

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基成功全集 / 罗锐韧 主编

—北京: 企业管理出版社, 1998.1 ISBN 7-80001-977-6

I.卡… II.罗… III.成功全集

卡耐基成功全集

罗锐韧 主编

出版发行: 企业管理出版社

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 133

字数: 2124千字

印刷: 1998年1月第1版

版次: 1998年1月第1次印刷

书号: ISBN 7-80001-977-6

定价: 88.00元 (图书共22册)

目 录

卡耐基人生设计手册之一

卡耐基人生通则	猿
员籍我管理	猿
圆籍我评估	圆
猿籍我培育	源
源籍我健身	缘
缘籍我完善	缘

卡耐基人生设计手册之一

卡耐基人生设计通则

（一）自我管理

传统管理会阻碍我们的学习。因此，我们必须由实际行动中学习自我思考，更重要的是要懂得如何进行自我管理。

先管理自己

管理他人之前，必须先懂得管理自己。如果我们能够为人师表，那么我们已经在使用周围人走上正轨的道路上踏出了第一步。因此，我们应学会由内而外的管理，意即由自身而外界。现在让我们从检视你管理自身的程度来开启序幕。

内部轱辘部

平日里你如何管理自身与环境？请择优与择劣各记录四、五则。分别就各则回想当时的你，是否一切都在范围之内？是否能为所欲为，言所欲言？是否能控制自己的情绪，不为外界所左右？

这些优劣事件之间可能存在着某种关联。当你能有意识地掌握自我时，事情必然是很顺利地进行。反之，当你自我失控时，也就无法掌握周围状况。

换句话说，由内而外的经营法建立在这样一个理念上：外在世界是内在世界的反映，反之亦然。它给我们一个启示，扮演正式的经营者的角色，是以管理者自身与周围为基础。除非能掌握自身的内在世界，否则将无法有效地处理外在世界的困扰。

现在，让我们对彼德·福特进行个案研究。

彼德·福特是某大银行的人事主任，现年猿岁，晋升得非常快。许多同事羡慕他的成功、他的活力与他给人的信赖感。近两、三年来，他在董事会里担任重要的任务。他在某一天当中的活动记录是：

早晨八点半，彼德抵达办公室，比平时早到十五分钟，但比预定计划晚十五分钟。为了清理办公桌，他预计七点起床，可惜昨晚因有应酬，以致……他几乎来不及吃早点，他很焦急，交通仍然是那么拥挤——而且在正式上班之前还有许多杂事等待他处理呢！他冲上楼，在走廊上对外籍上司点头打招呼，但却忽略了向侍

者问好。一路上他盼望别遇见同事,以免浪费时间在闲聊上。

下午一点半:用午餐。距离与人事室同仁开会讨论一份奖励办法之前还有半小时可利用。彼德边用午餐,边处理备忘录里的杂事。唉!由于三个临时插入的会谈,上午就这样渡过了。第一个会谈在九点,为了商议一个职位——“社团计划负责人”的权责。这个会议仅威灵顿的冗长挑剔就拖了两个小时。会议结束时,彼德已经感到头痛。第二个是与潘·瓦尔顿和约翰·诺瓦拉的会谈,较为有趣、不沉闷。会谈尚未结束,彼德就匆匆忙忙地赶赴老板处做周报。

他停下笔稍作休息,放下电话并按摩颈项左侧。无疑地,他患了血管风湿症。他想到今天的后半段——有更多的会谈,至少要花两小时写信、批阅公文,下班后还要搭车至爱登堡买些晚餐及明天会议中的餐点。没多少时间可让他休息,或者补给点营养。下星期在巴黎将更惨——成功得付出代价!

彼德突然觉得实在很亏待自己。他何必总是如此过度工作呢?就拿准备明天会议用的餐点来说吧,他可以拒绝呀!事实上,他知道真正的原因——他要事事都在自己的掌握之中,一切都因他而贵,才能显示出自己的重要性。

他的生活大致如此。这不仅仅增加他的工作量与复杂程度,而且无形中,他还要花心思、施手腕以确保地位。事实上,彼德很不喜欢自己的这一面。在总公司的权位争夺战中,他是有足够能力的,但是,难道他喜欢这样过日子吗?他原可活在没有嘲笑、争战、算计、秘密……之中呀!

偶而他停下脚步,思索这个问题时,不禁感到浑身不自在。好在他所做过的事情,其实并不是那么重要,那只不过是自我表现罢了。它们究竟实现了自己或别人的哪些成就呢?这世界是否真的因而更好呢?有时他真希望时光倒流,从头开始。

别人并未走同样的路,接触面不同,自然无法体会他的感受。他自问:“你的精神一直紧绷着,你有闲暇放松、开玩笑吗?”

另外,他明白年轻人会成长,不再那么依赖他。自从佩蒂回来之后,她显得对事业那么有兴趣,他们的关注焦点一致的情况已经愈来愈少了。

下午两点,彼德将用剩的午餐倒进垃圾桶,穿上外衣拿起纸笔,走向 ~~圆~~ 圆室。

好了,现在你已经知道大概情形。彼德·福特在许多方面可算得上是成功的,但在生活上却不理想。在我们当中像他这样每天像崩紧的发条一样的人多得很,一部分由于你自我推动,一部分由于周围——如同事、老板、顾客、委托人……的需求。假如彼德不赶快停止,也许会有某些其它因素促使他停止。但是他怎能打破这个长期累积的,人为造成的现状呢?

从彼德身上你看到几分自己呢?这就是由外界看自身,去留意个案主角是如何掉进陷阱与错误之中(虽然你也看到他的同事给他很高的评价,但是他的家人又是持着怎样的想法呢?)。所以,你是否了解你自己呢?你对你自身以及周围的事情处理得如何?

像这样的过程,由自身出发,进入周围,影响他人,再反过来接受他们的反馈并学习,因而又回到自身;由内而外与由外而内的交替发展,是个内外并重的学习管理法。

我们刚谈到内在与外在世界,并强调它们之间不可分解的关联,这种关联关系,无论是内在世界或外在世界,都是非常重要的。这正如同单面硬币不存在一般,你不能说那一部分比较重要,它们必须是同时存在的。也就是说内在的与外在的都是一样重要。我们可称它为同步思考法。

这个同步思考法以“皆”来取代“或”,有很深的含意。例如,考虑管理问题:旧式经营法把注意力集中于外在世界,专注于经济学、商业、市场等等的模式与理论。甚至谈到人时,重点也几乎完全摆在别人身上,他们的动机是什么?什么原则造成他们这样……等。有多少管理课程会留点空间探讨“我自己,我的动机,什么原因造成我如此,假如我是个顾客将会如何呢?”

不仅管理课程的内容,甚至它的过程,也一样把注意力集中于外在世界。几乎所有管理教学过程都采用一些已处理、易消化的填鸭知识。

传统保守的管理法则将心力集中于外在世界,其实是阻碍我们学习的。它所运用的方法无法达到内外互动。这就是雷格·雷文斯所谓的“经验神话论”。由此引发出种种对创造与学习的限制。

限制一,我们已养成盲目崇拜与依赖一些只不过拥有盔甲在身的所谓专家,也让我们在事情弄糟时更能找到漂亮的借口。(这是由于许多专家只提供最后的服务。而其提供意见又取决于何类专家,其间之差别真是惊人。如:奶品工业、电路板、人造奶油工业、或生态学等领域的专家,可说是各言其道。)

因此,在这新纪元里,我们必须自我授权,由实际的行动中学习,必须有自信并能自我思考。当然,我们也得从别人那儿寻求信息(但不是劝告)。我们也会与别人共事,但仍得由自己决定事情,并且对自己负责。波罗·弗瑞尔说:“教育是要使人免于受制于人。自我管理就是要使人自由——使我们自身与组织免除于那长期的膏药。”

自我管理的另一要点是自我授权——当然,随权力而来的就是责任,你有责任有效地获取、使用它。没有任何人告诉你,使用自我管理会使生活更舒服。事实上,有时却是正好相反呢?

旧式管理法的另一特质是它鼓励我们依赖过去的角色模型。因此,柯勒内尔·渥维克把军中的命令与衡量模式带到工业上来。包括近年来承认东方文明在内的多数有关管理方面的书籍,都建立在手工制造业的组织模式上,它们忽视了近来在经济发展上它已沦为次要了。再者,实际上所有管理的书籍均由男性著述,而劳动力中却包含有大量的女性。

这并非轻视过去的知识与智慧,但仔细思量其实质,正如彼德的例子一样,似乎只是显现他人的感受罢了。我们并非提倡钻牛角尖,也非贬低前人的定理,更

非压抑知识。而是希望发展出更强有力、更令人喜爱的新传统，这得由自我发现着手。让我们大略描述其轮廓吧！

在本章中，我们已提出同步思考法来表明两者不可缺少的重要性。因此，我们将集中注意力于：

- 内外在并重，两者不可分，不可将其视为各自独立。
- 考虑管理自身与周围时，也是两者不可分。能经营自身，才能经营周围；同样地，能经营周围才能经营自身。
- 同时考虑自身与他人的感受。
- 理论与实务并重。由实际生活中产生问题，进一步产生解决问题的办法，并再度印证于生活之中。

这就是本章试图兼顾个体与组织的做法。同时，我们一直希望以读者为出发点来完成本章内容。

求生存、维持和成长

为了打开此话题，让我们看一看包含在经营自身过程中的另一观念。当我们不论在家庭里、在办公室，或在何处，可以说是在求生存、求维持和求成长。这是什么含意呢？

求生存意指当事情不顺利时，仍然使你保持向上挣扎，避免崩溃。虽然它看似最低水准的功能，但却是任何人都承认这是我们所能做到的最好地步了。

求生存

以此观点来看，检视你的求生存经验将是很有用的。（你可将它们记在脑海里，或随手摘记，或如前所建议般，记录在一本簿子里。）试举出四、五件你努力挣扎的情境。然后，在每个例子里留意你当时的感受如何？什么力量促使你向上挣扎？一旦那段时期过去，它带给你什么影响？你有无任何改变？它又带给你周围的人什么改变？

从上述练习中，你可能会有所发现：当你为求生存而挣扎时，外界给予支持的重要性。有些人寻求镇静剂的支持，那可能是最直接的，但是实际上它们是无法提供任何正面功能的（酒精类也一样）。较有益处的——虽然较难获得——是旁人的支持，不论是个人或群体。不仅因为这种支持能助你度过黑夜，更重要的是它能让你逐渐了解究竟发生了什么事，从而促使你进入到成长阶段。

接着考虑成长阶段，如前所述，我们建议你思考三、四个亲身经历，当你寻求发展时，你与旁人的感受分别如何？

有些成长事件会与某些求生存的插曲相同，这正是因为往往危机就是机会，求生存往往导致求发展，但也并不意味着所有的成长均来自危机；然而，这两者之间却关系密切。为何如此呢？

为回答这个问题，首先需要了解何谓成长？此处我们对发展的建议与一般的定义稍有不同，根据字典上的定义，所谓成长是指：

- 发挥潜能。
- 更上一层楼。
- 百尺竿头更进一步。

它可以是一种新的技巧、新的观察事物的态度,或是新的感受、新的管理模式。以上种种,最重要还是在在一个新字。成长不仅仅是增长一点知识和技能,还是一种新的,与原先不同的状态或功能。

是否成长的定义和特质完全改变了?可想而知,并不!成长的改变在某种意义上来说是好的、有益的,或是方向正确的。因此,如果你瞧瞧你所列出的事件,以及它们对你的影响,你几乎可以得到正面的结果。当然,只有你能判断某一结果是好是坏,而且该结果决定于所有事情,包括你自身、你的工作、你的家、你的处事方式、你的个性、所有你生活当中发生过的事件等等。

我们来检视一下为何成长与危机的关系是那么密切。当事情开始不顺利时,我们感到惊讶。这时只有面对现实,重新调整过去不再有效的思考方式。让我们看看下面这个例子。

穆萨·穆罕默德在一家工程公司干得很成功,38岁就担任首席设计工程师的助手,上司在两个月后即将退休,他有自信继任该职位。因此当人家告诉他“这个职位决定外调,为的是要引进一些新观念。”他是多么震惊。

所以穆萨对于他的公司、他的工作、他自身的观点突然不再适用。对此他能有什么反应?显然地,他会很难堪、很生气(他可骂一句“种族歧视”)等等。实际上,通常对危机的反应是不信任,紧接着是气愤。但最重要的还是要去面对、去认识,并继续前进;而非一味地停留在负面的反应上。

此时,支持者成为不可缺少,假设穆萨在这上面是幸运的。他有个好友,不仅支持传统观,也愿冒险给穆萨反馈,所以经过开始一小段倾听之后,他建议穆萨或许他已陷入泥坑中,他有时拒绝考虑新观念、轻视新想法等等。

起初穆萨不相信自己的耳朵,他的老朋友或多或少指责他!然而,在内心深处他承认那些话是有许多事实。渐渐地,再度经由朋友、家人,以及新上司的支持,他改变了自己的想法,了解到必须发展一套面对新局面的新态度。然后他开始寻求新的思考方法,并且还发生兴趣。三年后,他对工作的态度完全改变了,并且他不论在原来或其它公司都可得到更高的职位。

这个例子中,首先是震惊与危机,很快地促进了成长。起初的不相信、生气、惊慌、痛苦、悲伤等等都可转化为成长的激素,尤其是如果我们有一群支持者的话。反之,若持相反态度的话,将或多或少导致永久的气愤、沮丧与自暴自弃。

打击与成长之间的另一个关联,在于当我们需求一个新世界时,我们正在向过去的某一重要部分告别;即使我们能很清楚地看到这种改变是好的,但是要告别一个珍贵的观念、价值、野心、关系、人物、工作、地点,或其它任何什么的都是很困难。往往在这阶段里,我们会有怀疑、罪恶感或未把握最好时机的感受。举个

实例来说：

卡文先生的长女珍妮现年 55 岁 ,最近离家到洛杉矶工作。她离家得很恰当 ,没有怨恨、拒绝 ,而且事事都自然地成长 ,她独立了。卡文先生不再是一个未独立的小女孩的父亲。然而 ,有时他觉得惋惜 ,并且怀疑自己是否未尽责任 ,茫然地看着家中的照片度日。

所以即使成长来得那么自然 ,甚至是好的开始 ,有时也是一种打击。

我们来看看在何种情况下会维持现状。最明显的例子是生理上的维持现状。假如你生理上仍觉得舒适 ,那么你的心理也不至于受打击。

合适的更一般化语意是什么？韦氏字典所给予的定义是“ 在最恰当的情况之中 ” 准备妥当以担当责任 ”。故维持可视为成长的先修班 ,备妥要更新的准备 ,注视事态的发展。在生理上维持良好的状况 ,建立好一个支持网路 ,同时也需要一些技巧 (例如观察、反应、自我认识)当你要将危机转化为成长时 ,这些技巧都是需要的。

所以维持现状比求生存更进一步 ,但比起成长来 ,它是颇为稳定的。这儿有个危机 ,你可能自满于稳定、维持现状 ,而逃避成长的挑战。保持最佳状态应该是准备妥当迎接任何挑战。

将保持最佳状况置于求生存与成长之间有其另一层意义存在 ,可使人从两者的冲击中恢复过来。所以 ,再度地 ,我们提出“ 皆 ”而非“ 或 ”的概念。求生存是基本的 ,但你迟早要推进到成长阶段。如果你想有所作为 ,保持最佳状况是很重要的。成长是好的 ,但是如果你没有准备妥当 ,将可能产生发狂似的改变。

有效的管理

让我们来谈谈求生存、保持最佳状态、求发展 ,所应注意的事项：

- 健康 :良好的身体与心理。
- 熟练 :心理上的、技术上的、社会性的、艺术性的。
- 行动 :把事情做完、做好。
- 认知 :自我认识、自我接纳。

当然 ,这四者之间也有关联 ;如果你想要有熟练的技巧 ,或想把事情做好 ,你就必须有健康的身心 ;同样地 ,做好事情必须有熟练的技巧与动机。而且你的技艺是建立在你的自我认知之上的。

健康、技巧、认知若不付诸行动 ,终归徒然 ,你可说那是你才能的浪费。所以对一个新时代的管理者而言 ,底线是自我负责。我们能够以一名管理者的经验来说明这些因素的相互作用：

数月前 ,玛莉要求晋升。不幸地 ,她在面谈时遇到“ 男性沙文主义 ”的上司 ,并表示不信任她。她原本很有希望得到这职位的。玛莉开始变得慌乱 ,尔后的交谈也变得更糟 ,结果她自认为自己不擅长谈判交涉。

她的上司再度考虑到她 ,她具有许多这新职务所需的条件与特质 ,然而她的

负面自我认知(即不擅于交涉)仍被考虑在内。结果她觉得没有自信,她希望表现得更好些而无法克服结结巴巴,她无法表现出她有能力担任这项工作。

这是很常见的缺乏技巧的个案(在处理不合理的敌对或批评)导致负面的自我认识,反过来更缺乏技巧,恶性循环。自我认知很重要,我们将在后面详细讨论。

现在让我们再度看看玛莉的个案——特别是第二次晤谈时,我们可抽离出几个要点:

- 她自认为不善于晤谈。
- 她缺乏自信。
- 她没有意志力克服以上两点,换句话说,她无法正确地表现她自己。

在这里强调意志力有三个内容:

- 想法:你的思想、观念、理论、信仰、价值、感觉。
- 感情:你的情绪、感受。
- 意志:你的意向、动机、感受。

不过三者主要在决定我们的行为。在玛莉的个案里,她的负面想法使她没有自信,并且这两者之间互相牵制,以致她想做好事情的欲望被抑制了。结果她无法如期自我管理。

为了管理你自己,你必须能够掌握你的思想、感受与意志。这是相当重要的。

至此,我们已看到自我管理的四方面(健康、技巧、行动、认知),以及三个内含过程(思想、感受、意志)。

我们将它综合概要作成下表(表一、一),它是取自最近有关有效管理法的特质的研究。此表显示了如果你想有效地管理自己与他人所需具备的特质。它是本章中最基本的结论。

表一、

需要管理的四方面		健康 :良好的身心	技巧	行动	自我认知
内在的过程	思想	员整体思想 圆事事都相关 猿以“联系”的方式思考 源开阔心胸,不武断	员心理学概念上的技巧,例如:记忆、逻辑、创意、直觉	员能自行下决定,也能接受别人的建议与回馈 圆了解所下的决定对自己与他人的影响	员个人的价值观 圆理论的、道德的、标准的、哲学的、精神的、宗教的、从各方面认识自我
	感情	员承认感受 圆驾驭感情而不受制于感情 猿平衡的性格	员人际关系 圆社会沟通 猿表达能力与技术	员考虑自身与他人的利益 圆作出符合道德的决定	员承认自己的长处。圆接受自己,即使你有缺点。 猿确认自己的价值
	意志力	员运动、营养 圆良好的生活习惯	员园艺技巧	员立即行动 圆有勇气 猿能随挫折	员鼓励自己 圆在生活有目标 猿忠诚、充满希望 源有个性

帮助他人管理

让我们回顾一下。或许读者已能自我管理。如果你已能达到你的目标并排出优先顺序,可以在健康、技巧、行动、认知方面将你的思想、感受、意志力发挥出来,以求生存,保持最佳状况以求发展,那么,很显然你已有所进步。

没有人是个孤立者,我们与别人工作、生活在一起。他们是我们的一部分,正如同我们也是他们的一部分。在考虑管理时,我们必须投入大部分心力,在如何以各种不同方式自我管理时,将会如何影响这些重要的人。

自私是管理中最受批评的。确实,管理者的首要任务是与他人一起工作,将焦点放在自己身上是自我纵容甚至是自恋。

只求自己发展确实是自私的。你只顾你个人的需要、长短处和目标等等。这

就是为什么我们反对自我否定与自私支配这两个传统的主要原因。这两者都不是我们所要的,我们需要的是一个同步思考法。

让我们再由传统的‘没有自己’的经营方式出发,他们为其工作者负责,我们也不愿完全抛弃它。然而,如果这种信仰使你无法学习新技能,或者不为你与你的家庭付出足够时间,那么就一个管理者而言,你是失败的。

其中的麻烦是当你以自我为考虑中心时,可能又陷入另一传统——只对自己感兴趣,不论它对别人的价值是如何。因此,在某些人眼中,你可能是自私的。也许,更重要的是,这种做法对那些自认这是我的权利的人,似乎是自私而且错了。举倒来说:“从现在开始,每周我要腾出半天时间来阅读与思考”或说“由于我要外出工作,你与小孩可要自己照顾自己一些”,这都是需要勇气的。

不过与前述凡事以自我为主,完全不顾他人。不同的是,我们是可以不自私的,可以平衡自我与他人的需求(特别是那些对我们很重要的人,但更理想的是每一个因我们的作为而或多或少受影响的人)。我们接受来自父母的遗传与幼年期的教养,而得到许多关于行为责任的观念和规则,我们必须拥有自己并与他人分享。年岁稍长,因受到来自周围的人的影响,我们把他人的需求摆在前面,忘了自身的需求,这样就失去平衡。

欲求不自私的主要问题,在于你必须忍耐,你必须忍耐别人不喜欢的事,忍耐所有因怕烦扰别人而做的事,最糟的是你得忍受无法求新求变。理由很简单,求新求变必须考虑到自身——自己的需求、目标、能力、限制、机会、状况、白日梦、恐惧、野心、责任、感情、憎爱……你如何能一直不自私地想到这些呢?

忍耐也是削弱组织生命力的重要问题之一。组织里无效率的主要原因是我们所要忍耐的人数。忍耐也许使你无法发挥才智,甚至能力、野心和学习都受到限制。我们称之为官僚、无进取心、安于现状、懒惰或许多其它字眼。

无论如何,人们与组织的自我设限至少是互相影响的。容易忍耐是危险的,因为如此必须停止自我管理。

当然,有时忍耐会导致暴力。我们可以压抑我们的需求,直到有一天……怀着无可控制的情绪、兴奋、灾祸而爆发了,因为长期压抑后,突然发现需求是会让你发怒的。而且当我们生气时,我们无法知道我们的能力,并且会伤害、谴责他人。

做为一个成人,复习孩童时代的处事原则是求发展的一部分。并且看看这些原则与目前的情形有多少相关?它们是否空洞?是否避免烦扰那些我害怕他们生气或我所依赖的人?还是它们确实是有用的?

像成人般的自我管理,需要你的意识决定,以过去经验为基础,学习、发展、应用在目前的情况上。并且决定究竟要忍耐还是要求新求变。我们不抑制需求,而要考虑如何与他人的需求相配合。

所以自我管理不是自私。如果我们与组织想要生存、健康的话,自我管理是

必须的。以下是某大公司中层管理者的问题以及她所受到的影响：

我们能够求新求变到什么程度？人们在等待，等待领退休金、安全感等等，因此许多中级主管的压力就由此而生。人们保护、隐藏自己，也许有人教你我以暴力威胁他们，如此会更糟。他们往往是仁慈、善良的，你不能指责他们工作不力。他们需要帮助，他们往往尽力而为，而我们却无法帮助他们。

为何对某些人与其周围的人而言，生活变得如此痛苦。而其它人在六十岁时，还能提供良好的模式……以求自我改变，也帮助别人求新求变。

所以，别忍耐！包括自我管理、求生存、维持最佳状况、求发展在内。这不是自私，而是帮助他人求新求变，在组织、社会里，基本上它是决定于个人的努力——就像其解毒药（热心）一样，忍耐是有传染性的。它感染我们，我们再感染给别人。当我们自我设限时，我们已让自己与组织忍耐了。

在这里我们做个暖身运动，将管理过程视为一种状况来阐明、测量，并且做一些有益的事情。我们现在想做的是看看你如何从了解到计划并实行。因此，让我们看看下列问题：

评估

- 一、排定目标的优先顺序。
- 二、推行各种不同的行动方式。
- 三、评估各种行动的方式。
- 四、决定以何种方式行动。

行动

- 五、计划你打算做的事——你的第一步
- 六、执行第一步——行动。
- 七、重新检讨并计划下一步。继续重复以上步骤。

未执行前，先看看以下这些问题，你可独自思考也可以和他人共同讨论，但千万别急着下结论。你可能发现必须深思一、两天，或是偶而回过头来温习一番，那将会更好。

有关你的行动方式的问题组

一、你如何决定优先顺序？如何选择目标？你考虑哪些因素？你能否想到其它被你忽视的重要因素？你能否举例？

二、你如何推行各种不同的行动方式？在诸多方式中，你如何选择？你考虑哪些因素？是否有其它可能的因素？

三、回想在过去一年中，最难做决定的两三件事，它们为何困难？当时你如何处理？现在你觉得当时处理得如何？你现在的感受如何？

四、你了解你是如何下决定的？有哪种类型？

五、当你遇到挫折，行事不顺利时，感受如何？哪些因素影响你的感受？

六、看看以上这些问题的答案，别人认同吗？换句话说，别人与你自身眼中的

你是否一致？你是如何发现的？

七、对于以上的问题，你的想法如何？感受如何？想不想有所行动？若不，为什么？若要，做什么？

排定优先顺序，了解自己的意向

身为管理者，或简单说，作为一个人——在你的生活当中，你面对许多问题。你必须做决定并付诸行动。有时该由何处开始，是很容易决定的。即使真的是如此，也值得你稍停一下，自问是否能确认自己的决定？优先顺序是否很清楚？别人同意你吗？你做决定的大前提是什么？

虽然，偶而使用同步思考法是有用的，但是第一步还是认知问题。

你所面临的问题是什么？

在此我们是指如果你想求生存、准备最佳状况、求发展时所面临的问题。换句话说，如果你想要有效地管理自己，你必须去做有效的东西。任何人都会面临许多问题，有许多问题很明显地会困扰我们（虽然在这种情况下，真正的问题可能被隐藏起来）。另外还存在着那些不明显的问题，我们应把它们寻找出来，而不是等它们来打击我们。

也许以例子来说明各种类型的困扰比较有用些。

· 与工作有关的困扰——例如有些工作需要较好的管理，以自我的角色、工作为基础，可以预测出某些困扰与以后的自我有关，这类困扰我们应面对它，而不该逃避。

· 来自他人的困难——例如由于别人的要求而造成自我的困难。

· 来自过去的或未来的自身的困扰——必须摆脱过去的负荷与阻碍。往好的方面想，并且要有前瞻性。寻找机会，向未来的目标挑战。应学会成熟地处理问题，并同时考虑限度与机会。

与我的个性有关的困扰——例如健康、技能、认知、管理方式、发展步骤。

阅读完上述各种困难类型，你可能知道如何解决你所面临的困难。若能如此，真是可喜可贺。然而本章的主旨是检验从明了问题的存在到如何计划、执行的各种方法，这将有助于你推进至执行的阶段。

你如何阅读本章全赖你如何诠释它。你可以此刻就面对问题，若是如此，你可以立即执行我们即将描述的过程。

另一方面，你可能尚未知道问题的所在。若是如此，你可以略去本章不读，以后再回头来看。或者现在就看完本章，以求得到某些执行过程的主意，这可使你在阅读往后几章时具有验证作用。

以整体性来看待难题

假设你很清楚地面对许多困难，你如何将它们排订顺序？在这里我们建议你尝试运用技巧，例如领域图法，以便得到整体性的概念。

领域图法

这种技巧在整个行动过程中都可使用,所以我们将再次强调,现在,我们来以前面提到过的人事主管彼德为例子,绘出他的领域范围。这些范围包括:

- 与同事相处——彼德带给同事压力,没有机会和他们开玩笑,轻松轻松。
- 性情——彼德经常发脾气,在家时更厉害。(孩子们似乎成长很快,不再信赖他)

·生活方式——他总是来去匆匆,忙碌终日。

·健康——头痛……血压高、风湿症。

·从事什么——他怀疑自己所做的每一件事情是否都很重要?

明白自身的意向

这里所谓的“意向”是指从哪个难题下手?以及你所希望的结果。

你如何选择这个优先领域?当然是由你决定。然而我们可以订下出如规则供你做决定——虽然仍是由你选择。

按你的判断力,你可以决定优先领域为下列之一:

- 最重要的,是你真正想要或需要处理的,它带给你与他人最大的回馈。
- 它给与最快的回馈。如果你够幸运的话,你可能得到最快又最大回馈的决定。不过,通常是速度与效益无法得兼。
- 它是最急迫的。意即如果不解决它,将会招致最大的灾祸。
- 它是最容易解决的。让我们从最易得到好结果之处下手。
- 它是最难解决的。让我们从最难点下手。

如果我们能掌握它,就能掌握任何事情了。

·它是关键所在——它与许多其它事情有关联。一旦解决了它,这些相关联的事情也就相应地有所进展。

回到彼德的个案。考虑过后,彼德决定以“生活方式”为第一优先,因为这是造成某些其他困难的重大因素,例如疾病的警讯、不能够照顾家庭、脾气不好、与同事相处有某种程度的不和谐。

其次,他也希望立刻改善健康。所以这两项是他的“马上办”。

各种不同路线的行动

欲实现某一目标,通常有许多不同方式因目标而异,某些目标可能有许多简单清晰的路线,而其余的可没有那么容易。

让我们再来看看彼德,他的短期意向,改善健康,尤其是工作压力症候群,是容易解决的。例如,他可以:

员看病、吃药。

圆运动——如同事们常玩的软式网球。

猿作生理上的适当训练。

源作心理上的训练。

缘以上某几项的组合。

当然,并非每个难题都能这么容易、清楚。故彼德的长期难题——改变生活方式——没有简单的解决技巧。

像这种较大的难题,可以将它分解成四个概要的策略,以便做个有裨益的选择。

一、改变环境——你与老婆有过节?那么,面对她,要求市场部门给予协助,可促使你的生产部门更能掌握超出的产量。改善补充系统,向理查说明他可以如何把事情做得更好,告诉他这不是鸡蛋里挑骨头。

二、改变自己——也许老婆有她的见解,而你有你的理由。当市场部门的主管尝试与你讨论事情时,也许你该更放开胸襟。你指责理查时,也许是潜意识里希望他犯错,如此才能显得你聪明。所以你需要自我分析并改变你的某些行为和态度,从另一个角度来看事物,听听别人的意见,学习新知识、新技巧。

三、离开这个环境——行动时尽可能找出一条积极性、建设性的路子。也就是说,对你及相关人士而言,都是有益的。最起码也要试着将你的行动的破坏性减至最小。随时提醒自己,当你离开时,小心事情困难度提高的警讯。

四、容忍环境——耸耸肩,告诉自己:“你不可能讨好每一个人。”逆境中,你可乖乖地顺从也可坚守你的原则。若决定容忍环境,最重要的是你不再怨天尤人,牢骚满腹。你不被环境所左右,环境不会带给你负面的效应。调整你的心理以适应环境。

这就是与别人共事,或在团体里工作的好处。你可将它视为信息的来源,或视为有声的广告牌、有声的思考、概念的反弹、得到回馈等等。

按彼德的生活方式,他不大可能立即想找一个倾吐的对象,他必须靠自己的想法从事。或者,他的另一困扰是他与家庭的关系。他何不跟妻子佩蒂谈谈呢?

这里有个困难。想与周围极亲近的人客观地探讨问题是不容易的。说得明确些,极亲近的人几乎无法超然地、冷静地、客观地、从正反两面来看待事物。这就是为何当有两个团体互相冲突时,寻找超然的第三者协助是有益的,诸如仲裁者、婚姻顾问、一般顾问等等。因为假如你希望当你在倾听、指导他人时,能给与助益,则你必须能够处在一种无拘束的状态。这里所谓无拘束是指你对他无所求,无所预期,无先人为主的成见。

由于彼德了解到这一点,所以他决定不与妻子佩蒂谈。深思过后,他决定的策略如下:

员放弃工作,作为“家庭主夫”,并且依靠佩蒂的收入来过活。

圆继续留在银行,但自愿降级。

猿换另一家公司。

源留任原职,但改变自己的态度——例如放手交给别人去做,信任别人也有能力。勇于说“不!”降低出风头的欲望。

上述的第四点,包含了一个彼德的新难题——在他的领域图中一个新区段