



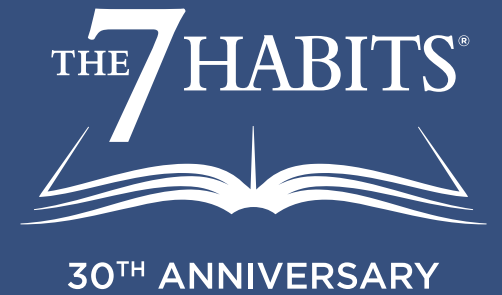
高效能人士的7个习惯®

暢銷書精要原則指南

文 / Jennifer Colosimo & Todd Davis

富蘭克林柯維資深副總裁

富蘭克林柯維執行副總裁兼人資長



運用歷久彌新的原則 在瞬息多變的外在 環境中蓬勃發展

生活在不可預期且不斷變化的世界中，迫使我們不斷改變。

在某個時刻，我們面臨的挑戰可能是掌握新技術、處理健康危機、在前景不明的經濟環境中面對轉職，或是在緊張的政治氣氛中為關心的議題發聲。

在2020年的世界，史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 教導世人的原則，比以往任何時候都更加重要。他在暢銷書《與成功有約：高效能人士的7個習慣》中寫道：「如果人的內心沒有永恆不變的中心思想，就無法在改變中生存。改變的關鍵能力是對自己的本質、與自身相關以及所珍視的事物保持不變的理念。」

自柯維博士於30年前出版該書以來，成千上萬人運用他教導的原則，提升工作及個人生活中的效能。全球各組織團體都使用7個習慣®架構來建立個人責任感及創造性合作的文化。

無論你的目標是帶領組織度過艱難的時刻，還是在個人生活中成為更優質的領導人和經理人，持之以恆地運用這7個習慣，將有助於你以有韌性、有成效的方式應對變化。

7個習慣架構是一個由內而外的模式。這些習慣並非用來幫助你獲得所需、在特定情況下使用的技能，而是用來建立自身品格。換句話說，7個習慣是幫助你成為想成為的人，建立想要的生活。將這些原則結合在生活中，可以幫助你與最看重的價值觀和諧共處，實現生命中最重要的目標。

“

「如果你今天就實踐這7個習慣，哪怕僅是其中一項，你也會立即看到效果；這是一次終身的旅程，也是一生的承諾。」

— 史蒂芬·柯維



在制定這7個習慣時，柯維受到 Viktor E. Frankl 著作《活出意義來》(Man's Search for Meaning) 的啟發，該書記載Frankl在納粹集中營裡的經歷。閱讀該書後，柯維完全理解這個原則：無論環境如何，我們都有選擇自己態度的能力。

「習慣就像一條絲線。我們每天都織上一條，很快它就會牢不可破。」

— Horace Mann

這個見解清楚地反映在習慣1：主動積極[®]，柯維將其描述為所有其它習慣的基礎。個人選擇的力量也是其他6個習慣的核心。在任何一個情況下，我們都可以選擇如何反應、如何選擇目標、如何運用時間精力，也可以選擇如何與他人溝通、協商、合作。如果我們將自身的選擇與經過證明的人類效能原則保持一致，就能找到更好的方式去解決問題，也更有可能看到隱藏在其中的機會。

本指南簡要介紹7個習慣，並提供實用的技巧，幫助你立即開始實踐原則。每個習慣都是基於人性和人際關係的基本事實，你可以在自己的生活中，像在實驗室一般對其進行檢驗。其中一個事實是：改變自身行為的最佳方法，就是首先仔細觀察，接著改變自身思維：我們看待世界的方式。運用這些原理時，你將逐漸用一種更有效的觀察和存在方式，替代過時和不準確的思維，一次改變一個習慣。

養成個人領導力的習慣

柯維將7個習慣描述為發展個人和人際關係效能的一種有順序、具整合性的方法。

整個過程從建立個人領導力習慣開始。習慣1、2、3專注於你對生活的態度、目標及價值觀，以及如何管理時間。

當你養成這些習慣時，你在持續成熟圖®中會從依賴轉變為獨立。柯維寫道：「真正的品格獨立使我們有能力採取行動，而不是被別人的行動影響，這麼一來，我們便擺脫對環境及他人的依賴，這是有價值、令人暢快的目標。但這不是有效能生活的最終目標。」

如果你開始認為問題出在「其他人事物」，請告訴自己別這麼想。因為那種想法就是問題所在。

隨著在這些領域取得進步，你將獲得個人成長和掌握自我的滿足感。如果你可以內化個人領導力的習慣，很快就會發現這些習慣能為生活帶來許多益處。你就能做好準備，繼續學習習慣4、5、6，這樣一來可以幫助你從獨立進一步發展到互賴。

柯維寫道：「個人成功優先於公眾成功，你無法將這個過程逆轉過來，就像你不能不先播種再收穫。」

「擁有對自己做出及信守承諾的能力，是養成基本習慣效能的本質。」

— 史蒂芬·柯維

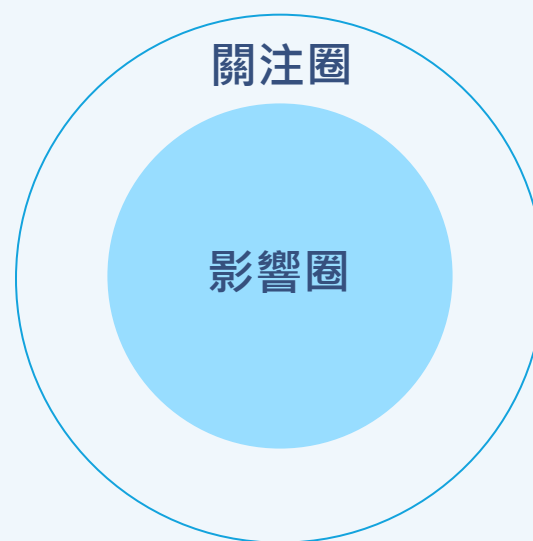
习惯1： 主动积极®



积极进取的人是由
价值观驱动的一经过
认真思考、小心抉择
和內化的价值观。

习惯1奠基的见解是在刺激和反应之间，人有选择的自由。

人类可以自由选择，是因为我们拥有四大天赋：自觉、想像力、良知和独立意志。



主动积极的人了解我们能够自由选择，所以必须对自己的生活负责。当你的人生抱持著积极的态度时，你会根据自己的价值观做出有意识的决定，并专注于自己的影响圈®，表示你将大部分的时间精力，都花在可以实际控制或影响的因素上。

被动消极的人，相对而言，受情绪、境遇、条件、环境的驱动。他们把注意力放在关注圈®，花费大量时间担心无法改变的事物。

→ **可付诸实行的建议：**从你的工作或个人生活中，选择一个令你感到沮丧的难题。请判断这个难题是你能够直接控制、间接控制，还是无法控制的难题。指出你可以在影响圈®中解决或至少改善它的第一步，然后将该步骤付诸实行。



「平凡是常態；非凡是一種選擇。」

— Leena Rinne

暢銷書《5個選擇》共同作者

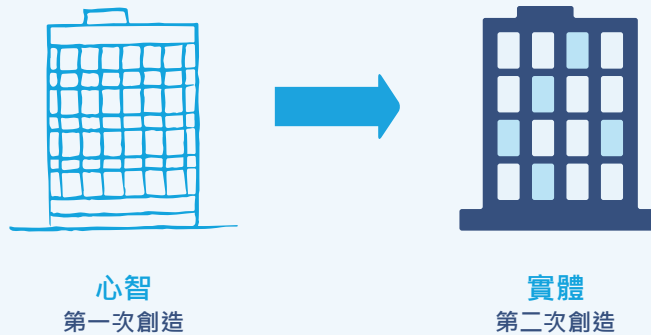
習慣2： 以終為始®



人可能會很忙，
有可能非常忙——
但效能不高。

習慣2奠基的見解是萬物都被創造兩次——第一次是心智上，第二次是實體上。

如果我們對生活沒有清晰的願景，就會傾向被動地活出別人交給我們的劇本，或是永無休止地重複既有模式。



雖然這種習慣可以用於高效能的會議、談判與艱難的談話，但習慣2主要是在心智上創造自己的生活。撰寫個人使命宣言是很好的起點。

你的使命宣言是可以完整表達你想成為什麼樣的人、想實現什麼目標以及要做出什麼貢獻。使命宣言定義了你最深層的價值觀，並說明清楚如何在生命中體現出來。它會變成你人生的藍圖。

柯維寫道：「你可以將個人使命宣言稱為個人憲法，就像美國憲法一樣，它從根本上是不會改變的。」

➔ **可付諸實行的建議：**安排時間讓自己靜下心，排開日常活動，並開始思考個人使命宣言。描述自己將如何完成使命，以及你扮演的最重要角色、每個角色如何為你的使命做出貢獻。



「光是勤奮還不夠；螞蟻也很勤奮。你勤奮的目標為何？」

— Henry David Thoreau

習慣3： 要事第一®



答應優先完成第二象限的重要事項，你必須學會拒絕其它活動。

習慣3是將生命的「藍圖」付諸實踐。這是時時刻刻管理自己的過程。

習慣2幫助你構思符合自身價值觀的生活。習慣3幫助你選擇如何運用時間，體現上述價值觀。

第四個獨特的人類天賦——獨立意志——使有效的自我管理成為可能。當你執行要事第一時，便展現你有個人誠信，能夠兌現自己所做的承諾。

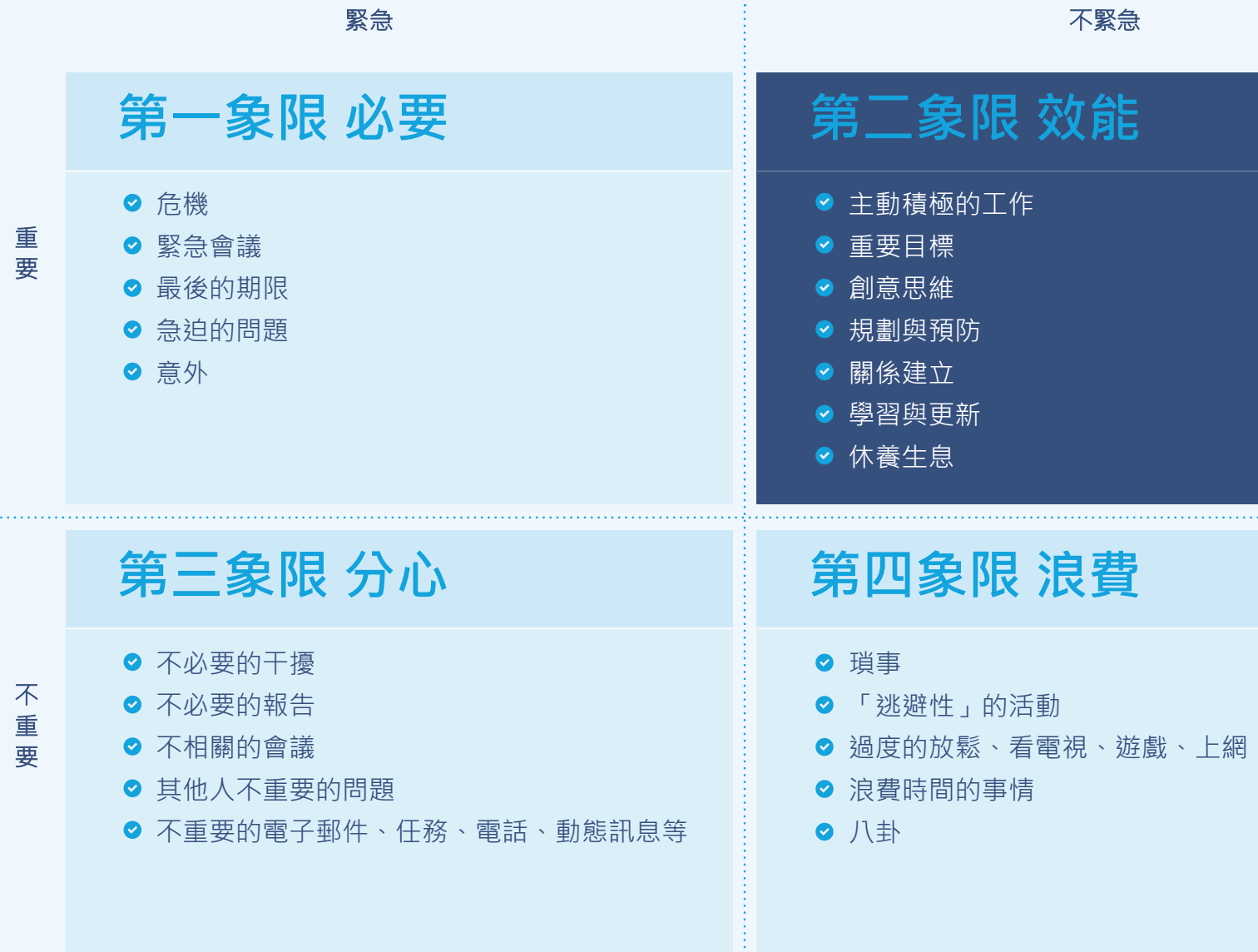
富蘭克林柯維時間矩陣®可以幫助你區分真正重要的活動及不重要的活動。要考慮的兩個因素是緊急與重要。緊急的事情帶給我們壓迫感，但其中一些並非是真正重要的事情。如果有事情真的非常重要，這些事應該要讓你的使命、價值觀和高優先程度的目標更順利達成。

要事第一的意思是，你必須遵守紀律，對其他事情，包括迫需要你注意力的事情說不。柯維說：「你必須決定自己的重中之重，並且要有勇氣用愉快、微笑、堅定不移的方式，對其他事情說不。而做到這一點的方法，是心中急切地答應把最重要的事完成。」

→ **可付諸實行的建議：**指出你一直忽略在第二象限中的一個事項——它如果執行完善會為你的人生帶來重大影響。把這項活動寫下來，並承諾在下週開始踏出執行的第一步。



時間矩陣





「重要的事永遠不應該為
芝麻綠豆的瑣事而犧牲。」

— Johann Wolfgang von Goethe

養成人際交往高效能的習慣

習慣4、5、6的重點在合作與溝通。當你養成這些習慣時，就能從獨立變成互賴。

成為具有互賴的人，你能夠創造及培養出深刻且充滿意義的關係。你能以積極正面的方式影響他人，而他們也能以同樣方式影響你。你能與他人一起找出能夠解決複雜問題且更優秀的解決方案。

習慣4、5、6的公眾成功來自習慣1、2、3的個人成功。養成人際交往的習慣需要不斷地致力於品格成長及個人誠信。換句話說，成功是無法演出來的。如果你只是想用演戲的方式表現出「雙贏思維®」這樣的習慣，來得到自己想要的東西，你的努力將會失敗。

相對而言，如果你全心全意致力在互利、相互理解、創造性合作等思維，那麼你將發揮出信任的力量。柯維將信任稱為「人類動機的最高形式」。當你做一件事來建立信任的關係時，便在對方的情感帳戶中存入了一筆款項。存款的方式可以是有禮貌、友善、誠實並信守承諾。當信任度提高，溝通就變得容易、快速且有效。



**「你在我耳邊大聲喊叫，
但我不在乎你說了什麼。」**

— Ralph Waldo Emerson

習慣4： 雙贏思維®



為了實現雙贏，
你不僅需要體諒，
還需要勇氣。

習慣4奠基的見解是大部分的時候，生命是互賴而非獨立的。

為獲得想要的成效，你需要與他人合作。這表示透過尋找對各方皆有利的解決方案，你將獲得更好的成效。

「雙贏不是一種技巧，而是人類互動的總哲學。」柯維寫道。

他描述人際互動的六種思維模式：

- ✓ 雙贏
- ✓ 贏輸
- ✓ 輸贏
- ✓ 雙輸
- ✓ 獨贏
- ✓ 雙贏或無交易

我們大多數人都深深地被贏輸的心態掌握，這是基於稀缺心態—將人生視為零和遊戲。要培養習慣4，我們必須拋開舊思維，換上新的。

要追求雙贏，下列三個品格不可或缺：

- ✓ 誠信：你看待自己的價值。
- ✓ 成熟度：勇氣與體諒之間的平衡。
- ✓ 富足心態：每個人都能得到足夠的東西的想法。

→ **可付諸實行的建議：**思考一場即將進行的互動，你將在互動中試著達成協議或協商解決方案。致力於在勇氣與體諒之間保持平衡。



「富足心態源於內在強烈的
個人價值及安全感。」

— 史蒂芬·柯維

習慣5： 知彼解己®



同理心傾聽能使你
越來越理解他人的
參考架構。

習慣5與同理心溝通有關。柯維稱習慣5為「我在人際關係中，學到最重要的原則。」

大多數人都有自傳式傾聽的先天傾向。

我們會根據自己的經歷來過濾聽見的內容，然後根據自己的參考框架進行評估、探究、提供建議或詮釋。

當你使用同理心傾聽時，你會試著在他人的經歷、動機、行為的背景理解他們。你無需思考如何應對，而是將個人觀點和意見擱置一段時間，如此就能專注理解對方在說什麼以及感覺到什麼。

你重述內容並投入自身情感，確認你已正確理解對方的心情。

這麼一來，你便給他們無價的禮物：傾聽及理解。你學到了東西。建立了信任。而且你能常常在完全不提供任何建議的情況下，幫助他人解決問題。

柯維寫道：「通常當人真正有機會說出真心話時，我們會揭露自身問題，在傾訴過程中，解決方案便會浮現出來。」

→ **可付諸實行的建議：**與你親近的人討論同理心這個概念。告訴他/她你想繼續努力傾聽他人的聲音，並在一星期內尋求回饋。你表現得如何？這麼做讓對方覺得如何？



「當你運用同理心傾聽他人時，你便給了對方精神上的氧氣。」

— 史蒂芬·柯維

習慣6： 統合綜效®



信任是人類動機的最高形式，它會帶出人們最好的一面。

習慣6與創造性合作有關。用柯維的話來說，習慣6是「將所有習慣結合在一起的實踐與體現。」當我們尊重並珍視彼此差異時就會產生綜效。

綜效是指整體大於各個部分的總和。要實現此一目標，你必須執行習慣1，即自覺、想像力、良知及獨立意志，雙贏的動機或態度（習慣4）與同理心溝通技巧（習慣5）。當你將這些元素應用到特別艱鉅的挑戰中時，成效可能好到令人感覺像是奇蹟發生。

在低信任度的環境中，我們會使用防禦性的溝通方式，導致合作程度降低。如果信任程度中等，我們會互相尊重，但最好的結果通常是妥協，亦即最低的雙贏形式。在高度信任的情況下，我們願意冒險並探索更廣泛的選擇，比起自己單打獨鬥，有可能創造出超越任何參與者想像的解決方案。

→ **可付諸實行的建議：**回想一位通常對事物的看法與你不同的人。思考如何將你與他之間的差異，當作創意解決方案的墊腳石。



「我們傾向以內心的意圖
來評斷自己，而根據他人
的行為來評斷他人。」

— 史蒂芬·柯維

建立自我更新模式

在7個習慣架構中，習慣7圍繞著其他6個習慣，因為它令所有其他習慣得以實踐。

習慣7是指在人生的四個面向（即生理、心靈、心智、情感）以平衡的方式更新能量。

上述各面向中的一些活動或重點領域可能是：

- 生理 — 鍛鍊、營養、壓力管理
- 心靈 — 價值釐清和承諾、你在其中找到超越自我意義的活動

- 心智 — 閱讀、視覺化、計劃、寫作、學習、冥想
- 情感 — 服務、同理心、綜效、社區

柯維用他現在變得知名的比喻來說明此原則：一個人用一支漸漸鈍掉的鋸子，花了好幾個小時砍倒一棵樹。當有人建議他休息一下，把鋸子磨利時，那個人回答：「沒辦法，我現在忙著鋸東西！」

當你使用平衡的方法去追求自我更新時，便可發揮綜效的益處。你在任何一個面向上追求不斷更新®時，也會對其他面向產生積極影響。

「更新既是原則，也是過程，使我們能夠朝著成長及改變的上升螺旋前進。」

— 史蒂芬·柯維

習慣7： 不斷更新®



如果我們源自內心就對自身有安全感，那麼就有力量去練習公眾成功®的習慣。

習慣7為你提供能量、專注力及內在的安全感，使你能夠始終如一地練習其他六個習慣。

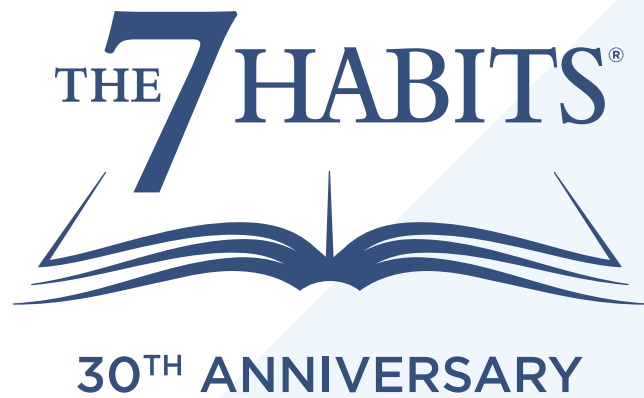
不斷更新是第二象限內的活動。

生理、心靈及心智面向與個人領導力的習慣緊密相關。柯維說，每個人每天應該至少花一個小時在前三個面向上不斷更新，他稱這種做法為「每日個人成功」。

情感面向與人際交往效能的習慣緊密相關。但重要的是要記住，你在習慣4、5、6的成功是與你對自身的安全感有關。當你缺乏安全感時，就不可能想到雙贏、同理心傾聽或追求綜效合作。這代表每日個人成功也是每日公眾成功的基礎。

既有的安全感並非源於他人對我們的看法，也不來自於我們的社會地位或境遇。柯維寫道：「既有的安全感來自我們內心深處的準確典範與正確原則，源於知行合一，過著誠信的生活，日常習慣反映我們最深層的價值觀。」

→ **可付諸執行的建議：**列出以下四個面向的不斷更新活動：生理、心靈、心智及情感。在每個面向中，選擇一個你將承諾進行一整週的活動。在一週結束時評估你的體驗。



史蒂芬·柯維的著作《與成功有約：高效能人士的7個習慣》30年來已賦權及啟發許多讀者。本書仍是暢銷書的原因很簡單：它不討論趨勢和流行心理學，而是專注在歷久彌新的原則，如同理心、合作、自我管理、問題解決及溝通。

你自己及所屬組織成功與否，取決於個人的出色表現。

無論你的員工有多麼能幹，除非他們能夠有效地領導自己，否則無法產生持續且持久的成效。請不斷提升和加強他們的才能，讓他們能夠發揮影響力、投入度並與他人合作。

被譽為世上最重要的個人領導力發展解決方案 — 「高效能人士的7個習慣®」，將通過時間考驗的效能原則，與現今的技術和作法相結合。將上述原則融入組織共享文化的一部分，你便能夠推動所有員工實現最佳績效。

你可以運用真人授課、線上直播真人授課，或數位學習體驗的方式，將7個習慣應用在組織內部中。

欲知詳情，請寄送電子郵件至 service@franklincovey.com.tw，或上 franklincovey.com.tw。

歡迎致電：

886-2-2325-2600

