第一图书网, tushu007.com

<<高效能人士的七项修炼>>

图书基本信息

书名：<<高效能人士的七项修炼>>

13位ISBN编号：9787511314901

10位ISBN编号：7511314902

出版时间：2011-7

出版时间：中国华侨出版社

作者：弗雷德·考夫曼

页数：296

译者：严丽娜

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

过去的十年，市面上突然一窝蜂地出现许多讲“怎样管理”的书籍。
问题是，许多这类书籍都不怎么实用。
我们的生活不可预知、太复杂，急需有法可循。
然而，知道该怎么做和能否做到是两回事。
结果是，似乎我们越是学习卓越公司的经验及赢得竞争的策略，越是向那些有远见卓识的领导者们取经，反而越不知道怎样建立起卓越的团队，怎样将学到的经验应用于实践，也不知道怎样去做一个有远见的领导。
可见，在管理上从“了解”到“知道怎么去做”还有一段距离。
　两者间到底缺少了什么呢？
讽刺的是，我认为那些畅销的管理学书说到了问题的关键：企业人的层面。
然而这些书少有讨论怎样培养、挖掘人在这些方面的能力——这些能力恰好决定了一切重大变革是否能够得到实现。
大多数书在“变革过程中应该做什么事”达成了一致，但对于如何帮助渴望变革的人怎样去推动变革，却少有论述。
我认为两者之间的差距——从更根本的层面来看，是应该深刻理解怎样才是将一个组织建立成一个清醒的组织。
弗雷德·考夫曼主张，建立清醒的组织首先要从我们认为最重要的事开始：承诺实现一个任何个人都无法单独实现的远景，它能将人们连结起来，共同努力去追寻生命的真正意义。
这里的承诺是以每个人在面对自己的处境，以及对其做出回应的方式时，都能无条件承担起责任为基础的。
　接着我们需要在“知晓”与“学习”之间进行选择，看哪一个对我们来说更为重要。
真正的学习能够让我们在不确定某事时，坦然地说出来，发现自己无力完成某事时也不会感到尴尬，承认自己有时候其实也很脆弱，需要寻求他人的帮助。
我们能够将日常的工作看成是不断和他人一起学习、并从他人身上学习的过程，我们能够取得怎样的成就，取决于在这个过程中我们相互沟通的程度如何——因为我们一起工作的重点，在于怎样和他人交谈、怎样和他人建立起良好关系、怎样对彼此的承诺负责，以及对我们的目标负责。
最后，弗雷德主张，一个企业的成败不仅取决于其所依赖的核心技术，也取决于其情感智慧、正直感，以及追求超越胜负成功的能力。
更重要的是，考夫曼深入地向大家阐明了企业和组织要怎样做才能具备这样的能力。
他实际上为大家提供了一个详细的图谱与操作手册，供大家学习怎样培育出集体的清醒意识。
　我第一次见到弗雷德的时候，他还是麻省理工学院的会计学教授，是一名独具一格的青年教授。
例如，他经常以让学生听贝多芬的音乐开始一堂课程，并且每次听同一段内容，连续听六遍，让学生明白每听一次，都能听出一些不同的内容。
让学生听一段不断重复播放的音乐怎么能听出新意来呢？
答案是，这样到最后，他们会逐渐明白，其实不在于CD中的音乐，而在自己的聆听过程。
　弗雷德指出，这就是会计的第一个原则：信息唯一的价值在于“听者”怎样通过自己的心智模型去理解它。
弗雷德指出绩效评估的唯一正当理由就是加强人们的能力，让他们能够追求自己最想要的结果。
如果能够严肃看待这一点，那我们就能理性地认识到其实真理不在于各种数据中，而在于我们对其代表意义的挖掘。
不仅如此，我们必须将能够促进学习的会计与只是培养出会计师和为管理者服务的会计区分开来。
看他们学习的真正目的是否是为了学习和改进，他们是将收集到的数据理解为真理，还是能够继续提出挑战，通过收集到的数据不断证明自己内心的假设？
是将会计学习当做人类创造未来学习的一部分，还是仅仅将它当做一个计数游戏，对参与游戏的人一无所知，也不关心？

企业是否有更高目标，会计能够对这个目标作出怎样的贡献？
　接着，弗雷德提出企业实现卓越的关键，实现从“ 单边控制模型 ”到“ 相互学习模型 ”的企业文化的转变。
当人们对收集到的数据提出挑战，不断更新，用它们建立对现实的认识，而不是简单将自己的观点当做真理，这样就会释放出巨大的能量。
　不用说，弗雷德的课程并不合每一个人的胃口。
大多数学生将其当成一次人生改变的体验；这也是为什么学生选他为斯隆管理学院年度优秀教师的原因。
但每个学期，总有那么一两个人会去院长那里要求：开除这个把成本管理会计课程教成了心灵体验课程的“ 疯子 ”教授。
　如果你寄希望于看了这本书后，去操控他人，那我想你就找错地方了。
　大发明家富勒常说：“ 如果你想改变别人的想法，趁早放弃吧！
你是无法改变他人的思考方式的。
可以给他们一个工具，这个工具能够逐渐产生不同的想法就已经不错了。
”弗雷德·考夫曼就提供了一些这样的工具。
现在，就需要真正的实践者去实践它们了。

第一图书网, tushu007.com

内容概要

每个企业想要成功，与企业的组成个体——员工高效的工作密不可分。
成为高效能人士，是每个职场人士提升自身价值必不可少的部分。
弗雷德·考夫曼告诉我们：完成7种修炼，提升工作价值。
协助你：成为自己生活的主人坚持道德与品格以诚待人，有效沟通勇于负责达成绩效成为领导典范。

作者简介

弗雷德·考夫曼博士，加州大学伯克利分校（University of California at Berkeley）经济学博士，Axialent咨询公司的合伙创始人、董事长。

Axialent是一家致力于团队领导力与组织文化培养的顾问公司。
在过去的十五年间，Axialent已经在美国、欧洲、亚洲等地区对多家知名公司的20000多名高层管理人员进行过培训。
除了从事咨询服务工作外，考夫曼也在圣母大学教授领导学课程。
其作品多发表在《第五项修炼实践手册》、《组织动力学》、《管理科学》和《计量经济学会刊》等杂志上，出版的著作有《后设管理》，并被译成了西班牙语、葡萄牙语、德语等在全球发行。
曾获得“麻省理工学院年度优秀教师”的殊荣。

书籍目录

序言1
序言2
前言
第一章　清醒的企业
清醒
清醒的员工
清醒的管理者
清醒的领导力
企业的三个维度
存在、做、拥有、成为
平台（存在）、执行（做）产出（得到）
清醒的文化
不清醒的态度
不清醒的交互行为
不清醒的反应
欢迎来到清醒的企业
第二章　无条件责任
反应能力
笔为什么掉下去了？

“受害者”与“参与者”
做“受害者”的好处
参与者：无限制的自由
力量的代价：负责
从“受害者”到“参与者”的转变
负责的文化
参与者，艾尔
约翰应该怎么做呢？

第三章　必要的正直
结果与过程
必要的正直
棉花糖实验
什么是成功？

考虑大局
你为什么想要你要的东西？

在真正的比赛中获胜
受外力驱使还是发自内心
摩擦产生牵引力
你的学习经历
扎克和威廉重上阵
第四章　本体谦逊
所见即所得

解剖心智模式
根本就没问题
我好，你就好
我好，你不能好
谁想做控制者？

集团惯用性防御
摆脱自大
“有毒”的观点
有效的观点
第五章　真诚的沟通
艰难的交谈
让交谈不再困难
莎伦的答案
你的专属私人垃圾站
如何处理有毒的废物
交谈前需要做的准备
一起来做百乐餐
说出你的实情
引导他人说出自己的实情
言语上的自我防卫
第六章　建设性谈判
典型的处理冲突的方法
冲突为何变调？

认识冲突
个人冲突
人际矛盾
实际操作冲突
个人做好准备
你到底想要什么？

操作性共识
解决与强势者的冲突
第七章　完美的承诺
人际互动
鼓起勇气开口问
答复
行动上的完美承诺
有效的抱怨
有效的道歉
重新许诺的成本
负责任的文化
完美地称赞
第八章　情绪掌控
谁怕美洲狮？

理智的心
放松反应
自我意识
走向情绪控制
认知扭曲
谅解
掌控他人的情绪
第九章　以助人之心进入市场
企业的真正目的
自我实现的工作
企业的灵魂
你所需要的就是爱
从贪婪变得服务于他人
精彩的职业、美好的生活
企业的游戏
心灵的安全绳
说来容易做来难
后记
致谢

章节摘录

受害者”与“参与者”受害者只关注那些他无法控制的因素，把自己看作是受外界环境影响的牺牲品，他自称无辜来维护自尊。
他的辩解从来都不牵涉到自己，因为他认为出了问题和自己无关，也不认为自己对当前的处境能有何贡献。
如果出错了，“受害者”就会找理由，把错误归咎于他人。
对他来说，错误都是由他人的行为而引起。
自我安慰式的辩解总是能够安抚他，这让他真正犯错的时候，来维护自己并无过失的假象。
举个例子，一个“受害者式”信息系统管理人员，在接到顾客的投诉时，很自然地就会怪罪程序员。
程序员可能真的犯了错，但这个经理的解释让他巧妙地将自己监督的责任推得一干二净。
一个“受害者式”客户经理失去一个客户，会立马责怪货运部没有按时送货。
这可能是事实，但他忽视了这样一个事实，即他有可能没有询问货运部是否能准时出货。
“参与者”会关注那些他可以控制的因素，把自己看作是能够应对外部环境的人。
他会尽力做好一切来维护自尊。
他的辩解主要出于自身，认为他对出现的问题负有重要责任。
一旦出了错，“参与者”会致力于怎么改正错误。
他选择的是自发主动式辩解方式，让自己占主动地位。
如果上述信息系统管理者是“参与者式”人物，他会意识到自己对这种大家都不想看到的结果是负有责任的；即他的监管不力也是造成客户抱怨的原因之一。
如果那个客户经理是“参与者式”人物，他就会关注自己在这个问题上应负的责任——在没有和货运公司确认的情况下导致到货延迟，损失客户。
“受害人”擅长装无辜。
他认为：“如果你想全身而退，你就要开脱责任，最好的方式就是怪罪于那些你无法控制的外部环境。
”而“参与者”知道如何赋予自我力量，他认为：“如果你要想解决问题，你首先要明白自己也导致了问题的产生。
除非你认识到自己对问题的责任，否则你是无法解决问题的。
”对“参与者”来说，世界充满了挑战，然而他却如“勇士”般充满力量去迎接挑战——正如本章开头引用的唐璜所说的话。
“参与者”并不是觉得自己无所不能，他明白有许多外部因素是不受他控制的，但却并没有把它们当做运气或者诅咒，而是当做挑战。
没有人是完全的受害者或参与者。
受害者和参与者是一种大致区分，他们分别代表了人性的两种基本倾向：开放倾向和防卫倾向。
它们俩各自都像一个透视镜，通过它们我们用以解释生命中发生的事情。
我们可能在不同的时间，会扮演其中一个角色。
在特定情况下，我表现得像一个受害者，并不排除在有些情况下会做个参与者，反之亦然。
例如，有一些人在工作中是个十足的参与者，但是回到家后就成为了一个彻头彻尾的受害者。
不管你扮演什么角色，总有一些因素是不受你控制的。
是做个参与者，把精力放在自己可控的因素上；还是做个受害者，一味关注那些不可控因素上。
你必须做出选择。
显然选择做个参与者更有益。
当然，我们中很多人选择做受害者，理由很充分。
下面我们一起来看看，做个受害者的“好处”。
做“受害者”的好处选择做受害者，我们可以保护自己免于责难。
我们希望看起来没事，维护自己胜利者的形象——或至少回避失败带来的污点。
把自己定位为受害者，是为了掩盖自己的无能，让自己看起来比真实的自己更有能力。

不管承不承认，我们许多人的成就感和幸福感都仰仗于他人的认可。
因此，我们会花大量精力去树立起自己“无过错”的公众形象。
许多管理者面对经营不善的状况时，一味归咎于经济因素，如通货膨胀、通货紧缩、赋税重等，或者竞争因素，如亚洲廉价劳动力、货币价值、贸易障碍等。
其它普遍的因素如技术改变、消费者喜好转变、招聘不到足够的能干员工等。
所有这些因素都存在，但是正如地心引力，这些因素都不是他能控制的。
它们并不是经营状况不好的决定因素，而是需要你做出反应的外部环境因素。
然而，将责任推卸给外部因素比自己承担责任要舒服得多。
大多数人认为，责任等同于内疚感，因此应该回避责任。
我们从小就建立起了这种联系。
我们上的第一堂“自我防御课”，就是教我们学会辩解，声明自己是无辜的。
前些日子，我三岁的儿子托马斯走进了我的办公室，一脸沮丧。
他望着我，眼神里尽是无辜，说道：“爹地，那是我不小心弄的。
”我自然关心地问道：“你做了什么事呢？
”托马斯迅速改变了说法:“爹地，真的是个意外。
”说着，他拉着我的手把我带到了餐厅。
我注意到，餐厅的灯亮着。
“托马斯，是你把插座插上的吧！
我说过不让你玩电的啊！
”“但是爹地，”他辩护道，“真的是意外啊！
”孩子们认为，只要找出事情的外因，辩护自己不是故意做某事的，就能抹去自己的责任。
这就是为什么他们遇事会经常这样说：“果汁溢出来了”，其隐含的意义为，不是他打翻了杯子果汁才溢出来的；“玩具坏了”，好像玩具就在他们面前自杀了一样；或者灯不小心把自己插上了电源一样。
他们喜欢用的另外的一句话就是“我不是故意的……”，意思是他们做错了事，或者造成了什么不好的结果，但是不是他们的本意。
第三种流行策略是，“都是你害的。
”例如，两个孩子在打架，我阻止了他们，问他们其中一人，“你为什么打姐姐？
”他会这样一本正经地回答：“因为她欺负我”，其隐含的意思是：“她要为我打她负责，我只是机械地回应她欺负我的事。
事实上，并不是我打的她，而是她借我的手打了自己。
”当然，当我问女儿她为什么欺负弟弟的时候，她大概也会一本正经地说，“是他先向我吐舌头的”之类的话。
许多成人也有同样的毛病。
有个客户，自我感觉和团队成员产生了隔阂，打电话咨询我，我就问他，为什么在开员工大会的时候接听电话，他告诉我说，“因为电话响了。
”电话响了没错，它确实是响了，但这并不能成为他选择接听电话，而让其他成员都等着他的理由。
就是接这个电话，伤害了他和其他成员的关系，并且他也并没有意识到是自己选择了接听电话。
与此类似，一个医院的管理人员告诉我，说听见护士大吼病人的家属。
当他提醒这个护士，她这样不理性的行为让人无法接受，她却回答说：“是他先对我大吼大叫的。
”当我在帮助两个经理人协调关系时，他们各执一词，一个说：“你没有把我的要求放在心上。
”另外一个回答道：“我本不想这样，但我实在是太忙了。
”（这只是“我不是故意的”或“我不小心弄的”的成人版借口。
）你们不是机器人，是会选择的。
你会那样做，因为你认为在特定的情况下，你当时的选择最有利于你的利益。
其他外部事实，只是提供一些信息，而不是催化剂。
你接电话，并不是因为它响了，而是你想接那个电话。

你在心里掂量过——可能是条件反射性的——你最好是接那个电话。
外部环境和内心的冲动会影响但不能决定你的行为。
作为人类，你是清醒的，你总是有权力做出选择。
承认自己其实可以选择不那么做是不好受，毕竟“实在没有选择”是最好的挡箭牌。
电话在开会时响起，你说：“不好意思，我得接这个电话。
”你事实上是在欺骗他人和自己。
你并非非接那个电话不可，但是你选择接，因为你认为接电话比继续开会好。
但是对别人承认接电话比会议更重要不免尴尬，所以你就用借口来掩盖真相。
责怪电话响了，比自己承担打断会议的责任要容易得多。
躲在“响起的电话后面”，放弃承担自己做出选择的责任，会更加安全，但是也表明你的怯懦。
我不是建议你完全抛弃社交礼仪，毕竟它们在交流中起着很好的润滑作用。
也不是提议你对自己做的每一次选择都做到精确评估。
在正常情况下，直觉反应是非常有用的。
但在复杂的情况下，那可能比较危险。
当经营状况、人际关系、个人出现了问题时，你就要脱离原有的导航系统，清醒地驾驶飞机。
你要明白你过去的选择，对当前问题有什么影响，并要负起责任。
你必须具备解决当前问题的反应能力。
如果你接听电话是因为电话响了，那么你就处于被控制地位。
如果你是自己选择接电话的，那么你就处于控制地位。
以埃斯特班为例。
埃斯特班是南美的一位销售经理，他听说人力资源部在没有和他商量的情况下，就安排了他的部门员工休假时间。
而那个时候正是他的部门非常关键的时期，人手严重不足。
他生气极了，对我说：“我简直是不敢相信，他们怎能让人在二月份休假呢？
脑子有毛病吗？
那些混蛋不知道吗，我们最大的客户都在北半球，二月是我们最忙的一个月！
”我问他：“埃斯特班，这是谁的问题？
”“当然是他们的问题，”他生气地说道，“他们本应该和我商量后再定员工休假时间的。
”我进一步问道：“那现在谁因为他们的决定蒙受损失？
”“当然是我！
”他说。
“那么，”我又重复了一遍，“是谁的问题呢？
”接下来，他沉默了很长一段时间，而在这期间我从他眼神里看到了一丝领悟。
“我并不是没有找人力资源部谈，是他们不和我谈。
是他们把事情弄砸了，怎么会是我的问题呢？
”他带着怀疑问道。
“你是没有做决定，”我承认，“但是你却因其受苦。
如果你受苦了，你也就是必须面对问题的人，那也意味着你最好采取行动改变局面。
如果你期望做出决定，改变主意来解决你的问题，那我只能说，祝你好运了！
”埃斯特班紧跟着我的话陷入思考，但还不准备放弃他的“受害者之说”。
“我为什么要解决那不该我负责的问题？
”他问道，“是他们造成的问题，应该由他们来解决。
”“问题是你因其受损，”我告诉他，“你可能没有造成这个问题，但如果你受损了，你最好把它当作是自己的问题。
如果你想事情有所改观，你就必须亲自解决问题。
也许你并不该对问题负责，但你还是可以对其做出反应的。
为了你自己，你也要去解决问题。

如果不那样，你可以继续责怪他人。
你虽然可以得到一点安慰，但我认为你最好还是采取措施扭转局面。
自顾义愤填膺，自怜自艾，不能解决任何问题。
“但那不公平，”他争辩道，“这不是我的错啊！
”“埃斯特班，”我说道，语气略有忧虑，“生命本来就是不公平的，如果你想每一件事都公平，那么你就会陷入怨恨中不能自拔，最终自暴自弃。
不要幻想，因为别人导致问题产生，就会来解决问题。
然而，你自己去应对问题感觉会好得多。
谁造成的问题并不重要，重要的是你是需要解决问题的人。
即使你可能没有成功，但是你去做了，并尽力了，你就会为自己感到骄傲，那样你就又会充满力量，没有什么遗憾了。

后记

安全多半是迷信罢了。
它本不存在，也不曾有人感知过。
从长期来看，避免危险不会比直接暴露在危险中更安全。
人生只能是一场大胆无畏的冒险，不然就一无所得。
——海伦·凯勒 “无论在那里发生了什么事，”探险队的厨子说道，“你都永远地被改变了。回来后，你就不是原来的你了。”费德里科的话意味深长，他目送我们启程。
像我们这样朝着安第斯山顶进发的人，他见得多了。
…… 在梵语中，Namaste的意思是“我向你鞠躬”——这里的你不是狭义上的“你”，而是泛指表现出清醒的广义上的“你”。
换一种说法就是：“我向你内在的神性致敬。”我如此问候的次数越多，就越是心存感激。
这让我的心也变得柔软，我发现在对别人鞠躬后，你很难再对他板着脸，并且这也时时提醒我，可能眼前的人就是救世主。
当我回到家，我开始用“Namaste”问候别人。
我并不一定要用梵语，我还是可以用“嗨”和别人打招呼，但同时内心也在想：“我向你内在的神性致敬。”我在心底对每一个人说“Namaste”：我的家人、朋友、同事、客户——甚至我的狗。
因此，当我们结束这一旅程，并准备好“人廛垂手”，我向你鞠躬，并向你内在的神性致敬。
Namaste！

媒体关注与评论

弗雷德给了我们灵感，将责任与正直联系在一起，创造出领导者带领企业走向成功需要的自由空间。
——丹尼尔·罗森格，雅虎业务总裁　在帮助我们建立清醒组织的过程中，弗雷德表现出一个真诚合作伙伴的风范，他将这个愿望变成了现实。
他所提出的意见实践起来没那么容易，但总是非常具有价值。
——欧亨尼奥·鲍方德，微软拉美区副总裁

编辑推荐

《高效能人士的七项修炼》：全球企业管理者和员工都在读的商业宝典，一部比《高效能人士的七个习惯》更经典、更有用的职场手册。
《高效能人士的七项修炼》是我们时代的基本读物。
产业世界面临最迫切的问题，就是圆满生活与经济成功之间出现严重断面。
整合物质世界与心灵层面已是刻不容缓的工作。
考夫曼给了我们一套独一无二的工具。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com