

全美工作圣经

全球500大企业职员培训手册



STEPHEN COVEY

史蒂芬·柯维

柯维工作法

多元化发展的社会，告诉我们一个事实
未来职场上的优胜劣败，不再取决于某一能力
而是全方位的整体力量

史蒂芬·柯维所创立的企业领导与管理理念，以一种前瞻的眼光，打破了传统的工作理念和思维方式。他所倡导的职业生涯管理和工作技巧训练，对美国工商社会传统的办公运作方式，无异于一场革命。《柯维工作法》堪称全美工商企业的工作圣经。

——美国《商业周刊》

内蒙古科学技术出版社

柯维工作法

史约克 编著

*

内蒙古科学技术出版社发行

(赤峰市哈达街南一段4号)

华西医科大学印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:15 字数:350千字

1997年11月第一版 1997年11月第1次印刷

印数:1—10000册

ISBN7-5380-0337-1/C·1

定价:29.80元

前 言

史蒂芬·柯维，也许对于许多中国人来说，是一个陌生的名字。但柯维的名声在美国却如日中天，早已大大超过了卡耐基和拿破仑·希尔。

柯维 (Stephen R. Covey) 毕业于哈佛大学，获 MBA 学位；后又毕业于杨伯翰大学，获博士学位，并当选为“青年总裁协会 (Young Presidents' Organization)”的十大杰出人才。柯维于八十年代中期创立了“柯维领导培训中心”，曾协助过 500 多家大型企业及众多中小企业、教育单位、政府机关，训练领导人才。可以说，他一直以一双无形的手在幕后引导着活跃在美国各个领域的许多著名领导人。他甚至一直担任着克林顿总统的高级顾问。“柯维领导培训中心”被誉之为高级主管的摇篮。

柯维所创立的企业领导与管理理念，以一种前瞻的眼光，打破了传统的工作理念和思维方式。他所倡导的职业生涯管理和工作技巧训练，对美国工商社会传统的办公运作方式，无异于一场革命。《时代周刊》评论：“柯维所建立的理论和办法，堪称全美工作圣经。”

在即将进入二十一世纪时，全社会最宝贵的资产也是未来竞争力的动力就是“人力资源”。提升和发展人才的品质，不仅是各个企业日益关注的问题，也是世界各国力求实现的

目标。更是我们每一个现代人必须倾力而为的第一课题。因为多元化发展的社会，告诉我们一个事实，未来职场上的优胜劣败，不再取决于某一能力，而是全方位的整体力量。

全书贯穿的若干主题，皆是平时在推动工作绩效、企业管理、家庭伦理及提升人力资源素质时的要点，并兼容心理建设和实用技巧，在教导“怎样做”之前，总不忘循循善诱地启发“为什么”？使这本简明、实用的“职场百科全书”，不仅可作为个人解决工作问题的工具，更增加其作为生涯经营规划参考的附加价值。

“柯维一开口，所有的主管都在洗耳恭听。”

现在开始，让我们听听柯维的声音。

目 录

前 言 (1)

第 一 章

架构成功的根基 (1)

1. 建立正确的态度
2. 改造你的人生
3. 设定可行的目标
4. 井然有序
5. 杜绝拖延
6. 经营时间
7. 掌控专案
8. 驾驭语言与文字

第二章

培养个人沟通的技巧 (51)

1. 提升你的写作能力
2. 书面沟通
3. 提升阅读记忆能力
4. 面对面沟通
5. 用电话谈生意
6. 撰写简报
7. 主持一个有魅力的会议
8. 达成双赢的谈判
9. 沟通

第三章

自我管理 (119)

1. 管理压力
2. 维护权益
3. 克服职业倦怠
4. 增加创意
5. 承担风险
6. 兼顾家庭与事业
7. 职业生活管理

第 四 章
领 导 统 御 (160)

1. 领导的要领
2. 与难缠的人交手
3. 冲突管理
4. 适时授权
5. 批评的施与与接受
6. 激励员工
7. 做好效绩面谈
8. 聘用与解雇员工
9. 建立自我管理的工作团队
10. 指导工作
11. 承 诺
12. 忠 告
13. 解决矛盾

第 五 章
操之在己的事业观 (246)

1. 冲破工作暗礁
2. 预览生涯航图
3. 校准目标罗盘

第 六 章

柯维工作法则 (276)

1. 管理法则
2. 计划法则
3. 组织法则
4. 控制法则
5. 人才的甄选与培训法则
6. 提升决策力的法则
7. 领导激励法则

第 七 章

柯维工作技能训练 (316)

1. 意见调查
2. 标准检查
3. 挑战变革
4. 创造精神
5. 客户服务
6. 做 决 定
7. 委 派
8. 有关纪律的面谈
9. 授 权
10. 意见回馈

目 录

11. 树立目标
12. 影响他人
13. 领导作风
14. 倾听他人
15. 检测集体业绩
16. 会 议
17. 任务说明
18. 激发积极性
19. 协 商
20. 业绩鉴定
21. 陈 述
22. 解决问题
23. 改进工作程序
24. 生产效率
25. 计划管理
26. 褒 奖
27. 撰写报告
28. 演 说
29. 战略规划
30. 压 力
31. 筹建小组
32. 团队精神
33. 解 聘
34. 专门时间

第一章

架构成功的根基

你不可能在一夜之间成为一个行动正确的人，这是持续一辈子的自我更新过程。过去错误的行动态度是：“不到破坏不堪，绝不轻言修补。”现在正确的行动态度则是：“如果没有任何破损，那是你检查不够周全的缘故。”

——史蒂芬·柯维

1 建立正确的态度

自尊这个字眼已经被过度滥用到几乎成为所有失败者的最佳藉口。他们以为只要拥有足够的自尊，人际关系会更和谐，事业会更成功。

这真是无稽之谈！

如果你只是一味想要提高自尊，却拒绝对自己的生活与工作做任何改变的话，就好比是在没有水的陆地游泳一样的滑稽。与其设法改善行为与工作技能的态度和技巧，不如全心全意投入工作，从中获得成就感，如此一来，自尊就垂手可得了。换句话说，成功是提升自尊的最佳途径。

回想一下任何你曾看过或听过的一些有关建立自尊的书或录音带，它们是怎么开始介绍的？是不是像下面的问题般，让你觉得忐忑不安：

- 你是否曾问过自己，为什么你不能更成功？
- 你是否害怕在别人面前显得愚蠢不堪？
- 你是否会刻意回避不喜欢的人？
- 你的人生观是否可再改善？
- 你是否曾怪罪他人须为你生命中的遗憾及缺陷负责？

如果上述这些问题，你的答案都是“否定的”，那么，你可能不正常。不过，除此之外，还有其他数以万计类似的问题。

题，其基本目的都在让你看轻自己。然后，这些书或录音带的作者再藉此提供他们的独家秘方，帮助你重新寻回人生的春天。

你不需要那种协助！

与其使用那些老掉牙的方法，不如集中全力矫正缺点，学习新方法，以改善现状。随着接踵而至的成功——不论是个人或事业的成功，你将对自己愈来愈满意，愈来愈有自信，愈来愈有能力面对外在环境的挑战。

本书的每一章节都非常实用，提供你工作或生活上所需的各种建议；不过，再好的建议，若不身体力行、融会贯通，也是枉然。

正确的态度

没有正确的态度，就算用尽各种良法妙方也是徒劳无功。

如何建立正确的态度，让这些妙方能真正发挥效用呢？答案就是：

做你自己

不必强迫自己依照别人的意见生活。所谓“别人”，包括丈夫、妻子、亲戚、朋友、老板、同事及客户等。强迫自己符合他人的期望，就像得了精神厌食症：当你把自己压缩在一个既定的小框框时，你的目光将只集中在假想的虚胖上，使你一心一意想消除它们。

忘掉过去

把那些气馁丧志的过去彻底抹灭。你可以回想过去成功

的经验，或从错误中学习，丢掉所有阻碍进步的情绪包袱。

就算不是为了能更成功，而是你想进一步了解自己的过去，最快、最有效的方法就是改变你的行为模式，然后，再比较改变前后的差异。

为自己描绘一个理想形象

“你”是最重要的关键，没有必要做别人的影子。不要再想你“应该”怎么样；相反地，你可以在心里勾勒出自己最好的一面，并让这些最好的本质帮助你达成人生目标。

想象、观察并身体力行

如果你希望成为一位成功的业务代表，那么就假想一下吧！尽管你不是公司中业绩最好的那一位（毕竟一家公司只能有一位），但是你仍有可能跻身顶尖之列。所以，想象你自己已经是一位顶尖的业务代表。

然后，问自己一个问题：“那些顶尖业务代表的穿着如何？他们在客户、同事及主管面前的行为举止又是如何？”有个轮廓了吗？很好。现在你可以开始身体力行，照着你原先所描绘的理想行为模式，大胆实践。

不要和别人比较

不论比较结果如何，都只是在浪费时间而已，因为每个人都有他的特色和优点。不要只想到你能轻易胜任的事，可以再用点心思，想想如何才能做得更好，并且更进一步提升非专业领域的技能。

别轻易被击倒

如果有人举止粗鲁、不善解人意、或心怀敌意，千万不要放在心上。告诉自己：“是他们有毛病，不是我。”然后问问自己：“能改变对这些人的态度吗？”如果你能改变对他们的观感，那么，他们对你的态度也可能不同。

赞美他们，问问他们桌上的照片里的人是谁，挑他们喜欢的话题聊聊。现代人与人之间的关怀愈来愈少，也愈来愈冷漠，其实大家内心都非常渴望温馨关怀。而那些不吝付出关怀的人，都会有较好的人际关系。你希望和那些公事公办，只重事业的人在一起工作，还是和那些除了工作，也愿意谈些其他事情的人？你周围的人，答案肯定是和你一样的。

除此之外，请把别人的粗鲁言语当作求助讯号，或至少提高一点警觉：他们可能是在痛苦的抉择下，才做出了如此的举动。因为他们还不能完全地信任你，就只能在言语上表达出他们的不满。

要想和这些人好好相处，一定要设法了解他们言谈的潜在动机，并适当回应。你必须接受一个事实：每个人都有可能犯错，但却不能推诿应负的责任，也不要浪费时间寻找藉口。一旦你开始将箭头指向别人，你自己就变成受害者了。彼德曾说过：受害者无疑就是失败者，所能获取的只有怜悯，或就此一蹶不振。

受害者会把所有不如意的事合理化，认为自己从没做错，而让其他人因为不在受害者之列而心生愧疚。并且希望有人会来解救他们，然后再埋怨，甚至惩罚他们的拯救者。这都是因为这些拯救者拥有他们所缺乏的：能克服恐惧、焦虑，并有妥善规划人生的能力。

自我奖励

不论多么微不足道的成就，你都要把它记下来。心理学家发现，在美国，工作上最大的压力来自于缺乏亲密关怀与适当的鼓舞。所以，不妨偷得浮生半日闲去享受你努力的成果：可以吃一顿大餐，看一场电影；可能的话，休个假、踏踏青。每日终了，为自己列一张今日成就表：从早上眼睛睁开后所完成的每一件事，都可以列进去。毕竟，对某些人而言，早起就已经是件非常了不起的成就了。

善用闲暇时间

由你运用闲暇时间的方式，就可看出你的教育程度、智慧与社会认知。但是，这并不意味着你必须戒慎恐惧、随时随地提升自己的生活品质。罗素曾经说过：“恣意享受时光并不是浪费时间。”

不必惧怕

恐惧并不代表失败，它只是害怕的征兆而已；它不是一种行为，只是情绪的反映，所以不要逃避它；相反地，要接受它的挑战。

轻微的恐惧是有助于你迈向成功之途的。如果你害怕，可能真的有让你害怕的理由。所以，不妨问问自己：“最糟的结果会是什么？”，“假使最糟的事情真的发生了，我该怎么办？”

与其从你现处的立场来看任何可能发生的不幸，不如当做它已经发生了。从最糟的地方往回看，会让你对这些不幸的结果早有了心理准备，且能预做防范。换句话说，你的解决之道将成为你迈向成功之途的重要基础；而且，随着问题

的克服，你的恐惧会愈来愈少。

成功并不表示你对任何事都不会害怕，不会紧张。即使成功之后，有时难免会对自己失去信心。但成功的人却有勇气接受真实的自我，并努力提升自我。只要你朝成功路上多进一步，恐惧便会减少一分。

人生观也会影响你对外界的观感。将如何规划你的人生，是完全由你掌握的。就如同你如何看待半杯水：它是半满还是半空，完全由你决定。正确的人生观虽然不一定能保证你的人生与事业一定成功，但是，不正确的态度却肯定会导致失败，或停滞不前，固步自封的后果。如果你认为自己不会被录用或获得升迁，那么可能真的如此。就算真的获得工作或升迁，你可能认为那只是运气好；或是别人出了差错，而从天上掉下来的奇迹。结果，你不但没有培养出迈向成功必备的自信，反而随时得提心吊胆，担心自己会穿帮出糗。结果可想而知，你真的会搞砸。

不过，单靠正确的态度是不够的，还要下列的因素配合：

正确的行动

行动正确的人

重视品质，投入工作，眼光远大。

他们不单是把事情做完，同时也注重其中的过程，及成果的展现。

行动错误的人

容易受环境的影响，因此，他们的失败总找得到藉口。

掌握自己的命运。能把握现在并防患于未然，他们知道

所谓的运气是事先详细规划和努力工作的结果。

专心掌握其所能掌握的，并适度宣扬其成就，以增加他们在公司的影响力。

把事情做对。愿意为了满足顾客与客户的需求而承担风险。

不做分外之事。如此一来，他们便不必承担额外的风险与责任。

制造自己与他人的紧张关系，让人不断怀疑他们没有能力做任何事。

凡事照本宣科，没有例外且绝不通融。

要成为行动正确的人有以下几个方法：

找出人生中可改善之处

然后，理出一条改善之道，和所需的时间。

专心于所能掌握的事物

若只担心你无法掌握的事，只会徒增挫折、失落感。

愿意承担风险

人生难免会经历失败，若想要成功，不可能不承担任何风险。

保持耐性

不可能在你着手计划改掉恶习时，就希望人生从此改变；不过，你倒可以从规划这个计划开始，逐步迈向人生改善之途。