

Stephen R. Covey



史蒂芬·柯维
管理经典

[美] 史蒂芬·柯维 著

高效能人士的 领导准则

Principle
-centered
Leadership

如何创建以原则为核心的成功领导模式

上美国总统高参成为你的管理顾问

20世纪最伟大的管理学家，思想学成就大大超过了卡耐基和拿破仑·希尔，普京盛赞为“伟大的思想家”的史蒂芬·柯维博士，继《高效能人士的七个习惯》后，彻底改变了这个世界的领导模式。

中国青年出版社



[美] 史蒂芬·柯维 著

高效能人士的 领导准则

Principle
-centered
Leadership

Stephen R. Covey

中国青年出版社

图书在版编目(CIP)数据

高效能人士的领导准则 / (美) 柯维著; 阮江平等译.

—北京: 中国青年出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5006-5295-3

I. ①高… 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.

高效能人士的领导准则

作 者: [美] 史蒂芬·柯维

译 者: 阮江平 何金娥 吴月辉

责任编辑: 周 红

美术编辑: 夏 蕊

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: 010-65516873/65518035

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: 2012年9月第2版

印 次: 2012年9月第2次印刷

开 本: 880×1230 1/32

字 数: 265千字

印 张: 11

京权图字: 01-2003-5314

书 号: ISBN 978-7-5006-5295-3

定 价: 33.00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

010-65518035

| 目录 |

前 言 以原则为核心的方法	007
---------------	-----

第一部分 高效能领导者的素质	019
-----------------------	------------

第一章 以原则为中心的领导特征	024
-----------------	-----

第二章 重温高效能人士的七个习惯	031
------------------	-----

第三章 高效能人士的三大决心	039
----------------	-----

第二部分 高效能人士的自我领导	047
------------------------	------------

第四章 培养最重要的人格	049
--------------	-----

第五章 改变从现在开始	059
-------------	-----

第六章 循序渐进	072
----------	-----

第七章 七大陋习	081
----------	-----

第八章 用道德指引自我	088
-------------	-----

第九章 以原则为中心的权利	096
---------------	-----

第三部分 提高人际效能的方法 105

第十章 掌握沟通的技巧 107

第十一章 提高影响力的 30 个方法 119

第十二章 幸福生活的 8 个准则 131

第十三章 让孩子成为冠军的 10 个关键点 146

第四部分 管理和组织发展中的领导准则 153

第十四章 培养知足心态 159

第十五章 解决长期问题 165

第十六章 改变管理模式 176

第五部分 PCL 在领导行为中的应用 185

第十七章 PCL 模式 187

第十八章 授权的 6 个条件 197

第十九章 满足预期 210

第二十章 组织管理与自我监管 219

第二十一章 邀请别人讨论问题 227

第二十二章 利用相关人员信息系统 235

第二十三章 人尽其才 249

第二十四章 左脑管理，右脑领导 258

第六部分 在全面质量管理中应用领导原则 265

第二十五章 全面质量的原则 267

第二十六章 全面质量领导 280

第二十七章 七个习惯和戴明的 14 个要点 287

第七部分 适应和变革 299

第二十八章 变“沼泽”为“绿洲” 301

第二十九章 公司宪法的意义 312

第三十章 通用使命宣言 320

第三十一章 以原则为核心的学习环境 327

后 记 临溪而渔 338

柯维箴言 347

【赞誉之辞】

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《高效能人士的领导准则》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

领导力始于家庭，存在于心灵深处。柯维不仅为我们绘制了蓝图，逐步引导我们释放每个人内在的领导力，还强有力地号召我们付诸行动。这是一本富有远见、鼓舞人心、迫切需要的书。

——威廉·科恩 前美国国防部长

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《高效能人士的领导准则》才是真正的力作。

——托马斯·霍顿 美国管理协会主席

史蒂芬柯维博士通过思考生活中的诚信和领导原则，将我们的内在思维与外在行为结合起来，最终达成个人和公众诚信的共同提高。

——佐治亚·J. 纽维尔 前任美国驻瑞典大使

史蒂芬柯维勾画了一幅关于工作中基本原则的最清晰的图画，并对我们说明它是如何塑造我们对于现实的认知。任何读过这本书的人都会将书中所说的应用到他的生活之中去。

——杰克·戈恩 美国第一位上太空的参议员

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

《高效能人士的领导准则》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

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

史蒂芬·柯维创作了一部具有非凡意义的关于人类形式的作品，这本书是如此的优雅，是如此的贴近我们的生活，对我们的组织工作和个人生活有着积极的指导作用。我会向我认识的每一个人推荐这本书。

——沃恩·本尼斯 《成为领导者》作者

史蒂芬柯维可以说是美国的“苏格拉底”，他引导我们去关注那些永恒不变的事务——价值、家庭、社会关系和沟通。

——布莱恩·特雷西 《成功心理学》作者

这是一本给人以力量的书，书中用视角、领导力和人际关系的原则使之成为培养商业领导者的实用工具。我向您强烈推荐这本书。

——诺兰·阿斯布兰德 Black & Decker 公司总裁

很少有人能够理解原则和偏好之间的差异，更不用说用浅显易懂的语言来清楚解释这种差异。史蒂芬不仅做到了理解这样的差异，并且用例子很好地诠释了这种差异，这让读者认识到这不仅仅是一本解释最新管理理论的书籍。

——布鲁斯·L. 克里斯汀森 公共传播服务公司总裁

| 目 录 |

前 言 以原则为核心的方法	007
---------------	-----

第一部分 高效能领导者的素质	019
-----------------------	------------

第一章 以原则为中心的领导特征	024
-----------------	-----

第二章 重温高效能人士的七个习惯	031
------------------	-----

第三章 高效能人士的三大决心	039
----------------	-----

第二部分 高效能人士的自我领导	047
------------------------	------------

第四章 培养最重要的人格	049
--------------	-----

第五章 改变从现在开始	059
-------------	-----

第六章 循序渐进	072
----------	-----

第七章 七大陋习	081
----------	-----

第八章 用道德指引自我	088
-------------	-----

第九章 以原则为中心的权利	096
---------------	-----

第三部分 提高人际效能的方法 105

第十章 掌握沟通的技巧 107

第十一章 提高影响力的 30 个方法 119

第十二章 幸福生活的 8 个准则 131

第十三章 让孩子成为冠军的 10 个关键点 146

第四部分 管理和组织发展中的领导准则 153

第十四章 培养知足心态 159

第十五章 解决长期问题 165

第十六章 改变管理模式 176

第五部分 PCL 在领导行为中的应用 185

第十七章 PCL 模式 187

第十八章 授权的 6 个条件 197

第十九章 满足预期 210

第二十章 组织管理与自我监管 219

第二十一章 邀请别人讨论问题 227

第二十二章 利用相关人员信息系统 235

第二十三章 人尽其才 249

第二十四章 左脑管理，右脑领导 258

第六部分 在全面质量管理中应用领导原则 265

第二十五章 全面质量的原则 267

第二十六章 全面质量领导 280

第二十七章 七个习惯和戴明的 14 个要点 287

第七部分 适应和变革 299

第二十八章 变“沼泽”为“绿洲” 301

第二十九章 公司宪法的意义 312

第三十章 通用使命宣言 320

第三十一章 以原则为核心的学习环境 327

后 记 临溪而渔 338

柯维箴言 347

以原则为核心的方法

在我组织的研讨会上，我经常邀请与会人员描述他们最棘手的问题。这些问题往往无法经由简单方法解决，比如：

面对重重危机和压力，如何平衡生活和工作的关系？

怎样以豁达的心态去看待他人的成功？

如何做到可控的授权？

怎样在员工存在对立情绪的时候，将全面质量管理原则和不断改进原则内化并贯彻到底。

也许在你面对生活和工作的挑战时，你曾经问过自己这些问题。本书将帮助你更好的领悟有效领导的基本原则。

“授人以鱼，不如授之以渔，授人以鱼只救一时之急，授人以渔则可解一生之需。”

当你领悟了这些基本原则，你就有能力自己解决这类难题，否则就只能靠碰运气和或摸着石头过河的方法来面对这些生活和工作中的难题。

我所写的《高效能人士的七个习惯》(The 7 Habits of Highly Effective People) 出版以来，我曾经和很多尝试改变自己生活和工作状态的优秀

人士共过事。可是由于缺乏合理有效的方法，许多人尝试改善人际关系和追逐希望的梦想都没有成功。

这些导致失败的方法正好与高效能人士的七个习惯相反，我那位担任硕士研究生导师的哥哥约翰·柯维将此称为“无效能人士的七个习惯”：

- 消极被动：抱怨一切
- 盲目工作
- 只关心琐事
- 患得患失
- 依赖他人
- 赢不了就妥协
- 惧怕变化，拖延改善

高效能人士在成长过程中（maturity continuum）往往会比普通人更快取得成功，而低效能人士在“反成长”的过程中通常也比普通人更快品尝到失败的滋味。也就是说，高效能人士的成长过程是依照“成熟模式图”的轨迹，从“依赖期”到“独立期”再到“合作期”。

怎样才能改掉这些无效能的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，在个人生活和工作中，重新塑造自我？

这就是本书的宗旨所在。我在前面三个部分讨论如何将有效的原则运用于个人和人际关系，后面四个部分则讨论这些原则在管理和组织上的运用。

看待问题的角度

首先我们先探讨一些在我们的个人生活和工作中都会面对的问题，

之后我会给出一些以原则为核心的建议。

·有些人用高尚的目的作为暴力手段的借口。他们说“公事公办”，有时“道德”和“原则”必须为了利润而牺牲。他们认为个人生活质量与工作质量无关。他们还认为由于组织内部的政治和社会环境以及外界破碎的市场，即使滥用人际关系也能达到目标。

·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付出努力。他说：“球员们来到训练营地，一个个动作走样，他们竟然以为这样可以骗得过我和自然法则，认为随便组个队，就能在比赛中发挥出色。”

·每当我在研讨会上提出这个问题——“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，我们拥有的最伟大的资源被浪费掉了，低劣的人力资源管理对我们的基础造成了破坏。

·我们心目中的英雄通常就是有钱人，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的按照自己的方式生活，我们就会盲从；如果社会规范又肯定他们的所作所为时，我们对此就更深信不疑。

·有些父母并未对子女付出心血，有时在公众面前装装样子，但私下里却又吼又叫又摔门。他们居然还会惊讶于自己的小孩靠吸毒、酗酒、乱搞性关系来填补生活的空虚。

·我问一位公司高层，是否可以动员全部员工用六个月的时间写一份企业宗旨报告，他说：“你不了解我们，这点事一个周末就能搞定。”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。但罗马不是一夜建成的。

·许多父母在面对青春期的子女时很主观片面，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，并为自己的无能为力辩护。

· 在管理上，每件事都被量化。因此7月份属于执行人员，12月份就属于管理者。每年年底，数字都会被修饰。这些原本应该是准确和客观的数字，已经众所周知的被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。他们需要的不只是镇痛剂或邦迪，他们希望的是能从根本上解决他们的问题以及获得长远的效果。

· 在一次培训课上，我从一群资深主管谈话中了解到，他们并不情愿来上课，是老总强迫他们来这里呆坐四天，聆听一堆抽象的理论。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；他们的公司仍缺乏人本的理念。

· 在学校里，我们要求学生回答我们讲授的内容，并以教材为标准测验学生。学生们则研究这些规则，参加晚会和拖延功课，然后用集中复习的方式取得毕业证。他们认为生活的其他事都可以同样地走捷径。

一些无效能的习惯来自于整个社会浮躁的氛围，在学校中，很多人依靠这种突击式的方式成功的通过测试。但如果这是在一个农场里呢？试想你能不能两周不给奶牛挤奶，之后疯狂的“补课”？你能想象春天不播种，夏天不耕耘灌溉而仅仅依靠秋天异常努力地劳作取得好收成吗？在农业上我们会嘲笑这种做法，但在学术领域，我们却经常放弃良好的教育，只是为了得到工作职位所要求的学位和学分。

解决方案：返璞归真的自然法则

有些问题我们无法通过一般方法解决，就好像快捷、简便、随意和

有趣味性的方法在农场里行不通一样，因为在那里我们受制于自然法则。无论我们报以怎样的态度，建立在基本原理基础上的自然法则总是在发挥着自已的作用。

农场上那些永恒不变的唯一法则就是：我们必须经过耕种、灌溉、施肥、除草，农作物才能成长、成熟。这和婚姻以及帮助青少年渡过认同危机的道理是一样的，这些问题并不是单纯依靠积极的态度和成功的模式所能解决的，面对这样的问题没有捷径。农场上的自然法则起着决定性的作用。自然法则和原理总是在起作用。因此我们应该将这些原则应用于我们生活的核心，人间关系活动的核心、合同管理的核心以及我们所处的组织的核心。

如果我缺少人格魅力或者能力亦受到他人质疑，在这样的条件下试图以精心设计的手段，让他人去完成我所要求的工作，我是无法取得最终的成功。就算有良好口才和善意，若存在哪怕是一点点不信任，成功的条件就不具备；而如果学会管理资源和领导他人的方法，就等于打好了基础，因为那样就可以将团队的才华和能力发挥出来。

我们一向认为变化和改进行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，我们也通常只想在这个改进过程中学习新技能，而忽略了健全基本原则。但是重大的变革通常来自内部，是始于打破僵化的思维模式，我将此称为“模式转换”。

返璞归真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，集中在某些真正的方向上。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返璞归真的领导思维，他们代表了美国最优秀的管理思想。）

效率立足于特定的不变原则之上。人性中的自然法则，如同物理学