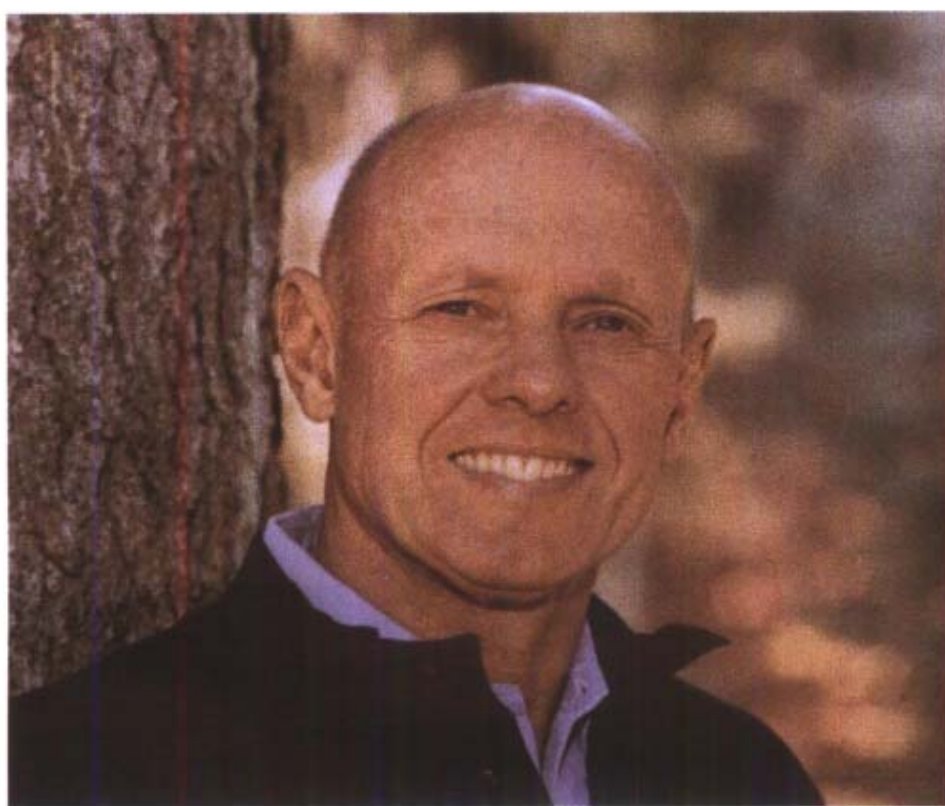




财富首脑(business masterminds)

F-279.712.3
H12a1

斯蒂芬 科维



〔英〕罗伯特·海勒 / 著

杨玉成 戴音 / 译



A1004071

中国社会科学出版社



DORLING KINDERSLEY

www.dk.com

Copyright© 2001 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright© 2001 Robert Heller

All rights reserved

图字: 01-2001-4013 号

图书在版编目(CIP)数据

斯蒂芬·科维 / (英) 海勒著; 杨玉成译. — 北京: 中国社会科学出版社, 2002.1

(财富首脑译丛)

书名原文: Stephen Covey

ISBN 7-5004-3161-9

I. 斯… II. ①海… ②杨… III. ①企业管理—研究—美国②斯蒂芬·科维—生平事迹 IV.F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 065368 号

责任编辑 任 明

责任校对 王海英

技术编辑 张汉林

封面设计 唐全梅

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.csspw.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京中煤新大印刷厂

装 订 三河鑫鑫装订厂

版 次 2002 年 1 月第 1 版

印 次 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 1/32

字 数 75 千字

印 张 3.5

印 数 1-12000 册

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

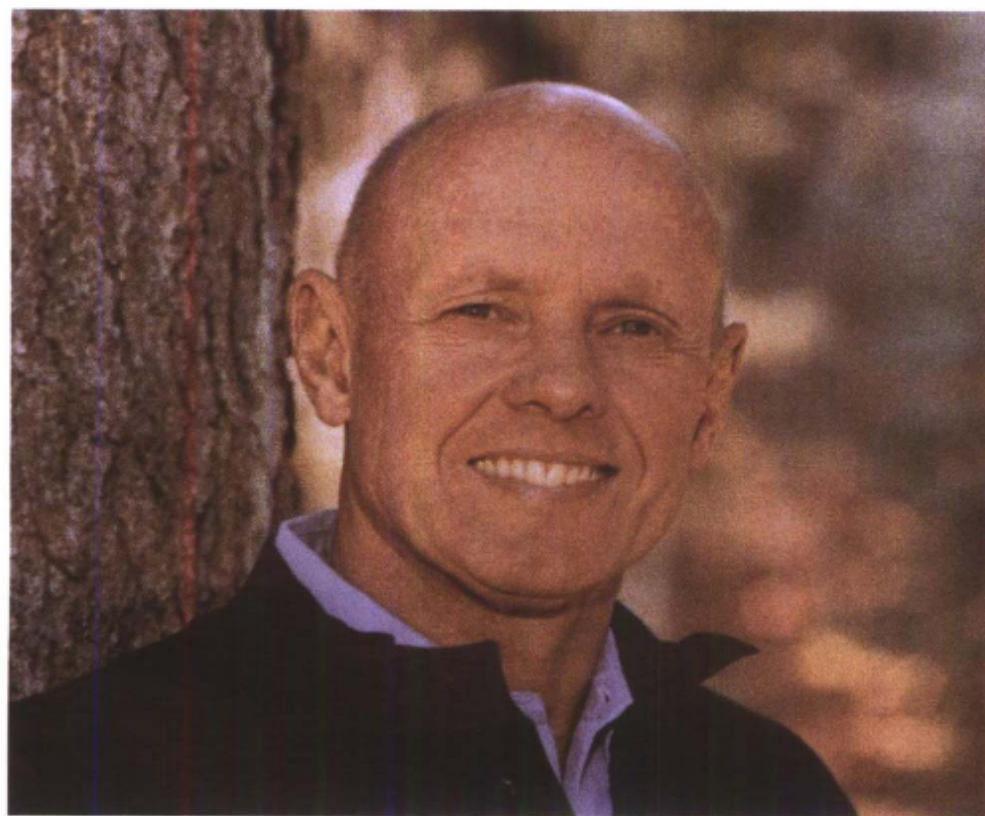
商务的福音传教士	4
大师小传	6
1 建立基本效率	12
发现性格伦理学	26
2 赢得私人胜利	28
选择对刺激的反应	44
大师课堂 1：训练自我领导能力	46
3 从私人胜利到公共成就	52
大师课堂 2：与人共事	66
4 领导原则	72
大师课堂 3：管理你的时间	86
5 让领导起作用	92
交流商务经验	106
词汇表	108
参考文献	109
作者简介	110



财富首脑(business masterminds)

F-279.712.3
H12a1

斯蒂芬 科维



〔英〕 罗伯特·海勒 / 著

杨玉成 戴音 / 译



A1004071

中国社会科学出版社



DORLING KINDERSLEY

www.dk.com

Copyright© 2001 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright© 2001 Robert Heller

All rights reserved

图字: 01-2001-4013 号

图书在版编目 (CIP) 数据

斯蒂芬·科维 / (英) 海勒著; 杨玉成译. — 北京: 中国社会科学出版社, 2002.1

(财富首脑译丛)

书名原文: Stephen Covey

ISBN 7-5004-3161-9

I. 斯… II. ①海…②杨… III. ①企业管理—研究—美国②斯蒂芬·科维—生平事迹 IV.F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 065368 号

责任编辑 任 明

责任校对 王海英

技术编辑 张汉林

封面设计 唐全梅

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.csspw.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京中煤新大印刷厂

装 订 三河鑫鑫装订厂

版 次 2002 年 1 月第 1 版

印 次 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 1/32

字 数 75 千字

印 张 3.5

印 数 1-12000 册

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

商务的福音传教士	4
大师小传	6
1 建立基本效率	12
发现性格伦理学	26
2 赢得私人胜利	28
选择对刺激的反应	44
大师课堂 1：训练自我领导能力	46
3 从私人胜利到公共成就	52
大师课堂 2：与人共事	66
4 领导原则	72
大师课堂 3：管理你的时间	86
5 让领导起作用	92
交流商务经验	106
词汇表	108
参考文献	109
作者简介	110



商务的福音传教士

斯蒂芬·科维是美国管理学界的权威。他最为成功地运用心理上和精神上的洞察力激励管理者(和许多其他类型的读者)、提高他们的工作业绩,改变他们的生活。

科维的影响是世界性的,他的思想在整个世界所引起的非凡反响同他的思想本身一样重要。他的著作《高效率者七习惯》(*The Seven Habits of Highly Effective People*)出版于1989年,已经销售1000万册,赢得了无数读者,其读者范围从不公开暴露身份的个人到全球性公司。科维已经使人们广泛地感觉到有必要相信:物质上的成就建立在人们可清楚理解的、可传达的个人道德原则的基础之上。他的教导反映了他作为虔诚的摩门教徒的基督教信念——以实践性为基础,就像他自己的职业一样。

作为一位强有力的演讲者,科维通过讨论会、顾问工作、许多媒体和他自己的跨国组织——目前的富兰克林科维有限公司(Franklin Covey, Inc.)传播他的观念。但所有这些活动的核心是《七习惯》。该书的核心观点是:个人是一种道德存在物,他能够掌握自己的命运,而无私的自助是通向非凡成功的道路。

A handwritten signature in black ink, reading "Robert Heller". The signature is written in a cursive, flowing style with a long horizontal stroke at the end.

大师小传

斯蒂芬·R. 科维 (Stephen R. Covey) 1932 年出生于犹他州的摩门教徒世家。他的职业生涯始于学术界。他拥有哈佛大学的工商管理硕士学位 (MBA) 和位于犹他州摩门教心脏地带的布里恩扬大学 (Brigham Young University, BYU) 的博士学位，并作为一名教授在布里恩扬大学讲授组织行为学。MBA 的经历不仅给他的教学带来了可靠的商务背景，同时还培养了有价值的技巧。在布里恩扬大学的带有商业色彩但却是神权式的环境下，他表现出相当的组织才能，扮演了大学关系的指导者和校长助手角色。目前的布里恩扬大学校长，梅里尔·J. 贝特曼 (Merrill J. Bateman) 同样是摩门教徒两重性的一个例证。他曾经是玛斯 (Mars) 公司的总经理，还做过许多其他事情，同时又是摩门教派的首席主教。

摩门教信仰的激励

摩门教对科维的经历和思想有巨大影响。首先，人们很容易看出摩门教规“十三条基本信念”和科维在其一鸣惊人的《高效率者七习惯》(1989) 中所阐述的“七习惯”之间的关系。摩门教义必定是科维的这个信念的源泉：存在基本的、无可争议的诸原则，而且这些原则的数量是有限的。其中某些信念，如第十三条信念“我们相信诚实、忠诚、节制、仁慈、善良和施善于所有的人”，与科维自己有关个人的、人与人之间的和组织的效率的信条直接相关。

科维可以说是历史上最为成功的教育家之一。据他自己的说法，他的学生数以百万计。他经常引用中国哲

学家老子的一些论述及其“永恒的箴言”：“给人一条鱼，你养活他一天；教人如何捕鱼，你养活他一辈子”。从教学中获得的知识使科维相信，人们能够彻底改善自己，只要他们理解如何进行改善。

启蒙的声音

老子的智慧话语对科维的职业生涯来说是相当重要的：“培养捕鱼人的教师，你将改进整个社会”。像他的福音派前辈一样，科维力图教导个人，以使他们的整个家庭、组织乃至整个社会，都追随他们走上正义之路。就像圣·伊格内修斯·洛约拉 (St. Ignatius Loyola) (西班牙教士，天主教耶稣会的创立者——译注) 及其耶稣会士一样，科维吸引了追随者，并创立了组织，这些追随者和组织能够比任何单个的人更为广泛地传播他的教导。

在这里，他的商务能力和他的哈佛MBA学位被证明是名副其实的。科维离开布里恩扬大学，创立斯蒂芬·R. 科维协会，实现了他对美国管理给以重要影响的雄心。科维和一些会员一道，使公司迅速发展，以致重要的世界性扩张成为可能。1984年，科维把他的商务活动纳入新的管理训练组织，该组织名为科维领导中心。13年后，该中心和以时间管理设计出名的富兰克林·奎斯特 (Franklin Quest) 公司合并，变成富兰克林科维公司，现在，科维是该公司的联合主席。

科维的合伙主席是海鲁姆·W. 史密斯 (Hyrum W. Smith)。他们的公司是一个正在茁壮成长的公众公司，1997年在纽约股票交易所上市，公司的职员或“成员”逾4000人。有128个“富兰克林科维七习惯”零售店，

大多在北美出售该公司的产品，在其他30多个国家亦有其踪迹。科维的著作被译为28种语言，当今福音主义者的教导已经传播到整个世界。富兰克林科维公司的成员每年培训超过75万人，售书150万册。

传播格言

富兰克林科维公司共有1500万册书在付印。其中最主要的是《高效率者七习惯》。该书出版于1989年，此时科维正值中年。当然，富兰克林科维公司的活动远不只是培训和售书。它设在犹他州洛基山的机构（科维和他的妻子就生活在那里），“授权”受训者把科维的原则及其在个人、组织和家庭中的运用传播到全世界。

实际上，科维所写的东西更多地是有关于家庭方面的，而不是有关商务方面的。《高效率家庭七习惯》(*The Seven Habits of Highly Effective Families*) (1998)，像它的模型一样，已经产生了许多衍生物，从《七习惯家庭杂志》(*The Seven Habits Family Journal*) (1998) 到《平衡工作和家庭》(*Balancing Work and Family*) (1998)。对家庭及其价值的信仰是摩门教的基本教义。在科维的工作中，这种信念不仅出现在他的有关家庭的著作中，而且还出现在他的一般哲学中。然而，尽管有其非常实质性的个人和伦理内容，但科维毫不怀疑他的主要的非家庭方面著作肯定是“商务性著作”。

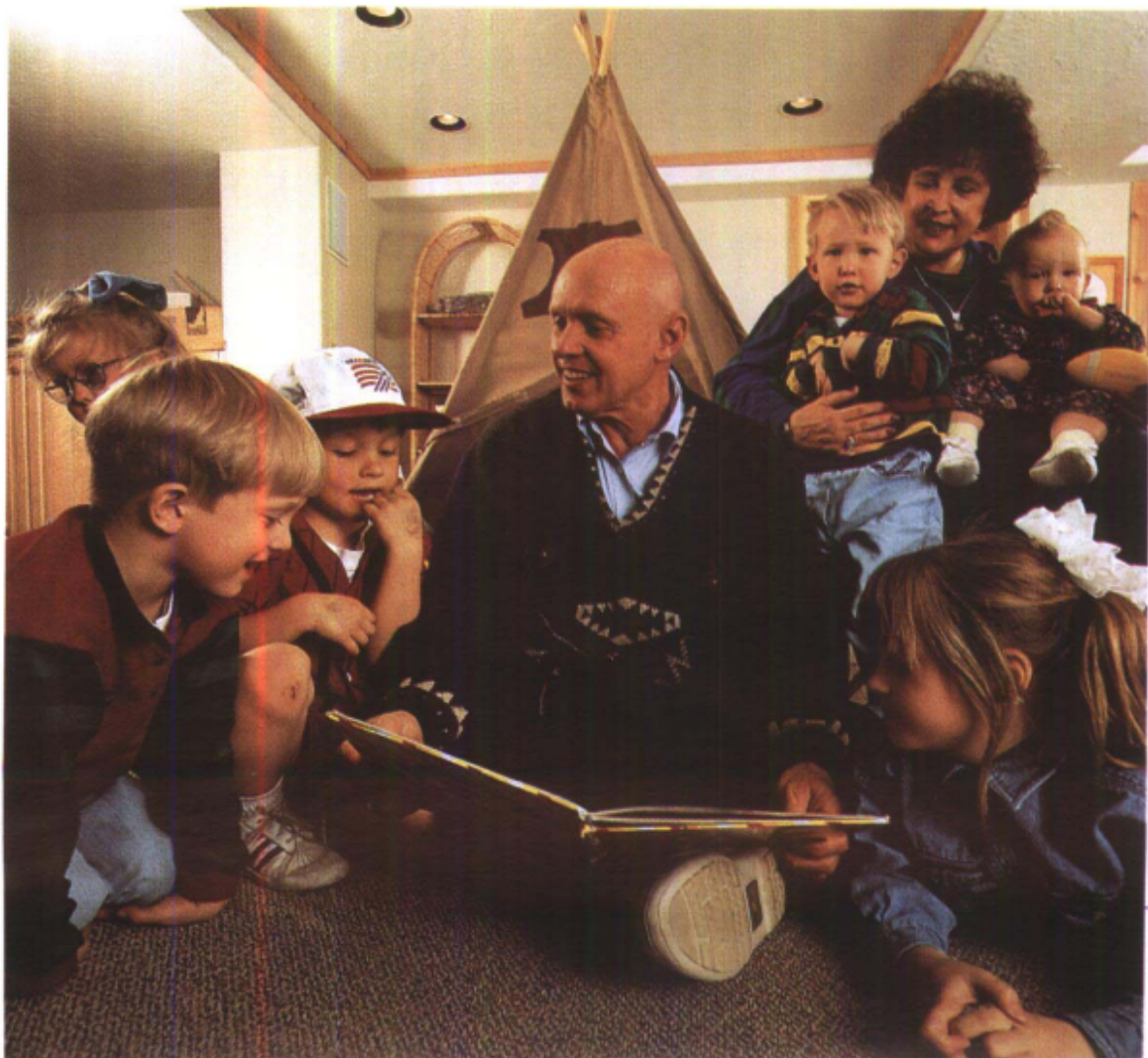
事实上，福音派教义完全是商务式的。对商业的强调说明了富兰克林科维公司何以能够吸引美国营业额最大的100家公司中82家和营业额排名前500位的公司中的2/3成为它的客户。同时，公司的委托人包括许多规模小得多的组织，接受富兰克林科维公司的咨询、个

人培训和专项训练。它们还能够派人到公司在 300 多个城市的训练基地进行指导，这些基地在北美和其他国家都有。此外，还有超过 7000 家的“特许顾客便利机构”(licensed client facilitators)，其任务是教授富兰克林科维公司的必修课程。

科维在管理中所激发的兴趣实际上是注重实效。正如他在《高效率者七习惯》中所说的，“促使个人、组织和家庭变得更加有效率”，满足了公司从自我激发的职员那里获得更高生产率的要求。科维的管理风格是：不仅力图通过意见一致的计划和目的，而且力图通过个人的发展调整个人和公司的目标。在管理专家中，只有科维把私德和公德看做是完全相同的。

家庭成员

斯蒂芬·科维从他的家庭和婚姻经验中获得许多灵感，他在国际商务社团中赢得了许多热心的读者。



其他专家要么倾向专注于改善个人，要么倾向专注于改善组织。科维把个人和组织看做是不可分离的，而他自己商业上的成功支持了他的论证。正如富兰克林科维公司使它的创立者获得了公司经理人教师的资格，他的家庭生活为他在家庭管理事务方面的权威提供了证明。科维和他的妻子桑德拉（Sandra）有九个孩子，他对这方面的成就更为看重，自豪地把他自己描绘为“丈夫、父亲和祖父”。

成就哲学

撇开孩子的分娩和抚养不谈，科维如此成功信奉的原则通常与精神生活密切相关。但是科维对以前令人失望的儿子所取得的进步（参见第26页“发现性格伦理学”）的自豪和喜悦建立在物质性成就基础之上，这种成就能够把任何有进取心的、过分认同的、纯世俗的父亲引向自负。因此，在科维改变了他为人父母的战术和策略之后（这种改变体现在“七习惯”哲学中），那个未能发挥潜力的男孩“被推上了学生领导的位置，被培养为全国运动员，而且开始拿A级成绩单回家”。科维推断道，哲学的改变对年轻的科维起到如此良好的作用，这给每一个人提供了希望：你能够对你自己保持真诚，并且还能获得你所想要的东西。

更可喜的是，善和成功相辅相成。他从培养儿子的经验中获得的另一个教益是：家庭是更加广泛的适用智慧的源泉。科维在书中大量使用他从教养孩子和他同妻子的关系中获得的其他逸事，而相对较少使用从商务活动中选出的事例。

来自智慧的收益

把家庭活动实践中得出的真知卓见运用到大的组织，是科维思想和实践的核心。他的著述和商业活动已经把这些观念传播到纯粹的世俗环境之中，而且也给科维本人带来了卓越的商业成果。摩门教徒既准备侍奉上帝，又要挣钱，这对他来说很合适。摩门教徒确实没有看到冲突：真诚地侍奉上帝，你的生意也将成功。

科维自己的职业尽管为宗教所激励，但已经赢得许多世俗的声望。1996年，他被《时代》(*Time*)杂志确定为最有影响的25个美国人之一。同年，他被《销售和管理》(*Sales and Marketing Management*)杂志评为25位杰出人物之一。作为一个成功的商人，科维在管理专家行列中很少有同辈，而作为一个传教者，也没有多少人能与他的成功相比。把自己的东西付诸实践，科维已经取得了成功。至少对一些人来说，《七习惯》确实非常有用。



1

建立基本效率

- 保证金蛋长期生产的重要性
- 为什么基本的、持久的原则与你性格的结合会导致真正的个人成功和商业成功？
- 你能够自由选择如何对刺激做出反应，应该利用这种自由
- 使人高效率工作的七个习惯
- 培养从依赖到独立而后相互依赖的七个习惯
- 如何获得产量和生产能力之间的合理平衡

斯

蒂芬·科维的基本思想简单而有力。他相信“高效率生活的基本原则是存在的……当人们学会这些原则并把这些原则和他们的基本性格结合在一起时，他们就一定能够感受到真正的成功和持久的幸福”。

科维把这条指导原则称为“性格伦理学”(the Character Ethic)，这种教导的基础是“人类领域中的自然规律，这种规律是真实的、不变的、无可争议的，恰如物理领域中的万有引力定律一样”。科维把这个陈述看做是“客观实在”。“在整个历史期间”，自然规律“被编织进每个文明社会的结构”。它们是“构成每个家庭和组织长期繁荣昌盛的根基”。

性格和个性相对

科维把性格伦理学和他所谓的“个性伦理学”(the Personality Ethic)区分开来。后者是一个更为复杂的观念。对这个观念他并没有什么清晰而又简明的界定。与性格伦理学“以原则为核心”的哲学不同，个性伦理学仅仅关注实用性。它包括“改变外在表现和行为”的一切努力，着重于“外表”。科维并不认为这种努力一律是无效的。相反，个性伦理学的某些因素——包括“个性发展、交流技巧训练，以及影响力和决断力方面的教育”——都是有益的，“实际上，它们有时甚至是取得成功的必不可少的要素”。但科维却把包含在这种伦理学中的必不可少的要素也看做是次要的，而“这些特性本身在长期的关系中没有永久的价值”。

另外，一味追求短期成功只能是自己搬石头砸自己的脚。他论证道：“如果不存在深刻的真诚和基本的性格力量，生活的挑战将会使真正的动机表面化，而人际关系的失败将取代短期的成功。”对科维来说，服从自然规律的价值是不容争议的：

引导人类行为的自然法则被证明为具有持久的、永恒的价值……它们在本质上是不容争议的，因为它们本身就是显而易见的真理。

科维的性格伦理学与基督教思想密切相关。但他否认他的思想是“深奥的、神秘的或宗教式的”。他断言，尽管这些观念中的任何一个都不是“任何特定的信仰或宗教（包括我自己的信仰或我信仰的宗教）所独有的”，但它们都在“大多数重要的、持久的宗教，以及在持久的社会哲学和伦理体系中”扮演了一定的角色。

改变性格

科维不同意大多数心理学家的观点，他论证说，改变一个人的性格同改变一个人的行为一样，都是可能的。当然，困难是显而易见的。显然，忠诚、节制、公正或勤劳是有关行为的。人们在多大程度上以这些有价值的方式行事，受制于他们的个性，而科学家们

“以原则为核心的生活的本质是：倾听良心的呼唤，并按照良心的指示生活。为什么呢？因为在影响我们选择的一切因素中，良心总是指向真实的要素。”

——《重要的事情先做》(*First Things First*, 1994)



来自好莱坞的洞察

塞西尔·B. 德米尔 (Cecil B. DeMille, 1881 ~ 1959, 美国电影制片人) 在制作他的巨作《摩西十戒》期间评论道：“我们不可能打破规律。如果我们反对规律，那我们只能毁灭自己。”

会说，个性是由遗传倾向、经历、本性和教养造就的。

科维不接受这种思想——像俄国心理学家伊凡·巴浦洛夫 (Ivan Pavlov) (1849 ~ 1936) 所研究的那些著名的狗一样，男人和女人被限定“以特殊的方式对特殊的刺激做出反应”。相反，他认为，人类有独特的能力：“在刺激和反应之间，人有选择的自由”。刺激和反应之间的裂缝对科维的思想来说是个关键。通过独立意志的运作，人们能够按照他们的自我意识行动，能够“不受一切其他因素的影响”。他们能够利用想象，并能够遵循良

心的启发。科维把良心定义为“对正确和错误的深刻的内在意识，对支配我们行为的原则的深刻的内在意识”。从这种哲学观看，科维所支持的品性并不同时为遗传倾向和经验所限制。这个观点就是 he 所说的“样式”(paradigm)——“我们依据知觉、理解、解释……‘看’世界的方式”。科维说，“我们在头脑中有许许多多地图”，这些地图通常可区分为“有关事物实际怎样的地图，和有关事物应该怎样、价值如何的地图”。这些地图的存在实际上是有条件的。但科维说，改变了样式、改变了地图，你也就改变了态度、行为和关系。

转换样式

转换样式是科维教导的实质，也是他的魅力所在。人无论是作为个人还是作为集体，总有他们自然希望加以解决的问题。他们想成为更好的配偶、更好的父母、更好的职员、更好的雇主等等。科维教导说，“我们看问题的方式是一个问题”。例如，在平淡的婚姻中，丈夫可能希望“某本新书、某个研讨会”会增进妻子的理解。“或许，它是无效的，而惟有一种新的关系才能提供我所需要的爱情”。

科维强烈要求一种新的看法：

但是，可能不是出在我的配偶身上？我能够容忍我配偶的弱点吗？对于我的配偶、对于婚姻、对于爱情实际上是什么，我有某种基本的样式吗？

这些质问无论是否有效，但它们与商务管理有什么关系呢？科维把《七习惯》列入“商务著作”之列，他

是如何把二者联系起来的呢？他的回答是，对个人和个人之间的有效性的“由内而外”的处理——从内在心理和精神到外在关系——既可运用于生活的公共方面，又可运用于生活的私人方面。确切地说，“私人胜利先于公共胜利”。科维主张双赢（Win/Win）交易：如果你想在工作中更加自由，更有活动余地，你就要通过私人胜利赢得它们——“成为更加负责、更加有用、有更多贡献的职员”。

七个习惯在架设私人胜利和公共胜利的桥梁方面有着关键性的作用，或者说，在连接性格伦理学和有效性方面扮演了关键角色。它们是：

- 主动超前
- 以心中的目标为起点
- 重要的事情先做
- 以双赢方式考虑问题
- 先努力理解别人……而后被别人理解
- 协同配合
- 磨锐锯齿

实际上，很多作家（无论是宣传性格伦理学还是宣

“如果你想以重要的方式改善——我的意思是急剧的、革命的、转型的方式——如果你想获得重大的提高（无论是作为个人还是作为组织），那就改变你的参照框架。”

——《以原则为核心的领导》（*Principle-centered Leadership*, 1990）

传个性伦理学)，都已或多或少地提出了其中的某些观点。很久以来，人们就被要求去把握自己的命运，去构想目标，去按主次排列，去寻求相互帮助，去通过倾听学习，去创造超过部分的整体价值，去训练他们的才智和能力（“磨锐锯齿”）。但为何科维把这些戒律称为“习惯”呢？

他遵循众所周知的管理学表达方式，把“习惯”（habit）定义为：知道做什么，知道如何去做，而且实际上把它付诸行动（这是困难的部分）。科维把这种表达方式改写为“知识是理论样式，即知道做什么和为什么做。技能是如何去做。愿望是动机，即去做的欲求”。在科维看来，七个习惯伴随十分重要的个人发展，反映了人从幼年期的依赖到独立，而随着“我们不断的成长和逐渐成熟”，我们会越来越清楚地意识到“一切的本质是相互依赖”，包括人的生活和商务管理。

成熟的连续体

沿着这条发展路径，前三个习惯依次展开，由此获得一个私人胜利，把个人由依赖带向独立。公共胜利则通过依次采纳后四个习惯而获得，这种胜利引导人们相互依赖和获得持续的自我发展。科维把这条发展路径描述为成熟的连续体。他极力宣称道：

七个习惯并不是一系列独立的或零碎的信条。它们与自然的生长规律相一致，它们为个人和个人之间效率的提高提供了一条增长的、有序的、高度完整的道路。

这个主张并不仅仅是令人惊异的自负声明。由于七个习惯建立在持久的普遍原则基础上，科维写道：“它们使最大的长期效益成为可能。”这种概括的论述听起来似乎有些令人难以置信，因此科维就把它进一步分层，使之更加具体，但同样彻底。它们把习惯看做是通向效率的高速公路；它们指示你如何解决问题，如何使机会最大化；另外，你能够“不断学习，综合其他原则，取得无限的发展”。

形成性格的习惯

科维认为，一旦七个习惯“成为个人性格的基础”，巨大的利益将随之而至。换句话说，依主次程序安排你的时间不仅仅是高效率行为的一个范例，它还是你的伦理存在的基础。因此，他完全改变了通常的性格概念。通常的性格概念坚持认为，好的性格在好的行为中体现出来，而在科维看来，好的行为造就了好的性格。他相信，在实际事务中，为了获得好的结果，他所选择的良好行为（或确切地说是高效行为）的七个特别的要素都是你所需要的。表现得更好，你将做得更好。雇主因此学会更好地对待员工，以便能与想更好地工作的员工达成共识。这种教导展现了乐观主义。科维坚定地信赖人们的改进能力，为他们的彼此利益共同工作的能力，以及扫除许多阻止组织和在组织中工作的人充分实现其潜能的障碍的能力。

产量和生产能力的平衡

科维决不是看不见这些障碍或无视它们的重要性。但是，在《七习惯》中，他把其中的一种障碍提升到所有其他障碍之上，这就是产量和生产能力的不平衡。在这里，他把他的重心从家庭和自我转向组织和组织者。他通常从个人论证到组织（如从父母关系到商务），而在这个部分，他从商务论证到个人。

产量和生产能力的平衡是人们很容易理解的固有概念，这个概念对一切高效率管理来说都是基本的。决定性力量不是伦理的，而是经济的。如果你竭尽全力地开动机器，它将会崩溃，而生产也就随之停止。无论如何，使机器适当运转，使它有预防性的保养时间，你就能使机器的生命最优化，因此也就使其产量最优化。像许多管理原则一样，这个原则也是一种常识，《七习惯》借助来自伊索（古希腊伟大的常识真理大师，寓言作家）的一则故事，来说明这个永恒的真理。

伊索讲述了这样一个故事：一位农夫，有幸得到一只下金蛋的鹅，为了更快地取到金蛋，他杀死了那只鹅，因此永远失去了金蛋的供给。科维表明，无论资产是物质上的、资金上的或人力上的，这种沉迷于结果的贪婪忽视了产量和生产能力的平衡，导致了低效率，并常常会导致彻底的失败。物质资产（机器）可能变得无法修复，金融资产（你用于购买机器的资本）将会消失，除非机器的产出值超过了资本的成本。以最低的雇佣成本驱使人力资产获得最高的产出，士气低落的人们将会使你的目标化为泡影。

科维的明确结论是，单单以结果（即单单以金蛋的产量）衡量效率的经理人是错误的。真正的效率是“两种东西的函数，即所生产的东西和生产性资产或生产能力的函数”。只在乎结果可能是极度反生产性的，可怕的事例每天都会出现在金融专栏上。失去信任的公司似乎经常会遭受某种突然的灾难。实际上，在继续报道表面良好业绩的同时，由于忽视了职员、或顾客、或投资、或创新（也许这四个因素都被忽视），它们在许多年里已经逐渐杀死了金鹅。

短期成功

为了短期成功而给部门经理施加压力通常伴随着这种衰弱过程，并具有同样的反生产性后果。科维举例说明了这种后果，他描绘了一个急切地想取悦上司的经理：他拼命提高产量，没有停工期，没有机器的维修期。“他使机器日夜运转。产量非凡，成本很低，利润急剧上升。在很短时间内，他得以提升”。

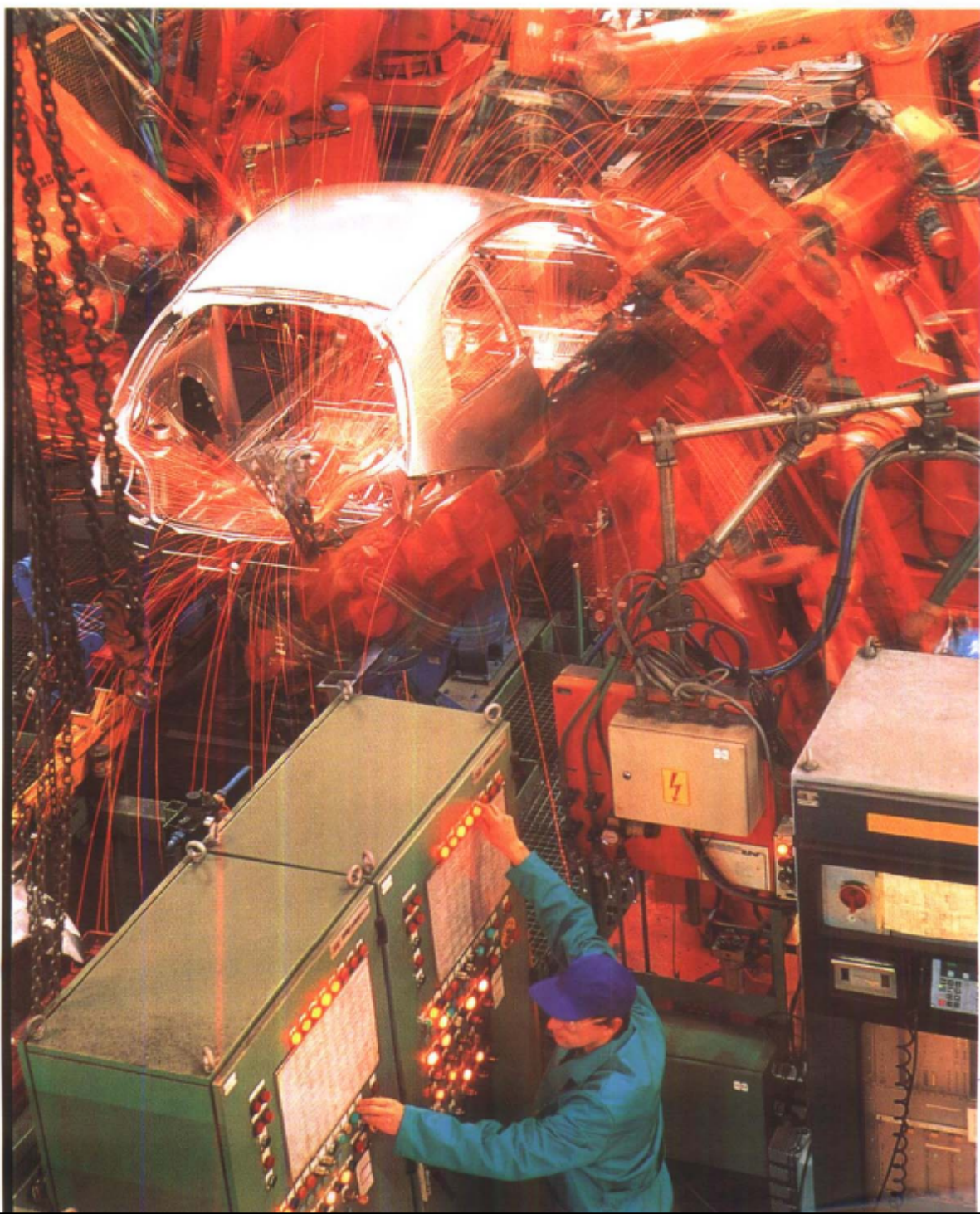
尽管该经理的继任者投入巨资以弥补被忽视的维修和保养，但“成本急剧上升，利润猛降”。当然，新任者由于失去“金蛋”而受到责备，但离任的经理是真正的作恶者，用科维的话说，他“将资产换成了现金”。会计体制同样有漏洞：它“只报告单位产量、成本和利润”。在缺乏有关生产能力信息的情况下，有效的管理能够使人看得更远些，但这也仅仅是暂时的。最终，现实会表现出自己的权威。

科维重复了已被广泛接受的研究，这种研究确证了

常识预期，即与价格相对应的质量的下降会导致顾客的流失。顾客对产品价值的考虑与产品在市场上的销售能力息息相关。降低价值，你就减少了你的销售能力（科维引证了一个饭店业主在特色菜蛤肉杂烩中掺水的事例）。因此，店主的欺诈行为不仅是坏的伦理行为，同时

效益最大化生产

汽车制造中的生产能力由于机器的使用而大大增长。但必须考虑产量和生产能力之间的平衡，以免机器超负荷运转而损坏。



也是一种坏的经商做法。科维建立了性格和效率之间的必然联系。

在涉及雇员时，科维的论证同样是强有力的。他论证道，雇员是市场买卖均衡的重要组成部分，因为他们和顾客打交道，因而与销售能力直接相关。“生产能力原则总是要求善待雇员，恰如你想让他们善待你最好的顾客一样”。

长期收益

科维并没有多考虑这个与通常见解相对立的论调：牺牲利润（例如，雇员培训费用和福利花费）使利润增长（通过提高雇员和顾客的满足感，因此提高了销售量）。他简单地评论道，现时的利润——“短期的盈亏”——是重要的，“但并不十分重要”。这就提出了平衡如何产生以及在哪里产生这个明显的问题。科维承认，这个问题不能简单地予以回答。相反——

保持产量和生产能力之间的平衡，即保持金蛋（产量）和鹅的健康和福利（生产能力）之间的平衡，通常是一个困难的问题。

他的理由是，如果你总是把平衡原则记在心里，它就像一座“灯塔”一样，指引你走向最优效率的目的地。在《高效率者七习惯》中，科维把它称为“效率的本质”，并且宣称：“我们能够运用它或反对它，但它确实存在……它是七习惯作为基础的界定和样式。”

普遍性的收益

按照科维的观点，通过采纳一些容易表达和容易理解的行为原则，任何人都可以改变他们的生活和生活方式，并进而使之高效。无论你的遗传基因如何，无论你的生活环境如何，你都能够成为一个更好的人，并能够成为一个更好的雇员和管理者（决非巧合）。他强调，这不是一种快速的定位，而是一个很容易遵循的持续自我提高方案。这个方案的益处决不会停止，而只会增长。在这里，我们投入的是精神，而收益既是精神的又是物质的，并且是普遍性的。

付诸实践的理念

- 你想要别人怎样对待你，你也要怎样对待别人。
- 对你的性格和行为负全部责任。
- 必须明白，你看问题的方式往往存在问题。
- 运用“由内而外”的效率路径，从私人胜利走向公共成功。
- 必须记住，效率是产量和生产能力二者的函数。
- 不要因为短期结果施加压力，因而付出了长期的代价。
- 不断的自我提高取代快速的定位。

发现性格伦理学

斯蒂芬·科维清楚地知道他认识到个性伦理学和性格伦理学之间差别的关键性思想“获得成功”的时刻。他把这个时刻描绘为“人生经验中的最令人满意的经验之一”。

对科维来说，该时刻的来临根植于他的家庭。他的一个儿子在学校中表现不佳，在学业方面、社会方面和运动方面（尤其是在棒球运动方面），都是如此。科维和他的妻子尽其所能地鼓励这个儿子去改进这种状况。

作为鼓励的证据，科维谈到的一个例子是棒球，而不是作业。“我们力图用积极的心理倾向技巧使他兴奋起来。”他们过于着急的训练失败了。“我们的儿子会哭泣，并坚持说他从来就不能打好，而且他根本就不喜欢棒球。”父母的辅导（“我们似乎什么也帮不上，而且我们确实为此担忧”）恰好和两月一次的授课重合，在这些课程上，科维给IBM的经理们教授沟通和参与的技巧，这是他们培训计划的一部分。

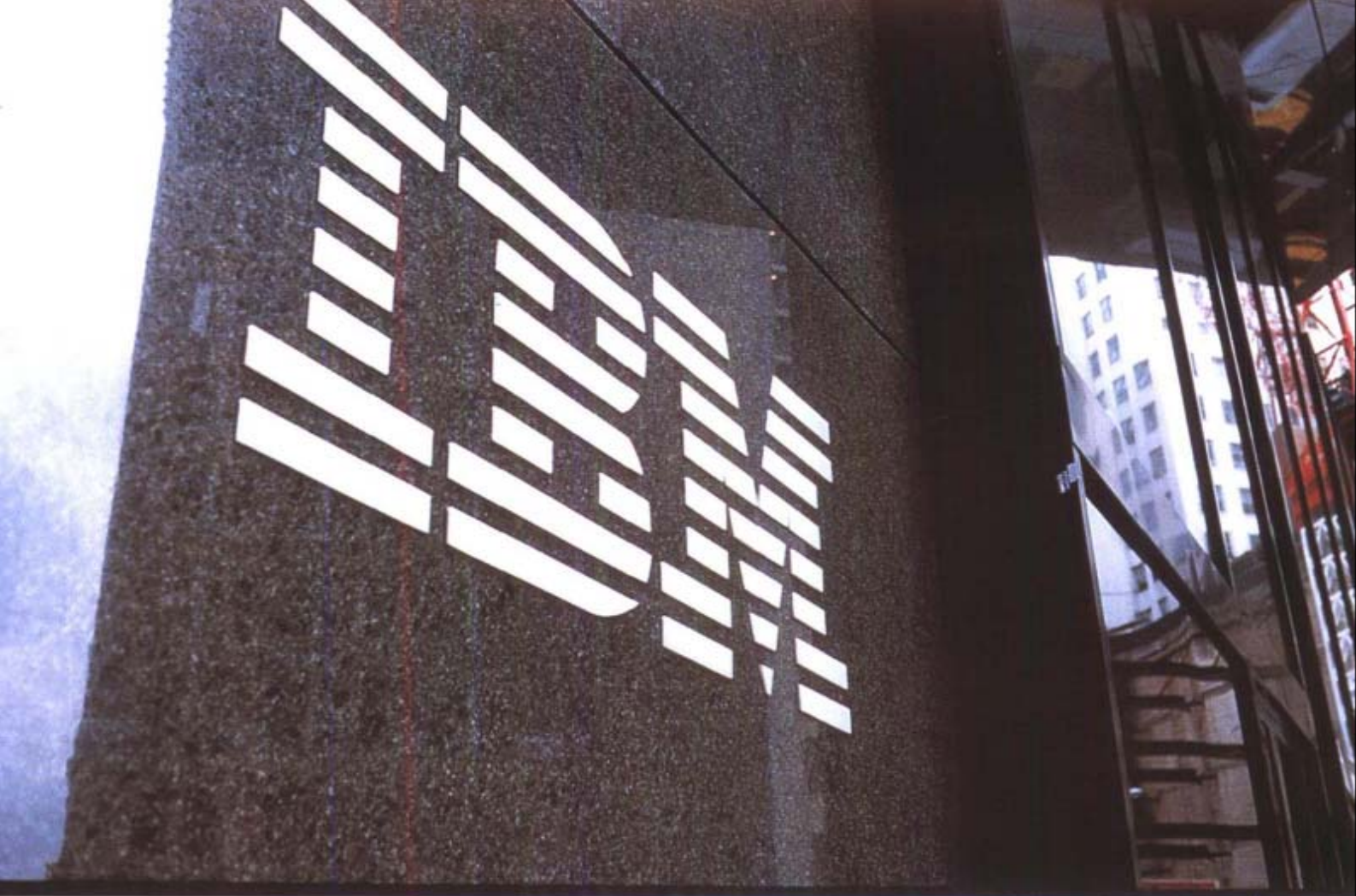
这种教学使他明白了知觉过程。他的有关预期理论和自我实现预言的著作描述了“知觉对我们的深刻影响”。科维逐渐认识到，知觉影响了他们对待儿子的态度。“当我们诚实地检查我们最深刻的感觉时，我

们认识到我们的知觉是：他基本上是不能胜任的，在某种程度上是落后的。”此时，第三种因素碰巧开始起作用。

有原则的方式

科维一直在“对1776年以来美国出版的成功的文学作品进行全面的研究”。他发现，前150年的文学作品非常关注作为成功基础的诸原则——“像正直、谦逊、忠诚、节制、勇敢、正义、耐心、勤劳、单纯、诚实和推己及人的箴言（你想要别人怎样对待你，你也要怎样对待别人）”，等等。这些都是它的性格伦理学所珍视的品性。后50年的文学作品已经发生了彻底的改变，而按照科维的观点，它们并非变得更好。许多作品是肤浅的，导致了科维所谓的个性伦理学：“成功更多地变成了个性的函数，变成了公众偶像的函数，变成了态度和行为的函数，变成了润滑人与人之间相互作用的技巧和方法。”

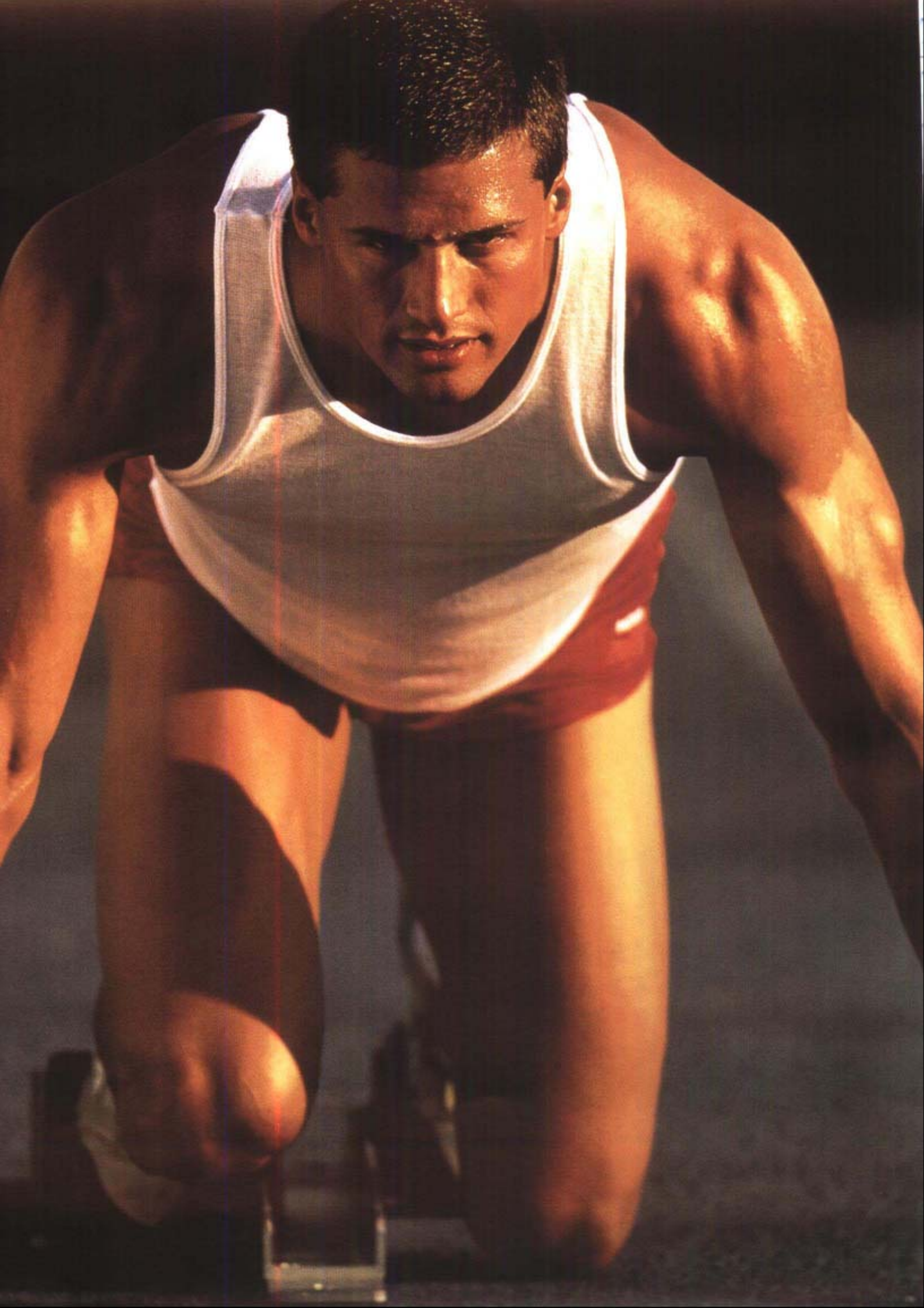
在他们对待儿子的努力中，科



维一家一直遵循对前者的“基本信赖”：“快速的定位影响了方法、能力策略、沟通技巧和积极的态度。”儿子的问题在很大程度上同时又是父母的问题。科维一家决定采纳基本上切合实际的态度：“我们决定放松，让他逐渐抛弃他的方式，并让他自己的个性出现”，让他“以自己的步伐和速度进行”，最后，儿子在各个方面都得到发展——包括学习表现、社会关系和运动——他以前在这些领域的表现是不合格的。对于父亲来说，这是一个“显灵”的时刻。

“……我们开始按照他自己的个性来看待我们的儿子。我们从中看到一层又一层潜能，这些潜能将以他自己的步伐实现。”

——《高效率者七习惯》



2

赢得私人胜利

- 通过自我肯定和对成功的设想与你的目标竞赛
- 运用“自我意识、想象、良心和独立的意志”而变得主动、超前
- 反应性语言如何成为自我实现的预言
- 扩大包括在你的控制范围内的影响圈
- 许诺和信守许诺的重要性
- 如何使“第一创造”（计划）和“第二创造”（执行）关联
- 写下你个人的“任务声明”

科

维“私人胜利”观念是其整个思想体系不可缺少的部分。他的哲学建立在这个命题之上：人是灵魂的主人，是命运的主宰。问题不是什么东西降临在你的头上，而是你如何对事件——“刺激”——做出反应。科维嘲笑道，在决定论模型中，反应为自然和环境因素所限制，而个人被动地做出反应。在科维的模型中，“选择的自由”是一种支配性的力量。

即使身体被关押在纳粹的集中营，犯人也能够“在他自己的范围内决定这一切将如何对他起作用”。卫兵可以羞辱和摧毁他的身体，但不能控制他的心灵。通过练习控制自己的心灵，受害者能够赢得私人胜利，这种胜利是无法被夺走的。科维的意思是，如果在这种极端的情况下，选择的自由还能运用，那么，在通常的生活中，应付挑战就不再是什么难事了。他的自由模型中的关键词是“主动超前”（proactive）。有一本字典把这个词定义为：

……在对未来发展的预期中倾向于主动激起变化，而不是在事件发生时仅仅对它们做出反应；准备采取主动，而不是在别人敦促下行动。

选择你的反应

上述对“主动超前”的界定包含着科维原则的本质——尤其是“单纯的反应”和主动性行动之间的差别。在这种哲学中，选择采纳科维的第一习惯（主动超前）的个人带来了四种强有力的武器：自我

意识、想象、良心和独立的意志。这四样武器是任何人都可以得到的。高效率者和其他人之间的差别就在于前者有意识地运用这些武器。这也表明了责任，或更确切地说，表明了“反应能力”，科维把它定义为“选择反应的能力”。他论证道，主动超前的人：

认识到责任；他们并不抱怨环境、条件。他们的行为是他们自己有意选择的产物，以价值为基础，而不是以感受为基础的产物，……如果我们的生活是条件反射和条件的函数，那是因为我们通过有意识的决定，选择允许那些东西控制我们。

奇怪的是，这种极端的个人主义竟出自一位宗教信仰徒。科维和他的孩子都不出生在摩门教堂，而宗教自然不鼓励在教堂出生的那些人去做不同的选择。主动超前的决定和永恒的真实性是相对的，而不是互补的。但科维通过“以价值为基础”（based on values）这三个字使这个圆圈成为方形。因此，如果摩门教孩子能运用完全的选择自由，依赖于他们所接受的摩门教信念，他们的决定肯定会永生，因此，没有任何冲突产生。

“由于我们人类独有的天赋，我们能够完全撇开我们的本能和训练，而给我们自己草拟新的计划。这就是动物的能力有限、而人的能力无限的原因。”

——《高效率者七习惯》

STEPHEN COVEY

主动超前的，而不是反应性的

科 维极其喜欢为主动超前行为进行辩护。为了论证人们实际上是主动超前性的，他对反应性行为进行批判，尽管反应性行为完全是自然的。他以明显不赞同的态度提到：“当人们善待（反应性者）时，他们感觉良好。”那么，欣赏别人的赞同确实应受到这样的批评吗？——反应性者“围绕他人行为建立他们的情感生活，从而使他人能够控制他们”。确实，当受到批评时成为“防卫性的或保护性的”，由此可以论证这一点，但对攻击行动的“战斗性的或迸发的”反应和“微笑而且世界同你一起微笑”，同样是人的基本本性。

消极的反应

科 维坚持认为，“我们对降临到我们头上的事情的消极态度，比最初降临在我们头上的事情本身对我们造成的伤害更大”。他甚至承认“这在情感上很难接受”。困难在于，他在要求别人，而不是压制他们的情感反应。压制情感至少是可能的，但首先要阻止情感的产生。

然而，对刺激的消极反应可能比克服消极反应的积

“如果我们对我们的中心和我们的目标有深刻的理解，我们就能够经常对此进行回顾。在我们每天新生的精神世界中，我们能够在与那些价值取得和谐一致的情况下，设想并‘消磨’那天的事件。”

——《高效率者七习惯》

极刺激更强烈。科维从经验中很好地认识到了这一点。你能够把一匹马带到水边，但你不能够强迫它喝水。科维称之为“销售解决方案”（solution selling），并把它描绘为“商务成功之关键样式”。

在过去的一些年里，我劝告想得到更好工作的人们去表现更多的主动性……去研究工业问题，甚至是他们感兴趣的组织所面对的特定制问题，然后提出一个有效的方案，表明他们的能力能够解决该组织的问题……他们的反应通常是同意——大多数人能够看到这种方法将会如何影响他们的就业，或是提高就业的机会。但是许多人无法采取必要的步骤来实现这个方案。

采取主动超前的行为

科维说，采取主动的那些人和不采取主动的那些人之间的效率差别不只是25%到30%，而是“超过5000%，尤其是如果他们对别人机敏、警觉的话”。这个数字也许有些夸张。但科维明显是正确的。因为如果你不采取主动，即便事情降临到你身上，你也会对此无动于衷（除非是随意地）。

主动超前的主动是个人层次上的。例如，任何人都能够明白“他使我如此生气”这个陈述是不合逻辑的。正如行为心理学家长久以来所教导的那样，没有人使你生气，而是你选择了对某个人的挑衅生气地做出反应。合乎逻辑的东西同不合乎逻辑的东西一样显而易见。是你——而不是别人，对你的生气负责，你能够防止或消

除你的生气。你知道如何去做出不同的反应。你仅需避免对在先的行为做出反应，正如下述语言的其他变化所示例的：

反应性的语言

■ 他使我如此生气。

■ 没有我能做的事情。

■ 那就是我的行事方式，
我无法改变。

■ 我不能。

■ 我必须。

主动超前的语言

■ 我控制了我的情感。

■ 让我们考虑替代性
方案。

■ 我能够选择一条不同的
途径。

■ 我选择。

■ 我更喜欢。

科维指出，“反应性语言的一个严重的问题是，它变成了一种应验性的预言”。如果你假定某人会不同意你的要求，因而你就不提出你的要求；如果你执意认为你将受到拒绝，那么，在他们经过或不经说服可能说“是”的时候，你代表他们说了“不”。当然，你必须承认，在这种情况下，即使你确实采取了主动积极的行为，你仍有可能无法控制或影响最终的决定。

“每一种商务……组织——包括家庭——都可能是主动超前的。它们能够把主动超前的个人的创造性和机敏结合起来，从而在组织内创造主动超前的文化。”

——《高效率者七习惯》

寻求影响

科维发现，每个人都有一个“关心的范围”，这个范围由对他们而言的一切重要的东西构成。但是，“存在我们无法真正控制的一些东西和我们能够为它们做些什么的其他东西”。后者可以被限制在更小的“影响范围”内。主动超前的人把他们的精力集中于这个范围，并努力使之扩大。反应性的人关注所涉及的范围，并关注他人的弱点，关注环境问题，关注他们无法控制的其他环境。

其结果是，他们的影响范围缩小，而且他们变得更缺乏效率。他们的影响范围是另一种偏离的典型反映，“由于地位、财富、角色或关系等因素的作用，一个人的影响范围比他或她关心的范围更大”。一个典型的例子是，独裁的老板把他的下属看做是勤杂工，使他们受到每一个幻想或命令的控制。科维把这种“自伤的情感近视”（self-inflicted emotional myopia）看做是非效率的，因为它使人们成为纯反应性的。

科维举了一个例子。一个下属超前地预料到了他的独裁的老板的需要，他比他的老板想得更周全，他因此而被提升到一群反应性的“勤杂工”之上。令人不安的是，这个人的某些同事做出了报复性的反应。他们错误地把老板的专制行为置于科维的有关人类问题的三个范畴中的第三个范畴之下：

- 直接的控制（与我们自己的行为有关）
- 非直接的控制（与他人的行为有关）
- 非控制（我们无能为力的问题，如我们过去或

现在的实际情况)

那些同事所关心的事情包含在下面的陈述中：“如果我们的老板不是独裁者，那该多好啊。”他注意到，反应性的人所关心的范围充满“have's”（必须、不得不），而主动超前的人的影响范围则充满“be's”（成为），因此，“我能够成为一个更有效率的、不受人摆布的经理”。实际上，改善其境况的英雄不是对他老板的弱点耿耿于怀，而是主动积极地调整自我。

科维决不浅薄，他认识到，人们既不能控制其行为的一切后果，也无法避免犯错误，而且这二者明显是相联系的。他写道，“对错误的积极处理是，马上承认错误，纠正错误，并从错误中学习。这实际上就会把失败变为成功”。看不到这个原则“经常使人走上自我欺骗、自我辩护的道路，通常包含对自我和他人的理性化（理性的）欺骗”。

主动超前的行为过程不是去说谎，而是“去做出承诺，并信守诺言”。作为性格伦理学的一个关键部分，科维教导说：“在我们做出承诺并信守诺言时，我们开始建立内在的真诚，这种真诚使我们意识到自我控制，给予我们接受更多生活责任的勇气和力量”。达到一个目标就是履行一个承诺。主动超前的人学会了“设置目标并为实现目标而工作”，这就把科维带向取得私人胜利所需要的第二个习惯。

界定目标

科维的第二个习惯是“以心中的目标为起点”。作为使人们集中关注他们生活目标的手段，行为心理学家有时劝诱人们撰写他们自己的墓志铭或讣告。科维进一步劝诱人们去参加他们自己的葬礼。在葬礼上，你想要叫你的家庭成员、朋友、同事、或牧师、或社区成员对你和你的生活说些什么呢？你想要叫他们记住你的什么贡献、什么成就呢？葬礼是有关你如何“以心中的目标为起点”的强烈的隐喻。科维的另一个隐喻是商务计划。商务计划必须在开始时就对你将要努力实现的目标有一个清楚的界定。“以心中的目标为起点的程度决定你是否能够创建一个成功的企业”。他注意到，大多数的商务失败源于这个心理的或“第一的”创造阶段所产生的“像投资不足，误解市场”这样的问题，或因为根本没有任何计划。正确的过程是这样的：

你依据你的市场目标仔细考虑你想要提供的产品或服务，然后，你组织一切要素——资金、研究和发
展、经营、销售、职员、物质设备——去满足该目标。

个人任务报告

紧随商务计划（或用科维的话说“第一创造”）之后的是“第二创造”。“第二创造”把该计划付诸实践。科维提出一个强有力的论点：“我们生活的每一方面都存在第一创造”。问题是人们是否依照他们的“主动超前的设计”办事，或者“第二创造是否属于别人的议程，属于情境，或属于过去的习惯”。按照科维

的观点，成为你自己的第一创造者要有相当的想象力和良心。这些东西和自我意识的结合“使我们能够撰写我们自己的脚本”——换句话说，使我们能够撰写我们自己的“个人任务声明”。

“个人任务报告”这个概念是企业界所熟悉的。在企业里，远景和任务报告力图遵循科维的诀窍，但通常具有某种困难。这种任务报告“集中注意你想要成为什么……而后去做……集中注意存在和行为赖以为基础的价值或原则”。对于企业来说，困难在于，它们的报告看起来大致都差不多。个人也一样，他们的价值观大致都差不多。很少有人不赞同科维的一位朋友所提出的“保持幽默感”或“在个人生活和工作中做到有条不紊”。

由此可以得出，准备你的个人任务报告必须采取非常认真的态度。科维期望“深刻的内省、仔细的分析、深思熟虑的表达和经常的改写”。对企业的任务报告来说，“该过程和产品一样重要”。撰写一个报告或对它进行回顾（科维个人确实“经常”进行这种回顾）会使你改变，“因为它迫使你深入、仔细地思考你优先考虑的事，并迫使你的行为和你的信念一致”。

设想和确证

制 做报告调动了大脑的右半部分，那里是产生直觉和创造思维的主要所在地。科维注意到，我们人类“主要受左脑控制，而在左脑中，语言和逻辑占据最高位置”。科维显然不是研究脑功能的专家，因为他似乎未意识到，妇女不大可能受大脑的左半球控制。

但这并不影响他的主要观点——想象或设想（二者都是右半球的功能）是改变和改进你行为方式的重要途径。

在行动、销售展出、重要会晤或实现目标的日常挑战出现之前，应该清晰地、生动地、严格地对它进行一次又一次的设想。创造一个内在的“支持地带”。而后，在你进行实际操作时，它就不那么陌生了，也就不会使你感到恐慌。

在科维的哲学中，设想伴随着“确证”。他的“确证”意指一个个人声明，该声明使你的想象和价值始终走在前面，并使你的生活“与那些最重要的东西和谐一致”。一个好的确证有五个基本要素：它是个人的、积极的、现时的、真实可见的，而且它是富有情感的。

科维从经过深思熟虑的家庭生活中举出一个事例来说明设想，他引述了一位父亲的声明：“当我的孩子举止不当时，我用智慧、爱、坚定和自我克制做出反应，这极为令人满意”。在作了这个声明之后，你设想你的处境——在这个例子中是一个行为不端的孩子——然后设想你的主动反应。他教导说，日复一日地重复这个过程，将改变你的行为，使你的生活更加精彩。

“你将会发现，在信守诺言和兑现承诺的原则中蕴含着巨大的力量。它导致了强烈的自尊和人格的忠诚，导致一切真正成功的建立。”

——《以原则为核心的领导》

对目标的承诺

科维经常以舞台词汇（如“脚本”）谈论生活管理。他还建议你把自己的任务报告划分为“你生活特定的角色范围”（你在商务角色中可能扮演销售员、经理或产品开发者）。然后，你确定“你在每个领域所要实现的目标”。设置目标也是大脑右半球的功能，它“运用想象力、创造性、良心和灵感”，而且它“主要集中在注意结果，而不是活动”。科维论证道，单单识别你生活的各个领域和两三个你想达到的结果，“你就能获得一个有关你生活的全面观点，并明确生活的方向”。

科维相信，不仅组织应该草拟任务报告，而且家庭也应该这么做（他自己把家庭报告贴在墙上，而且经常检查）。在这两个情形中，每个人的参与都是关键性的。事实上，科维尤其强调这个原则：“在没有参与的情况下就没有承诺。把它记录下来，给它加星号，在它底下画线。没有参与，就没有承诺。”

管理你自己

获取了“私人胜利”，你就能通过主动超前的、有意识的自我克制，把设想变为现实，因而你也就摆脱了依赖，达到了独立。当然，获取私人胜利还需要第三个习惯。第三个习惯——“重要的事情先做”——是“第一个习惯和第二个习惯（即‘成为主动超前的’和‘以心中的目标为起点’）的履行、实现和自然的显现”。获得第三个习惯的那些人通过实践该习惯和“实践有效的自我管理”而“变成每天以原则为核心”。这个

习惯不是理论纲领，而是实践纲领。“富兰克林日间规划”（Franklin Day Planner），是一个给科维公司带来巨大利润的畅销的时间规划，这个规划就是受第三个习惯激发而形成的。

科维的方法是围绕一个时间管理矩阵建立起来的，它把活动分为四个“象限”（见下图）。科维强调，“时间管理”实际上是“用词不当，因为我们所需要的不是管理时间，而是管理我们自己……不是集中注意事物和时间……而是集中注意维护和改善关系，并注意正在实现的结果——简言之，就是集中精力保持产量和生产能力的平衡”。

科维说，集中关注象限 I 问题的那些人可能期待压力和“燃尽”，好像他们总是在扑火，关注“管理危机”。

时间管理矩阵

		紧急的	不紧急的
重要的	重要的	危机 紧迫的问题 紧急期限的项目	预防措施，生产能力活动 建立关系 认识新的机会 计划，休养
	不重要的	打扰，电话 一些邮件，报告 某些会议 最接近的紧迫事务 普通的活动	琐事，繁忙的工作 某些邮件 某些电话 浪费时间的人 愉悦的活动

封闭在象限Ⅲ中的那些人集中关注“紧迫的事情，同时认为它们是重要的”，他们也遭受危机管理之苦，有短期主义倾向，拥有的是肤浅的或破碎的关系。他们还被认为具有“变色龙性格”。象限Ⅲ的居民把目标和计划看做是无价值的，并且总有受害、失去控制的感觉。科维断言，就“时间几乎都花在象限Ⅲ和象限Ⅳ”的那些人来说，“他们基本上都过着不负责任的生活”，依赖他人或机构提供基本支持。他们与象限Ⅱ的居民全然相反。后者把他们的大部分时间花在重要而又不紧急的事情上，他们富有远见、能协调平衡、坚持原则和自我克制，很少遭遇危机。

通过授权实施管理

然而，有效的个人管理矛盾地涉及到别人。科维写道：“我们通过委派完成我们所要做的一切工作”，“委派包括委派时间和委派其他人。如果我们委派时间（把时间配置给所关注的目标），我们考虑的是效能。如果我们委派其他人，我们考虑的是效率”。

科维论证说，有效的委派为人们提供了选择方法，使他们自己而不是授权者对结果负责。关键问题是保证“对如下5个领域有清楚的、坦率的相互理解和承诺”：

- 期望的结果：对需要完成的事情取得一致意见，集中关注做什么，而不是如何做。
- 指导原则：确认代表应在其中操作的参数——这种参数应该尽可能少。
- 资源：确认可获得的人力资源、技术资源、资

金资源和组织资源。

- 可说明性：确立运用标准，确定报告和评价何时进行。
- 结果：详细说明作为评价的结果将出现什么，包括好的结果和坏的结果。

这个公式对科维的商务管理理论来说是基本的。它是个人胜利和公共成就之间的桥梁，公共成就源自个人的成功。

付诸实践的理念

- 证明“反应能力”或选择你的反应的能力。
- 不要等待什么事情发生或某个人去关心你。
- 通过采取实际的、可行的对策去同不好的机会抗争。
- 不要把时间花在你无能为力的事情上。
- 立即认识错误，纠正错误，并从错误中吸取教训。
- 在尝试新的冒险之前，在头脑中应对你的目标有一个清楚的了解。
- 仔细考虑优先事项，校正你的行为，使其与你的信念一致。

选择对刺激的反应

有一年，斯蒂芬·科维在大学工作期间获得了一个写作休假期，他住在夏威夷欧胡岛（Oahu）上的莱恩（Laie）学院（见右图）附近。他以前未见过的一本书上的一段话引起了他的注意。

科维写道，“我的眼睛落在对我的余生产生了强烈影响的一段话上”。它所包含的一个短语“以一种新颖的、几乎令人难于置信的力量撞击着我”。那几个词似乎相当普通——“刺激和反应之间的裂缝”。但是，它们马上暗示了一个对科维来说具有吸引力的简单观念：对人的成长和幸福来说，关键的是人们如何选择运用刺激和反应之间的空间。

他“几乎无法描述该观念对我的头脑所产生的影响”。因为他一直“受到的是自我决定哲学的教育”，这种启示力量也许是令人惊奇的。当然，这种影响更多的是来自于该观念的力量，而不是它的新颖性。它使科维摆脱了现存的样式：“我似乎已经成为自己参与的活动的观察者。我开始置身在该裂缝中，并从外部考察刺激。我着迷于自由选择我的反应的内在感受，刺激它、影响它甚至将之翻转过来。”科维开始通过他和妻子桑德拉之间持久的“深刻沟通”实践来追踪这种启示。他于每天中午之前邀请她和两个学龄前的孩

子围绕着安静的湖滩漫步，进行野餐和谈话，一步一步地深入到他们的“内在世界……我们的教养、我们的脚本、我们的感受和我们的自我怀疑”。

内在的探究

这对夫妻“开始运用刺激和反应之间的那种空间……去思考我们如何编制程序，以及这些程序如何塑造我们看世界的方式”。当我们“揭开内在的脆弱性层面”时，有一种包含着某种痛苦的体验——尽管科维所举的例子有些古怪。桑德拉“似乎对电冰箱的应用感到着迷，而这是我绝对无法理解的”，尽管这种着迷并不比它“使我产生了极大的焦虑”这个事实更奇怪。当查询结果表明了桑德拉的嗜好源于她与她父亲的深厚关系时（在电冰箱公司为他父亲的发明提供资金支持的情况下，他父亲的企业得到挽救。）这两种轻微躁狂的苦恼被治愈了。

在相互探索心理的“美妙岁月”中，科维和他的妻子发现，“由外而



内”的方法终究是非效率的。当这对夫妻开始“由内向外运作时，我们能够……以深刻而又持久的方式消除分歧”。

科维在他数百万册的畅销书中确定了他的基本思想：关注生活的本质，人们能够使他们的生活以正确的原则为中心，“并能够创造有效率的、有益的和宁静的生活”。

**“鼓起勇气去充分了解
你比你的精神状态更伟大，
比你的思想更伟大，如果
那样，你就能够控制你的
精神状态和思想。”**

——《重要的事情先做》

训练自我领导能力

领导和影响别人首先要求控制自己，积极地提高能力、抓住机会。为了做到这一点，你必须学会主动超前地思考，并在一切可能的情况下采取主动。同时，你必须设置你自己的短期和长期目标，发展你达到这些目标的能力。

运用自我意识

斯蒂芬·科维认为，自我意识，即思考自己思想过程的能力，这是人类所独有的能力，是人类成功的秘密所在。它是反应性行为（被别人控制）和主动超前行为（控制你自己）之间的自由选择的四个关键因素中的首要因素。

你应该通过实践主动的自我意识开始控制你的生活，并进行如下的自我意识评估。你能够对前五个问题回答“是”而对最后一个问题回答“不”吗？

- 你能够将自己当成某个其他人一样进行观察吗？
- 你能够确认你现在的心情吗？
- 你能够确切地表达你的感受吗？
- 你能够描述你目前的心态吗？
- 你的头脑正在快速而又敏锐地运转吗？
- 你在做这种训练和评价从这种训练获得的观点之时感到左右为难吗？

如果你对这些问题的回答是“不”，那就练习到你能说“是”为止。

主动超前的过程

按照科维的观点，主动超前行为的另三个关键因素是：良心（对正确和错误的感觉）、独立的意志（按你自己的意志行事，像你的自我意识表明的那样）和想象（创造力的运用，大脑右半球的使用）。

通过训练和培养这四种能力，你能够提高效率，能够去做你想做的事，而不仅仅去做其他人想要你做的事。通过赢得选择的自由，你能够把握自己的命运，并实现你的潜能。下面将向你展示改进科维的四种关键能力的方法。

1 注意你的言辞

你所用的语言是一种强有力的指示器，它表明你仅仅是对事件做出反应，还是主动超前地对它们施加影响。你应该采用主动超前的语言，从而在你如何看待自己和他人如何对你做出反应方面带来积极的转变。

自我限制的语言

原则是简单的：如果你不参加比赛，你就不可能赢。科维的论证是一个极为真实的论证，它认为，人们表现不佳是因为他们有意或无意地限制了他们的雄心。他们用他们的语言来表现这种自我限制。请你分析一下你自己的语言，看看在自我表达方式方面你在多大程度上抑制了你自己。实际上，每一个自我限制或反应性语言的语词，都有一个主动超前性的词语与之对应。

反应性语言	主动超前性语言
向我的老板提要求是没有意义的，他只 会说“不”。	我将向他提一个建议，他不可能拒绝。
我不可能做那件事，那不是我的事情。	我以前从未做过，但我喜欢试试。
我的头脑对数字不敏感，不善于做心算。	我将努力工作，改进我在数量方面的思维能力。

使用积极的语言

科维建议，你应该抽出一整天时间集中注意你自己的语言和他人的语言。问问你自己，究竟使用和听到像“要是”、“我必须”或“我不得不”这样的反应性词汇的频率如何？你几乎肯定会为之感到惊奇。

从那时起，无论什么时候，只要你发现反应性词汇即将说出口，立即把它变成相反的主动超前性的词汇。例如，用“我要”(I will)取代“要是”(If only)，用“我更喜欢”(I prefer)取代“我必须”(I must)，用“我选择”(I will choose)取代“我不得不”(I have to)。这种转换将有助于改变你无意识的被动性，并能够戏剧性地改变你的行为，提高你的效率。



采取主动

你能够掌握你的命运。科维说，绝大多数人所做的事情并不与主动超前的人性对立。你不应该让条件和条件反射支配你的生活。你应该通过你的行为和扩展你对事件的影响力来增强你的力量。

培养主动超前的行为

科维建议，你应该通过运用一个程序（该程序表明你对你的效率所负的责任）检查你的主动超前性如何。请你在30天内在你的一切活动中（在工作中和在家中）坚持遵循下述教导：

- 做小的承诺，并信守这些承诺。
- 成为解决办法的一部分，而不是问题的一部分。
- 成为一个榜样，而不是被批评者。
- 在你犯错误时，承认错误，改正错误，并立即从错误中吸取教训。
- 不要责备和谴责。
- 如果你开始认为该问题是“外部的”，并且不是你的责任，就停止思考该问题。

在每天结束时，写下你如何依据教导中的每一条行动。你应该使这些教导浮现在你的脑海前，力图每天改进。

运用你的想象

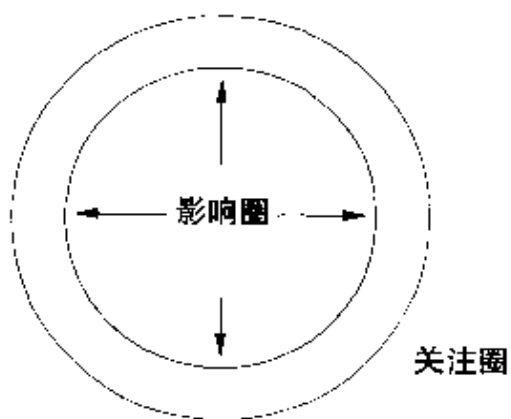
通过运用直观的“确证”鼓励你自己采取主动，这种直观的“确证”也许可以叫做有目的的白日梦。一个成功的确证包含五个不同的要素。

它是个人的
它是积极的
它是现时的
它是富有情感的
它是直观的

例如，在面对来自上司的无意义的决定时，如果你不愿意执行，你就可以使用一个直观的确证帮助你采取主动超前的过程——说服你的老板，改变他或她的主意。你的确证可能是：“我确实非常激动（情感的），因为我（个人的）以诚实、勇气和自我克制（积极的）做出了反应（现时的），阻止了错误的发生。”然后，你想象自己进入老板的办公室，说服了他或她。而后，你就这样行动，并会取得成功——这不足为奇。

拓宽你的影响范围

有一些事情在你的掌握之中，而有一些东西可能是你所关注的，但你却不能对它们做些什么。它们全都属于科维所谓的关注范围。你能够影响的那些东西直接处于核心，即影响圈。



寻求影响

在我们的关注圈内的是更小的影响圈，我们应该努力使其尽可能地扩大。

运用你的主动性去拓宽你的影响圈，运用你的自我控制把你的时间和精力集中在能够影响的问题上。在你面对问题时，你应该总是问：

- 这是你控制不了的东西吗？
- 这是你直接控制的东西吗？
- 这是你间接控制的东西吗？

如果答案是第一个，那你就学会容忍困难的问题。如果答案是第二个，那你就运用你的能力去解决问题。如果答案是第三个，那你就运用你的能力朝你意欲的方向影响人们。

3 设置你的目标

应该认清你想要去的地方和你如何到达那里。这对你控制自己来说是基本的。没有清楚的目标，你将失去指引道路的路标。正如路易斯·巴斯德（Louis Pasteur）所说的，“运气宠爱有准备的头脑”。

决定你的任务

以任务报告的形式写下你的主要雄心。这种报告应该简明扼要。例如，“到40岁时成为一家重要的颇有名气的公司的总经理”。合理决定主要目标是走向成功的重要一步。

现在，你能够注意你的一切其他活动以及通向最终目标的不那么重要的实际存在物。你将开始注意有助于你达到主要目标的事件、机会、材料和联系（路标）。在实现目标的过程中，时刻关注目标是很有必要的——而你很可能发现，目标比你所预期的更早达到。

战略性的规划

给你的主要目标命名仅仅是一个开始。你应该进行个人的战略性规划，而作为公司的规划者，也需要遵循相同的步骤。该步骤包含回答这些问题：

- 我现在处于什么位置（位置A）？
- 我想要达到什么位置、什么时候达到（位置B）？
- 从A到B需要什么资源？
- 我现在拥有什么？
- 那些资源需要什么样的发展？
- 我必须发现什么其他必要的资源？
- 我如何能够发现它们？
- 在达到最终目标之前我必须经过什么阶段？
- 我需要什么帮助，从谁那里获得帮助？

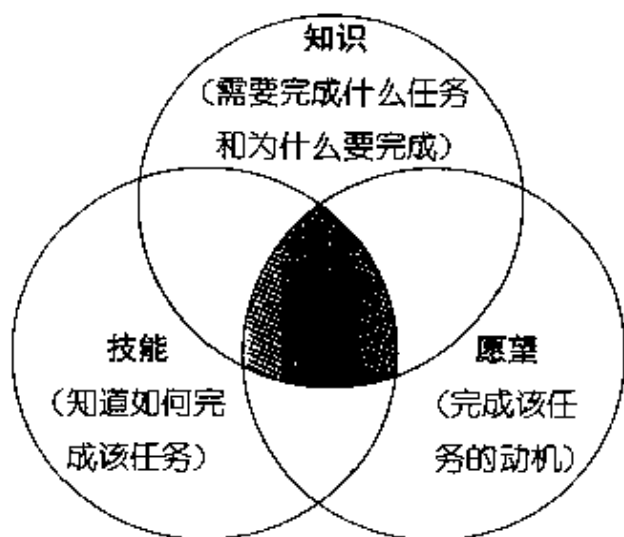
科维把这个过程描述为心理创造过程。他要求你开始把这个过程运用于你在不久的将来就要进行的项目中。写下你将要达到的结果和导致这个结果的步骤。较小项目的成功将增强你对长期个人任务规划的信心。

4 最大限度地发展你的能力

效率不仅仅体现在你所完成的工作以及该工作如何卓越这个单一的方面。如果你想充分发挥你的能力，你还得培养和增强你的做事能力，即你的生产能力。

培养能力

你越有知识，你的雄心越大，你的技能组合的成分越多、越好，那么，你将越有效率。七个习惯都提供了生产能力的关键性要素，这些要素需要得到培养，就像运动员通过培训和练习增强体力（他们的生产能力形式）一样。



有效率的习惯

你的知识、技能和愿望交叉的地方就在于培养工作习惯的潜能。

对你的个人生产能力发展和你的组织的生产能力发展进行常规的检查，以便识别弱点之所在，在该处多下工夫，从而提高能力，并改善行为。

- 你是否努力掌握你的命运？
- 你是否形成有价值的目标？
- 你是否依主次程序安排你的时间？
- 你是否为了你们的相互利益和他人一道工作？
- 你是否通过倾听别人的意见学习？
- 你是否让你的工作和别人的工作协调一致？
- 你是否改善了你的物质资源、人力资源和资金资源？



3

从私人胜利到公共成就

- 思想丰富的人如何相信“馅饼大到每个人足以有一份”
- 通过授权获得效率的五个关键领域
- 获得双赢解决办法的四个步骤
- 感情投入地倾听是在情感银行账户上储蓄的关键
- 通过让你自己被影响而获得对别人的影响
- 为什么相互促进的合作对处理模糊性的创造来说是必要的？
- 个人新生的四个方面

从独立到相互依赖的第一步，也即迈向公共成就的第一步，是第四个习惯：“以双赢的方式考虑问题”（Think Win/Win）。委派（与第三个习惯“重要的事情先做”有关）导致令人满意的结果，这种结果通过采纳第四个习惯获得。成功的委派意味着授权者获胜，因为他或他所获得的东西超过在无助的情况下所获得的东西；与此同时，授权者获得了该成功所带来的心理上的和物质上的回报。科维把双赢模式描绘为有关人际相互作用的完整哲学。它是六个可能的模式之一：

- 赢 / 输：权威主义者的方式（“我随心所欲地做，而你不能这样做”）和竞争的方式（“生活是这样一种游戏，一些人获胜，另一些人失败”）。这是一种主要模式，是儿童期的敌对行为、运动竞赛、法律中的敌对审判所激励的一种模式。
- 输 / 赢：让步或放弃。在领导中，“它是宽容的或迁就的。输 / 赢意味着做一个好好先生，即使最后导致失败”。
- 输 / 输：以敌人为中心，不惜任何代价地想要他们失败。这同时也是高度依赖者的哲学。
- 赢：重要的是你必须获得你想要的东西，不顾其对他人产生的后果。
- 赢 / 赢或不作为（No Deal）：如果你们不能够达成相互有利的解决办法，你们就是同意分歧，并各行其是。
- 双赢：各方面对决定都感到满意，并对行动计划做出承诺。

科维对最后一个模式具有绝对的偏好，但这并不使他完全不可能认识到其他模式在某些时候可能是最有效率的。在运动中，赢/输模式必定是正确的。如果“获胜的时间和精力的花费……不值得付出”，输/赢模式就是适当的。但科维论证道，“绝大部分生活方式是相互依赖的现实，而不是独立的现实。你想要的大部分结果依赖于你和其他人之间的协作”。在那样的背景中，赢/输模式是不起作用的——正如许多经理、管理人员和父母所发现的。

因而，它们“似乎像在同一个钟摆上来回摇摆，从不顾及他人的赢/输模式摆向迁就他人的输/赢模式”，而后再摆回来。在当“两个有决心的、执拗的、以自我为中心的人相互发生关系时……双方都会输掉”，此种情况下，赢/输同样是不合适的。即使赢/输模式似乎能够获胜——例如，如果供应商强制要求与顾客进行负有法律义务的交易——但从长远来说可能被证明是一个失败。这种分析使科维得出这样一个高度预测性的结论：“大多数情况是……相互依赖的现实的一部分，因此，双赢实际上是惟一的切实可行的替代性模式。”

性格和双赢模式

按 照科维的看法，双赢模式有五个方面：它以性格为起点，然后向关系移动，从关系中产生一致意见。它在结构和系统建立在双赢模式上的环境中得到培养。而且，它包含着具体的过程，我们不能用赢/输或输/赢手段获得双赢目的。

性格是“双赢模式的基础”，它具有三个重要特性：诚实、成熟和“丰富的思想”。科维把诚实界定为“我们加在我们自己身上的价值”，把成熟界定为“勇气和思虑之间的平衡”（等同于著名的相互作用分析心理理论中的“我好，你也好”的这样一种态度）。科维质问道：“如果我很有勇气，但在思虑上较欠缺，我将如何考虑？我的思考模式是赢/输。”相反，缺少勇气但深谋远虑的那些人则陷入输/赢模式。但在勇气和深思熟虑高度平衡的情况下，你能够倾听别人的意见，并能够投入感情地加以理解，同时你还能够“勇敢地面对”。

丰富的思想（有关它在领导中的关键作用参看第四章）和贫乏的思想形成对照，后者把生命看做“仅仅那么多，似乎在那里只有一块馅饼”，因此一个人获得较大的一片就意味着另一个人获得较小的一片。思想丰富的人认为，存在“许多馅饼，其数量对任何人说来都是足够的”。因此，他们处于能够达成一致意见的更为可靠的位置，这种一致意见是从良好的关系和良好的沟通中产生的。

双赢的环境

科维强调，双赢协议“在竞争和斗争的环境中”将不起作用。整个组织系统必须支持双赢协议，支持培训、规划、交际、预算、信息和补偿。许多奖赏制度是高度竞争性的，赢的人获得高额的奖金，而输的人有时甚至失去工作，这一点在销售人员中表现得很明显。

科维报告了这样一种情况，一家公司从赢/输管理模式——5%的推销人员获得管理的最高成绩奖——转向自我选择的个人和团队目标。在经过这种改变之后，4/5的推销人员获得了奖金，在800名“获奖者”中，几乎每个人的业绩都可以与前一年表现最好的40位推销人员的业绩相比。

四个步骤中的双赢

科维说，你只能用双赢过程去获得双赢的解决办法——“目的和手段是同一的”。他提出了普遍性的四步过程：

- 从他人的观点看问题。
- 确定关键的问题和考虑相关因素。
- 确定一个完全可以接受的解决方案所能产生的结果。
- 确定获得那些结果的可能的新选择。

这个过程直接导致随后的两个习惯，第五和第六个习惯：“首先去理解……而后被理解”和“相互协同配合”。科维把第五个习惯称为“投入感情的沟通”。想要改进其沟通技巧的人们总是强烈被要求成为更好的听

“协同配合是令人激动的……它是开放和沟通所能产生的非凡的东西。非同寻常的收获和重大的改进的可能性是如此的真实，以致这种开放所承担的风险是值得的。”

——《高效率者七习惯》

众。但他强调说，很多人在如何倾听方面没有经过任何实际的训练，更不用说如何去“确实深刻地从他人自身的参考框架去理解他人”。

他注意到，大多数人“不是为了理解而倾听，而是为了回答而倾听。他们要么在说话，要么在准备说话。他们通过他们自己的方式过滤一切东西”。听的人可能是漠然的，通过点头假装在听，有选择地听，或强迫自己听，所有这一切都非常缺乏投入感情的听。投入感情（empathy）而不是同情（sympathy），用心去理解所使用的言辞。在投入感情的听当中，“你力图听见感受，听见意义，听见行为。在运用你的左脑的同时，还要运用你的右脑”。

投入感情的听

科 维把投入感情的听看做是“在情感银行账户中进行储蓄的关键”。后者是他的关键概念之一。它们是“描绘在关系中建立起来的信任程度的隐喻……如果我和你通过礼貌、善良、诚实和守信用在情感银行账户中进行储蓄，那我就建立了储备金”。

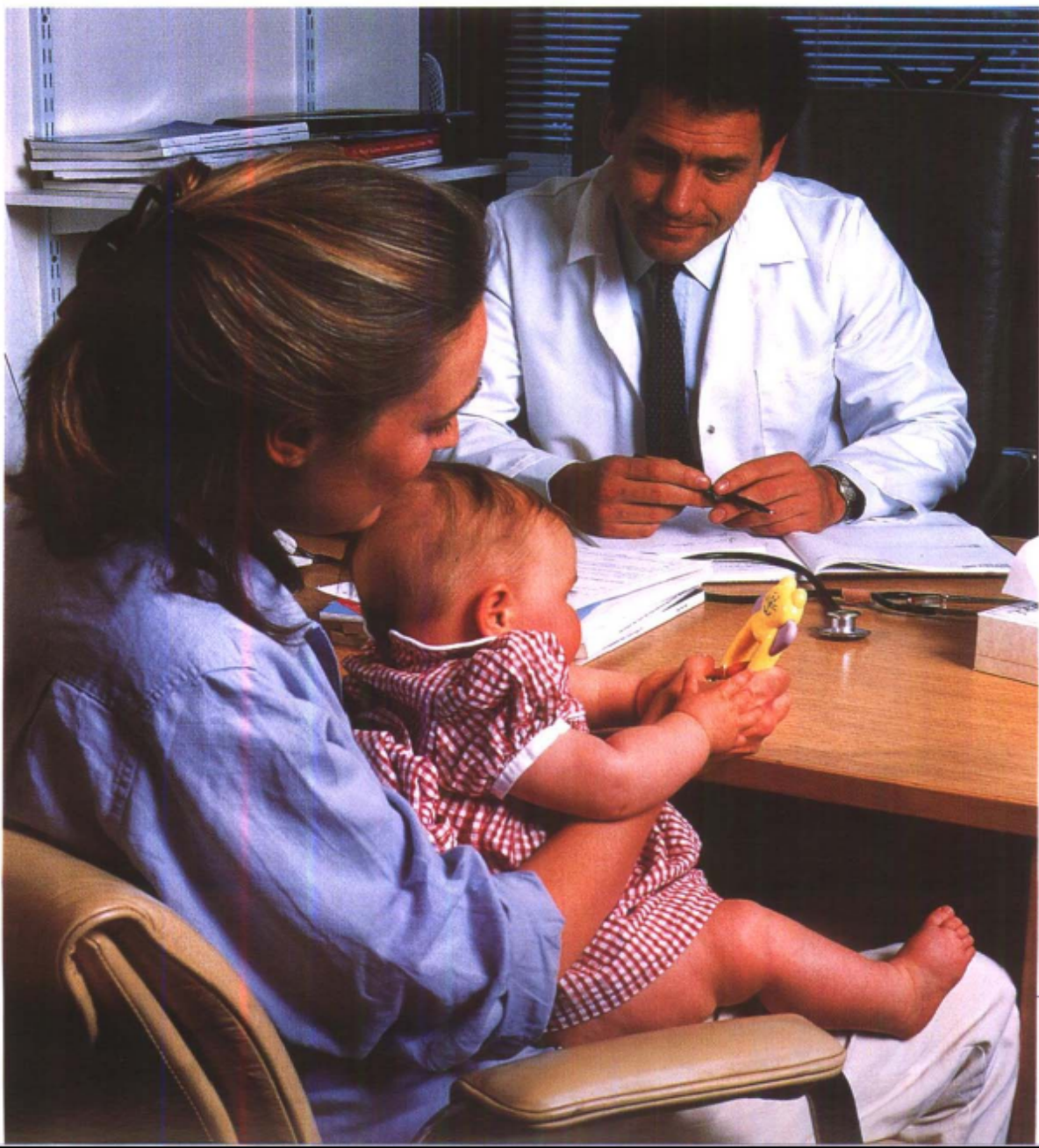
信任可以通过他所提议的六个步骤进一步加深：

- 理解那个人。
- 注意小事情。
- 信守承诺。
- 使预期事项清楚、明了。
- 表明个人的诚实。
- 在你“提款”时要道歉。

道歉必须是真诚的：“不真诚的重复的道歉会导致‘提款’的发生。”在储备金被支取期间，能够被支取的数量是有限的。“如果我有表现不礼貌、不尊重、打断你、漠视你、变成武断、背叛你的信任、威胁你或对你自命不凡的习惯，最终，我的情感银行账户会被透支。”但科维说，投入感情的倾听是“情感银行账户上的一笔

无偏见的倾听

无偏见地倾听的医生训练有素，能够在作出诊断之前主动、积极、不带个人倾向地倾听来自病人的信息。管理者如果能够在他们的工作中运用同样的技巧，将会受益匪浅。



巨大的储蓄”。

同时，它对达成正确的解决方案也是一个巨大的帮助。但是，与经过训练的医生的“无私的”、非个人化的倾听相比，大多数人是“以自我为中心式”地倾听。把他们所听到的东西与它们自己的经验相联系，并通过他们自己的经验对其进行过滤。

按科维的观点，人们倾向于以四种方式做出反应：

- 他们进行评价——要么同意，要么不同意。
- 他们进行探索——提出来自他们自己的参考框架的问题。
- 他们提出建议——提出建立在他们自己经验之上的忠告。
- 他们进行解释——试图“解答”别人，在他们自己的动机和行为的基础上解释别人的动机和行为。

在这里，科维的概括过于笼统了一些。实际上，人们通常既以“开放的头脑”也以“封闭的头脑”提问、建议和解释，而且他们在参考自己经验的同时，也参考别人的经验。

“投入感情的听透入另一个人的‘参考框架’。你通过这个框架向外看，你体验到他们看世界的方式，你理解他们的模式，你理解他们如何感受。”

——《高效率者七习惯》

培养感情投入

在科维那里，听经过了四个发展阶段。你通过简单地重复别人所说的东西进行模仿。改写你所听到的东西将更高效一些（“学校毫无意思”——“你不再想上学”）。在你反思感受时你更进了一步（“你确实感到失望”）。科维宣称，在你改写和反思感受时（“你对学校确实失望”），第四个阶段就有了“真正难以置信”的结果——“在他内心中进行的东西和实际上与你交流的东西之间的障碍消失了”。

在达到双赢的解决中，尽管人们知道第五个习惯的另一半如何被理解，但它同样是批判性的。科维用古希腊哲学去建构一个有序的“三词模型”：个人特性（ethos，你个人的信用）、同感（Pathos，投入感情，你与另一个人的信任的密切合作）和理性（logos，推理）。“大多数人直接走向推理（他们左脑的逻辑思维）”。科维认为，如果把个人的特性和同感考虑在内，而后表达你的逻辑论证，你将会有效地说服他人。

影响他人

科维明确指出，相互依赖情境中的许多因素在于你的“关注的范围”——问题、不同意见、环境和他人的行为。这些因素在你的控制范围之外。当然，理解是在你的“影响范围”或控制范围之内。另外，如果“你‘真正’地听，你会变得易受影响。而易受影响是影响别人的一个关键因素”。

因此，科维正确地提议，与员工建立一对一的机会，

同时与产生“诚实、准确反馈（从顾客、供应商到雇员）”的体系建立一对一的机会。

他说，深刻的相互理解意味着差别并不成为沟通和进步的绊脚石，而是获胜的相互协同配合（第六习惯）的垫脚石。科维并不在任何特别的意义上使用“协同作用”（synergy）这个词。他简单地把它界定为这样一种意义：整体大于其部分的总和。然而，各部分之间的“关系”本身就是一个部分，这个部分使科维激起极端的热情，把它看做是“最刺激、最有力量、最统一、最令人激动的部分”。

人们之间的协同作用激起了他的兴趣，尤其是当他们齐心协力地获得了创造性的结果时。尽管科维的许多教导鼓励新的观念，但创造性本身在“七习惯”中并没有扮演重要角色。但他认为，协同性的合作对处理全然无条理的创造来说是必要的。

大多数完全创造性的努力在某种程度上是不可预测的。它们通常看起来是含混不清的、任意的、错误的。除非人们对含混性有高度的容忍，并从对原则和内在的价值的忠诚中获得安全保障，否则他们就会发现，高度创造性的企业会使人失去信心、令人不快。

协同配合的相互作用

依据他自己的标准，科维在这种准确的调查和协同配合之间所建立起来的联系是含混的，并且缺乏有用的内容。他说，“当我回想起从事顾问和经理教育工作所获得的经验时，我可以说，最重要的部分

总是协同配合”。当人们协同配合地相互作用时，是否“整个新的世界……被打开和被考虑”，这很难以确定。人们可以论证，科维的陈述——这些新的观念“通常会起到某种实际的和有用的效果”。

科维引证了一个他所熟悉的商务例子。他使用了像“投入感情的……有勇气的……令人激动的”这样的词汇，去描述导致他自己公司任务报告设计的“协同配合过程”——这是一个“使它铭刻在每个人心理和头脑里的过程”。报告的大意是：“我们的任务是使人们和组织能够极大地提高他们的行为能力，以便通过理解和实践以原则为核心的领导，获得有价值的目标。”

尽管科维以它的创造性为自豪，但该报告读起来似乎像是一个许诺。正如每个管理者都知道的，二加二有机会成为3，而不是5。科维对协同配合的巨大潜力如此狂热，以致他掩饰了这样一个事实：产生成功的可选择方案无须是协同配合的。当然，如果说几乎总是存在可选择方案时，他是正确的；如果说两个或更多的头脑通常比一个头脑更好时，这也是真实的。

经常性的自我更新

第七个习惯“磨锐锯齿”，围绕着“协同配合作
用”和所有其他习惯，“因为它是使所有其他习惯成为可能的习惯”。这个短语来自这样一个人——因为他太忙于锯木头而没有去磨锐锯齿，他花了很长时间才锯完一根圆木。这种情况促使科维形成这样一种观点：“平衡的自我更新”对“保存和增加你所拥有的资产

来说”是必要的。

自我更新有四个方面：

- 身体方面：良好的饮食习惯，充分休息，在常规基础上进行适当的锻炼。
- 精神方面：有明确的价值观及责任感，为“你在生活的领导能力”而深思。
- 心理方面：阅读、设想、规划和写作（相对少看电视）。
- 社会和情感方面：以个人之间的领导原则、投入感情的沟通和创造性的协作配合为核心。

日常的私人胜利

科维警告说，“忽视任何一个领域都会对其他领域产生否定性的影响”，无论是对组织还是对个人来说都是如此。“你在任何一个方面所做的事情都对其他的方面有积极的影响，因为它们是高度相互关联的”。

作为七个习惯整体发展的关键要素，他支持日常的私人胜利——“每天至少一个小时的身体、精神和心理方面的自我更新”。科维断言，更新是“使我们能够持续发展和改进的原则和过程”。

“你的经济保障并不在于你的工作，而在于你的生产能力——思考、学习、创造、适应。那是真正的经济上的独立。它不是拥有财富，而是拥有创造财富的能力。”

——《高效率者七习惯》

当然，“增长”、“改变”和“持续的改进”是现代管理语言的重要组成部分，对任何进步的组织来说都是必要的。科维的教导暗示，组织的成员通过运用“七习惯”哲学，将转变组织的行为。当然，在没有领导的情况下，转变不会发生。领导是科维后期著作提出的主题，是科维对管理理论和实践做出的最为重要的贡献。

付诸实践的理念

- 应该首先注意事物与人们之间的关系，而不是事物或时间。
- 应该使受委托者对以他们自己的方式获得的结果完全负责。
- 应该使每个人都知道规划并对它感觉良好。
- 应该总是努力从他人的角度来看问题。
- 如果你需要向什么人道歉，应该立即真诚地这样做。
- 在表达你的逻辑思想之前，应该能够使人们与你产生同感。
- 留出时间从事自我发展的常规活动。

与人共事

个人之间的关系是管理的介质。你和上司、同事、下属的关系如何，支配了你的成功能力，而且通常也支配了他们的成功能力。互惠的意愿、良好的沟通技巧和对相反观点的欣赏，导致不断增长的信任和团队工作的协调发展。

建立良好的关系

管理就意味着与人共事，这就要建立你与各方面的良好关系。

对一个公司管理者来说，外部关系固然需要联络，内部关系同公司外部的决定性关系一样需要得到培养。威胁与你相关联的每个人——供应商、老板、同辈和其他职员——与你威胁外在的顾客所产生的后果是相同的。一些公司按照它们的外部标准鉴别部门的内部顾客，进行顾客满意调查。这能够纠正任何已经发现的错误。

满足一切参与者

对任何顾客而言（公司之内或公司之外的所有顾客），最为合适的合作结果是对双方都有益，也就是所谓“双赢”。对外部顾客而言，你的目标是提供已被认识的价值。在组织内部追求该目标，也同样能获得好的效果。

要取得这样的效果，对相关的个人和群体而言，应该采取包含六个步骤的顾客满意度循环图。

六阶段的顾客满意度循环图
1 通过询问顾客发现顾客的需要。
2 弄清目前你将如何恰当地满足需要。
3 采取决定性的行动消除不足之处。
4 确认与处理附加的顾客价值。
5 重新检查顾客的满意度。
6 重复 2~5 阶段，继续该循环。

1 互利互惠

发现相互可以接受和互惠的解决办法的障碍通常是情感上的。高度尊重你自己和另一方，依此行动，在任何谈判中你将极大地改善获得相互满足的期望。

增强情感上的安全感

科维对令双赢的两方感到满意的结果进行了描述，这种结果相当于所谓的相互作用分析 (transactional analysis) 的心理学学派所描述的最高层次的感情上的安全感 (“我好，你也好”)。他确认了任何谈判的三种其他共同结果。你必定对影响双赢结果的 “个人力量” 和 “对他人的考虑” 感兴趣。

他人 考虑	低	输 / 赢	赢 / 赢
	高	输 / 输	赢 / 输
		低 勇气	高

获得双赢

正如这个矩阵所显示的，谈判的双方必须展示高水平的勇气和深思熟虑，以获得双赢的结果。

工作协议

双赢对管理者和下属所设计的工作协议的成功来说是必要的。为了形成双赢协议，必须遵循科维的四个步骤的行动规划。

通向双赢的四个行动
1 确定他人的真正兴趣是什么。
2 识别有关的关键问题和事务。
3 确定双方都愿意接受的结果是什么。
4 发现达到那些结果的可能的新选择。

2 掌握沟通

有效的沟通主要取决于信任。应该通过避免秘密的议程和考虑欠周的行为，学会如何建立和保持信任。同时应该注意发展你处理不同意见的能力、投入感情地听的能力和了解你自己的能力。

信任的重要性

科维提出一个重要观点：信任必须跨越时间建立，而且由于不同的事件会产生不同的影响，信任的程度也会随之上升和下降。双方的信任度越高，合作的效果也就越好。

信任度	高			协同的 (赢/赢)
	中		尊重 (妥协)	
	低	防卫的 (赢/输或输/赢)		
		低	协作	高

达到协同配合

这个矩阵显示当各方表现出高度的信任和协作时，协同配合如何出现。

建立信任

完全的信任从来就不容易达到，但可以尽量争取。为了使花费在产生、增进和重建信任上的时间和精力有效，你必须信守推己及人的箴言：“你想要别人怎样对待你，你也要怎样对待别人”。因而：

- 不要“给狗取不好的名字”。如果你把个人看做是无能力的，那么，你将成为无能力者。把他们看做能干的人，鼓励他们，他们将表现突出。
- 不要做无法信守的承诺。如果你被迫挫败了某人的积极性，你应该道歉，并尽快修正。他们的信赖难于重新获得。
- 不要辜负期望。应该记住，期望只能通过行为才能得以实现。用科维的话说：“诚实就是讲真话……使你的话和实际情况相符合。”

正视意见分歧

有时,你会碰到不同的意见,甚至会碰到彻底的对抗。有时,下属在他们事实上不同意时会说他们同意。如果那样的话,就不会有诚心诚意的协作。为了处理这种情形,你必须掌握四个必要的沟通技巧。

1 设身处地为别人着想的能力。
2 表达你理解相反观点的能力。
3 仔细听的能力。
4 解释身体语言和面部语言的能力。

运用投入感情的能力

前两种技巧是感情投入方式的不同方面。问问你自己,为什么别人以相反的方式思考和行动。通过理解他们的推理和基本情感,你能够把沟通从失败中解救出来,甚至加强沟通。

为了证明你的理解,应该以投入感情的方式设身处地理解他人的观点,尽可能强烈而又准确地表达他们的情形。而后从他们的角度表述你的情形。现在,要求另一方尽其所能地解释你的立场。这将导致双方更好地相互理解,从而更有机会达成一致意见。

寻求完整的意见

应该保证仔细的听。人们通常在另一方的讲话结束之前就开始思考他们的回答。应该听完别人的话。也应该有意地观察他们。面部表情和身体语言通常和言辞相矛盾。如果这样的话,它将伴随误导人的言辞。

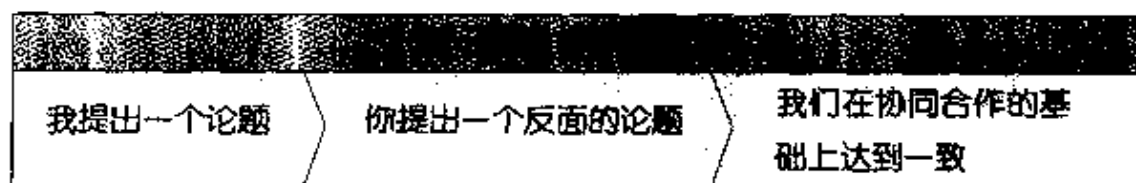
你可以采取这样的方式——从电视节目录下一段镜头。当你录下节目时,把声音关掉,设法观察某个人在电视中的讲话。那个人的手势想传达什么?接着,把声音打开重播节目,检验你的分析。看看言辞是如何使人产生误解的?

3 赢得协同的回报

问题的最有效的解决方案,通常是通过群体的努力获得的。应该组织群策群力的讨论会去促进观念的讨论、观点的交流和选择方案的制定,以便达到协同的一致。

运用辩证法

为了产生协同作用,运用哲学的辩证法——保证相反的观点得到公开发表,确保个人对令人满意的群体解决方案承担义务。



在力量领域的争论

对协同作用而言,肯定力量和否定力量的冲突和观点的对立一样,是自然和必要的。当你在争论一个问题时,你将发现你自己处在一个力量领域中,在该领域中,驱动力和约束力相对立。

驱动力	约束力
积极的思维	消极的思维
理智	情感
逻辑	非逻辑
意识	无意识
经济因素	社会因素

你将会发现,试图加强驱动力是不够的。只要约束力存在,它们将会把它推回来。你越用力驱动,它们就越强有力地往回推。但是,接受双赢态度,努力理解相反的观点,保证你为你自己所理解,那么,一个建设性的相互作用就会产生,协同作用也就能够获得。

两个脑半球思维

协同作用时期，你大脑的两个半球都需要使用。两半球的划分相似于驱动力和约束力的对立。掌握分析、逻辑和言语的左脑——它充满驱动力——不产生创造性的、令人激动的观念。这些观念由掌握情感的右脑产生，这些观念是直观的、创造性的和直觉的。

你的左脑提供框架和事实。右脑提供洞察和灵感。正如科维所指出的，使大脑两半球一起工作本身就是协同，即心理的协同。

群体协同讨论

为了在群体中获得大脑两半球的运作，首先应该问：“相关群体的每个人都具有潜在的贡献吗？”并应该主动搜寻具有不同观点的人们。让群体去讨论和商定议程条目（所有的条目），然后复查该议程。

复查 议程	这个议程的目标是什么？
	该目标是适当的目标吗？
	已经选出了适当的问题吗？
	这些问题得到适当的定义了吗？
	需要增加或取消什么问题吗？
	需要增加更多的信息吗？

随着这些问题的解决，你开始获得替代性的方案和选择。鼓励每个人说话。为了获得没有人感到受威胁的气氛，应该充分运用幽默，但禁止嘲笑。要求人们轮流说话。在每个参与者表述观点时，允许提问，但不允许敌对性的争论。运用经过商议的限制时间，使群体重新集中到会议的主题上来。然后，重新开始讨论，共同努力去实现该目标。



4

领导原则

- 所有工作者（包括管弦乐队成员）在管理之前需要如何领导
- 以原则为核心的领导如何获得“合法的权力”
- 增强领导者荣誉和权力的十种方法
- 掌握有效沟通的三种态度和三种行为
- 为什么“思想丰富的人”与“思想贫乏的人”相比有巨大优势？
- 通过自动化、参与决策和自我管理使人们的贡献最大化

斯蒂芬·科维的领导理论在他讨论第二个习惯（“以心中的目标为起点”）时首次出现在《七习惯》中。科维认为，第二个习惯

建立在个人领导原则基础上，建立在发展自我意识原则基础上，建立在为心理的创造或“第一创造”负责的原则基础上。他把领导描述为第一创造，这种创造与“我想要完成的事情是什么？”这样一个最重要的问题有关。领导通过实际执行或“第二创造”运作。实际执行或“第二创造”就是管理。管理回答了“我如何能够最好地完成某些事情”这个基本问题。

当然，科维并不是在领导和管理之间进行区分的惟一的管理学家。他引述了管理学权威彼得·德鲁克（Peter Drucker）和领导学权威沃伦·本尼斯（Warren Bennis）的话：“管理是恰当地做事；而领导则是做恰当的事。”不过，科维论证道，时代的迅速变化使“有效的领导比以前更加紧要……在大多数行业 and 职业中产生的变化首先需要的是领导，其次才是管理”。

不是管理者，而是领导者

科维头脑中的“环境变化”，包括市场的急剧变化。市场急剧变化能够使“几年前成功地满足消费者偏好和需要的许多产品和服务很快过时”。因此，制造业必须“监控环境，包括它们自己的工作团队，并训练创造性的领导，以保持朝正确的方向进发”。否则，“即使是大量的管理专家也无法避免失败”。

显然，这个判断是准确的。当然，科维又进一步指



思想者的影响

在区分领导和管理方面，科维有意识地追踪德鲁克的足迹。二者之间的另一个联系是时间管理，这是德鲁克的专业领域。

出，“由于我们经常受管理模式的迷惑，实施有效的领导是很困难的”。为了说明这一点，他引证了一位公司总裁作为例子。这位总裁参与了科维的为期一年的经理培训计划后，认识到他“深陷于管理之中，为强迫性的挑战和日常的琐事所埋葬”。他从未“成为一个领导人”。这位总裁不顾退出的痛苦，决定退出管理，不再处理细节，“开始集中思考和处理发展方向问题、文化建设问题，对问题进行深入的分析，抓住新的机会”。他的同事也分担

了他退出的痛苦，但他报告说：“我现在以极为不同的方式处理我们的整个商务……我们的收入成倍增长，而且我们的利润增加了四倍。”

像科维的大多数有关商务管理的讨论一样，他有关管理和领导的区分是有说服力的。经理们确实普遍陷入日常的琐碎事务之中，结果对每年的目标或规划缺乏注意，更不用说每十年的目标和规划了。不过，科维并没有在《七习惯》中为组织的领导者留下重要的空间，而在《以原则为核心的领导》（1990）中对这方面进行了详细的论述。

该书源自科维的名为“优秀的经理人”（*Executive Excellence*）的业务通讯稿，它在许多方面都可以说是他最畅销的著作《七习惯》的姐妹篇。事实上，该书第二章的标题就是“再论七习惯”，而且该书的前半部分还包含这样的标题：“丰富婚姻和家庭关系的八种方法”、“让你的孩子成为佼佼者”。在这些目录中似乎看不到什么特别的东西。他批评人们“看不到他们在家里的个人生活的性质和他们在工作中的产品和服务的性质之间的相互联系”。

反应性的经理人

除非商人采纳“七习惯”，否则“他们在为改善关系及获得理想的结果而付出努力的过程中可能会运用各种各样的不明智的方法”。他们很可能使七个习惯完全颠倒。这不是一幅有趣的、不切合实际的漫画，而是对许多经理人的准确描绘。

- 他们是反应性的：他们怀疑他们自己并且责备他人。
- 他们在头脑中没有明确目标的情况下工作。
- 他们先做紧急的事情。
- 他们以赢 / 输方式思考。
- 他们首先寻求被理解。
- 如果他们不能赢，他们就妥协。
- 他们惧怕变化并阻止改进。

无论如何，这都不是好的领导模式，肯定不是科维倡导的“以原则为核心的领导”。他的核心观点是，“真正的领导力量来自受人尊敬的性格和某种权力工具及原则的运用”。这种观点并不是来自遗传学上的“伟人”理论、个性“特征”理论或行为“风格”理论。为了论证其观点，科维饶有趣味地通过察看追随者并且质问“你们为什么允许他们自己被领导？”来阐明不同的领导方式。

有时追随者没有选择，他们不敢拒绝他们的领导者。他们对科维所谓的强制权力做出反应。更为常见的是，追随者愿意追随他们的领导者，目的是获得好处，这“也许可以称为功利权力，因为相关的权力建立在商品和服务的交易基础上”。最后，追随可能“建立在某些人对他人拥有的权力基础上，因为其他人倾向于相信他

“尊重自己并同时使自己服从于更高的目标和原则，这是‘最高人性的矛盾式的本质’，是有效领导的基础。”

——《以原则为核心的领导》

们和他们正在努力完成的东西”。这是合法的权利。

显然，组织中的权力完全可能具有上述三种权力类型的要素。具有合法权力的某个人仍然必须满足其追随者的“良好生活标准”这个功利要求，同时还可能拥有“解雇”这样一种强制性的权力。科维蔑视强制的权力，但他相信功利权力“建立在公正和公平感上”，而且在关键方面它能够很好地起作用：

领导者被追随，因为对追随者而言，领导是“功能性的”。地位、专长和个人魅力使他们进入领导者所控制的范围。当领导建立在功利权力的基础之上时，追随领导人的实质仍然是反应性的，但这种反应是积极的，而不是消极的。

合法的权利

尽管如此，功利权力仍然是有局限的：“人们越来越认识到建立在功利权力之上的关系经常导致个人主义，而不是协作和群体效率”。当他们决定什么是最好的、正当的和公平的之时，他们就被锁进一种“永久的讨价还价”之中。科维把这种“情境伦理学”（situational ethics）与合法的权利相对照，认为在合法的权利中，“道德的行为是应该得到鼓励的，因为忠诚建立在清楚地显示在人们当中的原则之上”。

领导者在三种权力之间自由地进行个人选择。但科维对合法权力具有绝对性的偏好。他写道：“领导者越受尊重、尊敬，越得到别人的普遍关注，他拥有的合法权力就越大”。

关于提高领导者的荣誉和权力的过程和原则，他提出了 10 条建议：

- 应该具有说服力：保证沟通过程，直到相互有利和令人满意的结果达成。
- 应该有耐心：保持长期的远景，在面对短期的障碍和抵制时，坚持你的目标。
- 在处理追随者可能表达的脆弱性和敏感性时，应该有礼貌。
- 应该成为可教导的：欣赏追随者可能具有的不同观点、判断和经验。
- 表明接受：克制评判，对别人的嫌疑作善意的解释。
- 应该仁慈：记住人际关系中的小事情（这是大事）。
- 应该眼界开阔：对追随者的意图、意愿、价值和目标给予充分的考虑，而不是完全集中于他们的行为。
- 应该有同情心：在遭遇困难时，应该让人们在充满关心、关切和温暖的环境下承认失误和错误，以使人们更敢于承担风险。
- 应该前后一致：不要把控制技巧作为你的领导风格，以达到你自行其是的目的。
- 表明真诚：诚实地使你的言辞和情感同你的思想和行为相一致。

合法的权力也建立在有效沟通的基础之上。科维声明，“领悟或信任问题”大多数源于沟通的困难。“为了清扫沟通的路径”，他主张采纳六种“必要的”态度和行为：

- 我采取信赖态度；我不怀疑你的真诚。
- 我关心我们的关系，并想要解决分歧。
- 我接受影响，并且准备改变。
- 我仔细听取别人的意见，以便加以理解。
- 我和别人谈话，以便被理解。
- 我从共同的观点或一致的观点入手，慢慢转入存在分歧的领域。

犬儒主义者可能反对说，上述的态度和行为总括起来不过是说：善是好的。但在物质事物方面，科维是实用主义者。他极为钦佩像 J.R. 辛普罗特 (J.R. Simplot, 1909~) 这样的商人。辛氏通过向麦当劳公司销售大量的土豆而获得许多财富。他把他们的成功和他们最值得赞赏的一种能力（丰富的精神力量）相联系——他们坚信，丰富的自然资源和人力资源足以实现他们的梦想，坚信他们的成功未必意味着别人的失败。

科维把这种态度和精神力量的贫乏相对比，后者认为资源是有限的，而成功必定是以他人付出代价而获得的。他评论道，“如果你把生活看做是‘零和’游戏，你就倾向于以敌对的或竞争的方式思考问题，因为任何他人的‘获胜’就意味着你的损失”。这是一种危险的人生

“我们越是变成以原则为中心，我们就越能发展我们丰富的精神力量，我们就能够更多地分享权力、利益和认同，能够真正地为获得成功而感到幸福……为他人的好运而感到幸福。”

——《以原则为核心的领导》

态度。当然，丰富的智力“来自内在的安全”，而科维把内在的安全归因于以“原则为核心”，这是“思想丰富的人”所具备的一种品质。他写道，像土豆大王辛普罗特这样的思想者，具有七种品质：

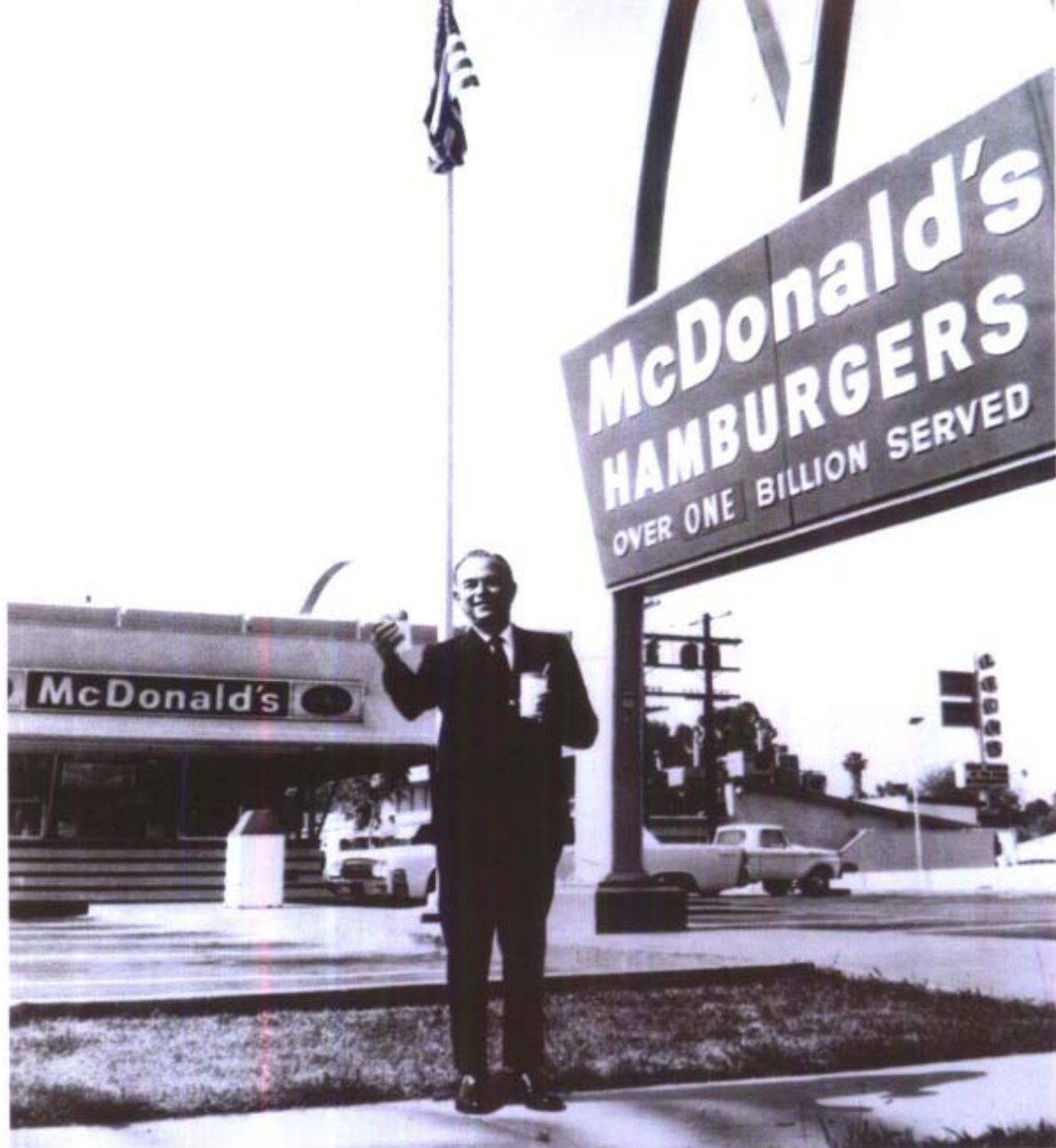
- 他们经常回到正确的源头。
- 他们寻找静僻处，并欣赏自然。
- 他们经常“磨锐锯齿”。
- 他们默默地为他人服务。
- 他们与另一个人保持长期的密切关系。
- 他们宽恕他们自己 and 他人。
- 他们是问题的解决者。

善与成功

人们也许可以反对说，某些高度竞争性的商人能够通过上述所有七条检验标准，或通过其中的大部分，而科维心中的英雄（他把麦当劳公司的伟大创业者雷·克罗克〔Ray Kroc〕和家庭旅馆连锁店创立者威拉德·马里奥特〔J. Willard Marriott〕包括在内）在他们的商业生活中肯定是冷酷无情的。但科维说，在善与商业的成功之间有着基本的关联：

在《高效率者七习惯》中，我提议，最重要的源头是原则，这是一切其他源头的根源。如果我们的生活以其他源头为核心——如以配偶、工作、金钱、财产、快乐、领导者、朋友、敌人、自我为核心——畸变和依赖就会出现。

科维所提出的“畸变和依赖”是个人和组织的“恶疾”。科维列出了七个问题，它们可以说是高度非效率组



汉堡包英雄

已故的雷·克罗克——麦当劳连锁店的创立者，作为以原则为核心的企业家，获得了科维的欣赏，他的“丰富思想”的根源为忠诚于对上帝和自由企业之间的平衡。

织的七个习惯：

- “在结构和共享的价值之间、设想和系统之间缺乏配合，即结构和系统的服务拙劣，无法强化战略性思想方法”。
- “不存在战略性的思想方法：要么该战略没有得到很好的发展，要么它不能够有效地表达任

务声明，而且／或无法满足意愿、需求和现实发展的趋势”。

- “不存在共享的设想和价值：要么该组织没有任务声明，要么该组织的各个阶层对任务的承诺没有深刻的理解”。
- “错误的风格：要么管理哲学与共享的设想和价值不协调，要么该风格不能前后一致地体现任务声明的设想和价值”。
- “技巧拙劣：风格不能与技巧相匹配，或者管理者缺乏他们需要适当运用设想的技巧”。
- “信任度低：职员信任度低，缺乏激情，而低度的信任会导致封闭的沟通、解决问题的能力低下、合作和配合不佳”。
- “缺乏自我完善：价值与习惯不相称，在我所重视和相信的东西和我所做的东西之间不存在相互关联”。

解决问题

科维看到，当“地位较高的经理为了上述问题想要责备其他人和其他事”时，他们就应该被要求去“明确最初的根源之一”。七个问题的解决方案是，分享设想和价值，在那些坚实的原则上建立所有的共同活动。

科维以四个基本的管理模式支持他这个以原则为基础的领导的论证。

四个管理模式

需要	隐喻	范式	原则
物质的 / 经济的	胃	科学的 / 权威的	公平
社会的 / 情感的	心脏	人际关系 (仁慈的权威)	善良
心理的	心	人力资源	才能的使用和培养
精神的	精神 (整个人)	以原则为核心的领导	意义

科维论证说, 首先, 人们不会被对经济保障的需求所激励。其次, 认识他们的社会需求同样需要“管理、做决策和给予指导”。当然, 第三个模式几乎赢得了他的完全赞同:

在人们被看做是经济的、社会的和心理的存在物时……管理者力图去创造一种环境, 在其中, 人们能够为了完成组织目标而贡献他们的全部才智。

这里的关键词是“力图”。在科维看来, 在缺乏以原则为核心的领导情况下, 管理者将不能取得完全的成功。第四个模式认识到人们通常又是“精神的存在物”, 他们“需要意义, 即对做重要事情的感受”。他们想要“为值得完成的目标做出贡献”。但是, 首先“让我们讨论设想和任务、作用和目标。我想要做出有意义的贡献”。对于该目标而言, 以原则为核心的领导:

- 使常规的、令人厌烦的、重复的任务自动化。
- 给人们机会, 让他们为他们的工作而骄傲。
- 鼓励人们参与重要的事情, 包括决策。

- 鼓励自我引导和自我控制。

科维拥有一个“PS 模式”。P 代表人们 (People), S 代表各种自我 (Self)、风格 (Style)、技巧 (Skills)、共享的设想和原则 (Shared vision and principles)、结构和系统 (Structure and system)、策略 (Strategy) 和潮流 (Streams) (运作环境)。他强调, 商务管理将表现不佳, 并经常失败, 除非它在一个前后一致的、动态的框架中包容所有的“S 要素”。

付诸实践的理念

- 首先集中关注“我想要完成的事情是什么?”
- 委派“管理”职责, 让你自己自由地进行领导。
- 促使人们相信你和你想要达到的目标。
- 寻找信用方面存在的问题, 并优先解决它们。
- 在值得信赖的基础上、而不是在政治手腕的基础上, 建立起你和共事者之间的信赖。
- 在你的职业专长领域内确保你被看做是完全胜任的。
- 使和你一起工作的人们注意设想、任务、作用和目标。

管理你的时间

时间是管理者的主要资产。你如何配置时间和如何运用好时间，是效率的关键。但是，时间管理决不仅仅是安排和遵守时刻表。你还必须明确核心事项的重点，及时向人们说明非紧急但却十分重要的问题，学会在何时和如何最好地委派任务。

机会成本

时间管理中的一个极为重要的问题是，“我正在做的事情只有我能做吗？”当然，人们很少问他们应该做什么，很少问“我不在做的事情只有我能做吗？”在时间的每一次使用期间，排除了做其他事情的可能性。这个概念很像众所周知的会计学中的“机会成本”——由于把资金花费在其他事情上而失去的货币收益。

对你的方法质疑

科维建议你给自己提两个问题，这两个问题会迫使你考虑你所做的事情，从而找出差距：

- 我能够做（而我现在不在做）的事情是什么？如果我合乎规范地做这件事，它将给我的个人生活带来巨大的变化？
- 在我的商务生活中，什么事情会带来相似的结果？

现在，运用这个课程的其余部分帮助你依主次程序安排任务，有效地委派职责，有效地规划你的时间。

从彻底的重新考虑中获益

无论你的工作角色是什么，对如何配置你时间的彻底的重新考虑很可能产生更大的个人效率。

阿尔·采恩（Al Zeien），吉列（Gillette）公司的前任总裁，从未考虑过对他的高级管理人员进行评估。他的人力资源顾问说服他——并非不具有某些困难——去进行这种评估。完成一年300份的评估花费了采恩许多

时间，但是，花费在职员上的时间给他提供了大量的有关他的员工和业务的知识。在他任职期间，总裁的职员评估工作周的重新配置工作，极大地促进了该公司在世界范围内取得惊人的业绩。

1 选择你优先考虑的事情

科维把时间管理原则仅仅归结为五个词：围绕你优先考虑的事情组织和实施 (organize and execute around priorities)。但科维的“重要的事情先做” (他的第三个习惯) 并不意味着首先集中做看起来最为紧急的东西。实际上，你必须注意“维持人际关系和完成结果”。

依紧迫性安排先后次序

一些重要的事情无须马上做。但这并不意味着可以无限期地延缓它们，或根本就不做。时间管理方案强调的是有效的时间安排和时间控制，它在这方面通常没有什么帮助。它们的日常计划过程“很少依据紧急的、迫切的和关键性管理这样的先后次序安排”。

你沉溺于紧急情况吗？

当优先考虑的事情依据紧急性来设定时，结果可能会导致“沉溺”。事实上，大多数管理者在一定程度上沉溺于紧急的事情。你是这样的吗？如果你对下面这些陈述的回答是“从不”，得0分；如果你的回答是“有时”，得2分；如果你的回答是“总是”，得4分。

- 在压力下我的工作做得最好。
- 我太忙而没有时间去做某些事情，尽管我知道这些事情是重要的。
- 我讨厌等待或排队。
- 当我离开工作岗位时，我感到内疚。
- 我似乎在地点和事件之间奔忙。
- 我把人们打发走以考虑一个方案。
- 当我与办公室失去联系时，我感到着急。
- 我在做一件事时又挂念着另一件事。
- 我在关键时刻做得最好。
- 我想，某一天我将会做我真正想做的事情。

分 析

- 12分或12分以下：你可能避免了沉溺于紧急事务。
- 13~24分：你容易沉溺于紧急事务，因而应该评估你优先考虑的事情。
- 25分或25分以上：你沉溺于紧急事务，你应该解决这个问题。

分析你的时间利用情况

科维的时间管理矩阵（见第二章）表明、实际操作中的模式比“紧急”和“非紧急”或“重要”和“非重要”这样的简单划分要复杂得多。

研究这个矩阵，而后估计你花费在四个象限中的时间的百分比。三天后，记下你实际上是如何安排时间的。然后把你记录的结果和你的估计相比较。误差越大，说明你对时间的控制越差。你对结果完全满意吗？

紧急的和重要的

如果你是紧急事务的“沉溺者”，你可能几乎把时间都花费在象限Ⅰ上了——进行“紧急而又重要的任务”。这必然意味着你将不能做足够多的属于象限Ⅱ的“重要而非紧急的”事务。

按照科维的观点，这个象限包括七个必备的条件，这些条件对好的行为来说是基本的。请质问一下你自己：“我在这七个重要的活动方面花费足够多的时间了吗？”

- 改善与他人的沟通。
- 更有效率地准备我的活动。
- 改进我的规划和组织。
- 关心我个人的事务。
- 把握新的机会。
- 发展我的技巧和知识。
- 授权他人。

如果你对 these 活动没有足够的注意，你就需要改变。这些活动可能只有你能做，这将使它们格外重要，你更需要集中注意它们。

为了给象限Ⅱ的行为赢得时间，你必须压缩处于象限Ⅲ和象限Ⅳ中的行为，这些行为要么是不重要的，要么是不紧急的，或二者兼备。看看你在这两个象限所花费的时间，而后问问你自己：“我正在做的什么任务根本就无须做？”“我正在做的事情别人能做吗？”你就会发现，象限Ⅰ、象限Ⅲ和象限Ⅳ中的许多事情别人也能有效地去做，因此，你自己的负担可以极大地减轻。

2 委派任务

适当而有效地委派任务是一种最为有效的节省时间的办法。它使你能够集中进行象限II中的重要活动，而这些活动正包括分工授权。你应该选择那些可以委派的任务，认真地委派给他人。而要这样做且做好，你需要对任务的委派进行全面的规划。

双赢的委派

科维建议你逐条列出自己的职责或任务，而后选出那些能够委派给别人的职责或任务。对每一项任务，要么选择已经能够承担该项任务的人去做，要么选择经过受训能够承担该项任务的人去做。应该尽快实现每项任务的委派——这才是你真正的当务之急。

一项有效的委派能够导致双方的赢/赢协议的形成。你应该规划委派会谈，保证把事情做得四平八稳：你和受委托者都应该充分了解会谈包含些什么；你委派给他或他将接受委派的是什么；对预期的结果和完成的时间，你也应该有一个明确的指导方针。

有效地委派

明确你所预期的结果和完成的时间。

把最好的方法和方式的选择权留给受委托者。

设置清楚简明的指导方针。

让受委托者确切地知道可以得到的财力资源、人力资源、技术资源和组织资源。

详细说明你将如何评估业绩以及何时评估业绩。

与受托者商议如何实行奖励（金钱方面的奖励或以其他方式奖励）。

有效的委派可以让你节约时间，去开发利用新的机会。如果是这样的话，你就能够取得全面的管理绩效，能够做那些重要的事情，而不是忙于应付那些看似紧急而并非重要的事务。

3 制订周计划

每个管理者在他或她的工作周中都扮演了许多角色。为了保证你的时间被有效地使用，你应该适当地扮演所有的角色，并逐周设置每项工作的目标。

确认你的角色

你所扮演的角色会随时发生变化。你应该对工作周进行研究，写下你目前正在担当的角色，包括个人角色和职业角色。你的角色列表可能是这样的：

- 个人
- 配偶 / 父母
- 管理者，全球营销
- 领导者，首要方案
- 管理者，职员发展
- 管理者，管理
- 主席，慈善基金

安排你的角色

你的个人生活不应该被压缩进工作之余的空间。运用四步工作计划确保你合理配置时间。



写下每个角色，确认你在该周所能够达到的两个或三个重要目标。确保某个目标符合批判性的“重要但不紧急的”范畴。你需要花费多少时间达到每一个目标？把这些时间列入你的工作周计划中。

科维的周工作表列出了所有角色，并在它的边上写下了它们的目标。所有目标都被编号排位，在日记簿上列出每天从上午8点到晚上9点的工作。结果将表明，即使你每周的目标有17个之多，如果对其中的7个目标各分配两个小时，你仍然有41个小时未被编排。你应该自己做些训练。

复查工作量

无论你把每周的工作规划得如何好，日常的压力可能打乱你的计划。危机确实会发生，任务要比原先预期花更长的时间，他人可能会带来未预见到的问题。你需要适应。在每天开始时，花一点时间复查你的周计划。看看什么东西需要改变，并检查确保你没有迷失方向。

运用原则

科维以一位经理人为例，该经理人至少有11~12小时的工作摆在面前。你如何把12小时的工作安排进8个小时中？如果你不委派他人，通常的反应是按轻重缓急排列你的任务。如果几乎所有的任务似乎都是紧急的，你就应该尽可能多做紧迫的事，而把其余的任务推向未来。当然，通过采用原则性的方法，你能够更好地控制你的时间。

控制你的时间

只有在你知道你能够有所贡献的情况下才参加会议。

按议程和既定的时间掌握会议。

委派职员工作，要求他们提出仅需最后确认的清楚的建议。

采取快速阅读过程。

采用书面报告和一对一的汇报，而不是大规模的会议。

尽可能多地与职员保持通信联系。

只有在惟有你能够做的情况下才扮演排解纠纷者。

把“盘中的东西”进行分类：尽可能多地委派给他人或抛弃掉。

总的说来，你的所有时间都应该围绕重点来组织和实行，这就是：

- 消除根本无须完成的任务。
- 确认能够委派的任务。
- 集中关注惟有你能做的任务。



5

让领导起作用

- 团队建设：为了商务成功，如何使组织中的每一个“齿轮和车轮”有效运作
- 运用“完善的参谋工作”的“五步技巧”去处理问题
- 获得真正授权的四个要件
- W. 爱德华兹·戴明的质量管理的十四个要点
- 为什么“双赢”执行协定不仅仅是简单工作描述？
- 为什么组织的领导者需要改革的魄力？

无论斯蒂芬·科维多么强烈地鼓励商务管理者去发展持久的原则，把诸原则作为领导的手段，但管理终究是在进行和实现实际的决策，赢得实际的结果——包括短期、中期和长期的结果。几乎在所有的情形中，当管理者力图获得适当的业绩和适当的结果时，他们就会发现，组织而不是竞争，才是他们的主要对手。正如科维本人在《以原则为核心的领导》(*Principle-centered Leadership*)中所提出的：

……一个高级经理人如何根据全体成员的设想行动呢？组织如何才能够体现人们的意志呢？管理者如何才能够消除根深蒂固的独裁风格或仁慈的独裁风格？他们怎样才能够使公司摆脱过度的心理和结构上的“包袱”，在思想和行动上给予人们更大的自由和弹性，使他们能够以与全体意志相一致的方式思考和行动呢？

《以原则为核心的领导》的后半部分论述了“管理和组织的发展”，回答了上述这些问题。

授予参谋人员权力

科维的某些建议是极为实际的，而且似乎是自足的。其中的一个范例是论“完善的参谋工作”一章。

科维强烈支持的原则是，让参谋人员“考虑问题的整个范围，深入地分析问题”，确认几个替代性方案及其结果，并最终推荐可选择的方案。他提出了给参谋人

员授权的五个步骤：

- 对期望的结果有清晰的理解。
- 使下属对自我创造的空间有清楚的了解。
- 使设想明确化。
- 给你的下属提供尽可能多的时间、资源，并尽可能使他们能够相互交流。
- 为开展和核查完善的参谋工作提供时间和地点。

科维关于领导的一切实际的思想又回到了源头：这就是“去激发人们获得最高业绩”，在那里，你将会发现，“组织的需要和目标与个人的需要、目标和能力相重叠”。双赢协议使人们能够“依据协议支配和监督他们自己”。

理想的授权

因此，领导者/管理者作为“帮助的源头”提供服务，并为“有益的组织系统所支持，在这个系统中，自我引导、自我控制的个人……为实现共同的目标而努力”。在对照项目的特定标准进行“自我评价”时，能使他们产生强烈的责任感。

总的说来，这是对理想“授权”的有吸引力的描绘

“管理必须最大限度地授权，并应尽量避免在（下属准备用不同的方式提供的）承诺、创造性和服务质量方面进行干涉。”

——《以原则为核心的领导》

(如果不是乌托邦式的描绘的话)。“授权”这个词意味着，允许人们对他们自己的工作负责。

1 扩展你的时间，将时间用在你应当做的事情上。
2 将每一项工作分配给最适合完成它的个人或团队。
3 有效利用拥有你所不具備的知识的专家。
4 帮助个人和团队培养新的技能，提高知识水平。
5 更多地激励团队，因为他们正被给予更多的职责， 他们的工作能力正被信任有加。
6 通过团队效能的改进以及授权更多的工作职责， 提高你作为团队管理者的作用。
7 改善你的领导才能。

1 花费大量的时间管理别人，因而没有时间做自己的工作。
2 分配工作时未能人尽其能，结果他们既完不成工作， 又浪费了大量的时间。
3 团队技能和经验的低效利用，未能有效利用专家的专业知识和技能。
4 团队和个人都无法挖掘新的技能、拓展知识领域。
5 由于没有得到他们想得到、也应该得到的职责， 团队和个人失去动力。

科维认为，授权以前面提到的四个必要的条件为起点：

- 双赢协议
- 自我监督
- 有益的结构和系统
- 负有责任

双赢的基础

关键性的条件是第一个条件，即双赢协议。重要的是，任何双赢协议所依赖的五个基础同时又是支撑任何有效委派的基础。真正的授权来自真正的委派，反之亦然。

下面的五个步骤都是必要的：

- 详细说明期望的结果。讨论你所期望的结果。应该明确数量和质量。设置预算和时间表。委托你的下属去获得该结果，然后让他们决定获得这些结果的方法和手段。规定完成目标的预定日期或时限。
- 设定指导原则。告诉你的下属什么原则、政策和步骤对获得期望的结果来说是必要的。尽可能少地强加步骤，以使你的下属拥有自由和灵活性。应该使政策和步骤手册简短明了。指导原则应该确认“禁忌”或失败的思想方法，这种思想方法与组织的目标和价值相对立。
- 确认可以获得的资源。确认可以用于帮助获得期望结果的资金资源、人力资源、技术资源和组织资源。
- 界定应负的责任。详细说明你将如何评估业绩。同时，详细说明何时以及如何准备进展报告，何时以及如何举行责任讨论会。记录什么时候人们的信任度较高。人们将会变得比管理者和外部评估者期望的更加优秀。
- 确定结果。在期望的结果获得或未获得时，对所产生的东西应该理解。物质方面和精神方面的奖励包括认同、欣赏、新的任命、培训、更大的自由度、允许休假、扩大职责范围、津贴

或晋升。否定性的结果导致的后果包括从责备到重新培训直至解雇。

预期的冲突

业绩协议是科维对一切“预期冲突”(Conflicts of expectations)的回答。预期冲突不仅包括公司内部冲突，还包括外部的冲突，即与顾客的冲突。科维论证道，如果人们对围绕角色和目标的预期达成一致意见，“管理就解决了许多问题”。

团队建设是内部问题。科维赞同通过使不同的群体达成协议来解决这个问题——使销售人员和制造人员或采购人员达成协议——就是说，在一个没有“情感负担”的气氛中共享角色和目标预期。科维强烈要求，应该让每个人的议程摆在桌面上，这样，谈判过程才能够开始。

作为结果发生的双赢业绩协议，“远远不仅仅是工作的描述”。后者仅仅规定该项工作是什么，对任职者的预期是什么。大多数的工作描述对构成雇员的“赢”的要素“没有多少意义”，而且通常集中注意外部的控制。相比较而言，双赢协议寻求内部控制，这是一种人们能够说“我理解，我许诺，因为对我来说它意味着胜利”的

“在期望和现实之间存在差别。期望是一张想象的地图，一张‘应然’的地图，而不是一张‘实然’的地图。但许多人认为他们的地图是准确的，即‘这是事情的实际情况，而你的地图是错误的’。”

——《以原则为核心的领导》

情形。

因而，被授权的人可以实践自我监督，科维把它表述为组织控制的对立面。正如他所说的，许多人都能感受到“整体运作的需要和更大的自我监督之间的冲突”。这种冲突一遍又一遍地重复，“排除了建立双方共同价值的可能性，导致了信任度所下降，加强了控制和经常性的紧张”。消除冲突的惟一途径是，认识到双方的价值都是合理的，即认识到它们“对有效的组织来说都是重要的”。

这种解决办法又回到双赢协议上来了。当人们认识到这样一个协议时，“一些人控制另一些人”的需要就不会产生。组织本身——所有人的总和——处于控制中，因为它的组成部分“负责地协作工作，产生了期望的结果”。组织和它的成员二者都是负有责任的：组织必须能够实现其成员期望的总体结果，反过来，成员也必须因其自我监督的行为向组织负责。

组织的支持

科维意识到，在没有组织支持的情况下，管理者不能沿着自我监督的道路走得太远。但他对这样一种普遍的情形（管理者想要采纳某些十分有价值的合理政策，但组织不采纳。）没有提出令人信服的补救办法。科维也没有详细说明什么样的系统和结构（授权的第四个“条件”）被认为是“有益的”。他笼统地告诉我们，“组织中的所有系统必须与双赢协议结合在一起，并必须对双赢协议是支持性的”——这并没有特别

的用处。他确实列出了“大多数组织所共有的”的六个系统，但它们多半是期望性的，而不是指导性的：

- 信息必须是“准确的、平衡的和无偏见的”。
- 报酬应该既包括经济上的奖赏，又包括自我发展的奖赏，鼓励协同合作，并创造团队精神。
- 实施培训，并使学习者“对学习负责”，并应该使培训的目标和个人的职业计划密切相关。
- 吸收新成员和选择新手应该小心行事，应该使每个候选人的能力、才智、兴趣与工作的要求相匹配。
- 工作设计应该使人们对“工作的内容、该工作与公司的总体任务的关系以及他们的个人贡献可能是什么有一个明确的概念”。
- 沟通应该围绕共享的设想和任务来组织。对沟通而言，存在更长久、更特别的议程，包括一对一的访问、配备议事日程和备忘录（标明具体的行动方案）的职员会议、雇员建议方案、开放的和程序适当的政策、与比你直接上司级别更高的上级的年度会见、匿名意见的审查、特别委员会提出的策略。

全面质量管理

作 为一位资深的顾问，科维很可能已经意识到，由于组织的障碍（包括无益的系统和结构）——这种组织的障碍是个人偏见产生的，反过来又加强了个人的偏见——他的乌托邦式的授权理想很少在实践中实现。如果你的管理者还没有掌握“七习惯”，该组织将不存在以原则为核心的领导——除非你发现一个能自

动应用“七习惯”的系统。

科维积极寻找的就是这样的系统：全面质量管理（Total Quality Management, TQM）。他说，“为了获得服务和产品的质量，某些普遍的原则和目的必须被注意到”。另外，这种追求使人们关心“我们生活和我们关系的质量”。全面质量管理原则同样适用于个人的不断改进与提高。有关需要不断改进的四个领域的所述如下：

- 个人和职业的发展
- 人际关系
- 管理的效率
- 组织的生产率

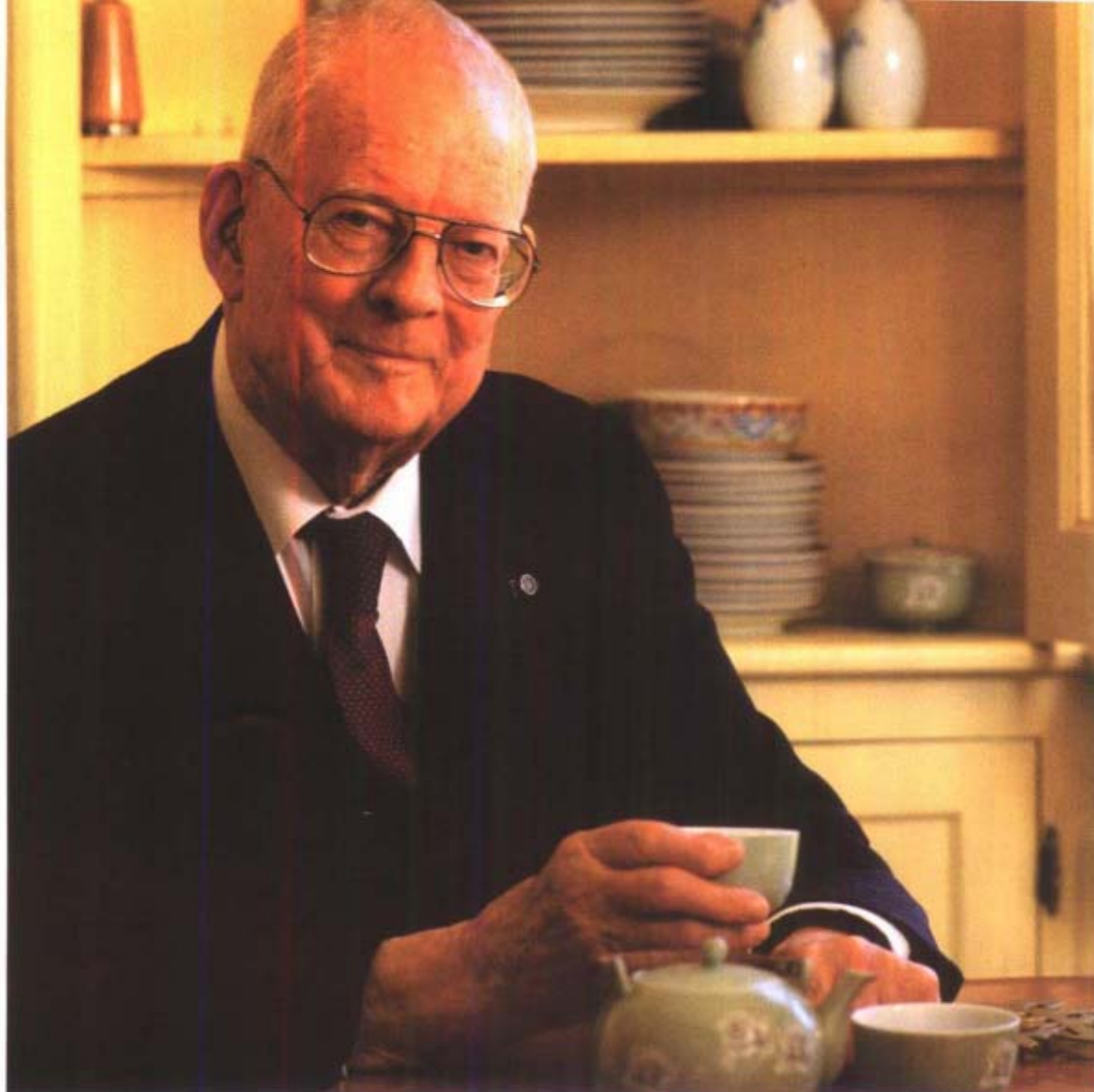
科维热衷于全面质量管理，已故的美国统计学家 W. 爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming, 1900~1993）是他心目中的英雄。科维称戴明是“我们时代的经济的以赛亚”（the economic Isaiah of our time），而戴明的“14 要点”在质量管理中和科维的“七习惯”在自我改善中一样出名。

戴明的“14 要点”如下：

- 为了改进产品和服务、应该树立坚定的目标。
- 采纳新的哲学。

“仅当组织中的个人首先由内到外改变他们自己时，……深刻的、持续的文化变化才能在组织内产生。不仅个人的改变必须先于组织的改变，而且个人品质的提高必须先于组织品质的提高。”

——《以原则为核心的领导》



对质量的鉴赏力

为了支持他的“七习惯”，科维引述了W. 爱德华兹·戴明所提出的“14要点”。戴明的著作为管理提供了一笔可靠的、丰富的、实用的财富。

- 停止对质量检验的依赖。
- 停止仅仅以价格来判断商务的习惯做法。
- 不断改善生产和服务系统。
- 制定工作培训规划。
- 创建帮助人们、机器和器械更好地履行职责的领导阶层。
- 打破部门之间的障碍。
- 消除恐惧，以便每个人可以有效地工作。
- 消除口号、训诫，以及要求员工实现“零缺陷”

和新的生产率水平的目标。

- 消除定额标准及数量目标管理,代之以有效的领导。
- 不要剥夺计时工人以手艺为自豪的权利。
- 建立有效的教育和自我提高方案。
- 使每个人投入工作,获得改变。

在评价“14要点”的过程中,科维强调,如果你想要“使人们和组织从反应性的、控制导向的管理转向主动超前的和授权导向的领导,‘七习惯’的重要性是不言而喻的”。他清楚地感到需要把他的道德哲学和戴明的提高美国人的质量和生产率的驱动力结合起来,迎接20世纪70年代和80年代的日本人的挑战。这种结合的需要反映了这样一个事实:科维的基本方案主要是针对个人的,相对来说,难以运用于组织。

科维论证说,他的哲学是全面质量管理的“丢失的钥匙”。但是,如果适当地操作(这很少发生),全面质量管理本身是完善的,真正是一个“综合的、相互依赖的、整体的”组织管理系统和统一的领导。这些修饰词是科维说的,他断言,对“七习惯”来说也是这样。

即将发生的巨大变化

科维断言,当他的原则“在无数特定的实践中被连贯地运用时,就变成了使个人、关系和组织的改变成为可能的行为”。改变不仅需要纠正内在的不佳表现,而且还需要对每一个工业和行业中的革命性的外部变化做出肯定性的反应——改变是如此的巨

大，以致在科维看来，它们将“永远改变许多公司的运作方式”。

这种改变包括诸种变化：

- 从“体力”到“脑力”。
- 从机械技术到电子技术。
- 从生产率下降到生产率的增长。
- 从稳定的男性工人到妇女、少数民族、流动的临时工人。
- 从独断、专权的管理到雇员的广泛参与。
- 从外部驱动的价值/物质的价值到内部驱动的价值/生命质量价值。
- 企业从偏离社会价值/经济价值到重新肯定这些价值。

正在转变的管理

科维写道，“改变的范围和规模要求组织的领导者拥有改革的魄力”。他把这种魄力界定为“我们改变我们特殊世界的现实，以便使之更为符合我们的价值观和理想的能力”，而且他还将拥有这种魅力的领导者与“事务型的领导者”相对照。后者关心的是“与正在改变的现实之间的相互影响”，集中注意“结算盈亏的底线”，并只关注事件本身。相比较而言，只有前者能够集中注意“最高线”，才与“以原则为核心”这个主题相配。

因此，科维很快把强调的重点从现实世界的技术、市场、工业和经济因素的转变中移开，转向道德上的转变，这是他的原则的核心。他并没有解释“以人对意义

的需要为基础”与“以人对获得工作和谋生的需要为基础”相比，哪一种能更有效地促进新发展。

实际上，满足转换时代需要的转换管理是21世纪的至高挑战之一。但科维并没有提供迎接这个挑战的文本。他所关注的问题总是他所认为的种种永恒性的问题。他坚信，这些问题将引导领导者从任何崎岖之地走向绿色的原野。

付诸实践的理念

- 允许人们在双赢协议规定的范围内管理或监督他们自己。
- 在围绕角色和目标的期望方面寻求相互理解。
- 围绕共享的设想和任务组织沟通。
- 让你的下属给你写“致管理者之信”，列出他们的职责。
- 组织完善执行工作的系统，使你的下属能够把他们的生产率最大化。
- 运用随机抽样的方法了解所有顾客、工人和投资者的期望。
- 使完美的质量成为关注的主要商务和目标。

交流商务经验

在历经 20 年的教授生涯之后，斯蒂芬·科维决定离开布里恩扬大学，改变他的职业方向，但不改变他的哲学。那时，他的哲学已经形成，正在寻求更为广泛的听众。

作为一位同事，布莱恩·李 (Blaine Lee) 回忆道，科维“有影响美国管理的计划”，其途径是运用《高效率者七习惯》中的原则。最初，李按合同接受科维为期一年的培训。这种培训相当成功，以致经过一年的培训之后，李作为一名业主迅速加入了科维公司，于 1984 年把斯蒂芬·科维协会变为科维领导中心。

即使在 1989 年的《七习惯》出版之前，新公司给科维提供了必不可少的表达手段。依靠他自己的表达手段，他决不可能如此广泛地传播他的观念，或从公司的顾客那里

科维集中关注的是“原则的变革力量或使个人及组织更加高效的自然法则”。该中心以人为本：员工教导员工，而不是要求员工销售产品。

商业获利

当然，富兰克林·奎斯特公司作为产品的供应商，已经获得了与其主导产品同样的名声，这家公司的主导产品是富兰克林日间规划，这是畅销的时间管理工具。在《七习惯》连续五年作为美国第一流的非小说类的畅销书时，大门为大规模的品牌开发敞开着——从《七习惯



Successful Time and Life Management)
的作者。

由于该公司已经是公众瞩目的公司，合并自然给科维提供了通向股市财富的道路。当然，该路并不平坦。1999年该公司的股票价格下跌过半。犹他州的电视评论者的解释是：“管理层继续为两公司的经营组合而努力。”由于第七个习惯是“使协同”，因此，组合对科维公司来说应该是足够简单的事情，但实践和说教并不总是同步进展。不过，科维的关键性的获利已经完成。

“一旦人们经历真正的协同，他们决不会再完全一样。他们知道在未来可能会使人们产生扩张性的冒险心理。”

——《高效率者七习惯》

词汇表

丰富的思想 (Abundance Mentality): 相信在任何商务关系中对每个人而言都存在许多有潜能的回报。与 Scarcity Mentality (贫乏的思想) 相对立。

确证 (Affirmation): 用清楚表达的目标和政策帮助个人或组织达到一种结局的陈述。

性格伦理学 (Character Ethic): 建立持久的道德原则之上的信念和行为系统。

关注圈 (Circle of Concern): 对人的生活和工作有影响的一切问题。

影响圈 (Circle of Influence): 在关注圈内人们能够直接影响的那些问题。

完善的参谋工作 (Completed Staff Work): 把整个问题委派给参谋人员, 他们将返回完整的、最后的建议。

创造 (Creation): “第一创造”是精神上的创造, 形成一个计划 (领导的功能); “第二创造”是执行计划 (管理的功能)。

情感银行账户 (Emotional Bank Account): 有关人际关系中的信任消长的隐喻。

感情投入 (Empathy): 从他人的观点看待事物, 如“投入感情的倾听”。

“勤杂工” (“Gopher”): 被剥夺了责任的下属, 他被命令去做这或做那。

习惯 (Habit): 知识、技能和雄心的培养, 以获得独特的、有效率的行为。

成熟的连续体 (Maturity Continuum): 从依赖经过独立到相互依赖的习惯的连续发展。

任务声明 (Mission Statement): 设置个人或组织的优先考虑的事情、价值和目标。

样式 (Paradigm): 基本的心理框架 (个人或组织的世界观), 对观念和行有强烈的影响。

产量和生产能力的平衡 (P/PC Balance): 在最优化地使用机器的情况下, 达到生产力的最大化。

主动超前的 (Proactive): 采取主动使事情发生, 并为自己的行为承担责任, 与“反应的”相反。

反应的 (Reactive): 在事件发生时仅仅对

它们作出反应, 并想把责任转嫁给他人。

贫乏的思想 (Scarcity Mentality): 相信一个人的获得必定是另一个人的损失。

自我实现的预言 (Self-Fulfilling Prophecy): 采取行为使预测的结果必定发生。

磨锐锯齿 (Sharpen the Saw): 有关保持和改进个人业绩的常规练习和实践的隐喻。

协同配合 (Synergy): 与他人一起工作, 以获得共同的、卓越的结果。

全面质量管理 (Total Quality Management (TQM)): 为连续提高一切产品和过程的质量而设计的一系列长期的技巧和实践。

功利权力 (Utility Power): 个人以他们的时间、工作和才智与组织的报酬和利益作交易的经济关系。

设想 (Visualization): 增进业绩的技巧, 即为了加强获得期望的结果的能力而预先想象未来的事件。

双赢模式 (Win/Win): 在协商一致的基础上, 双方都感到满意的行动计划。

参考文献

斯蒂芬·科维最重要的著作是《高效率者七习惯》。这本畅销的巨著对理解科维有关个人生活和商务生活的哲学来说是必不可少的。它同时为科维有关他所关注的第二个领域（家庭和家庭之间的关系）的著作和出版物（磁带、录像带等音像制品）提供了主题。

科维的《高效率家庭七习惯》（*The Seven Habits of Highly Effective Families*）和他的儿子肖恩（Sean）撰写的《高效率青少年七习惯》（*The Seven Habits of Highly Effective Teens*）是姐妹篇。由先前的科维领导中心建立起来的科维作家群也出版了像《权力的原则》（*The Power Principle*，布莱恩·李撰写）和合著的《重要的事情先做》这样的著作。后者是科维的另一本畅销书。本书源自于这样一个发现：第三个习惯“重要的事情先做”及其对时间管理的强调是“七习惯”中最受忽视的习惯。

《以原则为核心的领导》是比《七习惯》更严格的一本商务著作。尽管它与后者有重要的重叠。该书起源于一系列业务通讯文章。在出版后仍然留有这种业务通讯痕迹。商务和工作事务同时也为第三本著作提供了素材，这就是《恪守七习惯》（*Living the Seven Habits*），该书是一本“有关勇气和灵感的故事”集，与科维的真实生活经验有关。另一本著作《领导的本质》（*The Nature of Leadership*），通过访谈和照片探究科维的原则。

征引著作

《高效率青少年七习惯》肖恩·科维著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。

（1989版）《高效率者七习惯》斯蒂芬·科维著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。

《以原则为核心的领导》斯蒂芬·科维著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。

《高效率者的日常反思》斯蒂芬·科维著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。

《每天重要的事情先做》斯蒂芬·科维著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。

《平衡工作和家庭》斯蒂芬·科维著，犹他科维领导中心1998年出版。

《领导的本质》斯蒂芬·科维著，犹他富兰克林·科维公司1998年出版。

《七习惯家庭杂志》斯蒂芬·科维著，犹他科维领导中心1998年出版。

《高效率家庭七习惯》斯蒂芬·科维著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。

《恪守七习惯》斯蒂芬·R.科维、D.罗杰·梅里尔、丽贝卡·R.梅里尔等著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。

《重要的事情先做》布莱恩·李著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。

《权力的原则》斯蒂芬·科维著，英国伦敦西蒙和舒斯特出版有限公司1999年出版。