

全球超级畅销管理读物

7 高效能 团队的 七个习惯

The 7 HABITS
of Highly Effective
GROUPS

——全球精英团队训练计划

一本公司职员、公务员的必读书
风靡全球的第四代时间管理法
打造超效团队的金牌培训书

柯维 [编著]

中国民航出版社

全球超级畅销管理读物

7 高效能 团队的 个习惯

The 7 HABITS
of Highly Effective
GROUPS

柯维

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能团队的 7 个习惯/柯维编著. —北京: 中国民航出版社, 2003.8
ISBN 7-80110-503-6

I. 高…
II. 柯…
III. 时间-管理
IV. C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 060273 号

高效能团队的 7 个习惯

柯 维 编著

出版	中国民航出版社
社址	北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
发行	中国民航出版社 新华书店经销
电话	64290477
印刷	北京迪鑫印刷厂
照排	中国民航出版社激光照排室
开本	787 × 960 1/16
印张	16
字数	150 千字
版次	2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

书号	ISBN 7-80110-503-6/Z·068
定价	32.00 元

目录

	第一章 二十四小时的价值/1
习惯 1	
	第二章 专注重务/45
习惯 2	
	第三章 迅速做出决定/71
习惯 3	
	第四章 目标管理的运用/95
习惯 4	
	第五章 造成拖延的原因/117
	第六章 克服拖延的诀窍/139
习惯 5	
	第七章 事半功倍的奥秘/171
	第八章 设计文书工作的方式/197
习惯 6	
	第九章 授权代表制的重要性/205
习惯 7	
	第十章 建立优先权/219

第一章 二十四小时的价值

昨日已逝，一切都成过往云烟；明日难卜，所有事情都成未知之中；惟有现时今日（不像昨日——一张早已注销的支票和明日——一张未知的期票）完全是自己手中可以充分支配和运用的现金。如果我们明白了今天的宝贵，明白它是我们惟一可以把握、利用的时间财富，我们便没有理由不珍惜它，没有理由不充分利用它。

对公司的一些雇员而言，按月领取报酬的人可能感受不到时间的价值。而那些按小时领取工资的人却不一样，他们深谙时间的宝贵。如果你对此还有所怀疑的话，我想你有必要读一下如下的例子，它会帮助你打消所有的疑虑。在上班时，如果一个精神病医生找一位水暖工谈生活上的琐事，水暖工肯定不干，因为这肯定是在浪费他的时间，而他养家糊口可就全靠这几个小时了。

从上面的叙述我们可以得出这样的结论：

如果你想充分利用时间的话，你就有必要将自己看做一个按照小时领取薪水的人。

也许你自己本身并不是这样的人，但不管怎样，出于有效利用时间目的的考虑，你有必要做这样的认定。在进行了这样的认定以后，你会发现，计算自己一个小时的报酬究竟有多少的方法非常简单，即将你一年的薪水总数除以 2000，这样计算所得到的最终结果就是你每

对公司的一些雇员而言，按月领取报酬的人可能感受不到时间的价值。而那些按小时领取工资的人却不一样，他们深谙时间的宝贵。

一个小时应该得到的报酬。(按每天 8 小时工作制计算, 每个人一年工作时间大约为 2000 小时左右。)

你的一小时值多少钱?

具体来讲, 假如你一年的薪酬是 16000 美元, 那么运用上面提到的方法进行计算, 你一个小时的报酬大约就是 8 美元。某一天, 有一名同事来找你谈工作。在正事讲完以后, 你们又闲谈了 15 分钟。如果按照一个小时 8 美元的价值进行货币计算, 这 15 分钟内你所失去的时间价值就是两美元。再如, 你在上班的时候, 花费了半个小时的时间到一家咖啡店喝咖啡。你只向服务员要了一杯, 这一杯咖啡的价钱是 20 美分。那么, 在这种情况下, 如果我们同样地按照上面 8 美元一个小时的时间价值进行计算的话, 你在这个过程中就一共失去了 4 美元。

当然, 我不是说你以上的所作所为不合适, 你既不应该去喝咖啡, 也不应该休息, 更不应该和朋友闲聊。

我认为, 毕竟, 这些事情就其本身而言, 也有它们独特的

运用货币来表示时间的价值, 你可能会更加容易认识到它们的重要性。一旦你对它们的重要性有了一个清醒的认识, 你就不会随便浪费自己的时间, 相反, 你会想尽一切办法阻止它们流失殆尽。

价值。我的主要目的只是想提醒你, 你应该对自己所拥有的、同时自己又加以运用的时间的价值有一个非常清晰的认识。运用货币来表示时间的价值, 你可能会更加容易认识到它们的重要

性。一旦你对它们的重要性有了一个清醒的认识, 你就不会随便浪费自己的时间, 相反, 你会想尽一切办法阻止它们流失殆尽。

赢得了时间以后， 还要考虑如何有效利用

要想成为一名充分、有效利用时间的高手，你有必要对此书进行仔细的研读。我认为，本书所提出的都是非常贴切、中肯的建议，相信它们会对你的时间管理有所帮助。

如果我没有猜错的话，你每天都可以拥有一两个小时的时间归自己自由支配。对于这一段时间，我们一般会想：究竟自己应该如何加以充分利用呢？这个问题值得思考，因为它至关重要，它关系到你能否顺利完成自己的任务。试想，如果你忽视了时间的重要性，没有充分利用好这些时间，你会发现自己又走回到了浪费时间、拖拖拉拉的老路上去，以前你曾经费尽心血进行的节省时间运动也会半途而废、功亏一篑，自己以前的坏毛病又会不请自到，成为你事业成功的克星。

对于自己的时间，你拥有充分的自主支配权。你所要做的仅仅是充分安排好、利用好这些时间，使它们发挥出最佳效率。在这个过程中，一个尽善尽美的合理计划不可或缺。要制定出这样一个计划，你需要考虑到各个方面的情况，对各种因素进行统筹兼顾的考虑，合理做出安排。当然，你千万不要忘了分配出一些时间用于休息和娱乐，以调节自己的身心。除此之外，更重要的是，你要充分利用这段时间进行那些最容易促使自己达到个人以及职业目标的活动，这些才算的上是你的重中之重。毕竟，你为了赢得这些时间，消耗和付出了很大的毅力和耐力。它们太宝贵了，以至于你没有理由不充分地高效率运用它。

计划

在一场足球比赛开始之前,几乎所有的教练都会先认真仔细地向自己的队员讲清楚比赛的具体计划安排。如果没有这样的详细计划,比赛要想取得胜利几乎是痴人说梦。当然,这样的安排,并不意味着计划就是一成不变,需要一板一眼严格遵循的。其实,针对具体的某些赛事,教练可以对这样的计划进行一定的修改。但是不管怎样,在比赛进行之前做出计划安排在什么时候都应该成为必修课,它具有不可或缺的重要作用。

对于自己的时间,你需要订立一个详细的计划,大到一周,小到一天。这样的计划可以使你避免陷入不必要的麻烦当中。因为如果没有计划,你的时间就会受到别人的支配,你也会随着自己办公桌上的文件

对于自己的时间,你需要订立一个详细的计划,大到一周,小到一天。这样的计划可以使你避免陷入不必要的麻烦当中。

转,兵来将挡,水来土掩,只是在被动的做出反应,你完全是由别人来决定自己的行动和办事情的先后顺序。这样没日没夜、疲于奔命的苦于应付,你会发现自己不仅迷失了方向,而且感到劳累不堪。对于这种情况,你应该给予应有的重视,因为,它毕竟也是一个非常严重的问题,甚至可以说它是你所犯的一个严重的错误。

因此,对于自己的每一天,你都应该订立一个具体的工作明细表,即严格的工作时间计划安排表。在这一计划中,你还需要对自己必须做的两三项重要工作给予特别的关注,给予优先的安排和时间上的充分保障。在这几项工作中,其中必定有一项是与你一生之中的长远计划相关的,它构成了你长远目标的一个非常具体的组成部分。它每一步的完成都会使你更加接近自己的目

标。除了要订立每一天的计划外,你还要为每一周订立计划。在每一个星期四或者星期五,你都要为自己的下一个星期做出具体的计划安排。这样做的目的主要是为了帮助你避免在工作上的盲目性。

无论什么时候,你都不要忘了对自己的工作进行有序的计划 and 安排。在这个世界上,计划是惟一一个可以保证你集中大量时间、集中主要精力、最有效地进行产出丰硕成果的东西。很多的研究成果都证明了这样一个道理:如果你事前花费较多的时间对自己所要从事的活动进行有效的安排,那么当你做这些事情的时候,你所需要花费的时间就会相应的大大减少。即使你非常繁忙,你也有必要保证自己拥有充足的时间进行思考和计划,同时你还要尽一切可能保证自己能够切实、按时履行自己所制定出来的计划。

工作表

我给你的建议是:你所列出来的每天计划,最好是写在同一张纸上的两种工作计划表。

对于自己在一天中的特定时间里必须做的重要事情,例如开会、约会等等,你可以将它们按照先后次序列在纸(或者你的记事本)的一边。同时,纸的另一边也要利用上。在纸的另一面,你可以用它来记录你在这一天中打算做的一些事情。对于每一项工作,你都要认真思考,确定出具体的时间,同时,你还要进行仔细的审查。在保证准确无误以后,你可以安排出它们的先后次序,并对它们进行编号。你在编号时,最好遵循重要事项在先的原则。对于最重要的事情,你可以编上1号、2号。对这些事情,你要在时间上进行特别的照顾,要留出足够的时间,保证它们的完成。在做好这些重要事情的基

础上，如果时间还有盈余，你可以更进一步的考虑按优先次序安排其他的一些事情。总之，在这个过程中，你需要自始至终坚持的一个原则就是：不要事无巨细、一视同仁地平均分配时间；除此之外，你还要注意留出足够的宽裕时间进行特定情况下的弹性安排，以应付一些突发事件。经过这样的合理安排，你再不会由于自己因小失大、耽误重要事情的完成而懊恼不已。

每日工作计划表

必须要做的事情				计划要做的事情			
	序号	内容	完成时间		序号	内容	完成时间
紧急的				紧急的			
重要的				重要的			
普通的				普通的			

在这个表中，“必须要做的事情”栏有一个很大的毛病，即：在通常情况下，它需要我们根据事情的轻重缓急来进行随即安排、随时应变。它所列的全部事项中并不都是重要事项。尽管这些事项都需要你立刻加以注意，但它们之中，有些非常重要，有些重要程度相对较低。对

于那些非常重要，但却并不是非常紧急的事项，你没有必要把它们包括进这一栏中。这些事项包括你应该完成，但别人却没有催促你必须现在就完成的长远计划以及一些有关组织长远战略的改革事项等等。

由此可见，制定“必须要做的事情”并不是一件非常容易的事情。它需要你的睿智思考、精妙安排以及耐心审阅。这个过程上的每一个环节都很重要，每一个环节都需要你进行较多的时间投入。对于事项地确定，你可以参照自己的“计划要做的事情”，因为你所列出的每一项现在应该做的事情都应该是有助于自己实现主要目标的行动。

如果你一味地拖延下去，那么最终你只会让自己辛苦制定的计划如同虚设，起不到任何应有的作用。

也许，在你即将离开办公室、结束一天的劳累时，你却发现自己所列的“必须要做的事情”并没有如期完成。这个时候，你千万不要心灰意冷、焦躁不安。只要你按照优先顺序完成了那些主要工作就足以告慰自己了，毕竟我们这里讲的时间管制所要达到的目标就是尽量保证主要工作的完成。

当然，我这里还希望给你提出一条忠告：如果以上谈到的情况（即你总是将今天没有完成的事项移到明天的时间表上、等待明天来做）确实多次出现的话，你就有必要考虑一下：自己是不是有点拖拉、延误？如果你认为自己是有些敷衍、不认真、马虎行事，你可真是有必要进行深刻的反省，同时尽可能找出拖拉产生的主观和客观原因，然后在自己找到的原因的基础上你要迅速采取行动，找到合适的制止自己拖拉行为的办法，以保证自己能够高质量地按照计划办事。否则，如果你一味地拖延下去，那么最终你只会让自己辛苦制定的计划如同虚设，起不到任何应有的作用。

针对这种情况，我还有第二条建议：在你每一天下

班的前几分钟,你需要事先拟定自己在第二天中的计划安排表。我以前曾经和一些成功的高级经理人员座谈过。座谈的结果表明,他们的成功在很大程度上与他们的合理时间安排有关。而上述这个方法就是他们在有效进行时间管制过程中经常使用的一个方法。试想,如果他们没有在下班之前订立第二天的计划,而是一直拖到第二天中午才慢腾腾地列出所谓的工作计划表,那

如果你的工作太忙,那么你所有的时间都可能会被占用,人们称这条原理为帕金森定律。

么你不难猜想,这样的计划安排肯定是在马虎从事。为什么这样说呢?这是因为,到那个时候为止,你的工作压力本身已经很大,

在这样大的工作压力下制定工作计划,列出来的事项一般都是紧急性事务而并非非常重要的事务。漏掉重要性事务的后果就是自己因小失大、事倍功半。

帕金森定律

记得帕金森教授曾经说过,如果你的工作太忙,那么你所有的时间都可能会被占用,人们称这条原理为帕金森定律。

帕金森定律中出现的情况对于你有效完成重要工作非常不利,因此,你要尽一切可能摆脱这一定律出现在自己身上。要避免帕金森定律发挥作用,有一个非常简单但却非常有效的方法,即给自己的每一项特定的工作都安排出比较短的时间,这样你就有可能在很短的时间内将它迅速完成。也正是因为帕金森定律的存在,你才有必要每一天都制定出自己的日工作计划安排表。如果没有这样的计划,一遇到困难,你就会产生放弃的念头。或者,即使是比较轻松的工作,你也会产生偷懒心理和惰性行为,从而使自己的工作受到搁置,你又陷入无

休止的拖延之中。如果你只是单纯考虑到工作的事项，而没有考虑到完成它们所需要的时间，你还可能陷入追求根本就不可能出现的至善至美的危机之中。对于自己的工作，你可能会不分急缓轻重，事无巨细都精细而为、精益求精。这样的结果是你仅仅完成了其中的一些任务，而且还可能是不太重要的事务，而其他也许非常重要的事务却因时间投入的不够而被置之高阁、备受冷落。也许，你会用自己把某项工作做得至善至美的理由来安慰自己，但不管怎样，你花时间照顾的是次要工作，而自己的那些主要目标依然在你的“心有余力不足”的自我安慰中被一拖再拖。

既然我们认识到了帕金森定律的存在，那么以后我们应该怎样克服它、消除它的不利影响呢？在这里，我想重复自己的惟一一条建议，即给自己的每一项工作都安排出完成的时间期限，逼迫自己高效率工作。

改变习惯

对于每一个人而言，我们通常的行为模式，当然也许是一种根深蒂固的行为模式就是自己往往在处理很多事务方面都存在时间安排不当的局面，而不仅仅是涉及某一项特定的事务。所以说，不善于安排利用时间是一个人在生活中逐渐形成、很难克服的习惯。如果我们想改变自己，使自己变成善于利用时间的高手，我们就必须带着足够的信心、耐心、毅力，勇敢地妨碍自己有效安排利用时间的每一个习惯做坚决的斗争。这场斗争尽管很艰难，因为毕竟它们的形成和存在不是一天两天的事情，它根深蒂固，但无论如何，我们要寻求一些途径改掉不良习惯，超越自己。

要改变自己长期形成的行为习惯，你可以采取两种

途径。在后面,我们将介绍一种方法,即让自己涉及新的行为模式,在平时的工作中,坚持要求自己放弃原有模式,按照新模式行事,这样在一次次强迫并且一直要持续到那些新的行为模式在自己头脑中生根发芽,变成下意识的习惯为止。除此之外,我还要向你推荐另一种方法,即正向激励,通过奖励自己的办法达到逐渐培养良好新习惯的目的。

如果你想改头换面、脱胎换骨,与原来的行为模式彻底再见,你必须认真下功夫寻找能够强化自己的好习惯、消除不良习惯的具体应对方法。在这一方面,为了很好地评估自己培养新习惯的进度,你不妨试着画出一个对数表,以使自己在头脑当中对自己的进程有一个清醒的认识。可能在这个过程中,你所采用的方法并不是自己喜欢采用的,也许一旦你坚持下来,这些所谓的讨厌方法可能会带来意想不到的令人兴奋的战绩,但我在此想建议的是,最好采用自己乐于接受的愉快办法,尽量采用积极的办法,消极惩罚的办法是最后一招,不要轻易使用。

新旧行为模式对照表

新行为模式			旧行为模式		
序号	内容	完成	序号	内容	完成
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		

我们中的大多数人可能都会有这样的体会,即只要是事后能给自己带来快乐和欢愉的行为,我们都会积极地、迫不及待地去做,而且在尝到了甜头以后,下一次,如果有机会,我们还可能试着再做。也就是说,愉快的行为能起到良好的正向激励强化作用。认识到这一点很重要。要想让自己愉快,你除了可以从别人那里得到鼓励以外,你还可以以某种形式对自己进行自我奖励。对于奖励的理由,可能是你开始着手(或者是坚持,或者是顺利完成)一项相对艰难、枯燥乏味的工作;或者是你先完成一项优先工作,而后又精神抖擞、有条不紊地去料理次优工作;或者是自己勇敢地承担起一项不太令人愉快的工作;甚至仅仅是自己拒绝了一项与主要工作无关而且做起来又会浪费很多宝贵时间的工作要求等等。至于奖励的方式,则多种多样,你可以给自己某些奖赏什么的,比如它可以是实物——一块美味口香糖、一杯水、一些糖果点心等。还有,比如说你给自己放假,允许自己在某一段时间内好好休息一下,或者如果条件允许,让自己比平时早一点下班或者为自己买一双鞋等作为奖励。当然,也许它根本不是以上所提到的那些方式,而仅仅是自己心中因为朝着与实现目标的同方向又迈进了一小步而获得的小小心理满足感和成就感。总之,也许这些所谓的奖励并不是非常贵重,但在这种微不足道中,只要你获得了满足、感到快乐就行了。

无论如何,在心中你要认准两点:首先,与因为自己的成功而对自己进行奖励相比,因为懒惰和松散而对自己进行自我惩罚的方法并非上策。永远不要忘了,在改变行为模式方面,积极的奖赏鼓励是最行之有效的办法。其次,即使奖励的理由非常微不足道,你也有必要对自己进行奖励,不要老是等着“大”成功,毕竟,不积跬步,无以致千里,大事都是由一点小事组成的。比如,在

你填报所得税表，因为无聊厌烦而停下来时的时候，千万不要因为自己的中途厌烦没有顺利完成工作而讨厌处罚自己。相反，你应该因为自己已经开始着手进行乏味的工作而对自己进行小小的奖励。当你第二次重新拿起表格进行填写的时候，还要对自己进行奖励，通过这样的方式一步步强化自己的行为模式。

一次性地完成一项工作

了解棒球规则的人都知道，判断棒球比赛的胜利，不在于队员的击打数目，而是要看他跑回到本垒的次数。如果他仅仅跑了三垒，他绝对不会因为已经跑了四分之三的路程而获得分数。

我们所进行的工作与棒球比赛也有很多相似之处。如果工作已经开始，那相当不错；如果可以排除万难继续进行下去，更好；但是，如果你还没有完成工作，那

.....
如果你可以一次性地完成某一项工作，千万不要将它搁置、半途而废，一鼓作气将它完成好。
.....

么即使你已经开始并且继续，也不能说你已经完成了自己开始做的事情。我见过很多人，他们喜欢自欺欺人。明明是仅仅开始

做一项工作，中途喜欢拖拖拉拉、半途而废，完成了一半就搁置不管，还自我安慰般地认为自己似乎已经完成工作。如果用棒球比赛来比喻他们这种行为的后果，那就是他们让那些留在垒上的人感到束手无策。

这种行为其实就是一种浪费时间。为什么这样说呢？首先，通常的情况是，你决不会在回过头来处理这件已经搁置的工作，这样一来，你以前所花费的全部时间和精力等于是付之东流。其次，即使你又重新捡起这件工作，你所要付出的代价也是巨大的。因为，你首先需要花费时间鼓励自己从头再来，你的工作计划安排需要重

新制定,以前完成的那部分工作也需要一定的时间进行检查和修订,然后将自己的一切头绪整理一遍以后,使自己恢复重新从事这件工作的状态。除此之外,你还要重新去准备完成这项工作所需要的工具。

因此,我的建议是,如果你可以一次性地完成某一项工作,千万不要将它搁置、半途而废,一鼓作气将它完成好。

也许,这件工作非常复杂,一个环节跟着一个环节,一次性地完成根本不可能。在这种情况下,以上建议就不起任何作用。那么,你针对这种情况,应该采取什么措施呢?

你可以采取“各个击破”法,这种方法很简单。具体来讲,就是你将自己的工作分成若干阶段(最好是自己将这些阶段安排付诸纸笔),每一次,你都迫使自己完不成某一段工作不能休息。按照这样的安排进行工作,你就不会感到自己头绪一片混乱,相反,你会感到一切都朝着实现自己目标的方向顺利进行。正因为你觉得不久以后自己就可以大功告成、万事大吉,所以,你做工作的劲头更足了。这种方法实际上就是通常人们所讲的“意大利腊肠法”。

举个例子来详细说明。如果你被要求写一份很长的报告,你究竟应该怎样安排这篇报告的具体进度呢?首先,你要列出一个写的提纲,或者做充分的调查研究,或者写下一部分等等,也就是说你应该通过分段落来安排进度,而不是拿“一次只写一个小时左右”这样的话来搪塞了事。这样,你每向前走一步,就会有完成一些特定工作的成就感。同时,你还对自己继续前进的方向——下一步继续做的事情非常清楚,并不需要去重新整理头绪,从而也就避免了无端的时间和精力上的浪费。

综上所述,我这里所讲到的所谓的“一次性地完成