



繼《與幸福有約》、《與成功有約》、《與領導有約》、《與生活有約》等暢銷書後，曾被《時代雜誌》評選年度最具影響力人物、「推動美國前進的 25 雙手」重要領袖之一，被《經濟學人》推舉為最具前瞻的管理思想家的潛能導師

史蒂芬·柯維 Stephen R. Covey

率領旗下的 FranklinCovey 團隊推出這本最新力作；書中點出成就商業領域的八項準則，簡單易懂，得以用來作為商場上，甚至家庭、生活中溝通與管理的有效工具，幫助讀者更能掌握當下情境中的高效能致勝要素。

businessThink

Rules for Getting It Right-Now
and No Matter What

與高效能 有約

企業與個人的成功思維

大衛·馬肯 Dave Marcum、史蒂芬·史密斯 Steve Smith、瑪漢·凱薩 Mahan Khalsa ◆ 著
胡瑋珊 ◆ 譯



中國生產力中心
CHINA PRODUCTIVITY CENTER



Franklin Covey.

與高效能 有約

企業與個人的成功思維

businessThink

**Rules for Getting It Right-
Now and No Matter What**

大衛·馬肯 (Dave Marcum)

史蒂芬·史密斯 (Steve Smith)

瑪漢·凱薩 (Mahan Khalsa) ◎著

胡瑋珊◎譯



中國生產力中心

CHINA PRODUCTIVITY CENTER



Franklin Covey™

與高效能有約：企業與個人的成功思維 / 大衛·馬肯
(Dave Marcum)，安史蒂芬·史密斯 (Steve Smith)，
瑪漢·凱薩 (Mahan Khalsa) 著；胡瑋珊譯。
——初版。——臺北縣汐止市：中國生產力，2003〔民
92〕

面；公分。—— (Practical 系列；38)

譯自：Business Think: Rules for Getting It Right-Now
and No Matter What! © 2002 Frankin Covey Co.
All Rights Reserved, Authorized translation from
the English language edition Published by John
Wiley & Sons, Inc.

ISBN 957-2090-36-4 (平裝)

496.34

91021964

Practical 系列 038

與高效能有約

企業與個人的成功思維

作 者 大衛·馬肯 / 史蒂芬·史密斯 / 瑪漢·凱薩
譯 者 胡瑋珊
發行人 張寶誠
總編輯 李玉珍
主 編 陳美琪
特約編輯 苗妍麗
讀者服務 林錫表
出版者 中國生產力中心
電 話 (02) 2698-5898
傳 真 (02) 2698-9330
郵政劃撥 0012734-1
總經銷 聯經出版事業公司
地 址 221 台北縣汐止市大同路一段 367 號 3F
電 話 (02) 2642-2629
初 版 2003 年 01 月 20 日
登 記 證 局版台業字第 3615 號
定 價 280 元

ISBN : 957-2090-36-4

Business Think: Rules for Getting It Right-Now and No Matter
What! © 2002 Frankin Covey Co. All Rights Reserved,
Authorized translation from the English language edition
Published by John Wiley & Sons, Inc..

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載

出版緣起

新世紀的「競爭之鑰」在於知識。

誠如管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）所言，我們正處於一個轉型的時代中，朝著知識型社會邁進，知識是後資本主義社會中最有價值的資源。在現今的企業競技場上，知識已成爲企業競爭的核心因素，沒有掌握此一核心要素的企業，極易喪失其競爭優勢，而被迫出場。

知識既是最有價值的資源，關於知識的傳承，除了人本身之外，出版品是另一個非常重要的載體。

自一九五五年十一月十一日財團法人中國生產力中心成立之日起，我們即深感知識的取得與傳承之於企業發展的重大意義，也深知人才培育與教育對企業興亡的重要影響。因此，中國生產力中心除了積極對企業進行診斷、輔導及教育訓練之外，另一個積極著力的部分，就是從事新思維、新觀念及各種新知的引進、推介與傳播。無論是出版經管書籍、雜誌、視聽產品，乃至於近年來的資料庫查詢與及時網路資訊服務，在在都是爲了提供企業最具前瞻

性的資訊、觀念及有效的營運模式，為企業進行全方位的知識引導。

多年來中國生產力中心累計出版發行的產品達百萬冊以上，內容涵蓋經營趨勢、管理能力、生產技術、服務品質、能力開發……等各領域的新知。

在知識領域中默默的深耕，多年來陪著企業與個人一起成長，無論是提高生產力、品質力、競爭力以及知識經濟時代中極為重要的創新力、知識力，都有我們點點滴滴的努力與奉獻。

隨著經濟發展的歷程與產業的快速進步，產業環境或許有著滄海桑田的變遷，但中國生產力中心期許自己扮演的角色卻未曾改變，一直以來我們期許自己成為：

- 經營模式的拓荒者
- 價值速度的推動者
- 知識管理的傳播者

在新的世紀中，衷心希望所有企業與個人，都能緊握住知識這把競爭之鑰，去開啓未來生活的幸福之門。而不斷提供嶄新的知識給讀者，將會是我們持續且全力以赴的事。而這也是我們出版這本書的目的。

中國生產力中心總經理

張宮誠

序言

早在中世紀，西方世界便將放血視為治療疾病最好的方法之一。因為當時的醫師相信疾病是存在「壞血」裡頭，他們會有組織地進行放血，藉以消除疾病的根源。如果病人的狀況沒有改善，那麼根據放血的邏輯，這顯然是表示他們放得還不夠——這回應該放得更多才行。這種思考模式一直延續到二十世紀初葉。

現在，要是我們把當今最熱門、最強大的管理點子應用在放血上頭，讓這套方法變得更有效率呢？要是我們把品質控管以及統計分析應用在放血的技術上呢？要不，為放血的技術人員或是醫師舉辦建立團隊研討會如何？你可以把這些受過專業放血訓練的醫療人員帶到山坡上，要他們直直地摔進彼此的懷抱中，藉以建立他們彼此的信賴。更棒的是，你可為病人和醫療人員雙方舉行PMA（積極思想型態）訓練課程，藉以建立更緊密、更具代表意義的病人／醫師關係，雙方可以從這樣的過程當中從彼此獲得更大的正面能量。結果呢？想必可以讓各位捧腹大笑。當然，放血單位的人員會讓放血的效率達到最適化的境界，每個人都開心心、而且很有效率（除了死掉的病人和他們的親友以外）。

幸好，病原理論（germ theory）在實證科學的帶領下誕生。匈牙利的產科醫生塞梅爾魏斯·伊格納茲（Semmelweis Ignaz）和法國的微生物學家路易士·巴斯德（Louis Pasteur）為預防疾病感染的因果提出這項簡單、常識的解釋。這時候，醫師終於了解為什麼接生婆比較受到孕婦的歡迎——因為接生婆會先洗手！醫生終於了解為什麼前線後方死於疾病的人數，會超過戰場上挨子彈而死亡的人數。這革命性的發現讓他們的想法徹底改觀。放血的時代永遠消失在歷史的遺跡中，拯救生命的嶄新科學典範正式取代了舊日的思考模式。

這頁人類歷史說明了一個非常簡單的原則：革命性突破的關鍵並非單單在於改變你的行為——改變態度是不夠的，你得改變自己對這個世界的看法、你的典範、你所建立的假設。歷史上偉大的變革主要都是起源於思維的變化——也就是改變人們看事情的方式。我從過去這幾年當中了解到，如果你想要逐步漸進式地改變，那你得從行為或是態度著手。不過，如果你想要的是巨大的改變或是改善，那就得從典範下手才行。

當今我們在商業世界裡所秉持的典範是什麼？我們有沒有很大的進步？如果沒有的話，是什麼原因讓我們停滯不前？我們有沒有獲得重大突破性的績效和成果？現代世界裡頭哪些管理方式可以和放血這種行徑相提並論？

在當今動盪的世界裡，各位務必要有一套流程固定地檢驗自己秉持的典範，才能在這個世界裡頭倖存。每天都會帶來新的挑戰，你們要有相當的回應才行。如果回應和這個挑戰旗鼓相當，那你就可以成功。問題是，當有新的、更大的挑戰來臨時，人們往往還是固守以往

讓自己成功的方式、流程、模式來回應。這些方式、流程、模式往往已經不敷使用。套句歷史學家湯恩比（Arnold Toynbee）的話，「成功才是最大的失敗。」

想想看當今的挑戰。這個世界正以迅雷不及掩耳的速度變化，處處充滿了不確定性。許多新的點子和產品推出之後沒有多久就可能會被淘汰。產業界更在科技的日新月異下出現了革命性的變化。全球市場裡，無情的全球競爭迫使許多產業和企業得隨著各國景氣波動起舞。企業得面臨危機的挑戰，員工則爭取更大的自我管理空間。情勢變化最大的是，以往向來把持在精英手上的資訊，現在卻是全球性的民主化——整個社會對於參與以及民主體系的需求更是勢不可擋。

在這樣的新世界裡我們可以仰賴什麼？在我看來，人生裡頭只有三個可靠的定數(1)改變、(2)原則，以及(3)選擇——這是我們賴以回應前兩項定數的力量。不變的原則，就像是能指引我們真正北方的指南針，讓我們在變化的世界、以及全球市場的嶄新動態裡能夠找到方向。

永無止盡的變化是人生的一部分。不過，我們要如何回應變化就是個截然不同的問題。當我們進入當今的商業世界，我們必須做出什麼務實的選擇才能獲得成功？如果緊守著舊式的思維，我們會有什麼可以好突破的？這個瞬息萬變的世界裡，我們需要以原則為中心的解決方案，才能順利化解當前和未來的挑戰？

我認為，成功思維正是以原則為中心的典範變化，這讓我們對做生意這回事徹底地重新

思考。商業世界已有些漸進式的進展，領導和管理的做法也都有了相當的改善；不過長久以來似乎一直沒有什麼根本的改變。為什麼？創新爆炸性的發展可說是史無前例，但是為什麼會成為商場上一個接一個的失敗案例？為什麼絕佳的點子和成功執行之間會有這麼大的差距？

其中有一部分是因為我們對新問題的解決方案往往具有抽象的本質。許多人（包括我在內）往往沉溺在抽象的模型裡，但卻未必會跳到實質的世界。「為什麼」和「如何」之間的斷層可能是造成點子和理想之間龐大鴻溝的原因。不過有了成功思維，這樣的鴻溝得以獲得彌補；成功思維提供的不只是抽象的概念，還提供有系統的實證架構。簡單來說，典範的變化是從假設轉為現實世界的應用。作者大衛·馬肯（Dave Marcum）、史蒂芬·史密斯（Steve Smith），以及瑪漢·凱薩（Mahan Khalsa）提出強而有力的論點，改變我們對問題以及機會的看法、作決定的方法、以及做事情的方法。《與高效能有約》這本書介紹了相當強而有力、但卻相當簡單的架構，能夠協助商業界人士獲得突破性的成果……我們往往在盲目的情況下（或是出於懶惰）而接受蕭規曹隨的商業舊式成規，但是成功思維卻能夠打破這樣的舊習。透過一連串有規劃的思考過程，這個嶄新的架構讓我們了解到要怎麼樣才能把事情作對——完全沒有任何藉口可循。事實上，我深信運用成功思維的原則能讓各位在人生的每個層面大幅提昇效能和成功的機率。我個人便是在成功思維的驅策下，經歷過相當刺激的以典範轉變。

充分發揮人類的潛能

現代管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）在《巨變時代的管理》（*Management Challenges of the 21st Century*）書中這麼說過：

「二十世紀經營管理最重要的貢獻是人工的生產力。生產設備是公司最不可或缺的資產。然而二十一世紀的重頭戲卻落在知識生產者身上。」

唯有當人們的心靈、身體、理智、精神受到重視，而且領導者具有啟發的藝術——清楚地讓人們知道自己具有什麼樣的才能和價值；生產力才可能出現這麼龐大的變化。重點是人才資本（智慧上的以及社會性的）是所有企業最寶貴的資產。挑戰在於如何釋放人們的心靈，從而創造更大的創意、生產力和成果。事實上，經理或主管所秉持的典範和領導風格，對於員工究竟成為「人工」、還是「知識工作者」有著決定性的地位。如果你將所有的員工都看成知識工作者，並且教授他們成功思維的精華，那你會發現週遭都是充滿活力的知識工作者。

譬如，讓我們拿清潔工的工作來作比喻——這是所謂低階、不重要的工作。當然，成功思維或是其他的管理模式並不適用於這個階層的工作。不過等一下：清潔工難道沒有人類本質的四大部分（身體、心靈、心智和精神）嗎？何不以同樣一套典範對所有的員工一視同仁

呢？讓清潔工可以參與規劃；事實上，也就是讓他們規劃。讓清潔工選擇清潔用品；讓他們安排工作的時間表、以及建立完成和評估工作的標準。基本上來說，也就是讓清潔工主掌自己的工作！你會發現到，當人們獲得足夠的主權設定標準、安排方法和評估的流程時，他們對自己的要求會更高。讓他們管理自己的工作，並且讓他們根據你們一塊開發出來的評量標準評估自己的表現，那你最後會發現到更加亮麗的成果。

透過四大本質的運用，就算是清潔工也會激發出真正的內在動能。他們也是知識工作者。事實上，他們本來就是知識工作者，只是其他人要等到現在才領悟到這一點（這可不是假想的例子，而是真實的案例）。

毫無疑問的是，我們應該以完人來看待知識工作者：所謂完人，也就是有成長潛能、兼具IQ和EQ、能夠自我管理的人——具有選擇的力量和自由、以及實現寶貴的目標。事實上，知識工作者具有很高的能力、但也有很高的期望。當領導者和經理體認到這一點，並且對他們的能力和期望加以鼓勵，往往會激發出相當驚人的人類潛能。唯有這樣，突破性的績效和成果才能夠持續維繫下去。

每個人的MBA

成功思維是一種能夠釋放人類潛能的強大方法。不管是什麼職務、地位、階級，每個人

都能運用成功思維及其八大原則，藉以獲得令人驚艷的成果。長久以來，我們都是仰賴少數幾位「高階」主管的腦袋，來化解我們面臨的迫切問題（而且未必都很成功）。我們不過是「做」，但卻沒有「思考」，結果自然也沒有什麼「成就」。不過成功思維卻不一樣，公司裡每個員工都能藉此開發出商業上的敏銳度，能夠思考、調查、發現、以及行動。我從來沒有見過任何一套架構，對我們的思維和心靈能夠產生這麼強大的約束力量，並讓邏輯和實用與直覺和理想能夠獲得這樣的平衡。基本上，這是每個人的MBA——現實世界的MBA。

成功思維的三位作者所傳授的，是現實世界的商業知識——他們本身曾經為大小不一的企業服務過、也曾經自行創業、並擔任各種產業的顧問。他們經歷過成功的滋味、也曾經嘗過失敗的苦果——他們不僅對成功的經驗抱持著坦承、開放的態度，最重要的是，對於失敗的經驗也不吝於和讀者分享。這三位作者相當具有網路世代的精神——活力充沛、而且具有高超的直覺，能夠掌握有效人類關係的根源。他們透過研究和經驗，對商業世界的現實面提出創新的闡述。

成功思維除了讓我們更加了解商業世界之外，也提醒我們商業應該是充滿樂趣的。就算不是全然爲了樂趣，至少也應該有些創意的冒險感。本書作者在探索商業世界以及和各位讀者分享他們的見解時，其探險的本質展現無疑。他們很有技巧地在倡導的原則當中（督促人們要清晰地深入思考）注入了活力和刺激的元素。

沒有獲利就不用談了

讓我和各位分享有一次我參加董事會的經驗，這個董事會會議是由公司執行長主持的，他在會中面臨了相當嚴峻的挑戰。他抽絲剝繭地重新思考公司的核心策略，不斷地提出問題，好讓自己可以多思考、少講此話。接著他提出更多的問題，進一步深入挖掘答案。他的心思擺在事實、數據以及證據上，不過他也審慎地處理變革過程當中產生的疑慮以及不自在的感覺。因為他非常謹慎地帶領大家度過思考的每個階段，並以背景資料來說明手邊的議題，因此所有在場的與會者都了解這個迫切的經濟現實：沒有獲利就什麼都沒得談。

透過這個痛苦的過程，該執行長就好像面對陪審團一樣小心翼翼地提出他的主張：提供硬性證明之際，對於陪審團的判斷能力也表示充分的尊重。他顯然是綜合了頂尖EQ和IQ的領導者；最後他也獲得了董事會的支持和承諾。

當我回想這次的董事會會議，我對「有效」的意義有了更清楚的認知——將深具紀律、強調研究的思維和感同身受、直覺的能力綜合起來，藉以建立起高度信賴的關係。他是透過EQ（感同身受）和IQ（嚴謹的思維）的綜合，才能達到這種效率的境界。我敢說對你和你人生影響最大的領導者肯定都具備這種EQ／IQ的敏銳度。

當然，光一個人（執行長）具備成功思維的特質是不夠的。的確如此，唯有將最佳實

踐、原則融合到公司的體系、結構、流程和文化裡，這樣的變革以及成果才能夠持續下去。讓員工了解可以用嶄新的方法來做事情，並且教導他們如何超越自己的工作、處境來進行思考，好讓他們對整個公司的處境有更宏觀的了解；當這樣的信念深植在公司員工的心中和腦袋裡時，成功思維的敏銳度便能普及公司的每個角落。其實簡單來說，成功思維教導公司的每個人如何成為知識工作者——對商業具備充分的了解、受到鼓勵進行深度的思考、充分發揮創造力、創新能力、全心追求成果的人。

成功思維並非光是強調嶄新商業模式的需求，而是跨出更重要的一步，向各位讀者解說應該怎麼做。透過這樣的解說，所有的企業都能將成功思維融合在組織當中，並且充分發揮其強大的力量。

井井有條的決策

不管是什麼樣的努力，都是起源於一個點子。有了好的點子，還要將其轉化為好的決策，才能推動企業不斷地成長。人們的思考必須超越自己的辦公隔間，著眼於整個公司以及可能的影響力，如此才能做出最好的決策。你得把成功視為一種生態現象——在這樣的架構下，所有利害關係人的需求都被視為整個大環境下密不可分的環節。透過成功思維的流程，你可以清楚地了解到唯有結合在職場以及市場上的成功，才能在資本市場上獲得成功以及為

所有的股東創造獲利。上市公司執行長最終的目標便是創造股東價值。不過你得在知識工作者、職場、文化、市場以及客戶之間達到生態平衡，才能創造出股東價值；否則這些個別的環節過度注重某個部分，會造成相當嚴重的失衡，最終會令成果受到打擊。

有能力的執行長的語言

說到最後讓我再度強調，成功思維是全世界有能力執行長的通用語言。只要是享有高度成功以及有能力的執行長，必然在其工作崗位上運用了成功思維的原則。進一步探索下去，你會發現到所有有能力的領導者（不論是政府部門、社團、學校、家庭還是企業）都是成功思維的實踐者。這些領導者能將井井有條的思維和直覺結合起來，他們提出問題、探索答案、挖掘更深一層的意義和背景，同時也在他們的關係當中注入信賴、同理心、綜效以及尊敬的元素。成功思維的實踐者也會殷切地教導別人這些原則，藉以為公司建立更強大的思考能力。

本書作者說過，《與高效能有約》這本書是向許多個人、企業、機構、書籍、領導人物、作者、同儕、家庭、朋友以及尋常人等學習所得的心得。成功思維的理論是從實戰當中建立起來的。最讓我感到印象深刻的是，本書作者不但是頗有紀律、忠心耿耿的學生，還是很棒的老師。真正厲害的老師，本身就是個很好的典範。所以我還是要強調，各位可以在人

生所有的層面運用成功思維的原則，藉以獲得成效和成功。而且，你還可以教導他人進行成功思維——激發出巨大的力量，為嶄新的時代創造出務實、嶄新的思考模式。

——《與成功有約》(The 7 Habits of Highly Effective People)

作者史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey)

	序言	0 0 5
	簡介	0 1 9
	第一章：思考！	0 3 3
R U L E 1	自我意識的檢驗	0 5 5
	第二章：當心自我意識作祟！	0 5 9
	第三章：謙虛的談話技巧	0 7 3
R U L E 2	激發好奇心	0 8 5
	第四章：激發好奇心	0 8 9
R U L E 3	擺脫解決方案的誘惑	1 0 9
	第五章：歡迎來到主要的議題	1 1 2
	第六章：不要再猜了	1 2 2
	第七章：抗拒解決方案的誘惑！	1 3 1