

The background of the slide is a spiral-bound notebook with a light brown, textured cover. The spiral binding is on the left side. The text is centered on the page.

如何成为高效能人士

阿尔西集团

高效能人士的七个习惯

- ☆ 习惯一、主动积极
- ☆ 习惯二、以终为始
- ☆ 习惯三、要事第一
- ☆ 习惯四、双赢思维
- ☆ 习惯五、知己解彼
- ☆ 习惯六、统合终效
- ☆ 习惯七、不断更新

基本原则篇

- ☆ 介绍
- ☆ 持续成熟模式
- ☆ 原则
- ☆ 思维
- ☆ 流程
- ☆ 产能/产出平衡效能的原则

每一个崇高人生都是由原则来塑造

-George H. Lorimer 乔治·汉·卢利默

本文的内容与结构日趋完整，全面反映了实现个人与人际关系高效能的途径。其精髓不仅仅体现在每一个习惯，它更蕴藏于各习惯之间的相互依赖关系及先后顺序上

☆基本原则之介绍篇

□ 习惯的培养

习惯是知识、技能与意愿的融合。

知识是做什么以及为何去做；

技能是如何去做；

意愿是想要去做。

要养成良好的习惯，我们必须具备这三点。

☆基本原则之介绍篇

□ 品格与做人技巧 (Character and Personality)

品格与做人技巧的关系可以用冰山来说明。一般人会先看见冰山尖端的部分。形象、技术及技巧固然有助于人际关系的成功，但**良好的品格才是高效能成功的保证。**

☆基本原则之介绍篇

□领导的四个层面 (Four Level of Leadership)

七个习惯适用于领导的四个层面（**个人、人际关系、管理及组织**）。当你由内至外来建立别人对你的信任时，你不仅建立了相互信任，同时也改善了人际关系。一旦信任建立，你便能充分调动组织内个人与团队的自主性来实现预期的结果。当个人发挥其主观能动性时，组织才能更好地将机制、结构与使命、策略紧密结合，从而满足利益关系人的需求。这种协调将会加强自主性，加深信任。

☆基本原则之介绍篇

□个人与人际关系领导

个人领导是从“值得被信任”开始的，要有效地领导别人，个人先要有效领导自己。当个人表现是可以被信任时（**平衡发展的能力与坚毅的性格**），其他人也会信赖你的领导能力。

人际关系领导是建立在信任之上的。信任只给值得被信任的人，它帮助我们建立坚实的人际关系。

☆基本原则之介绍篇

□ 品格与能力 (Character and Competence)

品格：品格良好的人具有正直、成熟以及富足的心态。

能力：能力强的人具有专业知识与技能。

个人要在任何领域真正实现高效能，必须同时具备高尚品格与能力。能均衡发展这两个元素的人，才能成为值得被信赖的人。

☆基本原则之介绍篇

□持续成熟模式(The Maturity Continuum)

持续成熟模式反映七个习惯与个人成功与公众成功的关系，同时也展示了实现互赖所必经的各个阶段。

* 个人成功：我们通过学习自主和自律来实现个人成功。

* 公众成功：我们通过与他人建立深层、持续高效能的人际关系来实现公众成功

☆基本原则之介绍篇

(图略)

☆基本原则之介绍篇

□三人教学 (Three Person Teaching)

当人们与他人分享所学，他们就是在做三人教学的练习。

第一个人将他所学到的知识与第二个人分享。

第二个人将所学的新知识：“掌握、扩展、应用”的流程教给第三个人

第三个人学道具附加价值的知识

☆基本原则之介绍篇

掌握：了解基本内容或想法

扩展：分析及加入个人经验或知识

应用：身体力行，分享应用的实例

□基本改变模式 (Basic Change Model)

我们的成果受三个主要元素所影响。如果我们依原则来运作这些元素，我们便可以改变结果。

“观see”影响 “为do”影响 “得get”影响
“观see”

☆基本原则之介绍篇

七个习惯的每一个习惯都依据及结合以下一个或更多的元素：

- 1、每一个习惯所依据的**原则**
- 2、与原则一致的**思维**
- 3、影响结果的**流程**或思想行为

□ 原则(Principles)

原则指自然法则或基本的真理

* 放之四海而皆准，恒古不变

☆基本原则之介绍篇

- * 产出可预期的结果
- * 不以个人意志为转移
- * 无论我们了解或接受与否，它依然存在
- * 当了解后，它是不证自明并且可以应用的

□价值观

价值观指我们对人、事、想法或原则所定的价值或优先次序。

☆基本原则之介绍篇

- * 自我选择的信念及想法
- * 内在的、主观的，基于我们的世界观
- * 受成长历程，社会环境及个人观念的影响。

原则控制了一切！虽然我们能控制自己的行动，但唯有原则才能真正主宰这些行动所产生的结果。

☆基本原则之介绍篇

□ **思维** (Paradigms)

思维：是个人认知、了解及诠释世界的方式，是一种心智图。

个人是学习与经验的产物，没有两个人会具有完全相同的知识和经验。所以没有两个人具有相同的思维。

☆基本原则之介绍篇

□ 思维模式转变

如果我们想要有重大的改变，我们必须先改变我们的思维方式。

《科学革命的构架》（The Structure of Scientific Revolutions）一书的作者汤姆斯·肯指出：每一项科学研究的重大突破几乎都是先打破传统、打破旧观念，然后取得成功的。

☆基本原则之介绍篇

□ 个人思维模式的转变

回想你生活上曾经发生造成思维模式转变的经历或事情。

- 1、是什么样的事情和情境？
- 2、你学到什么使你观念发生改变？
- 3、这样的思维模式改变对你的人生有何影响？
- 4、有那些情况有助于思维模式转变？

☆基本原则之介绍篇

□ 社会反光镜 (The Social Mirror)

社会反光镜喻指他人的语言或行为反映出对我们的意见和看法，而我们籍此形成对自己的认知，（比如：“我不是个有创意的人。”或“我对数字很在行。”）。由于社会反光镜是我们记忆中别人如何看我们的反射，它常常是不正确、不全面的。换句话说，我们真正的潜能，可以发挥想象力而有最佳表现。记忆会受限制，而想象力是无限的。

☆基本原则之介绍篇

□自我实现预言 (Self-Fulfilling Prophecy)

我们对人的看法或认知影响我们对待他们的方式。比如如果我们认为某个人能力不足，我们可能会过度地给予帮助和保护。为避免他失败，我们不会让他得到与其他有能力的人一样的机会。如果我们认为对方有智慧，我们会挑战 and 肯定他们。

我们对待他人的方式会影响他的行为与表现。
自我实现预言-亦即我们对自己及他人的信念-影响我们的自我认知、行为和表现。

☆基本原则之介绍篇

□ 我们看别人方式

这个活动可以协助你省视对他人的看法及此看法对他们所造成的影响。

回想一个曾经因为他的行为引起你关注的人，然后回答下列问题：

- 1、你对这个人的那些想法可能限制他或阻碍你们的关系？
- 2、你对这个人不全面或不准确的认知，会如何影响他的行为？
- 3、你对这个人的认识以对他的方式，是否会造成问题的一部分？
- 4、既然你的认知有可能不准确，你将如何改变你对这个人的看法或与之交往的方式使自己能更准确地认识他的潜力？

☆基本原则之介绍篇

□ 流程 (Processes)

本文中每一单元都说明个习惯的原则及思维模式与各个习惯有着密切联系。这些单元也提供应用七种习惯的流程，来协助你将所有的习惯融于日常生活中。

流程：心理或生理上一系列相关活动

有效的流程可以帮助我们养成良好的行为或习惯。比如习惯三的六步骤可以帮助我们有效地管理我们的人际关系、活动及结果。在习惯六中寻求“第三替代方案的流程”，让我们发现令所有参与者满意的、颇有创意的解决方案。

☆基本原则之介绍篇

□ 流程

流程有时包括帮助培养及强化必要的行为或习惯的工具。例如，富兰克林时间管理手册，就是帮助我们强化“要事第一”的一种工具。

所有在本文中强调的流程，并不是培养这些习惯的唯一方法。当你使用这些方法时，你会发现新的方法，让你的思想、行为与原则一致，从而开发出更大的潜能。

☆基本原则之介绍篇

□改变的循环圈 (The Charge Cycle)

我们的思维模式（我们怎么看事情）影响我们使用的流程及我们选择的行为（我们做什么）。而我们的行为会影响我们的结果（我们得到什么）。这些结果有可能符合或不符合利益关系人的需求，要持续提高我们的效能以满足或超越利益关系人的需求，我们必须不断地打破自己的旧观念。

这一切都是基于原则的基础上进行的。当我们根据原则行事时，我们便会成功，也更能在多变的环境中做出又有小的预测及抉择。

☆基本原则之介绍篇

□ 产出/产能平衡：效能的原则（P/PC Balance）

效能是产出/产能平衡

产出（Production）：预期产出的结果（金鹅蛋或产品）

产能（Production Capability）：维护，保存，强化能产出预期结果的资源（鹅或生产能力）

对任何组织而言，最重要的资源是人与人之间的关系，包括内部及外部所有的利益关系人。

☆基本原则之介绍篇

□ 你的产出/产能的平衡

- 1、工作上你该对哪些结果负责？
- 2、下列资源如何能协助你创造预期的结果？
 - 物力
 - 财力
 - 人力
 - 技术
- 3、你及你的组织做了哪些维护资源的工作？
- 4、你的产出/产能平衡的效能如何？

☆基本原则之介绍篇

□ 情感帐户 (The Emotional Bank Account)

情感帐户是比喻情感关系中的信任程度，人与人的每一次交往都可以被定义成存款或提款。存款能建立、维护或加强关系中的信任，提款则减少关系中的信任。

存款及提款

想一个你经常接触懂得同时，依下例假设选择出最符合你对他的行为的认知，并在提款、中立、存款栏内做记号：

☆基本原则之介绍篇

□ 情感帐户的存款及提款

| 假设他或她 | 提款 | 中立 | 存款 |
|------------------------------|----|----|----|
| 请你吃顿便饭，让你有机会谈共所进展的状况 | | | |
| 在他或她放假的下午，要求你代表他/她参加商务会议 | | | |
| 给你一张迟到的生日卡 | | | |
| 注意到你负责的工作任务中所发生的问题，并指出你做错的地方 | | | |
| 给你歌剧入场券，因为他/她留意到你已连续加班三周 | | | |

☆基本原则之介绍篇

□ 情感帐户的存款及提款

| 存款 | 提款 |
|--------------|------------|
| 友善及礼貌 | 不友善及不礼貌 |
| 遵守承诺 | 违背承诺 |
| 满足期望 | 辜负期望 |
| 对缺席者忠诚/不做两面人 | 不忠诚，两面人 |
| 认错道歉 | 骄傲、自负，傲慢自大 |

☆基本原则之介绍篇

□ 情感帐户的填充

- 1、选出一个主要的人际关系，依你跟这个人的情感帐户情况，列出一个一维的从-10到+10的坐标。
- 2、请列举三件这个人认为是存款的事情，以及三件这个人认为是提款的事情。
- 3、在同客户、供应商、利益关系人的业务关系上，你可以应用相同的方法。

☆基本原则之介绍篇

| | 可能的存款（未来要做的） |
|---|---------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| | 可能的提款（未来应避免的） |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

☆基本原则之总结篇

△品德观及做人技巧观极大地左右人际关系建立

品德观强调建立人际关系的首要方法是依据原则行事。而做人技巧观则强调凭借个性，社会形象及为人技巧来建立人际关系。

△持续成熟模式反映各个习惯之间的相互关系

☆基本原则之总结篇

持续成熟模式说明若多做练习及改善某一习惯，就能极大地提高运用其他习惯的能力，迈向个人成功、公众成功与互相信赖。

个人成功：从我做起，改进我们的品格、动机及思维模式。根据**自我价值观**（习惯一）来选择回应方式，并运用**个人领导力**（习惯二）及**个人管理**（习惯三）。最后透过自律实现个人成功，并由依赖走向独立。

公众成功：只有建立了互相信赖，我们才能见建立更有效的人际关系。经由个人成功，我们才

☆基本原则之总结篇

能建立良好的人际关系，实现公众成功。一个独立的人可以选择互赖，以发展持久的合作关系。在所有交往中，我们能更好地寻求**互利**（习惯四），以同理心方式来**交流**（习惯五），珍视**差异**（习惯六）。只有当我们通过**实践**（习惯七）来应用所有的习惯时，我们才会不断地进步。

△当我们与别人分享学习心得时，我们就是在练习三人教学

☆基本原则之总结篇

三人教学的概念涉及三个参与者：1、一位老师；2、一个将传授心得的学习者；3、第二个学习者。

三人教学可以：

- 1、强化学习效果
- 2、使我们更投入地应用原则
- 3、帮助重写人生脚本

△**原则是自然法则或基本真理**

☆基本原则之总结篇

原则是自然法则或基本真理，它独立存在于我们的认知以外（比如：正直、忠诚、自制、质朴、勇气、同情心、贡献、公正）

△价值观即个人的信念与理想

价值观是指我们对人、事、想法、原则的重要性及优先顺序的认识。

△思维是个人认识、了解及诠释周遭世界的方式。

简单的来说就象一张张地图。但地图决非

☆基本原则之总结篇

完备，它缺乏深度、完整性及正确性。同样地，人的认知也并非全面、真实。没有人能完全理解别人的参照标准，知道所有的细节或了解全部的事实。因此，没有两个人具有完全相同的观念。

△思维模式的转变即思想的转变

思维模式的转变是指更多的自我领悟及了解所造成的思维方式的改变。高效能的人创造观念转变的机会，他们试着去了解别人的想法，且愿意以开明的态度，让别人

☆基本原则之总结篇

自由表达。

比如说。伟大的天文学家托勒密（Ptolemy）认为地球是宇宙的中心，但哥白尼的日心学说却改变了原来的理论，哥白尼的全心认知（“顿悟”）就是一个思维模式转变的最佳例证。

人常常由于自己对事物理解的逐渐深入，全面性及精确度的提高而改变了自己的观点。这种思维或认知上的改变称为思维模式转变。因为人是如此的重要，所以聪明

☆基本原则之总结篇

的人为了了解别人看法，愿意开放胸襟去让别人自由地表达自己。

△我们由社会反光镜中看见自己

他人透过语言及行为来反映出的对我们的认知、意见和看法，即“社会反光镜”。

“社会反光镜”所反映的是他人对我们的看法，它可能不准确，甚至是错误的。相反，我们对自己潜能的了解，可能较之社会反光镜所反映给我们的更准确。

☆基本原则之总结篇

△*当我们的信念开始影响我们的品性、行为及表现时，我们便经历了自我实现的过程*

我们对人的观点或看法会影响我们对待他人的方式，而我们对待他人的方式也一样影响他们的行为。同时，我们对自己及他人的看法影响我们的自我认知、行为及表现。我们的自我认知可能会造成限制、气妥或束缚，但也可能带来肯定和鼓舞。

☆基本原则之总结篇

△产出/产能平衡是效能的原则

许多人将效能当成是你完成的工作量或生产率，而真正的效能源自：

- 1、预期产出的结果（金蛋或产出）
- 2、产能（鹅或产出的能力-是持续创造财富的能力）

这两种元素必须平衡以保持效能。真正的效能的内涵，在于维护、保存及开发资源，使我们得到预期的结果

☆基本原则之总结篇

△情感帐户是一个很有效的比喻，它意指人际关系已经建立的信任度

这暗喻指出与他人的每次交流都可被看作是存款或提款。比如，你因为表现出亲和、守信、满足期望、忠诚，勇于道歉，而得以在他人情感帐户内存款。换言之，你在人际关系中存入交情，建立及维护了人际关系。提款则正好相反：像不亲和、背信弃义、辜负期望、口是心非、傲慢不认错、

☆基本原则之总结篇

不道歉等行为，往往会减低关系中的信任度。在每一个人际关系中，你能控制的只有自己的存款和提款。若你要建立信任，你必须把每一次人际交往，都当成是在他人情感帐户内存款的一个机会。透过人际关系的存款，你建立自己与他人的安全感，也激发出正直、创意、自律及感恩。

☆基本原则之名言篇

- △ 播种思想，收获行动；
播种行动，收获习惯；
播种习惯，收获品格；
播种品格，收获命运。
- △ 我们先养成习惯，然后习惯造就我们。
- △ 互赖是一种只有实现独立的人才能做出的选择。

☆基本原则之名言篇

- △ 我们不可以违背自然法则，违反自然法则只会伤害自己。
- △ 授之以鱼，不如授之以渔。
- △ 所有重大的突破都来自打破旧的思维模式。
- △ 面对重大问题时，我们应该站在较高层次来探寻解决问题的办法。

☆习惯一、主动积极

- △ 依据价值观做出回应
- △ 承担责任
- △ 关注“影响圈”
- △ 成为转型人

☆习惯一、主动积极

个人愿景的习惯
(图略)

☆习惯一、主动积极

原则、思维及流程

□基本原则：

每个人对自己的选择负责且拥有选择的自由。

□主要思维：

* 我对自己的行为及一生所做的选择负责。

* 我可以通过主动积极来扩展自己的自由度及影响力。

☆习惯一、主动积极

□主要流程：

- * 认识到被动消极的倾向并培养主动积极的态度。
- * 扩大个人的影响范围
- * 使自己成为“转型人”
- * 决策时自觉运用人类特有的四种天赋。

☆习惯一、主动积极

□依照价值观作出回应

△一个主动积极的人应具有三种特质：

- 1、依照价值观作出回应
- 2、对自己的行为负责
- 3、把焦点放在“影响圈”

△消极被动行为

消极被动的人允许外部刺激（情绪、感受或环境）来决定自己应该如何回应。

☆习惯一、主动积极

△ 主动积极的行为

主动积极的人运用自由空间依照价值观做出选择。他们巧妙地运用刺激与回应的空间，使自由选择的范围得到极大的扩展。

△ 范例

维克多·富兰克，是第二次世界大战中关在集中营的一个犹太战俘，他发现主动积极选择的态度使人们获得人类的“终极自由”

☆习惯一、主动积极

△维克多·富兰克：“我们这些囚禁在集中营的人，总记得那些经常走动于茅屋中安慰别人、将自己的最后一片面包给别人的。他们也许只是少数，但是他们提供了足够的证明：你可以剥夺一个人的所有，但你无法剥夺‘**人类的终极自由**’，即在**任何环境中人有选择的自由**”

△主动积极地面对裁员计划

这周，你已是第三次听见公司内有关裁员

☆习惯一、主动积极

的谣传。传言令你感到不安。你开始相信它是真的，因为你知道上级主管已开始找寻省钱的方法。近来你感受到上级主观的审查-他们开始指责你，并且要求你的部门对最近的过失负责。

你相信在过去七年你已经做了重大贡献，但你不确定上级主管是否知道你为公司节省的费用及时间。除此之外，你及团队成员也已努力地建立与其他的部门的良好关

☆习惯一、主动积极

系。即使主管知道你的贡献，你仍可能因工作性质而导致被裁员。

- 1、针对这种情况，有哪些行为是消极被动的反应？
- 2、上述这些消极被动回应对你的同事、上司及其他部门的情感帐户会有何影响？
- 3、针对此情况，有哪些行为是主动积极的回应？
- 4、如果对本次情况采取主动积极的回应，

☆习惯一、主动积极

将对你整个部门的效能有何影响？

□承担责任 (Accepting Responsibility)

当我们职责别人时，我们即表现为消极被动，因为我们只一味强调别人的缺点而没有运用自己的力量来思考、感受和行动，以争取最大的利益。但是如果我们能养成主动积极的习惯，我们就不会让别人的弱点来支配我们的决定。我们将能够依据自己的价值观、目的来做选择而不是受制于人。

☆习惯一、主动积极

△不是对方的行为伤害了我们，而是我们选择的回应方式使我们受伤。

△案例分析

第一步：情境

回想一个在你工作或个人生活中，令你沮丧且经常使你作出消极回应的情境，并简述该情境。

第二步：确认刺激/回应

☆习惯一、主动积极

列出引起你消极回应的诱因（比如：别人做了或说了什么？你感受如何？当时的情境如何？有什么相关的设施或系统？）然后，列出你针对每一刺激所给予的回应。

第三步：行为的效应

设想你可以自由地选择如何回应。用“+”号来标示上述所列能提高你效能的回应，用“-”号来标示那些会减低效能的回应。

☆习惯一、主动积极

□决定论 (Theories of Determinism)

消极被动的人常将自己的态度及行为归因于他们认为无法控制的事情。他们对刺激的反应，通常归因于三种决定因素：

遗传决定论-认为人的本性是祖先遗传而来的

心理决定论-强调个性是教养方式的产物

环境决定论-主张环境决定人的本性

☆习惯一、主动积极

□人的四种天赋潜能

主动积极的人回运用下列四种天赋潜能：

△自我认识 (Self-Awareness)

定义：审视自己的思想、情绪及行为

△想象力 (Imagination)

定义：超越我们当前的显示设想的能力

△良知 (Conscience)

定义：明辨是非善恶的能力

☆习惯一、主动积极

△独立意志 (Independent Will)

定义：不受外力影响，自行抉择的能力

□关注“影响圈”

△影响圈 (Circle of Influence)

一个人的影响圈包括所有他或她可以控制的事情

△关注圈 (Circle of Concern)

一个人的关注圈包含所有他或她关心的事件在内

☆习惯一、主动积极

你可以选择你的行动，但你不能选择后果，因为后果是为自然法则或原则所主宰。

△努力扩大影响圈

“影响圈”就象肌肉，因运动而增大或更具弹性，如果不常运用会渐成废物。如果我们全神贯注于所能影响的事情（例如：人际关系间的情感帐户，产出/产能平衡），我们便可以扩展知识与经验，使自己成为值得被信任的人，进而扩大我们的影响范

☆习惯一、主动积极

围。但如果把焦点放在无法控制的事情上，我们将没有时间与能量处理我们可以控制的事情，结果，我们的影响圈会缩小。

| | |
|------------|--------|
| 主动积极 | 被动消极 |
| 我决定去 | 我不得不去 |
| 我可以控制自己的感受 | 他令我很生气 |
| 让我们试试其他可能性 | 我无能为力 |

☆习惯一、主动积极

案例：升职

你已经做好升职准备了。六个月内有人退休回产生一个空缺。但你听说有位叫杰克的员工最近由外面回来，同时竞争相同的职位。杰克自愿接手没人愿意承担的任务，他热诚的支持上司，休息时间陪老板说笑，老板似乎很吃这一套。你还发现其他员工也喜欢他的幽默与热诚。

这是一个主管职位，与其他员工有良好关

☆习惯一、主动积极

系是有利因素之一。而最令你担心的是，连你好友都对杰克说：“杰克，你应该来主持这些会议，那样我们可以完成许多事情。”如果你的好友都舍弃你，你对老板有什么期望？何况，他对你向来不太看好？事情看起来对你不太有利。

- 1、列出这情况下你在关注圈内所思考的问题或回应，如“要是...就好了”。
- 2、如果你仅仅局限在关注圈内会有什么后果？

☆习惯一、主动积极

- 3、评估以上情况，试将焦点转移到影响圈内，然后再给自己几点建议。
- 4、在关注圈内写下令你关切的事情，想想为什么它们会成为你关注的焦点？
- 5、在影响圈内，确认你能发挥一的地方。不要将自己仅局限在你的职责范围。
- 6、把焦点放在自己的影响圈内，指定行动计划，充分发挥人类特有的四种天赋潜能，努力扩大影响范围。

☆习惯一、主动积极

□成为转型人

转型人 (Transition Figure)

定义：一个会停止负面行为传达给他人的
人

一个转型人通常表现出主动积极，乐于助人和高效能。他摒弃不健康的行为，不会伤害他人，或□出恶言。这种正面的行为模式，通过有效传达，可以强化及建立他人的正面行为。

☆习惯一、主动积极

- 1、什么人曾是你个人的转型人？
- 2、这人对你产生了什么影响？
- 3、试想一种你可以成为有益于他人的转型人的情境。思考一下你在工作上、家庭及社区生活中的影响范围。

△任何时候当我们认为问题不在自身时，这种想法本身就是一个问题。

☆习惯一、主动积极内容总结

□ 我们能积极地利用刺激与回应的空间，作出最能反映我们价值观的回应。

△每个人都有能力自主抉择。当我们依照自己的价值观，运用这种能力作出回应时，我们就是主动积极的。换句话说，主动积极的人能自由抉择，以最能体现自己价值观的方式作出回应。

□ 尽管受到过去的抉择、他人的抉择及负面行为的影响，我们仍能依照自己的价值观自主抉择

☆习惯一、主动积极内容总结

△因为环境的制约，每个人的选择都是有限的。有时我们受到别人的负面影响；有时，我们面临的挑战超越了我们的能力范围，或根本无法控制。但不论在何种情况下，我们都应该能自由地作出抉择。例如，即使是在困难的环境里，我们仍可以选择我们对待困难的态度。

□*消极被动的人认识不到刺激与回应之间存在的空间，他们受情绪、感觉及环境支配*

☆习惯一、主动积极内容总结

△消极被动的人受情绪、感觉及环境（比如刺激源）驱动而作出反应。当刺激是正面的，他们会感觉良好；但当刺激是负面时，他们便会感觉很糟。因为他们让环境左右，所以常常觉得自己象个受害者。一旦出错，他们便指责或怪罪他人

□*消极被动的人常将自己的行为或态度归罪于事态无法控制。他们对刺激作出的反应通常由遗传、心理、环境因素决定。*

☆习惯一、主动积极内容总结

△遗传决定论-行为是天生的或由遗传决定。
比如说“我是夜猫子，我家祖祖辈辈都这样。所以千万不要在早上与我谈话，因为那时我情绪不怎么好。”

△心理决定论-行为与一个人的成长过程、家庭教育有着密不可分的关联。例如
“我父母讨厌数学，所以我也讨厌数学。结果是我始终算不清帐。”

△环境决定论-行为是外部力量与环境的产

☆习惯一、主动积极内容总结

物。例如“我老板很挑剔而且脾气暴躁，他令我每天的情绪都很糟。”

□上述决定论对我们会有所影响，但绝非决定一切

△任何一个决定因素都会影响我们，但是，它们不能决定我们的命运。无论怎样的遗传、心理、环境因素，我们仍拥有选择行为和态度的自由。

□人类特有的四种天赋让我们抉择自己的

☆习惯一、主动积极内容总结

人生

△主动积极的人会自觉地利用各种资源，在刺激及回应的空间里，运用人的四种天赋潜能来做选择。

△自我认识：审视思想、情绪和行为的能力，例如“我昨晚没睡好，所以很烦躁。”或“我那样说是出于嫉妒”

△想象力：创造超越我们的经验及现实的思考能力。比如“我觉得孤独，所以我和朋

☆习惯一、主动积极内容总结

友一起共进晚餐。”

△良知：明辨是非善恶的能力。例如“我应当与女儿好好相处，因为她对我相当重要。”

△独立意志：不受外力影响的行动能力。
“即使他在外面传我的谣言，我还是会善待他，不会在他背后说闲话。”

□如果把重心放在我们的“关注圈”内，我们使用的语言将反应我们消极被动的态度。

☆习惯一、主动积极内容总结

但如果把焦点放在我们的“影响圈”内，
我们的用语将反映我们积极主动的态度。

△消极被动的人的语言往往表现此人对行为不会负责任。言谈中他们常用“我不得不去”，“如果..就好了”，或“他使我...”。而主动积极的人的语言则反映出他们对行为负责。他们常用“我选择去”，“我能控制我的情感”，以及“我能...”。

□在“影响圈”内的主动积极表现，将使我

☆习惯一、主动积极内容总结

们的“关注圈”逐步缩小。

△把主要精力放在“影响圈”内的人善于控制自己的情绪与行为。他们依照价值观去选择发挥影响。“影响圈”内的努力为他们赢得更多信任，同时能力也得到加强，“影响圈”亦同步扩大。

□当我们在“关注圈”内采取消极被动的态度时，我们的“影响圈”会逐渐消失。

△局限在“关注圈”内的人回削弱他们在“影

☆习惯一、主动积极内容总结

响圈”内对人和事的影响力。

因为他们花了太多时间与精力于控制范围以外的事情，较少时间与精力于控制范围以内的事情。结果是“影响圈”缩小了。

□有效的人际关系秘诀在于先有行动（爱，动词）后有感情（爱，情感）。

主动积极的人视爱为动词。爱是服务、牺牲、奉献。爱在他们看来是一件可以尽心尽力的事情，因为这在他们的“影响圈”内。

☆习惯一、主动积极内容总结

当主动积极的人以爱的行动来建立人际关系时，他们本身就是享受爱（情感）的滋润。

□我们应该避免对他人造成负面影响，用主动积极代替被动消极。

△家庭是社会的最小单元。在家庭中，建立人际关系的行为模式代代相传。当一个家庭有良好的人际关系时，（例如友善、关爱、有同情心、亲密无间、相互理解、

☆习惯一、主动积极内容总结

互相帮助），下一代无形中会受到影响。不幸的是，不好的模式代代相传。例如不健康的、有害身心的不良行为模式（如虐待、剥削、偏见、仇视、报复心、歧视、敌对）常常会影响到下一代。

但意志力强、有决心的人能摒弃不健康的、有害身心的不良习惯，代之以仁慈、善良、有同情心、亲密无间、理解他人，以及乐于助人。

☆习惯一、主动积极内容总结

□我们可以主动积极地用我们的行动及示范来影响他人。

△我们每个人某些的行为、感受、生活方式会对他人造成影响。通过这种影响，我们可以成为转型人，并主动突破消极被动模式，代之以积极的行动。

☆习惯一、主动积极之名言篇

- 没有得到你的同意，任何人都不能伤害你
- 若非拱手让人，任何人都无法剥夺我们的自尊
- 如果我们依附记忆而生活，我们便会被过去束缚。但如果我们充分发挥想象力，我们便活在无限中。

☆习惯二、以终为始

- 心智创造先于实际创造
- 选择一个生活重心
- 个人使命宣言

☆习惯二、以终为始

以终为始 (Begin With the End in Mind)

培养个人领导的习惯

(图略)

☆习惯二、以终为始

原则、思维及流程

□基本原则

△心智创造先于实际创造

□主要思维

△我决定自己的未来并制定远期目标

△我在开始任何活动前，先进行心智创造

□主要流程

△创造并实现个人及组织使命宣言，将之

☆习惯二、以终为始

当作是日常生活的宪章

△规划预期结果与个人价值观，以指导我们的活动

☆习惯二、以终为始

□先有心智创造，后有实际创造

△我们的远期目标决定我们的未来

许多人的自我认识来自别人对自己的看法和意见。他们让环境、社会反光镜来塑造自己，决定他们的成就。

具有高效能的人设计他们自己的未来。他们从不让别人或环境决定自己的命运。他们通常会先在大脑里惊醒规划，然后再采取相应行动。他们的远期规划决定他们的

☆习惯二、以终为始

未来。

△第一次创造(The First Creation)

每一次实际创造是由心智创造，即一个想法、计划、观念或动机开始的。

第一次创造为规划预期的结果；第二次创造为实现预期结果。

习惯二最重要的结果之一是：以终为始是一种心智创造，即个人或组织规划如何发展，想取得什么成就。

☆习惯二、以终为始

用电脑比喻：习惯一是说你是程序员；习惯二是说你写出程序。

△“以终为始”适用于人生的不同阶段
请阅读下列的例子：

- 1、如果你知道在会议中需要完成什么事，你就可以决定会议的目的，使与会者将焦点放在预期目标上。
- 2、如果你想建立亲密和谐的家庭氛围，你可以创造家庭使命宣言并以使命为指南，

☆习惯二、以终为始

建立良好的家庭关系。

3、如果你同家人去度假，先讨论度假目的，并在度假时将目的牢记心中。

4、在准备讲稿时写下并牢记你期望演讲后听众会有什么收获。

问题一、生活中的哪些地方，会因应用习惯二以终为始，而真正实现高效能？

问题二、在生活的各个方面，掌握第一创造的要旨可以帮助实现预期结果？

☆习惯二、以终为始

□选择生活的重心

△不同的生活重心：家庭、钱财、资产、工作、娱乐、朋友、敌人、宗教组织、自己、配偶等

“生活重心”帮助我们抉择并激励我们采取行动。有意无意间，我们的抉择受到我们的“生活重心”影响。

△以原则为重心 (Principle Centered)

以原则为重心的人根据主导人类效能的原

☆习惯二、以终为始

则作出决定。原则是基本真理，它帮助我们通过良知去抉择并运用知识与价值观去寻求最佳方案。以原则为重心的人尝试去：

- 1、不让行动受到情绪或其他因素干扰
- 2、在评估各种可行性方案时，作出积极的选择。

□个人使命宣言 (Personal Mission Statement)

△使命宣言的内容

☆习惯二、以终为始

使命宣言：真实而深刻地记载并反映了你个人对目的与生命意义的认知。它是你决策与行动的准则。

△评估我们的“人生脚本”

在撰写使命宣言的过程中，我们重新评估旧的“脚本”（社会反光镜造成）。以原则为依据，不断修整我们的个人使命宣言。撰写个人使命宣言的过程中，不断会有新的发现和创意。我们应该充分运用人类特有的四大潜能：自我意识、想象力、良知

☆习惯二、以终为始

及独立意识，来前瞻及探索我们的未来。

△个人使命宣言的益处

- 1、激励你更深刻地思考你的人生
- 2、督促你反躬自省
- 3、帮助你看清什么对你是最重要的
- 4、开阔你的视野
- 5、使你牢记自己的价值取向与目的
- 6、提供方向，帮助你明确价值观

☆习惯二、以终为始

7、使你每天朝着长期目标努力（按照每日计划或每周计划）

8、是你对人生预期结果的第一次心智创造

△撰写使命宣言涉及以下问题

1、有哪些东西是我珍视并想拥有的？

2、我究竟是什么样的人？

3、有哪些品格是我想拥有或仿效的

4、我想为社会创造什么财富，留下什么传承？

☆习惯二、以终为始

△拥有 (Have) : 你想获得的结果

第一步：在下面的空栏内，列出你珍视并想要拥有的东西。备注：你“想拥有的”可以是有形资产（比如一栋房子），也可以是无形资产（比如一个快乐家庭）

第二步：确认其中最重要的五项：

☆习惯二、以终为始

△行动 (Do) : 贡献与成就

“做”即与你的目的及价值相关的贡献与成就。它解答了“我是什么样的人？”问题。请思考并就下列问题作答：

- 1、当我驰骋于想象中时，我看见自己在做什么？
- 2、如果没有时间和资源的限制，我会选择做什么？
- 3、在我的工作生涯里，哪些是我认为最有

☆习惯二、以终为始

意义的活动？

5、什么是我未来对别人最重要的贡献？

6、我有哪些已发掘或未发掘的才能？

7、有什么事是我应该去做，但往往用不同的籍口放弃不干的？

△成为(Be)：回想一个对你产生重大影响的人士

人与人之间不断通过行为、感受及生活模式去互相影响。无疑你也受过一些人的启

☆习惯二、以终为始

发。以下练习将帮助你发现你最珍视的品格。

- 1、谁在我一生中对我产生过正面影响？为什么他对我会有这么大的影响？
- 2、他的哪些品格是我愿意效仿的？
- 3、别人的哪些品格特质是我平日最敬佩的？

△成为(Be)：你生命中留下来的影响

在你的事业及个人生活中，你可能担任不同的角色，比如你可能扮演行政角色、行销角色、经理角色，还有长期规划者的角色。在

☆习惯二、以终为始

你个人生涯中，同样可能扮演多个角色。你可能为人兄弟、姐妹、配偶、父母、堂兄或孩子。你也可能是一名志愿者或社区工作者。这些角色可以提供一基本的架构来帮助你确认自己想要什么？

1、想出七种你生活中主要角色。你也许需要将几个角色结合以免超过七个。比如，你把几个不同的家庭角色归纳为简单的“家庭成员”。

2、请将你所扮演的角色及主要对象名字填