

心理勵志 ⑦①

與成功有約

The Seven Habits of Highly
Effective People

Restoring the Character Ethic

by Stephen R. Covey

柯維 著

顧淑馨 譯

序

追求全面成功， 才是真正的成功

黑幼龍

多年前我在美國參加一項講習會，有一位總經理在報告他未來的目標時表示，他最盼望的就是「平衡」；因為很明顯的，在他的成功背後，他的家人成了犧牲品。

他的這幾句話造成會場的片刻沈默，也為那幾天的數字、圖表、方針的排列組合帶來了些許感性色彩。

從那時候起，我也會思考「成功」的含義。

對很多人而言，成功指的是財富。但對甘迺迪家族而言，成功一定指的是聲望與地位；還有的人畢生追求的是，高深的學問或者幸福美滿的婚姻、良好的親子關係等等。要是這些都能成功該多好——很多人會這樣想。然而如何才能追求成功，特別是平衡且全面的成功？

追求圓融和諧

《與成功有約》這本書即告訴了我們走向全面成功的必備信念（或基礎）。諸如：

- 亟需重新探索自我，培養從依賴、獨立到互賴的人際關係。

- 光是事業成功只能算成功了一半，唯有兼顧事業、家庭、人際關係、個人成長等人生其他層面的圓融和諧，才是真正的成功。

有的人在看完一本好書後，會用「愛不釋手」，或一口氣連續看完來形容。但我在看這本書的時候，卻有一種很特殊的感覺。那就是——捨不得把它一下子看完。看了一段之後，我常會闔起書來，默思良久，或者與家人、朋友分享。

書中的好多原則可說正與卡內基訓練的原則相吻合。例如：

- 不該為他人的想法或喜好而活；

- 人與人之間應該尊重彼此的不同點；

- 人際關係不是擺布他人的花招。人與人相處可以是對二人皆有益處的狀況，也就是贏贏（而非輸贏）的關係。

- 應從他人的角度來了解事情原委（這一點寫得最精采），愈有自信的人愈承認與尊重他人的存在。

●人是習慣性的動物。人都想有所改進，也就是想跟以前不一樣。由於習慣的牽制，有時實在非常困難。然而，只要堅持原則，採取行動（了解與同意還不夠），一定可以改變。

我有一位很要好的朋友在台大教書。有一次他對我說，教了這麼多年書，他最大的心願就是希望作一位人師，而不是作一位教書匠。

當時我就在想，同樣是天天工作，目標不同竟會造成那麼大的差異。無論就價值觀、成就感、樂趣、自我實現而言，人師與教書匠可謂天壤之別。

同樣的婚姻關係，有的夫妻愈來愈冷淡、無情趣，最後成爲陌路人。他們的關係像是一本支票戶頭，不停地在透支。

有的夫妻關係則像是一本存款戶頭，在一起愈久，錢存得愈多。因爲他們常求進步、成長。多年生活在一起，他們還持續當初的承諾。

開啓改變之門

其實我們與朋友之間的關係，與同事、夥伴的關係，與主管、部屬的關係，與客戶的關係也都一樣。我們有選擇的權利，我們可以選開支票戶頭，我們也可以選擇與他們開存款的戶頭。

要想有一個最佳選擇，不妨參考作者所歸納的七大習慣：主動積極、以終爲始、要事第一、雙贏思維、知彼解己、統合綜效、不斷更新。從修養內在品德，由內而外開啓改變之門，從個人的成功到人際關係的成功，進而達到全面觀照生命的境界。

如果說人生最佳的投資，就是「自我投資」，那麼本書中提及的七大習慣，絕對值得我們投資。因爲——

選對了，我們就與成功有約了。

（本文作者為台灣卡內基訓練負責人）

前言

如何善用本書

在正式討論追求圓滿成功的七大習慣之前，建議讀者先建立兩個新觀念，這將使你閱讀本書的收益大為增加。

首先，我建議各位不要對本書等閒視之，大略讀過便束諸高閣。當然，你不妨從頭到尾瀏覽一遍，以了解全書梗概。不過我希望在你改進自我的成長過程中，本書能時時與你為伴。本書的編排方式分成幾個段落，便於讀者隨時參閱並付諸行動。即使你已對書中的原則觀念得心應手，還是可以不時翻閱，或許會有更多的體會與收穫。

其次，我建議你改以老師的身分來閱讀，除了吸收還要發表。在閱讀過程中，應有心理準備，預計在四十八小時以內，與人分享或討論讀書心得。

我相信心態不同，閱讀的成就也會兩樣。現在你就可以假定今天或明天，要趁記憶猶新之際，把本章最後一節的主旨告訴家人、朋友或同事。然後試著比較一下，感覺有何差別？

我保證，這種閱讀方式可以增強記憶、加深體會、擴大視野，而且會有更強烈的動機去應用書中所提原則。同時，開誠布公地與人分享讀書心得，可以改變形象，贏得友誼，甚至為你帶來一羣實踐七大習慣的同好。

敞開「改變之門」

最後我要借用美國作家佛格森（Marilyn Ferguson）的一段話：

誰也無法說服他人改變。我們每個人都守著一扇只能從內開啓的改變之門，不論動之以情或說之以理，我們都不能替別人開門。

倘若你已決定打開「改變之門」，接納本書所闡揚的觀念，那麼我保證，你會得到以下的收穫。

首先，你的成長過程雖是漸進的，效果卻是革命性的。前三項有關個人成功的習慣，可以大幅提高你的自信。你將更能認清自己的本質、內心深處的價值觀以及個人獨

特的才華與能耐。凡是秉持自己的信念而活，就能產生自尊、自重與自制力，並且心安理得。你會以內在的價值標準，而不是旁人的好惡或與別人比較的結果，來衡量自己。這時候，事情對錯的尺度已無關乎是否會被揭發。

你還會意外地發現，當你不再介意別人的觀感時，反而會去關心別人對自身、所處環境以及與你關係的看法。你不再讓別人影響情緒，反而更能接受改變，因為你發現有一些恆久不變的內在本質，可以作為支柱。

至於追求公眾成功的三項習慣，能夠幫助你重建以往惡化、甚至斷絕了的人際關係。原本不錯的交情則更為鞏固。

第七項習慣可加強前面六項習慣，時時為你充電，達到真正的獨立與成功的互賴。不論你的現況如何，天下沒有改不了的習氣。只要有心，我都鼓勵大家敞開改變的大門，培養新的習慣，學習不同的行為模式。雖然這需要長時間下工夫，但是必定值回票價。誠如美國開國初期政治思想家潘恩（Thomas Paine）所說：

得之太易者必不受珍惜。唯有付出代價，萬物始有價值。上蒼深知如何為其產品訂定合宜的價格。

與成功有約

目錄

序	追求全面成功，才是真正的成功……	黑幼龍	一
前言	如何善用本書……		五
第一篇	重新探索自我		
第一章	由內而外全面造就自己……		3
第二章	為圓滿人生做準備……		39
第二篇	個人的成功·從依賴到獨立		
第三章	掌握「選擇的自由」……		59
	——主動積極的力量		
第四章	鎖定生命的座標……		89
	——以終為始、全力以赴		
第五章	忙要忙得有意義……		123
	——要事第一的個人管理		
第三篇	公眾的成功·從獨立到互賴		
第六章	你不是一座孤島……		153
第七章	大家都可以是贏家……		171
	——雙贏思維的人際觀		
第八章	作個「雙向傳播」的聆聽者……		195
	——知彼解己的溝通原則		
第九章	統合綜效、威力無比……		215
	——統合綜效的合作原則		
第四篇	全面觀照生命		
第十章	最佳的「自我投資策略」……		237
	——不斷更新的成長原則		
附錄	一、你是哪種類型的人？……		255
	——生活重心面面觀		
	二、第四代時間管理……		259
	——高效能經理人的一天		
編後記	成功之鑰在你手中……	張德嫻	267

第一篇

重新探索自我

由內而外全面造就自己

你希望在工作上享有更多自主嗎？

那麼先作個更負責盡職的員工吧！

你希望獲得信任嗎？

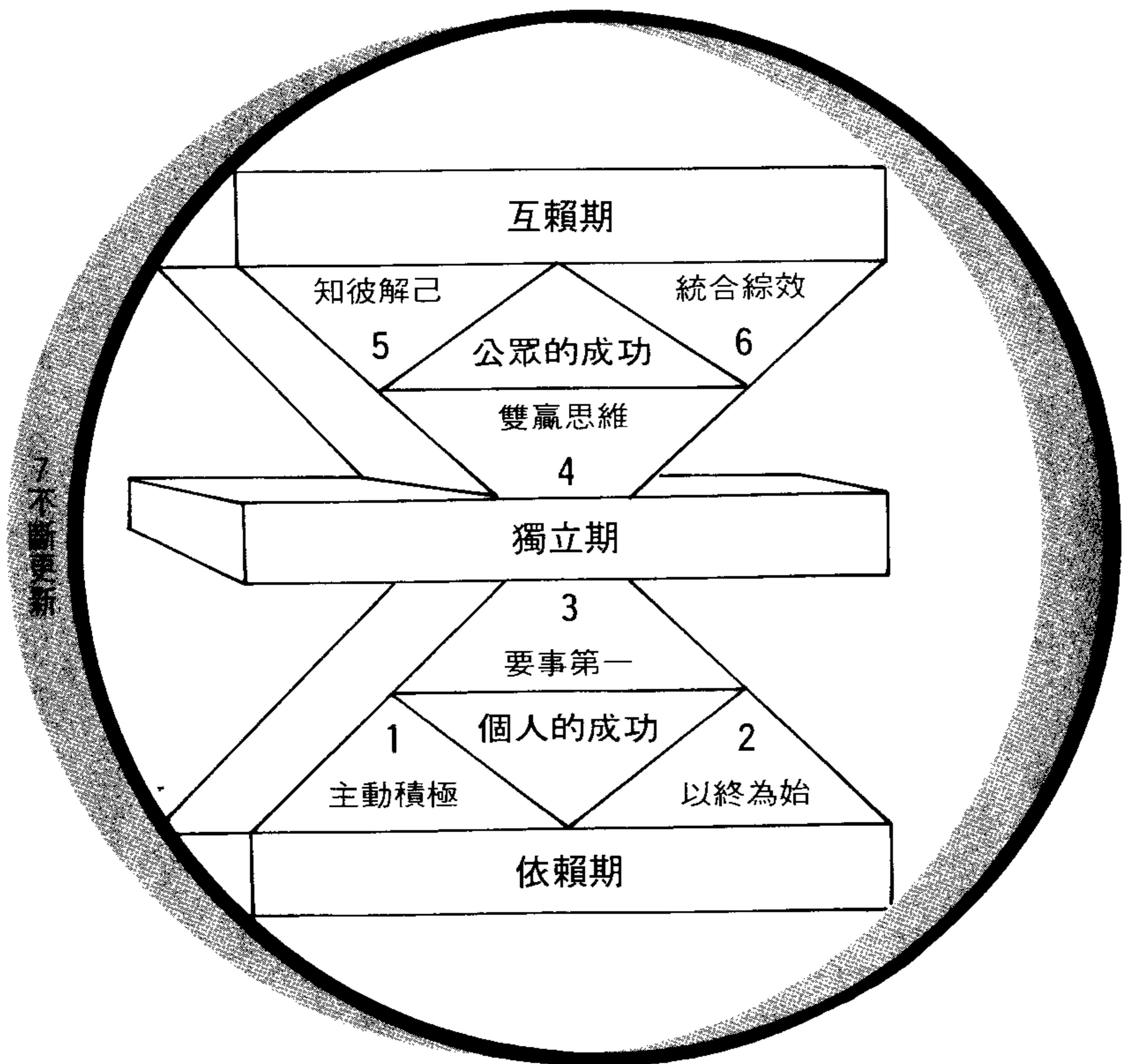
那麼先作個值得信任的人吧！

阿斯匹靈式的建議只能暫時解決問題，

唯有反求諸己，從思維與品德做起，

由內而外全面造就自己，

才能使你在人生各層面表現出眾。



真正卓越的人生，少不了正直的生活。

——喬登 (David Starr Jordan)，美國生物學家及教育家

二十五餘年來，我在商界、大學與擔任家庭婚姻顧問的工作經驗中，接觸過形形色色表面上事業有成、內心卻感到匱乏的人，他們極渴望過和諧、圓滿的生活，並享有不斷開展的良好人際關係。我相信他們所面臨的問題，也是你我所關切的：

●我曾為自己定下許多目標，也都一一達成。我的事業十分成功，但卻犧牲了個人與家庭。不但與妻兒形同陌路，甚至不知道還認不認識自己？我究竟在追求什麼？不禁捫心自問——這值得嗎？

●我上過無數教導主管如何有效管理的課程，我對員工的期望甚高，也想盡辦法善待他們，希望維持彼此良好的關係。可是總覺得員工不忠心，有一天我若是生病在家，他們一定會終日無所事事閒嗑牙。為什麼他們不能獨立又有責任心？為什麼我始終找不到這種員工？

●我要做的事太多了，可是總感到時間不夠用。每天都覺得神經緊張、匆匆忙忙。一個星期七天，天天如此。我參加時間管理研討會，也嘗試過不下六種規畫時間的辦

法，雖然不能說沒有幫助，但是仍覺得無法過著理想中既充實又自在的生活。

●我希望養成子女勤快的習慣，但是每次要他們做點事，都得時時刻刻在旁監督，還得忍耐他們不時發出的怨言，結果還不如自己動手來得簡單。為什麼孩子們不能自動自發、快快乐樂地料理自己的事呢？

●看到別人有所成就，或獲得某種肯定，表面上我會堆出一張笑臉，熱忱地恭賀他們。可是，心底卻難過得不得了。為什麼會有這種感覺？

●我的婚姻已變得平淡無趣。我們並沒有惡言相向，甚至大打出手，只是不再有愛的感覺。我們請教過婚姻顧問，也試過許多辦法，可是彷彿就是無法重新燃起往日的愛情火花。

這些都是很沈痛的問題，而且不是一天兩天就能解決得了的。

錯誤的管教方式

幾年前我與內人珊德拉就陷入類似的煎熬中。我們的兒子在學校出了問題，他的學業成績慘不忍睹，連考卷上的答題說明都看不懂，更甯想拿高分。在運動場上，他身材瘦小，又不靈活。打棒球時，往往球還沒投出就已揮棒，自然每每招來同學的訕笑。

珊德拉和我想盡辦法幫助他。我們總以為，若要作個「十全十美」的人，當然也得作個完美的父母。於是我們改變自己的態度與行為，也試著想改變兒子的，我們企圖用積極的態度來激發他的自信心。例如鼓勵他：「加油，孩子，你可以辦得到！我們知道你可以通过。把棒子握高一點，眼睛看著球，等球快到面前再揮棒。」只要稍有進步，我們一定忙不停地稱讚，來增強他的信心。

如果孩子受到譏笑，我們一定斥責對方：「不要笑，讓他自己來，他還在學習。」可是兒子會哭著堅信自己永遠也學不好，還有他根本就不喜歡棒球。

所有的努力似乎都徒勞無功，那時我們真是憂心如焚，看得出來這一切努力反而對他的自尊是個打擊。一開始我們儘量鼓勵、協助、肯定他，可是一再失敗之後，終於放棄了。只有試著從另一個角度來看待這件事。

當時我的主要工作是，為全美各地的客戶設計領導力訓練課程。由於這個機緣，我每兩個月要為國際商業機器公司（IBM）的主管，講授有關溝通與認知的課程。

在準備教材的過程中，有關思維的形成、思維如何影響觀點、觀點又如何左右行為，在在令我深感興趣，因而進一步研究相關的理論。這才發現，每個人的思維是多麼根深柢固。並且了解到，認知不僅是認識外在世界，更與我們向外看時所透過的「鏡片」有關，因為這鏡片（即思維）往往左右著我們對外界的詮釋。

我跟珊德拉談到這些觀念，並藉此檢討本身所遭遇的困境。終於體認到，我們對兒子往往言不由衷。反躬自省後，我們承認在內心深處，的確覺得兒子「不如人」。所以不論態度與行為表現得多麼願意幫助他，效果都有限。因為表面的言行終究掩飾不住真正傳達的訊息，那就是：「你不行，你需要父母的保護。」

此時我們才覺悟，要改變現狀，就得改變自己；要改善自己，先得改變我們看待世界的觀點。

品德與個人魅力孰重？

正巧在當時，我潛心研究自一七七六年以來，美國所有討論成功因素的文獻。我閱讀或瀏覽過的論著不下數百，主題遍及如何提升自我、力爭上游以及大眾心理學等等。對於愛好自由民主的美國人民所公認的種種成功之鑰，已算得上瞭如指掌。

從這兩百年的作品中，我注意到一個令人詫異的趨勢。那就是過去五十年來討論成功的著作都很膚淺，談的都是如何因應社會形象的技巧與如何成功的捷徑。但往往是頭痛醫頭、腳痛醫腳的特效藥，治標而不治本。

相形之下，前一百五十年的作品則大異其趣。這些早期論著強調「品德」為成功之本，諸如像正直、謙虛、誠信、勤勉、樸實、耐心、勇氣、公正和一些稱得上是金科玉

律的品德。富蘭克林（Benjamin Franklin）的自傳就是這個時期的代表作，內容主要描述富蘭克林如何修養品德。

品德成功說強調，圓滿的生活與基本品德是不可分的。唯有修養自己具備品德，才能享受真正的成功與恆久的快樂。

然而第一次世界大戰後不久，人們對成功的基本觀念改變了。由重視品德轉而強調個人魅力，即成功與否取決於個性、社會形象，以及維持良好人際關係的圓熟技巧。這種思潮朝兩大方向發展：一是著重人際關係與公關技巧；一是鼓吹積極進取心態。由此衍生出的行為習慣，有些的確是金科玉律，例如：「態度決定成敗」、「微笑比皺眉贏得更多友誼」及「有志者事竟成」等等，但卻也毫無避諱地鼓勵玩弄手段、欺騙他人。例如運用技巧以贏得好感，偽裝自己以套取情報，或虛張聲勢，甚至以威脅手段達到目的。

這類論著中，有些固然承認品德是成功的要素之一，但多半不十分重視，只是聊備一格。對作者而言，品德只不過是用來妝點門面，要緊的還是速成的技巧與捷徑。

兩相比較下，我終於了解，過去我與珊德拉潛意識裡都受到這種速成觀念的影響，才會對小兒採取上述作法。其實，我們那麼做是爲了自己的社會形象。在我們心目中，這個孩子有失顏面，我們重視如何扮演模範父母以及維持形象，更甚於對孩子的關切。

這種心態或許也影響到孩子對自己的看法。的確，在面對與處理這個問題時，我們被許多因素所蒙蔽，反而忽略了兒子本身的幸福。

珊德拉和我愈深入地探討，愈慚愧地發現，我們本身的品格、動機與觀點是如何強烈影響著孩子。因爲好面子，使我們對孩子的愛有了條件，造成他的自我評價低落。所以我們決定從自身下工夫，不講究技巧，而著重調整內心真正的動機與對孩子的看法。我們不設法改變他，轉從客觀的角度去了解，找出他獨特的個性與特質。

思維改變，豁然開朗

經過一番努力，我們終於發現這孩子也有不同凡響之處與無盡的潛能，只要順其自然，必可發揮無疑。於是我們決定不再插手，讓他自由發展，只是從旁肯定、重視，並且分享他的一切經驗。另一方面，我們也做了一番心理建設——勿憑藉孩子良好的表現來肯定自我。

一旦擺脫了過去的心態，頓時感受到一股新氣象。不必再拿兒子與旁人比較，把固定的社會模式強加在他身上，反而能夠平心靜氣地與孩子相處。我們相信他有能力應付人生的種種挑戰，也就不亟於保護，使他不受嘲笑。

可是孩子已習於接受保護，因此一開始表現得相當退縮。他向我們求援，我們雖然

傾聽，但不一定如他預期的反應。這無形中傳達了一個訊息：「父母不必保護你，你不會有問題的。」

幾個月過去，他漸漸有了信心，也肯定自己的價值，終於以自己的速度與步調發揮潛能。不論在學業、運動場與社交場合上，他的表現以一般社會標準來衡量，都是相當傑出的。這一切都在一念之間，一旦思維改變，便豁然開朗。後來他還當選學生社團代表、州代表隊選手，拿回家的成績單則科科甲等。另外，還培養出誠懇熱心的個性，走到哪兒都能與人相處融洽。

珊德拉與我相信，這個孩子「足以傲人」的成就，出於自動自發的因素要多於外在的影響。這是前所未有的經驗，對我們教養子女以及扮演其他角色頗具啓發作用。也使我們體驗到，憑藉品德及依恃個人魅力而成功，其間的差距何其大。

光有技巧還不夠

教養兒子的經驗，以及研究人們的認知能力、閱讀討論成功因素的著作，三者心得相互激盪之下，我突然間認清了個人魅力說無與倫比的影響力。也體會到自小所學且深植於心靈深處的價值觀，其實與現在四處瀰漫的速成哲學相去不遠，而這種細微的差異經常被人忽略。多年來我傳授他人的若干習慣，自信十分有效，卻與流行的思潮不盡相

同，現在我終於對箇中原因有了深一層的領會。

我並非暗示，個人魅力論所強調的重點，如追求個人成長、訓練溝通技巧、培養積極思考及發揮影響力，不具效用。它們有時確實是成功的要素，但是這些只是次要卻非最根本的優點。或許我們循著前人的軌跡開創前程時，太過重視造就自己，忽略了前人所奠下的基礎；也或許我們習於坐享其成，已遺忘了自己必須耕耘。

即使我可以運用手段使他人投我所好，為我赴湯蹈火，或對我產生好感，彼此同仇敵愾；然而只要品德有缺陷，尤其是言不由衷、虛情假意，終究成不了大器。因為言不由衷會招致懷疑，到時一切的所作所為都會被視為別有用心。任憑再冠冕堂皇，甚至於出發點再良善，如果不能獲得信任，就算成功了也經不起考驗。因此，唯有基本的品德能夠為人際關係技巧賦予生命。

只重技巧就彷彿考前臨時抱佛腳。縱使有時順利過關，甚至成績還不錯，但未經日積月累的苦讀，絕無法學得精通，也不能增進心智成長。

試想如果耕種也臨時抱佛腳，豈不荒謬？春天忘了播種，夏日忙著享樂，秋天能夠收成嗎？要怎麼收穫，先那麼栽，沒有捷徑可抄，這是自然界的定律。

世事亦復如此。在人為的社會體制中，例如學校裡，你或許能靠著一點小聰明，成功於一時。短暫的人際關係中，你也可憑藉個人魅力暢行無阻，不但令人留下良好的印

象，甚至會被視為知己。但對於持久的人際關係，這些次要的長處便英雄無用武之地。倘若沒有真誠的品德作後盾，日久見人心，真正的動機總會浮現，一時的成功便難以為繼。

許多具備這些次要優點，也就是社會公認有才華的人，往往欠缺基本的品德。不論是同事、朋友、配偶或處於尷尬年齡的青少年，你的四周一定存在這種有缺陷的人。事實上品德才是溝通的利器。愛默生（Emerson）曾說：「大聲喧嘩反而難以入耳。」當然，也有人品德修養不錯，卻拙於言辭，自然影響到人際關係的品質，但瑕不掩瑜。

由此可見，內在本質比外在言行更具說服力。這個道理人盡皆知，有人能獲得完全的信賴，因為我們了解他的本性。所以不論他是否辯才無礙，或是否長於人際關係，我們依然信任有加，而且與他們合作無間。

文學家喬登（William George Jordan）曾說：

人性可善可惡，冥冥中影響著我們的一生，而且總是如實反映出真正的自我，那是偽裝不來的。

認識個人的心靈地圖

本書匯集了追求圓滿人生所不可或缺的七大基本習慣，它們是長保快樂成功的不變真理，放諸四海皆準。不過，我們必須先了解人類的「思維」以及如何轉換思維，才能真正認識這七大習慣。

先前提到的品德成功論與個人魅力論就是兩個典型的社會思維。思維（paradigm）這個字來自希臘文，最初是一個科學名詞，目前多半用來指某種理論、典範或假說。不過廣義而言，是指我們看待外在世界的觀點。我們的所見所聞並非直接來自感官，而是透過主觀的了解、感受與詮釋。

簡言之，我們可以把思維比作地圖。地圖並不代表一個實際的地點，只是告訴我們有關地點的一些訊息。思維也是如此，它不是實際的事物，而是對事物的詮釋或理論。乍到一處陌生地方，卻發現帶錯了地圖，難免有行不得也之苦。同樣地，若想改進缺點，但著力點不對，徒然白費工夫，與初衷背道而馳。或許你並不在乎，因為你奉行「只問耕耘不問收穫」的人生哲學。但問題在於方向錯誤，「地圖」不對，努力便等於浪費。唯有方向（地圖）正確，努力才有意義。在這種情況下，只問耕耘不問收穫也才有可取之處。因此，關鍵仍在於手上的地圖是否正確。

我們每個人腦海中都有許多地圖，大致上可分為兩大類：一是關於現實世界的，一是有關個人價值判斷的。我們以這些心靈的地圖詮釋所有的經驗，但從不懷疑地圖是否正確，甚至於不知道它們的存在。我們理所當然地以為，個人的所見所聞就是感官傳來的訊息，也就是外界的真實情況。我們的態度與行為又從這些假設中衍生而來，所以說，思維決定一個人的思想與行為。

現在來做一個小小的測驗，請先看圖一——與圖一——二。你認為圖中是兩位女士嗎？她們大約幾歲？長相如何？衣著如何？身分又如何？

或許你認為圖一——二的女士是位妙齡女子，時髦、端莊、又討人喜歡，是約會的好對象，也有當模特兒的本錢。如果我說你看走眼了，這位女士已高齡六、七十，而且面帶憂戚，絕非模特兒，或許過馬路時還有勞你扶她一把，你會有什麼反應？究竟誰才是對的？假使不論你怎麼觀察，也看不出那是一位老婦人，不妨再試試看。

現在請再看圖一——三，並且與圖一——二對照。你看出這位老婦人了嗎？

多年以前我就讀哈佛企管學院時，首次接觸這個實驗。當年那位教授藉此說明，不同的人對同樣一件事會有不同的看法，並且都能成立。這無關乎邏輯，而是心理因素使然。

起先，教授把兩疊卡片分發給教室兩邊的同學，其中一疊是圖一——一的少婦像，另



圖1—1

圖1—3



圖1—2



一疊是圖一——三的老婦像。他給我們十秒鐘觀看這些卡片，然後收回。接著在銀幕上打出兩者重疊後的畫面，也就是圖一——二，並要全班描述這位女子。結果，事先看過少婦像的，幾乎一致認定這就是那位少婦；而先前看到老婦像的同學，也都認為圖一——二是位老婦人。

接著教授請同學說明理由，雙方各執一辭：

「別開玩笑了，我看她絕對不超過二十幾歲，怎可能是個老太婆？」

「你才開玩笑，她少說也有七十。」

當時我們都心知肚明自己的觀點不一定正確，對方的看法也可能成立，只是口頭上誰也不肯認輸，唯有少數同學試著從另一種角度來看這幅畫像。

以貌取人，老婦變少婦

經過一番爭辯，雙方僵持不下。終於有位同學走上前去，指著一條線條說：「這少婦帶了一串項鍊。」另一位馬上反駁：「不，這是老婦的嘴角。」於是大家你來我往，開始一一討論畫中每個細節，並逐漸接受對方的觀點。但基本上，我們所接收的仍是事先觀看卡片時所得到的印象。

後來我為個人或公司擔任顧問時，經常借用這個試驗，因為它能夠使我們對人以及人際關係的本質，有更透徹的認識。最要緊的是，它充分顯現出制約作用對我們的思維有多大的影響力。僅僅十秒鐘就能產生如此這般的影響，持續終身的制約作用可想而知。人的一生中，來自家庭、學校、工作環境、親友同事、宗教以及流行思潮（如個人魅力說）的影響力，均在不知不覺中制約著我們，左右著我們的思維——心靈地圖。

這個試驗也說明，思維是行為與態度的根本，我們的一言一行均脫離不了思維的影響。就以圖一——二為例，你若認為那是一位少婦，就自然不會想到要攙扶她過街。

由此正可凸顯個人魅力說的基本缺陷之一，也就是僅僅強調行為與態度的皮毛，卻忽略了根源。

從這個試驗中，我們還可體會到觀點對人際關係的作用。一般人總認為自己的觀點正確且立場客觀，但試驗卻證明，雖然別人的結論不同，並不代表他們是主觀的、錯誤的。

事實上，我們高估了自己，因為我們是透過有色的眼鏡去看外在的世界，也就是用本身的觀點去看。因此當有人跟我們意見不一致時，我們便直覺認為別人有問題。其實觀點不同以致看法有異，是完全正常的現象。

不過這並不表示沒有客觀的事實存在。譬如在圖一——二中，雙方都看到了白底黑線條，也都承認它的存在，只是每個人根據以往的經驗而有不同的詮釋。若不經過詮釋，

這些事實便不具任何意義。

一旦我們對本身的基本思維（地圖）以及經驗加諸我們的影響力，有愈多的認識，就愈能夠為自己的思維負責，並加以檢視。同時對別人的看法與思維也愈能夠接納，如此才能獲得較客觀的看法。

建立全新的觀點

由這個試驗所得到的種種啟發當中，最重要的莫過於突然領悟的經驗，也就是忽然領悟對方原來是如此觀看這幅畫的。這種現象我們稱為思維轉換。第一印象對你的影響愈大，頓悟的刺激也愈大。

「思維轉換」（paradigm shift）一詞是哲學家孔恩（Thomas Kuhn）首先提出的，見於他極具影響力的經典之作《科學革命結構》（*The Structure of Scientific Revolutions*）一書。孔恩在書中闡釋，每一項科學研究的重大突破，幾乎都是先打破傳統，打破舊思維，而後才成功的。

● 古埃及天文學家托勒密（Ptolemy）認為地球是宇宙的中心，但哥白尼（Copernicus）主張太陽才是宇宙的中心，因而激起思維的轉換。儘管後者曾招致強烈

反抗與迫害，但轉眼間，人類對宇宙萬物的詮釋完全改觀。

● 牛頓（Sir Isaac Newton）的物理學原理雖至今仍是現代工程學的基礎，但未盡周延。直到愛因斯坦（Albert Einstein）的相對論一出，又為科學界帶來一次革命。

● 有關細菌的學說未出現之前，許多婦女死於分娩，許多戰士死於傷病而非敵人的攻擊；直到細菌論帶來了全新的觀念，現代醫學始有進步的可能。

● 今日的美國也是思維轉換的成果。傳統君權神授、君主專制思想，由民主、民享的觀念所取代，才促成民主憲政與自由富足的社會。

但並非所有的思維轉換都是正面的。例如我們曾提到，由強調品德轉為強調個人魅力，反而使我們偏離了享受真正成功與快樂的正軌。

姑且不論思維轉換的利弊得失，也不必追究它是逐漸發生抑或突如其來的。總之它會改變我們的態度與行為，而且威力驚人，這是無庸置疑的。

地下鐵的經歷

我個人曾有一次小小的思維轉換經驗。記得那是週日早晨，在紐約的地下鐵內，乘客都靜靜地坐著，或閱報或沈思或小憩，眼前一幅平靜安祥的景象。這時候突然上來一

名男子與幾個小孩，孩子的喧嘩吵鬧聲，破壞了整個氣氛。那名男子坐在我隔壁，任憑他的孩子如何撒野作怪，依舊無動於衷。這種情形誰看了都會生氣，全車的人似乎都十分不滿，最後我終於忍無可忍對他說：「先生，你的孩子打擾了不少乘客，可否請你管管他們？」

那人抬起呆滯的目光，彷彿如夢初醒，他輕聲說：「是，我想我該設法管管他們。我們剛從醫院回來，孩子的媽一小時前才過去的。我已經六神無主，孩子們大概也不知該如何是好。」

你能想像我當時的感覺嗎？瞬間，我看此事的角度改變了，想法、感覺與行爲也隨之一變。我的怒氣全消，情不自禁爲他感到難過，同情與憐憫之情由衷而生。「噢，尊夫人過世了？很抱歉！可否告訴我詳情？有需要幫忙的地方嗎？」所有的一切就此改觀。

許多人在面臨生死攸關的危機時，也會大徹大悟，以新的角度去評定生命的意義。有時突然承擔一個新角色，如丈夫、妻子、父母、祖父母、主管或領袖，也會發生這種現象。

當然並非所有的思維轉換，都如同我在紐約地下鐵的經歷那般迅速，我和珊德拉教育兒子的經驗，就是一段漫長、艱辛且費神的過程。一開始我們因襲傳統與流俗，深信

子女的成敗代表父母的榮辱。直到後來，思維改變，看事情的角度不同，才徹底調整了自己以及四周的環境。

爲了以全新的觀點看待兒子，我們必須先重新作人。我們投入時間精力修養品格，建立不同於以往的思維。

思維與品德是息息相關的，所以說「什麼樣的人有什麼樣的思維」。如果本性不改，思維也難以轉換。

比方說，那天在紐約地下鐵的轉變，也是我的本性使然。我相信，有些人即使得知真相，只會略感遺憾或稍有罪惡感，頂多默默而尷尬地坐在那名不知所措的男子身旁。同樣地，我也相信有人天生比較敏感，一開始就察覺出這名男子深受困擾，而主動去了解與協助他，不會像我如此後知後覺。

由此可知，思維的威力無窮，因爲它是我們觀察外在世界所透過的「鏡片」。而思維轉換無論是瞬間完成或長期醞釀而成，都是改變行爲與態度的原動力。

濃霧中的燈塔

品德成功說植根於一個基本信念之上，那就是人生有些定律是指向成功圓滿的明燈，相當於人世間的自然法則，又彷彿自然科學的定理，放諸四海而皆準，任何人都無

法否定其存在或正確性。

這些定律究竟多麼真切、多麼不容忽視，由以下這段海上經歷，可以獲得證明：

兩艘正在演習的戰艦在陰沈的天候中航行了數日，我在其中的旗艦上服役。有一天傍晚，我正在船橋上負責瞭望，但在濃重的霧氣下，能見度極差。此時船長也守在船橋上指揮一切。

入夜後不久，船橋一側的瞭望員忽然報告：「右舷有燈光。」

船長詢問光線是正逼近或遠離。瞭望員答：「逼近。」這表示對方會撞上我們，後果不堪設想。

船長命令信號手通知對方：「我們正迎面駛來，建議你轉向二十度。」

對方答：「建議貴船轉向二十度。」

船長下令：「告訴他，我是船長，轉向二十度。」

對方說：「我是二等水手，貴船最好轉向。」

這時船長已勃然大怒，他大叫：「告訴他，這裡是戰艦，轉向二十度。」

對方的信號傳來：「這裡是燈塔。」

結果，我們改了航道。

我們隨著這位船長經歷了一次思維轉換，思維一旦移轉，整個情況就完全改觀。這位船長因為視線不良而昧於實情，但是認清事實在日常生活中，對我們就如同對置身濃霧中的船長，同樣是很重要的。

人生的定律彷彿燈塔，是千錘百鍊的真理。一般人從經驗與社會制約中建立起思維——也就是地圖，然後透過這些觀點去看待自己的生活與人際關係。但地圖並不代表地點本身，只是「主觀的事實」，陳述我們對某一地點的認識。而如「燈塔」一般的定律才是「客觀的事實」，不論我們的心靈地圖如何解釋，都無法改變它的存在。

不辯自明的真理

任何人只要對人類歷史的盛衰循環深切了解，都會承認這些定律是顛仆不破、歷久而彌新的。國家社會的存亡興衰，往往就取決於是否能遵奉這些定律或原則。

我所強調的這些原則，並非一些深奧玄妙的宗教哲理，也不屬於任何特定的宗教或信仰。可以說世上各主要宗教、民族的倫理道德思想中，幾乎都涵蓋了它們。這些不辯自明的真理，任何人均可心領神會，就好像人類與生俱來的良知，不分種族膚色，人人具備。即使被社會流俗或個人否定而隱晦不彰，但它們依然存在。

比方說「公平」的原則，平等與正義的思維便由此衍生而來。固然每個社會對何謂

公平以及如何維持公平，看法可能南轅北轍，但基本上都承認公平原則的本身。

其次是「誠實」與「正直」，這是人類互信的基礎。有了這個基礎，人類才能互助合作，追求個人與羣體的持續成長。

「人性尊嚴」的原則，就如同美國獨立宣言所揭示的：「人類生而平等，享有天賦不可侵犯的權利，包括生命、自由及追求幸福之權。」

此外，還包括「服務」原則——對社會有所貢獻，以及「講求品質」或「追求卓越」的原則。「潛力」原則是指人人均可成長進步，不斷發揮潛能，展現才華。與此密切相關的是「成長」原則，也就是潛能得以發揮，長才得以展現；這個過程需要「耐心」、「教育」與「鼓勵」的配合。

成功無捷徑

原則不同於實務。實務是特定的行為或活動，往往適用於某一種情況，一旦情況改變便失效了。就好比父母不能完全以教養第一個孩子的方式，去養育另一個孩子。

實務是個別的、局部的，原則卻是普遍的、整體的。原則適用於個人、婚姻、家庭以及公私團體，假使我們能把原則化為習慣，那麼要解決個別問題就易如反掌。

原則不是價值觀。一羣盜匪可能有相同的價值觀，但他們違反了我們所說的良善原則。價值觀是地圖，原則才是地點本身。唯有借重正確的原則，才能認清事情的真相。原則是人類行為的準則，也是不容置疑的基本道理，歷經考驗而永垂不朽。試問人們可以憑藉欺騙、不公、卑鄙、庸碌、一無所長或墮落，而獲得持久的幸福與成功嗎？儘管對於行為規範的涵義與實踐，言人人殊，不過這類原則確實存在於我們的良知中。一個人的思維愈能符合上述原則，便愈正確有益。

目前盛行的個人魅力論最吸引人之處，就是號稱圓滿的人生——包括個人成就、財富與良好的人際關係——有捷徑可循，不必腳踏實地去追求。

這種華而不實、「暴發戶式」的論調，無異鼓勵不勞而獲。縱使得以成功，也是勝之不武。

強調個人魅力既不切實際，又會誤導人心。一步登天就如同身在芝加哥，手上拿的卻是底特律的地圖，欲速則不達。

對此種主張頗有研究的佛洛姆（Erich Fromm）曾說：

現在我們常見到一類渾渾噩噩的人，沒有自知之明，卻也不以為意。唯一認識的人，是別人眼中的自己。他們已失去溝通能力，終日言不及義；一臉偽善，見不到真情流露；除了無聊至極的感覺，早已無法感受真正的痛楚。我們可以用兩句話來形容這種

人：一是他們喪失了天性與個人特質，而且無可救藥；再就是基本上他們並不比芸芸眾生更高明。

人生有許多成長發展的階段，必須循序漸進。幼兒先學會翻身、坐立、爬行，然後才學會走路、跑步。每一步驟均十分重要，而且需要時間，沒有一步可以省略。同樣地，人生的各個層面，小自學鋼琴，或是與同事相處；大至個人、家庭、婚姻與社會上的種種，莫不如此。

然而，在有形的事物上，我們較能接受「循序漸進」的原則。但在精神領域、人際關係，甚至個人品性上，一般人卻不見得能了解此一原則。即使了解，也不一定能夠認同或加以實踐。於是有人難免想抄近路，企圖投機取巧。

虛心跨出成功的第一步

但是縮短自然成長與發展的過程，結果如何呢？假設你的網球技術普通，卻想與高手較量，只爲了予人深刻的印象，結局不問可知。難道只靠高昂的意志就能幫助你擊敗職業高手？又假設你琴藝平平，卻向親朋吹噓有開演奏會的實力，牛皮終有吹破的一天。

想要不勞而獲、一蹴可幾，不但違反自然，而且窒礙難行，只會使你失望，加深挫折感而已。所謂「登高必自卑，行遠必自邇」，便是這個道理。

如果學生不肯發問，不肯暴露自己的無知，不肯讓老師知道他真正的程度，那麼絕對學不到東西，也無法成長。而且偽裝實非長久之計，總有被拆穿的一天。承認自己的無知往往是求知的第一步。梭羅（Thoreau）曾說：

如果我們時時忙著展現自己的知識，將何從憶起成長所需的無知？

記得有一次，一位朋友的兩個女兒向我哭訴，抱怨她們的父親太嚴厲、不知體諒。她們不敢向父母吐露，卻迫切需要父母的愛、關懷與教導。

我跟朋友詳談，他承認脾氣不好，卻不肯爲自己的行爲負責，更不願承認修養不夠。他的自尊心使他無法邁出改變的第一步。

與配偶、子女、朋友或同事相處，最要緊的就是學習傾聽，這需要相當成熟的修養。傾聽代表耐心、開放與想要了解對方的誠意，這些都屬於成熟的人格。反之，自說自話、不尊重別人卻輕而易舉得多。

打網球或彈鋼琴時，個人的實力往往高下立判，可是品格與情緒的成熟與否就不易

分辨。因此，在陌生人甚至同事面前，我們可以偽裝得萬無一失，一時間不致被拆穿，甚至騙得了自己。但我相信，一般人對自己的人格多半心裡有數，旁人也非傻子。

我看過太多投機取巧卻徒勞無功的例子，企業界尤其如此。不少企業主管試圖透過強有力的演說、微笑訓練、施加壓力，或是善意、敵意的購併，來達到提升生產力、士氣與改善品質、服務水準等目標。他們雖「購買」了新的企業文化，卻忽略了如此玩弄權術，難以建立互信的氣氛。而一旦這些手段效果不彰，他們又求助於其他技巧。其實，唯有在自然而循序漸進的基礎下，才能發展出高度信賴的企業文化。

不曾擁有，如何付出？

多年以前我也犯過同樣的過錯。在小女三歲生日的那一天，我一進門就發現氣氛不太對勁。小女站在客廳角落，手上緊緊抓著禮物，不讓其他小朋友玩。面對在場的家長，我覺得分外尷尬，因為當時我正在大學教授人際關係。心想，應該趁此機會教導女兒禮讓的觀念，這是最基本的價值觀之一。

於是我先用命令的方式：「小妹，請把小朋友送的禮物分給大家一起玩，好不好？」

「不！」她毫不猶豫地拒絕了。

接著，我試圖跟她講道理：「你現在肯跟小朋友玩玩具，下一次你到他們家，他們也會把玩具讓給你玩。」

結果她依然不肯。我覺得很窘，連三歲小孩都管教不好。逼不得已只好賄賂，我輕聲對她說：「如果你肯讓別的小朋友玩玩具，爸爸就給你一個特殊的獎品——一片口香糖。」

她大叫：「我不要口香糖！」

這時我也發火了，威脅道：「如果不讓出玩具，你看我怎麼處罰你！」

女兒哭道：「我不管，這些是我的玩具，我不要再跟別人一起玩！」

最後我只好採取強迫手段，硬從她手上搶過一些玩具分給其他小朋友。

或許小女需要先經歷擁有的感覺，然後才會心甘情願地付出。（事實上，如果不曾擁有，又如何付出？）身為父親的我，情緒應該相當沈穩，了解她需要經歷這個階段。

可是我當時擔心其他家長的反應，其程度超過對孩子成長及親子關係的重視。我只是直覺認定自己是對的，她不肯禮讓就是錯的。

或許因為我不夠成熟，才對小女做了過高的要求。我缺乏耐心，又未能體諒幼小的心靈，一味期待她懂得禮讓。最後只有借重父親的權威，強迫她照吩咐做。

如此一來反而凸顯弱點，因為你必須倚重外力來達到目的。不但阻礙被迫順從一方

的成長，也妨礙其獨立判斷與自律能力的發展，對彼此的關係弊多於利。結果是畏懼心理取代合作態度，最後雙方都流於專斷而亟於自保。更何況，你所借重的優勢——不論是體型、力氣、職位、權威、學經歷、社會地位、外表或是過去的成就——若發生變化甚至消失，又當如何是好？

當年如果我更爲成熟，就不致訴諸父親的權威，而會以對禮讓觀念與兒童成長的瞭解，並基於愛護與教養子女的立場，讓小女自行決定要不要讓出玩具。或許在講理不成後，我可以帶孩子們做個有趣的遊戲，轉移他們的注意力，也解除小女心理上的壓力。現在我已明白，一旦兒童體會了真正擁有的感覺，自然會樂於與他人分享。

經驗告訴我，教導孩子也要因時制宜。在關係緊張、氣氛僵硬的時候，教導會被視爲是價值判斷與否定。但私下相處融洽時，循循善誘，效果極佳。可惜當年我還無法體會這一點。

或許在真正懂得分享之前，需要經歷擁有的感覺。許多人對家庭或婚姻只知機械式地付出，不然就是完全不懂得付出；這可能正由於他們從不了解擁有自我的意義，缺乏對自我的認同，而且自我評價低。所以真正有益於孩子的教養方式，應該是以充分的耐心，培養他們擁有的感覺，同時以足夠的智慧，教導他們「樂善好施」的價值，並且經常以身作則。

治標不治本的特效藥

一般人對於成功的個人、家庭與團體，總是欽羨不已。他們羨慕別人的能幹、成熟，家人的團結合作，以及組織的團隊精神。但他們真正想知道的卻是成功背後的祕訣，向成功者請教的，不外乎如何能夠立竿見影立收解決本身難題的方法。

有這種想法的人，就有能提供這類答案的人。有時候急就章的辦法還頗管用，可暫時消除一些表象的問題。只是真正的癥結依舊存在，久而久之問題又會浮現。而且愈是求助於「特效藥」，病症拖得愈久，病情愈加惡化。

現在讓我們回顧一下本章剛開始所提到的幾個例子。

對亟於想約束員工卻束手無策的那位經理，個人魅力說建議他採取激烈的手段，大事整頓一番，逼得員工兢兢業業。或者讓員工接受相關的訓練，以提高工作熱忱，甚至另聘更稱職的外來和尚。

但陽奉陰違的員工，私底下可能正質疑著老闆究竟有沒有爲他們著想？有沒有把他們當做機器看待？員工的想法也許並非空穴來風，老闆心中的確如此看待他們，而主管態度偏差或許就是管理不善的原因之一。

對於時間總是不夠用的人，個人魅力說保證一定有解決之道，例如各種時間管理的

計畫與講座，便是針對需要而設計的。

但你是否想過，提高效率也許並不能解決問題。以更短的時間完成更多的工作，難道真的如此重要，抑或反而會使你對周遭的人與事更爲輕忽草率？是否有些事情才是真正值得你深入認識與體會，包括某些思維足以影響你對時間、生命與自我本質的看法？

對於婚姻已進入平淡期的人，個人魅力說會指點你，某本書或某種課程有助於表達能力，可以增進夫妻感情。或者，就乾脆認爲這樁婚姻既已如此，還不如另起爐灶，以重享愛的感覺。

然而也許問題並不出在另一半，是你助長了對方的缺點，間接導致所遭受的待遇。你對配偶、婚姻、愛情的基本觀念，可能正是問題的根源所在。

由以上的例子，你是否已察覺個人魅力說如何深入人心，徹底左右著我們對問題的看法以及尋求解答的途徑？

不論一般人覺悟與否，總之現在已有愈來愈多的人，對這些空洞的承諾不再存有幻想。我曾與全美各機關行號合作，發現目光遠大的主管，對只會以動人的故事、陳義過高的論調，來振奮人心、激勵成就的作風，都敬而遠之。他們要的是實際而循序漸進的辦法，不是阿斯匹靈與急救箱式的建議。他們希望解決長久的根本問題，並且把重心放在有長遠未來的原則上。

反求諸己，由內而外

著名科學家愛因斯坦曾說：

重大問題發生時，依我們當時的思想水準往往無法解決。

當我們環顧四周、審視內心，發現因追求速成特效反而製造了許多問題之後，才會了解，有些根本的問題不能以膚淺的方式解決。因此我們需要更深入的新思想標準，也就是一套正確的行爲準繩，引導我們解決根本的問題、追求圓滿的人生。這種新的思想標準，正是本書所要討論的主題，它強調原則與品德以及「由內而外」的修爲。

「由內而外」即反求諸己，由個人最基本的部分——思維、品德與動機——做起。如果你想擁有美滿的婚姻，那麼就作一個能產生助力而非阻力的人，不要一味強求對方。如果你希望青春期的子女更聽話、更討人喜歡，那麼先作個言行一致、充滿愛心且懂得體諒的父母。如果你希望在工作享有更多自由與自主，那麼先作個更負責盡職的員工。如果你希望獲得信任，那麼先作個值得信任的人。如果你希望才華不被埋沒，那麼先修養自己的基本品格。

由內而外的修為強調，先追求個人的成功，才能有人際關係的成就；先信守對自己的承諾，才能信守對他人的諾言。凡是以個人魅力重於品格，或者不能由個人修養做起，而冀望改善人際關係，都將徒勞無功。

由內而外是一個過程，是遵循主宰個人成長進步的自然法則，不斷精益求精的過程。它會形成良性循環，把我們提升到自立自強與相互依存的更高境界。我曾與許多才華橫溢且渴望幸福成功的人共事，其中包括企業主管、大學生、宗教與民間團體人士、夫妻。從我與他們接觸的經驗證實，求助於外力所得到的幸福、成功或解決問題之道，往往經不起考驗。

這種由外而內的觀念，往往使人產生怨懟的心理，眼中只看到別人的缺點或致使彼此關係不睦的客觀環境。我見過一些婚姻亮起紅燈的夫婦，夫妻倆都只希望對方改變，都忙著揭發對方的「罪狀」，都希望控制對方。我也經歷過一些勞資糾紛，雙方寧可耗費大量時間精力，訂下種種規章彼此約束，但事實上誰也不信任誰。

我的家人曾住過世上三個最「熱鬧」的地方——南非、以色列與愛爾蘭。這些地區的衝突始終懸而未決，我相信必然是因為社會大眾不能反求諸己。每一方都認為問題是別人造成的，如果「別人」能夠「講理」或突然「消失」，問題自然就解決了。

至於我們所提倡的反求諸己、由內而外的思維，因為個人魅力說的流風所及，再加上傳統觀念影響，因此當事人往往需要大幅度的自我調適才能轉換思維。

其實從我本身以及與人共事的經驗，再加上仔細觀察歷史的心得，我確信本書的七大習慣早已深植人心，它們所涵蓋的原則符合一般人的良知與常識。但是爲了要確認這些原則，並加以發揮來解除內心深處的困惑，我們必須改變想法，轉換思維，提升自我到一個「由內而外」的新境界。

當我們認真了解這些原則，並將之融入生活，我相信詩人艾略特（T. S. Eliot）這句名言就會不斷湧現真義：

我們必不可停止探索，而一切探索的盡頭，就是重回起點，並對起點有首次般的了解。

為圓滿人生做準備

我們每個人都守著一扇自內開啓的「改變之門」。

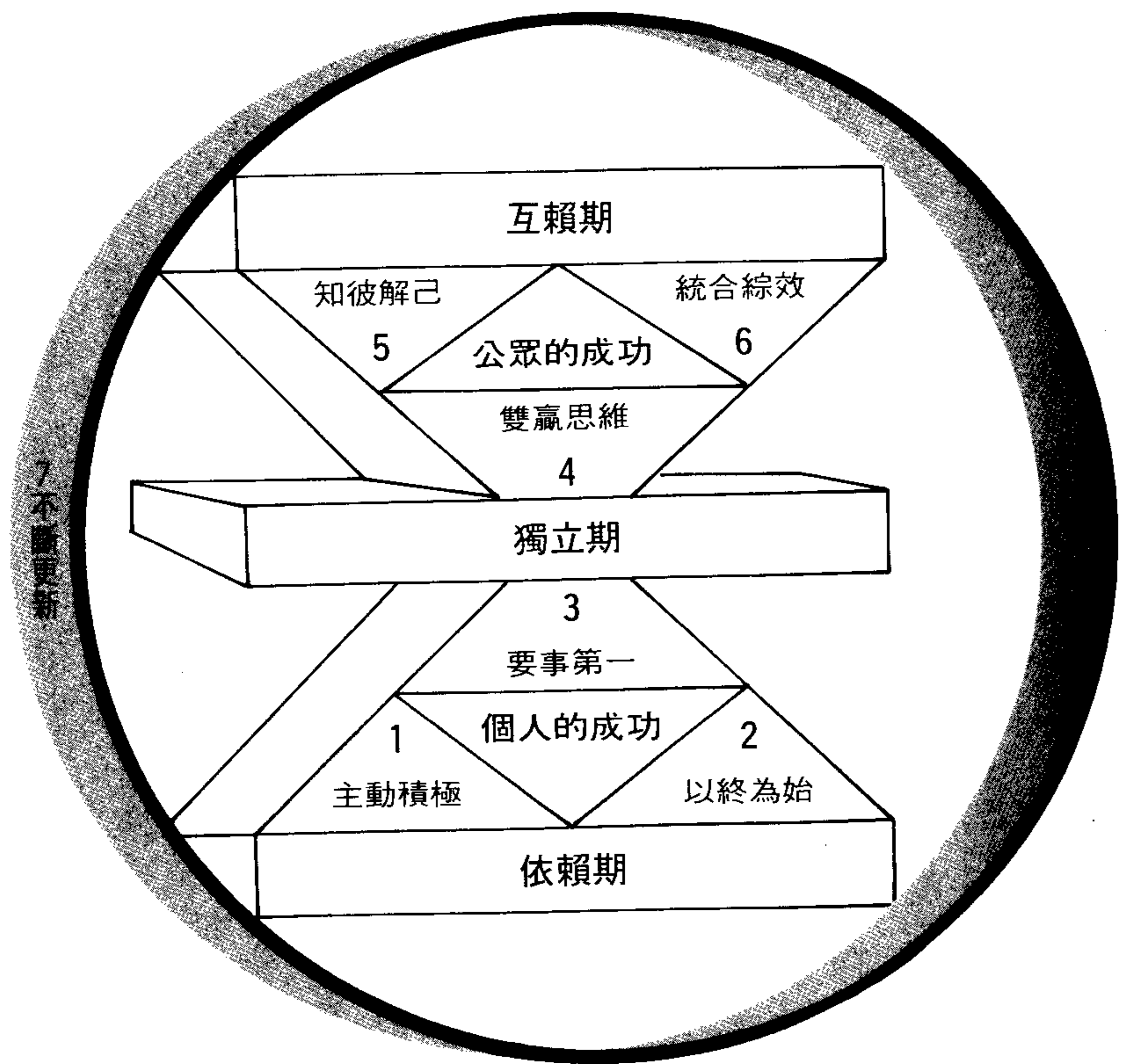
除了自己，沒有人能為你開門，

只要你願意敞開心靈，

拋卻舊有思維，

把良好原則化為習慣，

成功圓滿就在掌握之中。



人的行為總是一再重複。因此卓越不是單一的舉動，而是習慣。

——亞里斯多德 (Aristotle)

人的品德基本上是由習慣組成的。俗語說：

思想決定行動，行動決定習慣，習慣決定品德，品德決定命運。

習慣對我們的生活有絕大的影響，因為它是一貫的。在不知不覺中，經年累月影響著我們的品德，暴露出我們的本性，左右著我們的成敗。

名教育家曼恩 (Horace Mann) 曾說：「習慣就彷彿一條纜繩，我們每日為它纏上一股新索，不要多久就會變得牢不可破。」這句話的後半段我不敢苟同，我相信習慣可以養成，也可以打破。只是絕非一蹴可幾，而是需要長期的努力及無比的毅力。

太空人搭乘阿波羅十一號太空船 (Apollo 11)，首次登陸月球的剎那，的確令人歎為觀止。但太空人得先擺脫地球強大的引力，才能飛往月球。因此在剛發射的幾分鐘，也就是整個任務一開始的幾英里之內，是最艱難的時刻，所費的力量往往超越往後的幾十萬英里。

習慣也是一樣，它具有極大的引力，只是許多人不加注意或不肯承認罷了。想要革除因循苟且、缺乏耐心、吹毛求疵或自私自利等不良習性，若是缺乏意志力，不能大刀闊斧的改革，便難以竟全功。「起飛」需要極大的努力，然而一旦脫離重力的牽絆，我們便可享受前所未有的自由。

習慣的引力就如同自然界所有的力量一般，可以為我們所用，也可能危害我們，端視如何運用。不過，習性或許一時有礙於達成目標，但也有積極的一面。宇宙萬物各循軌道運行，彼此保持一定的秩序，畢竟也都拜引力之賜。所以只要我們善於應用習慣的龐大引力，就能使生活有重心、有秩序、有效率。

向舊習慣說再見

本書將習慣定義為「知識」、「技巧」與「意願」三者的混合體。

知識是理論性的觀念，指點我們「做什麼」及「為何做」。技巧是指「如何做」。意願則是「想做」，表示我們有付諸行動的企圖心。要培養一種習慣，這三項要素缺一不可。

假設我與同事、配偶或小女相處得並不融洽，因為我總是只顧表達自己的意見，從不肯傾聽。除非我有心改善人際關係，設法了解正確的待人接物之道，否則我可能根本

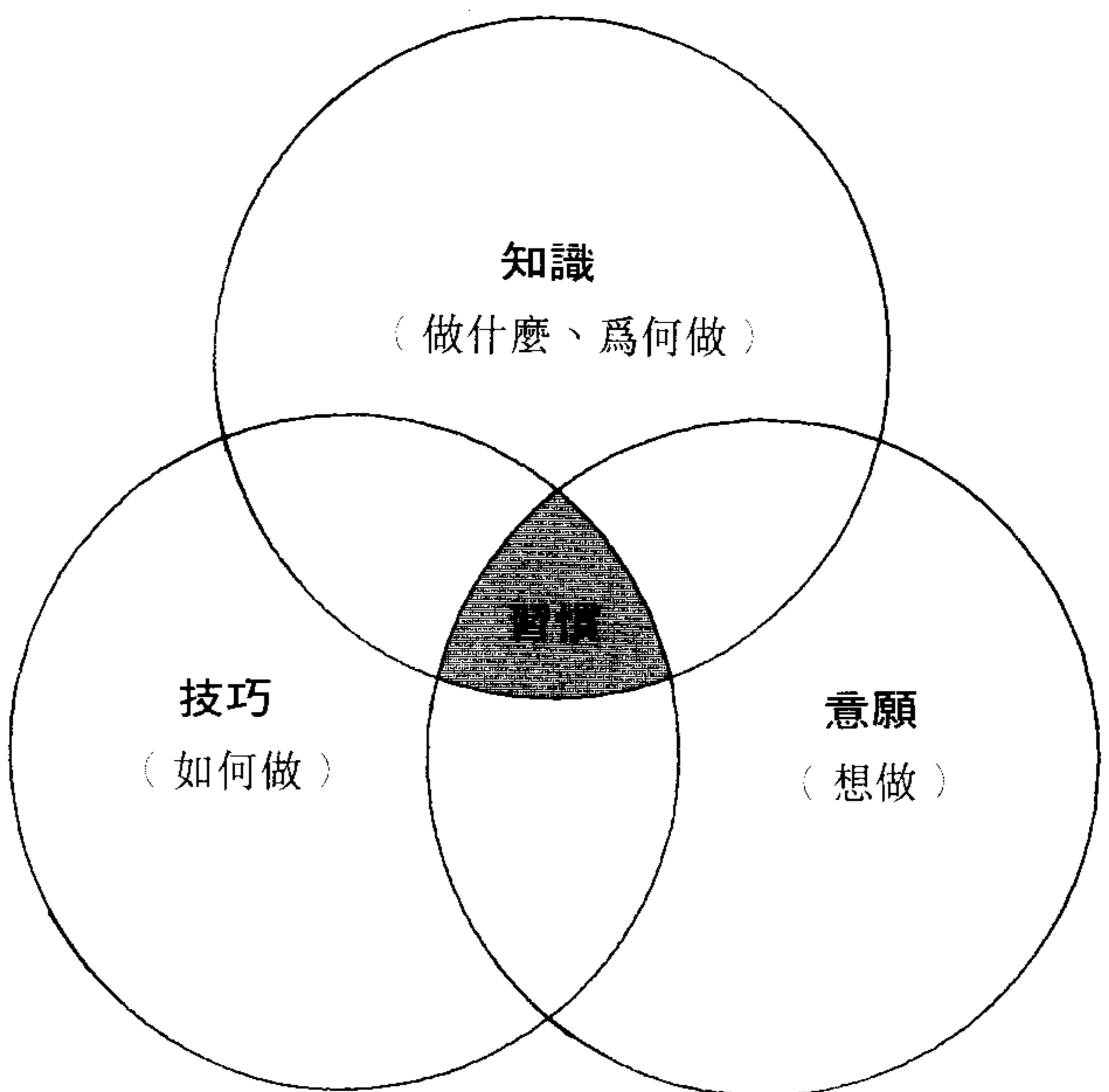


圖2—1 習慣的建立（內在原則與行為模式）

不「知道」我必須聆聽。即使知道了，也不見得明瞭該「如何」去傾聽。但知道應該聆聽，也懂得傾聽的技巧，這還不夠。除非我真想聽、有這個意願，否則依然無法養成習慣。因此習慣的培養需要這三方面的配合。

前面曾提到，要提升自我必須先從思維著手。思維一旦改變，對外界的看法自然不同，而且又會回過頭來影響自我，形成一個良性循環。所以我們應該從知識、技巧與意願三方面努力，突破舊有思維的束縛，使個人與人際關係都能

更上一層樓。

改變習慣的過程可能很不好受，畢竟習以為常的事物比較予人安全感。但為追求一生的幸福與成功，暫時犧牲眼前的安適與近利，也是值得的。經過一番努力與犧牲所換來的果實，將更為甜美。

成長的三階段

本書所提出的七大習慣是相輔相成、一氣呵成的。藉著培養這些習慣，我們可以循序漸進，由依賴而獨立，再由獨立進而互賴。

人類在幼年時期必須完全仰賴他人，經由長輩的引導與養育而生長。但隨著光陰的流逝，我們日漸獨立。生理、心理、情感與經濟能力方面，都不斷成長，直到有一天終於能夠完全自立。

但這並不表示成長就到此為止。在不斷提升自我的同時，我們可以體會宇宙萬物唇齒相依的關係。包括人類社會在內，整個大自然共享著一個生態體系，個人無法離羣索居。大凡人類較高層次的心智活動都與人際關係有關，就是明證。

由嬰兒以致於成人，是人生必經的歷程。只不過成長涵蓋許多層面，例如生理上發育完全並不意謂著心理或情感同樣成熟。相同地，生理上有缺陷，也不代表心理不成

熟。

所謂成長的三個層次，分別為依賴期、獨立期、互賴期。

● 依賴期：圍繞著「你」這個觀念——你照顧我；你為我的成敗得失負責；事情若有差錯，我便怪罪於你。

● 獨立期：著眼於「我」的觀念——我可以自立；我為自己負責；我可以自由選擇。

● 互賴期：從「我們」的觀念出發——我們可以自主、合作、統合綜效，共創偉大前程。

依賴心重的人，靠別人來完成願望；獨立自主的人，自己打天下；互賴的人，羣策羣力以達成功。

如果生理上無法自立，例如身體有殘缺，便需要別人的幫助。假使情感不能獨立，價值觀與安全感建立在別人的評價上，一旦無法取悅別人，個人便失去價值。若是知識上無法獨立，就得依賴旁人代為思考，解決生活中的大小問題。

相反地，生理上獨立的人可以暢所欲言；心智上獨立的人可以有自己的思想，兼具抽象思考、創造、分析、組織與表達能力；情感上獨立的人能夠肯定自我，不在乎外界的毀譽。

由此可見，獨立比依賴成熟得多，不過獨立並非個人成長的極致。只可惜當前的社會價值觀將獨立奉為圭臬，大多數勵志修身的書籍與文章都過分強調獨立，彷彿溝通、團隊精神並不重要。其實這多半是對依賴觀念的反動，為避免受制於人而反抗。

至於互賴的觀念則經常受到誤解，很多人把它跟依賴混為一談，無怪乎我們往往見到有人為了自私的理由，拋棄妻子，不負責任，卻都假借獨立的名義。

有些人雖宣稱要「擺脫桎梏」、「追求解放」，其實這種行徑正暴露出若干擺脫不掉的依賴心理。因為他們的依賴心理，他們情願讓他人的缺失左右自己的情緒，或是總把自己的遭遇怪罪於外界的不公平。

當然，我們所處的環境的確有值得改進之處，但依賴心態是個人成熟與否的問題，與環境無關。即使客觀條件再好，有人永遠是扶不起的阿斗。

追求圓滿人生

擁有真正獨立人格的人，能夠事事主動積極，而非受制於人。這種境界的確值得追求，但並非圓滿生活的終極目標。

只重獨立並不適於人我息息相關的現代生活。一個人若缺乏互賴觀念，難以與人相處共事，充其量只能獨善其身；永遠無法成爲出色的領袖或團隊的一分子，也不會有美滿的家庭、婚姻與團體生活。由此可知，個人無法離羣索居，想要獨自追求圓滿人生，無異緣木求魚。

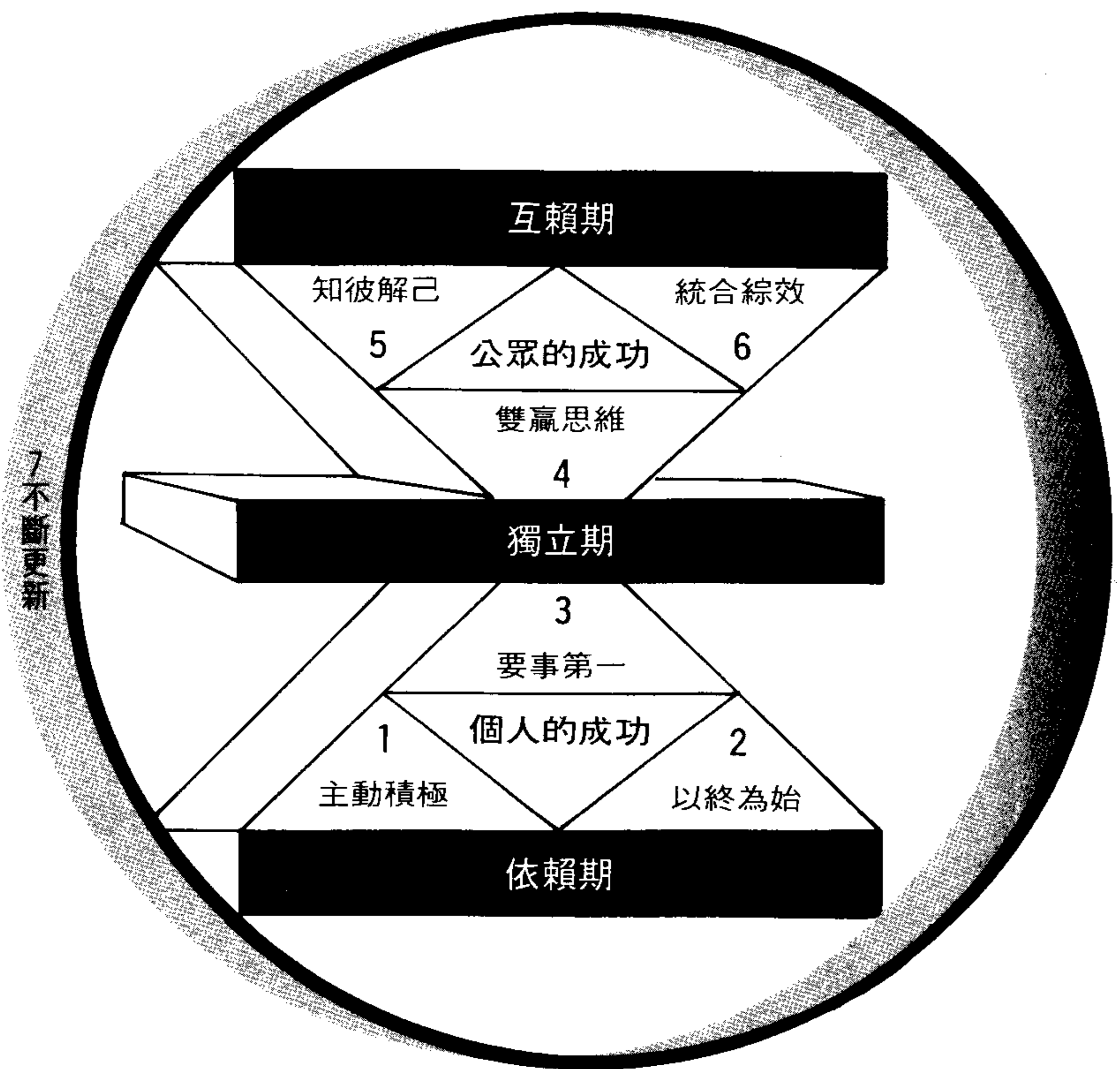
互賴是一個相當成熟進步的觀念。生理上互賴的人，可以自給自足，但也了解互助合作能發揮更大的作用。情感上互賴的人，完全肯定自己的價值，但也承認需要愛、關懷以及付出。知識上互賴的人，截人之長，補己之短。總言之，一個互賴的人，能夠與人分享內心真正的感受，做有意義的交流，也能共享別人的心得。

但在此必須強調，唯有獨立的人始能達到互賴的境界，依賴的人還不具備足夠的條件。因此，以下數章討論的習慣，是七個習慣中的前三個，著重在如何修養自己，由依賴進而獨立。這些習慣屬於「個人成功」的範疇，是培養品格的基礎。而個人的成功一定先於公眾的成功，就如同播種、耕耘與收成，次序無法顛倒。就個人而言，則是先內省而後外顯。

真正的獨立是培養良好互賴關係的基礎，憑藉此基礎，我們可以致力於第四、五、六個習慣所涵蓋的團隊精神、合作與溝通，追求「公眾的成功」。

不過，本書如此安排並不表示前三個習慣與後三個各自獨立，互不連屬。其實它們

圖2—2 七大習慣與三個成長階段的關係



可以兼容並蓄，我們如此排列是爲了幫助讀者了解與實踐。

至於第七個習慣，則涵蓋了其他六大習慣，賦予其新生命，督促我們日新又新，永無止境。

圖二——二標示了這七大習慣與三個成長階段的關係，以下各章我們仍將談到這個圖表，以及七大習慣如何相互激盪，發揮出更大效果。

鵝生金蛋的故事

本書介紹的七大習慣最合乎效能原則，且效果最爲持久。它們能幫助你更有效地解決問題、把握機會以及吸收最多的正確觀念。

我對「效能」所下的定義是——「產出與產能必須平衡」。伊索寓言中有則鵝生金蛋的故事，正足以說明這個常遭人忽視的原則。

這則故事是說，一個農夫無意間發現一隻會生金蛋的鵝，不久便成了富翁。可是財富卻使他變得更貪婪更急躁，每天一個金蛋已無法滿足他，於是農夫異想天開地把鵝宰殺，企圖將鵝肚子裡的金蛋全部取出來。誰知打開一看，鵝腹裡並沒有金蛋，鵝卻死了，再也生不出金蛋。

這則寓言是效能觀念一個很好的例證。一般人往往自金蛋的角度來衡量效率，也就是產品愈多，效能愈高。可是上面的故事卻告訴我們，效能包括兩個要素，一是產出（金蛋），也就是你希望獲得的結果；一是產能（鵝），也就是你藉以達到目標的資產或本領。

僅重視金蛋，無視於鵝的人，結果會連產金蛋的資產本身都保不住。反之，「重鵝輕蛋」的人，最後可能養不活自己，更不用說鵝了。因此，產出與產能必須平衡，才能達到真正的高效能。

個人的效能觀

人類所擁有的資產，基本上可分爲人力、物力及財力三大類。

數年前我曾經買過一項物質資產——電動割草機。我經常使用，卻從不保養。前兩季還沒有問題，到第三季就故障了。這時我才著手維修，可是已經太遲，引擎只剩下不到一半的馬力，可以說成了一堆廢鐵。

如果我及早開始保養這項資產，那麼現在還能享受它的產出——修剪平整的草皮。如今我必須花費更多時間與金錢來更換一部新機器，顯然不符效能原則。

由此可見，急功近利反而會破壞珍貴的資產——或許是一輛汽車、一部電腦，也可以是自己的身體或自然環境。

同樣的情形也適用於金融資產。舉例來說，本金與利息相當於產能與產出。如果為了改善生活而動用本金，利息收入就會減少，財產總值自然隨之縮水，最後連起碼的生活都無法維持。

我們最寶貴的金融資產就是賺錢的本領。如果不能持續投資，增進自己的生產能力，發展的機會便會受到限制；只能停滯於現有的職位上，終日忙著揣摩上司的心意。不僅經濟上受制於人，又擔心職位不保，最後落得一事無成。

對人力資產而言，產出與產能之間的平衡尤為重要。因為物質與金融資產可為人所控制，人力資產則否。

比方說，夫妻雙方都汲汲營營於獲得金蛋，亦即享受婚姻的好處，卻忽略了維護彼此的感情，最後便會變得冷淡而疏遠。因為夫妻如果只亟於耍弄手段、操縱對方以滿足自己的需要；或是忙著為自己辯護與挑剔對方的缺點，相愛的感覺及親密的關係自然會衰退，就好比鵝的病情一天比一天惡化。親子關係是否也會演變到這種地步呢？子女年幼時，必須完全依賴父母，缺乏自主能力。這時候父母很容易忘卻教養、溝通、傾聽與感情交流——即親子關係的產能——的重要性，而以優勢的地位來操縱子女，實現自身的願望。父母往往因過於重視產出而縱容與討好子女。在此環境下長大的兒童多半不懂規矩，缺乏責任感。

不論權威式或縱容式的管教，基本心態都是偏重金蛋。父母只在乎孩子是否照著己意行事，或能不能討好子女。至於鵝，也就是孩子未來的責任感、紀律感以及自信心，似乎就無關緊要了。等到子女進入關鍵性的青春期，產生認同危機之後，過去與父母相處的經驗——父母是否不帶批判的傾聽，是否真心的關懷等等——將決定父母能否與子女親近、溝通，甚或影響子女的行爲。

舉例來說，你要求女兒保持房間整潔，這是你希望得到的產出——金蛋。而你的女兒就是產能——那隻鵝。如果她覺得你的要求並不過分，便會心甘情願地整理自己的房間，無須旁人催促，因為她知道許下承諾就不應食言。這時她是一項可貴的資產，一隻會生金蛋的鵝。

但是如果你只問房間是否整潔，毫不顧慮她的感受。那麼即使頻頻嘮叨，甚至以威脅、吼叫迫她就範，也是徒勞無功。因為你忽略了鵝的需要與福祉，牠自然不會生金蛋了。

團體的效能觀

任何正確的原則最可貴之處，就在於可以適用於各種不同的狀況。本書所提到的每個原則，不僅適用於個人，也適用於團體（包括家庭）。

產出與產能平衡的原則，在團體生活中如何應用呢？假使組織成員運用物質資產時，不尊重平衡的原則，便會降低效能，而且往往遺禍繼任者。

譬如某人負責管理一部機器。爲了討好上司，便把產能發揮到極致，從不維修，任由機器日夜運轉。結果產量提高，成本大幅降低，利潤因而激增。由於公司此時正在迅速擴張，升遷機會多，所以不久他就獲得晉升，得到了金蛋。

但如果你接替他的職位，接收到手的卻是一隻病鵝，你必須加倍維修，給予機器喘息的機會。結果成本飛漲，利潤遽降，這些損失會算到誰的帳上呢？當然是你。你的前任者破壞了這項資產，但會計帳簿上卻只列出產量、成本與利潤。

再談到人力資源。產量與產能平衡的原則，對一個團體的人力資產——即顧客與員工——的運用更爲重要。

我認識一家以蛤蜊濃湯叫座的餐廳，每天中午都高朋滿座。可是後來餐廳轉手，新老闆認爲利潤重於一切，於是在濃湯中摻水。第一個月的確大發利市，因爲成本降低，顧客卻依然捧場，但是漸漸地顧客不再上當。失去了顧客的信任，這家餐廳最後終於門可羅雀。即使此時老闆想重新回頭，可惜已失去寶貴的資產——顧客的信任，會生金蛋的鵝不再存在了。

員工至上

有些公司雖強調顧客至上，卻完全忽略爲顧客服務的員工。我的建議是：「你希望員工如何接客，就如何對待員工。」

因爲你可以收買一個人的雙手，卻買不到他的心，而心才是忠誠與熱忱的根源。你也可以收買一個人的形體，卻買不到他的頭腦，而頭腦才是創造力與才華智慧的大本營。重視人力資產的主管，應該把員工和顧客當作自願工作者一般好好對待，因爲他們確實是心甘情願地奉獻寶貴的心智與忠誠。

在一場討論會上，有人問：「對懶散與表現欠佳的職員，該如何整頓？」一位仁兄回答：「投幾顆手榴彈！」有些人頗附和這種強勢管理的主張——「不爭氣就淘汰」。可是接著又出現下面的問答：

「誰來收拾殘局呢？」

「不會有殘局。」

「那你何不用同樣的方式對待顧客：『如果不想買就滾蛋吧！』」

「那怎可如此對待顧客？」

「那爲什麼可以如此對待員工？」

「因為他們是我雇來的。」

「原來如此。請問你的員工是否忠心耿耿、勤奮工作？流動率大不大？」

「別開玩笑了，現在根本找不到好幫手。人人都想請假、兼差、跳槽，對公司毫不在乎。」

像這種只重金蛋的態度，實在難以激發員工的潛能。眼前的盈餘固然重要，但卻不應凌駕一切之上。

困難的抉擇

過分重視產出，會破壞健康、耗損機器、降低銀行存款及危害人際關係。但太過維護產能，就如同一個人每天長跑三、四小時，滿以為可以因此多活十年，但不知其實正在透支生命。又好像有些人，不斷念書卻從不事生產，只知坐享別人的金蛋，永遠不敢面對現實世界。

唯有產出與產能取得平衡，才能達到真正的效能。雖然你常會因此面臨困難的抉擇，但這的確是效能原則的精髓所在。日常生活中，足以印證這個道理的例子俯拾即是。譬如你是否曾因想多做點事情，熬夜不眠，結果卻弄得筋疲力竭，甚至身體不適？反之，若是好好的睡一覺，則第二天精力充沛，適足以做更多的事，並準備迎接一天的

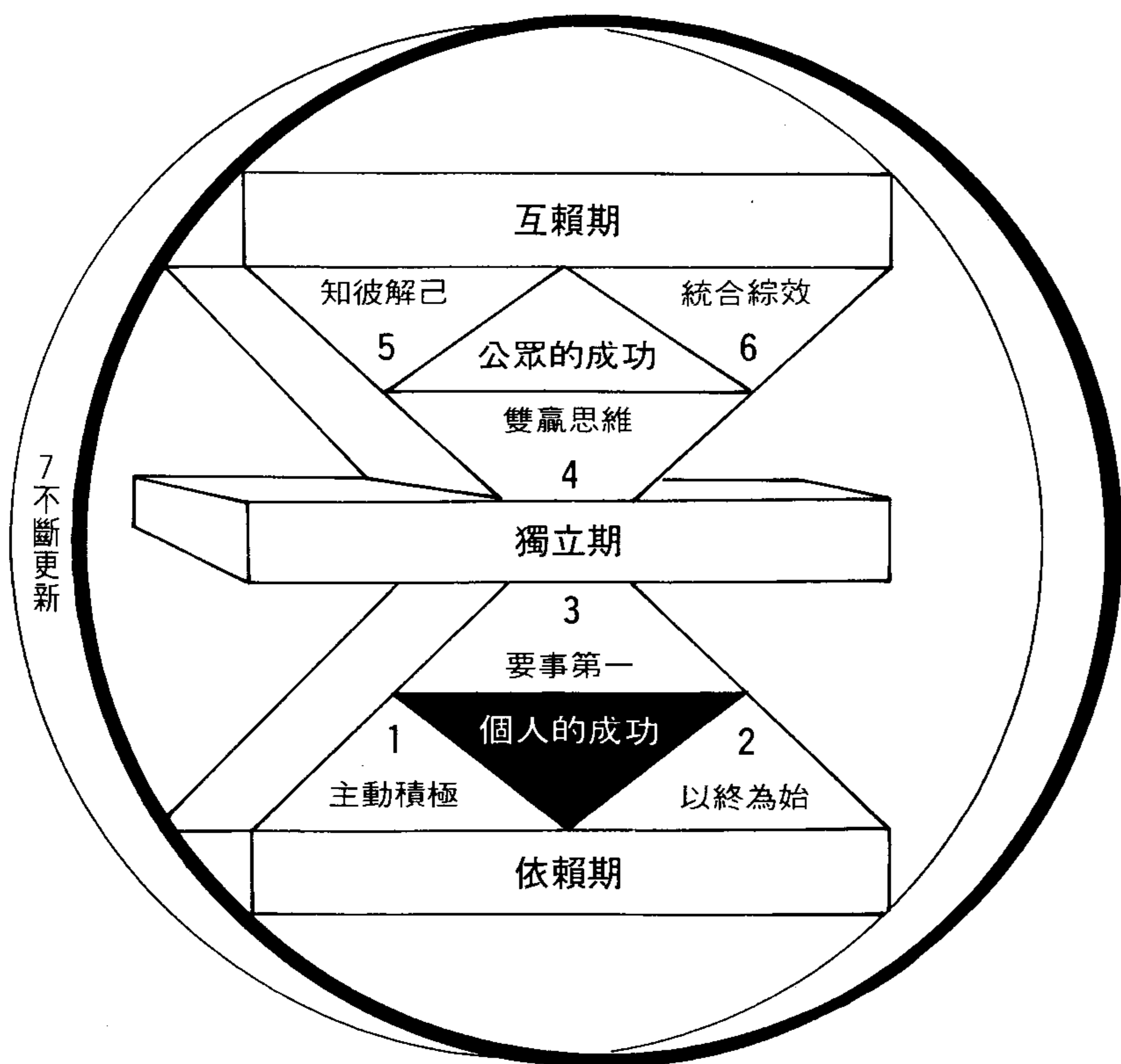
挑戰？

或者，有時別人雖屈服在你的壓力下，你的內心卻仍感到空虛。這時候倒不如開誠布公，努力經營人際關係，反而能贏得信任與合作。

第一篇

個人的成功

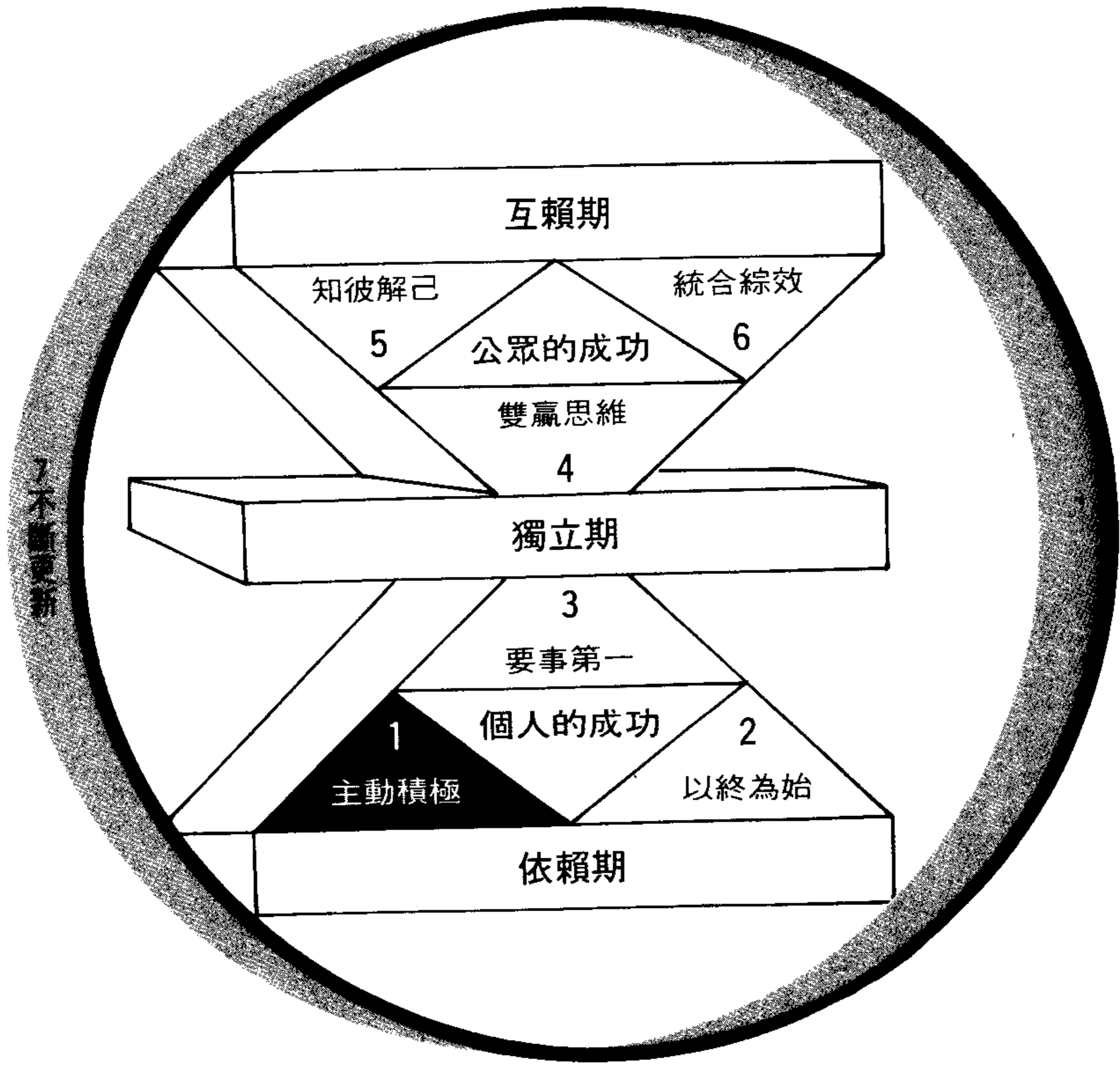
從依賴到獨立



掌握「選擇的自由」

——主動積極的力量

客觀條件受制於人，並不足懼，
重要的是，我們擁有選擇的自由，
可以對現實環境積極回應，
為生命負責，為自己創造有利的機會，
作一個「真正」操之在我的人。



最令人鼓舞的事實，莫過於人類確實能主動努力以提升生命價值。

——梭羅 (Henry David Thoreau)，美國文學家及哲學家

現在請嘗試跳出自我，把意識轉移到室內屋頂的某個角落。然後以客觀的角度，觀察你閱讀本書的情況。你能夠把自己當作一個不相干的人來觀察嗎？

再換個方式，想一想現在的心情如何，你能夠用言語形容嗎？

接下來，請檢討心智是否反應靈敏？是否正在為這個實驗的目的而納悶？

以上這些都是人類特有的精神活動，而動物則缺乏這種自覺 (self-awareness)，也就是自我覺察的能力。這是人之所以為萬物之靈，以及能夠不斷進步的關鍵所在；同時也是我們能自經驗中汲取教訓，並且改善習性的根本緣由。

藉著自覺意識，我們可以客觀檢討我們是如何「看待」自己——也就是我們的「自我思維」(self-paradigm)。所有正確有益的觀念都必須以這種「自我思維」為基礎，它影響我們的行為態度以及如何看待別人，可說是一張屬於個人的人性本質地圖。有了這種認識之後，將心比心，我們也就不難體會他人的想法。否則難免會以己之心度彼之意，以致於表錯情會錯意。幸好人類獨有的自我意識，使我們能夠檢討自己的自我思維究竟確實發自內在，還是來自社會的制約與環境的影響。

社會眼中的我

如果我們完全從社會的角度，依照時下一般的價值觀以及四周人羣的看法來衡量自己，所看到的景象就彷彿是從哈哈鏡裡反射出來的自己。

「你從不守時。」

「你為什麼不能保持整潔？」

「這麼簡單的事，你都弄不懂。」

然而，這類的評語不見得代表真正的你，充其量不過反映說話者本身的想法與缺點而已。

目前一般人都認為，人性是環境與制約作用的產物。的確，制約作用對人的影響極大，前面我們也提到這一點。但若認為人的意志無法克服社會制約，未免錯得離譜。

不過這類「決定論」相當盛行，可分為三大類：

一、基因決定論 (genetic determinism)：認為人的本性是祖先遺傳而來。你的脾氣不好，那是因為祖父母就是如此，藉著基因承襲到你身上。

二、心理決定論 (psychic determinism)：強調你的個性是父母種下的因。父母的教養方式與童年的經驗，造就了今日的你。你從不敢強出頭，因為從小爸媽告誡不可

如此。你每次犯錯都內疚不已，因為你忘不了小時候表現欠佳所受到的排斥與心理傷害，以及被拿來與別人比較的感受。

三、環境決定論 (environmental determinism)：主張環境決定人的本性。周遭的人與事，例如老闆、配偶、子女，或者經濟狀況、國家政策，都可能是影響因素。

這幾種理論是根據心理學家巴夫洛夫 (Ivan Petrovich Pavlov) 以狗為實驗，所得出的「刺激——回應」理論。也就是我們對某一刺激的回應，受制約作用所左右。這些理論是否正確，是否能自圓其說，有待商榷。

選擇的自由

要回答上述疑問，請先看法蘭柯 (Victor Frankl) 的感人事跡。

他是一位受過佛洛伊德 (Sigmund Freud) 心理學派洗禮的決定論者。這個學派認為一個人的本性在幼年時期即已定形，而且會左右一生，日後改變的可能性微乎其微。

法蘭柯由於身為猶太裔心理學家，二次大戰期間被關進納粹 (Nazi) 死亡營，遭遇極其悲慘。父母、妻子與兄弟都死於納粹魔掌，唯一的親人只剩下一個妹妹。他本人則受到嚴刑拷打，朝不保夕。

有一天，他赤身獨處於囚室，忽然之間意識到一種全新的感受。日後他將此感受命名為「人類終極的自由」(the last of the human freedoms)，當時他只知曉這種自由是納粹軍人永遠無法剝奪的。在客觀環境上，他完全受制於人，但自我意識卻是獨立的，超脫於肉體束縛之外。他可以自行決定外界的刺激對本身的影響程度。換句話說，在刺激與回應之間，他發現自己還有選擇如何回應的自由與能力。

他在腦海中設想各式各樣的狀況。譬如說，獲釋後將如何站在講台上，把這一段痛苦折磨學得的寶貴教訓，傳授給學生。

憑著想像與記憶，他不斷鍛鍊自己的意志，直到心靈的自由終於超越了納粹的禁錮。這種超越也感召了其他的囚犯，甚至獄卒。他協助獄友在苦難中找到意義，尋回自尊。

處在最惡劣的環境中，法蘭柯運用難得的自我意識天賦，發掘人性最可貴的一面，那就是人有「選擇的自由」(the freedom to choose)。這種自由來自人類特有的四種天賦。除自我意識外，我們還擁有「想像力」(imagination)，能超出現實之外；有「良知」(conscience)，能明辨是非善惡；更有「獨立意志」(independent will)，能夠不受外力影響，自行其是。

其他動物智慧再高，也不具有上述的稟賦。以電腦來作比喻，動物的程式是由本能與訓練設定，而且已定型無法更動。人類卻可自創程式，完全不受本能與訓練所約束。

因此，動物的能力有限，人類卻永無止境。但是生而為人，如果也像動物一樣，只聽命於本能及後天環境的影響，發展自然極其有限。

決定論所依據的觀念主要來自對動物的研究，雖然在學理上有其價值，但人類歷史以及自我意識都證實，這類的人性地圖根本不確實。

主動積極

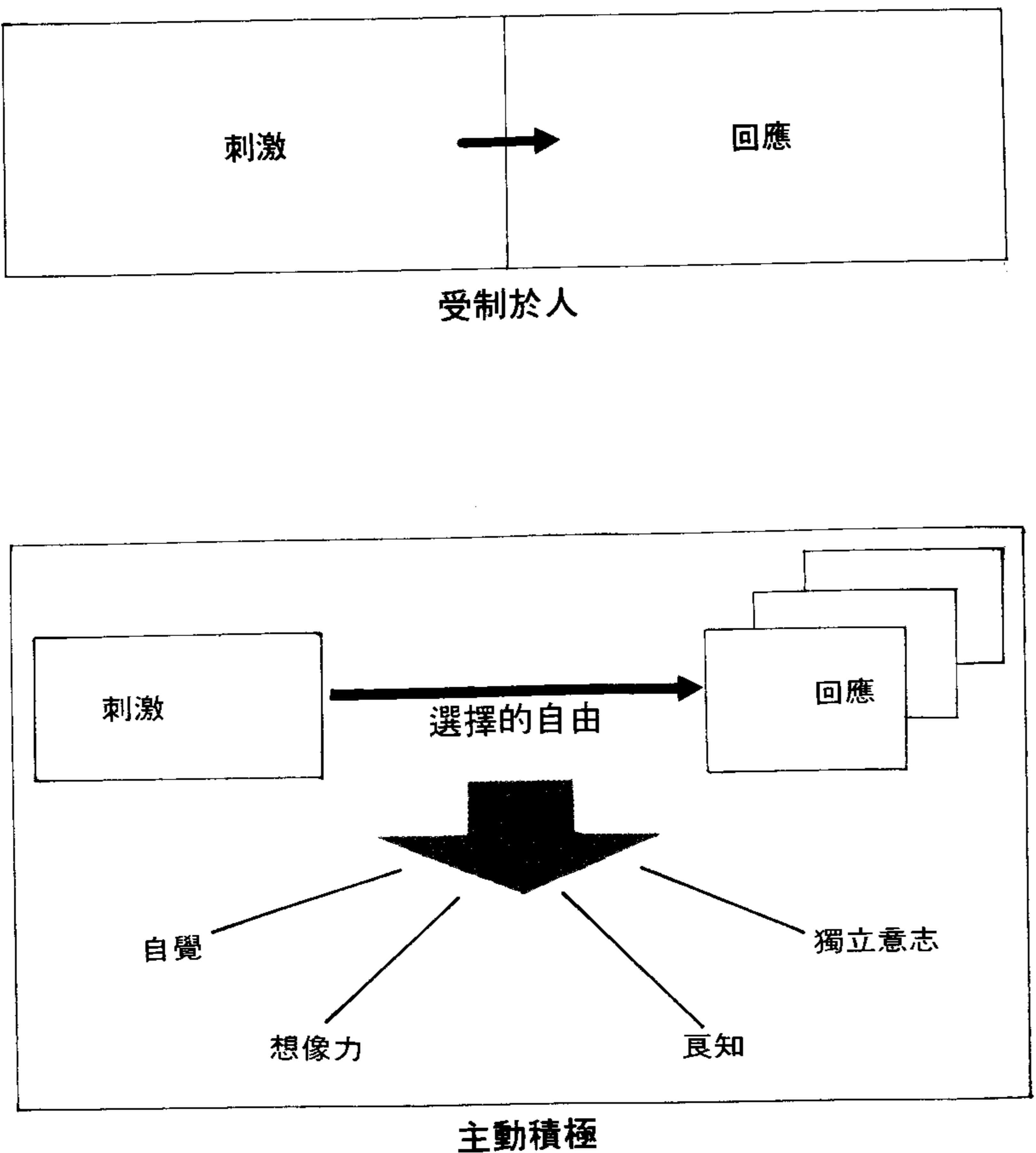
法蘭柯在獄中發現的人性典則，正是追求圓滿人生的首要準則——「主動積極」(proactivity)。

這個英文字如今經常出現在管理方面的著作，但大部分字典都查不到。它的涵義不僅止於採取主動，還代表人必須為自己負責。個人行為取決本身，而非外在環境；理智可以戰勝感情；人有能力也有責任創造有利的外在環境。

責任感是一個很重要的觀念，能夠主動積極的人深諳其理，因此不會把自己的行為歸咎於環境或他人。他們待人接物是根據本身原則或價值觀做有意識的抉擇，而非全憑對外界環境的感覺來行事。

主動積極是人類的天性，如若不然，那就表示一個人在有意無意間選擇受制於人。受制於人者易為自然環境所左右，在秋高氣爽的時節裡，興高采烈；在陰霾晦暗的

圖3—1



日子，就無精打采。主動積極的人，心中自有一片天地，天氣的變化不會發生太大的作用，本身的原則、價值觀才是關鍵。如果認定工作品質第一，即使天氣再壞，依然不改敬業精神。

受制於人者，同樣也受制於社會「天氣」的陰晴圓缺。如果受到禮遇，就愉快積極，反之則退縮逃避。心情好壞建立在他人的行為上，別人不成熟的人格反而是控制他們的利器。

理智重於情感的人，則經過審慎思考，選定自己的原則、價值觀，作為行為的原動力。他們與感情用事、陷溺於環境而無法自拔的人截然不同。

不過，這並不表示主動積極者對外來的刺激無動於衷。他們對外界的物質、精神與社會刺激仍會有所回應，只是如何回應完全掌握在自己手中。

小羅斯福總統夫人（Eleanor Roosevelt）曾說：「除非你同意，任何人都不能傷害你。」以聖雄甘地（Gandhi）的話來說就是：「若非拱手讓人，任何人無法剝奪我們的自尊。」因此，令人受害最深的不是悲慘的遭遇，而是「默許」那些遭遇發生在己的身上。

這個觀念一時的確令人難以接受，對習於怨天尤人者尤其如此。但唯有真心接納：「昨日之我選擇了今日之我」的觀念，否則「選擇的自由」便成空談。

獲得重生的護士

有一回我在沙加緬度（Sacramento）演講，主題正是「主動積極」。講到一半時，聽眾裡一位女士突然站起來大聲喧嘩，引起不少人側目。她自覺不好意思，才勉強坐回座位。可是依舊按捺不住，又向周圍的人大發議論，神情看來相當愉快。

我不禁想聽聽她的高見。等不及講到一個段落，就暫時打住，改請她上台來，與大家分享心得。她終於有了一吐為快的機會：

你們絕對想像不到我的心路歷程！我是一個護士，我負責看護過一個可能是世上最挑剔、最難侍候的病人。他從來沒有一句感激的話，反而處處找碴，處處作對，使我每天都過得很痛苦，然後又不由自主地把痛苦發洩在家人身上。其他護士也有同感，我們簡直就希望他早點死。

而你居然站在台上大談主動積極，說什麼未得我同意，誰也不能把我怎麼樣。難道我的痛苦都是自找的！這觀念委實令人難以接受。

可是我仍然不斷地玩味這番話，一直探索到內心最深處。我自問：我真有能力選擇自己的回應嗎？

終於我發現自己的確有這個能耐，在硬生生吞下這苦澀的良藥，並承認痛苦是自己選擇的之後，我體認到人可以選擇不要痛苦。

那一刻我站了起來，只覺得自己像個重生的犯人，想向全世界宣言：「我自由了！我擺脫了牢籠！不再受制於別人給我的待遇。」

由此可見，不幸的遭遇固然會使人身心受傷，但是基本人格可以不受影響。愈是艱難痛苦的經驗，反而愈能砥礪志節，堅強意志，提升面對未來考驗的勇氣，甚至於感召他人。

前面提到的法蘭柯就是一個好例子。這類在逆境中堅忍不拔的事例不勝枚舉；或許是罹患重病，或許是嚴重殘障，卻因精神力量而受人欽佩，予人啓示。這種超越痛苦、超越環境、發揮人性光輝的經歷，的確發人深省。

堅毅的卡羅

我與珊德拉就擁有過這麼一位朋友卡羅，她是我們結婚時的伴娘，與珊德拉相交二十五年以上，交情匪淺。可惜卡羅得了癌症，不久於人世。即使如此，她依然異常堅強，儘量不吃止痛藥，以便能完全控制自己的心智與情緒。爲了替子女未來的每個成長

階段留下一些感言，儘管十分虛弱，她還是設法對著錄音機，或直接向珊德拉口述她的一生。珊德拉每每爲這分勇氣與苦心感動不已。

卡羅的不畏艱難、勇往直前及愛心，使許多人都受到感召與啓發。我永遠忘不了，她過世前一天，我在她眼中所發現的人性光輝。

多年來，我常在許多場合做小規模的調查，看看有多少人曾自臨終者身上體會到類似的經驗，通常有此經驗的約佔四分之一。若再追問，這段歷程是否令人永難忘懷，以致會暫時產生「有爲者亦若是」的衝動，這四分之一的人於此時均有同感。

法蘭柯曾指出人生共有三種重要的價值，一是經驗價值（the experiential value），來自遭遇；二是創造價值（the creative value），出自個人獨創；三是態度價值（the attitudinal value），亦即面臨困境，如罹患絕症時的反應；這三種價值中，境界最高的是態度價值。依我多年的經驗證明，此言果然不虛。

逆境往往能激發思維的改變，使人以全新的觀點去看人與事，進而審視自己與生命的意義；並由此獲得難能可貴的見地，令人感動不已。

主動積極

✓ 人性本質是主動而非被動的，不僅能消極選擇反應，更能主動創造有利環境。

採取主動並不表示要強求、惹人厭或具侵略性，只是不逃避為自己開創前途的責任。

我經常勸導有意更上一層樓的人，加倍積極進取，不妨做性向測驗，研究適合從事的行業。甚至設法打聽試圖加入的機構正面臨何種難題，然後以有效的表達方式，向對方證明自己能夠協助他們解決問題。這叫做「解答推銷術」(solution selling)，是事業成功的主要訣竅之一。

通常前來諮商的人都不否認，這麼做的確大有助於求職、晉升，只是一般人都找出各種藉口，不肯採取必要的步驟，主動開創機會。

「怎麼打聽某行業或某家公司的困境呢？誰肯幫我？」

「我不知該到那兒去做性向測驗？」

「我想不出來該如何表現自己？」

太多人只是坐等命運的安排或貴人相助，事實上，好工作都是靠自己爭取而來的。

在我家，任何人都別想推卸責任，讓別人替他設法或收拾殘局。即使孩子年紀還小，我照樣要求他們：「自己想辦法。」而家人也已習慣這種作風。

要求責任感並非貶抑，反而是一種肯定。主動是人的天性，尊重此種天性，至少可提供對方一面鏡子，以便清晰且未扭曲地反映自我。

由於個人的成熟度不同，對尚處於情緒依賴階段的人，不必期望太高。但至少可創造有利的氣氛，逐漸培養他的責任感。

化消極為積極

主動積極與受制於人有如南轅北轍，尤其再配合聰明才智，差距就更遠了。

欲求生命的產能與產出平衡，進而追求圓滿人生，主動精神實不可或缺。因此本書其餘六大習慣，均是以主動積極的精神為後盾。每個習慣都仰賴你主動積極，如果你消極等待受制於人，你就會受制於人，一旦受制於人，成長與機會便不會降臨。

我曾經參加過某個行業的每季業績檢討會，記得當時正值景氣落入谷底，那一行所受的打擊尤大。因此會議一開始，各廠商的士氣都很低落。

第一天的會議主題是該行業的現況。許多業者表示，不得不裁掉熟識的員工，以維持企業的生存。結果會後，每個人都比會前還要灰心。

第二天討論該行業的未來，主題圍繞著日後左右其發展的因素。議程結束時，沮喪的氣氛又深一層，人人都認為景氣還會更加惡化。

到了第三天，大家決定換個角度，著重於主動積極的作法：「我們將如何應對？有何策略與計畫？如何主動出擊？」於是早上商討加強管理與降低成本，下午則籌畫如何

開拓市場。以腦力激盪方式，找出若干實際可行的途徑，再認真討論。結果為期三天的會議結束時，人人都士氣高昂，信心十足。

這次會議的結論是：

- 一、本行業目前的情況並不好，未來的趨勢顯示短期內還會更惡化。
- 二、但我們採取正確的對策，改進管理，降低成本，並提高市場佔有率。
- 三、因此，這個行業的景氣會比過去都好。

主動積極又與積極思考有所不同。主動積極不僅承認現實，也肯定人有權選擇對現實環境做出積極回應。

任何團體，包括公司行號、社團及家庭，都可以匯集各個成員的聰明才智，對環境主動出擊，以達成羣體的共同目標，建立主動積極的企業文化。

不要說「我辦不到」

我們可以利用自我意識檢討本身的觀念，以言語為例，它頗能真切反映一個人對環境的態度。

習於受制於人者，言語中就會流露出推卸責任的個性。例如：

- 「我就是這樣。」彷彿是說：這輩子注定改不了。
- 「他使我怒不可遏！」意謂著：責任不在我，是外力控制了我的情緒。
- 「辦不到，我根本沒時間。」又是外力控制了我。
- 「要是某人的脾氣好一點，」意思是：別人的行為會影響我的效率。
- 「我不得不如此。」意謂著：迫於環境或他人。

言語態度對照表：

被動消極

- 我已無能為力
- 我就是這樣一個人
- 他使我怒不可遏
- 他們不會接受的
- 我被迫……
- 我不能
- 我必須

主動積極

- 試試看有沒有其他可能性
- 我可以選擇不同的作風
- 我可以控制自己的情緒
- 我可以想出有效的表達方式
- 我能選擇恰當的回應
- 我選擇
- 我情願

●如果……

●我打算……

有一次有位學生向我請假，因為他想隨網球隊到外地比賽。

我問他：「你是自願，還是不得不去？」

「我真的沒辦法不去。」

「不去會有什麼後果？」

「他們會把我從校隊中剔除。」

「你希望有這種結果嗎？」

「不希望。」

「換句話說，你爲了想待在校隊所以要請假，可是缺了我的課，後果又如何呢？」

「我不知道。」

「仔細想一想，缺課的自然後果是什麼？」

「你不會當掉我吧？」

「那是社會後果，是人爲的。反之，不能加入網球隊，就不能打球，那是自然後果。缺課會有什麼自然後果？」

「我想大概是失去學習的機會。」

「對，所以你必須兩相權衡，做個決定。我知道，換了我，也會選擇網球隊，但請絕不要說你是被迫這麼做。」

最後這個學生當然還是參加比賽，但卻是出於自己的選擇。

行動勝過「感覺」

推諉責任的話語往往會強化宿命論。說者一遍遍被自己洗腦，變得更加自怨自艾，怪罪別人的不是、環境惡劣，甚至與星座也有關係。

我曾碰過這麼一位男士，他說：

「你說得很有道理，可是每個人的狀況不同。你看我的婚姻，我和太太已經失去了往日那種感覺，我真的很擔心，或許我們已不再相愛，這該怎麼辦？」

「已經不再有愛的感覺了？」

「是的，可是我們有三個孩子，真叫人放心不下，你可有什麼好建議？」

「去愛她，」我說。

「可是我告訴過你，我已經沒有那種感覺了。」

「去愛她。」

「可是你不了解，沒有了感覺如何愛？」

「正因為如此，你才要去愛她。」

「可是我辦不到。」

「老兄，愛是一個動詞，愛的感覺是行動所帶來的成果。所以請你愛她、關心她、照顧她……你願意這麼做嗎？」

在所有進步的社會中，愛都是代表動作，但被動消極的人卻把愛當做一種感覺。好萊塢式的電影就常灌輸這種不必為愛負責的觀念——因為愛只是感覺，沒有感覺，便沒有愛。事實上，任由感覺左右行為是不負責任的作法。

主動積極的人則以實際行動來表現愛。就像母親忍受痛苦，把新生命帶至人世，愛是犧牲奉獻，不求回報。又好像父母愛護子女，無微不至，愛必須透過行動來實現，愛的感覺由此而生。

關切範圍與影響範圍

從一個人對周遭事務關切範圍的大小，以及發揮影響力的意志強弱，也能判斷態度是否積極。每個人都有一些關切的問題，包括健康、子女、事業、經濟狀況或世界局

勢，這些可歸入「關切範圍」。其中，有些是個人可以掌握的，有些則無能為力。把個人可以控制的事圈起來，就形成「影響範圍」。

著重於「影響範圍」的人，腳踏實地，不好高騖遠；把心力投注於自己能有所作為的事情，所獲成就將使影響範圍逐步擴大。

反之，受制於人者全神貫注在「關切範圍」，時刻不忘環境的種種限制、他人的種種缺失，徒為無法改變的狀況擔憂。結果是怨天尤人、畏畏縮縮，受迫害的感覺日益強烈。由於著力方向錯誤及由此而生的副作用，影響範圍便會縮小。

前面曾提到小兒在學校適應不良，我與珊德拉都很擔心他不如下人，受人輕視，這些都屬關切範圍之內。起先我們把全部心力投注其上，完全處於被動，反而增添憂慮無助以及孩子的依賴心。

後來我們轉移目標到影響範圍，產生了積極效果，不但改變了我們，最後也影響到孩子。因此我們不必擔憂外在條件，只要反求諸己，就足以化阻力為助力。

由於每個人的地位、財富、角色與人際關係不同，在某些情況下，影響範圍可能大於關切範圍。這反映出此人自私淺薄，也是另一種形式的受制於人。

影響力的發揮固然有其輕重緩急，無法完全脫離關切的目標。不過主動積極的人，關切範圍應與影響範圍不相上下，如此影響力始能做最有效的發揮。

別讓問題制服了你

根據自主程度的高低，人生的問題可分為三類：個人可直接控制（與本身行為有關）；個人可間接控制（與他人行為有關）；無法控制（已成過去或客觀環境使然）。主動積極的人對影響範圍中的這三類問題，都有應對之道。

●可直接控制的問題：解決之道在於改變習慣，這是我們絕對做得到的。本書第二篇「個人的成功」中討論到的習慣一、二、三即屬這一類。

●可間接控制的問題：有賴改進發揮影響力的方法來加以解決，這在第三篇「人際關係的成功」——習慣四、五、六中有所討論。我個人即曾發掘過三十餘種截然不同的方法，足以影響他人。通常一般人頂多知曉個三、四招：不外乎動之以情，說之以理；不成功便三十六計走為上策或唇槍舌戰、拳腳相向。若能揚棄傳統壓制對方的觀念，學習有效的新方式，你可以施展得更為遊刃有餘。

●無能為力的問題：我們的責任就是改變嘴角的線條——以微笑、真誠平和的態度，接納這些問題。縱使有再多不滿，也要學習處之泰然，如此才不至於讓問題制服了我們。

一旦化學方程式有某一部分改變，整個化學變化就會改觀。同樣地，只要我們開始對環境做選擇性的回應，影響力也會大增。

我曾經與一家公司合作過，該公司總裁精力旺盛，而且對流行趨勢反應極其敏銳。他才華橫溢，精明幹練，眾所周知，但是管理風格卻十分獨裁。對部屬總是頤指氣使，從不給他們獨當一面的機會，人人都只是奉命行事的小角色，連主管也不例外。

這種作風幾乎使所有主管離心離德，大夥一有機會便聚集在走廊上大發牢騷。乍聽之下，不但言之成理而且用心良苦，彷彿全心全意為公司著想。只可惜他們光說不練，以上司的缺失作為坐而言卻不起而行的藉口。

例如一位主管說：「你絕對不會相信。那天我把所有事情都安排好了，他卻突然跑來指示一番。就憑一句話，把我這幾個月來的努力一筆勾銷，我真不知道該如何再下去。他還有多久才退休？」

有人答道：「他才五十九歲，你想你還能熬六年嗎？」

「不知道，反正公司大概也不會讓他這種人退休。」

用心擴大影響力

然而，有一位主管卻不願意向環境低頭。他並非不了解頂頭上司的缺點，但他的回應不是批評，而是設法彌補這些缺失。上司頤指氣使，他就加以緩衝，減輕屬下的壓

力。又設法配合上司的長處，把努力的重點放在能夠著力的範圍內。

受差遣時，他總儘量多做一步，設身處地體會上司的需要與心意。假定奉命提供資料，他就附上資料分析，並根據分析結果提出建議。

有一天，我以顧問的身分與該公司總裁交談，他大為誇讚這位主管。以後再開會時，其他主管依然接到各種指示，唯有那位主動積極的主管，受到總裁徵詢意見，他的影響範圍因此而擴大。

這在辦公室造成不小的震撼，那些只知抱怨的人又找到了新的攻擊目標。對他們而言，唯有推卸責任才能立於不敗之地，因為肯負責，就得不怕失敗，為了免於為自己的錯誤負責，有人乾脆把責任推得一乾二淨。這種人以儘量挑剔別人的錯誤為能事，藉此證明「錯不在我」。

幸好這位主管對同事的批評不以為意，仍以平常心待之。久而久之，他對同僚的影響力也增加了。後來，公司裡任何重大決策必經他的參與及認可，總裁也對他極為倚重，並未因他的表現受到威脅。因為他們兩人正可截長補短，相輔相成，產生相乘的效果。

這位主管並非依恃客觀的條件而成功，是正確的抉擇造就了他。有許多人與他處境相同，但未必人人都會注重擴大個人的影響範圍。

有人誤以為「主動積極」就是強出頭、富侵略性或無視於他人的反應，其實不然。主動積極的人只是反應更為敏銳，更為理智，能夠切乎實際並掌握問題的癥結所在。

印度聖雄甘地就曾受到印度議員的抨擊，因為他不肯跟他們唱高調，譴責大英帝國奴役印度人民。相反地，他親自下鄉，在田間與農民同甘共苦。一點一滴努力經營，踏實地建立影響力，最後終於贏得全國人民的支持。他沒有任何高官厚祿，以一介平民，憑著熱忱、勇氣、絕食以及道德說服的力量，終於使英國人投降。三億人民因而脫離殖民地統治。

想了解一個人所關切與所能影響的範圍，從言談中就可看出端倪。描述關切範圍的語句多半帶有假設性質：

「要是我的房屋貸款付清了，我就了無牽掛。」

「如果我的老闆不這麼獨裁……」

「如果我的丈夫脾氣好一點……孩子肯聽話……」

「如果我能有更多屬於自己的時間……」

「如果我學歷更高……」

至於反映影響範圍的語句則多半強調本身的修養，例如：

「我可以更有耐心，更明智，更體貼……」

先從自己做起

「外在環境是造成問題的癥結所在」，這種想法不但錯誤，而且正是問題的根源。假使不能反求諸己，一味希望外在環境改變來達成個人的願望，何異於任憑別人擺布。

正確的作法應該是，先變化個人氣質，作個更充實、更勤奮、更具創意、更能合作的人，然後再去影響環境。

我最欣賞舊約裡約瑟夫的故事，約瑟夫便是一個盡其在我的人。他年方十七就被親生手足賣至埃及，任何人處在同樣的境遇下，都難免自怨自艾，並對出賣及奴役他的人憤憤不平。但約瑟夫不作此想，他專注於修養自己，不久便成了主人家的總管，掌理所有的產業，備受倚重。

後來他遭到誣陷，冤枉坐牢十三年，可是依然不改其志，化怨憤為上進的動力。沒有多久，整座監獄便在他的管理之下。到最後，更掌理了整個埃及，成為法老以下、萬人之上的大人物。

這種修為的確非一般人所能企及，可是人人均可為一己的生命負責，為自己開創有利的環境，而不是坐等好運或惡運的降臨。

舉例來說，如果某人婚姻出了問題，卻只顧揭發對方的罪狀。這種作法於事無補，只不過強調錯不在我，且充其量證明你是個無能的受害者，並不能挽回婚姻。不斷的指責不但無法使人改過遷善，反而會令人老羞成怒。

真正有效的策略應從本身能控制的方面著手，也就是先改進自己的缺失，努力成為標準妻子或丈夫，給予對方無條件的愛與支持。我們當然也盼望對方能感受這分苦心，進而改善自己的行為。不過對方的反應如何，並非重點所在。

除了好丈夫、好妻子，我們何妨試著作個好學生或好職員。如果遇上實在無能為力的狀況，保持樂觀進取的心情仍是上上策。不管快樂或不快樂，同樣主動積極。有些事物非人力所能控制，比方說天氣，但我們仍可保持內心或外在環境的愉悅氣氛。對力有未及之事處之泰然，對能夠掌握之事則全力以赴。

不怕錯只怕不改過

在我們把生命重心由關切範圍轉移至影響範圍前，有兩件事值得考慮，那就是自由選擇的後果與錯誤。

每個人固然可以選擇自己的行為與反應，但後果仍由自然法則來決定，非人力所能左右。比方矗立於高速行駛的火車正前方，可以出自個人的選擇，但後果卻在影響範圍之外，非人所能控制。

又比方，有人喜歡玩弄欺詐手段，如果不被揭發，雖不會受到社會的懲罰，但是人格上的污點卻無論如何難以抹殺。

因此我們固然享有選擇的自由，可是也須承擔隨之而來的後果。人的一生中，選擇錯誤的機率頗大，無怪乎常會有悔不當初的遺憾，但木已成舟；這些都須列入個人無法控制的關切範圍。

對於已難挽回的錯誤，主動積極的作法不是悔恨不已，而是承認、改正並從中汲取教訓，這樣才能真正反敗為勝。IBM創辦人華特生（T. J. Watson）曾說：

成功就在失敗的另一端。

犯了錯卻不肯承認，等於錯上加錯，自欺欺人。為已造成的錯誤編織各種理由加以辯解，則形同掩耳盜鈴，反而愈描愈黑，受害的還是自己。

因為對我們傷害最深的，不是別人的所作所為，也不是我們本身的缺失，而在於不能正視這些缺失。那就彷彿被毒蛇咬了，卻追上前想去抓蛇，反使毒性散得更快，還不如儘快設法吸出毒汁。因此，切勿文過飾非，以免一錯再錯。

信守諾言

讓我們再回到影響範圍上，這個範圍所環繞的核心就是許諾與實踐諾言。對自己、對別人有所承諾，並且從不食言，是主動積極精神最崇高的表現，同時也是個人成長的真義。憑藉人類天賦的自我意識與良知，我們可以檢討自己，找出猶待改進之處及尚可發揮的潛能。然後運用想像力及獨立意志，立定志向，許下承諾、矢志達成。這就是人類成長的過程。

許諾與立志可以使我們掌握人生。有勇氣許下諾言，即使是小事一椿，也能激發自尊。因為這表示我們有自制力，並有足夠的勇氣與實力來承擔更多責任。經由不斷許諾與實踐諾言，終有一天榮譽感會凌駕情緒性反應之上。所以，對自己信守諾言的力量，正是圓滿人生不可或缺的基本條件之一。

身體力行

我們雖沒有法蘭柯在死亡營的經歷，但是日常生活中的種種瑣事，已足以使我們培

養主動積極的精神，來應付人生無比龐大的壓力。不論是面對交通阻塞，或是顧客的無理要求，都需要這種修養。它表現在我們如何集中心力，如何看待問題以及如何遣詞用句上。

我建議各位利用三十天的時間，身體力行主動積極的精神。在這三十天內，全力專注於影響範圍的事物，許下承諾並予以兌現。作照亮他人的蠟燭，而非論斷對錯的法官；以身作則，不要只顧批評；解決問題，勿製造問題。

在婚姻、家庭、工作中，均可試行這個原則。不必怪罪別人或文過飾非，不怨天，不尤人，但求盡其在我。

對他人的缺失要心存憐憫，別人如何待我，並不重要，要緊的是何以待人。

別活在父母、同僚或社會的驅使之下，請善用天賦的獨立意志，為自己的作為與福祉負責，如此才能享受最大的自由與幸福。

英國辭典編纂家兼作家的約翰生（Samuel Johnson）曾說：

滿意之泉必須源自內心。若不了解人性，而企求不改變自我即可尋得幸福者，終其一生必虛擲於無意義的追求之中，且益增其企圖擺脫的痛苦。

◆立即行動

一、以一整天時間，傾聽自己以及四周人們的用語，注意是否常有「但願」、「我辦不到」或「我不得不」等字眼出現。

二、依據過去經驗，設想近期內是否會遭遇一些令人退縮逃避的情況？此種情況在影響範圍之內嗎？你應該如何本著主動積極的原則加以應對？請在腦海中一一模擬。提醒自己，刺激與回應之間還有餘地，並把握自由選擇的精神。

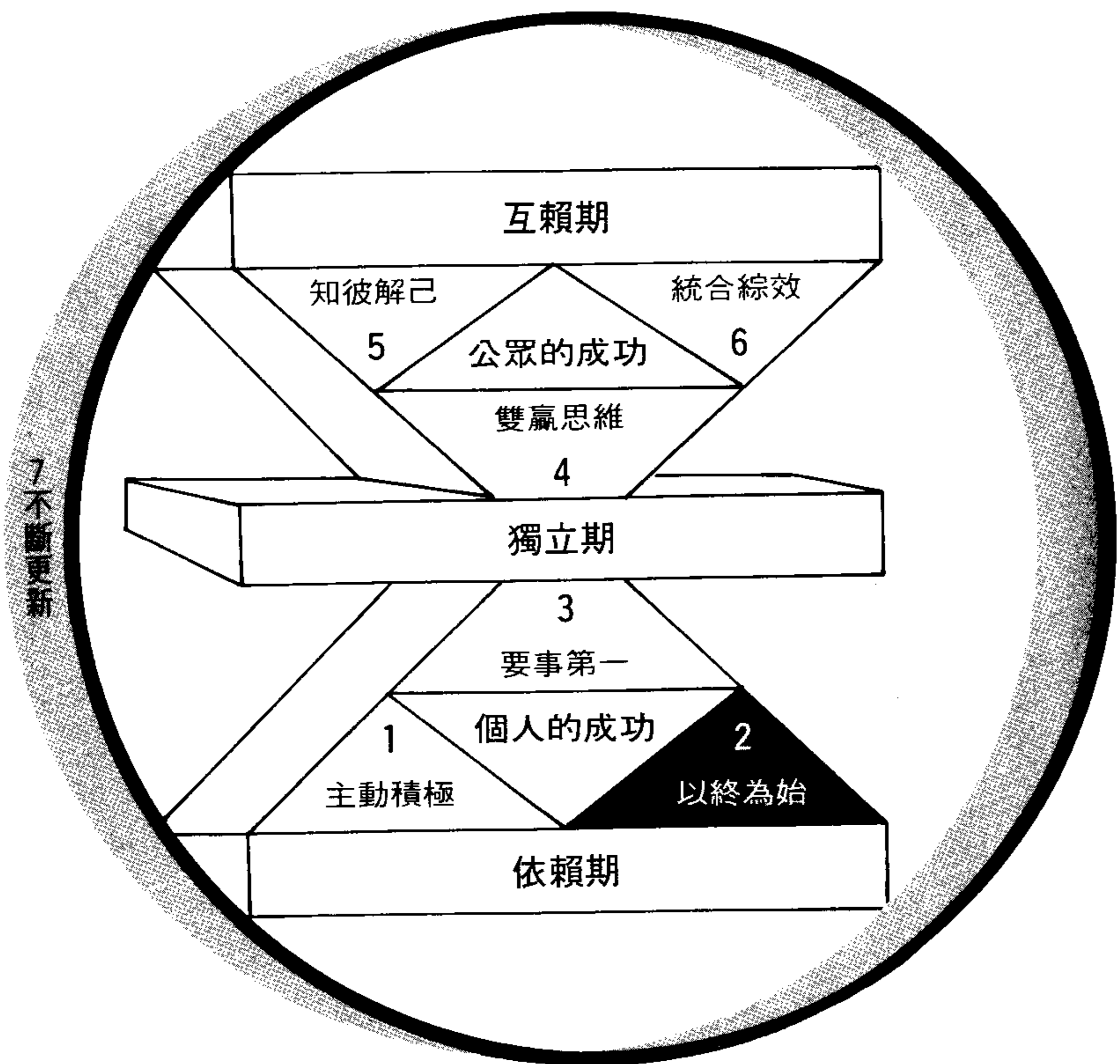
三、自工作或日常生活中，找出一個令你備感挫折的問題。判斷它屬於直接、間接或無法控制的問題，然後在影響範圍內尋覓解決的第一步驟，並付諸行動。

四、試行主動積極原則三十天，觀察影響範圍是否有任何變化？

鎖定生命的座標

——以終為始、全心以赴

許多人埋頭苦幹，卻不知所為何來，到頭來發現追求成功的階梯搭錯了邊，卻為時已晚。因此，我們務必掌握真正的使命，並藉思索使命的過程，證明思慮，凝聚繼續向前的力量。



身外之物和內在力量相比，便顯得微不足道。

——何姆斯 (Oliver Wendell Holmes)，前美國最高法院大法官

閱讀本章時，請找個僻靜不受干擾的角落，拋開一切雜念，敞開心扉，跟著我作一段心靈之旅。

假設你正在前往殯儀館的路上，要去參加一位至親的喪禮。抵達之後，居然發現親朋好友齊集一堂，是爲了向你告別。也許這是三、五年，甚至許久之後的事，但姑且假定這時親族代表、友人、同事或社團夥伴，即將上台追述你的生平。

請認真想一想，你希望聽到什麼樣的評語？你這一生有任何成就、貢獻或值得懷念的事嗎？你是個稱職的丈夫、妻子、父母、子女或親友嗎？你是個令人懷念的同事或夥伴嗎？失去了你，對關心你的人會有什麼影響？請大致記下你的感受，這有助於了解本章的重點——以終爲始。

發掘人生終極價值與意義

以終爲始的習慣可適用於各個不同的生活層面，而最基本的目的還是人生的最終期許。從上述的實驗中，可以發掘人們心底最深抵固的價值觀，間接觸及影響範圍的核

心部分。從此時此刻起，一舉一動，一切價值標準，都必須以人生的最終願景爲依歸；也就是由個人最重視的期許或價值來決定一切。我們應該時時刻刻把人生使命謹記在心，每一天都要朝此邁進，不敢須臾違背。

確認使命也意謂，著手做任何一件事前，先認清方向。如此不但可對目前所處的狀況了解得更透徹，而且在追求目標的過程中，也不致誤入歧途，白費工夫。

人生旅途，岔路很多，一不小心就會走冤枉路。許多人拚命埋頭苦幹，卻不知所爲何來，到頭來縱然發現追求成功的階梯搭錯了邊，爲時已晚。因此，人們也許很忙碌，卻不見得有意義。

太多人成功之後，反而感到空虛；得到名利之後，卻發現犧牲了更可貴的事物。上自達官顯貴、富豪巨賈，下至升斗小民、凡夫俗子，無人不追求更多的財富或更高的專業地位與聲譽，可是名利往往蒙蔽良知，成功每每須付出昂貴的代價。因此，我們務必掌握真正重要的願景，然後勇往直前堅持到底，使生命充滿意義。

蓋棺論定時，你希望獲得的評價，才是你心目中真正渴望的目標。從這個角度看，名利、成就等等不免顯得微不足道。

有這麼一則小故事：喪禮上有人問死者的朋友：「他留下多少遺產？」對方答：「他什麼也沒帶走。」

先構思再行動

我們做任何事都是先在心中構思，然後付諸實現。正因如此，認定使命才顯得如此重要。

以建築為例，在拿起工具建造之前，必須先有詳盡的設計圖；而繪出設計圖之前，須先在腦海中構思每一細節。有了設計圖，然後有施工計畫，如此按部就班，才能完成建築。假使設計稍有缺失，彌補起來，可能就花費不貲。設計藍圖代表願景，整個建築過程均以它為準繩，因此寧可事先追求盡善盡美，以免亡羊補牢。

創辦企業也是同樣道理。要想經營成功，必須先確定產品或服務可達到的營運目標，然後綜合資金、研究發展、生產作業、行銷、人事、廠房設備等各方面資源，朝願景努力前進。許多企業都敗在事先規畫不周，以致資金不足，或對市場認識不清。

教養子女也要有使命。想調教出既懂事又有責任感的子女，日常與子女相處時，就得謹守這個使命，不可做出相違背的舉動。

先構思而後行動的原則適用範圍極廣。比方出門旅行，要先決定目的地與路線；上台演講，應先預備講稿。明白這個道理，把訂定使命看得與行為本身同樣重要，影響範圍就會日漸擴大。

不過，「使命」不見得都是有意識的產物。有些人自我意識薄弱，只知遵循家庭、社會或環境所賦予的使命前進。這類使命多半出於個人主觀好惡，不符合客觀原則。它之所以被接受，乃由於有些人依賴心過重，深怕不順從別人的要求便會失去愛，因而必須靠別人來肯定自我價值。

掌穩心中的羅盤

確認使命與領導有關，但領導不同於管理。管理的層次低於領導，我們將在下一章討論。

領導與管理的差異就彷彿思想與行為。管理是有效地把事情做好，領導則是確定所做的是否正確；管理是在成功的階梯上努力往上爬；領導則指出所爬的階梯是否靠在正確的牆上。

在這日新月異的世界中，有效的領導比以往更形重要。我們需要方針，需要指引。面對紛擾不已的世局，誰也難以逆料未來的發展，這時唯有依恃自己的判斷行事。而使命——也就是心中的羅盤——能使你判斷正確。

成功——甚至可說求生存的關鍵——並不完全取決於流了多少血汗，而在於努力是否得法。因此對各行各業而言，領導都重於管理。

記得在西雅圖，我曾為一家石油公司主持為期一年的主管進修課程。在最後一堂課上，該公司總裁跟我談到他個人的上課心得：

史蒂芬，你在第二個月指出領導與管理的不同之後，我立即檢討了自己的角色，結果發現我根本不曾領導。每天忙著應付管理問題，已令人焦頭爛額。於是我決定退出管理工作，留給別人去負責，我希望好好為公司確定大方向。

這實在不容易啊！要放手不管眼前急迫的公務，犧牲唾手可得的成就，令我十分痛苦。苦思如何領導公司，如何建立企業文化，如何掌握先機，以及深入分析一些問題，更讓我頭痛不已。手下的管理人員也適應不良，他們無法再把難題推給我解決，日子比以前難過。

不過我決心堅持到底，因為我認定自己必須作個領導者。現在我已確實做到，整個公司也彷彿脫胎換骨。如今，我們更能因應環境的變化，公司營業額加倍，利潤也成長了三倍。我真正發揮了領導力。

在家庭中，為人父母者難免也會落入類似的管理陷阱，只重規矩、效率與控制，忽略了管教的目的、方向與親情。至於個人的生活，可能就更缺乏主導了。終日汲汲營

營，卻像無頭蒼蠅般漫無目標。

改寫人生腳本

每個人在生長過程都承襲了許多來自他人的「人生腳本」，也就是價值觀與其他制約。要掌握自己的人生，就得改寫這些腳本，或者改變既有的成見。

假設我是一位嚴厲的父親，每當子女做出令我反感的行為，立刻會火冒三丈，把教訓子女的真正目的拋諸腦後；拿出作父親的權威，迫使子女屈服。在眼前的衝突中我固然得勝，親子關係卻出現裂痕。孩子表面順從，但口服心不服，受到壓抑的情緒，日後會以更糟的形式表現出來。

讓我們再回到本章一開始提到的實驗。在我的喪禮上，子女齊集一堂，表達孝思。我期望他們個個都很有教養，滿懷對父親的愛，而不是與父親起衝突的創痛。但願他們心中所充滿的是往日美好的回憶，記得老爸曾與他們同甘共苦過。我所以有這些期望，因為我重視子女、愛護子女，以作他們的父親為傲。

但在實際生活中，卻不一定時時牢記這些，表面上對孩子的態度並不能真正反映我心底的情感，因為繁複的事務擾亂了我的方向。

好在這個缺點並非無法克服。我可以排除外來不合宜的價值觀與其他制約，藉由建

立自己的價值觀與方向，和對生命的負責，來改寫人生腳本，讓自己的人生真正符合自己意。

於是乎，日常生活一旦出現困難或挑戰，我就可以根據個人價值觀決定因應之道。以免感情用事，或受制於客觀環境。

為自己立憲法

確立人生願景最有效的方法，就是認定自己的人生哲學或基本信念，然後寫一份人生使命宣言。宣言中應包括自我期許與基本價值觀，內容往往因人而異。舉例來說，我有一位朋友的人生信條如下：

- 家庭第一。
- 借重宗教的力量。
- 絕不放棄誠信原則。
- 未聽取正反雙方意見，不遽下斷語。
- 誠懇但立場堅定。
- 有備無患。

- 態度積極，保持幽默。
- 別怕犯錯——怕的是不能記取教訓。
- 協助屬下成功。
- 多請教別人。
- 珍惜現在。

對於一位希望兼顧家庭與事業的婦女，她的使命感便不盡相同：

- 我兼顧事業與家庭，因為兩者對我都很重要。
- 家庭是平安、祥和與幸福之地，我要以智慧來創造整潔溫馨的環境，並教導子女有愛心、進取與充滿歡愉，培養他們發揮長才。

- 珍惜民主社會的權利與自由，善盡社會一分子的责任。
- 主動積極追求人生目標。
- 避免養成惡習，不斷改進自己。
- 金錢是人的奴隸而非主人。我要追求經濟獨立，量入為出，並定期儲蓄或投資一部分收入。

●我願貢獻金錢與才智，改善他人的生活。

人生使命宣言是行為處事的根本大法，好比一國的憲法。不管世事如何多變，環境多麼艱困，它依然不為所動。

凡是心中秉持恆久不變真理的人，才能屹立於動盪的環境中。因為一個人的應變能力取決於他對自我、目標以及價值觀的不變信念。確立人生使命之後，我們就不必借助成見或偏見來面對變局，如此一來，便能保持安全感。

世界變動太快，許多人難以適應，因而選擇了退縮與放棄，其實人生不必如此消極。法蘭柯在納粹死亡營中，不僅覺悟到主動積極的真諦，還體會到生命意義的重要。後來他提倡一種「標記療法」(logotherapy)，基本理論便是：許多心理與情緒疾病事實上只是失落感、空虛感在作祟。標記療法可以協助病人尋回生命的意義與使命，以祛除內心的空虛。

直指核心

欲確立人生使命，須首重影響範圍的核心，因為這是一切思想觀念的根本，也是安全感、人生方向、智慧與力量的泉源。(見圖四—1)

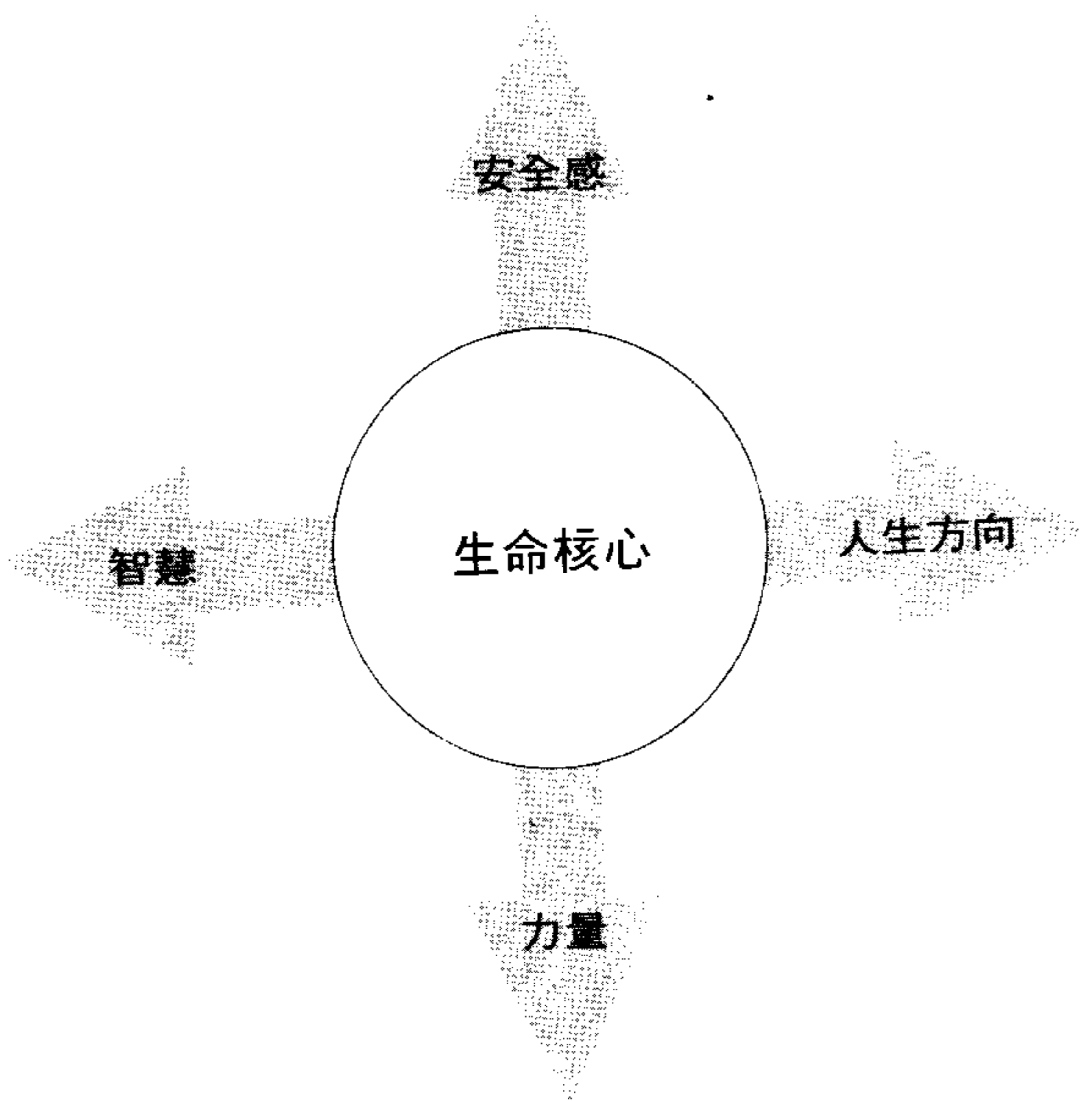


圖4—1 一切思想觀念的根源

「安全感」代表價值觀、認同、自尊自重與歸屬感。「人生方向」是生命的追求方向以及決斷所依據的原則。「智慧」是對事物的認知、理解與判斷能力。「力量」則指採取行動、達成目標的能耐。

這四者相輔相成，安全感與明確的方向可以帶來智慧，智慧則能激發行動。若四者十分健全且均衡發展，便能產生高尚的人格、平和的個性與完美正直的個體。

這四方面的成熟度，同樣可以用依賴——獨立——互賴三階段來衡量。處於最底層依賴階段

的人，則極度缺乏安全感；他們憑藉社會價值訂定方向，對外界認識不清，缺乏行動勇氣或受人擺布。若是位在最高的互賴層次，則能肯定自我，處世泰然；他們確知自己的努力方向，深諳待人接物的藝術，主動積極，不假外求。

你的生活重心是什麼？

人人都有生活重心，即使不一定意識得到，但它依舊存在。一般而言，生活重心可以分爲以下數種：

一、以配偶爲重心：婚姻可說是最親密持久、最美好可貴的人際關係，因此以丈夫或妻子爲生活重心，再自然不過了。

但根據我多年來擔任婚姻顧問的經驗，以配偶爲重心的婚姻關係，多半發生情感過度依賴的問題。太過於重視婚姻，會使人的情感異常脆弱，經不起些許打擊，甚至無法面對如新生兒降臨或經濟窘迫等變化。

婚姻會帶來更多的責任與壓力，一般人通常根據以往所受的教養來應付。然而兩個背景不同的人，思想必定有差異，於是乎理財、教養子女、婆家或岳家的問題，都會引起爭執。若再加上其中一方情感難以獨立，這樁婚姻便岌岌可危。

如果我們一方面在情感上依賴對方，一方面又與對方有所衝突，就極易陷入愛恨交

織、進退失據的矛盾中。爲了保護自己，便更加退縮及排斥對方。於是，冷嘲熱諷代替了真實的感受，感情用事的結果是失去了方向、智慧與力量。縱使表面似乎保住了安全感，實則不然。

二、以家庭爲重心：以家庭爲重的現象也十分普遍，而且似乎理所當然。家的確帶來愛與被愛、同甘共苦以及歸屬的感覺，但過分重視家庭，反而有害家庭生活。

太仰賴家庭提供安全感及價值感，太重視家族傳統與名譽，通常無法接受任何可能影響這些傳統與聲譽的改變。以家庭爲重的父母，不能爲子女的真正幸福著想，他們的愛往往是有條件的。結果若非導致子女更爲依賴，就是變得叛逆。

三、以金錢爲重心：誰也無法否認錢的重要，經濟上的安全感也是人類最基本的需求之一，因此追求財富無可厚非。但若唯利是圖，往往得不償失。

如果一個人的安全感與價值觀完全建立在金錢的多寡上，勢必寢食難安，因爲影響財富的變數太多，任何一個閃失都令人承受不起。但是錢卻不能帶來智慧或指引生命的方向，只能提供有限的力量與安全感。

有人爲了逐利，不惜將家庭及其他重要事物擺在一邊，而且以爲別人都認同這種作法。我認識一位可敬的父親，準備帶子女出遊時，忽然接到公司要求加班的電話，但是他回絕了，因爲：「工作還會再來，童年卻只有一次。」這一幕深深映在子女腦海裡，

永誌不忘。

四、以工作爲重心：只知埋頭苦幹的「工作狂」，即使犧牲健康、家庭與人際關係也在所不惜。他的生命價值只在於他是個醫生、作家或演員……一旦無法工作，便失去所有的生活意義。

五、以名利爲重心：佔有欲極強的人，想據爲己有的不僅是有形的物質，如汽車、洋房、華服等等；無形的名譽、榮耀與社會地位也絕不放棄。

我們都知道名利不可恃，因爲它們隨時可以毀於一旦。一個人若必須靠名利與物質來肯定自我，必定時時處於惶惶不安的狀態中，深恐身外之物轉眼成空。當他們面對條件比自己更好的人，便相形見絀；見到略遜一籌的人，又趾高氣昂。如此一來，自我價值起伏不定，永無寧日。難怪有人在股票大跌或政壇失意後，會選擇自戕一途。

六、以享樂爲重心：在當前崇尚速成的世界裡，享樂之風盛行，不足爲奇。電視與電影餵大了觀眾的胃口，然而銀幕上的浮華生活，骨子裡並不如表面上看起來那般美好光鮮。

真正的快樂可使人身心舒暢，短暫的刺激卻絲毫不能予人持久的快樂與滿足。貪圖享樂的人很快便會對既有的刺激感到乏味，然後就得追求更刺激的「快感」。

休太長的假，看太多的電影、電視，打太多的電玩，長久無所事事，都只是浪費生命。無益於增長智慧，激發潛能，增進安全感或指引人生，只不過製造更多的空虛而已。

七、以敵人或朋友爲重心：青少年尤其容易陷於以朋友爲重的情結中。爲了被同儕團體接納，他們願付出一切代價；對團體的所有價值觀，也都照單全收，因而極爲依賴團體。

以朋友爲重心，可能只針對一個人而言，情況類似以配偶爲重心。也就是完全爲對方而活，導致的不良後果則大同小異。

以敵人爲重心，似乎少有所聞，其實這種現象相當普遍，只是不易被察覺罷了。當某人覺得遭到重要人物（如主管）的不公平待遇後，很容易耿耿於懷，所作所爲都爲了要反抗他不公的人。這就是以敵人爲生活重心。

我有一位朋友在大學教書，由於與行政主管交惡，便終日以對方爲假想敵，幾乎到了走火入魔的地步。家庭生活與工作都大受影響，最後逼得他不得不求去。

於是我問他：「如果不是那位仁兄，你寧願繼續留下來，對不對？」

他回答：「是的，可是只要他在一天，我便永遠不得安寧，只好另謀高就。」

「你爲什麼讓他成了你生活的重心？」

朋友被這個問題震住了，一口否認。但我分析道理，說明他咎由自取。朋友起先只

表四——1 各種重心的特徵

重心類別	安全感	人生方向	智慧	力量
以配偶為重心	<ul style="list-style-type: none"> 安全感建立在配偶的態度上 極易受配偶情緒的影響 因與配偶意見不合或對方不符合期望而極度失望，以致退縮或起衝突 凡可能不利於婚姻關係的，均被視為威脅 	<ul style="list-style-type: none"> 依個人與配偶的需求決定人生方向 取捨一切事務的標準僅止於是否對婚姻或配偶有利，或以配偶的偏好與意見為主 	<ul style="list-style-type: none"> 以對配偶或婚姻關係可能產生有利（或不利）影響之事，決定個人人生觀 	<ul style="list-style-type: none"> 行動力量因個人或配偶的弱點而受到限制
以家庭為重心	<ul style="list-style-type: none"> 安全感建立在家人的接納與實現家庭的期望上 個人安全感隨家庭起伏 家庭聲望決定自我的價值 	<ul style="list-style-type: none"> 行為與態度的是非觀念，來自家庭的灌輸 基於家族利益或家人的需要做決定 	<ul style="list-style-type: none"> 完全以家庭的角度看待一切，以致所見不廣與過分依戀家庭 	<ul style="list-style-type: none"> 行動範圍不出家族模式與傳統
以金錢為重心	<ul style="list-style-type: none"> 個人的價值由手中的財富決定 對任何可能危及經濟安全之事充滿戒心 	<ul style="list-style-type: none"> 「利」是一切決定的準則 	<ul style="list-style-type: none"> 「人生以賺錢為目的」，以此面對人生，無法做正確的判斷 	<ul style="list-style-type: none"> 只重視金錢所能發揮的力量，視野狹隘
以工作為重心	<ul style="list-style-type: none"> 根據職業上的角色，認定自我的價值 只有工作時感覺自在 	<ul style="list-style-type: none"> 以工作需要與成就為衡量一切的準繩 	<ul style="list-style-type: none"> 只扮演與工作有關的角色 把工作視為生命 	<ul style="list-style-type: none"> 以成功的榜樣、就業機會、組織壓力、老闆的想法及對個人工作能力的疑慮來決定行動

重心類別	安全感	人生方向	智慧	力量
以名利為重心	<ul style="list-style-type: none"> 安全感來自個人名譽、社會地位或所擁有的實物 好與他人一較長短 	<ul style="list-style-type: none"> 以是否能保障、增加或彰顯自己的財產，衡量一切 	<ul style="list-style-type: none"> 以經濟能力與社會地位來看待外界 	<ul style="list-style-type: none"> 個人行動局限於購買能力或社會地位
以享樂為重心	<ul style="list-style-type: none"> 唯有樂到「最高點」才能產生安全感 安全感稍縱即逝，使人感覺麻木，完全為環境所左右 	<ul style="list-style-type: none"> 「追求最高的享樂」是一切決定的依據 	<ul style="list-style-type: none"> 但問世界能帶給個人何許歡樂 	<ul style="list-style-type: none"> 幾乎沒有行動的力量
以朋友為重心	<ul style="list-style-type: none"> 安全感建立在社會評價之上 極其仰賴他人的意見 	<ul style="list-style-type: none"> 「別人怎麼想？」是做決定的第一考慮 容易受窘 	<ul style="list-style-type: none"> 以社交的眼光來看待外在世界 	<ul style="list-style-type: none"> 只能在有限的社交圈中行動 為逢迎他人而隨波逐流
以敵人為重心	<ul style="list-style-type: none"> 安全感起伏不定，依敵人的行動而變化 時時刻刻以敵人為念 向臭味相投者尋求認同 	<ul style="list-style-type: none"> 受敵人的行動所左右，缺乏自主 一心想打倒敵人 	<ul style="list-style-type: none"> 見地狹隘、判斷失真 保護自己、反應過度、偏執狂 	<ul style="list-style-type: none"> 有限的力量來自憤怒、妒忌、厭惡與報復心理，只有破壞沒有建設
以宗教為重心	<ul style="list-style-type: none"> 安全感來自教會活動及教會領袖的評價 	<ul style="list-style-type: none"> 行為標準決定於教義與教友的評價 	<ul style="list-style-type: none"> 世人只有信徒與非信徒之分 	<ul style="list-style-type: none"> 行動力量來自教會的地位或扮演角色
以自我為重心	<ul style="list-style-type: none"> 安全感無法持續穩定 	<ul style="list-style-type: none"> 依個人需求、欲望、感覺與利益決定一切 	<ul style="list-style-type: none"> 只重視外在事件、環境或所做決定對個人的影響 	<ul style="list-style-type: none"> 行動力量全靠自己，無法與人互助合作

承認行政主管的確對他影響很大，但認為錯在對方。最後經過我不斷開導，才承認自己也應負一部分責任。

有些離婚的人，仍念念不忘對前夫前妻的深仇大恨；有些已成年的子女，仍為父母當年的忽視、偏心或責罵而憤憤不平，這也都是以敵人為重心。

不論是敵是友，這類人寧願被自己的好惡牽著鼻子走。

八、以宗教為重心：有人對宗教活動極為熱衷，以致把俗世間更迫切的問題拋諸腦後，恰與其信仰背道而馳。反之，有人雖不如此熱衷，甚或沒有宗教信仰，言行卻更合乎宗教勸人向善的宗旨。

九、以自我為重心：時下最常見的恐怕就是自我中心的人，他們最明顯的特徵就是自私自利。然而，市面上盛行的個人成功術，無一不以個人為中心，標榜只取不予。殊不知狹隘的自我中心觀，會使人缺乏安全感、人生方向，而且也不會有智慧及行動力量。唯有為造福人羣、無私奉獻，而追求自我成長，才能在這四方面有所長進。

一般而言，我們都是以上某幾種型態的混合體，隨外在情勢的不同而有所調整。此一時可能以朋友為重，彼一時或許又變為以配偶為重心。

生活重心如此搖擺不定，情緒上難免起起落落，一會兒意興風發，一會兒頹唐沮喪；一會兒鬥志昂揚，一會兒又落魄消沈。

所以，最理想的狀況還是建立明確固定的生活重心，使人生更平順、更和諧。

以原則為重心

所謂正確的生活重心，也就是以原則為依歸。

原則是恆久不變、歷久彌新的，不像其他重心依恃的是善變的人或物。所以原則值得信賴，更可以增加安全感。同時它是理智而非感情用事的，能帶給你「雖千萬人，吾往矣」的信心。

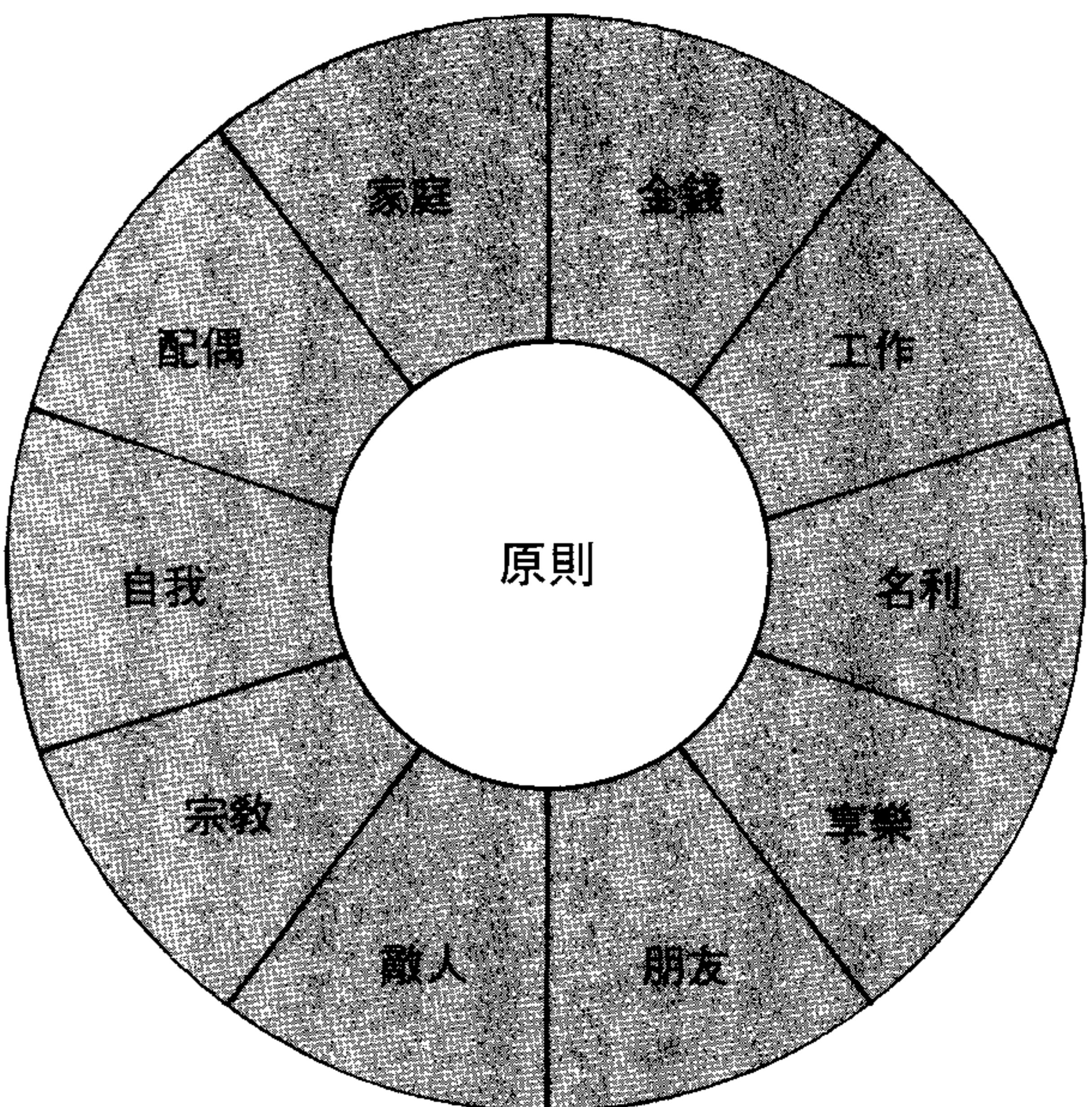
配偶也許會與你離婚，再親密的朋友也可能離你而去。但原則助人披荊斬棘，克服人生，也教人處順境而不迷失方向。原則使人冷靜發揮智慧，正確判斷；它使我們不為外力所動，勇往直前。

以原則為生活重心，可說是統合了其他重心而自成一格（如圖四—二）。

我們且舉實例來說明，生活重心不同，產生的觀念便互異。（參看附錄一）
現在假定你已買好票，準備晚上與妻子（或丈夫）一同去欣賞音樂會，對方興奮不已，充滿期待。可是突然老闆要你晚上加班，因為第二天有一個重要會議。

●對以家庭或配偶為重的人而言，當然是優先考慮配偶的感受。那麼你很可能委婉拒絕老闆，以免令配偶大失所望。即使為了保住工作而勉強留下來加班，心裡也一定十

圖4—2 以原則為生活重心



分不情願，一方面還得設法平息配偶的失望與不滿。

●至於金錢至上的人，則重視加班費，或考慮到加班能使老闆在調薪時另眼相看。你會理直氣壯地告訴配偶你要加班，也會理所當然認為對方應該諒解，因為經濟的需求超過一切。

●對工作狂來說，加班正中下懷。因為既可增加經驗，又有更多表現的機會，有利於晉升。所以不論是否需要，仍然自動延長加班時間，且自以為配偶一定以此為榮，對爽約不會小題大作。

●貪嗜名利的人，則為加班費所增加的購買力而興奮，或認為加班對個人形象頗有助益，可藉此贏得為工作而犧牲奉獻的美譽。

●重視享樂的人，即使配偶並不介意他加班，仍會擺下工作去赴音樂會，因為他覺得該慰勞自己一下。

●看重朋友的人，則根據是否有朋友同行，或其他工作夥伴是否也留下來加班而做決定。

●以敵人為念的人，會樂於留下來，因為這可能是一個打擊對手的良機。在對方悠哉遊哉的時候拚命工作，正足以證明你對公司的貢獻更勝一籌。

●熱衷宗教的人則會衡量，共同加班的人是否信仰同一宗教，或音樂會演奏的是否為宗教音樂等等，來決定取捨。

●自我中心的人只關心，加班或赴音樂會，何者對個人的好處較大。
●但注重原則的人會保持冷靜客觀的態度，不受情緒或其他因素干擾。然後從整體的角度——包括工作需要、家庭需要、其他相關因素，以及不同的決定可能造成的結果——加以考量，經過深思熟慮，才做出正確的抉擇。

不論最後選擇赴音樂會或是加班，都不足為奇，因為擁有其他生活重心的人也是兩者擇一，只不過基本上擁有原則的人所做的抉擇會有以下幾個特點：

第一，這是主動而非被動的決定。

第二，這是經過通盤考慮所得的結論，不是一時衝動。

第三，根據原則所做的決定，能提高自我的價值。為了報復他人而決定加班，與真心為企業福祉著想而加班，結果雖相同，意義卻大相逕庭。

此外，若平日已與老闆及妻子建立良好的互賴關係，此時不難向他們解釋如此決定的緣由，而且也會獲得體諒。使你可以心安理得，無所牽掛。

總而言之，以原則為生活重心的人，見解不同凡響，思想行為也自成一格。由於擁有堅實的內在，其所獲得的高度安全感、人生方向、智慧與力量，使其能享有主動積極而充實的一生。

個人使命宣言

法蘭柯說：「我們是發現而不是發明自己的人生使命。」此言的確再恰當不過了。凡是人都具備良知與理智，足以體認個人獨具的長才與使命。法蘭柯說得好：

每個人都有特殊的職志或使命，他人無法越俎代庖。生命只有一次，所以實現人生目標的機會也僅止於一次……追根究柢，其實不是你詢問生命的意義何在，而是生命正提出質疑，要求你回答存在的意義為何？換言之，人必須對自己的生命負責。

再以電腦作比喻。前一章曾提到，你是自己的人生程式設計師，本章則要求你寫出屬於個人的程式，亦即人生使命宣言。

這件工作並非一蹴可幾，須經深思熟慮，幾經刪改，始可定案。其間可能耗費數週，甚至數月的時間，而且即使定案，仍須不時修正。因為隨著物換星移，人的想法也會改變。

不論如何，使命宣言是個人的根本大法、基本人生觀，也是衡量一切利弊得失的基準。撰寫使命宣言的過程，重要性不亞於最後的結論。為了形諸文字，你勢必要徹底檢討自己真正的理想——最珍貴的人生目標。隨著思想日益清明，貌隨心轉，你會有面目一新的感覺。

善用想像，挖掘生命

根據研究結果顯示，人的大腦可分為左右兩部分，左腦主司邏輯思考與語言能力，

右腦職掌創造力與直覺。左腦處理文字，右腦擅長圖像；左腦重局部與分析，右腦重整體與整合。

最理想的狀況是左右腦均衡發展，但實際上，每個人或多或少都是某半邊大腦較發達。面對外界刺激時，也傾向於用較發達的一邊做反應。

基本上，目前是個崇尚左腦的世界，語言文字、邏輯推理等被奉為重要的才能，而感官直覺、藝術創造總是居於從屬地位，無怪乎一般人多不習於發揮右腦的功能。

依據這個理論，前文所提到的構思與實行兩階段，前者須借重右腦的創造力，以跨越時空障礙，做全盤考量與規畫。

有時，人會因突發事件，在一瞬間由左腦為主要的思想型態，變成以右腦為主。比方說，突然失去親人、罹患重病、經濟陷入窘境時，就會捫心自問：「到底什麼才真正重要？我究竟在追求什麼？」但主動積極的人，不待外界刺激就能設法主動轉變思考模式。

本章一開始，想像參加自己的喪禮，就是一種扭轉思維模式的方法。現在請試著寫下理想的一生，愈詳細愈好。你不妨和配偶在腦海裡描繪出結婚二十週年以及五十週年的情景，兩人共同計畫未來，討論理想的婚姻關係為何？你也可設想退休後的情形，希望有怎樣的成就與貢獻？退休後又有什麼計畫？

儘量敞開心靈去想，掌握每個細節，並且投入所有的情感與感覺。

我曾經在大學課堂上做過類似實驗，要求學生假設自己只剩一學期的生命，該如何好好把握這最後的學習機會？經過一番省思，學生有不少新發現。於是我要他們以一週時間，從這個角度來檢討自己，並逐日記下心得。

結果，有人開始給父母寫信，表達對父母的愛；有人則與感情不睦的手足和好，在發人深省。

運用想像力來挖掘內心深處真正的感覺，是人人會變的戲法，只是巧妙不同。凡是肯用心去追根究柢的人，必然對生命充滿虔敬，對人生諸事都能從大處、遠處著眼。

心靈演練妙用無窮

在駕馭想像力的同時，我們應進行心靈演練，使實際生活更符合理想的人生目標。

心靈演練包括：針對個人、積極、立即行動、富有感情等要素，還必須是可預見的。例如：「發現子女行爲不當時，我能以智慧、愛心、堅定的立場與自制力（積極的表現）加以應對（即立即行動），我（個人）內心深感欣慰（富有感情）。」

你不妨每天抽出幾分鐘，在身心完全放鬆的情況下，模擬各種可能狀況以及適當的反應，腦海中的影像愈清晰愈好。你的行爲在潛移默化中會逐漸轉變，最後終於能完全

控制情緒，冷靜應變。

這個方法我曾應用在小兒西恩身上。他在高中時是美式足球隊的四分衛，當時我開始教他如何放鬆自己，運用想像力來加強臨場應戰能力。

有一次，他抱怨常常會莫名其妙地緊張。細談之下，我發現他腦海中浮現的總是千鈞一髮的時刻，無怪乎精神緊張。於是我教他利用心靈演練，在壓力最大時，保持心平氣和。

根據專家研究，世上有許多頂尖人物——包括一流運動家，都長於這種心理準備工夫。所以，在參與重要談判、上台表演或面對困難衝突以前，不妨參照以上範例多加演練。直到胸有成竹，產生兵來將擋、水來土掩的勇氣。

許多古老的宗教也採用同樣的方式，只是名稱略有出入，如靜坐、祈禱、各種祭典、獻禮等等，都訴諸良知與想像力。

心靈演練的威力無窮，但必須以品德及原則為基礎，否則就會誤用或濫用。若是用於追逐功利，心靈演練雖可助人達到目的，卻無法帶來內心的安寧。

選取角色，撰寫劇本

人生在世，扮演著各式各樣的角色：為人父母、妻子、丈夫、主管、職員、親友，

同時也擔負不同的責任。因此，在追求圓滿人生的過程中，如何兼顧全局，就成了最大的考驗。顧此失彼，在所難免；因小失大，更是司空見慣。

有鑑於此，在撰寫使命宣言時，不妨分開不同的角色領域，一一訂立目標。在事業上，你可能扮演業務員、管理人員或產品開發人員的角色。在生活中，你或許是妻子、母親、丈夫、鄰居、朋友。其餘政治、信仰方面的種種角色，也都各有不同的期待與價值標準。

以下是一位企業主管的人生目標：

我的使命是正正當當地生活，並且對社會有所貢獻。
為達成此一使命：

我有慈悲心——擁抱人羣，不分貴賤，熱愛每一個人。

我願犧牲——為人生使命奉獻時間、精力、金錢及才華。

我以身作則——以身教教導人為萬物之靈，可以克服一切困難。

我有影響力——所作所為會使他人的生活改善。

以下是達成人生使命過程中的各種角色的扮演狀況：

丈夫——老伴是我這一生中最重要的人，我們同甘共苦，攜手前行。
 父親——我要幫助子女體驗樂趣無窮的人生。
 兒子與兄弟——我不忘父母、手足的親情，隨時對他們伸出援手。
 基督徒——我信守對上帝的誓言，並為他的子民服務。
 鄰居——我要發揮基督之愛來對待他人。
 鼓舞人心者——我是激發羣體優異表現的媒介。
 學者——我每日求取新知。

一旦確定主要的人生角色，你就能清楚地掌握全局。接著，還要訂定每個角色的長程目標，這些目標必須反映你真正的價值觀、獨特的才幹與使命感。

角色與目標能賦予人生完整的架構與方向，假定你還缺少這麼一份個人使命宣言，現在正是開始撰寫的最佳時機。至於近程的目標，將於下一章再討論。

家庭使命宣言

除了個人以外，家庭也可藉著共同的目標來促進和諧。有不少家庭處理人際關係沒有原則，全憑一時興起及個人好惡，缺乏長久之計。因此，每當壓力升高，家人便亂了方寸，出現冷言相向、冷嘲熱諷或沈默抗議等不良反應。在這種環境下長大的孩子，必然以為解決問題的方法只有衝突或逃避。

其實，每個家庭都有共同的價值觀及理念，作為生活的重心，撰寫家庭使命宣言正可加以凸顯此生活重心。家庭使命宣言有如憲法，可當做衡量一切利弊得失的標準，以及重大決定的依據，並使全家人團結在共同的目標下。

撰寫家庭使命宣言，同樣也是過程與成果並重。由全家共同討論、擬訂及定時修正，更能促進溝通，強化向心力與堅定付諸實現的決心。面臨危機或困難時，家庭使命宣言可幫助一家人認清方向，共度難關。

我家牆上便貼有這麼一份使命宣言，記載著全家共同定下的原則，包括互助合作、維持整潔、用言語表達感情、培養專長與欣賞家人的才華等等。每年六月與九月，即學年結束與開始之際，我們都會修訂，使之更符合實際狀況。

組織使命宣言

身為企業顧問，主要任務之一，就是協助企業訂立可行的長程目標。這類目標必須由所有成員共同釐定，不可取決於少數高高在上的決策者。

每次到IBM參觀員工訓練，我都感觸良多。IBM主管總不忘向員工耳提面命該公司的三大原則：個人尊嚴、卓越與服務。

不論世事如何變化，IBM始終信守這三大原則。而且從上到下，人人奉行不渝，就彷彿水的滲透，無所不在。

記得有一次在紐約訓練一批IBM員工，班上人數不多，約二十人左右。不幸有位來自加州的學員生病，需要特殊治療。主辦訓練的IBM人員，原想安排他就近住院治療，但為體諒他妻子的心情，便決定送他回家由家庭醫師診治。為了爭取時間，無法等待普通班機，公司居然租直升機送他到機場。還包專機，千里迢迢送回加州。

雖然確實的金額不詳，但我相信這筆開支不下數千美元。為了秉持個人尊嚴的原則，IBM寧願付出這些代價。這對在場的每個人都是最好的機會教育，我也留下了深刻的印象。

另一家連鎖旅館的服務態度，同樣令我難以忘懷。那絕非表面工夫，而是全體員工

自動自發的表現。

當時我因為主持一項講習會而住進這家旅館，由於到得太遲，已無餐點可用。櫃台人員卻主動表示，可以到廚房跑一趟，還殷勤詢問：「您要不要先看看會議廳？有沒有需要我效勞的地方？您還需要其他東西嗎？」當時並無主管在旁監督。

第二天講習開始，我發現所帶的色筆不夠，便趁空抓住一名侍者，說明困難。

他瞥了我的名牌一眼，然後說：「柯維先生，我會解決這個問題。」

他並未推拖：「叫我到哪兒去找。」或是：「請你問櫃台。」他一口承擔下來，而且表現出為我服務深感榮幸的樣子。

事後我又觀察到不少員工熱心服務的實例，這引起了我的好奇心。為什麼這個機構能夠徹底奉行顧客至上的原則？我訪問了各階層的員工，發現個個士氣高昂，態度積極。於是我請教經理祕訣何在？

他取出整個連鎖網的共同使命宣言給我看。

我看過以後說：「這的確不同凡響，但很多公司都訂有崇高的目標，卻不見得能夠實踐。」

這位經理接著又取出專屬於這家旅館的經營目標，是另一份組織宣言：「這是根據總公司的大原則，並針對我們的特殊需要而擬定的。」

「是誰訂立的呢？」

「全體員工。」

「清潔工、女侍、文書職員都包括在內？」

「是的。」

這兩份宣言代表整個旅館的中心思想，無怪乎營運成績斐然。它既有助於員工與顧客、員工與員工之間的關係，也左右了主管的領導方式，甚至影響到人員的招募、訓練與薪資福利。

後來，我住過同一連鎖網的另一家旅館，那裡的服務水準也毫不遜色。當我問侍者飲水機在何處時，他親自領我到飲水機前。

更令人印象深刻的是，那裡的職員居然向主管主動承認錯誤。當我住進旅館的第二天，客房部經理打電話來為服務不周表示道歉，並招待我們用早餐。只為了一位服務生送飲料到我們的房間時，遲了十五分鐘，雖然我並不在乎。這名服務生若不主動報告，沒有人會知道。但是他承認錯誤，使顧客獲得更好的服務。

唯有參與，始有認同

許多組織——包括家庭，都有一個最根本的問題，就是成員並不認同集體的大目

標，反而常有個人目標與企業目標背道而馳的情形。另一方面，不少企業的薪津制度與其標榜的理想不相符合。

所以在檢討企業的使命宣言時，我一定調查有多少人參與制定，又有多少人知道它的存在，並且真正認同與奉行。唯有參與，始有認同，這個原則值得強調再強調。

幼兒或新進人員很容易接受父母與企業加諸其上的觀念，但長大成人或熟悉環境後，就會產生獨立意志，要求參與。假使沒有全體成員參與，實在難以激發向心力與熱忱。這便是為什麼我要一再強調，組織應開誠布公，不厭其煩地廣徵意見，訂立全體共有的使命宣言。

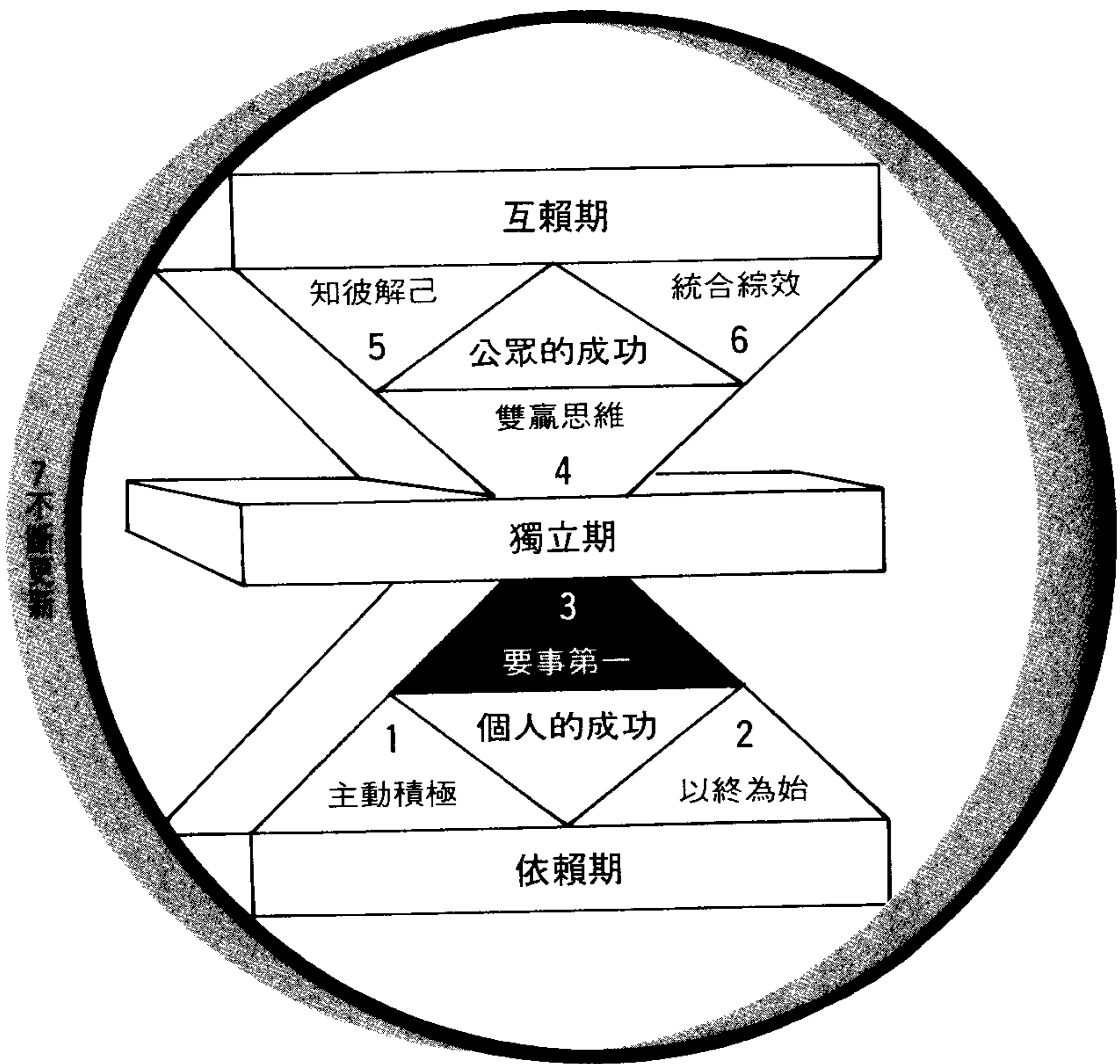
◆立即行動

- 一、記下你做本章開頭那個心靈實驗時的想法，將心得列表整理。
- 二、確立重要的人生角色，並檢討你對目前所扮演的角色是否滿意。
- 三、每天撥空撰寫個人使命宣言，並蒐集可用的資料。
- 四、閱讀附錄一，你的行為符合其中哪種類型？你是否滿意？
- 五、設想近期内會面臨的某種狀況，並寫下你希望獲得的結果與應該採取的步驟。
- 六、與家人或同事分享本章的精華，並建議大家一同擬定家庭或企業的共同目標。

忙要忙得有意義

——要事第一的個人管理

勤奮、運氣或靈活的手腕固然重要，卻非關鍵，唯有要事第一才是成功的不二法門。辨別事情的輕重緩急，急所當急，充分授權，是個人管理之鑰。



重要之事絕不可受芝麻綠豆小事牽絆。

——歌德 (Goethe)

請先回答以下兩個問題：

- 有哪件事，你經常做會對個人生活產生重大的正面影響，但遲遲未行動？
- 在事業上有哪件事會產生同樣的效果？

接著步入正題——要事第一。這項習慣落實了前兩個習慣，在日常生活中，隨時隨地展現出主動積極與確立目標的工夫。

要事第一是透過獨立意志的發揮，建立以原則為重心的處事態度，進而達到有效的自我管理。

前面已強調，管理不同於領導。領導是力道十足的右腦活動，有某種哲學為基礎而更近乎藝術，講究的是關於人生目標、使命等大道理。

不過大方向確定之後，應落實於日常生活，此時管理就顯得異常重要。管理是分析、推理、規畫、應用等左腦所擅長的活動。我個人對此的格言是：左腦管理，右腦領導。

有效管理的先決條件

在自我意識、良知與想像力之外，人類的第四大天賦就是獨立意志。有了它，人類得以做各種抉擇，並依據這些抉擇行事。因此獨立意志是有效自我管理的先決條件。

獨立意志具有不可思議的力量，屢屢創造奇蹟，海倫·凱勒 (Helen Keller) 就是最佳的明證。不過對一般人而言，如何在日常每個決定中發揮獨立意志，才是最重要的課題。

獨立意志的強弱，可由自制力——是否言出必行、言行一致——見出端倪，因此自制力是一項極為重要的品格。

有效管理是掌握重點式的管理。由領導力決定重點後，再靠自制力來掌握重點，以免被感覺、情緒或衝動所左右。

葛雷 (E. M. Gray) 所著《成功的共通性》(The Common Denominator of Success) 一文，深獲我心。終其一生，葛雷都在尋找所有成功者共通的祕訣。最後他發現，勤奮、運氣或靈活的手腕雖很重要，卻非關鍵，唯有掌握重點才是成功的不二法門。他說：

成功者能為失敗者所不能為，縱使並非心甘情願，但為了理想與目標，仍可以毅力克服心理障礙。

強烈的企圖心可使人勉為其難，排除不急之務的牽絆。

時間管理理論的演進

習慣三觸及許多生涯管理與時間管理的問題，我研究多年的心得是：如何分辨輕重緩急與培養組織能力，是時間管理的精髓所在。

有關時間管理的研究已有相當歷史。猶如人類社會從農業革命演進到工業革命，再到資訊革命，時間管理理論也可分為四代。

- 第一代理論著重利用便條與備忘錄，在忙碌中調配時間與精力。
- 第二代理論強調行事曆與日程表，反映出時間管理已注意到規畫未來的重要。
- 第三代是目前正流行、講求優先順序的觀念。也就是依據輕重緩急設定短、中、長程目標，再逐日訂定實現目標的計畫，將有限的時間、精力加以分配，爭取最高的效率。

這種作法有其可取之處。但也有人發現，過分強調效率，把時間繃得死死的，反而會產生反效果，使人失去增進感情、滿足個人需要以及享受意外之喜的機會。於是許多人放棄這種過於死板拘束的時間管理法，回復到前兩代的作法，以維護生活品質。

現在，又有第四代理論出現。與以往截然不同之處在於，它根本否定「時間管理」這個名詞，主張關鍵不在於時間管理，而在於個人管理。與其著重於時間與事務的安排，不如把重心放在維持產出與產能的平衡上。

別讓瑣務牽著鼻子走

表五——是根據新一代個人管理理論，將耗費時間的事務依據急迫性與重要性分為四類。急迫性是指必須立即處理，比方一通電話，儘管你正忙得焦頭爛額，也不得不放下手邊工作去接聽。

許多人不會讓你手持電話，等上十五分鐘，但換了在辦公室，卻常要你枯等至少十五分鐘，等他講完電話。

急迫之事通常都顯而易見，推拖不得；也可能較討好、有趣，卻不一定很重要。重要性與目標有關，凡有價值、有利於實現個人目標的就是要事。一般人往往對燃眉之急立即反應，對當務之急卻不盡然，所以更需要自制力與主動精神，急所當急。

表五——中，第一類事務既急迫又重要，人生在世，無法避免。危機處理專家或有

截稿壓力的文字工作者，更是經常與之為伍。如果只專注於這類活動，終有被問題淹沒的一天。他們唯一的逃避之道，便是做些無關緊要的活動（第四類），至於急迫而不重要或重要而不緊迫的事便被拋諸腦後。

也有人把大部分時間，浪費在急迫但不重要（第三類）的事務上，誤以為愈急迫就愈重要。其實，急迫之事往往對別人而非對自己很重要。

只重視第三、四類事務的人，擁有的並非有意義、負責任的人生。懂得捨棄這兩類無關緊要之事，對第一類要務也儘量節制，以投注更多時間於重要但眼前尚不急迫之事（第二類），才是個人管理之鑰。

第二類事務包括建立人際關係、撰寫使命宣言、規畫長程目標、防患未然等等。人人都知道這些事很重要，卻因尚未迫在眉睫，反而避重就輕。

相反地，真正有效能的人，急所當急、不輕易放過機會並防患未然。儘管也會有燃眉之急，但總設法降至最低。

現在，回到本章開頭的兩個問題，請查看自己的答案屬於以上哪一類事務？依我推測，答案多半是第二類。因為重要，才會使生活大為改觀，卻因為不夠緊迫，所以受到忽略。但是只要我們立即著手進行，效能便會大為增進。

我曾問過一家購物中心的經理人員類似的問題，他們一致認為，與承租購物中心的

表五—1 事務分類表

	緊急	不緊急
重要	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 危機 ● 急迫的問題 ● 有期限壓力的計畫 	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 防患未然 ● 改進產能 ● 建立人際關係 ● 發掘新機會 ● 規畫、休閒
不重要	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不速之客 ● 某些電話 ● 某些信件與報告 ● 某些會議 ● 必要而不重要的問題 ● 受歡迎的活動 	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 繁瑣的工作 ● 某些信件 ● 某些電話 ● 浪費時間之事 ● 有趣的活動

圖5—3 偏重第三、四類事務

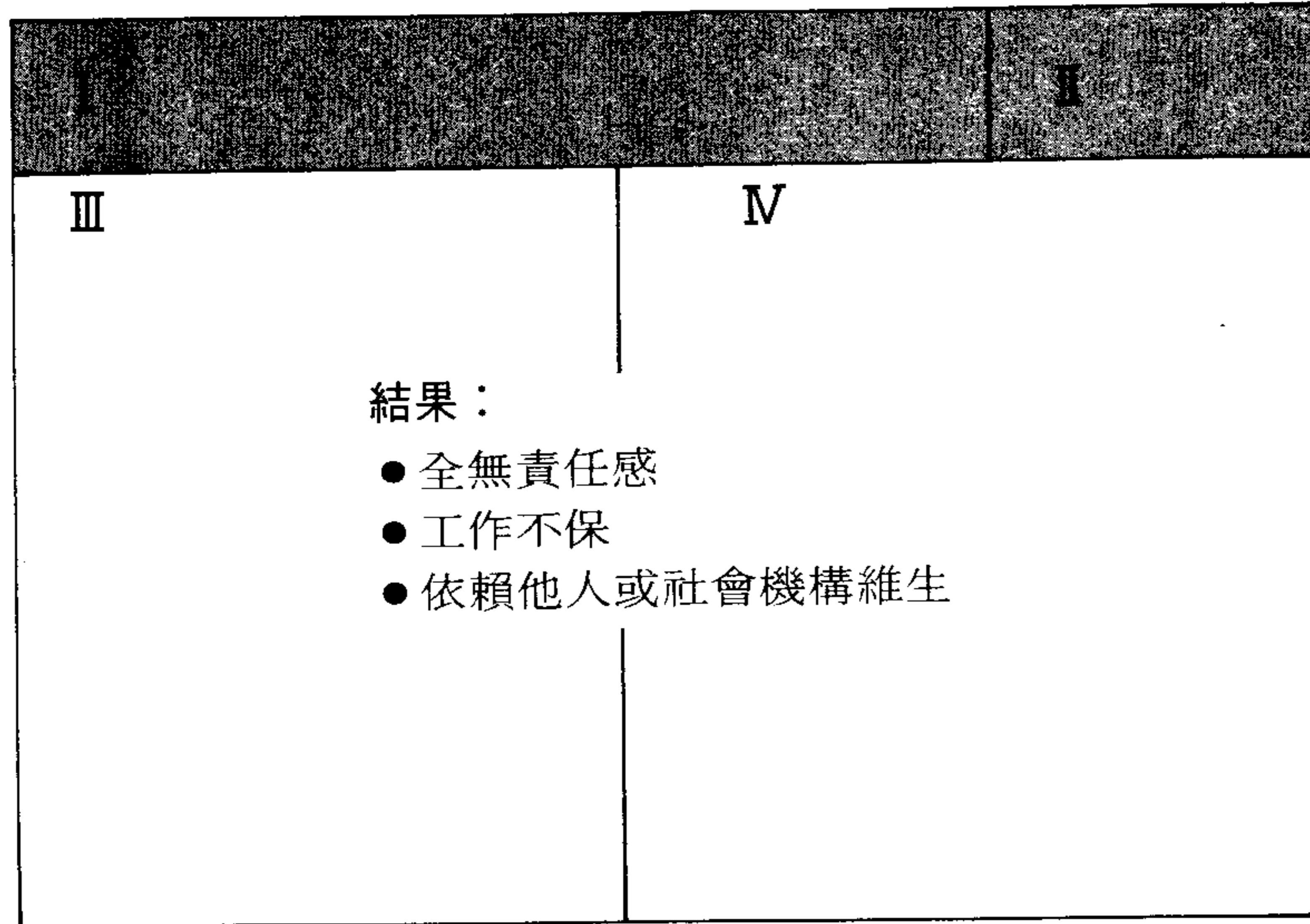


圖5—4 偏重第二類事務

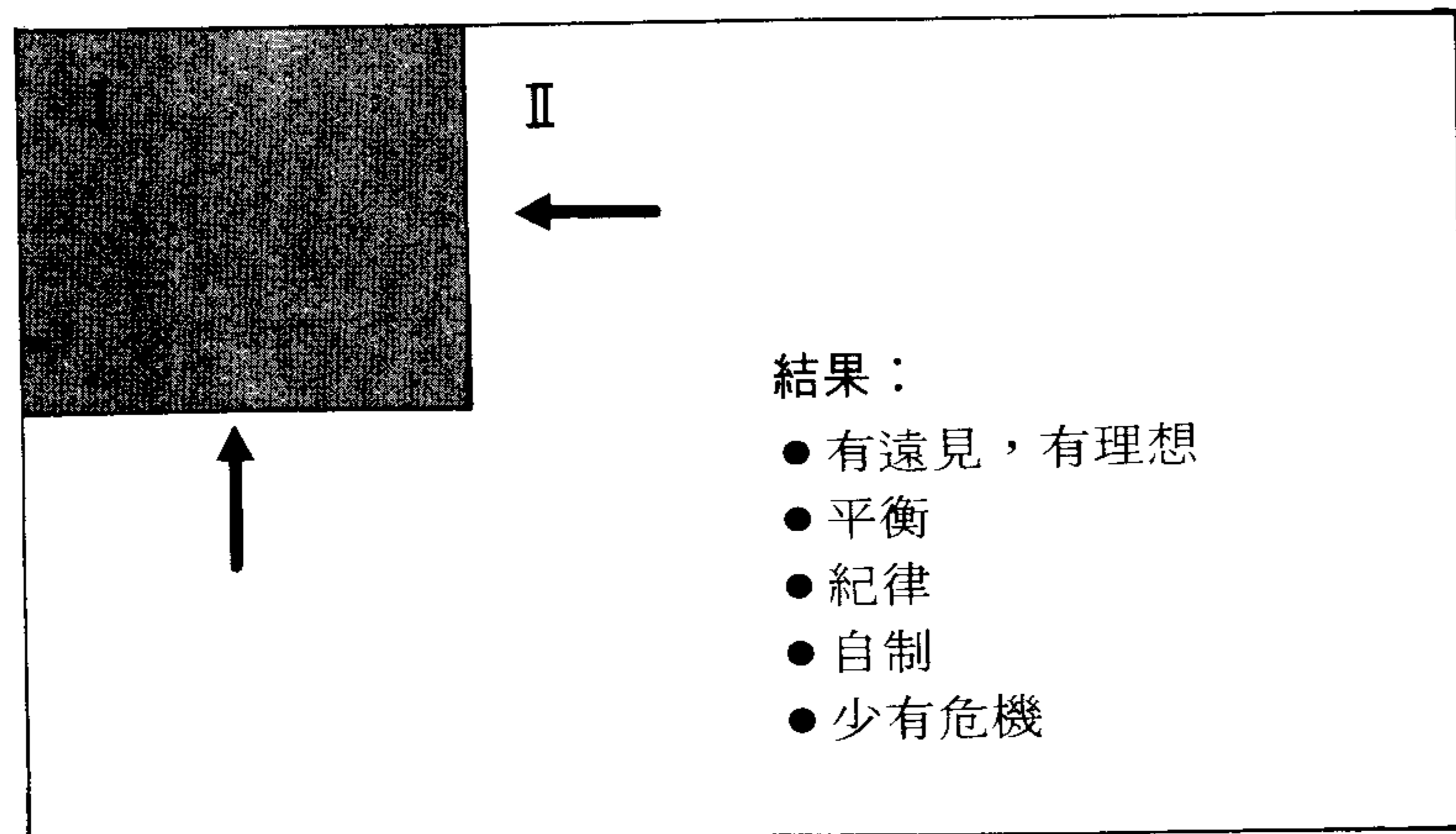


圖5—1 偏重第一類事務

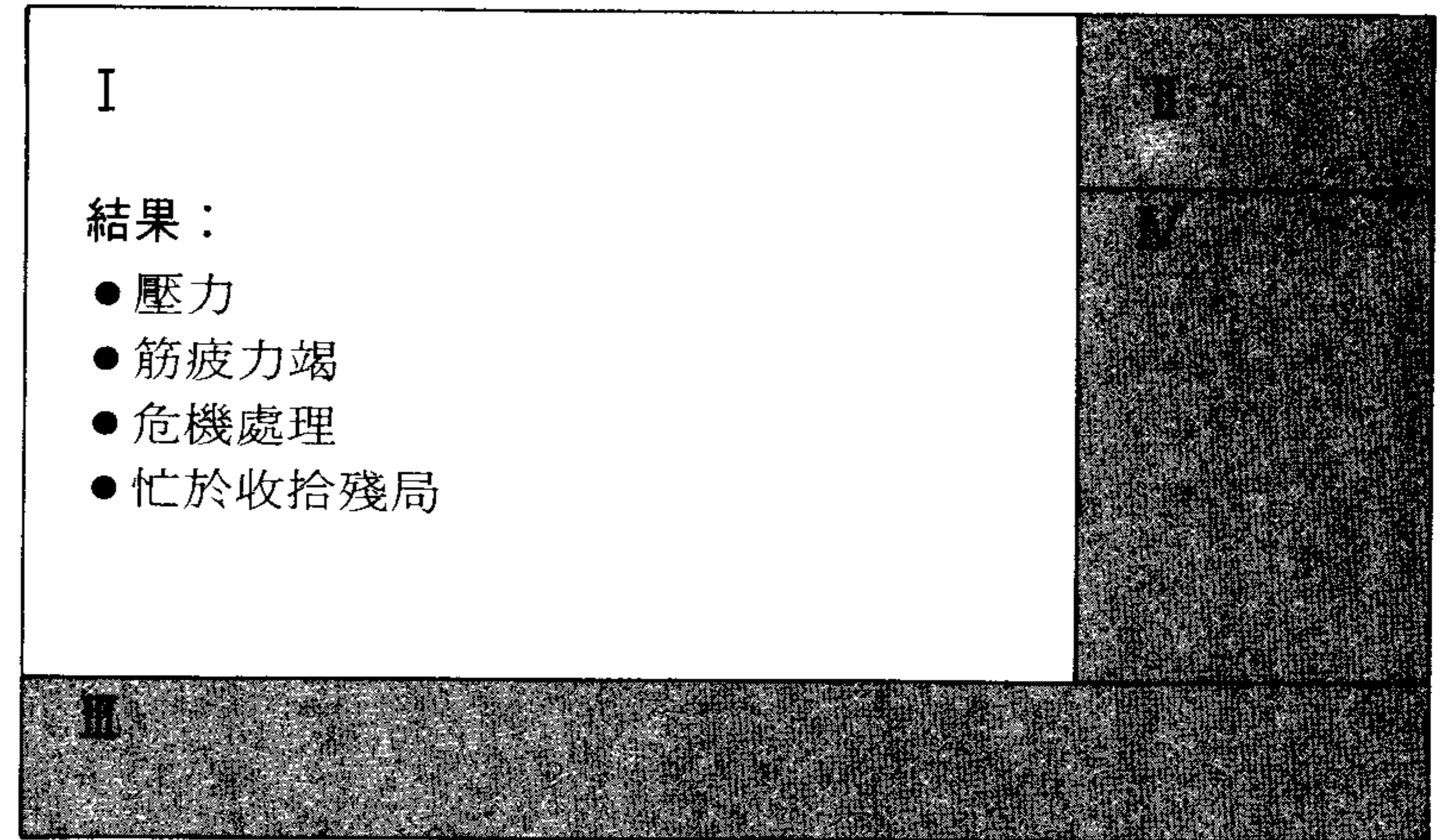
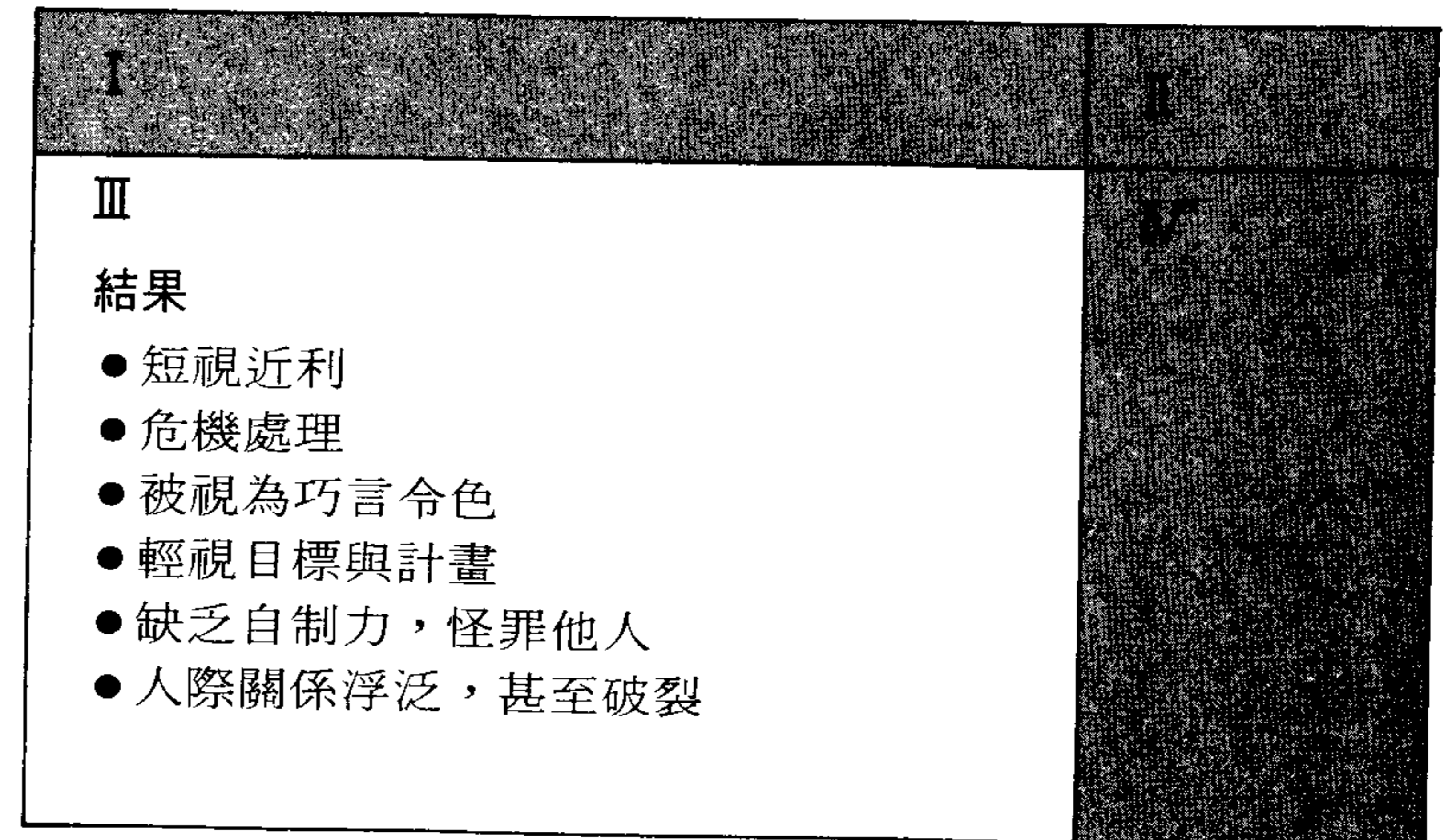


圖5—2 偏重第三類事務



各商店老闆建立良好關係，最有助於業績進展。這屬於第二類活動。

但經過調查發現，他們只有不到5%的時間用於其上。這也難怪，太多的事情使他們分身乏術：開會、寫報告、打電話等第一類公務已使人筋疲力竭。縱使難得與各店東接洽，也不外收帳、討論分攤廣告費等令對方不快的事。

至於承租商店者則各有一本難唸的經，他們希望購物中心的管理人員能幫助解決問題，而非製造問題。

於是購物中心方面決定改弦更張，在釐清經營目標與當務之急後，就以三分之一的時間，改進與各商店的關係。施行了一年半左右，不但業績提高四倍多，經理人員也成為各商店的傾聽者、訓練者與顧問，不再是監督者或警察。

因此，不論大學生、生產線上的工人、家庭主婦與企業負責人，只要能確定自己的第二類要務，而且即知即行，一樣可以事半功倍。

勇於說「不」

若要集中精力於當急的要務，就得排除次要事務的牽絆，此時需要有說「不」的勇氣。

內人曾被選為社區活動的主席，可是既放不下許多更重要的事，又不好意思拒絕，

只好勉為其難地接受。後來她情商一位好友接下這個擔子，對方卻婉拒了。內人大失所望地說：「但願我也能拒絕。」

這不是說社區活動或社會服務不重要，而是人各有志，各有優先要務。必要時，應該不卑不亢地拒絕別人，在急迫與重要之間，知所取捨。

我任職大學時，曾聘用一位極有才華又獨立的撰稿員。有一天，有件急事想拜託他。

他說：「你要我做什麼都可以，不過請先了解目前的狀況。」

他指著牆壁上的工作計畫表，顯示超過二十個計畫正在進行，這都是我倆早已談妥的。

然後他說：「這件急事至少占去幾天時間，你希望我放下或取消那個計畫來空出時間？」

他的工作效率一流，這也是為什麼一有急事我會找上他。但我無法要求他放下手邊的工作，因為比較起來，正在進行的計畫更為重要，我只有另請高明了。

我的訓練課程十分強調分辨輕重緩急以及按部就班行事。我常問受訓人員：你的缺點在於：

- (一) 無法辨別事情重要與否？
- (二) 無力或不願有條不紊地行事？
- (三) 缺乏堅持以上原則的自制力？

答案多半是缺乏自制力，我卻不以為然。我認為，那是「確立目標」的工夫還不到家使然。而且不能由衷接受「事有輕重緩急」的觀念，自然就容易半途而廢。

這種人十分普遍。他們能夠掌握重點，也有足夠的自制力，卻不是以原則為生活重心，又缺乏個人使命宣言。由於欠缺適當的指引，他們不知究竟所為何來。

以配偶或金錢、朋友、享樂等為重心，容易受第一與第三類事務羈絆。至於自我中心者難免被情緒衝動所誤導，陷溺於能博人好感的第三類活動，以及可逃避現實的第四類事務。這些誘惑往往非獨立意志所能克服，唯有發乎至誠的信念與目標，始能夠產生堅定說「不」的勇氣。

集大成的時間管理理論

第一代的時間管理理論絲毫沒有「優先」的觀念。固然每做完備忘錄上的一件事，會帶給人成就感，可是這種成就不一定符合人生的大目標。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數，因為阻力最少，痛苦與壓力也最少。更何況，根據外在要求與規律行事，容易推卸責任。這類經理人缺乏效率、自制力與自尊。

第二代經理人自制力增強了，能夠未雨綢繆，不只是隨波逐流，但是對事情仍沒有輕重緩急之分。

第三代經理人則大有進步，講究釐清價值觀與認定目標。可惜，拘泥於逐日規畫行事，視野不夠廣闊，難免因小失大。第一、三類事務往往占去所有的時間，這是第三代理論最嚴重的缺失。

不過以上三代理論的演進，仍有可資借鏡之處。第四代理論便在舊有基礎上，開創新局面。以原則為重心，配合個人對使命的認知，兼顧重要性與急迫性；強調產品與產能齊頭並進，著重第二類事務的完成。

管理方法六標準

有效的個人管理方法須符合以下標準：

- 一、一致：個人的理想與使命、角色與目標、工作重點與計畫、欲望與自制之間，應和諧一致。

二、平衡：管理方法應有助於生活平衡發展，提醒我們扮演不同的角色，以免忽略了健康、家庭、個人發展等重要的人生層面。有人以為某方面的成功可補償他方面的遺憾，但那終非長久之計。難道成功的事業可以彌補破碎的婚姻、孱弱的身體或性格上的缺失？

三、有重心：理想的管理方法會鼓勵並協助你，著重雖不緊迫卻極重要的事。我認為，最有效的方法是以一星期為單位訂定計畫。一週七天中，每天各有不同的優先標的，但基本上七日一體，相互呼應。如此安排人生，祕訣在於勿就日程表訂定優先順序，應就事件本身的重要性來安排行事曆。

四、重人性：個人管理的重點在人，不在事。行事固然要講求效率，但以原則為重心者更重視人際關係的得失。因此有效的個人管理偶爾須犧牲效率，遷就人的因素。畢竟日程表的目的在協助工作推行，並非讓我們為進度落後而產生罪惡感。

五、能變通：管理方法應為人所共，不可一成不變，須視個人作風與需要而調整。

六、攜帶方便：管理工具必須便於攜帶，隨時可供參考修正。

根據實際經驗，我設計出一種符合以上諸條件的表格。其實，許多優秀的第三代管理工具，也值得採用，只是個人運用巧妙不同而已。以下舉實例說明如何以原則為重心，建立起充分掌握重點的一週行事曆。

個人管理四步驟

有效的個人管理可分為四個步驟：

● 確定角色——首先，寫下個人認為重要的角色。假若以往不曾認真考慮這個問題，就把此時閃過腦際的角色逐一寫下。除了「個人」以外，父母、兒女、職員、老師……凡是願意定期投入時間精力的，均可納入其中。

不必想得太嚴肅，彷彿立下終身職志，只須考慮未來一週中應該扮演的角色即可。請看以下兩例，是一般人如何看待他們所扮演的各種角色：

- | | |
|---------|----------|
| 一、個人 | 一、個人發展 |
| 二、丈夫／父親 | 二、妻子 |
| 三、新產品經理 | 三、母親 |
| 四、研究經理 | 四、不動產業務員 |
| 五、人事經理 | 五、主日學老師 |
| 六、行政經理 | 六、交響樂團董事 |
| 七、公司董事長 | |

● 選擇目標——其次，為每個角色訂定未來一週欲達成的二至三個重要成果，列入

目標欄中（請看表五——二）。

這些短程目標應與使命宣言中的終極目標有所關聯，至少有一部分如此。即使不曾寫過使命宣言，也可以自己設想每一角色及重要目標。在未來一週的目標中，務必有一些真正重要但不急迫之事。

●安排進度——現在，根據上面所列目標，安排未來七天的行程。比方說，目標之一一是完成個人使命宣言初稿，那麼不妨在週日抽出連續兩小時完成此事。通常星期日（或一週中對你最有意義或最特殊的一天），正是思考如何提升自我及規畫一週行事的最佳時刻。

再比方，鍛鍊身體是你的目標，那麼不妨安排三至四天，每天運動一小時。

有些目標可能必須在辦公時間完成，有些得在全家共聚一堂時實現。每個目標都可當做某一天的第一要務，更理想的是當做特殊的約會，全力以赴。對本年度或一個月內已定的約會則一一檢討，凡合於個人目標的加以保留，否則便取消或更改時間。

在表五——二中，一共有十九個目標，大致都很重要，分別安排在七天內。左下角的方格是「精益求精」欄，提醒你定期就生理、心智、心靈、社會情感四個層面，來檢討追求人生目標後的情況。詳情請參閱第十章。

圖5—5 規畫長程目標

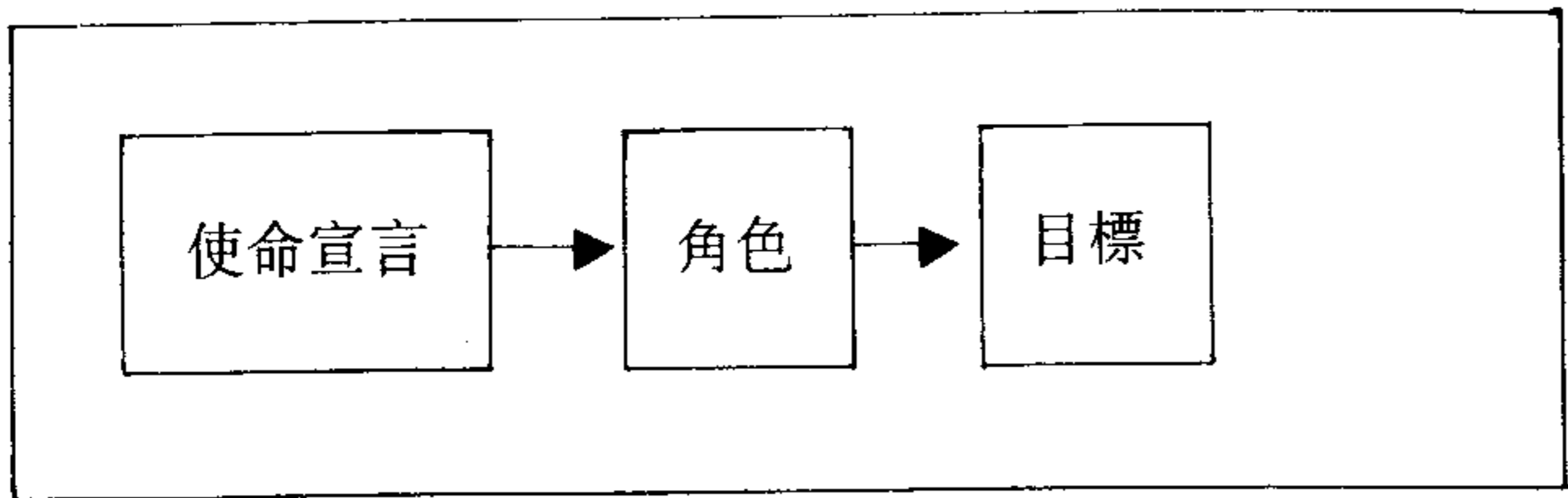
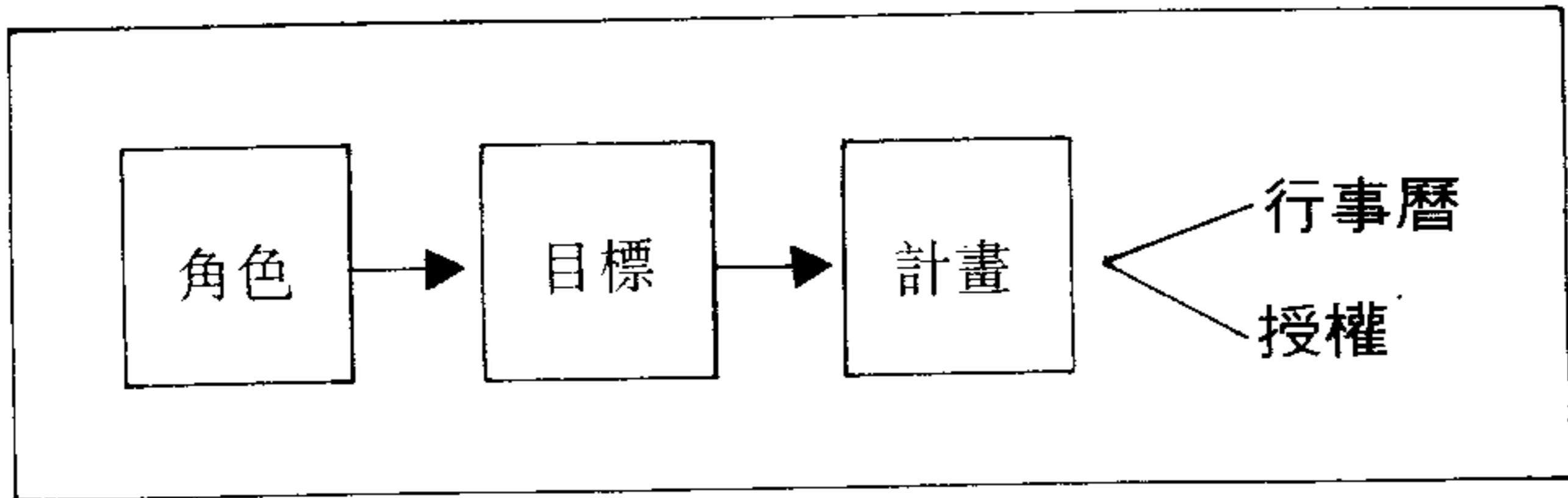


圖5—6 規畫每週目標



經過一番規畫，這張「一週行事曆」中，居然還留有許多空白。足以應付突發事件，調整工作日程，建立人際關係，或偷得浮生半日閒。由於一切都在個人掌握之中，便無須瞻前顧後。

●逐日調整——每日早晨依據行事曆，安排一天的大小事務。第三代理論強調的逐日計畫行事，在此可以派上用場，使事情井然有序，不致因小失大。

從以上的實例，你是否已心領神會這種作法的可貴之處？依據我個人的心得，以及許多人受益的情形，我深信此法確實不同凡響。

執行程式

習慣三重在身體力行。就彷彿程式設

計師設計出程式後，電腦必須加以執行。

順從別人的意願，完成他人眼中的要務，或無牽無掛地享受既不緊張又不重要的活動，豈不輕鬆愉快？至於執行自己依理性原則設計出的程式，則或多或少考驗著自制力，此時就得靠誠心正意的修養工夫，堅定意志。

俗語說：「天有不測風雲，人有旦夕禍福。」事先排妥的行事曆，必要時仍須有所更動。只要把握原則，任何調整都心安理得。

我有個兒子，一度對追求效率十分著迷，每天的行程都安排得相當緊湊。到後來，日程表居然已細分到以分爲單位。記得有那麼一天諸事順利，他依計畫洗車、借書……但到了「與女友分手」這一項，事先的計畫完全打破。

原本他只安排了十至十五分鐘打電話，向女友解釋一切。沒想到，解釋了一個半小時，還難以收場，因爲女友實在無法接受這突如其來的打擊。這再一次證明，對人不可講效率，對事才可如此。對人應講效用——即某一行為是否有效。

爲人父母者，尤其是母親，常耗費所有的時間照顧幼兒，以致一事無成，備感挫折。但挫折多來自有所期望，而這期望反映的卻是社會價值觀，不是個人的價值觀。若要克服因社會價值觀而產生的罪惡感，可以靠習慣二的工夫——以終爲始。

第四代個人管理理論的特點，在於承認人比事更重要。而芸芸眾生中，首要顧及的

便是自己。它比第三代理論高明之處是：強調以原則爲重心，以良知爲導向，針對個人獨有的使命，幫助個人平衡發展生活中的不同角色，並且全盤規畫日常生活。

高效能的祕訣——授權

授權是提高效能或效能的祕訣之一，可惜一般人多吝於授權，總覺得不如靠自己更省時省事。

其實，把責任分配給其他成熟老練的員工，才有餘力從事更高層次的活動。因此，授權代表成長，不但是個人，也是團體的成長。已故名企業家潘尼（J. C. Penney）曾表示，他這一生中明智的決定就是「放手」。在發現獨立難撐大局之後，他毅然決然放手讓別人去做，結果造就了無數商店、個人的成長與發展。

由此可見，授權也與公眾的成功有關，這一點留待第六章加以討論。此處專論授權與個人管理技巧的關係。

授權是事必躬親與管理之間的最大分野。事必躬親者凡事不假外求。不放心子女，寧可自己洗碗的父母、自繪藍圖的建築師或自己打字的祕書，都屬於這一類。

反之，管理者注重建立制度，然後匯集羣力共同完成工作。比如分派子女洗碗的父母，領導一羣設計人員的建築師，或監督其他祕書與行政人員的執行祕書。

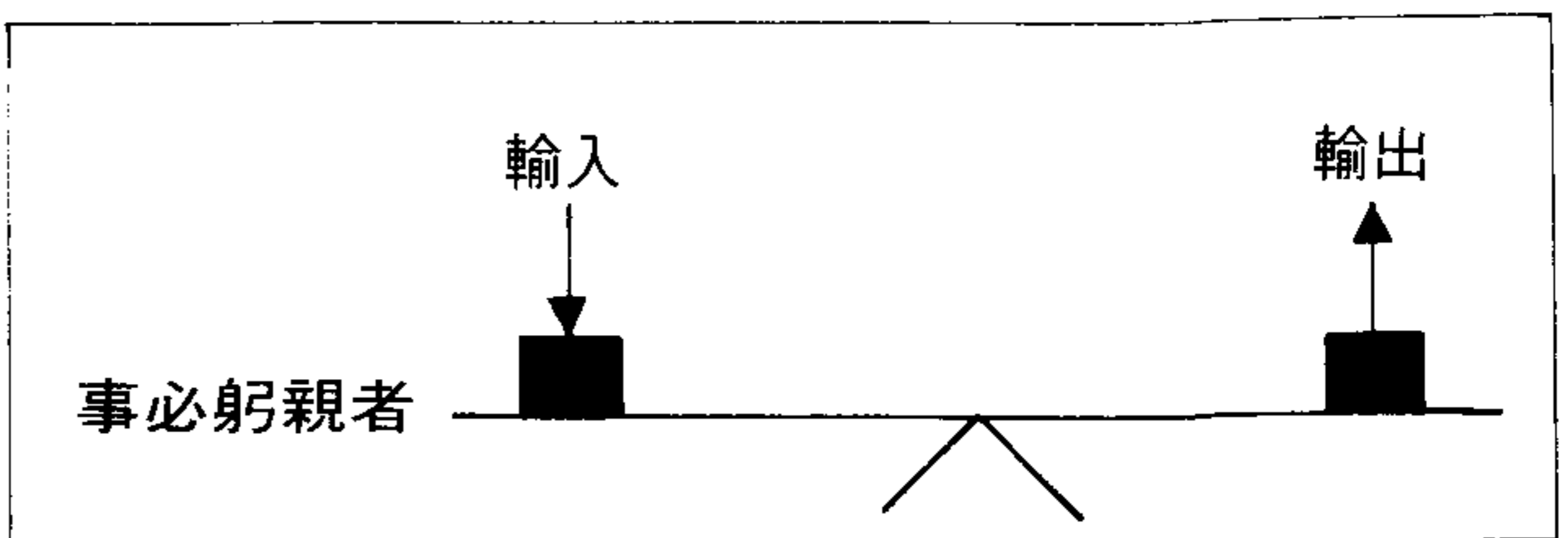


圖5-7

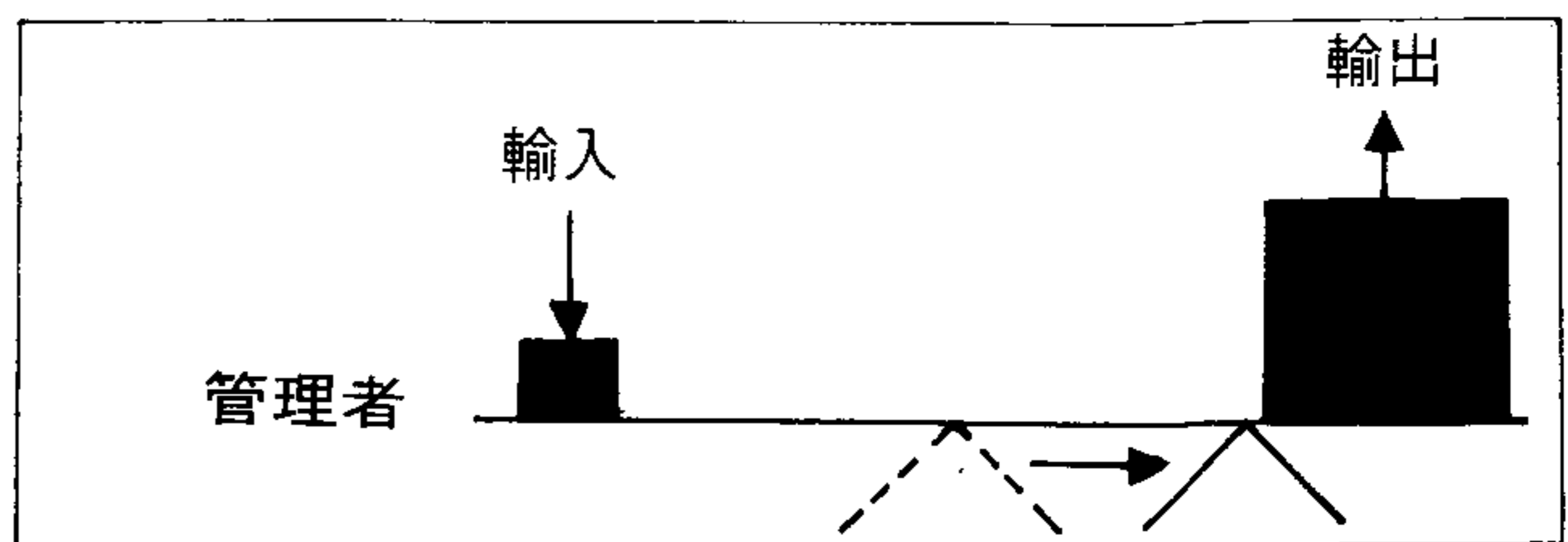


圖5-8

假定事必躬親者花一小時可產生一單位的成果（如圖五—七），那麼管理者經由有效的授權，每投入一小時便可產生十倍、五十倍，甚至一百倍的成果，其中訣竅不過是將槓桿支點向右移而已（如圖五—八）。

兩種類型的授權

授權依型態可分為兩種，一是「下達指令」型，一是「充分信任」型。

下達指令

放不開手的管理者堅持一人獨挑大樑，屬下唯命是從，意即不做任何決策、負任何責任。

有一次，我們全家去滑水。擅長滑水

的兒子由我駕船拖著滑行，內人負責拍下他的精采動作。起先我叮嚀她慎選鏡頭，因底片所剩不多。後來發現她對相機性能不熟，就頻頻面授機宜；要等太陽落在船的前方，且兒子表現美妙動作時再按快門。

可是愈擔心底片不夠或內人技術欠佳，我愈無法放手讓她拍。到最後，演變成我下口令，內人才按快門。

這就是下達指令型的授權，必須亦步亦趨的監督。這種方式常被採用，但成效如何呢？有多少人能夠如此巨細靡遺地管理屬下呢？

充分信任

充分信任型的授權，才是有效的管理之道。這種方式注重的是結果，不是過程。獲授權者可自行決定如何完成任務，並對結果負責。起初，也許會比較費時，但絕對值得。

充分信任型授權必須雙方對以下事項，有足夠的默契與共識：

- 預期的成果：管理與被管理的一方須對預期的結果與時限進行溝通，寧可多花時間討論，確定彼此認知無誤。討論重點在成果，不在手段。

- 應守的規範：授權有一定的限度，所以必須加以規範，但切忌太多，以免掣肘。

然而也不可過度放任，以致違背了原則。對可能出現的難題與障礙，應事先告知對方，避免無謂的摸索。

- 可用的資源：雙方確定可用之人力、物力、財務、技術或其他資源。
- 責任的歸屬：約定考評的標準及次數。
- 明確的獎懲：依據考評結果訂定賞罰，包括金錢報酬、精神獎勵與職務調整等等。

仍以舍下為例來說明。有一年，我們開家庭會議，討論共同的生活目標以及工作分配。會議結果不問可知，因為孩子還小，我與內人分擔了大部分工作。當時年僅七歲的史蒂芬已相當懂事，自願負責照顧庭院，於是我認真指導他如何作個好園丁。

我指著鄰居的院子對他說：「這就是我們希望的院子——綠油油而又整潔。除了上油漆以外，你可以自己想辦法使院中充滿綠意，用水桶、水管或噴壺澆水都行。」

又爲了把我所期望的整潔程度具體化，我倆當場清理了半邊的院子，好留下深刻的印象。

再經過兩星期的訓練，史蒂芬終於完全接下這個任務。我們協議一切由他作主，我只有在有空時從旁協助。此外，每週兩次，他必須帶我巡視整個院子，說明工作成果，並自行判斷表現成績。

當時並未談到零用錢的問題，不過我很樂意付這筆錢。我想，七歲大的孩子應該已有責任感，足以負擔這個任務。

那一天是星期六，一連過了三天，史蒂芬毫無動靜。星期六才做的決定，我不奢望他立即行動，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，下班之後，院內髒亂依舊，史蒂芬卻在對街的公園裡嬉戲。

耐住性子，交託權力

我感到極度失望，忍不住想要喚他過來整理院子。這麼做可收立竿見影之效，卻會給孩子推卸責任的藉口。於是我勉爲其難忍耐到晚餐用畢，才對他說：「照前幾天的約定，你現在帶我到院子裡，看看工作成績，好不好？」

才出門他就低下頭，過不多久更抽噎地哭起來。

「爸，這好難喲！」

很難？我心裡想：你根本什麼都沒做。不過我也明白，難的是自動自發，於是我

說：「需不需要我幫忙呢？」

「你肯嗎？爸！」

「我答應過你什麼？」

「你說有空的時候會幫我。」

「現在我就有空。」

他跑進屋去拿來兩個大袋子，一人一個，然後指著一堆垃圾說：「請把那些撿起來好不好？」

我樂於從命，因為他已開始負起照顧這片園地的責任。

那年暑假我總共又幫了兩、三次忙，之後他就完全獨立作業，悉心照顧一切。甚至哥哥姊姊亂丟紙屑，立刻就會受到指責。他做得比我還好。

信任可以激發最強烈的動機，使人全力以赴，但需要時間與耐心。唯有經過相當的訓練與陶冶，才能培養足夠的能力，不致有辱使命。

我相信，善於授權可以收事半功倍之效，且對雙方均有益處。不過授權者必須真心誠意以管理為出發點，而不是只求效果。比方整理房間，作父母的自然是得心應手。但為了訓練子女，就得耐住性子，給他們時間，放手讓他們去做，父母只能從旁指導。縱使一時浪費時間，將來卻能省掉不少麻煩，這種投資絕對值得。至於獲授權的人，既擁有自主權，也就無從推諉，唯有竭力達成目標，不負所託。

授權的大原則不變，權限卻因人而異。對不夠成熟的人，目標不必訂得太高，指示要詳盡，並且充分提供資源；監督考核則較頻繁，獎懲也更直接。對成熟的人，可分配

挑戰性高的任務，精簡指示，減少監督考核的次數，考評標準則較為抽象。

成功的授權是有效管理的表徵，重要性可想而知。在附錄二中有一則實例，說明辦公時把握要點可發揮龐大的力量。

◆立即行動

一、找出一件一直為你所忽略，但是會對個人或事業產生重大影響的事，寫下來作為近程目標。

二、根據表五——估計自己花在這四類事務上的時間，然後連續三天記錄行事曆，每十五分鐘為一單位，驗證估計正確與否。你是否滿意自己運用時間的方式？有沒有應當改弦更張之處？

三、列舉可授權的事項及合適的授權對象，並付諸行動。

四、規畫下一週的活動，依據不同角色設定目標，再把目標轉換成行動，列入行事曆。一週過後，檢討自己是否成功地把人生目標和價值觀溶入日常生活，意志是否堅定？

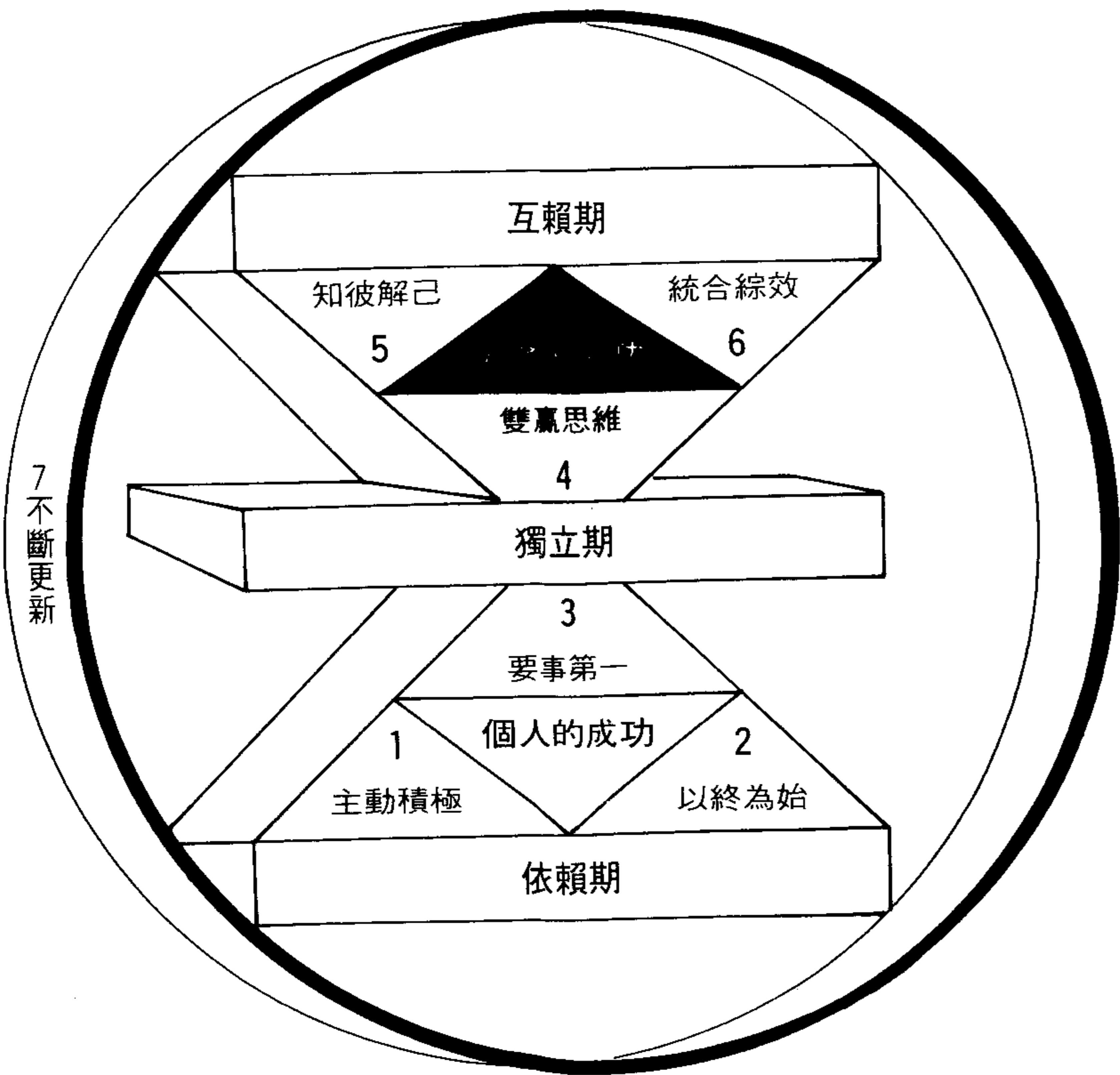
五、下定決心，以後每週固定規畫行事曆，並選擇一定時間來進行。

六、設計合用的表格，可參考本書範例。

七、閱讀附錄二的實例。

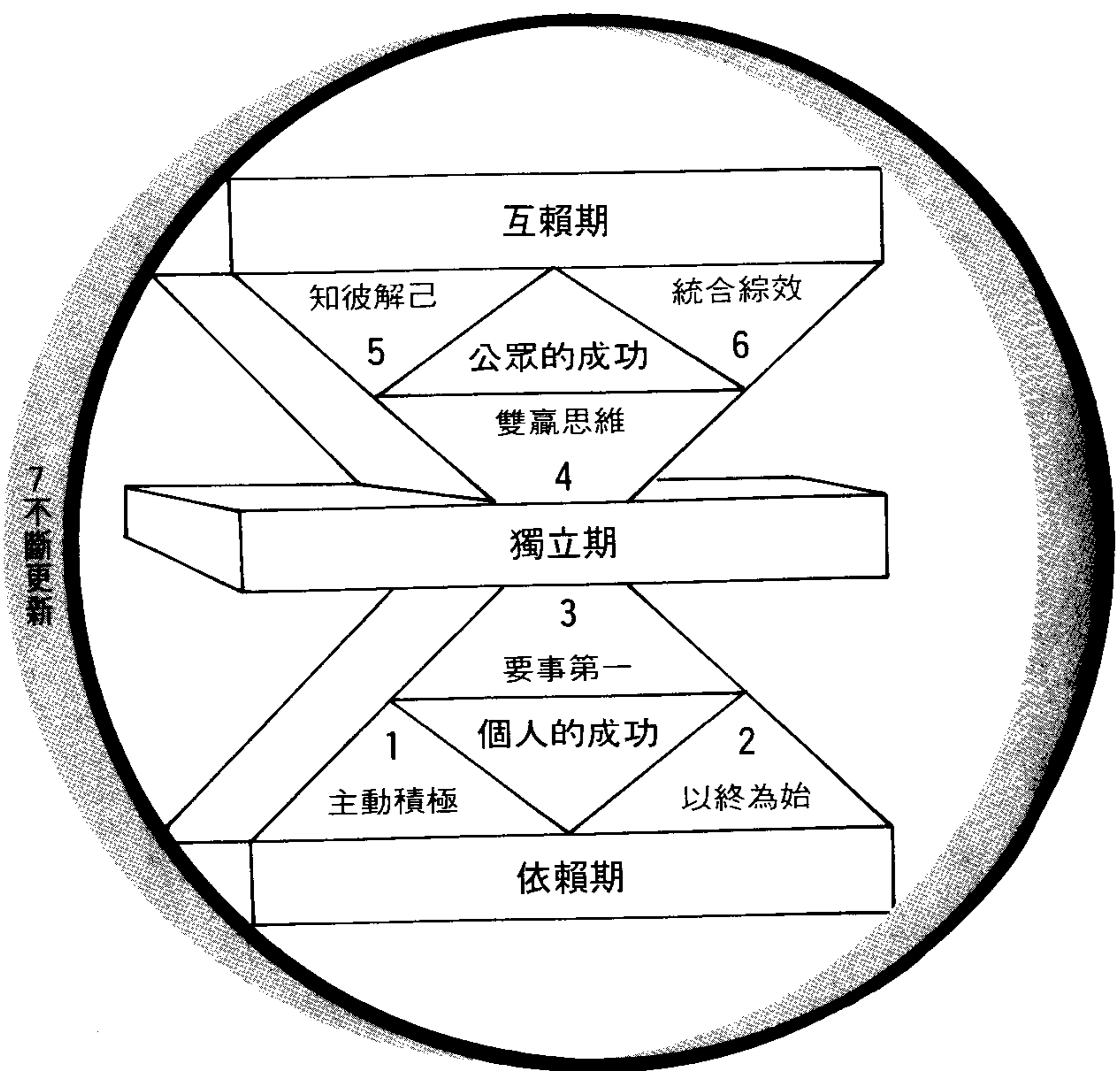
公眾的成功

從獨立到互賴



你不是一座孤島

圓滿人生不僅限於個人的獨立，
還須追求公眾的成功，
維繫人與人之間的情誼，
最重要的不是技巧，
而在於誠信。



友誼不可缺少信任，信任不可缺少誠信。

——約翰生，英國辭典編纂家兼作家

個人獨立不代表真正的成功，圓滿人生還須追求公眾的成功。不過，羣體的互賴關係須以個人真正的獨立為先決條件，想要抄近路是辦不到的。

有一次在奧勒岡州沿岸主持研討會時，有位仁兄向我抱怨：「實在很不想來參加這種研討會！」這句話立刻引起我的注意。

他接著說：「看看其他人，個個都頗有斬獲，這兒的海灘美景又是那麼迷人。而我，卻只能坐在這兒，為內人今晚的查勤發愁。

每次出遠門，不論到哪裡，她的電話一定緊追不捨，還問東問西：在哪兒吃早餐？有沒有碰上熟人？幾時用午餐？吃了些什麼？下午怎麼過的？晚上有什麼餘興節目……。

把我從早到晚的一舉一動都打聽得清清楚楚，恨不得找個目擊證人查證一番。害得我每次參加這種活動，心理負擔都很重，哪有心思在正事上？」

看起來，他的確很痛苦。我們繼續交談了一會兒，忽然有句話又引起了我的注意。他略顯靦腆地說：「她其實很了解，我就是在一類類似的研討會上遇見她的……當時我

已經有家室了！」

我玩味這句話的涵意，然後說：「你是那種追求速效的人，對不對？」

「此話怎講？」

「你希望奇蹟出現，只要一把握起子，把尊夫人的大腦打開，改寫一下程式，好讓她立刻脫胎換骨，對不對？」

「當然啦！我巴不得她能夠改變作風，我實在被她煩得受不了。」

我說：「老兄，解決問題不能光用嘴說，還得以身作則來感動別人。」

認識你自己

這是一個很重要的觀念——良好人際關係的基礎是自制與自知之明。有人說，愛人之前，必須先愛自己。此言果然不虛，但是我更強調人貴知己。了解自我才懂得分寸，也才能真正愛護自己。

所以說，獨立是互賴的基礎。缺乏獨立人格，卻一味玩弄人際關係的技巧，縱使得逞於一時，也不過是運氣罷了。處順境之中，還可任你為所欲為。但天有不測風雲，一旦面臨逆境，技巧便不足恃。

維繫人與人之間的情誼，最要緊的不在於言語或行為，而在於本性。言不由衷、虛

偽造作的表面工夫很快就會被識破，如此將何以建立圓滿的互賴關係？

由此可見，修身是公眾成功的基礎。完成修身的工夫後，再向前看，面前又是一片嶄新的領域。良好的互賴關係可以使人享有深厚豐富的情感交流，不斷躍進的成長以及為社會服務奉獻的機會。

不過，這也是最容易帶來痛苦與挫折的領域，橫互在眼前的障礙紛至沓來，令人疲於應付。個人生活的缺失，比如渾渾噩噩、漫無目標，只會在偶爾刺激一下時，使你於心難安，而思有所振作，但很快就習以為常、視若無睹了。

人際關係的挫折就不是如此單純。它所帶來的痛苦，往往十分劇烈，令人無所遁形。無怪乎各種標榜速效的人際關係成功術，盛行一時，只可惜強調表面工夫的權術只能治標，不能治本。人際關係的得失其實取決於更深一層的因素；捨本逐末將適得其反。

這裡，再借用鵝生金蛋的比喻來說明。鵝——良好的互賴關係，會生出完美的金蛋——團隊合作、開誠布公、積極互動以及高效能。為使鵝能夠不斷生金蛋，就得悉心呵護，習慣四、五、六即著眼於此。其次，我們再以感情帳戶作比喻，解析人際關係中，產品與產能平衡的原理。

為感情開個帳戶

眾所周知，在銀行裡開個戶頭，就可儲蓄以備不時之需。所謂感情帳戶，儲存的是增進人際關係不可或缺的「信賴」，也就是他人與你相處時的一分「安全感」。

能夠增加感情帳戶存款的，是禮貌、誠實、仁慈與信用。這使別人對我更加信賴，必要時能發揮相當作用，甚至犯了錯也可用這筆儲蓄來彌補。有了信賴，即使拙於言辭，也不致開罪於人，因為對方不會誤解你的用意。所以信賴可帶來輕鬆、直接且有效的溝通。

反之，粗魯、輕蔑、威逼與失信等等，會降低感情帳戶的餘額，到最後甚至透支，人際關係就得拉警報了。

這就彷彿走在滿布地雷的戰場上，一言一行都得步步為營。為求自保，不得不玩弄手腕權術，以致人人神經緊張，許多家庭、團體都充斥著這種現象。

人類最親密的婚姻關係又何嘗不是如此？儘管一開始結合在互信的基礎上，倘若不繼續儲蓄，仍有關係惡化的危險。上焉者同床異夢，勉強生活在同一屋簷下，各自為政。等而下之則惡言相向、大打出手，甚至勞燕分飛。

愈是持久的關係，愈需要不斷的儲蓄。由於彼此都有所期待，原有的信賴很容易枯

竭。你是否也有過這種經驗，偶爾與老同學相遇，即使多年未見，仍可立刻重拾往日友誼，毫無生疏之感，那是因為過去累積的感情仍在。但經常接觸的人就必須時時投資，否則突然間變生肘腋，會令人措手不及。

這種情形在青春期子女身上尤其明顯。親子交談的內容若不外乎：維持整潔、用功讀書、把收音機音量開小一點、別忘了倒垃圾等等，感情帳戶很快就會透支。

孩子一旦面臨一生中最重要的抉擇，由於對父母極不信任，溝通的管道又不暢通，保證他絕不願徵求父母的意見。縱使父母的閱歷，足以提供更好的建議，他也寧可自作主張。

所以為人父母者，何不就从現在起，設法扭轉頹勢，對子女多表達一份關懷。比方買本他最想要的書，協助他做功課、整理內務。最重要的是，不要只顧教訓、責罵。要善於聆聽孩子的心聲，讓他感覺父母是真心關懷，把自己當一個完整的人看待。

或許，態度突然變得親切會啓人疑竇：「爸的目的何在？媽想在我身上套用什麼技巧？」好在，只要不斷付出，感情帳戶的存款自會增加，透支自會減少，親子關係也會自然而然改善。這需要時間與耐心，別因指望速效而輕言退縮，更不可埋怨子女不知感恩圖報，否則連過去的心血也將付諸流水。

存入六種感情存款

在感情帳戶裡，可存入六種主要存款：

一、了解別人

認識別人是一切感情的基礎。人如其面，各有所好。同一種行爲，施行於某甲身上或許能增進感情，換了某乙，效果便可能完全相反。因此唯有了解並真心接納對方的好惡，始可增進彼此的關係。比方六歲的孩子趁你正忙的時候，爲一件小事來煩你。在你看來此事或許微不足道，在他小小心靈中，卻是天下第一要事。此時就得借助於習慣二，來認同旁人的觀念與價值；運用習慣三，以對方的需要爲優先考慮而加以配合。

我一位朋友的兒子對棒球近於癡迷，而朋友卻絲毫不感興趣。有一年暑假，他居然帶著兒子看遍每支主要球隊的比賽，總共花去六星期與不少金錢，但對增進父子親情的助益卻無法估量。

有人問他：「你真非常愛棒球嗎？」

他答：「不，我只是非常愛我的孩子。」

另一位朋友是大學教授，專心致志於學術研究，對不肯用腦、只愛動手的兒子，總

斥為浪費生命。可想而知，父子的關係有多麼惡劣。

偶爾他也會良心發現，想要挽回孩子的心，可惜從未成功。十幾歲的兒子則認為，父親時時刻刻不忘批判，把他與別人相比，卻從未真正接納他。即使父親向他示好，也會被曲解。到後來，作父親的簡直心碎了。

幸好有一天，我跟朋友談起「視人之事如己之事」的觀念，他牢記在心。回到家，就設法說服兒子，一同動手把住宅四周的圍牆改建成萬里長城的式樣。這件大工程持續了一年半之久，他們父子終於有長期相處的經驗。兒子耳濡目染，也養成與父親一般愛動腦的習慣。不過，他倆真正的收穫還在於鞏固了父子真情。

一般人總習於以己之心，度他人之腹，以為自己的需要與好惡，別人也會有同感。待人處事若以此為出發點，一旦得不到良好的回應，便武斷地認為是對方不知好歹，而吝於再付出。

所謂「己所不欲，勿施於人。」表面上看來，似乎是說，己所欲便要施於人。但我認為，這句話的真諦在於——若欲為人所了解，就得先了解別人。

二、注意小節

一些看似無關緊要的小節，如疏忽禮貌，不經意的失言，其實最能消耗感情帳戶的

存款。在人際關係中，最重要的正是這些小事。

記得多年前的一天，我像往常一樣，帶著兩個兒子出門看運動比賽，吃點心，然後趕一場電影。結果電影看到一半，四歲的小兒西恩就睡著了。散場以後，我把他抱回車上。當晚天氣很冷，我脫下外套給他蓋上，然後打道回府。

回到家，把西恩送上床，我又照顧六歲的史蒂芬準備就寢。他上床以後，我躺在他身邊，父子倆聊著當晚的趣事。

平常他總是興高采烈地忙著發表意見，那天卻顯得異常安靜，沒什麼反應。我很失望，也覺得有點不對勁。突然史蒂芬偏過頭去，對著牆。我翻身一看，才發現他眼中噙著淚水。我問：

「怎麼啦？孩子，有什麼不對嗎？」

他轉過頭來，有點不好意思地問：

「爸，如果我也覺得冷，你會不會也脫下外套披在我身上？」

原來，那一晚所有的趣事都比不上這小小一個動作，他居然吃起弟弟的醋來了。

然而，這對我卻是一個很大的教訓，至今難忘。原來，人的內心是如此敏感、脆弱。不分男女老少，不分貧賤富貴，即使外表再堅強無情，內心仍有著細膩脆弱的情感。

三、信守承諾

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

因此，爲人父母，我要求自己絕不輕易對子女許諾。即使不得不如此，事先一定儘量考慮所有可能發生的變數與狀況，避免食言而肥。唯有守信才能贏得子女的信賴，唯有信賴，才能讓子女在關鍵時刻聽從你的意見。

當然，偶爾也會有人力無法控制的意外發生。不過就算客觀環境不允許，我依然勉力實踐諾言，知其不可而爲之，因爲我重承諾。否則我也會詳細說明原委，請對方讓我收回承諾。

四、闡明期望

幾乎所有人際關係的問題，都源於彼此對角色與目標的認識不清，甚至相互衝突所致。所以，不論在辦公室交代工作，或在家中分配子女家務，都是愈明確愈好，以免產生誤會、失望與猜忌。

對切身相關的人，我們總會有所期待，卻誤以爲不必明白相告。以婚姻爲例，夫妻

雙方都期盼對方扮演某些角色，卻並不開誠布公地討論，有些人甚至連自己懷抱著哪些期望都不清楚。對方若不負所望，婚姻關係自然美滿，反之則否。

這種心理導致太多問題。我們總認爲，關係既然如此密切就應有默契。殊不知，其實不然。因此，寧可慎乎始，在關係開始之初，就明確了解彼此的期待，縱使需要投入較多時間精力，卻能省去日後不少麻煩，這是一種必要的儲蓄。否則，單純的誤會可能一發不可收拾，阻絕了溝通的管道。

坦誠相待有時需要相當的勇氣；逃避問題，但願船到橋頭自然直，反倒來得輕鬆。但就長遠看，慎乎始總勝過事後懊悔莫及。

五、誠懇正直

誠懇正直可贏得信任，是一項重要存款。反之，已有的建樹也會因行爲不檢而被抹殺。一個人儘管善體人意，不忽視小節，守信，又不負期望；可是行爲不誠懇就足以使感情帳戶出現赤字。

背後不道人短，是誠懇正直的最佳表現。在人後依然保持尊重之心，可以贏得信任。

假定你有與同事在背後抨擊上司的習慣，一旦彼此交惡，對方難道不會懷疑，你也

在他背後蜚短流長嗎？你在人前甜言蜜語、人後大加撻伐的習慣，他知之甚詳，如此行為能增加信任嗎？

如果有人向我發牢騷，對上司不滿。我會告訴他，基本上我同意他的看法，但我建議一同去找主管，委婉地把問題說明白。這麼做，對方便了解，若有人在我面前批評他，我會有什麼反應。

再舉例來說，有些人爲了爭取友誼，不惜揭第三者之短：「我本來不該告訴你的，可是既然你我是好友，那……」背叛能夠贏得信任嗎？還是會引起戒心？此等言行表面看來彷彿是儲蓄，事實上是支出，個人的缺點因此表露無遺。

誠懇正直其實並不難做到，只要對所有人抱持相同原則，一視同仁即可。縱使起初並非人人都能接受此種作風，因爲在人後閒言閒語、臧否人物，是人的通病；不同流合污，反而顯得格格不入。好在路遙知馬力，日久見人心，誠懇坦蕩終會贏得信任。

爲人師表的我也發現，爭取學生或子女信賴的關鍵往往繫於一人，尤其是其中最難纏的那一個。但若能以愛心與一貫的態度誠實對待此人，都會看在其他九十九人眼裡。從一個特例身上，他們會知道某位師長是否值得信賴。

因此，請避免矯飾、欺騙、表裡不一，作個童叟無欺的人吧！

六、勇於道歉

向感情銀行提款時，應勇於道歉。發乎至誠的歉意足以化敵爲友，例如：

「是不對。」

「我對你不够尊重，十分抱歉。」

「在別人面前令你下不了台，雖然是無心之過，可是也不應該，我向你道歉。」

這種勇氣並非人人具備，只有堅定自持、深具安全感的人能夠如此。缺乏自信的人唯恐道歉會顯得軟弱，讓自己受傷害，使別人得寸進尺。還不如把過錯歸咎於人，反而更容易些。

有句名言說：「弱者才會殘忍，唯強者懂得溫柔。」

由衷的歉意是正數，但習以爲常就會被視爲言不由衷，變成負數。一般人可以容忍錯誤，因爲錯誤通常是無心之過。但動機不良，或企圖文過飾非，就不會獲得寬恕。

無條件的愛

無私的愛可以予人安全感與自信心，鼓勵個人肯定自我，追求成長。由於不附帶任何條件，沒有任何牽絆，被愛者得以用自己的方式，體驗人生種種美好的境界。不過，

無條件的付出並不代表軟弱。我們依然有原則、有限度、有是非觀念，只是無損於愛心。

有條件的愛，往往會引起被愛者的反抗心理，為證明自己的獨立，不惜為反對而反對。其實這種行為更顯現出不成熟的心理，表示你仍受制於人。前面說過，以敵人為生活重心，乃是生活在對方的陰影下。

我曾經有位朋友是一所名校的校長，他為了使兒子也能擠進這所學校，費了九牛二虎之力。沒想到兒子居然拒讀，真令為父的傷心不已。

就讀名校對兒子的前途大有助益，更何況那已成爲家族傳統，朋友的家人連續三代都是該校校友。可想而知，這位父親必定想盡力挽回兒子的心意。

可是孩子卻反駁，他不願爲父親讀書。在父親心目中，進入名校比兒子更重要，這種愛是有條件的。爲了維護自主，他必須反抗這種安排。

幸好，朋友最後想通了。明知孩子可能違背他的意願，仍與妻子約定無條件放手，不論兒子做何抉擇，都支持到底。即使多年心血可能白費，卻也割捨得下，的確相當偉大。他們向孩子說明，一切由他決定，父母絕不干預，而且絕非故作開明。

沒想到，祛除了父母的壓力，孩子反而切實反省；發現自己其實也希望好好求學，於是仍決定申請朋友主持的這所學校。聽到這個消息，朋友自然十分欣喜，但這個時候

倒不是因爲兒子最後的決定與他不謀而合。而是身爲父母，當然會爲子女肯上進感到欣慰，這才是無條件的愛。

一對一的人際關係

前聯合國祕書長漢默約 (Dag Hammarskjöld) 曾說過一句發人深省的名言：

為一個人完全奉獻自己，勝過為拯救全世界而拚命。

我認爲此話的涵意是，一個人儘管在「外務」上多麼了不起，卻不見得能與妻子兒女或同儕相處融洽。因爲爲羣體服務，遠不及建立私人關係需要更多人格修養。

最高領導階層不和的現象在各機關都十分常見：合夥人明爭暗鬥，董事長與總經理互別苗頭……。縱使事業做得再大，卻解決不了切身問題。可見人際關係愈親密，愈是維護不易。

想當年首次看到這段話時，我與最得力的助手之間，正爲彼此心意不明而困擾。可就是提不起勇氣，與他討論雙方對角色、目標、價值，尤其是管理方式的歧見。我委曲求全，不敢觸及核心問題，唯恐引起激烈衝突，但兩人心結日深。

後來看到這句名言，鼓舞我設法改善與這位助手的關係。我極力堅定意念，因為這是件極為艱難的事。還記得剛邁出辦公室，要找他詳談時，緊張得全身發抖。他似乎是個強悍固執的人，我正需要借重這種才幹與毅力，可是又怕激怒了他，因而失去一位好幫手。

在內心演練多次以後，我終於掌握住幾個原則，頓時勇氣大增。在我倆正式交談之下，我發現他居然經歷了同樣的掙扎，也渴望與我懇談，而且絲毫不跋扈。

我們截然不同的管理風格，令全公司無所適從，但我們終於承認問題的存在。經過了數次溝通，把問題攤在桌面上討論，並一一加以解決。事後我們反而成了知己，而且合作無間。

由此可見，一對一的關係是人生最基本的要素，有賴高尚的人格來維繫，光是管理眾人之事的技巧不足以爲功。

問題的反面是契機

這次經驗也讓我學得另一個重要觀念，亦即面對問題的態度。爲了逃避問題，避免衝突，我蹉跎了不下數月。事實卻證明，問題反而是促進和諧的契機。

因此，我認爲在互賴關係中，問題就代表機會——增加感情帳戶存款的機會。

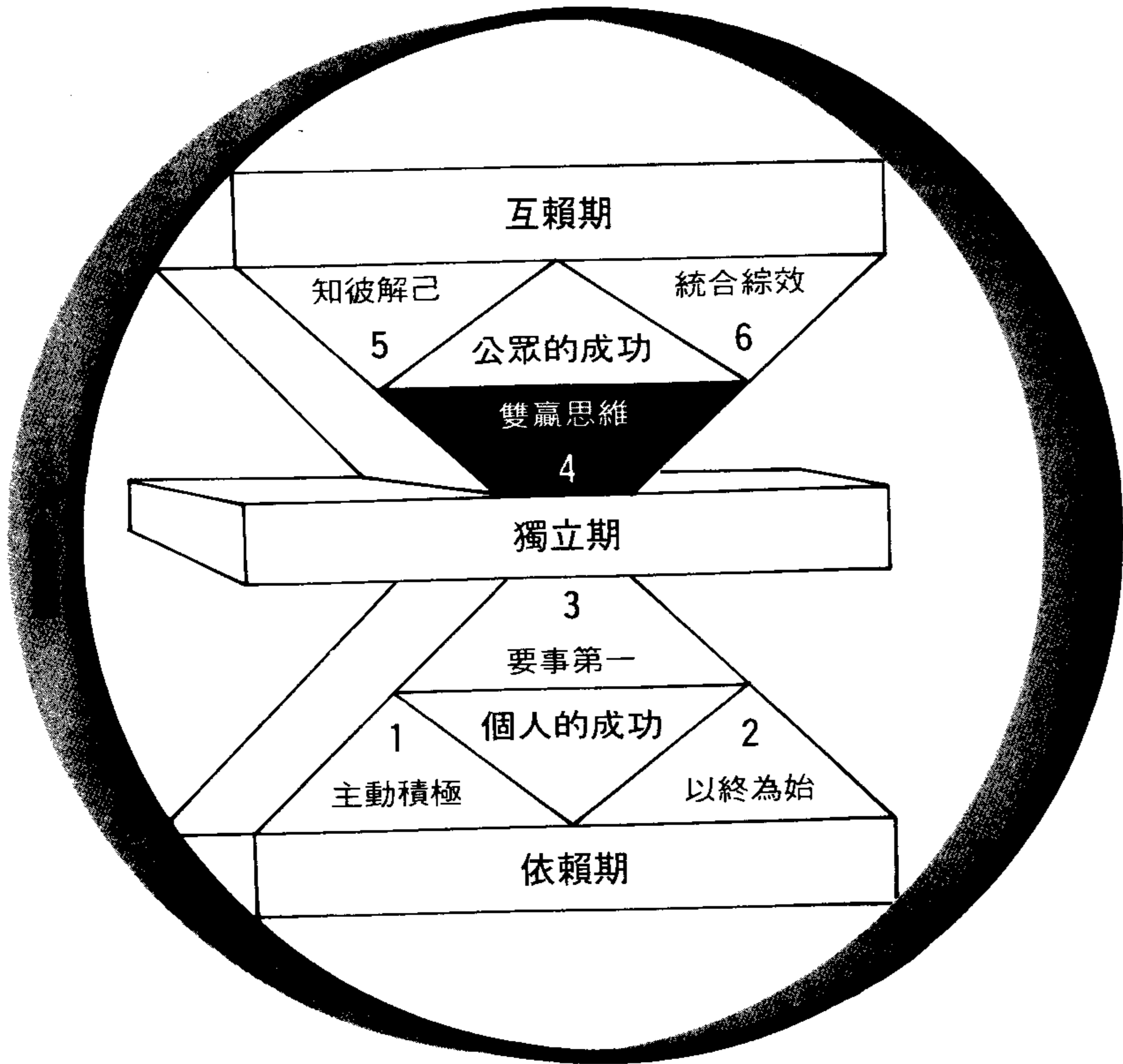
父母把子女的問題視作增進親情的機會，就不會覺得煩躁厭惡。同理，企業界重視顧客的問題，就能贏得客戶的忠誠，有一家連鎖百貨公司就是因此成功的。不論何時，只要顧客有意見，即使再微不足道，都被視爲爭取老主顧的良機。店員熱忱地服務，務必令顧客滿意爲止，無怪乎這家連鎖百貨公司根本不擔心顧客被別家搶走。

建立了感情帳戶的觀念之後，讓我們再進一步認識圓滿人際關係所不可或缺的品格修養。

大家都可以是贏家

——雙贏思維的人際觀

一般人看事情多持二分法：
非強即弱，非勝即敗。
其實世界之大，人人都有足夠的立足空間，
他人之得不必視為自己之失。



金科玉律已深植我們腦海，現在則是奉行不渝的時刻。

——馬克姆 (Edwin Markham)，美國著名詩人

我曾經受聘擔任一家公司的顧問，該公司總裁最感頭疼的便是員工的本位主義。他對我說：「我們的員工都太自私自利，彼此不肯合作，否則產量可以大為提高。能否請你設法改善員工關係，解決這個問題？」

我問：「你認為問題出在人和，還是整個企業觀念使然？」
「你自己去找答案吧！」

於是我深入了解這家公司的狀況，果不其然，各部門各自為政，明爭暗鬥，誰也不服誰。顯然他們的感情帳戶都出現赤字，人與人之間缺乏互信。我再請教總裁：

「追根究柢，為什麼你的員工拒絕合作？不合作的風氣是否受到鼓勵？」

總裁肯定地說：「沒有。相反地，我們訂有獎勵合作的辦法。」

他指著辦公室牆上一幅賽馬圖，每個跑道上的賽馬代表一位經理，跑道終點的獎品是招待旅遊風光明媚的百慕達羣島。每星期他都會召集全體經理，一面訓示合作的重要性，一面卻以百慕達之旅作餌。換句話說，總裁口頭上高唱互助合作，實際上鼓勵彼此競爭，因為勝利者只有一名。

這家公司最大的問題其實是思維錯誤所致，許多企業與家庭也有同樣的毛病，想要根除就必須提倡互利觀念。

最後我說服這位總裁，加強資訊的流通並真正鼓勵團隊合作，不要突出個人或單位的成績。

在互賴關係中，人人都是領導者，同樣企求發揮更多的影響力，但最成功的領導應建立在利人利己的基礎上。

人際關係六貌

人際關係的思維可歸納為六大類：

- 一、利人利己（贏贏）
- 二、損人利己（贏輸）
- 三、損己利人（輸贏）
- 四、兩敗俱傷（輸輸）
- 五、獨善其身（贏）
- 六、好聚好散（無交易）

利人利己（贏贏）

為自己著想不忘他人的權益，謀求兩全其美之策，這種關係自然令人滿意，樂於合作。一般人看事情多用二分法：非強即弱、非勝即敗。其實世界之大，人人都有足夠的立足空間，他人之得不必就視為自己之失。

損人利己（贏輸）

前面提到，以百慕達之旅引發競爭動機，無疑將助長「你輸我贏」的觀念。秉持此種信念的人，難免會運用本身的權勢、財力、背景或個性來壓迫別人，達到目的。

一般人從小就浸淫在「損人利己」的觀念中。在家裡，手足之間有高下之分，乖孩子會獲得更多寵愛與特權。這豈不正是告訴兒童：愛是有條件的，要得到父母的愛，就得與兄弟姊妹競爭。

年齡稍長，同儕團體更是以成敗論英雄，而在朋友間的地位最受青少年重視。

學校教育也是以分數、名次定優劣，必須有成績差的學生才能襯托出名列前茅者的光采。至於個人的潛能究竟發揮了多少，並不重要。教育以競爭為尚，所謂合作往往只是假象。

運動比賽也強化競爭的觀念，提醒觀眾與選手，人生同樣是一場零和遊戲，必須分出勝負，而且唯有擊敗別人才能成就自己。

法律則硬把人區別為敵對雙方，打官司就為分出我是你非。所幸，目前司法界鼓勵當事人庭外和解，這表示兼顧雙方利益的觀念已逐漸受到重視。

的確，人生不可能處處籠罩在競爭的氣氛下。如果隨時隨地不忘與配偶、子女、同

事、鄰居……一決高下，生命將多麼可怕。因此，唯有互助合作才能增進幸福。

損己利人（輸贏）

有些人人生性消極，習於委曲求全，這比損人利己的想法更要不得。這種人無所求，無所欲，也沒有原則，只亟於討好別人，容易受人左右。他們不敢表達自己的意見或感受，深恐得罪人，唯有藉別人的接納來肯定自我，這種習性正中損人利己者的下懷。

可是被壓抑的情感並不會消失，累積到一定程度後，反而以更醜惡的方式爆發出來，有些精神疾病就是這樣造成的。

若是一味壓抑，不能把憤懣情緒加以昇華，自我評價將日趨低落。到最後依然會危及人際關係，使原先委曲求全的苦心付諸流水，得不償失。

一般人通常在「損人利己」和「損己利人」兩個極端之間搖擺。低姿態擺久了，心有未甘，就換上咄咄逼人的態勢。久而久之，又覺得有罪惡感，便重拾與人為善之心。但總有一天忍無可忍，再度回復高姿態。

兩敗俱傷（輸輸）

兩個頑固、互不相讓且過分自我中心的人在一起，注定會兩敗俱傷。我認識一對離

異的夫婦，丈夫奉法官之命出售財產，把所得分一半給前妻。爲了報復，他寧可把市價一萬多美元的汽車，賤賣五十美元，好讓妻子只得二十五元。妻子向法院抗議才發現，丈夫把所有的財產都廉價出售。

爲了報復，不惜犧牲本身的利益，卻不問是否值得；這只有不夠成熟、掌握不了人生方向的人，才會如此。

獨善其身（贏）

又有一種人，利己但不一定損人，「個人自掃門前雪，休管他人瓦上霜。」是他們的哲學。當不涉及競爭時，這種想法相當普遍。

若問以上五種觀念，何者正確？答案是：視情況而定。

在運動場上自然要分出高下。推廣業務時，兩個不相關的責任區也不妨彼此競爭，以刺激業績。但是需要羣策羣力的工作，就不能用「百慕達」式的策略了。

假使你十分珍惜與重視某一入際關係，而牽涉的問題又無足輕重，那麼偶爾放低姿態表示重視對方，也無可厚非。或者爲了更崇高的目標，不值得在細微末節上計較，那麼退一步又何妨？

但在有些特殊情況下，你一心求勝，根本談不上兼顧旁人的利益。比方親人陷於生

命危險，此時自顧不暇，遑論其他。

由此可見，人際關係也須因事制宜。不過一般而言，利人利己的原則還是最行得通的。

損人利己者固然一時取得優勢，但另一方受害，對雙方長期的關係有害無益。舉例來說，供應商以脅迫方式逼使客戶接受條件，下次客戶還會光顧嗎？

換個角度來看，倘若供應商不得不屈服於客戶的要求之下，又豈會忍氣吞聲，恐怕難免要另覓機會加以報復。不是「以其人之道，還治其人之身」，就是在同業間宣揚客戶的惡行。到頭來不論是占上風或下風的一方，都得不到好處。

但不損人並不表示要損己。一個客戶曾吃過虧，埋怨道：「利人利己的觀念的確不錯，可惜太理想化了。商場現實無情，不與人爭，只有被淘汰。」

我反問：「你是說跟顧客也要爭利，才切乎實際？」

他搖頭。我再問：「你肯犧牲自己作賠本生意？」

「不可能。好吧！就算與客戶之間應該兩蒙其利，但與上游供應商的關係絕非如此。」

「可是對上游業者而言，你也是客戶啊？」

「最近我們與房東洽談新租約就吃了暗虧。我們抱著兼顧雙方利益的心態，開誠布

公，想與對方好好商談，可是卻被當成冤大頭。」

細問之下，才發現他錯在未站穩立場，沒有和房東溝通得更徹底。除了多聽取對方的意見，他也該理直氣壯地表達自己的立場，並堅持未達成彼此都滿意的結果前，不輕易罷休。即使最後的結論迥異於雙方原本的構想也無妨，因為異中求同，往往能得到令人意想不到的豐收。

好聚好散（無交易）

如果實在找不出雙方都能接受的方案，倒不如取消交易，因為大家唯一的共識，就是彼此意見不同。所謂道不同不相為謀，既然觀念歧異過大，與其事後失望、衝突，不如一開始就認清事實，婉拒某個職位或職員，取消合約或訂單。

心中留有退路，頓覺輕鬆無比，更不必耍手段、施壓力，迫使對方就範。坦誠相見，更有助於發掘及解決問題。即使買賣不成，仁義在，或許日後還有合作的機會。

有家小型電腦公司的負責人就有過類似的體驗。他接受了我建議的利人利己觀念，並且身體力行。他說：

本公司曾受聘為一家銀行設計全套新軟體，合約一簽就是五年。沒想到一個月後，總裁換人。新總裁對我們的產品有意見，員工也感到新軟體難以適應，於是他們要求我們更改合約。

當時本公司的財務狀況其實很不好，為了求生存，我大可堅持依約行事。可是這種作法損人卻不一定利己。既然產品不能令顧客滿意，我同意取消合約，退回定金。但也告訴對方，日後若還有軟體方面的需要，歡迎再光顧。

就這樣我放棄了一筆四萬八千美元的生意，這簡直是自斷財路。可是我相信，堅持原則一定會有回報。

三個月後，那位新總裁果真又打電話給我，帶來另一筆總價二十四萬美元的生意。兩全其美，否則就別勉強，這對促進家庭和諧也十分有效。例如，與其為爭看電視節目鬧得不可開交，何不另選全家都能參與的休閒活動，以免順了姑心，逆了嫂意。

不過這種作法有其限制。在商場上，最好在關係建立之初就抱定好聚好散的態度。一旦關係持續進展，有時就無法輕言一刀兩斷、各自為政，家人、好友合夥或朋友間的生意往來尤其如此。為了維持親情或友誼，經常必須妥協，因為若嚴重影響企業本身與彼此的關係，到最後甚至連生意都會做不下去，而須交由專業人士來經營。根據前人的

經驗，家族企業或友好創業之初，最好事先考慮日後拆夥的可能，講定股份轉讓的方式。這樣友誼才能長存，企業也才能繁榮不墜。

至於擺脫不掉的關係，比如：父子無法因意見不合而脫離關係，必要時就得妥協，這是層次較低的兩全其美之計。

利人利己五要領

利人利己可使雙方互相學習、互相影響及共蒙其利。要達到互利的境界必須具備足夠的勇氣及與人為善的胸襟，尤其與損人利己者相處更得如此。培養這方面的修養，少不了過人的見地、主動積極的主動精神，並且以安全感、人生方向、智慧與力量作為基礎。

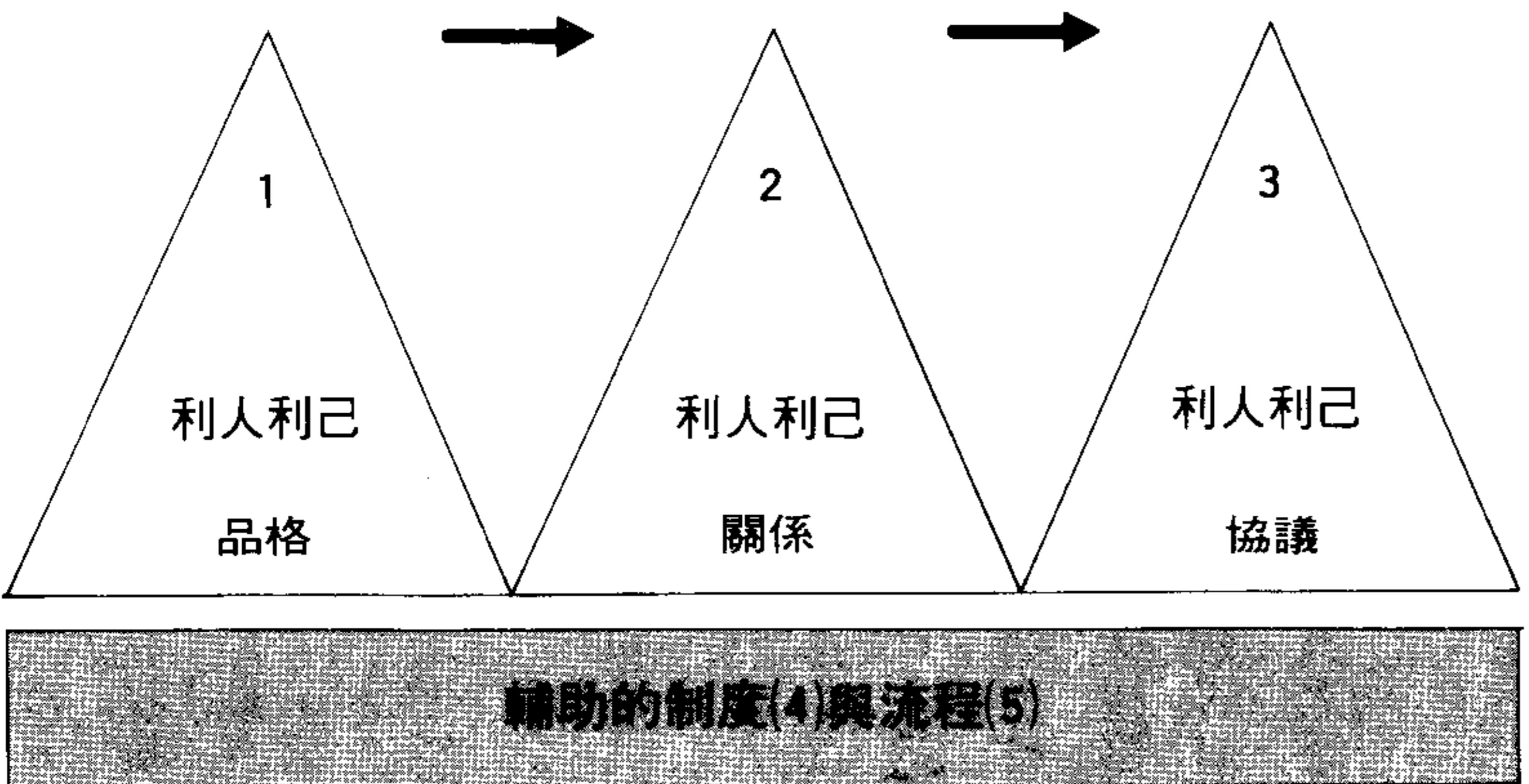
想達到利人利己，須從本身的「品格」著手，建立起互利「關係」，進而獲致兩全其美的「協議」。協議則有賴合理的「制度」配合，經由正確的「流程」來完成。

圖七——即顯示五要領的相互關係：

一、雙贏品格

品格是利人利己觀念的基礎，以下三項品格特質尤其重要：

圖7—1 利人利己五要領



真誠正直：本書開宗明義即闡釋，人若不能對自己誠實，就無法了解內心真正的需要，也無從得知如何才能利己。同理，對人沒有誠信，就談不上利人。因此，缺乏誠信作為基石，「利人利己」便成了騙人的口號。

成熟：亦即勇氣與關懷兼備而不偏廢。有勇氣表達自己的感情與信念，又能顧及他人的感受與想法；有勇氣追求利潤，也顧及他人的利益；這才是成熟的表現。許多招考、晉升與訓練員工使用的心理測驗，目的都在測試個人的成熟程度。

只可惜常人多以為魄力與慈悲無法並存，關心別人就一定是弱者。事實上，人格成熟者嚴以律己，寬以待人。在需要表現實力時，絕不落於損人利己者之後，此

乃因其不失悲天憫人、與人為善的胸襟。

徒有勇氣卻缺少關懷的人，縱有足夠的力量堅持己見，卻無視於他人的存在，難免為私利而害人。但過分為他人著想而缺乏勇氣維護立場，以致犧牲了自己的目標與理想，也不足為訓。

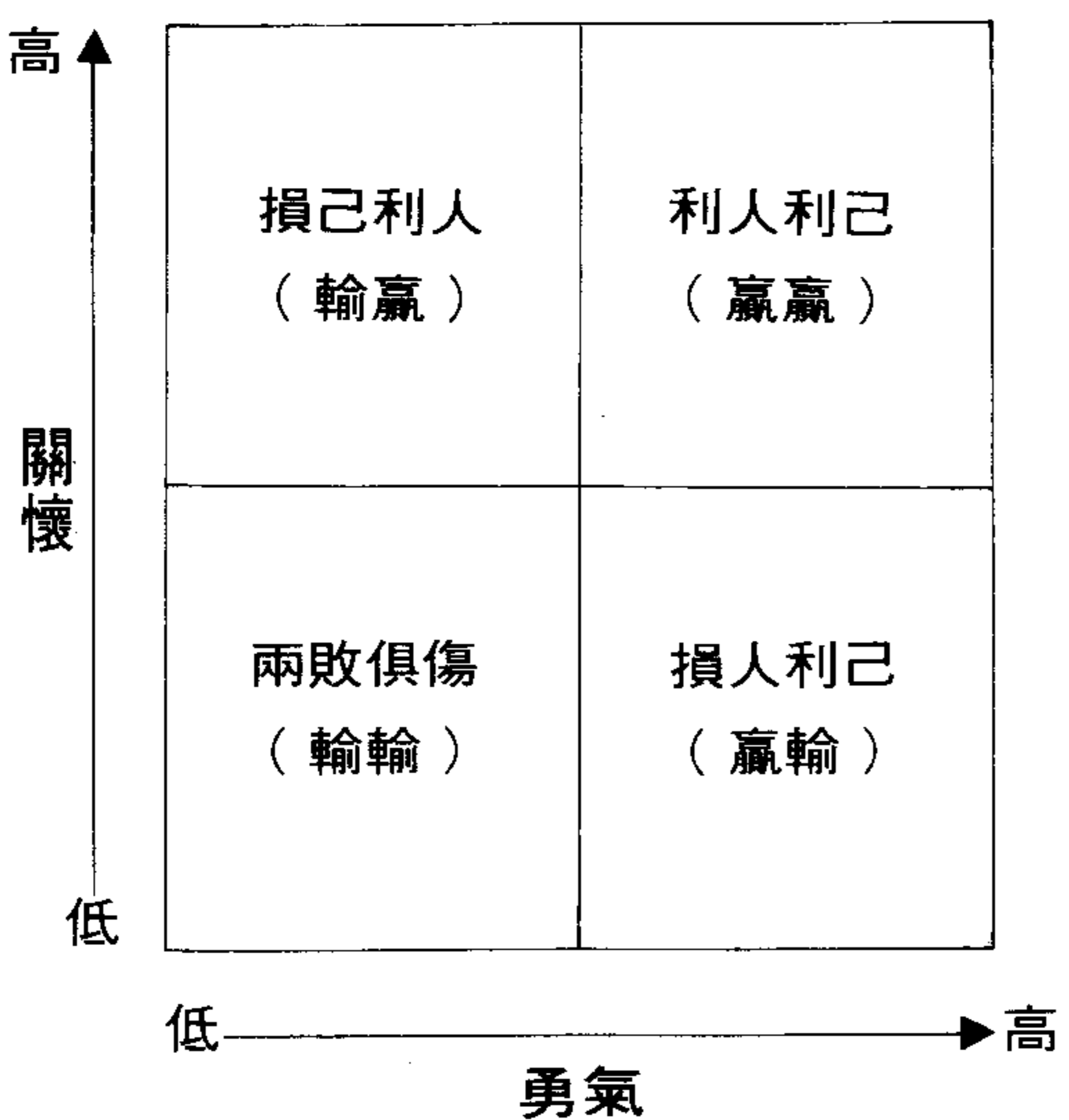
富足：一般人都會擔心有所匱乏，認為世界如同一塊大餅，並非人人得而食之。假如別人多搶走一塊，自己就會吃虧，人生彷彿一場零和遊戲。難怪俗語說：「共患難易，共富貴難。」見不得別人好，甚至對至親好友的成就也會眼紅，這都是「匱乏心態」作祟。

抱持這種心態者，甚至冀望與自己有利害關係的人小災小難不斷，疲於應付，無法安心競爭。他們時時不忘與人比較，認定別人的成功等於本身的失敗。縱使表面上虛情假意地贊許，內心卻妒恨不已，唯獨占有能夠使他們肯定自己。他們又希望四周環境的都是唯命是從的人，不同的意見則被視為叛逆、異端。

相形之下，富足的心態源自厚實的個人價值觀與安全感。由於相信世間有足夠的資源，人人得以分享，所以不怕與人共名聲、共財勢。從而開啓無限的可能性，充分發揮創造力，並提供寬廣的選擇空間。

公眾的成功並非壓倒別人，而是追求對各方都有利的結果。經由統合綜效，使獨立

圖7—2 不同人際觀的成熟度



難成的事得以實現。

要想潛移默化扭轉損人利己者的觀念，最有效的方式莫過於讓他們和利人利己者交往。此外，還可閱讀發人深省的文學作品與偉人傳記，或觀看勵志電影。當然，正本清源之道還是要向自己的生命深處探尋。

二、雙贏人際關係

建立在利人利己觀念上的人際關係，有厚實的感情帳戶為基礎，彼此互信互賴。於是個人的聰明才智可投注於解決問題，而非浪費在猜忌設防上。這種人際關係不否認問題的存在或嚴重性，也不強求混

滅各方歧見，只強調以信任、合作的態度面對問題。

然而合理的關係若不可得，與你交手的人偏偏堅持雙方不可能都是贏家，那該怎麼辦？這的確是一大挑戰。在任何情況下，利人利己均非易事，更何況和自私自利的人打交道，但是問題與歧見依然要解決。這時候，致勝的關鍵在於擴大個人影響範圍：以禮相待，真誠尊敬與欣賞對方的人格、觀點；投入更長的時間進行溝通，多聽而且認真地聽，並且勇於說出自己的意見。以實際行動與態度讓對方相信，你由衷希望雙方都是贏家。

這是人際關係的最大挑戰，追求的已不止於完成談判或交易，更要發揮感化的力量，使對手以及彼此的關係都能脫胎換骨。

縱然少數人實在不易說服，我們還可選擇妥協——有時爲了維持難得的情誼，不妨有所變通。當然，好聚好散也是另一種選擇。

我在英國住過五年，這段期間鐵路局人員曾經兩度不遵守書面協議，造成全國交通癱瘓。由此可見，即使白紙黑字，若沒有誠信的品格與互賴的關係作後盾，任何協議都是空談。

三、雙贏協議

在互利關係中，對於彼此都能接受的結果，必須先有共識，這又稱爲「績效協議」(performance agreement)或「合夥協議」(partnership agreement)。藉著這種協議，從屬關係可轉換爲合夥關係，上對下的監督則轉變爲自我監督，雙方始有可能共謀福利。

這類協議涵蓋的範圍相當廣泛，前一章提到我與小兒協議整理庭院，就是其中一例。我們協議中的五項要素也適用於任何互賴關係，例如雇主對員工、個人對個人、團體對團體、企業對供應商。這五項要素列舉如下：

- 彼此預期的結果，包括目標與時限，但方法不計。
- 達成目標的原則、方針或行爲限度。
- 可資利用的人力、物力、技術或組織資源。
- 評定成績的標準與考評期限。
- 針對考評結果定賞罰。

明確目標與評估標準樹立後，雙方才能有所遵循。傳統權威式管理是基於「彼之得即我之失」的信念，透支了感情帳戶的存款。一旦雙方失去互信，對彼此期望的目標缺

187
與成功有緣

乏共識，無怪乎上司會採取猜忌的管理方式。

至於信任式的管理，基本原則在於放手讓別人去做。既有協議為約束，管理者只須扮演協助與考核的角色即可。

由自己評量得失，更能激發自尊。何況在高度互信的環境中，這種方式獲得的測量成果準確度甚高。因為當事人對自己的工作成效最清楚不過，間接觀察或測量，總難免失真。

勞資互利的訓練計畫

我曾參與一家大銀行的新進人員訓練計畫。為此計畫，當年度預算共編列了七十五萬美元，主要目的是甄選大學應屆畢業生到相關部門實習半年，每部門各實習兩週，然後派至分行擔任管理助理。我們的主要任務是評估這個計畫的成效。

當時我們最感困擾的，就是無法確知這個計畫的預期目標，因而無從評估。雖然詢問行方的高級人員，也得不到具體答覆。

於是我們建議先釐定明確目標與考核標準，再根據前述五要素訂定訓練計畫。成績優異者不但擢升為管理人員，還可繼續接受在職訓練，薪水也大幅調高。

為了釐定目標，我們花費一番工夫，逐一詢問部門主管對新進人員的期望，比方在會計實務上應有多深入的認識？經過刪減歸類，最後共彙整出三十九個行為目標與考核標準，必須在為期半年的訓練計畫內完成。

受訓人員深受這難得的機會與加薪獎勵所鼓舞，由於標準確切，他們在三週半就達成了。但卻招來若干阻力，事實上這是所有新觀念都無法避免的。首先，大部分高級主管認為三週半時間太短，受訓人員累積的經驗不足。可是學員們的確達到了銀行所訂的標準。事後我才了解，這些高級主管真正不滿的是，他們當初都曾熬上一一年半載，這批後生小子怎可如此輕易就晉身主管階層？

其次，人事部門也表示不滿，因為原先的經費是為長達六個月的計畫而準備。我們只好再增加八項目標，提高及格標準，保證實習完畢，新進人員個個都能勝任愉快。

我們原先擔心受訓新人會反彈，因為標準有所更改。然而出人意料的是，他們毫無怨言，反而主動向各部門主管討教，彼此密切合作，腦力相互激盪。

一週半之後，新的目標也達成了。原本為期半年的計畫，五週內即已完成，而且成效卓著。有些主管不得不承認，這五週所達到的標準絕不亞於訓練半年的成果。

管理哲學大師兼顧問杜拉克（Peter Drucker），提倡以「致經理函」（manager's letter）記錄績效協議的要點。他主張，勞資雙方應徹底討論彼此的期望、準則與可用資源；並配合公司整體目標，由員工寫信給經理，扼要說明協議結論與下次會議的日

期。

撰寫績效協議書

訂立這類協議書是管理工作的重心，有了它，員工可以自我管理。而經理則彷彿賽跑時的開道車，在清出跑道，使比賽順利展開後，就改做後勤工作，退居配角。

一旦主管成爲屬下的得力助手，他所能控制的範圍將大爲增加，層層節制的管理制度反而無用武之地。這時一位經理所能督導的不只是十人、八人，而是二十人、三十人，甚至更多的高效率員工。

賞罰分明也很重要，不可全憑主管個人好惡。賞罰方式一般可分金錢、精神、機會、責任四層面。加薪、減薪是金錢獎懲；精神鼓勵指嘉勉、表揚、尊崇，反之則是失去尊敬、信賴。除非溫飽都成問題，否則精神獎勵的價值往往超過物質獎勵。機會獎勵包括進修等福利，責任則是對表現良好者賦予重任。

此外，績效協議中應言明個人表現對公司的影響，例如遲到早退、本位主義、壓抑部屬等等，都會造成全公司的損失。

四、雙贏制度

雙贏的管理原則必須有合理的制度加以配合，否則理想與實際相牴觸，要達到預期成果，無異緣木求魚。舉例來說，個人或企業使命宣言列舉的目標與價值，應有恰當的獎懲制度爲後盾。

有一年，我參加一家房地產集團的年度表揚大會。現場氣氛熱鬧異常，公司還聘請高中樂隊來助陣。當時有四十人分別接受「業績最高」、「佣金最多」等等獎項，可謂風光一時。但其餘七百多名與會的業務人員，內心感受如人飲水，冷暖自知。

我的顧問小組正好受聘於該公司，眼見這種作法產生不良副作用，我們立刻著手教育員工及整頓公司組織，樹立利人利己的觀念。全體員工不分階級，共同擬定激勵士氣的獎懲制度，並自訂個別的績效目標，以鼓勵互助合作，人盡其才。

第二年，成效卓著。在表揚大會上，與會的一千餘人中有八百人受獎，多半是由於達成自訂的目標或團體達成部門目標而受獎，並不一定是因爲把別人比了下去。會場上雖沒有樂隊、啦啦隊助陣，但氣氛依然熱烈。更重要的是，絕大多數受獎人的平均業績與爲公司賺得的利潤都是去年的四十倍。

競爭在商場上有其必要，各年度的業績也應互做比較，甚至不相關的個人或機構

間，都可以相互競爭。但眾志成城對企業生存而言，重要性絕不亞於市場競爭。為激勵士氣，包括訓練、企畫、預算、資訊、溝通及薪酬等所有制度，都應鼓勵合作。

不當制度陷人於不義

有一家連鎖店的老闆，為了售貨員過於消極、對顧客不聞不問而深感苦惱，於是請我設計課程來改善員工服務態度。經實地調查，我發現該公司員工的確有這種弊病，可是原因何在呢？

這位老闆說：「我要求主管以身作則，把三分之二的時間用於促銷，其餘三分之一用於管理，結果他們的業績確實不輸給手下的售貨員。」

原來真正的癥結在此，這位老闆心知肚明，只是不肯承認。我費了不少唇舌，終於使他了解，經理不應與店員爭利，薪酬制度也應調整。經理的獎金須以售貨員的業績為準，而不是自相殘殺。

又有一位經理向我抱怨，他手下有名主管業績甚佳，考績勢必得到甲等，可是這位經理卻心有不甘。

「爲什麼非給他甲等？」我問。

「他有實際的業績數字撐腰。」

「你爲什麼覺得他不夠格？」

「他的作法令人無法苟同。他完全不顧別人，只知打擊對手，壯大自己，製造了不少糾紛。」

「你不妨與他約法三章：業績只佔考績標準的三分之二，其餘三分之一由其他同事的觀感來決定。」

「對，我相信這會使他不敢再目中無人。」

許多情況下，問題是導源於錯誤的制度，而不是人。惡劣的制度甚至會使好人也受到感染。

在企業中，主管可以改變制度，使屬下成爲向心力強、生產力高的團隊，足以與其他企業競爭。在學校裡，老師可根據每個學生的努力與表現來評分，並鼓勵學生相互提攜。在家庭中，父母不要鼓勵子女互比高下，應當培養全家人一條心。

五、雙贏流程

達成利人利己的流程也是一個重要環節。哈佛大學法學教授費雪（Roger Fisher）與伍理（William Ury），在《談判要訣》（*Getting to Yes*）一書中曾談及，以原則爲重心比堅持立場更能致勝。他們雖然未用「雙贏」的字眼，但倡導的精神與本書不謀而

合。

他們主張，以原則為重心的談判對事不對人，著重雙方的利益而非立場。目標雖在尋求彼此互利的解決途徑，但不違背雙方認同的一些原則或標準。

根據我個人的經驗，不妨以下列四步驟進行談判：

●從對方的觀點看問題，誠心誠意地了解他人的需要與顧慮，甚至比對方了解得更透徹。

●認清關鍵問題與彼此的顧慮（而非立場）。

●尋求彼此都能接受的結果。

●商討達成上述結果的各種可能途徑。

以上習慣五與六即討論如何了解別人與表達自己。

◆立即行動

一、預想可能參與的談判或協商，立下決心在勇氣與關懷之間保持平衡。

二、列舉雙贏思維的障礙，對於在個人影響範圍內的部分，設法清除。

三、選擇一項有意改善的人際關係，設身處地為對方著想，寫下你認為對方能接受的方法，再寫下自己認可的辦法。然後請教對方是否願意溝通，共同研討兩全其美的對

策。

四、對個人而言，最重要的三種人際關係為何？說明這三者的感情帳戶是結餘或透支，再記下有助增加結餘的方式。

五、徹底檢討自己的觀念，「贏輸」的思想是否已牢不可破？為何如此？對目前的人際關係有何影響？對個人是否有任何助益？

六、對身處艱困仍不忘利人利己的人，多加親近並加以效法。

作個「雙向傳播」的聆聽者

——知彼解己的溝通原則

溝通有兩大原則：

自己充分表達意思，

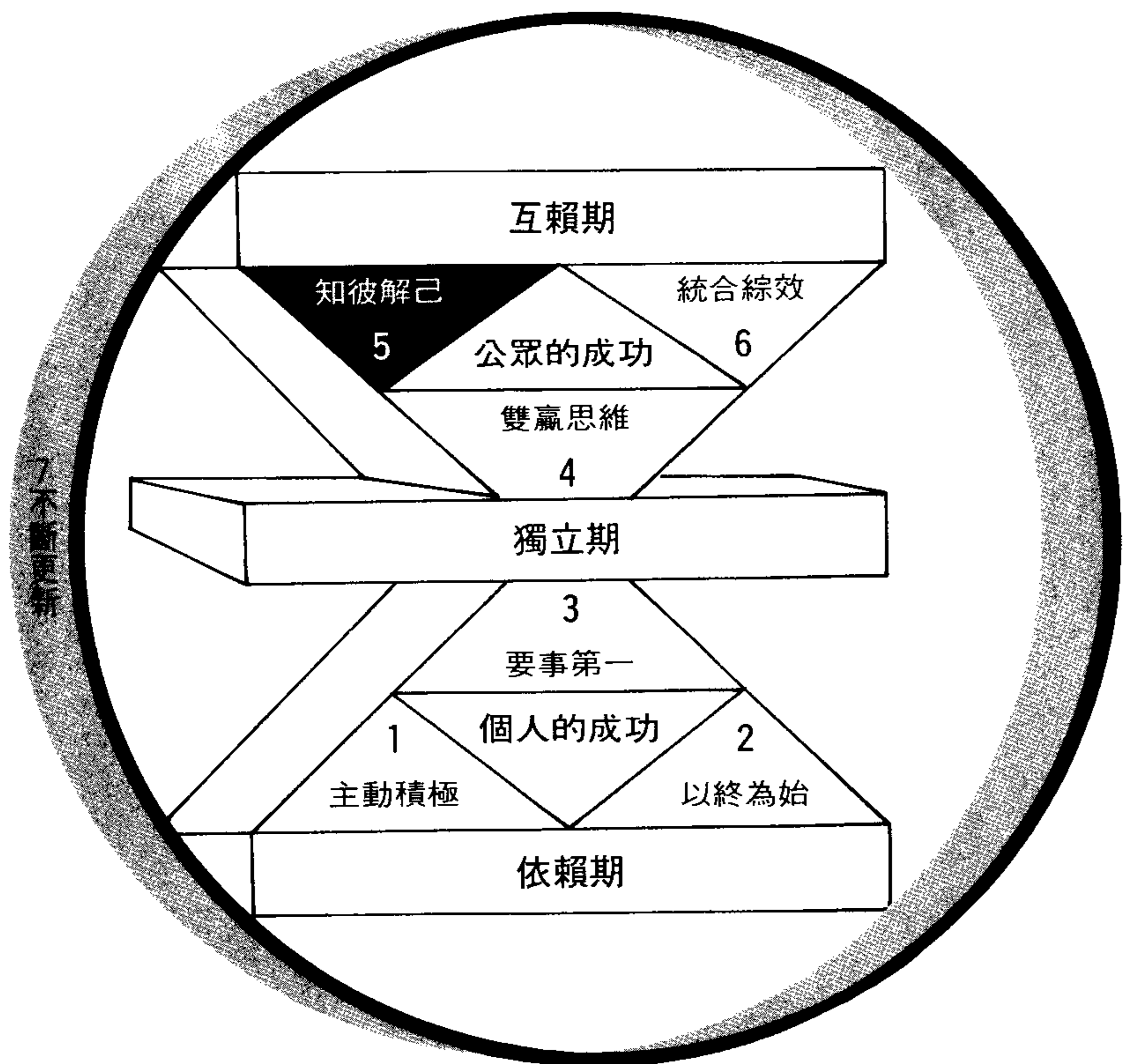
而且對方容易了解真義。

聽人說話，很簡單，

同理心地傾聽，卻非易事。

聆聽、回饋與表達因而同等重要，

用眼觀察、用心體會，才能成爲溝通能手。



心靈世界自有其理，非理智所能企及。

——帕斯卡 (Pascal)，法國哲學家、數學家及物理學家

假定有一位荒唐的眼科醫師為病人配眼鏡，居然脫下自己的請病人試戴，理由是：

「我已經戴了十年，效果很好，就給你吧！反正我家裡還有一副。」

誰都知道這是行不通的，可是醫師卻說：「我戴得很好，你再試試，別心慌。」

「可是我看到的東西都扭曲了。」

「只要有信心，你一定看得到的。」

經病人一再抗議，醫師居然老羞成怒。

「算我倒楣，好心沒好報。」

這位眼科醫師尚未診斷就先開處方，誰敢領教？但與人溝通時，我們卻常犯這種不分青紅皂白遽下斷語的毛病。因此我必須強調，了解別人與表達自我是人際溝通不可或缺的要素。

你真的聽懂了嗎？

現在你正在讀我寫的書，讀和寫是溝通的方式，聽與說亦然。這些都是最基本的溝

通方式，也是最基本的生活技能。從小到大，我們接受的教育多偏向讀寫的訓練，說也占其中一部分，可是從來沒有人教導我們如何去聽。然而聽懂別人說話，尤其是從對方的立場去聆聽，實非易事。

想要有效交流與發揮影響力，第一步就得了解對方，取得信賴。這不能仗恃權術，必須靠誠於中形於外的品德，也就是良善的本性，來感動別人。虛偽造作不要多久就會被揭穿。喜怒無常、表裡不一、朝三暮四，也難以贏得尊敬與信賴或水乳交融的溝通。

儘管你用心良苦，想給旁人忠告或協助，如果未能搔著癢處，又予人壓迫感，便會引起抗拒，結果也是徒勞無功。反之，若能培養同理心的傾聽技巧，以品格贏得信賴，以充實的感情帳戶為本，有效的人際溝通便在掌握之中。

同理心式的傾聽

人人都希望被了解，也亟於表達自己，卻疏於傾聽。一般人聆聽的目的是為了做出最貼切的反應，根本不是想了解對方。因為我們常以為天下人都跟自己一樣，以己之心即可度人之腹。

「噢，我完全了解你的感受，我也有過類似的經歷，是這樣的……」這類反應經常出現在日常交談中。人們總是依本身的經驗來解釋別人的作為，把自己的眼鏡強加在別

人身上，卻又怪罪他人「不了解我」。

有位父親曾抱怨：「真搞不懂我那寶貝兒子，他從來不肯聽我說話。」

我問：「你是說，因為孩子不肯聽你說話，所以你了解他？」

「對啊！」

我再次強調，他依然不覺得自己有何不對。我只好明說：「難道要了解一個人，不是你『聽』他『說』，而是他聽你說？」

他愣了一下，好一會兒才恍然大悟：「噢，沒錯！可是，我是過來人，很了解他的狀況。唯一叫人想不透的，就是他為什麼不聽老爸的話？」

這位父親確實完全不明白兒子的心事，他只用自己的觀點去揣度兒子的世界，無怪乎打不進兒子的心。事實上大部分人都是如此自以為是。

「聆聽」也有層次之分。層次最低的是「聽而不聞」，如同耳邊風。其次是「虛應故事」，「嗯……是的……對對對……」略有反應，其實心不在焉。第三是「選擇性的聽」，只聽合自己口味的。第四是「專注的聽」，每句話或許都進入大腦，但是否聽出了真意，值得懷疑。層次最高的則是：「同理心的傾聽」，一般人很少辦得到。

某些溝通技巧強調「主動式」或「回應式」的聆聽——以覆述對方的話表示確實聽到，同理心的傾聽卻有所不同。前者仍脫離不了為反應、控制、操縱而聆聽，有時甚至

對說話者是一種侮辱。

至於同理心的傾聽，出發點是為了解而非為了回應，也就是透過言談明瞭一個人的觀念、感受與內在在世界。同理心和同情有些差別，同情摻雜了價值判斷與認同。有時人際關係的確需要多一份同情，但卻易養成對方的依賴心。同理心也不代表贊同，而是指深入了解對方的感情與理智世界。

同理心的傾聽不只是理解個別的詞句而已。據專家估計，人際溝通僅有十分之一透過語言來進行，三成取決於語調與聲音，其餘六成則得靠肢體語言。所以了解式的傾聽，不僅要耳到，還要眼到、心到；用眼睛去觀察，用心靈去體會。

如此傾聽效果宏大，不但可獲取最正確的資訊，還有助於感情存款的增加。因為，畢竟單方面的努力不足以增進感情，除非對方真的心領神會，感情才會孳長。若被誤會為別有用心，反而會降低感情帳戶內的餘額。

「心理的空氣」

由衷的傾聽可提供「心理的空氣」。沒有空氣，人類無法生存，所以不得不設法滿足需求。這是最根本的一種人性——需求滿足了就不會再生出追尋動機。但在物質生活無虞後，人類又會生出另一種渴望，就是精神上的滿足——被了解、被肯定、被賞識

……。

當你能同理心地傾聽他人說話，可以提供對方心理的空氣，滿足對方精神上的需要，這時你才能集中心力解決問題或發揮影響力。

有一次我在芝加哥主持講習，正好教到這個觀念，我要求每位學員當晚實際應用一番。第二天，其中一份心得報告如此寫道：

昨晚有一大筆不動產買賣已到最後談判關頭，這次芝加哥之行，一方面也想就此成交。於是我和業主、律師以及另一位房地產經紀人共聚一堂，但起初情勢似乎對我不利。

我已投下半年光陰，成敗在此一舉，因此心中慌亂已極，簡直六神無主。我用盡一切推銷技巧，想盡辦法拖延，唯恐最後被判死刑。對方卻覺得此事遷延已久，不如當機立斷。

逼不得已，我姑且應用白天學到的原則，試著去了解對方，反正這已是最後一搏。我儘量以同理心設想業主可能的需要與考慮，然後明白告訴對方，由他判斷我究竟了解多少。如此你來我往，我愈說中他的心事，他吐露得愈多。

最後，話才講到一半，他突然站起身，撥了個電話給妻子。就這樣我贏得了合約。

當時我瞠目結舌，直到現在還不確定究竟發生了什麼事。

不過，爲人設想必須承擔相當大的風險。敞開自我不設防，的確易受傷害、易受影響，這是無可奈何的兩難。要想影響別人，就得受人影響。

正因如此，前面幾章個人修養的工夫益形重要，修養到家才能把持住自己，享有內心的平靜與抵禦外在的力量。

開處方前先診斷

先診斷再開處方，是所有專業人員的工作信條，醫生如此，業務人員又何嘗不是如此？醫生不先查出病因，如何對症下藥？業務人員不先了解客戶的狀況、需要與考慮，如何說服客戶購買產品？

平庸的業務員推銷產品，傑出的業務員銷售解決問題、滿足需求之道。萬一產品不符合客戶需要，也要勇於承認。

律師在辦案前一定蒐集所有資料，研判案情，再上法庭。稱職的律師甚至事先模擬對方律師可能採取的策略。產品設計前，必經市場調查；工程師設計橋樑一定預估橋身所須承受的壓力；老師在教學前應了解學生程度。

總之，正確的判斷必須以了解為基礎，遽下斷語只會掩蓋真相。

溝通不良的四大弊病

自以為是的人有四種反應傾向：

- 一、價值判斷——對旁人的意見只有接受或不接受。
- 二、追根究柢——依自己的價值觀探查別人隱私。
- 三、好為人師——以自己的經驗提供忠告。
- 四、想當然耳——根據自己的行為與動機衡量別人的行為與動機。

價值判斷令人不能暢所欲言，追根究柢則令人無法開誠布公，經常造成親子關係的一大障礙。

青少年與朋友講電話可以扯上一兩小時，跟父母卻無話可說，或者把家當成吃飯睡覺的旅館，為什麼呢？如果父母只知訓斥與批評，孩子豈肯向父母吐真言？

在無數研討會中，我曾與成千上萬的人討論這個問題，我發現人們常自以為是，卻習焉而不察。無怪乎每次角色扮演時，許多人都意外地發現，自己居然也有這種通病。好在只要病情確定，治療並不難。

請看以下一對父子的談話，先從父親的角度來看：

「上學真是無聊透了！」

「怎麼回事？」（追根究柢）

「學的都是些不實用的東西。」

「現在的確看不出好處來，我當年也有同樣的想法，可是現在覺得那些知識還滿有用的，你就忍耐一下吧！」（好為人師）

「我已經耗了十年了，難道那些X加Y能讓我學會修車嗎？」

「修車？別開玩笑了。」（價值判斷）

「我不是開玩笑，我的同學王明輟學學修車，現在月入不少，這才有用啊！」

「現在或許如此，以後他後悔就來不及了。你不會喜歡修車的。好好念書，將來恐怕找不到更好的工作。」（好為人師）

「我不知道，可是王明現在很成功。」

「你已盡了全力嗎？這所高中是名校，應該差不到那兒去。」（好為人師、價值判

斷）

「可是同學們都有同感。」

「你知不知道，把你養到這麼大，媽媽和我犧牲了多少？已經讀到高二了，不許你半途而廢。」（價值判斷）

「我知道你們犧牲很大，可是不值得。」

「你應該多讀書，少看電視——」（好為人師、價值判斷）

「爸，唉——算了，多說也無用。」

這位父親可謂用心良苦，但並未真正了解孩子的問題。讓我們再聽聽孩子可能想表達的心聲。

「上學真是無聊透了！」（我想引起注意，與人談談心事。）

「怎麼回事？」（父親有興趣聽，這是好現象。）

「學的都是些不實用的東西。」（我在學校有了問題，心裡好煩。）

「現在看不出好處來，我當年也有同樣的想法。」（哇！又提當年勇了。我可不想翻這些陳年舊帳，誰在乎他當年求學有多艱苦，我只關心我自己的問題。）「可是現在覺得那些知識還滿有用的，你就忍耐一下吧！」（時間解決不了我的問題，但願我說得出口，把問題攤開來談。）

「我已經耗了十年了，難道那些X加Y能讓我學會修車嗎？」

「修車？別開玩笑了。」（他不喜歡我當修車工，不贊成休學，我必須提出理論根據。）

「我不是開玩笑，我的同學王明輟學學修車，現在月人不少，這才有用啊！」

「現在或許如此，以後他後悔就來不及了。」（糟糕，又要開始說教。）「你不會喜歡修車的。」（爸，你怎麼知道我的想法？）「好好念書，將來不怕找不到更好的工作。」

「我不知道，可是王明現在很成功。」（他沒有念完高中，可是混得很不錯。）

「你已盡了全力嗎？」（又開始顧左右而言他，但願爸能聽我說，我有要事跟你說。）「這所高中是名校，應該差不到那兒去。」（唉，又轉個話鋒，我想談我的問題。）

「可是同學們都有同感。」（我是有根據的，不是信口雌黃。）

「你知不知道，把你養到這麼大，媽媽與我犧牲了多少？」（又是老招，想讓我感到慚愧。學校很棒，爸媽也很了不起，就只有我是個混蛋。）「已經讀到高二了，不許你半途而廢。」

「我知道你們犧牲很大，可是不值得。」（你們根本不了解我。）

「你應該多讀書，少看電視——」（問題不在這裡。爸，你根本不明白，講也講也不通，根本不該跟你談的。）

「爸，唉——算了，多說也無用。」

有效的溝通

這個例子充分顯示有效的溝通多麼不易，了解他人又是多麼重要。正確的溝通方式也就是同理心的傾聽，至少包括四個階段。

第一階段是覆述語句，這至少能使人專心聆聽：

「上學真是無聊透了！」

「你已受不了了，覺得上學太無聊。」

第二階段加入解釋，純用自己的詞句表達，但仍用左腦的邏輯思考去理解：

「你不想上學了。」

第三階段摻入個人的感覺，右腦發揮作用。此時聽者所注意的已不止於言語，也開始體會對方的心情：

「你覺得很有挫折感。」

第四階段是既加以解釋，又帶有感情，左右腦並用：

「你對上學有很深的挫折感。」

運用第四階段的方式溝通，不僅能了解對方，更能幫助對方認清自己，勇於表白。再以前面的例子說明：

「上學真是無聊透了！」（我想引起注意，與人談談心事。）

「你對上學有很深的挫折感。」（對，這正是我的感覺。）

「沒錯，學校教的東西根本不實用。」

「你覺得讀書對你沒什麼用。」（想想看，我是那麼說的嗎？）

「對，學校教的不一定對我有用。你看王明，他現在修車技術一流，這才實用。」

「你覺得他的選擇正確。」（嗯……）

「嗯，從某個角度看確實如此。現在他收入不錯，可是幾年後，或許會後悔。」

「你認為將來他會覺得當年做錯了決定。」

「一定會的，現在的社會裡，教育程度不高會吃虧的。」

「教育很重要。」

「對，如果高中都沒畢業，一定找不到工作，也上不了大學。有件事——我真的很

擔心，你不會告訴媽吧？」

「你不想讓媽知道？」

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

兒子終於吐露真言，原來他擔心閱讀程度不如人。此時才是父親發揮影響力，提供

意見的時刻。不過在開導過程中，依然要注意孩子言談間所表達的訊息。若是合理的反應不妨順其自然，但情緒性反應出現時，必須仔細聆聽。

「我有個構想，也許你可以上補習班加強閱讀能力。」

「我已經打聽過了，可是每星期要耗掉好幾個晚上！」

父親意識到這是情緒性反應，又恢復同理心的傾聽。

「補習的代價太高了。」

「而且我答應同學，晚上另有節目。」

「你不想食言。」

「不過補習如果真的有效，我可以想辦法跟同學改期。」

「你其實很想多下點工夫，又擔心補習沒用。」

「你覺得會有效嗎？」

孩子又恢復了理性，父親則再次扮演導師的角色。

適時扮演知音

有時候，不待旁人開導，只要能暢所欲言，已足以令人釐清問題，甚至找到答案。心情不好的時候，最需要善解人意的好聽眾，如果你能適時扮演這種角色，將會驚

訝對方毫無保留的程度。但前提是，你必須真心誠意為對方著想，不存私心。有時甚至不必形諸言語，僅僅一分心意就足以感動對方。

對於關係親密的人，和他分享經驗將大有助於溝通：「讀了這本書才發現，其實我從未真正聆聽你說話，但今後願盡力而為，縱使一時間不能做得很好，但我確實真心想了解你，也希望你能助我一臂之力。」

我相信有人會批評，這種傾聽方式太耗費時間。起初的確如此，可是一旦進入狀況就會如魚得水。正如醫師不能託辭太忙就不經診斷而下處方，溝通也需要投資時間。

記得有一次在夏威夷海邊寫稿，突然颳來一陣強風，把稿紙吹得四下亂飛，使我方寸大亂。早知如此，只要挪出十秒鐘把窗子關好，就不致如此狼狽，真是欲速則不達。

人人都渴望知音，所以這方面的投資絕對值得，它能使你掌握真正的癥結，大大增加感情存摺的數字。

傾聽使人茅塞頓開，原來人與人之間的差距如此懸殊，而觀念歧異又支配著人際關係。同一幅畫像，甲看是一位少婦，乙看卻是老嫗。有人唯利是圖，有人愛情至上，有人理智，有人重情……不論個別差異多大，人人都以為自己代表了一切。

我們就是在充滿歧異的環境中共同生活與工作，應該如何捐棄成見，為彼此的利益而合作呢？祕訣就在本章強調的修養：知彼解己。

有一位主管深諳此道，他的屬下告訴我：

我們公司規模不大，有一次跟一家全國性金融機構洽談合約。對方來勢洶洶，組織了一個八人代表團。本公司也打定主意，若無法達到雙方互利的協議，即使生意再大也寧可放棄。我們總經理首先開誠布公地說：「請根據你們的意願擬訂草約，好讓我們明白你們的需要與想法，然後我們再提出意見，最後商談價錢。」

這出乎對方的意料，他們相當感動。三天後草約果然擬好，總經理也逐一與對方交換意見，直到彼此都確定對方了解己方的立場。原本劍拔弩張的局面，化為一團和氣，對方談判人員很爽快地說：「這筆生意就這麼敲定，儘管開價，然後簽約。」

表達也要講技巧

表達自己也是謀求雙贏之道所不可或缺的，了解別人固然重要，但我們也有義務讓自己被人了解，這通常需要相當的勇氣。

古希臘人認為，人生以品格（ethos）第一，情感（pathos）居次，理性（logos）第三。表達自己也應該循這三階段進行。有些人在表達意見時直接訴諸左腦主管的理性，卻不見得具有說服力。

有位朋友曾對我抱怨，他向主管進言，提醒主管檢討管理方式，可是對方並不接受。

他問我：「那位仁兄對自己的缺點心知肚明，為什麼卻死不認錯？」

「你覺得你的話具有說服力嗎？」

「我盡力而為。」

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

他反問：「我憑什麼要如此？」

「你希望他大幅改變，自己卻吝於花費心力？」

他覺得投資太大，不值得付出。

另一位朋友在大學擔任教授，願意付出代價，也嘗到了成功的果實。他先向我求救：

「我手邊的計畫不合系裡研究方向的主流，申請經費極為困難，怎麼辦？」

「如果是我，我會想一套有力的說詞。先從評審教授偏好的研究方向入手，而且要比他們了解得還透徹，證明我很明瞭他們的立場，然後再說明要求補助的理由。」

他接受了建議，並且和我演練了一番。

在系務會議上，他開宗明義說：「本人首先就本系發展重點以及各位對本計畫的顧慮提出說明，再談個人的意見。」

事後證明他的確正中評審教授的下懷，由於他表現出體諒與尊重，會議尚未結束，研究計畫就過關了。

表達自己並非自吹自擂，而是根據對他人的了解來訴說自己的意見，有時候甚至會改變初衷。因為在了解別人的過程中，你也產生新的見解。

習慣五的重點位於個人影響範圍的正中央。人際關係中有不少部分屬於關切範圍，像無法解決的問題、歧見、客觀環境、他人行為等等，都是我們無能為力的。與其在那些事上著力，倒不如反求諸己，由內而外，更為有效。能夠傾聽，就能夠接受影響；能夠接受影響，就能影響人，於是乎影響範圍會日漸擴大。

何不從現在起立刻付諸行動，不論在辦公室或家中，敞開胸懷，凝神傾聽。不要急功近利，即使短期內未獲回饋也絕不氣餒。以我為例，每天一定與內子珊德拉交談，了解彼此的感受。我們還模擬家中可能發生的摩擦，透過設身處地的傾聽技巧，預設有效的處理方式。通常我扮演兒子或女兒，珊德拉則扮演母親。對於處理不當的事件，我們也同樣加以檢討。

此外，在辦公室也應經常與員工個別交談，多聽多了解他們的心聲。並且設立員工與股東表達意見的管道，接收來自顧客、員工、供應商等各方面的真切回饋，重視人更甚於重視財務與技術。

◆立即行動

一、探尋情感帳戶已出現赤字的人際關係，自對方的觀點檢討彼此的關係並加以記錄。下次見面時，傾聽對方的心聲，對照先前的紀錄，看看你的推斷是否正確？是否確實了解對方？

二、與親朋好友分享設身處地的觀念，請對方與你配合練習一週，觀察對方的反應並檢討自己的實踐心得。

三、下次當你看到別人交談時，鳴住雙耳五分鐘，只用眼睛觀察。看看言語之外，肢體傳達了哪些訊息？

四、一旦自己犯了追根究柢、價值判斷、好為人師或想當然耳等毛病時，應主動認錯道歉。

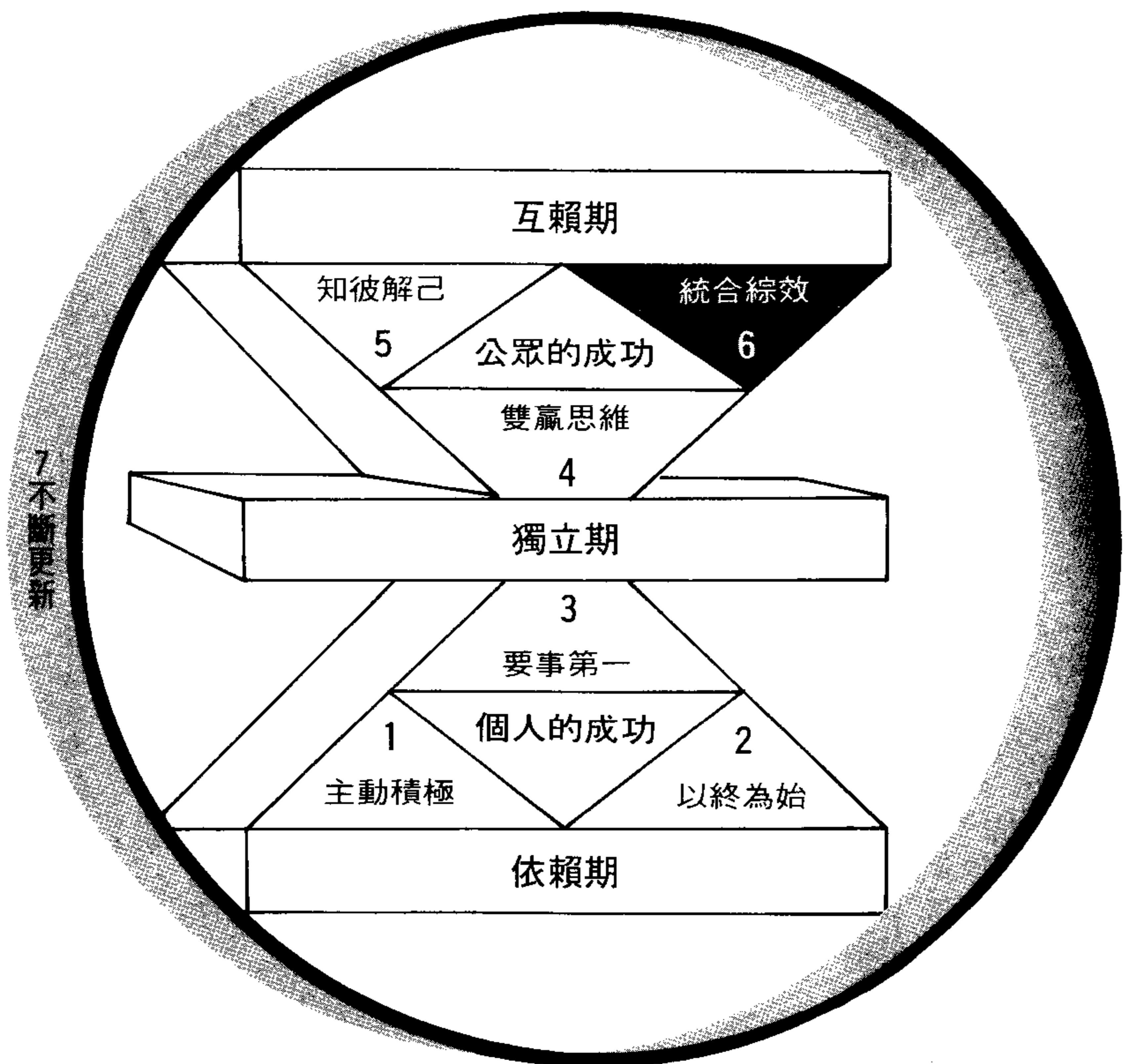
五、學習了解他人，甚至比對方了解他自己還透徹。再基於對他人的體認來表達自己，發揮說服力。

統合綜效、威力無比

——統合綜效的合作原則

妥協意謂著，一加一只等於一又二分之一，
統合綜效則使一加一等於八、十六，
甚至一千六。

人類的潛能因而激發，
即使面對再大挑戰也不畏懼。



我以聖徒之所望自勉：
 對關鍵性事務——整合。
 對重大的事務——求變。
 對所有的事務——寬大。

——布希總統 (George Bush) 就職演說

英國前首相邱吉爾 (Sir Winston Churchill) 銜命領導全英抵抗軸心國侵略時曾說，他這一生都在為這一刻做準備。本書以上的各項習慣也彷彿都在為這一章做準備。

統合綜效 (synergy) 是人類最了不起的能耐，也是前五個習慣的整體表現與真正考驗。唯有兼具人類四種特有天賦、雙贏的動機及同理心的溝通技巧，才能達到統合綜效的最高境界。統合綜效不但可創造奇蹟，開闢前所未有的新天地，也能激發人類最大潛能，即使面對人生再大的挑戰都不足懼。

統合綜效的觀念源自一種自然現象：全體大於部分的總和。有些不同種的植物生長在一起，根部會互相纏繞，土質因而改善，植物也比單獨生長時更為茂盛。兩塊木頭所能承受的力量大於個別承受力的總和，兩種藥物並用的療效也可能大於分開使用之和。這說明一加一等於三，甚至更多。

但是自然界的原理應用於人類社會，並非萬無一失。統合綜效，也就是集體創新，最令人不安的正是，創造的結果吉凶難卜。冒險、探索與創新的精神必須以高度安全感為後盾。不入虎穴，焉得虎子；唯有肯放棄眼前安適環境的勇者，才能開疆闢土，邁向新境界。

家庭是觀察與實踐集體創作的理想場合。一男一女結合，孕育出新生命，這就是一加一等於三。而統合綜效的精髓在於尊重差異，截長補短。男女（或夫妻）生理上的不同顯而易見，至於兩者精神、情感與社會角色上的不同又如何呢？是否也能成為開創新生活與促進個人成長的契機，孕育出更為美好的下一代？

敞開胸懷、博採眾議

所謂統合綜效的溝通，是指敞開胸懷，接納一切稀奇古怪的想法，同時也貢獻一己的淺見。乍看之下，這似乎把習慣二——以終為始棄之不顧，其實正好相反。在溝通之初，誰也沒有把握事情會如何變化，最後結果又如何。但安全感與信心使你相信，一切會變得更好，這正是你心中的目標。

很少人曾在家庭或其他人際關係中，體驗過集體創作之樂，反而習於多疑閉鎖的個性。這常造成一生中最大的不幸——空有無盡的潛力，卻無用武之地。

一般人或多或少有過「眾志成城」的經驗，例如一場球賽暫時激發了團隊精神；或是在急難中共同發揮人溺己溺的精神，挽回一條生命。不過，這些通常都被視為特例，甚至奇蹟，而非生活的常態。其實這些奇蹟可以經常發生，甚至天天出現。但前提是必須勇於冒險，肯博採眾議。

因為凡是創新就得承擔風險，不怕失敗，不斷嘗試錯誤。只願穩紮穩打的人，經不起此種煎熬。

課堂上的統合綜效

積多年教學經驗，我深信最理想的教學狀況往往瀕臨混亂的邊緣，同時考驗著師生統合綜效的能力。

我永遠忘不了曾教過一班大學生，課程名稱是「領導哲學與風格」。記得開學三週左右，有一位同學在口頭報告中，坦白道出自己的親身經驗，內容相當感人而且發人深省。全班都深受感動，十分佩服這位同學的勇氣。

其他同學受到影響也紛紛發表意見，甚至對內心深處的疑慮也毫無保留，那種信賴與安謐的氣氛激發人前所未有的開放。原先準備好的報告被擱置一旁，眾人暢所欲言，展開一場腦力激盪。

我也完全投入，幾乎有些渾然忘我。我逐漸放棄原訂的教學計畫，因為有太多不同的教學方式值得嘗試。這絕不是突發奇想，反而給人穩當踏實的感覺。

最後，大家決議拋開教科書、進度表與口頭報告，另訂新的教學目標與作業，全班興致勃勃地策畫整個課程內容。又過了大約三週，大夥強烈渴望公開這一段經歷，於是決定把學習心得匯集成書。大家又重新釐定計畫，重新分組。

每位學生都比以往加倍努力，而且是為另一個截然不同的目標而努力。這段歷程培養出罕見的向心力與認同感，即使在學期結束後依然持續不衰。後來這班學生經常舉行同學會，直到現在，只要我們聚在一起，對那個學期的點點滴滴仍然津津樂道。

我一直很好奇，為什麼在極短的時間內，這班學生就能夠完全互信與合作。據我推測，多半是因為他們已是大四下的學生，個性相當成熟，對精采的課程不再感到新鮮。他們渴望的是有意義的新嘗試，所以那門課的轉變對他們而言可謂「水到渠成」。

此外，身為老師的我也適時提供了催化劑。我認為紙上談兵，不如實戰演練，與其追隨前人的腳步，不如另闢蹊徑。

當然我也曾經與人合作失敗，弄巧成拙，相信一般人都乏類似經驗。只可惜有人對失敗念念不忘，再也不肯做第二次嘗試。例如，某些主管爲了少數害羣之馬，而訂定更嚴厲的法規，限制大多數人的自由與發展。又好比企業合夥人互不信任，借重嚴密的

法律條文保護自己，反而扼殺了真誠合作的可能性。

回顧過去擔任顧問與教學的經驗，我發現只要肯鼓起勇氣，誠懇地言人所不敢言，總會獲得相對的回饋，統合綜效的溝通於焉開始。在熱切的交流中，縱使話不成句，思路不連貫，卻不會構成溝通障礙。如此得到的結論，有些固然不了了之，但多半能發揮不容忽視的力量。

會議桌上的統合綜效

我曾經與全體同事一起擬訂公司的使命宣言，留下了相當美好的回憶。

我們齊集於山間，浸淫在大自然美景之中。起先，會議進行得中規中矩，等到自由發言時，卻百家爭鳴，反應極為熱烈。只見共識逐步成形，最後形諸文字，成爲這麼一則使命宣言：

本公司旨在大幅提升個人與企業的能力，並且認知與實踐以原則為中心的領導方式，達成值得追求的目標。

又有一次，我應一家大型保險公司之邀，主辦當年度的企畫會議。與籌備人員初步交換意見後，我發現以往的籌備方式是，先以問卷調查或訪談設定四、五個議題，然後由與會主管發表意見。通常會議進行井然有序，卻了無新意，只不過偶爾出現相持不下的激烈場面。

經我強調統合綜效的優點，他們儘管有些不放心，仍同意改變形式。先由各主管以不記名方式針對主要議題提出書面報告，然後匯集成冊，要求主管在會前詳細閱讀，了解所有的問題與不同的觀點。如此一來，會議的重頭戲不再是批評與辯護，而是聆聽與統合綜效。

在兩天的會議期間，第一天上午，我們研習本書的習慣四、五、六，其餘時間則專注在統合綜效的討論。會議不再令人感到無聊，人人都表現得很積極。到了會議的尾聲，經由腦力激盪，大家對公司面臨的主要挑戰有更深一層的認識，所有的意見都受到重視，新的共識逐步成形。

一旦體會過統合綜效、眾志成城的箇中滋味，眼前便會呈現一片嶄新的天地，人也彷彿脫胎換骨。而且更加確信，未來還會有更多這類擴展視野的機會。

溝通三層次

統合綜效的基本心態是：如果一位具有相當聰明才智的人跟我意見不同，那麼對方的主張必定有我尚未體會的奧妙，值得加以了解。

圖九——顯示出不同層次的溝通，信任度有高低。

低層次的溝通由於信任度低，遣詞用句多重防衛自己或在法律上站得住腳，力求無懈可擊。這不是有效的溝通，只會使雙方更堅持本身立場。

中間一層是彼此尊重的交流方式，唯有相當成熟的人才辦得到。但是爲了避免衝突，雙方都保持禮貌，卻不一定爲對方設想。即使掌握了對方的意向，卻不能了解背後的真正原因，也不可能完全開誠布公，探討其餘的選擇途徑。

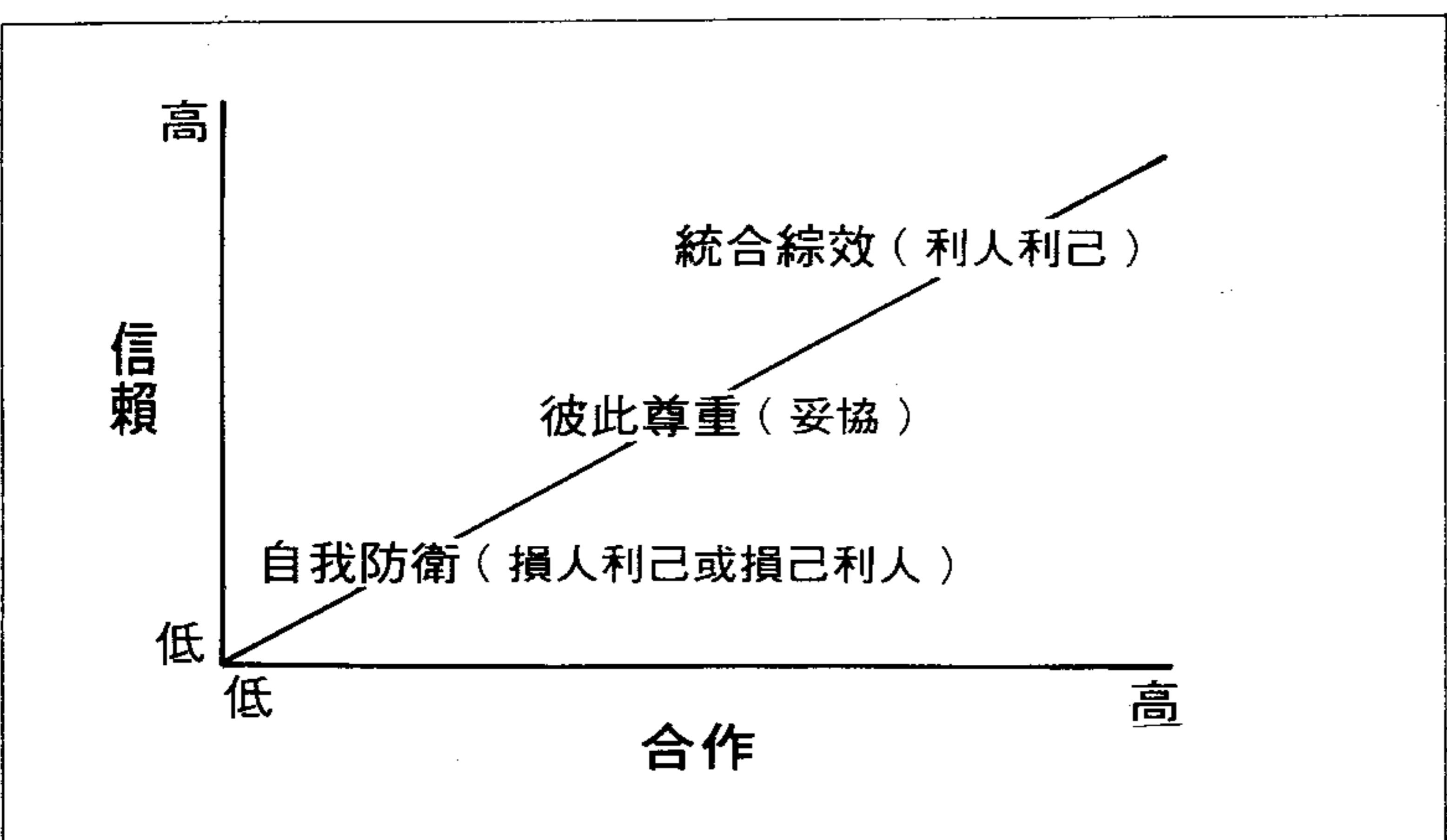
這種溝通方式通常以妥協折衷收尾。妥協意謂著一加一只等於一又二分之一，雙方互有得失。統合綜效則使一加一可能等於八、十六，甚至一千六，彼此收穫更多。

開闢第三變通方案

溝通層次如何左右互賴關係的融洽與否？且看以下這個例子：

假期來臨，一位父親想帶全家去露營釣魚。他策畫許久，做好一切安排，兩個兒子

圖9—1 溝通的層次



也興奮地期待著。怎奈妻子卻打算利用難得的假期，陪伴久病不癒的母親。一場家庭爭端彷彿一觸即發。

丈夫說：「我們已經盼望了一年，而且孩子們到外婆家無所事事，一定吵翻了天。更何況她老人家病情並沒有那麼嚴重，又有你妹妹就近照顧。」

妻子說：「她也是我的母親，不知道在世上還有多少日子，我要陪在她身邊。」

「你可以每晚打電話請安，反正我們會跟她一起過耶誕節。」

「那還有好幾個月，不知那時她是否還在人世？母親總比釣魚重要。」

「丈夫孩子比母親更重要。」

這樣爭執下去，最後或許會有折衷的

安排，也許是妻子獨自去探望母親，丈夫帶著孩子去度假。可是夫妻倆都會有罪惡感，心情不可能愉快，孩子也會察覺到，連帶也不能玩得盡興。

要不然，先生向太太投降，但心不甘情不願，有意無意地就想證明如此決定何其錯誤。反之，妻子順從先生的心意，卻毫無玩興。萬一母親的病情稍有變化，她一定反應過度。倘若母親不幸在此時病危或撒手人寰，作妻子的更不會原諒丈夫，丈夫也難以原諒自己。

不論如何妥協，總會成爲夫妻間揮之不去的陰影，日後再起衝突就會掀舊帳。許多原本頗爲美滿的婚姻，常爲了這類事件日積月累，以致反目成仇。

如果這對夫婦感情深厚，彼此信賴，溝通良好。而且都相信有兩全其美的第三條路可走，又能真正了解對方的想法，那便是創造性合作的理想環境。

經過溝通，先生終於了解妻子的苦心——她減輕妹妹常年照顧母親的負擔，也的確沒有把握母親還有多久於人世。妻子也理解，丈夫曾花費許多心思安排這趟旅行，連必要的裝備都買妥，如果不去多麼可惜。

於是他們試著尋找第三條可行之道。

先生說：「也許在這個月找一週，家事請人代勞，其他由我負責，你就可以去看母親。要不然，到距離母親較近的地點去度假釣魚也不錯，甚至邀請附近的親友一起度

假，更有意思。」

就這樣夫妻倆互相商量，直到找出共同認可的方式，不僅滿足雙方的需要，也使彼此感情更上一層樓。

一腳踏油門，一腳踩煞車

只可惜，一般人討論問題時，浪費太多的時間精力在打擊批評、玩弄手段、文過飾非或是曲解他人。彷彿一腳踏著油門，另一腳踩著煞車，車子還能開得穩嗎？

歧見發生時本當及時煞車，但許多人反而猛踩油門，施加更大壓力，爲自己找更多理由來自圓其說，這都是不夠獨立的表現。不論是仗勢欺人，損人利己，或企圖討好別人而損己利人，都不可能產生創造性合作。

至於缺少安全感的人往往堅持己見，一意孤行，處處要別人順從與附和。他們不了解，人際關係最可貴的正是接觸不同的觀點。一致並不代表團結，相同也不意謂齊心；團結才能互補，合作應該尊重差異。

創造性整合不僅對人際關係非常重要，對個人也十分重要。凡擅長語言、邏輯，即左腦較爲發達的人終會發現，有些需要創造力來解決的問題，理性是無能爲力的。唯有運用久已閒置的右腦，使右腦主司的直覺與創造力與左腦相配合，共同運作，才能解決

更多的難題。

尊重差異

與人合作最重要的是，重視不同個體的不同心理、情緒與智能，以及個人眼中所見到的不同世界。

自以為是的人總以為自己最客觀，別人都失之偏狹，其實這才是畫地自限。

反之，虛懷若谷的人承認自己有不足之處，而樂於在與人交往之中汲取豐富的知識見解，重視不同的意見，因而增廣見聞。此所謂「三人行，必有我師焉。」

至於完全矛盾的兩種意見同時成立，是否合乎邏輯？問題不在於邏輯，而是心理使然。有些矛盾的確可以並存，前面所提到有關婦女畫像的測驗已充分證明，同一景象會引起互相矛盾的詮釋，而且都言之成理。

假如兩人意見相同，其中一人必屬多餘。與所見略同的人溝通，毫無益處，要有歧見才有收穫。

個別差異的重要性從教育家李維斯（R. H. Reeves）的著名寓言《動物學校》（The Animal School）中可見一斑。

有一天，動物們決定設立學校，教育下一代應付未來的挑戰。校方訂定的課程包括飛行、跑步、游泳及爬樹等本領，為方便管理，所有動物一律要修全部課程。

鴨子游泳技術一流，飛行課的成績也不錯，可是跑步就無技可施。為了補救，只好課餘加強練習，甚至放棄游泳課來練跑。到最後磨壞了腳掌，游泳成績也變得平庸。校方可以接受平庸的成績，只有鴨子自己深感不值。

兔子在跑步課上名列前茅，可是對游泳一籌莫展，甚至精神崩潰。

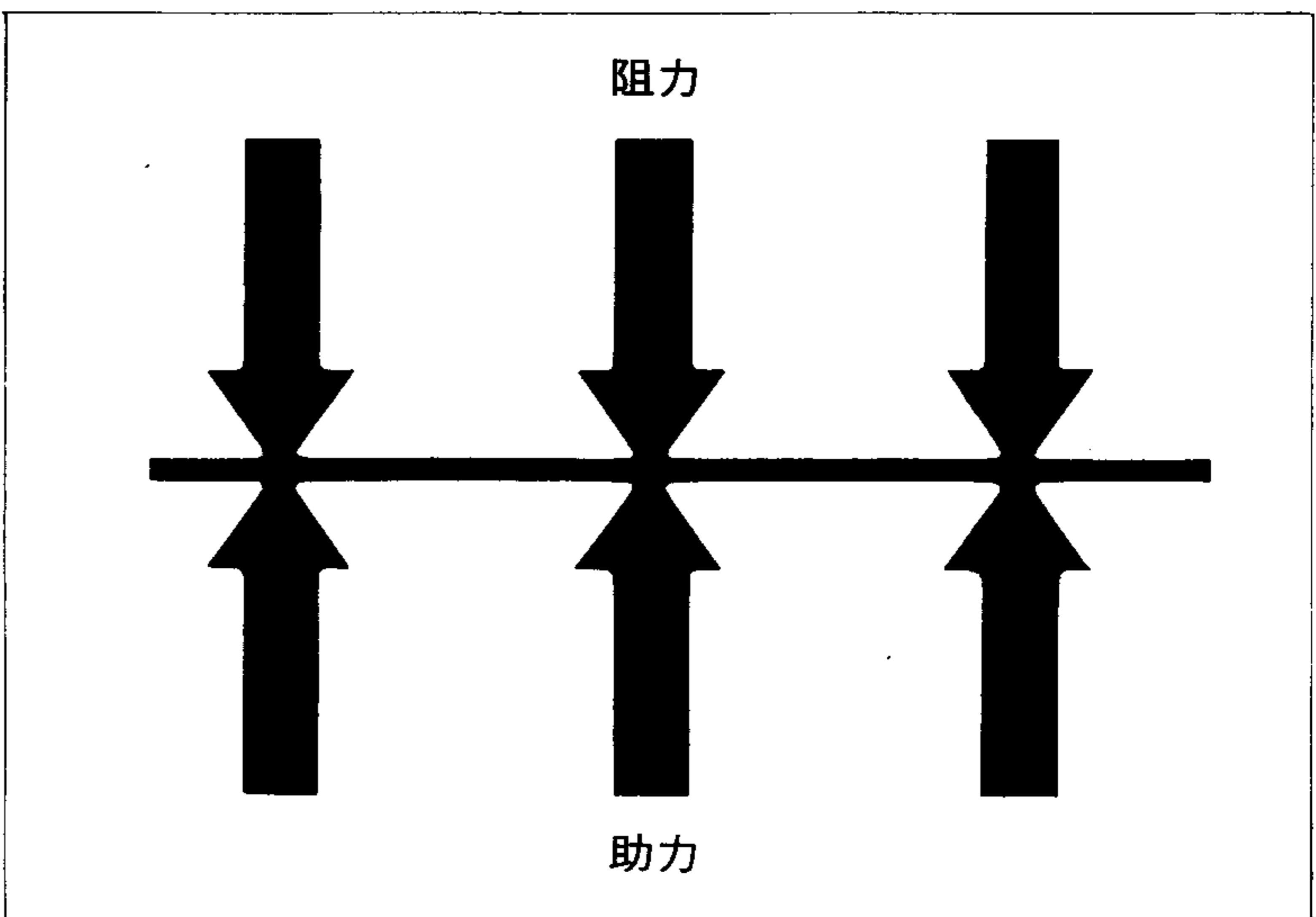
松鼠爬樹最拿手，可是飛行課的老師一定要牠自地面起飛，不准從樹頂下降，弄得牠神經緊張，肌肉抽搐。最後爬樹得丙，跑步更只有丁等。

老鷹是個問題兒童，必須嚴加管教。在爬樹課上，牠第一個到達樹頂，可是堅持用最拿手的方式，不理會老師的要求。

到學期結束時，一條怪異的鰻魚以高超的泳技，加上勉強能飛能跑能爬的成績，反而獲得平均最高分，還代表畢業班致詞。

另一方面，地鼠為抗議學校未把掘土打洞列為必修課，而集體抵制。牠們先把子女交給雜作學徒，然後與土撥鼠合作另設學校。

圖9—2 助力與阻力相抵銷



化阻力為助力

在互賴關係中，統合綜效是對付阻撓成長與改變的最有力途徑。

社會學家李溫（Kurt Lewin）曾以「力場分析」（Force Field Analysis）模型，來描述鼓勵向上的助力與阻撓上進的阻力，如何呈互動或平衡的狀態。

助力通常是積極、合理、自覺、符合經濟效益的力量；相反地，阻力多半消極、負面、不合邏輯、情緒化、不自覺、具社會性與心理性因素。

以家庭為例，根據理智判斷，家中氣氛應該和諧、開放與尊重，

認同這種觀念便是助力。但僅加強助力還不夠，諸如子女間的競爭、夫妻間的失和、或工作忙碌無暇顧及家庭等等阻力，會抵銷正面的力量。

不設法消滅阻力，只一味增加推力，就彷彿施力於彈簧上，終有一天引起反彈。幾經努力失敗後，就會興起改進不易的感歎。

如果能配合雙贏的動機、同理心的溝通技巧與統合綜效的整合工夫，不僅可破解阻力，甚至可化阻力為助力。

我曾經多次參與談判，由於雙方心懷怨憤，又互聘律師坐鎮，結果溝通益加困難，幾乎只得對簿公堂。

此時我都會建議：「我們是否能設法找出兩全其美之計呢？」當事人往往口頭上認同，心裡卻不以為然。

如果再問：「假設我能說服對方，你是否同意重新開始真正的溝通？」通常答案都是肯定的。

經過我居中努力，結果幾乎都出人意料。幾個月來在心理與法律上對立的難題，可在數小時或數日內完全解決。不是經由法院判決妥協，而是統合綜效後產生更理想的方案。

有一天清早，我接到一位土地開發公司負責人的求救電話。由於他未按時繳交貸

款，銀行打算沒收抵押的土地；爲了保護產權，他又反控銀行。事情的癥結在於：這位負責人需要更多資金完成土地開發，以便出售求現，再償還貸款。但在他付清積欠款項前，銀行拒絕再提供貸款。這是個雞生蛋，還是蛋生雞的問題。

另外，由於開發進度落後，附近居民紛紛抗議，市政府也備感尷尬。此時銀行與開發業者均已投下成千上萬的訴訟費，但距開庭還有好幾個月。

經過電話中一番勸說，他勉強同意嘗試習慣四、五、六，安排與銀行方面談判。

早上八時在銀行會議室展開的會議，一開始就劍拔弩張。對方的律師關照談判人員不可說話，由他一人發言，以免影響將來打官司的立場。

前一小時半，由我講述雙贏思維、知彼解己與統合綜效等觀念。然後根據初步了解，把銀行方面的顧慮寫在黑板上。起先對方沒有什麼反應，逐漸地，他們開始加以澄清，雙方終於可以溝通了。對於此事可能和解，彼此都感到十分興奮。銀行談判人員不願律師反對，暢所欲言。

到後來雖然雙方立場不變，但不再亟於爲自己辯護，也願聽聽對方的說法，於是我又把土地開發業者的意見寫上黑板。

彼此逐漸發現過去由於溝通不良，引起極大的誤會。現在心結既已打開，和解指日可期。正午時分——原定結束會議的時間，會場上討論氣氛卻異常熱烈，開發業者所提

的建議正獲得熱烈回響。經過一番增刪，到了十二時四十五分，雙方完成初步協議。這項談判後來雖然又持續了一段時間，但官司已經撤回，那片土地上總算蓋起了一棟棟的房舍。

我舉此例並非表示，不該循法律途徑解決問題。有時的確有此必要，但應是萬不得已的作法。假若一開始就訴諸法律，即使是爲了以防萬一，也會破壞合作解決問題的契機。

重視個人參與

自然界是一個唇齒相依的大家庭，宇宙萬物彼此關連，團結可以發揮最大的力量。動物如此，人類也是如此。本書的七大習慣若能綜合運用，效果最爲宏大。

個人的參與左右著集體的成敗。愈是真誠地投入，鏗而不捨地參與解決問題，愈能發揮個人創造力，所獲成就也更能得到認同。我個人相信，日本人的經營方式改變了全球市場，最了不起之處即在於重視個人參與。

統合綜效是正確有效的原則，也是前面所有習慣的集大成。他人的觀念或統合綜效的過程，固然非我們所能控制，但仍有許多個人影響範圍所能企及的。就本身而言，我們可以整合左右腦各擅所長的分析與創造能力，並藉由其間的差異來刺激創新。

即使在最不利的環境中，依然可進行內心的整合。不必太在意旁人的詆毀，應該化解負面的阻力，發掘別人的長處以補自己之不足。在僵持不下的局面中，尋找第三種可能性。

◆立即行動

一、回想一位經常與你意見不合的人，有哪些方式可使彼此從歧見中找出第三條路？不妨請對方提供意見，並珍惜這不同的聲音。

二、把令你不滿者的名單列出，試想如果你有足夠的安全感與容人雅量，他們的不同見解是否有可取之處？

三、在哪一種狀況下，你必須借重團體的力量？這需要哪些條件配合？應該如何培養這些條件？

四、下一次與人衝突或意見相左時，設法了解對方的立場背景，是否有什麼顧慮？請以富創意、互惠的方式消解這些顧慮。

第四篇

全面觀照生命

最佳的「自我投資策略」

——不斷更新的成長原則

人生最高明的投資策略，

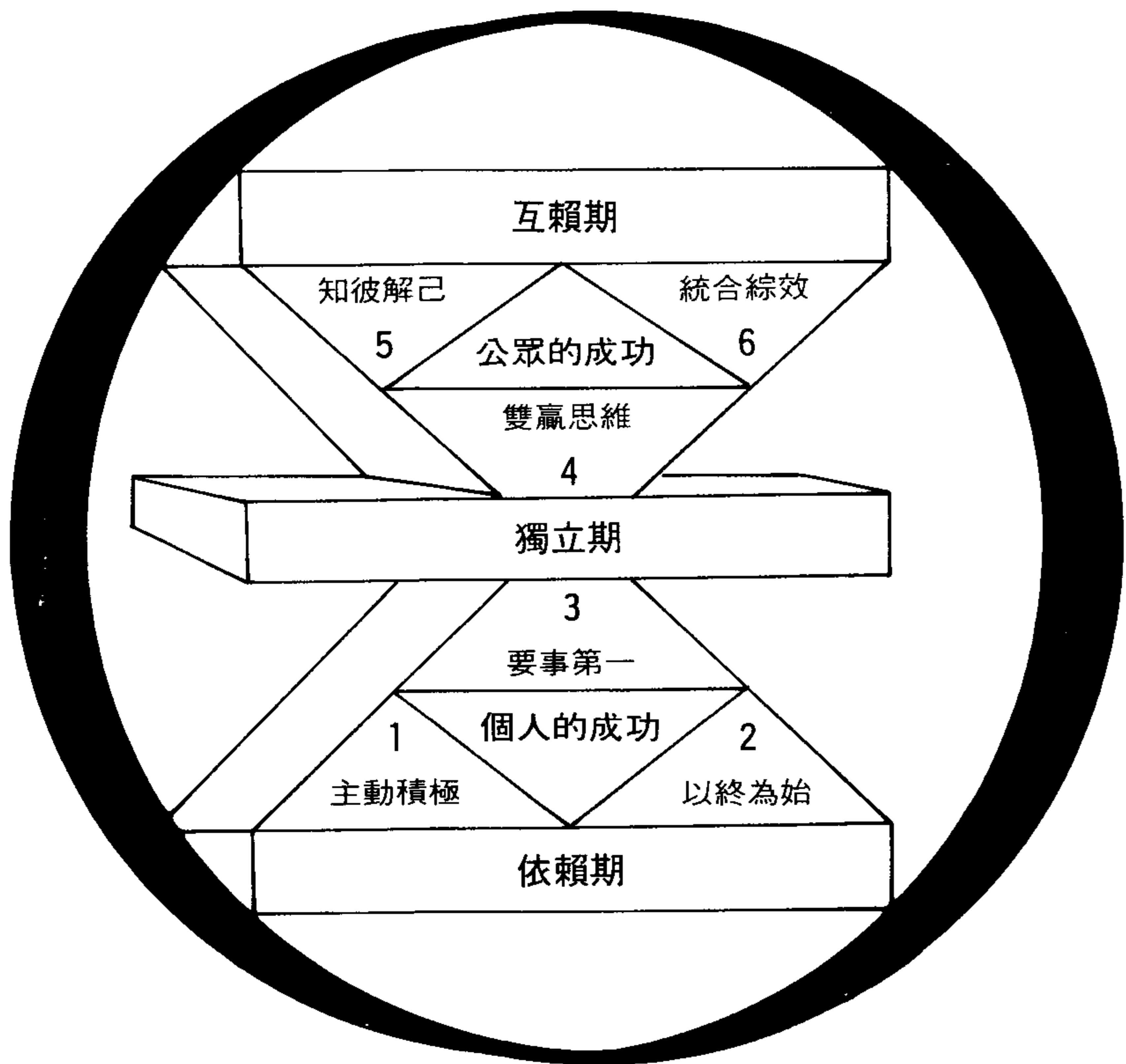
莫過於在生理、心智、心靈、社會情感方面，

嚴格要求自己：

從日積月累的進境中，

不但可拓展自我成長空間，

也協助了他人成長。



偉大的成就往往源自微不足道的小事。每念及此，我總認為世上沒有小事。

——巴登（Bruce Barton），前美國眾議員暨廣告業者

假使你在森林中看到一名伐木工人，爲了砍一棵樹已辛苦工作五小時，筋疲力竭卻進展有限，你當然會建議他：

「何不暫停幾分鐘，把鋸子磨得更利？」

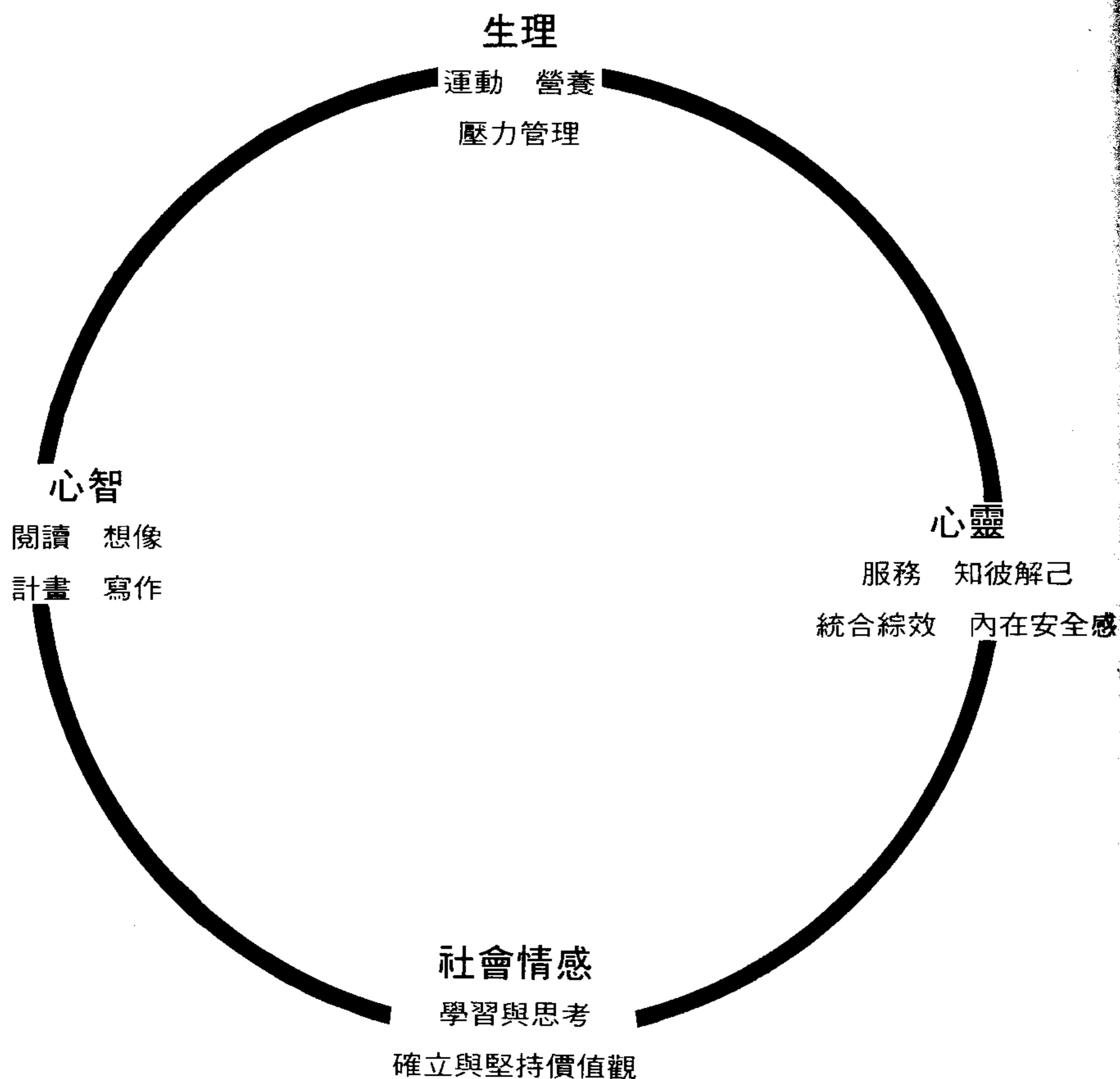
對方卻回答：「我沒空，鋸樹都來不及，那有時間磨鋸子！」

在此我必須強調「工欲善其事，必先利其器」的觀念，習慣七的主旨就是磨練自己，從生理、心靈、心智與社會情感等四個層面，增進個人產能，累積其他修養的本錢。

磨練自己是指以均衡明智的方式，經常從上述四方面訓練自我。這種修養工夫完全得靠自己，旁人無法越俎代庖，它屬於前文提到的重要而不緊急的事。

人生最值得的投資就是磨練自己，因爲生活與服務人羣都得靠自己，這是最珍貴的工具。

圖10—1 從四層面磨練自己



適當運動助健康

鍛鍊身體也就是維持健康——吃營養的食物，充分休息，以及定期運動。運動對保健極其重要，可惜經常被忽略。因為我們從不認為運動是當急要務，因循蹉跎，等到身體狀況惡化，為時已晚。

許多人都宣稱抽不出時間運動。其實每週撥三至六小時，或每日挪出半小時並不困難，但是對每星期其餘一百多小時卻貢獻良深，絕對值得投資。

運動不需特定的器材，到健身房健身或打網球固然是運動，在家裡照樣能活動筋骨。好的運動可以增進耐力、彈性與力氣。

「耐力」指心臟血管將血液送達全身的效率。心臟本身也是由肌肉組成，不過心肌得靠運動其他肌肉（尤其是腿肌）來鍛鍊。所以游泳、散步、跑步與騎腳踏車，對身體十分有益。運動時應保持每分鐘至少心跳一百次，而且連續三十分鐘，才算及格。如果能達到個人最高脈搏次數（亦即最高心跳次數）的六成，更為理想。計算最高心跳次數的公式是二二〇減去年齡，四十歲最高心跳次數是一八〇，一八〇的六成是一〇八。要想達到鍛鍊效果，心跳次數必須在最高心跳次數的七二%至八七%之間。

「彈性」可藉有氧運動前後的伸展動作加以訓練。事前的伸展可以放鬆肌肉與暖身，事後的伸展則可幫助排泄乳酸，減輕肌肉酸痛。

「力氣」可透過持久的肌肉運動來培養，例如伏地挺身、仰臥起坐等等。至於究竟應該鍛鍊到何種程度，視個人需要而定。勞力者如運動員，必須加重分量；勞心者則在有氧運動、伸展運動外，略加些柔軟體操即可。

一般人鍛鍊體魄不必像運動員一樣，吃得苦中苦，才會有收穫。要緊的是必須有規律，並且循序漸進，適可而止，以免造成運動傷害。素來缺乏運動的人，一開始會很不習慣，但應以意志力克服退縮的念頭，切不可追求速效，以免超出身體的負荷。運動之前，不妨參考他人的經驗，或聽取醫生的建議。

隨著體力的增進，對日常活動更可應付裕如，再也不會一到下午就精神不濟，或是疲倦得無法做運動。再者，運動還能培養毅力，增加自信。

陶冶精神可培養我們掌握人生方向的能力，與習慣二——以終為始密切相關。

精神是人的核心，代表價值體系，極為隱私又極端重要。每個人提升精神層次的方式各自不同。舉例來說，我每日頌讀聖經，祈禱沈思，因為聖經代表我的價值體系。有些人受到偉大的文學作品或音樂所感動；有些人則選擇接近大自然。作家葛登（Arthur Gordon）曾描述他個人精神重建的親身經歷。

有一度他感覺人生乏味，意志消沈，靈感枯竭。這種情況愈演愈烈，不得不求教於

醫生。經檢查身體，一切正常，醫生便建議他作一次精神之旅——到幼年時最喜愛的地點度假一日。可以進食，但禁止說話、閱讀、寫作或聽收音機。然後醫生開了四張處方，囑咐他分別在九時、十二時、下午三時及六時拆閱。

滌除心靈的塵埃

第二天，葛登如約來到最心愛的海灘，打開第一張處方，上面寫著「仔細聆聽」。他的第一個反應是，難道醫師瘋了不成？我豈能連續呆坐三小時？但葛登仍遵醫囑，耐心地四下傾聽。他聽到海浪聲、鳥聲，不久又發現起初未注意的許多聲響。一邊聆聽，一邊想起小時候大海教給他的耐心、尊重及萬物息息相關等觀念。他逐漸聽到往日熟悉的聲音，也聽出沈寂，心中逐漸平靜下來。

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

三點鐘，葛登打開第三張處方，前兩張並不難辦到，這一張：「檢討動機」卻不容易。起初他為自己的行為辯護，在追求成功、受人肯定與安全感的驅使下，他不得不採取某些舉動。可是再一細想，這些動機並不如此正當，或許這正是他陷入低潮的原因。

回顧過去愉快滿足的生活，他終於找到了答案。他寫道：

我突然領悟到，動機不正，諸事便不順。不論郵差、美髮師、保險推銷員或家庭主婦，只要自認是為人服務，都能把工作做好。若是為私利，就不能如此成功。這是不易的真理。

到了六點，第四張處方很簡單：「把憂愁埋進沙裡。」他跪在沙灘上，用貝殼碎片寫了幾個字，然後轉身離去，頭也不回。因為他知道，潮水會湧上來。

滌除心靈的塵埃需要投注時間。只要把人生的意義與方向想個透徹，它就會像一盞明燈，指引我們積極進取。

這正是為何我要強調個人使命宣言的重要性。藉著修正使命宣言，我們可以經常檢討人生目標與重心，並強化信念。

宗教領袖馬偕 (David O. McKay) 曾說：

在寂靜的精神世界裡，每天都進行著生命最大的戰爭。

若能贏得這些戰爭，平息內在的衝突，就能了解人生的意義，得到內心的平安。

不要停止自我教育

通常心智發展與學習活動都在正規教育中進行，一旦離開學校，許多人就不再認真學習——從不閱讀嚴肅的書籍，從不在工作之外求知，從不分析思考，也不努力寫作，徒然把時間浪費在看電視上。

根據調查，多數家庭每週看電視長達三十五至四十五小時，與工作時數不相上下，甚至比上課的時間還久。電視具有最強大的社會教化力量，觀眾無形中被螢光幕上的價值觀洗腦，影響力可謂無所不在。

選擇電視節目必須具備掌握重點的智慧，以辨別最符合本身價值觀與目標的節目。我家每週看電視維持在七小時左右，平均每天一小時。我們曾舉行家庭會議，討論看電視的利弊，最後一致同意看電視成癮或沈迷於肥皂劇是一種病態。

有些電視節目固然寓教於樂，但也不乏浪費時間，甚至產生副作用的爛節目，必須慎加選擇。

教育才是砥礪心智的正途。借重外來的教育與訓練，不失為繼續求知的良策，但主動積極的人更懂得如何把握機會自我教育。

自我教育的最佳方式，莫過於養成閱讀文學名著的習慣，進而師法偉人。我極力推荐大家由月讀一書開始，然後進步到兩週一書，甚至每週一書。「不讀書跟不識字沒有兩樣。」好的雜誌與圖書也值得一讀。

寫作是砥礪自我的另一有效途徑。記下個人的心得、經歷、思想，可藉以釐清思路，增進思考能力；撰寫思想深刻的信函也同樣有益。組織與規畫是與習慣二、三相關的心智成長法。

有句話說：「運籌於帷幄之中，決勝於千里之外。」以上三方面的磨練是個人求勝之門。我建議讀者，每日身體力行一小時，而且終身不渝。

歷練待人處事之道

這種磨練和習慣四、五、六關係密切。因為社會與情感生活互為表裡，情感主要來自人際關係，也多半反映在人際關係上。因此不須多費心，只要在日常交往中多加練習即可。以關係密切的人為例，不論是配偶子女，或同事親朋，由於必須經常接觸，難免意見相左。我眼中的少婦，可能卻是你眼裡的老嫗。

化解歧見的第一步是實踐習慣四，向對方提議繼續溝通，直到獲得雙方滿意的結果為止，通常一般人都會接受這種建議。其次應用習慣五，先聆聽對方的意見，但不是為

了回應，而是想更深入地了解對方；直到可以正確覆述對方的觀念，才算大功告成。接著準確地表達自己，最後再統合綜效，尋找第三條路。

習慣四、五、六的成功關鍵不在理智，而在感情，在厚實的安全感。而安全感來自內在，不假外求，外界權勢榮譽均不足恃。

至於增進內在安全感的方式，包括：堅守原則，肯定自我；與人為善，相信人生不止輸贏兩種抉擇，還有雙方都是贏家的第三種可能性；樂於奉獻，服務人羣；燃燒自己，照亮別人。如果把工作當做一種奉獻，再平凡的職業也會顯得不同凡響。

你可以幫助他人成長

一般人都生活在社會制約下，受別人好惡所左右。在互賴關係中，你我都是社會制約的一部分。因此，我們可以如實反映他人的個人形象，把他人當成有責任感的人看待，以鼓勵其培養主動積極的態度，成為以原則為中心、重視價值觀且不失本色的獨立個體。

富足的胸襟則使我們助人成長，不致顧忌會對自己不利。相反地，我們深信這會增加與其他獨立個體進行有效交流的機會。

你是否也曾因別人的信任，祛除對自我的疑慮，並進而影響了一生？你是否也能扮

演一個肯定別人的人？當社會評價使人退縮時，你能否以信任、聆聽與設身處地的體諒，鼓舞他們力爭上游？

在英國有一個常被津津樂道的例子。由於電腦程式設計疏忽，結果一班「聰明」學生與另一班「愚笨」學生互相顛倒了。好班變成壞班，壞班卻變為好班。學年剛開始時，老師都根據電腦報告衡量學生的程度。

校方在五個半月之後才發現這項錯誤，於是決定將錯就錯，先對兩班學生做個測驗，再公布真相。沒想到測驗結果出人意料，被電腦列為壞班的「聰明」孩子，智力測驗的成績大幅退步。因為老師視他們為智能有限、「不可教也」的孺子，成見不幸成真。

反觀「笨」孩子卻陰錯陽差地被當做聰明活潑的好孩子來看待，老師積極的態度與期望感染了學生，使他們的智力測驗成績大有進步。

事後老師談到當時的感受。最初幾週，他們用教導好班的方式教這班笨學生。由於效果欠佳，所以他們只好改變方針。因為既然電腦指出這一班學生智商都很高，那麼一定是教學法有待改進，不會是學生本身的問題。這個例子充分證明，學習困難往往是一成不變的教學法所造成的。

因此，我們應儘量發掘他人的潛能，少用記憶力而多用想像力去看待配偶、子女、

同事或雇主。不要為成見所囿限，試著改用全新的觀點去認識他們，協助他們成為成熟獨立的個體。

歌德早有明訓：

以一個人的現有表現期許之，他不會有所長進。以潛能與應有的成就期許之，他就會不負所望。

企業也須均衡發展

自我磨練應當從身體、心靈、心智與社會感情四方面齊頭並進，不可偏廢，否則就難以竟全功。

企業力爭上游的道理亦同。企業的體質就是財務狀況；心智涉及人力資源的開發、培養與運用；社會情感指公關與員工待遇；心靈則反映出目標宗旨與原則。企業健全與否繫於這四方面的平衡發展，原本有益的助力也有可能成為阻力。

比方有許多唯利是圖的企業，表面上高唱崇高的理想，骨子裡卻一心一意只想賺錢。這種企業內部都有嚴重不和的現象：不同部門各自為政、勾心鬥角、明爭暗鬥。謀利固然是企業經營的基本目的，但並非企業存在的唯一目的。猶如生命少不了食物，但

人絕非為吃而活。

另一方面，有些企業極重視公關，卻忽略財務因素。不講求經濟效益的後果，終有遭到淘汰的一天。

還有些企業，重視服務、財務與人際關係，卻不在意人才的發掘與培育。最後導致獨裁式的領導，難以凝聚員工的向心力，使營運潛存著危機。

因此，在個人或企業的使命宣言中，應當四者兼顧。穩定平衡的成長，正是日本經濟成功的祕訣。

七大習慣相輔相成

人生的四個層面休戚相關：生理健全有助於心智發展，心靈提升有益於人際關係的圓滿。因此，平衡始能產生最佳的整體效果。

本書的七大習慣也唯有在身心平衡的狀態下效果最佳，因為每個習慣之間，都存在著密不可分的關係。

愈是主動積極（習慣一），就愈能掌握人生方向（習慣二），有效管理人生（習慣三）。能夠不斷砥礪自己（習慣七）的人，方懂得如何了解別人（習慣五），尋求圓滿的解決之道（習慣四、六）。同理，一個人愈獨立（習慣一、二、三），就愈善於與人

相處（習慣四、五、六）。磨練自己，則可以提升前六種習慣的境界。

此外，增進體能可以加強定力（習慣一），這算得上是運動除健身之外的最大益處。

鍛鍊意志力有助於掌握人生（習慣二），增進實現自我的力量；另外，不致違背良知，為外力所動搖，安全感也由此而生。

發展心智則可強化管理能力，在規畫人生時，強制自己以要務為重，不受急事所羈絆，以使時間精力做最有效的運用。而活到老學到老則可擴大知識領域，增加選擇空間。

請切記：工作本身並不能帶來經濟上的安全感，具備良好的思考、學習、創造與適應能力——也就是產能，才能立於不敗之地。擁有財富，並不代表經濟獨立，擁有創造財富的能力才真正可靠。

每天抽出至少一小時鍛鍊自己，不但是個人勝利之鑰，也是羣體成功的基礎，更何況它不假外求，何樂而不為？

聆聽良知的聲音

不斷的自我磨練是改變與成長的關鍵，但在這個日新又新的過程中，良知的指引不

可或缺。法國女作家斯塔爾夫人（Madame de Staël）有句名言：

良知的聲音極其微弱，很容易被淹沒，可是卻又清晰得令人無法遁逃。

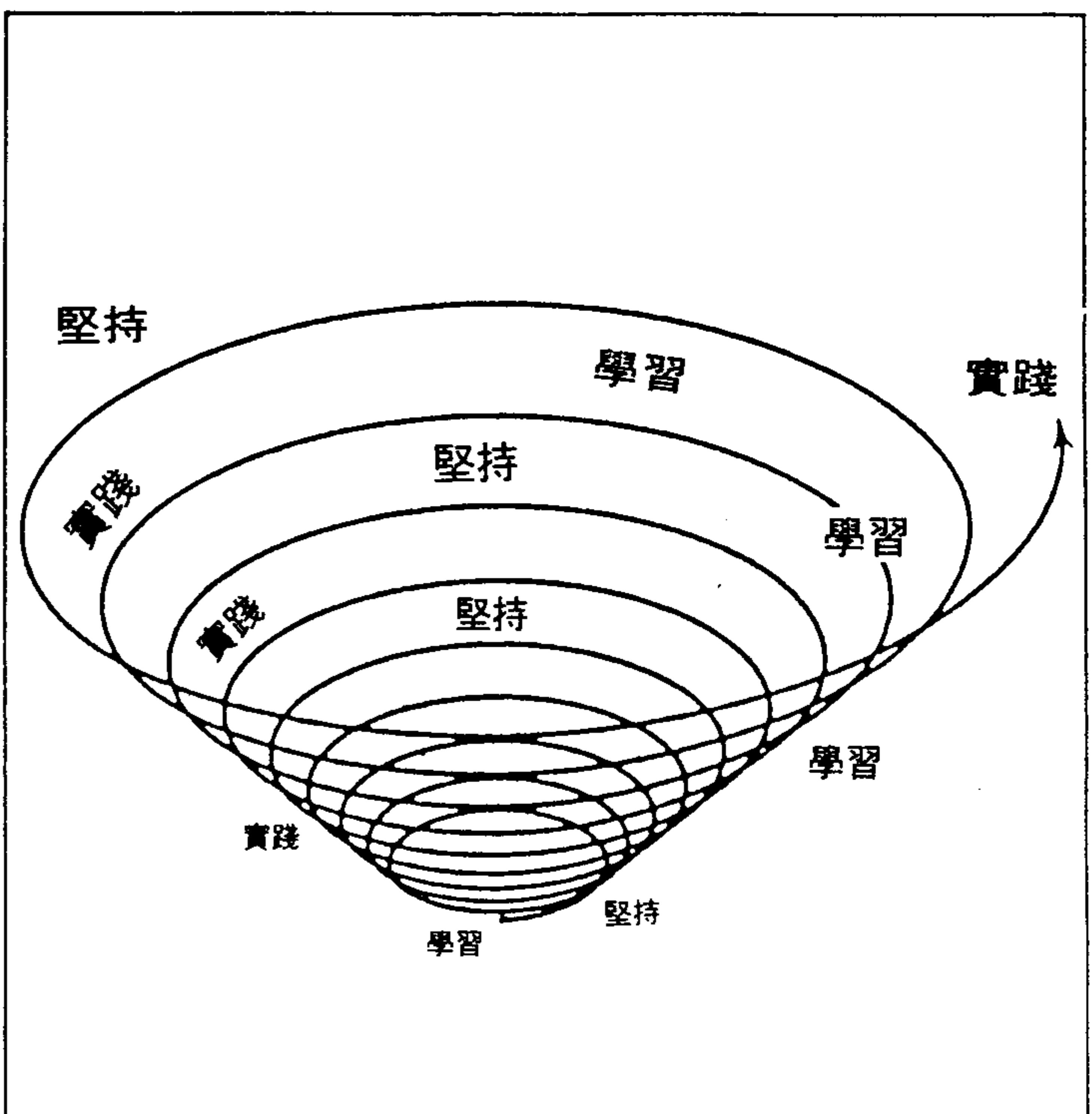
良知是人類與生俱來、明辨是非善惡的本能。正如優秀的運動員必須鍛鍊神經與肌肉協調力，傑出的學者必須淬勵心智，成功圓滿的個人也需要激發良知。所以，我們應經常閱讀發人深省的著作，懷抱崇高的理想，奉行自己的信念。全神貫注，持之以恆。

如同垃圾食物與缺乏運動會摧毀優秀的運動員，淫穢邪僻的書籍也會助長人性黑暗面，使人是非不分，只關心是否會被人揭發？事實上，玩火者終有自焚的一天。

人貴自覺，人生應有目標與原則，否則便無異於禽獸，僅為生存與繁殖而活。墮入這種層次的人不是享受生命，而是「受制於」生命，白白糟蹋萬物之靈的天賦。

修身勵志沒有捷徑，必定是一分耕耘一分收穫。而正直與成功不可分，做人愈是端正，愈能夠正確判斷客觀世界，心中的觀念地圖也愈精確。這種良性循環能夠使人成長，但必須靠不斷的學習、堅持與實踐良知所認定的正確原則來維繫。

圖10—2 良性循環使人成長



◆立即行動

- 一、把符合個人興趣與生活方式的運動項目列出清單。
- 二、選擇其一作為未來一週計畫中個人角色的目標，然後在下週結束時評估自己的表現。若未達成原訂目標，原因在於有更重要的事必須完成，還是因為缺乏毅力？
- 三、同樣把鍛鍊心智與心靈的活動列出清單。社會情感部分，則列舉希望改進的人際關係，或有助於提高效率的特定環境因素。自三張清單中各選一項作為下週的目標，付諸實施再評估成果。
- 四、每週力行列表、實踐、評估的自我鍛鍊工夫。

附錄一 你是哪種類型的人？

生活重心面面觀

重心類別	配偶	家庭	金錢	工作	名利
以配偶為重心	<ul style="list-style-type: none"> 滿足個人需要的主要來源 維持即可 次要 夫妻共同目標 	<ul style="list-style-type: none"> 第一優先 	<ul style="list-style-type: none"> 照顧配偶所必要的 	<ul style="list-style-type: none"> 為賺錢養活配偶必須工作 	<ul style="list-style-type: none"> 使配偶幸福，討好或操縱配偶的手段
以家庭為重心	<ul style="list-style-type: none"> 家庭的一部分 	<ul style="list-style-type: none"> 促使財源只出不進 	<ul style="list-style-type: none"> 家庭經濟支柱 	<ul style="list-style-type: none"> 達到目的的手段 	<ul style="list-style-type: none"> 帶給家庭舒適與機會
以金錢為重心	<ul style="list-style-type: none"> 賺取金錢的資產或負擔 	<ul style="list-style-type: none"> 協助或打斷工作 應教導家人敬業精神 	<ul style="list-style-type: none"> 安全感與成就感的來源 	<ul style="list-style-type: none"> 為賺錢不得不工作 	<ul style="list-style-type: none"> 財力雄厚的明證
以工作為重心	<ul style="list-style-type: none"> 工作的助力或阻力 	<ul style="list-style-type: none"> 可供支配掌握的財產 可藉以炫耀財富 	<ul style="list-style-type: none"> 次要 辛勤工作的證據 	<ul style="list-style-type: none"> 成就感與滿足感的主要來源 第一要務 	<ul style="list-style-type: none"> 提高工作效能的工具 工作成果的代表
以名利為重心	<ul style="list-style-type: none"> 主要財產 賺取財富的幫手 	<ul style="list-style-type: none"> 可利用的工具或受到干預的原因 	<ul style="list-style-type: none"> 可增加財產所不可或缺 可控制的財產 	<ul style="list-style-type: none"> 提供取得權勢、地位與肯定的機會 	<ul style="list-style-type: none"> 地位象徵
以享樂為重心	<ul style="list-style-type: none"> 追求享樂的同好或阻力 	<ul style="list-style-type: none"> 家人是朋友或阻礙 友誼發展的障礙 社會地位象徵 	<ul style="list-style-type: none"> 經濟與社會地位的來源 	<ul style="list-style-type: none"> 達到目的的手段 有趣的工作可以接受 	<ul style="list-style-type: none"> 享樂的對象與手段
以朋友為重心	<ul style="list-style-type: none"> 可能是朋友或競爭對手 社會地位象徵 	<ul style="list-style-type: none"> 配偶是最好或唯一的朋友 夫婦共有的朋友 才算朋友 	<ul style="list-style-type: none"> 共同樂於參與的活動 重要性次於婚姻關係 	<ul style="list-style-type: none"> 自我價值觀決定於配偶 極易受配偶行為態度影響 重要但地位次於家庭 	<ul style="list-style-type: none"> 換取友誼的媒介 娛樂與社交的工具

重心類別	享樂	朋友	敵人	宗教	自我	原則
以配偶為重心	<ul style="list-style-type: none"> 增進感情的共同活動或不值得重視 	<ul style="list-style-type: none"> 必須是全家的朋友，否則引起爭執 家庭生活的一大威脅 	<ul style="list-style-type: none"> 由家人認定 家庭團結壯大的原因 可能威脅整個家庭 	<ul style="list-style-type: none"> 共同樂於參與的活動 重要性次於婚姻關係 求援的對象 	<ul style="list-style-type: none"> 自我價值觀決定於配偶 極易受配偶行為態度影響 重要但地位次於家庭 	<ul style="list-style-type: none"> 建立與維繫婚姻關係的觀念
以家庭為重心	<ul style="list-style-type: none"> 全家集體行動，否則不值得重視 	<ul style="list-style-type: none"> 因工作環境或同好而結交 基本上並非必要 	<ul style="list-style-type: none"> 對經濟安全的威脅 	<ul style="list-style-type: none"> 自我價值觀由財產淨值決定 	<ul style="list-style-type: none"> 維繫家庭團結壯大的規範 受家庭所左右 	
以金錢為重心	<ul style="list-style-type: none"> 浪費金錢或經濟窘迫的表徵 	<ul style="list-style-type: none"> 有選擇性，因經濟地位或影響力而定 	<ul style="list-style-type: none"> 對經濟安全的威脅 	<ul style="list-style-type: none"> 自我價值觀由財產淨值決定 	<ul style="list-style-type: none"> 賺錢與理財的原則 	
以工作為重心	<ul style="list-style-type: none"> 浪費時間 影響工作 	<ul style="list-style-type: none"> 個人所有物 有利用價值 	<ul style="list-style-type: none"> 影響工作成效的障礙 	<ul style="list-style-type: none"> 有益於樹立企業形象 占用個人時間 建立職業關係的機會 	<ul style="list-style-type: none"> 促使事業成功的觀念 應配合工作環境需要 	
以名利為重心	<ul style="list-style-type: none"> 逛街、購物、加入社團 	<ul style="list-style-type: none"> 追求享樂的同伴 	<ul style="list-style-type: none"> 掠奪者、盜賊 財富名氣超過自己 	<ul style="list-style-type: none"> 地位象徵 可能遭惡意攻訐，也可能對個人有好處 妨礙享樂 令人有罪惡感 	<ul style="list-style-type: none"> 視個人擁有的財富而定 由社會地位與名氣而定 取樂的工具 	
以享樂為重心	<ul style="list-style-type: none"> 人生首要目標 滿足感的主要來源 	<ul style="list-style-type: none"> 對個人幸福極為重要 有歸屬感、被人接納、受人歡迎，都很重要 	<ul style="list-style-type: none"> 對生命太認真 帶來罪惡感、破壞好事的人 	<ul style="list-style-type: none"> 由社會地位與名氣而定 取樂的工具 	<ul style="list-style-type: none"> 應予以滿足的本能及自然衝動 	
以朋友為重心	<ul style="list-style-type: none"> 與朋友在一起 樂在其中 以社交活動為主 	<ul style="list-style-type: none"> 對個人幸福極為重要 有歸屬感、被人接納、受人歡迎，都很重要 	<ul style="list-style-type: none"> 社交範圍外的人 共同的敵人可鞏固或形成友誼 	<ul style="list-style-type: none"> 由社會決定 恐懼尷尬或被排斥 	<ul style="list-style-type: none"> 有助於與他人相處的基本法則 	

重心類別	以敵人 為重心	以宗教 為重心	以自我 為重心	以原則 為重心
配 偶	<ul style="list-style-type: none"> 同情我的人或代罪羔羊 	<ul style="list-style-type: none"> 替教會服務的同伴或助力，也可能是信仰的考驗 	<ul style="list-style-type: none"> 個人財產 可取悅及滿足自己 	<ul style="list-style-type: none"> 在互利互賴關係中地位平等的夥伴
家 庭	<ul style="list-style-type: none"> 慰藉（精神支柱）或代罪羔羊 	<ul style="list-style-type: none"> 信仰虔誠的模範，或信仰的考驗 	<ul style="list-style-type: none"> 個人財產 可滿足個人需要 	<ul style="list-style-type: none"> 朋友 奉獻服務與成就自我的場所 修正與傳遞正確觀念的場所
金 錢	<ul style="list-style-type: none"> 對抗敵人的憑藉或高敵人一等的證明 	<ul style="list-style-type: none"> 養家與捐助教會的憑藉 重要性若超過教會就是罪惡 	<ul style="list-style-type: none"> 滿足個人需要的來源 	<ul style="list-style-type: none"> 有助於達成重要目標與完成要務的資源
工 作	<ul style="list-style-type: none"> 發洩情緒的寄託或機會 	<ul style="list-style-type: none"> 維持世俗生活所必需 	<ul style="list-style-type: none"> 自行其是的機會 	<ul style="list-style-type: none"> 提供有意義地運用聰明才智的機會 累積經濟能力的機會 投入的時間應恰到好處，不違背人生目標與價值
名 利	<ul style="list-style-type: none"> 作戰工具 爭取盟友的工具 慰藉、避難所 	<ul style="list-style-type: none"> 身外之物，毫不重要 名譽與形象極為可貴 	<ul style="list-style-type: none"> 可肯定、保護與強化自我 	<ul style="list-style-type: none"> 可運用之資源 應小心維護 榮譽是人的第二生命

重心類別	以敵人 為重心	以宗教 為重心	以自我 為重心	以原則 為重心
享 樂	<ul style="list-style-type: none"> 戰鬥前的休息放鬆 	<ul style="list-style-type: none"> 與教友相聚的正當娛樂 其他娛樂則不正當或浪費時間，必須禁止 	<ul style="list-style-type: none"> 個人應得的感官滿足 個人的權利與需要 	<ul style="list-style-type: none"> 有重心的生活中，幾乎一切活動都能帶來喜樂 真正的再創造，為多彩多姿且均衡的生活方式所不可或缺
朋 友	<ul style="list-style-type: none"> 精神支柱與同情者 可能因共同敵人而結合 	<ul style="list-style-type: none"> 教會中的成員 	<ul style="list-style-type: none"> 支持、資助自己人 	<ul style="list-style-type: none"> 互賴生活中的同伴 分享喜怒哀樂、互助互賴的知己
敵 人	<ul style="list-style-type: none"> 憎恨的對象 個人問題之根源 促使個人求自保與自圓其說 	<ul style="list-style-type: none"> 教外之人，不接受或明顯違反教義之人 	<ul style="list-style-type: none"> 自我肯定、自圓其說的依據 	<ul style="list-style-type: none"> 心中沒有真正的敵人，只是觀念不同，應加以了解關注
宗 教	<ul style="list-style-type: none"> 自圓其說的藉口 	<ul style="list-style-type: none"> 人生方向的最高指引 	<ul style="list-style-type: none"> 滿足私利的工具 	<ul style="list-style-type: none"> 真正原則的來源 提供奉獻服務的機會
自 我	<ul style="list-style-type: none"> 受迫害 受制於敵人 	<ul style="list-style-type: none"> 個人價值由教會活動、對教會的奉獻及實踐教義的程度而定 	<ul style="list-style-type: none"> 聰明過人、高人一等，永遠沒有錯 所有資源均應滿足個人 	<ul style="list-style-type: none"> 獨一無二、才華橫溢的獨立個體，與其他獨立個體互助合作，可創造不凡成就
原 則	<ul style="list-style-type: none"> 指控敵人的藉口 挑剔對方的依據 	<ul style="list-style-type: none"> 教條 一般原則從屬於教會之下 	<ul style="list-style-type: none"> 自圓其說的依據 最能滿足私欲及符合本身需要的觀念 	<ul style="list-style-type: none"> 亙古不變的自然法則，違者將自食其果 尊重原則，個人尊嚴才得以維護，並獲得成長與幸福

附錄二

第四代時間管理

——高效能經理人的一天

以下是在辦公室掌握重點、善用時間的實例，有關原則請參看第五章。

假定你是一位大藥廠的行銷主任，現在正是一天的開始。瀏覽當天的行事曆後，你估計每項工作所需時間約為：

- 一、邀總經理共進午餐（一至一個半小時）
- 二、擬訂下一年度媒體廣告預算（二至三天）。
- 三、處理積壓過多的公文（一至一個半小時）。
- 四、與業務經理討論上個月業績（四小時）。
- 五、處理急待回覆的若干信件（一小時）。

- 六、瀏覽桌上堆積如山的醫學雜誌（半小時）。
- 七、為下個月的業務會議準備口頭報告（二小時）。
- 八、據傳某產品最近一批貨的品質有問題。
- 九、回覆政府主管官員來電，討論此事（半小時）。
- 十、參加下午兩點召開的主管會議，但議題不明（一小時）。

現在我們運用習慣一、二、三所揭櫫的原則，安排全天的行事順序。雖然這只是短短的一天，但已足以反映掌握時間的祕訣。

上述預定工作項目中，除第六項閱讀醫學雜誌外，似乎都既重要又緊急。根據第三代時間管理原則，我們應依循個人的價值觀與目標來安排事情的先後順序，當然也必須考慮別人是否能配合。而且某些事情不能變動，例如中午必須進餐。

許多人採取這種時間管理方式，在當天即展開大部分工作，未完成的則順延至第二天或更久之後。比方說，多數人會利用上午八至九時，打聽下午主管會議的確實議題，以便事先準備；並與總經理約好共進午餐的時間，再和政府主管官員洽談產品品質問題。

接下來的一至二小時，一般人會去見業務經理，處理信件，以及查證有關產品品質

問題的傳言；其餘時間則用於準備中午的餐會或下午的會議。

午餐後，先處理上午未完成之事，待開完會再批公文或應付當天突發狀況。

至於編列媒體廣告預算及準備下月業務會議的口頭報告，通常不會被視作急待處理的事，延後一、兩天似乎也無妨。然而這兩件工作卻與長程規畫及業務目標有關，雖不緊急，卻很重要。

你是否也是以上述方式處理公務？還是根據第四代時間管理原則，掌握重點行事？（請參考第五章表五——）

要事第一、事半功倍

要事第一的時間管理方式並非一成不變，你可以就實際狀況靈活運用，此處只提供一些可行的建議。

●下午二時的主管會議：顯然這次會議根本沒有預定的主題，或是必須到開會時才知道。這種情形司空見慣，無怪乎時常會而不議，議而不決。

通常這類會議只討論迫在眉睫之事，重要但不緊迫的事必然排不上議程，這正符合了帕金森定律（Parkinson's Law）——預定多少時間，就會有多少工作。

爲了扭轉這種現象，你不妨準備一份有關提高議事效率的報告，要求列入議程。即

使開會時只分配到幾分鐘時間，也可先做預告，引起在座者的興趣。不過不論何時提出，這份報告應強調，每次會議須明訂目標與完整議程，以便與會者預做準備，開會時能有所建言；議題中應包括具開創性的長遠目標。

此外，會議紀錄應在會後儘快發給每位出席者，並根據決議指定任務與完成時限，並且把成效列入未來會議的議程，加以檢討。

要把準備這樣一份報告當做今日要務，需要極大的勇氣與自制力。同時必須考慮周詳，以免會議上出現尷尬局面。其餘各項工作，多半可循此方式處理，唯有與政府主管官員洽談一項除外。

●回覆主管官員來電：此事本來可授權屬下去做，但由於牽涉到另一機關，可能超出個人影響範圍之外，所以不妨趁早親自完成。如果從電話中得知品管問題是持續性的，就應該下定決心防患於未然。

●與總經理午餐：這或許是個難得的機會，可在無拘無束的氣氛下，討論一些長遠之計，也就是重要而不緊迫之事。或許你必須在上午抽出幾十分鐘來準備，也可能你只想輕輕鬆鬆聆聽對方侃侃而談，這兩種方式或多或少都有助於與上司建立良好關係。

●編列媒體廣告預算：可請與業務直接相關的部屬，提供「幕僚作業完備」的建議（也就是大致上只須你簽署同意即可的報告），或是提出兩、三種方案供你選擇。你可

能得花上整整一小時，與部屬討論預期成果、基本方針、可運用的資源及責任歸屬、成果評估。但是以後卻可節省時間、又能統合綜效。如果以往不曾採用此種方式，起初也許得花費較多時間，訓練員工如何結合彼此的力量，完成所謂「完備的幕僚作業」。

●待辦公文與信件：與其自己埋首於成堆的公文與信函中，不妨每天花費半小時或一小時，訓練祕書或助理代為處理。

如果祕書沒有把握如何回覆，可先行整理，並附上建議或說明供你裁決。如此一來，可能絕大部分的文件都不必由你經手，祕書會做得比你更妥貼。

●與業務經理討論業績：你們可以檢討行銷與業務部門的關係及雙方議定的業績目標，看看彼此是否掌握了重點。至於原定的討論主題，很可能急待解決。但是有效的討論除了解決眼前的問題，還應該探討潛藏在問題背後的長期成因。

此外，你可以訓練祕書與業務部門聯繫，有要事才向你報告。你或許有必要向業務經理及屬下說明，主管的首要職責是領導而非管理，有些問題與祕書商量即可。若是擔心業務經理不屑與祕書打交道，至少可先著手建立兩者之間的關係——有一天他終會覺悟，身為主管，不必事必躬親。

●閱讀醫學雜誌：此事或許並不十分急迫，但經常吸收新知，是培養專業素養與信心所不可或缺的。你也可在下次部門會議中，建議員工訂定計畫，分別閱讀這些雜誌，

並提出心得報告；或者選出重要文章及摘要，供全體傳閱。

●準備下個月的業務會議：你可指定屬下分工合作，代表不同的意見與業務問題，分析全體業務人員的困難與需要。並在一週或十天內提出完整的議程建議，由你做最後決定，並且付諸實行。

部屬在設定議題前，應逐一訪問業務人員，或抽樣調查，千萬不可閉門造車。議程訂定後，應及早分送每位出席者，以便預做準備。

如果屬下不習慣此種方式，你應該詳加說明用意與優點。並且訓練他們思慮遠大，對交辦的工作要有責任感，彼此分工合作，在一定時間內交出夠水準的成績。

●產品發生品管問題：產品出了問題，必須徹底檢討原因。倘若是長期累積的結果，就應該指定專人深入研究，並提出解決辦法。或者授權屬下逕行解決，但將結果呈報。

經由以上的安排，這一天的工作包括了授權、訓練員工、準備主管會議、打一通電話、吃一頓頗有收穫的午餐。如果每一天都能把握同樣的原則，不久你就不會再為急事纏身，而能靜下心來領導、擘畫。

或許有些人認為，這種作法太理想化，難道真有完全不必面對突發事件的經理人嗎？我承認這種作風的確相當理想化。但本書的主旨並非「毫無效能者」的行事方法，

而是「高效能者」的工作準則。高效能原本就是值得追求的理想。

當然，任何人都無法避免突發事件，況且縱使規畫再完善，仍然可能發生意外。只不過我們可以將急務減少到不影響正事的地步，免得時時處於壓力過大的狀況下。壓力畢竟有損於判斷力與健康。

我必須再次強調，堅持原則需要耐心與毅力，培養把握重點的習慣亦復如此。幸而只要踏出了第一步，總有成功的一天。一旦自己辦到了，還要鼓勵別人跟進。

我承認，在家庭或小型企業中，授權可能行不通。但有心人仍可舉一反三，加以變通。運用之妙，完全存乎一心。

編後記

成功之鑰在你手中

張德嫻

身為現代人，可不簡單。外來的壓力、自我的期許，迫使我們像追日的夸父，用盡了一生的力氣。我們希望在事業上頭角崢嶸，期待家人的溫柔對待，更渴盼圓融和諧的人際關係，還要尋找安身立命之道。但是面面俱到，絕非易事。猶如初學耍弄轉盤的人，專心致志轉動手邊這只盤子，就只好眼睜睜看著另外一只跌個粉碎。於是，焦慮、疏離、厭倦、不安……便成爲時代的通病。

本書作者曾爲IBM等《財星》(Fortune)五百大企業，訓練領導人才，並擔任多年家庭與婚姻顧問。由於工作的機緣，他接觸到許多事業有成的人，同時也深刻感受到他們內心的惶惑。甚至連作者自己，有時也無法逃脫若干苦惱。經過一番潛心思索，他終於找到了解答：「唯有全面的成功，才是真正的成功。」作者指出，人生無限寬廣，

除了事業拔得頭籌外，還有許多層面值得我們戮力以赴。出色當行地扮演各種角色，「成功」的來臨才會如水到渠成，無所缺憾。而所謂「成功」，必須由自己下注解，不能任由別人爲我們貼上標籤。

《與成功有約》即是上述理念的舖陳，全書共分四篇——「重新探索自我」、「個人的成功：從依賴到獨立」、「公眾的成功：從獨立到互賴」、「全面觀照生命」。

在「重新探索自我」中，作者首先揭示「由內而外、反求諸己」的積極觀念。因爲一切的改變——即「真正」的改變，必須源自內心。長久以來，我們習於探求所謂的「成功祕訣」、「速成妙招」。作者則以睿智的洞察力，當頭一記棒喝：自我的成長或人際關係的培養，是沒有捷徑可循的。如果你希望子女聽話，那麼先作個言行一致、充滿愛心的父母吧！如果你希望在工作上享有更多自主，那麼先作個負責盡職的員工吧！如果你希望獲得信賴，那麼先作個值得信任的人吧！迷人的魅力或駕馭人性的技巧，固然可以使你無往不利，但只有內省而外顯的修爲，能爲你輕鬆贏得恆久的成功。

掌握七大習慣

爲了進一步闡釋，作者歸納出七大習慣：主動積極、以終爲始、要事第一、雙贏思維、知彼解己、統合綜效、不斷更新，供我們在生活中身體力行，一一驗證。

第二篇「個人的成功」分論前三項習慣，用意在使我們成爲自己生命負責的獨立個體，運用心靈的自由、主動積極的意志，向現實環境主動出擊，並進而擇定人生的座標。「蓋棺論定時，你希望獲得的評價，才是你心目中真正渴望的目標。」不僅是個人，家庭、企業團體也應藉擬定目標，澄明思慮，凝聚向心力。在程式設定後，剩下的便是執行的工夫了。此時需要的是以簡馭繁、分辨輕重緩急的智慧，以及充分授權的藝術。善於管理的人能利用時間，缺乏效能者便只好被時間所驅使。

至於第三篇「公眾的成功」，則詳述後三項習慣，鼓勵大家設身處地爲人著想，在利人利己的前提下，貢獻彼此的智慧，建立互信互賴的情誼。最後一篇「全面觀照生命」藉習慣七提醒我們，時時磨利自己，作一把劈荆斬棘的快斧。不但爲自己開闢發展空間，也協助他人成長。

通觀全書，沒有玄奧的哲理，有的只是作者亦師亦友，時時展現的處世智慧，爲我們鑑照前路。書中舉例多採擷自個人經驗或諮詢案例，內容涵蓋甚廣。不論你是爲人父母、夫妻、同事、朋友、主管、客戶；，都會驚喜地發現，久懸在心中的疑問，此刻都有了著落。無怪乎《行銷巨人IBM》作者羅傑斯、《成功雜誌》創辦人史東等，會大加讚賞，譽爲此類書中的佼佼者，並在受益之餘亟於與家人、員工、親友分享。

誠然，七大習慣理甚易明，實踐卻需極大的毅力。然而，只要我們撒下了種子，用「心」耕耘、澆灌，成長的喜悅就在其中，最後終會嘗到圓融自適的甜美果實。因此，如果你正爲追求成功而徬徨困惑，那麼本書絕對值得你一讀。假使你已攀上事業巔峯而仍感困惑，本書更不容你錯過！

富蘭克林柯維公司全球聯絡網

8610 659-42288 ext 5012
8610 659-25186
covey@hyper.netchina.com.cn

哥倫比亞

CLC Columbia
Calle 90 No. 11 A034
Oficina 206
Santa Fe de Bogota
Columbia
57-1 610-0396, 610-0385
57-1 610-2723
clccolom@colomsat.net.co

(荷屬)古拉索群島

CLC Curacao
Ajaxway 3
Curacao
Netherlands Antilles
599-97-371284/1286
599-97-371289
cdcinc@cura.net

英國

CLC UK, Ltd.
Enfield House, Enfield Road
Edgbaston, Birmingham B15 1QA
England
44 121 601 6999
44 121 604 6777
101372.3511@compuserve.com

Franklin Covey United Kingdom
1 Omega Business Centre
Caxton Close
Drayton Fields Business Park
Daventry
NN11 5RT England
01327-312526
Accounts: 01327-301331

CLC UK Bristol
April Lodge, Hill Drive
Bristol BS3 8LUX
England

44 1275 392226
44 1275 313615
April_lodge@compuserve.com

厄瓜多爾

CLC Ecuador
Malecon 305 y Padre Aguirre
Edificio El Fortin 15 B
Guayaquil
Ecuador
593-9 752-664
593-4 303-006
saalem-as@gu.pro.ec

瓜地馬拉

CLC Guatemala
6a Avenida I-36 Zona 14
Guatemala
Guatemala C.A.
502-368-2958
502-332-9342

香港

Franklin Covey Greater China, Hong Kong
Room 1803, 18F
Tung Wai Commercial Building
109-111 Gloucester Road
Wanchai
Hong Kong
011-852-2541-2218
011-852-2544-4311
anahamet@hkstar.com

Franklin Covey Greater China, Retail Store
Shop No. 9, 1F, Admiralty Center Tower 1
18 Harcourt Road
Hong Kong
011-852-2866-7115
011-852-2866-7127
011-852-2866-7131

印尼

Indonesia: P.T. Dunamis Intermaster
Jl. Bendungan Jatiluhur 56
Bendungan Hilir
Jakarta

阿根廷

CLC Argentina
Corrientes 861, 5to. Piso
2000 Rosario
Argentina
54-41 408-765/54-41 495-646
54-41 408-765
coveyarg@impsat1.com.ar
9039

澳洲

Franklin Covey Pty. Ltd.
Level 2, 492 St. Kilda Road
MELBOURNE VIC 3004
Australia
61-3-9804-5099
61-3-9804-5710

Franklin Covey Australia
Ground Floor
Fujitsu House
159 Coronation Drive
MILTON QLD 4064
Australia
Delivery Address:
GPO Box 2769
Brisbane QLD 4001
Australia
617 3259 0222
617 3369 7810
clcau@ozemail.com.au
Web: <http://www.franklincovey>

加拿大

Franklin Covey Canada, Ltd.
1165 Franklin Blvd.
Cambridge, Ontario N1R 8E1
Canada
519 740 2580
519 740 8833

Franklin Covey Canada, Ltd. Calgary Retail
Eaton Centre +15 Level
Calgary, Alberta T2P 4K8
Canada
403 262 6558
403 262 6962

Franklin Covey Canada, Ltd. Cambridge Retail
600 Hespeler Road
Cambridge, Ontario N1R 8E1
Canada 519 740 2171

Franklin Covey Canada, Ltd. Retail Vancouver
1018 West Georgia Street
Vancouver BC V6E 2Y3
Canada
604 669 6950
604 669 9150

Franklin Covey Canada, Ltd. Toronto Retail
First Canadian Place Street Level
Toronto, Ontario M5X 1B5
Canada
416 362 7964
416 362 0079

智利

CLC Chile
Ave. Presidente Errazuriz #3328
Las Condes
Santiago
Chile
56-2 242-9292
56-2 233-8143 (46)
clcary@reuna.cl

中國

Franklin Covey Greater China
The Gateway, Suite 5-12
10 Yabao Road, Chaoyang District
Beijing
100020 China

011-52-8-368-4879
011-52-8-368-4880
011-52-8-368-4881
for fax, dial phone and wait for tone

Franklin Covey Monterey
Edificio Losoles D-15
Avenida Lazaro Cardenas #2400 Pte.
San Pedro Garza Garcia NL 66220
Mexico
011-52-8-363-2171
011-52-8-363-5314
fqclienteainfosel.net.mx
fqseminarios@infosel.net.mx

Grupo Mario Borghino Consultores, S.C.
Jose Ma. Rico 121-402
Colonia del Valle
03100 Mexico D.F.
Mexico
525-534-1925
525-524-5903
Coveymx@internet.com.mx

紐 西 蘭

New Zealand: Franklin Covey Ltd.
111 Valley Road
Mount Eden
Auckland
New Zealand
64-9 623-2917
64-9 630-1250
peter@franklincovey.co.nz

奈 及 利 亞

CLC Nigeria
Plot 1664, Oyin Jolayemi Street
PO Box 75693
Victoria Islands, Lagos
Nigeria
234-1 261-7942
234-1 262-2670
Restral@infoweb.abs.net

巴 拿 馬

CLC Panama
Centro Aventura
Tumba Muerto, Oficina 113
Panama
Republica de Panama
507-260-9534, 260-8763, 260-0334
507-260-0373
jgmiralles@ihpanama.com
coveypa@pty.com
a partir del 9/9/97

菲 律 賓

Philippines: Center for Leadership & Change, Inc.
G/F Hoffner Bldg.
Ateneo de Manijla University
Katipunam Ave
Quezon City, 1108
Phillippines
63-2-924-4490
63-2-924-1869
philippines@covey.com

波 多 黎 各

CLC Puerto Rico, Inc.
Banco Cooperativo Plaza, Suite 601B
623 Ave. Ponce de Leon
San Juan
Puerto Rico 00917
787 754 7441/7436
787 751 3840
coveypr@coqui.net

新 加 坡

Singapore: CLC (S) Pte Ltd.
19 Tanglin Road, #05-18
Tanglin Shopping Centre
Singapore 247909
65 8388600
65 8388618
covey@singnet.com.sg

南 非

S. Africa: CLC (Proprietary) Ltd.
7 West Hertford Road
Rivonia 2128/Bryanston 2021
South Africa

Indonesia 10210
62-21 572-0761
62-21 572-0762
indonesia@covey.com

愛 爾 蘭

Ireland: CLC Ltd.
5 Argyle Square
Donnybrook, Dublin 4
Ireland
3531 668 1422
3531 668 1459
info@covey.com

日 本

Franklin Covey Japan
Seibunkan Building 3F
Iidabashi 1-5-9
Chiyoda-ku Tokyo 102
Japan
81-3-3234-4025
81-3-3238-1696
f-takc@super.win.or.jp

Japan: King Bear Inc.
Ogimura Bldg. 6F
2-4-11 Kudan Minami
Chiyoda-Ku, Tokyo 102
Japan
81-3 3264-7404
81-3 3264-7485
japan@covey.com

南 韓

Korea Leadership Center
Seoyang Bldg. 6F
1460-01 Seocho-Ku
Seoul
South Korea, 137-070
82 2 3472 3360
82 2 3472 3364
klc@nuri.net

馬 來 西 亞

Malaysia: CLC (M) Sdn. Bhd.
No. G-2 Bangunan Khas

Lorong 8/1E
46050 Petaling Jaya
Selangor
Malaysia
60-3 758-6418, 60-3 755-1148
60-3 755-2589, 60-3 758-6646
covey@po.jaring.my

墨 西 哥

Franklin Covey Guadalajara
Country Club
Prof. Americas 1600, 2o. Piso
Guadalajara
Jal. 44610
ATTN: Sergio Veyro
Franklin Covey Co
103 Flecha Lane
Laredo, TX 78045
011-52-3-678-9211
011-52-3-678-9271

Franklin Covey Guadalajara
General Zuazua 1135
Col. Centro
Monterrey
Mexico, NL 64000
011-52-8-372-5445
011-52-8-372-5287

Franklin Covey Mexico City
Florencia No.39, 3o. Piso
Col. Juarez, Deleg. Cuahutemoc
Mexico, D.F. 06600
Mexico
52-533-5201/5194
52-5-511-9103

Franklin Covey Monterey
Ampliacion Plaza Fiesta San Agustin
Local 2110 Residencial San Agustin,
Batallon de San Patricio
San Pedro Garza Garcia
NL

心理勵志系列

BP070

嬰兒的感官世界

莫勒 等著 蕭德蘭 譯

●定價三四〇元

粉嫩的小臉、不時伸展的小手小腳，小寶寶總讓父母的心思跟著起舞。懷著愉悅又忐忑的心情，為人父母者對他充滿好奇：「總愛踢我肚皮的寶寶，怎麼一出生就只會睡覺？」「我搖著他哄他人睡，我的頭都快暈了，他怎能睡得那麼香甜？」

爲了明瞭新生命頭一、兩年成長與發展的奧秘；爲了幫助父母更能適切回應小寶寶的需要，本書先從胎兒在子宮的處境出發；接著探究他誕生後所見、所聞、所嗅、所嚐與所感受到的一切；然後再探討他在成長過程中的心智變化，直到他成爲具有初步成人思想、情緒的小人兒。

本書不僅以科學研究來驗證坊間有關新生兒的知識，更協助父母理解小寶寶的舉動。您可別小看這個「有理說不清」的小傢伙，他的生存哲理可是自成一格呢！

BP069

外遇的男女心理

史普林 等著 高蘭馨 等譯

●定價三四〇元

伴侶或你的外遇事件一旦揭露，你當如何是好？是默默承受、不動聲色，還是大吵大鬧，乾脆一走了之。

本書作者根據她多年來處理外遇問題的臨床經驗，寫成這本頗具宏觀、前瞻性的外遇指南。書中關照了情感受傷者與出軌者雙方的情緒反應，探討了外遇當事男女在決定個人去留時所面臨的內心疑懼，也提供有意破鏡重圓的伴侶一些具體可行的方法。

作者鼓勵當事者超越愛恨交織的情感糾結，與對方一起找出外遇的真正肇因。跟著作者抽絲剝繭的筆觸，你和伴侶會驚見外遇背後的種種問題，而這些問題往往才是你們應該共謀對策解決的部分。

傷痛之餘，且讓本書幫助你釐清一些事情，好爲自己開展美好、有希望的未來。

BP067

簡單活出自己

海因里希斯 等著 譚家瑜 譯

●定價二八〇元

面對每天緊張忙碌的生活，和日復一日的大小瑣事，你是不是早已心生厭倦？或是恨不得自己有三頭六臂，在一堆忙亂中理出頭緒？你會不會覺得，那種過日子的方式，一點兒也不像你自己？

如果你頗有同感，就讓這本俏皮的指南告訴你：想要享受簡單的生活，首先就要找出自己的志趣。爲了助你一臂之力，本書將從各個生活層面切入，並結合美國北佬的特長——擅於創作、節儉、理想主義、自我獨立，加上你所期待的紀律和自在，讓你不必大費周章，便得以輕鬆享受簡單生活的樂趣。

心理勵志系列

BP068

婚姻，可以很美滿

沃勒斯坦 等著 張慧倩 譯

●定價三四〇元

在離婚事件頻傳、怨偶多於佳偶的一片聲浪中，本書的兩位作者力挽狂瀾，試圖爲現代婚姻注入一支強心針。

她們造訪了數十對婚姻幸福的佳偶，從中找出可供學習的婚姻致勝原則，包括及時脫離自幼成長的家庭、追求夫妻一體與個人自主性、分享歡樂與興趣等。讀者不僅可從這些訪談和作者的分析中，一窺成功婚姻的內涵，對於自己屬於哪種婚姻類型，以及各種婚姻類型的優缺點，也會有所了解。

透過對現代婚姻中各種危機、變數與困境的探討，本書提供有心締造美滿姻緣之人一個思考的方向。

BP065

自然的指印

紐鮑爾 等著 趙永芬 譯

●定價二五〇元

「江山易改，本性難移」暗指一切乃天性使然；「近朱者赤，近墨者黑」說明環境的影響力，這種先天或後天的人格形成論，是否足以顯示人格的複雜性？

本書作者紐鮑爾父子捨棄傳統的二分法，藉由觀察同卵雙胞胎的成長過程，點出遺傳基因對人類既有的限制和規畫，強調個人在成長與發展的歷程中，若能獲得適時且適量的刺激，將使個人得以順利適應環境、天賦得以發揮。

書中不僅揭示先天遺傳與後天環境對個人的影響，更藉此鼓勵爲人父母者必須了解、接納孩子天生的承襲的特質，並在順應孩子天性的前提下，幫助孩子健康發展、適性成長。

BP064

快樂自己求

歇爾 著 李月華 譯

●定價二六〇元

快樂是什麼？快樂就是找到自己喜歡的生活方式，熱情過活。而什麼是鍾情的生活方式，你心中可有譜？

暢銷書作者芭芭拉·歇爾再度發揮其在生涯諮商方面的專長，與你一同探討屬於你的快樂祕訣。

歇爾女士的筆桿仿如一支神奇有魔力的仙女棒：所到之處，它讓你看見自己的天賦所在、識破「抗拒心理」的詭計、找到自我激勵的方法。最重要的是，它讓你築夢踏實的人生過程有跡可循。

國家圖書館出版品預行編目資料

與成功有約 / 柯維 (Stephen R. Covey) 著；顧淑馨譯。--第三版。--臺北市：天下遠見出版；[台北縣三重市]：黎銘總經銷，1998[民87]面；公分。--(心理勵志；71)
譯自：The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic
ISBN 957-621-461-0 (平裝)
1.成功法

177.2

87004772

訂購辦法：

- 請向全省各大書局選購。
- 利用郵政劃撥、現金袋、匯票或即期支票訂購，可享九折優惠。
劃撥帳號：1326703-6 戶名/支票抬頭：天下遠見出版股份有限公司
地址：台北市松江路93巷1號2樓
- 利用信用卡/簽帳卡訂購者，請與本公司讀者服務部聯絡。團體訂購，另有優惠。
讀者服務專線：(02)2662-0012 傳真：(02)2662-0007 (02)2662-0009
- 訂購總額在新台幣600元以下，請加付掛號郵資30元。
- 購滿40冊以上，台北市區有專人送書收款。

國外訂購價格(含郵費)

航空/歐、美、日等地區 定價×1.8
香港、澳門 定價×1.6
水陸/歐、美、日等地區 定價×1.6
香港、澳門 定價×1.4

- 購買總金額在新台幣1000元(含1000元)以下者，請加付手續費新台幣200元。
- 請以美金支票付款，支票抬頭請開Commonwealth Publishing Co.,Ltd.。
- NT\$32.00 = US\$1.00。(若與實際買賣匯率相差5%以上，將於訂購時告知實際匯率，並以實際匯率為準。)

天下文化〈心理勵志系列之一〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
BP001Y	樂在工作	魏特利、薇特	尹萍	250	
BP004X	樂在溝通—做個會說話的上班族	白克	顧淑馨	250	
BP006X	人生，另一種解答	葆森 等	趙瑜瑞	250	
BP008	長大的感覺，真好	帕翠生、桂特兒	尹萍	150	
BP009	可以勇敢，也可以溫柔	史克羅	何亞威	220	
BP010X	生涯挑戰101—做工作的主人	迪梅爾 等	李淑嫻	250	
BP011X	腦力激進—十二週成長計畫	莎凡、佛莉契	李芸玫	250	
BP013	一躍而過	麥考梅克	顧淑馨	220	
BP014	愛與被愛	霍克	劉毓玲	200	
BP016	資訊創意家	川勝久	呂美女	200	
BP017	自助保健	希爾絲	邱秀莉	200	
BP020X	生涯定位	卡維 等	黃孝如	250	
BP021X	21世紀工作觀	麥考比	李瑞豐	250	
BP023	樂在談判	貝瑟曼、尼爾	賓靜蓀	220	
BP024	看，錢在說話	亞伯朗斯基	盧惠芬	280	
BP025	魅力，其實很簡單	瑞吉歐	蕭德蘭	220	
BP026X	快樂，從心開始	契克森米哈頓	張定綺	300	
BP027	志在奪標	魏特利	邱秀莉	220	
BP028	開拓創意心	辛妮塔	莊勝雄	250	
BP029X	有聲有色做溝通	華頓	譚家瑜	300	
BP030	破解工作苦	史崔瑟、西奈	蕭德蘭	220	
BP031	激發決策腦	道森	盧惠芬	250	
BP032	其實你真的聰明	艾波思坦 等	蕭德蘭	250	
BP033X	扣準時機的節奏	魏特利	朱偉雄	280	
BP034X	夢想，改造一生	布朗	陳秀娟	280	
BP035	全面成功	金克拉	陳秀娟	300	
BP036	駕馭變局十二法則	歐力森	李宛蓉	280	
BP037	心靈地圖(修訂版)	派克	張定綺	250	
BP038	與心靈對話	派克	張定綺	280	
BP039	熱情過活	歇爾	黃治蘋	300	
BP040	寂寞的，不只是你	古屋和雄	唐素燕	240	
BP041	親愛的，為什麼我不懂你	葛瑞	蕭德蘭	300	
BP042	相愛到白頭	葛瑞	黃孝如	320	
BP043	頑石也點頭	傑立森	趙永芬	250	
BP044	人生四季之美	日野原重明	高淑玲	200	
BP045	活在當下	安吉麗思	黎雅麗	300	
BP046	造就自己	莫里斯	周旭華	300	
BP047	阻力最小之路	弗利慈	徐炳勳	320	
BP048	辦公室男女對話	坦南	黃嘉琳	320	
BP049	錯把太太當帽子的人	薩克斯	孫秀惠	320	
BP050	火星上的人類學家	薩克斯	趙永芬	340	
BP051	開啟希望之門	派恩	蕭富元	200	
BP052	生死之歌	雷凡	汪芸、于而彥	320	
BP053	誰是老闆—如何做個高效能的主管	波奇艾勒第	黎拔佳	240	
BP054	回歸真愛	史萊辛爾	林蔭庭	260	
BP055	聽眼淚說話	寇特勒	莊安祺	240	

與成功有約

作者 / 柯維
譯者 / 顧淑馨
系列主編 / 黃孝如
責任編輯 / 張德嫻(特約)、楊慧莉
特約美編 / 楊美智
封面設計 / 吳毓奇
社長 / 高希均
發行人 / 王力行
研發主編 / 吳程遠
法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師、太穎國際法律事務所謝穎青律師
出版者 / 天下遠見出版股份有限公司
社址 / 台北市104松江路93巷1號2樓
電話 / (02) 2506-4618
直接郵撥帳號 / 1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司
電腦排版 / 極翔企業有限公司
製版廠 / 長城製版印刷股份有限公司
印刷廠 / 崇寶彩藝印刷股份有限公司
裝訂廠 / 台興裝訂廠
登記證 / 局版台業字第2517號
總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02) 2981-8089
著作完成日期 / 1990年11月
出版日期 / 1995年11月15日第一版
1998年4月30日第二版
1998年5月30日第三版
1999年8月10日第一版第12次印行

定價 / 280元

原著書名 / **The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic**

Copyright © 1989 by Stephen R. Covey

Chinese Language edition arranged with the original publisher, Simon & Schuster, New York.

Chinese Language edition Copyright © 1998 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

All Rights Reserved.

Printed in Taiwan

ISBN : 957-621-461-0 (英文版 ISBN : 0-671-66398-4)

書號 : BP071

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。