
First Thing First 读书笔记

Author:
Shawn LEE

April 21, 2014

Contents

1 第一部分——时钟和罗盘 (The Clock And The Compass)	7
1.1 章一——有多少人在临终之际后悔自己花在办公室的时间不够 . . .	7
1.2 章二——The Urgency Addiction	7
1.3 章三——生活、关爱、学习和留下遗产	8
1.3.1 人类的四大需要	8
1.3.2 四大需要之间的平衡	8
1.3.3 心中之火	9
1.3.4 原则	10
1.3.5 自然规律性	10
1.3.6 人类四大天赋的潜能	11
1.3.7 如何开发自己的潜能	11
1.3.8 开发潜能的方法论	12
2 第二部分——The Main Thing is Keep the Main Thing The Main Thing	13
2.1 章四——第二象限日程安排：如何将要事放在第一	13
2.1.1 联系自己的构想和使命	14
2.1.2 确认自己的角色	14
2.1.3 四个方面的自我提升	14
2.1.4 结	14
2.1.5 我的个人任务陈述	15
2.2 章五——The Passion of Vision	16
2.2.1 构想的转变和升华作用	16
2.2.2 从使命到抉择时刻	17
2.3 章六——角色的平衡	17
2.4 章七——目标的威力	18
2.4.1 引入	18
2.4.2 如何树立目标	18
2.4.3 良知	19
2.4.4 自我意识	21
2.4.5 怎样确定并实现基于原则的目标	21
2.4.6 确立一周目标	22
2.4.7 自信和勇气	22
2.4.8 一些建议	22
2.5 章八——一周的前瞻	22
2.5.1 安排时间的三种视角	22
2.5.2 一周前瞻的好处	22
2.5.3 建议	23

2.6	章九——抉择时刻的诚信	23
2.6.1	抉择时刻	24
2.6.2	如何做出选择	24
2.6.3	心灵教育	25
2.6.4	培育在抉择时刻保持诚信的第二象限目标	25
2.7	章十——从生活中学习 (Learning from living)	26
2.7.1	如何评估你的这一周	26
2.7.2	流程总结	27
3	第三部分——相互依赖过程中的协作增效	29
3.1	章十一——相互依赖的现实	29
3.1.1	独立模式	29
3.1.2	相互依赖的模式	30
3.2	First Things First Together	30
3.2.1	协作的过程	31
3.2.2	共同构想的激情	31
3.2.3	一个有效的机构使命宣言	32
3.2.4	协作增效的角色和目标的重要性	33
3.2.5	缔造双赢的协作协议	33
3.2.6	但是，如果意见不一致怎么办	33
3.2.7	协作增效	34
3.2.8	摘记	34
3.2.9	共同做到要事第一所带来的改变	34
3.3	自内而外获取能力 (Empowerment From Inside Out)	34
3.3.1	培养获取能力的条件	35
3.3.2	享受冠军的午宴	36
3.3.3	成为领导者/服务者	37
3.3.4	结	38
4	第四部分——以原则为中心生活的力量与平和 (The And Peace of Principle Centered Living)	39
4.1	从时间管理到个人的领导作用 (From Time Management to Personal Leadership)	39
4.1.1	办公室里星期一的早晨	39
4.1.2	星期日和家人在一起	40
4.1.3	与你的团队或工作小组在一起的任何一个早晨	40
4.1.4	结	40
4.2	结果所带来的平和 (The Peach of the Results)	41
4.2.1	什么是平和	41
4.2.2	做到要事第一培养了平和的心态	41
4.2.3	两大关键因素：贡献和良知	42
4.2.4	两大负面因素：失去勇气和骄傲	42
4.2.5	以原则为中心的人士的特点	42
4.3	后记	42

引言

这是一本充满了智慧的书，虽然中文的翻译让它变得看起来挺弱智。从表面上来看，这是一本阐述时间管理的书，但是从本质上来讲这本书要求的其实是读者要想明白，自己活着，是要干什么？

记得一次参加在北京 798 艺术区名为 +box 的活动时，举办方邀请的嘉宾询问了活动参与者下面这些问题（转述）：

有人觉得自己不自由吗？
有人认为自己不害怕死亡吗？
有人觉得自己孤独吗？
有人认为自己了解了活着的意义吗？

而这本书的答案是，当你所有的时间都花在了自己认为存在对自己活着有意义的事情上，那么便是最好的时间管理策略了。

然而，和其他探讨这些问题的书籍的本质上的不同是这本书提供了一条可操作的方法，并提供了大量的事例来辅助说明。

你永远会找到新的事情做，你的时间是永远不够用的。然而你如何去找到内心的平和，去做到你所能做到的最好？

写这一段话的时候，想起了从前的一个外教，虽然没有太多接触他的日常生活，但是从他身上能够看见大智慧所带来的内心的平和。从他身上我学到了很多。而他说这些都是从圣经里面学来的。想来，宗教在最初诞生的时候都是一些具有大智慧的人想要将自己一生所悟传诸于世人。可惜不能和他再讨论了，昔人已回祖国。

凡事无捷径，然而路就在脚下。这条路的基础是人类世代推崇的原则。有一点可以从这些智慧中借鉴的是，生活的意义不在于速度或者效率。做什么以及为何做远比做得快慢重要。当你一直在做正确的事情时，便做到了最好。同时，这里面有大量的操作性的技巧，待慢慢道来。

码字的话

关于版权：这些文字有的是我自己码的，有的是摘记文中原文，由于混杂颇为均匀，也就是混乱，所以不再进行说明。如果涉及到版权的话，都给伟大的 Covey，如果他不介意的话。哈哈。部分直接以引用形式写出。虽然这样会造成一些阅读的障碍，但是对于尽量分清笔者的语言和作者的语言还是有必要的。

这本书翻译得实在不好.....很多翻译并不能够确切地传达原作者的意思，有条件的建议直接看英文版。我是没有找到英文版.....

当我们学会在刺激和回应之间暂停下来，咨询内心的罗盘，我们就能直面变化，自信我们忠于原则和目标并在生活中实现了“要事第一”。

共勉之。

Chapter 1

第一部分——时钟和罗盘 (The Clock And The Compass)

时钟和罗盘，指的是两个不同的重点。

时钟描述的是这么一个情景：你有大量的任务需要做，这些任务几乎已经将你埋起来了。于是你无暇思考，只能不停对从任务队列里拿出任务，尽量快速地一件一件地去完成。在这个过程中，你不停地看表，不停地计算自己在每项任务中所花的时间。一旦有一条任务花的时间超过了其所分配的时间，那么你就会感到无比地焦虑。

在大二的时候我完全就是这么一个症状，我在自习的时候会非常频繁地看表，以判断自己地工作效率，如果任务所花时间超标就会非常焦虑。而这反而影响了自己的心态，从而导致工作效率降低。

而罗盘讲述的是这么一个情景：远方的目标就在那里，有一个始终不变的指南针在指向那个方向。无论前方是高山、河流、沼泽、雪原，你知道你在向正确的方向走，无论这速度是快、是慢。你的内心是如此的坚定，以致于你不再注意周围的诱惑；你的内心是如此的高洁，从而能够坦然面对路途的黑暗；你的内心是如此地勇敢，因此你敢于攀越险峻的山崖，而非怯难而止。

下面这三章就是在逐步引导在时钟状态中的读者意识到他们需要罗盘。

1.1 章一——有多少人在临终之际后悔自己花在办公室的时间不够

这一章为什么需要一种新的时间管理方法，下面是三个要点。

- “最好”的敌人恰恰是“好”。
- 前三代时间管理方法在本质上是人缺乏理想，随波逐流。
- 你不能对人强调效率。

1.2 章二——The Urgency Addiction

这一章具体阐述和分析所有人——字面上的所有人，都会有的嗜急成瘾的毛病。我们总是想要完成最紧迫，最具现化的任务来显得我们很受需要、很能干活，同时获得完成任务的成就感。

8CHAPTER 1. 第一部分——时钟和罗盘 (THE CLOCK AND THE COMPASS)

然而，这正是 covey 的方法，也是真正有志向和理想的人所应该极力避免的。

- 计划从重要性出发，而不是紧迫性或者刷成就感。这里的本质是价值观和智慧。

在 covey 开办的研讨会上：

我们经常请人们说出自己采用不同模式处理事情的感受。谈到紧迫性，他们一般用“压垮了”，“筋疲力尽”，“没有完成”和“累坏了”等字眼。可谈到重要性时，他们用的是“有信心”，“完成了”，“正在进行”、“很有意义”以及“心平气和”等字眼。

1.3 章三——生活、关爱、学习和留下遗产

上一章讲的嗜急成瘾其实没有想清楚一些很根本的问题的体现。人生一世，若能够比较容易地满足生存需求，那么一定要思考下面这么些问题：

我为什么在做我现在在做的事情？
他们的意义何在？
我该如何和他人交往？
这些交往有区别吗？
活着的意义？

covey 博士的书其实是引导读者思考这些问题，其倡导的时间管理其实并不是追求效率，在最短的时间内做最多的事情。

而是，你没有浪费任何一刻。因为你明白你所做的事情的意义，因此，一刻不停地追求着。

但是，一个人如何思考自己活着的意义呢？covey 博士给的思考起点是人类的四大需求。

1.3.1 人类的四大需要

不要小看这四个需求，这是需要对人类这个生物的非常深刻的认识才能总结出的。人活着有四大需求：生存，关爱，学习，留下遗产。

从另一个方面来说，这四种需求是人在物质（生存需要），社会（交往需要，真正交往就是关心别人，最终关爱别人），心智（学习，对知识的渴求，人类的好奇心），留下遗产（精神上的追求）。

物质、社会、心智、精神，人人都会有这四个方面的需要。由于世界观的不同，所以不同的人有不同的价值观，从而对于这四个方面的需求所需要的比重不同，当人们花在这四个方面的事务的时间比例和他们心中对他们所分配的的比例相匹配时，这就应是书中所提到的和谐。

1.3.2 四大需要之间的平衡

然而，人类的时间是有效的。我们在这个世界上每一天都只有二十四小时。对于如何处理这四个需求需要智慧。

这个处理其实就是个人领导。个人领导可能不易理解。或个角度来讲，为什么有的领导会显得非常有个人魅力？是什么能够带起来一个团队？这就是领导力，当这个领导力被用在领导个人的时候，就谓之个人领导。

个人领导区别于个人管理。个人管理是一种机械的组织。一个拥有强大个人领导力的人能够破釜沉舟为某一目标不死不休，而一个仅仅拥有个人管理的人仅仅是井井有条地安排自己的生活。

个人领导的优点之一。管理针对的是问题，而领导面向的是机遇。领导不是割裂机械地看问题——即将问题看成需要补救的破碎部分，而是将其作为一个相互依存的活生生的整体的一部分来对待，不仅研究问题本身，而且观察问题所处的环境，了解什么与它有关，什么能够影响它。——你在组织自己来迎接未来，而不是让不预料的未来来迎接你。

1.3.3 心中之火

真正连接这么一些需求的是内心非常核心的东西，用我的体系来讲就是你的人生态度里的理想。作者称之为心中之火。

这四大需求都是围绕心中之火来存在、发展的。

这就是生活的真正乐趣……为自己所认为的伟大目标而奋斗……作为大自然的一份子而存在，而不是作为有着生老病死痛苦而怨天尤人的一捧狂热自私的黄土而存在

这是作者举的一个例子。

最近我们搞了一个为期一周的以原则为中心的领导力培训课程，期间有一个男子提出与我讨论交流。我们在游廊找了一个地方，俯瞰这一个美丽的湖泊和高尔夫球场，然后坐下。

我打量着这名男子，很难想象他要跟我讨论什么问题。他给我印象颇深——年过五旬，是一家跨国公司的副总裁，有一个美满的家庭，在这个课程中他积极参与，似乎如饥似渴。

他坦言，“随着本周课程的进展，我感到越来越不安。这种不安是从星期一晚上的联系开始的……”

他接着给我谈了他的一些情况。他是在美国中西部的一个小镇上长大的，积极参加体育运动，是个好学生，在唱诗班担任男童歌手。上了大学后，他有积极参加很多俱乐部和其他活动。后来他有了一份很好的工作，接着结婚生子，出国旅游，得到提升，有了新家，又生了一个孩子，之后晋升为副总裁。我听着他的诉说，等着他的问题——一场将生活打乱的灾难一定使他的美好世界化为乌有。

他最后说：“问题是我的生活非常美满——有一所好房子，一辆好车子，一份好工作，一种忙碌的生活。但是当你让我们对自己的生活进行深思，抓住最重要的东西时，却让我感到为难。”

“我大半生，从少年到大学生再到一个青年，一直在参与某种活动。我想干一番事业，做出更有意义的奉献。”

“当开始思考什么对我最重要时，我突然意识到，在过去的岁月里，那种感觉，那种目标感在某种程度已经丧失了。一种安全感让我停滞不前。我自己没有太大的变化。我没有教导孩子要与众不同。我基本上是透过乡村俱乐部的篱笆看着日子一天天溜走。”

我很感兴趣地看着他，他的举止发生了变化。他说：“我已经决定同以前工作过的一个慈善机构重新建立联系。他们在帮助第三世界国

家的人民方面做了令人难以置信的工作。我希望成为他们中的一员。”

他的眼镜闪着光芒，话语中有一种目标感。他有了干劲。显而易见，他退休前最后几年以及退休后的生活质量——以及世界上很多人的生活质量——都将因他想作奉献而受到影响。

1.3.4 原则

而仅仅有理想是不够的，就像理想主义者一般只能是理想主义者一样。有了理想，我们还要认识到我们是客观地存在在这个客观的世界中。我们所做的一切都受其影响。

为了能够让我们的理想这个主观的东西对客观的世界产生一定的影响，一件最为强大的武器就是我们要找到我们做事、为人的原则。

而多数人做事仅仅依靠惯例这个东西。

机械的、割裂开来的社会使我们处在一个不断变化的万花筒中，因此我们抓住惯例、结构和制度来获得对生活的预感。慢慢地，挑战使他们销声匿迹。这就是人的失败、机构的失败——甚至是家庭的失败，在家庭中父母无法适应孩子们所面临的现实，孩子们所面临的现实跟父母成长过程中面临的现实大不一样。

原则的力量在于它们是普遍不变的永恒真理。如果我们依据原则取生活，取理解生活，我们就能很快适应；我们可以用之四海。

原则在我的理解中是《七个习惯》那本书中所让读者不断去写的 Personal Mission Statement (PMS 个人任务陈述)。一份真正的个人任务陈述能够写下、提醒、告诉我们是哪里来，将到哪里去，在这途中，我们如何行走。

如何找到自己的原则，写出这么一份 PMS？慢慢来。

1.3.5 自然规律性

世界是客观的，它不会因为我们的痛苦而对我们仁慈。但这并不意味着它是冷血的，只是人在做，天在看，但不插手。

大自然是和谐平衡的。我们不能打破她的平衡，因为我们指导因果规律是千真万确、残酷无情的自然规律；但是作为国家和个人，我们却未能发现自己的平衡，因为我们尚未认识到这一规律不仅适用于自然界，而且同样无情地适用于人类生活和社会——即种瓜必定得瓜，种豆必定得豆。

但是当我们孤立无助和因需要得不到满足而痛苦不堪时，我们不愿意让别人劝说我们要自己奋斗、要值得信任。我们更容易相信性快感短暂的幻觉，相信外表和性格会赢得好感的说法，相信只要拨深夜电视上出现的 900 号码就有人亲昵地跟我们聊天。获得一点爱比成为一个有爱心的人更容易。而且我们的文化——音乐、书籍、广告、电影和电视节目中充斥着幻想。

就如现在娱乐节目和活动给人带来的精神致幻剂。生活中充满的各种幻想非真实，比如郭敬明给少年的，少女系列电影给青年的。

故天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。人恒过，然后能改；困于心，衡于虑，而后作；徵于色，发于声，而后喻。

1.3.6 人类四大天赋的潜能

认识到客观的自然规律之后，为了弥补主观和客观的差距。作为人类，我们有四大天赋。

在刺激和反应之间，存在一个空间。那个空间是我们决定做出反应的能力。我们的反应蕴含着我们的成长和自由。

刺激就是客观的世界，而反应是我们主观的行动。

不断地扩充这个空间就是修行。所有被世间种种事情困扰过的人类都会明白能够做到“不以物喜，不以己悲”的人可谓少之又少。凡此类之人莫不是有大修为，大成就之人。佛家也如此。最近接触了一些佛家的内容，禅的修行，从其中的肤浅的认识似乎觉得，佛家所做的修行，很大程度上是在不断地扩充这么一个空间。佛所修行的“戒，定，慧”，多少和这些内容类似。“戒”是在扩充欲望和行为的空间，“定”是扩充悲喜和判断的空间，“慧”则是智慧啦。

1.3.7 如何开发自己的潜能

covey 博士很厉害，他用现代社会的方法来想出来了一个逐步、系统地开发人类潜能，扩充刺激和反应之间的空间的方法。

covey 博士总结出了人类的四大潜能：自我意识、良知、独立意志、创造性想象力。

这些都是高度浓缩的总结，希望通过下面这些问题，可以引导你理解他们的意思。

自我意识

1. 我能对自己的想法和感觉进行反思、审视并加以改变吗？
2. 我认识到自己的基本模式以其对自己态度、行为以及生活质量的影响吗？
3. 我意识到自己的生物、心理和社会脚本与我自己内心想法之间的差异吗？
4. 当别人对我——或者对我所做的事情——不同于我对自己的看法，我能对照个人的自知之明来思考这个反馈并从中吸取教训吗？

良知

1. 我是否对于自己应该做什么不应该做什么感到有种内心的激励？
2. 我感觉到“社会良知”和个人主见之间的差别吗？
3. 我内心感觉到诸如诚实和可信赖等真正原则的存在吗？
4. 我意识到证实了原则存在的人类经验模式吗？

独立意志

1. 我对自己能像他人一样承诺守信吗？
2. 我有能力按内心需要采取行动吗，即是这意味要逆流而上？
3. 我有能力制定并实现自己一生的重要目标吗？
4. 我能是自己的情绪服从于承诺吗？

创造性想象力

1. 我规划未来吗？
2. 我设想自己未来的生活吗？
3. 我利用想象帮助确立和实现自己的目标吗？
4. 我在各种各样的情况下寻找具有创造性的新途径来解决问题并重视他人的不同意见吗？

1.3.8 开发潜能的方法论

潜能的培养在本质上来说，和中国士人“正心、修身、齐家、治国、平天下”中的“正心”和“修身”一致。只是同一般的东方和西方的差异一样，covey 的更加有操作性，智慧的凝练度可以让一般的人接受。

- 通过个人日志来培养自由意识
- 通过学习、聆听和反应来培养良知——看书，聆听别人的盈利，并取尝试可能正确的东西。
- 通过做出陈诺并遵守陈诺来培养独立意志。
- 通过设想开发创造性想象力

Chapter 2

第二部分——The Main Thing is Keep the Main Thing The Main Thing

第一部分在比较高的层次中介绍了 Covey 博士的方法，引导人们意识到人类的四大需要、四大需要之间的平衡、心中之火、原则、自然规律性以及人类的四大天赋。这一部分则是进一步提供一步一步的指导来引导读者去学习和实现这些方法，侧重指导和实现，让读者自己分门别类地去识别出自己的这些仅仅在模糊中意识到的东西。

2.1 章四——第二象限日程安排：如何将要事放在第一

这一章应该是侧重的是方法论，讲如何联系自己的构想和使命。

再重述一下，第一部分的前三章是分析现状，提出高层次的概念：不要嗜急成瘾，而是要依靠人类的四大潜能，做有助于生活、关爱、学习和留下遗产的事情。在这一章之后，作者希望读者从这些很模糊的概念开始，从一个 reader 变成一个 doer。如果你是一个 doer 而非仅仅是 reader，那么你已经会发现这里道理很对，但是想要真正去践行这些道理，却无从下手。为了让读者真正地理解并知行合一地践行，作者在这一部分尝试可操作性地确认什么是对自己重要的事务，并集中精力努力以帮助它成长。更加细化如下：

- 首先，这个程序是对于“嗜急成瘾”的人的“急救措施”。如果你没有机会仔细思考自己生活中的需要和原则，那么你基本上是按紧迫性思维模式来行动。
- 其次，这个程序提供一个框架，让你能安排时间、集中注意力于需要和原则，并开始按此行事。
- 第三，这个程序让你能把自己的个人使命宣言变成日常生活的组成部分。

2.1.1 联系自己的构想和使命

可操作性的第一步首先要找到自己的构想，构想这个词的英文是 vision，是对自己未来所能够达到的地方的一个展望，其实就是梦想。和梦想往往共生相随的往往是使命。如甘地一生之所为（甘地的故事在第五章作者详述构想的作用时会详述），虽然甘地对于很多事情的看法并不正确，但其使命就是梦想。又如昂山素季。

当你能够清晰地回答下面的问题的时候，你就找到了自己的构想和使命。

什么是最重要的？

什么使你的生活有意义？

你想在自己的一生中成为怎样的人，做出什么大事？

这些问题是在个人使命宣言，covey 博士的另一本书——《高能人士的七个习惯》（又是一个很烂的翻译，需要说明的是这本书的中文翻译完全失去了精髓，如果要看，一定要看英文版，英文名字是 Seven Habits of Highly Effective People），所倡导给自己写出的一份东西。

在之后的描述中，作者会慢慢道来如何渐渐地写出自己的 pms。

2.1.2 确认自己的角色

同时作为一个完整的人，你在你的人生中有不同的角色。而每一个角色对你的人生来说都是比不可少的。你的个人使命宣言应该涉及所有的这些角色。将各个的使命作为出发点，既能够使你能更加容易地开始策划你的个人使命宣言，同时处理好各个角色也是人生完整的必要条件。

这一部分的笔记我记得不多，在原书中会有一些例子来说明，什么是各个角色，各个角色都有什么使命以及一些个人使命宣言中不同角色使命的样例。

2.1.3 四个方面的自我提升

除去很显式的角色以外，同样重要的是我们在健康、智力、情感和精神方面的提升。我们经常是如此忙于“砍柴”（生产产品）以致遗忘了“磨刀”（保持或增加我们未来生产产品的能力）。我们可能忽略了锻炼（健康领域），或没有去建立关键的社会关系（社会/情感领域）；我们也可能在自己的专业领域落后了（智力领域），或者弄不清楚在自己的生活中什么是重要的、哪些具有重要的意义（精神领域）。

2.1.4 结

上边这些东西是书写个人使命宣言的出发点，从这些点出发，你会渐渐地写出自己的个人任务陈述。同时 covey 博士机构的网站上给出了给你自己建立个人任务陈述的一步一步的指示。我的个人任务陈述就是在那里写的。那里是一个门槛更加低的开始撰写自己的 pms 的地方（pms 是需要不断阅读、改写的一份东西）。网站的网址在这里：

<http://www.franklincovey.com/>

它值得你花时间仔细去看！

2.1.5 我的个人任务陈述

注：我就不再翻译这份个人陈述了，一是这份读书比较实在没有时间进一步打磨，二是，我认为一个想要撰写自己个人任务陈述的人，一定不是一个不想认真学习英文的人。

I now have the beginning of a mission statement built on a foundation of my values. I have more clarity into I want to be and to do in I life. I can also start to detect the values and principles upon which I life is based.

- I am at my best when I live a regular life and learn what I want to learn.
- I will try to prevent times when relaxing too much.
- I will enjoy my work by doing things that I can learn and discovery.
- I will find enjoyment in my personal life through learning new useful things, reading history books, running and traveling.
- I will find opportunities to use my natural talents and gifts such as:
 - Logical Thinking
 - Decision Making
 - Fast Learning
 - Not Afraid
 - Care Less About Others' Negative Comments
 - Do not believe in Natural Talent but believe in Deliberate Practice
 - Do Research and Computer Engineering and Try use them all to enlighten others.

I can do anything I set my mind to. I will build an Artificial Intelligence, spend my life with Jing, teach everyone in this world the beauty of math, the wonder of computer science, the mysteries of the universe and the illumination of the history, the greatness of human beings and finally give everyone a chance to be enlightened.

My life's journey is:

This journey should be two parts. The first part is about understanding human beings. I will learn knowledge, in all areas in all form and combine them to create the fantastic. I do this for the God, for the curiosity of human and help humans go further than 21st century. The second part to do explore every corner of the world, to travel. Then, after seeing all the mountains, all the seas, all the people, I will settle down with someone, stay with my parents and live a happy and helping life ever after.

I will be a person whose children would be raised well to be people with honor; brothers, sisters would be happy to have me as their relatives; wife would enjoy the life we have gone through, regardless of its happiness or hardness; parents, my aunts, my uncles's souls would be delighted with what I have done for my whole life; friends are happy to have me as their friends, to share our findings, to help each other at the time needed.

My most important future contribution to others will be CARE.

I will stop procrastinating and start working on:

1. Build an artificial Intelligence.
2. Try my best to spend my life with Jing.
3. Take my parents somewhere fantastic to travel.
4. ...

I will strive to incorporate the following attributes into my life:

- 用自己的方式，去度过一生。
- 看书，从书中获得知识。年轻人当志在四方，不要为了安逸而留下。
- Have the courage to follow your heart, because it already knows what you truly want.

I will constantly renew myself by focusing on the four dimensions of my life:

- Running regularly.
- Reading and Learning.
- Traveling by bike.
- Be more welcome and silence – speak nothing but what may benefit others or yourself; avoid trifling conversation.

2.2 章五——The Passion of Vision

从这一章开始，作者在第二部分逐一介绍了第四章中简要介绍的内容。

这一章讲的是构想的作用。无论对于每一个角色，还是需要培育的四种潜能，激励我们前行去完善他们的那种内在的力量就是我们对我们的各种角色想要达到的未来的构想。

2.2.1 构想的转变和升华作用

这种激情（有构想而激发的激情）让我们能够超越害怕、怀疑、气馁及其他一切阻碍我们完成业绩、做出贡献的因素。例如，想一想甘地，他原来是个胆小、惊吓、妒忌、害怕、没有安全感的人。他甚至不愿意于人们接触，他宁愿独自一人。他本不想做律师，直到他逐渐从把对立双方转变为双赢关系之中找到了满足感。

然而，当他开始看到印度人民所遭受的不公，他的头脑和内心中产生了一种构想。从这个构想中滋生了理想：创造一个其人民能实现平等的实验社会（某种印度教高僧的修行处所）。他看到了他能怎样帮助印度人民转变那种自己比英国统治者卑微的观念，并发展自尊自重的理念。

当他集中注意自己的构想，其人格弱点几乎消失，构想和目标让人格获得成长和发展。他希望去爱人民、为人民服务、与人民在一起。他的最高愿望就是帮助重建一个国家。结果他忠于让英国低头，解放了三亿人民。

他在其晚年说道：“我认为我只是个普通人，能力还低于普通人。我毫不怀疑，任何人，无论男女，都能完成我做到的，只要他或她做出同样的努力、培育同样的希望和信仰。”

尝试去想想你的构想吧，它会给你无穷的力量。

2.2.2 从使命到抉择时刻

当你有了构想之后，他会帮助你在抉择时刻做出正确的选择。你会在每天早上醒来决定立刻起床，而不是赖在床上；你会在每天晚上，你想要看一些无脑的节目或者电影的时候，告诉自己，自己应该看和学一些更加有用的东西；你会在每一次你觉得想要放弃的时候，告诉自己，再坚持一步。同样，这也不是一个立刻就能够实现的过程。这需要你运用人类的四大潜能——自我意识、良知、独立意识、创造性想象力，来不断地加强自己的执行力。

Someday, in the years to come, you will be wrestling with the great temptation, or trembling under the great sorrow of your life. But the real struggle is here, now. Now it is being decided whether, in the day of your supreme sorrow or temptation, you shall miserably fail or gloriously conquer. Character cannot be made except by a steady, long continued process.

在未来那些年的某一天，你会和巨大的诱惑搏斗，或者在人生无比的痛苦中颤抖。但是真正的斗争在这里，在现在。现在决定了在那个终极的痛苦或者诱惑到来的时候，你是痛苦地跌倒，还是荣耀的征服。性格除去通过一个稳定、长期的过程之外，没有其他方法可以形成。

2.3 章六——角色的平衡

这一章想要表达的，或者我现阶段能够理解到的，是运用统一的原则来处理不同角色所面对的事情。

我们在一些时间内会存在短暂的不平衡，但是一定要铭记长远的平衡。也许在短时间内我们会感叹这么一段话：

又想起《大话西游》了，想起那句：“那个人好像一条狗诶~”，大一的时候看了很多遍，每次都有很多感动很多感悟。很多时候，选择和命运都是在折磨着我们每一个人，走过生活之后再回看过去，总也有遗憾，让人开心不起来。只有强装笑颜继续背负着命运赋予的责任，就像大话西游中最后的那只流着眼泪的猴子。有个人的影评很经典：“情至深则无言。我拿起刀，没法拥抱妳；我放下刀，没法保护妳。像条狗，大概是孙悟空对自己的无可奈何吧……”。我们的生活中确实也是这样。每个女人都希望：“我的夫君是个盖世英雄，他会踏着七彩的云朵来迎娶我。。。”而我们“拿起刀”，拼打滚爬，才能做一个盖世英雄，却没办法拥抱你；“放下刀”，却成不了英雄，没有资本保护你。

但是这些原则和方法应该被统一地运用在不同的角色上，从而在长期保证角色之间的平衡。

自然界的平衡是一种动态平衡，表现在我们生活中的三个重要方面。

1. 主要的平衡是我们在身体、社会、情感和精神各个层面上的平衡。没有内心生活的平衡——当生活、关爱、学习和留下遗产发生碰撞时没有协作增效，就没有生活的平衡。
2. 第二种是我们各个角色之间的平衡。这是协作增效的平衡，各个部分共同起作用的结果胜过原来 i 的整体；有时也会出现短暂的不平衡。

3. 产出/产能之间的平衡是个人发展和工作之间的平衡，通过增加生产能力让我们能够更加有效地工作。

作者给出的一些具体的操作方法：

- 评估自己的使命宣言和角色，确认这些角色来自你的使命、使命包括你生活中的所有重要角色。
- 围绕你的角色来统筹布置你的计划软件或日程编制器。
- 围绕你的角色来统筹布置你的文件或计算机屏幕。
- 针对你的每个角色来编制使命宣言或服务协定。

2.4 章七——目标的威力

2.4.1 引入

现在你有了你对未来的构想（第五章），有了对自己各个方面的角色的认识（第六章），那么，下一步就要为了你的构想付出行动了。立长志，而非常立志。这些构想将会是你一生的志向，他们也会随着你的成长而不断修改改变，但是无论如何，总有那么一颗初心在那里。长期的志向需要精心的计划和对计划的执行力。这些计划就是我们的一个个目标。

然而，确立目标也是需要历练的。围绕所有确立目标的经验，似乎有两个主要的痛苦来源：

1. 未达目标对于自己的诚信和勇气的打击。
2. 有时实现目标给自己带来毁灭性的结果。

有很多理由说明为什么我们无法实现目标。有时我们的目标不切实际。我们的期望并不反映基于自由意识的认识。新年决心就是典型的例子。我们突然期望，就因为日历从12月31日变为1月1日，我们就能改变自己吃东西的习惯、锻炼的方式、对待别人的态度。这就像期望我们的某个孩子能在一天之内学会爬行、用刀叉吃饭、驾驶骑车。我们这种期望的基础是幻想，缺少自我意识或对于自然成长规律的尊重。

2.4.2 如何树立目标

这一节欲叙述的是如何树立正确的目标，从而避免毁灭性的后果。极端的例子如希特勒。

基于四种人类天赋，我们可以取接近我等的目标：

1. 我们运用创造性想象力来进行心灵演练，超越我们的直接经验来设想。
2. 我们运用自己的独立意志来超越背景、脚本和环境的限制以做出抉择。
3. 我们的目标与我们的使命、需要和原则的紧密联系。
4. 对于我们的能力和个人诚信账户状况的准确评估。

前两者给我们取实现目标的潜力，第三者保证正确的方向，这是良知让我们做到的，最后一点保证确保我们有自知之明，这是自我意识让我们做到的。这四点是人类的天赋给予我们的能力。在人们实现目标的过程中，对于前两点，比较容易通过自我训练做到。然而，后两点，对良知和自我意识的运用，则往往会被忽略。书中，作者主要强调了在确立目标的过程中，如何运用良知和自我意识。

2.4.3 良知

其实这个良知翻译得并不确切，其英文应该是 conscience。有点只能意会不能言传的感觉。如果硬要解释应该有些拥有完善的世界观，之后拥有自己的价值观，然后找到自己的人生观，从而对于自己要做什么以及其价值等有一定的判断和认识的能力。

良知让我们思考，让我们的目标和原则一致。这种与内心紧密连接的目标具有充满了激情，同时坚守着原则。为获得这种能力，我们需要问我们自己这么三个问题。

什么

我渴望实现什么？我想做出的是什么贡献？我头脑中向往的目标是什么？

基于原则的“什么”，其焦点在与成长和贡献。它不仅仅是确立并且实现圆满的生活的目标。希特勒确定并实现目标。甘地也如此。区别在于他们的“什么”有所不同。我们寻求什么，我们就找到什么。若我们确立的目标与导致圆满生活的良知和原则并行不悖，我们寻求的——我所找到的——就是好的。

为什么

为什么我想做这件事？我的使命是否来自使命、需要和原则？它是否让我通过自己的角色而有所贡献？

书中对应章节有一个非常好的例子。这里我阐述一节我从前写的，为什么我们要明白我们为什么要做我们现在做的事情。

书林，闻名遐迩的《要你命三千》的作者之一，在这本书的序中写道：

依稀记得当年上小学五年级的时候，学校第一次开了英语课。那时候有许多外资进入中国，大家觉得学好英语可以去外企，工资也会比国企高。这就是当时我对为什么要学英语的全部理解了。升入初中以后，为了应对三年后的中考，英语作为三门主课之一，贯穿了整个初中阶段。也是在那个时候，新东方英语、李阳疯狂英语等培训班声名鹊起，并逐渐走入莘莘学子的学习生活中。那时的我觉得学英语的目标就是为了应付这门课、这门考试，以期望考上一所好的高中。后来进入高中才发现，原来高中本质上和初中没有什么两样，学习目的简单而纯粹——考出好的分数，上一所好的大学。经历了大学时代和工作的这些年，当年死记硬背下来的内容大都已经忘得一干二净，甚至于面对今年的高考卷，我都答不上来那些化学生物题，唯有语文、数学和英语如今还在使用。随着阅历的增长，我才逐渐发现了学习英语的意义。

——《要你命三千》

我们这一代人，或者说这几十年的中国的几代人都是在迷雾中前行——对于绝大多数的我们来说，作为一介布衣，我们在长辈那里得不到足够的指导，无论实在学术上，还是在人生经验上。

70 年代的孩子不知道文化是怎么了？散落的文化，莽撞的卫兵。

80 年代的孩子不知道资本是怎么了？角落的理想，资本的市场。

90 年代的孩子不知道网络是怎么了？虚拟的世界，一体的地球。

中国在剧烈地变化，我们所在的世界我们的父辈不曾经历过。

某教授讲过一句话：

人在世界上，可以依靠三个知识集，一个是家庭的知识集，另一个是自己的知识集，最后一个是自己周围人，朋友的知识集。作为屌丝的我们，在上大学之前，后两个知识集基本为零，我们只能依靠家庭的知识集，而家庭的知识集又基本不起作用的话，那么我们做的就是随机游动的布朗运动。

相信吃得饱饭的很多人有过那种不知我们为什么做我们在做的事情的迷惘。

有个迷惘的人，在迷惘地出去之后，写了一本书还是很迷惘的书——《迟到的间隔年》。书里有这么一些话：

坐在金峰酒店的大院里面，我突然想起了广州，想起间隔年开始的前一天晚上，我一个人在公寓里面毫无保留地，像一个小孩一般地痛哭。时隔半年后，我此时身处远离家乡的克什米尔高原上，望着天上的美丽繁星，眼中依然充满着泪水。此刻的心情与半年前的那个晚上有着一千丝万缕的联系。

出行前的那一次痛哭我自己也感到意外，不知道是因为自己还没有做好离开的准备还是依然有对广州的不舍，亦或是担心自己的间隔年如大家的意料之中两手空空地回去。现在想起来，这些都不是最重要的原因。我想我是因为害怕那种迷失的感觉吧，可是此刻我必须坦白地面对我自己，如果连我也在自我欺骗的话，谁也帮不了我。

我想我当初出来的主要原因今天晚上已经回答了冷先生了：好像在寻找些什么。一个答案？

离开广州前，看着身边的女性朋友结婚，男性朋友存钱买车买楼。感觉人有个目标真好！我并不抗拒存钱买车买楼，只是觉得纯粹为了追求物质去奋斗太过庸俗，没什么意思，可是不这样我有能够做什么呢？那时我真希望我就是个庸俗的人：出生，学会讲话和走路，考上大学，毕业后工作稳定，存钱，买车买楼，结婚生子，然后让我的孩子重复我的轨迹。这样，我就不存在来自家庭的压力，不会受到大众社会的歧视，也不用忍受别人对你投来异样的眼光。

市场经济社会，多少人一夜暴富，多少人又瞬间破产，金钱变得多么重要，城市里头车水马龙，灯红酒绿，名车荟萃，别墅丛生，高档会所，香车美女这些东西刺激着多少人的神经，只是夜幕降临，仰望着高级楼盘的窗户，我依然在疑惑：里面的人活得幸福吗？

当初我离开广州的时候并不是为了摒弃大众的生活，更不是在崇尚另类，我只是个简简单单地准备出去寻找一些什么的人，挂着一个间隔年的名字，因为我还年轻，有精力，有激情，为了青春无悔，为了人生无憾。

——《迟到的间隔年》

好在，最终作者在路上找到了爱情。

所以，我要明白为什么？你呢？

回到读书笔记中。这种为什么给予了我们一种深刻的联系。良知带给我们自己的任务和自己内心的深刻的联系。没有这种深刻的联系，我们整个一生都感

觉责任在身、必须培养足够的自我控制，以便实现自己的目标——哪怕在生活的最后一颗，如果必要的话，要拖着遍体鳞伤的身体取撞线。然而，却不明白为什么。而当我们找到了这种和内心的联系，当我们将负面的推动力变成基于热爱、学习、为高于自我的事业而生活的需要时，其将会成为我们力量、创造力和忠诚的源泉。

关键是动机。这就是“为什么”，这就是给予力量让我们在艰难时刻保持坚强的“什么”。这就是让我们勇于说“不!”的力量，因为我们与内心深处燃烧着的“是!”取得了联系。

怎么做

这一部分作者尝试去描述了应该怎么做，并且强调了要去除控制型的思维。但是我感觉讲得很模糊。我写下我自己怎么做：我在做我自己感兴趣的事情，我在做我认为有意义的事情，所以我能够勤奋、刻苦的在做这些事情；同时，人类有很多缺点，社会有很多缺点，在做事情的过程中，我要不断地克服自己的缺点和不被社会的缺点所影响。

2.4.4 自我意识

另一个重要的人类天赋就是自我意识，其实更加准确的翻译可能是自知之明。

- 自我意识深深涉及到自己的诚实坦率。问自己下面这些问题：
- 我确实想去做吗？
- 我愿意为此付出代价吗？
- 我有足够的能力来完成吗？
- 我能为自己的成长而承担责任吗？
- 我是否在能达到完美的时候却设定了平庸的目标？
- 我是否为自己的无法实现目标而责怪他人？

2.4.5 怎样确定并实现基于原则的目标

四句话

我们通过良知与构想、使命的激情和原则的力量取得联系。我们通过创造性想象力设想各种可能性，并想出写作有效的方法来实现目标。我们通过自我意识来确立现实的目标，并对良知指引的变更保持开放的态度。我们通过独立意志做出目标明确的选择，并把这选择贯彻到底：诚信为本、言出必行。

大致方法

1. 确立背景目标。
2. 列出一个“也许”的清单来非严肃地考虑一些可能有价值的事情。
3. 确立一周目标。

2.4.6 确立一周目标

关于确定一周的目标，问自己，对于一个角色，哪一件或者几件事情是我能够在本周完成并产生积极影响的？

有效一周目标的特征：

1. 它们来自我们的良知。
2. 它们通常是第二象限目标。
3. 它们反映了我们的思想基本需要和能力：身体，精神（为人处世）、社会（人际关系）、智力（成长和学习）。
4. 它们是我们的关注焦点——我们能够影响的事情。
5. 它们或者是决心或者是专注。

2.4.7 自信和勇气

确立目标并为之努力是一种勇气。

2.4.8 一些建议

利用“什么/为什么/怎样做”的格式在你的每个角色中确立背景目标。在你日程管理器的每个角色栏目下列出“也许”清单。记录下一周中你想到的可能被列为目标的初步设想。注意把这些想法记入“也许”清单时自己的感觉。当你作下周计划时，参看这个清单以获取有关目标的灵感。设定一周的目标时，在刺激和回应之间暂停下来，寻找与自己的良知的联系。重要的是，对各个角色按自己的感觉做出回应。运用自己的每项天赋。分析各个目标是决心还是专注。

2.5 章八——一周的前瞻

2.5.1 安排时间的三种视角

1. 每日前瞻（特写前瞻）
2. 一周前瞻（正常前瞻）
3. 理想和使命（视野广角）

2.5.2 一周前瞻的好处

自我更新以保持平衡

一周的前瞻催促我们做自我更新的规划——留出时间让自己休整和反思——每周和每天。

第二象限日程安排帮我们把每周的更新列为平衡的生活反思的一部分。我们根本不用日复一日地受紧迫事务的驱使直到必须停下来到第四想象活动中取寻求庇护，我们可以积极地计划真正的休闲和更新活动，作为创造性活动之间的必要休整。

更新不是没有意义的逃避，其包括如下这些有价值的第二象限活动：

- 建立、修补或更新与家人和朋友之间的人际关系。

- 通过宗教活动重新对深刻的价值观做出承诺。
- 通过休息和休闲回复精力。

多数时候，对于人价值观层面的震撼必来自某个真实的人的行为所产生的对一个人世界观的改变。在价值观没有发生改变之前，再有哲理的话也不过是我们小时候读到“海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚”，直接无感略过一样。

在看到对基督的信仰对某人所带来的内心的平和之后，再看见 Covey 的这句话“通过宗教活动重新对深刻的价值观做出承诺”，才体会到其中所蕴含的，给人内心强大的力量。

经验告诉我们每周更新具有巨大的价值。当我们在紧迫事务的压力下日复一日地工作，直到周末还没有活动内容或步调的任何改变，我们会觉得自己的优势、精力和对生活的前瞻力正在逐步消失。这就像阅读一句不断延伸的句子，没有逗号也没有句号；就像听一段没有任何乐句划分的音乐。当我们最后找到第四象限活动来逃避时，步调的改变让我们获得少许缓解，但我们通常会感觉空虚和失望；既无法得到更新，也无法得到休整。

要事第一

留出时间来使自己反思，安排，计划，而不是时刻在处理紧急事件。

2.5.3 建议

- 每周指定特殊的事件来做第二象限日程安排。找一个合适的地方进行内省和沉思。
- 记录下一周内那些由于“周”的前瞻而让你的处理有所不同的情况。记录在你的日程编制器中。周末对自己的经验进行评估。
- 如果你还没准备好这样做，预留一天以便个人的更新、反思并重新做出承诺——不只是休闲。在这天，你不要做你惯常做的事情。一个月后，评估这样做对你生活的影响。
- 如果你与他人一起生活或工作，和他们一起开会来安排一周的日程。设法协调你们的活动以便更好地实现每个人的目标。。

2.6 章九——抉择时刻的诚信

生活中的每一周、每一天、每一个时刻都是尚未探索过的领域。在这之前，从未有人这样生活过。我们跳入了我们不熟悉的地方，这时，我们所绘制的道路图虽然是有用的，但是，我们在其内有效旅行的能力，在很大程度上，取决于我们的内心罗盘的质量，取决于我们的人类四项天赋（自我意识、良知、独立意志、创造性想象力）的威力是否能使我们找到并遵循“真北”原则。这就是为什么第二象限日程安排的目的是使我们能在抉择时刻保持诚信。不管出现什么弯路，无论我们创建道路图之后又会建造什么新的道路，我们都能依靠我们的内心罗盘一直沿着正确的方向前进。

2.6.1 抉择时刻

抉择时刻就是真理显露的时刻。这是对我们的性格和能力的考验。有这么些在抉择时刻影响我们的因素：

- 紧迫程度（紧迫的、即将发生的事情）
- 社会这面镜子（流行的和令人高兴的事）
- 我们自己的期望
- 他人的期望
- 我们根深蒂固的价值观（我们在长远考虑中认为重要的事）
- 我们运作的价值观（我们在短期考虑中需要的东西）
- 我们的生活脚本
- 我们的自我意识
- 我们的良知
- 我们的基本需要
- 我们的需要

在抉择时刻，我们是对上边的一个或几个影响因素自动做出被动回应，从而让周围环境或他人来控制我们呢，还是利用我们自己的人类天赋来做出自觉的、由良知指引的决策？

正如维克多·弗兰克尔在纳粹德国的死亡营地里所发现的：

曾经在集中营生活过的我们记得当时走过棚屋安慰他人的这几个人，他们把自己的最后一面包拿出来。他们的人数也许并不多，但是他们提供了足够的证据，从一个人的身上可以取走任何东西——除了一样，“人类的最后选择的自由”，也就是说，在任何情况下选择自己的态度，选择自己的方式。

任何时候，总会有各种各样的选择要做。每天、每小时我们都有机会做出决定，决定你是否愿意屈从于威胁要剥夺你的自我和你的内心自由的势力，也就是决定你是否愿意成为周围环境的万物……

我们应对我们自己的生活负责，我们能够选择我们的回应，而当每一次细小的选择汇聚起来，渐渐变成汪洋大河，我们将形成追随心灵的习惯。这些习惯比起其他任何因素都能够影响我们这个时代和我们的生活。

2.6.2 如何做出选择

1. 有意识地追寻为什么我们在做我们在做的事情。
2. 不要对自己做出的错误选择找任何借口。
3. 知行合一。

2.6.3 心灵教育

心灵教育是头脑教育的重要补充。我们教育家约翰·斯隆·迪凯这样说：

教育的最终目的是人的整体，既指能力，也包括良知。培养了能力而没有培养指引该能力怎样运用的良知，是很坏的教育。而且，能力将最终和良知分离开来。

心灵教育是培育内心智慧的过程。学习如何协作增效地运用四项天赋，在抉择时刻诚实地行动。

第二象限日程安排程序帮我们以几种重要方式培育这种内心智慧：

1. 最有效利用刺激和回应之间的空间的方法是撰写个人使命宣言。
2. 一周日程安排让我们有机会把全景图像与现实时刻联系起来，从而是注意力放在重要性上。
3. 每周结尾时的评估让我们把时间看作由学习和成长组成的循环，而不是线性的伸展。
4. “磨刀不误砍柴工”通过四个层面的更新充电而不断改善我们所做的决定：
 1. 身体层面。
 2. 智慧层面。有意义的智力更新让我们能在抉择时刻超越环境对智慧施加的限制，能让自己的头脑保持清醒、机敏、状态良好以便随时投入使用。
 3. 精神层面。精神层面的更新活动——沉思、祈祷、正式的宗教活动、无私的服务、研究智慧和宗教文献、记忆并更新个人使命宣言——培育了大视野的思考能力和致力于有所贡献的“真北原则”。
 4. 社会层面。爱默生说：“人们看来还不明白，他们对世界的看法也是自己的性格的写照。”

2.6.4 培育在抉择时刻保持诚信的第二象限目标

- 确立一周目标，暂停下来、并与自己的良知取得联系。观察自己在这个过程中的表现如何。想想自己在没有压力时建立联系的感受。把这种体验转移到每天的抉择时刻。
- 设想一个在抉择时刻问自己的特殊问题。每天开始问一下自己，一天内再问几次，这样它就能在头脑中保持常新。培养这样的习惯：每次都在刺激和回应之间暂停下来，问自己这个问题。
- 一天伊始，想一下自己的个人诚信账户；一天内，每次与良知打交道的时候都记下这次的存款或提款。
- 回想三步法：
 1. 有意识地询问。
 2. 无借口倾听。
 3. 勇于行动。

每次面临抉择，设定一个目标并按上述三步进行。

- 要意识到你在抉择时刻对刺激的典型回应是什么。记下你在当天有几次暂停下来并与自己的良知取得联系，记下其结果。
- 每天至少一次，在抉择时刻停下来思考影响你的各个因素，如紧迫性、其他人的优先事务、疲劳、期望（自己的和他人的）、编写脚本。把他们写下来，在旁边标注其重要性），并对比其变化。
- 评估你的经验。

2.7 章十——从生活中学习（Learning from living）

更加细粒度的，当我们开始每周做计划的时候，我们要从我们每周的冒险中收获，也就是评估我们这一周。

2.7.1 如何评估你的这一周

评估可以写在个人日志中，也可以在你准备下周工作的时候写在作废的本周工作表的背面。

一些对于日程安排有益的问题：

1. 我实现了哪些目标？
2. 什么因素让我得以实现目标？
3. 我遇到了什么挑战？
4. 我是怎样战胜这些挑战的？
5. 实现这些目标是否是我的时间的最佳利用？
6. 对这些目标的注意是否使我错过了本来可以更好利用时间的意外机遇？
7. 这些目标的实现是否增加了我的个人诚信账户的结余？
8. 哪些目标我还没有达成？
9. 什么因素阻碍了我达成的目标？
10. 我的抉择是否让我比原来的计划更有效地利用了自己的时间？
11. 我的抉择是向我的个人诚信帐号存款，还是取款？
12. 哪些未实现的目标应该列入下周的日程安排？
13. 我是否抽出了时间用于自我更新、反省和再承诺？
14. 我是否每天都抽出时间来“磨刀”了？
15. 花在自我更新上的时间对其他领域的影响如何？
16. 我用什么方法实现了各个角色和目标之间的写作增效？
17. 我怎样把从某个角色中获得或改善的性格和能力应用于其他角色？
18. 本周内我应用了哪些原则，没有应用哪些原则？
19. 效果如何？
20. 我在第二象限事务上话费了多少时间？第一象限呢？三、四？
21. 总体上讲，我能从本周学到什么经验？

2.7.2 流程总结

1. 联系自己的使命
2. 回顾你的角色
3. 确认你的目标
4. 一周日程安排
5. 抉择时刻贯彻诚信原则
6. 评估

Chapter 3

第三部分——相互依赖过程中的协作增效

前两部分讲述的是如何将我们培育成一个完整的人，而人们是共同存在与这是世界的，这一部分讲述我们应该如何与其他人交往和合作。

3.1 章十一——相互依赖的现实

3.1.1 独立模式

事实是我们在一起总比我们孑然一人好，当我们认识到“独木不成林”的时候，我们就会意识到自己的渺小，没有哪个人能够拥有所有的才干、所有的想法或者所有的能力来维持整个世界运转。同别人合作的能力、相互学习的能力和相互帮助的能力对于生活质量来说至关重要。

独立使一个人值得信赖，并且使信赖成为可能。

而如今由于社会上各种各样急迫的压力而成为了一个个快节奏的精致的利己主义者。

我们为生计奔波：保持健康的生活方式需要付出很多的事件和精力，我们吃我们想吃的东西、为所欲为、寅吃卯粮，身体不适时靠医生收拾残局，经济保障的底线不断被突破，罔顾生活的重要性和意义。

我们为爱情奔波：我们经历过浅尝辄止的婚恋关系，经常在途中留下破碎的心灵和生活，我们想从婚姻中得到好处，但是我们不想做出感情上的承诺，不想过一种完全相互依赖、无私奉献、充满感性、不断改善自己的性格以维持婚姻成长的生活。我们把孩子带到这个世界上，却不愿花费巨大的时间和精力去教育和训练他们、爱护他们、倾听他们的意见。我们从同我们最亲密的关系中挑出一些果实享受，却不愿意从更广泛的意义上同别人打交道，去爱护别人。

我们为学习奔波：没有时间深谈，没有时间同别人进行有意义的交流。我们囫圇吞枣似的学习——掌握技能、方法和技术，却没有理解能够使我们应付各种局面的原则。

我们忙着留下装门面的遗产：我们在这里花上几个美元，那里花上几个美元，这样做可以在短期内使我们拥有一种做出贡献的感觉，但是这种感觉不会持久，在我们的生活中没有真正的承诺，没有高于一切的深刻的动机和奉献的感觉。

正如许多社会学家和评论家指出的那样，这种快节奏的独立模式已经给我们的社会造成了巨大的不平衡，为了获得更多的金蛋，我们正在宰杀那只下金蛋的鹅。我们忙于消费，以致我们根本无暇估计我们的生产能力，而且我们在自

己的周围就可以看到这种杀鸡取卵的现象——在国债、医疗保健问题、世界经济、以及华尔街缺乏对长远发展项目的投资意愿等现象中。

从某种意义上来说，在社会中，我们就像站在靠错了墙的梯子上一样，我们带着独立的幻想生活，而这种幻想不能给我们创造我们所憧憬的高质量的生活。

3.1.2 相互依赖的模式

地不分南北，我们实际上都属于一个庞大的、高度依赖的生物种群，生活的质量是相互依赖的。

1. 所有的公共行为归根到底都是私人行为，公共政策就是大写的私人道德。
2. 生活是一个无法分割的整体
3. 信任来自信誉。

这种相互依赖的本质在根本上改变和影响着我们什么是“重要”的。作者用了许多篇幅来描述为什么。简单来讲，其重点就在如何有效地处理人和人之间的交往。在这个过程中，我们可以依赖的仍然是我们的四个天赋。

- 自我意识使我们同时拥有了解他们的能力，因为我们知道我们如何聆听自己的新生，所以我们能够聆听别人的心声，我们可以跳出自我的圈子，去理解别人，我们不再把别人看作自己的影子，当作可供利用的人力。同时我们对于自己的事情想得足够明白，我们乐于接受其他的改变。我们对他们可以表现得谦恭、尊敬，我们能够把他们的弱点看作是提供帮助、展示关爱和施加影响的机会。
- 因为我们了解良知，我们能够知道良知是集体良知的组成部分，我们重视在一起工作的机会，以发现真理，营造谦虚的心态，意识到我们的见解可能受到我们的成见的限制，别人可能拥有真知灼见和我们不具备的经验。我们对达成共同构想和共同的价值观深感满意，使我们能够共同完成首要的任务。
- 通过我们独立的意志，我们可以实现相互依存的愿望。我们可以通过双赢的方式在一起工作，去实现那些值得花时间的目标。我们可以搭建支持相互依赖的做过的结构和体制。作为真正独立的个体，我们能够走到一起来实现共同的目的，给家庭、团体、组织和整个社会带来好处。
- 在令人难以置信的、创造性的协作增效过程中，我们可以贡献出我们自己的创造性想象力。我们能够帮助别人释放巨大的创造潜能，敞开胸怀，准备接受出乎意料的协作增效的结构。

这种相互依赖的能力使我们能够建立丰富多彩的人际关系，结为朋友，提供真诚的反馈，以可信的方式进行交流，我们实行的是有效的、协作增效的相互依赖、而不是依赖、共同依赖或者是方向依赖。我们可以通过行之有效的合作来实现共同的目标，我们能够在个人力量的基础上建立强大的团队，使弱点变得无关紧要，我们可以通过强有力和有效的方式来共同完成首先要完成的事情。

3.2 First Things First Together

同样，和描述个人的部分类似，作者在上一章也是希望让读者认识到问题，然后高层次上人类的天赋。在这一章，作者开始细化和讲述方法。

我们中的绝大多数人在处世时抱着非胜即负的心态，取胜意味着别人失败。体育界的胜负观、大学毕业生就业竞争以及强制实行的排名榜使我们局限于某种狭隘的心态，我们通过非胜即负的有色眼镜来看待生活。

与我们大多数人的成见相反，“取胜”并不意味着某人要输，取胜意味着我们实现了我们的目标，通过合作而不是通过竞争，我们可以实现更多的目标。

在相互依赖的现实生活中，双赢是唯一可靠的长期选择，心胸宽阔是双赢的基本要素。

3.2.1 协作的过程

1. 双赢思维。（建立在看到/做到/得到、相互收益与合作的原则的基础之上）
2. 首先理解别人，再争取别人的理解（建立在尊重、谦虚和可信的原则的基础之上）
3. 协作增效（建立在重视不同观点和寻求第三方案的原则基础之上）

双赢思维

如同第二象限一样，双赢本质上说是一种思维方式。在我们学会双赢思维时，我们会在所有的人际交往中谋求互利；我们会开开是从别人和整个社会的角度考虑问题，这将深刻地影响到我们认为什么事情“重要”、如何花费我们的时间、我们在面临选择时所做出的反应以及我们在生活中得到的结果。

首先理解别人，再争取别人的理解

对于我们许多人来说，交流的首要目的是寻求理解，把我们的观点和意见以有效的方式传达给别人，同时对别人所表达的观点作出反应。然而，真实的情况是当我们坚信我们正确的时候，我们只是想要灌输我们的观点给别人而不打算听取别人的意见。

根除这种行为的方法是使自己坚持谦虚的原则。我们不再关心谁是对的，转而关心什么是对的。我们重视别人，承认他们对世界和问题的认识的能力，以及自我意识和独立意志，他们可能具有我们并不具备的洞察力和经验。在我们开口说话之前，我们应该先聆听。

如果我们换上对手的鞋子并且理解他们的立场，世界上四分之三的痛苦和误会将会消失。——甘地

真正的聆听表现出尊重，建立起信任。在我们聆听的时候，我们收获的不仅是理解别人，我们也创造了被人理解的环境。

协作增效

建立在相互理解之上的合作，所产生的效用是叠加的。

3.2.2 共同构想的激情

这里作者以家庭作为例子。

我们的家庭的使命是建立一个培养信念、秩序、真诚、爱心、幸福和放松的地方，提供机会让每一个人都成为负责地独立、有效相互依赖的人，从而能够有益于社会。

一个故事

当我写下我的个人使命宣言后不久，我在考虑我作为一个父亲的作用、并且想象着我将给我的孩子们留下什么样的印象。所以当我们在筹划那个夏天的假期时，我决定在家里实现那个构想的原则。我们为这个假期拟定了一个家庭使命宣言，我们把它称为“史密斯小队”，它描述了我们一起触发时我们想要采取的观点。

我们每个人都担负建设史密斯小队的特殊作用。我的六岁的女儿选择担任家庭拉拉队长的角色，她的目标是施加影响，驱散家里的任何争议，特别是当我们都坐在一辆车里旅行的时候。她编了好几个拉拉队口号，一旦出现任何问题，她就大声叫喊其中的一个——“史密斯一家，史密斯一家，继续开车向前进，如果我们一条心，我们就战无不胜。”不管我们是否喜欢这句话，我们都得跟着喊，而这帮了大忙，驱散了可能出现的糟糕的感觉。

我们都穿着相同样式的 T 恤衫。在一个地方，当我们走进一家服务店时，那里的服务员没有太留意。但是当他抬起头，看到我们都站在那里、穿着同样的 T 恤衫时，他打量了我们两眼，然后说道：“嘿，你们这些家伙真像一支队伍。”那句话加深了这种感觉，我们彼此打量，都感到了难以置信的得意。我们回到车上，重新起程，我们摇下玻璃，打开收音机，冰淇淋开始在后座融化。我们是一家人！

我们度假回来后大约三个月，我们三岁的儿子就被诊断为白血病。我们全家经历了数月的挑战。引起我们的兴趣的一件事是，每当我们家儿子去医院接受化疗时，他总是问他能不能穿上他的 T 恤衫。也许，这是他回到队伍中的方式，而且能感觉到支持，并且记起了那次同家人外出度假的经历。

在他接受第六次化疗后，他出现了严重的感染，被送进监护病房呆了两个星期，我们差一点就失去了他。但是他熬过了这一关，他在那些天里一支都穿着那件 T 恤衫，上面沾满了呕吐的痕迹、血迹和泪水。

当他终于康复我们接他回家时，我们都为他穿上了家庭 T 恤衫，我们都想回味那次家庭外出度假时的感觉。

史密斯小队的构想帮助沃恩度过了我们的家庭面临的最大的一次危机。

强有力的共同构想对生活质量具有深刻的影响——在家里、在组织里、在我们同别人共识的任何情形之下，我们都为一个更大的集体做出自己贡献。我们可以共同生活、关爱、学习、共同留下强大的遗产。

3.2.3 一个有效的机构使命宣言

- 注重贡献，注重可创造集体内心深处燃烧着“是！”的有价值的目的。
- 发自机构的内部，而不是来自最高层
- 建立在永恒的原则基础之上
- 包含构想和基于原则的价值观念
- 满足所有股东的需要
- 满足人类的四大需求和能力

3.2.4 协作增效的角色和目标的重要性

在人们一起合作共同完成某项任务时，他们或早或晚将处理下面五个问题：

1. 所预期的结果——我们正在做什么？从数量和质量两方面说我们想要什么结果？何时得到结果？
2. 指导方针——我们在做这件事时要遵守的规则是什么？在追求棋盘结果的过程中，有待了解的基本的价值观、政策、法规、道德、限制和主动程度是什么？
3. 人力和物力——我们用什么工作？可获得何种预算和人力？如何获得这些人力和物力？
4. 责任——我们如何评估我们正在做的工作？用什么标准来衡量我们是否实现了心目中的结果？结果能否衡量、观察或者辨别？我们对谁陈述情况？何时启动这个陈述过程？
5. 后果——我们为什么要做这件工作？实现或未能实现期盼结果的自然后果和逻辑后果是什么？

正如之前每个人都有许多角色，这些角色共同组成了一个整体的人。对于一个团队也是一样，而多数的团队在没有对上述问题达成共识，甚至没有意识到上述问题时就开始工作，这样将大量的时间放在了沟通这些问题上，造成效率的极大降低。

3.2.5 缔造双赢的协作协议

这种同舟共济的协议与传统的任务分派大相径庭，后者是把打量的任务堆在别人身上。而前者是建立一种合作增效的伙伴关系，团队为了一个共同的目标而努力，不存在谁占谁的便宜的问题。

这一章是凝练度非常高的一章，所以接下来不再浓缩，见书籍原文。

失望是有希望产生的，开诚布公地实现讲明相互依赖的期望对于任何关系的作用有很大。

3.2.6 但是，如果意见不一致怎么办

分歧就是协作增效的开始。在这些问题导致麻烦之前，把问题摆在桌面上，以谋求更有创造性的第三方案。但如果绕过这些问题，其最终会带来难以预料的严重后果。

双赢思维

在真正找到互相满意的解决方案之前，要保持双方的互动。

以下问题在谋求相互理解的时候会大有裨益：

- 从他人的角度看，问题的实质是什么？真心实意地听取和理解别人的意见，在真正理解他们的观点之前，不要做出草率的回答。然后鼓励他人也这样做。
- 什么是相关的关键问题（不是观点）？观点阐明之后，那么双方就要找到导致不同的观点中分歧的原因，然后解决产生这个原因的问题。
- 什么样的结果才能构成一项能被完全接受的解决方案？保证这个结局是一个双赢的结局。

3.2.7 协作增效

这一章以及之后是作者提供的案例。

3.2.8 摘记

庞大、僵硬的组织会压制主动性、创造性，导致设计工程师想远离这种风气。

双赢不是对抗，而是合作增效。双赢不是交易，而是变革。每个参与或者见证这个双赢的过程的人都会看到这一点。

3.2.9 共同做到要事第一所带来的改变

以监督为例：在信任度低的氛围中，监督是同控制、监控、巡查和验收等词汇联系在一起的。在信任度高的氛围中，人们根据协议自己监督自己，标准是明确的，后果也是固定的，大家都明白该怎么做。领导或家长变成的帮助的来源——一位提高便利的人、帮手、啦啦队长、顾问、咨询专家和教练，解决困局的人。

评估：在信任度低的氛围中，你被迫进行排行，对外在的表现进行评估、判断。在信任度高的氛围中，对工作表现的评判是在协议中进行的，事先进行评判而不是事后进行评判。人们评估自己不仅仅是一系列的衡量手段，而是剖析自己。

控制范围：在信任度低的氛围中，控制的范围小，要花费时间和经历巡查、验收，你只能控制这么多人；在信任度高的氛围中，需要做的不是巡查，而是放权。

动机：在信任度低的氛围中，你采取的萝卜加大棒的手段，而在信任度高的氛围中，共同构想的使命让所有人调动起来。

结构和体制：信任度低的氛围中充满了官僚机构、繁文缛节和具有局限性的封闭体系。结构是金字塔式的。这种气氛中每个季度的底线驱动着人们的心态。而在信任度高的氛围中，结构和体制结合在一起，在共同的价值观的准则内朝共同商定的目标前进。

3.3 自内而外获取能力（Empowerment From Inside Out）

每个人都会或将处在一个已经形成一定的运行模式的组织中，如果这个组织淹没在了了规矩、条例和繁文缛节中，而人由于智力、经验、精力的限制会对于这些组织中的这些问题做出简单处理，认为问题“就在那里”。而这种想法本身就是问题，其使我们放弃了做出建设性反应的空间，我们让处境和其他人的弱点控制了我们。

而以原则为中心的处事艺术（书中写的是领导艺术，我认为处事艺术更为恰当），它让我们对在我们的影响圈外的事务保持冷静的判断，而将精力放在我们所能够影响的事情中。进一步将处事艺术上升到领导艺术，其能够凝聚出一种环境，使我们和其他人能够发展个性、竞争能力与协作增效精神。我们可能不是那个领导人。但是我们是一个领导人。我们原则的力量会将我们的影响力慢慢地传递出去。

我坚信，你可以把这个人抛在任何一个地方，让他赤身裸体、身无分文，但是他可以在短期内升入一个组织的最高层，因为其积极、敏感和清醒。我永远也不会忘记他在其影响圈内对所坚定的事情坚持的目光。

这一章讲述我们在影响圈内所能做的三件具体的事情：1. 培养获取能力的条件
2. 享受冠军的午餐——接受反馈 3. 成为领导者/服务者

这三节同样很凝练，所以不再凝练，只摘录一些片段。

3.3.1 培养获取能力的条件

信誉

要赢得信誉，性格和能力二者都必不可少，且都在我们的影响圈内。

性格包括：1. 言行一致——履行诺言的能力。2. 成熟——勇气和思考之间的平衡。3. 宽宏的心态——生活是充满了无穷可能的第三种可能，而不是零和游戏。

能力包括：1. 技术能力——实现所商定结果的学识和技术；通盘考虑问题和寻找新的解决方案的能力。2. 观念的能力——从大出着眼的能力，检验各种假设和改变观念的能力。3. 相互依赖的能力——同他人进行有效互动——聆听、交流、寻找第二方案、拟定双赢协议以及合作解决问题；在完整的组织和体制内观察和采取有效的合作行动的能力。

培养性格和能力在确定每周目标时问自己下述问题：* 我需要什么知识和技能才能把这件工作做得更好并且同别人进行有效合作？* 我是否有勇气推进这些事情和处理这些问题？* 我对别人的需要是否考虑和敏感？* 我是否在聆听我的良知并且根据自己的使命和原则行事？

除了询问自己之外，集体的性格和能力也是公司提高自身能力的必不可少的条件。* 我能相信这家公司会兑现自己的承诺吗？* 我能相信这个团队会在必要时发挥作用吗？* 家庭成员之间能相互支持吗？在相互支持吗？

信任

在让自己成为一个有信誉的人之后——有信誉的人才能获得别人的信任，下一步就是建立与伙伴们的信任。

信任是把每一件东西都维系在一起的粘合剂，信任创造的环境可以使其他因素发扬光大——包括双赢的同舟共济协议、自负其责的个人和团队、联合在一起的结构和体制以及汇报制度。那么，随着这些其他条件逐一得到满足，各个因素逐渐发挥他们的作用，信任会在团队协作的过程中一遍又一遍地叠加。

双赢的同舟共济协议

我们在也许并没有对我们所在的团队的领导权，但是我们能够在我们力所能及的影响圈内创建这种合作协议关系。重点是在自己的影响圈内锻炼能力和做事情。

自负其责的个人和团队

我们在团队建立的过程中，在我们的影响圈内，无论对于个人或是团队，对自己和其他人不是监督，而是让其自己认同自己所做的事情，从而自己策划、行动和评估自己的行为，自己对结果负责。

这些问题对于引导我们思考会很有帮助：

- 我通常是否要等到别人吩咐才去做那些我已知道应该要做的事情？
- 只要能实现商定的结果，我是否能给别人自由、让他们使用他们最顺手的方法而无论我喜欢与否？
- 当别人工作时我是否给他们空间？或者是我不断地巡视和检查？

相匹配的结构和体制

组织的结构和体制是人们形式化地规范合作方法和环境的具现化，其对于组织是否能够有效工作会起到巨大的影响。

在结构和体制上能够反映出管理和领导的重要不同——管理在体制内发挥作用，而领导在体制上发挥作用。

在制定每周计划时，以下问题对于培养相匹配的结构和制度会有相当帮助：
* 是否需要建立任何体制或结构来更好地帮助我们实现想要的结果？
* 有什么结构和体制正在妨碍我们实现我们想要的结果？
* 在我的影响圈内，我能使用什么最佳方法来建立或改变这些体制？
* 我如和别人合作才能实现转变？
* 我有什么能改进局面的个人体制和机构？

汇报制度

在一个上述描述的理想的合作环境中，我们对我们自己负责，所以大部分时间我们只对我们自己汇报自己的工作表现。

为培养汇报制度我们所能够做的具体事情包括：

- 把具体的标准列入协议
- 运用辨别能力
- 要求反馈和接受反馈

标准的建立能够让我们自己能够衡量自己的表现。

在建立辨别能力的同时，我较少地依赖外部因素——晋升、奖励、正式的承认或社会认可——就能感受到我们完成了一项出色的工作，我们为自己的表现负责。

但是每个人的视野有限，我们也需要从别人那里谋求反馈的谦虚精神，以此作为我们评估、策划和决策过程的组成部分。

结

认清和理解提高能力的这六个条件将使我们能够找到问题的最根本处，从而使工作集中在最有效、最本质的地方。

3.3.2 享受冠军的午宴

建立性格和能力是一个过程，在这个过程中我们要不断地获得全面的反馈，其需要谦虚的精神，你可能需要深呼吸才能接受全部的反馈，但理解并明智地对待它将使你看到自己第一视角所看不到的盲点。

极为重要的标准是人们不要对彼此的性格做出判断，应该在工作表现和效果上。有的事情你不能理解，但要接受。

我们国家的生存就仰仗这些人，他们知道怎么做，有时候一些最不受欢迎的人得到了最高分，因为他们的表现。

谋求反馈需要谦虚，理解反馈、分析反馈和依反馈而行则需要智慧，但反馈是真正的都是的午宴。

3.3.3 成为领导者/服务者

当我们正式担任领导角色时，如果我们不置身于微观管理、巡视、检查和解决危机，那么我们的时间用在哪里呢？

我们创造共同构想，我们加强和培养个人和团队的能力，善意地帮助他们发展能力，我们建立相互信任的人际关系，我们做长远计划、统筹兼顾、观察持股人的需要、研究市场的走势、解决体制问题、建立有机的结合。

他没要求我去做任何事情，基本肯定了我的责任和我做出决策的权力，但他提供了我可以考虑的范例。

所谓领导/服务者的工作就是帮助建立这样的智力、判断力和性格，最难地是放弃控制。

当游入找到你解决问题时，问他或她：“你建议怎么做？”不要急于解决别人能够里而且别人应该自己解决的问题，鼓励他们使用自己的创造能力，找到做事的更新、更好的方法，让人们的结果负责，而不是对方法负责。

“通过人来完成任务”是一种不同于“在完成任务时造就人”的理念。通过第一种理念你可以让人完成任务，但是通过第二种理念，你让他们完成任务时具有更大的创造性、合作性和更大的效果……而在这个过程中，你也同样建立在将来做更多工作的能力。

如果我的老板从来没有听说过双赢怎么办？

在现实中讲，确实存在这种将人力当作工具的情况，而当你这些环境中影响圈小时，如果环境对你来说无法取胜，你最好的选择就是另寻一个环境。

如果我手下的人不愿意提高能力怎么办？

对于仅将工作当成谋生的手段的人来说，双赢涉及的是人该怎么样就怎么样，而不是你希望他们怎么样。

“我感觉你宁愿只满足于现状，你认为如果自己做的不错，且能够就工作表现和责任的级别达成一致，那就足够了。

“但是我希望你知道我真的重视你，希望你做出贡献，如果机会来临，我会随时通知你。我坚信，假以时日，如果我们能发现你更感兴趣的领域并且你对这项工作更为主动，这对于我们两个来说都是好事。”

为了提高员工的能力，你可以做的其他事情包括：

- 情他们参与制定团组或组织的使命宣言。
- 当我们带着问题来找你时，问他们：“你有什么建议？”
- 保持耐心，让团组里其他主动性高的人的例子自己说话。

碰到僧多粥少的情况怎么办？如果工作环境是非赢即输怎么办？

诸位，我已竭尽全力。大家散吧。

如果情况变化怎么办？

同舟共济协议是大家共同对未来的构想，所有人为这一份协议负责。

如果我害怕自己在捣乱怎么办？

将自己的经济安全建立在能力之上，而不是工作岗位之上。为共同的构想而奋斗，尽量少掺杂个人因素在里面。

如果我的同事不可信怎么办？

1. 首先审议自己的心灵。你自己有成见吗？你真心希望这个人成功吗？绝大多数人从心里不想变得无能为力，他们也没有故意表现得小气、奸诈或者耍手腕操纵别人，他们只不过是还没有完全进入角色。通常，对性格的负面判断是从误解产生的。

2. 培养自由责任和自我管理

重要的是意识到你最终不为别人的发展负责任，我们永远不会真正改变一个人，人必须自己改变自己，但是我们可以提供帮助，成为一颗种子来培养、鼓励和支持周围的人。

相信人在得到更多自由时变得具有创造性和建设性与其说是盲目相信人形的完美无缺，还不如说是相信人注定要犯错，而个人在制度允许的信任、自由和相互尊重的环境下更容易克服这些错误和错过。

作为经理，我希望王这些人全面发挥作用，成为有能力的人，运用他们最好的判断来创造工作业绩，我知道那时得到他们的心而不是他们的手的方式。我们达成的协议是，如果我们犯错误，那时我的过错，如果他们再次犯同样的错误，就是他们的过错。他们在做出有能力的决定的时受到了保护。

3.3.4 结

在组织中建立这种高质量文化是一个长期的过程，只有按照正确的原则行事，保持耐心、谦逊和勇气，在自己的影响圈内有所作为，你才能够改变自己并且积极影响你的组织，从内而外，发挥能力。

Chapter 4

第四部分——以原则为中心生活的力量与平和 (The And Peace of Principle Centered Living)

我们将确定以原则为中心的生活的核心要素以及主要障碍，我们将讨论在生活的转折点中的信心和勇气。

在以原则为中心的生活中，旅途和目的地是一样的东西。

4.1 从时间管理到个人的领导作用 (From Time Management to Personal Leadership)

4.1.1 办公室里星期一的早晨

在决策过程中，询问自己的良知：

- 从动机提出问题
- 不带接口听取意见
- 带着勇气行动。

在你决定什么是你要做的最重要的事情时，你要考虑提高能力的条件以及如何把精力集中到那些你能够获得最大的长期收益的领域。

你看可以通过质疑每个活动的性质开始：

- 这个活动的起源是什么？
- 我为什么现在做？
- 这个活动最重要的原因是什么？
- 这个活动对组织的动机有贡献吗？
- 这个活动能否使我最大限度及最好地利用我的能力和组织的综合资源？

4.1.2 星期日和家人在一起

同样的道理也可以用于家庭的使命宣言。

4.1.3 与你的团队或工作小组在一起的任何一个早晨

在团队计划会议开始时审议你们的团队的使命和理念，总结上一轮的工作：

- 什么领着我们朝使命前进？
- 什么使我们背离使命？
- 什么事情阻挡我们完成使命？
- 我们如何建立更好的匹配？

根据使命审议不同的角色和职能，根据使命进行评估：

- 我们是否规范了行为？
- 是否存在需要改进的工作进程？
- 参与者是什么人？
- 什么人想参与？
- 使用什么原则？
- 我们如何帮助每个人释放最大的能力？
- 我们能在各个角色或目标之间建立有效的合作吗？
- 有没有小组必须马上开始做的事情？
- 有没有小组必须马上停止做的事情？
- 同舟共济协议提高大家能力的程度如何？
- 我们是否分享共同的愿望？

4.1.4 结

改变原有的习惯是困难的，我们犯错误，重新回到痴迷于紧迫感的老习惯。在忙于第二象限重要而不紧迫事务的日子里，我们需要改变思路——我们看待这一天的方式。任务提供了增长和改进的机会，我们可致力于改进我们的能力——学习、提升技能，增强工作能力，甚至改善性格，变得更加坦诚、看得见另一种观点，可以经常停顿下来，真心听取意见。我们能够投身体制的改革，使体制变得更有效率。

4.2 结果所带来的平和 (The Peach of the Results)

4.2.1 什么是平和

NOTE: 这一章是大总结。

我们中的许多人在踏进大自然时都感觉到某种平和，我们对现实和自然规律的作用恍然大悟，我们无法改变它，我们无法控制它，但这种想法使我们重新振作，我们感到乐于成为某个事情的组成部分，它让我们备受鼓舞，而且千真万确地存在。

平和基本上是做到要事第一产生的一个功效，“要事”的基础是我们的四大需要和能力——生存、关爱、学习和留下遗产。把要是放到首位是使用我们四大能力的一个结果——自我意识、良知、独立意志和创造性想象力——通过以原则为中心的方式实现我们的愿望和能力。

我们在把第四代的模式和过程同我们的生活结合在一起的时候，我们发现了另外一种平和：

- 我们满足生存、爱、学习和以平衡快乐的心态留下遗产的能力中的平和。
- 我们作为合作者而不是竞争者的平和，因为合作已成为一个活生生的有机合作整体的一部分
- 通过学会聆听和依据良知生活的不断上升的平和

原则永存，我们也确实有良知，这两样东西创造了所有的不同，它们影响了我们的思想以及看待我们周围的一切事务的方式，我们看到了在收到刺激和做出反应之间的停顿的至关重要的意义，以致我们能够聆听良知的声音，然后按照心灵的轨迹做出最后的选择。我们看到了高于自我的动机，这些动机使我们能够以热情和信心把精力和努力集中起来，以创造高品质的生活结果。我们把世界看成是一个充满了无限的第三选择方案的地方，我们意识到了建立相互匹配的机制的重要性，我们可以依此做出每一次的组织和策划，强化我们的心灵和习惯，缔造平和。

这里有一个很好的对比表。

4.2.2 做到要事第一培养了平和的心态

无法凝练，仅摘记

我们中的许多人有意或无意识地认为，我们在过完一天之后能够实现我们的计划。结果是，一旦出现意外的挑战，我们感到沮丧。我们基本上把人看成捣乱因素，我们把变化看作敌人，我们的平和与幸福取决于我们能否在每天中贯彻计划以及做完清单上的每一件事。

但是，如果改变想法怎么样？——我们把每一天看成新的激动人心的冒险，我们有路线图、有罗盘带领我们走进未知的领域，在我们把问题看成是为别人提供帮助的机会时，在我们面临的局面不按我们确定的轻重缓急发展时，相信我们的罗盘将带领我们朝最好的方向发展吗？如果我们在晚上上床时知道我们每一天都做到了要事第一，我们的平静和幸福会是怎样的情景？那种期待会给我们每天处理现实的方式带来变化吗？

我们会不可避免地遇到困难。

生活是困难的，这是一个伟大的真理，最伟大之一。而它之所以伟大是因为一旦我们看见它，我们就会跨过它。一旦我们知道生活是困难的，那么，它就变得不再困难。承认这一点，这一事实就变得无关紧要了。

4.2.3 两大关键因素：贡献和良知

当我们每天以面临挑战的心态去面对每天要做的事情时，我们如何才能最终获得平和的心态？

贡献

只有当我们更注重贡献而不是享受，我们才能尽可能多地在生活的各个层面创造平和心态的条件，它给我们留下遗产，使我莫恩发现生活、爱和学习意义。

良知

4.2.4 两大负面因素：失去勇气和骄傲

勇气

无论我们在哪里，养成勇气的最好方式都是确定一个目标，然后实现这个目标，做出一个承诺，然后遵守这个承诺。

骄傲

骄傲不是从获得某样东西中得到快乐，而是从比别人更多地得到的这样东西而获得快乐.....是这种比较使你获得了骄傲，一种高于别人的快感。

骄傲是心胸狭隘的基本表现。谦虚是解药，谦虚让我们意识到我们独木不成林，意识到我们的生活质量与别人的生活质量不可分割，其意义不在于享受和竞争，而在于作出贡献。

4.2.5 以原则为中心的人士的特点

看书

4.3 后记

covey 整个团队的使命