

Predictable Results in Unpredictable Times

[美] 史蒂芬·柯维 Stephen R. Covey

鲍勃·惠特曼 Bob Whitman

布瑞克·英格兰 Breck England 著

史蒂芬·柯维
管理精髓红宝书

不可预知时代的 可预知结果



华夏基金 荣誉出品
ChinaAMC



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

Predictable Results in Unpredictable Times

[X] 史蒂芬·柯维 Stephen R. Covey

鲍勃·惠特曼 Bob Whitman

布瑞克·英格兰 Breck England

著

史蒂芬·柯维
管理精髓红宝书

不可预知时代的 可预知结果



华夏基金 荣誉出品
China AMC



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

不可预知时代的可预知结果/(美)柯维,(美)惠特曼,(美)英格兰著;王正林,王权译.
—北京:中国青年出版社,2010.1

ISBN 978-7-5006-9126-6

I.不... II.①柯... ②惠... ③英... ④王... ⑤王... III.企业管理—通俗读物

IV.F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 231258 号

Predictable Results in Unpredictable Times

Copyright©2009 FranklinCovey Co.

All rights reserved.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co.
and their use is by permission.

Simplified Chinese Translation Copyright ©2010 by China Youth Press

不可预知时代的可预知结果

作 者:[美]史蒂芬·柯维 鲍勃·惠特曼 布瑞克·英格兰

译 者:王正林 王 权

责任编辑:于明丽

美术编辑:朱 健

出 版:中国青年出版社

发 行:北京中青文文化传媒有限公司

电 话:010-65516873/65511270

网 址:www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作:中青文制作中心

印 刷:北京凌奇印刷有限责任公司

版 次:2010年1月第1版

印 次:2010年1月第1次印刷

开 本:880×1230 1/32

字 数:68千字

印 张:4

京权图字:01-2009-6182

书 号:ISBN 978-7-5006-9126-6

定 价:28.00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

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65511270

中青版图书,版权所有,盗版必究

关于作者



史蒂芬·柯维博士，一位在国际上备受推崇的领导艺术领域的权威，家庭问题专家、教师、企业组织顾问和作家，富兰克林柯维公司的创始人之一和副董事长。柯维博士所著的《高效能人士的七个习惯》一书，被评为“20世纪最有影响力的商业书籍”，以及“有史以来最具影响力的10大管理类书籍之一”，从第一版出版至今已有20年，仍位列畅销书榜，全球销量达2000万册。

柯维博士拥有哈佛大学工商管理硕士学位和杨百翰大学博士学位，在杨百翰大学就读期间，曾兼任组织行为学和商业管理学教授。在40余年的时间里，听过柯维博士讲课的人达数百万，这其中包括很多国家和企业的领导者。他和妻子现居住在犹他州的落基山脉。



鲍勃·惠特曼，富兰克林柯维公司董事会主席，首席执行官。惠特曼拥有哈佛大学工商管理硕士学位，曾是特拉梅尔克罗公司四位合伙人之一，首席财政官和董事会成员。历任温德姆酒店及度假村集团董事，富勒姆集团公司

(现万豪国际分公司)首席执行官。因为富兰克林柯维公司的使命,即帮助建立伟大的、持续发展的组织让其深受触动,于2000年1月加入了富兰克林柯维公司,并出任董事会主席和首席执行官。自此,他就潜心研究富兰克林柯维公司数百万客户的内部工作程式,并总结出是什么造就了伟大和辉煌。

他酷爱登山,攀岩和滑冰,喜欢攀登落基山和阿尔卑斯山,并9次完成夏威夷铁人世界冠军赛。鲍勃和他的妻子及一双子女现生活在犹他州盐湖城。



布瑞克·英格兰,他称自己为“知识产权建筑师”,他帮助富兰克林柯维公司的客户找到了世界级的有效问题解决方案。在他长达20年的咨询行业从业生涯中,帮助很多世界最大的企业找到了更有效的领导力执行方法和沟通方法。他为遍布世界的《财富》50强的公司提供指导。

在加入富兰克林柯维公司之前,英格兰博士曾任富兰克林咨询公司主管知识产权的副总裁以及国际培训公司希普利联合公司的咨询总监。他拥有传播学博士学位,在杨百翰大学万豪管理学院教授了7年组织领导力和策略课程。他和妻子现居住在犹他州北部。

关于富兰克林柯维公司

使命宣言

我们随时随地帮助人类和组织成为伟大的人类和强大的组织。

富兰克林柯维公司,世界级的咨询和培训公司,为组织和个人提供战略执行、客户管理、领导力及工作效能培训方面的服务。其客户包括《财富》杂志 100 强中的 90%和 500 强中的 75%的企业,数以千计的中小企业,无数政府机构以及教育部门。富兰克林柯维公司拥有 46 家直属或代理办事处,遍布 147 个国家。

在中国

睿仕管理顾问(上海)有限公司(Right Management)是富兰克林柯维国际公司在中国唯一合法认证的合作伙伴,该公司是全球领先的人力资源咨询及人才管理与开发的服务机构,在全球拥有超过300家分公司/办事处。连续七年入选中国三大培训公司,并在2000年和2005年被China Staff评为中国最杰出的培训公司。其提供的课程如下(可根据以下联系方式,或登陆其网站寻求更多信息:www.cn.right.com)。

()信任的速度	The Speed of Trust
()高效能人士的七个习惯	The 7 Habits of Highly Effective People
()卓越领导力	Leadership Greatness
()高效执行四要素	The 4 Disciplines of Execution
()CEO 希望你知道的事:培养商业头脑	What the CEO Wants You to Know: Building Business Acumen
()掌握关键(时间管理和自我管理)	Focus: Achieving Your Highest Priorities
()与客户双赢(顾问式销售)	Help Clients Succeed
()创意思维 理性决策	Creative and Rational Decision Making
()人才选拔	Talent Selection
()与前程有约—职业生涯分析与规划	Talent Development
()教练有方	Talent Coaching

北京电话:010-65661575	传真:010-65660725	E-mail: lisa.liu@right.com
上海电话:021-63581222	传真:021-63581220	E-mail: Yvonne.feng@right.com
广州电话:020-85160291	传真:020-85160271	E-mail: Michael.wang@right.com
香港电话:852-2290-0100	传真:852-2523-7938	E-mail: dora.wong@right.com.hk
台北电话:8862-2781-1266	传真:8862-2781-1267	E-mail: alex.lin@right.com.com

Predictable Results in Unpredictable Times

[美] 史蒂芬·柯维 Stephen R. Covey

鲍勃·惠特曼 Bob Whitman

布瑞克·英格兰 Breck England

著

史蒂芬·柯维
管理精髓红宝书

不可预知时代的 可预知结果



华夏基金 荣誉出品
China AMC



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

目录



不可预知时代的可预知结果	005
--------------	-----

第 1 章：出色做好要事	011
--------------	-----

是否每个人都知道他们要做什么 / 014

你是否在“推动中游” / 031

战略执行计划 / 039

推动中游计划 / 041

以教带学 / 043

第 2 章 跟上信任的速度	045
---------------	-----

信任危机 / 050

信任税和信任红利 / 051

你是在支付信任税,还是在收获信任红利 / 053

两个团队的传奇故事 / 054

重建信任 / 056

建立信任的三大行为 / 057

值得信任的人格 / 063

认真开展建立信任运动 / 066

信任行动计划 / 067

以教带学 / 069

第 3 章 做到事半功倍

071

培养客户和员工的忠诚度 / 075

将公司的发展与客户价值联系起来 / 082

事半功倍计划 / 088

以教带学 / 090

第 4 章 化恐惧为激情

093

心理恐慌的代价是什么 / 096

恐慌对你的公司和员工的影响 / 097

化焦虑为工作激情 / 100

恐惧的根源 / 101

减少恐惧计划 / 112

以教带学 / 113

结语

115

不可预知时代的可预知结果

如果你任由命运摆布,人生将变得不可预知。若你不想如此,请控制你的所作所为。

——纳西姆·尼古拉斯·塔勒布,《黑天鹅》作者

每年夏天都有一群身着彩色衣服的自行车骑手们在风光秀美的赛道上飞速骑行,这一直是一项最考验人类意志力的比赛——环法自行车赛。在阳光照射下的蜿蜒山路上,他们组成小队或者合成一群,有些骑在前面,有些则一字排开彼此保持着安全距离。不过,骑手们大多数时间还是成堆成群地前行。当向前超越比较容易时,车手就会加速前进。

比赛中更为严重的考验是山路,骑手们会遇到不可预知的天气。即使是在七月的阿尔卑斯山,也可能会碰到霜雾和冰雹。与此相反,法国南部贫瘠得像沙漠一样的冯度山会把骑手烤得冒油。当骑手们骑车爬行数千米以后,小队开始彼此拉



开距离,变成一列。很多骑手因为疲劳而掉队,有很多骑手落后得非常远。

在这种极端艰苦的环境中,只有伟大的骑手才能保持领先地位。

你的团队、公司或者你的组织也会不时地面对这些极端的环境,陡峭的山路、变幻莫测的天气、看不见的前路。即使出现转机,但日子照样艰难。我们会走进另一个世界,在这个世界中,我们会面对更棘手的困难,这让我们觉得曾经痛苦的过去仿佛是天堂。未来的危机可能比我们以前所经历的更恐怖,因此,每个人都认同:未来的挑战将十分残酷。

这正是诞生伟大管理者的时代。

伟大的领导者不同于常人。他们即使是在不可预知的环境中,也能坚守自己的原则。他们知道这个世界是不可预知的,但仍能得到自己想要的结果。

环法自行车赛实际上是一项团队工作,失败的团队缺乏胜利者那种严格的执行力。

他们是如何做到的?

在解释这个问题之前,让我们想想,为什么那么多的竞争者在爬山途中落后或掉队?原因通常

不是他们缺乏力气和能力,大多数环法自行车赛的选手体力都非常的棒,不然他们也不会在这儿了。

环法自行车赛实际上是一项团队工作,失败的团队缺乏

胜利者那种严格的执行力。获胜团队中的成员必须彼此信任，而不是去各自做自己的事情。他们必须一直聚焦在获取胜利这个目标上，寻找一切机会实现它，否则，小错误累积到最后就会酿成大祸。

我们与全球上千家的私营、公共公司长期打交道，经验告诉我们，正是缺乏纪律性才使得大家在“上山”时分出孰先孰后。在富兰克林柯维公司，我们研究了 1100 个组织中的 17000 个工作团队，研究涉及人数达 30 余万。我们访问了这些工作团队中的 5000 个人，并将访谈结果按照财务状况、工作内容和客户忠诚度三个方面与大量的“类似”组织做比较。这种对比研究可以帮助我们理解：好的执行者和差的执行者之间的真正区别是什么。兰斯·阿姆斯特朗（美国职业自行车运动员，曾连续 7 次获环法自行车赛冠军——译者注）也参与了本研究。

不可预知时代的四大风险

如同环法自行车赛的团队一样，处于不可预知时代的公司要面对四大致命风险：

- 执行不力
- 信任危机
- 缺乏专注
- 人心惶惶



执行不力。你一直在思考如何应对风险,你也有策略,现在的问题是,你的团队能执行这些策略吗?他们愿意吗?在你的组织中,有些人会理解你的想法并去执行它,而有些人则永远也不可能去做。那么介于这两者之间的人呢,如果他们知道怎么做,他们的执行力又有多强?

信任危机。信任度急速降低。信贷市场陷入了巨大的信任危机之中,人们满眼所见到处是背叛。在一条充满陷阱的未知路上,人人减速而行:经济衰退不是空穴来风。

缺乏专注。公司资源少,人员少,杂乱无章。人们同一时间做两三份工作。一个干两份活的人,他的注意力就只有干一份活的人的注意力的一半,而做好任何一件事情的可能性也只是一半。

人心惶惶。经济萧条导致了心理恐慌。人们害怕失去工作,害怕失去养老金,害怕失去自己的房子。心理恐慌在慢慢累积,人们逐渐被它所吞噬。公司需要员工集中注意力,全心投入工作,但是员工无法专注,工作散漫。

正如你所认识到的,这四大风险在经济风暴中同时到来,它们相互增强。信任危机导致了恐惧,恐惧和焦虑导致人们失去专注,失去专注使得人们在战略执行过程中畏首畏尾。面对这四大风险,想要精准地执行你的战略难于上青天。

要想像那些伟大的车手一样,成功骑越山峰,你必须对这

些风险有所准备。如果你按照以下的方法来做，就能避开风险，获得成功：

- 出色做好要事
- 跟上信任的速度
- 做到事半功倍
- 化恐惧为激情

出色做好要事。成功的公司都有简单、清晰的目标并不断重复它，高效执行并不断对目标进行评估。在成功的团队中，每一个成员都清楚自己的作用，他们对目标的执行情况非常清楚。

跟上信任的速度。缺乏信任会降低效率，导致成本增加，这就是为什么在这次经济风暴中，你的客户减少、现金流中断的原因。如果信任等级提高，公司效率就会提高，成本也会降低。成功的公司有能力做出快速的反应，“在新的经济环境下，它们快速变革，有能力走在前面，至少不落后于他人。”

做到事半功倍。当然，每个人都想做到事半功倍，但真正的问题是：哪些“功”要加倍？难道不是增加客户认为真正有价值的东西、减少他们不想要的吗？成功的公司专注在那些有价值的事物上，他们不是去减少它们，而是化繁为简。员工不是干两份、三份活，他们专注在客户真正在意的工作上。

化恐惧为激情。心理恐惧的根源在于人们对所要发生的



事情感觉无法控制。成功的公司帮助人们打破这种无助感,专注在他们力所能及的事物上。产生恐惧的原因绝大多数是目标不明确或者缺少有动力的目标。要提供给他们一个目标明确的任务,这样就可以将他们的恐惧能量转化为行动的力量。

人生如果有什么是确定的,那就是可以确定:世界永远不可预知。伟大的团队就像伟大的自行车手一样,他们不懈努力,不管在什么环境中都很优秀。这本小书就是告诉你如何取得你想要的成果,无论是在好光景还是在坏光景你都可以(不管你是否认同“时代在变化”这样的观点)。为什么?你只要掌握以上四个久经考验的原则就可以了,它们能让你立于不败之地。

本书中的四个原则,每一个原则为一章,每章包括你要如何实施该原则的方案。

学习本书的最好方法是将本书的内容教给其他人,老师比学生学的更多。因此,每章的末尾,我们建议你找其他人——同事、朋友、家庭成员,然后把你在本书中掌握的内容教给他们。你可以按照我们所提供的“以教带学”的指引来做,也可以自创招数。