

★百万畅销书《过犹不及》（Boundaries）作者克劳德又一力作！

THE ONE-LIFE SOLUTION :

Reclaim Your Personal Life  
While Achieving  
Greater Professional Success



# 为工作 | 立界线

成就工作与美好人生的 双赢策略

★★★★★

[美]亨利·克劳德=著 平山=译

让工作与生活不再是非此即彼的选择，  
你可以改变自己工作的未来，同时又实现美好的生活。

DR. HENRY CLOUD

云南大学出版社  
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

# 工作我最大!!

你爱你的工作，还是为了一份薪水，不得不工作？

你的工作使你充满自我实现的热情，并助你迈向人生愿景吗？

你认真投入工作，却搞得夫妻和亲子关系失和吗？工作与生活真难两全吗？

这本书主要是谈工作和你的人生，谈你的生涯、你的热情、你的经营、你的绩效以及你工作时应该有的幸福感。然而，上司霸道、主管难当、同事难搞，许多真实状况呈现出工作与生活四分五裂的情况。

## 工作到底有什么问题？问题不在别人，就在你。

是你自己允许老板对你予取予求，是你自己舍弃了家人朋友，是你自己在该作的决策上退缩，是你自己未找出问题源头加以解决。所以，你的恩赐、呼召、梦想、愿景，都因此离得你远远的，你心中有一个想要抵达的目标，然而你却一直留在原地。那个关键的变化起点，就在“立界线”。任何读过克劳德“界线”系列书籍的人，都曾深受帮助，这次他要帮助你在工作中找回自己，建立工作和生活整全的人生，并实现人生愿景。

这本书，帮助你找回工作的热情和动力。

你的人生，是成功？还是失败？

你，还要躲一辈子吗？从工作中，找回答案。

上架意见：职场 / 心灵

ISBN 978-7-5482-1848-7



9 787548 218487 >

定价：29.80 元

THE ONE-LIFE SOLUTION :

Reclaim Your Personal Life  
While Achieving  
Greater Professional Success



# 为工作 立界线



[美]亨利·克劳德=著 平山=译

DR. HENRY CLOUD

云南大学出版社  
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

为工作立界线 / (美) 克劳德著; 平山译. -- 昆明: 云南大学出版社, 2013  
书名原文: The One-life solution: Reclaim your personal life while achieving greater professional success  
ISBN 978-7-5482-1848-7

I. ①为… II. ①克… ②平… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第317698号  
著作权合同登记号 图字: 23-2013-148号

中文繁体字版《为工作立界线》, [美]亨利·克劳德著, 平山译, 校园书房出版社, 2011年2月初版。简体版权属康培思所有。英文原著: THE ONE-LIFE SOLUTION, copyright © 2008 by Dr. Henry Cloud. Published by arrangement with Collins, an imprint of Harper Coliins Publishers.

## 为工作立界线

[美]亨利·克劳德 著

---

译者: 平山  
责任编辑: 王翌泮  
美术设计: 李家珍  
出版发行: 云南大学出版社  
邮政编码: 650091  
经 销: 新华书店  
印 刷: 北京国彩印刷有限公司  
开 本: 710mm × 1000mm 1/16  
印 张: 15  
字 数: 232千字  
版 次: 2014年4月第1版  
印 次: 2014年4月第1次印刷  
标准书号: ISBN 978-7-5482-1848-7  
定 价: 29.80元

---

地 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内  
电 话: (0871) 65031071 65033244  
网 址: <http://www.ynup.com>  
E-mail: [market@ynuo.com](mailto:market@ynuo.com)

---

未经允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容  
版权所有, 侵权必究



## Worker Walker——工作人，行动吧！

每个人，都想要为这世界带来新的开创，  
而工作，就是一个可以让我们施展身手、发挥所长的地方。  
只可惜，我们常常苦于现实，为了追求业绩、成效，  
而渐渐迷失，甚至遗忘了那个开疆辟土的原初使命。

这套“WORK”书系，就是希望带出改变，  
我们想要让更多的人，重新找到热情，  
并且打通任督二脉，在职场里如鹰展翅。

透过《圣经》，“WORK”书系期望在每一位职场工作者的内心

激发出四项特质与能力：

经得起考验的价值观念（Worth）、

丰富的创造力（Originality）、

梦想的实践力（Reality），

以及开创新格局的知识（Knowledge）。

正如历史上无数的人，  
在《圣经》中发现了用之不尽的智慧与宝藏，

“WORK”书系相信，

您也一定可以。

谨以此书  
献给在本书写作期间辞世的父母  
亨利和露易丝·克劳德  
( Henry and Louise Cloud )

你们以一种整全的生活作为典范，  
让我们看见，  
把事业、家庭、信仰、服侍、乐趣全部统和起来是可能的。  
你们留给家人、朋友和社区许多值得感恩的事。  
我们怀念你们，也愿效法你们九十多年来的榜样，  
努力呈现生活的美好样貌。  
在上帝翅膀的庇护下，心里有着满满的喜乐。

# 目录

致谢 / 001

## PRAT 1 基础篇

### ■ 第 1 章 找出问题与解决之道 / 005

总裁玛莉亚：无法扣下扳机 / 006

经理人大卫：无法勇敢面对霸道上司 / 006

企管硕士莱恩：无法掌握自己的未来 / 007

创意总监苏菲：无法专注 / 007

助理莎拉：无法正视并解决问题 / 008

业务员凯文：无法突破瓶颈 / 008

核心问题 / 009

唯一的解决之道 / 010

内在与外在的界线 / 011

这是神为你所作的设计 / 015

挑战：在“没有结构”的文化中，力求整合 / 016

本书的目标 / 019

### ■ 第 2 章 你的愿景和你的界线 / 021

是原因，还是结果？ / 023

界线是什么？ / 025

### ■ 第 3 章 结构与界线 / 031

结构的重要性 / 032

结构的发展模式 / 033

结构有什么好处？ / 035

如果一切顺利 / 048



为工作 **立界线**

The One-Life **Solution**

## PRAT 2 重建界线篇

### ■ 第 4 章 夺回你的能力 / 053

个人能力和能力漏洞 / 056

辨识你篱笆上的破洞 / 059

### ■ 第 5 章 稽核 / 065

你的时间就是你的人生 / 066

三方面的觉察 / 069

稽核第一部：辨识你所关心的事  
(你的价值观、愿景、使命、目标) / 072

稽核第二部：标准程序 / 078

整合为 One 的生活 / 081

### ■ 第 6 章 界线十律 / 083

定律一：因果律 / 084

定律二：责任律 / 086

定律三：能力律 / 088

定律四：尊重律 / 090

定律五：动机律 / 092

定律六：评估律 / 095

定律七：积极律 / 096

定律八：嫉妒律 / 097

定律九：行动律 / 099

定律十：显明律 / 100

顺着定律而得的结果 / 102



## ■ 第7章 你的遣词用字 / 103

内化与模式 / 104

字词稽核 / 109

夺回你的言论自由 / 124

## ■ 第8章 作“没有选择余地”的选择 / 127

大石头与小圆石：分辨轻重缓急 / 129

时间、精力、金钱 / 136

## ■ 第9章 痛定思痛，制定规则 / 139

制定个人规则 / 140

规则：治疗不幸的良方 / 144

## PRAT 3 工作上的界线

## ■ 第10章 时间、空间和电子邮件 / 157

电子邮件的利弊得失 / 158

规划个人的待办事项 / 161

规划时间和空间 / 163

你上瘾了吗？ / 168

在洁净的人，凡物都洁净 / 169

## ■ 第11章 整理你的资产负债表 / 171

终止依存关系 / 173

站稳个人立场 / 174



为工作 **立界线**

The One-Life **Solution**

一项宇宙定律 / 178

## ■ 第 12 章 作个了结 / 181

必要时作个了结 / 183

所以，欣然接受这观念，然后去做 / 185

## ■ 第 13 章 传达你的界线 / 191

如果你难以正视冲突 / 192

如果你天生擅于正视冲突 / 193

如何进行一场困难的对话 / 193

人人有别 / 211

界定自己，以求得到好结果 / 212

结语：前面的路 / 213

附录：上路须知 / 219

不要雇用你不能开除的人 / 220

克制你想呵护人的冲动 / 224

审慎考虑配偶的忠告 / 225

不要让非常时期成为常态模式 / 226

管理上司 / 227

对付难缠的上司 / 228

先做困难的事 / 231

## 致 谢

在我撰写本书期间，我要感谢几位重要好朋友的帮忙：

我的出版经纪人珍·米勒（Jan Miller）和夏依·马文（Shannon Marven），他们是这本书整个出版过程的推手。珍，谢谢你提醒我要从全局考虑，并代我先行与哈珀·柯林斯出版社（Harper Collins）沟通，使他们真正了解本书的内容。还有夏依，你就像个摇滚巨星般充满活力，能够把一个构想变成书店架上的一本书。

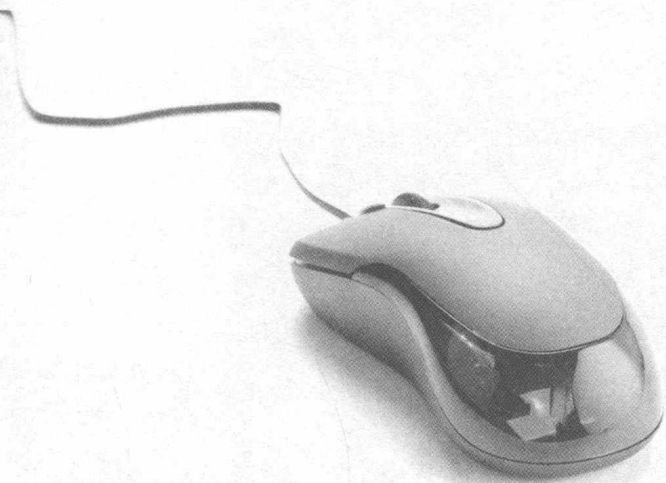
谢谢哈珀出版社的伊桑·弗兰德曼（Ethan Friedman）和史蒂夫·罗斯（Steve Ross）。两位和我一同看见这本书的愿景，了解这本书出版的必要。伊桑，你一路上的忠告，帮助我使这本书的写作朝正确的方向发展，既涵盖工作，也针对个人生活，你真的很擅长“抓重点”；而且，我的双亲在我写作期间过世，你们都非常宽待我，帮我延后交稿期限。你们和哈珀出版社团队所流露的关心，对我帮助甚大。

谢谢宗德文出版社（Zondervan）的桑迪·文德·齐希特（Sandy Vander Zicht），不只编辑这本书，也对内容有高度兴趣。你热心支持书中的想法，整个过程自始至终都证明这些观念有效，对我是一大肯定。

我要特别感谢亲友们，你们扶持我度过这次写作中的一段艰辛时期。每一本书的写作之旅各异其趣，而这本书不只写作过程与众不同，相信成书后也必定如此。你们都以非常特别的方式，使我看见生活与工作为什么非结合不可，除此之外，我们别无他法。就让我们更加努力使它们相辅相成吧！

最后，谢谢诸位领导者、公司和组织，很荣幸能与你们在“战情室”并肩研究，一同面对你们所遇到的挑战，也分享你们的胜利。谢谢你们开放团队，并敞开你们的内心世界。我一直受到你们的启发，也把沿途和你们共同学习的经验，看为一份礼物。





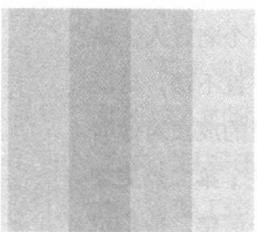
## THE ONE-LIFE SOLUTION :

Reclaim Your Personal Life  
While Achieving  
Greater Professional Success



基础篇





# 第 1 章

## 找出问题与解决之道



## 总裁玛莉亚：无法扣下扳机

玛莉亚是一家科技公司的总裁，各部门都要向她汇报，范围从财务到营销和零售，涵盖层面广泛。她必须为企业的绩效和组织的内部文化负全责。这些年来盈利状况还不错，以至在反省检讨时发现的一个问题，她一直积压着不处理。

副总裁史丹是团队里脆弱的一环。她知道，别人也知情。他是个老好人，只是不符合团队的需要，不足以胜任。大伙儿的士气使大局看起来一直不错，足以隐藏在团队里人尽皆知的事实：史丹无力胜任，应该撤换。团队里的成员对他有两点不满：第一，大家辛苦努力，他却坐享其成，让人觉得不公平；第二点更加打击士气，若不是史丹梗在那里，团队整体的表现应该可以更上一层楼。他们觉得史丹削减了大家的绩效，要是有一位真正的高手担任他的职位该有多好。

因此，他们对管理阶层感到失望，觉得很泄气，既不满那个老好人史丹，也不满玛莉亚，因为她不肯拿他开刀。当我问玛莉亚为什么无法快刀斩乱麻时，她说：“我对他就是下不了手。他的人实在很随和，都五十五岁了，处于职业生涯顶峰，那样做会要他的命。他能去哪里？我不知道。我知道我应该采取行动，也非做不可，可是我一直下不了手。我只是在拖延时间而已，该来的一定会来。”

## 经理人大卫：无法勇敢面对霸道上司

大卫是团队中的中层经理人，负责项目管理，维持生产流程顺畅，监督项目按时完成，因此他要在许多部门和几个团队之间来回协调。他喜欢这份复杂的工作，只是同时得承受很多压力，因为有许多事情很难掌控，对于某些人，他并没有真正的权柄可管。

他的上司肯尼不明就里，为人又霸道。进度若没有按照时间表如期进行，只会大发雷霆，根本不加援手。无论大卫原本对工作本身、对公司，或对自己的目标有多么热心，主管的态度总是让他很不好受；更糟的是，他对自己很生气。想到他的心情居然受肯尼这么大的影响，他就心情恶劣。

很遗憾地，大卫不只个人情绪受影响，还把负面情绪带回家。他回到家的时



候，肯尼的咆哮都还在脑海中挥之不去，现在肯尼进到大卫的家和婚姻里了。有太多个晚上，他回到家时，没办法好好地与妻儿相处，因为工作使他感觉恶劣，久久无法释怀。

## 企管硕士莱恩：无法掌握自己的未来

简单地说，莱恩已经失控了。他不知道该如何使火车停下来，也无法减速。他所投入的时间，似乎永远都不够。项目的规模和件数不断增加，开始让他分身乏术；但那还不是最糟的。他是刚毕业的企管硕士，原本就习惯处理庞杂的工作。辛勤工作顶多是身体疲倦，而这次却不同，工作令他心力交瘁。

莱恩觉得，他在不喜欢的事上耗去的时间精力越来越多，而在他喜爱的事上所花的时间却越来越少。行事历上的会议、约会和截止日期，让他提不起劲；他渐渐发现，他花了大部分时间处理事情，然而他的热情、才干、愿景，甚至上好的技巧和才能，几乎都派不上用场。这可不是他读研究生想要的结果。

莱恩的个人生活也不遑多让。他和妻子回到家都累瘫了，往往一上床就倒头大睡。他们注意到自己已没有时间陪对方，也无法花时间与好友相聚。他的生活正如他的工作一样，变得单调无聊。工作也是干扰生活的部分原因。他常常在夜晚收发电子邮件，晚餐时接电话；甚至，当他和妻子终于有时间外出约会或散步，他却检查自己的手机。莱恩的妻子经常问：“你现在非做不可吗？”他觉得非做不可，然而，有时却纳闷为什么非做不可。他一想到二十年后仍然过着目前的生活，就害怕得无以复加。他想象那时仍做着现在所做的事，觉得除了工作、还是工作；那可不是他想要的人生。

## 创意总监苏菲：无法专注

苏菲的上司和同事，始终对她爱恨交织。他们喜爱她，对她的创意、眼光、人际魅力赞叹不已，因为她总有办法让人接受她的新奇构想；然而，他们同时也感到非常挫折，因为她实在太过散漫、虎头蛇尾，凡是她所做的事几乎全都一团



混乱。

长久以来，苏菲的创意和优点给大家活力和向心力，每个人都乐意与她一起工作。可是，最近大家的那股工作热忱渐渐变弱，因为必须忍受她那缺乏组织、没有秩序的工作方式。她的同事觉得越来越厌烦，负面状况越来越严重，甚至开始令他们筋疲力尽，不再乐意与她一起工作。实际上有些人开始倾向不与她共事，而她的上司也几乎快累死了。

## 助理莎拉：无法正视并解决问题

莎拉风趣、迷人、外向，工作非常认真。她喜爱这份工作，也想讨上司喜欢。上司要她做的，她一定照办，往往还做得更多呢！总是承担更多工作，凡事总多设想一步，就算多花时间心力也不在乎。而上司也总是对她频频表达赞赏。

然而，最近上司的赞赏却带着与以往不同的口吻，且与工作不大相干。他并不是评论事情做得好不好，而是转为评论她个人。起初，她以为对方只是恭维而已，自我感觉也不错，莎拉喜欢上司对她这么赞赏。可是现在看来，他在言谈之间却像是在勾引她，越来越少谈及工作上的需要，而更多谈到她的外貌、个性、条件不错之类。

莎拉不晓得到底该怎么做才好，如今只要一待在上司身旁就觉得惴惴不安。而他待在公司迟迟不下班，渐渐越待越晚，一直等到大家都走了，剩下他们两个人。她觉得越来越不舒服，却又觉得如果表达出自己的想法，未免太过鲁莽，毕竟他又没做出什么出格的事可以让她指正的，只是心里晓得他的行为不当而已。时间一久，她开始对上班这件事意兴阑珊，因为不知道可以怎么做，所以她什么也没做。

## 业务员凯文：无法突破瓶颈

凯文实在聪明，又讨人喜欢，一帆风顺地取得业务代表的职位，也因为颇具水平的表现而在公司里巩固了地位，因而当他被派遣到外地负责管理一个小地区

时，他还以为自己前途无量呢！

实际并非如此。凯文遇到了瓶颈。最后，他不得不接受这个事实，因为上司已经告知他无法继续升迁。他既没有进步，绩效也停滞不前，似乎无法更上一层楼。凯文晓得晋升是有可能的，因为和他同期入职的人已经做到了。可是，因为某种原因，他的表现平平，并不如预期呈上升趋势。

在参加了一连串研讨会，阅读销售相关书籍之后，凯文还是不得其门而入。他懂得技巧、策略、诀窍，但不知怎的，他依然无法提升自己的能力。他认为自己够聪明——也有才干——然而不管哪里出了错，事实便是如此。他已陷入瓶颈。

## 核心问题

检视这些案例，并不难将它们分门别类，归入常见的企业或训练问题，然后开出合适的训练处方：教玛莉亚管理技巧，教大卫人事技巧，教莱恩时间管理，教苏菲执行能力，教莎拉对付性骚扰，教凯文销售增长策略。事实上，这么做的确有用。不能把该炒鱿鱼的人开除，是一项重大的管理疏失，所以领导者需要加强自己的领导力、接受相关的训练；霸道上司对任何文化而言都是威胁，被欺凌的人，应该懂得寻求人事处的协助；工作若增加，时间管理技巧和管理优先次序就很重要；性骚扰绝不该受到宽容；而优秀的业务员，通常都能因着继续教育而提升销售能力。

我们往往一看见这类的例子，就知道不做点什么是不行的，于是训练人们学习合宜的经营实务、技巧和纪律，好应用在这些个别问题上，想立竿见影看到效果。这些都是应该解决的重要议题。浏览一下机场的财经图书区，你或许能找到不错的信息来处理这些情况，有些解决方法还挺管用的。不过，这解决根本的问题了吗？就一劳永逸了吗？还能不能有更进一步或更好的做法？还有，如果你是这些人当中的一位，或者自己的生活中就有类似的问题，你能够采取什么更好的行动，而不再重蹈覆辙？

有位企业领导人曾对我说：“我们在训练人解决问题时，做法上一定少了点什么。我们给人一大堆方法，指导在特定的问题方面‘该做什么’；但是不知道为



什么，那样好像还不够。很多时候，我的员工似乎无法学以致用。研讨会和起初的满腔热忱一过，似乎就没办法维持受训的成果。我一再看见这样的例子。”

我同意。方法的训练固然重要，但另一个问题更重要，那就是：

还是得靠人去处理。

无论“它”是什么，工作伦理、时间管理、销售策略等，归根结底，主要是“人”在运作调配，而不只是他（她）所知道的知识。参加解剖学的研讨会和有能力做心脏手术，两者之间差异极大。一个只需要知识，而另一个则需要经验、医术和医德。看到书上说：“从这里切下去”，并不能使你摇身一变，就能拿起手术刀把人体剖开加以治疗。总裁知道副总裁的表现不佳，却无法扣扳机。少了点什么的地方，是在内心。

所以，如果要改善这些情况，所需要的东西就不光是显而易见的伦理或管理训练。那么是什么呢？我们该如何得着这样的能力？有没有不管在任何情境都有用的方法？是否有什么妙招或方向？

没错，有。

## 唯一的解决之道

如果我告诉你，这六个例子虽然看似不同，却有一个共同的核心议题，只需要一个解决之道，那会怎么样呢？如果我进一步地说，能处理这些例子的解决之道不但只有一个，且不只会解决他们工作上的问题，也会解决他们生活中的其他一切问题；那会怎么样呢？还有，如果这个解决之道，能使他们不用再表里不一，无论上班、居家、与朋友相处时都一样，那会怎么样呢？换句话说，如果他们不用再觉得自己像在过两种生活，而是一种生活，那会怎么样？是否有一个答案能整合一切？

能解决这一切问题的答案（或议题），是什么？

那个答案就是“界线”（boundaries）。上述例子的共同议题在于：无论他们的

职位是什么（上自总裁，下至助理），主人翁总是无法控制自己。他们都缺少一个内在核心，无法据此界定自己，然后把那个“界定了的自我”表达出来，让生活顺利进行。本书提到的不同情况虽有六个，但是在那一切问题底下的议题却只有一个：缺少界线。界线议题，是我们在事业和生活中都要面对的重大议题之一。

界线为你的人格提供结构，  
使一切事都顺利进行。

重点在这里。每个例子里的人并不明白，虽然他们自以为问题在于处境，但如果我们回顾，看见他们整个职业生涯或整个人生的录像带，就会发现他们并不是第一次有这样的感觉。我们会看到，那不是他们第一次受外力控制而影响了自己的表现和顺遂与否。在过去一切的处境里，共同问题就是自己。他们在不同的处境，居然再三地做了同样的事。有一次，我向一位手下有一万名员工的五十五岁领导人指出，这个议题如何影响了他的工作成就，他回答说：“你真是说中了我从大学以来职场生涯的问题所在。”直到那时候，他才能开始改变三十年来一直阻碍他进步的模式；那一刻他才明白，他的问题并不在于哪位重要的直接下属，而在于他自己。

## 内在与外在的界线

界线影响我们的内心，也影响外在。它影响我们如何面对工作和生活、如何在工作与生活中与别人相处，也影响我们做事顺利的程度。换句话说，它影响了我们工作的情绪、关系、成效等方面。想感受一下界线怎么影响你吗？请你拿起一支笔，看看哪句话描述的正是你的情形，就在旁边打钩。

### 工作的情绪面

无论我们承不承认，我们的感觉总会大大冲击我们的工作方式，也冲击生活



的其他部分。我们的感觉势必影响动机、专注、判断、顺逆、满足和整体的运作。

- 当工作量增加，或是你已无法控制进度，又或者必须正视一场冲突时，你会觉得焦虑，甚至有恐慌的感觉。
- 你对于上班时所做的大部分工作，觉得失去热情。
- 你在非做不可的许多事上，感到心力交瘁，力不从心。
- 你经常觉得有点忧郁。
- 你的工作排挤了你的休闲时间、运动时间和爱好，导致你逐渐失去活力与健康。
- 你的上司或同事总会左右你的心情，使你觉得难过、消沉、焦虑、自卑，或某种戕害你的个人生命的感受。
- 你对于自己非做不可的事，或“逼你”做某些事的掌控型或操纵型人物，感到心怀不平。

## 工作的关系面

每位领导人都知道，人际关系的好坏能左右绩效；而做事的人则知道，工作上的关系会影响他们能不能完成工作，并且乐在其中。

- 你的上司或同事使你的生活过得一团糟，你却不晓得该如何处理。
- 你的工作和你的重要关系人（例如：配偶、孩子或挚友）似乎竞相博取你的注意，而你却觉得被各项义务撕来扯去。
- 某位同事没有善尽本分，又或者他在某方面不负责任或表现不佳，而你却必须为他收拾烂摊子。
- 你不满另一个人的行为或表现，虽然想处理，却觉得无能为力。
- 你知道你需要进行一场困难的对话甚至冲突，但你要不是出于害怕后果而回避，就是不晓得该如何进行。
- 你觉得在工作上被施压，不得不去做多于你该做的事或让你感到不舒服的

事，然而你却无法向那些事说“不”。

- 你觉得某人使得你工作过量，却不和那人谈这个问题。
- 你不喜欢某人和你或团队相处的方式，你却没有提出来，或者不晓得该怎么谈。
- 和你一起工作的某人（无论是上司、同事、下属，或甚至客户及小贩）总有办法惹你生气，而你却摆脱不了，也应付不来。
- 你在工作上正受到伤害，却没有采取任何应对措施，你害怕万一这么做，后果不堪设想。
- 你害怕正视冲突、去惩戒或开除某人，是出于害怕伤害到他，或产生其他后果。
- 有人伤害你，于是你考虑放弃一个不错的职务，甚至离开公司，以求远离他们。

## 工作的成效面

“工作表现与成果”与“人格结构或个人能力”的关系错综复杂；至于能力，则涉及他（她）能不能自主、专心、主动，设定目标，行事作风明确。想获得好成果，就必须真实强烈地感受到自己有能力，而不觉得无力去影响工作或外界。

- 你的工作量日渐失控，你觉得它在驾驭你，而不是你在驾驭它。
- 你是领导人，却没有把焦点放在“真正的目标”或真正该完成的事上；又或者你任凭组织失去它的焦点或“核心”。
- 你的生活混乱又散漫，以至你真正想完成的事却永远完成不了。
- 你拖拖拉拉，凌乱不堪。
- 你无法谈成一笔交易。
- 有些事占用你的时间和资源，你却无法放手不管。
- “不相干的人”（**wrong people**）耗掉你太多时间。
- 你的电子邮件超载，你知道你根本不可能去读。



- 你的谈判能力很差劲。
- 你在交易时让步太多。
- 你同意去做的事耗费你很多时间，使你不能做真正该做的事，而你却没有说“不行”。
- 你的动机往往出于恐惧，而不是为了达成目的。
- 你知道你大可获得更好的结果、更好的职位，或者更成功，而你却没有。
- 你的才华、头脑和机会，并没有为你带来能获得的成功。
- 你总觉得自己已失去目标和方向。
- 你有远大的企图和计划，却从来没有实现、也没完成，仍旧只是远大的企图和计划而已。
- 你并未专心做自己的事，因为你常去做别人该做的事。
- 你不大能授权，放手让别人去做。
- 你对于工作或生活已经失去热情。
- 你常常任凭别人指使你放下自己的事，而去做他们的事。
- 你容易分心，无法集中注意力。
- 你没有设定目标，就算设定了也置之不理。

一个人在工作上（往往也在生活上）的满足感，与工作的情绪、关系和成效等方面有直接关联。其实，人们换工作，也是出于这三个理由的其中之一：在那里的感觉如何，人际关系如何，有多成功或发挥多少才华和热情。然而，无论你觉得应该在哪里（留在原来的地方或前往别处），你在工作上都必须能做到以下三件事才行：

- 情绪健康。
- 关系健康。
- 成效健康。

如果你能做到这三方面的平衡，那么，你必然可以在目前的工作上表现出



色，或者找到适合发挥的另一片天。正如古谚所说：“当学生准备好了，老师就会出现。”我们从工作和关系的角度来看，也是一样。你的人格整合到怎样的程度，你的处境就会随之改变，你也能够掌握情势，这一切，界线架构就是不可少的成分。你准备好了，对的情势就会出现——如果你目前还不其中。你所面对的挑战是：无论你在哪里，都要做个能让情势为你效力的人。这全在于你是怎样的人，而非你处于什么环境。如果“人”对了，“环境”自然不成问题。水到，渠成。

就像在关系的领域一样，人们常常归咎于“外因”。只要能找对公司，他们就会开心。只要上司不同，他们就能展翅上腾。只要市场稍微有起色，他们就能成功。你大概能想象得到，本章开头例子里的人会怎么想：总裁觉得，要是当初没有接下烂摊子，收了这员工，公司也不会这么乱；经理人认为，如果上司不同，他晚上会觉得舒服些。没错，虽然那些情况造成困难，但你能对付的只有你自己，那才是颠扑不破的真相。界线就是这么一回事。真正快乐、关系圆满、事业有成的人知道那点，也能把它活出来。本书的目标，就是帮助你成为其中一位。

## 这是神为你所作的设计

正如同神设计小孩要在某个年龄开始走路，同样地，神也设计你要以良好的界线，成就结构健全且行事作风明确的人格。为了发展这些界线（也为了成为你所期望的人或发展你所需要努力的各方面），你的自制力就得越来越强才行。你必须找出症结，知道哪些东西在逐渐破坏你的力量、动机、热情、自主、自由、进取和主动。为达到这个目标你就需要架构强健的内在人格。听起来好像很困难，其实不然。

心理学的“发展研究”（development research）帮助我们看见，神设计了你，是要你具备结构健全的人格，使你能够自由、成长、具备能力、自治与进取、主动。神设计人人都这样成长，所以人与生俱来就有这样的能力。换句话说，神设计了你为总裁，你就能要求没有绩效的人迎头赶上，否则他就必须离职。神设计了你，不是要你事情多到招架不住，而无法在工作和居家生活中获得满足；不是要让它用掉你生活中醒着的每一刻和全部的精力，投资了一切却没得到应得的报



酬。神把你设计得富有创意，你就不该空有创意和才华却光说不练，弄得大家不想再和你工作。你生来就不该受性骚扰，或其他方式的骚扰。神也创造你有完成交易的能力。

当我们在正常的发展路径上受到干扰、拦阻、破坏，或在某方面得不到合用的资源时，就会阻碍我们发展成为结构健全且行事作风明确的人格。在这条界线路径上，有人走在前面，但我们大多数人所遇到的情况，却让我们发现自己还有待成长呢！如果我们成长了，将有助于我们的工作表现和个人成就。如果你还没发展出良好的界线，那可不是因为做不到，而是因为有助于你在那方面发展的元素还没出现，要不然就是曾经有伤害、拦阻、恐惧和障碍，使你无法成长。本书将指出你还没学会行走在这领域的原因，告诉你如何解决这些问题，借以引导你。

## 挑战：在“没有结构”的文化中，力求整合

这本书的原书名 *The One-Life Solution*，着实让我犹豫了一阵子，因为它难以在封面上传达出书中的双重意义，但它却很贴切，反映我们多数人职业生涯上的需要。这个书名反映出今日的面貌：生活变得支离破碎，以至人们发现难以把它“整合起来”；而时下的工作方式，则把越来越多的压力，加在我们性格结构的现有裂痕上。举例来说，传统的工作结构曾经帮助我们整合自己的生活，也为你的生活建立结构，如今却已消失殆尽。

请看这个简单的问题：“我几时需要工作，几时不需要工作？”从前有“上班时间”的结构，帮助大家知道工作几时开始，几时结束。他们在某个指定的时间去上班，然后下班，回家。因此，“家”在很大的程度上获得保护，不受工作打扰。这段“免上班”时区成了一道天然的界线，保护你的心灵、居家生活、人际关系、休闲生活、灵性福祉、健康，以及其他除了工作以外也需要时间与心力的每件事。

可是，过去二十年来，上下班之间的那条界线模糊了。最先是从传呼机开始。破天荒头一遭，你的上司总有办法找到你。突然间，下班后可以留言，也可以检查语音信箱。接着，有了无所不在、花费不贵的手机，于是上司、同事、合

伙人、顾客和不相干的人，全都无视那道上下班时间的保护界线。下了班，不表示工作就离了你，如今它更能轻易地找到你，人人成了值班医师；不过，差别在于医生值班的天数也是固定的，然后就会交班。

接着情形恶化了。手机功能越来越好，也越来越便宜，你怎么躲也躲不掉。然后，出现最后一个破坏上班时间的东西：互联网（Internet）。两大问题随着电子邮件而来。第一，任何人都能在任何时间、任何地点，把工作传送给你。他们传送的数量，不再受限于他们上班时间在办公室传送的数量。如今，他们能随心所欲在任何时间传送给你。他们所制造并传送出的数量，多得可以穿透屋顶。他们不再需要在上班时间内走到你的办公室，或拨打你的分机了，只要按“传送”即可。

第二，不只是他们能如雪片般地传送工作给你，而是你现在即使过了上班時間，你还得在家里收件、办公，因而打破了上班时间的安全界线。你也会因上班时间的界线被侵蚀而受害。办公时间不只没有保护你，而且，万一你没有为自己立界线来确保安全，你就会在下班后开始查看邮件——然后处理，有时候到深夜还在忙！因此，工作量增加，能找到你的渠道也增加了。（有一家大公司的副总裁告诉我，他看电子邮件上的时间戳，就能看出某部门或某个直接下属出了问题，这些时间戳可以作为那人失控的信号。“如果他夜间那么晚还必须传送那么多电子邮件，他就是失控了。我不希望任何肩负那么多责任的人失控，况且，我不想开创那种文化，半夜还去查看电子邮件。那很病态。”）

所以，有了那些渠道，上班的时间界线荡然无存；原本要根据现实情况才可以增加的工作量，现在连那道数量界线也不见了，然而同时用来应对的基础设施却没有增加。你仍是同一个人，做同一份工作；只是现在如果有人够疯狂，熬夜到那么晚，他们所能为你增加的工作量却没有界线可挡，你能承担多少也没有限制，因你根本不晓得自己的“基础设施”已经负荷过度了。于是后果堪怜：我们不再需要效率这个观念，因为有了限制才会有讲求效率的意义，工作再多也只能在分配的时间里做；如今时间不分配了，而是无限度支用。

情况变得更糟。如果你留意，就知道受破坏的不只是时间界线，还有“空间界线”，工作追到你家来了。如果那样还不够，试着离家看看，它仍会找到你。现在你有了手机或PDA（个人掌上电脑），你去看孩子的足球赛，参加社交活动，上



教堂，喝咖啡，散步或骑单车，无论你到任何地方，工作都能找到你。工作没有时间限制，也没有空间限制。如果你没有自己的界线和结构，那么任何时间、任何地方，你都可能在工作。

除了网络伴随PDA而入侵我们的空间，公司也让我们能在任何地方工作。现在，“在家工作”被视为好处，可以远离“上班时那一切叫人分心的事”。说得真妙！现在我不必有上班所需要设立的界线，回家一样可以工作。我们的社会和业务越具有机动性，这问题就越严重。

总之，时间和空间（长期以来工作上所倚赖的界线）已不复存在，因此，工作就入侵生活其余部分的时间、空间、精力和其他方面了。家人互动减少，互动品质降低，其他社交关系也遭殃。大家过去用来相聚的时间，现在反而耗在某种屏幕前——为了工作。

就算我们不工作，却仍然待在屏幕前。科技用越来越多的方式把我们留在屏幕前，因而不投入生活中的其他重要事情。《经济学人》(Economist)在其网站上报道说：“夺得‘看电视’冠军的美国人，平均一家人每天总共耗费八小时又十一分，睁大眼睛盯着电视，看到眼睛充血。”(Economist, October 20, 2007)家人每天各看四五个小时电视，甚至现在家中的电视还多于家人，加上对着电脑上网、对着游戏屏幕打电玩的时间，我们花在做重要事情的时间就越来越少，例如：联络、运动、亲子教养、建立关系、阅读、发展灵性生活，以及许多让我们可以像个人的其他活动。数字世界早已不动声色地——如果我们不留心——侵入我们的时空界线。记住，你不只花费了所有的时间来看电视，还得花时间看电子邮件呢！难怪其他重要活动就遭殃了。

除了这件事，再加上社会上的其他许多界线消失了（例如道德和价值观，过去抑制了许多破坏行为，也有助于整合我们的人格），结果我们就越来越过着“没有结构”的生活；或者至少在过生活时，我们的结构总是受到侵蚀。结果，随着时间的推移，我们越来越支离破碎，觉得四分五裂、失去控制，长期下来渐渐无法克制自己。越来越多势力（也越来越多人）拉扯我们，于是我们丧失了自我，以及生活中健全与整合的感觉。没多久，我们觉得不再能控制自己的生活，却不知道怎么夺回来，更不知道该如何重新积极安排自己的生活。

因此，*One-Life Solution* 具有双重意义。首先，在这一切的背后只有一个议题，也只有一个解决之道。这个议题是：我们在许多方面已经丧失界线；而解决之道，则是重新发展出那些界线，然后以具体的方式来处理这议题。一旦你这么 做，无论你是董事局主席还是总裁，或是任何一种人，都将会在工作成效、生活品质方面大有改善。

另一个意义是：生活是一体的，不应该因着工作而四分五裂。许多人认为，既然工作入侵了生活，所以我们需要重新找到“平衡”。这种想法，比较像是如何在一个天平上想办法让两边的重量均等。我想，这往往代表要增加或减少其中一边的重量；这当然有些帮助，但我偏好一种不同的想法。让我们不谈平衡，而谈“整合工作与生活”——但这并不表示要以各种方法在当中左挪右移。我所偏好的整合，与工作与生活本身的时空界线无关，而是试图整合正在做那两件事的人——就是你。当你将自身所有环节整合为一个核心，以这个核心为准则，来从事你所做的一切，包括工作、生活、关系、灵性、健康及其他等等，平衡必会伴随而来。你的界线势必整合你的性格（*personality*），结果就产生了平衡。然后，你就不会觉得在许多生活之间拉扯，成为许多不同的人；而只是一个人、一个生活，却由许多不同的部分组成，没有一个部分能拉扯你离开其余部分。这就是生活整合为一的本质，也是平衡的本质。有了更好的界线，一切都会随之而来。

## 本书的目标

这本书主要是谈工作。谈你的经营、你的绩效、你的职业生涯、你的热情，以及你工作时的幸福感。我盼望它能帮助你领导得更好，管理得更好，把你手中的事情做得更好。因此，我们的焦点大半会放在工作处境上，但是这本书也谈你和你的个人福祉。我们刚才看到工作与生活四分五裂的情况，因此我们也会花很多篇幅谈你，以及你的工作如何影响你的生活、生活如何影响工作。

我们的焦点会放在建构并发展更好的界线上。怎么做？我们会先谈界线是什么，它对你的工作和生活有什么用处，以及它如何影响你能不能把两方面都做好。那将为你奠定了解这概念的基础，好让你应用起来更得心应手。



接下来，我们会进而谈到在领导、管理与工作方面的生活情境里，如何实践具体的界线实务与结构。有的会描述情况，有的则开立处方。我会在你能实行的具体结构和实务方面，给你一些诀窍。我们会做两件事：第一，解决你在领导、管理和工作上的许多问题，对你的绩效有益。第二，为你这个“人”建立更好的界线。你一旦付诸实行，你就会成长、改变，而你组织里的上司、同事和下属，也会成长、改变。

所以，这本书从头到尾都在整合生活与工作。记住，这关系着你这个“人”，不只是工作上的问题与状况，或个人的问题与状况；而是关系着你，因为你这个人必须生活在那两个世界里。本书的目的，不见得要把两个世界整合起来，而是要把你整合起来，让你以整合的方式生活。你整合得越好就越能够建立一个坚固的核心，开创出神设计你时原要你过的生活，那是唯有你才能过，也过得好的“整全生活”。



## 第 2 章

# 你的愿景和你的界线



我们想达到什么目标？套句柯维（Steven Covey）的话说，最重要的是“你要从结果开始想”。让我们在这里先把它弄清楚。我们想在《为工作立界线》一书中达到什么目标？答案很简单：

### 取得控制权。

这不是意味控制别人或环境，甚至一切结果。你若取得控制权，掌握唯一能控制的东西（你自己），那些事情自然不成问题。你那么做，就能在整合工作与生活时，经历到人人都渴求的事情。

讽刺的是，人们大多热衷于想掌握自己无法控制的事（别人、环境，或结果），反而在过程中无法克制自己。真正吊诡之处在此：你唯有控制好自己，才能开始对其他事物（人、环境、结果）产生重大影响。有自制力的人，最能促使周遭的人事物达到高尚目标，取得满意结果，获得丰厚利润，但他们是从自己做起的。那就是界线的本质。

在勇于超越自我以前，先回到我们所渴求的那个结果（愿景）吧！它看起来像什么？我们建立良好界线，是想达成什么呢？这么说好了，如果……

每天起床时，就知道你会倾注全力，把那一天充分投入在你认为重要的事上。如果你知道，工作会一切顺利，会有不错的佳绩，并享受其中的过程和伙伴关系，那么你会觉得如何？这必然会使你在面对这一天时，觉得精神抖擞、活力十足。一整天下来，虽然会有挑战、困难、麻烦，甚至问题人物，你却大有自信，觉得一定能应付发生在你身上的事。你也许会疲倦，有时甚至筋疲力竭，但不会觉得虚脱、耗尽，或心灰意懒。

晚上就寝时，你会知道那天做了对的事，并且以你视为重要的方法而朝正确方向推进。你在你应该待的地方，恪尽职守，达成你所能胜任的一切。你自始至终都感觉不错，知道你的专业生活和你所看重的其他事（家庭、友谊、爱好、价值观、热情、健康、灵性）都配合得恰到好处。这两方面的生活（工作和你所看重的私事）并不相互冲突，甚至合而为一；是以整全的方式，真实活出自己的不同部分，而不让任何一部分放大成为全体或妨碍其他部分。所谓做个完全的人，



又活得充实，看起来就像这样。

这听起来当然好啰，只是，你认为真的可能吗？在你把它视为不可能达成的理想主义之前，先想一想。最好是有可能，因为另一种选择听起来一点也不好。

你心不甘情不愿地醒来，很怕今天又要花时间与力气做那些你认为不重要的事。你也许可以完成，也许不会，然而那些过程和大多数的互动关系却令你沮丧。你一想到那天摆在你前面的事就提不起劲，心情沉重。不管是挑战、问题、困难，你都感觉招架不住。当事情终于做完，你觉得自己好像被榨干、耗尽了，没有力量，也没有热情。

当你晚上回顾，发现自己又毫无意义地虚度了一天；而你所完成的事，对你而言其实没有一件是重要的。一整天下来，每当你必须在工作和个人生活之间作选择，你就倍感压力，心情矛盾。你醒悟到，在私人领域中有你非常看重的东西，而你的工作，却使你不能拥有自己所需要和想要的生活。工作应该只是生活的一部分，但它的沉重却似乎影响整个生活，你也搞不清楚发生了什么事，或该怎么应付。因此，明天看起来和今天没什么两样。

## 是原因，还是结果？

不可否认，这两个是极端的例子。生活并不是“非此即彼”的命题，每件事情要不是好得惊人，就是凄惨万分。我们没办法选择要做哪种人，是做第一个例子的人，大致上过着完美的生活呢？还是做第二个例子的人，生活糟糕透顶？在人生的不同时期，这两种例子都有可能是我们的人生景况。我并不想描绘一幅天下太平，充满光明希望的完美生活图画。我们都会遇到顺境和逆境，生活并不是永远只有顺境或逆境，两种景况会一直伴随着我们。但是，谈到我们应该如何度过不同阶段（顺境或逆境），我倒是可提供另一个“非此即彼”的选择。

第一个例子描写一种积极的生活，是怀着目标而过的生活。虽然可能有困难、损失，甚至事与愿违；但以这种方式而过的生活，即使遭逢困境，生活也自有其笃定的方向。这种人会觉得有能力生活，并发挥积极的精神，去达成与自己的身份、愿望相符的结果。第二个例子则描写一个受人指挥的生活，这种人的选择



很少，对于自己生存环境的掌控权更少。总之，他觉得自己比较像是结果，而非原因——如果你允许的话，就说是受害者吧！所以我们想达成的愿景，本质就是：

你是原因，不是结果。

换句话说，你的选择和行动会赋予你能力，在工作和生活中引发你所想要的结果；而不是由于工作和生活所引发的结果，驾驭你的人生。想想第一章开头的那些例子，这些人都想象自己的景况是受到某种势力影响的“结果”：

- 总裁无力开除没有绩效的员工，是“不知员工会作何感想”的结果。
- 经理人的情绪受影响程度，是“有一位霸道上司”的结果。
- 企管硕士觉得生活四分五裂，是“工作量”所导致的结果。
- 创意总监的漫无章法、虎头蛇尾，是“太多想法、方向和创意”所导致的结果。
- 助理觉得意兴阑珊、不舒服和恐惧，是“上司想勾引她”的结果。
- 业务员的工作瓶颈，是“销售额不够高、成交量不够多”的结果。

如果你和每个人谈一谈，他们就会把面对这些势力或境遇时的感觉，形容为动弹不得、无能为力。在此，笔者期待你读了本书以后，再也不会会有那样的感觉；即使你真的遇到一些处境或人物的考验，你也能全力投入，有效地应对。总之，你如果是原因，而不是结果，就能掌控自己，这就表示你能体验你所渴求的结果，也就是我们在第一章谈过的：

- 在工作和生活上有平和感受——情绪健康。
- 各方面的关系正常运作——关系健康。
- 获得绩效和成就——成效健康。
- 以超越的属灵价值观，把这一切整合起来——灵性健康。

这世上一定会有只顾自己的霸道上司，或具有负面感染力的同事；经商总会遇到销路不佳，也会有来自四面八方的压力。如果你是因为事业成功，所以来研究、关心这本书所谈的话题，那么你的问题可能是另一方面：如何找出时间解决层出不穷的事情。

你的个人生活中也有不少事情需要你的时间，例如：家人、爱好、朋友等等，这些事情能让我们拥有一个充实的生活。换言之，虽然压力来去不定，但你在整个过程里却是恒定的，因此首要任务就是要指挥自己迎接并克服每一项挑战。你和你的人格，是这道方程式里的常数。让我们看看设立界线将如何达成这愿景，使你重获控制权。

## 界线是什么？

界线，纯粹就是地界，它界定你的终点和某人的起点，或是你的终点和某物的起点。它是维持秩序的一道结构，这概念稍后再谈。目前，让我们以它作为地界，运用物质界的比喻来说明。

在物质界，人们较容易看见及理解“地界”是什么。例如：地界能界定你家院子的终点和你邻居院子的起点。它往往会有看得见的记号，例如一道篱笆或围墙。你的房子也有看得见的围墙来界定它的结构和范围。你知道什么在屋内、什么在屋外，也容易准确测定房子的位置。

物质界地产的界线（例如篱笆）容易看见并理解；可是，个人和人际的世界呢？界线在那里如何运作？让我们看看六个重要面向，思考一些与工作有关的例子。

### 1. 所有权

界线能界定所有权。我们知道，凡在界线以内的就为主人所拥有，凡在界线以外的就为别人所拥有。

有良好界线的人，觉得生活属于自己，不属于别人。他们的感觉、想法、选择、渴望、意见、行为、才干，以及生活中的大小事情，都存在于他们的地产



上，即存在于他们的心思、内心和心灵。他们并不认为这些东西是别人的问题，而“否认拥有”它们。他们感觉不好的时候，不会责怪别人。他们不会作了选择以后，却表现得好像那些选择的后果是别人造成的。

这些人“承认拥有”他们的生活、机会、成功、失败、恐惧，以及凡存在于他们篱笆这边的任何东西。如果上司、同事或销路让他们不满意，他们就承认那问题是他们自己的，无论谁在问题的另一端，或谁是始作俑者。如果苦恼在心灵里，他们就承认拥有那苦恼，即使那不是他们造成的。

问题：你承认拥有自己生活中的哪些方面（你的时间、精力、热情、思想），到什么程度？它们真的属于你吗，还是属于别人？

## 2. 控制权

一旦知道谁拥有某样东西，就知道谁有控制权。物主可以随心所欲处理自己的地产（当然要遵守法律）。如果我们知道这是你的地产，我们就知道，无论在它上面发生什么事，控制权都在于你，而不是别人。例如：别人不可以突然决定你的房子应该漆成紫色，就跨越你的篱笆（你的界线）径自涂上油漆。他们需要获得你的允许才能那么做，因为你控制这地产。同样地，你也不能越过你的界线，去为不属于你的东西涂上油漆。你只能控制你自己的地产，不能控制别人的。

在工作上，有界线的人明白：受他们控制的，是那些唯独他们才能控制的东西，即在自己的内心、心思和心灵里的东西。虽然他们往往不能控制外界现实，却一定能控制自己对那些现实的反应。如果他们有一位令人心情恶劣的霸道上司，就体认到上司并不能控制他们的感觉，唯有他们才对自己的感觉有控制权。他们也体认到，自己没办法控制上司的行为，就只能开始控制那唯一能受控制的——自己。他们开始看见，自己并非无能为力，只能任凭上司伤害他，而是多少可以控制自己，采取必要措施来让自己感觉好过些，就算上司的行为持续下去也不以为意。

他们也体认到，外在的商场环境也不在他们控制之下，但他们却能控制自己

对它们的反应。销路不佳，顾客难缠，或其他外在的事件等等，并不在他们的控制之下；但他们体认到，自己可以控制对这类挑战的反应，而且他们的焦点和注意力，总是放在自己能做的事上，而非处境里的负面情况，以及无法控制的事。

“我能做什么？”是他们的前进口诀。

问题：对于发生在生活、内心、心思、心灵里的事，你有多少控制权？你能不能充分控制你的时间、心力、选择和情绪？

### 3. 自由

你的地产既然由自己控制，于是就产生了自由。你怎么处理自己的地产，完全由你抉择。你不只对它有控制权、有能力做你想做的事，而且你爱怎么做，也有选择的自由。在那个地产所受的限制以内（例如业主协会或该市法律），没有人能命令你，只有你能。在那些限制以内，你可以做你所选择的事。

谈到工作，一个有控制权的人明白：并没有人拿枪指着她的头，要她继续受害。她是自由的，想作什么选择都可以；于是，她开始根据自己所拥有和必须负起责任的决定来作选择，而不是逆来顺受、自怨自艾。一旦她体认到这点，就有很多选择了。无论她选择改变自己（对霸道上司的感受，她对他的想法或回应方式），或是选择与他正视冲突、避开他，或甚至离开公司；她都明白，她可以毫无拘束地作选择，随自己高兴而行事。

问题：无论你选择做什么事，你做得有多自在？或者，因为外力的缘故，你感觉你的自由受到限制？

### 4. 责任、交账、后果

我们一旦知道谁拥有地产、谁具有控制权，也就知道谁该对那里的事负责。所有权、控制权和自由，都伴随责任、交账和后果而来。你可以随心所欲而行，



但你选择做什么（无论好坏），也必收取什么后果。有的后果（无论好坏）是真实存在的；例如：你照料房子，就有舒适的房子可住；你放任白蚁不管，屋顶就会塌下来。在人际关系或法律上也会有这些后果，例如：如果你有引发火灾的危险，就会被赶逐离开；或者你在自己地产上所作的选择，危害了邻居的地产，他就要告你。无论是好、是坏，你都有控制权，你也要负责任。

有界线的人知道，无论他的选择导致什么后果，他都要负责，也不会推卸责任。如果他选择待在原有工作岗位上，就要为此负责。如果他与上司正视冲突，就要为后果负责。或者，如果他保持沉默，他也明白那是自己所作的选择，并要为因沉默而落入的处境负责，无论那个选择是好或坏，是聪明或愚昧。他并非受害者；他有责任勇于面对。无论他所作的决定和行动可能导致什么后果，他都明白：自己总要负起责任。

问题：你是否为自己的选择、态度、信念、感觉所导致的后果负责？还有，你是否坚持别人要为他们的态度、信念、感觉、选择或行为承担后果？

## 5. 限制

如果你拥有自己的地产，能自由地控制那里发生的事，那么你能自由地为那里的事设限。如果有人侵入，或在你的地产上做了你不希望的事，那么你就可以叫他们离开。如果他们不离开，你还可以进一步设限，例如报警。最后，你总能把他们赶走，也能叫他们为所造成的损害负责。不过，行使控制权，并为你所允许和不允许的事情设限，那可是你的责任了。

如果工作上出了事（也许是别人作选择所导致的结果），或者，如果某人行事不负责任，那么有控制权的人就该体认到，她可以设限，表明她容许那些行动或态度影响她多少。她不怕吹犯规哨，表明她只容许自己参与、遭受或被影响到某一限度而已。限制也适用于她自己身上，使她向自己说“不行”，以确保她不会同意自己去作那些超过自己时间精力限制或违反自己价值观的事。

问题：你是否为人们或处境设限，好叫他们对你所产生的影响，有一个明确的终点？你划出界线了吗？

## 6. 保护

当你知道你的界线和限制在那里，也知道你对那地产有控制权，你就能做某件很重要的事了。你能把好东西留在你的地产里面，不让坏东西进来。你的界线保护你所看为珍贵的东西（你的财宝），希望它们留在里面，不受那些想来偷窃或毁坏的势力侵扰。因此你才会锁上门，或者关闭房子篱笆的出入口。你的界线把好东西保护在里面，也保护你不受坏东西伤害，例如：外面的小偷和袭击你的人。

有自制力的人，能勇敢面对那威胁要伤害他们（或他们组织）的人或境遇。他们有界线，可以保护自己、别人、组织及其使命，脱离那些想要伤害他们的人或势力。

问题：你是否容许垃圾大量倾倒在你的地产上，或容许坏人进到你的内心、心思和心灵的篱笆里面？或者，你有没有一道明确的篱笆，向那些对你不利的人或其行为说“请勿入内”？狼群能不能进入院子？具有负面感染力的人，能不能随心所欲倾倒烂泥进入你的心灵？

这些是界线所发挥的功能：所有权、控制权、自由、责任、限制、保护。如你所见，上自董事会的会议室，下至办公室里接电话的人，这些全都适用。这里有个简单的例子，如果玛莉亚（第一章那位怕开枪的总裁）当初有这种界线，她的处境原本可以迥然不同，她会承认拥有“一想到要开除没有绩效的人，就反胃、害怕”的感觉。她会明白，她的感觉是她的问题，而史丹可能会有的感觉是他自己要去面对的问题。她会面对史丹没有绩效而导致的后果，也会负起责任来，因为只要她选择不采取行动，就是选择降低整个组织的绩效，而且助长很多人的不满。

以物质界的用语来思考界线，显然容易得多了，例如：地产、篱笆、围墙、



出入口。我们望着某人的院子或房子，就能看见他们在自己的地产里，拥有多少所有权，投入多少热情，尽到多少照料和责任。虽然只是开车经过，也足能把业主的很多事告诉我们了。

然而，在人际关系的世界里，却没有篱笆、围墙或出入口。你可不能躲在一道有形的篱笆后面，不让那些具有负面感染力的同事、客户或上司，把他们的工作或议题大量倒进你内心和心灵的院子。

事实上，如果你没有良好的个人和人际界线，的确会发生那种事。你开始发现你的“院子”收集了四周的垃圾，或者其中所填满的差事，比你所能做的还多很多。你的生活变得像垃圾堆一般，毫无价值。不久，你就不怎么喜欢住在那里了。悲惨的是，那地产是你的，你不能卖掉它或搬去另一个地方。唯一的解决之道是筑起一些无形的篱笆，承认拥有它，夺回你对自己生活的控制权。

在这本书里，我们要探讨这些“篱笆”看起来像怎样。一开始，让我谈一点心理学吧！





# 第 3 章

## 结构与界线



每个人的身上都有一道篱笆，你很可能会撞个正着；假若你置之不理，特别它又是带刺的蛇笼拒马之类的，你可免不了要碰个遍体鳞伤了。那么，个人和人际世界的篱笆是什么呢？你的篱笆是用什么做的？如果有人置之不理，会发生什么事？人们看得见吗？你大概有过这种体会：有人使你清楚感受到篱笆的限制，明白他们是怎样的人，不是怎样的人。当你越过这道界线时，你可以感受到似乎真的一头撞上墙。他们的行事作风明确，你可以感觉到他们的篱笆。

同样地，你也体会过身旁有一种人感觉起来“软绵绵的”，行事作风并不明确。你不晓得他们真正的立场，也不晓得他们的看法。最近，我和一家公司的一位主管谈话，他谈起老板时这么说：“但愿他偶尔能站起来说，‘就是该这么做，你们要是不喜欢，我也不管。’他太想做个好先生，想让每个人开心，结果工作品质变得很差。但愿他能负起管理的责任，不要担心别人有什么感觉，那么这里的情况就会好很多。”他所求于上司的，正是界线所提供的：能产生安全感的结构。

为了我们个人、我们的内心，也为了别人好，  
我们都需要因界线清晰而带来的安全感。

## 结构的重要性

“结构”一词会令你想到什么？对某些人而言，这是他们最可怕的梦魇。他们会立刻想到，“我可不想待在一个结构过于严谨的环境”——而且理由非常正当。许多人都有过这种经验，一些规定、政策和其他结构，几乎扼杀了凡被关在其中的人。结构如果把人压得喘不过气来，就可能使得我们动弹不得。随便找个青少年问问（那种家中有规矩严苛或控制欲强的家长），就知道他（她）何等需要更多空间。

组织结构严谨、缺乏弹性空间是一回事，但更大的问题在于缺乏结构。我们的生活少不了它，正如房子少不了头上的屋顶一样。结构提供了基础，使我们

知道自己是怎样的人，想要什么，有什么感觉和想法，有什么能力去作选择并处理那些事。当人们谈到一个项目或梦想时，会以“它似乎开始有个样子了”这句话，来代表它开始有结构了。你确实可以看见各部分渐渐拼凑在一起，浮现出它的样貌。

每个人也是一样，人际关系也是，企业组织也是。按字面意义来看，“结构”（structure）一词源于拉丁文的“建造”（to build）。想想“营造”（construction）一词，指的就是建造某个东西，各部分渐渐组合并凝聚成一个整体。整体如果搭建好了，各部分就会开始彼此运作；可是如果各部分到处散落、没有结构来凝聚，或者太单薄，或可以动来动去，它们就无法运作。

你的界线就是你的人格结构，你如果把它们界定清楚，就会组成结构，撑住你的自我、人际关系、工作和生活。如果它们稳固，就全部都运作顺利；可是，如果它们太过松散、单薄又可以晃动，那么你也会一样。让我们看一下心理学，了解那一切是如何发生的，你又怎么会有今天的结构（或缺乏结构）。

## 结构的发展模式

如果你有小孩，或曾经与小孩相处，就能见识到一种普遍存在的发展过程。一开始，他们的人格几乎没有结构可言。虽然我们可能在婴儿期看到某些特征，例如：性情偏向积极或消极，或是容易不安或知足；然而人格大致上并不明确，我们不知道他们日后会有什么外观，会怎样表现。如果你望着育婴室的新生儿，你可能看见未来的律师正在抗议、辩护，也可能看见一个容易依附的人（codependents），但你仍不知道宝宝未来的人格到底如何。

随着时间推移，宝宝的人格渐渐成形，开始四处活动，他们学会说话，也开始探索外界，接触自己感兴趣和想要的东西，并以行动来表达。但他们仍然混乱无序，也很容易闹情绪。他们想要什么，往往马上就要。

父母和保姆以宝宝自己所没有的结构来包围他们。爱他们的人，开始在他们周围设立界线和限制，最初是为了保护他们、管理他们，不久，他们就学会“不行”或“不要”一词了，其实他们不只学会听，还学会说呢！大家都知道，学步



儿会摆出一副臭脸，望着有权力的人，使尽吃奶力气说“不要！”借以展现他们的能力和意志。

不过，他们虽然自以为大有能力，却很快就发现自己刚萌芽的全能感被限制了。他们撞上了真实的界线和限制。“不行，你不能做那件事。”“不行，你不能一直玩下去，该睡觉了。”“如果你把它丢出去，你就要罚站。”这一道关键，有助于发展他们余生所需要的界线。他们的经验里加入了结构，就有事情开始发生了：他们正在内化那道结构。

随着那些限制强加在他们身上，一项有关人类发展的公理就产生了——如果你允许的话，就称它为定律吧：

从前在外面的，现在到里面了。

从外面强加在他们身上的限制，成了他们内在结构的一部分。那些限制成了给他们安全感的内在结构，让他们觉得安全，也使他们取得所谓的“自制力”。随着他们行动时所获得的限制与后果，他们就学到，他们所作的选择能影响自己的福祉。“如果你做了A这件事，B就会发生；如果你做了C这件事，D就会发生。”赏罚的组合赋予他们结构和自律，后来就成了自制力的基础；而那种自制力，将决定他们能不能完成日后的人生使命。他们学会“不行”一词的意思，也能向自己、向别人说“不行”，并且尊重别人向他们说“不行”，因为他们内化了那项能力。而没有这种限制或纪律的人，却要惊惶失措了。（你可曾见过被宠坏的小孩，企图凭自己的力量来应付这世界？）

慢慢地，经过许多次以后，孩子内心的那套软件，也被设定来做另一件让他们终生受用的事。它会把一项具有时间顺序的公式放进去，使他们明白，做了某件事，后来一定会有某些后果和生活品质。小小苏西学会“如果我做了A这件事，B就会发生”时，她就不再是冲动、凭此刻感觉不错而行事的那种人了。她渐渐懂得直线思考，从因果的角度来想，把时间表放上去，学会“如果我这么做，以后一定会有某个结果”。她开始把她的选择和后来的结果连结在一起。最初，她的选择导致罚站或得到冰淇淋之类的结果；后来她明白，她如果努力学

习、做功课就有奖赏，能被她所选择的大学录取。再过几年，她发现，如果她拜访重要的客户够多，她就买得起那栋房子。或是身为领导人，如果她采取特定的行动，股价就会上扬。这里的重点是：内心的程序正在写成，借由选择的机制，时间就会站在她这一边。她会拥有一项公式，用来管理自己所做的许多事。

“如果我作这个选择，好事就会发生”，成为苏西脑中一项统筹的原则，这是界线与结构的重要成分之一；反之，别的选择如果会使她达不到她所渴求的目标，她就不作。比方说，如果苏西处于第一章的玛莉亚那职位，她就会知道，如果不开除史丹，铁定会使得大家更凄惨；一想到不那么做的话，明天、后天将会怎样，就会促使她扣扳机。因此，如果她脑中有那种结构，而没有恐惧和冲突来阻止她行动，她就能采取必要的措施。那并不表示她就会冷酷无情，或不打算和史丹研究讨论，他能否表现得更好；也不表示如果她真的开除他，就是对他的处境没有感同身受。但这的确表示，她就能做她该做的事了。

孩子的周围如果常有界线、负起责任、承担后果、获得奖赏，就能内化结构感，那对他们大有益处。他们学会对好事说“可以”，对坏事说“不行”，也获得他们毕生所需的自制力。那一切都在他们的内心、心思，甚至脑中的神经部位里，成了一辈子恒久长存的结构。他们早期所体验过的结构，真正成了他们为人处世的一部分，成了他们人格的一部分。

## 结构有什么好处？

结构可以发挥六大功能：区别与分隔（differentiation and separateness）；抑制（containment）；界定范围（definition）；限制（limits）；价值观（values）；自制力（self-control）、自由（freedom）和自主（autonomy）。让我们更详细地察看各项功能。

### 1. 区别与分隔

在这条建造人格结构的发展路径上，有个重要成分，就是所谓的“区别”。



孩童在这过程中，因而发现自己是独特的人，有别于其他人。还记得地界吗？它不只界定你地产的起点和终点，也界定你的终点和某人的起点。它显示两个地产既不相同，也各具独特性。这边是你的，那边不是。那就是个人身份的基础，要知道你是你，而非另一个人。

因此，孩子开始发挥自己的独特性。他获得选择的机会，于是他选择以红色作为他最喜爱的颜色，或以某项活动作为他最喜爱的游戏，而非选择另一个。即使妈妈或爸爸喜欢不同的颜色，或为他选择另一个玩具，他也会有自己的主见。于是他开始拥有自己的渴望、想法、品位和独特性。

日后一切顺利的话，就算他出身于银行世家，如果他渴望成为音乐人，就可以自由地作出与人有别的选择。他已经学会了这件事：他不必因为哥哥是运动员，自己就要做个运动员，而是可以追求自己的兴趣。他知道什么是自己想要的东西、感觉和喜好，也知道什么不是。他和自己的家人不同，并非古怪，而是独具风格。即使他所喜欢的事物，正好就是兄弟或爸妈所喜欢的，他仍然清楚知道，他是自己喜欢它们，而不是因为他们的期望才喜欢的。

有次看到一位家长为他十三四岁的儿子展示这种接纳，对我真是一个难得的经验。我有个朋友是足球明星，人高马大的男子汉。我们打算周六打高尔夫球，他打电话问我，可不可以让他的儿子一块儿去，那孩子我从没见过。我马上就说：“当然可以，没问题。”在我心中开始浮现出这位如歌利亚般巨人的年轻版，也想知道他在球队里守备什么位置，高尔夫球一挥杆可以打多远。

当我到了高尔夫球场，真是大感意外。他的儿子一点也不像他，既没有雄赳赳的气势，也不是肌肉男，甚至不大有男子气概。事实上，他是在光谱的另一端，有点艺术气质，十分温文儒雅。朋友介绍我们认识时所感受到的强烈对比，我到现在还记得。

我们走向高尔夫练习场时，我稍微问了一下，他打过多少次高尔夫球，或是热衷什么其他运动。他还来不及回答，他爸爸却兴奋不已地说：“马可，快把你的音乐才华告诉他！亨利，他真的很棒！”

马可开始告诉我，他对音乐的热爱，曾参加什么管弦乐团，机会之门如何为他打开；随即又说：“我不是运动员那一型，那是爸爸的地盘。”然后两人哈哈

大笑。他父亲接着向我吹捧儿子所做的一切，你可以感觉到他对儿子充满了热情和喜乐。这一刻实在太美了，我差点按捺不住激动之情。我看到一个在运动生涯备受赞扬的父亲，尽管儿子的喜好与他不同，却完全接纳儿子与他迥然有别的特性、差异和区别，既喜爱，也支持儿子的本色。我很少见过比这更美好的父子关系了。他的儿子完全有别于他的父亲，保有自己的特色，具有稳固的身份界线，能够条理分明地看待自己是怎样的人、喜欢什么，而且显然可以自由地作选择，来表现那个身份。

从“区别”这个观点来看，你可以看出我们如何将第二章所讨论的观念（所有权、自由、选择、责任）活用在商场上。如果马可年岁渐长，成了领导人或经理人，这“区别”的观念必定对他大有帮助。他可能要负起所有权的责任，去推行他的愿景，即使有很多声音叫他走一条不同的路；但他会清楚知道，他可以走一条与别人的想法有所区隔的道路，也因此能挺身面对压力。还记得早期的IT企业家吗？别人告诉他们，绝不会有人想要用个人电脑。幸好，他们能独立思考，向勉强他们随从众人想法的压力说“不”！

如果马可发现自己置身于玛莉亚在第一章的处境，他就能保持分隔和区别，不让史丹因失去工作而有的抗议和伤心来影响他。无论史丹怎样以言词攻击他，他那有所区别的态度都必使他持守立场。如果他是大卫，他也能和霸道上司对他的看法保持分隔，不附议那些看法，不让它们成为他的一部分；它们会留在他的篱笆之外。

如果马可后来成了团队的领导人，能够左右公司里的风气和文化，他就会把区别看作是有益于团队的事，鼓励大家在这种团队气氛里持不同的想法，自由地发表意见、展现自己。他们的想法不必像他或像其他人。结果，这个团队就能自由地做出一番事业来。

回想《华尔街日报》(Wall Street Journal)或其他商业刊物所作的评析，谈到有些总裁或领导人被开除以后，破坏组织、损毁财物、恶意批评和攻讦。你往往会听到类似说法，例如：他“反对不同意见”，或“把意见不合视为缺乏忠诚”，或“对不同意他的人具威胁和敌意”。到头来，一个做领导人的，若不能激励有能力而彼此有别的团队成员，他便无法得着这些人原可以作出的贡献，而他所发展



出来的团队，反倒只是他个人的延伸罢了，也容易罹患存在于他脑中的所有疾病和弱点。

再想想马可将延展出的另一项优势。他会根据自己的长处、才干、天赋和优异表现，而采取符合结果的行动。他将追求与自己的长处和热忱一致的工作，然后花时间专注于那些事上，而非被拉往不属于他的方向。他的身份，永远是个内在的卫星导航系统（GPS），引导他朝向神设计他所要做的“我”，而不是去做别人在世上的使命。他会注视着那些别的领域，头脑里则说：“我不是足球选手，我是\_\_\_\_\_。”之类的话。他会与人进行分隔，而做自己真正擅长又能展现才华的事。区别和分隔，影响极大。

问题：你发现自己在哪里难以坚守与人分隔和区别，以至没办法对抗来自四面八方的压力，而被迫成为他们所期望的样子？

## 2. 抑制

界线结构所提供的另一个重要功能，就是抑制（containment）。按字面上看来，它的意思是把有害物质留在界线以内，或加以控制，基本上是预防事态扩大。这在商场上和生活中的应用极广。

一个孩子若不守规矩，或者无法控制负面的情绪、冲动和行为，那时某位关爱孩子的人就为他（她）设下一道界线。他们温和地干预，不是以牙还牙，而是坚定温和地“抑制”它，不使它愈演愈烈，以至扩大影响力。“我不容许你那样尖叫。你必须到另一个房间坐着，冷静以后再来跟我谈，声音要放轻。”于是，情绪和不当的表达方式就受到限制。对于孩子的冲动行为也一样，不容许他将情绪蔓延扩大，必须受到抑制。

最近，我那五岁的女儿，因为不能做某件事而特别生气，不断闹脾气，然后越来越生气。当我告诉她，我的回答仍是“不行”，她就更生气了。于是我走到她身边，弯下腰来配合她的高度，说：“我要你去另一个房间坐着，等你冷静下来。如果我听到你安静两分钟，就会来跟你谈，可是你一定要能安静才行。”她起初



还是很生气，但几分钟之后平静了下来，再过几分钟则喊我：“爸爸，好了，我现在可以谈了。”结构与界线帮助她抑制情绪，平静下来。孩子们借由类似的许多经验而学会抑制自己，心情纷乱时也不会忘了这教训。日后，就算处在更加恶劣严重的处境，他们也能抑制自己的情绪。

不过，同样重要的是，透过抑制，他们也在内化“抑制别人”的能力。我的女儿曾经对着朋友一只有点歇斯底里的猫说：“雪球，你太胡闹了，去罚坐！”然后她把猫放在它的卧具里，站着俯视它，确定它冷静下来为止。她所内化的能力不只可以抑制自己，还能抑制别人。

这项能力日后十分重要，尤其身为领导人。团队或组织里若有了混乱局面，或者出现具有负面感染力的态度或某种危机，领导人就必须介入，加以抑制。他必须确定事态不致扩大，而要建立秩序。他把船头打直，大家就冷静下来。若有客户到处乱挑毛病，扬言要断绝往来，这时，有抑制能力的人并不是顺着危机作出反应，而是积极采取行动来抑制、平定这名顾客的混乱，使关系恢复顺畅。

我在写这本书的时候，一连串大火蹂躏着南加州。灾情报道中作了一项讨论：圣地亚哥的人（身处危机的中心点）为何如此镇静？新闻主播将这现象归功于地方上的领导人，他们建立了秩序，抑制了大家的恐惧。主播将它和卡特里娜飓风（Hurricane Katrina）两相比较，后者明显地缺乏抑制。大火虽然肆虐，但是领导人所提供的结构，却在危机当中安定人心。

你是哪种上司、行政主管、领导人、父母或配偶？你能否抑制那些不该蔓延扩大的事？这些就是界线结构所能带来的益处。

很多时候，组织里一有风吹草动或情势下滑，因为领导人无法提供必要的抑制行动，于是人们开始恐惧不安，造成业绩衰退。也许领导人自己在面对改变与不安时，就已经手足无措了；或者他只是缺少我们一直在谈的那种内在结构，而没办法作出抑制他人的行动。无论哪一种情形，领导者若不能提供抑制行动，就是一大问题。

我见过一个最悲惨的状况。有一家公司虽然拥有超级能干的管理团队，最后却搞得四分五裂，那是因为公司副总裁的人际作风具有负面感染力，而总裁没办法抑制。这位副总裁狂傲自大，常表现出高人一等的意气，而且还很会搞分裂。有人



的构想与他不同，他就贬损；还没等到事情真相大白，就假定别人是小人。长期下来，团队原本引以为乐的合一就被他腐蚀了，尤其他还重重地伤害了几个人。

我会被他们找去，是因为有许多人纷纷要离开。副总裁搞出来的分裂，大到连董事会对总裁的支持也分裂了。总裁在那里已有五年，在此之前，他一直与董事会和团队关系良好，也乐在其中，但副总裁却以玩弄权谋和背后中伤而胜过他。

一位拥有良好界线的领导人会建起篱笆，抑制对方的破坏行为，不让她蔓延开来。我的首要任务是找回这位总裁的能力，他原本该抑制对方的那些能力。他为什么没说“不”？他的能力哪里去了，为何不能与他作出区别、保持分隔，看见发生了什么事，然后决定立场，并且加以抑制？他的权力哪里去了？不知怎的，在这一团混乱中，他已经失去他的“魔力”（mojo）。等他终于找到了，他就会昂然站立，重新领导团队。首先，他向团队传达这样的信息：他看见问题了，已经请求支持来处理，而且他们都要关在同一个房间里，直到恢复共识。他借此向他们表达：“够了！这不可以摧毁我们所建立的一切，我们要回到原本合一的团队。我们一直在朝某个毁灭的方向而去，现在我要阻止。”他一那么做，就等于发出一道强烈的信号，表示混乱已告结束，接着事情也开始好转。当然不只如此，我们在本书稍后会探讨。现在我们只要明白：任何事情想成功，关键要素都在于抑制。

**问题：**你四周有什么具破坏性的事正在发生，是你应该加以抑制，不让她进一步蔓延的？从前你面对这类问题时，你怎样努力（或没有努力）去抑制那些危害？

### 3. 界定范围

你可曾想过，你是谁？很多人被问到这个问题时，通常会以某个角色来回答。他们可能会说：“我是个副总裁”——或是项目经理人，或是母亲，或是跑业务的。不过，身份并不是由角色来界定；角色是为了让你活出身份而产生的结构，而身份在那个角色（父母、副总裁等等）发生以前老早就形成了。你的身

份，是从行事为人的明确作风而来，早在承担一个角色之前。这个持久的身份结构（会随着时间而改变）是由人之所以为人的许多不同部分所组成，是人人与生俱来的。它们是位于你的界线篱笆以内的珍宝，你若承担起个人所有权的责任并向外界传达，实际上就对外形成了界线。

你怎么界定自己呢？首先，借由认知（并拥有）个人特性（**personhood**）的这些元素：

- 你的感觉
- 你的态度
- 你的行为
- 你的选择
- 你的限制
- 你的想法
- 你的才干
- 你的欲望（**desires**）或想要的东西（**wants**）
- 你的价值观
- 你的爱好

你若在任何特定时刻，都能清楚知道你的感觉、你想要的东西、你的才干是什么，也知道你在作什么选择，那么你就非常了解你是谁了。那是第一步，就是承认拥有你的这些部分。不过，要等到你能踏出第二步，把那些个性元素传达出去，界定你自己给外界知道，你才会在那个身份里有真正的安全感。

如果别人都不知道你的感觉或想法，那么你的篱笆其实并未建立起来。如果你的个人特性没有让外界知道，你就不能强迫别人以你想要的方式和你交往。他们当然不必和你争辩或以任何方式来配合你，那就是真实关系的本质。

在真实的关系中，我们彼此影响。“你是谁”能产生彼此相互影响的能力。小婴儿在妈妈怀里扭动时，妈妈就会调整抱他的姿势，好叫他舒服；一直到成年时，配偶说：“你的工作时间表牺牲了家庭，你必须有所改变。”我们都在彼此



影响。我们调整自己，去配合彼此的感觉、限制、欲望以及上述列表里的其他元素。可是，如果你不能向自己以外的人传达这些元素，你就仍然不是一个实体，当然也不构成一股力量了。你无法感受到关系所具有的大能，而且你和别人也都会失败。

“界定范围”（definition）由三方面组成：

- 知道你的感觉、想法、欲望等
- 把它传达给别人
- 依据它来行事

这三方面你如果全部做到，就会活得充实，行事为人的作风也会明确。如果你还不是这样，这世界正等着你现身呢！

问题：你容许自己意识到你真实的感觉、想法、欲望吗？当你意识到它们，你能清晰传达给别人知道吗？你是否能直截了当地传达出来呢？

#### 4. 限制

“抑制”乃是表达一道限制，但个人界线却不是靠抑制这项功能来完成，它指的是你这个人愿意走多远、在哪里划下界线，从而界定你的地界。

“限制”起初是由别人强加在我们身上而发展出来的。父母和保姆给我们限制和后果，我们就学会只能到这里为止，然后内化那些限制，开始自行顺服它们。重要的并不是那些限制的内容，这些内容会随着岁月流逝而改变。（起初是“不要到街上去。”当然，那项限制已随着时间而改变；后来成了“不要做资产负债表以外的交易”。）内容可能会改变，但重要的是你有一个“限制”条件，里头有一条线，说：“不可以越过这里。”如果你真的跨越那条线，就不能生活在那些可以保全生命的重要限制之内了。你也许嗑药自毁，虐待重要关系人，伤害同事，伤害你自己，或甚至犯法。那可不好。行事亨通的关键，在于能不能顺服内

在的限制。

同样地，这项个人架构也使你能尊重别人的限制。若有人说，“不准那样”或“我不希望你那么做”，你就听从，也尊重它。你可能去交涉，或设法说服他们改变那道限制（有时是很好的事），但最后你会尊重别人的“不行”。这项能力，就是爱、尊重与关系的本质——容许别人保有本色，不会企图界定他们或控制他们，同事和团队成员就会铭感于心。要是你见过一家公司的团队功能不良，你很容易就能看见，里头至少有一个人是不能尊重别人的想法或限制。

同样重要的是向别人设限的能力，要能对他们说，“不行，我不愿意那么做”或“不行，我不容许那件事发生在我身上”。如果你不清楚自己的界线，那么你的公司、顾客、朋友、收件箱、使命、你所爱的人、“不该爱”的人，难免都会来界定你。你终究不能保有本色，而是由他们决定你该成为怎样的人，届时你就失去自制力了。

若想建立良好界线、作个卓越人士，设限的能力最为重要，关键点在于你能不能划下界线，说“我不愿意越过这里”。本书很多地方谈的就是这点。如果你思索第一章的例子，就晓得每一个情况的问题，都出在某种形式作风上缺少限制。如果每一位都能划下某种界线，说“不准越过这里”，那么每一个后果早就不同了。在本书中，我们会认真检视你的限制，看看它们如何运作，如何改进。然而，你可曾想过：你如果没有界线或界线遭受破坏，会发生什么事？

- 若有人逼你太甚，你又跟着他们走，最后就会走到你不想去的地方。
- 若别人的要求，你没时间应付，而你却不设限，他们就控制你的时间和生活。
- 若别人的绩效不良或其他问题，导致你遇到麻烦、增加工作量，你却不挺身面对说“不行”，你就容许他们对你造成更严重的影响。
- 若有一个道德或伦理上的两难局面，某人向你施压要你去做某件事，你虽然觉得不妥，却还是做了；你要是觉得自己很差劲，就是最后倒大霉。

我可以打包票说，我从没见过有哪个长期获致成功的人，不清楚自己的界



线。界线极为重要。据说，你正视冲突的能力有多少，你的成功就有多少。如果你不能正视问题并为它设限，那么根据定义，它就会压倒你。界线能救你的命。问题是，在我们个人的成长时期，界线或遭受破坏，或相互矛盾，或根本没有建立；因此，到了利害关系更大的成年期时，我们发现自己被派去和狼群打斗，却没有防护。于是我们受伤了，有时甚至被杀。

下一章，我们要检视你的界线如何遭受毁损，而使你变得无能为力。恐惧扮演了一个重要的角色，你也会看到它是如何将你变得如此这般。目前，只要略有概念即可。你的界线有助于界定“你是谁”，也组成你生活的结构、形态和结果。所以，每家公司才会有使命宣言，为要界定公司的身份和界线，晓得这家公司是什么、不是什么。“我们不做那个”是一家公司所能说的最重要事情之一，它使负责人的焦点放在他们该做的事上；这也是一个人所能说的最重要事情之一。

问题：你在哪里被自己或别人强逼而越过你的界线，容许你所不希望的某件事情发生？别人有什么界线是你不尊重的，若你尊重它会有什么益处？

## 5. 价值观

价值观是人格结构的另一个重要层面。我们看重什么，终究会去坚持和拥护。“看重”(value)的意思是，认为某件东西珍贵或价值高。我们所看重的事物，就是值得为它们而奋斗的事物。它们也会形成一种结构，能把我们的努力组织成焦点清晰的活动，目标是产生更多我们所看重的事物。

例如：一个家庭如果看重教育，就会为它而工作存钱，然后把钱花在教育方面的活动、努力和经验上，那就是焦点清晰的活动。他们对某些事说“可以”，而对别的事说“不行”。那项价值观能界定并组织他们的资源，朝焦点清晰的方向进行。就这点看来，价值观塑造他们的身份。

例如：一家公司如果看重卓越，就会集中它的资源、系统和努力，以求达到卓越。它也会坚持它的价值观，而对达不到或违反“追求卓越”价值观的行为、

态度或工作说“不行”。不卓越的表现会遭到拒绝，退回去改进。持续不卓越的表现，不会获得宽容，而会受到抑制、限制与区别。价值观塑造一家公司的身份。

同理，对你也是一样。你的价值观塑造你的行为、焦点和方向。你看重什么，以某种意义而言，你最后就会成为那样。它会成为你罗盘上的指北针，使你持续走在某一方向。所以，灌输某些价值观给孩子才会这么重要，因为那些价值观会引导他们一辈子。他们会寻找表达方式，一有机会就把它活现出来，成为引导他们的行为和选择。

稍后，第五章讨论“稽核”(audit)时，我们会更多谈到你的价值观，以及它们在你界线结构中的角色。可是现在只要记住：无论以怎样的方式，你都正在把它们活出来。你把时间、精力和资源，花在你认为重要的事情上。如果你没有获得你所渴望的结果，那么，也许你所看重的一些事物，并不是那么有益，或甚至没有那么超绝。例如：也许你看重别人喜欢你，甚于看重你自己的信念，因此你随时都愿意屈服而成为他们所期望的样子。结果，这个价值观就引领你成为那个样貌：为了当下能与他们和平共存，却牺牲了你的本色，或不去实现你的愿景。或者，也许你看重不犯错，甚于看重创新(创新也包括可能弄错，以及在弄对之前犯错)，既然创新的路上必然会转错弯，然后回到对的路上，那么你其实不必离开你的安乐窝，仍能忠于你真正的价值观：不失败。

无论如何，若想做一个保持本色、与人区别又有安全感的人，重点在于你要决定自己的价值观是什么，也要能在困难的情况下把那些价值观活出来。“稽核”会帮助你辨识你的价值观，而本书的其余部分，则会帮助你把它们实行出来。

**问题：**在生活中，你最看重什么？你现在做的事情，是否阻碍了你对这些事物的关注？

## 6. 自制力、自由、自主

字典把“自制力”定义为：针对自己的感觉、欲望、行为和冲动，而行使控制权的能力。有些字典则加上情境的概念，例如在困难的情况下这么做。无论你



如何定义自制力，它其实就是我们一直在讨论的那种结构所结的果子。毕竟，良好的界线使你可以控制那唯一能由你控制的人，就是你自己，因此，你就有自制力了。你是自由的，不受别人辖制，是一个独立自主的人。

控制自己，乃是能力（power）的本质。吊诡的是，人们若想控制别人，自身就会失控，人们能控制的其实只有自己，下一章，我们要检视能力如何运作，以及如何瓦解，这也同样重要。不过，它终究是从你對自己具有控制权而来的。

目前所探讨的重点是：在自制力方面，结构所扮演的角色。如果你头脑里没有一个“不行”（No）和“可以”（Go）的开关，你就对自己没有控制权。如果有恐惧或冲突妨碍你，或者你一开始就没有形成上述的结构（任何一种都行）；那么，你要不是因着外在力量而失去自制力，就是因着内在力量而失去自制力，反正你总会失去它，也要自食其果。你希望自己头脑里有一个声音，能引导你朝正确的方向前行，也能在适当的时刻说：“可以，就那么做吧。”而有的时候则说：“不行！不要去那里。”

那个说“可以/不行”的声音若指错方向，人们就惹上麻烦了。他们因为外界的压力或内在的冲动和需要，而向那些会使自己偏离正轨或惹上麻烦的事说“可以”；他们也为了类似的理由（大半是基于恐惧或需要），而向自己应该作的选择说“不行”。我们往往不明白，这些能力也是从外部而内化的，正如我们讨论过的其他所有结构一样。

很多年前我去访友，看见一个令人不可思议的例子，显示这种结构正在他们三岁儿子的心思里萌芽。那天晚上，我们聚在一块看《周末夜现场》（*Saturday Night Live*）DVD。“周末新鲜看”（*Weekend Update*）那一段就要开始了，三岁的比利想要引人注目，于是在电视机前面挡住我们的视线。他爸爸叫他走开，他照做了，可是不久又跑了回来。他爸爸再对他说一次，他也走开了，可是想引人注意的冲动再次召唤他，于是比利又开始往电视机前走，就在他快要挡住视线之前，他爸爸发出警告。比利停了下来，犹豫不决，心一横，开始往前走，又停了下来，你能看见他的头脑里正在天人交战。没过多久，他自己皱紧了眉头说：“我需要去红椅子上罚坐！”接着，他立刻跑去坐到红椅子上，那是他们保留给他闯祸时罚坐的地方。他知道他需要控制自己，他也需要那个外在结构才办得到。



重点是：父母从外面施加的管教，渐渐进到内心。他们没有说“去椅子上罚坐”，至少那一刻没有说，说的人是比利自己，是他对自己说那句话。他控制那就要让他闯祸的冲动，也行使他的“不行”肌肉来控制自己。难怪多年以后，我们看到他获得各种奖学金，进入普林斯顿大学就读，后来取得华尔街一个不错的职位。他内化了对自己说“不行”的能力，而这是自制力的一大要素。

同样地，有能力说“可以”，并且运用自制力、出于自主去行动，也同等重要。我想起一位和我合作过的CEO，他进行交易时很有创意，我很少看过那么有创意的人。他能检视一个被其他很多人拒绝、完全行不通的情况，然后想办法重组；说他“跳脱框架”，还不足以形容他于万一呢！别人惧怕的市场和交易，他却勇往直前，力图争取。他有能力扣扳机。

但那令我眼睛为之一亮的，是他那项说“可以，去做”的能力是真确的，并非出于一时冲动。许多企业领导人向他们本该拒绝的很多事说“可以”，后来却后悔。他们行事冲动，失去控制，醉心于交易发出来的诱人声音；他们当局者迷，不肯承认旁观者一目了然的负面事实。而他却不是那样，他所说的“可以”是真的，不是一时冲动。

有一天，我们在检讨年度绩效时，我看到有个证据可以证明这点。他那一年竭力积极争取的合作，到底谈妥几笔呢？一笔。他检视过的件数远多于此，但他全部放过，只对一笔说“可以”。我后来思索一番，才晓得原来他能一手建立价值数十亿美元的公司，其来有自。他深谙自制力的精髓，既有能力说“可以”，也能说“不行”，这“可以”与“不行”放在同一个工具箱里，少了任何一个就不是自制力了。一部车子需要油门，也需要刹车。

如果有人一见到令人垂涎的事物，就忍不住想要拥有，他就已经失去控制了；如果有人在情况真的好转时，却不敢勇往直前，他也是同样失去控制。他并不自由，所以无法自主、无法控制自己，而去做正确、明智、符合他一切渴望的事。他因害怕而失控。真正的自制力，是指在“可以”和“不行”之间保持平衡；而平衡，则来自能采取那些行动的内在结构。那些结构原本是从外面来的，因为有人说：“不许那么做，否则你就去红椅子上罚坐。”又有人说：“勇往直前，试试看不用辅助轮来骑脚踏车。你做不到。”后来，那曾经在外面的，成了在里



面有时说“可以”、有时说“不行”的那个声音。

你三岁时，那是罚坐和可以骑脚踏车；成年了，后果和利害关系更大，但结构却一样。你握有控制权。

若真能这样，你就真正自由、真正自主了。你所做的事由你决定，不是由某种别的力量。毕竟，自由是土壤，而你所渴求的那整合为一的生活，要在它上面成长。以任何别的方法，都会使你要不是做奴隶，就是做小孩，受监护人控制。整合为一的生活必须是你的生活，而若要它成为你的生活，你就必须对自己拥有控制权。

问题：你能在必要时说“可以”和“不行”吗？或者，有内在或外在的力量使你失去自制力？你比较难以启齿的是“可以”，还是“不行”？

## 如果一切顺利

因此，一个人的发展若一切顺利，结构就处于应有的地方，使他有能力做以下的事：

- 体验到自己是与人有区隔的。
- 抑制破坏，不让事态扩大。
- 界定你自己，知道你是谁。
- 必要时，设立限制。
- 拥有并活出价值观。
- 具有自制力、自由和自主。

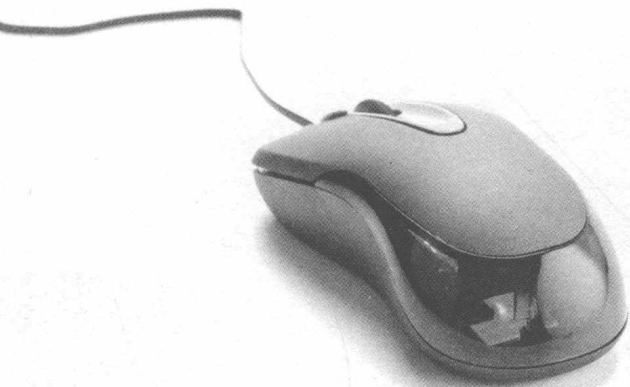
如果你检视自己，以上述六方面来评估自己，你大概会发现两个真相。第一，你其实拥有不少上述的那些特质。第二，但是，在某些状况下，在某些情境里，和某些人相处时，这些能力的任何一项（或全部）就可能会受到威胁，或者令你施展不开。你有时候可能任凭某人使你成为他们的延伸，你也不再真正感到

分隔，他们的势力或痛苦大大地困扰你。或者，你容许那些伤人害物的东西取得影响力，比它们该有的影响力更大。居然有某些关系能牵动你而叫这种事发生，实在令人惊奇。

有时候，你发现自己不知怎的，不再意识到你究竟是谁，也不晓得什么事情对你重要，而让公司或你认为重要（有时重要过头了）的关系来界定你。或者，你的界线可能摇摆不定，你也不划界线。你也许没花点时间，或是没有获准，来弄清楚你自己的价值观，让它们来引导你，反而任凭各方势力使你失去自由——那是你所拥有的最珍贵东西。某个人或某件事都有可能对你掀起一场暴风雨，发生上述的其中一项（而且大概不只一项）景况；也许用不着暴风雨，只要毛毛雨就够了。无论哪种景况，事实在于：人人都不尽完美。那不只是既定的事实，也是可接受的事实。

好消息则是：我们既然知道哪种结构可以建造这些能力，而结构如何遭受破坏、侵蚀，或者起初根本没有安装；我们也就知道该如何处理了。本书的其余部分谈的就是这个，也要帮助你去执行。接下来，我要谈到这些东西如何遭受破坏，如何修复；也要找出哪种界线能帮助你夺回控制权而重获自由——因为有了这种自由，你就能拥有整合为一体的生活，使你生活事业都顺利。你会发现，你在这两方面所得到的结果是一样的。






## THE ONE-LIFE SOLUTION :

Reclaim Your Personal Life  
While Achieving  
Greater Professional Success

PART

2

重建界线篇



我们已看清界线为何重要、如何发展，  
也窥见它们如何影响事业与生活的整合。  
好消息是：如果你知道怎么做，  
你就能建构并发展界线的良好功能。  
在这一部，我们将进行这个过程，  
要对你自己、你的工作、你的生活，重新取得控制权。

第 4 章

# 第 4 章

## 夺回你的能力



我的案主小黛，是一位才华横溢的女企业家，她样样都有：聪明、迷人、直觉敏锐、人际手腕高明、拥有法律学位，还是一流商学院的企管硕士——简直十项全能。她也能善加利用创业投资，为自己量身打造了营销王国。可是有个问题：她发现自己经常陷入左右为难的困境，因为她自己的事业和父亲的事业都需要她。她的父亲原本是位医生，后来经营医院，也成功地建立了连锁医院。

每当他要借重她的专长，在新开幕的宣传会上对贵宾及众媒体进行公关，问题就会浮上台面。他会在新的医疗中心开幕时办活动，邀请市政府官员、投资人、记者以及重要客户，而他喜欢在活动场合里有她这张迷人的脸蛋，由她担任主持人，使全场热络。过去在她比较年轻的时候，为父亲张罗这些事情她并不介意。可是现在她已经三十四岁了，有两个孩子，肚子里还怀着一个，不仅家庭生活忙碌，她也有自己的事业要打拼；因此每过一段时间，父亲的要求令她越来越吃不消。但她一直到在准备迎接下一个孩子出生时，才把这件事告诉我，因为她知道自己接下来在时间上会承受更大的压力。

“所以呢，问题在哪里？”我问，“告诉他，你必须鞠躬下台，你目前事情太多，暂时不能再做这些事了。”

“我知道我该这么说，”她说，“但我就是做不到，我从来就没办法对他说‘不行’。”

“为什么？你说‘不行’的时候，会发生什么事？”我问。

“唉，他就会生气；他不是大发脾气，而是生闷气。”她说。

“生闷气？”

“你知道的，他就是能一言不发，然后说一些话让你知道，你不帮他的忙，令他非常失望。”她说，“我实在解释不了，但他就是能让我觉得很难过、很愧疚，最后总是照他所要的去，这样他才不会生气。我无法忍受他对我感到失望，或生我的气。”

她容易在许多处境中丧失界线，而我们那时正在努力解决她的这个问题。终于，她遭到了一记当头棒喝，就在她的宝宝出生后不久。她感冒了，病得不轻，才刚出院回家，又病又累，需要好好休息——这时她爸爸打电话来了，说那个周末有个医生聚会，需要她来帮忙，而那个城市要穿过半个美国才能到达。她告诉



父亲，她病了，宝宝刚出生，她没办法前来。

但是，他本性不改，仍然向她施压。“我实在需要你，”他说，“这很重要。我们不能让这场活动失败，而且除了你，没有人做得到。你一定要来。”

她一直试着告诉他，她真的病得太重了，根本不可能去。她还在这说着，他就打断她，说：“我用联邦快递把机票寄给你，那天我要见到你。”说完就挂断电话。

机票寄来——她去了。我后来才发现的。要是她当时打电话给我，我想我会派她的好友去绑架她，说服她不要去。可是她没有打电话给我，而且去了。我也大感诧异，因为接下来发生的事情更不可思议。当她拖着差点虚脱的身体，飞到那里，通过安检，居然看到父亲就站在那里等着，即使她对他说最后一句话是她不会去。她向父亲走去，他就说：

“我早知道你会来。”

她告诉我，她一听到这句话，就觉得几乎要吐了。她从他脸上的表情看见，他早就知道他对她握有控制权。她说，那一刻，她里头有个东西突然“啪”的一声开通了，她终于明白，控制她生活的原来是父亲，而不是自己。那早就应该很明显了，她之所以能拨云见日看出这点，是因为她发现他知道自己在控制她。这使她看清，过去她为了使他开心而做的一切尝试（以为在维系关系上具有某种真正的价值），原来只是受操纵的结果，而操纵她的是一位控制欲强又自私的男人。这根本不值得她赔上自己的人生，她终于醒悟了。

她一醒悟，整个经营模式也改变了。她勃然大怒，然后平静下来，并非基于报复心，而是反省自己的一生，这才明白，她随着别人而改变意见的倾向有多么严重，几乎影响她所做的每件事。她的员工、客户和同事，多少都比她更能掌握她，只要他们扣动她心里的那道扳机就行了，因为她一觉得有点难过，就会改变主意。对她而言，自己令人失望的那种感觉，就等于开关上的“开”，促使她不计代价要免去某人对她的失望。我们若深入察看，就能看出它的影响层面，甚至能说明她的为人处世作风。

她大可以说（而这么说也没错），自己工作的最高原则，就是服务、正直、



卓越、利润、良好关系，以及诸如此类的东西，只不过，其中任何一项都可能被她的弱点妨碍，因为她有个倾向：若有人扣留她所想要的认可，她就觉得难过。那样的事一旦发生，其余的都会落到次要地位；套句常用语，就是：她失去能力了。现在，让我们更仔细地来检视吧！

## 个人能力和能力漏洞

就某种意义上说，“能力”（power）一词，我提起来就觉得讨厌，似乎很陈腐，好像回到20世纪80年代一样，那时能力是流行语：能力领带（power ties）、能力午餐（power lunches）、能力西装（power suits）。我最不想让自己听起来像那些励志讲员，叫你去发现内在能力，所以请接受我这份否认的声明。不过，“能力”这个主题虽然被大众心理学拿来替人找借口，但它在工作上和生活中却很重要，你没有它就活不了。我说过，神设计你拥有它，并以自制力的方式呈现，一旦你失去自制力，你就会受别人控制而变得无能为力（powerless），那时就会出现一道滑坡，让你生活瓦解又失去界线。人类所感受到的无能为力是什么呢？就我们所知，它会侵蚀所有重要领域的功能，以至你无法将生活整合为一，而这些领域包括：你的情绪、人际关系以及成效。数十年来的研究显示，人们所感受到的无能为力程度，与功能的降低和减弱有直接的关联。无能为力之所以发生，一定是哪里有裂缝，也就是根基出了毛病。

以小黛为例，在她盔甲上的裂缝，导致了她的生活瓦解。这裂缝，就是她因为感到愧疚和过于负责而有的弱点。无论压力是来自恐惧（因为过于认同某人的感觉，而担心如果解雇他，他会多么难过），如第一章的玛莉亚对待史丹；或者如大卫，容许上司让他觉得这么难过；或者如莱恩，因无法说“不”而变得失去焦点。只要人格上有一处要害，篱笆上有一个破洞，有一个让人因而失去自制力的脆弱之处，那么上述这些情形就可能发生。如果没有要害，就不可能失去能力：

因为个人弱点，而使得我们失去能力。

个人能力，是我们累积其他各种能力的起点，它与我们上一章所讨论的各方面有关：分隔、抑制、界定范围、设立限制、活出价值观、拥有自制力和自由。你必须保有这些能力，不可轻易失去；你必须拥有这些方面的个人能力，才有办法建立财务能力、情绪能力、关系能力、政治能力、属灵能力、表现能力。你如果做得到以下的事，就大有能力了：

- 体验到自己是与人有区隔的。
- 抑制破坏，不让事态扩大。
- 界定你自己，知道你是谁。
- 必要时，设立限制。
- 拥有并活出价值观。
- 具有自制力、自由和自主。

请注意，“有能力控制别人”并不在清单上。你只能控制你自己，这点你如果做得好，与别人就合得来。

你大概看得出来，小黛的个人能力在很多方面都强。她非常成功，可是她里头那小小的扳机一被父亲或别人碰触，她就失去能力了，那就是让她失去能力的个人弱点。如果有人使她觉得难过，她就无法与他们的期待保持分隔，而坚守自己与人有区别的意见和计划。如果她做得到，她的感觉会像这样——“哎呀，爸爸，那我也没办法啊！你在那个城市里的开幕式没有司仪，我也感到很遗憾。”她原本可以和他的问题保持区别，但她的弱点却让她无法那么做。

那并不意味着她不关心或同情他。她可以表示感同身受，却能看出她的生活、自己的问题、新生儿的需要、她的病痛，以及她所要负责的一切，都和他的生活必须要有区别，最后，她就能容许父亲保有他的问题，而不让那些问题成为她自己的。那并不是缺乏关心，而是有所区别。缺乏关心（或说自私），是指某人一辈子从来不曾帮助人，只顾自己，那和不懂得区别很不一样。不懂得区别的人，不能自由地决定几时帮忙、几时不帮；事实上，某人只要能让你觉得愧疚，就能替你作那个决定了。

同样地，她如果能与他人作出区隔，就能在她说“不行”时，与他对她所发



出的负面看法保持分隔；也不会接受他的暗示，而觉得自己是个忘恩负义的女儿或不爱他。即使父亲说了那些话，即使那时他也这么相信，但她仍能与他的看法保持分隔，而坚守她自己的看法。“爸爸，你有那种感觉，我很遗憾。想到自己的女儿不关心你，一定难以忍受。我关心你，但我明白你现在看不出来，那叫我很难过，因为我真的爱你。”她的感觉仍是有区隔的，或许为他难过，却不是愧疚，当然也不是根据他的感觉而重新界定她自己的方向。她已有所区别而不至于那么做了，因为她与他是彼此有区隔的人。

此外，你逐一检查上述的清单，就能看出，她在扣动扳机的那一刻，是多么容易失去那一切的能力特质。如果某人正在造成破坏，她想正视冲突，而他们却让她觉得愧疚的话，她就无法抑制破坏了。她不能完成心愿，也不能达成目标，因为她把越来越多的精力花在别人要她做的事上。她会失去设限的能力，尤其不能为她的时间和精力设限（例如与她父亲相处时），那就危及她在事业与个人方面极重要的价值观了。你看她只为了不让父亲生气，便飞越半个美国，甚至牺牲与新生儿培育关系的机会。显然，她已不再能自主了，而是成为父亲和他心愿的延伸。

这是怎么发生的？问题出在她的篱笆上有破洞，她需要父亲认可她；还有，父亲和别人若觉得她不好，她就没办法觉得自己好。那就像阿基里斯的脚后跟（Achilles's heel）一样，那是她的致命伤，是她的能力漏洞（power drain）。因此，我们接着要来看，你应该扪心自问的一个重要问题：

**问题：**你在哪里、与谁相处、在什么景况下，会失去你的能力？你的盔甲上有什么裂口？你的篱笆上有什么破洞？

你越能诚实回答这个问题，就越能开始整合你的生活，持守你的界线了。但你必须诚实，否则，你会比你所知道的更脆弱。有位年近七十的成功企业家曾说过：“对别人说谎，不一定会被逮着；一旦开始对自己说谎，可就大祸临头了。”你若自欺，可就麻烦了，而你却可能浑然不知。

## 辨识你篱笆上的破洞

所以，让我们诚实吧！至少要对你自己诚实。在本段落，我们要检视各种不健康的需要、害怕、无力和其他景况，它们会在我们的界线上扯出破洞来。每项描述都包括用以评估的问题，帮助你辨识在篱笆上的破洞。

### 1. 需要安全感

面对着不明确的现在或未来，你是否为了保有安全感而逐渐让步？如果就业市场看来僧多粥少，你是否会饥不择食，接受你原本不会接受的任务，以至无法控制你自己和你的方向？或者，你是否出于恐惧而接下太多工作，甚至去应付你不想要的客户，因为你害怕万一哪里出状况？我在这里所谈的与勤奋无关，而是要试着指出一种出于恐惧的运作模式。

### 2. 需要获得认可

你是否像那位有霸道上司的经理人大卫，需要别人喜欢你，总是认可你？他们不认可你，你就浑身不对劲？你是否下了班还耿耿于怀，上班时则忧心忡忡？你是否一有风吹草动，就怀疑别人怎么看你？如果别人对你似乎越来越不认可，你是否急得跳脚而想尽办法修补，直到事情再度好转？

### 3. 需要达到完美

如果你打算做的事可能出现瑕疵，你还会想去做吗？虽然努力追求卓越是很棒的特性，但完美主义可不是，它使你原地兜圈子，花时间做些不值得做的事，只因为你无法忍受它们达不到理想。需要“纠正它”已转变成需要“使它完美”，你耗掉几小时，焦躁不安地注重别人可以放手不管的事。你有完美主义，结果你就失控了。



#### 4. 需要别人视你为模范

这个动机，是想让人看见自己的某一种形象，于是耗掉许多精力，以求维持你在别人眼中的形象。我见过有人真的耗费一个月的精力，只为了与某位他心目中重要人士的一个小互动，而他留给对方的印象，并不如他希望别人所看的那么好。于是他们越发想要努力修补那个印象，却不想处理那些真正重要的问题。你是否担心别人怎么看你，而且耿耿于怀？你认为自己给人的印象不够理想时，是否焦躁不安，把精力或时间都耗费在这事上？

#### 5. 需要认同别人的问题、痛苦或伤心事，却过分认同

看见别人有痛苦，你就无法忍受吗？于是就会前去搭救他们脱离痛苦？如果你害怕正视冲突可能使他们痛苦，你是否就避而不谈，好叫他们不必因此痛苦？他们的痛苦是否造成你难以管教他们，或作出对他们有负面冲击的决定？我所说的并非不体谅人，而是过分认同别人的痛苦，以至阻碍你去做你该做的事。

#### 6. 需要去搭救

这个倾向是：你看到有人事情做不好，就忍不住想去帮忙。你是这种人吗？一看到有人事情做不好或多到应付不了，你就无法忍受？于是进他的院子帮他打扫？帮助人、支持人，是良好的特质，但总是倾向去替别人做他们该做的事，还习以为常，这可不一样。你并不是在别人需要帮忙时才去做，却是习惯成自然地去搭救老是需要帮忙的人，而所做的事根本不是你的工作，也不是你的责任。

#### 7. 害怕独处或孤立

你是否从来不知道，独处（至少一阵子）可以让你的情绪得到舒缓？有时候独处会对你有益，你也应该要独处，而你却宁可忙着和一群人打交道，不想去

思考重要的方向和人生目标吗？即使留在办公室完成某件事，或者那天待在家工作，其实对你比较好，你还是觉得必须和那群人共进午餐或参加那场研讨会吗？你只是需要旁边有人，否则就觉得自己很孤立。或者，也许只为了想成为一群人当中的一分子，你就会为此多作让步。有时独处对你比较好，你却因为太需要身旁有人，以至达不到重要的目标。

## 8. 害怕冲突，需要和谐

一有冲突，大家不和谐，你就很不自在吗？如果合一或团结暂时瓦解，你是否难以任由它去、坐视不管？如果让他们为此焦躁或思索一番往往比较好，你还会迅速找他们来解决问题，或试图恢复和谐吗？

## 9. 害怕意见不合或看法不同

你是否觉得看法不同总是不好的，无论你是哪一方？你若和某人意见不合，是否就觉得自己做了什么不好的事，或在某方面伤了他们的感情，只因为你与他们意见不合？或者，如果有人与你意见不合，你是否认为他别有用心，例如代表你错了，或不如人，或愚蠢，或某种别的人身攻击，而非单纯的意见不同？

## 10. 害怕别人生气

也许在你的成长背景里，有很多有害的怒气，甚至虐待，你在愤怒的人手里受过苦，所以你对怒气特别敏感，以至于只要有人生气，或只是可能会生气，你就随他们的曲调起舞，放弃自己的立场，以保证他们没事？或者，你是否避免与他们起冲突，避免说出你的想法，以免他们生气？

## 11. 害怕觉得不如人

或许你从未正视自己的长处、才干和本领，你仍然觉得自己好像不如人。



你是否觉得自己有点像小孩，而别人都是大人？是否觉得他们比较聪明，比较优秀，或在某方面强过你？是否无论他们想要什么、想法怎样，即使你真能有所贡献，你都认定自己办不到而不敢坦率直言吗？你是否放弃自己的意见，而单单听从“真正的”专家？

## 12. 害怕某人的职位或权力

有时候，我们交付权力的对象不只在我们的内心，实际上他们也真的握有权力，例如上司。就某种意义而言，这人确实有权力管你，因为他们掌控你的工作。但是，你和主管互动时所表现的敬畏与尊重，是否超过正常限度？它是否还能界定你这个人，而使你觉得渺小、愚蠢或无能为力？结果，你是否注意到，你和某个主管相处时，已不再保有本色了？

## 13. 无法说“不行”

所有的关系里都有一股动能（power dynamic）。在良好关系里，它能交互影响。每个人都会带着自我的特色，个人的想法和意见、冀求、好恶，然后与他人摩擦碰撞，那是一种真实的人际关系。但有些人经不起另一人的力道，经不起另一人的冀求，就本着天性而屈服、让步。你在面对别人的请求或愿望时，有多少自制力呢？你能说“不行”吗？你是否常屈服于别人的想法、冀求、好恶，只因为若是你不让步，你就很不舒服？在谈判时，若要你持守立场而不屈服于对方的压力之下，你就会感到很不自在吗？

## 14. 无法听到“不行”，或接受限制

有时候，害你失控的并非退缩的倾向；刚好相反，而是只要有人对你说“不行”，或者只要当你遭遇到限制或反对，你就忍不住吵架、抗议。你的界线问题并非你投降，而是你会去侵犯别人的界线，喜好掌控。大家是否形容你为控制狂



或咄咄逼人？你一碰到别人的界线又不能加以掌控，你就抗议，硬逼他们顺着你吗？你是否像学步儿一样发脾气，老是想破坏别人的界线？这么做，虽然偶尔能得逞，你却牺牲了某些重要的关系。只要有人说“不行”，你就马上可以看出自己实际上有多失控了。（如果你回答不出这一题，问问和你共事的人就知道了。）

## 15. 无法宽容别人的不完美、不适任、没绩效或失败

别人不尽责，你是否就会失控？使得你的价值观、情绪、稳定性都失去功用？你是那种无法忍受没有绩效的人吗？没有绩效会叫你抓狂？结果你不再能克制自己，你所表现出来的行为既对那人无益，对你自己想圆满达成的目标也没有帮助。没有责任感的人叫你抓狂，结果你克制不住，而表现出于事无补的行为。还有，你也可能因此看不见某些人的优点。

## 16. 理想化与英雄崇拜

我们心中都有某些崇拜的英雄人物，那是好事。比方说，如果我和自己儿时心目中的英雄人物杰克·尼克劳斯（Jack Nicklaus）打高尔夫球，我会觉得自己飞上天了。但有时候，一旦把某人理想化（无论什么原因），我们在那人身旁就失去自我、成了附庸，不但吹拍逢迎，还给那人过多的权力来管辖自己，想讨他们的喜欢，总是附和他们。你是否巴结你所崇拜的人，几乎失去自己的个性，只因为你把他们理想化了？你是否好像丢了大脑，无法抉择？

## 17. 缺乏内在结构

想叫你失控，可能不需要任何人或情况加以引发，也许你只要醒着就会失控。你是否生性冲动，注意力永远不集中，没办法待在任何界线以内？如果是，你正在付出代价。你的冲动（你无法活在良好结构的限制之下）渐渐毁了你，也（或）夺去你上班时或下班后的某些重要关系。有时候，人们失去能力、做事无



效，是因为他们生来不受管束，任性冲动，而且从来没有想办法对付那个倾向。

## 18. 依赖

你是否依赖别人帮你界定你是谁？你是否缺乏个人特性，而期待别人给你批准、认可、意义、指导、想法、安全感等等？也许在你的成长过程中发生了什么事，使你缺少那种独立自主的健全感觉，而过于依赖别人的判断和指导。

## 19. 遇到景况或后果不好，就容易受伤

你是否只要事情顺利就好，一旦处于压力之下，你就变了一个人？你是否克制不住自己，或者退缩，变得过于紧张？你也许变得喜爱掌控、发怒或争辩，或在无数情况下变得害怕而过度反应，失去你最佳的判断与本领。无论如何，你在紧张状况下就担心害怕，而表现不出最好的你，也许是出于担心失控或害怕失败。但只要事情不顺，你也不妙。

好，如果你不认同你有这些状况，以及你并没有感到害怕、无力等这些描述中的任何一项，那么，你很可能是个山顶洞人，你需要更常出洞才好。换句话说，某种情况和人物常会命中我们的要害，使我们达不到自己所期望的样子。觉察你的模式，晓得你几时失去它，就是迈向改进的重要一步。

对付你个性上的那些弱点是很重要的，若不那么做，无论你置身于什么情境，问题都会存在。你的工作可能一换再换，以为下一个就没事了。然而，正如有人恋情一再告吹，却从来不检讨是什么造成的，就注定会重蹈覆辙；如果你不检讨那些造成你失去界线的潜在弱点，同样的事情就会一再发生。所以，你要辨识你篱笆上的破洞，承认它在那里，等它一出现就对付。稍后在本书中，我们也会针对它采取对策，但目前我只要你看见：究竟是什么原因，使你无法克制自己。

既然你知道界线是什么，为什么需要它，内在结构对我们为何重要，也辨识出那一直导致你失败的弱点。就让我们朝向界线的实务面而行，建立结构，使一切运作顺利吧！



# 第 5 章

## 稽 核

式以明其詳



大凡经营事业的人，总会在某个时刻有这种感觉。你拿到每月、每季或每年的损益表时，不免倒抽一口气：“怎么回事？盈余到哪里去了？我们赚进来这么多钱，结算时应该剩下更多才对呀！”如果你从未担任监督损益收支的那种职位，那就想想你的支票簿好了。“怎么回事？我的钱呢？”每个人都在某个时刻有过这种感觉。那时你会怎么办？这是我们接下来要讨论的能力管理问题。

聪明的人会按着类别逐一稽核和分析，找出钱到哪儿去了。如果你发觉是你的进货成本太离谱，你就会和供货商认真谈一谈。如果你的一般行政费占饼图的比例过高，你就会留意找出原因，然后删减开支。这些方式都是为了让你可以把你的资产，更多花在你视为重要的事上，例如投资新事业，增加可以拉抬成长的基础设施，更多业务员，软硬件的研究发展，员工加薪或股东分红。

最终，你希望让你的资产发挥最大效用，  
以实现你真正的目的。

稽核的用处，就在显明你的资产是如何分配的，而往往这些资产可能被分配到你并未察觉也非预期的方向上；它使你有能力为资产重新定向，用在真正该用的地方。况且，它还能使你洞悉事情发生的缘由呢！你发现原来有个经理人玩忽职守，或某个陈旧系统使你亏本，需要更新。资产不会凭空消失；不管是好是坏，总有个原因和过程。

金钱是一项珍贵的资产，能推动企业达成目的，所以必须小心地花用；同理，珍贵的资产还有一项：时间。

## 你的时间就是你的人生

好，我们现在来谈谈你。

你的时间就是你的人生。没什么好说的。

你怎么花用它，就会带来怎样的人生。

无论你想做什么，但愿做了什么，打算做什么，或是此刻幻想着能做什么；都牵涉到你如何使用时间，造就你人生的实际局面。因此，为了打造你所想要拥有的人生，你就必须建立起“有计划地运用时间”这个重要结构。不过，你读本书的原因之一，大概也是因为你的时间管理出了问题，或者你根本没在作时间管理，相信你都可以说得原因。不过，用时间实现你所想要的人生，所涉及的不只是时间的管理而已。

我想起一段有趣的对话。有一次，名列财富百大企业（Fortune 100）的一家公司打电话来，邀请我办一场关于时间管理的研习会。我问这位领导人，公司从前有过这类研习会吗？她说：“当然，时间管理对我们而言，是很重要的议题。”

“对方教导了什么方法？”我问。通常我希望知道他们从前尝试过什么做法，好让我不再重复，或者让我更具体知道他们需要什么。她告诉我，他们用了什么系统，是以一套工具、软件、记事本等等为基础，保证人人可以更妥善运用他们的时间。

“那么，有用吗？”我问。

“你的意思是？”她问。

“这么说好了。当时去上课，如今拥有那个记事本、软件和配备的人，现在是否妥善管理了他们的时间？那些漏洞塞住了吗？”

电话那端沉默了一会儿，接下来的对话很有趣。事实上，我所说的话提醒了她过去没有注意到的事。在我们的经验当中，有两件事情似乎是正确的。第一，购买所有“工具”之前就妥善管理时间的人，之后仍然管理得好；而那些原本就管理不好的，有了一个新系统也没多大帮助。第二，如果有人老是在买如何管理时间的最新商品，似乎就可以断定他们没有管理时间的能力。从这里能学到什么呢？问题不在于工具，而在于使用工具的人。你可以把上好的高尔夫球杆交在一个菜鸟手中，却不能使他成为老虎伍兹（Tiger Woods）。具体来说，时间管理和



“我们是怎样的人”（我们的界线）关系比较大；而和我们使用什么系统，比较没有关系。除非看见“我们是怎样的人”影响到我们如何运用时间，否则我们仍会以同样的模式，浪费越来越多时间。

我告诉她，我很乐意办这场研习会，唯一的条件是必须以我相信有效的时间管理方式来进行，也就是专注于人们的人格构造上，以找出他们时间上的漏洞。她立刻说：“太好了。我们需要找出时间的窃贼，例如写太多报告那种事，对吧？欠缺按着正确优先次序来做事。”

“并不尽然，”我说，“规划优先次序、提高时间效率，这些事很重要，却不是我的重点。”我的想法和以下这些事比较有关：

- 如果那个长舌家伙，口若悬河、滔滔不绝的人，走过来打开话匣子，会发生什么事呢？说的人讲个不停，听的人像是被俘虏了一般，鼓不起勇气委婉制止？或者不晓得如何逃开？这一打扰就是二十分钟，让她原本想用来写报告的那段时间没了，只因为有一场对话让她没办法脱身。
- 要是有人在上班时间，觉得有点闷，于是信步逛到另一间办公室想与人交际，假装问一个其实可以等的“重要问题”？他是否发现自己难以终止谈话，也不想回去工作？他真的只是想交际一下吗？
- 如果他的完美主义，使得他把一封电子邮件、报告或信函反复阅读好几次，焦虑得无法把它送出，始终担心它不够完美，那该怎么办？
- 如果她有无法分辨谈话重点的倾向呢？要是有人问她现在几点钟，她却告诉他该怎么制造手表，那该怎么办？
- 如果他做事容易分心，一有另外的想法或电子邮件进来，他就马上转移注意力，放下手中正在做的事，那该怎么办？
- 如果她其实必须专心完成手中的工作，可是却不愿意把手机铃声关掉几小时，或让来电都转到语音信箱，只因为她怕如果不马上回电，某人就会生气；或者那人早就在气她了，而她却无法等对方气消了再说，那该怎么办？

那位经理人停顿了一下，然后说：“你知道的，我从来没有那样想过，这真的是很不错的想法。”她没有要求记事本。我想，她心里可能正在想那个老是逛到她办公室的长舌家伙。这点我们都心有戚戚焉。

其实，虽然时间管理工具有用（我们都需要把东西写在某个地方），但仍得有人去使用它们。依我的经验来看，人们并没有认真检视自己如何运用时间，好找出那些使他们无法明智运用时间的模式和问题。那就是我称为“稽核”的目的。

“稽核”为你的时间（也是为你的人生）所做的，和财务稽核为你的财务所做的一样。它告诉你时间都用到哪里去了，也就解释了为什么你会得到这样的结果。你的时间和你的精力，是你所拥有的两大资源。运用得好，就能找到你所需要的其他资源，找到更多的人手、金钱、才干和头脑；可是，如果你没有时间或精力去搜寻，你就不能找到所需的资源。或者，如果你花用时间精力的方式，与你需要、渴望获得的结果无关，那么，你也不会看到那些结果出现。

结果如何，总是看你怎么花用时间精力而定。

我发现，人们往往不知道自己到底把时间花到哪里去了，也不知道自己为什么那样分配它。他们觉得工作过多，压力太大，忙不过来，对一切努力以后的结果也不满意。可是，他们从来没有把点连成线来看，看出结果乃是自己如何运用时间所导致的。他们误以为要做的事情实在太多，却没看见那支配时间的重大真相：时间原本就掌控在你手中。这个空白时间表，出自你的选择而填满待办事项；除非你坐牢、上学、生病，或不幸遇到某种悲惨遭遇，否则作一切选择的其实是你自己。换句话说，花掉你时间的人就是你，你怎么花掉你的时间？无论你花时间做什么，都是出于自己的选择。其实，真正该做的是：你必须看看努力以后会获得什么结果，如果那不是你要的，就必须换个方式去支配你的时间。然而，必须要等你看清楚一切，才有办法那么做。时间和目的相符吗？稽核会替你看出来。

### 三方面的觉察

作了稽核，你就会觉察三件很重要的事：你把时间花在哪里，你的价值观和



你怎么花时间有没有什么关联，以及你有什么弱点以至衍生出这些问题。

## 觉察一：知道你花时间在哪里

稽核能使你觉察自己的时间到底是用到哪里去了。我们从事各种活动分别花多少时间呢？我们对于实情往往不是高估，就是低估。因此，稽核的第一项好处是：数字不说谎。你也许以为自己只花大约一小时，回复不重要的电子邮件、分心去做没意义的谷歌（Google）搜寻或上网，或者去帮员工解决他该自己解决的问题。你一旦作记录，就会得着和瘦身中心的人一样的反应。“我不可能有办法吃那么多饼干！”但数字不说谎。走廊那边的阿德真的花掉你那么多时间；所以虽然你努力工作，却没得到多少成果。

事实上，我们对于自己怎么花用时间，是很主观的。我曾经和一个管理团队开会，总裁和副总裁们起了一点口角，争论谁做好分内工作、谁没有。大家的注意力转移到其中一位副总裁身上，其余的人都质问他，对于他们的目标，他到底作了什么贡献；因为他根本就常常不在总部。他回应道：“你们在说什么？我过去两周一直都在这里啊！”

当他这么说，立刻引起群情激愤。“你在说什么？你在这里的时间，大概只有我们的三分之一！”

他抗拒，然后他们做稽核。“好，周一，我们整个早上开会，你午餐左右进来。然后，你大约三点离开，前往工地。周二，我们……”他们稽核了全部的时间表。实际上他们是对的，他在那里的时间，只有他们的一小部分而已。但重点在这里：他并没有说谎，他只是不习惯待在办公室，光是待个一小时，就让他觉得好像所有时间都在那里，这是很主观的。稽核帮助我们克服主观，确实知道自己花多少时间做什么事。记住，你觉得时间是怎么过的，本来就很主观，而实际上是怎么过的，却很不一样。大部分美国人不会说，他们每天其实花了四到五小时看电视，但研究报告说得很清楚。想想看，如果每周从那些时间里抽出两小时去慢跑运动，那么在健康、体重、情绪方面，会发生多大的影响啊！在你的工作上，如果你真的好好稽核自己的时间，情况也会一样。



## 觉察二：发现你的价值观和你怎么花时间的密切关联

稽核使你觉察到，你怎么花时间，和你所宣称的价值观、宗旨、使命、恩赐和目标之间的关联性。如果，你很看重培育领袖，而你的稽核却显示，你几乎没花什么时间专心在做这件事，那么，“你所视为重要的事”和“你正在做的事”之间就没有关联；如果，今年的首要目标是发展你的策略联盟，而你的稽核却显示，你把大部分时间花在处理项目的细节，那么这两者之间就没有关联；如果，你最大的恩赐是创造新的商机、开发新的业务，而你的稽核却显示，你其实是把全部时间花在进行现有的业务上，于是你豁然开朗，明白你为何这么无精打采，也明白组织为何不再成长。某件事进行得多顺利，通常和专心投入多少时间精力有直接关系。既然焦点是你，我们谈的就是你的时间。只是，少了稽核，你就不会知道事情的真貌。它会让你觉察到必须注意的事。

## 觉察三：辨识出导致问题的个人弱点

这是一个重要概念。稽核会使你觉察到，有什么毛病正在助长这个问题。记住，关键点很少在于工具，而是在于人。你并不是受害者；你选择做个受害者，其来有自，因为你有一些能力裂缝（power leak），正如我们上一章所讨论的。如果你关心事业或使命，却让其他事情蚕食你的时间，那是为什么？

你必须找出那些“为什么”，因为它们是罪魁祸首，使你误用时间。比方说，稽核之后，你发现上周花了三小时和阿德谈他们部门的问题。然而，阿德的问题应该是阿德自己的问题，应该由他去解决，所以你当初才会雇用他啊！因此，你必须问自己：“我为什么会忍不住去处理阿德现有的工作和问题呢？”看看上一章，重新阅读能力漏洞的清单，此时就可以派上用场了。你是在搭救他吗？你是否害怕对他说“不”？你不帮助他，就觉得愧疚吗？你的工作使你焦虑，所以你从那里撤退，去解决他的问题，好避开你分内工作所带来的压力？

如果我们检视上一章小黛的情形，她的父亲往往支配她的时间。我们会发现，在她所关心的重要目标与事情上，有几个周末“不见”了。她耗费大量的时



间为父亲办活动，而不是在自己与家人身上。稽核显示出她不只经常缺席（时间方面），也显示出她为了父亲而消耗的时间，只是因为她无法对他说“不”（本质方面）。基本上，这项诊断给了她一把能开启自己人生的钥匙。如果她看见在时间和各方面疲于奔命的真正症结，并不是记事本所能解决的；那么，她的问题就解决一半以上了。

你若看见自己的毛病所在，就会问自己这个关键问题：“我为什么把时间花在那件事上，或者花在他（她）或他们身上？我是怎么了，为什么会那样做？”

这本书从头到尾，都会谈到有哪些工具可以使这些界线保持完整。在此之前，让我们先来谈谈你的时间和精力的测量标准吧！

## 稽核第一部：辨识你所关心的事 (你的价值观、愿景、使命、目标)

稍早，我们谈到对你而言什么是最重要的事。你的价值观塑造“你是怎样的人”，以及“你会成为怎样的人”。就某种意义而言，它们是DNA，决定了未来的你、你的组织、你的家庭，或你所涉足、你所影响的其他一切事物。例如：一家公司若看重客户服务，就会花时间和精力，找出有助于服务客户的做法，然后专心去实行，尽可能使客户感受到最佳服务。另一家公司的经营方针若是短期股价，就会作出相关决策。你长期观察一个人或组织的行为，就能看出他们的价值观是什么，因为总会呈现出来。你在人们的生活和架构里，终究可以看出他们的价值观。明确的愿景、使命和目标等，有助于提供建筑砌砖来落实那些价值观，让时间和资源的使用有清楚专注的方向，以完成期待的愿景。

我们讨论过结构，也谈过价值观，谈及为何它们最能界定我们的人格。无论我们说自己的价值观是什么，我们的行为却会向我们陈明，其实我们还看重别的东西，而那些东西正在拦阻更重要的事，以至我们陷入冲突中。例如：你也许看重绩效与成功，但你也也许更看重不犯错，于是你避免尝试那些要成功就非做不可的事，因为过程中你可能会失败。结果，你那“不能失败”的价值观（你的“安全感”，“怕被批评”的价值观）就使你得不到你想要的成功。你的惧怕（你的能

力漏洞)让你失控,而不能去做那能使你成功的事情(无论是什么),而失去你所看重的事,也无法专注于你的目标上。

有一次我和一位领导人合作,我们稽核他的时间,看他怎么使用时间,是否和他的优先次序相符,就从他的电话开始。我告诉他,我想看他所有的通话记录,包括他打给谁、时间和原因。结果令他震惊,使他改变了工作方向。他发现,无论他宣称这一天或这一周的计划(他所看重的事)是什么,但在电话联络这件事上,却往往没有反映那些目的。我们发现,他打了很多(往往很冗长)电话,给不在优先名单里的人。因此,他既然花时间在他們身上,显然就没有打给那些为达成目标而需要联络的人了。发现这件事后,我们就开始检视原因。

“你为什么立刻打电话给这个人?”我问他。“你为什么与她会面?”我一再听见同样的答案,以不同的语句说出。“谁……出了问题”或“我接到某某人的电话,他说……”答案揭晓,所有情况都有一个共通点。那些电话和事情的另一端,都是某类的人,那些很容易生气、发怒、恼恨他的那种人;因为这些人不喜欢他所做的某件事或某个决定,进而造成他的困扰。这些人常“自以为有权利”,他们觉得有权利叫事情照他们的意思去行,不像别人必须接受拒绝。他们也觉得在有需要的时候,别人都该为他们作出调整,如果不顺从,在他们眼中就变得很“差劲”,包括他在内。于是他觉得必须快快打电话,让他们称心如意,才能摆平问题,使他们镇定下来。

这模式一出现,他看见影响他通往成功关键的两个因素。当然,他必须花时间在要紧的事上。其次,他必须学会辨识那些过于自以为有权利的人是谁,然后听凭他们生气、自食恶果,不必因此觉得不自在,也不会企图打电话去改善一切。稽核向他显明,他在界线方面有问题,使他得不着他所渴望的成就,因为他无法任凭那些自以为有权利的人生气。他不晓得犹太人有句箴言说:“暴怒的人必受刑罚,你若救他,必须再救。”(《圣经·箴言》19章19节)因此,他只是继续搭救这些人,不让他们生气,却没有容许他们长大。实际上,他的时间就是花到这些事上了,任何新的时间管理记事本,都解决不了这个问题。

他一看见这点,就大大显明他的整体动机了。他的行为动机大半是因某人生他的气,过于达到一个让他感觉良好的目标。他的整个动机是从负面激发的,是



出于恐惧。他之所以采取行动，是因为害怕负面的现实，多于正面的期盼，难怪他是解决问题的人，甚于增进业务的领导人。他的全副精力都用去解决别人的问题，而不是在正确方向取得进展。

他也许会说（而这样说也没错），对他而言，最重要的就是要达成他的目标和使命，而非那些捷足先登又耗掉他大部分时间的事。实情却是，他似乎更看重有没有人生他的气，他无法坐视不管，而去处理他的优先事项。因此，检视你究竟怎样花用你的时间，就会让你看见，什么事在掌控你的行动。然后你就能看见，你拥有多少控制权，或者你因为自己的能力漏洞和外力的支配，而失控到什么程度。

稽核能让你看见，你自己和投资时间在你看来最要紧的事上，二者相距多远，以及为什么。可是，在我们谈怎样以标准程序来稽核你自己之前，要先检视你的价值观、你的愿景、你的使命、你的目标。当你知道那些是什么也把它们界定清楚了，你就能以它们作为背景，来检视你的时间，看看你做得如何。

## 价值观

下列“一般价值观”和“人格价值观”的几个例子，是为了让你明白我们在谈的价值观究竟是什么：

### 一般价值观

家庭

挚友

健康

休闲

消遣

情绪成长和聪明才智

知性成长

教育

职业生涯成长

财务健全

灵性

施舍

服务

信心

人格价值观

诚实

正直

爱心

希望

勇气

忠心

自由

忠诚

正义

饶恕

卓越

沟通

怜悯

宽容

信任

智慧

忍耐

当你评估自己如何花用时间时，它是否表达出你的价值观？比方说，如果健康对你重要，你分配了哪些时间来维护健康？它在你的作息表上吗？真正花在它



上面的时间有多少？

你花用的时间是否与你的价值观相呼应？比方说，忍耐是你的一项人格价值观，但是，如果你检视你的时间，看见你一天之内打电话给某个人许多次，为要知道某个结果有没有发生，只因为你不能等候；或者，你没办法等到下周才和某人会面，才去检视一项交易，即使根本不急，你的冲动却使你想要现在就做，而不是忍耐等候，结果，你视为重要的其他事情就遭殃了。或者更糟的是，时机尚未成熟，你就去做，以至赔钱；或者鲁莽急进，而把机会搞砸了。

因此，先检视你的价值观，看看你有没有把时间花在对它们有益的事上。

## 愿景、使命、目标

接下来，检视你具体的愿景、使命和目标。对某些人而言，这些用语是可以互换的；对其他人，则意味着不同的事。这本书不是谈策略规划，所以我不会讨论愿景和使命之间的细微差异；但重点在于你要从大方向来思考，界定你在做什么、你想去哪里、你要怎么抵达那里。在成功人士的生活里，总有这些要素；长期成功很少有偶然的，到头来一定都和有关。让我们花点时间，具体地检视每一项。

**愿景。**你的愿景就是一幅图画，描绘你希望某件事物未来看起来怎样。无论你的公司也好，你的个人生活也罢，愿景都是抵达你想去之地的关键。少了它，我们就会挣扎前进，逆来顺受；或者换句话说，我们就成了境遇下的受害者。愿景能捕捉你的梦想，振奋你的内心与热情，来建造某件具有重大价值的东西。你在事业和个人生活的各方面，最好要有愿景。一旦有了愿景，那么你怎样花用时间，就该反映你在那个愿景上的投资，反映你如何花掉时间和精力这些资源来实现它。你要特地花点时间写下你的愿景，写下你希望自己的个人生活和专业领域看起来是什么样子。

**使命。**你的使命会略微具体一点，谈到你为什么会在哪里，以及你要做什么来实现你的愿景。它以行动为导向——你想达成的是什么。如果你阅读谷歌（Google）的使命宣言——“组织世上的信息，使人人都能取得，并从中获益。”

(Organize the world's information and make it universally accessible and useful.) 你就能看见这项使命和时间两者之间配合得多好。他们确实持守这使命，不偏左右。你也能看见它如何提供一道界线，来限定资源该怎么花用。如果有人会说：“喂，拿我们的大型服务器，寻找治疗癌症的方法吧！”虽然那对一家生物医学公司而言，或许是很棒的计划，但它却在谷歌的使命界线以外。因此，他们会说：“不行”，仍然持守航线。结果，你现在就能执行搜寻，找到快要研究出那项疗法的生物医学公司。

很多时候，我们看见伟大的领导人进入一个组织，想要进行彻底改变或制定新的成长计划时，他们所做的第一件事，就是除掉对组织而言“偏离使命”的业务和业务单位。（关于“修剪”，稍后我们在讨论“作个了结”的那一章，会谈得更多。）他们总是引述这类的话：“我们需要专注于我们的核心业务。”也就是说：“我们需要持守使命。”他们一那么做，神奇的事就发生了。因此，你越知道你在做什么、想做什么，你就越能把时间和精力专注于那个目的。

**目标。**接下来要考虑你的具体目标，好使你可以抵达那里。这些常常是可以测量的，往往需要附带一个时程表（time line）。目标能给予方向和截止日期，也集中努力，迫使你深入分析而达成目标。它们提供更多明确的界线与结构，让你知道时间和精力该怎么花用。

如果，我的使命是推动并传讲让人生活充实的内容；而我唯有订出一个具体目标，在12月31日以前写好《为工作立界线》这本书，才能实现这使命。那个目标是可以测量的、是明确的，把实际的时间带进这幅图画中，迫使你采取具体行动。订定小一点的目标也是必要的；例如：我必须在6月底以前写好多少章，12月才有办法交稿。因此，如果我稽核自己在5月份有一周的时间没在写作，我就看出我有问题了。

为了界定你自己，你必须仔细思考你的价值观、愿景、使命和目标，因它们为你日后的人生提供了剖析架构；如果你不这么做，别人、外力、机会、压力、偶发事件就会替你作选择。它们为你提供界线，用来衡量决策、活动、你怎么花用你的精力、你选择跟谁来往，以及生活的很多其他方面。这些界线判断你的行为，说：“那不适合这里，把它弄出你的院子去，离开你生命的地产，因为它并不



符合你所决定要做的那种人，以及你所决定要建造的东西。”你大概听人说过，“那（行为、活动、关系）不是我要做的事。”我们所谈的，就是这个。

## 稽核第二部：标准程序

我还记得，我第一次做这类稽核的情形。我和一位指导教授合作，谈到我为自己工作所订出的一些长期与中期目标。那时，我知道接下来六个月内我必须完成几项重大行动，这样一来，某些更重大的事才能发生。我们把整个情形都谈过，我心里作难，显然找不出时间来推动其中一些事，我当时进行中的许多项目，成为我的阻碍。于是他建议我做一次稽核。他叫我记下几个月内的时间动向，接着我们会坐下来，看看我的时间安排，然后再看着办。

所以，我这个乖学生就照做了。我用一本日志，记录我每天的一切活动，为期两个月。写日志让我感觉很好，也从检视它而学习很多。上面写的事情诸如此类，“周五早上，在办公室补做旅行期间该做的行政琐事”，或“周二下午，视频会议和做研究”。对一个不拘小节的人而言，我认为这已经够仔细的了，于是交给他。

我们会面时，我对自己的报告颇为自豪，他却不然。他出现时，递给我一本按小时作记录的日记本，叫我重做一次。他说，在办公室打电话、做行政工作，这些记录能告诉他的有用信息很少。他要我记下每一通电话和行政工作的内容。唯有这样做，他才能清楚知道我的时间哪里去了。于是，我重新来过。

我从这件事学到的功课很宝贵。我发现，我花很多时间在做偏离目标的事，而我并不晓得；直到我真的以短时间为单位作了逐项分析，这才明白过来。比方说，我花时间在办公室做行政工作或视频会议，那些当然可能“符合使命”，因为这就是我的工作内容；不过，我若逐一察看每一通电话，接着顺势去核查每个项目或每份关系，就会发现：事实上有很多时间并没有花在我的核心目标上。

接着，我找到真正的问题了。有很多活动必须放弃，但我显然不肯放手，其中之一是我教的一门研究所课程。我喜爱它，喜爱学生们，它和我的整体使命也很符合。不过，那些时间如果投资于某些其他活动，会比教学更能真正有助于朝



目标推进。事态明朗了，却不容易处理。

我抗拒，我等候，我讨价还价，想找出一个面面俱到的方法。我甚至同意再教一学期，以不同的架构继续教。不过，我那么做，就能感受到每一堂课加在时间界线上的压力，既然我意识到了，就没有借口。稽核让我看见实际的情形，有些事情之所以遭殃，就是这项选择的直接后果，这我也知道。我有责任，课程必须放掉。我虽然难过，还是放掉了。

但是，如果没有稽核我自己，我就不晓得上课究竟花了多少时间，因为我总是以实际的上课时间来看它。但更仔细地来看，才明白我花了多少开车时间、备课时间等等，代价真的很高。更重要的是，它逼我检视自己为什么抗拒？真正理由在于我眷恋这门课、学生们，以及教学经验本身。还有，我觉得不想让那些请我帮忙经营这个系所的人失望，他们是我多年的好友，我也不想对他们说“不行”。然而，检视了这一切以后，我就必须为我怎么没花那段时间做别的事，为我不在意而造成的损失，负起责任来。当我静下来好好想一想，就知道什么事非做不可了。

因此，标准程序看起来大致像这样：

- **辨识你的价值观、愿景、使命、和目标。**你在做任何事以前，先决定你想成为怎样的人、想做什么、想实现什么。如果你从来没那么做，就要先决定你视为重要的是什么，以简短、好记的句子写下来。你的价值观、愿景、使命和目标，为你的人生（也就是你的时间与精力）提供了重大的界线。
- **寻找一位交账的伙伴。**与你要交账的对象立约，请他（她）和你一同稽核你的时间，目的在于找出在你的时间和你认为重要的事之间，有多少直接的关联。以你们两人都愿意遵守的时间，约定每隔多久定期检讨一次。在你开始稽核以前，先和你的伙伴分享你所渴望的价值观、使命、焦点、目标、宗旨、方针等等，这就等于摆好靶子，晓得你的时间该投向哪里。这可不是你会考不及格的测验，而是你向前行的时候所要达到的愿景。
- **执行稽核。**以三十分钟为单位，记录你的作息時間。听起来可能很乏味，



却很重要。它不会花你很久的时间，只要在你的桌上或手边放个记录表，简略写下你的活动就行了。记日志的期间要够长，才能捕捉到你作息表的全貌。对于作息表相当规律的人，也许几周就够了；而那些每周活动内容差异颇大的人，可能需要几个月才能获得全貌。我就必须那么做，因为我的工作要求我有时必须旅行，有时在工作室，有时在办公室，要花好几周才能得知全貌。这不需要花什么脑筋去分析，也不必调整，只要简单记下来就行了，记录的时间单位越短越好。

- **评估你的时间表。**你以三十分钟为单位来稽核你的时间，进行了几周或几个月以后，在你花掉时间的地方找出主题和类别。

用百分比的方式写下你的发现。例如：

- 百分之三十，接听与我的目标不相干的电话。
- 百分之二十五，参加对我的筹算并无帮助的会议。
- 百分之四十，花在执行操作活动上，我却需要花时间在愿景和关系上。
- 辨识并找出没有关联之处。把你的时间百分比，和你所宣称的价值观、愿景、使命与目标作一比较，注意其间的差异，辨识没有关联之处。比方说，如果开发新业务是你今年的最高目标，而你却把所有时间花在旧业务上，那就是一个没有关联之处。

分析你在时间的运用上，“为什么”和“如何”偏离目标。你为什么接听那些电话？你为什么参加那些会议？你为什么花这么多时间，和走廊那边的一位同事说话？那些会议如何爬上你的行事历？那位具破坏性的同事如何接近你？

与你的交账伙伴讨论这些行为的“为什么”和“如何”。有什么问题妨碍着你，是你需要面对的？有什么恐惧，使你在应该说“不行”的时候，却不由自主地说“可以”？你需要令谁失望，和谁正视冲突，或授权给谁？你需要在哪里成长或补强结构？你需要哪种协助才能那么做？（关于这点，我们稍后会有更多讨论。）

- **制定一些规则。**提出规则、步骤和计划，来处理目标与目前正消耗你时间的活动两者间的落差（关于规则，第九章会谈更多）。你是否需要“周二

不开营运会议，那天只谈新业务”的规则？或者，“每天除了这两个时段以外，不回电子邮件”的规则，能帮助你管理你的时间？也许你需要雇用新人，来处理那些使你偏离焦点的事。记住，你应该尽可能去做那些“唯有你才能做”的事。

继续这样练习，就像其他任何一种锻炼，直到你不再需要它为止。等到你没有辅助轮也能让脚踏车保持平衡，那时你就不需要它们了。不过实际上，这种事就算已经不必每天练习了，但是定期做一次也不错。我们留心观察的那些事，往往就会改善。

## 整合为—的生活

若要真的以整合为—的生活来解决难题，这就不能只是“工作稽核”而已。虽然这在工作上很重要，但我们所谈的，却是你的整个生活。在个人生活方面，请你也照样做，好好盘点你的时间和精力吧！

比方说，如果你决定以家庭或亲近的关系人为第一优先，那么，你所投资的时间是否反映了这一点？前几天，我跟某人谈到养育子女，我告诉他们一则我认为很稀奇的故事，谈到一位家长怎么投资时间。从我大概两岁半起，直到我离家上大学，我父亲总会在周六早上六点钟叫我起床，带我去吃早餐，一整个上午都在外面。

我们会去接他最要好的朋友，然后我们三人去餐厅吃早餐。送走他的朋友后，他和我会再开车兜风。有时，我们会去看看他那时正在盖的住宅区；有时去喂我们的马，开车去看鱼池，有时则去打靶。有些日子，我们只是开车兜风聊天，欣赏各地景点。活动虽有不同，但时间上的投资却相同。就在那些每周不被干扰的对谈时间里，他逐渐灌输一些极其重要的价值观和功课给我，特别在经营方面。如果有人问他，是否认为这对建造他儿子的生命具有重大价值，并且要他证明时，那么他就可以回溯这段过往来证明。

我们最好都检视一下自己的个人生活，看看所花的时间是否反映了我们所看



重的事。比方说，如果你已婚，你是否投资时间与家人一起做些能建造婚姻关系的事情，或者任凭你的婚姻自生自灭？你有没有排定一个晚上约会？有没有拨出时间给孩子们？那是一段规律的固定时间吗？

如果你很看重与一个小圈子的人建立深刻的群体感，你是否积极保护与他们相处的时间？我曾经有过最宝贵的习惯之一，就是每周和几位挚友共进晚餐，为期数年。每周我们相聚，分享生活点滴。那是一个固定的聚会，不必每周打电话询问大家是否乐意参加，它已经在作息表上了。那个支持结构对我而言非常重要，长达许多年。

这种反映价值观及结构的投资，也有一些其他方式，例如支持小组、治疗小组或祷告小组。你能看出这些方式对某些人是重要的，因为时间可以证明。健康方面的习惯也类似；有规律地运动，就是投资于一个价值观、愿景、使命和目标，而你的时间表会向你表明，你到底有多么看重活得健康。让你的稽核向你说话吧，让你知道谁才真正掌管你的生活。

# 第 6 章

## 界线十律

### 附录四：一封信



**好**，让我们花点时间复习一下。到目前为止，我们从外观（实际情况）上发现的：水面下的冰山似乎比看见的部分更多。无论你在情绪、关系、达到绩效目标各方面表现如何，都与你在界线之内所发生的事情大有关系。

我们也看见，那些界线是由结构所界定的；而这些结构是由生活中的特定经验而造成，表现于特定的选择上，也由某些习惯来维持。可是，结构本身常有裂缝，也可能因所谓的“能力漏洞”而摇摇欲坠。然而，借着稽核自己的时间与精力用在哪里，我们就能发现你的运作模式。

现在，我们要开始实际应用它们。我们要检视新的经验、选择和习惯，它们能帮助你发展出下述的能力：

- 体验到自己是与人有区隔的。
- 抑制破坏，不让事态扩大。
- 界定你自己，知道你是谁。
- 必要时，设立限制。
- 拥有并活出价值观。
- 具有自制力、自由和自主。

下一步，是要了解支配界线的十大定律。这些定律构成一套原则，能帮助你在人际和处境中作出决策，也能找出为什么在某些处境下会发生问题的原因。

## 定律一：因果律

这个原则强调，谁做了什么行为，结果无论好坏，都应该要自行承担。这符合逻辑，也有道理；但是从家庭到友谊、到公司团队，却常常违反这原则。结果就产生功能不良、失去动力、成效不彰。这个指导原则能帮助你明白因果运作的模式，那就是：谁做了这件事，谁应该付出代价？或者，谁做了这件事，谁应该得到奖赏？这就是自然因果律。

第一章的玛莉亚在处境里所违反的定律，就是其中之一；史丹没有绩效可

言，却由其他人为此付出代价。如果你喜欢的话，可以说，后果并没有落在他的院子里。但从余波荡漾的情绪角度来看，它掉到其他人的院子去了，从经济余波的角度来看也一样。如果玛莉亚肯做正确的事，让史丹承担事情的后果，那么人人都会得到益处，包括史丹，因为这会促使他必须去察觉，到底有什么模式拦阻他发挥应有的表现。

很多企业里之所以不和，就是因为违反了这条定律。要不是有某人没尽本分，就是有某人闯了一大堆祸，却没有感受到自己行为所招致的后果；遗憾的是，别人却感受到了，那就是问题的根源。

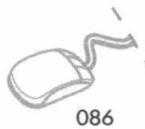
在一个具有因果关系的宇宙里，每个选择不选择、能量表现（**expression of energy**）、错误等等，无一不带来结果。我们从量子物理学得知，即使一只蝴蝶在星球的一端扇动翅膀，终究也能影响星球另一端的气候。因此，任何一个人若功能不良或不发挥功能，总会有人得付出代价，人们不仅得不到若是那人尽本分就可享有的成果，反而可能必须工作得更辛苦，感受到在这处境下的痛苦。不过，行为一定会带出结果。这项原则所谈的，就是要确保种瓜的人得瓜，种豆的人得豆。

执行这样的因果原则，至少有四个好处。第一，问题因为丢给唯一能处理它的那个人（有问题的那个人），而获得解决，这是我们希望有的第一个结果。通常那时改变就开始了，因为那人绩效的后果开始影响到自己，而不是影响别人。

第二，大家对于厉行这原则的那个人，恢复了信心；厉行这原则的人，赢得别人的信任与尊敬。整个职场的文化改变了，上司因为正确运用这项原则而重新成为领导人。

第三，恢复自尊心。谨守因果律，就是向别人发出讯息：“我不会容许自己受你的行为伤害。你的行为是你的责任；因它受苦的人是你，不是我。”

最后，传达出认真的标准和讯息，且一定会厉行。人们如果知道自己的行动会招来真实的后果，就会改善绩效和行为，开始遵从标准而行，因为标准是真实的，它有威力。



## 定律二：责任律

这项原则要你为（for）自己负责，以及向（to）别人负责，所以你必须划出界线，明白你该如何（及为什么）为事情担心。帮助别人没什么不对，那是人们建立关系的基础之一，不过，究竟你是在帮助他们去做他们该做的事、以至赋予他们能力，或者替他们做本该由他们去做的事？这二者之间的界线必须有清楚的划分。

黛妮总是在上班时候花许多时间帮助黛安。黛安压力过大、负荷过重的时候，她总是包庇她。黛安有很多个人问题，她花越来越多的上班时间在处理自己的事；当那样的情况发生时，她上班迟到，没有准时完成她那部分的项目等等。黛妮宽宏大量，也乐意帮她，至少刚开始的时候。

然而，不久之后，事态明朗了，原来黛安压力过大、负荷过重的原因，并非她的人生遭遇到什么风暴，而是因为她没有妥善管理自己的生活。她没有对付自己的问题，也没有设法解决负荷过重的情况。结果，黛安的问题逐渐成为芬妮的问题，她慢慢地扛起了黛安的责任。芬妮已经越界了，她伸出援手，却没有真正帮上忙，因为她在做那些本该由黛安处理的事，以至在过程中反而替黛安承担起生活的责任。

好朋友不会为黛安扛起生活责任，而是向她负责，告诉她：她已经失控了，需要对她的个人生活采取行动，好叫事情恢复秩序。芬妮如果对黛安说诚实话，表明为她的情形担忧，要她寻求协助来解决这一切问题的根源；她就会是一位更好的朋友。持续包庇她，可不会有帮助。

这就是向某人负责的本质：不去为他们做那些只能由他们做的事；而是爱他们，借着提供协助，使他们能自行去做。你的工作是鼓励、正视冲突、赋予能力，有时候给予资源、指导、循循善诱、支持，或其他等等，帮助他们履行自己的责任，而不是替他们做。这就是那道界线（line）。

好上司晓得这道微妙的界线，这就是职责（job description）的本质。上司竭尽所能向员工负责，在员工能力不及的事上装备他们，要求他们做自己分内的事，也要他们扛起责任。那就是向他们负责，而不是为他们负责。你要人们负责



什么，就要赋予他们自由和权柄去做，这是金科玉律。

好同事也晓得这点。你的同事可能要求你跨越这道界线，去做他（她）分内的事。你要找出那道界线在哪里，然后像芬妮必须对黛安所做的一样，开始向那人负责。记住：在某些情况下，说“那不是我部门的事”或“那不是我的工作”，也许是没有说服力的借口；但在某些情况下，却是很好又合宜的回答。稍后有一章以“传达你的界线”为主题，届时我们会看到底该怎么说。但你最后一定会学到，如何界定与表达“你的责任是什么”，以及“另一人必须自行去做的事”之间的差异。

这也是管理上司（*managing up*）的一大议题。我从研究所一毕业就开业担任顾问，那时我雇用了一位助理。她是老练的行政助理，从一家大公司退休，刚好在找一周上班二十小时的趣事做做，好让她不必老待在家里。我们相处得实在融洽，我很高兴有她在我的团队里。

她开始上班后不久，我交给她一堆项目和工作，她全部拿回了她的办公室。大约一小时后，她进来，所说的话我永远记得，内容大致像这样：“你雇用人一周上班二十小时，却交给我该花上四十小时的工作。你希望我做哪二十小时？”

我不晓得该说什么，原因有两部分。第一，她把我的问题还给我。我的规划拙劣，对太多事情说“好”，又不肯雇用全职员工；她可不为我负责，那是我的问题，不是她的，于是她把它交还给我。她向我负责，但不为我负责。第二，我从她成熟深邃的蓝眼睛，以及“现在，你要怎么办？”的笑容里，看见她不为所动、行事坚定。她不烦恼，不紧张，也没有不高兴，而是心平气和，头脑清楚。所以，我不必处理火爆场面，像很多比较不成熟的人原本会制造的。少了火爆场面，总会叫事态变得非常明朗。这项顶尖优秀的副产品，是在一个人对自己握有控制权以后产生的：就事论事，而不让自己也成为问题的一部分。

因此，我必须为自己和自己的规划（以及制定优先顺序）负起责任。我必须作些困难的决策，把焦点放在我需要专注的事情上。这的确是我的问题，而她帮助了我。

或许你心想，“可是你不了解我的上司。她会说：‘那你最好想办法在二十小时内做完，否则我就找别人做。’”我们会在“整理你的资产负债表”和“传达



你的界线”那几章，谈如何处理那样的威胁。不过，一天工作下来，你必须弄清楚，老板是不是在要求你做不可能做到的事，或者做三人份的工作，或是打乱你原本计划要做的工作；而你只得去解决那个问题，不然就是整个人抓狂。你若使一个好上司觉察到，他（她）答应太多事情会为体制带来什么问题，就对他（她）大有好处。还记得在《泰坦尼克号》（Titanic）电影里，船长所收到的警告吗？那是一种恩典。如果你在一艘船上，前面有危险，而负责人却不留意，那么你这艘船大概快沉了，那时你就应该适时提出警告；而且，如果你发现你所在的船上，领导人不听从明确的警告，那就是明确的信号，叫你该准备好自己的救生艇了。我敢说，在安隆（Enron）或被丑闻毁掉的其他公司里，有人现在回顾时，一定可以看出负责人当时失控了，而他们原本可以帮自己在前景还看好的时候脱身。无论以哪一种方式，你都要为自己负责，也向别人负责。在那些情况下，拒绝“可是你并不了解我的上司”或“万一他们不肯听，怎么办？”之类的无用想法，可以导致他们为自己的人生负责——也许可以趁那支股票还存在时，就把它卖了。

### 定律三：能力律

我们在第四章谈过能力漏洞和它的根源。如果你仔细看，会发现它们都有一个共通的原则：失去能力的人是你，不是别人。原因在于：你其实能掌管你自己，你其实拥有这项能力；因此，能得到或失去，全都看你自己。

能力律所说的，正是如此。你有能力控制你自己，并且有能力不让自己意图去控制其他人。你若明白这点，就能开始真正控制自己和你的生活了，同时也让别人保有他们的本色。然后，你可以尽己所能向其他人做出最有帮助的事，成为一股强大而积极的力量，影响其他人变得更好。

在管理人们方面，我们常常听到“赋予能力”（empowerment）一词。但是在许多互动里，赋予能力的界线却被跨越了，以至人们其实反而被剥夺能力。“赋予能力”的意思，并非以唠叨或钳制而企图管辖他们，乃是给他们清楚的期望、指导、方向、资源，最后放手让他们去发挥。你要制定方针，比方说，决定要达到的数字或目标，然后提供足够的资源，给予适当的监督，然后看看他们能不能

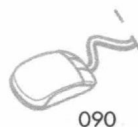
达到。他们如果绩效差得太远或始终表现得不好，就表明那工作不适合他。授予自由、给予明确的期望、提供明确的后果而要求交账，这些原则支配了人类的表现，从幼儿、到办公室的最高领导人，一概适用。给他们自由，让他们据此而行。

人们若把能力交给别人，让别人来决定他们的身份、想法、想要的东西，尤其是他们的感觉，那时他就失去掌管自己的能力了。你见过一种情况，就是开会时主管把每个人都训了一顿，稍后大家走出走廊，反应却非常两极。有些人嘲笑主管白痴，说道：“你们见过有谁像他那样的蠢蛋？他怎么会这副德行啊？真是滑稽。”接着耸耸肩膀，回自己的办公室工作去了，他们心里想着：“真是浑蛋一个。”然后就回到自己的工作岗位上。可是，有个人却极其沮丧，她回到自己的办公室，觉得窝囊、能力不足，永远一事无成。她忧郁起来，失去动机，眼神茫然；或者，她伸手到抽屉里取出一盒巧克力；或突然觉得有股想抽烟的冲动，而她已经一年没抽烟了。

人们为何有这么不同的反应？刺激来源相同，那位浑蛋主管的谩骂；但是却带出不同的解读。这位女性职员，就像第一章因霸道上司而气馁的大卫一样，她发现自己也容易受某种霸道浑蛋的伤害，那种人总是能困扰她。她把界定自己的能力给了他，突然间，别人拥有能力来界定她的优点、她的潜力、她的本事，甚至她的福祉。她已经失去能力，无法掌管自己和自己的感觉了。

我们在“整理你的资产负债表”和“传达你的界线”那两章，会讨论她可以怎么处理这事；现在，只要明白有很多根源跟能力律有关就行了。她失去能力，无法掌管自己；而她的上司则获得能力，可以掌管她的感觉。她若想恢复坚强，拥有她所渴望的整合为一生活，她就要夺回那能力，也要领悟到，她的感觉和她对自己的看法，终究是受她的控制，而不受世上那些浑蛋控制。你没办法去掌管另一个人对你的看法，掌管他们的选择或他们的行为；但你却能控制自己的情绪反应，使你的感觉、想法、信念和行动，不受他人的控制，你可以夺回那项能力。在第十一章，我们会谈怎么做。

归根究底，专注于你所能控制的——自己，然后你就会运用你的能力，据以行动，影响别人。你也会得到那能产生巨大成效的其他能力：组织能力、关系能力、财务能力、政治能力等等；但是，如果你不发挥掌控能力，控制可以达成那



一切目标的那一位（就是你）；上述那些能力，你就一项也得不到。

## 定律四：尊重律

在我帮助人们解决问题的这些年间，我发现大家都很喜爱“界线”这个概念。人们发现可以向别人的霸道和掌控说“不”，也发现即使不向另一个人唯命是从，仍可以是个有爱心又和气的人；界线成了一项大好信息，既给人能力，也确实会改变人的生命。当你对员工说：“你不必忍耐顾客那样的言行”，他们一定会爱你。有能力说“不”，可以使人得自由。我们在最后一章会看到，为什么在谈尊重律时，有必要以开除一名奥客为例来说明。

但我们不大喜欢的是另一面。我们喜欢说“不行”，却不喜欢听到“不行”。从我们两岁起，我们就会以它为我们最爱的词而大喊出来，因它蕴藏很多能力。但是，我们可不是天生就喜爱听到“不行”，那需要后天培养。这条定律和培养那份喜好有关。

想想你最讨厌的那几种人好了，名单上铁定有所谓的“控制狂”（control freak）。控制狂，就是不尊重别人界线的人。他们侵入别人的篱笆内，不听别人的“不行”，然后控制那不属于他们的东西。在经营上，这很可能打击全面士气。如果你被赋予某方面的责任，接着，上司却作了一个扯你后腿的决策，你晓得那种感觉：他不尊重界线。有人要你做什么事，你都说“不行”了，他们还一直向你施压，硬是不肯放手，你也知道那种感觉：很烦人。

尊重律说，如果你要掌控自己，作一个整全的人，那么你不只要取得别人的尊重，也要尊重别人的界线。这具有几个含义。

第一，就组织而言，你必须尊重职务和责任区。这不是说，你在别人的院子里就不该发挥影响力，因为那是好伙伴该做的事。不过，影响力和控制权是两回事。尊重别人的责任界线，你就会得到更多合作，也能发挥更大影响力；若是造成侵犯，你就会遭受阻挠或报复。

第二，若有人向你表明界线，你要尊重它。他们若说“不行”，你要尊重那道界线。那可不代表你必须滚过去装死（尤其如果你是跑业务的），你必须克服反

对意见，那是工作的一大要点。不过，以下二者之间极为不同：一个是学习如何和某人沟通，借由达到更好的解决方法（他们真正接纳的），而克服他们的反对意见；另一个是得到你所要的解决方法，他们虽然愿意顺从，内心却怨恨你，那可不是真正的“买账”（buy-in）。所谓“买账”，就是某人愿意加入你的阵营，与你持同样立场。最近有一位副总经理告诉我，他的上司很想达成共识，以至企图操纵大家都同意他，让他们都买账，其实他们的看法并不一致，他们是遭到压迫而买账的。

真正的尊重，必然会真正聆听他人的意见（不只说说应酬话，假装在听而已），进行一场良好对谈，因而达成共识；或者你虽然不同意，却愿意买账。领导人若尊重某人有不同的意见，同时说：“我尊重你的想法，但我已经决定我们需要走另外这条路。”就拥有更大的领导能力。那么，买账是来自接受这个事实：“即使我们意见不合，你仍是我们的领导人，我们加入你这边。”当然，能达成真正的共识最好；不过有时候，领导（或甚至身为一个人）的本质，却在于能做别人不同意的事、作别人不同意的决策；不过，以尊重的态度去做，成效最好。

尊重，也意味着尊重人们作愚蠢选择的能力。即使面对瘾君子，我们也得这么做。我们可能到最后必须说：“我们希望你清醒，也会协助你达成目标。可是，如果你选择拒绝我们的帮助，决定爱你的毒品胜过爱我们和待在这里，我们也会表示尊重，放你走。”自由与责任，也意味着到了某个地步，我们放某人走；他们作出选择，也必须因此而受苦。我们可以一试再试，不过到了某个地步，却会因为尊重而放他们走。吊诡的是，很多时候，那却会促使他们真正改变态度，因为这是他们破天荒第一次自行作选择。

就训练、培养人们而言，尊重具有深远的含义。你若尊重他们的界线，就是给他们一个责任区，释放他们可以自由地搞砸它，当然，不足以搞砸到让他们上吊自杀，却足以叫他们学习。你释放他们自由，也从旁监督，以至不会对企业造成灾害，但他们不胜任的程度，刚好足以逼他们去学习。让他们从错误中学习，那时他们就会需要并接受你的帮助了。如果你太常在附近徘徊，他们就会花更多精力争取自由，而不是担心他们非做不可的事。人们不会从被掌控中看见自己真正的需要，而你希望他们发自内心需要你的指导，而不是在被掌控下与它抗争。



总而言之，尊重，就是做个好邻舍。尊重篱笆的界线，不要在没权利或没邀请时，跳进人家的院子。他们若请你离开，你就出去。

## 定律五：动机律

你上一次因为想做某件事而去做，是什么时候？记得那种感觉吗？你充满活力，脑子里进行着化学反应，你整个人都跃跃欲试。你没有丝毫勉强，反而乐在其中。那真是很棒的经验，人们在生活的许多方面都可以有这样的经验。

一桩婚姻如果稳固，配偶会说“我宁可花时间和他（她）在一起，胜过做别的事情”之类的话。人如果喜爱自己的工作，就会说“做自己喜爱的事，每天上班就像在玩耍”之类的话。如果有人在一件看似苦差的事上牺牲奉献，却是为了他们所喜爱的一个理想或原因；即使那样，也会使他们满有活力。

失去活力的原因，在于觉得“这件事非做不可”——没得选择。它来自一套负面的动机，因此没办法使这人充分投入，甚至还更糟。在做这件事的同时，你也在抗拒、反对它。那就是我们常见的所谓“怠工”（sabotage），甚至对自己也如此。最后，内心真实的动机终将获胜。

这就是动机律的内容。也就是说，你要找出你究竟为什么做现在做的事，也承认那项根本原因。它是说，要明白无论你在做什么，都没有人勉强你去做，是你自己出于某个动机而选择它。检视那个动机，可以弄清楚这件事到底值不值得做；如果值得做，就把动机摆正，好让你有活力去投入而完成。

动机，一般而言有两种：负面的和正面的。

**负面的动机。**我们若遇到外在或内在的压力，不想对某件事说“可以”，却没有说“不行”的自由；那时负面的动机就来了。例如：比方说，有人实在喜欢施压强迫，不肯接受人家回答“不”，至少不经过一番抗争就不接受。于是他们一再施压，最后你屈服了，答应他们的要求。但是，你就像被老师命令坐下的那个孩子，他不想坐，喃喃自语地说：“虽然我是坐下了，心里面还是站着的。”你根本没有心悦诚服，只是屈服而已。你心里不满，但你不想去经历因为说“不”而惹出的冲突，所以你照做了，不是出于什么良好目的，而是出于某种恐惧。你害

怕他们发怒或是惹他们生气等等，但动机不是正面的，而是负面的。

这种动机能得到服从，却得不到有活力、衷心且持续的努力。领导人若以恐惧来鞭策员工，就得不到忠诚的团队，公司文化也会被破坏到爆裂的地步。做父母的若借由恐惧和愧疚来控制孩子，也是一样。他们的孩子也许“乖”，但最后他们要不是叛逆，就是落入忧郁或更糟糕的情况。

另一种负面的动机并非来自外在的压力，而是来自内在的压力，这是活在“应该”（should）底下的生活。这种人脑子里有许多的“应当”（ought to），促使他们去做很多事情，因为如果不做，就觉得难过或愧疚。因此，他们的动机是出于内在的愧疚或恐惧。他们若说“不行”就觉得难过，于是去做。你的同事要你共进午餐，而你实在想做别的事，但你就是无法将“不行”说出口，因为说了你会觉得难过；或者更糟的是，如果你不替他们做那件额外的工作，或为了某种原因而加班，你就觉得愧疚。这些都不会使你对他们增加好感，也不会让你们的关系更好，到头来，反而可能让你们分道扬镳。

**正面的动机。**生命的运作必须仰赖正面的动机。可别在这里误会我的意思，我绝不是说在生活各方面都应该事事顺心如意，或建议我们回复“唯我世代”（me generation；那时我们的社会从20世纪60年代的“感觉对，就做！”转变为70年代的“感觉不对，就不做”。），那是失败者的心态。大凡有所成就的人，总是做很多感觉不好的事。其实不管哪种成功，这都是重大的必要条件，就是去做感觉不好、别人不想做的事。想要赢，你就必须做感觉不好甚至你不想做的事，但那并不意味着做它们的动机是负面的。

有一次，一名奥运游泳选手接受采访，她被问到是否喜欢训练的过程，天天游这么长的距离。她说：“不喜欢！早上五点半很冷，我身体酸痛，疲累，很多时候我讨厌它。”但她说着一一直在微笑，因为在那一切训练之下，有一个她想要的、非常正面的远大目标：金牌。所以，即使她不想五点半起床、日复一日、被冻得半死（当然是一种负面的感觉），但她坚守着目标，那就是正面的动机，即使当中有些感觉是负面的。得胜者天天这么做，他们延后那一刻的满足感，为了得到后来会满足他们的某样东西。因此可以撑上许多年，正如任何一位奥运选手所展现的。



拿她和你认识的其他运动员作个比较吧！他们志不在此，却勉强为之——那就是负面的动机。他们做，是因为父母逼的；或者他们做，是因为他们想要被接纳，或无法向同侪压力说“不”，因为同侪认为重要。想想那些为了类似理由而工作的人好了，他们随着别人为他们界定的人生而起舞，后来要不是心力交瘁，就是以实际行动表达压抑的情绪。很多人到了中年，情绪爆发，是因为他（她）那些没察觉到的动机终于说：“我不要再做这种无聊的工作了，我不记得自己选择了它。我讨厌它，我要离开它。”通常，那种离开对很多人（包括小孩子）而言，破坏力非常强大。

重要的是，你要觉察到支配小动机的是哪些大动机，也要去关心、承认拥有它们，正视你的动机，与内心达成一致。比方说，你可以出于正面的动机，而做你并不真正喜欢的工作。例如：你爱你的孩子们，也希望他们能在那个小区多待一年，直到他们读完那一年级为止。因此，你继续做这份可以提供生计的工作。那很了不起，也非常正面。

你为了团队、为了上司、为了公司，也为了你自己而加班，把事情做完。加班带来痛苦，你精疲力竭，然而你是为了正当理由而做，那是正面的。但是，如果你去做，只因为某个浑蛋使你觉得不做就有愧疚感，那可不是正当理由。

动机律，是使生活有组织、有定向的最强大原则之一。它既能帮忙综观大局（“我为什么从事这一行？”），也能处理小节（“我为什么要和这个人共进午餐？”）。它借着找出根源，了解你为什么做眼前的事，而逼你对自己诚实，也清理你生命中的许多东西。另一方面，当你不再出于恐惧或愧疚而去做任何事，却开始为了那具有卓越、长存和持久意义（例如：爱、价值观、恩赐等等）的更高目的而做事，你就会找到目标、动机、活力和满足了。

在你生活的各方面，这听起来都有道理。身为父母，你为什么要买那件新玩具给你的孩子？因为它会有助于孩子的发展，或为双方带来愉悦，或表达你的爱？或者你买它，是因为如果不买，孩子就会发脾气，或代表你跟不上流行？身为配偶，你为配偶做的事，原因何在？真的对他（她）有帮助吗？在你的大家族里，你为什么要忍受那些胡扯？因为你向来如此，所以你如果不忍受就觉得愧疚？身为朋友，你真的认为如果你打电话给朋友，说你因为事情太多，没办法参



加那个派对，你们的友谊就会受损？如果你们的友谊受损，是因为某人无法尊重你需要休息，也许你就需要进行一场更重大的对谈了。弄清楚，然后摆脱负面的动机，你就能解决很多令你苦恼的事。

## 定律六：评估律

我跟一位主管谈过，他有个伙伴毫无绩效可言。他该做什么已经清楚了，而他却不去做。我问他，何时要拿掉那位副手的一些责任、把他撤职，或是采取什么对策，因为事态很明朗了。

“我不能从他那里拿掉一切工作。”他说。

“为什么？”我问。

“因为那会伤了他，”他说，“他是很好的朋友，那样做会把他伤得很痛。”

“没错，一定会，”我说，“可是，那有什么不对？”

“你是认真的吗？”他问，“伤人有什么不对？答案不是很明显吗？”

“不明显。我相信伤人未必是一件坏事。生活有时候叫人痛，真相有时候叫人痛。但是伤（hurt）与害（harm）却有所不同。我相信害人是不可行的，永远都该避免。但‘伤’与‘害’却很不一样。

“如果你拿掉他的一些责任，当然会叫他痛。但是，现实的真相本来就是会叫人痛的。你获得令人痛苦的回馈时，感觉很棒吗？当然不会，有时候还觉得很难过呢！但如果你听从它、运用它传递给你的讯息，你就会因而更好。它在帮你，不是害你，即使有点痛。就像看牙医；痛，偶尔也可能是有益的。

“但是‘害’就不同了。损害人是不好的，那不是我们在这里所谈的。在这个情况下，你必须做出对公司最有利的事，善尽你的责任与本分，而且他若认真看待这件事，就可能对他有益。而他如何看待，那是他的责任，不是你的。但是去做是没有害的，即使会有点痛。”

他懂了，那道区别有助于他找朋友恳谈，通知这个坏消息。他的说法婉转，听在朋友耳中是建设性的批评，也对他的生活产生帮助。

评估痛苦的定律（简称“评估律”）说，有人尖叫，并不表示就有坏事发



生。学步儿罚站时，哭闹声可能震耳欲聋。你向一个控制狂说“不行”，有时候场面可不好看。你给一个不负责任的人设限，有时候他会抗议。但是，只因为他大喊“好痛”，不表示你正在做有害的事。

评估痛苦和伤害，意味着你实地检视你的行动，然后判定它们对某人是否有害，或者只是造成一些人生总会有的不愉快而已。虐待人是不好的，因为有害。“害”意味着你施加损害在某人身上，毁坏一件原本没有破损的东西。如果我从背后袭击你，那是有害的。不过，如果我是物理治疗师，要你在手术后摆动一条腿而施加疼痛在你身上，那会痛，却没有害。那是锻炼；而为了达到锻炼的目的，有时候会作出可能令人痛苦，却公平公正的必要决策，这也是人生的一部分。而且，你如果希望有成效、公平、公正、受尊重、带来好结果，就必须能做一些有时候让人不会喜欢的事。评估律会帮助你戴上耳塞，不听一些控制狂对你的决策大声尖叫。他们表现得好像你在害他们，其实你没有。他们也许尖叫，但智慧人却要在另一个房间欢呼，所以鼓起勇气、刚强壮胆吧！（请看“传达你的界线”那一章，学习如何对付抗拒纠正或指导的人。）

## 定律七：积极律

《韦氏大字典》(Merriam-Webster's Collegiate Dictionary) 把“积极”(proactive) 定义为“预期未来会出现什么问题、需要或变化，而采取行动。”《新牛津美语字典》(New Oxford American Dictionary) 则是“以促使某件事发生而开创或控制情势，而非在它发生之后才回应。”二者所表达的概念都是：要作原因，而不是结果。我喜欢把“积极”想成“预期未来需要什么，并在需要它以前就去做”。

想想界线所发挥的功能吧！我们说过的有：作个分隔的人、界定自己、抑制破坏、设定限制、活出价值观、活得自由等等。想想看，一切事情都有两种做法：你可以主动地采取行动，或被动地作出反应；前者比较好，一个是原因，另一个是结果。

理想上，成人是行动派。青少年是天生的反应派，他们对界定他们身份的规则作出反应，反抗别人企图告诉他们该做的事。在这段人生时期，他们真的需要

有东西让他们去抵挡，才能从中明白他们是谁。有时候，他们甚至不知道自己想要什么，直到有人叫他们去做某件事，那时他们才突然知道了。他们总想要相反的事物。他们尚未独立自主，性格也不明显，反而老爱唱反调。

成人的态度则是一旦觉察到某件事之后，就会负责任采取行动来处理它。你是原因，不是结果。人生当中一定有些时候，我们的确在事情临到吋，才会予以回应或反应；但是，也有很多时候，某件事需要完成，却没有什麼紧迫的力量逼着我们去做。在那些时候，成熟的人会拿起电话，采取行动。那就是主权（ownership）。公司若传达“人人都应该表现得像老板（owner），而不只是员工”的信息，那么他们企图灌输到公司文化里的，正是这种特质。

一个人行动是否积极，通常可以在遇到冲突时看出来。有时人们会说：“哦，如果他对我有意见，他就有责任打电话找我谈。不舒服的人是他，所以他就应该打这个电话。”比较成熟的回应则是打量实际情况，看见哪里出了错，于是拿起电话。“我们是不是有什么问题？好像似乎有些事不对劲。”的确有些时候，对方爱操纵人，你可不想每次他们一绷起脸来你就中计，而满足他们的要求。不过，重点在于你要采取行动去解决问题。即使某人想用绷着脸来操纵你，你也能先打这通电话。“昨天在走廊上，我注意到你很安静，又回避我。你对某件事情生气时，似乎就会这样。我很诚心地想和你谈谈，哪里出了问题。不过，我们之间似乎有个更需要处理的问题，那就是在我们彼此有冲突时该如何处理，那对我会有帮助的。”

承认拥有你的生活，意味着你看见有什麼需要，然后采取行动。那样，你就是在开创你所想要的生活、实现你的愿景，而不是对人生逆来顺受。

## 定律八：嫉妒律

随便问一位心理学家，人类一切动机和情绪中最卑劣的是什么，他都会告诉你：是嫉妒。嫉妒实在坏到不行，会对我们和别人造成难以形容的破坏。自恋往往是由它点燃的，而追求权力、想破坏人家好事的冲动，也是由它点燃。

我们都偶尔会觉得嫉妒，那是人类共通的毛病，只是有些人比别人严重。一



一般而言，我们越是用有意义的好东西来填满自己的生活 and 内心，就越是谦卑表明我们何等幸运能拥有它们，就越觉得感恩，也越不会嫉妒。不过，大家最好在嫉妒潜入自己内心、心思和心灵时，就能觉察到它。

嫉妒是这么运作的：它把某样东西界定为我们所没有的；换句话说，如果某样东西是我所没有的，它就比我拥有它的时候价值更高。同样地，一旦我得到它，它对我就不再有价值了，因为我拥有它。它使我把全部时间投注于追求最新流行或升上公司高位，或花掉越来越多钱去购买下一个流行风尚或热门玩意儿。

当嫉妒支配一个人时，他（她）就向篱笆的那一边望去，覬覦着别人的院子。他们以为，另一个人的职位，或者另一份关系、地位，或财物，能使他们快乐。他们以为真正有价值的东西，就是别人所拥有的东西，而不是他们自己所拥有的。于是，他们从来不觉得感恩或满足，因为能让他们快乐的总是下一件东西，直到他获得它为止；然而，他们一旦拥有自己从前所嫉妒的财物、地位或人，却还是不满足。

嫉妒律说，你不要向篱笆的那一边望去，打算找出你所想要，以为会使你快乐的东西，而是要承认拥有你自己的院子和你真正的渴望。想要你所没有的东西，并没什么错，那是一种渴望。渴望是好的，它会鞭策你有所成就。你想要一栋房子，于是设法赚钱去买，这是很棒的动机，如果房子真是你内心所渴望的。如果是，那么你得到它时，你会感恩且满足；但是如果出于嫉妒，那么不久，它就会不够好了。

人若检视自己的生活，作一番切实的评估，然后说：“我想要……”无论那是什么，只要它确实切合他们的想望，对他们也有益，那么，他们就准备好要进行下一步：负起责任去得到它。如果它是你事业上的下一步，而你需受训才能实现你内心的渴望，那么你就去接受训练并勇往直前。渴望，意味着所有权和责任；否则，它只是嫉妒，想要你所没有的东西罢了，而你所拥有的总是不够。但真正的渴望，却意味着你会采取必要行动来得到它；一旦得到了，也会喜爱它。那就是负责任的生活态度。

因此，不要注视别人所拥有的东西，心想，“但愿我是他们”或“如果我有他们所拥有的东西就好了”，企图借此找出你生命中渴望什么；反而要注视你自己

的内心，看看你真正渴望什么。什么适合你？什么会真的使你快乐，并且它是否和自我、形象或地位无关？在企业里，我们常常看到这种情形：有人其实更适合做副总裁、业务员或经理人，因为那项工作比较适合他们；但是，地位的需要却鞭策他们追求做总裁或别的某个职位。一旦得着了，他们就发现自己并不适合。

如果你的动机是出于真正的渴望，而不是嫉妒，你就会更有自制力。根据定义，人如果受他们所没有的东西驱使，一定会失控，因为他们总会需要更多，也拼命想得到它。不要羡慕别人的职位、地位、财物、才干、关系，或无论什么别的东西，那条路会通往不满和失控的行为；反而要注视你真正的内心和心灵，询问它真正渴望什么，然后负起责任去得到它。接着，你就能达成，并且享受你所拥有的东西。

## 定律九：行动律

行动律是积极律的表兄弟，却有一点点不同。积极是先行对付问题，而非有了外力才向它作出反应；行动则是领悟到，如果你不做点事，什么也不会发生。如同牛顿在他的第一定律里所说的，静者恒静，除非有一股外力作用在其上。当我们领悟到自己要负责任（也就是说，必须承认拥有我们的整个生活），那时我们也就领悟到，我们正在做（或不做）的事，会导致我们获得什么结果。并且，除非我做点不同的事，否则结果不会有什么不同。如果我正在经历某个现状，而如果我想经历不同的现状，那我就必须做点什么，事情才会有所不同。

因此，如果我不喜欢销售数字，我该怎么办？如果我不喜欢我和某人的关系，我该怎么办？如果事情有所不同，势必是因为有某个行动使它不同。如果没有行动，就不会有改变。或者更糟的是，别人采取了某些行动，并不符合我的意愿和我所渴望的结果，虽然也造成改变，却是朝我所不喜欢的方向进行。因此，我还是采取主动为妙。

在我的《你非做不可的九件事》（*9 Things You Simply Must Do*）一书中，我谈到一个“做点事”（*Do Something*）的概念。这概念是：当我们在自己的生活（在这里称之为我们的院子）里发现某个东西，我们就有责任对那个现状做点事，否



则，情形就不会改变，或者变成我们不希望的样子。它谈的是要采取行动。

大凡拥有良好关系、良好事业、良好财务成果，以及良好健康的人，总是做了某些事，改变了某些现状，那些改变可不会凭空从天上掉下来。同样地，一家（经营良好的）公司，若没有获得它所渴望的结果，就不会被动地等候市场改善，而是采取主动。关键在这里：如果在你的界线（即你的生活）内，有样东西你并不喜欢，你就有责任主动做点事去处理它。这不是别人的责任，而是你的。你要采取主动，成为一股力量，记得把牛顿第一定律转换到你的生活中。乱者恒乱，除非我是一股作用在其上的力量。

## 定律十：显明律

“但愿他能挑明了说，他想要我们做什么，然后叫我们去做。”高层经理人谈到他的领导人时说。“他不喜欢某件事的时候，你看得出来。他定睛看你，重重地叹一口气，然后脸上出现这副愁容。你知道他不开心，但你实在不晓得原因。另外有些时候，他想要人人喜欢他的计划并接受它，即使我们不愿意。可是，他只要告诉我们：‘我才不管你们喜不喜欢，反正要把它做好。’情况就会好很多。或者，只要告诉我，他在生什么气、规则又是什么就好了。我实在读不懂他的心思。”

我想，那位被埋怨的领导人和大多数拐弯抹角的人一样，大概想要表现得随和，做个好好先生吧！问题是，因为想要随和，反而让人们捉摸不清。大家不喜欢那样，他们觉得困惑，不晓得该采取什么立场，也不晓得到底是什么状况，直到违反了他的期望，才知道他的期望是什么，然后还必须猜测他们是什么时候违反的。他企图避免冲突，反而制造许多冲突。

有人拿他和前任上司对照。她说，她总是知道前任上司的立场。这样提供了一股安全感和平静感，即使你和他意见不同。“我们不必去猜，”她说，“我们知道范围（parameters，我称之为‘界线’），所以我们知道自己能在哪里运作，很清楚。现在，你总得去猜。”

心理学上所作的“团体研究”（group research）显示，若团体成员能清楚知道

整体的期望，就会努力达到最佳的成果。个人的关系也一样。我们若知道对方的期望（也知道我们何时违反它），就能做得更好。神设计我们正是那样。

显明律就是谈这个原则。大家都有界线，但大家的界线并不都为人所知，或显于可以看见的地方。这条定律说，你的篱笆应该明显可见，透露，在你的言行里被人看见。你告诉别人你的好恶、期待、渴望、想法、想要的东西，诸如此类。然后，如果有人违反了，你就让他们知道，态度温和而坚定。我们稍后在第十三章讲“传达你的界线”时，会谈到如何去做；现在，只要知道传达它们是很重要的就行了。

显明律有另一个重大好处，就是不会有所谓的“三角关系”（triangulation）。三角关系，就是A和B有冲突，A却去和C谈，而不找B谈。因此，实际上在有冲突的两个人之间不进行直接对谈，对谈反而发生在没有实际冲突的人们之间，于是，大家都不想要的两个结果就出现了。第一，冲突持续下去；第二，现在B和C不和，因为A使他们相互为敌，而实际上，他们彼此并没有嫌隙。

人若显明他们的界线，就把问题带到与他们有冲突的那人面前，而排除其他人，除非那些人对于解决方法有所贡献。他们和对方一起解决它，这么一来，整个群体既然和这个冲突无关，就可以不受波及，而问题也获得解决。

因此，显明的重大好处是：问题得以解决，而不是耿耿于怀。避而不谈，什么也解决不了，还会消减一个文化中的动力。在房间里有一头大象所营造出来的气氛，就是人人都知道，却人人都假装没看见。我们不喜欢事情不顺利，但我们更不喜欢在事情不顺利时，大家却不谈论它。

冲突是好的。良好而坚固的组织，以及良好的关系，所赖以建造的根基是公开的对话与讨论、观念的交锋和据理力争。我不是指贬损人或毁谤人的辩论，而是指意见虽然不合，却能激发各方思路，从而出现最佳的构想。当我们彼此的想法、感觉、观念和经验产生时，我们在过程中都会变得更好。我们彼此影响，而我们模糊的思路在那显明一切的光中，也就理出头绪来了。

坦率、公开、诚实、坚定、和善的界线，若能直截了当地传达出来，就会使每种关系都变得更好。除非你是间谍或恐怖分子，想在雷达底下潜伏，否则就公开表明出来吧！



## 顺着定律而得的结果

想想物理学的定律，它们规范物质界的运作方式。我们遵守它们，飞机就继续在天上飞；不遵守，我们就从屋顶摔下来。它们不偏心，只是照规矩办事。要不要站在它们正确的那一边，就看我们了。

界线的定律也相似，它描写生活受规范的方式。我们若在界线以内运作，就会顺利；若想违反它们，就要遭殃。依照这些原则而生活，你的各方关系就会更好，你会感觉更好，也会得到更好的结果。此外，你想拥有整合为一的生活的这个大目标就能实现，因为你成了整合为一的人，在你所有的生活情境（工作、家庭、友谊、健康、闲暇）里，活出一个整全的人格。这些定律有助于统合一切，达到我们起初所谈的那些界线的结果。它们能帮助你做到以下的事：

- 体验到自己是与人有区隔的。
- 抑制破坏，不让事态扩大。
- 界定你自己，知道你是谁。
- 必要时，设立限制。
- 拥有并活出价值观。
- 具有自制力、自由和自主。

当你开始生活在健全的界线内，你就会感觉更自由、更有成效。而且，你若发现自己有四分五裂的感觉或处于不明朗的状况中，就要参考这些定律，看看你违反了哪些。然后你的路径就会变得非常明朗，你也就会知道该怎么做了。



# 第 7 章

## 你的遣词用字



你可曾听自己说过：“我是鬼迷心窍啦？当初怎么会答应这件事？为什么不干脆说‘不行’？”或者，在谈完一笔交易之后，你可曾想过：“我为什么不要某某东西呢？我真是蠢！”你若曾有这种经验，那是很正常的，至少很常见。不过，如果常常发生，也会是一个问题，显示有时候你心里的想法和你的遣词用字并不一致。

你心里渴望某一个结果，但你的遣词用字  
却带你到一个不同的结果。

有位总裁，最近为了和一名重要主管终止合作而碰面，最后却延长合约。我对他说：“怎么回事？你去谈分手，回来却订婚了！”在本章，我们要看看你的词汇里某些非常重要的用词，以及你与它们的交情。

当我说，你和字词有交情，那也许是你从未想过的概念。但我们发现，在人们的心灵深处（那个发源地会产生真正的行为，并导致成功或混乱），和某些字词有真实的交情。那份交情的基本性质，指挥了人们生命中的许多事。如果那份交情良好，他们也和字词相处融洽，他们就会使用它们来建构并维持健全的结构与界线。可是，如果他们和字词合不来，就会危害到结构和界线，以至他们的生活也变得四分五裂。

为什么你常不自觉地落入某种情况下？我们要来看看与这原因有关的字词。我们要审查你和某些关键字词的交情，包括你对它们的感觉，以及你运用它们时有多自由或多不自由。在我们致力于检视特定的字句以前，重要的是先来了解：某些字词如何深藏或内化在我们的生命中。

## 内化与模式

有人以为，当你对某件事说“可以”或“不行”时，你的回答是取决于那项事物是否有价值，或你是否有意愿。当你想要应允一项请求、购买一项产品、同意一个价钱、担负一项任务或和某人共进午餐，你就说“可以”；如果不想，你就

说“不行”。然而，实际情形不一定这样。有时候你也许进入不自觉的自动驾驶状态（on autopilot），而你在作出反应时所拥有的选择，比你自以为有的还少。

想想你认识的人或甚至你自己吧！你可曾注意到，有人老是发现他们处于自己并不想要的情况里？不可避免地，他们总会陷入某些自己不想要的活动、关系、冲突或问题里。原因并非他们有一两次无法说“不行”，而是他们基本上从来不会说“不行”。他们的选择，很少与他们在某一情况下想要或不想要的事物有关，却通常与他们和“不行”这个词的交情有关。他们的内心底蕴与这个词有冲突。他们伸手下探到那里，盼望找到“不行”，但“不行”却躲避他们。

或者，想想在你的团队里，你知道谁是不能派出去进行谈判的人；当你需要有人能走进一场会议，可以无惧地向对方力争，你心中浮现出那个最不能胜任的人。他们就是那种想要什么却永远不求的人。为了某个理由，他们无法扣扳机。结果，他们很少从生活里得到自己所渴望的东西，甚至常常得不到他们需要的东西。他们只能遇上什么拿什么，再多就没有了。而你也认识另一些人，他们走进一场会议中，不费吹灰之力得着成果。你不可置信地问：“你是怎么办到的？”他们回答：“我只是提出了要求，他们就说好。”

差别不在于某人想要（或需要）那结果的程度，比另一人还多（或少）。其实，最需要某件事物的人，往往最难提出要求。真正的差别在于：有人和某些字词已经是忘年之交，以至要把它们赶出家门简直不可能。我们需要说那些字词的时候不说，或者在不需要的时候却说，结果造成我们的生活既破碎又散乱，与我们都想要的整合为一的生活相去甚远，那时我们就真的失控了。

我认识一家科技公司的总裁，他承诺事情几乎像呼吸一样自然。如果有什么事情需要完成，他总是说：“好！”根本想也不想。直到他发现自己承诺太多，不晓得怎么会这样；不然就是因为他的虎头蛇尾，致使对方感到挫折。他不知不觉地回避、拖延、敷衍，而不去履行承诺。他虽然说“我愿意”，其实根本不愿意。可是，他就像被设定住的软件，必须点头说：“当然，我乐意去做。”他进入自动驾驶状态，而不自觉地说出“我愿意”。

这是怎么发生的？我们在重要关系的情境中学习运用这些字词，但在那些关系里运用这些字词时所带出的后果，形成我们脑海里持久的结构；就是那时候发



生的。那些字词是人际关系里相当常用的字眼，它们能在各式各样的关系中带给你极大的满足，也能带来难以言喻的冲突和痛苦。如果你重要关系的发展期，朝某个方向运用那些字词为你带来痛苦，你就发展了朝相反方向运用那些字词的模式。这么做，要不是能免去冲突（或更糟的事），就是能给你奖励。结果，你和那些字词就发展出交情，也内化到你的心里。

以“我认为”（I think）为例好了。我曾经和一群副总裁合作，协助他们发展出更彼此信赖、更有创意和勇于冒险的团队动力。其中一位副总裁丹尼斯特别有才干，但他在会议中似乎不愿发表他的构想，尤其是总裁史蒂夫在场的时候。对于他们的团队事务，我知道得不少，所以我觉察到，很多时候丹尼斯在那些事上懂得比总裁还多，而他却从不大胆说出他的想法。

我私下与他们单独在一起，提出了这件事。我问丹尼斯，为什么有些时候不说出他的想法。我确知必须与他们两人处理这件事，因为史蒂夫请我来，就是为了发展团队合作，如果总裁难以接受别人的直言，那显然他本身才是问题所在，我希望当下能帮助他们正视并解决这个问题。

当我问丹尼斯，他为什么从不大胆说出来，他整个人几乎僵住不动，而且立刻不自觉地望着史蒂夫。“你为什么望着他？”我问。

“唔，呃，我不知道，我只是在思考。”他说。

“让我猜猜看，”我说，“你不说出你的想法，有时候是因为你担心若是和史蒂夫意见不合，你不确定他会不会采纳。对吗？”我问。

“嗯，也许吧。我的意思是，他是公司的总裁，这是他的地盘，他大可随心所欲去做。”他说。

我转向总裁，问道：“史蒂夫，那就是你聘用他的目的吗？只要对你所有的想法表示赞同？或者，你想知道可能与你意见不同的事？”

“我当然想知道，”他立刻对丹尼斯说，“你想，我请你来是为什么？你在我所不懂的领域拥有丰富的经验，我需要你大胆说出来，我不会射杀你的。”

从那里开始，我们展开一段精彩的讨论，发现一些重要的事。其中之一是，史蒂夫真的想知道别人的不同意见，但他有时候并没有觉察到自己回嘴的方式很吓人。史蒂夫作风开明的证据很明显，因为团队里有另外一些人并不怕回嘴，也

能说出心里的话，而仍然保有工作。但是，如果他们没有内在的自由来这么做，而是像丹尼斯一样害怕，他们当初绝不会那么做。史蒂夫必须承认：他身为领导人，虽然渴望他的手下诚实，但他的一些行为却使他们难以向他诚实——标准的“言、行”之间的鸿沟。

我们还获悉另一件事，那对丹尼斯和团队而言，意义很重大。他恍然大悟，原来他害怕说出心里的话，并不是从史蒂夫开始的。丹尼斯从小有个纪律严格的父亲，他不喜欢屋子里有不同意见，也把家庭管理得像一支战斗部队，下达的命令不准有人质疑。小时候，丹尼斯就学会在权威人物身旁不说出自己的想法。他和“我认为”这个词，发展出一份对立的交情。在面对权威人物时，他不说出那几个字，只是点点头，那是习惯成自然的回应。他在一次团队开会时谈到这件事，这对他而言意义重大。

这并不是说，闭口不言就一定是不对的。其实，这个问题如此重要，还另有原因。有些人与丹尼斯正好形成对比，他们不顺从威权式的家长，反而觉得必须不计后果，向他们大胆直言；他们没办法保持沉默，无论那会替他们惹多少麻烦。在很多方面，这可能被视为值得赞赏的回应；但有时候，到了成年期，反而给这些人带来问题。正如丹尼斯无法选择说出他的想法，同样地，他们也无法选择不说出他们的想法，即使沉默可能是最明智的选择。他们被迫不计后果，藐视权威人物。这相反情形的问题也是一样，也是处于自动驾驶状态下的不自觉行为，二者都代表失去自由。

这里的重点并不在于辨明或提出策略，而是让我们看见自己和某些字词的交情，往往在重要关系的情境中嵌入我们的内心，于是我们可能出现一种模式，习惯不说出自己想要什么、想法如何，也不说出我们愿意或不愿意做什么。这些回应往往与现实状况无关，却和我们过去所学到的模式有关。它们成了我们人格特质的一部分，形塑了我们这个人。

在我的《正直力：勇于满足现实需求》（*Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality*）一书中，我谈到人格特质如何在我们的生命中留下“痕迹”。以这个例子而言，当中的痕迹就是一个人习惯成自然地使用（或不使用）这些字词。请你回顾一下，看看自己。你很可能辨识出，在很多情况下你如果没有那独



特的模式，原本可以更好，但你却习惯不说“不行”，或不说出你真正想要什么，或你真正的想法。有时候，人们若看到这点，他们的整个职场生涯就解释得通了。最近有一位领导人对我说：“这解释了我从商学院毕业之后，整个职业生涯的过程。”那就是他所留下的痕迹，正如一艘船留下航迹一样，十分显而易见。好消息是：他一旦看见了，就能着手改变它，而留下一种不同的航迹。

但我在这里提到人格痕迹，还有另一个原因。在《正直力》一书中，我也谈到“人格”（character）一词的语源学。

我们常常把“人格”想得太狭隘，仿佛只是意味着道德或伦理。但实际上，它关系着我们是怎样建构而成的整体构造。这个词本身给予我们一幅美丽的图画，描绘出我们如何变成那样，以及我们在使用（或不使用）某些字词上，为什么能具有独特的方式。例如：希腊文“人格”一词的字源意味着“经验”；在英文，它意味着“铭刻的记号”。换句话说，你过去的经验（尤其在重要关系里的），已经在你身上铭刻了一种可以预测而独特的遣词用字倾向。

如果你坦率说出心里话的经验不好，你发展出来的模式就是保持沉默，而非大胆直言。如果当年意见相左会导致脸上挨一巴掌，或失去关爱，于是你保持沉默，现在你依然想也不想就保持沉默，因为习惯成自然了。可是，如果大胆直言受到奖励，那么你现在也会大胆直言。这都要看你过去的经验而定，直到你有了新的经验来改变这模式为止。我们先前在如何建造结构的那一段落，谈过这种动力，那时我们说：“从前在外面的，现在到里面了。”它成为了你的一部分。

我曾经和一位领导人合作，他发现自己的在执行政策方面，为一名直接下属破例的情况越来越多，多到让他觉得不舒服。这名员工总是显得境遇特殊，或总有理由觉得他需要得到很多通融，应该比公司政策所容许的更多。

我挑战这位领导人去正视它，他就豁然开朗了。他所做的事情，从经营的角度看来并不合理；然而，却符合他对家里某个类似人物习惯做的事——他有一个兄弟，总是显得需要某种特殊待遇。很多高成就人士所拥有的那种兄弟姐妹，这位领导人也有。那种人从来不认真尽他（她）的本分，总是得过且过，然而家人却从不要求那人负责任。对于那位有特殊需要的员工，这位领导人根据自己在家里与那种人相处的经验，而作出不自觉的回应，习惯成自然地同意给他特殊待

遇。因此，他根本从来没想过要说“不行”，他已经被设定模式了。

另有一位与我合作过的主管，她为公司交涉合约、跑业务、作生意时，想向对方要什么就要求什么，毫无困难。对她而言，“我想要”（I want）一词，如果替公司说，毫无困难；但如果想为她自己说出同样的字眼，就完全是两回事了。她和老板交涉自己的合约，或向团队表达较想做某部分项目时，“我想要”一词说起来就不那么自在了。

我向她提出这项差异时，那是她原本没有发现的。在那之前，她从未看见在为别人提出要求、和为自己提出要求时，能力有所不同。我们为她的行为探讨原因，发现在她的脑海里，“我想要”一词有个非常不同的内化过程。

在她成长的家庭里，服务和付出会获得很高的评价，那显然是好的。这训练她为人们挺身而出，也运用这项能力，去为别人争取权利，这是备受推崇的事。不过，同样的那个环境却也教导她说，为自己而想要某样东西则是“自私、骄傲、自我中心”。她从小就被教导，自私是最大的恶行之一；对她而言，这定义还不只包括“我全部都想要”、那种让人谴责的自私，也包括为自己而想要任何东西。因此，她和“我想要”一词的交情使得她一旦想要某样东西时，内心就会斥责她。她因为想要这样一件东西而感到愧疚，觉得她应该想到别人而不是自己。因此她发展出一个“不为自己求”的模式，这是可以理解的。

从这里可学到的功课有两方面：第一，你和某些字词可能有一个你从未注意到的模式，正因为那个模式，你才会处于你不想要的情况下。第二，那个模式是从经验学来的，已经成功地铭刻在你里面，现在成为你习惯的运作方式。时候到了，你应该觉察你的自动驾驶状态，重新掌握你的遣词用字和你的选择。你最好看见，你之所以不说你想要什么、你的想法，或你愿意（或不愿意）做的事，是从哪里学来的。当初你那么做，大概出于正当的理由；但时候到了，你该明白那些日子已经结束，当初对你可能有益的事，现在并不能帮助你。

## 字词稽核

第五章我们谈过时间稽核，现在，我们要应用类似的做法来检讨你和字词的



交情，看看你有没有一种模式，然后观察它。记住，往往你所观察的事，都会开始改变，这就是观察所带来的结果。它是朝向拥有新经验、发展新模式的第一步。

接下来，我们将探讨的遣词用字，会帮助你厘清它在界线之中所扮演的关键角色，进而使它发挥应有的界线能力。回想一下，界线可以使你有能力做以下的事：

- 体验到自己是与人有区隔的。
- 抑制破坏，不让事态扩大。
- 界定你自己，知道你是谁。
- 必要时，设立限制。
- 拥有并活出价值观。
- 具有自制力、自由和自主。

想一想，下列的字词可能以什么方式，影响你体验上述的能力：

- “我认为……”
- “我不愿意……”
- “我想要……”
- “我愿意……”
- “可以。”
- “不行。”
- “我不懂。”
- “我错了。”
- “当你……的时候”（When you...）

让我们更仔细地察看，每一个字句对你、你的工作，和你的生活，可能具有什么意义。



“我认为……”

你如果说不出“我认为”，就不会感受到自己是个独立的个体，与人有所区隔。结果，你会失去某些重要的功能，包括以下的能力：主导自己，站立得稳而对付难缠的人，纵使别人令你失望也觉得无妨，说服并影响一场对话、一桩交易或一个团队的方向，诸如此类。

把你的想法告诉别人，可以界定你是谁，使你与他们、他们的意见和信念，有所区别；它可以形塑一个真正的群体，以及真正的团结与合一。合一若单以顺从为基础，而不以接纳差异为基础，就根本不是合一。坦率说出你心里的话，也会在你往前行、向世人传达你是谁的时候，发展你的自主性，帮助你获得有益的进取心。

还记得第一章的业务员凯文吗？他在销售方面遇到瓶颈，始终无法突破。这点引起我的好奇。无论他尝试做什么来越过他的高原期，他就是过不去。训练、研讨会、经营更多关系，无论尝试什么——他都卡住，动弹不得。

我更了解他的生活以后，这才注意到：虽然他很聪明，可以把他的想法和立场说明得很清楚，可是若和重要人物在一起，他似乎就变哑巴了。对方说话时，他变得客气，点头微笑，却不说出自己真正的想法。特别是当他和妻子在一起时，更是如此。他的妻子就是那种常常被误以为个性很强势的那种人，换句话说，她有点咄咄逼人和喜欢发号施令，其实那是出于恐惧和软弱使然，而非出于坚强。但是人们常在这种强势下默默认输。那就是凯文的情形，我看得出他在进行对话时，变得有点“被牵着走”。

我们开始处理他在对话中被牵着走的倾向，以及那种感觉，好让他在这么做的时候可以觉察到。我派给他作业，要求他在许多情况下（无论重不重要）说出他的想法。结果令人惊奇。

一段时期以后，他的销售额增为四倍。虽然这也是我们的目标，但我刻意要他不把焦点放在销售上，而是放在关系上。我不要他把“坦率说出他心里的话”视为一项销售技巧，因为它可能是，也可能不是；我要的东西不同。我要他重新



夺回自己的能力。

还记得我们谈过能力吗？思考（think）也是其中一种能力。如果凯文能把这项思考能力，带进他害怕的关系情境里，我知道他一定也能开始正面影响他的客户。他在他的产品方面是专家，所以客户才会来找他，为自己的企业采购。这对双方都有益。但是，当他那正向的进取心（促使人们向前行时所需要的）受到阻挡，他就只能获得那些可有可无的销售额。借着改变他与“我认为”一词的自动导航关系，他就释放出许多能力，开始在那些处境中表达出来，使客户有不同的想法，然后买下他所卖的产品。客户想被牵着走，而他却没有带头走。

你说出你的想法时，不只与人有别，也表现出你原本就拥有的极大能力。人们不觉得受你摆布，反而会因为你的出现而心存感激。人人都能有所贡献，因此，把话说出来，开始分享在你那脑袋里的东西吧！

## “我不愿意……”

如果你难以说出“我不愿意”或“不行”，那么你就容易被扯入许多有害的模式里，小自单纯的过于拼命、大到全然的违法乱纪，内容无奇不有。

我最近接到一位中层主管的电话，她被一位业务经理要求在某些数字上动手脚，她觉得这样做不妥。但她说，那个人正在步步高升，是上司面前的大红人。当她告诉那位经理，对于他要求她做的事，她觉得不妥；他却告诉她，他在公司里左右逢源，一点点会计上的小改变，根本算不得什么。他让这件事听起来仿佛上司也认同，同时也暗示她照办就是了。

她觉得陷入困境。她不想做那位经理要求的事；可是如果她不照办，就可能真会惹上麻烦——无论是这位经理或上司，可能都会怪罪她。

我必须用力唤醒她回到现实，因为她的“我不愿意那么做”这些字眼明明如鲠在喉，这位经理未来势必惹上骚扰官司（已经有两件在申诉中了），而且一定还会做出别的轻率行为。我告诉她，这位经理不只违反伦理而已，还有很多法律上的问题就要东窗事发，她最好现在就坚定地说：“我不愿意那么做。”否则，总有一天稽查人员出现时，她就可能和其余的人一起被逮捕。

“如果我丢了工作，怎么办？”她说。

“如果丢了，很好，”我说，“你可以在建筑物被烧毁之前脱身。你现在唯一该做的，就是明确地说‘我不愿意’就好了。”（我们稍后在“整理你的资产负债表”那一章，会针对丢掉工作一事谈得更多。）

伦理与合法性，只是“不愿意”这个词的一部分而已。“不愿意”这个词在谈判、结盟，甚至内部项目之类的领域，同样意义重大。很多人来到谈判桌，只想谋求自身的利益，他们尽可能想从你那里取得好处。你必须能划清界线，知道什么事你不愿意做，无论你正在作什么协议。如果你难以说出那个词，就会发现自己作错很多决策。控制狂或某些风险管理型的人，接电话时不说“喂”（Yes.），而说“哪里找？”（No. Who is this?）是有原因的，他们拥有一种设限功能。可是，如果他们说不出那些字眼，会怎么样呢？

在棘手的情况下，你必须知道你不愿意做的底线在哪里，那就是你的立场。如果你做不到，你的界线就会被挪到你愿意的范围以外。如果你站立得稳，别人就必须配合你来进行交易，那是任何良好交易的运作方式。每个人都放弃某样东西，作出妥协。一场对话若想让每个人都满意，就要相互让步；任何良好关系若想获得更大的益处，都必须作出牺牲。因此，务必知道你不愿意做什么，然后要求对方作出让步。

“我想要……”

如果你难以说出“我想要”一词，就会发现自己在很多情况下只能捡人家吃剩的，而你在推动自己的项目，需要别人配合时，你却得不到。我曾经出版一本书，配合我在全国各地的几场演讲活动。出版商这时收到一家全国性连锁书店的订单，而我觉得订购量似乎太少了，按照我所计划的整体活动来看，我担心届时众人对买那本书的需求量，会大大超过那家连锁店承诺要订的数量，那表示可能有很多人想买，却发现当地书店买不到。我觉得那本书的气势，最后很可能受挫。

我打电话给出版商，要求他回去找那家连锁书店，要求他们增加订量。出版商局促不安地说，他们和这家连锁店的采购人员交情良好，不想因为逼得太急而



得罪他们。“得罪他们？我们是想帮助他们啊！”我心想，“请直接跟他们说我们的要求。”

出版商不肯去，因为害怕得罪人的这种心态碍了事。因此，我虽然没什么高明的技巧，只是出于担心整个活动受阻，我就飞到这家连锁书店的总部，与采购人员会面。我告诉他们，我会在有他们书店的城市举办很多活动，我希望人们在试图作出改变时能够有持续力，而他们需要走进书店买到书才办得到。因此，我坦率地说：“我需要你们提高订购量。可否请你们考虑一下，把订购量增为三倍？”

我的出版商开会时在场，差点昏倒。不过，采购人员彼此对望，点点头说：“就这么办吧！”结果证实，那家连锁书店的销售成绩比别家都好。可是，如果我们那时让出版商害怕得罪人的心态来指挥道路，这结果就不可能发生。我们必须要求他们答应我们所想要的事。

### “我愿意……”

“愿意”有很多种意思，包括倾向、决心、赞成或选择。我最喜欢的意思是：“渴望，它在单纯选择去做某件事之外，又添上一种正面的倾向。”我喜欢我们所作的选择，实际上就是我们想要作的选择；而那些选择，我们不只很有可能达成，实行起来也有成就感。因此，问题在于：“当你说你愿意时，真正符合你的渴望吗？相符到什么程度？”你愿意做的事情越符合你的渴望，你就越接近拥有整合为一的生活，这意味着你所过的生活也是你所渴望的生活。

可惜，在“我们所渴望的”和“我们愿意做的”之间，有时候并不一致。我们说愿意，而它却是我们最不想做的事；但我们还是说了，因为我们处于某种形式的自动导航状态。我们不是真的想贡献自己，而是屈服。我们无法向那内在或外在的压力说“不行”，所以我们说“愿意”，其实我们也许会（也许不会）去彻底执行——但就算我们执行了，心中也有不满。

前面提过，这并不表示我们只对自己喜欢做的事，才说我们愿意做。然而，有些我们不想做的事，应该要找到与我们的渴望的一致性，形成连结。业务员不想再打任何一通电话却同意去打，因为他想达到预计销量。虽然他并不愿意拿起

电话筒，但他的确渴望达成销售目标，于是他仍愿意去做。因此，意愿和渴望仍然一致。

问题在于：人们说愿意做，有时候只是为了让某人开心或避免冲突，或因为他们习惯于别人想要什么，就答应人家。他们从小就学会让跋扈的爸妈不再找他们麻烦，于是发展出一种绵里藏针的个性（*passive-aggressive personality*），最终还是会显明他们真正的渴望。“虽然我说我愿意为你做这件事，不过走着瞧，你会知道我真正想要的是什么。”

人的意志如果得不到释放，无法脱离这种冲突，有时就无法带着冲劲，坚持去达成目标。他们做事往往虎头蛇尾，或者不大擅于积极办完事情。他们失去了自己的意志，原因大致和他们如何运用“愿意”一词有关。他们虽然不真的愿意，但是用起这个词来，却已习惯成自然；接着，他们的意志并没有别的力量、能力或驱动力，来达成他们所渴望的事。他们感受不到自己的冲劲，这终究还是与意志有关。

你知道这种冲劲看起来怎样。这些人，你若向他们要求什么，他们会正面注视着你，说“我愿意”；你就知道他们是认真的，毫不怀疑事情一定会进行。他们说愿意，就一定会做，没第二句话。

你认识另外一些人，他们虽然说愿意，但你心里存疑。他们说愿意，其实并不愿意。你心想，如果他们并不会把事情做完，为什么要说愿意呢？一定有原因的，而其中一部分就是：他们大概处于自动驾驶状态。

若想达到你的目标（拥有整合为一的生活），那么你愿意做的事，就必须是你真正渴望去做的事，即使你并不想做。军人未必渴望打仗，但他们说愿意打仗，是因为他们真的渴望为国家效力。意愿和渴望是一致的。

如何表达你的价值观，以及如何把它们活出来，取决于你运用意志的能力。如果你有一项价值观，却没办法运用意志来实现它，那么，这项价值观永远不会在实际生活中表现出来。如果你想成为一个自由自主的人，表达你真正的渴望和目标，而你的意志却自相矛盾；那就永远不会发生，除非你的意志得到自由。

意志也可能朝反方向运用而自相矛盾。除了那些不想做却说愿意的人之外，还有人出于恐惧，而使他们运用意志的能力自相矛盾。他们所做的与过度使用



这词相反：他们从来不承诺任何事，他们保留作选择的自由，拒绝说“我愿意”。这方面最有名的笑话，总是会提到害怕对婚姻作出承诺的男人。他们无法走到红毯的那一端，说“我愿意”。但是害怕作出承诺，不只是男人的毛病，也不限于婚姻，男人和女人都可能害怕说愿意做某件事。许多人感到挣扎，是因为在上位的领导人，不愿意为了团队或公司而承诺走往某一个方向，于是大家都停滞不前。这可能是出于害怕失败或有其他方面的问题，但呈现出来的结果都一样。他们和这个词的交情陷入泥沼。不过，这正是重点，这往往很少是孤立事件，反而比较像一种模式，而他们所需要的，就是觉察到那个模式。

## “可以”和“不行”

“可以”和“不行”这些词的用法大多很明显，它们与我们运用“愿意”和“不愿意”这些词的方式也相近。因此，我在这里不会花冗长的时间来讨论它们，以避免不必要的重复。不过，它们是设定生活方向的重要工具。我们向什么说“可以”，就朝那里前进；向什么说“不行”，就使我们持续走在某一特定的方向。“可以”使我们结合，“不行”使我们区隔。因此，它们在界定“你是谁”和“你最后到底做（不做）什么事”上，扮演重大的角色。

“不行”一词，和界线与结构特别有关联。人若能说“不行”，基本上就能设限、界定自己，也能建立他们自己的界线。想想看，你若能说“不行”，就可以做什么事：

设定你的焦点

决定你实际的道德操守

决定你如何运用你的时间

决定别人能控制你多少

决定别人可以对你做什么

决定你容许别人在你的周围，或在你的组织里做什么

决定人们可以从你获得什么

决定人们可以叫你去做什么

保护你的精力

保护你的资源，包括你的财务资源

保护你脱离自我毁灭的行为

身为领导人，决定你能不能使大家持续朝某个方向而去

身为领导人，决定你能不能持守使命

就某种意义而言，“不行”(No, 另译“不要”)一词是界线词。我们小时候，从两岁起，开始做些会伤害自己的事情时，所听到的第一个词就是它。不久，我们得知它的意义，因为父母用它来对我们说，也因为我们想拿来自己用。妈妈说“停止做某件事”或“过来”，学步儿会往上看，立场强硬且坚决地摆出一副臭脸，说“不要！”他在行使他的意志，这很重要。一切顺利的话，而且如果他运用“不行(不要)”一词时没有挨揍或心怀愧疚，它就仍然是他一生的重要词汇。

身为总裁，就能向一笔不划算的交易说“不行”，也能向来自员工、客户或其他组织的不相干请求说“不行”。如果团队成员想把这组织带往某个方向，而这方向并不符合组织的使命，或者会使他们偏离焦点；他就能对他们说“不行”。如果资源用的地方不对，不按照该有的方式来利用，他就能对这些用途说“不行”。“不行”一词，对他有益。

而且，为了拥有整合为—的生活，他也能向争夺时间的许多事项说“不行”，他会拥有足够的时间来领导组织。那不只是针对总裁而已，无论我们的职位是什么，这些功能对我们大家都很重要。如果你因为“不行肌”受损或软弱，而太常说“可以”，你就会变得散漫。“不行”界定了界线。既然时间和精力是有限的资源(我们稍后会看见)，那么，“不行”就保护它们如何使用。

然而，很少有比“不行”更让人感到矛盾的词了，它使别人不能从我们这里得到想要的东西。虽然那并没有错(其实，在良好的关系里还是一件好事呢!)，但在某些关系里却成了问题。有人把“不行”一词解释为“什么?你不爱我?”或“你如果真的关心，就会想来陪我”或“你就会想为我做那件事”。爱情、忠诚、挚爱、友谊，都和这个词纠缠不清。



在商场上，能说“不行”是最重要的，如此才能进行正确的交易，在项目与合作方面也才不会让步太多。可是，除此之外，在时有起伏的日常生活中，我们如何运用“不行”一词，也会引领我们朝向（或远离）成功和实现目标。例如：

- 你拨出早上的时间要完成某个项目，然后有人叩你的门，你的同事问道：“你有时间帮我看这个吗？”你是否会说：“不行，现在不行。今天我忙着做这个项目，明天好不好？”或者，你是否让步，以至用掉了早上原本要做项目的时间？
- 你知道你为自己团队所设定的目标，也知道你下周需要完成什么。为了达成进度，你需要苏珊在某天做某件事。她进到你的办公室来，说她那天想请假，出席一个对她很特别的场合，或者她需要用那段时间处理其他的项目。你能不能说：“不行，我需要你……”？
- 你从某人那里拿到一份预算或支出报告，显示资金正在以你不喜欢的方式花掉；或者你拿到一张请款单，你知道这对请款的人很重要，但你需要把这笔资金用在其他地方。你知道人们会生气，但你能说“不行”吗？
- 你的上司要求你加班帮忙某件事，而你早就期待下班后的约会。你能不能说：“不行，我要走了”？
- 团队正在讨论一个策略方向，大家强烈觉得应该朝某个方向走。而你的上司却想要某个结果，并且在会议中强力进行游说。他转向你，问你是否赞成他所提的计划。你不喜欢它，也不想去做。你能不能说：“我不赞成”？
- 你的客户要求你作出更多让步，超出你能同意的范围，他才肯进行交易。他所要求的折扣，令你觉得利润太过微薄；而他所要求的时间，也明显不合理。你能说“不行”吗？

你的“不行”使你持守控制权，继续走在通往拥有整全生活的路上。失去它，你就失去自己。当然，在某些情况下（甚至上述的其中一些），最后你不可能既说“不行”又保住工作。当然也有这样的事，一个人若不听话又拒绝尽本分，就会被开除；不过大部分时候，在良好的实际情况下，那是不会发生的。你说



“不行”后会发生的是：你会引发一点点冲突，或许会惹某人生气，然后生活仍能照常进行。可是，如果你的自动驾驶状态设定在“可以”，而“不行”并没有出现在选项上，你就没办法说不行，然后你就失控了。“不行”能保护你。

“我不懂。”

“我不确定自己是怎么了，”副总裁说，“有时候，我在和重要投资人开重大会议时，几乎无法思考。我变得焦虑起来，就是不晓得该说什么。”

“你变得焦虑时，出了什么事？”我问。

“没事，”他说，“只是我一和位高权重的人开会，就会变得那样。”

“一定有问题，”我说，“你和位高权重的人开会是常有的事，一定有什么特别原因导致你变得焦虑。”

“我不晓得，但我非克服这个问题不可。在开会时，我必须能思考才行。”他说。

“好，我要你这么做。我要你开始确切地写下，你在会议中开始觉得焦虑时，究竟发生了什么事。我想找出发生这件事的原因，所以，我们必须知道你在感觉焦虑时发生了什么事。”我告诉他。

于是，他照做了。他发现，当银行家们或别人使用他所不熟悉的术语时，这种感觉就出现了。他觉得自己不懂他们在谈什么，也觉得他原本就该懂才对。这使他觉得，自己在别人面前显得愚蠢。他一理出这个模式，我们就开始进行讨论。

“那么，你觉得不懂的时候，怎么办？”我问。

“我只是安静下来，努力不让他们看出我不懂。”他说。

就在那时候，我想到一招。我和这家公司的总裁很熟，也知道他如果处于同样情况，做法会很不一样。于是，我请副总裁跟着我到走廊另一端的总裁办公室。我们进去以后，我告诉老板，有个问题想请教他。

“当你和投资人或银行家开会时，他们可曾使用你所不熟悉的术语，或谈到你不熟悉的事情？”我问。

“当然，老是这样，”他说，“很多时候，我根本不晓得他们在谈什么。我又



不是银行家，很多复杂的财务专门用语，我并不了解。”

“那么，你怎么办？”我问道，完全知道答案是什么。

“我打断他们，告诉他们，我不熟悉他们所谈的事，可否跟我解释一下，”他说，“这有助于让每个人觉得自在些，尤其是我，”他哈哈大笑，“你为什么问这个呢？”

“喔，我们只是想知道而已。”我说。

我们回到副总裁办公室，他震惊得目瞪口呆。他之所以震惊，因为他不懂的那些事，原来上司也不懂。他以为在那个职位上的任何人，原本就应该懂得这一切，正如他期望自己都要懂一样。这帮助他克服了他那华而不实的期望。但是除此之外，他震惊是因为上司居然可以如此坦诚，居然告诉他们，他不懂他们那些术语在指什么。这令他大为震惊。

人若能说出自己有时候并不知道答案，这可是界定自我的有力举动，也能除去自以为该承受宏大期望的假象。最后，说“我不懂”一词，可以使他们悠然自得，也减少压力，而让他们保有本色，不必去做超出自己或异于自己的行为。那是大有能力的态度。

一个人只要企图作假或觉得作假是必要的，那时在根基上就有裂缝了，而那道裂缝总会在言谈之间显露出来。若要不作假、为人实在，就必须采取坚定的立场，说：“我对于自己是怎样的人很有安全感，足以让我保有本色。”那份安全感就会表现出来。商场上往往充斥着自高自大、装腔作势，以至一个实在的人处于众多假惺惺的人中间，就显得鹤立鸡群。

这种态度还有一个威力强大的层面，就是当你承认不懂某件事，你就正走在找出答案的路上。你在学习，而当你学习时，你就变得更加强健。谦卑是一道非常坚固的界线，而骄傲的界线则非常薄弱。

我几乎能听见有人把我说的话顶回来。或许你知道，有些时候，如果你承认自己没有答案，就要付出高昂的代价，可能被难缠的上司敲打得满头是包。很多人认为，如果你看起来不懂某件事，客户就会失去信心。老板付钱给人就是要人懂得事情，而你不懂，就可能丢掉工作，或者失去你在那组织里的政治资本而无法升迁。

针对这些反对意见，有一些明显的答案可以回应，它涉及处境、情势和某些个人特质。不过，如果你有上述那些想法，这意味着你和这字词本身的交情有问题。显然，你在打仗时，不会想要暴露弱点给对方占上风；在一个怀有敌意或敌对的情况下摊牌时，有时候采取防卫姿态是明智的。你不需要有心理学博士学位，也能知道某人不安全或某个情势不稳定，那是基本的情绪智力。因此，显然有些时候，“我不懂”会害你被射杀，而不是增加你的资本。

但是，那更证明了我的论点。若在某些情形下要避免说“我不懂”，前提是你必须有说出这字词的选择能力，你因为有智慧、能明辨，而能够在某种处境中采取不同的做法。前提是你和你的军械库里其实有所选择，你的经验和直觉也告诉你，那一刻该用哪一件武器——“我不懂”或“我再想想”。

承认你不懂，意味着你把足够的本事带到桌面上、带到这份关系里，你的价值并不取决于在某些事上才疏学浅。如果你精通自己的业务，如果你已经有所表现，把才干、构想、聪明、经验和其他资产带进这份关系里，那么，你的上司、客户、可能的合资企业早就需要你了。如果你的奔驰车开起来顺手，你就不必表现得仿佛它也能冲泡拿铁咖啡。它的价值已经存在了。

承认你不懂哪些事，会使你所宣称知道的那些事，更显得真实不假。它表示你有足够的自信，不怕显露要害；而这么做，也有助于产生信任感、建立同盟关系。这一切都来自真实的力量，而非软弱怯懦，这也会在“整理你的资产负债表”那章进一步讨论。不过现在只要这样说就够了：如果你够令人满意，你不懂的事就不会害死你。因此，你要称职，创造真实的价值，就能持守本色。如果你问培顿·曼宁（Peyton Manning；译者按：著名的美式足球四分卫）某个特定的防守阵形，而他说他不熟悉这个阵形，你真的就会因此不希望他在你的队上吗？

你要明白，在说“我不懂”时之所以不安，是源于你里头的另外某种惧怕或期望。也许在你的发育期有人际关系或某种危机，使你必须什么都懂（或者至少看起来好像你懂），否则坏事就会发生。但你已不再活在从前了，而从前的那种过度警醒，如今却要你付出代价。

现在，凡是对本段感到局促不安的人，容我再向你们说一件事。如果有些事情你真的应该懂而你却不懂，你如果承认，就会泄露你没做足功课，那时你就该



真的闭嘴，有自知之明地坐在一旁；然后离开会议，去做你的功课。

“我错了。”

律师说，什么也不要承认，一概否认，把责任推卸给别人。莎士比亚向来不喜欢他们，那当然是原因之一。逃避负起自己对某件事的责任，无论在个人生活或工作专业方面，都是关系上的最大杀手。其实，它使真正的关系不可能维系。一个人若拒绝承认某件事，真正的连结就终止了，开始勾心斗角，让关系冻结。

如果你在法庭上，而目标是有人胜诉、有人败诉，你就能明白为什么“找律师”会是某些人的策略了，但它不该是你的生活策略，无论在工作专业或个人生活方面都不应该。当你“错了却无法承认”，此事的严重程度，会决定你整体生活根基的裂缝有多大。

界线和个性结构的基础，是你地产所有权的稳固边界线。为了获得安全感，也为了变得强健可靠，你就必须承认拥有你地产上的那些东西。我们看过承认拥有你的想法、感觉、价值观、渴望，和诸如此类的东西；进而承认拥有你的弱点和缺失，虽然起初会令你不好受，但你若要变得强健，这点也是同样重要的。

第一，你可以精打细算一下。如果你的确有一项缺失或弱点，或犯了一个错误，你虽不承认，它却依然存在，你会重蹈覆辙，它还会发生。你在那些看不见自己问题的人身上见过这种事，他们一直动弹不得，那些事也永远不会改善。你一犯错就迅速承认，能使你有力量，给你一条新路可走，也给你实际上可以掌握的解决之道，例如掌握你自己；不承认，就是把问题归诸外在因素。如果原因在你之外，你就对它无可奈何。你变得无能为力，在那个地步动弹不得，成了受害者。“不是我”，也意味着你对它无可奈何。你动弹不得。

第二，你若承认拥有某样缺失，又改正它，你就会变得更好；而且根据此项定义，当你这么做，就已经变得更强壮，也更能干了。于是，能力，真实的能力，你本该拥有的那种胜任的能力与自制力，就提升了。你会更有安全感，更有力量，更务实，将来的威胁更少。你补好蛀牙，那一边咬起来就不会有事了。

第三，这点很重要，承认你的失败，会给予对方希望、信任，以及良好的感

觉，使他们因此对你铭感于心。人们若不承认自己的错，这份关系的另一方就开始失去希望。他们拔掉插头，采取消极态度，因为他们知道无论发生什么事、无论何时有了问题，都不会解决的。应负责的那几方，若承认自己有错而加以处理，解决方法就来了；而那些犯了错却拒绝承认的人，则不可能得到任何解决方法。关于这点，我们在第十三章会谈得更多，只是现在有个疑问。

你和“我错了”一词的交情如何？如果你说不出口，那么你的问题就不只是这里所提到的而已，还会更多。如果你难以说出口，那么，这问题在你脑中的结构如何？它从哪里来的？你的成长过程是否很受挫，感觉很不舒服，以至你犯错时避免承认？承认失败，是否意味着你在某方面会受伤？最近有位主管把他的背景告诉我，他小时候住在一个几乎像战场的小区。“什么事情都绝不可以承认，要不然你就死定了，”他说，“在我家也一样，不然我爸老早就会把我杀了。因此，这概念对我是全新的。我必须了解它是有帮助的，不会害我。”不过，他的团队成员很高兴他正在学习、改变，这给了他们希望。

检视一下，看看有没有一个模式。如果有，找出它是从哪里来的。

## “当你……的时候”

承认自己的缺失还有另一个反面情形，就是指出别人（不是你）的行为不当或错误。这句话的意思是，承认别人对你做了某件你不喜欢、不舒服的事，或那个人明明错了。这不是谈你错了怎么办，而是谈当别人犯错或你要他们认错时，必须去和他们正视冲突。这是最重要的界线结构之一，它特别能抑制破坏，保持与别人的问题分隔开来，也限制别人的负面感染力不得接管你的院子；它也是许多人与字词的交情中，如果不是最困难，也是非常困难的一项。

我称呼这些字词为“当你……的时候”。不过，当然，那不是向另一个人指出一项缺失或问题时，所用的唯一说法。也许你只是很自然地说：“我不喜欢你那时……”，或以某种别的方式说出你的意思。在“传达你的界线”那一章，我们会检视一些如何向对方谈及问题的方法。我在这里用这个说法，是要叫你关心那常常如鲠在喉的重要问题。“我要告诉你，我不喜欢你做的某件事，我也要你为此



负责。”它在说对方，也在说你的感觉，或者你倾向于怎样看待他的行为。例如：“当你不按时出现的时候，我不喜欢，因为使得我要做更多工作。”言下之意是，你要对方为某件事负责，而对许多人而言，难就难在这里。

如果你在关系的形成期（无论童年或成年），曾经对另一人的行为表达关切，而得到的却是伤人的回应；那么你和“当你……的时候”一词的交情就会令你害怕。你会避免说它或拖太久才说，甚至在造成很多损害以后才说。

你可能怕对方生气、拒绝，或只是怕他们觉得难过。虽然你明白需要说什么，但你就是说不出口。结果，这种缺乏界线就成了在你生活和工作篱笆上裂开的洞，人们就能把伤人害物的东西带进你的院子。

当你认为别人有问题，或者你希望他们住手，不再做某件事，却没办法告诉他们；这是一种模式吗？你是否容许问题人士继续做出伤人或有问题的事，而你却不出面干预？记住：在生活中，你宽容什么，就会得到什么。“当你……的时候”之类的字词，可以阻止伤人或不负责任的行为；但如果你和这类字词的交情出了问题，那项行为就很可能在你的院子里继续下去。

## 夺回你的言论自由

这里有几个建议，可帮助你夺回你的言论自由权：

- 认真看待这观念。别以为你能幸免，而不会在使用（或不使用）某些字词方面具有一种独特的模式。
- 回顾过去和现在的生活。你能不能辨识有哪些模式，造成你重复地说某些字词，或逃避说该说的，或避免进行困难的对话？在你生活中一直欠缺了什么能力，而它们可能重新拥有的，只要你能说出你需要说的话就行了？

是什么恐惧、伤害或关系，引发了那些模式？你能否看见，因为你容许过去那个人（或那些人）控制你如何遣词用字，以至在你的脑海里，你仍然和他们有关联？

找个人（教练、朋友或辅导）谈谈这些事，取得一些建言，克服这个问题。你需要让言论自由成为你生活的一部分，因为它影响你所做的每件事，也是你个人能力的基石。

- **找出能发展新模式的新经验。**记住，你的经验会成为你的人格和你的性格构造。因此，你需要一些好的经验来取代坏的经验。参加一些培养技巧的研习会，加入一个团体。你知道自己需要做什么，就去操练，并且向某个人交账。记住，有了不同的经验和不同的结果，你才会成长、改变。
- **把对谈内容写下来。**必要的话，当你觉得处境困难时，就把你所要进行的对谈和你需要说的话，像写剧本一样写出来。事先写下来，找朋友练习一下，角色扮演（role play）这场对谈。（关于这点，请看第十三章，那里会谈得更多。）
- **把这件事作为团队的操练。**针对言论自由这项议题而谈论，对团队绝对是一件好事。开诚布公，谈谈这个团队和公司文化怎么运用这些字词。“你在这里说出你的想法时，发生什么事？”我会问他们。或者，你们对彼此说“不行”的时候，发生什么事？谁对每件事，都习惯成自然地说“可以”？当我问某个团队这个问题时，每个人都转向总裁，哈哈大笑。他们说：“每笔交易他都说‘可以’，而必须收拾善后的就是我们了。他只是习惯成自然地说‘可以’，然后我们就麻烦了。他对每件事都说‘可以’。”对他而言，真是如梦初醒，因为看见自己是个说“可以”成性的人，而且他的乐观虽是他最大的优点，也是一大问题。
- **找一位教练或某人来帮助。**改变的过程中，有部分会涉及向一位经验丰富的智慧人吐露我们的状况，这人能观察我们，明确指出我们的模式和做法。今天，能指导主管和领导人的教练比以往更容易找到。好教练会明白这问题，即使他们用不同的术语来形容它。找位教练来，投资时间和金钱在你的成长上，并且夺回你的能力，使你能说出你需要说的话，以获得你所需要的结果。

你的遣词用字，是你所拥有的最重要的界线结构之一，你要竭尽所能，让正确字词为你效力。你要和它们建立良好交情。







# 第 8 章

## 作“没有选择余地” 的选择



如果你和大多数人一样，那么你要不是得缴房贷，就是要付房租。每到月初，你就要付钱。你不会考虑要不要付，也不会迟缴，更不会把那笔钱花在别的事上，以至没钱可缴。你没有选择的余地，至少在你看来是如此。其实，你的确有所选择，但感觉上并没有。你知道，如果不付那笔费用，就会失去你的家。如果不缴钱，要不是房子被查封，就是你会被房东赶出去；所以你根本不作他想。时间一到，就乖乖把钱奉上。

我要你看见的是：这种选择没有选择余地。虽然它也是一项选择，但你的理解并不会是那样。你并不觉得可以随意选择，它不是在你有时间或在没有更好的东西出现时，才会去做的事。几乎没有比付这笔钱更优先的事了。

一定有很多别的事情需要动用那笔钱。像是愿望和渴望、一股意欲的冲动、需求和想要的东西等，都围绕着你，但它们不能阻碍你缴房贷，否则后果太严重了。因此，你向其他事情说“不行”，然后缴钱。不过，比起缴房贷，更重要的关键在此：

你从不觉得那是一个选择。

“不缴钱”不在选项之中。

所以那笔钱才会用在房贷上。后果太严重了，以至“不缴钱”根本不是一个选项。让一件事成为“没有选择余地”，其实也是一个选择。

本章的重点在告诉你，请以同样方式看待生活中某些其他选择，它们并不是一个选项。不过，这也有点矛盾，因为那么做，其实就是一个选择。许多人无法成功，就是因为他们从来没有将某些选择视为“没有选择余地”。如果你能那么做，你所关心的事一定会有所进展；如果你不做，最后就会失去它们。我的角色并不是要告诉你，在你生活中哪些选择应该没有选择余地，因你自己的价值体系会下达指令（不过，我仍会提出一些建议）。但我会告诉你，若想在你决定要关心的领域成功，你最好把某些选择视为“没有选择余地”。

## 大石头与小圆石：分辨轻重缓急

你也许早已听过这个例子：有位教授把一个大瓶子、几块大石头和一小盒小圆石，放在教室前面的桌子上。教授先把小圆石倒进瓶子，然后让学生猜还放得下几块大石头。结果并不能全部放进去。

接着，教授倒出小圆石，先放入全部的大石头，再把小圆石倒进去填满空隙，瓶内可用的空间比大多数学生所认为的还多，只因为大石头先被放进去。大的先于小的。

我们从这个例子学到一个功课，你的生活也是一样。生活中的所有活动不尽相同，有的是大石头，有的是小圆石，诀窍在于懂得区分其间的差别，先把大石头（最重要的）放进去。这样，你不只可以放入较多大石头，也可以确保其他小圆石有其空间。大的优先，你就有时间给小的；最重要的是，你确定大的已经放进去了。如果要开车出门旅行，你会先把行李箱放入后备厢，然后再塞入其他东西，如果塞不进去也没关系，反正它们并不那么重要，否则当初就会放进行李箱了。

生活中，有些活动就像大石头，是重要且优先的事物，因为它们能界定你的愿景、你的使命、你的价值观，并带出你的人生结果，对你非常重要。如果你先把时间精力给它们，就会生活顺利、获得成功；否则就刚好相反，你的梦想、目标、愿景、价值观，会被查封。你会被赶出去，离开你极其珍惜的目标。

很简单吧？但是，这和房贷不同，生活中的小圆石潜藏着一大问题。不缴房贷的后果近在眼前，但是不去做最重要的事，后果却不那么明显，它不会在三十天来追讨你，也不会有邮件通知。生活中日积月累产生的结果，很少立刻临到，通常好一阵子以后，才威力大发。

### “重要”相对于“紧急”

这是人生的真相：重要的事，不一定是紧急的事。“重要”（vital）一词，意指某样东西是维持生命所必须的。如果你忽略重要的事，生命的某方面就无法维持。但是，重要的事往往能先暂时搁置，你反倒可以去做那些不重要的事，而



且不觉得痛。但你如果一直这样下去，某部分生命就在迈向死亡了。

例如：吃很重要，你必须靠食物来维持生命。肚子饿到某个程度，你就会开始受苦。但你可以为了某件紧急的事而忽略吃，却不会立刻尝到后果。例如你看电影迟到，可以不吃晚餐，这样才不会错过片头；这不成问题，只要在肚子抗议以前快快吃点东西就好。你不会把“吃”这件事耽搁太久，因为你的身体会发出血糖低的警告（很像房贷公司），提醒你需要进食了。这里的重点是：紧急的往往会取代重要的，后果却不会立即出现。想象一下，比方说，你某一天因为忙于工作，而忽略了亲子时间，那一天，不会有坏事发生；然而，如果你长期忽略孩子，有一天就可能发现他们在吸毒了。紧急的妨碍了重要的，当下不痛不痒，但你迟早会感觉到。

现在，扼要地说：

有些活动是重要的，能维持  
你的业务、你的愿景、你的使命、你的健康、  
你的目标、你的心灵、你的关系、你的家庭、  
你的未来、你的生活；但你可以忽略它们，  
却不会立刻感觉到任何后果。

紧急的事能把它们挪到一旁，却不会有血糖机制来提醒你。你忽略重要的事时，甚至可能觉得更舒服，你也许觉得松一口气，因为不必进行某些困难的对话，或去做一些对你的目标而言重要的事。结果，忽略它们就具有增强作用了。你这么做，短期间会觉得比较舒服；但是持续那么做，那些相关联的东西就死了。

举一个简单的例子。我的孩子还很小，我愿意为他们牺牲，他们是我在世界上最重要的人。我希望他们发育良好，健康茁壮，获得足够能力来面对人生。如果要那样的事发生，我就需要成为在情感和关系上与他们连结的父亲。老实说，有时我在出差好几天，或忙了一整天回到家，实在没有心力和他们互动。撒手不管是比较容易的，好好休息对我而言是紧急的。如果那是一个选项，每逢想要躲进洞里时，我都会那么做，因为没有力量在阻挡我。久而久之，我会变得和他们

断绝联系，因为紧急的妨碍了重要的。

有时候，我们会发现自己受紧急事件左右，以至忽略重要的事。那一刻，小圆石取得优先。这就是人生，常常身不由己。有时候，你所拟定的最佳计划被推到一旁。例如：在你的企业里，你原本排满重要事项的行程表，可能被一个紧急的危机取代，因为火必须先被扑灭才行。可是，如果那成了一个模式，重要事项就会持续被推到一旁。记住，在生活中，紧急和舒服的事情往往会争取你最佳（与最先）的注意力。可是，如果你一直那么做，而且成了模式，最后重要事项就会丧失。

在此前提之下，再加上以下这点，也许是你学到的最重要原则之一。我们想要持守路线，通常都会失败。为什么会这样？我们还以为，人性的自律会使我们作出正确的判断，若紧急事件争取我们的时间，我们在那当下会出于自律而选择最重要的活动，持守路线；但实际上，长期来看，想要总是作出正确的选择很难，人性是靠不住的。然而，越是没有自律，失败的概率就越大。我们需要协助，才能脱离当下的试探，好让我们不被拉进每天正对着我们、又有增强作用的立即选项，而是被推一把，去做重要而非紧急的事。

问题的答案就是：

决定先把大石头放进去。

## 先把大石头放进去

你要积极作决定，为自己的生活建立结构，以免总是到了当下才选择做不做重要的事（仿佛那是可做可不做的）。你早已作了选择：重要的事是没有选择余地的。怎么做呢？你要为它们建立结构，就像缴房贷一样。把重要的事放进你的行事历，再来安排其余活动；而不是排满零星活动，还希望能把要事都排进来。

举一个财务方面的例子，你就明白这种结构如何运作了。国税局眼中有两种人：缴税的人和不缴税的人。那些缴税的人，做法虽然有两种，其实只有一种：



大石头优先的做法。有些人的税款，是从薪资系统的默认结构里提取，称为预先扣缴（withholding）。每张支票都依循这个结构，提出那笔重要的数额——大石头优先。然后，到了年底，重要的税款早已在瓶子里了，全数付清。对他们而言，花用那笔钱从来不是一个选项，因为他们从来就没拿到手。

有些自己当老板的人，他们的税款不是由一个外在薪资系统扣缴，因为他们没有领薪水。但他们有一个类似的结构，他们把钱缴到一个税款账户，每季付款期限一到就缴交。他们从来不把花用那笔钱视为一个选项，它是没有选择余地的，不是他们可以花的钱。它属于国税局，因此，他们不会以为能拿它去做别的事。它是为了重要的事而储存起来的——大石头优先。

至于不缴税的人，特色就是从不预扣税款。他们拿到薪资，想做什么就做什么。在当下，由于没有储蓄的自律习惯，因此一有紧急事件就把钱花了，花在那时他们所需要或想要做的事上。税款很久以后才要缴，能筹钱来缴纳的时间多着呢！他们心里可能这么想。可是“多着的时间”却从未来到，因为同样的思考模式也支配了那一切未来的时刻。“以后”是内心给重要事情的口诀，而“现在”则是给紧急事件的指导方针，向来如此。对于那样过日子的人，紧急事件总是获胜。然后，缴税时间到了，他们没有钱。为什么？

原因在于：他们并没有作上述“没有选择余地”的选择，没有把那笔钱视为不可花用的选项。在他们心目中，那是可以用的；如果可以用，随着时光流逝，到了某个地步，紧急迫切的欲望一定接管大局。这就是人性，由俭入奢易。

你的时间、精力和金钱，就像这样。如果你不以一种有结构的方式，先把大石头放进去，好让它们不被挪用；那么你所关心的目标和事项，就一定会被紧急事件推开。如果你把一切的时间、精力和金钱，视为是你可以自由花用的，自由到把重要事项推到“以后”的范畴，那么你永远也不会去做。可是，如果重要的事有结构加以规范，先放进作息表里面，你就会照着去做。唯有如此，才能日复一日持续地进行；否则，那些紧急的需求一定会把它推开。

我的女儿年幼时，我决定送她们去每周有一次亲子互动的幼儿园。每周三上午十点，我答应会到。她们年龄相差二十个月，大的结业时，换小的入学，两个都在这家幼儿园就读一年半左右，这表示我的承诺大约要花三年履行。我作出承

诺时，并不真正明白那一切的意义，只是觉得这对她们和对我而言，好酷！然后我学了功课。

我的一周通常是这么运用的：周三上午是第一个没有特定事情要做的时段，周一和周二则早已排定计划，不能用来办事。因此，周三是我优先可以做那些紧急活动的时段。我所谓的紧急，一点也没有不重要的意思。对我和我的使命而言，那些活动也许很重要，例如急切需要把书籍企划案提交出版社，或是持续辅导某个组织，这些对我会是重大的活动。每周三，总有某件急迫的事发生。这是真的，那些事大部分都必须完成，否则就会出问题。所以，问题不在于它们重不重要，而是我可以什么时候去做？它们在雷达屏幕上都显为紧迫，我总是觉得我最好周三上午就去做。这些是需要我注意的重要议题，比起去幼儿园唱“五只小猴子在床上蹦跳”紧急多了。要唱歌，下周还有时间，对吧？

毕竟，如果我那周没去，女儿也不会注意到。她们才在学步年龄，还不晓得那天是星期几。那一天，她们不会想起来他的。生活照样过，我就能把企划案交上去，或做好真正迫切需要我用时间来处理的事。不过接着，我注意到一件事，也是我最重要的领悟之一：从企业或使命的角度来看，永远不会有哪一段时间适合去幼儿园玩手指作画的游戏；工作上，也永远不会有哪一段时间没有一件急切需要我注意的事。永远不会。总会有企划案或电话会议，需要排进作息表。如果是这样，那么盘算之后，我会选择先把事情做好，而幼儿园可以等，因为它只是选项之一。我可以下周再去，并不会有什么坏事发生；不像企划案必定有立即的后果。幼儿园不会，所以它可以等。

但是，当我看见自己那么推论时，我就懂了：

父亲的角色，

就像一块大石头，必须先放进瓶子里。

如果我不那么做，任何一个周三  
都必定会有某件急迫的事情横加阻挠。

因此，我必须把“周三上午九至十一点工作”排除在选项之外，不能拿来



开会或做其他事，就像预先扣缴税款一样，那段时间也绝不能花在其他任何事情上，它必须成为一项规则：周三上午九至十一点不工作。

一旦我作了那项决定，就完全两回事了。我每周三上午不再苦恼该去幼儿园，还是做项目。因为它“没有选择余地”，是不容讨论的。那段时间不再是我能自由花用的了，它已排在作息表上，正如其他不可挪用的时间一样。那就改变了一切。

因此，这里可以学习的功课是：判断什么是生活中的大石头，优先把它们排进行事历。无论你人生的重要使命是什么，你都要先预留你的税金和应付款项。你要把它们列入作息表，别以为你有时间就会去做，因为你永远不会有时间。如果你认为到时候再说，那么你永远不会去做。长期来看，它就是不会完成。最重要的事必须先放进作息表，除非发生大灾难或更重大的理由，否则绝不挪动。当然有些周三我错过了（比方说，我必须出城去），但如果我每周都有所选择，那么会错过的周三就更多了。我如果把那段时间视为可以花用的，老早就把它用掉了。

同样的道理也适用于企业。某些团队有一个模式：他们步调快速，找不出时间相聚。他们整周忙碌奔波，在走廊上彼此擦身而过；或者，比较常到处跑的，就发电子邮件或发短信来把一切搞定。他们知道需要聚在一起，才能统合所有的工作、作好协调；然而在做法上，他们却以为等大家都有空时自然会碰面。虽然那样可能行得通，因为有些会议附属于一个项目或工作流程，本来就需要开会；但是对一个策略团队而言，长期下来却行不通，它会无法保有团队活力且持守使命。

他们必须把相聚的时间看为一块大石头，而其他的活动则以它为中心来配合。这个功课我学得很辛苦，记忆犹新。那时我开办第一家机构，约翰·汤森德（John Townsend）博士和我成立了一家精神病院和治疗中心，它在西部各州的市场成长到大约有四十家分支机构。我们经营这个机构长达十年，起初是小本经营，虽然它成长到不小的规模，也很成功，但一开始并不容易。因为没有钱，也没有基础设施（就像任何企业开办时一样），简直忙得不可开交。我们在高速公路上交错而过，用手机寒暄问候，没时间也得想办法把事情做好。典型的创业初期，很有趣。

不久以后，我们开始成长，请来真正的部门主管：一位营运长（COO），一



位营销主任，以及其他主管。我们有了真正的团队，但尚未度过艰难的开创期，还在拼命划水前进。然而，有了团队，就不必像当初那样几乎每件事都事必躬亲了。团队真的需要协调，我们需要聚在一起，制定策略和营运方面的决策，但我们实在没空。总是有医院要去交涉，我们才能在一个新的城市开始营运；总是有另一位医生要会晤，那人可能成为某一新机构的医疗部主任；或者有一媒体网络需运用，作为接触病人的宣传新途径。况且，如果没有医生和病人，根本就营运不起来，这两方面的需要都很紧急。因此，紧急的需要总是比团队的相聚优先。

渐渐地，我感觉到我们可能永远无法突破现况，成为顶尖。我们似乎在扑灭一个又一个火灾，团队因为缺乏协调而感到挫折。我们答应要聚集，但接着就有什么重要的事出现；然后我们又答应一次，有时候甚至我们自己也渴望开会。“我们应该聚一聚，谈谈那件事。”但是一直没聚成。

最后，我们痛下决心。“好，我们和合伙人与部门主管，每周有一次两小时的早餐会。敲定以后，就不容改变。不准为了任何事情不来参加这个会议，就算医院烧了，也不可以缺席；打电话给消防队，等开完会以后再去察看。”我们就这样把它定下来了。它成了一块大石头，也放进行程表。

我学到了功课。当我们把会议放进行程表，视它为不可挪动、不可取消的，一切都改变了；我们一直想开却始终开不成的会，终于开成了。协调开始产生，策略得以执行，时间和金钱省下来，新构想出现，新的生产线被开辟，整体绩效也有所成长。我们固定会议之后的那一季，利润大幅增加；我必须说，早餐会是创造利润的一大功臣。其实，《过犹不及》(*Boundaries*)一书的构想，就是在一次策略会议里首度出现的，从此一切大为不同。

“界线”观念看似基础入门，对有些人也的确是，但对其他人则是一大启发，因为他们的业务和作息表没什么结构，不足以使定期会晤的时段，像是刻在石头上一样不容改变。即使你觉得这是十分基础入门的观念，最好还是拿这项原则问问自己，除了固定面对面的现有会议之外，你还需要在哪里应用这原则。你有没有和哪位直接下属一再地彼此对说：“哪天有时间，我们需要坐下来谈谈那件事。”却从来没谈成，因为你们不会“有时间”？你所拥有的时间，就是你把它当成大石头而固定拨出的时间；让紧急事件去用其余的时间。无论企业或个人，大



石头都必须在作息表里面，否则好结果永远不会发生。

## 时间、精力、金钱

生活中某些方面是有限的，你只有这么多可以使用，包括时间、精力和金钱。“没有选择余地”的选择，意味着先决定你在这几方面各有什么大石头，然后让它们优先使用，其他任何事情都要排在后面。唯有你才知道你的大石头是什么，不过，我只是想帮个忙，在这里举些例子，也许你会觉得有帮助。

- **家庭时间。**可能包括的事情有：每周一次的家庭聚会，或是大家都能凑在一起的某几顿饭等。研究显示，某些大石头（例如聚餐、家庭传统等）会带来不可思议的好处；像是夫妻的婚姻满意程度，儿童的健康和青少年的身份陶塑（identity formation），孩子们在学校的表现，以及家庭关系的整体健康等等。
- **约会之夜。**始终如一地投资时间在配偶身上，例如在作息表内安排约会之夜（不能挪动的大石头），这样实际去做的概率，将比预设能找时间出去约会来得高多了。
- **把一对一的亲子时间列入作息表。**例如：每周某个时段和你的青少年孩子在餐厅共进早餐，只有你们两人；或是某种定期的活动。
- **把运动时间列入作息表。**这表示运动时间并非“我有空才去做”的事。有规律运动的人，行事往往也有规律。运动是例行公事，在某段时间以某种模式进行。这是放在作息表内的大石头之一。我有个朋友说，闹钟一响，她就运动去了。她没有问自己那天想不想运动；如果问了，永远去不成。“不去”并非她容许自己作的一项选择。
- **养成储蓄的习惯。**遵循“先付钱给你自己”的规则，使用直接入账（direct deposit）来简化事情。如果储蓄优先，剩余的才自由花用，你就会存钱；如果你储蓄之前就花用，那就一定会花掉。
- **规划假期。**人们若知道自己什么时候要去度假，就会休假照办，而不是等

到有空才去。如果你的休假预先排定了，你就会以它为中心来安排工作，工作才会掌握效率。定期的团队会晤。团队若有固定时段聚会，就会聚在一起；若没有，大家往往成了点头之交，总是在寒暄问候。

- **定期的朋友相聚。**若时间允许，在忙碌生活之间有空档，你可能会和朋友聚一聚。但有些知己好友，你却想和他们有“大石头时间”，你们两三人可以约好定期聚会，敲定时间以后就不容改变。
- **把休闲时间列入作息表。**你有没有订下哪一天去打高尔夫球？哪一晚去打保龄球？哪一天去钓鱼？是否有一个规律的时段，大家都知道你要去做某件事来恢复活力？
- **把灵修时间列入作息表。**订下有规律的一段时间，专心于你的灵修生活，可使你的心灵得着平静安稳。
- **参加一个支持小组、督责小组，或定期和一位良师、教练或治疗专家约谈。**如果你有某种定期聚会来扶持你，那么你的生活根基，就会比你单单倚靠自己来得稳固。
- **参加以成长为导向的活动。**有些专业会在每次执照有效期内，要求完成进修课程。结果，专业人士就持续成长，因为这些时数并不是可有可无的。你也要以同样方式看待自己的成长，把某些时数放入你的行事历，也为你自己的成长发展编列某个额度的资金预算。

即使这只是一份建议清单，而且乍看之下似乎很多，但你要问问自己：“这里头有哪件事，在我回顾时会恍然大悟：因为我太忙了，所以从来没有真的实行过？”这些都是生命中重要的事，却往往并不紧急。

总之，不可等到有时间才做重要的事。实际上，你一定不会有时间的。辨识出对你非常重要的事（你的大石头），在你的行事历上赋予它们不容改变的地位，然后才放入小圆石。将来你会庆幸还好自己真的这么做了。





# 第 9 章

## 痛定思痛，制定规则



**想**想看，一件事会遭到禁止，这当中到底牵涉到怎样的过程？它通常在发生某些或一连串不好的状况以后，才会被禁，因为事实证明自己无法负起做那件事的责任。大学校园里若因酒醉而肇事过多，一项规则就出现了：校园内禁止饮酒。高速公路某一路段若发生太多事故，限速的规则就公布了。如果一家公司里太多人误用某种自由，那么高层就会插手处理那滥用特权的问题：收回原有的特权。设立规则，是为了恢复人们不遵守的秩序；规则设立界线，也具有保护作用。

有时候，规则却有不同指标作用。它具有积极的性质，要求表现出好行为。你每年做一次体检，就能享有某一优惠费率。医生必须上够一定时数的进修课程，才能拥有执照。因此，有消极的规则，也有积极的规则——“不可……”和“应当……”。

大多时候，我们遇到的规则，是从外面强加在我们的身上。我们的组织有规则，政府、学校，甚至私人俱乐部、社区管理委员会、兴趣小组也都有要求。我们会碰到规则，因为组织是我们生活中最外层结构的一部分。其实，如果少了规则来加以链接、帮忙界定，它们就不会是结构或组织了。那些规则就是组织的界线。

## 制定个人规则

不过，就你个人而言，又是如何呢？你给自己的规则是什么？我所谈的，不是信仰规范，也不是道德标准；而且，那些规则往往从外面产生；即或不然，多少也具有普遍性。“反对说谎”的道德规范是相当普遍的，因此我不会称它是一项专为你而制定的个人规则。我要谈的是不具普遍性的规则，有了这些规则，你才会表现出你的特色。它们是你专为自己而制定的规则。

只要不违背道德、法律、伦理，你可以做任何想做的事，然而你却发现，有些事对你并不是最好的，于是你有了个人规则。本质上，它没有对错问题。如果你违反规则或从事那些活动，也不会有外面的机构会找你麻烦，甚至不会有人知道；但是，你的生活就不会那么顺利。智慧人就是在这些方面，学会凭着克己的规则而生活。它们是你自己的个人规则，为你护卫良好的生活，也限制负面结

果。你借由个人规则，以限制或运用个人自由的方式，使你生活得更惬意，也达到你自己在工作或个人方面的目标。

往往，它们和第一章所讨论的问题（工作上的时空界线消失）有直接关联。从前，工作在某个时刻结束，也在某个地方完成；现今却不再那样。有了电脑、PDA、手机和电子邮件，你得到一种自由，不再受时间或空间束缚，随时随地都能工作。但是也产生不利的一面，虽然科技赋予我们这一切自由，得以不受工作上时空界线的拘束，但它也使工作可以恣意延伸到我们的一切时间和空间里。

我们原是自由的，如今却陷于自由之中，  
动弹不得。

我们找不到一个地方，可以不受这一切自由所制约。有时我们想说：“谁来把我锁上，让我远离我的自由吧！”好像金凯瑞（Jim Carey）说的：“谁来阻止我吧！”我们需要脱离工作上不受时空拘限的自由，也脱离那无所遁逃的生活。因此，纵然对你而言，随心所欲在任何时地工作既有可能，也合乎道德，却不一定是好的；你的个人规则就必须出来干预，限制自己不做你可以自由去做的事。

另外有些时候，工作以外各方面的自由，也需要有个人规则来限制。你大可做本分以外的事，也大可与爱负面思考的人谈话；但是，不表示你就该做。你大可不按固定时间就寝，也大可一周好几晚熬夜。但是，自由不一定等于有智慧。你需要一些规则来保护你，免受某些事情所害。

因此你发现，既然你就是自己的地方政府，就必须谨守当地的规则，因为根据你的经验，你需要规则才能避免很多的不幸。让我举一个生活中的例子吧！

写书这件事，并没有固定的工作说明书。那类的界线特别不适合我，因为写作不是我的专职。我和某些专职写作的作家（例如小说家）不同，我到了该写书的时候，并不会休假或离开。我有活动在持续进行，它们通常在某方面，与人们（或组织）生活中持续的改变进程有关，我人必须在那里。所以，长时间离开我的工作，并不可行。我必须利用空档写作才行。

结果，我就在家里、夜晚、周末写作，用了很多我自己的个人时间，也用



了我自己的空间——住家。我没有既定的写作时间，在截稿前几个月，两件事发生了。第一，我在深夜、家里、周末写了很多，这表示我留给自己的时间越来越少。既然我必须在上班以外的时间把它写好，它就一定侵入我越来越多的时间与空间，直到什么也没留给我。第二，更糟糕的是，即使我没在写作，却觉得我该去写。毕竟我也没做什么事，只不过在阅读、看电影，或想去高尔夫球练习场，或散步，骑单车兜风而已。家里有电脑，我可以把它写完的；既然可以，我就觉得我该去写。

即使我在“关机”的时候，仍是“开机”的状态。即使不工作，也好像一直在工作，因为我可以做。我尚未完成的书在那里，所以它老是在我耳边低语。

我的大女儿稍微长大一点时，我开始感觉有张力了。她会想要玩，我也想和她玩，可是，唉，我有一本书要交稿。我可以——也应该——去处理它。

然后，我作了一个决定，一切就此改观。我需要一项规则，或许是一些规则。我决定，我需要两样东西来救我脱离身为作家随时想写就写的自由。我需要一个写作职务的结构，那种职务有两个重要结构来控制它：时间与空间。我需要受到保护，不让工作徘徊不去、尾随我回家，也不让工作老是在我做其他事情时找我讲话。因此，我制定了两项规则：第一，在家不工作。第二，正常上班时间必须包括写作。我不再能自以为随时（晚上或周末）都能写作。（有趣的是，我发现我需要附加另一项规则：飞机上不工作。我发现如果我用那段时间来看报纸、看电影、看杂志，得到的报酬很可观。不过那是题外话。）正常上班时间，必须包含我的写作。

我觉得好像吃了大力丸，就要夺回自己的人生了——这时，却领悟到一件事——空间会是一个问题。我不能在办公室写作，那根本行不通，那里会有太多干扰，而且太忙碌、太嘈杂。如果我不想在家里写，就必须有一个特别的地方来写。对于我这样的小气鬼，那意味着某件很痛苦的事情：我需要租一个场地。什么？这件事我不只要付出时间，还有金钱吗？我不晓得自己能不能承受得了，我是这么感觉的。写书告诉别人需要作这种痛苦的改变，要我自己去做来得容易多了。但我心意已决，于是找到一处小场地，心一横，把它租下来。空间问题解决了。



但是，仍有我原本没料到的时间问题。我本来决定要在正常上班时间内写作，下班后或周末不再写作。我有了固定时间和专属空间，于是我开始那么做。然后发现一件事，我即使到了那个地方，仍然无法把电话会议、电子邮件、处理项目等事情抛在脑后。空间问题好多了，但时间问题还没解决。

接着，奇迹发生了。我早该看出来的。有位朋友说服我拨出一天只用来写作。她向我发出挑战，要我闭关一天，制定一项规则：除了写作，那天不做别的事。每周的那一天，不做项目或别的工作。我只能说，它改变了我的生活。两项简单的规则虽然拿走了一些自由，但它所赋予我的自由，却多过于它所拿走的。

于是，下班后不工作，在家里也不工作，而且拨出一天只用来写作，结果，我发现有别的事发生了。损失了一个工作天，对吧？既然我拨出一天给写作专用，我就损失了从前我能用来做事的一天。可是当我那么做，就发现其他几天在时间的运用上，变得更有效率，因为就像扣除预算一样，现在我只有这么多时间可以使用。我开始以全新的方式把事情办好。我被迫专注于真正重要的事，因为每当我想“选择时间”时，我就知道，我并没有一个无限制的银行账户。如果我把时间花在一件事上，就不能在别的地方买到时间，它已经消失了。现在，有了新规则，我就必须在正常时间内把一切办好。我的规则让我变得没什么时间，必须精打细算。时间少了，我反而办好更多事情。

那就是规则的矛盾之处——虽然它在某些方面限制你，却同时在其他方面赋予你能力。限制，会强迫你有效率，帮助你更加善用所拥有的，使你专注于一个实际范围之内。原则在这里：

自由不受限制，就会没有焦点。

位于界线、结构之内的自由，才是真自由。

你在那个范围之内，可以充分发挥潜能。

我希望我永远不会再沿用从前的做法了。有趣的是，在我开始实行新规则以后，出版商和我改变了本书的结构（你正阅读的这本书），而我那一年的最后几个月已经预订要做很多旅行及其他事情，所以有几个星期，我必须违反自己的规



则。换句话说，有几个星期我周末写一点，晚上在家里也写一点。但我可以向你保证，虽然好像是事后诸葛，它以数不清的方式向我再次确认，我现在跟你分享的一点也不假。再次提醒我，我何等喜爱我的个人政策，喜爱那些结构良好的自定义规则所带给我的自由！

它带来两项重大成效。第一，我从科技所改变的时空自由，夺回我的生活。当我制定一项规则，针对无限制的时间与空间加以设限，我就得到更多时间，也夺回我的空间。我捡回我的夜晚和周末，于是再度有时间给自己，我的家也成了“免工作区”，我回到家里，就可以感觉到工作全都离开了。工作不像一团雾气笼罩徘徊不去。我自由了。

## 规则：治疗不幸的良方

在你采取防卫态度，把“在生活里制定规则”的观念顶回去以前，请先了解一件事。你如果和我很熟，就会知道我不是那种很爱“制定规则”的人，我认识那样的人，通常我也不太喜欢和他们一起消磨时间。因此，我不是规则爱好供应商，而是从不同的角度来谈规则这个议题。

当你发现，你不希望的事一再发生，或你所渴望的事不但没有发生，还产生不幸，那时你才需要规则。

关于上述写作的那个例子，我在这两方面都沾上边。我一直有点悲惨，我觉得没有自由的时间，不能摆脱这一切。而且，我逐渐失去其他东西，工作占用了一切时间，导致它们没能在我的生活中发生。我从前的做法是，一直假设我可以回家随处工作，有空就写一点。可是，当我承认自己没办法把那件事做好、没办法处理它，确切地不再否认以后，就能勇敢面对问题。因此，我不再能拥有那份自由了，不能以为走到哪里都能写一点。我需要一项规则来阻止不幸发生，以获得我所渴望的事物：在家不工作，不加班。

重点在这里：那项建议不是给每个人的，只给像我一样、似乎达不到自己所渴望的那种结果的人。那时候，就是需要规则的时候了。

我最近和一位总裁谈到这话题，他说，他花了三十年才弄清楚这件事，却也

改变了他的生活。他和妻子在离家不远的湖边，有一幢度假小屋。他们买下它，是为了从拥挤喧闹的生活中隐退，就像许多夫妇会做的一样。他们买下小屋的时候，期待着享受美好时光，因为生活已经忙得一团乱。然而，他一到那里，很快就领悟到一件事：空间不够。他在那里的时候，把所有的工作也带去，至少装在他的脑子里。

他说，有时候他会去小屋，打算清静一下，回家之后再处理那些需要他办理的事情。不过，当他那么想时，就会发现，自己虽然在小屋里过夜，隔天一早却开始感受到压力及内心的苦恼，觉得自己最好快点上路，去“处理那些需要他办理的事情，去处理‘它’，无论‘它’是什么”。他发现，他虽然人在那里，心却不在那里。于是，他制定一项规则：明确地把去小屋的时间，界定为“无工作区”，然后以它为一项规则。“我会待在小屋直到中午，不工作，然后才回家办好一些事情。”

他说，奇迹出现了。只因为他添加了一个“无工作区，直到中午”的结构，他发现，他就可以真正享受在那里的时间。他不会烦躁不安，心想：“我需要快点走，去处理它。”相反地，他的头脑里有个休息区，他也终于容许自己待在那里了。如他所说的，无论时间是中午、上午十一点或下午一点，都没关系，不是问题，因为那总会变。要紧的是，他有一项规则：他不带工作去小屋，而且那段时间不准工作，所以他能以小屋为乐。他说，现在他回来时神清气爽，蓄势待发，是小屋救了他的命。

虽然，你也许无法拥有一个由你制定规则的场地，但你还是能让规则为你做相同的事，无论你使用什么场地。在你的办公室、家里、公园，你都可以这么做。如果工作妨碍你，你只要为某个时段制定一项“不工作”的规则就行了。把大石头放在那里，敲定以后不容改变，它就会给你自由，因为你其实心知肚明，把工作搁置一旁，那是你拨得出来的时间。原则在这里：

找出不幸，然后制定规则。

你的规则可能和工作或生活的其他方面有关，只要那导致不幸的自由逐渐接



管大局，需要受到限制时，那地方就该有规则。这里有些例子，是我在不同的生活情境见过的。

## 具有负面感染力的关系

有些人不管出于什么理由，总有办法让你不幸。我们在第十三章，会检视处理这问题的各种方法。不过现在，只要明白这点就好：为自己制定一两项规则，可以保护你免遭许多不幸。

我认识一位领导人阿杰，他的总裁是一台压力制造机。只要他在场，就会把负面的情绪重担倾倒在每个人身上，搞得人人血压升高。经营出了问题，他就心烦意乱，把压力加在别人身上，将他一切的忧虑卸给他的直接下属。这个现象一再发生，对阿杰而言逐渐成为问题，常常在下班前，总裁就会发作一次。阿杰发现自己要回家以前，常因压力而变得过于紧张，他也注意到，接近下班的时候，总裁往往最严重。

在紧张的互动以后，阿杰发现自己回到家无法放松，无法陪老婆孩子，而且心情通常很差。他没有带工作回家，但他脑子里却带了总裁回家。因此，在他能解决这个问题以前，他先制定一项规则：我不会容许自己在下午四点以后和这人谈话。那段时间，阿杰就留在自己的办公室工作，或安排与别人会面。当然，如果阿杰有某个原因必须见总裁，他也会去。然而，他依然拥有决定权，他知道自己需要把这件事制定成规则。阿杰说，自从他规定自己不要在回家之前和上司互动，他就变得不一样了。

我和一个极难沟通的人有业务往来，这人可以把两分钟的简单对话，变为十五分钟的最高法院诉讼案件，他就是有本事化简为繁。于是，我制定一项规则：如果有什么事情必须在我头脑清楚、专心时才能处理，我就绝不会在那之前打电话给这个人。我知道讲完电话以后，我的脑袋需要泡冷水才能冷静下来，因此，我实在不想在处理某件重要事情以前，和这样一位令人沮丧的家伙谈话。

我认识另一些人，他们在面对具有负面情绪的人时，不会让自己一个人去单打独斗。他们制定一项规则：除非能有朋友陪我去，否则我不会独自去拜访他

们。他们发现，唯有不单独与那些人相处，才能免于受伤害。

我曾经教导一些人，遇到有恶意蓄谋的人时，要对他们说：“我很乐意和你谈这件事，但我只愿意在法律顾问的办公室里谈。”你清楚知道，若再来一场有害的对谈并没什么好处，只要你制定出这项个人规则，就能避免。他们企图引诱你，你却要坚守你的规则，不要进行那场对谈。

几年前，有个喝醉酒的邻居来跟我搭讪，他不喜欢我路边停车的方式。谈了大约一分钟，情况就很明朗了：他是不会讲理的。于是我打断他的话，说：“抱歉，我有个规则：我不和喝醉酒的人说话。明天打电话给我，我会很乐意讨论这件事。”然后我就走开了，他一路咆哮。我后来也没接到他的电话，他大概连那件事也记不得了。不过，让我印象深刻的，却是当时在我身旁那位朋友后来所发生的事。

她告诉我，这项小小的规则帮助了她，把她与生活中某一位难缠的人整个关系都改变了。她以前从来没想到，原来她可以制定一些让她遵循的规则，而“不和向她咆哮的人说话”可以是其中之一。事情虽小，对她却意义重大。

在你的生活中，也许正从那些人得到负面结果，所以你需要有些规则来应付他们。记住：这些规则不是为他们制定的，而是为你。在与醉汉的那场对谈里，请注意，我并没有不准他那样对我说话，他想做什么就做什么。我反正是说，我不准我自己和“醉酒”的人谈话。那是很大的差别，这点也会回到我们起初所谈的自制力观念。规则是为你制定的，不是为对方。任凭他畅所欲言，只是我不会聆听罢了。

在工作环境里，你可能需要有些个人规则来应付一些人，他们甚至永远也不会知道其中某些规则。你愿意和谁说话、你不容许自己和谁单独谈话、几时你容许自己和某些人谈话、几时你不愿意等等，决定权都在于你。持续管好你自己，当你不必要和某人互动时，别让自己被吸引到对谈里；否则，就要审视你里头有什么能力漏洞，驱使你作出那个决定。

正视不幸，然后制定一项个人规则来防止它发生。



## 管理精力，以获得卓越绩效

你的工作哪里一团糟，或哪里缺少效能，唯有你知道；因此，唯有你才知道哪里需要规则、规则该怎么订。对某些人而言，我的“在家不工作”和“下班不工作”的规则，会制造更多压力而不是摆脱压力。我了解那点，所以我才说规则内容因人而异。但重点是：如果你现今的做法不管用，你就需要规则了。记住：找出不幸，然后制定一项个人规则来防止它发生。

再举一个例子。有时候我应邀去演讲，因为内容是我从前讲过的，所以需要作的准备不多。比方说，如果我应邀谈谈我的一本书，我就很清楚自己要说什么。不过有些时候，某些公司或组织需要我谈某个特定的题目，在会议、特会或培训上作专题演讲，他们的团队和我，就必须把很多策略规划加进那场演讲里。那时，我就需要独自有一段时期，专门用来规划那个部分。

我注意到，我最初几年在做这件事的时候，往往等到实际演讲之后，才明白应该需要准备多少时间。换句话说，如果我觉得我懂这个题目，大概知道该怎么讲，我就以为到演讲前一天再规划内容就行了。可是，接着总有事情一直发生，那天总会出点事，我的准备时间就被拖延到晚上或隔天早晨了，很多次甚至是在路上准备的。我就会晚睡、早起，作最后的润饰整理，这向来奏效，但我讨厌这个过程。看起来，我最后总是很匆忙，也没有享受到工作中极为有趣的一面。我并没有以演讲为乐，那是不幸。

于是，我领悟到：我不喜欢的并非演讲，而是环绕着它的压力。因此，我给自己制定了一项规则：如果我要演讲，我在演讲前一周就要把内容整理好。那是规则。于是，我开始在行事历上写下某段时间要规划演讲，正如写下某段时间要演讲一样。我从前只把演讲看为该办的一件事，后来我才明白，其实每场演讲都有两件事要办：演讲和规划。我怎样对待演讲本身，也要以同样规则来对待规划。我演讲不能迟到，同样地，我在指定的规划准备时间也不能不出现。

这项简单的规则，使整个过程重新变得有趣。演讲的前一天或前一晚不再匆匆忙忙，又能预先知道自己要做什么、说什么，那是全然不同的经验。我并没有

改变什么，只不过制定了一项小小的规则来限制我的自由，以免害自己落入惨况。

我发现在精力管理方面也类似。我和许多主管谈起，他们也有同样的经验。其实，我认为在绩效指导（performance coaching）方面，精力管理和时间管理同样重要。你如果有时间做某件事，却没有最好的精力来执行，那没什么好处。而在管理精力时，规则是很重要的。

再以我的演讲生活为例，我发现有三件事影响成效。

第一，演讲之前的会晤是一个精力漏洞（energy drain），于是我学会用一项规则来防范。有时候，特别是涉及旅行时，一场大型的会议或特会不只有重大活动，而且你需要会晤的人也都会聚集在同一个地方。那个时机和他们碰面很好，可以省去另一趟旅行。因此，如果我要在某地演讲，往往就会收到某人的邀请说希望“在演讲以前聚一聚”。这构想很棒，我也非常乐意，直到我发现，在某些会晤以后，我演讲时所需要的那种产生创意的精力减少了。即使是正面的业务互动都得耗费精力了，何况那些解决问题的集会呢！因此，我发现我需要一项规则：演讲前不与人会晤。那的确有帮助。

第二，我发现，演讲前一晚在夜间抵达，也是一个精力漏洞。天气恶劣造成的误点，飞行航程，以及夜间抵达、在早场演讲以前没有稍作休息，都使我没办法把最好的精力带给这场演讲。面对数千名的听众，却不觉得自己全力以赴，那样实在不好，有时候甚至很吓人。于是，我制定一项规则：不准夜间抵达。从此我在规划旅行时，总让自己能在晚餐前抵达，于是我那部分的工作就变得全然不同，对那些必须听我演讲的可怜人也好多了。

第三，我有反应型低血糖症（reactive hypoglycemia），那表示如果我体内没有足够的蛋白质来支撑葡萄糖曲线，我就容易血糖低。我有一次在大约七千人面前，几乎必须离开讲台，虽然他们并没有注意到，但我当时脑中一片混乱，就要晕倒了。那是最严重的一次，另外几次并没有那么糟，只是因为血糖低而精神不好。于是，我订出了第三项规则：不先吃一餐高蛋白饮食，绝不演讲。

这三项规则彻底改变了我的演讲生活。我不准自己在演讲前与人会晤、不准夜间抵达、也不准省略一餐。我若遵守那些规则，不幸指数一定会降低。

你要把自己的精力和时间，看为最大的资源。我发现很多人容许耗时，又



让不太重要的事情用掉他们的最佳精力，然后把用剩的精力给最重要的事。你可以用一些题目来测量你的不幸指数，然后制定规则来处理那些问题。这里有些例子，可以帮助你着手进行：

- **什么时候你需要最好的精力？从事哪些活动？** 你想把最好的精力用来做最重要的事。所以，在思考怎样管理精力以前，先检视你在工作和个人方面的活动，问问你自己：哪些事是最重要的？哪些事会耗掉大部分精力？
- **你什么时候精神最好？** 你是否把最重要的活动安排在那段时间？如果你早上精神最好，就尽量把那段时间安排给最重要的事务和活动。如果你下午三点左右精神只是普通，就把那段时间给比较不重要的会议，或是不需要你铆足全力的工作。你在安排作息表时，不要把事情填入空档；而是要衡量你的空档，然后派定它们的价值。正如旅馆有旺季，那段时间收费比较高；同样地，你的精力也有旺季，你那段时间的收费也应该比较高，就把它给最值得的工作吧！如果我必须和某人会晤，但谈的议题并不那么重要，我就会尽量不把它排进我最好的时间。我的助理听过不只一次：“你把那段时间给那个会议？去拿回来！我还有更好的用途！”你要把你最好的时间，给最好的用途。例如：如果你觉得早上九点到中午之间比较有活力和创意，就不要把那段时间给营运方面的电话会议，而要保留给策略联盟或客户会议。
- **你的精力漏洞是什么？** 是否有某些工作，你一做完就累垮了？如果有（我们都有），你就要限制它们的影响力。务必确定接着要做的事，不需要用到精力脑力。例如：不要在会晤新客户以前，逐条编列支出预算。（我想，事情也许很明显：枝微末节特别耗损我的精力，我真是被它打败了。对你而言也许正好相反。）
- **谁是你的精力漏洞？** 哪些人耗掉你的精力？可能的话，你也许想制定一项规则：避免和其中某些人互动，把他们转介给别人。但如果不可能，你就要另外制定规则，规范你几时会见他们。例如：唯有在接下来没有重要的事，你才会和他们碰面。



- 什么身体习惯会影响你的精力？我提过我的血糖问题，以及旅行和休息的例子。你呢？你是否需要睡足几小时，或吃某种特定饮食，才能拥有你所需要的精力？某个运动量呢？关于身体方面的精力管理，你懂得多吗？我发现很多人不懂，但他们应该要懂。你的大脑靠两个重要的燃料而运转：氧气和葡萄糖。你的运动量够不够？是否足以把氧气送到大脑？你摄取了足够的适合需要的食物吗？（关于这个题目，有一本好书，请看：*The Corporate Athlete*, by Jack Groppe）。你要弄清楚自己需要制定什么规则，好让身体拥有所需要的精力，使生活顺利运转。我有个朋友，发现他每次看电视到深夜，隔天一大早开会时就没精神。在这方面，有一项良好规则：晚上十点以后不要看任何节目，而是把它录下来。另一位朋友发现，地方新闻有碍睡眠，因为总是和谋杀、车祸等有关。那么，就不要在就寝之前看地方新闻。

我先前提过，如果你拥有时间和精力，就能找到你所需要的其他一切。但如果你不隔离并封锁这两方面的漏洞，你就没力气取得所需要的东西。“我没时间”和“我没力气”，这两句人们很常说的话，使他们无法完成需要完成的事；你总会感受到其中一样。根据我的经验，若能对造成那两种不幸经验的源头加以管束并制定规则来预防，就会发现一个充满时间精力的金矿。从此，前途无量。

## 经一事，长一智

我们先前看过，在人类发展的过程，结构如何由外而内化。我们教导孩子，如果他选择A，那么B就会临到，于是他开始懂得直线思考。他渴望得到B，因此作出能给他B的选择。换句话说，在不幸临到之前，他已学会作出能加以预防的选择。那就是迈向成熟的行动。

有时候，我们并不晓得生活中某些情况或关系的结构，直到我们身在其中才晓得。因此，我们并没有预先想到，那些工作、项目、情境或关系需要怎样建立结构。直到我们在其中，才明白造成不幸的原因。



然而，一旦我们在那里，不幸俨然成了一个模式，这时我们就需要明白：这可不是单一事件，而是一个模式。我们也需要面对现实，承认无论我们倚靠什么内在结构，希望这事不要发生，反正它就是行不通；要是行得通，我们也不会一直有这问题了。那时就该领悟到，“我不晓得如果我做了A，就会因为B的发生而令我憎恶生活。”因此，我需要一项规则来防止我做A，以免发生B的结果。换个方式说，当“我最好不要做那件事，否则明天我会不喜欢自己”行不通，就必须转变为“我有一项规则，不准那么做”。

智慧，特别能表现在这方面，既然从经验得知某件事没有用，就不会去做。智慧人并不比别人聪明；他们只是从经验学了教训，或是聆听别人的经验并相信它。他们不会说服自己相信“这次不会像那样了”或“不会发生在我身上”。他们聆听经验、让经验向他们说话，不再否认，以为反正“下次就不一样了”。所以，规则就是从你的经验学教训，找出造成不幸的原因，不再重蹈覆辙。持续做同样的事，却期望结果不同，这可不是有智慧。你要聆听并相信你会得到什么结果，然后制定规则，不再去做那件事（无论是什么），以免导致你不想要的结果。

我认识一位主管，他的婚姻出了问题，因为妻子觉得他的工作太多，在家的时间不够长。进一步探查之下，我也发现他虽然人在家，心却不在。我心想，他们可能需要约定每周一个晚上一起外出，只是聚聚也好。他当真抽出空来两人单独相处，于是我问他们情形如何。妻子立刻反射动作似地回答：“没有用的。”

“为什么？”我问。

她握住自己的手，开始模仿使用手机的样子，以大拇指在半空中快速打字。“我们用餐的整个时间，他都在这么做。”她说。

智慧必告诉你，你若把时间给了配偶，可是她（他）却不觉得你们两人相聚过，那么，再次外出时仍带着手机当电灯泡，结果也不会不同。也许你还不够成熟，没办法拿它作紧急事件专用电话，那你就需要一项规则了：把它留在家里，约会之夜不带手机。如果他能制定那项规则，我想，他的妻子一定喜出望外。

我认识另一对夫妇，做妻子的说，自从丈夫制定一项简单的规则以后，他们的婚姻和家庭就整个改观了。那项规则是：在家里不收发电子邮件。他意识到，他觉得他把两人原本相处（无所事事）的时间耗在电脑上。他观察自己以后，看

出很多问题是源于他晚上在家时，受吸引去收发工作上的电子邮件，但他并没有把它视为工作。他起初只是上网、读一些网络上的东西，并没有打算工作。但他却工作了，于是她觉得被忽略——当然会。因此他制定一项规则，也谨守遵行了好几年。她说，他们生活上的前后差异令人吃惊。为什么？因为他看见不幸，然后制定规则，不许它发生。

我认识另外一些夫妇，要求自己像他们的孩子一样遵守看电视的规则。因为普通家庭每天看电视的时间越来越长，而忽略了其他重要的活动（例如谈话），于是有些人发现他们需要限制自己，按照规则而行。一晚两个节目，或一天一小时，或晚餐时间不看电视，都是有人支持的规则。那些人虽然想从事重要活动，但欲望却指挥他运用时间的方式，因此他们必须限制自己的渴望，不以电视来麻痹心思；这样，他们更健康的渴望才会回来，例如与彼此建立关系、散散步、读一本好书、进行属灵操练、运动、上课，加入一个支持小组或祷告小组。就像小孩子的点心必须受限制，才会有好的饮食习惯；大人有时候也需要同样的帮助，才能实现他们更崇高、更重要的自我。

我认识另一位主管，他的财务头脑实在了不起，数据一交给他，他就能立刻着手解决问题。此外，他对自己的财务方面也有点执着，一想到自己或家庭的财务状况、现金流量、储蓄、投资，这些容易引起思虑或产生压力的事，他的头脑就会开始去处理。那既是恩赐，也是问题——尤其如果这样的事，正好发生在就寝之前。

他注意到这个不幸。因为小孩的缘故，他和妻子往往要等孩子们睡了，才有安静相处的时间，那会是谈很多事情的好时机。有时候，她会提出一个有财务牵连的议题，例如想花钱在某件事上，或觉察到将招致的一些损失；那就会成为他心头上的一块大石，制造了压力。他发现自己虽然躺着却十分清醒，辗转反侧，无法入睡或者睡不安稳，因为他的头脑一处理问题就停不下来。有时候，他会因睡梦中在处理试算表而夜半惊醒！最后，他需要一项规则：晚上八点以后不讨论财务的事。如果有事情要谈，早点提出来，或是约好白天来谈。睡前谈财务状况，可以保证让他彻夜难眠，妻子却熟睡得像婴儿一样。个性不同，需要的规则也不同。他一旦那么做，不幸的情况就解决了。

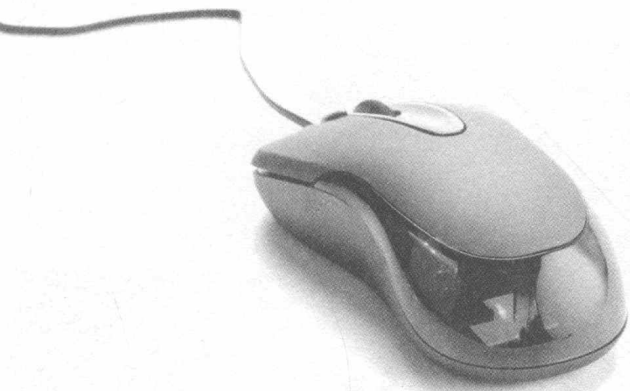


我认识另一个人，她发现自己的体重不停地增加。她思索这事，觉得食物和运动方面大致上并没有改变，唯一改变的是：她在一家新的商店买了一种新的洋芋片，那成了她固定的宵夜。既然了解这点，她就决定不再大吃那些可怕的碳水化合物了。她要减量，好叫体重不再增加。

这是很好的尝试，却不一定行得通。如果诱惑在，一定会出事。因此，意志力在哪里失败，一项新规则就在那里发挥作用：屋子里不准有洋芋片。她必须面对事实，在她里头没有一个结构能使她不吃洋芋片，所以这次不幸事件教导她：她需要一项外在规则，以确保安全。如果洋芋片不在屋里，她就不可能去吃。抱歉，孩子们，你们要是不能克制自己，就不能在家里和洋芋片独处。

瘾君子早就晓得这个秘诀了。哪里没有自制力，不幸就会临到，除非你有某些严格的规则可以保护自己。酗酒者如果才刚戒瘾，为了确保不幸不会找上他，就必须制定一些规则：不和老伙伴们厮混、不去酒吧、不在受刺激想喝一杯后独自回家，而是去聚会、一周参加若干次聚会。规则制定出来，不是要让人违反的，而是要使我们免于灰心丧志。那项智慧，瘾君子学到了。我刚听一名女子说，她有了一段令她成瘾的恋情，直到她制定了一项规则，她才得以戒除，重获自由。那规则是：不接他的电话，也不回电。

生活中的某些重大领域，你如何感觉、如何待人处事、如何表现，你必须弄清楚不幸是从哪里来的。有没有哪件事令你感觉很糟，而发生的次数多到你不能视它为偶然？有没有哪个人、哪个关系模式，持续困扰着你？有没有哪个例行的做法，妨碍你得到渴望的结果？找出不幸，然后制定规则，不准它发生。字典上说，“rule”（动词意指“统治”，名词意指“规则”）一词，是指在某一领域之上，拥有管辖、控制和权柄之类的东西。在你的生活中克制自己，意味着你在统治（rule）。所以，就制定一些规则（rule）吧！



## THE ONE-LIFE SOLUTION :

Reclaim Your Personal Life  
While Achieving  
Greater Professional Success

PARTE  
**3**

工作上的界线





# 第 10 章

## 时间、空间和电子邮件



我最近去了趟曼哈顿，摩天楼的壮观景象，令我肃然起敬。那些建筑物真了不起，标记着人类的创意巧思。我极目而视，看它们直达云霄。创造这样的天际线，要投入多少时间和脑力呢？把那一切收入眼底的同时，也着实令人赞叹。

然后，我开始仔细地注视其中一座，它是比较老旧的一栋，大概是二次大战以后不久兴建的。我想到，曾经那座惊人的建筑并不存在，只存在于一名建筑师的脑海中，然后绘于一张纸上。从那个起点开始，经历数不清的沟通、电话、文件、蓝图、会议、挖掘机挖土、钻孔、工头的指令、起重机、雇用、解雇、铁锤敲打，诸如此类的事，才实现了那起初的愿景。为了盖好它，人类所投入的资金和活动量，多得不可胜数。

然后，我领悟到一件事。当时并没有电脑，他们一台个人电脑也没有，也完成了那一切。他们没有发出一封电子邮件，或甚至一份以文字处理软件制作的文件，就把那一切办好了。

然后，我想到在20世纪80年代以前写成的一切世界名著，我也有同样的想法。作家们没有用一台电脑、一封电子邮件，或进行一次上网搜寻，而写了那一切书籍。于是，那就引发一项疑问了：这一切科技对我们真的有帮助吗？

当然有。我真不愿意回去使用打字机，更别说没有电子邮件了。但我的确有这疑问，你大概也有。看来，那些人虽然没有电子邮件，倒是完成了许多工作。而且，很多时候我发现，因为使用电子邮件，我们许多工作反而完成不了。那就是本章的主题。

## 电子邮件的利弊得失

我在这里不是要谴责电子邮件，或是下结论说它没有价值。今日，不使用电子邮件，几乎等于退出商业界。以电子邮件来沟通，是现今的商业模式。

我一直明白电子邮件的好处。以写书为例，从前我必须打好一章或一份原稿，印出来，用联邦快递寄给我的编辑，然后等上几天，等稿子改好了，用邮局或联邦快递寄还给我，浏览一遍，然后重复这过程。从前编辑、修改一本书的过



程和现在的比起来，费时甚久，也做了一大堆额外的工作。今天，我飞快地传送出原稿，被编辑删改得面目全非以后，他用电子邮件传回来给我，修改的地方在 Word 文件里明显可见。我浏览一遍，再作一些修改，按下“传送”，于是大功告成。这过程有时候几小时就好了，而原来的过程则可能花上几天，有时几个星期。现今，企业只要规模大于以手推车卖热狗的，都是以此种模式在运作。有了电子邮件，我们省下好多时间。

不过，我们虽然省下好多时间，也浪费了一些时间。你组织里的员工和组织外的许多人，只要有你的电子邮件地址，就能直接找上你。他们发电子邮件给你，比起从前打电话或写信要简单多了，几乎不花时间，也不费力气。还有，无论你可能这个项目八竿子打不着的人，他们也都会丢个副本给你。于是，现在你被纳入这些往来信件了，而这些信件里的讯息是你从前永远不会知道，也不必知道的。找起你来更方便、传给你的数量也增加，而光是这两项因素，就能大大抵消电子邮件所节省的时间了。比方说，如果你是领导人，从前只和少数几位直接下属通信，现在你却可能有数十或数百人，不必通过任何墙壁、大门、渠道，或其他为你保护时间的界线，就和你通联。从前他们必须和你约时间，或是打电话透过助理才能找你；现在，他们只要发电子邮件给你就行了。

最糟糕的部分，也许是因为这项隐含的假设：某人传送给你，你就应该回复。因此根据此项定义，你就失去控制权了，无法掌握你需不需要和谁谈话，以及你选择是否（或何时）和他们谈话。如果你使用电子邮件的方式和很多人一样，那么，现在他们通过电子邮件，就比你拥有更多隐含的控制权了。

比方说，你有个极其重要的项目，要开一个重要的会议。可是，你没有关上会议室的门，把“会议进行中”的牌子放在门上，反而让它开着，于是在整个会议过程中，有人走进来，你就中止讨论，更改议程，而和走进来的人谈他的任何新议题。那段对话结束以后，你重新回到会议，从刚才停下来的地方接着谈下去。就在我重新要开会时，又有一个人从大门走进来，和你展开一场新的对话，于是再次中止会议。你又这么做了几次，会议的议程始终没什么进展。然后，时间到了，大家都得走了。试试看，如果在摩天楼的地基灌浆时那么做会怎么样？“糟糕，停一下，阿乔想问我问题。”



哈，那例子可真荒谬。没有人会那样开会的，尤其是开重要的会，因为你将无法掌握你所视为重要的事，而由打岔者决定议程，掌控你的注意力。不过，那正是人们每天上班处理电子邮件的写照。他们在椅子上坐下，有重要的待办事项、工作或项目要聚精会神地完成。（否则，他们为什么在那里？）于是，他们开始处理那项项目。但是，才专注于他们真正需要专注的事情不久，一个小小声音响起，或一个小匣子出现在屏幕上，提醒他们有一封电子邮件到了。

他们就把注意力转离自己正在处理的事（想必是他们认为重要的事），读起电子邮件来了。然后，他们要不是回复它，就是回去做原来的事。如果回复它，可能花的时间不久，也可能带领他们走上另一条路径，有全然不同的工作和焦点。那封电子邮件，光是出现，就改变了待办事项，好像一个人走进会议而改变了整个焦点一样。

有时候，人们中断自己正在做的事而去回应电子邮件，是因为他们若不在那个时候、那个地方回复，就会担忧，心想：“这人正在等候回音，我必须回复他们。”（还记得能力漏洞吗？）另有些时候，他们分心去做那件事，是因为自己患有一般的注意力缺失症（ADD）。另有一些时候，电子邮件打岔，他们就能回避自己正在做的工作；因为那项工作使他们产生焦虑，是一项困难的工作，或很无聊。然而，不管他们为什么分心，他们总是分心了。只因为一个简单的信息出现，他们整个待办事项就改变，至少当下改变了。

如果他们不回复，只是在略为检视之后，就回到原本在做的事上，他们还是花了几分钟，而没能聚精会神地做他们正在做的事，至少使他们分心了。把这例子在某些人身上乘以几百遍，就会失去很多焦点和注意力，我认为，很多工作和待办事项因此也无法完成。

现在，比这些例子更糟的是，有人干脆让他们的收件箱来决定自己的待办事项。换句话说，他们上班时并没有明确的待办事项，并不晓得自己那天的目标和目的是什么；反而立刻打开他们的电子邮件程序，然后工作。无论那里面有什么，都是他们的工作。他们扫视邮箱，回复一些，略过一些，并没有（或几乎没有）根据任何目标或目的而制定的计划。有人回复或处理那些简单的，或令他们觉得自在的事，而回避其他比较困难，或产生焦虑的事。有人则因为某些事情踩在他们的能力

漏洞上，而不得不专心去处理它们，正如我们先前讨论过的。在他们的能力基础上有心理和关系方面的裂缝，篱笆上也有破洞。

在这一切情况下，重点是：这人的待办事项受电子邮件控制，而不是由他（她）自己的目的来驱策。

无论收件箱里有什么，都能抓住他的注意力。这人设定目标的方式和在麦当劳柜台工作的那人，几乎没有差别，因为都是谁走到柜台就服务谁。

回到我们打的会议比方吧，你绝不会那样开会的。你必定在那个会议周围摆出一道界线，门上放个牌子，说：“会议进行中，请勿打扰。”可是，花点时间想想你平常的上班时间好了。你决定了什么事情对你重要以后，真的能掌控它们吗？或者，你容许别人替你决定应该专注于什么事？收到电子邮件时，你会转而去做那人为你设定的待办事项，或是坚守你自己的？那就是这里的大哉问了：谁决定你该如何花用自己的时间和专注？

显然，你不可能不理睬电子邮件。我说过，那就像不理睬工作本身一样。相反地，你最好想想该如何跟它合作。我想，我们必须问以下两个问题：

- 谁负责管理你的待办事项或你所处理的事呢？你，或者你的收件箱？
- 谁负责管理你的时间，或你何时做什么呢？你，或者你的收件箱？

## 规划个人的待办事项

记住这个问题。现在有更多人能接近你，想要的话随时都能接近你，只要按下“传送”即可。他们能找上你，而且是随时随地。这也没有什么不可以，只要你在需要关门的时候能关上门，专注于你的“会议”就行了。电子邮件唯一的问题是：没有门。所以，你必须新增一个门。

该担心的问题有两个。你自己的待办事项或你要处理的工作，是由你设定，还是由你的电子邮件来为你设定？另外，你有没有封锁时间，以至电子邮件抵达时，不能切断你的工作时间？你有没有订下某个时段不去查看它？



如果你要花时间做你视为重要的事，你就必须新增待办事项界线（agenda boundaries）或结构。就好像一位学校老师说：“好，各位同学，上数学课的时间到了。”然后把接下来的一小时用来教那门课，直到上完为止。就算那天早上有推销员来，把一大堆很酷的历史书放在她桌上，也不要紧。她有个称为“课程进度”的东西要去执行。

当然，查看你的电子邮件可能（大概也应该）是你日常工作计划的一部分。你可能必须检视要做什么，然后开始决定优先级，弄清楚什么必须先做、什么可以等，不同的工作应该分别属于什么重要顺序。很多事情都想要排入你的时间，电子邮件只是其中一项而已。务必确定，所有事情的第一、第二、第三（依此类推）顺位，应该是由你来决定的。如果你让电子邮件告诉你该处理什么事，问题就来了，你就无法掌控待办事项的轻重缓急。有许多待办事项是可以等的，等你先完成你视为重要的事情之后再去做就行了。

有很多不同的方法，能为“完成时间”排定优先级，你可以从数不清的选项里挑一个来用。我最喜欢的一个方法是：每周、每天，和你自己开一次策划会议，弄清楚在那段时间里，你绝对必须有进展的待办事项是什么。（这不表示你就忽略更大的范围了，例如月、季、年，以及更长时期的规划与目标。你必须那么做，才能完成任何重大目标。不过，我在这里所谈的，却是指小块时间的特定用途。我发现，若要作到那番详细程度的规划，那么每周一次和每天一次比较切合实际。）

周一清晨，或周五夜晚，或你发现最有帮助的任何时间，就和你自己开个会吧！看看你盘子里的所有东西（你的重要目标），然后把那些事列入考虑，来规划这一周。务必确定你能回答这个问题。“如果周五下午，我完成\_\_\_\_\_，那么这周就算交差了。”然后，将那些事情要如何完成作好规划。无论有什么别的事情，都必须排队。想必你已在那周里拨出一些额外的时间，用来处理意料之外的新议题，或完成现有事务上所发生的例行维修工作，或用来应对你刻意地改变的新计划（不是消极被动地反应）。重点是：你的待办事项是由你设定的，当然，你也可能会把收件箱中的一些事项纳入，但你的待办事项却不是由收件箱来设定的，它不是你的老板。

然后，以同样方式来规划每一天。检视你所拥有的可用时间，弄清楚你那天必须完成什么，才算是作好时间规划。“如果今天之内，我完成了\_\_\_\_\_，这天就算交差。”这不表示不会有新的待办事项出现，但却表示它们要排队，或者经你决定之后，刻意把它们往前插队。有时候，它们甚至会被挡在门外，因为并不紧急。记住：这一天是你的，你怎么使用它，负责管理的应该不是你，而不是你的电子邮件。

我这么说，不是叫你不要回复上司的电话或邮件。我不是说，世界上除了你和你所关心的事之外，什么都不重要。当然，我们都有某些必须立即回应的人和事，因而使得我们不得不暂时偏离那些需要专注的事。歌手兼创作者鲍伯·迪伦（Bob Dylan）说，我们都“有某个人要服侍”。然而，很多人对于自己该对哪些事专注，并没有（或几乎没有）计划；于是他们以非常被动的方式，任凭自己的电子邮件（也就是别人的待办事项）来为他们设定计划。你要竭尽所能，掌控你的待办事项、目标和焦点。

有些时候，你可能想以随遇而安、随机应变的方式工作，看看来者何事，甚至当下作出回应。很好。不过，如果你那么做，要确定这也是出于你的选择，因为那样运用时间，可以对你的目标最有利、也最能达成你的心愿。

## 规划时间和空间

首要之事，就是设定你自己的优先级和待办事项，而不是容许电子邮件或其他外力来替你做。不过，既然你知道自己要做什么，你又怎么确定你必定会如期完成？有待办事项是一回事，坚持去做又是另一回事。还记得那个模拟实例吗？就是当人们走进会议，改变焦点的那个？他们有议程（待办事项）。但是，只因为你有待办事项，不表示那待办事项真能获得时间，除非你关上门。

同样地，在成功人士中间，你会发现有很多不同的工作方式。有人可以一心多用，有人不行。有人整天收发电子邮件，有人可不。有人夜晚在床上一边看大卫·赖特曼（David Letterman）的脱口秀，一边写信；有人则要清晨五点坐在桌旁，心无旁骛才写得出来。适合每个人（至少适合所有时间）的工作方式，当然不只一种。



不过在这本书里，我们谈的却是如何借着掌握控制权而拥有整全的生活，这里的议题是控制权。我要你问自己这个问题：

决定做什么事、何时去做的那个人，

是我吗？

如果你想在滑水的同时，也动盲肠切除手术，好啊，怎样对你比较好、就怎么做。不过，如果你打算只动手术、不滑水，此时却有一艘滑水用的机动船冲进手术室，把你拖离手术台，那就另当别论了。你不再握有控制权，你的手术也可能不顺利，而且这不是出于你的选择。

电子邮件的问题，不在于人们什么时间去收发它，而在于什么时间不去收发它。我所认识最有成效的人，常常全神贯注于他们所处理的事，绝不会停下正在做的事，而去查看收件箱或手机上刚刚出现的东西。某些时段是被看守着的，一封电子邮件或一通电话，不能打断他们或改变待办事项。

因此，重点是你要对对自己的时间握有控制权，不是让电子邮件或另一个人来控制。在见过许多高成就的人如何工作以后，我建议你先考虑护卫重要的时间，不让抵达的电子邮件、电话，或其他的侵扰行为使你偏离路线，甚至分心。这里有几个方式可以帮助你。

## 锁定一个时段，关闭你的电子邮件程序

如果你已决定某项工作对你很重要（例如：完成一篇报告，或构思一个新项目），你就要锁定一个时段来做。然后，无论你用的电子邮件程序是什么，都把它关闭，好让你不受干扰。那时，也唯有那时，你才真正设定了待办事项，也护卫了它。研究显示，有些人在一小时内，查看他们的电子邮件多达五十次。如果思绪每分钟都来一次关机又重新开机，他们还能有多少真正的专注呢？如果心思纷乱到那种程度，根本就不可能想出必要的解决方案或创意了。

## 指定一个时段，查看电子邮件、语音信箱及回电

绩效卓越的人就是这样工作的。例如：他们指定作息表上的某一小时，用来阅读和回应电子邮件，聆听语音信箱和打电话。或者，他们在那个时段找来助理，下达指令。有人可能一天两次这么做，有人则多于或少于两次。不管怎样，这观念在指出，对于什么时候回信，握有控制权的是他们，而不是他们屏幕上的警示。很多人早上有一个时段检视邮件，下午也有一个时段。一位高层主管最近告诉我，在他决定不到午餐时间不查看电子邮件以后，每天一大早抵达的许多电子邮件，往往到他中午阅读时早已处理好了。他错过的，只是戏剧化的过程而已。

如果你有重要的电话要打，就把它们视为约会，在你的作息表上指定一个时段，发一封电子邮件给你要打电话的对象，或请你的助理联络安排时间，也告诉他们你会需要多久，按着你的时间表进行。

## 将电话转至语音信箱

在老电影里，若是有位主管走进办公室，在关上门前告诉他（她）的助理，“不接电话。”那通常意味着有一桩大事正在发生。当然，现今仍有人们那么做，但很多人没有；而且即使不接电话，他们仍然有手机，总有人想找他们就能找到。

有时候，对于和你会面的人而言，大概没有比手机铃响更干扰及烦人的事。如果你同意会见某人，也决定把你的时间拨给他们，那么你真的需要同时接电话吗？我所合作过最有成效的领导人中，其中一位有个习惯，他在办公室一坐下来和某人会面，还没说话以前，就会伸手关掉他电话上的铃声，把电话都转到语音信箱。他护卫会面的时间，而他所会见的对象也知道，他们在那个时段可以把事情办成。

当然，你可以用比较弹性的方式安排时间，你能一心多用，另外还能接电话或收发电子邮件。也许，你可以同时做很多事情，而没有一项是不能被打断的。（有些工作，例如行政助理，就必须持续、实时地监视电子邮件。）不过，多数人则必须考虑两件事。第一，很多时候情形不是那样，无论你专注于什么事，除



非大楼失火或发生其他某种紧急事件，否则都不该被打断。第二，很多时候，干扰的事物会使你无法去做你实在想完成的事，即使那些事情本质上是可被打断的。你心想没关系，但对你实在没有好处。因此，要谨慎行使你在一心多用方面的“自由”。

你需要守护重要的工作时，请关掉电话铃声。如果你不是与生死攸关的急诊室医生，那么无论谁打电话来，大概都能留话给你，而你也能在不耽误做自己认为重要事情的时间，回电给他们。

## 新增项目文件夹

如果文件夹里的每件事都还没结案，那你大概曾经浪费不少时间，重新阅读你早已看过，原本决定稍后（马上或晚些）会处理的电子邮件了。其实，你已经看过它们了，现在却经常又回头细查文件夹，只为了再次弄清楚它们。

试试这么做吧！新增三个不同的文件夹：一个给必须立刻采取行动的电子邮件；一个给必须不久以后采取行动的（至于多久，由你来界定）；一个给无论什么时候处理都可以的，这意味着它们并不急需处理，但你可以保留它们作为参考或阅读，或是到了某个时候再回应。你第一次阅读文件夹里的电子邮件时，就把它移到合适的文件夹里，那么，你将会在查看文件夹方面节省时间，因为你不必重新阅读，好像邮件是全新的一样。你能直接进到“立即处理”的文件夹，然后马上处理。

此外，为特定的项目或人士新增文件夹，就可以把不必采取行动的电子邮件归档。把它们从你的文件夹拿掉，好让你不必一直重复阅读它们。

## 作出时段区隔

如果干扰持续不断妨碍你专注于重要的工作，那么空间界线就很重要了。我们先前谈过能力漏洞，也谈过某些人总有办法使你失去焦点，当然，你应该要有应对之道。可是，如果你区隔出一些时段不让人接近，又可以关上门、挂上牌



子，或去某个地方把它完成，你就能为自己开创空间；这么一来，你必须对付的干扰就会少很多。为了确保你拥有自己所需要的空间，你该怎么做，就去做吧！

## 把电子邮件依发信人分类

如果你和某人针对某一项特定议题，有过许多互动，它可能还有进一步的发展，或可能已经解决了，可是，从你的文件箱看起来却不是这样。请你使用发件人中“排序”功能，一一整理从某位发信人而来的电子邮件。在读过最近的讯息以后，你也许能迅速删除其他不再需要的邮件，因为这议题已经解决了，你也掌握得十分清楚。或者，你也可以把它们归档在一个文件箱里，以供日后参考。

## 检讨原因

回想一下，我们先前在能力漏洞方面所谈的内容。是否有某些人，他们的电子邮件或电话占据你的心思、专注和时间？如果是，你要问自己原因：他们为什么有那种能力来管辖你和你的自制力？他们对你而言代表什么？你有什么问题而会驱使那件事发生？实际上，那封电子邮件的内容，并没有要你给予那种注意力、回应、焦虑或优先级，但是那人却能那样钩住你。你要找出原因来。

我刚开始创业时，有一位绩效卓越的良师告诉我：“如果他们千真万确向你发怒、为某件事生气，你就两天之内不要回他们电话，这对你的头脑有好处。”虽然这项忠告也许不适用于所有情况，但我明白他的意思。他的重点是：只因为别人决定你必须为他们接受磨炼，不表示这项磨炼是你真正需要接受的。你要训练自己借着价值观而有原则，并以优先顺序来指挥自己，而不是任由别人强迫你。

## 把你的手机设定为静音

我们检视过电子邮件如何中断工作流程，但是手机或PDA（个人数字助理）造成的威胁，超出了坐办公桌的时间，它把干扰范围扩展到一个全然不同的层



次。PDA的确有助于一个到处跑的人保持联络，就这一点，它具有极大的价值，我自己就随身携带一个。像我这样到处跑的人，少了它，我几乎无法运作。然而，如果我们没有能力把它改为静音，或在电子邮件进来时置之不理，或者没有能力把它关掉，那么它就可能经常干扰公私两方面的生活了。手机也一样。有些时候，你就是要关掉它们，以护卫那个空间。除非你是值班医师（我再说一遍），否则为何它不能等呢？某些时候，你要全神贯注于你自己，以及与你在一起的人，或是你所投入的活动。

少了规则，就难以护卫某些时段。想想你的PDA或手机好了，它是否已经成了可以直通于你的敞开大门，把你正在做的每件事下拉至它所决定的价值？你在会议中，是否经常查看它？你和朋友或你所爱的人进餐时，它一响起，是否就取得优先地位？你真的希望它作你的主人吗？有时候，你要下决心，认定你的生活比下一封电子邮件更重要，然后关掉它，夺回控制权。你把它关掉一小段时间，就等于放了一块牌子说：“请勿打扰。生活进行中。”

## 你上瘾了吗？

有时候，若你习惯借由某些活动来满足需要，你就可能对那项行为变得眷恋或上瘾。你已养成习惯，需要由它执行某种功能来调整你的感觉。例如：有人养成习惯，在感到寂寞或压力时毫无节制地饮食，他们处于情绪上有需要的状态时，吃东西是停不下来的；另有些人一时冲动就要有性行为，才能让他们感觉好些；有人可能挥霍无度；有人饮酒过量；另有些人则投入工作，以回避他们生活中的其他议题或情感状态。有很多主管告诉过我，他们知道自己逃进工作里，是因为家中或生活的其他方面出了问题。

如果你不能远离电子邮件一段时间，去做生活中的某件重要事情（例如与你所爱的人建立关系，或散散步，或打高尔夫球），就是哪里有问题了；如果你去一个社交晚宴，却无法不去查看电子邮件或回应某人，就是哪里有问题了；如果你去度假，却无法不频频地查看它，你还算是在度假吗？

而当你在在家，应该享有停工时间的时候，又怎么样呢？

如果你想确认某人是否酗酒，就禁止他们一段时间不能喝酒，看看他们能不能做到，看看当他们这么做的时候会会发生什么事。他们做得到吗？他们有没有退缩？你从实际情况就能得知很多事。所以，测试一下你自己。你能不能关掉你的电子邮件一阵子，以便工作？或与你所关心的某人共享一段时间？或者有些休闲时间，或灵命更新的时间？如果你无法那么做，或是做了却退缩，那么说来说去，你可能并不是在查看电子邮件，而是在逃离（或回避）别的事了。

如果你发现真是那样，那你就去聆听内心真实的声音，去正视问题。你能向谁推心置腹，就去和那人谈一谈。去见一位教练，或一位优秀的精神科医生。

## 在洁净的人，凡物都洁净

最重要的是，记住我们在这里的目标。我并不想扫兴，或是做个小学二年级的老师。我说过，工作有很多不同的方式，如果它对你行得通，那么它就有效。不过（这可是一个很大的“不过”），你如何界定“行得通”呢？

你的一心多用，也许能使你做很多事，但不能使你做你所判定为重要的事。环绕这个题目而得着的回应，我最常听到的其中一句是：“我好忙，以至我没有时间去那些我认为重要的事。”你也许很忙，或者甚至生产力很强，但这一切活动所生产的东西，真的是你想要的结果吗？

工作狂所生产的东西当然很多，但是除了把工作办好、赚更多钱以外，他（她）在生活的其余方面可能没什么结果。有很多四十岁上下的人告诉我，他们但愿自己早点专注于找交往对象，因为他们虽已爬上职业生涯高位，却仍没有找到如意的对象，即使他们曾经交往过几位。他们也许体验过高水平的生产量，也达到他们的目标，却不是在做完整的生活，并在其上有所成就。有人则会说，他们太“单顾自己”，忽略了灵性发展，或者太过为其他人或理想效力。

有时候，另外一些人则看见，工作使他们太疏远自己所关心的配偶、孩子或爱好。当这样的事情发生时，我们就得找出原因。如果某人企图以工作来填满整个生活，那么，到底是什么在驱使他那样做呢？

有时候，他们是在逃亡，逃离一旦放慢下来就会感觉到的痛苦或空虚。让他



们去度假或休息一段时间，他们就不晓得该如何自处，因而变得焦躁不安，或甚至忧郁起来。这一向是工作不“洁净”（pure）的征兆，它被用来满足他们生活中的某些防卫功能。

另有些时候，工作被用来保护他们免于某种恐惧，或弥补他们在生活另一方面不足的感觉。他们也许在工作方面很强，却在感情方面感到威胁，或曾经受伤，因此用工作来填满，而那并非工作的原意。这终究会是行不通的。

你如果对自己说：“但工作就是我的生活啊，我喜爱它。”这你可要小心了。你喜爱自己的工作，很好。但如果它实际上成了你的“生活”，那么你要不是把生活界定得很狭隘，不知道你错过什么；就是你已经从生活的某方面隐退了，因为它太吓人或太痛苦，使你不敢跳进去。毕竟，你的工作不可能是你的全部生活，它一定会在某个时候中止，甚至留给你空虚，失去成就感。还有，想想你退休时会怎么样，也很重要。现在就取得匀称圆满的生活，将预备你更能适应退休的日子，因为届时你会需要一种没有工作的生活。因此，如果你一心多用，真能使整个生活和谐美满，以至你和那些爱你的人都开心，那么我要说：“了不起。”可是，如果你一心多用，或许你喜爱自己的工作方式，但你的同事或你所爱的人，却渴望得到你的更多关注，甚至得到你的心；那么你可得想办法，别再一心多用了，去找回你没有取得的成果吧！



# 第 11 章

## 整理你的资产负债表



“虽然晓得某位客户很难应付，却没办法解决，那该怎么办？”一名女子在领导研习会上问道。

“如果容许他们成为你的噩梦，既对你不好，对你的客户也不好。”我说，“你可能必须把一些‘绩效检讨’交给你的客户，谈谈你们之间的合作关系，以及你对客户的建议。”

“我不能那么做，”她说，“这家公司的总裁，可不会听你的意见。我会失去这个客户。他会说：‘你得把它处理好，否则我们找别人做。’”

“那么，你必须自问是否想化解这难题，听起来你并不想。”我说，“所以，你可能必须结束与这位客户的合作关系了。”（关于这点，我在第十二章会谈更多。）

“但是，我一定得要对，”她回答，“我没有选择。”

“你有合约义务，不能摆脱吗？”我问。

“不是的，合约方面可以摆脱，”她说，“只是财务方面却摆脱不了。”

“你的意思是？”我问。

“唉，这位客户，”这一刻，她犹豫了一下，有点脸红，“供应我总收入的一半以上。我不能失去他。”她说。

“噢，”我说，“那就是很不一样的问题了。那么，你的问题根本不在于客户，而在于经营。让我们先谈那方面吧。”

这就是本章要谈的：应该先做什么事。

显然，她不能告诉她的客户，若不改进就得离开，那她生意可别做了。同样明显的是（至少对我而言），她若长期维持那份关系（至少以目前的方式），就不可能蓬勃发展。因此，如果今天退出不是一个选项，长期维持也不是一个选项，那么，今天该采取什么行动才对？答案呢？必须借由整理她的资产负债表（Balance Sheet），终止这份依存关系。

无论理由正当与否，反正她已经让自己落入一个不能长期维持的一种处境：她依靠一位客户而生存。当然，有些时期那样做是合理的，例如开办期、过渡期或产品上市期。有时候，某家企业为了协助另一家创立，甚至刻意建立共依关系，因为他们虽然不拥有它，却很需要它存在。

## 终止依存关系

企业的首要任务之一是生存，如果一个企业要依赖另一个实体才能生存，那么它的命运确实掌握在别人手里。企业或个人如果不是出于策略考虑，而进入他们为求生存所必须的一份关系里，那么，无论何时落入那样的处境，他们都受人摆布，另一人或实体可以随心所欲地对待他们。那可能是一家企业，一位上司，一份工作，一个朋友或情人，或其他的人际关系。但重要的指标在于：依存关系（财务、情感或关系等方面）并不健康，也使某人受捆绑，即使那捆绑是良性的（到最后绝不会是良性的）。

记住，这本书是谈自制力（self-control，自我控制）。如果你全然依靠另一个人，你绝不可能有自我控制的自由，因为偶尔有些选择是你应该作的，而你却承受不了它们所带来的后果。比方说，如果你需要和某人正视冲突，告诉他们你不会宽容某种待遇或某些状况；但是，如果你承受不了他们生你的气、开除你、拒绝你、不和你说话、告你、不喜欢你，或无论什么后果，你就没办法那么做。所谓自由，就是不需要依附任何人或实体取得任何东西，才能生存。

但那不表示我们就不需要其他人和其他实体了。我们借由在关系、情感、财务等方面的彼此需要，才能存活。可是，若我们需要任何特定的人或实体才能存活，麻烦就来了。一方面，如果一个男人或女人，比方说配偶生他们的气，他们心理上就承受不了，那么，他们在必要时，就不能自由地向配偶诚实。但另一方面，如果他们有很多支持群体，扶持他们度过辛苦的正视冲突期，那么，在某些案例里，他们就不必忍受家暴了。这是帮助扭转一份艰困关系的诸多方法之一，也就是说，你终止情感上的依存关系，就能在处于困境时拥有力量，采取必要措施而使对方改变。

研习会上的那名女子，当然需要有大客户才能生存，但她的经营问题根本不在于这位客户，而在于她所没有的客户。如果她另有很多客户，以至这人对她没有现今的影响力和权力，她就能用有可能解决问题的方法来处理。她大可向他这样说：“我想谈谈我们的合作方式，看看能不能做得更好。你和你的公司打电话来请求解决问题和危机的次数，超过正常状况。让我们一起找出原因，想出解决方



法吧！”

她如果地位稳固，原本很可能帮助客户看见，他的组织内部有某些议题不只为她制造问题，对于其他企业关系，以及公司内部，也可能造成问题。她若解决了自己和客户之间的问题，就能成为帮助对方的好伙伴。通常，如果我们正视与朋友之间存在的某项议题，往往也就是在帮助那人改善与他人的其他关系。正如我对研习会上那名女子所说的，只要你十分依赖一位客户，以至不能向他诚实，那么你就不再对那位客户有好处了。我们需要有能力待人诚实，才能对他们有益，才能帮助他们。如果我们害怕待人诚实的后果，我们对他们就不再有益了。

因此，研习会上那名女子的首要任务，不是去对付她的问题客户。她的首要任务是另外取得足够的生意，好不再依赖他，到那时，她才能够以有益的方式来帮助对方。或者，她需要想办法增加财源或减少开支，让她就算没有这笔生意也能存活。那时，也唯有那时，她才得以自由，脱离他的束缚。

同样地，如果你处于财务、关系、情感，或任何其他类型的依存状态，你在自己的处境里（无论于公于私）就不能拥有良好的界线和自制力了。正如我们希望孩子们长大成人，没有父母也能存活；照样，我们也希望成人有能力靠自己而存活，不在任何有害的处境里作俘虏——必要时有能力走开。你处于这样的立场吗？

## 站稳个人立场

你如果要掌控自己的生活，就必须取得控制权。你无法控制别人，但你能控制自己。你必须能够作出你所需要的选择，才能使生活顺利、属于你，也环绕着你视为重要的事而整合起来。为此，你可能必须对某些人设定界线和限制。

到第十三章“传达你的界线”那一章，我们会讲到如何进行某些辛苦的对谈；而在第十二章“作个了结”那一章，讲到为什么某些关系需要结束。可是，要做到这两件事，你就必须处于站稳的个人立场，而不是依存的地位。仔细想想以下的例子吧：

- 你需要和配偶正视冲突，因为他（她）否认自己有重大的问题，例如药物



滥用。

- 你需要在受到苛待的事上，和一位难缠的上司正视冲突。
- 你需要和一位不讲理或爱骂人的客户谈一谈。
- 你需要告诉和你约会的人，某件事情需要改变。
- 你需要告诉你的上司或团队，他们的策略不会奏效，他们应该认清现实，免得为时已晚。
- 你需要告诉一名直接下属，他（她）必须改进绩效。

不过，如果以下描述也反映你的真实情况，该怎么办？

- 配偶生你的气，你就应付不了，你也知道，如果你正视那议题，他（她）一定会生气。
- 你太需要这个工作了，担心上司会开除你，你也怀疑自己是否有能力找到别的工作。
- 你没有这位客户就无法生存。
- 一想到会失恋，你就无法承受。
- 你担心上司或团队的反应，而他们一生你的气，你就受不了。
- 你非常需要这位直接下属，如果他（她）走了，你就不知道该怎么办。

如果上述属实，那么你所处的立场，就不能应付你所需要对付的事了，而你自己也没有真正的控制权。不过，如果以下事情也属实，会怎么样呢？

- 你加入了一个成长团体或支持小组，它会在你与配偶正视药物滥用的问题时扶持你，也会在事情很不顺利时陪伴你。你不会孤单。
- 你上了课，增进你的技能，提高了“受雇能力”，并且取得一些求职面谈的机会，已经有别家公司想聘用你了。
- 你的业务已经大为增长，所以这位客户只占你销售量的一小部分，并且你运用时间及广阔人脉增加了更多业务。



- 你有一群交情稳固的朋友、一个支持系统，以及信心。虽然分手会很悲伤，却不至于悲伤得无法自己。你一点也不会孤单，在你迈向下一个阶段时，会有很多朋友陪伴你。
- 有好多人相信你、喜欢你，以至任何一个人不赞成你的意见，或者和你起冲突，都不会令你气馁。你会坚强地度过这场观念之争，而且，就像第二个例子一样，如果你被开除，也会没事的。
- 你知道你负责掌管公司的整体业务，而非单靠一个人的绩效。因此，请记住：等你强化了你的资产负债表以后，你对自己的生活才能握有控制权。你的“资产净值”（equity）一定要强大。你必须拥有很多资产，才能做以下两件事：
  - 做你自己：按部就班实现你的目标。
  - 服侍别人：若你和某人处于有害的依存关系里，你就不可能服侍对方，因为你不能以他们可能需要的方式（一种看似严厉的爱），来爱他们。
  - 你要提高你的“资产净值”（意思是增加你的资产，使它超过负债），增强你人生的资产负债表。这里是你所需要的一些资产，得到以后，你才能处于有力的个人立场：
    - 发展一个稳固的支持系统，在你必须做某件困难的事，或可能失去某人的赞同，甚至失去那份关系时，这群朋友会支持你。这也许要花点时间，视你的情况而定。不过，一开始，你可以加入某些现有的支持小组，直到你有了适合自己的支持系统为止。
    - 加强你的技能，使你拥有更多的工作机会，甚至人们得排队预约。
    - 取得更多文凭、教育或培训，不只能提高你的就业能力，也能增强你的自信。
    - 把焦点放在业务成长上，不让任何特定市场、顾客或不景气，使你一蹶不振。
    - 在属灵上奠定稳固的基础，以至当困难出现、关系上混乱不安，或另有剧变期临到时，你就有一个基础可倚靠。很多时候人们在危机中，会面临有关意义、灵性，以及对他们非常重要的议题。不过，面临危机时能坚定处

理那些议题，才是真正的坚强。

- 找一些特别热心、愿意在你对付危机时帮助你的人，这些人能在你想正视冲突，却觉得困难的时候和你谈谈，与你一同进行角色扮演，事后陪伴你，接下来几周也关心你。
- 取得你所需要的指导或咨询，帮助你应对未来的人事物。必要的话就付钱，反正有收获就是了。良师固然好，有时候专家更好，因为焦点更集中，结构更健全，也更有保障。
- 加入一个支持团体，或自组一个同侪团体。有群我认识的妇女，当时都在换工作，她们每天早晨七点有一场十五分钟的电话会议，用来彼此扶持，也为她们那天必须采取的行动彼此督责。
- 整理你的财务状况。如果你没有积蓄或正在负债，那就是使你难以采取坚定立场的一块脆弱石头。如果你一直无法达到这目标，就要取得协助。你需要在没有收入的情况下还能靠积蓄维生，才可以真正有所选择。
- 在你的人际关系和生活方面的问题上，开辟一条成长路径（growth path）。如果你从未有过个人咨询、治疗，或其他形式的成长路径，来解决你在人际关系和生活方面的问题，立刻去做！正式或非正式的形式都可以。但你如果不修补那些互动模式和裂缝，它们一定会使你力量减少。
- 增进关系与生活方面的特定技能。参加以沟通、增强自信或解决冲突为主题的研习会，好让你在面对困难处境时，能够更有力量。上一门倾听课程，或一门谈判课程，或其他。这里的观念是：成功人士之所以成功，是因为他们花了时间去发展自己所需要的生活技能，克服困难的处境。
- 找到某种“成长群体”，无论是属灵的群体、复原团体、专业网络或小区大学都好，你总要找到一群在生活上不断长进的同伴。铁磨铁，磨出刃来。能在某种促进成长的群体里，是一件好事。

记住：我们在这里谈的是资产负债表，不是短期流动资金。这些是真正的资产，就像所有的资产一样，需要慢慢累积。这些目标不会一蹴而就，你要投入时间和努力，假以时日（花上几个月或几年）才能抵达。但努力是值得的。



短期内，你可以设法就近找到你要的资源，以增进你资产负债表上的资产。像是立刻去见一位专家取得协助，或加入一个早已存在的支持机构。然后，从那个基础点开始扩建，进行你的创业投资。

## 一项宇宙定律

这项人类运作原则，我称之为“一项宇宙定律”。

得以自由之前，  
必须先有力量 and 安全感。

这项定律从婴儿呱呱坠地开始。你不会看见饥饿的婴孩离开母亲，唯有在几年过后，婴孩的成长需要获得满足以后才会那么做。你不会看见一名软弱又依赖配偶的人，离开酗酒成瘾的配偶，唯有在他加入一个戒酒瘾者家庭互助小组（Al-Anon），获得力量以后，他才会那么做。你不会看见没有积蓄，或不大可能找到其他工作的人，敢开口对爱骂人的上司说“浑蛋”，唯有在他存够了钱，或取得更高学历，或得到另一份工作时，他才会那么做。你不会看见必须做成那笔交易的人，能从一项条件很差的协议桌旁走开；你却看见不需要那笔交易的人，能毅然对他们不利的条件说不。你不会看见属灵上或关系上破产的人，走过艰苦的境遇却毫无损伤，可以事后立即过得很好；你看见有人可以超越那些境遇，是因为他们生活中拥有属灵或关系方面的资产净值。

因此，这就引发一个疑问了。如果你在生活的某个处境里失控，以至它正在瓦解你的生活、心灵或意志；那么，是什么赤字容许那件事持续下去？你需要先取得什么资产，才能有效对付那个处境？

你在陷入困境时，要明白这点：你的问题，从某方面来看并不是你的错，而是源于“得以自由之前，必须先有力量 and 安全感”这项定律。我说不是你的错，并不表示你不必为此负责。你要负责对付它，因为它是你的问题。然而，你也许仍然动弹不得，因为你的资产负债表还没整理好。无论你有什么目标，你的弱点

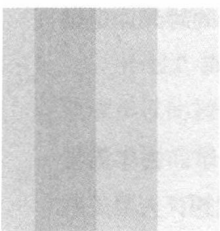
（或缺乏安全感）就像地心引力把你往下拉。你想站起来，却在某方面不够强壮。因此，这里是我要请你做的事：

承认你需要变得更坚强，  
然后专注于这个目标。

向你自己承认，你已经动弹不得了，因为你在灵性、财务、关系、情绪或职业等方面，疏忽了你该有的成长，使你留在你不想待的地方。然后，采取行动。那可能意味着你要取得所需的协助与支持，好让你能达到目标。人们如果能做你所做不到的事，通常不是比你好，只是比你坚强而已。实际上，当你听到有人谈起被苛待时说：“谁需要它？”他们是说真的，而且没错，他们并不需要，于是他们离开了。他们不需要那份工作或那份关系，或无论什么都不需要。他们不需要，是因为在他们的内心和周遭都有资源，所以无论处于哪种处境，他们也能生存。唯有那时，你才能自由地控制自己、指挥自己——那正是我们一直在讨论的能力。

你在信仰坚定的人身上看见这点：当他们处于可怕的境遇时，常拥有超越常人的力量，因为他们长期坚定追随着信仰，以至他们的属灵资产丰富（因为他们已经投资在其中）。你在约会的单身男女身上能看见这点：如果人们有稳固的社群、好友，他们在和某位不适合的人约会之后，他们会走开，因为知道他们的生活将仍然充实，而他们也具有关系方面的技能，可以找到更适合的对象。你在婚姻里看见这点：如果某人令人充满安全感，就足以成为配偶生命中的一股成长力量，持守着爱心、诚实、忠心或节制等美德。你也在人们的职场里看见这点：如果他们解决了自己的不安全感，就足以对付一位难缠的上司或艰辛的工作文化，不让它占上风，或者他们就有能力离开，去某个欣赏和重视他们的地方。没错，富足的人变得更富足。因此，你的责任是找出使你动弹不得的原因，然后充实你的生活内容和各样技能。当你那么做，你就能逐步建立起所需的那道界线——渴望与工作兼顾、整合为一、充实圆满的生活。





第

# 12

章

## 作个了结



“那么，公司近来好吗？”我问理查德，他是副总裁之一。他的团队隶属于一家大型连锁零售公司，自从我和他们做的咨询项目结束以来，大约六个月没见到他了。那个项目在关系方面很麻烦，我很久没见过这么麻烦的。我们刚开始的时候，总裁、行政团队和部门主管之间已有激烈纷争，各执己见，说了很多尖酸刻薄的话。

“说真的，你一定不会相信，”他说，“我们正享有多年来最棒的时光，那是一个好地方，能在那里真好。我很高兴从前状况百出时，我没有投降。”

“那么，哪里不一样了？”我问。

“我不知道所有的原因，”他说，“我只知道大家不再彼此相恨了。去年大家彼此恨得牙痒痒的，搞到纷争不断；现在，同一批人却和睦相处。我想，大卫（总裁）的改变占大部分，但是除了那点以外，我就知道了。我只知道情况好转了。”

“真是太好了，”我说，“你们拥有的才华多到可以装满一艘船，看见你们的关系恶化，真令人遗憾。我很高兴那问题解决了。”

我没有说的是，我确实知道情况好转的原因，而且不只是因为总裁有所改变的缘故，当然那是一部分原因。大卫变得更像一位可以总揽大局的领导人，那就为人们提供很多清楚的方向和安全感了，而这些在从前是最缺乏的，因为那时大卫总想皆大欢喜。不过，他的成长带来一项特别结果，而使得局面全然改观：他开除了杰森。

我花了好一阵子说服大卫，他才向杰森采取必要的行动，而那就是让局面全然改观的原因。杰森除了绩效问题以外，还有那种所谓“挑拨离间”的个性。他有一种在人与人之间挑起冲突的本领，使两人对抗，坐收渔翁之利。如果有人想找他正视冲突或给他回馈，他就会否认，采取防卫态度，也不接受它。不过更糟的是，杰森接着会去和第三者谈，说服他们相信第一人有多坏，想办法让他们站在他那一边。然后，小小的三角冲突就开始了。A找杰森正视冲突；然后杰森和C谈，说服C讨厌A，尽管C在杰森说服他相信A是坏蛋以前，自己并没有理由讨厌A。把杰森的防卫态度、否认和挑拨离间，乘以多方面和许多人的互动，再加上长久累积的时间，就等于一塌糊涂和一大堆冲突。许多人彼此相恨，其实并没有什么理由。



身在其中的人感到困惑，他们无法看出那“两方”的冲突，其实只源自一个人。他们置身其中的时候，看起来好像冲突一大堆，而非是一个问题人物。虽然这还牵涉到其他人的个性所产生的影响，但杰森才是最大的问题。比方说，如果大卫当初比较成熟、技巧也比较高明，他原本可以早点对付杰森等人，防止很多混乱发生。但他不够成熟、技巧也不高明，因此，那煽惑人的就能自由施展魔法，造成损害。

不过，杰森终于离职了。没有杰森在他们的关系里下毒，我才能让团队的其他成员以比较实际的观点来看待彼此，再度以和彼此合作为乐。因此，虽然这都不是杰森的错，但除去他以后却改变了大局；而大卫必须学会的要点，则是本章的主题。有时候，某些事情必须作个了结：

虽然棘手，但有时候  
结束既有必要，也是好的。

大卫必须学会一件事：杰森的职任必须结束。一旦他有能力扣那个扳机，每件事就都改变了。不过，如果要那么做，大卫就必须欣然接受这个观念：结束，有时候也是一件好事。

## 必要时作个了结

没错，在生活和工作中，事情总会结束。关系会结束，项目会结束，职业生涯会结束，不同的人生时期也会结束。其中有些是规划好的，有些则是强加在我们身上的。其中有些是我们从来不会想做，却发现自己需要去执行的，像大卫对付杰森一样。不过，有一件事没错：如果没有能力为需要结束的事作个了结，就绝不会拥有这本书所谈到的“整合为一的生活”；而且，人们会一直被许多原本不该再成问题的事所妨碍。

在生活中，你宽容什么，就会得到什么，没第二句话好说。在生活的各方面，常有一种随遇而安的倾向。问题（以及问题人物）也在寻找能容纳他们生存



空间的处境和人。有位女士在研习会上问道：“你如何对付太爱批评的人？”我回答：“只要对他们老实讲，你绝不愿意再听他们的批评了。”换句话说，你等于告诉他们，你发现他们提供的资料是没有帮助的，而且如果你想要，你就会请教他们。如果你不宽容，他们就会走开，另找一位肯接受那种待遇的人，而你也可以把那段时间给更有帮助的人。

所以，有时候，为了使一切进行顺利，你就必须结束某些事情。你需要结束的事，并非全都不好。你常常必须结束某些好事，因为它们占用了你的生活空间。有时候，忍受某件次好的事，会使你找不到上好的选项。

真相在这里：

你所投入并眷恋的活动，它们本身大概是好的，  
却使你无法拥有时间和精力  
去从事对你最好的活动。

可是，因为你不喜欢作个了结，所以你很不想放弃，也很难道别。在我的《你非做不可的九件事》一书中，我讲了一个故事。有能力在必要时作个了结，这项重要原则直接导致一家民营企业的老板，使销售额在短短几年内从二千五百万美元，提高到五千万美元。

他当初一买下这家公司，就立刻指示管理团队，把公司所涉足的业务“除掉大约百分之八十”。

“那些业务赔钱吗？”我问。

“没有，它们都在赚钱。”他告诉我。

拥有一家新公司，然后除掉它正在做的百分之八十业务，而那些业务都还在赚钱；我一想到这点，就有点惊讶。

不过，接着他说的话，却阐明了我们正在谈的原则。“我越分析，就越能看见这家公司真正具生命力的核心业务，大概占全部业务的百分之二十。虽然其余的百分之八十也不错，但我认为它是个漏洞，令人分心，无法专注。所以我决定保留那真正具生命力的百分之二十。”其余的必须结束，才能让最好的部分拥有

它成长所需的时间和资源。

想一想。如果他当初没有欣然作个了结，他仍然只会拥有一家二千五百万美元的公司。我敢说，关闭那些事业一定要说些“再见”，并流些眼泪，但那是必须的。

因此，为了达到我们所讨论的整合为一的生活，你的余生就必须致力于两种结束：

- 负面事务——无法加以整顿的事。
- 正面事务——它们使你无法去做你最关心的事。

而且，如果你不能欣然作个了结，那么，那两方面的事你要是拖延，就是不采取行动。无论哪一种做法，你都会得到可预期的结果：

- 问题持续下去。
- 问题发展成更大的问题。
- 你变得欣然接受平庸。
- 失去原本只要你作了了结，就可能重获的机会。

有正当理由的结束，虽然往往令人痛苦，却也是人生必经的一部分。我们若要生活充实、茁壮成长，而不只是苟延残喘，就必须认真对付那项人生的实情，而且擅于时机一到就作个了结。

## 所以，欣然接受这观念，然后去做

我们检视过几个概念，已预备你可以接受这一项了。首先，你已经努力地整理你的愿景，知道你希望生活各方面看起来如何。然后，你学会如何审视自己的限制和能力，采取措施来实现那些愿望。接下来，我们看到你和某几种人相处



时，也许有一些能力漏洞，使你无法坚守那些防线；也谈到你需要采取对策来处理那些能力漏洞。我们说，作一番稽核，会让你知道那几种漏洞正存在于哪里。

在那之后，我们说，有某些关于界线的定律或原则，可以清楚表明这些限制所运作的的时间和方式。也就是说，你可能发现你和某些字词的交情，使你无法顺利活出那些原则。“没有选择余地”的选择，使你朝成功的方向前进，然后，一些个人规则会帮助你抵达那里。最后，我们谈到你的时间都用到哪里去了，也谈到你可能需要先站稳你的立场，然后你才算预备好了，可以采取某些强硬的态度。

现在，这是最重要的步骤之一。你该考虑结束某些事情的时机大概到了，有人将要除掉负面的东西，有人则要除掉好东西；不过，你总要跨出这一步。在一栋房子里，有时候你丢弃垃圾；另有些时候，你把虽然有价值、但对你目前或未来的生活没有价值的财物，送人或卖掉。你就放弃它们吧！

我绝不是说，因为某些重要的关系、对象或其他有价值的活动难以应付，就要抛弃它们。那是不成熟的表现，也是在逃避，就像从来没有正视婚姻问题的人，有一天决定“我再也不要忍受这件事了”，然后离婚。那是逃走。成熟的人需要采取我们在这整本书里所谈到的那几种步骤，改善那些困难的情况，解决它们。那不是我们这里正在谈的情况。

我们在谈的是显然需要结束的情况，而不是可以解决，但你却回避去处理，把结束视为轻松脱困之法的那种情况。

但是，为了作一番了结，你必须欣然接受这个观念：结束是好的，也是生活的一部分。如果你有些毛病使你做不到，就对付它们。如果你怕伤了某人的感情，就对付那个能力漏洞。有时候，真相会伤人，但那不表示你在加害于人。如果你过分认同他们的问题，他们就永远不会改善，除非你停止赋予他们能力，并且释放他们去面对那些问题。如果你害怕他们会生你的气，就对付那点。如果你经历过很多生离死别，要你挥手道别很难，你就要正视这份悲伤。若要你欣然接受结束，无论你必须做什么，你都要做，才有办法对付真实的生活，因为在真实生活里，有些事情是会结束的。

因此，你要盘点存货，问你自己：哪些关系和活动需要结束？

## 工作关系

某人是否需要被开除？你需要拒绝一名顾客吗？那个观念，很多人从来没想到，但有些顾客或客户是你应该拒绝的。他们占用你和你的员工太多时间，而你所得到的报酬并不划算。他们也许要求太过分，制造的危机太多，付的价钱不够好，对你的文化或环境产生负面影响，或是其他问题等。有时候，它的投资报酬实在不好。或者，在某些情况下，他们爱辱骂人。

你如果真的想激发员工的忠诚，就在他们挨顾客辱骂时介入处理，告诉那名顾客，你不希望你的员工受到那种待遇，请他们把生意带去别的地方做。你的员工那时就会发现你真正看重的是什麼，也会觉得非常受重视。有时候，这就是母狮应该大吼、保护幼狮的日子。

## 活动与习惯

有什么活动应该结束，应该把正在占用的时间留给别的活动？当然，有毒害的习惯应该去除。如果你已经大学毕业，那么，吃喝玩乐可能会使你无法实现人生的目标。但是除了有毒害的习惯以外，其他的呢？垒球或保龄球联盟现在是否占用了时间，而它也许在某个时候有过真正的价值？你往前行的时机是否已到，应该去做更符合你愿景的事了？

## 友谊与关系

哪些友谊或其他的关系占用许多时间，而实际上却不是你所渴望的那种友谊？我不是说，你的一切友谊都应该有深度又有意义。你需要一些泛泛之交，他们可能是你最喜爱的一些人，虽然你也许不会在处于心灵黑夜的时候打电话找他们。我们都需要一些古怪的朋友。我们爱他们，他们也提供大部分的笑料。但是，在你想弄清楚自己该花时间和谁相处时，你要细作考虑。

第一，你在现有的交情上，花的时间适量吗？如果你交情浅薄的朋友很多，



以至你没时间给你视为交情深厚的朋友，那可能是个问题，就好像你用一样多的时间陪小区里的孩子与自己的孩子。你心里最看重的人，应该获得最多的时间；有时候，我们并没有把给予自己朋友圈子的时间分配好。如果有人是你想要深交的，你就必须专注于他们甚于其他人；为了那么做，有些人就非放掉不可。

第二，有时候，人们发现常和自己厮混的人，相当于关系上的“填充物”（filler）。我不是语带轻蔑，或者说某些人没有价值。不过，有些人在生活中所追求的活动并不符合你的价值观，甚至还具破坏性。比方说，有人戒毒成功以后，他们往往必须向自己先前的朋友圈子道别，因为那些人依然吸毒或玩得太疯。他们若想保持节制，就要远离那些人。

在不那么极端的情况下，有些人所处的关系或友谊，则使他们一直否认现状或动弹不得。那些关系实在没有为他们增添什么，双方都变得停滞不前。如果你已婚，你们常和哪些夫妇一起打发时间呢？那些夫妇对你们的婚姻也有好处吗？他们对你们的关系、价值观和成长，是否有益？

这样来看好了。如果你身为家长，你就会密切注意自己的小孩常常和谁在一起，因为朋友要不是影响他们迈向成长与成熟，就是往相反的方向去。你既已成年，就必须做自己的益友，问你自己：某些关系是否于你有益？

如果你单身，你的约会方式可能也无法协助你达成目标。人们的约会习惯或和某些人的关系，一直卡住不动，只因他们不愿意作个了结。实际上，除非他们作出那个了结，而开辟空间给一个全然不同的关系，他们所渴望的事情才可能发生。

## 理财习惯

生活之所以瓦解，最常见的原因之一就是财务压力。有时候，它来自无法避免的事件，例如生病或其他变故。几乎人人都曾经为了某个缘故，而在人生某个时候遇到财务压力。可是，多数时候，财务压力却来自别的问题，而且虽然可能悲惨，却又完全可以预防。婚姻冲突、个人创伤、上瘾、忧郁和其他许多弊病，往往可以追溯到一个人财务上的挣扎，而那些挣扎不是来自灾难，而是来自缺乏界线。

为了取得良好的财务状况，你可能必须结束某些事情。当你检视你的状况，如果发现它还不够稳固，那么，为了达成那个目标，也许表示你必须对某些造成你财务问题的花钱习惯作个了结。如果你没有适量的积蓄甚至负债累累，这就是该行动的时候了。

你需要放弃什么？你把钱花在哪件必须结束的事上？作一番稽核，弄清楚什么不是你生活所必须的，然后删减开销，直到你的财务稳固，你能真正拥有可任意花用的收入为止。现在，如果你没积蓄，也没（或有）负债，你就没钱可以花在非必需品上，你应该把钱拿来修补你财务基础上的裂缝，增加储蓄，还清负债。你必须结束别的花费，而把钱先花在刀口上。

所以，现在你拥有你所需要的很多工具了：觉察、愿景、方向、价值观、支持、能力，诸如此类。现在，你已渐渐明白，哪些步骤和习惯能够有意义、有目的地将生活整合为一，剩下的只是你要去采取那些步骤了，那大概会涉及与某些人谈话，也和其中一些人进行困难的对话。既然如此，你就需要知道该怎么说。那正是我们下一章的主题。







# 第 13 章

## 传达你的界线



在传达你的界线给别人的这件事上，要先考虑两件事：

- 你如果觉得非常困难，就学习一些技巧，使它容易些。
- 你如果觉得轻而易举，也隐藏着一个看不见的问题。

## 如果你难以正视冲突

要向人们设限，或界定你自己，或向人说“不行”，或告诉他们你想要什么，做起来可能都很棘手。进行对谈，有时候可能引起冲突、拆伙、愧疚、愤怒、自暴自弃和逃避、报复，以及其他一大堆不好的结果。上述状况在许多情况下，都有可能发生，我们几乎都有过这种经验，当我们告诉某人某件非说不可的事，却体验到很不愉快的结果。结果，这些事使人对于关系产生恐惧。可是另一方面，进行这些对谈，也意味着你关心他人，以及你与他们的关系。

不过同时，你也关心那些议题。因为如果事情要获得改善，有些议题就必须加以正视和讨论。有些限制必须设立，免得你或别人受伤，或确保不准让问题一直持续存在。你当然可以为了自身的利益和需求，而采取维护权益的行动，于是，面对冲突势在必行。为了做你需要做的事，你冒险面对关系上的冲突，甚或更糟糕的事。

这里要告诉你一个好消息，关于传达界线时的内心惧怕，大多没有事实根据，它只存在于你的脑海里。那些惧怕，来自你在其他关系形成期的经验，或来自不晓得如何顺利进行那些对谈；也就是说，你可能只是缺乏对谈技巧而已。不过，就算那些惧怕是由于正当理由，你仍然最好排除万难地进行对谈、正面处理那项冲突，因为如此一来，你就能发现对方到底能不能、肯不肯解决它了（也就是说，他们对于解决问题，是否和你一样在乎）；或者，你会发现他们要不是缺乏能力，就是并不在乎。无论如何，你都会是赢家，因为你发现真实的情形，发现你真正在对付的事，然后你就能从那里着手，知道谁是你真正的朋友和敌人。因此，即使你觉得辛苦，但在进行那些困难对谈的技巧上精益求精，总是值得的。

## 如果你天生擅于正视冲突

如果你天生就容易和人们正视冲突，那么你的第一个成长步骤，也许是开始学习如何多些表达关心，学习如何更关心别人，留心他们的反应（和彼此的关系），不要那么直来直往，这对你会有好处。有些人太容易维护自身权益，而忘了关心对方的感受或想法，在他们的一生中，无论于公于私，都常常导致许多关系破裂。对别人多一点关心，会是一个可以实行的好步骤，这样就不会太容易变得冷酷无情。他们在表达方面可以学习更敏锐些，这对他们和别人都有益处。

在本章里，我们要谈如何进行那些对谈，好让上述两种人都得到造就。我们会检视一些进行“界线对谈”的方法，它们可能比你从前试过的方法容易。而且进行的方式，也会表明我们在意并关心对方。

## 如何进行一场困难的对话

我曾经和一家运输公司的人事主任，谈及他们这年即将进行的绩效考核。每逢这个时期，她都不太开心。

“那么，问题在哪里？”我问，“这根本不是你的问题，负责处理问题的是他们的上司。”

“我知道。不过，我却必须收拾烂摊子，特别是对某个员工。去年的情形真糟，他们起了重大冲突；现在，我已经和那名员工谈过了，他不想再和他的主管会面对接受检讨，他的主管也不想。他们两人都不想谈。”

“他们有什么问题？”我问。

“我认为他们两人都太过情绪激动。但那个人的确有些问题，我认为他太过敏感。”她说。

“所以，你认为问题出在哪一位？是他的主管对他太严苛，或者是他无法承受负面的回馈？”我问。

“实在难以分辨，”她承认，“真是难以解决。”

那正是问题所在。



在许多设定界线的对谈、对质或冲突里，真正的议题往往被忽略了，以至难以弄清楚到底是谁有问题，因为处理对谈的方式变成了焦点——而非议题本身。人们展开一场对谈，是为要谈论某个问题，而那场对谈却伤到人，于是它成了比问题本身更大的问题。某人提出一项议题时，那项议题就该一直是焦点。但是，如果他们的说话方式贬损人、不尊重、论断人，或具有负面情绪，就会有二个很糟糕的结果随之而来。第一，产生了一个新问题需要解决，即刚刚产生的这道伤害。第二，老问题在互动时被忽略了，依然存在。

我们觉得受伤时，大脑就被情绪淹没；此时，判断力、自省能力、洞察力，以及彼此的交情，都可能减弱。但是，若想解决问题，你在那房间里就需要那些能力，而且越多越好。因此，你必须学习如何以最佳的方式来进行这些对谈，把伤害减到最低，并充分解决问题。记住，你在那里是为了有助于观察自己、观察对方的问题，而不是为了减损这些观察。另外，你在那里也是为了巩固你和他们的关系。

为了取得成功的结果，你必须了解：对谈变得不愉快，有两项可能的原因。第一，你的进行方式，可能使对方受伤或采取防卫态度。第二，你所面对的人，可能因为一点风吹草动，就会受伤、采取防卫态度。你唯一能掌握的是第一项，但你如果同时也能觉察到第二种可能性，而采取更好的方式来表达，对你也比较有益。

## 语气

你需要觉察到的第一个互动模式，就是“语气”。你常常听人说：“那场对谈的气氛如何如何……”他们那么说，我们总是心领神会。建立良好语气的秘诀，在于知道为什么有时可以很顺利、有时则不顺利的原因。

心理学界有一个很有帮助的诠释，它说，沟通与沟通经验具有一个“原子价”（valence）。想想《韦氏字典》对“原子价”一词的定义吧：“一、能结合、反应或互动的相对能力（有如抗原或一个生物基质）；二、以吸引力为一项行为目标时，个人、活动或事物所具有的吸引力程度。”

换句话说，你向某人述说某事的方式，具有结合意见、促使对方作出回应，或与你互动的能力，而且它影响着你和你的议题能吸引对方关注的程度。古谚总是说，温和的态度比强硬的态度更有说服力；大多数的沟通专家也会同意。而这一切都从语气和它的原子价开始，无论是正或负。

记住：负面的信息和负面的沟通不一样。容我为了强调，再说一次，因为它十分能够表达你在一场艰难（或者是对方认为它很艰难）的对谈中，所需要知道的事：

### 负面的信息和负面的沟通不一样。

简单地说，负面的信息就是某人不喜欢的信息，它早已有自己的原子价了。如果你告诉我，你不喜欢我某方面的表现，那么我不喜欢听到那句话的程度，就和我喜欢听到你认为我做得很棒一样。那是人之常情，撇开我本身的自我形象问题不谈，但是，如果你告诉我那项信息时，所用的方式最后弄得我心痛、生气，或采取防卫态度，那可就是负面的沟通了，而且我们在解决问题方面，大概和起初一样没有进展。因此，要记住的第一件事是：负面的信息是人生的一部分，但负面的沟通则没必要。想解决问题，就要借由正面的沟通来传递负面的信息，因而产生好的结果；也不因为害怕负面的沟通而回避它。记住：成功人士在生活与工作方面，持续不断地传达负面的信息，那就是他们成功的原因，乃是凭着正视冲突与解决问题。

语气，就是避免负面沟通的第一步。人们回应语气和回应信息的模式是一样的，或者还更激烈呢！如果航空公司柜台的甜姐儿售票员，感同身受地对你说，很抱歉你的班机误点了，而不是由一位浑蛋说些浑话，你的回应自然就会好些，在重新安排班机时也会比较合作。他说什么样的浑话呢？例如：“嘿，老兄，天气可不是由我控制的，我们就只有这个，你要还是不要？”（到底是谁雇用了那些人？我常常搭飞机，忍不住很想说出航空公司的名字。）

为了帮助你使对谈保持正面积极，请记住：有几项严重的语气问题，会引发难以解决的回应：



- 你声音里有怒气。
- 你的姿态咄咄逼人。
- 高高在上的表情、言语或态度。
- 使人愧疚的言语或表情。
- 使人羞愧的字、词或言外之意。
- 冷淡、漠不关心的态度。

总之，人们晓得你何时赞同他们、何时反对他们或看低他们。我喜欢“低”（down）这个字，因为它表达了一个空间比喻，意味着从某人的上方往下看他们，仿佛你高人一等，是一位家长或在某方面高于他们的人，那铁定能叫人产生负面的反应。所以，第一项规则是：

缓和你的语气，  
避免说出可能让人难过的话。

为了这么做，有些时候你可能需要等一下，再和某人谈话。当你得到坏消息或觉察到某人搞砸了，如果你容易被惹火，血压急速上升，而且你的愤怒一览无遗——那就等一下。我不只是以心理学家的身份，告诉你待人应该和气些，也是以领导顾问的身份告诉你，如果你在生气时和人谈话，最终你想得到的一定比较少，而不想要的居多（例如：搞破坏、私下找工作、交易谈不成、暗藏私心）。即使某位领导人告诉我“这件事让他怒不可遏！”的时候，也要暂停一下。他觉得（他的感觉也没错）团队里的某些人毫无绩效可言，而且做了一些很蠢的事，所以他生气的理由正当。的确有理，但不能解决问题。此时若能以一种比较冷静的方式处理，既不忽略问题，也能完成沟通，不致化友为敌，就可以解决问题，得到他所要的结果。因此，暂缓一下，等你能做得对时才去谈。

## 肯定人、肯定关系，并渴望得到结果

记住，当你来到某人的地盘要进行沟通时，他们的大脑就已经开始在扫描，要判定你是友是敌。那不表示真的要划清敌友的界线，因为你们两人也许是长期的好友；而是表示他们的大脑在询问：应该如何对待这场互动？他要不是向那信息和向你敞开，就是会在感知威胁时抗争或逃走，这是在对付敌手时的自然选择。另外，如果你谈话的对象是男性，情况会更糟，因为他们的大脑对负面信息的反应会比较夸张。所以，一开始就这么做很重要：肯定这人、要不然就肯定这份关系，然后表明你希望这场对谈达成什么结果。如果人们知道你谈这个议题，是为了让你们成为更好的朋友或让某件事情变得容易些，他们一开始就知道后果不会是自己被开除或拒绝；那么，他们的大脑就会冷静，容许这项信息进来。因此，第二项规则是：

一开始就要肯定那人、肯定关系，并渴望得着结果。

这里有个例子，说明可以怎么做这件事。“阿乔，我喜欢与你一起处理项目，我也喜爱我们合作的方式，因此，我想谈几件对我可能更有帮助的事。当我们有一个交件限时时……”

如果这议题比较严重或难以处理，可能需要更专注一点，但同样的规则也适用。“珊蒂，我想，你知道你对我有多么重要，我在你的团队里感到多么庆幸。而且，我希望我们能够成为最佳团队，一起做大事。我很想那么做，但却发生了某件事，让我有时候觉得难以做到。我希望谈谈这件事，好让我们能做得更好。”

当然，你会有你自己的措辞与风格，但重要的是：那人知道你赞同他，而不是反对他，知道你们的关系很重要，也知道这场对谈的前景看好。预先知道你所渴望的是更好的工作关系或人际关系（若事实如此），就能帮助那人放轻松，卸下心防。



## 对事不对人

跟某人谈某个议题时，重要的是：不可作过度的描述，又替那人的品格贴标签。思考一下，这种为了叫人改善绩效而常见的说法。“你真不负责任。我希望你在工作习惯上更负责任，表现出在意的样子。”

如果我是那个人，听了那句话以后，我该怎么做呢？第一，被贴标签，让我觉得自己很差劲。第二，没有任何具体事项是我可以努力的，我只知道我应该“更负责任”。

这里有个比较好的处理方式。“我需要你帮个忙。当你逾期交报告给我，就会使得我不能准时交件。过去两个月，我等到逾期一周以后才拿到你的报告，然后我们这边就一团混乱，努力赶进度。所以，能不能谈谈，怎样在我们都同意的时间把它完成？”

这里有另一个例子。“你总是对我大吼大叫。无论我怎么做，你老是挑剔，永远也不满意。”

也许这个处理方式会比较有效。“我不喜欢被人大吼或辱骂。昨天在会议中，你高分贝说我做的事情很‘白痴’，就是一个例子，而这样的事并不是头一次发生。这很伤我的心，也妨碍我们的合作。我希望它不会再发生了。”

这两件个案的第二种处理方式，都不为那人贴标签而制造出另外的问题。他们就事论事，并给予那人一件可行的事项。他们知道怎么做可以更好，或是更温和，而不只是要对方“更负责任”，因为这说法对不同的人有不同的意义。看在某人眼中的不负责任，当事人却一派轻松、不慌不忙；某人的辱骂，听在另一人的耳中却成了开玩笑与戏谑。你要清楚具体地告诉他们，问题出在哪里。

## 取得共识

通常，特别在一些难缠的互动里，可能产生防卫或否认态度，所以你在对谈之后务必取得共识，晓得双方意见一致，这是很重要的。如果那人没有防卫态度却过分敏感，这样做也同样重要；因为你所说的话有可能使他们感觉受伤，即使



你没那个意思。

所以，最后要确认一下，问对方：“那么，你了解我找你谈的用意吗？”或“让我们确定彼此是否达成共识。请告诉我，你听到什么。我担心听起来可能像是我话中有话，例如我不喜欢你，或在某方面看低你，但不是这么一回事。你有那种感觉吗？”或是“我们刚刚讨论的事，你的理解如何？”

然后，你要让他们的理解符合你想传达的内容。如果有错误，就讲清楚。对于这些表达给人的感觉，你要感同身受，明确地说：“我看得出你为什么有那种感觉，为此，我很遗憾。我只是希望我们解决这个问题，好让我们能合作得更愉快，没别的意思。”

除了取得对方同意你所说的话，也要针对未来发生的事，以及你期待对方作出的回应，取得共识。要确定对方了解你的期望，也同意实现那份期望。还有，询问对方需要你获得什么协助来完成这件事。很多时候，我们不只可以使某人觉察到问题，并且也能成为解决方案的一部分。我曾经在和团队开会时，有位部门主管动了肝火，直指某人在某方面没有绩效，对方完全措手不及，根本不知道主管对他的期待。因此，部分的解决方法就是让“没有绩效的人”请发怒的主管明确告知期待；这样，那人就能采取对策来处理，也可以防止个人的挫败感。

当一个团队这么做，可以产生极大的影响。我喜欢请团队成员聚在一起，界定彼此的职责与合作模式，以便成为一个有绩效的整体，达到想要的目标。“你需要我达成什么？”及“这就是我需要你达成的目标”，都是良好的对谈，因为内容具体明确，足以知道两件事：如何做好对方所渴望的要求，以及要某人如何负责任。

为了作出改变，就要提出可行的明确请求。告诉那人，你希望他们怎么做。

## 情、理之间取得平衡

本章一开始，我们看见多数人的行事风格总是落在等式的这边，不然就是另一边。我们要不是太随和，倾向于回避去说难办的事；就是太粗暴，忘了应该要很小心。有效的沟通能两者兼顾，既表示关心这人，也毫不回避这项议题。如果



你能两者兼顾，就能得到最佳的结果，即使从最难缠的人身上也能得到。

在处理这件事时，我最喜欢的口诀是“处事以刚，待人以柔”。处事以刚，并不表示你要大吼大叫或咄咄逼人，它只是意味着你不屈服，也不会因你所选择的用字而淡化这议题。我建议你不屈服，并非要你固执僵化、不纳谏言或不妥协；而是你不要在该说的话还没说以前就屈服，或是你不会任由别人欺负。有些人的理由很薄弱，以至说不清楚。记住：清晰能补强结构。如果你不是非常率直明确，那么，“该改善什么情况？”及“它的议题是什么？”的界线就会被疏忽了。在应该坚决的事上，不要柔和。

待人以柔，意味着你在过程中保全他们的感觉和个人特征。你可以不屈不挠，同时态度亲切。带着微笑说“不行”，效果和用尖锐的声音一样坚决。它之所以坚决，是因为你认真看待它，而且你不会改变心意或回避说它。在大多数情况下，坚决与柔和可以并行，也应该并行。有些时候，你需要咆哮着说，甚至大声吼叫，但那些情况少之又少，而且也应该有正当理由才这么做。一只德国牧羊犬不必咆哮或吠叫，就能清楚传达不可逾越的一道界线。

然而，有些时候你必须采取一种整合的处理方式，让你的界线结构不松动，既维持这份关系，同时也兼顾真理，以及那项需要或议题。这是一种整合的处理方式，它也会整合对方那个人。难缠的人常常忘了怎么关心别人，或者太习惯于做错事却不受惩罚。当你顾念关系、立场又坚决，你就是借着为他们建立结构，使他们重新长大成熟，帮助他们恢复平衡。

有一家制造业公司，员工有两万五千人，我曾经给那家公司的老练总裁出作业，要他花些工夫，和某些他曾经拐弯抹角说话的人，进行一些坦率的对话，之后会作检讨。过了半个月，他打电话告诉我：“你知道，这坦率的做法，的确减少很多怒气。”他甚至不必等到一个月就得到结果了。先前我和他手下二十个人约谈时，他们抱怨的其中一项就是，很多时候情况混乱，挫折很多，大家又气又恼；他变得坦率以后，怒气、混乱、挫折就减少了。原因在于他坦率的态度补强了组织的漏洞，正如两间教室的老师，一位是任由学生摆布的好好先生，另一位在传达期望时坚决而清楚；因为老师不同，班上的表现就会不同。以清楚又和气的态度沟通，就会把那种整合，加给先前在情绪和绩效上失衡的人。不用责骂，

就能让他们改进。坦率与坚决，能安定民心。

## 借由区隔而坚持你的观点

在沟通时，记住：要和对方保持区隔。意思是说，你要确定他的议题、观点、防卫态度、感觉或意见，不会成为你的，除非你选择使它们成为你的。实际上，你因为个人的能力漏洞（我们先前所讨论的那几种），而失去你的独立自主能力，以至他的筹算成为你的，因为你里面出了别的问题。你渴望讨人喜欢，或不知道该说什么，或怕他生气，都可能使你没办法持守你是怎样的人，以及持守你的要求、想法或感觉。如果这对你有帮助，就请你想象各有一个圆圈围住你们每个人，其中有你们自己不同的观点，然后留在你自己的圆圈里。在你的心目中，一直反复去体认，“这是我，那是他”。

你在沟通时，要留意强调你与对方有所区隔，必要的话，就明确地陈述这点。有些人需要被提醒，同时也会帮助你维持你的立场。清楚地对他们说：“我了解你认为是A，但我的观点不一样，我认为是B。”多年前，我有一名员工，她的责任是在我参加各种聚会和活动以前，准备好我所需要的一切资料，并且把它们汇整为可用的形式，好让我去演讲或会议时，不至于在最后一分钟慌慌张张，急着找我所要倚仗的文件、背景资料等等。我告诉她：“我希望在我需要那些资料之前，你已将它们巨细无遗地清楚写下来并整理好。”

有几次，我并没有得到我需要的数据。于是我请她改善，要确定我有已经整理好的东西，而且准时给我。

“可是，那些资料我们从前就整理过了，所以你早就有啦！”她说，“我想，你身边应该就有。”

“我了解，”我说，“但我的要求是，请你帮我把那一切汇整起来，放在一个文件箱里给我，可以立刻带着走。”

“可是，我一周前就传送给你了。”她说，“所以，你早就有了。”

“我懂，我了解，你觉得既然你早就把它交给我，你应该就不必再做准备了。我也了解，你对自己的工作表现觉得很满意，我懂，你认为你没有做错。但



是，请你听好：我需要你帮我那一切资料汇整好，在我需要它的前一天，放在一个地方，那就是我的要求。因此，我需要知道你能不能办到，无论你在那时间之前曾交给我什么东西。”

“当然，”她有点简洁地说，“我办得到。”

如果你检视这场互动，会发现她说话有一种模式。她要我接受她实际上“做得很好”。在她的心目中，她的部分已经做好了；也就是说，她已经把我需要的资料给我了，她认为自己没有失职。然而，实际上当我们了解、也以同理心对待某人的感觉或意图时，我们就上钩了，容许那些意念成为我们的想法，在一来一往的过程中，原来的议题就被忽略了。我仍然需要她准备好资料，那才是真正的议题，无论她那时和现在的意图是什么，都不是现在要谈的。她想把议题改变为她的观点，去谈论她的用心，以及她已经认真努力，也尽了本分；或者更糟的是，我不该再要她以我所要求的方式来完成。她认为没问题，我可不行。

之后，和她进行另一场互动时，我要求她筹办一场会议，那是某一个组织委托的。几周以后，我突然想到，从上次之后，我还没有听到相关的任何动静，于是我把她叫来。

“惠悦公司（Wyatt）的会议进行得怎么样了？”我问。

“喔，我还没接到他们的回音。”她说。

“喔？我们在等他们确定日期吗？”我问。

“还没，他们什么都还没回复给我，我在等他们。”她解释。

“可是，难道连日期也还没确定吗？你几时打的电话？”我进一步追问。

“你叫我打电话的时候，我就已经打了啊！”她说，“他们从来没回电。我在等他们。”

“你的意思是说，你只打给他们一次？而他们还没有回应，所以你就没有再打了？”我问。

“对，”她说，“现在就等他们的回音了。我打过电话，他们却从来没回电给我。”

“你有没有想过再打电话给他们，了解一下情况，看看哪里出错了？”我问。

“没有，”她说，“嘿！你要求的事我做了，下一步就看他们的了，我在等他

们。现在是他们的责任。”

“好，我了解，”我说，“你认为，因为你打了电话，你就已经做完你的部分，现在就看他们的了。我理解得没错吧？”

“没错，”她说，“我不知道你为什么生我的气，他们才是耽搁事情的人。”

“好，让我把话说清楚。当我要求你做某件事，要等办好才算是办好。已打过电话把它从你的工作清单里拿掉，并不等于把它办好。只有把事情办好，把整场会议都安排好了，那时才算是办好。就算他们没有做好他们那部分，那也不表示你只因为打了一通电话，就办好你的部分了。这样你明白吗？我需要知道，当我要求某件事的时候，你会清楚地了解：不是因为你已尝试过就算办好了，而是要等事情办好了，才算是办好。那就是我的要求。”她的确懂了，在她的墙上挂出一块牌子，写道：“要等办好才算是办好。”她因此保住了她的工作。如果这场沟通没有奏效，结局原本可能很不一样。

这里的议题是：有时候，人们会把他们那方的各种理由丢给你，企图使你离题或不提你所期待的需要。有时候，那些理由是有价值的，有时候却不是。如果理由正当，你可以作出改变去配合，但是务要小心，因为你很容易就无法和他们的一切理由、借口和解释，保持区隔。当你渐渐受人摆布时，你要守住自己，持定你与人有别的立场，也确定你清楚传达了这样的立场。当然，有些时候，你因为认同了某些人的观点，以至你改变心意，那是合宜的；但那样的情况之所以发生，应该是因为你被说服，而不是因为你软弱。你是被说服，而不是被制服。

## 与难缠的人保持分隔

如果大家喜欢我们找他们正视冲突，或者喜欢配合我们的要求，那么，我们传达界线这件事就不会有问题了。如果他们说：“啊！谢谢你找我谈这个问题，你改变了我的生命，我真的很感激你。”那么，我们大概都会成为沟通专家。（顺便一提，其实成熟的人就是那么做的。好的回馈被视为是一种礼物，而不是侮辱。）不过，情况并不全然是那样，而且你从前大概有些困难的经验，以至现在有时候连想要尝试都觉得困难。可是，如果你不想沦落到像住在铁皮屋那般潦倒，就非



去沟通不可。重要的是，不可因为遇到难缠的人就放弃，而是要改进你的技巧，以至那些人出现时，你已准备好要应付他们了。

当人们采取防卫态度或否认时，你要保持区隔。这观念非常重要。他们的策略是：无论你要他们承认什么，他们都不会承认。因此，他们会偏离主题、找借口、低估这事、怪别人，或提出一大堆回应来免除责任。当他们这么做时，你与那一切杂音保持区隔是很重要的。他们想尽办法回避责任，而你却要与他们的一切伎俩保持分隔，这表示你不会被岔开注意力，而疏忽你想传达的焦点。

最重要的是，记住上述的内容。别忘记你的要求和你的想法，不可因转移了焦点而忘了主旨，除非你是真的另有体悟。然而，对一个防卫心强又爱推卸责任的人而言，那不太会是事情真实的样貌。所以，你要坚守自己的观点。

第二，记住一道小小的公式：

表示感同身受，然后回到主题。

防卫心强的人企图使你离题，或哀求，或生气，或提出一千个理由证明A真的就是B，于是你就忘记原来的立场了。记住：那只是杂音而已，它和主旨都没什么关系，只是干扰的静电罢了。你有责任陈述你的信息，他们也有责任陈述他们的。你的工作是陈述你的，直到他们把你所发出的信息陈述回来为止。否则，你们的讨论方式就不同了。这里有些防卫心强的例子，以及实用的解决公式：

撒拉：“你在说什么？我做的总是比你要求的还多，我为你卖命呢！你怎能说，我没有做我所该做的一切？”

瑞吉娜：“（感同身受）我了解你听到这件事会感到挫折，而且你觉得你做了很多，这我可以理解。我现在所说的是，我叫你做的事情如果没有完成，就为我制造了问题，所以我要你如期完成。那就是我要你听见的內容。”

罗伯特：“你看，你又对我做了相同的事，老是那样。就说前几天吧！你完全不理睬我在说什么，就立刻去做你手边的事了。或者上周好了，

我打电话给你，你说你连我的报告也抽不出时间来看。”

史考特：“我了解你对我也感到挫折，我们可以另外找时间谈谈那件事。不过现在，我是谈刚才发生的事，我要你明白为什么我觉得那是问题，而且我也不希望再发生同样的事。”

黛安：“你不了解我在这里所承受的压力。阿乔老是缠着我做他的项目，罗斯只顾自己，还有，每月的报告总是压在我的心头，而你竟然为了这件事责备我！”

罗莉：“我明白你承受许多压力，很辛苦。但我仍然希望你明白，我们协议好该由你去做的事情，一直以来，我并不满意你的处理方式。”

在这每个例子中，他们都以受害者的呐喊、怪罪别人或找借口，而急促地偏离主题。有时候这些论点的理由正当，却不是这里的主要议题，它们不是真正的讨论重点，而是企图使你所提出的事情变得无效。当那样的事发生时，你要持守任务，不要上钩。记住：他们的离题只是杂音，或是干扰而已。

## 设立限制

还记得我们讨论过吗？一个具有良好界线的人所拥有的其中一项能力，就是保持区隔，如上所述；但另外两项，就和对付别人的破坏行为有关了。那两项能力是要抑制和限制别人身上所出现的破坏行为。如果你担任任何一种管理职分，那么你的工作甚至法律，就会要求你非具备这些能力不可；在工作之外，便是你自身对环境作出要求，为确保你不受到伤害、虐待、或欺骗。

限制，基本上是一条界线，阐明你对某项议题能容许到什么程度。它可能是一个行为、一种态度，甚至是一项时间议题；也许是一道财务限制，或你同意为某人做多少，才不致觉得仿佛你在被利用；也许要限制某人的自由，表明未能履行的承诺只能被容许到什么程度。无论处于什么情境，限制就是说：你愿意容许某件事到什么程度，不愿意容许到什么程度。

一想到限制时，重要的是，记住一项基本的宇宙定律：



你宽容什么，就得到什么。

无论你面对的是小狗、小孩、直接下属或配偶，这项定律都适用。你在谈判一项交易、处理一个账户或监督一名员工时，它也适用。它总会以某种形式，进入生活的每一个情境中。很多时候宽容并没有错，也是良好关系的一环。只是，某一人有某种习惯或做法，对他（她）自身或许不成问题，可是对另一人却是问题。如果另一人宽容那项行为而不去谈，那么问题仍然留在原处，直到另一人终于忍不住说：“对不起，你侵犯到我了。”在良好的关系里，向对方表明你希望不要有什么，不让它出现在你的生活中，那是在彼此关系上的互相让步，也是维系关系正常的要素。

我曾经和另一个组织合资经营过，第一年里，有很多事情要习惯，例如组织的体制、做法、期望，诸如此类。后来，我们彼此都发现，并未预知到对方的一些做法和需要，而造成一些心里不舒服。我们都表现得像小狗一样胆怯，直到某人说“不要咬我的鞋子”为止。我们都不希望那些事情持续发生，因此合作第一年一直在彼此磨合，有时火气大一点，但总算解决了。

第一年以后，我和该组织的总裁共同规划一场策略退修会（strategy retreat）时，他很兴奋地谈到未来，说：“我对今年满怀期待，要在我们已有的基础上建造。既然我们已经把那些疙瘩去掉了，一定会很棒的。”

疙瘩，好个绝妙的说法，它清楚表达了其间的状态。两个人或组织基本上在说：“嘿，我不想永远忍受这件事，让我们改变一下做法吧。”那是正常的，也是这项定律在良好关系里的运作方式。

不过有时候，其中一方并不想听，也不想配合对方。起初的“嘿，我不喜欢这样，所以让我们改变一下”的信息并不奏效，那人照做不误，而对另一人、家庭、团队或组织造成损害。那时，记住这项定律就很重要了：你宽容什么，就得到什么。若你所对付的，是那种不注意自己行为、就算觉察到了也不改正的人，这项定律尤其重要。对这些人设立限制，你才能保命。他们的行为必须受限，不能让它影响你或你的组织；否则，你只会得到更多这样的行为。



一旦你不再否认，或至少觉悟到，如果你不限制这种行为，它就会持续下去；你必须采取积极行动，而且往往要正视冲突。（有时候，不去正视冲突而让别人设限〔例如警察〕，是明智的做法。不过现在，让我们谈那些可以放心去谈的对象吧！）

第一个步骤：只正视行为问题，运用我们早已讨论过的一切适当原则。肯定那份关系、那个人，带着议题，整理好你的语气。内容具体明确，谈论你特别想要专注于什么，以及想看到什么改变：

瑞秋：“罗夫，我想和你谈谈，因为我们的工作关系对我很重要，希望我们能合作愉快。我想在某件事上达成共识，好工作顺利进行。这问题是：有时候你发脾气、表达怒气的方式很伤人，也制造了很多压力。我不喜欢被人贬低，比方说你几天前在开会时骂我‘笨蛋’。那样的态度很伤人，让我难以做我的工作，而且我不允许任何人那样对待我，这是我的一种价值观。所以，无论在私下或公开场合，我希望你停止大吼或贬低我。如果你能做到，相信我们就能顺利合作。”

那是一道简单的限制，直接正视你不想宽容的行为。如果罗夫听从，一切就没事，因为这道限制已经抑制了破坏行为，不容许它蔓延开来。但是，如果他不听从、也不停止，就需要进一步限制了。那时，瑞秋必须采取下一个步骤，表达你必然追究的决心：

瑞秋：“罗夫，我想和你谈谈你表达怒气的事。我曾经要求你不要再那么做，但你仍然继续贬低我，而你生起气来又再伤害我和别人。我向你说明过，我不允许别人那样对待我。所以，我要让你知道，如果再发生那样的事，我会向人事处正式提出申诉，我想我不会缺乏证人。我向你保证，我一定追究到底，要你承担这些后果。你可以自由地做你想做的事，因为我不能阻止你；但我一定追究到底。我希望这事能圆满解决，希望你能同意。我们达成共识了吗？”



这一次，限制升高一层，它会引发后果。她虽然还没有采取行动，但是到了这地步，她拥有这么做的权利。这个例子，可以说明如何传达一项警告，或者更好的是，一个言出必行的决心。有些问题在谈过一次以后（或有时候根本不谈），第一个步骤就是诉诸后果。但在这里为了说明，我们看的是具有警告意味的谈话。

接下来将是追究到底，要对方承担后果，由那些来为你设立限制。这些后果（视情境而定）可能是和人事处谈话、开除、降级、辞职、不准你自己和那人同处一室、法律行动、分居或离婚、留校察看等等。这一切不只是说说而已，因为他（她）作出选择以后，真的会承受某种痛苦。记住，不附带后果的界线，只是一道建议而已。真正的界线，有真正的威力作后盾，而且后果必须造成他们某种痛苦或损失，对那人才会有帮助。

不过，“帮助对方”只是令人渴望的结果之一，其他结果则是行为本身受到限制，破坏行为受到抑制。虽然我们渴望对方了解、回转，也恢复关系，但我们不能控制结果。我们能想办法做到，但不能控制它。不过，我们总是能限制破坏行为，你可以借着不去接触它（你可以辞职或走开），或是借着运用机构的权力，例如：人事管理部、法律和警方。你也许无法叫某人改变，但你能远离他们或让他们去坐牢。限制是好的。这里还有一些例子，改编自我与汤森德博士在2003年合著的《界线对谈》（*Boundaries Face to Face: How To Have That Difficult Conversation You've Been Avoiding*）：

“阿乔，我不允许自己被人呼之即来、挥之即去，所以，你如果最后一分钟才打电话约我出去，我再也不会去了。”

“黛比，如果你不先问一声就把事情留给我，而期待我替你做，我再也不会帮你做了。我希望你问一声，不要假定我会去做。”

“布莱恩，我希望你和我在一起时，再也不要喝酒了，因为你无法节制。如果你喝酒，我会离开，除非你寻求帮助，否则我不愿意再见到你了。”

“史提夫，我告诉过你，我不想听你那些挑逗的评语。如果你再说一句，我就会走开，你也等着见公司的法律顾问吧！”

虽然你也许不喜欢扮演警长的角色，有时候却是必要的。就算设了限制，有些人也不肯停止他们的行为。如果他们不肯，那么限制就会在那里保护你、其他人、组织或家庭。这里有一个特好的消息：很多时候，限制果然能使某人回转，作出改变。

## 人多力量大

别人的帮助能使我们站稳立场。在和某人一对一谈话，却谈不出结果之后，带别人去那场会谈可能很有帮助。带别人与你同去，有几项好处：

第一，难缠的人在面对两个人时，若想挑拨、否认、怪罪、敷衍或找借口，就比面对一个人时更棘手。把一个人弄糊涂比较容易，两个人就比较能守住议题。

第二，另一个人光是在场，就有一股慑人的气势。也就是说，“这件事相当严重，才会需要我们两个人来”。人们发现要对付的不再只是你，那时他们通常就晓得出事了。

第三，万一需要进行下一个步骤，采取诉讼程序，你就有证人了。人们可能（也往往会）扭曲你说过的话或公然说谎，有个证人总是好的。此外，你也能得到回馈，知道你在正视冲突时表现得如何。你可能发现，你并不如自己以为的那么严厉或那么柔和。我们偶尔都需要那种回馈。

## 另辟对谈

虽然你已经和一个难缠的人谈过问题了，往往却什么也没发生，一直没有改变。那时候，你若只是重复同样的做法，而期望结果不同，就不再合宜了，这时就该采用我所称的“另辟对谈”（*conversation about the conversation*）。

“苏，我想和你谈谈。你应该记得，我们谈过好几次了，你去分公司考察后的摘要报告，必须交给团队，但我们现在仍然没有拿到。

“现在有个更大的问题，就是我和你谈过之后，并没有用。你答应了，



却没有照着做。因此，我想了解：为什么之前谈的都没有用？我们现在必须改变什么？”

在这里，你向那人表明，有一个问题比摘要报告（或无论什么议题）更大，而那更大的问题（也是一项可能破坏交易的问题）是：跟他们谈问题无济于事，那怎么办呢？往往那会让对方突破心防，不再否认；要不然，后果就是由他们负责。不过，他们因此知道你必然追究的决心，而且也不会容许他们继续下去。

这在很多不同种类的关系里，可能很有用，例如：对待部属、同事、朋友，甚至上司。谈话无济于事之后，你和他们谈论那个问题，就会让他们知道：如果那个问题继续下去而不处理，你是不会善罢甘休的。

## 制定计划

与上述有关的是，要订出一项计划：万一这件事又发生了，你们两人要怎么做？“所以，如果从现在起，它又发生了，那时候该怎么做呢？让我们针对将会发生的事取得协议，好让我们都知道该期望什么。”

有一次我和一名领导人合作，他有容易发怒的问题。他是怎么改变的呢？因为团队和他达成协议，如果他又大发脾气，他们就都会离开，无论他们当时在做什么，都不把它做完。我见过有些团队，针对迟到也采取同样的做法。“让我们达成协议吧，如果你又迟到，我们一定会先离开。”预先作出计划，就能抑制那项行为。

## 角色扮演

“你不是在开玩笑吧？”尚恩问我。他是一位老练的经理人，所以无法相信我竟然告诉他，我要他在见上司以前，先练习一场对话。“那似乎很孩子气，做什么‘角色扮演’嘛！”

“嗯，让我问问你。到目前为止，你和他谈话的情形如何？”

“很糟糕，”他说，“他总是把我弄得糊里糊涂，我觉得差点要昏倒了。”

“好，那么，你想重复同样的情况吗？你凭什么认为，这次谈话你就能成功？”我问，“如果老虎伍兹在一场比赛前，还得先去高尔夫球练习场；或许你也可以在谈判之前，先学会把话说对。”

“真难为情。”他说。

“克服心理障碍吧！现在，我扮演他，你扮演自己。”

你觉得听起来孩子气吗？如果是，请记住：没有练习的话，任何人第一次都不大可能做得好。沟通也没两样，尤其是和难缠的人沟通。如果他们防卫心强，你可能必须练习如何回应，甚至必须写下来，像写剧本一样。可是，千万不要期望自己能做从未做过的事，尤其处于压力之下，更不可能做到。要练习，让自己胸有成竹。我见过领导人因着一些角色扮演，而找到问题关键。模拟的情况从谈判、到聆听、到对付难缠的人，范围很广。他们一边练习，也一边学，然后就获得勇气。所以，你在进行困难的对话以前，要先找人一起准备好。

与上述有关的是：就在你要进去对话以前，先找人支持你，把你说的话演练一遍，事后马上打电话给他们。我称之为“支持三明治”（support sandwich）。那样，你事前能受到鼓励，而事后也要交账，因为知道朋友会问你说了什么。还有，必要的话，他们也能协助你抚平伤口。

## 人人有别

在与人交往时，要记住一项原则：方法不能通盘适用。智慧人愿意聆听回馈，加以了解并回应。他们改正自己，也管束自己的行为。他们肯学习，和他们合作是一大喜乐。我建议你对待他们时，要提供他们资源，给予他们更多资料、知识、训练、教导，并且倾囊相授，因为他们往往会去使用。那种投资很划算。

对待这样的人，你不必做太多，只要语气好、说清楚、讲明白、仔细听，就能获得极好的结果。尽可能雇用他们，尽可能协助他们；总是在一旁支持他们。他们具有良好的品格。

第二种人就不那么有趣了，但偶尔还讲得通。他们会采取防卫态度，有时候怪罪人、找借口，对别人造成“间接伤害”。他们并不想伤害任何人，可是因为他



们不肯为自己负责，就一定会对别人造成问题。而且，最主要的问题就在于：你给他们回馈，他们不接受。

对待这种人的时候，请记住：更多回馈通常没有用。那么，你为什么继续做没有用的事呢？想继续谈论那人所不承认的问题，是自费唇舌。那时，你必须改用上述另一种策略，以“缺乏回应和缺乏改变”为问题焦点，不再好言相劝，而是要他们面对后果。接着，你有时候会看到他们的态度大幅改变，而有的时候他们则会置之不理，因为他们不喜欢负责任。无论哪一种情况，对你都会更好。

还有第三种，纯粹是搞破坏的人——并非无心，乃是故意。他们喜欢打击你，也乐在其中。这些人喜欢看你失败，或对别人遭难感到幸灾乐祸。他们看重自身的对错荣辱更甚于好的结果。他们不是特定在找哪个人麻烦，只想打击别人而已。

对待他们，不但没什么好说的，通常也没什么指望。你要认真保护自己和别人，不受他们的伎俩所伤害，也要采取合宜的行动。第一种人需要指导，第二种人需要面对后果，然而对待第三种人，你必须进入自我保护模式。我总是套用华伦·齐方（Warren Zevon）说的：“律师，枪支，钱”，他们是出来害人的；所以，要确定你最坚固的界线不动如山。

## 界定自己，以求得到好结果

界线与自制力有关，它们效力的对象是你的愿景、使命、目标和宗旨，包括你与别人的良好关系。可是，正如显明律所说的，它们不能在暗地里，必须借由我们传达给人看见。最佳领导人和最成功的人士，为什么能恪尽天职，而过整合为 one 的生活？因为他们能妥善传达自己的界线。如果你不能，那是可以理解的，你可能从未见过别人传达界线的模范，或者从未接受教导。如果了解自己从小受过怎样的沟通训练，就回顾你的原生家庭吧！通常是怎么进行的？你就会明白了。

可是，如果你从小到大都没有接受训练，怎能期望有所改善呢？你不能，但你需要改善，所以要去接受一些训练。修一门课、参加一场研习会、买一本书来练习、会见一位朋友，或会见你的团队。无论以哪种方式学习，精益求精绝对划算，一定会有许多倍的回报。宽容什么，就会得到什么；传达什么，也会得到什么。

## 结语：前面的路



在商业圈子里，当用尽一切说明、借口、自圆其说、解释之后，留下来的只有实际数字，这时你常会听到一句话：“就是这样啦！”（It is what it is.）绩效（赚或赔）就是如此，再怎么讨论、批评，也没法改变它们，或更改它们所造成的实际影响。也就是说，这些结果，和其他的事物比起来，更能真实反映出那些造成结果者的真实样貌。从长远来看，我们的生活样貌，也更多反映出我们是怎样的人，而非我们生活的环境为何。正如赫拉克利特（Heraclitus）在两千年以前所说的：“品格即命运”（Character is destiny）。我们最后会如何，和我们是怎样的人有着很大的关系。

我们在本书里已然看到，你本身的性格构造（具体地说，就是你的个人界线所形成的人格），对于你在公私生活的结果影响甚巨。我从事领导咨询二十几年，见过这项事实在许多情况里发生。无论某人具有什么“潜能”，或拥有什么才华、头脑或机会，如果他们那种性格构造来实现它，就很难成功。不但梦想没能实现，有时候还会破灭。你究竟是个怎样的人，实在要紧得很。

本书的焦点，始终放在某一组特定的能力组合上，而它们是来自一份坚固的身份认同。这包含的是有能力去做下列的事：

- 体验到你自己是与他人有所区隔的。
- 把破坏抑制住，不让事态扩大。
- 界定你自己，知道你是谁。
- 在必要的时候，设立限制。
- 拥有自身的价值观，把它活出来。
- 具有自治力，有自由，也能自主。

拥有这些特质，长期下来，你在公私两方面，就会按着你的才干和机会的程度，得到最大的成果；若忽略这些特质，你最要紧的事就会遭殃。

因此，既然我们成功的关键，在于强烈意识到自己的界线与自由，而且我们也不可能回避“事情就是这样”的事实，那么今天我们该做什么？依我的经验，大多数人有两个可能性。第一，你可能是那种运气好的人，你的成长过程给予你



各种良好的经验，来建造我们所讨论的那些能力；而且，大致上，你显然能控制你自己。这表示，当你阅读上述的清单时，你发现自己所拥有的够多，很自然就能过整合为一的生活。如果那是真的，你要感恩。

第二个可能性是，你发现你自己和我们大部分人一样，拥有其中某些特征，却也敏锐地觉察到，如果你可以增进这些能力，人生就可能大为不同。你晓得自己感受到能力在流失，而你若能重获那项能力，你在公私两方面的使命就能获益。依我的经验，上自总裁、下至组织内的底层员工，诚实的人大多会比较认为自己属于第二类而非第一类。我们都能辨识出某些领域，是当我们在其中有所成长时，获益的将不只是我们，还有我们所领导和关心的人。

如果你遵行本书的忠告，你会发现：无论你的背景如何，无论有什么样的经验让你的界线产生破洞，你都能因为自己是更整全的人，而变得更坚强，走在迈向体验整合为一生活的路上。而且，当你检视你付出的时间、努力所结出的成果，以及“事情就是如此”时，也会更加发现你所渴望的东西是什么。

多年来，我很荣幸能和许多人一起走这条路。我可以向你保证两件事：第一，你可能会大吃一惊，发现自己短时间内就大有进步、获得亮丽的成果。第二，你也会发现，这趟旅程并不都是一蹴可及，而是需要时间和努力。它是一种过程，但结果却很值得，而且不走这条路的后果是很明显的——就表现在目前纠缠你的那些事上。事情就是这样，如果你不做你需要做的努力，老样子还会持续下去。

你开始走这条路时，有几件事要考虑。

第一，要明白：建造我们自身身份和界线的，正是我们在关系上的经验。“你篱笆上的破洞”，乃是来自过去那些具有影响力的关系；若想修复破洞，你需要一些关系上的新经验。所以，你要找到这样的经验。请一位教练，找一位优秀的心理治疗师；加入一个领导网络或团体；和你信任的几位朋友聚集，一起读完这本书；请某人当你的辅导。我们可以透过许多的形式和架构，来找到自己所需要的那种协助，而且在这些方面有所成长。没有哪种协助是一体适用的，然而，不论形式如何，有一件事准没错：没有所谓“单凭自己就能成功”（self-made）的男人或女人。某些人拥有我们所缺乏的智慧和力量，而我们因着和他们发展关



系，得以从他们身上得着智慧和力量，然后活出来，再传递给别人。只有生命才能产生出生命，没有别的方法。

第二，不要害怕检视你的模式从何而来。承认它们的根源和背景，这会让你能够去克服旧有模式，因为你承认你之所以害怕某种情况或某种人，是有其原因的，也承认你的背景影响了你，以至你成为今天的模样。当你知道，你在感觉和行为方面的模式是另一个情境所造成的（大概是你年幼的时候），你就可以选择，看看你不想让哪些事物再来左右你。这么一来，你就跨出了第一步，因为你界定自己想成为怎样的人，而非让那些外力来界定你（它们再也不必然可以掌控你了）。必要的话，找一位有智慧的指导者，来帮助你找出其中的关联。如果有更深的伤口在阻碍你，也要为那些事寻求协助。

第三（这是我再怎么强调也不为过的），要学习新的技能。所谓成长，就是学习去做你从来没做过的事。这意味着你可能必须上一堂沟通研习会或一门聆听的课程。你可能需要加入一个成长团体，学习向别人传达你的感觉和想法，也实际操作一番，然后才能在真实生活的处境里运用这些技巧。你可能需要学习如何管理你的时间，获得一些技巧来为生活作规划。这么做是好的。就像骑脚踏车、施行脑部手术或任何其他事情一样，这都需要练习。哪儿可以增进你的技能，你就去那里吧！不只学习，也要练习。

第四，请求那些与你共同生活的人，陪你一起走这条路。在你个人的生活里，邀请你的配偶、孩子和挚友与你一起努力，使你的各方关系与生活达到你所希望的样子。你分享了自己对各方关系的愿景和目标以后，就要彼此交账；像个团队一般，带着共同的价值观与目标来做这件事。同样地，也把这个愿景带给你公司里的工作团队，聘请一位建造团队的专家或教练来与你合作。使它成为一个共享的经验，也彼此立约，成为你心中所期待、变得有共同目标（on purpose）的那种团队或公司。

最后，你必须花点时间，界定你的人生价值观。你必须投资时间和精力，来弄清楚你看重的是什么，以及你希望用什么样属灵与超越的价值观，来引导、界定你人生的成果。少了计划，生活就只会是那些偶然发生在我们身上的事而已。你要确定的是，那个愿景的构成要素、具体表现和最后成果，乃是由你来决定

的；价值观也由你来决定，因为它们会保证那个愿景实现。

我坚信你能做得到。神当初创造、设计人类时，就赋予人能力，让人有办法在许多可行的道路中，决定他们该走哪条路。我见过各阶层的人，重新获得那曾经遗失的能力，而开创出他们原本自以为不可能享有的那种生活。我盼望，也为你祈祷：愿你找到神当初设计你去走的路，也重新发现使它成真的那份能力。愿神祝福你。

亨利·克劳德博士

洛杉矶，2008年







在撰写此书的时候，我发现有几项原则，是在我开业从事咨询辅导时，已然被证明是极其有价值的。这些想法并不真的需要另辟一章，所以我把它们纳入这篇附录。这七项须知不一定都适用于你和你的团队，不过，有些大概可以帮助你整合为一生活里，去建造并维持某种架构，好使成功和成果能在其中滋长。

## 不要雇用你不能开除的人

这句话是受过某种创伤的人想出来的，而让他有此想法的那种创伤，我们都体会过。情形大概是像这样的：如果你和某人合作，或做他（她）的上司，而那人又是朋友或家族成员，那么你和那人就有两层关系了：工作关系，以及亲友关系。你可能深爱他们，绝不想做任何事来危害你与他们的个人关系。但是，身为同事、合伙人、雇主或上司，你却发现那人有些问题（通常是绩效的问题）。

换成别人，你就会更明确地表达你对他们的期望，检讨他们的绩效；如果他们达不到那些要求，你要不就是惩戒他们，要不就是开除他们，简单极了。而且，如果你那么做，关系上的余波只会局限在职场里。也许有些疙瘩，却会受到控制。

但你和这人还有另一层关系，如果你做了上述的事，就会使得那场假日宴会、假期、高尔夫球赛或彼此的友谊，变得古怪、紧张，或者更糟，甚至可能因而结束。你就是没有惩戒或开除他们的“自由”。我说“自由”，并不表示你不能做，而是当你做的时候，一定要付出代价，也要承担各种后果，从别扭到心碎都有可能。

话虽如此，仍有些人非常满意自己公私兼顾的关系，也喜欢有他们最要好的朋友作为生意上的合伙人。另外，有很多人则说，他们绝不会再和亲友合作了，也一定会公私分明。如果你选择雇用一位朋友或家族成员，这里有些指导原则与做法可以帮上忙。

## 1. 首先，问你自己“为什么”？

如果你还没进入这种情况，先停下来，问问自己到底为什么要这么做。你早已拥有一份良好的亲友关系了，为什么还要把公事加进来呢？如果因为你们在一起很开心，认为一起工作想必也会开心；那么，这理由是不够的，你不必搞得自己破产才恍然大悟。你选择那人做朋友，不是因为他（她）工作表现好；同样地，你雇用某人，也不因为他们是好朋友。在经营方面必须要有一个真正重要的理由，而他们也的确有过人之处，你才会选择由他们来担任那职位。因此，你要以此为首要考虑。

## 2. 赋予合适的职位和权柄

人们常犯下一项重大错误：因着某人是亲友，而赋予一个并非由他（她）挣来的职位，或者授予其权柄。这在家族企业里太常发生了。因此，举例来说，如果你要雇用你的儿子或女儿，那么就要让他们从合适的层级做起，要他们靠自己的能力获得升迁，而理想的做法是要向在你以外的上司报告。务必授权给那些上司，让他们成为真正的上司，对待你的儿女和别人没两样才行；其他员工会比较喜欢这样。而且如果他们打从第一天就必须有所表现，日后自然也会表现得较好。如果一家公司的职员知道，没有特权优势，就得不到某个职位或工作；那么，没有比这情况更糟的了。它既会腐蚀公司文化，对当事人也不好。我常常告诉企业老板，要让他们的孩子在大学毕业以后，先去别的地方工作几年。孩子们需要证明自己的能力，也需要学习如何为人处世、长大成人，然后才能进入家族企业。

## 3. 指出避而不谈的明显问题

这整本书一直在谈界定你自己，以及切实可行的界线为何；你若管理一位朋友，或是被朋友管，就要界定那道界线。指出问题（不是以它为一个问题，而是



作为一项真正的议题来谈)：“撒拉，让我们谈谈这件事。我们是好朋友，但我也 是你的上司，这未必令我感觉舒服。友谊通常不包括要作绩效检讨，或其他不好 处理的类似问题。因此，让我们谈谈这件事该怎么做。我需要知道我可以做你的 上司，我也需要知道该怎么做这件事，才不会影响我们的友谊，而你大概也需要 知道。所以，让我们来谈谈吧！”

问问你的朋友，对于这种互动模式，对于你给他（她）的纠正、训练或惩戒 ——任何你可能非做不可或已经在做的事，他（她）有什么样的感觉。谈谈有些 事你一直害怕去提，因为你不知道它会不会影响你们的友谊；若不是朋友，你早 就说出来了。你要开诚布公，谈谈那如何影响了你们的友谊。

我曾和一家公司合作过，在他们当中有一些这样的关系，而员工们决定用戴 帽子的方式来处理！他们真的戴上帽子，好界定谁以什么角色说话。如果某人必 须作一场真正明确的“上司部属”间的谈话，那人就会把上司帽子戴上，然后这 么说：“好，这不是你们的朋友在说话，这是上司。我戴上我的上司帽子了。”然 后开始进行。这个有点傻里傻气的小小象征，却能为他们各人界定角色。

#### 4. 设立明确的期望

没有任何方式比明确表达期望来得更好的了。一起坐下来，谈谈你们各人对 彼此的期望，然后把它写下来。你的责任是什么？对方的责任是什么？你要怎么 衡量？这些责任如果没尽到，你会怎么办？你会用什么方法来处理？感觉起来会 怎样？你要如何不让那感觉成为一项议题？

有些极其重大冲突的出现方式，和它们在婚姻里的出现方式是一样的：风 格上的差异，却变成道德问题来谈。某个人天生就比另一人更有纪律、结构分 明、直线思考，另一人则比较悠哉、大而化之、随遇而安。在友谊里，这可能 没事；但在工作上，比较有纪律的那位，就会开始觉得被占便宜了。“为什么我 早上八点进来，而他早上九点才到这里？不公平！”他（她）可能都会有这种 感觉。

事实上，无论规定是怎样的，这些职员都会提早进来，因他们的为人就是那



样。因此，这件事必须经过协商，而且作出决定。通常，比较负责任的那一位，往往带着比较多的“应该”而活，又把那些期望加在别人身上；而冲突就是这样产生的。你要确定的是，那些“应该”乃是经由双方界定并同意的，也要记住：“公平”不等于“一样”。一天下来，各人都必须觉得彼此受惠于对方才行。对方的贡献可能和你的不同，却有极大的价值。只要明确地表达“谁该贡献什么、如何贡献”就好了，然后要彼此为那些期望负责。还有，若是不负责任的话，会有什么后果。

## 5. 有计划地对付冲突

冲突出现时，你会怎么办？你需要事先谈及，如何处理可能存在的意见不合。首先，检视你们解决冲突的历史。过去你们是怎么做的？你们一起回避不谈？彼此敌对？或是进行得很顺利？那个模式会持续到工作关系里，所以你要作好计划。如果过往的历史并不是正面的，你就要指出那模式，谈论它，想想你们要如何以不同的方式来处理。在讨论的一开始，你可以这么说：“从前如果某件事错了，有时我们就回避去谈。在公事上，我们可不能那么做。”

另一个构想是，找一位你们都同意的调解人——另一位经理人、朋友或上司，你们可以把争论带去找他（她）解决。如果他（她）是你们双方都信任的人，也最为你们的利益着想，奇迹就有可能发生。有时候，光是晓得“死胡同有出路”，就能开辟空间，寻求出解决之道。

## 6. 决定退场策略

如果这样行不通，那你怎么办呢？你要如何解决问题而不致毁掉友谊？你们各人都需要有一个明确的脱身之道，避免关系的恶劣——如果没有预先规划，不愉快的结局就可能会把场面弄得很难看。务必确定你们各人在结束工作关系时，都不至于损害另一层关系。你要预先把这件事界定好。

有时候可能需要逼退。那个你没法开除的人，必须得被开除。你要预先谈到



那种情况。“好，我是你的上司，就像任何上司一样，理论上，我有一天可能非开除你不可。如果我必须告诉你，这么做并不管用，届时我们该怎么做呢？我们之间会怎么样？”

如果你们没有事先就此事取得协议，而现在却到了那样的时候，那么你要回到本书传达的那一章，操练那些指导原则。先确认你们之间的关系，然后谈及你所渴望的结果是：你们的关系可以维持不变。

## 克制你想呵护人的冲动

请不要怒气冲冲地发电子邮件给我，说你认为这听起来像性别歧视。我纳入本段，是因为我在为撰写本书而作研究时，好多妇女要我这么做。因此，如果你是女性而本段不适合你，那么好极了。但很多妇女的确有这种感觉，因此这是为她们写的。相反地，外边有许多男人可能会发现本段有用呢！

妇女们经常告诉我，当她们发现工作上有人在某方面身陷困境，而自己与那人的关系逐渐接近时，她们想呵护人的母本能就发动了。她们说，有时候，那些本能不只发动而已，还全面接管呢！换句话说，她们变得比较像在看护那人和他（她）个人的挣扎，而不像那人的上司或同事。她们开始为那人觉得难过，越来越多谈到那人的挣扎，而少谈工作。而这样的上司会发现，对于这位正在经历困境的人，她难以维持在绩效方面的期待。

首先，你必须问你自己：你的关心呵护，是否不只妨碍了你的角色（督察、上司，甚至团队成员），也妨碍对方改进？到了某个地步，你就不是在帮助对方了。你没有要求他（她）达到期望，其实反而导致他们跳不出困境。要求人们负责，对他们是有好处的，也可以帮助他们改进。即使在精神病院，对于病人的治疗也包含了要求，他们必须准时去聚会，有家庭作业、杂事，诸如此类。责任，是有助于改善多数的情绪和关系问题的。

第二，你为何这么做？你在生活的另一部分感到空虚吗？是否有一个真空地带，是你要拼命去帮别人的忙才能填满的？是否只有在照顾人的时候，你才觉得圆满？要确定你所做的一切协助，都来自真正有益的动机。如果你是共依型

(codependent type)的人,就可能是为你自己好,多过为他们好。

第三,你要建立一个架构来付出协助,好工作不因此中断。要和那人谈到你所扮演的两种角色:“我想帮助你处理这件私事,但我仍然是你的上司,我们必须对绩效有些期待。让我们谈谈该怎么做。我们周五共进一顿特别的午餐,那时可以只专注于你的近况,也处理其中一些事,你看怎么样?”

我和许多公司合作过,总有某部门里的某人特别擅于帮助人。所以,他们就会和某个人会面,帮助那人。他们休息时间聚在一起,读完一本谈自助的书,观赏一部以个人成长为主题的DVD,或编列个人预算。但它的结构分明,不致成为工作的一部分,因为是在私人时间进行,例如午餐。它和工作无关,而是朋友在帮助朋友。这么一来,就比呵护人的角色更能把工作界定清楚了。

## 审慎考虑配偶的忠告

我经常看到的另一个问题就是:做配偶的开始谈论丈夫(或妻子)的工作。虽然配偶的建议可能很有用,有时候却也可能很麻烦;尤其,如果提出建议或批评的这位不在那家公司,而且只会批评,那就更麻烦了。

配偶可能是良好的意见征询者,可以提供极佳的智慧和卓越的经验。问题在于,身在其位的人若不接受忠告,或者处理的方式是配偶所不愿意或不喜欢的,那么,因着忠告未被接受,会进而影响了家中的关系。提出忠告的人甚至会被激怒。

多年以来,我逐渐相信有一项双重原则,能使意见不同的双方维持对等关系。第一,如果做配偶的一方是不需为提出的忠告承担结果的,那么忠告就应当当成是免费奉送,听不听随便对方。配偶提出忠告以后,如果不被采纳,也不该让它影响他(她)对另一半的感觉或关系。这是标准的权柄与责任议题:把作决定的权柄,给予那必须为后果负责的人。你可以提出建议,但要给人采纳的自由;然后,不采纳的话,也不要为此惩罚他们。

但是相反的情形也是成立的。有时候,正在工作的人所做(或不做)的某件事,并不真的是关乎工作决策,反而更多表明了他的人格;这样的事必然会影响



到婚姻。比方说，如果做配偶的宽容那些错误或不道德的事情，不予处理，那么这必然会影响到另一半的观感；做配偶的会不再敬重这位不采纳忠告的另一半，因为不采纳忠告，所显示的乃是一种人格缺陷。那时候，工作就进到家里来了。我听过好多做配偶的说：“我从什么时候开始不再敬重他（她）呢？就是在……”

因此，做配偶的应该有工作上的个人自由。但是，他们的决定和做法，应该反映他们是另一半当初所爱上也能确信没嫁（娶）错的那种人。

## 不要让非常时期成为常态模式

有些时候，你就是无法过平衡的生活，没什么好说的。有些时期，会有一些不寻常的需求加在你的工作和生活上，而且有其正当理由。比方说，一个孩子出生就是其中的一个时期，你在宝宝出生后的几个月内，可能没多少时间可以睡觉，这必然冲击你其余部分的生活。可是，如果你认为长期睡眠不足还能撑下去，那就错了，因为你会开始崩溃，没法正常运作。那是撑不下去的，也不该勉强去撑。幸好，它只是一个短暂的时期。

报税时期的会计师懂得这一点，因为他们工作得像拼命三郎。我在“写作时期”也是这样。撰写一本书的过程有截稿日期，在那几个月里，我发现我工作得比平常还久，因为随着时间流逝，一本书似乎总会越来越需要更多注意。我一头栽进去以后，就发现该写的内容比我起初以为的更多。在这段时期，事情排山倒海而来，通常令我招架不住。头一个迹象是我的文件箱和我的书桌。然后是我的车子，接下来是我的心情，有时候还包括浴室的磅秤。一名船长驾船通过暴风雨时，甲板总会积点水。我了解，撰写一本书的最后几个月不会是一趟干爽的旅游。我终于接纳这情况，甚至有点期待它呢！

但是，我知道有截稿日期，正如4月15日（报税截止日）之于会计师一样，它会结束的。当它结束时，我就能恢复正常了。我知道它会结束的。

不过有些时候，人们一头栽进那种过度紧绷、支离破碎、散乱、耗损、枯竭的状态……而这些并不是季节性的。这些已成了模式，没有结束日期。而且这是没法撑下去的。

公司或个人会检视现金流量，询问目前的赤字状况能否撑过一段更长的时间；同样地，一个人也必须检视工作量和精力，询问相同的问题。你正在做的事，长期撑得下去吗？它是否为季节性的？你能持续多久？

严格检视你在时间与精力方面的支出，以及你如何投注于某一项行动、项目，甚至工作。那种负荷过度的情况持续多久了？这样的季节性循环会结束吗？这样过度消耗，是否真的看得见终点？为什么？那是客观的思考，或者只是你希望如此而已？

生活的哪几方面正在遭殃，没有获得它们所应得的注意？家庭？健康？灵命？私事？婚姻？爱好？如果你正在做的事，无法维持上述任何一项理由，你也看不到终点，那么，你就不能再否认了，而是要看见你有一种不健康的模式，然后采取行动来处理它。解决方式就在先前的章节里：检讨它们，界定你的使命和目的；然后新增必要的架构和界线，来支撑并保护那些使命与目的。其中一个重大的改变，会是对付你的能力漏洞。你要扪心自问这个问题：

对于你正在做的事，  
你、你的婚姻或你的家庭能支撑多久，  
而不至于在过程中萎缩或破碎？

如果你对痛苦的感觉已麻痹惯了，那么答案大概会比你以为的时间更短。在你还没领悟以前，可能已经失去对你非常重要的某些东西，而你却从来不晓得。

## 管理上司

在第六章，我说了一个故事，谈到我雇用的第一位兼职助理，她如何冷静地大步走进我的办公室，让我知道，我指派了四十小时的工作量给她，要她在一周内做好，而我每周只雇用她二十小时而已。她的冷静和简单的事实让我呆住了，她说的没错：我的工作量管理得不好，那是我的问题，不是她的。我现在也懂了，我当时之所以愣住，部分原因是一道良好界线所造成的影响，正如我们在本



书里所谈过的。它界定了她的终点和我的起点，以及谁该为什么负责。它和正确形成的架构有关。因此，我那愣住的感觉是一记当头棒喝、醍醐灌顶，因为她表明有一项问题是我的，而我却不知情，现在问题就在这里。有了良好的界线，事情就能清楚明白。

因此，你可能发现自己为什么招架不住了，部分原因在于你的上司有问题。因为你的上级用光了你的资源，所以你正在做的某件事可能撑不下去，或者使你不能竭力达到要求。而替你工作的人也需要明白同样的事，不只是为了你，也为了使命的缘故。船长应该晓得何时出了问题，也应该聆听那些报告问题的人。这是领导人所该获得的良好回馈，尤其如果他们真的仰赖你来做某件事，但因为他们另外又给你太多事务，以至他们也无法取得他们所想要的结果。如果你能清楚地传达，一定会得到他们的关注。

## 对付难缠的上司

生活中很少有哪一层关系，能像难缠的上司那样困扰人。原因很多，但最重大的有两个。第一，这人拥有真实的能力，能在某些重要方面影响你的生活。他可以开除你，也可以索求你的时间和精力（我们最大的两项有限资源）。如果你的上司像是个疯子，这就足以真正影响你的福祉了。

第二，除了这项真实的能力以外，上司也拥有心理上的能力。他们刚好吻合你脑海中的父（母）亲的位置，只因为他们是权威人物。权威人物可以从你身上引发出来的感觉和反应，可以一直追溯到你自己的父母或幼年的其他权威人物。如果那些关系中，有些曾经伤害你或对你造成困扰，那么，你的上司就可能勾起你幼年惯有的某些感觉。你可能发现自己以旧有的方式回应他（她），或者你已经很久没有过的感觉，又再度浮现出来。一位上司只因着他（她）所担任的职位，也许就有能力使你觉得难过、卑微或害怕，而别人并没有办法让你这样。

在对付这项真正的能力时，要记住“整理你的资产负债表”的概念。你如果处于弱势地位，就没法针对你们的关系提出交涉，特别是你需要作时间和精力方面的决定时。你会觉得必须委曲求全，以至身不由己，而顾不到你生活的其余方

面。工作上的索求，可能毁掉你的家；但如果你非得靠它才能生存，你就不是处于有利的谈判地位。我见过有很多时候，因着某人的优势，使得工作结构作出重大的让步，好配合那份才干，但你必须是真正有才干的人，才能得到那些待遇。所以，你要整理你的资产负债表，精通你所做的事，以至他们需要你，甚于你需要他们。这时，你就会看到那些对话进行得比较顺利了。

在对付第二项问题（心理上的）时，“能力漏洞”的概念就适用了。这位上司让你想起谁？吹毛求疵的父亲？跋扈的母亲？（顺便一提，别以为只有男人才会让你想起父亲的感觉，或对女人才有母亲方面的问题。比方说，如果你有一位严厉的父亲，那么，一位严厉的女性就可能触发你那个老问题了。）一位上司，也许能引发你对童年的老师或教会人物的感觉。

要弄清楚，为什么你的上司有办法那样困扰你。是什么东西被触发了？然后，以此作为一个成长步骤，使你得着益处。你的问题不在于他（她），要记住这点。他（她）为什么能困扰你？那才是问题。你如果不解决它，就会在这人离开你的生活很久以后，仍然带着这个问题。因此，你要尽量在心理上与上司有所区隔，这样他（她）才不能困扰你。有人说，上司的事，不关你的事。你要避开，保持区隔。

然后，以我们所谈过的方式来回应。这里有些速成秘诀。第一，弄清楚问题所在。你的上司使你觉得自己愚蠢？害怕？无能为力？接着，弄清楚那些感觉从何而来，然后取得协助，或许是某种咨询辅导。在你因为上司有能力使得你必须接受治疗而生气以前，想想我上述的话。这是为了使你成长。上司已在你的生活中产生了某些影响，你也发现自己有个问题要处理；而你的问题，可能是学习如何对付一个十足的浑球，但这仍是值得采取的成长步骤。我们都需要知道如何做这件事。

最后，拟出计划来对付你的上司。当你进入规划模式时，就是在夺回能力了，因为你采取主动，而不再是受害者。这项计划可能是：

- 去和上司谈话以前，先进行角色扮演，并且取得支持。
- 向你的上司开诚布公，针对问题而谈，如同我在“传达你的界线”那一章



所提到的。

- 带同伴去找你的上司，另带一位有同样问题的人去和他（她）谈。这可能会十分有力。当你们两或三人去找上司，说：“我们想和你讨论某件事。”他（她）就比较难以同时报复好几个人，也比较难以否认。
- 去人事处请求协助。他们受过处理人事状况的训练，会知道该怎么做。
- 如果你的上司爱骂人，你可能必须追究到底，要他（她）承担后果。你要透过正当渠道提出陈情，与人事处合作；或者，若有违法与侵犯你法律权利的极端情况，就去找律师。

有些重要的事情是你要记住的：确定你进去时，有良好的工作表现作基础（这样他们就不能用你的绩效差来反击你）。要准备好去和你的上司进行困难的对话：“我已经和你谈过你是怎么贬损我的了。昨天开会时，你在我的团队面前骂我白痴，这是我曾经请你不要那么做的其中一例。请你答应我不再这么做；或者，如果你认为我做得不好，你可以在我的档案里写下‘绩效差’；要不然，让我们谈谈我的离职和退职金。这都随便你，但我不会继续忍受这样的待遇了。”

把它视为公司的一项团队与策略议题，也可能有帮助。很多时候，有副总裁请我担任顾问，协助进行一项领导发展项目，最终的目标是帮助人们与总裁相处，或许还能引起他（她）的改变。如果你有权力建议或推动一项领导发展项目，就去做吧！一旦你把新的信息和进程带入一个组织，人们就会开始成长、改变，而那可能会逐渐向上层传开，这些年来，我见多了。一名优秀的顾问能产生奇迹而影响整体，发挥作用，上达其他阶层。

最后，如果你不想做上述的任何一件事（很多人不想，理由也很正当），那么，就管理上司的周围吧！想办法为你自己建立防火墙，然后在他（她）的周围工作。许多世纪以来，人们已经这么做了，有些时候你也应该照样行。这不是表达自己无能为力或摆出受害者姿态，而是经过缜密考虑之后的决定。既然留在你的岗位上对你有好处，你也不愿意让某个人毁掉你的工作，那么你就要设法对付他（她），正如你对付别的障碍一样。



检查一下你的胆量，注视镜子里的自己，问：“你真的要做那种任人宰割的人吗？你肯不肯采取行动来处理这件事，而不再作心理上的受害者？”然后去做，采取必要的措施；但任何人，无论是谁，都不该有能力毁掉你心理方面的福祉。把这个问题看为一项邀请，由它带领你达到全新程度的成熟与坚强。

## 先做困难的事

“易中难，难中易。”（Easy Hard versus Hard Easy.）我不记得第一次听到这句话是什么时候，不过听起来，它在生活的大多数方面都没错，特别在新增界线方面。它意味着，做事方法有两种。第一种是先做容易的事，花的工夫比较少，影响层面较小，你大概也会乐在其中。可是如果你那么做，无论你原本该做而没做的是是什么，日后做起来都会困难多了。这里有个熟悉的例子：看牙医对你而言很困难，要花一点工夫，可能有点不舒服。于是，你做了容易的事，不去赴约。可是日后，那困难的事（看牙医）就会比原本该去而没去时困难得多：该做根管治疗了。

因此，先做困难的事，通常意味着日后就容易多了。先做辛苦的事，完成学业，日后谋生就比较容易。先做容易的事（例如：中途退学），日后谋生就变得困难许多。现在作点运动，即使你发现一周要几天早起有点困难；但日后容易的部分，就是你能享有健康。现在做容易的事，将来心脏病发作以后，开心手术这个困难的部分就来了。

实际上，困难的事不可能不存在，说它不存在就是否认现实。问题不在于我们想不想要困难的事，而在于我们何时想要它，因此就决定我们要它困难到什么程度。如果我们先做困难的部分，它就结束了，甚至那困难的部分也会比延迟处理时还容易。晚一点，总是难一点。

处理界线时，这项定律在很多方面都适用，以至很难想出那是哪些方面，因为全面适用。以正视冲突为例，做起来困难，但是延迟去做，保证一定困难得多，而且更混乱，后果也更严重。在初期设立限制，虽然令人不舒服，却能防止将来发生许多不好的事。



因此，就你生活中需要补强结构的那几方面，想一想要怎么应用这项定律。可能会有点不舒服，但我几乎能够保证，这一定会比你延迟去做的时候更容易，损失也更少。请你拿起电话，开始做困难的部分；那比较容易的部分，最后一定随之而来。