

《高效能人士的七个习惯》作者史蒂芬·柯维的又一力作
《纽约时报》畅销书排行榜第一名

Principle —centered Leadership

领导者准则

▼
“授人以鱼，供人一食之需；授人以渔，供人终身之食。”
▲

【美】史蒂芬·柯维 著

中国青年出版社

Principle -centered Leadership

领导者准则

“授人以鱼，供人一食之需；授人以渔，供人终身之食。”

[美]史蒂芬·柯维/著

中国青年出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者准则/(美)柯维著;阮江平等译.

—北京:中国青年出版社,2003

ISBN 7-5006-5295-X/C·344

I. 领… II. ①柯…②阮… III. 领导艺术

IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 076489 号

Principle - Centered Leadership

Chinese translation Copyright © 2003 by

CHINA YOUTH PUBLISHING HOUSE

Copyright © 1990 Franklin Covey Company

Franklin Covey and the FC logo and

trademarks are trademarks of Franklin Covey Co.

and their use is by permission.

领导者准则

作 者:[美]史蒂芬·柯维

译 者:阮江平 何金娥 吴月辉

责任编辑:刘 炜

文字编辑:姚文坛

美术编辑:李艳华

责任监制:于 今

出 版:中国青年出版社

发 行:中国青年出版社北京中青文

书刊发行中心 (010)65516875

制 作:中青文制作中心

印 刷:中国青年出版社印刷厂

版 次:2003 年 9 月第 1 版

印 次:2003 年 9 月第 1 次印刷

开 本:880×1230 1/32

字 数:265 千字

印 张:10.5

京权图字:01-2003-5314

书 号:ISBN 7-5006-5295-X/C·344

定 价:25.00 元

我社将与版权执法机

关配合大力打击盗印、盗
版活动,敬请广大读者协
助举报,经查实将给予举
报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

(010)84251190

中国青年出版社

(010)65516875

(010)65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究



《领导者准则》

将帮助你解决以下难题：

1. 处在驱之不去的压力和危机之中，我们如何在工作与家庭之间、在职业与个人的生活领域之间实现并保持一种明智的和不断更新的平衡？

2. 我们如何才能让绝大多数员工释放出他们的工作既没有要求也不会加以奖励的创造力、才能和充沛的精力？

3. 我们如何在多年来相互攻击和指责、争夺匮乏的资源、耍花招和明一套暗一套的工作人员以及部门中间建立团队精神与和谐呢？

4. 我们如何才能认识到在硬式棒球（指“严格的”管理，试图划出一条较好的底线）和软式棒球（指“仁慈”管理，希望得到较好的底线）之间还有既严格又仁慈的第三种选择？

5. 我们如何才能拥有以变革、灵活性和不断改进为特征的文化氛围同时依旧保持稳定感和安全感？

6. 我们如何使员工与企业文化同企业战略紧密相连、从而使组织内的每一个人都与制定战略的那些人一样忠实于企业的战略？

7. 当一个组织内的各级员工愤世嫉俗、疲惫不堪、对过去实施的“月计划”已不抱任何希望的时候，如何才能使他们将全面品质和持续改进的原则内在化、变成自主行动？

8. 当组织内缺少价值观的多样化和多元性的时候，如何才能

在互相尊重的基础上创建一支互补的团队？

9. 我们如何才能将使命宣言升华为一部“宪法”——一个组织的最高导向力——而不是成为语焉不详、毫无意义和引发嘲笑的陈词滥调的集合？

10. 我们如何既能保持控制又能给人以他们有效完成工作所需要的自由和自主权？



赞扬的话

“如果我们企盼得到幸福和美好的未来,我们应该力求将柯维关于在工作场所创建更有意义的关系和成功的哲学思想试运用在工商业、家庭或其他方面。我真正相信,他在《领导者准则》一书中所强调的价值观是开拓一种全面品质环境的基础。”

——萨姆·沃尔顿,沃尔玛公司董事长

“这个世界迫切需要在态度和价值观方面来一次模式改变。史蒂芬·柯维给了我们一张蓝图,按照这张蓝图,可以创造一个更好的人际关系和商业、政治环境,并实现根本性的改变。我们需要的是——行动!”

——凯瑟琳·克莱耶,美国有线电视新闻公司节目主持人

“柯维的第一本书《高效能人士的7个习惯》似乎还不够,他的新作《领导者准则》才是真正的力作。”

——托马斯·霍顿,美国管理协会主席

“《领导者准则》让我从新的视角看待如何与我们的志愿者工作以及如何为我们的志愿者工作。书中的观点都是最基本的,然而当我们

从事一生的工作时，我们有时会错过这些朴素的基本真理。这本书激励着我开创更好的生活。”

——菲莉丝·杜登赫普尔，美国妇女俱乐部
总会国际事务主席

“我们认为，史蒂芬·柯维是对形成美国在品质管理方面更高的思想水平做出最重要贡献的五位人士之一。”

——乔舒亚·哈蒙德，美国质量管理联合会主席

“戴明和朱兰的著作对全面品质管理有巨大的影响，但是他们给出的仅仅是碎片——是“物”的部分；而柯维带来的是“人”的部分——是把碎片粘在一起的胶水，这种方式超越了“物”，通过加强人的能力造成一种指导性的影响。”

——威拉德·朱尔，西屋集团全面品质经理



目录

前言 以原则为核心的方法	9
--------------	---

第一部分 个人和人际效能

第一章 原则型领导人的八项特质	27
第二章 重温七大习惯	33
第三章 三大决心	41
第四章 高尚的人格	51
第五章 告别过去	61
第六章 创世六日	73
第七章 七大罪	81
第八章 道德罗盘	89
第九章 原则型权力	97
第十章 扫除沟通障碍	105
第十一章 30种施加影响的方法	117
第十二章 丰富婚姻和家庭关系的八种方法	127
第十三章 使你的孩子成为冠军	141

第二部分 管理和组织发展

第十四章 丰富管理者	155
------------	-----

第十五章	七个长期问题	161
第十六章	改变你的管理模式	171
第十七章	PCL 模式的优势	179
第十八章	委派责任的六个条件	189
第十九章	满足企盼	201
第二十章	组织管理与自我监管	209
第二十一章	邀请别人参与讨论问题	217
第二十二章	利用利益关联人员信息系统	225
第二十三章	人尽其才	239
第二十四章	左脑管理,右脑领导	247
第二十五章	全面品质的原则	255
第二十六章	全面品质领导	267
第二十七章	七个习惯和戴明的 14 个要点	273
第二十八章	变沼泽为绿洲	283
第二十九章	公司宪法	293
第三十章	通用使命宣言	301
第三十一章	以原则为核心的学习环境	309
后记	临溪而渔	319
.....		
个人说明		329
.....		



前言

以原则为核心的方法

在研讨会上，我常常请出席者讲述他们面临的最棘手的事情，或请他们问一些最难解答的问题。这些人提到的冲突或困境是无法用传统方法解决的，下面是其中的几个例子：

- 处在不断的危机和压力之中，如何才能保持个人生活和工作之间的平衡？
- 如何才能为别人的成功和才能由衷地感到快乐？
- 怎样才能既保持控制，又给予员工有效地工作所必需的自由和自治？
- 在员工对过去的项目抱着怀疑的态度时，怎样在各个层次和全体人员中贯彻总质量管理和不断改进的计划？

当你面对个人生活和机构中真实的挑战时，你或许已经问过自己这些问题。阅读本书，你将了解到实施有效领导的一些基本原则。

“授人以鱼，供人一食之需；授人以渔，供人终身之食。”

有了这样的认识，你就能回答这些和其他难题，否则就只能碰运气或靠自己摸索来生活和解决问题了。

我的著作《高效能人士的七个习惯》(The 7 Habits of Highly

Effective People) 出版以来的这岁年中,我和许多尝试改善自己的生活质最、产品、服务和机构的优秀人士共过事。不幸的是,虽然许多人诚心地希望改善他们的人际关系、希望得到企盼的结果,我发现他们运用的方法却是欠考虑的。

这些欠考虑的方法常常与高效能人士的七个习惯相左。我的那位担任教职的哥哥约翰·柯维将此称为“无效能人士的七个习惯”:

- 被动反应:怀疑自己并怨天尤人。
- 毫无目标地工作。
- 专注于迫在眉睫的事。
- 患得患失,非赢即输。
- 先求被人理解。
- 赢不了就妥协。
- 惧怕变化,拖延改善。

高效能者在走向成熟的过程中,往往会先于众人取得胜利。而低效能者在“反成熟”的过程中倒退时,也必定先于众人尝到失败的滋味。也就是说,他们从靠其他人满足其基本需求和其他欲望的“依赖状态”,走到采取抗争或逃避行为的“反依赖状态”或以消极的方式相互合作的“共同依赖状态”。

怎样才能打破这些习惯并以新的习惯取而代之呢?你我如何才能摆脱过去的羁绊,在个人生活和在我们的机构中,重新塑造自己并完成有意义的改造呢?

这就是本书的宗旨所在。我在第一部分将讨论如何将有效的原则运用于个人和人际关系,第二部分则讨论这些原则在管理和组织上的运用。

对问题的某些观察

让我先谈一谈在个人及职业生涯中，我们都会面临的一些问题，之后我将介绍以原则为核心的解决方案。

· 有些人假借高尚的目的为高压手段辩护。他们说“在商言商”，为了利润必须牺牲“道德”和“原则”。他们认为个人家居生活质量与工作的产品、服务质量无关。他们还认为由于公司内部的政治和社会环境以及外界分散的市场，滥用人际关系也会无往而不利。

· 有位职业橄榄球队的主教练告诉我，有些球员不愿在赛季之外接受训练。他说：“球员们来到训练营地，一个个像病了似的，他们以为可以骗得过我和自然法则，认为只要队伍一上阵，就会有上乘的表现。”

· 我在研讨会上发问：“绝大多数员工的能力、创造力、天赋、进取精神和机智远远超过现在工作之所需，有多少人同意这个观点？”近 99% 的人同意这个说法。换言之，我们都承认，我们拥有的最大资源被浪费掉了，差劲的人力资源管理影响到了我们的基础。

· 我们心目中的英雄通常就是会赚钱的人，当这样的英雄如演员、艺人、运动员或其他专业人士暗示我们可以随心所欲、予取予求时，我们就会言听计从；当社会规范肯定他们的所作所为时，我们就更深信不疑。

· 有些父母不愿为子女付出心血，有时为了表面形象也装装样子，但背后却又吼又叫又摔门。当他们看到自己的小孩吸毒、酗酒、乱搞性关系以填补生活的空虚时，还不知道问题出在哪里。

· 我问一位公司主管，是否可以要求所有员工用六个月的时

间写一份企业宗旨报告,他说我不了解公司,其实他可以要求员工用一个周末就办完这件事。有许多人都试图在周末完成某些事情,比如在周末重建婚姻关系,与子女重建已疏离的关系,或改变企业文化。但有些事情是无法在短时间内完成的。

·许多为人父母者在面对叛逆子女时容易意气用事,因为在情绪上他们也很在意子女是否接纳他们,于是双方就形成一种共谋关系,即彼此利用对方的弱点证实自己的观点,并为自己的无能无力辩护。

·在管理上,每件事都被数字测量。因此7月份属于员工,12月份就属于管理者。每年年底,数字都会被弄得好看一些。这些数字原本应该是准确和客观的,但大家都知道它们建立在主观的假设之上。

·对于只会以“老生常谈”的逗笑故事刺激听众的讲演者,大多数人都会嗤之以鼻。他们要听的是实质性的内容。对于身上的剧痛,他们需要的不只是阿斯匹林或绷带,而希望能解决他们的长期问题和获得长远的效果。

·在一次培训课上,我和一群资深主管谈话,发现他们并不情愿来上课,是老总强迫他们这里呆坐四天,聆听一堆抽象的理论的。这些人正是家长式依赖文化的一部分,将培训当成支出,而不是一种投资;他们的公司仍把人当成“物”来管理。

·在学校里,我们要求学生回答我们讲授的内容,并以教材测验学生。学生们则琢磨这个体制,参加晚会和拖延功课,然后用填鸭式方式取得分数。他们认为生活的其他事都可以同样地走捷径。

有些无效能的习惯植根于社会上急功近利的想法。在学校里,许多人临时抱佛脚也能成功地通过考试。但这种方式在农场里行得通吗?你可以两星期不替母牛挤奶而一下子疯挤行吗?荒废了春

耕夏耘,只在秋天拼命工作,就能有收获吗?在农业上,我们对这些做法都会不以为然;但在学业方面,我们却常常临阵磨枪,只想得到理想工作所需的分数和学位,不在乎是否得到完整的教育。

解决方案:自然法则

这些问题都是一般方法无法解决的。快速、容易、自由、有趣的方法在农场上是行不通的,因为在那儿我们受制于自然法则。无论我们是否了解或服从,建立在原理基础之上的自然法则始终是运作的。

农场上亘古不变的惟一法则是:我必须整地、播种、育苗、除草、灌溉,作物才会慢慢成长、成熟。在婚姻问题上或帮助少年度过困难的认同危机,同样没有以积极的态度和成功的公式即可把一切事情弄妥的快捷办法。收获法则主宰一切,自然法则和原理总是在起作用。所以,请将这些法则纳入你的人际关系、管理方式以及整个公司组织之中。

如果我的性格有问题,能力亦受到质疑,但仍试图以精心设计的手段,让他人依照我的意思去做,也许一时得逞,但从长远来看,我是无法成功的。即使有口才和善意,若无信任,成功的基础就不会稳固;但如果学会管理和领导的方法,就等于打好了基础,因为那样就可以将人们的才华和能力发挥出来。

我们一向认为变化和改良是由外及内而非由内至外的过程。即使承认内部改革的必要性,我们也只想到学习新技能,而忽略了更加遵循基本原则。但是重大的突破,通常意味着内部与传统思维方式的决裂,我将此称为“模式转换”。

以原则为核心的领导方法引进了一种新的典范,也就是将我们的生活以及对公司和员工的领导方针,集中在某些真正的原则上。我将在本书中讨论这些原则以及为什么必须以这些原则为中

心和如何达成效果。(这些章节曾以文章的形式首先刊载于由原则型领导学研究所出版的《优秀管理者》杂志。八年多来,约有 500 人在这家杂志上撰文阐述以原则为核心的领导思维,他们代表了美国最优秀的管理思想。)

效率立基于某些不变的原则之上。人性中的自然法则,如同物理学的重力法则一样是真实不变的。这些原则已是文明社会不可或缺的重要组成部分,是家庭和风俗绵延不绝的根源。

原则并不是我们或社会发明的,它们是植根于人类关系和人类组织的宇宙法则,是人性、意识和良知的一部分。人类如能信守公平、公正、正直、诚实、信任等基本原则,就能拥有生存与安定,否则就会走上分裂与毁灭。

经验告诉我,人们会直觉地信任那些以正确的原则立身的人。我们长期与人相处时都会有这种体验。信任是长期的值得信任的结果,与信任相比,技巧是不重要的。信任度高时,沟通毫不费力,我们可能出错,但别人仍能掌握我们的意思;信任度低时,沟通就会相当困难,而且耗时伤神,毫无成果。

个性很容易培养,我们只需学习一些新的技巧,调整言谈方式,采用人际关系技术,运用想象肯定法,或加强我们的自尊即可。但要改变习惯,培养美德,学习基本修养,信守诺言,具有勇气,真正设身处地去了解他人的感受和信念,就困难多了,但这却是成熟与否的真正考验。

看重自己,又能认同更高层次的目标和原则,这是人性的矛盾精髓所在,也是有效领导的基础。

依靠罗盘领导

正确的原则如同罗盘,总是指出一个方向。如果知道如何解读原则,我们就不会迷路、困惑或被互相冲突的声音和价值观念所误导。

原则是不证自明、显而易见的自然法则,它们不会改变。当我们摸索四周环境时,它们为我们的生活提供了“正北”的方向。

原则无时无地皆可运用。它们以价值、思想、规范和教义的形式出现,提升人的水准,让人更加高贵,发挥人的潜能,充实人的力量并激发人的希望。历史给我们的教训是:

只要以正确的原则和谐运作,人类和文明就会繁荣昌盛。对正确原则的违反是社会没落的根源。要是社会采取正确的原则,不知可以避免多少经济危机、文化冲突、政治革命和内战?

以原则为核心的领导方法是基于我们无法违反自然法则的认识。不管我们相信与否,这已为数个世纪的人类历史所证明。如果能遵循已经证实的这些原则,个人将更有成效,组织也将更有力量。它们不是解决个人与人际问题的灵丹妙药,而是一些基本的原则,坚持运用后即可成为习惯,促使个人、关系或组织的彻底改变。

原则和价值不同,它是客观的、外来的,依据自然法则运作,无视周围环境。价值是主观和内在的,好像地图一样。地图不是实际疆域,只是用来描绘或代表疆域的主观意图。价值或地图与正确原则(实际疆域或实际物件)愈接近,它们也就愈准确和愈有用,但当疆域改变或市场经常变动时,任何地图都会立即失效。

以价值为基础的地图可提供某些有用的信息,以原则为核心的罗盘能提供无价的视野与方向。准确的地图是良好的管理工具,但永远向北的罗盘却是领导与授权的工具。当罗盘指向北方时,表示与自然法则相符合;但我们若局限于地图上的指引,将浪费许多资源、漫无目的或错失机会。

价值观念反映了文化背景的信念。从小我们就培养出一种价值体系,是文化影响、个人探索和家庭教育的结合,这些成了我们观察这个世界的“眼镜”。我们评估、制定顺序、判断和行事,都是从



个人眼镜中所看到的一切作为基础的。

常见的一种被动生活形态,是活在以价值为基础的生活中,在那里,我们的行为主要遵循着别人对某些特定角色的期望,例如配偶、父母、子女、公司主管、社区领袖等。因为每一角色都有自己的价值体系,被动的人就会经常发现,根据自己在特定时间所扮演的角色和所在的环境,必须迎合相冲突的期望值,以不同的价值观过生活。

将个人价值观与正确原则相结合,就能从旧式的观点和典范中解放出来。真正领导人物的特质之一,就是谦恭。他们能够拿下眼镜,客观地检视镜片,并对照正确的原则分析自己的价值观、观点、信念与行为。在有差异(偏见、无知或错误)存在时,他们就会以更大的智慧进行调整。正是这些不变的原则,为他们的生活带来永恒与力量。

四大层次

以正确原则作为生活中心,是在我们生活中开发这个丰富的内在力量的关键。有了这个力量,我们就能实现许多梦想。这是一个让你安心、引导你、赋予你能量的中心。就像车轮的轴心,能将各方力量结合在一起。原则不但是个人和组织宗旨的核心,也是文化的根基,并且整合了片断的价值、结构和体系。

无论占据我们生活中心的是一些什么原则,那都是我们生命支持系统的主要源泉。这个系统可大致区分为四大基本层次:安全感、指引、智慧和力量。以原则为核心的领导和生活,培育出这四种内在力量的根源。

将注意力集中在另外的生活中心上,如工作、娱乐、朋友、敌人、教堂、配偶、家庭、自我、金钱、财物等等,就会削弱我们的力量,使我们走偏方向。譬如,如果我们过于重视社会典范,就会受到环境和他人意见的掣肘、控制。若是缺少安全感和自尊,情感上就容