

第一篇

重新探索自我

第 1 章

由内而外全面造就自己

你希望在工作上享有更多自主吗？

那么先作个更负责尽职的员工吧！

你希望获得信任吗？

那么先作个值得信任的人吧！

阿斯匹灵式的建议只能暂时解决问题，

唯有反求诸己，从观念与品德作起，

由内而外全面造就自己，

才能使你在人生各层面表现出众。

真正卓越的人生，少不了正直的生活。

——美国生物学家及教育家乔登

(David Starr Jordan)

二十五余年来，我在商界、大学与担任家庭婚姻顾问的工作经验中，接触过形形色色表面上事业有成，内心却感到匮乏的人。他们渴望过着和谐、圆满的生活，并享有不断开展的良好人际关系。我相信他们所面临的问题，也是你我所关切的：

● 我曾为自己定下许多目标，也都一一达成。我的事业十分成功，但却牺牲了个人与家庭。不但与妻儿形同陌路，甚至不知道还认不认识自己？我究竟在追求什么？不禁扪心自问——这值得吗？

● 我上过无数教导主管如何有效管理的课程，对员工的期望甚高，也想尽办法善待他们，希望维持彼此良好的关系。可是总觉得员工毫不忠心，有一天我若是生病在家，他们一定会终日无所事事闲嗑牙。为什么他们不能独立又有责任心？为什么我始终找不到这种员工？

● 我要做的事太多了，可是总感到时间不够用。每天都觉得神经紧张、匆匆忙忙。一个星期七天，天天如此。我参加时间管理研讨会，也尝试过不下六种规划时间的办法，虽然不能说没有帮助，但是仍觉得无法过着理想中既充实又自在的生活。

● 我希望养成子女勤快的习惯，但是每次要他们作

点事,都得时时刻刻在旁监督,还得忍耐他们不时发出的怨言,不如自己动手来得简单。为什么孩子们不能自动自发、快快乐乐的料理自己的事呢?

● 看到别人有所成就,或获得某种肯定,表面上我会堆出一张笑脸,热忱的恭贺他们。可是,心底却难过得不得了。为什么会有这种感觉?

● 我的婚姻已变得平淡无趣。我们并没有恶言相向,甚至大打出手,只是不再有爱的感觉。我们请教过婚姻顾问,也试过许多办法,可是仿佛就是无法重新燃起往日的爱情火花。

这些都是很沉痛的问题,而且不是一天两天就能解决得了的。

几年前我与内人珊德拉就陷入类似的煎熬中。我们的儿子在学校出了问题,他的学业成绩惨不忍睹,连考卷上的答题说明都看不懂,更甭想拿高分。在运动场上,他身材瘦小,又不灵活。打棒球时,往往球还没投出就已挥棒,每每招来同学的讪笑。

珊德拉和我想尽办法帮助他。我们总以为,若要作个“十全十美”的人,当然也得作个完美的父母。于是我们改变自己的态度与行为,也设法影响儿子的态度与行为,企图用积极的方式激发他的自信心。例如鼓励他:“加油,孩子,你可以办得到!我们知道你可以。把棒子握高一点,眼睛看着球,等球快到面前再挥棒。”只要稍有进步,我们一定忙不迭的称赞,加强他的信心。

如果孩子受到讥笑，我们一定斥责对方：“不要笑，让他自己来，他还在学习。”可是儿子并不领情，坚持自己永远也学不好，更何况他根本就不喜欢棒球。

所有的努力似乎都徒劳无功，那时我们真是忧心如焚，看得出来这一切努力反而对他的自尊是个打击。一开始我们尽量鼓励、协助、肯定他，可是一再失败之后，终于放弃了。只有试着从另一角度来看这件事。

当时我的主要工作是为全美各地的客户设计领导力训练课程。由于这个机缘，我每两个月要为国际商业机器公司（IBM）做主管进修计划，讲授有关沟通与认知的课程。

在准备教材的过程中，有关观念的形成、观念如何影响观点、观点又如何左右行为，在在令我深感兴趣，因而进一步研究相关的理论。这才发现，每个人的观念是多么根深柢固。并且了解到，认知不仅是认识外在世界，更与我们向外看所透过的“镜片”有关，因为这镜片（即观点）往往左右着我们对外界的诠释。

我跟珊德拉谈到这些观念，并借此检讨本身所遭遇的困境。终于体认到，我们对儿子往往言不由衷。反躬自省后，我们承认在内心深处，的确觉得儿子“不如人”。所以不论态度与行为表现得多么愿意帮助他，效果都有限。因为表面的言行终究掩饰不住真正传达的讯息，那就是：“你不行，你需要父母的保护。”

此时我们才觉悟，要改变现状，就得改善自己；要改善自己，先得改变我们看待外界的观点。

品德与个人魅力孰重

正巧在当时，我潜心研究自一七七六年以来，美国所有讨论成功因素的文献。我阅读或浏览过的论著不下数百，主题遍及如何提升自我、力争上游以及大众心理学等等。对于爱好自由民主的美国人民所公认的种种成功之钥，算得上了如指掌。

从这两百年的作品中，我注意到一个令人诧异的趋势。那就是过去五十年来讨论成功的著作都很肤浅，其中充斥着塑造社会形象的技巧与成功的捷径。但往往是头痛医头、脚痛医脚的特效药，治标而不治本。

相形之下，前一百五十年的作品便呈强烈对比。这些早期论著强调“品德”为成功之本，包括正直、谦虚、诚信、勤勉、朴实、耐心、勇气、公正、己所不欲勿施于人等等。富兰克林(Benjamin Franklin)的自传就是这个时期的代表作，内容主要描述富兰克林如何修养品德。

品德成功说强调，圆满的生活与基本品德是不可分的。唯有修养自己具备品德，才能享受真正的成功与恒久的快乐。

然而一次大战后不久，人们对成功的基本观念改变了。由重视品德转而强调个人魅力，即成功与否取决于个性、社会形象，以及维持良好人际关系的圆熟技巧。这种思潮朝两大方向发展：一是着重人际关系与公关技巧；一是鼓吹积极进取心态。由此衍生出的行为准则，有些的确是金科玉律，例如：“态度决定成败”、“微笑比皱眉赢得更多友谊”及“有志者事竟成”等等，但却也毫无避讳的鼓励利用、欺骗他人。例如运用技巧

以赢得好感,伪装自己以套取情报,或虚张声势,甚至以威胁手段达到目的。

这类论著中,有些固然承认品德是成功的要素之一,但多半不十分重视,只是聊备一格。对作者而言,品德不过是用来妆点门面,要紧的还是速成的技巧与捷径。

两相比较下,我终于了解,过去我与珊德拉潜意识里都受到这种速成观念的影响,才会对小儿采取上述作法。其实,我们那么作是为了自己的社会形象。在我们心目中,这个孩子有失颜面,我们重视如何扮演模范父母以及维持形象,更甚于对孩子的关切。这种心态或许也影响到孩子对自己的看法。的确,在面对与处理这个问题时,我们被许多因素所蒙蔽,反而忽略了儿子本身的幸福。

珊德拉和我愈深入的探讨,愈惭愧的发现,我们本身的品格、动机与观点是如何强烈影响着孩子。因为好面子,使我们对孩子的爱有了条件,造成他的自我评价低落。所以我们决定从自身下工夫,不讲究技巧,而着重调整内心真正的动机与对孩子的看法。我们不设法改变他,转从客观的角度去了解,找出他独特的个性与特质。

经过一番努力,我们终于发现这孩子也有不同凡响之处与无尽的潜能,只要顺其自然,必可发挥无疑。于是我们决定不再插手,让他自由发展,只是从旁肯定、重视,并且分享他的一切经验。另一方面,我们也作了一番心理建设——勿凭借孩子良好的表现来肯定自我。

一旦摆脱了过去的心态,顿时感受到一股新气象。我们不必再拿儿子与旁人比较,把固定的社会模式强加在他身上,反

而能够平心静气的与孩子相处。我们相信他有能力应付人生的种种挑战,也就不亟于保护,使他不受嘲笑。

可是孩子已习于接受保护,因此一开始表现得相当退缩。他向我们求援,我们虽然倾听,但不一定如他预期的反应。这无形中传达了一个讯息:“父母不必保护你,你不会有问题的。”

几个月过去,他渐渐有了信心,也肯定自己的价值,终于以自己的速度与步调发挥潜能。不论在学业、运动场与社交场合上,他的表现以一般社会标准来衡量,都是相当杰出的。这一切都在一念之间,一旦观念改变,便豁然开朗。后来他曾经当选学生社团领袖、州代表队选手,拿回家的成绩单科科甲等。同时培养出诚恳热心的个性,走到哪儿都能与人相处融洽。

珊德拉与我相信,这个孩子“足以傲人”的成就,出于自动自发的因素要多过外在的影响。这是前所未有的经验,对我们教养子女以及扮演其他角色颇具启发作用。也使我们体验到,凭借品德及依恃个人魅力而成功,其间的差距何其大。

光有技巧还不够

教养儿子的经验,以及研究人们的认知能力、阅读讨论成功因素的著作,三者心得相互激荡之下,我突然间认清了个人魅力说无与伦比的影响力。也体会到自小所学且深植于心灵深处的价值观,与现在四处弥漫的速成哲学之间的矛盾,而这种细微的差异经常被人忽略。多年来我传授他人的若干准则,

自信十分有效，却与流行的思潮不尽相同，现在我终于对个中原因有了深一层的领会。

我并非暗示，个人魅力论所强调的重点，如追求个人成长、训练沟通技巧、培养积极思考及发挥影响力，不具效用。它们有时确实是成功的要素，但是却非最根本的而只是次要的优点。或许我们循着前人的轨迹开创前程时，太过重视造就自己，忽略了前人所奠下的基础；也或许我们习于坐享其成，已遗忘了自己必须耕耘。

即使我可以运用手段使他人投我所好，为我赴汤蹈火，或对我产生好感，彼此同仇敌忾；然而只要品德有缺陷，尤其是言不由衷、虚情假意，终究成不了大器。因为言不由衷会招致怀疑，到时一切的所作所为都会被视为别有用心。任凭再冠冕堂皇，甚至于出发点再良善，如果不能获得信任，就算成功了也经不起考验。因此，唯有基本的品德能够为人际关系技巧赋予生命。

只重技巧就仿佛考前临时抱佛脚。纵使有时顺利过关，甚至成绩还不错，但未经日积月累的苦读，绝无法学得精通，也不能增进心智成长。

试想如果耕种也临时抱佛脚，岂不荒谬？春天忘了播种，夏日忙着享乐，秋天能够收成吗？要怎么收获，先那么栽种，没有捷径可抄，这是自然界的定律。

世事亦复如此。在人为的社会体制中，例如学校里，你或许能靠着一点小聪明，成功于一时。短暂的人际关系中，你也可凭借个人魅力畅行无阻，不但令人留下良好的印象，甚至会被视为知己。但对于持久的人际关系，这些次要的长处便英雄

无用武之地。倘若没有真诚的品德作后盾，日久见人心，真正的动机总会浮现，一时的成功便难以为继。

许多具备这些次要优点，也就是社会公认有才华的人，往往欠缺基本的品德。不论是同事、朋友、配偶或处于尴尬年龄的青少年，你的四周一定存在这种有缺陷的人。事实上品德才是沟通的利器。爱默生(Emerson)曾说：“大声喧哗反而难以入耳。”

当然，也有人品德修养不错，却拙于言辞，自然影响到人际关系的品质，但瑕不掩瑜。

由此可见，内在本质比外在言行更具说服力。这个道理人尽皆知，有人能获得完全的信赖，因为我们了解他的本性。所以不论他是否辩才无碍，或是否长于人际关系，我们依然信任有加，而且与他们合作无间。

文学家桥登(William George Jordan)曾说：

人性可善可恶，冥冥中影响着我们的一生，而且总是如实反映出真正的自我，那是伪装不来的。

决定行为与态度的心灵地图

本书汇集了追求圆满人生所不可或缺的七大基本准则，它们是长保快乐成功的不变真理，放诸四海皆准。不过，我们必须先了解人类的“观念”以及如何转移观念，才能真正认识这七大准则。

先前提到的品德成功论与个人魅力论就是两个典型的社

会观念。观念(paradigm)这个字来自希腊文,最初是一个科学名词,目前多半用来指某种理论、典范或假说。不过广义而言,是指我们看待外在世界的观点。我们的所见所闻并非直接来自感官,而是透过主观的了解、感受与诠释。

简言之,我们可以把观念比作地图。地图并不代表一个实际的地点,只是告诉我们有关地点的一些讯息。观念也是如此,它不是实际的事物,而是对事物的诠释或理论。

乍到一处陌生地方,却发现带错了地图,难免有行不得也之苦。同样的,若想改进缺点,但着力点不对,徒然白费工夫,与初衷背道而驰。或许你并不在乎,因为你奉行“只问耕耘不问收获”的人生哲学。但问题在于方向错误,“地图”不对,努力便等于浪费。唯有方向(地图)正确,努力才有意义。在这种情况下,只问耕耘不问收获也才有可取之处。因此,关键仍在于手上的地图是否正确。

我们每个人脑海中都有许多地图,大致上可分为两大类:一是关于现实世界的,一是有关个人价值判断的。我们以这些心灵的地图诠释所有的经验,但从不怀疑地图是否正确,甚至于不知道它们的存在。我们理所当然的以为,个人的所见所闻就是感官传来的讯息,也就是外界的真实情况。我们的态度与行为又从这些假设中衍生而来,所以说,观念决定一个人的思想与行为。

现在先来做一个小小的测验,请看图 1—1 与图 1—2。你认为图中是两位女士吗?她们大约几岁?长相如何?衣着如何?身分又如何?

或许你认为图 1—2 的女士是位妙龄女子,时髦、端庄又

讨人喜欢,是约会的好对象,也有当模特儿的本钱。如果我说你看走眼了,这位女士已高龄六、七十,而且面带忧戚,绝非模特儿,或许过马路时还有劳你扶她一把,你会有什么反应?究竟谁才是对的?假使不论你怎么观察,也看不出那是一位老妇人,不妨再试试看。

现在请再看图 1—3,并且与图 1—2 对照。你看出这位老妇人了吗?

多年以前我就读哈佛企管学院时,首次接触这个实验。当年那位教授借此说明,不同的人对同样一件事会有不同的看法,并且都能成立。这无关乎逻辑,而是心理因素使然。

起先,教授把两叠卡片分发给教室两边的同学,其中一叠是图 1—1 的少妇像,另一叠是图 1—3 的老妇像。他给我们十秒钟观看这些卡片,然后收回。接着在银幕上打出两者重叠后的画面,也就是图 1—3,并要全班描述这位女子。结果,事先看过少妇像的,几乎一致认定这就是那位少妇;而先前看到老妇像的同学,也都认为图 1—2 是位老妇人。

接着教授请同学说明理由,双方各执一辞:

“别开玩笑,我看她绝对不超过二十几岁,怎可能是个老太婆?”

“你才开玩笑,她少说也有七十。”

当时我们都心知肚明自己的观点不一定正确,对方的看法也可能成立,只是口头上谁也不肯认输,唯有少数同学试着从另一种角度来看这幅画像。

经过一番争辩,双方僵持不下。终于有位同学走上前去,指着一条线条说:“这少妇带了一串项链。”另一位马上反驳:

图 1-1



图 1-2



图 1-3



“不，这是老妇的嘴角。”于是大家你来我往，开始一一讨论画中每个细节，并逐渐接受对方的观点。但基本上，我们所接收的仍是事先观看卡片所得到的印象。

后来我为个人或公司担任顾问时，经常借用这个试验，因为它能够使我们对人以及人际关系的本质，有更透彻的认识。最要紧的是，它充分显现出制约作用对我们的观念有多大的影响力。仅仅十秒钟就能产生如此这般的影响，持续终身的制约作用可想而知。人的一生中，来自家庭、学校、工作环境、亲友同事、宗教以及流行思潮（如个人魅力说）的影响力，均在不知不觉中制约着我们，左右着我们的观念——心灵地图。

这个试验也说明，观念是行为与态度的根本，我们的一言一行均脱离不了观念的影响。就以图 1—2 为例，你若认为那是一位少妇，就自然不会想到要搀扶她过街。

由此正可突显个人魅力说的基本缺陷之一，也就是仅仅强调行为与态度的皮毛，却忽略了根源。

从这个试验中，我们还可体会到观点对人际关系的作用。一般人总认为自己的观点正确且立场客观，但试验却证明，虽然别人的结论不同，并不代表他们是主观的、错误的。

事实上，我们高估了自己，因为我们是透过有色的眼镜去看外在的世界，也就是用本身的观点去看。因此当有人跟我们意见不一致时，我们便直觉认为别人有问题。其实观点不同以致看法有异，是完全正常的现象。

不过这并不表示没有客观的事实存在。譬如在图 1—2 中，双方都看到了白底黑线条，也都承认它的存在，只是每个人根据以往的经验而有不同的诠释。若不经诠释，这些事实

便不具任何意义。

一旦我们对本身的基本观念(地图)以及观念加诸我们的影响力,有更深一层的认识,就愈能够为自己的观念负责,并加以检讨。同时也愿接纳别人的看法与观念,如此才是真正的客观。

建立全新的观点

由这个试验所得到的种种启发当中,最重要的莫过于突然了悟的经验,也就是忽然领悟对方原来是如此观看这幅画的。这种现象我们称为观念移转。第一印象对你的影响愈大,顿悟的刺激也愈大。

“观念移转”(paradigm shift)一词是哲学家孔恩(Thomas Kuhn)首先提出的,见于他极具影响力的经典之作《科学革命结构》(*The Structure of Scientific Revolutions*)一书。孔恩在书中阐释,每一项科学研究的重大突破,几乎都是先打破传统,打破旧观念,而后才成功的。

● 古埃及天文学家托勒密(Ptolemy)认为地球是宇宙的中心,但哥白尼(Copernicus)主张太阳才是宇宙的中心,因而激起观念的移转。尽管后者曾招致强烈反抗与迫害,但一时间,人类对宇宙万物的诠释完全改观。

● 牛顿(Sir Isaac Newton)的物理学原理虽至今仍是现代工程学的基础,但未尽周延。直到爱因斯坦(Albert Einstein)的相对论一出,又为科学界带来一次革命。

● 有关细菌的学说未出现之前,许多妇女死于分娩,许多战士死于伤病而非敌人的攻击;直到细菌论带来了全新的观念,现代医学始有进步的可能。

● 今日的美国也是观念移转的成果。传统君权神授、君主专制思想,由民主、民享的观念所取代,才促成民主宪政与自由富足的社会。

但并非所有的观念移转都是正面的。例如我们曾提到,由强调品德转为强调个人魅力,反而使我们偏离了享受真正成功与快乐的正轨。

姑且不论观念移转的利弊得失,也不必追究它是逐渐发生抑或突如其来的。总之它会改变我们的态度与行为,而且威力惊人,这是无庸置疑的。

我个人曾有一次小小的观念移转经验。记得那是周日早晨,在纽约的地下铁内,乘客都静静的坐着,或阅报或沉思或小憩,眼前一幅平静安详的景象。这时候突然上来一名男子与几个小孩,孩子的喧哗吵闹声,破坏了整个气氛。那名男子坐在我隔壁,任凭他的孩子如何撒野作怪,依旧无动于衷。这种情形谁看了都会生气,全车的人似乎都十分不满,最后我终于忍无可忍对他说:“先生,你的孩子打扰了不少乘客,可否请你管管他们?”

那人抬起呆滞的目光,仿佛如梦初醒,他轻声说:“是,我想我该设法管管他们。我们刚从医院回来,孩子的妈一小时前才过去的。我已经六神无主,孩子们大概也不知该如何是好。”

你能想象我当时的感觉吗？瞬间，我看此事的角度改变了，想法、感觉与行为也随之一变。我的怒气全消，情不自禁为他感到难过，同情与怜悯之情由衷而生。“噢，尊夫人过世了？很抱歉！可否告诉我详情？有需要帮忙的地方吗？”所有的一切就此改观。

许多人在面临生死攸关的危机时，也会大彻大悟，以新的角度去评定生命的意义。有时突然承担一个新角色，如丈夫、妻子、父母、祖父母、主管或领袖，也会发生这种现象。

当然并非所有的观念转移，都如同我在纽约地下铁的经历那般迅速，我和珊德拉教育儿子的经验，就是一段漫长、艰辛且费神的过程。一开始我们因袭传统与流俗，深信子女的成败代表父母的荣辱。直到后来，观念改变，看事情的角度有所不同，才彻底调整了自己以及四周的环境。

为了以全新的观点来看待儿子，我们必须先重新作人。我们投入时间精力修养品格，建立不同于以往的观念。

观念与品德是息息相关的，所以说“什么样的人有什么样的观念”。如果本性不改，观念也难以转移。

比方说，那天在纽约地下铁的转变，也是我的本性使然。我相信，有些人即使得知真相，只会略感遗憾或稍有罪恶感，顶多默默而尴尬的坐在那名不知所措的男子身旁。同样的，我也相信有人天生比较敏感，一开始就察觉出这名男子深受困扰，而主动去了解与协助他，不会像我如此后知后觉。

由此可知，观念的威力无穷，因为它是我们观察外在世界所透过的“镜片”。而观念转移无论是瞬间完成或长期酝酿而成，都是改变行为与态度的原动力。

浓雾中的灯塔

品德成功说植根于一个基本信念之上,那就是人生有些定律是指向成功圆满的明灯,相当于人世间的自然法则,又仿佛自然科学的定理。放诸四海而皆准,任何人都无法否定其存在或正确性。

这些定律究竟多么真切、多么不容忽视,由以下这段海上经历,可以获得证明:

两艘正在演习的战舰在阴沉的天候中航行了数日,我在其中的旗舰上服役。有一天傍晚,我正在船桥上负责瞭望,但浓重的雾气下,能见度极差。此时船长也守在船桥上指挥一切。

入夜后不久,船桥一侧的瞭望员忽然报告:“右舷有灯光。”

船长询问光线是正逼近或远离。瞭望员答:“逼近。”这表示对方会撞上我们,后果不堪设想。

船长命令信号手通知对方:“我们正迎面驶来,建议你转向二十度。”

对方答:“建议贵船转向二十度。”

船长下令:“告诉他,我是船长,转向二十度。”

对方说:“我是二等水手,贵船最好转向。”

这时船长已勃然大怒,他大叫:“告诉他,这里是战舰,转向二十度。”

对方的信号传来：“这里是灯塔。”

结果，我们改了航道。

我们随着这位船长经历了一次观念转移，观念一旦转移，整个情况就完全改观。这位船长因为视线不良而昧于实情，其实我们就好比置身浓雾中的船长，在日常生活中认清事实对我们而言同样重要。

人生的定律就仿佛灯塔，是千锤百炼的真理。一般人从经验与社会制约中建立起观念——也就是地图——然后透过这些观点去看待自己的生活与人际关系。但地图并不代表地点本身，只是“主观的事实”，陈述我们对某一地点的认识。而如“灯塔”一般的定律才是“客观的事实”，不论我们的心灵地图如何解释，都无法改变它的存在。

任何人只要对人类历史的盛衰循环深切了解，都会承认这些定律是颠扑不破、历久而弥新的。国家社会的存亡兴衰，往往就取决于是否能遵奉这些定律或原则。

我所强调的这些原则，并非一些深奥玄妙的宗教哲理，也不属于任何特定的宗教或信仰。可以说世上各主要宗教、民族的伦理道德思想中，几乎都涵盖了它们。这些不辩自明的真理，任何人均可心领神会，就好像人类与生俱来的良知，不分种族肤色，人人具备。即使被社会流俗或个人所否定，因而隐晦不彰，但它们依然存在。

比方说“公平”的原则，平等与正义的观念便由此衍生而来。固然每个社会对何谓公平以及如何维持公平，看法可能南辕北辙，但基本上都承认公平原则的本身。

其次是“诚实”与“正直”，这是人类互信的基础。有了这个基础，人类才能互助合作，追求个人与群体的持续成长。

“人性尊严”的原则，就如同美国独立宣言所揭示的：“人类生而平等，享有天赋不可侵犯的权利，包括生命、自由及追求幸福之权。”

此外，还包括“服务”原则——对社会有所贡献，以及“讲求品质”或“追求卓越”的原则。“潜力”原则是指人人均可成长进步，不断发挥潜能，展现才华。与此密切相关的是“成长”原则，也就是潜能得以发挥，长才得以展现；这个过程需要“耐心”、“教育”与“鼓励”的配合。

原则不同于实务。实务是特定的行为或活动，往往适用于某一种情况，一旦情况改变便失效了。就好比父母不能完全以教养第一个孩子的方式，去养育另一个孩子。

实务是个别的、局部的，原则却是普遍的、整体的。原则适用于个人、婚姻、家庭以及公私团体，假使我们能把原则化为习惯，那么要解决个别问题就易如反掌。

原则不是价值观。一群盗匪可能有相同的价值观，但他们违反了我们所说的良善原则。价值观是地图，原则才是地点本身。唯有借重正确的原则，才能认清事情的真相。

原则是人类行为的准则，也是不容置疑的基本道理，历经考验而永垂不朽。试问人们可以凭借欺骗、不公、卑鄙、庸碌、一无所长或堕落，而获得持久的幸福与成功吗？尽管对于行为规范的涵义与实践，言人人殊，不过这类原则确实存在于我们的良知中。一个人的观念愈能符合上述原则，便愈正确有益。

成功无捷径

目前盛行的个人魅力论最吸引人之处，就是号称圆满的人生——包括个人成就、财富与良好的人际关系——有捷径可循，不必脚踏实地去追求。

这种华而不实、“暴发户式”的论调，无异鼓励不劳而获。纵使得以成功，也是胜之不武。

强调个人魅力既不切实际，又会误导人心。一步登天就如同身在芝加哥，手上拿的却是底特律的地图，欲速则不达。

对此种主张颇有研究的佛洛姆(Erich Fromm)曾说：

现在我们常见到一类浑浑噩噩的人，没有自知之明，却也不以为意。唯一认识的人，是别人眼中的自己。他们已失去沟通能力，终日言不及义；一脸伪善，见不到真情流露；除了无聊至极的感觉，早已无法感受真正的痛楚。我们可以用两句话来形容这种人：一是他们丧失了天性与个人特质，而且无可救药；再就是基本上他们并不比芸芸众生更高明。

人生有许多成长发展的阶段，必须循序渐进。幼儿先学会翻身、坐立、爬行，然后才学会走路、跑步。每一步骤均十分重要，而且需要时间，没有一步可以省略。同样的，人生的各个层面，小自学钢琴，或是与同事相处；大至个人、家庭、婚姻与社会上的种种，莫不如此。

然而，在有形的事物上，我们较能接受“循序渐进”的原则。但在精神领域、人际关系，甚至个人品性上，一般人却不见得能了解此一原则。即使了解，也不一定能够认同或加以实践。于是有人难免想抄近路，企图投机取巧。

但是缩短自然成长与发展的过程，结果如何呢？假设你的网球技术普通，却想与高手较量，只为了予人深刻的印象，结局不问可知。难道只靠高昂的意志就能帮助你击败职业高手？又假设你琴艺平平，却向亲朋吹嘘有开演奏会的实力，牛皮终有吹破的一天。

想要不劳而获、一蹴而就，不但违反自然，而且窒碍难行，只会使你失望，加深挫折感而已。所谓“登高必自卑，行远必自迤”，便是这个道理。

如果学生不肯发问，不肯暴露自己的无知，不肯让老师知道他真正的程度，那么绝对学不到东西，也无法成长。而且伪装实非长久之计，总有被拆穿的一天。承认自己的无知往往是求知的第一步。梭罗(Thoreau)曾说：

如果我们时时忙着展现自己的知识，将何从忆起成长所需的无知？

记得有一次，一位朋友的两个女儿向我哭诉，抱怨她们的父亲太严厉、不知体谅。她们不敢向父母吐露，却迫切需要父母的爱、关怀与教导。

我跟朋友详谈，他承认脾气不好，却不肯为自己的行为负责，更不愿承认修养不够。他的自尊心使他无法迈出改变的第

一步。

与配偶、子女、朋友或同事相处，最要紧的就是学习倾听，这需要相当成熟的修养。倾听代表耐心、开放与想要了解对方的诚意，这些都属于成熟的人格。反之，自说自话、不尊重别人却轻而易举得多。

打网球或弹钢琴时，个人的实力往往高下立判，可是品格与情绪的成熟与否就不易分辨。因此，在陌生人甚至同事面前，我们可以伪装得万无一失，一时间不致被拆穿，至少可做到心照不宣的程度，我们甚至骗得了自己。但我相信，一般人对自已的人格多半心里有数，而旁人也非傻子。

我看过太多投机取巧却徒劳无功的例子，企业界尤其如此。不少企业主管试图透过强有力的演说、微笑训练、施加压力，或是善意、敌意的购并，来达到提升生产力、士气与改善品质、服务水准等目标。他们虽“购买”了新的企业文化，却忽略了如此玩弄权术，难以建立互信的气氛。而一旦这些手段效果不彰，他们又求助于其他技巧。其实，唯有在自然而循序渐进的基础下，才能发展出高度信赖的企业文化。

不曾拥有，如何付出？

多年以前我也犯过同样的过错。在小女三岁生日的那一天，我一进门就发现气氛不太对劲。小女站在客厅角落，手上紧紧抓着礼物，不让其他小朋友玩。面对在场的家长，我觉得分外尴尬，因为当时我正在大学教授人际关系。心想，应该趁此机会教导女儿礼让的观念，这是最基本的价值观之一。

于是我先用命令的方式：“小妹，请把小朋友送的礼物分享给大家一起玩，好不好？”

“不！”她毫不犹豫的拒绝了。

接着，我试图跟她讲道理：“你现在肯跟小朋友玩玩具，下一次你到他们家，他们也会把玩具让给你玩。”

结果她依然不肯。我觉得很窘，连三岁小孩都管教不好。迫不得已只好贿赂，我轻声对她说：“如果你肯让别的小朋友玩玩具，爸爸就给你一个特殊的奖品——一片口香糖。”

她大叫：“我不要口香糖！”

这时我也发火了，威胁道：“如果不让出玩具，你看我怎么处罚你！”

女儿哭道：“我不管，这些是我的玩具，我不要跟别人一起玩！”

最后我只有采取强迫手段，硬从她手上抢过一些玩具分给其他小朋友。

或许小女需要先经历拥有的感觉，然后才会心甘情愿的付出。（事实上，如果不曾拥有，又如何付出？）身为父亲的我，情绪应该相当沉稳，了解她需要经历这个阶段。

可是当时我担心其他家长的反应，超过对孩子成长及亲子关系的重视。我只是直觉认定自己是对的，她不肯礼让就是错的。

或许因为我不够成熟，才对小女作了过高的要求。我缺乏耐心，又未能体谅幼小的心灵，一味期待她懂得礼让。最后只有借重父亲的权威，强迫她照吩咐去作。

如此一来反而突显弱点，因为你必须倚重外力来达到目

的。不但阻碍被迫顺从一方的成长，也妨碍其独立判断与自律能力的发展，对彼此的关系弊多于利。结果是畏惧心理取代合作态度，最后双方都流于专断而亟于自保。更何况，你所借重的优势——不论是体型、力气、职位、权威、学经历、社会地位、外表或是过去的成就——若发生变化甚至消失，又当如何是好？

当年如果我更为成熟，就不致诉诸父亲的权威，而会以对礼让观念与儿童成长的了解，并基于爱护与教养子女的立场，让小女自行决定要不要让出玩具。或许在讲理不成后，我可以带孩子们作个有趣的游戏，转移他们的注意力，也解除小女心理上的压力。现在我已明白，一旦儿童体会了真正拥有的感觉，自然会乐于与他人分享。

经验告诉我，教导孩子也要因时制宜。在关系紧张、气氛僵硬的时候，教导会被视为是价值判断与否定。但在私下相处融洽时，循循善诱，效果极佳。可惜当年我还无法体会这一点。

或许在真正懂得分享之前，需要经历拥有的感觉。许多人对家庭或婚姻只知机械式的付出，不然就是完全不懂得付出；这可能正由于他们从不了解拥有自我的意义，缺乏对自我的认同，而且自我评价低。所以真正有益于孩子的教养方式，应该是以充分的耐心、足够的智慧并以身作则，让他们培养拥有的感觉。

治标不治本的特效药

一般人对于成功的个人、家庭与团体，总是钦羡不已。他

们羡慕别人的能干、成熟，家人的团结合作，以及组织的团队精神。但他们真正想知道的却是成功背后的秘诀，向成功者请教的，不外乎如何能够立竿见影解决本身的难题。

有这种想法的人，就有能提供这类答案的人。有时候急就章的办法还颇管用，可暂时消除一些表象的问题。只是真正的症结依旧存在，久而久之问题又会浮现。而且愈是求助于“特效药”，病症拖得愈久，病情愈加恶化。

现在让我们回顾一下本章刚开始所提到的几个例子。

对亟于想约束员工却束手无策的那位经理，个人魅力说建议他采取激烈的手段，大事整顿一番，逼得员工兢兢业业。或者让员工接受相关的训练，以提高工作热忱，甚至另聘更称职的外来和尚。

但阳奉阴违的员工，私底下可能正质疑着老板究竟有没有为他们着想？有没有把他们当作机器看待？员工的想法也许并非空穴来风，老板心中的确如此看待他们，而主管态度偏差或许就是管理不善的原因之一。

对于时间总是不够用的人，个人魅力说保证一定有解决之道，例如各种时间管理的计划与讲座，便是针对需要而设计的。

但你是否想过，提高效率也许并不能解决问题。以更短的时间完成更多的工作，难道真的如此重要，抑或反而会使你对周遭的人与事更为轻忽草率？是否有些事情值得你深入认识与体会，包括某些观念足以影响你对时间、生命与自我本质的看法？

对于婚姻已进入平淡期的人，个人魅力说会指点你，某本

书或某种课程有助于表达能力,可以增进夫妻感情。或者,这桩婚姻既已如此,还不如另起炉灶,以重享受的感觉。

然而也许问题并不出在另一半,是你助长了对方的缺点,间接导致所遭受的待遇。你对配偶、婚姻、爱情的基本观念,可能正是问题的根源所在。

由以上的例子,你是否已察觉个人魅力说如何深入人心,彻底左右着我们对问题的看法,以及寻求解答的途径?

不论一般人觉悟与否,总之现在已有愈来愈多的人,对这些空洞的承诺不再存有幻想。我曾与全美各机关行号合作,发现目光远大的主管,对只会以动人的故事、陈义过高的论调,来振奋人心、激励成就的作风,都敬而远之。他们要的是实际而循序渐进的办法,不是阿斯匹灵与急救箱式的建议。他们希望解决长久的根本问题,并且强调历久弥新的成功原则。

反求诸己,由内而外

著名科学家爱因斯坦曾说:

重大问题发生时,依我们当时的思想水准往往无法解决。

当我们环顾四周、审视内心,发现因追求速成特效反而制造了许多问题之后,才会了解,有些根本的问题不能以肤浅的方式解决。因此我们需要更深入的新思想标准,也就是一套正确的行为准绳,引导我们解决根本的问题,追求圆满的人生。

这种新的思想标准,正是本书所要讨论的主题,它强调原则与品德以及“由内而外”的修为。

“由内而外”即反求诸己,由个人最基本的部分——观念、品德与动机——作起。

如果你想拥有美满的婚姻,那么就作一个能产生助力而非阻力的人,不要一味强求对方。如果你希望青春期的子女更听话、更讨人喜欢,那么先作个言行一致、充满爱心且懂得体谅的父母。如果你希望在工作上享有更多自由与自主,那么先作个更负责尽职的员工。如果你希望获得信任,那么先作个值得信任的人。如果你希望才华不被埋没,那么先修养自己的基本品格。

由内而外的修为强调,先追求个人的成功,才能有人际关系的成就;先信守对自己的承诺,才能信守对他人的诺言。凡是以个人魅力重于品格,或者不能由个人修养作起,而冀望改善人际关系,都将徒劳无功。

由内而外是一个过程,是遵循主宰个人成长进步的自然法则,不断精益求精的过程。它会形成良性循环,把我们提升到自立自强与相互依存的更高境界。我曾与许多才华横溢且渴望幸福成功的人共事,其中包括企业主管、大学生、宗教与民间团体人士、夫妻。从我与他们接触的经验证实,求助于外力所得到的幸福、成功或解决问题之道,往往经不起考验。

这种由外而内的观念,往往使人产生怨天尤人的心理,眼中只看得到别人的缺点或阻挡前途的障碍。我见过一些婚姻亮起红灯的夫妇,夫妻俩都只希望对方改变,都忙着揭发对方的“罪恶”,都希望控制对方。我也经历过一些劳资纠纷,双方

宁可耗费大量时间精力，订下种种规章彼此约束，但事实上谁也不信任谁。

我的家人曾住过世上三个最“热闹”的地方——南非、以色列与爱尔兰。这些地区的冲突始终悬而未决，我相信必然是因为社会大众不能反求诸己。每一方都认为问题是别人造成的，如果“别人”能够“讲理”或突然“消失”，问题自然就解决了。

至于我们所提倡的反求诸己、由内而外的观念，因为个人魅力说的流风所及，再加上传统观念影响，因此当事人往往需要大幅度的自我调适才能移转观念。

其实从我本身以及与人共事的经验，再加上仔细观察历史的心得，我确信本书的七大准则早已深植人心，它们所涵盖的原则符合一般人的良知与常识。但是为了要确认这些原则，并加以发挥来解除内心深处的困惑，我们必须改变想法，转移观念，提升自我到一个“由内而外”的新境界。

当我们认真了解这些原则，并将之融入生活，我相信诗人艾略特(T. S. Eliot)这句名言就会不断涌现真义：

我们必不可停止探索，而一切探索的尽头，就是重回起点，并首次对起点有真正的了解。

第 2 章

为圆满人生作准备

我们每个人都
守着一扇自内开启的“改变之门”。
除了自己，没有人能为你开门，
只要你愿意敞开心灵，
抛却旧有观念，
把良好准则化为习惯，
成功圆满就在掌握之中。

人的行为总是一再重复。因此卓越
不是单一的举动，而是习惯。
——亚里斯多德(Aristotle)

人的品德基本上是由习惯组成的。俗谚说：

思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定品德，品德
决定命运。

习惯对我们的生活有绝大的影响，因为它是一贯的。在不知不觉
中，经年累月影响着我们的品德，暴露出我们的本性，左右着我们的成
败。

名教育家曼恩(Horace Mann)曾说：“习惯就仿佛一条缆绳，我们每
日为它缠上一股新索，不要多久就会变得牢不可破。”这句话的后半段
我不敢苟同，我相信习惯可以养成，也可以打破。只是绝非一蹴而就，
而是需要长期的努力及无比的毅力。

太空人搭乘阿波罗十一号太空船(Apollo 11)，首次登陆月球的刹那，的确令人叹为观止。但太空人得先摆脱地球强大的引力，
才能飞往月球。因此在刚发射的几分钟，也就是整个任务一开始的几里
之内，是最艰难的时刻，所费的力量往往超越往后的几十万里。

习惯也是一样，它具有极大的引力，只是许多人不加注意或不肯承认罢了。要革除因循苟且、缺乏耐心、吹毛求疵或自私自利等不良习性，缺乏意志力，不能大刀阔斧的改革，便难以竟全功。“起飞”需要极大的努力，然而一旦脱离重力的牵绊，我们便可享受前所未有的自由。

习惯的引力就如同自然界所有的力量一般，可以为我们所用，也可能危害我们，端视如何运用。不过，习性或许一时有碍于达成目标，但也有积极的一面。宇宙万物各循轨道运行，彼此保持一定的秩序，毕竟也都拜引力之赐。所以只要我们善于应用习惯的庞大引力，就能使生活有重心、有秩序、有效率。

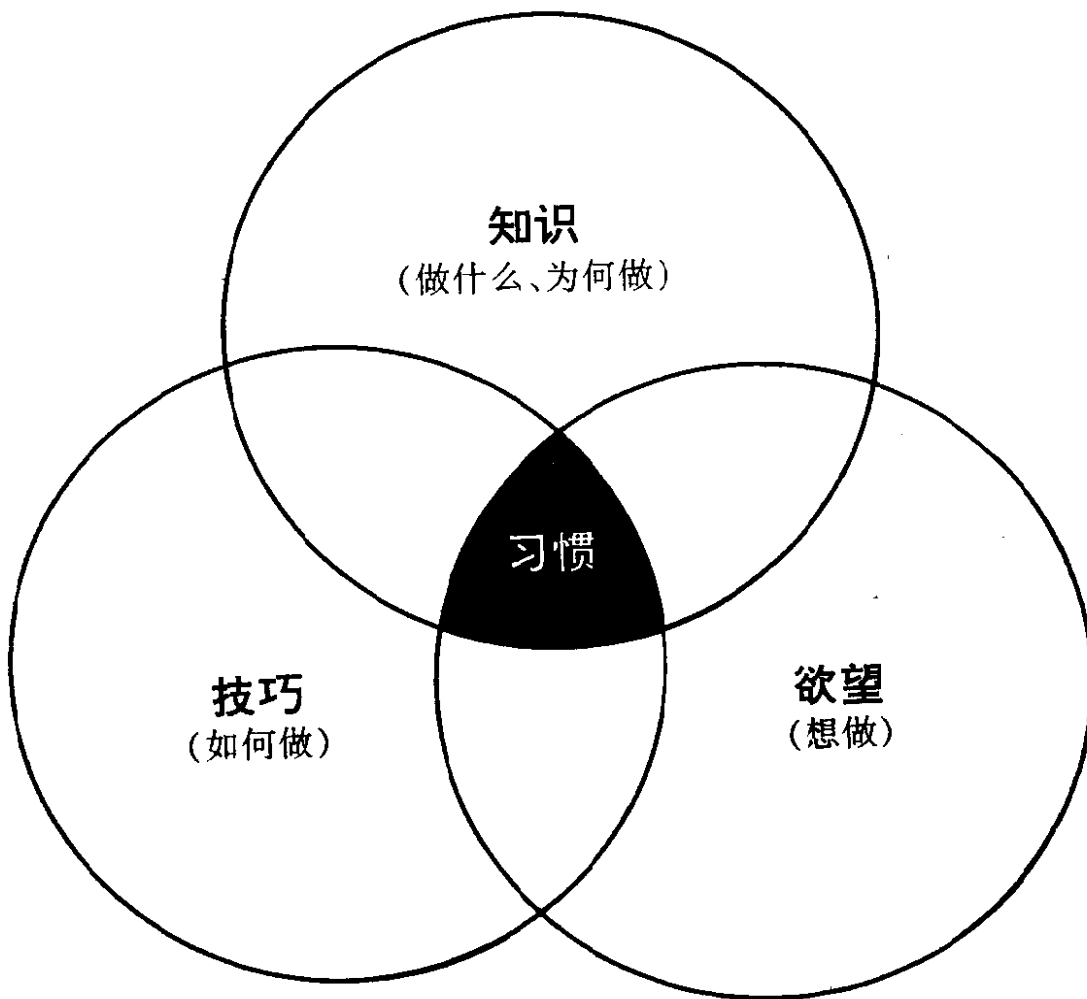
向旧习惯说再见

本书将习惯定义为“知识”、“技巧”与“欲望”三者的混合体。

知识是理论性的观念，指点我们“做什么”及“为何做”。技巧是指“如何做”。欲望则是“想做”，表示我们有付诸行动的愿望。要培养一种习惯，这三项要素缺一不可。

假设我与同事、配偶或子女相处得并不融洽，因为我总是只顾表达自己的意见，从不肯倾听。除非我有心改善人际关系，设法了解正确的待人接物之道，否则我可能根本不“知道”我必须聆听。即使知道了，也不见得明了该“如何”去倾听。但知道应该聆听，也懂得倾听的技巧，这还不够。除非我真想听，有这个欲望，否则依然无法养成习惯。因此习惯的培养需要三方面的配合。

图 2-1 习惯的建立(内在原则与行为模式)



前面曾提到,要提升自我必须先从观念着手。观念一旦改变,对外界的看法自然不同,而且又会回过头来影响自我,形成一个良性循环。所以我们应该从知识、技巧与欲望三方面努力,突破旧有观念的束缚,使个人与人际关系都能更上一层楼。

改变习惯的过程可能很不好受,毕竟习以为常的事务比较予人安全感。但为追求一生的幸福与成功,暂时牺牲眼前的安适或近利,也是值得的。经过一番努力与牺牲所换来的果实,将更为甜美。

依赖→独立→互赖

本书所提出的七大准则是相辅相成、一气呵成的。借着培养这些习惯,我们可以循序渐进,由依赖而独立,再由独立进而互赖。

人类在幼年时期必须完全仰赖他人,经由长辈的引导与养育而生长。但随着光阴的流逝,我们日渐独立。生理、心理、情感与经济能力方面,都不断成长,直到有一天终于能够完全自立。

但这并不表示成长就到此为止。在不断提升自我的同时,我们可以体会宇宙万物唇齿相依的关系。包括人类社会在内,整个大自然共享着一个生态体系,个人无法离群索居。大凡人类较高层次的心智活动都与人际关系有关,就是明证。

由婴儿以至于成人,是人生必经的历程。只不过成长涵盖许多层面,例如生理上发育完全并不意味着心理或情感同样成

熟。相同的,生理上有缺陷,也不代表心理不成熟。

所谓成长的三个层次,分别为依赖、独立、互赖。

● 依赖:围绕着“你”这个观念——你照顾我;你为我的成败得失负责;事情若有差错,我便怪罪于你。

● 独立:着眼于“我”的观念——我可以自立,我为自己负责,我可以自由选择。

● 互赖:从“我们”的观念出发——我们可以自主、合作、集思广益,共同开创伟大前程。

依赖心重的人,靠别人来完成愿望;独立自主的人,自己打天下;互赖的人,群策群力以达成功。

如果生理上无法自立,例如身体有所残缺,便需要别人的帮助。假使情感不能独立,价值观与安全感建立在别人的评价上,一旦无法取悦别人,个人便失去价值。若是知识上无法独立,就得依赖旁人代为思考,解决生活中的大小问题。

相反的,生理上独立的人可以畅所欲为;心智上独立的人可以有自己的思想,具备抽象思考、创造、分析、组织与表达能力;情感上独立的人能够肯定自我,不在乎外界的毁誉。

由此可见,独立比依赖成熟得多,不过独立并非个人成长的极致。只可惜当前的社会价值观将独立奉为圭臬,大多数励志修身的书籍与文章都过分强调独立,仿佛沟通、团队精神并不重要。其实这多半是对依赖观念的反动,为避免受制于人而反抗。

至于互赖的观念则经常受到误解,很多人把它跟依赖混

为一谈，无怪乎我们往往见到有人为了自私的理由，抛妻弃子，不负责任，却都假借独立的名义。

有些人虽宣称要“摆脱桎梏”、“追求解放”，其实这种行径正暴露出若干摆脱不掉的依赖心理。譬如情愿让他人的缺失左右自己的情绪，或是总把自己的遭遇怪罪于外界的不公平。

当然，我们所处的环境的确有值得改进之处，但依赖心态是个人成熟与否的问题，与环境无关。即使客观条件再好，有人永远是扶不起的阿斗。

拥有真正独立的人格，能够事事操之在我，而非受制于人。这种境界的确值得追求，但并非圆满生活的终级目标。

只重独立并不适于人我息息相关的现代生活。一个人若缺乏互赖观念，难以与人相处共事，充其量只能独善其身；永远无法成为出色的领袖或团队的一分子，也不会有美满的家庭、婚姻与团体生活。由此可知，个人无法离群索居，想要独自追求圆满人生，无异缘木求鱼。

互赖是一个相当成熟进步的观念。生理上互赖的人，可以自给自足，但也了解互助合作能发挥更大的作用。情感上互赖的人，完全肯定自己的价值，但也承认需要爱、关怀以及付出。知识上互赖的人，截人之长，补己之短。总言之，一个互赖的人，能够与人分享内心真正的感受，作有意义的交流，也能共享别人的心得。

但在此必须强调，唯有独立的人始能达到互赖的境界，依赖的人还不具备足够的条件。因此，以下数章讨论的前三项准则，着重于如何修养自己，由依赖进而独立。这些准则属于“个人成功”的范畴，是培养品格的基础。而个人的成功一定先于

人际关系的成功,就如同播种、耕耘与收成,次序无法颠倒。就个人而言,则是先内省而后外显。

真正的独自是培养良好互赖关系的基础,凭借此基础,我们可以致力于第四、五、六项准则所涵盖的团队精神、合作与沟通,追求“人际关系的成功”。

不过,本书如此安排并不表示前三项准则与后三项各自独立,互不连属。其实它们可以兼容并蓄,我们所以排列顺序是为了帮助读者了解与实践。

至于第七项准则,则涵盖了其他六大准则,赋予其新生命,督促我们日新又新,永无止境。

图 2—2 标示了这七大准则与三个成长层次的关系,以下各章我们仍将谈到这个图表,以及七大准则如何相互激荡,发挥出更大效果。

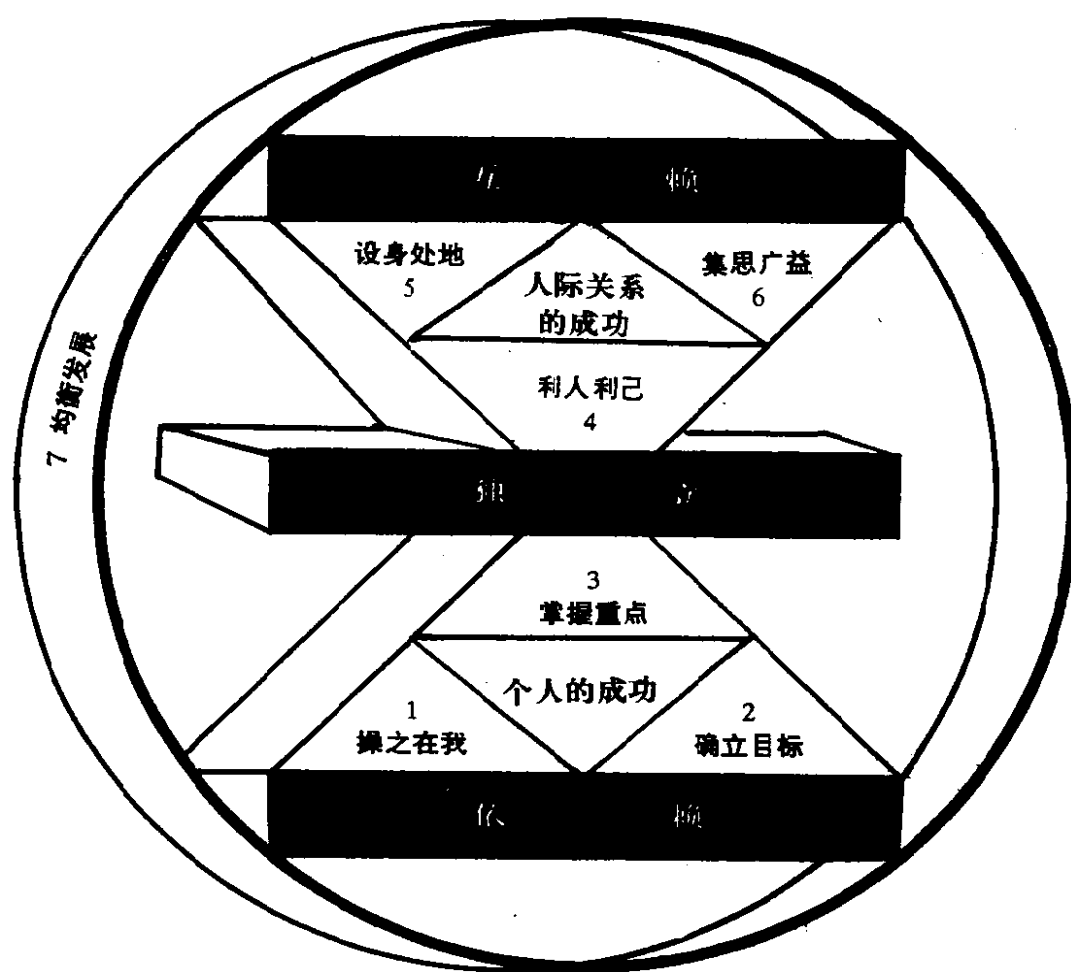
产品与产能的跷跷板定理

本书介绍的七大准则最合乎效率原则,且效果最为持久。它们能帮助你更有效的解决问题、把握机会以及吸收最多的正确观念。

我对“效率”所下的定义是——“产品与产能必须平衡”。伊索寓言中有则鹅生金蛋的故事,正足以说明这个常遭人忽视的原则。

这则故事是说,一个农夫无意间发现一只会生金蛋的鹅,不久便成了富翁。可是财富却使他变得更贪婪更急躁,每天一个金蛋已无法满足他,于是农夫异想天开的把鹅宰杀,企图将

图 2-2 七大准则与三大成长层次的关系



鹅肚子里的金蛋全部取出来。谁知打开一看，鹅腹里并没有金蛋，鹅却死了，再也生不出金蛋。

这则寓言是效率观念一个很好的例证。一般人往往自金蛋的角度来衡量效率，也就是产品愈多，效率愈高。可是上面的故事却告诉我们，效率包括两个要素，一是产品（金蛋），也就是你希望获得的结果；一是产能（鹅），也就是你借以达到目标的资产或本领。

仅重视金蛋，无视于鹅的人，结果会连产金蛋的资产本身都保不住。反之，“重鹅轻蛋”的人，最后可能养不活自己，更不用说鹅了。因此，产品与产能必须平衡，才能达到真正的效率。

个人的效率观

人类所拥有的资产，基本上可分为物质、金融与人力三大类。

数年前我曾经买过一项物质资产——电动割草机。我经常使用，却从不保养。前两季还没有问题，到第三季就故障了。这时我才着手维修，可是已经太迟，引擎只剩下不到一半的马力，可以说成了一堆废铁。

如果我及早开始保养这项资产，那么现在还能享受它的产品——修剪平整的草皮。如今我必须花费更多时间与金钱来更换一部新机器，显然不符效率原则。

由此可见，急功近利反而会破坏珍贵的资产——或许是一辆汽车、一部电脑，也可能是自己的身体或自然环境。

同样的情形也适用于金融资产。举例来说，本金与利息相当

于产能与产品。如果为了改善生活而动用本金，利息收入就会减少，财产总值自然随之缩水，最后连起码的生活都无法维持。

我们最宝贵的金融资产就是赚钱的本领。如果不能持续投资，增进自己的生产能力，发展的机会便会受到限制；只能停滞于现有的职位上，终日忙着揣摩上司的心意。不仅经济上受制于人，又担心职位不保，最后落得一事无成。

对人力资产而言，产品与产能之间的平衡尤为重要。因为物质与金融资产可为人所控制，人力资产则否。

比方说，夫妻双方都汲汲营营于获得金蛋，亦即享受婚姻的好处，却忽略了维护彼此的感情，最后便会变得冷淡而疏远。因为夫妻如果只亟于耍弄手段、操纵对方以满足自己的需要；或是忙着为自己辩护与挑剔对方的缺点，相爱的感觉及亲密的关系自然会衰退，鹅的病情会一天比一天恶化。亲子关系是否也会演变到这种地步呢？子女年幼时，必须完全依赖父母，缺乏自主能力。这时候父母很容易忘却教养、沟通、倾听与感情交流——即亲子关系的产能——的重要性，而以优越的地位来操纵子女，实现自身的愿望。同样的，父母也会过于重视产品，即纵容与讨好子女。在此环境中长大的儿童多半不懂规矩，缺乏责任感。

不论权威式或纵容式的管教，基本心态都是偏重金蛋。父母只在乎孩子是否照着己意行事，或能不能讨好子女。至于鹅，也就是孩子未来的责任感、纪律感以及自信心，似乎就无关紧要了。等到子女进入关键性的青春期，产生认同危机之后，过去与父母相处的经验——父母是否不带批判的倾听，是否真心的关怀等等——将决定父母能否与子女亲近、沟通，甚

或影响子女的行为。

举例来说,你要求女儿保持房间整洁,这是你希望得到的产品——金蛋。而你的女儿就是产能——那只鹅。如果她觉得你的要求并不过分,便会心甘情愿的整理自己的房间,无须旁人催促,因为她知道许下承诺就不应食言。这时她是一项可贵的资产,一只只会生金蛋的鹅。

但是如果你只问房间是否整洁,毫不顾虑她的感受。那么即使频频唠叨,甚至以威胁、吼叫迫她就范,也是徒劳无功。因为你忽略了鹅的需要与福祉,它自然不会生金蛋了。

团体的效率观

任何正确的原则最可贵之处,就在于可以适用于各种不同的状况。本书所提到的每个原则,不仅适用于个人,也适用于团体(包括家庭)。

产品与产能平衡的原则,在团体生活中如何应用呢?假使组织成员运用物质资产不尊重平衡的原则,便会降低效率,而且往往遗祸继任者。

譬如某人负责管理一部机器。为了讨好上司,便把产能发挥到极致,从不维修,任由机器日夜运转。结果产量提高,成本大幅降低,利润因而激增。由于公司此时正在迅速扩张,升迁机会多,所以不久他就获得晋升,得到了金蛋。

但如果你接替他的职位,接收到手的却是一只病鹅,你必须加倍维修,给予机器喘息的机会。结果成本飞涨,利润遽降,这些损失会算到谁的帐上呢?当然是你。你的前任者破坏了

这项资产，但会计帐簿上却只列出产量、成本与利润。

再谈到人力资源。产量与产能平衡的原则，对一个团体的人力资产——即顾客与员工——的运用更为重要。

我认识一家以蛤蜊浓汤叫座的餐厅，每天中午都高朋满座。可是后来餐厅转手，新老板认为利润重于一切，于是在浓汤中掺水。第一个月的确大发利市，因为成本降低，顾客却依然捧场，但是渐渐的顾客不再上当。失去了顾客信任，这家餐厅最后终于门可罗雀。即使此时老板想重新回头，可惜已失去宝贵的资产——顾客信任，会生金蛋的鹅不再存在了。

有些公司虽强调顾客至上，却完全忽略为顾客服务的员工。我的建议是：“你希望员工如何待客，就如何对待员工。”

因为你可以收买一个人的双手，却买不到他的心，而心才是忠诚与热忱的根源。你也可以收买一个人的形体，却买不到他的头脑，而头脑才是创造力与才华智慧的大本营。重视人力资产的主管，应该把员工和顾客当作自愿工作者一般好好对待，因为他们确实是心甘情愿的奉献宝贵的心智与忠诚。

在一场讨论会上，有人问：“对懒散与表现欠佳的职员，该如何整顿？”一位仁兄回答：“投几颗手榴弹！”有些人颇附和这种强势管理的主张——“不争气就淘汰”。

可是接着又出现下面的问答：

“谁来收拾残局呢？”

“不会有残局。”

“那你何不用同样的方式对待顾客：‘如果不想买就滚蛋吧！’”

“怎可如此对待顾客？”

“那为什么可以如此对待员工？”

“因为他们是我雇来的。”

“原来如此。请问你的员工是否忠心耿耿、勤奋工作？流动率大不大？”

“别开玩笑，现在根本找不到好帮手。人人都想请假、兼职、跳槽，对公司毫不在乎。”

像这种只重金蛋的态度，实在难以激发员工的潜能。眼前的盈余固然重要，但却不应凌驾一切之上。

过分重视产品，会破坏健康、损耗机器、降低银行存款及危害人际关系。但太过维护产能，就如同一个人每天长跑三、四小时，满以为可以因此多活十年，却不知其实正在透支生命。又好像有些人，不断念书却从不事生产，只知坐享别人的金蛋，永远不敢面对现实世界。

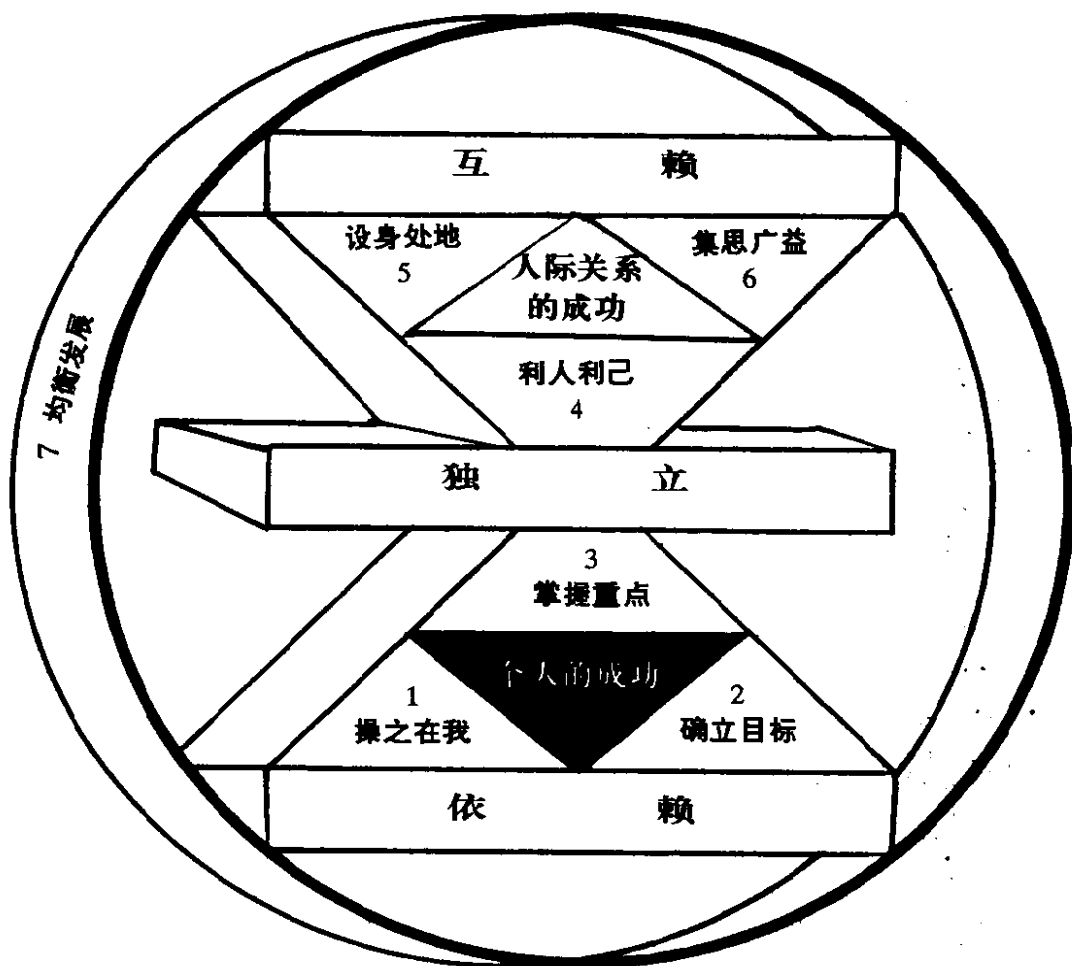
唯有产品与产能取得平衡，才能达到真正的效率。虽然你常会因此面临困难的抉择，但这的确是效率原则的精髓所在。日常生活中，足以印证这个道理的例子俯拾即是。你是否曾熬夜不眠，想多作点事情，结果却筋疲力竭，甚至身体不适？反之，若是好好的睡一觉，第二天才能精力充沛，迎接一天的挑战。

或者，有时别人虽屈服在你的压力下，你的内心却仍感到空虚。倒不如开诚布公，努力经营人际关系，反而能赢得信任与合作。

第二篇

个人的成功

从依赖到独立



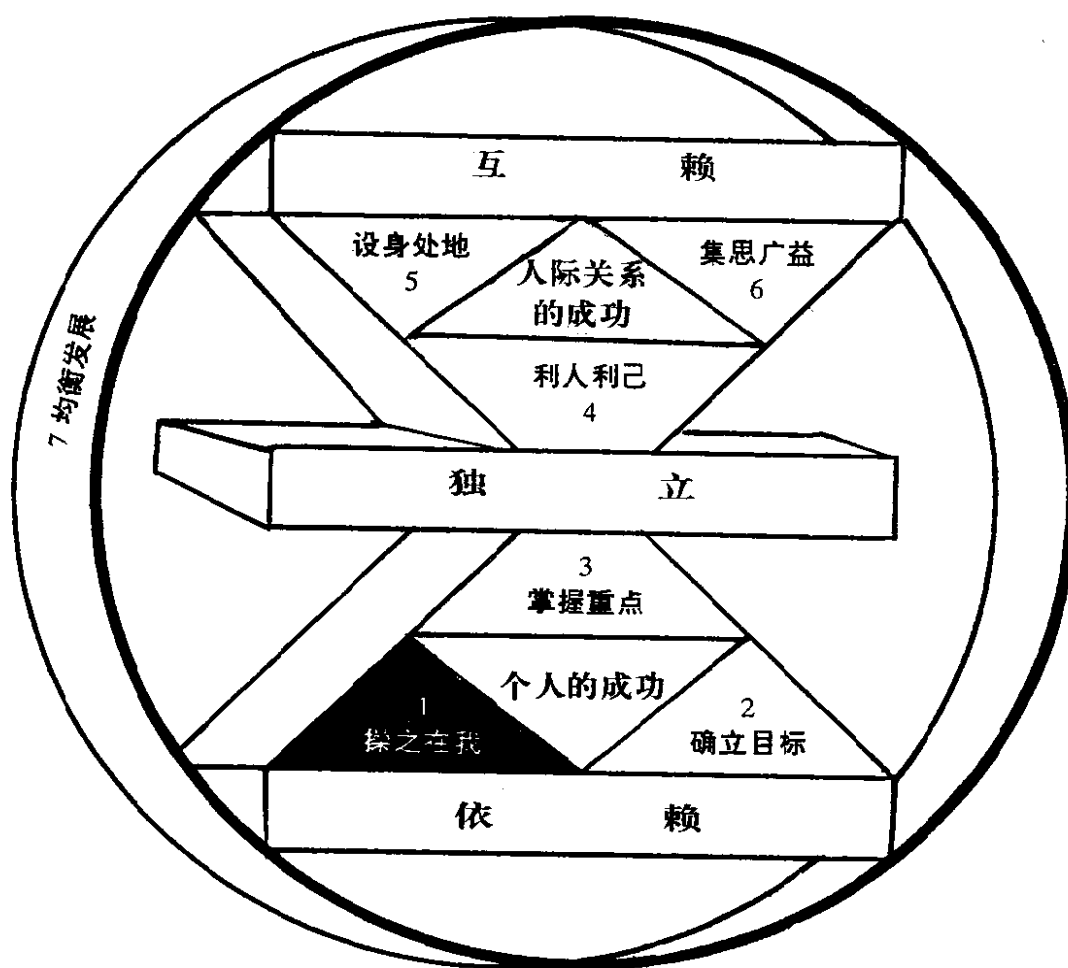
第 3 章

掌握“选择的自由”

——操之在我的力量

客观条件受制于人，并不足惧。
重要的是，我们拥有选择的自由，
可以对现实环境积极回应，
为生命负责，为自己创造有利的机会，
做一个“真正”操之在我的人。

准则 1



最令人鼓舞的事实，莫过于人
类确实能主动努力以提升生命。
——美国文学家及哲学家梭罗
(Henry David Thoreau)

现在请尝试跳出自我，把意识转移到室内屋顶的某个角落。然后以客观的角度，观察你阅读本书的情况。你能够把自己当作一个不相干的人来观察吗？

再换个方式，想一想现在的心情如何，你能够用言语形容吗？

接下来，请检讨心智是否反应灵敏？是否正在为这个实验的目的而纳闷？

以上这些都是人类特有的精神活动，动物缺乏这种“自我意识”(self-awareness)，也就是意识到自我正在思考的能力。这是人之所以为万物之灵，以及能够不断进步的关键所在；同时也是我们能自经验中汲取教训，并且改善习性的根本缘由。

借着自我意识，甚至可以客观检讨我们究竟如何“看待”自己，这就是“自我观念”(self-paradigm)。所有正确有益的观念都必须以此为基础，它影响我们的行为态度以及如何看待别人，可说是一张属于个人的人性本质地图。

有了这种认识之后，将心比心，我们也就不难体会他人的想法。否则难免会以己之心度彼之意，以至于表错情会错意。幸好人类独有的自我意识，使我们能够检讨自己的自我观念究竟确实发自内在，还是来自社会的制约与环境的影响。

社会眼中的我

如果我们完全从社会的角度,依照时下一般的价值观以及四周人群的看法来衡量自己,所看到的景象就仿佛从哈哈镜里反射出来。

“你从不守时。”

“你为什么不能保持整洁?”

“这么简单的事,你都弄不懂。”

然而,这类的评语不见得代表真正的你,充其量不过反映说话者本身的想法与缺点而已。

目前一般人都认为,人性是环境与制约作用的产物。的确,制约作用对人的影响极大,前面我们也提到这一点。但若认为人的意志无法克服社会制约,未免错得离谱。

不过这类“决定论”相当盛行,可分为三大类:

一、基因决定论(genetic determinism):认为人的性情是祖先遗传而来。你的脾气不好,那是因为祖父母就是如此,借着基因沿袭到你身上。

二、心理决定论(psychic determinism):强调你的个性是父母种下的因。父母的教养方式与童年的经验,造就了今日的你。你从不敢强出头,因为从小爸妈告诫不可如此。你每次犯错都内疚不已,因为忘不了小时候表现欠佳所受到的排斥与心理伤害,以及被拿来与别人比较的感受。

三、环境决定论(environmental determinism):主张环境决定人的性情。周遭的人与事,例如老板、配偶、子女,或者经

济状况、国家政策,都可能是影响因素。

这几种理论是根据生理学家巴夫洛夫(Ivan Petrovich Pavlov)以狗为实验,所得出的“刺激——反应”理论。也就是我们对某一刺激的反应,受制约作用所左右。这些理论是否正确,是否能自圆其说,不无疑问。

选择的自由

要回答上述疑问,请先看法兰柯(Victor Frankl)的感人事迹。

他是一位受过佛洛伊德(Sigmund Freud)心理学派洗礼的决定论者。这个学派认为一个人的性情在幼年时期即已定形,而且会左右一生,日后改变的可能性微乎其微。

法兰柯由于身为犹太裔心理学家,二次大战期间被关进纳粹(Nazi)死亡营,遭遇极其悲惨。父母、妻子与兄弟都死于纳粹魔掌,唯一的亲人只剩下一个妹妹。他本人则受到严刑拷打,朝不保夕。

有一天,他赤身独处于囚室,忽然之间顿悟,产生一种全新的感受。日后命名为“人类终极的自由”(the last of the human freedoms),当时他只知晓这种自由是纳粹军人永远无法剥夺的。在客观环境上,他完全受制于人,但自我意识却是独立的,超脱于肉体束缚之外。他可以自行决定外界的刺激对本身的影响程度。换句话说,在刺激与反应之间,他发现自己还有选择如何反应的自由与能力。

他在脑海中设想各式各样的状况。譬如说,获释后将如何

站在讲台上,把这一段痛苦折磨学得的宝贵教训,传授给~~学~~生。

凭着想象与记忆,他不断锻炼自己的意志,直到心灵的自由终于超越了纳粹的禁锢。这种超越也感召了其他的囚犯,甚至狱卒。他协助狱友在苦难中找到意义,寻回自尊。

处在最恶劣的环境中,法兰柯运用难得的自我意识天赋,发掘人性最可贵的一面,那就是人有“选择的自由”(the freedom to choose)。这种自由来自人类特有的四种天赋。除自我意识外,我们还拥有“想象力”(imagination),能超出现实之外;有“良知”(conscience),能明辨是非善恶;更有“独立意志”(independent will),能够不受外力影响,自行其是。

其他动物智慧再高,也不具有上述的禀赋。以电脑来作比喻,动物的程式是由本能与训练设定,而且已定型无法更动。人类却可自创程式,完全不受本能与训练所约束。

因此,动物的能力有限,人类却永无止境。但是生而为人,如果也像动物一样,只听命于本能及后天环境的影响,发展自然极其有限。

决定论所依据的观念主要来自对动物的研究,虽然在学理上有其价值,但人类历史以及自我意识都证实,这类的人性地图根本不确实。

操之在我

法兰柯在狱中发现的人性典则,正是追求圆满人生的首要准则——“操之在我”(proactivity)。

这个英文字现在经常出现在管理方面的著作,但大部分字典都查不到。它的涵义不仅止于采取主动,还代表人必须为自己负责。个人行为取决本身,而非外在环境;理智可以战胜感情;人有能力也有责任创造有利的外在环境。

责任感是一个很重要的观念,能够操之在我的人深谙其理,因此不会把自己的行为归咎于环境或他人。他们待人接物是根据本身价值观作有意识的抉择,而非全凭对外界环境的感觉来行事。

操之在我是人类的的天性,如若不然,那就表示一个人在有意无意间选择受制于人。

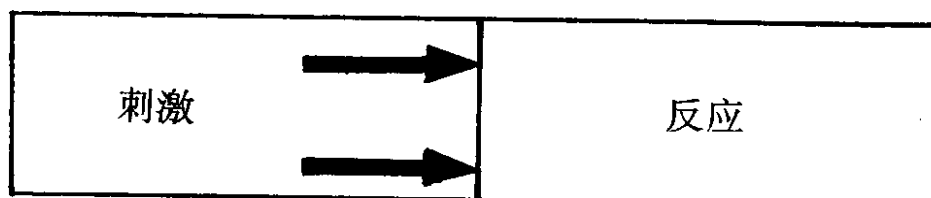
受制于人者易为自然环境所左右,在秋高气爽的时节里,兴高采烈;在阴霾晦暗的日子,就没精打采。操之在我的人,心中自有一片天地,天气的变化不会发生太大的作用,本身的价值观才是关键。如果认定工作品质第一,即使天气再坏,依然不改敬业精神。

受制于人者,同样也受制于社会“天气”的阴晴圆缺。如果受到礼遇,就愉快积极,反之则退缩逃避。心情好坏建立在他人的行为上,别人不成熟的人格反而是控制他们的利器。

理智重于情感的人,则经过审慎思考,选定自己的价值观,作为行为的原动力。他们与感情用事、陷溺于环境而无法自拔的人截然不同。

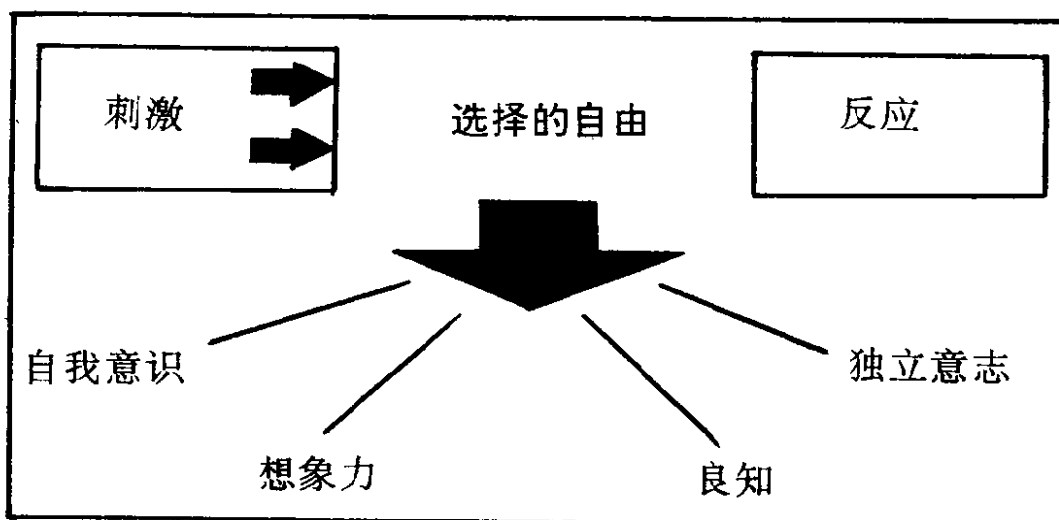
不过,这并不表示操之在我者对外来的刺激无动于衷。他们对外界的物质、精神与社会刺激仍会有所反应,只是如何反应完全掌握在自己手中。

图 3-1



受制于人

图 3-2



操之在我

小罗斯福总统夫人(Eleanor Roosevelt)曾说：“除非你同意，任何人都不能伤害你。”以圣雄甘地(Gandhi)的话来说就是：“若非拱手让人，任何人无法剥夺我们的自尊。”令人受害最深的不是悲惨的遭遇，而是“默许”那些遭遇发生在自己身上。

这个观众一时的确令人难以接受，对习于怨天尤人者尤其如此。但唯有真心接纳：“昨日之我选择了今日之我”的观念，否则“选择的自由”便成空谈。

有一回我在沙加缅度(Sacramento)演讲，主题正是“操之在我”。讲到一半时，听众里一位女士突然站起来大声喧哗，引起不少人侧目。她自觉不好意思，才勉强坐回座位。可是依旧按捺不住，又向周围的人大发议论，神情看来相当愉快。

我不禁想听听她的高见。等不及讲到一个段落，就暂时打住，改请她上台来，与大家分享心得。她终于有了一吐为快的机会：

你们绝对想象不到我的心路历程！我是一个护士，负责看护的是世上最挑剔、最难侍候的病人。他从来没有一句感激的话，反而处处找碴，处处作对，使我每天都过得很痛苦，然后又把痛苦发泄在家人身上。其他护士也有同感，我们简直就希望他早点死。

而你居然站在台上大谈操之在我，说什么未得我同意，谁也不能把我怎么样。难道我的痛苦都是自找的！这观念委实令人难以接受。

可是我仍然不断的玩味这番话，一直探索到内心最深处。我自问：我真有能力选择自己的反应吗？

终于我发现自己的确有这个能耐，在硬生生吞下这苦涩的良药，并承认痛苦是自己选择的之后，我体认到人可以选择不要痛苦。

那一刻我站了起来，只觉得自己像个重生的犯人，想向全世界宣告：“我自由了！我摆脱了牢笼！不再受制于别人给我的待遇。”

由此可见，不幸的遭遇固然会使人身心受伤，但是基本人格可以不受影响。愈是艰难痛苦的经验，反而愈能砥砺志节，坚强意志，提升面对未来考验的勇气，甚至于感召他人。

前面提到的法兰柯就是一个好例子。这类在逆境中坚忍不拔的事例不胜枚举：或许是罹患重病，或许是严重残障，却因精神力量而受人钦佩，予人启示。这种超越痛苦、超越环境、发挥人性光辉的经历，的确发人深省。

我与珊德拉就拥有过这么一位朋友卡萝，她是我们结婚时的伴娘，与珊德拉相交二十五年以上，交情匪浅。可惜卡萝得了癌症，不久于人世。即使如此，她依然异常坚强，尽量不吃止痛药，以便能完全控制自己的心智与情绪。为了替子女未来的每个成长阶段留下一些感言，尽管十分虚弱，她还是设法对着录音机，或直接向珊德拉口述她的一生。珊德拉每每为这分勇气与苦心感动不已。

卡萝的不畏艰难、勇往直前及爱心，使许多人都受到感

召与启发。我永远忘不了，她过世前一天，我在她眼中所发现的人性光辉。

多年来，我常在许多场合作一次小规模的投资，看看有多少人曾自临终者身上体会到类似的经验，通常有此经验的约占四分之一。若再追问，这段历程是否令人永难忘怀，以致起码暂时会产生“有为者亦若是”的冲动，结果这四分之一的人几乎人人有志一同。

法兰柯曾指出人生共有三种重要的价值，一是经验价值（the experiential value），来自遭遇；二是创造价值（the creative value），出自个人独创；三是态度价值（the attitudinal value），亦即面临困境，如罹患绝症时的反应；其中境界最高的是态度价值。依我多年的经验证明，此言果然不虚。

逆境往往能激发观念的改变，使人以全新的观点去看人与事，审视自己与生命的意义；并由此获得难能可贵的见地，令人感动不已。

主动出击

人性本质是主动而非被动的，不仅能消极选择反应，更能主动创造有利环境。

采取主动并不表示要强求、惹人厌或具侵略性，只是不逃避为自己开创前途的责任。

我经常劝导有意更上一层楼的人，加倍积极进取，作性向测验，研究想从事的行业。甚至设法打听试图加入的机构正面临何种难题，然后以有效的表达方式，向对方证明自己

能够协助他们解决问题。这叫做“解答推销术”(solution selling)，是事业成功的主要诀窍之一。

通常前来咨询的人都不否认，这么作的确大有助于求职、晋升，只是一般人都找出各种借口，不肯采取必要的步骤，主动开创机会。

“怎么打听某行业或某家公司的困境呢？谁肯帮我？”

“我不知该到哪儿去作性向测验？”

“我想不出来该如何表现自己？”

太多人只是坐等命运的安排或贵人相助，事实上，好工作都是靠自己争取而来的。

在我家，任何人都别想推卸责任，让别人替他设法或收拾残局。即使孩子年纪还小，我照样要求他们：“自己想办法。”而家人也已习惯这种作风。

要求责任感并非贬抑，反而是一种肯定，因为主动是人的天性。尊重此种天性，至少可提供对方一面镜子，以便清晰且未扭曲的反映自我。

由于个人的成熟度不同，对尚处于情绪依赖阶段的人，不必期望太高。但至少可创造有利的气氛，逐渐培养他的责任感。

化消极为积极

操之在我与受制于人有如南辕北辙，尤其再配合聪明才

智，差距更不可以道里计。

欲求生命的产品与产能平衡，进而追求圆满人生，主动精神实不可或缺。因此本书其余六大准则，均是以操之在我的精神为后盾。采取主动的责任在己，消极等待就是受制于人，一旦受制于人，成长与机会便不会降临。

我曾经参加过某个行业的每季业绩检讨会，记得当时正值景气落入谷底，那一行所受的打击尤大。因此会议一开始，各厂商的士气都很低落。

第一天的会议主题是该行业的现况。许多业者表示，不得不裁掉熟识的员工，以维持企业的生存。结果会后，每个人都比会前还要灰心。

第二天讨论该行业的未来，主题围绕着日后左右其发展的因素。议程结束时，沮丧的气氛又深一层，人人都认为景气还会更加恶化。

到了第三天，大家决定换个角度，着重于操之在我的作法：“我们将如何应对？有何策略与计划？如何主动出击？”于是早上商讨加强管理与降低成本，下午则筹划如何开拓市场。以脑力激荡方式，找出若干实际可行的途径，再认真讨论。结果为期三天的会议结束时，人人都士气高昂，信心十足。

这次会议的结论是：

一、本行业目前的情况并不好，未来的趋势显示短期内还会更恶化。

二、但我们采取正确的对策，改进管理，降低成本，并提高市场占有率。

三、因此，这个行业的景气会比过去都好。

操之在我又与积极思考有所不同。操之在我不仅承认现实，也肯定人有权选择对现实环境作积极回应。唯有逆来顺受，才是不敢面对现实。

任何团体，包括公司行号、社团及家庭，都可以汇集各个成员的聪明才智，对环境主动出击，以达成群体的共同目标，建立操之在我的企业文化。

不要说“我办不到”

我们可以利用自我意识检讨本身的观念，以言语为例，它颇能真切反映一个人对环境的态度。

习于受制于人者，言谈中就会流露出推卸责任的个性。例如：

“我就是这样。”仿佛是说：这辈子注定改不了了。

“他使我怒不可遏！”意味着：责任不在我，是外力控制了我的情绪。

“办不到，我根本没时间。”又是外力控制了我。

“要是某人的脾气好一点，”意思是：别人的行为会影响我的效率。

“我不得不如此。”意味着：迫于环境或他人。

言语态度对照表：

受制于人

- 我已无能为力
- 我就是这样一个人
- 他使我怒不可遏
- 他们不会接受的
- 我被迫……
- 我不能
- 我必须
- 如果……

操之在我

- 试试看有没有其他可能性
- 我可以选择不同的作风
- 我可以控制自己的情绪
- 我可以想出有效的表达方式
- 我能选择恰当的回应
- 我选择
- 我情愿
- 我打算……

有一次有位学生向我请假,因为他想随网球队到外地比赛。

我问他:“你是自愿,还是不得不去?”

“我真的没办法不去。”

“不去会有什么后果?”

“他们会把我从校队剔除。”

“你希望有这种结果吗?”

“不希望。”

“换句话说,你为了想待在校队所以要请假,可是缺了我的课,后果又如何呢?”

“我不知道。”

“仔细想一想,缺课的自然后果是什么?”

“你不会当掉我吧?”

“那是社会后果,是人为的。反之,不能加入网球队,就不

能打球,那是自然后果。缺课会有什么自然后果?”

“我想大概是失去学习的机会。”

“对,所以你必须两相权衡,作个决定。我知道,换了我也会选择网球队,但绝不要说你是被迫这么作。”

最后这个学生当然还是参加比赛,但却是出于自己的选择。

行动胜过“感觉”

推诿责任的话语往往会强化宿命论。说者一遍遍被自己洗脑,变得更加自怨自艾,怪罪别人的不是、环境恶劣,甚至于星座也有关系。

我曾碰过这么一位男士,他说:

“你说的很有道理,可是每个人的状况不同。你看我的婚姻,我和太太已经失去了往日那种感觉,我真的很担心,或许我们已不再相爱,这该怎么办?”

“已经不再有爱的感觉了?”

“是的,可是我们三个孩子,真叫人放心不下,你可有什么好建议?”

“去爱她,”我说。

“可是我告诉过你,我已经没有那种感觉了。”

“去爱她。”

“可是你不了解,没有了感觉如何爱?”

“正因为如此,你才要去爱她。”

“可是我办不到。”

“老兄，爱是一个动词，爱的感觉是行动所带来的成果。所以请你爱她、关心她、照顾她……你愿意这么做吗？”

在所有进步的社会中，爱都是代表动作，但受制于人者却把爱当作一种感受。好莱坞式的电影就常灌输这种不必为爱负责的观念——因为爱只是感觉，没有感觉，便没有爱。事实上，任由感觉左右行为是不负责任的作法。

操之在我的人则以实际行动来表现爱。就像母亲忍受痛苦，把新生命带至人世，爱是牺牲奉献，不求回报。又好像父母爱护子女，无微不至，爱必须透过行动来实现，爱的感觉由此而生。

关切范围与影响范围

从一个人对周遭事务关切范围的大小，以及发挥影响力的意志强弱，也能判断态度是否积极。每个人都有一些关切的问题，包括健康、子女、事业、经济状况或世界局势，这些可归入“关切范围”（见图 3—3）。其中，有些是个人可以掌握的，有些则无能为力。把个人可以控制的事圈起来，就形成“影响范围”（见图 3—4）。

着重于“影响范围”的人，脚踏实地，不好高骛远；把心力投注于自己能有所作为的事情，所获成就将使影响范围逐步扩大。

图 3-3 个人关切之事组成关切范围

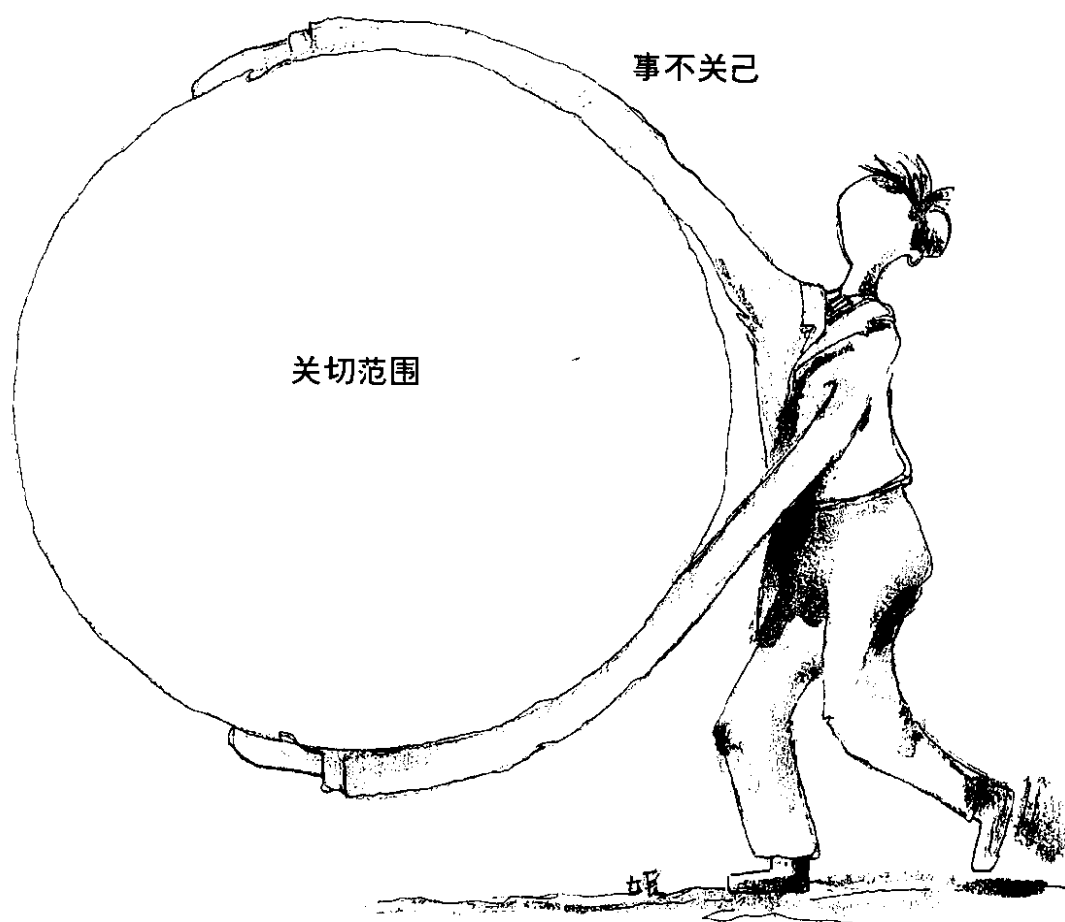
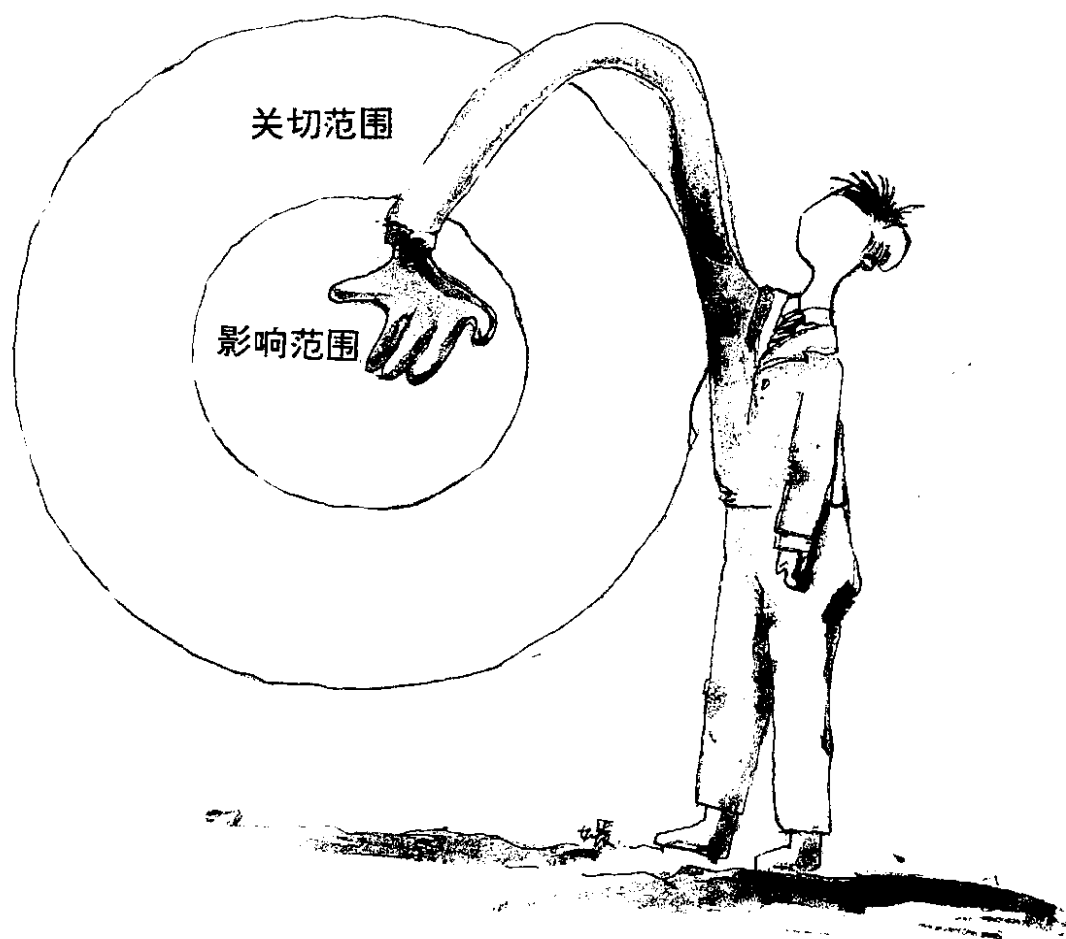


图 3-4 个人能力所及之事组成影响范围



反之,受制于人者全神贯注在“关切范围”,时刻不忘环境的种种限制、他人的种种缺失,徒为无法改变的状况担忧。结果是怨天尤人、畏畏缩缩,受迫害的感觉日益强烈。由于着力方向错误及由此而生的副作用,影响范围便会缩小。

前面曾提到小儿在学校适应不良,我与珊德拉都很担心他不如人,受人轻视,这些都属关切范围之内。起先我们把全部心力投注其上,完全处于被动,反而增添忧虑无助以及孩子的依赖心。

后来我们转移目标到影响范围,产生了积极效果,不但改变了我们,最后也影响到孩子。因此我们不必担忧外在条件,只要反求诸己,就足以化阻力为助力。

由于每个人的地位、财富、角色与人际关系不同,在某些情况下,影响范围可能大于关切范围。这反映出此人自私浅薄,也是另一种形式的受制于人。

影响力的发挥固然有其轻重缓急,无法完全脱离关切的目标。不过操之在我的人,关切范围应与影响范围不相上下,如此影响力始能作最有效的发挥。

别让问题制服了你

根据自主程度的高低,人生的问题可分为三类:个人可直接控制(与本身行为有关);个人可间接控制(与他人行为有关);无法控制(已成过去或客观环境使然)。操之在我者对影响范围中的这三类问题,都有应对之道。

● 可直接控制的问题:解决之道在于改变习惯,这是我们

图 3-5 操之在我使影响范围扩大

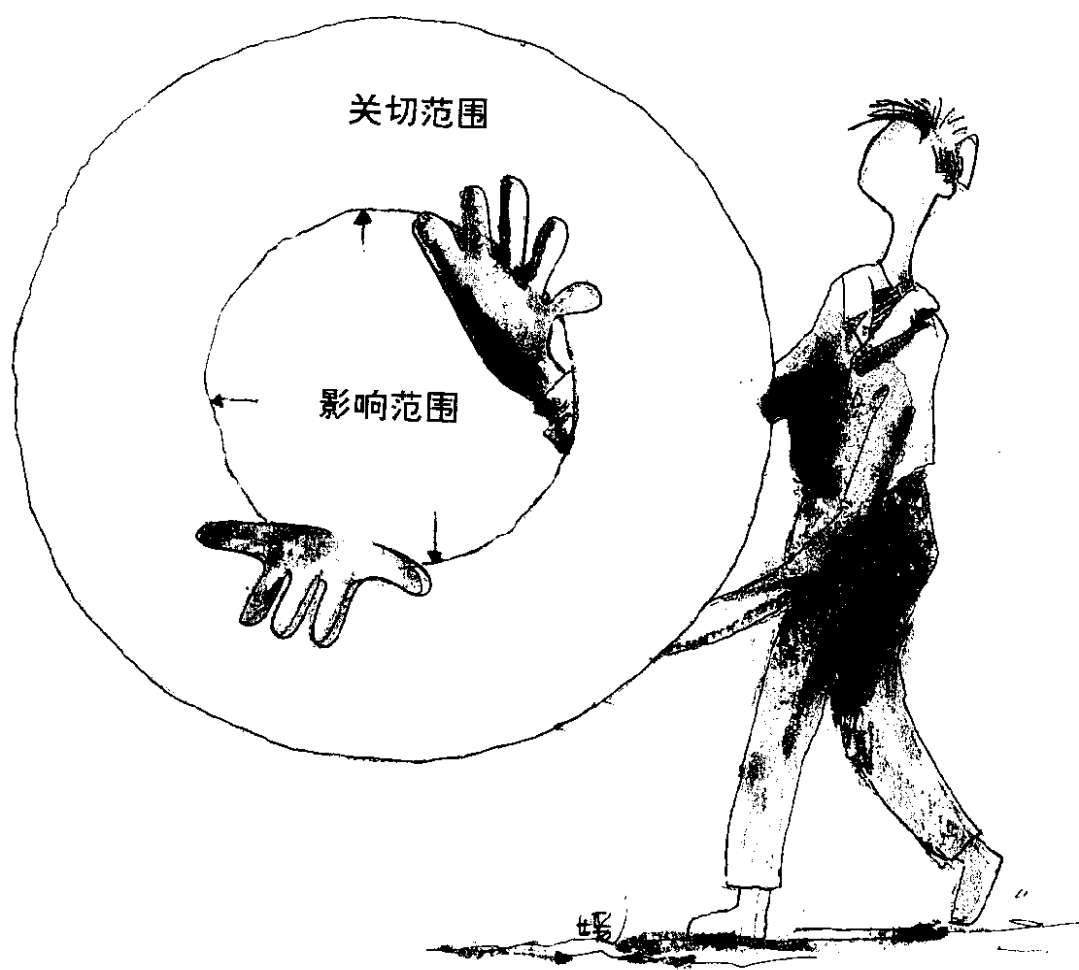


图 3-6 受制于人使影响范围缩小

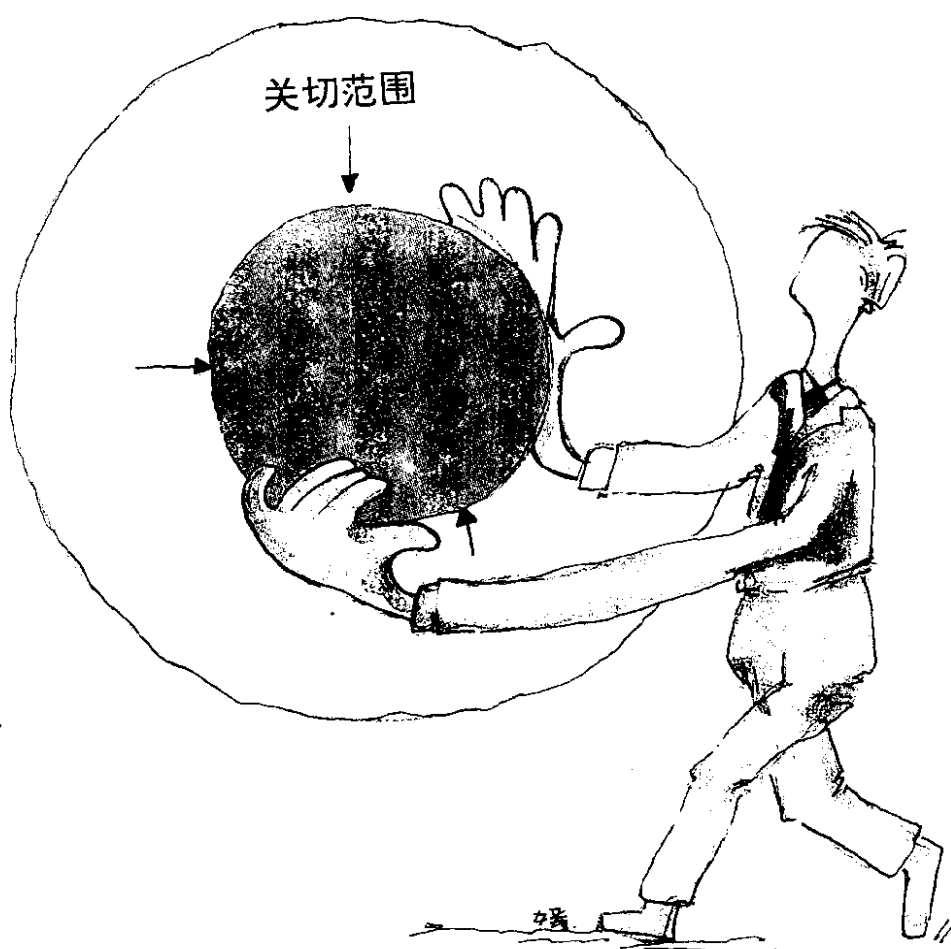
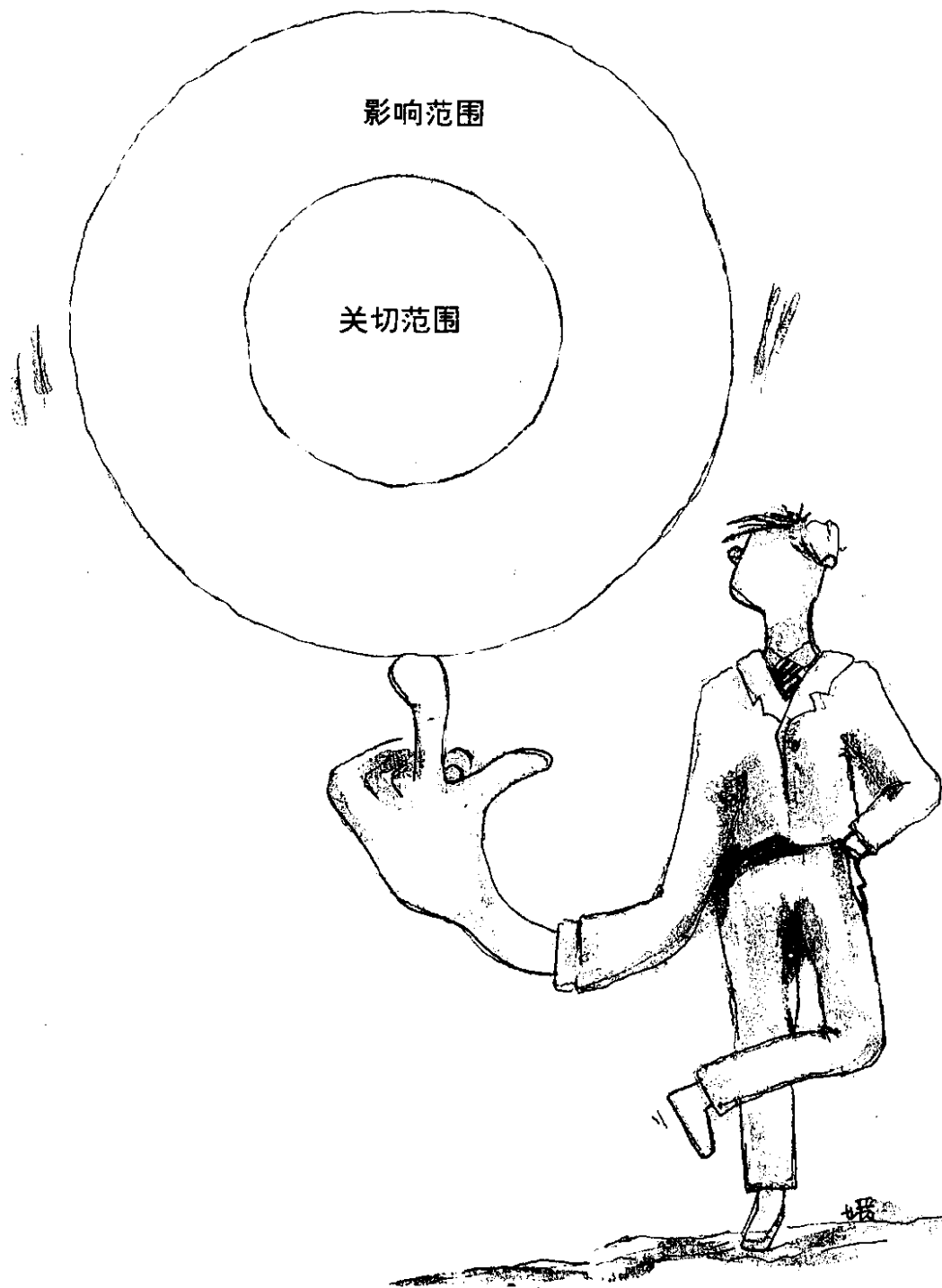


图 3-7 影响范围大于关切范围



绝对做得到的。本书第二篇“个人的成功”讨论的准则一、二、三即属这一类。

● 可间接控制的问题：有赖改进发挥影响力的方法加以解决，这在第三篇“人际关系的成功”——准则四、五、六中有所讨论。我个人即曾发掘过三十余种截然不同的方法，足以影响他人。通常一般人顶多知晓个三、四招：不外乎动之以情，说之以理，不成功便三十六计走为上策或唇枪舌战、拳脚相向。若能扬弃传统压制对方的观念，学习有效的新方式，你可以施展得更为游刃有余。

● 无能为力的问题：我们的责任就是改变嘴角的线条——以微笑、真诚平和的态度，接纳这些问题。纵使有再多不满，也要学着处之泰然，如此才不至于让问题制服了我们。

用心扩大影响力

一旦化学方程式有某一部分改变，整个化学变化就会改观。同样的，只要我们开始对环境作选择性的反应，影响力也会大增。

我曾经与一家公司合作过，该公司总裁精力旺盛，而且对流行趋势反应极其敏锐。他才华横溢，精明干练，众所周知，但是管理风格却十分独裁。对部属总是颐指气使，从不给他们独当一面的机会，人人都只是奉命行事的小角色，连主管也不例外。

这种作风几乎使所有主管离心离德，大伙一有机会便聚集在走廊上大发牢骚。乍听之下，不但言之成理而且用心良

苦,仿佛全心全意为公司着想。只可惜他们光说不练,以上司的缺失作为坐而言却不起而行的借口。

例如一位主管说:“你绝对不会相信。那天我把所有事情都安排好了,他却突然跑来指示一番。就凭一句话,把我几个月来的努力一笔勾销,我真不知道怎样再做下去。他还有多久才退休?”

有人答道:“他才五十九岁,你想你还能熬六年吗?”

“不知道,反正公司大概也不会让他这种人退休。”

然而,有一位主管却不愿意向环境低头。他并非不了解顶头上司的缺点,但他的反应不是批评,而是设法弥补这些缺失。上司颐指气使,他就加以缓冲,减轻属下的压力。又设法配合上司的长处,把努力的重点放在能够着力的范围内。

受差遣时,他总尽量多作一步,设身处地体会上司的需要与心意。假定奉命提供资料,他就附上资料分析,并根据分析结果提出建议。

有一天,我以顾问的身分与该公司总裁交谈,他大为夸赞这位主管。以后再开会时,其他主管依然接到各种指示,唯有那位操之在我的主管,受到总裁征询意见,他的影响范围因此而扩大。

这在办公室造成不小的震撼,那些只知抱怨的人又找到了新的攻击目标。对他们而言,唯有推卸责任才能立于不败之地,因为肯负责,就得不怕失败,为了免于为自己的错误负责,有人干脆把责任推得一干二净。这种人以尽量挑剔别人的错误为能事,借此证明“错不在我”。

幸好这位主管对同事的批评不以为意,仍以平常心待之。

久而久之，他对同僚的影响力也增加了。后来，公司里任何重大决策必经他的参与及认可，总裁也极为倚重，并未感受到威胁。因为他们两人正可截长补短，相辅相成，产生相乘的效果。

这位主管并非依恃客观的条件而成功，是正确的抉择造就了他。有许多人与他处境相同，但未必人人都会注重扩大个人的影响范围。

有人误以为“操之在我”就是强出头、富侵略性或无视于他人的反应，其实不然。操之在我的人只是反应更为敏锐，更为理智，能够切乎实际并掌握问题的症结所在。

印度圣雄甘地就曾受到印度议员的抨击，因为他不肯跟他们唱高调，谴责大英帝国奴役印度人民。相反的，他亲自下乡，在田间与农民同甘共苦。一点一滴努力经营，踏实的建立影响力，最后终于赢得全国人民的支持。他没有任何高官厚禄，以一介平民，凭着热忱、勇气、绝食以及道德说服的力量，终于使英国人投降；三亿人民因而脱离殖民地统治。

先从自己作起

想了解一个人所关切与所能影响的范围，从言谈中就可看出端倪。描述关切范围的语句多半带有假设性质：

“要是我的房屋贷款付清了，我就了无牵挂。”

“如果我的老板不这么独裁……”

“如果我的丈夫脾气好一点……孩子肯听话……”

“如果我能有更多属于自己的时间……”

“如果我学历更高……”

至于反映影响范围的语句则多半强调本身的修养，例如：

“我可以更有耐心，更明智，更体贴……”

“外在环境是造成问题的症结所在”，这种想法不但错误，而且正是问题的根源。假使不能反求诸己，一味希望外在环境改变来达成个人的愿望，何异于任凭别人摆布。

正确的作法应该是，先变化个人气质，作个更充实、更勤奋、更具创意、更能合作的人，然后再去影响环境。

我最欣赏旧约里约瑟夫的故事，约瑟夫便是一个尽其在我的人。他年方十七就被亲生手足卖至埃及，任何人处在同样的境遇下，都难免自怨自艾，并对出卖及奴役他的人愤愤不平。但约瑟夫不作此想，他专注于修养自己，不久便成了主人家的总管，掌理所有的产业，极获倚重。

后来他遭到诬陷，冤枉坐牢十三年，可是依然不改其志，化怨愤为上进的动力。没有多久，整座监狱便在他的管理之下。到最后，更掌理了整个埃及，成为法老以下、万人之上的大人物。

这种修为的确非一般人所能企及，可是人人均可为一己的生命负责，为自己开创有利的环境，而不是坐等好运或恶运的降临。

举例来说，如果某人婚姻出了问题，却只顾揭发对方的罪状。这种作法于事无补，只不过强调错不在我，充其量证明你

是无能的受害者,并不能挽回婚姻。不断的指责不但无法使人改过迁善,反而会令人老羞成怒。

真正有效的策略应从本身能控制的方面着手,也就是先改进自己的缺失,努力成为标准妻子或丈夫,给予对方无条件的爱与支持。我们当然也盼望对方能感受这份苦心,进而改善自己的行为。不过对方的反应如何,并非重点所在。

除了好丈夫、好妻子,我们何妨试着作个好学生或好职员。如果遇上实在无能为力的状况,保持乐观进取的心情仍是上上策。快乐或不快乐,同样操之在我。有些事务非人力所能控制,比方说天气,但我们仍可保持内心或外在环境的愉悦气氛。对力有未逮之事处之泰然,对能够掌握之事全力以赴。

不怕错只怕不改过

在我们把生命重心由关切范围转移至影响范围前,有两件事值得考虑,那就是自由选择的结果与错误。

每个人固然可选择自己的行为与反应,但后果仍由自然法则来决定,非人力所能左右。比方矗立于高速行驶的火车正前方,可以出自个人的选择,但后果却在影响范围之外,非人所能控制。

又比方,有人喜欢玩弄欺诈手段,如果不被揭发,虽不会受到社会的惩罚,但是人格上的污点却无论如何难以抹杀。

因此我们固然享有选择的自由,可是也须承担随之而来的后果。人的一生中,选择错误的机率颇大,无怪乎常会有悔不当初的遗憾,但木已成舟;这些都须列入个人无法控制的关

切范围。

对于已难挽回的错误，操之在我的作法不是悔恨不已，而是承认、改正并从中汲取教训，这样才能真正反败为胜。IBM 创办人华特生(T. J. Watson)曾说：

成功就在失败的另一端。

犯了错却不肯承认，等于错上加错，自欺欺人。为已造成的错误编织各种理由加以辩解，则形同掩耳盗铃，反而愈描愈黑，受害的还是自己。

因为对我们伤害最深的，不是别人的所作所为，也不是我们本身的缺失，而在于不能正视这些缺失。那就仿佛被毒蛇咬了，却追上前想去抓蛇，反使毒性散得更快，还不如尽快设法吸出毒汁。因此，切勿文过饰非，以免一错再错。

信守诺言

让我们再回到影响范围上，这个范围所环绕的核心就是许诺与实践诺言。对自己、对别人有所承诺，并且从不食言，是操之在我精神最崇高的表现，同时也是个人成长的真义。凭借人类天赋的自我意识与良知，我们可以检讨自己，找出犹待改进之处及尚可发挥的潜能。然后运用想象力及独立意志，立定志向，许下承诺，矢志达成。这就是人类成长的过程。

许诺与立志可以使我们掌握人生。有勇气许下诺言，即使是小事一桩，也能激发自尊。因为这表示我们有自制力，并有

足够的勇气与实力来承担更多责任。经由不断许诺与实践诺言,终有一天荣誉感会凌驾情绪性反应之上。所以,对自己信守诺言的力量,正是圆满人生不可或缺的基本条件之一。

身体力行

我们虽没有法兰柯在死亡营的经历,但是日常生活中的种种琐事,已足以使我们培养操之在我的精神,来应付人生无比庞大的压力。不论是面对交通阻塞,或是顾客的无理要求,都需要这种修养。它表现在我们如何集中心力,如何看待问题以及如何遣词用句上。

我建议各位利用三十天的时间,身体力行操之在我的精神。在这三十天内,全力专注于影响范围的事务,许下承诺并予以兑现。作照亮他人的蜡烛,而非论断对错的法官;以身作则,不要只顾批评;解决问题,勿制造问题。

在婚姻、家庭、工作中,均可试行这个原则。不必怪罪别人或文过饰非,不怨天,不尤人,但求尽其在我。

对他人的缺失要心存怜悯,别人如何待我,并不重要,要紧的是何以待人。

别活在父母、同僚或社会的驱使之下,请善用天赋的独立意志,为自己的作为与福祉负责,如此才能享受最大的自由与幸福。

英国辞典编纂家兼作家约翰生(Samuel Johnson)曾说:

满意之泉必须源自内心。若不了解人性,而企求不改

变自我即可寻得幸福者,终其一生均将虚掷于无意义的追求之中,且益增其企图摆脱的痛苦。

立即行动

一、以一整天时间,倾听自己以及四周人们的用语,注意是否常有“但愿”、“我办不到”或“我不得不”等字眼出现。

二、依据过去经验,设想近期内是否会遭遇一些令人退缩逃避的情况?此种情况在影响范围之内吗?你应该如何本着操之在我的原则加以应对?请在脑海中一一模拟。提醒自己,刺激与反应之间还有余地,并把握自由选择的精神。

三、自工作或日常生活中,找出一个令你备感挫折的问题。判断它属于直接、间接或无法控制的问题,然后在影响范围内寻觅解决的第一步骤,并付诸行动。

四、试行操之在我原则三十天,观察影响范围是否有任何变化?

第 4 章

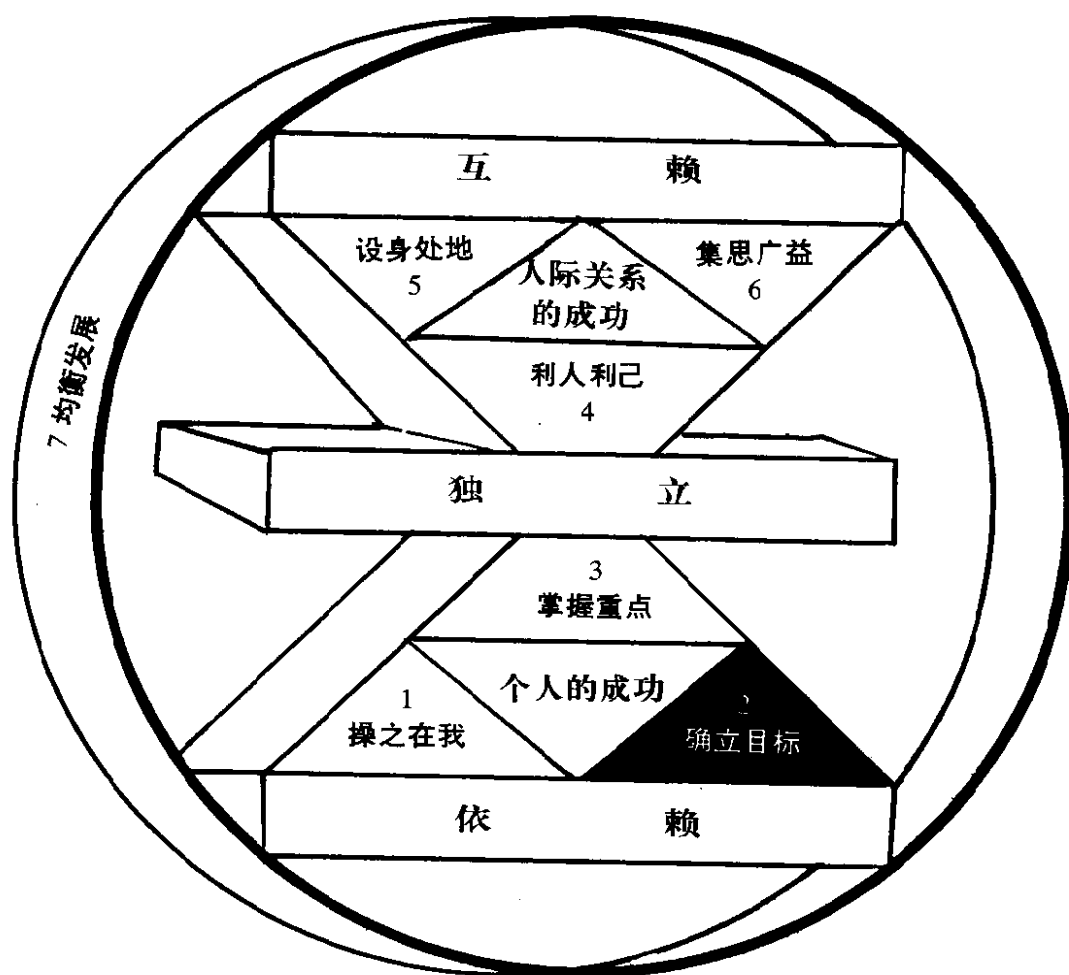
锁定生命的坐标

——确立目标、全力以赴

许多人埋头苦干,却不知所为何来,
到头来发现追求成功的阶梯搭错了边,
却为时已晚。

因此,我们务必掌握真正的目标,
并借拟定目标的过程,
澄明思虑,凝聚继续向前的力量。

准则 2



身外之物和内在力量相比，便显得微不足道。

——前美国最高法院大法官何姆斯

(Oliver Wendell Holmes)

阅读本章时，请找个僻静不受干扰的角落，抛开一切杂念，敞开心扉，跟着我作一段心灵之旅。

假设你正在前往殡仪馆的路上，要去参加一位至亲的丧礼。抵达之后，居然发现亲朋好友齐集一堂，是为了向你告别。也许这是三、五年，甚至许久之后的事，但姑且假定这时亲族代表、友人、同事或社团伙伴，即将上台追述你的生平。

请认真想一想，你希望听到什么样的评语？你这一生有任何成就、贡献或值得怀念的事吗？你是个称职的丈夫、妻子、父母、子女或亲友吗？你是个令人怀念的同事或伙伴吗？失去了你，对关心你的人会有什么影响？请大致记下你的感受，这有助于了解本章的重点——确立目标。

发掘人生终极目标

确立目标的原则可适用于各个不同的生活层面，而最基本的目的还是人生的终极目标。从上述的实验中，可以发掘人们心底最根深柢固的价值观，触及影响范围的核心部分。从此时此刻起，一举一动，一切价值标准，都必须以此为依归；也就是由个人最重视的观念或价值来决定一切。我们应该时刻把人生目标谨记在心，每一天都要朝此迈进，不敢须臾违背。

认定目标也意味,着手作任何一件事前,先认清方向。如此不但可对目前所处的状况了解得更透彻,而且在追求目标的过程中,也不致误入歧途,白费工夫。

人生旅途,岔路很多,一不小心就会走冤枉路。许多人拚命埋头苦干,却不知所为何来,到头来纵然发现追求成功的阶梯搭错了边,为时已晚。因此,人们也许很忙碌,却不见得有意义。

太多人成功之后,反而感到空虚;得到名利之后,却发现牺牲了更可贵的事物。上自达官显贵、富豪巨贾,下至升斗小民、凡夫俗子,无人不在追求更多的财富或更高的专业地位与声誉,可是名利往往蒙蔽良知,成功每每须付出昂贵的代价。因此,我们务必掌握真正重要的目标,然后勇往直前坚持到底,使生命充满意义。

盖棺论定时,你希望获得的评价,才是你心目中真正渴望的目标。从这个角度看,名利、成就等等不免显得微不足道。

有这么一则小故事:丧礼上有人问死者的朋友:“他留下多少遗产?”对方答:“他什么也没带走。”

先构思再行动

我们作任何事都是先在心中构思,然后付诸实现。正因如此,认定目标才显得如此重要。

以建筑为例,在拿起工具建造之前,必须先有详尽的设计图;而绘出设计图之前,须先在脑海中构思每一细节。有了设

计图,然后有施工计划,如此按部就班,才能完成建筑。假使设计稍有缺失,弥补起来,可能就花费不赀。设计蓝图代表目标,整个建筑过程均以它为准绳,因此宁可事先追求尽善尽美,以免亡羊补牢。

创办企业也是同样道理。要想经营成功,必须先确定产品或服务可达到的营运目标,然后综合资金、研究发展、生产作业、行销、人事、厂房设备等各方面资源,朝目标努力前进。许多企业都败在事先规划不周,以致资金不足,或对市场认识不清。

教养子女也要有目标。想调教出既懂事又有责任感的子女,日常与子女相处时,就得谨守这个目标,不可作出相违背的举动。

先构思而后行动的原则适用范围极广。比方出门旅行,要先决定目的地与路线;上台演讲,应先预备讲稿。明白这个道理,把订定目标看得与行为本身同样重要,影响范围就会日渐扩大。

不过,“目标”不见得都是有意识的产物。有些人自我意识薄弱,只知遵循家庭、社会或环境所赋予的目标前进。这类目标多半出于个人主观好恶,不符合客观原则。它之所以被接受,乃由于有些人依赖心过重,深怕不顺从别人的要求便会失去爱,因而必须靠别人来肯定自我价值。

掌稳心中的罗盘

认定目标与领导有关,但领导不同于管理。管理的层次低

于领导,我们将在下一章讨论。

领导与管理的差异就仿佛思想与行为。管理是有效的把事情作好,领导则是确定所作的事是否正确;管理是在成功的阶梯努力向上爬;领导则指出所爬的阶梯是否靠在正确的墙上。

在这日新月异的世界中,有效的领导比以往更形重要。我们需要方针,需要指引。面对纷扰不已的世局,谁也难以逆料未来的发展,唯有依恃自己的判断行事。而这时目标——也就是心中的罗盘——能使你判断正确。

成功——甚至可说求生存的关键——并不完全取决于流了多少血汗,而在于努力是否得法。因此对各行各业而言,领导都重于管理。

记得在西雅图,我曾为一家石油公司主持为期一年的主管进修课程。在最后一堂课上,该公司总裁跟我谈到他个人的上课心得:

史蒂芬,你在第二个月指出领导与管理的不同之后,我立即检讨了自己的角色,结果发现我根本不曾领导。每天忙着应付管理问题,已令人焦头烂额。于是我决定退出管理工作,留给别人去负责,我希望好好为公司确定大方向。

这实在不容易啊!要放手不管眼前急迫的公务,牺牲唾手可得的成就,令我十分痛苦。苦思如何领导公司,如何建立企业文化,如何掌握先机,以及深入分析一些问题,更让我头痛不已。手下的管理人员也适应不良,他们

无法再把难题推给我解决，日子比以前难过。

不过我决心坚持到底，因为我认定自己必须作个领导者。现在我已确实作到，整个公司也仿佛脱胎换骨。如今，我们更能因应环境的变化，公司营业额加倍，利润也成长了三倍。我真正发挥了领导力。

在家庭中，为人父母者难免也会落入类似的管理陷阱，只重规矩、效率与控制，忽略了管教的目的、方向与亲情。至于个人的生活，可能就更缺乏主导了。终日汲汲营营，却像没头苍蝇般漫无目标。

改写人生脚本

每个人在生长过程都承袭了许多来自他人的“人生脚本”，也就是价值观与其他观念。要掌握自己的人生，就得改写这些脚本，或者改变既有的成见。

假设我是一位严厉的父亲，每当子女作出令我反感的行爲，立刻会火冒三丈，把教训子女的真正目的抛诸脑后；拿出作父亲的权威，迫使子女屈服。在眼前的冲突中我固然得胜，亲子关系却出现裂痕。孩子表面顺从，但口服心不服，受到压抑的情绪，日后会以更糟的形式表现出来。

让我们再回到本章一开始提到的实验。在我的丧礼上，子女齐集一堂，表达孝思。我期望他们个个都很有教养，满怀对父亲的爱，而不是与父亲起冲突的创痛。但愿他们心中充满往日美好的回忆，记得老爸与他们同甘共苦。我所以有这些期

望,因为我重视子女、爱护子女,以作他们的父亲为傲。

但在实际生活中,却不一定时时牢记这些,表面上对孩子的态度并不能真正反映我心底的情感,因为繁杂的事务扰乱了我的方向。

好在这个缺点并非无法克服。我可以排除外来不合宜的价值观与其他观念,改写真正符合己意的人生脚本,建立自己的价值观与方向,并对生命负责。

于是乎,日常生活一旦出现困难或挑战,我就可以根据个人价值观决定因应之道。以免感情用事,或受制于客观环境。

为自己立宪法

确立人生目标最有效的方法,就是认定自己的人生哲学或基本信念,然后写一份人生使命宣言。宣言中应包括自我期许与基本价值观,内容往往因人而异。举例来说,我有一位朋友的人生信条如下:

- 家庭第一。
- 借重宗教的力量。
- 绝不放弃诚信原则。
- 未听取正反双方意见,不遽下断语。
- 诚恳但立场坚定。
- 有备无患。
- 态度积极,保持幽默。
- 别怕犯错——怕的是不能记取教训。

- 协助属下成功。
- 多请教别人。
- 珍惜现在。

对于一位希望兼顾家庭与事业的妇女,她的使命感便不尽相同:

- 我要兼顾事业与家庭,因为两者对我都很重要。
- 家庭是平安、祥和与幸福之地,我要以智慧来创造整洁温馨的环境,并教导子女有爱心、进取与充满欢愉,培养他们发挥长才。
- 珍惜民主社会的权利与自由,善尽社会一分子的责任。
- 主动积极追求人生目标。
- 避免养成恶习,不断改进自己。
- 金钱是人的奴隶而非主人。我要追求经济独立,量入为出,并定期储蓄或投资一部分收入。
- 我愿贡献金钱与才智,改善他人的生活。

人生使命宣言是行为处事的根本大法,好比一国的宪法。不管世事如何多变,环境多么艰困,它依然不为所动。

凡是心中秉持恒久不变真理的人,才能屹立于动荡的环境中。因为一个人的应变能力取决于他对自我、目标以及价值观的不变信念。确立人生使命之后,我们就不必借助成见或偏见来面对变局,以保持安全感。

世界变动太快,许多人难以适应,因而选择了退缩与放弃,其实人生不必如此消极。法兰柯在纳粹死亡营中,不仅觉悟到操之在我的真谛,还体会到生命意义的重要。后来他提倡一种“标记疗法”(logotherapy),基本学说便是:许多心理与情绪疾病事实上只是失落感、空虚感在作祟。标记疗法可以协助病人寻回生命的意义与使命,以祛除内心的空虚。

直指核心

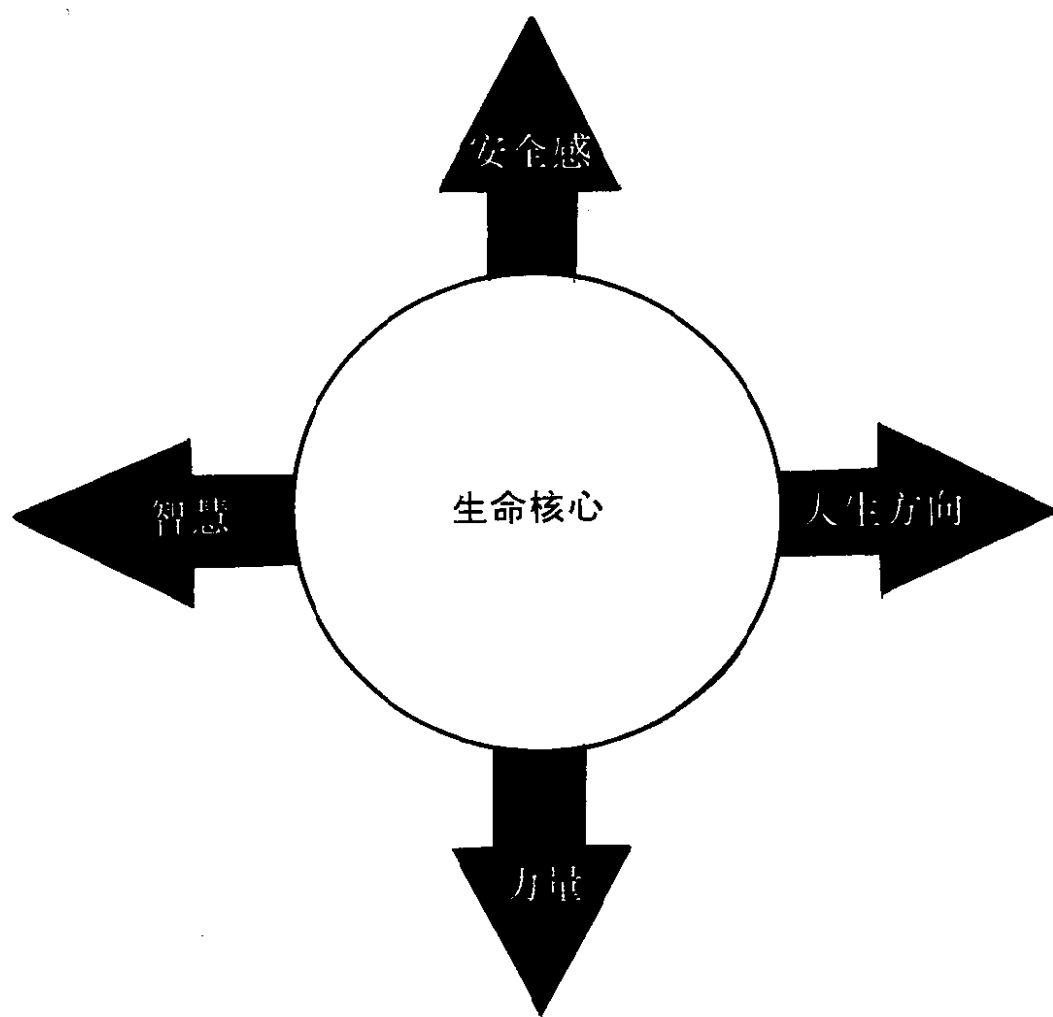
欲确立人生使命,首重影响范围的核心,因为这是一切思想观念的根本,也是安全感、人生方向、智慧与力量的泉源。(见图 4-1)

安全感代表价值观、认同、自尊自重与归属感。人生方向是生命的追求方向以及决断所依据的准则。智慧是对事务的认知、理解与判断能力。力量则指采取行动、达成目标的能耐。

这四者相辅相成,安全感与明确的方向可以带来智慧,智慧则能激发行动。若四者十分健全且均衡发展,便能产生高尚的人格、平和的个性与足以匹配的才具。

这四方面的成熟度,同样可以用依赖——独立——互赖三阶段来衡量。处于最底层依赖阶段的人,极度缺乏安全感;凭借社会价值订定方向;对外界认识不清;缺乏行动勇气或受人摆布。若是位在最高的互赖层次,则能肯定自我,处世泰然;确知自己的努力方向;深谙待人接物的艺术;主动积极,不假外求。

图 4-1 一切思想观念的根源



你的生活重心是什么？

人人都有生活重心，即使不一定意识得到，但它依旧存在。一般而言，生活重心可以分为以下数种：

一、以配偶为重心：婚姻可说是最亲密持久、最美好可贵的人际关系，因此以丈夫或妻子为生活重心，再自然不过了。

但根据我多年来担任婚姻顾问的经验，以配偶为重心的婚姻关系，多半发生情感过度依赖的问题。太过于重视婚姻，会使人的情感异常脆弱，经不起些许打击，甚至无法面对如新生儿降临或经济窘迫等等的变化。

婚姻会带来更多的责任与压力，一般人通常根据以往所受的教养来应付。然而两个背景不同的人，思想必定有差异，于是乎理财、教养子女、婆家或岳家的问题，都会引起争执。若再加上其中一方情感难以独立，这桩婚姻便岌岌可危。

如果我们一方面在情感上依赖对方，一方面又与对方有所冲突，就极易陷入爱恨交织、进退失据的矛盾中。为了保护自己，便更加退缩及排斥对方。于是，冷嘲热讽代替了真实的感受，感情用事的结果是失去了方向、智慧与力量。纵使表面似乎保住了安全感，实则不然。

二、以家庭为重心：以家庭为重的现象也十分普遍，而且似乎理所当然。家的确带来爱与被爱、同甘共苦以及归属的感觉，但过分重视家庭，反而有害家庭生活。

太仰赖家庭提供安全感及价值感,太重视家族传统与名誉,通常无法接受任何可能影响这些传统与声誉的改变。以家庭为重的父母,不能为子女的真正幸福着想,他们的爱往往是有条件的。结果若非导致子女更为依赖,就是变得叛逆。

三、以金钱为重心:谁也无法否认钱的重要,经济上的安全感也是人类最基本的需求之一,因此追求财富无可厚非。但若唯利是图,往往得不偿失。

如果一个人的安全感与价值观完全建立在金钱的多寡上,势必寝食难安,因为影响财富的变数太多,任何一个闪失都令人承受不起。但是钱却不能带来智慧或指引生命的方向,只能提供有限的力量与安全感。

有人为了逐利,不惜将家庭及其他重要事务摆在一边,而且以为别人都认同这种作法。我认识一位可敬的父亲,准备带子女出游时,忽然接到公司要求加班的电话,但是他回绝了,因为:“工作还会再来,童年却只有一次。”这一幕深深映在子女脑海里,永志不忘。

四、以工作为重心:只知埋头苦干的“工作狂”,即使牺牲健康、家庭与人际关系也在所不惜。他的生命价值只在于他是个医生、作家或演员……一旦无法工作,便失去所有的生活意义。

五、以名利为重心:占有欲极强的人,想据为己有的不仅是有形的物质,如汽车、洋房、华服等等;无形的名誉、荣耀与社会地位也绝不放过。

我们都知道名利不可恃,随时可以毁于一旦,一个人若必

须靠名利与物质来肯定自我，必定时时处于惶惶不安的状态中，深恐身外之物转眼成空。当他们面对条件比自己更好的人，便相形见绌；见到略逊一筹的人，又趾高气昂。如此一来，自我价值观起伏不定，永无宁日。难怪有人在股票大跌或政坛失意后，会选择自戕一途。

六、以享乐为重心：在当前崇尚速成的世界里，享乐之风盛行，不足为奇。电视与电影喂大了观众的胃口，然而银幕上的浮华生活，骨子里并不如表面那般美好光鲜。

真正的快乐可使人身心舒畅，短暂的刺激却丝毫不能予人持久的快乐与满足。贪图享乐的人很快便会对既有的刺激感到乏味，然后就得追求更激烈的“快感”。

休太长的假，看太多的电影、电视，打太多的电玩，长久无所事事，都只是浪费生命。无益于增长智慧，激发潜能，增进安全感或指引人生，只不过制造更多的空虚而已。

七、以敌人或朋友为重心：青少年尤其容易陷于以朋友为重的情结中。为了被同侪团体接纳，他们愿付出一切代价；对团体的所有价值观，也都照单全收，因而极为依赖团体。

以朋友为重心，可能只针对一个人而言，情况类似以配偶为重心。也就是完全为对方而活，导致的不良后果则大同小异。

以敌人为重心，似乎少有所闻，其实这种现象相当普遍，只是不易被察觉罢了。当某人觉得遭到重要人物（如主管）的不公平待遇后，很容易耿耿于怀，所作所为都是为了要反抗待他不公的人。这就是以敌人为生活重心。

我有一位朋友在大学教书，由于与行政主管交恶，便终日

以对方为假想敌，几乎到了走火入魔的地步。家庭生活与工作都大受影响，最后逼得他不得不求去。

于是我问他：“如果不是那位仁兄，你宁愿继续留下来，对不对？”

他回答：“是的，可是只要他在一天，我便永远不得安宁，只好另谋高就。”

“你为什么让他成了你生活的重心？”

朋友被这个问题震住了，一口否认。但我分析道理，说明他咎由自取。朋友起先只承认行政主管的确对他影响很大，但认为错在对方。最后经过我不断开导，才承认自己也应负一部分责任。

有些离婚的人，仍念念不忘对前夫前妻的深仇大恨；有些已成年的子女，仍为父母当年的忽视、偏心或责骂而愤愤不平，这也都是以敌人为重心。

不论是敌是友，这类人宁愿被自己的好恶牵着鼻子走。

八、以宗教为重心：有人对宗教活动极为热衷，以致把俗世间更迫切的问题抛诸脑后，恰与其信仰背道而驰。反之，有人虽不如此热衷，甚或没有宗教信仰，言行却更合乎宗教劝人向善的宗旨。

九、以自我为重心：时下最常见的恐怕就是自我中心的人，他们最明显的特征就是自私自利。然而，市面上盛行的个人成功术，无一不以个人为中心，标榜只取不予。殊不知狭隘的自我中心观，会使人缺乏安全感、人生方向，而且也不会有智慧及行动力量。唯有为造福人群、无私奉献，而追求自我成长，才能在这四方面有所长进。

表 4-1 各种重心的特征

重心类别	安全感	人生方向	智慧	力量
以配偶 为重心	●安全感建立在配偶的态度上 ●极易受配偶情绪的影响 ●因与配偶意见不合或对方不符期望而极度失望,以致退缩或起冲突 ●凡可能不利于婚姻关系的,均被视为威胁	●依个人与配偶的需求决定人生方向 ●取舍一切事务的标准仅止于是否对婚姻或配偶有利,或以配偶的偏好与意见为主	●以对配偶或婚姻关系可能产生有利(或不利)影响之事,决定个人人生观	●行动力量因个人或配偶的弱点而受到限制
以家庭 为重心	●安全感建立在家人的接纳与实现家庭的期望上 ●个人安全感随家庭起伏 ●家庭声望决定自我的价值	●行为与态度的是非观念,来自家庭的灌输 ●基于家族利益或家人的需要作决定	●完全以家庭的角度看待一切,以致所见不广与过分依恋家庭	●行动范围不出家族模式与传统
以金钱 为重心	●个人的价值由手中的财富决定 ●对任何可能危及经济安全之事充满戒心	●“利”是一切决定的准则	●“人生以赚钱为目的”,以此面对人生,无法作正确的判断	●只重视金钱所能发挥的力量,视野狭隘

续表

重心类别	安全感	人生方向	智慧	力量
以工作 为重心	●根据职业上的角色,认定自我的价值 ●只有工作时感觉自在	●以工作需要与成就为衡量一切的准绳	●只扮演与工作有关的角色 ●把工作视为生命	●以成功的榜样、就业机会、组织压力、老板的想法及对个人工作能力的疑虑来决定行动
以名利 为重心	●安全感来自个人名誉、社会地位或所拥有的实物 ●好与他人一较长短	●以是否能保障、增加或彰显自己的财产,衡量一切	●以经济能力与社会地位来看待外界	●个人行动局限于购买能力或社会地位
以享乐 为重心	●唯有乐到“最高点”才能产生安全感 ●安全感稍纵即逝,使人感觉麻木,完全为环境所左右	●“追求最高的享乐”是一切决定的依据	●但问世界能带给个人何许欢乐	●几乎没有行动的力量
以朋友 为重心	●安全感建立在社会评价之上 ●极其仰赖他人的意见	●“别人怎么想?”是作决定的第一考虑 ●容易受窘	●以社交的眼光来看待外在世界	●只能在有限的社交圈中行动 ●为逢迎他人而随波逐流

续表

重心类别	安全感	人生方向	智慧	力量
以敌人 为重心	●安全感起伏不定,依敌人的行动而变化 ●时时刻刻以敌人为念 ●向臭味相投者寻求认同	●受敌人的行动所左右,缺乏自主 ●一心想打倒敌人	●见地狭隘、判断失真 ●保护自己、反应过度、偏执狂	●有限的力量来自愤怒、妒忌、厌恶与报复心理,只有破坏没有建设
以宗教 为重心	●安全感来自教会活动及教会领袖的评价	●行为标准决定于教义与教友的评价	●世人只有信徒与非信徒之分	●行动力量来自教会的地位或角色
以自我 为重心	●安全感无法持续稳定	●依个人需求、欲望、感觉与利益决定一切	●只重视外在事件、环境或所作决定对个人有何影响	●行动力量全靠自己,无法与人互助合作

一般而言,我们都是以上某几种型态的混合体,随外在情势的不同而有所调整。此一时可能以朋友为重,彼一时或许又变为以配偶为重心。

生活重心如此摇摆不定,情绪上难免起起落落,一会儿意兴风发,一会儿颓唐沮丧;一会儿斗志昂扬,一会儿落魄消沉。

所以,最理想的状况还是建立明确固定的生活重心,使人生更平顺、更和谐。

以原则为重心

所谓正确的生活重心,也就是以原则为依归。

原则是恒久不变、历久弥新的,不像其他重心依恃的是善变的人或物。所以原则值得信赖,更可以增加安全感。同时它是理智而非感情用事的,能带给你“虽千万人,吾往矣”的信心。

配偶也许会与你离婚,再亲密的朋友也可能离你而去。但原则助人披荆斩棘,克服人生,也教人处顺境而不迷失方向。原则令人冷静发挥智慧,正确判断,它使我们不为外力所动,勇往直前。

以原则为生活重心,可说是综合了其他重心而自成一格(如图4—2)。

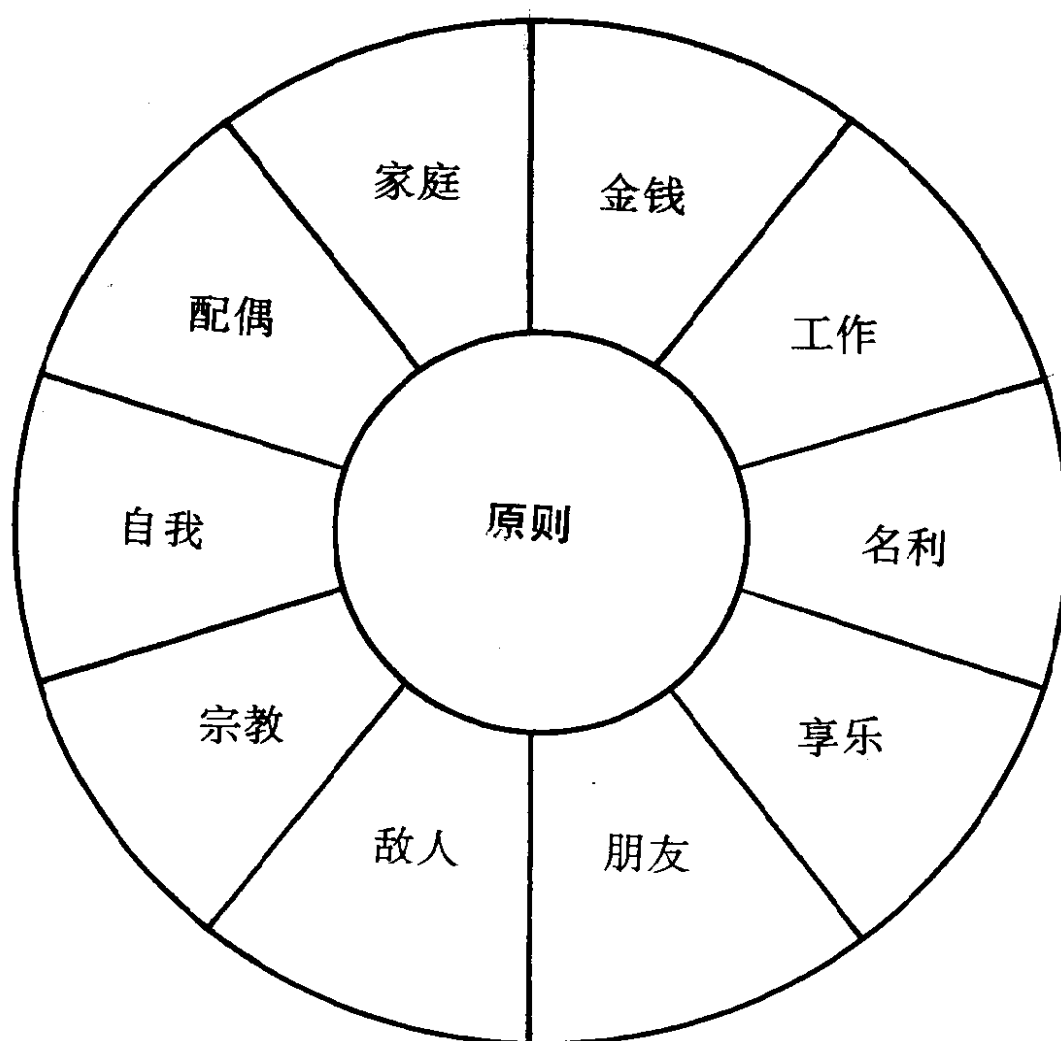
我们且举实例来说明,生活重心不同,产生的观念便互异。(参看附录一)

现在假定你已买好票,准备晚上与妻子(或丈夫)一同去欣赏音乐会,对方兴奋不已,充满期待。可是突然老板要你晚上加班,因为第二天有一个重要会议。

● 对以家庭或配偶为重的人而言,当然是优先考虑配偶的感受。那么你很可能委婉拒绝老板,以免令配偶大失所望。即使为了保住工作而勉强留下来加班,心里也一定十分不情愿,一方面还得设法平息配偶的失望与不满。

● 至于金钱至上的人,则重视加班费,或考虑到加班能使老板在调薪时另眼相看。你会理直气壮的告诉配偶你要加

图 4-2 以原则为生活重心



班,也会理所当然认为对方应该谅解,因为经济的需求超过一切。

- 对工作狂来说,加班正中下怀。因为既可增加经验,又有更多表现的机会,有利于晋升。所以不论是否需要,仍然自动延长加班时间,且自以为配偶一定以此为荣,对爽约不会小题大作。

- 贪嗜名利的人,则为加班费所增加的购买力而兴奋,或认为加班对个人形象颇有助益,可借此赢得为工作而牺牲奉献的美誉。

- 重视享乐的人,即使配偶并不介意他加班,仍会摆下工作去赴音乐会,因为他觉得该慰劳自己一下。

- 看重朋友的人,则根据是否有朋友同行,或其他工作伙伴是否也留下来加班作决定。

- 以敌人为念的人,会乐于留下来,因为这可能是一个打击对手的良机。在对方悠哉游哉的时候拚命工作,正足以证明你对公司的贡献更胜一筹。

- 热衷宗教的人则会衡量,共同加班的人是否信仰同一宗教,或音乐会演奏的是否是宗教音乐等等,来决定取舍。

- 自我中心的人只关心,加班或赴音乐会,何者对个人的好处较大。

- 但注重原则的人会保持冷静客观的态度,不受情绪或其他因素干扰。然后从整体的角度——包括工作需要、家庭需要、其他相关因素,以及不同的决定可能造成的结果——加以考量,经过深思熟虑,才作出正确的抉择。

不论最后选择赴音乐会或是加班,都不足为奇,因为拥有

其他生活重心的人也是两者择一，只不过基本上前者仍然有几个特点：

第一，这是主动而非被动的决定。

第二，这是经过通盘考虑所得的结论，不是一时冲动。

第三，根据原则所作的决定，能提高自我的价值。为了报复他人而决定加班，与真心为企业福祉着想而加班，结果虽相同，意义却大相径庭。

此外，若平日已与老板及妻子建立良好的互赖关系，此时不难向他们解释如此决定的缘由，而且也会获得体谅。使你可以心安理得，无所牵挂。

总而言之，以原则为生活重心的人，见解不同凡响，思想行为也自成一格。由于拥有坚实的内在为基础，所获得的高度安全感、人生方向、智慧与力量，使其能享有操之在我且充实的一生。

个人使命宣言

法兰柯说，我们发现而不是发明自己的人生使命，此言的确再恰当不过了。凡是人都具备良知与理智，足以体认个人独具的长才与使命。法兰柯说得好：

每个人都有特殊的职志或使命，他人无法越俎代庖。

生命只有一次，所以实现人生目标的机会也仅止于一次……追根究底，其实不是你询问生命的意义何在，而是生命正提出质疑，要求你回答存在的意义为何。换言之，人必须对自己的生命负责。

再以电脑作比喻。前一章曾提到，你是自己的人生程式设计师，本章则要求你写出属于个人的程式，亦即人生使命宣言。

这件工作并非一蹴而就，须经深思熟虑，几经删改，始可定案。其间可能耗费数周，甚至数月的时间，而且即使定案，仍须不时修正。因为随着物换星移，人的想法也会改变。

不论如何，使命宣言是个人的根本大法、基本人生观，也是衡量一切利弊得失的基准。撰写使命宣言的过程，重要性不亚于最后的结论。为了形诸文字，你势必要彻底检讨自己真正的理想——最珍贵的人生目标。随着思想日益清明，貌随心转，你会有面目一新的感觉。

善用想象，挖掘生命

根据研究结果显示，人的大脑可分为左右两部分，左脑主司逻辑思考与语言能力，右脑职掌创造力与直觉。左脑处理文字，右脑擅长图像；左脑重局部与分析，右脑重整体与整合。

最理想的状况是左右脑均衡发展，但实际上，每个人或多或少都是某半边大脑较发达。面对外界刺激时，也倾向于用较

发达的一边作反应。

基本上,目前是个崇尚左脑的世界,语言文字、逻辑推理等被奉为重要的才能,而感官直觉、艺术创造总是居于从属地位,无怪乎一般人多不习于发挥右脑的功能。

依据这个理论,前文所提到的构思与实行两阶段,前者须借重右脑的创造力,以跨越时空障碍,作全盘考量与规划。

有时,人会因突发事件,在一瞬间由左脑为主的思想型态,变成以右脑为主。比方说,突然失去亲人、罹患重病、经济陷入窘境时,就会扪心自问:“到底什么才真正重要?我究竟在追求什么?”但操之在我的人,不待外界刺激就能设法主动转变思考模式。

本章一开始,想象参加自己的丧礼,就是一种扭转思考模式的方法。现在请试着写下理想的一生,愈详细愈好。你不妨和配偶在脑海里描绘出结婚二十周年以及五十周年的情景,两人共同计划未来,讨论理想的婚姻关系为何。你也可设想退休后的情形,希望有怎样的成就与贡献?退休后又有什么计划?

尽量敞开心灵去想,掌握每一个细节,并且投入所有的情感与感觉。

我曾经在大学课堂上作过类似实验,要求学生假设自己只剩一学期的生命,该如何好好把握这最后的学习机会。经过这番省思,学生有不少新发现。于是我要求他们以一周时间,从这个角度来检讨自己,并逐日记下心得。

结果,有人开始给父母写信,表达对父母的爱;有人则与

感情不睦的手足和好，在在发人深省。

运用想象力来挖掘内心深处真正的感觉，是人人会变的戏法，只是巧妙不同。凡是肯用心去追根究底的人，必然对生命充满虔敬，对人生诸事都能从大处、远处着眼。

心灵演练妙用无穷

在驾驭想象力的同时，我们应进行心灵演练，使实际生活更符合理想的人生目标。

心灵演练包括：针对个人、积极、立即行动、富于感情等要素，还必须如在目前。例如：“发现子女行为不当时，我（针对个人）能以智慧、爱心、坚定的立场与自制力（积极）加以应对（立即行动），内心深感欣慰（富于感情）。”

你不妨每天抽出几分钟，在身心完全放松的情况下，模拟各种可能状况以及适当的反应，脑海中的影象愈清晰愈好。你的行为在潜移默化中会逐渐转变，最后终于能完全控制情绪，冷静应变。

这个方法我曾应用在小儿西恩身上。他在高中时是美式足球队的四分卫，当时我开始教他如何放松自己，运用想象力来加强临场应战能力。

有一次，他抱怨常常会莫名其妙的紧张。细谈之下，我发现他脑海中浮现的总是千钧一发的时刻，无怪乎精神紧张。于是我教他利用心灵演练，在压力最大时，保持心平气和。

根据专家研究，世上有许多顶尖人物——包括一流运动家，都长于这种心理准备工夫。所以，在参与重要谈判、上台表

演或面对困难冲突以前，不妨参照以上范例多加演练。直到胸有成竹，产生兵来将挡、水来土掩的勇气。

许多古老的宗教也采用同样的方式，只是名称略有出入，如静坐、祈祷、各种祭典、献礼等等，都诉诸良知与想象力。

心灵演练的威力无穷，但必须以品德及原则为基础，否则就会误用或滥用。若是用于追逐功利，心灵演练虽可助人达到目的，却无法带来内心的安宁。

选取角色，撰写剧本

人生在世，扮演着各式各样的角色：为人父母、妻子、丈夫、主管、职员、亲友，同时也担负不同的责任。因此，在追求圆满人生的过程中，如何兼顾全局，就成了最大的考验。顾此失彼，在所难免；因小失大，更是司空见惯。

有鉴于此，在撰写使命宣言时，不妨分别不同的角色领域，一一订立目标。在事业上，你可能扮演业务员、管理人员或产品开发人员的角色。在生活中，你或许是妻子、母亲、丈夫、邻居、朋友。其余政治、信仰方面的种种角色，也都各有不同的期待与价值标准。

以下是一位企业主管的人生目标：

我的使命是正正当当的生活，并且对社会有所贡献。
为达成此一使命：

我有慈悲心——拥抱人群，不分贵贱，热爱每一个人。

我愿牺牲——为人生使命奉献时间、精力、金钱及才华。

我以身作则——以身教教导孩子，人为万物之灵，可以克服一切困难。

我有影响力——所作所为会使他人的生活改善。

以下是达成人生使命的重要角色：

丈夫——老伴是我这一生中最重要的人，我们同甘共苦，携手前行。

父亲——我要帮助子女体验乐趣无穷的人生。

儿子与兄弟——我不忘父母、手足的亲情，随时对他们伸出援手。

基督徒——我信守对上帝的誓言，并为他的子民服务。

邻居——我要发挥基督之爱来对待他人。

鼓舞人心者——我是激发群体优异表现的触媒。

学者——我每日求取新知。

一旦确定主要的人生角色，你就能清楚的掌握全局。接着，还要订定每个角色的长程目标，这些目标必须反映你真正的价值观、独特的才具与使命感。

角色与目标能赋予人生完整的架构与方向，假定你还缺少这么一份个人使命宣言，现在正是开始撰写的最佳时机。至于近程的目标，将于下一章再讨论。

家庭使命宣言

除了个人以外,家庭也可借着共同的目标来促进和谐。有不少家庭处理人际关系没有原则,全凭一时兴起及个人好恶,缺乏长久之计。因此,每当压力升高,家人便乱了方寸,出现冷言相向、冷嘲热讽或沉默抗议等不良反应。在这种环境下长大的孩子,必然以为解决问题的方法只有冲突或逃避。

其实,每个家庭都有共同的价值观及理念,作为生活的重心,撰写家庭使命宣言正可加以突显。家庭使命宣言有如宪法,可当作衡量一切利弊得失的标准,以及重大决定的依据,并使全家人团结在共同的目标下。

撰写家庭使命宣言,同样也是过程与成果并重。由全家共同讨论、拟订及定时修正,更能促进沟通,强化向心力与坚定付诸实现的决心。面临危机或困难时,可帮助一家人认清方向,共度难关。

我家墙上便贴有这么一份使命宣言,记载着全家共同定下的原则,包括互助合作、维持整洁、用言语表达感情、培养专长与欣赏家人的才华等等。每年六月与九月,即学年结束与开始之际,我们都会修订,使之更符合实际情况。

组织使命宣言

身为企业顾问,主要任务之一,就是协助企业订立可行的长程目标。这类目标必须由所有成员共同厘定,不可取决于少

数高高在上的决策者。

每次到 IBM 参观员工训练,我都感触良多。IBM 主管总不忘向员工耳提面命该公司的三大原则:个人尊严、卓越与服务。

不论世事如何变化,IBM 始终信守这三大原则。而且从上到下,人人奉行不渝,就仿佛水的渗透,无所不在。

记得有一次在纽约训练一批 IBM 员工,班上人数不多,约二十人左右。不幸有位来自加州的学员生病,需要特殊治疗。主办训练的 IBM 人员,原想安排他就近住院治疗,但为体谅他妻子的心情,便决定送他回家由家庭医师诊治。为了争取时间,无法等待普通班机,公司居然租直升机送他到机场。还包专机,千里迢迢送回加州。

虽然确实的金额不详,但我相信这笔开支不下数千美元。为了秉持个人尊严的原则,IBM 宁愿付出这些代价。这对在场的每一个人都是最好的机会教育,我也留下了深刻的印象。

另一家连锁旅馆的服务态度,同样令我难以忘怀。那绝非表面工夫,而是全体员工自动自发的表现。

当时我因为主持一项讲习会而住进这家旅馆,由于到得太迟,已无餐点可用。柜台人员却主动表示,可以到厨房跑一趟,还殷勤询问:“您要不要先看看会议厅?有没有需要我效劳的地方?您还需要其他东西吗?”当时并无主管在旁监督。

第二天讲习开始,我发现所带的色笔不够,便趁空抓住一名侍者,说明困难。

他瞥了我的名牌一眼,然后说:“柯维先生,我会解决这个问题。”

他并未推拖：“叫我到哪儿去找？”或是：“请你问柜台。”他一口承担下来，而且表现出为我服务深感荣幸的样子。

事后我又观察到不少员工热心服务的实例，这引起了我的好奇心。为什么这个机构能够彻底奉行顾客至上的原则？我访问了各阶层的员工，发现个个士气高昂，态度积极。于是我请教经理秘诀何在？

他取出整个连锁网的共同使命宣言给我看。

我看过以后说：“这的确不同凡响，但很多公司都订有崇高的目标，却不见得能够实践。”

这位经理接着又提到专属于这家旅馆的经营目标：“这是根据总公司的大原则，并针对我们的特殊需要而拟定的。”

“是谁订立的呢？”

“全体员工。”

“清洁工、女侍、文书职员都包括在内？”

“是的。”

这两份宣言代表整个旅馆的中心思想，无怪乎营运成绩斐然。它既有助于员工与顾客、员工与员工之间的关系，也左右了主管的领导方式，甚至影响到人员的招募、训练与薪资福利。

后来，我住过同一连锁网的另一家旅馆，那里的服务水准也毫不逊色。当我问侍者饮水机在何处时，他亲自领我到饮水机前。

更令人印象深刻的是，那里的职员居然向主管主动承认错误。当我住进旅馆的第二天，客房部经理打电话来为服务不周表示道歉，并招待我们用早餐。只为了一位服务生送饮料到

我们的房间时,迟了十五分钟,虽然我并不在乎。这名服务生若不主动报告,没有人会知道。但是他承认错误,使顾客获得更好的服务。

许多组织——包括家庭,都有一个最根本的问题,就是成员并不认同集体的大目标,反而常有个人目标与企业目标背道而驰的情形。另一方面,不少企业的薪津制度与其标榜的理想不相符合。

所以在检讨企业的使命宣言时,我一定调查有多少人参与制定,又有多少人知道它的存在,并且真正认同与奉行。唯有参与,始有认同,这个原则值得强调再强调。

幼儿或新进人员很容易接受父母与企业加诸其上的观念,但长大成人或熟悉环境后,就会产生独立意志,要求参与。假使没有全体成员参与,实在难以激发向心力与热忱。这便是为什么我要一再强调,组织应开诚布公,不厌其烦的广征意见,订立全体共有的使命宣言。

立即行动

一、记下你对本章起始那个心灵实验的想法,将心得列表整理。

二、确立重要的人生角色,并检讨你对目前所扮演的角色是否满意。

三、每天拨空撰写个人使命宣言,并搜集可用的资料。

四、阅读附录一,你的行为符合其中哪种类型?你是否满意?

五、设想近期内会面临的某种状况，并写下你希望获得的结果与应该采取的步骤。

六、与家人或同事分享本章的精华，并建议大家一同拟定家庭或企业的共同目标。

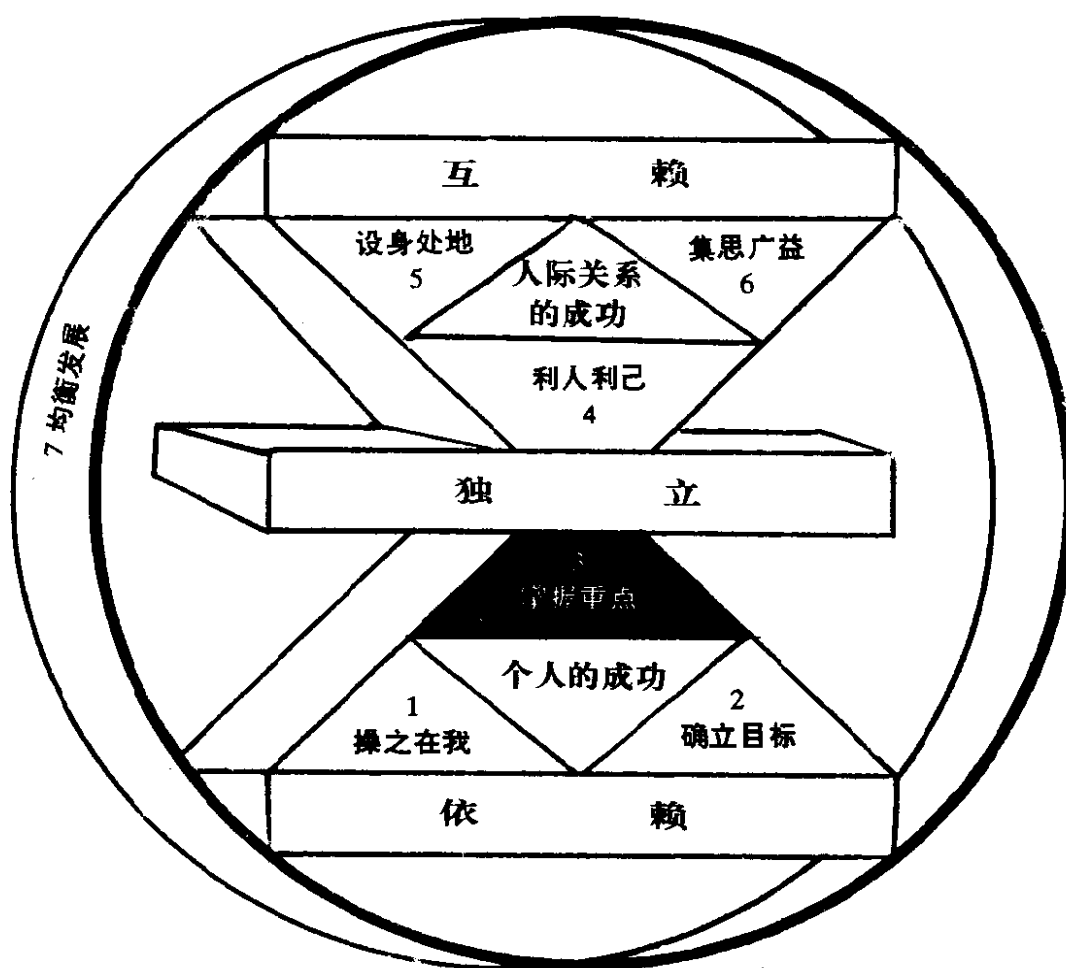
第 5 章

忙要忙得有意义

——掌握重点的个人管理

勤奋、运气或灵活的手腕
固然重要，却非关键，
唯有掌握重点才是成功的不二法门。
辨别事情的轻重缓急，
急所当急，充分授权，
是个人管理之钥。

准则 3



事关重大者不可受制于细枝末节。

——哥德(Goethe)

请先回答以下两个问题：

- 有哪件事，你经常做会对个人生活产生重大的正面影响，但迟迟未行动？
- 在事业上有哪件事会产生同样的效果？

接着步入正题——掌握重点。这项准则落实了前两项准则，在日常生活中，随时随地展现出操之在我与确立目标的工夫。

掌握重点是透过独立意志的发挥，建立以原则为重心的处事态度，进而达到有效的自我管理。

前面已强调，管理不同于领导。领导是力道十足的右脑活动，有某种哲学为基础而更近乎艺术，讲究的是关于人生目标、使命等大道理。

不过大方向确定之后，应落实于日常生活，此时管理就显得异常重要。管理是分析、推理、规划、应用等左脑所擅长的活动。我个人对此的格言是：左脑管理，右脑领导。

个人管理的前提——独立意志

在自我意识、良知与想象力之外，人类的第四大天赋就是

独立意志。有了它,人类得以作各种抉择,并依据这些抉择行事。因此独立意志是有效自我管理的先决条件。

独立意志具有不可思议的力量,屡屡创造奇迹,海伦·凯勒(Helen Keller)就是最佳的明证。不过对一般人而言,如何在日常每个决定中发挥独立意志,才是最重要的课题。

独立意志的强弱,可由自制力——是否言出必行、言行一致——见出端倪,因此自制力是一项极为重要的品格。

有效管理是掌握重点式的管理。由领导力决定重点后,再靠自制力来掌握重点,以免被感觉、情绪或冲动所左右。

葛雷(E. M. Gray)所著“成功的共通性”(The Common Denominator of Success)一文,深获我心。终其一生,葛雷都在寻找所有成功者共通的秘诀。最后他发现,勤奋、运气或灵活的手腕虽很重要,却非关键,唯有掌握重点才是成功的不二法门。他说:

成功者能为失败者所不能为,纵使并非心甘情愿,但为了理想与目标,仍可以毅力克服心理障碍。

强烈的企图心可使人勉为其难,排除不急之务的牵绊。

时间管理理论的演进

准则三触及许多生涯管理与时间管理的问题,我研究多年的心得是:如何分辨轻重缓急与培养组织能力,是时间管理的精髓所在。

有关时间管理的研究已有相当历史。犹如人类社会从农业革命演进到工业革命,再到资讯革命,时间管理理论也可分为四代。

- 第一代理论着重利用便条与备忘录,在忙碌中调配时间与精力。

- 第二代理论强调行事历与日程表,反映出时间管理已注意到规划未来的重要。

- 第三代是目前正流行、讲求优先顺序的观念。也就是依据轻重缓急设定短、中、长程目标,再逐日订定实现目标的计划,将有限的时间、精力加以分配,争取最高的效率。

这种作法有其可取之处。但也有人发现,过分强调效率,把时间绷得死死的,反而会产生反效果,使人失去增进感情、满足个人需要以及享受意外之喜的机会。于是许多人放弃这种过于死板拘束的时间管理法,回复到前两代的作法,以维护生活品质。

现在,又有第四代理论出现。与以往截然不同之处在于,它根本否定“时间管理”这个名词,主张关键不在于时间管理,而在于个人管理。与其着重于时间与事务的安排,不如把重心放在维持产品与产能的平衡上。

别被琐事牵着鼻子走

表 5—1 是根据新一代个人管理理论,将耗费时间的事务依据急迫性与重要性分为四类。急迫性是指必须立即处理,比方一通电话,尽管你正忙得焦头烂额,也不得不放下手边工作

去接听。

许多人不会让你手持电话,等上十五分钟,但换了在办公室,却常要你枯候至少十五分钟,等他讲完电话。

急迫之事通常都显而易见,推拖不得;也可能较讨好、有趣,却不一定很重要。

重要性与目标有关,凡有价值、有利于实现个人目标的就是要事。一般人往往对燃眉之急立即反应,对当务之急却不尽然,所以更需要自制力与主动精神,急所当急。

表 5—1 中,第一类事务既急迫又重要,人生在世,无法避免。危机处理专家或有截稿压力的文字工作者,更是经常与之伍。如果只专注于这类活动,终有被问题湮没的一天。唯一的逃避之道,是作些无关紧要的活动(第四类),至于急迫而不重要或重要而不紧迫的事便被抛诸脑后。

也有人把大部分时间,浪费在急迫但不重要(第三类)的事务上,误以为愈急迫就愈重要。其实,急迫之事往往对别人而非对自己很重要。

只重视第三、四类事务的人,拥有的并非有意义、负责任的人生。懂得舍弃这两类无关紧要之事,对第一类要务也尽量节制,以投注更多时间于重要但眼前尚不急迫之事(第二类),才是个人管理之钥。

第二类事务包括建立人际关系、撰写使命宣言、规划长程目标、防患未然等等。人人都知道这些事很重要,却因尚未迫在眉睫,反而避重就轻。

相反的,真正有效率的人,急所当急、不轻易放过机会并防患未然。尽管也会有燃眉之急,但总设法降至最低。

现在,回到本章起始处的两个问题,请查看自己的答案属于以上哪一类事务?依我推测,答案多半是第二类。因为重要,才会使生活大为改观,却因为不够紧迫,所以受到忽略。但是只要我们立即着手进行,效率便会大为增进。

表 5-1 事务分类表

	紧 急	不 紧 急
重 要	I ● 危机 ● 急迫的问题 ● 有期限压力的计划	I ● 防患未然 ● 改进产能 ● 建立人际关系 ● 发掘新机会 ● 规划、休闲
不 重 要	II ● 不速之客 ● 某些电话 ● 某些信件与报告 ● 某些会议 ● 必要而不重要的问题 ● 受欢迎的活动	IV ● 繁琐的工作 ● 某些信件 ● 某些电话 ● 浪费时间之事 ● 有趣的活动

我曾问过一家购物中心的经理人员类似的问题,他们一致认为,与承租购物中心的各商店老板建立良好关系,最有助于业绩进展。这属于第二类活动。

图 5-1 偏重第一类事务

I 结果： ● 压力 ● 筋疲力竭 ● 危机处理 ● 忙于收拾残局	II
	IV
III	

图 5-2 偏重第三类事务

I	II
III 结果： ● 短视近利 ● 危机处理 ● 被视为巧言令色 ● 轻视目标与计划 ● 缺乏自制力, 怪罪他人 ● 人际关系浮泛, 甚至破裂	IV

图 5-3 偏重第三、四类事务

I	II
III	IV

结果：

- 全无责任感
- 工作不保
- 依赖他人或社会机构维生

但经过调查发现,他们只有不到 5% 的时间用于其上。这也难怪,太多的事情使他们分身乏术:开会、写报告、打电话等第一类公务已使人筋疲力竭。纵使难得与各店东接洽,也不外收帐、讨论分摊广告费等令对方不快的事。

至于承租商店则各有一本难念的经,他们希望购物中心的管理人员能帮助解决问题,而非制造问题。

于是购物中心方面决定改弦更张,在厘清经营目标与当务之急后,就以三分之一的时间,改进与各商店的关系。施行了一年半左右,不但业绩提高四倍多,经理人员也成为各商店的倾听者、训练者与顾问,不再是监督者或警察。

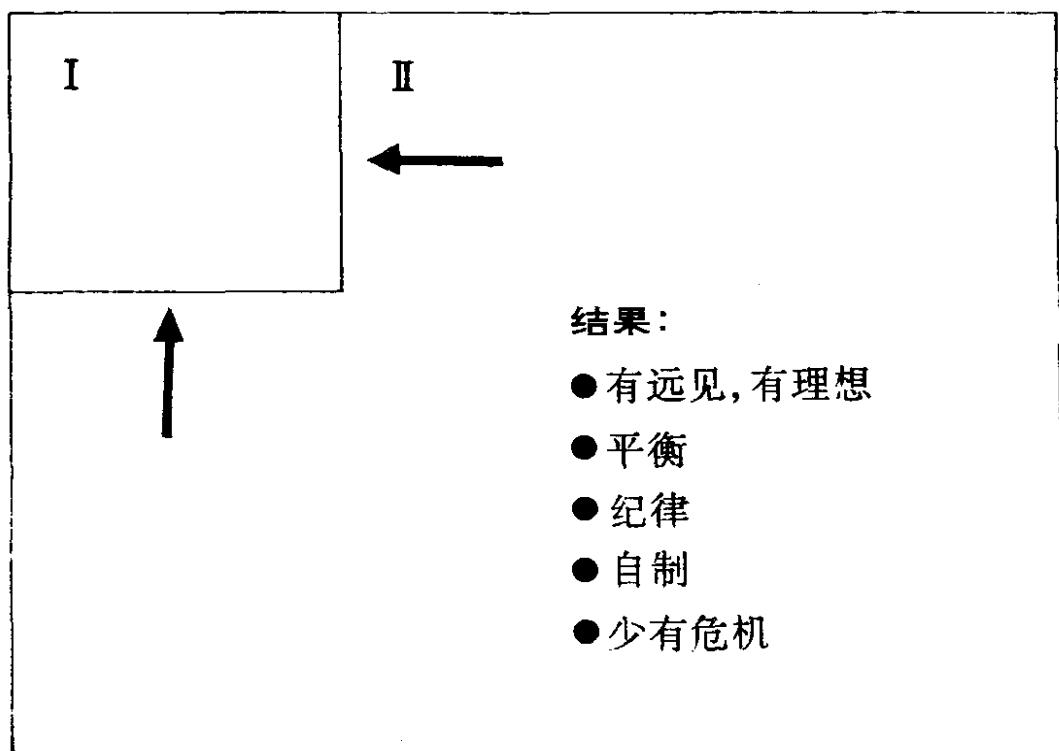
因此,不论大学生、生产线上的工人、家庭主妇与企业负责人,只要能确定自己的第二类要务为何,而且即知即行,一样可以事半功倍。

勇于说“不”

若要集中精力于当急的要务,就得排除次要事务的牵绊,此时需要有说“不”的勇气。

内人曾被选为社区活动的主席,可是既放不下许多更重要的事,又不好意思拒绝,只好勉为其难的接受。后来她情商

图 5-4 着重第二类事务



一位好友接下这个担子，对方却婉拒了。内人大失所望的说：“但愿我也能拒绝。”

这并不是说社区活动或社会服务不重要，而是人各有志，各有优先要务。必要时，应该不卑不亢的拒绝别人，在急迫与重要之间，知所取舍。

我任职大学时，曾聘用一位极有才华又独立自主的撰稿员。有一天，有件急事想拜托他。

他说：“你要我作什么都可以，不过请先了解目前的状况。”

他指着墙壁上的工作计划表，显示超过二十个计划正在进行，这都是我俩早已谈妥的。

然后他说：“这件急事至少占去几天时间，你希望我放下或取消哪个计划来空出时间？”

他的工作效率一流，这也是为什么一有急事我会找上他。但我无法要求他放下手边的工作，因为比较起来，正在进行的计划更为重要，我只有另请高明了。

我的训练课程十分强调分辨轻重缓急以及按部就班行事。我常问受训人员：你的缺点在于：

- (一)无法辨别事情重要与否？
- (二)无力或不愿有条不紊的行事？
- (三)缺乏坚持以上原则的自制力？

答案多半是缺乏自制力，我却不以为然。我认为，那是“确立目标”的工夫还不到家使然。而且不能由衷接受“事有轻重

缓急”的观念，自然就容易半途而废。

这种人十分普遍。他们能够掌握重点，也有足够的自制力，却不是以原则为生活重心，又缺乏个人使命宣言。由于欠缺适当的指引，他们不知究竟所为何来。

以配偶或金钱、朋友、享乐等为重心，容易受第一与第三类事务羁绊。至于自我中心者难免被情绪冲动所误导，陷溺于能博人好感的第三类活动，以及可逃避现实的第四类事务。这些诱惑往往非独立意志所能克服，唯有发乎至诚的信念与目标，能够坚定说“不”的勇气。

集大成的时间管理理论

第一代的时间管理理论丝毫没有“优先”的观念。固然每作完备忘录上的一件事，会带给人成就感，可是这种成就不一定符合人生的大目标。因此，所完成的只是必要而非重要之事。

然而好此道者不在少数，因为阻力最少，痛苦与压力也最少。更何况，根据外在要求与规律行事，容易推卸责任。这类经理人缺乏效率、自制力与自尊。

第二代经理人自制力增强了，能够未雨绸缪，不只是随波逐流，但是对事情仍没有轻重缓急之分。

第三代经理人则大有进步，讲究厘清价值观与认定目标。可惜，拘泥于逐日规划行事，视野不够广阔，难免因小失大。第一、三类事务往往会占去所有的时间，这是第三代理论最严重的缺失。

不过以上三代理论的演进,仍有可资借镜之处。第四代理论便在旧有基础上,开创新局面。以原则为重心,配合个人对使命的认知,兼顾重要性与急迫性;强调产品与产能齐头并进;着重第二类事务的完成。

管理方法六标准

有效的个人管理方法须符合以下标准:

一、一致:个人的理想与使命、角色与目标、工作重点与计划、欲望与自制之间,应和谐一致。

二、平衡:管理方法应有助于生活平衡发展,提醒我们扮演不同的角色,以免忽略了健康、家庭、个人发展等重要的人生层面。有人以为某方面的成功可补偿他方面的遗憾,那终非长久之计。难道成功的事业可以弥补破碎的婚姻、孱弱的身体或性格上的缺失?

三、有重心:理想的管理方法会鼓励并协助你,着重虽不紧迫却极重要的事。我认为,最有效的方法是以一星期为单位订定计划。一周七天中,每天各有不同的优先标的,但基本上七日一体,相互呼应。如此安排人生,秘诀在于勿就日程表订定优先顺序,应就事件本身的重要性来安排行事历。

四、重人性:个人管理的重点在人,不在事。行事固然要讲求效率,但以原则为重心者更重视人际关系的得失。因此有效的个人管理偶尔须牺牲效率,迁就人的因素。毕竟日程表的目的在协助工作推行,并非让我们为进度落后而产生罪恶感。

五、能变通：管理方法应为人所用，不可一成不变，须视个人作风与需要而调整。

六、携带方便：管理工具必须便于携带，随时可供参考修正。

根据实际经验，我设计出一种符合以上诸条件的表格。其实，许多优秀的第三代管理工具，也值得采用，只是个人运用巧妙不同而已。以下举实例说明如何以原则为重心，建立起充分掌握重点的一周行事历。

个人管理四步骤

有效的个人管理可分为四个步骤：

● 确定角色——首先，写下个人认为重要的角色。假若以往不曾认真考虑这个问题，就把此时闪过脑际的角色逐一写下。除了“个人”以外，父母、儿女、职员、老师……凡是愿意定期投入时间精力的，均可纳入其中。

不必想得太严肃，仿佛立下终身职志，只须考虑未来一周中应该扮演的角色即可。请看以下两例：

一、个人
二、丈夫/父亲
三、新产品经理
四、研究经理
五、人事经理
六、行政经理

一、个人发展
二、妻子
三、母亲
四、不动产业务员
五、主日学老师
六、交响乐团董事

七、公司董事长

● 选择目标——其次,为每个角色订定未来一周欲达成的二至三个重要成果,列入目标栏中(请看表 5~2)。

这些短程目标应与使命宣言中的终极目标有所关联,至少有一部分如此。即使不曾写过使命宣言,也可以自己设想每一角色及重要目标。在未来一周的目标中,务必有一些真正重要但不急迫之事。

● 安排进度——现在,根据上面所列目标,安排未来七天的行程。比方说,目标之一是完成个人使命宣言初稿,那么不妨在周日抽出连续两小时完成此事。通常星期日(或一周中对你最有意义或最特殊的一天),正是思考如何提升自我及规划一周行事的最佳时刻。

再比方,锻炼身体是你的目标,那么不妨安排三至四天,每天运动一小时。

有些目标可能必须在办公时间完成,有些得在全家共聚一堂时实现。

每个目标都可当作某一天的第一要务,更理想的是当作特殊的约会,全力以赴。对本年度或一个月内已定的约会则一一检讨,凡合于个人目标的加以保留,否则便取消或更改时间。

在表 5~2 中,一共有十九个目标,大致都很重要,分别安排在七天内。左下角的方格是“精益求精”栏,提醒你定期就身体、心智、精神、待人处事四个层面,来检讨追求人生目标的情况。详情请参阅第十章。

经过一番规划,这张“一周行事历”中,居然还留有少许空白。足以应付突发事件,调整工作日程,建立人际关系,或偷得浮生半日闲。由于一切都在个人掌握之中,便无须瞻前顾后。

图 5-5 规划长程目标

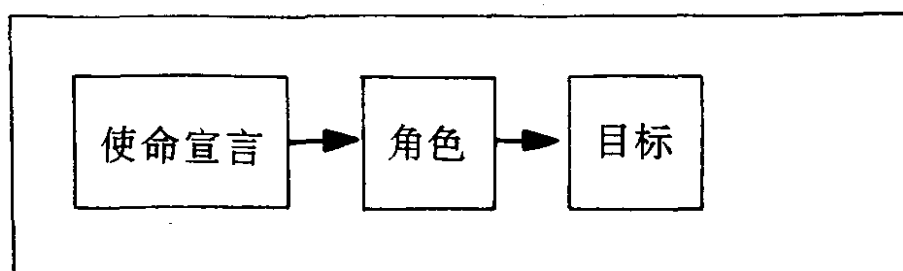


图 5-6 规划每周目标

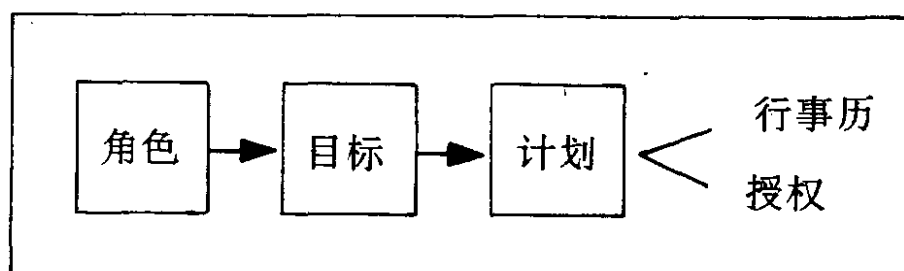


表 5-2

一周行事历		本周起迄日期	周日	周一
角色	目标	本周优先要务	今日要务	
				⑫ 薪资评估报告
个人发展	草拟使命宣言 ①			
	报名参加研讨会 ②			
	至医院探病 ③			
丈夫/父亲	妻子的家政课 ④			
	儿子的读书计划 ⑤			
	小女儿的自行车 ⑥			
新产品经理	拟订市调项目 ⑦		约会与承诺	
	协助面谈新人 ⑧		8 ① 个人时间:	8
	研读消费者调查报告 ⑨		9 草拟使命	9
研究经理	研读前次测试报告 ⑩		10 宣言	10
	研究契约问题 ⑪		11	11 ⑧ 协助面谈
	与两位同事的合作计划 ⑫		12	12 新进人员
人事经理	替部属打考绩 ⑬		1	1
	探访员工 ⑭		2	2
			3	3
行政经理	月终报告 ⑮		4	4 ③ 至医院探病
	薪资评估报告 ⑯		5	5
			6	6
公司董事长	拟订董事会议程 ⑰		7	7 ⑥ 小女儿的自行车
	走访同业连络感情 ⑱		8	8
	开始研拟下一年度的计划 ⑲			
精益求精			晚上	晚上
身体 _____				
心智 _____				
精神 _____				
待人处事 _____				

周二	周三	周四	周五	周六
今日要务				
②报名参加研讨会	⑫与同事的合作计划		⑭探访员工	
约会与承诺				
8	8	8	8	8 ④妻子的家政课
9	9 ⑦拟订市调	9 ⑪研究契约	9 ⑩研读前次测试	9
10	10 项目	10 问题	10 报告	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 ⑬拜访同业	12
1 ⑨研读消费者	1	1	1	1
2 调查报告	2	2	2	2
3	3	3 ⑬管部属	3 ⑮月终报告	3
4	4	4 打考绩	4	4
5	5	5	5	5
6 ⑤儿子的读书计划	6	6 ⑯拟订董事会	6	6
7	7	7 议程	7	7
8	8	8 ⑰研拟下年度计划	8	8
晚上	晚上	晚上	晚上	晚上 7时至剧院看戏

● 逐日调整——每日早晨依据行事历,安排一天的大小事务。第三代理论强调的逐日计划行事,在此可以派上用场,使事情井然有序,不致因小失大。

从以上的实例,你是否已心领神会这种作法的可贵之处?依据我个人的心得,以及许多人受益的情形,我深信此法确实不同凡响。

执行程式

准则三重在身体力行。就仿佛程式设计师设计出程式后,电脑必须加以执行。

顺从别人的意愿完成他人眼中的要务,或无牵无挂的享受既不紧张又不重要的活动,岂不轻松愉快。至于执行,或多或少考验着自制力,此时就得靠诚意正心的修养工夫,坚定意志。

俗语说:“天有不测风云,人有旦夕祸福。”事先排妥的行事历,必要时仍须有所更动。只要把握原则,任何调整都心安理得。

我有个儿子,一度对追求效率十分着迷,每天的行程都安排得相当紧凑。到后来,日程表居然已细分到以分为单位。记得有那么一天诸事顺利,他依计划洗车、借书……但到了“与女友分手”这一项,事先的计划完全打破。

原本他只安排了十至十五分钟打电话,向女友解释一切。没想到,解释了一个半小时,还难以收场,因为女友实在无法接受这突如其来的打击。这再一次证明,对人不可讲效率,对

事才可如此。对人应讲效用——某一行为是否有效。

为人父母者,尤其是母亲,常耗费所有的时间照顾幼儿,以致一事无成,备感挫折。但挫折多来自有所期望,而这期望反映的却是社会价值观,不是个人的价值观。若要克服因社会价值观而产生的罪恶感,可以靠准则二的工夫——确立目标。

第四代个人管理理论的特点,在于承认人比事更重要。而芸芸众生中,首要顾及的便是自己。它比第三代理论高明之处是:强调以原则为重心,以良知为导向,针对个人独有的使命,帮助个人平衡发展生活中的不同角色,并且全盘规划日常生活。

高效率的秘诀——授权

授权是提高效率或效能的秘诀之一,可惜一般人多吝于授权,总觉得不如靠自己更省时省事。

其实,把责任分配给其他成熟老练的员工,才有余力从事更高层次的活动。因此,授权代表成长,不但是个人,也是团体的成长。已故名企业家潘尼(J. C. Penney)曾表示,他这一生中最明智的决定就是“放手”。在发现独力难撑大局之后,他毅然决然放手让别人去作,结果造就了无数商店、个人的成长与发展。

由此可见,授权也与人际关系的成功有关,这一点留待第六章加以讨论。此处专论授权与个人管理技巧的关系。

授权是事必躬亲与管理之间的最大分野。事必躬亲者凡事不假外求,不放心子女宁可自己洗碗的父母、自绘蓝图的建

筑师或自己打字的秘书,都属于这一类。

反之,管理者注重建立制度,然后汇集群力共同完成工作。比如分派子女洗碗的父母,领导一群设计人员的建筑师,或监督其他秘书与行政人员的执行秘书。

假定事必躬亲者花一小时可产生一单位的成果(如图5~7),那么管理者经由有效的授权,每投入一小时便可产生十倍、五十倍,甚至一百倍的成果,其中诀窍不过是将杠杆支点向右移而已(如图5~8)。

两种类型的授权

授权依型态可分为两种,一是“下达指令”型,一是“充分信任”型。

下达指令

放不开手的管理者坚持一人独挑大梁,属下唯命是从,并不作任何决策、负任何责任。

有一次,我们全家去滑水。擅长此道的儿子由我驾船拖着滑行,内人负责拍下他的精彩动作。起先我叮嘱她慎选镜头,因底片所剩不多。后来发现她对相机性能不熟,就频频面授机宜:要等太阳落在船的前方,且儿子表现美妙动作时再按快门。

可是愈担心底片不够或内人技术欠佳,我愈无法放手让她拍。到最后,演变成我下口令,内人才按快门。

这就是下达指令型的授权,必须亦步亦趋的监督。这种方

图 5-7

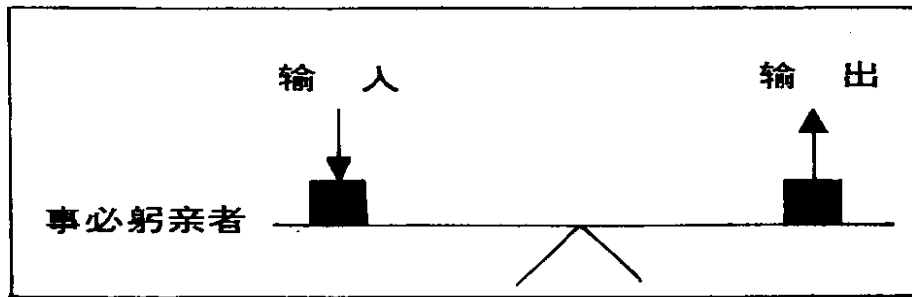
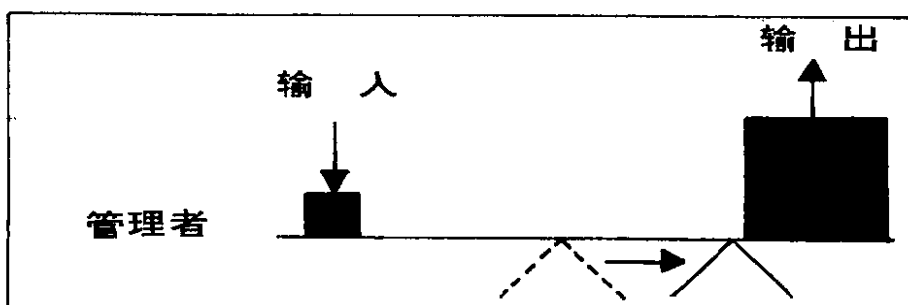


图 5-8



式常被采用,但成效如何呢?有多少人能够如此巨细靡遗的管理属下呢?

充分信任

充分信任型的授权,才是有效的管理之道。这种方式注重的是结果,不是过程。获授权者可自行决定如何完成任务,并对结果负责。起初,也许会比较费时,但绝对值得。

充分信任型授权必须双方对以下事项,有足够的默契与共识:

- 预期的成果:管理与被管理的一方须对预期的结果与时限进行沟通,宁可多花时间讨论,确定彼此认知无误。讨论重点在成果,不在手段。

- 应守的规范:授权有一定的限度,所以必须加以规范,但切忌太多,以免掣肘。然而也不可过度放任,以致违背了原则。对可能出现的难题与障碍,应事先告知对方,避免无谓的摸索。

- 可用的资源:双方确定可用之人力、物力、财务、技术或其他资源。

- 责任的归属:约定考评的标准及次数。

- 明确的奖惩:依据考评结果订定赏罚,包括金钱报酬、精神奖励与职务调整等等。

仍以舍下为例来说明。有一年,我们开家庭会议,讨论共同的生活目标以及工作分配。会议结果不问可知,因为孩子还小,我与内人分担了大部分工作。当时年仅七岁的史蒂芬已相当懂事,自愿负责照顾庭院,于是我认真指导他如何作个好园

丁。

我指着邻居的院子对他说：“这就是我们希望的院子——绿油油而又整洁。除了上油漆以外，你可以自己想办法使院中充满绿意，用水桶、水管或喷壶浇水都行。”

又为了把我所期望的整洁程度具体化，我俩当场清理了半边的院子，好留下深刻的印象。

再经过两星期的训练，史蒂芬终于完全接下这个任务。我们协议一切由他作主，我只在有空时从旁协助。此外，每周两次，他必须带我巡视整个院子，说明工作成果，并自行判断表现成绩。

当时并未谈到零用钱的问题，不过我很乐意付这笔钱。我想，七岁大的孩子应该已有责任感，足以负担这个任务。

那一天是星期六，一连过了三天，史蒂芬毫无动静。星期六才作的决定，我不奢望他立即行动，星期日也非工作天，可是星期一他依然故我。到星期二，我已有些按捺不住。不幸的是，下班之后，院内脏乱依旧，史蒂芬却在对街的公园里嬉戏。

我感到极度失望，忍不住想要唤他过来整理院子。这么作可收立竿见影之效，却会给孩子推卸责任的借口。于是我勉为其难忍耐到晚餐用毕，才对他说：“照前几天的约定，你现在带我到院子里，看看工作成绩，好不好？”

才出门他就低下头，过不多久更抽噎的哭起来。

“爸，这好难哟。”

很难？我心里想：你根本什么都没作。不过我也明白，难的是自动自发，于是我说：“需不需要我帮忙呢？”

“你肯吗？爸。”

“我答应过你什么？”

“你说有空的时候会帮我。”

“现在我就有空。”

他跑进屋去拿来两个大袋子，一人一个，然后指着一堆垃圾说：“请把那些捡起来好不好？”

我乐于从命，因为他已开始负起照顾这片园地的责任。

那年暑假我总共又帮了两、三次忙，之后他就完全独立作业，悉心照顾一切。甚至哥哥姊姊乱丢纸屑，立刻就会受到指责。他作得比我还好。

信任可以激发最强烈的动机，使人全力以赴，但需要时间与耐心。唯有经过相当的训练与陶冶，才能培养足够的能力，不致有辱使命。

我相信，善于授权可以收事半功倍之效，且对双方均有益处。不过授权者必须真心诚意以管理为出发点，而不是只求效果。比方整理房间，作父母的自然是得心应手。但为了训练子女，就得耐住性子，给他们时间，放手让他们去作，父母只能从旁指导。纵使一时浪费时间，将来却能省掉不少麻烦，这种投资绝对值得。至于获授权的人，既拥有自主权，也就无从推诿，唯有竭力达成目标，不负所托。

授权的大原则不变，权限却因人而异。对不够成熟的人，目标不必订得太高，指示要详尽，并且充分提供资源；监督考核则较频繁，奖惩也更直接。对成熟的人，可分配挑战性高的任务，精简指示，减少监督考核的次数，考评标准则较为抽象。

成功的授权是有效管理的表征，重要性可想而知。在附录

二中有一则实例,说明办公时把握要点可发挥庞大的力量。

立即行动

一、找出一件一直为你所忽略,但是会对个人或事业产生重大影响的事,写下来作为近程目标。

二、根据表 5~1 估计自己花在这四类事务上的时间,然后连续三天记录行事历,每十五分钟为一单位,验证估计正确与否?你是否满意自己运用时间的方式?有没有应当改弦更张之处?

三、列举可授权的事项及合适的授权对象,并付诸行动。

四、规划下一周的活动,依据不同角色设定目标,再把目标转换成行动,列入行事历。一周过后,检讨自己是否成功的把人生目标和价值观溶入日常生活,意志是否坚定?

五、下定决心,以后每周固定规划行事历,并选择一定时间来进行。

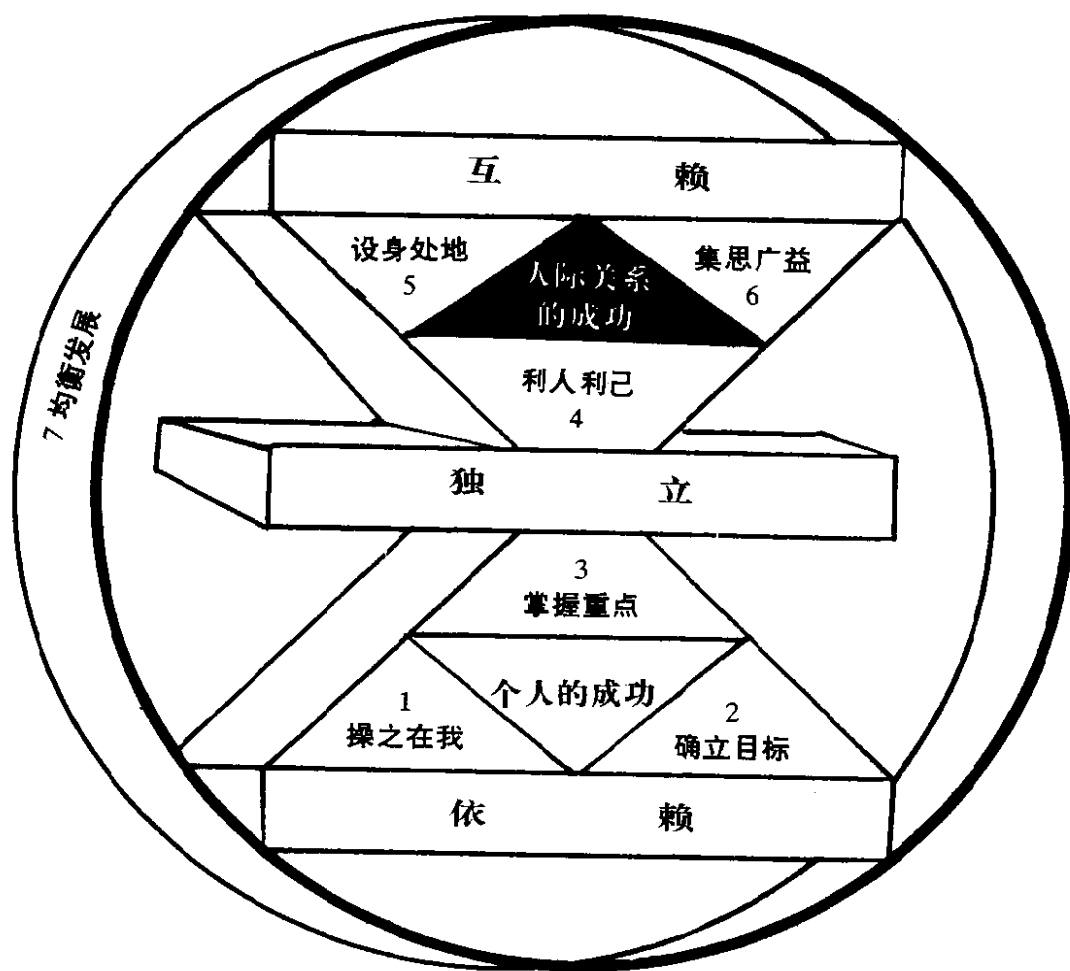
六、设计合用的表格,可参考本书范例。

七、阅读附录二的实例。

第三篇

人际关系的成功

从独立到互赖



第 6 章

你不是一座孤岛

圆满人生不仅限于个人的独立，
还须追求人际关系的成功，
维系人与人之间的情谊，
最重要的不是技巧，
而在于诚信。

友谊不可缺少信任，信任不可缺少诚信。

——英国字典编纂家约翰生

个人独立不代表真正的成功，圆满人生还须追求人际关系的成功。不过，群体的互赖关系须以个人真正的独立为先决条件，想要抄近路是办不到的。

有一次在俄勒冈州沿岸主持研讨会时，有位仁兄向我抱怨：“实在很不想来参加这种研讨会！”这句话立刻引起我的注意。

他接着说：“看看其他人，个个都颇有斩获，这儿的海滩美景又是那么迷人。而我，却只能坐在这儿，为内人今晚的查勤发愁。

每次出远门，不论到哪里，她的电话一定紧追不舍，还问东问西：在哪儿吃早餐？有没有碰上熟人？几时用午餐？吃了些什么？下午怎么过的？晚上有什么余兴节目……。

把我从早到晚的一举一动都打听得清清楚楚，恨不得找个目击证人查证一番。害得我每次参加这种活动，心理负担都很重，哪有心思在正事上。”

看起来，他的确很痛苦。我们继续交谈了一会儿，忽然有句话又引起了我的注意。他略显腼腆的说：“她其实很了解，我就是在一个类似的研讨会上遇见她的……当时我已经有家室了！”

我玩味这句话的涵意，然后说：“你是那种追求速效的人，

对不对？”

“此话怎讲？”

“你希望奇迹出现，只要一把螺丝起子，把尊夫人的大脑打开，改写一下程式，好让她立刻脱胎换骨，对不对？”

“当然啦，我巴不得她能够改变作风，我实在被她烦得受不了了。”

我说：“老兄，解决问题不能光用嘴说，还得以身作则来感动别人。”

这是一个很重要的观念——良好人际关系的基础是自制与自知之明。有人说，爱人之前，必须先爱自己。此言果然不虚，但是我更强调人贵知己。了解自我才懂得分寸，也才能真正爱护自己。

所以说，独立是互赖的基础。缺乏独立人格，却一味玩弄人际关系的技巧，纵使得逞于一时，也不过是运气罢了。处顺境之中，还可任你为所欲为。但天有不测风云，一旦面临逆境，技巧便不足恃。

维系人与人之间的情谊，最要紧的不在于言语或行为，而在于本性。言不由衷、虚伪造作的表面工夫很快就会被识破，如此将何以建立圆满的互赖关系？

由此可见，修身是人际关系成功的基础。完成修身的工夫后，再向前看，面前又是一片崭新的领域。良好的互赖关系可以使人享有深厚丰富的情感交流，不断跃进的成长以及为社会服务奉献的机会。

不过，这也是最容易带来痛苦与挫折的领域，横亘在眼前的障碍纷至沓来，令人疲于应付。个人生活的缺失，比如浑浑

噩噩、漫无目标，只会偶尔刺激一下，使你于心难安，而思有所振作，但很快就习以为常、视若无睹了。

人际关系的挫折就不是如此单纯。它所带来的痛苦，往往十分剧烈，令人无所遁形。无怪乎各种标榜速效的人际关系成功术，盛行一时，只可惜强调表面工夫的权术只能治标，不能治本。人际关系的得失其实取决于更深一层的因素，舍本逐末将适得其反。

这里，再借用鹅生金蛋的比喻来说明。鹅——良好的互赖关系，会生出完美的金蛋——团队合作、开诚布公、积极互动以及高效率。为使鹅能够不断生金蛋，就得悉心呵护，准则四、五、六即着眼于此。其次，我们再以感情帐户作比喻，解析人际关系中，产品与产能平衡的原理。

为感情开个帐户

众所周知，在银行里开个户头，就可储蓄以备不时之需。所谓感情帐户，储存的是增进人际关系不可或缺的“信赖”，也就是他人与你相处时的一分“安全感”。

能够增加感情帐户存款的，是礼貌、诚实、仁慈与信用。这使别人对我更加信赖，必要时能发挥相当作用，甚至犯了错也可用这笔储蓄来弥补。有了信赖，即使拙于言辞，也不致开罪于人，因为对方不会误解你的用意。所以信赖可带来轻松、直接且有效的沟通。

反之，粗鲁、轻蔑、威逼与失信等等，会降低感情帐户的余额，到最后甚至透支，人际关系就得拉警报了。

这就仿佛走在满布地雷的战场上，一言一行都得步步为营。为求自保，不得不玩弄手腕权术，以致人人神经紧张，许多家庭、团体都充斥着这种现象。

人类最亲密的婚姻关系又何尝不是如此。尽管一开始结合在互信的基础上，倘若不继续储蓄，仍有关系恶化的危险。上焉者同床异梦，勉强生活在同一屋檐下，各自为政。等而下之则恶言相向、大打出手，甚至劳燕分飞。

愈是持久的关系，愈需要不断的储蓄。由于彼此都有所期待，原有的信赖很容易枯竭。你是否有过这种经验，偶然与老同学相遇，即使多年未见，仍可立刻重拾往日友谊，毫无生疏之感，那是因为过去累积的感情仍在。但经常接触的人就必须时时投资，否则突然间变生肘腋，会令人措手不及。

这种情形在青春期子女身上尤其明显。亲子交谈的内容若不外乎：维持整洁、用功读书、把收音机音量开小一点、别忘了倒垃圾等等，感情帐户很快就会透支。

孩子一旦面临一生中最重大的抉择，由于对父母极不信任，沟通的管道又不畅通，保证他绝不愿征求父母的意见。纵使父母的阅历，足以提供更好的建议，他也宁可自作主张。

所以为人父母者，何不就从现在起，设法扭转颓势，对子女多表达一分关怀。比方买本他最想要的书，协助他作功课、整理内务。最重要的是，不要只顾教训、责骂。要善于聆听孩子的心声，让他感觉父母是真心关怀，把自己当一个完整的人看待。

或许，态度突然变得亲切会启人疑窦：“爸的目的何在？妈想在我身上套用什么技巧？”好在，只要不断付出，感情帐户的

存款自会增加,透支自会减少,亲子关系也会自然而然改善。这需要时间与耐心,别因指望速效而轻言退缩,更不可埋怨子女不知感恩图报,否则连过去的心血也将付诸流水。

存入六种感情存款

在感情帐户里,可存入六种主要存款:

一、了解别人

认识别人是一切感情的基础。人如其面,各有所好。同一种行为,施行于某甲身上或许能增进感情,换了某乙,效果便可能完全相反。因此唯有了解并真心接纳对方的好恶,始可增进彼此的关系。比方六岁的孩子趁你正忙的时候,为一件小事来烦你。在你看来此事或许微不足道,在他小小心灵中,却是天下第一要事。此时就得借助于准则二,来认同旁人的观念与价值;运用准则三,以对方的需要为优先考虑而加以配合。

我一位朋友的儿子对棒球近于痴迷,而朋友却丝毫不感兴趣。有一年暑假,他居然带着儿子看遍每支主要球队的比赛,总共花去六星期与不少金钱,但对增进父子亲情的助益却无法估量。

有人问他:“你真那么爱棒球吗?”

他答:“不,我只是那么爱我的孩子。”

另一位朋友是大学教授,专心致志于学术研究,对不肯用脑、只爱动手的儿子,总斥为浪费生命。可想而知,父子的关系有多么恶劣。

偶尔他也会良心发现，想要挽回孩子的心，可惜从未成功。十几岁的儿子则认为，父亲时时刻刻不忘批判，把他与别人相比，却从未真正接纳他。即使父亲向他示好，也会被曲解。到后来，作父亲的简直心碎了。

幸好有一天，我跟朋友谈起“视人之事如己之事”的观念，他牢记在心。回到家，就设法说服儿子，一同动手把住宅四周的围墙改建成万里长城的式样。这件大工程持续了一年半之久，他们父子终于有长期相处的经验。儿子耳濡目染，也养成与父亲一般爱动脑的习惯。不过，他俩真正的收获还在于巩固了父子真情。

一般人总习于以己之心，度他人之腹，以为自己的需要与好恶，别人也会有同感。待人处事若以此为出发点，一旦得不到良好的回应，便武断的认为对方不知好歹，而吝于再付出。

所谓“己所不欲，勿施于人。”表面上看来，似乎是说，己所欲便要施于人。但我认为，这句话的真谛在于——若欲为人所了解，就得先了解别人。

二、注意小节

一些看似无关紧要的小节，如疏忽礼貌，不经意的失言，其实最能消耗感情帐户的存款。在人际关系中，最重要的正是这些小事。

记得多年前的一天，我像往常一样，带着两个儿子出门看运动比赛，吃点心，然后赶一场电影。结果电影看到一半，四岁的小儿西恩就睡着了。散场以后，我把他抱回车上。当晚天气

很冷，我脱下外套给他盖上，然后打道回府。

回到家，把西恩送上床，我又照顾六岁的史蒂芬准备就寝。他上床以后，我躺在他身边，父子俩聊着当晚的趣事。

平常他总是兴高采烈的忙着发表意见，那天却显得异常安静，没什么反应。我很失望，也觉得有点不对劲。突然史蒂芬偏过头去，对着墙。我翻身一看，才发现他眼中噙着泪水。我问：

“怎么啦，孩子，有什么不对吗？”

他转过头来，有点不好意思的问：

“爸，如果我也觉得冷，你会不会也脱下外套披在我身上？”

原来，那一晚所有的趣事都比不上这小小一个动作，他居然吃起弟弟的醋来了。

然而，这对我却是一个很大的教训，至今难忘。原来，人的内心是如此敏感、脆弱。不分男女老少，不分贫贱富贵，即使外表再坚强无情，内心仍有着细腻脆弱的情感。

三、信守承诺

守信是一大笔收入，背信则是庞大支出，代价往往超出其他任何过失。一次严重的失信使人信誉扫地，再难建立起良好的互赖关系。

因此，为人父母，我要求自己绝不轻易对子女许诺。即使不得不如此，事先一定尽量考虑所有可能发生的变数与状况，避免食言而肥。唯有守信才能赢得子女的信赖，唯有信赖，才能让子女在关键时刻听从你的意见。

当然,偶尔也会有人力无法控制的意外发生。不过就算客观环境不允许,我依然勉力实践诺言,知其不可而为之,因为我重然诺。否则我也会详细说明原委,请对方让我收回承诺。

四、阐明期望

几乎所有人际关系的问题,都源于彼此对角色与目标的认识不清,甚至相冲突所致。所以,不论在办公室交代工作,或在家中分配子女家务,都是愈明确愈好,以免产生误会、失望与猜忌。

对切身相关的人,我们总会有所期待,却误以为不必明白相告。以婚姻为例,夫妻双方都期盼对方扮演某些角色,却并不开诚布公的讨论,有些人甚至连自己怀抱着哪些期望都不清楚。对方若不负所望,婚姻关系自然美满,反之则否。

这种心理肇致太多问题。我们总认为,关系既然如此密切就应有默契。殊不知,其实不然。因此,宁可慎乎始,在关系开始之初,就明确了解彼此的期待,纵使需要投入较多时间精力,却能省去日后不少麻烦,这是一种必要的储蓄。否则,单纯的误会可能一发不可收拾,阻绝了沟通的管道。

坦诚相待有时需要相当的勇气,逃避问题,但愿船到桥头自然直,反倒来得轻松。但就长远看,慎乎始总胜过事后懊悔莫及。

五、诚恳正直

诚恳正直可赢得信任,是一项重要存款。反之,已有的建树也会因行为不检而被抹杀。一个人尽管善体人意,不忽视小

节，守信，又不负期望；可是行为不诚恳就足以使感情帐户出现赤字。

背后不道人短，是诚恳正直的最佳表现。在人后依然保持尊重之心，可以赢得信任。

假定你有与同事在背后抨击上司的习惯，一旦彼此交恶，对方难道不会怀疑，你也在他背后蜚短流长吗？你在人前甜言蜜语、人后大加挞伐的习惯，他知之甚详，如此行为能增加信任吗？

如果有人向我发牢骚，对上司不满。我会告诉他，基本上我同意他的看法，但我建议一同去找主管，委婉的把问题说明白。这么作，对方便了解，若有人在我面前批评他，我会有什么反应。

再举例来说，有些人为了争取友谊，不惜揭第三者之短：“我本来不该告诉你的，可是既然你我是好友，那……”背叛能够赢得信任吗？还是会引起戒心？此等言行表面看来仿佛是储蓄，事实上是支出，个人的缺点因此表露无遗。

诚恳正直其实并不难作到，只要对所有人抱持相同原则，一视同仁即可。纵使起初并非人人都能接受此种作风，因为在人后闲言闲语、臧否人物，是人的通病；不同流合污，反而显得格格不入。好在路遥知马力，日久见人心，诚恳坦荡终会赢得信任。

为人师长的我也发现，争取学生或子女信赖的关键往往系于一人，尤其是其中最难缠的。能否以爱心与一贯的态度诚实对待此人，都看在其他九十九人眼里。从一个特例身上，他们会知道某位师长是否值得信赖。

因此,请避免矫饰、欺骗、表里不一,作个童叟无欺的人吧!

六、勇于道歉

向感情银行提款时,应勇于道歉。发乎至诚的歉意足以化敌为友,例如:

“是我不对。”

“我对你不够尊重,十分抱歉。”

“在别人面前令你下不了台,虽然是无心之过,可是也不应该,我向你道歉。”

这种勇气并非人人具备,只有坚定自持、深具安全感的人能够如此。缺乏自信的人唯恐道歉会显得软弱,让自己受伤害,使别人得寸进尺。还不如把过错归咎于人,反而更容易些。

有句名言说:“弱者才会残忍,唯强者懂得温柔。”

由衷的歉意是正数,但习以为常就会被视为言不由衷,变成负数。一般人可以容忍错误,因为错误通常是无心之过。但动机不良,或企图文过饰非,就不会获得宽恕。

无条件的爱

无私的爱可以予人安全感与自信心,鼓励个人肯定自我,追求成长。由于不附带任何条件,没有任何牵绊,被爱者得以用自己的方式,体验人生种种美好的境界。不过,无条件的付

出并不代表软弱。我们依然有原则、有限度、有是非观念，只是无损于爱心。

有条件的爱，往往会引起被爱者的反抗心理，为证明自己的独立，不惜为反对而反对。其实这种行为更显现出不成熟的心理，表示你仍受制于人。前面说过，以敌人为生活重心，乃是生活在对方的阴影下。

我曾经有位朋友是一所名校的校长，他为了使儿子也能挤进这所学校，费了九牛二虎之力。没想到儿子居然拒读，真令为父的伤心不已。

就读名校对儿子的前途大有助益，更何况那已成为家族传统，朋友的家人连续三代都是该校校友。可想而知，这位父亲必定想尽力挽回儿子的心意。

可是孩子却反驳，他不愿为父亲读书。而且，在父亲心目中，进入名校比儿子更重要，这种爱是有条件的。为了维护自主，他必须反抗这种安排。

幸好，朋友最后想通了。明知孩子可能违背他的意愿，仍与妻子约定无条件放手，不论儿子作何抉择，都支持到底。即使多年心血可能白费，却也割舍得下，的确相当伟大。他们向孩子说明，一切由他决定，父母绝不干预，而且绝非故作开明。

没想到，祛除了父母的压力，孩子反而切实反省；发现自己其实也希望好好求学，于是仍决定申请朋友主持的这所学校。听到这个消息，朋友自然十分欣喜，倒不是因为儿子最后的决定与他不谋而合。而是身为父母，当然会为子女肯上进感到欣慰，这才是无条件的爱。

一对一的人际关系

前联合国秘书长哈马舍尔德(Dag Hammarskjold)曾说过一句发人深省的名言：

为一个人完全奉献自己，胜过为拯救全世界而拚命。

我认为此话的涵意是，一个人尽管在“外务”上多么了不起，却不见得能与妻子儿女或同侪相处融洽。因为为群体服务，远不及建立私人关系需要更多人格修养。

最高领导阶层不和的现象在各机关都十分常见：合伙人明争暗斗，董事长与总经理互别苗头……纵使事业作得再大，却解决不了切身问题。可见人际关系愈亲密，愈是维护不易。

想当年首次看到这段话时，我与最得力的助手之间，正为彼此心意不明而困扰。可是就是提不起勇气，与他讨论双方对角色、目标、价值，尤其是管理方式的歧见。我委曲求全，不敢触及核心问题，唯恐引起激烈冲突，但两人心结日深。

后来看到这句名言，鼓舞我设法改善与这位助手的关系。我极力坚定意念，因为这是件极为艰难的事。还记得刚迈出办公室，要找他详谈时，紧张得全身发抖。他似乎是个强悍固执的人，我正需要借重这种才干与毅力，可是又怕激怒了他，因而失去一位好帮手。

在内心演练多次以后，我终于掌握住几个原则，顿时勇气大增。在我俩正式交谈之下，我发现他居然经历了同样的挣扎，也渴望与我恳谈，而且丝毫不跋扈。

我们截然不同的管理风格，令全公司无所适从，但我们终于承认问题的存在。经过了数次沟通，把问题摊在桌面上讨论，并一一加以解决。事后我们反而成了知己，而且合作无间。

由此可见，一对一的关系是人生最基本的要素，有赖高尚的人格来维系，光是管理众人之事的技巧不足以为功。

问题的反面是契机

这次经验也让我学得另一个重要观念，亦即面对问题的态度。为了逃避问题，避免冲突，我蹉跎了不下数月。事实却证明，问题反而是促进和谐的契机。

因此，我认为在互赖关系中，问题就代表机会——增加感情帐户存款的机会。

父母把子女的问题视作增进亲情的机会，就不会觉得烦躁厌恶。同理，企业界重视顾客的问题，就能赢得客户的忠诚，有一家连锁百货公司就是因此成功的。不论何时，只要顾客有意见，即使再微不足道，都被视为争取老主顾的良机。店员热忱地服务，务必令顾客满意为止，无怪乎这家连锁百货公司根本不担心顾客被别家抢走。

建立了感情帐户的观念之后，让我们再进一步认识圆满人际关系所不可或缺的品格修养。

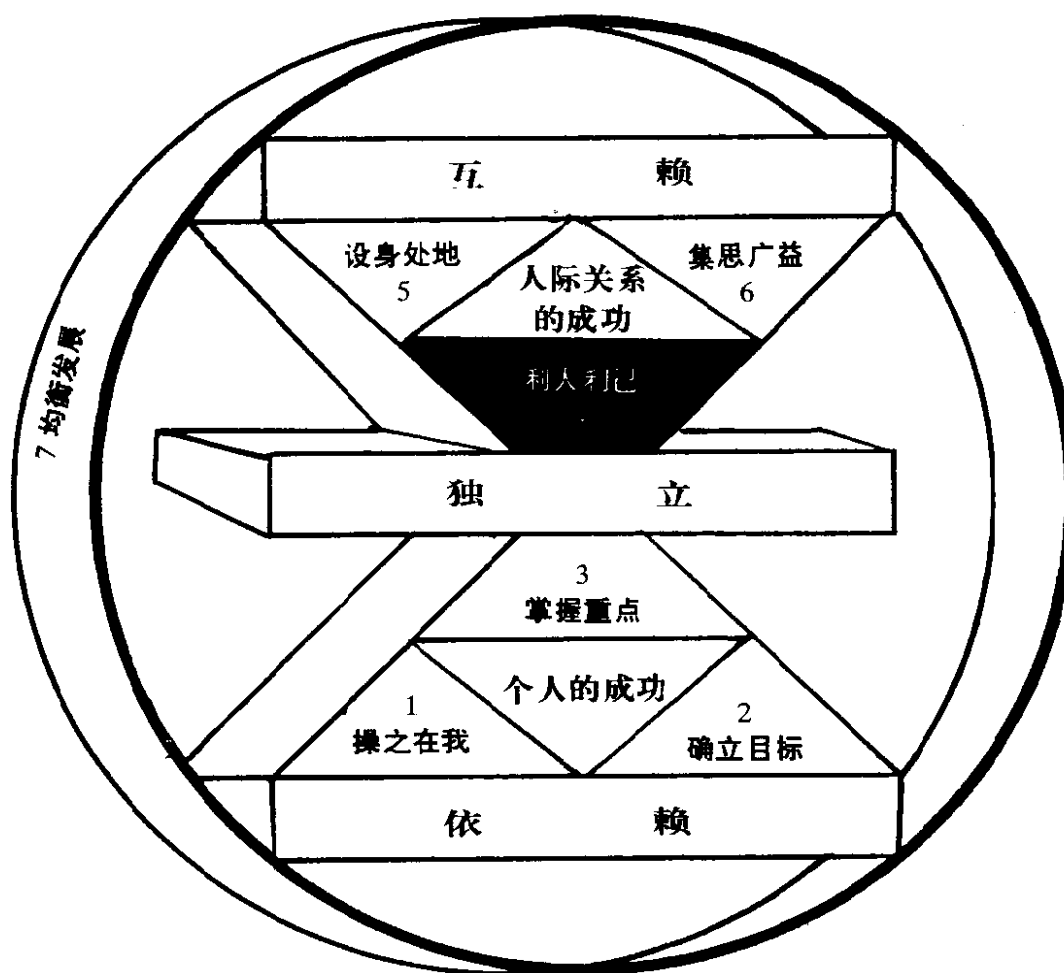
第 7 章

大家都可以是赢家

——利人利己的人际观

一般人看事情多持二分法：
非强即弱，非胜即败。
其实世界之大，
人人都有足够的立足空间，
他人之得不必视为自己之失。

准则 4



金科玉律已深植我们脑海，现在则

是奉行不渝的时刻。

——美国著名诗人马克姆

(Edwin Markham)

我曾经受聘担任一家公司的顾问，该公司总裁最感头疼的便是员工的本位主义。

他对我说：“我们的员工都太自私自利，彼此不肯合作，否则产量可以大为提高。能否请你设法改善员工关系，解决这个问题？”

我问：“你认为问题出在人和，还是整个企业观念使然？”

“你自己去找答案吧。”

于是我深入了解这家公司的状况，果不其然，各部门各自为政，明争暗斗，谁也不服谁。显然他们的感情帐户都出现赤字，人与人之间缺乏互信。我再请教总裁：

“追根究底，为什么你的员工拒绝合作呢？不合作的风气是否受到鼓励？”

总裁肯定的说：“没有。相反的，我们订有奖励合作的办法。”

他指着办公室墙上一幅赛马图，每个跑道上的赛马代表一位经理，跑道终点的奖品是招待旅游风光明媚的百慕大群岛。每星期他都会召集全体经理，一面训示合作的重要性，一面却以百慕大之旅作饵。换句话说，总裁口头上高唱互助合作，实际上鼓励彼此竞争，因为胜利者只有一名。

这家公司最大的问题其实是观念错误所致，许多企业与

家庭也有同样的毛病，想要根除就必须提倡互利观念。

最后我说服这位总裁，加强资讯的流通并真正鼓励团队合作，不要突出个人或单位的成绩。

在互赖关系中，人人都是领导者，同样企求发挥更多的影响力，但最成功的领导应建立在利人利己的基础上。

人际关系六貌

人际关系的观念可归纳为六大类：

- | | | |
|--------|--------|--------|
| 一、利人利己 | 二、损人利己 | 三、损己利人 |
| 四、两败俱伤 | 五、独善其身 | 六、好聚好散 |

利人利己

为自己着想也不忘他人的权益，谋求两全其美之策，这种关系自然令人满意，乐于合作。一般人看事情多用二分法：非强即弱、非胜即败。其实世界之大，人人都有足够的生存空间，他人之得不必就视为自己之失。

损人利己

前面提到，以百慕大之旅引发竞争动机，无疑将助长“你输我赢”的观念。秉持此种信念的人，难免会运用本身的权势、财力、背景或个性来压迫别人，达到目的。

一般人从小就浸淫在“损人利己”的观念中。在家里，手足之间有高下之分，乖孩子会获得更多宠爱与特权。这岂不正是告诉儿童：爱是有条件的，要得到父母的爱，就得与兄弟姊妹

竞争。

年龄稍长，同侪团体更是以成败论英雄，而在朋友间的地位最受青少年所重视。

学校教育也是以分数、名次定优劣，必须有成绩差的学生才能衬托出名列前茅者的光采。至于个人的潜能究竟发挥了多少，并不重要。教育以竞争为尚，所谓合作往往只是假象。

运动比赛也强化竞争的观念，提醒观众与选手，人生同样是一场零和游戏，必须分出胜负，而且唯有击败别人才能成就自己。

法律则硬把人区别为敌对双方，打官司就为分出我是你非。所幸，目前司法界鼓励当事人庭外和解，这表示兼顾双方利益的观念已逐渐受到重视。

的确，人生不可能处处笼罩在竞争的气氛下。如果随时随地不忘与配偶、子女、同事、邻居……一决高下，生命将多么可怕。因此，唯有互助合作才能增进幸福。

损己利人

有些人生性消极，习于委曲求全，这比损人利己的想法更要不得。这种人无所求，无所欲，也没有原则，只亟于讨好别人，容易受人左右。他们不敢表达自己的意见或感受，深恐得罪人，唯有借别人的接纳来肯定自我，这种习性正中损人利己者的下怀。

可是被压抑的情感并不会消失，累积到一定程度后，反而以更丑恶的方式爆发出来，有些精神疾病就是这样造成的。

若是一味压抑，不能把愤懑情绪加以升华，自我评价将日趋低落。到最后依然会危及人际关系，使原先委曲求全的苦心付诸流水，得不偿失。

一般人通常在“损人利己”和“损己利人”两个极端之间摇摆。低姿态摆久了，心有不甘，就换上咄咄逼人的态势。久而久之，又觉得有罪恶感，便重拾与人为善之心。但总有一天忍无可忍，再度回复高姿态。

两败俱伤

两个顽固、互不相让且过分自我中心的人在一起，注定会两败俱伤。我认识一对离异的夫妇，丈夫奉法官之命出售财产，把所得分一半给前妻。为了报复，他宁可把市价一万多美元的汽车，贱卖五十美元，好让妻子只得二十五元。妻子向法院抗议才发现，丈夫把所有的财产都廉价出售。

为了报复，不惜牺牲本身的利益，却不问是否值得；这只有不够成熟、掌握不了人生方向的人，才会如此。

独善其身

又有一种人，利己但不一定损人，“个人自扫门前雪，休管他人瓦上霜。”是他们的哲学。当不涉及竞争时，这种想法相当普遍。

若问以上五种观念，何者正确？答案是：视情况而定。

在运动场上自然要分出高下。推广业务时，两个不相关的责任区也不妨彼此竞争，以刺激业绩。但是需要群策群力的工作，就不能用“百慕大”式的策略了。

假使你十分珍惜与重视某一人际关系，而牵涉的问题又无足轻重，那么偶尔放低姿态表示重视对方，也无可厚非。或者为了更崇高的目标，不值得在细微末节上计较，那么退一步又何妨？

但在有些特殊情况下，你一心求胜，根本谈不上兼顾旁人的利益。比方亲人陷于生命危险，此时自顾不暇，遑论其他。

由此可见，人际关系也须因事制宜。不过一般而言，利人利己的原则还是最行得通的。

损人利己者固然一时取得优势，但另一方受害，对双方长期的关系有害无益。举例来说，供应商以胁迫方式逼使客户接受条件，下次客户还会光顾吗？

换个角度来看，倘若供应商不得不屈服于客户的要求之下，又岂会忍气吞声，恐怕难免要另觅机会加以报复。不是“以其人之道，还治其人之身”，就是在同业间宣扬客户的恶行。到头来不论是占上风或下风的一方，都得不到好处。

但不损人并不表示要损己。一个客户曾吃过亏，埋怨道：“利人利己的观念的确不错，可惜太理想化了。商场现实无情，不与人争，只有被淘汰。”

我反问：“你是说跟顾客也要争利，才切乎实际？”

他摇头。我再问：“你肯牺牲自己作赔本生意？”

“不可能。好吧，就算与客户之间应该两蒙其利，但与上游供应商的关系绝非如此。”

“可是对上游业者而言，你也是客户啊？”

“最近我们与房东洽谈新租约就吃了暗亏。我们抱着兼顾

双方利益的心态，开诚布公，想与对方好好商谈，可是却被当成冤大头。”

细问之下，才发现他错在未站稳立场，没有和房东沟通得更彻底。除了多听取对方的意见，他也该理直气壮的表达自己的立场，并坚持未达成彼此都满意的结果前，不轻易罢休。即使最后的结论迥异于双方原本的构想也无妨，因为异中求同，往往能得到令人意想不到的丰收。

好聚好散

如果实在找不出双方都能接受的方案，倒不如取消交易，因为大家唯一的共识，就是彼此意见不同。所谓道不同不相为谋，既然观念歧异过大，与其事后失望、冲突，不如一开始就认清事实，婉拒某个职位或职员，取消合约或订单。

心中留有退路，顿觉轻松无比，更不必要手段、施压力，迫使对方就范。坦诚相见，更有助于发掘及解决问题。即使买卖不成，仁义仍在，或许日后还有合作的机会。

有家小型电脑公司的负责人就有过类似的体验。他接受了我建议的利人利己观念，并且身体力行。他说：

本公司曾受聘为一家银行设计全套新软体，合约一签就是五年。没想到一个月后，总裁换人。新总裁对我们的产品有意见，员工也感到新软体难以适应，于是他们要求我们更改合约。

当时本公司的财务状况其实很不好，为了求生存，我大可坚持依约行事。可是这种作法损人却不一定利

己。既然产品不能令顾客满意，我同意取消合约，退回定金。但也告诉对方，日后若还有软体方面的需要，欢迎再光顾。

就这样我放弃了一笔四万八千美元的生意，这简直是自断财路。可是我相信，坚持原则一定会有回报。

三个月后，那位新总裁果真又打电话给我，带来另一笔总价二十四万美元的生意。

两全其美，否则就别勉强，这对促进家庭和谐也十分有效。例如，与其为争看电视节目闹得不可开交，何不另选全家都能参与的休闲活动，以免顺了姑心，逆了嫂意。

不过这种作法有其限制。在商场上，最好在关系建立之初就抱定好聚好散的态度。一旦关系持续进展，有时就无法轻言一刀两断、各自为政，家人、好友合伙或朋友间的生意往来尤其如此。为了维持亲情或友谊，经常必须妥协，严重影响企业本身与彼此的关系，到最后甚至生意都作不下去，而须交由专业人士来经营。根据前人的经验，家族企业或友好创业之初，最好事先考虑日后拆伙的可能，讲定股份转让的方式。这样友谊才能长存，企业也才能繁荣不坠。

至于摆脱不掉的关系，比如：父子无法因意见不合而脱离关系，必要时就得妥协，这是层次较低的两全其美之计。

利人利己五要领

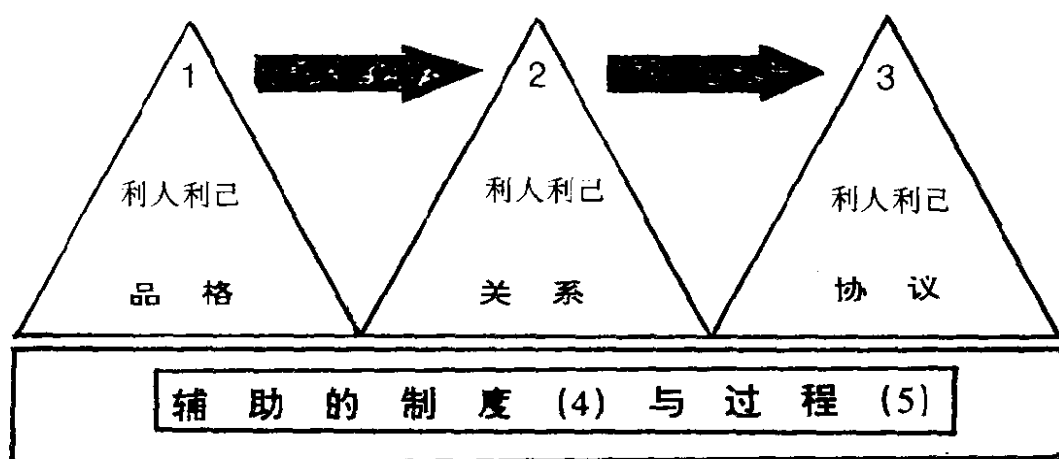
利人利己可使双方互相学习、互相影响及共蒙其利。要达

到互利的境界必须具备足够的勇气及与人为善的胸襟,尤其与损人利己者相处更得如此。培养这方面的修养,少不了过人的见地、操之在我的主动精神,并且以安全感、人生方向、智慧与力量作为基础。

想达到利人利己,须从本身的“品格”着手,建立起互利“关系”,进而获致两全其美的“协议”。协议则有赖合理的“制度”配合,经由正确的“过程”来完成。

图 7—1 即显示五要领的相互关系:

图 7—1 利人利己五要领



一、品格

品格是利人利己观念的基础,以下三项品格特质尤其重要:

一、诚信:本书开宗明义即阐释,人若不能对自己诚实,就无法了解内心真正的需要,也无从得知如何才能利己。同理,对人没有诚信,就谈不上利人。因此,缺乏诚信作为基石,“利人利己”便成了骗人的口号。

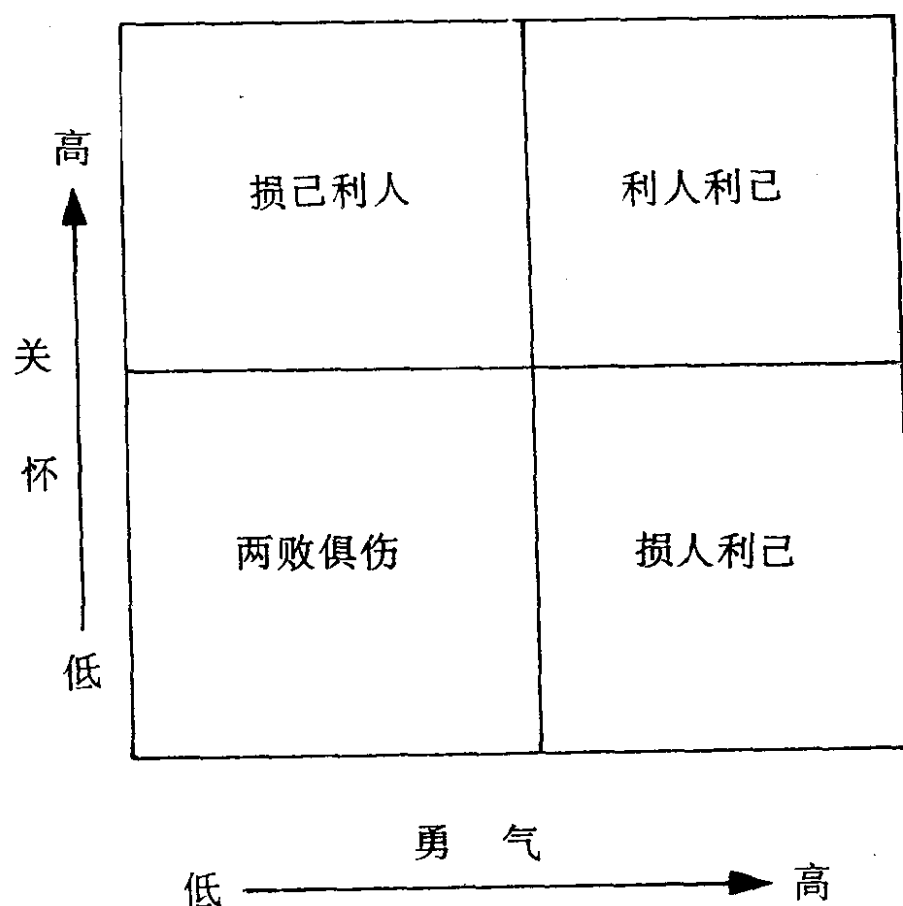
二、成熟:亦即勇气与关怀兼备而不偏废。有勇气表达自己的感情与信念,又能顾及他人的感受与想法;有勇气追求利润,也顾及他人的利益;这才是成熟的表现。许多招考、晋升与训练员工使用的心理测验,目的都在测试个人的成熟程度。

只可惜常人多以为魄力与慈悲无法并存,关心别人就一定是弱者。事实上,人格成熟者严以律己,宽以待人。在需要表现实力时,绝不落于损人利己者之后,却又不失悲天悯人、与人为善的胸襟。

徒有勇气却缺少关怀的人,纵有足够的力量坚持己见,却无视于他人的存在,难免为私利而害人。但过分为他人着想而缺乏勇气维护立场,以致牺牲了自己的目标与理想也不足为训。

三、豁达:一般人都会担心有所匮乏,认为世界如同一块大饼,并非人人得而食之。假如别人多抢走一块,自己就会吃亏,人生仿佛一场零和游戏。难怪俗语说:“共患难易,共富贵难。”见不得别人好,甚至对至亲好友的成就也会眼红,这都是“匮乏心态”作祟。

图 7-2 不同人际观的成熟度



抱持这种心态者,甚至冀望与自己有利害关系的人小灾小难不断,疲于应付,无法安心竞争。他们时时不忘与人比较,认定别人的成功等于本身的失败。纵使表面上虚情假意的赞许,内心却妒恨不已,唯独占有能够使他们肯定自己。他们又希望四周环绕的都是唯命是从的人,不同的意见则被视为叛逆、异端。

相形之下,豁达的胸襟源自厚实的个人价值观与安全感。

由于相信世间有足够的资源,人人得以分享,所以不怕与人共名声、共财势。从而开启无限的可能性,充分发挥创造力,并提供宽广的选择空间。

人际关系的成功并非压倒别人,而是追求对各方都有利的结果。经由集思广益,使独力难成的事得以实现。

要想潜移默化扭转损人利己者的观念,最有效的方式莫过于让他们和利人利己者交往。此外,还可阅读发人深省的文文学作品与伟人传记,或观看励志电影。当然,正本清源之道还是要向自己的生命深处探寻。

二、关系

建立在利人利己观念上的人际关系,有厚实的感情帐户为基础,彼此互信互赖。于是个人的聪明才智可投注于解决问题,而非浪费在猜忌设防上。这种人际关系不否认问题的存在或严重性,也不强求泯灭各方歧见,只强调以信任、合作的态度面对问题。

然而合理的关系若不可得,与你交手的人偏偏坚持双方不可能都是赢家,那该怎么办?这的确是一大挑战。在任何情况下,利人利己均非易事,更何况和自私自利的人打交道,但是问题与歧见依然要解决。这时候,致胜的关键在于扩大个人影响范围:以礼相待,真诚尊敬与欣赏对方的人格、观点;投入更长的时间进行沟通,多听而且认真的听,并且勇于说出自己的意见。以实际行动与态度让对方相信,你由衷希望双方都是赢家。

这是人际关系的最大挑战,追求的已不止于完成谈判或

交易,更要发挥感化的力量,使对手以及彼此的关系都能脱胎换骨。

纵然少数人实在不易说服,我们还可选择妥协——有时为了维持难得的情谊,不妨有所变通。当然,好聚好散也是另一种选择。

我在英国住过五年,这段期间铁路局人员曾经两度不遵守书面协议,造成全国交通瘫痪。由此可见,即使白纸黑字,若没有诚信的品格与互赖的关系作后盾,任何协议都是空谈。

三、协议

在互利关系中,对于彼此都能接受的结果,必须先有共识,这又称为“绩效协议”(performance agreement)或“合伙协议”(partnership agreement)。借着这种协议,从属关系可转换为合伙关系,上对下的监督则转变为自我监督,双方始有可能共谋福利。

这类协议涵盖的范围相当广泛,前一章提到我与小儿协议整理庭院,就是其中一例。我们协议中的五项要素也适用于任何互赖关系,例如雇主对员工、个人对个人、团体对团体、企业对供应商。这五项要素列举如下:

- 彼此预期的结果,包括目标与时限,但方法不计。
- 达成目标的原则、方针或行为的限度。
- 可资利用的人力、物力、技术或组织资源。
- 评定成绩的标准与考评期限。
- 针对考评结果定赏罚。

明确目标与评估标准树立后,双方才能有所遵循。传统权威式管理是基于“彼之得即我之失”的信念,透支了感情帐户的存款。一旦双方失去互信,对彼此期望的目标缺乏共识,无怪乎上司会采取猜忌的管理方式。

至于信任式的管理,基本原则在于放手让别人去做。既有协议为约束,管理者只须扮演协助与考核的角色即可。

由自己品评得失,更能激发自尊。何况在高度互信的环境中,这种方式获得的测量成果准确度甚高。因为当事人对自己的工作成效最清楚不过,间接观察或测量,总难免失真。

劳资互利的训练计划

我曾参与一家大银行的新进人员训练计划。该计划当年度预算共编列七十五万美元,主要目的是甄选大学应届毕业生到相关部门实习半年,每部门各实习两周,然后派至分行担任管理助理。我们的主要任务是评估这个计划的成效。

当时我们最感困扰的,就是无法确知这个计划的预期目标,因而无从评估。虽然询问行方的高级人员,也得不到具体答复。

于是我们建议先厘定明确目标与考核标准,再根据前述五要素订定训练计划。成绩优异者不但擢升为管理人员,还可继续接受在职训练,薪水也大幅调高。

为了厘定目标,我们花费一番工夫,逐一询问部门主管对新进人员的期望,比方在会计实务上应有多深入的认识?经过删减归类,最后共汇整出三十九个行为目标与考核标准,必须

在为期半年的训练计划内完成。

受训人员深受这难得的机会与加薪奖励所鼓舞,由于标准确切,他们在三周半就达成了。但却招来若干阻力,事实上这是所有的新观念都无法避免的。首先,大部分高级主管认为三周半时间太短,受训人员累积的经验不足。可是学员们的确达到了银行所订的标准。事后我才了解,这些高级主管真正不满的是,他们当初都曾熬上一年半载,这批后生小子怎可如此轻易就晋身主管阶层?

其次,人事部门也表示不满,因为原先的经费是为长达六个月的计划而准备。我们只好再增加八项目标,提高及格标准,保证实习完毕,新进人员个个都能胜任愉快。

我们原先担心受训新人会反弹,因为标准有所更改。然而出人意料的是,他们毫无怨言,反而主动向各部门主管讨教,彼此密切合作,脑力相互激荡。

一周半之后,新的目标也达成了。原本为期半年的计划,五周内即已完成,而且成效显著。有些主管不得不承认,这五周所达到的标准绝不亚于训练半年的成果。

管理哲学大师兼顾问杜拉克(Peter Drucker),提倡以“致经理函”(manager's letter)记录绩效协议的要点。他主张,劳资双方应彻底讨论彼此的期望、准则与可用资源;并配合公司整体目标,由员工写信给经理,扼要说明协议结论与下次会议的日期。

订立这类协议书是管理工作的重心,有了它,员工可以自我管理。而经理则仿佛赛跑时的开道车,在清出跑道,使比赛顺利展开后,就改作后勤工作,退居配角。

一旦主管成为属下的得力助手，他所能控制的范围将大为增加，层层节制的管理制度反而无用武之地。这时一位经理所能督导的不只是十人、八人，而是二十人、三十人，甚至更多的高效率员工。

赏罚分明也很重要，不可全凭主管个人好恶。赏罚方式一般可分金钱、精神、机会、责任四层面。加薪、减薪是金钱奖惩；精神鼓励指嘉勉、表扬、尊崇，反之则是失去尊敬、信赖。除非温饱都成问题，否则精神奖励的价值往往超过物质奖励。机会奖励包括进修等福利，责任则是对表现良好者赋予重任。

此外，绩效协议中应言明个人表现对公司的影响，例如迟到早退、本位主义、压抑部属等等，都会造成全公司的损失。

四、制度

利人利己的管理原则必须有合理的制度加以配合，否则理想与实际相抵触，要达到预期成果，无异缘木求鱼。举例来说，个人或企业使命宣言列举的目标与价值，应有恰当的奖惩制度为后盾。

有一年，我参加一家房地产集团的年度表扬大会。现场气氛热闹异常，公司还聘请高中乐队来助阵。当时有四十人分别接受“业绩最高”、“佣金最多”等等奖项，可谓风光一时。但其余七百多名与会的业务人员，内心感受如人饮水，冷暖自知。

我的顾问小组正好受聘于该公司，眼见这种作法产生不良副作用，我们立刻着手教育员工及整顿公司组织，树立利人利己的观念。全体员工不分阶级，共同拟定激励士气的奖惩制度，并自订个别的绩效目标，以鼓励互助合作，人尽其才。

第二年,成效显著。在表扬大会上,与会的一千余人中有八百人受奖,多半是由于达成自订的目标或团体达成部门目标而受奖,并不一定是因为把别人比了下去。会场上虽没有乐队、啦啦队助阵,但气氛依然热烈。更重要的是,绝大多数受奖人的平均业绩与为公司赚得的利润都是去年的四十倍。

竞争在商场上有其必要,各年度的业绩也应互作比较,甚至不相关的个人或机构间,都可以相互竞争。但众志成城对企业生存而言,重要性绝不亚于市场竞争。为激励士气,包括训练、企划、预算、资讯、沟通及薪酬等所有制度,都应鼓励合作。

有一家连锁店的老板,为了售货员过于消极、对顾客不闻不问深感苦恼,于是请我设计课程来改善员工服务态度。经实地调查,我发现该公司员工的确有这种弊病,可是原因何在呢?

这位老板说:“我要求主管以身作则,把三分之二的时间用于促销,其余三分之一用于管理,结果他们的业绩确实不输给手下的售货员。”

原来真正的症结在此,这位老板心知肚明,只是不肯承认。我费了不少唇舌,终于使他了解,经理不应与店员争利,薪酬制度也应调整。经理的奖金须以售货员的业绩为准,而不是自相残杀。

又有一位经理向我抱怨,他手下有名主管业绩甚佳,考绩势必得到甲等,可是这位经理却心有未甘。

“为什么非给他甲等?”我问。

“他有实际的业绩数字撑腰。”

“你为什么觉得他不够格?”

“他的作法令人无法苟同。他完全不顾别人，只知打击对手，壮大自己，制造了不少纠纷。”

“你不妨与他约法三章：业绩只占考绩标准的三分之二，其余三分之一由其他同事的观感来决定。”

“对，我相信这会使他不敢再目中无人。”

许多情况下，问题是导源于错误的制度，而不是人。恶劣的制度甚至会使好人也受到感染。

在企业中，主管可以改变制度，使属下成为向心力强、生产力高的团队，足以与其他企业竞争。在学校里，老师可根据每个学生的努力与表现来评分，并鼓励学生相互提携。在家庭中，父母不要鼓励子女互比高下，应当培养全家人一条心。

五、过程

达成利人利己的过程也是一个重要环节。哈佛大学法学教授费雪(Roger Fisher)与伍理(William Ury)，在《谈判要诀》(Getting to Yes)一书中曾谈及，以原则为重心的谈判比坚持立场更能致胜。他们虽然未用“利人利己”的字眼，但倡导的精神与本书不谋而合。

他们主张，以原则为重心的谈判对事不对人，着重双方的利益而非立场。目标虽在寻求彼此互利的解决途径，但不违背双方认同的一些原则或标准。

根据我个人的经验，不妨以下列四步骤进行谈判：

- 从对方的观点看问题，诚心诚意的了解他人的需要与顾虑，甚至比对方了解得更透彻。

- 认清关键问题与彼此的顾虑(而非立场)。
- 寻求彼此都能接受的结果。
- 商讨达成上述结果的各种可能途径。

以下准则五与六即讨论如何了解别人与表达自己。

立即行动

一、预想可能参与的谈判或协商,决心在勇气与关怀之间保持平衡。

二、列举利人利己观念的障碍,对于在个人影响范围内的部分,设法清除。

三、选择一项有意改善的人际关系,设身处地为对方着想,写下你认为对方能接受的方法,再写下自己认可的办法。然后请教对方是否愿意沟通,共同研讨两全其美的对策。

四、对个人而言,最重要的三种人际关系为何?说明这三者的感情帐户是结余或透支,再记下有助增加结余的方式。

五、彻底检讨自己的观念,“损人利己”的思想是否已牢不可破?为何如此?对目前的人际关系有何影响?对个人是否有任何助益?

六、对身处艰困仍不忘利人利己的人,多加亲近并加以效法。

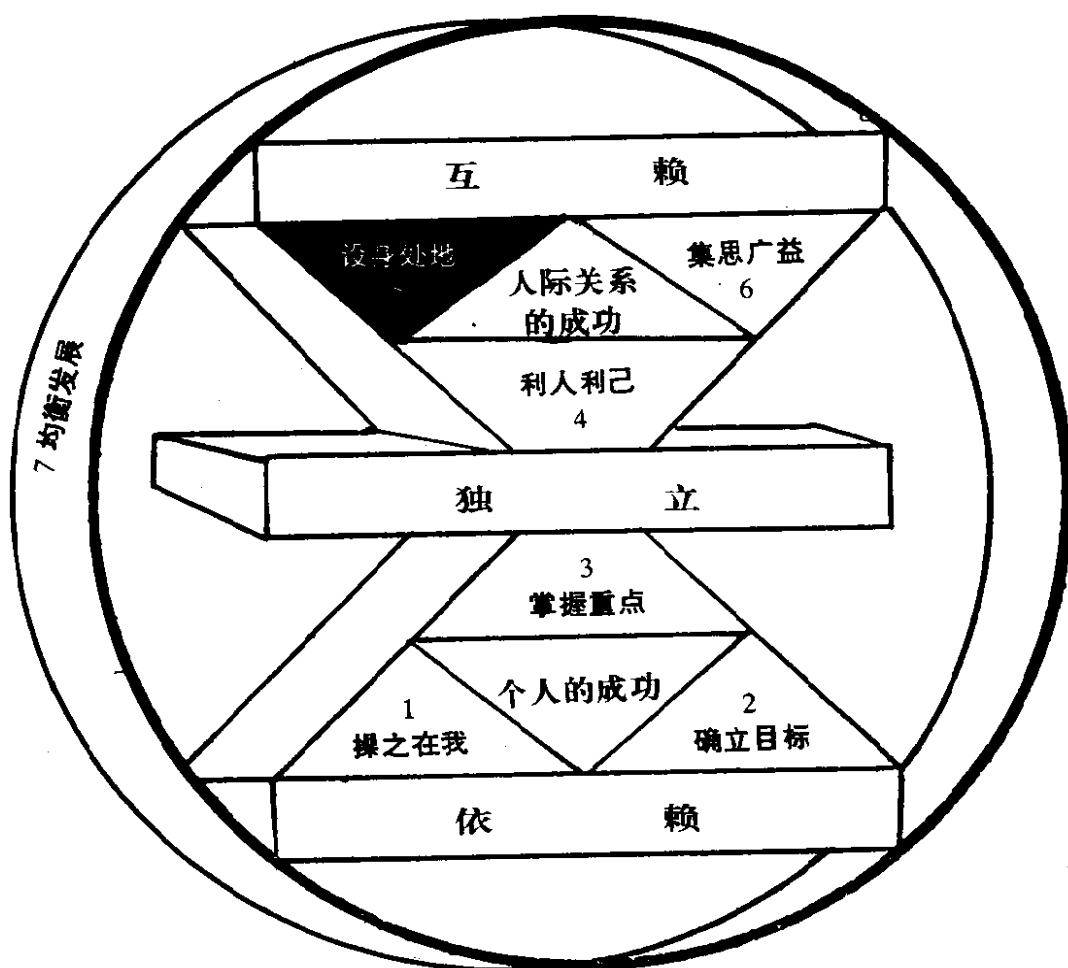
第 8 章

做个“双向传播”的聆听者

——设身处地的沟通原则

沟通有两大原则：
自己充分表达意思，
而且对方容易了解真义。
听人说话，很简单，
设身处地倾听，却非易事。
聆听、回馈与表达因而同等重要，
用眼观察、用心体会，
才能成为沟通能手。

准则 5



心灵世界自有其理，非理智所能企及。

——法国哲学家、数学家及
物理学家巴斯卡(Pascal)

假定有一位荒唐的眼科医师为病人配眼镜，居然脱下自己的请病人试戴，理由是：

“我已经戴了十年，效果很好，就给你吧，反正我家里还有一副。”

谁都知道这是行不通的，可是医师却说：“我戴得很好，你再试试，别心慌。”

“可是我看到的東西都扭曲了。”

“只要有信心，你一定看得到的。”

经病人一再抗议，医师居然老羞成怒。

“算我倒楣，好心没好报。”

这位眼科医师尚未诊断就先开处方，谁敢领教！但与人沟通时，我们却常犯这种不分青红皂白遽下断语的毛病。因此我必须强调，了解别人与表达自我是人际沟通所不可或缺的要素。

你真的听懂了吗？

现在你正在读我写的书，读和写是沟通的方式，听与说亦然。这些都是最基本的沟通方式，也是最基本的生活技能。从小到大，我们接受的教育多偏向读写的训练，说也占其中一部

分,可是从来没有人教导我们如何去听。然而听懂别人说话,尤其是从对方的立场去聆听,实非易事。

想要有效交流与发挥影响力,第一步就得了解对方,取得信赖。这不能仗恃权术,必须靠诚于中形于外的品德,也就是良善的本性,来感动别人。虚伪造作不要多久就会被揭穿,喜怒无常、表里不一、朝三暮四,也难以赢得尊敬与信赖或水乳交融的沟通。

尽管你用心良苦,想给旁人忠告或协助,如果未能搔着痒处,或是予人压迫感,引起抗拒,结果也是徒劳无功。反之,若能培养设身处地的倾听技巧,以品格赢得信赖,以充实的感情帐户为本,有效的人际沟通便在掌握之中。

设身处地的倾听

人人都希望被了解,也亟于表达自己,却疏于倾听。一般人聆听的目的是为了作出最妥贴的反应,根本不是想了解对方。因为我们常以为天下人都跟自己一样,以己之心即可度人之腹。

“噢,我完全了解你的感受,我也有过类似的经历,是这样的……”这类反应经常出现在日常交谈中。人们总是依本身的经验来解释别人的行为,把自己的眼镜强加在别人身上,却又怪罪他人“不了解我”。

有位父亲曾抱怨:“真搞不懂我那宝贝儿子,他从来不肯听我说话。”

我问:“你是说,因为孩子不肯听你说话,所以你不了解

他？”

“对啊。”

我再次强调，他依然不觉得自己有何不对。我只好明说：“难道要了解一个人，不是你‘听’他‘说’，而是他听你说？”

他愣了一下，好一会儿才恍然大悟：“噢，没错！可是，我是过来人，很了解他的状况。唯一叫人想不透的，就是他为什么不听老爸的话？”

这位父亲确实完全不明白儿子的心事，他只用自己的观点去揣度旁人的世界，无怪乎打不进别人的心。事实上大部分人都是如此自以为是。

“聆听”也有层次之分。层次最低的是“听而不闻”，如同耳边风。其次是“虚应故事”，“嗯……是的……对对对……”略有反应，其实心不在焉。第三是“选择性的听”，只听合自己口味的。第四是“专注的听”，每句话或许都进入大脑，但是否听出了真意，值得怀疑。层次最高的则是：“设身处地的倾听”，一般人很少办得到。

某些沟通技巧强调“主动式”或“回馈式”的聆听——以复述对方的话表示确实听到，设身处地的倾听却有所不同。前者仍脱离不了为反应、为控制、为操纵而聆听，有时甚至对说话者是一种侮辱。

至于设身处地的倾听，出发点是为了了解而非为了反应，也就是透过言谈明了了一个人的观念、感受与内在世界。设身处地和同情有些差别，同情掺杂了价值判断与认同。有时人际关

系的确需要多一分同情,但却易养成对方的依赖心。设身处地也不代表赞同,而是指深入认识另一个体的感情与理智世界。

设身处地的倾听不只是理解个别的词句而已。据专家估计,人际沟通仅有十分之一透过语句来进行,三成取决于语调与声音,其余六成则得靠肢体语言。所以了解式的倾听,不仅要耳到,还要眼到、心到;用眼睛去观察,用心灵去体会。

如此倾听效果宏大,不但可获取最正确的资讯,还有助于感情存款的增加。因为,毕竟单方面的努力须为另一方所接受与认可,感情才会孳长。若被误会为别有用心,反而会降低感情帐户内的余额。

“心理的空气”

由衷的倾听可提供“心理的空气”。没有空气,人类无法生存,所以不得不设法满足需求,一旦拥有了空气,便不会再为此费心。这是最根本的一种人性——需求满足了就无法再引起追寻动机。在物质生活无虞后,人类最渴望的就是精神上的满足——被了解、被肯定、被赏识……。

当你设身处地的倾听他人说话,可以提供对方心理的空气,满足精神上的需要,这时你才能集中心力解决问题或发挥影响力。

有一次我在芝加哥主持讲习,正好教到这个观念,我要求每位学员当晚实际应用一番。第二天,其中一份心得报告如此

写道：

昨晚有一大笔不动产买卖已到最后谈判关头，这次芝加哥之行，一方面也想就此成交。于是我和业主、律师以及另一位房地产经纪人共聚一堂，但起初情势似乎对我不利。

我已投下半年光阴，成败在此一举，因此心中慌乱已极，简直六神无主。我用尽一切推销技巧，想尽办法拖延，唯恐最后被判死刑。对方却觉得此事迁延已久，不如当机立断。

迫不得已，我姑且应用白天学到的原则，试着去了解对方，反正这已是最后一搏。

我尽量设身处地，设想业主可能的需要与考虑，然后明白告诉对方，由他判断我究竟了解多少。如此你来我往，我愈说中他的心事，他吐露得愈多。

最后，话才讲到一半，他突然站起身，拨了个电话给妻子。就这样我赢得了合约。

当时我瞠目结舌，直到现在还不确定究竟发生了什么事。

不过，为人设想必须承担相当大的风险。敞开自我不设防，的确易受伤害、易受影响，这是无可奈何的两难。要想影响别人，就得受人影响。

正因如此，前面几章个人修养的工夫益形重要，修养到家才能把持住自己，享有内心的平静与抵御外力的力量。

开处方前先诊断

先诊断再开处方,是所有专业人员的工作信条,医生如此,业务人员又何尝不是如此。医生不先查出病因,如何对症下药?业务人员不先了解客户的状况、需要与考虑,如何说服客户购买产品?

平庸的业务员推销产品,杰出的业务员销售解决问题、满足需求之道。万一产品不符合客户需要,也要勇于承认。

律师在办案前一定搜集所有资料,研判案情,再上法庭。称职的律师甚至事先模拟对方律师可能采取的策略。产品设计前,必经市场调查;工程师设计桥梁一定预估桥身所须承受的压力;老师在教学前应了解学生程度。

总之,正确的判断必须以了解为基础,遽下断语只会掩盖真相。

沟通不良的四大弊病

自以为是的人有四种反应倾向:

一、价值判断——对旁人的意见只有接受或不接受。

二、追根究底——依自己的价值观探查别人隐私。

三、好为人师——以自己的经验提供忠告。

四、想当然耳——根据自己的行为与动机衡量别人的行为与动机。

价值判断令人不能畅所欲言,追根究底则令人无法开诚

布公,经常造成亲子关系的一大障碍。

青少年与朋友讲电话可以扯上一两小时,跟父母却无话可说,或者把家当成吃饭睡觉的旅馆,为什么呢?如果父母只知训斥与批评,孩子岂肯向父母吐真言?

在无数研讨会中,我曾与成千上万的人讨论这个问题,我发现人们常自以为是,却习焉而不察。无怪乎每次角色扮演时,许多人都意外的发现,自己居然也有这种通病。好在只要病情确定,治疗并不难。

请看以下一对父子的谈话,先从父亲的角度来看:

“上学真是无聊透了!”

“怎么回事?”(追根究底)

“学的都是些不实用的东西。”

“现在的确看不出好处来,我当年也有同样的想法,可是现在觉得那些知识还满有用的,你就忍耐一下吧!”(好为人师)

“我已经耗了十年了,难道那些 X 加 Y 能让我学会修车吗?”

“修车?别开玩笑。”(价值判断)

“我不是开玩笑,我的同学王明辍学学修车,现在月入不少,这才有用啊!”

“现在或许如此,以后他后悔就来不及了。你不会喜欢修车的。好好念书,将来不怕找不到更好的工作。”(好为人师)

“我不知道,可是王明现在很成功。”

“你已尽了全力吗?这所高中是名校,应该差不到哪儿去。”(好为人师、价值判断)

“可是同学们都有同感。”

“你知不知道，把你养到这么大，妈妈和我牺牲了多少？已经读到高二了，不许你半途而废。”（价值判断）

“我知道你们牺牲很大，可是不值得。”

“你应该多读书，少看电视——”（好为人师、价值判断）

“爸，唉——算了，多说也无用。”

这位父亲可谓用心良苦，但并未真正了解孩子的问题。让我们再听听孩子可能想表达的心声。

“上学真是无聊透了！”（我想引起注意，与人谈谈心事。）

“怎么回事？”（父亲有兴趣听，这是好现象。）

“学的都是些不实用的东西。”（我在学校有了问题，心里好烦。）

“现在看不出好处来，我当年也有同样的想法。”（哇！又提当年勇了。我可不想翻这些陈年旧帐，谁在乎他当年求学有多艰苦，我只关心我自己的问题。）“可是现在觉得那些知识还满有用的，你就忍耐一下吧！”（时间解决不了我的问题，但愿我说得出口，把问题摊开来谈。）

“我已经耗了十年了，难道那些 X 加 Y 能让我学会修车吗？”

“修车？别开玩笑。”（他不喜欢我当修车工，不赞成休学，我必须提出理论根据。）

“我不是开玩笑，我的同学王明辍学学修车，现在月入不少，这才有用啊！”

“现在或许如此，以后他后悔就来不及了。”（糟糕，又要开始说教。）“你不会喜欢修车的。”（爸，你怎么知道我的想法？）

“好好念书，将来不怕找不到更好的工作。”

“我不知道，可是王明现在很成功。”（他没有念完高中，可是混得很不错。）

“你已尽了全力吗？”（又开始顾左右而言他，但愿爸能听我说，我有要事跟你说。）“这所高中是名校，应该差不到哪儿去。”（唉，又转个话锋，我想谈我的问题。）

“可是同学们都有同感。”（我是有根据的，不是信口雌黄。）

“你知不知道，把你养到这么大，妈妈与我牺牲了多少？”（又是老招，想让我感到惭愧。学校很棒，爸妈也很了不起，就只有我是个混蛋。）“已经读到高二了，不许你半途而废。”

“我知道你们牺牲很大，可是不值得。”（你们根本不了解我。）

“你应该多读书，少看电视——”（问题不在这里。爸，你根本不明白，讲也讲不通，根本不该跟你谈的。）

“爸，唉——算了，多说也无用。”

有效的父子沟通

这个例子充分显示有效的沟通多么不易，了解他人又是多么重要。正确的沟通方式也就是设身处地的倾听，至少包括四个阶段。

第一阶段是复述语句，这至少能使人专心聆听：

“上学真是无聊透了！”

“你已受不了了,觉得上学太无聊。”

第二阶段加入解释,纯用自己的语句表达,但仍用左脑的逻辑思考去理解:

“你不想上学了。”

第三阶段掺入个人的感觉,右脑发挥作用。此时听者所注意的已不止于言语,也开始体会对方的心情:

“你觉得很有挫折感。”

第四阶段是既加以解释,又带有感情,左右脑并用:

“你对上学有很深的挫折感。”

运用第四阶段的方式沟通,不仅能了解对方,更能帮助对方认清自己,勇于表白。再以前面的例子说明:

“上学真是无聊透了!”(我想引起注意,与人谈谈心事。)

“你对上学有很深的挫折感。”(对,这正是我的感觉。)

“没错,学校教的东西根本不实用。”

“你觉得读书对你没什么用。”(想想看,我是那么说的吗?)

“对,学校教的不一定对我有用。你看王明,他现在修车技术一流,这才实用。”

“你觉得他的选择正确。”(嗯……)

“嗯，从某个角度看确实如此。现在他收入不错，可是几年后，或许会后悔。”

“你认为将来他会觉得当年作错了决定。”

“一定会的，现在的社会里，教育程度不高会吃亏的。”

“教育很重要。”

“对，如果高中都没毕业，一定找不到工作，也上不了大学。有件事——我真的很担心，你不会告诉妈吧？”

“你不想让妈知道？”

“不是啦，跟她说也无妨，反正她迟早会知道的。今天学校举行阅读能力测验，结果我只有小学程度，可是我已经高二了！”

儿子终于吐露真言，原来他担心阅读程度不如人。此时才是父亲发挥影响力，提供意见的时刻。不过在开导过程中，依然要注意孩子言谈间所表达的讯息。若是合理的反应不妨顺其自然，但情绪性反应出现时，必须仔细聆听。

“我有个构想，也许你可以上补习班加强阅读能力。”

“我已经打听过了，可是每星期要耗掉好几个晚上！”

父亲意识到这是情绪性反应，又恢复设身处地的倾听。

“补习的代价太高了。”

“而且我答应同学，晚上另有节目。”

“你不想食言。”

“不过补习如果真的有效，我可以想办法跟同学改期。”

“你其实很想多下点工夫，又担心补习没用。”

“你觉得会有效吗？”

孩子又恢复了理性，父亲则再次扮演导师的角色。

有时候,不待旁人开导,只要能畅所欲言,已足以令人厘清问题,甚至找到答案。

心情不好的时候,最需要善解人意的好听众,如果你能适时扮演这种角色,将会惊讶对方毫无保留的程度。但前提是,你必须真心诚意为对方着想,不存私心。有时甚至不必形诸言语,仅仅一分心意就足以感动对方。

对于关系亲密的人,和他分享经验将大有助于沟通:“读了这本书才发现,其实我从未真正聆听你说话,但今后愿尽力而为,纵使一时间不能作得很好,但我确实真心想了解你,也希望你能助我一臂之力。”

我相信有人会批评,这种倾听方式太耗费时间。起初的确如此,可是一旦进入状况就会如鱼得水。正如医师不能托辞太忙就不经诊断而下处方,沟通也需要投资时间。

记得有一次在夏威夷海边写稿,突然刮来一阵强风,把稿纸吹得四下乱飞,使我方寸大乱。早知如此,只要挪出十秒钟把窗子关好,就不致如此狼狈,真是欲速则不达。

人人都渴望知音,所以这方面的投资绝对值得,它能使你掌握真正的症结,大大增加感情存折的数字。

捐弃成见、异中求同

倾听使人茅塞顿开,原来人与人之间的差距如此悬殊,而观念歧异又支配着人际关系。同一幅画像,甲看是一位少妇,乙看却是老妪。有人唯利是图,有人爱情至上,有人理智,有人重情……不论个别差异多大,人人都以为自己

代表了一切。

我们就是在充满歧异的环境中共同生活与工作，应该如何捐弃成见，为彼此的利益而合作呢？秘诀就在本章强调的修养：了解别人与表达自己。

有一位主管深谙此道，他的属下告诉我：

我们公司规模不大，有一次跟一家全国性金融机构洽谈合约。对方来势汹汹，组织了一个八人代表团。本公司也打定主意，若无法达到双方互利的协议，即使生意再大也宁可放弃。我们总经理首先开诚布公的说：“请根据你们的意愿拟订草约，好让我们明白你们的需要与想法，然后我们再提出意见，最后商谈价钱。”

这出乎对方的意料，他们相当感动。三天后草约果然拟好，总经理也逐一与对方交换意见，直到彼此都确定对方了解己方的立场。原本剑拔弩张的局面，化为一团和气，对方谈判人员很爽快的说：“这笔生意就这么敲定，尽管开价，然后签约。”

表达也要讲技巧

表达自己也是谋求利人利己之道所不可或缺的，了解别人固然重要，但我们也有义务让自己被人了解，这通常需要相当的勇气。

古希腊人认为，人生以品格(ethos)第一，情感(pathos)居次，理性(logos)第三。表达自己也应该循这三阶段进行。有

些人在表达意见时直接诉诸左脑主管的理性,却不见得具有说服力。

有位朋友曾对我抱怨,他向主管进言,提醒主管检讨管理方式,可是对方并不接受。

他问我:“那位仁兄对自己的缺点心知肚明,为什么却死不认错?”

“你觉得你的话具有说服力吗?”

“我尽力而为。”

“果真如此吗?天下哪有这种道理,推销不成反而要顾客自我检讨?推销员应该想办法改进销售技术才是。你是否曾设身处地为他着想?有没有多作点准备,设法表达得更令人信服?你愿意花这么大的工夫吗?”

他反问:“我凭什么要如此?”

“你希望他大幅改变,自己却吝于花费心力?”

他觉得投资太大,不值得付出。

另一位朋友在大学担任教授,愿意付出代价,也尝到了成功的果实。他先向我求救:

“我手边的计划不合系里研究方向的主流,申请经费极为困难,怎么办?”

“如果是我,我会想一套有力的说词。先从评审教授偏好的研究方向入手,而且要比他们了解得还透彻,证明我很明了他们的立场,然后再说明要求补助的理由。”

他接受了建议,并且和我演练了一番。

在系务会议上,他开宗明义说:“本人首先就本系发展重点以及各位对本计划的顾虑提出说明,再谈个人的意见。”

事后证明他的确正中评审教授的下怀,由于他表现出体谅与尊重,会议尚未结束,研究计划就过关了。

表达自己并非自吹自擂,而是根据对他人的了解来诉说自己的意见,有时候甚至会改变初衷。因为在了解别人的过程中,你也产生新的见解。

准则五的重点位于个人影响范围的正中央。人际关系中有不少部分属于关切范围,像无法解决的问题、歧见、客观环境、他人行为等等,都是我们无能为力的。与其在那些事上着力,倒不如反求诸己,由内而外,更为有效。能够倾听,就能够接受影响;能够接受影响,就能影响人,于是乎影响范围会日渐扩大。

何不从现在起立刻付诸行动,不论在办公室或家中,敞开胸怀,凝神倾听。不要急功近利,即使短期内未获回馈也绝不气馁。以我为例,每天一定与内子珊德拉交谈,了解彼此的感受。我们还模拟家中可能发生的摩擦,透过设身处地的倾听技巧,预设有效的处理方式。通常我扮演儿子或女儿,珊德拉则扮演母亲。对于处理不当的事件,我们也同样加以检讨。

此外,在办公室也应经常与员工个别交谈,多听多了解他们的心声。并且设立员工与股东表达意见的管道,接收来自顾客、员工、供应商等各方面的真切回馈,重视人更甚于重视财务与技术。

立即行动

一、探寻情感帐户已出现赤字的人际关系，自对方的观点检讨彼此的关系并加以记录。下次见面时，倾听对方的心声，对照先前的记录，看看你的推断是否正确？是否确实了解对方？

二、与亲朋好友分享设身处地的观念，请对方与你配合练习一周，观察对方的反应并检讨自己的实践心得？

三、下次当你看到别人交谈时，捂住双耳五分钟，只用眼睛观察。看看言语之外，肢体传达了那些讯息？

四、一旦自己犯了追根究底、价值判断、好为人师或想当然耳等毛病时，应主动认错道歉。

五、学习了解他人，甚至比对方了解他自己还透彻。再基于对他人的体认来表达自己，发挥说服力。

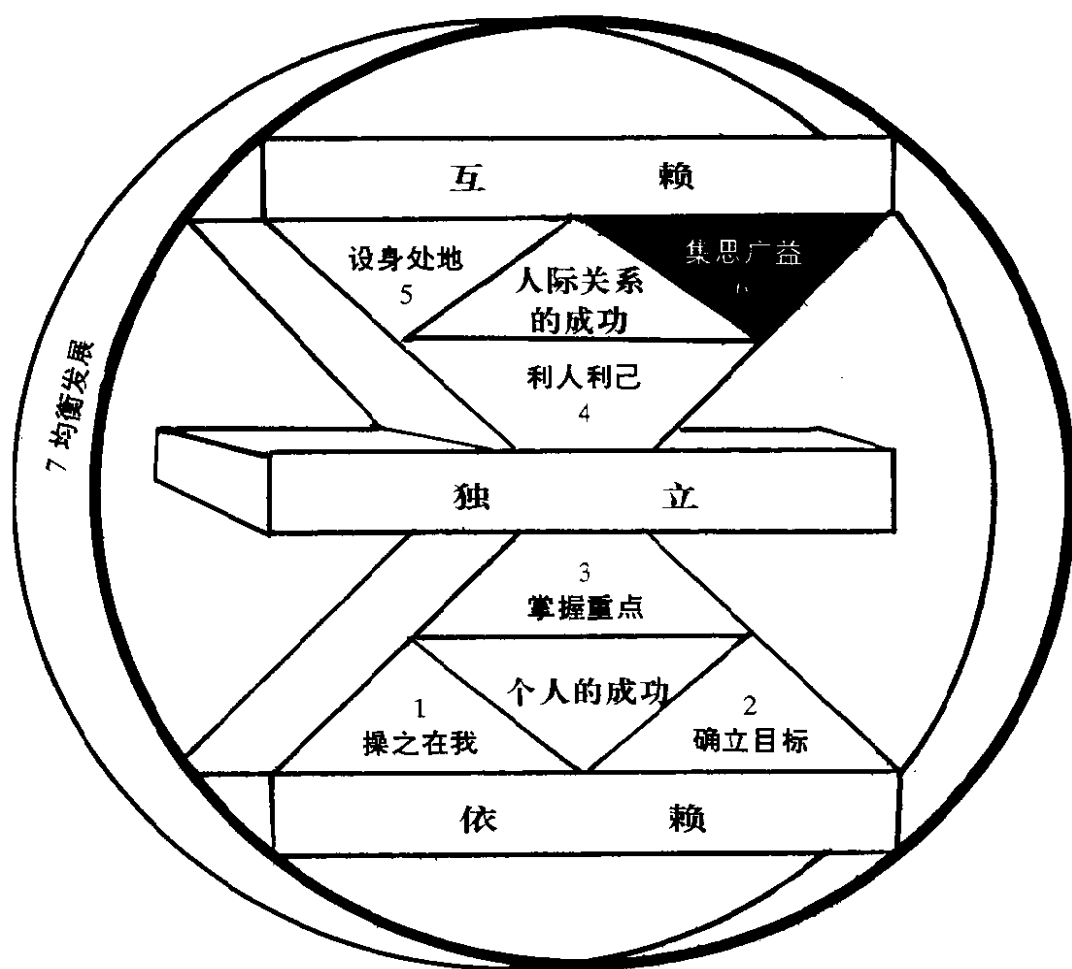
第 9 章

脑力激荡、威力无比

——集思广益的合作原则

妥协意味着，
一加一只等于一又二分之一，
集思广益则使一加一等于八、十六，
甚至一千六。
人类的潜能因而激发，
即使面对再大挑战也不畏惧。

准则 6



我以圣徒之所望自勉：
对关键性事务——整合。
对重大的事务——求变。
对所有的事务——宽大。

——布什总统(George Bush)就职演说

•

英国前首相邱吉尔(Sir Winston Churchill)衔命领导全英抵抗轴心国侵略时曾说,他这一生都在为这一刻作准备。本书以上的各项准则也仿佛都在为这一章作准备。

集思广益(synergy)是人类最了不起的能耐,也是前五项准则的整体表现与真正考验。唯有兼具人类四种特有天赋、利人利己的动机及设身处地的沟通技巧,才能达到集思广益的最高境界。集思广益不但可创造奇迹,开辟前所未有的新天地,也能激发人类最大潜能,即使面对人生再大的挑战都不足惧。

集思广益的观念源自一种自然现象:全体大于部分的总和。有些不同种的植物生长在一起,根部会互相缠绕,土质因而改善,植物也比单独生长时更为茂盛。两块木头所能承受的力量大于个别承受力的总和,两种药物并用的疗效也可能大于分开使用之和;这说明一加一等于三,甚至更多。

但是自然界的原理应用于人类社会,并非万无一失。集思广益,也就是集体创新,最令人不安的正是,创造的结果吉凶难卜。冒险、探索与创新的精神必须以高度安全感为后盾。不入虎穴,焉得虎子。唯有肯放弃眼前安适环境的勇者,

才能开疆辟土，迈向新境界。

家庭是观察与实践集体创作的理想场合。一男一女结合，孕育出新生命，这就是一加一等于三。而集思广益的精髓在于尊重差异，截长补短。男女（或夫妻）生理上的不同显而易见，至于两者精神、情感与社会角色上的不同又如何呢？是否也能成为开创新生活与促进个人成长的契机，孕育出更为美好的下一代？

敞开胸怀、博采众议

所谓集思广益的沟通，是指敞开胸怀，接纳一切稀奇古怪的想法，同时也贡献一己的浅见。乍看之下，这似乎把准则二——确立目标弃之不顾，其实正好相反。在沟通之初，谁也没有把握事情会如何变化，最后结果又如何。但安全感与信心使你相信，一切会变得更好，这正是你心中的目标。

很少人曾在家庭或其他人际关系中，体验过集体创作之乐，反而习于多疑闭锁的个性。这常造成一生中最大的不幸——空有无尽的潜力，却无用武之地。

一般人或多或少有过“众志成城”的经验，例如一场球赛暂时激发了团队精神；或是在急难中共同发挥人溺己溺的精神，挽回一条生命。不过，这些通常都被视为特例，甚至奇迹，而非生活的常态。其实这些奇迹可以经常发生，甚至天天出现。但前提是必须勇于冒险，肯博采众议。

因为凡是创新就得承担风险，不怕失败，不断尝试错误。只愿稳扎稳打的人，经不起此种煎熬。

课堂上的集思广益

积多年教学经验，我深信最理想的教学状况往往濒临混乱的边缘，同时考验着师生集思广益的能力。

我永远忘不了曾教过一班大学生，课程名称是“领导哲学与风格”。记得开学三周左右，有一位同学在口头报告中，坦白道出自己的亲身经验，内容相当感人而且发人深省。全班都深受感动，十分佩服这位同学的勇气。

其他同学受到影响也纷纷发表意见，甚至对内心深处的疑虑也毫无保留，那种信赖与安谧的气氛令人前所未有的开放。原先准备好的报告被搁置一旁，众人畅所欲言，展开一场脑力激荡。

我也完全投入，几乎有些浑然忘我。我逐渐放弃原订的教学计划，因为有太多不同的教学方式值得尝试。这绝不是突发奇想，反而给人稳当踏实的感觉。

最后，大家决议抛开教科书、进度表与口头报告，另订新的教学目标与作业，全班兴致勃勃的策划整个课程内容。又过了大约三周，大伙强烈渴望公开这一段经历，于是决定把学习心得汇集成书。大家又重新厘定计划，重新分组。

每位学生都比以往加倍努力，而且是为另一个截然不同的目标而努力。这段历程培养出罕见的向心力与认同感，即使在学期结束后依然持续不衰。后来这班学生经常举行同学会，直到现在，只要我们聚在一起，对那个学期的点点滴滴仍然津津乐道。

我一直很好奇，为什么在极短的时间内，这班学生就能够完全互信与合作。据我推测，多半是因为他们已是大四下的学生，个性相当成熟，对精彩的课程不再感到新鲜。他们渴望的是有意义的新尝试，所以那门课的转变对他们而言可谓“水到渠成”。

此外，身为老师的我也适时提供了催化剂。我认为纸上谈兵，不如实战演练，与其追随前人的脚步，不如另辟蹊径。

当然我也曾经与人合作失败，弄巧成拙，相信一般人不乏类似经验。只可惜有人对失败念念不忘，再也不肯作第二次尝试。例如，某些主管为了少数害群之马，而订定更严厉的法规，限制大多数人的自由与发展。又好比企业合伙人互不信任，借重严密的法律条文保护自己，反而扼杀了真诚合作的可能性。

回顾过去担任顾问与教学的经验，我发现只要肯鼓起勇气，诚恳的言人所不敢言，总会获得相对的回馈，集思广益的沟通于焉开始。在热切的交流中，纵使话不成句，思路不连贯，却不会构成沟通障碍。如此得到的结论，有些固然不了了之，但多半能发挥不容忽视的力量。

会议桌上的集思广益

我曾经与全体同事一起拟订公司的使命宣言，留下了相当美好的回忆。

我们齐集于山间，浸淫在大自然美景之中。起先，会议进行得中规中矩，等到自由发言时，却百家争鸣，反应极为

热烈。只见共识逐步成形，最后形诸文字，成为这么一则使命宣言：

本公司旨在大幅提升个人与企业的能力，并且认知与实践以原则为中心的领导方式，达成值得追求的目标。

又有一次，我应一家大型保险公司之邀，主办当年度的企划会议。与筹备人员初步交换意见后，我发现以往的筹备方式是，先以问卷调查或访谈设定四、五个议题，然后由与会主管发表意见。通常会议进行井然有序，却了无新意，只不过偶尔出现相持不下的激烈场面。

经我强调集思广益的优点，他们尽管有些不放心的，仍同意改变形式。先由各主管以不记名方式针对主要议题提出书面报告，然后汇集成册，要求主管在会前详细阅读，了解所有的问题与不同的观点。如此一来，会议的重头戏不再是批评与辩护，而是聆听与集思广益。

在两天的会议期间，第一天上午，我们研习本书的准则四、五、六，其余时间则专注在集思广益的讨论。会议不再令人感到无聊，人人都表现得很积极。到了会议的尾声，经由脑力激荡，大家对公司面临的主要挑战有更深一层的认识，所有的意见都受到重视，新的共识逐步成形。

一旦体会过集思广益、众志成城的个中滋味，眼前便会呈现一片崭新的天地，人也仿佛脱胎换骨。而且更加确信，未来还会有更多这类扩展视野的机会。

沟通三层次

集思广益的基本心态是：如果一位具有相当聪明才智的人跟我意见不同，那么对方的主张必定有我尚未体会的奥妙，值得加以了解。

图 9—1 显示出不同层次的沟通，信任度有高有低。

低层次的沟通由于信任度低，遣词用句多着重防卫自己或在法律上站得住脚，力求无懈可击。这不是有效的沟通，只会使双方更坚持本身立场。

中间一层是彼此尊重的交流方式，唯有相当成熟的人才办得到。但是为了避免冲突，双方都保持礼貌，却不一定为对方设想。即使掌握了对方的意向，却不能了解背后的真正原因，也不可能完全开诚布公，探讨其余的选择途径。

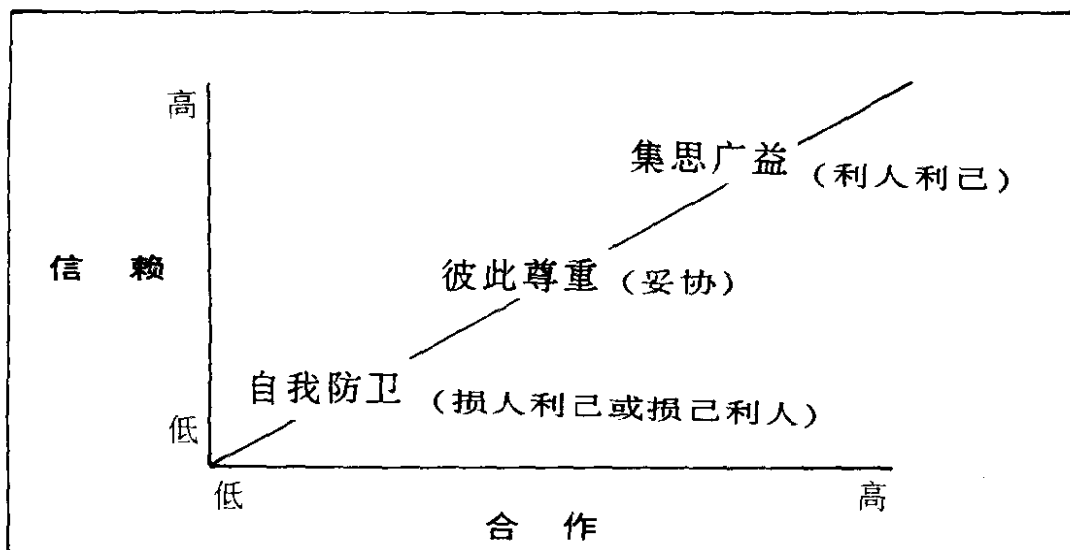
这种沟通方式通常以妥协折衷收尾。妥协意味着一加一只等于一又二分之一，双方互有得失。集思广益则使一加一可能等于八、十六，甚至一千六，彼此收获更多。

开辟第三条路

沟通层次如何左右互赖关系的融洽与否？且看以下这个例子：

假期来临，一位父亲想带全家去露营钓鱼。他策划许久，作好一切安排，两个儿子也兴奋的期待着。怎奈妻子却打算利用难得的假期，陪伴久病不愈的母亲。一场家庭争端仿佛一触

图 9-1 沟通的层次



即发。

丈夫说：“我们已经盼望了一年，而且孩子们到外婆家无所事事，一定吵翻了天。更何况她老人家病情并没有那么严重，又有你妹妹就近照顾。”

妻子说：“她也是我的母亲，不知道在世上还有多少日子，我要陪在她身边。”

“你可以每晚打电话请安，反正我们会跟她一起过圣诞节。”

“那还有好几个月，不知那时她是否还在人世？母亲总比钓鱼重要。”

“丈夫孩子比母亲更重要。”

这样争执下去,最后或许会有折衷的安排,也许是妻子独自去探望母亲,丈夫带着孩子去度假。可是夫妻俩都会有罪恶感,心情不可能愉快,孩子也会察觉到,连带也不能玩得尽兴。

要不然,先生向太太投降,但心不甘情不愿,有意无意的就想证明如此决定何其错误。反之,妻子顺从先生的心意,却毫无玩兴。万一母亲的病情稍有变化,她一定反应过度。倘若母亲不幸在此时病危或撒手人寰,作妻子的更不会原谅丈夫,丈夫也难以原谅自己。

不论如何妥协,总会成为夫妻间挥之不去的阴影,日后再起冲突就会掀旧帐。许多原本颇为美满的婚姻,常为了这类事件日积月累,以致反目成仇。

如果这对夫妇感情深厚,彼此信赖,沟通良好。而且都相信有两全其美的第三条路可走,又能真正了解对方的想法,那便是创造性合作的理想环境。

经过沟通,先生终于了解妻子的苦心——她想减轻妹妹常年照顾母亲的负担,也的确没有把握母亲还有多久于人世。妻子也理解,丈夫曾花费许多心思安排这趟旅行,连必要的装备都买妥,如果不去多么可惜。

于是他们试着寻找第三条可行之道。

先生说:“也许在这个月找一周,家事请人代劳,其他由我负责,你就可以去看母亲。要不然,到距离母亲较近的地点去度假钓鱼也不错,甚至邀请附近的亲友一同度假,更有意思。”

就这样夫妻俩互相商量,直到找出共同认可的方式,不仅满足双方的需要,也使彼此感情更上一层楼。

一脚踏油门,一脚踩煞车

只可惜,一般人讨论问题时,浪费太多的时间精力在打击批评、玩弄手段、文过饰非或是曲解他人。仿佛一脚踏着油门,另一脚踩着煞车,车子还能开得稳吗?

歧见发生时本当及时煞车,但许多人反而猛踩油门,施加更大压力,为自己找更多理由来自圆其说,这都是不够独立的表现。不论是仗势欺人,损人利己,或企图讨好别人而损己利人,都不可能产生创造性合作。

至于缺少安全感的人往往坚持己见,一意孤行,处处要别人顺从与附和。他们不了解,人际关系最可贵的正是接触不同的观点。一致并不代表团结,相同也不意味齐心;团结才能互补,合作应该尊重差异。

创造性整合不仅对人际关系非常重要,对个人也十分重要。凡擅长语言、逻辑,即左脑较为发达的人终会发现,有些需要创造力来解决的问题,理性是无能为力的。唯有运用久已闲置的右脑,使右脑主司的直觉与创造力与左脑相配合,共同运作,才能解决更多的难题。

尊重差异

与人合作最重要的是,重视不同个体的不同心理、情绪与智能,以及个人眼中所见到的不同世界。

自以为是的人总以为自己最客观,别人都失之褊狭,其实这才是画地自限。

反之，虚怀若谷的人承认自己有不足之处，而乐于在与人交往之中汲取丰富的知识见解，重视不同的意见，因而增广见闻。此所谓“三人行，必有我师焉。”

至于完全矛盾的两种意见同时成立，是否合乎逻辑？问题不在于逻辑，而是心理使然。有些矛盾的确可以并存，前面所提到有关妇女画像的测验已充分证明，同一景象会引起互相矛盾的诠释，而且都言之成理。

假如两人意见相同，其中一人必属多余。与所见略同的人沟通，毫无益处，要有歧见才有收获。

个别差异的重要性从教育家李维斯(R. H. Reeves)的著名寓言《动物学校》(*The Animal School*)中可见一斑：

有一天，动物们决定设立学校，教育下一代应付未来的挑战。校方订定的课程包括飞行、跑步、游泳及爬树等本领，为方便管理，所有动物一律要修全部课程。

鸭子游泳技术一流，飞行课的成绩也不错，可是跑步就无技可施。为了补救，只好课余加强练习，甚至放弃游泳课来练跑。到最后磨坏了脚掌，游泳成绩也变得平庸。校方可以接受平庸的成绩，只有鸭子自己深感不值。

兔子在跑步课上名列前茅，可是对游泳一筹莫展，甚至精神崩溃。

松鼠爬树最拿手，可是飞行课的老师一定要它自地面起飞，不准从树顶下降，弄得它神经紧张，肌肉抽搐。最后爬树得丙，跑步更只有丁等。

老鹰是个问题儿童，必须严加管教。在爬树课上，它

第一个到达树顶,可是坚持用最拿手的方式,不理睬老师的要求。

到学期结束时,一条怪异的鳗鱼以高超的泳技,加上勉强能飞能跑能爬的成绩,反而获得平均最高分,还代表毕业班致词。

另一方面,地鼠为抗议学校未把掘土打洞列为必修课,而集体抵制。它们先把子女交给獾作学徒,然后与土拨鼠合作另设学校。

化阻力为助力

在互赖关系中,集思广益是对付阻挠成长与改变的最有力途径。社会学家李温(Kurt Lewin)曾以“力场分析”(Force Field Analysis)模型,来描述鼓励向上的助力与阻挠上进的阻力,如何呈互动或平衡的状态。

助力通常是积极、合理、自觉、符合经济效益的力量;相反的,阻力多半消极、负面、不合逻辑、情绪化、不自觉、具社会性与心理性因素。

以家庭为例,根据理智判断,家中气氛应该和谐、开放与尊重,认同这种观念便是助力。但仅加强助力还不够,诸如子女间的竞争、夫妻间的失和、或工作忙碌无暇顾及家庭等等阻力,会抵销正面的力量。

不设法消灭阻力,只一味增加推力,就仿佛施力于弹簧上,终有一天引起反弹。几经努力失败后,就会兴起改进不易

的感叹。

如果能配合利人利己的动机、设身处地的沟通技巧与集思广益的整合工夫,不仅可破解阻力,甚至可化阻力为助力。

我曾经多次参与谈判,由于双方心怀怨愤,又互聘律师坐镇,结果沟通益加困难,几乎只得对簿公堂。

此时我都会建议:“我们是否能设法找出两全其美之计呢?”

当事人往往口头上认同,心里却不以为然。

如果再问:“假设我能说服对方,你是否同意重新开始真正的沟通?”通常答案都是肯定的。

经过我居中努力,结果几乎都出人意料。几个月来在心理与法律上对立的难题,可在数小时或数日内完全解决。不是经由法院判决妥协,而是集思广益后产生更理想的方案。

有一天清早,我接到一位土地开发公司负责人的求救电话。由于他未按时缴交贷款,银行打算没收抵押的土地;为了保护产权,他又反控银行。事情的症结在于:这位负责人需要更多资金完成土地开发,以便出售求现,再偿还贷款。但在他付清积欠款项前,银行拒绝再提供贷款。这是个鸡生蛋,还是蛋生鸡的问题。

另外,由于开发进度落后,附近居民纷纷抗议,市政府也备感尴尬。此时银行与开发业者均已投下成千上万的诉讼费,但距开庭还有好几个月。

经过电话中一番劝说,他勉强同意尝试准则四、五、六,安排与银行方面谈判。

早上八时在银行会议室展开的会谈,一开始就剑拔弩张。

对方的律师关照谈判人员不可说话,由他一人发言,以免影响将来打官司的立场。

前一小时半,由我讲述利人利己、有效沟通与集思广益等观念。然后根据初步了解,把银行方面的顾虑写在黑板上。起先对方没有什么反应,逐渐的开始加以澄清,双方终于可以沟通了。对于此事可能和解,彼此都感到十分兴奋。银行谈判人员不顾律师反对,畅所欲言。

到后来虽然双方立场不变,但不再亟于为自己辩护,也愿听听对方的说法,于是我又把土地开发业者的意见写上黑板。

彼此逐渐发现过去由于沟通不良,引起极大的误会。现在心结既已打开,和解指日可期。正午时分——原定结束会议的时间,会场上讨论气氛却异常热烈,开发业者所提的建议正获得热烈回响。经过一番增删,到了十二时四十五分,双方完成初步协议。这项谈判后来虽然又持续了一段时间,但官司已经撤回,那片土地上总算盖起了一栋栋的房舍。

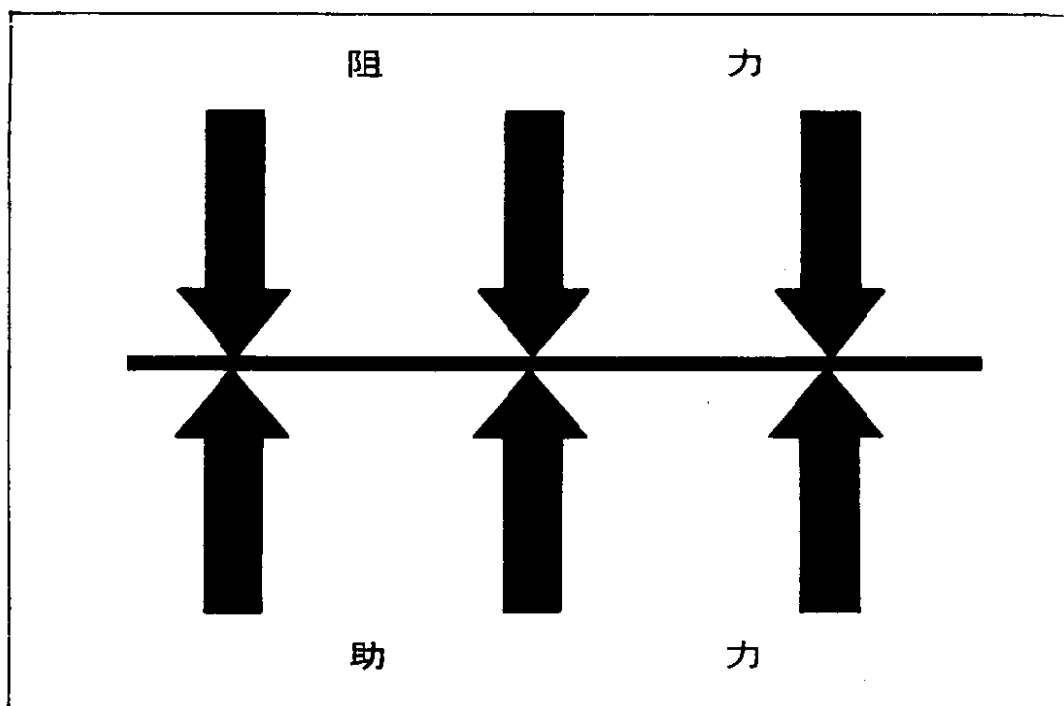
我举此例并非表示,不该循法律途径解决问题。有时的确有此必要,但应是万不得已的作法。假若一开始就诉诸法律,即使是为了以防万一,也会破坏合作解决问题的契机。

重视个人参与

自然界是一个唇齿相依的大家庭,宇宙万物彼此关连,团结可以发挥最大的力量。动物如此,人类也是如此。本书的七大准则若能综合运用,效果最为宏大。

个人的参与左右着集体的成败。愈是真诚的投入,锲而不

图 9-2 助力与阻力相抵销



舍的参与解决问题,愈能发挥个人创造力,所获成就也更能得到认同。我个人相信,日本人的经营方式改变了全球市场,最了不起之处即在于重视个人参与。

集思广益是正确有效的原则,也是前面所有准则的集大成。他人的观念或集思广益的过程,固然非我们所能控制,但仍有许多个人影响范围所能企及的。就本身而言,我们可以整合左右脑各擅所长的分析与创造能力,并借由其间的差异来刺激创新。

即使在最不利的环境中,依然可进行内心的整合。不必太在意旁人的诋毁,应该化解负面的阻力,发掘别人的长处以补自己之不足。在僵持不下的局面中,寻找第三种可能性。

立即行动

一、回想一位经常与你意见不合的人,有哪些方式可使彼此从歧见中找出第三条路。不妨请对方提供意见,并珍惜这不同的声音。

二、把令你不满者的名单列出,试想如果你有足够的安全感与容人雅量,他们的不同见解是否有可取之处?

三、在哪一种状况下,你必须借重团体的力量? 这需要哪些条件配合? 应该如何培养这些条件?

四、下一次与人冲突或意见相左时,设法了解对方的立场背景,是否有什么顾虑? 以富创意、互惠的方式消解这些顾虑。

第四篇

全面观照生命

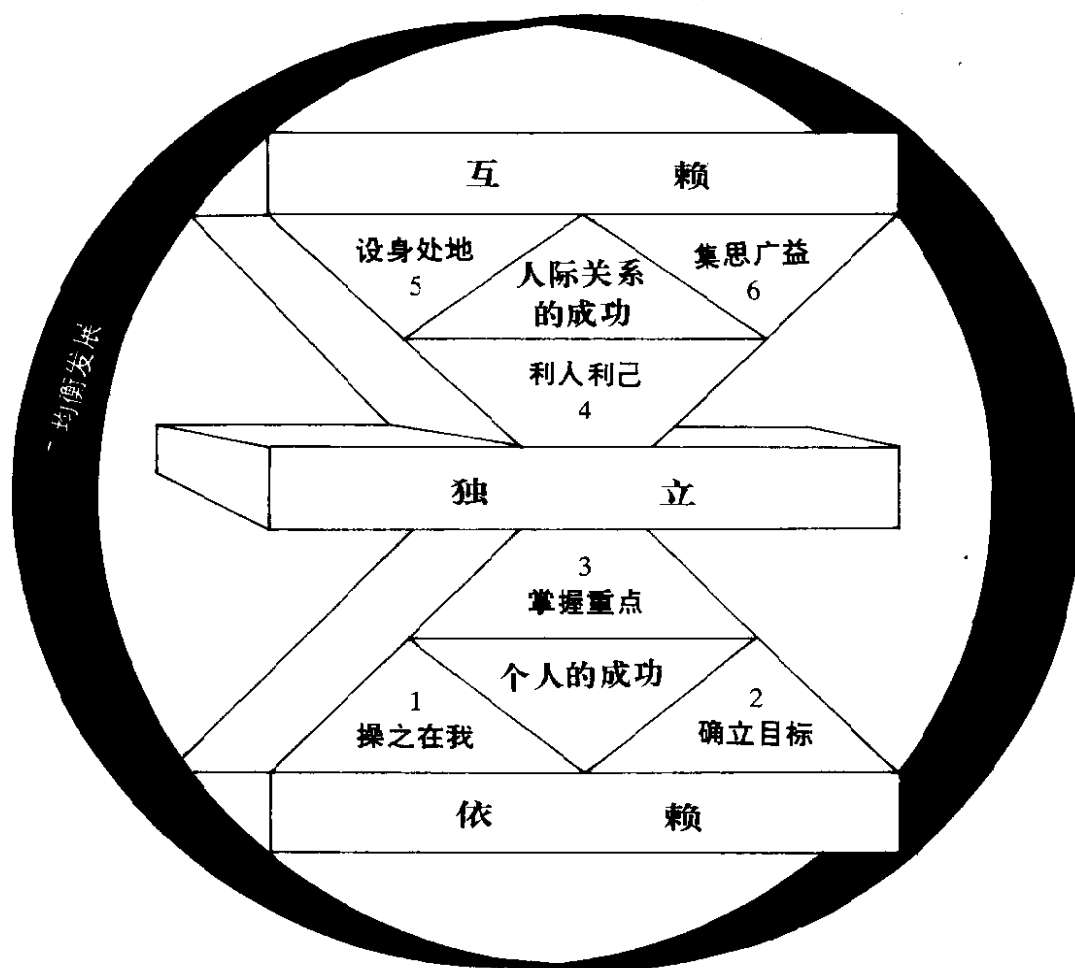
第 10 章

最佳的“自我投资”策略

——均衡发展的成长原则

人生最高明的投资策略，
莫过于在
身体、心智、精神、待人处事方面，
严格要求自己：
从日积月累的进境中，
不但可拓展自我成长空间，
也协助了他人成长。

准则 7



伟大的成就往往源自微不足道的小事。

每念及此，我总认为世上没有小事。

——前美国众议员暨广告业者巴登(Bruce Barton)

假使你在森林中看到一名伐木工人，为了砍一棵树已辛苦工作五小时，筋疲力竭却进展有限，你当然会建议他：

“何不暂停几分钟，把锯子磨得更利？”

对方却回答：“我没空，锯树都来不及，哪有时间磨锯子！”

在此我必须强调“工欲善其事，必先利其器”的观念，准则七的主旨就是磨练自己，从身体、精神、心智与待人处事等四个层面，增进个人产能，累积其他修养的本钱。

磨练自己是指以均衡明智的方式，经常从上述四方面训练自我。这种修养工夫完全得靠自己，旁人无法越俎代庖，它属于前文提到的重要而不紧急的事。

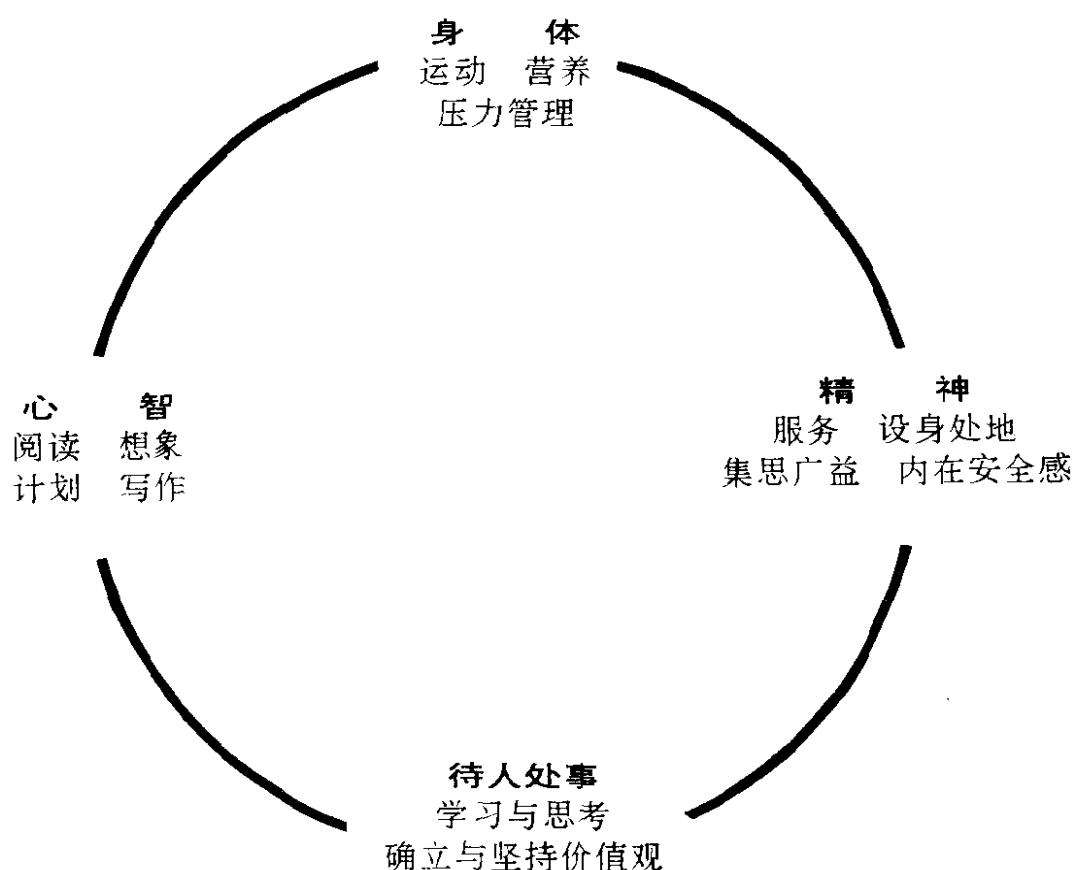
人生最值得的投资就是磨练自己，因为生活与服务人群都得靠自己，这是最珍贵的工具。

维持身体健康

锻炼身体也就是维持健康——吃营养的食物，充分休息，以及定期运动。运动对保健极其重要，可惜经常被忽略。因为我们从不认为运动是当急要务，因循蹉跎，等到身体状况恶化，为时已晚。

许多人都宣称抽不出时间运动。其实每周拨三至六小时，

图 10-1 从四层面磨练自己



或每日挪出半小时并不困难,但是对每星期其余一百多小时却贡献良深,绝对值得投资。

运动不需特定的器材,到健身房健身或打网球固然是运动,在家里照样能活动筋骨。好的运动可以增进耐力、弹性与力气。

“耐力”指心脏血管将血液送达全身的效率。心脏本身也是由肌肉组成,不过心肌得靠运动其他肌肉(尤其是腿肌)来

锻炼。所以游泳、散步、跑步与骑脚踏车,对身体十分有益。运动时应保持每分钟至少心跳 100 次,而且连续 30 分钟,才算及格。如果能达到个人最高脉搏次数(亦即最高心跳次数)的六成,更为理想。计算最高心跳次数的公式是 220 减去年龄,40 岁最高心跳次数是 180,180 的六成是 108。要想达到锻炼效果,心跳次数必须在最高心跳次数的 72%至 87%之间。

“弹性”可借有氧运动前后的伸展动作加以训练。事前的伸展可以放松肌肉与暖身,事后则可帮助排泄乳酸,减轻肌肉酸痛。

“力气”可透过持久的肌肉运动来培养,例如伏地挺身、仰卧起坐等等。至于究竟应该锻炼到何种程度,视个人需要而定。劳力者如运动员,必须加重分量;劳心者则在有氧运动、伸展运动外,略加些柔软体操即可。

一般人锻炼体魄不必像运动员一样,吃得苦中苦,才会有收获。要紧的是必须有规律,并且循序渐进,适可而止,以免造成运动伤害。素来缺乏运动的人,一开始会很不习惯,但应以意志力克服退缩的念头,切不可追求速效,以免超出身体的负荷。运动之前,不妨参考他人的经验,或听取医生的建议。

随着体力的增进,对日常活动更可应付裕如,再也不会一到下午就精神不济,或是疲倦得无法作运动。再者,运动还能培养毅力,增加自信。

涤除心灵的尘埃

陶冶精神可培养我们掌握人生方向的能力,与准则二

——确立目标密切相关。

精神是人的核心,代表价值体系,极为隐私又极端重要。每个人提升精神层次的方式各自不同。举例来说,我每日颂读圣经,祈祷沉思,因为圣经代表我的价值体系。有些人受到伟大的文学作品或音乐所感动;有些人则选择接近大自然。作家葛登(Arthur Gordon)曾描述他个人精神重建的亲身经历。

有一度他感觉人生乏味,意志消沉,灵感枯竭。这种情况愈演愈烈,不得不求教于医生。经检查身体,一切正常,医生便建议他作一次精神之旅——到幼年时最喜爱的地点度假一日。可以进食,但禁止说话、阅读、写作或听收音机。然后医生开了四张处方,嘱咐他分别在九时、十二时、下午三时及六时拆阅。

第二天,葛登如约来到最心爱的海滩,打开第一张处方,上面写着“仔细聆听”。他的第一个反应是,难道医师疯了不成?我岂能连续呆坐三小时?但葛登仍遵医嘱,耐心的四下倾听。他听到海浪声、鸟声,不久又发现起初未注意的许多声响。一边聆听,一边想起小时候大海教给他的耐心、尊重及万物息息相关等观念。他逐渐听到往日熟悉的声音,也听出沉寂,心中逐渐平静下来。

中午,他打开第二张处方:“设法回顾。”“回顾什么呢?”也许是童年,也许是往日美好的时光。于是他开始从记忆中挖掘点点滴滴的乐事,设法回忆每个细节,心中渐渐升起一股温暖的感觉。

三点钟,葛登打开第三张处方,前两张并不难办到,这一张:“检讨动机”却不容易。起初他为自己的行为辩护,在追求

成功、受人肯定与安全感的驱使下，他不得不采取某些举动。可是再一细想，这些动机并不如此正当，或许这正是他陷入低潮的原因。回顾过去愉快满足的生活，他终于找到了答案。他写道：

我突然顿悟到，动机不正，诸事便不顺。不论邮差、美发师、保险推销员或家庭主妇，只要自认是为人服务，都能把工作做好。若是为私利，就不能如此成功。这是不易的真理。

到了六点，第四张处方很简单：“把忧愁写在沙上。”他跪在沙滩上，用贝壳碎片写了几个字，然后转身离去，头也不回。因为他知道，潮水会涌上来。

涤除心灵的尘埃需要投注时间。只要把人生的意义与方向想个透彻，它就会像一盏明灯，指引我们积极进取。

这正是为何我要强调个人使命宣言的重要性。借着修正使命宣言，我们可以经常检讨人生目标与重心，并强化信念。

宗教领袖马偕(David O. McKay)曾说：

在寂静的精神世界里，每天都进行着生命最大的战争。

若能赢得这些战争，平息内在的冲突，就能了解人生的意义，得到内心的安宁。

不要停止自我教育

通常心智发展与学习活动都在正规教育中进行,一旦离开学校,许多人就不再认真学习——从不阅读严肃的书籍,从不在工作之外求知,从不分析思考,也不努力写作,徒然把时间浪费在看电视上。

根据调查,多数家庭每周看电视长达三十五至四十五小时,与工作时数不相上下,甚至比上课的时间还久。电视具有最强大的社会教化力量,观众无形中被荧光幕上的价值观洗脑,影响力可谓无所不在。

选择电视节目必须具备掌握重点的智慧,以辨别最符合本身价值观与目标的节目。

我家每周看电视维持在七小时左右,平均每天一小时。我们曾举行家庭会议,讨论看电视的利弊,最后一致同意看电视成瘾或沉迷于肥皂剧是一种病态。

有些电视节目固然寓教于乐,但也不乏浪费时间,甚至产生副作用的烂节目,必须慎加选择。

教育才是砥砺心智的正途。借重外来的教育与训练,不失为继续求知的良策,但操之在我的人更懂得如何把握机会自我教育。

自我教育的最佳方式,莫过于养成阅读文学名著的习惯,进而师法伟人。我极力推荐大家由月读一书开始,然后进步到两周一书,甚至每周一书。“不读书跟不识字没有两样。”好的杂志与图书也值得一读。

写作是砥砺自我的另一有效途径。记下个人的心得、经历、思想,可借以厘清思路,增进思考能力;撰写思想深刻的信函也同样有益。组织与规划则是与准则二、三相关的心智成长法。

有句话说:“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外。”以上三方面的磨练是个人求胜之门。我建议读者,每日身体力行一小时,而且终身不渝。

历练待人处事之道

这种磨练和准则四、五、六关系密切。因为社会与情感生活互为表里,情感主要来自人际关系,也多半反映在人际关系上。因此不须多费心,只要在日常交往中多加练习即可。以关系密切的人为例,不论是配偶子女,或同事亲朋,由于必须经常接触,难免意见相左。我眼中的少妇,可能却是你眼里的老姬。

化解歧见的第一步是实践准则四,向对方提议继续沟通,直到获得双方满意的结果为止,通常一般人都会接受这种建议。其次应用准则五,先聆听对方的意见,但不是为了回应,而是想更深入的了解对方;直到可以正确复述对方的观念,才算大功告成。接着准确的表达自己,最后再集思广益,寻找第三条路。

准则四、五、六的成功关键不在理智,而在感情,在厚实的安全感。而安全感来自内在,不假外求,外界权势荣誉均不足恃。

至于增进内在安全感的方式,包括:坚守原则,肯定自我;与人为善,相信人生不止输赢两种抉择,还有双方都是赢家的第三种可能性;乐于奉献,服务人群;燃烧自己,照亮别人。如果把工作当作一种奉献,再平凡的职业也会显得不同凡响。

你可以帮助他人成长

一般人都生活在社会制约下,受别人好恶所左右。在互赖关系中,你我都是社会制约的一部分。因此,我们可以如实反映他人的个人形象,把他人当成有责任感的人看待;以鼓励其培养操之在我的态度,成为以原则为中心、重视价值观且不失本色的独立个体。

豁达的胸襟则使我们助人成长,不致顾忌会对自己不利。相反的,我们深信这会增加与其他独立个体进行有效交流的机会。

你是否也曾因别人的信任,祛除对自我的疑虑,并进而影响了一生?你是否也能扮演一个肯定别人的人?当社会评价使人退缩时,你能否以信任、聆听与设身处地的体谅,鼓舞他们力争上游?

在英国有一个常被人津津乐道的例子。由于电脑程式设计疏忽,结果一班“聪明”学生与另一班“愚笨”学生互相颠倒了。好班变成坏班,坏班却变为好班。学年刚开始时,老师都根据电脑报告衡量学生的程度。

校方在五个半月之后才发现这项错误,于是决定将错就错,先对两班学生作个测验,再公布真相。没想到测验结果出

人意表，被电脑列为坏班的“聪明”孩子，智力测验的成绩大幅退步。因为老师视他们为智能有限、“不可教也”的孺子，成见不幸成真。

反观“笨”孩子却阴错阳差的被当作聪明活泼的好孩子来看待，老师积极的态度与期望感染了学生，使他们的智力测验成绩大有进步。

事后老师谈到当时的感受。最初几周，他们用教导好班的方式教这班笨学生。由于效果欠佳，所以他们只好改变方针。因为既然电脑指出这一班学生智商都很高，那么一定是教学法有待改进，不会是学生本身的问题。这个例子充分证明，学习困难往往是一成不变的教学法所造成的。

因此，我们应尽量发掘他人的潜能，少用记忆力而多用想象力去看待配偶、子女、同事或雇主。不要为成见所囿限，试着改用全新的观点去认识他们，协助他们成为成熟独立的个体。

哥德早有明训：

以一个人的现有表现期许之，他不会有所长进。以潜能与应有的成就期许之，他就会不负所望。

企业也须均衡发展

自我磨练应当从身体、精神、心智与待人处事四方面齐头并进，不可偏废，否则就难以竟全功。

企业力争上游的道理亦同。企业的体质就是财务状况；心智涉及人力资源的开发、培养与运用；待人处事指公关与员工

待遇；精神则反映出目标宗旨与原则。企业健全与否系于这四方面的平衡发展，原本有益的助力也有可能成为阻力。

比方有许多唯利是图的企业，表面上高唱崇高的理想，骨子里却一心一意只想赚钱。这种企业内部都有严重不和的现象：不同部门各自为政、勾心斗角、明争暗斗。谋利固然是企业经营的基本目的，但并非企业存在的唯一目的。犹如生命少不了食物，但人绝非为吃而活。

另一方面，有些企业极重视公关，却忽略财务因素。不讲求经济效益的后果，终有遭到淘汰的一天。

还有些企业，重视服务、财务与人际关系，却不在意人才的发掘与培育。最后导致独裁式的领导，难以凝聚员工的向心力，使营运潜藏着危机。

因此，在个人或企业的使命宣言中，应当四者兼顾。平衡的成长，正是日本经济成功的秘诀。

七大准则相辅相成

人生的四个层面休戚相关：身体健康有助于心智发展，精神提升有益于人际关系的圆满。因此，平衡始能产生最佳的整体效果。

本书的七大准则也唯有在身心平衡的状态下效果最佳，因为每个准则之间，都存在着密不可分的关系。

愈是操之在我（准则一），就愈能掌握人生方向（准则二），有效管理人生（准则三）。能够不断砥砺自己（准则七）的人，方懂得如何了解别人（准则五），寻求圆满的解决之道（准则四、

六)。同理，一个人愈独立(准则一、二、三)，就愈善于与人相处(准则四、五、六)。磨练自己，则可以提升前六种准则的境界。

此外，增进体能可以加强定力(准则一)，这算得上是运动除健身之外的最大益处。

锻炼意志力有助于掌握人生(准则二)，增进实现自我的力量。不致违背良知，为外力所动摇，安全感也由此而生。

发展心智则可强化管理能力，在规划人生时，强制自己以要务为重，不受急事所羁绊，以使时间精力作最有效的运用。活到老学到老，可扩大知识领域，增加选择空间。

请切记：工作本身并不能带来经济上的安全感，具备良好的思考、学习、创造与适应能力——也就是产能，才能立于不败之地。拥有财富，并不代表经济独立，拥有创造财富的能力才真正可靠。

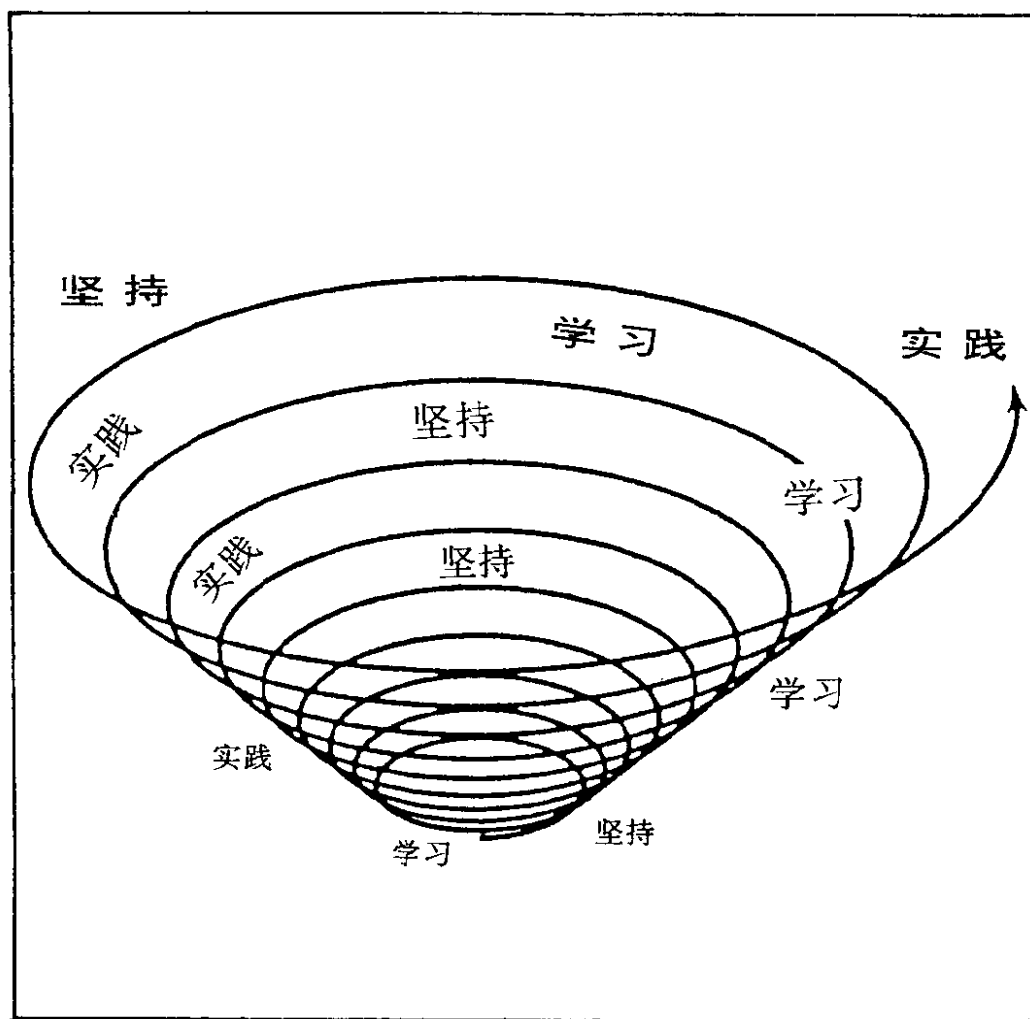
每天抽出至少一小时锻炼自己，不但是个人胜利之钥，也是群体成功的基础，更何况它不假外求，何乐而不为？

聆听良知的声音

不断的自我磨练是改变与成长的关键，但在这个日新又新的过程中，良知的指引不可或缺。法国女作家斯塔尔夫人(Madame de Staël)有句名言：

良知的声音极其微弱，很容易被淹没，可是却又清晰得令人无法遁逃。

图 10-2 良性循环使人成长



良知是人类与生俱来、明辨是非善恶的本能。正如优秀的运动员必须锻炼神经与肌肉协调力,杰出的学者必须淬砺心

智,成功圆满的个人也需要激发良知。所以,我们应经常阅读发人深省的著作,怀抱崇高的理想,奉行自己的信念。全神贯注,持之以恒。

如同垃圾食物与缺乏运动会摧毁优秀的运动员,淫秽邪僻的书籍也会助长人性黑暗的一面,使人是非不分,只关心是否会被人揭发?事实上,玩火者终有自焚的一天。

人贵自觉,人生应有目标与原则,否则便无异于禽兽,仅为生存与繁殖而活。堕入这种层次的人不是享受生命,而是“受制于”生命,白白糟踏万物之灵的天赋。

修身励志没有捷径,必定是一分耕耘一分收获。而正直与成功不可分,做人愈是端正,愈能够正确判断客观世界,心中的观念地图也愈精确。这种良性循环能够使人成长,但必须靠不断的学习、坚持与实践良知所认定的正确原则来维系。

立即行动

一、把符合个人兴趣与生活方式的运动项目列出清单。

二、选择其一作为未来一周计划中,个人角色的目标,然后在下周结束时评估自己的表现。若未达成原定目标,原因在于有更重要的事必须完成,还是因为缺乏毅力?

三、同样把锻炼心智与精神的活动列出清单。待人处事部分,则列举希望改进的人际关系,或有助于提高效率的特定环境因素。自三张清单中各选一项作为下周的目标,付诸实施再评估成果。

四、每周厉行列表、实践、评估的自我锻炼工夫。

附录一

你是哪种类型的人？

生活重心面面观

重心类别	配偶	家庭	金钱	工作	名利
以配偶为重心	●满足个人的主要需要	●维持即可 ●次要共同目标	●照顾配偶所必需的	●为赚钱养配偶必须工作	●使配偶幸福，讨好或操纵配偶的手段
以家庭为重心	●家庭的一部分	●第一优先	●家庭经济支柱	●达到目的的手段	●带给家庭舒适与机会
以金钱为重心	●赚取金钱或资产的负担	●只出不进的	●安全感的来源	●为赚钱不得不工作	●财力雄厚的明证
以工作为重心	●工作的助力或阻力	●协助或打断工作 ●教导家人敬业精神	●次要辛勤工作的证据	●成就感与满足感的主要来源 ●第一要务	●提高效率的工具 ●工作成果的代表
以名利为重心	●主要财产的帮手 ●赚取财富	●可供支配的财产 ●可借以炫耀财富	●增加财产或所缺控制的财产	●提供取得权势、地位与肯定的机会	●地位象征
以享乐为重心	●追求享乐或同好的阻力	●可利用的工具或受干预的原因	●可提供更多享乐	●达到目的的手段 ●有趣的工可以接受	●享乐的对象与手段
以朋友为重心	●可能是朋友或竞争对手 ●社会地位象征	●家人是朋友或友谊的障碍 ●社会地位象征	●经济与社会地位的来源	●社交机会	●换取友谊的媒介 ●娱乐与社交的工具

重心类别	配偶	家庭	金钱	工作	名利
以敌人为重心	●同情我的罪人或羔羊	●慰藉(精神支柱)或代罪羔羊	●对抗敌人或一明一暗的高等的	●发泄情绪或寄托的机会	●作战工具或盟友的慰藉、避难所
以宗教为重心	●替教会服务,或可能的信仰	●信仰虔诚,模范的信仰或考验	●养家与教会捐的性若教会罪重超过就是	●维持世俗生活必需	●身外之物,毫不重要与形可为贵
以自我为重心	●个人财产及可取悦自己	●个人财产可满足个人需要	●满足个人的来源	●自行的机会	●可肯定、与自我保护强化我
以原则为重心	●在互利关系中地位的伙伴	●朋友服务成就场所 ●奉献成就场所 ●修正递念的场所	●有助于达成目标的资源	●提供运用才智的机会 ●投入的恰到好处,不违背目标	●可运用资源小心维护人生第二生命

重心类别	享乐	朋友	敌人	宗教	自我	原则
以享乐为重心	● 人生首要目标感要 ● 人要满足的来源	● 追求的同伴	● 对生命认真感、好人 ● 对带来恶破坏的事	● 妨碍享乐令罪恶	● 享乐的工具	● 应予以的及冲 ● 予足能自然 ● 应满本自动
以朋友为重心	● 与朋一起其社交为 ● 在乐中以活主	● 对个幸福重归、人纳、人迎，很重要	● 社交的、可或友 ● 范的、同或友 ● 社围人共敌巩固形谊	● 社会的	● 聚会、被 ● 由决定或排斥	● 有助于人的法 ● 有与他处本 ● 有与相基则
以敌人为重心	● 战斗的放	● 精神与者能同而 ● 精柱情可共人合	● 憎对个题源促人保圆 ● 恨象人之使求与其 ● 的、问根、个自自说	● 圆的、自说口	● 其借 ● 受迫于人 ● 受敌人	● 敌借对依 ● 控的、剔的 ● 指人口挑方据
以宗教为重心	● 与教友的娱、他不或时必止 ● 相聚正当他则当费，禁 ● 与相正乐其乐正浪间须	● 教会成员 ● 教他	● 教人接明反之 ● 外，受显教人 ● 之、不或违义	● 人向高	● 方最引 ● 个值会动、教奉实义度 ● 价教活对的及教程定 ● 人由、会献实践的而	● 条一般从教下 ● 教一、则于之 ● 原属会

重心类别	享乐	朋友	敌人	宗教	自我	原则
以自我为重	● 应感足的人的与 ● 个得官个权需	● 持、自人的 ● 支资己	● 我自说据 ● 我、其依 ● 自定圆的	● 满利的具 ● 足的私工	● 明、过高一永有 ● 聪人人等远错所源满人	● 圆的其根 ● 自说据最足及本要念
以原则为重	● 重生，一动带来 ● 有的中乎活能喜真再造，多姿衡活所或缺	● 互活同分怒乐的互知 ● 赖中伴享喜哀互赖己	● 心中真，观同加解 ● 心有有的人是不应了注	● 真则源提献的 ● 没正敌只念，以关	● 独二华的个与的个助作创凡 ● 无才溢立，他立互合可不成就	● 巨变然则者食尊则人才维并成幸福 ● 不自法违自果原个严以护，得与

附录二

第四代时间管理

高效率经理人的一天

以下是在办公室掌握重点、善用时间的实例,有关原则请参看第五章。

假定你是一位大药厂的行销主任,现在正是一天的开始。浏览当天的行事历后,你估计每项工作所需时间约为:

- 一、邀总经理共进午餐(一至一个半小时)。
- 二、拟订下一年度媒体广告预算(二至三天)。
- 三、处理积压过多的公文(一至一个半小时)。
- 四、与业务经理讨论上个月业绩(四小时)。
- 五、处理急待回复的若干信件(一小时)。
- 六、浏览桌上堆积如山的医学杂志(半小时)。
- 七、为下个月的业务会议准备口头报告(二小时)。
- 八、据传某产品最近一批货的品管有问题。
- 九、回复政府主管官员来电,讨论此事(半小时)。
- 十、参加下午两点召开的主管会议,但议题不明(一小时)。

现在我们运用准则一、二、三所揭橥的原则,安排全天的行事顺序。虽然这只是短短的一天,但已足以反映掌握时间的秘诀。

上述预定工作项目中,除第六项阅读医学杂志外,似乎都既重要又紧急。根据第三代时间管理原则,我们应依循个人的价值观与目标来安排事情的先后顺序,当然也必须考虑别人是否能配合。而且某些事情不能变动,例如中午必须进餐。

许多人采取这种时间管理方式,在当天即展开大部分工

作,未完成的则顺延至第二天或更久之后。比方说,多数人会利用上午八至九时,打听下午主管会议的确实议题,以便事先准备;并与总经理约好共进午餐的时间,再和政府主管官员洽谈产品品管问题。

接下来的一至二小时,一般人会去见业务经理,处理信件,以及查证有关产品品管问题的传言;其余时间则用于准备中午的餐会或下午的会议。

午餐后,先处理上午未完成之事,待开完会再批公文或应付当天突发状况。

至于编列媒体广告预算及准备下月业务会议的口头报告,通常不会被视作急待处理的事,延后一、两天似乎也无妨。然而这两件工作却与长程规划及业务目标有关,虽不紧急,却很重要。

你是否也是以上述方式处理公务?还是根据第四代时间管理原则,掌握重点行事?(请参考第五章表 5~1)

掌握要点、事半功倍

掌握要点的时间管理方式并非一成不变,你可以就实际状况灵活运用,此处只提供一些可行的建议。

- 下午二时的主管会议:显然这次会议根本没有预定的主题,或是必须到开会时才知道。这种情形司空见惯,无怪乎时常会而不议,议而不决。

通常这类会议只讨论迫在眉睫之事,重要但不紧迫的事必然排不上议程,这正符合了帕金森定律(Parkinson's

Law)——预定多少时间,就会有多少工作。

为了扭转这种现象,你不妨准备一份有关提高议事效率的报告,要求列入议程。即使开会时只分配到几分钟时间,也可先作预告,引起在座者的兴趣。不过不论何时提出,这份报告应强调,每次会议须明订目标与完整议程,以便与会者预作准备,开会时能有所建言;议题中应包括具开创性的长远目标。

此外,会议纪录应在会后尽快发给每位出席者,并根据决议指定任务与完成时限,并且把成效列入未来会议的议程,加以检讨。

要把准备这样一份报告当作今日要务,需要极大的勇气与自制力。同时必须考虑周详,以免会议上出现尴尬局面。其余各项工作,多半可循此方式处理,唯有与主管官员洽谈一项除外。

- 回复主管官员来电:此事本来可授权属下去做,但由于牵涉到另一机关,可能超出个人影响范围之外,所以不妨趁早亲自完成。如果从电话中得知品管问题是持续性的,就应该下定决心防患于未然。

- 与总经理午餐:这或许是个难得的机会,可在无拘无束的气氛下,讨论一些长远之计,也就是重要而不紧迫之事。或许你必须在上午抽出几十分钟来准备,也可能你只想轻轻松松聆听对方侃侃而谈,这两种方式或多或少都有助于与上司建立良好关系。

- 编列媒体广告预算:可请业务直接相关的部属,提供“幕僚作业完备”的建议(也就是大致上只须你签署同意即可

的报告),或是提出两、三种方案供你选择。你可能得花上整整一小时,与部属讨论预期成果、基本方针、可运用的资源及责任归属、成果评估。但是以后却可节省时间,又能集思广益。如果以往不曾采用此种方式,起初也许得花费较多时间,训练员工如何结合彼此的力量,完成所谓“完备的幕僚作业”。

- 待办公文与信件:与其自己埋首于成堆的公文与信函中,不妨每天花费半小时或一小时,训练秘书或助理代为处理。

如果秘书没有把握如何回复,可先行整理,并附上建议或说明供你裁决。如此一来,可能绝大部分的文件都不必由你经手,秘书会作得比你更妥贴。

- 与业务经理讨论业绩:你们可以检讨行销与业务部门的关系及双方议定的业绩目标,看看彼此是否掌握了重点。至于原定的讨论主题,很可能急待解决。但是有效的讨论除了解决眼前的问题,还应该探讨潜藏在问题背后的长期成因。

此外,你可以训练秘书与业务部门联系,有要事才向你报告。你或许有必要向业务经理及属下说明,主管的首要职责是领导而非管理,有些问题与秘书商量即可。若是担心业务经理不屑与秘书打交道,至少可先着手建立两者之间的关系——有一天他终会觉悟,身为主管,不必事必躬亲。

- 阅读医学杂志:此事或许并不十分急迫,但经常吸取新知,是培养专业素养与信心所不可或缺的。你也可在下次部门会议中,建议员工订定计划,分别阅读这些杂志,并提出心得报告;或者选出重要文章及摘要,供全体传阅。

- 准备下个月的业务会议:你可指定属下分工合作,代

表不同的意见与业务问题,分析全体业务人员的困难与需要。并在一周或十天内提出完整的议程建议,由你作最后决定,并且付诸实行。

部属在设定议题前,应逐一访问业务人员,或抽样调查,千万不可闭门造车。议程订定后,应及早分送每位出席者,以便预作准备。

如果属下不习惯此种方式,你应该详加说明用意与优点。并且训练他们思虑远大,对交办的工作要有责任感,彼此分工合作,在一定时间内交出够水准的成绩。

● 产品发生品管问题:产品出了问题,必须彻底检讨原因。倘若是长期累积的结果,就应该指定专人深入研究,并提出解决办法。或者授权属下径行解决,但将结果呈报。

经由以上的安排,这一天的工作包括了授权、训练员工、准备主管会议、打一通电话、吃一顿颇有收获的午餐。如果每一天都能把握同样的原则,不久你就不会再为急事缠身,而能静下心来领导、擘划。

或许有些人认为,这种作法太理想化,难道真有完全不必面对突发事件的经理人吗?我承认这种作风的确相当理想化。但本书的主旨并非“毫无效率者”的行事方法,而是“高效率者”的工作准则。高效率原本就是值得追求的理想。

当然,任何人都无法避免突发事件,况且纵使规划再完善,仍然可能发生意外。只不过我们可以将急务减少到不影响正事的地步,免得时时处于压力过大的状况下。压力毕竟有损于判断力与健康。

我必须再次强调,坚持原则需要耐心与毅力,培养把握重

点的习惯亦复如此。幸而只要踏出了第一步，总有成功的一天。一旦自己办到了，还要鼓励别人跟进。

我承认，在家庭或小型企业中，授权可能行不通。但有心人仍可举一反三，加以变通。运用之妙，完全存乎一心。

目 录

前 言 如何善用本书

第一篇 重新探索自我

第 1 章 由内而外全面造就自己 3

第 2 章 为圆满人生作准备 33

第二篇 个人的成功:从依赖到独

准则 1 第 3 章 掌握“选择的自由” 49

——操之在我的力量

准则 2 第 4 章 锁定生命的坐标 80

——确立目标、全力以赴

准则 3 第 5 章 忙要忙得有意义 112

——掌握重点的个人管理

第三篇 人际关系的成功：从独立到互赖

- 第 6 章 你不是一座孤岛 141
- 准则 4 第 7 章 大家都可以是赢家 155
——利人利己的人际观
- 准则 5 第 8 章 做个“双向传播”的聆听者 175
——设身处地的沟通原则
- 准则 6 第 9 章 脑力激荡、威力无比 193
——集思广益的合作原则

第四篇 全面观照生命

- 准则 7 第 10 章 最佳的“自我投资”策略 213
——均衡发展的成长原则

- 附 录 一、你是哪种类型的人？ 229
——生活重心面面观
- 二、第四代时间管理 237
——高效率经理人的一天