发现任何其他方面的成功都无法予以补偿。我经常想到约翰·格林利夫·惠蒂尔(John Greenleaf Whittier)的令人悲痛的诗句：“所有悲惨的文字和话语之中，最悲惨的莫过于：结果可能那样吧！”幸而，也另有人教导我们：“要成为自己本来可以成为的杰出人士，何时开始都不嫌晚。”

第二部分

INSPIRE OTHERS TO FIND THEIR VOICE
激励他人去寻找他们的心声

第六章 Chapter 6

激励他人去寻找他们的心声——

领导艺术所面临的挑战

每一个人在生命的某个阶段都会有这样的经历：我们内心的火焰熄灭了。这时，与另外一个人的不期而遇或许能够让它重新绽放。对那些能够重新点燃心灵之火的人，我们将会永远心存感激。

——艾伯特·史怀哲

我年轻的时候遇到过一个领导者，这个人改变了我自那以后整个人生轨迹。我当时决定暂时终止学业去做一段时间的志愿者。就这样我接受邀请来到了英国。我在那里工作了四个半月后，有一天，那个组织的主席来找我，对我说：“我有一项新的工作让你去做。我想让你到全国各地去为当地培训领导人”。我当时很吃惊。我何德何能，有什么资格去培训这些比我年龄大两三倍的领导人呢？他觉察出了我的疑虑，当时他就这么看着我的眼睛告诉我：“我对你很有信心。你能行。我会给你一些材料，让你做好准备。这样你就可以给这些领导上课了，帮助他们分享各自在工作生活中最好的经验”。

他对我那么信任，他有能力洞察到连我自己都没有意识到的资质，他交给我一项责任重大的任务；这一切都让我怦然心动。我接受了这项新的工作，并尽了自己最大的努力去做好它。这项工

作开发了我的身体、我的智力、我的情感以及我的精神。我在成长，同时也看到了别人的成长，认识到了基本的领导原则的模式。完成工作回到家里以后，我发觉这正是自己这一生中最愿意做的事情：释放人的潜能。我找到了我的“心声”。正是这位领导者激励我找到了自己的心声。

后来我发现，他并不是只对我一个人这样。他也是这样去肯定别人的，他总是能够激发起我们的潜能，激励我们同心协力去完成一项任务。他会给我们有用的资源，给我们权力，并鼓励我们像一个真正的领导者那样承担义务和责任；这一切在整个组织中已经成为一种行为规范了。我们开始领导别人，开始用同样的方法为别人服务，最终，我们获得了不同凡响的成功。

从那个时候开始，我就意识到，领导艺术的行为准则应该是所有组织机构内杰出的领导人共有的，所不同的或许只是这些领导人的级别和职位。我做过教师、顾问和领导，在商业机构、大学、志愿者及教会组织内都任过职，这些，还有我自己的家庭生活，都让我知道，领导艺术对人的影响是有原则可循的。如果你遵循这些原则，你的影响力和道德权威就会增长，你就会得到更多的形式上的权威。圣经中有关于钱财和馈赠的故事。故事的寓意是：你越是能够善用所得到的礼物或馈赠，就越是能够得到更多的礼物和馈赠。相反，如果你像故事中那些得到钱财馈赠的人那样忽略它、或者把它埋起来、一直不去开发和利用它，那么你得到的这些礼物和天赋才能就会被剥夺掉，再送给别人。结果你不仅会失去原有的才能，而且还会失去影响力和机会。

领导艺术的定义

简而言之，就其最基本和最实际的水平而言，领导艺术就是明确地告诉人们他们的价值和潜能，并让他们自己也能够认识到这一点。认真思考一下这个定义，影响人们并且能够持续保持这

种影响力,不正是这种领导艺术的精髓吗?明确、肯定并一再地告诉人们他们的价值和潜能,这样他们自己就可以认识到这一点;这个过程涉及了三个阶段:认识、作为和成为。

领导艺术就是明确地告诉人们他们的价值和潜能,并让他们自己也能够认识到这一点。

用祖父祖母这样无可替代的角色来定义好的领导艺术,这不仅是适当的,同时也是发人深思的。作为祖父祖母,他们所做的一切,从本质上来说,就是用尽可能多的方法告诉子女、孙辈以及曾孙辈他们的价值和潜能,让他们自己也认识到这一点,并带着这种信念去做所有的事情。如果我们的文化和社会中到处都有这种精神的话,那么它对世界文明的影响都将是广泛而深远的。

现在让我们深入探讨一下组织机构;除了家人朋友之外,组织机构是另外一个能够不断让人们意识到自身价值和潜能所在的最常见的途径。

组织机构的定义

我们现在开始进入探讨《高效能人士的第八个习惯》的第二部分内容——“激励他人去寻找他们的心声”;也就是说,我们开始探讨领导艺术这个问题了。我需要再次强调的一点是,这里所指的领导艺术同正式任命的职位无关,它指的是一种选择,这种选择让领导明确地告诉人们他们的价值和潜能,从而让他们自己也能够认识到这一点。关于这种领导艺术在组织机构中的运用,我想强调以下几点:

1. 就其本质而言,组织机构就是一种有目的的人际关系(即其心声),其目的就是要满足一个人、一些人、或者风险承担者的需要。最简单的组织机构是拥有共同目标的两个人组

成的利益统一体,如简单的商业合作伙伴和婚姻。

2. 这个世界上,几乎所有的人都从属于某种类型的一个组织机构。
3. 这个世界大部分的工作都是在组织机构内、或者通过组织机构的运作完成的。
4. 在家庭和其他组织机构中你所面临的最大挑战:如何建立这些组织,并建立一系列原则保证它们运作良好,使这些组织里的每一个人都能够认识到自己身上固有的价值和迈向卓越的潜能,能够贡献自己独有的才华和热情(也就是我在这个部分所说的“找到自己的心声”),从而通过以原则为中心的方式达到其所属组织的既定目标,获得最高的发展。所有这些都是“领导艺术所面临的挑战”。

简言之,组织结构是由个体组成的,这些成员之间彼此相关,并有共同的目标。然后,你会看到这种机构形式是怎样影响我们每一个人的。

管理还是领导? 还是二者兼顾?

毫不夸张地说,关于领导艺术这个话题,最近几年已经出了几百本书、几千篇文章了。这些数字本身就说明了这是一个非常重要的话题。从本质上说,领导艺术实际上就是一种如何充分授权的艺术。学校的目的就是教育孩子,但是如果领导不善的话,教育也就会很糟糕。医疗机构的目的就是帮助人们保持健康,但是如果领导不善的话,医疗机构就会很糟糕。这样的例子不胜枚举;而领导艺术之所以是最高级别的技巧,那是因为有了它,其他所有技巧和专业知识的才能够得以应用。这一点在一个家庭中的表现尤为明显。

我几乎花了一辈子的时间研究、教授领导和管理,并进行相

关的写作。实际上,为了准备写这本书,我专门回顾了20世纪所有关于领导艺术的理论。

这项研究中的一个内容就是摘录探讨领导和管理差异的论点。下面是其中的一小部分(表2),关于领导和管理的代表性论点。

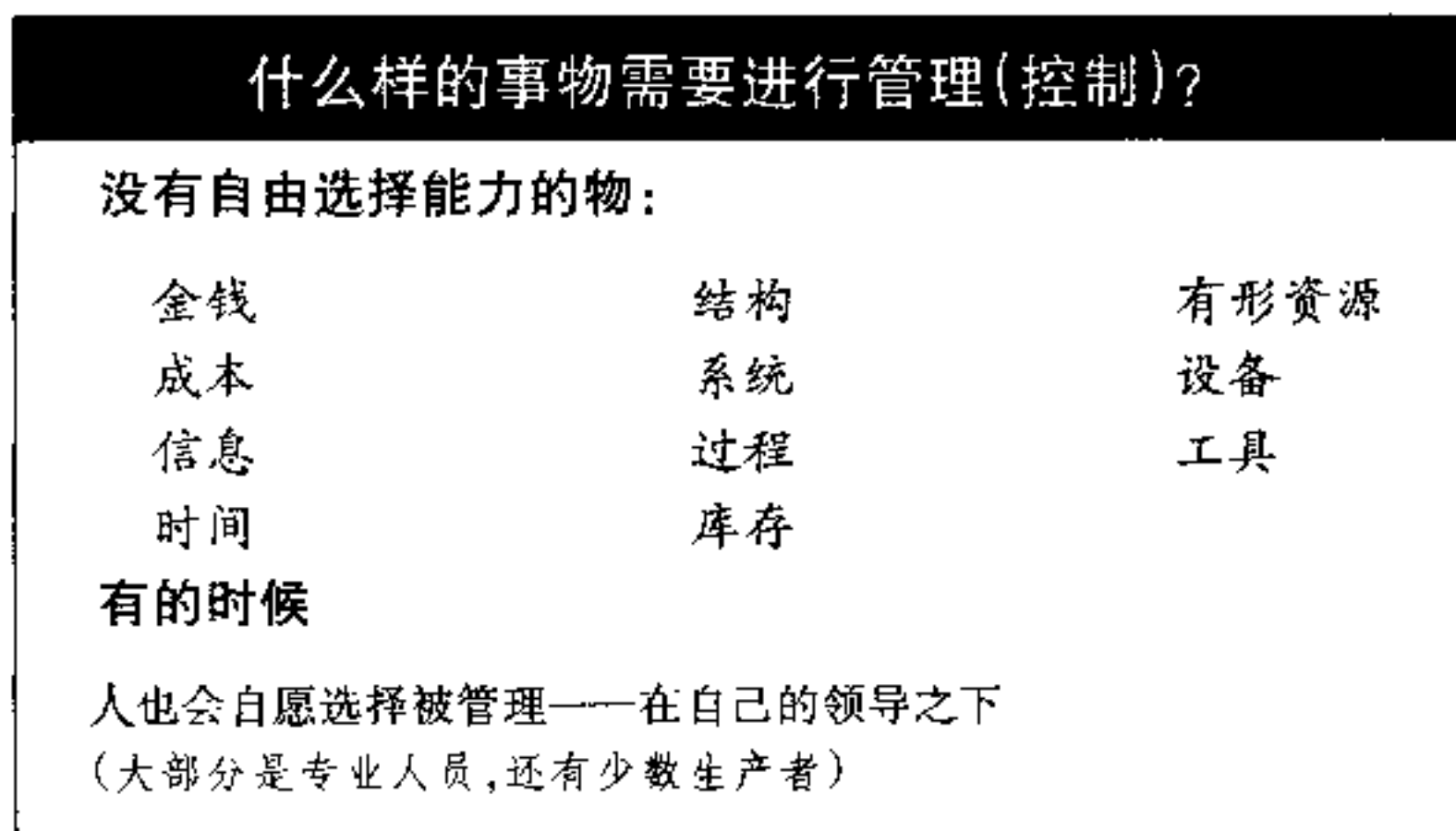
领导	管理
“领导者是做正确事情的人”。 ——沃伦·本尼斯	管理者总是用正确的方式做事。
“领导是关于如何因应变化的艺术”。	“管理是关于如何应对复杂情况的艺术”。
——约翰·科特	
“领导有一种运动的感觉……”	管理是关于“处理事情、维持秩序的,是关于组织和控制的”。
——库则斯 & 波斯纳	
“……领导者关心的是事情对人的影响……”	管理者关心的是怎样完成一些事情”。
——约翰·圣勒兹尼克	
“领导者是建筑师……”	“管理者是建筑工。”
——约翰·马里奥蒂	
“领导艺术关注的是如何创建共同的目标……”	管理是对工作的设计……所做的是控制……”
——乔治·韦瑟斯比	

[表2]

这个总结工作让我进一步认识到,管理和领导两者同样重要,只强调其中的一个而忽视另外一个都不能取得想要的效率。回顾我自己走过的路,有的时候我会犯过分重视领导而忽略管理的错误。我想这是因为我所见的大部分组织机构,包括家庭在内,都处于过度管理以及领导不利的状况。消除这两者之间显著的差距就是我工作的重点和主要动力,同时也使我更加关注领导者准则这一课题。尽管如

此,现实总是会提醒我记得管理工作的重要性。

我终于痛苦地认识到,实际上,你没有办法对具体的物进行“领导”。当我把公司的管理权交给我的儿子史蒂芬以后,他同一个才华横溢的团队弥补了我的这个不足;公司也才开始真正做到了赢利。你确实没有什么办法去领导库存、现金流动以及成本;你所能做的只有管理它们。为什么?因为物品没有进行选择的能力和自由。只有人类才有这种能力。所以你只能领导(充分授权于)人,而对物品则只能进行管理和控制。下面图中所列的就是需要进行管理的一些物品(图 6.1)



【图 6.1】

这种总结回顾还让我意识到,在过去的这些年中,我深受这些卓越的人和老师的影响,内心十分感激。有了一些个人经历和教学经验之后,我认为,从本质上看,理解组织机构行为的关键并不是要对组织机构本身进行研究,而是要研究并认识人性的特点。因为你一旦了解到人性特点中的基本元素,你就有了一把钥匙,能够释放人和组织机构的潜能。正因如此,完人思维(包括身体、头脑、心灵、灵魂)最终均与了解组织机构和个人相关联。如果认真推敲的话,其实组织行为是不存在的,有的只是在组织机构中集体

化了的个人行为。

“那又怎么样呢？”你或许会这样问。这个理论同我每天都要面对的那些挑战有什么关系呢？了解组织机构怎么能够帮助我更好地认识、并最终解决我所面临的问题呢？

答案很简单，原因也很明显；那是因为它们之间是密切相关的。所有的人都是生活、工作在某个组织机构中的，包括家庭这个组织机构。我们需要一个环境来了解我们自己。

正像我在前文中提到过的，所有的组织机构都有问题，即使是最优秀的组织也不例外。我同数千个公司合作过，即使是最欣赏的一些组织机构也存在着不同程度的问题。当然，这些问题都是同特殊的个性和环境相关联的。但是，从本质上看，这些问题的核心都是一样的。彼得·德鲁克是这样描述的：

不同的组织机构在管理上当然是不同的：毕竟，任务决定策略，而策略又决定了结构。但是，管理一个连锁零售商店同管理一个罗马天主教教区之间的差别其实很小，远远低于商店管理人员或主教的预期。这些差别主要是应用上的不同，而不是原理的不同。举个例子说，在解决有关人的问题上，所有这些机构组织的管理者所花费的时间几乎是一样多的，而同人有关的问题则几乎总是相同的。

不论你所管理的是一个软件公司、一所医院、一家银行、还是一个男童子军组织，差异只占有所有工作量的 10%。这 10% 的工作差异是由不同机构组织的任务、文化、历史和行业用语所决定的。而其他 90% 的工作几乎是完全相同的。

我将在“第二部分：激励他人去寻找他们的心声”中教你通过解决所面对的个人挑战和问题，找到适当的方法提高你自己以及你所在组织的影响力。我在这里说的组织机构可以是你所在的团队、部门、科室或者整个的组织，同时还包括你的家庭。

我们先来看一下我们面临问题的双重特性。在此之前，我想

要引用两段话来启发你的思维，为掌握复杂的组织挑战做好心理上的准备。第一段话是爱因斯坦说的：“我们面临着一些重要挑战，如果想要解决它们，我们就必须超越当初的思维水平。”你拥有一个全新的人性模式，拥有身体、头脑、心灵、灵魂，你认识到这个模式同当今工业时代的“物品”控制模式形成了鲜明的对比。你需要用这种“完人”的观点去理解并解决组织机构中遇到的问题。

第二段话是奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）说的。他说：“如果有短期内解决复杂问题的简单方法，我半分钱也不会花；但是如果有长远解决复杂问题的简单方法，让我付出整个右臂也在所不惜”。他的意思是说，简单快捷的月度计划或者鼓舞士气的口号和公式是不能解决我们所面临的这些重大挑战的。我们必须花时间、精力和心思去认识这些问题的性质和产生的原因；必须将思考和技巧结合起来，学习发现最终解决方法的原理。这是一件需要花费时间和精力的工作。不过我可以向你承诺的是，如果你这样做了的话，知识、态度和技巧这“习惯三要素”的组合将足以让你应对新世界的新挑战；你将拥有能够释放人类潜能的“第八个习惯”。

震动世界的变化

我们将要寻求对于组织机构挑战更深层次的了解；在此之前，我想先同大家一起认识一下震动这个新的知识时代的七大变化。你们从中能够了解今天的工作场所所处的大环境，认识你们所面对的个人挑战的大背景。

- **市场和科技的全球化：**新科技正将大部分的地方市场、区域市场和国内市场纳入没有国界的全球市场。
- **世界性链接的出现：**在《裂变》（Blown to Bits）一书中，伊

万斯和沃斯特(Evans & Wurster)这样写道：“从前的那些将人或者公司连在一起的有线专营渠道几乎是在一夜之间就变得过时了；随后，创建了这些联系渠道并依靠它们获利的机构也过时了。简而言之，在世界性链接方式这股热浪的冲击下，原来那些将所有的经济活动连在一起的“胶水”正在迅速熔化。人们将信息的流动同物品的流动区分开来，这在人类历史上是第一次。

- **信息/期望的民主化**：没有人能够管理互联网。这使得全球格局发生了突然而且彻底的变化。数百万没有经过编辑的对话冲破了边界的约束得以发表，真正的人性得以表现，这些都是人类历史上的第一次。实时信息推动了人们的期望和社会意向，而这将最终影响到政治，从而影响到每一个人。
- **竞争指数增长**：互联网和卫星技术将每一个能够上网的人都变成了一个潜在的竞争对手。随着劳动力价格的降低、物料成本的降低、技术革新的加快、效率和质量提高，机构组织必须持续发展才能够同其他组织进行竞争。自由企业的出现和竞争的加剧将导致质量提高、价格下降、速度提高、灵活性增强，只有这样才能争取到客户。我们的竞争对手已经不是传统意义上的竞争对手或者某个行业出色的机构；我们要应对的是整个世界可能存在的所有竞争对手。
- **从原先的金融资本创造财富发展到今天的知识产权资本和社会资本创造财富**：能够创造财富的不再是金钱，而是人本身；不再是金融资本，而是人力资本（包括知识产权资本和社会资本）。今天所有产品价值总数的三分之二以上都是知识工作所创造的；20年前，这个数字是不到三分之一。
- **免费代理**：现在的人们拥有越来越多的信息，越来越多地意识到自己所拥有的选择；劳动力市场正在变成一个不需要中介代理的市场，人们知道自己能够有很多的选择。知识工人将拒绝管理人员为他们打标签，他们将决定自己的标记。
- **《永恒的白浪》**：我们生活在一个处于持续剧烈变化的环境

中。在湍急的白色水域，每一个人内心都必须有某种信念指导他们进行抉择；他们必须独立地分析认识团队或者组织机构的目标和指导性原理；如果你想要去管理他们，他们根本就不会听你的。他们所面对的巨大挑战紧迫而且刻不容缓；在嘈杂沸腾的环境下，这些挑战显得更加难以应对。

长期问题和突发问题

同人体一样，组织机构也会遇到两种类型的问题：长期的问题和突发性的问题。所谓的长期问题是潜在的、不定期的、持续的；而突发问题则是痛苦的、有征兆的、消耗性的。就像人体一样，组织机构也会有暂时还没有发作的长期问题。只是解决突发性问题将会遮盖潜在的长期问题。

几年前我有一次有趣的经历，可以阐释我的上述论点。我的一个朋友是底特律一家医院外科负责人，他是专攻心血管疾病的专家。我征得他的同意用了一天的时间观察外科医生为病人施行外科手术。这绝对是一次难以忘怀的经历。我的朋友为一位病人做手术，更换了三根血管。手术结束以后，我问他：“你为什么要换掉那些血管？你为什么不对原来的血管进行清理呢？”

他用我能够听懂的话解释说：“如果是发病的早期，你可以那么做；但是病情发展到后来的时候，动脉粥样斑积聚起来，最后就成为血管壁的组成部分了。”

我又追问他：“现在既然你已经换了这三个地方，病人是否完全没有问题了呢？”我的朋友回答：“史蒂芬，这是慢性病，病人的全身血管都是这个样子的。”他握住我戴着手术专用手套的手，让我去摸一下病人的血管。我的手感觉到了很脆的胆固醇物质。我的朋友又说：“不过这个病人定时进行体育锻炼，所以他的身体有某种补充性循环，能够将氧气供应到肌肉里，但是这三根堵塞的血管没有得到这种补充。一旦血栓形成的话，还是有可能发作

心脏病或者中风。病人有大范围的慢性心脏疾病。”

并不是所有的慢性疾病都有急症症状的。在第一次急症症状发作之前，像癌症这样的疾病会在全身扩散，等到发作的时候就已经来不及进行治疗了。你看不到表面的症状并不意味着不存在潜在的问题。有的时候，当人们突然做剧烈活动的时候，如在冬季的第一场暴风雪来袭之后清道铲雪，有的人就会发作心脏病。在剧烈活动揭示急症病症之前，这些病人并没有意识到自己的心脏有什么问题。

组织机构的情况也是这样的。一个组织有可能有很严重的长期问题，但是并没有什么紧急症状，因为有些机构的竞争对手并不是全球性的市场，它们有可能只是在当地或者受到保护的市场上与别的机构进行竞争。它们的经济收益状况有可能很好，有的时候甚至可能十分成功。但是，大家都知道，成功都是相对的。竞争问题有可能会变得紧急迫切，不然的话为什么要有变化呢？

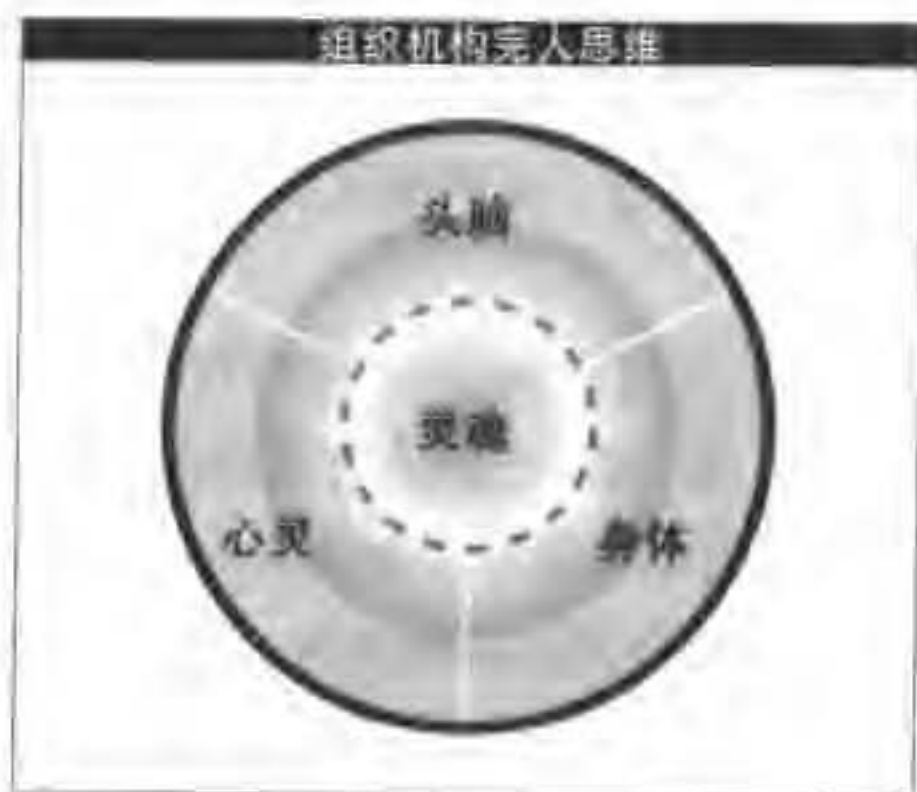
预测四大长期问题及其紧急征兆

一个准确的模式能够帮助人们解释进而预测可能出现的问题。如果这个关于人性的“完人思维”是准确的，那么我们就拥有了一种出类拔萃的能力，可以解释、预测并诊断生活中以及组织机构中那些重大的问题。这不仅能够帮助你认识这些问题最明显的紧急症状，还能够让你看到一些长期问题的潜在根源。这样，你就可以利用这个模式开始解决自己面临的问题，可以扩大自己的影响力，创建一个值得信任的出色机构或团队。这样的一个组织机构有能力持续关注并解决最紧迫的问题。

因此，你们将会在本书的每一个部分中看到这个模式（详见图 6.2）。我使用了一些新的词汇说明身体、头脑、心灵、灵魂四大选择领域的新应用。你将会看到这个“完人思维”让你有能力认识到，如果一个组织机构忽视了其成员的头脑、身体、心灵或者灵魂

中的任何一项,就会出现长期或者突发性的问题。

我们用组织机构对此进行分析;你可以用同样的思维方式分析一个团队、家庭、社区或者任何一种关系的组织。请在阅读下一章节之前认真思考每一种特定场景中可能出现的问题。



[图 6.2]

我们先来考量一下处于这个模式中心的“灵魂”。如果一个组织机构持续性地忽视人的灵魂或者道德心,会出现什么样的问题呢?思考一下。在人与人的相处中,如果人们的表现与其道德观念相违背,或者是人们对待他们的方式与其道德观念相左,那么会出现什么样的问题呢?很显然,会出现信任危机这个问题。信任不足是所有的组织机构都面临的一个长期性问题。这个问题有什么样的急症表现呢?出现信任危机的组织机构在激烈的市场竞争条件下会有这样一些痛苦的急症症状:暗箭伤人、内部斗争、无辜受害、疲于防备、信息不流通以及交流不通畅。*

第二,如果一个组织机构持续性地忽视人的头脑或者愿景,会出现什么样的问题呢?这样就不会有什么共同的目标或者普遍的价

*若要了解如何准确衡量诸如所在组织丧失信任度等导致庞大财务支出的问题,请见附录2:缺乏信任的高昂代价。

值观了。在这种情况下,你将会看到什么样的典型行为呢?你将会看到,人们的行动议程全都秘而不宣、喜欢政治游戏、采用不同的标准进行决策。整个组织机构的文化是松散、混乱和模糊不清的。

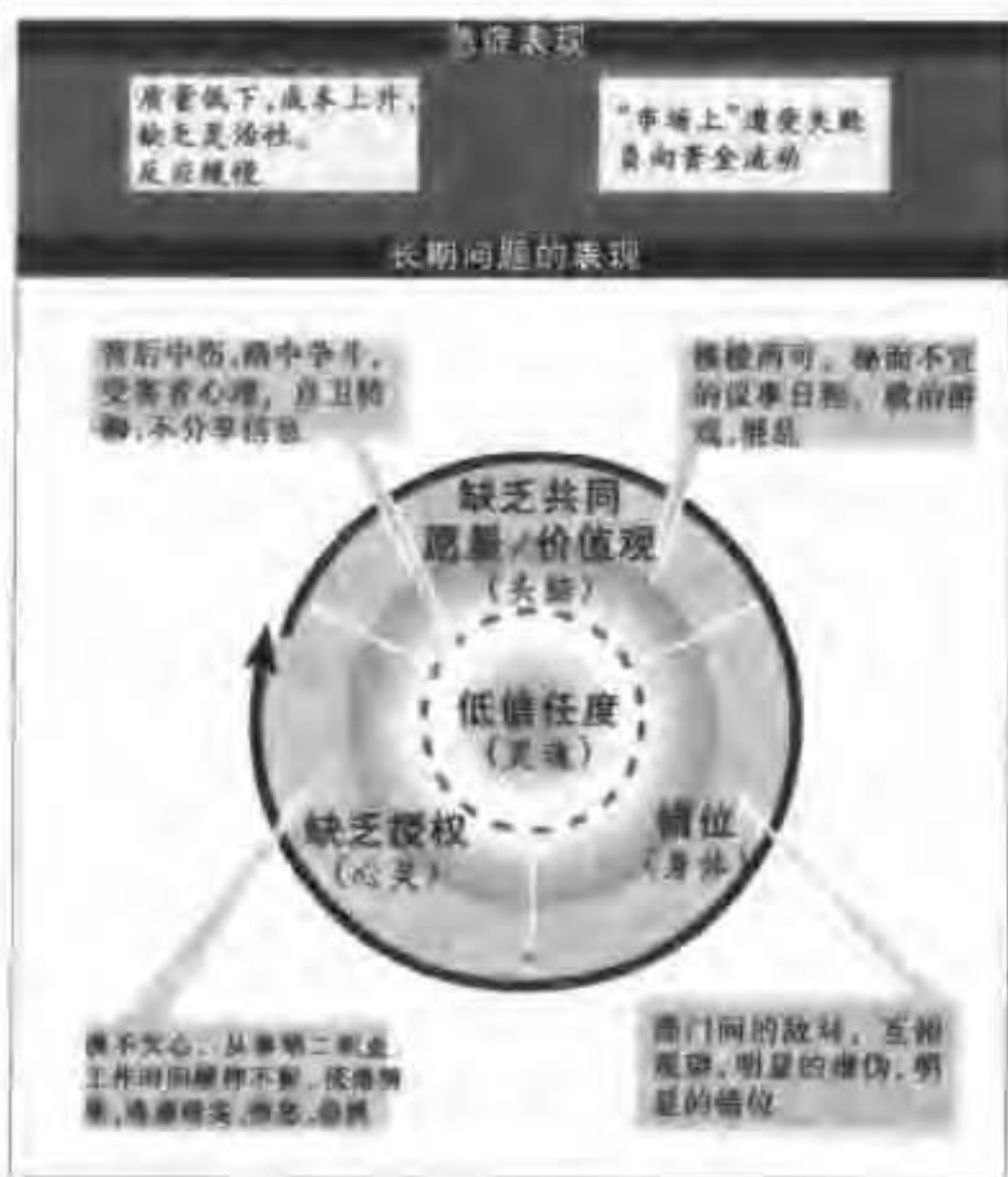
第三,如果一个组织机构持续性地忽视身体机能或称机关结构(如整体结构、系统和程序),会出现什么样的问题呢?换言之,如果缺乏执行或者系统机构,你会看到什么样的情况呢?整个组织的结构、体系、程序和文化根本就不会有准确的定位。如果管理者所有的是不准确或者不完整的人性模式,那么他们在设计整个组织体系的时候就无法激发所有成员的真正潜力。整个的组织体系包括交流、招募、甄选、分配、授权、奖励和补偿、提升、培训、发展和信息等各种系统。不论是个人、团队、部门还是整个组织都无法合作完成核心任务、无法实现价值观、无法完成策略目标。这将导致组织同市场的严重错位,无法满足客户的要求,无法同供应商很好地协作。

这种错位会被放大并以上千种方式表现出来,导致更加严重的信任危机和更多的政治行为以及部门之间的对立。条例规定将会代替人的判断,因为一旦出现失控状况,管理者就会认为有加强控制的必要。为了弥补信任的不足,会出现官僚作风、等级制度、繁杂的规定和条例。任何关于人性关注和提高领导艺术的言论都会被认为是软弱、温情、多愁善感的表现,都是不现实的,是在无谓地浪费时间、金钱和精力。这个时候,人就被物化了,就变成了一种支出,而不再是一种投资。这样就需要更多的管理和更多的控制,大部分的人就会止步观望,“等等看吧,接到命令再下”。这一点我们在前面已经讨论过了。对于在其位谋其政的领导来说,他们对内用胡萝卜加大棒的方法进行激励、控制,在必要的时候甚至采用铁腕举措,不过在他们亲历亲为之前,什么事情也不会发生。他们只能被动地应对外部环境的变化,而他们对这种应对的控制则是加倍的被动。这是一个无须任何附加条件就能够成立的结果。对人进行管理(控制)永远不能激励他们在工作中发

挥出自己真正的潜力或者热情。这一点是确定无疑的。

第四，如果你忽视了心灵又会有什么样的后果呢？如果人们对工作目标缺乏热情、缺乏情感上的认同会怎么样呢？如果组织机构内部缺乏自发的热情或者投入精神，又会怎么样呢？这一切只能导致全体成员的无力与无能，整个文化环境都会糟糕透顶。这样又会产生哪些急症症状呢？掩卷思考一下这个问题。你会看到很多人在夜间从事第二职业，上班的时候发白日梦；你会看到厌倦、逃避、愤怒、恐惧、冷漠以及明知故犯的恶意服从。

现在你们能够更清楚地认识到这个模式对问题进行预测和解释的能力了吧。暂时抛开身体、头脑、心灵和灵魂这几个概念，让我们先来看一下一个组织机构中普遍存在的四种长期性问题及其急症表现形式（见图 6.3）。这四个长期性问题是：低信任度、缺乏共同愿景和价值观、错位以及缺乏授权。



[图 6.3]

这些长期性问题症状的总体表现是市场竞争中失利、负向现金流动、质量低下、价格膨胀、动作僵化、反应缓慢以及互相指责、推卸责任。这种环境下产生的文化喜欢怪罪别人，不能培养人们的责任感。

思维模式的实际应用

我先来说明一下这种模式的解释能力。

我记得我第一次去拜访一个大公司的高层管理人员，问他们的目标口号是什么。他们犹豫了一下，然后说了一个句子，大体的意思是说，“我们的目标是要增加业主的资产总值”。我又问他们有没有把这句话写到墙上去，激励他们的员工和客户。他们全都笑了，说：“没有；我们写到墙上去的是另外一个句子，不过我们真正的目标是我们刚才说的那个。”

虽然我当时也是刚刚接触到他们这个公司和这个行业，但是我说：“还是让我先来告诉你们这个公司的企业文化是什么吧。公司现在四分五裂；如果你们这个行业成立了工会组织的话，劳资纠纷会让整个公司狼狈不堪。为了让员工做好工作，你们用胡萝卜加大棒的方法进行威胁利诱，还不断加强检查工作。你们要处理人际关系的冲突，要应对部门之间的敌对；很多人和部门对行事日程秘而不宣，大玩政治游戏。你们在这些方面实在是花费了太多太多的时间和精力”。

他们对我的算命技巧佩服得五体投地，不停地问我：“你怎么知道这么多东西？你怎么能说得这么准确？”

我告诉他们：“其实我根本就不需要去了解你们这个行业或者是你们这个公司。因为我了解人性。你们的目标只是人性四个主要部分中的一个，你们只关心经济，只关心一方风险承担人，也就是说业主的利益。你们完全忽视了其他的三个主要方面，忽视了头脑、心灵和灵魂，忽视了所有其他的风险承担方。因为这么做你

们可以避免最严重的后果。”我没有就此打住,继续我的预测。“这个会议结束以后,你们中有一半人会说你们也有好的一面,我说的也不是那么正确。这里根本就没有信任,到处都是心口不一。”我的观察显然十分准确,因为他们在惊诧之余面色都很黯淡,因为他们的公司是公认的“成功”机构。我想要告诉他们的是,如果你没有首先在市场上获得成功,那么你永远不能在股东面前自称是成功的;而你如果没有首先在工作场所获得成功的话,你永远也不可能在市场上获得成功。

他们问我:“那我们现在应该怎么做才能改变现状呢?”

我回答:“你们必须同时重视人性中的四个主要方面。激发每个人的智慧,让他们加入进来。引入一些普遍的原理,如机会均等、诚实可信、精诚团结以及坚持真理;这样你们才能够发展起一个坚实的信任基础。而信任是公司进行一切工作都需要的先决条件。用你们总体目标和价值观中所包含的标准指导所有策略、结构和运作方面的决策。你们首先要做的就是必须创造条件,建立起人员和组织间的信任;然后你们就可以真正做到激发、释放人的潜力了”。我建议他们可以从一件小事开始入手,那就是为他们自己的管理团队设计一个目标口号。

他们问我做这些事情会用多长的时间。

我反问他们:“实际的情况有多糟?”

他们回答:“还不算太糟”。

我说:“这样的话,或许你们根本就不能完成这些转变。因为如果实际的情况不是太糟的话,整个环境没有对你们形成太大的压力,你们还没有觉得太丢脸,因而你们也不会有什么紧迫感。”我建议他们最好完全忘记这个话题。

他们说:“可以。但是我们听说您帮助别的公司变得很出色;同时,我们也认识到,现在的市场变化迅速,竞争也日益激烈,将来我们有可能会遇上真正的生存危机。所以我们认为还是需要您的帮助。我们想要改变一下。”

我告诉他们，如果他们真是诚心诚意的，真的想要一起解决这些问题，他们就能够改变现状；不过这一切大概要用两三年甚至更长的时间。

他们中有一个人说：“您不知道我们干活有多快，我们的效率有多高”。后来说到要进一步完善任务口号的时候，他又说：“我们快马加鞭，这个周末就把它弄出来。”换言之，他认为他们能够到外面参加一个专门的培训班，然后回来就能够有一个更加吸引人的关于新目标的口号。

这些行政管理人员逐渐认识到，短期思维方式和捷径式的技术是永远也不能产生他们想要的那种长期结果的。他们从自己做起，慢慢地认识到了那些潜在的长期性问题，并开始尊重人性中四个组成部分。他们终于认识到领导艺术是关乎每一个人的，每一个人都需要经历从里到外的变化。

这家公司花了一四年的时间从根本问题入手进行提高，后来它壮大了自己的实力、发展了自己、提高了员工和部门对公司的信任水平，最终能够自如地应对激烈的竞争，继续保持了公司在市场上的成功。这家公司高层行政管理人员中有很多人后来成为其他企业的行政执行总裁；但是公司本身的文化和根本实力却并没有受到丝毫的影响，它在始终盈利的前提下不断地发展壮大。

工业时代的表现

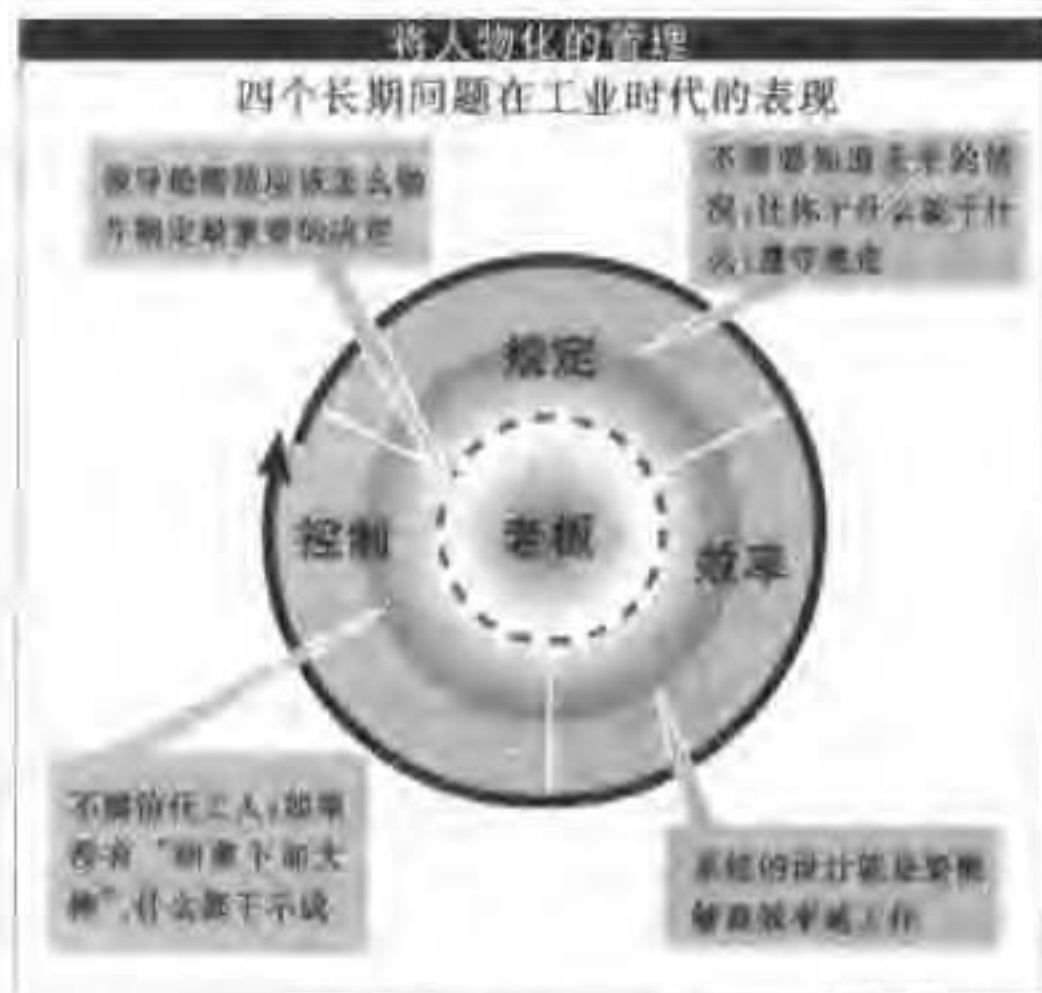
这四个长期问题在工业时代是怎样具体表现出来的呢？

如果信任不足且没有道德权威的话，老板就处于中心位置：领导最清楚应该怎么做，所有的决定都是他们做的；“不听我的就请走人吧”。

至于缺乏共同的愿景和价值观，规定会取而代之：“除了你自己的工作之外什么都不用担心；让你干什么你就干什么。思考的问题让我来做好了，你只要遵守规定就行”。

有错位吗？只要提高效率就行了：提高机器的效率、政策的效率、人的效率、所有的效率。效率就是这个游戏的全部。

缺乏授权吗？一定不能放松控制。不能相信别人；惟一能够从人身上榨取更多东西的就是胡萝卜加大棒。你只要在他们前面晃动胡萝卜（奖励）就能激励他们向前；如果这种方法不奏效的话，适当地挥动一下手中的大棒（惩罚或者炒鱿鱼）也是无伤大雅且十分有用的。



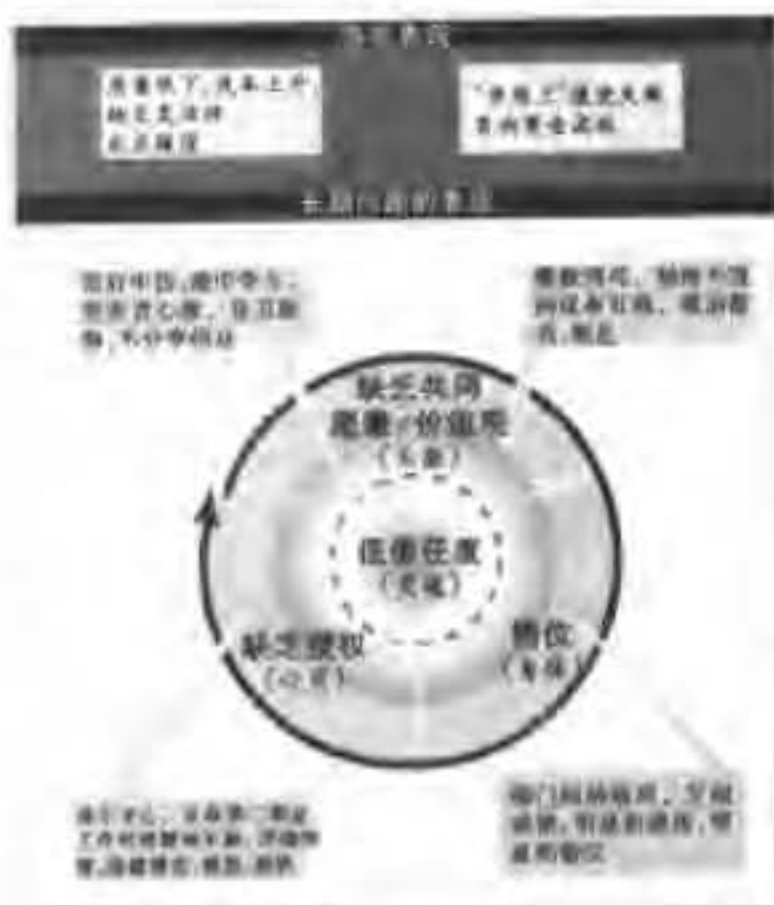
[图 6.4]

领导艺术在组织机构中的作用

今天工业时代的控制模式导致了组织机构四个长期性的问题，但是如果你决定要激励他人去寻找他们的心声，那么你就找到了解决这些问题的最佳方法。

每一个找到了自己心声的人都有能力改写工业时代这种“老板、规定、效率和控制”的模式。整个改写过程需要完成四项任务，是分别解决四个长期问题；而这些问题的出现正是因为这四项目

务被忽视了。如果出现了信任危机,我们就要以身作则,提高信任水平。如果缺乏共同的愿景和价值观,我们就探索航向,创建一个共同的愿景和一整套价值观。如果出现了错位,我们就对目标、结构、体系以及过程进行调整,鼓励并培养员工的责任感,培育组织文化,为共同的愿景和价值观服务。如果人们普遍感觉缺乏授权,那我们就要将权利下放,充分授权个人或者团队完成某个项目或者工作。



[图 6.5]

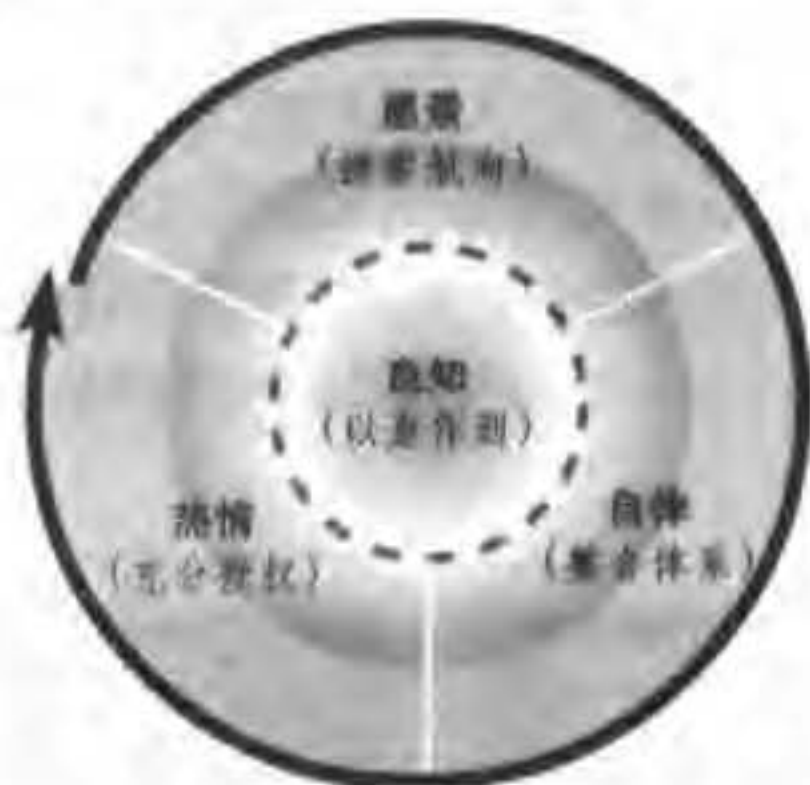


[图 6.6]

我把这四项任务叫做“领导的四项职责”。我再次说明,这里说的领导并非具体的职位,指的是对周围人的价值和潜能进行肯定的意愿,从而将这些人团结成为一个优势互补的团队,以提高我们所处组织机构的影响力。你一定要记住,在一个互补型的团队中,个人的力量(心声)能够创造价值,而个人的弱点则无关紧要,因为别人的能力能够弥补其不足。

领导的四项职责其实就是领导人身上的四种品质在组织机构中的具体表现。而作为领导的人应该具有以下四种品质:愿景、自

律、热情和良知(见图 6.7)。



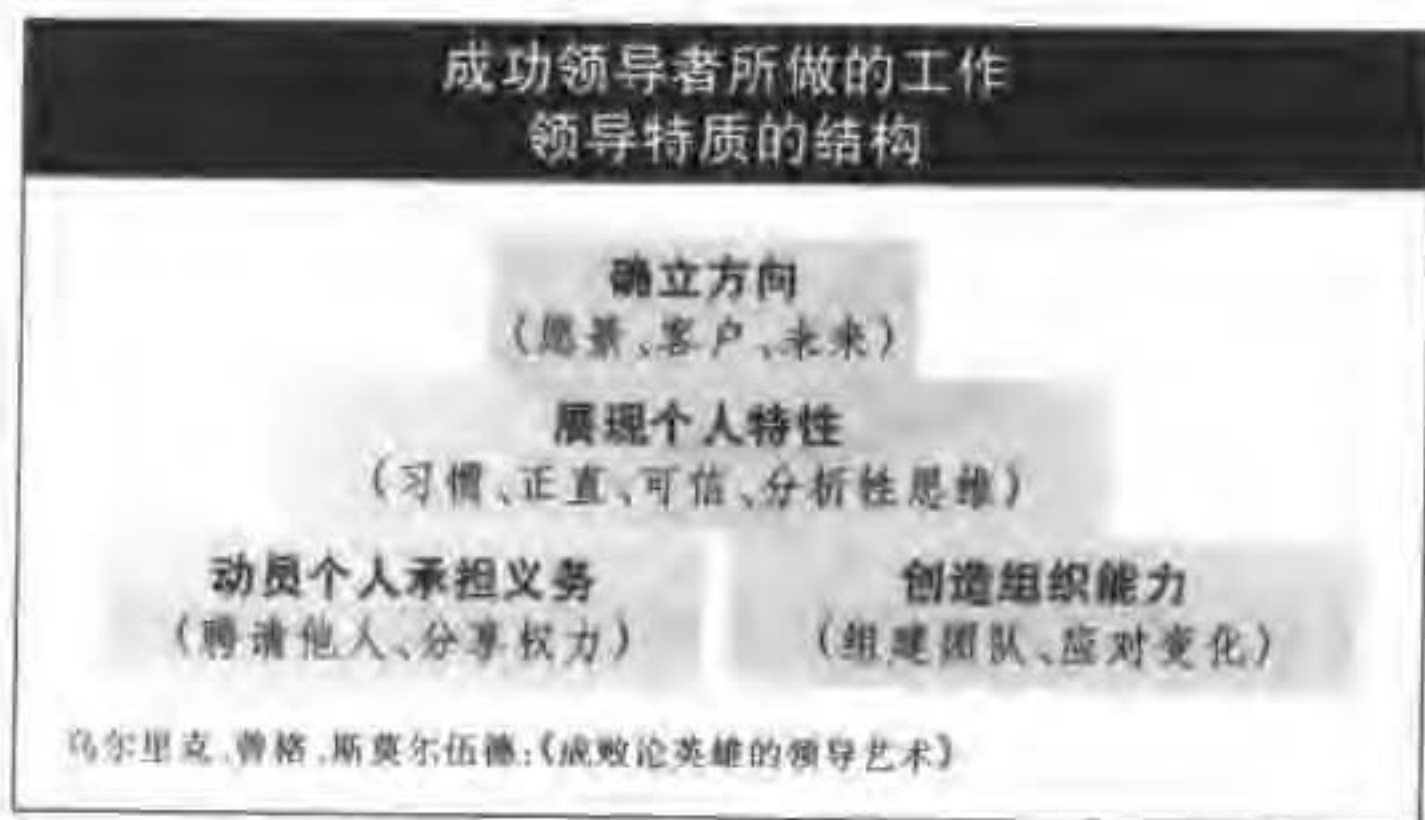
[图 6.7]

- 以身作则(良知):树立一个良好的榜样。
- 探索航向(愿景):共同确立发展道路。
- 整合体系(自律):建立体系,并对这些体系进行管理,确保沿着既定的道路向前发展。
- 充分授权(热情):激励人们为最后的结果(而不是方法)贡献自己的才华,然后就抽身而出,只在人们需要的时候提供必要的帮助。

组织机构内在其位谋其政的人可能会认为这四项任务虽然颇具挑战性,但这就是他们的工作和职责所在。但是如果将这四项职责仅仅看作是高层管理人员的专职,这样只能进一步加强人们依赖、观望的想法:“所有重要的思考和决策工作都是老板来做的”。我想要强调的一点是,这四项职责是每一个人的工作,并没有任何职位的前提限制。因为它们只是提高你自己以及你的团队和组织影响力的重要途径。

1995 年以来,我在富兰克林柯维公司的同事和我一直都在教授这个“领导的四项职责”的模式;与此同时,在领导艺术研究领域

的其他专家也基于同样的原理独立提出了另外一些模式。举个例子来说,《成败论英雄的领导艺术》(Results-based Leadership)是一部见解深刻的论著,三位作者戴夫·乌尔里克(Dave Ulrich,密歇根大学)、杰克·曾格(Jack Zenger)和诺姆·斯莫尔伍德(Norm Smallwood)花了几年的时间进行研究和观察,同时从事顾问咨询活动。他们提出了一个“四框式领导艺术模式”,同“领导的四项职责模式”惊人地相似。这两个模式最大的不同就是使用了不同的术语,其主要意思都是相同的。(见图 6.8)

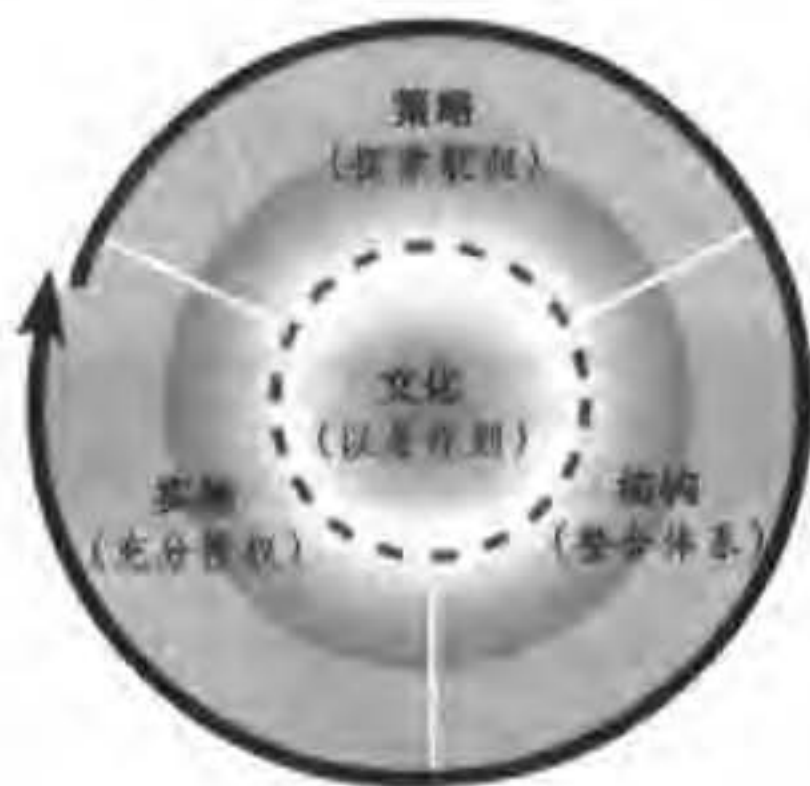


[图 6.8]

另外一个能够为这种领导工作模式提供佐证的就是最近发表在《哈佛商业评论》(2003 年 7 月刊)上的一篇论文。这篇论文的标题是《真正行得通的是什么?》三位作者尼亭·诺里亚、威廉·乔伊斯和布鲁斯·罗伯森用长达五年的时间作了一个名为“常青计划”的专题研究,“对 160 家公司在 10 年时间里采用的 200 多个管理措施进行了研究”,并从中提取了一些能够产生最好效果的管理措施。他们得出的结论十分吸引人:研究表明,战胜本行业其他竞争对手的公司在四个主要的管理领域都做得十分优秀:(见图 6.9)

1. **策略**: 设计一项明确的策略并且坚持这个目标明确的策略。

2. 实施：制定并坚持运作无懈可击的运作程序。
3. 文化：建设并且坚持一种重视表现的文化氛围。
4. 结构：建立并保持一个反应迅速、富有灵活性的单层管理组织。



【图 6.9】

“常青计划”研究最后得出的结论是：这些公司同时还采用了四个次要的管理措施和两个重点管理措施。四个次要的管理措施是：才能、创新、领导艺术、合并与收购。思考一下他们总结出来的四个主要管理措施：正是这四个措施让公司成功地击败了自己各自的竞争对手。但是，如果稍加思索，你就能够看出来，它们在本质上只不过是在用另外一种表达方式描述“领导的四项职责”这个模式。这是用不同的方式表达同一潜在原则的又一例证。

排序的重要性：用运动场进行比对说明

这四项职责之间的关系是相互依赖的。从某种意义上说，它们是有先后顺序的；但是从另一个角度看，它们又是同时发生的。这两种理解都对。说它们是有先后顺序的是因为你必须先有信任，然后才能够真正做好其他几方面的工作，从而释放人的潜

能。说它们是同时发生的，那是因为一旦基于这样一种领导艺术的文化氛围建立起来之后，你就必须要始终重视所有四个领域的工作，重视四项任务。

我想用职业体育运动来说明这四个方面排序的重要性。因为运动场和商场一样，都面临着十分激烈的竞争。一个身体状况不佳的运动员进入职业训练营。此时他的肌肉没有力量，心血管的耐久性也很差，因此他也无法提高相关的技能。如果他无法提高自己的技能，他也就不能成为一个对团队有用的成员，不能成为获胜系统中的一个组成部分。

换言之，肌肉锻炼是提高技能的先决条件，而提高技能是团队或者整个系统进步的先决条件。人的身体就是一个天然的系统，为自然法则所控制。这个运动场的比喻十分恰当形象，我们可以将其中的原理运用到--一个更加广泛的领域，说明怎样才能够提高能力、更好地表现自己。个人发展是建立信任关系的先决条件，信任关系则是发展组织机构的绝对先决条件，因为组织的特点就是团队协作、合作精神、为更大的团体作贡献。

举个例子来说，如果一个人连对自己的承诺都不能兑现，过着反复无常、情绪化的不规律生活，你能够期待他同别人发展一种相互信任的健康人际关系吗？答案是不言自明的。如果他同别人的关系中缺乏信任的话，那么他能够成为有效家庭或者团队组织的一员、并做出应有的贡献吗？答案仍然是不言自明的：不能。

这就像是孩子一样，在学会爬之前他们是不会走的，而在走之前他们是不会跑的。这也像是我们学数学一样，在我们学会代数之前我们不会微积分，而在学会简单的加减乘除之前我们是不会代数的，因为加减乘除是最基本的知识，是你学习其他知识的基础。一旦你理解了这种排序的重要性，你就知道为什么个人表现是至关重要的。虽然四项任务之间的关系是相互依赖的，但是我们首要要花大力气去做的事情就是要让个人表现自己；这样做之后才能够开始去做其他的工作：如提高建立高可信度关系的技

能和创造性解决问题的能力。完成了这项工作之后,协同合作、建立高可信度的关系又成为创建合作人群团队或组织的基础。这样的团队成员才能够拥有共同的目标和价值观,才愿意在团队的大环境下做好自己的工作。最终,个人、团队和组织就能够为目标人群提供服务,能够满足他们的需要,从而扩大他们自己的影响力。将服务置于个人之上,这一点对个人、团体、组织这三个层次来说都十分重要;它还能够将我们引入文明的第五个发展阶段:智慧时代。

我经常在开讲座的时候同观众一起做一个小试验,并以此讲解这种排序的超凡重要性和影响力。我会邀请一位看上去十分强壮的男士到前面来做20个标准的俯卧撑。如果这个人真的很强壮而且日常练习过的话,他很容易就能够做到。不过事实上很少有人能完成,就连那些看上去孔武有力的健康男士也很难完成超过五到六个标准俯卧撑。

我想用这个试验说明一个问题,那就是,从心理角度看,如果建立某个关系需要能够完成30个俯卧撑,那么如果无法完成20个俯卧撑,人们也就没有能力完成30个俯卧撑;如果他们无法完成建立人际关系所要求的50个标准动作,那么他们也就无法创建一种团队,无法创造出高可信度、高性能的组织文化。

请牢记这个顺序,因为,我们已经描述了表现自己所需要的性格发展,现在要进入另外一个话题了。那就是,如何提高技能以及如何发展团队和体系,从而激励他人在组织机构中找到他们自己的心声。

掌握关键和执行: 本书后面内容的概述

正如后面的核心图示扩大版本所指出的那样,这四项职责同时也是达到“激励他人去寻找他们的心声”这个更高目标的途径,

是建立卓越组织机构的途径。与此相反，四个主要的长期性组织问题产生的原因就是不让别人找到自己的心声，从而导致组织机构受到严重的束缚，变得普通、平庸。

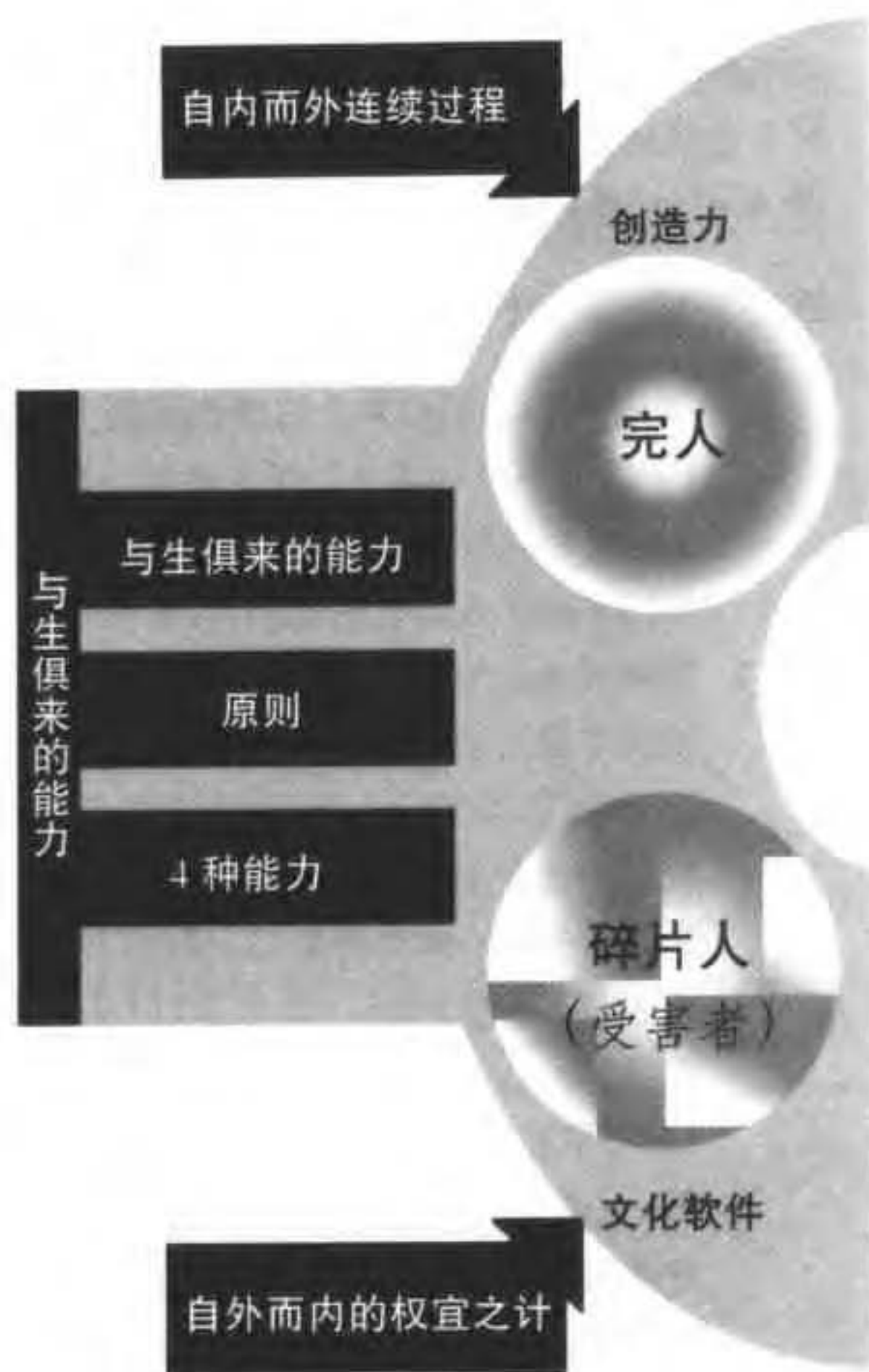
激励他人去寻找他们的心声的整个过程可以用两个词汇作总结：掌握关键和执行。其中掌握关键包括了以身作则和探索航向两种作用，而执行则涵盖了整合体系和充分授权两个内容。在本书此后的内容主要是如何遵循以下原则改善态度、技能和知识，从而将“激励他人去寻找他们的心声”变为一种习惯。

掌握关键：以身作则和探索航向

1. **发挥影响力的心声：**以身作则需要首先找到自己的心声（参见本书第一部分），然后再用一种积极的态度去激励别人，成为我所谓的尾舵，或者利用一切可能的机会在你的周围主动扩大自己的影响力（第七章）。
2. **提高可信度的心声：**塑造个性和提高能力是在所有关系和组织中建立信任的基础。如果没有可信度也就无法得到别人的信任。认识这个原理，认识探索航向、整合体系和充分授权的潜在原理，这一切都能够增加影响力（第八章）。
3. **获取信任的心声和速度：**以身作则同时也涉及到提高建立牢固关系、建立信任（第九章）以及融合心声的技能；即开辟第三种方案来解决你所面对的挑战以及同别人的差异（第十章）。
4. **同一心声：**探索航向要求同别人合作，并围绕你们所面临最优先的问题建立共同的愿景，建立一个你们能够达到既定目标的价值观（第十一章）。

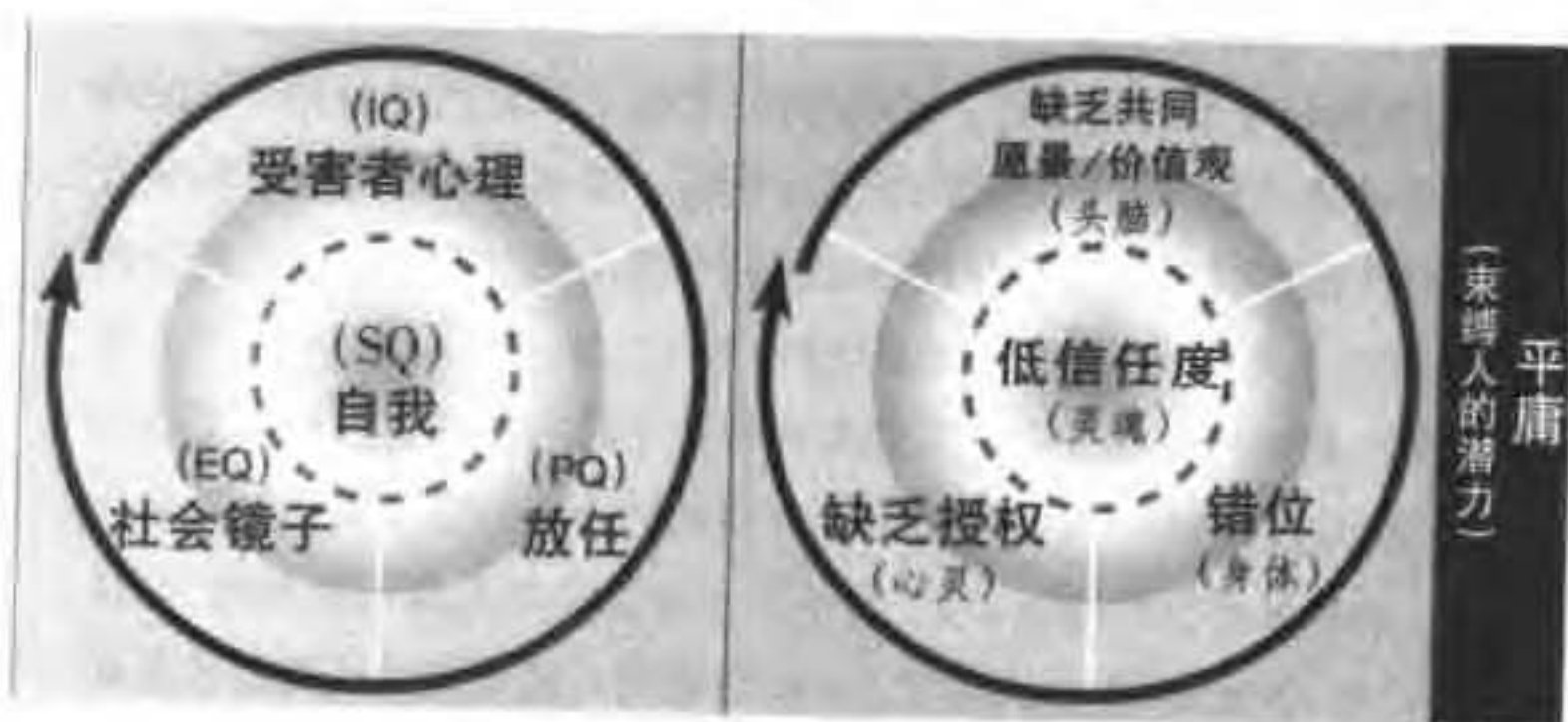
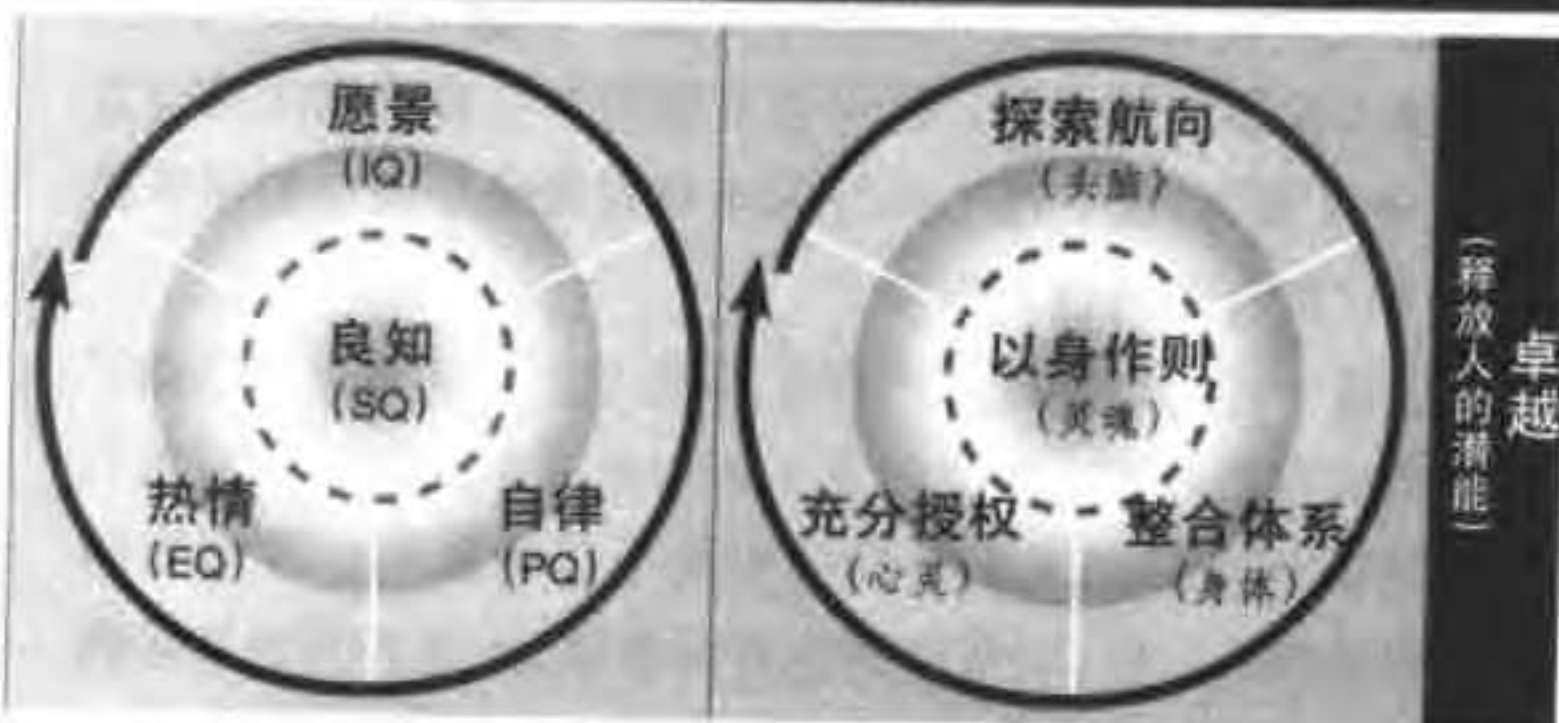
执行：整合体系和充分授权

5. **执行的心声：**对目标进行调整，以使系统达到既定的目标（第十二章）。



找到你的心声

激励他人找到他们的心声



失去你的心声

不让他人找到他们自己的心声

[图 6.10]

以原则为中心的过程,领导可能变成一种选择(建立道德权威)而不仅仅是一个职位(职务权威)。在当今这个新的知识时代,人们需要做的是放宽而不是控制,是变革而不仅仅是交易。换言之,你可以对物进行管理,但是对人则只能进行领导。第五,这种“完人思维”在组织机构中(包括家庭)都有十分明显的对应,也就是本书提出的“领导的四项职责”:以身作则、探索航向、整合体系和充分授权。这是一个作用强大的阐释模式,能够用来解决几乎所有的问题或应对所有的挑战,能够帮助人们找到解决问题的最佳方法。

问题:领导艺术能被教会吗?

回答:不会,但是人们能够学习提高领导艺术。我想要重申的一点就是,关键是要在刺激(教学)和反应(学习)之间要有足够的空间;如果人们能够自由地选择学习相关的知识、技巧以及同领导艺术密切相关的个人特质(愿景、自律、热情和良知),他们就能够学会怎样做领导,让其他人自愿选择追随他们左右。从这个角度来看,领导者和追随者都是这些原理的信徒。总而言之,在一个好的领导集体里,人与人之间的关系是优势互补的,每一个成员的强项都有价值,每一个人的弱项都可以忽略不计,因为其他成员的强项完全可以弥补其不足。

第三部分

掌握关键——

FOCUS – MODELING AND PATHFINDING

以身作则和探索航向

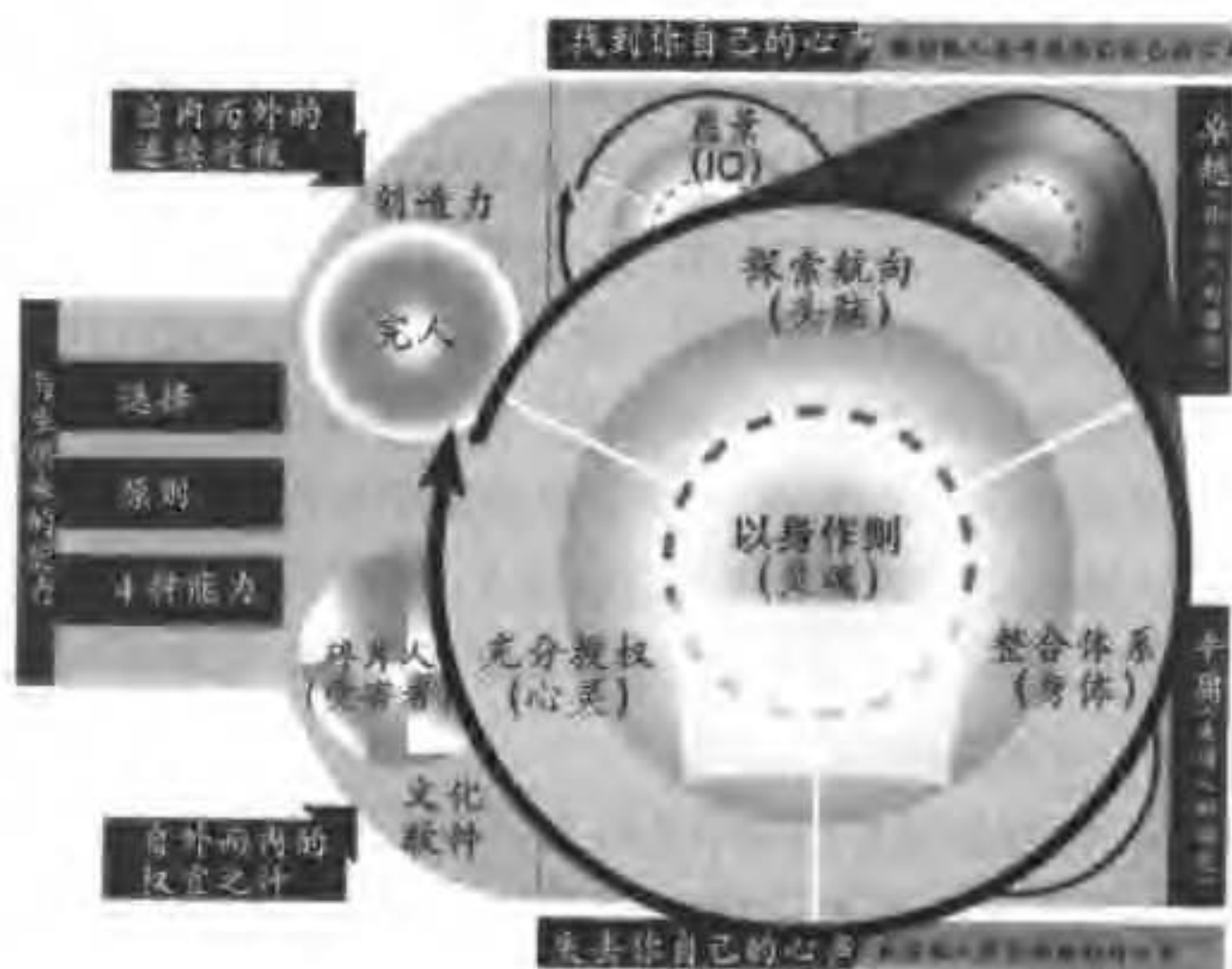
第七章 Chapter 7

发挥影响力的心声—— 充当尾舵

如果我们想要改变这个世界，我们首先要改变自己。

——甘地

以身作则是灵魂层面的进步，是提高领导艺术的中心。以身作则的前提条件是找到自己的心声，发展自身的四大才能，在愿景、自律、热情和良知四个方面充分表达自己的心声。以身作则铸



【图 7.1】

造个人领导的特性,从而根本性地改变了其他三项领导内容。

从根本上来说,以身作则这个目标是通过其他三个方面的内容达成的。虽然在这之前也达到过这个目标,并且帮助领导者建立起足够的自信和可信度;但是只有当领导者在良知的驱使下在探索航向、整合体系和充分授权等方面卓有建树之后,他们才能够真正树立起榜样的形象。只有这个时候人们才能够认识到自己是受到尊重的,他们的价值是有人欣赏的。为什么会这样呢?因为有人倾听他们的见解,有人尊重他们的付出,有人重视他们的独特经验。他们也是参与者,而不仅仅是任务陈述和策略性计划叙述的倾听者;他们实际参与了这些任务和计划的制定,所以他们同样也是这些策略和计划的所有者。就算是这些任务和计划都是在他们加入之前制定的,他们也是与之密切相关的,因为这是他们认同这些任务和计划,因为他们对作为榜样的领导者充满了敬佩,所以才主动做了这样的选择。

有的时候,思想和精神上的认同比直接的参与更加重要。这一点你在甘地、马丁·路德·金以及纳尔逊·曼德拉这些杰出领袖人物的众多追随者身上都可以看得到。说到我们身边的这些普通人,有的时候你十分崇拜某个人,因此全盘接受了这个人的愿景,而这并不意味着你一定要亲身参与缔造这种愿景。这就是认同。这是一种强大的心理影响力,有的时候比亲身参与还要有推动力。相比起建立价值观而言,这一点在愿景的形成以及策略计划的制定这些方面表现得更加突出。极富愿景的人和卓越的战略家通常都是自成一体的,同时也会得到整个文化的认同;当然,获得文化认同的前提就是要有信任以及个人的可信度。不过,认同最终仍然是要建立在某种程度的参与基础上的;这种参与可以是直接的,也可以是间接的。

此外,以身作则并不是个人行为,这是一个团队的集体行为。如果你能够聚集一群人,发挥其中每一个成员的强项,并将他们组织起来产生互补优势,从而使每一个人的弱项都可以忽略不计,这

样你就建立了一个强有力的组织机构。所以,以身作则的具体内容就是重视个人和建立一个优势互补的团队。而互补型团队的精髓就是由你在扮演一个独特的角色,弥补别人的不足。你在这个团队里的任务并不是寻找并指责别人的弱点,不是在成员的背后指手划脚说坏话;你的作用就是要弥补别人的不足,就像别人也弥补了你身上的不足一样。人无完人,而且也很少有人能够在工作的每一个方面都做到卓越。相互尊重是一种道德上的需要。

影响别人的姿态

要形成一种习惯来回应内心想要表现的欲望,要表现自己的与众不同,要显示自己的重要性,要去影响我们最看重的人或事业,所有这些都始于一种思维定式、一种姿态,始于我们最初的一种选择——发挥自己影响力的心声。

当我在实际教学中讲授本书所提到的那些原则的时候,我喜欢让听众随意提问,可以在私下问我,也可以在讲授现场的大庭广众之下发问。总是会有人举手提这样的一个问题:“柯维先生,您所说的这些原则都很好。我相信它们在理论上是成立的,也真心希望自己能够完全照搬使用。可您完全想象不出在我那个公司工作是怎么一回事。如果您也有一个那样的老板,您就会理解我为什么会认为自己永远也做不到您所说的那些了。我到底该怎么办呢?”你能够看得出他们进行了深入的思考。他们只看到了两条道路可走。“我那老板就是一个混蛋,他不可能有什么改变。我能做的不是辞职走人(这一点我现在还做不到)就是尽量适应现状”。

当我讲授如何将这些原则应用到婚姻和家庭上的时候,总是会有女听众过来向我控诉她们的丈夫,总是会有男听众过来向我控诉他们的妻子。他们说的话大体都是一样的:“您要是知道我丈夫是什么样的,您就会知道我的意思了。这些根本就行不通”。他们也只看到有两条道路可走:走人,或者是尽量忍受。

“我是个受害者，我什么样的努力都做了，再也没有什么可做的了；我实在是无计可施了”。这些人很烦恼，也很悲惨，但是他们看不到其实还有别的道路可走。

受害者就是那些放弃了自己前途的人。

我对这些问题的回答通常会让他们感到震惊；我知道这一点是因为他们的眼睛瞪大了，有些人甚至还会觉得受到了冒犯。我是这样回答的：

“不论什么时候，如果你认为问题在别人身上，那么这个想法本身就有问题”。

有些人会反问我：“那你的意思就是说是我自己的问题了？”

“我想说的是，不管什么时候，一旦你将自己的情感生活建立在另外一个人的弱点上，这就是说你将自己情感上的自由完全交到了那个人的手中，也就是说你授权对方继续这样弄糟你自己的生活。”你让自己的过去绑架了自己的将来当作人质。

很显然，这是一个关于人际关系的问题；不过除非人们找到了自己的心声，除非他们有足够的成熟度、内心有足够的安全感、有足够的力量来应用建立在这些原则基础上的解决方法，否则他们将永远无法摆脱那个“混蛋”老板。不过还有一种可能性，那就是他们有足够的内在力量这样做，但是他们还没有掌握一定的技巧；因为这些技巧只能从持续耐心的实践中获得的。

在讲授过程中的这种持续性的互动通常能够让听众清醒冷静下来，我们最后都会达成一种共识，让他们意识到自己并不是受害者，对于别人的行为，他们永远有自由进行选择，选择自己的应对方式。我们这个社会总是过于强调受害者心理和谴责他人的思维方式，实际上你们和我都拥有一种天生的能力，可以让我们成为自己生活的主宰，选择一种提高自己在组织机构中影响力的

生活方式。我们可以成为自己老板的领导。

希腊哲学关于影响力的论述

希腊哲学把影响力划分为三个方面：特质、移情交流、理念；精辟地总结了提高个人影响力的整个过程（参见图 7.1）。

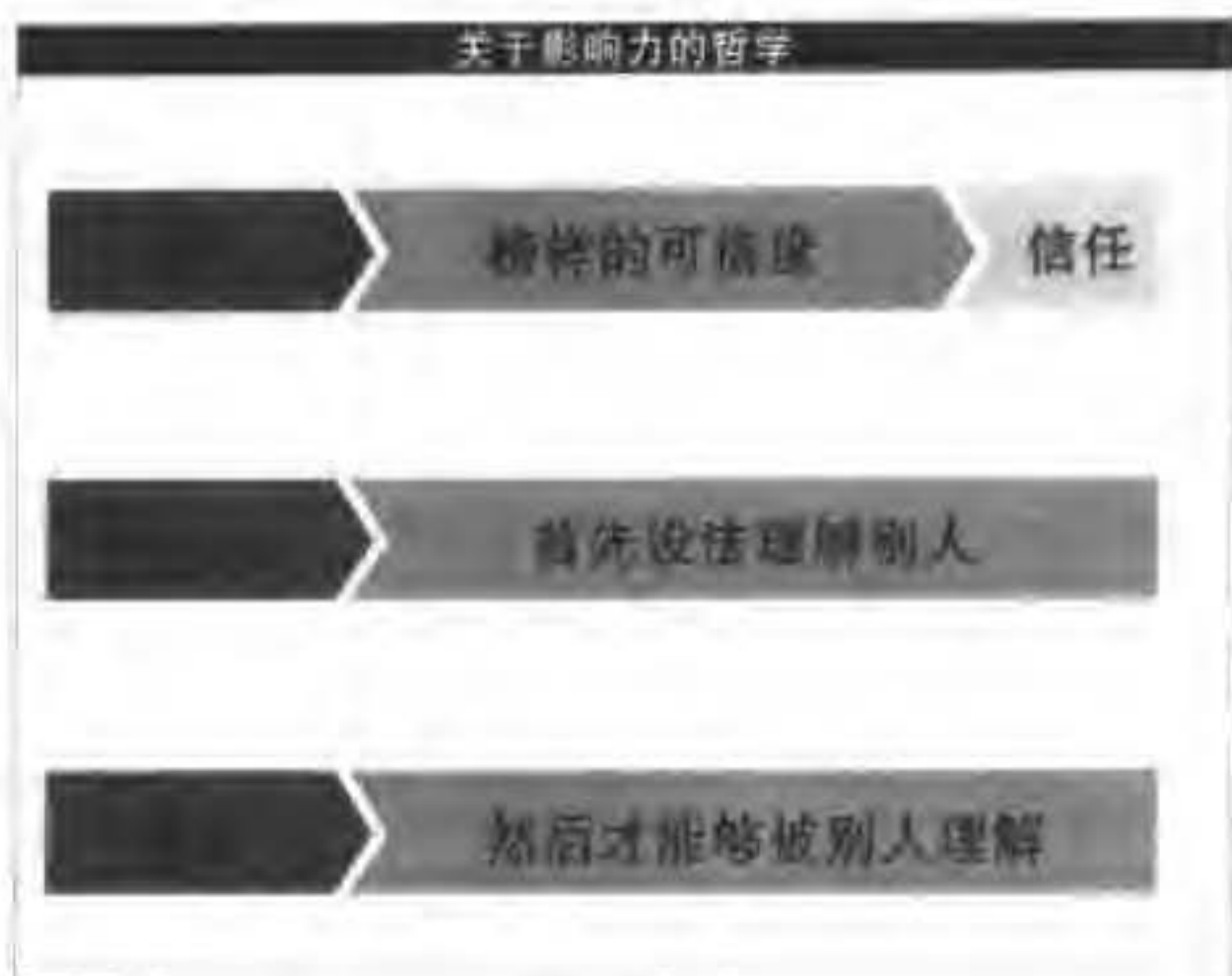


图 7.1

特质的基本含义就是一个人的道德特性、个人的可信度以及别人对你性格和能力的信任程度。如果某些人将这些原理运用在实践中，一直能够完成他们所承诺完成的事情，做得到人们期待他们完成的工作，那么他们就具有了这种特质，即灵商，SQ。

移情交流指的是情感上的相通，是一种内在的感觉。也就是说你能够理解另外一个人的感受，知道这个人的需要，了解他是如何看待这个世界的，知道他想要同你进行什么内容的交流，这就是情商，EQ。

理念本质上来说代表着逻辑，指的是表达并且说服别人接受自己主张及思想的能力，即智商，IQ。

这个顺序是至关重要的，如果你不能够理解别人，那么你也就没有办法做到被别人理解；如果你对自己的人品没有信心，那么你也就很难做到理解别人。

有一次我为“20人小组”授课；这20名专业人士全部都是保险总代理，他们每个季度都会聚在一起交流心得和经验；我也参加这项交流活动，并且充当他们的智囊。一月份的一天，我们照常聚在一起交谈；他们全都在抱怨讨厌的公司培训活动和 development 计划。最终让他们彻底崩溃的是在夏威夷举办的一次大型国际性颁奖活动，因为活动的一部分又是培训。在这种培训过程中，没有交流，也没有相互学习；它们充其量只不过是一场精彩昂贵的激光表演。他们认为这种培训方式十分典型，但是实际的效果却是昙花一现的，没有什么用处。

我问他们为什么不进行变革呢？他们回答我说：“这个嘛，这个不是我们的任务啊，我们又不负责这件事情。”我告诉他们这样做实际上就是在逃避，而如果他们有心去做的话，他们完全可以改变这种培训计划。因为他们都是公司高层的总代理人，具有很高的可信度，即高特质。他们在公司里可以选择会见任何一个人。我鼓励他们针对公司决策人作一次游说演讲。我还提醒他们一定要注意的一点就是，演讲的开始部分要描述一下决策人的观点（移情交流，表示理解），要表现出对他们观点的理解，甚至要超过他们自己对这些观点的理解；此外，还要考虑到，一旦培训计划或者年度豪华庆祝活动有变，他们可能会有哪些潜在的忧虑。这样做的目的就是，你越是能够详细地描述这些上层行政人员的担心，他们就越会感觉到自己得到了别人的理解，从而越容易敞开心怀接受这些代理人建议的理念，即逻辑。

于是他们派了两名代表，同董事长和执行总裁以及负责培训和公司发展的管理人员都见了面。他们有充足的时间讲述了公司目前的培训计划，分析了原因，并预测变化将对公司经济、政治和文化造成的可能影响。他们滔滔不绝地说，后来决策者们显然很

满意有人对他们有这样深入的理解，于是很自然乐于接受别人的影响（想要影响别人，其关键就是要首先接受别人的影响，也就是说首先要有开放的态度并谋求别人的理解）。这些公司的决策者们直接请两位代表说出自己的建议；结果他们两个人不仅说了自己的建议，还提交了一份计划书，详细阐述了应该如何应对所有的经济、政治以及文化方面可能出现的问题，这些都是他们在这之前已经提到过的。

这些决策者们心悦诚服，就算这些建议仍然处于一个庞大计划的起步阶段，可他们立刻就将其列入整个公司的发展大计了。

到了下一个季度我们再碰面的时候，他们告诉了我所发生的一切。我说：“现在你们又瞄准了哪个目标了？在这个公司里你们还想要改变什么？”这个“20人小组”为自己进行了授权，这一切对他们来说简直是太神奇了。他们体验到了自己的主动、勇气和移情交流真的让他们做成了自己从前不敢想的大事。从此，他们不再抱怨，也不再嘟囔，开始承担越来越多的责任。他们在辛勤耕耘自己园地的同时，还在一个更大的领域内进行观察和思考。他们终于认识到，高层的决策者也是凡人，也有相同的烦恼和挣扎，也需要榜样，而不是批评和挑剔，需要的是指路的明灯，而不是指指点点的手指。

这个故事明确表明了这种从里到外式的方法是如何运作的，表明了这种方法的强大功效。请牢记这一点，每当你认为问题出在别人身上，那么这个想法本身就有问题。

我希望用这个实际的例子能够让你清楚地认识到，通过发挥主动能动性和运用移情交流的技巧，通过建立特质，通过聚焦在影响力范围内的事情上，你就能够成为任何场合的变化催化剂。我想再次重申，你如果真的这样做了，那么你实际上就是你的老板的领导。也就是说，老板有的只是职位的权威，而你却拥有能够影响别人的道德权威和能力。

尾 舵

我能够理解巴克敏斯特·富勒(Buckminster Fuller)这位发明了多面体球顶的美国建筑家为什么要在自己的墓碑上刻上这样一句墓志铭：“我只是一个尾舵而已”。尾舵是安装在轮船或者飞机上的一个小舵板，人们就是用它来控制大的方向舵，从而控制整艘船或者整架飞机的航行方向(参见图7.3)。上述的那个“20人小组”就是一个尾舵；甘地就是一个尾舵。



[图 7.3]

我相信每一个组织机构中都存在着无数个潜在的尾舵；在商业组织、政府机构、家庭以及非盈利或社区性服务组织机构中，这些人不论担任什么样的职务，他们都能够担当起领导的职责、对周

围的人施加自己的影响。他们能够积极发动自己或者他们所在的团队和部门，并能够进而影响整个组织的进程。这种具有尾舵作用的领导者通常只是在他或她自己的影响圈(请参见图7.4)内施加影响，而且这种影响



[图 7.4]

力有可能很小。

我来解释一下这张图示。它是由两个圆圈组成的，外面大一点的圆圈是关注圈（你所关注或者有兴趣的事情），里面小一点的圆圈是影响圈（你能够控制或者能够发挥影响力的事情）。这张图示同时还表明你的实际工作范围其实大大超出影响圈的范围。

在第一章里，我列举了一系列绝对让人目瞪口呆的数据，这些数据都是“哈里斯互动机构”运用我们的“xQ（执行商数）问卷”进行研究得出的结论。因为这项研究的见解十分深刻，我还将会在本书的其他章节中提到它。谈到影响力这个话题，你可能会对这个数据有兴趣：在所有接受“xQ 问卷”调查的人中，只有31%的人说他们会将注意力更多地放在他们能够施加影响力的事务上。而具有尾舵作用的领导者则不论其实际职务是什么，都将发挥自己的愿景、自律、热情和良知，扩大其影响圈的范围。实际上，在现实工作中，这些大都是职位并不显赫或者根本就没有正式决策权的人。

采取主动是自我授权的一种形式。并没有正式的领导者授权给你，组织机构也没有授权给你，你的工作职责也没有授权给你；你是在面临问题、困难或者挑战的时候自己为自己授的权。你需要选择采取主动或自我授权最适当的等级。

最主要的问题永远都只有一个：在这样的情况下，我做什么才能够取得最好的效果呢？

采取主动或自我授权的七个等级

在下面这个图例中（参见图7.5），你将会看到采取主动的七个连续的不同等级，从最低等的“坐等吩咐”，到“询问”、“提建议”、“我想做”、“做后立即汇报”、“做后定期汇报”一直到“只管去做”。最后这个等级正好处于你的控制力和影响力的中心位置。



[图 7.5]

选择不同等级的自我授权，其基础是你所面临的任务在你的影响圈内还是在圈外，距离有多远。这就需你对所面临的情况有敏锐的判断，不过不论选择了哪一个等级的行动，你的影响力都将逐渐增长。

选择了不同等级的主动行为也就是扩大了影响力，这样就可以在所有的场合充分地表现自己。如果面临的是一个我们完全不喜欢的工作，我们可以采取某种等级的主动行为改变这项工作的性质，我们也可以对处于我们影响圈内但是在我们的工作圈外的人施加影响。

这样，我们所有的人都可以在自己目前的工作岗位上做到卓越出众。我们可以将衡量的标准定为世界级的，而不只是国家级的、地区级的、本地的。这样，律师就可以成为调解人；教育工作者就能够成为富有爱心的领路人、辅导员和良师益友；医生就可以多关注教育和预防，注重完整的人，而不只是关心身体的各个部分、科技和药品；父母就可以将 80% 的时间和精力用在同孩子的互动交流上，只用 20% 的时间和精力进行训话、改正和调教；销售人员就可以更多地倾听客户的需求，然后调整适应；市场营销人员也就可以将商品销售和广告更加有机地统一起来；业务经理就可以更加小心处理不能兑现以及夸大其词之类的问题。总而

言之,我们一直都是在教导抽象的理论和原则,而有的时候我们也需要更加详细的表述。

下面我们将详细叙述一下采取主动或自我授权的这七个等级。

1. 坐等吩咐

当遇到的问题显然处于自己的影响圈以及工作范围之外的時候,你需要采取这个等级的自我授权。在这种情况下,你只有坐等,因为你不能去做别人的工作,你也不应该对远远超出自己影响圈之外的事情指手划脚。因为这种情况下人们对你的建议没有信心,原因如下:他们或许会认为你的建议完全不适合,或许还会认为这件事情跟你完全不相干。你在远离自己的影响圈内作为,这实际上将会缩小你原有的影响圈。

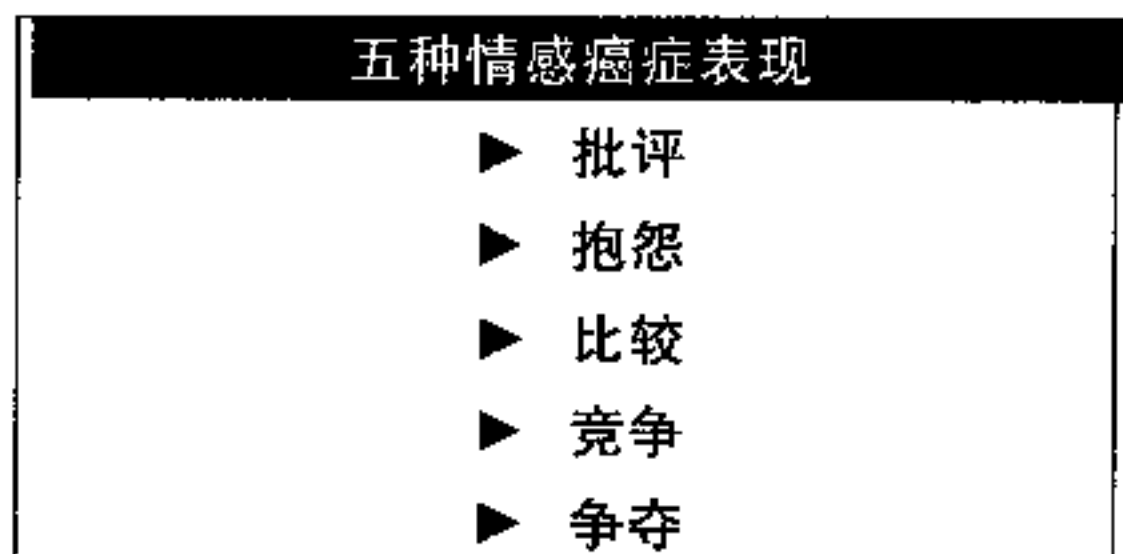
既然你已经知道这件事情是不能有任何作为的,那么你就没有必要再在这上面浪费自己的精力了。不过,如果在你的影响圈内有某个人能够对此有所作为,那么又另当别论了。这样你就可以采取更高级别的主动或者自我授权。

不过暂时不做任何事并保持微笑并不是一件容易的事情,有很多人都被当前无法改变的愚蠢小事所深深困扰着,同事之间经常用充满火药味的言语谈论这些事情,不过这样做只能进一步降低他们对此有所作为的能力。在这里,同样的情况又发生了,他们让自己的过去绑架了自己的将来作为人质。

然后他们就会坠入一种观望的陷阱中,产生我所谓的五种次生情感癌症:批评、抱怨、比较、竞争和争夺。这些人们缺乏内在的行为能力,于是一起从外在的环境中寻求某种需要的安全感。这是因为他们同这个环境是相互依存的,所以他们才会有这种具有破坏性的恶性行为。

这五种情感癌症将他们各自的癌细胞带人群体关系中,有的时候这个过程是通过整个企业文化完成的。到了那个时候,整个组织机构就会两极分化、四分五裂,这种状态下,根本就谈不上为

客户持续地提供高质量的产品和服务。



[图 7.6]

关于竞争我在这里要多说几句：虽然说竞争在某种意义上对人际关系、家庭、工作团队和文化具有破坏性，但是它在诸如竞技场和市场上却是绝对有益的。因为竞争能够带出人们和组织机构潜在的能力。在市场上，竞争对手就是最好的老师，你还可以将它们作为发展自己的准绳。虽然表面上看你是在努力击败竞争对手，实际上，你是在向那些做得更好、速度更快的人学习为自己的客户提供更好的服务和产品。这就是自由企业体系的特点：对外竞争，对内合作。一定要牢记，我们必须学会双向思维，避免危险的单向思维模式，不应该像亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）说的那样：“擅长使锤子的人容易把什么东西都看成是颗钉子”。

2. 询 问

如果你所面临的问题处于你的工作职责范围内，但是不属于你的影响圈范围，那么你询问一下也是很合理的事情。因为这不是你影响圈范围内的事情，你不能有所作为，但是因为这件事情对你的工作有影响，所以大部分的人还是认为你有询问的权利。如果你所提的问题经过了细致的分析和缜密的思考，那么你这么做将会给人留下深刻的印象，并进而扩大你的影响圈。

3. 提建议

“提建议”这个等级的行为应该在什么时候做呢？当你面临的问题就在你的影响圈外不远处的时候。也就是说，这个问题并不是关于你工作范围内的事情。所以，当你遇到工作范围之外、位于影响圈外不远处的问题，你就可以大胆地提出自己的建议。

关于采取主动自我授权第三等级的行动，“完全员工工作策略”（Completed Staff Work，一种可用于有效解决管理问题的策略）中的军事学说部分有非常好的描述。这一学说有五个基本的步骤：

1. 分析问题；
2. 讨论选择余地和建议使用的解决方法；
3. 就解决方法的具体实施提出可行性步骤；
4. 全面考虑所有的现实因素（政治、社会、经济表现能力和权限）；
5. 注意提建议的方法，目标是只需要一个人签名同意就能够得以实施。

根据“完全员工工作策略”的要求，有效率的管理者应该等待最合适的工作。首先，管理者应该要求手下的人对问题和议题进行全面的思考；然后，让他们在缜密思考的基础上提出最后的建议。管理者只对最后的建议进行评定。

在使用“完全员工工作策略”的时候，上层的管理人员并不会为手下提供简单快捷的解决方法，就算是他们苦苦哀求也不行。如果管理者不耐心地等待他们自己对问题进行分析并提出自己的建议，这样实际上就是剥夺了他们自我成长的机会，同时管理者和公司也失去了宝贵的时间。不仅如此，如果你给了他们解决问题的方法，那么你就不能指望他们会对最后的结果负责。

到了西西里岛之后，我见到了一位不大想进攻的将军，我说我对他绝对有信心。为了表明我真的是这么想的，说完之后我就回家了。永远都不要告诉别人应该怎么做，他们的创造力绝对能够让你大吃一惊。

——乔治·S·巴顿将军

你可以看得出来，这样将会节约管理人员的多少时间和精力，同时，这样也需要下面的员工有充分的主观能动性。我自己就在很多很多情况下亲眼目睹过这种情况。此外，这也能够即时扩大参与者的影响圈。

4. “我想做”

“我想做”实际上就是比提建议高出一个等级，因为它是提建议这种主动行为的延续。我是乘美国军舰“圣达菲号”在夏威夷群岛航行的时候第一次听说这个原则的。这是一艘价值数十亿美元的核潜艇，我参加的活动是一场模拟的军事演习。当我同上校指挥官戴维·马凯特船长一起站在舰桥上的时候，展现在我们面前的是一幅壮观的画面。我们的舰艇当时正驶离拉海纳海港，前面一百码（大约一个美式橄榄球场那么长）是那个庞大的黑色管子，后面一百码也是。它在海面上破浪前行。

当我们两个人交谈的时候，一名军官走近我们说：“船长，我想将潜艇下沉400英尺。”船长问：“水深（到海底的距离）多少？”他回答：“大约800。”“声纳系统（能够探测到其他大小船只、潜艇和其他物体的电子设备）情况如何？”那位军官回答：“只有鱼，别的什么都没有”。船长命令他：“再等20分钟，然后你就可以照刚才报告的想法去做了。”

一整天时间里，总是有人来向船长报告，说“我想做这个”或者“我想做那个”。船长通常都是先问几个问题，然后说“很好”。有的时候他什么都不问，直接就说“很好”。需要船长亲自做决定的

事情只是那种属于冰山一角类型的问题，也就是最顶端的问题，至于其他大约 95% 的问题都是不需要他真正去关注或者批准的。

我问船长对自己的领导艺术有什么认识，他说他想做的就是 在海军规定允许的范围内尽可能多地授权给他的手下。他认为，如果他们不仅需要自己面对问题，而且还需要自己去解决问题，那么他们就能够将自己看作是 整个指挥链中至关重要的一个环节。所以他培养起了这样一种文化，让潜艇上所有的军官和水手都能够以船长的权威表达自己的意愿。

“我想做什么”和“我建议做什么”是不同的，前者表明说话的人已经做了很多分析性的工作，能够在建议得到批准之后立刻采取相应的行动。说“我想做什么”的人不仅自己面对问题，更自己解决问题，而且还准备好了去实施解决方案。

那艘潜艇上的水手的确有一种自我价值得到体现的感觉；他们对我说这是跟别的船长从来没有的状态，从前他们只是“坐着等待命令”。这就是为什么我说“我想做”这个等级的主动性位于影响圈和工作范围的边缘。有效的授权能够大大减少成本，也就是说能够减少薪金极高的上层管理者的人数。

我离开潜艇之后几个月的一天，收到了马凯特船长的一封来信，来信的内容让我非常激动。他在信中告诉我“圣达菲号”核潜艇被表彰为整个太平洋区域最善于改进的潜艇，荣获阿雷·伯克奖杯。尾舵的充分授权就是这样有效和成果辉煌。

5. 做后立即汇报

“做后立即汇报”应该是处于影响圈外但却是工作范围内的事情。你应该立即汇报是因为别人需要了解进展。这样做能够让别人了解是否一切正常，能够在需要的时候进行及时的纠正。这样做也能够在随后做别的决定以及采取后续措施之前从别人那里得到所需的相关信息。

6. 做后定期汇报

解决某些问题应该采取这个等级的主动行为；这些解决措施可以作为业绩评估检查或者正式报告中关于自我评估部分的内容。这种定期的交流和汇报能够为其他人提供所需要的信息。当你进行定期汇报的时候，你同时也就进一步明确了自己的工作范围和影响圈范围。

7. 只管去做

如果你所遇到的问题就位于你的影响圈和工作职责范围的中心位置，那么你就只管去做。有的时候，在某些文化中，得到原谅远比得到批准来得更加容易。因此，如果你坚信自己是正确的，坚信你所采取的措施距离你的影响圈距离并不要太远，那么最好的办法就是“只管去做”。

承担责任并且只管去做、推动事情的发展，这个想法本身就具有强大的影响力。说到这种最高等级的主动行为，我不禁想起了一个真实的故事。故事的名字叫《致加西亚的信》。

西班牙和美国于世纪之交的时候发生战争，当时，美国总统想要将一封信交给一个名叫加西亚的古巴革命者。他就藏身在古巴岛的某个角落，邮件无法递送到那里，那个地方也无法接收电报。没有人知道该怎样才能找到这个人。不过有一名军官提到了一个名叫罗湾的军官，说他是惟一个有可能完成这项任务的人。

麦肯利在华盛顿特区将信交给了罗湾，后者并没有问一连串的常规问题，诸如“他现在在哪儿？我怎么去那个地方？我到地方之后应该怎么做？我怎么才能回来？”他只是接过了信件，然后自己想办法去寻找加西亚。他先坐火车到了纽约，然后换乘轮船到了牙买加。他穿越了西班牙的封锁线乘一艘小帆船抵达了古巴，然后乘坐马车、步行和骑马穿越了古巴丛林。经过了九天九夜的跋涉，罗湾

在上午9点钟将信交到了加西亚的手中。当天下午5点钟,他重新启程,踏上了回美国的旅途。

作者埃尔伯特·哈伯德(Elbert Hubbard)进一步强调了这件事情背后潜在的巨大意义:

当“老板”走开之后,当“老板”在自己家中……的时候,这个人只管做自己的工作,我的心一直跟着他走在路上。别人给了这个人一封信让他交给加西亚,他默默地接受了这项任务,没有问一个白痴的问题,想都没有想过可以将这封信随手扔到最近的一条下水道里,没有任何投机取巧的念头,他立刻就动身去亲自投递这封信……文明就是搜寻这种杰出人物的一个漫长过程。这样的人不论有什么样的要求都应该得到满足,因为这样的人实在是太过稀少了,任何一个雇主都不会放他走的。每一个城市、小镇和村庄都需要这样的一个人;每一间办公室、店铺、车间和工厂都需要这样的一个人。世界需要这样的人,十分需要这样一个能够“把信送给加西亚”的人。

尾舵精神

因此你可以看到,不论你所面临的是什么议题、问题或者事务,你都可以采取某种等级的主动性进行自我授权。你要有足够的敏感,要有智慧,要小心掌握时机,但是最重要的是要有所作为。不要抱怨、批评或者消极地对待遇到的问题;尤其要特别注意不要推卸自己的责任,只是把失败归咎于“别人”。我们实际上正是生活在一个喜欢抱怨别人的文化氛围内。接受“xQ 调查问卷”的人中有70%的人说一旦他们公司出现问题,人们就会相互指责。因此号召人们承担责任实际上是在鼓励他们逆流而上。

采取主动需要行动者有愿景,有某种标准可供采用,还可能需

要获得某种提高。在采取主动的过程中还需要有纪律的约束。你应该投入自己的心灵和热情，让自己的良知或者适用的原则引导整个过程，并最终赢得一个有价值的结果。

汤姆·彼得斯(Tom Peters)是这样描述尾舵态度 and 精神的：

优秀的人全都热爱不好的工作，这绝对不是在跟你开玩笑。为什么会这样呢？因为这种工作可以给他们很大很大的发挥空间。根本就没有人在乎，也根本就没有人进行监督！你完全可以自己做主，因为你就是君王！你可以亲自动手，可以犯错误、可以冒险、可以创造奇迹！人们关于授权不足最常见的哀叹就是他们没有“空间”做自己真正想做的事情。而我对这些抱怨的回应则是：胡说八道！

争取那些没有别人想要的“小”任务或者“零星琐事”！去把它找出来！因为这是进行自我授权的一纸许可；这种不起眼的任务有可能是重新设计表格，或者是要在周末为客户组织一次休闲活动……你可以将这些琐事变成能够吸引众人目光的了不起的大事件。

我曾经做过一个大学校长的行政助理。在很多领域他的表现都很专制，有很强的控制欲，总是认为自己的理解和认识是最优秀的，独揽所有重要的决策权。但是从另外一个角度来看，他又是一个很有远见卓识的人，是一个睿智、有才华的人。不过他总是把每一个人都当作是打杂的，吩咐他们“去做这个”、“去做那个”，就好像这些人自己没有头脑不会思考似的。这些受过高等教育的男男女女们逐渐不再有兴趣，然后就觉得自己的权利被人剥夺了。他们会站在行政区的走廊里抱怨自己的校长。

“我真没法相信他会那么做……”

“你们知道吗，我知道最近……”

“你还觉得这就是难受的了，你真该看看他上次走进我们部

门的时候都做了些什么……”

“真的吗？我从来没有听说过。”

“真的，我以前也在别的地方干过，从来没有像在这里一样觉得受拘束，这些乱七八糟的规定和官僚气简直就让人透不过气来。我真是没什么办法可想了。”

他们会站在那里说上几个小时，互通消息，互相安慰。

可是本就不那么做，他采取的是另外一种方式：直接采取第三等级的自我授权和主动行为。就算是被当作杂役一样呼来喝去，他还是决定首先从提建议入手。

他决定要做一个最好的杂役，这使得他拥有了可信度，具有了特质。然后他就可以预测校长的需要以及他对杂役们提出要求背后的原因。“好吧，先想一想，校长为什么会需要这个信息呢？他是在为董事会做准备呢，他想要我弄清楚全国大学有多少所允许校园保安人员随身携带武器，因为我们学校的做法受到了批评。我想我能够帮助他为对付这次董事会做好充分的准备。”

做你老板的助手，不要做他的敌人。

本参加了预备会议，展示了他作为杂役收集的相关数据，然后他切入正题对数据进行了分析并提出了自己的建议。校长转身看着我，一句话也说不出来。然后他转身对本说：“我要你参加这次董事会议，把你刚才的建议再说一遍。你的分析十分精辟，你准确地认识到了真正的需要”。

当所有的员工都认为自己能够做的只有“坐等吩咐”的时候，本却没有这么想。他从充分理解校长处境这一点入手进行了自我授权，对校长真正的需求进行了准确的预测。本刚开始的起点比较低，但是没过多久，他就经常在董事会上做演讲了。

我在那个位置上工作了四年时间，到了第四年年底的时候，本已经成为全校第二具有影响力的人物，虽然他除了学术职位之

外并没有担任任何的行政职位。如果没有本的意见，校长不会有任何重大的举措。到了本后来退休的时候，他荣获了一个特殊的优秀奖。为什么会这样呢？因为他对学校信赖、忠诚，愿意为学校做任何事情，这一点使他成为值得人们学习的榜样。

我认为本十分清楚一个事实，那就是，单纯地希望某件事情有所改变是徒劳无益的。从这个故事中你是否能够认识到我为什么说成为领导是一种选择了吗？你是否能够认识到你自己也可以像本一样成为你的老板的领导呢？

我们说成为领导其实是一种选择，我们在这里主要指的是你可以选择适当等级的主动行为，可以发挥自己的影响力解决这样一个问题：在这种情况下我应该怎样做才是最佳的选择？

你需要根据这七个不同等级的主动行为来选择一种最适当的等级采取行动，而这就需要你有足够的判断力和智慧来决定你应该做什么，你应该怎样去做，你应该什么时候去做，以及最重要的一点，你为什么要这么做。而这需要运用所有的四种能力。“为什么要做”这个问题通常与精神层面的能力相关联，因为它涉及你整个的价值观以及动力源泉。“做什么”这个问题通常同你的智力层面相关联，因为你必须进行分析性、策略性以及概念性的思维。“什么时候做”以及“怎样去做”这两个问题通常同你的情感能力相关，因为你必须审时度势、了解文化和政治运作的规律，明了自己的长处和不足。实际动手能力在你着手完成自己设想以及实际操作的时候都是十分必要的。

当你适当地使用所有七个等级的主动自我授权行为，你就会发现自己的影响圈变得越来越大，最终超越你自己的工作范围。另外一个有趣的事情是，当你的影响圈变大的时候，你的关注圈通常也在变大。

具有尾舵性质的领导者是坚持不变的，他们更像是一座灯塔，而不是随风摇摆的风标。他们持续发出的光亮是周围的人可以完全信任的可靠光源。他们不会随着不同的社会潮流不停地转向和变化。

尽你自己最大的可能为这个世界做贡献：这么做你可能会受到伤害，但是你还是应该这样做。

——特雷萨嬷嬷

如果你能够采取这种从里到外发挥自己主观能动性的方法，位居正式职位的人就会对你的个性和能力越来越有信心。随着信任度的加强，最后他们一定会期待你提高主动行为的等级并对你的工作进行更大范围的授权。这样你就会发现自己其实已经是你顶头上司的领导了，而你的领导此时也只是一个互补型团队中担任服务性角色了。

问题与解答

问题：所有这些听上去都很不错，但是你不认识我的那个老板，他简直就是一个控制狂，就怕身边有比他强的人对他的地位形成威胁。我的情况跟你说的都不一样。

回答：你说的没错，每个人所处的环境都是十分独特的，很多方面都不一样。但是从另外一个角度来看这个问题，从本质上看，所有的挑战和问题都是十分相似的。在这里，问题的关键不是具体的环境，而是刺激和应对之间的空间，换言之，就是环境和你对所处环境的反应。我所谓你选择的自由就是在这个空间范围里。如果你能够明智地运用自己的自由，并且将自己的选择建立在某些原则的基础上，那么不仅你选择的自由度会大大提高，你还可以建立起一种内在的个人安全的源泉，这样你的个人生活就不会受到别人缺点的影响了，这样你就不会让自己丧失权利，而授权别人继续弄糟你的生活。这样你就可以进行一次成本效益的分析，并决定是采取什么措施改变一下现状呢，还是干脆离开这里到别的地方去。你也可以选择相信市场的淘汰机制，努力发挥

尾舵精神,扩大自己的影响圈,让自己成为组织不可或缺的必要组成部分,并最终成为你自己顶头上司的领导。你必须发挥所有四种才能,这样你才可以同时做到具有创造性和激发性。同时,你还应该关注工作职责范围之外但是处于影响圈范围内的事务,应该采取大量主观能动的自愿行动,努力去了解那些没有得到满足的要求以及没有得到解决的问题,这样你就可以进而采取适当的主动行为了。你应该出色地完成自己的工作,以便获取别人对你的信任,应该在耕耘自己园地的同时认真观察别的领地。一定要牢记:特质(可信度)是第一位的,移情交流(理解别人)是第二位的,理念(逻辑)是第三重要的。

问题:在实际的工作中,你怎么才能够成为自己顶头上司的领导呢?

回答:做一个灯塔,不要当法官;做一个榜样,不要当批评家。要在你自己的影响圈内工作,这样你可以逐渐建立并且提升自己的道德权威,这样你就会有可信度。要鼓起勇气采取主动的行动推动事情向好的方面发展。努力去理解老板的世界、关注的问题、最终的目标以及他的思维方式。同时也要了解文化和市场,然后再采取适当的主动行为。一定要牢记,不要在背后说坏话。要有耐心和毅力,这样你就能够发展自己的影响力。最后的结果会改变那些愤世嫉俗、牢骚满腹的人,这就是领导的艺术,因为领导是一种选择,而无关职位。

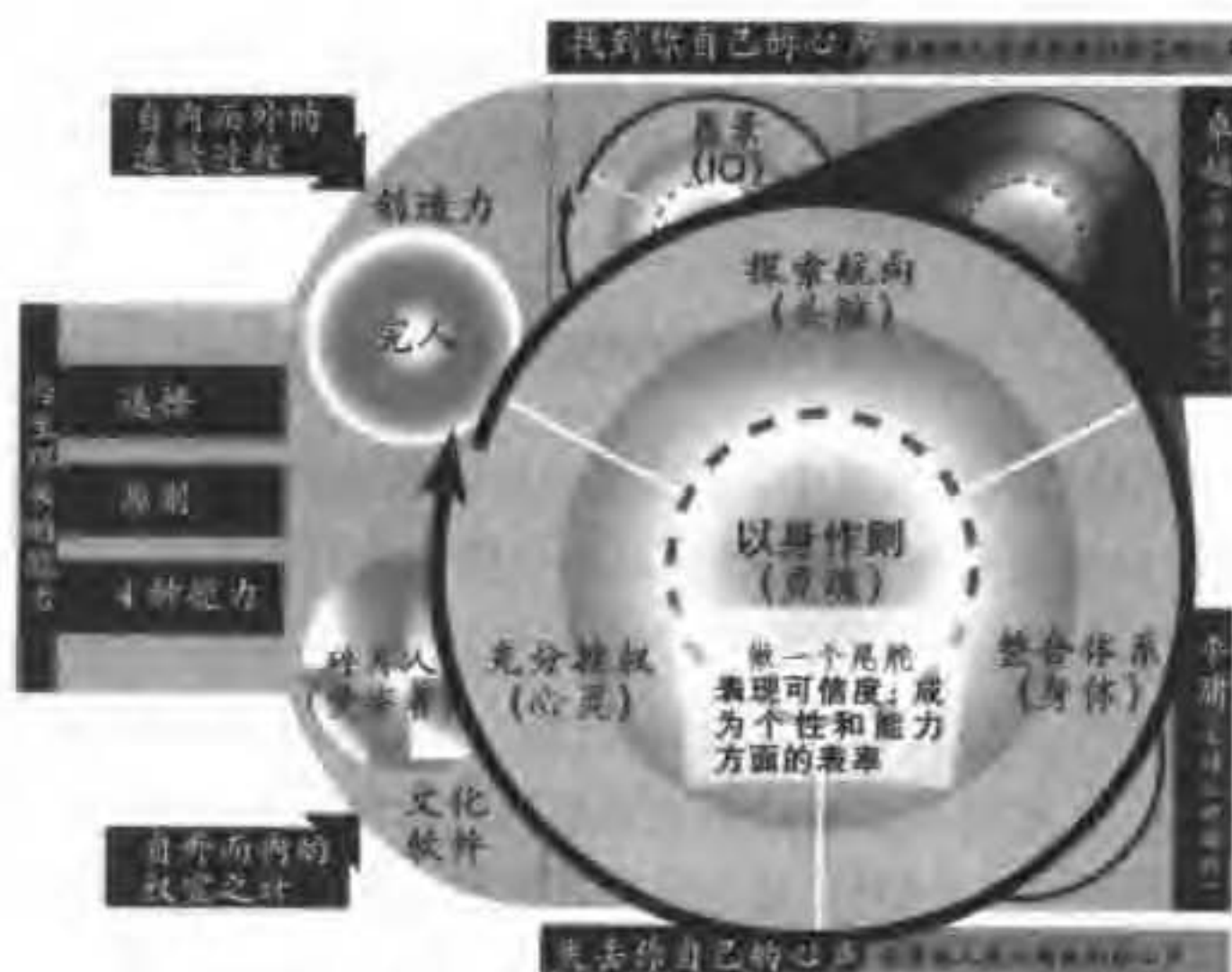
问题:你经常说得到谅解比得到批准要容易得多,但是有的时候你真的这么去做了的话,又会被骂得狗血淋头,甚至会被炒鱿鱼。

回答:要不断地投资发展你自己和你的事业,提高你解决问题的能力,这样你就拥有了一个获取经济保障的源泉。这种保障并非来自你的工作,也不是来自别人的恩赐与施舍;它源于你能够满足需要和解决问题的个人能力。一定要不断地进行投资发展提高自己的这些能力,这样你就会拥有无数的机会。同时,你一定要十分小心谨慎地选择自己的战场,千万不要在距离你的影响圈范围很远的地方采取鲁莽的主动行为。你选择解决的问题应该是你工作范围之外但是处于影响圈范围内的那些。然后在经过了认真全面的分析思考之后采取适当的主动行为,这样才能够逐渐扩大自己的影响圈。

提高可信度的心声—— 成为个性和能力方面的表率

作为领导者最重要的一个特质当然是要正直诚实，如果缺乏这一点，不论是在工作班组、足球场、军队还是在办公室里，你都不可能取得成功。

——艾森豪威尔



[图 8.1]

不久前我受邀担任某家银行的咨询顾问，这家银行职员的气有些问题。银行总裁很年轻，对我感叹：“我真的不知道是什么地方出了问题”。他十分聪慧，具有超凡的个人魅力，是从底层做起一级一级升上来的，可是到了这个位置他才发现整个机构正在衰退，生产力和利润都在下降。他抱怨这一切都是员工造成的：“不管我策划了什么激励措施，他们全都是老样子，摆脱不了阴沉悲观的态度。”

他说得很对。这里整个大环境中充满了怀疑、猜忌和缺乏信任的阴霾。我办了两个月的学习班，但是于事无补。我也被难住了。

这里的职员最经常挂在嘴上的一句话就是：“有谁会相信这里发生的事情呢？”但是没有人能够告诉我这种不信任的源头是什么。

后来，我进行了一些很随意的私下交谈，逐渐了解到了问题的真相。大老板虽然已婚，但是正同他的一位下属有亲密的交往。银行里的每一个人都知道这一点。

现在，很显然，整个公司表现不好全都是由于总裁的个人行为造成的。但是这个人造成的最大危害就是对他自己的伤害，他只考虑到他自己的满足而将长期的后果抛诸脑后。不仅如此，他还侵犯了妻子对他神圣的信任。总而言之，他的失败是因为人品上的原因。

90%的领导失败都源于人品上的缺陷。

在所有的人际关系中，信任是一切的基础；同样，在组织机构中，信任就是黏合剂。它就像是水泥一样将砖石黏合在一起。同时我还从这件事情中认识到，信任是人和组织可信度的产物；信任有三个来源：个人信任、机构信任以及某个人自觉地选择将信任给予另外一个人，这样就能够让我感觉到你对我的信任，从而增加我的个人价值。你给我信任，我也可以用同样的信任对待你；信任这个词可以做动词，也可以做名词。换言之，信任可以在人群中共享和互换。这是普通人可以做自己顶头上司领导的根本原因，他们给

们,我们的内在远比我们的表面更为重要。

在为《高效能人士的七个习惯》做准备的时候,我曾经系统地研究了美国建国以来所有关于领导艺术和成功的著作,我发现在最初的150年时间里,人们关注的重点几乎全都是人品和原则的重要性。但是在我们进入工业时代之后,在第一次世界大战之后,关注的重点逐渐转移到个性、技巧和技术上了,也就是我们所谓的个性伦理。

这种趋势目前还在持续,但是当人们经历了缺乏价值观的组织文化之后开始反省,我能够感觉得到一股反潮流正在出现。越来越多的组织机构认识到了可信度、人品以及在企业文化中建立信任的重要性。越来越多的人认识到认真了解自己灵魂深处的必要性,认识到他们自己在面对的问题中所扮演的角色,然后才能够有的放矢地想出问题的解决办法。

从长远来看,人品是个人生活以及国家生活中至关重要的因素。

——西奥多·罗斯福

那个同下属有染的银行总裁后来怎么样了?我坦白地告诉他我所知道的一切,告诉他这种行为对其下属的影响,他开始挠头了:“可我不知道该从哪里下手解决这个问题。”

“你们结束了吗?”我问他。

他目光坚定地望着我说:“是的,完全结束了”。

“那么就从向你的妻子坦白开始吧,”我这样建议他。

他告诉了他的妻子;妻子原谅了他。然后他召集全体员工开会,指出了他们士气低落的问题。然后他说:“我已经找到了问题的根源,那就是我,所以我现在请求你们再给我一次机会。”

虽然花了一段时间进行调整,好在最后银行员工的士气提高了,公司又有了开放、乐观和信任的气氛。不过整个事件中最大的受益者就

是这位管理者本人,因为他重新找到了自己的人品。

个人可信度

在任何存在持久信任的地方你都可以找得到可信度。这绝对不会有错。这是一个规律。信任来自可信度,而可信度则是从人品和能力中产生出来的。当你注重发展自己的品格和能力,你的智慧和判断力必然会随之提高;而智慧和判断力是所有持久伟大成就和信任的基础。下面的图示(图 8.3)能够让你了解一下什么是建立信任的主要因素。



[图 8.3]

我们可以先来看一下个人品格方面的三个方面:正直诚实、成熟稳重以及超人心灵。

正直诚实是说要坚持原则和自然法则,因为这些都将最终控制我们行为所产生的后果;诚实是讲真话的原则;正直是要信守对自己以及/或者对他人所做的承诺。

如果一个人在所有别的方面所做的一切都是错误的话,那么他在这个特定的方面也不可能做得对;生活就是一个不可分割的整体。

——圣雄甘地

成熟稳重指的是一个人能够战胜自我,勇敢作为,同时又善良仁慈。换言之,这样的人能够在处理棘手问题的时候还保持强烈的同情心。而勇气和仁慈结合起来既是正直诚实的源泉,又是正直诚实的结果。

超人心灵指的是不把生活看作是一场只有一个胜利者的竞争,而是把生活当作不断增长的机会和财富源泉。你不会总是把自己和其他人相比,而是会真心地为别人的成功感到高兴。缺乏心灵的人对自己的定位总是建立在与别人比较的基础上,因而别人的成功会对这种人形成威胁。即使他们会假装不在乎,甚至还会说一些违心的话,只有他们自己知道心有多痛。具有超人心灵的人会将自己的竞争对手看作是自己最宝贵、最重要的老师。正直诚实、成熟稳重、超人心灵也是一个互补型的成功团队所具有的品格。

现在我们来研究一下个人可信度关于能力的这个方面。

技巧能力是指了解完成某项特定任务所需要的技术和知识。

抽象思维能力是指有高瞻远瞩的能力,有全局的认识能力,能够进行战略性、系统性思维,而不仅仅是有能力进行战术方面的思维。

相互依存的认识能力指的是能够认识到世界万物都是相互关联的,这一点在组织机构和互补型团队中表现得尤为突出;因为只有这样才能赢得并且保持客户、合作伙伴、供应商以及所有方的忠诚。如果在这个相互关联、相互依存的现实社会中坚持独立思维方式的话,这就像是用高尔夫球杆打网球一样,就像是在一个数字化世界中还使用模拟思维方式一样。

我的女婿马特曾经参加过一家医学院的面试,面试官问他更愿意做哪一种外科医生:是诚实的无能医生,还是有能力但是不诚实的医生。他认真考虑了一下这个问题,然后说出了自己认为最好的答案。他说:“这要看是什么具体的事情了。如果是我需要动手术,我会选那个有能力的;但是如果是关于要不要动手术的问题,我会去找那个诚实的医生。”

当然,人品和能力都是必须的,但是并不是每一个人都能够鱼与熊掌兼得的。H·诺曼·施瓦茨科普夫将军关于这一点是这样说的:

我在军队里见过很多领导人,他们全都很有能力。但是他们没有好的人品。只要在部队里做出了一点成绩,他们就想要奖励,想要提升,想要奖章,想要不惜一切踩着别人往上爬。你瞧,这些人都很有能力,但是他们没有人品。与此同时,我也见过很多人品很好,但是没有什么能力的人,他们不愿意比别人付出更多,而这正是作为一名领导者应该做的事情。要想在21世纪成为领导者……你就需要做到既有能力,又有人品。

如果你在这之前还没有意识到的话,现在你就应该知道了,当你的生活一团糟的时候,如果你总的来说是个没有什么可信度的人,那么你在与别人相处的时候也不会有什么突破性的进展。所以,在改善任何一种人际关系之前,你应该首先改变一下你自己,提高一下你自己。

以身作则就是要养成高效能人士的七个习惯

《高效能人士七个习惯》的中心原则能够教你如何成为一个和谐、统一而且有影响力的人,如何在相互尊重的基础上创建一个互补型的团队。这些都是关于个人品格方面的原则。在本书中没有足够的篇幅展开探讨这七个习惯,下面只是一个简短的介绍。

高效能人士的七个习惯

习惯一:积极主动

积极主动指的不仅仅是要采取主动行为,还有就是我们应该对自己的选择负责;我们有进行选择的自由,这种自由是建立在原则和价值观的基础上,而不是建立在情绪和条件基础上的。积

极主动的人是变化的催化剂，他们主动选择不做受害者，不起反作用，也不埋怨其他人。

习惯二：以终为始

不论是个人、家庭、团队还是组织机构，当他们第一次在头脑中计划一个项目的时候，他们就已经开始塑造自己的未来了。这个项目可以是很大的，也可以很小；可以是关于个人的，也可以是关于众人的。他们认同对他们来说至关重要的原则、关系和目标，并且会始终坚持这些。

习惯三：要事第一

要事第一指的是要整理自己手头的任务，按照重要顺序排列起来，并且始终坚持最重要的事情最先去做。不论你身处什么样的环境中，你生活的重点和行为的动力应该是那些你最重视的原则，而不应该不是你手头最紧迫的任务和强制力。

习惯四：双赢思维

双赢思维这种思维模式寻求的是所有互动关系中的互惠和相互尊重。这种思维的基础是充足的机会，而不是匮乏和对抗性竞争对手。这种思维方式同自私自利型（我赢你输）思维方式和殉道型（我输你赢）思维方式都不一样，因为它思考的中心是“我们”，而不再仅仅是“我”。

习惯五：知彼解己

当我们倾听并且试图去理解他人而不是想要回答问题的时候，我们就开始进行一种真正意义上的交流了，开始在建立一种关系了。这样做就能够更加自然也更加容易得到随后公开发言的机会和被他人理解的机会。去了解别人需要经过深思熟虑，而想要让别人了解你则需要勇气。能否获得高效能就在于是否能够平

衡或者调和这两者之间的关系。

习惯六：统合综效

统合综效是第三条出路：既不是你的方案，也不是我的，而是独具特色的第三种方案。它比我们每一方的方案都要好。只有在尊重、重视甚至颂扬双方的差异的基础上才能够做到这一点。它的重点是要解决问题、抓住机会、平衡差异。这是一种富有创造力的合作方式，是一加一等于三、等于 11、等于 111 甚至更多。统合综效同时也是任何高效能团队或者关系取得成功的一个关键所在。一个具有统合综效的团队实际上就是一个互补型的团队。在这样的团队中，某些成员的强项总是能够弥补另外一些团队成员的不足。这样你就能够优化团队整体的优势，并使得个人的弱项变得无足轻重。

习惯七：不断更新

不断更新指的是要一直在四个基本的生活领域内不断提高自己；这四个方面是身体、社会/情感、心灵和灵魂。这个习惯能够提高我们的能力，从而更好地完成前面提到的获得高效能的其他六个习惯。

前面的三个习惯可以用七个字来总结：许诺并恪守承诺。作出承诺就是要积极主动（习惯一）；习惯二是承诺的内容，而习惯三则是关于恪守承诺的。

接受调查的工人中只有 57% 的人认为公司一直都在做他们认为应该做的事情

互补型团队七个习惯中第四到第六个习惯也可以用一句话进行总结：让大家都参与进来一起解决问题。这就需要有相互间的尊重（习惯四），相互理解（习惯五）和创造性的合作（习惯六）。

习惯七不断更新是要提高你在生活中四个方面的能力：身体、头脑、心灵和灵魂。它是关于提高个人品格和安全感（习惯一、二、三）以及提高互补型团队的精神和个性。

下面有一张表格，列举了七个习惯中每一个的原则和模式（见表3）：

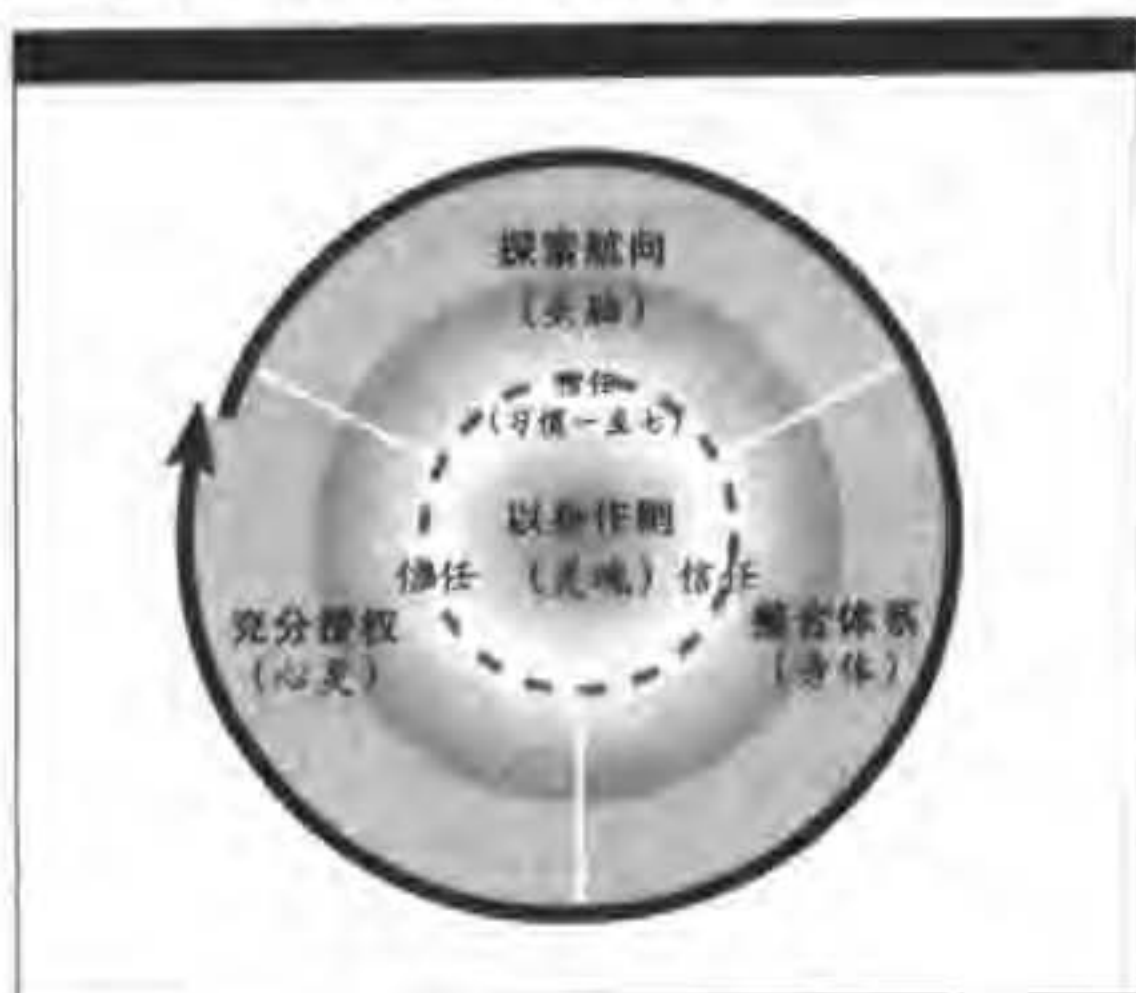
七个习惯中包含的原则和模式		
习惯	原则	模式
①积极主动	责任感/主动性	自主自决
②以终为始	远见/价值观	两个创造/聚焦
③要事第一	正直诚实/执行	优先顺序/行动
④双赢思维	相互尊重/互惠	富足心态
⑤知彼解己	相互理解	深思熟虑勇气
⑥统合综效	创造性的合作	价值差异
⑦不断更新	提高重塑	完人

[表3]

七个习惯中包含的原则

先认真研究一下这些原则。正像我在前面提到过的那样，你会注意到三个特点：第一，这些原则都具有普遍性的。也就是说它们是超越文化局限的，包含在世界上所有的主要宗教和哲学中。第二，这些原则都是永恒的，它们不会改变。第三，这些原则都是无须证明的真理，怎样才能证明这一点呢？就像我们在前面提到的那样，我们曾经想要提出反论，但是我们根本就无法驳倒它们。因为就七个习惯所包含的那些原则而言，责任感、主动性、目标、正直诚实、相互尊重、相互理解、创造性的合作、持续性的提高与重塑，这些原则的重要性是谁也无法驳倒的。这七个习惯就定义了你是一个什么样的人。它们能够为你提供可信度、道德权威和技术基础，让你在组织机构、家庭、社区和整个社会里建立起自己的影响力。它们也是位居领导四项职责之首的以身作则这一任

务的核心；领导的四项职责就是你随后应该怎样去做才能够激励他人去找到他们自己的心声（见图 8.4）。



〔图 8.4〕

有很多组织机构都对员工进行培训，培养他们形成这七个习惯；受过培训的人员都发现，如果他们能够得到机构和系统支持的话，这七个习惯在他们实际的工作中很有用处。但是在大多数的情况下，低信任度的文化氛围、错位的机构和体系都不提供他们所需要的支持，这使得很多人都认为这七个习惯根本就无效。而实际上，人们正是通过这种方式学习这七种习惯的，因为它们并不是一种抽象的概念练习，而是实践练习。只有当人们实践这七种习惯的时候，他们才能够真正认识并掌握它们。只在理论上掌握它们但是没有实践也就等于没有真正掌握它们。如果有了领导四项职责作为大前提，这七个习惯就能够得到更加全面的体现。只有在这个时候，它们不仅能够成为有效培训计划的主要内容，而且还会上升到具有战略性意义的高度。正是领导的四项职责将七个习惯主流化。

我还记得有一次在埃及进行的一个大型培训项目，参加者都是公共和私人领域上层的管理人员。他们认为我去他们那里是要向他们兜售我的七个习惯。所以我的开场白就是：“你们以为我到

这里来是要向你们兜售我的七个习惯理论。你们错了，我来是要让你们不要买这七个习惯的账，因为你们要做的就是把它看作是提高下属的一个培训计划，靠这些你们是不能根本性地改变自己的领导风格的，也无法重新规划架构、体系，无法借此强化七个习惯内的原则。因为这些根本性的转变都需要一种全新的领导模式，这就是我这次到这里来要讲授的内容。如果你们想要成为整个阿拉伯世界的领袖，想要跟得上全球经济发展的脚步，你们就应该为这七个习惯创造一个更大更有效的支持环境。这样做之后所取得的成绩将会让你们自己也大吃一惊的。”显然，我的这一番话激起了他们的兴趣。中间休息的时候他们都掏出了自己的手机，下一节课的时候听众人数多了一倍。

七个习惯的模式

这七个习惯不仅各自代表了不同的原则，还包含了一个不同的模式，即不同的思维方式（见表3）。

我们可以将习惯一、二和三总结为“许诺并恪守承诺”，如果你更深入地思考这个问题，你就能够理解伴随着每一个习惯的思维模式。习惯一积极主动所表现的是一种自主自决的思维模式，而不是让遗传、心理以及环境这些外在的因素来作决定；它所传达的是“我能够而且愿意自己作出承诺”这样的信息。这是选择的能力。习惯二以终为始所包含的思维模式是：所有的事情都要经历精神和物质双重的创造过程；它聚焦的重点是承诺的内容，“我能够同时兼顾两个方面的内容，即我想要作出承诺的内容，以及我想要通过承诺达到什么样的目标”。这是聚焦的能力。习惯三是关于优先顺序、行动和执行的思维模式，“我有能力也有责任兑现那个承诺”。

习惯四、五和六分别是双赢思维、知彼解己和统合综效，这是同他人打交道的时候所拥有的一种“富足心态”的思维方式，充分

的尊重和充分的相互理解(平衡深思熟虑和勇敢作为之间的关系)以及尊重差异。这同样也是互补型团队的核心内容。

习惯七是关于朝着完人目标不断努力的思维方式,内容包括接受教育、学习和再教育再学习,也就是日本人所谓的 Kaizen(改善)。所以本书通篇使用的循环思维模式图示都是用箭头表示的一个没有完全封闭的圆圈,因为这是一个循环上升的螺旋形,表示在每一个方面都能够不断地提高。

以身作则的有力帮助:个人计划体系

因为以身作则是其他三个领导内容中首要的任务,所以你的首要任务也就是要条理你自己的行为,找到你生活的中心。你一定要了解:对你来说什么是最重要的?什么是最有价值的?你对自己的将来有怎样的设计?你想在自己的家庭中做一个怎样的父亲、母亲、祖父、祖母、叔叔、阿姨、兄弟、姐妹、表兄弟姐妹以及儿子和女儿?你打算怎样为你所在的社会、教会、社区以及其他需要帮助的人做事?你自己的身体状况有多重要?你打算怎样保持以及改进目前的健康状况?因为正像有些人说的那样,健康是一切的根本,没有了健康,其他的一切都谈不上。你还需要了解自己的头脑、自己的成长和发展,了解这一切对你来说有多重要?还有你的工作,你真正的专长是什么?你真正的才华在哪一方面?你自己真正的兴趣在哪里?以及你所在的组织和市场上最大的需要是什么?你自己的良知告诉你应该在那些项目上采取哪些主动行为?你在自己的工作中想要做什么改变?你有什么样的权力这样做?

一个个人计划体系是完成首要任务的有力帮助。你可以这样训练自己,先把自己脑子里想到的东西写出来,可以记在专门做计划用的本子上,也可以使用先进的电子设备。把你能够想得到的所有重要项目都纪录下来,然后按照重要性进行排序,制作成你个人的计划体系。根据这个体系,你就可以有效地平衡机构和

纪律的要求和你自发行为的要求了。换言之，这样你就可以聚焦点并且开始实际执行了。

形成文字甚至比有愿景更为重要，因为它能够把意识和潜意识中的思绪明白地表达出来。形成文字这项活动涉及神经系统的运动，会使原有的想法在大脑中形成更加深刻的印象。如果你想检验一下这是不是真的，你可以在前一天上床睡觉前写出你在第二天早上起床后最想做的事情，然后在脑子里想一件第二天早晨最想做的事情。多数情况下，第二天早上一睁开眼睛，你首先记得起来的就写下来的那件事情。

接受“xQ 问卷调查”的人中只有三分之一的人有自己的个人计划体系。

建立并且维持个人的计划体系有很多种不同的方法。最重要的就是，你所选定的方法应该能够有效地让你集中时间和精力去做那些在优先排序中位列最前位的事情。有些方法对某些人来说很有效，但是另外一些人会认为这样做很乏味。有效的计划和组织工具应该符合下面三个标准：应该同你的生活或生活方式相一致；应该是机动灵活但使用起来十分方便；应该是专门为你度身定做的，因而符合你的个人需要。

有一个简单的方法可以估测你集中时间和精力做的事情是否同你最关注的事情是否一致。请先认真看一下这个生产力金字塔。（图 8.5）

最基础的任务就是必须要明确任务和决定性的价值观念，即标准和理想。“猫王”艾尔维斯·普莱斯利曾经说过：“价值观就好像是指纹一样，所有人的价值观都是不一样的，但是每一个人的所作所为都带有其价值观的印记。”正如我们在前面讨论过的那样，这些价值观念应该是原则的基础，这样你的生活中才能够有一个不变的核心，你才能够拥有一个内在的源泉提供源源不断的



[图 8.5]

安全感、指南、智能和能量。做到这一切的关键就是要将个人任务明确地用文字表达出来，写出对你来说最重要的事情，包括你的愿景和价值观。将这个核心任务明确表达出来有助于你按照优先顺序安排自己的生活。有一次，一位女听众走上前来对我说：“我亲眼看到了我的父亲去世的整个过程，我们非常亲密，这让我很受不了。我记得你在那本讲述七个习惯的书里，讨论到关于第二个习惯以终为始的时候说想要做到这一点，最有效的方法就是为自己的葬礼写四段致辞，一段是为爱自己的人准备的，一段是为自己的一位朋友准备的，一段是为共过事的同僚准备的，另外一段则是为在自己的教会或者社区你曾经服务过的人准备的。亲眼看着父亲离开这个世界之后，我第一次认真地开始写个人使命宣言，这样我就能明确地表达出在内心深处最在乎的是什么。”

如果你不知道该如何着手写个人使命宣言的话，我们可以提供一个公式化的程序，帮助你一步一步地完成这个过程。*

接着，你需要明确你所扮演的最重要的角色是什么（家庭成员、教会/社区志愿者、朋友、父亲/母亲、团队领导），然后根据价

*读者可登录 www.The8thHabit.com/offers 网站，免费在线获得个人使命宣言表格。）

值观念和已经明确的主要角色确定这个星期的目标。使命宣言工具能够帮助你确定能够达到的可行目标；这个目标是你力所能及的，同时也可以划分为小目标。你对这些既定目标的投入程度同目标与你的价值观的关系有直接的联系。清楚地认识你自己的身份以及目标能够让你更好地平衡自己的生活。

这个金字塔的第三层是每周计划。在制定这个计划的时候，你应该花时间思考一下自己所扮演的角色，然后再开始计划自己这个星期的时候选择最重要的那些并针对它们首先制定相关计划。接着你就可以开始做每日的计划了；你应该先列一下实际的任务表，然后按照优先顺序为这些任务排序，再察看一下日历有没有这一天的预约活动。

在我同丽贝卡和罗杰·梅里尔合著的《要事第一》(First Things First)这部书中，关于个人使命宣言和计划体系我们有更深入的探讨。如果你们对这个话题感兴趣的话，可以从那部书中得到更多的相关信息。

如果你忽略了价值观这个大环境，忽略了你在生活中所扮演每一个角色的最终目标，忽略了制定每周计划，而只是制定每日计划的话，你就会一直做一个哪里起火扑向哪里的消防员，会疲于应付各种危急状况。一旦你以事态的紧急程度决定其重要性的话，你逐渐就会对这种方法上瘾的，这样你将会在无数的小事中间疲于奔命。

问题与解答

问题：你说在一个组织机构中一定要有可信的人整个组织才会有信任可言，这个我很同意；但是如果有些客户滥用员工的信任或者干脆就是蛮不讲理，你又该怎么办呢？

回答：炒那些客户的鱿鱼。我认识一家十分出色的机构，如果有确实的证据表明某些客户一直对员工不公平的时候，它真的会写信给这些客户。他们会在信中直截了当地告诉客户说本公司不想同他们做生意了。不过比这更好更高明的解决方法还是在充分交流的基础上找到第三条道路，当然在这之前要先学会倾听。

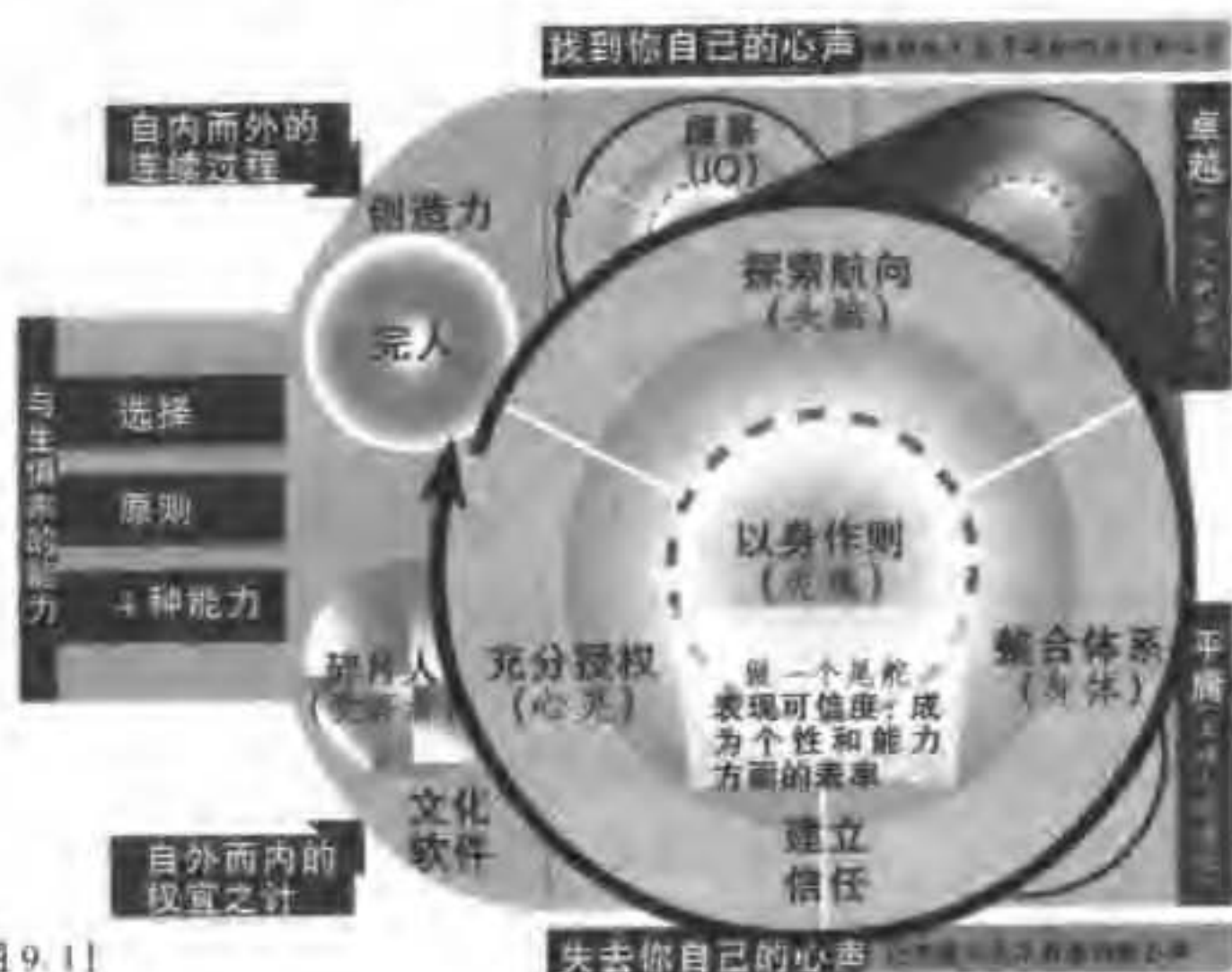
第九章 Chapter 9

获取信任的心声和速度

得到别人的信任与得到别人的爱相比，前者是一种更大的幸福。

——乔治·麦克唐纳

当我们寻找方法扩大自己的影响力并激励他人找到他们自己的心声（记住激励的意思就是为别人的生命注入新的活力）的时候，我们已经进入了一个人际交往的世界。想要建立牢固的人际关系不仅需要内在的安全感、富足的心态以及个人的道德权威作为人格基础，还需要发展至关重要的人际关系新技巧，这些技



[图 9.1]

巧能够让他们面对与别人相处时产生的挑战。以下关于如何以身作则的两个章节将集中探讨这些技巧。

这个世界上几乎所有的工作都是通过人与人的合作或者机构之间的合作完成的，一旦没有了信任这个基础，整个的交流将会是什么状态呢？答案是根本就不可能有任何的交流，因为那就像是要在雷区行走一样。如果你们能够进行透明准确的交流，但是彼此之间毫无信任可言会怎样呢？你们就会忙于寻找对方潜在的意思和私下进行的日程安排。缺乏信任就是糟糕的人际关系最好定义。用我的儿子史蒂芬的话来说，就是“低信任度是最大的一笔间接税”。实际上，这笔间接税比所有的直接税、间接税的税金和利息全部加起来数目都要大。

获取信任的速度

现在让我们来看一下，如果有很高的信任度，那么相互之间的交流会是什么样的呢？会很容易，不费吹灰之力，能够即时生效。如果有很高的信任度，可你犯了错误，又会怎么样呢？这些错误完全不成问题，因为人们了解你。“别担心，我理解”。“得了，忘了它吧。我知道你的意思。我了解你”。到目前为止，没有任何一种发明出来的科技能够做到这一点。或许从某种意义上说，这就是为什么人们总说心比大脑重要的原因。有些人就算是大脑死亡，但是如果他们的心脏仍然跳动，他们就还是活着的；可一旦人的心脏停止了跳动，那这个人就是死了。

正像我的儿子史蒂芬说的那样：“世界上没有什么速度比得上获取别人信任的速度。”如果你认真思考一下这个问题，确实没有什么比得上获取信任的速度。它比互联网要快，因为有了信任，任何错误都能够得到原谅并很快就被忘记。信任是生活中的黏合剂；它将组织机构、文化和有关系的人群凝聚在一起。当你说到人的时候，快就是慢，慢就是快。

几年前，我去拜访一位朋友。他刚刚完成了一个很大的商业项目。我很熟悉他的工作，所以向他表示了祝贺，赞扬他的工作让上千人受益。我问他从中学到了什么，他说：“史蒂芬，你知道吗，我敢肯定地说，这两年时间的工作对我的一生影响都很大。”他说到这里停顿了一下，微微笑了一下，思绪转深，然后又接着说：“不过我学到的最重要的一点就是，如果没有同我的妻子之间这种统一、亲密的关系，那么这一切都将变得毫无意义。”

就在我拜访过这位老友之后，他又完成了两个费时更长的项目，全都像第一个项目一样重要，需要投入大量的时间和精力。但是每一个项目完成之后，他同妻子的关系都能够上一个新的台阶。第一次痛苦的经历以及他对妻子承诺的清楚认识改变了他。他最近就自己过去的两种完全不同的经历同我进行了交流：

我真正认识到就算你信守婚姻的诺言、爱自己的配偶、彼此忠诚无欺、一起抚养你们的孩子，你还是会损害这种关系和信任。你根本就没有必要说什么伤人心的话，说不好的话或者表现得不尊重对方，你一样可以伤害到别人。对于跟你十分亲近的人来说，你只要从心里、在精神上忽视她，你们之间的关系就已经不再亲密，你们之间的信任也就无法长久。因为这些都是需要去精心呵护的情感，需要定期的交流和关心，需要不间断的赞赏和服务。我认识到我们婚姻的质量以及我个人的幸福同她为我做了些什么没有太大的关系，而是同我自己密切相关。这一切都取决于我是否能够做到每天都让她开心快乐，是否能够分担她的不快，是否能够同她一起在我们都关心的事情上共同进退。我认识到我同妻子的结合是我生命中最伟大、最有效的动力源泉。这不仅表现在我们在家里和社区共同的工作中，还表现在我生活的各个领域，包括我的工作领域。这是我的力量源泉，其中也蕴藏了我的平和、快乐、归属感和能量。这一切都让我能够更好地投入工作，让我更有创造力，能够有更多的贡献。

最后一点是，我认识到，真正的关系是需要付出努力和牺牲才能够得以维持的，需要你将另外一个人的安宁、成长和幸福放在首位。这一切都是值得的！因为这种努力就是通往幸福的大门。如果没有这样的一种关系的话，还有什么能够让我们走出自己、发挥出潜在的能力呢？

道德权威和获取信任的速度

我这位朋友的经历绝好地描述了一个事实，那就是关系是受自然法则控制的。长久的信任是一种无法作假的关系，而且也很少会因为一次戏剧性的行为就能够产生。它是在良知和心灵的驱动下长期行为的结果。在《高效能人士的七个习惯》一书中，当讨论到信任问题的时候，我引入了一个叫做情感银行账户的比喻。这就像是银行账户一样，你可以存款也可以取款；不过在这个特定的情况下，你所进行的是情感的储蓄和提取，其结果要么是使你们之间的关系更加坚固，要么就是在摧毁这种关系。像所有的比喻一样，如果你刨根问底、一味深究的话，它同样也有自己的局限。不过总的说来，这是认识一种关系的本质最好最简单的方法。

下面这个图表列举了十个主要的存入和支出内容，就我自己的经验而言，这些对与别人的关系中信任这一问题都会造成深远的影响。同时我还列举了每种行为所要求作出的牺牲以及所包含的原则（表4）。

上述十个情感储蓄行为能够建立起人与人之间的信任关系，因为这些行为中所包含的原则是人际关系的中心；认识到这一点十分重要。如果你认真考察一下这十个储蓄行为，你能够说出它们的共同点吗？我认为这些情感储蓄行为的一个共通之处就是它们都是主动行为，也就是说它们都是需要意志力和决心才能够做得到的事情。你可以看到，这些行为全都是你力所能及的，都是在你的影响力范围内的。因为它们全都建立在原则的基础上，因而

能够产生道德权威或者信任。现在你知道了，为什么如果你没有做“20个情感俯卧撑”的能力也就没有可能完成这些情感储蓄行为、无法完成主动行为、无法实践自己的勇气和决心。

关于这些情感储蓄行为的第二个相通点是什么呢？我认为没有自私以及表现谦恭。这其实表达的是一种愿意把自己同另外一个人、同一个原则或者同一个更高层的目标联系在一起的意愿；对生活并不仅仅是我和我的事务的认识，用哲学家马丁·布伯（Martin Buber）的话来说就是：生活是关于“我和你”的，也就是说应该对每一个人的价值和潜力都心存敬意。

道德权威和获取信任的速度			
储蓄	支出	需要作出的牺牲	内在原则
首先努力理解别人	首先让别人理解你	不耐烦、自我中心、你的日程安排	相互理解
作出并信守承诺	首先让别人理解你	情绪、感情、情感、时间	统一/执行
诚实、开诚布公	圆滑的操纵	自我中心、傲慢、控制欲	远见/价值观念、统一/执行、互相理解
善良、有礼貌	不善良、没有礼貌	自我、时间、感觉、成见、偏见	远见/价值观念、统一/执行
双赢或者无交易的思维模式	我赢你输或者我输你赢的思维模式	“赢就意味着要打败对方”、竞争意识	相互尊重/互惠
明确的期望	破坏期望	蜻蜓点水式的交流	相互尊重/互惠 相互理解 创造性合作、更新
对方不在场时也能保持忠诚	不忠诚、欺骗	某些社会认可、秘而不宣	远见/价值观、统一/执行
道歉	骄傲、自负、傲慢	自我、傲慢、骄傲、起反作用的交流	相互理解
接受反馈并说“你要怎样怎样”	不接受反馈并说“你要怎样怎样”	自我、傲慢、骄傲、起反作用的交流	远见/价值观、统一/执行
宽恕、原谅	心怀怨恨	骄傲、自我中心	远见/价值观、统一/执行

[表4]

如果不进行持续的情感投入，经过一段时间以后，道德权威、信任和结合就会烟消云散，这尤其适用于那些我们长期在一起工作和生活的人。这是因为这些人的期望值相对来说比较高。至于那些我们有好几年之间都没有见到的人，我们通常连上次交谈的时候都讲了些什么都记不得了。这种情况下，彼此间的信任、连接和爱意立刻就能够得以恢复，因为在这里根本就不存在对持续投入的任何期望。

道德权威：建立在原则基础上的自由选择行为，通常总是会涉及某种形式的牺牲。

第三个共通之处就是它们都要求做出某种牺牲，这同生活中获得大多数有价值的东西一样。（记住，关于牺牲一个比较好的定义就是：放弃某种东西，甚至是放弃某些好东西，以获得另外一些更好的东西。）

如果你在这之前已经很熟悉这种情感银行账户的内容了，我建议你在这里用全新的眼光重新考量一下这些内容，看它们是否能够帮助你更好地表现自己，并且激励他人去寻找他们的心声。你将会注意到每一种付出都代表了你可以利用自己天赋做出的一个选择，你可以选择牺牲一个无效的个人习惯，代之以一个能够在同别人的关系中建立起道德权威的行动。

如果不采取纪律约束措施，尤其是在没有自我约束的前提下，没有任何一个体系能够获得体系内人们的效忠。花费在安抚方面的代价有可能会很巨大，牺牲也有可能是真实存在的，但是这种要求很高的行为需要有人品、能力和高尚的情操作为后盾。随意永远不能产生伟大。正直诚实、忠诚和实力，这些都是美德，它们都是在我们应神圣的真理要求进行自我约束的过程中培养出来的美德。

——格登·B·欣克利

首先努力理解别人

为什么要把“首先努力理解别人”放在情感付出的第一位呢？原因很简单。如果你想要对另外一个人有所付出的话，在没有对这个人有充分的了解之前，你不会知道应该怎样去做。对你来说是一个很高级别的储蓄额度很有可能对于另外一个人来说是一个比较低的额度，甚至还有可能是一项支出。一个对你来说十分重要的承诺可能对另外一个人来说一点都不重要。你表达自己的诚实、开放、友善和礼貌的方式经过了某种独特文化或者个人的过滤之后在另外一些人看来有可能面目全非。但是每一种付出行为背后的原则在所有情况下都是一样的，也就是说它要求将其他人放在他们自己的坐标图系中去理解，这样就可以知道采取怎样的具体行动了。

在学习了如何对情感银行账户进行储蓄投入这个理论之后，一位女士觉得这是一个值得尝试的方法。她后来同我分享了她的亲身经历。

我决定要为自己的丈夫做点事情，改善我们两个人的关系。我认为当他回家的时候让孩子们穿戴整齐干净，快一点洗好衣服，这样应该可以让他高兴一点。

在当了大约两个星期的超级洗衣匠之后，丈夫没有什么反应，我是说他关于这件事一个字也没说过。我想他根本就没有注意到这些。这让我有点受不了。“不过这点小事算不上什么，”我安慰自己。然后，有一天晚上，当他还是老样子钻进干干净净的被子里睡觉的时候，我猛然间醒悟了。

“天哪，他根本就不在乎小扎克的脸蛋是不是干净，他的牛仔褲是不是干净，这些都是我喜欢的。他更喜欢我能给他抓抓背，喜欢我能够在星期五的晚上跟他出去约会。我真该踢自己一脚，瞧

我在这里忙得四脚朝天洗个不停，可是这些付出对他来说什么都不是。

终于，我费了很大的力气才明白了一个简单的道理：这种付出必须是另外那个人愿意接受的东西。

我自己在努力理解别人这方面也有很多个人的经验，其中有一个是我永远也不会忘记的。那一次我应一位德高望重的高层管理者的邀请，就一位新的大学校长的甄选提出自己的分析和建议。这是我所经历过的交流中最深入透彻的一次。他离开了自己的办公室到外面来亲自迎接我。打过招呼之后，他优雅地把我带到了他自己的办公室里，让我紧挨着他的办公桌前坐下，这样我们就可以进行面对面的交谈了，中间也没有任何东西把我们隔开。他对我说：“史蒂芬，谢谢你能到我这里来。我十分迫切地想要了解你想让我了解的一切。”

实际上我在来之前已经花了很长一段时间做准备工作，还准备了演讲的提要。我给了他一份提要，然后一点一点慢慢地向他做了解释。除了要明确几个问题之外，他几乎没有打断过我。他听得很仔细认真，所以30分钟后当我结束讲解的时候，觉得他完全理解了我的意思。他没有任何评价，没有说好，也没有说不好，更没有任何承诺。但是他站了起来，注视着我的双眼；然后他一边跟我握手，一边说十分感谢我、佩服我。就是这样，我被他的开诚布公、谦恭、优雅和忠诚打动了。因为我知道他完全理解了我的意思，知道他认真听了我的灌输，知道他尊重我的意见，所以我做好了充分的准备，打算支持他所做的任何一种决定。

尽管我此前同这位绅士共事过多次，但这种面对面、一对一的真诚交流赋予了他极强的道德权威，我甚至都不需要再拜访他一次或者再同他见面，因为这种权威会在我心目中永远常新。即使是在我现在记录这件事情的时候，我仍然感觉得到这次宝贵交谈带给我的影响。

作出并信守承诺

如果你作出某个承诺但是后来又没有信守这个诺言，没有什么比这种做法对信任更具摧毁力的了。相反，也没有什么比信守承诺更能够建立并且加强信任的了。

作出承诺是一件非常容易的事情，因为这样做通常能够很快地满足另外一个人，尤其是当这个人急切地需要你解决某个问题的时候。他们喜欢某种承诺，并因此而喜欢你；而我们通常都乐于被人喜欢。

在通常情况下，我们的心情越是急切，我们也就越是容易相信别人的承诺。所有的人都无法抗拒契约和协议，因为他们迫切地想要得到某种东西，因此情愿相信能够得到它的任何解释、说明或者承诺。他们对那些不利的信息视而不见，只管一厢情愿地相信自己愿意相信的东西。

但是，信守承诺是一件很困难的事情。这通常涉及一个非常痛苦的牺牲过程，尤其是在做出承诺的时候那种快乐的情绪过去了以后，当困难出现或者环境发生变化的时候尤其如此。

我可以培养自己这样一种习惯，那就是在作好充分的准备打算不惜一切也要信守承诺之前，永远不要（“永远不要说永远不”）使用“承诺”这个字眼。尤其是在面对孩子们的时候，更应该这样做；因为他们经常会苦苦哀求我给他们一个“保证”。得到我的承诺之后，他们就会安静下来，因为他们知道我是会信守诺言的。他们的那种满足感就好像现在已经得到了他们想要的东西了似的。不过在很多情况下，为了能够快速满足他们的愿望，从而得到即时的安静，我真的非常想对他们说“好吧，我保证”。说“我看吧”或者“我想办法”或者“我尽量吧”都不能满足他们，只有说“我保证”才行。

有的时候，当我无法控制的大环境发生变化的时候，我会同孩

子们谈话，希望他们能够理解，不坚持让我兑现承诺。大部分情况下他们都能够理解，也不坚持要我信守诺言。但是年龄较小的孩子通常无法理解，就算他们说能够理解，而且理智地原谅我不信守诺言，在情感上他们还是无法接受。所以除非是极端的情况，我一般都会信守承诺。不能兑现承诺的时候，我会暂时承受信任度降低的后果，然后再想其他的办法逐渐恢复重建信任。

诚实、开诚布公

篮球教练里克·皮蒂诺（Rick Pitino）是一个传奇性的人物，他用简单而深刻的语言表达了诚实这个重要原则：“说谎是将问题推给将来，而诚实则是将问题留给过去”。

我记得有一次同一名建筑承包商共事，他对自己所面对的挑战出人意外的坦率，甚至对我们这个项目中他所犯的错误也拿出来开诚布公地说。他愿意为自己所犯的错误承担责任。他一直向我们提供完整详细的会计账目，在工程的不同阶段向我们提供所有可能的选择；因此我本能地完全相信这个人，相信他所说的每一句话。因为不论发生了什么样的状况，我相信他都会将我们的利益放在首位。任何一个人出于骄傲和天性都会隐藏自己的错误，从而避免尴尬，但是他却将自己的正直和诚实以及我们之间的关系看得比这些都要重要，这就在我们之间建立起了一种不同寻常的信任关系。这种信任为他赢得了更多的生意。与此相反，我在建筑领域也有过很多次完全不同的经历。

在大多数的情况下，人不可能对自己一副面孔，对别人另外一副面孔；因为这样做最终的后果就是连他本人也弄不清楚到底哪一个才是真的自己。

——纳萨尼尔·霍桑

还有一次我在大学工作的时候有幸接待了一位著名的心理学家，他是一个国家心理学会的前主席，被誉为“完整性治疗方法”的创始人。这种心理治疗方法是建立在这样的一个理论基础上的，即如果你的生活对你的良知来说具有完整性，那么你就能够获取精神上的安宁、真正的幸福和平和。他相信良知内包含着公认的对错标准，而这对所有持久的文化、宗教和社会来说都是相同的。

有一天下午没有安排讲座，我驾车带他一起去看壮丽的山景。利用这个难得的好机会我问他“完整性治疗方法”是怎么开始的。

他说：“其实这是从我个人的亲身体验开始发展起来的。我曾经是一名躁狂抑郁症患者，我那个时候的生活中充满了一系列的起起落落。有的时候，当我为别人提供咨询意见的时候，会觉得紧张，会变得十分无助。这个时候我就会变得抑郁，甚至都想过要结束自己的生命。因为我受过这方面专业的教育，所从事的工作也是这个领域的，所以我知道自己的状况，知道这样是很危险的。所以我会把自己送进专门的医疗机构，不让自己做傻事。这样一两个月以后我又能够出来继续工作了。这样过了一年左右的时间，我又会出现这种状况，又入院，然后又恢复继续我的研究工作和写作。

他继续说：“后来我做了这个学会的主席，但是我有一段时间病得很厉害，情绪非常低落，根本就没有办法参加会议或者在办公室主持日常事务。这个时候，我就问自己，‘有没有这样一种可能，我所着眼的人生和事业的整个框架根本就是错误的呢？’我知道很多年以来我都生活在一个谎言当中，我的生活中存在着一个阴暗面，而我从来也没有正视过它。”

我们的车继续向前开，他开始跟我分享过去的经历。我严肃谦恭地听他说，虽然有一点害怕不知道他将要说什么。他继续说：“我做了一个重要的决定，要同过去的生活一刀两断。我同情人分

手了,并向妻子做了坦白。那么多年以来,我第一次得到了宁静,这种宁静同我从抑郁症中恢复过来所得到的宁静完全不同。这是一种内心深处的宁静,是一种对自己诚实,一种自我的统一,是一种完整。”

“就这样,我开始探讨相关的理论,研究是不是忽视、否认、违背自然良知,从而导致了个人完整性的缺失才会产生我经历的这些问题。因此我就开始深入研究这个问题。我联络了其他临床治疗师,他们也开始将这个模式用于对患者的治疗上。临床治疗得出的数据印证了我的设想;我就是这样开始了‘完整性治疗方法’的研究和实践。”

这个人的开诚布公以及他深切的忏悔给我留下了极为深刻的印象,也给第二天参加大学论坛的数百名学生留下了深刻的印象,因为他在论坛上也讲了自己的这个经历,这让我大为吃惊。他的这种治疗方法中,以身作则和开诚布公是两个至关重要的因素。还有一点也是非常关键的,那就是个人的完整不仅对人际关系来说很重要,对我们自己的心理健康以及追求既定生活方式的能力也同样重要。

善良、有礼貌

对有些人来说,很小的事情有可能是重要的事情。有一次,一名学生在学期即将结束的时候来找我,他先表扬了我的课,然后对我说:“柯维博士,您是人际关系方面的专家,可您连我的名字都不知道”。

他说得对,说得我又懊恼又尴尬;这给了我一个小小的教训。我总是太过倾向于强调抽象的概念、任务和功效。所以,除非彼此之间的关系已经十分牢固,而且有共同的目标,否则很难获取高效能,尤其是与没有安全感的人一起的时候更是这样。对事就不会这样,因为事务是没有感情的,只有人才有,即使是那些所谓的大人

物，他们也是有感情的。小小的礼节和善意都将不断地产生巨大的红利，这就是情商所探讨的问题。

一方面，人们不一定会买这种表面的礼貌技巧，会知道有时候这些是为了想要操纵别人的。但是真正的礼貌、善良和尊重均来自一个人深层次的本性，而这并非一定需要很多的社会理解和礼节性的殷勤。

我教育孩子们的时候会对他们说，不论是在家里还是在学校里，如果他们学会并且真诚持续地使用四句话（加起来只有十个字），那么大多数情况下他们都能够得到自己想要的东西。

一个字：“请”。

两个字：“谢谢。”

三个字：“我爱你。”

四个字：“要帮忙吗？”

成年人其实只是一些大孩子而已。

双赢或者无交易的思维模式

输赢的思维模式是几乎所有谈判以及解决问题的潜在思维方式，其根源就是社会上普遍存在的短缺思维模式，也就是说别人得到的越多，留给我的就会越少。所以人们的目标就是要得到想要的东西，通常指的是尽可能想办法操纵或者战胜其他人，让他们尽可能地让步。有些人会想办法找出自己同别人的不同，他们在自己的家里也会这么做，对抗双方会斗争到分出胜负或者握手讲和为止。

我记得有一次在做演讲的时候说，想要打破这种输赢思维模式的关键就是，要从理智上和情感上接受对方的胜利，把别人的胜利当作自己的胜利一样看待。这样做需要勇气、富足思维模式以及极大的创造力。我教他们可以从干脆放弃做起。实际上，如果你在自己的思维模式中没有无交易这个选项的话，如果你没有完全

准备好做到放弃，做到随时抽身而退，做到欣然同意不同意见，做到双方都认为自己获得了胜利，那么你就会发现自己实际上是在操纵对方、迫使对方或者威吓对方同意让你获胜。而一旦放弃成为一个永远可供选择的选项的话，你就可以坦白地告诉对方：“除非这对你来说是真正的胜利，同时你也真正感觉到是这样的，除非这对我来说是真正的胜利，同时我也真正感觉到是这样的，否则的话让我们就此打住，干脆放弃了吧。”这是一个完全自由的过程，需要有人性中的善良同力量和勇气完美地结合在一起；而双方一旦做到了这一点，在今后的合作中，他们将会永远彼此忠诚，就算对方不在场也会保持同样的忠诚度。

我的演讲结束之后，有一位坐在前排的男听众走过来。他首先感谢我提供了这样一个非常及时的观念。他说自己是迪斯尼-艾普科特公司的代表，说想要第二天就将我刚才教的这种方法运用到实际中去，那是在艾普科特中心举办的一次关于某个国家的展览活动。他解释说打算提供大量经济资助的人想要举办一个国家展览，但是迪斯尼认为这不会引起人们的太大兴趣。但是迪斯尼的人感到有压力，所以打算为了得到资助和发展进行妥协。现在，他看到了新的解决这个问题的方法。

他后来向我报告说，他充满敬意地对赞助方说：“我们的确想要同你们建立牢固的合作关系，并且真正做到双赢。我们非常需要你们提供的赞助，但是考虑到我们双方之间存在的巨大差异，我们认为，如果我们合作的项目不能够真正做到双方同时受益的话，那么最好的解决方式就是我们干脆放弃合作。”赞助方感受到了他的诚意、坦白和诚实，于是他们不再进行操纵，也不再施加任何压力。他们进行了重组，然后开始了真正的交流，最后终于达成了一个肯定会协作增效的双赢安排。

从这个实例中你能够认识到一点，那就是这种“双赢或者无交易的思维模式”中潜在的最大力量就是愿意首先做出牺牲，即愿意先放下自己的利益，从而能够更好地理解对方最迫切的需要以及

这种需要的原因。这样双方就可以更好地合作，协商一个新的更具创造性的解决方案，兼顾双方的最大利益。

明确的期望

明确的期望实际上是上述所有情感储蓄的总和，因为这种交流，尤其是要明确关于角色和目标这样的期望，需要有充分的相互理解和尊重。经过研究，你就会发现，几乎所有交流中断、断绝或者是文化氛围不好，其根本的原因就在于关于角色和目标的期望不明确或者没有达到既有的期望值。换言之，谁应该担任什么角色以及这些角色应该达到什么样的最高目标，关于这些问题没有一个明确的期望。

我还记得有一次同一个大型餐饮协会的高层管理人员商讨建立团队的问题。有一个事实已经十分明显，那就是关于应该最优先考虑的问题和目标之间有冲突，而且这些冲突已经到了不容忽视、必须立刻解决的地步了，否则将会对整个组织机构造成极为严重的影响。我只带了两张挂图，一张顶端写着：“你对我的角色和目标的想法”，另外一张顶端写着：“你对你自己角色和目标的想法”。没有什么判断、没有任何评价，我让他们先填写这两张图表，并准许他们修改到自己满意为止。这样到了最后，每一个人都很清楚地认识到了一点，那些看上去无法调和的矛盾其实只不过是角色和目标有不同的期望而已。最后，他们彼此之间又恢复了从前的信任和尊重。只有在明确了期望之后，他们才能够开始进行真诚的交流。

对方不在场时也能保持忠诚

对方不在场的时候也能够保持忠诚，这是所有情感储蓄中最难做到的一项。这是对双方的性格以及彼此关系的一项最高

级别的考验。这一点很难做得到，因为似乎当某个人不在场的时候，几乎所有的人都会加入背后对这个人说三道四的队伍中。这个时候，你就可以出来主持正义，站出来对大家说：

“我不是这么看的”、“我的经验告诉我事情不是这样的”、“你说的可能有道理，不过我们最好还是跟他或她本人亲自谈一谈”。你如果真的这样做了，那么你正在表现自己作为一个人的完整，表现自己的忠诚；这种忠诚不仅是对那些不在场的人，也是对那些在场倾听你这番话的人。不论人们是否赞成你的做法，在内心深处，所有的人都会佩服并且尊敬你，因为他们都会知道，当他们不在场的时候，你还是一样会珍惜他们的名声。从另外一个方面来看，之所以说完整性比忠诚更高一个层次，是因为如果你也屈服了、也随大溜了，加入了说三道四的队伍，那么每一个在场的人都会知道，一旦面临压力，你对他们也会做同样的事情。

我记得有一次参加了一个大型组织的会议，会议上领导们讨论了几个关于人事安排变动的事项。大家似乎一致同意某个人有某些缺点。他们甚至开始谈论有关这个人的—些笑话和可笑的事情，这些都是他们当着那个人的面绝对不会做的事情。那一天的晚些时候，其中一位管理人员走过来说他现在终于可以相信我说的—些关于欣赏他和赞扬他的话了。“为什么呢？”我不解。他回答：“因为当我们在之前的会议上使劲说那个人坏话的时候，你站出来表达了相反的意见，并且表达了对他们真正的关心、爱护和尊重。”我问这跟他有什么关系。他回答说：“以为我也有类似的缺点，有些甚至更糟。没有人知道这一点，就连您也不知道。因此每当您说那些欣赏我和赞扬我的话的时候，我总是会不以为然地对自己说，‘但你并不了解我’。可是今天我觉得您是能够理解我的，我觉得就算是我不在那儿，您也一样会这样真诚对待我的。所以我应该信得过您，应该相信您所—说的那些话。”

有的时候，问题可能会很多，但是最关键的只有一点，那就是

不论一个人是否在场，你对那个人的看法和关于那个人的谈话都将影响到很多人，让很多人了解到你在他们在场或者不在场的时候会怎样对待他们。

道 歉

要学会说“我错了，对不起”或者“我只顾自己的感受，反应过火了，我忽略了你的感受，我只顾着忠诚，暂时把个人的完整性抛到脑后了”，同时还要切切实实地这样做。这就是你能够采取的最有力的一种道歉形式。我亲眼目睹过断绝了很多年的关系在很短的时间内就得以恢复，而它所依靠的就是这种深层次的真诚道歉。如果你是出于一时的兴起说了一些并非出自内心的应景话，那么你的道歉只能说明你内心的骄傲，只会流露出你内心真正的想法。如果你所说的话真正是发自内心的话，那么这种道歉就需要你确确实实地改变你的心，要真心地忏悔并且真诚地说：“对不起，我说错了，我做错了，我一定会努力改正这些错误的。”

我记得从前就一件很重要的事情同一个人有过一次非常不愉快的冲突。从那以后，这件事就严重地影响到了我们之间的交流，尽管在表面上一切都仍是彬彬有礼的、是友善亲切的。后来有一天，他来找我，说我们现在关系这么紧张，这让他很难过，他说他很想再恢复从前那种统一和谐的关系。他说这对他来说是一件十分困难的事情，因为这就意味着要重新审视自己的心灵，看一看自己从前做过的错事。他真的想要道歉。他的道歉十分谦卑、十分真诚，没有任何想要为自己辩护申诉的意思；这也促使我重新审视自己，并且承担自己应该负的那部分责任。就这样，我们又重新和好如初了。

我从前的一位同事有一次跟我说了她自己的一次亲身经历。她曾经同一个高层领导团队共同度过了一个星期的时间。有一天上午，总裁在开场白中鼓励大家在表达自己观点之前首先真正倾听并且理解别人的观点。在会议正式开始之前，为了进一步

表达自己的观点,他同大家分享了一个个人经历。

下面就是我的这位同事的简短叙述(我将姓名做了一些变动,本书中其他故事里提到的相关人员姓名也一并隐去),讲述了那个下午之后所发生的事情:

当我们讨论进行到一半的时候,一个比较让人讨厌的管理人员开始讲述他自己是如何应付一个商业问题的。大家都不赞同他的见解。说实话,我自己都想反驳他,可当时并没有我说话的份儿。就在这个时候,我听到总裁杰克大声笑了起来,就当着他的面。他在大庭广众当面取笑这个人。当然了,其他所有的人也立刻将目标对准了他。

我当时就目瞪口呆了,就在几个小时之前,总裁还同大家分享他感人的个人经历,大谈什么应该等别人说完自己再说,谈什么要努力去理解别人的行为。可是现在他的所作所为跟他说的正好相反。我不可能当着那么多人的面指责他。所以我只能用眼睛瞪他。他肯定看得懂我眼睛中的意思,“这太恶心了。如果你不马上采取措施纠正的话,我就离开这里”。真的是这样的,我当时气坏了,也不管那里那么多人,准备随时站起来就走。他们又恢复了原状,好斗、令人无法忍受。

他也用眼睛瞪我。我在座位里坐直了身子,让自己显得更高一点,然后继续瞪着他。“来吧,伙计。”他在自己的椅子上缩了缩身体。我继续用眼睛瞪着他。我就这样瞪了他足足五分钟,在这期间他的下属还在拼命攻击那个可怜的家伙。然后,突然,总裁开口说话了。他说:“行了,够了。我做错了。戴维,请你原谅我。”

“为什么?”戴维有点不明白。对他来说,这是一件很普通的事情。

“我刚才那么做非常不合适。我不应该笑你。我们其实根本就没有好好听你说就直接反驳你了。你能原谅我吗?”

我本来以为作为高级合作伙伴的戴维会说诸如“没关系,别放在心上”之类的话,但是他的回答很让我吃惊,他说:“杰克,我原谅

你。谢谢你。”你知道吗,主动原谅别人而不是想要把整件事忘记,这需要更大的勇气。

我坐在那里,刚才杰克的所作所为实在是太出乎我的意料了。他根本就没有必要道歉。他根本就没有必要当着那么多人的面请求别人原谅他。他领导着一个有8万多人的组织,他根本就没有必要做任何他不喜欢做的事情。会议结束以后,我的情绪仍然没有平复下来,我走过去对他说:“谢谢你能那么做。”他说:“因为那样做是对的。谢谢你瞪我。”关于这件事情,我们再没有多说什么,但是我们两个都知道,就在那一天,我们都表现了自己最好的一面。

给予并接受反馈

我当老师的时候,我最接近的学生通常是都从我这里收到最直接的反馈信息:“你应该比这做得更好。我不会这么轻易就放过你的。不要跟我摆什么借口。你应该付出这种代价。”有很多学生都对我说,让他们承担责任,让他们为自己的行为负全责,这改变了他们的一生,让他们没有虚度学生时代,尽管这在当时对他们和对我来说都是一件很不容易的事情。

提出负面的反馈意见是整个交流活动中最为困难的一件事,但是它同时又是十分必要的。在很多人的身上都有很严重的盲区,但是他们自己却从来都不自知,就是因为没有人知道应该怎样向他们提出反馈意见。人们总是很害怕直言不讳会破坏某种关系,害怕对老板说实话会断送自己的前程。

刚才关于杰克的那个瞧不起人的故事中很明显带有虚伪的性质,这已经不是什么盲区的问题了,而是自我中心的问题。我的那个女同事的反馈中表现出了勇气和作人的完整性,这一点使她超越了阶层和职位的界限。所以她的怒目而视才能够奏效。有的时候这样做并不好,也不一定有效,因为有些情况要求私下去找到那个人并且在私下达成和解。私下提出反馈意见最好的方式就是要说

你自己,而不是对方。你要说你自己的感觉、你的担心或者你对正在发生的事情有什么见解,你不应该批评、评判对方或者为对方贴标签。这种方式通常都能够让对方更容易接受你对他或她的意见,认识到自己身上存在的盲点,因为他们不会认为你对他们个人有什么威胁。

有正式职位的人应该将冲突和提出反馈合法化,当你接收到反馈信息的时候,你应该做出明确的回应,还应该表达感谢,不管这个反馈有多刺耳都应该这样做。如果你没有当面这样做,你就会逐渐助长这样一种风气,让你的下属认为提出反面的反馈意见是一种不忠诚的表现,是一种不顺从。你正面回应这种反馈还有一个好处,那就是能够让在位上的人在遇到同样情况的时候毫无后顾之忧地直言不讳,不需要担心这样会伤害到别人的感情,会损坏彼此之间的关系或者被认为是最后的定论。

所有的人都需要别人的反馈,尤其是关于我们各自身上的盲点,我们一般会极力保护的弱点。但是盲点并不是软弱的,所以个人的成长至关重要的一点就是要克服你身上的盲点。一个人的价值是内在的,并不会因为某个弱点的存在就被抹煞了,不论你自己对这个弱点是否能够认识得到。

我记得有一次同我的一个邻居关系紧张,因为我们是个很大的家庭,经常制造很多噪音,有的时候表现得有些无礼,加上我们还有一只爱叫的狗和一大早就亮、很晚也不熄灭的灯火,这些都让他很不习惯。我去找他谈过话,主要是说我很想做一个好邻居,希望他能够提供建议让我们进一步改善某些不足之处。他还有些犹豫不决,于是我又加了点码,向他描述起跟我们家作邻居会是什么样子。这让他敞开了自己的心扉,滔滔不绝地说了很多他和妻子的感觉、抱怨和担心。他越往下说,我越能感觉得到他根本就没有想到我会主动找他谈话,他对此十分感激并且真的想跟我们一起想办法改进目前的状况。他同时还对我承认自己有几次的反应过度了,把事情弄得更糟。他的谈话中有很大大一部分谈到了大

家庭来来去去所带来的种种问题和困扰，都是一些很常见的闲话话题。那天当我们分手的时候，他说十分感激我能够来拜访，同时他也表示这让他如释重负。

宽恕、原谅

愤怒就像硫酸一样，它对容器的损害远远大于对攻击目标的损害。

——圣雄甘地

要做到真正的宽恕就需要忘记、不记在心上、然后向前看。有一次我出差的时候接到我的一个经理的电话，他想要辞职，因为他的顶头上司狠狠地批评了他一顿。我让他先冷静一下，不要在匆忙之中做决定，等我们一起先坐下来谈一谈再说。他说：“我打电话给你不是要征求你的意见，我是通知你一声。我要辞职。”我这才意识到我没有先听他说，所以我立刻请他说一下事情的经过。我好像打开了他心里的潘多拉魔盒一样，他倾诉了自己的经历、抱怨和感觉，甚至还说了一些他妻子的相关感觉。我认真地听他说，渐渐地，他的言语中的那股怨气消散了，主动提出等我回去以后同我坐下来好好谈一谈。

我回去以后，他带着自己的妻子到办公室里来见我。这是一对表面看上去很令人愉快的夫妻。但是当我们谈到实质性问题的时候，深层的愤怒和怨恨立刻浮了上来。我一直认真倾听，直到他们认为我完全理解了他们的心情；然后他们的态度就不再那么封闭，变得开放了。就在这个时候，我跟他们讲了外部刺激和内在回应之间的空间，讲了人们怎样对待我们并不能给我们造成很大的伤害，反倒是我们自己对别人的态度所表现出来的反应最能造成伤害。开始的时候，他们认为我这么说只是想让他留下来不要走。所以我继续认真听他们说；他们谈到了其他一些事情，包括工作上的事务对他们的婚姻和家庭生活所造成的影响。这整个过程真的很像是在

一层一层地剥洋葱，一直剥到了最里面那个柔软的核。

到了这个时候，他们已经对我完全不设防，而且已经准备好聆听我的教诲了。所以我再次重申他们有权利选择自己的生活，所以他也可以选择请求自己的上司原谅他对上司深怀的怨恨和愤怒。他当时的回答是：“您这是什么意思？您把整件事情弄反了。现在不是我们要求别人原谅，应该是他来求我们原谅他才对！”

他们两个又发泄了很多的怨气，后来终于以开放的态度承认了一个事实，那就是，如果没有得到我们自己的首肯，没有人可以伤害到我们；所以说我们自己选择什么样的回应方式是决定我们生活的关键因素，造就我们的是我们自己的决定而不是我们所处的环境。他们终于谦卑下来，并同意认真考虑一下这件事情。他后来给我打电话说他现在终于了解到了我们谈过的那个原则中的过人之处，他现在能够接受这个原则了。他说已经找过了他的老板并且请求对方的原谅；他的老板非常吃惊，接着又向他道了歉，他们又恢复了从前的友好关系。我的朋友告诉我，他和他的妻子已经完全接受了这种关于外部刺激和内在反应之间存在选择空间的理论，就算当他们在请求别人原谅的时候碰了钉子，还是会坚持这样做，一直坚持到尽自己最大的可能取得成功为止。

宽恕打破了因果关系的链条，因为那个出于爱心而原谅你的人独力承担了你的所作所为产生的一切后果。因此，宽恕必然是与牺牲相随的。

——达格·哈马舍尔德

被一条毒蛇咬了一口并不能立刻致人于死地，如果被咬的人执意要去追赶这条蛇，毒液就会进入心脏导致死亡。因为所有的人都会犯错误，所以我們都需要原谅别人以及被别人原谅。所以最好的做法就是把注意力放在自己的错误上，请求别人原谅自己

所犯的错误；我们不应该把注意力放在别人犯的错误上，等着别人先来请求我们原谅，或者是当别人请求我们原谅的时候不愿意痛痛快快地原谅别人。

关于信任最后要说的几句话

我在“建立信任”这一章里主要讨论的是，我们能够采取主动的行为建立同他人之间的信任关系。在这里，信任是一个名词。

但是，信任同时也是一个动词。我在本书的第二章里讲过一个故事，说有一个人在我刚刚成年的时候就已经看到了我身上的潜力，远远超过了我对自己的认识。他穿越表面、穿越显而易见的事实看到了我的心，看到了我的眼睛深处的东西，看到了我的灵魂深处那一颗看不见的、没有发芽的种子；这就是隐藏在我们每一个人身上的种子，孕育着伟大与卓越的种子。

就是这样，他相信我身上有一种超过我当时的经历和理解能力的能量和责任。他完全信任我，不需要任何证据，不需要任何证明。他就是相信并且期望我有能力应对挑战，而且他就是把我当作这样的一个人来对待的。这种行为只能源自信仰，不过这种信仰的力量十分强大，终于我自己也能够看到身上的这种价值和潜力了。他对我的信任增加了我对自己的信念和愿景。我有了更高的志向和更高贵的目标。虽然我并不是完美的，但我在成长。同时，这也成为我生活中的一个哲学。去肯定别人，肯定你自己的孩子，相信他们，不是相信那些你能够用肉眼看到的東西，而是相信他们的潜力。

诗人歌德的话真切而又深刻，他说：“如果一个人是什么样你就把他当作什么样来对待的话，他就只能是原来的那个样子；而如果你把这个人当作他能够和应该成为的那个样子来对待的话，他就能成为那个能够并应该成为的样子”。

只有当你明确地告诉别人他们的价值和潜力,从而激发他们也看到自己的价值和潜力的时候,信任就上升成为了一个动词。

信任不仅仅是可信度的产物,它还是动力的源泉。这是一种最高级别的推动力。爱同样也可以是一个动词。它是你的一个行动,你爱他人或服务于他人,你信任他人,你看到了他们身上的价值和潜力,并提供机会、滋养和鼓励。如果他们辜负了这种信任,信任就会受到损害,他们也就无法认识到自己的价值和潜力。他们就没有能力告诉别人他们的价值和潜力。对他们来说,信任就不能够成为一个动词。实际上,对于一个不值得别人信任的人来说,他也很难做到相信别人,很难持久地对他人保持信任。

说到这里,我想要用一个在不同的场合讲过很多次的例子来进一步说明一下。爱同信任一样,也是可以成为一个动词的。有一次,我在演讲的时候,有一位男听众走上前来对我说:“史蒂芬,我喜欢你说的那些。不过每一种情况都是特殊的,就拿我的婚姻来说吧,我真是很担心。我和妻子现在的感情跟从前不一样了,我想我已经不再爱她了,她也不再爱我了。我该怎么办呢?”

我问他:“你们之间没有感情了吗?”

他很肯定地回答我:“是的,可我们有三个孩子,我们两个都很关心他们。你有什么建议?”

我干脆地回答:“去爱她。”

“我告诉过你了,我们之间不再有这种感情了。”

“去爱她。”

“你没有弄明白,那种爱的感觉已经不存在了。”

“那么就去爱她。如果这种感情已经不存在了,这就是你要去爱她的理由。”

“可我都不爱她了,怎么去爱呢?”

“我的朋友，爱是一个动词；而爱情这种感觉则是爱这个动词的结果。所以，去爱她。作出牺牲，听她说话，做移情交流，欣赏她，肯定她，你愿意做这些事情吗？”

在所有进步时代出现的伟大文学作品里，爱都是作为一个动词出现的。只有反面人物才把它当作是一种情感，因为他们总是受到情感的驱使。好莱坞总的说来就是想让我们相信我们没有任何的责任，爱只是一种情感。但是好莱坞的剧本都是脱离现实的。如果我们的情感控制了我们的行为的话，那是因为我们抛弃了责任感，听凭自己的情感做主。

积极的人会把爱当做一个动词。爱就是你实际去做的一些事情：做出牺牲，放弃部分自我，就像是一个母亲将一个新的生命带到这个世界上来一样。如果你想要学习怎么去爱，先学习那些为了别人做出牺牲的人，哪怕对方曾经冒犯过你或者根本就不会回报给你同样的爱。如果你已经为人父母，请审视一下你对你自己孩子的爱以及你为此做出的牺牲。爱是一种通过一连串爱的行为实现的价值。积极的人会让自己的情感服从价值的管理。因而，作为一种情感，爱是能够失而复得的。

那么，信任他人并告诉他人其价值和潜力，什么地方是这么做的最佳场所呢？毫无疑问，当然是在家里。如果家庭不能发挥应有的作用，那么第二个选择是哪里呢？是在学校。老师就是代父母，能够重新开始整个的信任程序。

你要牢记自己所拥有的这种可以信任别人的力量。你或许需要冒一定的风险，会面临失望，你或许需要实践的磨练才能够更好地使用这种力量，但是一旦你成功地做到了这一点，你给予别人的就是一件无价的礼物和机会。如果要说到冒险的话，没有什么比过一种毫无风险的生活更加冒险的事情了。

问题与解答

问题：你是怎样改善自己的态度的？在一个公司里面，没有什么比消极的

外在的动力同样重要。人们内心火焰就好像是一根火柴，点燃它的方法就是要摩擦；摩擦产生的温暖就能点燃其他的火柴。虽然我相信人的激情，但是我不太擅长发表鼓动性的演讲。我喜欢肯恩·布兰查德(Ken Blanchard)教育人们要趁人们做正确的事情的时候采取行动的理论，因为人们需要感受到自己的价值有人欣赏，但与此同时他们也需要认识到自己所从事的工作是值得他们花费时间和精力去做的。

问题：在当今这个互联网时代，人们总是能够避免面对面的交流，你怎么才能够优化新的科技，做到让人们身在工作场所又不失个性，同时又尽可能地利用新科技提高生产率呢？

回答：我认为从长远来看，高科技只有同关系结合起来的时候才能够起到应有的作用。一旦你同他人建立了关系，你就能够更有效率地进行思考，能够更有效率地进行运作。科技能够让你更有效率，但是它却并不能取代关系。记住，当你说到人的时候，快就是慢，慢就是快。科技就像人的身体一样，它可以做一个好仆人，却不能做一个好主人。

第十章 Chapter 10

融合心声—— 寻求第三种解决方法

领导者不应该回避、压制或者否认冲突，他们应该将冲突看作是一个机会。

——沃伦·本尼斯

我认为，不论是在家里，在工作中还是别的什么地方，人生所面临的最困难、最具挑战性的问题就是应该如何应对冲突，换言之

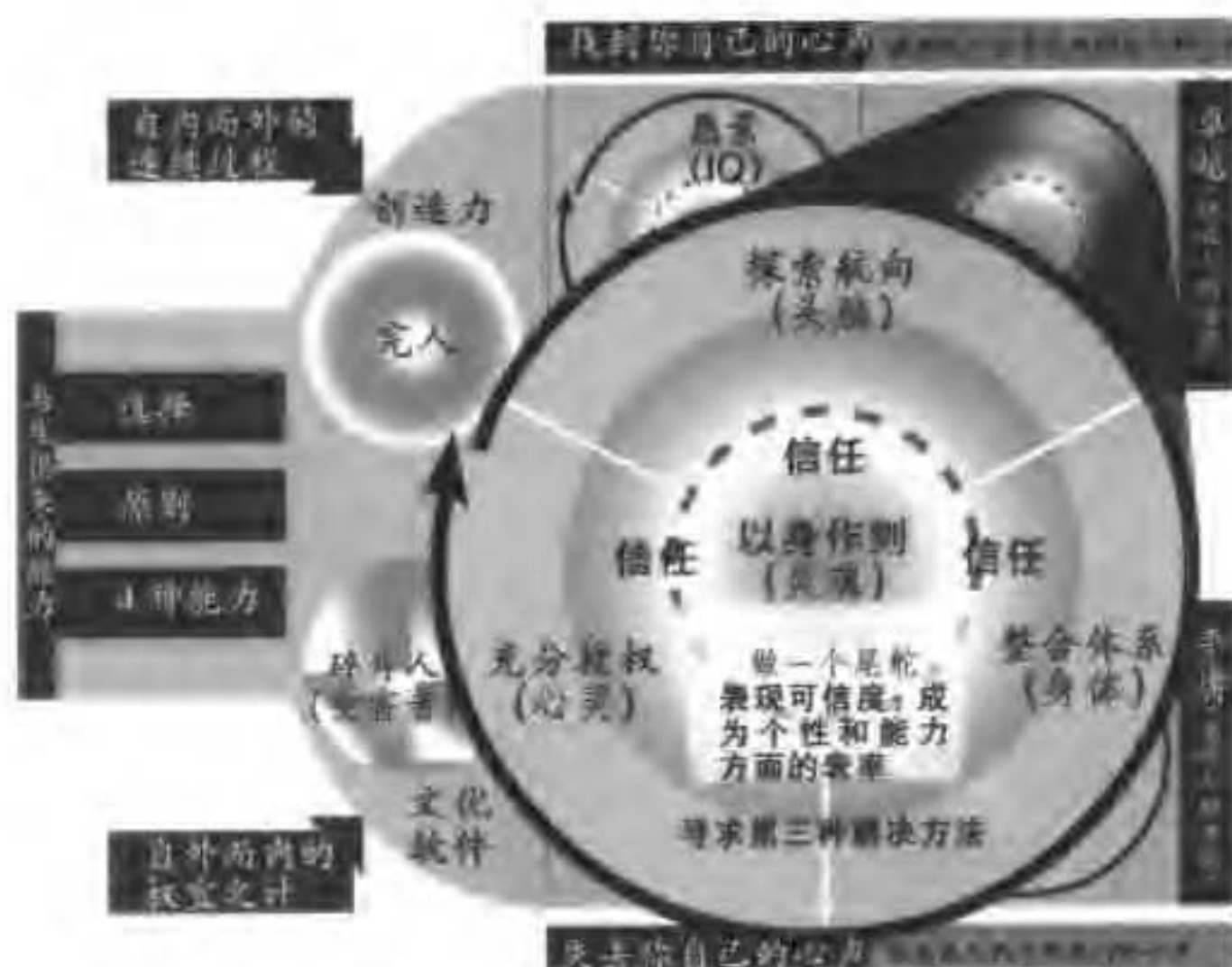


图 10.11

之，就是你应该如何对付人与人之间的不同。认真思考一下你所面临的各种挑战，难道不是这样吗？但是如果你拥有能够解决这些问题的性格和技巧呢？也就是说，如果你能够找得到比所有人的提议都要好的解决方法呢？这种能力和创造性合作的基础就是个人层次的道德权威以及人际关系层次的信任。

有一次，我有幸听甘地的孙女阿伦·甘地谈起她的祖父，当时在场的所有人恭敬地听了她极具感染力的谈话之后都很激动。

虽然这样说颇带讽刺意味，但是，如果没有种族主义和种族歧视，我们也就不会有甘地。他本人或许只不过是一名成功的律师，还会赚很多钱。但是，就是因为南非存在着种族歧视，他到达那里的一个星期时间里饱受羞辱。就因为他的肤色，他被人从火车上赶下来；这对他来说是一件奇耻大辱，所以他就在火车站的站台上坐了一个晚上，思索他应该怎样做才能够得到公正的待遇。他的第一个反应就是愤怒，他狂怒不已，一心想要寻求以眼还眼的公正。他想要对那些羞辱他的人动粗。但是他没有让自己那么做，因为“那是不对的”。这样也不能够让他得到公正。那样做有可能会让他暂时好受一点，但是却不能带给他任何的公平和公正。

他的第二个反应就是想要回到印度，体面地生活在自己的人民中间。但是他同样排除了这个想法。他说：“你不能逃避问题，你应该停下来勇敢地面对问题”。就是在这个时候，他有了第三个想法：采取非暴力的行动。从那一刻开始，他发展了关于非暴力不合作的哲学思想，并终身实践它。当然他也将它运用到在南非寻求公正的斗争中。后来，他在南非呆了20年的时间，然后他才回到印度并领导了那里的伟大运动。

第三种方法并不是我提出的方法，也不是你提出的方法；它是一种属于我们两个人的方法。但是它又不是在你我之间的一种妥协方案，它是比妥协方案更好的解决问题的方法。第三种方法

也就是佛教所谓的中间道路；这是一条位于中间但却高出一个层次的道路，它比两旁的任何一条道路都要好，就好像一个三角形的顶点一样。

第三种方法比所有提议的方法都要好，因为它是创造性努力的结果，是从两个人或者更多人共有的特点中脱颖而出的，换言之，只有所有的人都完全开放自己、愿意真正倾听别人的意见，愿意寻求共同的解决方案，才能够获得第三种方法解决问题。你不知道最后的解决方案在哪里，你所知道的就是它一定比现有的方法要好；内容有可能会改变、精神有可能会改变、动机有可能会改变、甚至上述这几项中有两三项都会同时改变，但总是会有一个更好的解决办法。

正如甘地的情况一样，第三种方法通常都是来自个人的内在想法，不过它也通常会涉及环境的外在推动力量，在你真正想清楚之前总是会有某个人在反对你。从上面甘地的孙女那段谈话中你是否注意到这一点，就是关于甘地自己内心的挣扎和他的人际关系之间的相互作用。在应对人际关系的挑战之前，甘地必须先做一系列的个人工作。

寻求第三种解决途径的思维方式： 只需要一个人这么想

如同前面我把做 20 个俯卧撑作为个人成功的一个类比或者比喻一样，我在这里想用胳膊角力作个比喻，来说明寻求并且获得第三种解决途径的思维方式和具体技巧。我通常会在演讲的时候让观众选一名“志愿者”到前面来。这名志愿者需要十分强壮，身高必须超过六英尺三，他要到前面来跟我进行一场胳膊角力。当这个人被鼓动起来真的走上前来以后，我会用一种傲慢的语气告诉他准备输吧。我会吹嘘自己在这方面的能力、技巧、力量以及

赢得的黑带级别。当他们站稳之后,我会要他们跟我说一句话,“我是个失败者”。大部分的人都会很合作地跟我重复这句话。我会对面前身材魁梧的这个人说,这种比赛比的不是个头,而是技巧,我有这种技巧,但他没有。我说话的时候尽量显得刻薄、不留情面。正如我所预料的那样,听众的同情心都转到了我的对手一边了。

我们站好,准备开始角力。我们的右脚顶着右脚,抓住对方胳膊的中间。然后,我会问选出我这位对手的那桌人是否愿意赞助这场比赛。也就是说,如果他能够将我的胳膊拉到与我们的肘关节水平的位置,他们就给他一美元,如果我能够把他的胳膊拉低,他们就给我这一美元。他们通常都会同意我的建议。然后我会让附近的一个人为我们计时。计时的人负责告诉我们什么时候开始,给我们一分钟的时间角力,点数在此期间他把我拉倒或者我把他拉倒的次数,然后让选出志愿者的那一桌人根据这个付钱(每拉倒一次付一美元)。然后我会让提供赞助的那组人摸一摸自己的口袋,问他们是否认为自己有足够多的钱。他们通常都会说是的。

计时的人告诉我们开始。我的身体立刻就软了下来,他不费力气就把我拉倒了。通常情况下我的对手会十分吃惊,同时会困惑不解,因为我一点都没有反抗。他不明白发生了什么事情。然后我们又回到了预备姿势,接着我会再次让他把我拉倒。然后有可能还会第三次这样,第四次,第五次;每次他认为我会反抗的时候都这样。通常他这个时候会开始有一丝内疚感,好像他这么做很不公平似的。

然后我会直接对他说:“你知道吗,如果你想要让自己好受一点的话,最好的办法就是让我们两个都尽可能多地赢。”通常情况下他会对我的提议感兴趣;但是因为我在开始的时候攻击过他,所以他不知道是不是应该相信我。也许我说的这些只不过是些花言巧语,谁知道是不是想要操纵他然后自己得到什么好处呢?但是当我继续这样毫不抵抗只是让他赢,他的良知通常就会促使他接受我的提议,认为如果我们两个都赢的话,我们就都能够赢得更

多。尽管会有一点不情愿、有一点犹豫，内心会有一点挣扎，但是他通常最终都会让我赢一次。

然后我们又回到了中间的位置，我会继续不做任何反抗，让他赢；这样又过了几秒钟之后，他就会开始同样不做任何反抗地同我有来有往了。有些时候，有的志愿者还是不明白到底发生了什么事情，他们会继续抵抗，不过最后还是一样会让角力变成我们两个人之间不费力气游戏。下面我就会说：“我们为什么不加快一点速度，提高一下效率呢？”然后我们就会只前后移动我们的手腕，这样比移动整个胳膊的速度要快上五倍。然后我们会用上两只胳膊，把输赢的次数又增加了一倍。最后我说：“好了，现在我们到你的桌子那里去，当着他们的面做，这样他们就能够看得更清楚，好数钱给我们。”到了这个时候，通常全场都会爆发出笑声，大家都明白我在做什么了。

只有三分之一接受 xQ 调查的人认为自己的工作环境
是一种双赢的环境。

接着我会向听众解释这种双赢的思维模式。这种寻求第三种解决途径的思维模式根本的原则就是相互尊重和互惠。在上述这场胳膊角力中，尽管我刚开始的时候假装比对手更强壮、更好、更具有进攻性，因为只有这样才能让我的对手有一种输赢的思维模式，但是我实际上用行动表达了想要双赢的意向和思维模式。

然后我会马上开始完全照顾他的利益，让他赢，自己不作任何反抗。一旦他的态度也谦卑下来，变得开放或者心怀愧疚，这个时候他就会接受我的提议，这样我们就能够合作赢得更多。

接着我们会变得十分有创造性，开始不用胳膊而是用手腕角力，大大提高了速度，然后我们会两只手一起来，再把速度提高一倍。最后的结果是真正的双赢，因为我们两个都赢了。至于那个要掏很多钱赞助比赛的团队，他们同样学到了很多。当然了，最

后并没有人会真正地输钱或者赢钱。但是这个例子生动有效地演示了如何寻求并且发现第三种解决问题的方法。

在这里,你是不是看到了我是如何采用个人一次能够做20个俯卧撑的内在的力量和安全感来建立信任并寻求第三种方法的呢?因为我先在另外一个人的头脑里种下一种很深的输赢意识;开始的时候这种意识在这个人的头脑里十分强烈,他甚至会对自己说:“这个光头小矮个儿不可能把我拉倒。”由于我起初假装傲慢并对对方进行人身攻击,所以对手一定会有十分激烈的反应,这个时候就需要我有耐心,有恒心。

很多人都认为必须双方都具有这种双赢的思维模式才能行。实际上并非如此。只要有一方这么想就可以了。大部分的人还认为对方必须配合才行,但是创造第三种解决途径的创造性合作是在后来的过程中才出现的,当你们开始协作的时候才出现的。所以一开始的时候,一方必须要先进行移情交流或者深层次的倾听,要寻求对方的利益,并且坚持这么做,直到对方产生信任感为止。

有一次,我到奥普拉小姐主持的节目上去做这个小实验,我费了很大的力气才说服制作人让我在节目上现场这么做。问题是这一切都不能是事先安排好的,谁都不知道最后的结果会是什么;奥普拉本人就更不会知道了。由于无法控制现场,而且他们这个节目每一期的收视率都很重要,所以制作人觉得很无能为力,同时也深感怀疑。但是我一直都在让她放心,终于,奥普拉和我开始了这场演示。

节目正式开始以后,我又开始对她进行了人身攻击和批评,当面数说她的缺点和我的力量,说她一定会输给我的。我的做法激起了她的斗志,她决定这次要全力以赴。所以她飞快地把我拉倒了,然后还不让我起来。我对她说:“奥普拉,咱们为什么不能双赢呢?”她说:“办不到!”“为什么?”她说:“我是在街上长大的,谁要是敢这么跟我说话,我才不会向他屈服呢。”“很公平,奥普拉,现在我再让你赢一次。”她又说了一遍:“办不到!”我们之间根本就没有信任。我说:“听我说,我们现在再慢慢回到中间去,然后我们会再来一次,这样你就可以又赢一块

钱了……我知道你很想这样。”我们玩得很开心,最后她和大家都学到了这个道理。

就像远东的一句话所说的那样:“一幅图画胜过千言万语”,我相信一次真实的经历抵得过一千幅图画。对于观众来说,胳膊角力的场面顶得上一千句话,而对于亲身经历了这场角力的人来说,他们的收获顶得上一千幅图画。作为读者,你应该在自己的脑海里想象一下这个场景,如果你想要亲身体会一下这个实验的力量,你可以同自己的孩子、爱人或者同事比赛一次。

从这个经历中你可以看到,大部分的人在接受第三种解决途径之前,首先需要达到双赢的思维方式阶段,需要首先寻求他人的理解。实际上,要做到这一点需要首先获得个人的胜利;只有当你在个人的层次取得胜利之后,你才能够获得一种内在的安全感,这样你就不会太过在意别人对你的意见,也不会在乎一定要做所谓正确的事情。虽然你个人的能力是有限的,不稳定的,但是内心深处你的价值观是建立在原则基础上的、是完整、安全而且不会受到伤害的。所以你才能够采取开放的态度接受别人的影响,并变得更加灵活。因为你不知道最后的结果会是什么,而同时你又有能力去探索;你知道最后的结果一定会比你另外那个人开始的时候要好。

寻求第三种解决途径的技巧模式

交流无疑是生活中最重要的一种技巧。关于交流有四种最基本的模式:读、写、说、听。除了睡眠时间之外,大部分的人会将 $2/3$ 或者 $3/4$ 的时间用于做这四件事情上。在这四个模式中,40%到50%的交流时间用于倾听,而这是我们接受训练最少的一个领域。我们大多数人都接受了很多年专门的培训,锻炼我们读、写和说的能力。但是只有5%的人接受过超过两个星期关于如何倾听的正式培训。

接受调查的工人中只有 17% 的人认为他们公司里的交流是真正开放、坦白和相互尊重的。

大部分人都认为他们知道该怎样听别人说话,因为他们每天做的就是这件事情。但是实际上他们只是在自己的参照系内听别人说话。从下面这张关于倾听的连续性图表中(图10.2)你能够看到倾听的五个阶段:忽略、假装在听、选择性倾听、专心倾听和移情交流倾听。只有在最高阶段的移情交流倾听,听者才能够做到把自己放在对方的参照系内倾听。真正意义上的倾听意味着要超越你自己的世界,要走出你自己的参照系,要走出你自己的价值观,要走出你自己的历史和判断倾向,要深入对方的参照系或者世界观里。这才能够称之为移情交流倾听。这是一种十分十分难得的技巧,但是它又不仅仅是一个技巧,它还包含了其他很多很多的东西。



[图 10.2]

如果你想要理解有关交流技巧的重要性,我想要你先来做一个小实验。如果你不愿意,你完全可以继续往下阅读,并且在自己的脑海里想象这种经历,但是我可以肯定一点,那就是你这样不会真正体会到这个实验带来的情感上的强烈影响。所以我强烈建议你亲身来参与一下。你可能在我的其他书内有过类似的经验,但是每一个实验的目的都是不同的,亲身经历整个过程将会加深你

的理解,让你更有动力去实际这么做。

论倾听(节录)

当我请你听我说的时侯,你却开始向我提你的建议,你没有做我请你做的事情。当我请你听我说的时侯,你却开始告诉我为什么我不应该这么想,你这样就是在践踏我的情感。当我请你听我说的时侯,你认为应该想办法解决我的问题,虽然这听上去有点奇怪,但是你真的很让我失望。

听我说!我就是想要你听我说话,不是要交谈,也不是要你做什么;就是要你听我说……我可以自己去做那些,我也不是一点办法都没有了。如果你为我做那些我自己能够做也需要自己去做的事情,你只能让我感觉到自己的无能。相反,如果你能够接受我真实的感觉,不管这种感觉有多不合常理都能够接受它,那么我就可以不用再去说服你相信什么了,就可以开始着手去了解这种不合理的感觉背后有什么。如果这一切都清楚了,答案也很明确了,我并不需要具体的什么建议。

——拉尔夫·拉夫顿医学博士

请找另外一个人来同你一起完成这个实验。首先,你(只有你一个人)快速地看一下第199页的图10.3,然后让另外一个人看一下第202页的图10.4(你自己不要去看,连一眼都不要瞟,这很重要)。最后你们两个人一起去看一下第217页的图10.8。然后回答下列问题:

最后一幅图中你们两个都看到了什么?

那幅画是一个年轻的女子还是一个正在吹萨克斯管的人?

你们两个人谁说得对?

同对方好好谈一下,了解他们看到了什么。认真地听他们说,努力做到用他们的眼睛看图画。然后,当你明白了他们的观点之后,再把自己的观点解释给对方听。帮助他们了解你所看到的東西。

是什么造成了你们之间的这种认知差异呢?先去看一下刚才你们分别看的那两幅图画,如果你知道对方看到的第一幅图画就是后面那幅图画的一部分,结果会怎么样呢?你是不是会认为对方

完全有理由把第二幅图画看作一个正在吹萨克斯风的人呢？他们当然有理由这么认为。

我在演讲的时候也会同观众一起做这个小实验。我会让一半观众先用一秒钟的时间看画着一个年轻女子的图画，然后再让另外一半观众看画着一个正在吹萨克斯管的人的图画。最后我会让全体一起看第三张复合图画，这个时候，几乎没有什么例外，一半观众会认为图上是一个年轻的女子，而另外一半则认为这是一个正在吹萨克斯管的人。虽然他们看到的是同一幅图画，但是他们得出了完全不同的两种结论。



【图 10.3】

这是一次给所有参与者留下深刻印象的经历，明明所有的人都看着同一种东西，但是大家看到的東西却都不一样。所以我会让他们同跟自己观点不同的人交谈一下，了解他们的视角，一旦他们也能够用对方的眼光去看这幅图画的时候，他们都会大喜过望：“啊哈！原来如此！”很快，整个演讲大厅内到处都是此起彼伏的欢呼声“啊哈！”。不过对有些人来说，这是一个相对比较漫长的过程。我就见过有人为了图画真正的内容到底是什么的问题争论得

面红耳赤；他们就是弄不明白为什么别人看不到对他们来说十分明显的事实，这甚至会让他们十分沮丧。他们会奋起保卫自己的观点，认为自己看到的就是这幅画惟一正确的解读方法。相反，我也看到有些人对对方的观点所深深吸引，他们鼓励对方表达自己的观点，当对方终于看到图画的另外一个解读的时候由衷地为对方感到高兴。

创造性的思维需要首先打破既定的思维模式，这样才能够从另外一个角度看问题。

——艾德华·德·博诺医学博士

通过上述实验经历我们能够学到关于交流的四个重要方面：

1. 如果你想要理解别人的视角以及别人为什么会这样认识这个世界的话，你的态度一定要诚恳、开放，要认真倾听别人的话；这些就是寻求第三种解决途径的基础。
2. 在获得一个新的信息之前，你之前的经历都会影响到你对这个信息的接受。如果一秒钟的先决条件就能够将一个演讲大厅里的人分成两个阵营的话，你可以想象一下，一生的影响又将造成什么样的影响？还有你的家庭呢？你分析问题的方法呢？人们面对的可能都是同样的事实，但是他们会通过自己的个人经历为这些事实加上不同的解释。人们总是会创造出意义，并在他们对世界的认识基础上采取行动。你一定要记住，我们所认识的世界并不是世界本来的面目，我们所认识的只是我们认识中的世界而已。在开始认识周围事物之前，我们已经形成了某种思维定式。因此，如果我们想要取得相互之间的理解，首先要做的一个重要工作就是要进行交流。
3. 对同一事物有很多种解释方法，我们所面临的挑战就是要统一认识，要能够准确、忠实地综合各种不同的认识，同时保持对原有事物的认识。如果不同的人对事物有不同的认

识，谁的认识是正确的呢？你同你的妻子或者丈夫有争执的时候谁是对的呢？当你和孩子们的意见相左的时候谁是对的呢？一旦你有了正式的职位，你就会认定只有一个答案是正确的；在你的认识中自我的东西越多，你就会变得越固执己见，你的回答也就会越缺乏灵活性。

4. 人与人之间交流的中断大多是由于语义上的差异引起的，因为人们对词语有不同的解释。而移情交流则能够即时消除这种语言的歧义造成的问题。为什么呢？因为当你真正是为了理解别人去认真倾听的时候，你就会把语言看作是意思的代码。而最关键的问题是要理解意思，不是为了一个符号而起纷争。

现在让我们再来讨论一下刚才的那个实验。如果你确信自己所看到的就是绝对正确的，别人不管说什么都是错误的，这将会产生什么样的后果呢？不管对方想要说这幅画有什么别的内容，这都将引起一场争论。争论的双方都会投入自己的情感，在这种受情绪影响的情况下，你们根本就没有办法接受对方的任何解释，无法完整地看到事物的整体。

现在，如果在情绪化的问题上再加一个职务权利的因素；想象一下，如果一个位居高层的职务领导单方面地决定应该这样应对组织机构面临的重大挑战，然后把自己的决定直接向全公司的人宣布，这会产生什么样的后果。这些有职务的领导会滔滔不绝地谈论着这些变化会对结构和赔偿诸方面的安排有什么样的影响，整个机构应该怎样团结一致，他们的工作本质是什么等等。而沉默的听众则会痛恨这种处理方式，会抵制这样的决定，这样就会形成“坐等吩咐”这种相互观望的消极态度，任何不同意见都会被否定，被忽视。你完全能够想象得到这之后的混乱局面。

当你完全借助职务权利而缺乏道德权威的时候，你就是在维护自己身上的缺点，培养别人身上的缺点，助长人际关系中的缺



「图 10.4」

点。你这样是在助长相互观望的消极态度。

印第安发言棒

我曾经培训过美国和加拿大印第安团体的首领，培训结束之后，他们送给我一件很漂亮的礼物。那是一个雕刻精致的发言棒，长五英尺，上面还雕刻着“秃鹰”两个字。几个世纪以来，发言棒在本土美国人政府里都扮演着十分重要的角色。实际上，美国的开国元勋中（尤其是本杰明·富兰克林）有一些就接受过相关的教育，从易洛魁族联邦的印第安首领那里知道关于发言棒的事情。这是我所见过的交流工具中最有效的一种，因为它虽然是有形的实体，却代表了协作精神的概念。这个发言棒说明了不同的人能够通过相互之间的尊重达到互相理解，并进而帮助他们合作解决彼此之间的不同和面临的问题，至少能够帮助他们达成妥协和议。

这其中的理论是这样的。当人们见面的时候，发言棒就会被拿出来。只有握住发言棒的那个人才有权利说话。一旦你拿到了发言棒，你就可以单独发言，一直说到你认为大家理解了你的话为止。在此期间，别人不允许发表自己的见解，不允许争论，不允许表达赞同还是不赞同。他们只能努力理解你所说的话，然后大声说出自己的理解。他们有可能需要重复你的观点，让你觉得

到他们是理解你的；不过有的时候就算他们不重复你的观点，你也能知道他们理解你了。

一旦你认为别人都理解了你的观点，你就有义务将发言棒交给下一个人，然后做一个好听众努力去理解这个人的观点。当他发言的时候，你需要认真听、重复他的观点、同他进行移情交流，直到对方认为你完全理解了他为止。用这种方式，所有的人都有责任促成发言者和听众之间百分之百的交流。一旦所有的人都认为大家理解了自己的观点，通常会发生很神奇的事情。负面的情绪消失了，敌对情绪烟消云散了，相互之间的尊重在增长，人们变得更加富有创造性。在这种情况下会产生很多新的观点，会产生第三种解决问题的方法。

你还应该牢记，理解别人并不意味着要赞同他的观点。它只是意味着你能够用另外一个人的视角、心灵、头脑和灵魂看这个世界。被别人理解是人性中一个深层次的需求；一旦这个需求得到了满足，人们就可以集中精力去解决那些需要合作解决的问题了。相反，如果这种迫切的需要得不到满足，就会出现自我的争斗，会出现其他一些表面上的问题，保护性和防御性的交流是当今社会的主流，有的时候甚至还会出现斗争和暴力。

人需要被人理解，就好像肺叶需要空气一样自然。如果你所在的房间里突然没有了所有的空气，为了得到空气你会怎么做呢？你会有兴趣同别人展开一场讨论或者探讨你们之间的不同吗？当然不会。因为你只需要一样东西，只有在获得空气之后，你才能够有余力接受别的东西。得到别人理解的需要就如人们生理上需要空气一样。

我们在上面讨论的这种谈话过程其实在现实中不需要发言棒也可以做得到，惟一的区别只是这样做没有很明显的标志来区分发言人和听众；但是两者所涉及的原则都是一样的，都需要发言人有勇气，而听众则努力做到移情交流。虽然手里真的握住一根棍子确实能够更好地吸引注意力和引起大家的兴趣，但是你并

不一定需要真的发言棒。你可以用一支铅笔、一把勺子或者一根粉笔，什么东西都行，目的就是赋予发言人一种权利，当他觉得大家都理解了他的观点以后，可以将这个东西传给下一个人。如果他觉得别人没有了解他的观点，他就有权利不放手。

你是否有过这样的经历？你去参加一个会议，但是你很明显能够感觉得到大家都在各自为政。这个时候你就可以采用这种“发言棒”的技巧了。如果真的使用一根棍子或者铅笔不是很合适的话，你可以将这种做法的概念或者原则向大家做一下解释。你只要在会议开始的时候，在大家还没有开始情绪化地争论那些关键问题之前，就算你不是会议的主持人，你还是可以这样说：“我们今天要讨论一系列重要的问题，大家都会有自己的意见，为了便于沟通，我建议我们每一个人在发言之前，都必须先重复一下前一位发言人的观点；只有在得到了前一位发言人的认可，下面的人才可以发表自己的见解。”（虽然这样说并没有涉及任何实实在在的发言棒，但是其基本思想是一致的，因为在对方认可地说“你理解的是对的”之前，别人都没有发言权。）

有很多人会犹豫是否接受这个建议，因为这听上去很没有意思，甚至有人会觉得这样做很孩子气，也缺乏效率。但是我可以向你保证，事实正好相反。这样的交流需要极强的自制力和成熟度，即使在开始的时候显得缺乏效率，但最终还是能够取得高效率的。也就是说，在协作性的决策和协作性的关系上取得既定的成果之后，就能产生紧密的联系和信任。

下面这个例子就是关于如何运用印第安发言棒的理念使会议更具效率的

西尔维亚和罗杰参加一个会议。就在西尔维亚发言表达自己的见解刚说到一半的时候，罗杰插话说：“我不同意西尔维亚的意见，我认为我们应该——”

你打断他说：“对不起，罗杰，你还记得我们一开始的时候说

好了的是什么呢？”

罗杰回答说：“对，我记得，我得先重复一下西尔维亚的观点，然后才能够说自己的观点”。

你纠正他说：“不对，罗杰，你不是光重复西尔维亚的观点就行了，你得说得让她感到满意才行，然后你才能说自己的观点”。

“那么，好吧”。

“那么西尔维亚的观点是什么呢，罗杰？”

他努力表达了他自己的理解。

“他说得对吗，西尔维亚？”

“不对，一点都不对。我想说的是——”

罗杰又一次打断了她，想要插话。

“你又忘记了吗？罗杰，我们答应过要怎么做来着？”

“好吧，我应该复述西尔维亚的观点，直到她满意为止”。

接下来，他第一次努力认真地倾听别人的观点，并尽量重复别人的见解。

“怎么样，西尔维亚？”你问。

她回答：“他重复了我的观点，但是他一点都没有抓住我的要点”。

“对不起，罗杰，再试一次吧”。

“什么时候才能够轮到我呢？什么时候我才能说话呢？我们为这次会议熬了两个通宵准备材料”。

“你还记得我们的行动准则吗，罗杰？如果前一个发言人没有认可你对其发言的理解，你就不能发言”。

他坐在那里，十分难受；因为一方面，他有表达自我的迫切要求，想要按照自己的议程进行会议，想要发言，另外一方面，他又意识到自己要学会等待，要首先理解别人的发言，然后才能够获得自己的发言权。生平第一次，他终于真正学会了用移情交流的方法去聆听别人的发言。

终于，西尔维亚说：“谢谢你，罗杰，我觉得你理解我的意思了。”

“好了，罗杰，轮到你发言了。”

罗杰看了看大家,只说了一句话:“我同意西尔维亚的意见。”

根据我的个人经验,如果人们真的想要彼此理解,他们就能够做到这一点,而且能够就大部分的问题(虽然不是全部的问题)达成共识。为什么会这样呢?因为交流方面的问题有90%以上都是由语言或者认知的差异造成的。在这里,语言差异指的是人们定义词语或者术语的不同方式;而认知差异指的是人们解释数据的不同方式。一旦人们能够做到以真正移情交流的方式倾听别人说话,做到把自己放到对方的参照系内看问题,不论是语言差异还是认知问题都会很容易被消除。这一点在刚才做的那个关于吹萨克斯管的人还是一个年轻的女子这个小实验中就表现得很充分。因为大家都把自己放在对方的参照系内,以对方的眼光看这幅图画。所以他们能够感觉得到对方是如何定义词语和术语的以及如何解释词义和数据的。这就让大家都团结到一个任务中来,使用相同的语言,然后才能够在保留10%的不同见解基础上共同解决问题。这种相互理解的精神对双方都是一种肯定,能够有效地弥补分歧并建立牢固的关系;这样,当人们讨论各自分歧的时候,他们就能够在相互理解的基础上这样做,通常会通过协作或者妥协解决意见分歧的问题。

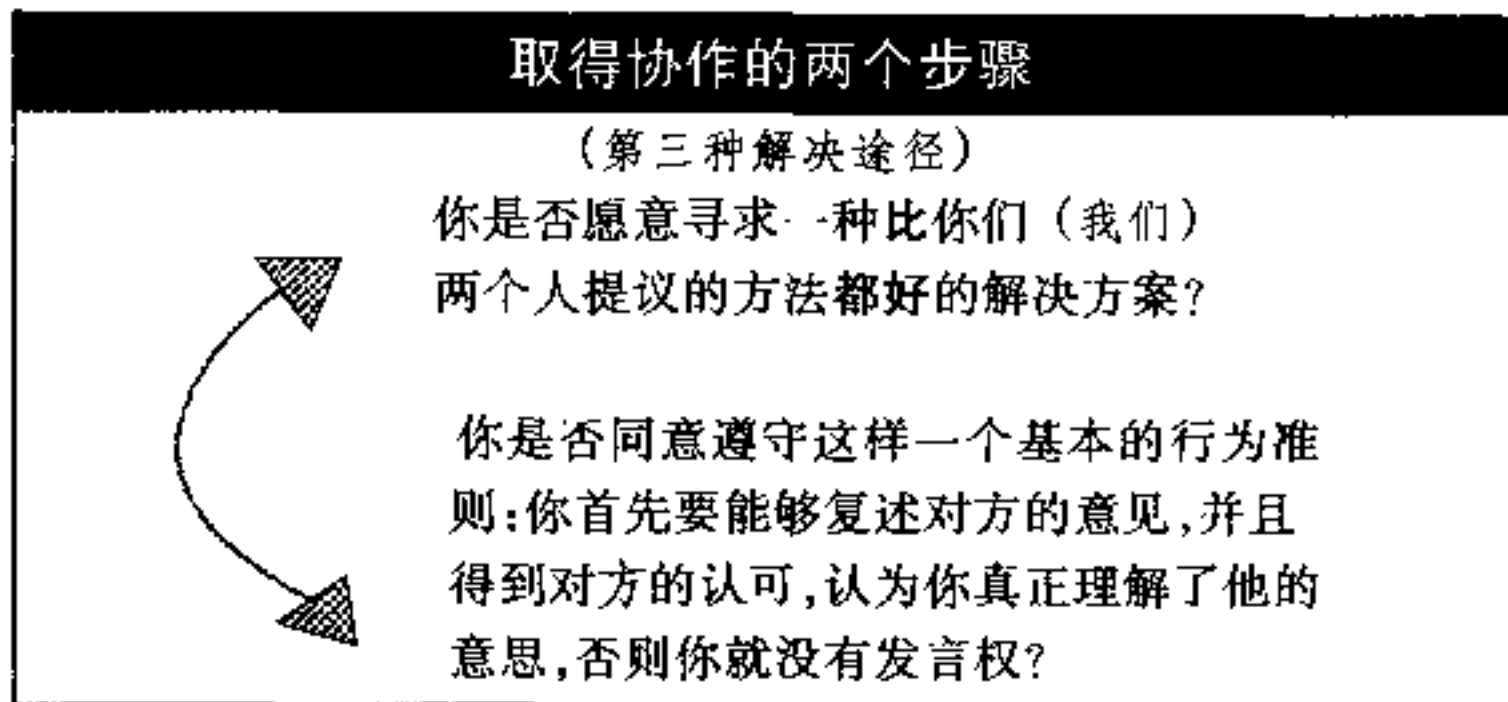
印第安发言棒的交流模式中还有一个关键点就是其他人的沉默。在用移情交流的方式听别人发言的时候,安静、沉默都是必须的。关于这种沉默的力量,罗伯特·格林利夫曾经这样评价:“一个人不应该害怕适时地保持一些沉默,有些人认为沉默会让人尴尬,甚至会让人感到压抑。通常情况下你会发现这是一个很难回答的问题,但是有的时候你需要问自己这样一个问题,那就是:如果我说出自己心里真正的想法,这样做真的会比沉默要好吗?”

我在这里想要同你们分享这样一个我最近听来的故事,这个故事想要说明的是一个不理解印第安发言棒的要求、或者没有按照要求进行交流会是怎样的一种情形。

一个农夫走进律师的办公室，他想要同自己的妻子离婚。律师问他：“有什么可以为您效劳的吗？”农夫回答：“是的，我想跟我老婆离婚。”律师说：“你的立足点是什么呢？”农夫回答：“我有大约 140 英亩地啊。”律师说：“不是，你没有弄明白我的意思；我是说你有什么站得住脚的地方？”农夫回答：“我没有什么站得住脚的地方，可我有一部可以坐着开的约翰·迪尔牌汽车。”律师说：“不是，你还是没有弄明白我在说什么。我是问你有没有什么不满。”这回农夫回答：“有啊，我有一个大个儿的存钱罐，我把所有的零钱都存在那里面。”律师并没有就此放弃，他又问：“不是，先生，我是在问你是不是要起诉？”农夫回答：“是啊，先生，我喜欢奶酪，我每天早餐都会把它涂在烤面包上吃。”无计可施的律师只好换了一种提问方法：“那好吧，先生，你的妻子是不是经常会让你尝一顿老拳？”农夫回答：“没有啊，先生。我们两个都不吃那个东西。”最后，律师终于计穷了，说：“好吧，让我这样问吧。你为什么想要跟你老婆离婚呢？”农夫回答：“因为我跟她实在没有办法说话。”

寻求第三种解决途径的两个步骤

寻找第三种解决途径主要有两个步骤（请参见图 10.5）。实际上，通过这两个步骤进行的寻找过程还有助于产生信任（道德权威），信任反过来又会鼓励这种寻找行为：



【图 10.5】

有一点十分重要，那就是这两个步骤并不总是按照这样的顺序进行的。有的时候你从第一步开始做起，有的时候你从第二步开始做。有的时候你会很自然地开始互动，并真诚地想要听对方完全不同的观点和解决问题的方法。然后你就会请对方听你说，这样你就可以看出来对方是否会像你一样认真地倾听，是否也想要寻找第三种解决问题的方法。有的时候你会发现自己重复地采用这两个步骤；因为所有的实际情况都是不同的，所有的人际关系都是独特的。发起这两个步骤的底线就是要有好的判断力、充分的认识、自我控制能力以及沉着冷静。

寻求第三种解决途径的经验

过去几年里，我在这个领域最具挑战性同时又最愉快的经验，就是作为第三方通过寻找并且发现协作性的第三种解决途径，调停在感情上十分对立的两个群体。有的时候，这两个群体的对立会达到一种很不理智的地步。你真的能够看到他们在下面这个连续交流的模式中挣扎（请参见图 10.6）

连续交流的模式	
协作增效的第三种解决途径($1+1=3, 10, 100$)	改变
妥协性交流($1+1=1.5$)	交易
防御性交流($1+1=0.5$)	争斗
敌对性交流($1+1=-1, -10, -100$)	

图 10.6

我还记得自己在这方面的第一次经历。那时我们的公司需要拍摄一部影片，要的是真实、现实、自然地教授我们公司倡导的协作增效的经验。我决定拍摄我的一次演讲实况。我选择了一个能够引起强烈反响的话题，环境；然后邀请观众中的两位到前面来。其中一个女观众，一位强壮、自信、充满激情的环保主义者（真正

的绿色和平主义分子);另外一个同样是强壮、自信和充满激情的商人,他的生意主要是将自然资源用于经济用途。他们从来都没有握过手。(就算是职业的拳击运动员在比赛前都会碰一下对方的拳击手套以示敬意。)就在走向前面讲坛的路上,她就开始攻击这位商人:“就是你们这种人弄糟了我们的空气、我们的水源和孩子们的将来。”商人低头看着她的鞋子,反击道:“鞋子不错,是皮的吗?”她低头看了看自己的鞋子,然后看着他说:“这有什么关系吗?”他回击道:“我只是在想你杀了哪种动物。”她回答:“我没有杀死动物!”他讽刺地说:“是吗?那你是让别人替你去杀那些动物的喽?!”他们就是这样开始交流的。

45分钟之后,他们采取了那两个步骤,开始口径一致地讨论起团体和政府部门应该采取的可持续性发展政策来。全体观众都看呆了。

对于第一个步骤:你是否愿意寻求一种比你们(我们)两个人提议的方法都好的解决方案?所有的人几乎毫无例外地会说是的,这两个人也是这样。“可我不知道那是什么”或者“我用了好几年的时间思考这个问题,而且我绝对相信……”

然后你应该说:“这就对了;没有人知道那是一种什么样的途径和方法;因为那是需要大家一起努力去创造出来的。现在的问题是,你们是否愿意去寻求这样一种解决问题的方法?”

他们通常都会回答:“我是不会妥协的。”

你就回答他们说:“当然不用你们妥协。协作精神并不是一种妥协。因为那必须是一种更好的方法。这一点你一定要明确,另外一方也一定要明确,而且你们双方都必须明确对方也知道这一点,一定不能够是妥协的方案。”

“这个嘛,我不知道这样我们会走到哪里去。”

“现在你们来看第二个步骤。不过你首先要能够复述对方的意见,并且得到对方的认可,认为你真正理解了他的意思,否则你就没有发言权。”现在对他们双方来说都是一个很大的考验。对于

那些总是无休止地为一个观点进行辩论的人来说，要他们倾听对方的意见并且能够复述到对方满意为止，然后才能够表达自己的见解，这绝对是个巨大的挑战。这就是你要付出的入场费用。

我有一次在大学里也这样做过。当时我提出的议题是关于堕胎的，我选了两个人到前面讲台上来，一个是反堕胎的，一个是支持堕胎的。他们两个人都认为自己的观点在道德观念上是正确的。当时在座的有超过 400 名观众，其中包括 MBA 全体学员，还有很多教职员工和特别邀请的宾客；我当着他们的面指导这两个水火不容的人使用上述那两个步骤；在经过了大约 40 分钟的漫长过程之后，他们都开始探讨应该如何进行预防、如何规范收养制度和如何进行教育。他们之间进行讨论的性质整个地改变了。全体观众目瞪口呆，两位亲身参与者也都热泪盈眶。

我问他们为什么会这样激动，他们说这同讨论的话题完全无关，这是因为他们为自己过去的所作所为深感羞愧，因为他们从前对所有跟自己意见不同的人都要进行谴责、进行价值判断、产生成见、甚至将他们妖魔化。但是现在认真倾听了对方的见解之后，他们深切地认识到：“这是一个好人，我喜欢这个人，我尊敬这个人。虽然我不赞成这个人的观点，但是我愿意倾听，我是开放的。”看到人们的头脑变得开放，看到人们的心灵变得柔软，看到人们能够接受一个更高层次的协作增效的第三种解决途径，这一切都使之成为一个激动人心的经历。

如果这两个步骤不能有效地发挥作用，那么原因只有一个，那就是人们根本就没有很好地去运用它们。有一次，我在华盛顿向青年主席组织讲授这个议题，我邀请两个人到前面的讲台上来，一位是国家教育协会的主席，另外一位是加利福尼亚州担保人运动的总指挥。他们两个人很不情愿地完成了第一步，都说自己不知道这么做会有什么结果，说自己不会妥协。

到了第二步的时候，要他们首先复述对方的观点，然后才能够有发言权。他们尝试了，但是没有能够成功。他们两个的防御心

理都很强,然后甚至变得相互敌对起来,开始骂人,还连带上了对方的父母。观众让他们下去了,这两个人是他们邀请的客人,让他们下去是因为他们没有能够完成会议的任务。然后全体观众变得十分具有协作精神。这些观众都是家长,他们真正关心这个话题,认为这是一个十分复杂的问题,不能够一概而论,因为这需要很深层次的相互理解。然后观众在讨论到如何加强教育体系的时候变得越来越具有创造性,甚至还讨论了在某些情况下应该让市场适当地介入教育,以及当某些情况变得十分困难或者达不到预期目的的时候应该怎么办。

我在商业领域很多场合都使用过这种方法。我问我的客户们:“是哪些问题分裂了你们的文化,有哪些甚至都不能提出来作为讨论的话题的?”通常他们都会先犹豫一会儿,但是他们最终还是会坦白地告诉我。我问他们:“那好,我们可以用这件事作为一个例子,来创造一种协作性的第三种解决途径吗?”他们通常都会说:“这个嘛,这个太敏感了,太困难了——我不知道该怎么做”。我就会向他们解释整个的过程以及要采取的两个步骤,然后我会向他们保证说,如果在这个团队里有足够的真诚和道德权威的话,整个团队就能够做出真正的努力去实践这两个步骤,而这给他们的组织带来一次前所未有的经历。他们不仅能够解决具体的问题,更重要的是,他们还将在自己的企业文化内建立起一个免疫系统,能够让他们在今后用同样的方法解决陆续而来的不同问题。

我曾经同一个专业医疗团队合作过,这个团队中有托管人、行政人员、管理人员以及很多内科医师。他们辩论的话题是:是否需要从外引进内科医师。这个问题已经讨论了好几个月的时间了。医疗主任是一方的发言人,行政总裁是另外一方的发言人。在大约100名观众面前,我引导他们两个慢慢地实践了那两个步骤。他们创造出了第三种解决这个问题方法,而且双方都对这个解决方案十分热衷。这倒并不仅仅因为这种方案比现有的安排和他们双方的提议都要好,更重要的是,因为这个方案修复了他们双方的关系。

我曾经在墨西哥的坎昆同一个保险业的团队合作过，那是一次大型的国际性会议。我接受邀请在会议上发表演讲，题目是**如何通过建立在原则基础上的领导改变文化**。我感受到了这个团队的整体状态：他们关于本质问题的交流是不自然的，从现场的总经理们到生产代理的总经理们之间存在着巨大的分歧；于是我决定收起我事先准备好的讲稿，并且在现场帮助他们认识到自身文化的病症，认识到这种病症将会对他们的业务和客户造成怎样的影响。

所以我提出了一个问题：到底是谁拥有客户？然后我从三个团队中各找了一个人：总部的人、总经理和生产代理。我让他们到前面的讲台这里来，站在所有与会者的面前。每一个人都要说明为什么他们认为客户是属于他们的。生产代理们声称是他们发现客户的，是他们先与客户建立了联系并且将产品销售给客户的。总经理们对这种推理不屑一顾，说：“是我们一直在为这些人提供服务。你们可以走开，我们却不能。我们必须呆在这里做产品的代表并且实现我们的承诺。”总部的行政人员对前面的两个团队都不屑一顾，说：“你们这些人真是什么都不懂。是谁开发了这些产品？是谁供应了这些产品？是谁建立了整个机构让我们的业务运作起来？”此后，每一个人都清楚地认识到了这个机构文化的病症。因为没有任何一个团体能够拥有客户，因为客户是属于他们自己的，除非整个的组织都能够统一行动，否则的话他们谁也无法得到并且留住客户。这次经历让他们全都变得谦卑起来，通过两个步骤创造第三种协作性解决方案让他们都变得开放起来。

有一次，我接到一家公司总裁的来电，问我是否能够帮助他们解决同一位主要客户之间一个拖了很长时间、代价昂贵的诉讼案件。这个客户起诉公司的表现没有能够达到商定的标准。我很熟悉这位总裁。他曾经接受过我的培训计划，但是对自己实际运用理论的能力没有信心。我对他说他并不需要我，他完全能够自己应对这件事情。我在电话上又重新教了他一遍那些理论，并且让他再阅读一遍我之前给他的那些资料。他很犹豫，也很害怕。但是

在我对他完全肯定的鼓励下,他最后终于同意自己去试一试。

他打电话给那个起诉他们公司的总裁,建议他们一起去午餐见个面。那个总裁说:“没有这个必要吧。还是按法律程序去办吧。”他或许认为主动打电话的这个总裁想要庭外和解、妥协或者示弱。他决定一点都不让步,坚决拒绝了午餐的邀请。

接着我的朋友告诉对方他打算怎么做以及为什么要这么做。他告诉对方有关那两个步骤的理论,并且告诉他说,虽然他自己并不打算带律师前往,但是对方可以带上自己的律师,这样如果律师认为不适合的话,对方可以什么都不说。这样对方就不会冒任何的风险,不会无意之中作出庭外和解的妥协决定。然后他说:“你会失去什么呢?一两个小时的时间吗?我们两个公司打这场官司已经耗费了上万美元了,而我们这才刚刚开始呢。”就是这样,另外那个总裁终于答应见面,并表示会带自己的律师前往。

在那个房间里,就他们三个人,还有两块图解板,我的朋友说:“首先我想要看一下自己是否了解你在这场诉讼中的立场。”然后他开始尽可能完整详细地讲述自己的理解。几分钟之后,他说:“你认为我理解得对吗?是不是正确,够不够公正?”另外那个总裁回答说:“还可以,只有两点不对。”他的律师打断了他的话,示意他不要再多说什么。但是这个总裁感觉到这是一个真诚的举动,是一个真诚的努力。于是叫他的律师闭嘴,然后开诚布公地说了那两点要点。我的朋友将它们记录在图解板上,然后又问:“你认为我已经理解了吗?还有什么别的是你想让我了解的吗?有什么是我漏掉没有提到的吗?”另外那个总裁说:“没有了,我觉得你都了解了。”接着,我的朋友说:“我能够请求你同意并认真听我说,就像我刚才认真听你说一样吗?这样算不算公平?”

这个故事的本质就是当人们开始试着相互理解的时候,他们已经迈出了寻求第三种解决途径的第一步。这个时候,想要解决问题的动机就出现了。而且这不仅解决了他们之间的问题,让双方都满意,更重要的是,这样能够延续双方的关系。对他们双方来说,剩下的

问题就是如何努力想办法,将双方想要延续业务关系的愿望传达给各自的文化,并将彼此对立的文化重新凝聚在一起。

还有一点十分重要,那就是人们有能力自己完成这项任务,他们其实并不需要第三方进行居中调停。这需要参与的能力、需要细致入微的观察、或者第三方的参与。这需要很多智力上和情感上的自律训练;但是如果你对原则有信心,并且有足够的勇气和完整性,你就能够做得到。

有的时候,第三种解决方案看上去像是一种妥协,也就是说双方都各让一步。但是实际上并不一定都是这样的。有的时候最关键的并不是要解决的那个问题,而是双方关系的质量,是理解的深度,或者是其他的动机。我至今还记得有一位同事曾经同我分享过关于他父母的一个故事。这个故事能够充分地反映上述这个观点。

我的父亲做过30年的优秀牙医,然后有一天他被诊断为患有淀粉样变性病。这种疾病十分罕见,同癌症一样属于不治之症。医生认为他只能再活6个月的时间。因为疾病的影响,他必须放弃自己的工作。就这样,这个往常十分活跃的的人只能坐在那里,整天无所事事,只能想自己无药可救的绝症。

他决定不能再这样下去,他一定要想办法不让自己整天想这些不快的事情。于是他打算在后院建造一个温室,这样他就可以种自己喜欢的植物了。这并不是那种你们在维多利亚式建筑后面看到的豪华玻璃温室,而是那种简易温室,顶棚是波纹塑料板,四周是黑色的塑料板。我的母亲可不想在自己的后花园有这么一个难看的東西。她说如果被邻居看到了这个怪物,那她情愿去死。这成为他们之间的一个碰不得的话题,因为一谈到这个问题他们就无法保持最起码的礼貌。我认为他们当时把对疾病的愤怒都发泄到这个问题上了。

有一天,我母亲告诉我说她想要认真尝试去理解我父亲的想法。她想要解决这个问题,好让他们两个人都开心一点。她知道自

己不想在后院建一个温室，她情愿自己四季常青的花圃里都种满了牵牛花也不愿意有一个温室。但是，她同时也希望我的父亲开心并且仍然具有创造力。她决定让步，随他去做。她认为父亲的幸福对她来说远比后院或者邻居要重要得多。

最后，那个温室让我的父亲远远活过了医生规定的日期，他在被医生判了死刑之后又多活了两年半的时间。在夜晚，当他因为化疗的影响而无法入睡的时候，他就会到自己的温室里去察看一下自己的植物是否一切正常。每天清晨，他都有要早起的理由，因为他要给植物浇水。这个温室让他重新有了工作可干；在他的身体一天不如一天的时候，这个地方让他的精神有了新的寄托。我至今还记得我的母亲曾经对我说过，支持我父亲建造那个温室是她这一生中做过的最明智的一件事情。

刚开始的时候，对于我这位同事的母亲来说，温室就是一个“失败”；但是后来她让自己最初的愿望依从了丈夫的幸福和安康这个更大的愿望上。这个故事教育我们，当你理解了别人的时候，你就会重新定义双赢的概念。当然，如果她最初就没有对丈夫的足够尊重，没有想到要去理解什么对他来说最重要，那么她后来也就不可能会做出那种转变。

有趣的是，这个协作增效的结果并没有产生第三种解决问题的方案，它产生的只是带来第三种解决问题方案的态度。第一个选择是不要温室，第二个选择是很不情愿地让他去建造这个温室，第三个选择则是真正地理解他，并且从他拥有了这个温室的满足感中感受到属于自己的快乐和爱意。这就是协作的工作方式。旁观者或许会认为这就是妥协，但是如果你能够有机会同这位母亲交谈的话，她一定会否认自己是在妥协。因为丈夫的幸福和快乐让她有成就感，这种态度上的协作表达出来的是一种成熟的爱。

大部分人与人之间的交易都是以妥协、你输我赢或者你赢我

输这几种结果告终的。但是第三种解决途径,不论是内容方面的,精神方面的或者只是取得了相互的尊重和理解而没有达成任何的协议,却都是一种根本性的转变。也就是说,人们已经改变了,他们的头脑和心灵变得更加开放,他们学习并且倾听,他们会用一种全新的方式看问题。下面这个图表说明了交易性解决方案和转变性解决方案之间的区别(参见图 10.7):

解决方案	
关于问题和关系的协作	转变
就问题进行妥协(就关系进行协作)	
你输我赢或你赢我输(理解以及关心得到提高)	
相互理解(没有达成共识)	交易
妥协	
你输我赢/你赢我输	

[图 10.7]

我认为大部分的纷争是可以通过协作性的第三种解决途径交流进行事先预防以及得到解决的。起诉和“上法庭”应该被当作最后一个办法而不是首先应该想到的办法。如果一种文化热衷于打官司,那么它对整个社会来说是不健康的,会破坏信任,成为恶劣的先例,而且最多也只能做到妥协来解决问题。我希望自己有一天能够成为法律总顾问或者联邦法官,因为这两者都能够更好地实践上述理论。我还希望能够为律师和那些教育或者雇佣律师的人写一本书,为那些不想雇律师解决看上去很棘手问题的人写一本书。这本书的标题就叫做《上帝保佑调解人》,副标题为:预防以及解决纷争的协作精神。

通过寻求第三种解决问题的 交流途径创建互补型团队

寻求第三种解决问题的交流其实就是在开放自己方面作出了表率,这对建立我们之前讨论过的那种互补型团队也是同样重要的。这种表率作用最应该发挥作用的地方就是在管理团队里。因为有职务的领导拥有职务权威,他们比其他任何人都需要表现道德权威;而这种交流方式中就包含着道德权威。第二个原因是因为管理者的队伍是部门之间、部门内部以及整个组织机构中最为突出、最需要建设的互补型团队。

这种创建互补型团队的第三种解决问题途径的交流方式适用于任何一个层次。那些在底层获得的现实成果能够改变机构上层愤世嫉俗人士的看法。这就又一次证明了领导,不论是个人层次的领导还是团队领导,都是一种选择,而不是一个职位。

你应该从哪里入手呢?从与你所在的团队、部门内的每一个人都进行开诚布公的交流开始,然后进行团队之间和部门之间开诚布公的交流。当你实践这种寻求第三种解决途径的时候,人们就会逐渐相互了解、相互喜欢,会变得更加开放、真诚和真挚。人们之间会增进相互尊重,会努力寻求对方的优势与长处,并且会主动弥补对方的不足,使得对方更具有创造力。这就产生了和谐,就好像一支乐队



[图 10.8]

演奏出更加和谐的乐曲或者一支运动员队伍能够合作创造好成绩一样。

当我们聚焦在对方的不足上面,我们就会忽视对方的优势而夸大对方的不足。

问题与解答

问题:对于一个组织机构来说,它们的生命周期有多重要;如果它们最终都会衰落并且死亡,有没有第三种解决这个问题的途径?

回答:我认为导致一个组织衰落、出事以及死亡的因素有四个“百慕大三角”。第一个出现在思想阶段,也就是说好的念头会被负面的力量、自我怀疑和恐惧所扼杀。第二个出现在生产阶段,也就是说好的主意无法得到完全实现。这也是大部分新机构失败的原因;数据表明,有90%的新机构会在两年之内死亡。就是因为在好点子和具体实施之间有巨大的差距。第三个出现在管理阶段。具有可测性的生产应该被制度化,这样人们才能够复制企业,如扩大企业,创建另外一家餐厅;但是生产者要么就是想要自己一个人控制所有的事情,要么就是想要克隆自己,而不是建立正式的体系去控制事务,尤其是现金的周转。第四个出现在改变阶段,当组织机构需要进行变革以适应新的市场条件或者新机遇的时候,它本身的官僚机构、僵化的规定和条例无法适应这种改变,无法满足以及预测目标客户的需求。

好的管理团队应该是由能够满足上述四个阶段需要的高质量人才组成的,最重要的是,这个团队必须有一种相互尊重的风气,这样每一个成员的优势才能够得到承认并发挥出来,每一个人的不足才能够被其他人优势的弥补从而显得无关紧要。你需要一个企业家(出主意的人)、一个生产者、一个管理者以及一个建设团队的领导,最后这个人将帮助整个团队树立相互尊重的行为规范,创建一个互补型的团队,让这个团队具有重新复制自己的能力,让它能够进入新的生命周期。

问题:当你具体经办合并和收购工作的时候你会怎么做呢,你会怎么样将来自不同公司不同企业文化的人都团结到一起呢?在一个全球公司里,有

什么神奇的第三种解决问题途径获取凝聚力吗？

回答：很多合并和收购的最后结果都不理想，这其中有一个主要的原因就是人们太过急进和强求了。这就好像是将不同的 DNA 合并在一起一样。你有没有见过混合式的家庭？如果想要成功地合并为一个家庭，你知道有多难吗？因为这需要时间、恒心、耐心和印第安发言棒的帮助来寻求第三种解决问题的途径。与此同时，你也能够看到五种情感癌症症状的表现（争斗、比较、竞争、批评和抱怨）。你一定要记住，当说到人和文化的时候，快就是慢，慢就是快。而对于物体来说就不是这样，这种情况下快就是快。但是对于人来说，效率和速度是不起作用的。我自己就是好不容易才认识到这一点的。如果你想要寻求第三种文化，你就必须在开诚布公、相互尊重的基础上就价值差异进行交流。这通常需要有新的正式领导。我有一次到加拿大的一家大公司去，那里有十分成熟、充分授权的企业文化。因为这个总部设在美国的公司在很多国家都设立了业务机构，总部领导制定了一些核心政策。但是因为这些核心政策制定时假设的适用文化氛围都低于加拿大公司的水平，因此加拿大的领导团队问我，他们是否可以保持自己相对的独立性和充分授权水平，是否可以不遵守专为不成熟的企业文化和价值链条中最薄弱环节设计的政策。我很高兴能够为他们提供帮助。当美国的行政人员认识到加拿大的公司并没有十分依赖他们，认识到他们可以将加拿大公司树立为一个大家能够效仿的榜样，认为加拿大公司成熟的企业文化更加具有创造力，认识到更加充分的授权、减少官僚作风和红头文件能够创造更多的利润；他们就开始将加拿大公司封为模范机构，成为其他没有那么发达企业文化机构学习的榜样。

这里的关键就是不要人为地将这种依赖关系强加给被合并的机构。这应该是一个自然而然的过程，需要通过人们的相互了解、相互理解和相互信任来最终达成。然后他们才能做到富有创造力。在此之前，最好还是让这些互相依赖的机构独立一些的好。

记住，养成第八个习惯是自内而外造就自我的一个过程。同其他任何习惯一样，第八个习惯是态度(attitude)、技巧(skill)和知识(knowledge)三者的混合物。我们已经讨论过主动发挥尾舵作用的态度。我们也讨论过建立信任和寻求第三种选择的技巧问题。领导者的四项职责代表着第三种选择的领导艺术和影响。它们传授给你关于转换型领导原则的知识。

然而，要赢得这种影响，一开始就要树立威信，以便使人们信任你。但是，正如你所知，他们需要的不仅仅是对你的信任。善意无法弥补不好的评价。人们需要你以身作则，需要你在如何用新的方法工作和领导方面起典范作用。新方法要不同于他们惯用的方法，不同于他们所在的组织机构的文化，不同于工业时代采用控制手段的交易型领导。你最重要的典范作用将是让其他人看看一个发表自己意见的人如何在领导者另外三个主要职责——探索航向、整合体系和充分授权——方面的表现。

为了帮助你在这三个方面发挥典范作用，我会先从涉及领导者其余三个职责的章节开始讲起，通过(1)认识围绕每项职责的虚构想法和客观现实，(2)为了探讨每种职责，描述三种相互抵触的选择。克服任何难题的关键是总要寻求更好的第三种选择。

在本章里，我们将探讨领导者在团结那些实力和世界观方面都存在差异的员工并使之心声一致的方面面临的挑战。这是一个宏伟的目标。这是领导者探求共同愿景、价值观和战略重点的作用。我们还是先看看探索虚构想法、现实与选择的问题(图 11.2)。

虚构	使命宣言和战略重点是由那些最知情的人——最高层人士研究制定的。(旧模式)
现实	高层人士急急忙忙制定并宣布的使命宣言和战略重点会被忘记。如果没有员工的参与和强烈认同，根本就不会赢得支持。(新模式)

图 11.2

这么做的权利。我们谁都不想被看作是无足轻重的一件东西。我们发现员工最感满足的事是感觉是组织的一部分，感觉得到上司的信任，从而参与决策并贡献才智。

每个人在他们特定的领域都是知识工人，毫无疑问，一个洗碗工关于洗碗方面的知识比我多。因此，洗碗工可以对改善酒店环境、工作条件、提高生产力、减少打碎碗盘等方面出力献策。他们可以在他们的工作领域里贡献出他们的才智。

我们饭店有个来自内罗毕的员工，大约 16 年前他来到饭店当洗碗工。他不会讲英语，但是他是一个非常勤奋的年轻人。不久，他被调到客房部工作，后来成了客房部领班，再后来调到酒吧当侍应生，不久又调到大堂当助理经理，现在他是餐饮部主管。他是饭店的 2 号人物，可他是从洗碗工做起的。

在我 16 岁时，提着小小的行李箱，母亲带我来到这家酒店当学徒。光顾酒店的都是些名流，我自觉低他们一等。但是我认识了一位 70 岁的老前辈。我给他当徒弟。他非常出色，受人敬重，大家都很敬重他。他时刻留心自己的言谈举止。我从他身上发现，如果你表现出色，那你就像那些贵宾一样重要。我认识到，如果我踏踏实实地做事——不管大事小事，我都会是很重要的。事实上，这个想法变成了里茨-卡尔顿饭店的座右铭：“我们是为先生女士们服务的先生和女士们。”

在过去 20 年里，我们在大约 500 万人中进行了调查，试图去了解高效能领导人和管理者的特点和能力。从这种调查中我们有一个最突出的发现是：管理者通常在职业道德（以身作则）方面得分很高，但在提供工作重点和发展方向（探索航向）的能力方面得分偏低。结果，人们既不明确工作重点，也不会去为工作重点负责，这个组织就无法落实工作重点。这就产生了无条理的问题，即人们比以往更努力的工作，但是由于他们缺乏明确的目标和愿景，他们就不会取得很大的成功。实质上，他们是在用尽全力地“推绳子”。

虽然以身作则可以唤起员工对领导者的信任，但探索航向自然可以形成工作条理。只要有关人员在什么对组织最要紧的问题上达成意见一致，他们就会有作所有决定的共同准则。这种交流可以使工作重点明确化。工作就会有条理。工作就会有有条不紊。而且这样还会使员工思维灵活。

你个人层面上的愿景可以转变成组织层面上的探索航向。虽然作为个人的你确认你预见的事物非常重要，但是现在你的任务和作用是确立全体员工对重要事物和最要紧的事物的共同观点。考虑一下下面这两个你可以向员工提出的问题：

1. 你清楚了解组织的目标吗？
2. 你们为组织忠诚奉献吗？

帮助人们清楚了解组织的重要目标并促使他们为之奋斗，需要你让他们参与决策。让他们和你一起决定组织的发展目标（愿景和任务）。然后，组织中的每个人在前进的道路上都感觉是一个主人公，而这条道路带领着大家实现目标（价值观和战略计划）。

作领导的实质是你得有长远眼光，不能漫无目的地吹号。

——美国圣玛利亚大学校长西奥多·赫斯伯格

在一起决定什么对组织或团队最重要时，你需要认真处理你面对的客观现实。一旦你清楚了客观现实，你就可以开始决策，直到制定出某种任务声明或战略计划，其中包含着共同愿景和价值观。谈到先要变得以客观现实为基础之必要性时，作者克莱顿·克里斯滕森写道：

每个行业的每个公司都是在某些力量推动下运转的——组织性自然法则，这些力量影响非常大，以致于决定公司能作什么不能作什么。面对一些突破性技术（disruptive technologies），在这些力量压过管理者时，他们就无法管理好公司。

通过类比论证，在胳膊上绑扎羽毛当翅膀然后用力挥臂展翅飞翔的古人，当他们从高处跳下后，一律都失败了。尽管他们有着美好的梦想，他们也付出了刻苦努力，但他们违背了非常强大的自然规律。

没有人强大到足以能够赢得这种斗争。只有在人们逐渐了解到相关的自然规律和世界运行的法则之后，飞行才变得可能了。世界运行法则包括万有引力定律、伯努利定理以及升力、拉力和阻力的概念。人们设计飞行系统时，认识到并控制和利用这些规律和定理的力量而不是同这些规律和法则作斗争，他们终于能够飞得又高又远，而在以前这却是无法想象的事情。

在你完全理解并为发挥好探求目标的作用作准备前，你必须对付四个现实问题——市场问题、提高核心竞争力、利益关系人的希望与所需以及价值观。

· **市场的现实问题。**你的组织或团队的成员如何认识市场呢？范围更大的政治、经济和技术背景是什么样的呢？你的组织有什么竞争力呢？这个行业的发展趋势和特点是什么呢？可能出现的使整个行业或基本传统变得过时的突破性技术和突破性商业模式会是什么呢？

· **核心竞争力。**你独有的强项是什么？吉姆·柯林斯(Jim Collins)对领导者探求目标作用的想法给我留下了深刻印象。在《从优秀到卓越》(Good to Great)一书中，他描画出三个互相交叠的圆，三个圆分别代表你的强项。他把这称作“刺猬概念”。这三个圆等同于三个问题：第一，你真正的专长是什么——甚至是你能在哪个领域成为世界最佳？第二，你对什么事业充满高昂的热情？第三，人们会为什么掏腰包？换句话说，人们的需求是什么？满足人们的需求会推动你公司的经济发展。三个圆交叠的部分体现着你的价值观的基础。

如果我们再增加一个问题，你的良知要你怎么做？我们用分析一个完人(身体——经济引擎；头脑——思考在哪些领域能成为

顶尖；心灵——热情；灵魂——良知）的方法来看看这个问题。在四个方面交叠的部分就会找到你的心声（见图 11.3）。正如我们在前面所讨论的，这个方法适用于个人找到他或她自己的心声，也适用于一个组织找到它的心声。



[图 11.3]

• **利益关系人的希望与所需。**想着所有不同的利益关系人——首先而且是最重要的，要想着目标客户。他们真正的需要是什么？他们的问题和忧虑是什么？他们的顾客有什么需求？他们经营的这个行业的市场现实是什么？什么技术和商业模式可能会突破这个行业或使它们过时？公司股东、为公司提供资金或纳税的那些人，他们的希望和需要是什么？合伙人、公司雇员和合作者的希望和需要是什么？供应商、批发商和小商贩——整个的供应链的希望和需要是什么？社会和自然环境怎样？

• **价值观。**这些人的价值观是什么？你的价值观是什么？组织的核心目的是什么？实现该目标的中心战略是什么？他们聘用你做什么工作？为指导方针服务的价值观是什么？在紧张和压力的时期，在不同的情况下，如何能使它们得到优先考虑？绝大多数

人从没有考虑决定什么东西对他们来说最重要。他们还没有确定提供和支配其他决定的准则，现在我们试图为整个团队或组织确定一个准则。想一想这有多复杂，多么互相依赖——真的，多么具有挑战性。

在你能确定目标之前，你必须先搞清楚这些问题。这就是为什么公司有这样的特点、竞争力、愿景、自律和热情以及良知。

探索航向是领导者肩负的所有任务中最难的一个方面，因为你要与形形色色的人打交道，这些人有着各种各样的打算，他们对现实有千差万别的看法，他们有着多少不同的可信度和自尊心。这突出强调领导者以身作则有最重要的指导作用。如果人们无法信任一个起着探路作用的领导者或者领导班子，领导就不可能赢得支持，那么，员工的参与就会是很困难的。

要把像托马斯·杰斐逊、约翰·亚当斯、本杰明·富兰克林和亚历山大·汉密尔顿以及其他美国开国元勋这样的不同人的才智融合起来，那就需要一个像乔治·华盛顿这样的人的典范性格和能力，最后《独立宣言》和美国宪法第一修正案《人权法案》才会产生。完成这项开路工作是建立美利坚合众国过程中最艰难的事情。但是，那些有预见的指导性文献使得美国能够在经受一些重大冲击——美国内战、世界大战、越南战争、水门事件、总统丑闻以及总统选举——时幸存下来。谈到充分授权，占世界上人口4.5%的人制造了几乎全世界三分之一的商品。

实现共同的愿景和价值观

人们常常用“翻到书本或歌谱的同一页”来描绘实现共同的愿景和价值观。这是一个非常好的类比，因为它表明员工就组织的愿景、价值观和战略提案中什么最重要的问题有一致看法。而且，当大家齐声演唱时，音乐就会是和谐悦耳的。

分享是一个有趣的单词。当我与你分享什么东西，就是说我

把我所拥有的与你共享。如果你认同我，相信我，信任我，那么我可能与你分享我的愿景。你可能吸纳我的愿景，即便你自己已经有了想法，因为你实际上更相信我的经验。另一方面，如果你觉得非常有能力，而且急于参与行动，而我只是把我的计划与你共享，仅仅是向你宣布我的计划把它当成我们的计划，那么你就不会有感情投入。这不是分享。你会觉得使命和价值提案都是我强加给你的。我们就不是“翻到同一页歌谱”。

简言之，组织的使命宣言和战略计划是一回事，使上下每个人都齐心协力是同样重要的另一回事。这是一个重要任务。在探路的过程中，领导者的典范作用非常明显。否则，员工就无法协调一致，他们就无法在一些战略问题上联合起来，后阶段的所有事情都容易出岔子。那么，惟一可弥补的因素是人的自身的生存本能：如果竞争也还不算激烈，那你们组织可能会得以继续生存。但是，如果与你们竞争的组织内部团结协作，尤其是如果他们具有世界一流水平，那你的组织就完了。

探索航向(掌握关键)工具 ——使命宣言和战略计划

领导的探索航向作用对一个组织或团队很重要，而以身作则对个人来说很重要。领导者探路作用决定着一个组织、一个团队或一个家庭的重点目标。作为个人，你会提出同样的价值观和目的的问题，只不过现在是集体就其特定的使命决定着工作的重点。通过一个互相交流的过程，你可以制定出一份书面的使命宣言和战略计划（价值提案和目标）。使命宣言应该包括你的目标、你的愿景和你的价值观。

战略计划可以简明扼要地描述你将如何向顾客和利益关系人提供好处，这是你的价值提案，是你的焦点目标，是这个组织的

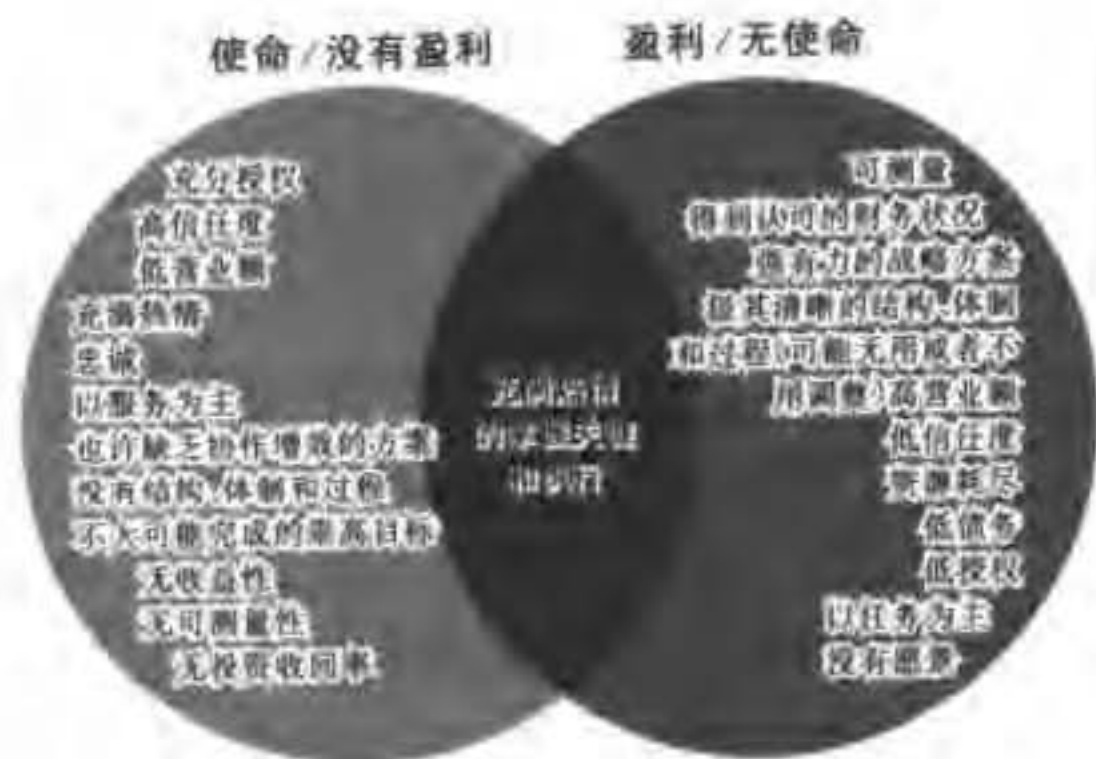
4. 意义、完善和贡献——为所有利益关系人服务并鼓舞他们的干劲：顾客、供应商、雇员和他们的家属、社团和社会——在世界上作出突出成绩(灵魂)。

激发劳动大军力量的关键是我所谓的“委任”，就是用个人的四个需要同组织的四个需要重叠的方式阐明组织的使命、愿景和价值观。组织里的每个人都应该被委任工作以明确满足个人和组织的四个需要。普适性的使命宣言会包含这样的内容：“为了改善所有利益关系人的经济状况和生活质量。”你所在的组织、部门、团队或家庭的使命宣言不会只体现普适性使命宣言的精神，而且还会体现着你的独特性——你独特的才华、能力、位置——你的心声。

没有盈利，就无法完成使命

我总是受使命和目的感的驱使拼命努力。但是，开了自己的公司之后不久，我就不得不认清客观现实：没有盈利，就无法完成使命。换句话说，除非你经营的公司不断盈利，否则你最终会失去完成使命的机会。

另一方面，大多数公司都过分重视盈利和报表上的季度数字，以致于它们会忽略激励它们经商的愿景。它们会忘记它们的员工和他们的家人以及它们赖以生存的社会。它们会忘记它们与所有利益关系人是多么的相互依赖。它们会丧失它们的使命感和贡献感。后一种情况产生的问题在过去 50 年里驱使着我在组织里的专业工作。完成使命但没有盈利的方式和有盈利但无法完成使命的方法都有很多负面问题（见图 11.4），这两种方式都不是可持续的——尤其是在当今的全球经济形势下，关键是既要寻求盈利同时又要完成使命。关键是实现两者的平衡。



[图 11.4]

实施战略计划

当然，战略计划始于客户。从一种真正的意义上说，组织中只有两个角色：客户和供应商。不管在组织内外，每个人同时都扮演着这两个角色。每个人意味着在供应链中使组织的制成品成为可能的所有利益关系人——那些提供资金的人、那些提供方案和劳动力的人，那些提供原材料的人，那些支持员工的家人，以及滋养这个供应链的社会和环境。

因此，事业兴隆的实质是客户与供应商之间关系的质量。你，也就是供应商，向许多不同的客户出售的不仅仅是商品和服务。你真正地是向它们出售解决问题的办法。为了能够真正地用一种不只是摆摆样子的方式解决问题，就需要你深刻理解这些不同的利益关系人的需要。你不得不搞清楚对这些人来说最重要的是什么。这样你才能用有意义的方式制定战略计划。价值观变成决策过程中要重点考虑的问题，因为以价值观为基础的原则不会改变。客户会改变，战略就必须随之改变，但是如果你的价值观与不变的原则紧密关连，你就会有一个中心连接器，并因此能够经受

不可避免的变化的冲击。

检验有效的使命宣言和战略计划的试金石是：能够与组织里各个层次的每个人都有联系，使得每个人都能够说出他们如何能够为实现战略计划贡献自己的力量，而且还与居支配地位的价值观相符合。就像是罗盘一样，他们都知道发展的方向，知道在推动组织朝着正确方向发展的过程中他们该发挥什么作用。

一旦组织上下一致同意使命宣言和战略计划，就成功了一半，因为智力、情感和精神方面的创作已经完成。接下去该是身体力行的具体创作，是实施战略——“使之发生”，实实在在的动手去作，生产、联合、授权等。这就意味着你需要确立组织结构，让合适的人使用合适的途径并给予他适当的支持去承担合适的工作，然后放手让他们去干，在必要的情况下给予支持。

每个下属组织、委员会、处室、部门、项目和小组也都要经过同样的两方面创作的过程：先是智力方面的，然后是身体力行的具体创作；先是制定蓝图，然后是具体构筑；先是谱写音乐，然后是演奏音乐。所有事情都有两个方面的创作过程。探索航向是第一步创作，它为实现事业制定战略计划。

你会发现，如果这第一步走好了，如果因为人们的认可和之前的参与从而其中有深厚的感情联系，那么你就能够在需要的情况下大大削减整个组织的成本。这种文化会形成它自己的活力。这就是为什么不断用整体目标、价值观和战略计划去重点推动你作出的每个决定是非常有必要的。它还将使你有意识地在工作中不掺杂那些对实现核心目标并不重要的“个人喜好”。

企业领导者会遇到的最大的挑战之一是努力把企业愿景从3万英尺的高度转变成一线工人可以执行的实实在在的行为，以便实现关键目标。即使他们参与了研究和制定使命宣言和战略计划的过程，把它落实到实处也不是一件容易的事。如果在恰当的时间安排适当的人去作恰当的事情，想一想，那我们的生产力该有

多高。恰当的事情就是几项最至关重要的项目和目标，它们是最要紧的。

但是这常常就是问题所在。我们的战略计划常常是虚玄的和含糊的，因此领导者无法将战略转化成近期必须实现的几个关键目标。或者，战略转化成8个、11个甚至15个新的关键目标，工作重点太多，也就难以聚焦。工作重点太多，事实上也就等于没有重点。关于战略目标，它们应该数量不多、需要优先考虑而且可以计量，这很重要，而且应该把它们公布在引人注目的记分牌上，以便每个人都明确知道重点目标是什么和如何去实现目标。在之后的章节里，我们将集中讨论团队和组织的几个“重点目标”以及引人注目的记分牌的重要性。

为了在团队上下创建一个全力实现重点目标齐心合力的氛围，员工们必须清楚知道最首要的工作目标是什么，他们必须吃透这些目标，把它们转化成具体行动，自律而且要相互信任、相互配合。糟糕的是，由于首要任务不明确，或者记分牌表达得不清楚，大多数人都不知道该把时间和精力投入到什么工作上。如果重点目标表达得很清楚，而员工没有产生主人公的感觉，他们不认同战略，而且向他们宣布的重点目标是不相上下的许多个，或者看不出让他们去完成的任务和企业愿景之间有什么联系，他们实施企业愿景的能力遭到破坏。团队精神就会因相互不信任、背后诽谤、不完善的制度和程序甚至太多的行动障碍而受到威胁。

一个组织如果能在员工当中形成一种共同的使命感，每个员工都知道行动的原因和谁该承担什么任务并因此充满激情，而且明确实实在在的战略（如何去实现目标和什么时候实现什么目标），各部门、小组和个人都坚持全力实现他们的目标，员工对组织的几个最首要的目标负责，那组织就会发出共同的心声，并建立有效的以原则为中心的文化（见图11.5）。



图 11-51

问题与解答

问题：我有四代员工，他们如此不同，而你会如何把有着共同愿景和价值观的人们团结起来呢？

回答：以原则为中心的模式是唯一适用的模式。不管你是在与守旧的人、另开派一代的人、X 代的人还是 Y 代的人打交道。所有这些人都来自不同的价值观体系或计算着不同的世界观。有一种东西会把他们人紧密系起来：永恒、普遍适用的原则。这种原则可以作为发展共同愿景和价值观体系的基础。

我知道，我这样说听起来比实际容易得多。然而，我认为，通过尊重各自独特的世界观，他们的相互协作交流，就会实现第三种选择。记住这条原则：让每一代解决自己的问题，让大家一起探讨解决的办法。这样做，员工就会在情感上，与问题的解决方案相联结。当他们真正了解问题的实质，超越他们自己所属的那一代的世界观，那他们就都成为社会生态的一部分。

问题：你在不断地试图区分原则和价值观。对我来说，这两个概念混淆不清，它们似乎是一回事。

回答：你这么想的一个根本原因是所有的价值观大都确实是原则或自然律法。事实上，如果你让足够多的人参与确定价值声明，他们熟悉情况，在高度的信任的氛围中工作，坦诚交流，相互协作，你就会发现形成的共同价值观完全符合原则为生的原则。你还会发现用这种方法形成的任何团体或价值观

都是相似的，尽管其用词可能是不同的。文化惯例可能因处在世界不同位置而不同，但是我在全世界总结出的经验是，不管是哪种组织或组织内部的哪个层次，如果用这种方法产生共同的价值观，它们基本上离不开我们自身的四个方面——身体、头脑、心灵和灵魂——以及四种基本的需要：生活、关爱、学习和留下遗产。这既与个人有关也与组织有关。但是，如果价值观是单方面制定然后向员工宣布的，它们就可能不是以原则为基础的。毕竟，即使是罪犯也有价值观。

问题：是否有必要写出书面的使命宣言，是否有必要召开非现场的战略计划会议？

回答：这要视情况而定。如果召开非现场会议是整个组织信息输入的正规程序，那它可能是非常成功的。但是，如果它只是简单地宣布使命宣言和战略计划，那就没什么意义。关键是，必须存在感情连系；否则，制定的准则不会被用于协调结构、体系、程序和文化。仓促制定和宣布的使命宣言很快会被人忘记；它们没什么用处，只不过是公关报告。现场之外产生使命宣言和战略计划的情况常常是这样。

请记住，如果你想获得紧密的情感连系，那么过程与产生的使命宣言和战略计划本身一样重要和有效。还请记住，这既需要让员工参与，又需要取得员工的认可——换句话说，你对他人看法的信任要高出他们自己对其看法的信任，这样他们就会参与其中。

为了获得紧密的情感连系，还需要交流、反馈、公开和参与的过程。我很多次看到技术被奇妙地重复用于生产。一个两三人组成的委员会先进行措词。然后逐渐地通过反馈——分享和倾听，它就变得越来越好，越来越深刻地反映多种利益直到有了真正的文化连系。

第四部分

实施——

EXECUTION - ALIGNING AND EMPOWERING

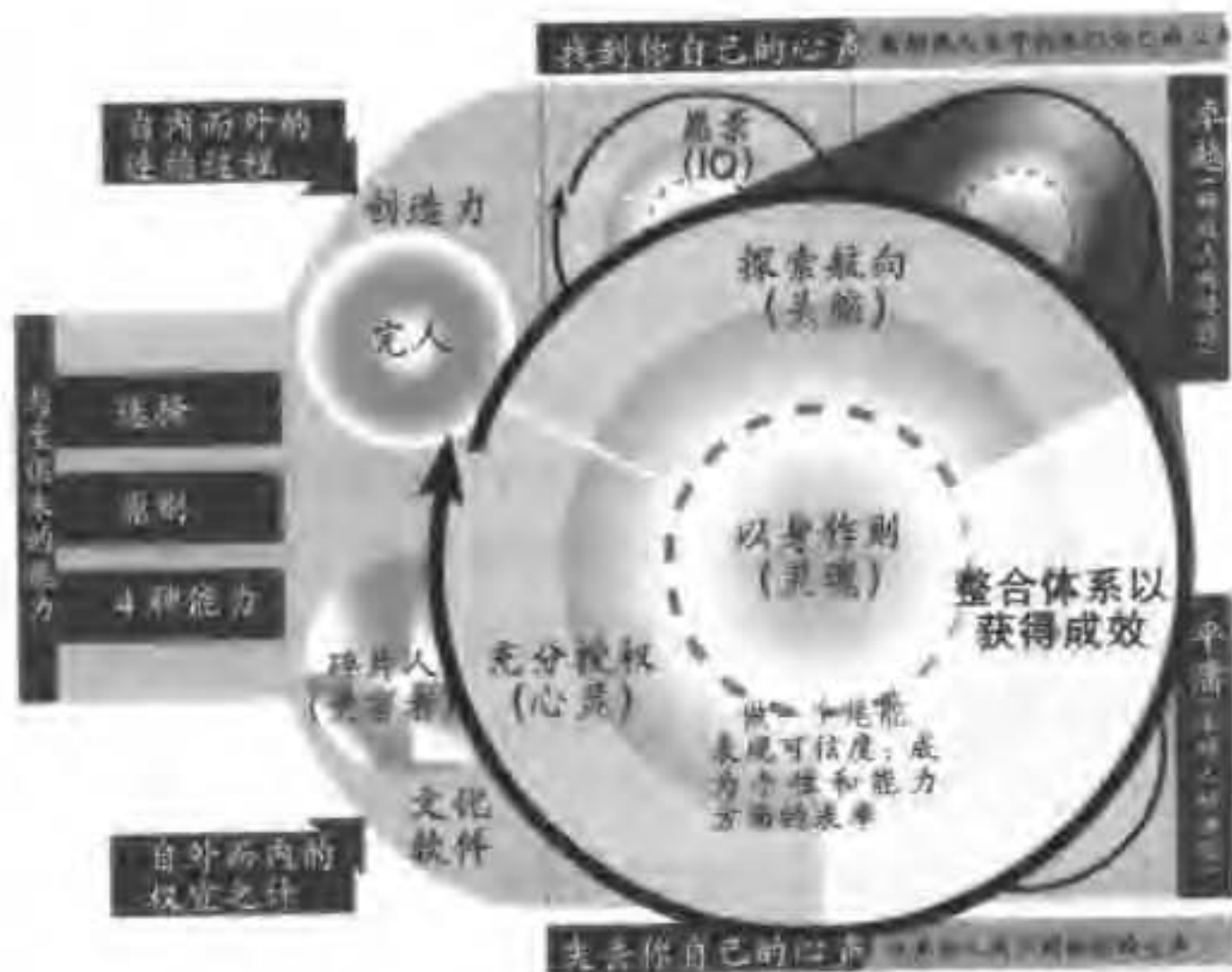
整合体系和充分授权

第十二章 Chapter 12

实施的心声和准则—— 调整目标和系统以获得成效

先控制住马儿，才能策马奔驰；先限制好流向，才能利用蒸汽的力量；先给尼加拉瓜瀑布之水决定好渠道，世人才得以欣赏它的壮丽；先做到自律、专注和持之以恒，生命才会变得伟大。

——亨利·埃默森·福斯迪克



[图 12.1]

虚构

你可以训练和奖励员工独立自主，又期望员工配合行动和相互依存。（旧模式）

现实

促进和鼓励独立自主相互竞争的组织结构和系统会产生一种独立自主的文化。种瓜得瓜；如果你训练和鼓励员工相互配合和共同依赖，你的员工就会相互依赖。（新模式）

[图 12.2]

领导者协调人力的作用的第一种选择是相信个人的人格典范作用足以保证一个组织朝着良性健康的方向发展。

第二种选择是相信通过持续不断地传达你精心制定的愿景和战略，你就能实现组织的目标。结构和系统不是最重要的。

第三种选择是（1）用个人道德权威和组织正式的权威形成一些将使包含在共同的愿景和价值观里的战略和原则形式化（或制度化）的系统，（2）设立一连串的与你的共同愿景、价值观和战略重点相一致的目标，（3）根据你从市场得到的信息以及组织对你满足需要和产生的价值方面的评价，进行自我调整。如果你说你重视合作，你就奖励合作而不是鼓励竞争。如果你说你重视所有利益关系人，你就会定期收集关于所有利益关系人的信息，并用于进行整合体系。在哪方面付出，就会在哪方面有收获。

以原则为中心的生活和领导会产生和激发信任感。探求目标产生共同愿景和工作条理。但是，现在的关键问题变成：我们如何不断落实价值观和战略，而不需依赖领导者一直出面指导每个人朝着正确方向努力？答案就是整合体系——设计和落实一些强化组织（在探索航向的过程中选定）的核心价值观和最高战略重点的系统和结构。

考虑一下你所在的组织现有的结构、系统和程序。它们是能使人们落实最当务之急的事情，还是会制造一些妨碍人们落实当务之急的事情的障碍？它们与组织推崇的价值观相一致吗？消除障碍——而

不是制造障碍——是领导者的责任。然而,整合体系的过程需要深刻的谦虚的自我审查以及许多“不可更改的”组织系统和结构。

组织的信任度

正如前面所提到的,组织是信任感的第二大来源。当值得信赖的人们在与组织推崇的价值观不相一致的结构和系统里工作时,不可信的系统总是占上风。你简直就不会有信心。通过传统和文化,这些系统和程序就会扎根于组织,以致于它们比个人不良行为更难改变。

xQ 数据证实, 在一些组织内部存在很严重的“信任差距”。只有 48% 的被调查对象认为它们的组织大体上实践了组织的共同价值观。

譬如,几乎所有组织都认为团队和合作精神很重要,但是它们有根深蒂固的鼓励内部竞争的体系。我常常讲我曾经在一家公司工作的经历。那家公司根本没有合作精神。公司总裁可能无法理解他的员工为什么不相互合作。他之前一个劲儿地宣扬合作,并就此进行培训,从心理上激励人们加强合作。但是,公司内部依然没有合作的气氛。

当我们在谈话的时候,我无意中向这位总裁气派的老板桌后面瞥了一眼,看见一个偶然被拉开的帷幔。在帷幔的湖面是一个模拟赛马场。左边一字排开很多赛马。在每匹马的前面都贴着一个经理椭圆脸的图片。右边挂的是到百慕大旅行的广告画,画的上面是一对浪漫情侣手挽手在白色沙滩上漫步。

现在,试想一下这其中存在的不协调。一面是,“加油。我们一起努力。我们共同配合。你会干得更多更好。你会更加愉快。你会从中享受到更多乐趣。”然后,拉上帷幔,另一面是,“看一看,到

底你们谁会赢得去百慕大的旅行机票呢？”

他再次问我：“为什么他们不相互配合呢？”

制度会推翻每天的虚夸不实之词。

爱德华兹·戴明(Edwards Deming)的伟大学说之一是,90%的组织的问题是制度方面的。这些问题的出现是因为制度或结构不合理。它们不是他所谓的“特殊原因引起”的问题,也不是人为造成的问题。但是,根据最新的分析报告,既然人是计划制订者,而制度是人定的,人最终要为这些制度负责。制度和结构是事物不是人。它们是程序。它们没有选择的自由。所以,领导权还是来自人。人设计制度,而且所有组织都争取实现它们预期的结果。

许多可信的人当碰到设计组织制度时,它们就不能胜任了。同样地,有些很有能力的人可能不可信,也可能很奸诈。但是组织的可信度要求组织既有特色又有能力。简单地说,整合体系是制度化的信任感。这意味着人们树立在他们的价值体系里的原则是设计结构、制度和程序的基础。即使环境、市场条件和人改变了,原则不会改变。用建筑方面的术语可以表达得很清楚:形式追随功能。换句话说,结构服从目的。人力资源协调服从探索航向。不管在个人方面还是在组织方面,显而易见都需要行为准则。在组织背景下,行为准则就是整合体系,因为你在设立或调整你的结构、系统、程序和文化,以便能够实现愿景。

对协作性决策的制定和烟囱式执行一定要谨慎。

如果价值体系既着重于长远又着重于近期,那么,信息系统也应该既着重于长远又着重于近期。如果价值体系强调合作和协作的重要性,那么,薪酬制度也应该鼓励合作和协作。这并不意味着个人努力和表现不应该得到承认和奖励。譬如,奖励的大小可能是基于合作和协作,但是具体某个人分得的奖励会基于相得益彰的团队内部的单个人的努力,这样便助长了相互依赖和相互依存。

许多组织都掉进了牺牲合作精神只基于个人表现实行奖励的陷阱。只是口头说说而已,组织并没有在承认和奖励系统中确立合作的价值。既然大家都依照自己的算盘运作,那么他们就支持那种奖励个人表现的薪酬制度。即使为最高层次的客户服务,也要求有团队精神,如果没有团队精神,就无法在市场中实现预期目标。事实上,并不是员工不想合作,而是制度鼓励个人努力或内部竞争。再请记住,制度最终会推翻虚夸不实之词或良好意向。

“你聘用这些人不是为了让它们成为赢家吗?”

在参加大约有 800 人参加的一次年会上,我偶然发现又一个错位的系统。在他们的系统里,800 人当中只有 30 人受到奖励——试想,800 个人中才有 30 个!我走到总裁旁边,对他说:“你当初聘用这些人不是为了让他们都成为赢家吗?”

“是啊。”

“你聘用了失败者吗?”

“没有。”

“可今天晚上你有 770 名失败的员工。”

“可是,他们没有赢得竞赛呀。”

“他们是失败者。”

“为什么?”

“因为你的思维方式,也就是输赢的思维方式。”

“那你有什么别的高见?”

“让他们都成为赢家。你从哪里得到一定要赛出个你输我赢的概念?在市场中,难道竞争还不够多吗?”

“哦,那是生活的方式。”

“是的。你和你妻子的关系怎样?谁输谁赢?”

“有时她赢,有时我赢。”

我对他说:“你想让你的孩子们将来照你这样去作吗?”

他说：“那我该实行怎样的薪酬制度呢？”

我说：“同每个组的每个人达成个人化的双赢薪酬协议。如果他们完成了预期结果，那他们就赢了。”

过了一年，那家公司做了很多探路和调整的工作之后，又邀请我去参加他们的年会。这一次，有1000人出席了会议。在这1000人中，猜猜有多少人赢了？800人。其余的200人没有赢，那是他们自己的选择。今年和去年简直是天壤之别。那么这800人创造了什么结果？他们每人创造的效益是去年的30倍。整个公司的文化改变了。整个文化从思维缺乏改变为思维富足。800人的成绩是头一年的30倍。

为什么呢？

让我们把这个故事同之前提到的奖励百慕大旅行票的故事作个对比，以此回答上面的这个问题。在那家公司里，每个人都在想，“我们当中谁会赢得去百慕大旅行的机会呢？”在这家公司里，每个人都在想，“我希望你能携妻子去百慕大旅游。我希望我们都能去。我为你鼓劲。”想一想，那种思维模式多么彻底地改变了一个内部恶性竞争的组织。

在这两个公司里，总裁都不是不可信的人。他们有特点，甚至有很高的智力。他们只是缺乏制定协调的薪酬制度的思维模式或技巧。他们没有完善的信息系统。这就像是飞行员在空中飞行时只有一个仪表刻度盘能正常工作一样——那必然是灾难。但是他们立即掌握了正确的概念。他们的问题不是品质和性格的问题，他们的问题是能力的问题。他们从来没有学习掌握这种技巧，他们缺少头脑，接受传统的虚夸的系统，除非他们获得了这种技巧，否则公司制度仍然会是虚夸不实的。

需要时时绷紧整合体系这根弦

整合体系的工作是无止境的。它要求不断努力和不断调整，

因为你面对着不断改变的许多现实问题。系统、结构和程序都必须保持灵活性，以便随时可以进行调整以适应不断改变的现实情况。但是，它们还必须以不变的原则为基础。灵活性加上变化性结合起来，你就可以建立一个既稳定又灵活的组织。

原则代表深井。这个原则深井给所有浅一些的井供水，提供基本的授权结构、提高质量和生产力，增加可持续性和灵活性。

提高组织不断进行必要的协调的能力的一个方法是认真利用基准测试组织内部和世界所有行业或专业的行使相同职能的高级执行者。这会使有关人员具有世界级意识和概念，而不是目光短浅地只回顾过去或者从他们自己的行业的发展趋势或竞争对手目前的状况加以推断。看看被普遍认定是优秀执行者的最佳实践组织——并不是说它们是完美无缺的，也不是说它们会永远优秀——而是要不断向当今的佼佼者看齐，向它们学习。

观察、常识和充分调研表明成功的组织不是某些人单独行动的产物，也不是领导者个人特质的产物。成功的组织是组织特质的产物。它们不是个人魅力的附属物。它们是制度和文化的附属物。（在我们讨论授权作用的时候会更深入地讨论组织的文化问题。）

美国通用电气公司就是一个公司从工业时代向知识时代转变的很好说明。公司总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）以及通用电气管理教育主管诺埃尔·蒂希（Dr. Noel Tichy）极其重视领导能力的开发和领导者的培训。

韦尔奇先生认为，领导权并不是公司总裁在其高级行政管理班子内单独享有的权力，而是要使这种权力在整个公司上下制度化。全球化经济意味着一个长期被认为具有稳定、专制和程序受到严格约束的特点的公司不得不变得比以前拥护改革。这就要求培养公司上下各级机敏的、适应性强的领导者。这意味着要建立

起教育员工不仅是应付变化方面的能力，而且还要教授他们如何去发生变化？

制度化道德权威

真正的以原则为中心、整合体系一致的组织和机构都有制度化的道德权威。制度化的道德权威就是公司一贯与各种利益关系人建立良好的可靠的关系的能力，专注于提高公司效率、速度、灵活性和市场适应力。某些个人可能间或会忘记这一点，但是整个公司会适当纠正他们，然后继续前进。

我们在一些有持续不变的宪法和章程的国家里看到了制度化道德权威。个别领导者或许不能总是按照宪法行事，但是这些国家能够以这些单个领导者的长处为基础、依靠其余政府部门，使这些领导者的弱点基本上变得无关紧要。在独裁统治的国家或者是新兴的很不稳定的民主国家里，情况不是这样，在这些国家里，仍然充斥着共同依赖、文化上又认可的腐败现象。

不可否认，腐败、专制或以自我为中心的领导者在一段时间里会造成很大危害，即使是在有很大的制度化道德权威的国家。但是，通常，他们所在的组织或机构会迅速恢复正常。从根本上来说，权力在于制度，而不在于选定或任命的官员。制度比参与其中的个人的弱点力量强大。这就是为什么马里奥特国际公司的训导是：邪恶在于具体的个人，而成功在于整个系统。

我最近拜访过马里奥特国际公司的董事长兼总裁 J·W·“比尔”·马里奥特(J. W. “Bill” Marriott)。马里奥特是世界上经营酒店的最大公司。马里奥特先生和他的父亲经营的公司是世界上最优秀的组织之一，他们之所以能取得这样的成功，部分是因为他们创立了开发利用员工天赋的交流系统。

马里奥特先生告诉我：“几年来，我吸取的最重要的经验就是倾听人们的意见。我发现，如果你手下的一批高级经理真正能把

员工团结在他们周围,倾听员工的看法,听取他们的意见,那么,当你坐在会议室里,同这些高级经理议事,倾听他们的意见,你就会作出更英明的决策。”

马里奥特告诉我,他很早就总结出了这种经验。他谈到了他与世界最著名的领导人之一德怀特·戴维·艾森豪威尔总统的一次偶遇。

他回忆说:“我大学毕业,在海军补给学校呆了6个月,因为要过圣诞节了,我从学校回家休假。美国农业部长埃兹拉·塔夫特·本森陪同艾森豪威尔将军来到了我们家农场。当时艾森豪威尔身为总统,而我只不过是一名海军少尉。”

马里奥特说:“那天外面很冷,而我父亲在外面插了很多射击的靶子。他问艾森豪威尔总统,‘你想到外面射击,还是想在屋里烤火?’”

“总统转向我说,‘你说呢,上尉?’”

即使到今天,马里奥特提起这事时还感到震惊。

“我心想,‘你看,他就是这样与戴高乐、邱吉尔、马歇尔、罗斯福、斯大林、蒙哥马利、布拉德利和巴顿打交道的。他总是会问这个令人愉快的问题:你是怎么想的呢?’”

“所以,我回答说,‘总统先生,外面太冷了,还是呆在屋里吧。’”

马里奥特说,直到今天,他都牢记这一课。

他告诉我:“那是我人生中的一个关键时刻。事后我想,‘如果我经营公司,我会问下属这个问题。如果我真的这么做了,我会得到很宝贵的信息。’”

这就是马里奥特把他的连锁酒店搞得那么成功的原因,他创立了鼓励公司上下相互交流的一种文化。他认识到,只是简单地问一句“你是怎么想的呢”就能够把被认为是“蓝领”的工人改变成“知识”工人,而你只需认真倾听他们的看法并尊重他们的经验和智慧。

最后他总结说:“我儿子约翰在管理我们在纽约并购的一家公司。有一次,在厨房里,他走到一个员工跟前说,‘我们遇到了这样

的问题,你觉得我们应该怎么办?’”

“这位员工热泪盈眶地说,‘我在这家公司工作了20年,之前从来没有有人征求过我的意见。’”

整合体系的途径:信息反馈系统

领导者上述三方面作用和发挥它们的途径可以提出一个基本问题:到底什么最重要?第三方面作用,即协调人力资源,又提出这样的问题:我们在朝着目标前进吗?我们在朝着最重要的目标前进吗?

正如我们在前面提到的,事实上我们大多数人都常常偏离目标——每个人、每个家庭、每个组织和飞往各地的国际航班。认识到这一点是很重要的一步。但是,对我们许多人来说,觉得偏离了方向会带来沮丧和失望的情绪。实际上,完全没必要也不应该感到沮丧。知道我们偏离了方向,就是要求我们进行自我调整以便找准方向(原则),然后继续朝着我们的目标努力。

记住,一个人、一个团队或组织的旅程就像是飞机飞行。在飞机起飞之前,驾驶员会制定飞行计划。他们清楚地知道前往的目的地。但是,在飞行途中,可能会因刮风下雨、气体湍流、交通拥堵、操作失误和其他因素而影响飞行。他们略微朝着不同的方向调整飞行,结果飞行途中的很多时间飞机甚至不在设定的航道上飞行。但是,除非出现过分严重的问题,飞机还是会安全抵达目的地的。

怎么会这样呢?飞机在飞行途中,驾驶员不断地收到反馈信息。他们利用仪器了解关于环境情况的信息,他们接收指挥调度台和其他飞机发出的信息——有时甚至还可以接收其他星球发出的信息。根据这些反馈信息,驾驶员可以一次又一次地作出调整,之后他们便可以回到原定的计划,完成飞行任务。

我认为,飞机飞行是领导者四项职责的最恰如其分的比喻。以身作则、探索航向和充分授权,使得我们能够决定对我们的家庭、我们的组织、我们的工作和我们自身来说最重要的事情。这些

都相当于是我们的飞行计划。我们——就像是驾驶员——不断收到的信息代表着检查我们的进展并调整我们自身以便回到我们原定的指导准则上的机会。这些职责和发挥它们的途径加在一起，就可以帮助我们实现我们预计的目标。

达到获取效果与开发能力之间的平衡

调整原则的关键总是从效果开始。你希望从市场上取得什么样的效果？你的投资人对投资的回报是否满意？你的雇员又是如何呢？他们对智力、身体、精神和情感的投资回报满意吗？提供商和社区满意吗？你对儿童、对学校、对街道、对空气和水以及对雇员的工作和抚养家庭的环境有社会责任意识吗？投资人对这些问题的答案是什么呢？顾客的答案是什么呢？进展如何呢？什么是他们的答案呢？他们如何用一流世界标准来衡量呢？你必须学习和研究投资人的回答，然后找出这些回答与你策略上的差距。

保持预期产出的结果(P)和生产能力(PC)的平衡是效能。换言之，这是人们想要的金蛋以及下金蛋的鹅。有时也叫做产出与产能的平衡(P/PC Blance)。效能的精髓是达到你所期望的效果并在将来取得更好的效果。

在过去 10 年中，人们研究出了许多衡量产出与产能平衡的途径。我经常教授 360 度的全方位的信息反馈，并主张前 90 度的信息反馈代表财政支出，其他 270 度的信息反馈包括该公司主要投资人对科学收集信息的理解和对这些理解的优势的发挥。

这类信息反馈名目繁多，最流行的一种被称之为“平衡记分牌”。我又是把这种途径称为双重底线价值。传统的价值主要集中在“金蛋”这一条底线。双重底线的价值显示出对“鹅”的尊重，从机构与其所有投资人——顾客、提供商、伙伴及其家庭，政府、社区等的关系的质量方面量化了“鹅”的身体状况。拥有现在和未来的状况与优势的双面总结的一个机构的能量是可想而知的，它一面致力于机

构的金融状况(以前的努力与现在的结果),另一面它可以作为机构与投资人关系的主要提示器,也可以帮助打造未来的结果。

制定被称为可以提供驱动力的“记分牌”是非常重要的。凡是涉及到的人都应当参加评估,都应当参加建立具有驱动力的成绩记分牌,它可以反映机构的内在的使命、价值和战略的标准,因此,他们可以与工作进程保持一致并对其负有责任和义务。他们可以与它保持感情上的联系并且拥有它。对于任何有义务完成一项任务或者执行项目的一个个体、集体、部门或人员是客观存在的。每人都应该参与到制定记分牌的工作之中,然后对其负其应有的责任。可以从第14章中找到关于建立具有驱动力的记分牌的一些实质性的操作建议。

几乎没有人对达到其最重要目标中的成就进行衡量。

接受 xQ 问卷调查者只有10%的人称,他们制定了明确和精确的、可以提供真实信息反馈的可视记分牌。对一线决策者而言,可操作信息是绝对必要的。

我愿与你们分享我所了解的正面临这种症状的一个机构的经历,并以这种方式来阐明记分牌信息反馈这一理念的重要。

我曾应邀在一个全国性的报纸出版和编辑联合会上直面广大的听众作演讲。为做好准备,我从各类报纸机构的文化审计方面收集信息。它们解析了报业的可信水平、目的和价值观的共性、系统错位以及由此引起的缺乏充分授权等问题。

在展示数据之前,我决定尝试一种不同的途径,手拿麦克风,围绕大厅一边走一边提问,“报纸在社会中的主要作用是什么?你们的中心目的是什么?”

当我把麦克风从一个人的手中传递到另一个人的手中时,他们毫不犹豫的赞同报纸在当今社会中的重要作用。他们相信,纸本媒体的深层分析使政府变得诚信、公务员变得负责和接近民众。他

们的发言都集中在用什么样的方式和如何为国家和服务,如:保留自由和政府为民众负责的最基本价值,保留宪法中规定的为防止滥用权力而制定的控制与监督。为保留民主大众和自由企业制度的理念,应当帮助大众及时了解这些基本价值。

然后我将问题转到“你们确信那些就是你们的目的吗?你们能够感觉到它们在你们心中吗?”并绕场寻求答案。毫无疑问,回答是“肯定的”。下一个问题更加尖锐,“你是如何知道一个人是相信特殊价值观的?”不同的答案出来之后,我又提出一个关于为人处世的价值观的测试。我认为完整的价值观表明真正的信仰,他们给予认同。

然后,轮到关键的问题,“你们当中,有多少家报业机构拥有你们为社区和国家提供的功能?”他们对我的问题不知所措。我又问到,“你们当中,有多少家报业机构具有维持员工诚信、负责,并与你们最基本的理念和价值保持一致的功能或文化?”只有5%的人举起了手。然后,我向他们出示了我从文化审计中收集的数据,给他们描述了人们极端的一面:相互不信任、人与人之间的争端、部门之间的争斗以及相互不协调和专权。

我又谈到为创造授权的最佳环境而需要的四个角色,即从自我做起、让他人明确目标以便开始工作,建立信息和督促措施和建立奖励制度。许多对领导角色持不同见解的编辑和出版商听完后离开了会场。这对所有听众来讲是一次非常有趣和有收获的经历。

这种信息反馈的重要性不仅适于一个机构,也适合于机构中的每一个人。

我曾经在一个有着冲突和争端历史的国家为空军将领作培训项目。在谈到从主要投资人那里获取信息反馈的重要性时,发觉他们都在点头同意。我转向一位首席将领并问到,“这是否意味着你们正在使用这一反馈制度和衡量标准?”

他答到,“这是我们的培训方式。他们都是高级将领,不是训练有素的经理。每人都要提供学习认识和体会的打印好的年度报告。这将作为他们职务和学术晋升的基础,如果分数不佳,也包括

下属的打分,就得不到晋升。”

我说,“你并不了解在我们国家不少公司为得到这一理念花费了多少心血和代价。为什么不能成为公开的争论?”

他轻蔑的看了我一下,说,“史蒂芬,我们国家的存亡寄希望于这些人,他们非常清楚。难道你真的希望我们能够允许进行公开的争论吗?实际上,在我们中间最不显山露水的人可能会得到最高的分数,因为他们表现好。”

从价值观和战略决策方面对结构和机制进行调整是所有领导与管理中面临的最棘手的挑战,那是因为结构和机制代表着过去——传统、期望和假设。许多人从这些结构和机制的预测和变化中得到安全。

下列图表是旧工业时代的管制模式与新知识时代的放权/授权模式的结构与机制对照(见表5)。两种对照是非常有帮助的,但在现实社会中,两种模式更具连续统一性,而不是向非此即彼的方向发展。最起码,这些对照表显示出每一个连续统一性的端点,并以此用探路的标准凸显调整文化、结构与机制的巨大杠杆作用。

问题	旧工业时代的管制模式	知识时代的放权/授权模式
领导	职务(形式上的权威)	选择(道德权威)
管理	管理物和人	管理物,放权/授权予人
结构	等级制,官僚	比较平稳,无限的,弹性的
动机	外因,胡萝卜加大棒	内部——宽人思维
业绩表扬	外因,三明治技巧	用360度的信息反馈进行自评
信息	基本上是短期金融报告	平衡记分牌(长/短期)
交流	基本上是自上而下	开放式,自上而下,斜的
文化	社会准则/职位道德	准则导向价值,市场经济规则
作预算	基本上是自上而下	公开,弹性,刺激机制
培训/开发	表演式,技巧为主,免费	维护、决策,全面发展、价值
人员	损益开支,只说不做	最高形式的杠杆式投资
心声	对多数人而言并不重要	用于一切的战略,表扬,团队

〔表5〕

问题与解答

问题：如果你处于一个组织的中心，而这个组织实行的是只注重短期效应、内部竞争与等级制度和数字的机制，并形成了自足的文化，有什么办法？在这种状况下，你应该怎么做？

回答：如果这个组织具有市场竞争力，你可做出选择并抓住机遇，逐步扩大影响。如果它没有市场竞争力，你可运用希腊哲学思想——特质（可信度），移情交流（理解别人），理念（逻辑），直到他们意识到你的观念与建议会使他们更好的完成任务。或者，如果你已经在不断的人员与职业培训方面付出了很大的精力和财力，达到了利用你的权利来做出决定，解决问题和满足人们的需求地步，你将会在其他方面有大展宏图的机遇。如果是这样，你就应当毫不犹豫地瞄准这些领域，施展你的才华。

问题：除了建立战略探路工作的程序之外，管理或者领导团队中最关键的问题是什么？

回答：我个人认为是人员的招聘、选拔和任命。用吉姆·柯林斯的话来说，那就是一定要确保恰当的人乘坐在恰当的公共汽车的恰当位子上。此外，我个人认为招聘、选拔和任命人员比培训和开发更为重要。问题是，在经济高速运转时期，机构需要迅速更换人员，但是有时用人太紧急，而又一时招不到合适的人选。请记住，你最诚挚的愿望也是你最轻易相信的愿望。然后，顺流而下，你的一生将会波折多难。相反，你应当在聘任中做出战略选择：制定周密详尽的标准，与竞聘人员进行交流，并付出精力和时间详细查阅不同人员的背景资料。付出一定代价与可能的候选人建立联系，以达到真诚和透明的程度，并留出一定时间让候选人来考虑他们的愿景、价值观和心声与未来工作的战略标准是否一致。做到这些，关键就是落实了。

问题：根据你的经验，在招聘过程中，什么是最好的提问？

回答：根据本人的经验，最好的提问，“是从你最早的记忆开始，你究竟喜欢做什么和成功的例子是什么？”这样，就可以从一个人的小学、初中、高中、大学的学习经历到他的工作经历中了解与探究他的真才实学和特长的轨迹——他真正的心声在哪里；可以了解与探究他的依赖性、独立性和相互依赖性的轨迹；也可以了解与探究他为人处世的轨迹。简言之，他的思想轨

迹。当然你也一定愿意与大家分享你的战略决策的重要性，也愿意他们能够发挥应有的重要作用。

问题：如果共同依赖（消极和服从）得到奖励，将会产生什么后果？

回答：这只能是暂时的，市场会摧毁它；这只能在短期得以成功，但不能持久，因为一个被动的，共同依赖的人不可能用独创精神、聪敏才智和参与精神为顾客服务好。从长远角度来看，在一个透明并可以从中获取大量的信息反馈的市场中，无论是共同依存或者其文化都是不可能生存的。在当今的经济全球化时代，特别是当你面临的又是全球化的而不是区域化的竞争对手时，精干、授权、敏捷、独创和革新的文化正是我们所需要的文化。

问题：建立一个团队的整个过程是什么？

回答：团队建设，特别是在建立互补团队中，是基础性的建设。只有如此，人们的优势才能得到发挥，弱势才能因他人的优势而化解，团结一致才能成为共同愿景和价值观的体制。但是我也需要提醒大家，加强团队建设需要许多协调的机制和结构。如果你对着一种花说，“快长”，而浇灌的却是另一种花，前者是不会自己生长的。如果你宣称大家是一个团队，但是在思考问题时仍然独来独往、独断专行，并做出一些单方面的、随心所欲的决策，团队是不可能建成的。如果能够在机构内部的结构、制度和过程中加强团队纲领性建设，团队建设是极其重要和梦寐以求的。否则，它将成为空洞、时髦的小插曲，不会被列入主要的关注之下。

问题：如果在整个组织中存在各种各样的愿景和目标，你是如何建立统一的具有凝聚力的文化的？

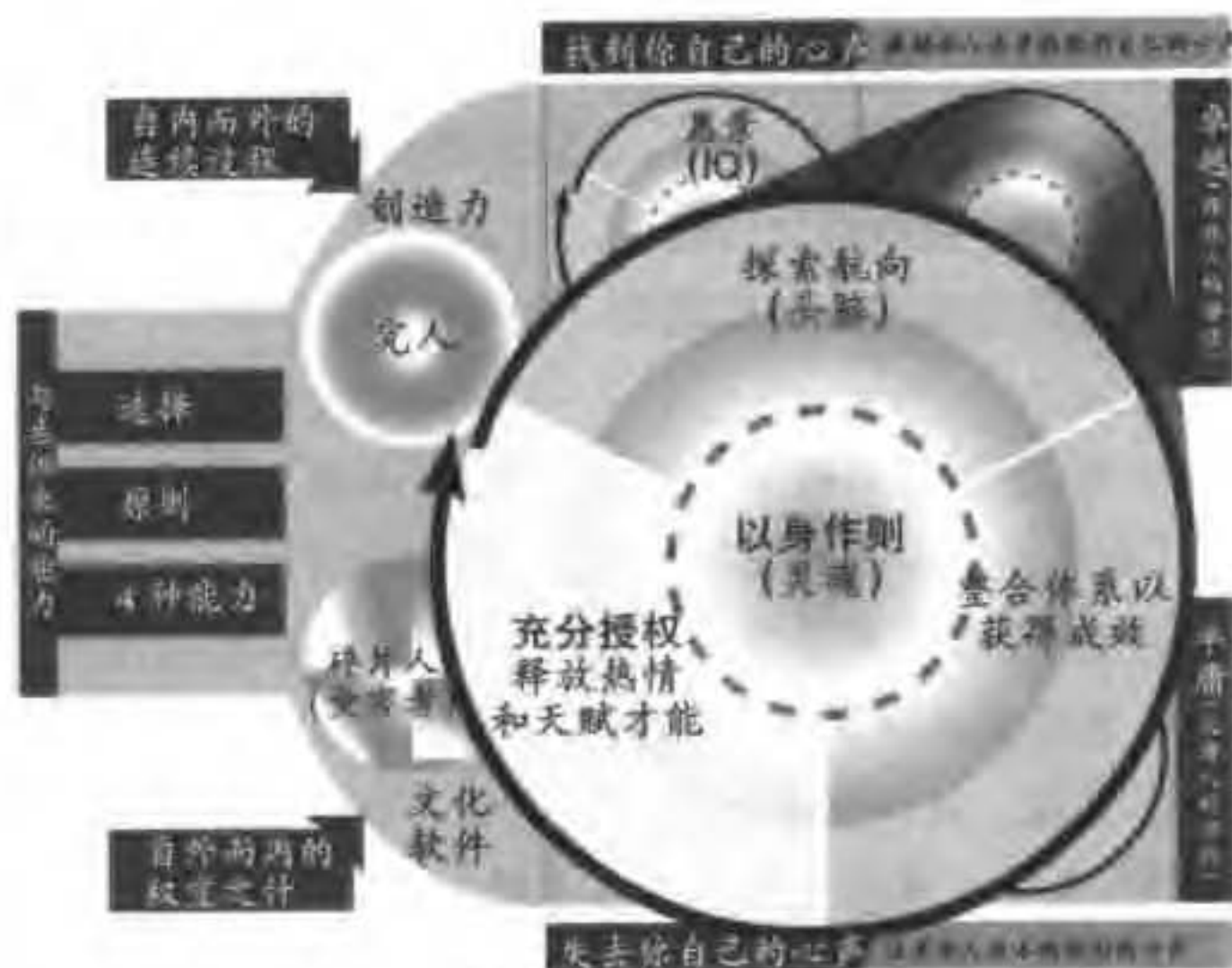
回答：苦心劝导。只要大家都能够满足和高兴，什么也不会发生。不能等待市场来苦心劝导，只能用其他方式来劝导。如果人们对平衡记分牌中的义务是负责的，奖赏是建立在记分牌上的，平衡记分牌可以达到劝导的目的。

第十三章 Chapter 13

充分授权的心声—— 释放激情与天赋才能

每一件事亲历亲为和全力支持下属的一贯态度是激励下属创造高业绩的最有效的方式。

——前美国国际电话电信公司(ITT)董事长哈罗德·格伦尼



[图 13.1]

“胡萝卜加大棒”——大傻瓜刺激理论——是动机的最好形式(旧模式)

“胡萝卜加大棒”的动机是动物心理。人们有选择的权利。金钱可以使人为你效力,但却买不到他们的心和思想。金钱可以雇用劳力,却买不到他们的精神。(新模式)

[图 13.2]

领导职责中充分授权的第一种选择是通过直接管制下属以获取结果。

第二种选择是让他们松懈,放弃管理他们。换言之,表面上是充分授权给他们,事实上意味着放弃权利和忽视责任。

第三种选择既更加严厉又更加宽容,那就是通过双赢协议来达到自我管理。它是围绕下达一连串的目标和责任以达到预期结果来完成的。

我前面曾经提到过,我认为,多数机构,包括我们的家,是管理有余而领导不足。因为我们与孩子们之间的磨擦是这一现实的痛苦的警告,磨擦之后便是反叛。家庭背景是如此的相似,下面我即将开始的是关于授权挑战的探讨,这是我的一个朋友和同事与他妻子共同设法克服孩子们挑战的一个真实故事。

有一天,我注意到妻子的脸上正布满“乌云”,便问道:“出什么事了?”她答道:“我真是失望之极,照顾孩子们早上上学前的起居真是糟糕透了,如果不是我在叮嘱他们如何去做,他们是不会自己动手的。他们永远也到不了学校。他们永远也准备不好。他们永远也起不了床。我不知道该怎么办才好。”

于是,我决定第二天早上亲自观察一下。6点15分,她走进每个孩子的房间,轻轻地推一下每个孩子,然后说:“宝贝儿,该起床了,醒一醒。”她往返两三次,直到把他们从被窝里拖出来为止。然

后,最难以叫醒的那一位打开洗澡的水龙头。在之后的10分钟里,我妻子继续接二连三的往返于洗澡的地方,又再三地敲着洗澡间的玻璃门说:“到点了,该出来了。”随后是一声自卫式的回答:“马上就好!”女儿最终关掉水龙头,擦干身体,回到自己的卧室,在地毯上卷曲成一个球形,并用浴巾包起来取暖。

10分钟过后,“亲爱的,该穿好衣服了,快一点。”

“哪有可穿的衣服!”

“就穿这一件吧。”

“我讨厌那些衣服,实在太难看了!”

“你想穿什么呢?”

“我的牛仔服,可惜它们都脏了。”

动情的场景持续到6点45分,直到三个孩子全部下楼才结束。我妻子仍然接二连三地督促着,三番五次地提醒着:与别人合伙用的车子马上就要到了。孩子们最终给妻子一个拥抱和吻,上学去了,但是母亲却精疲力尽了。亲眼目睹了这一切,连我也感觉精疲力尽了。

我想:“难怪妻子脸上阴云密布。由于我们时时刻刻的提醒,孩子们不知道他们自己能够做些什么。”正是由于我们在洗澡间玻璃门上的敲击变成了如何促使他们放弃责任的一个象征。

所以,一天晚上,我把大家召集在一起并建议尝试一种新的途径。“我注意到我们早上的时间是很充足的。”大家都会意地笑了。我说,“谁喜欢目前的方式?”没有人举手。我又说,“我想告诉你们一些值得你们深思的东西。这就是,你们本身具备决策的能力。你们有能力负起这个责任。”

然后,我问了一系列的问题,如:“你们当中,有几人可以自己上好闹钟,自己起床?”他们大家都注视着我,意思是在说,“爸爸,你今天是怎么了?”我说,“是,我是当真的,你们当中有几个能够做到这一切?”每一个人都举起了手。“你们当中,有几人还记得你们洗澡需要花多少时间,然后自己关好水龙头?”他们又都举起了

手。“你们当中,有几人能够自己回到卧室,选出喜欢穿的衣服,然后自己穿好?”问题越来越有兴趣,因为他们都在想,“我可以做到。”“如果你们没有喜欢穿的衣服,有谁能够在睡觉前检查一下自己该穿的衣服,如果喜欢穿的衣服脏了,有谁能够自己在洗衣机里洗一下,然后在烘干机里烘干?”“我可以做到。”“你们当中,有谁可以在不用他人提醒和督促的情况下能够自己铺床,打扫好卧室的卫生?”每一个人又都举起了手。“你们当中,有谁能够在6点45分准时下来与大家共用早餐?”他们都举起了手。

我们逐项事情的进行。他们每同意一个事项,意味着“我有力量和能力做到。”然后我说,“好。我们下面该做的是把这些都记录下来。我们应当创造并设计一个早晨计划。”

他们把一切想做的事情都记录在案并制定出时间表。平时与我们争执最多的女儿成为最兴奋的一个,她首先制定出详细的作息时间表,我们成为她寻求帮助的源泉和资源。我们制定了几条原则,什么时候开始和如何开始,结果又是如何。最理想的结果是让每一个人,特别是母亲,有一个更愉快的早晨。我们都知道,愉快的母亲意味着愉快的家庭!最不理想的结果是在开始的几天里,他们必须提前半小时睡觉以保证按时起床和完成所有任务。这是公正的,因为缺乏睡眠会使按时起床成为负担。每个孩子都签了约,奖励一碗冰淇淋,然后去睡觉。所以我们想,“可以了,等待明天的结果吧。”

第二天早晨6点我跟妻子正躺在床上,忽然听到一间屋子的闹钟响了,灯光闪亮在一个孩子的房间。我们还没有来得及搞清楚是哪一个孩子,我们最难以对付的女儿冲进洗澡间,打开水龙头,冲起澡来。我和妻子在温柔的惊喜中相互笑了。我们真希望她能够自己完成这一切,但是为时尚早,还需要15分钟才见结果。大约在15到20分钟之间,她完成了平时需要一个半小时才完成的这一切,她竟然还有时间完成了钢琴练习。我们迎来一个伟大的早晨。其他孩子也一样成功。

孩子们出门上学去了，我妻子说：“我好像到了天堂。但是真正的考验是这一切能否持久？我确实亲眼目睹了孩子们兴奋的一个早晨，但是这一切能够持续吗？”

现在，已经一年过去了。虽然我们已经不再像第一个早晨那样兴奋和激动，只有偶尔的例外（那就是提前半小时睡觉的那几天里）他们都能够按时起床并自己完成所做的一切。我们同时也发现，大家能够在开始的几个月里，坐在一起评估我们所做的一切和重温我们的约定，是非常有帮助的。看到孩子们在“我能做。我有力量做。我有责任做。”的意识中成长是令人高兴的和惊奇的。我们尽量做到不去提醒他们。这件事为我们上了生动深刻的一课，并完全改变了我们家庭早晨生活的本质。

不难看出，父母是从最初的嘴上说孩子们需要改变，逐步过渡到从思想上意识到他们需要改变的思维方式。这种思维方式就是孩子们需要提醒，你需要去检查，但是，也需要后续工作。可能你已经为孩子设计了这一切。但这是传统的管理与管制思维。

然而，父母开始对孩子们的价值和潜能，特别是他们的潜能进行思索。父母了解孩子们的前途是无量的，也毫无条件的呵护他们，但是却往往陷入了戴着不良行为的有色眼镜来看待孩子们行为的具有象征意义的陷阱。他们没有与孩子们明确的交流过他们的潜能。他们是以向孩子们提出一些简单问题的方式来做的，如孩子们是否相信——如果他们有自己的主张——能够自己做一些基本的事情，如：起床，打理自己，做好上学的准备等等。由于这种交流是在孩子们对父母怀有明显情感的环境下进行的，因此，可以做出并履行承诺，发挥潜能，明确责任，培养感情，增强相互信赖和信心，维护心理和家庭安宁。这就是美满的、强大的授权示范。

尽管这只是一个微不足道的家庭问题，但是大多数人都感同

身受。有时不仅在家庭中，人们在组织中也只相信他人的潜能，而不相信他们的价值。因此，他们往往不够耐心、不够持之以恒、不能长期忍耐、不够信赖，不够自我牺牲。对他们而言，这是微不足道的；成为一种成本效益分析，他们大概无意识地认为成本过高。其实，除非人们意识到他们自身的价值，否则他们将不会持久地唤起他人的价值。

以身作则展示以原则为中心的可信赖行为会激发“无言的”信任。探索航向创造无需要求的秩序。整合体系培养不宣自明的愿景和授权。而充分授权是以上三者的果实。这是个人和组织相互信赖的自然结果，它可以使人们确定和发挥人类的潜能。换言之，授权可以将自我控制、自我管理和自我组织置于至高无上的地位。如果不仅在机构探索航向方面有这种和谐的合作，而且在那些人员和机构相互重叠的团队、项目、任务和工作层面上也有这样的合作，就会激发热情、能量和动力——简而言之，激发心声。

热情是火焰、狂热和勇气，当人们从事自己所喜爱的事情——有些事能满足最深层的需要——而且取得圆满结果的时候，就会充满热情。充分授权也是如此。只不过在机构雇员为从事他们喜爱的工作而满足自己深层需要和机构的必要的条件下，它与他们的心声交融在一起。

在《现在，发现你的优势》（Now Discover Your Strengths）一书中，作者马库斯·白金汉和唐纳德·克利夫顿（Marcus Buckingham & Donald O. Clifton）将盖洛普组织的主要发现报告如下：“一流组织不仅要接受员工们各个不同的现实，而且必须充分利用这些不同。”作者同时报告了盖洛普的研究发现，这是根据对36个公司中7939个商业部门的19.8万名雇员的调查做出的：

在工作中，你每天都有机会做你最擅长做的事吗？然后我们

将他们的回答与其所在商业部门的业绩进行对比，发现：当员工对这一问题作出完全肯定的回答时，他们 50% 以上可能来自那些员工流失率较低的部门，38% 以上可能来自生产率较高的部门，44% 以上可能来自那些顾客满意率比较高的商业单位。随着时间的推移，回答完全肯定的员工人数有所增加的部门也相应地提高了生产率、顾客满意度和员工保留率。

回顾一下切身的生活。你喜欢什么样的工作，什么样的监督？什么能够引发你内心最深层次的激情？假如你有一份能够引发你的激情的工作，在工作中你的领导成为你的仆人——他们本人和工作制度都在设法帮助你做好这份工作，你会如何做？假如企业结构和管理制度支持和帮助员工，引导你认识和施展你的潜能，你会如何做？假如你不断地得到承认和奖励，最为重要的，你能够得到内心的满足，因为你为值得奉献的事业做出了重大的贡献，在这种情况下你又会怎么做？

充分授权予知识工人

我们生活在一个知识时代，知识资本是巨大的。过去产品成本的 80% 用于材料，20% 用于知识；现在却是二者倒置，70% 用于知识，30% 用于材料。斯图尔特·克林纳（Stuart Crainer）在他的《管理世纪》（The Management Century）一书中写道：“信息时代高度评价智力工作。现在，大家越来越认识到：招聘、保留和培养人才是竞争的关键。”

彼得·德鲁克在他的《未来的管理：20 世纪 90 年代以来》（Managing for the Future: The 1990s and Beyond）一书中写道：“从现在起，知识是关键。世界的发展趋势不是劳动密集型、物质密集型、也不是能源密集型，而是知识密集型。”

领导问题成为今天最热门的话题。新经济是建立在知识工作

之上的，知识工作是人们的另一个世界。谁都不会忘记，为当今的产品和服务带来 80% 价值的正是知识工作。现在是知识经济；财富的创造已经从货币和物质转移到人。

我们最大的商业投资是知识工人。简单回顾一下你们公司对知识工人的投入，如工资、福利、可能的职工优先认股权以及招聘和培训方面的投入等等。这些常常会转化成每人每年成千上万美元的收益！

高质量的知识工人的价值是难以估计的，他们潜能的发挥会给公司带来创造价值的超常的机遇。知识工作是公司所有投资的杠杆。实际上，知识工人是所有机构投入的纽带。他们是公司的焦点、创造力的源泉、是使公司的投入发挥更大的效益和更好地完成公司目标的杠杆。智力和社会资本是使其他投资得到充分利用和优化的关键。

因此，对人的充分授权（调整心声）被认为是以身作则、整合体系和探索航向的成果，是至关重要的。若非如此，你只能看到公司大谈和宣称授权，却仍然政令不通。他们缺乏共同的愿景，不能自律，更缺乏热情。

充分授权并非是一个新的概念。实际上，早在 20 世纪 90 年代，授权已在管理领域成为人人皆知的时髦词汇和运动。但是，坦诚而言，授权运动也在管理层和基层招来了不少冷嘲热讽和积怨。原因何在？还是因为授权予人是其他三种职责的果实，而不是根。

我们对客户单位的 3500 名经理人员和专业人员进行过调查，并提出如下问题：是什么原因阻碍了授权？（见图 13.3）请注意他们的回答是如何强调个人和组织可信度（特质与能力）的重要性的：

现在，你已经对领导的四项职责的模式有了更深层次的了解，就不难发现，在没有彻底做好以身作则、探索航向和整合体系三项工作的前提下就采取充分授权措施，人们会对此感到很失望。



[图13.3]

经理人员的困扰：是否应当放弃管制？

记得几年前，我曾采访一个刚刚获得马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的公司总裁。我问他：“贵公司能够获得如此质量殊荣，你认为最为棘手的挑战是什么？”他沉思片刻，微笑着说：“放弃管制。”

授权应当扎根在牢固的以身作则、探索航向和整合体系的工作中，否则，它总是一些引发冷嘲热讽的老生常谈。领导的四项职责打破了经理人徘徊于管制与害怕失去控制的困境。当授权环境完备时，控制是不会丢失的，它将直接的转化为自控。

以“授权”的名义而让员工放任自流，自控也不会实现；实现自

控,双方心中须有一个共同的底线,须有达成共识的准则、支撑结构和制度,使每一个人在整体工作中是一个全面发展的人。对于那些由于缺乏必要的能力而不能够完全予以更多自由的人,应当加强培训和指导。一贯表现的业绩记录将会在这种方法中赢得越来越大的信赖和自由。人们就会敢于对结果负责,并享有在准则之内发挥独特才能和获取结果的自由。

我把它称作直接自治。经理的角色因此可以从一个管制者转变成为一个现代理念的管理者——与员工享有共同的使命,为员工排忧解难,成为员工信赖和寻求帮助的源泉。这是一个重大的转变。

当我们讨论一个起调节平衡作用的领导者——充满愿景、自律、热情和良知,实际上我们是在谈论自我授权。现在,我们是在更大的范围内考虑如何塑造一个官员,创造一种制度化的、形式化的授权哲学。理想地讲,人们更喜欢既有个人的又有机构的授权,因此,他就可以不用逆流而上,直面那些不愿放弃机构权力的力量了。

充分授权的工具——双赢协议的程序

让我们思考一下双赢的程序,当两个志愿者共同承担合作的使命时,一个代表组织,另一个代表持股人、团队或个人。马克斯·德普雷(Max De Pree)在他杰出的著作《领导是一门艺术》(Leadership is an Art)中,是这样描述两个志愿者的协作精神的:

公司中最优秀的人莫过于那些将自己的一生奉献给公司的志愿者。他们可能会在其他的人群中找到更好的工作,但不知出于何种原因,他们还是选择了比工资和职务更不确定的某个地点或单位。志愿者不需要合同,他们需要契约……契约关系诱导自由,但不是诱导麻痹。契约关系依赖于对理想、问题、价值、目标以及

管理程序的共同奉献。诸如此类的词汇如爱、热情是永恒不变的。契约关系……满足深层需求并能赋予工作以意义来完成。

双赢协议并不是一份正式的工作描述，也不是一份法定的合同。它是一份明确双方意愿的无限期的、心理的和社会的合同。它是首先写在人们的心灵和脑子里，然后才用“铅笔”而不是墨汁写在纸上的，这样双方在任何时候都可以“轻易擦掉”。如果环境改变，双方也可以根据意愿重新进行讨论和商谈。不论你是否使用“双赢协议”这一词汇，其概念是对双方最为关注的事有着共同的理解和奉献。

双赢协议比那些只注重一般工作步骤和方法的描述享有更高层次的灵活、调节和创造。我们用双赢协议的标准衡量团队成员和正式领导的状况、品德和能力，以及衡量其他环境状况，如协议结构、制度和程序。

当双赢协议形成之后，“什么是我的/我们的最优先战略”问题的答案就一清二楚了，责任也就明晰了，双方的期望也就明确了。双方对于预期目标的职责就以平衡记分牌的方式建立了。在准则范围内，人们可以自我选择达到目标的任何途径。其实，他们就是在自我管理。在第十四章“第八个习惯和最有效击球点”中，还将详尽地介绍如何培养赋予团队能力的高度责任感。

双赢协议：从产业工人到知识工人时代的转变

现在，假如我们忘记了我们所了解的完人思维，假如那些个人和组织发现了自己的心声并鼓励他人发现他们的心声，而我们却看不到点燃在他们心中的火焰、反而仍通过传统工业时代的“镜头”和传统做法来开展工作，会发生什么情况呢？你能看到双赢协议在一个典型的管制型经理的管理过程中轻易得以实施吗？你会看到所有的努力都不可能结出授权的果实。

成功的授权取决于团队成员通过“双赢协议”而表现出来的对工作的承诺。在一个组织中，“双赢”意味着机构的四种需求（金融健康，增长与发展，与主要投资人的协作关系和意义/贡献）与个人的四种需求（身体——经济，头脑——增长与发展，社会/感情——人际关系，精神——意义与贡献）存在明显的重叠。

如果有人违背了协议的精神，然后又为了弥补这种背信所作出的真诚努力而继续我行我素，那么和这样的人也只能“好聚好散”了。这意味着你们根本没有达成交易，根本不存在协议。你会欣然同意解约。雇佣关系不复存在。你可以另行委派。

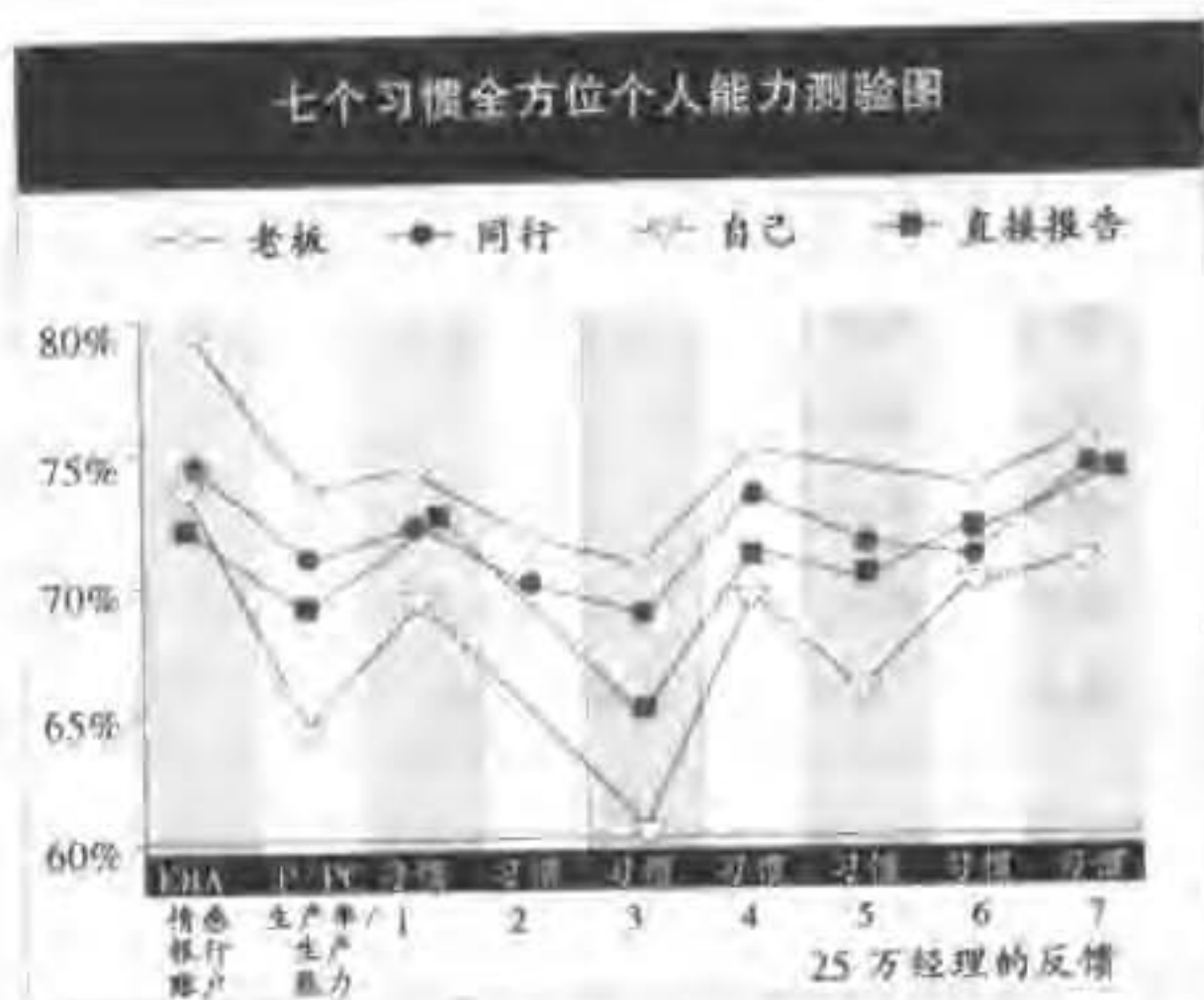
有一条非常有趣的关于“好聚好散”（不成交）的方式，这是部队服务部门颁布的，叫做固执拒绝原理。我是在与海军军官的互动教学中学到固执拒绝原理的。它是指当你知道某些事情是错误的，其结果可能会给整体任务和组织的价值观造成严重的损害时，不论你的地位与职务高低，你都应当有礼貌地加以拒绝。你应当大声阐明自己的观点并宣布自己反对再继续酝酿一个你确信它完全是错误的决定。这是出于良知——让你的心声或顿悟指导自己的行动，而不是屈从于摇摆不定的同行压力。

身居高位的人能够公开认同固执拒绝原理是非常重要的。这就等于承认反驳的合法化，是错就说是错，是愚蠢就说是愚蠢。

授权与业绩褒奖

请想一想，应该由谁来评估一个人的进步和成绩？应该由那个人自己来评判。传统的成绩表扬显然是当今放血式的管理方式之一。前面曾经提过，这基本上是老板在面试雇员，使用的是三明治技巧——讲几句中听的话，切入主题，再讲几句委婉的话——即“改进的余地”——然后鼓励鼓励。如果一个组织具备高度信赖的文化、有帮助的制度，而且大家都在一个水平上，尤其是还有来自各种资源的全方位的信息反馈数据，这样就非常有利于人们进行

自我评价。七个习惯个人能力测验图(参见图 13.4)就是有力的证据,显示的是 50 万人进行全方位信息反馈的情况。



[图 13.4]

从案例中不难看出,自我评价比任何形式的评估都棘手。老板知道得最少,因为他们被隔开得最远。共同依赖的人总是挑选老板喜欢听的,老板们变得很孤立,对发生的事情一无所知。下属们最清楚下一步该怎么办,其次是同行们。同样,在第六章开始时提到的关于钱财和馈赠的寓言中,雇员们自我评价,而主人要么减少要么扩大管家的职责。

我的这种想法确实有点错位,连篇累牍的大谈为了达到最高的目标而应当授权和尊重选择权力时,又突然冒出了个所谓的老板来做我们的大法官和评审员。

这个所谓的大老板应当成为谦卑的仆人型“并肩前进”的领导,提出图表 13.5 中的问题。

第一,“工作进展如何?”工人对工作进展的了解比任何一位老板都清楚,特别是在反馈制度,包括老板和受其工作影响的其他持股人的信息反馈制度已经建立的情况下,情况更是如此。所以,

他或她本人对这一问题的答复依据的是双方同意的记分牌上的情况和其他持股人的全方位的信息反馈。

第二,“你正在学些什么?”一个人可能对此流露出领悟或不解,但问题是他们在负责。

仆人领导(共同的职责)

- ①工作进展如何?(记分牌,数据)
- ①你正在学习些什么?
- ②你的目标是什么?
- ③我能帮你做什么?
- ①我作为一个帮助者做的怎么样?

[图13.5]

第三“你的目标什么?”或者是“你准备完成些什么?”它表明视觉和现实之间的联系。这很自然地联系到第四个问题,“我能帮你做什么?”这很清楚地传达了一个信息“我是你的帮助者、管理者,你的仆人。”如有必要,仆人领导还很有可能在交流中联系自己的经验与理解。这种交流的关键是真实,印第安人发言棒式的交流。不能是玩游戏式的,不能做政治姿态。不是自我保护、自我防卫式的交流。不要阿谀奉承。不要告诉别人他们愿意听什么。我作为一个帮助者做得怎么样?这个问题传递的是坦诚和相互尊重的职责。

有时,面对现实——特别是从他人嘴里听到的现实——并不是一件容易的事。但是,如果我们不是把他们作为负责的、可信赖的和有自由选择权的个体,实际上我们是在自贬身份和侮辱他人。如果我们以友好和宽容的名义保护他们,我们也就开始了相互依存和保持缄默的协定的过程,最终必然导致行为的最低层次——“等待直到授意。”

只有仆人领导的精神在一个团队中、在经理或者团队和下属之间真正扎根,第九章中提到的信任的第三种形式才能开花结果。同样,一个个人或者团队自觉地选择去赋予他人的也是信任——

这是一个让我感觉到你的信任的行为，对此我可以附加价值。你给我以信任，我报你以信任。信任既是一个动词同时又是一个名词。当它既作为动词又作为名词时，即意味着人们之间有某些事情得到共享和互惠。这就是为什么一个人能够成为自己老板的领导本质所在。他们对信任报以信任。动词信任既表示一个接受信任的人的潜在的信任度，又表示一个人值得信赖。第四项职责“充分授权”的具体体现使信任转变成动词。

管理员案例(将手工业工人转化为知识工人)

下面是关于完整工作中的一个完整的人的真实故事。它描述了工作中可能发生的一切，虽然这项工作很光荣，但从本质上讲，是非常枯燥琐碎的，无需技能，薪水也不高——物业管理工作。这个故事要阐述的理念是：如果你能够在一项完整的工作中——无论是倒垃圾、扫地、拖地板、还是刷洗墙壁和固定装置——拥有一个完整的人，你可以在任何一项工作中找到他。

一位管理开发指导者有一次培训一批一级管理人员，指导他们如何令工作变得丰富多彩，以便由内而外地激发雇员的干劲。有一个物业管理员领班对这一理论有相当大的抵触。因为这一理念似乎过于理想化了，与管理员——至少是他管理的管理员——从事的大多数工作相距太远，没有任何关联。所有参加培训的领班和工头都赞同物业管理员当中存在着问题。他们也同意那位领班的观点，认为多数管理员缺乏教育，是临时性质的，他们是因为找不到更好的工作才走上这个工作岗位的。实际上，他们惟一的愿望就是按时上下班。有些管理员甚至还酗酒。

那位维修领班坚持认为，在管理物业管理员的工作中，激励和授权的理论对他而言是没有用的。指导者知道这一点，他放弃了准备好的讨论，直接切入物业管理问题。

他将工作丰富化的三个主要组成部分“计划、工作和评估”三个词组写在黑板上，然后让那位维修领班和其他领班列出与上述三个词组有关的维修职责和活动。“计划”方面的工作如下：建立维修进度表、选择并购买地板蜡和上光剂，决定每个管理员负责的工厂区域。在讨论过程中，维修领班讲，他想购买几种新的地板上光和擦洗机器。所有这些计划都是由这位维修领班来拟定。

列在“工作”下面的是房屋管理员的正常工作：扫地、擦洗、打蜡、清理垃圾和废物。“评估”部分包括如下活动：每天由维修领班对工厂清洁进行例行检查，评估不同肥皂、地板蜡和上光剂的性能，对试验结果的反映，验证改进的方法，保障清洁进度表的实施。此外，维修领班还要与商贩保持联系以便购买新的机器。

当各种活动都列出之后，指导者问道。“这些工作中哪些是房屋管理员的职责？例如，领班先生，为何由你来决定购买哪一种肥皂？为什么不让看门人去决定？是否应该让售货员给管理员展示一下新机器的性能然后让他们来决定哪些机器是最好的？是否应该让管理员人确认一下他们对工作的那一个环节更感兴趣？”（在实际的环境中，措辞并不是如此直率的，所有的领班们都卷入到管理员的计划和评估以外的领域的讨论中来。）

在此之后的五个月中，指导者举行的每一次讨论都对管理员的案例简要地进行了讨论。同时，维修监工通过为管理员不断地制定计划、工作和评估的职责，对他们的思想和心灵也有了进一步沟通。他们对新的机器进行了测试，并最终做出了购买机器的建议。他们对各种不同类型的蜡进行了试验，以检测哪一种蜡更耐用。他们开始检查清洁进度表，以决定每一个区域所需要花费的精力和时间。例如，一个每天都要用湿拖把拖的区域经过观察认为只是在需要时拖一下就可以了。管理员拟定了自己判断工厂清洁的标准，并对那些没有达标的管理员施加了同行压力。

管理员逐步承担起所有的三项任务，因此他们最优秀的思想得以发挥——从身体、心灵、头脑到灵魂。另一个成就，也是最为惊叹

的,就是质量提高了,工作人员调整率和违规问题降低了,围绕着进取心、协作、勤奋和质量的社会规范建立起来了,对工作的满意度大幅度提高。简言之,他们拥有了一批朝气蓬勃的管理员——这一切都是由于领班允许或授权一个全面发展的人从事完整的工作。他们是有管理的自治。管理员不再需要监督或者管理,因为他们根据自己建立的标准来进行自我监督和自我管理。

也许,更重要的是,当其他领班开始亲眼看到维修领班和管理员的工作成绩时,他们也开始思索如何将同样的原则应用到自己的领域。

服务与意义

如果我们将“计划、工作、评估”这一理念应用到完人领导模式,就成为以下的模式(见图 13.6):

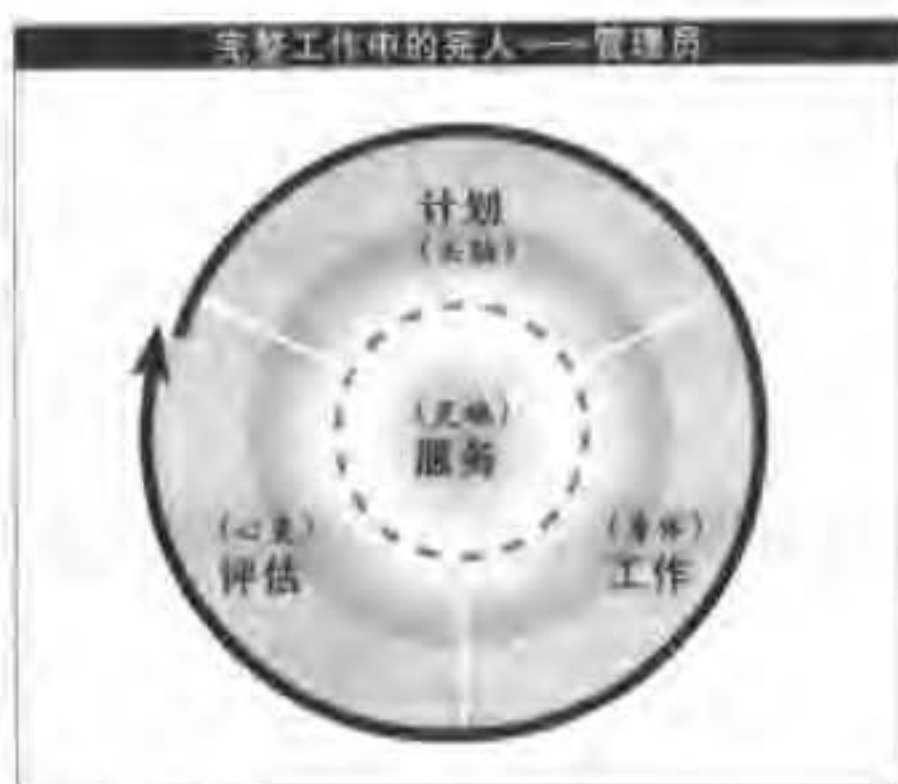


图 13.6

第四个组成部分“服务”列在中间,表示对意义和贡献的精神要求。在这种情况下,不难看出,即便是那些管理员也开始体验工作的伟大意义。他们养成了对工艺的荣誉感,整个工厂的质量水平也开始提高。他们找到了自己的心声。请注意图表外部的箭头,它表明是一个圆、一个过程。评估工作结束后,新的工作计划开始了,这无形中又增加了新的经验和学识;新计划执行之后,良性循

环自然重复。

你可能会问，“好啊，如果你的授权达到这样的程度，为什么还需要监工呢？”对这一问题的简单回答是，建立授权的环境，为他们铺路搭桥和扫清障碍，当他们需要帮助时成为他们需求的源泉。这就叫做仆人式的领导。总而言之，一切从做好工作出发，而不是要让工作伤了你的自尊。

只有 45% 的人称他们在工作中的贡献得到了承认和赏识。

重新回顾选择

管理员的事例有力地提示我们，人们对自己的工作做出选择时一般取决于以下四个本能领域受到的尊重和保障的程度。从图表左边这一栏中可以看出，每一项选择的做出都反映出很深刻的动机，从愤怒、恐惧、嘉奖到职责、爱、意义（见图 13.7）：

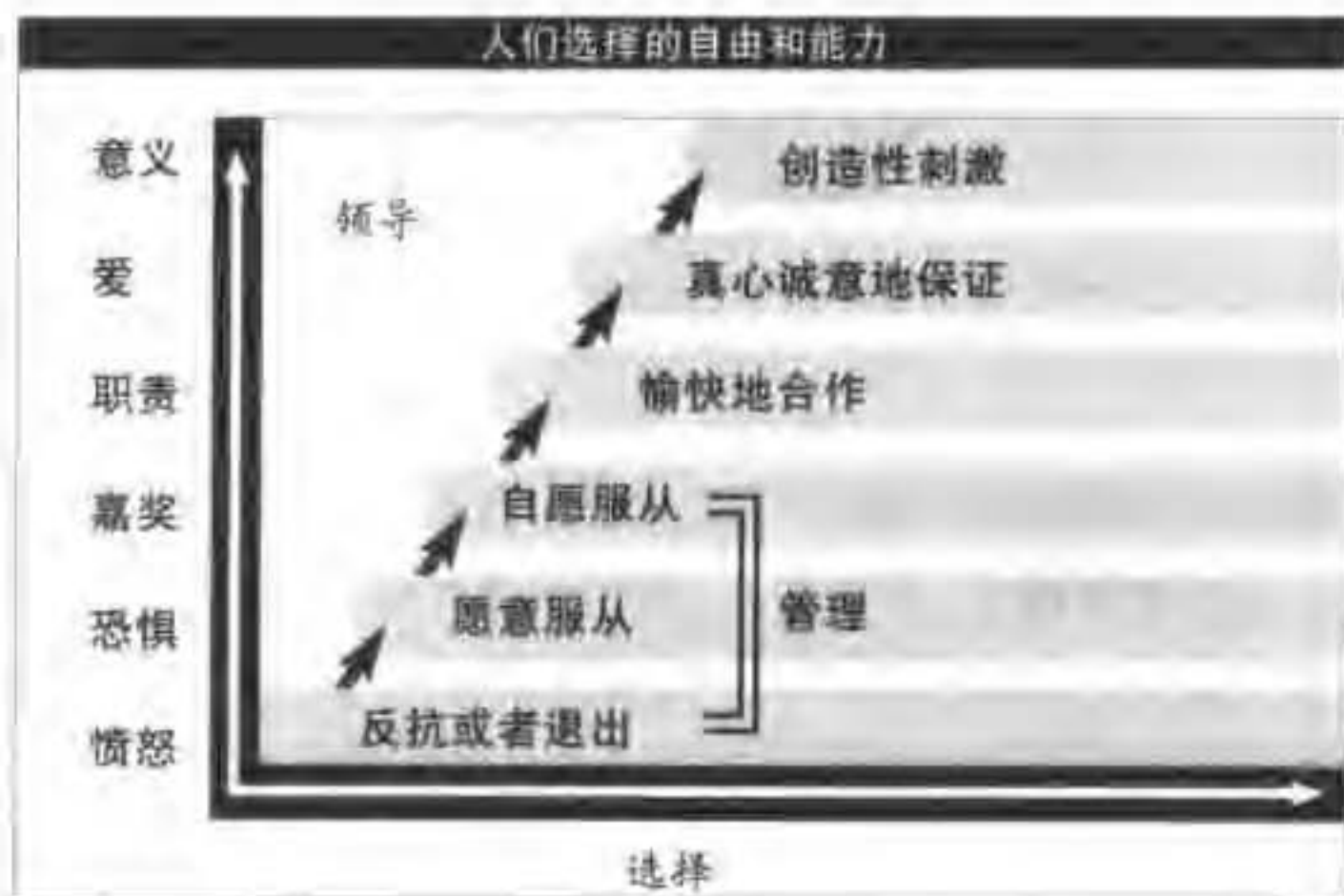


图 13.7

职责、爱和意义是人类动机的最高资源,总是能够产生最大最持久的成就。领导能够调动人类最大的推动力。管理人员喜欢最能够降低人类本能的东西。这是当代放血般的管理。

这个故事也阐明了一个极其重要的观点:决定一个人是否是一个知识工人取决于领导的信赖和总裁的风格,而不是工作的性质或知识时代。

如果他还没有显示出是一个知识工人,也就是说,如果一个看门人还不是一个看守某个区域的行家,那么 he 只是一个体力工人,而不是一个知识工人。

问题与解答

问题: 你曾谈到替补梯队。我是独当一面,没有职工也没有下属,什么工作都是自己干,我将怎么能够开发一个替补梯队来弥补我工作的弱点?

回答: 只有你具有可依托的下属的时候,你的优点才会发挥效益,你的弱点才能被他们的优点所弥补,起码要达到控制自己弱点的基本水平,或者从外部寻求能够弥补自己的弱点的顾问或人员。

问题: 在一个高度系统化管理的环境中,又有新的命令、政策和规定的不断干扰,你是如何授权的?

回答: 我将转向雇员并问一下他们这个问题。你们的建议是什么,你们的意见是什么?我是认真的;我马上就会转达给他们。人们是具有非凡的创造力和非常开朗的,不论他们遇到一种多么具有规范压力的环境,如果工作是有意义的,他们总是能在某些领域施展发挥创造力的机会。这些人会做出自己的判断。就签署协议而言,应当明确表明,规定只是遵循的指导方针和法规。

我曾经在英国生活过一段时间,目睹了过于制度化的环境使铁路工人变得使人厌恶。他们决定“既然如此,我们将完全按照规定去做,”它几乎使整个英国陷入停顿。没有一辆火车能够正点到达。正是由于铁路工人严格按照规定的清单操作,整个英国乱七八糟,毫无秩序。他们在此之前之所以能够成功是因为他们采纳了他们的创造力、进取心和机智。一旦这些成为明显的佐证之后,铁路管理人员开始首先重视人为判断的价值,管理规则次之,铁路才得以恢复正常运转。

为了达到投资少、成效好，而又不违反任何内部规定的效果，可以建立一个试点或者试验项目。这样风险小，学习的潜能大。一定要认真区分那些内部的规定和那些外部的以及纯文化的仿制品。

我曾经在高度制度化的核能工业工作。他们的合作和交流水平，包括竞争对手之间的合作与交流，是惊人的融洽，因为他们深知，如果再次发生三英里岛事件，整个工厂就要关闭。对于每一个可能存在风险成分和安全漏洞的隐患和状况，他们内部都及时通报和沟通。与这些竞争公司们自己所作的一切相比，政府管理人员认为他们的规定已经达到无以复加的程度。

问题：在双赢过程中如何实施责任？双赢精神在责任方面是否有所弱化？

回答：绝对没有。建立责任的关键是依据双方同意达到的预期成效。将这些效果以及由于责任原因所带来的必然的和预料中的后果都记录在公平的记分牌上。如果没有公平的记分牌和双方同意达到的预期变成消极后果，那将是赢——输接着赢——输，从长远来看，结果是双输。

问：对于那些持不同见解的雇员——那些总是反对任何决策而又固执己见的人，应当如何处理？

答：许多重大的进步都是由于那些持不同见解的人做出的。应当为那些思维方式不同和那些在思维过程中总是充满活力和创造力的人留有一席之地。应当学会去欣赏每一个人的特长，但是当他们的“不同见解”达到了无益、负面和批判的程度时，我个人认为应该建立一个反馈机制，让他们及时了解这些反馈。让他们沉浸在其他人的坦诚感觉与他们对这些感觉的情感之中，直到他们作出他们真正想做的决定。如果持不同见解的人是一个总是想从违背社会道德中得到快乐的心理不正常的人，如果在创新和革新的贡献中他没有发挥任何作用的话，你应当到新职介绍所去。有些人是独立的——并不是相互依存的，但是他们是正常的，能够在独立型的工作中发挥重要的作用。真正的关键所在是建立一种能够在统一的目标和价值的前提下包容多样化的文化。就像埃米尔·德克姆所说，“如果多数是高效的，法律是不必要的；如果多数是低效的，法律是行不通的。”

问题：我个人有非常强烈的控制欲望，这一放权的思想虽然可行但是也

的确让我恐惧。我能改变吗？

回答：当然可以。你不是动物。虽然受其影响，但是你不是先天和后天的产物。你是自我选择的产物，你必须用人类独一无二的三个天赋——选择权、节操和四种才能/能力来改变自己。你可以用耐心和毅力来克服这些控制欲望，当你在家或工作单位的少数与你关系密切的人群中逐渐变得自信之后，你会意识到，在规律与榜样的教学方针中和在让他人的自我管理中，存在更大的生产力和平静的心态。最终，你就会养成一种在制度、结构和过程中的道德权威的习惯。

第五部分

THE AGE OF WISDOM

智慧时代

第十四章 Chapter 14

第八个习惯和最有效击球点

我们在做什么和我们能做什么之间的区别可以解决这个世界上的大部分问题。

——圣雄甘地

第八个习惯——找到你的心声并激励其他人找到他们的心声是一个适逢其时的观念。“适逢其时”出自前面引用过的维克托·雨果的名言：“没有什么比适逢其时的主张更加有力了。”



[图 14.1]

之所以说第八个习惯是一个适逢其时的主张,是因为它包含了对“完人”(即把人当作一个有机的整体来看待,与把人的各种能力、特性分割开来看待的“部分人”或“碎片人”相对应)的理解——有了这种理解你就掌握了打开知识经济无限潜能的钥匙。正如图14.1下方的通路所示,工业时代的体力劳动工人经济建立在“部分人”或“碎片人”的思维模式上。在当今世界,这种思维模式充其量只能产生平庸的结果。它严重束缚了人潜能的发挥。陷入这种工业时代思维定式的组织继续让最高层的人做所有重要的决定,而其他的人则只有“拿着螺丝刀”干活的份儿。这是多么巨大的浪费!又是多么巨大的损失啊。

作家约翰·加德纳曾经说过:“大多数境况不佳的组织已经患上了一种功能性视觉障碍,它们看不见自己身上的缺点。它们的症结并不在于无法解决自己的问题,而在于它们根本就看不见自己的问题。”

第八个习惯为你提供了一种思维模式和一种技术模式,你可以凭借它们不断地探寻员工的潜能。它是一种领导艺术,它可以清楚地告诉员工他们的价值和潜力,从而使他们也可以在自己身上逐渐看到这些价值和潜力。为了做到这一点,我们必须倾听员工的心声。我们必须让员工也参与进来,并不断地通过与员工交流和实践领导者的四项职责来使他们对此深信不疑。

有一个简单的方法可以记住领导者的每一项职责是什么。请注意每一项职责是如何直接或间接地肯定员工作为“完人”的价值,并赋予他们能力,让他们充分释放自己的潜能的。

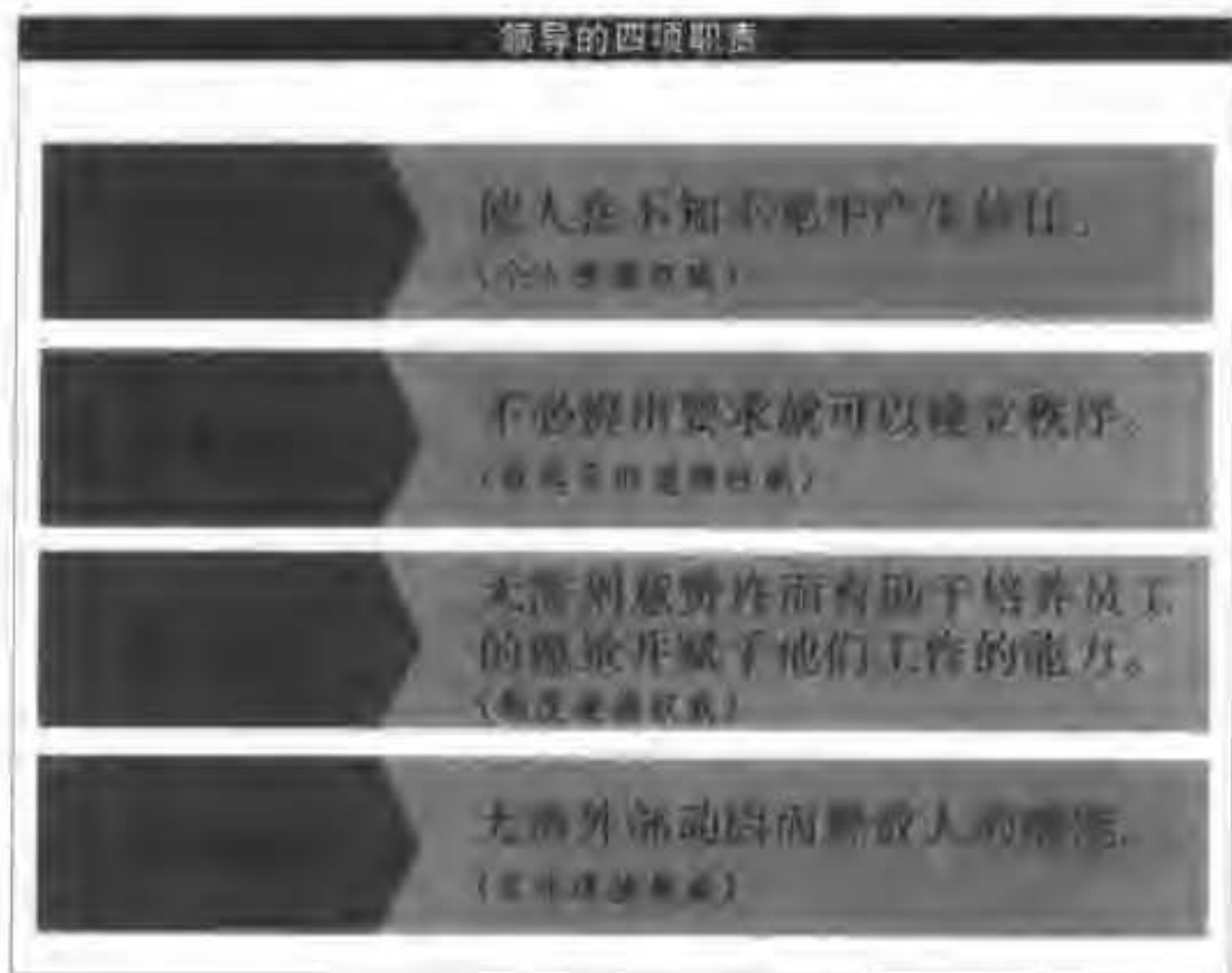
第一,以身作则(个人、团队)。以身作则可以使人在不知不觉中产生信任。当人们按照第八个习惯所包含的原则生活时,信任就迅速产生了;人们只信任值得信任的人。简而言之,以身作则可以产生个人道德权威。

第二,探索航向。探索航向可以在不必提出要求的情况下建立秩序。这意味着当人们真正参与到战略决策的过程中,特别是参与

决定组织的价值判断标准和重要目标时,他们就会产生一种情感上的联系;管理组织和激发员工士气都是一个由外向内的过程。探索航向可以使员工觉得领导者有远见,进而产生道德上的权威。

第三,整合体系。调整组织的组织机构、制度和运作过程,可以使组织的运转更加流畅,也有助于让员工互相信任,更具远见和尽可能地释放自己的潜力。整合体系可以产生制度化的道德权威。

第四,充分授权。充分授权是其他三项职责——以身作则、探索航向和整合体系的果实。它可以在不需要外部动因的情况下释放人的潜能。充分授权可以产生组织文化上的道德权威。



[图 14.2]

请记住,以身作则是最为重要的,这也是领导者履行其他三项职责的前提。换句话说,探索航向是在铸造领导者决定路线方针的勇气,同时也可以使领导者保持谦虚谨慎的心态和与员工的相互尊重,以便让其他人参与决定什么才是最重要的。整合体系表现的是一种意愿,即建立与“对组织而言最重要的”战略决策相一致的机构、系统和运作过程,从而使组织可以一直集中精力关注其最重要的目标。充

分授权则是对人的选择能力以及对人性的四个组成部分给予一种深入骨髓的信任,而这一过程需要通过共同执行任务来实现。

掌握关键与执行

我认为我们前面讨论过的内容基本上可以用两个词来概括:掌握关键和执行。在这两个词里,我们真正实现了“化繁为简”。同样,掌握关键关注的是什么才是最重要的问题,而执行关注的是把最重要的目标转化为现实。我之所以会用掌握关键和执行这两个词来进行概括,在很大程度上是受了一本观点非常前卫的商业管理书籍的影响,这就是拉姆·查兰(Ram Charan)和拉里·博西迪(Larry Bossidy)所著的畅销书《执行:如何完成任务的学问》(Execution: The Discipline of Getting Things Done)。

缺少了执行纪律的领导工作是不完整和没有效率的。没有执行的能力,领导者其他的特性就全都是空想的。

除非各个层次的领导都严格遵守执行纪律,否则该组织既无法实现它的目标,也无法很好地适应情况的变化。一个组织要实现其目标,就必须将执行作为组织战略的一部分加以考虑。

执行是远大志向与实际结果之间不可或缺的一环。

——拉姆·查兰和拉里·博西迪

领导者的前两项职责——以身作则和探索航向——可以用一个词来概括:掌握关键。领导者的另外两项职责——整合体系和充分授权——也可以用一个词来概括:执行。为什么这么说?想想吧。探索航向从本质上说是一项战略工作;就是决定哪些目标比较重要——在实现和维持这些目标的过程中,应该用什么样的价值观来作为指导原则。但这要求既要对目标有清晰的理解,又要有执着的追求。这种投入建立在获取信任、提高可信度和协作增效的基础上,是以身作则的精髓。在一个团队里,只有人人都值得信赖,员工之间才会产生相互信任,团队的协作增效作用才会产生。

效果。这种个人和人际间的模式要求在制定一系列明确、坚定不移的重要目标（习惯二：以终为始）的过程中，相互尊重、相互理解并进行创造性的合作（习惯四、五和六）。而这种个人和人际间的可信赖性又要求人们严格遵守其价值判断标准及并坚定不移地朝着目标前进——换言之，也就是个人层面上的掌握关键和执行——这就是习惯三：要事第一。“要事第一”是描述掌握关键和执行的另一种方式。

领导者的另外两项职责，整合体系和充分授权，代表的是执行。它是指在组织内部建立适当的结构、制度和运作过程（整合体系），有意识地授权给个人和团队，将组织更为宏观的长远战略目标或至关重要的任务转化成实际的日常工作和团队目标（探索航向）。简言之，人们被充分赋予了完成工作的权利。

掌握关键和执行是不能分割开来的。换句话说，除非你能让员工把精力集中在同一件事上，否则他们是无法齐心协力地完成工作的。如果你用工业时代的命令与控制执行模式来让员工将精力集中在一件事上，你就无法利用知识时代“充分授权”的转化模式来获得良好的执行。原因很简单，因为如果你没有让员工参与进来，他们就不会产生参与感，也就无法让他们自觉自愿地将精力集中在某件事上——最终无法获得良好的执行。同样，如果你运用知识时代的充分授权的方法让工人聚焦在同一件事上，然后却用工业时代的命令与控制的方法来指导执行，你也无法让员工长期保持注意力集中，因为人们会觉得你缺乏真诚。

反过来说，如果你在掌握关键（以身作则、探索航向）和执行（整合体系、充分授权）两方面都运用知识时代的管理模式，你就可以使组织文化中充满诚恳和可信赖性。组织不仅能够发出自己的心声，而且还可以利用这一点来很好地为组织的长远目标和投资人服务。

执行的巨大缺陷

在本书的开头部分我说过：“知道怎么做却不去做就等于不知道怎么做。”这句话有很深的含义。除非通过实践和执行，让第八个习惯中包含的原则成为我们本性和技术模式的一部分，也就是说成为一种习惯，否则这些原则是没有什么价值的。

我是一直陪在你身边的伙伴。我是你最得力的助手，也是你最沉重的负担。我可以推动你前进，也可以导致你失败。我完全听你的指挥。你所做的事情中有一半可能要交给我，而我则可以迅速、恰当地做好这些事。我很容易控制——但你必须牢牢地控制我。准确地告诉我某件事情你希望怎么做，经过几次训练后我就会自动完成它。我是所有伟人的仆人；不幸，我也是导致所有失败的罪魁祸首。那些失败的人全都是因为我会失败。我虽然不是机器，但我做起事来却像机器一样精确，同时又拥有人类的智慧。你可以利用我得到好处，也可以因为我走向毁灭——这对我来说没有什么不同。如果你带着我，训练我，牢牢地掌控我，我会让这个世界的门为你敞开大门。放任我自行其是，我将毁掉你。

我是谁？我是习惯。

执行是今天的大多数组织都没有着手处理的问题。拥有明确的战略是一回事；实际执行并将战略转化成现实则是另一回事了。事实上，如果必须在一个一般的战略加上出色的执行和一个出色的战略加上拙劣的执行之间做出选择，大多数领导人都宁愿选择前者。具体执行总是更为重要的。正如小路易斯·V·郭士纳（Louis V. Gerstner）所说：“世界上所有优秀的组织每天都在具体执行方面超越其竞争对手——在市场上，在生产车间里，在后勤保障上，在库存

周转方面——几乎在他们所做的每一件事情上。优秀的组织绝少将自己与一直都在发生的短兵相接的竞争隔绝开来。”

许多因素都可以影响执行，但是我们的 xQ 研究表明，在一个组织里有六个核心因素可以推动执行：清晰、投入、转化、赋能、协作和责任。执行不力一般都是上述六个因素中的一个或几个出了问题。我们称之为执行缺陷：

- **清晰**——员工们并不清楚他们的团队或组织的目标或首要任务是什么；
- **投入**——员工们并未全身心地投入目标的实现；
- **转化**——员工们并不知道他们每个人需要做些什么来帮助团队或组织实现目标；
- **赋能**——员工们并没有适当的结构、制度或自由来好好地完成工作；
- **协作**——员工们无法和睦相处、融洽共事；
- **责任**——员工们并不总是要求同事之间相互负责。

我们称之为管理的东西常常给员工的工作增加很多困难。

——彼得·德鲁克

下面这张表(表 6)列出了这六个执行缺陷(推动因素)并简单地解释了工业时代的控制思维定式怎样导致了执行缺陷，以及包含了第八个习惯的完人模式如何弥补这些缺陷。

1. **清晰**：工业时代的方法只是简单地宣布任务、想法、价值观和重要目标是什么。正如我们已经讨论过的那样，这些常常是公司的高层人士在工作现场以外的使命宣言会上提出的，然后回到员工中间宣布战略决定以指导组织内部所有其他的决定。随着时间的推移，这些使命宣言就变成了公关声明，这只不过是因为员工并没有真正参与进来；因此，员工也就没有真正建立起认同感，而认同感却是知识时代的精髓。别忘了认同感是一种个人道德权威，它

来自与自己敬仰的人并肩奋斗的过程，而不一定来自参与组织的战略决策。

执行缺陷	工业时代原因	知识时代解决方法
清晰	宣布目标	认同感/员工参与
投入	灌输	完整工作中的完人
转化	工作描述	根据最终结果的要求调整目标
赋能	胡萝卜加大棒 (视员工为成本支出)	调整组织结构和组织文化
协作	“合作!”	第三种沟通方式
责任	三明治技术 工作表现评估	经常地、公开地相互负责 有督促作用的记分牌

[表 6]

2. 投入：工业时代让员工敬业的方法是灌输——经常地、不断地向员工灌输、解释并努力让员工觉得有道理。灌输、灌输，不断地灌输！但研究数据显示，每五个人中只有一个对其团队及组织的重要目标有着非常热切的执着追求。而知识时代的第八个习惯是让一个完整的人去做一份完整的工作——身体、头脑、心灵和灵魂全都投入其中。给我合适的报酬，和善地对待我、尊重我，在那些真正可以增加价值的工作中创造性地利用我的头脑。这不仅仅涉及我们前面提到过的“调动人积极性的大傻瓜原理”（即只是朝员工大把扔钱）。

事实上，研究结果表明，当你采用知识工人的管理方法时，员工们将工资的重要性只排在第四位，排前三位的是信任、尊重和自豪。为什么会这样呢？因为当人们对他们的工作从本质上感到满意时，非本质的，或者外在的因素就不那么重要了。但是如果人们对他们的工作性质并不感到满意，那么钱就变成了最重要的东西。这又是为什么呢？因为有了钱，你就可以在业余时间用钱来购买满足。采用“完人”方式的第八个习惯可以释放人的内部驱动力。

清晰和投入这两方面的执行缺陷也是导致时间管理出现问题的主要原因。这里有一个简单的理由——人们对重要目标、任务和价值判断标准的定义将从根本上影响所有其他的决定。因此,在没有清晰和投入的情况下,你只会对什么事情才真正重要产生困惑。这种情况导致的结果是什么事情比较紧急什么事情就很重要。那些最受人关注的、紧迫的、时间上最接近的和令人愉快的——换句话说,紧急的——也就变成了重要的。最终结果是人人都在揣测未来,观察政治风向,猛拍上级马屁。然后这种困惑又会以一种逐级放大的方式在整个组织内部由上向下传导。因此,除非人们对组织的使命、愿景和价值观有了清晰的了解并愿意投入,否则不论进行多少时间管理训练都不会有长久的作用(对员工个人生活的作用除外)。正如查尔斯·赫梅尔(Charles Hummel)所说:

重要的任务很少是今天或者这个星期必须完成的……但是紧急任务却要求立刻采取行动……这些任务的紧迫要求看起来是无法抗拒的,它们占用了我们全部的精力。但是如果从一个较长的时间跨度来看,它们具有欺骗性的“重要意义”就变得黯淡了;我们又回忆起那些被我们放在一边的真正重要的任务来了,并且觉得怅然若失。我们意识到我们已经变成了紧急任务的奴隶。

3. 转化:工业时代的方法是对工作进行描述。在知识时代,你需要按照员工的特性(才华和热情)来调整他们的工作,而他们的工作又必须与实现团队和组织的重要目标保持一致。

4. 赋能:从许多方面来说,赋能是最难对付的执行缺陷,因为它要求你除掉所有那些我们一直在本书中讨论的妨碍组织正常运转的结构上、体制上和组织文化上的障碍。这些有助于或者有碍于组织运转的结构和体制——招募、选择、培训和发展、报酬、交流、信息、补偿等——正是许多人工作生活中安全感和可预测性的来源。

除非员工真正参与到战略决策中来,特别是关于价值判断标准和公司前进方向的决策,否则你就不会得到足够的情感联系、信任和发自内心的动力去调整那些组织深层的结构和体制问题。

在工业时代,工人是成本支出,是东西,就像设备和技术一样,是一种投资。再想想吧——把人当成……开支,东西……一种投资!这就是只关注成本的信息系统,是令人恶心的放血!而如果采用知识时代的第八个习惯管理方法,员工可以参与树立一块醒目的、有督促作用的实时记分牌,记分牌上既显示工作成果也注明工作能力,更可反映出组织的体制和结构是否得到了正确的调整,使关键目标得以实现。

5. 协作:工业时代的管理方式往好了说是一种折衷,往坏了说是一种我赢你输或者我输你赢的管理方式。知识时代的协作作用导致了第三种解决办法的出现。这就是按照第八个习惯的方式进行交流,人们的目标被清楚地列出,并根据组织的目标进行调整,从而使不同团队或部门的目标可以协调一致。

6. 责任:工业时代“胡萝卜加大棒”的激励方法和“三明治技术”表现评估被相互负责和公开分享信息所替代,而这一切又都是以实现人人都很清楚的组织最重要的目标为背景的。这就像是走进一个足球场或者橄榄球场、棒球场,记分牌上显示着各种信息,这样球场里所有的人都清楚地知道比赛的进展。

最有效击球点

让我们把所有这些联系在一起。在本书开头部分,我说过每个人在生活中都会两条道路中作出选择:一条道路很多人都已走过,它通向平庸;另一条道路则通向卓越。我们已经讨论过通向平庸的道路是如何束缚人的潜能的,也讨论过通向卓越的道路是如何释放人的潜能并将之转化为现实成果的。第八个习惯是通向卓越的康庄大道,但是你必须首先找到自己的心声并激励其他人

找到他们的心声。

我们已经一起讨论过三种卓越了：个人卓越、领导卓越和组织卓越。^{*}

我们在找到与生俱来的三种才能——选择、原则和人类的四种天赋才能的时候也就找到了个人卓越。如果我们进一步发展这些天赋才能和能力，我们就会养成一种了不起的个性——有远见、有组织纪律性，并且在良知的引导下充满着热情，同时也包含着勇气和善良。这种个性将驱使我们做出重要的贡献，并且服务于全人类。我将这种个性称为首要的卓越，而次要的卓越则包括才干、声誉、名望、财富和认可。

可以实现领导卓越的是那些（不论职位高低）致力于激励其他人找到自己心声的人。而这要通过履行领导者的四项职责来实现。

实现组织卓越则需要组织出色地应对最后的挑战——将领导者的职责和工作（包括使命、愿景和价值观）转化为组织内执行的准则（或者驱动因素）——清晰、投入、转化、赋能、协作和责任。这些驱动因素对组织来说也是普适的、永恒的和不证自明的原则。

下面这张（图 14.3）概括了个人卓越、领导卓越和组织卓越之间的关系。用上述三种卓越来管理和约束自己的组织就可以找到所谓的最有效击球点。最有效击球点就是三个圆圈重叠的部分。最有效击球点可以使力量和潜能得到最好的释放。如果你在打网球时用球拍的最有效击球点去击球，或者在打高尔夫球时用球杆的最有效击球点去击打那个白色的小球，你在球拍接触球的一瞬间就会知道自己打对了地方。那是一种令人非常愉快的体验。它会使你产生共鸣，它会让你感觉很棒。你不需要比平时多花一点力气，在球与最有效击球点接触的一瞬间，力量便得到了充分的释放，球的速度比平时快得多，飞行距离也更远。不论一个人、一个团队还是一个组织，当“找到自己的心声”时，力量就这样被释放出来了。

^{*}要想进一步了解如何通过发展三种卓越来获得长期的优异表现，请见附录 5
“富兰克林柯维公司的方式”

以原则为中心的掌握关键和执行



[图]4.3]

执行的4要素(4DX)

我们在执行的过程中，如果能始终如一地坚持四个要素，就可以弥补那些执行缺陷，并极大地提高团队和组织集中精力关注和执行最重要任务的能力。这就是“执行的4要素”。当然，影响执行的因素有很多。但是，我们的研究表明，这四个要素代表了20%的活动，而这20%的活动又创造了80%的成果，因为它们要求在执行首要任务时一直有出色的表现。你会注意到，这四个要素与卓越的三个区域是一致的，并且有所扩展。它们是最有效击球点（见图14.3中心部分的4DX），是释放能量的接触点，是一系列步步为营、具有可操作性、切合实际的方法，它们可以使团队和组织不断取得成果。

以下是对这四个要素(4DX)的概述：

要素1：集中精力关注最重要的工作

许多人并不了解下面这个重要原则：人类天生就只能在同一时

间里将精力很好地集中在一件事上(至多是为数不多的几件)。

假设你有 80% 的机会圆满地实现一个目标。现在,在你原有目标的基础上再加上一个目标,研究表明你同时实现两个目标的可能性降至了 64%。如果再增加更多的目标,你实现这些目标的可能性就会迅速下降。例如,假设要同时实现五个目标,你只有 33% 的可能性圆满地实现它们。

既然如此,那么将精力完全集中在几个最要紧的目标上就变得非常重要了。

有些目标显然比其他目标更重要。我们必须学会区分什么是“比较重要的”,什么是“非常重要的”。一个“非常重要”的目标往往会产生重大的后果。无法达成这些目标会使所有其他的成就变得不那么重要。

以空中交通管制员的工作为例。任何时候都有数百架飞机在空中飞行,所有这些飞机都是很重要的。但是空管员不可能在同一时间注意所有的飞机。他的工作是让飞机一架一架地降落,并且保证不出任何纰漏。一个组织也是如此。没有多少组织可以将注意力分散在几件事情上;有些工作必须现在就“着陆”。

那么我们如何才能知道哪些目标是“非常重要的”并且最有助于实施我们的战略计划呢?有时这是一目了然的。但在另外一些情况下就需要进行分析了。“重要性筛选法”在制定战略计划时是一个很有价值的工具,它可以从经济效益、组织战略和投资人利益等多个角度对目标进行筛选并帮助你区分先后次序(图 14.5)。你在决定自己的首要目标时可能会希望使用重要性筛选法。这是在实际操作的最前沿进行探索航向。

投资人利益筛选。为了满足投资人的需要,哪些是你应该做的最重要的事情?顾客、雇员、供应商、投资人和其他人的利益都与这些重要目标有关。你应该从以下几个角度来对这些目标进行考查:

- 它们是不是有助于让更多的顾客成为回头客。

重要性筛选法				
说明	投资人利益筛选	组织战略筛选	经济效益筛选	
1. 列出团队的目标	-1 - 4分	1 - 4分	1 - 4分	
2. 按照每一个筛选标准给这些目标打分, 出 1 - 4 分。 4 = 非常积极的影响 0 = 没有影响 1 = 消极影响	需要考虑的投资人利益标准: ■ 提高顾客的回头率 ■ 引发员工的工作热情并让他们释放出潜藏的能量 ■ 对供应商、销售商、合作伙伴和投资人起到积极影响 ■ 其他投资人标准	需要考虑的组织战略标准: ■ 直接支持组织的目标 ■ 加强组织的核心能力 ■ 增强组织的市场竞争力 ■ 增加组织的竞争优势 ■ 其他组织战略标准	需要考虑的经济效益标准: ■ 增加收入 ■ 削减成本 ■ 增加现金流 ■ 提高收益率 ■ 其他经济效益标准	
3. 算出总分				
4. 思考一下, 我们是否在面对残酷的现实?				
5. 根据总分和思考的结果在那些真正重要的目标旁边划记号				
团队目标				总分

[图 14.4]

- 它们是不是能引发员工的工作热情并让他们释放出潜藏的能量。
- 它们是不是能对供应商、销售商、合作伙伴和投资人起到积极影响。

组织战略筛选。想想这些目标对组织的整体战略有什么影响, 它们是否:

- 对组织的任务或目的有直接的帮助作用。
- 有助于加强组织的核心能力。
- 增强组织的市场竞争力。
- 增加组织的竞争优势。

你可以问问自己: 为了推进我们的战略, 什么才是我们要做的

最重要的事情？

经济效益筛选。一个非常重要的目标必须以直接或间接的方式对组织的整体经济效益作出贡献。问问自己：在所有这些目标中，哪几个会产生最大的经济效益？以下是一些需要考虑的因素：

- 增加收入
- 削减成本
- 增加现金流
- 提高收益率

即使在非赢利机构中，经济效益问题也仍然是十分重要的，因为每一个机构都必须有足够的现金流才能生存。

用投资人利益、组织战略和经济效益筛选法对这些目标进行甄别，你会发现每一个目标后面都有明确的原因。

我认为，除非把组织的战略计划分解，将其转化成两个或者三个“非常重要的目标”，否则这个战略计划就是模糊的、抽象的。所有利益牵涉其中的人，不论他处于组织的哪一个层次，都应该参与确定这些重要目标，这样，他们才会对目标有更加执着的追求并了解每个目标背后的原因。

为了取得良好的结果，你必须将精力集中在几个最重要的目标上，而将那些相对不太重要的目标先放在一边。因为人类天生就只能在同一时间里做好一件事（至多是为数不多的几件），所以我们必须学会聚焦——事实上，我们中的许多人都试图在同一时间里做许多事情。我们必须像空中交通管制员一样学会一次让一架飞机着陆——宁可少做几件事，但是有良好的结果；也不要同时做许多事情，但结果都很平庸。

为了实践这一原则，你必须明确你的团队最重要的两个或三个目标，并且小心仔细地对它们进行调整，以使它们与组织的战略目标保持一致。

要素 2: 树立一块有督促作用的记分牌

记分牌使你可以利用一个基本原理: 当你不断地给员工打分时, 他们的工作表现就会完全不同。

你一定看过有人在街头打篮球、玩曲棍球或者踢足球, 但他们只是随便玩玩并不记分? 这些人往往想干什么就干什么, 比如中途停下来说说笑话, 他们的精力并不十分集中。但如果他们开始记分比赛, 情况就不同了。比赛立刻变得激烈起来。人们常常为了抢球而挤成一团。比赛随时有新的情况出现。参赛者也能根据每一个新的情况迅速做出调整。比赛的速度和节奏明显加快。

工作当中也是如此。如果没有明确的标准去衡量成功与否, 人们就不能肯定他们的目标到底是什么。没有衡量手段, 100 个人对同一目标会有 100 种不同的理解。结果造成团队的一些成员脱离团队前进的轨道去做一些比较紧急, 但却不太重要的事情。他们的工作步调很不确定。员工们缺乏干劲。

这就是为什么说为了实现你的战略计划和重要目标而树立一块可以起督促作用的、醒目的记分牌是至关重要的。大多数工作团队并没有明确的衡量成功与否的手段, 也没有办法知道他们在执行关键任务方面究竟做得怎么样。

根据我们的 xQ 研究, 每三个工人中只有一个人有清晰、准确的方法来衡量自己在实现关键目标方面的进展情况或者成功与否。每十个人中只有三个认为在实现那些可以衡量的目标的过程中, 回报和工作结果对工作表现有影响。工人们需要一个反馈系统来准确地执行工作, 但显然没有多少工人拥有这样一个系统。

让我们来想象一下记分牌巨大的驱动力吧。它代表了一个无法回避的现实。组织战略成功与否要靠它。制定计划时必须适应它的要求。时间安排也必须根据它作出调整。除非你可以看见成绩, 否则你的战略和计划就只是抽象的概念。因此你必须树立一块有督促作用的记分牌并且不断地显示最新的成绩。这是在工作第一

线将探索航向和整合体系结合起来。

如何树立一块有督促作用的记分牌？

通过员工参与和协作（模拟七个习惯），找到衡量组织或团队目标的方法，并让所有的人看到。这块记分牌应该清楚地说明三件事：从哪儿？到哪儿？到什么时候？

1. 列出你的首要任务或“非常重要的目标”——也就是那些你的团队必须达成的目标。

2. 为每一个重要目标树立一块记分牌，其中必须包含以下要素：

- 目前的结果（我们现在在哪儿）
- 目标结果（我们要到哪儿去）
- 最后期限（到什么时候）

记分牌可以是柱状图、趋势线、圆形分格统计图（俗称饼分图）或者甘特进度表（表明与时间有关的进展的图表，常用于计划和管理一项工程）。它也可以看上去像是一个温度计、速度表或者天平。这可以由你来决定——不过一定要记住，记分牌必须醒目可见并且随时更新。同时请记住，因为结果先于方式存在，你可能需要考虑在记分牌上包含一些方法去衡量以原则为中心的价值判断标准。

3. 将记分牌张贴出来，并根据情况让员工每天或者每周看一次。召开会议进行讨论并在问题出现的时候想办法解决。

所有团队成员都应该可以看到记分牌，并且每时每刻、每天或者每周看着它变化。他们应该一直谈论这块记分牌。他们应该随时想着记分牌。有督促作用的记分牌就像是街边球赛记分。突然之间，节奏改变了。员工们的工作速度加快了，谈话的内容改变了，人们会根据新出现的问题迅速做出调整。而你也可以更准确和更迅速地实现目标。

服务组织记分牌示例		
重要目标	本财政年度末,为我们的顾客节省 3500 万美元	3500 万美元
衡量标准	为顾客节省的美元数量	第四季度
目前结果	2300 万美元	第三季度
目标结果	3500 万美元	第二季度
最后期限	本财政年度末	第一季度

[图 14.5]

要素 3: 将抽象的目标转化成具体的行动

设定新的目标或战略是一回事。将这个目标转化成实际行动,将它分解成具体的工作,让包括生产第一线在内的组织各个层次的员工去执行则完全是另外一回事。写在纸上的战略和真正付诸实施的战略有很大的不同。写在纸上的战略是要向员工传达的战略;而真正付诸实施的战略则是人们每天要做的事情。为了实现以前从未实现过的目标,你需要开始做一些以前从未做过的事情。领导者知道组织的目标是什么并不意味着真正在生产第一线干活的人知道应该干什么。只有团队里的每个成员都清楚地知道他们应该干些什么,团队的目标才有可能实现。他们是有创造力的知识工人。请记住,领导是一种选择,而不是一个职位;它可以出现在组织的各个层次。同时也请记住,如果你告诉员工必须用什么方法去完成工作,你就不能让他们为结果负责。你本人应该为结果负责,因为在这种情况下,规则取代了人的主观判断、创造力和负责精神。

为了实践这一准则,你的团队必须变得有创造性,必须知道需要采取哪些具体行动去实现目标,然后将它们转化成组织各个层次的员工每周和每天要执行的任务。这是在生产第一线赋予员工

工作的能力。

要素 4:让员工们互相负责——始终如此

在最有效能的团队里，人们经常开会讨论——每月一次，每周一次，甚至是每天一次——说明工作任务，查看记分牌，解决问题，并决定应该如何相互支持。除非团队成员之间一直互相负责，否则工作从一开始就注定要以失败告终。重振纽约市的鲁道夫·朱利亚尼市长就与他的手下每天举行“晨会”。这样做的目的是每天对那些关键目标的进展情况做出说明。至少应该每周举行一次会议，否则团队就会偏离正确的轨道并失去关注的焦点。

一个可以赋予自己权力的团队，可以通过经常组织责任会议，不断地重新集中团队成员的注意力。这种责任会议与一般的员工会议不同。在一般的员工会议上，人们总是海阔天空、泛泛而谈，并且都盼着会议早点结束，他们好回去干活儿。一次有效用的责任会议的目的是把团队的关键目标推向前进。

有效用的责任会议有三个特征：

- 筛选报告
- 找到第三种解决方案
- 清除障碍

筛选报告。在医院的急诊室里，你经常会看到一张大的告示牌，上面写着：急重症患者优先治疗。医护人员会首先对病人进行筛选，也就是对病人进行分类，然后再按照病情的轻重缓急安排治疗。这就是为什么医生会先给头部受伤的患者进行治疗，而手臂骨折的病人则必须耐心等待，虽然他可能比那位头部受伤的患者先到急诊室。

在筛选报告过程中，每个人都言简意赅地汇报几件最重要的事情，而那些相对不太重要的事情则留到以后再说。他们集中关

注重要的结果,主要的麻烦和高层次的问题。这并不意味着只有“紧急”的议题才会被讨论。它意味着只有真正“重要”的问题才会被讨论,尽管有时这些重要问题可能并不“紧急”。下面这个表格将一般性的员工会议与有效用的责任会议进行了对比:

有效用的责任会议 (筛选报告)	一般性的员工会议
言简意赅地汇报几件最重要的事情	人们巴不得会议早点结束,但又不得不发言。不断有人悄悄溜走
查看记分牌	没有衡量进展的方法
后续措施	没有后续措施
相互负责	只有员工对经理负责
员工们公开汇报自己遇到的困难和挫折	员工隐瞒自己遇到的困难和挫折
庆祝成功	只关注问题

[表7]

找到第三种解决方案:在有效用的责任会议上,与会者会集中精力讨论如何实现团队的关键目标。这里有一个原则:我们以前从未实现过的新目标要求我们做一些以前从未做过的事。这意味着我们会不断地寻找新的、更好的方式去实现目标。这就是为什么我们必须找到“第三种解决方案”——比我的办法或你的办法都要好的行动方略——我们集体智慧的结晶。别忘了,只有尊重团队成员之间的差异和多样性,我们才能获得协作增效作用——也就是团队成员在对团队的任务、愿景、重要目标和价值判断标准有共同看法的前提下可以存在个体之间的差异。

在此类责任会议上,你会看到人们集思广益,展开富有创造性的对话。下面这个表格将一般性的员工会议与有效用的责任会议作了对比:

清除障碍:在很大程度上,有效能的领导工作包括清除前进道路上的障碍,调整组织目标和制度,以使其他人可以实现他们的目

有效用的责任会议 (找到第三种解决方案)	一般性的员工会议
人们团结协作,积极寻求解决问题的方法	所有人都在空谈,而不采取实际行动
人们提出了新的、更好的想法 (1 + 1 = 3, 10, 100 或者更多)	没有时间和适合的环境进行创造性 对话,被迫取得共识并做出妥协
集体的智慧	总是一、两个人动脑筋

[表 8]

标。在一个真正的“双赢协议”达成的过程中,经理应该负责清除障碍,做一些只有他(或她)才能做的事情,为工人实现目标创造条件。当然,为其他人扫清障碍的并不应该只是经理一个人,所有人都应该这么做。

因此,在一次有效用的责任会议上,你会听到人们提出这样的问题:“我怎样才能为你扫清障碍?”“我在这个问题上遇到了麻烦,需要一些帮助。”或者“我们能做些什么来帮助你完成工作?”下面这个表格将一般性的员工会议与有效用的责任会议作了对比:

有效用的责任会议 (扫清障碍)	一般性的员工会议
我只要动动笔就能省掉你很多麻烦	因为一些你凭自己的力量无法克服的障碍而止步不前
这是我们共同的任务	你必须依靠自己
承认你需要帮助并请其他人来帮助你	在你需要帮助时却不敢承认

[表 9]

这是在生产第一线进行整合体系。

将执行制度化

正如你所看到的那样,上述四个要素代表了一套方法,它可以将一种只有高手才能掌握的充满了变数的东西——始终如一地执行——变成可以预测的、可以教授给别人并且能够重复的东西。我们已经通过研究和经验得知,当团队、单位或组织实践这四

个要素时,他们执行重要任务的能力总是-而再、再而三地大大提高。然后,执行被制度化*,不再是凭运气或者靠某一位领导施加影响而实施的事情。再进一步,营造一种执行文化,其关键就是定期加以考量。

执行商数(XQ)

组织需要一种新的方式来展现和衡量他们作为一个集体“掌握关键和执行”的能力。我们称之为做 xQ——执行商数。就像智商测试会发现智力上的缺陷一样, xQ 评估衡量的是“执行缺陷”——也就是设定目标和实际达成目标之间的差距。xQ 成绩是一个组织执行其最重要目标能力的一个主要标志。你不必再等待那些滞后的指标来告诉你是否已经取得成功。请你的员工回答 27 个精心设计的问题,只需花费大约 15 分钟时间,你就可以得到这个主要标志。*+

你能想象每 3 至 6 个月就从基层开始进行自下而上的 xQ 测试会取得多么神奇的效果吗?这种测试可以准确地描绘出组织集中精力关注重要任务和执行的情况。这种测试既可以通过正式的方式进行,也可以通过非正式的方式进行。事实上,组织文化越成熟,正式和非正式信息收集之间的差别就会越小。来自基层的以调查问卷结果为基础的强大组织文化驱动力将帮助调整各个部门和处室的目标,从而使组织可以一直集中关注和执行从战略角度来说最关键的任务。这将把知识时代模式推进到智慧时代。***

*如欲进一步了解如何在你的团队或组织内部将执行的四个要素准则制度化,请见附录 3:执行的 4 要素。

*+如欲进一步了解哈里斯互动研究对 23000 名工人、经理和组织主管所做调查的详细结果,请参阅附录 4 执行商数(XQ)问卷调查结果。

***如果你希望免费得到调查问卷并亲自对你的团队和组织集中精力执行首要任务的能力进行评估,请登录 www.The8thHabit.com/offers 网站。注册后,你会收到如何进行这种测试的说明。完成测试后,你会得到一份 xQ 报告,它会给出评估结果概要并将你的测试成绩与数千名受访者的综合平均成绩进行比较。你还会得到进一步的信息,如何测试整个团队或组织。

希望你现在应该开始看到第八个习惯——找到你自己的心声并激励他人找到他们的心声——可以解释为“使用向知识工人充分授权的完人思维。将7个习惯(个人卓越),领导的四项职责(领导卓越)和执行的六个原则或驱动因素(组织卓越)应用于该模式”。

问题与解答

问题:你以前一直在讲的良好双赢协议的5要素与执行的4要素之间有什么区别?

回答:从最基本的原则层面讲,没有什么区别。区别在于提法不同(也就是描述和解释的方法不同),执行的4要素所处的大背景也不同。让我来更详细地解释一下。一个良好的双赢协议的5要素是:

1. 希望得到的结果
2. 指导方针
3. 资源
4. 负责
5. 结果

希望得到的结果与指导方针基本上包含在执行的前两个要素里——明确最重要的目标和树立有督促作用的记分牌。正如我们在前面讨论过的那样,结果和方法是不可分割的;因此,如果按照以组织原则为中心的方式去开展工作,实现最重要的目标与取得希望得到的结果可能是交织在一起的。

一个双赢协议的第三个要素——资源——暗含在执行第三个要素里:将抽象的目标转化成具体的行动。双赢工作表现协议的第四和第五个要素——负责和结果——则明白地包含在第四个要素里:你应该让团队成员始终互相负责。既然结果是负责的必然产物,所以它也暗含在其中。

采用4要素方式执行和赋予团队能力最大的优势就在于它是以调查研究为基础的,研究对象包括执行缺陷和工业时代模式如何制造这些缺陷、知识时代模式又怎样弥补这些缺陷的大背景。

明智地利用我们的心声

为他人服务

我不再是一个充满能量与活力的年轻人。我已经习惯于沉思和祷告。我会乐得坐在摇椅上,吃着处方药,听着轻音乐,思考着这个宇宙的事情。但是这样的活动没有挑战性,也没有任何的贡献。我希望能有所作为。我希望能带着决心和目的面对每一天。我希望能利用所有的工作时间来鼓励他人,来祝福那些身负重担的人,来建立对(宗教)见证的信任以及增强它的力量。是那些可爱的人们使我无比激动。是他们眼中的爱使我活力百倍。

——戈登·B·欣克利,92岁

睡时我梦见生活是欢乐。

醒来我看见生活是奉献。

我行动,我坚信,奉献就是欢乐。

· 泰戈尔

我相信提供有用的服务是人类共同的职责。只有在无私奉献的纯洁之火当中,自私的渣滓才得以清除,人类灵魂的伟大之处才得以自由展现。

——小洛克菲勒

“找到你自己的心声”和“激励他人去找到他们自己的心声”的内心本能被一个伟大的总体目的所驱动：满足人类需要。它也是实现这两个内心本能的最好的手段：如果不伸出手来满足人类的需要，那么我们实际上并没有扩大和发展我们自己进行选择的自由。当我们为他人作出奉献，我们自身也获得更大的发展。当我们试图共同服务于自己的家庭、别的家庭、某个组织、某个社区或其他一些人类的需要的时候，我们的关系也随之改善和加深。

刚开始的时候，作为一名学生，我只想得到自己的自由，像在外面过夜、读自己想读的书以及到自己想到的地方这些一时的自由。后来，作为一个在约翰内斯堡生活的年轻人，我渴望获得一些基本而值得尊敬的自由，像发挥潜力、挣钱糊口、结婚成家，一种在遵纪守法的生活中不被限制的自由。但是后来我慢慢发现，不仅仅是我自己不自由，我的兄弟姐妹们也都不自由……就在那时，我为个人追求自由的渴望扩大成了为同胞们追求自由的渴望。

正是这种希望同胞们能够自由地过上有尊严和自尊的生活的愿望，使我的生命充满活力，使一个担惊受怕的年轻人变成了勇敢的人，使一个遵纪守法的律师变成了罪犯，使一个热爱家庭的丈夫变成了流离失所的人……我并不比别人更加高尚和具有自我牺牲精神，但是我发觉，在我知道同胞们并不自由的时候，我决不能享受那些我可以得到的可怜而且有限的自由。

——纳尔逊·曼德拉

成立组织是为了满足人类的需要。它们的存在没有其他任何理由。罗伯特·格林利夫曾写过一篇名为《作为仆人的机构》(The Institution As Servant)的好文章，其中把服务的整个概念用在了组织机构上面。

服务是我们为了生活在我们自己的世界而付出的租金。

——内森·阿尔顿·坦纳

世界企业学会的创始人之一威利斯·哈尔蒙(Willis Harmon)用下面的话来表达他对企业的看法:

企业已经成为这个世界上最强大的组织。在任何社会里,占优势的组织都要负起对整个社会的责任。但是企业还没有树立这种传统。这是一个没有被充分理解和接受的新角色。根据资本主义和自由企业的概念,人们从一开始就想当然地认为,由于能对各种市场力量作出反应,并且受到亚当·斯密所说的“看不见的手”的引导,许多单个企业的行为综合起来都会导致人们所希望的结果。但是在20世纪的最后十年,人们已经清楚地认识到,“看不见的手”正在失去作用。它所依赖的是如今已经不存在的意义和价值观。因此,企业必须树立一个在整个资本主义历史上从未有过的传统:分担整个社会的责任。企业所作的每个决定,所要采取的每个行动,都要根据这种责任来进行判断。

智慧时代

我相信这一个千年将成为“智慧时代”。它的降临要么是依靠使人们自惭形秽的客观事实力量,要么是通过良知的力量——或者可能是两者兼而有之。

让我们回忆一下五个文明时代的心声。狩猎采集时代的象征是弓和箭;农业时代的象征是农具;工业时代的象征是工厂;知识时代的象征是人;智慧时代的象征是罗盘——它象征着我们选择方向和目标以及遵守自然法则(真北)的力量,而这些法则是永不

改变的，是普遍、永恒和不证自明的。

别忘了在每次发生基础结构变更的时候，超过 90% 的人最终都被裁减。我相信，在我们从工业时代走向知识时代的时候，同样的事情也正在发生。人们或是失去他们的工作，或是被新的工作要求逐步改变。我个人认为，当前的劳动力中有超过 20% 的人正在被淘汰，而且除非人们进行自我调整和改造，不出几年，另外 20% 的人也将被淘汰。

当前的信息时代正在急速地转向知识时代，因此我们需要通过对自己的教育和培训进行不断的投资来与时俱进。这个过程很多时候要碰过钉子后才能实现，但是洞察现状和严格自律的人将系统地继续他们的教育，直到获得应付新时代现实所需要的新的姿态和新的知识。但愿这一切将逐步演变成一个智慧时代，那时信息和知识将与目的和原则结合在一起。

智慧在哪里？

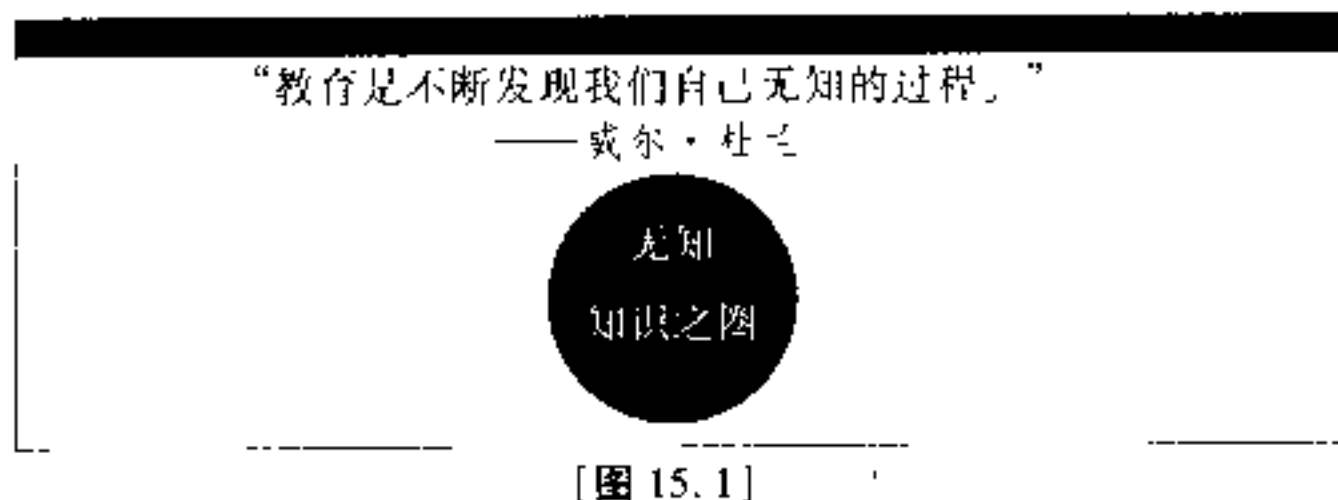
我们知道信息不是智慧。我们也知道知识不是智慧。

许多年以前，那时我正在一所大学教书，同时也在攻读博士学位。有一次我去看望一位朋友，他也是我的教授。我对他说：“我想写一篇关于动机和领导力的论文——是一篇哲理性的文章，不是以经验为根据的研究。”

他大体上是这么跟我说的：“史蒂芬，你所知道的东西甚至还不足以让你提出合适的问题。”换句话说，我的知识在某一水平上，但是如果我想去处理我要处理的那些问题，我的知识需要远远超出当前的水平。这使我感到非常痛苦，因为我已经全心全意准备好要用哲理性的方法来做研究，而不是用科学性的方法——我最后还是选择了后者。此前我想，我在读商学本科和研究生的时候，都已经非正式地训练过用哲理性的方法处理问题，这些训练加起来已经足够了。在多年以后我才发现他是如此的正确。那

是一次使我感到谦卑的经历。

那次有关谦卑的教训使我在以后若干年里获得了许多珍贵的学问和见识。最后我们懂得了：“你知道得越多，你就越发觉自己无知”。我们可以这么看（见图 15.1）。图中是一个圈，代表你的知识。圈外面代表你的无知。



随着你的知识不断增长，你的无知会如何呢？显然它也扩大了，至少你更加知晓了自己的无知（见图 15.2）。所以你知道得越多，你就越发觉得自己无知。如果你想实现在你自己的知识范围之外的目的，也就是在你的“舒适范围”之外的目的，情况会如何呢？你将会产生真正的谦卑感，并且渴望从别人——合伙人或者团队——那里获得帮助。成功地与他人合作不仅使一个人的知识和能力富有成效，而且是创建一个互补的团队所必须的——这个团队成员掌握的知识和能力能够使个人的无知和弱点获得补偿并且变得无关紧要。事情就应该这样。

意识到这一点应该使我们更加积极地不断从导师的引导中学习，特别是在个人成长、人际关系和领导力这些关键的课题上。我相信，当信息和知识与值得尊敬的目的和原则结合在一起，

你将获得智慧。

从某种意义上说，在智慧增长的时候知识会收缩，因为细节都消化成了原则。知识的细节——它们也很重要——会在生活中被特别地捡起，但是只有积极地使用已被充分理解的原则这一习惯，才是最终拥有了智慧。

——阿尔弗雷德·诺思·怀特黑德

也可以这么说，智慧是诚信——遵循种种原则——的孩子。而诚信又是谦卑和勇气的孩子。实际上你可以说谦卑是所有美德之母，因为谦卑意味着承认世上还存在着统治宇宙的自然规律和原则。是这些法则在掌管一切，不是我们。骄傲教导我们相信“我们”在掌管一切。谦卑教导我们去理解和遵守原则，因为它们最终在掌控着我们的行动的种种后果。如果谦卑是智慧之母，那么勇气就是智慧之父。因为有时候原则会与社会的风俗、规范和价值观发生冲突，要在这时仍真正坚持这些原则，需要巨大的勇气。

勇气并非无所畏惧，而是能判断出一些别的东西比恐惧更加重要。

——安布罗斯·雷德蒙

下面这张图直观地展现了这“祖孙三代”——同时也请注意全部三代中的各个对立面（见图 15.3）。

你可以看到诚信有两个孩子——智慧和富足心态。智慧属于那些教导并且遵循良知的人。富足心态的产生是因为诚信带来了内心的安全感。当一个人不是依靠外在的评判和比较来感受个人的价值，他就能真正地为别人的成功感到高兴。但是那些依靠比较来获得自我认识的人，绝对不会在别人成功的时候感到高兴，因为他们在做事的时候处于一种情感缺失的状态。智慧和富足心态产生了本书所提到的种种思维模式——这些思维模式将引导人们

去相信别人，去肯定别人的价值和潜力，并从放松而非控制的角度来进行思考。智慧和富足心态的这种结合尊重人们进行选择的能力。这种结合也尊重动机是内在的因素这一事实。因此具有这种结合的人不会试图去管理、控制或者促动他人。具有这样品质的领导人将会通过感召来鼓舞别人，而不会提出硬性要求。他们控制着物质，但是他们在领导着人（对其充分授权）。他们不认同“零和”（即一方得益引起另一方相应损失）；他们认同“第三种解决方案”——更高层次的中间道路。他们对所有事物满怀感激、崇敬和尊重之情。他们把生活看作一个充满资源的“聚宝盆”——特别是带来机会和持续增长的人力资源。



[图 15.3]

道德权威和仆人领导

你做得还不够，只要你可能还有一些有价值的东西没有贡献出来，你就永远不会做到足够。

——达格·哈马舍尔德

智慧是对知识的有益利用；智慧是信息和知识与更高层次的目的和原则的相互结合。智慧教育我们去尊重所有人，去颂扬他们的差别，去遵循对所有人都适用的一项道德规范——服务高于自我。道德权威是“首要的卓越”（品格力量）；形式上的权威是“次要的卓越”（地位、财富、才智、名望、盛名）。

现今不时回首旧日时光，令我感触最深的是，那时看来非常重要和诱人的种种，现在看来却最是无用而荒谬。例如，有着各种名义的成功；声名远播，获得褒奖；还有表面上的种种欢愉，像获取金钱、引诱妇女，或者四处旅游，如蝼蚁般前前后后、上上下下地走遍整个世界，腾跃和经历着名利场中的一切。回想起来，所有这些自我满足的举动似乎均属虚幻。

——马尔科姆·马格里斯

有趣的是，道德权威又是如此的自相矛盾。字典在讨论权威时会涉及命令、控制、权力、影响、统治、至尊、支配、统领、力气和力量。但是它的反义词是礼让、奴役、虚弱和随从。道德权威是通过遵循原则而获得影响力。道德统领是通过仆役、服务和贡献而实现的。权力和道德至尊来自谦卑，其中最卓越的人就是所有人的仆人。道德权威，也就是首要的卓越，是通过牺牲获得的。仆人领导运动的现代创始人罗伯特·K·格林利夫是这样说的：

一种新型的道德原则正在出现。这种原则认为，惟一值得人们效忠的权威是被领导者自由地并且有意识地赋予领导者的力量，这种力量的赋予是由于领导者的明确的仆人地位而按相应比例作出的。那些选择这种原则的人不会随意地接受现存机构的权威。相反地，他们只会自愿地响应那些因为被证明是可信的仆人

而成为领导者的人。将来当这种原则能够盛行之时，真正能够生存下去的机构将是那些主要由仆人进行领导的机构。

从我的一般经验来看，那些真正伟大的组织的顶层人物都是仆人式的领导。他们是最谦虚、最恭敬、最开明、最可教、最可敬、最有关怀心的人。我们前面已经提到，吉姆·柯林斯——他与别人合写了非常有影响力的《基业长青》(Built to Last)一书，最近还写了《从优秀到卓越》——就“是什么促使一个仅仅是优秀的组织成长为一个真正卓越的组织”这一问题展开了历时5年的研究。他那深刻的结论应该能够改变我们思考领导问题的方式。下面是他对“第五级领导”的描述：

那些最有革新能力的执行官们拥有着一一种把个人谦卑和职业意志相结合起来的看似矛盾的品格。他们既羞怯又凶猛，既腼腆又无畏。他们非同寻常——而且不可阻挡……如果没有第五级领导人在掌舵，从优秀到卓越的革新就不会发生，绝对不会。



当拥有形式上的权威或者职权(“次要的卓越”)的人不去使用这些权威和权力——除非万不得已——他们的道德权威将增强,因为显然他们已经放下自我和职权,转而去讲道理、进行劝说、表示友善、移情交流——简而言之,让别人觉得他们值得信赖。在《超越围墙的领导》(Leading Beyond the Walls 又译《无疆界领导》)一书中,吉姆·柯林斯把这个原则放在更为广阔的组织环境中进行讨论:

首先,执行官们必须根据核心价值观和目的对组织内和组织外进行定义,而不是根据传统的界限。第二,执行官们必须建立起植根于自由选择的联系和参与机制,而不是依靠具有强迫和控制性质的体制。第三,执行官们必须接受这样一个事实:发挥真正的领导力是与实施权力成反比的。第四,执行官们必须乐于接受这样一个现实情况:传统的围墙正在消失,而且这个趋势将越来越快。

有些时候会出现巨大的混乱,并且面临生死存亡的情况,这时需要领导人运用形式上的权威来使事情重返正轨,达到一个新层次的秩序和稳定,或者形成一个新的愿景。然而在大多数情况下,当人们过早地运用形式上的权威时,他们的道德权威将减弱。再次提醒一下,当你借用职位上的力量时,你将在三个方面出现弱点:在自我方面,因为你没有在发展自己的道德权威;在别人方面,因为他们将依赖于你对形式权威的运用,而你也依赖于运用这种权力;在人际关系方面,因为这样不会增进真正的坦率和信任。

要展现人的品质,最管用的方法不是通过逆境,而是让他们拥有权力。

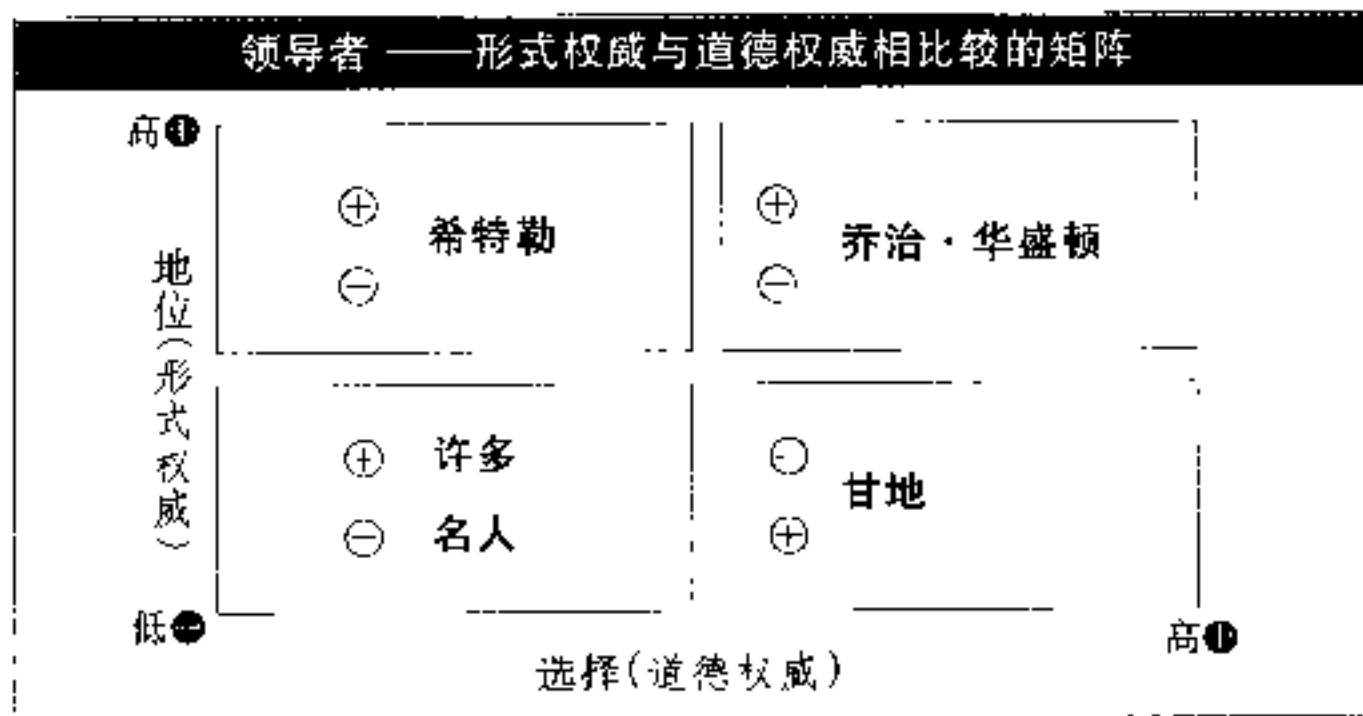
——亚伯拉罕·林肯

通常来说,你会发现拥有很高道德权威的人最终会获得形式

上的权威——例如新南非之父曼德拉。但也不总是这样——例如新印度之父甘地。

几乎在所有情况下，你会发现拥有形式上的权威并根据原则运用这种权威的人会看到自己的影响力大幅增强——例如美利坚合众国之父乔治·华盛顿。

为什么道德权威能大幅增强形式上的权威和力量呢？处于从属地位的人对下面两种态度之间哪怕是最细微的区别都十分敏感——领导者是在“飞扬跋扈”，还是表现出耐心、友善、温文、移情交流以及进行温和的劝说。这样的人格力量激活了他人的正义之心，使他们能在情感上认同领导者及其所代表的事业或原则。这样一来，当形式上的权威或者职权也被运用的时候，人们会由于正当的理由而跟从领导者，这是出自他们真正的投入，而不是出于害怕。这也是“第三种选择”的又一种形式。



[图 15.5]

这也是为人父母的真正方法。为人父母可能是我们人类最崇高的“心声”责任——把很高的标准、坚定的价值观和始终如一的自律与无条件的爱、深切的移情交流和大量的乐趣结合起来。这就是为什么为人父母的最大考验——以及创造一种健康且促进成长的家庭氛围的关键——就是我们如何对待使我们经受最大考验的人。

此外，在经济上遇到困难和麻烦的时候，一个很自然的趋势就是后退到工业时代的命令与控制模式，因为人们担心自己的经济保障。那样会让人觉得较为安全。人们还会变得更加有依赖性，会响应那种命令与控制式的风格。但是，正是在这种时候，完人模式会产生最大的效果和力量——因为正是在困难的时候我们必须用更小的代价产出更多的东西。

用更小的代价产出更多东西的能力来自于发挥整个组织的人类潜能，而不是再次陷入这么一种传统陷阱：让身居高位的人作出所有的重要决定，其他的人只管摆弄螺丝刀。这种方法在现代的困难时期绝对不会起作用的。

简而言之，在经济状况不佳时，我们可能重新运用“胡萝卜加大棒”式的大傻瓜人员激励理论，因为它能起作用。但是尽管它可能保证生存，它却不能导致最好的结果。

请留意“作为一种地位的领导力”（形式上的权威）与“作为一种选择的领导力”（道德权威）的区别：

作为一种……的领导力	
地位（形式上的权威）	选择（道德权威）
力量就是真理	真理就是力量
效忠高于诚信	诚信高于效忠
为了处得好，只有跟着走	断然拒绝
被逮住才算“错”	做错就是“错”
居高位的人不相信它	以品格、情感、理性进行说服
居高位的人不身体力行	做模范，不做批评者
形象就是一切	“实在做人，不求其表。”
“没有人告诉我。”	询问；作推荐和介绍
我按你说的做了；没用。现在怎么办？	“我打算去……”
只有这么多了。	足够了，还有节余。

[表 10]

乔舒亚·劳伦斯·张伯伦

在军事战争史上有关道德权威者的故事当中，再没有比美国南北战争英雄乔舒亚·劳伦斯·张伯伦（Joshua Lawrence Chamberlain，联邦志愿军缅因州第20连的指挥官）的故事更令人鼓舞的了。在鲍登大学当教授的张伯伦获得了公休长假的机会，并去响应亚伯拉罕·林肯发出的号召——为联邦军队招募更多急需的志愿兵。由于张伯伦是一个很有道德信仰的人，他写给缅因州长的信被接受了，他也随之入伍。尽管他对当兵之道知之甚少，但是很快就在军队中平步青云。

张伯伦最著名的事迹可能就是在葛底斯堡战役期间，他在小圆顶山上表现出的勇敢和领导力。他的命令是稳住联邦军队的最左侧战线，并且不让正在进攻的南部邦联军队从侧面对他进行包抄。他和他的部队一直坚守着战线，直到后来终于用光了弹药。他拒绝放弃，并下令大家“装好刺刀”。用张伯伦自己的话来说：

在那紧要关头，我下令装上刺刀。就这一句就够了。它像火焰一般从一个人传给另一人，并爆发成巨响。他们在喊声中冲向了离他们已经不到30码的敌人。效果太神奇了。处在最前线的许多敌人纷纷弃械投降。一名军官一只手拿手枪朝我脑袋开枪，另一只手把剑递给了我。我们坚守住了右侧战线，并向左侧推进。敌军的第二条战线也被冲破。他们向后撤退，在树丛中作战，很多人都被俘虏了。我们又实现了一个“向右转”，直到我们横扫了整个山谷，为几乎整个大部队的战线清除了敌军。

许多人认为，正是在小圆顶山的这场依靠蛮勇取得的胜利，改变了葛底斯堡战役乃至整个南北战争。首支邦联部队投降是在

阿波马托克斯，张伯伦获得了接受这支部队的武器的殊荣。在南北战争结束时，他已经升为少将，之后还因为在小圆顶山的表现获得了国会荣誉勋章。

很多年以后，为了感谢张伯伦所做的一切，一些朋友和昔日战友给他送了一件礼物——一匹带有白色斑纹的灰色公马。在表现出一贯的谦卑和自我贬低之后，他亲切地接受了礼物。不过他说：“我的牺牲和奉献无需别的回报，只要良心给每个尽职者的奖赏足矣。”

金大中总统

我曾有幸在韩国汉城的青瓦台给韩国前总统金大中和他的一些顾问上课。在快要结束的时候，金总统问我：“柯维博士，你真的相信你教的那些东西吗？”这个问题使我有手足无措，接着又使我清醒。稍停了一会儿之后，我说：“是的，我相信。”然后他问我：“你怎么知道你相信呢？”我回答说：“我试着按照这些教义生活。我知道我做得不够，常常动摇，但是我总会回到那上面去。我相信它们，受到它们的鼓舞，我总会回到那上面去。”

他答道：“对我来说那还不够好。”我说：“我最好还是听你说吧。”他问：“你准备为它们而死吗？”我说：“我觉得你要告诉我一些事情。”他的确要告诉我一些事情。他接着讲述了在许多年里被驱逐、流放、监禁和几度被人试图暗杀的故事，其中包括被人装进一个里头放着石头的袋子里扔进了大海，后来被美国中央情报局的一架直升机解救。他告诉我曾经有人逼他和北方的军人集团合作。甚至还有人提出要他当总统，不过他拒绝了，因为他知道他只会成为独裁势力的傀儡。如果他不跟着他们走，他们还威胁要杀他。他说：“那就杀了我吧，因为如果你们杀了我，我只会死一次，但是如果我和你们合作，我的余生将是每天死 100 遍。”

我现在知道了。每个男人为了他相信的东西而献出生命。每个女人也为了她相信的东西而献出生命。有时候人们相信的东西不多或者根本没有，因此他们会为了这些不多或者根本没有的东西而献出生命。

——贞德

他向我讲了在他忍受长期和极度痛苦的折磨时家人的信任和支持，讲了他作为一名基督教皈依者的信仰，讲了他对人民以及民主的伟大力量的深切信任。他表示相信每个人的价值和潜能，相信自我表达的权利。他把一本私人收藏的书送给了我，里面是他在狱中写给所爱的人的信件，其中包括了他的信仰、信念和承诺。

作为一个生态系统的道德权威

我曾经和一个第三世界国家的总统一起工作。这个国家充斥着经年累月的腐败、暴力、叛乱和战争。这位新总统是一个有着巨大勇气的人。他勇敢地宣扬着法治和宪法的重要性，并且勇敢地拒绝与恐怖分子和恐怖组织谈判。他越来越受到信任和欢迎。我问他希望留下什么传承，从而使他的工作能够继续下去并且成为制度。在我们交谈的过程中，他越来越清楚地知道，个人的道德权威是不够的。他认识到愿景性的道德权威和制度化的道德权威同样非常需要，那样的话他的人民就能够通过第三种选择（协作增效式的交流）来认同他的愿景——通过法治和繁荣来实现和平，那些基本的原则就能够融入到政府的结构和体系当中。然后，一个有着独特文化道德权威的公民社会就会逐步发展起来——这个社会的规范和惯例将支持法治，促进预防犯罪的思想并维护社区治安，满足广大群众的福利和教育需要。他能感觉到第八个习

惯（“找到你自己的心声并激励他人去找到他们的心声”）的基本模式是如何展现道德权威的这四种形式的。

文化道德权威总是发展得非常缓慢，这在全世界的情况都是一样的，包括在美国。但是，我们可以看一下这四种道德权威是怎样的一种生态系统——看看它们是如何像真正的生态系统那样相互容忍和相互依存。智慧的本质就是去了解所有事物的相互联系。

天赋、我们的文化外衣以及智慧

尽管我们拥有着与生俱来的神圣天赋，但是一种文化的外衣也会出现。交织在“找到你自己的心声并激励他人去找到他们的心声”当中的那条主线，显示了这种文化的外衣是如何渐渐地形成的。借用计算机作比喻，我们可以把这种外衣叫做软件。正如一台极其强大的计算机不能脱离软件来运行一样，个人、组织和社会也不能脱离各自的文化惯例、规范和信仰来活动——除非你是一个穆罕默德·尤诺斯（见第一章）。他对人的看法以及他的自律和热情都来自于他的良知，并且一直受到良知的驱动，直到旧的软件最终被取代——不仅是在一些个人头脑里的观念，而且是在家庭、机构和社会的整体头脑中的那些僵化的、禁锢思想的观念。这是一个表明了如何克服成见和臆断的绝妙例子。你能感觉到尤诺斯的谦卑和勇气是如何带来他的诚信，他的诚信又如何带来他的智慧和富足心态。

这你也能做到。你可以使“找到你自己的心声并激励他人去找到他们的心声”成为一种融合了“知识”、“态度”和“技能”的根深蒂固的习性。只管听从你自己的良知——你的智慧的源泉——看看你如何看穿下面提到的各种人类需求层次上的有缺陷的文化外衣（软件）。各种层次的人类需求都存在着一个难题。

在个人层面上，难道你不认为“人们希望得到心灵的和平以及良

好的关系”吗？但与此同时，难道你不也认为“人们希望保留自己的习惯和生活方式”吗？那么充满“智慧”的良知会如何看待这个问题？难道你不认为一个人总得为了更崇高、更重要的目的，为了正确的东西，去牺牲自己希望的东西，从而赢得一个个人的胜利吗？

再看人际关系层面上的难题。难道你不认为“关系是建立在信任的基础上的”吗？但与此同时，难道你不也认为“绝大多数人都更多地从‘我’的角度考虑问题”——我的希望、我的所需、我的权利？那么“智慧”该怎么判断呢——难道它不是引导我们去聚焦于增进信任的原则，引导我们为了“我们”而牺牲“我”吗？

我们看看组织层面上的两个难题。“资方希望牺牲更少获得更多”，也就是以较少的成本获得较大的生产力；“雇员希望用更少的时间和努力获得更多应得的东西”——这种现象难道不是很常见吗？那么“智慧”会怎么判断呢？用“共赴使命”的方法如何？也就是说，通过放弃控制或者进行授权来促使双方制定“第三种选择”式的双赢协议，这样劳资双方就能共同释放人类的潜能，以较小的代价获得较大的成果。

再看看组织层面上的第二个难题。仔细想想这个说法——企业不是根据市场的经济规则来经营的吗？但同时也仔细想想这一说法——组织不是根据工作地点的文化规则来运作的吗？换句话说，有两套不同的规则在起着作用——经济规则和文化规则。那么“智慧”会怎么判断呢？你可以把市场融入工作地点的文化当中，这样一来，使用了以原则为中心的标准的每个个人和团队，就能够获得全面的或者平衡的“记分牌”信息——或者既全面又平衡的信息——这个方法如何？而结合了外在和内在补偿的这些信息，将自然而然地促使人们完全致力于满足市场上的人类需求以及所有股东的需求——难道不是这样吗？

你甚至可以利用这种“智慧”思维方式来处理社会本身的基

本难题。简单地说,难道你不认为“社会根据自身的主体社会价值观来运行”吗?但与此同时,难道你不认为“社会不得不容忍自然法则发挥作用时导致的种种后果”吗?你可以为了全体的福利而牺牲一些特殊的利益,从而把原则与社会的价值观、惯例和法规结合起来——这样如何?

你能看到在更广阔背景下满足人类需要的“智慧”是如何解决这些难题的吗?你能看到为什么牺牲是如此的必不可少呢?牺牲意味着为了更好的东西而放弃好的东西,所以从真正意义上说,当你的愿景是很强烈地想满足某种需要时,你不会称之为牺牲——尽管旁观者会认为是牺牲。这种出自内心的牺牲是道德权威的本质。

通过一种以原则为中心的模式解决问题

我在本书开始的时候说过,如果有关人类品格的“完人”模式是准确的,那么它能使你拥有非凡能力去解释、预测和诊断你所在的组织的种种大问题。我是说真的。我真的相信这种简单的完人思维和简单的程序是一种远远超越了复杂的简单。

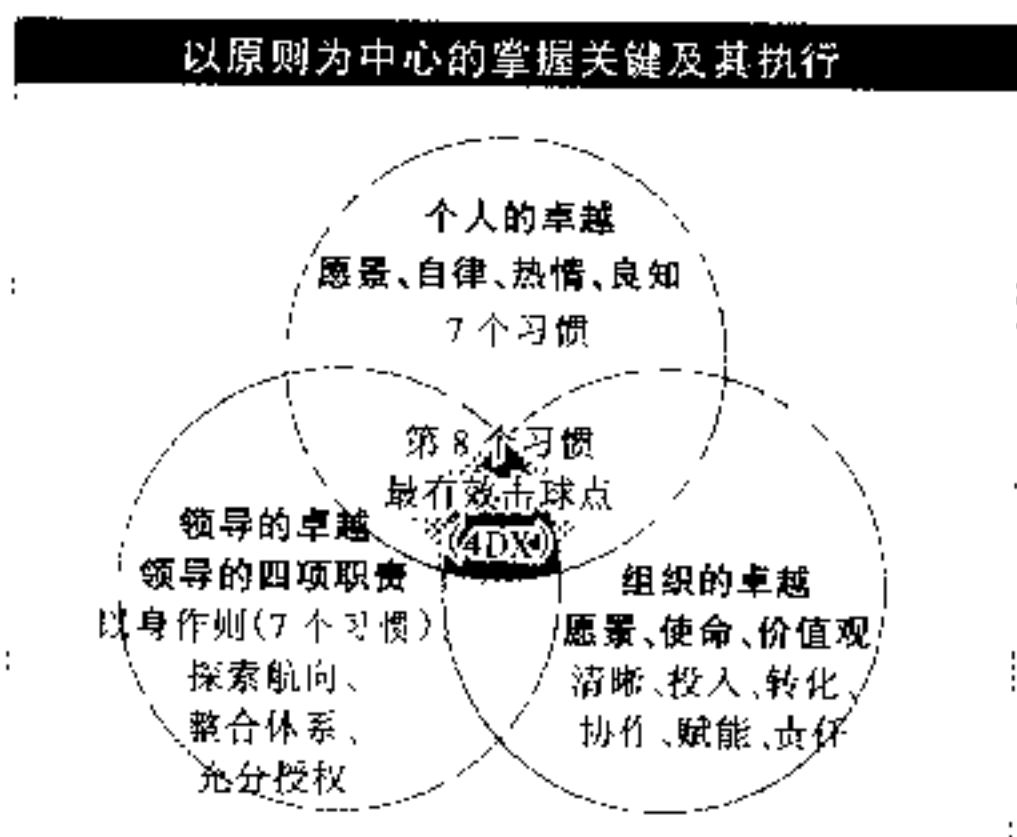
在过去几年,我曾要求全世界数十万的人指出他们最大的个人挑战——也就是那种使他们夜不能寐的挑战。然后我叫他们指出他们最大的职业问题(与组织有关的问题)。下面是其中一些最常见的回答(请注意它们与本书开头所提到的痛苦和挑战之间的相似之处,见表11)。

我再次自信地说,你能够迎接这些涉及个人或组织的任何挑战。三个卓越的模式体现了本书中的原则架构。利用这个架构,你将知道如何开始解决问题。随便选一个你要面临的挑战,然后想想你可以如何利用本书的一些原则:在个人层面上,如何利用“愿景”、“自律”、“热情”、“良知”以及“7个习惯”;作为一个领导,如何利用“以身作则”、“探索航向”、“整合体系”和“充分授权”;在一个组织里,如何在“使命”、“愿景”和“价值观”的大背景下,利用“清

个人挑战	职业/组织挑战
1. 财源、金钱	1. 工作量、最后期限——不能实现目标
2. 生活的平衡,时间不够	2. 时间和资源不足
3. 健康	3. 经济安全
4. 人际关系——配偶、孩子、朋友	4. 低信任度
5. 抚养和管教孩子	5. 失去权力
6. 自我怀疑	6. 变化和不确定性
7. 不确定性,变化	7. 赶上技术潮流
8. 缺乏技术	8. 迷惑——缺乏共同的愿意和价值观
9. 缺乏意义	9. 工作满意度——工作无趣
10. 缺乏心灵平静	10. 老板/高层管理人员缺乏诚信

[表 11]

晰”、“投入”、“转化”、“协作”、“赋能”和“责任”。正如道德权威的四大层次之间的生态关系一样，你会发现在迎接挑战的过程中，几个卓越模式及其各种因素之间也存在一种深层次的生态关系和次序。再次看看下面的以原则为中心的掌握关键及其执行的模式(图 15.6)。



[图 15.6]

进一步考虑一下完人思维(身体、头脑、心灵、灵魂)的综合力量。它牵涉了四种才能(能力)——智商(IQ)、情商(EQ)、体商(PQ)和灵商(SQ)。它代表了生命的四种基本动机(需要)——生活、关爱、学习和留下遗产。它代表了个人领导艺术的四种品质——愿景、自律、热情和良知。最后,它还以四项职责——以身作则、探索航向、整合体系、充分授权——的方式,代表了在整个组织(包括家庭)中的上述四种品质(参见图 15.7)。

	四种才能	四种品质	四项职责
身体(去生活)	体商	愿景	以身作则
头脑(去学习)	智商	自律	探索航向
心灵(去学习)	情商	热情	整合体系
灵魂(去学习)	灵商	良知	充分授权

“找到你自己的心声”是一种总体大于各部分之和的协同概念。因此当你尊重、开发、统合以及平衡你的品格中的四个部分时,你将被引导去发挥你的全部潜能并且持续下去。

“打开你的心扉”。用完人思维——身体、头脑、心灵和灵魂——来进行思考,你会发现“打开你的心扉”这种说法是如此的强有力。从身体角度来看,通过合理饮食和锻炼来保持血管的清洁,你的心脏也会变得强壮而健康。从感情上打开你的心扉,你将愿意和相关的人进行交流,共同找出解决问题的办法,并且通过认真倾听来了解对方。从智力上打开你的心扉,这样你就能够不断地学习,作为一个整体的人去看待人,使自己避免“权宜之计”的思维方式,这样领导力就真正成了你的选择。从灵魂中打开你的心扉,这样你的生活会被更高层次的智慧以及神圣的良知所驱动。这种良知的准则就是在因为服务他人而失去自我当中找到自我——通

过做好事来做好人。

把你的所有才能和决心都聚集起来，带着邱吉尔所说的那种精神去工作吧：“对于每个人来说，生命中总会有一个特殊的时刻。用句比喻的话来说，命运拍了一下他的肩膀，给他一个机会去干一件非常特别的事情，一件对他来说独一无二而且适合他的天赋的事情。那会是他的生命中最辉煌的时刻。如果他在那个时刻却没有准备好，或者不能胜任这个工作，那将是何等的一场悲剧啊。”

结 论

本书主要是试图去讲解一个基本的模式：人是完整的人——身体、头脑、心灵和灵魂。当一个人去实施第八个习惯的一系列过程、选择了通过激励他人去找到他们自己的心声来扩大自己的影响力的时候，他就能增进自己的自由和选择力，从而去解决自己最大的困难，并且满足人们的需要。他了解了领导力最终能够成为一种选择而不是职位，因此领导艺术——充分授权的艺术——就会在整个组织或者社会广泛分配，而这样一来，我们在对物质进行管理或者控制的时候，就能对人进行领导（充分授权）。

在人的模式这个问题上，我们已经了解，每个人都是宝贵的，都拥有着巨大的而且几乎是无限的潜质和能力。我们也已经了解，扩大这种能力的方法是增强我们当前的天赋和才能。那样的话，就像花朵在春天开放一样，更多的天赋和才能将源源不断地涌来，我们在全部四个领域的“硬件”能力将得到释放，我们将过上一种均衡的、拥有诚信的和强有力的生活。事情也有可能向相反方向发展。如果我们忽视自己的天赋和能力，这些天赋和能力就会像久不使用的肌肉一样日渐萎缩。

我们还了解到，我们生活和工作的文化环境已经给我们装上了趋于平庸的“软件”。换句话说，也就是使我们远远不能发挥自

己的潜能。只要没有达到完人状态,那只能是一个物体,而物体只能是被控制或者被管理。这种命令与控制式的工业时代软件已经使工作场所相信,最大的财源来自于资本和设备,而不是人。我们还了解到,我们拥有“硬件”力量去改写那种软件。这种力量激发我们一方面去“领导”有选择能力的人(向他们充分授权),另一方面去“管理”没有选择能力的物质。

这种层进式的模式回答了有关“如何”以及“何时”的问题,并教导我们去战胜自我——首先是要使我们“现在”需要的东西服从于我们“以后”需要的东西。这是一个越来越令人兴奋的过程,因为它扩展我们的选择和能力的力量越来越强。如果我们遵循原则(以永远指向北方的罗盘作为象征),我们会逐步获得道德权威;人们相信我们,而如果我们真心地尊敬他们,看到他们的价值和潜力,让他们参与进来,这样我们就能拥有共同的愿景。如果我们通过道德权威(“首要的卓越”)获得了形式上的权威或者职位(“次要的卓越”),我们就能一起把这些原则制度化,使身体和精神能够得到持续的滋养,从而获得令人难以置信的自由和力量去扩展和深化我们的服务。简而言之,我们只有使服务高于自我,才能获得那种激励他人自愿跟随的领导力。

无论是私营组织还是公众组织,它们都已经了解到,只有服务于人类的需要,它们才能持续下去。这同样也是服务高于自我。这是成功的真正的DNA。它不是说“我应该得到什么”,而是说“我可以贡献什么”。

最后的话

对于你,我的读者,我坚信你拥有价值和潜力。我衷心希望我已经把本书的种种原则向你阐述清楚了,这样你不仅看到了自身的那些价值和潜力,而且还找到了你的心声并激励其他的人、组织和社区去找到它们自己的心声,从而过上一种卓越的生活。

即使你生活在极坏的环境中，你也会在那种环境中发现自己内心的呼唤，去选择自己的反应。那个时候，“生活向我们召唤”，让我们在了解了身边人的所需之后去为他们服务。这样做的话，我们就会发现自己生活中真实的“心声”。

我再向你强调一下我所深信的乔舒亚·劳伦斯·张伯伦将军的话：

一个广泛牵涉人类利益的高尚事业所产生的感召力，将使人们有能力去做一些他们以前做梦都没有想到他们能够做得到的事情，这些事情也非他们独力能完成的。他们意识到自己非常重要地属于某种个人以外的东西，属于某种能够在时空中到达我们不知道的地方的人格的一部分。这种意识使心灵扩大到理想的灵魂所能达到的极限，也使高尚的品格更加高尚。

我的祖父史蒂芬·L·理查兹是对我影响最大的良师之一。我对他的热爱、尊敬和钦佩是无穷无尽的。他完全献身于为他人服务。认识他的人都认为他们是他们所知道的最有智慧的人。他曾与我分享一则生活的格言。怀着感激我将以这则格言结束本书：

“生活是一种使命，不是一种职业。我们接受教育、获得知识，其目的就是为了更好地代表上帝，以上帝的名义并根据上帝的意图来履行生活的使命。”

问题与解答

问题：为什么牺牲对于道德权威来说如此至关重要？

回答：牺牲实际上意味着为了更好的东西放弃好的东西。实际上它甚至可以被称为升级。当一个人拥有了一种超越自我的愿景，一种把注意力集中于与之心灵相通的重要事业或计划的愿景，那么阻力最小的真实过程将是把服务放在自我之上。对于这种人来说，这不是牺牲。对于旁观者来说，这看起

来会是牺牲，因为他正在放弃一些眼前的好处。快乐其实是我们使现在想要的东西服从于最终想要的东西的过程中产生的一个副产品。对于一个深切地在精神上和情感上投身于某个事业、某种呼唤或者服务他人的人来说，牺牲不是阻力最大的过程，反而是阻力最小的过程。服务高于自我是所有伟大宗教以及所有持续至今的哲学和心理学的基本道德准则。艾伯特·史怀哲说：“我不知道你们的命运是什么，但我知道一点：你们当中真正幸福的人只会是那些已经开始寻求并且已经知道了如何去服务他人的人。”

问题：以前盛行的是TQM（全面质量管理）和质量；然后是充分授权；今天新的时髦术语是创新。那么明天会是什么呢？

回答：我想会是智慧。除非你在内心当中以及在人际关系和组织文化当中讲求原则，否则你不会建立高度的信任。如果没有高度的信任，你就不能实现充分授权。当规则取代了人的判断，你就不能营造一种革新和创造的氛围；相反，你会营造一种“拍马屁”的氛围。如果缺乏高度的信任以及以富足模式为基础的统合结构和体系，你也不会获得TQM和质量。我认为，信息时代之后必然会是智慧时代，那时领导力的本质将是仆人领导。

问题：我赞同以原则为中心的组织这一概念。可以把它推广到一个社区吗？

回答：绝对可以。如果你能够把在教育、商业、政府和其他领域当正式领导的热心人聚集起来，甚至还有那些虽然没有形式上的权威，但是拥有强大的道德权威并有着强烈兴趣的人。如果你能使他们投身对整个社区的组织和家庭进行7个习惯和4个角色的教育当中，那么它所带来的好处将会多么令人惊叹啊。我们已经在世界上许许多多的社区开展了这种活动。

20 个常见问题的对话

问题 1:我发现要改变自己的习惯几乎是不可能的。这就是现实吗?只有我是这样的吗?

回答:不只是你一个人这样。让我来解释一下原因。

可能你还记得——或者在最近的录像或电影中看到——阿波罗 11 号登月之旅的短片。我们当中目睹了这件事的人完全被迷住了。当我们看到人在月球上行走时,我们几乎不敢相信自己的眼睛。

你认为在这次太空之旅中花费能量最多的地方是哪里呢?是飞向月球的 25 万英里路程吗?返回地球?绕着月球轨道飞行?登月舱和指挥舱的分离和对接?从月球上起飞?

不是,都不是。甚至把这些加起来都不是。答案是从地球起飞。在从地球起飞的最先几分钟内——也就是最先的几英里——所消耗的能量,比在此后几天飞行 25 万英里所消耗的能量还要多。

最先几英里的重力是非常巨大的。为了最终脱离引力控制而进入轨道,需要的内推力要大于重力和大气阻力的总和。不过一旦他们脱离了引力控制,要做其他事情就几乎不用什么能量了。实际上,其中一名宇航员曾被问到,登月舱从控制舱分离出去并降落到月球进行探测花费了多少能量,他回答说:“比婴儿的呼吸还要少。”

这次月球之旅为我们提供了一个绝佳的比喻来描述摆脱老习惯并养成新习惯所需要的东西。地球的重力可以用来比喻根深蒂固的习惯,也就是受遗传基因、环境、父母和其他重要因素影响而形成的种种倾向。地球大气的重力可以用来比喻我们置身其中的社会和组织氛围。这是两股非常巨大的力量。为了实现起飞,你必须拥有一种比这两股力量都强大的内在意志力。

但是一旦你实现了起飞,你将惊喜地发现它所赋予你的自由。在起飞的过程中,宇航员们几乎没有什么自由和力量;他们能做的只是执行程序。但是一旦脱离了地球的引力和围绕地球的大气,他们体验到了令人难以置信的自由。他们拥有了许许多多的选择。

如果你决心开始去“找到自己的心声并激励他人去找到他们自己的心声”,而且持之以恒,你将拥有这种新习惯的力量,在今天这个充满了巨人挑战、复杂事物和机会的世界中成长和改变。

问题 2:一方面,我对你教导的东西非常感兴趣和着迷。但另一方面,我怀疑自己是否真的能做到。

回答:你很坦诚,不过我想你在试图处理这个能力问题之前先问其他两个问题。第一个问题是,我应该做吗?这是一个价值观问题。第二个问题是,我想要做吗?这是一个动机问题,与你个人独有的心声和热情有关。如果你能对这两个问题说是,那么你再看这个问题:我能够做吗?这是一个能力问题,与接受合适的培训和教育有关。不要把这三个问题混淆了。不要试着用有关培训的答案来回答一个价值观问题,用有关价值观的答案来回答一个动机问题,或者用有关动机的答案来回答一个能力问题。好好地想想这三个问题:我能够做吗?我想要做吗?我应该做吗?把这些问题分清楚,那样你就能找到最好的出发点。

问题 3:为什么领导艺术在今天是那么热的一个话题?

回答:新经济主要建立在知识型工作的基础上。这意味着财富已经从金钱和物资转向了人——既是智能性又是社会性的资本。实际上,我们最有效的金融投资是投资于知识型工人。知识型工作的贡献潜力已经从算术式的发展到了指数式的和几何式的。这种智能性和社会性的资本是增强和优化其他投资的关键。而且,工业时代的管理控制方式和“把人看作开支”的体系,也由于市场的竞争因素而变得越来越陈旧并且(或者)变得功能失常。人们越来越认识到,人的因素,特别是信任程度,是所有问题的根源。软因素就是硬因素,这一点已经被越来越多的人认识到。这就是领导是最高层次的艺术的原因;它是一种充分授权的艺术。

问题 4:这些对我来说显得非常理想化和道德化。由于一系列的条件都摆

在那里,我不知道这些东西是不是真的有可能。

回答:你需要问的更深一层的问题是,在刺激和反应之间是否存在余地?换句话说,我们是否在任何环境中都真正地、真实地拥有选择的能力?如果你能够坦白地回答是,你将会明白理想主义其实就是现实主义。你不能“看见”今天的电子奇迹,但是你在依靠这些奇迹,并且知道它们是真实的。在它们被发现或发明以前,它们不是“真实的”,它们只是理想化的东西。当你说这些东西太道德化时,这暗含着正确与错误。在你的内心深处,你知道有正确与错误的区别。如果你选择了正确,那么其后果将和你选择错误不一样。这就是为什么本书的观点既是理想化的又是道德化的,而且两者都是非常真实的。

问题 5:你说文化上的道德权威是最高级的道德权威——此话怎讲?

回答:拿美国的《独立宣言》作为例子。这篇宣言中的观点代表了愿景性的道德权威。而《宪法》则尝试着把这些价值观制度化,例如“人人生而平等”以及“造物者赋予他们若干不可剥夺的权利,其中包括生命权、自由权和追求幸福的权利”。

《宪法》体现了《独立宣言》中的愿景和价值观体系。《独立宣言》提到了“人人”,但是妇女曾在数十年里没有投票权;许多开国者都是奴隶主,《解放宣言》要在 80 多年后才获得通过;而且直到今天在部分地方还存在严重的种族偏见。文化上的道德权威总会比制度化或愿景性的道德权威发展得要慢。但是到最后,它将是建立和谐社会的关键因素。这一关键因素并不存在于代表了强力或法律的政府,也不存在于代表了自由的某个个人或私营商业组织。它存在于那些已经选定了共同的意义和价值观并把它们真正融入内心的个人群体和组织群体。这一层次的志愿精神将产生一个“公民社会”——介于法律和自由之间的更高层次的第三种选择。这是《国富论》(The Wealth of Nations)的作者亚当·斯密的思想 and 作品的基本观点。早在他写出这本经典作品之前,他还写过一本名为《道德情操论》(The Theory of Moral Sentiments)的书。这本书是他后来的作品的基础,包括《国富论》。《道德情操论》的基本观点是,有意识的美德和好意既是自由企业经济体系的基础,也是代表制民主政治制度的基础。他认为,如果个人的道德退化,那么自由市场和民主体制最终都不会存活下去。

问题 6:你说基本的问题之一就是我们在知识时代使用工业模式,但是我

们不还是一个工业化国家吗？我们到处都能看见工业。

回答：没错，但是在各种工业行业里，越来越多的增值工作都是由知识工人完成的，而不是体力工人。因此，我们不是在讨论消灭工业。我们是在讨论在这些工业行业里面使用一种不同的领导模式。实际上，这种模式可以回归到农耕时代。在城市外面，到处都是农场。它们通过工业时代和信息时代的力量增加了价值。我们更多地是在讨论一种精神上的架构，而不是一种物质的环境。

问题7：独裁文化是如何产生共同依赖的？

回答：这么考虑一下。如果有一个控制一切的独裁领导，那些下属会做什么？绝大多数人将被动地听从；他们等到别人告诉他们怎么做的时候才做，并且只做别人叫他们做的那些。这种行为认可了独裁领导继续实施命令和控制的念头，反过来也证明了下属的被动是正当的。换句话说，这是一个自我实现的预言。所有这些都将使人们失去能力和才智。它没有充分发挥人们的作用，它把人变成了可以进行管理或控制的物。这种共同依赖的怪圈最终能滋生一种政治化的逢迎文化。在这种文化氛围下，正确的定义是遵从和忠诚，而错误只是在被发现的时候才算错误。

这种状态也将产生许多病态的一致意见——人们真正想说不的时候嘴上会说是。它消除了健康的冲突，并带来了怨恨、愤怒、恶意的遵从、低信任度、低质量和劣质的表现。这些没有表露出来的感觉不会真正消失的——它们只是被“活埋”了，最终还会以更加严重的方式释放出来。

然后独裁者会负起取得结果的责任，并注重效率——也就是说，采取一些方法、程序和步骤使规则开始取代人的判断。所有这些更加使领导力成为一种职位，不是一种选择；它成为了文化DNA的一部分。渐渐地，你将明白阿克顿勋爵（Lord Acton）那句话的真谛：“权力导致腐败，绝对的权力绝对导致腐败。”这样每个人都变得为自己服务，并且牺牲诚信去取悦领导。

问题是，在新经济中，制度化的共同依赖文化只能通过市场的无知、人为的补贴、恐吓或一种强势传统来持续下去，这种强势传统得以延续的原因也仅仅是由于竞争也是共同依赖的。

有一种人会打破整个怪圈。这种人会认为领导力是一种选择，会开始像小舵板那样推动一个更大的影响力圈，会依靠竞争型市场的实用因素来打破这种自我实现的堕落怪圈。这种领导力代表了道德权威——它源自选择了遵循原

则,并且几乎总是牵涉了某种形式的牺牲。但是在自由市场经济里,它终将取得成功,因为它很实用——它有效;它能够以较小的代价产出较多的东西。

问题 8: 在一个运行状况差的经济体系中,或者说,在一个状况好的经济体系当中的衰落行业里,又该如何运用这些原则呢?

回答: 那更应该运用了,因为在困难的时候,最重要的资源就是能够想出第一种选择式的解决方案的那些人的创造力。然而,人们的自然倾向是回到崇尚命令与控制的工业时代模式。从长远看,这种模式不是可持续的。在短期的危机情况下,大氛围就是大家都希望存活下去,这时独裁式的方法可能会带来转机。正如艾森豪威尔曾经说过:“你不能对着散兵坑的人谈民主。”但是到最后,你还是需要让每个人都积极参与进来,使那些重要的转变能够持续下去。这就需要让人信服的道德权威领导力。

问题 9: 如何把 7 个习惯和领导的四项职责联系起来?我们已经花了大量的时间和金钱进行 7 个习惯的培训。

回答: 别忘了,7 个习惯是以原则为基础的。7 个习惯是确定你是谁以及你是什么的品格原则;而四项职责是你为了在一个组织里发挥领导影响力而在做什么。当你把 7 个习惯放在四项职责的大环境中,它们就成了以身作则的角色。这使 7 个习惯变得非常重要,因为它们是你扮演其他二个角色时的以身作则。7 个习惯所包含的那些原则就像一股深泉,或者是地下蓄水层,它们将为其他所有的地面水源供水——例如 TQM(全面质量管理)、创建团队、创新等等。

问题 10: 公司丑闻经常使所有的企业“因为有联系而有罪”。这使得有关品格的话题成为焦点。你是如何发展个人和文化品格的?你又是如何避免这种问题的?

回答: 我曾有机会对三哩岛核电厂事故、罗德尼·金案件引发的暴动以及“埃克森瓦尔迪兹号”油船泄漏事件进行相关工作。我发现所有这些灾难都清楚地体现了一种深层的文化现象——人们会做错事,关门停业,撕碎东西,忽视坏东西,被逮住,然后是被媒体曝光。它们只是类似事件的冰山一角。

我想这是所有组织都应吸取的宝贵教训。再想想对你来说最重要的东西——你的愿景和价值观体系,重新审视一下所有的程序、做法、结构和体

系,看看它们有没有使你的愿景和价值观实现制度化。反馈应该能够反应出顾问、供应商、顾客和整个价值链的真实判断。对于你一手造成的问题,你不能说与己无关。最终,一切都会有报应。忠诚不应该成为比诚信更崇高的价值观;实际上,诚信就是忠诚。尽管你不愿意听,你也希望医生对你说实话。你希望医生对其职业的忠实成为对你忠实的最高形式。这对于你的组织也一样——把你自己看作一个专业人员,你的最高形式的忠诚是忠于道德和职业的原则,不是你的机构。这是忠于你的机构的最聪明的方法。

我所知道的在一个组织内发展品格的最好方法不是拿出一些清单来,让人们去对他人作出判断,而是让人们需要对更高层次的品格发展的结果负责,其判断标准是一块平衡的记分牌。这样,你不是在对某人的品格进行判断;你只是让他们负起那些需要发展品格的责任。

问题 11:在缩减规模后如何保持一种积极的、高度信任的文化氛围?

回答:你知道为什么在缩减规模后文化氛围会恶化吗?那是因为原则没有得到坚持,人们没有参与,人们不了解情况,人们不知道第二只鞋子会在什么时候扔下。他们不了解决策的标准;他们没有从经济上了解所处的行业、经济体和公司。我个人看见过很多组织经历了需要作出艰难决定的非常、非常困难的时刻,但是它们能够以一种非常坚持原则的方式处理问题。通过透明和公开的沟通,通过真诚和有意义的参与,通过坚持一系列的基于原则的固定价值观,通过“同走二里路”,那些受到负面影响和人及其家庭就会知道,这个组织已经为了他们的利益走了额外的一里路。这样这个群体里的善意就会真正增加。

问题 12:我们的组织会安排一些有关发展领导力的教程、业余培训、特别会议和外面专家的讲解。这些都非常有帮助、非常鼓舞和振奋。但是几天以后,一切还是老样子。你有什么建议?

回答:了解而不去做就是不了解。面对新而重要的知识和技术,你会暂时地受到鼓舞和激励,但是除非你去运用它们,否则你不会真正了解它们。如果所处环境中的结构和体系没有向你提供运用这些知识和技术的鼓励因素,你就不会运用它们,也不会了解它们。最终,这些经历会带来负面效果,会在整个文化氛围中滋生一种怀疑和讥讽的风气。希望有所改变的种种努力以及所有那些管理学新名词都会像棉花糖一样,甜美一时,然后就无影无踪。关键是要获得这些材料,根据材料进行教育和讨论,并尝试着把它制度化——把那

些基本原则融入到日常的工作程序和奖励机制当中。这样它就会产生效果。它将不再是插科打诨,而是主要的大戏。

问题 13:这种方法不起作用怎么办?

回答:如果人们不用运用它,它就不会起作用。没有什么杀手锏。它需要深切的投入、耐心和恒心,特别是要从一种思维定式和技巧定式转到另外一种思维定式和技巧定式。相关的技巧定式会有很大帮助,但是从最后的分析来看,人们必须投入工作。

问题 14:假设你自己已经领会了这些变化,要启动这些变化的最好方法是什么?

回答:如果你正在开车,你的脚放在刹车上,向前移动最快的方法是什么呢——把油门一踩到底还是松开刹车?显然,是松开刹车。同样,由于组织里存在文化氛围,因此会有推力也会有阻力。推力通常是逻辑的、经济的现实因素——这相当于把油门一踩到底。阻力通常是文化上的、情感上的因素——这相当于刹车。通过第三种选择和协同沟通,阻力可以转化为推动力。由于这种参与和投入,你不仅取得重大进展,而且这些进展在文化上是可持续的。这个问题的答案体现了勒温的动力场理论。

问题 15:这些材料真的很新吗?我从小就听说过这些观点了。我在历史中到处都能看见。

回答:确实如此。我可以进一步去说明你的意思。实际上,由于拥有了一部以原则为中心的宪法和一个自由市场,我们可以在美国看到人类潜能的释放——世界 4.5% 的人口产出了世界将近三分之一的商品。这证明了这些模式和原则能够产生巨大的效果。别忘了,原则是普遍、永恒的。这些重要的原则可能最好——或者说比较好地——由农人挣得,因为他们是那么地接近自然和自然法则。他们知道,你不能对土地使用临时抱佛脚的方法——像在学校这种由人组织起来的机构当中就会有人试图这样做。另外一个绝妙的类比对象是具有竞争力的优秀运动员,因为他们也不存在临时抱佛脚的情况。要成为竞争者必须付出代价。

普遍的道理并不是普遍的行动。这就是为什么要重新认识、重新投入和重新恢复品格道德以及基于原则的领导力。

问题 16: 这些材料是以研究为基础的吗?

回答: 如果你指的是双盲式的、经验性的研究,那么不是——除了我们的科学性的执行差距研究外。如果你指的是历史分析、文学评论和对广泛的行为研究进行吸收,那么是的。

问题 17: 那些组织是体现这些观点的模范?

回答: 你会在各行各业找到这种模范。它们无处不在: 像 A·B·库姆斯学校和美国“圣菲”号潜艇这样的组织到处都是。试金石是工作地点的充分授权情况如何? 它们在多大程度上关注并且执行了组织的当务之急? 吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》一书探讨过的公司都是已经实现充分授权的组织。它们拥有谦虚而极其坚定的领导人,并且实现了高层次的充分授权。当然,充分授权也不是全部的答案。大多数顶级的组织已经或者正在取得平衡的成绩单。把运作和战略以及市场统合起来需要非常强的判断力。许多曾经非常成功的组织已经陷入衰落。为了在通向卓越的道路上长盛不衰,除了需要长期注意去吸引和培养最好的人才,把领导道德准则融入文化的 DNA 中以外,还要有大量的个人道德权威、愿景性的道德权威、制度化的道德权威和文化的道德权威。

问题 18: 从根本上说这些都是宗教材料吗?

回答: 原则确实有着道德和精神上的基础,但是它们不是某种特定宗教独有的。我曾在全世界不同的宗教环境中去寻找过这些原则,并且摘录了它们不同的经文。原则真的是普遍和永恒的。当你让世界上任何地方任何组织层次的人深入参与制定他们的价值体系时,他们所表现出来的力量是巨大的——这曾经让我非常吃惊,但是现在我不再如此。当存在着真正公开和协同配合的精神,当人们能够真正地得到相关信息,那么所有选出来的价值观在本质上都会变得一样。它们会使用不同的语言,会出现反映了这些价值观的不同的实践行为,但是最基本的精神都是本书通篇所讲的四大层次——身体的或经济的、关系的或社会的、智力的或才能的以及精神的发展,其中意义和诚信两方面都要兼顾。如果你自己想获得一种有趣的经历,你可以对一些组织(它们通过成员的参与和认可已经确定了使命宣言)的使命宣言进行研究。那些宣言的措辞不一样,但是你会发现它们基本上说的都是一样的东西,尽管它们可能并没有说到做到。

问题 19:我没有勇气也没有耐心。我要改变是不是太晚了?

回答:问得非常好。实际上,对于人们怀疑这些观点的有效性,我发现其根本问题不是这些观点本身。大多数人都会觉得这些观点很有道理。问题是他们怀疑自己。我所能够说的是,慢慢开始,在一些小的方面向自己作出承诺并且遵守这些诺言、让你的良知引导你作出承诺。承诺一旦作出了,无论是怎样微不足道,都要遵守下去。渐渐地,你的荣誉感将压倒你的情绪。随着你的自制感、自控感、安全感和胜任感不断加强,你就能够作出更大的承诺并且遵守这些承诺,能够进入新的领域,能够离开你的“舒适范围”,并能主动做出更多的事情。再回想一下中国竹子的故事。有一种特别的中国竹子,当你种植它的时候,头四年都看不到什么东西。地面上只有一点竹笋,没有别的。你除草、浇水、松土、施肥,做了所有让它能够茁壮成长的工作,但是你什么都看不到。在第五年,这种特殊的中国竹子能一下子长到24米高。在开始阶段,所有的生长都在地下的根部进行。一旦根深蒂固,所有的生长就会转到地面上进行,能让人看见,为那些怀疑它的生长的人提供了证据。这就是为什么个人层面的品格培养总要早于人际关系上的信任培养,而后者又要早于在一个组织里创造一种真正执行其当务之急的文化氛围。永远不会太晚。生活是一种使命,不是一种职业。

问题 20:你怎么知道这些东西有效?

回答:你只有通过实践才会知道。知道而不去实践其实就是不知道。另外一个证据来源就是来自被服务者的实用效果——如客户、业主、雇员、市民或者顾客——以及有关整个服务团队和文化的好消息。在最后的分析中,我更多地相信结合了良知分辨力的观察和测量能够证明这些东西有效,而不是缺少了良知分辨力的观察和测量。我发现绝大多数人在内心深处都知道自己应该做的许多事情以及自己不应该做的许多事情。如果他们能够根据这种认识来行事,那么他们的其他问题纯粹就是学术性质的了。最终,那些问题也将得到解答,不仅是“学会”了答案,而且是“挣得”了答案。

第八个习惯

APPENDICES

附录

附录 1 Appendix 1

开发四种才能/能力—— 行之有效的行动指导

开发身体智能——PQ(体商)

让我们先从身体说起。首先开发身体智能,因为身体是头脑、心灵和灵魂的工具。如果我们能够让身体服从于灵魂——即让我们的欲望和激情服从于良知——我们就可以成为自己的主人。有些人一生为欲望和激情所左右,而不听从良知的驱使,这种人不会为他人奉献自己的时间和精力。他们感受刺激而后作出回应的空间缩短了——尽管他们失去了人身自由,然而却始终觉得自己正在行使这一自由。他们的身体是个不错的奴仆,但却是个糟糕的主人。

如今研究表明,不能有效管理自己将使人未老先衰,思维日益混乱,甚至阻断通往你我天资的道路。反之亦然,内心条理有序可以提高所有生理组织的效能以及人的创造力、适应力和灵活性。

——多伊·奇尔博和布鲁斯·克莱尔

“知己,克己,舍己”是希腊人对人生的自我克制的表达,这一表述的先后次序排列极为妥当。我认为,开发身体智能基本途径有三。首先,聪明地摄取营养;其次,坚持不懈进行均衡锻炼;最后是适度休息,劳逸结合,进行压力管理以及防患于未然。

身体智能 IQ	开发身体才能的三个主要步骤
聪明地摄取营养	
坚持不懈进行均衡锻炼	
合理休息,劳逸结合,进行压力管理以及防患于未然	

[图 A1.1]

这三种方法得到了文明世界大多数人士的理解和认同。事实上,它们都是些常识。但是,普遍的认识并不等于普遍的行为。以上三点都能身体力行的人真是少之又少。

吉姆·洛尔(Jim Lochr)和托尼·施瓦兹(Tony Schwartz)在他们合著的《完全参与的力量》(The Power of Full Engagement)一书中强调,出色表现和更新自我的关键在于如何分配精力,而不是如何安排时间。诚然,他们也尊重时间管理,不过他们认为,衡量一个人时间管理的最高标准便是你如何分配精力。通过对自然和统治全人类的自然法则的研究,他们强调,尊重行动/表现和休息/更新之间的循环是十分重要的。他们用完人思维对人进行了全方位的分析,包括身体、头脑、心灵和灵魂。习惯对于增强我们的精力及提高我们的工作能力的重要性是他们讨论的焦点。

聪明地摄取营养

我们中的大多数人都晓得我们该吃什么,不该吃什么。关键在于均衡。我很乐于承认自己并非什么营养专家,不过,跟大多数人一样,我所接受的教育让我认识到,当我们进食较多的全麦食品、蔬菜、水果和低脂蛋白时,将最大限度地强化我们的身体和包括免疫系统在内的各个系统。肉类最好少吃,如果吃的话也要选取低脂肪的。还有越来越多的研究表明,常吃鱼类大有裨益。尽量少吃或不吃含有大量饱和脂肪和糖类的食品(包括大量快餐、加工食品和糖果)。不过,我得再次提醒你,关键在于均衡和适度。千万不要放纵自己狼吞虎咽。换言之,要学会何时住口——当你的口腹之欲得到满足时就得适可而止,千万不要吃到撑得难受。最后一点,要大量饮水,一天六至十杯为宜。这将尽可能地完善身体的各项机能,并大大有利于人们通过节食和规律锻炼来努力保持身体健康和正常体重。

每个人都必须决定对于他或她来说怎样摄取营养才算聪明。然而,我所

笃信不疑的是，几乎每个人都能从战胜自己身体的成功中获益良多。另外，这种成功不仅会影响我们在同他人的沟通中取得公众成功的能力，还会让我们重新树立为他人服务和无私奉献的人生目标。

坚持不懈，均衡锻炼

有规律地进行锻炼，例如有氧练习、力量练习和柔韧性练习，将显著提高生活质量，延长平均寿命。这里的关键还是在于均衡。我们的社会日益形成了久坐不动的生活方式，但还是不乏进行规律性锻炼的方法。采取你所能坚持的方式，从点滴做起。每天锻炼一次，或者至少每周三至五次。选择一种你喜欢并且能满足你的特殊需要和条件的锻炼方式。咨询一下你的医生。不时变换锻炼的方式，从而使你身体的各个部位都能更加强壮，同时避免因方式单一而使你日久生厌，热情减退。许多人喜欢散步，如果可能的话，最好疾走。有些人偏爱跑步、游泳、从事园艺或骑车。也有许多人利用健身馆的各种器材，如踏车、固定自行车、爬梯机、椭圆形跑步机、划船练习架等等，这些器材的目的是让你进行有氧亦即心血管训练。

同其他力量练习一样，举重运动对各个年龄阶段的人都大有裨益，包括增强力量，改善体态，让人精力充沛，减缓并阻止骨骼老化，提高机体燃烧卡路里的能力。

我个人每周能保证有五至六天进行有氧锻炼，三天做强化肌肉练习，并且一周有六天要做一种伸展运动抑或瑜伽以增强柔韧性。我还通过练习普拉提加强了心脏功能。每个人都必须根据自己的情况决定最为明智的锻炼方式。不过，需要重申的是，我相信锻炼提高了我们的自控力和自制力，从而延长了我们的生命且确确实实加大了我们刺激与回应之间的空间。

想想吧，一个人一周有 168 个小时。可是，打个比方，如果你从这 168 个小时中抽出两三个小时，通过均衡规律的锻炼来增强体质，你就会体验到这两三个小时对另外 166 个小时所起到的积极作用不容小觑，比如说睡得更沉更香甜。由此你会慢慢看到这种自制带给你人生的巨大影响和力量。

这是精神对惰性的胜利。

合理休息，劳逸结合，压力管理，防患未然

压力研究领域的伟大先驱和领路人汉斯·塞耶博士（Dr. Hans Selye）在他的著作中写道，压力分为两种：消极压力和积极压力。厌恶工作、憎恨种种

生活压力以及觉得自己处处受伤害都会产生消极压力。积极压力来源于现实和理想之间的差距所产生的正面的紧张心理。这里的理想即某个富有意义的目标或计划抑或事业，它能够真正地引起我们的兴趣，激发我们的才干和热情。简而言之，这个理想就是我们的心声。通过可靠的实际研究，塞耶博士向我们讲授了积极压力如何提高免疫系统的兴奋性，如何延年益寿并为生活增添乐趣。总而言之，如果压力是正面的即积极压力，那么我们就该逃避，它将使我们变得更加坚强，使我们的能力有所提升。当然，这种压力还必须由适当的休息和放松来平衡和调节，亦即所谓的“压力管理”，或者更确切地说是“积极压力管理”。塞耶博士解释说，女性寿命通常比男性长7年，这并非出于生理原因，而是源于心理/精神因素。“女性永远有做不完的事情。”

医学界普遍认同的一点是，所有疾病中至少有三分之二是由人们选择的生活方式所导致的。这些选择同营养、吸烟、休息不充分、娱乐太少、试图过分消耗精力等等许多虐待身体的行为息息相关。很多人把各种疾病归咎于遗传因素，但是，诚如我们在前面提到的，刺激与回应中间有一段空间。人们一旦意识到这个空间，意识到他们有能力根据原则作出自己的选择，他们就会明白，自己得病未必是因为先天不足。即使患了癌症，只要在癌细胞尚未迅速蔓延开来的早期或初期发现，多数都可治愈。

现代西方医学的注意力主要集中在治疗上，而不是预防。治疗往往不外乎药物疗法和手术疗法两种。我希望看到惯用的医疗方式能变得更加宽泛、更加深入，采取更多经临床实验证实有效的其他疗法作为补充。

我认为经常检查身体十分重要，至少也要每年一次，这样才能做出明智抉择，将各种疾病苗头或征兆扼杀。我自己有两名医生，分管治疗和预防，对这二人我都尊敬有加。我知道一条最根本的原则，即我们必须对自己的健康负责。我们不能不负责任地把自己的健康交给旁人或是医生，而必须多问问题，尽心尽力，仔细思量，听听别人的意见，考虑有否其他的治疗方式。

忽视身体的发育和健康

想想看，如果忽视了身体，其他三方面会怎样呢？我们失去的可能不仅是健康，还将在思想层面上失去重心、创造力、耐力、韧性、勇气、学习能力和记忆力。反之，如果我们适量锻炼，合理休息，均衡饮食，就既能保持强烈的求知欲又不失思想重心和坚忍不拔的品质。

一旦我们忽视了自己的身体——一旦我们成为欲望和激情的奴仆——

我们的情感智能，我们的心灵，又会发生怎样的改变呢？耐心、爱心、判断力、同情心、倾听的能力和怜悯之心会拱手让出控制权——没有了身体的驾驭，它们终将成为空壳一具。

我从自己身上认识到，如果我对自己作出了关于饮食或锻炼（或其他任何事情）的约定或承诺，却没有付诸实施的话，那么我对他人的需要和感受也必然变得迟钝。我会越来越讨厌自己，更容易生自己的气，并能感觉到自己的人格不再像从前那样健全。除非我回过头去，重新作出承诺，下定决心，履行诺言，我才能从根本上忘记自我，真心实意地同情他人。

一个五分钟刚过就向诱惑低头的人根本就不知道一小时后会发生什么事情。这就是为什么从某种意义上说，道德败坏之人对何谓邪恶却知之甚少。他们过着总是向欲望低头的逃避的生活。

——刘易斯

我们的灵魂，我们内心的平静，二者又会发生怎样的变化呢？我们为他人服务和无私奉献的热情渐渐消退，我们不再甘愿牺牲自我，让自己服从于更高的利益；我们的良知变得迟钝，几乎经受不住任何一种诱惑。人格上的任何一点缺失都会让我更加以自我为中心，更加自私。然而，我发现当我打定主意要在原则和良知的指引下生活时，为他人服务、做有意义的贡献的决心就能失而复得。

身体上的自制和发展是基础，而且是一件非常具体，让我们立时三刻就可以有所行动的事情。我们有更多途径可以直接通向它；我们可以控制它。只要我们控制了身体的欲望，强化了身体智能，我们就能渐渐看到刺激与回应之间的空间缩短，以及随之而来在思想、情感和灵魂上产生的一切积极变化。

我发现大多数人承认他们偶尔会偏离正确路线。然而只要他们能够虚心听取身体、头脑、心灵和灵魂反馈回来的信息，并相应地作出必要的调整，就能迷途知返。这就像是飞机航行一样。大多数飞机几乎一直都在正确航迹上，但是由于飞行员不断地从各种仪器那里得到反馈信息，帮助他回到飞行路线上来，因此，几乎所有的航班都能按照飞行计划到达指定的目的地。

如果一个人愿意听从良知的召唤，那么他的良知就会在这三个方面引导

他。而他越是听从良知的指引,良知就会变得愈加强大,从而使他进一步朝着无私奉献的方向前进。通过合理饮食,均衡锻炼,适度休息和放松,我们的能力有所提升,身体的免疫系统及其自我修复能力也得到了加强;最为重要的是,我们释放出了另外三种包含在头脑、心灵和灵魂中的才能。

开发智力才能——IQ(智商)

我认为开发 IQ 即智力才能的方法有三:第一,系统规律的学习和教育,包括个人专业以外的学习;第二,培养自我意识从而让假定更明确,“跳出框子”和挣开舒适圈思考问题;第三,教中学,做中学。

智商 IQ	开发智力才能的三个主要步骤
	持续、系统、规律的学习和教育
	培养自我意识(让假定更明确)
	教中学,做中学

[图 A1.2]

持续、系统而规律的学习和教育

那些保证不断学习、不断成长、不断完善的人能够随着不断变化的现实生活而改变、适应和变通,因而基本上在生活的各个领域都能随遇而安。惟一真实的经济上的安全感存乎于我们满足人类需要的能力。因此,条件愈恶劣,人类的需要就愈明显。我们的安全感不在于我们参加了哪个团体或是从事什么工作;突破性技术轻而易举地就可能割裂两者的关系。但是,如果我们拥有活跃、积极、敏捷、不断发展、不断学习的头脑,我们就能“稳稳着陆”。智力才能是一成不变的这一观点久已遭到驳斥。大脑用得越多就越灵活;大脑对良知作出的反应越迅速就越聪明。

我坚信,我们应该让电视远离我们的生活,重拾书本——广泛而深入地下一番力气阅读,读我们专业领域之外的书籍。举例来说,除了其他杂志,我还经常阅读《科学美国人》、《经济学家》、《今日心理》、《哈佛商业评论》、《财富》以及《商业周刊》。妻子常常鼓励我多多阅读科幻、传记和自传,这些都是她的主要兴趣所在。我觉得她的建议提得非常明智。还有许多人送书给我,让我为其写序作跋,而我由此学会了理性阅读,即通过研究目录和了解作者的

风格来找出哪些部分是对主旨的表达或总结。如此一来，我便可以用一天左右的功夫掌握多本书的精髓。

另外一种十分有趣又有用的学习方法是将你所听到的表述或你所读到的书分解为四部分：一、议题；二、要点；三、验证亦即论据；四、例证亦即事例和传说。我发现，在你聆听或阅读时训练大脑用这种方式思考，你掌握和理解素材的透彻和准确程度会让你大吃一惊——你几乎可以复述刚刚听过的表述，而你对其理解之透，似乎花费了几倍于你实际所用的时间。

基本而言，每个人都必须为他或她自己选择坚持不懈地学习的最佳方式。在一个知识工人时代的世界里，这一点显得尤为重要。人们必须仔细看清自己的时间都花在了哪些地方，又有多少时间白白流走，然后才能在思想上严于律己。这值得记录的一笔可是回报丰厚。大多数人都说他们忙于奔波，因此抽不出时间来阅读——甚至抽不出时间来照顾孩子。然而，大量事例证明，人们有一半时间都花在了了一些并不重要的事情上，虽说这些事情也许十分紧急。但是，一个人越是严格要求自己将精力集中于极其重要的事务上，她就越能强烈地感受到内心深处燃烧的“是的，我要做”的激情，而面带微笑、对所有无法避免的旁骛开心愉快地说声“不”就变得易如反掌了。

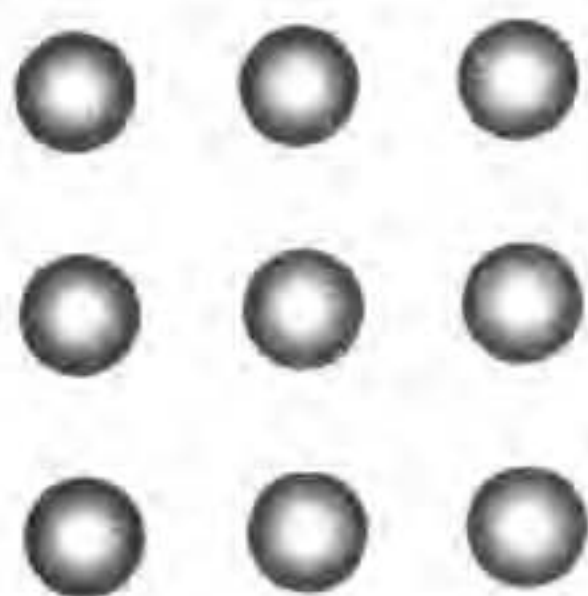
培养自我意识（让假定更明确）

自我意识涉及到以上全部四种智能，且是人类独有的天赋。实质上，它是刺激与回应之间的空间的代名词——你可以在此稍作停顿，然后作出一个选择或决定。

勿庸置疑，通过努力理解并清晰表达暗含的假定、理论和模式来培养自我意识是我们所能进行的最高级别的杠杆作用。由于我们总是在作出假定，而这些假定又非常含蓄不明（我们并未意识到自己作出了这些假定），通过还其明确清晰之原貌，我们能够获得极大的飞跃。我们能够学会跳出框子思考。

且让我用下面这个名为“九点测试”的小测验来做个说明。即使你以前曾经做过这个测试，我还是建议你现在再做一遍，进一步证实认清假定和跳出框子思考的重要性。

笔尖不能离开纸面，画出四条相连的直线，须穿过下图所示的所有九个点（见图 A1.3）。



[图 1.3]

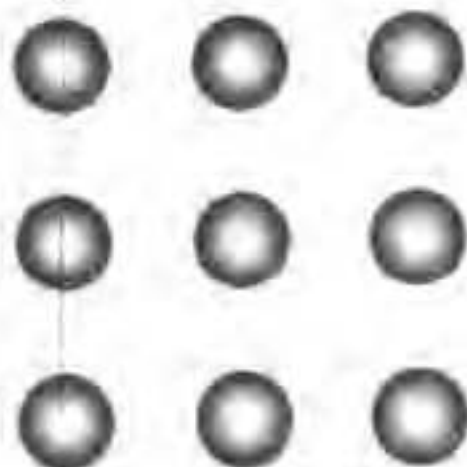
有困难吗？如果有的话，再试一次，不过这次要跳出框子思考。你很可能已经想当然地认为不能把直线画到框子以外。（这便是“跳出框子思考”这一说法的出处。）注意你此时正在做什么。你正在思索自己的思维。没有哪种动物能够做到这一点。这就是为什么任何动物都不能从头做起，而你和我却能做到的原因。究竟是因为什么呢？因为我们能够研究自己的假定。现在再来尝试一下。

让我们来看看当你跳出框子思考时会出现什么情况。看——像这样把第一条线画到框子以外（见图 A1.4）。

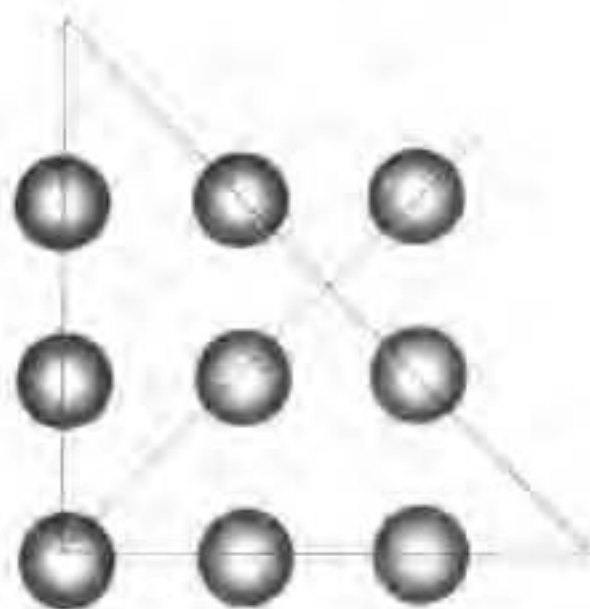
接着画第二、第三和第四条线（见图 A1.5）。

好的。下面我再让你做一个测试。画一条直线，要通过所有九个点。现在，研究一下你的思维。你正作出怎样的假定？一条通过所有九个点的直线。你不能重新排列这些点。这条线必须得通过原来那九个点。你的假定是什么？

直线的宽度（见图 A1.6）：



[A1.4]



[A1.5]

自我意识涉及到以上所有四种智能，且是人类独有的天赋。实质上，它是刺激与回应之间的空间的代名词——你可以在此稍作停顿，然后作出一个选择或决定。

再来推荐另外几种培养自我意识的方法。我的女儿科琳大概共记了70篇日记，里面写满了她的种种想法，除了她自己，谁都不许看。记日记使她能够旁观自己在生活中的一举一动，并在这些所见所感的基础上作出选择。她已经有能力在片刻之间便能从头做起，就是因为她的自我意识根深蒂固且十分强烈。我曾见她在良知亦即精神才能的指引下作出重大决定。起初她将智商（IQ）和情商（EQ）置于良知之下，但后来却发现三者达到了和谐的统一。

将思想付诸笔端的训练实不轻松，但非常有效，且清晰明白。从失败中记取教训，就能反败为胜。因此，从这个意义上来说，不一定非要有惨痛的失败，只需在生活中充分利用学习经验即可。

另一种获得对自我和他人的认知及明确假定的有效方法是向他人寻求反馈信息。我们全都有盲点，其中一些确实大大削弱了我们的绩效。但是，如果我们能够培养向他人寻求反馈信息的习惯，无论是不经意地抑或郑重其事地，向我们所关心的、围绕在我们工作和生活周围的人们讨教，我们成长和发展的速度将大大加快。人们在做市场调查和基准测试时，针对的是世界一流的优秀产品，而不是当地的或某个地区的竞争产品，这也是一个道理。这样往往能够让我们认识到自己对其他人也视而不见的盲点。

包括我自己在内的许多人都认为，虔诚地祈祷，反复思索祷文，仔细聆听祷文，可以感受良知的方向，可以把生活视为一种使命、一次尽职尽责和奉献的良机。祈祷还能赋予你力量和勇气，让你能够有所退让，向他人承认错误，说声道歉，另立承诺，从而重新回到正确的轨道上去。

教中学，做中学

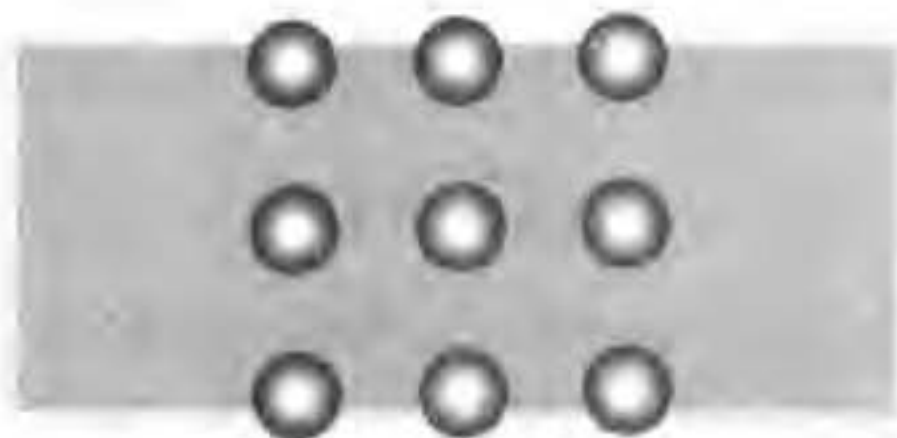
让我们重温一下第三章的内容。几乎每个人都承认，在向别人传授知识时自己学到的最多、最透彻，而在身体力行后你的所学才能消化吸收成为自己的一部分。知而不行实为不知，学而不践实为未学。换言之，理解但不加以利用，其实并未真正理解。只有在实践和应用的过程中，知识和理解才能化为自己的一部分。

忽视头脑的开发

我们生活在一个错综复杂、飞速运转的世界。市场和技术都趋于全球化。一种新型的恐怖主义——它可能给整个世界带来灭顶之灾——正在大多数人的心里制造恐慌。形形色色的团体都在经历着价值观念上的困惑和迷惘。家庭受到了前所未有的重视。而头脑，亦即思考的力量，正是我们应对这些挑战的武器。如果头脑被忽视，那么身体将自食其果。有人说过：“如果你觉得受教育太昂贵，那就尝尝无知的滋味吧。”不成长则死亡，这就是生命的道德规则。许多职业要经历的枯燥乏味的时期只不过短短几年而已。如果我们把自己头脑开发的责任转嫁给我们所受雇的组织，我们相互依赖的程度就会日益加深，我们的职业技能就可能退化。我们挣钱的本领可能会大大降低；我们可能因此而丢掉饭碗。我们的身体会加速老化；我们又向生命的终点迈进了一步。

如果忽视了头脑和它的不断开发，会对我们的心灵及我们同他人的关系产生怎样的影响呢？我们会愈来愈受到无知和偏见的左右，先入为主，人云亦云。这可能导致我们思想极为偏狭，甚至导致自恋和偏执；我们整个人生视野就会变得短浅、偏狭、以自我为中心。

如果我们停止学习，会对灵魂产生什么影响呢？良知先是变得麻木，继而愈发迟钝，最后索性沉默不语，因为它本来是要不断地提醒我们去学习和成长。我们不仅丧失了对生活的感悟力，同时也放弃了找到自己心声的努力，而这两者恰恰是你我生命激情的直接来源。我们会觉得那些智慧书籍单调乏味，枯燥无趣，甚至言之无物。



[A1, 6]

开发情感智能——EQ(情商)

有趣的是，如果你细细研究有关情感智能的图书资料，就会发现它先是

提到从长期效果来看,情商意义非凡,接着提到情商能够开发。然而有意思的是,其中却较少提到情商如何开发。

人们普遍认可的情感智能的五个基本要素包括:一、自我意识,即反思自己的人生,在自知之明中成长,并通过这种自知来完善自我,克服或弥补弱点的能力;二、个人动机,这一要素所谈论的是能够真正让人兴奋的事物——即构成人们的第一要务的愿景、价值观、目标、希望、欲望和激情;三、自我调节,即控制自己朝着实现愿景和价值观前进的能力;四、移情交流,就是了解他人对事物的看法和感受的能力;五、社交和沟通技巧,这一点论及人们如何消除分歧,解决问题,想出建设性解决方案,相互切磋、取长补短以推动他们的共同目标的实现。

借助于《高效能人士的七个习惯》一书来开发上述情商的五个方面是最佳的系统方案,这一点我深信不疑。正如我在第八章中所说的,在此我不能用具有震撼力的方式对七个习惯——详述——你可以在那本书中深深体会到这种震撼力。不过,下面这个图表显示了潜藏在每一个习惯背后的原则或本质。你还可以重温一下第八章中对这七个习惯的简要概括。

情感 EQ	情感智能的五要素
	自我意识
	个人动机
	自我调节
	移情交流
	社交技能

[图 A1.7]

借助于七个习惯开发情商的四个方面

让我们联系这七个习惯来考虑情感智能的五个要素:

自我意识

对自我、对我们选择的自由和权力的认知是积极主动这一习惯的核心——换言之,你意识到了刺激与回应之间的空间,你意识到了你的生物基因遗传特征、你所接受的教育以及你周围的环境影响因素。与动物不同的是,考虑

七个习惯所体现的原则	
习惯	原则
① 积极主动	责任/能动性
② 以终为始	梦想/价值观念
③ 要事第一	健全的人格/执行
④ 双赢思维	互敬/互惠
⑤ 知彼解己	互相理解
⑥ 统合综效	创造性合作
⑦ 不断更新	更新

[图 A1.8]

情商 EQ	借助七个习惯开发情感智能的五要素
自我意识	① 积极主动
个人动机	② 以终为始
自我调节	③ 要事第一 ⑦ 不断更新
移情交流	⑤ 知彼解己
社交技能	④ 双赢思维 ⑤ 知彼解己 ⑥ 统合综效

[图 A1.9]

到这些因素,你可以作出明智的选择。你认识到你就是、或者你能够成为自己人生中的创造性力量。这便是你所作出的最最基本的决定。

个人动机

个人动机是作出上述选择的基础——也就是说,你自己决定你的第一要务、目标和价值观;这便是习惯二——以终为始的本质内容。你首要作出的便是这个指导你个人人生的决定。

自我调节

自我调节是习惯三——要事第一和习惯七——不断更新的另一种表达方法。换言之，一旦决定了何为第一要务，你就以此为据；这个习惯便是培养健全的人格，培养自制，按照计划行事；这个习惯要求你遵循自己的价值观念。而后才能不断更新自我。你其次要决定的便是实施策略和战略战术。

移情交流

习惯五——知彼解己的前半部分讲的便是移情交流。移情交流就是让你学着跳出自己的小圈子，走入他人的思想和心灵。移情交流就是让你在人际交往中做到敏于视听，审时度势而后再努力获得理解，影响他人，或作出决定或判断。

社交技巧

习惯四、五和六共同体现了社交技巧。根据互惠互敬的原则思考问题（即习惯四——双赢思维），努力争取相互理解（即习惯五——知彼解己），从而实现创造性合作（即习惯六——统合综效）。

需要重申的是，我仅仅是概括性地总结了七个习惯和情感智力五方面的开发之间的联系。如果你对开发更高的情商有浓厚的兴趣，那么我建议你仔细研究并尽力贯彻《高效能人士的七个习惯》一书所讲述的原则。我这样做决不是为了宣传我自己的作品，而是因为我对其中所讲述的普适、永恒、不证自明的原则的力量深信不疑。我不能以这些原则居功，因为他们属于全人类，且在每一个历经风雨而后走向繁荣的民族、社会、宗教或组织中都可以找到他们的影子。

忽视情感智能

就忽视心灵的智慧之声对身体产生的影响，多克·奇尔德（Doc Childre）和布鲁斯·克赖尔（Bruce Cryer）两位作者做了如下描述。“当你感到沮丧、忧虑或心烦意乱时，智能就会有所削弱。此类情绪状态干扰了心脏规律有力的搏动，从而降低了神经系统的效能。这便是聪明一世，糊涂一时的原因之一。如果你每天做的第一件事是调节内心使其协调一致，则可节约时间和精力。”他们还解释说：“如果我们的行为与内心深处的价值观念和良知背道而驰，免

疫系统的功能就会减弱；而当我们感受和表达真挚的爱意和关怀时，免疫系统的功能则有所加强。从事调研、培训和咨询服务的人力资源顾问组织哈克玛斯用科学方法在个人、甚至团体两个层面上对这一联系进行了论证。从个人层面上分析，经过一场激烈辩论或者在听说你数月来为之努力的一项重要倡议被取消后，你有否感到不适？从团体层面上来看，这种联系表现为他们所谓的有损于团体精神、活力和士气的情感病毒。”

在赢得通往公众成功的个人成功途中，如果我们因为缺乏自律而忽视了情感智能的开发，那么我们将承受情感创伤和重重压力，以及诸如愤怒、艳羡、贪婪、忌妒、无故内疚等消极不良情绪的困扰。当核心关系承受压力，产生裂痕或受到干扰时，身体会遭受不良影响，免疫系统的功能也将削弱。人们会患上头痛及各种各样的心身疾病。他们往往变得郁闷压抑，漫无目的，精神难以集中，同时丧失了抽象、缜密地分析问题和创造性思考的能力。他们还会变得没精打采，意气消沉。通常，人们会开始觉得无助、无望、处处受伤害，有时甚至绝望得想要自杀。这便是不断强化同他人及自我的关系如此重要的个中缘由。

开发精神才能——SQ(灵商)

教育的终极目标是使人在能力和良知两方面全面发展。这是因为，只创造出强大的能力，但没有创造出相应的方向来指导如何使用这种能力的教育是失败的教育。此外，离开了良知，能力终将衰微殆尽。

——约翰·斯隆·迪基(John Sloan Dickey)

我这里有三种开发精神才能的方法：一、培养健全的人格——即忠实于自己的最高价值观、信念和良知，与上帝保持沟通；二、寻找意义所在——即拥有为他人和事业奉献自我的意识；三、找到你的心声——即将我们的工作同我们独有的才干或天赋和我们的使命感结合起来。

灵商(SQ)	开发精神才能(SQ)的主要三种组成部分
	培养健全的人格(忠实于自己的最高价值观和良知)
	寻找意义所在(为他人和事业奉献自我)
	找到心声(根据员工独特的愿望和天赋分派工作)

[图 A1.10]

培养健全的人格——许下诺言和履行承诺

培养健全人格的最佳方法是从一点一滴做起，许下诺言并履行之。许一个诺言，这个诺言在别人看来可能太过渺小，无足轻重，但对你来说却意味着全心全意的付出——比如进行十分钟的身体锻炼，不吃那块甜点，每天少看一小时的电视而以阅读一本书的一个章节代替，写信向某人表达感谢，当面向某人致谢，每天祈祷，请求原谅，或者每天诵读十分钟的圣典。

这样做的意义在于，当你许下诺言并付诸行动时，你作出更大的承诺并加以履行的能力就有所增长。持之以恒，用不了多久你的荣誉感就会超越你的情绪。你将渐渐形成健全的人格——也就是说你将成为一个完整的人——它将成为你巨大的力量源泉。确切地说，这就是先燃起一束小火，再待它在你内心形成燎原之势。

培养健全的人格——培养良知，服从良知

也许开发精神才能的最为有效的方法是培养并服从你的良知。斯塔尔夫夫人(Madame de Stael)曾说：“良知的声音如此之微弱，要想掩饰它易如反掌；可它又是那么清晰，你根本不可能听错一个字。”当你着手研究你一贯尊崇的智慧书籍时，当你审视那些曾经启发、鼓舞过你的人生的人们的生命历程时，你会意识到良知的声音一直在指引着你；这是良心的呼唤。刘易斯(C. S. Lewis)所言果然不虚：“你愈是服从良知，良知对你的要求就愈多。”它不仅向你提出要求，还会提高你的能力，增强你的智力，扩大你的贡献。如果你能善用所赋予你的这一切，你的才智就会倍增。

找到意义所在和你的心声

当然，这个话题是本书的主旨，它涵盖了书中的一切内容。如前所述，找到自己心声的一条捷径只不过是扪心自问：我的生活状况现在向我提出了怎样的要求？在现有的责任、义务和职位面前，我应该怎样做？采取什么行动才算明智？当我们按照良知给出的答案行事时，刺激与回应的空间就会拉大，良知的声音会更加响亮。

我的人生目标
是将娱乐和工作融为一体
正如我的双腿看见同一幅景象
只有爱和关怀合而为一
工作成为生活一隅
才真的是为了上帝和未来
而行动。

——罗伯特·弗罗斯特

发现心灵之声或使命感的另一种不容忽视的方法就存乎于你选择何种职业、工作或事业奉献自我的那一刻。切记问自己几个基本问题，这些问题集中反映了身体、头脑、心灵和灵魂四种智能。我所擅长的事情中，我真心喜欢的是哪件？我该不该做这件事情？通过它我能谋生吗？从事这件事情能让我学会完善自我吗？我愿不愿意为这次学习付出代价？吉姆·科林斯（Jim Collins）在其所著的《从优秀到卓越》（Good to Great）这本曾经轰动一时的书中鼓励团体以及个人问自己这样一个问题：在这个世上，什么事情我能够做得最出色？我至少知道这个问题的一个正确答案，它对同我一样所有为人父母的人都适用，那就是，如果我们下定决心，我们可以在养育自己儿女这方面做到举世无双。没有谁比父母更在乎自己的孩子。

再过一百年，我开什么样的车、住什么样的房子、银行账户里有多少钱或者穿什么样的衣服都不再重要。重要的是因为我在一个孩子的人生中扮演了重要的角色而使这个世界变得更加美好。

——无名氏

忽略、无视或违背我们的精神才能

如果我们背离了自己的良知和健全的人格，身体会发生怎样的变化呢？通常，你可以从人们的面部表情，从他们的双眼中找到答案。他们大抵都忽视了自己的身体；即使他们尚未累得精疲力尽，也得累得够呛。他们往往在脑子里不停地为自己文过饰非，而这其实就是说他们在用看似理性的谎言掩耳盗铃。他们觉得内疚，不过，当一个人确实违背了自己的良知和健全的人格时，产生这种情绪是很正常的。他们问心有愧；他们丧失了正常的判断力。美国加州大学伯克利分校在一篇业务通讯中曾这样总结他们的部分研究结果：“行

善方为明智之举。”

心灵又会发生怎样的改变呢？同样还是这些人，他们无力控制自己的情绪，并丧失了理解和同情他人的能力。他们怜悯和关爱他人的能力也大大下降。

一个人在不断自我完善的过程中，愈来愈能看清心中仍然潜藏的邪恶。一个人在日渐堕落的过程中，愈来愈看不清自己的邪恶之处。一个还不算太坏的人知道自己不是好人；而一个彻头彻尾的坏蛋却自以为是。这是常识，真的。清醒的时候你知道什么是睡眠，而不是在你熟睡时。当你的思维正常运转时，你能够找出算术题中的错误，可是当你犯下这些错误时，你却无法发现它们。好人知道什么是坏，什么是邪恶；坏人对二者一无所知。

——刘易斯

附录 2 Appendix 2

缺乏信任的高昂代价

顾问马汉·哈尔萨（Mahan Khalsa）为了让一组公司主管有改革的意愿，想出了—种最让人有挫折感的办法。如果你希望让一个组织受挫、从而使该组织成员开始改革并不断进行改革，你就必须对他们施压。为了使人具备改革的思想准备，你可以问—系列问题以制造压力。

为了弄清问题的真正所在，你需要问两种问题：（1）事实性问题（evidence questions）：具体说来就是怎样、什么事、哪里、谁、什么时候，虽然这些问题无关痛痒，但是它们可以提供你需要了解的事实；（2）影响性问题（impact questions）：这些问题帮助你弄清毛病到底出在哪儿，最切中要害的一个问题就是，“这造成了什么后果？”

为了示范这种诊断方法是如何诊断缺乏信任的高昂代价的，假设你与—名同行、经理或主管进行对话。以下是谈话内容：

同行：“我们那儿的人就是无法彼此信任。”

这个时候，你可以再问—些事实性问题，比如：“具体是哪些人无法彼此信任？这种不信任到底是在什么时候表现出来的？你是怎么知道他们缺乏信任的？”最后，如果你想了解在组织里缺乏信任会造成什么影响，你还必须问—个影响性问题：

你：“当大家不彼此信任时，会产生什么后果？”

同行：“大家不愿意分享信息。”

你可以再问—个事实性问题，比如，“具体是哪些人没有或不愿意分享信息？他们没有分享什么信息？你是怎么知道他们没有分享信息的？”但是有时，你想把这种做法的影响弄得更清楚，因此你可以问：

你：“当大家不愿共享信息时，会产生什么后果？”

同行：“他们的计划和活动无法与公司的商业目标统一起来。”

你还可以再问一个事实性问题，比如，“是哪些具体目标他们无法和公司的目标统一起来？具体是什么计划和活动？你是怎么知道它们没有统一起来的？”然后，你再问一个影响性问题。

你：“当大家没有与公司的商业目标统一起来时，会产生什么后果？”

同行：“这将增加新产品开发的成本。”

现在，你的同行终于说出了可以真正衡量的与缺乏信任有关的东西，那就是增加的新产品开发的成本。当你看到或听到一种可以衡量的东西时，你可以问5个黄金问题：

1. 你怎样衡量它？
2. 它目前的数目是多少？
3. 你希望数目是多少？
4. 两者之间的差额是多少？
5. 一段时间（合乎常理的时间）的总差额是多少？

因此，当你的同行说“它正在增加新产品开发的成本”时，你可以问这5个问题。

你：“你们怎样衡量新产品开发的成本？”

同行：“推出每件新产品所花费的钱。”

你：“目前的数额是多少？”

同行：“50 万美元。”

你：“你们希望数额是多少？”

同行：“我们认为应该在 35 万美元左右。”

你：“因此二者之间有 15 万美元的差额。你们每年推出多少种新产品？”

同行：“20 种。”

现在，你可以和你的同行或小组计算一下。

你：“那么，用开发每件新产品所需的 15 万美元乘以 20……结果大约是每年 300 万美元。你可以接受吗？”

同行：“这个数目不算大。”

你：“那么，假设成本不会减少也不会增加，在今后的 3 年里，这就是

900 万美元的问题了？”

同行：“我想是的。”

通过问影响性问题，你就会发现，仅仅是缺乏信任的其中一种表现就可能让公司在未来 3 年额外付出 900 万美元的代价。当然，你必须多进行调查以核实这一数字，但是，你至少有某种可以衡量的东西了，而且你的调查可以集中在某种具体的东西上。当你的同行从耗费成本数额这一角度直观地意识到问题时，他们就会意识到必须进行改革了。

注意：你交替问了事实性问题和影响性问题，直到两个人找到问题的真正所在。然后你就不再问影响性问题了。在任何时候，对方都是智能力量。你只是引导力量，也就是导师。事实上，你在向你的同行传授知识时不具威胁性，而你的同行从始至终都是核心力量。这是一套非常尖锐有力的问题，这些问题使人客观地意识到了个人和组织为你深感担忧的挑战付出的代价。

最重要的一点是，这一提问过程不仅可以在你的团队和组织中树立坦率的风气，还可以加强你们彼此间的信任。

如果想了解更多的信息，请登陆 www.franklincovey.com/letsgetreal。

附录 3 Appendix 3

贯彻“执行的 4 要素”

对于组织中的每个人来说，都需要一个历时一到三天的工作会议来探讨“执行的 4 要素”。这些工作会议可以在高层领导小组、业务小组、管理者或是个人之间召开。富兰克林柯维公司 (FranklinCovey) 的顾问可以帮助召开这种会议。客户也可以获得许可自己主持这种讨论。在这些工作会议中，参与者将在引导下经历一个过程，即明确自己的首要目标、为这些目标制定措施以及记分牌、把这些目标拆分为新的活动和行为，并为不断为目标奋斗而学习一种负责制度。我们可以协助组织实施战略并迅速在整个组织累积目标，还可以帮助组织进一步理解关键目标和战略、并致力于这些目标和战略。我们可以帮助所有类型和规模的组织实施这种方法，包括《财富》杂志 100 强企业。如欲了解更多信息，登陆我们的网站：www.franklincovey.com。

附录 4
Appendix 4

执行商数(XQ)问卷调查结果

执行商数测试(XQ TEST)衡量的是一个组织实现关键目标的能力。正如智商测试揭示智力差距一样,实现商数评估衡量的是“执行差距”(execution gap)——即制定目标和切实实现目标之间的差距。“xQ”是“execution quotient”(执行商数)的缩写。

富兰克林柯维公司(FranklinCovey)与哈里斯互动(Harris Interactive)联合就管理者的效率问题对约 250 人进行了调查。在调查结束后,富兰克林柯维公司发明了一种衡量执行能力的方法。

XQ 调查研究的结果令人震惊、使人不安,的确存在严重的执行差距,以下数字揭示了这一点:

执行上的问题	作出肯定回答的人数所占百分比
组织的视线:所有员工都把精力集中在组织的目标上吗?	22%
团队目标质量:工作团队有明确、可衡量的目标吗?	9%
团队计划:工作团队一起计划如何实现目标吗?	16%
团队交流:工作团队能相互理解并进行富于创意的对话吗?	17%
团队信任:工作团队是在一种安全、“双赢”的环境中工作吗?	15%
团队赋权:团队在工作时有足够的人力物力和自由吗?	15%
团队负责:团队成员会监督彼此为各自的承诺负责吗?	10%
团队措施-质量:成功措施得到准确和开放的跟踪了吗?	10%
个人工作目标:人们是否有明确、可衡量并且设定了最后期限的目标?	10%
个人参与:员工是否受到了激励?他们有被重视的感觉吗?	22%

执行上的问题	作出肯定回答的人数所占百分比
个人计划:人们是否系统性地规划自己的工作重点?	8%
个人主动性:人们是否发挥了主动性并且负责?	13%
组织方向:每个人都能确切理解组织的战略和目标吗?	23%
组织协作:团队是否能跨职能地顺利工作?	13%
组织可信度:组织是否重视自己的价值观和承诺?	20%
组织业绩提升:是否有连贯的、系统性的进展?	13%
个人努力:人们是否为组织发展方向而全力以赴?	39%的人回答“特别努力”或“很努力”
组织支持:上层领导是否大力支持工作团队的目标?	45%的人回答“很支持”或“特别支持”
团队注意力焦点:我的工作小组是否完全并勤勤恳恳地把精力集中在自己的最重要目标上?	14%
个人时间分配:人们到底在关键目标上花费了多少时间?	60%

[表 14]

富兰克林柯维公司 xQ 研究的重要发现

重要发现	依据
只有大约 1/3 的人说他们完全清楚所在公司的目标,	37%的人选择了“我完全清楚所在组织为什么会制定现在的战略方向”这一选项。
6 个人中大约只有 1 个人勤勤恳恳地把精力放在最重要的目标上。	14%的人选择了“我们勤勤恳恳地把精力放在最重要的目标上”之一选项。
领导者们是否向别人传达了他们的最重要目标?	44%的人说他们的组织向他们清晰地传达了组织的最重要目标。
员工是否能弄清自己的任务和公司的目标之间的关系? 10 个人中大约有 1 个人作出了肯定回答。	22%的人说,他们清楚自己的目标和组织的目标之间的关系。

重要发现	依据
人们是否被充分调动起来、致力于公司的目标? 10 个人中约有 1 个人作出肯定回答。	9% 的人选择了“积极性非常高、非常努力”这一选项。
3 个人中只有 1 个人有表述明确的工作目标。	33% 的人把工作目标“写在纸上”。
员工每工作 4 个小时, 其中就有 1 个小时是花在紧迫但不相干的任务上。	受访者估计, 他们把 23% 的时间用来从事与关键目标不相干然而紧迫的活动。
员工每工作 5 小时, 其中就有 1 小时用来应付政治和官僚作风。	受访者估计, 他们花费 17% 的时间用来从事妨碍工作的活动, 如应付内部官僚主义、内耗、弄虚作假等。
只有约一半员工认为自己的工作需要尽全力去做。	48% 的受访者承认: 我所在组织的大多数人都拥有很高的天赋、聪明才干和创造力, 可是在他们目前的工作中得不到尽情发挥。
5 个人中只有 3 个认为他们可以在工作时坦率表达自己的看法。	58% 的受访者承认: 我可以无所顾忌地坦率表达自己的看法, 而不用担心受到惩罚。
5 个人中约有 2 个人说他们在一种“双赢”的环境中工作。	43% 的人认为自己在工作中遵从“我的成功就是你的成功”这一信条。
不到半数的人至少每月与他们的管理者见一次面, 以汇报他们为实现目标取得的进展。	48% 的人能做到这一点。
只有 一半人说他们对预算负责。	50% 同意或非常同意以下表述: 我们为不超出预算负责。
满负荷工作、缺乏人力物力以及不明确的工作重点是实现目标的 3 个最大障碍。	在被问及实现目标的 3 大障碍时, 31% 的选择“满负荷工作”, 30% 的人选择“缺乏人力物力”, 27% 的人选择“不明确的或多变的工作重点”。
5 个人中约有 3 个人不相信他们的雇主会信守对雇员的承诺。	43% 的人说他们的雇主“一贯遵守对员工的承诺”。
团队独立作战: 很少进行积极的跨职能合作。	在被问及组织内的其它小组时, 28% 的人同意以下表述: 我们积极互相帮助, 以实现各自的目标。
只有约 1/3 的人说他们可以明确衡量自己的目标成功与否。	35% 的人同意以下表述: 衡量方法很明确。

[表 15]

如果你有兴趣参与 xQ 调查 (xQ Survey) 以单独评估你个人、所在团队和组织重视并完成工作重点的能力,请登陆 www.The8thHabit.com/offers。注册后,遵照网页上的说明即可。你可以免费进行一次测试。在完成问卷后,你将得到一份 xQ 报告。这份报告将概述你的评估结果,并把它与参加测试的数千家组织的综合平均分数进行比较。你还将得到更多关于如何评估整个团队或组织的信息。

附录 5 Appendix 5

富兰克林柯维公司的方式

如何创造持久佳绩是大多数组织都要在经营中面对的难题。当然，几乎所有人都能连续一两个季度保持不错的业绩。但是，真正困难的是营造一种能够年复一年创造佳绩的组织文化。

令人惊讶的是，很少有组织可以做到这一点。看看下面所列的主要商业出版物上的统计数字：

- 核心收益：在 1854 家公司中，只有 111 家（占 13%）能够连续 10 年盈利。
- 从好到非常好：在 1435 家公司中，只有 126 家（占 9%）至少连续 10 年超越产权投资市场的平均水平，只有 11 家（占不到 1%）符合本项研究的持久佳绩标准。
- 创造性破坏（Creative Destruction）：在三年中调查的 1008 家公司中，只有 160 家（占 16%）至今尚存。
- 失速点（Stall Points）：在《财富》500 强企业中，只有 5% 的企业成功保持增长。

创造佳绩并且有能力不断创造佳绩是定义一个伟大组织的标准。然而，大多数组织和它们的领导者没能做到这一点。他们失败的根本原因在于方法。

伊索寓言

有一天，一个穷苦农夫在他养的鹅的窝里发现了一枚闪闪发光的金蛋。一开始，他还以为这是谁搞的恶作剧。但是转念一想，他决定拿走这只蛋，再

找人给估个价。

农夫简直不敢相信自己有这等好运气。这是一只纯金的蛋！第二天，他更高兴了，因为这只鹅又下了一枚金蛋。一天又一天过去了，他每天早上醒来都要跑到鹅窝那里，并且总会发现一枚金蛋。不久他就变得非常富有。

但是，财富让农夫变得贪婪，他失去了耐心。他等不及一天取一枚金蛋，于是决定把鹅杀了，这样就能把金蛋一次都取出来。谁知当他给鹅开膛后，却发现里面空空如也。里面根本没有金蛋，而且以后也不会再有什么金蛋了。农夫亲手杀了会生金蛋的鹅。

这个故事告诉我们组织绩效的一条关键原则。创造持久的高绩效要看两样东西：产出（即金蛋）和产能（即鹅）。

如果组织只注重生产金蛋（也就是取得今天的成果），而忽视鹅（也就是为明天增强能力），那么组织很快就没有生产金蛋的资本了。另一方面，如果组织只关心鹅，而从没想过怎么处置金蛋，那么它们很快就会拿不出喂鹅的钱。问题的关键在于平衡。

或许你的组织是这样的：

当被迫创造业绩时，我们全体出动。我们制定了一项统率全军的计划，把每个人推上火线去完成紧急目标。这次或许是销售目标。下次没准就是减少开支的目标。再下次又换成了什么别的目标。我们永远都是被动的，从一个“关键目标”或“紧急目标”狼狈地奔向下一个目标。问题在于，我们似乎总是对拓展生意所需的人力、进程或设备投资不够。结果，我们永远无法取得持久的绩效。

或者，你的组织是这样的：

我们多年来对人和企业风气投入了大量资金。我们的理论就是，伟大的、才华横溢的人再加上最好的系统和科技，自然就能创造持久的高绩效。企业的工作环境很棒，但是企业随即进入低谷。我们发现自己根本没有能力在激烈竞争和不利的经济环境下生存。我们被迫减少所有投资，而员工在过去的黄金岁月里已经习惯于享受这些投资。大家的美梦破灭了，士气低落，许多最棒的员工另谋高就。

富兰克林柯维公司也有过这方面的惨痛经历，因为我们也曾在绩效（performance）和绩效能力（performance capability）之间徘徊。因此，我们对这一教训深有体会，我们的解决办法也因面有了事实依据。

在富兰克林柯维公司，我们从天平的两端接近持久高绩效这一目标。我们帮助组织关注并取得具体成绩。我们还帮助它们增强能力，培养有能力让事业上一个新台阶的领导和员工。

在取得成果和增强能力这两个领域中，富兰克林柯维公司帮助客户做三项工作。它们代表了第八个习惯所表述的伟大的三个核心区域：组织卓越（organizational greatness）、领导卓越（leadership greatness）和个人卓越（personal greatness）。

取得结果

工作 1：完成重点工作（Execution on Key Priorities）。我们帮助客户取得具体成果，比如增加销售额、实施具体计划或提高质量。途径就是：进一步明确工作重点，在这些工作重点上下大力气，并且围绕这些工作重点制定执行程序。这项工作可以实现组织的卓越。

创造能力

工作 2：领导和管理建设（Leadership and Management Development）。我们帮助客户增强持久的领导能力——这种能力建立在品格、团队建设和实现高绩效的能力的基础上。这项工作可以实现领导的卓越。

工作 3：个人效率（Individual Effectiveness）。我们帮助员工拓展知识、提高技能及个人业绩，使个人和团队的业绩都得到提高。这项工作可以实现个人的卓越。

考虑一下你会怎样打造一支冠军运动队。通过对队员的身体素质和训练条件进行投资，你的队伍就能进步，因为队员的水平提高了，整支队伍的水平也就上去了。与此同时，不管队员如何出色，在面临具体目标时，只有这些队员团结协作，一遍遍精益求精地打好比赛，队伍才能取得胜利。

你想要的是伟大的队员和出色的成绩。你想要的是一支能够长期包揽奖项的得奖专业户队伍。这就是富兰克林柯维公司所采用方法的精髓：将组织能力一次又一次地转化为具体的结果，从而造就一个成功的组织。

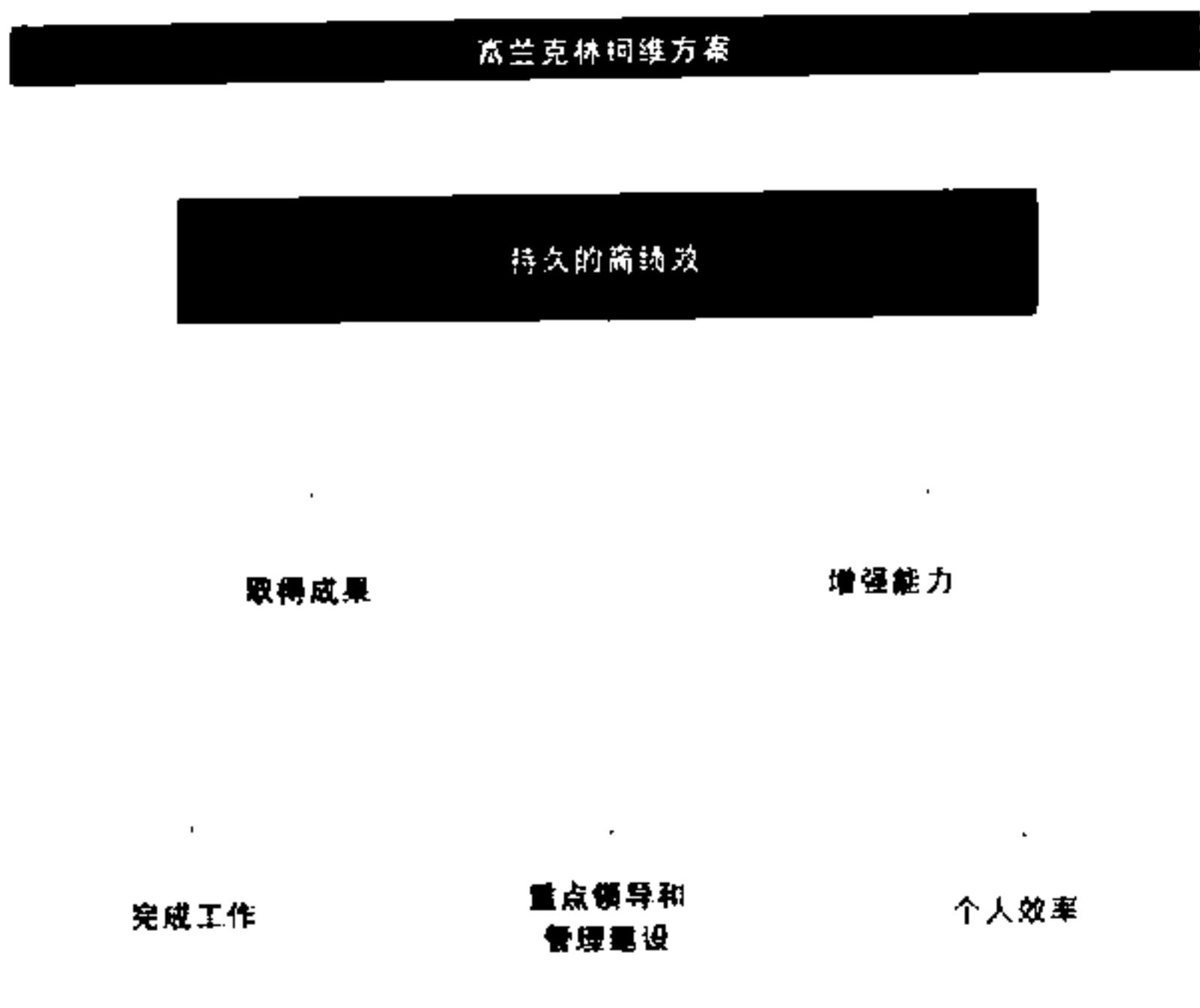


图 AS-11

图书在版编目(CIP)数据

高效能人士的第8个习惯/(美)柯维著;陈允明、
王亦兵,梁有昶译. —北京:中国青年出版社,2005

ISBN 7-5006-6095-2/F·216

I. 高… II. ①柯…②陈…③王…④梁…

III. 习惯—通俗读物 IV. B842.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第137414号

The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness

Chinese translation Copyright © 2005 by

CHINA YOUTH PUBLISHING HOUSE

Copyright © 2004 by FranklinCovey Co.

FranklinCovey and the FC logo and

trademarks are trademarks of FranklinCovey Co.

and their use is by permission.

高效能人士的第8个习惯

作者:〔美〕史蒂芬·柯维

译者:陈允明 王亦兵 梁有昶

责任编辑:刘 伟

文字编辑:张媛媛

美术编辑:夏 蕊

责任监制:于 今

出版:中国青年出版社

发行:中国青年出版社北京中青文
书刊发行中心 (010)65516875

网 址: www.antguy.com

www.guy123.com

制 作:中青文制作中心

印 刷:中国青年出版社印刷厂

版 次:2005年1月第1版

印 次:2005年1月第1次印刷

开 本:880×1230 1/32

字 数:300千字

印 张:11.5

京权图字:01-2005-0516

书 号:ISBN 7-5006-6095-2/F·216

定 价:25.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处
(010)84251190

中国青年出版社
(010)65516875
(010)65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

高效能人士的第八个习惯



FranklinCovey

《高效能人士的7个习惯》作者
史蒂芬·柯维 / 著
Stephen R. Covey

“能够在太公司里有所作为是一项十分难能可贵的才干，这本书恰好讲述了如何做到这一点。对于那些想要让自己的机构拥有更大的凝聚力的领导来说，本书中提供了许多指导性的见解，这些见解的价值是无可估量的。”



——凯文·罗林斯，戴尔公司董事长兼执行总裁

“对于那些想要不断完善自己的人来说，史蒂芬·柯维一直都是他们最值得信赖的向导。《高效能人士的第八个习惯》指导他们如何登上自我实现和成就的顶峰。”

——史蒂夫·福布斯，福布斯董事长兼行政总裁，《财富》杂志总编

“我等待史蒂芬·柯维续写《高效能人士的七个习惯》已经等了10多年了。自从我读了《高效能人士的七个习惯》以来，我对生活的需要发生了彻底的改变。我需要另外一种方案来审视我的生活，达到平衡。我会再次受到激励！”

——格雷格·科尔曼，雅虎公司资深副总裁

“每一个人和每一个组织都具有实现和维持卓越的潜能。史蒂芬·柯维的新作与我的这一信念不谋而合。他懂得要做到卓越需要热情，而热情必须由培育和褒奖合作、增长与承诺的核心来驱使。”

——安·利弗莫尔，惠普公司副总裁

ISBN 7-5006-6095-2



9 787500 660958 >

The 8th HABIT

ISBN7-5006-6095-2/F-216 定价：25.00 元
www.antguy.com www.guy123.com