

高效能人士的七个习惯---精华本

第 1 章 由内而外全面造就自己

1. “观念”对我们的影响

我们首先来做一个小小的测验，请先看图 1-1 与图 1-2。你认为图中是两位女士吗？她们大约几岁？长相如何？衣着如何？身份又如何？

图 1-1

图 1-2

图 1-3



先看 1-1 少妇像，我们会认定 1-2 就是那位少妇；而先看到 1-3 老妇像的同学，也都认为图 1-2 是位老妇人。它充分体现出思维的制约作用对我们有多大的影响力。

现实生活中，我们总是透过有色眼镜去看外在的世界，也就是用自身的观点去看。因此当有人跟我们意见不一致时，我们便直觉认为别人有问题。其实观点不同以致看法有异，是完全正常的现象。

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

一旦我们对自身的基本思维以及经验加诸我们的影响力，有愈多的认识，就愈能够为自己的思维负责，并加以检视。同时对别人的看法与思维也愈能够接纳，如此才能获得较客观的看法。

2. 思维转换，建立全新的观点

上面的实验中，理解和接纳对方的看法以后，我们会忽然领悟对方原来是这样观看这幅画的。这种现象我们称为“思维转换”。第一印象对你的影响愈大，顿悟的刺激也愈大。

一艘正在演习的战舰在浓重的雾气下航行，能见度极差。

入夜后不久，船桥一侧的瞭望员忽然报告：“右舷有灯光，而且正在逼近，这样下去对方会撞上我们，后果不堪设想。”

船长命令信号兵通知对方：“我们正迎面驶来，建议你转向 20 度。”

对方说：“我是二等水手，贵船最好转向。”

这时船长已勃然大怒，他大叫：“告诉他，这里是战舰，转向 20 度。”

对方的信号传来：“这里是灯塔。”

结果，我们改了航道。

这里我们经历了一次思维转换。现实中，人生的原则仿佛灯塔，是千锤百炼的真理。一般人从经验与社会制约中建立起思维——也就是地图，然后透过这些观点去看待自己的生活与人际关系。但地图并不代表地点本身，只是“主观的事实”，陈述我们对某一地点的认识。而如“灯塔”一般的原则才是“客观的事实”，不论我们的心灵地图如何解释，都无法改变它的存在。

原则是人类行为的准则，也是不容置疑的基本道理，历经考验而永垂不朽。一个人的思维愈能符合上述原则，便愈加正确有益。

3. 修炼品德而不是个人魅力

25 年来，我在商界、大学与担任家庭婚姻顾问的工作经验中，接触过形形色色表面上事业有成、内心却感到匮乏的人。我相信他们所面临的问题，也是你所关注的：

- 我上过无数教导主管如何有效管理的课程，我对员工的期望很高，也想尽办法善待他们，希望维持彼此良好的关系。可是总觉得员工不忠心，我若是有一天生病在家，他们一定会终日无所事事闲扯。为什么不能把他们训练成独立又有责任心的员工呢？

- 我要做的事太多了，可是总感到时间不够用。每天都觉得神经紧张、匆匆忙忙。一周 7 天，天天如此。我参加时间管理研讨会，也尝试过不下 6 种规划时间的办法，虽然不能说没有帮助，但是仍觉得无法过上理想中的既充实又自在的生活。

我们来看看上面的问题：

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

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

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

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

由内而外的修炼强调，先追求个人的成功，才能有人际关系的成就；先信守对自己的承

诺，才能信守对他人的诺言。凡是以个人魅力重于品德，或者不能由个人修养做起，而期望改善人际关系，都将徒劳无功。

第 2 章 为圆满人生作准备

1. 品德与好习惯的良性循环

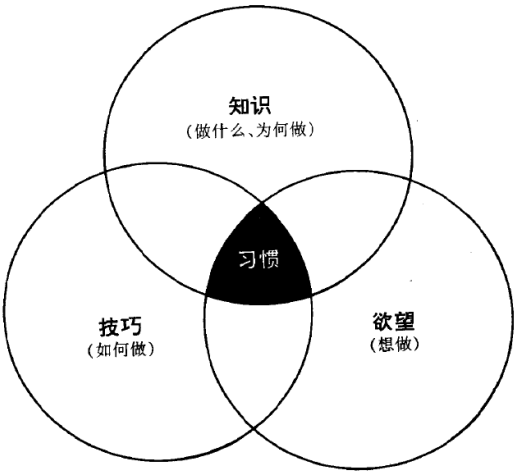
假设我与同事、配偶或女儿相处得并不融洽，因为我总是只愿表达自己的意见，从不肯倾听。除非我有心改善人际关系，设法了解正确的待人接物之道，否则我可能根本不“知道”我必须聆听。即使知道了，也不见得明了该“如何”去倾听。但知道应该聆听，也懂得倾听的技巧，还远远不够。除非我真想听、有这个意愿，否则依然无法养成习惯。因此习惯的培养需要这三方面的配合。

前面曾提到，**要提升自我必须先从思维着手。思维一旦改变，对外界的看法自然不同，而且又会回过头来影响自我，形成一个良性循环。所以我们应该从知识、技巧与意愿三方面努力，突破旧有思维的束缚，使个人与人际关系都能更上一层楼。**

本书将习惯(habit)定义为“知识”、“技巧”与“意愿”三者的混合体。

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

图 2-1 习惯的建立(内在原则与行为模式)



2. 循序渐进的成长三阶段

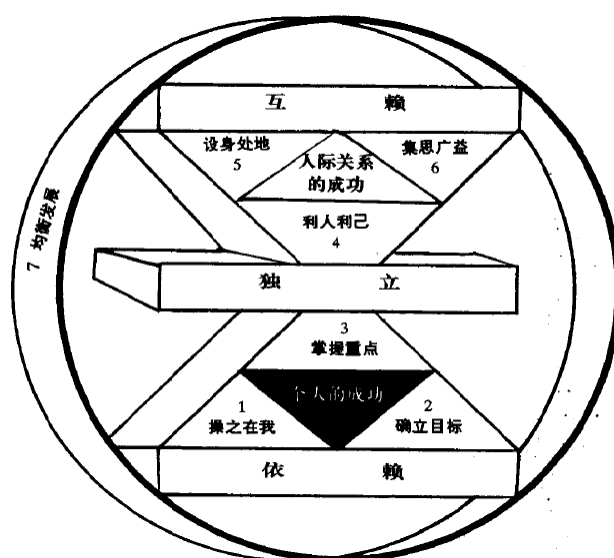
人类在幼年时期必须完全仰赖他人，经由长辈的引导与养育而成长。但随着光阴的流逝，我们日渐独立。生理、心理、情感与经济能力等方面，都不断成长，直到有一天终于能够完全自立。但这并不表示成长就到此为止。在不断提升自我的同时，我们可以体会宇宙万物唇齿相依的关系。所谓“成熟模式图” (maturity continuum)，即人类成长的三个阶段，分别为依赖期、独立期、互赖期。

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

- 独立(independence)期：着眼于“我”的观念——我可以自立；我为自己负责；我可以自由选择。

- 互赖(interdependence)期：从“我们”的观念出发——我们可以自主、合作、集思广益，共创伟大前程。

图 2-2 标示了这七个习惯与三个成长阶段的关系，以下各章我们仍将谈到这个图表，以及七个习惯如何相互激荡，发挥出更大的效果。



3. 效率原则：产品与产能

我对“效能”(effectiveness)所下的定义是——“产出与产能必须平衡”(P/PC balance)。伊索寓言中有则鹅生金蛋的故事，正足以说明这个常遭人忽视的原则。

这则故事是说，一个农夫无意间发现一只会生金蛋的鹅，不久便成了富翁。可是财富却使他变得更贪婪更急躁，每天一个金蛋已无法满足他，于是农夫异想天开地把鹅宰杀，企图将鹅肚子里的金蛋全部取出来。谁知打开一看，鹅肚子里并没有金蛋，鹅却死了，再也生不出金蛋。

效能包括两个要素，一是“产出”(production)即金蛋，也就是你希望获得的结果；一是“产能”(production capability)即鹅，也就是你借以达到目标的资产或本领。

仅重视金蛋，无视于鹅的人，结果会连产金蛋的资产本身都保不住。反之，“重鹅轻蛋”的人，最后可能养不活自己，更不用说鹅了。因此，产出与产能必须平衡才能达到真正的高效能。产出与产能平衡是有效性的精髓。它是灯塔，也是本书阐述的七个习惯的基础。

第3章 习惯一：积极主动——个人愿景的原则

1. 人性本质是主动而非被动的

人不仅能消极选择反应，更能主动创造有利环境，这些都是人类特有的精神活动，而动物则缺乏这种自觉(self-awareness)，也就是自我觉察的能力。人性是环境与制约作用的产物（基因决定论，心理决定论，环境决定论），但是我们拥有“选择的自由”。

弗兰克尔身为犹太裔心理学家，受过弗洛伊德心理学派洗礼，坚持心理决定论，二次大战期间被关进纳粹(Nazi)死亡营，遭遇极其悲惨。父母、妻子与兄弟都死于纳粹魔掌，惟一的亲人只剩下一个妹妹。他本人则受到严刑拷打，朝不保夕。有一天，他赤身独处于囚室，忽然之间意识到一种全新的感受。在客观环境上，他完全受制于人，但自我意识却是独立的，超脱于肉体束缚之外。他可以自行决定外界的刺激对自身的影响程度。换句话说，在刺激与回应之间，他发现自己还有选择如何回应的自由与能力，那就是人有“选择的自由”。这种自由来自人类特有的四种天赋。除自我意识外，我们还拥有“想象力”(imagination)，能超出现实之外；有“良知”(conscience)，能明辨是非善恶；更有“独立意志”(independent will)，能够不受外力影响，自行其是。

2. “积极主动”的定义

“积极主动”的涵义不仅在于采取主动，还意味着人必须为自己负责。个人行为取决于自身，而非外在环境；人有能力也有责任创造有利的外在环境。责任感是一个很重要的观念，积极主动的人不会把自己的行为归咎于环境或他人。他们待人接物是根据自身原则或价值观做有意识的抉择，而非全凭对外界环境的感觉来行事，推诿责任的话语往往会强化宿命

论需要化消极为积极。

有过这么一位朋友卡罗，她是我们结婚时的伴娘，与桑德拉相交 25 年以上，交情匪浅。可惜卡罗得了癌症，不久于人世。即使如此，她依然异常坚强，尽量不吃止痛药，以便能完全控制自己的心智与情绪。为了替子女未来的每个成长阶段留下一些感言，尽管十分虚弱，她还是设法对着录音机，或直接向桑德拉口述她的一生。桑德拉每每为这份勇气与苦心感动不已。卡罗的不畏艰难、勇往直前及爱心，使许多人都受到感召与启发。我永远忘不了，她过世前一天，我在她眼中所发现的人性光辉。

3. 关注圈与影响圈

从一个人对周遭事务关注范围的大小，以及发挥影响力的意志强弱，也能判断态度是否积极。**对可直接控制的问题：解决之道在于改变习惯，对可间接控制的问题：有赖改进发挥影响力的方法来加以解决，对无能为力的问题：以微笑、真诚平和的态度，接纳这些问题，学习处之泰然。**

我最欣赏《旧约》里约瑟夫的故事，约瑟夫便是一个尽其在我的人。他年方 17 就被亲生手足卖至埃及，任何人处在同样的境遇下，都难免自怨自艾，并对出卖及奴役他的人愤愤不平。但约瑟夫不这么想，他专注于修养自己，不久便成了主人家的总管，掌理所有的产业，备受倚重。后来他遭到诬陷，冤枉坐牢 13 年，可是依然不改其志，化怨愤为上进的动力。没有多久，整座监狱便在他的管理之下。到最后，更掌理了整个埃及，成为法老以下、万人之上的大人物。

第4章 习惯二：确立目标——自我领导的原则

1. “确立目标”-经过头脑中的酝酿再到实践的创造

“确立目标”是以所有事物都经过两次创造的原则为基础的。“确立目标”是以自我领导的原则为基础的，但领导(leadership)不同于管理(management)，管理的层次低于领导。

领导与管理的差异就好比思想与行为。管理是有效地把事情做好，领导则是确定所做的是否正确；管理是在成功的阶梯上努力往上爬，领导则指出所爬阶梯是否靠在正确的墙上。

想象一下，一群工人在丛林里清除矮灌木。他们是生产者，解决的是实际问题。管理者在他们后面拟定政策，引进技术，确定工作进程和补贴计划。领导者则爬上最高那棵树，巡视全貌，然后大声嚷道：“不是这块丛林！”而忙碌的生产者和管理者常常怎么回答呢？“别说了，我们正干得有声有色呢。”作为个人和企业，常常是埋头砍矮灌木，甚至没有意识到要砍的并非那块丛林。

2. 以原则为重心

所谓正确的生活重心，也就是以原则为依归。原则是恒久不变、历久弥新的，不像其他重心依靠的是善变的人或物。所以原则值得信赖，更可以增加安全感。同时它是理智而非感情用事的，**以原则为生活重心，可说是统合了其他重心而自成一格。注重原则的人会保持冷静客观的态度，不受情绪或其他因素干扰。然后从整体的角度——包括工作需要、家庭需要、其他相关因素，以及不同的决定可能造成的结果——加以考虑，经过深思熟虑，才做出正确的抉择。**

每次到国际商用机器公司(IBM)参观员工训练，我都感触良多。IBM的三大原则：个人

尊严、卓越与服务。记得有一次在纽约训练一批 IBM 员工，班上人数不多，约 20 人左右。

不幸有位来自加州的学员生病，需要特殊治疗。主办训练的 IBM 人员，原想安排他们就近住院治疗，但为体谅他妻子的心情，便决定送他回家由家庭医生诊治。为了争取时间，无法等待普通班机，公司居然租直升机送他到机场。还包专机，千里迢迢送回加州。虽然确实的金额不详，但我相信这笔开销不下数千美元。为了秉持个人尊严的原则，IBM 宁愿付出这些代价。

第5章 习惯三：要事第一——自我管理的原则

请先用几分钟的时间简短回答以下两个问题，这对你培养习惯三将是非常重要的。

- 有哪件事，你经常做的话会对你个人的生活产生重大的正面影响，可是却迟迟没有去做？
- 在事业上有哪件事会产生类似的效果？

1. 四代时间管理理论的演进

- 第一代理论着重利用**便条与备忘录**，在忙碌中调配时间与精力。
- 第二代理论强调**行事历与日程表**，反映出时间管理已注意到规划未来的重要。
- 第三代是目前正流行、讲求**优先顺序**的观念。也就是依据轻重缓急设定**短、中、长期目标**，再逐日订定实现目标的计划，将有限的时间、精力加以分配，争取最高的效率。
- 第四代理论**，与以往截然不同之处在于，它根本否定“时间管理”这个名词，主张关键不在于时间管理，而在于**个人管理**。与其着重于时间与事务的安排，不如把重心放在维持**产出与产能的平衡上**。

2. 第四代管理方法——四象限时间管理法

使用下面这张图可以详细阐释第四代管理方法的重点。从本质上看，我们对时间的使用方式不外乎以下四种。

表 5-1 时间管理矩阵

	紧迫	不紧迫
重要	I 危机 迫切问题 在限定时间内必须完成任务	II 预防性措施 建立关系 明确新的发展机会 制订计划和休闲
不重要	III 接待访客、某些电话 某些信件、某些报告 某些会议 迫切需要解决的事务 公共活动	IV 琐碎忙碌的工作 某些信件 某些电话 消磨时间的活动 令人愉快的活动

在时间管理矩阵中，第一类事务既紧迫又重要，需要立即处理，通常被称为“危机”或“问题”。对某些人来说，这类事务会消耗掉大部分的时间和精力，因为他们整天都在处理危机，满脑子都是问题，忙于应付各种紧迫任务。

I 结果： ●压力大 ●筋疲力尽 ●被危机牵着鼻子走 ●忙于收拾残局	II
	IV
III	

图 5-1 偏重第一类事务

还有一些人将大部分时间花在紧迫但并不重要的第三类事务上。他们整天忙于应付一些自认为十分重要的紧急事件，殊不知紧迫之事往往只是别人的优先，对别人很重要，对自己就不一定了。

I	II
III 结果： <ul style="list-style-type: none"> ●急功近利 ●被危机牵着鼻子走 ●被视为巧言令色 ●轻视目标和计划 ●认为自己是受害者,缺乏自制力 ●人际关系肤浅,甚至破裂 	IV

图 5-2 偏重第三类事务

有些人几乎将所有的时间都用在第三和第四类事务上 ,可以说他们过的是一种不负责任的生活。

I	II
III	IV
结果： <ul style="list-style-type: none"> ●完全不负责 ●被炒鱿鱼 ●基本生活都需要依赖他人或社会机构 	

图 5-3 偏重第三、四类事务

高效能人士总是避免陷入第三和第四类事务 ,因为不论是否紧迫 ,这些事情都是不重要的 ,他们还通过花费更多时间在第二类事务来减少第一类事务的数量。

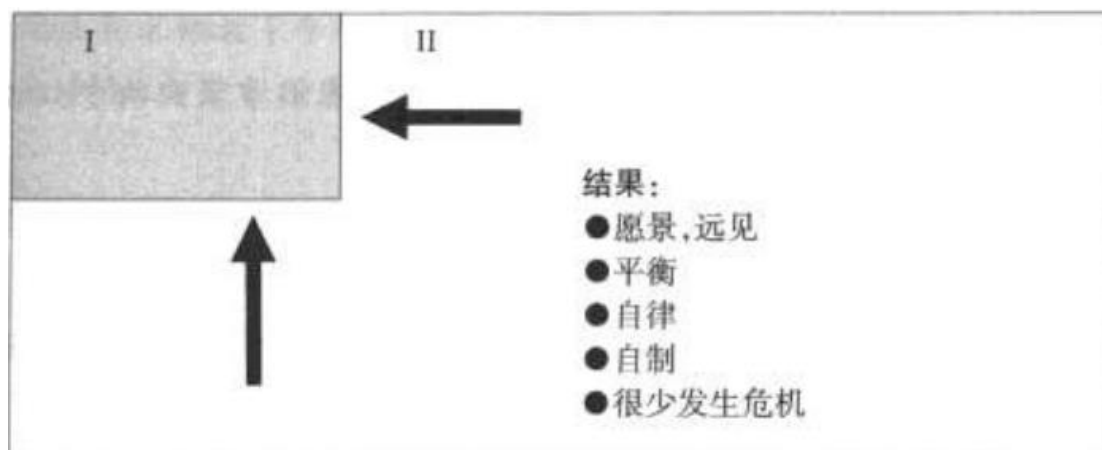


图 5-4 偏重第二类事务

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

3. 个人管理四步骤

有效的个人管理可分为四个步骤：

●确定角色——首先，写下个人认为重要的角色。假若以往不曾认真考虑这个问题，就把这时闪过脑际的角色逐一写下。除了“个人”以外，父母、儿女、职员、老师……凡是你愿意定期投入时间精力的，都可以纳入其中。不必想得太严肃，仿佛立下终身职志，只须考虑未来一周中应该扮演的角色即可。

●选择目标——其次，为每个角色订定未来 1 周欲达成的 2 至 3 个重要成果，列入目标栏中(请看表五-2)。这些短期目标应与使命宣言中的终极目标有所关联，至少有一部分如此。即使不曾写过使命宣言，也可以自己设想每一角色及重要目标。在未来 1 周的目标中，务必有一些真正重要但不急迫之事。

●安排进度——现在，根据上面所列目标，安排未来 7 天的行程。比方说，目标之一是完成个人使命宣言初稿，那么不妨在周日抽出连续 2 个小时完成此事。再比方，锻炼身体是你的目标，那么不妨安排 3 至 4 天，每天运动 1 小时。

在表五-2 中，一共有 19 个目标，大致都很重要，分别安排在 7 天内。左下角的方格是“精益求精”栏，提醒你定期就身体、心智、精神、社会情感四个层面，来检讨追求人生目标后的情况。详情请参阅第十章。

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

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

表 5-2 一周行事历

每周日程安排		本周起始日期	周日	周一
角色	目标	本周要务	本日要务	
个体： 个人成长	起草使命宣言①			⑬
	研讨会注册②			
	去医院看弗兰克③			
配偶 / 父母	确认音乐会门票④			
	儿子的科学设计⑤			
	女儿的自行车⑥			
		约会 / 任务		
经理： 新产品	测试市场参数⑦		8 私人时间	8
	面试助理候选人⑧		9 ①	9
	研究消费者调查报告⑨		10 ①	10
经理： 研发	研究上一次测试结果⑩		11	11 ⑧
	解决相关问题⑪		12	12 ⑧
	同肯恩和彼特网络联系⑫		1	1
经理： 员工培训	同詹尼讨论责任问题⑬		2	2
	拜访萨米尔一家⑭		3	3
			4	4 ③
经理： 行政管理	月终报告⑮		5	5
	月薪审查报告⑯		6	6
			7	7 ⑥
联合道路 公司主席	起草会议议程⑰		8	8
	同康克林一起的公关活动⑱		晚上	晚上
	启动明年计划⑲			
不断更新				
身体 _____				
智力 _____				
精神 _____				
社会 / 感情 _____				

周二	周三	周四	周五	周六
本日要务				
②	⑫		⑭	
②	⑫			
约会 / 任务				
8	8	8	8	8 ④
9	9 ⑦	9 ⑪	9 ⑩	9
10	10 ⑦	10 ⑪	10 ⑩	10
11	11	11	11 ⑮	11
12	12	12	12 ⑮	12
1 ⑨	1	1	1	1
2 ⑨	2	2	2	2
3	3	3 ⑬	3 ⑮	3
4	4	4 ⑬	4	4
5	5	5	5	5
6 ⑤	6	6 ⑰	6	6
7	7	7 ⑰	7	7
8	8	8 ⑰	8	8
晚上	晚上	晚上	晚上	晚上 7:00 剧院：布朗 的音乐会

4. 高效能的秘诀——授权

授权依型态可分为两种，一是“下达指令”型，一是“充分信任”型。

下达指令

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

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

这就是下达指令型的授权，必须亦步亦趋地监督。这种方式常被采用，但成效如何呢？有多少人能够如此事无巨细地管理属下呢？

充分信任

充分信任型授权必须双方对以下事项，有足够的默契与共识：

- 预期的成果：管理与被管理的一方须对预期的结果与时限进行沟通，宁可多花时间讨论，确定彼此认知无误。讨论重点在成果，不在手段。
- 应遵守的规范：授权有一定的限度，所以必须加以规范，但切忌太多，约束太多。然而也不可过度放任，以致违背了原则。对可能出现的难题与障碍，应事先告知对方，避免无谓的摸索。

- 可用的资源：双方确定可用的人力、物力、财务、技术或其他资源。

- 责任的归属：约定考评的标准及次数。

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

仍以我家为例来说明。有一年，我们开家庭会议，讨论共同的生活目标以及工作分配。当时年仅 7 岁的史蒂芬已相当懂事，自愿负责照顾庭院，于是我认真指导他如何做个好园

丁。

我指着邻居的院子对他说：“这就是我们希望的院子——绿油油而又整洁。你可以自己想办法使院中充满绿意。”

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

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

当时并未谈到零用钱的问题，不过我很乐意付这笔钱。我想，7岁大的孩子应该已有责任感，足以负担这个任务。

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

5. 立即行动

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

二、根据表五-1 估计自己花在这四类事务上的时间，然后连续3天记录行事历，每15分钟为1单位，验证估计正确与否。你是否满意自己运用时间的方式？有没有应当改弦更张之处？

三、列举可授权的事项及合适的授权对象，并付诸行动。

四、规划下一周的活动，依据不同的角色设定目标，再把目标转换成行动，列入行事历。

一周过后，检讨自己是否成功地把人生目标和价值观溶入日常生活，意志是否坚定？

五、下定决心，以后每周固定规划行事历，并选择一定时间来进行。

六、设计合用的表格，可参考本书范例。

七、建议阅读原书附录二的实例，学习怎样运用四象限时间管理法。

第6章 你不是一座孤岛

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

1. 情感账户

我们都知道银行账户就是把钱存进去，作为储蓄，以备不时之需。

所谓情感账户，储存的是增进人际关系不可或缺的依赖，也就是他人与你相处时的一分安全感。

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

反之，粗鲁、轻蔑、威逼与失信等等，会降低情感账户的余额，到最后甚至透支，人际关系就要拉警报了。越是持久的关系，越需要不断的储蓄。由于彼此都有所期待，原有的信赖很容易枯竭。你是否有过这种经验，偶尔与老同学相遇，即使多年未见，仍可立刻重拾往日友谊，毫无生疏之感，那是因为过去累积的感情仍在。但经常接触的人就必须时时投资，否则突然间发生透支，会令人措手不及。

2. 六种主要的投资方式

1. 理解他人

理解他人是一切感情的基础。人如其面，各有所好。同一种行为，在甲身上或许能增进感情，换作了乙，效果便可能完全相反。因此只有了解并真心接纳对方，才可以增进彼此

的关系。

2. 注意小节

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

3. 信守承诺

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

作为一个父亲，我始终坚持这样一个原则，那就是不轻易许诺，许过就一定要兑现。所以我对孩子们许诺前总是再三思量，小心谨慎，把所有的可能性都考虑到，以免因为一些突发状况而让我无法兑现诺言。

尽管如此，意外还是会偶尔发生，这时候信守承诺实非明智之举，甚至没有可能。但是我对诺言再三权衡后，要么坚持履行，要么向当事人解释无法兑现的原因，直到对方允许我从诺言中脱身。

4. 明确期望

几乎所有的人际关系障碍都源于对角色和目标的期望不明或者意见不一致。

很多期望都是含蓄的，从来没有明白地说出来过，但是人们却想当然地认为这些事是心照不宣的。实际情况并非如此。

正确的做法是一开始就提出明确的期望，让相关的每一个人都了解。要做到这一点需要投入很多的时间和精力，不过事实会向你证明，这样做会省去你将来更多的麻烦和周折。

你经历过多少次类似的谈话呢？

“你说过……”

“不，你弄错了。我说的是……”

“不是!你从没说过让我这样做.....”

“我肯定说过，而且说得很清楚.....”

“可我们明明说好了的.....”

5. 正直诚信

正直诚信能够产生信任，也是其他感情投资的基础。诚信，即诚实守信，既要有一说一，又要信守承诺、履行约定，而表现这种品格的最好方法就是避免背后攻击他人。

6. 勇于道歉

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

举两个增加感情账户存款的例子。

我一位朋友的儿子对棒球近于痴迷，而朋友却丝毫不感兴趣。有一年暑假，他居然带着儿子看了一遍每支主要球队的比赛，虽然花了六个星期和不少金钱，但对增进父子亲情而言无法估量。

有人问他“你真非常爱棒球吗？”

他答：“不，我只是非常爱我的孩子。”

另一位朋友是大学教授，专心致志于学术研究，对不肯动脑、只爱动手的儿子，总斥为浪费生命。可想而知，父子的关系有多么恶劣。10 岁的儿子则认为，父亲时时刻刻不忘批评，把他与别人相比，却从未真正接纳他。

有一天，我跟他谈起了‘如果你重视一个人，那么必须同样重视他所重视的事情’这个原则，他真听进去了。回到家，他设法说服儿子，一同动手把住宅四周的围墙改建成万里长城的式样。这件大工程持续了 1 年半之久，他们父子终于有长期相处的经验。儿子耳濡目染，也养成与父亲一般爱动脑的习惯。不过，他俩真正的收获还在于巩固了父子真情。

第7章 习惯四：双赢思维

1. 人际交往的六种模式

人际交往，从利益的“输赢”来区分，不外乎以下六种状况：

利人利己的（双赢），损人利己的（赢输），舍己为人的（输赢），两败俱伤的（双输），独善其身的（赢），好聚好散的（无交易）。

长远来看，如果要分出输赢，那么即使赢得了利益，也会输掉感情，最终必然是两败俱伤。即便是独善其身，好聚好散者，也无法在人际交往中有所得。

所以只有双赢才是在相互依赖环境中唯一可行的交往方式。

退一步讲，不能双赢就好聚好散，也是退而求其次，等待新的合作机会的一种选择。如果无法同对方达成双赢的协议，那么最好放弃，特别是业务关系或企业建立之初。

双赢的思维并不是很容易就能建立起来。往往有些人自以为抱有双赢思维，但实际上的行事是赢输模式的。

有一次，我应邀去一家公司，解决员工们缺乏合作精神的问题。

总裁说：“问题的关键就是他们都太自私，不愿意合作，否则效率会大大提高。你能不能制订一个解决方案？”

我问他：‘到底是人还是模式的问题？’

“自己观察吧。”他回答。

我发现，员工的确自私，抗拒合作，抵制命令，沟通保守，情感账户的巨额支出已经造成了信任缺失的企业文化。

我提醒总裁：“员工为什么不愿意合作？难道不合作会被奖励吗？”

“当然不会，”他肯定地说，“相反，我们奖励合作。”

他指着办公室墙上一幅宝马图，每个跑道上的赛马代表一位经理。跑道终点的奖品是风

光明媚的百慕大群岛之旅。每星期他都会召集全体经理，一边训示合作的重要性，一边却以百慕大之旅做饵。

换句话说，总裁口头上高唱互助合作，实际上鼓励彼此竞争，因为胜利者只有一名。

2. 双赢思维的五个要领

要建立双赢的思维，要按以下的五个要领，依顺序去建立整个双赢思维的体系。这个要领及其顺序是：

双赢品德 → 双赢关系 → 双赢协议 → 双赢体系 → 双赢过程

双赢品德

以下三个品德，是建立双赢思想所必须的，建立双赢，也必须是由内到外，从品德开始培养。

诚信，没有诚信，双赢只不过是一种无效的表面功夫。

成熟，在表达自己的情感和信念的时候体谅他人的想法和感受的能力。敢作敢为，善解人意。

知足，相信资源充足，人人有份。

双赢关系

双赢的精髓是信用，即情感账户。没有信用，则最多只有妥协。

如果没有信用关系，和赢/输模式的人打交道时最辛苦的。需要进行感情投资，以诚待人，使对方相信你是希望实现真正的双赢。

没有双赢的人格和双赢的关系为后盾，书面协议就形同虚设，只有真诚的感情投资，才能帮助实现双赢。

双赢协议

关系确定后，需要有协议（绩效协议）来说明双赢的定义和方向。一个双赢协议需要对以下五个要素应有明确规定：

预期结果，指导方针，可用资源，任务考核，奖惩制度。

双赢体系

双赢只能存在于体系健全的组织机构中，如果提倡双赢，却奖励赢输模式，结果注定失败。市场竞争虽必不可少，但合作精神对解放和提高生产力而言，同竞争一样重要。双赢精神无法存活在你争我夺的环境中。

双赢必须有相应的体系支持，包括培训，规划，交流，预算，信息，薪酬等。且所有体系都是建立在双赢的原则上。

还有一家公司，想要我提供人际关系方面的培训服务，言下之意是说公司的问题出在人身上。总裁对我说：“每一家店的员工都是这个样子，问一句，答一句，毫不主动，根本就不知道怎么吸引顾客。他们对店里的商品一无所知，既没有销售知识，也没有销售技巧，不知道怎么把产品卖到需求者手里。”

于是我去观察了几家店，果然如此，可是原因却始终是个谜。总裁说：“我要求店长以身作则，把三分之二的的时间用于销售，剩下的三分之一用于管理，他们的业绩远远超过手下，所以我们的培训对象是这些店员。”

我察觉到了什么，于是说：“我们还是再研究一下吧。”他不以为然，觉得自己已经“知道”了问题的症结，应该直接开始培训。但是我一再坚持，结果两天之内就发现了真正的病源。在他们的职责分配和薪资体系下，店长总是先己后人，把收银机里的所有业绩都归给自己。通常营业时间是一半冷清，一半火爆，于是店长就把费力不讨好的工作交给店员去做，如库存、备货和清扫等，自己则在收银机后忙着收钱，难怪业绩会超过店员。

因此我们调整了薪资体系，结果问题迎刃而解。新的薪资体系的核心是：只有店员赚到钱，店长才可能有钱赚。将店长的需求和目标同店员的结合起来以后，人际关系的培训问题不复存在，关键是建立真正双赢的奖励体系。

双赢过程

找到双赢的结局方案是问题所在。双赢的过程必须是坚持原则，而不是立场。原则性谈判的关键是要将人同问题区分开来，注重利益，而不是立场。创造出双方获利的方法，但不违背双方认同的原则或标准。

我们可以分以下四步完成双赢过程：

- 1.从对方的角度看问题，真正理解对方的想法，需要和顾虑，有时甚至比对方理解的更深刻。
- 2.认清主要问题和顾虑（而非立场）
- 3.确定大家都能接受的结果。
- 4.实现这种结果的各种可能途径。

综上所述，双赢并非性格魅力的技巧，而是人类交往的一种模式。双赢来自诚信、成熟和知足的人格，是高度互信的结果。

第 8 章 习惯五：知彼解己

知彼解己，这是进行有效人际沟通的关键。与别人交往，相对别人有影响力，首先要了解对方，要做到这点，不能只靠技巧，而要靠自己的榜样作用和引导能力，这来源于自己的品德，是真的自我。

要做到知彼解己，需要拥有让他人信任和开怀的人格，并在此基础上培养移情聆听的技巧，然后建立情感账户实现心与心的交流。

1. 移情聆听

什么是移情聆听，我们把聆听的层次由低到高分五个层次：1. 充耳不闻；2. 装模作样；3. 选择接受；4. 聚精会神；5. 移情聆听。没上一个层次的聆听都是更好的，更有效的，但是很少有人能做到第五个层次。

移情聆听是指以理解为目的的聆听，要求听者站在说话者的角度理解他们的思维模式和感受。这里“移情”不是“同情”，移情聆听不是要去赞同对方（同情），而是要在情感和理智上充分深入的理解对方。聆听不仅要用耳，还要用眼观察，用心体会。

移情聆听是敞开自己的心怀，去拥抱对方的思想，可以为行动提供最准确的信息；它还是情感投资的关键。

2. 先诊断，后开方

只有先真正理解了对方，才能为对方的问题提出结局方案。首先理解别人是在生活领域里广泛使用的正确原则，具有普遍性，在人际关系领域的作用是最大的。相反，如果不了解对方问题，胡乱的用自己的一知半解和经验去试图解决别人的问题，就不会有好结果。

假设你的眼睛不太舒服,去看眼科医生,而他只听你说了几句话就摘下自己的眼镜给你。

“戴上吧,”他说,“我已经戴了十年了,很管用,现在送给你,反正我家里还有一副。”

可是你戴了之后看到的東西都扭曲了。

“太可怕了!”你叫道,“我什么都看不到了。”

“怎么会呢?”医生说,“我戴的时候很好啊,你再试试。”

“我试过了,”你说,“可是眼前一片模糊。”

“喂,你这个人怎么回事?往好处想不行吗?”

“那好,我现在郑重地告诉你,我什么都看不见。”

“我对你多好啊,”医生恼羞成怒,“真是好心不得好报!”

3. 四种自传式回应

上面说的不能真正理解他人,听别人讲话时总会联系自己的经验,且自以为是的人,会有四种“自传式回应”倾向:

价值判断:对旁人的意见只有接受或不接受。

追根究底:依自己的价值观探查别人的隐私。

好为人师:以自己的经验提供忠告。

自以为是:根据自己的行为与动机衡量别人的行为与动机。

这四种倾向要引以为戒,有了这四种自传式回应,就无法真正的沟通,那就事倍功半了。

请看以下一对父子的谈话,分别从父子两个人的角度来看:

子:上学真是无聊透了。**我想引起注意,与人谈谈心事。**

父:怎么回事?**追根究底**

子：学的都是些不实用的东西。**我在学校有了问题，心里好烦。**

父：我当年也有同样的想法，可是现在觉得那些知识还挺有用的，你就忍耐一下吧。**好**

为人师

子：我已经耗了 10 年了，难道那些 X+Y 能让我学会修车吗？

父：修车？别开玩笑。**价值判断**

子：我不是开玩笑，我的同学乔伊辍学修车，现在月收入不少，这才有用啊。

父：现在或许如此，以后他后悔就来不及了。你不会喜欢修车的。好好念书，将来不怕

找不到更好的工作。好为人师

子：我不知道，可是乔伊现在很成功。**他没有念完高中，可是混得很不错。**

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

子：可是同学们都有同感。**我是有根据的，不是信口雌黄。**

父：你知不知道，把你养到这么大，你妈和我牺牲了多少？已经读到高二了，不许你半途

而废。价值判断

子：我知道你们牺牲很大，可是不值得。**你们根本不了解我。**

父：你应该多读书，少看电视——**好为人师、价值判断**

子：爸，唉——算了，多说也没什么用。**话题终结**

4. 有效的沟通

正确的沟通——移情聆听，由浅入深至少包括四个阶段

复述语句

子：上学真是无聊透了！

父：你已受不了了，觉得上学太无聊。

加入解释

父：你不想上学了。

渗入个人的感觉

父：你觉得很有挫折感。

既加以解释，又带有感情

父：你对上学有很深的挫折感。

当你达到了第四阶段，运用第四阶段的方式，不仅能了解对方，更能帮助对方认清自己，勇于表达。

5. 表达也要讲技巧

表达自己也是谋求双赢所不可缺少的。古希腊人说品德第一，感情第二，理性第三，集中体现了有效表达自己的精髓。这里顺序非常重要：首先是品德，然后是同他人的关系，最后是表达自己的能力。反过来说，没有品德和感情，那么任凭你的理性有多正确，你的表达也是无法打动对方的。

有位朋友曾对我抱怨，他向主管进言，提醒主管改善管理方式，可是对方并不接受。

他问我：“那位仁兄对自己的缺点心知肚明，为什么却死不认错？”

“你觉得你的话具有说服力吗？”

“我尽力而为。”

“果真这样吗？天下哪有这种道理，推销不成反而要顾客自我检讨？推销员应该想办法改进销售技术。你有没有设身处地为他着想？有没有多做点准备，设法表达得更令人信服？你愿

意花这么大的工夫吗?”

他反问：“我凭什么要这样?”

“你希望他大幅改变，自己却舍不得花费心?”

他觉得投资太大，不值得付出。

第9章 习惯六：集思广益

集思广益(也叫统合综效)的基本心态是：如果一位具有相当聪明才智的人跟我意见不同，那么对方的主张必定有我尚未体会的奥妙，值得加以了解。与人合作最重要的是，重视不同个体的不同心理、情绪与智能，以及个人眼中所见到的不同世界。假如两人意见相同，其中一人必属多余。与所见略同的人沟通，毫无益处，要有分歧才有收获。

集思广益就是整体大于部分之和，也就是说各个部分之间的关系也是整体的一个组成部分，但又不仅仅是一个组成部分，而是最具激发、分配、整合和激励作用的部分。

集思广益的精髓就是判断和尊重差异，取长补短。

个别差异的重要性从教育家里维斯(R. H. Reeves)的著名寓言《动物学校》中可见一斑：

有一天，动物们决定设立学校，教育下一代应付未来的挑战。校方订定的课程包括飞行、跑步、游泳及爬树等本领，为方便管理，所有动物一律要修全部课程。

鸭子游泳技术一流，飞行课的成绩也不错，可是跑步就无技可施。为了补救，只好课余加强练习，甚至放弃游泳课来练跑。到最后磨坏了脚掌，游泳成绩也变得平庸。校方可以接受平庸的成绩，只有鸭子自己深感不值。

兔子在跑步课上名列前茅，可是对游泳一筹莫展，甚至精神崩溃。

松鼠爬树最拿手，可是飞行课的老师一定要他自地面起飞，不准从树顶下降，弄得他神经紧张，肌肉抽搐。最后爬树得丙，跑步更只有丁等。

老鹰是个问题儿童，必须严加管教。在爬树课上，他第一个到达树顶，可是坚持用最拿手的方式，不理睬老师的要求。

到学期结束时，一条怪异的鳗鱼以高超的泳技，加上能飞能跑能爬的成绩，反而获得平均最高分，还代表毕业班致词。

另一方面，地鼠为抗议学校未把握土打洞列为必修课，而集体抵制。他们先把子女交给做学徒，然后与土拔鼠合作另设学校。

1. 敞开胸怀，博采众议

所谓集思广益的沟通，是指敞开胸怀，接纳一切奇怪的想法，同时也贡献自己的浅见。

我曾经与全体同事一起拟订公司的使命宣言。起先，会议进行得中规中矩，等到自由发言时，反应却极为热烈。只见共识逐步成形，最后付诸文字，成为这么一则使命宣言：

本公司旨在大幅提升个人与企业的能力，并且认知与实践以原则为中心的领导方式，达成值得追求的目标。

2. 沟通三层次

集思广益和创造会让人热血沸腾，坦诚交流的效果令人难以置信。虽然坦诚往往与风险相伴，但是非常值得，因为你的收获与进步将是不可思议的。

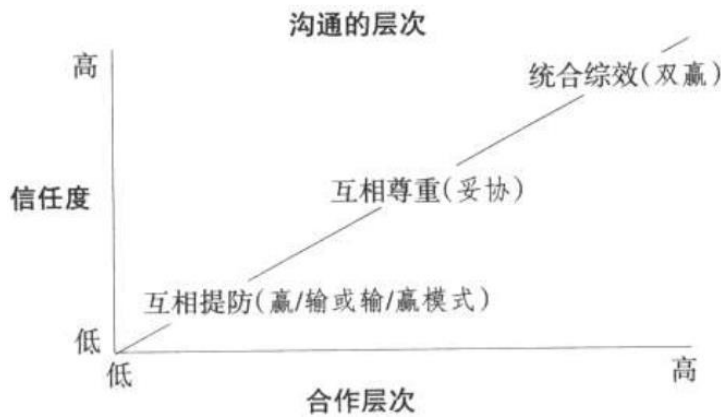


图 9-1 说明了信任度与沟通层次之间的联系。

低层次的沟通源自低度信任，其特点是人与人之间互相提防，步步为营，经常借助法律说话，为情况恶化做打算，其结果只能是赢 / 输或者输 / 赢，而且毫无效率可言，即产

出 / 产能不平衡，结果只能是让人们更有理由进行自我防御和保护。

中间一层是彼此尊重的交流方式，唯有相当成熟的人才办得到。但是为了避免冲突，双方都保持礼貌，却不一定为对方设想。在相互依赖的环境中，**最常用的态度是妥协**，这意味着 $1+1=3/2$ ，双方都有得有失。这种沟通中没有自我防御和保护，也没有愤怒和操控，有的只是诚实、坦率和尊重。但是，它不具创造性和集思广益的能力，只能引致双赢的低级形式。

集思广益意味着 $1+1$ 等于 8 或 16，甚至 1600。源自高度信任的集思广益能带来比原来更好的解决方案，每一个参与者都能认识到这一点，并全心享受这种创造性的事业。由此产生的文化氛围即使不能持久，但至少在当时可以促成产出 / 产能的平衡。

二战之后，美国任命戴维利连撒尔(David Lilienthal)接管原子能委员会。他召集了一群很有影响力的社会名流为之工作。这些背景各异的人有无比坚定的信念，面对繁重的工作日程，都迫不及待地开始工作，而且媒体也在不断施加压力。但是利连撒尔却用了几个星期的时间来建立情感账户。他让这些人先花时间彼此了解，比如其他人的兴趣、希望、目标、顾虑、背景、信念以及想法等。为此，他承受了很多批评，被指责为浪费时间。所幸的是，这群人果然相处得十分融洽，彼此非常坦率，相互尊重，即便意见不一，也首先是真心实意去努力理解对方，由此诞生了一种不寻常的组织文化。

高余额的情感账户、双赢模式、先理解别人的原则，所有这些加在一起，就是实现创造性集思广益的理想环境。

3. 自然界是集思广益的最佳典范

集思广益是有效而正确的原则，其成效超出此前的所有习惯，代表了相互依赖环境中的高效能，代表了团队协作和团队建设精神，能让团队成员通过合作实现创造。

即使处于不利境地，也不应该放弃追求集思广益。不要在意别人的无礼行径，避开那些消极力量，发现并利用别人的优势，提高自己的认识，扩展自己的视野。你应该在相互依赖的环境中勇敢而坦率地表达自己的观点、情感和经历，借此鼓励他人同样地坦诚相待。

尊重人与人之间的差异，当有人不同意你的观点的时候，你应该说：“你跟我有不一样的看法，这很好。”你不一定要对他们表示赞同，但是可以表示肯定，并尽量给予理解。如果你只能看到两种解决问题的途径或道路——“你”的和“错误”的，那么你可以试着寻找集思广益的第三条道路，一般情况下它总是存在的。如果你坚持双赢模式，确实愿意努力理解对方，你就能找到一种让每一个人都受益更多的解决方案。

第 10 章 习惯七：不断更新

人生最值得的投资就是磨炼自己，因为生活与服务人群都得靠自己，这是最珍贵的工具。

工作本身并不能带来经济上的安全感，具备良好的思考、学习、创造与适应能力，才能立于不败之地。拥有财富，并不代表经济独立，拥有创造财富的能力才真正可靠。

1. 自我提升和完善的四个层面

习惯七就是个人产能。它保护并优化你所拥有的最重要的资产——你自己。它从四个层面更新你的天性，那就是：身体、精神、智力、社会 / 情感。从根本上讲，“不断更新”意味着要兼顾这四种要素，要以睿智而均衡的方式，经常并持续运用我们天性中的这四个层面。



身体层面

身体层面指有效呵护我们的身体——健康饮食，充足休息以及定期锻炼。

锻炼属于第二类事务，但是由于不具紧迫性，所以很少人能坚持不懈，结果终有一天我们会发现自己陷入了第一类事务，不得不面对健康问题和危机，而原因正是之前对锻炼的忽视。

很多人觉得自己没有时间锻炼身体，这种想法真是大错特错！我们不是没有时间锻炼身体，我是说每周只需要用 3—6 个小时，或每天至少 30 分钟锻炼。

锻炼身体不一定要有专门的器材。好的锻炼项目可以在自己家里进行，可以提升你的耐力、韧性和力量。

精神层面

精神层面是人的本质、核心和对价值体系的坚持，是生活中非常私人而又至关重要的领域。它能够调动人体内具有激励和鼓舞作用的资源，把你同所有人类的永恒真理紧紧联系在一起。

如果我们能够用心把握生活的方向和生命的真谛，就如同得到了一把可以聚拢一切的大伞，源源不断地赐予我们新的力量，如果能够持之以恒，效果会更加明显。

正因为如此，我才坚信个人的使命宣言至关重要。一旦深刻理解了生活的中心 and 目标，我们就可以不断反思，持之以恒，在更新精神层面的过程中，就可以抱着坚定的信念，构想并实践每一天的活动。

作家阿瑟戈登(Arther Gordon)曾描述他个人精神重建的亲身经历。有一段时间他感觉人生乏味，意志消沉，灵感枯竭。这种情况愈演愈烈，不得不求教于医生。经检查身体，一切正常，医生便建议他做一次精神之旅——到幼年时最喜爱的地点度一天假。可以进食，但禁止说话、阅读、写作或听收音机。然后医生开了四张处方。

仔细聆听，他逐渐听到往日熟悉的声音，也听出沉寂，心中逐渐平静下来。

设法回头。他开始从记忆中挖掘点点滴滴的乐事，设法回忆每个细节，心中渐渐升起一股温暖的感觉。

检讨动机，却不容易。起初他为自己的行为辩护，在追求成功、受人肯定与安全感的驱使下，他不得不采取某些举动。可是再一细想，这些动机并不怎么正当，或许这正

是他陷入低潮的原因。

把忧愁埋进沙子里。他跪在沙滩上，用贝壳碎片写了几个字，然后转身离去，头也不回。因为他知道，潮水会涌上来。

智力层面

智力层面的更新主要靠教育，借此不断学习知识，磨砺心智，开阔视野。有时需要借助课堂教学或系统的学习计划。但在更多的情况下并非如此，积极处世的人有能力摸索出无数种自我教育的方法。

养成定期阅读优秀文学作品的习惯是拓展思维的最佳方式，这是第二类事务，人们可以借此接触到当前或历史上最伟大的思想。我极力推荐大家从每个月读一本书开始，然后每两周读一本书，接着是每周读一本书。“不读书的人跟文盲没什么两样。

文学巨著、哈佛经典、名人自传、《国家地理》等出版物都是非常优秀的文学作品，可以丰富我们的文化知识，不同领域的当代文学可以帮助我们拓展思维和提高智力。

磨砺心智的另一种有效方式是写作。通过不断记录自己的想法、经历、深刻见解和学习心得，我们的思路就会更加明晰、准确和连贯。如果能够在写信的时候与他人深入交流思想、感受和理念，而不是肤浅地停留在事物表面，也有助于我们提高思考、推理和获取他人理解的能力。

有人说，战争的胜利取决于将军的运筹帷幄。前面说到的身体、精神和智力这三个层面的“磨刀”过程就是我所谓的“每日个人领域的成功”的实践过程。我的建议是每天“磨刀”一小时，身体力行，坚持不懈。

社会 / 情感层面

社会 / 情感层面的更新并不像其他层面的更新那样需要花费大量时间，我们可以在与他人的日常交往中完成这项工作，但练习还是必要的。由于我们中的许多人尚未取得个人

领域的成功，不具备任何交往中都必不可少的习惯四、五、六(公众领域的成功)的技巧，所以可能时刻需要自我激励和鞭策。

假设你是我生活中必不可少的人，我们需要交流、共事、完成一项任务或解决一个问题，但却存在意见分歧和不同视角，比如你看到的是年轻女子，我看到的却是老妇人。这时候我就要实践习惯四。我对你说：“我知道，咱们对这个问题的看法不同，不如先交流一下意见，直至找到大家都满意的解决方法。你觉得如何？”多数人都会点头同意。然后，我开始实践习惯五——先理解别人，我要做到移情聆听，目的不是做出回答，而是深入、全面地了解你的想法。当我能够像你一样解释你的观点之后，就集中精力阐明我自己的观点，让你也能够理解我的观点。既然我们都致力于寻找双方满意的解决方案并能够深入理解彼此的观点，就可以转向习惯六。我们共同努力，拟定消除分歧的第三种解决方案，该方案需要被双方认可为优于你我最初提交的方案。习惯四、五、六的成功关键不是智力问题，而是情感问题，与我们个人的安全感密切相关。

2. 更新中的集思广益

人生的四个层面休戚相关：身体健全有助于心智发展，精神提升有益于人际关系的圆满。因此，平衡才能产生最佳的整体效果。

本书的七个习惯也唯有在身心平衡的状态下效果最佳，因为每个习惯之间，都存在着密不可分的关系。

越是积极主动(习惯一)，就越能在生活中有效地实施自我领导(习惯二)和管理(习惯三)；越是有效管理自己的生活(习惯三)，就能从事越多的第二类事务的更新活动(习惯七)；越能先理解别人(习惯五)，就越能找到集思广益的双赢解决方案(习惯四和习惯六)；

越是改善培养独立性的习惯(习惯一、二、三)，就越能在相互依赖的环境下提高效能(习惯四、五、六)；而自我更新则是强化所有这些习惯的过程(习惯七)。

身体层面的自我更新等同于强化个人愿景(习惯一)。它帮助我们增强积极性、自我意识和独立意志。

精神层面的更新等同于强化自我领导(习惯二)。它帮助我们更好地按照想象和良知(而不只是回忆)行事，深入理解个人思维和价值观，确定核心的正确原则，明确自己在生活中的独特使命，改变思维和行为模式，以及坚持正确原则并利用个人的资源优势。精神层面的更新让个人生活变得更加丰富。

智力层面的更新等同于强化自我管理(习惯三)。它帮助你在做计划的时候确定第二类事务的重要活动，优先能够有效利用时间和精力目标与活动，然后围绕这些组织开展活动。

“每天的个人领域的成功”(每天至少用一个小时实现身体、精神和智力层面的更新)是培养七个习惯的关键，完全在个人的影响圈范围内。第二类事务会集中必要精力将所有习惯整合到生活中，让你以原则作为生活的中心。

3. 螺旋式上升

自我提升和完善是一种原则，也是一个过程，一个在成长和转变之间螺旋式上升的过程，一个不断完善自我的过程。当我们依照螺旋式上升的路线成长时，一定要在自我提升和完善的过程中勤勤恳恳，培养并遵从自己的良知，它会鞭策和指引我们沿着自由、安全、智慧和力量的道路前行。

要实现这个良性循环，就必须学习、坚持、实践，并沿着螺旋式上升的路线不断提高

实践的层次。

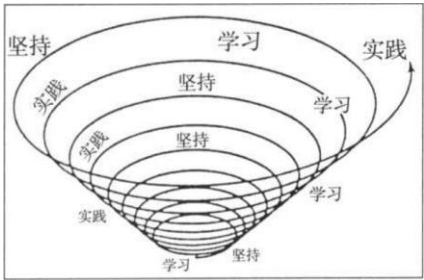
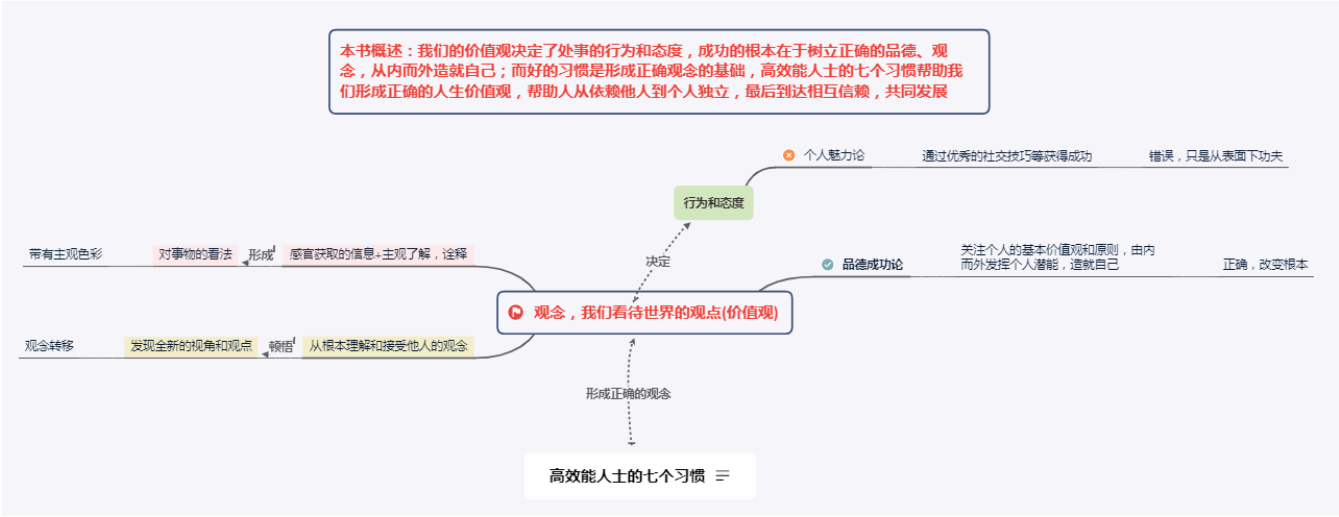


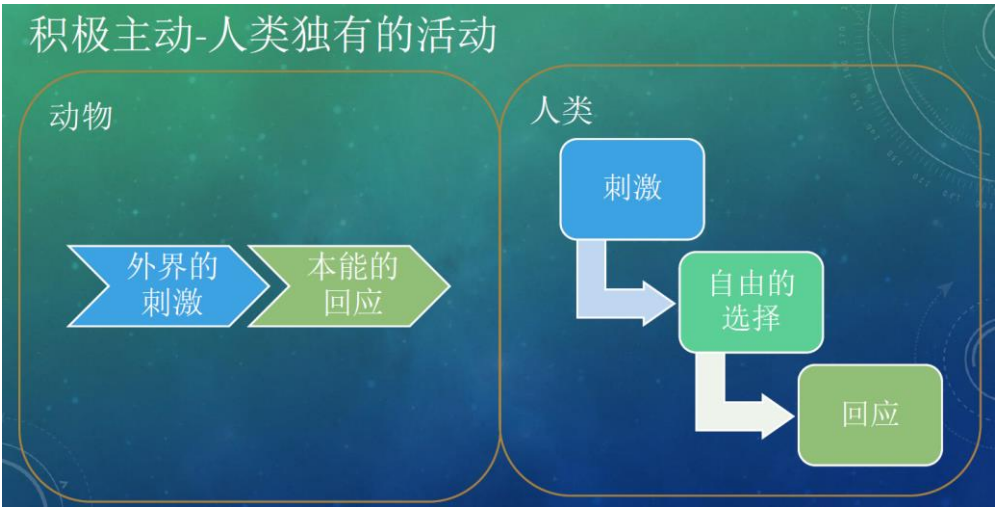
图 10-2 螺旋式上升

附录(收录大家的一些感想感受)

第一二章导读：



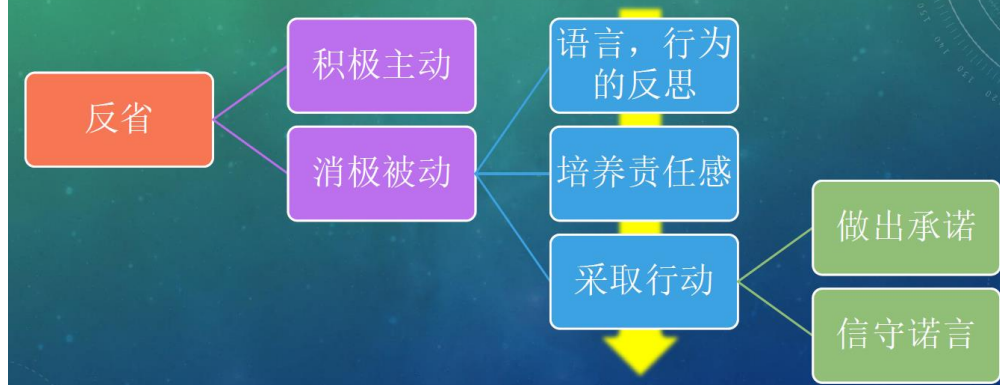
第三章导读：



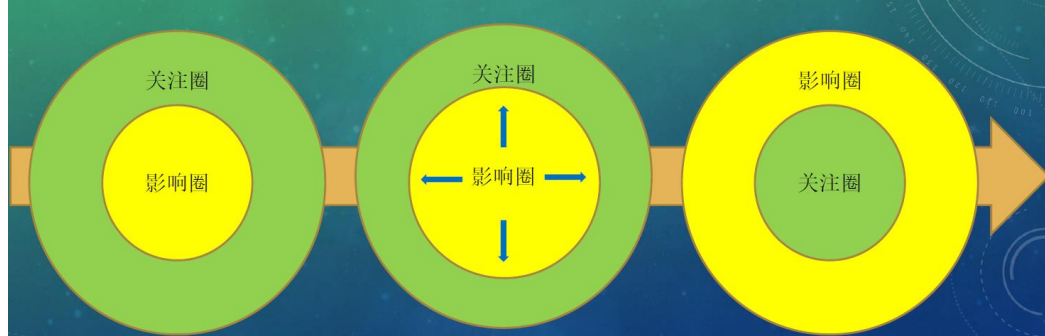
积极主动-含义



积极主动-如何实现个人的改变



积极主动-如何实现影响环境



第四章导读：



第五章导读：

1. 第五章重点讲述了“四象限时间管理法”，对此比较熟悉并能够熟练应用的可以直接跳过本章。
2. 聚焦到第二类事务（重要不紧迫）。
3. 可以参考“一周行事历”安排日程。
4. 学会高效地授权，让自己聚焦。

5. 推荐阅读附录二的实例。

第六章导读：

1. 第六章是为了后面三个习惯奠定基础，讲述了立身的方法，想要获得成功的人际关系，必须从自身做起。
2. 为感情开个账户，虽然说的是家庭，但引申到对员工的培养上面，道理也是完全一样的。
3. 感情账户六种存款：理解别人、注意小节、信守承诺、阐明期望、诚恳正直、勇于道歉。

第七章导读：

双赢思维

我理解的双赢是一种品德，是一种气度。我们的儒家教育我们仁爱，这是双赢品德的根基。一个人希望自己好，那是理所当然，天经地义的，希望别人也好，大家都好，这一念之仁，让双赢有了可能。书中讲的双赢，其实没有这么真诚，虽然它也是建立在诚实和信用上的，但归根结底它是利益驱动的，有利则图之，无利则散之。大家礼尚往来，互相利用。这是不是真是我们追求的双赢呢，最近的世界局势让我对此陷入深思。

把上述的顾虑放在一旁，书中对基于诚信的双赢思维写的很透彻，关键是有操作性，还有心法，比如“不要让屁股决定脑袋”。正如本书一贯提倡的，由内至外，先修心，再修行。内外兼修，才能真正创建一个双赢的组织。我想在大力推广各种改革的我司，这一段是非常值得我们参考，我们的组织是不是朝着双赢的方向而改善的，还有那些可以做。

第八章导读：

如果把这一段和双赢的出发点放在一起看，我觉得利益驱动的双赢是可以接受的，而利益驱动的移情聆听，扮演知音是不能接受的。如果倾听和交心是利益驱动的，说实话让人恶心。也违背了书中所持的重品德轻魅力的观点。所有的操作都是表象的，功利的。

那只能假设作者没有这么坏，所以这里讲的沟通，理解其还是品德至上，真心诚意的。移情聆听好比移魂大法，想要影响别人，必须先撤除自己的防守，如果自己的定力不如对方，反而会被对方影响，但是为了去接触对方的灵魂，去为人分忧解难，就必须这样做。这是医者父母心，很崇高的。

如上一章相仿，这一章也是很有操作性，教人怎样去做。作者自然希望读者是修心在先，然后去实践，但免不了有些人（应该有不少人），学了他后面教授的沟通要术，不修心，只求达到功利的目的，这样不免让世界很多善良脆弱的心灵受伤，所以我又怀疑作者是不是应该把这类技术写的这么明白。