

为什么行动胜过「感觉」

推诿责任的话语往往会强化宿命论。说者一遍遍被自己洗脑，变得更加自怨自艾，怪罪别人的不是、环境恶劣，甚至于星座也有关系。

我曾碰到过这么一位男士，他说：

“你说的很有道理，可是每个人的状况不同。你看我的婚姻，我和太太已经失去了往日那种感觉，我真的很担心，或许我们已不再相爱，这该怎么办？”

“已经不再有爱的感觉了？”

“是的，可是我们有 3 个孩子，真叫人放心不下，你可有什么好建议？”

“去爱她，”我说。

“可是我告诉过你，我已经没有那种感觉了。”

“去爱她。”

“可是你不了解，没有了感觉如何爱？”

“正因为如此，你才要去爱她。”

“可是我办不到。”

“老兄，爱是一个动词，爱的感觉是行动所带来的成果。所以请你爱她、关心她、照顾她……你愿意这么做吗？”

在所有进步的社会中，爱都是代表动作，但受制于人者却把爱当作一种感受。好莱坞式的电影就常灌输这种不必为爱负责的观念——因为爱只是一种感觉，没有感觉，便没有爱。事实上，任由感觉左右行为是不负责的作法。

操之在我的人则以实际行动来表现爱。就像母亲忍受痛苦，把新生命带至人世，爱是牺牲奉献，不求回报。又好像父母爱护子女，无微不至，爱必须透过行动来实现，爱的感觉由此而生。

从一个人对周围事务关切范围的大小，以及发挥影响力的意志强弱，也能判断态度是否积极。每个人都有一些关切的问题，包括健康、子女、事业、经济状况或世界局势，这些可归入“关切范围”。其中，有些是个人可以掌握的，有些则无能为力。把个人可以控制的事圈起来，就形成“影响范围”。

着重于“影响范围”的人，脚踏实地，不好高骛远；把心力投注于自己能有所作为的事情，所获成就将使影响范围逐步扩大。

反之，受制于人者全神贯注在“关切范围”，时刻不忘环境的种种限制、他人的种种缺失，徒为无法改变的状况担忧。结果是怨天尤人、畏畏缩缩，受迫害的感觉日益强烈。由于着力方向错误及由此而产生的副作用，影响范围便会缩小。

由于每个人的地位、财富、角色与人际关系不同，在某些情况下，影响范围可能大于关切范围。这反映出此人自私浅薄，也是另一种形式的受制于人。

影响力的发挥固然有其轻重缓急，无法完全脱离关切的目标。不过操之在我的人，关切范围应与影响范围不相上下，如此影响力始能作最有效的发挥。

根据自主程度的高低，人生的问题可分为 3 类：个人可直接控制（与本身行为有关）、个人可间接控制（与他人行为有关）、无

法控制（已成过去或客观环境使然）。操之在我者对影响范围中的这 3 类问题，都有应对之道。

可直接控制的问题：解决之道在于改变习惯，这是我们绝对做得到的。

可间接控制的问题：有赖于改进发挥影响力的方法加以解决，我个人即曾发掘过 30 余种截然不同的方法，足以影响他人。通常一般人顶多知晓个 3~4 招，不外乎动之以情，说之以理，不成功便 36 计走为上策或唇枪舌战、拳脚相向。若能扬弃传统压制对方的观念，学习有效的新方式，你可以施展得更为游刃有余。

无能为力的问题：我们的责任就是改变嘴角的线条——以微笑、真诚平和的态度，接纳这些问题。纵使有再多不满，也要学着处之泰然，如此才不至于让问题制服了我们。

一旦化学方程式有某一部分改变，整个化学变化就会改观。同样的，只要我们开始对环境作选择性的反应，影响力也会大增。

我曾经与一家公司合作过，该公司总裁精力旺盛，而且对流行趋势反应极其敏锐。他才华横溢，精明干练，但是管理风格却十分独裁，对部属总是颐指气使，从不给他们独当一面的机会，人人都只是奉命行事的小角色，连主管也不例外。

这种作风几乎使所有主管离心离德，大伙一有机会便聚集在走廊上大发牢骚。乍听之下，不但言之成理而且用心良苦，仿佛全心全意为公司着想。只可惜他们光说不练，以上司的缺失作为坐而言却不起而行的借口。

例如一位主管说：“你绝对不会相信。那天我把所有事情都安排好了，他却突然跑来指示一番。就凭一句话，把我几个月来的努力一笔勾销，我真不知道怎样再做下去。他还有多久才退

休？”

有人答道：“他才 59 岁，你想你还能熬 6 年吗？”

“不知道，反正公司大概也不会让他这种人退休。”

然而，有一位主管却不愿意向环境低头。他并非不了解顶头上司的缺点，但他的反应不是批评，而是设法弥补这些缺失。上司颐指气使，他就加以缓冲，减轻属下的压力。又设法配合上司的长处，把努力的重点放在能够着力的范围内。

受差遣时，他总尽量多作一步，设身处地体会上司的需要与心意。假定奉命提供资料，他就附上资料分析，并根据分析结果提出建议。

有一天，我以顾问的身份与该公司总裁交谈，他大为夸赞这位主管。以后再开会时，其他主管依然接到各种指示，唯有那位操之在我的主管，受到总裁征询意见，他的影响范围因此而扩大。

这在办公室造成不小的震撼，那些只知抱怨的人又找到了新的攻击目标。对他们而言，惟有推卸责任才能立于不败之地，因为肯负责，就得不怕失败，为了免于为自己的错误负责，有人干脆把责任推得一干二净。这种人以尽量挑剔别人的错误为能事，借此证明“错不在我”。

幸好这位主管对同事们的批评不以为意，仍以平常心待之。久而久之，他对同僚的影响力也增加了。后来，公司里任何重大决策必经他的参与及认可，总裁也极为倚重，并未感受到威胁。因为他们两人正可截长补短，相辅相成，产生相乘的效果。

这位主管并非依恃客观的条件而成功，是正确的抉择造就了他。有许多人与他处境相同，但未必人人都会注重扩大个人的影响范围。

有人误以为“操之在我”就是强出头、富于侵略性或无视于

他人的反应，其实不然。操之在我的人只是反应更为敏锐，更为理智，能够切乎实际并掌握问题的症结所在。

印度圣雄甘地就曾受到印度议员的抨击，因为他不肯跟他们唱高调，谴责大英帝国奴役印度人民。相反的，他亲自下乡，在田间与农民同甘共苦。一点一滴努力经营，踏实地建立影响力，最后终于赢得全国人民的支持。他没有任何高官厚禄，以一介平民凭着热忱、勇气、绝食以及道德说服的力量终于使英国人投降，3 亿人民因而脱离殖民地统治。

为什么高效率的 秘诀是授权的

授权是提高效率或效能的秘诀之一。可惜一般人多吝于授权，总觉得不如靠自己更省时省事。

其实，把责任分配给其他成熟老练的员工，才有余力从事更高层次的活动。因此，授权代表成长，不但是个人，也是团体的成长。已故名企业家潘尼曾表示，他这一生中最明智的决定就是“放手”。在发现独力难撑大局之后，他毅然决然放手让别人去作，结果造就了无数商店、个人的成长与发展。

授权是事必躬亲与管理之间的最大分野。事必躬亲者凡事不假外求，不放心子女宁可自己洗碗的父母、自绘蓝图的建筑师或自己打字的秘书，都属于这一类。

反之，管理者注重建立制度，然后汇集群力共同完成工作。比如分派子女洗碗的父母，领导一群设计人员的建筑师，或监督其他秘书与行政人员的执行秘书。

假定事必躬亲者花 1 小时可产生一单位的成果，那么管理者经由有效的授权，每投入 1 小时便可产生 10 倍、50 倍，甚至 100 倍的成果，其中诀窍不过是将杠杆支点向右移而已。

授权依型态可分为两种，一是“下达指令”型，一是“充分信

任”型。

放不开手的管理者坚持一人独挑大梁，属下惟命是从，并不作任何决策、负任何责任。

记得有一次，我们全家去滑水。擅长此道的儿子由我驾船拖着滑行，妻子负责拍下他的精彩动作。起先我叮嘱她慎选镜头，因底片所剩不多。后来发现她对相机性能不熟，就频频面授机宜：要等太阳落在船的前方，且儿子表现美妙动作时再按快门。

可是愈担心底片不够或妻子技术欠佳，我愈无法放手让她拍。到最后，演变成我下口令，妻子才按快门。

这就是下达指令型的授权，必须亦步亦趋的监督。这种方式常被采用，但成效如何呢？有多少人能够如此巨细无遗地管理属下呢？

充分信任型的授权，才是有效的管理之道。这种方式注重的是结果，不是过程。获授权者可自行决定如何完成任务，并对结果负责。起初，也许会比较费时，但绝对值得。

充分信任型授权必须双方对以下事项有足够的默契与共识。

预期的成果：管理与被管理的一方须对预期的结果与时限进行沟通，宁可多花时间讨论，确定彼此认知无误。讨论重点在于成果，不在于手段。

应守的规范：授权有一定的限度，所以必须加以规范，但切忌太多，以免掣肘。然而也不可过度放任，以致违背了原则。对可能出现的难题与障碍，应事先告知对方，避免无谓的摸索。

可用的资源 双方确定可用之人力、物力、财务、技术或其他资源。

责任的归属：约定考评的标准及次数。

明确的奖惩：依据考证结果订定赏罚，包括金钱报酬、精神奖励与职务调整等等。

仍以舍下为例来说明。有一年，我们开家庭会议，讨论共同的生活目标以及工作分配。会议结果不问可知，因为孩子还小，我与妻子分担了大部分工作。当时年仅 7 岁的儿子已相当懂事，自愿负责照顾庭院，于是我认真指导他如何作个好园丁。

我指着邻居的院子对他说：“这就是我们希望的院子——绿油油而又整洁。除了上油漆以外，你可以自己想办法使院中充满绿意，用水桶、水管或喷壶浇水都行。”

又为了把我所期望的整洁程度具体化，我俩当场清理了半边的院子，好留下深刻的印象。

再经过两星期的训练，儿子终于完全接受下这个任务。我们协议一切由他作主，我只在有空时从旁协助。此外，每周两次，他必须带我巡视整个院子，说明工作成果，并自行判断表现成绩。

当时并未谈到零用钱的问题，不过我很乐意付这笔钱。我想，7 岁大的孩子应该已有责任感，足以负担这个任务。

那一天是星期六，一连过了 3 天，儿子毫无动静。星期六才作的决定，我不奢望他立即行动，星期日也非工作日，可是星期一他依然故我。到星期二，我已有些按捺不住。不幸的是，下班之后，院内脏乱依旧，儿子却在对街的公园里嬉戏。

我感到极度失望，忍不住想要唤他过来整理院子。这么做可收立竿见影之效，却会给孩子推卸责任的借口。于是我勉为其难地忍耐到晚餐用毕，才对他说：“照前几天的约定，你现在带我到院子里看看工作成绩好不好？”

才出门他就低下头，过不多久更抽噎地哭起来。

“爸，这好难哟。”

很难？我心里想：你根本什么都没作。不过我也明白，难的
是自动自发，于是我说：“需不需要我帮忙呢？”

“你肯吗？爸。”

“我答应过你什么？”

“你说有空的时候会帮我。”

“现在我就有空。”

他跑进屋去拿来 2 个大袋子，一人一个，然后指着一堆垃圾
说：“请把那些捡起来好不好？”

我乐于从命，因为他已开始负起照顾这片园地的责任。

那年暑假我总共又帮了 2~3 次忙，之后他就完全独立作
业，悉心照顾一切。甚至哥哥姐妹乱丢纸屑，立刻就会受到指
责。他作得比我还好。

信任可以激发最强烈的动机，使人全力以赴，但需要时间与
耐心。惟有经过相当的训练与陶冶，才能培养足够的能力，不致
有辱使命。

我相信，善于授权可以收事半功倍之效，且对双方均有益
处。不过授权者必须真心诚意以管理为出发点，而不是只求效
果。比方整理房间，作父母的自然是得心应手。但为了训练子
女，就得耐住性子，给他们时间，放手让他们去作，父母只能从旁
指导。纵使一时浪费时间，将来却能省掉不少麻烦，这种投资绝
对值得。至于获授权的人，既拥有自主权，也就无从推诿，唯有
竭力达成目标，不负所托。

授权的大原则不变，权限却因人而异。对不够成熟的人，目
标不必订得太高，指示要详尽，并且充分提供资源；监督考核则
较频繁，奖惩也更直接。对成熟的人，可分配挑战性高的任务，
精简指示，减少监督考核的次数，考评标准则较为抽象。

成功的授权是有效管理的表征，重要性可想而知。

应建立在利人利己基础上
为什么人际关系

人际关系的观念可归纳为六大类：

利人利己
损人利己
损己利人
两败俱伤
独善其身
好聚好散

为自己着想也不忘他人的权益，谋求两全其美之策，这种关系自然令人满意，乐于合作。一般人看事情多用二分法：非强即弱、非胜即败。其实世界之大，人人都有足够的生存空间，他人之得不必就视为自己之失。

损人利己。以百慕大之旅引发竞争动机，无疑将助长“你输我赢”的观念。秉持此种信念的人，难免会运用本身的权势、财力、背景或个性来压迫别人，达到目的。

一般人从小就浸淫在“损人利己”的观念中。在家里，手足之间有高下之分，乖孩子会获得更多宠爱与特权。这岂不正是告诉儿童，爱是有条件的，要得到父母的爱，就得与兄弟姊妹竞争。

年龄稍长，同侪团体更是以成败论英雄，而在朋友间的地位最受青少年所重视。

学校教育也是以分数、名次定优劣，必须有成绩差的学生才能衬托出名列前茅者的光采。至于个人的潜能究竟发挥了多少并不重要。教育以竞争为尚，所谓合作往往只是假象。

运动比赛也强化竞争的观念，提醒观众与选手，人生同样是一场零和游戏，必须分出胜负，而且惟有击败别人才能成就自己。

法律则硬把人区别为敌对双方，打官司就为分出我是你非。所幸，目前司法界鼓励当事人庭外和解，这表示兼顾双方利益的观念已逐渐受到重视。

的确，人生不可能处处笼罩在竞争的气氛下。如果随时随地不忘与配偶、子女、同事、邻居……一决高下，生命将多么可怕。因此，惟有互助合作才能增进幸福。

损己利人。有些人生性消极，习惯于委曲求全，这比损人利己的想法更要不得。这种人无所求，无所欲，也没有原则，只亟于讨好别人，容易受人左右。他们不敢表达自己的意见或感受，深恐得罪人，惟有借别人的接纳来肯定自我，这种习性正中损人利己者的下怀。

可是被压抑的情感并不会消失，累积到一定程度后，反而以更丑恶的方式爆发出来，有些精神疾病就是这样造成的。

若是一味压抑，不能把愤懑情绪加以升华，自我评价将日趋低落。到最后依然会危及人际关系，使原先委曲求全的苦心付诸流水，得不偿失。

一般人通常在“损人利己”和“损己利人”两个极端之间摇摆。低姿态摆久了，心有未甘，就换上咄咄逼人的态势。久而久之，又觉得有罪恶感，便重拾与人为善之心。但总有一天忍无可

忍，再度回复高姿态。

两败俱伤。两个顽固、互不相让且过分自我中心的人在一起，注定会两败俱伤。我认识一对离异的夫妇，丈夫奉法官之命出售财产，把所得分一半给前妻。为了报复，他宁可把市价 10000 多元的汽车贱卖 50 元，好让妻子只得 25 元。妻子向法院抗议才发现，丈夫把所有的财产都廉价出售。

为了报复，不惜牺牲本身的利益，却不问是否值得，这只有不够成熟、掌握不了人生方向的人，才会如此。

独善其身。又有一种人，利己但不一定损人，“个人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”是他们的哲学。当不涉及竞争时，这种想法相当普遍。

若问以上 5 种观念，何者正确？答案是：视情况而定。在运动场上自然要分出高下。推广业务时，两个不相关的责任区也不妨彼此竞争，以刺激业绩。但是需要群策群力的工作，就不能用“百慕大”式的策略了。

假使你十分珍惜与重视某一人际关系，而牵涉的问题又无足轻重，那么偶尔放低姿态表示重视对方，也无可厚非。或者为了更崇高的目标，不值得在细微末节上计较，那么退一步又何妨？

但在有些特殊情况下，你一心求胜，根本谈不上兼顾旁人的利益。比方亲人陷于生命危险，此时自顾不暇，遑论其他。

由此可见，人际关系也须因事制宜。不过一般而言，利人利己的原则还是最行得通的。

损人利己者固然一时取得优势，但另一方受害，对双方长期的关系有害无益。举例来说，供应商以胁迫方式逼使客户接受条件，下次客户还会光顾吗？

换个角度来看，倘若供应商不得不屈服于客户的要求之下，

又岂会忍气吞声，恐怕难免要另觅机会加以报复。不是“以其人之道，还治其人之身”，就是在同业间宣扬客户的恶行。到头来不论是占上风或下风的一方，都得不到好处。

但不损人并不表示要损己。一个客户曾吃过亏，埋怨道：“利人利己的观念的确不错，可惜太理想化了。商场现实无情，不与人争，只有被淘汰。”

我反问：“你是说跟顾客也要争利，才切乎实际？”

他摇头。我再问：“你肯牺牲自己作赔本生意？”

“不可能。好吧，就算与客户之间应该两蒙其利，但与上游供应商的关系绝非如此。”

“可是对上游业者而言，你也是客户啊？”

“最近我们与房东洽谈新租约就吃了暗亏。我们抱着兼顾双方利益的心态，开诚布公，想与对方好好商谈，可是却当被当成冤大头。”

细问之下，才发现他错在未站稳立场，没有和房东沟通得更彻底。除了多听取对方的意见，他也该理直气壮地表达自己的立场，并坚持未达成彼此都满意的结果前不轻易罢休。即使最后的结论迥异于双方原本的构想也无妨，因为异中求同，往往能得到令人意想不到的丰收。

好聚好散。如果实在找不出双方都能接受的方案，倒不如取消交易，因为大家惟一的共识，就是彼此意见不同。所谓道不同不相为谋，既然观念歧异过大，与其事后失望、冲突，不如一开始就认清事实，婉拒某个职位或职员，取消合约或订单。

心中留有退路，颇觉轻松无比，更不必耍手段、施压力，迫使对方就范。坦诚相见，更有助于发掘及解决问题。即使买卖不成，仁义仍在，或许日后还有合作的机会。

有家小型电脑公司的负责人就有过类似的体验。他接受了

我建议的利人利己观念，并且身体力行。他说：

本公司曾受聘为一家银行设计全套新软体，合约一签就是 5 年。没想到 1 个月后，总裁换人。新总裁对我们的产品有意见，员工也感到新软体难以适应，于是他们要求我们更改合约。

当时本公司的财务状况其实很不好，为了求生存，我大可坚持依约行事。可是这种作法损人却不一定利己。既然产品不能令顾客满意，我同意取消合约，退回定金。但也告诉对方，日后若还有软体方面的需要，欢迎再光顾。

就这样我放弃了一笔 48 000 元的生意，这简直是自断财路。可是我相信，坚持原则一定会有回报。

3 个月后，那位新总裁果真又打电话给我，带来另一笔总价 240 000 元的生意。

两全其美，否则就别勉强，这对促进家庭和谐也十分有效。例如，与其为争看电视节目闹得不可开交，何不另选全家都能参与的休闲活动，以免顺了姑心，逆了嫂意。

不过这种作法有其限制。在商场上，最好在关系建立之初就抱定好聚好散的态度。一旦关系持续进展，有时就无法轻言一刀两断、各自为政，家人、好友合伙或朋友间的生意往来尤其如此。为了维持亲情或友谊，经常必须妥协，严重影响企业本身与彼此的关系，到最后甚至生意都作不下去，而须交由专业人士来经营。根据前人的经验，家族企业或友好创业之初，最好事先考虑日后拆伙的可能，讲定股份转让的方式。这样友谊才能长存，企业也才能繁荣不坠。

至于摆脱不掉的关系，比如：父子无法因意见不合而脱离关系，必要时就得妥协，这是层次较低的两全其美之计。

为什么达到互利境界须具备足够的勇气和胸襟

利人利己可使双方互相学习、互相影响及共蒙其利。要达到互利的境界必须具备良好的勇气及与人为善的胸襟，尤其与损人利己者相处更得如此。培养这方面的修养，少不了过人的见地、操之在我的主动精神 并且以安全感、人生方向、智慧与力量作为基础。

想达到利人利己 须从本身的“品格”着手 建立起互利“关系”进而获致两全其美的“协议”。协议则有赖于合理的“制度”配合 经由正确的“过程”来完成。

品格是利人利己观念的基础，以下 3 项品格特质尤其重要：

诚信：本书开宗明义即阐释，人若不能对自己诚实，就无法了解内心真正的需要，也无从得知如何才能利己。同理，对人没有诚信，就谈不上利人。因此，缺乏诚信作为基石，“利人利己”便成了骗人的口号。

成熟：亦即勇气与关怀兼备而不偏废。有勇气表达自己的感情与信念，又能顾及他人的感受与想法；有勇气追求利润，也顾及他人的利益；这才是成熟的表现。许多招考、晋升与训练员工使用的心理测验，目的都在于测试个人的成熟程度。

只可惜常人多以为魄力与慈悲无法并存，关心别人就一定

是弱者。事实上，人格成熟者严以律己，宽以待人。在需要表现实力时，绝不落后于损人利己者之后，却又不失悲天悯人、与人为善的胸襟。

徒有勇气却缺少关怀的人，纵有足够的力量坚持己见，却无视于他人的存在，难免为私利而害人。但过分为他人着想而缺乏勇气维护立场，以致牺牲了自己的目标与理想也不足为训。

豁达：一般人都会担心有所匮乏，认为世界如同一块大饼，并非人人能得而食之。假如别人多抢走一块，自己就会吃亏，人生仿佛一场游戏。难怪俗语说：“共患难易，共富贵难。”见不得别人好，甚至对至亲好友的成就也会眼红，这都是“匮乏心态”作祟

抱持这种心态者，甚至期望与自己有利害关系的人小灾小难不断，疲于应付，无法安心竞争。他们时时不忘与人比较，认定别人的成功等于本身的失败。纵使表面上虚情假意的赞许，内心却妒恨不已，惟独占有能够使他们肯定自己。他们又希望四周环绕的都是性命是从的人，不同的意见则被视为叛逆、异端。

相形之下，豁达的胸襟源自厚实的个人价值观与安全感。由于相信世间有足够的资源，人人得以分享，所以不怕与人共名声、共财势。从而开启无限的可能性，充分发挥创造力，并提供宽广的选择空间。

人际关系的成功并非压倒别人，而是追求对各方都有利的结果。经由集思广益，使独力难成的事得以实现。

要想潜移默化扭转损人利己者的观念，最有效的方式莫过于让他们和利人利己者交往。此外，还可阅读发人深省的文学作品与伟人传记，或观看励志电影。当然，正本清源之道还是要向自己的生命深处探寻。

建立在利人利己观念上的人际关系，以厚实的感情账户为基础，彼此互信互赖。于是个人的聪明才智可投注于解决问题，而非浪费在猜忌设防上。这种人际关系不否认问题的存在或严重性，也不强求泯灭各方歧见，只强调以信任、合作的态度面对问题。

然而合理的关系若不可得，与你交手的人偏偏坚持双方不可能都是赢家，那该怎么办？这的确是一大挑战。在任何情况下，利人利己均非易事，更何况和自私自利的人打交道，但是问题与歧见依然要解决。这时候，致胜的关键在于扩大个人影响范围以礼相待，真诚尊敬与欣赏对方的人格、观点，投入更长的时间进行沟通，多听而且认真地听，并且勇于说出自己的意见。以实际行动与态度让对方相信，你由衷希望双方都是赢家。

这是人际关系的最大挑战，追求的已不止于完成谈判或交易，更要发挥感化的力量，使对手以及彼此的关系都能脱胎换骨。

纵然少数人实在不易说服，我们还可选择妥协——有时为了维持难得的情谊，不妨有所变通。当然，好聚好散也是另一种选择。

我在英国住过 5 年，这期间铁路局人员曾经两度不遵守书面协议，造成全国交通瘫痪。由此可见，即使白纸黑字，若没有诚信的品格与互赖的关系作后盾，任何协议都是空谈。

在互利关系中，对于彼此都能接受的结果，必须先有共识，这又称为“绩效协议”或“合伙协议”。借着这种协议，从属关系可转换为合伙关系，上对下的监督则转变为自我监督，双方始有可能共谋福利。

这类协议涵盖的范围相当广泛，我与孩子协议整理庭院，就是其中一例。我们协议中的 5 项要素也适用于任何互赖关系，