

與時間

史蒂芬·柯維
手把手帶你實際演練

終極
完整版



FIRST

有約

THINGS FIRST

學會「自我領導」與「賦權於人」，
精準判斷輕重緩急，不慌亂，
找回自信與寧靜的力量。

《紐約時報》《華爾街日報》《商業週刊》
齊聲讚譽

丁菱娟 影響力品牌學院創辦人
何則文 文策智庫執行長
陳甄妮 富蘭克林柯維台灣總經理
趙胤丞 企業講師、顧問
蘇書平 先行智庫執行長

.....強力推薦

Stephen R. Covey

with A. Roger Merrill
& Rebecca R. Merrill



與時間

史蒂芬·柯維
手把手帶你實際演練

終極
完整版



FIRST

有約

THINGS FIRST

學會「自我領導」與「賦權於人」，
精準判斷輕重緩急，不慌亂，
找回自信與寧靜的力量。

《紐約時報》《華爾街日報》《商業週刊》
齊聲讚譽

丁蔓娟 影響力品牌學院創辦人
何則文 文策智庫執行長
陳甄妮 富蘭克林柯維台灣總經理
趙嵐丞 企業講師、顧問
蘇書平 先行智庫執行長

強力推薦

Stephen R. Covey



with A. Roger Merrill
& Rebecca R. Merrill

終極
完整版

與時間有約

FIRST
THINGS
FIRST

學會「自我領導」與「賦權於人」，
精準判斷輕重緩急，不慌亂，找回自信與寧靜的力量。

Stephen R. Covey

with A. Roger Merrill & Rebecca R. Merrill

史蒂芬·柯維

羅傑·麥立爾／瑞貝卡·麥立爾——著 朱家鴻——譯

僅將此書獻給後代子孫，
是你們讓我們了解要事必須先辦。

各方讚譽

我很高興購買了《與時間有約》，在本書裡我發現了無價之寶，也就是三位傑出人士所集結出的智慧，指導我如何善用生命的每分每秒。但對我助益最大的，並非當初買書的決定，而是將內容付諸行動。

——詹姆斯·A·莫耶（James A. Moyer），萬豪管理服務全面品質管理高級副總裁

史蒂芬·柯維是了不起的人物，他掌握了與正向改變有關的所有準則與流程。如果你想改善自己的人生，並改變自己關注的領域，一定要閱讀此書。

——史戴門·葛蘭姆（Stedman Graham），葛蘭姆事務所總裁兼CEO、《體育賽事管理和營銷終極指南》（*The Ultimate Guide to Sport Event Management and Marketing*，暫譯）作者、運動員反毒組織創辦人

《與時間有約》可以讓「大忙人」分辨出「急事」與「要事」的不同。

——威廉·J·貝內特（William J. Bennett），《美德書》（*The Book of Virtues*）作者

我討厭時間管理系統，也不喜歡各種清單與日程規劃表，這種連呼吸都要有目標的系統令我坐立難安。但我愛死《與時間有約》這本書，也喜歡羅傑提出的刻意讓人生成功、變得有意義的方法。《與時間有約》指出的「去生活、去愛、去學習、去影響後人」總結了本書，重點在於將生活導上正軌，而非讓工作成為生活的全部。這本書

太棒了！

——羅恩·贊姆克（Ron Zemke），《訓練雜誌》（*Training*，暫譯）資深編輯、《美國服務》（*Service America*，暫譯）與《持續提供令顧客大吃一驚的服務》（*Sustaining Knock Your Sock Off Service*，暫譯）共同作者

想從時間管理轉型為自我領導的人必讀本書，並採納書中提到的準則和工具。

——海澤爾·奧萊利（Hazel O'Leary），前美國能源部長、前紐澤西州助理總檢察長

時間一去不再回，是澈底奉行人人平等的雇主。科維的團隊根據永恆的真理，在這個高速前行的世界向讀者遞出一枚珍貴的羅盤，並及時指出正確方位。《與時間有約》必將成為永恆經典！

——丹尼斯·魏特利（Dennis Waitley），《成功者的十大行動指南》（*The Psychology of Winning*，方智出版）、《勝利時刻》（*Time to Win*，暫譯）、《心智國度》（*Empires of the Mind*，暫譯）作者

公司的理事委員會與所有成員讀完史蒂芬·柯維的《與成功有約：高效能人士的七個習慣》後，紛紛開始聚焦在準則和組織價值觀上。而他的《與時間有約》，又成功讓眾人注意到人生圓滿的本質，對此，我們深表感激。

——霍斯特·舒爾茲（Horst Schulze），麗思卡爾頓酒店總裁兼首席執行長

史蒂芬·柯維是繼戴爾·卡內基（Dale Carnegie）之後，美國最炙手可熱的個人發展顧問。

——《今日美國》（USAToday）

鈗星汽車的作業系統之所以能成功發展，有很大一部分要歸功於史蒂芬·柯維的《與成功有約：高效能人士的七個習慣》。我們對品質與客戶熱情的堅持，就是鈗星汽車的「要事」。《與時間有約》和

柯維前作一樣，持續宣揚遵循準則的重要性，並告訴我們要優先滿足客戶的需求與期待。

——史基皮·拉法夫（Skip LeFauve），通用汽車／鈗星汽車北美業務小型車集團總裁，副總裁兼集團執行員

《與時間有約》的內容充滿深度且具衝擊力，就像一道陽光，打亮晦澀難懂的時間管理技巧。從此，我們的人生不再只是以破碎的方式呈現，而是一幅連續圖畫，本書是改變人生的開關。

——史考特·德加莫（Scott DeGarmo），《成功雜誌》（*Success*，暫譯）總編輯

如果說《與成功有約：高效能人士的七個習慣》是八〇年代最優秀的個人發展書籍，那我相信《與時間有約》絕對是九〇年代的最佳接棒員。我們學校的大學生都在閱讀《與成功有約》，而《與時間有約》的問世，正好回答了他們心中的疑惑，是相當豐富的參考資料。

——大衛·達文波特（David Davenport），佩柏戴恩大學校長、前美國獨立學院和大學校長協會會長

時間管理給了我們工具，但《與時間有約》讓我們可以做出正確的決定。而背後的動力，正是利用人生影響後人的願景，讓人生有著不朽的意義。本書擁有這個時代留給後人的終極影響力！柯維與羅傑教導讀者創造出富有的目標與個人願景的人生，將自己編織成一塊以成就點綴的綢緞。

——梅樂蒂·麥肯錫（Melody Mackenzie），《目標管理》（*Managing Your Goals*，暫譯）共同作者、亞歷克·麥肯錫時間管理策略組織總裁（亞歷克·麥肯錫〔Alec Mackenzie〕是《時間陷阱》〔*The Time Trap*，暫譯〕的另一位作者）

在人口嚴重老化的國度，所有人都想留下一些可以影響後人的事物，為子孫開創更美好的未來。本書談到了個人願景與使命，絕對能讓願意應用這些準則的各個世代獲得留下豐富遺產的機會。

——柯爾克·L·史東柏格（Kirk L. Stromberg），美國退休者協會策略規劃與發展總監

如果你喜歡《與成功有約：高效能人士的七個習慣》，那一定也會喜歡《與時間有約》。針對時間管理，史蒂芬·柯維提出了一套以準則為核心的管理方式，讓讀者們擁有了「羅盤」，能夠找出對人生而言真正重要的事物。

——諾蘭·D·阿奇博爾德（Nolan D. Archibald），百得公司董事長、總裁兼CEO

史蒂芬·柯維的最新力作《與時間有約》不僅內容實用，還具備見解獨到的智慧，想維繫家庭關係的人一定要拜讀此書。

——羅伯特·H·舒樂博士（Dr. Robert H. Schuller），水晶大教堂與《權能時間》牧師

史蒂芬·柯維展示了一張地圖，讓讀者知道如何打造獨一無二的人生，並讓自己的生活品質成為旁人眼中典範。

——索尼亞·傅利曼博士（Dr. Sonya Friedman），哲學博士、CNN索尼亞直播秀主持人

我人生中最輝煌的成就，都要歸功於柯維在《與時間有約》中提出的準則。

——史提夫·揚（Steve Young），舊金山四九人隊四分衛、一九九二年國家美式足球聯盟最具價值球員

更努力、更聰明、更快速一直都是眾人的做事模範，但《與時間有約》提出了更好的方式，那就是以準則為核心的概念，而所有人現在也都在研究、強調、引用這些概念。

——總裁暨CEO米克·香農（Mick Shannon）、副總裁暨COO約瑟夫·E·雷克（Joseph E. Lake），兒童奇蹟互助網共同創辦人

統計學家威廉·愛德華茲·戴明（W. Edwards Deming）曾說過，品質思維是種優於一切的新思維，必須從每個人身上落實。透過《與

時間有約》，我們可以用實際且有效的方式，啟動個人反思與改變流程。《與時間有約》是人生管理與時間管理的進階思維方式。

——芭芭拉·B·勞頓（Barbara B. Lawton），科羅拉多大學波德分校威廉·愛德華茲·戴明管理學教授

時間管理三部曲：《與成功有約：高效能人士的七個習慣》《與領導有約：原則致勝》《與時間有約》。「讀完」這三本書，可以為人生「增添附加價值」；「了解」這三本書，你「對更優秀的人生」就會有獨到的見解；「實踐」這三本書的內容，就能成就「最好的獨立自我」「最好的互依自我（團隊成員）」！

——維克多·N·古勒特（Victor N. Goulet），ERA易而安不動產有限合夥企業董事會主席暨CEO、ERA全球員工

我在閱讀《與時間有約》時發現，這本書對柯維和羅傑來說，也是一種首次嘗試，《與時間有約》不僅是時間管理三部曲（《與成功有約：高效能人士的七個習慣》《與領導有約：原則致勝》《與時間有約》）的集大成之作，也將眼界提升到了另一個層次，去探討如何在各種需求爭奪個人時間時分出主次。史蒂芬、羅傑與瑞貝卡能將實質、形式以及人性價值撰寫成淺顯易懂的散文，著實讓我大開眼界。

——約翰·R·塞弗林（John R. Seffrin），哲學博士、美國癌症協會副執行會長

一個人的價值觀決定了他的人生！《與時間有約》突破一般的思維框架，讓人們看到自身行為如何受心性影響，並讓我們了解，良知會指引我們走向真正的成功。翻閱此書，重燃生命中的意義之火。

——安東尼·羅賓（Anthony Robbins），《激發心靈潛力》（*Unlimited Power*）、《喚醒心中的巨人》（*Awaken the Giant Within*，上述兩本皆為中國生產力中心出版）作者

《與時間有約》破除個人主義和自給自足的迷思，舉出各種鐵證，說明唯有遵循主宰萬物的準則，方能獲得心靈與精神的寧靜。每

位讀者都會得到一張地圖，按圖索驥進入以準則為核心的生活，最終領會自由的全新意義。這不是什麼新時代的人生哲學，而是亙古流傳的人生智慧，用簡單易懂、便於操作的方式呈現到眾人眼前。

——布魯斯·L·克李史汀森（Bruce L. Christensen），公共廣播電視公司前任總裁

《與時間有約》中提到的準則，為教育界領袖創造了一種全新的範式，迫使他們時刻關注，並落實能夠實踐教育轉型的真理。

——朱蒂·納許（Judy Nash），美國學校管理者協會天文學學校教育網絡課程設計主任

強烈推薦《與時間有約》這本發人省思的著作，許多人眼中，時間管理（或太過忙碌的生活）是條難以降伏的惡龍。但史蒂芬·柯維卻給了我們一張直抵惡龍巢穴的地圖，並用名為準則與優先順序的鐵砧煉鑄成一把神劍，讓讀者能手刃這頭兇獸。

——理查·波利斯（Richard Bolles），《你可以不遷就：你的求職降落傘是什麼顏色？教你探索個人職涯、化劣勢為優勢的不敗求職指南》（*What Color Is Your Parachute*，遠流出版）作者

第二象限就是品質象限，能掌握管理此象限技巧的高階主管，便能提升自我領導與組織領導的能力。

——N·E·理查（N. E. Rickard），Xerox商業服務公司總裁、Xerox品質顧問公司共同創辦人

作者說的都是真的！在這個瞬息萬變的世界，我們唯一能控制的，就是自己的選擇。《與時間有約》除了引導讀者控制自己的選擇，還提供了好用的工具與地圖，鼓勵所有人過上能夠圓滿、充滿勇氣、樂於貢獻的人生。

——凱瑟琳·D·萊恩（Kathleen D. Ryan），《將恐懼趕出職場》（*Driving Fear Out of the Workplace*，暫譯）

史蒂芬·柯維又成功了！他再度和羅傑完成了一本發人省思的作品，讓讀者可以審視自己的人生、回歸基本的準則。

——肯·布蘭查德（Ken Blanchard），《一分鐘經理》（*The One Minute Manager*，晨星出版）共同作者

意識到自己想要什麼，並設法滿足自身需求，這種做法不僅是優秀的時間管理，更是自由的表現。《與時間有約》是一本討論實現與自由的書，使用的工具不是「速成時間操弄法」，而是真實的、長期的改變。

——戴夫·查凱茨（Dave Checketts），紐約尼克隊總裁

本書描繪了一種基於準則與品格，在人生與組織中停泊的感受。

——J·麥當勞·威廉斯（J. McDonald Williams），Trammell Crow房地產公司總裁兼CEO

在時間管理工具多如過江之鯽的現代社會，於時間資本化與符合個人使命宣言方面，七大習慣工作規劃表依舊是我見過最優秀的概念。上個月，有些重要的人發現我的人生缺少危機，而我的決心賦予了我權力，讓我能夠回應內心深處想要表達的衝動。

——比爾·查默斯（Bill Chalmers），《今日美國》（*USA Today*）

前言

如果已經加倍努力、用了更聰明的方式，也以更快的速度解決問題，但仍不見成效，該怎麼辦？

若我要你停下腳步、認真思考，從人生中找到三到四件「要事」，或是最重要的事，你的答案會是什麼？

你夠重視這些要事嗎？你對此夠用心嗎？你真的願意在這些事物上付出時間嗎？

我們在柯維領袖中心接觸過不少優秀人士，他們來自世界各地，在生活中積極進取、努力工作、極具競爭力、懂得關懷他人，是力求改變的人群，令我們敬佩不已。然而，他們每天都在掙扎著尋找人生要事，而從書架上拿下此書的你，想必多少也有相同的感覺。

為何我們認為的要事，其實往往都沒那麼重要？這麼多年來，我們每天被各種方法、技巧、工具、資訊轟炸，告訴我們如何管理與支配時間。總有人告訴我們，只要再努力一點、只要學會把事情做得又快又好、只要學會使用新工具，或掌握某種歸檔與整理的方法，就能搞定所有事情。於是，我們便乖乖購入新的行程規劃表、參加時間管理課程、閱讀最新出版的相關書籍。最後我們確實學會了，也應用了學到的知識，並投入更多努力，但換來的是什麼？我們遇到的大多數人都說，自己最後只得到更多挫折感與罪惡感。

.我還想要更多！

.我想享受人生，整天忙東忙西，根本沒有自己的時間。

.朋友跟家人向我索討西越來的東越多，我該怎麼滿足他們？

- .我老是因為拖延而把自己逼至絕境，但我會拖延，是因為我總是身陷絕境。
- .我已經分不清生活與工作的界線了，總是在挖這邊的時間補那頭的空缺，結果讓情況越變越糟。
- .人生有太多壓力了！
- .要做的事情太多了，而且每件都很重要，該如何取捨？

依照傳統時間管理論的建議，你要做的就是提升執行效率，進而支配自己的人生，最終獲得內心的寧靜與成就感。

但我們不敢苟同這種說法。

若幸福必須取決於支配一切事物的能力，那所有努力注定都是徒勞。我們僅能支配自己的行為，而無法支配選擇所帶來的後果，普世準則才是一切的主宰。因此，能支配我們人生的，不是我們自己，而是普世的準則。我們認為，那些在生活中奉行傳統「時間管理」卻屢遭挫敗的人，應該可從此結論找出問題癥結。

本書的內容顛覆時間管理的概念，將重點放在以普世準則為核心的生活態度，超越要求你做得更快、更努力、更聰明、更多的傳統處方籤。我們不會再往你手裡多塞個時鐘，而是給你羅盤，因為比起速度，我們更看重方向。

這是創新的處事態度，卻又是老生常談，根植於亙古不變的普世準則，與當代時間管理及「成功學」擁戴的快速、零成本致富生活態度大相逕庭。當代社會熱衷於「抄捷徑」，但通往生活品質的道路，並無捷徑可循。

既然沒有捷徑，那就改走大道，而這條道路的基石，就是在歷史長河中永遠受人推崇的普世準則。我們可以從先人智慧中汲取到一條訊息，那就是你的人生不會因為速度或效率變得更有意義。比起把事情迅速做完，你選擇做什麼，以及為何你選擇這樣做，其實更重要。

《與時間有約》的內容包含：

.本書的第一部分「時鐘與羅盤」，探討多數人心中的落差感，認為自己都將時間花在不重要的事物上。我們還會談到傳統時間管理的三個「世代」更迭，而這三個世代，正是當代效率與支配概念的基石。此外，也會討論為何「時間至上」的傳統觀念只會加深落差感。

我們還會討論現代人對第四代思維方式的需求，並鼓勵讀者檢視自己使用時間的方式，判定你是否只是在處理「急迫」的任務，而非「真正重要」的人生使命，並檢視「急迫成癮」帶來的後果。最後，探討人生的「要事」及人類的基本需求，還有生活、愛、學習、影響後人的能力，並教你如何使用內心的羅盤校準人生，朝可以改善生活品質的「真北」*（true north）現實前進，讓要事成為優先處理的事項。

.第二部分為「要事為先」，內容包括第二象限規劃流程。所謂第二象限規劃流程，就是讓時鐘服從羅盤的每週例行公事，每次耗時三十分鐘，可以將你的焦點從「急迫」轉移至「重要」。我們會實際操演一遍，讓你感受到此流程的益處，接著深度分析每個環節，如此一來，你就會知道人生竟能如此豐富多彩。討論的項目包括：

- ◇如何察覺人生的任務，創造自主的未來願景，為生命增添意義與使命感，並將此願景刻進人生DNA中。
- ◇如何在不同角色間取得平衡，創造綜效。
- ◇如何設定並達成以準則為基礎的目標，創造高品質生活成果。
- ◇如何堅持自身觀點，讓自己永遠能將要事擺在首位。
- ◇如何在面臨抉擇時誠信純正，即擁有智慧與判斷力，知道為了堅持「要事先辦」的原則，自己現在必須堅持或修改原計畫，帶著自信，平和地執行決策。
- ◇如何讓每週都過得充實，並學習新知識。

.第三部分為「互依綜效」，我們會在此部分探討互依的現實及其可能性。在傳統時間管理理論中，互依的現實基本上處於被忽視的狀態，即便討論到，也只是輕描淡寫。然而，我們有八成的時間都生活在互依的現實裡。

我們還會說明交易型人際互動（transactional interactions）和轉變型人際互動（transformational interactions）的差異，並試著讓讀者理解，共享願景與達成協議能創造出極大的綜效，遠勝過將他人視為資源，並透過委派的方式完成任務。接著，我們會討論到賦權（empowerment）的概念，也就是「關鍵點轉移」的極致表現，並提出見解，使你能培養個人與組織賦權，成為改變家庭、職場或其他組織的改變催化劑。

.本書的最後一個部分是「自信與寧靜」，內容為許多實例，闡述第四代生活態度如何改善生活的品質與本質。結論會專注在寧靜的準則，並指導讀者如何避開主要障礙物，活出充滿成就感、意義與喜樂的人生。

為了將此書的效益發揮到最大，你必須全心投入，並檢視自己的生活、人生腳本、動機、「要事」，以及信念。你可以將閱讀此書看成內省的過程，我們希望你可以頻繁闔上書本，傾聽來自內心的聲音。在經歷深度自我認知的過程後，一定會有所改變——你看待世界的方式、看待人際關係的方式、看待時間的方式，甚至看待自己的方式，都會改變。我們堅信本書可以賦權於人，並弭平你內心的落差，從此你的時間將會被用在重要的事物上。

謝謝你願意考慮接受我們的觀點，我們之所以會相信這些準則可以使人內心寧靜，並帶來戲劇化的改變，是因為我們親身體驗過。所有力量都來自本書的準則。

相信讀過本書，你就能擺脫時鐘的掌控，重拾塵封的羅盤，讓你獲得權力，帶著喜樂之心去生活、去愛、去學習，最後影響後人。

* 譯註：地球的真北，是真實地理上的北極，位於世界的頂端，永遠不會改變，是地球子午線指向北極的方向。



PART **1**

時鐘與羅盤

史蒂芬：「我女兒瑪麗亞最近剛生第三胎，有天晚上，她和我聊天時說道：『爸，我覺得好沮喪！你也知道，我是真心喜歡寶寶，但她真的占據我太多時間了。我什麼都做不了，而且這些事情除了我，沒有其他人能做。』」

我可以想像她有多氣餒，瑪麗亞是個聰明的孩子，有太多有意義的事等待她完成，但她卻被這些事情困住了，例如想完成的計畫、各種善舉，還有家裡的各種瑣事。

聊了一會後，我們發現她的沮喪是源自於她對自己的期望，但現在她的生活中只有一項必要的任務，那就是享受跟女兒在一起的時光。

我告訴她：『放輕鬆，放輕鬆享受再次為人母的體驗，讓她感受到妳樂意擔任母親的角色。妳給她的愛與關懷沒有人可以取代，相較之下，其他事情根本沒這麼重要。』

瑪麗亞知道，生活的天秤很快就會失衡.....這就是養兒育女的狀態。『世間萬物有其時序，也有原因。』她也知道，等寶寶長大，進入人生另一個階段，她就能再次起身逐夢，做出各種回饋。

最後我說：『不要堅持安排行程，把行事曆丟一邊。如果妳會因無法完成工作規劃表上的事項而產生罪惡感，那乾脆把規劃表拋諸腦後。妳現階段要務是寶寶，不要想太多，好好照顧寶寶。別被牆上的時鐘牽著鼻子走，要順從內心的羅盤。』」

對許多人來說，羅盤與時鐘之間有條鴻溝。也就是說，我們重視的事物，往往得不到我們的時間。即便遵循傳統的「時間管理法」，把事情快速做完，也弭平不了這道鴻溝。其實，已有不少人發現，事情越做越快，只會讓情況越變越糟。

請回答下列問題：如果有個人懂魔法，可以讓你執行效率提升百分之十五至二十（一如傳統時間管理標榜的那樣），是否就能解決你時間管理的問題？乍聽這個提案，你應該會眼睛一亮。但如果你和我

們合作過的多數人一樣，可能就會知道，即便能用更短的時間做更多事，也解決不了問題。

在第一部分，我們會帶讀者深度探索傳統時間管理的三個世代更迭，並闡述為何時間管理理論無法弭平鴻溝。我們會請你思考，你看待人生時，是以「急迫性」還是「重要性」為基礎，並討論急迫成癮所造成的影響。我們還會討論現代人對第四代思維方式的需求，此世代更看重自我領導，而非「時間管理」，也更在乎做對的事，而不是用對的方法做事。

我們在第三章會解答人生的一大難題，也就是何謂要事，並鍛鍊出把要事當成頭號任務的能力，內容會談到第四代時間管理的三大核心概念，可能會顛覆你對時間與人生的看法。你必須發自內心展現出改變自己的意願，我們建議你按部就班，當然你也可以直接跳到第二部分，從第二象限規劃流程讀起，一窺此法的各種優點，再回到第三章。我們向你保證，只要你能完全理解本章提到的三大概念，並將其應用到真實情境，你的時間觀與生活品質將澈底改變。

最好的選擇

「好」是「最好」的敵人。

我們無時無刻都在決定如何運用時間，包括長期的計畫，以及生活中各種瞬間，而這些決定造成的後果也必須由我們自己承擔。但許多人其實都不太滿意所選擇的結果，特別是當我們的內心出現落差感，認為自己都把時間花在不重要的事物上時。

我的生活只能用忙碌兩字形容，永遠有開不完的會、講不完的電話、寫不完的報告、赴不完的約。我把自己逼到極限，精疲力竭地爬上床，隔天再起個大早，重複昨天的行程。我的產能相當高，可以完成許多工作，但我總會問自己：「所以呢？我做了什麼有意義的事嗎？」老實說，我不知道這個問題的答案。

我覺得自己要被撕裂了，家人固然重要，但工作何嘗不是？我總在兩者間掙扎，疲於滿足兩邊的需求。我很想知道，是否真的有人能事業家庭兩得意？

我的時間跟精力根本不夠用，董事會與股東就像蜜蜂一樣追殺我，逼問我股價為何會下跌，而我還要忙著調解團員的內鬥。擔任公司組織品質改善計畫的領頭人，讓我備感壓力；員工士氣低迷，我也因沒有時間陪伴、傾聽他們的心聲而感到愧疚。更糟糕的是，即便我已定期安排家庭旅行，但家人卻因為太少看見我，而漸漸把我遺忘。

我覺得自己控制不了人生，我會列出一些重要的事，並定好目

標，但總會有人，可能是老闆、同事、伴侶，跑進來攪局。我無法實現我的計畫，因為他們總是要我為他們付出。我所認為重要的事，都被他人認為重要的事淹沒了。

我是眾人口中的人生勝利組。我努力工作，奉獻自己的時間與精力，登上成功的巔峰。但我活得並不開心，內心深處一直有種空虛感，好像一首洗腦的歌曲，一直重複同一句歌詞：「就這樣嗎？」

其實我大多時候對生活感到不滿，每做好一件事，我就會想起十件還沒做的事，並因此感到罪惡。在人生必須完成的各項任務中，究竟該挑哪一件先做？我覺得自己背負沉重的壓力，活得異常緊繃。我怎麼知道哪件事最重要？我要怎麼完成任務？我要怎麼喜歡上這件事？

我知道自己該完成哪些事，並把我覺得最重要的項目寫下來，也訂好各種目標。但就在將願景轉換成日常行為的過程中，卻失去了焦點。我要怎麼做，才能將要事落實到日常生活？

「要事先辦」是人生的核心主題，幾乎所有人都有過被拉扯的感覺，可能是被我們想做的事、被他人的需求，或所肩負的各種責任。就像一場考驗，我們每一天、每一刻都必須按最佳時間分配表決定各種事物。

如果只是要在「好」與「壞」之間選擇，自然不會這麼困難，大家都知道哪些行為是在浪費時間、麻痺自我，甚至是自我毀滅。但對大多數人來說，他們的選項並非「好」與「壞」，而是「好」與「最好」。大多時候，追求好的事物，反而會毀掉最好的事物。

史蒂芬：「我有一個朋友，受某大學邀請擔任商學院院長。他上任後，先研究了學院遭遇的困境，最後得出結論，認為學院目前亟需資金。他自詡對籌措資金頗有天分，於是便為學院制定了實際的願景，將募款當成主要任務。

由於前幾任院長都將重心放在日常院務上，他的做法給學院帶來

了難題，那就是沒人處理這些院務。他永遠都不在辦公室，而是四處奔走，為研究與獎學金籌錢、尋找捐贈人。

正因如此，他才無法和前幾任院長一樣顧及日常院務，教職員只好透過院長行政助理與他溝通。而許多早已習慣和院長面對面協調事務的人，都覺得這樣做實在太難堪。

學院教職員對新院長缺席不以為然，並推選一名代表去見校長，要求更換院長，或是要求他澈底改變領導方式。校長知道院長的計畫，於是便和代表說：『別這麼激動，他的行政助理很專業，再給他一點時間吧。』

資金很快就挹注進學院，教職員紛紛開始認同新院長的願景。不久後，只要他們在校內看見院長，就會對他說：『你快滾出去！我們不想在學校看到你，快到外面籌錢，你的行政助理可以搞定所有事情。』

後來，他向我坦承，他犯的唯一錯誤，就是沒有和大家建立團隊默契，並向他們解釋自己的目標。我相信如果再來一次，他可以做得更好，但我還是從他的例子學到了寶貴的一課，那就是我們一定要不斷問自己：『現在最缺的是什麼？我的優勢跟天分是什麼？』」

他大可以先處理最急迫的問題，滿足他人對他的期望，而他在這所坐擁優秀資源的大學裡一定也能穩定發展。但如果他選擇忽視學院真正的需求，以及自身的特長，也不實踐自己定下的願景，那麼他本人、所有教職員及整個學院都無法達到最佳狀態。

對你來說，「最好」是什麼？是什麼妨礙你將時間精力投入在「最好」的事物上？是否有太多「好」的事情妨礙你邁向「最好」？很多人都被「好」的事物牽絆，所以內心常常會感到不安，覺得自己沒有將要事視為人生第一要務。

■ 時鐘與羅盤

時鐘與羅盤都具有指引的功能，對比這兩種工具的差異，人類在將要事列為第一要務時面臨的掙扎，便可見一斑。時鐘代表的是任務、約會、行程、目標、活動，也就是我們用時間來做什麼，以及管理時間的方式；羅盤則象徵願景、價值觀、原則、任務、良知、方向，也就是我們重視的事物，以及生活的方式。

當時鐘與羅盤之間出現落差，亦即我們正在做的事並非我們重視的事，內心的掙扎便隨之而來。

對某些人來說，這種落差會引發強烈的痛苦。我們好像變成了說得到卻做不到的人，而且會覺得自己被困住了，受制於他人或環境。在這種狀態下，我們永遠都在應付危機、永遠都在處理「雞毛蒜皮的小事」¹，到處滅火，卻挪不出時間去做真正重要的事，就好像我們在過的不是自己的人生一樣。

這種痛在某些人身上，會變成一種似有若無的不適感，導致我們無法統合自己該做的、想做的，以及實際在做的事情，最終陷入兩難的困境——我們因自己沒做某些事而感到愧疚，也不喜歡現在正在做的事。

還有些人會感到空虛，人們用專業與經濟成就來定義快樂，最後發現「成功」並沒有帶來多大的滿足感。費盡千辛萬苦，攀爬通往成功的階梯、取得文憑、熬夜工作、通過升遷考核，最後卻發現梯子靠在錯的牆面上。而由於太陶醉於攀爬的過程，付出過多努力，沿途留下的，是一段段破碎的人際關係，也錯過一路上許多人生的精采片段。在這場競賽中，我們壓根沒有把時間花在最重要的事物上。

還有些人會因此失去方向、無所適從，無從得知什麼才是人生「要事」，只是機械式地從這個活動轉換到下一個活動，但有時又會懷疑自己的行為到底有沒有意義。

當然，也是有頭腦清醒的人知道，自己的內心狀態已經失衡，卻

缺乏改變的自信，或認為改變的代價太過高昂，也有可能只是單純害怕嘗試，覺得這樣得過且過還比較輕鬆。

■ 警鐘

人們有時會以戲劇化的方式意識到這種落差，可能直到某位親友過世，才明白現實本可以朝另一個方向發展，它之所以沒有轉向，是因為我們太醉心於攀上「成功的階梯」，忘了珍惜並灌溉那些可以撫慰心靈的人際關係。

可能你會赫然發現兒子染上毒癮，腦中湧現各種畫面，想起這些年來你們本可以一起做的事，如分享心情、培養感情。但由於你總是忙著賺錢、忙著建立人脈、忙著讀報紙，導致這些機會白白溜走。

又或許你的公司正計劃縮減人力，而你隨時可能被裁員；或許醫師告訴你，你只剩幾個月可活；或許你的婚姻離結束只差一個簽名。人生中某些危機，是為了讓我們意識到，自己把時間花在對自己不重要的事情上。

瑞貝卡：「幾年前，我到醫院探望朋友。她才二十三歲，就被診斷出不治之症，家裡還有兩個小孩。我握住她的手，想說點什麼來安慰她，她卻哭著對我說：『如果可以的話，我願意付出任何代價，換一次回家幫孩子換尿布的機會。』」

在我思考她這句話，和自己照顧兩個孩子的經驗時，我突然很想知道，我們有多少次是抱著責任感，匆匆忙忙地幫小孩換尿布，有時甚至還會因為覺得麻煩而一肚子火。我們完全不珍惜這些關於人生和愛的寶貴時刻，也不知道自己是否還有機會再幫孩子換一次尿布。」

少了這些「警鐘」，我想許多人都不會正視這一道人生大哉問。然而，人們在感受到疼痛時，總是習慣隨手拿起一塊OK繃貼上，而不去探究引發疼痛的慢性原因。我們也會因疼痛感暫時舒緩，更努力做

些「優秀的、好的」事情，從不停下腳步問自己：這些事對我來說真的重要嗎？

時間管理的三個世代

為了消除時鐘與羅盤之間的落差，許多人會從「時間管理」領域找答案。大約三十年前（編按：本書初版的九〇年代起算），市面上只有十來本討論時間管理的書，但最新的調查顯示，現在的時間管理專書數量已破百本，相關文章也有好幾百篇，還衍生出各種行事曆、行程規劃表、軟體，以及其他時間管理工具。這種風氣其實是一種「爆米花現象」，只要文化的熱度與壓力持續上升，就能在極短的時間內，迸發出為數龐大的文件與工具。

我們在調查的過程中研讀了許多資料，最後列出八大基本時間管理法，包括傳統的效率導向法，如條理管理法、戰士管理法、ABC或優先順序管理法，以及一些突破傳統範式的新型管理法，如源自東方的順其自然管理法，鼓勵大家找到生命的自然節奏，與時間中的「永恆」時刻連結。在這些時刻，你會因愉悅的感受而忽略時間的流逝。

此外，還有一種方法叫做復原管理法，目的在告訴讀者，拖延與無效委派等浪費時間的行為，其實都是心理腳本的產物，而腳本受環境制約的「討好者」往往會因為害怕被拒絕，或擔心丟臉，把自己搞到過勞。

我們在附件B中列出了這些管理法的簡介，以及相關參考書目，供有興趣的讀者參考。經過一番研究，我們發現大多數人更認同時間管理的「三個世代」，其中每個世代都奠基於前一個世代，帶來更高的效率與支配力。

第一代

第一代時間管理的基礎是「備忘錄提醒」，本質上就是「順其自然」，只要花時間列出待辦的事項，例如寫報告、出席會議、修車、打掃車庫。第一代時間管理的特色工具是便條紙和查核表，如果你屬於這個世代，應該會隨身攜帶清單，以免自己漏掉哪件事情。運氣好的話，等你結束一天的行程，便能完成清單上大部分項目。如果沒有完成也沒關係，只要把事項寫進明天的清單即可。

第二代

第二代時間管理更重視「規劃與準備」，特色工具是行事曆與預約簿，強調效率、個人責任，以及設定目標、未雨綢繆、先排定後續活動。如果你屬於這個世代，管理時間的方式包括預約、寫下待辦事項、給自己設定期限、記錄會議的地點，你甚至可以將這些資訊儲存在電腦或網路上。

第三代

第三代時間管理的核心是「規劃、決定主次、支配」，若你屬於這個世代，代表可能已經花了些時間釐清自己的價值觀，也已想好哪些事情對你來說更重要。你知道自己要什麼，也制定好短、中、長期目標，以實踐自己的價值觀。此外，你也學會以天為單位，按照重要順序，排列各種活動。

這一代時間管理的特色工具是電子或紙本行程規劃表、備忘記事簿，表格詳細，適合規劃每日行程。

這三代時間管理確實提升眾人做事的效能，而效率、規劃、決定主次、釐清價值觀、設定目標等概念，也確實帶來不少正面效應。

然而，即便大多數人都想嘗試時間管理，也擁有各種相關資源，

但內心的落差感依然存在，永遠都無法將時間用來做真正重要的事。很多時候，這種糟糕的情況會越演越烈，大家都說「我們現在可以花更少的時間，做更多的事」，但卻失去了充實的人際關係、內心的寧靜、生活的平衡，也感受不到自己在做有意義的事時，心中應有的自信。

羅傑：「時間管理的三個世代，正好記錄了我的個人經歷。我在加州圓石灘卡梅爾市長大，那裡的藝術氛圍濃厚，思想開放，環境中飄散著哲學的氣味，與第一代時間管理的理念不謀而合。我偶爾會用紙筆將重要的事記錄下來，當時的我特別喜歡高爾夫球，所以一定會抄下錦標賽時間。另外，由於我每天都要跟牧場和品種馬打交道，所以也必須記錄許多相關資訊。

年紀越大，我就越得在短時間內完成更多事，再加上想做的事實在太多，而且身邊又不乏各種機遇，於是我被迫進入第二代。我把所有關於時間管理的書都讀了一遍，導致有一段時間，我的公司好像突然成了時間管理顧問公司，教客戶如何提升做事的效率、規劃待辦事項、用電話溝通事物。我會先觀察客戶每天的行為，並在分析後提出具體建議，告訴他們如何花更少的時間，做更多的事。

後來，我發現我其實沒有幫到任何人，並對此感到非常失望。我還開始思考，自己是不是讓對方失敗得更快。其實問題不在於他們完成的工作量有多少，而是他們前進的方向，以及想成就的目標。大家都想知道自己的表現是好是壞，但我這才理解到，唯有先搞清楚他們究竟想做什麼，否則便無法回答這個問題。於是，我邁入了時間管理的第三代，我與史蒂芬也參與了第三代時間管理的相關研究，與此領域的知名人士共事。

我們打算將價值觀與目標合而為一，統合眾人心中的想法與實際的行為，並按重要程度完成任務。我們當時都認為，這種做法相當明確，值得大家效仿。

但時間久了，我們才發現，人們內心真正想要的，跟他們在生活中必須滿足的各種需求，根本就是兩回事。不少人明明已經達成超多目標，卻變得更不快樂、更不滿足。

於是，我開始質疑某些時間管理的基本範式，以及自己的思路。最後發現，我們無法從時間管理的三個世代找到答案。真正的答案，其實就落在基本範式層面，在我們認為自己必須做什麼事，以及做事的方式裡。」

■ 各世代的優缺點

接下來，我們會深入探討這三個世代的利弊和帶來的實質幫助，並檢視為何它們無法滿足人們的深層需求。

第一代時間管理者比較懂得變通，更能回應不同的人與時刻變化的需求。他們的適應力強，也擅長解決問題，做事有自己的節奏，會視情況決定自己想做什麼或非得做什麼。

但人腦並沒有這麼可靠，他們可能會忘記早已訂好約會，也無法每次都說到做到。假設一個人對人生願景沒有自主意識，也不會主動為自己設定目標，便無法達成有意義的成就。對第一代時間管理者而言，只要是出現在眼前的事，就是「要事」。

第二代時間管理者懂得規劃與準備，相較之下，他們對結果與承諾的責任感更高。行事曆與日程表除了提醒的功能，也能敦促人們要在開會提前做好簡報。事先準備可以提升效率與效能，設定目標與提前規劃可以提升工作表現、優化成果。

但這種凡事都要根據日程表進行，強調目標與效率的態度可能會喧賓奪主。雖然第二代時間管理者很重視他人和每段關係，但由於把日程表看得太重，導致他們把其他人看成是會打亂我們計畫，使我們分心的「敵人」。

他們會刻意與人保持距離，或是把各種任務委派給他人，將旁人當成可利用的工具。此外，雖然第二代時間管理者可以得到自己想要的東西，卻未必能滿足自己深層的需求，或是達到寧靜的心理狀態。對這類人而言，日程表與目標就是他們的「要事」。

第三代時間管理者已將目標和價值觀合而為一，這是相當大的貢獻，透過規劃每日事務與分配主次，大幅提升自己的產能。對他們來說，「要事」就是價值觀與目標。

第三代時間管理看起來很有潛力。在許多人眼中，時間管理的鼎盛時期就是第三代，而他們也相信，只要自己奉行所有規範，就能在各領域出類拔萃。然而，第三代時間管理其實有些致命的缺陷，當然它的出發點是好的，只是範式尚未完備，並缺少一些重要的元素。我們會詳細探討這些缺陷，因為有很多人認為第三代時間管理是「完美的」，也是前兩代時間管理者想達成的終極目標。

我們先來看看時間管理的基礎範式，或說心態。這些範式就像地圖引領你前往目的地。假設地圖畫錯了，好比我們今天身處底特律，手裡卻拿著芝加哥的地圖，那就很難抵達我們要去的地方。我們當然可以改變行為，例如提升行進的效率、換一台更省油的車，或是開快一點，結果也只是提前抵達錯誤的地點罷了。我們也可以修正自己的態度，「懷抱滿腔熱血」，興奮地抵達錯誤的目的地。其實，問題與你的行為和態度無關，而是出在那張有問題的地圖。

雖然這些範式是傳統時間管理方式的基礎，但第三代的確是最強調範式的一代。

支配

第三代時間管理的主要範式是支配，也就是規劃、安排日程與管理。凡事都要按部就班、不可漏掉任何細節，而大多數人也覺得「支

配」人生的感覺很好。但我們無法支配人生，普世準則才是人生的主宰，我們只能控制自己的選擇，對選擇的結果無從置喙。就好比你在地上看到一根棍子，伸手握住一端將它拾起，另一端必然也會隨之移動。支配人生是一種錯覺，會讓人誤以為自己能控制結果。

我們無法支配的，除了人生，還有他人。正因為支配是時間管理的基本範式，所以從本質上就忽略了現實，也就是和我們生活、共事的人，都無法被支配。

效率

效率是「用更短的時間，做更多的事」，乍聽合情合理，我們可以完成更多工作，還能減少、甚至消除不必要的浪費。人們做事的流程越來越簡潔、動作變快了、產出的成效更好。效率的確可以大幅提升個人產能，但有個前提是「更多」與「更快」要等於更好。事實真是如此嗎？效率跟效能是兩碼子事。假設你正開著車，高速馳騁在公路上，乍看之下很有效率。但如果你行駛於加州一〇一公路，目的地卻是紐約，一個在西，一個在東，那麼抵達目的地的成效幾乎為零。

還有，你到底要如何和人「有效率地」相處？你有試過用高效率的方式，和另一半、正值青春期的孩子、同事討論過會讓人情緒激動的話題嗎？如果有，結果如何？

「不好意思，我沒空聽你訴說內心的感受，我留給這次談話的時間只有十分鐘。」

「不要來吵我，先讓我處理行程表上的待辦事項，你內心受傷、流血請先到別的地方處理。」

對事，可以講求效率，但對人，效率則行不通。

價值

把某件事情當成你的價值，代表你認同它。人的價值觀相當重要，可以主導我們的選擇與行為。每個人認為有價值的東西都不一樣，可能是愛、安全感、大房子、銀行存款、地位、認同、名聲等。然而，我們認為有價值的事物，並不一定能帶來高品質的生活。普世準則主宰著內心的寧靜與生活的品質，當人的價值觀背離普世準則，生活便會建構在幻影上，也註定會失敗。我們都受普世準則管轄，不能妄想凌駕於準則之上。

個人成就

傳統時間管理聚焦於達成自己的目標，得到自己想要的東西，不要讓任何人成為你的阻力。在這種範式下，旁人若不是能讓你可以用更短的時間做更多事的工具，就是障礙與干擾。

這種範式認為人際關係是一種交易的過程，但人生最大的成就與喜悅，絕大多數都源於轉變型人際互動。人際互動可以改變一個人、轉變對方、催生雙方都無法預期與掌控的新元素。人際關係並非取決於效率，而是相互理解、交流觀點與新事物，以及獲得新知時的激動。獲得互依綜效的轉變力量，就是時間與高品質生活成果「關鍵點轉移」的終極表現。

線性時間

時間管理涉及到希臘語「chronos」這個用來表示時間順序的詞彙。這時間是線性且依序發展的，每一秒都是平等的，沒有什麼比較重要，時鐘決定生活的節奏。但世上有許多文化奉行另一個時間範式：Kairos（希臘語，意為「合適的時間」「寶貴的時光」「計質時間」）。這種範式認為時間會增長，是存在主義的概念，人們應該去

體驗時間。寶貴的時光核心在於，你從時間中獲得多少價值，而不是如何計算時間。當你問某人：「剛剛開心嗎？」，表示你認同計質時間的概念。你想知道的，不是對方花了多少計量時間、花在什麼事物上，而是那段時間是否有價值、是否珍貴。

才能

時間管理其實是各種才能的組合，只要你能發展出特定才能，就能創造高品質的生活成果。但是，個人效能取決於才能與品格兩種元素。幾乎所有時間管理書都認為「時間即人生」。然而，就和大多數過去九十年間流行的「成功學」一樣，時間管理書把人的行為和本質一刀切開。²而傳頌了數世紀的智慧文學則認為，如果想創造高品質生活，發展良好品格與才能方為重中之重。

管理

時間管理是管理，與領導無關。管理工作必須在特定範式中進行，領導則是要創造範式；管理工作必須在特定系統中進行，領導則是要改良系統。我們管理「事」，領導「人」。要事先辦的基本概念是先領導、後管理，先問自己「我是在做對的事嗎」，再問「我有把事情做對嗎」。

我們總結了時間管理三個世代的優缺點，並製成圖表，列於次頁。

■ 所見即所得

是哪些基本範式導致這些結果（效率、支配、管理、才能、計時時間）？這張地圖是否正確？這些範式讓人對高品質生活有所期待，

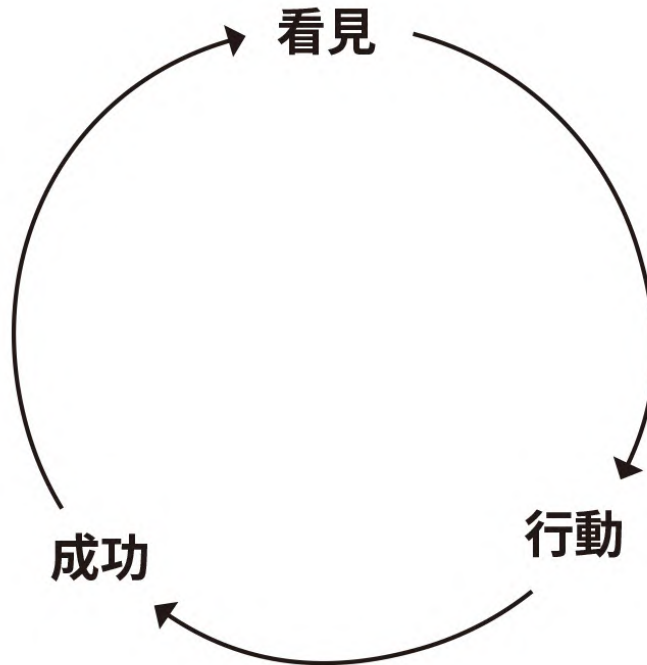
但他們是否也滿足了人們的期望？我們以這些範式為基礎，努力研究時間管理的技巧和工具，但不僅解決不了最根本的問題，大多時候還會使問題惡化，說明了時間管理的基本範式是有缺陷的。

請回想先前提到的各種煩惱。

我的生活只能用忙碌兩字形容，永遠有開不完的會、講不完的話、寫不完的報告、赴不完的約。我把自己逼到極限，精疲力竭地上床，隔天再起個大早，重複昨天的行程。我的產能很高，可以完成許多工作，但我總會問自己：「所以呢？我做了什麼有意義的事嗎？」老實說，我不知道這個問題的答案。

詹姆士·艾倫（James Allen）在著作《我的人生思考一：意念的力量》（*As a Man Thinketh*）寫道：「內在不斷變成外在。人類的心總是在思索自己的生活環境；想法綻放成行為，而行為則結出了品格與命運的果實。」³

了解時間管理的基礎範式很重要，因為這些範式就是心智的地圖，有了這些地圖，人的態度、行為、生活中的各種結果才有改變的可能，進而開啟「看見／行動／成功」的循環範式。



© 1994 年柯維領袖中心公司

人類眼睛所見（即範式）會影響我們的行動（即態度與行為），而我們的行為又會影響人生的結果。想要改變人生的結果，就不能只改變態度與行為、方法或技巧，而是要改變結果的培養皿：基本範式。若我們光顧著改變態度與方法，完全不顧範式，那麼此範式最終便會成為失敗的原因。因此，想在組織內「安裝」全面品質或賦權概念的人，最後大都以失敗告終。

我們不能像安裝軟體一樣安裝這些概念，而是需要培養。只有使用相對應的範式，才能創造這些概念。

雖然大家都向你打包票，只要換一套規劃工具或方法，就能大幅改變生活的各種結果，但這並非事實。重點不在支配更多事，或是採用更好、更快的方式支配，而是在於質疑人可以支配一切的假設。

亞伯特·愛因斯坦（Albert Einstein）說過：

	優點	缺點
第一代	<ul style="list-style-type: none"> 當更重要的事出現時，能立即調適：順其自然的應變能力 善於回應他人 日程表結構不會規劃得太細、太滿 壓力較小 記錄待辦事項 	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏組織性 常有漏網之魚 常忘記自己承諾要做的事，影響人際關係 因為忽視日程表排定的事項，總是疲於應付危機 「要事」：當下出現在眼前的事
第二代	<ul style="list-style-type: none"> 記錄自己的承諾與應處理工作 透過設定目標與規劃，獲得更多成就 透過事先準備，提升會議與簡報的效能 	<ul style="list-style-type: none"> 把日程表看得比人還重 更重視自己想要什麼，而不是真正需要什麼，也不在乎能充實內心的事物 做什麼事都單打獨鬥，將他人當成妨礙自己達成目標的路障 「要事」：日程表上的待辦事項
第三代	<ul style="list-style-type: none"> 願意為結果承擔責任 與價值觀連結 懂得制定短、中、長期目標 將價值觀融入目標與行為 透過規劃與決定主次，提升個人產能 提升效率 人生有組織、有秩序 強化管理時間與自我的技巧 	<ul style="list-style-type: none"> 誤以為自己可以戰勝普世準則或定律，能支配一切，凌駕於準則之上 價值觀與普世準則不符 未能利用願景的力量 每日規劃依舊離不開危機管理，以及決定哪件事更急迫 引發愧疚感、使人過度規劃、導致角色失衡 可能會將日程表看得比人還重，並把人看成工具 缺乏變通性、自發性 光有技巧無法產生效能與領導眾人，還需要品格 「要事」：取決於急迫程度與價值觀

「要解決我們所面臨的重大問題，就不能用產生問題時的相同思考層次來找尋答案。」⁴

與其在態度與行為上下功夫，不如檢視造就這種態度與行為的範式。柏拉圖（Plato）曾說：「沒有經過反思的人生，稱不上人生。」⁵不少參加過我們領導力開發課程的人都說：「我已經有好幾年沒有仔細思考了。」雖然我們不停失敗，卻總是忙著經營自己的事業、撫養子女、教育學生，或經營一段關係，從未仔細思考是什麼樣的根系孕育了人生的果實。而時間管理似乎成了一種機械式的技能，與我們花時間試圖完成的要事切分開來了。

■ 我們需要第四代時間管理

我們至少可以確定一點：不改變做法，結果永遠不會改變。而瘋狂的其一定義則是「做同樣的事，卻期望有不同的結果」。

如果時間管理就是正解，那麼與其相關的概念多如過江之鯽，大家應該都會過得更好才對。但我們發現，受過高級時間管理訓練的人和沒接受過訓練的人，對生活品質的煩惱都一樣。

時間管理，尤其是第三代，乍看相當美好，既可以保證你獲得成就感，也能帶來希望。但事實上這些承諾全都是空頭支票。而且，有許多人都認為，第三代時間管理法的最高階版本，給人一種僵硬、制式化且不自然的感受，強度已超乎一般人的承受範圍。不少人在準備度假前做的第一件事，就是把象徵第三代時間管理的工具：行程規劃表丟在家裡。

我們現在亟需第四代時間管理法，將前三代去蕪存菁，並拓展新的領域。要做到這點，就不能只改良舊有範式與方法，而是要開發截然不同的範式與方法，澈底擺脫缺乏效率的思維與行為模式。

我們需要的不僅是演進，而是革命。我們必須跳脫時間管理的框架，轉向引領生命，並建立一個基於範式的第四代，創造出高品質生活成果。

急迫成癮

只要不是有意識地投入重要的事物，
就是無意識地投入不重要的事物。

進入本章主題前，請先回答下列問題：

說出一件事，只要你把這件事做到最好，而且維持最佳狀態，就能為個人生活帶來正面的結果。

說出一件事，只要你把這件事做到最好，而且維持最佳狀態，就能為職涯帶來正面的結果。

如果你知道這件事能讓生活變得更好，為何還坐著不動？

在思考答案的同時，先來看看驅使我們運用時間的兩大要素：急迫性與重要性。雖然我們會同時考量這兩大要素，但其中一項會是決定我們如何看待時間與生活的基本範式。

第四代時間管理是基於「重要性」範式，也就是要找出並優先處理重要的事，而不是被急事牽著鼻子走，這正是將要事列為第一要務的關鍵。

閱讀此章時，請仔細檢視自己的範式。你所遵循的範式（急迫性範式或重要性範式），對你的人生成果有深遠的影響。

急迫度會影響人的選擇，例如電話響了、寶寶哭啼、有人上門、交件期限臨近。

「這東西我現在就要！」

「我現在碰上麻煩了，你可以過來一趟嗎？」

「你遲到了。」

你的生活被急事控制了嗎？請花一點時間，參考次頁的急迫指數表，檢視急迫性對你的態度和行為影響之程度。從你對表內文字的認同度，我們可以判斷你的生活是否遵循急迫性範式。閱讀文字時，請按照答案與實際情況的相符程度記錄得分。

讀完指數表的所有文字後，把分數加總，按照下列提示歸類自己的範式：

0到25分：低急迫思維

26到45分：高急迫思維

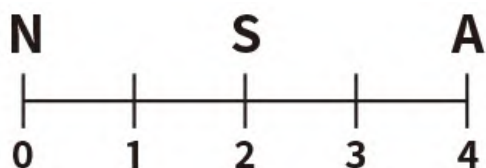
46分以上：急迫成癮

若得分普遍偏低，你的生活與急迫性範式沒有多大關聯，但若得分偏中高，急迫範式很可能就是你生活的主要範式。假如得分高，那麼急迫可能就不只是你看待事物的方式，而是一種癮頭。

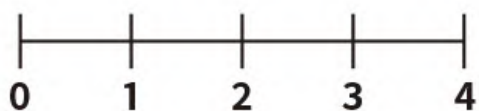
急迫指數表◎

閱讀左側文字，並按照你平日的行為或態度，圈選最貼切的分數（N代表「從不」，分數為0、S代表「偶爾」，分數為2、A代表「總是」，分數為4）。

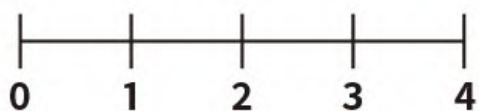
1. 我在有壓力時似乎表現得最好。



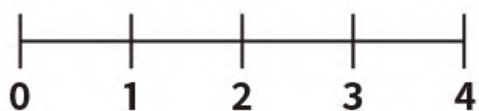
2. 我常覺得外在事物壓得我喘不過氣，使我無法檢視內心世界。



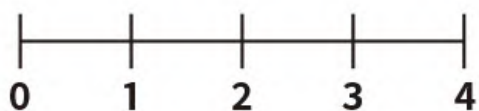
3. 我受不了緩慢的人事物，也超不喜歡等待跟排隊。



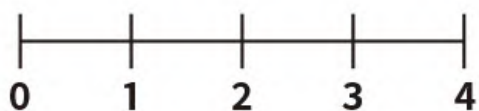
4. 我會因為放假而感到愧疚。



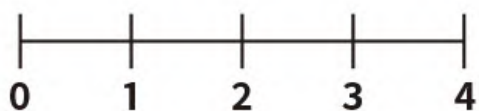
5. 我好像有去不完的地方、忙不完的事。



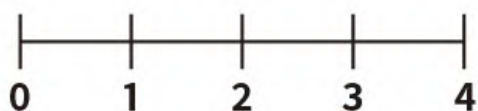
6. 我常為了完成自己的事情，刻意疏遠他人。



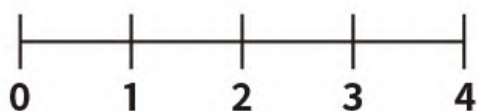
7. 只要跟辦公室失聯幾分鐘，我就會感到莫名焦慮。



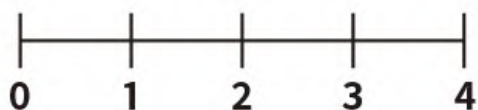
8. 我總是手上做著一件事，心裡卻想著下一件事。



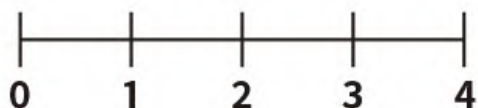
9. 我是危機處理高手。



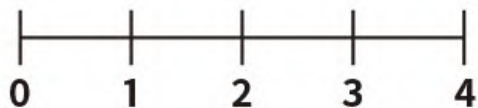
10. 比起達成長期目標帶來的穩定成就感，我更喜歡面對新危機時的快感。



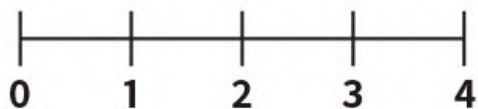
11. 我常因為要處理緊急情況，而放棄跟重要的人相處的時光。



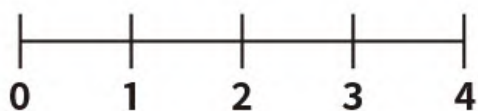
12. 我會為了處理緊急情況而讓某些人失望，或是放棄某些東西，但我認為他們會理解我。



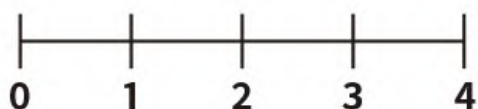
13. 我覺得生活的意義與目的，在於處理緊急情況。



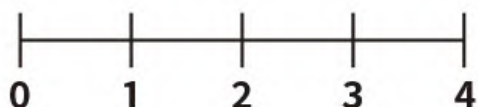
14. 我常邊工作邊吃飯。



15. 我總是在幻想有一天可以做自己真的想做的事。



16. 一天結束後，細數自己辦了這麼多事，就會覺得自己完成許多工作。



■ 急迫成癮

有些人處理危機時，會體驗到腎上腺素暴衝的感受，最後養成習慣，必須藉此獲得興奮感好充滿能量。急迫會帶給人什麼感覺？是壓力嗎？還是緊繃，又或是讓人精疲力竭？說實話，急迫有時會讓人精神為之一振，因為我們會覺得自己還有用，是成功人士，還能證明自己的能力。而我們也越來越擅長處理急事，每當危機發生，便會火速趕到事發現場、掏出手槍、幹掉壞蛋、對槍口吹氣，接著學電影主角轉身，朝著日落的方向走去。處理急事能帶來及時成效，讓人立刻感到心滿意足。

解決重大危機可以帶來一時快感，但危機解除後，我們對急事的需求依舊強烈，於是便會被所有緊急事物吸引，拒絕停下腳步。

所有人都想看到我們工作超多、超忙的樣子，忙碌已經成為地位的象徵，證明你是否重要，沒有人願意承認自己一點都不忙。我們只

能靠忙來獲得安全感、來證明自己，忙已經成為最受歡迎的狀態，大家都樂此不疲，我們也喜歡拿忙當藉口，迴避人生的要事。

「我也想多花時間跟你相處，但我要忙工作，交件期限快到了，這事很急。你也懂，對吧？」

「我知道健康很重要，但實在沒時間運動，手邊真的有太多事要忙，等忙完再說吧。」

急迫成癮其實是種自殺式的行為，只能暫時填補未滿足的需求創造出的空洞。時間管理提供的各項工具與方法，非但不能幫我們滿足這些需求，還加深了癮頭，讓我們以急迫度為標準，排定日常行程的順序。

急迫成癮與所有依賴關係一樣危險，下表所列特點歸納自與時間管理毫無關係的戒斷成癮症（如化學物質、賭博、暴飲暴食）相關書籍¹，你會發現這些特徵與急迫成癮異常相似。

成癮經歷

1. 創造可預測且可靠的感覺。
2. 占據大部分焦點，帶走注意力。
3. 暫時消除痛苦與其他負面感覺。
4. 讓人感受到虛假的自我價值、權力、掌控力、安全感、親密感、成就感。
5. 無法解決問題與安撫感受，只會讓情況越變越糟。
6. 影響社交功能，破壞人際關係。

這些特徵完全可以用來描述急迫成癮症。而這種心理疾病，在現今社會已經一發不可收拾，滲透至日常生活與文化裡。

羅傑：「某次，我請一群跨國公司的高階主管填寫急迫成癮指數表。到了休息時間，一位任職於澳洲某公司的資深經理滿臉苦笑地來找我，並說：『我簡直不敢相信，我完全上癮了，這就是我們公司的文化，所有人都忙著應付危機。除非有人說這件事情非常緊急，否則根本沒人會去處理。』」

在他說話的當下，他的同事也在一旁點頭稱是。他們一起拿這件事開玩笑，但玩笑背後卻藏著相當嚴重的問題。那位資深經理接著說：『他剛進公司的時候不是這樣的，但現在也急迫成癮了。』話音剛落，他眼睛突然一亮，像是想到了什麼，並告訴我：『我發現我不只是受害者，也是加害者！』」

其實急迫本身沒有什麼問題，但若你選擇忽視重要性，並讓急迫成為主導人生的因素，問題就會浮現。這樣一來，你會將所有急事看成「要事」，人生永遠都在忙忙忙，完全不去思考自己是否真的有必要做這些事，最終加深羅盤與時鐘的鴻溝。查爾斯·胡默爾（Charles Hummel）在《緩急之辨》（*Tyranny of the Urgent*）寫道：

「真正重要的事並不一定得今天執行，或是非本週完成不可。……急事必須立刻處理……急事具時效性，因此我們會覺得不能拒絕，並將急事看成重要的事，結果榨光精力。但所有偽裝在時間面前都無所遁形，覺得人生若有所失的我們也會想起被擱置在一旁的要事，最後才恍然大悟，自己已成了急迫暴政下的奴隸。」²

許多時間管理工具都加深了人們對急迫的癮，每日規劃與「待辦事項」清單使人聚焦在必須優先處理的急事上，而我們的生活越是注重急迫性，就越無暇顧及重要性。

■ 事物的重要性

生活中有許多事物構成我們的整體目標，並讓生活變得豐富多

彩，充滿意義，這些事物往往都是不疾不徐，不會帶給我們壓力。但正因為這些事物不怎麼「急迫」，所以才更不能忽視。

為了幫助你以更有效的方式檢視急迫性與重要性，請參考下列時間管理矩陣（Time Management Matrix）。此矩陣將我們的活動分配於四個象限中，而我們利用時間的方式可被歸納為四種：

		急迫	不急迫
重要	第一象限	<ul style="list-style-type: none">• 危機• 須盡快處理的問題• 有期限的計畫、會議、事前準備	<ul style="list-style-type: none">• 事前準備• 預防• 釐清價值觀• 規劃• 建立人際關係• 再創• 賦權
	第三象限	<ul style="list-style-type: none">• 干擾，如手機來電• 某些郵件與報告• 某些會議• 許多須盡快處理的緊急事物• 大眾活動	<ul style="list-style-type: none">• 用來消磨時間的瑣事• 某些手機來電• 耍廢的事• 讓人「暫時逃離現實」的活動• 不重要的郵件• 過度追劇
不重要			

© 1994 年柯維領導中心公司

第一象限中的事物「急迫」又「重要」，如怒氣衝天的客戶、近在眼前的截止日、修理壞掉的機器、去醫院動心臟手術，或安撫因受傷而哭泣的孩子。我們必須分配時間給第一象限，此處是我們展現管理能力與輸出產值的地方，必須利用經驗與判斷力滿足各種需求、應

付各種挑戰。忽視第一象限的人會被各種事物壓得喘不過氣，但我們心中要清楚一點，那就是許多重要的事之所以會變成緊急事件，都是因為拖延，或是沒做好預防措施與規劃。

出現在第二象限的事物「重要」卻不急迫，也可以稱為品質象限，是我們訂定長期規劃、預測及預防問題、賦權給他人、透過閱讀與進修開拓心智、學習新技能的空間。如果能在此象限好好發揮，就能幫到最親近的人，面對重大的會議與簡報也不會緊張，更可以透過深度傾聽維持人際關係。

多花點時間在第二象限，就能加強動手實作的能力。若對第二象限置之不理，第一象限的業務量就會暴增，造成壓力、精力透支，進而陷入更大的危機。反之，投資在此象限的時間越多，第一象限的待辦事項就會變少。做好規劃、事前準備、預防措施，就可以讓許多事情逃離變成急事的命運。第二象限不會提醒我們，所以我們一定要主動出擊，它代表的是自我領導力。

第三象限和第一象限乍看極為相似，但內容雖然「緊急，卻不怎麼重要」，是騙人的象限。出現在第三象限的事物之所以看起來重要，全都是急迫之故，且第三象限的活動就算重要，也只是對他人來說重要而已。許多手機來電、會議、突然來訪的親友都落在此象限。我們浪費太多時間在第三象限——去滿足他人需求與期望，還誤以為自己是在處理第一象限的事物。

第四象限是留給「既不急迫，又不重要的活動」，也可以說是垃圾象限，根本就不應該存在。但我們每天疲於應付第一與第三象限的事物，早已傷痕累累，確實有必要「逃」到第四象限療傷。你可能會認為第四象限都是些休閒活動，實不盡然。因為真正的休閒活動是一種再創，位於第二象限。看些容易讓人上癮的輕小說、狂刷「無腦」影集、在辦公室茶水間跟人聊八卦都屬於第四象限的活動。第四象限與生存無關，只會使人的生活品質退化，雖然剛開始投入此象限的感

覺很爽，但很快就會體會到空虛。

請你將目光轉移到時間管理矩陣，回想過去一週發生的事，並將做過的事一一歸類到這四大象限，請問你把大部分時間都花在哪裡？

請注意第一和第三象限的區別，人們常把急迫與重要混為一談。你可以問問自己，這件事情急歸急，但自己做這件事，真的是出於重要的目的嗎？如果答案是否定的，那這件事很可能就該被分類到第三象限。

假設你與我們合作過的多數人一樣，那麼你應該會把時間都花在第一與第三象限上。這樣做會導致什麼後果？試想你的生活若被急迫性主導，那麼重要的事，甚至是「要事」是否就分配不到應得的時間與注意力？

請回想本章開篇時我提出的三個問題：

- .說出一件事情，只要你把這件事做到最好，而且維持最佳狀態，就能為個人生活帶來正面的結果。
- .說出一件事情，只要你把這件事做到最好，而且維持最佳狀態，就能為職涯帶來正面的結果。
- .如果你知道這件事能讓生活變得更好，為何還坐著不動？

把你想到的事情分類在四大象限其中之一，我們猜你的答案應該會落在第二象限。我們已經請上千人回答過上述問題，絕大多數人的答案都可以被歸類在下列七大項目中：

1. 提升溝通的技巧
2. 做好事前準備
3. 規劃與組織
4. 照顧好自己
5. 抓住機會
6. 個人發展
7. 賦權

所有落在第二象限的事物都是重要的。

既然如此，為何大家都還是不願付諸行動，實踐自己的答案？

可能是因為這些事情缺乏急迫性，而它們也不會逼你有所作為，所以你必须主動出擊。

■ 重要性範式

急迫性與重要性是所有人都必須面對的生活要素，但在日常決策的環節，其中一項要素通常會勝出。假設一個人的行為由急迫性範式主導，問題便會浮現。

遵循重要性範式的人，會放棄第三與第四象限，並將時間都花在第一與第二象限。而只要我們肯花時間做好事前準備、預防、規劃、賦權的工作，自然就不必忙著撲滅第一象限冒出的火苗。

但即便透過耕耘第二象限來改變第一象限的本質，可很多時候我們之所以把時間花在第一象限，並非因為這是我們的預設模式，而是出於個人選擇。我們甚至會因為某件事情相當重要，就將它列為急事處理。

一位同事分享了自己的相關經驗：

「我的朋友最近正面臨感情危機，其實那陣子我忙翻了，每天都在處理家事跟公事，但也還算是忙中有序。某天我排定了三件待辦工作，包括汽車保養、購物以及出席一場重要的午餐約會，但她正好挑那天打電話來。我一聽到她的聲音，就知道她那天過得非常不順，於是便推掉所有行程，立刻開車去找她。我知道隔天自己會被第一象限的事壓得喘不過氣，因為我選擇放棄今天的事前準備工作。但這件事實在太重要了，所以雖然我明天會被各種急事追殺，我還是選擇去見她，也不會後悔。」

研討會上，我們常請參與者描述各種範式帶給他們的感受。談到

急迫性範式時，大家使用的詞語通常是「壓力龐大」「被榨乾」「沒有成就感」，以及「累到爆」。可說到重要性範式時，每個人都紛紛表示「自信滿滿」「有成就感」「順風順水」「覺得人生有意義」「內心寧靜」。你也可以試試說出遵循各種範式時的感受，你的答案可以解釋為何你的人生是現在的模樣。

■ 關於時間管理矩陣的疑問

真實人生並不像四大象限那樣涇渭分明，各象限都有延續交疊之處，所以你可以將這些區域當成種類或程度。

下列為一般人對此矩陣提出的疑問：

每天都要面對各種急事與要事，我到底該如何應付？這是每個人都會面臨的困境。而使我們覺得自己必須做得更多、更快的，也正是這種困境。然而，不管事情再多，總會有一件事必須優先完成，類似於第一象限中還有第一象限，或是第二象限中還有個第二象限。

至於要如何決定什麼才是最重要的事，之後的章節將陸續提到。

把時間都花在第一象限是不是很糟糕？當然不會。其實在第一象限長期逗留的人多的是，關鍵在於為何你會把時間花在第一象限。你把時間花在第一象限，是因為急迫性，還是重要性？若急迫性占主導位置，那麼當重要性消失時，你就會落入第三象限，急迫成癮。若你因為事情很重要，才停留在第一象限，當急迫性消失時，便會進入第二象限。其實第一與第二象限的內容都很重要，會改變的只有時間因素。要是你今天都把時間花在第三與第四象限，才會出大問題。

我要怎樣才能挪出時間給第二象限？如果你想擠出時間給第二象限，就從第三象限開刀吧。第一象限內的事物又急又重要，你一定得處理，而你本就不該花時間在第四象限，所以愛騙人的第三象限就是你的目標。想讓自己不被急迫性矇騙而白白浪費時間，就要評估所有

活動的重要性，把騰出來的時間用於第二象限。

若受環境限制，只能把時間花在第一象限怎麼辦？有些職位的本質就落在第一象限，如消防員、醫師與護理師、警察、新聞記者、編輯，從事這些職業的人必須處理既急迫又重要的事物。但這群人更應該抓住能花在第二象限的時間，原因很簡單，那就是提升自己的能力，應付第一象限的內容。也就是說，耕耘第二象限可以增強我們處理事務的能力。

第一象限內有沒有哪些事物是不需我們「立刻」回應的？有些事情如果不處理，就會演變成危機或問題，我們可以選擇讓這些事情變成急事。還有，一些對公司來說屬於第二象限的活動，如設定願景、規劃、建立合作關係，可能是高層執行人員的第一象限事項，也是公司存續的必要活動。這是高階主管的特殊職責，做或不做都會帶來重大的影響，他們必須「立刻」處理這些急事。

時間管理矩陣的價值，在於讓我們理解，急迫性與重要性如何影響時間的運用方式，以及我們把時間都花在哪裡，原因是什麼。此外，透過矩陣，我們也能明白，越受急迫性控制，就越不在意事情的重要性。

■ 經過一番苦思，得到簡單的答案

急迫成癮和藥物濫用的本質相同，都是止痛劑使用過量。雖然急迫成癮可以緩解羅盤與時鐘之落差而引發的痛苦，給人愉悅感，但這種快感卻如同棉花糖，轉眼就會消散，徒留痛苦。加快做事的速度無法解決慢性的病因、深層的問題、痛苦的根源，只是讓你可以更快處理第二件、第三件、第四件事而已，對於不能優先處理要事所引發的痛苦無濟於事。

想解決慢性問題，就要換一種思維，也就是醫界常說的「預防」

與「治療」的差別。治療面向的是疾病引起的急迫危險或疼痛，預防面向的是生活方式與保健，兩種範式截然不同。雖然你的主治醫師可能會混用兩種範式，但大多時候，其中一種範式會占主導地位。

史蒂芬：「我做健康檢查時遇過各種醫師，有的遵循預防原則，有的奉行治療原則，他們看的東西截然不同。舉例來說，遵循治療範式的醫師看過我的血液報告後，告訴我一切正常，因為我的總膽固醇指數低於200。但遵循預防範式的醫師會檢查我的低密度脂蛋白、高密度脂蛋白、總膽固醇比，並說我屬於低風險族群，要我勤做運動、注意飲食、服用藥物。」

我們都知道，許多疾病都與生活習慣有關，除非「警鐘」響起（如心臟病），否則大多數人都懷著「醫生會幫我」的幻想，過著隨心所欲的生活，平時懶得動或是完全不運動、不注重均衡飲食、過分操勞。當然，藥物跟OK繃確實能緩解疼痛，但如果我們想完全康復，就必須正視預防工作，找出深層的問題。

同樣的態度也可運用於生活中，美國法學家小奧利弗·溫德爾·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）曾說：「對於苦思前得出的簡單答案，我棄若敝屣，但我願付出一切，以獲得苦思後得出的簡單答案。」³在苦思前得出的簡單答案，無法解決我們在現實生活遭遇的困境。雖然這種答案能讓我們的速度變快，並讓事情看起來更簡單，但這樣的承諾是空洞的，大多數人也都知道這個道理。我們發現，眾人已經厭倦了速成式解決方案和性格魅力訓練技巧（personality ethic technique）提供的OK繃與止痛藥，反而成了讓他們無法優先處理人生要事的慢性障礙。

第三章將討論引發痛苦的慢性原因，並帶你穿過複雜的核心、穿過影響我們時間與生活品質的現實。此章會出現三個新觀念，可能會衝擊你現有的思維，但我們希望你能轉換想法，實踐這三個觀念。相

信這會使你確認內心深處的想法，並超越目前你遵循的範式、賦予你更多權力，繪製出能通往正確目的地的地圖。

這三個觀念還會衍生出許多簡單有用的範式與流程（會在第二部分中提到），使你獲得優先處理人生要事的權力。

生活、愛、學習、 影響後人

與其做得多又快，不如做得正確。

我們的焦點已從急迫性轉移到重要性，接下來就要面臨最根本的問題：人生「要事」是什麼？該如何讓要事成為人生第一要務？

第四代時間管理的核心包含下列三大基本概念，只要接受這些概念，答案便呼之欲出。

1. 人類四大需求與才能的實現
2. 「真北」原則的現實面
3. 人類四大稟賦的潛力

■ 一、人類四大需求的滿足與才能的實現

人類的自我實現包含了基本需求，若無法滿足這些需求，就會感到空虛與缺憾，並有可能急迫成癮，以填補空洞，或者降低標準，滿足於部分實現。

無論我們是否清楚知道或有意識地滿足這些需求，都能感受到它們存在於內心深處。這些需求相當重要，可以透過自己或他人的經驗，以及從古至今人類整體的經驗證實這些需求。這些需求頻繁出現在古今中外的智慧文學^{*}中，是人類自我實踐的重要領域。

我們可以用「去生活、去愛、去學習、去影響後人」來概括這些需求的本質。對生活的需求與生理有關，如對食物、衣服、遮風避雨的場所、經濟、健康的需求；對愛的需求與社交有關，像對他人、歸屬感、愛與被愛的需求；對學習的需求與心智有關，比方說對發展與成長的需求；對影響後人的需求與精神面有關，例如對意義、志向、自我一致性與貢獻的需求。

你認為這些需求對生活品質的影響力有多強？透過思考下列問題來找答案：

- .你是否擁有充沛的精力與體能度過每一天，還是會因疲勞、身體不適，或狀態不好，無法完成想做的事？
- .你的經濟狀況穩定嗎？你是否有能力滿足自己的需求，並能預留一些資源供將來使用？你現在處於負債狀態嗎？你的工作時數是否很長，是否僅能拮据度日？
- .你的人際關係充實嗎？你是否滿意自己與他人的關係？你能不能和他人合作，完成簡單的任務？還是你覺得自己格格不入，無法與心愛之人相處？還是你覺得自己總是因為誤會、溝通不良、政治遊戲、誹謗、相互指責而難以與人共事？
- .你是否持續學習、成長、接收新觀點、開發新技能，還是覺得自己停滯不前？你是否會因自己教育程度不高或缺乏某些技能，而無法在工作上有所突破，做自己想做的事？
- .你知道讓自己每天充滿活力與靈感的人生方向和目的嗎？或是，你不太清楚什麼東西對你來說才是重要的？也不明白自己到底想做什麼？

上述每個問題都相當重要，只要你無法滿足其中任何一項需求，生活品質就會下降。負債與健康問題會影響生活品質；食不果腹、衣不蔽體、流離失所會影響生活品質；疏離與孤單會影響生活品質；找不到人生的目的或缺乏良善的價值觀會影響生活品質。健康可以提升生活品質；經濟實力可以提升生活品質；充實且可以撫慰心靈的人際

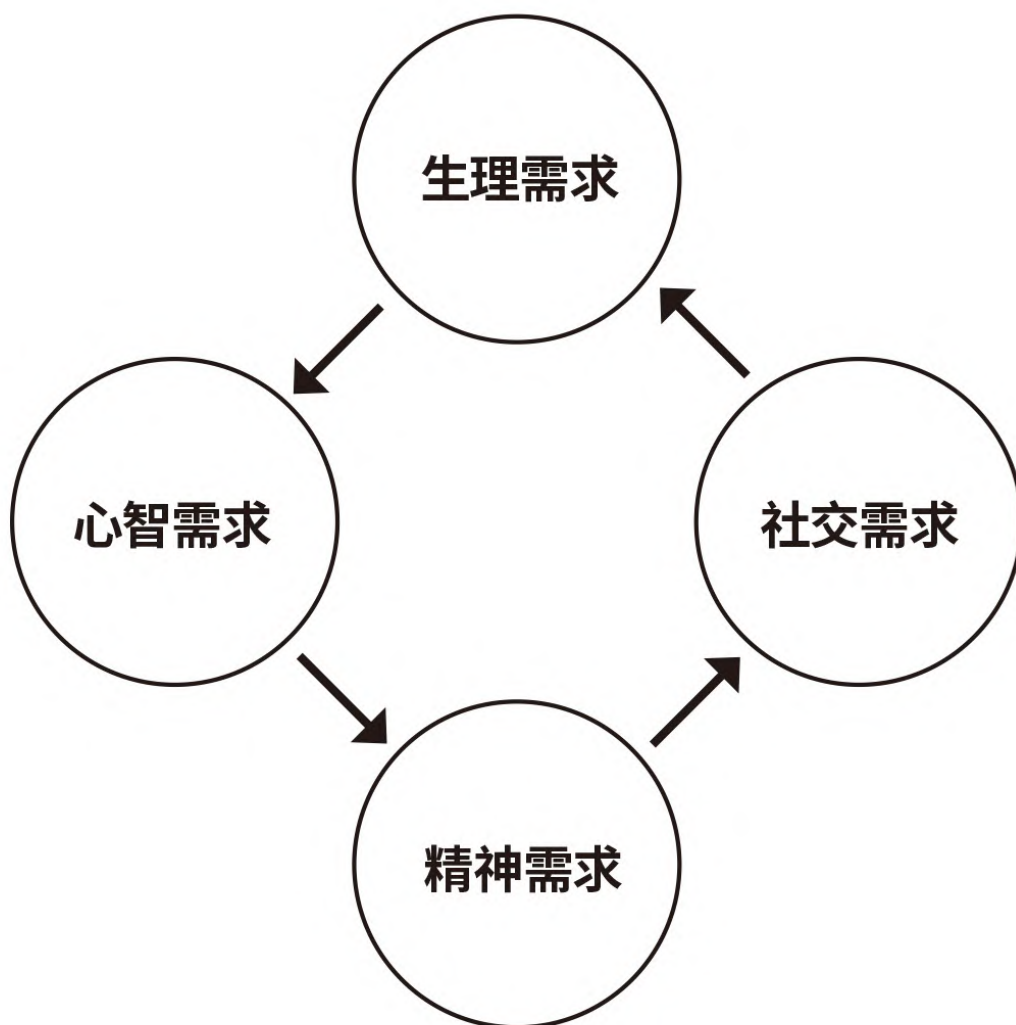
關係可以提升生活品質；持續不懈地精進個人與專業能力可以提升生活品質。

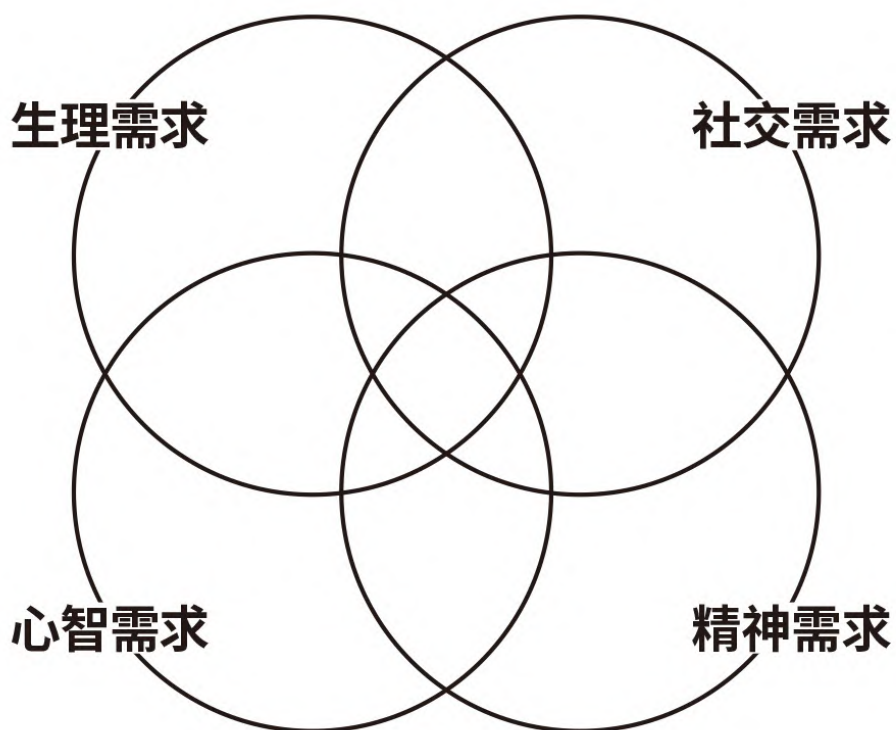
未被滿足的需求就像個黑洞，不停蠶食我們的精力與注意力。若你的經濟狀況不盡理想，或是正在經歷社交創傷（如：離婚），又或是生了病，未被滿足的需求就會變得急迫，並占據主導地位，讓你心神不寧。此時，你的其他需求往往就會被忽視，進而拉低生活所有面向的品質。

人類四大需求只要有一項沒能被滿足，就有可能急迫成癮。你總是忙著應付急迫且未被滿足的需求，漸漸成為危機處理的高手。此時的你可能會優先處理急事，而且越做越得心應手，心想：「我這麼忙，一定代表我做事很有成效。」四處滅火、回應他人緊急的要求促使腎上腺素分泌，帶來快感，進一步強化你的想法。但這些活動無法為你的人生帶來高品質的成果，也無法滿足內心深處的需求。不斷找急事來做，只會加深急迫成癮症，我們不過是利用處理急事帶來的人造「快感」，取代解決基本需求帶來的滿足感罷了。

■ 四大需求的平衡與綜效

這四大需求真實存在且環環相扣。有些人可能知道自己有這些需求，但卻認為它們落在人生的「不同區塊中」。我們對「平衡」的定義，就是快速地從A區跑到B區，每個區域雨露均霑即可。





©1994 年柯維領袖中心公司

但這種「蘸醬油」範式忽略了四大需求的綜效。一個人只能在各需求重疊的區域，得到真正的內心平衡、滿足感與喜悅。

請觀察這兩張圖的差異，若我們遵循「蘸醬油」範式，可能就會認為生理需求（維持生計）與精神需求（做出貢獻）毫不相干，所選擇的工作可能就會單調、無趣，無法帶來滿足感，甚至不利於社會福利。

若我們認為心理需求（學習與發展）與社交需求（愛與被愛）毫不相干，可能就不會去探索如何發自內心愛另一個人，導致我們的學識不斷增長，但理解他人的能力卻越來越弱。

當我們認為心理需求與其他所有需求皆無關連，或許就無法理解健康品質會影響其他區域的品質。人在身體不適的時候，自然無法保持思路清晰、以正面的方式理解他人、聚焦於貢獻而非生存。

若我們認為精神需求與其他所有需求沒有關連，或許就無法看清

自我信念與人生信念對我們生活的方式、愛的方式、學習的方式有多大的影響。將生活的精神面向視為獨立區塊，或是完全置之不理，絕對會大幅影響生活其他面向。有了意義與目的，才能創造背景，並在此背景下滿足其他面向的需求。

唯有了解四大需求間環環相扣的關係與綜效，才能獲得解決需求的權力，獲得內心的平衡、深層的成就感與喜悅。此時，工作會被賦予意義，人際關係得以深入發展，有所成長，健康也成了成就人生目的的資源。

了解四大需求間環環相扣的關係後，我們便會領悟到，想滿足未被滿足的需求，就必須正視並解決其他需求。

這是自我領導的優勢之一，管理的本質是問題導向，而領導的本質則是機會導向。從領導思維看待問題，問題不會是獨立事件，也不會像待修的機械零件，而是有生命的、充滿綜效的整體。領導思維看見的，除了問題本身，還有問題所處的環境、與問題相關的事物，以及影響問題的因素。

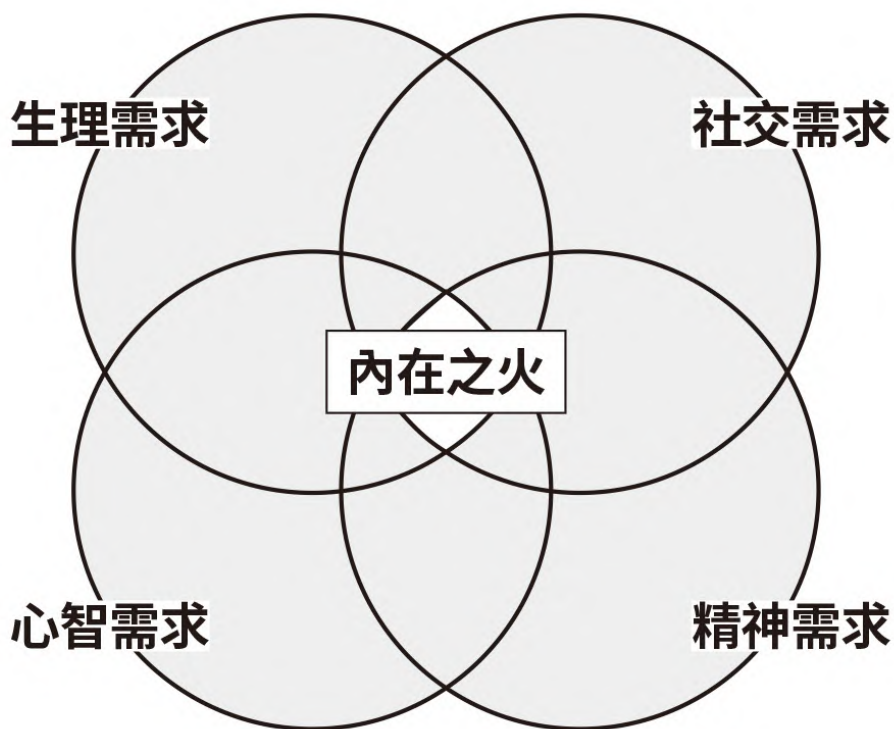
假設你負債，或面臨財務危機，導致生理區域出了問題。此時你要做的，不是忽略社交、心智、精神需求，而是要主動尋求他人的幫助、學習理財知識，留意是否有其他解決方法、為自己找一個擺脫負債的理由，這個理由可以為你選擇的道路提供意義、背景與目的。你必須用對待生理需求的方式，對待人生其他領域的需求，這樣才能獲得權力，以最有效的方式滿足生理需求。

若你在社交領域碰到問題（譬如離婚），將注意力轉移到生理與精神領域，便可以提升自己處理相關問題的能力。你可以透過運動、照顧自己的健康、研究人際關係的本質、加強自己的使命感與人生的意義，培養各種有利條件，賦予自己權力，以最佳方式面對社交問題。

■ 內在之火

整體滿足四大需求就像進行化學實驗，當整體需求達到「臨界質量」，你的心就會開始燃燒，引爆內心綜效，點燃火焰，讓你獲得遠見、熱情以及冒險的精神。

內在之火的核心是人類對影響後人的需求，此需求會將其他需求轉換成貢獻的能量。食物、金錢、健康、教育、愛，此刻都成為支持他人的資源，用來滿足他人未被滿足的需求。



如果我們能滿足自己的需求，並將其轉化成貢獻的能量，我們運用時間的方式及生活的品質都會受到正面影響。現代心理學之父亞伯拉罕·馬斯洛（Abraham Maslow）提出了「需求層次理論」，將「自我實現」擺在人類經驗的最高層級。但他在晚年時修改了自己的理論，將最高層級換成「自我超越」，也就是為了比自己更高的目的而

活。¹

愛爾蘭劇作家喬治·伯納德·蕭（George Bernard Shaw）曾說：「人生真正的喜悅……是被你認為崇高的目的利用……成為自然的力量，而不是成為躁動、自私、令人頭痛的人物，成天抱怨世界不願撥空逗你開心。我認為自己是人類社群的一份子，而在有生之年，能夠為這個社群付出一切，是福氣。我希望自己能一直被這樣利用，直到生命結束那天。我越努力工作，就越能把生命活得澈底。我對生活充滿喜悅，全都是因為生活的本質。人生就像轉瞬即滅的蠟燭，也可以說是一把耀眼的火炬，我有幸握住這把火炬一會兒，在我將它傳遞給下一代前，我想竭盡所能，讓火花燃燒到最亮。」²

羅傑：「在最近一堂原則中心領導課程（為期一週）上，一名男學員說想找我聊聊。我們在可以俯瞰湖泊與高爾夫球場的陽台找了個空間，坐下來對話。

我看著他的臉，完全猜不到他遇到了什麼問題。他今年五十多歲了，是名成功人士，在跨國企業擔任副總，家庭生活美滿。他積極參與課程活動，學習能力也很強。

他開口說道：『我這週的情況可說是每況愈下，從週一晚上的活動就開始了……』

接著，他向我描述自己的成長背景，他出生於中西部的小鎮，從小就喜歡運動，學業成績也不錯，還是唱詩班成員。上了大學，他依舊是社團與班級的活躍人物，畢業後他找到一份好工作、結了婚、有了孩子、出國度假、升職加薪、買房、又有了一個孩子，最後坐上副總的位置。我一邊聽，一邊等待他說出毀掉他完美人生的終極災難。

終於，他開口說出自己的問題：『我覺得我的人生有太多好事，我有一棟大房子、一輛好車、一份好工作，生活也相當忙碌。可你那天要我們仔細思考自己的人生，找出最重要的事物，我一時間居然想

不出答案。

我人生大部分時間，從大學到出社會，都是為了特定的目的而活，但我想改變環境，做出貢獻。

當我開始思考人生中最重要的事物，赫然發現過去這幾年，我不知怎麼地失去了人生的目的。我被安全感催眠了，我不曾嘗試改變環境，也沒有教我的孩子要去改變環境，只是眼睜睜看著人生從圍繞鄉村俱樂部的樹叢間慢慢流逝。』

我饒富興味地觀察他的變化，而他接著說：『但我下定決心了，我要和過去合作過的慈善組織重新聯絡，他們在第三世界國家幫了不少人，我也想成為他們的一份子。』

他的眼睛散發出光芒，語氣堅定，且渾身充滿能量。不難想見，他除了會為自己退休前後的生活品質帶來正面影響，還會影響其他國家人民的生活品質。」

無論我們重視的事物為何，人類在這四大領域的需求是否能得到滿足，將是決定生活品質高低的關鍵。所有人都具備生理、社交、心智與精神的需求與能力；所有時間管理的問題都與滿足這些基本需求有關。

■ 二、「真北」原則的現實面

滿足這些需求固然「重要」，但滿足需求的方式也同樣重要。創造生活品質的能力，取決於嘗試滿足人類基本需求時，將人生與外在現實維持在同一條線上的程度。

如果閉上眼睛，你能否用手指出北方？我們在研討會上請大家閉上眼，指向北方。眾人張開眼後，卻發現所有人都亂指一通。如果你在家，一定可以輕鬆指出北方在哪裡，因為你知道自己面向哪個方位。但如果你今天離家遙遠。身邊沒有明顯的地標，找出正確的方向

就沒那麼容易了。

搞清楚「真北」在哪裡有這麼重要嗎？大多數人都會告訴你「很重要」。假設我們要從舊金山搭飛機前往耶路撒冷，只要偏差一度，目的地就會變成莫斯科。

「北方」是什麼？北方代表的是一個人的觀點嗎？我們可以投票決定北方在哪裡嗎？北方在哪裡是否必須遵循民主流程？以上答案都是否定的，因為「北方」是獨立於個人以外的現實。

「真北」的現實面可以為我們當前的位置、目的地，以及抵達目的地的方式提供背景與意義。如果沒有羅盤、星星，或是不知道自己身處何方，我們可能很難定位「真北」，但真北的位置永遠不變。

與現實世界的「真北」同樣真實的，是在個人效能與人際互動領域中運行、永恆不變的因果定律。人類自古以來累積的智慧已經告訴我們，這些準則是反覆出現的主題，是每一個偉人與偉大社會的基石。將這一點牢記在心後，便可以從人類的面向出發，尋找「真北」，並探索創造內心羅盤的方式，以賦予自己權力，將人生調校至真北。我們在此用「真北」比喻自然定律或外部現實，你也可以用其他名詞替換，如「磁北極」與「網格北」。

準則不代表什麼？

我們先來討論準則代表什麼，以及不代表什麼，這很重要。

準則不代表價值觀。許多人以為，達成自己重視且認為有價值的目標，就能提升生活品質。他們認為：「只要我能賺更多錢、只要有人認可我的天分、只要我買了豪宅好車、只要我能讀完大學，就能過上幸福快樂的人生。」

然而，傳統時間管理方法帶給人最大的錯覺就是「價值觀」。價值觀是一種缺乏背景的滿足感。在價值觀的驅使下，人們會設想自己

的成功、給自己設定目標、一股腦兒地向上爬，完全不了解真北的現實面。也就是說，自己付出的努力一定要有成效。價值觀彷彿在告訴我們：「須優先處理的事，即為『要事』。找出你重視的事，然後努力完成這件事。」這種心態會使人變得自大，覺得自己就是準則，並將旁人當成幫助我們成就自己的「物品」或資源。

除非我們重視準則，否則空有價值觀無法提升生活品質。謙遜是第四代時間管理的重要概念，我們要明白「要事」獨立於價值觀之外。一個人的生活是否有品質，取決於他能否將「要事」當成「第一要務」，並獲得權力，在生活中優先處理要事。我們要用謙遜的態度，認清生活的本質不在「我」，而是在「我們」。也就是說，我們都活在相互依存的現實裡，唯有真誠地與他人交流並發揮綜效，才能讓現實變得多彩多姿、實現潛力。

人類所有的願望，甚至是所有勞動，若不是奠基在合理的準則上，就絕對不可能創造高品質生活成果。只有夢想是不夠的、一味努力嘗試是不夠的、給自己設定目標或力爭上游是不夠的、找出自己重視的事物是不夠的，所有努力都須以能產出成果的務實與現實為基礎。只有做到這點，我們才能做夢、為自己設定目標，並帶著自信逐一實現理想。

準則不代表慣常做法。面對複雜的事物時，我們通常會透過慣常做法尋求安全感，也就是特定的做事方式，將重點放在方法，而不是結果。我們會問對方：「告訴我怎麼做，講步驟。」將某些慣常做法套用於某情境，可以得到正面的結果，但情境轉換可能就會失靈。而當我們遇到沒有慣常做法的情境時，就會感到迷惘，覺得自己無能。

知名史學家阿諾德·湯恩比（Arnold Toynbee）曾說，人類的歷史可以濃縮成一則簡單的公式，即挑戰與回應方式。環境創造挑戰，個人、制度、社會的任務是做出回應。挑戰會持續出現，而眾人也會再以新的方式回應，公式就這樣不斷重複。

然而，問題出在我們回應的方式被侷限，並成為不可撼動的教條，以及思考與行動的模式。這些回應模式或許是好的，但面對新挑戰時，慣常做法便派不上用場，最後變得不合時宜，就像身處荒野，手中卻拿著城裡的地圖。

我們身處的社會是碎裂且機械化的，像個時刻都在轉動的萬花筒，所以人們會緊抓慣常做法、結構與系統不放，希望生活不要如此難以預測。而這些人會慢慢地被挑戰擊潰，於是我們便會看見一些人、一些制度，甚至家庭（因為父母無法與時俱進，理解孩子面臨的挑戰與自己當年面臨的不同）漸漸消亡。

準則的力量，來自其放諸四海皆準的特性，因為它代表永恆真理。若我們能了解準則，將準則奉為生活的圭臬，就能快速適應環境，並將準則應用在所有地方。家長若能讓子女學習準則，而不是慣常做法，或是教導他們慣常做法背後的準則，就能賦予孩子解決未知挑戰的能力。知道應用方式或許能處理當前的挑戰，但了解準則能更有效地解決當前的挑戰，並獲得解決人生路上萬千挑戰的權力。

準則不代表「宗教」。由於準則涉及意義與真理，所以有人會傾向將準則的內容與宗教組織或宗教信仰體驗（正面或負面）連結在一起。我們在世界各地開班授課，聽過不少學員的讚美，說我們「復興了基督教倫理」，或是「讓他們想起佛教教義」，又或是認為我們傳達的訊息「與印度哲學非常相似」。但也有少數人會再次審視我們的教學內容，因為他們認為我們的課程帶有「宗教意涵」，而「宗教」在他們眼中多少帶著體制感，並不一定是正面的。另一派人則認為，我們提供的內容以準則為中心，偏向人文主義，完全忽略神的存在。

我們討論的不是宗教，也不是救贖、生死，我們甚至不在乎這些準則的起源。

我們認為，準則是每個人都必須面對的重要議題，但這些議題範圍太大，已經超越本書討論的內容。我們不想搞懂「真北」存在的原

因、它來自哪裡，以及真北為何是真北，我們只知道真北確實存在，並會決定生活的品質。雖然我們提到的準則，也可見於各大宗教的經典中，但也可以從古今中外的哲人、學者、國王、農民、聖人留下的文字與名言，窺見這些準則。

在每套價值觀體系裡，這些準則的名稱也迥然不同，正如愛默生對「善意」的見解：「萬物精神同流同源，其名逢時而異，時而為『愛』；時而為『正義』；時而為『節制』，好似浪潮一般，當拍打在另一條海岸線時，便有了新的名字。」³即使換了種叫法，準則仍是準則，無人不知曉、無人不曉，跨越了文明，於時間洪流亙古流傳。

我們討論的準則，與價值觀、慣常的做法或宗教無關，而是與生活品質的基石，也就是真北的現實面有關。從長遠的角度來看，這些準則的內容與生活的幸福及高品質結果有關。我們討論的準則包括服務與互惠，與成長及改變的過程有關，其中包含滿足人類基本需求與能力的決定性法則。

接下來幾個章節，我們會列出增進生活品質的準則。但我們的目的並非列出所有準則，而是要確認，若人們不斷尋找能賦予自己權力的真理，並努力遵循這些真理而活，這樣的生活方式是否有效。

準則代表農場法則

觀察農場法則（Law of the Farm），可以了解這些外部的現實面如何主宰生活的品質。我們都知道也都同意，耕耘與收穫皆受自然法則與準則控制。然而，人類的社會與企業文化卻認為自己可不遵守，甚至是欺騙自然時序與運作系統，收割成果。我們可以提出不少證據，支持這個想法。

舉個例子，你求學時有沒有臨時抱佛腳的經驗？明明整學期都在打混，但卻在期末考前挑燈夜戰，想把一整個學期的教材都塞進腦子

裡。

史蒂芬：「說來丟臉，其實我大學期間都在臨時抱佛腳，還自詡很聰明。我以為自己能戰勝教學系統，也能猜到老師在想什麼，例如『她打分數的標準是什麼？主要是看講課的內容嗎？那就好辦了！這堂課不用讀教科書了。其他門課呢？要不要讀教科書？如果要的話，我可以從哪裡找到線上摘要筆記？』我只求成績過關，完全不想改變自己的生活方式。」

上了研究所之後，我發現課程難度全面提升。剛進研究所的前三個月，我都在拚命補回大學荒廢四年的課業，最後染上潰瘍性結腸炎，被送進醫院。我想加速自然的進程，但發現這根本是不可能的任務。我的價值觀系統與自然準則完全背道而馳，最終也為自己愚蠢的行為付出代價，花了好幾年時間重拾荒廢已久的課業。」

你能想像在農場裡臨時抱佛腳的情景嗎？你能想像春天忘了播種，整個夏天都在偷懶，到了秋天才卯足了勁鬆土、灑種子、澆水、育苗，希望作物一夜之間長到可收成的階段嗎？

填鴨的手法不適用於自然的運作系統，如農場，而這也是社會與自然的根本差異，社會系統的基礎是價值觀，自然系統的基礎是自然準則。在社會系統下，填鴨式的做法或許能帶來短期的效能，「速成解決方法」亦有立竿見影之效。

若我們將眼光放遠，就會發現農場法則適用於人生所有領域。有多少人希望自己當年對待學業時不是囫圇吞棗，只為了應付考試？他們雖然取得學位，卻沒有真正受到教育。到頭來，我們會發現，戰勝學校的社會系統，與讓心智得以發展是不同的。心智的發展可以使人獲得從抽象層面進行分析式與創意式思考的能力、以口頭與書面形式與人溝通的能力，並突破界線、擺脫陳舊的慣常做法，用更新、更有效的方式解決問題。

你可能會問，我們能否以「填鴨」的方式獲得優秀的品格，搖身

一變成為誠信正直、勇敢，或具同情心的人？身體健康是一蹴可幾的嗎？從不運動，還大啖好幾年洋芋片跟巧克力蛋糕的你，能否在馬拉松比賽前一晚到健身房活動筋骨，甩掉一身脂肪呢？

那婚姻呢？你想讓校園法則或農場法則主宰婚姻，取決於你希望自己的婚姻維持多久。不少人都是懷抱單身的心態進入婚姻，他們不願花時間與另一半耕耘共同的理想，也不願無私地付出、關心對方，更做不到溫柔與體貼，卻驚訝於婚姻殿堂裡的一片荒蕪。他們想套用社會系統的萬靈丹與性格魅力訓練技巧解決問題，卻發現這些工具根本沒用。這類「解決方案」哪裡比得上長期的種植、耕耘與養護？

與子女的關係呢？你當然可以抄捷徑，用自己的體型、智力與權威壓制子女，去貶低、威脅他們、把自身意願強加在他們身上；你也可以把教導子女的責任丟給學校、教會或托兒所。但你是否真的認為，這種捷徑能培養出負責任、懂關懷、有智慧，且可以做出正確選擇，活出幸福人生的成年人？子女本有可能成為我們最好的朋友，但以投機的方式養兒育女，真的能成就充實且有意義的親子關係嗎？

只看短期的話，「速成解決方法」確實能帶來效能，我們可以驚艷他人、假裝自己很有魅力，也可以學會操弄人心的技巧，知道拉下哪根把手、按下哪顆開關，就可得到自己想要的結果。但時間久了，農場法則依舊會掌管人生的所有領域，所有人都必須誠實面對收成的時刻。希尼·布雷默博士（Dr. Sidney Bremer）在《阿波羅精神》（*Spirit of Apollo*，暫譯）一書寫道：

「自然是均衡的，沒有人可以打亂其平衡，因為我們都知道，因果關係的法則是自然無情的法則，絕無例外。但這世上的國家與人，都找不到自己的平衡。因為我們不知道，無論是個人生活、社會，都面對相同的法則，自然是鐵面無私的，我們播下什麼種子，就會收穫什麼果實。」⁴

■ 幻覺與現實

當我們種下一顆種子，卻期待它長成截然不同的樹種，人生的困境就隨之而來。

其實，許多人遵循的基礎範式，以及由這些範式衍生出的處事方式與習慣，都無法產出預期的結果。這些範式源自各式各樣想抄捷徑的人、廣告、每月訓練課程，以及過去七十年間關於性格魅力訓練技巧的出版品，說到底都是根植於人們對速成解決方法的幻覺。

這類範式不僅會影響我們對基本需求的意識，也會左右我們滿足需求的方式。

生理需求

健康的基石是自然準則，必須透過規律運動、均衡的營養、充足的休息、健全的心態才能獲得，且不能接觸對身體有害的化學物質。但現在人們都不願付出，只願相信各種幻覺，認為只要穿上對的衣服、化上對的妝、參加速成瘦身課程（經證實會對身體造成長期危害），就能滿足生理需求。但這些幻象只是空頭支票罷了，是僅能帶來短期滿足的棉花糖。這種幻覺既不踏實，也不持久。

經濟福祉的基礎準則包括節省、勤奮、未雨綢繆、以利生利，而非支付利息。但生活的幻覺卻欺騙我們，使我們認為即便東西是用信用卡買來的，為這種棉花糖式的滿足感付出的是實際售價的兩倍也無所謂，反正只要「東西」入手，就能滿足需求。所有人都懷抱著搞不好哪天就中樂透的心態活著，幻想某個人或某件事會突然「降臨」，解決所有問題，而我們也無須再培養理財能力。

社交需求

高品質的人際關係也奠基於準則之上，尤其是信任的準則。培養信任感的前提是當一個值得被信任的人、成為一個有品格，可以許下承諾，並堅守承諾、懂得分享資源、關心別人，勇於承擔責任、找到歸屬感、付出無條件的愛的人。

然而，當我們感到孤單，並因為需求未能被滿足而感到痛苦時，我們不想聽到有人告訴我們要努力，努力讓自己變成值得被他人信任與關愛的人。與其努力，不如沉醉在肉體歡愉的鏡花水月中；不如相信僅靠外表與個性便可獲得愛情；不如向色情電話那頭的陌生人尋求情感慰藉。比起交付真心，速食愛情可謂唾手可得。而我們的文化，包括音樂、書籍、廣告、電影、電視節目也都在推銷這種幻覺。

心智需求

人們常被「填鴨」的幻覺欺騙，卻不去面對長期發展與成長的現實，一心只想「拿到文憑.....找到好工作.....賺大錢.....想買什麼就買什麼.....功成名就」。但這種「成功」能帶來什麼？能帶來長期投資在學習與自我成長上，最終養成的品格與才能嗎？

精神需求

人們滿足於社會向我們兜售的幻覺，告訴我們人生的意義在於自我聚焦、自尊、自我發展、自我進步，也就是「我要什麼」「讓我做自己想做的事」「用自己的方法做事」。但古今中外的智慧文學，都在反覆驗證一個現實，那就是自我進步最大的滿足感，其實是來自於獲得權力，並以更有效的方式幫助他人。生活的品質可以由內向外擴散，人生的意義在於貢獻，在於為了比自我更崇高的事物而活。精神需求的幻覺與現實面的差距，猶如死海（靜止的湖泊，沒有出口也沒

有生命）與加利利海（可以自由流動且孕育無數生命的湖泊）的差別。

時間管理的許多技巧與慣常做法，常會以實際、犀利、最終解決方案當成幌子，謊稱可以解決眾人的首要問題。但這些技巧與做法，都隱含著速成法的幻覺，我們慢性、潛在的需求依然未能被滿足。這些解決方案與高品質生活成果仰賴的準則完全脫鉤，只會使我們再次回到安於棉花糖滿足感的狀態，若是遵循這些解決方案，便會導致生活品質變得和幻象一樣虛無。

幻覺無法支撐生活的品質，而違背基本準則的速成解決方法、陳腔濫調，以及性格魅力訓練技巧，也絕對無法帶來高品質生活成果。

既然真北的現實面掌管生活的品質，那我們該如何找到它，並按照其準則生活？

■ 三、人類四大稟賦的潛力

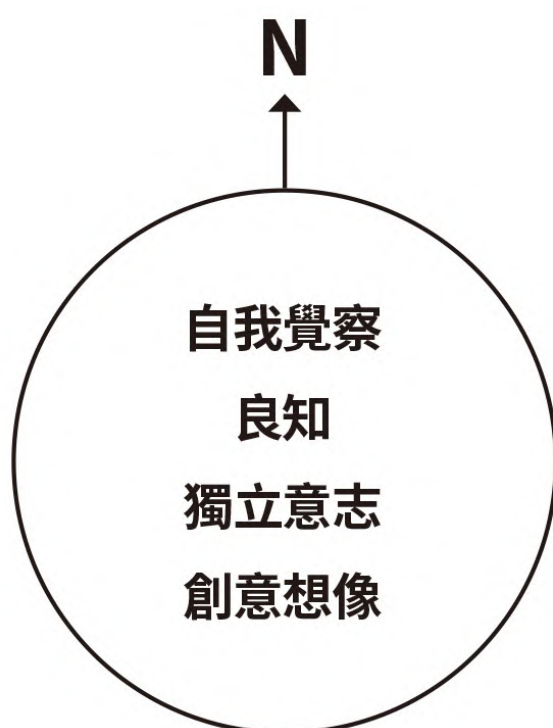
人類與其他動物之所以不同，是因為我們擁有特殊的稟賦。這些稟賦存在於刺激與回應的間隙內，也就是在我們經歷的事情與做出的回應之間。

史蒂芬：「有次我在某大學的圖書館查資料，桌上疊滿了一大堆書。我在其中一本書裡讀到一個令我大受震撼的概念，這本書是這樣寫的：

『在我們接受刺激與做出反應的過程存在著一個空間，在這個間隙內，我們可以選擇回應的方式，而人類的成長與自由，就存在於我們的回應中。』

這段話猶如醍醐灌頂，令我接連幾天不停在腦中思索這個概念。這段話對我的生命範式有莫大的影響，我開始探索文中所說的間隙，想找出讓自己運用意識做出回應的能力。

存在於這個空間的稟賦共有四種，分別是自我覺察、良知、創意想像，以及獨立意志。這四大稟賦不僅造就了人類終極的自由（即選擇、回應與改變的權力），還創造了我們心中的羅盤，賦予我們權力，使生活可以朝真北前進。



©1994 年柯維領袖中心公司

自我覺察

自我覺察是一種能力，可以使我們從旁觀者的角度檢視自己的想法、動機、過往、腳本、習慣與傾向。擁有自我覺察的人能夠摘下「眼鏡」、端詳並看穿這副眼鏡。懂得自我覺察的人，便有可能意識到心理程式蘊含的社會與精神歷史，延長刺激與反應的間隙。

良知

良知是一座橋梁，連接古人的智慧與我們內心的智慧，是內在的指引系統，讓我們意識到自己的行為是否違背準則，甚至是察覺自己正在考慮做出違背準則的行為。此外，良知也能讓我們感知到自身的天賦與使命。

獨立意志

獨立意志就是行為的能力，可以賦予我們權力，使我們超越自身範式、逆流而上、改寫腳本，並根據準則行事，而不是被情緒或環境牽著鼻子走。環境或基因的影響力雖強，卻無法澈底控制我們。我們不是受害者，也不是自身歷史的產物。我們是誰，由自己的選擇決定。我們具備超脫情緒與個人傾向，做出回應的能力，並擁有意志力，可以按照自我覺察、良知與願景來行事。

創意想像

創意想像是種力量，使人們可以設想未來發展、將腦海中的事物化為現實，並透過綜效解決問題。擁有這種稟賦，人們就可以看到比當下更優秀的自己與他人。具備創意想像稟賦的人，可以擬訂人生使命宣言、設定目標，或規劃各種待辦事項。除此之外，創意想像還能賦予我們權力，使我們即便身處艱困的情境，仍可以想像自己實現人生使命的畫面，並在新的情境中，以有效的方式活用準則。

雖然自我提升運動大多也認同這四種稟賦，但卻經常將它們區隔開來，視為各自獨立的議題。

- .自我覺察是復原運動、心理分析與多數心理療法聚焦的重點。
- .良知是宗教（即道德倫理、是非意義領域）聚焦的重點。
- .獨立意志即為意志力，是「街頭鬥士」的處事風格，主張人想得到自

己想要的，就必須與生活搏鬥——「沒有付出，就沒有收穫」。

.創意想像是視覺化與心智力運動（如正面思考、心理控制論、信念的力量、神經語言程式學）聚焦的重點。

雖然上述幾項運動與趨勢，都能開發至少一項稟賦，但卻未能認清各稟賦的關聯性及整體的綜效。想創造高品質的生活，除了不能丟下任何一種稟賦，還必須獲得稟賦的綜效。若一個人可以察覺自己的人生腳本違背內心良知，但卻缺乏創意想像的能力、無法想出更好的解決方式，也不具備改變的獨立意志，便無法創造高品質的生活；若一個人擁有獨立意志，決心與生活「搏鬥」到底，但卻未能發展出良知、找到真北的現實面、克服自欺欺人的心態、走出死胡同，便無法創造高品質的生活。一個空有想像力，但沒有獨立意志的人，最終只會淪為懷抱理想主義的夢想家；一個空有想像力，但缺乏良知的人，則會成為希特勒的翻版。

發展四大稟賦以及稟賦綜效，正是自我領導的核心概念。能做到這點，我們才能獲得權力，大聲地說：「我可以檢視自己的範式及人生的成果。我可以運用良知，決定人生的新路線，與準則和自身才能並肩而行。我可以憑藉自我意志，做出改變的決定，也可以運用創意想像的稟賦，超越現實，找到新的可能。」

■ 如何開發稟賦

這些稟賦是與生俱來的，我們都有過自我覺察的時刻；有過傾聽內心，去做心之所向的時刻；有過無視情緒或環境，去做自己認為重要的事的時刻；也有過願景萌發、創意火花迸發的時刻。

然而，不論我們願不願意承認，我們也有過盲目的時刻；有過忽視或抗拒內心指引的時刻；有過太過敏感的時刻；有過失去願景與想像力的時刻。

我們應該自問：「我們是否澈底開發了自己的稟賦？稟賦綜效在我們的生活中是否扮演重要的角色？」

希望你能花點時間，仔細回答下列問題。你的答案不僅可以顯示自身稟賦開發的狀態，還能顯示你在日常生活中使用稟賦的程度。

回答下列問題後，請將各別稟賦的得分加總，並按下列標準衡量自己的得分。

0到7分：稟賦休眠

8到12分：稟賦活躍

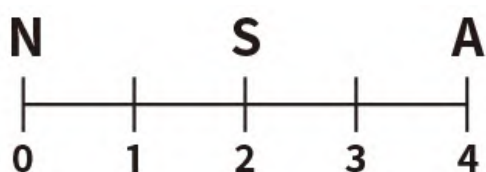
13到16分：稟賦高度開發

閱讀下頁左側文字，並按照你平日的行為或態度，圈選最貼切的分數（N代表「從不」，分數為0、S代表「偶爾」，分數為2、A代表「總是」，分數為4）。

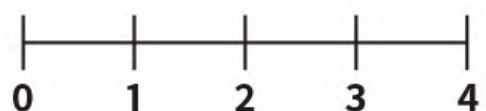
我們可以透過持續練習來發展這些稟賦，開發稟賦與培養稟賦綜效的方法當然不只一種，而在本章將為每種稟賦推薦一種練習方式。

自我覺察

1. 我能否以旁觀者的角度檢視並改變自己的想法與感受？

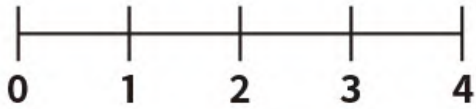


2. 我能否察覺自己的基本範式，以及這些範式對我的態度、行為、生活造成的影響？



3. 我能否察覺人生腳本（包括生物學、系譜學、心理學、社會學腳

本) 與內心想法之間的差異？



4. 當他人對我做出的回應或某些事件讓我開始懷疑自己，我能否參考內心深處對自我的認識，評估這些回饋，並從中學到新的東西？

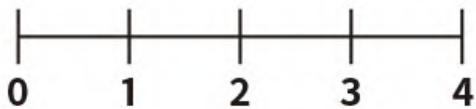


良知

1. 我內心是否有個聲音提醒我該做什麼，或是不該做什麼？



2. 我是否能感覺到自己想做的事與「社會良知」（即社會要求我重視的事）不同？

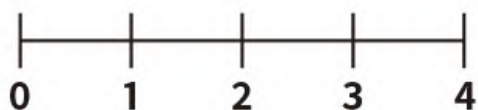


3. 我能否發自內心感受到真正現實面的準則，如誠信正直與可信任度？



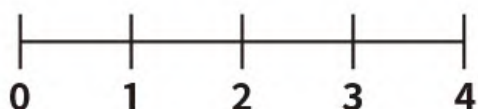
4. 我是否能從人生百態中看出一種可以驗證準則現實面的模式（範圍

必須大於我所處的社會) ？

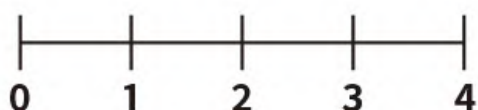


獨立意志

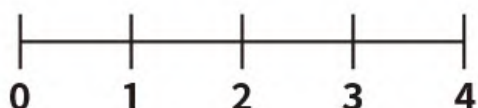
1. 我能否信守對自己與他人許下的諾言？



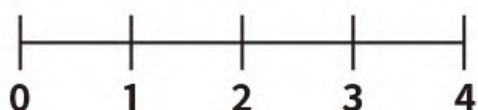
2. 我有沒有能力去做我心中想做的事，即便必須為此克服重重困難也在所不惜？



3. 我是否有能力為自己設定有意義的人生目標？

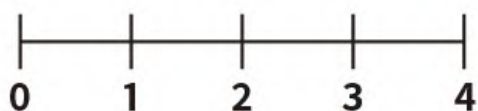


4. 我是否能不受情緒影響，信守自己許下的諾言？

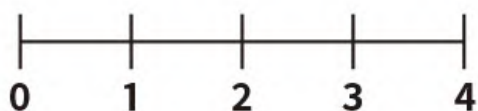


創意想像

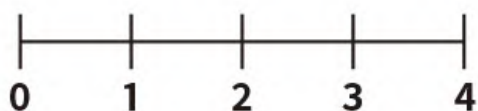
1. 我有未雨綢繆的能力嗎？



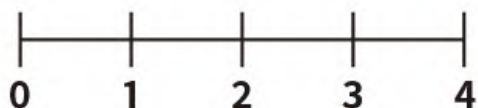
2. 我能夠設想自己未來的生活嗎？



3. 我能利用想像的力量來確認並達成自己的目標嗎？



4. 我是否會視不同情況，尋找新的、有創意的方法解決問題，並重視不同的意見？



撰寫日記以培養自我覺察

撰寫日記是一種高槓桿力的第二象限活動，除了可以強化自我覺察，也能提升其他稟賦與稟賦綜效。

你會在日記裡寫些什麼？如果你不喜歡生活帶來的某個結果，就訴諸紙筆，寫在日記上吧。書寫的時候，要時刻觀察收獲的法則如何影響你的生活、觀察是什麼原因導致後果、觀察生活帶來的結果，並向上追溯到範式、過程與習慣。

若你不清楚為何自己明知道有些事不好，且會使自己受挫，但還

是反覆去做，那就把它寫在日記裡分析、消化。如果你的父母曾做過令你抓狂的事，而你也發誓「自己為人父母後絕不會這樣做」，但卻發現自己重蹈他們的覆轍，那就將此事寫進日記，這樣做可以讓你察覺到自己的人生腳本，使你做出明智的選擇。

若你對人生突然有所感悟，或發現了新的準則，抑或觀察到某準則帶來某種結果，也可以記錄到日記裡。若你發現心中有個聲音提醒你該做什麼，無論你最後有沒有做，也請把這件事跟結果寫到日記內。寫日記的過程中，你會越來越聚焦於內在的指引系統，同時強化、端正自己的良知。

若你對自己或他人許下了承諾，那就在日記裡寫下自己如何運用獨立意志實踐諾言。若你下定決心，每週要運動四次，那就評估是什麼事情讓你下定決心，或是探討之前為何不定期運動。你許下的承諾都是真心的嗎？還是只是倉促或不切實際的決定？你目前的獨立意志，是否還不足以克服「能下定決心，但無法身體力行」的窘境？你對自己或向他人許下承諾時，能否一視同仁？提升你對獨立意志的自我覺察程度，便可以開發獨立意志稟賦。

設想各種可能並寫在日記裡，做白日夢可以提升創意想像稟賦。但別忘了測試自己的夢想，看看他們是否根植在準則之上，以及你是否願意為了實現夢想付出代價。

開發想像力的同時，也可以用想像力在腦中創造你想在生活中創造的事物。想像力就是房屋的藍圖，是舞台劇導演腦中的表演畫面。想像力為人生設定了長、中、短程的目標，並將願景轉換為現實。

或許你的人生有一些未竟的夢想，覺得自己不得不受人擺布，只能屈就，內心卻總是在想「如果當初不是這樣的話」，夢想就能實現了。但如果你肯付出代價，努力為夢想奮鬥，或許就會發現，你所謂的梦想，不過只是幻想。你總是在期盼、等待、渴求一些無法為生活帶來品質的事物。

請以旁觀者的角度看待自己的夢想、寫下自己的夢想，跟夢想角力，直到自己被說服，相信你的夢想是根植在能帶來實際結果的準則之上。接著，請用創意想像的稟賦，探索新的應用方式與處事方式。這些方式不僅基於準則，還具有力量，可以將夢想轉換成行動。

撰寫個人日記，可以让你每天都看見，並改良自己開發與使用稟賦的方式。書寫除了可以在腦中留下印記，還可以幫你記住並應用到你想完成的事。除此之外，日記也可以記錄時空背景資訊。舉例來說，當你想花點時間思考自己的人生使命宣言，順便檢視自己過去幾週、幾月，或是幾年的經歷時，你可以透過文字看見自己的行為模式，以及重複出現的人生主題。

以學習、傾聽與回應端正良知

古今中外的心理學、社會學、哲學與宗教書籍都已證實人類擁有良知。智慧文學寫到的「內心的聲音」、心理學提出的「集體潛意識」（collective consciousness），甚至是華特·迪士尼（Walt Disney）創造的吉明尼蟋蟀（Jiminy Cricket），都說明世人已經認可良知稟賦，並將其視為人類的重要組成元素。西格蒙德·佛洛伊德（Sigmund Freud）認為，良知主要由早期生活與文化養成；卡爾·榮格（Carl Jung）認同社會良知的概念，但也提出「集體潛意識」一詞，認為集體潛意識來自所有人類的普世精神。⁵

我們曾協助許多公司制定使命宣言，並在過程中不斷證實「集體潛意識」確實存在。在探究內心深層的生活時，絕大多數人，無論他們的文化、成長背景、宗教信仰、種族，都會感受到相同的基本人生法則（Laws of Life）。

然而，對不少人而言，他們工作與生活的環境無法培養良知。想聽到良知的聲音，我們通常都要「靜下來」、進入「反省」或「冥

想」狀態，但這些狀態卻是人們避而遠之的。我們的生活充斥著各種活動、噪音、社會及文化制約、媒體訊息，以及有缺陷的範式，使我們的敏感度下降，聽不到良知的教誨，告訴我們真北的準則，以及我們的生活與準則契合的程度。

若我們能停下腳步，真誠面對自己，便能利用內心的智慧源泉。

史蒂芬：「幾年前，我受邀到某大學參加論壇，為期一週，討論的內容是當前人類碰上的問題與重大議題。受邀出席的人還不少，觀點與背景各有不同。

第二天晚上，我應邀前往該大學姐妹會公寓，和校內姐妹會與兄弟會交換對『新時代價值觀』的看法。那天公寓到場的人數約一百五十人，把整座公寓擠得水洩不通，被這些年輕人包圍的我頓時感到孤獨。我告訴他們，我認為有一套普世的準則運行於世間，不受任何人影響。

但我在做簡報的全程，明顯感受到眾人對此觀點不以為然。

到了問答環節，兩名口才特別好的學生開始表達自己的看法，說他們認為情境倫理（situational ethic）才是『新時代道德觀』。新時代道德觀不主張絕對的真理與標準，面對各種情境，都必須考量牽涉其中的人和因素。其中一名學生講話有理有據，很有說服力，他舉了一個事例，認為絕對的對錯或準則在此情境中並不存在，但按照情境本身考量，主角做出的選擇是對的。

雖然我知道在場大多數人都贊同他的觀點，但我依舊堅信普世準則、農場法則、誠信正直的品格、中庸之道、自律、忠誠與責任確實存在。我知道學生們都聽不進去，也認為我有點「搞不清楚狀況」。我也試著向大家解釋，在剛剛他舉的例子中，違背準則會帶來什麼樣的後果，但坐在前排的那位學生並不買單。於是我問他，如果一個人要在不知情的情況下喝下毒藥，造成的後果難道不嚴重嗎？他只是告訴我，我的類比方式很爛，並說我不夠尊重個人自由。

我知道自己無法說服他們，於是便看著大家說道：『我們內心都知道真理是什麼，每個人都具備良知，只要我們願意花時間思考、傾聽內心的聲音，就能找到答案。』許多人對我這番話嗤之以鼻。

面對學生的嘲笑，我向他們提出新的挑戰，要求他們每個人都嘗試我剛剛說的做法，如果眾人無法在一分鐘內感受到自己的良心，並找到答案，我就會立刻離開，不再浪費大家的時間。學生們紛紛換上嚴肅的態度，大多數人也表示願意試試看。我要求大家保持安靜，不要說話，專心傾聽內心的聲音，並問自己：『今天晚上大家討論的主題，究竟是不是真實的準則？』

前幾秒有些人還左顧右盼，看看誰會真的靜下心思考，但大約二十秒後，幾乎所有人都沉默下來，坐著、思考著、傾聽著內心的聲音，不少人都還把頭低下來。過了整整一分鐘後（某些人可能會覺得過了一輩子），我看了看那位口若懸河的學生，問他：『請你誠實告訴我，你聽到什麼？』

他用寧靜但堅定的語氣說：『我剛剛聽到的，和我口中說的不一樣。』

我轉頭望向另一位不同意我看法的人，問他剛剛聽到什麼。

他說：『我不知道，我真的不知道，但我現在也沒有剛剛那麼肯定了。』

現場的氣氛一下就轉變了，而他們也能靜下心來聽我說話，除了不會再擺出讀書人的架子，也漸漸卸下心防，敞開胸懷，虛心受教。」

當我們發現準則主宰一切，並得知有一個獨立的現實存在於自身以外，且自身良知也認同這個現實時，自然就會變得謙遜。

那我們該用什麼方式開發良知稟賦呢？

我們不妨將良知與身體能力的開發過程相比，並用五雙手來象徵身體能力的開發。第一雙手是鋼琴演奏家的手，可以用精湛的演繹技

巧讓聽眾陶醉；第二雙手是優秀外科醫師的手，可以進行精細的眼部與腦部手術，挽救病人的視覺與思考能力；第三雙手是高爾夫球選手的手，可以在高壓的錦標賽中打下漂亮的勝仗；第四雙手是盲人的手，可以只憑觸覺閱讀文字；第五雙手是雕刻大師的手，可以將大理石或花崗岩鑿刻成美麗的藝術品。

端正的良知就像這五雙手一樣，培養良知除了要付出不小的代價，還要做出一些犧牲才能克服障礙。相較於成為優秀的雕刻師、高爾夫球選手、外科醫師、點字閱讀者或鋼琴演奏家，發展端正的良知更需要紀律、犧牲與智慧。話雖如此，擁有端正良知的好處是全面的，可以為人生所有層面帶來正向影響。

我們可以透過下列方式端正良知：

- .閱讀並咀嚼古今中外的智慧文學，全面認識真北準則，了解真北準則是所有時代的共同主題。
- .從旁觀者的角度觀察自己的經歷，並從中學習。
- .觀察他人的經歷。
- .花時間靜靜傾聽內心的聲音。
- .回應內心的聲音。

光是傾聽良知的聲音是不夠的，我們還要回應良知。當人們無法遵循內心的聲音行事，良知周圍便會豎起一道高牆，阻斷自己的感知與感受。作家C·S·路易斯（C. S. Lewis）發現「不服從良知，良知就會變得盲目」。⁶

與時代的智慧和心的智慧連結，便能免受社會鏡像效應影響，成為具備品格與良知的人。我們的安全感來自正直誠信，而不是取決於他人對待我們的方式，或是透過比較才能得到。

信守諾言以培養獨立意志

強化獨立意志的最佳方式，就是信守諾言。守信即等於為誠信正直帳戶（Integrity Account）儲值，而誠信正直帳戶內的存款，就是我們對自己能否說到做到的信任度。

訓練自己信守許下的諾言，務必從小事做起，例如要求自己每天早起運動，或是今天晚上不能看電視，又或者是規定自己這週必須均衡飲食。

千萬不要違背自己的承諾，更不要承諾得太多、做得太少，透支自己的誠信正直帳戶。慢慢累積資產，直到榮譽感大於情緒。仔細思考你身處的現實，經過深思熟慮後再說出：「我會完成這項任務」，而且無論如何都要說到做到。

你會漸漸對自己越來越有信心，若你承諾的事情是以準則為導向，你的人生也會慢慢地圍繞著準則發展。確實做到你答應自己的事情，誠信正直帳戶就會有源源不絕的進帳。

史蒂芬：「我曾為一個生活澈底崩潰的人提供諮詢服務，他極度懶散，毫無責任感。但他偶爾也會做做樣子，好像變了一個人似的，可隨即又會回歸拖沓自私的生活，被生活中各種急事追著跑。

我鼓勵他利用自身特殊的稟賦，從小地方改起。我說：『當你預計隔天要早起，是否真的會說到做到？你能早點起床嗎？』

他問我：『早起能改變什麼？』

我答道：『你的身體是一副工具，而你是在利用這副工具生活，如果你連工具都控制不了，那要如何控制身體與心靈想表達的事物？』

於是他每晚都下定決心隔天要早起，但天一亮，他就被另一種思維模式控制住了，成為床墊的奴隸，根本爬不起來。

我再次鼓勵他，問他：『你能不能至少維持固定起床的時間一個月？』他回答：『我不知道。』

我說：『好，那就不要許下這樣的承諾，否則你會變成一個無法

誠信正直的人。你也知道，你的人生已經支離破碎，內心狀態也毫無寧靜可言，既然如此，那就不要答應後又反悔。我們先降低標準，把一個月縮短為一週可以嗎？』

『如果是一週的話，我可以。』

『所以你接下來一週都可以在自訂的時間點起床，對嗎？』

『對。』

我們約好一週後碰面，一見面我就問他：『你有按時起床嗎？』

『有。』

『恭喜你！你的生活已經開始重組，接下來你還想做哪些承諾？』他漸漸開始兌現自己許下的諾言。而這件事情，只有我和他的一個朋友知道，我倆不斷在背後鼓勵他，而他改變的幅度也讓人驚訝。過去他的情緒就像雲霄飛車一樣，所做的決策都是受環境驅使，或是隨心情而定。有時他會承諾一些事情，並因此而感到自豪，但只要環境或心情變差，他就會不守信用，喪失完整的個人品格。

但當他開始從微不足道的承諾做起，他的情緒便開始恢復平衡，並發現只要自己可以遵守對自己的承諾，就能遵守對他人的承諾，也意識到缺乏誠信正直的品格，對人際關係的危害有多大。他在私領域取得的成功，漸漸轉化到公領域。」

曾有一名智者說：「最激烈的戰爭，是在沒有旁人的斗室內，與自己的靈魂抗爭。」我們都要捫心自問：「我是否願意當一個誠信正直的人？我是否願意在犯錯後道歉？我是否願意無條件地去愛一個人，並像重視自己的幸福那般，去重視對方的幸福？」

但此時，我們的人生腳本跟過往經歷可能會跳出來說：「不，我不願意。我從小受到的教育不是這樣，現實的環境也不允許我這樣做。」但你的獨立意志會告訴你：「等等！你明明可以，你無須受人生腳本、社會鏡像效應以及他人抄過的捷徑影響，你現在有機會回應自己過去經歷的一切。對方做或不做跟你沒有關係，你有權力檢視自

己的參與過程、觀察自己的回應、改變自己的回應方式。」

有些人會說：「拜託，你不知道社會現狀嗎？」我們的回答是：「拜託，你不知道自己體內蘊涵的力量嗎？」我們說這話是出於愛，而不是為了挑釁。生活的結果源於我們的選擇，責備他人、環境，或是其他外部因素等於把權力交給他們，讓他們控制我們。

我們只有兩個選擇：以自己的方式生活，或是讓他人代替我們生活。信守對自己與他人的承諾，就能強化自己的行動力，直到自己不再受其他力量擺布。

透過視覺化開發創意想像

請試想下列情境：

你的臉上掛滿斗大的汗珠，飽受戰火摧殘的拉丁美洲那炎熱的空氣瀰漫著敵意，叫人無法呼吸。你剛從蟑螂橫行的游擊兵監獄裡救出一名女孩，她一臉驚恐、幾近崩潰，死死抓住你的手臂不放。小女孩的父親是外交官，你的任務是帶她與家人團聚。你手上沒有武器、沒有食物、沒有交通工具，也沒有任何與外界聯絡的方式，敵軍四伏。就在此時，你發現你們的藏身之地很快就會被敵人發現。

你該怎麼做？

老實說，我們也不知道自己該怎麼做，也不知道你該怎麼做，但我們知道馬蓋先（MacGyver）會怎麼做。

馬蓋先是美國影集《百戰天龍》（*MacGyver*）的主角，以足智多謀聞名，無論情況再危急，他都能想到脫困的妙招。他是現代犯罪影集的代表人物，充滿神祕的色彩，他制勝靠的不是武器，而是憑藉自己的頭腦。馬蓋先以豐富的知識與創意，用散落在樹林中的吉普車碎片組成一面反光拋物鏡，並用拋物鏡將陽光聚焦在敵軍的彈藥上，引發爆炸，吸引游擊隊的注意力，並趁亂帶著小女孩逃到廢棄的農舍

中。接著，馬蓋先在農舍裡用一些舊材料和常見的家用化學物質，製成爆炸裝置供防身用。

他還從一台破收音機裡搜刮零件，組裝出一套導引裝置，向救援直升機發送信號。

你覺得這像天方夜譚嗎？當然，這只是虛構的故事，但你想不想要有一個和馬蓋先一樣足智多謀的行銷經理？

「馬蓋先條件」（MacGyver Factor，我們自創的名詞）展現了創意想像的力量，核心在於理解準則，並擁有將準則應用在各情境的能力。具備馬蓋先條件的人，除了知道二加二等於四，還能考慮其他算法，例如一加三、九十二減八十八、二二八除以五十七、無限種分數組合，或是十六的平方根。

從馬蓋先條件，我們可看見準則的本質是賦權，若馬蓋先的思考模式是圍繞著慣常做法打轉，而不是準則，那他與大使的女兒現在可能早就被敵軍關進牢裡了，並不停抱怨為何剛剛到處都找不到手榴彈。

了解馬蓋先條件，是以準則為中心的生活裡，最振奮人心，也最能賦予你權力的部分。準則看似簡單，但卻是經過複雜思考過程得出的結論。英國數學家兼哲學家阿爾弗雷德·諾斯·懷海德（Alfred North Whitehead）曾說：

「從廣義上來說，智慧與知識間存在消長關係，智慧長，知識便會消。這是因為細節會被囊括在準則內，人們會在工作場合上視情況使用知識中的重要細節，但唯有澈底了解準則，並習慣利用準則，才能使人獲得終極的智慧。」⁷

確實了解準則後，我們便能發現，農場法則除了適用於種植番茄，也可以應用到個人發展上。我們還會發現，綜效的準則能讓兩塊木板拼裝後的總重，大於各別秤重的總和，而這條法則也可以用在人

身上，使兩人共同想出的解決方案，優於個人的處理方式。

我們建議讀者運用視覺化的技巧，開發創意想像稟賦。視覺化是一種高槓桿力的心智鍛鍊，許多世界級的運動員與表演者都深諳此道。不過我們會希望你嘗試用視覺化的技巧，提升生活的品質，而不是鍛鍊網球與舞台表演的技巧。

給自己留一些獨處的時間，不受外界干擾。閉上眼睛，想像自己身處讓人感到不舒服，或是痛苦的情境。

想像一些會讓你理智斷線的事，像是老闆朝你破口大罵、正值青春期的女兒抱怨你從不買衣服給她、同事在背後講你壞話。

使用自我覺察稟賦，暫時跳脫你在此情境中會使用的思考方式與產生的情緒，不要想像自己以慣用的方式回應，而是想像自己依照準則行事，並相信這些準則會帶來高品質生活成果。想像自己在與他人交流時，可以同時具備勇敢與體貼兩種特質。若你能使用視覺化的技巧，將準則與價值觀內化進自己的人生使命宣言，練習的效果就會加乘。

預測自己未來最好的方式，就是動手開創未來。創意想像的力量可以使你在實現目標前，就看見目標，或是在現實發生之前，就先主動提升現實的品質。

■ 在準則面前保持謙遜

若我們的範式中包含準則，且我們也知道，只要越了解準則，並與準則和諧共處，就越能完成自己的目標，心中便會生出謙遜之情。我們會知道自己無法掌控人生，掌控人生的是準則，也不會再嘗試自創法則，而是會抱著虛心受教的態度，養成終生學習的習慣。我們會踏上了解人生法則，並與法則和平共處的旅途，不再受困於價值觀帶來的傲氣，而是學會張開眼睛，看見自我覺察與良知。我們的安全感

不會再奠基於競爭式思維產出的幻覺，認為更好看、更有錢、工作更好、更努力，就會更有安全感，也不會因為自己外表不出眾、存款較少，或是沒有名氣就惴惴不安。這些都不重要，我們的安全感應該來自面向真北與堅守誠信正直的品格。

當我們失敗、犯錯，或是吃了某條準則的虧，就要問自己：「我可以從這件事學到什麼？」我們要抱著求教的態度，來到準則面前，而當我們得知自己因違背準則犯了哪些錯，便可以將缺點轉化成優點。我們可以懷抱對真理的信心，以及對自己學習與改變能力的認同，將自己的行為擺在真理面前。

謙遜是美德之母，謙遜的態度會使人變成準則的容器、載具、代理，而不是準則的「來源」。謙遜也是開啟學習、成長與歷程之門的鑰匙。

若我們能視準則為核心價值，便能獲得權力，從過去學到教訓、懷抱希望面對未來、以自信的態度活在當下。這種自信是一種掌握人生的態度，根植於農場法則的證據之上，只要我們行事時能遵循準則，便能創造高品質生活成果，也可以從古今中外的各種事例，以及自身經驗中應證此道裡。

■ 進入第四世代

從經驗得知，絕大多數有能力思索自我經歷與他人經歷的人，都知道人類擁有基本需求與能力，而這些需求與能力是人類自我實現的基礎。這些人知道，自己的生活品質由真北準則掌管，也經歷過一些事件，所以知道人類稟賦可以將生活校準至真北。從某些層面來看，本章內容其實是要提醒讀者，絕大數人內心都有這樣的覺悟。雖然這個道理大部分人都懂，但卻無法將其實踐於生活中，於是便造成羅盤與時鐘間的落差，引發挫折感。曾有人說過，現代人面臨的困境，就

是「無法觸及腦中蘊藏的智慧」。

此外，根據我們的經驗判斷，絕大多數人都渴望進入第四代。他們想更重視其他人與內心的羅盤，而非自己的日程表與時鐘，希望人生可以為意義與貢獻而活。他們想要去生活、去愛、去學習、去影響後人，但也不要失去平衡的生活與喜悅。

但傳統時間管理的觀念會阻礙我們的發展，行事曆、日程表與第三代行程規劃表使人們著眼於急事，而非要事上。只要人們不遵守日程表，或沒有完成所有「待辦事項」，這些工具就會使罪惡感油然而生，而人類的彈性與自發性也會因此僵化，生活的方式更會漸漸背離真正重要的事物。也正是因為這樣，許多人在使用這些工具時，並非完全遵循設計的初衷。

前三代時間管理可以帶來不少好處，如效率、決定事項的優先順序、高產能、完成任務的成就感，但把事情做得更快，並不能取代做對的事。我們需要新一代的時間管理，這一代的理論與工具可以賦權於人，使我們可以以平衡且遵循準則的方式，運用自身稟賦來滿足基本需求，成就個人能力。

我們要接受一個重要的觀念，那就是光靠行程規劃表、時間管理技巧與工具無法使人獲得創造生活品質的力量。此外，光是擁有規劃每日行程的能力，也不足以創造生活品質。

沒有人能預見一切，我們無法預測下一刻人生會帶給我們哪些機會、挑戰、驚喜、悲傷與意外的喜悅。

每個人都擁有創造生活品質的力量，這股力量就是我們開發、運用內心羅盤的能力。跟隨內心的羅盤，我們便可以在抉擇的時刻誠信正直。這些抉擇的時刻包括規劃每週行事曆、處理危機、回應自己的良知、建立人際關係、與易怒的客戶打交道，或是實現自己的承諾。想完成自己設定的目標，使用的工具除了要符合這項現實面，還要能夠加強開發與使用內心的羅盤。

* 指某個社會的經典、哲學與勵志文學的一部分，內容與生活之道有關（詳細內容與建議閱讀書目請見附件C）。



PART 2

要事為先

第二部分的重點在介紹第二象限的規劃流程，即一套每週流程規劃工具，每次只須花三十分鐘，便可使你獲得權力，以需求、準則與稟賦為基礎，創造生活的品質。介紹流程環節的同時，我們也會討論到下列問題：

- .假設你正在規劃日程表，怎麼知道哪些事情是最重要的？你是按照什麼標準判定哪些事是「要事」，是根據急迫性，還是價值觀.....又或者是根據以準則為基礎的願景與人生使命？
- .當你忙著滿足各種人生角色賦予的責任時（如工作、家庭、貢獻、個人發展）會怎麼做？你覺得「平衡」代表在各壘包間快速奔波並雨露均霑嗎？
- .假設你已經規劃好今天要做的事，但某人卻帶著「急迫」的需求來找你？你怎麼知道「最好」的做法是優先處理對方的需求？你是否能心平氣和，並帶著自信調整行程，認為自己是在優先處理「要事」？
- .假設你已經規劃好今天要做的事，卻突然碰上機遇，你怎麼知道「最好」的做法是抓住這次機會，或是堅持自己的計畫？

只要你願意嘗試我們提出的流程，就能立刻看到好處。你的焦點會從「急迫性」轉移到「重要性」，並創造靈活的框架，做出有效的決定，而不是死守原本的規劃。

從第五章到第十章，我們會介紹流程的各個步驟，加深你的體驗。第五到十章的內容包括：

- .以準則為基礎的願景與人生使命蘊含的轉變力量。
- .如何在各種人生角色間取得平衡、創造綜效。
- .如何設定以準則為基礎的目標，並完成目標。
- .為何以星期為單位看待事物，對優先處理要事來說如此重要。
- .如何在抉擇的時刻（見真章的時刻）誠信正直。
- .如何持續正向學習與生活。

在每個章節的結尾處，我們會提出具體的目標建議，你可以在規

劃每週行事曆時，設定這些目標，將上述內容整合到生活中。你可能會覺得，上述觀念有幾個對你來說特別有用，我們希望你也能提出自己的觀念。等你讀完第二部分，便能以全新的視角檢視規劃流程，並明白第二象限流程規劃是賦權的過程，讓你可以去生活、去愛、去學習、去為後人留下深遠的影響。

高品質生活的關鍵是羅盤，也在於我們每天做出的各種選擇。當我們學會在刺激與回應的間隙中停下腳步，並向內心的羅盤尋求指引，便能勇敢面對人生的改變，並感到自信——因為我們可以坦然面對準則與人生的目的，並將人生要事當成第一要務處理。

將要事當成第一要務

沒有園丁就沒有花園。

羅傑：「我的朋友（商業顧問）前陣子決定搬家，並聘請友人幫他處理庭院造景的工作。他的這位朋友主修園藝，人很聰明，也懂很多造景知識。

雖然我朋友心中有個理想的庭院樣貌，但他也知道自己工作繁忙，總是在出差，於是特別和對方強調，自己的花園必須容易打理，或是完全不需要整理。他指定要安裝自動灑水系統，以及其他省力裝置。總之，他就是一直在設法縮短整理花園的時間。

最後，他的朋友告訴他：『弗雷德，我知道你想要的花園是什麼樣子，但在動工前，我必須讓你明白一件事，那就是沒有園丁，就沒有花園。』」

大多數人都認為，要是能把花園或生活調整為自動整理模式，不用持續處理創造生活品質的事物，卻依舊能坐享高品質生活成果一定很棒。

但這並非生活的運作方式，我們不能隨便灑幾顆種子，就跑去做自己想做的事，並期待等我們回來時，就能看到碩果滿園，遍地玉米、馬鈴薯、紅蘿蔔、豌豆，等待採擷。想收獲豐碩的果實，就必須澆水、耕耘、定期除草。

當然，被棄置的人生不會因此止步，該發芽的東西，還是會發

芽。但若我們願意扮演園丁，主動參與生活，便能打造出一座美麗的園子，倘若置之不理，最後得到的只會是一片荒蕪。

本章將教導讀者園藝工作的流程，重點在於找出重要的事物，並投入心力，幫助它成長，也就是種植、耕耘、澆水與除草的過程。我們要用重要性範式培養生活的品質，每週只要花約三十分鐘，就能完成這項「高槓桿力」活動。無論你目前的生活品質等級高低，第二象限規劃流程都能產出優秀的效果。

從某個層面來看，此流程式可以救急，治療急迫成癮引發的問題。若你一直都沒有機會思考自身需求與人生準則，且生活基本都是遵循急迫性範式，這套流程可以將你的思維重點從急迫性轉換成重要性。光是走過一次流程，你就能開始主動處理重要的事物，而不會受情緒與環境影響，被動地回應事物。

這套流程，使讀者可以組織自己的時間，將注意力放在需求與準則上，並改善自己的生活。透過此流程，讀者可以開闢自己的第二象限，與內在生活連結，還能擬訂以準則為核心的個人使命宣言，更可以開發自身能力，了解掌管生活品質的準則，將其奉為圭臬。

除此之外，透過此流程，也能獲得將個人使命宣言落實到日常生活的能力。無論你面臨的是人生的使命或決策的時刻，這套流程都能賦予你權力，讓你可以誠信正直地度過每一天，並以準則為中心思想，以和諧的方式將要事當成人生第一要務處理。

接下來就要開始介紹流程的步驟，我們建議你仔細思考每個步驟，並勤做筆記。你越投入，就能學到越多東西。請詳細閱讀並使用我們開發的工作紀錄表，按照流程的六大步驟規劃下週的行程。

本章出現的表格，都是來自於我們根據第二象限開發的組織系統。我們想強調一點，那就是這套系統不是「魔術道具」。設計這套系統的初衷，是想幫助大家好好組織第二象限的內容。你可以用電腦、筆記本，甚至是餐巾紙修改流程，以供日常行程規劃之用。但無

論你用的是哪種系統，都要確定可以滿足你當下的目標。若你選用的系統是針對第一與第三象限的急事，就會阻礙你轉型到第二象限。

■ 每週工作紀錄表®

每週工作紀錄表列於次頁，與絕大多數規劃工具最大的不同是以週為單位，而不是天。

每週工作紀錄表可以打造整體環境，你應該看過一些拍攝風景的短片，隨著鏡頭升降，高聳的山丘與峽谷映入眼簾，使你可以清楚看見廣袤的景致與地形的輪廓。只要鏡頭開始移動，我們就會好奇眼前的景象是什麼，想知道遠處高低起伏的地勢是山丘還是荒地，又或者是沙丘或沙漠。最後，鏡頭拉了個遠景，而我們也得以一窺此處的廬山真面目，才發現剛剛的「群山」與「山谷」，不過是柳丁皮。

每日規劃會縮限我們的視野，就像「特寫」一樣，使我們只能專注於眼前的事物，讓急迫性與效率取代重要性與效能。若將規劃跨度拉長至每週，我們就能更了解自己在做什麼，從更遠的距離看待事物的全貌，一窺「群山」的真面目。也就是說，當我們把每日的活動放在一週的情境中，便能還原它應有的大小。

第一步：連結人生願景與使命

計畫下週行程時，第一步就是讓自己與人生最重要的事連結在一起，有了環境，活動才會有意義。要以大局為重，所謂大局，就是你關心的事情，以及使人生充滿意義的時刻。連結要事關鍵在於清楚了解人生的願景，你可以回答下列問題，了解自己的願景：

- .人生最重要的事是什麼？
- .生活的意義從何而來？

.你想成為什麼樣的人、想做哪些事情？

許多人會寫下個人信條或使命宣言作為答案，讓他們知道自己想成為什麼人、做哪些事情，以及在背後支撐一切的準則。你一定要有明確的答案，因為這些答案會影響後續的一切，包括目標、決策、範式，以及運用時間的方式。若將人生比喻成梯子，個人使命宣言就是最基本的評斷標準，讓你決定該將梯子靠在哪面牆上。

1	與使命連結
---	-------

3	找到目標
---	------

4	規劃每週活動
---	--------

2 檢視自己的角色

5	每日活動：在抉擇的時刻誠信正直
---	-----------------

角色		目標	備忘	星期一
使命	<div>生理</div> <div>社交／情緒</div> <div>心智</div> <div>精神</div> <div>磨刀人</div>			
			7	
			8	
			9	
	角色 1		10	
			11	
	角色 2		12	
			1	
	角色 3		2	
			3	
	角色 4		4	
			5	
	角色 5		6	
			7	
角色 6		8		
		9		
角色 7			其他優先待辦事項	

MAR 12-18	MAR	FEB	MAR	APR	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 6 評估 </div>
Week 13					

MAR

FEB	S	M	T	W	Th	F	Sa
					1	2	3
	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	23	24

MAR	S	M	T	W	Th	F	Sa
					1	2	3
	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31

APR	S	M	T	W	Th	F	Sa
	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
	15	16	17	18	19	20	21
	22	23	24	25	26	27	28
	29	30					

6	評估
---	----

[illegible]

因為個人使命宣言是一切的基石，自然就成了第二象限規劃流程的第一步。我們為何要浪費時間，去規劃與人生志向不符的活動與工作呢？與個人使命連結是最基本、最重要的元素，認清個人使命，你才能在生活中遵循重要性範式，大幅影響流程中的其他步驟。若你的使命包括個人成長、與家人相處、提升生活品質、或是做出貢獻，檢視自己的使命便能在腦中強化這些「人生要事」。

人生使命可以創造一個框架，讓其他步驟的決策行為有規律可循。

我們在第五章會深度探討個人願景與使命，帶讀者思考如何才能擬訂能賦予你權力，並創造高品質生活成果與熱情的使命宣言。

若你還沒找到自己的人生使命宣言，可以嘗試下列活動，或許就能找出對你而言重要的事物：

- .列出三到四件你認為的「人生要事」。
- .嘗試重拾曾放棄的長期目標。
- .想想人生中最重要的人際關係。
- .思考你想做出什麼貢獻。
- .確認你想從人生中獲得的感受，如寧靜、自信、幸福、貢獻、意義。

想像若自己只剩半年可活，會如何規劃本週的行程。回答下列問題，思考個人使命宣言會為你帶來的正面影響：

- .若我能清楚了解自己奉行的準則、價值觀與終極目標，運用時間的方式是否就會有所不同？
- .若我知道對自己最重要的事物為何，對人生是否就會有不同的感受？
- .每週重溫個人使命宣言，是否會影響我在本週做出的選擇？

若你已經知道自己的使命宣言，請在決定如何分配下週時間前，先重溫宣言，再次與你認為重要的事物連結。若你還不清楚自己

的使命是什麼，請花點時間與內心的羅盤接軌，思考人生的要事為何。

第二步：確定自己角色

我們要按照自己的角色生活，不應刻意扮演某個角色，而是要發自內心去滿足自己選擇的角色。我們在職場、家庭、社區或生活其他領域或許都要擔任重要的角色。角色代表的是責任、人際關係，以及貢獻的領域。

之所以會感到人生困苦，大多是因為自己犧牲了某個角色，去成就另一個角色。而被犧牲的角色，有時甚至比另一個角色還重要。或許我們在公司是意氣風發的副總，但在家卻不是個好家長或配偶；或許我們總有辦法滿足客戶的要求，但卻無法滿足自己對個人發展與成長的需求。

明確的角色可以創造自然的框架，為生活帶來秩序與平衡感。平衡並不是把時間分配到每個角色上就好，而是要讓這些角色合作，完成人生使命。

在第六章會探討人生角色，以及角色間的平衡。你現在要做的，是列出你覺得自己能以舒適的態度擔任的角色。不要太在意自己第一次是否寫出「正確」答案，可能要花上好幾週的時間，才能在生活中各層面中抓到這些角色的感覺。我們無法按照步驟來確定自己的角色，可能某個人做的事情明明和你一模一樣，但你們卻對各自的角色有不同的定義。此外，角色也可能會隨時間改變，可能你會換工作、加入某社團、結婚，或是為人父母（或祖父母）。

你可能會將家庭角色定義為「家庭成員」，或是細分成「丈夫」與「父親」、「妻子」與「母親」、「女兒」與「姐姐」。你在人生

某些領域中，可能要一人分飾多角，以職場為例，你在行政、行銷與人事部門可能要擔任不同角色，也可能必須負起公司願景規劃的責任。此外，你還必須擔任負責個人成長的角色。

某位產品開發主管可能會這樣定義自己的角色，如下頁左圖。某位兼職房地產業務可能會這樣定義自己的角色，如下頁右圖。

研究指出，人的大腦若同時處理七類事情，產出的成效便會下降，因此，我們建議你合併一些職責，如行政／財務、人事／團隊建設，將角色總數控制在七個以下，以便大腦規劃這些角色的附帶職責。請不要認為自己一定要湊齊七種角色，若你只能確定五種或六種角色也沒有關係，七代表的只是人腦可以處理的角色數量上限。

確定角色可以使人對高品質生活有整體的感受，並發現人生並不是只侷限在工作、家庭，或是某段人際關係中，而是這些事物的總和。此外，人們經常忽視生活中某些「重要但不急迫」的領域，而確定角色可以使這些領域浮上檯面。


角色	目標	角色	目標
個人發展		個人愛好/發展	
角色 1		角色 1	
丈夫/父親		家管	
角色 2		角色 2	
經理—新產品		家長	
角色 3		角色 3	
使命 經理—研發		使命 家長會副會長	
角色 4		角色 4	
經理—員工發展		銷售人員— 開發新客戶	
角色 5		角色 5	
經理—行政		銷售人員— 財務/行政	
角色 6		角色 6	
美國聯合勸募 會長		銷售人員— 房地產	
角色 7		角色 7	

除了你確定的角色外，我們還想推薦你加上一個獨立的重要角色，叫做「磨刀人」。磨刀人之所以是一個獨立的角色有兩個原因：第一，每個人都是磨刀人，第二，磨刀人是其他角色成功的基石，你可以在每週工作紀錄表的左上角看見磨刀人角色。

「磨刀」指的是投入經歷，增進自己在四個基本領域的能力，及生理、社交、心智與精神領域。

人們通常都忙著「用刀子切東西」（產出結果），以至於忘了「磨刀」（維持或精進自身能力，為未來開創美好的結果）。人們可能會忽略運動（生理領域），或是忘記發展重要的人際關係（社交／情緒領域），或是跟不上專業領域的趨勢（心智領域），甚至是搞不清楚對自己重要或有意義的事物（精神領域）。當人們不提升這些領域的能力，很快就會變得「遲鈍」，最後失去平衡，把自己操到過勞，也無法有效地擔任其他人生角色，持續在人生路上前進。

我們對奧運選手的故事時有耳聞，得知他們為了參加比賽而辛勤耕耘、苦練數年。這些選手不斷在腦中排演動作，想像運動過程中的各種細節，培養自己的內在優勢，在賽場上與人一較高下。運動員不能只在自己方便時訓練，然後就滿心期待自己可以脫穎而出。同理，我們也不能在完全不培養自身優勢的情況下，就擁有澈底享受人生的能力。

角色	目標
 生理 社交／情緒 心智 精神 磨刀人	

© 1994 年柯維領袖中心公司

可能你定義的個人發展角色與「磨刀人」角色重疊，那也無妨，重點是你要能照顧到這四個領域。有些人會在規劃每週「自我投資」活動（如運動與閱讀）時，擔任「磨刀人」的角色，並在處理長期議題時（如職涯規劃或持續教育），擔任其他角色。

還有一點也很重要，那就是這些角色並不是生活中的「部門」，而是相互關聯的整體。你得確定自己的角色不是將人生打碎，然後再塞進規劃表的空格裡，而是開創不同的觀點，從各個方面檢視生活，確保生活的平衡與和諧。你遵循的範式，必須以重要性、互依性與相關性為基礎。

現在就動筆，在工作紀錄表上寫下你的人生角色。

請思考下列問題：

- .我是否會覺得某幾個角色消耗了我大部分的精力，因而無力花時間照顧其他角色？
- .我有多少「要事」必須靠那些被冷落的角色完成？
- .我列出的角色是否能攜手合作，完成我的人生使命？
- .若我能每週都檢視這些角色的狀況，並確保每週規劃的活動都能達到平衡狀態，是否能提升生活品質？

我們會在第六章討論以上與人生角色相關的問題。

第三步：為每個角色設定一個第二象限目標

決定好自己的角色框架後，請回答下列問題：

以對生活帶來正面影響為前提，我這週能讓每個角色完成的最重要的事是什麼？

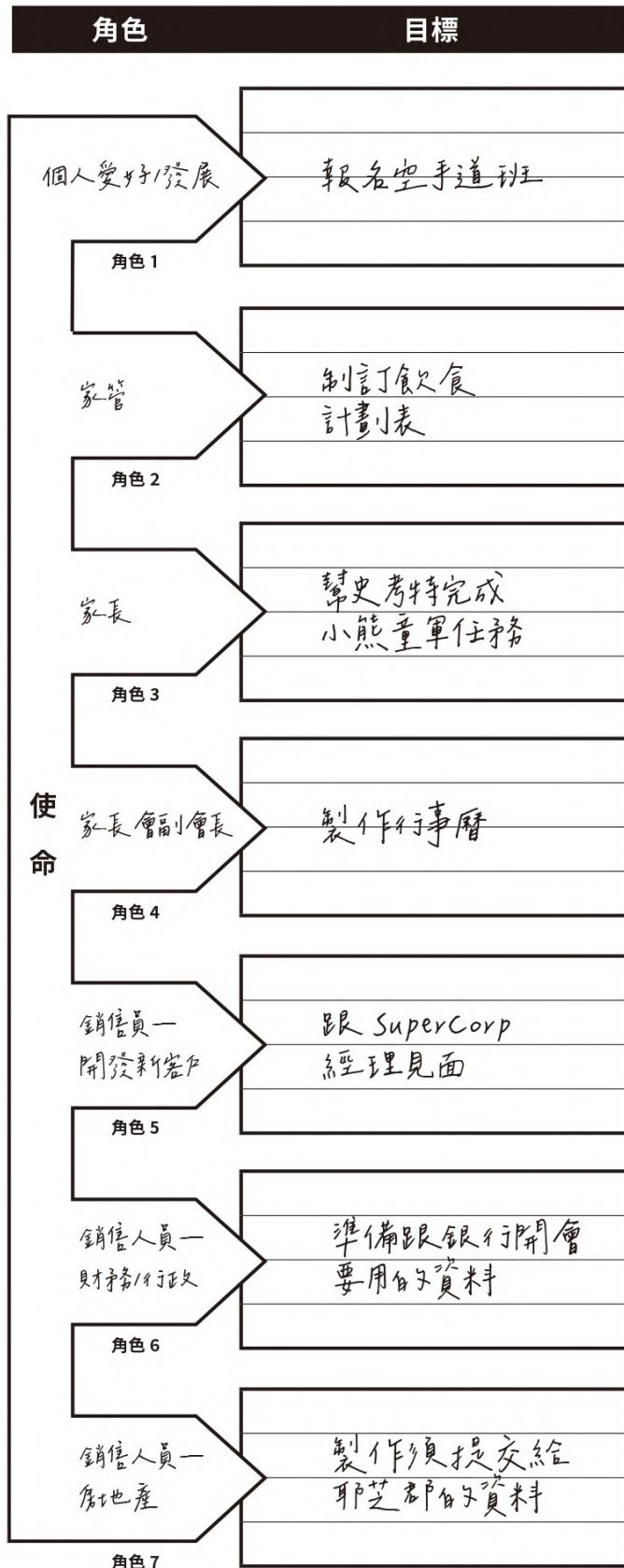
在思考答案時，問問內心與腦海中積累的智慧。你覺得這些角色會受哪些事物影響？如配偶的角色、朋友的角色與員工的角色。思考每個角色可以進行的重要活動時，請遵循心中的羅盤，不要任由時鐘擺布，傾聽自己的良知，專注於事物的重要性，而不是急迫性。

若你有一個角色專門負責自我發展，你為此角色設定的目標可以是給自己留點私人空間、思考使命宣言，或是蒐集速讀課程的資料。若有小孩，你的目標可能就是花時間與孩子相處；若你已婚，目標可能就是與另一半約個會。與工作相關的目標可以是花點時間做長期職涯規劃、指導同儕或下屬、拜訪客戶，或是與老闆討論對公司的共同願景。

在「磨刀人」負責的領域中，生理目標包含了規律運動或健康飲食，精神領域的目標可以是冥想、禱告或研讀鼓舞人心的文學作品，心智領域的目標可以是報名進修課程或實踐閱讀計畫，至於社交發展領域，你可以練習有效互依關係的準則，如同理式傾聽、誠實或無條件的愛。

關鍵在於持續強化自己在這些領域的優勢，增進自己生活、愛、學習與影響後人的能力。每天花一個小時「磨刀」可以讓自己在「私領域勝利」，進而提升在公領域成功的機率。

在工作紀錄表的「目標」欄位中寫下目標：



或許你會發現，自己可以為各個角色設定好幾個目標，但現在你只需要為每個角色設定一、兩個最重要的目標即可。也有可能你內心的羅盤會告訴你，這週不需要為任何角色設定目標，而第二象限規劃流程也允許人們享有這種彈性，鼓勵大家遵循內心的羅盤，自行決定要做哪些重要的事。我們會在第七章告訴讀者，如何使用稟賦決定自己要做哪些重要的事，設定以準則為基礎，並能創造高品質生活成果的目標，最後達成這些目標。

經過一番深思熟慮後，你設定的目標，一定都會是對實現角色來說相當重要的活動。

請回下列問題：

- .若我在接下來一週確實完成自己設定的目標，會發生什麼事？
- .我覺得自己的生活品質如何？
- .若我只完成其中幾項目標會怎樣？
- .完成目標對生活會有正面的影響嗎？
- .每週都堅持這樣做的話會怎樣？
- .我是否能進化成一個言必信、行必果的人？

第四步：創造每週決策框架

想將具備高槓桿力的第二象限目標轉化成行動方案，就必須為接下來的一週創造有效的決策框架。大多數人都在拚命擠出時間，應付第一、第三象限行程表中幾近爆滿的「重要」活動，或變更行程、或委派別人去處理、或取消、或延後一些工作，只為了挪出時間處理這些事。但重新決定日程表事項的主次並非關鍵，關鍵在於決定什麼才是最重要的事項。

一位同事與我們分享自身經驗：

「我參加過一場以時間為主題的研討會，過程中，主講人說：『我們現在來進行一場小測試』，並將手伸向桌子底下，取出一個廣口瓶。他將瓶子放在桌上，旁邊擺了一堆拳頭大小的石塊，並問所有人：『你們覺得這個瓶子裝得下多少石塊？』

聽完眾人的回答後，他說：『我們現在就來試試看』，並將石塊逐一放進瓶內，我也忘記他究竟放了多少塊，接著他又問道：『你們覺得瓶子滿了嗎？』

大家看了看瓶內的石塊，回答：『還沒。』

他說：『沒錯』，接著又從桌子底下拿出一個裝滿礫石的籃子，並倒了一些進瓶內，搖搖瓶身，讓礫石掉進石塊的間隙。他咧嘴一笑，再次提問：『瓶子滿了嗎？』

我們現在大概知道他在搞什麼把戲，於是便回答：『可能還沒滿吧。』

他說：『很好』，接著又從桌底拿出一桶沙子。

他把沙子都倒進瓶內，填滿石塊與礫石間的空隙，並面向觀眾問到：『現在瓶子滿了吧？』

眾人齊聲答：『還沒！』

他再次說道：『很好』，並提出一壺水，開始往瓶裡倒，倒了約有一夸脫左右。最後他問我們：『我這樣做想表達什麼？』

一個人答道：『生活中永遠都有零碎的時間，我們永遠都可以做更多事。』」



© 1994 年柯維領袖中心公司

主持人回答：『不對』，並說他想傳達的訊息是：『如果你不先把大石塊放進瓶子裡，其他的東西進得去嗎？』」

若我們心中懷抱著「多等於好」的範式，就會將更多活動塞進有限的時間內，但如果我們做的並非「要事」，數量再多又有什麼意義？

第二象限的目標就好比「大石塊」，若我們先將其他活動（水、沙、礫石）放進瓶內，再嘗試放進石塊，只會把桌面搞得一團亂。

反之，如果我們能先知道自己手邊有哪些大石塊，並先把石塊放進瓶內，就能塞進好幾塊，還能填進不少礫石、沙與水。不管你想在空隙裡塞什麼東西，都要先把大石塊（第二象限目標）放進去，像第下圖一樣。

檢視每週工作紀錄表時，先將第二象限目標填好（右頁表格），接著看向次頁。次頁表格分為上下兩部分，上方表格為每個時段須完成的任務，下方欄位是其他優先待辦事項。規劃第二象限目標時，你可以分配特定時間段給這個目標，或是將目標列為其他優先待辦事

項，像下圖一樣。



© 1994 年柯維領袖中心公司

一般來說，應處理工作越明確，成效就會越高。可能你覺得自己這週要做的要事包括規劃遠程目標、運動，或準備專案提案資料。請跟自己約定好，努力實踐這些目標，對應該處理的工作必須一視同仁。做好規劃的工作，將其他活動與他人的請求移到其他時間段，若你必須變更應處理工作，就立刻修改行程表，把對別人的體貼用在自己身上。

其他優先待辦事項	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項
找時間與雪莉相處	→	→
	→	→

© 1994 年柯維領袖中心公司

1 與使命連結

3 找到目標

4 規劃每週活動

6 評估

2 檢視自己的角色

5 每日活動：在抉擇的時刻誠信正直

角色	目標
生理 社交／情緒 心智 精神	運動力3次 在學習會議中有交叉聆聽 閱讀青少年心理學書籍 思考使命宣言
磨刀人	
個人變身發展	報名空手道班
角色1	
家管	制定飲食 計畫表
角色2	
家長	幫史考特完成 小熊重軍任務
使命	
家長會副會長	製作行事曆
角色4	
銷售員— 開發新客户	跟 SuperCorp 經理見面
角色5	
銷售人員— 財務/行政	準備跟銀行的開會 要用到的資料
角色6	
銷售人員— 房地產	製作履歷提交給 耶芝那公司的資料
角色7	

備忘	星期一	星期二	星期三	星期四
7	運動		運動	
8		制定飲食 計畫表		
9	報名 空手道班		SuperCorp 資料	
10				會議
11				
12				
1				
2	準備銀行的提案	準備銀行的提案	準備銀行的提案	
3				
4				耶芝那部門
5				
6				
7		幫史考特完成 小熊重軍任務		
8				
9				
	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項
	家長會行事曆		閱讀	

某些情況下，將目標列在其他優先待辦事項欄位，會比把目標排進特定時間段來得有效。舉例來說，你的女兒正值青春期的，而你的目標是跟她打好關係。與其規劃特定活動，不如將她的名字列為其他優先待辦事項，見機行事，這種做法更有效。如果星期一過後，事情仍然沒有進展，那就畫個箭頭，把事情推到星期二，若星期二還是沒有

機會，就延到星期三，這樣你就會把這件事記在腦中，靜候時機到來。

到了星期三晚上，你正在讀報紙，她突然走過來，想和你聊聊。這時你就有足夠的動機放下報紙，和女兒促膝長談，而不是打發她離開。




















但安排和子女從事特定活動也很重要，例如打保齡球，或是看電影，都是可以觸發談話的活動。在決定哪種做法最合適時，一定要保持敏銳度，清楚知道自己對目標的需求，以及目標的本質。

若你是一邊閱讀本章，一邊規劃下週的行程，請花些時間排定第二象限目標。

能夠排定重要的第二象限目標，就代表你朝優先處理人生要事邁進了一大步。若不將第二象限活動當成首要任務，你的時間就會遭惹眼的第一、第三象限活動占據，完全「不留餘地」給能改善生活品質的第二象限活動。

如果我們先把「大石塊」放進瓶子裡，便能逆轉這種傾向，為自己建構一個框架，並在其之下，完成我們覺得重要的事，再「塞進」其他活動。

象限一：QI 象限二：QII 象限三：QIII 象限四：QIV

星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
 	 	 	 	 	 	 
						















© 1994 年柯維領袖中心公司

在瓶內裝滿第二象限石塊後，便可好整以暇地加入其他活動，如應處理工作或每日優先待辦事項。判斷每項活動屬於哪種象限，可以帶來不少好處，你可能會認為某些事情很急，但事實真是如此嗎？有沒有可能你感受到的壓力，其實是來自他人，或是其他事物？

這件事真的重要嗎，又或者只是急迫的感覺讓事情顯得重要？

我們之前就提過，若你戒不掉每天處理危機的生活模式，便很有可能會認為自己所做的每件事，都落於第一象限，但實際上你只是把時間揮霍在第三象限。要是你總擠不出時間投資第二象限，別忘了第三象限有大把時間供你運用。

象限一：QI 象限二：QII 象限三：QIII 象限四：QIV

星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
						
						

© 1994 年阿維爾袖中心公司

當你開始把時間投注在第二象限，你花在其他象限的時長便會大幅改變。在規劃、準備、建立人際關係，或是享受高品質再創活動的同時，你會發現自己在第一象限收拾殘局的時間越來越短，也不會再忙著回應他人急迫的第三象限需求。我們的目標是要完全消滅第三與第四象限，把時間花在重要的第一、第二象限活動上，並漸漸轉移到第二象限的事前準備、預防與賦權。

安排每週行事曆時，絕對不要每天都排滿有時效性的工作，要記得給自己留點彈性空間。在你努力用現有的知識規劃重要工作時，要知道人生不是自動化的行事曆，即便你安排得再好，也不可能按部就班進行。我們無法避開意外，選擇忽視意料之外的事，等於把機遇、隨機應變的能力排除在生活之外，也放棄了「人生」中多采多姿的時刻。

規劃第二象限活動的目的，並不是為了創造僵化的行程表，而是

要打造一個框架，使我們無時無刻都可以基於事情的重要性，決定生活中的大小事。

當你正在規劃下週的行程，可以嘗試以第二象限目標為中心，安排其他重要的活動，並將其安排為應處理工作或每日優先待辦事項。

回答下列問題，思考每週框架的重要性：

- .我對自己計畫的每週行程有什麼看法？
- .若我每週都為各個角色設定第二象限目標（安排為應處理工作或每日優先待辦事項），並實踐這些目標，生活會有什麼變化？
- .我能否理解為何要先把「大石塊」放進瓶子裡？先放進石塊為何可以使我先完成重要的事？

當你的行程安排從每日變為每週，便會產生三種「處事視角」，我們將在第八章詳細討論這三種觀點。

第五步：在抉擇的當下誠信正直

設定好每週第二象限目標後，你每天的任務就是要在應付日常機遇與挑戰之餘，優先處理要事。無論你對要事先辦的定義是實踐自己的計畫，或是本著良知做出改變，誠信正直代表的都是懷抱寧靜與自信的心態完成手邊任務。我們列出的所有流程步驟，目的是為了提升你的品格、能力、判斷力，以及在必須做出決定時，你與內心羅盤交流的能力。

你可以在起床後多做下列三件事情，以提升自己將要事當成第一要務的能力。

1. 預習今日行程：預習今日行程與傳統時間管理提出的「每日規劃」不同，指的是起床後花一點時間，檢視自己排定的行程、提前適應今天的任務、查看內心的羅盤、弄清楚這一天在本週的定位，並刷新自己以使用有效的方式，回應突如其來的機遇與挑戰。

有些人可以利用預習的時間，安排下週的行程。

2. 決定活動的優先順序：在進行傳統意義的分類工作前，請區分出第一與第二象限活動，以免第三象限活動混進行程表中。此外，由於人的一天傾向以計量時間（chronos），或者說是以時間為重點，請設法為你的一天打造以計質時間（kairos）或羅盤為重點的脈絡，這樣做可以強化重要性範式，使你更清楚選擇的本質。

如果還須更進一步細分優先順序，你可以用符號標記第一與第二象限活動。有些人會使用ABC標記法，即按照重要性，將活動分為ABC級，先處理標記為A的活動。有些人則習慣用簡單的數字標記法，決定哪些事情必須優先決定（請見下頁）。

無論你是否用符號細分優先順序，我們都建議你標記最重要的優先待辦事項，例如用螢光筆突顯、畫圈，或是加星號。你可能要在今天排定的兩項第二象限活動間取捨，決定哪個更重要，即便今天結束時，你只完成了一件事也不會難過，因為你知道你完成的是最重要的事。

待處理工作		重要性	行動項目	
	早晨散步		第一象限活動(Q1)：	
			到銀行存錢！	
7	辦公室		回電：州際家長董事會(555-7362)	
	↓		聯絡耶芝郡資料遞交部門	
8			準備團隊會議要用的銷售報告	
			交空手道課程費用	
9	柯林的房子：		去拿給史考特的木材(3塊，尺寸 2X4)	
	展示團隊			
10				
11				
12	午餐—傑瑞德		第二象限活動(Q2)：	
1			把耶芝郡分區地圖交給平蒂	
			幫史考特拿遊戲卡帶	
2	銀行計畫		寄出瑪莎的生日賀卡	
			把提姆的衣服送洗	
3			確認與保羅跟凱蒂的晚餐細節	
4	首次聯絡：			
	梅兒與蒂莎			
5	跑腿			
6	晚餐			
7	家長任務委員會			
8				
9	閱讀			
			花費	總額

待處理工作		重要性	行動項目	
	早晨散步		第一象限活動(Q1)：	
			A1 到銀行存錢！	
7	辦公室		A2 回電：州際家長董事會(555-7362)	
	↓		B1 聯絡耶芝郡資料遞交部門	
8			B2 準備團隊會議要用的銷售報告	
			C1 遞交空手道課程費用	
9	柯林的房子： 展示團隊		C2 去拿給史考特木材(3塊，尺寸2X4)	
10				
11				
12	午餐—傑瑞德		第二象限活動(Q2)：	
1			A1 把耶芝郡分區地圖交給平蒂	
			B1 幫史考特拿遊戲卡帶	
2	銀行計畫		B2 寄出琳莎的生日賀卡	
			B3 把提姆的衣服送洗	
3			C1 確認與保羅跟蘿几蒂的晚餐細節	
4	首次聯絡： 梅兒與蒂莎			
5	跑腿			
6	晚餐			
7	家長任務委員會			
8				
9	閱讀			
			花費	總額

[illegible]

決定優先順序時，請只在位於當週框架內的活動間取捨，無須考慮突如其來的機遇或挑戰。若你以確實思考過自己的角色與目標，那麼框架內的一切，應該都會是你為了決定當週要事所下的苦功。沒有人能預見一切，重大的突發事件總是說來就來，不要和內心的羅盤斷了聯繫，要誠信正直，處理要事，不要拘泥於行程表上的活動。

3. 用「時效性規劃法」規劃每日行程：每日行程表表格中，你可以將「具時效性」的活動記錄在左側，而右側留給今天完成即可的活動，這種技巧叫做時效性規劃法（T planning）。只要把具時效性的活動獨立出來，規劃日程表時就能做出更具效能的決策，並同時兼顧重要的承諾。

上頁為每週工作紀錄表，左側欄位代表具時效性的活動，右側欄位代表今天完成即可的活動。

若一項活動「具時效性」，代表該活動的價值與當天某個時間段相連。舉例來說，預約看診的價值可能在早上十點鐘最高，若是到了下午四點，那就毫無價值可言（除非你還在醫生的診間排隊）。但你無須因為時間到了，就立刻放下手邊的工作，將注意力轉向「具時效性」的活動。說不定你當下正在處理的事情更重要，如果是這樣，你就要重新安排行程表，一切端看你鑑別兩項活動孰重孰輕的能力。

我們每天都會碰上到各種突發因素，迫使我們重新評估已規劃好的活動，像是老闆突然召開會議、某人突然給你兩張音樂會門票、女兒打電話告訴你她在學校摔斷手臂，或是客戶突然取消約會。

第二象限規劃流程是一項賦權的活動，讓我們可以思考如何捨棄急迫性範式，從重要性範式出發，用最佳方式運用時間。若情境改變，我們也可以停下腳步，查看內心的羅盤，決定如何以「最佳方式」運用時間與精力。若發生了一些意料之外，卻不是這麼重要的事，第二象限規劃流程可以讓你的視野變得更全面，並賦予你專注的

力量。若是突發的狀況更重要，第二象限規劃流程會使你能帶著自信適應情境、改變自己的計畫，而你也知道，自己選擇優先處理此事，是因為此事更加重要，不是因為它是急事。

我們在第九章會深度思考如何在選擇的時刻，與內心的羅盤接軌。第九章的內容包括如何在困境中保持堅強的心態、如何得知突如其來的機遇或挑戰比自己原本的規劃更重要，以及如何堅持自己的規劃，或是帶著自信，寧靜地修改計畫。

第六步：評估

要走完第二象限規劃流程，就必須完成一整個循環，也就是將這週學到的經驗當成基礎，增進下週規劃的效果。若我們不能從生活中汲取教訓，要怎麼提醒自己不要重蹈覆轍，「週」而復始，犯相同的錯誤、受同樣的問題所困？

利用每週的最後一天重新審視自己的使命宣言，並開始規劃下週行程，但在這之前，請先回答下列問題：

- .我這週達成了什麼目標？
- .我這週遭遇了哪些挑戰？
- .我這週做了哪些決定？
- .在做這些決定時，我是否仍優先處理要事？

在第十章會提出更具體的問題，讓你可以自人類四大稟賦中汲取力量，以便從生活中學習。完成第六步驟，第二象限規劃流程便會成為一個有機的學習循環過程，使人持續向上成長。

假設你在接下來的四十二週，每週都要花三十分鐘規劃第二象限目標，又假設你只完成半數第二象限目標，你花在第二象限的時間，是否會比從前多？只多出一些，還是多出不少？若你能在第二象限投資這麼多時間，你的個人生活與職業生涯的品質是否會有所提升？

■ 範式與流程

第二象限不是工具，而是一種思考方式。我們發現，不少人在操作第二與第三代規劃工具時，用的卻是第四代時間管理的操作方式。同理，也有人雖然操作著第四代工具（包括我們的規劃系統），但使用的卻是第二或第三代的操作方式，使產出的效能大打折扣。

顯然，範式就是最關鍵的一環，而我們也必須認清一個事實，那就是與範式不同調的工具，不僅缺乏效能，還會令人感到氣餒。假設你希望自己的生活可以建築在重要性之上，但使用的工具卻總是要求你優先處理急事，這就好比你在進步的路上，卻總有人搬起石塊阻攔你。而這套系統甚至有可能推翻你遵循的範式，不但無法幫你成就願景，反而使你處於劣勢。

第二象限規劃流程可以強化重要性範式，這套流程最大的好處，不在於協助人們規劃每週行程表，而是改變人們的思維。當你越看重事物的重要性，對時間的看法也會隨之改變，也會獲得更多權力，開始將要事當成人生第一要務。

你可能會和大部分我們服務過的對象一樣，發現第二象限規劃流程能立即帶來的好處，包括從急迫性思維轉向重要性思維、從更全面的視角檢視一週的生活、處事彈性提升，以及能夠優先處理生活中的「大石塊」。

我們的旅程才剛剛開始，本章內容只是第二象限規劃流程的總覽，在接下來的六個章節，會檢視規劃流程的深度與豐富度，漸漸賦權於你，使你牢牢記住，生活中的「重點永遠是重點」。

對願景懷抱熱情

當人們心中有想說「好！」的衝動時，就能輕鬆地說「不！」

奧地利心理學家維克多·弗蘭克（Viktor Frankl）是集中營倖存者，心理復原的狀態非常良好。當他一發現自己有能力超脫集中營極盡羞辱的環境時，便兼具參與者與觀察者的身分，觀察與他一起同受折磨的同胞，想弄清楚在死亡如影隨形的處境下，是什麼在支撐著某些人活下去。¹

他思考了幾種因素，包括健康、精神、家庭結構、智慧、生存技巧，最後得出結論，認為這些都不是主要因素，最重要的因素是對未來的願景。倖存者心中都有一股難以抑制的信念，認為自己還有使命要完成、有重要的工作等待著自己去做。

在越南與世界各地的戰俘集中營中，研究人員發現了相似的結果：許多人之所以能挺過來，主要是因為他們內心對未來懷抱強烈的願景。

願景的力量超乎你的想像，研究指出，「對未來角色形象懷抱憧憬」的兒童學業表現較好，也更能應付生活中各種挑戰。²具備使命感的團隊或組織，表現也遠高於缺乏願景力量的團隊或組織。³荷蘭社會學家佛瑞德·波拉克（Fred Polak）認為，影響文明成功的主要因素，是人民對未來的「集體願景」。⁴

願景是創意想像的最佳體現，也是人類行為的主要推進力。願景

代表遠眺將來的能力、創造的能力、發明新事物的能力、成就志願的能力。

願景賦予人們能力，使我們可以用想像力構築人生，而不是被回憶侷限。

本章將剖析個人願景對時間與生活的影響、思考如何創造賦權的願景，並將其融入日常生活的結構中。

每個人多少都對自己與將來懷抱願景，而這份願景會帶來不同的人生結局，對決策與時間運用方式的影響，遠大於其他因素。

若我們的願景長度最遠只到週五晚上的球賽，或是下一檔電視節目，我們的決策項目，也會被侷限在眼前的事物，變得總是在回應急事、當下的衝動，回應感受或情緒，回應自以為僅有的選項以及回應他人的優先事項。在這種狀態下的我們永遠都在猶豫、永遠都在搖擺，而對自己的決策，甚至是決策的方式，也一變再變。

若我們將遠景建立在幻覺上，便無法根據「真北」準則決定事物，而這些選擇最終也無法帶來我們預期的高品質生活成果。我們的願景總離不開那些陳腔濫調，導致幻想破滅，甚至會令人變得憤世嫉俗。此外，我們的創意想像稟賦也會漸漸凋零，不再相信夢想。

若願景不夠全面，我們便會把目光聚焦在經濟與社會需求上，忽視心智與精神的需求，而做出讓生活失衡的選擇。

若我們的願景是以社會鏡像為基礎，那所有選擇也都會基於他人的期望。有句話是：「當一個人掀開遮鏡簾，就代表他開始失去自己的靈魂。」⁵若我們的自我願景只是社會鏡像的倒影，那就無法與內心的自我、自身的獨特性，以及貢獻的能力連結，生活也會變成照本宣科的戲劇，編劇包括家人、同事、朋友、敵人與媒體。

這些劇本的內容是什麼呢？有些乍看之下還蠻有建設性的，如「你很有天分」「你是天生的球員」「我就說你應該當醫生吧」，有

些則恰恰相反，如「你也太遲鈍了」「你怎麼老是把事情搞砸」「你幹嘛不學學你妹」。無論內容是好是壞，這些劇本都會使我們與真正的自我和目的失去連結。

再想想媒體投射出的各種形象：玩世不恭、懷疑主義、暴力、放縱、宿命論、物質主義。而媒體報導的「重要新聞」，往往都是壞消息。

若我們的個人願景都是源自上述形象，也難怪許多人都找不到自己，或是覺得無法與自身連結，或是總是有種格格不入的感受。

■ 轉變型的願景、超越的願景

我們所說的「對願景的熱情」，指的是內心深處源源不絕的能量，這股能量的源頭，是以準則、需求、稟賦為基礎的全盤考量，超越計時時間與計量時間。這份熱情會將時間拉到極長，成為永世（aeon，源自希臘文aion），橫跨人的一生，甚至更長。這份熱情會從人們的本質與人生目的中汲取能量，也能透過做出獨一無二的貢獻與影響後人，去維持熱情的溫度。對願景的熱情可以使我們看清人生的目的、為我們指路、賦予我們權力、使我們擺脫資源的限制，表現得更加卓越。

我們之所以選用「熱情」，是因為這份願景可以成為推動人前行的動力，最後被寫進我們生活的DNA。這股熱情與人類的各方各面緊緊相連，催促我們做出生活中的每項決定；這股熱情是人類內心的火苗，是四種基本需求在整合後，產生的臨界質量引發的內在綜效爆炸；這股熱情是讓生活變成一場冒險的能量，點燃人們心中想說「好！」的衝動，使我們在面對無關緊要的事時，能擁有說「不！」的權力，並以寧靜、自信的態度拒絕。

對願景的熱情可以賦予人們權力，使我們不再恐懼、沮喪，超越

各種使人們無法成就自我、做出貢獻的事物。以甘地（Gandhi）為例，甘地生活的印度充斥著膽怯、匱乏、嫉妒、恐懼、不安全感等負面元素，導致他根本不想和外人相處，只想獨處。他原本不喜歡律師這個職業，但後來他發現自己可以為敵對的兩人創造雙贏局面，才漸漸從工作中獲得滿足感。

當他發現英國人對印度人的種種不公平待遇，心中便萌生願景，想打造一個實驗型社區、一處靜修所，所有人都可以在此實踐平等主義的價值觀。他在願景中看見自己可以幫助同胞，改變他們對自己的看法並發展自我價值，不再將自己視為低英國領主一等的人。

甘地把精力聚焦在自己的願景上，原本個性上的缺點漸漸消失，理想的遠景與人生目的使他的個性得以成長、發展。他想愛眾人、服務眾人、與眾人相處，最大的願望就是拯救印度，而最後，他也讓英國人向他投降，並解放了三百萬名同胞。

在生命即將走向終點時，他說：「我從來都只是一介平民，能力也不出眾。我深信任何人——無論是男是女——只要願意付出和我同等的努力，在心中培養和我相同的希望與信心，就能完成我所完成的事情。」⁶

超越的遠見帶給人的力量，遠大於刻在每個人個性中的腳本。遠見可以凌駕於腳本之上，還可以覆寫腳本的內容，直到我們實現自己的願景，整體的人格也得以被認可為止。

對共同願景的熱情可以使人獲得力量，超脫占用我們時間、精力，並榨乾生活品質的負面人際互動。

史蒂芬：「我最近花了兩天的時間，為加拿大某大學教職員與行政部門人員提供諮詢服務，他們內部分化情況相當嚴重，所有人都染上匱乏思維（scarcity thinking）的毛病，工作環境更是被各種瑣事與互相攻擊的言語綁架。

我與他們一起思考使命宣言，最後眾人也認為該結束這種負面狀態，並將共同使命定為『成為替本省學生點亮教育輔導明燈的大學』。他們希望學校能轉型為以準則為核心的機構，並在成功後伸出援手，輔導其他組織。

達成共識後，環境中錙銖必較的氛圍立刻煙消雲散，大家都為了更重要、更崇高的使命打起精神，其他的事自然也就不再這麼重要了。

當你真正知道影響後人的意義，並覺得自己的工作相當重要，也願意做出貢獻時，就會進入這種狀態。這股熱情會從你的內心最深處擷取能量，促使你拿出最好的表現、忘卻所有不相關的事物。在懷抱滿腔熱情，並想追求崇高目的的人眼中，瑣事一點都不重要。」

人們對此類願景懷抱的熱情，具有轉變與超越的力量，可以影響時間與生活品質，且力度之大，或許沒有其他事物可以比擬。

■ 擬訂賦權型使命宣言、實踐使命宣言

我們發現，有很多種方法都可以培養對願景的熱情，但其中最有效的，就是擬訂賦權型使命宣言，並整合使命宣言與生活。

你可能對個人使命宣言不陌生，畢竟這不是什麼新玩意。從古至今，各個文化都提出了類似的概念，如信念宣言、個人信條等。

你或許已經在公司個人發展課程上，或應其他職務要求，寫過個人使命宣言。

我們曾為世界各地的人提供諮詢服務，並要求他們擬訂使命宣言，最後發現有些宣言的賦權能力明顯高於其他宣言。通常，初次寫使命宣言的人，都會想寫出讓人刮目相看的內容，而不是付出時間和精力，與內心深處的想法連結。這些人的使命宣言內容就像是一鍋俗濫的雞湯雜燴，擬定宣言也只是為了應付交差，目的只是為了偶爾激

勵一下自己。

在組織環境中，若使命宣言是由住在「天庭」的高層頒布，而且又經過公關部雕琢，便會陷入種種窘境。大家都覺得這些文字與自己毫無關係，因此不會買帳，公司使命宣言也無法打進員工的內心世界與真實生活，最終淪為牆上的海報。

我們討論的，不僅只在紙上寫下信念宣言，而是接觸內心深處的能量（源自明確且經澈底整合的使命感與人生意義），並創造一條開放的連結。我們討論的，是以真北準則為基礎去打造願景，以確保此願景是可以實現的；我們討論的，是一種刺激的、近乎冒險的感覺，這種感覺之所以會出現，是因為我們與自己獨特的使命連結，並在實現使命的過程中得到極大的滿足感。

■ 創意想像練習

若你從未寫過個人使命宣言，或是已經寫過，但現在有了不同的想法，請花幾分鐘訓練自己的創意想像稟賦。在腦中想像以下情境：今天是你八十歲生日（或是結婚五十週年紀念日），家中擠滿前來慶祝的親朋好友，以及各行各業的同事，地點、人物、現場擺設的細節越詳盡越好。

想像每個人站在你面前和你道賀的情景。接著，再將他們替換成自己的人生角色，如家長、老師、經理、社區服務者等，並假設你已經盡自己所能，將這些角色發揮得淋漓盡致。

這些人會對你說什麼？你覺得他們會記得你的哪些品格？你覺得他們會提到你的哪些傑出貢獻？看一看在場所有人，捫心自問你做了哪些事情，改變他們的人生？

思考這些問題時，嘗試列出你當前的人生角色，並在每個角色旁，寫下你想從眾人口中聽到你的哪些貢獻。

角色

貢獻

使命		角色	貢獻
使命		角色 1	
		角色 2	
		角色 3	
		角色 4	
		角色 5	
		角色 6	
		角色 7	

你對這樣的人生願景有什麼想法？若你有能力確保這份願景可以圍繞著準則發展、與內心深處的當務之急連結，並將它轉換成文字、澈底定義它、以它為基礎，每週進行第二象限規劃流程、牢牢記住它、想像它實現的那一刻、把它刻在心上，使它與生活的每分每秒緊緊相連，你覺得會發生什麼事？

此練習可以讓我們稍稍體驗到自己對願景懷抱的熱情。然而，擬訂與整合賦權型使命宣言，並將宣言融入生活，需要投資時間與心力。為此，你必須走進自己的內在生活，並建立一條開放的連結通道。

■ 走進內在生活

其實我們每個人都過著三種生活。第一種是「公眾生活」，也就是在職場、社區、社交場合上與人打交道的生活。第二種是「私生活」，即遠離公眾目光的生活，可以是獨處，也可以是和朋友、家人共度的時光。

但最重要的是第三種「內在生活」。我們在內在生活中，可以與自己獨一無二的自我覺察稟賦、良知稟賦、獨立意志稟賦，以及創意想像稟賦連結。少了這四大稟賦，就無法打造可以創造高品質生活成果的賦權型願景。

自我覺察

我們可以利用內在生活的時間，用自我覺察稟賦探索自身需求與能力，將需求與能力合而為一，並檢視自己的範式、思考生活中的因果、探索行為的動機。自我覺察稟賦最大的用途，就是讓我們意識到自己的良知，以及良知的運作機制。

良知

良知使我們擁有獨特性，又不背離普世價值觀。

人唯有在運用良知的同時，才能發現自己獨特的使命及貢獻的能力。

請再回想出席你生日或結婚紀念日宴會的親朋好友，再想想自己手中握有改變他們人生的難得機遇。這世上只有你能擔任你子女的親生父母；這世上只有你能擔任另一半的配偶；這世上只有你能擔任你的病患的主治醫師、你的學生的老師、你的妹妹的姐姐、你的朋友的朋友。對於社區成員來說，也只有你能擔任志願者的角色，改變他們的生活。你的貢獻是獨一無二的，沒有人可以取代。維克多·弗蘭克說人們無法創造使命，只能找到使命，使命就在我們心中，靜候我們發覺。

「所有人都有屬於自己的天職與使命，也必須完成某項具體的任務，每個人的角色都是不可取代的，也沒有人能複製你的人生。因此，所有人的任務都是獨一無二，實踐任務的機會亦然。」⁷

紀威廉·埃勒里·錢寧（William Ellery Channing）是社會改革人士兼作家，生活於十九世紀，他說：

「每個人都有自己該做的事、應盡的責任、必須發揮的影響力，而且僅能由他完成，也只有他的良知能教他該怎麼做。」⁸

唯有與內在生活中的良知連結，才能點燃內在的火焰。若你的思維模式只停留在公眾或私生活，就絕對無法觸碰到個人賦權的核心。

勞倫斯·范德波斯特爵士（Sir Laurens van der Post，探險家、作家，和電影導演）曾說：

「人類必須向內探索，檢視自己的內在、檢視被我們稱為靈魂的容器，觀察它、傾聽它，直到你聽到透過夢境出現在你腦中的事物，也就是直到你回應黑暗中的敲門聲。做不到這一點，你就無法掙脫當

下的時空，再次上升到創造力永不止息的層級。」⁹

羅傑：「幾年前，我在一場大學生研討會中認識了湯姆，我請他向大家打聲招呼，聊聊自己的人生目標，他說他主修土木工程。我又問他，若你有一整個月的時間完全供自己所用，而且還有用不完的資金，你會做些什麼。

他的眼神就像通了電的聖誕樹一樣亮了起來，並興奮地說：『這還不簡單？當然是立刻買台電鋸、刨木床，還有其他工具，然後把東西安裝在車庫裡。接著再把住在附近的小孩都找來，跟他們一起做木工，像桌子、遊戲木屋、家具之類的，光是用想的就覺得有趣。』

看著湯姆眼裡的火光，我不禁想起剛剛他提到土木工程時一臉漠然的神情。

我問他：『你很喜歡教學，對嗎？』他簡短地答道：『愛死了！』

『你喜歡木工工具嗎？』

『當然喜歡！』

『你喜歡土木工程系的課程嗎？』

『我也不知道，不過當土木工程師可以賺不少錢……』他的聲音漸漸變小。

我告訴他：『湯姆，你是不是忘記一件事？教小孩做木工也可以賺錢。』

他當下的表情真是太有趣了，很顯然，他當初選擇土木工程系時，絕對沒想到自身擁有的天賦，也沒有抱著以良知為基礎的貢獻思維好好考慮。但當他與天賦、貢獻思維建立起連結後（哪怕只有一瞬間），他突然發現，自己有機會成就自己的獨特性，於是渾身充滿活力。

湯姆將來或許會成為一名合格的土木工程師，但誰都看得出來，他絕對會是一位優秀的木工師傅，他對木工和教學的熱情將讓他獲得權力，去影響更多人。」

擁有良知不僅能讓人看見自己的獨特之處，還可以將人與能提升生活品質的真北準則連結在一起。我們可以運用良知，使價值觀與策略和準則看齊，確保使命宣言的目的與達成的手段，以及貢獻的方式都能夠建立在準則之上。

創意想像

等我們能運用良知的力量後，便可以使用創意想像的稟賦，透過擬訂賦權型個人使命宣言，在腦中描繪，並用有意義的方式表達由良知啟發的願景與價值觀。這份使命宣言就像建築物的藍圖，或是實體創作成型前的構思。

擬好使命宣言後，請使用創意想像稟賦，將實現使命的畫面視覺化，情境可以是在公司、今晚下班回到家後、感到疲倦時、期望落空時、感到失望時。

運用心智的力量面對，並用有創意的方式解決絕大多數棘手的挑戰，我們可以讓想像變成現實，而不是依循記憶中的模式生活。

獨立意志

若我們必須力爭上游、與環境對抗、跳脫積習或人生腳本才能實現使命宣言，便可以運用獨立意志稟賦，化被動為主動。

對願景懷抱熱情，才能從新的角度理解獨立意志。缺乏對願景的熱情，「紀律」就會變成控制與限制，要求人們必須克制自己、咬緊牙關、與生活奮戰到底。最後，也會被自己的基本範式說服，認為少

了控制的手段，自己必將一敗塗地。而我們也會不再相信自己，不相信我們可以僅憑內在動機驅使，就做出有效的決定。

對願景的熱情可以釋放一股力量，讓紀律（discipline）一詞回歸到原始的字根——門徒（disciple），使我們追隨內心的當務之急，讓內心想說「好！」的衝動，戰勝各種無關緊要的瑣事。此時此刻，我們聚焦在「釋放」，而不是「控制」。

產生動機的關鍵在於接受刺激，刺激就是原因，就是人們心中想說「好！」的衝動，有了這股衝動，我們便能輕鬆拒絕生活中無關緊要的瑣事。

■ 賦權型使命宣言的特徵

我們讀過數百則來自世界各地的使命宣言，最後發現，能這麼透澈地觀察另一個人類的內在生活，是一種令人誠惶誠恐的體驗。閱讀這些文字時，我們感覺自己猶如踏上了聖地。

宣言的內容五花八門，有些只有寥寥幾個字，有些長達數頁，有些人用音樂、詩與藝術的形式表達個人使命，這說明每個人的願景都是足一無二的。

但有一個特徵可以證明這些宣言都反映出真北的現實面，那就是所有人都用了幾乎相同的字句，傳達最基本的人生法則。基礎準則與人類四大需求與才能（生活、愛、學習、影響後人）可以跨越文化、宗教、國界、種族。無論這些人來自何方、具備何種身分，只要他們走進自己的內在生活，便會察覺到真北。

最能賦權於人的使命宣言，似乎都有些共同的特徵。我們將這些特徵列於下方，希望能幫到正在思考自我使命宣言的你，或是用這些特徵評估自己的宣言。

賦權型的使命宣言：

1. 可以反映出最深層、最優秀的你，且應該是從內在生活的深處孕育而生。
2. 是特殊天賦的展現，能夠傳達你獨一無二的貢獻力。
3. 具備超越的特性，其基礎是貢獻的準則，以及比自我更崇高的目的。
4. 可以滿足、整合人類四大需求與才能，包括生理面、社交面、心智面與精神面的實現。
5. 是基於可以創造高品質生活成果的準則，其目的與手段都必須建立在真北準則上。
6. 內容包含願景，以及以準則為基礎的價值觀。一個人若只有價值觀，卻沒有願景是不夠的，你想往好的方向發展，但也要有一個目標。賦權型使命宣言的內容應包含品格與能力，以及你想成為什麼樣的人，還有你想做什麼。
7. 應包含你必須擔任的重要人生角色，並反映出個人、家庭、職業、社區角色間的平衡狀態。
8. 不是用來炫耀的工具，而是要能從本質上向你傳達意義並激勵你。

擁有以上特徵的使命宣言才會具備全面性、深度、以準則為基礎的基石，成為賦權型使命宣言。若你需要更具體的幫助，可以查看附件A的使命宣言工作坊，裡面有詳細的練習方式、指導以及使命宣言範例。

將使命落實到當下

就算使命宣言寫得再鏗鏘有力，若無法每週定期耕耘自己的使命（所謂耕耘，就是思考自己的使命、牢記使命、將使命刻在心上、重新檢視使命，並以使命為基礎，進行每週第二象限規劃流程），便無

法將使命落實到生活中的每個當下。

每年都留段時間讓自己獨處，以評估、更新使命，這樣做或許能帶來不錯的效果。

然而，許多遵循第三代時間管理效率範式的人都認為，「擬訂個人使命宣言」不過是清單上的「待辦事項」罷了，這種心態令人感到惋惜。以下故事是某位女性的真實經歷：

「我為自己寫了一份使命宣言，對內容也感到挺滿意的。接著，我把使命宣言列進行程規劃表裡，認為這件事情已經『被槓掉』了。

接下來幾個月，我過得順風順水，不僅事業成功，還給自己設定更多目標，生活也持續往前。但我越來越開始注意自己「擁有什麼」，我想買新車、買新房。

我把這些目標寫下來，例如『我們想蓋一棟房子』。那接下來我該做些什麼呢？我要把這筆錢存起來、通過貸款資格審核，還有其他一大堆事情，我當時還以為自己做得很對。

某天夜裡，我孤身一人坐在美輪美奐的新家裡，不禁自問：『為什麼我一點都不開心？』我本以為只要貸款申請通過，只要我們把文件都簽了，就能得到自己努力追求的事物。但我卻感到莫名的孤單，我告訴自己：『我一定漏掉了什麼。』得到這些物質後，我並不如預期般開心。

在我百思不得其解時，突然瞥見桌上的時間規劃表，於是便順手打開它，看了看上面的使命宣言，赫然驚覺自己在建造房子這段時間，一次都沒讀過自己的使命宣言。

我發現使命宣言的內容與物質完全無關，而是我想『成為』哪種人，例如我想成為一個好人、好榜樣、好母親。

我把屋裡的燈都關了，獨自一人默默流淚。我本以為，只要有了車子、房子，以及其他東西，我就會開心，但就算我擁有一切。卻還是無法成為我想成為的人。」

賦權型使命宣言不是可以隨意「槓掉」的待辦事項，賦權型使命宣言必須擁有生命力、融入我們的本質，這樣我們才能用相同的標準，審視使命宣言與自己，也審視我們的生活方式。另一位朋友的經驗如下：

「擬好個人使命宣言不久，我和太太就莫名其妙地與一些好友鬧得不太愉快。

其實我跟太太都知道自己早晚會和他們鬧翻，引爆的事件只不過是壓垮駱駝的最後一根稻草罷了。事情結束後，我們便澈底決裂了。

這起事件折磨了我們整整兩個月，有時我們會與其他朋友出現在同一個場合，但彼此刻意不交談。我跟太太也常在就寢前討論這件事，我每天都在懷念這份友誼，也總是在思考如何弭平我們之間的鴻溝。

一天夜裡，我在開車回家的途中，突然想到一個問題：從開始到現在，我處理這起事件的方式，是否符合自己的個人使命，或是身為朋友的使命？我給自己設立的使命包括從人生中學習教訓，以成為一個更成熟的人，並將心得分享給親朋好友，以及所有被相同問題困擾的人。

我這才驚覺，自己並沒有按照自己的使命行事，而說也奇怪，在那一刻我突然擺脫了所有罪惡感，也不再感到痛苦。我明白自己必須搞清楚整件事情，並學習其中的教訓，例如是什麼導致今天的局面，以及事情發生的經過，最後跟對方和解。在那個當下，我突然可以將自己的使命套用到眼前的問題上，並告訴自己：『這就是我的使命，我決定用這種方式處理問題。』回到家後，我在腦中大致計畫了一下和解的方式。在那個時刻，我的使命突然變成了一件真實的事物。

我去拜訪那位朋友，告訴他我對我們的現況感到難過，還告訴他我和太太心裡都很不好受。我當下不僅把姿態放得非常低，還抱持著虛心的態度，發自內心想知道他的感受，以及問題到底出在哪裡。

看到我這樣，他的態度開始軟化，也願意告訴我他覺得問題出在哪裡，還說他跟他太太可能也有不對的地方。此時我們終於可以發自內心地交流，一起解決問題。後來，我們讓彼此的太太加入對話，她們的感受也和我們差不多。

這次談話經驗讓我澈底解脫，我甚至還很感謝之前經歷過的痛苦。我很驚訝，沒想到使命宣言居然這麼重要、這麼真實，在那一刻就像是有生命的有機體一樣。

有過這次經驗後，我就獲得了一種能力，可以在看待各種人生角色的經歷與責任時問自己：『這件事情是我們使命嗎？』而第二象限規劃流程的概念，以及將要事列為第一要務的原則，就會突然變得鮮活起來。

我彷彿可以將使命宣言當成一片透明的板子，覆蓋在各種情境上，再決定該如何回應。」

能夠透過使命宣言獲得權力的人，都會在某些時刻感到宣言「突然有了呼吸」。他們是宣言的主人、宣言是屬於他們的事物，他們的使命與生活中的那個當下突然連結在一起。只要堅持不輟地灌溉、耕耘，使命宣言就會成為最主要的因素，無時無刻影響人們的選擇。

願景對後人的影響

擬訂蘊含生命力的賦權型使命宣言，對人們運用時間的方式有巨大的影響力。討論時間管理時，如果我們不在乎方向，而先考慮速度，或是為了省幾分鐘，浪費掉好幾年的光陰，那真的是滑天下之大稽。

願景是驅動人類生活所有事物的原力，願景可以讓人察覺自己可以做出的特殊貢獻，使人熱血沸騰；願景可以賦予人權力，將要事當成優先要務、把羅盤置於時鐘之前，把人看得比行程表重要。擬訂賦

權型個人使命宣言，並將宣言融入生活，絕對是最佳的第二象限投資。

在我們活著、愛著、學習著人生崇高意義的同時，也會漸漸領悟到，自己能帶給後人最重要的影響，或許就是願景——對我們的子孫與他人對自己，以及對未來的看法，對所有人的生活品質都有深遠的影響。

下列第二象限的目標可以培養我們對願景的熱情：

- .每週分配一些第二象限時間，陶冶豐富的內在生活，在內心世界耕耘一個安靜的處所，並在此處與內心的羅盤連結。
- .安排獨處時間，完成使命宣言工作坊（請見附件A），擬訂個人使命宣言。
- .安排時間，評估、修改自己的使命宣言。
- .牢記自己的使命宣言。
- .設定每日「磨刀」目標，以在腦中想像自己實踐使命的畫面。
- .每週回顧自己的使命宣言，再開始規劃下週行程。
- .每天都在日記內記錄個人使命宣言如何影響你的經歷、選擇與決定。
- .閱讀古今中外名人的使命宣言，思考這些宣言對他們的人生與社會有什麼影響。
- .幫子女或生活與你有交集的人，擬訂他們自己的使命宣言，幫助他人發展願景。

多重角色的平衡

平衡不是非此即彼的抉擇，而是一種加法。

在「時間管理」領域中，人們內心最深層，也最常抱怨的痛苦，都是由不平衡所造成。

不少人在探索使命宣言時會猛然發現，自己一直以來都忽視了人生某些重要的領域，並為此感到痛苦。這些人會發現，自己將大把時間與精力都投資在單一領域，如商業、運動或社區服務，犧牲了其他重要的領域，如家庭、朋友。有些人雖然清楚自己必須擔任各種人生角色，但卻因無法兼顧而感到為難，這些人的角色似乎總是水火不容，在爭奪他們有限的時間與注意力。

以下這些話，相信大家都不陌生：

我當然希望自己事業成功，可以養家糊口，但公司卻認為，只有提早上班、週末加班，才能彰顯我的上進心。

每天下班回家後，我都覺得自己被榨乾了，但我依舊得忙公事，完全沒有多餘的時間與精力分給家人。可是家人需要我，我得幫他們修腳踏車、讀床邊故事、輔導他們寫作業、和他們討論一些事情。若不能與心愛的人相處，生活還有什麼品質可言？

除了工作與家庭，我還要兼顧其他角色。我想當個好鄰居、我想回饋社區。我需要運動跟閱讀的時間，我偶爾也需要思考的時間。

這些角色都很重要，但卻都拉著我朝不同的方向走去，我根本分

身乏術。

人們最常提到的衝突，就是工作與家庭角色相互牴觸。而人際關係中，我們最常聽到人因為無法完成自我發展而痛苦。大家都說：「我哪有可能跑這麼快，去踩到生活中的每個壘包。有些重要的事情我就是無法完成啊！我跑得越快，就越容易失去平衡。」

如果你看過《小子難纏》（*The Karate Kid*）這部電影，應該會記得宮城先生要年輕的丹尼爾在海灘上學習平衡的技巧。

丹尼爾掙扎著在浪潮中站穩腳跟，屢屢跌倒，卻瞥見師傅在遠處氣定神閒地用單腳站在木柱上，施展鶴型拳的功夫，還可以在半空中換腳站立，展現完美的平衡感。

我們內心可能會有一個聲音，不斷告訴自己：「學習平衡！學習平衡！」但大多時間，我們就像在對抗海浪的丹尼爾一樣，被四面八方湧來的潮水一次次擊倒。

■ 何謂平衡？

想當然爾，平衡也是「真北」準則之一，也可以在周遭的事物上看見平衡，如自然平衡、收支平衡、權力平衡、均衡的飲食等。想見證平衡準則的現實面，最好的方法就是親眼目睹準則的相反面，也就是失衡的事物，如耳朵出了問題，導致失去平衡感、在籃球比賽中被其他選手撞倒，或是過著完全失衡的生活，以上種種都可以證明平衡準則的重要性。

那該如何培養生活的平衡感？是不是只要加快腳步，把生活中每個壘包都踩過一遍就好？還是說，我們可以用更有效的方法看待平衡這件事，為生活創造正向的影響力。

請回看進行第二象限規劃流程時，你列出的各種人生角色。

你如何看待這些角色？許多生活在西方世界的人，在年幼時受到

的教育，就是要把這些角色當成生活中獨立的「部門」。我們在學校上不同的課、學習不同的科目、讀不同的教課書，最後得到的成績是生物學A、歷史C。我們從來都沒想過，這兩門課其實互有關連。

我們認為，自己在職場上的角色與在家庭中的角色涇渭分明，而這兩種角色與個人發展，或是社區服務的角色也毫無瓜葛。最後，我們便認為所有的事情都是「非此即彼」的抉擇，僅能專注擔任某個角色。

這種區隔化的思維，會轉化成性格，導致我們在職場上的樣貌與在家的樣貌有些不同，而我們在私領域的行為，也會背離我們在公領域的行為。

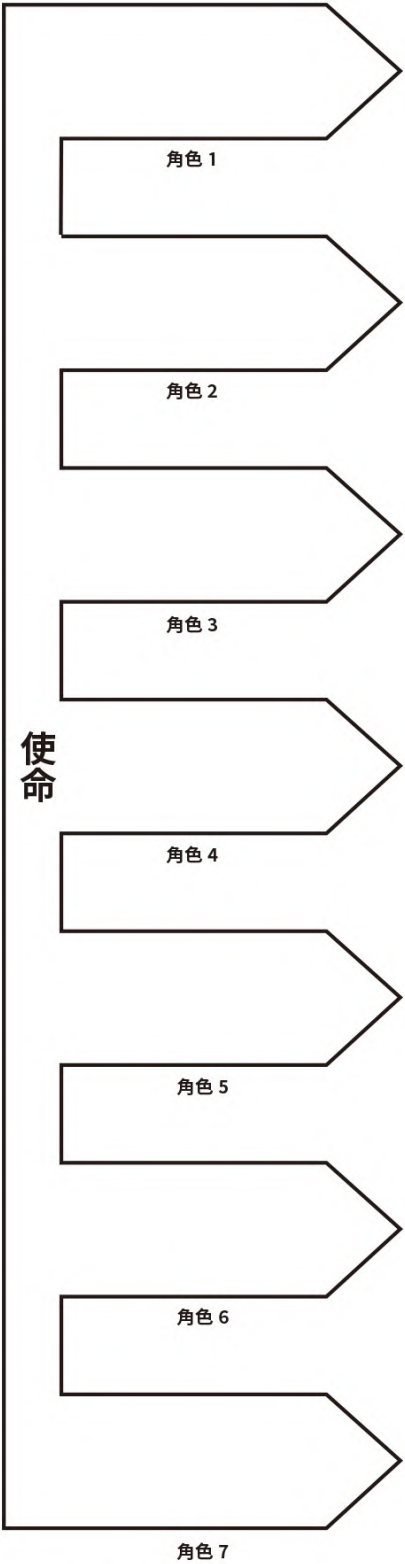
《超越教化的心靈》（*The Unschooled Mind*）一書中，作者霍華德·加德納（Howard Gardner）列出了區隔化思維造成的影響。¹接受過高等教育的人在工作時，只要能按照自己受過的訓練行事，就會有不錯的表現。但只要情境或環境有變，這些高知識份子表現不僅會變差，甚至會把事情澈底搞砸，因為他們不懂得變通。

問題就出在我們看待問題的方式，區隔化其實是假象，而將假像當成現實來活，絕對吃力不討好。

這些角色彼此都有關係，是個整體，也是有機的生態系統，其中的角色會相互影響。甘地發現，「一個人如果在生活中任何一個面向踏錯步，就不可能在其他面向行對的事。雖然你看不見它的全貌，但生活其實是一個整體。」²

這種更全面的範式，是東方智慧的基礎，因為東方文化認為平衡是生活與健康不可或缺的元素。

角色



生物化學家大衛·艾森柏格博士（Dr. David Eisenberg）曾在中國學過中醫，他發現：

「是我們（西方世界的學者）將『生物學』、『物理學』與『精神醫學』當成獨立的學科看待，當我們想治療健康問題，但卻只著眼於化學或情緒層面，勢必無法窺見全貌。坐在我面前的病人，其身體的問題，不僅僅出在化學層面，更包含了家人、人際關係、情緒與性格。醫界人士區分身體與精神，但這種區別不過是我們捏造出的空泛概念，病人依舊是一個完整的人，在理想的狀態下，若想讓他／她的健康恢復，就必須治療上述所有層面，也就是達到生活的平衡。」³

我們可以在古蘇非派教誨中，看見這種更全面的平衡範式的精隨，蘇非派認為：「你覺得自己知其一，所以必然知其二，因為一加一等於二，但你一定也要理解加的意義。」⁴

當我們開始實際運用平衡範式，便會發現，生活的平衡並非源於在這些「隔間」內來回奔波，而是來自一種動態的平衡。

關鍵在於所有元素都相互關聯，並齊心協力運作，發揮綜效。平衡不是「非此即彼」的抉擇，而是「加法」。

■ 創造角色綜效

過去七十年間的性格魅力文學，旨在讓人們相信，想把某些角色發揮得「出色」，就要換上不同的個性，就像換上一件毛衣或鞋子，但這樣只會造就一個碎片化、表裡不一的人。早上從床上醒來、在浴室淋浴、在餐廳吃早餐、在公司和客戶互動、在會議室向董事會提報告、在球場上訓練小聯盟團隊、清理車庫、週日上教堂的那個人，其實都是同一個人。我們會將自己的本質，帶進我們在生活中擔任的每個角色。

適用於個性的準則，其實有很大部分也適用於能力。雖然每個角色都必須擁有特殊的能力，但真北準則會賦予我們一些所有角色都能用到的基本能力，並在各個角色間創造綜效。

瑞貝卡：「我還記得當初羅傑還在讀研究所，而我在家裡帶小孩的時光。我們會在晚上討論他的研究，我倆聊得越多，就越是發現，適用於商業情境的準則，一樣適用於家庭管理。我跟羅傑發現，賦權準則不僅可以培養負責任、有能力的員工，也可以訓練三、四歲的兒童打掃自己的房間，這一點讓我們精神為之一振。

反之，許多能強化家庭成員關係的準則，運用在商業情境中亦有不錯的成效。我們發現，有效的企業綜效必須建立在信任上，而誠信正直是延長企業影響力的關鍵。

似乎只要我們將注意力放在準則上，那些分割生活的角色區隔就會消失，成為應用普世準則的方法與管道。我們可以看看自己可以用哪些方式，將相同的準則應用在不同的生活領域，好像在從事什麼刺激的挑戰一樣。」

角色綜效可以讓人們以極短的時間與精力，解決生活中各種問題。當我們在應付心懷怨懟的伴侶，或是叛逆的子女，可以獲益於主動準則（即主動承擔人生責任的準則）。而同樣的準則也可以讓我們在面對怒氣衝天的客戶、挑剔的老闆，或是沮喪的下屬時，獲得更多權力，決定處理問題的方式。

具備同理心願意先理解他人，這種特質可以建立工作團隊信任感、創造賦權的氛圍，對友情、親情也有相同的效果，也適用於社區服務組織。

角色綜效可以使人從馬蓋先思維方式出發，看待自己擔任的各種角色。我們可以和女兒一起打場網球，在成就個人目標（運動）之餘，達成教養子女（建立親子關係）的目標。若我們要完成檢查工廠與訓練新助理兩項任務，就可以選擇和助理一起巡視工廠。

了解角色綜效的力量，我們就可以超脫「非此即彼」的二分法，舉例來說，選擇在家育嬰的婦女，可以擺脫計量時間的思維模式，無須在孩子與職業間選擇。她的心中會浮現一個願景，將母親的角色視為社會貢獻，激勵自己，並發展出相應的品格與能力，使她能勝任其他角色。

瑞貝卡：「我跟其他選擇自己帶孩子的女性一樣，身受汙名之苦，好像社會認為，扶養一個有能力的孩子，根本無法和為公司賺取利益相提並論。

出於個人願景而選擇撫育子女的女性，在面對自己的角色時，會顯得幹勁十足。她知道自己正在努力培養社會的棟梁，也認可自身行為的價值。在養育兒女的過程中，她也會發展出其他能力與品格，成就其他角色。或許她為自己的人生安排了另一份職業，或是計畫再取得一張文憑，但她依然會將注意力專注在手邊的任務。她的選擇無關能力，而是與她想做的貢獻有關。」

有些女性選擇暫時擔任母親的角色，但卻無法發展出其他品格與能力，是因為她們內心深處並不認同此角色的願景，也無法完全投入自己的創意能量。願意認同母親角色，並投入能量的女性，最後都會獲得權力，完美地成就其他角色。

超越「非此即彼」的抉擇思維，對當代組織來說，儼然已經成為關鍵的特質。若某社會已遭區隔化，且不願重視全職主婦／夫，並將他們的技能應用到工作市場，最終只會害到自己。近期研究指出，我們所謂的女性特質（即教養子女的優秀能力），對管理風格日益民主化的組織來說，是項極為關鍵的能力。⁵

但我們為何一直到現在才明白這個道理？

根據古希臘歷史學家色諾芬（Xenophon）的記載，西元前五世紀，一位名叫尼各馬希代斯（Nicomachides）的士兵因未能被選為將

軍而心生不滿，而且居然還是輸給一個只懂操持家務的對手。對此，蘇格拉底（Socrates）根據自己的觀察回應道：「不管一個人掌管的事物為何，只要他知道自己需求，也能滿足這些需求，那麼無論他管理的是家務、家庭、城市或軍隊，都會是一個優秀的負責人。……所以，請不要鄙視善於操持家務的男人，因為私事與公事唯一的差別，只在於規模的大小。」⁶

當我們將人生角色切割成獨立的任務，就會發展出匱乏的計時時間思維，認為時間永遠不夠用，只要將時間花在某角色上，勢必就會犧牲掉另一個角色。這種人生宛如一場零和遊戲，某個角色贏，另一個角色就會輸，我們只是在和自己競賽。人們心中早有定見，之後的一切行為，不過是在蒐集證據，合理化自己的處境。

但準則能賦予我們權力，使我們發展出豐盛思維（abundance mentality），認為凡事皆有餘裕。我們不僅可以為所有角色開創全贏局面，還能將各個角色視為相互關聯的整體。

■ 培養平衡感的三種範式

不少人初次接觸第二象限規劃流程時，都認為自己可以利用人生角色概念來規劃資訊、安排任務。這種想法固然有好處，人生角色也的確能賦予人們權力，去創造綜效與人生的平衡感，但如果我們能更了解自己的角色，就能得到更多好處。若你想更了解自己的角色，可以考慮我們推薦的三種範式。

「天職」來自於使命

人生的角色從何而來？若我們不願花時間與精力，於內在生活中探索，人生角色就有可能淪為自我感受與社會鏡像的綜合體。



© 1994 年柯維領袖中心公司

但如果我們願意向內探索，這些角色就會化為一棵有生命的樹，隨著同一根樹幹與同一組根系開枝散葉。這根樹幹，就是人的使命，是個人需求與能力的實現；這組根系，就是賦予樹木養分與生命的準則。最後，人們會透過這些角色去生活、去愛、去學習、去影響後人。

從內心深處與願景連結，角色便能獲得熱情與能量。舉例來說，當家長發現自己角色的獨特性，了解自己是世上唯一能幫助懷中新生命成長、發展的人，並發現眼前的新生命會繼續延續下去，影響下一代的走向，便會深受鼓舞、掙脫負面的人生腳本、拋下沉重的包袱、改掉前幾代人的缺點。他們不會把這些遺產傳承給子女，而會去修改這些事物；他們的角色任務不再是傳遞，而是轉變。正是因為他們心中有了影響後人的念頭，才會捨棄交易的思維，換上轉變的思維。

若人生角色完全脫離需求、準則與使命——如毫無意義、僅能提供

經濟安全感的工作；如一段建立在幻想，而非準則上的關係；如從事社區服務只是為了符合他人期望，而不是發自內心信念——那麼絕對無以為繼，因為這些角色無法運用你內心深處想說「好！」的那股炙熱能量。

每個角色都同樣重要，只有某個角色特別成功，無法彌補另一個角色的失敗。事業成功無法彌補婚姻的失敗；社區服務成功無法彌補教養子女的失敗。角色的成功與失敗，都會影響其他角色的品質，也會影響生活的整體品質。

若我們對自己決角色缺乏「宏觀」的意識，便有可能特別重視某些角色，而忽略其他角色，這就是我們每週都要花時間走一遍第二象限規劃流程，寫下自己角色的原因。

某公司執行主管分享自己的經驗：

「我當了十七年執行主管，邀請過不少人共進午餐，當我落筆寫下『丈夫』這個角色時，才赫然發現自己從未帶妻子吃過午餐，但她明明就是我生命中最重要的人。

每週行程規劃讓我意識到這點，於是我跟太太開始共進午餐。我倆除了關係變得更親密以外，溝通的頻率也增加了。我也漸漸發現如何當個好丈夫，每週檢視丈夫這個角色讓我相信自己越做越好。」

每週都寫下自己的角色，除了可以提醒我們不要忘記，還能幫助我們關注生活所有重要層面。但我們不須每週都為每個角色設定目標，或是每週都擔任相同的角色，或是每週都必須觸及所有角色。自然的平衡讓我們學會時間與季節的法則，有時，生活中的不平衡，其實就是平衡，我們暫時把注意力放在某些人事物上，是為了成就人生的整體使命。

舉例來說，母親花在照顧孩子身上的時間多到無法計算，人們可能會覺得她的生活失去平衡。但若我們以永世的觀點看待人生，就會發現真正的平衡其實是用一輩子的時間去生活、去愛、去學習、去影

響後人。而這位母親暫時失衡的生活，也就有了背景與意義。其他用暫時失衡換取長期平衡的例子包括貢獻、照顧年邁的父母或創業。有時，人們投入的精力會決定事情的成敗，以及自身的平庸與優秀，而人們是否選擇投入精力，對人生旅途上的其他人來說，是有重大意涵的，這些人包括伴侶、子女、員工、同事，以及整個社區。當我們選擇不平衡的生活時，每週只須列出一到兩個角色就夠了。有些人會覺得，這種做法可以提升專注力；有些人則覺得，即便自己沒有為每個角色設定目標，但只要能看到這些人生角色，就能理解所有前提與背景。

當我們選擇關乎生活的平衡時，能否聽到內心良知的聲音，就成了關鍵的要素。我們身邊汲汲營營的人總是占多數，願意好好生活的人較少，所以生活便容易失去平衡，導致人的行為無法反映出使命與準則。在這種情況下，驅動我們的不會是使命，而是急迫性。

卓越人士匿名組織（Overachievers Anonymous）創辦人卡羅·奧斯朋（Carol Orsborn）指出：

「在人生某些時期，我們有必要長時間挑戰自己忍耐與能力的極限，這樣做甚至可以幫助我們成長。我從不後悔當年將大把時光都花在創業上，也樂於被心中激情鼓舞，挑燈夜戰，為新書尋找靈感。

但如果我（或是任何人）在不知不覺中過勞，忘了從由腎上腺素暴增而引發的興奮狀態緩和下來，就會出問題。」⁷

唯有清空與內在生活溝通的管道，我們才能擁有智慧，能做出有效的選擇。心理學家芭芭拉·基林傑（Dr. Barbara Killinger）發現：

「智慧來自平衡。工作狂的特色是聰明、有趣、機智、迷人，但缺少這種內在智慧，他們生活中出現的各種危機就是最佳證據。當你內心有種直覺，『認為』自己的選擇是正確的，也願意承擔行為的後果，並以此為基礎，發展出邏輯與理性的思維和想法，才能擁有良好

的判斷能力。但內在智慧則是另一個等級的概念，因為這個選擇不只正確，還與你的價值觀和信念相符，你可以發自內心說『好！』」⁸

我們認識一些事業有成的人，他們為了幫助子女戒毒，毅然決然離開職場一段時間。我們也見過收入高達六、七位數的人提前退休，只為了有時間擔任社區足球隊教練。還有人為了對人類群體做出貢獻，投入大量的時間與精力，不得不遠離家人與朋友，但卻獲得了親友無限的支持。他們都對自己的選擇感到欣慰，是人生的使命在背後推動這些人，而他們也與內在生活緊緊相連。

一位已與內在生活建立連結的女性朋友分享了以下經驗：

「我曾是某組織的董事會成員，也當過組織的公關組組長，該組織專為懷孕的青少女提供住處。

有次，組織因故宣布停止運作兩個月，我利用這段時間打理自己剛起步的事業，還花了點時間跟家人相處。所有人都以為我之後會再回到董事會，但我必須告訴他們：『我今年不會再擔任小組長，我不想讓你們的期望落空。』總之，這件事還挺難開口的。

後來我發現，只要我相信自己，並明白我可以選擇離開組織，心裡就會比較踏實，想清楚這一點後，我覺得突然有種如釋重負的感覺。我知道這次拒絕，是為了尊重人生中更重要的『我願意』。

偶爾我也會忘記這一點，再次被過去的習慣綁架，陷入匆忙的狀態，覺得有些事情非得現在處理不可。但內心的知識與寬慰是我的定心丸，有了他們，我就可以快速調整自己，重拾生活的平衡。」

若跟隨心中的聲音會使你的生活暫時失衡，那就找出受此影響的人，和對方討論，找出互依的平衡方式。

瑞貝卡：「當初在考慮出這本書時，我就很擔心自己的生活平衡會被打亂。雖然我平日積極從事社區服務的工作，手上也有不少寫作計畫，但過去這二十五年來，家庭一直都是我的熱情所在，也是我貢

獻的場所。我一直覺得，我的使命就是『陪伴』丈夫與孩子，我所有的決定都是受這個使命驅動。但我一直都對出版此書懷抱熱情，並將這股熱情與我的價值觀，以及其他重要的人生角色連結在一起。

我曾想過，自己若選擇投入此書，必須放棄哪些家庭任務。我有三個小孩，我必須輔導他們練習樂器跟寫作業、載他們去上課、張羅三餐，還要傾聽他們的心事。此外，我也想跟已經成家，且住得離我們不遠的孩子打好關係、強化彼此的連結。我覺得很痛苦，因為我知道，自己會有一段時間無法完成這些任務，即便我能做到，一定也只是打打擦邊球，無法滿足我對母親角色的期望。

後來我跟羅傑一起排定了寫作和育兒時間，滿足還住在家中的子女的基本需求，而我們的父母也伸出援手，攬下陪練樂器與接送孩子上下學的工作。

但一直到我倆將影響後人當成目的，在這本書和孩子的需求間創造綜效，事情才有了突破性的進展。我們的家庭使命包括『善用時間、才能與資源，造福其他家庭成員』，直到我們當著孩子的面，邀請他們一起成就這本書的目的，才看到眾人共同的願景，並從家庭使命中汲取力量。孩子們聽完後都覺得很興奮，也願意用各種方式幫忙，幾個已經結婚的孩子甚至直接成為專案的一份子。某個週六，好幾個孩子帶著自己的配偶到我們家，幫我們籌辦因寫作而被取消的戶外活動。

我們必須犧牲一些事物，但孩子們都願意和我們一起努力，用各式各樣的方式貢獻一己之力，催生此書。這本書沒有使我們和家人漸行漸遠，而是拉進我們的距離，是眾人攜手打造的作品，每個人都在過程中有所成長。」

當人生角色是為了使命、願景與準則而誕生，「平衡」就有了更深的意義，不再只是把時間花在生活的隔間內。平衡在生活裡、平衡在學習裡、平衡在愛裡、平衡在影響後世的過程裡，而人生的角色就

成了具備綜效的（有時是週期性的）途徑，我們可以通過這些途徑完成使命。

角色即託管

自然讓我們學會互依的平衡，一棵樹是生態系統的一份子，它的健康會影響周遭其他生物，而這些生物也會影響樹木的健康。正是因為這種互依關係，我們才必須認清一件事——角色即託管（stewardship）。

託管職責的本質是信任，被託管人是被「委以重任，負責保管財產」的人。我們是自己的時間、天賦、資源的被託管人，在職場、社區與家中都必須行使相應的職責。

被託管人的職責，是要對比自己更崇高的人事物負責，這個人或物，可能是造物主、人類的後代或社會。在這個時代，託管儼然已成為一個重要的概念，以不同的形式進入我們的視野，如環保議題、國債與愛滋。「擁有者」的意思，是「我可以想做什么就做什么，無須對任何人負責」，但人類可以肆無忌憚地摧毀或濫用資源，不過是一種幻想與不切實際的念頭。我們造成的後果，必然會影響後代子孫的生活品質。

角色

對象

使命		對象
角色 1		
角色 2		
角色 3		
角色 4		
角色 5		
角色 6		
角色 7		

沒有人能夠逃避責任，我們的一舉一動都會帶來改變，所以必須對自己生活對他人造成的影響負責。我們運用手上資源（如錢、財產、天賦，甚至是時間）做的所有事，皆會影響後代。

無論人生的劇本怎麼寫，你都可以運用獨一無二的稟賦，決定自己要扮演哪種被託管人。我們留給後人的，不一定非得是濫用、債務、枯竭的資源、自我中心或幻想；我們可以留給他們健康的環境、完好無損的財產、責任感、以準則為基礎的價值觀、貢獻社會的願景。選擇留下美好的事物，便能在提升後人生活品質的同時，連帶提升自己的生活品質。

你可以用上頁的表格，從託管的角度審視自己的角色，並找出每個角色必須負責的對象。

我們會在第三部分探討如何與他人達成託管協議（stewardship agreement），這份協議的內容，會討論到人生角色的互依本質。

每個角色都有四個面向

每個人生角色都具有生理面向（需要使用資源或創造資源）、精神面向（與使命或準則相連）、社交面向（與人際關係有關），以及心智面向（需要學習）。

我們先來看看社交與心智層面，每個角色都與家庭成員、公司同事、親戚或朋友有來往，即便是只在夜間單獨打掃大樓的工友，也與雇主和大樓的成員有交集。

了解此社交面向後，我們便能獲得權力，把人看得比行程表重要。認為自己的角色只須負責處理任務的公司主管，常常會因為被員工「打斷」而氣餒；認為自己的角色與人有關的公司主管，可以在滿足他人需求、賦權於人，以及幫助他人的過程中，得到莫大的滿足。

感。認為自己的角色不過是鋪床、打掃、做飯的家庭主婦／夫，絕對無法應付不願做家务的子女；認為自己的角色是要去愛、去服務家人的家庭主婦／夫，會在教養子女的過程中感到喜樂。

任務導向的思維會阻礙人際關係的發展，但如果我們能注意到各角色的社交層面，便能發展出人本導向的思維，進而與一起生活、共事的對象建立充實且有意義的人際關係。

每個角色都有一個心智面向，負責學習、成長、理解與精進技巧。想提升任何角色的效能，就必須在發展與實踐、「產出」（production，P）與增進「產能」（production capability，PC）間取得平衡。

我們可以從為了增進職業角色效能，而參加研討學習新知的公司主管身上看到這點；我們可以從為了提升教學技巧，利用暑假時間進修的教師身上看到這點；我們可以從為了改進教養技巧，而報名育兒訓練班的家長身上看到這點。

若把生活視為一個整體，那麼想在P與PC間達到平衡，我們就必須定期更新這四個面向，如花點時間運動、讀書、與內在生活連結，提升自己的品格和能力，以及我們投入在每個角色上的精力和智慧。

規劃第二象限，培養平衡感

自然平衡是一種動態的平衡，會以三種方式體現在我們的生活中，分別是：

- .主要平衡是生理、社交、情緒與精神層面的內在平衡。當內在生活失衡，且生活、愛、學習、影響後世這四種元素匯流在一起，也無法產生綜效，那現實生活便不可能達到平衡。
- .次要平衡就是角色間的平衡。角色平衡是一種綜效平衡（有時會以暫時失衡的樣貌呈現），也就是各部分通力合作，創造一個更優秀的整

體。

.P／PC平衡是發展與實做間的平衡。P／PC平衡可以賦權於人，使我們提升實做的能力，並用這項能力提升做事的效能。

接下來，我們將探討第二象限規劃流程如何使生活變得豐富，並達到平衡狀態。

每週重溫自己的使命時，都會與內心的熱情與觀點連結，並將注意力放在基礎的內在平衡上，也就是生理、社交、心智與精神層面的平衡，進而讓生活的外在平衡有意義。

檢視人生角色時，要把他們當成途徑，而你必須透過這些途徑，完成自己的任務，並顧及每個角色的社交、心智、精神與生理層面，設法利用各個角色的需求與能力創造綜效。

每週工作紀錄表內第一個，也是唯一一個有官方名稱的角色是「磨刀人」，其他全都要你自己填寫。我們之所以這樣設計，是因為「磨刀人」是你的「產能（PC）角色」。

這個角色是要提醒你不要忙著砍柴，而忘了打磨刀具。透過磨刀人的角色，我們可以每天更新各角色的四大面向，並提升我們注入每個人生命角色的品格、能力、經歷與智慧。

此外，我們還可以規劃、闡明對角色的期望，進一步提升第二象限規劃流程內的角色平衡度。

依照角色整理資訊

歸檔筆記時，依照角色分類，不要依時間或字母順序，這樣才能通過聯想的方式快速找到資料。

在行程規劃表中，可以為每個角色開闢一個區域，並將筆記寫在合適的角色下。舉例來說，你可以把更換外牆的報價，放在與家庭管理有關的角色下。如果你對新產品有什麼想法，可以記錄在與產品開

發有關的角色下。與慈善活動有關的資訊，可以放在社區領導角色下。至於配偶的生日、孩子的鞋子尺碼，或是寵物的疫苗接種行程，都可以歸類在家庭角色下。

有些人覺得按照角色分類電話號碼與地址很方便，例如把同事的電話列在工作角色旁，或是把服務電話（如洗地毯、窗戶等）歸類在家庭管理。

可以按角色設置檔案夾，並把不須立刻用到的筆記轉移到檔案夾中，比如專業的資料放在工作角色的檔案櫃裡。當然，你也可以為每個角色建立資料夾（可以用顏色區分資料，方便搜尋），這樣做可以細分資訊。進行中的計畫也可以按角色分類，並在完成後轉移到檔案櫃裡。禮物清單、衣服尺碼、教養子女的目標等家庭資訊，則可以放進相應角色的檔案櫃、卡片文件夾，或是個人規劃工具內。你的個人發展計畫，如書單、運動紀錄，或是「願望」清單等，可以歸類在個人角色下，這套歸類法也可用於電腦上，將所有筆記資料做成電子檔。

按角色整理資訊較符合你自己的思考模式，採用他人開發的複雜歸檔系統通常都無法做到這一點，除非你的思維方式與開發者一模一樣。

按角色整理資訊也可以強化第二象限規劃流程，讓人花更多時間思考哪些重要，但卻不一定急迫的人事物。每當你寫筆記、查電話號碼、歸檔資訊，或是使用電腦時，腦中想的，都是生命中重要的人際關係與託管職責。

釐清角色期望

許多人認為，替個人使命宣言中寫到的角色加上詳細定義，是不錯的做法。只要為某個角色擬訂使命宣言或託管協議，不僅能定義該

角色，還可以讓你和與你一起成就該角色的人懷抱相同的期望。

假設你的角色是有小孩的丈夫或妻子，你與配偶就必須在教養子女方面，懷抱相同的願景與價值觀。在職場上，你與老闆必須就你在公司的角色達成協議。我們會在第十二章討論共同的願景與託管協議，你可以將協議歸檔至行程規劃表中的對應角色下，方便日後查看。

平衡造就富足

全面了解「平衡」與「角色」的意義，我們便能獲得權力，超越計時時間帶來傳統束縛。當人的思維圍繞著計時思維打轉，便會將角色當成人生中破碎的隔間，爭相搶奪我們有限的時間與精力。這種範式會孕育出匱乏思維，而在時間有限的情況下，我們只能依循「非此即彼」的抉擇模式，無法兼顧所有面向。

有了這些更全面的範式，人們便能透過「加法」的濾鏡看待角色，發現人生角色間的深層連結，以及他們蘊含的綜效。這些範式會孕育出富足思維，時間是有限的，但人卻有無限的可能，當我們創造出角色綜效，便能將餘裕投入時間內。

可以培養角色平衡感的第二象限目標有：

- . 評估自己的使命宣言，確保所有角色都是因使命而生，且使命包含所有重要的人生角色。
- . 從人際關係與管理職責的角度出發，分析各個角色（可以利用171頁的表格）。
- . 根據角色規劃工作紀錄表。
- . 根據角色整理檔案或製作電子文件。

.為每個角色擬訂使命宣言或託管協議。

目標的力量

你可以想做對的事，也可以想以正當的理由去做對的事，
但如果沒有正確的準則，最後也只會碰一鼻子灰。

在所有自助與管理書籍中，最常提到的元素就是目標的力量，總有人告訴我們要設定長期目標、短期目標、每日目標、每月目標、個人目標、組織目標、十年目標、人生目標。過去幾十年間出版的自助書籍，都在向世人宣揚「可衡量、精準、有時限」的目標的優點。

設定目標的基石是專注力準則，此準則蘊含強大的力量，使人們可以集中發散的光束，聚焦成一股足以燃起火焰的能量。設定目標是創意想像與獨立意志的展示，是「一口一口吃掉大象」的實際步驟，是將願景轉換成可達成、可執行的實踐行為，是成功人士與組織的公分母。

但即便設定目標的好處這麼明顯，人們對目標的實際體驗與感受，往往相當複雜。有些人可以設定宏大的目標、遵守嚴格的紀律，也願意為超凡的成就付出代價，有些人卻無法實現連續兩天不吃甜點的新年願望。有些人認為，目標是形塑個人與國家使命的主要因素，有些人則認為，目標象徵的是膚淺、不切實際的理想主義，在「現實」世界中轉瞬即逝。有些人會不顧一切，堅持達成目標，而有些目標則會緊緊與我們相連，甩都甩不掉。有些作者告訴讀者，只要保持正向思維，天下就無難事，有些作者則希望讀者在發現自己無能為力

時，不要過分苛責自己。

■ 痛苦的兩大來源

就我們觀察目標設定流程的經驗來看，人們痛苦的主要來源有二，第一是未能達成目標時，誠信正直的品格與勇氣受到打擊，第二是達成目標帶來的毀滅性後果（偶爾會發生）。

提領「個人誠信帳戶」內的資產

之前的章節有提到，所有人都擁有「個人誠信帳戶」，裡面的資產代表你對自己的信任程度。當我們信守自己的承諾，例如設定目標並達成目標，就等於往帳戶裡存款。我們對自己的信賴度，以及堅守對自己和對他人承諾的能力也會更有信心。這個帳戶裡的存款越高，我們就能獲得更多力量與安全感。

無法達成目標，就好比從帳戶中提款，會引發強烈的痛苦。若提款的次數過於頻繁，時間久了，人就會對自己許下承諾與遵守承諾的能力失去信心，也不再信任自己與他人。緊接而來的，就是憤世嫉俗與合理化自身行為的態度，這兩種態度會使人再也無法設定並達成任何有意義的目標。今後當我們面對重大的人生挑戰，需要品格的力量做後盾時，便會發現自己一無所有。

史蒂芬：「我曾擔任過生存體驗營助理，帶領一群學生到野外健行，共計兩天一夜。我們最後來到一座山谷，大家必須扶著繩索渡河，但此時我們已有超過二十四小時沒有進食喝水，疲憊不堪，還渴得要命。但所有人都知道，只要跨越這條十二公尺寬的河流，就能享用到豐盛的早餐。

我是領隊成員，所以必須第一個渡河。面對湍急的河流，我沒有

半點退縮，甚至還有些自負，故意在繩索上跳來跳去，吸引大家的注意，但走到一半時，我突然沒了力氣。我用盡各種技巧讓自己繼續前行，包括靠意志力支撐，以及想像自己抵達對岸享用美食的畫面，但此時的我壓根不相信自己可以用單手支撐體重，就連讓一隻手離開繩索的勇氣都沒了。

找不到支撐力的我就這樣摔進河裡，只靠一條安全繩保命，在激流陣陣的水中載浮載沉，學生們全都愛死了我這副狼狽的模樣。『驕矜必敗』這句話原來是真的，後來我才知道，他們大多數人都有過相同的經驗，只有極少數的人有力氣走完全程。」

鍛鍊品格的力量和鍛鍊身體的力量一樣，在面對考驗時，沒有就是沒有，我們完全無法偽裝自己還有力量。設定宏大的目標需要力量、捨棄「速成法」，設法解決長期的問題需要力量、不顧眾人的意見，遵守自己的承諾也需要力量。

使你無法達成目標的原因有很多，有時是因為目標過分脫離現實。人會因缺乏自我覺察，而對自己產生不切實際的期待，各種新年新希望就是典型的實例。新年不過就是把日曆撕掉一頁，但我們卻妄想自己可以瞬間改變飲食習慣、運動習慣，或是對待他人的方式，就像期待孩子在新年過後就學會爬、拿叉子吃飯和開車一樣。這種目標是基於幻想，不僅缺乏自我覺察，也無視自然成長的法則。

有時我們給自己設定了目標，也努力達成目標，但環境卻變了，也或者是我們變了。可能出現了新的機遇、經濟碰上轉折、生命中多了另一個人、可能我們的看法與以前不同。若我們堅持目標，目標就會轉過來控制我們，而不是為我們服務；但要是我們選擇放棄目標，便會因為打破自己的承諾而心生愧疚。不停變換目標，或是未能達成目標，都會令人難以累積個人誠信帳戶的存款。

靠錯牆的梯子

無法達成目標會使人感到痛苦，達成目標亦然，有時人們會為了達成目標，而犧牲掉生活中其他重要的事物。我們稱這種現象為「靠錯牆的梯子」症候群，也就是當攀上了眾人口中的勝利顛峰後，卻發現自己設定的目標是錯誤的。

一位同事和我們分享了以下經歷：

幾年前，有位創業家向朋友與鄰居大肆宣揚，說自己今年的目標是要賺到一百萬美元，他深信「只要給我一個好點子，我就能靠它賺進一百萬」。後來他運用最新科技開發了一項娛樂產品、申請了專利，並接著駕車駛遍全美推銷。

他偶爾會帶上小孩一起跑業務，一出門就是一週左右，但妻子卻對此頗有怨言，說道：「每次你們回來後，孩子們都不禱告，也不寫作業，接下來一整週都在玩樂中度過。要是你不打算幫他們完成應盡的義務，就不要帶他們出門。」

到了年底，他真的實現了自己的目標，賺到一百萬美元。可不久後，他也和老婆簽字離婚，而他的小孩有些染上毒癮，還有一個則受情緒控管問題困擾，基本上整個家庭都毀了。

他的眼中只看得見自己的目標，並用這個目標衡量所有事物，忘了計算加總成本。他為這一百萬美元付出的代價，其實遠超鈔票的實際面額。

當人將時間與精力全都投注在單一目標上，就會化身成一匹戴著眼罩的馬，對其他人事物視若無睹。有時候，人們會一心只想達到目的，不管之後的事，導致一堆人為了他的目標陪葬。有時我們的目標是基於好意，但最後卻對別人造成困擾。以下是某俄羅斯籍學員與我們分享的經歷：

蘇聯末代總書記戈巴契夫（Gorbachev）當年想限制酒類飲品販售，不准人民喝太多酒，這種做法類似美國的禁酒令，最終也以失敗告終。人民沒有像戈巴契夫預期的那樣，投入產出活動，而是轉向毒

品尋求慰藉。雖然蘇聯政府的確大幅降低了人民的酒精攝入量，但卻未能實現自己的初衷。

一般來說，我們設定了目標，自然就會認為只要達成目標，人生就會改變，也能創造高品質生活成果。但很多時候，這些改變不一定是正面的，達成一項目標，或許會對生活其他領域造成負面影響。而等我們親眼目睹結果，所有的幻想也將瞬間破滅。

有鑑於「達成目標，幻想破滅；不達成目標，人生無望」的困境，也無怪乎有這麼多人一想到設定目標，內心就惴惴不安。

有沒有可能，我們可以因達成目標而獲得力量，而不是問題？有沒可能，我們可以定期達成有意義的目的，讓個人誠信帳戶變得更安穩？有沒可能，我們可以放棄、改變，或是達成部分目標，但又能維持，甚至是增加個人誠信帳戶的存款？有沒可能，我們可以確認梯子是靠在对的牆上？

我們保證上述問題的答案都是肯定的，也可以告訴你，你可以放大目標設定過程帶來的力量。關鍵在於以能創造綜效的方式，運用人類四大稟賦設定並達成以準則為基礎的目標。

■ 運用人類四大稟賦

在操作得宜的前提下，傳統目標設定流程是一項強而有力的工具，因為它動用了兩種特殊的稟賦：創意想像與獨立意志。

創意想像稟賦讓人得以親眼看見想像中的事物，並掙脫個人經驗的束縛，預想各種可能。獨立意志稟賦能使人獲得選擇的能力，以及超越背景、人生腳本、環境的能力。設定目標就是在告訴自己：「我可以預見一個與現在不同的未來，我決定努力開創這個未來。」我們用想像力記住自己的目標，並用獨立意志付諸行動實現目標。

這兩種稟賦的力量相當驚人，是有意義的生活動力，也是自主改

變的基本過程。但人類體內蘊涵的力量，其實遠大於此。

在設定目標時，人們經常會忘記另外兩種稟賦的力量。

- .良知—也就是目標與使命、需求、準則的深層連結。
- .自我覺察—也就是對自身能力，以及個人誠信帳戶存款的精準評估。

接下來我們會深究這兩種稟賦，看看他們如何賦權給我們，使我們能設定並達成有意義的目標。

良知讓使命不會背離準則

良知之所以如此強大，是因為它除了可以讓使命與準則維持在同條線上，還能在抉擇的時刻引導我們。設定目標的當下，就是抉擇的時刻，我們在那一瞬間通過自我意識，決定將時間與精力投注在特定目的上。是什麼影響了我們的決定？是社會鏡像嗎？是旁人的目的嗎？是與基本準則脫鉤的價值觀、需求與能力嗎？又或是藏在我們內心深處、以準則為基礎、與良知相連、聚焦於貢獻的那團火焰呢？

能與內在生活連結的目標，會具備熱情與準則的力量。

這些目標的動力來自內心深處的火焰，其基礎則是能創造高品質生活成果的「真北」準則。

若你想獲得這股力量，可以試試回答下列三個問題：我想成就什麼？為何我想成就此事？我如何成就此事？

我想成就什麼？

我渴望完成什麼事情？我想做出什麼貢獻？我理想中的結果是什麼？

建立於準則上的「事」將著眼於成長與貢獻，而不是只是單純設定、完成能提升生活品質的目標。希特勒和甘地都為自己設定了目

標，也都達成了自己的目標，但兩人選擇的焦點卻天差地別。只要我們願意花時間追求，多半都能獲得想要的事物，當我們設定的目標符合良知與準則，自然就會去追求卓越的事物，最終獲得卓越的事物。

為何我想成就此事？

為何我會想做這件事？我的目標是應使命、需求、準則而生的嗎？這件事情是否賦予我權力，使我可以透過各種角色做出貢獻？

以使命與願景作為背景出發，找出你想成就的「事」，會比找出「原因」與「方法」簡單。

羅傑：「我在近期某場研討會上，和眾人分享了使命與角色的重要性，並挑了一位與會者，問他是否願意和我一起，在眾人面前設定自己的目標，他答應了。

我說：『請你任意挑選一個角色。』他說：『父親。』

『你覺得自己可以為這個角色達成的最重要的目標是什麼？』

『跟我十四歲的兒子建立良好的親子關係。』

『為什麼？』

『我跟他的關係不怎麼好。』

『你為什麼想要改善跟他的關係？』

『他在學校跟朋友相處的狀況不太好，承受了很多同儕壓力，漸漸開始走上歪路，我認為自己應該陪他度過這個階段。』

『為什麼？』

『這樣才能讓他回歸正軌，從事一些有意義的活動。』

『為什麼？』

『因為他必須回歸正軌，做有意義的事。』

『你為什麼會想讓他回歸正軌？』

『因為我要幫他啊。』

『為什麼？』

他漸漸緊張起來，並說：『因為我是他爸，這是我的責任！』

『你為什麼想要幫他？』

他一臉沮喪地說道：『因為.....因為.....』

與他同桌的人似乎看不下去了，不約而同用幾近大吼的聲音說道：『因為你愛他！』

他對兒子的關愛之情溢於言表，明顯到身邊的人都能感受到他對兒子的愛有多深。也許他不好意思在研討會上說出對兒子的愛，也有可能他還沒能與內心那團火焰連結。

那兩人話音剛落，他臉上立刻露出害羞的微笑，並說：『沒錯，我愛他。』所有人都能感受到他身邊即將溢滿而出的力量與寧靜。」

少了這層連結，便會感到生活是一種責任，而自己別無選擇，只能培養充分的自制力，才能達成目標、撐到最後、拖著遍體鱗傷的身體跨越終點線。我們完全無法與內心深處的能量來源、信念與經驗連結，只是不斷與自己作對，無法確定自己為何（或是否）想完成某項目標。因為一時興起而許下的承諾缺乏持久的力量，無法使我們實現自己的目標。

動機的關鍵是刺激，也就是「原因」。原因會帶給人能量，讓人在面對困境時能堅強以對；原因會帶給人力量，讓人可以與內心深處想說「好」的衝動連結，勇敢地說「不」。

無法和內心深處的「原因」連結的目標，不一定不好，但絕對不會是最佳的目標，因此我們必須質疑自己的目標。若目標與原因相連，那我們就必須推進自己的思維與感受，直到突破瓶頸，讓對願景的熱情與目標可以自由流動。連結越是強韌，動機也會更強、更持久。

我如何成就此事？

我該如何達成目標？哪些關鍵準則可以賦予我權力，讓我實現目標？我可以運用哪些策略實踐這些準則？

讓「事」與「原因」維持一致後，便能開始思考「方法」。選擇達成目標的方式，到最後通常都會成為兩種思維與管理風格的角力戰，即「控制」與「開放」風格。具備控制範式的人，會認為人是需要被嚴格監管的，唯有如此才能創造產值或把事做好。具備開放範式的人，則認為給人自由、機會、支持，便能引出對方最優秀的潛力，並成就大事。

選擇用控制或開放的態度對待他人，也會反映出你對待自己的方式。若你用控制的觀點看待事物，就會認為想達成任何事，就必須嚴格地控制自己。若你用開放的觀點看待事物，就會認為你在領導自我時的主要任務，是為自己創造可以釋放內在能力的最佳環境。假設你在設定目標時，特別著重於獨立意志稟賦，認為自己必須堅持到底、恪守紀律、不惜代價也要實現目標，那麼你的基本範式應該就是控制型。

羅傑：「我接著問道：『你要用什麼方式展現你的愛？』

『我也不知道，可能就是找機會表示吧。』

『還有其他方法嗎？』

『我會多投資一點時間。』

『還有其他方法嗎？』

他嘆了一口氣後說：『我不知道。老實說告訴你吧，我很害怕，我之前也嘗試過，但都以失敗告終。有時候我覺得自己越是努力，情況就變得越糟。』

我們聊到可以應用那些準則來改善父子關係，也談到信任，我告訴他，想打造互信的關係，首先要成為一個值得被信任的人。許下諾言、遵守諾言，即便對方不在你身邊，也不能背叛對方。我們還聊到同理心，也就是先了解對方並尊重對方。

他漸漸開始明白，無論自己有多想幫兒子，只要兩人的關係是建立在自己可以因善意而控制兒子的幻覺上，而不是接受現實，知道自己可以懷抱以準則為基礎的自我領導與愛，放開兒子的手，那麼所有努力就永遠不會有效果。」

在研討會的場合上，被選中的人通常都會提出職場上的角色，而不是家庭的角色，且大多數人通常都會立刻知道自己該做什麼「事」。

「本月銷售額提升5%。」

「本季度結束前運營成本要下降3%。」

「提振辦公室士氣。」

但只要進入到探究「原因」的流程，眾人便會發現，他們最初認同的動機通常都偏向負面、圖利、過分注重於外部或急迫，例如：

「如果我不做這件事的話，就會被炒魷魚」。

「要是我不能達成目標，大家就不會再相信我了，我一定會感到很沮喪。」

「問題確實存在，一定要在擴散前先處理掉。」

但當我們繼續挖掘答案後，眾人便會紛紛改口，表示：

「只有做了這件事，我才不會覺得自己是薪水小偷。」

「我喜歡完成任務，以及為客戶提供優質服務的感覺。」

「我想讓世界變得更好。」

許多公司永遠都把重心放在經濟或員工的生理層面，因而永遠無法受益於深層動機。他們不認同，或是刻意避談員工的社交、心智與精神需求，也不讓他們自然而然地與內心的感受連結，如對愛的需求、對學習的需求，以及為了更崇高的事物而活的需求。然而，此類連結其實能帶給企業主他們苦苦追尋的能量、創意與忠誠度。

開始探究達成目標的「方式」時，選擇職業角色的人通常都認為自己無論如何都必須「堅持到底」。

「反正這件事我非做不可。」

「你之前試過嗎？」

「試過。」

「你成功了嗎？」

「沒有。」

我們接著討論到可以改變現況的「真北」準則，包括相互依存的準則，如同理心、誠實、許下承諾與遵守諾言、培養關係。我們聊到共同願景、雙贏協議以及系統一致的原則。結論很快就浮出水面：知道自己該做什麼，甚至是內心極度渴望去做這件事是不夠的，實踐的行為還必須基於可以提升生活品質的準則。

開創高品質人生的關鍵是要用正確的方法做對的事，且必須出於正當的原因。只有藉助端正的良知的力量，我們才能做到這點，而端正的良知可以使我們與願景、使命與真北維持在同條線上。

自我覺察可以賦權於人，培養誠信正直的心態

我們是否可以被信任，取決於個人誠信帳戶的存款。由於誠信正直是一塊基石，乘載著我們的自信，以及我們在他人心中燃起的信心，因此，有效的自我領導的最佳體現，就是我們在累積帳戶存款時行使的關懷與智慧。

累積存款的主要方式，是在許下承諾並信守諾言時行使獨立意志，然而，缺乏自我覺察的人不具備管理帳戶的智慧。他們可能會好高騖遠，無法實現目標，導致存款變成提款，也有可能把目標設得太低，明明能存十元，最後只進帳一元。他們可能會錯過每天、每週、每時每刻出現的存款機會，只因自己忙著怪罪環境與他人使自己無法達成目標。

一個人必須發自內心地對自己誠實，才能擁有自我覺察。回答下

列令人難以啟齒的問題，自我覺察便會應運而生：

我真的想做這件事嗎？

我願意付出代價嗎？

我有力量完成這件事嗎？

我願意承擔自我成長的責任嗎？

我是否明明可以成就優秀，但卻甘願屈居平庸？

我是否會因自己無法設定並達成目標而怪罪他人？

自我覺察會敦促人們從當前的位置出發，設定實際的目標，既不要懷抱幻想，也不要找藉口。另一方面，自我覺察也會阻止人們屈就於平庸，並使人認清並尊重自己對向外發展、挑戰極限與成長的需求。有鑑於生活的挫折大多來自落空的期望，若我們有能力設定實際且具挑戰性的目標，便能獲得權力，為生活帶來寧靜與正向成長。

自我覺察是耳朵，可以聽見良知的聲音，並幫助我們認清，這世上存在不受我們管轄的準則，而妄想取代法則的行為最終都會以失敗收場。自我覺察使人謙遜，並在面對成長與改變時保持開放的態度，了解我們在設定目標時既非全知，也非全能。在設定目標的當下，我們會將自我覺察發揮到極限，本著最優秀的原因，在力所能及的事物中，選出一個最優秀的目標，並以最佳的方式制定達成目標的計劃。

但環境會變，我們也會變，若不能以開放的態度擁抱改變，我們便無法誠信正直。

自我覺察能賦予我們權力，使我們捫心自問：「我是否選擇了好的事物，放棄了最好的事物？」所謂最好的事物，可能是你設定的目標，也可能是意外的機遇、新的知識，或是因自身理解力提升而迸發的新選項。如果改變背後的主要推力是急迫、心情或反對，我們就會與最好的事物漸行漸遠。若改變背後的推力是使命、良知與準則，我們就會漸漸向最好的事物靠攏。擁有自我覺察，了解好與最好的差異，並知道自己的行為必須基於使命、良知與準則，就等於往個人誠

信帳戶裡投入鉅額存款。

誠信正直代表的，不只是無論如何都要堅持目標，而是誠信正直的系統，是一個完整的程序，可以在使命與當下間創造一個開放的連結。

■ 設定並達成以準則為基礎的目標

如果沒有準則，便無法創造高品質生活成果，你可以想做對的事，甚至可以是出自正當的理由去做這件事，但如果你無法應用正確的準則，那就只有撞牆的份。以準則為基礎的目標代表三件事：對的事、正當的理由、正確的方式。

以準則為基礎的目標設定流程，包括以能發揮綜效的方式運用人類四大稟賦，如：

- .透過良知，連結對遠景的熱情、使命、準則的力量。
- .透過創意想像，預見可能性，並預見自己使用能發揮綜效的、有創意的方式達成目標。
- .透過自我覺察，設定時限合理的目標，並對改變抱持開放的態度。
- .透過獨立意志，做出有意義的決定並付諸行動；我們具備誠信正直、說到做到的品格。

以準則為基礎的目標設定流程若能包含下列三點，便能發揮最大功效：第一：設定「背景」目標、第二：擬訂「也許」清單、第三：設定每週目標。

一、設定長期與「背景」目標

大多數人認為，透過設定長期與中期目標，將使命宣言提供的背景與每週目標連結在一起，是不錯的做法，但「長期」和「中期」這

兩個詞會讓目標落入計時時間的框架。

時機固然重要，但我們認為，如果能將其他議題，如人際關係、你與其他目標的關係、你與其他事件的關係，透過「背景」目標來看，會顯得更清楚。「背景」一詞提醒我們，自我領導不只關乎長遠的目光，更是關於廣泛的理解。

若你是按照角色規劃目標，可以在每個角色下方寫出背景目標，方便日後查找。使用事／原因／方法表格，便可以找出這些目標。舉例來說，「磨刀人」角色的背景目標可能會是：

事：

我的目標是要堅守能維持身體健康的紀律。

原因：

有了健康的身體：

我才能擁有完成使命所需的力氣、耐力與體格。

我才能成為子女與他人的榜樣，讓他們知道維持健康的重要性。

我才能鍛鍊性格優勢。

方法：

.健康飲食。多吃新鮮水果與蔬菜、複合式碳水化合物、全穀食物、禽肉、魚肉；少吃糖、脂肪、鹽、紅肉；堅持少量多餐。

.鍛鍊身體。每週做四次有氧運動，每次三十分鐘；加入籃球隊；早睡早起，確保每天睡滿七小時。

.身心連結。對身體與健康保持樂觀態度；閱讀相關書籍、參加相關研討會，以學習更多與健康有關的知識。

.專注力。處理自身健康問題。

事／原因／方法表格可以連結使命、準則與目標，在你準備為自己設定每週目標時，便可以回顧這些背景目標，立刻利用這條連結，選擇合理且可執行的項目，拉近自己與目標的距離。

用這種方式看待目標，可以再次強調生活的互聯性（interconnectedness）。你可能會覺得這不過是一項被歸類在「磨刀人」角色下的「生理」目標，但你要考慮到此目標與其他層面，以及所有角色間的關聯。

舉例來說，絕大多數人都說，定期運動最大的好處不是在於身體健康，而是在於精神層面，即誠信正直的品格與性格優勢的提升。此外，心智層面也會跟著受益，因為他們可以學到更多與健康相關的知識、培養健康的思維方式，並減少壓力，連帶提升了「生理」目標的效能。另外，與朋友和家人結伴運動，也是一種豐富的社交與生理體驗。也就是說，良好的健康狀況，可以讓所有角色的生理、心智、社交與精神層面都獲得力量。

當我們能意識到這種互聯性，就等於放開自己接受富足思維，同時也能獲得權力，創造角色綜效。

二、擬定「也許」清單

關於目標這件事有個問題，那就是我們常常會在讀完某本書、參加過某場研討會，或是與某人聊完後，獲得一些體驗與想法，覺得自己很想做某件事情。我們還沒準備好設定目標，但卻又不想讓這個念頭跑掉。

大多時候，我們會讓這個念頭在大腦的等候室裡徘徊，任其在我們的意識內載浮載沉，允許它使我們分心、不安，只因我們覺得自己還有其他事沒有完成。可能我們會把它寫在新增速度遠大於刪除速度的「待辦事項」清單內，將本應被列為第一要務的任務和不重要的事混為一談，不斷提醒自己還多少事沒完成。

相較「待辦事項」清單，「也許」清單其實有效的多，你可以將每個角色想做的事寫在「也許」清單上，並列於合適的角色下方，留

待日後考慮。列在也許清單上的項目不代表這件事就是目標或承諾，只是代表自己以後可能會做，也可能不會做這件事，僅供日後規劃之用，不會損及誠信正直的品格。

把想法記錄在「也許」清單上，可以緩解焦慮感，也比較不會因此而分心，還可以在將來有需要時快速找到。規劃每週行程時，你可以瀏覽一下也許清單，看能不能將上面的項目列為當週目標，也可以日後再考慮，甚至可以直接刪除掉不重要的項目。

三、設定每週目標

設定每週目標時，事／原因／方法表格其實更像是一種思考角色與目標的模式。設定目標時，我們要檢視每個角色，並在接受刺激到做出反應的間隙停下腳步，問自己：

「本週擔任這個角色時，我能完成哪些最重要，而且能帶來正面影響的事（一到兩件）？」

這個問題的答案，可能來自你在檢視人生使命與角色時，對這個角色的感覺或印象。以下是某人與我們分享的經歷：

「當我每週在檢視自己的角色時，心中通常都會浮現一些印象，認為自己必須做哪些事情，特別是在檢視父親角色時。我會想到自己要替某個孩子完成什麼事，我覺得自己更注意孩子的個人需求，對於能改變事物的機會也更敏感、更開放。」

你也可能在檢視各角色背景目標時想到答案，也有可能看到某個角色的「也許」清單項目時找到答案。檢視這些事物時，我們會在內在生活與當前的處境間，創造一條開放的連結。我們創造了背景，而這個背景則讓目標有了意義。

■ 有效的每週目標特徵

設定目標時，要謹記有效的每週目標應具備下列五個特徵：

1. 有效的目標必須由良心推動。有效的目標必須是我們內心想做的事，而不是受急迫性驅使，或是被逼著做出的反應。有效的目標也不應該是社會鏡像的倒影，而是我們內心覺得自己必須去做的事，和我們的人生目標與真北準則一致。我們必須對良知的聲音更敏感，特別是在為自己最特殊的角色設定目標時，此時我們擁有最大的影響力。於此同時，我們也要維持平衡，記得我們不是非得每週都替每個角色設定目標。人偶爾會經歷短期的失衡狀態，而此時，我們要聽從智慧的建議，遵循理智的聲音，選擇不替某些角色設定目標。

2. 有效的目標通常都是第二象限目標。第二象限規劃流程會自動連結「事」與「原因」，因此，我們選定的目標通常都是重要，但卻不急迫。我們當然也可以選擇一些第一象限的目標，這些目標既重要又急迫，但選擇的主因還是取決於重要性。

3. 有效的目標可反映出四大基本需求與能力。好的目標可以是關於生理層面的活動，也可以是關於理解存在意義的活動（即精神層面），也可以是理解他人的活動（即社交層面），也可以是成長與學習的活動（即心智層面）。許多人之所以會感到不滿，並覺得生活失衡，是因為他們追求的目標基本上都有時效性，而且都與生理面有關。忽視其他重要層面的存在，會大大地限制我們創造有意義的生活品質的能力，也會使我們無法獲得角色綜效的能量。

4. 有效的目標是核心焦點（Center of Focus）。每個人都有煩惱圈（Circle of Concern），涵蓋我們煩惱的一切人事物，包括健康、會議、未成年兒子的週活動計畫、擺在社區便利商店架上的粗俗雜誌、總統的外交決策、核武戰爭的威脅等。

但煩惱圈中還有另一個圈，名為影響圈（Circle of Influence），而我們擁有改變影響圈內人事物的能力。我們可能無法改變總統的外交政策，或是核武戰爭的威脅。但我們絕對可以改善自己的健康狀況，或

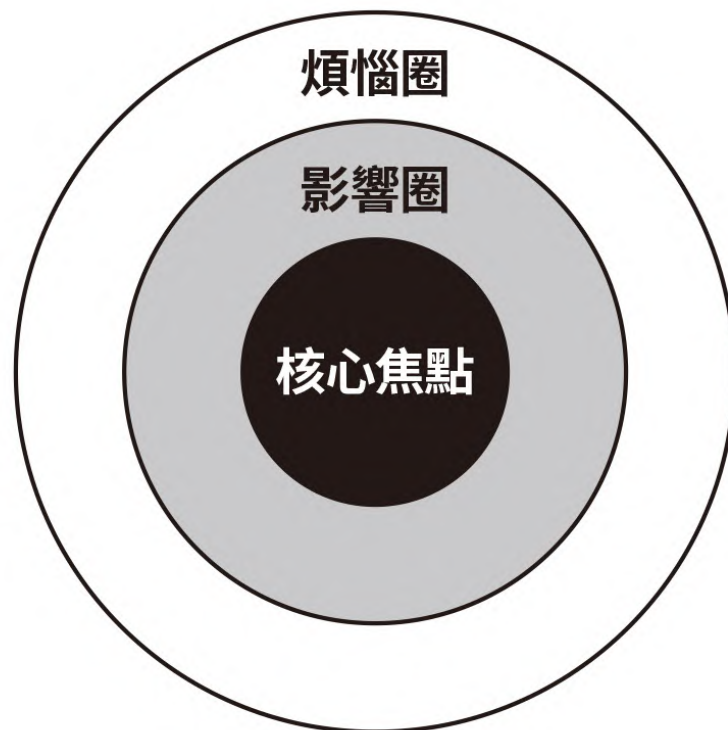
是調整兒子的週末活動計畫，也可以請便利商店處理那本雜誌。

如果想讓自己的時間和精力發揮最大效用，那就多著眼於第三個圈上，也就是核心焦點。

核心焦點包含我們當下最應關心，而且也有能力影響的人事物，而這些人事物也和我們的使命一致。

把時間和精力花在另外兩個圈圈只會降低自身效能，在煩惱圈中逗留，不過是浪費力氣，去改變我們無力影響的人事物。在影響圈裡打轉，我們的確可以成就一些好事，但卻會錯過其他更好的事。唯有把核心焦點中的事當成目標，並完成這些目標，才能把時間與精力的效益放到最大。

我們還發現了一件耐人尋味的事，那就是專注於核心焦點的人事物，影響圈會自動變大，人們也可以用正向的方式去影響環境、影響更多人。



5. 有效的目標若不是決心（determinations），就是聚焦（concentrations）。首先，讓我們先定義決心與聚焦。決心代表我們下定決心要完成的事，聚焦指的是我們專心致志，想追求卓越的領域。人們一旦下定決心，便賭上了自己誠信正直的能力。此時此刻，對你來說最重要的事，就是堅持到底、信守諾言、兌現所言。只有在一種情境下，你才有合理的理由，放棄自己下定決心完成的事物，也就是當你的良心與自我覺察告訴你，你設定的「最佳」目標已經變成「次佳」目標。只有在此時，你才能運用誠信正直的品格去變更目標。

設定聚焦的目標時，要先找出自己想投入時間與精力的焦點領域，接著便要找機會投身此領域、設法接觸它，但此時你還沒有用上誠信正直的品格。

即便最後沒有成功，也只是損失了投資的時間與精力，不會動用到你的個人誠信帳戶。

切記，不需要為每一個每週目標賭上誠信正直的品格。當然，認真對待承諾，並懷抱謹慎的態度與智慧，去累積個人誠信帳戶存款固然重要，但你的小心翼翼不該阻礙自己帶著使命前行。

■ 信心與勇氣

設定目標，並朝目標邁進需要勇氣。一般來說，設定並實踐與準則和良知相連的目標，都會帶來正面的結果。日子久了，我們便會創造一股由信心與勇氣構成的上升漩渦。到最後也不用再去考慮是否要誠信正直。我們會累積足夠的勇氣，設下越來越具挑戰性，甚至是偉大的目標，這是一個成長的過程，也是一個成就自我的過程。

但如果懷抱著勇氣設定的目標，與準則和良知的連結不夠強，得到的結果往往不盡理想，我們也會因此感到失望，並變得憤世嫉俗，

形成一種向下沉淪的循環。最後，就連設定小目標的勇氣都會消失殆盡。

設定以準則為基礎的目標會帶給人力量，而這股力量，就是準則的力量，也就是對目標懷抱信心，並相信他們能創造高品質生活成果、相信我們的樓梯靠著正確的牆。這股力量是誠信正直的力量，也就是定期設定並達成有意義的目標的能力，以及在「最佳」變成「次佳」時，自信地更換目標的能力。這股力量是人類四大稟賦攜手合作，催生促進個人成長的熱情、願景、自我覺察、創意、品格優勢的力量。

能運用這股力量，就等於創造一股向上的漩渦，使我們獲得權力，繼續優先處理生活中的要事。

能培養目標之力的第二象限計畫

- .使用事／原因／方法表格，為每個角色設定背景目標。
- .在行程規劃表上為各角色列出一張「也許」清單，每週都把自己對角色目標的想法寫在清單上，並觀察自己內心的感受。規劃下週行程時，檢視清單，看看上面有沒有適合設為目標的項目。
- .設定每週目標時，記得停下腳步，與內心的良知連結。擔任各種角色時，主動去做你認為最重要的事。
- .設定並嘗試達成當週目標時，想想自己如何運用自己的稟賦。
- .檢視當週目標，看看它們屬於「決心」或「聚焦」，並在本週最後一天，分析這兩種元素如何影響你對目標的態度、達成目標的進度，以及個人誠信帳戶的存款。

一週視角

優先順序會隨情境改變。

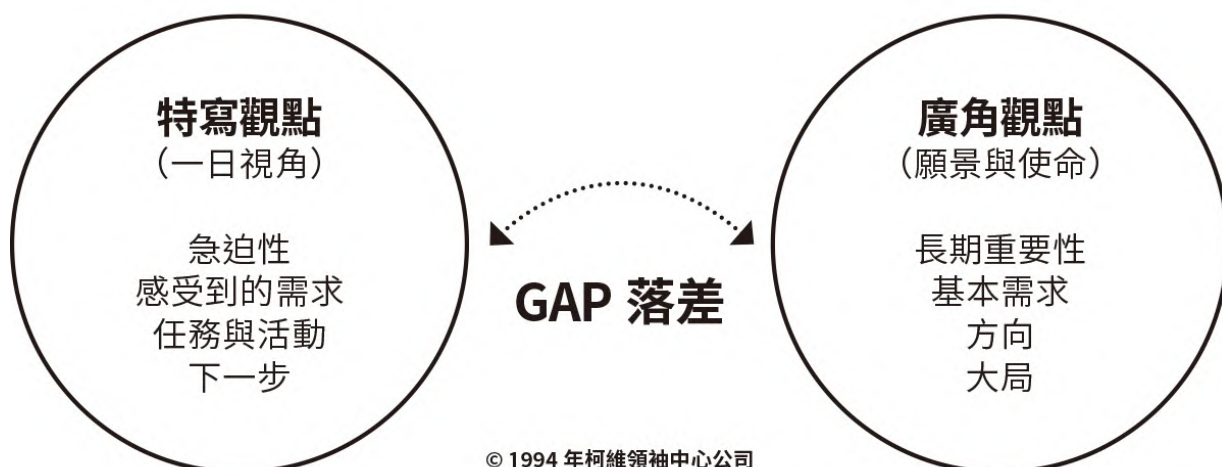
專業的攝影師拍照時會使用各種鏡頭，要捕捉大畫面，會用超廣角或廣角鏡頭；想讓被攝物變大時，攝影師會換上望遠鏡頭；欲呈現最接近人眼所見的畫面，他們就會選擇一般鏡頭；特寫畫面則要用微距鏡頭。攝影師的專業，就是知道該用哪種鏡頭呈現哪種畫面。

自我領導的專業與攝影師的專業類似，都是知道在何時該以最有效的方式聚焦。絕大多數時間管理工具與技巧皆聚焦於每日規劃，而他們抱持的理由似乎也相當合乎情理，因為「天」是最小且最完整的自然時間單位，人們每二十四小時就會面臨新的日程。我們可以規劃一整天的行程、設定每日目標、安排約會、決定活動的主次，當一天結束後，我們可以再次規劃、安排，並決定未完成事項的優先順序，可謂萬無一失。

但聚焦於每日規劃的問題在於，我們好像戴著一般鏡頭走在路上，只能看到眼前的風景，即近在眼前、迫切、緊急的事物，也就是說，我們總是把危機排在第一順位。雖然多數每日規劃法的初衷，是要幫助人們優先處理要事，但事實上，每日規劃會使人的目光僅能聚焦在急事上，導致我們的視角被縮限得太小，無法成就自己想要的結果。

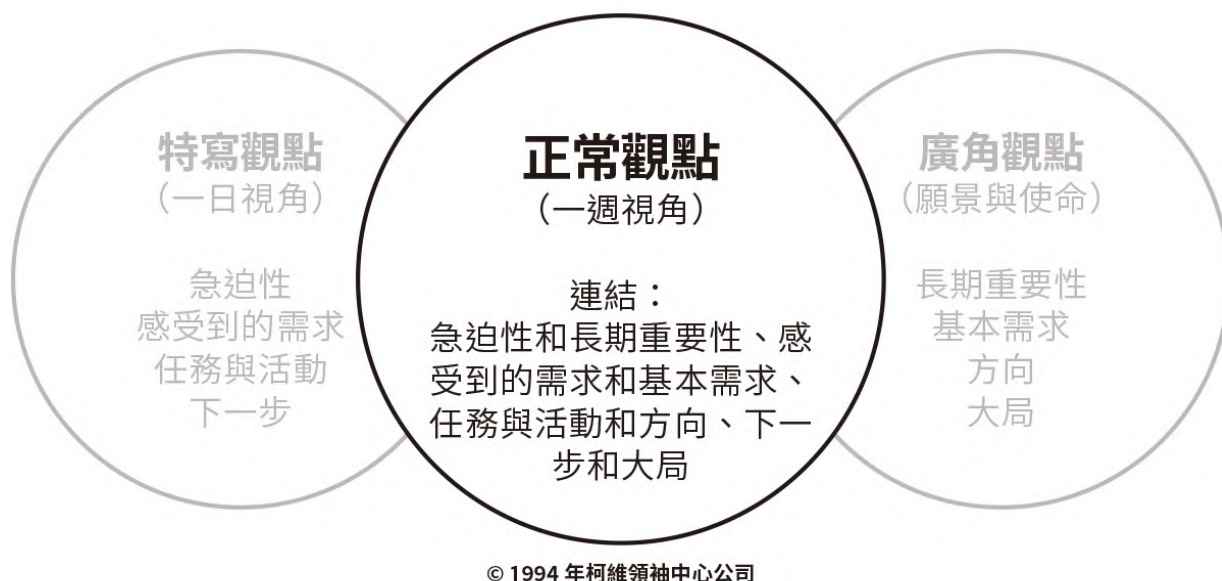
但我們也不能光顧著大局，若無法將願景轉換成實際行動，我們

便會與現實脫節，成為懷抱理想主義的空想家，最終信用盡失。所有人
都會遭遇下列困境：



我們該如何聚焦並調整視角以解決此困境？

將一週視角當成綜效式第三選項解決方案，用平衡且實際的方式，在大局與每日生活間搭一座橋樑。



一週視角可以連結各種重要的元素，讓星期成為「一般鏡頭」，

使我們可以換上最準確的視角，創造平衡的生活品質。

■ 三種處世視角

一週是人類生活結構的一塊補丁，包含工作日、夜間時間與週末，近得與我們的生活息息相關，又遠得足以提供背景與視角。而一週也是國際通用的標準，人類社會各層面都在此框架下運行，包括商業、教育、政府等。此外，一週還提供了我們三種實用的處世視角，包括平衡更新、整體—部分—整體，以及背景內容。

一、平衡更新

一週視角鼓勵人規劃每週與每日更新時間，即休閒娛樂與反思的時間。

每週更新

許多文化都認同每週更新的觀點，舉例來說，猶太基督教世界奉行每週一天的安息日（Sabbath），並用這一天反思自我、與神重新立約。學術界沿用了安息日，創造了學術休假制度（sabbatical），讓大學教師每工作七年便可休假一年，用於進修與自我成長。每週更新最常見的例子，就是人們安排的各種週末活動，例如跟親朋好友一起運動或參加社交活動。

第二象限規劃流程可以讓每週更新成為平衡生活風格的一部分，與其讓自己每天疲於處理緊急的事務，最後不得不逃到第四象限，不如主動規劃純粹的再創與更新活動，調整自己在不同創意時期的移動速度。更新並非無腦、漫無目的的逃避活動，它包含了重要的第二象限活動，例如：

- .建立、修復、更新與親朋好友的關係。
- .參與宗教活動，再次承諾自己會遵循某些價值觀。
- .好好休息或從事休閒活動，重拾精力。
- .透過特殊興趣與愛好，開發自己的天賦。
- .從事社區服務，回饋社會。

我們可以從經驗得知每週更新有多重要，當人永遠都被急事追著跑，一路從週一忙到週日，且永遠都以同樣的速度做同樣的事，便會覺得自己完全不在狀態內、感到整個人被掏空、失去對生活所有面向應有的視角。這就好像在讀一句永遠等不到句點的句子，或是聽一段缺乏樂句的樂章。當我們逃到第四象限避難並放緩腳步時，固然會覺得鬆了一口氣，但內心通常會感到空虛與不滿，既無法恢復精力，也得不到再創的力量。

自我領導的意義在於培養智慧，使我們可以正視自己對更新的需求，並確保自己每週都安排一些真正的再創活動。

第二象限每週規劃流程本身就是一項更新活動，我們可以藉此更新對自身需求、能力與真北準則的自我覺察；更新我們與人類四大稟賦的連結；更新我們對貢獻，以及為了崇高目的而活的承諾；更新對願景的熱情、角色的平衡，以及人生目標的力量。一名男子在體驗過每週規劃帶來的好處後寫道：

「我過去都把時間花在第四象限，把週日晚上當成電視之夜，後來我發現，週日晚上是我心情最寧靜的時段。於是我便把這段時間用來上教堂，並與家人相處，而我的心境也隨之好轉，可以檢視自己的使命、角色與目標。現在我都會將星期日晚上空出來，計劃下週的行程。」

有些人習慣在週五下班前規劃下週的行程，有些人喜歡利用週日早上，或是禮拜一早上。無論你選擇哪個時段，重點是要確定你當下可以獨處，並與內在生活連結。缺乏定期更新的人將偏離正軌，無法

主動去做自己想做的事，只能被動地回應。

每日更新

一週視角可以為每日更新的平衡創造情境，舉例來說，若你想每天利用一小時恢復精力，那麼你對「平衡」的定義，可能就是運動十五分鐘、陪女兒聊天十五分鐘、讀十五分鐘的書、冥想十五分鐘。

但你不妨想一想，若把視角從一日擴展到一週，會增加多少可能性？

健康專家表示，想要達到「訓練效果」，就必須每週做高強度運動三次，每次至少持續三十分鐘，並在間隔日讓身體充分休息。在運動的三天專注於身體更新，會比每天花十五分鐘做一些簡單的運動有效。無須做高強度阻力運動的日子裡可以邊聽音樂，邊做些伸展運動或散散步。若想让活動變得更有意義，也可以和配偶一起進行。當然也可以利用休息日進行深度學習或讀本好書。透過每週活動與節奏安排，我們便可以兼顧各方面的最佳方式，把刀子磨得更利。

二、整體—部分—整體

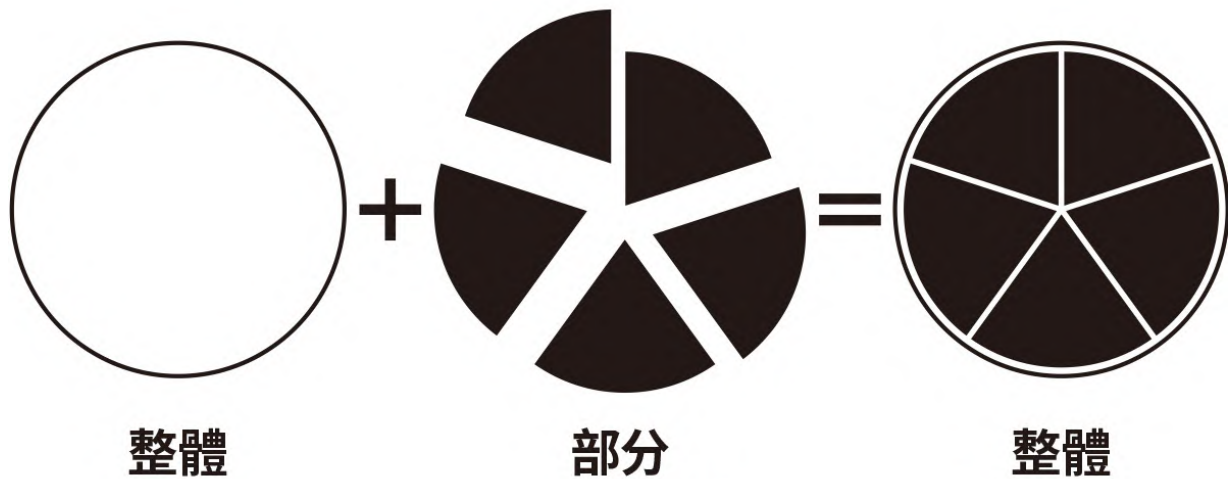
檢視使命宣言時，我們看的是「整體」，也就是大局、想像中的最終結果、使命的意義。但如果沉醉在整體裡不可自拔，就會變成懷抱理想主義的空想家，所以必須回歸「部分」，即角色和目標。我們要用特寫鏡頭審視生活中的各個部分，但倘若太執著於部分，生活就會被機械化、區隔化或是破碎化。

因此，部分最後依舊要回歸整體，而透過每週規劃的一般濾鏡，可以結合每日與每週視角的優勢。

將部分組成整體時，我們可以看見各個部分間的關聯，看見生活的積木（家庭、個人發展、社區活動）如何賦權於人，使我們能貢獻

社會、完成使命。

擁有「整體—部分—整體」視角，我們就能創造綜效，清除橫亙在角色與目標間的人造屏障。



© 1994 年柯維領袖中心公司

創造目標綜效

整體—部分—整體思維可以使人獲得權力，在角色與目標間創造綜效。我們會發現，與其逐一完成每項活動，將某些活動合併完成效果會更好。

我們也會發現，有些活動需要單獨的專注力，因此不能合併。排除掉這些活動後，我們便可以運用智慧調整其他活動，並清楚知道各活動如何影響彼此。

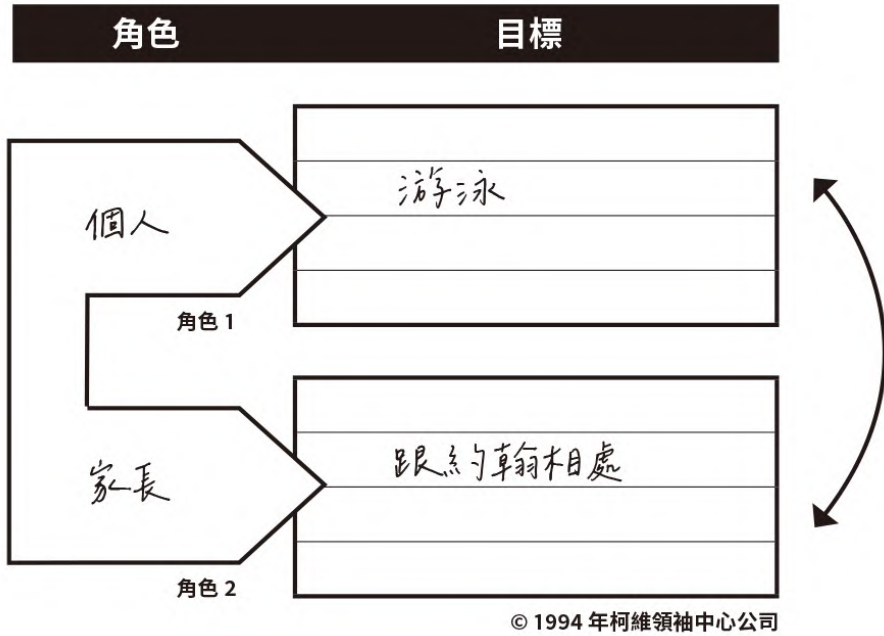
舉例來說，我們在規劃每週行程時，可以計劃帶兒子去游泳，結合教養目標（與兒子打好關係）與磨刀目標（鍛鍊身體）。我們也可以自願幫助需要社會援助的少數族群，合併執行學習新語言的目標與社區服務的目標。當人們真正開始發展出富足思維時，便能想到各種方法，讓更多目標共同發揮綜效。你可以靠烹調足量的美食一次達成三項目標，將一份食物端上自家餐桌，達成家庭目標，另一份則送給

鄰居，達成社交目標，最後將第三份冰在冰箱，這樣你在社區福利俱樂部會議當天就不用忙著張羅晚餐，進而達成第三項目標。各種排列組合可以帶來無限的可能性，創造生活綜效的方法也不勝枚舉，但如果你看待事物的視角是破碎的、線性的，那就永遠無法明白這個道理。

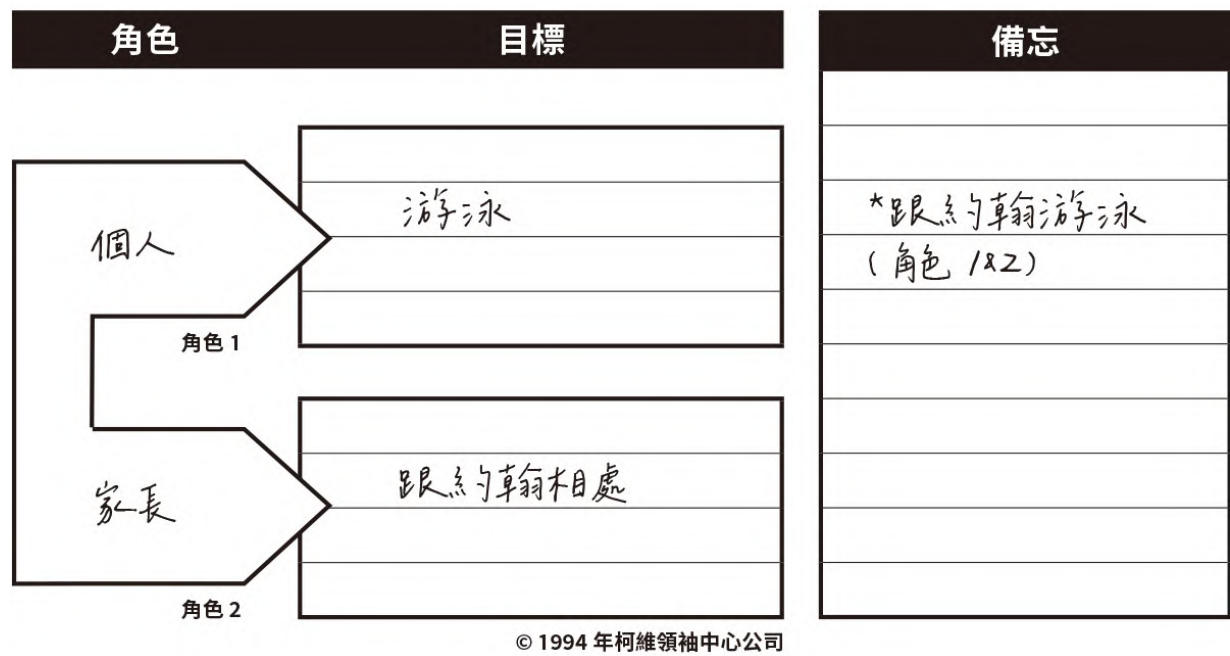
但我們的目的也不是要把行程表塞爆，或是一口氣完成所有事情，那是超人的任務。我們的目的是要運用創意想像，用能夠創造綜效且基於準則的方法達成目標，為人生創造更大的效能，而不是各別完成目標，帶來普通的效能。

透過檢視內心的感受，來測試活動是否可以合併完成，若你覺得連結這些活動有些牽強，那就表示你可能違背了某項準則（或許你一次想完成太多事了），這些事最好分開來辦。如果這些事情很自然地走到一塊，你的內心便會感到寧靜，也會覺得自己有能力做好，這是因為你的行為符合準則。此時，生活中各個部分便不會再互相衝突、競爭，而是會以和諧、優雅的方式攜手合作。

在每週工作紀錄表上找出綜效的方法有很多，你可以畫一條線，把各個目標連起來，再將綜效活動分配到合適的日子。



你也可以將可以達成目標的綜效活動寫在「備忘欄」裡，並加上星號或其他記號。



清除人造屏障

人們傾向區分工作、家庭與個人時間，覺得自己在某個領域的行為，完全不會影響另一個領域的行為。其實我們都知道，這些屏障是我們自己加上去的。工作不順會令人感到絕望、覺得自己無法做出貢獻，進而影響個人與家庭生活，而個人與家庭生活受挫，則會影響工作的表現。反之，健康的家庭關係則可以提升職場表現，而我們也會想和親友分享工作上的成功。

生活是一個不可分割的整體，當我們將生活中各個層面與整體使命感相連時，便會發現，只要某個角色恢復精力，連帶也會恢復其他角色的精力。在職場上，我們或許會與公司的某些目標連結，並透過貢獻自己的能力而獲得成就感，我們可能會因為服務客戶而感到滿足，也可能會因為自己的同事，或是訓練的學員有所成長而感到滿足。當投資與連結的方式能帶來成長與貢獻，人們便會發現自己下班回家後的狀態，遠比早上出門時更好、更精力充沛。

在家裡，我們可能會花時間在個人更新上，為所有人生角色打一劑強心針。和家人相處等於貢獻時間與精力給深愛的人，能夠深化彼此的關係。我們還可以和家人攜手，對社區與朋友做出貢獻。而當投資在更豐富的個人、家庭與社交生活上，便會發現，自己今天早上出門時的狀態，遠比昨天早上出門時更好、更精力充沛。

整體—部分—整體思維能賦予人權力，讓我們看見並創造能令自己成長、貢獻、獲得成就感，而不是使自己破碎、失望、自我聚焦的人際關係與連結。這種思維會成為一種潛意識思維，讓人獲得權力，將人生與其中所有的元素編織成一幅美麗的圖案，富足的「理解」導向富足的行為與生活。

三、背景內容

事物的優先順序會隨情境（或「大局」）改變，這並非什麼罕見的情況。舉例來說，假設你現在突然得知親友碰上麻煩，我想你應該會立刻闔上此書，趕去幫忙。為什麼？因為決定時間最佳使用方式的背景改變了。

每週規劃流程的目的，就是將內容（生活中各種活動）放進背景（對人生重要的事物）中。每週規劃流程是更新大局，使人與使命和生活的模式連結；每週規劃流程可以創造一個框架，代表我們最佳的思維方式，可以找出生活中的要事，並在接下來的七天內，優先處理這些事。這樣一來，當急事來催促我們、當情緒煽動我們，或是當機遇從天而降，我們便有一個堅固的依靠，可以權衡改變的價值，並將內容放在背景下思考，選擇「優」，而不是「好」。

曾有人告訴我們：

「在我開始進行每週規劃流程前，只要電話一響，我就會立刻跑去接、只要某人告訴我要做什麼，我就會去做。但現在，我會告訴他們：『我很想參加，但我必須履行對女兒的承諾。』有時候我會因為公事而取消跟朋友的約會，但如果約會很重要，我就會安排其他時間和對方見面。我現在只把重要的事列在行程表上。」

第二象限規劃流程不是要決定行程表事項的主次，而是要規劃優先事項；第二象限規劃流程不是要為每個時段安排活動，而是要先放進「大石頭」，再加入必須加入的沙子、砂礫和水。

第二象限規劃流程的目的，不是要把容器裝好裝滿，而是要確保石塊已經就定位，且還有空間容納以良知為導向的改變。

劃分時區，以及預留準備時間，可以幫助我們將內容置於背景下。

劃分時區

時區指的是預留給重要活動的大時間段，是可以替換的。若家庭

活動對你來說相當重要，那麼規劃週行程表時，你就可以固定將週六早上的時間留給家庭活動。但你也不是非得把週日早上當成家庭活動時間，絕對不能變動，而是在規劃其他活動與目標時，自己習慣把這段時間留給家庭活動。

假設你熱衷於社區活動，或是身為福利俱樂部的一員，每個月都必須利用週四晚上開會兩次，那麼在規劃行程時，最好就把週四晚上空下來。假設當週必須開會，你就可以用這段時間準備開會人員名單，或是完成該角色應達成的其他任務。

你也可以把週一早上的工作時間空下來，預留為和員工一對一面談的時間，這樣就可以把想見你的人安排到這個時區。你也可以每週預留一段時間，用於開發新客戶、閱讀商業期刊，或是做一些長期規劃。

你可以把時段當成模板，提升每週規劃的效能，這樣做的目的，不是要求你用時區劃分每一天，而是預留特定時段，讓自己可以專心從事須優先處理的活動。

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
7							
8							
9		員工面談				家庭時間	
10							
11							
12							
1	開發新客戶						
2							
3							
4							
5							
6							
7				服務 俱樂部 工作			
8							
9							
	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項	其他優先待辦事項

使用時區劃分法有幾項好處，舉例來說，你可以預留時間給須優先處理的活動（通常是第二象限活動）。此外，你也可以提升對生活的秩序感，而其他人也會意識到這一點，並做出相應的舉措。假設你總是把週四晚上留給俱樂部工作，眾人便不會一有問題就跑來找你，而是等到週四晚上再找你處理，因為那時候你才有空，也會比較投入。

由於時區通常都可以替換的，所以你可以彈性調整行程，不用擔心犧牲掉你分配在該週的時間。舉例來說，如果你的朋友因臨時有事，無法參加週四晚間的音樂會，所以把票轉讓給你，你便可以將家庭時間挪到週四，帶家人參加音樂會，並把俱樂部的工作改到週六早上。

你依舊能夠在一週的時間內，完成兩個角色最重要的目標。

時區也可以讓別人釐清自己該有哪些期待，假設你有一名助理專門幫你安排約會，時區劃分法便能同時賦權給你們兩人。若這名助理只能在週一、週三與週五早上十點到下午四點替你安排會議，那他就會知道，你如果想在這些時區內安排其他事情，一定會先問過他。於此同時，你也會知道，如果他想把約會安排在上述時區以外的時間，也一定會先來問過你。

預留準備時間

挫折與焦慮，大多是因為覺得自己毫無準備，而許多事情之所以會變成急事，是因為缺乏事前準備。我們可以透過每週規劃創造框架，此框架不僅讓我們有時間做好準備，更會敦促我們要提前做好置作業。

舉例來說，假設你週五早上要做一場重要的簡報，可能就要安排週三製作簡報、週四練習。假設你打算利用週六早上整理花園，可能

週五就必須到園藝用品店購買種子或工具。

我們應該都不會希望生命中最成功的經驗是來自意外，成功的經驗幾乎都是努力得來的成就，是縝密的計畫與全面的準備產生的結果。人在規劃下週行程時，思緒會變得清晰，而就在這一刻，我們會獲得看待事物的正確視角，並預留時間準備作業。當一切按計畫進行時，若我們已提前做好準備，做事的效能就會提升。即使情況有變，我們在準備期間下的功夫，也會賦予我們權力，使自己能用更快、更有效的方式釐清變化的價值與成本，並朝正確的方向前行。

只要換上一週視角看待事物，你就再也回不去狹隘的每日觀點。內容背景思維會賦予你權力，使你在抉擇的時刻，能做出更明智也更有效的決定。

■ 高品質生活成果的差異

一個懷抱單面向線性時間範式的人，是否能優先處理人生要事？答案是可以的，只要他能找出生命中重要的事物，並任由時鐘與日曆決定處事的效能即可。

也就是說，這類人的人生進程，完全取決於鐘擺的速度。

然而，每週規劃流程會讓人以更寬廣的視角看待事物，將我們的理解力與存在的意義提升到新的等級。想感受兩者的區別，最佳的方式就是親身體驗。我們常常聽到這樣的話：

「我的時間幾乎都被工作占據，但現在不一樣了，肩頭上的重擔減輕許多，又能開始享受人生。除了完成工作，我還有更多時間可以留給其他角色，生活終於重拾平衡。

我突然發現許多寶貴的時光，過去我總是在抱怨：『時間永遠不夠用，一星期只有七天太少了，事情根本做不完。』雖然有時我也會犯一些老毛病，但卻不會因此驚慌失措，因為我知道自己的信仰，也

知道自己內心世界一片和諧，所以可以快速調整。生活中永遠都會有各種急事，需要我立刻處理，但只要我把事情解決，就可以留一些時間給自己。而且我是發自內心了解，把時間留給自己相當重要，完全不亞於第一象限的客戶緊急需求。我以前以為要把每天的每小時都排滿行程，後來我才明白，時間管理的重點不在規劃所有小事，而是要學著優先處理要事。

最明顯的變化就是跟子女的相處，星期一向來都是全家最忙的一天，女兒要上騎術班，兒子要練習足球，全家人都得努力抽空才能共進晚餐。於是在我規劃一週行程時，就向太太建議把週一當成跟孩子的相處日，我們分別帶兒子或女兒在練習前後去用餐，專心和他們相處，不要像趕火車一樣。計畫實施兩週後，當我和兒子一起步出快餐店，準備開車去球場時，他突然牽起我的手，說道：『我最喜歡星期一了，不管陪我吃飯的是你還是媽媽，我都覺得可以跟你們聊天真好。』」

懷抱狹隘的線性時間範式，便無法看見一些與高品質生活成果相關的事物。即便你只是在每日規劃系統中，增設一張每週工作紀錄表，生活也會有翻天覆地的改變。若再加上計質時間或豐盛思維範式，改變的力度就會變得更強。懷抱這兩種範式的人，會認為生命每一個部分都與使命相連，而各部分間的綜效則會為生命整體創造能量。

生活搖身一變，成了能帶來產值的循環，使人成長、持續學習、維持良好的人際關係、做出有意義的貢獻。

一週視角可以培養平衡感與看待事物的角度，並提供一個背景，讓人時刻牢記自己的人生要事，以做出能帶來成效的選擇。

可以培養一週視角的第二象限目標

- .每週都花時間進行第二象限規劃流程，最好是找個適合反思的場所完成任務。
- .在接下來的一週，若你處理事情的方式因一週視角而改變，請將這些變化記錄在行程規劃表內，待週末時一併評估。
- .如果你已經做到上一點，請在一週內任選一天，並利用這天恢復精力、自省、重新立約，而不是單純從事娛樂活動，也不要做一些你在其他日子會做的事，過一個月後評估這樣做對生活的影響。
- .如果與他人一起生活，或是與同事共事，請和對方開每週行程規劃會議，看能否協調你們的活動，以順利達成每個人的目標。

你可以使用週行程表、接下來七天的每日行程頁，或是月曆中每週空白的部分規劃下週行程。

以誠信正直做抉擇

生活的品質取決於刺激與反應間的距離。

假使你上週花了半小時進行第二象限規劃流程，並與內在生活好好連結，那你應該已重新檢視過自己的使命與角色，也找出本週該完成的重要目標，最後將這些內容轉化成本週的行動方案。今天是新的一週的第一天，你查看了今天的計畫、快速讓自己與生活的重要性重新連結，也依照良知的引導，把自認為該修改的地方都改了。此時的你深信自己已經列出「要事」，也做好萬全準備，要在接下來二十四小時內優先處理這些事。

正當你打算按照計畫過完這天時，突然發生了一些「意料之外」的事。

.你剛完成員工面談，結果對方突然情緒崩潰，開始訴說自己在工作上碰到的問題。你當然很關心這位員工，卻已經排定十分鐘後要出席一場重要會議，而另外五名與會成員的時間，也是你關心的重點。你該怎麼做？

.女兒的小學校長突然來電，希望你能擔任專案小組成員，幫學校操場採購遊樂設施，但你最近才因為覺得缺乏個人的充電時間，也較少與家人相處，所以計劃不再接手其他工作。不過，你向來疼愛女兒，也認同校長的計畫，自己又恰好具備相關的才華、資源與人脈，可讓專案順利進行。你該如何回覆？

.你已連續花了好幾個小時處理手上的工作，工作效能逐漸下滑，想休息一下，讀幾頁書或提前吃午餐，覺得這樣能恢復精力。但交件期限就快到了，你不知道自己想放鬆是為了恢復或逃避。該如何取捨？

上述例子不一定和你的經歷相符，但無論實際狀況為何，我們都知道日常生活總是充滿意想不到的挑戰、新的機遇，以及讓自己無法按計畫行事的理由或藉口。

你如何回應對方？

你的選擇是什麼？

你對自己的選擇有什麼想法？你怎麼看待抉擇的過程？

在今天即將結束前，你會有什麼感覺？會因為無法攬下所有工作而感到挫折嗎？你會因為想完成所有工作，東奔西跑，最後感到精疲力竭嗎？還是你會拒絕對方，並因自己捍衛了要事的地位，感到寧靜且心滿意足？

這些挑戰並非空想，而是確實發生在日常生活裡。世界上沒有任何計畫流程可以賦予人權力，讓我們預先得知接下來將發生什麼事，或控制這些事，即便是功能超強的第二象限規劃流程也不行。若我們認為有效的時間管理是按部就班，無論如何都要完成行程表上的項目與「待辦事項」，最後必定只會讓自己沮喪氣餒。這是因為絕大多數時候，日子都不會按我們的期望開展。更何況，如果一切都照計畫進行，就會遺失生活中最豐富、最有意義的面向。在很多時候，我們很有可能無法將要事當成第一要務處理。

每一週、每一天、人生的每時每刻，都像是未經探索的領域，待我們去經歷。我們如乘著降落傘，抵達這片陌生的土地。雖然我們親手繪製的地圖能派上用場，但導航能力有很大一部分是取決於內心的羅盤能否正常運作，以及令我們隨時都能找到真北的四大稟賦。因此，第二象限規劃流程的目的，在於賦權於人，讓我們抱著誠信正直的心態面對抉擇的時刻。無論路線怎麼變化、無論眼前是否出現地圖

沒有記載的道路，都可以憑藉內心的羅盤，朝正確的方向前進。

■ 抉擇的時刻

抉擇的時刻就是見真章的時刻，考驗人的品格和能力。請在面臨抉擇時，考慮下列會影響我們因素：

- .急迫性（迫切且即將到來的事情）
- .社會鏡像（令人感覺良好且大家都在做的事情）
- .自己的期望
- .他人的期望
- .內心深處的價值觀（從長遠的角度來看，我們認為真正重要的事物）
- .當前的價值觀（從短期的角度來看，我們想要的事物）
- .人生腳本
- .自我覺察
- .良知
- .基本需求
- .想要的事物

雖然這些因素一直都影響著我們，但一定要牢記一點，那就是選擇相當重要。不管我們是主動回應其中一項或多項因素，或將受制於環境或他人，或使用稟賦，在有意識的狀態下遵循良知的聲音做出決定，都是我們自己的選擇。

心理學家維克多·弗蘭克在納粹德國的死亡集中營發現：

「在集中營生活過的人，都會記得有些人會在營房之間奔走、安慰同胞，並把自己剩下的最後一塊麵包分給他人。雖然這類人只占少數，但卻證明了一件事，那就是你可以剝奪一個人的所有，卻搶不走他身為人類僅存的最後一絲自由，也就是選擇用哪種心態面對環境和選擇信念的自由。

生活永遠不乏選擇，我們每天、每小時都有機會決定是否要屈服於惡勢力，任其剝奪你的自我與內在自由；決定是否就此淪落為環境芻狗.....」¹

我們可能會不切實際地認為，自己的生活品質是環境與他人的責任。但該承擔責任的人是我們，我們必須為自己的選擇負責。

雖然有些選擇當初看似微不足道，但這些決定就像流淌在山間的小溪，最終會匯流成一條大河，不斷推著我們朝宿命的方向前進。久而久之，這些選擇會化為心的習慣，超越其他因素，深深影響我們的時間和生活品質。

■ 以準則為核心的選擇

從本質上來看，以準則為核心的生活，就是承諾遵循良知的指引度過每一天。為什麼？因為人在面臨抉擇的當下會受各種因素影響，其中永遠都指向真北的因素就是良知。此外，良知也是能準確無誤地帶領我們享受高品質生活成果的因素。

我們設計了一個實驗，展現以準則為核心的選擇與一般選擇的差別。進行實驗時，請抱持認真的態度，因為本實驗的內容就是第九章的精髓。

請找出你最重視，也認為最有必要改善的一段關係，可以是婚姻關係、親子關係、職場關係或朋友關係。選好關係後，探索自己的內在世界，回答下列問題：

- .我能做些什麼來改善這段關係？
- .你能想出答案嗎？
- .你能否確定，只要做到這件事，你們的關係就會好轉？
- .你怎麼能確定？

面對這些問題時，所有人幾乎都會立刻感覺到那麼幾件事是關

鍵所在，而且清楚知道這些事可以改善與對方的關係。

「你怎麼知道？」

「我就是知道。」

絕大多數人其實都沒嘗試過這個改善關係的方法，甚至根本沒有在其他情境中試過。但他們之所以回答得出來，不是因為這是線性思維的延伸，而是因為他們心中確信這樣做是「對的」，也相信只要付諸行動，就一定能達到自己想要的結果。

「你的答案符合真北準則嗎？」

「符合。」

「這件事情在你的影響圈內嗎？」

「對。」

「這件事情並不容易，你覺得你能辦到嗎？」

「可以。」

這種發自內心深處的領悟，似乎可以針對我們剛剛提出的情境，立刻鎖定基於準則的有效方法，改善生活的品質。可能你在撰寫使命宣言或規劃每週行程時，也體驗過相同的感受。

要是我說你每天，甚至是時時刻刻，都能感受到這種發自內心的領悟，你覺得如何？與其在忙得焦頭爛額時受急迫性、社會壓力、他人的期待、自我保護的心態或速成法影響，匆忙地決定事情，要是我說你其實可以運用內在智慧做出選擇，你覺得如何？要是我說你可以用有效率的方式，執行自己的決策，你覺得如何？你的生活會因此改變嗎？

史蒂芬：「幾年前，我跟一群大學生討論到遵循良知的話題，期間我們進行了傾聽練習，我鼓勵他們與內在生活連結，傾聽良知的聲音。『如何才能成為更優秀的學生？怎麼樣才能成為更稱職的兒子、女兒、室友？要怎樣做，才能過上誠信正直的人生？』

結束後，一位女學生來問我：『我怎麼知道自己聽到的是良知的

聲音？』她提的問題也是很多人的疑問：『我怎麼知道聲音是來自內心的良知？我聽到也有可能是社會良知、人生腳本的聲音，或是自己的一廂情願。』

我回答她：『我們在做傾聽練習時，妳有沒有感受到什麼東西？』

她說：『當然有！我想到好多可以讓自己進步的事。』

我答道：『如果是這樣，那我建議妳忘掉剛剛的問題，放手去做就對了。妳在實踐的過程中會越來越認識內心的聲音，最後得到答案。』

我看到她的表情，於是開口問道：『妳不太滿意我的回答，是嗎？』

她說：『沒錯。』

『因為？』

她嘆了一口氣後說：『因為這樣我就沒有藉口拖延了。』

一年後，我又到同一所大學演講，不過這次討論的是不同的主題。當年那位女孩又來找我，問我是否還記得去年她提出的問題。想起這件事後，我問她：『後來怎麼了呢？』

她說：『我很認真地把那些事情付諸行動。』

『妳做了哪些事？』

『我抱著嚴肅的態度閱讀智慧文學，還跟一些我以前不喜歡，而且想澈底忘記的人和解。我也更願意配合家人、更樂於對家人伸出援手。我戒掉了學業上的拖延毛病，並發現身為學生應負的託管責任、身為家人應負的託管責任，以及對教會應盡的託管責任。我開始和兄弟姊妹和睦相處，也不再跟父母唱反調。我慢慢放下自己的防衛心，也不再這麼常生氣。』她停頓了一會兒，接著說：『我現在可以清楚分辨良知的聲音與來自內部與外部的其他聲音。』

幾年後，我到了另一個州演講，沒想到又碰到她。她問我：『你

還願意再和我聊聊嗎？」我說當然可以。她接著說：『我簡直不敢相信，當我開始發現內心的聲音可以引導我後，生活居然會有如此大的變化。只要我願意坦然面對事物，我做的每件事情就會有明確的方向，好像身邊的一切都在幫助我達到目的。』」

此乃以準則為核心的生活的真諦，這種生活的意義在於與內心的領悟建立一條開放式的連結，並以誠信正直的品格實踐它。這種生活的意義，在於擁有傾聽良知、遵循良知的品格和能力。

這顯然不同於其他「速成法」，上述例子中的主角也發現了這一點，她花了好長的時間、投入了不可計量的努力才實現以準則為核心的生活。但只要我們越能誠信正直，就越能體會到這種生活帶來的高品質結果。

■ 如何實踐選擇

第二象限規劃流程的基本目的，是要放大刺激與回應的間距，並增強我們在此空間內誠信正直的權力。人們擬訂使命宣言與規劃每週行程，就是為了要達到此目的。我們在接收刺激與做出反應的間隙停下腳步，主動選擇能與準則、需求與能力高度契合的回應方式。

我們每天、無時無刻都在學習同一件事，來提升自己誠信正直的能力，這件事就是「暫停」。在暫停的期間內，我們會運用人類的稟賦，提出有意義的問題；我們會傾聽良知的聲音，排除所有藉口；我們會懷抱勇氣行事，而透過這些行為，誠信正直的心態便應運而生。

一、提出有意義的問題

提出有意義的問題，是使我們立足於準則之上的必要行為。我們提問的對象是自己的良知；我們提問的動機，不是出於好奇，而是出

於自己會本著內心智慧行事的承諾。

提出有意義的問題等於再次證實對準則的謙遜，也等於承認一切事物皆由準則主導。提出有意義的問題證實我們擁有稟賦，意即我們擁有自我覺察，知道自己該問什麼問題；擁有良知，願意讓它帶領我們找到真北；擁有獨立意志，可以行使選擇權；擁有創意想像，能以最有效的方式實踐選擇。

若你希望自己在面臨抉擇時能發揮誠信正直的品格，就必須先提出問題，一如我們在擬訂個人使命宣言時，或是設定每週目標時對自己提問那樣。遭遇生活丟出的挑戰時，我們必須想好一個關鍵問題，立刻將專注力放在傾聽良知和遵循良知上。由於提問的過程是高度個人化的體驗，我們認為用自己最好懂的語言最能賦權於人。以下列舉一些對個人具特殊意義的問題：

「目前使用時間的最佳方式是什麼？」

「現在最重要的事是什麼？」

「我需要完成什麼人生使命？」

「在這個當下，什麼事才是對的事？」

無論你用哪種方式陳述問題，都要直指自己的內心。以下再列出一些你可以在面臨抉擇時問自己的問題：

「此事落在我的影響圈內嗎？」

「此事落在我的核心焦點內嗎？」

「此事是否有第三選項解決方案？」

「我可以應用那些準則？」

「最佳的應用方式是什麼？」

我們拿本章開頭列舉的情境之一為例，看看這些問題如何使我們的回應奠基於準則上。

假設某員工挑在你即將出席重要會議的前幾分鐘，向你開誠布公、訴說心中的感受。一般人的反應大多是焦躁不安，覺得自己陷入

兩難的困境。你可能擔心自己如果缺席會議，會在公司高層面前丟臉，所以你的反射動作是先看看手錶，然後對眼前的員工說：「對不起，我現在必須趕去參加會議」，接著把他送到其他部門那裡，草草了事。

但採用這種做法，對該員工的忠誠度與創意會有什麼影響？對接下來傾聽該員工敘述自己經歷的其他人會有什麼影響？對你的個人誠信帳戶會有什麼影響？

假設你的第一反應是深吸一口氣、暫停手上的動作並問自己：

「現在最重要的事是什麼？」

你也不確定答案是什麼，雖然人比行程重要，但之後的會議也涉及其他人，於是你再問自己：

「這件事落在我的影響圈內嗎？」

眼前兩件事情都落在你的影響圈內，也都與你的使命和人生目的有關，於是你再問自己：

「我可以應用那些準則？」

在權衡情境時，腦中可能會浮現幾條準則，例如誠實與公開，此時請讓對方參與討論，一起解決問題。你可以告訴員工：「謝謝你願意跟我分享心事，我覺得這件事很重要，所以想等有空時再和你好好談談，看有什麼解決的辦法。我現在已經和其他人約好了要開會，預計三點會結束，你覺得到時候我們再來討論此事如何？」

也有可能你腦中浮現的準則要求你更重視眼前的員工，如果是這樣，你可以請員工稍等一下，讓你花幾分鐘通知祕書前往會議室，告訴眾人你要處理急事，所以會遲到半小時，或是看看能否把你的議程調到最後。你也可以打電話給同事，請對方代替你出席會議。

又或許在暫停的那一小段時間裡，你發現自己無須對員工的心事負直接責任。那麼你或許可以陪對方一起去找人資部主管，讓對方接手處理他的問題。

關鍵在於不要以你的需求，或是時間的壓力為出發點，決定自己的回應方式。在暫停的那段時間，你該考慮準則，並與良知連結，這能讓你在面對抉擇時優先處理要事。

回答這些問題時，你必須了解智慧是一種綜效，是心與腦的合作。很多時候，良知要我們做的，都是我們熟知的事，也可以說是「常理」。我們可能在書中讀到這些事，也可能在腦中想過這些事，或者有過切身經歷，而這些事構成了我們的理性框架。在這種情況下，良知的作用就是點出或強調如何適切地應用該知識。

有時，心的智慧會超越腦的智慧，我們可能不具備相關知識或經驗，來解釋自己正在做的事，卻依然知道這是正確的選擇，也知道這樣做能解決問題。學習傾聽遵循良知的聲音，它的教誨就會透過我們的經驗，成為知識的理性框架。我們將學會在腦中找出解決問題的方法，但不會被卡死在推理過程的環節。智慧是盡自己的能力，去學習所有可學的知識，但又保持謙遜，知道學海無涯的道理。正因如此，當我們對自己提出有意義的問題時，智慧對誠信正直的品格才會如此重要。

二、排除所有藉口

聽見良知的低語時，我們只能有兩種反應，第一是聽從它的指示，第二是立刻找藉口，對自己說「合理的謊言」，解釋自己為什麼應該拒絕良知的建議。

選擇第一種反應，人的內心會感到寧靜，也能朝真北多邁進一步。此外，我們辨識內心聲音的能力，以及待人處事的效能也會隨之提升。

選擇第二種反應，內心便會感到矛盾與壓力。

我們會開始為自己的決定找藉口，通常都是把錯推給其環境或他

人，而對方也會感受到我們的言行不一，並用相同的態度對待我們，創造一種負面的綜效。美國學者泰瑞·華納博士（Dr. Terry Warner）稱這種效應為共謀（collusion），也就是一個人透過自身行為，在他人身上誘發相同的負面行為，接著再以此當藉口，合理化自身行為。⁹

假設你在公司忙了一天，在下班回家的路上租了一部錄影帶，打算獨自放鬆心情。但你在吃晚餐時發現兒子似乎有些心事，並隱約覺得自己應該修改行程，和家人共度美好的時光，因為這樣做才是最佳的時間安排。

但你其實不想這麼做，而你也不會自我覺察承認這點。你當然愛兒子，也想對他好，但你實在太累了，也很期待這部電影，想好好休息，畢竟這是你應得的福利。你努力工作，只為賺錢養家，而且每週都花好幾個小時通勤，到公司玩勾心鬥角的政治遊戲、處理棘手的問題和難搞的人際關係、疲於應付各種預算和報告、忙著安撫暴躁的客戶和不滿的供應商。一切的一切，都是為了享受生活中美好的事物。你不過是想要兩個小時的獨處時間，看完這部因為工作繁忙而被推遲數個月的電影。

於是，你想在餐桌上快速搞定這件事。

「兒子，你怎麼了？」

他抬起頭，看你是不是真的想知道，答案顯然是否定的。

「我沒事。」

「學校那邊都還好嗎？功課呢？約會呢？」

「都很好。」

「你有認真讀書嗎？獎學金很重要，你也知道吧。」

「我知道。」他站起身來，拎起掛在椅背的外套。

「你要出門？」

「對。」

「去哪裡？」

「附近。」

「什麼時候回來？」

「等等就回來。」

「明天還要上課，十點半前到家可以嗎？」

「好。」

就在他準備離開家門的時候，你開口喊道：「如果你有什麼問題，隨時都可以來找我聊聊。」

他說：「我知道。」

「你想聊聊嗎？」

「不了，我要出門了。」

「你到底是要說還是不說？你每次都給我這麼短的回覆，我根本沒辦法跟你溝通。」

他壓低音量說：「對啊，講得好像你很好相處一樣。」

「你們這些年輕人一開口永遠都沒好話。」

紗門啪地一聲關上，而你也起身走向躺椅，一邊抱怨年輕人、抱怨你們之間缺乏溝通、抱怨這年頭當父母有多難。你試過了！但他就像一具不會講話的殭屍，拒絕和你溝通。

年輕人真的很難搞，對吧？在心中確認這點後，你開始準備欣賞電影。幾分鐘後，你內心殘留的一絲不安暫時被影片淹沒。

但你兒子的內心其實更掙扎，他覺得自己因為無法與你溝通而被責備。他面臨的問題相當複雜，不是三言兩語就能說清，可現在他完全找不到人傾訴，心情也變得更糟。

隨著時間推進，這種抽離造成的傷害是不可估量的，而你的心也會漸漸被名為合理化的高牆包圍。於此同時，你的兒子也會築起一道心牆，以保護自己的感受與需求。於是你們之間的交流變得越來越膚淺、劍拔弩張，並在短時間內就升級成責備與控訴，只為了證明自己

的行為是對的。你的不安與痛苦，是因為你不願聆聽良知的提醒、按照它的指示行事，最終導致自己只能活在這兩種感受交織的羅網裡。

相較於毫不間斷地從事辛苦的工作，這種由內心矛盾（也就是明知道自己該做什麼卻不去做）引發的壓力與後果，更容易掏空一個人。為了舒緩這種壓力，我們可能會用第三象限的活動填滿生活，並說服自己這些活動非常重要，或是逃到第四象限麻痺自己，但這兩種做法只會適得其反。事實上，許多被人們當成「時間管理」失敗的感受（如心神不寧、備感壓力、自我覺察陷入困境等），其核心原因都是來自內在的不和諧。

可即便是在面臨壓力的當下，人們還是覺得讓問題懸而未決比較輕鬆，好像只要自己心中還有問題與疑惑，只要自己還在掙扎，就不用承擔責任，也無須為結果負責。

人會編造無數合理的謊言，並浪費好幾天、好幾週、好幾個月，甚至是好幾年沉淪於其中，這樣自己就不用有所作為，去遵循主宰高品質生活的法則。

想運用誠信正直的品格處事，就必須擺脫這種遊戲，學著在傾聽良知之聲的同時，也傾聽自己的回應。只要腦中一出現「對，但是……」，就立刻糾正這種想法，改為「對，那麼……」。不要再給自己找藉口、不要再合理化自己的行為，做就對了。你要將良知的每個表情當成一種邀請，邀請你和基本的人生法則站在同一陣線。你要做的就是傾聽與回應，先傾聽，再回應。

三、勇敢行動

我們很容易將「勇氣」與戲劇化、特殊的事件聯想在一起，如穿越敵方陣營，只為傳遞一條訊息、罹患重病卻仍掙扎求生，或衝進火場救人。但最偉大的勇氣之舉，往往都發生在日常生活的各項決定、

出現在從刺激到反應的須臾之間。

拒絕將世代傳承的負面習慣（例如虐待）留給後人，並承擔起轉變的責任，遵循人類尊嚴與尊重的準則行事，需要很大的勇氣。對自己誠實、檢視自己最深層的動機、放下妨礙自己活出最佳自我的藉口與合理化的說辭，也需要勇氣。選擇過上以準則為中心的生活，並知道旁人可能不會接受或理解自己的選擇，也需要勇氣。明白自己高於自身的情緒與想法，而且可以控制它們，也需要勇氣。

瑞貝卡：「有次我決定參加一場為期一週的研討會，也明確知道自己此行該完成什麼任務：我打算在研討會期間與結束後，好好規劃自己的第二象限目標。

但我在研討會的第一天，就感受到內心的掙扎，因為主辦方請我在這段時間擔任活動協調員。雖然我心裡很清楚，完成這項任務，並幫助研討會成員邁向成功，完全符合我的價值觀與信奉的準則。我越是深思，就越明白這是我該做的事，但我同時也有點沮喪，因為這跟我原先的計畫截然不同。

最後我選擇接下這項任務.....卻發現自己承受了極大的壓力，也感到相當焦慮。我忙個不停，想滿足所有人的需求，並因自己完全沒有時間實踐原本的計畫而備感沮喪。

就在被各種負面感受包圍時，我突然停下手邊工作，並對自己說：『等等！我其實不需要感到沮喪，我選擇去做我覺得自己該做的事，但我沒必要受焦慮與壓力折磨，我可以有不同的選擇。』

我深吸一口氣，決定自己該如何回應現在的情境。我下定決心放下所有焦慮、放下對外部壓力的擔心、放下自己無法完成的事，並在腦中不斷告訴自己：『我可以有不同的選擇！我可以有不同的選擇！』

就在此時，我感到所有的負面焦慮和挫折感都離開了。取而代之的是一種寧靜的決心，要勇敢面對挑戰，對那些我覺得應該採取行動

的事情盡力而為，並在心理上放下其他事情。

此決定並非一勞永逸，每當壓力與焦慮再次纏身（我很容易就會陷入負面情緒！），我就必須重溫自己的決定。遇到這種情況，我會停下腳步，對自己說：『我可以有不同的選擇！』越是這樣提醒自己，便覺得自己越有因應問題的能力。

有那麼一段時間，我都覺得稱這些微不足道的舉動為『勇氣之舉』也未免太大言不慚了。但仔細想想，才發現出於必要的原因，選擇去做自己認為有必要做的事，並拋下所有藉口、理由、合理化的說辭，以及可能影響決定的『如果』思維，確實需要勇氣。

現在回想起來，倘若我當初拒絕接下任務，我可能一整週都會感到不自在，覺得自己是個雙面人。事實證明，這次經驗讓我獲益良多，也使我煥然一新，是一開始完全沒有預想到的。」

美國思想家愛默生（Emerson）曾說：「努力不懈地去做一件事，這件事就會變得簡單，但這件事的本質其實從未變過，改變的是我們做事的能力。」²我們在提出有意義的問題、排除所有藉口、傾聽良知，以及懷抱勇氣行事的同時，也在提升自己的能力，以便過上以準則為核心的生活。

久而久之，我們的心就會習慣傾聽良知的聲音，並遵循良知行事，無須帶著合理化的說辭、恐懼感、罪惡感與挫折感度過每一天，而是可以寧靜地生活，並確信我們每一天、每一刻都將要事當成第一要務處理。

真正的罪惡感（而非社會或程式化的罪惡感）是我們的良師益友。就像一個引航裝置在飛機偏離航道時發出信號，當我們偏離創造高品質生活的真正原則時，便會警告我們。此外，我們也可以從錯誤中學習。當我們對真北的認識越來越多，生活就會成為自我成長的上升漩渦。

■ 心的教育

除了腦的教育，心的教育也同樣重要，美國教育家約翰·斯隆·迪基（John Sloan Dickey）曾說：

「教育的終極目的是造就完整的人，不僅要有完整的能力，也要有完整的良知，若教育只顧創造能力，而不創造相應的方向來引導能力，便是劣質的教育。此外，與良知分離的能力，最終必將瓦解。」³

心的教育是培養內在智慧的過程；是學習如何以能產生綜效的方式使用四大稟賦，並在面臨抉擇時，本著誠信正直的品格行事。

第二象限規劃流程可以透過下列方式，幫助我們培養這種內在智慧：

- 運用刺激與反應間隙的最佳方式，就是擬訂個人使命宣言，這份宣言會成為我們所有選擇的DNA。
- 每週規劃流程讓我們可以在抉擇的時刻，採用以「重要性」為主的視角，將願景與當下的現實相連。
- 週末評估可以幫助我們將時間看成學習與成長的循環，而不是線性的計時時間量度。週末評估可以使人自主，使我們從生活中學習，提升決策的品質。
- 我們可以透過磨刀的過程，更新人類四大層面（詳細內容如下），進而提升決策的品質。

生理層面

許多研究都指出，疲倦與疾病會對決策造成極大的負面影響，美式足球教練文思·倫巴第（Vince Lombardi）曾說：「疲倦使人懦弱。」⁴

人在疲憊或生病時，通常都會變得比較被動。此外，濫用化學物

質，如毒品或酒精，則會使刺激與反應的間隙大幅縮小。

透過運動、健康飲食、充分休息、避免使用有害的化學物質、定期健康檢查，將生理層面照顧好，可以提高我們做出正確決定的機率。同時，由於我們可以利用健康的身體做更多事，選項自然也會增加。身體好比工具，是最基本的託管職責，而我們必須透過這項工具來行使其他託管職責與責任。

心智層面

有意義的心智更新，可以使人們在決策的過程中，獲得額外的知識與觀點。以作者史蒂芬為例，他在撰寫此書時回顧了美國文壇過去二百年間面世的成功文學⁵，個人心智必定有所成長。在啟動文學回顧計畫當下往前回推的五十年間，美國成功學全都在討論性格魅力，聚焦於速成法與膚淺的社會形象，將「成功」描繪成性格魅力與訓練技巧的產物。這類著作創造了一種虛幻的成功範式，絕對無法使人享受到高品質生活成果。

但當我們超越這種狹隘的範式，便會發現，在性格魅力文學出現前的一五〇年，文學基本都是奠基於品格魅力之上。品格魅力文學認為，成功最基本的要素包括誠實、誠信正直、謙遜、忠誠、正義、耐心與勇氣。品格魅力文學與數千年來，各種人類文明展現出的智慧遙相呼應，而這些文明也同樣認可成功的真北準則。耐人尋味的是，時間管理書籍總喜歡重複提到一個主題，也就是「時間即人生」，但卻永遠都在教人技巧，從未談及品格的概念。

研究各個文明的歷史後，我們發現，遵循真北準則的個人和社會，與不遵守真北準則的個人和社會，會走向不同的結局。這就讓我們回到先前提到的柳丁皮影片——特寫會混淆人的視線，使人失去方向，但只要我們把鏡頭拉遠，就會發現使用一般鏡頭，就可以用「正

常的視角」看見事物。這種視角也可以說是一種洞察力，讓我們察覺環境中存在各種影響力，會不斷拉扯我們，使我們遠離真北。而這種視角與洞察力，可以在我們決定如何運用時間的當下，發揮極大的作用。

.我會為了完成更多事，就選擇速成解決法嗎？還是我願意多投資一點時間在這段關係上，最後完成更重要的事情呢？

.我是否會為了滿足社交需求，就逞一時之快，和同事討論老闆的是非？還是我會選擇忠於那些不在現場的人，以維護彼此的關係？即便兩人之間有歧異，也一定要當面解決？

.當老闆要求我週末加班時，我是不是會直接回答「好」？還是我會尋求第三選項解決方案，設法滿足雙方的需求。

.我是否會義無反顧，堅持完成已規劃好的個人計畫？還是我會懂得利用機會，為他人解決問題，藉此增進對方與自己的生活品質？

有意義的心智更新可以使人在面臨抉擇時，超越自己對環境懷抱的狹隘智慧，並讓思緒保持清晰、維持在最佳狀態，以應付日常生活所需。

精神層面

精神層面的更新可以使人心內產生意義，並培養重要的使命感，影響我們每天的決定。智慧文學有一個基本的概念，認為個人生活屬於一個更大的整體，而無論我們認為這個更大的整體是來生，是生命的循環，或是世代流傳的遺產，這種大局導向思維都會將我們每天面臨的挑戰，置於意義的背景框架下。

心理學家大衛·梅耶斯（David Meyers）在《追尋幸福》（*The Pursuit of Happiness*，暫譯）中提到，許多研究指出，懷抱大局導向思維的人，往往都更幸福、更知足，也更懂得貢獻。他還指出，幸福的

人往往都具備某些形式的宗教信仰，或是對人生意義的信念，而熱衷於宗教活動，甚至願意捐獻金錢的人，在對待其他慈善事業時，也最樂於慷慨解囊，這些結論都與當時的主流想法截然不同：

「擁有宗教良知的人，似乎會在人心中塑造一個更宏大的目的，而不是令人只想讓自己的小世界變得更好。宗教良知會讓人覺得，自己的天分與財富是自己身為被託管人而平白獲賜的禮物。」⁶

但梅耶斯也指出，根據調查，許多不認為自己「信奉宗教」的美國人，也願意花大把時間探尋、思考人生的意義。當人們看見其他人抱著不切實際的幻想，遵循自我聚焦、消費者導向、物質主義的計時時間範式生活，最後自食惡果時，不少人都開始認真審視自己的生活，希望能透過貢獻改變生活的結果。

能更新精神層面的活動包括冥想、祈禱、正規的宗教活動、無私的服務、研讀智慧文學與宗教經典、背誦與重新檢視個人使命宣言。上述活動都能幫助我們建構大局背景，並培養與真北一致的貢獻焦點。精神層面的更新是教育人心過程中極為重要的一環，是人們決定何為「要事」的基礎。更新精神層面可以帶給人熱情與力量，讓不重要的事物退位給最重要的事物；更新精神層面還可以使自主，讓我們在面對抉擇的當下，能不被急迫性，以及想貪圖方便與及時行樂的念頭影響。

社交層面

進入本書第三部分互依關係的綜效前，我們再來討論一下社交層面的話題。到了這個時候，我們要關心的是，我們與自己的關係如何影響我們與他人的關係，以及為何這件事對心的教育如此重要。

瑞貝卡：「幾年前，我經歷了一件事情，讓我深刻感受到違背良知的後果。當時我還是個懷抱作家夢的年輕媽媽，忙著照顧幾個學齡

前的孩子，除了健康問題，還有其他事情要煩惱。有天我走進某間書店，在架上看到一本剛出版的書，作者是我認識的人，幾年前我們還挺要好的。

但我的情緒很快就從驚訝變成難以置信，開始懷疑她怎麼可能有時間寫書。她明明要兼顧社交生活還有家庭，怎麼可能擠得出時間寫作？

我盯著那本書，開始在腦中編造各種合理的說法，想解釋這件事：『她應該是請了保母幫她帶孩子吧？她家一定很有錢。他們應該每天都在外面吃飯，所以她才不用準備晚餐。她應該從來都沒生過病，才會有這麼多精力。要是她像我一樣，要處理這麼多問題，絕對沒辦法把書寫完。』

我越想，腦中就浮現越多自己沒時間去做的事。突然間，書架上所有的書都像活過來似地朝我大喊：『為什麼妳還沒讀過我？』我很快就陷入負面情緒，感到無助、覺得自己無能、認為自己是受害者、並深感沮喪，我的生活簡直亂成一團。我對我『完美』的朋友產生了幾近憤怒的情緒，連帶厭惡起我覺得必須為我的處境負責的人與環境。

我回到車上，靜靜地坐了幾分鐘並一邊思考，我被剛剛的感受嚇到了，我明明不是這樣的人，我通常都會為別人的成功感到開心。

其實我內心深處知道自己反應過度了，也知道這些感受有更深層的原因。所以我決定探索真相，先拋開所有負面、憤怒的指責行為，誠實面對自己的心。

此時，我腦海中突然閃過一些令人難受的想法，頓時一切都豁然開朗。其實我並不是真的生我朋友的氣，我只是覺得她擁有一些我需要，但卻缺乏的東西。我把她的成就當成一面鏡子，映照出自己的軟弱無力，並對鏡面裡的倒影大發雷霆。

我知道她是個好媽媽，但帶小孩對我來說實在是太難了，與她無

邊的耐心與正向的態度對照，我活像個無能之人。她在打理家庭之餘，完成了許多有意義、有創意的事。我知道自己有寫作的天分，但卻無法有效率地完成其他責任，自然也就沒時間發展天分。

我會猜測她不必為錢煩惱，是因為我的理財能力超弱。我在婚前做了一些錯誤的決定，導致我跟先生到現在都處於負債狀態，我覺得這件事限制了我，讓我無法去做我想做的事。

我的朋友是很健康沒錯，但這不是重點，重點是我明知道自己應該規律運動，但卻選擇不去運動。

如果我有確實去完成自己該做的事，便不會有剛剛那些負面情緒，也會為朋友的成功感到開心。

我知道自己不可能彈個響指就撥亂反正，但至少我已知道問題的根源，那就是我沒有把要事當成人生第一要務處理，我至少可以先從這點改起。」

愛默生說：「很多人都不明白，我們看待世界的方式，反映出的是自己的品格。」⁷教育自己的心的最佳方式，就是觀察自己與他人的互動，因為我們與他人的關係，基本上也可以反映出我們與自己的關係。

當我們不傾聽，也不遵循良知的聲音，通常就會去責備、指控他人，以合理化內在的不協調。當我們因缺乏使命感與準則，無法用這兩樣事物衡量自己，便會將他人當成評分基準，而不是自己的潛能，進而發展出競爭與勝負思維。我們會變得自我中心，認為一切都與自己有關，並將自身動機加諸在他人的行為上。我們看待他人長處與缺點的方式，取決於他們對我們的影響，並任由對方的缺點控制我們。

當家庭、工作團隊、組織、社會的成員全都熱衷於指責他人，以及互揭瘡疤，我們便可以合理推斷，這些人都還沒與心中想做的事達成共識。他們大都懷抱著等待被拯救的幻想，認為問題出在「外

部」，未來會有人幫自己解決。

聖經箴言（Proverbs）寫道：「你要保守你心，勝過保守一切，因為一生的果效，是由心發出。」⁸接下來我們就要討論到互依的現實面，而我們能帶在身邊的最重要的事物，就是清晰的自我覺察，知道誠信正直的態度對我們與他人的互動有什麼影響。

■ 遵循良知的結果

懂得傾聽良知並遵循良知的人，便不會藉由急迫成癮或取悅他人，來取得稍縱即逝的滿足感，也不會從過分忙碌的生活中獲得安全感。但他們卻會在應付困難與挑戰的過程中，體驗到深層的成就感，並因為自己已盡己所能，完成當天最重要之事，帶著自信入眠。他們不會為了替自己的處境找藉口，而去浪費時間、合理化事物、跟自己作對，或是責備、指控他人或外在條件。他們認為自己的人生角色，是一種近乎神聖的託管職責，是一種必須透過貢獻，來提升他人生活水準的「責任」感。越是艱難的時刻，他們越堅強，他們的個人誠信帳戶存款普遍都不低。

雖然違背良知的聲音會帶來各種負面結果，但人們有時候還是會這樣做，實在令人匪夷所思。

史蒂芬：「我最近去了一趟加拿大，就在我從飯店離開，準備坐上計程車時，行李員告訴司機：『請送柯維博士到機場。』司機聽到後，便誤以為我是醫學博士，開始對我訴說他的健康問題。我向他解釋，我不是醫學博士，但他的英文能力有限，聽不懂我想說的話，於是我只好默默聽他說話。

他說得越多，我就越覺得他所謂的健康問題，是源於缺乏誠信正直的品格。他的生活充斥著謊言和欺騙，他最擔心的是事情就是被警察抓到，而這種擔心間接地影響了他的健康。我坐在後座，沒有繫安

全帶，但他卻只是在跟我抱怨，自己開車時一直看到重影。

即便我們已經到了機場，他還是說個不停。他說（以下為我的轉述）：『我要再去拉其他乘客，但我才不會傻傻照規矩等兩個小時，我知道哪裡有客人。』他的表情突然變得嚴肅，接著說道：『可要是被警察抓到就麻煩了，醫生，你覺得我該怎麼辦？』

最後，我終於開口：『你不覺得自己所有的壓力，都是源於你不肯面對自己的良知嗎？其實你根本就知道自己該怎麼做。』

『但這樣我就賺不到錢了啊！』

『你的信仰呢？你要相信誠信正直的準則，這樣你的心才會寧靜下來，才能獲得智慧。』

他似乎被我的話觸動了，開始敞開心胸，變得虛心受教。他說：『你覺得我會變成一個有智慧的人嗎？』

『一定會。但你必須先對自己的心許下承諾，要遵守所有文明都奉行的基本人生法則：不欺騙、不偷盜、尊重他人。』

『你真的覺得這樣有用嗎？』

『我知道這樣會有用。』

最後，他拒收我的小費，但卻給了我一個擁抱，並說：『我會照你說的去做，我已經覺得好多了。』

其實大家內心都知道自己該怎麼做，也知道這樣做可以提升生活的品質，但這事難就難在培養傾聽良知、遵循良知的品格與能力，並在面臨抉擇的時刻，運用誠信正直的品格行事。

可以培養誠信正直品格（用於抉擇的時刻）的第二象限目標：

- 設定每週目標時停下腳步，好好與良知連結。觀察自己投入的過

程，想想自己在面臨壓力時，與良知溝通帶給你什麼感覺，嘗試將這種體驗轉化到日常的決策過程。

.想好幾個可以在抉擇時刻問自己的問題，早上起床後，先複習這幾個問題，並在不同的時間段提醒自己，不要忘了這些問題。養成習慣，在接收到刺激後，先停下腳步，回答這幾個問題，再做出回應。

.每天起床後，先想一想自己的個人誠信帳戶。與良知互動時，記錄下自己的存款提款細節。

.複習以下流程：

- ◇ 提出有意義的問題
- ◇ 排除所有藉口
- ◇ 懷抱勇氣行事
- ◇ 給自己設定目標，在做任何選擇時，都走一遍這個流程

.面臨選擇時，不要總以一貫的方式回應，用紙筆記錄你今天停下腳步與良知連結的次數與結果。

.每天至少挑選一個抉擇的時刻，花點時間分析影響你的各種因素，例如急迫性、他人的優先待辦事項、疲勞、期待（自己的或他人的），以及人生腳本。列出這些因素，在每個因素旁邊寫下重要性分類，看看在列出並思考這些因素後，你對它們的反應是否會改變。

.評估自己的經驗。面臨抉擇時，培養誠信正直品格的最佳方式，就是從自己和良知的互動過程中學習。這種學習是一種漸進式的過程，而且是可以練習的。在第十章會教導第二象限規劃流程的另一個部分：評估發生在你身上的事。

從生活中學習

利用活著的每一天學習如何生活。
——古羅馬哲學家塞內卡（Seneca）

羅傑：「幾年前，我為某大型企業提供顧問服務，並結識了一名成長於紐約的心理學家。因為我們那天都是向同一組人做簡報，所以我一直聽到他提及自己與同儕進行的老鼠迷宮實驗。實驗內容這樣的，他們把老鼠放在迷宮的入口，食物放在迷宮的出口，觀察老鼠四處探索路線，最後找到食物的過程。第二次，他們又將同一隻老鼠置於相同的環境，但這次牠撞牆的次數變少了，找到食物的時間變短了。過了一陣子，老鼠便可以在幾秒鐘內穿過迷宮並獲得獎勵。

接著他們把食物移走，一開始老鼠依舊會迅速抵達出口，但很快牠就發現終點不會再有食物，於是便不再移動。

最後，他向大家說：『這就是人與老鼠不同的地方，老鼠懂得停下腳步！』」

雖然他說出實驗結論時刻意用了搞笑的語氣，但提出的論點卻相當嚴肅。人們常會從事一成不變的活動、重複無意義的工作，或是養成一些無用的行為模式或習慣。我們永遠都在做同樣的事，周而復始、毫無變化，我們永遠都在和相同的人事物搏鬥、掙扎著想克服自己的缺點、重複地犯下相同的錯誤。我們沒有從生活中學到教訓，也不曾停下腳步捫心自問：「我這週學到了什麼，可以讓下週不要淪為

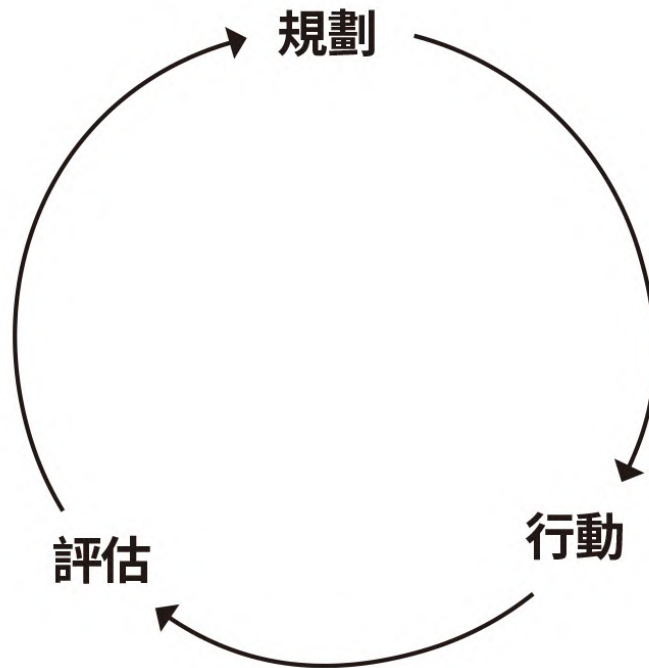
本週的複製貼上？」

■ 評估：終結循環

生命中每一週期的價值，不僅在於我們做了什麼，也在於我們學到了什麼，並如何用學到的事物改變自己。因此，只有在完成評估，並消化這幾天發生的事後，一個星期才能算圓滿落幕。

生活與學習的循環可以創造一股自我成長的上升漩渦，而評估環節在此循環中扮演的既是終點，也是起點。評估環節可以使我們帶著更強的能力，回到流程的開頭。透過從生活中學習，我們便能做好更充分的準備，去檢視自己的使命與角色、去設定目標、去創造下一週的框架，並在面臨抉擇的時刻，懷抱誠信正直的態度行事。規劃—評估—行動、規劃—評估—行動，讓每一週成為學習與成長的無限循環。

曾有人這樣寫道：「想擁有純粹之心的人要分外留意，因為你的每個行為都會帶來後果，而每個後果都會使你的心中長出一些事物。」C·S·路易斯說：「我之所以喜歡經驗，是因為經驗永遠是誠實的……你或許可以欺騙自己，但經驗永遠不會嘗試欺騙你。只要你公平地測試，世間萬物都會告訴你什麼才是正確的。」²



© 1994 年柯維領袖中心公司

日本人提出持續改善（kaizen）的概念，而生活與學習的循環正是持續改善的核心精神。與持續改善相對的西方思維，是「不要隨意更動正常運作的事物」（If it ain't broke, don't fix it.）。生活與學習的循環遵循了古羅馬哲學家塞內卡的名言「利用活著的每一天學習如何生活」。生活與學習的循環是將美國統計學家彼得·聖吉（Peter Senge）提出的五項修練（打造高效能且能持續學習的組織的五種方法）應用到個人層面上，聖吉說：

「真正的學習會觸及我們生而為人的意義，透過學習，我們將再創自我；透過學習，成為自己本沒有能力成為的人；透過學習，將延伸自己的能力去創造、去成為為生命再生過程的一部分，所有人的內心都渴望這樣的學習。」³

我們對評估環節重要性的認同，會反映在成長循環（Growth Cycle）或評估循環（Evaluation Cycle）上，其他變體則可以應用在全面品質管理（Total Quality Movement），或是其他專注於改善與成長

的流程上。我們可以藉由個人每週評估，去提升自我覺察、教育良知，並養成可以帶來效能的內心習慣。

■ 評估的方法

在一週即將結束，而你也開始準備規劃下週行程時，可以在日記裡，或是每週工作紀錄表的背面評估過去的一週。也可以先準備好一張檢查單，把它夾在行程規劃表裡，在進行下週的第二象限規劃流程前，先回答檢查單上的問題。問題的數量最好不要超過五、六個，以下是我們列出的參考問題：

- .我達成了哪些目標？
- .是什麼使我獲得達成目標的權力？
- .我碰上哪些挑戰？
- .我用什麼方法克服挑戰？
- .花時間達成這些目標是最佳的時間使用方式嗎？
- .專注於這些目標是否讓我看不見其他善用時間的機會？
- .達成這些目標是否增加個人誠信帳戶存款？
- .我沒達成什麼目標？
- .是什麼讓我無法達成這些目標？
- .選擇修改行程後，我是否能更妥善地運用時間？
- .修改行程的決定對個人誠信帳戶來說是收入還是支出？
- .我該把哪些未完成的目標延續到下個禮拜？
- .我這週是否有花時間更新、反省自己，並重新立下誓約？
- .我這週每天都有磨刀嗎？
- .我花在自己更新的時間如何影響生活其他的領域？
- .我這週如何在角色與目標間創造綜效？
- .我這週如何將某個角色獲得的品格與能力應用到其他角色上？

- .我這週將哪些準則應用到生活上？我這週沒有將哪些準則應用到生活上？帶來的影響是什麼？
- .我這週花了多少時間在各個象限上？
- .我可以從這週學到什麼？

回答這些問題時，一定要善用內心的羅盤，也就是要誠實的面對並認清自己、與良知連結、使用獨立意志和創意想像，將所有可能性納入考量，並承諾做出正向的改變。

■ 將一週視為構成整體的元素

將每週視為互相關聯的整體，也有助於評估，你可以要求自己每月或每季回答下列問題：

- .我在設定與達成目標的過程中，是否察覺到成功或失敗的模式？
- .我設定的目標是否貼近現實，但又具有挑戰性？
- .我在實現目標的過程中不斷碰到哪些阻礙？
- .我可以改善哪些模式或流程？
- .我對自己有什麼不切實際的期待嗎？我如何調整自己的期待？

瑞貝卡：「去年有段時間，我感覺自己亟需花點時間充電，於是羅傑便安排了幾天在家照顧孩子，而我則獨自住進一間旅館，閱讀個人日記。這次體驗讓我獲益良多，我可以從更深切的視角出發，回顧生活中的各個時刻，進而更了解事物的樣貌。但我最大的收穫，是看見生活中重複出現的模式。若我只是以日為基礎來檢視生活，是絕對察覺不到的。全面檢視自己的生活後。我找到了自己所需的個人方向，帶著煥然一新的心態回到家，與生活要事的連結也更密切。

我發現，想從生活中學習，就一定要定期自我評估與充電。我可以利用自我評估與充電的時間重溫使命宣言、思考生活中重要的人際

關係、為每個角色設定背景目標。此外，我跟羅傑發現，伴侶如能一起進行評估與充電，便可以更新婚姻狀態。當我們願意花時間定期回顧共同的使命，並一起設定身為夫妻與家長應有的目標，生活、伴侶關係與家庭的品質便會隨之提升。」

不斷重複規劃、行動、評估的流程，可以使我們看清自身決定與行為帶來的結果。規劃—行動—評估的流程就是人類四大稟賦的實際運用，可以賦權於人，使我們從生活中學習，並應用所學。

■ 第二象限規劃流程的力量

回顧第四到第九章，應該可以理解為何我們會說只有親自從基礎做起，才能看見第二象限規劃流程的力量。若你和大多數人一樣，那麼你對此流程的初體驗，基本上脫離不了第三代時間管理的體驗，但如果你帶著對此流程更深的了解，再回去跑一次流程，便會發現自己的體驗更接近第四代時間管理。在每週實踐流程步驟時，都能體會到更深層的意義，也能創造更有效的結果。

當你可以真正了解，並遵循下列六個步驟，便能獲得更多權力，去優先處理人生的要事。

- . 與使命連結。與使命連結可以使你獲得權力，找到心中那股想說「好！」的衝動，而這股衝動，是因為你察覺到人生要事而產生。這一聲「好！」可以催生熱情與能量，使你帶著自信與寧靜的態度，對不重要的人事物說「不！」。
- . 檢視人生角色。角色是一種途徑，檢視人生角色使你可以與這些途徑重新連結，並透過他們，以平衡且富含綜效的方式，完成人生中的要事。
- . 找出目標。找出目標可以賦予你權力，用更有效的方式，專注在每個角色每週可以完成的要事上，進而達成你的使命。找出目標使你可以

設定以準則為目標並能創造高品質生活成果的目標。

- .規劃每週行程。規劃每週行程使你可以將「大石頭」，也就是重要的第二象限目標，先放進瓶子裡，再圍繞著大石頭安排其他行程。
- .誠信正直。在抉擇的當下，誠信正直可以讓你在刺激與反應的間隙停下腳步，並在最後以要事為優先，堅持到底。
- .評估。評估可以使你擁有自主權，將每週化作一股上升的學習與生活漩渦。

第三代與第四代時間管理的轉變，是從用更少的時間做更多的事，轉變為用有效、平衡、富含綜效的方式優先處理人生要事。第四代時間管理是一種全面、完整、一致的生活方式、愛的方式、學習的方式，以及影響後人的方式。

但我們認為，前方還有更豐富人生體驗在等待我們，這種體驗與互依綜效有關，也就是眾人彼此相連的真實狀態。在本書第三部分將探討人類最常、也能深刻體會到時間與生活品質的領域。



PART 3

互
依
綜
效

在開始討論互依的現實面前，請先停下腳步思考這個問題：你與他人的關係，對你的時間與生活品質的影響有多大？

- .你花了多少時間處理由溝通不良、誤會，或是與人合作時，因角色或目標定義不清而引發的第一象限危機？
- .你花了多少時間在打理第三象限、處理他人的事情，或是你認為他人要你處理的事情，最後發現這些事情根本不重要？
- .你在家中或組織裡因溝通不良、誤解、玩政治遊戲、講人壞話、責備他人、互揭瘡疤浪費了多少時間？
- .你的家人或同事身上有多少被你忽視，但卻能影響你的時間與生活品質的天分、創意、熱情？

大多數人醒著的時候，都要將大部分時間花在溝通或人際互動上，要不就是處理溝通或互動不良造成的後果。有效的互依是時間管理的核心，但傳統時間管理書籍基本上都無視這一點，或是用傳統的方式看待互依的現實面。

這種交易型的待人方式源於機械化、操控型、管理式的「事物」範式。這種範式將他人看成仿生機器人，作用是接受我們委派的工作，或是將他們視為干擾物，必須妥善管理才不會打亂我們的行程。

但第四代互依關係的風格是轉變型，而非交易型，也確實可以改變關係中的每一方。第四代互依關係會將個人的獨特性與能力，以及創造綜效式第三選項的潛力納入考量，而這種解決方案遠比個人能想出得更有效。但第四代互依關係代表的，是人際關係的豐富度、發現未知的冒險、將人看得比行程重要的自發性與成就感、共同創造新事物的喜悅，更是「關鍵點轉移」的終極表現，也就是以綜效方式結合眾人能量與天分而促成的創意、能力與產能增長。

本書第三部分，將深入探討人生的互依本質，並檢視人格與能力如何從所有層面影響我們與人合作的能力。我們討論的內容包括如何透過從事第二象限活動（如設定共同的願景，以及達成賦權型託管協

議），與他人一起創造綜效。此外，還會告訴你如何打造共用的羅盤，使你可以建立一個互補的團隊，並在裡面發揮自身優勢，讓缺點顯得不這麼明顯。最後，我們會討論到第二象限的終極準備／預防工具：賦權。你會發現，由內而外創造賦權，可以增進自己的能力，進而影響身邊的每一個人，包括家人、朋友、同事，讓他們的表現變得更好、達到更高的成就。

如果你的生活風格偏向獨立，或是出於其他原因，不想讓生活變得太過複雜，那你也可以直接跳到第四部分。話雖如此，我們還是建議你探索這塊被傳統時間管理忽視，但卻相當重要的領域。你肯定想不到，互依關係的問題與潛力，會為時間和生活品質帶來這麼大的影響。

相互依存的關係

互依和自給自足一樣，都是人類的生活的理想狀態，

因為人總歸是具備社會性的生物。——甘地¹

開始討論互依的現實面前，請先想想自己的人生「要事」有哪些，以及這些要事中哪些與他人有關。

根據我們的經驗，人們認為的要事全都和其他人有關，無一例外。即便是將「健康」或「經濟穩定」當成要事的人，出發點也是為了與家人和朋友一起享受人生。人類最大的快樂與最深的痛苦，全都是源自人際關係。

從本質上來看，生活的品質取決於互依的關係。

人的角色也是互依的，我們是丈夫、妻子、家長、朋友、老闆、員工、同事、合夥人、社居成員、市民，幾乎每個角色都與至少一個自己以外的人有關。

人的成就也是互依的，雖然我們在回顧歷史時，總是會說某某人「發明」或「發現」了什麼東西，但現實是，偉大的成就都不是在真空的環境中達成的。最終攬下功勞的那個人，通常都是站在披荊斬棘的領航者的肩膀上，正是因為這些人發現了哪些方法行不通，後人才知道哪些辦法可行。

即便是滿足個人需求與成就能力，也是一種互依的關係。

生活需要健康與穩定的經濟，試想如果沒有醫師、醫院、抗生素

與健康保險，人該如何活下去。

我們有薪水可領，是因為我們做了一些會影響他人生活的事，而我們也會用薪水購買其他人的勞動成果。

愛本身就是一種互依的行為，「創造愛的唯一方法就是付出愛」，愛的基本元素是人際關係和歸屬感。而愛的基礎則是所有智慧文學都會談到的主題：互惠，也可以說是黃金法則（Golden Rule）。

學習是一種成長，是感覺到自己的知識漸漸擴充。我們不都是閱讀別人寫的書、參加別人舉辦的研討會、聆聽他人授課而學到新知識的嗎？我們總是在與人互動的過程中產生新的觀點，也總是透過他人的想法，孕育出「自己」的想法。

影響後人也是一種互依的行為，代表貢獻給社會、貢獻給他人的生活。我們生活的世界，就是先人留給我們的遺產，而我們在這個世界上做的所有選擇，將成為後代子孫從我們手中接過的遺產。

攜手合作絕對優於單打獨鬥，當我們了解「沒有人是一座孤島」時；當我們了解沒有人能擁有全世界的天分、想法與能力，來推動整體人類時，便會生出謙遜的心態。攜手合作、相互學習、彼此扶持的能力是高品質生活的重要元素。

■ 獨立範式

雖然高品質的人生很明顯具備互依的現實面，但人們總是認為「成功」是獨立的成就，而時間管理文學基本上也都反映出這種獨立成就範式。絕大多數的時間管理書都會以各種方式表達「時間即人生」，而所有技巧都在於管理「事物」的概念。在這種框架下，人便會被當成資源，作用是接受我們委派的工作，以提升我們的影響力，或是干擾物，必須妥善管理才不會打亂我們的行程。

獨立的確能在某個地方派上用場，這個地方就是刺激與反應的間

隙。在這個空間，獨立代表具備品格的勇氣，可以超越人生腳本、社會鏡像，以及使我們做出以準則為核心的影響因素。

這種獨立除了可以在此處發揮作用，本身也帶有目的。要知道，獨立並不是我們最終目的，真正的獨立可以讓我們做好準備，迎接互依的關係，就好像一個人要先信賴自己，才能讓別人信賴你。

此外，獨立在處理「事物」時也扮演了重要的角色，在這種狀況下，時間管理書籍的價值就浮現了。我們可以在書中找到許多有效的想法和技巧，來管理各種「事物」。

但與人打交道時，由於每個人有自己的反應間隙，也擁有稟賦，並具備在反映間隙中運用稟賦的能力。我們將生活中一大部分時間花在互依的現實面上，與他人互動，而除了誠信正直的能力以外，我們在互依關係競技場上的表現，將成為影響時間與高品質生活成果的最大因素。

■ 獨立範式的代價

當人們想透過獨立成就、僅考量計時時間的線性範式，來滿足自己的需求並一展長才時，人生就成了限時一小時的吃到飽餐廳。由於時間有限，我們只好盡可能放大滿足，沿著取餐動線前進，把各種菜餚都夾到盤子裡，瘋狂攝取各種體驗與感官刺激。

我們生活的步調會變快。維持健康的生活方式太浪費時間跟精力了，所以我們想吃什麼就吃、想做什麼就做、想瘋狂工作就工作，反正醫生護士會幫我治病。我們的經濟安全感來自利潤最大化，其背後的意義跟手段都不在我們考量的範圍內。

我們會急著去愛。我們會變成人際關係中肇事逃逸的罪犯，把其他人弄得遍體鱗傷。我們想要婚姻的好處，但卻不願許下承諾，在生活中加入互依、服務、敏感度、改善個性等因素，好讓婚姻關係可以

成長；我們把孩子帶到這個世界，但卻不願許下承諾，花時間與精力教導、訓練、愛他們、傾聽他們。雖然我們品嚐到了一些親密關係結出的果實，但卻完全無暇去觸及其他人，也無法發揮大愛。

我們匆忙地學習，根本沒空與人深度交流、互動，學習也流於表面，只對技巧與方法有興趣，完全不理解在背後能使我們臨機應變的準則。

我們急著想影響後人，四處捐款，享受貢獻帶來的「快感」，但這種感受稍縱即逝，並不是發自內心投入，生活中也缺乏高於自己的使命感與貢獻感。

不少社會學家與評論員都指出，這種快節奏的獨立範式已讓社會失衡，所有人都在想著如何殺更多的雞、取更多的卵。我們忙於消費，毫不在乎自己的產能，各種證據俯拾皆是，如日益攀升的國債、人民的健康問題、世界經濟，以及華爾街不願投資長期發展的態度。

現代壓力研究之父漢斯·薛利（Hans Selye）把世人專注於獨立成就的現象，比喻成「癌症的進程」。眾所周知，癌症最大的特色就是只顧自己，它會消耗宿主其他器官的養分，直到宿主死亡，自己也一併消亡為止（因為癌細胞只能在病患的體內存活）。²人類社會從某些程度上來看，就像一把靠錯牆的梯子，大家都活在獨立的幻覺內，但這種範式其實無法帶來我們追求的高品質生活成果。

想改變這種結果，就必須轉換範式。

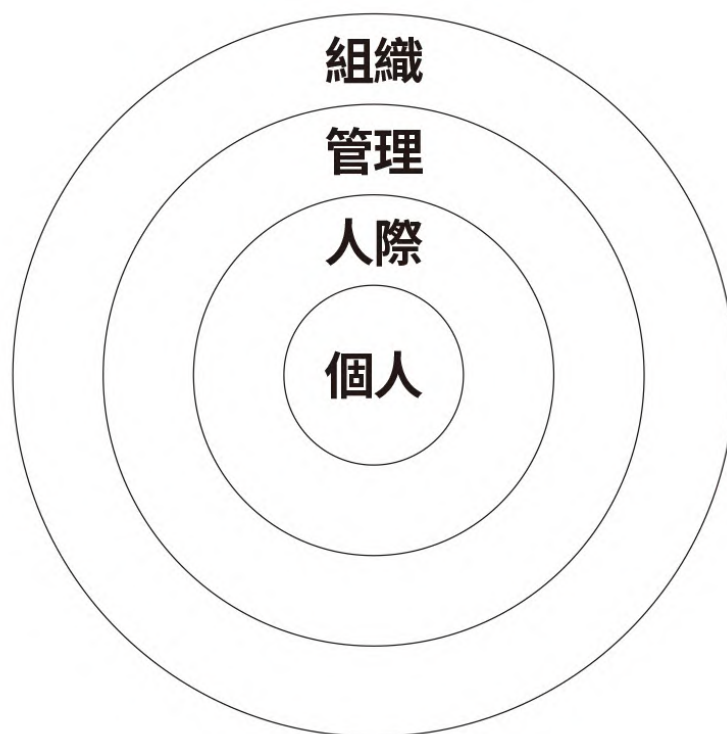
■ 互依範式

真北讓我們學到一個概念，那就是我們所有人都同屬一個龐大生態圈，且與他人有緊密的關係。這種世界觀是全方位且整體的，和次頁的圖片一樣。

位於正中央的是個人層面（personal dimension），我們每人都是

一個個體，除了擁有獨一無二的稟賦，也具備品格與能力，可以運用這些稟賦來滿足自身需求、發揮才能。我們會以個體的身分，與其他個體建立關係，進入人際層面（interpersonal dimension）。我們在人際關係中，會與其他人一起解決管理層面（managerial dimension）拋出的任務。接著，我們會統整各種系統、調度眾人的工作，一起完成共同目標，這就是組織層面（organizational dimension）。這四個層面既存在於人類生存的社會背景中，也會影響社會。

接下來我們將探討互依現實面的意涵。



© 1994 年柯維領袖中心公司

一、追根究柢，所有公領域行為都是私領域行為

各種家庭、組織與社會問題，其實都是源於個人在刺激與反應間隙中做出的決定。如果這個人做決定時懷抱被動心態，或是受人生腳本及急迫性影響，便會影響家庭、組織與社會整體的時間與生活品

質。

以婚姻為例，若你的配偶沒有花時間探索自己的內在世界，那麼沒事時，雙方基本上還能相處融洽，一旦棘手的問題浮現，如教養子女、財務問題、姻親間的關係，對方便會缺乏應有的品格與能力，無法用綜效式、正向的方式與你互動。此時，對方便會按照自己的人生腳本生活，而你們的腳本內容可能天差地遠。再假設對方的生活並不是以準則為核心，那這種差距就可能導致你們堅持己見與態度兩極化，最終甚至有可能讓彼此心生埋怨、漸行漸遠。

反之，若婚姻雙方的生活都是以準則為核心，通常都會重視差異的重要性，並嘗試了解對方的人生腳本與真正準則。此時，你們兩人都在努力尋找綜效式第三選項解決方案，以應付眼前的挑戰，並在看見對方的弱點時，主動伸出援手。你們不會把重點放在誰是誰非上，而是會將家庭當成社會的基本組成單位，並了解貢獻社會的最佳方式，就是把家顧好，以及培養出負責任的社會成員。除此之外，你們還會以其他方式相互提攜，進而貢獻給整體社會。

同樣的道理也適用於組織，全面品質措施與賦權計畫之所以窒礙難行，是因為發起人大多都沒有花時間探索自己的內在世界。

這些人的腳本通常都偏向獨立與競爭，因為他們兒時接受到的愛是有條件的，在課業上也遵循常態分布的規律，認為所有事都是比賽，必須分出勝負，到了職場又要被迫面臨階級制度。他們的努力是發自內心的，但行為卻受限於內心深處的範式，跳不出來。

美國統計學家威廉·愛德華茲·戴明（William Edwards Deming）是全面品質管理的頭號倡導人，他說組織內絕大多數問題都源於系統，而不是人。³但系統是由人創造的，如果系統創造者的腳本偏向競爭、匱乏思維，以及獨立且僅在意線性時間的範式，再假設他們的人生偏離真正，那麼組織與社會的最終樣貌便會反映出這些特質，而全面品

質管理與賦權計畫也只會淪為一股「吹過即忘的風潮」，無法帶來深層、持久的品質改變，眾人也會這些政策感到不以為然。

全面品質的基礎是全面個人品質，組織賦權始於個人賦權，所以我們要多花點時間培養內在生活與誠信正直的能力。

史蒂芬：「最近有人問了我一個問題：『史蒂芬，我們要如何讓國會議員學會以準則為核心的領導？』」

我答道：『你平常怎麼對你的太太？』

他反問我：『這兩件事有什麼關係？』

我說：『追根究柢，個人道德就是公共政策的縮影。』

聽到我的答案後，他臉上一紅，一句話都不說。我覺得我可能惹他生氣了，於是在演講結束後去向他道歉：『如果剛剛的回答讓你不開心的話，我在這裡和你道歉，我不是有心的，但我的確蠻相信內在生活反映外在行為這套理論。』

『你沒有讓我不開心，但你的回答確實一針見血！我這一輩子都習慣把各種不公的現象怪罪在他人頭上，也知道我常拿身邊最親的人出氣。你點出我的問題確實讓我不好受，但卻是必要的。』」

追根究柢，「組織行為」並不存在，組織行為其實就是組織內所有成員的行為。

二、生活是不可切割的整體

我們之前提過，甘地發現「一個人不可能在生活的某個面向是正確的，卻在另一個面向做出錯誤的事，生活是一個不可分割的整體」。以下是我們某位同事的經歷：

「我之前在某大型航太公司的行銷團隊裡工作，我們的工作是要準備『執行摘要』簡報材料，推銷要價數十億美元的防衛系統與產品。

有天，我們部門招聘了一位新人，管理層在介紹他時就像是在迎接巨星一樣，大家都知道上面認為他是個不可多得的人才。他的確很聰明，有十年的相關工作經驗。

上頭任命他為團隊領導人，負責公司最重要的新商業提案，我被指派到他手下工作，就坐在他的旁邊。

隨著專案進行，我對他的認識越來越深。由於辦公室是開放式的，再加上我倆就坐在一起，我可以聽到他與人溝通和通電話的內容。我發現他的私生活根本就是一團亂，他也發現我注意到這點，於是便想設法解釋，告訴我：『這些事不會影響我的工作。』他每天都和我反覆強調這句話。

提案工作如火如荼地進行，所有人的工時跟壓力都倍增，在如此高壓的環境下，他的私生活也漸漸開始帶來負面的影響。由於缺乏睡眠又無法靜下心來，他變得易怒、不講理、愛吵架、生活失去平衡，我們根本無法好好和他共事。雖然他懂很多專業知識，但卻成為專案的絆腳石，最後被炒魷魚，從風光入職到捲鋪蓋走人，僅短短六個月。」

我們可能會覺得自己騙得了別人，甚至也能騙過自己，但如果我們在擔任人生角色時不能誠實對待自己，那麼所有角色都會遭到波及。

三、當一個值得被信任的人，才能建立信任

信任是人生的黏著劑，也是有效溝通的基本元素，更是維繫所有關係（包括婚姻、家庭、所有組織）的基礎準則，唯有當個值得被信任的人，才能建立信任。

史蒂芬：「有次我在批評某人時被兒子聽到，他立刻走到我面前，問我：『爸爸，你愛我嗎？』語氣真誠、溫柔且脆弱。在剛剛那

一瞬間，他突然發現原來我是可以不愛某個人的，於是便將這種不安感投射到我倆的關係上。他想知道我是否值得信任，他能不能相信我的愛不會變。

我有過一次截然相反的經驗，當時我受邀到夏威夷某大學擔任客座教授，抵達目的地後，我們才發現住宿條件與自己當初想的有落差，於是我立刻去找校長，向他抱怨住宿主任的安排。我當時心情不怎麼好，語氣也很差，我告訴他實際狀況跟合約與我們的期望不符。

校長先聽我把話說完，接著才開口：『史蒂芬，我真的很抱歉，但住宿主任人很好，能力也很強，我們找他過來一起解決這件事吧！』

我沒想到校長居然會這樣說，我不想參與解決的過程，我只是想抱怨一番，然後把問題推給他。我永遠不會忘記在校長辦公室等他的那幾分鐘，還有那段時間內心的感受。『我怎麼會讓自己陷入這種窘境？事情演變成這樣，我也要負部分責任，一定是我沒有把話講清楚。』住宿主任來了之後，我整個人的氣勢都弱掉了，變得畢恭畢敬，並在內心責備自己居然如此傲慢，真是丟臉丟到家了。

他一走進辦公室，我就跟他打招呼：『你好嗎？很高興見到你。』我覺得自己真是個雙面人，話雖如此，我內心卻相當敬佩校長的態度，他非常挺手下的員工，不僅對他們讚譽有加，還邀請他們一起來解決問題。

校長是一個以準則為核心的人，如果今天有人在他面前抱怨我，無論是對我的工作或私生活有怨言，他都會用同樣的態度尊重我。也就是說，即便對方不在現場，他也會尊重那個人。

自那次事件過後，我再也不在他面前說別人的不是，因為我已經知道他是哪種人。」

信任是裝不來的，也沒有速成法。一個人信不信任你，取決於你的品格與值得被信任的程度。

如果一個人不值得被信任，那旁人對你的信任頂多只是暫時的，也不會儲備多餘的信任度，更不會對你的動機有信心。

旁人與你溝通時會充滿戒心，無時無刻都在表明自己的態度，也不願用真實的面貌對待你。但值得被信任的特質，可以為人際關係創造彈性與情感儲備，即便偶爾犯錯也無傷大雅，你與旁人的關係不會因此破裂。你不是一個信用透支的人，大家也願意相信你做事的目的，因為他們知道你的心是什麼樣子。

■ 互依關係賦予「重要性」新的定義

用互依範式取代獨立範式，可以使人從全新的視角看待一切，進而影響我們運用時間的決定，以及決定帶來的結果。也就是說互依關係賦予「重要性」新的定義，讓我們來複習時間管理矩陣：

		急迫	不急迫
重要	第一象限	<ul style="list-style-type: none"> • 危機 • 須盡快處理的問題 • 有期限的計畫、會議、事前準備 	第二象限 <ul style="list-style-type: none"> • 事前準備 • 預防 • 釐清價值觀 • 規劃 • 建立人際關係 • 再創 • 賦權
	第三象限	<ul style="list-style-type: none"> • 干擾，如手機來電 • 某些郵件與報告 • 某些會議 • 許多須盡快處理的緊急事物 • 大眾活動 	第四象限 <ul style="list-style-type: none"> • 用來消磨時間的瑣事 • 某些手機來電 • 耍廢的事 • 讓人「暫時逃離現實」的活動 • 不重要的郵件 • 過度追劇
不重要			

© 1994 年柯維領導中心公司

當你戴上互依現實面的鏡片看待事物時，請回答下列問題：

.用更高的效率把事情完成比較重要，還是花點時間，從今以後都賦權給員工或孩子做更重要？

哪個選擇對你的時間、他人的時間、組織的時間有更大的影響？

.把時間花在監督、控制別人比較重要，還是讓對方發揮創意的潛能，自己決定該怎做更重要？

.排定時間，解決因各方期待不一致而引發的問題比較重要，還是花點時間與對方一起釐清各自的期待更重要？

.花時間解決因缺乏溝通而引起的問題比較重要，還是與對方建立關係，創造有效的溝通途徑更重要？

第四代時間管理的本質是「人本」型範式，比起以有效率、機械化的方式管理「事物」，第四代時間管理更專注在效能和綜效式人際互動。第三代與第四代時間管理最深層的差距，就是聚焦於事與人的不同，第三代時間管理的重點是管理與控制，將他人降格成事物，發展到極致，第三代時間管理的信徒甚至可以透過組織、規劃、決定事物主次、恪守紀律、自我控制，用最有效率的方式管理自己。

第四代的範式強調人的地位，人優先於事物、領導優先於管理、效能優先於效率、目的優先於結構、願景優先於方法。

將目光聚焦在人身上，你看待一切事物的方式就會澈底改變，對待生活的方式也會有所不同（請參考對頁的表格）。

「人本」型範式	「事物」型範式
領導 效能 自發性／偶發性 判斷力 原因 釋放／賦權 規劃者 轉變型 投資 客戶服務 準則 綜效 豐盛	管理 效率 結構 測量 影響／症狀 控制 程式 交易型 開銷 行政效率 技巧 妥協 匱乏

不難看出，「事物」型範式相當適合用來管理事物，但如果應用在人身上，不僅不恰當，也沒有效果，就好比用高爾夫球桿打網球一樣。

家庭、組織與各類型團體如果想成功，就一定要運用「人本」型範式。日本實業家松下幸之助（Konosuke Matsushita）指出，西方企業面臨的失敗與挑戰，大多是以下範式造成：

「因為老闆總是負責出主意，工人總是負責出勞力，所以你內心深處堅信，這就是企業運行的正確方式。

對我們而言，管理的核心是一門藝術，是動員與集結公司所有社員的智慧資源。我們衡量過當前面臨的技術與經濟挑戰規模，並了解到一個道理，那就是即便少數技術官僚的智慧再高，也無法像以前一樣確定自己一定能邁向成功。

只有集結所有社員的智慧，並從中汲取精華，公司才能面對動盪且綁手綁腳的大環境。」⁴

從互依的現實面出發看待事物，我們很快就會了解，把時間花在第二象限活動（如和人建立關係、開創共同願景、釐清各自的期望等）有多重要。於此同時，我們也會發現，按照傳統時間管理的指示行事，不過是在有效率地（efficiently）修整互依關係的枝微末節，無法有效地（effectively）培養基礎。

■ 真正的互依關係能改變人

在傳統時間管理中，互依的本質是交易。這種交易型互依可見於日常生活中的委派行為，其中大多涉及良好的人類關係準則。這種委派行為可以有效率且順暢，參與的各方也都能得到自己想要的東西。然而，這種互動的等級較低，參與的各方也不會產生什麼變化，過程既不會產生真正的綜效，也無法創造新的事物。

第四代時間管理與上一代截然不同，它的核心從交易進化成轉變，且在這個過程中，人們可以透過互動，創造互依的綜效。第四代時間管理可以使人轉變，人們不知道當自己在與他人溝通，並準備進行交易時，會釋放出怎樣的改變動力。溝通的過程會創造出雙方都無法預期與控制的新事物，在互動期間，所有人都處於釋放的狀態，而非控制的狀態。轉變式的互依關係是一個全新的世界，也是第四代時間管理的精髓與核心。在轉變式互動的過程中，上一代時間管理推崇的控制、效率、獨立成就、計時時間處事法會漸漸式微，取而代之的是第四代時間管理提倡的綜效概念，這種綜效的核心是平衡的自然法則或準則，兩者都是萬物運行的道理，也具備控制的效果。

綜效的概念確實會令人熱血沸騰，但同時也有點嚇人，因為你無法確定綜效式溝通會來什麼結果。若你的人生腳本與接受的訓練都偏向獨立，也信奉第三代時間管理的控制與效率理念，在進行綜效式溝通時，可能會感到脆弱、不熟練、恐懼並懷疑自己。

史蒂芬：「我還記得第一次在生存營玩繩索垂降的經驗，當時我是助理教練。這份工作其實更多的是與人交流，而不是傳授生存技巧。話雖如此，但我也必須親身體驗學生要體驗的事情，以學習生存技巧的知識。我永遠都不會忘記站在懸崖頂端，準備以面朝崖壁的姿勢垂降而下的感受。雖然教練剛剛已經示範過一次，我也知道自己做了所有安全措施，而且就算我真的被嚇到暈過去，身上也綁著安全繩索。即使是這樣，我的情緒依舊相當激動，內心完全被焦慮、恐懼與脆弱感占據。我不想說出自己的不安，因為這樣會挑動學生的情緒。我永遠都會記得自己縱身一躍時，在內心流竄的那股感受。

這種感覺與面對於互依綜效的感覺類似，你會感到自己很脆弱、覺得自己正在放手、覺得自己將信任寄託在溝通的流程與準則上。你不知道結果會是如何，這是一種冒險的感覺。」

控制其實是一種假象，喜歡控制事物的人，基本上都已將充分的

準則或人生自然法則內化，所以才會覺得生活中的一切都是自己的決定。其實他們生活中的一切之所以會發生，是因為他們服從了這些自然法則與準則。

這種想法適用於等級較低的貢獻、交易型合作人脈網拓展與互依。

如果你想做出更大的貢獻，並進入可以帶來綜效與創造力的轉變式互依關係，就要走出控制一切的避風港、允許自己變得脆弱、實踐更高等級的準則。由於你無法確定接下來會發生什麼事，生活自然也就成了一場探險之旅，你不知道在下個轉彎處等待你的是什麼，也不知道對方會如何回應你。你在冒險，而冒險需要勇氣，你得踏出舒適圈、擺脫自己過去的經驗或目前的人生導師。或許你會找到榜樣，他們有過相同的經驗，可以激勵、鼓舞你向前走，但踏出第一步永遠都要靠自己，你必須放手「縱身一躍」。

■ 互依關係中的四大稟賦

我們之所以能夠轉變，並創造大於所有部分加總的整體綜效，是因為我們擁有獨一無二的人類稟賦。

在互依的現實面裡，我們要應付他人與自己的刺激與回應間隙，而在過程中，我們會發現自己可以利用獨一無二的人類稟賦，將自己當成一個整體，以誠信正直的品格與他人互動。

· 自我覺察能賦予我們權力，使我們注意到其他事情。我們知道怎麼傾聽自己的心，所以也能傾聽他人的心；我們可以停止自我聚焦，轉而去了解他人；我們可以不再把旁人當成自己的倒影，觀察對方的行為如何影響自己的時間與這個世界；我們可以不再把旁人當成資源，只想利用他們達成自己的目的；我們可以擺脫自戀的心態，尊重個體間的差異，敞開心胸讓他人影響自己，因為我們的核心永遠不會變，所

以才願意接受改變；我們可以學會謙遜、學會尊重他人；我們可以把他人的弱點，看成自己伸出援手、去愛對方、去改變對方的機會。

. 因為我們了解自己的良知，所以才會知道身為集體良知（collective conscience）的一部分的意義。我們重視眾人攜手尋找真北的過程；我們重視自己是否夠懷抱謙遜的心，去了解我們對人事物的理解其實受限於人生腳本，而他人可能具備自己缺乏的看法與經驗。我們會覺得，開創賦權型共同願景與價值觀，並讓眾人可以攜手完成人生要事，可以滿足自己的內心。

. 我們可以藉獨立意志成就互依意志（interdependent will）；我們願意用可以創造雙贏的方式與他人合作，去完成值得完成的目的；我們可以創造支持互依合作的結構與系統；能以獨立個體的身分，攜手達成共同的目的，造福整體家庭、團體、組織與社會。

. 我們可以在創意綜效（creative synergy）中加入自己的創意想像；幫助他人釋放他們的創意潛能，並做好心理準備，迎接驚人的綜效式結果；創造第三選項解決方案，而這個解決方法，會比我們自己想出的所有方法更有創意、更適合、更有效、更有意義；我們的意見會成為萬花筒中的一塊亮片，並在與他人合作解決問題時，創造戲劇化的新成果。

這些互依式稟賦可以賦權於人，使我們與人建立豐富多彩的關係、成為他人的好友、給出誠實的回饋、與人真誠地溝通。我們可以實踐有效的綜效式互依關係，捨棄獨立、相互依賴與反互依關係；我們可以將所有人的強項當作基礎，建立一個團隊，彌補眾人的缺點；我們可以攜手用有效的方式優先處理要事。

這就是所謂的終極關鍵點，它能賦予我們權力，用創造全新有效性維度的方式，整合常被浪費在處理第一象限危機，以及從事第三象限活動的時間、經歷與創意。我們將在第十二章討論兩種具備高槓桿力的第二象限活動，我們可以透過這些活動，以能夠轉變事物的方式

運用綜合稟賦。

協同合作

綜效始於差異。

假設我們其中一人發起挑戰，要和你比腕力，限時六十秒，你在這段時間內要盡量壓制我們。我們請了一位觀察員，他的工作是在其中一方扳倒對手時，發給贏家十美分。比賽現在開始！

我方一開始就把你扳倒，但卻馬上鬆手，讓你扳倒我們，並在被你壓制後，立刻作出反應，想再次扳倒你。此時，你一定會出於習慣，反制我們的力量，因為你想贏。你的肌肉賁張、眉頭緊皺，集中精神想使出最大的力氣。但就在掙扎求勝的過程中，你突然想到現在我們每個人都賺到了十美分，只要自己放水讓我方再贏一次，我們也會讓你再贏一次，接著你又再讓我們贏一次，到了最後，雙方都能贏得更多獎金。我們形成合作關係，我贏你一回、你讓我一次，反覆操作六十秒鐘，結束時雙方都拿到三美元的獎金，而不是死守著十美分不放。

這就是雙贏的本質：在絕大部分的情況下，合作的產值會高優於競爭。我們從比腕力的例子中學到的道理，不是雙方輪流輸掉比賽，讓你贏我一分鐘，再讓我贏你一分鐘，而是我們兩人擁有一種能力，可以攜手合作，共同取得比單打獨鬥更大的成就。

當我們在團體中進行比腕力的練習時，通常都會聽到以下評語：

「我本以為對方是我的敵人，後來才想到，如果彼此都能捨得，

那麼雙方都是贏家。」

「戰勝對方、立於不敗之地固然有其象徵價值，我在當下也覺得贏才是最重要的，後來我才想到：『等一下！這樣做的話，我們兩人都是輸家。』」

「我把自尊心賭在這場比賽上，大家都在盯著我，我覺得自己一定要贏，一定要把你壓倒。」

「到最後我才發現我是在跟自己過不去。」

絕大多數人在面臨各種情境時，都抱著勝負思維，但有人「贏」，就代表有人會輸。我們受競技的勝敗、學業成績的分布曲線，以及被迫加入的階級系統影響，總是按照匱乏思維的腳本面對生活，戴著勝負的鏡片看待人生。若一個人無法產生自我覺察，那他的生活便只會圍繞著「十美分」打轉，不知道自己可以透過合作賺到「一美元」。

在婚姻中，誰是贏家，是你，還是你的配偶？當孩子因為想測試自己的地位而挑戰你時，贏的人會是誰？當你設置獎勵（夏威夷機票或獎金），要求團隊成員彼此競爭以尋求你的認同，最後勝出的是誰？從時間與生活品質的角度來看，你為這種勝負思維付出的成本是什麼？

其實「贏」不代表某人一定要輸，這道理與大多數人的人生腳本內容相悖。贏代表完成目標，而我們可以放棄競爭，透過合作完成更多目標。

在互依的現實面中，唯有雙贏是可行的長遠選項。雙贏是豐盛思維的本質，雙贏代表事物有餘裕，可以分給你我，也代表雙方才能的結合足以創造更多，不僅能滿足自己，更能滿足所有人，從某些層面來看，也可以稱為三贏局面。所有人，包括整體社會，都可以受益於合作、彼此學習與互助成長。

■ 雙贏流程

在《與成功有約：高效能人士的七個習慣》中，我們提出一套以準則為基礎的三步驟流程以創造雙贏的局面，內容如下：¹

- 雙贏思維（以看見／行動／成功的準則、互利、合作為基礎）。
- 知彼知己（以尊重的準則、謙遜、真誠為基礎）。
- 統合綜效（基於重視差異與尋找第三選項的準則）。

接下來會仔細探討這三個步驟，看看其涵義、應用的方式，以及對時間與生活品質的影響。

雙贏思維

雙贏和第二象限一樣，從本質上來看都是一種思考的方式。雙贏是一種基本的範式，奠基於所有智慧文學最常提及的主題——互惠互利的準則，也可以說是「黃金法則」。

學會抱持雙贏的想法，我們在每次與人互動時，都會尋求雙方的利益，也會開始為他人與整體社會著想。雙贏的想法也會影響我們對事物「重要性」的看法、運用時間的方法、在面對抉擇時的反應，以及人生的各種結果。

知彼知己

對許多人而言，溝通最重要的目的就是讓他人理解自己，以及用有效的方式，傳達自己的想法與意見。而我們通常都是為了回應，才會在溝通的過程中傾聽對方。

當人們認為自己一定沒錯時，便聽不進他人的意見，並希望其他人能服從自己的觀點、讓對方成為我們的複製人，就像在說：「請不要有自己的想法！」

準則帶來的謙遜會讓這種自負化為烏有，使人不再執著於誰是對的，而是關心什麼才是對的。我們會重視其他人的價值，並了解對方的良知內也包含正確的準則；我們會意識到，對方的創意想像可以帶來各式各樣的點子；我們會理解一個道理，那就是對方的自我覺察與獨立意志，可以使他們獲得與我們不同的見解與經驗。正因如此，我們才能換上不同的鏡片看待事物，嘗試先理解他人。先聆聽，再開口，並停止自我聚焦，發自內心去理解對方的觀點。

我們會將自己放在同一塊鏡片的另一端，看待人與人之間的差異。從我們的角度出發，鏡片是凹面的；從對方的角度出發，鏡片是凸面的。



這兩種觀點都有其價值，但真正了解對方觀點的方法，就是易地而處，從他們的視角看待事物。



© 1994 年柯維領袖中心公司

甘地曾說：「只要能站在敵人的角度去理解他們的立場，這世上所有的苦難與誤解十有八九都會煙消雲散。」²當人們能澈底弄明白對方的立場，對他人的理解就會更深一些，自己的立場也會隨之改變。



© 1994 年柯維領袖中心公司



猶太裔奧地利哲學家馬丁·布伯（Martin Buber）曾說：「只有能發自內心尊稱對方為閣下的人，才有能力稱自己與對方為我們。」³真正的傾聽是給予尊重，也可以創造信任。在傾聽的時候除了能更理解對方，還能創造被理解的環境。當雙方都能理解彼此的觀點，而不是從對立的位置看待彼此，便能站在同一陣線，共同尋求解決問題的方法。

統合綜效

只要做到上述兩點，綜效便會應運而生。綜效是創意思象的協作力量加總，是一加一等於或大於三的魔幻算式。綜效並非妥協，不是一加一等於一又二分之一，而是代表創造比單打獨鬥更有益的第三選

項。

接下來，我們將討論如何將雙贏流程應用於家庭、團體與組織，以創造高品質生活成果。我們在前面的章節已討論過個人的願景、角色與目標，現在將以互依為基礎，分析共同願景，以及綜效式角色與目標。此外，我們也會思考這些願景、角色與目標創造的賦權文化。

■ 共同願景的重要性

你可以問問同事，看他們知不知道組織的「真北」是什麼，也就是組織存在的目的為何。你也可以問家人：「請用一句話描述這個家存在的目的？」問配偶：「這段婚姻存在的目的與原因是什麼？」你也可以隨身帶著筆記板，問你在公司裡遇到的前十個人：「可以請你幫個忙嗎？我正在做調查，想請教一個問題：你知道我們組織的目的是什麼嗎？」

問你的團隊：「工作團隊的目的是什麼？」「受託人董事會的目的是什麼？」「董事會的目的是什麼？」「執行委員會的目的是什麼？」你一定會聽到各種奇妙的答案。

我們曾為許多財富前一百強公司與分工精細的組織提供諮詢服務，並請高階主管去問員工這些問題。多數高階主管都表示自己既驚訝又羞愧，不敢相信大家對公司的目的與願景有這麼大的歧異。有些公司的高層甚至還制定了使命宣言，並張貼在辦公室裡。也就是說，許多公司與組織內的成員並沒有懷抱相同的願景，心中也沒有那種急著說「好！」的衝動。

羅傑：「幾年前，我受某跨國公司邀請，要為他們的研發部門打造第二象限文化。我原本計畫先分析部門狀況，再和主管一起設計訓練研討會。

我在工作期間出入了不少管理人員與員工的辦公室，越看越覺得

好奇，心想為何所有辦公室的場景都如出一轍，裡頭都有個看起來疲憊不堪的人一手拿著話筒，一手敲著電腦鍵盤，桌上堆滿各種文件。看到我進來後，此人便會抬起頭對我說：『等我一下，一下下就好！』

匆忙打發掉電話那頭的人後，他會先嘆一口氣，再看一眼時鐘，接著把桌上的文件挪開，告訴我他有多忙，每天都有做不完的工作。部門走廊裡所有人都行色匆匆，空氣中瀰漫著異常高漲的能量與恐慌的氛圍。

最後，我回到部門主管的辦公室，告訴她：『這裡的員工不需要第二象限環境，我建議放棄專案。』

她說：『你這話是什麼意思？』

我說：『這裡的人熱衷於處理急事，每個人都想證明自己是最忙的那個人，只有這樣他們才能得到安全感。研發部的文化主流是急迫性，我懷疑這裡根本沒人知道事物的優先順序為何。』

她嘆了一口氣說：『沒錯，最上面的人對研發部究竟該做什麼也是吵個不停，各方都有擁護者。』

其實部門裡的人各有各的想法，大家都不清楚自己該做什麼，我們不知道還能持續多久，只知道部門遲早會分崩離析。』

這裡的員工之所以把自己搞得這麼忙，是為了得到安全感，並證明自己對公司很重要。他們內心的範式是這樣的：『等部門關閉，上頭要開始究責時，我絕對會是最後一個被點名的，因為我是這裡最忙的人，大家都可以作證。』

不久之後，公司內部果然來了一場大調整，還開除了好幾名員工。當然，我們可以在公司整頓前教大家傳統時間管理的技巧，但這樣做一點效果都沒有，也帶不起他們想看見的第二象限文化，這間公司的核心問題出在缺乏共同願景。」

我們最近舉辦了一套課程，並分享了上述經歷。課程結束後，許

多課程參與者（來自不同大型企業）跑來找我並對我說：「你一定是在講我們公司吧！你剛剛舉的例子是我們公司嗎？我們公司的狀況跟你說的一模一樣。」雖然他們的公司都不是故事的主角，但卻都經歷了同樣的事情，這一點確實耐人尋味。

由於有太多公司都在進行所謂的「精簡計畫」，這種問題在現今的文化中有日益嚴重的趨勢，所有人都在設法讓自己變得超忙，想告訴公司自己是不可或缺的一員。雖然他們處理的事情都落在第三象限，但這份忙碌的感覺，儼然已成為這些人安全感的來源與說服自己的理由。

請思考一下，當組織成員無法對事物的重要性達成共識，會增加多少時間與勞力成本？幾年前，某間曾與我們合作過的公司做了一項研究，他們找出曾榮獲品質標竿大獎日本戴明獎（Deming Prize）的公司，並彙整相關資訊，研究這些公司花在管理第二象限的時間。我們用這份資料對比自己為其他組織製做的時間記錄表，發現產值特別高的公司（如戴明獎贏家）運用時間的方式與一般組織極為不同。我們將差別製成圖表列於次頁，用一般字體代表一般組織，粗體大字代表高績效組織。

可以看出兩組數字的差距非常大，重疊的地方不多，而最大的差距出現在第二與第三象限，高績效公司投入大量時間做重要但不緊急的事，卻只花了一點點時間處理緊急但不重要的事。

		急迫	不急迫
重要	第一象限	20—25% 25—30%	65—80% 15%
	第二象限		
不重要	第三象限	15% 50—60%	低於 1% 3%
	第四象限		

© 1994 年柯維領袖中心公司

(粗體大字代表高績效組織，一般字體代表一般組織)

多數情況下，造成差距的主因是公司是否明確指出哪些事是重要的。

這些年來，我們都會在研討會上分享這些數據，並發現大多數人都認為，低績效公司的數字就是自己公司的現狀，而且原因大多也和我們分析的一樣。也就是說，許多公司（不論規模大小）的員工都認為，他們花在管理第三象限的時間（五十到六十%）對公司的目標毫無貢獻。

一間公司越是被急迫性主導，就越不在乎事物的重要性。但我們也不是要否認急迫性，第一象限是真實存在的，公司也應該花時間處

理急迫且重要的事。但許多公司因為對事物重要性的態度不夠明確，導致太多時間被浪費在第三象限上。

■ 對共同願景的熱情

共同願景激發的熱情除了可以創造綜效式賦權（synergistic empowerment），還可以釋放與結合每一位參與者的能量、天分與才能。開創共同願景可以創造秩序，嘗試控制眾人會造成反效果，即失序或混亂。

我們都聽過這類故事——團隊、運動隊伍、公司或其他組織集結眾人的努力，用有限的資源創造驚人的表現，最後達成偉大目標。

同樣的道理也適用於家庭：

史蒂芬：「我們的家庭使命宣言影響了每一個人，使我們刻意或無意地團結在一起、充滿活力、和平共處、找到人生的方向，我多希望自己能用文字描述這種感受。幾年前，幾乎每個星期日下午，我們都會開半小時到一小時的家庭會議，討論深層的問題，例如『我們為何要維持這個家？對這個家來說，最重要的事是什麼？我們心目中的家是什麼樣子？你覺得這個家最讓你引以為傲的地方是什麼？』這樣的活動持續了八個月。

我們的討論內容最終演變成以下宣言：

『這個家的使命是要創造一個充滿信仰、秩序、真理、愛、幸福，且可以使人放鬆的場所。此外，這個家還要讓每個人都有機會成為一個負責、獨立的人，但又能與人建立相互依存的关系以回饋社會。』

我的母親與孩子也參與了這分宣言的擬定過程，現在我的子女也都有了自己的孩子，這份使命宣言也就成了世代傳承的贈禮，讓每代的家風都趨向一致。這份宣言就掛在我們家的牆上，所有人都可以用

上面的內容檢視自己。雖然我們的言行偶爾也會背離使命，或是碰上力有未逮的情況，但大家總是會回來重溫宣言的內容。總而言之，這份宣言讓我們每個人都能專注於自身的潛能。

共同的願景可以成為團隊決策的結構與標準，並在艱難的時刻將所有成員聯繫在一起，讓眾人感到大家是一體的，必須為共同的目的奮鬥。

以下為某人的真實經歷：

寫完個人使命宣言後，我開始思考父親這個角色，並想像子女將來會用哪種方式緬懷我。

於是我決定在那年的暑期舉辦家庭旅行，實際應用願景的準則。我們為此次出遊擬定了一份使命宣言，標題是『史密斯家庭旅行團使命宣言』，內容描述每個人在這趟旅程中要用什麼角度看待事物。

我們每個人都承諾擔任某個角色，一起打造史密斯家庭旅行團。我六歲的小女兒決定擔任啦啦隊長，任務是要在旅途中排解家人間的爭執，特別是大家都在車上的時候。她的確是個稱職的隊長，只要發現苗頭不對，就會介入對話，大喊：『史密斯！史密斯！上路別吵架！團結一致最厲害！』此時無論我們想或不想，都會跟著她一起喊，這樣做也確實讓負面的情緒消失無蹤。

此外，我們還特地穿上同款T恤，有次我們在加油站稍作休息，商店的店員一開始沒注意到我們的穿著，後來才發現我們都穿著一樣的T恤。他看了我們一眼後說道：『你們的打扮好像團隊制服。』這句話讓我們更加堅信自己是同一隊的。我們彼此交換眼神，心情嗨到極點。再次上路後，還把車窗搖下來、音樂放到最大、任由後座的孩子把冰淇淋弄得到處都是，我們盡情享受時光，因為我們是一家人！

旅程結束後三個月，我三歲的兒子被診斷出罹患白血病。所有人在接下來幾個月都面臨各自的挑戰，但有趣的是，每當我們開車載他去醫院做化療時，他都會問我們能不能穿上家庭旅遊的T恤。或許他

想用這種方式重拾家庭旅行時的團隊精神、支持感與回憶。

我們一家之所以能度過這麼大的難關，多少都要歸功於史密斯家庭旅行團的願景。」

無論是在家庭、組織，以及與人共事的情境中，我們的生活品質都會受共同願景影響。

我們會開始為更大的整體貢獻一己之力，與眾人一起去生活、去愛、去學習、去影響後人。

■ 擬定賦權型使命宣言

我們該如何擬定賦權型共同願景宣言？

雙贏思維、知彼知己、統合綜效。

組織、家庭或任何種類的團體都可以利用雙贏流程去開創共同願景，我們在世界各地都見過類似的例子。此外。我們還發現，只要下列四種條件同時出現，就會證明真北的現實面是正確的。

1. 人數夠多。
2. 眾人都具備相關的知識。
3. 眾人可以自由地用產生綜效的方式互動。
4. 眾人身處互相信賴的環境。

這種互動可以挖掘出人類的共同良知，我們在俄羅斯、新加坡、英國、澳洲、南非、南美、加拿大、美國指導過不少人擬定使命宣言，也在他們身上親眼見證此過程。當一群人齊聚一堂走完雙贏流程，最終都會對許多基本人生法則達到共識，眾人會運用創意綜效，思考如何利用每個人的天分與能量來改變現狀。

最能賦權於人的組織使命宣言與普世使命（universal mission）一樣，普世使命是我們提出的概念，內容是要「改善所有利害關係人的經濟福祉與生活品質」。組織使命宣言可以滿足四大需求，並認為人

是一個綜效式的整體，而非只是被孤立出來的胃（生理）、心（社交）、腦（心智）、精神（精神）。「所有利害關係人」指的是在達成宣言過程中參與貢獻的每個人，在組織中，所有利害關係人除了管理階層與勞工，還包含客戶、供應商、員工的家人、社會、環境與後代子孫。在家庭中，所有利害關係人則包含親戚、家庭成員過去的家人與未來的家人，以及人類這個大家庭。

賦權型使命宣言側重貢獻，以及值得為之奮鬥，且能讓人發自內心想說「好！」的目標。這份使命宣言是所有人的心血結晶，而不是公司「天庭」頒布的行政諭令。

若你想擬定組織使命宣言，或是想重新檢視過去的宣言，我們列出了一些組織使命宣言該有的特徵供你參考：

賦權型組織使命宣言：

- .應該將重點放在值得為之奮鬥，且能讓人發自內心想說「好！」的目標。
- .應該是由組織內部擬定，而不是由高層頒布。
- .具備願景，以及以準則為基礎的價值觀。
- .處理所有利害關係人的需求。
- .處理人類四大需求，發揮才能。

我們必須先將時間投資在第二象限，才能擬定賦權型共同願景宣言，但從長遠的角度來看，這份宣言可以讓眾人省下不少時間與精力。我們最終得到的，不只有共同的願景，而是會因這個過程澈底改變。共同願景宣言不僅改變我們與其他參與方的關係，還會從根本上轉變我們的生活品質。

■ 綜效型角色與目標的重要性

在我們實現共同願景的同時，也會開始了解綜效型角色與目標的

價值。

在個人生活中，若我們將自己的角色當成生活中互不相關的部分，各角色便會起衝突、互相競爭。但只要我們將角色看成一個相互關聯的整體，便會攜手合作，共創豐盛的人生。

從互依的現實面出發去看待某人的人生角色時，上述觀念同樣適用。當人們能了解每個角色都能對整體做出貢獻，並放棄匱乏思維和競爭思維，便可以運用雙贏流程創造豐盛與綜效。而想做到這點，關鍵就在於締結託管協議。

當眾人打算合作完成某項任務，遲早都必須處理下列五件事：

- .預期的結果——我們想做什麼？想得到什麼結果（分別從質與量解釋），期限是什麼時候？
- .方針——我們打算做的這件事的規範／界線是什麼？在追求期望達到的結果時，需要注意哪些基本價值觀、政策、合法性、倫理、限制、主動決定權級別（levels of initiative）？
- .資源——我們要用什麼工具完成此事？需要哪些預算、系統與人力支援，又要從何處取得？
- .問責——該如何衡量每個人的貢獻？要用什麼標準評定眾人是否已完成預期結果？我們預期的結果是否具備可測量性、可觀察性、可識別性？要對誰負責，從何時開始負責？
- .後果——我們為什麼要做這件事？完成與未完成預期結果會帶來哪些後果（包括自然後果與邏輯後果）？

當我們對上述五件事的態度不夠明確，那麼從時間管理的角度來看，就要花大量時間修補、重新定義或解決人際互動的問題。

眾人不清楚自己要達成什麼結果：

「我以為你要我去做這件事。」

「不對，這件事情不是你要做的。」

「那就是我誤會了，我以為這件事情要優先處理。」

「不對，這件事情的確是要優先處理。」

眾人缺乏明確的方針：

「我以為我有主動權。」

「我們從來沒有給你主動權啊！」

「我不知道公司有政策。」

「公司有相關政策。」

眾人不知道自己可以運用哪些資源。

眾人會用某套標準評估自己的行為，殊不知老闆用的是另一套標準。

眾人承受負面的後果，卻渾然不知這些後果與自己的工作表現有關，又或者他們不知道自己的工作與獎勵之間的關聯。

當我們在研討會上提出問題，並請大家回答，自己的組織為了收拾期望傳達不清造成的問題花了多少時間，得到的答案普遍是六成。在討論時間管理議題時，關於效能的核心問題如下：本該被用來處理要事的時間與精力，有太多都被耗費在組織第三象限活動，或是被用負面的方式浪費掉。

第六章提過，每個角色都是一種託管，而有效互依就是一種「雙贏託管協議」（win-win stewardship agreement），此類協議代表的是人與責任的關鍵交叉點。

我們可以在雙贏託管協議中結合個人與組織使命，並讓心中那團火蔓延到整個組織。

■ 締結雙贏託管協議

託管協議與傳統意義上的委派（delegation）有明顯的不同，委派到最後通常都會淪為將工作「丟」給他人。而託管協議則可以建立綜效式合作關係，讓眾人一起優先處理要事，原本的委派工作也會轉變

為分配託管職務。參與其中的人不會再認為自己是被迫「背下」任務，內心也會產生一股動力，最後雙方皆能完成彼此都覺得重要的目標。

我們該如何擬訂託管協議？

雙贏思維、知彼知己、統合綜效。

無論你面對的是老闆、直屬下屬、同事或小孩，請按照以上程序，就雙贏託管協議的五大要素與對方達成共識。

一、闡明預期結果

預期結果就是託管協議的「共同願景」，是雙方針對「重要事務」發表的宣言，也是在每段互依關係中將要事當成要務的關鍵。預期結果是豐盛思維的試題，也是尋找第三選項解決方案與綜效的過程。

我們可以用擬定賦權型組織使命宣言時會用到的元素，來為預期結果擬定宣言，這些元素包括：

- .專注在貢獻上。
- .處理四大需求。
- .了解利害關係人「全贏」的意義。

此外，還有一件很重要的事，那就是闡明如何使人將來更有能力產出預期的目的，也就是培養PC（產能），更要確保所期望的結果是結果，而不是方法。當我們開始監督方法，自然就會對結果負責。

闡述預期結果的宣言是家庭、團體或組織團結的起點，自此開始，每項託管職責的目標與策略都會朝整體使命看齊，而組織內其他人或團隊也會獻上自己的一份心力。

接著，「協作規劃使命」（co-missioning）流程便會應運而生，也就是以合作的方式結合個人與組織的使命。

二、制定方針

除了會影響協議履行的政策與程序外，我們也要找出其他方針，如：

- .用來促成結果的真北準則。
- .政策背後的組織準則（即運營準則，不一定要是自然法則）。
- .須注意的地方與行不通的方法（不該做的事）。
- .主動決定權級別。

當眾人都能清楚了解方針，就能避免犯下重大錯誤。以主動決定權級別為例，某餐廳可能會允許服務生贈餐給生氣的顧客，安撫對方的情緒，但其他餐廳可能會開除免費送餐的服務生。其實只要餐廳跟服務生能事先達成協議，就能避免這種狀況發生。

我們改編企業經營專家威廉·昂肯（William Oncken）的作品，列出以下六種主動決定權級別：⁴

1. 聽命行事
2. 提問
3. 建議
4. 採取行動、立刻回報
5. 採取行動、定期回報
6. 自行決定

協議可以針對不同職責，設置不同等級的主動決定權級別，舉例來說，祕書在回覆郵件或處理員工問題時，可以被分配到第三級，但在接待訪客與接電話時則可以被提升到第五級。

當對方的能力或可信任度提升，你可以選擇提高主動決定權級別，以整理房間為例，三歲小孩必須等你通知才可以行動，但等對方十歲或十二歲時，就可以升到第五級（希望可以）。

總而言之，設置主動決定權級別的考量重點是對方的能力。

三、找出可用資源

可用資源包括履行協議時能使用的財務、人力、技術與組織資源（如訓練或資訊系統），除了找出可用資源以外，還要列出取得資源的方法、與其他資源使用者合作的方法，以及使用的額度。

最常被忽視，但也是雙贏託管協議特有的資源，就是協議參與者，尤其是身兼領導、管理與監督角色的人。根據託管協議的特性，領導者除了要領導其他人，也要為他們提供服務。⁵第十三章將詳細討論這點。

四、定義問責

問責的目的是讓人們知道自己做得好不好，問責可以讓眾人以誠信正直的品格對待協議內容。問責可以清楚說明溝通的細節，也可以解釋結果的衡量方式。

問責涵蓋每個預期結果相關的產出與產能標準，而這些標準是可以測量、觀察或察覺的。締結雙贏協議最難的地方，就是替P與PC設定全面的預期結果與明確的問責評判標準。

在問責流程中，每個人都要按協議中記錄的預期結果評價自己。我們建議在評價過程中使用全方位回饋（360 degree feedback），直接詢問利害關係人的意見，以得到最直接的回饋（參考第十三章）。

五、確定後果

行為的後果分為兩種，分別是自然後果（natural consequences）與邏輯後果（logical consequences）。自然後果是當我們達成（或未完成）預期結果時，自然產生的後果。我們的市占率會下降嗎？公司的利潤會受影響嗎？其他人會受到什麼影響？家事沒人做的話會怎樣？

家事有人做的話又會怎樣？請務必確認負面與正面的後果。

邏輯後果則是指行為結束後的人為介入，例如補償、晉升的機會、額外的訓練或發展機會、託管職責變多／縮減、懲處等。

我們一定要考慮自然與邏輯後果，這兩種類型的後果都有各自的地位。

面對孩子時，家長有時必須將邏輯後果置於自然後果之前。舉例來說，如果孩子總是喜歡衝到馬路上，家長可能就要搬出邏輯後果，禁止他在未經允許的情況下離開家裡，而不是讓他承擔自然後果（被車撞）。

處理上述五項與雙贏託管協議有關的議題時，我們只有兩個選擇，一是利用第二象限領導時間提前規劃，二是利用第一象限危機管理時間見招拆招。我們的選擇會影響自己花在這五項議題上的時間長短，以及生活中每時每刻的品質。

某位女性告訴我們：

「我超愛雙贏的，但我在前一段婚姻中總是搞不清楚他人對我的期望是什麼，所以一直認為自己很失敗。如今，與人聊天時可以直接告訴對方『我們現在已經知道彼此的期望，那就找一個雙方都能接受的方式吧』的感覺真很棒。」

期望使人感到沮喪，所以事先釐清雙方對彼此的期望絕對可以大幅提升生活品質。

■ 無法達成共識怎麼辦？

雙方在締結託管協議時，經常會發生意見分歧的情況，但這其實是件好事，因為差異是綜效的起點。在締結協議的過程中，你們會討論彼此的差異，在問題浮現前就將原因攤在桌面，共同尋求第三選項解決方案。你們不會選擇避開這些問題，最後一起承擔不解決問題與

隱藏感受帶來的負面後果，而是會運用自身稟賦去談論雙方的差異，並用可以帶來綜效的方式弭平差異。

雙贏思維

除了想讓自己贏，你也發自內心希望對方能贏，並不停與對方互動，直到雙方想出彼此都能接受的解決方案。

知彼知己

尋求相互理解時，請先處理下列問題：

- .對方面臨什麼問題？請抱著理解的心態聆聽，不要回答，也不要自我聚焦。持續討論，直到你能清楚解釋對方的觀點，並鼓勵對方也這樣做。
- .當中涉及哪些關鍵問題（注意是問題，不是觀點）？等雙方都表明自己的觀點，並澈底理解彼此後，請一起思考，看看必須處理哪些問題。
- .雙方都可以接受的解決方案必須包含什麼結果？

想讓對方與自己都「贏」，解決方案中必須包含什麼要素？將兩種標準拿出來討論，並以此為基礎創造綜效式互動。

統合綜效

開啟通往創意第三選項解決方案的大門、和對方腦力激盪、運用馬蓋先思維、打開腦袋、準備好迎接驚喜、列出符合雙方標準的可能選項清單。

以下為兩個創造綜效的例子：

例子一

假設你在某公司擔任業務，嚴峻的市場中競爭對手各個在摩拳擦掌，許多客戶都採取及時交貨運營方式，而準時交貨便成了公司存活的關鍵。

但最近工廠端常常拖到最後一刻才出貨，延誤到幾個關鍵客戶的交期。你知道客戶的處境，也知道要是公司無法按時交貨，他們就會去找新的供應商。身為業務，你自然不想丟掉客戶，於是便去找生產部經理，想弄清楚哪裡出了問題。

到了工廠後，你赫然發現生產部經理已經快被第一象限的急事活埋，疲於滿足你和行銷部提出的各種需求，還說工廠能幫你出貨已經是奇蹟了。

你該怎麼做？

抱持雙贏的想法

你想贏，也希望生產經理與客戶能贏，此時你心中想的，不是「非此即彼」，而是「加法」。你想找出第三選項解決方案，滿足三方需求；你想澈底解決慢性的問題，而不是只應付症狀。

先理解他人，再讓他人理解你

1. 對方面臨什麼問題？

你從生產經理口中得知，工廠過去半年的需求激增了百分之三十，但公司卻不願批准提升產能的資金，導致員工只能加班趕工，完全無暇理會設備修繕問題。這種現象讓人工成本狂飆，停機時間也越變越長，生產經理跟總部的關係更是愈發緊繃。他覺得所有人都在對他施壓，而你提出的交貨時間他們根本做不到。但從他的語氣判斷，你覺

得他是想把事做好的人，也很努力維持工廠運作，想準時出貨的心情不亞於你，他只是覺得自己面前有堵高牆，讓他完全看不到希望。澈底弄清楚對方的處境後，你也對他說了客戶的處境，以及你的擔憂。現在三方的觀點都已經攤在桌面上了，你準備好和他一起找出待處理問題與解決方案。

2. 當中涉及哪些關鍵問題？

在雙方開誠布公溝通的同時，你發現眼前的問題只是症狀而已，背後潛藏一系列更大的問題，其中涉及的關鍵問題可能包括：

- .產能
- .資金
- .與總部的關係
- .與客戶的關係

3. 雙方都能接受的解決方案是什麼？

你希望提出短期與長期解決方案，也知道不能要求生產經理延後其他業務的訂單，優先處理你的，這樣只會給所有人帶來困擾。

由於你也想將人工成本與往後的停機時間降到最低，所以讓工廠員工加班也不算是真的贏。無論最終解決方案是什麼，都要符合一致性與可靠性兩個原則，其基礎也必須要能滿足長期改善的目標。

創造綜效

探索第三選項解決方案時，你可能會想到下列可行的方式：

- .請客戶提供預計產品需求資料，為工廠爭取更多前置時間。
- .客戶近期或許能接受在交貨日當天收到部分訂單，並在接下來幾天收到剩餘訂單。
- .你或許可以跟行銷部門合作，讓其他業務得知工廠面臨的問題。說不定業務為了提升成交量對客戶誇下海口，才導致工廠被膨脹的需求壓

得喘不過氣。

- .生產經理或許可以直接和行銷部門討論。
- .行銷部可以派代表和生產經理合作，一起分析市場趨勢，提交共同分析報告給總部，讓他們知道增加工廠產能帶來的價值。
- .說不定你可以和生產經理一起改善訂單處理系統的效率，減少製做文件的時間，增加生產時間。

你們可以從上述幾點或其他可行的方式出發，去設計解決方案。重點是雙方要一起設法解決問題，而不是受問題影響，站在對立的方向。透過雙贏思維、理解對方與創造綜效，你們會將時間與精力用於創造解決方案，而不是製造衝突，最終的結果也可被視為整體託管協議的一部分。

例子二

假設你今年剛滿十六歲的女兒不想再借用家裡的車子，希望購入一輛新車，但存的錢卻不夠支付全款。

她說她的朋友都有車了，也認為自己是個負責任的人，所以你應該信任她。

你的第一個念頭是拒絕她，因為她雖然基本上是個負責的人，但取得駕照不到一年就已經吃過罰單了。你認為她還不到可以隨心所欲和人出門的年紀，所以現在至少能透過她得向家裡借車這點掌握她的行蹤，以及和她出門的對象。此外，若答應買車，你還得自掏腰包支付差額、保險、汽油與維修費用。

這個問題的答案確實不好拿捏，此類情境往往會成為親子間的傷痕，你的女兒會因為遭拒絕而認為你不信任她，進而做出叛逆的言行，你也會覺得自己知道什麼對她最好，所以自認必須堅定立場、展現父母的威嚴，接下來只會浪費大量的時間與精力爭吵。你該如何找

出讓雙方都滿意的解決方式？別忘了，你要做的就是抱持雙贏的想法、先理解對方，再創造綜效。

嘗試理解雙方觀點、找出問題、創造綜效式第三選項解決方案時，你可以先考慮跟女兒就新車締結雙贏託管協議。你可以訂下一些標準，只要她做到了，就可以使用新車，也可以列出詳細的維修需求，並要求她支付額外的保險與油錢。你還可以和她達成協議，要求她告訴你她要去哪裡，以及跟誰去，並在協議中規定她必須協助接送家裡年幼的孩子，為你 and 另一半節省時間。

你之所以決定買車給她，不是因為這是最佳解決方式，也不是因為自己可以輕輕鬆鬆就想出第三選項解決方案，而是因為與其讓問題橫互在你們之間，不如把問題擺在自己面前，以防止重要人際關係內出現負面循環，而這種負面影響可能要花上好幾個月，甚至是好幾年才能解除，且過程會影響所有人的時間與生活品質。

■ 當雙方意見嚴重分歧時

下列例子中的兩人意見嚴重分歧，關係也一觸即發，雖然絕大多數雙贏託管協議不會涉及這些元素，但我們還是希望透過此例，讓讀者看看雙贏流程的效果有多強，可以用於絕大部分雙方意見分歧的情境。

史蒂芬：「某次我受邀到某東岸大學，為兩百名MBA學生提供訓練課程，當時現場還有許多教職員工與受邀的賓客。學生挑了個最棘手、敏感，也最能挑動人情緒的主題：墮胎。我們選了兩位立場鮮明的代表，分別代表正方與反方，並請他們走到教室最前方。他們要在兩百位學生面前互動，而我的工作就是確保他們的行為符合有效互依的模式，也就是雙贏、先了解對方，最後創造綜效。

『你們願意持續溝通，直到達成雙贏局面為止嗎？』

『我可不這麼認為！我覺得他們.....』

『等一下，你不會輸，你們倆都會贏。』

『怎麼可能？有人贏就會有人輸。』

『你們願意試看看嗎？但要記得不要被迫讓步、不要放棄，也不要妥協。』

『應該可以吧。』

『好，首先請嘗試了解對方的觀點，並闡述彼此的觀點，直到對方覺得滿意之後，你才能開口表達自己的看法。』

兩名學生開始對話，但卻不停打斷對方：『對，但你沒搞清楚.....』

此時，我會阻止插話的一方：『暫停！對方似乎覺得你沒有理解他。你覺得他理解你的觀點嗎？』

『當然沒有。』

『好的，那你就不能表達自己的看法。』

你可以看出這兩人關係非常緊繃，根本聽不進彼此的話，只要其中一方表達了不同的意見，另一方就會立刻批評。

僵持了約四十五分鐘後，他們終於打開耳朵。而傾聽的過程不僅澈底影響了兩人的情緒，也影響了觀察他們對話的所有觀眾。

當他們懷抱同理心，開誠布公地傾聽對方真正的需求、恐懼與感受，而討論的議題又如此敏感，眾人都感受到一股莫名的力量。

最後台上的代表與台下的觀眾都熱淚盈眶，兩位學生也為自己批評對方、給對方貼標籤，以及指責異己的行為感到萬分羞愧。後來他們共同提出了一些第三選項解決方案的想法，包括事前預防、領養與教育，並為此深受感動。對話開始兩小時後，他們對彼此說：『我們之前不明白傾聽的真諦，但現在終於知道對方為何會有這種想法了。』」

這種同理的精神就是有效綜效的基礎，可以昇華由各執己見帶來

的負能量，並創造開放與理解的態度，促使眾人攜手解決問題。此時，關鍵的問題轉變成各方關係的品質，以及眾人在尋求第三選項解決方案時溝通與創造綜效的能力。

以同理心改變情境的例子不勝枚舉，比如某醫院院長與醫療中心主任就聘僱基層醫師一事，在約二百五十名信託人、行政人員、外科醫師、醫療系統內其他相關人員面前，展開兩個小時的討論過程。

轉變也可能發生在對監管環境反應過度的組織。組織成員認為監管機構打壓了設計工程師的自主性、創意與原創性，到了眾人都必須另覓出路的地步。雖然高層此時尚未從監管人員的批評回過神來，但只要持不同觀點的主管願意投入雙贏流程，就一定能設計出全新的運作方式，不僅可以維護設計工程師的創意與原創性，也能符合監管機構的標準。

再舉一例，某大型企業的主要部門與高層行政管理人員長期不合，對認定資產貶值的方式各執己見。該部門認為這樣做只會讓企業文化陷入低迷，但高層行政管理人員卻堅持此做法。然而，雙贏流程展開後，雙方都被同理心的精神轉變了，開始懷抱著共同願景與託管心態，從相同的角度看待事情，放棄鬥爭。眾人在溝通的時候多了點尊重、提出建議時多了些創意，就在那短短的半個小時內，原本導致公司分化，且沒人願意提及的深層矛盾，就這樣被化解了，所有人都不敢相信互依關係竟有如此驚人的效力。

當人們真的能懷抱雙贏的想法、嘗試先去了解他人，並將精力投注在與他人攜手解決問題，而不是互相對立，便可以帶來深遠的影響。即便是在最劍拔弩張的情境下，雙贏流程也能發揮神奇的作用。

史蒂芬：「有次我受邀為某大型企業提供服務，並在前往會場的路上打了通電話給承辦人員，沒想到他居然告訴我：『回家吧，公司剛剛取消活動了。』」

『為什麼？發生什麼事了？』

『工會退出了。』

『為什麼？』

『因為有些員工的待遇跟當初說好的不一樣。』

『管理階層知道這件事嗎？』

『知道。』

『那我來的正是時候，不要取消會議、不要退出。這個時候人們最容易走向極端、集結起來互相攻擊。』

其實我們先前就已經教導該公司員工雙贏流程的運作方式，大家也覺得自己的個人與家庭生活都獲益良多，一些中階員工甚至還製作了影片，分享流程的效果。然而，公司高階主管卻擺出事不關己的態度，認為自己不需要這套流程。

走進會場後，我對公司總裁和工會會長說：『我現在要請你們鼓起勇氣做一件事，你們願意試看看嗎？』他們猶豫一下後便答應了。

我請他們走到禮堂最前方，並告訴他們：『我只要你們做一件事：聽聽對方有什麼話要說。』

我轉頭面向聽眾，說道：『大家都知道，公司為所有人設定了各種宏大的目標，而你們也都對這些目標深信不疑。但你們有多少人相信，自己可以在公司目前的文化氛圍下達成這些目標？』當時禮堂裡約有七八百人，從第一線管理人員到最高階行政管理者都有，但沒有一個人舉手。

『你們當中有多少人認為，如果將之前我教給你們的流程付諸行動，先抱持雙贏的想法，再理解他人，最後創造綜效，自己就能達成這些宏大的目標？』幾乎所有人都舉手了。

我過轉頭對總裁和會長說：『看看眾人傳遞給你們的訊息，我現在要請你們當著所有人的面，承諾自己會學習雙贏流程，並用團隊教學的方式，把這套方法傳授給直屬下屬，再讓他們與同事合作，用團隊教學的方式，把這套方法傳授給他們的直屬下屬，直到所有人都學

會並解決問題為止。如果你還沒準備好許下承諾，就說：我還要再考慮一下，先等等。我不希望你們讓眾人的期望落空。』

他倆互看了好長一段時間，現場氣氛緊繃到了極點。最後，他們握手言和，給彼此一個大大的擁抱，所有人拍手叫好。

這間企業現已成為美國首屈一指的組織，原因除了那場會議（也不能全說是那次的功勞，畢竟當中還有許多變數），還有眾人用雙贏流程改變所有利害關係人生活品質的意願。

試問哪種時間管理技巧可以為組織省下這麼多時間？我們現在不是在討論控制的技巧，或是把雜事委派給他人給處理，更不是在討論如何把委派的工作做好。我們在討論的，是放棄交易型人際關係，並進入轉變型人際關係，最後創造真正的賦權；我們在討論的，是利用綜效式流程中所有參與者的特殊稟賦，透過這個流程，我們可以在造福所有人的前提下去討論，甚至是解決某些敏感的議題。

雙贏不是彼此對抗，而是綜效合作；雙贏也不是交易，而是轉變，所有參與或見證雙贏流程的人都明白這點。

■ 眾人攜手優先處理要事帶來的改變

假設你身處的生活與職場文化都奉行共享願景與託管協議，且眾人的互動也都是基於雙贏理念，你覺得會發生什麼事？你認為生活會有所改變嗎？

就拿監管（supervision）來說，在信任度低的文化中，管理會與「控制」「監控」「緊迫盯人」與「審查」等詞連結在一起。但在信任度高的文化中，人們會根據協議內容自我管理，因為協議內有詳細的審核標準與後果，以及各方對期望的共識。

經理、家長或領導人員會成為提供援助的人，即協助者、幫手、啦啦隊員、參謀、顧問、教練，在出問題時伸出援手，並於問題解決

後悄然退場。

那評估（evaluation）代表什麼意思呢？在信任度低的文化中，你會經歷強制分級制度、外在表現評估、評斷。在信任度高的文化中，表現協議（performance agreement）中評斷表現的概念會出現在事實之前，而非之後。也就是說，人們會自我評斷，對自我的評估不只會隨測量方式變化，也會隨判斷力而改變。他們可能會說：「我的表現光看數字確實不錯，不過我有點擔心……」並更加注意會影響表現與成功的問題。

那控制範圍（span of control）代表什麼意思呢？在信任度低的文化中，控制範圍是狹小的，因為緊迫盯人與審查需要時間與精力，你能控制的人數有限。在信任度高的文化中，你根本不用花力氣緊迫盯人與審查，你無意控制他人，而是想解放對方。不信任他人，一個人最多只能控制八到十個人；信任他人，一個人便可以釋放一百人、二百人的能力。

那動機（motivation）代表什麼意思呢？在信任度低的文化中，人們信奉「傻瓜動機論」（the great jackass theory of motivation），也就是一邊拿紅蘿蔔誘惑你，一邊揮鞭子打你的屁股。在信任度高的文化中，人的動機來自內心那股火焰。他們被胸中的熱情驅使，想完成共同願景，而這份願景也是協作使命（co-mission，即自身使命與家庭或組織使命的綜效）。

那結構與系統（structure and systems）又代表什麼意思呢？低信任度文化充斥著官僚主義、大量的規矩，以及礙手礙腳的封閉系統。而為了預防「喜歡打破常規的人」出現，人們會制定各種程序，並要求大家非遵守不可。在這種文化中，眾人被分配到的主動決定權級別普遍偏低，基本上都是「聽命行事」。低信任度文化中的結構是金字塔型、階級型，資訊系統是短期的，而其中每個人的思維模式，通常都會隨每季的財報盈虧結果而變。在高信任度文化中，結構與系統是

一致的，目的是要創造賦權、釋放人們的能量與創意，以便在共同願景方針的框架內，達成眾人都同意的目標。高信任度文化的官僚風氣較淡，沒有這麼多規矩，每個人的參與度也更高。

上述差別對我們的時間有什麼影響？

人們花了多少時間在低信任度文化中控制、監視、緊迫盯人、審查、窺探？

人們在競爭式評估系統與「勵志」課程上花了多少時間，又花了多少時間玩評估遊戲？

人們花了多少時間應付官僚系統與規矩？

人們花了多少時間去解決因不夠彼此信任引發的溝通問題？

人們忙於微觀管理，又因不曾投入既能改變生活，又具有高槓桿力的第二象限規劃、預防、賦權活動，導致自己疲於應付各種危機，這期間被浪費掉的時間與機會成本又該如何計算？

我們花大把時間處理信任度過低引發的症狀，但學會用更快的速度緩和症狀根本無法改變生活的品質。

「眾人攜手優先處理要事」取決於賦權，是我們將關鍵點從「一分努力換一分成果」轉換成「一分協力換一千分成果」的終極方式。所有時間管理技巧都無法使我們達到這個成就，這也是賦權是第二象限核心的原因。

由內而外的賦權

總認為問題出在「外部」，但這種想法本身就是問題。

如果我們身處的文化可以被充分賦權，且人人都能信任彼此，那再好不過，但很明顯，這個世界並非如此。人們任職的組織經常充斥著各種規矩與繁文縟節，在內部工作的人會接收到各種矛盾的指示，還要加入競爭的系統，擁有的主動決定權級別也不高。基本上，大家只有下了班才會感到滿足。人們將絕大多數工作時間都花在第三象限裡，玩政治遊戲、誹謗、相互指責、互揭瘡疤，接著又在辦公室的走廊裡互相取暖。

「你知道經理剛剛做了什麼事嗎？」

「真的假的？那我也跟你說一件事。」

「怪不得在這裡什麼事都辦不成。」

「你對這個破地方還能有什麼期待？」

此時我們應該怎麼辦？

認為問題出在「外部」的想法本身就是問題，我們剝奪了自己的權力。也就是說，我們本擁有選擇權，可以利用刺激與反應的間隙做出有建設性的反應，但卻將此空間拱手讓人。我們將權力送給環境、送給他人的缺點，讓他們控制我們；我們將精力投注在煩惱圈上，去關心自己無力掌控之事。

以準則為核心的領導是一種個人賦權，可以在組織內創造賦權。

這種領導可以將人的精力聚焦於影響圈；這種領導不是怪罪或指責，而是以誠信正直的態度去創造環境，讓自己與他人在其中發展品格、才能與綜效。

我們或許不是站在最高位的領導者，但每個人都是領導者。在行使以準則為核心的領導權的同時，我們的影響圈也會漸漸擴大。

史蒂芬：「幾年前，我們在某公司舉辦了一場研討會，參與對象是高階行政管理員。有位初階管理人員非常想參加研討會，他懇求公司讓他出席，最後公司拗不過他，於是便答應他的請求。

他是個非常積極的人，做什麼事都幹勁十足，而且言出必行。他把重心放在個人與專業成長上，還不斷拓展自己的技能，於是在組織內扶搖直上，只花了不到兩年就成為公司的第三把手。

後來他又決定投身社區服務，想解決大型社會問題。精力充沛的他很快就成為某服務組織的執行祕書，還收到組織遞來的橄欖枝，希望他能成為全職成員，但他因為不想離開公司而婉拒對方的好意。

我相信，就算你扒光他的衣服、拿走他身上所有的錢，再把他丟到荒郊野外，他也能在極短的時間內力爭上游，因為他的個性實在是太積極、太敏銳、太有自我覺察了。我永遠都會記得，當他發現投身於影響圈會給自己帶來這麼大的能量時，眼中散發出的光芒有多耀眼。」

我們在本章會探討你在所有影響圈中可以做的三件事，進而投身於第二象限活動，以讓自己獲得權力，並轉變周遭的環境。這三件事分別為：

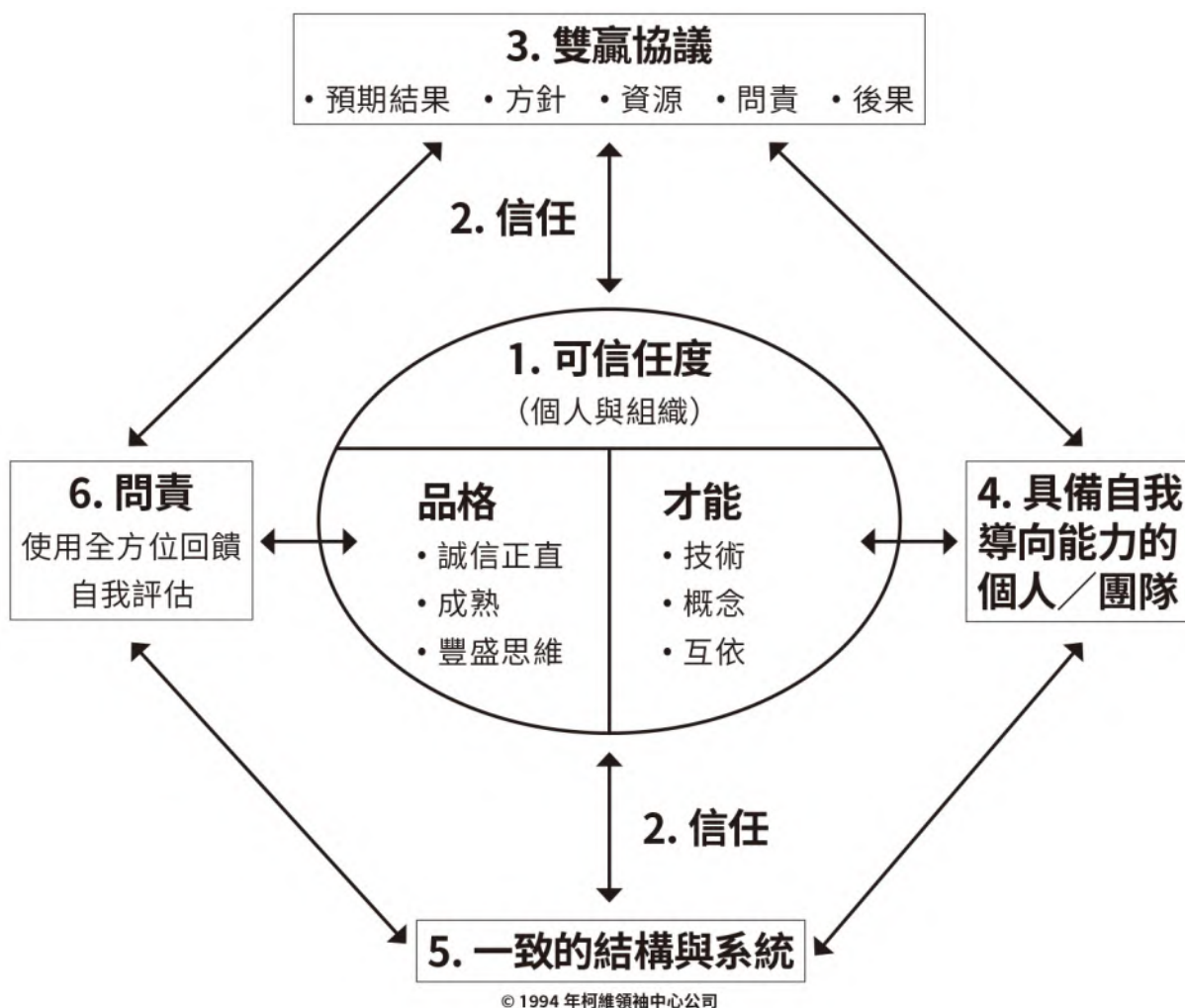
1. 造就賦權的條件
2. 享受成功人士的午餐*
3. 成為服務型領袖

一、造就賦權的條件

賦權不像安裝軟體，它需要時間發展。我們必須造就賦權的條件，只要這些條件越常出現，文化就會被賦予更多權力。

其實我們並非真的「將權力賦予某人」，而是造就條件，創造一個環境，讓對方可以運用四大稟賦自我賦權，而這種行為是一種高槓桿力的第二象限投資，可以帶來極高的回報。

其實這些條件多少都落在我們的影響圈中，請思考下列條件，看看自己可以在哪些方面下功夫，以創造賦權型改變。



條件一：可信任度

賦權的核心是可信任度，可信任度會隨品格與才能變化。品格代表我們的本質，才能代表我們的能力，必須兩者兼具，才能成為一個值得信任的人。

史蒂芬：「我有個朋友左膝出了點問題，走路一拐一拐，他的主治醫生人很好，卻不具備充分的專業能力，無法熟練地靠平面螢幕影像進行三維手術。他幫我朋友處理了膝軟骨的問題，但卻沒有診斷出前十字韌帶變薄的毛病，於是我朋友自然也就沒有接受相關的治療。不久，我朋友的女兒跟兒子也因為練田徑弄傷了膝蓋，但這次他就不再找同一位醫師，因為他已經不信任對方了。」

某位執行長聽到這個故事後表示：「我終於明白為什麼我一直無法信任某些人了。他們明明是好人，也很誠實，但我為何就是無法信任他們？」

現在我知道，原因是因為他們缺乏能力、在工作崗位上無法與時俱進，就像是被時間淘汰了一樣，被組織牽著鼻子走，沒有持續進步的精神。」

但我們也不會信任一個空有才能但缺乏品格的人，就像你不會想要找到一個有醫術卻不誠實的醫生。可能你只需要接受治療，但因為開刀有利可圖，所以他就推薦你做沒必要的手術。

品格與才能兼具的人才值得信任，這兩種元素剛好都落在我們的影響圈內。

品格包括：

- 誠信正直——言出必行，並以平衡的準則為核心，整合公共、私人與內在生活。
- 成熟——勇氣與體貼的平衡表現，使人能夠直言不諱、誠實給予回饋、坦率面對問題，但又尊重他人的感受、想法與意見。

.豐盛思維——豐盛思維是一種範式，認為生活是不斷擴大的，並擁有無數第三選項，與之相對的範式則認為生活是一場零和遊戲，餅的大小是固定的，如果人人都來分一杯羹，你能拿到的就會變得更少。

才能包括：

.技術才能——達成雙方協議結果的知識與能力、思考問題並尋找新解決方案的能力。

.概念才能——看見大局、檢視假設、轉換觀點的能力。

.互依才能——用有效的方式與人互動的能力，包括傾聽、交流、尋找第三選項、締結雙贏協議、找出綜效式解決方案，以及在完整的組織與系統中，與他人達成有效的合作關係，一起去觀察與操作的能力。

品格與才能是具備高槓桿力的焦點區域，可以催生其他條件。

某國際公司內部發現了箇中的關聯，也知道這就是全面品質計畫失敗的原因。他們是這樣說的：

「我們的問題出在匱乏思維，無論是在劃分員工階級、拔擢員工，或是分配合夥獎勵時，我們都抱著匱乏思維。怪不得公司的文化會亂成這樣；怪不得大家都在嫉妒彼此；怪不得所有人都只是在假裝團結，但內心卻有股衝動想毀掉這種文化。公司人人各懷鬼胎，眾人的關係都出了問題，每個部門都在互相指責。我們只有創造笨重的結構、系統、規矩，才能讓組織有秩序地運行，並在瞬息萬變的環境中生存下去。但我們發現，若我們抱持的是速成與區隔範式，而且也不是建立在對社會生態的理解（理解創造綜效式文化的元素）之上，組織是絕對不可能繼續運作下去的。」

當腳本要求我們與人競爭，我們便無法創造出協作式系統，而持急迫性範式的人創造出的系統，也只會是急迫性範式的產物，這些情況一而再、再而三地發生。即便有人想引入雙贏，或是以重要性為基礎的系統與結構，只要這些人的基礎範式不改，一旦面臨緊急情況

時，他們的範式就會退化成舊有的模式。

品格與才能是推動組織內所有事物的力量，如果你想創造賦權，那就去培養自己的品格與才能，因為這是槓桿力最高的活動。

培養品格與才能的最佳方式，就是在設定每週目標時回答下列問題：

- .想把事情做好，並用有效的方式與人互動，必須擁有哪些知識與技能？
- .我有沒有推動事物與面對問題的勇氣？
- .我在面對他人需求時是否體貼敏感？
- .我是否不斷地在尋找第三選項解決方案？
- .我有沒有傾聽自己的良知，並確保自己的行為與使命和真北保持在同一條線上？

回答上述問題時，我們需要運用良知找出該努力發展的領域。我們可以根據答案設定「磨刀」目標，或是與角色相關的目標，讓自己更上一層樓。

除了個人值得被信任的程度，想達成組織賦權還需要另一個條件，那就是集體品格與才能。

- .我能不能相信這間公司會遵守承諾？
- .我能不能相信團隊在必要時會有所表現？
- .我的家庭成員有互相扶持的能力與意願嗎？

切記，組織行為是一個不存在的概念，只有組織成員能做出行為，唯有身處組織內的人值得信任，組織才會值得信任。

條件二：信任

信任是人與人之間的黏著劑，功用是打造一個環境，讓所有賦權元素（雙贏託管協議、具備自主性的個人與團隊、一致的結構與系

統、問責）在其中茁壯發展。當上述各項元素／條件被滿足後（如眾人締結雙贏託管協議、個人與團隊可以自主治理、結構與系統趨向一致、問責程序開始運作），大家也會更信任彼此，這是一個不斷重複的流程。

當一個人的可信任度提升，旁人自然就會信任他，所以創造信任的最佳做法，就是讓自己成為一個值得信任的人。

條件三：雙贏託管協議

雖然並非每個人都在組織中擔任領導職，但我們還是可以就自己的責任領域，主動與人締結託管協議。我們可以與家庭成員、團隊成員、社區服務團體成員締結協議。

- .我們想產出什麼成果？
- .我們該遵循哪些方針？
- .我們擁有哪些資源？
- .我們該對誰負責？
- .後果有哪些？

無論你的影響圈包括哪些人事物，也無論你身處哪個文化，你都可以努力創造共同的期待與理解。你可以在規劃每週工作時參考我們提出的問題（如下所示），以擬定託管協議。

- .我是否和每個角色都達成了有意義的託管協議？
- .我是否需要強化、修改或升級某些協議？
- .我是否能誠信正直，實踐自己締結的協議？

每次和老闆、同儕、直屬下屬、伴侶、同事共享願景或策略，都是自我賦權跟賦權於人的過程。

條件四：具備自主性的個人與團隊

在高信任度文化中，監管的工作該由誰來做？答案是協議。

按協議內容進行自我管理也落在一個人的影響圈範圍內，我們可以遵循真北與締結的協議，把自己當成個人、團體成員或團隊的一份子，承擔自我管理的責任。我們會按照協議完成該完成的工作，如規劃、行動、評估，無須他人的管理、控制、審核與緊迫盯人，更可以透過問責（而非監管），要求他人對結果負責，並把自己當成資源，協助對方產出成果，最終讓其他人也獲得這種能力。

在規劃第二象限工作時，我們可以問自己：

- .即便已經知道自己該做什麼，但我是否仍習慣於聽命行事？
- .在可以達到雙方同意結果的前提下，我能否放下個人偏好，讓對方選擇最適合自己的做事方式？
- .我是否能給予對方足夠的空間，還是習慣緊迫盯人，不斷審查對方？

條件五：一致的結構和系統

當結構與系統能保持一致，便能催生賦權，反之，賦權便會處處受阻。假設想將重要性當成管理的範式，但規劃系統卻是以每日待辦事項為基礎，系統與結構就無法彼此相符；假設想讓子女學會責任感，卻不停將「瑣事」委派給他們，並將內容、做法與時間描述地鉅細靡遺，系統與結構就無法彼此相符；假設想在組織內推動合作的風氣，卻獎勵彼此競爭的成員，系統與結構就無法彼此相符。

在上述例子中，你的實際做法都與想達成的目標背道而馳。

當結構與系統趨向一致，便能有整合的效果。此時，結構與系統不僅不會礙手礙腳，還會成為達成目標的助力。

並非所有結構都落在你的影響圈範圍內，若你肩負正式的領導職位，或許就要負責建立會影響眾人時間與生活品質的系統，例如薪酬、資訊或訓練系統。投入第二象限，去創造以豐盛思維與準則為基

礎的系統，便能讓組織文化趨向一致。

即便你不負責建立組織的結構與系統，依舊可以抓住機會，影響組織結構與系統的創造與再創。我們可以利用第二象限，在個人生活中建立一致的系統與結構，如行程規劃表、個人資訊系統、個人發展計畫等。我們可以為家庭建立系統與結構，打造一個環境，讓所有家庭成員都遵循託管協議互相交流；也可以協助工作團隊、社區服務團體，或是特殊利益團體建立系統與結構。我們可以在所有需要與人互動的領域中提出此議題，與眾人一起建立以真北為基礎的系統與結構。

這也再次點出了管理與領導的差異，管理是在系統內運作，領導是修正系統。嘗試打造一致的結構與系統時，我們可以回答下列問題：

- . 哪種結構或系統會阻止我達成預期結果？
- . 我可以建立什麼系統或結構，讓自己可以輕鬆達成預期結果？
- . 在不超出影響圈範圍的前提下，我可以使用什麼方法建立或改變這些系統？
- . 我該如何與人攜手合作，讓改變成真？
- . 我可以改良哪些個人系統與結構？

條件六：問責

當環境中的所有人都越來越信任對方，眾人也開始擬定雙贏託管協議，結構與系統也趨向一致，我們該如何啟動問責機制？

答案是以協議的標準為基礎自我問責標準。

培養問責的具體行為包括：

- . 在協議中加入具體標準。
- . 行使判斷力。

• 尋求回饋、接受回饋。

在協議中加入標準後，便能按照這些標準衡量自身表現。

開發自身判斷力後，就不會過分仰賴外在因素（如升遷、書面認可、同儕認同）來確認自己表現良好，而是為自己卓越的表現負責。我們不會因為表現不好而責怪他人，也不會因為名不符實的讚美而感到飄飄然。我們明白，與自己的良知連結才是最重要的，而他人的批評或讚美則為次要。

即便如此，我們也懂得謙遜地尋求他人的回饋，並將回饋的內容當成評估、規劃與決策流程的重要元素；我們會在「成功人士的午餐」中詳細討論回饋的話題。

釐清並了解賦權六大條件後，人們便能將精力投入具備高槓桿力的第二象限活動。當我們不知道，或是不懂得如何解決家庭、團體與組織中的慢性問題，便會將大量時間浪費在第一與第三象限中，甚至在處理第二象限事物時也只是做做表面功夫，完全無法觸及核心。

只要弄清楚這六大條件，我們就能集中火力，去處理更深層的問題。我們會明白如何在影響圈範圍內有所作為，以改變自己的生活。

■ 二、成功人士的午餐

鍛鍊品格與才能是一個過程，而推進這個過程的最佳做法，就是採用全方位的回饋。尋求回饋與接收回饋都必須懷抱謙遜的心，但得深吸一口氣才能走完整個流程。

然而，了解他人的回饋，並用有智慧的方式回應，絕對會影響你的時間與生活品質。

回饋的價值贏得了「成功人士的早餐」的美名，但在我們看來，願景才是早餐、回饋是午餐、自我修正是晚餐。少了願景，回饋便失去存在的背景，我們回應的對象不過是他人的價值觀或需求；我們的

生活，不過是社會鏡像的投影。重回饋而輕願景的人會落入一個陷阱：想讓自己變得面面俱到，並滿足所有人的期望；到頭來卻只會讓所有人（包括自己）失望。

但只要我們懷抱清晰的願景與使命，便可運用回饋，提升自己誠信正直的品格。我們會擁有謙遜的態度，可以承認自己的盲點、承認他人的觀點可以改善自己的觀點。此外，也會擁有智慧，知道回饋不僅能讓我們了解給予回饋之人，也可以了解自己。對方的回應除了反映出他們如何看待我們，也能反映出當我們在做對他們而言很重要的事時，對方是否滿意我們的表現。因為他人是重要的，也因為領導包含創造共同的願景，所以回饋的此一面向對我們來說也非常重要。但我們並非聽命於回饋，我們要服從的，是使命宣言中的準則與目標。

假設你是一名普通員工，那麼回饋的來源可以是老闆、下屬、同事與同儕；假設你是家長，回饋的來源可以是子女、配偶、其他家長與自己的家長。只要額外的觀點能幫助人生角色（如社區角色、親戚角色等）成長，我們就可以向他人尋求回饋。

瑞貝卡：「我還記得羅傑第一次詢問孩子們回饋的場景，我的情緒立刻降到冰點，心想：『很好，現在終於要聽到真心話了一鋼琴課、菠菜、睡覺時間、家務分配.....』想到他們即將提出的各種瑣事，我簡直怕得要死。

他要每個人在紙上寫下三個詞，分別是繼續、停止、開始，並告訴他們：『有什麼事是你希望我們繼續做的？有什麼事是你希望我們停止的？有什麼事是我們沒有做到，但你希望我們開始做的？』我真心敬佩他有勇氣提出這些問題。

但我更佩服孩子們的回覆，他們好像知道這次跟之前不一樣，必須認真回答。

他們的表現反映出自我覺察與理解，給出的建議讓我們意識到哪些事情對他們而言是重要的，也讓我們知道自己有哪些地方需要改

進。不久後，我也鼓起勇氣向他們尋求回饋，並再次被他們成熟的回答嚇到。

這些年來，我們一直都很重視孩子們的回饋，特別是已經可以獨立自主，對我們的親子關係產生不同看法的哥哥姊姊。孩子們的回饋不僅幫到了我跟羅傑，也讓他們有了一種參與感與投入感，和我們攜手打造理想中的家庭樣貌。」

接受到回饋的當下，請仔細分析對方的評論，然後對給出回饋的人說：「非常感謝你的回饋，我想和你分享你對我的想法。」把對方給你的回饋再反饋給他們，讓他們和你一起制定相關的行動計劃，而你在這個過程中將會改變催化劑的角色。當身邊的人看到你以身作則，踏出改變的第一步，便會欣然接受你的轉變，並開始考慮改變自己。

我們可以運用幾種方法從他人口中得到回饋，剛剛提到的「繼續／停止／開始」是其中之一，除此之外，還有許多正式與非正式的方法。回饋可以是匿名的，也可以是面對面的。此外，具備客觀的標準回饋工具（如七大習慣〈Seven Habits Profile〉）效果通常會更好，因為這些標準與共同良知有關（也就是與眾人都認同的準則有關），而不是反映出回饋給予方的價值觀。

回饋有一個關鍵的重點，那就是不要評判彼此的品格。回饋給予方應該按照表現與效能標準去評價對方，而不是以品格為標準。當預期結果與表現標準相關，且對方也發現唯有修正自身品格，才能產出預期結果時，他們就會反求諸己，培養自身品格。

某公司執行長靠著詢問員工兩個問題，從他們口中得到回饋，這兩個問題的前提是每個人都擔任下列三種角色：

- .生產者（從事各種行動，以產出預期結果）
- .管理者（把人安排進系統內，並跟這些人合作）
- .領導者（提供願景與指導，並在互敬互重的基礎上打造互補的團隊）

執行長請員工寫出他們認為他實際花在各角色上的時間多寡，用字母大小表示，P代表生產者、M代表管理者、L代表領導者。接著，他再請員工用字母大小表示他們預期他應該花在各角色上的時間。收到回饋後，他發現員工認為他的實際簡況是PML，但預期的簡況卻是PML，表示員工希望他多花點時間領導組織。眾人認為執行長應該要具備遠見、懂得審視業界趨勢，並在瞬息萬變的產業中領導公司。至於管理與生產的工作，他們覺得這不是執行長該操心的事。

執行長於是便根據員工的回饋，改變自己的行為，開始把注意力放在商業環境上，曾給予他回饋的人也都在背後鼓勵他、支持他。不久後，他的努力就有了明顯的成果，他可以找出業界下一波潮流，並做出相應的措施，讓公司遙遙領先其他競爭對手，大幅提升產品市占率。

舉這個例子，不是要告訴大家領導比生產或管理重要，因為這三個元素都是公司成功的關鍵。我想表達的重點是這位執行長忽略了領導的重要性，但他聽取了眾人的回饋，知道大家都需要他的領導，從善如流，最後讓公司的表現蒸蒸日上。

忽視第二象限領導、過分專注於管理，這是大多數高階主管的通病。高階主管忽視領導、投身管理的行為會造成許多問題，最終只能用更多管理行為來解決這些問題。這就點出了第二象限規劃流程的另一個優勢，那就是每週規劃。每週規劃鼓勵人們以願景和洞察力領導眾人，而每日規劃則會讓管理工作增加，因為大家都把時間都花在優先處理危機上了。

如果在專案剛起步的時候，就收到優質的回饋，對事情的發展一定會有正面的影響。我們的同事分享了以下經驗：

「剛收到公司指派的新任務時，我腦中就萌生了美好的願景，知道自己該做什麼。當時我一心認為『老子最大』，也就是說，我覺得一切都在我的掌控內。」

有天，有個菜鳥（在公司只有幾年資歷）跑來跟我說：『我覺得你的計畫會失敗。這樣絕對行不通，我認為我們不應該這樣做。』這不是他的原話，但他想表達的就是這個意思。

雖然我很想對他說：『你說這些話是腦子有問題嗎？』但還是忍住了。我強忍怒氣開口說道：『我很重視不同的意見，要不我們進辦公室聊聊吧。』

他只花了十五分鐘就舉出我計畫中的所有大漏洞，並提出了一個全新的範式。這次經歷使我獲益良多，促使我啟動一項計畫，我盡量找出所有利害關係人，詢問他們的意見、和他們對話、傾聽他們的意見。我問他們：『你對本部門的範式是什麼？』一直到現在，我還保留著當初為了修補漏洞而寫下的一大堆靈感便條紙。」

許多組織都不理解全方位回饋的意義，他們只在乎數字與盈虧。但這些只是一時的、冰冷的資料，是一種殘缺的資訊系統，因為它把人排除在外，頂多就是記錄一下與人相關的活動與成本，但對人的感受、想法、權力與才能隻字不提。這種系統會創造出一種盈虧思維，讓組織忽視許多無法用數字測量的關鍵要素，例如人的發展、品質的改進、為改善系統下的功夫、長期投資、團隊精神、對公司文化的信任度，以及為公司額外貢獻的付出。

在為這麼多組織提供服務後，我們越發相信，來自所有利害關係人（如顧客、供應商、員工、分支機構、投資人、社區與自己）的全方位回饋確實可以影響品質。我們有時候會稱全方位回饋為「利益相關者資訊系統」（Stakeholder Information Systems，簡稱SIS）。

史蒂芬：「有次我受邀為某國（該國常年來都飽受衝突之苦）空軍將領提供培訓服務。我發現，當我提到SIS的重要性時，眾人都點頭表示同意。於是我轉頭問負責的將軍：『你們是不是也在使用利益相關者資訊系統？』

他說：『我們就是用這套系統訓練人員的，他們是頂尖的飛行

員，不是訓練有素的管理人員。每個人每年都會拿到一張清單，上面會列出這一年內曾與他們互動過的人對他們的看法，以及這些看法中的加分項目。這張清單就是他們個人與職業發展的基礎，只有得分夠高的人才會有升遷的機會，而評分的人也包含下屬。』

我說：『你知道要在美國的組織裡推廣這個概念有多困難嗎？你們用了什麼辦法防止這個系統變成最受歡迎人物競賽？』

他答道：『史蒂芬，我國的命脈掌握在這些人手上，他們也知道自己的使命。有時最不受歡迎的人得分反而最高，一切都要看他的表現。』」

懂得謙遜的人，才能向他人尋求回饋。有智慧的人，才能理解並分析回饋的內容，然後用適當的方式做出回應。但回饋不是成功人士的早餐，而是午餐。

■ 三、成為服務型領袖

若我們肩負著正式領導者的角色，並選擇不把時間浪費在微觀管理、緊迫盯人、審查員工與處理危機上，我們該如何運用時間？

我們可以開創共同願景；可以提升、輔導、指導個人與團隊，開發他們的才能；可以建立互信的人際關係；可以從事遠程規劃、拓展自己的視野、檢視利益相關者的需求、研究市場趨勢、設計系統、創造一致性。換句話說，我們可以把時間用來進行重要、不急迫、可以改變生活品質的第二象限活動。我們在意的，不是管理自己的時間，去完成眼前的任務，而是真的去做一些不一樣的事情，成為「服務型領袖」。

「服務型領袖」（servant leadership）的概念並不新鮮，卻一直無法深入人心，因為彼時賦權的條件尚未確立，所以僕人式領導也淪為好聽的口號，以及行使仁慈式威權控制的手段，最終引來眾人的訕笑

和冷語。

但如果我們能滿足賦權的條件，服務型領袖便可創造不可限量的結果。

史蒂芬：「我還記得自己首次與賦權型領導者共事的經歷，在這之前，我對領袖的體驗基本上都停留在『善良的控制』，有點類似仁慈專制。幾番因緣際會後，我換了一個新上司，他不用領袖的範式看待世界，而是透過賦權範式，我第一次和他互動後便立刻卸下自己的心防。

當時我負責主導一項大型專案，許多經理都必須向我匯報進度。有天他突然打了通電話給我，這也是我倆的首次互動。現在回想起來，當時組織內其實已經具備所有與雙贏有關的元素，包括預期結果、做事的方針、可用的資源、問責機制和後果，只是沒有用白紙黑字寫出來而已。

他說：『史蒂芬，我覺得自己可以成為你的資源，幫你完成專案。我希望你把我當成你的助手，如果你需要協助，一定要來找我。』我心想：『這應該是我此生聽過最暖心也最體貼的提議了，不過他基本上也只是想跟我打好關係，以確認一切都按計畫進行，並在出問題時跳出來撥亂反正而已。』

我們總是喜歡以己之心，度人之腹，我當時也的確是抱著這個想法，所以當我聽到他的提議後，便立刻把自己的動機套用在他的行為上，渾然不知他待人處事的範式為何。

他告訴我：『我是說真的，史蒂芬，我很想跟你當面聊聊，但這個時間點可能不太合適，你手上或許還有事情要忙，我現在插手幫忙可能不太好。要不你決定吧。』

我心想：『他好像是認真的，看來現在主導權在我手上。他不是會打電話來查勤的緊迫盯人型主管，而是真心想成為我的資源。』

他接著說：『要不我先做個自我介紹，順便聊聊我的經歷吧，這

樣你也會比較知道我可以在哪些地方幫上忙。』他的工作資歷比我多二十五年，所以擁有雄厚的資源基礎，也相當睿智。但我當時手上有很多事情要忙，於是便告訴他：『可能等下次吧。』這件事情就這樣被我們延後了。

幾週後，我打電話跟他安排見面的時間，他的態度依舊和第一次一樣。我們約會的地點在機場，見面後我直接問他想知道什麼，但他卻告訴我：『我只是想幫忙，不管你需要什麼協助，我們都會提供。』於是我帶他去參加會議，並對他說：『如果你想幫忙，可以幫我說說話，支持我的論點。』他確實按照我說的話做了，後來我又請他幫我一個忙，他也兌現了自己的承諾。每次結束後，他都會問我：『還有需要我協助的事嗎？』

我感覺『自己才是應該負責的人，他是來幫我的』，於是便漸漸向他敞開心扉。我會用自己常用的方式處理問題，並在會議結束後問他：『你覺得我剛剛處理問題的方式如何？跟你的經驗相符嗎？』

他會回答我：『史蒂芬，你可以考慮他們在其他部門的任務，也可以考慮其他選項。』他不會告訴我要去做什麼事，而是肯定我的責任與決策的權力，並舉一些例子，讓我去思考其他事情。

主導我言行的不是眼前的這個人，而是我的良知。他肩上背負其他的責任，不能永遠都待在我身邊，但我的良知卻無時無刻和我形影不離。

我那時真的感覺自己必須主動承擔起責任，於是便盡可能吸收他的智慧與經驗，而對方也以湧泉相報。他從不告訴我下一步該做什麼，而是會說『你可以考慮一下這個做法』，或是『你有沒有想過這個可能』。

這種做法讓我的良知掌握前所未有的主導權。

之後，我和另一個主管配合，他是個人很好的控制狂。我發現只要一切都照他的要求去辦，工作就會變得超輕鬆，但我會澈底失去發

揮創意與學習的機會，並感覺自己失去所有權力。我的滿足感來自於工作以外的時間，而不是在工作崗位上，他手下的所有人也和我一樣，全都學會了配合他的風格。

這次經歷讓我見識到了賦權與控制的差異。」

我們訪談過許多美國國家品質獎（Malcolm Baldrige National Quality Award）得主，當被問到「你覺得自己面臨過最大的挑戰是什麼」時，他們的回答幾乎都是「放下控制權」。放手很難，也與我們的腳本衝突，而絕大多數人身邊也沒有經歷過他人賦權的賦權型導師為他們指點迷津。美國前總統老布希（George Bush）在美國國家品質獎頒獎典禮上說：「所有獲獎的公司都知道一個道理，那就是公司的睿智程度、判斷力強弱、品格高低，完全取決於員工多聰明、多有判斷力、品格多優秀。」¹

服務型領袖的工作，就是要提升員工的智慧、判斷力與品格，而這份工作可能會需要破除傳統的思維與做事方式。舉例來說，你可能必須：

- 帶兒子參加個別家長會座談，讓他協助主持訪談，聊聊自己在學校的學習狀況、想得到的事物與期望。如果他願意回覆老師的回饋，那就讓他暢所欲言。在這個時候，你跟老師的角色就成了服務型領袖，你們可以問他：「我們委託你管理自身的教育工作，你覺得我們可以幫上什麼忙？」

- 等下次高層要求你進行員工績效評估時，你可以事先把評估表發給員工，而且一定要跟他們討論表格的內容，因為這些項目最後會成為績效協議中的預期結果、方針、資源、問責機制與後果。接著，把自己當成資源，供員工們使用，並在「陪跑」的同時詢問員工：一切都好嗎？你學到了什麼？你的目標是什麼？我可以幫上忙嗎？

- 等到要交出績效評估報告的時候，讓員工自己填寫表格，然後再一起

檢視內容。期間也要和員工討論你的績效，看看自己是否提供了合適的資源與支持。

.在別人帶著問題來找你時，不要急著幫對方解決其有能力也有義務解決的問題，而是先問對方：「你的建議是？」鼓勵對方用更有創意、更新穎的方式做事，讓對方為事情的結果負責，而不是為採用的方法負責。

瑞貝卡：「前陣子我受邀協助一群年輕人創作並製作音樂劇，當時我剛接觸到服務型領袖的概念，並在心裡告訴自己，除了製作音樂劇外，還要幫助他們成長，以及開發自己的潛能與領導技巧。

每當有人來請我協助完成製作方面的任務時，我都會先思考怎樣做才能完成任務，並以此為基礎，制定方針，如：

- .確定責任歸屬，教他們如何完成自己的責任。
- .不要坐視他們的無能，要幫他們成為有能力的人。
- .把正確的準則傳授給他們，實現自我管理。

團隊領導人是貝琪和布倫特，兩人都只有十七歲，雖然他們都很有天分，也對這項專案充滿熱情，卻缺乏實際經驗。我們初次見面時，我就對他們說：『能和你們合作是我的榮幸，我相信我們一定可以做出一套好戲。我希望和你們定期碰面，也願意付出一切讓此劇順利上演。我的任務是成為你們的資源，你們希望我怎麼幫助你們？』

他們一開始顯得有些驚訝，完全不知道自己該做什麼。我心想自己應該給他們下一步指導棋，但我們沒有告訴他們具體該怎麼做。在我向他倆解釋服務型領袖的概念時，雙方便締結了心理合約，內容是我保證會在他們有需要時提供相關資訊、協助與支援。當貝琪和布倫特弄清楚自己的角色後，腦子就動了起來。『首先我們要先有劇本。』

我回答他們：『非常好，那你們要從哪裡生一套劇本出來？』

接著兩人便開始討論這個問題，首先想到的就是宣布主題，然後再請其他成員提供劇本。

說實話，當初我不知道這套方法是否有用，我們從準備到公演，只有六個月的時間。我希望他們能學到東西，也希望他們能成功。我告訴他們我內心的擔憂，也表示對他們的領導能力有信心，還明確強調主動決定權在他們手上。最後他們決定設定一個交件期限，以便在沒有收到合適的劇本時另謀他法。

後來他們發現大家交上來的劇本都不適合，我問他們：『我們從這次經驗中學到什麼？你們下一步該怎麼做？』他們討論了幾種可能後，決定親自動手，由貝琪撰寫劇本，布倫特負責音樂。雖然貝琪很喜歡寫作，布倫特也熱愛音樂，但兩人都沒有編寫音樂劇的經驗。他們有些手足無措，甚至開始害怕，但我表示自己相信他們的能力，於是他們便開始投入創作。

幾個禮拜後，他們交出了一個我認為還不錯的劇本，以及幾首動聽的原創歌曲。在接下來的幾次會議，他們決定指派其他人擔任各製作組的領導者，包括導演、編舞指導、場景設計師、伴奏等，所有人的年齡都介於十二到十七歲間。貝琪和布倫特會定期與製作領導團開會，而我則會在每次開會前，先和貝琪和布倫特見面，協助他們規劃會議的內容。我也會在每場會議結束後，跟他們見面，幫他們評估與貫徹在會議上學到的東西。我告訴他們，我可以為製作領導團的每個人找一位成人顧問，提供諮詢、訓練與協助服務，但不會接手他們的工作。貝琪和布倫特都覺得這個主意不錯，於是我便召集了各領域的專家，並先跟他們見面，告訴對方我們的目的是要讓這些年輕人成長，所以會採用特殊的方式。

看到音樂劇逐漸成形令人感到興奮，每當開會，我會問：『一切都好嗎？』他們也會告訴我這陣子的經歷，和我聊聊期間遭遇的挫折，以及擔心的事情。他們向我詢問建議，我有時會告訴他們：『你

們有考慮過這樣做嗎？』或是『或許你們可以這樣處理。』但通常我會說：『這個問題真的有點棘手，你建議怎麼處理？』偶爾我也會用溫柔的語氣，點出他們沒想到的細節。當他們了解這是他們的責任，只能靠自己解決，但身邊有一群願意按他們指導行事，並協助實現他們夢想的人時，就會迸發出一大堆有創意的想法，這一點確實令我刮目相看。

然而，遵守方針並非易事。在某次排演的過程中，一名技術能力特別強的顧問因為太過習慣控制式領導風格，突然忘了自己的身分，漸漸將本應由年輕人負責的工作攬到自己手上。

我的直覺反應是走上前去，對那位顧問說：『你在幹嘛？我們的目的是要讓孩子們學習！』但我覺得按兵不動，觀察這些年輕的領導者會怎麼做比較符合方針。最後他們把這個問題說給我聽，我的回答是：『沒錯，這的確是個問題。你們想怎麼處理？』他們討論過後，決定讓受託管理此工作的年輕領導者去和顧問談談，最後她也展現出十足的勇氣與體貼，順利解決問題。

最後共有九十名年輕人參與了這齣音樂劇，所有人（包括青年領導者）都為了這項專案付出心力，也學到不少東西。如果這齣舞台劇是由成人主導，他們的收穫絕對不可能這麼多。舞台劇的製作水準超乎眾人想像，看過的人全都被劇情感動而落淚。當地公演結束後，他們又受邀到鄰近城市的會議廳加演兩場，連續兩晚所有觀眾都起立鼓掌。

我發現當一名服務型領袖，遠比當控制型領袖困難，收穫的成果卻更加豐碩。音樂劇的製作水準精良固然可喜，但我內心的激動卻遠不只如此，因為我知道這些年輕人的才能更勝以往，將來無論從事什麼職業，都能交出超高品質的成績單。」

「和其他人一起達成任務」與「透過達成任務的過程，讓對方有所成長」是兩種不同的範式。選擇第一種範式，你可以把事情完成；

選擇第二種範式，可以用更有創意、更富綜效、更有效的方式把事情完成，而且在過程中，你也能培養自己的才能，以便將來大顯身手。

■ 聽起來很完美，不過……

以準則為核心的領導可以打造賦權的環境，是絕大多數人都明白的道理，但過程中也會有挑戰。當我們把理念付諸行動，偶爾也會碰上考驗的時刻，我們必須以嶄新的方式運用自己的稟賦與才能。在本章的結論，我們想討論眾人在由內而外創造賦權時最常碰上的挑戰。

要是上司從來沒聽過雙贏怎麼辦？

即便你的上司從沒聽過雙贏，那也至少知道「贏」是什麼，所以請你從這點切入。甚至不用搬出「託管協議」這類的詞彙，向上司說：「我最近在梳理自己的工作角色，希望我們對於我該處理的業務能有清楚的共識。我列了一張優先待辦工作清單，可否幫我看看內容跟你想的是否有出入？」請嘗試了解對方的想法，再用討論的方式，訂下兩人都同意的預期結果。之後再找個時間和上司見面，告訴對方：「我把自己能想到的重點準則跟方針列出來了，不知道是否想得不夠周全。」透過這種方式，你們就可以把雙贏流程的五大要素都討論過一遍。

這個過程可能會耗時幾週，甚至是幾個月，卻會成為你工作的基礎。假設哪天突然出現與協議不符的需求，你就可以再去和上司討論：「這些是你之前也同意的優先待辦工作，現在你需要我更改哪些項目？」也許這突如其來的需求會改變你的工作方向，也有可能你會發現，這項需求不過是你即將接手的另一件「待辦事項」（在你和上司討論過後，現在會被重新分配給其他以急迫性為動機的人）。也就

是說，你與上司達成的協議將會成為衡量工作的標準。

要是上司不想賦權予我時

曾有人和我們分享了以下經歷：

「我的工作環境充斥著『美國南部老男人』的文化，公司的高階管理人員都是在業界打滾多年、六十歲以上的男人，總是把我當成端茶遞水的小妹。要受到他們的器重，並在組織裡升遷實在不是易事。他們過去三十來都按照這種方法做事，也完全沒有想要改變的念頭。他們壓根不想理會公司裡那個聰明伶俐、想創造『雙贏』的祕書。」

我們在現實生活中確實會遭遇到一些根深蒂固的文化，而有些人也因為浸淫在其中的時間太長，很難改變。當你的影響圈範圍偏小，這種情況就會特別明顯。如果你身處的情境不能讓你「贏」，最好的解套方法就是換一個更有利的環境。

然而，身處劣勢但成功改變局面的人也不在少數。

羅傑：「幾年前，我受邀為某大型組織開發培訓課程。該組織安排了一位資深祕書給我，我當然不會把她當成端茶倒水的小妹，但我當時確實有太多棘手的事要忙，所以只是匆匆看了她一眼，並在『能力不錯的祕書』前的框框打了個勾，接著就去處理『更重要』的事了。

她的表現相當亮眼，滿足了我對祕書的所有工作期待，而隨著時間推進，她開始越做越多。做過幾輪聽打回信（我口述，她打字）後，某天她一如往常把信件帶進辦公室，接著拆開、分類，卻問了我一句：『你如果想要我按照你的風格回信的話，我可以先打一份草稿，節省你的時間。你可以之後再檢查內容，看看合不合適。』當時我正在思考幾個重要的決策，於是便回答：『好啊。』她擬的草稿文筆流暢，處處透露著敏感與體貼，讓我自嘆不如。不出多久，她就接

手了95%的信件，我只需檢查草稿即可。

由於她的寫作能力出色，我便問她是否願意幫我製作培訓手冊，她也答應了，於是我將手冊中某部分分配給她，要她把腦中想到的相關內容記錄下來。但她不只是寫下自己想法，而是洋洋灑灑產出了一分完美的草稿。

最後她成了培訓師兼部門助理經理，我在事後才得知，她其實是傳播學碩士，之所以會擔任祕書是因為當初公司只有這個職缺。這次培訓課程之所以能成功，她功不可沒。

她給我了一個願景，讓我知道人可以把某個角色發揮得如此淋漓盡致。從此以後，我對祕書的看法澈底改變，也更重視他們的潛力，進而影響了我與所有祕書的互動方式。我有很多優秀的同事都是從祕書做起，並在一路上累積才能、慢慢升遷到更高的職位，或是堅守崗位、做自己愛做的事，成為頂尖祕書。」

幾乎在所有情境中，只要你能在影響圈範圍內不斷精進自己的技藝與才能，時間久了，自然就能扭轉他人的範式，讓他們用不同的方式看待你和你的工作。如果你對工作缺乏明確的願景，也不願付出精力改變，就會讓自己失去權力，陷入怪罪他人、指責他人的漩渦。關鍵在於讓自己處於被賦權的狀態，並明白自己可以選擇改變範式或情境。

倘若部下不想被賦予權力時

有些人對「目標管理」（Management By Objective, MBO）有不好的印象，曾在工作崗位上擁有自由發揮的空間，但又被無情地奪走，因此心中有一塊傷疤。他們對待工作的態度是「告訴我該做什麼，讓我在最後一分鐘多賺一塊錢也好，然後趕緊放我下班」。有些人則會覺得，公司發生的事對生活品質沒有絲毫影響，他們只有下班

的那一刻是感到滿足的。他們已經找到了一個平衡點，不希望有人來破壞這這個狀態。

雙贏的意義在於主動靠近對方，而非要求他們走到你想要的位置。你可以把他們能接受的主動決定權級別當成基礎，擬定一份託管協議，但在過程中你必須開誠布公，把自己的想法全部攤在桌上。

「我發現你偏向交出及格的表現就好，覺得做到剛好就夠了。只要我們能找到彼此都同意且滿意的績效與問責程度，你覺得這樣對你來說就是贏，那也沒關係。

但我想告訴你，我很重視你，也希望你能為公司多做一些。之後如果有什麼機會出現，我會通知你，我相信只要能找到你感興趣的領域，並一起提升你的主動決定權級別，對我們雙方都會是好事一樁。」

打造賦權的方式還有：

- .請他們一起為團隊或組織擬定使命宣言。
- .當他們帶著問題來找你時，問對方：「你的建議是？」
- .耐心等候，讓他們觀察團體內主動決定權級別協議較高的人。

若我身處的系統信奉非贏即輸

假設你是公司某個小部門的經理，並深信團隊管理法有效，也和所有成員擬好了使命宣言，且效果非常好。團隊裡所有成員都接受、熱愛這份宣言，也為此感到熱血沸騰、覺得自己被賦予了權力。眾人都有自我覺察，知道自己是工作的被託管人。

然而，你身處的組織卻要求你區分四名團隊成員的等級，這種要求和你的理念背道而馳，你明明覺得自己招聘的員工每個都是贏家，但現在卻要花時間區分高低。你該怎麼做？

讓他們一起處理這個問題；眾人共同想出解決方案。

你可以開個會議，向他們解釋組織系統的運作方式，看看他們能不能發揮創意，在系統的框架內滿足上頭的需求。「這就是我們現在面臨的問題，你的建議是？」

若你的可信任等級夠高，眾人便可以集思廣益，想出第三選項解決方案。

要是你的影響圈偏大，可信任等級也偏高，那麼你為了改變系統而付出的努力，便有可能擴散到整個組織。假設你夠有耐心、夠堅持，待人處事也都遵循正確的準則，你帶來的正向改變或許就能造福所有人。

當組織內存在匱乏的現實面

某大型石油公司的員工拋出一個問題：「景氣不好時公司會變成什麼樣？當你得裁掉一堆員工時會發生什麼事？」

另一人起身回答道：「我來告訴你會發生什麼事，我們不只裁員，還把工廠直接關了。」他進一步說明詳細情況，表示當時公司高層一開始就把問題告訴所有人，他們想理解員工、和員工共創綜效並打造雙贏局面。於是所有人都投入研究經濟與財務資料、產業資訊與公司的處境，最後發現按照經濟的現實面來看，工廠只能關門大吉。工廠的設備實在太過老舊，市場也在萎縮，公司已經無力回天，只能選擇將生產工作外發。

工廠關閉那天，媒體蜂擁而至，想捕抓罷工人牆、海報、憤怒與敵對的畫面，但到了現場才赫然發現，他們正在舉辦炸雞告別派對。由於公司高層以開誠布公的方式，讓所有員工一起思考解決方案，所以其文化才会有這麼高的信任度。

當物是人非時

如果你換了個新老闆或部門改組，或發現預期結果已經不再教人期待時該怎麼辦？

當組織外部的大環境改變，該怎麼辦？你要如何把變遷中的環境納入考量？如果供應商換人了怎麼辦？萬一股市崩盤怎麼辦？假設市場趨勢來了個急轉彎，又該如何處理？你要如何在協議的框架內，補償這些變化帶來的損失？

解決之道就是在擬定託管協議之初，就要先假設情境將來一定會有變化。託管協議是建立在信任上協定，不是人人聞之色變的法律文件。託管協議的目的不是要用條文綁住某人，而是要解放他們。協議是另一種更優質的溝通形式，也能清楚傳達各方的期望，本身就具有隨環境改變的能力，而締約雙方也能隨時修改內容，這也是我們會說託管協議是一份活文件的原因。

如果我害怕改變現況

一位參與我們課程的學員在某大型公司擔任經理，他和我們分享了自己的親身經歷：

「某天我坐在公司會議室裡，聽眾人討論重要政策，我知道這些政策一旦實行，就會對環境造成負面影響。此時，我突然意識到，雖然我相當反對此議題，卻一句話都沒說。

我問自己：『這是為什麼？為什麼我這麼害怕開口？』幾年前剛進公司時，我是個天不怕地不怕的人，對自己的感受與擔憂向來直言不諱。我很有自信，也覺得自己誠信正直。究竟是什麼讓我變得與以前不同？

後來我終於想明白，自那時候開始，我就得到了一筆數字可觀的退休福利。我買了一棟新房子，也開始支付新房的分期貸款，導致我現在完全不敢輕舉妄動，深怕危及自己的經濟安全，我被套上了一副

『黃金打造的手鐐』。

於是我下定決心要完成兩件事：第一，讓自己的財務狀況回歸正軌。第二，持續增加我的吸引力，讓公司不能沒有我。我再也不想因為依賴工作而妥協，無法堅持去做我覺得對的事。」

不久，他帶著一疊報紙，走進員工會議的現場、將報紙發給所有與會人員，要他們翻到徵人廣告那一頁，並告訴眾人：「讀一下這些廣告，看看上面有沒有待遇更好的工作。」大家都照做了，也有不少人發現待遇更優渥的職缺。他又說：「好，請你們去毛遂自薦，看看符不符合他們的要求，然後再分享經驗。」

等他們隔天回到公司後，大部分的人才驚訝地發現，自己連最基本的門檻都過不了。

這些工作需要新的技術、新的知識與新的資訊，而他們一項都沒有。於是他便和員工分享的自身經歷，並鼓勵他們透過精進自身才能以獲得安全感，而非靠工作本身獲得安全感。

若你發現自己不敢做自己想做的事、說自己想說的話、挑戰他人的成見，對你、對組織都會是種傷害。唯有檢視自己的恐懼、解放自我，才能成就最優秀的自己、做出最優秀的貢獻。

當與我共事的人不值得信任時

若我無法相信和我共事的人怎麼辦？如果你懷疑他們的能力，甚至是品格的話該怎麼辦？你要怎麼跟他們締結以信任為基礎的託管協議？

請遵循下列關鍵準則：

1. 先問自己的心。成功永遠是由內而外的，所以請先從自身做起。你覺得對方是怎樣的人？你的範式會不會有問題？你是發自內心希望對方成功嗎？你是否相信這個人有成長與發展的能力？

根據我們的經驗判斷，絕大多數人都不是真的無能，也不會刻意扮演壞人、雙面人，或是去操弄他人。他們只是還沒找到做事的方法而已。很多時候，我們對他人品格的負面評價，都是源於誤解，所以請以君子之心度他人之腹，你內心深處的想法會奠定一切人際互動的基調。品格與能力是一個光譜，沒有所謂的絕對值，請確保你的範式與準則相符。

2. 培養自我問責與自主治理。你一定要了解一個道理，那就是追根究柢，我們無須為任何人的發展負責。沒有人能真正改變另一個人，改變必須由對方自己完成，我們的工作是提供協助，成為對方的資源。除此之外，我們還可以栽培對方、鼓勵對方、支持對方、成為對方的服務型領袖。

託管協議是項彈性空間極大的工具，適用於各種品格與能力，請運用它來幫助對方成長，並適時調整協議因應當下情境。

協議內所列的預期結果必須明確且符合現實，還要經過雙方討論；刻意放寬期待對雙方都沒有好處。請考量到所有涉入方的利益，包括家人、工作團體與個人。

有時候員工甚至可以自願離開現在的工作崗位，換到更能讓自己一展長才的職位。

和對方討論方針，看看是否有必要添加更多方針，例如增加溝通的頻率。和對方討論主動決定權級別，可能你現在最多只能給到第二級，等對方表現改善後可再上調。

思考可用資源，有什麼工具可以幫上忙？盡可能讓對方有成功的機會，協議中或許可以詳列夜間進修班與公司培訓課程的補助，或是設定閱讀目標。如果是在家庭的情境中，協議中或許可以列出家庭成員能一起練習的技巧，期間父母可以擔任資源的角色，協助眾人發展。

明確提及問責機制與後果，運用短期問責機制，讓對方學會用標

準評估自己的表現；刻意放水，或是把標準訂得太高對雙方都沒有好處。請正視現實面，並幫助對方看見自身行為造成的結果。

有時候，越直接的回饋越有效，但也不要把自己當成法官或陪審團，你的任務是幫助對方。你給對方的回饋，內容都要和託管協議的幾個元素有關，讓協議完成治理的工作。挑選一個不具威脅性的環境，和對方一起檢視協議內容，便能使其放下戒心，接受準則的教誨。鼓勵對方與內心的羅盤連結，並問對方：「根據託管協議的內容，你認為自己的表現如何？」或「你覺得同事對你的參與有什麼想法？」。除此之外，你還要讓對方產生自我覺察、讓他們了解自身當前的表現會帶來哪些邏輯後果。只要你能跟對方把話說清楚，並提升自己的可信任度，他們自然就會虛心受教、成長，無論做什麼事情都聽從自己的良知。

或許對方渾然不知自己的行為會對他人造成什麼影響，所以你也可以建議對方蒐集他人的回饋。回饋給予方一定要本著尊重的態度，直接將回饋告訴當事人，而不是透過你轉達。假設你協助的對象相當看重他人的意見，可能就會有很大的「盲區」，也就是一些敏感到難以承認的缺點。假設對方內心相當脆弱、敏感，你可以先從他們有自我覺察的缺點下手，透過專業發展改善這些缺點。久而久之，他們就會獲得安全感，用開放的態度接受盲區回饋。

安全感等級相對較高的人接受全方位回饋後，通常都會放下自己的架子，因為全方位回饋會破除人們自大的傾向，使人變得謙虛。即便他們當下可能不願承認，或是沒有直接感謝對方，內心多少都會受回饋影響。

此時你要多給他們支持、多注意他們，對方才能感受到你的關心，知道你是直言不諱的。

假設你不信任的人是老闆，開誠布公的溝通也同樣重要。請根據協議的標準，給予對方真誠的回饋。建立你想要的信任度可能要花很

長時間，若你覺得自己無法表達心中想說的話，或發現對方不願意改變，或許就要考慮換個職位或另謀出路。在缺乏信任的環境內工作，只會掏空你和組織的精力。

雖說人無完人，但你不應該被此觀念侷限，而拒絕投入心力創造高信任度的環境。千萬不要便宜行事，走回之前強硬跋扈的互動風格。為了防範少數幾個人的問題而施加過多的控制，最終只會影響整個組織的表現。

某公司的領導團隊在年報中記錄了他們觀察到的現象：

「當人們擁有更多自由，就會變得更有創意、更具建設性，相信這件事情並不代表我們太過樂觀，發自內心認為人性是不會犯錯的。相反地，這反映出我們不相信由另一群同樣不完美的人，對眾人施加過多規矩與限制，就能克服人類環境內必然會出現的錯誤與罪過。其實，克服這些錯與罪更有效的做法，是讓眾人齊心協力，在充滿信任、自由與互相尊重的職場中共事。」²

倘若有人犯錯

在高信任度文化中，眾人會將無心之過當成學習的機會。如果第一次不成功，那就找出失敗的原因、與對方溝通、展開對話、從此次經驗中學到教訓，最後大步向前邁進。當所有人都害怕冒險、永遠都在擔心自己受挫，組織也不會因而勝利。唯有能夠自由地失敗，人們才能實現真正的自治治理。

某位經理分享了自身經歷：

「當下屬必須單獨決策時，總是會發生一些意料之外的事。身為經理，我希望員工成為能獨當一面、擁有權力的人，能運用自身判斷力評估工作，只有這樣才能贏得員工的心。根據我們締結的協議，當員工初次犯錯，錯的人是我，但如果他們再度犯了同樣的錯誤，那就

是他們的過失了。正因如此，他們才能獲得決策的權力，無須有後顧之憂。」

當同樣的錯誤反覆出現，就表示管理階層可能與現實脫節。或許你必須提高溝通與問責的頻率，當然也有可能是環境改變了，也或是你未能明確闡述自己的期待，也有可能你得運用新的知識或技巧。

錯誤出現的原因有很多，如果每次員工出錯，你就大發雷霆，那就什麼都學不到。你的暴怒只會成為團體或組織文化中的一個訊號，扼殺掉維持競爭力的兩大必要因素：創意與主動性。與其掏出行刑的手槍，不如拿出協議，抱持開誠布公的態度，和對方一起檢視並討論裡面的內容、給予對方明確的回饋、做出必要的改變，最後大步向前邁進。

■ 神奇的竹子

竹子在被種下後的前四年，所有的成長都發生在土裡，我們只能在土表上看到一截小小的竹筍。

到了第五年，竹子就會抽高成約二十四公尺的龐然大物。

心中懷抱準則的領導者明白竹子的隱喻，他們能理解努力耕耘第二象限的價值，也知道就算無法立刻看見成效，鬆土、播種、施肥、養護、澆水、除草這些過程有多重要，因為他們相信自己最後必能收穫豐碩的果實。

成功的果實確實甜美。

你的組織文化成了對手無法複製的競爭優勢，他人可以複製你使用的科技、得到你擁有的資訊、收購你的資本，但組織高效合作的工作模式、投入在第二象限的心力、優先處理要事的思維，是怎樣都無法收買、轉移或挪用的。

唯有在原生的土地上，人們才能培養出高信任度的賦權文化。

這道理也可以應用於家庭，或是所有以人組成的團體。高品質的文化需要時間培養，只有遵循正確的準則待人處事、將耐心、謙遜與勇氣付諸行動、專注在影響圈內的事物，才能改變自己，並對身處的組織產生正面的影響。總而言之，創造賦權的方式唯有由內而外。

* 譯註：這句話是美國名言「回饋是成功人士的早餐」（Feedback is the breakfast of champions；早餐是最重要的一餐，而回饋就如早餐一樣重要）之衍生。作者把早餐換成午餐是認為，回饋固然重要，但並非最為重要。



自信與寧靜

PART 4

第二象限的生活方式會帶來什麼成果？當人們能將要事當成第一要務處理；當人們可以透過準則看待事物；當人們可以在刺激與反應的間隙中稍作停留；當人們可以按事物的重要性決定是否採取行動，又會帶來哪些成果？

本書第四部分，我們會向讀者展示將第二象限範式用於各種情境的例子，如辦公室、家庭、工作團隊等。我們還會讓讀者明白，第四代時間管理可以改變你的行為，以及行為背後的原因。你會發現，當時鐘、羅盤與地圖三者合而為一，便能創造幸福、充滿成就感且豐富的人生。我們還會帶讀者找出以準則為核心的生活關鍵和障礙，並討論人在面臨人生轉折點時該具備的自信與勇氣。

以準則為核心的生活不只是結果，也是方式；以準則為核心的生活是人生旅途的品質，也是我們每天完成要事後，內心獲得的力量與寧靜。

在以準則為核心的生活中，我們的旅程就是終站。

從時間管理到自我領導

管理是在系統內運作，領導則是跳脫系統的框架與限制。

本書一開始就提到，第四代時間管理與前三代截然不同，除了時間管理外，還包含自我領導的元素。第四代時間管理並非在舊範式中加入新流程，而是在全新的範式中加入新的流程。

我們現在就來看看，將自我領導應用在日常生活情境（如辦公室、家庭、工作團隊）會產生什麼效果。雖然以下例子不一定和你的處境完全相符，但請不要受限於文字描述，而是要去尋找背後的準則，以及不同的思維模式，再將準則應用到自身情境上，並思考第四代時間管理對時間與生活品質的影響。

■ 週一早上的辦公室

假設今天是週一早上，而你是行銷部門的客戶經理。行銷部有個客戶經理團隊，你也是團隊的一員，每位經理手上都有三十到四十個客戶。你有自己的辦公室，和另外兩名經理共用一位祕書。

你已經利用週日晚上規劃好下週的工作，現在準備查看今天有哪些任務要完成。你列出以下待辦事項，也已經估算好每件事該花多少時間完成，打星號的項目是你打算在今天完成的高槓桿力第二象限活動。

- .準備明天和麥金利的客戶代表開會的資料；他明天要來處理大客戶採購的議價跟定價工作（三小時）。
- .在下班前寫好要交給詹森工業的提案並傳真過去（二小時）。
- .打電話給（至少）十間在客戶開發清單上的公司（十五分鐘到一小時）。
- .跟比爾吃午餐，討論應付沃芬登的策略（一小時三十分鐘）。
- .查看備忘錄事項、整理信件（一小時）。
- .檢查電子郵件訊息（十七條訊息，十五分鐘）。
- .檢查電話留言訊息（十分鐘）。
- .文件歸檔（一小時）。

除了計畫好的事項以外，還有一些突發狀況需要你去處理。

- .有人在你桌上留了兩條通知訊息：「大客戶安德森的交期延誤」（這是本週第二次延誤）、「原定週三舉辦的品質委員會會議改到今天下午三點」（二小時）。
- .你突然得知祕書被派給另一位經理協助處理大型專案，今天一整天都不會有空。
- .此時上司突然來找你，問你能不能幫你負責的大客戶製作一份報告，預測接下來三個月的產品趨勢，他今天下午兩點前要帶著報告去找部門經理（一小時）。

你該如何安排當天的工作？為了讓例子發揮最大的作用，建議你拿出一張紙，粗略地畫出一張行程表。你會如何安排先後順序？你如何處理打亂原先計畫的事情？你會在辦公室待多長的時間？你覺得自己在下班前會處於什麼狀態？

其中一種處理方式是回答下列問題：

- .哪件事情最重要？
- .我可以把哪些事情延後，但又不會造成負面影響？
- .我可以把哪些事情委派給他人處理？

- . 哪些事情是可以不用做的？
- . 我可以快速完成哪些事？
- . 我要怎麼規劃行程表，以完成最關鍵的工作。

採用這種方式，或許就能把幾件事情安排到其他時間處理，例如跟比爾的午餐約會、歸檔與打電話開發客戶。你可以把追蹤安德森交貨進度一事委派給其他人處理，重新規劃行程表，去完成你認為最重要的事，可能是詹森的提案、麥金利的簡報、行事曆、電子郵件、電話語音訊息、產品趨勢預測報告，說不定還能趕得及參加品質委員會會議。

你當然可以用其他方式規劃今天的行程，但請假設你選擇採取我們提出的方式。你對週一的規劃滿意嗎？你是否會覺得自己即便身處困難的處境，仍舊可以設法優先處理要事？

請再思考一個問題：下個禮拜一你的行程安排會是什麼樣子？再下一個禮拜一呢？從現在開始，直到生命盡頭的最後一個禮拜一呢？你是否還是會遭遇同樣的挑戰？雖然你可能不會碰上一模一樣的事，但這些挑戰的本質是否都相同？

這就是第三代時間管理的果實，如果沒有意外，你下半輩子基本上就是在不斷地委派、延後與脫身。這樣真的是將要事當成第一要務處理嗎？

第四代時間管理的方式有什麼不同？

從第四代時間管理的角度出發，你會從人際關係與人（而非活動與待辦事項）的角度出發，看待每一天。你會將正在進行的流程，看做為組織使命貢獻的契機。除了做事的時間點以外，我們也要決定是否該做這些事。第四代時間管理在於回答自己做事的原因、方法與時間，同時詢問羅盤與時鐘的建議。

做決定的當下，請停下腳步，和自己的良知連結。你該做的事情包括：

- .提出有意義的問題
- .排除所有藉口
- .懷抱勇氣行事

決定好最重要的事後，就可以開始思考賦權的條件，並決定要將精力投注在什麼地方，以帶來正面、長期的效能。

你也可以從每項活動的本質切入，回答以下問題：

- .這件事怎麼發生的？
- .為什麼我現在要做這件事？
- .這項活動存在的根本原因是什麼？
- .這項活動的終極目的為何？
- .這項活動對組織的目標有幫助嗎？
- .運用我的才能與眾人的資源去做這件事，真的是最佳做法嗎？

這類問題的答案會決定你的行動，無論如何，你都要改善自己基本的處事系統，不要將這些任務看成待辦的事項，而是把他們當成你想改善的整體流程的指標。

接下來，我們會討論行程表上的一些項目，看看按照這樣的思路會有什麼發展。在檢視這些待辦事項時，我們會推薦一些第二象限決策。當然你也可以按自己的想法決定，我們主要是要讓你對基本流程有初步認識。

一、詹森提案

先來思考一下詹森提案的事。為什麼這件事會被拖到最後一刻才完成？你是什麼時候知道自己要提案的？你對此次提案的基本範式是什麼？其他客戶經理是否有更好的做法？

假設你實在太想談成這筆生意，也想讓對方知道你很積極，所以規定自己必須在今天交出提案，那就大膽承諾對方：「週一下午我一

定把提案交給你！」

但這樣做真的能滿足對方的需求嗎？還是說這只是你不切實際的期待？趕在今天交出提案是否為非必要的期待？對方何時才會開始審閱你的提案？他們最喜歡哪種提案？

也有可能他們今天就要看到提案，假設如此，你只能逼自己在今天內完成。但更好的做法是聯絡他們，讓雙方都有機會明確表達各自的期望，等你更理解對方要的是什麼之後，再於週二開始擬定提案內容。那以後的提案呢？你能否為將來的提案創造更大的優勢？你能否與團隊成員針對提案一事共創綜效？你能否建立一套有用的標準提案格式？

思考這些問題的同時，你可能會漸漸發現，客戶經理彼此幾乎沒什麼溝通。部分原因是眾人間的競爭氛圍，你的薪水大多來自佣金，於是便會傾向和其他經理比較。你發現大家都把優秀的想法與做事方法藏在心裡，這是為什麼？你該如何改變現狀？你的薪水位於你的影響圈內嗎？（你能決定自己的薪資高低嗎？）你該如何讓改變成真？

也許你今天就可以寄一份備忘錄給同事，約好下次召開提案會議；或許你可以建議眾人製作一套標準提案格式。今後如果有聯合專案，或許你可以把收到的佣金平分。也許你可以增設一名部門祕書，負責產出提案，客戶經理只要提供標準格式以外的資訊即可（可以透過締結託管協議完成此事）。

這類行為可以改變系統，你不只完成了眼前的工作，更替未來的自己與所有人省下了寶貴的時間。除了打造互信的人際關係，你同時也用更有效的方式滿足了客戶與消費者的需求。

二、運輸問題

為什麼交貨延誤的問題會再次發生？其他人也會遇到這種狀況

嗎？相關人員有哪些？

請假設以下情境：你收起興師問罪的態度，帶著理解與幫助的心情，去和船務部的人聊聊：「你們平常接收訂單的方式是什麼？」

「有沒有辦法改善系統？」假設相同的問題一再重演，或許可以考慮和船務部門合作，共尋解決方案。你們公司有沒有設立論壇，讓大家可以分析問題？你可以把這件事情提報到品質委員會會議的議程裡嗎？或許你可以跟船務部的人一起做一份簡報，列出要整改的項目，提交給委員會的人。讓所有相關方都加入，一起找出解決方案，在排除眼前問題的同時，和他們建立賦權的關係，以便將來有效解決其他問題。

三、共用祕書

為什麼你今天才得知祕書整天都要忙另一位經理的事？祕書有被充分賦權嗎？他是否會想為部門做多做一些貢獻？詢問過祕書的意見後，或許你可以在本週安排和另外兩名經理見面，針對共享資源一事締結託管協議。

過程中記得提問、傾聽，並思考預期結果，看看全贏的要素有哪些。

如果祕書可以幫所有客戶經理分類信件、備忘錄、電子郵件與電話，便可以省下你們的麻煩。他可以將需要立刻處理的事列為優先工作，把資料放在你的桌上，其餘的放在檔案夾內，等你晚點再過目。如果他分不清楚資訊的優先順序，那就跟對方一起分類、傳達你的標準、提升對方的才能、培養其自主治理與問責的能力、鍛鍊他的才幹。

四、營收預測報告

或許你決定利用今天的時間幫上司準備營收預測報告，於此同時，也可以考慮下列問題：

- .為什麼上司今天會需要這份報告？
- .是不是我平常沒有定期提報什麼資訊，才導致他今天亟需這份報告？
- .我可否設計一套系統，讓大家以後能即時獲得相關資訊？
- .其他客戶經理是否也要提供同樣的訊息？
- .我們可否一起想個辦法，在必要時共享資訊？

你可以在下次客戶經理開會時提出這些問題，也可以擬一份資訊共享系統的提案，造福眾人。

五、品質委員會

為什麼會議被提前了？品質委員會會議本身就是一個很奇怪的東西，你從來都不知道當天要討論什麼，所有與會人員（包括你）也都沒有做好準備。這種狀況已經持續好一陣子了，你甚至覺得，當你要求船務經理準備開會簡報時，他會說自己完全不想跟品質委員打交道。品質委員會會議根本就是在浪費所有人的時間，毫無公信力可言。你覺得自己該如何改變現況？

或許你可以致電給品質委員會主席，告訴對方你今天要準備一個重要的提案，還要幫上司做報告，擠不出時間參加會議，並提議願意和他們一起準備下次開會的內容。

你可以做一個十分鐘的簡報，解釋如何將品質準則應用到會議上，也可以告訴他們你準備和船務部合作，看是否能藉機改善作業品質，幾天後會再和他們聯絡，討論要將此事排進哪場會議的議程。

雖然我們只討論了清單上的幾個項目，但請思考箇中差異，你所做的不只是處理問題，而是找出解決方案。在幫助他人成長之餘，也與他們建立起綜效式的關係，並在自己與對方的腦中，建立起第二象

限思維模式。檢視行程表的同時，也看見了改善現狀的機會。當旁人只能看見獨立的事件，你卻看見背後的系統。

當然，你今天還是會有很多事要忙，幻想著某天所有事情都會突然變好也有點不切實際。但至少你給了自己一些空間，在第一象限與第三象限活動中，擠出一些第二象限契機。你嘗試解決問題的根源，確保下個星期一不會是今天的翻版；你努力創造環境，讓由上而下的改善得以實現；你移動了梯子的位置，將它靠在另一面牆上。

■ 與家人相處的週日早晨

當我們捨棄管理範式，轉而透過領導範式看待人事物，便會在許多意想不到的地方發現契機。

我們的一個同事以身作則，為眾人做了最好的示範。和許多家庭一樣，他和太太每週都會花幾分鐘的時間，和孩子們一起討論接送規劃、興趣，以及其他的家庭活動細節。這種做法已經維持了一小段時間，但有天他們突然決定利用開會的時候，實踐領導與管理的概念。

他們調整了開會流程，在討論眾人的行程前，先一起審視家庭使命宣言。首先，他們會討論宣言對家庭的意義，接著再討論每個人可以為了這個家貢獻什麼。他們會檢視每個成員的進步程度，並重溫所有準則與價值觀，接著再探討每個人須承擔的家庭角色，包括兒子、女兒、手足、學生、朋友。最後，到了規劃家庭事務的時候，他們會花幾分鐘幫孩子設定以準則為基礎的目標，如幫忙做家事或多關心家人，以改善每個角色的表現。

這些目標都不難，孩子們也都有能力達成，年紀大點的多做些，年紀小的就少做些，所有人都把彼此當成學習的榜樣，而且有話直說。

他們每週都會把月曆貼在冰箱上，供所有人參考，並預留時間，

讓眾人完成其中一些目標、一起從事活動、和彼此相處、欣賞學校話劇表演、讓爸媽有空檔約會；他們先把大塊的石頭丟進水壺裡。雖然過程有些漫長，但所有家庭成員也都漸漸學會人際關係的意義，以及如何透過合作改善現狀。我們這位同事表示：「我的小女兒才七歲，但她最近突然告訴我，說她知道為什麼要幫姊姊做家事了，因為姐姐也會幫她，還說她再也不討厭做家事了。」

不同的家庭有不同的做法，但是讓所有成員都了解自己想成就的事，並決定與其他成員合作，以成就此事，會讓眾人都獲得權力。規劃家庭事務再也不是煩人的差事，而是成為正向互動與分享的時刻。他和我們分享了自己的一些想法：

「我對這整件事的意義最深刻的感悟，就是我們一家人聚在一起玩遊戲時，我讓四歲的女兒從掛在她房間牆上的東西中挑一件出來。她房間的牆上有《美女與野獸》（Beauty and the Beast）的海報、《阿拉丁》（Aladdin）的海報，還有各式各樣她自己畫的圖畫，但她選的東西是我們的家庭使命宣言。她的舉動令我感動不已，而我也更加注意自己對子女的正面影響，以及理解並認同他們優點有多重要。」

有時候，我們會忘記自己的家庭角色也是領導角色，但這明明是我們影響家人的大好機會。我們可以留給子女的最大資產，就是修正準則的使命感與責任感。

■ 與工作團隊相處的每一個早晨

如果把場景換成工作團隊、公司部門、整個組織呢？我們又該如何改變自身規劃方式的視角，來看待每天必須處理的工作與面對的挑戰呢？

絕大多數的團隊多少都會做些規劃工作，例如考慮預算需求或銷

售數字，決定該採取什麼行動，以盡到生產義務。團隊成員會參考組織目標、討論他們不得不承擔的壓力與接受的政策，接著就會開始列出清單、分配工作、排定日程、建立追蹤系統，最後投入工作。

假設你是此類團隊的一員，你該如何將團隊的規劃流程轉變成領導活動？

假設你想在規劃會議一開始，先和眾人檢視團隊的使命與願景的話，你該怎麼做？假設你以使命為標準，評估了上次生產週期的績效，並得到心得，又要怎麼把訊息傳達給眾人？你可以請大家回答下列問題：

- .讓我們離使命越來越近的要素是什麼？
- .讓我們與使命背道而馳的要素是什麼？
- .導致我們無法達成使命的流程是什麼？
- .我們是否懷抱著正確的準則？
- .如何讓團隊遵循準則？

假設你打算以團隊使命為標準，審視並評估不同角色與職能，可以考慮提出下列問題：

- .流程是否經過精簡？
- .是否有可以改善的流程？
- .改善流程會涉及哪些人？
- .哪些人想參與改善流程的作業？
- .哪些人必須參與改善流程的作業？
- .我們可以應用哪些準則？
- .我們該如何釋放團隊成員的才能？
- .團隊應該開始做哪些事？
- .團隊應該停止做哪些事？
- .團隊的託管協議是否能充分賦權給成員？
- .團隊成員是否有共同的期待？

其實你可以提出的問題實在太多了，無論你是不是團隊或組織的正式領導者，都要嘗試在影響圈內努力，拋出問題、傾聽答案、讓團隊停下腳步思考。幫助成員思考：我們要如何提高團隊效能的本質，以達到新的境界？我們該做些什麼，才能讓團隊大幅進步？這些問題不是管理面的問題，而是領導面的問題、是第二象限的問題，象徵的正是第四代時間管理與前三代的差異。

■ 一天帶來的改變

在運用自我覺察的能力與檢視自身範式的過程中，我們會發現，這些範式深深烙印在腦子裡。改變並非易事，人們在面對待辦事項清單與當下的任務時，往往都會退縮回獨立的範式。

「就像與時間纏鬥的戰士，不停問自己究竟該怎麼做才能活下去、才能加快自己的行動、才能一擊命中，不浪費絲毫時間。我要把事物修好、我得更換事物的零件，我知道這是一種機械式的處事方式，但我一直覺得自己必須加快腳步：至少偶爾提前回家一趟、至少把一些麻煩事解決掉。從牆上傳來的鐘聲不斷對我施壓，這件事情一定要在幾點前完成，那件事情非在幾點前搞定，萬一.....我必須加大控制的力度、我必須趕快把事情定下來、我必須確保意料之外的事不會發生、不會搞砸我今天的行程。」

這些範式會對人造成不小的影響，而且是向下的影響。我們越是努力工作，就會越陷越深。

將你的一天投入在第二象限內，首先會改變的就是你的思維，也就是你看待這天的方式。在你的眼中，任務成了進步與成長的機會，你可以運用自身才能去學習、去拓展技能、去提升表現的能力，也可以運用自身品格去成為一個更誠實、更善解人意、更能從其他角度看待事物、更懂得停下腳步，傾聽良知聲音的人。此外，你還可以去改

變系統、提升系統的效能。當你願意停下腳步並張開耳朵傾聽，腦中會迸發出驚人的創意。

「我往後退一步，開始觀察全局；我看到各種挑戰，但我將他們當成建立人際關係與創造綜效的契機。前後的差異實在太大了！我對個人定向（personal orienteering）滿懷憧憬，期待停下腳步，檢查羅盤與地圖的時刻。我問自己，該如何把這些工具套用到生活的情境中？我看見生活中分散的力量合而為一；我放下手中的工作並審視人生過程，對遵循準則而學到的一切感到不可思議。我看見一個模式、一種美、一套秩序，我越是與準則靠攏，就發現越多機會。我感到自己正在成就某些事情；我感到自己正在成長；我感到自己也獻上了一份心力。雖然很緩慢，但我確實在改變現狀，我的願景與使命正在實現。

我感到自己越來越值得信任、獲得了來自品格與能力的力量，也越來越信任他人。我的內心充滿激動之情！」

有時改變並不容易，我們也會犯錯、故態復萌，再次急迫成癮、重拾舊有範式，即便是在處理第二象限內的事務，依舊想用更短的時間完成更多的事。

但只要我們多使用自我領導的技巧，並經常拜訪第二象限，就越能感受到自己的成長，也越能感受到人生。一切都會變好的，這是一股向上的漩渦，生活中的各個部分都會合為一體，所有好事都會被放大。

回歸寧靜

將來是未知的，我們無法為將來做太多規劃，但我們可以讓精神與肉體保持純粹，維持其高度。我們可以把這種想法與念頭視為珍寶，去做一些帶著崇高目的的夢，這樣一來，就可以決定並確信，無論在何時何地，只要我們必須做出高尚的行為，必然會以高尚的風範回應.....沒有人可以在一夕之間就拋下舊有的習慣與思維。

——約書亞·羅倫斯·張伯倫（Joshua L. Chamberlain），緬因州聯邦軍第二十志願步兵團總指揮官，蓋茨堡之役¹

史蒂芬：「我們經常在日舞自然娛樂區舉辦課程。每當我駕車途經通往當地的峽谷時，都會感覺到心境的變化。在我瞥見雄偉的山脈一角、感受到河水的流動與自然的繽紛與形狀時，辦公室所有的喧囂、繁忙、需求、煩惱便煙消雲散。

我發現自己的耳朵打開了，此處的靜謐讓我可以聽得更清楚。我變得寧靜，也願意讓內心的聲音暢所欲言。

我很珍惜這些時光，因為可以觸碰到自己平時忽略的事物，其深度遠超過我每天必須面對的大部分事物。我發現，自己可以再次檢視生活、再次思考一切、再次立下誓約。」

許多人在走進大自然後，內心都會回歸寧靜，並感受到時間的永

恆。我們會察覺到現實的真，以及自然法則絕對的運作方式；我們會察覺到自己在自然面前有多渺小，人類無法改變自然，也無法控制自然。但這種想法也令人感到安心，這世界上有些東西令人心生敬畏，且永遠都不會消失，我很樂意成為它的一部分。

自然帶給人一種平衡與協調的感受，四季總是按照時序更迭，生命的循環也有定數，在這既美麗又和諧的整體中不斷地給予和接受。即便是暴風、地震、洪水這樣的天災，也都是這和諧整體的一部分，是成長與改變的自然循環。自然的美是雋永的，會在其法則運行的過程中盛開。

自然讓我們學會寧靜的真諦，也提醒我們世界永遠都被真正的法則主宰，給人們的內心帶來慰藉，讓我們知道宇宙是按照秩序運行的。違背人性自然法則會造成後果，想改變這些後果，就好比嘗試調整季節的時序，或是抵銷地心引力。如果你想取代自然法則，並凌駕於法則之上，就必須承擔後果。只有發現基本的生活法則，並遵循此法，我們才能感到寧靜、獲得生活的品質。

■ 何謂寧靜？

所謂的寧靜，並非戰爭過後的和平狀態，也不是撤退到荒野中，逃避日常生活的複雜面與難題。寧靜，是受內在生活影響的，這種寧靜是一種愉悅的生活，逃避人生無法使人感到寧靜，因為寧靜就存在於人生之中。

獨立成就的思維告訴人們，寧靜與幸福來自：

- 銀行存款
- 控制
- 認同與名聲
- 新房子、好車或其他物質財產

.高人一等的社會地位

這種思維的重點，基本上就是用更短的時間、更高超的手段獲取更多上述事物。但你最後得到的是什麼？是寧靜嗎？你得到的東西是建立在不會動搖的基礎上嗎？

好好思考自己的人生，想想「寧靜」對你來說代表什麼。寧靜從何而來？你是否滿足於生活中現有寧靜的質與量？

本書提到準則與流程，其基礎是可以創造幸福與寧靜的真北準則、目的、觀點，而這些準則與流程可以開創不同的範式。在培養第四代時間管理的範式與準則時，我們會發現，前三代時間管理的優勢不僅被保留下來，還被增強了，而所有缺點則都消失了（請參考下方的統整表格）。

在研究前三代時間管理的優缺點時，我們發現不少人使用的管理工具，都可以反映出第四代時間管理的範式。我們認為，遵循前三代時間管理的人之所以能運用第四代的原則，是因為這些準則一直都存在他們的心中。

許多人之所以會遵循第一代時間管理，是因為他們在日常生活中本就堅持傾聽良知的聲音，並在必要時貢獻一己之力。而當遵循第三代時間管理的人找到自己信奉的價值觀時，不難發現這些價值觀很多都是奠基於掌管寧靜與幸福的準則。我們也知道，與這些基礎範式和內心渴望一致的系統與流程，會賦予人們權力，讓我們更能將這些範式與渴望融入日常生活中。

寧靜取決於優先處理要事的程度，而「要事」的基礎則是人類的四大需求，以及去生活、愛、學習、影響後人的才能。能夠運用四大稟賦（自我覺察、良知、獨立意志、創意想像），才能優先處理要事，以本著準則為核心的方式，去滿足需求、發揮才能。

在統整第四代時間管理的各種範式與生活流程時，我們發現另一種寧靜：

- .因自己能懷抱平衡與喜悅去生活、去愛、去學習、去影響後人而感受到的寧靜。
- .開發人類稟賦（這些稟賦能使我們在抉擇的當下獲得品格與能力）時感受到的寧靜。
- .當人生角色放下競爭心態，開始攜手合作，組成一個富含綜效的有機整體時感受到的寧靜。
- .學會聽從良知時感受到的至高寧靜。

準則是真實存在的，所有人心中都有良知，準則與良知是改變一切的基礎。準則與良知影響我們的思維與看待周遭萬物的角度，進而明白在刺激與反應的間隙中停下腳步，以傾聽良知並運用心性做出「最佳」選擇有多重要；明白人生有更崇高的目的，我們可以懷抱熱情與自信，努力達成這些目的，以創造高品質生活成果；明白系統一致性的的重要，因為只有這樣，我們組織與規劃人生的方式，才能強化創造寧靜的心的習慣。

	理論摘要	時間管理工具
第一代	備忘錄提醒	筆記、查核表
第二代	規劃與準備	日曆、記事本
第三代	規劃、決定主次、控制	能整合價值觀、目標與日常行程的行程規劃表

第四代	保留的優點	剔除的缺點
四大需求與才能： 生活、愛、學習、 影響後人	<ul style="list-style-type: none"> 透過目標與決定主次來滿足部分需求（第三代） 	<ul style="list-style-type: none"> 「要事」—當下在你眼前的事物（第一代） 想要得到更多東西—不一定是有必要或是能使內心滿足的東西（第二、三代）
「真北」準則 四大稟賦：自我覺察、良知、創意想像、獨立意志	<ul style="list-style-type: none"> 為結果負責（第三代） 	<ul style="list-style-type: none"> 空有一身本領無法創造成效與領導眾人—必須搭配品格（第二、三代） 使人誤以為掌控一切的人是自己，而非自然法則或原則—「凌駕於法則之上」的傲氣（第三代） 價值觀不一定與主宰一切的準則相符（第三代） 以急迫性與價值觀判定「要事」（第三代）
對願景的熱情	<ul style="list-style-type: none"> 提升會議與簡報的成效（第二代） 與價值觀連結（第三代） 	<ul style="list-style-type: none"> 未能利用願景的力量（第一、二、三代）

第四代	保留的優點	剔除的缺點
多重角色的平衡	<ul style="list-style-type: none"> 減輕壓力（第一代） 	<ul style="list-style-type: none"> 忽略或忘記對他人許下的承諾，影響人際關係（第一代） 引發罪惡感、規劃太多行程、使角色失去平衡（第三代）
目標的力量	<ul style="list-style-type: none"> 透過設定目標與規劃完成更多事（第二代） 運用長、中、短程目標的力量（第三代） 將價值觀轉化成目標與行動（第三代） 	<ul style="list-style-type: none"> 總是會漏掉一些事情（第一代） 完成的事相對而言較少（第一代）
一週視角	<ul style="list-style-type: none"> 不會把行程安排得太滿或太過結構化（第一代） 追蹤「待辦事項」（第一代） 追蹤承諾與應處理的工作項目（第二代） 透過規劃與決定主次增加個人產能（第三代） 提升效率（第三代） 增加生活的結構性秩序（第三代） 強化時間管理與自我管理的技巧（第三代） 	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏真正的結構（第一代） 因忽略後果與結構，導致每天都有應付不完的危機事件（第一代） 每日規劃幾乎都離不開優先處理急事與危機管理（第三代）
以誠信正直為抉擇	<ul style="list-style-type: none"> 更重要的事發生時懂得變通—順其自然的彈性（第一代） 	<ul style="list-style-type: none"> 「要事」—不在行程表上的事（第二代） 把行程表看得比人重要（第二、三代） 缺乏彈性與視情況變通的能力（第三代）
互依的綜效	<ul style="list-style-type: none"> 多回應身邊的人（第一代） 	<ul style="list-style-type: none"> 獨立思維與行為—將人視為可以達成目的的手段或障礙物（第二、三代） 可能會將人當成「事物」（第三代）

■ 優先處理要事使人感到寧靜

本書提及的各種準則與流程可以為生活的四大面向帶來寧靜，分別是良知的寧靜、心智的寧靜、人際關係的寧靜，甚至是身體的寧靜。實踐本書內容，願景便能賦予人生目標與意義；角色會變成貢獻的方式；目標會成為出於良知、方向明確、統一的成就；透過每週的成長循環，我們的使命與生活的當下得以連結；磨刀的目的是為了每日與每週更新。每一個抉擇的時刻都是一個間隙，我們可以在其中行使各種稟賦，懷抱誠信正直的態度行事。

共同的願景與託管協議可以發揮賦權的功能，讓我們將人當作契機看待，而不是視他們為問題。我們會了解人並非「物品」，也不只是單純的「被委派人」，而是活生生的人類，各自擁有屬於他們的刺激—反應間隙、獨特稟賦，以及與我們攜手合作一起創造要事的能力，且成效一定比我們單打獨鬥來得好。

這些準則與流程轉變了許多人對時間、生活品質的期待。這種轉變相當重要，因為我們的挫敗感基本上都是來自期待落空，即我們希望事情可以按某種方式發展或帶來特定結果，最終卻發現事與願違而產生挫敗感。

問題的根源在於，我們的期望大多來自人生腳本、性格魅力或社會鏡像，而非真北，這類範式因為不是以人生法則為基礎而有所缺陷。

多數人都在有意或無意地期待著，期望自己能把今天規劃的事情通通完成，所以在面對突發事件時才會感到挫敗。無法預測他人的需求也會引發挫敗感，促使我們將他人當成干擾物、把改變視為敵人。我們的寧靜與幸福，則取決於自己是否能在今天結束前，把待辦事項清單上的框框都打勾。

但如果我們改變自己的期待呢？如果我們把每天都當成全新的冒險，自己手上握有地圖和羅盤，可以在這片祕境上不致迷失方向，你覺得會發生什麼事？如果我們把問題當作幫助他人的契機，你覺得會發生什麼事？如果我們對羅盤有信心，相信它會指出「最佳」方向，於是滿心期待自己碰上必須調整行程表內容的情境，你覺得會發生什麼事？如果我們的寧靜與幸福，是來自每晚入睡時，內心很清楚自己今天一整天的決定，都是為了優先處理要事，你覺得會發生什麼事？

這種修改後的期望，是否也會改變我們與日常現實的互動方式？

許多人心中還有另一種期待（有意識或無意識），那就是過上風平浪靜的人生，而這正是挑戰與問題使人受挫的原因，因為充滿挑戰與問題的人生與他們的預期不符，但這種期待本就不是建立在現實之上。阻力是人生的一部分，我們可以透過阻力訓練（如舉重）來鍛鍊身體的肌肉，同理，我們也能透過克服挑戰與逆境鍛鍊品格的肌肉。史考特·派克（M. Scott Peck）在《心靈地圖：追求愛和成長之路》中寫下自己的觀察到的現象：

「人生很難，這是事實，是最重要的事實。它之所以這麼重要，是因為當認清這個事實，我們便能超脫這個事實；一旦我們知道生命之難，它便再也不難。這是因為只要接受這個道理，人生所有難處就再也不重要。」²

若我們預期自己必將碰上挑戰，挑戰就無法令我們受挫。

再舉一個例子，許多人都期望他人會同意我們的看法、完成我們認為該做的事。所以當他人不同意我們說的話、提出自己的問題和疑慮、不熱情地擁護我們的決定，或是表達其他的想法，我們便會受挫。

當我們對他人的期望，是對方會有不同的見解，情況會有什麼變化？當我們開始重視這種差異，情況會有什麼變化？當我們期望眾人

會以能創造綜效的方式，運用人類稟賦去尋找第三選擇解決方案，情況會有什麼變化？

落空的期望會帶來挫折感，但我們可以控制自己的期待。當然我們不是要你降低期望，而是希望你將期望建立在真北的現實面上。消除生活中多數挫折感的最佳方式，就是檢視自己的期望值，今後只要我們內心受挫，便能輕鬆找出問題的根源。

- .我的哪個期待落空了？
- .我的期望是以真北為基礎嗎？
- .我該如何修改期望？
- .我能從這次事件中學到什麼，並調整將來對人事物的期望？

當期望不是建立在真北的現實面之上，我們最終必定會遭遇挫折，也無法感到寧靜。

■ 兩塊基石：貢獻與良知

在我們提到的所有準則與流程中，有兩塊最重要的基石可以讓人找到寧靜，這兩塊基石分別是貢獻（即影響後人）與良知。人類四大需求的每項都極其重要，貢獻的作用是賦予其他需求意義與能量；而四大稟賦的每項也都極其重要，良知的作用是賦予其他稟賦意義與能量。只要貢獻與良知並存，便會明白自己要往何處去，也知道如何抵達目的地。

貢獻

柯維領袖中心和當地公共電視網合作，播放我們在英國製作與拍攝的戲劇影片。故事的主人公是名英國人，他自小就流落街頭，但後來憑著自身的努力，成為一名事業有成的作家，不僅買了房子，還組

建了一個和睦的家庭。隨著劇情發展，他突然碰上「撞牆期」，有好一段時間都找不到寫作的靈感，就像創意的開關被關上了一樣。在債務與出版商施壓的夾擊下，他越發消沉，擔心子女可能會步上自己年幼時的後塵，成為孤苦無依的流浪兒童。

那段時間他意志消沉、寢不能寐，每晚都在倫敦街上遊蕩。他看見貧窮的樣貌、看見在工廠上夜班的孩子遭到非人的對待、看見父母為了養家餬口努力掙扎的情景。那些自私貪婪的心態，還有利用他人的人，加上他親眼所見的現實，使他想通了一些事。他的內心升起了一個念頭，他覺得自己可以做點什麼來改變社會的現狀。

他帶著連自己都無法想像的能量與熱誠重新投入寫作，貢獻的願景讓他渾身充滿熱情，彷彿隨時都要被燃燒殆盡。此時他內心的懷疑與氣餒已煙消雲散，再也不去煩惱自己的財務問題，只想趕緊把故事寫完，並把價格訂得越低越好，盡量讓更多人看到作品。從這一刻起，他的人生澈底改變了。

最後，查爾斯·狄更斯（Charles Dickens）感動世界的心血結晶《小氣財神》（*A Christmas Carol*）問世，照亮了全球數百萬讀者的人生。這百年來，他的願景依舊影響著後世，帶給人希望、溫暖和關懷。

從本質上來看，絕大多數獨立成就範式的成果都是空虛的，若缺乏有意義的目的當作背景，這些成果不過只是種幻覺，帶來的滿足感則稍縱即逝。

唯有當我們停止消耗，並專注在貢獻，才有可能為自己創造背景，盡可能為人生的所有面向帶來寧靜。在影響後世的過程中，我們可以找到生活、愛與學習的意義。

良知

第三代時間管理的內容多與自我覺察、獨立意志、創意想像三者的組合有關，但如果缺了良知，人就不可能感到寧靜。

史蒂芬：「我曾在某大學工作過，期間有幸負責接待一位知名的心理學家。此人被業界稱為『合一療法之父』，他還有一個身分，那就是某國家級心理學組織前主席。合一療法（integrity therapy）認為內心的寧靜、真正的幸福與平衡取決於一個人是否能誠信正直。他相信良知觸及某種放諸四海皆準的是非觀，穿越古今以來所有文化、宗教與社會後仍屹立不搖。

一天下午，我趁著講座的空檔開車載他到山區欣賞風景，並問他在什麼因緣際會之下，才開始相信合一療法。

他答道：『因為我有過切身的經歷，我這輩子大部分時間都受躁鬱症折磨，情緒狀態就像搭雲霄飛車一樣忽高忽低。在尋求諮詢服務的期間，我的內心會感到莫名的壓力，也變得非常脆弱。此時鬱症就會開始發作，有時甚至會到想自我了結的地步。但我受過專業訓練，也從事過相關工作，所以有足夠的病識感，知道自己會做出危險的事情，於是會主動進入治療機構，以預防憾事發生。我在治療機構待一兩個月後出院，並繼續投入工作，但一兩年後，一切又會重演，而我也會再次登記住院，等情況好轉後再開始研究與寫作。』

他接著說：『擔任國家心理學學會主席期間，有次我的鬱症情況變得非常嚴重，已經到了無法主持會議的地步。

當時的我開始懷疑，自己是不是用了錯誤的框架來對待生活與專業。其實我心知肚明，自己這些年來都活在謊言之中，而我必須坦承人生中的黑暗面。』

坐在駕駛座上，聽他分享內心的故事，我突然變得嚴肅和謙遜，甚至開始害怕聽到他接下來要說的話。他說：『我決定打破僵局，跟情婦分手，並向妻子坦承一切。向妻子坦白後，我的內心突然感到一陣寧靜，這種寧靜和這些年來我擺脫鬱症，重新投入工作時的感受截

然不同。這種寧靜是心靈上的寧靜、是誠實對待自己的寧靜，也可以說是勇於堅持的態度。

從那之後，我就開始研究一套理論，根據此理論的觀點，我生活中的問題有很大一部分都是源於我忽視、否定、違背了自己的良知，最終導致我失去誠信正直的能力。我開始研究這個觀點，並跟用此範式治療病患的心理醫師合作。閱讀過相關數據後，我相信問題的根源就是良知，這就是我投入堅持原則療法的契機。』

他的坦誠和信念不只撼動了我，也撼動了隔天出席講座的數百名學生。」

他的親身經歷與研究明確指出，想獲得寧靜的關鍵就在良知，而根據他的說法，這種寧靜是一種「截然不同」的感受。顯然他已將某些稟賦開發到很高的程度，如自我覺察和獨立意志，因為他很清楚自己的狀況，甚至能主動進入治療機構，而他的相關研究受到眾人認可，也足以說明他具備相當優秀的創意想像稟賦。他之所以能夠感受到寧靜，都是因為他與自身的良知建立了連結。

近幾十年來的心理治療、積極心態、創意發展經驗已經證實，如果不以良知為基礎，想獲得寧靜與長期的生活品質根本是天方夜譚。³良知是一座橋，帶我們通往能實現寧靜和生活品質的真北與原則。

■ 兩塊絆腳石：喪氣與驕傲

阻礙人們獲得寧靜的兩塊致命絆腳石，分別是喪氣與驕傲。

喪氣

喪氣就是喪失勇氣，與我們迄今談到的所有概念背道而馳。當我們捨棄準則，並拒絕面對爬上靠錯牆的梯子引發的後果，將生活建築

在幻想上，便會感到喪氣；當我們感到疲憊、健康亮起紅燈、債台高築、人際關係破裂、停止成長、人生缺乏意義與目的，便會感到喪氣；當我們沒有願景、生活失衡、無法達成自己的目標，便會感到喪氣；當我們被急事淹沒、對日子的觀點過於狹隘、無法在抉擇的當下誠信正直，便會感到喪氣；當我們懷抱競爭與匱乏思維、生活被比拚輸贏的人際互動填滿，且周遭環境充斥流言蜚語、政治遊戲與比較思維，便會感到喪氣。

一個人如果喪了氣，就好比在林間迷了路，手上既沒有羅盤，也沒有正確的地圖，並發現其他人遞給自己的地圖，只會使我們離目的地越來越遠。

當人們知道世界有一套自己的準則；當人們能用平衡的方式滿足自己的需求、實現自己的才能；當人們懷抱清晰的願景、找到角色間的平衡、具備設定並達成有意義目標的能力、具備超脫當下急迫性的觀點、擁有在抉擇當下可以誠信正直的品格與能力、胸懷豐盛思維，可以在互相互依的現實中，用有效且具備綜效的方式待人處事，便能感受到勇氣。勇氣源於內心，而與你的心持續互動則可以創造希望。

培養勇氣的最佳方式就是設定目標，並達成目標、許下承諾，並信守承諾。無論這個目標與承諾有多小，都是累積自信的起點，有了這股信心，我們便可以在抉擇時誠信正直。可能你的目標就只是強迫自己今天必須早起，或是要求自己吃不怎麼美味卻具營養的食物。然而，當我們開始信守對自己與他人許下的承諾，就等於踏出了邁向自信、成長與寧靜的第一步。

驕傲

除了喪氣以外，在將準則轉化為個人核心的過程中，還有一塊更大，同時也是最危險的絆腳石，那就是驕傲。雖然驕傲常用來形容內

心深處的喜悅，或是我們對某人或某物感到相當滿意，例如對自己或子女出色的工作表現深感驕傲，但驕傲同時也是最具毀滅性的人生範式。

把驕傲換成「高傲」，或許更能凸顯這個詞的負面意涵。高傲的人通常都喜歡與人競爭，總是想著要讓自己高其他人一等，C·S·路易斯曾說：

「驕傲不會滿足於擁有某項種東西，而是只有在自己擁有的東西比旁人多時，才會感到快樂.....你的驕傲是透過比較獲得的，是種自我覺察高人一等的快感。」⁴

請想一想，在滿足基本需求與實現才能的過程中，驕傲會造成哪些影響。

- 對生活感到驕傲：當人們在乎的，不是收入是否能滿足自身需求，而是自己的收入是否比他人高。這些人永遠都在比較自己與他人的外表，包括髮型、服裝、體態等。
- 對愛感到驕傲：當人們認為自身價值必須靠朋友的數量，以及他們的名聲，又或者是旁人對自己的讚美多寡來衡量。
- 對學習感到驕傲：當人們不在乎腦中的知識，而是在意自己是否擁有最亮眼的文憑與最高的學術地位。
- 對影響後人感到驕傲：當人們不再去尋找付出的意義，而是只求自己付出的比別人多，並因此受到表揚。

驕傲是最可怕的情緒寄生蟲，人們無法從驕傲中獲得內心的喜悅、滿足感與寧靜，因為這世上永遠有人比你好看、比你富有、比你有更多朋友、更大的房子、更新款的車。

驕傲是陰險的，會玷汙事物的意義與目的，也會讓良知蒙上一層灰，使人忽視良知，甚至是直接取而代之。C·S·路易斯也說過：

「驕傲是一種精神癌症，使人無法感到哪怕是一絲絲的愛、滿足，甚

至常理。」⁵ 驕傲的終點必定是仇恨、嫉妒與戰爭。

驕傲之人的安全感，源於自己在階梯上的位置比別人高多少，而不是自己的階梯是否靠著對的牆。他們覺得，只要自己能站在高處睥睨對方，一切都值了。他們眼中的獎勵和關心的事物都與領先旁人有關，即便他們是在錯誤的領域上比別人優秀也在所不惜。

除了上對下，驕傲還有另一種表現的形式，那就是下對上的驕傲。

前美國農業部部長兼宗教領袖以斯拉·塔夫特·本森（Ezra Taft Benson）曾說：

「在大多數人眼中，驕傲是身居高位之人的罪，例如站在高處俯視眾人的富豪與高知識份子。然而，普通人間其實流傳著一種更常見的疾病，那就是下對上的驕傲。這種形式的驕傲的表現方式包括吹毛求疵、說長道短、誹謗、私下議論、過著入不敷出的生活、羨慕、貪圖、明知感激與稱讚可以鼓舞他人，但卻選擇不說、得理不饒人，以及嫉妒。」⁶

匱乏思維的本質就是驕傲，驕傲除了會破壞寧靜，還會使人與外部事物形成錯誤的連結，使我們付出難以估量的代價。我們花了多少時間與精力去煩惱擁有最多的人、長得最好看的人、住在精華地段的人、辦公室最大的人、收入最高的人、做最多工作的人，是否就是最有價值的人？當競爭的呼聲大過良心的低語時，對想優先處理人生要事的我們會造成什麼影響？

驕傲的解毒劑是謙遜，這種謙遜在於理解人並非孤島；理解自己的生活品質與旁人的生活品質息息相關；理解自己無法從消耗與競爭中找到意義，因為意義存在於貢獻之中。我們無法凌駕在法則之上，當我們越重視準則與身邊的人，寧靜的感受就會越來越強烈。

■ 以準則為中心思想的人有哪些特徵

讓準則成為中心思想是場長達一生的旅程，我們不是要「抵達」終點站，而是漸漸「成為」這樣的人。然而，當人的生活越接近真北，就越會發展出一些以準則為中心思想的人都有的特徵。

更懂得變通之道。以準則為中心思想的人不會死守計畫與行程表，行程表固然重要，但也不是全都這麼重要。在他們眼中，人生就是一場冒險，而他們的身分就是勇敢的探險家，要探索這片未知。雖然他們不確定下一秒具體會發生什麼事，但卻知道這事件定能振奮人心、使他們成長，而他們也會發現新大陸、做出新的貢獻。這些人的安全感並非來自舒適圈，而是來自手上的羅盤，也就是賦予他們權力，使他們可以在未知的土地上大膽前行的人類稟賦。

人際關係更充實、更有意義。以準則為中心思想的人認為人比行程表重要，他們會說明自己的期待，不會拿自己和他人比較、與人競爭，或是批評他人。周遭的人也會漸漸感到他們是誠實、有話直說、沒有控制欲、信守承諾、說到做到之人。他們在面對負面行為、批評或人性的缺點時，不會反應過度，也懂得放下怨恨並原諒別人。當別人成功時，會發自內心為對方開心，也樂於伸出援手，幫助他人成功。他們相信每個人都有未知的潛能，而自己則會幫助眾人成長並創造機會。

更懂得發揮綜效。以準則為中心思想的人不會強迫他人做「自己想做的事」，他們知道與他人合作，一起實現共同的願景能帶來更豐碩的成果。他們重視個體差異，並相信第三選擇解決方案蘊含的綜效。在團隊裡，他們會學習累積自己的強項，並用他人的強項來彌補自己的弱項。在看似敵對的情境中和人磋商與溝通時，他們更懂得不把問題和人混為一談，也會關心對方的利益與內心的擔憂，而不是固執己見，和對方爭個你死我活。

持續學習。以準則為中心思想的人知道真北的方位，所以他們永遠都在探索、理解，並嘗試讓生活與真北保持在同一條線上。比起一

般人，他們更謙遜、更虛心受教，也會閱讀各個領域的書籍，浸淫在古今中外的智慧文字中，同時也懂得傾聽他人的意見。他們的老師就是自身的經驗，人生不停、學習不止。

更專注於貢獻。以準則為中心思想的人會降低消耗，轉而將更多時間與精力投注在貢獻，他們付出得多、接受得少。他們的行為更傾向於服務他人，除了希望能提升自己的生活品質，也希望一併提升別人的生活品質。

做什麼事都成果斐然。以準則為中心思想的人懂得在「產出」的同時，提升自身的產能，所以從長遠的角度來看能產出更豐碩的成果。他們不會蠟燭兩頭燒，把自己累得半死；他們永遠都在學習新技巧；他們會提升協作的能力，並投入高品質的互依生產活動；他們會將可以創造高品質成果的準則，應用到自己做的所有事情上。

擁有健康的心理免疫力。以準則為中心思想的人懂得如何處理問題；他們不會被心理愛滋病感染；他們當然也會生病、會遭遇財務危機，或是感到失望，但卻擁有各種資源，能夠東山再起；他們會在婚姻與家庭中培養健康的免疫系統，因此在討論重大議題（如財務、親戚、子女教養）時，可以從準則的角度出發，而不是受制於人生腳本；他們會嘗試在工作團隊、團體或組織中培養健康的免疫系統。

懂得掌握分寸。以準則為中心思想的人不會把自己搞到精疲力盡、恣意揮霍到信用盡失，或是埋頭苦幹到時間用盡。他們不用依靠外部因素，就知道什麼時候該收手；他們懂得應用準則與自身智慧設定極限值，盡可能放大自身效能；他們會在精力與創意的尖峰時刻努力工作；他們會留給自己再創的時間；他們謹慎消費、懂得儲蓄與投資，以備將來不時之需。

生活更平衡。以準則為中心思想的人不會變成工作狂、宗教狂熱份子、政治狂人、速成瘦身擁護者、暴飲暴食、貪圖享樂之人或激進斷食者。他們的生理面、社交面、心智面與精神面都相當活躍，生活

也更豐盛、更富綜效。

更有自信、更有安全感。以準則為中心思想的人會漸漸相信，遵循真北而活可以提升生活的品質，過程中也會更有耐心、內心更加寧靜。他們的安全感並非來自工作、他人的認可、財產、地位等一切外部因素，而是來自內心、來自讓生活圍繞準則的過程、來自遵循良知的人生。

說到做到。以準則為中心思想的人言行一致，不會表裡不一，更不會虛偽造作，他們提升自身能力的方式，是信守對自己及對他人的承諾，不斷累積個人誠信帳戶中的存款。

將注意力放在影響圈。以準則為中心思想的人不會把時間與精力浪費在煩惱圈上，而會專心處理自己能影響的人事物，並努力改善自己身處的環境。

發展豐富的內在生活。以準則為中心思想的人透過定期更新自己的精神面以獲得力量，他們利用時間思考、冥想、積極閱讀智慧文學，或是用其他方式發展生活的框架、意義與目的。

渾身散發正能量。以準則為中心思想的人更愉快、開朗、樂觀、積極，可以看見各種可能性。他們不僅能中和或避開負能量，還可以強化周遭較弱的能量。

更懂得享受人生。以準則為中心思想的人不會因為自己犯了點小錯，或是做了什麼失禮的行為就苛責自己，而會懂得放過自己與他人。他們不會為過去感到忿忿不平，也不會對未來抱有不切實際的幻想，而會理智地享受眼前的生活，並為將來打算，也會視情況做出調整。他們有幽默感，懂得自嘲的藝術，但絕對不會嘲笑他人。

我們越是努力發展這些個性，生活就會變得越寧靜、越幸福，除了大幅提升自己生活的品質外，也能提升身邊每個人的生活品質。

將準則奉為中心思想並非易事，但卻能創造高品質生活成果。重點是你必須不斷嘗試、不斷努力讓自己與真北保持在同一條線上。

■ 放下

電影《教會》（*The Mission*）的主角是個奴隸販子，專門捕抓當地原住民。有天他在村子裡為了爭奪女人而失手殺死弟弟，事後深感懊悔，變得神智不清，坐在原地長達數週。最後，一名修士終於說服他，讓他知道自己可以彌補弑親之罪。

他聽從修士的指導，加入一群傳教士的行列，深入叢林，並用一個碩大的魚網把自己的武器與盔甲包起來，扛在肩上，這便是他懺悔的方式。他在崎嶇難行的路上，揹著沉重的包袱緩步前行，走遍群山、橫度溝壑、攀上瀑布。

隊伍中有名傳教士擔心他的安危，便問修士他是否能把包袱放下，修士回答：「時候到了，我自己會知道的。」

有次他費了九牛二虎之力爬上山脊，把全身的皮都擦破了。精疲力竭的他抬起頭，發現自己和一個原住民四目相對，他倆沉默了一陣子，原住民舉起手上的刀子……砍斷束縛他的繩索。主角頓時感到如釋重負，終於放下了一直壓抑著自己的事物。從此以後，他便致力於改善原住民的生活品質。

突破就是斷開，是一種放手的過程。當我們開始嘗試優先處理人生的要事，或許就代表是時候放開之前困住自己，使我們無法貢獻一己之力的事物了。

放下受大眾追捧、讓人感到舒適安逸，但卻奠基於幻想之上的範式。從短期的角度出發，擁有設定目標的能力，並完成自己想做的所有事，最終創造高品質生活成果，乍看之下固然是好事。但當我們追求的價值觀背離真北，最後的結局，不外乎是去嘗試操控後果與他人。這種做法是不可能會成功的，只有放下虛幻的範式，我們才能獲得自由，讓自己的言行舉止合乎可以帶來寧靜與生活品質的法則。

放下不是「要事」的事。在某場於新加坡舉辦的討論會上，我們

安排來自歐洲、亞洲與西方的高階主管齊聚一堂。當我們討論到影響圈和煩惱圈的概念時，來自西方國家的主管便表示，影響圈可以讓他們專注在必須完成的工作上。但亞洲國家的主管則說：「這就有趣了，聽到這兩個概念後，我們腦中第一個念頭是『太棒了，煩惱圈可以讓我們知道自己該放下哪些東西！』」只有在放下其他事物，並將時間與精力聚焦於最重要的事物上，我們才能解放自我，去優先處理要事。

放下辯解。只要我們不停給自己找理由，就無法自由地去呼應良知的聲音。最讓人感到身心暢快的人生體驗，就是下定決心回應自己的良知。試過的人，哪怕只有堅持一週，都會驚訝於這種解脫的感受，並驚覺自己浪費了多少時間與精力，去合理化所有違背良知的行為。

放下非必要的罪惡感。良知帶來的罪惡感是我們的良師，可以讓我們知道自己何時背離了真北。但人們背負的罪惡感，很大一部分是來自社會良知，而社會良知不但無法教會我們任何東西，還會阻止我們進步。當我們檢視自身的罪惡感，便能解放自我，但如果罪惡感的來源是社會鏡像，我們就必須學會放下它。當罪惡感來自良知，我們就要去面對、去調整生活、去盡己所能補償，最後放下，繼續過自己的生活。無論過程中要付出多少努力，都不會比背負著愧疚而活更辛苦、更折磨人。人生是學習的過程，除了要從錯誤中學習，也要從成功中學習。有句話是這樣說的：「真正的犯錯，就是未能從錯誤中汲取教訓。」

放下源自外部的安全感。只要我們的安全感是來自忙碌的生活、來自職業、來自他人對我們天分的認同、來自人際關係，而不是來自對良知與準則的誠信正直，就絕對無法學會優先處理人生要事。我們會認為，比起做自己認為該做的事，這些外部事物更重要。只有放下他們，並從內在生活汲取安全感，我們才能自由地去做自己認為最重

要的事。

■ 轉捩點

我們的每個決定都極為重要，雖然有些決定乍看微不足道，但會因不斷疊加，最終成為心的習慣，將我們推向某種宿命。

在做某些選擇時，當下（即優先處理要事可以改變一切的時刻）我們通常毫不自知，但最終都會成為我們人生的轉捩點。有時候人生的選擇會要求我們站在眾人的對立面，甚至是做出在旁人眼中有違邏輯的行為，但只要我們聽從良知的聲音，不要為了屈就於「好」就放棄「最好」，便能感受到高品質生活成果帶來的正面影響。

在本書結尾，想與你分享與人生轉捩點有關的親身經歷，正因為這些切身的經歷，我們才會對要事先辦的力量深信不疑。

瑞貝卡：「幾年前，當小孩都開始上學，我萌生了重返校園的念頭。過去我還在大學就讀時，拿的是四年制學術獎學金，但讀到一半時，突然產生一種堅定的想法，認為如果能完成學業當然『很好』，但結婚生子對我來說，才是『最好』的。我至今都沒有後悔當初的決定，也沒料到婚後的生活居然會這麼幸福、喜悅，有許多挑戰與學習的機會。由於我確實沒有完成大學學業，便覺得現在是時候重回校園。

直到真正踏進校園，探索各種機會之前，我壓根沒想到自己會如此興奮。我熱愛探險的感受、學習新知的新鮮感，就連書本的味道都令我深深著迷，我太適合校園生活了！我帶著高昂的情緒走進行政大樓，查看自己的學分，發現這次真的可以達成自己的目標。離開大樓後，我簡直迫不及待要請人幫我處理所有家務事，好讓自己可以澈底浸淫在學術的殿堂裡。

我帶著愉悅的心情回家，還在為自己將來可能的發展而興奮不

已。這些年來我也上過一些課程，還做了不少研究，但一想到今後自己能將所有時間和精力，投入到可以帶來喜悅與安全感的事物上，我差一點就開心到要爆炸。

注意我說的是『差一點』，因為這份狂喜帶出了我心中的一個小小的聲音：『瑞貝卡，家裡需要妳。』

我壓根不想聽到這句話，還想出幾十個自己該回大學念書的理由，但內心的聲音卻讓我坐立不安，就算我用盡全身的熱情，以及所有理由都無法讓它消失。當我停止與這個聲音對抗，開始傾聽它想說的話時，我才明白比起完成學業，我現在有更重要的事要做。

這是我人生中最艱難的決定，明明目標已經近在眼前，但又咻一下地消失。然而，我心裡清楚這才是正確的決定，我必須再次聚焦在孩子身上，並再次承諾我會盡自己當下所能，貢獻給我的子女。接下來他們將面臨各種選擇，壓力不小，而我能否在抉擇的時刻支持他們、和他們建立關係，成為正面的影響力，將大大影響他們的生活品質。

於是我加倍努力，為眾人打造一個大家可以相互扶持的家，也盡量擠出時間上了一個學期的夜校，學到生理學、微生物學和人文學科的知識。上學很有趣，豐富了我的人生，卻不能取代我與子女相處的寶貴時光，以及幾年後降臨到我家的兩名新成員。看著孩子們，我不禁開始思考：『如果我當初選擇了另一條道路，結果會怎樣？』

要我放棄求學的那個聲音，完全違背理性與社會壓力，當時我明明因為即將重返校園而興奮不已，但它卻要我以家庭為重。後來，也是同樣的聲音要我接受協助史蒂芬撰寫《與成功有約》的機會，並用我從來沒有想像過的方式貢獻給社會。其實一直以來，我做的所有正確的決定，都要歸功於這個聲音，我也必須承認，這世上確實存在一種更偉大的智慧，而聽從這個智慧的指引去生活，正是通往貢獻與喜悅之門的鑰匙。」

羅傑：「幾年前，我們的公司進入了成長陣痛期，於是我和瑞貝卡決定以一到兩年為限，刻意打亂生活的平衡，在公司成長與面臨挑戰的這段期間內，我會經常出差。我們都知道我會離開家庭好一陣子，但我倆也都認為這是一種貢獻，對公司來說是件好事，也可以達成我跟瑞貝卡共享的長期目標。

失衡的生活確實達到了預期的結果，但當約定的時間到期後，我卻有點無法放手。我覺得自己背負著莫大壓力，必須去做可以造福眾人與公司的好事，於是不在家的日子也從週延長成月，不平衡彷彿成了生活的常態。

有次我停下腳步捫心自問：『我真的要讓好事取代最美好的事物嗎？』，而這就是讓我醒悟的轉捩點。在仔細審視自己當前的處境，並傾聽內心的聲音後，我覺得自己必須明確表態，規定自己每個月只能離家幾天。接下來幾週，很多同事都來求我打破這個規矩，但他們後來都漸漸意識到我是認真的，並轉而支持我的決定、幫助我遵守承諾，還努力提出各種第三選項解決方案，盡可能放大我的貢獻，協助我與眾人一起成就共同願景。

我相信，自從我為自己設定出差的極限天數，並開始尋求其他解決方案後，自己為使命貢獻的能力便提升了不少，也正因為這個決定，我們才有時間創作《與時間有約》。

因為我有過切身的經驗，也觀察許多人嘗試優先處理要事的過程，所以我發自內心相信，人生確實會面臨轉捩點，所謂轉捩點，就是一個人必須明確表態，並在心中許下承諾，讓改變發生的時刻。下定決心去做你覺得最好的事，會帶來一種寧靜的感受，哪怕它是件困難的事，或是眾人都反對的事。如果我們不能表明立場，便會被不平衡的生活麻痺，而一旦放棄表明立場的職責，我們就會漸漸相信，過著失衡的生活輕鬆多了，何必為平衡的生活付出代價。」

史蒂芬：「幾年前，我決定離開大學，自己開一間公司，以造福更大的群體。當時的我已經在大學任教逾二十年，期間擔任過各種職務，包括高階行政人員，也很滿於現狀。我還協助學校設立了組織行為學系，生活過得相當愜意，除了擁有很大的發揮空間與彈性，薪資也不低，如果再加上其他諮詢與演講機會，還會有一筆額外的收入。

此外，我對教育懷抱極大的熱誠，指導的大學生與研究生總人數超過五百名。我認為學生在校的這四到五年間，我對大部分學生而言，都是一股正面的影響力。

但我一直有股衝動，想開發新的方式培訓組織的高階領袖，一旦我決定這樣做，就必須全身心投入。當時我確實在好與最好間來回掙扎，最後決定放手一搏，盡可能將七大習慣與準則核心領導統御的概念推廣到社會各領域中。我很有信心，覺得這份新工作可以賺到錢，不至於讓家人挨餓受凍，但這項計畫存在許多未知的變數，而我也必須承受退出大學的痛苦。

在短短一兩年間，我確實感受到了自己對社會的貢獻，也體會到內心的滿足感，以及面對挑戰時的興奮感，並後悔自己為何不早點下定決心。這件事再度應證了我的想法：可以做到最好，就不要屈就於好；去爭取可以呈現你獨一無二貢獻的事物；想辦法讓待在舒適圈裡變得不舒適，只有離開舒適圈，內心才會感到舒暢（我知道聽起來有點矛盾）。

成長中的企業在經歷每個階段時，都會面臨相同的挑戰，那就是要停留在好的、已知的現狀，還是追求最好，但卻陌生的境界。

而各個發展階段都會帶來莫大的痛苦，我記得有次我坐在計程車裡，手心突然冒了一陣冷汗，驚覺自己剛剛賠了一大筆錢，將自己這些年來累積的資產貸款置於險境，包括房子、度假木屋，以及其他個人財務安全網，此外，我還讓自己本應負責保護的人落入險境，而且

這次可能還會賠上整個事業。

當時的我認為，這些投資虧損其實是為了開發市場、人才與商品，而其中看似最愚蠢的損失，其實都是投資在將來能派上用場的學習與洞見上。雖然我知道這種想法是明智的，但我當下的情緒相當脆弱，認為一切事物都懸在一條線上，包括家庭與未來。那是我首次體會到脆弱與赤裸的感覺，而自己的一切都處於風險之中。

每當我們必須對事業的結構與策略做出重大變革時，便會感受到相同的焦慮，並擔心自己必須拋下早就習以為常的做事風格。在我們看來，我們似乎總是讓太多事物置身於風險之中。此時我們要做的，就是相信綜效式互依的準則（綜效式互依是成長的母礦）與貢獻、相信參與綜效式互動的所有人都擁有優秀的品格與能力。

而每一次，我都必須走出舒適圈，必須背對懸崖、一躍而下。雖然我能感受到身上綁著安全繩，下方也有安全網，但依舊會經歷一陣情緒脆弱期。但事實證明，每一次我內心的恐懼都是虛無的，而其間我所冒的風險也都是值得的。這種彼此共享的興奮感、自發的熱情、真正的新洞見和新知識、新的貢獻感、意義感、增值感、重要工作感、幸福生活感、影響整個組織、文化和社會的新感覺，一直都是我從未真正探索過的世界。

接下來就是最關鍵的階段，也就是決定將我們的心血結晶帶進公眾世界與私領域世界，去影響教育機構、醫院、教堂、基金會、非營利組織、各行各業、小型創業公司、中型企業、大型企業、財富前五百強公司、財富前一百強公司、聯邦政府、州政府、地方政府、地方社區、醫療保健系統、替代醫學組織，接著再登上國際舞台，努力讓全世界看見以準則為核心的領導統御。

我們只花了幾年的時間就完成上述工作，現在也已經擁有一支優秀的團隊，成員皆已獲得充分賦權，在工作上可以截長補短。眾人除了擁有共同的願景外，也都誓願今生要努力達成我們的使命宣言：

『為全球社群提供服務，具體做法是透過賦權給個人與組織，提升他們的表現能力，再通過理解與實踐以準則為核心的領導統御，幫助他們達成有意義的目標。

在實踐這項使命的過程中，我們會持續並努力提供言行合一的服務。』

我們強調自己會『持續並努力提供到言行合一的服務』，是因為我們知道，想達成值得眾人尊敬的成果，就必須使用值得眾人尊敬的方式，而持久的貢獻力則是來自誠信正直、以身作則、循循善誘、賦權於人，以及與真北保持在同一條線上。

對我個人而言，我迄今為止面對過最大的挑戰，就是將家庭放在職業、工作、公司、朋友與財產之前。我相信，當人忽略自己的家庭，轉而投身於其他義務與責任，這種行為就好比在鐵達尼號即將沉沒時，想將甲板上的椅子扶正一樣。曾有人說『沒有任何機構能取代家庭』，家庭是形塑一個人，以及整體社會情緒面、心智面、精神面、士氣面、社會面與經濟面未來的關鍵機構。

在此期間，我漸漸了解到，自己必須聽從眾人的建議，也必須設置獨立的董事會與顧問會，且每一位成員都必須擁有專業的能力與品格力。我發現在公司與組織中設立制衡系統的重要性，但這些系統的本質必須是綜效，而非競爭；我發現了透過理事會治理組織，以及常任顧問與諮詢的重要性。此外，我還發現一件很重要的事，那就是詢問太太的意見、觀察她的直覺，即便她的意見與直覺和我想要的事物或計劃相左，也要保持開放的態度。以上種種反覆迫使我習得兩個道理：第一，謙遜是一切美德之母；第二，只要人們不要妄想凌駕於法則之上，而是擔任它的代理人，只要我們願意成為載具，去行使正確的準則，便能獲得人生中各種美好的事物。

我學會讓其他善良、有能力的人接手公司的管理工作，自己只需要和他們以協作的方式討論策略問題即可；我學會不要因為自己擁有

地位、權力、權威或公司所有權就為所欲為，即便我有時候也會受到誘惑，但卻因為害怕而收手。

即便如此，我也知道怎麼做才是正確的，也知道準則為何物。我知道我必須臣服於準則，任其對我予取予求。當我採取這樣的姿態，一切都會順風順水，即便事情的發展不如預期，我的內心也會感到寧靜。」

我們可以確定，人在刺激與反應間隙中做出的選擇，都是極為重要的選擇，而我們也堅信，創造生活品質的最佳方式，就是傾聽並遵循良知的聲音生活。所有人都有過違背良知的經歷，也嚐過這類行為帶來的苦果。我們想告訴你，學習傾聽並遵循良知的聲音生活，將以前所未見的方式影響我們的時間、影響我們人生的每分每秒，這是所有事物都辦不到的。

人在一生中會遭遇數個轉捩點，但其中最關鍵的，就是當我們下定決心，告訴自己：「我今後會聽從使命的聲音而活，從現在開始，不會讓其他聲音，包括社會鏡像、人生腳本，甚至是自己編造理由的聲音，壓過良知的聲音。我會不計一切後果，追隨良知的聲音」的那一刻。

做出這個決定後，我們便創造了另外一種生活模式，不會再擔心後果，而是會愛上後果；時間也不再是我們的敵人，而是朋友。由於我們待人處事皆遵循真北原則，所以只要我們願意用耐心與信心耕耘自己的生活，時間自然會讓我們收穫豐碩的果實。

人類最大的兩個禮物，一個是時間，一個是選擇的自由，也就是在某段時間內將精力導向某個事物的權力。我們不是要「花」時間，而是要將時間「投資」在人身上、在賦權上、在有意義的工作上。時間的本質和資本資源一樣，花掉的時間就等於消失了，猶如繼承了一大筆遺產卻揮霍無度。但如果我們將時間用於投資，遺產就會持續增長，造福後代子孫。

■ 成為你心中期盼的改變

我們提出的觀點有點難以消化，在這個信仰速成法、短期利益、消費主義的世界中可能並不受歡迎。但我們對你們有所期盼，而這正是激勵我們分享這些觀念的原因。

你之所以會翻開這本書，是因為你是個特別的人。我們相信你和我們組織裡的同事，以及全世界研討會的成員有不少共通點。

即便你是個大忙人，但仍決定成為一個有責任感又具備高產能的人，除此之外，你還想多做點好事。但因為你和我們一樣，實在是太忙了，所以可能無法按照自己的心意，或發揮自身能力做出貢獻。

我們曾與太多人合作過，所以對你這樣的人非常有信心，也相信只要我們一起努力，一定能克服眼前的問題。我們堅信，透過開發傾聽良知，以及優先處理要事的計畫與規劃能力，我們就能幫助到許多人，並讓荒廢已久的貢獻計畫重新運行。

我們希望你現在就與良知建立深度連結，並回答以下問題：

我是否認為自己可以改變一些事物？

請仔細思考這個問題，你可能需要放下一些虛幻的範式、放下合理化的聲音、放下欲望、放下急迫成癮.....甚至走出舒適圈。在你內心的深處，你是否覺得自己可以做些什麼、貢獻一些什麼？你是否覺得自己可以對家人、工作團隊、身處的組織、社區與社會發揮正面影響？

若你發現自己真的能改變些什麼事，我們鼓勵你大膽去做。甘地說過：「我們必須成為自己心中期盼的改變。」⁷無論現在你離以準則為核心的人生還有多遠，我們都鼓勵你能從現在就開始發揮自己的心性、許下承諾，並遵守自己的承諾、設定目標，並達到這個目標，如此一來便能找到寧靜。愛默生曾說：「唯有令自己感到寧靜，唯有在準則戰勝一切的瞬間，你才會感到寧靜。」⁸

結語

寫到本書的結語，我們的心中充滿崇敬。

我們對人懷抱崇敬的感受，因為許多人都透過各種形式，與我們分享自己的內在生活，包括使命宣言、目標，以及實踐書中所列準則的個人經驗，令我們感覺自己彷彿立足於聖地之上。我們的內心嚮往的文化，是所有人見面時都雙手合十、對彼此微微一鞠躬，尊敬對方靈魂的高尚、尊敬每個人體內的神性光芒。

我們對準則懷抱崇敬的感受，因為每個人都有過遵循準則而活，以及違背準則的經歷。這些經歷使我們發自內心尊敬準則的現實面，並堅信人生的品質取決於個人生活與「真北」的契合度。

我們對人生與時間的託管職責懷抱崇敬的感受，也對自己活著、愛著、學習著、影響後人的每個當下、每一天、每一週、每一個季節、每一年都懷抱著崇敬的感受；我們對自己可以自由決定如何運用實踐懷抱崇敬與感激。

除了以上所提的這些，我們更崇敬神，因為在我們眼中，祂就是準則與良知的源泉。我們認為，眾人會遵循體內神性光芒的引導，走向為了服務與貢獻而存在的準則核心人生，於此同時，我們也認同並崇敬組織內與世界各地的多元信仰，只要他們的信徒遵循良知與貢獻的原則行事。

美國西部拓荒者布萊恩·斯特林漢姆·辛克利（Bryant S. Hinckley）曾說：

「服務是區別偉人與一般人的美德，他們貢獻的服務將會被世人

緬懷。服務的信徒都會被標上象徵高貴的記號；服務是劃分兩大人群的界線：伸出援手的人與礙事的人、提升他人的人與仰賴他人的人、懂得貢獻的人和只知道消耗的人。施比受更有福，任何形式的服務都是美的。簡單來說，鼓勵他人、同情他人、想理解他人、讓他人免於恐懼、協助他人建立自信、喚醒他人內心的希望，都是不吝展現愛意的舉動，也是人世間最寶貴的服務。」¹

無論我們的影響圈是大是小，都能用各式各樣的方法服務他人與改變世界。我們希望所有人都能與良知交流，用自己內心的那團火苗照亮世界、溫暖世界。



附件

附件A | 使命宣言工作坊

創建個人使命宣言最有效的方式，就是空出一段完全獨處的時間（排除電話、朋友、鄰居，甚至家人），好好規劃宣言。建議在自然環境中寫下使命宣言，大自然可以使人遠離人工化、機械化、區隔化的世界，接近自然的和諧與平衡。此外，自然環境也有澄心滌慮的效果，可以使人對內心深處的感受澈底開放。

建議至少嘗試一項下列開拓觀點的體驗，根據我們的經驗，這七種練習對撰寫個人使命宣言的助益頗大。有些練習只須幾分鐘就可以完成，有些則需要花幾個小時或幾天，你可能會覺得某些練習對你而言更重要，當然，你說不定也能找到其他更好的方式。

重點是你必須真正走入自己的內在生活，找到對你來說最重要的人事物。

練習一：參考第五章的內容，想像自己回到十八歲那年的生日，或穿越到五十週年結婚紀念日當天（見第五章 創意想像練習）。

練習二：運用自身稟賦，探索人生中的每項需求與才能，可參考次頁的表格。

練習三：前往私人空間獨處並回答下列問題：

	生活	愛	學習	影響後人
自我覺察				
我當前的處境為何？				
對高品質生活成果的範式為何？				
良知				
我心中有什麼東西是需要被滿足的？				
能創造生活品質的準則有哪些？				
獨立意志				
為了滿足自身需求、實現自身才能， 我必須做出哪些選擇？				
我須重寫哪些人生腳本？				
創意想像				
我想要的高品質生活成果有哪些？				
我如何創造這些生活品質？				

我認為自己最大的強項是什麼？

熟識我的人覺得我最大的強項是什麼？

我發自內心喜歡做的事有哪些？

我最欣賞的品格特質有哪些？

對我人生有最大正向影響的人是誰？

為什麼此人對我的影響這麼深遠？

我人生中最幸福的時光有哪些？

為什麼我當時會感到幸福？

若我有擁有無限的時間和資源，會去做什麼事？

白日夢裡的自己在做什麼事？

我認為最重要的事是什麼（三到四件）？

檢視自己的職業生活後，我認為最有價值的活動是哪些？

檢視自己的個人生活後，我認為最有價值的活動是哪些？

我能為他人做些什麼有意義的事？

我有什麼不為人知的天賦？

有沒有什麼是我明明該完成，卻一直藉故拖延的？

我有哪些生理需求與才能？

我對自己當前的生理需求的滿足度多高？

哪些生理層面的高品質生活成果是我想追求，卻與現狀不符的？

哪些準則可以創造這些結果？

我有哪些社交需求與才能？

我對自己當前的社交需求的滿足度多高？

哪些社交層面的高品質生活成果是我想追求，卻與現狀不符的？

哪些準則可以創造這些結果？

我有哪些心智需求與才能？

我對自己當前的心智需求的滿足度多高？

哪些心智層面的高品質生活成果是我想追求，卻與現狀不符的？

哪些準則可以創造這些結果？

我有哪些精神需求與才能？

我對自己當前的精神需求的滿足度多高？

哪些精神層面的高品質生活成果是我想追求，卻與現狀不符的？

哪些準則可以創造這些結果？

我的生理、社交、心智與精神需求與才能有哪些是重疊的？

我有哪些重要的人生角色？

每個角色最重要的人生目標為何？

我的人生迄今產出了哪些我樂見的結果？

這些結果是由哪些範式創造的？

我的人生迄今產出了哪些我不樂見的結果？

這些結果是由哪些範式創造的？

哪些範式可以創造更好的結果？

我希望人生可以達到什麼境界？我希望自己利用人生做什麼事？

我的為人處事會遵循哪些準則？

以上這些問題的答案都可以轉化成使命宣言的內容。

練習四：此練習有時間限制，請使用手錶計時。

a. 用一分鐘回答下列問題：

如果有擁有無限的時間和資源，我會去做什麼事？

回答時可以天馬行空，探索所有可能性，並將腦中所有想法寫在紙上，列成清單。

b. 用一分鐘寫下你的價值觀，可以參考下列清單。

- .內心的寧靜
- .安全
- .財富
- .身體健康
- .與某人建立緊密的關係
- .知名度或名聲

- .空閒時間
- .幸福
- .精神上的滿足
- .友誼
- .家庭
- .長壽
- .貢獻時間、知識或金錢給.....
- .旅行
- .成就感
- .尊重他人

c. 用一分鐘檢查價值觀清單，挑出最重要的五個價值觀。

d. 用幾分鐘比較你挑選出的價值觀和你的夢想，你可能會發現自己潛意識的夢想和價值觀相左。或許你幻想自己可以和印第安納·瓊斯（Indiana Jones，電影《法櫃奇兵》主角）一樣，四處冒險犯難，卻不喜歡跟蜘蛛網和蠍子為伍。如果我們不能將夢想攤在陽光下檢視，可能就會產生一種幻覺與潛意識，認為自己一直有志不能伸。仔細修改這兩張清單，直到你感覺夢想能夠反映自身價值觀為止。

e. 用一分鐘看看你的價值觀是否與人類四大基礎領域的滿足感有關，也就是你的價值觀是否反映出自身生理、社交、心智與精神需求與才能？仔細修改價值觀清單，直到你感覺內容能夠反映出四大領域的需求與才能為止。

f. 最後再用一分鐘回答下列問題：

哪些準則可以創造出最終清單上的價值觀？

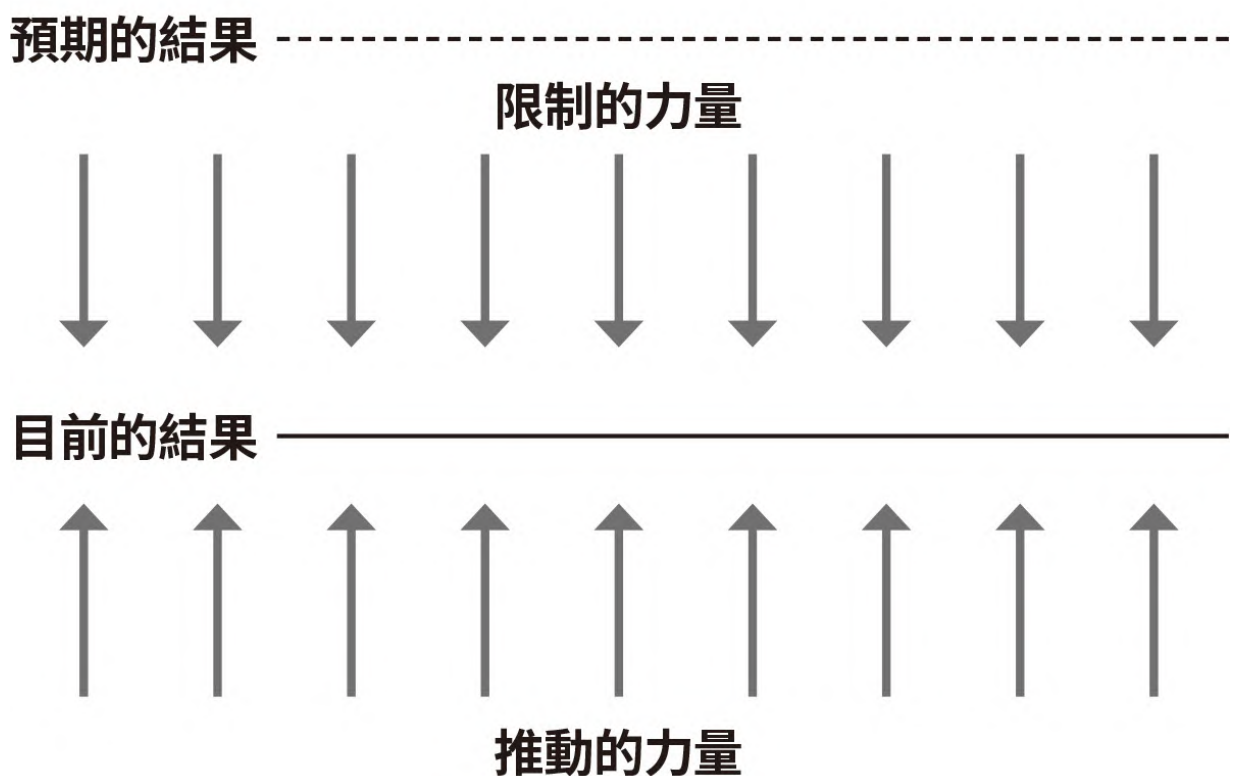
練習五：如果你有寫日記的習慣，請檢視自己過去這一年間記錄的內容，看看能不能發現自己有過哪些「遠大崇高」的想法？找出一些可能不是以天為單位的模式，並嘗試找出及寫下一些價值觀與方

向。

練習六：用勒溫（Lewin）提出的力場分析模型（Force Field Analysis model）找出你預期的狀態、你目前的狀態，以及促成或阻礙你改變的因素。

請思考下列問題：

- .理想的情況是什麼？我要如何運用時間？這樣做會帶來什麼結果？
- .我當前的情況是什麼？我現在是如何運用時間的？



- .阻止我進入理想情況的具體因素為何？我該如何削弱或排除這些因素？
- .幫助我進入理想情況的具體因素為何？我該如何強化或增加這些因素？

練習七：用下列表格觀察自己的生活一段時間。隨著人類的壽命逐漸延長，人的一生可以被分為數個時節。人們退休後至少還有二十年可以活，開啟第二職涯的機會之門，可以為人生賦予更多意義。相比第一職涯，人往往可以自行選擇第二職涯，而人在前半生累積的經驗、資源與機遇，往往可以撬開一些之前上鎖的大門。

此練習相當適合與配偶一起進行，可能你的第二職涯是要搬進市區的小公寓居住，贊助各種藝術活動，而你的另一半則是計畫要在蒙大拿州買一座馬場。

具備使命感不僅可以改善當前的生活品質，也可以提升未來的生活品質，當你發現自己可以達成更多目標時，對晚年生活的願景便可以重燃你對眼前目標的熱情。請在下表第一欄填入你最想做的事，以及日後打算做出的貢獻，並依照你計畫完成這些事的年齡塗滿右側格子。根據此練習的目的，我們建議你以五年或十年為基礎。

將來要做出的貢獻與達到的成就	時間 預估約幾歲完成								
	20	30	40	50	60	70	80	90	100

你也可以把預估完成目標的年份寫出來，舉例來說，假設你今年三十歲，你可以先規劃自己四十、五十、六十時要做些什麼，並在年齡後列出對應的日期。

我們希望上述七種練習可以開拓你的思維，幫你創建自己的使命宣言。當你決定動筆寫下第一個字時，請牢記這紙宣言不是為別人寫

的，而是為你自己寫的。選用自己喜歡的文字風格，有些人喜歡流動、順暢的文字，有些人喜歡直截了當的風格。我們見過各種鏗鏘有力的使命宣言，從只有幾個字到長達數頁的都有，有些人甚至會用詩、散文、音樂與藝術傳達使命宣言。

請用能夠捕捉與點燃內心之火的筆觸寫下使命宣言，於此同時，別忘了回顧賦權型使命宣言的特色（見第五章，對願景懷抱熱情）。

有些人喜歡閱讀他人的使命宣言，有些人覺得這樣做會阻礙自己的表達方式。我們列出了幾篇使命宣言，你在創建自己的使命宣言時，可以自行斟酌是否要閱讀這些範例。我們當然可以提供古今中外名人的使命宣言，但此處列出的宣言作者，都是與我們活在同一時代、不平凡的平凡人，他們來自世界各地、從事各行各業。按照第五章的標準來看，其中幾篇宣言的賦權能力確實更高，但每篇宣言的文字皆來自靈魂深處。閱讀時，不僅要汲取字面的意思，也要理解創作者的意圖，想像實踐這份宣言的人會帶來多少正面的影響力。

使命宣言

攀上高山：

我會帶著勇氣去活過每一天，相信自己，也相信別人。我信奉的價值觀是誠信正直、選擇的自由，以及熱愛神的子民。我會努力遵守對自己、對他人許下的承諾。我不會忘記，如果想真正地活著，就必須利用今天攀上高山，因為留待明日可能為時已晚。即便我的高山在別人眼中只是一座山丘，我也會欣然接受。所有的個人勝利，無論多小，都是自我更新的契機。我會一如既往，做出人生選擇，並承擔選擇帶來的後果，絕對不會找藉口，或是把錯推給旁人。為了能攀上高山，我會努力維持身心健康，並在沿途中盡量對其他人伸出援手，也對幫助過我的人表達謝意。

我要懷抱感恩的心、遵守紀律與目標，把上天賜與我的每一天都當成一場冒險之旅。

我要帶著自信與喜悅之情，施展自身長處，去探索並接受真實的自我。

我要愛護我的家人。

我要豐富自己的生活，以及和我萍水相逢，或同在一個屋簷下的人的生活，具體的做法是肯定他們獨一無二的愛的價值、貢獻我能貢獻的事物、接受對方貢獻的事物，如果他們允許的話，我會分享自己的知識並吸收他們的知識，幫助他們找到自己的目標、追逐自己的目標。

我要捍衛並推廣南非、我身處的社群，以及我賴以生存的環境的精神。

我要認清自己什麼都沒有，只是一個被委以重任的託管人的事實；認清義務比權利重要的事實。

我要持續尋找神，了解通向祂的道。

用一隻眼睛來注視神的榮光，於此同時，努力讓世界變得更好、讓懂得賦權於人者過上更有意義的生活。

先從家庭做起，再慢慢拓展到影響圈：在生活中，用真誠的態度對待我所重視的準則（慈善、忠貞、自給自足、誠實、正直、主動、給予、信任等）。

盡可能減輕親朋好友肩上的重擔，點亮他們人生沿途的路燈。

不要太過嚴肅，做事要考量背景、懂得分寸。

尊重他人、學習與教導、給予與接受、愛與被愛、理解與被理解。

我會擁抱每一天，並將每個明天視為機會與新鮮事的集合體，我

會選擇自己想為之奮鬥的事物。

我希望自己的生活單純、合乎道德規範。我必須優先考量自己的福祉。我相信只要忠於價值觀，就能讓身邊所有事物朝正面的方向發展。

我會堅持跟所愛之人分享內心深處的想法。

我知道自己與他人的互依關係，也知道自己要對他人負責，所以會不斷嘗試理解家人與同事，拉近彼此的距離。

我會持續吸收新知，實現自我成長。

雖然我很重視職業帶給我的自由與財務安全感，但我也明白，光有自由與安全感無法帶來我所追求的幸福。

我會自己做出人生的選擇。

我的使命是成為一股帶來改變的正能量與行為的催化劑、創建可以實現的共同願景來鼓舞他人，使他們獲得更高的成就。

我會努力運用想像力開創未來，而不是受困於過去的泥淖中。我會努力選擇可以實現勇氣、正義、謙遜、仁慈、理解與誠信正直品格的道路。

最後，我會時刻提醒自己一個道理，那就是不願冒險的人品嚐不到成功與失敗的果實。神學家多瑪斯·阿奎那（Thomas Aquinas）曾說：「如果船長的使命是保護船隻，那他便永遠離不開港口。」

我保證自己會多關心他人，並用真誠的心對待身邊的人，也會努力讓自己言行合一。

我希望發展出自知之明、自我愛惜與自我允許的能力。我希望運用自己療癒人心的天分守住希望的微光，並勇敢地用文字與行動表達我的願景。

我希望與所有家庭成員建立健康、充滿愛的關係，使每個人都能

成為最好的自己。

我希望在職場上打造一個沒有缺陷、永續循環、充滿學習氛圍的環境。

我希望自己能在遵守自然法則的前提下，成為所有生命形式的培養皿。

我希望當自己必須有所作為時，我的言行舉止可以帶出自身，以及我重視的人最好的一面。

懷抱謙遜的心。

每天都跟神道謝。遭受虐待後，絕對不要用同樣的方式對待他人。

探索內心，找出可以考慮周全事物所有層面的自己。我的信仰是以仁慈與尊重待人。

我的信仰來自知道自己重視的人事物，以及知道我真正想要什麼。價值觀與信念是我的動力來源。

我希望擁有初生嬰孩之愛的純真、青春之愛的甜與樂、成熟之愛的尊重與崇敬，並用這些元素去體驗生活的情感。

我的目標是成為一個值得尊敬、學識淵博之人，並用自己的地位去幫助他人、成為公共服務組織的活躍成員。

最後，我希望自己能用微笑面對每一天，用眼中閃爍的光芒看待所有事物。

成為優秀的父親，讓子女可以驕傲地說出「這是我爸」。

成為子女們尋求愛、慰藉與理解的對象。

成為他人眼中懂得關心人，也願意懷抱同理心傾聽的朋友。

成為即使獲勝，也不會傷害對方情緒的人。

成為能感受到他人痛苦，且不願傷害對方的人。

成為啞者的聲音、聾者的耳朵、盲者的眼睛，且能說出：「那是你做到的，並非我的功勞。」

成為受過神的恩惠，所以能做到言行合一之人。

無論做什麼事，我都會抱持正面的態度與幽默感。我希望家人認為我是一個慈愛、懂得關懷人的丈夫與父親；我希望工作夥伴認為我是一個公正誠實的人；我希望朋友認為我是一個靠得住的人。我在此承諾，自己一定會尊重所有人，以贏得員工與工作夥伴的尊重。控制自己的行為是一種誠信正直的感受，也是我認為相當重要的品格特性。

每一天，我都會假設自己擁有打造完美世界所需的權力與影響力。我可以透過傾聽與服務他人，學習到新的想法與不同的觀點。

我會擴大自己的影響圈，漸漸放下我掌控不了的事情，努力精通克服人生挑戰之道。

我希望我的言行舉止不會妨礙到旁人，而是可以讓自己成為一道光，他人可以自己決定是要跟隨我或領導我。

我會相信自己的夢想，拒絕受制於任何人事物。

我會無私地用自己在私領域取得的成功，嘗試為他人創造價值。我做的所有事情與選擇的方向，都是出於我對於卓越的追求。

我不會要求別人做到我做不到的事。我會開發學習與成長的新源泉：自然、家人、文學與新朋友。

與其等待被愛，我會先去愛人。相較於效率，我更專注於效能。我選擇改變世界。

附件B | 時間管理文學回顧

在研究管理文學的過程中，我們閱讀了大量書籍，並在消化過後，將所有資訊歸納成八大基本時間管理法。接下來，我們會從「根部」到「果實」，逐一檢視這八種管理法，並分析其優缺點。

我們可以將根源看成基本假設或主導範式，這八種管理法都是從這些源頭開始發展的。我們該相信這些基本假設嗎？其實每種管理方法都有其價值，也有各自的貢獻，但如果管理的基礎範式有缺陷，或是不完整，那麼再有效的應用與執行都無法產出最優秀的成果。當人們已經用盡力氣，按照管理方法的要求去做，卻依舊無法大幅改善結果，就表示問題出在基本範式上。

一、條理管理法（秩序）

此管理法的基本假設是：大多數時間管理的問題都是由混亂引起，即生活缺乏秩序。當你需要某件東西時，它就會搞失蹤；你總是無法一次把事情做好做滿。大多時候，解決此問題的答案是系統，如歸檔系統、進一出系統（進：代表未完成的工作，出：代表已完成的工作）、備忘錄系統、資料庫系統。這些系統通常都側重規劃下列三個領域：

- 規劃事物（從鑰匙到電腦螢幕、從歸檔系統到衣櫥、從辦公室到廚房，將所有事物擺放得井井有條）
- 規劃任務（使用各種工具〈從簡單的清單到複雜的規劃表格，以及專

案管理軟體〉安排待辦事項的次序)

.規劃人（判斷你可以做和別人可以做的事、決定如何委派工作、建立追蹤系統，更新最新進度）

條理管理法的應用範圍可橫跨個人生活與組織實踐，當企業出了問題，就該改組、重塑結構、實施變革、「有條理地行事」。

優點：

規劃不僅可以為你省下時間，更能提升你做事的效率。你再也不用浪費時間與力氣去找鑰匙、衣服，或是被弄丟的報告。簡而言之，規劃可以使人腦袋變清楚、生活有秩序。

缺點：

規劃的危險在於人們常常會將規劃當成目的，而不是達成目的的手段，導致我們花大把的時間規劃事物，卻荒廢了產出。很多人把每天忙於規劃當成一種成就，但他們實際上可能只是在拖延，拒絕完成重要的工作。物極必反，過分規劃，可能會讓行為的優點變成缺點，使人與組織變得過分注重結構、吹毛求疵、不知變通、只懂按表操課。

二、戰士管理法（生存與獨立產出作業）

戰士管理法的重點是要保護個人時間，使人可以專心從事產出工作。許多人都認為自己生活在極度忙碌的環境中，每天光是處理環境產生的需求就讓人喘不過氣，在公司更是永遠都有做不完的事。點開電腦裡的公司內網行事曆，你會發現所有人接下來十六個月的行程都被塞滿了。電話裡永遠都有待回覆的語音訊息、辦公室的大門時刻都會傳來敲門聲。我們知道，唯有從事安靜且不被打擾的高槓桿力獨立

工作，我們才能將心力貢獻給眾人與社會。

捍衛時間的戰士明白，如果我們不主動反擊，系統就會像雪崩一樣將自己生吞活埋。因此，戰士管理法的目的就是自衛，保護自己的時間，讓自己可以投入高槓桿力的獨立行為上。戰士管理法的技巧包括：

- .阻絕（把祕書當成盾牌、不對任何人打開辦公室大門、將所有來電轉接到答錄機、聘請保母照顧孩子、排除所有無意義的對話）
- .孤立（找一個可以獨處的環境，讓其他人事物無法占用你的時間）
- .委派（將任務委派給他人處理，自己去處理高槓桿力的任務）

雖然市面上有幾本討論戰士管理法的專書，但這種方法大多以「小妙招」與訣竅的形式，出現在時間管理文學中。

優點：

戰士管理法的優點是認為人必須為自己的時間負責，人之所以能產出成果，是因為可以在安靜的環境，以及不被打擾的狀態下，從事高槓桿力的獨立工作。所有人偶爾都需要獨處的時間，創意工作者更為需要。

缺點：

戰士管理法將自己以外的人都預設為敵人，要求「在別人打斷你的行程前，先出手反制對方」。這種假設是一種生存者範式，重點在於阻絕、孤立、委派。要築起屏障、要在不惹惱眾人的情況下主持會議、要懂得說不、要學會怎麼把人送出辦公室、要在和對方通話到一半時掛電話（但要確定是在你話說到一半時掛斷，不要在對方話還沒說完時掛斷）。

此法或許能使人離你遠一點，讓你專心做自己想做的事，但如果碰上必須與他人協作的情况，對方也不會有太高的合作意願。此外，

這種防禦式與被動式的姿態，最後通常都會使人做出操弄行為，並創造自我實現的預言。人們多少都會感覺到自己被你拒於門外，因此也會發動攻勢，例如不斷爭取你的時間跟注意力，或是在工作時故意避開你，甚至乾脆不與你合作，而你則需要花更多時間，修正以上行為衍生出的問題。戰士管理法的本質是保護與隔離，忽略了人生互依的現實面，在絕大多數時候只會讓情況越變越糟。

個人責任是一種準則，無庸置疑，但如果為了履行個人責任，就將他人視為敵人，便會衍生諸多問題。從短期來看，這樣做或許能「提升自己的產能」，但將來我們也必須承擔獨立成就範式引發的後果。也就是說，講求獨立的時間管理法在互依的現實面中效果欠佳。

三、目標管理法（成就）

目標管理法提倡的是「知道自己要什麼，並努力達成自己的目標」，使用的技巧包括長程、中程與短程規劃、目標設定、視覺化、自我激勵，以及培養正面心態。

優點：

目標管理法是世界級表演者與奧運選手慣用的範式，它是一種動力，能推動資質一般的人為目標付出代價（如集結力量、專心致志、忽視干擾、排除障礙），最終展現出優於天才的表現。在個人發展中有一條已經證實的經驗法則，那就是為自己訂定目標的人與組織，往往都能獲得更高的成就。知道如何設定目標，並達成這些目標的人，一般來說都得償所願，這是不爭的事實。

缺點：

有無數靠目標管理法攀上成功階梯的人，最後都發現自己的梯子

靠錯了牆。他們為自己設定了目標，也盡了最大努力達成這些目標，但等他們得到自己想要的東西後，才赫然發現一切事與願違。

他們的生活變得空洞，有點反高潮的意味，於是便問自己：「就這樣嗎？」當目標並非建構於準則與主要需求上，人們便無法察覺自己心中想實現目標的動力與幹勁早已讓生活失衡。這些人的收數可能高達六、七位數，但每段婚姻卻都以離婚告終，和子女的關係也形同陌路。他們的形象看來光鮮亮麗，但私生活卻異常空虛，雖然整個世界都在為這些人的成就喝采，但他們生命中卻沒有充實且可以撫慰心靈的人際關係，也體會不到誠信正直的感受。

再者，假設某些外部因素導致目標難以達成，又會發生什麼事？運動員是否會承受永久性損傷、畫家是否會失去視力、音樂家是否會喪失聽力？如果這些人除了目標就一無所有的話怎麼辦？目標管理文學用很大的篇幅呼籲眾人要「付出代價」，但卻只用隻字片語解釋「代價」的現實面，包括其中隱藏的機會成本。

四、ABC管理法（優先順序與價值觀澄清）

ABC管理法宣揚的理念是「你可以做你想做的事，但卻無法做完所有的事」。ABC管理法的基礎是目標管理法，但是又加入了次序的概念，也就是「先把精力用於最重要的工作」，使用的技巧包括價值觀澄清與工作分級。此管理法的基本假設是，只要先搞清楚自己想完成什麼事情，並優先處理這些事情，就能成為一個快樂的人。

優點：

ABC管理法就是傳統的「要事先辦」法，賦予工作主次地位與順序。根據ABC管理法的技巧，我們每天都要用ABC或123標記工作，以此區分「待辦事項」，並鼓勵人們處理優先順序最高的工作。近期的相關文學將此概念延展至人生優先事項，表示「要事」與人的價值

觀與信仰有關，只要找到自己的價值觀，就能獲得優先處理要事的思維框架。我們認為，這種深度分析價值觀的手法很有用，也有利於產出。

缺點：

ABC管理法的缺陷就是在澄清價值觀時，不接受這世上存在掌管生活品質的準則與自然法則。而不承認這個事實的人，最終通常都會選擇信奉與自然法則相悖的價值觀。如果是這樣的話，那麼信奉此類價值觀最終只會使人感到挫敗。

許多站在成功階梯頂端的人告訴我們，即便他們已經完成自己覺得重要的事情，生活品質卻仍不見起色。這是因為他們的梯子靠錯了牆，所以會在自我覺察或不自我覺察的情況下，按照當時自己認為很重要的價值觀行事。

他們設定了目標，也用十二萬分的努力優先達成這些目標，但等他們得到自己想要的東西後，卻發現一切都事與願違。

我們可能會在人生某個階段重視某項事物，但獲得這些事物不一定能帶來恆久的幸福。歷史上有太多人物與社會可供我們借鑒，他們都獲得了自己重視的東西，但卻沒有得到「成功」或幸福，有時甚至還招來滅亡的命運。

想確認自身價值觀是否符合真北的現實面，只有一個可行的辦法，那就是運用四大稟賦，即自我覺察（知道自己重視什麼）、良知、想像與獨立意志。若一個人的目標不是以正確的準則為基礎，他的內心便絕對無法感到滿足，也不可能獲得生活的品質，這一點非常重要。

五、神奇工具管理法（科技）

神奇工具管理法認為，只要用對工具（對的日曆、對的行程規劃

表、對的電腦程式、對的筆記型電腦），就能讓人獲得創造生活品質的力量。一般來說，這些工具可以追蹤優先待辦事項進度、規劃工作、用更輕鬆的方式獲得關鍵資訊，而此法的基本假設就是系統與結構可以使人做事更有成效。以高級皮革裝飾的行程規劃表甚至已成為地位的象徵，好像代表使用者領先所有人，而且做事有條不紊。

優點：

有效使用工具，確實能帶來一些好處，無論是蓋房子，或是打造自己的人生，使用對的工具就是關鍵所在。可以用鋤頭挖地，為何要用湯匙？可以用更高階的行程規劃表，又何必屈就於簡單的日曆？高階的行程規劃表能幫助你：

- 追蹤優先待辦事項進度
- 隨時提醒自己設定目標
- 規劃工作
- 規劃並輕鬆取得經常用到的資訊

從市面上為數眾多的紙質與電子工具來看，神奇工具管理法正大行其道。工具象徵希望，當人的手中握著代表秩序的工具，似乎就真的能感受到秩序，而用紙筆寫下文字、在框框裡打勾、追蹤生活瑣事的進度，則會使人感到滿足。

缺點：

大多數時間管理工具的基本設計範式都會回歸到目標法和ABC法，而根據我們的觀察，這些管理方法有優點，但也有嚴重的缺陷，這些缺陷大部分都是因為對掌控生活品質的外部現實面欠缺考量。

神奇工具假設科技可以解決一切問題，這本身就是有問題的想法，因為再好用的工具也無法代替願景、判斷力、創意、品格或能力。文書處理工具無法使人變成優秀的詩人，同理，好用的規劃工具

也無法讓生活變得更好，但通常商家都會暗示消費者可以。好的工具可以提升創造生活品質的能力，卻無法為我們代勞。

事實上，目前市售的時間管理工具，大多都在鼓勵人們「做」，而不是「想」，這種聚焦於日的設計，只會令人不斷槓掉表格上的「待辦事項」，完全不去思考自己是否真的該處理這些「待辦事項」。在很多人看來，這類工具的結構僵化、不夠自然，而且已經從僕人搖身一變成為主人，只關心你還有什麼事沒做完。不僅如此，他們還打亂了自然的節奏和平衡，將人生豐富精采的時刻，塞進零碎的、事先規劃好的每日時段裡。

懂得正確使用時間管理工具的人很少，願意承認這點的工具製造商更少。許多人購買了高階版的行程規劃表，最後卻只是把他們當成精緻版的日曆使用。許多辦公室管理顧問報告指出，行程規劃表要不是被當成華麗的記事本在用，就是被塵封在抽屜的角落。對許多人來說，工具象徵的是尚未兌現的承諾。

六、基本知識管理法（技能）

根據基本知識管理法的基礎範式，時間管理其實是種技能，和文書處理與會計沒有兩樣，想提升自己做事的成效，就必須掌握下列基礎技能：

- .使用行程規劃表或行事曆
- .建立「待辦事項」清單
- .設定目標
- .委任工作
- .規劃
- .決定工作主次

基本知識管理法是一種很受歡迎的規劃法，主張只要學會這些基

礎技能，便可以獲得在社會上生存所需的必要素養。如果組織成員缺乏規劃、設定目標、委派工作的技能，就會對組織造成嚴重的影響。

許多公司在設計人力資源發展計畫時，都會製作錄音帶、手冊與課程，將這些基本技能傳授給員工。

優點：

可以提升員工的工作相關技能，這是組織最重視的一點。

缺點：

最大的問題出在培訓的深度與品質。培訓課程會教授哪些基礎範式？這些範式是否符合正確的準則？這些範式會否會讓人對生活與效能的本質產生錯誤的想法？

我們觀察到一個耐人尋味的現象，那就是很多不怎麼規劃行程，也不使用最新行程規劃表的人，內心反更寧靜、人際關係更豐富、對生活的滿足感也比較高。比起更「精通」時間管理技巧的員工，這些人最後通常都能為組織做出更多貢獻。

相較於技能與技巧，一個人或一個組織的品質，其實更多是取決於個人品格與行為是否符合準則。許多時間管理培訓課程內容都如大雜燴，主要原料是各種技巧和節省時間的訣竅，最後再灑上幾條準則（如規劃與決定優先順序）。然而，這些課程幾乎都無法賦權給學員，因此他們便無法適切地應用學到的準則，或是發現並應用其他準則。總而言之，技能不能解決問題。

七、順其自然管理法（和諧與自然節奏）

相較於傳統時間管理，順其自然管理法對時間和人生有許多不同的假設，其基本範式如下：「學習」順其自然，並回歸生活的自然節

奏，便可以開啟我們的生活，接受對人類再自然不過的自發性和機緣巧合。此類論調大多取經於東方文化，因為東方文化強調，內在自我與個人和諧的一致性須符合自然節奏。此外，此法也以生物學研究為基礎，這些研究表示，所有生物都有自己的振動頻率，而生活在這個充斥著時鐘、電腦、手機，且毫秒必爭的機械化世界，會與我們天生的身體節奏起衝突，引發疾病與其他問題。順其自然管理法傳達的訊息與傳統時間管理相反，而那些無法適應其他管理法的系統與範式，或是會因無法達到其他管理法要求而感到愧疚的人，都可以將此法當成避風港。

優點：

有人說當未來的考古學家挖掘出人類文明的遺跡，一定會認為我們的社會相當崇拜時鐘。

學校、教堂、辦公室、每家每戶的牆上一定都掛著時鐘，我們就連自己的手腕都不放過！

先不論我們是不是崇拜時鐘，時鐘總在滴答作響、手機鈴聲也不斷響起、電腦更是無時無刻都在發出各種聲音，這些機械化的節奏聲決定了人步調的快與急。

但在被逼著快步行進的過程中，我們偶爾能在有限的時間中體驗到「無限時間」。在這些時刻，人們內心的喜悅之聲將蓋過機械的節奏聲。身處自然環境，並遠離時鐘、電話與電腦時，或許就能察覺到體內的自然節奏；投入自己熱愛的事物（如音樂、藝術、文學或園藝）時，或許就能察覺到體內的自然節奏；與心愛之人分享心事、了解彼此、交流溝通時，或許就能察覺到體內的自然節奏。這種步調與我們平常的生活步調截然不同，而我們也能感覺到，這些時刻之所以可以撫慰心靈又如此多采，是因為他們都具備某種特質。於是我們開始注意到兩者鮮明的差異，希望能在生活中體會到更多無限時間的瞬

間。

順其自然管理法除了可以使人對這些瞬間的價值更敏感，還能幫助我們創造更多無限時間的瞬間。順其自然管理法不僅能讓我們擺脫「急事」的魔爪，還可以創造、促進內在與外在和諧。

缺點：

大家通常都是為了緩解急迫成癮症才採用此管理法，因此它更像是一種逃避的手段，而不是協助創造生活品質的助力。順其自然管理法往往也缺少願景、目標與平衡等重要元素，此外，成就重要的事往往需要動用人的獨立意志去力爭上游，而不是隨波逐流。

八、復原管理法（自我覺察）

復原管理法是近期時間管理文學中最重要的概念，其基本範式認為，人的精神是有缺陷的（由環境、遺傳、人生腳本與其他影響力造成），而這些缺陷的外顯表現，則是自我挫敗或失能的時間管理行為。

一個人在人生早期榜樣或家庭文化的影響下，可能會成為「完美主義者」，不敢將工作委派給他人、傾向微觀管理、投注過多的時間在某項專案上，不以有效的方式運用資源。若一個人的童年或環境注定了他只能「取悅他人」，便有可能因為害怕被拋棄而過分投入工作。假設一個人曾經成功過，但卻因此傷害了某人，或是影響了家庭生活，那麼這類「拖延者」便有可能畏懼成功與失敗。心理學與社會學缺陷會引發時間管理問題，想解決這些問題，就必須從這些缺陷中復原。

優點：

復原管理法之所以重要，是因為鎖定的對象是引發行為的範式（即問題根源）。復原管理法可以使人擁有更多自我覺察並做好心理準備，去實現重大的改變與進步。

缺點：

復原管理法提出的復原方法令人眼花撩亂，雖然此法確實提出了一些重要的見解，也能解釋部分問題，但其價值大多來自於判別問題。復原管理法根本沒有為解決方案提出統一的方法，幾個被大眾接受的方法也在基本議題上互相牴觸。此外，復原管理法只解決了問題的一小部分，完全沒有觸碰到與時間管理有關的其他重要議題。

自我覺察固然重要，但只有自我覺察是不夠的，了解過去的人生腳本，只是創造有意義的改變起點。

下列表格總結了上述八大時間管理法的主要貢獻、優點與缺點。

管理法	貢獻	優點	缺點
條理	秩序	<ul style="list-style-type: none"> • 節省時間 • 降低或消除浪費 • 提升產能 	<ul style="list-style-type: none"> • 淪為目的，而非達成更大目的手段 • 使人對產能產生幻覺 • 不一定能幫助人成就真正重要的事
戰士	高度獨立 產出作業	<ul style="list-style-type: none"> • 為時間運用與結果負責 • 可在不被打擾的情況下完成高槓桿力、短期、獨立行為 	<ul style="list-style-type: none"> • 養成根深蒂固，甚至是自大的獨立精神 • 冒犯他人 • 引發操弄行為 • 別人也會以相同的方式對待你 • 長期下來會使人做事失去成效

管理法	貢獻	優點	缺點
目標	承諾與專注	<ul style="list-style-type: none"> 澄清價值觀 提出按部就班的計畫以完成目標 	<ul style="list-style-type: none"> 誤以為完成目標就可以創造高品質生活成果 只將時間與精力投注在目標上，造成生活失衡 重視達成目標，死也要達成目標，輕視回應生活中精彩時刻的隨興之舉 視獨立成就為一切
ABC	決定優先順序	<ul style="list-style-type: none"> 決定成就的次序 	<ul style="list-style-type: none"> 「優先待辦事項」的定義大多離不開急迫性、環境與其他人 無法自性、自發地回應突發的高優先順序事件 不認同主宰生活品質的外部現實面
神奇工具	槓桿力	<ul style="list-style-type: none"> 提供有效的工具，用於溝通、追蹤進度與結果、規劃 提升產能 放大個人才能 創造高品質產品與服務 	<ul style="list-style-type: none"> 讓人誤以為工具就是力量 有時會讓人感到拘束、不自然 著重在「做」，而非「想」 工具有時會反客為主 高階工具常被當成精緻的日曆使用，未能發揮其真正效用 經常專注於緊急的日常優先待辦事項
基本知識	技能	<ul style="list-style-type: none"> 發展可以更快達成目標的技能 提升工作績效 	<ul style="list-style-type: none"> 讓人誤以為成效取決於技能 對品質與「真北」導向的培訓指導無法統一 只專注於組織重視的技能

管理法	貢獻	優點	缺點
順其自然	和諧	<ul style="list-style-type: none"> • 遠離急迫範式 • 調整步調，與自然節奏同步 	<ul style="list-style-type: none"> • 不具備其他更具目的性的方式的優點 • 不具備其他更具整合性的方式的平衡度 • 違背以下價值觀：透過安排約會、日程與產出順序來遵守對他人的承諾
復原	自我覺察	<ul style="list-style-type: none"> • 鑑別失能的時間管理習慣的本質與來源 	<ul style="list-style-type: none"> • 沒有為解決方案提出統一的方法 • 不夠完整—單靠自我覺察無法創造生活品質 • 只解決了一小部分問題 • 專注於過去，而非放眼未來

每種管理法都有些貢獻，但整體來看，其源頭範式都與控制、獨立努力、效率與計時時間有關。我們可以從下列表格看出這些管理法與前三代時間管理（詳情請見第一章）的關係。

每一代時間管理的先驅都做出了超凡的貢獻，後繼者也花了很大的心力，以主宰生活品質的自然法則為基礎，催生下一代時間管理。我們非常認同，也感謝這些前輩的努力。我們深信，眾人的見解與綜效，能使所有人更了解時間管理與貢獻的意義。

管理法	第一代	第二代	第三代
條理管理法（秩序）		×	×
戰士管理法（生存與獨立 產出作業）		×	×
目標管理法（成就）		×	×
ABC 管理法（優先順序與 價值觀澄清）			×
神奇工具管理法（科技）		×	×
基本知識管理法（技能）		×	×
順其自然管理法（和諧與 自然節奏）	×		
復原管理法（自我覺察）	×		

*註：從某些層面來看，這兩種管理法屬於第一代，但從某些方面來看，它們又提出了一些超越效率計時時間範式的問題，帶領我們過渡到第四代。

附件 C | 智慧文學

我們對智慧文學的定義是：以生活藝術為主題的經典、哲學、諺語和鼓舞人心的文學作品。我們現在讀到的智慧文學，有些是寫於科學與哲學概念正式存在前，並透過傳統、箴言、象徵藝術、文字世代相傳。現存最古老的智慧文學是《普塔霍特普箴言錄》（*Wisdom of Ptahhotep*，埃及，西元前兩千年），這本箴言與其他埃及文學深深地影響了希臘文化，而希臘與希伯來傳統則是形塑現代西方思維的重要元素。東方智慧文學作者包括孔子、孟子，以及《薄伽梵譚》（*Bhagavad Gita*）和《曇鉢經》（*Dhammapada*）這兩部印度作品，在西方世界都頗具知名度。此外，近期也有越來越多人開始注意到美國原住民的智慧文學。

智慧文學的一大特色就是更為實用，跳脫了勵志與哲學式語境，幾乎是「生活教戰守則」的風格。以希伯來傳統為例，符合智慧文學的作品包括約伯記（*Job*）、箴言（*Proverbs*）、詩篇（*Psalms*），以及作者不詳的所羅門智訓（*Wisdom of Solomon*）。

反覆出現的主題

我們承認，要從量體如此龐大，且人生哲學、核心範式、語言都相去甚遠的素材中彙整出結論必須謹慎為之。然而，即便差異確實存在，我們仍認為研究這些作品討論的主題，以及學習欣賞這些差別是有益無害的。

根據我們自己的研究，以及此領域專家的心血結晶，我們歸納出

了下列幾個最常見的主題：

選擇

每個人都有選擇的權利，選擇帶來的結果好壞不一，也就是說選擇與後果之間有「因果關係」。這種關係有時會被稱為「收穫的法則」，或是我們之前提到的「農場法則」。

反思

在生活之餘，花點時間反思人生，可以使我們察覺到選擇帶來的後果，並從生活中學習。

選擇的價值

我們並非全靠理性來區分選擇的價值，也經常說不出個所以然，但卻總是能清楚知道哪個選擇更值得。人類有一種直覺，知道「什麼才是對的」，而越是能學著跟隨這種「指引」的人，人生往往過得越好。

真理

人世間有一套真理（即恆常運行的基本人生法則），我們對這些真理了解得越多，越懂得遵循真理，就能過得更好。

基本需求

人類的某些需求是放諸四海皆準的，無視這些需求的事物都無法長時間正常運作。

自然

人類只是宏觀生態系統的一份子，與自然和諧共存是生活品質的

重要元素。

人際關係

互惠法則（Law of Reciprocity，又稱黃金法則）是主宰人際關係的法則，改善生活的方式就是以己所欲，施於他人。

貢獻

給得越多，得到的也就越多。

看待人生的觀點

人生不該被局限於「我」和「當下」，放眼大局，方能做出更明智的決定。

「智慧文學」的精妙之處在於，當我們發現其中的模式、一致性與主題，便會發現它其實就是最精確的全人類經驗資料庫。忽視智慧文學，或是刻意不學習其中的內容，等於將豐富的資源棄若敝屣，是再荒謬不過的行為。定期浸淫在此生活資料庫中，就是良知教育的最佳課程。

謝詞

我們由衷感謝參與此書製作與出版的每一個人，包括：

- .所有用自己的生活與文字影響後人的前人，我們從你們的智慧中獲益良多。
- .我們的同事、客戶，以及參與研討會的所有人。你們分享的經驗及帶來的綜效提升了我們的思維層級。
- .柯維領袖中心的所有同仁，謝謝你們帶來的綜效與支持。
- .西蒙與舒斯特出版社（Simon & Schuster）的鮑勃·朝日奈（Bob Asahina），謝謝你這一路上付出的耐心、洞見與引導。
- .《與時間有約》團隊的所有成員：博依德·克雷格（Boyd Craig）、格列革·林克（Greg Link）、通尼·哈里斯（Toni Harris）、亞當·麥立爾（Adam Merrill）、肯·謝爾頓（Ken Shelton），謝謝你們的貢獻。無論遭遇何種困境，你們都能身體力行，以本書中宣揚的品格和能力解決危機。
- .我們的家人，以及團隊成員的家人，你們的支持與愛是獨一無二的，感謝你們讓我們知道人生「要事」為何。

附件B | 參考書目

- Alexander, Roy. *Common Sense Time Management*. Amacom, 1992.
- Allen, Jane Elizabeth. *Beyond Time Management*. Addison-Wesley, 1986.
- Applebaum, Steven H., and Walter F. Rohrs. *Time Management for Health Care Professionals*. Aspen Systems, 1981.
- Barnes, Emilie. *The Fifteen Minute Organizer*. Harvest House, 1991.
- Bennett, Robert F. *Gaining Control: Your Key to Freedom and Success*. Franklin Institute/Pocket Books, 1987.
- Best, Fred. *Flexible Life Scheduling*. Praeger, 1980.
- Billingsley, Anne Voorhees. *Getting the Twenty-fifth Hour*. Hearth, 1988.
- Bond, William J. *199 Time-Waster Situations and How to Avoid Them*. Frederick Fell, 1991.
- . *One Thousand and One Ways to Beat the Time Trap*. Frederick Fell, 1982.
- Caddylak Systems. *Easy to Make Time Management Forms*. Caddylak Systems, Westbury, New York, 1983.
- Carnahan, George R. *T.I.M.E.* Cincinnati: South Western, 1987.
- Cooper, Joseph D. *How to Get More Done in Less Time*. Doubleday, 1962.
- Criswell, John W. *Maintenance Time Management*. Englewood Cliffs, NJ: Fairmont Press. Distributed by Prentice Hall, 1991.
- Culp, Stephanie. *How to Get Organized When You Don't Have Time*. Writer's Digest Books, 1986.
- Davenport, Rita. *Making Time Making Money*. St. Martin's, 1982.
- Douglass, Merrill E., and Donna N. Douglass. *Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself*. AMACOM, 1980.
- . *Time Management for Teams*. AMACOM, 1992.
- Douglass, Merrill, and Phillip H. Goodwin. *Successful Time Management for Hospital Personnel*. AMACOM, 1980.
- Eyre, Richard, and Linda Eyre. *Life Balance*. Ballantine, 1988.
- Fanning, Tony, and Robbie Fanning. *Get It All Done and Still Be Human*. Menlo Park, CA: Open Chain Publishing, 1990.
- Guaspari, John. *It's About Time*. AMACOM, 1992.
- Hedrick, Lucy H. *Three Hundred and Sixty-Five Ways to Save Time*. Hearst, 1992.
- Helmer, Ray G. *Time Management for Engineers and Constructors*. American Society of Civil Engineers, 1991.
- Hobbs, Charles R. *Time Power*. Harper & Row, 1987.
- Hopson, Barrie, and Mike Scally. *Time Management*. Mercury, 1989.
- Hummel, Charles. *Tyranny of the Urgent*. InterVarsity, 1967.

Hunt, Diana, and Pam Hait. *The Tao of Time*. Simon & Schuster, 1990.

Hutchins, Raymond G. *High School Time Tracker*. Prentice Hall, 1992.

Januz, Lauren Robert. *Time Management for Executives*. Scribner's, 1982.

Josephs, Ray. *How to Gain an Extra Hour Every Day*. Plume, 1992.

Keyes, Ralph. *Timelock*. HarperCollins, 1991.

Kobert, Norman. *Managing Time*. Boardroom Books, 1980.

Kofodimos, Joan R., Ph.D. *Why Executives Lose Their Balance*. Center for Creative Leadership, 1989, Report #137.

LaBoeuf, Michael. *Working Smarter*. McGraw-Hill, 1979.

Lakein, Alan. *How to Get Control of Your Time and Your Life*. Signet, 1973.

Levinson, J. Conrad. *The Ninety Minute Hour*. Penguin, 1990.

Littleton, Mark. *Escaping the Time Crunch*. Moody Press, 1990.

Love, Sydney. *Mastery and Management of Time*. Prentice Hall, 1978.

Mackenzie, R. Alec. *Teamwork through Time Management*. Dartnell Press, 1990.

———. *Time for Success*. McGraw-Hill, 1989.

———. *The Time Trap*. AMACOM, 1990.

Maher, Charles A., editor. *Professional Self-Management Techniques*. P. H. Brookes, 1985.

Marvin, Philip. *Executive Time Management*. AMACOM, 1980.

Mayer, Jeffrey J. *If You Haven't Got the Time to Do It Right, When Will You Find the Time to Do It Over?* Simon & Schuster, 1990.

McCay, James T. *The Management of Time*. Prentice Hall, 1959.

McCullough, Bonnie. *Totally Organized the Bonnie McCullough Way*. St. Martin's, 1986.

McGee-Cooper, Ann. *Time Management for Unmanageable People*. Bowen & Rogers/Self, 1993.

———. *You Don't Have to Go Home from Work Exhausted*. Bantam, 1990.

McRae, Bradley C. *Practical Time Management*. International Self Counsel Press, 1988.

Neal, Richard G. *Managing Time*. Richard Neal Associates, Falls Church, VA, 1983.

Olney, Ross, and Patricia Olney. *Time! How to Have More of It*. Walker, 1983.

Pearson, Barrie. *Common Sense Time Management*. Mercury, 1989.

Posner, Mitchell J. *Executive Essentials*. Avon, 1982.

Randall, John C. *How to Save Time and Worry Less*. Hotline Multi-Enter-prises, 1979.

Reader's Digest. *Organize Yourself*. Berkley Reader's Digest Books, 1980.

Reynolds, Helen. *Executive Time Management*. Prentice Hall, 1979.

Saltzman, Amy. *Downshifting*. Harper Perennial, 1992.

Schlenger, Sunny, and Roberta Roesch. *How to Be Organized in Spite of Yourself*. Signet, 1990.

Schofield, Deniece. *Springing the Time Trap*. Shadow Mountain, Salt Lake City, 1987; Signet, 1989.

Scott, Dru. *How to Put More Time in Your Life*. Signet, 1980.

Seiwert, Lothar J. *Time Is Money, Save It*. Dow Jones-Irwin, 1989.

Sherman, Doug, and William Hendricks. *How to Balance Competing Time Demands*. Navpress, 1989.

Shippman, Leo J., and Jeffrey Martin, A. Bruce McKay, Robert A. Amastasi. *Effective Time Management Techniques for School Administrators*. Prentice Hall, 1983.

Silver, Susan. *Organize to Be the Best*. Adams-Hall, 1989.

Smith, Hyrum W. *The Advanced Day Planner Users Guide*. Franklin Institute, 1987.

———. *Ten Natural Laws of Successful Time and Life Management: Proven Strategies for Increased Productivity and Inner Peace*. Warner, 1994.

Smith, Ken. *It's about Time*. Crossway Books, 1992.

Smith, Marian. *In Today, Out Today*. Prentice Hall, 1982.

Stautberg, Susan S., and Marcia L. Worthing. *Balancing Act*. Avon, 1992.

Stokes, Steward L., Jr. *Time Is of the Essence*. QED Information Sciences, 1983.

The Success Group. *How to Get Organized*. Self/Palm Beach Gardens, FL.

Swenson, Richard A. *Margin: How to Create the Emotional, Physical, Financial, and Time Reserves You Need*. Navpress, 1992.

Tassi, Nina. *Urgency Addiction*. Taylor, 1991.

Treuille, Beverly Benz, and Susan Schiffere Stautberg. *Managing It All*. Master Media, 1988.

Turla, Peter, and Kathleen L. Hawkins. *Time Management Made Easy*. Dutton, 1983.

Webber, Ross Arkell. *Breaking Your Time Barriers*. Prentice Hall.

———. *A Guide to Getting Things Done*. Free Press, 1980.

———. *Time and Management*. Van Nostrand Reinhold, 1972.

Whisehunt, Donald W. *Administrative Time Management*. University Press of America, 1987.

White, T. Kenneth. *The Technical Connection*. Wiley, 1981.

Wight, Howard. *Success and Time Management*. Wight Financial, 1992.

Winston, Stephanie. *Getting Organized*. Norton, 1978.

———. *The Organized Executive*. Norton, 1983.

時間管理

Alesandrini, Kathryn. *Survive Information Overload*. Business One, Irwin, 1992.

Arnold, William W., and Jeanne M. Plas. *The Human Touch: Today's Most Unusual Program for Productivity and Profit*. Wiley, 1993.

Baker, Kim, and Sunny Baker. *Office on the Go*. Prentice Hall, 1993.

Barker, Joel Arthur. *Paradigms: The Business of Discovering the Future*. HarperCollins, 1992.

Bennett, William J. *The De-Valuing of America: The Fight for Our Culture and Our Children*.

Summit, 1992.

Bittel, Lester R. *Right on Time*. McGraw-Hill, 1991.

Black, Joe. *The Attitude Connection*. Life Vision Books, 1991.

———. *Looking Back on the Future*. Life Vision Books, 1993.

Blanchard, Ken, and William Oncken, J., and Hal Burrows. *The One Minute Manager Meets the Monkey*. Morrow, 1989.

Block, Peter. *Stewardship*. Berrett-Koehler, 1993.

Boldt, Laurence G. *Zen and the Art of Making a Living: A Practical Guide to Creative Career Design*. Penguin, 1991.

Bolles, Richard N. *The 1994 What Color Is Your Parachute?* Ten Speed Press, 1994.

———. *The Three Boxes of Life*. Ten Speed Press, 1978.

Booher, Diana. *Clean Up Your Act*. Warner, 1992.

Bremer, Sidney Newton. *Spirit of Apollo. Successful Achievement*, 1971.

Burka, Jane B., and Lenora M. Yuen. *Procrastination*. Addison-Wesley, 1983.

Burns, James MacGregor. *Leadership*. Harper & Row, 1978.

Burns, Lee. *Busy Bodies*. Norton. 1993.

Campbell, Andrew, and Laura L. Nash. *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation*. Addison-Wesley, 1992.

Chopra, Deepak. *Ageless Body, Timeless Mind*. Harmony, 1993.

Coleson, Chuck, and Jack Eckerd. *Why America Doesn't Work*. Word, 1991.

Collins, James C., and William C. Lazier. *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*. Prentice Hall, 1992.

Cooper, Dr. Kenneth H. *The Aerobics Program for Total Wellbeing*. M. Evans, 1982.

Dardik, Irving, and Dennis Waitley. *Quantum Fitness*. Pocket, 1984.

Dominguez, Joe, and Vicki Robin. *Your Money or Your Life*. Viking, 1992.

Drucker, Peter. *The Effective Executive*. Pan, 1970.

Gleick, James. *Chaos: Making a New Science*. Penguin, 1987.

Goldberg, Philip. *The Intuitive Edge: Understanding Intuition and Applying It in Everyday Life*. Jeremy Tarcher, 1983.

Goldratt, Eliyahu M. *The Goal*. North River Press, 1984.

Hickman, Craig R. *Mind of a Manager, Soul of a Leader*. Wiley, 1990.

Hillman, James, and Michael Ventura. *We've Had a Hundred Years of Psychotherapy and the World's Getting Worse*. HarperCollins, 1992.

Hunnicut, Benjamin Kline. *Work without End*. Temple University Press, 1988.

Jamison, Kaleel. *The Nibble Theory*. Paulist Press, 1984.

Jones, John W. *High-Speed Management*. Jossey-Bass, 1993.

Kinder, Dr. Melvyn. *Going Nowhere Fast*. Fawcett Columbine, 1990.

Kotter, John P., and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, 1992.

Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *Credibility: How Leaders Gain It and Lose It, Why People Demand It*. Jossey-Bass, 1993.

Kuhn, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press, 1962.

Langer, Ellen J. *Mind-fulness*. Addison-Wesley, 1989.

Materka, Pat Roessle. *Time In, Time Out*. Time Enough, Ann Arbor, 1993.

McCarthy, Kevin W. *The On-Purpose Person*. Pinon Press, 1992.

McWilliams, John-Roger, and Peter McWilliams. *Do It!* Prelude Press, 1991.

Meyer, Christopher. *Fast Cycle Time*. Free Press, 1993.

Mitroff, Ian I., and Harold A. Linstone. *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking*. Oxford University Press, 1993.

Myers, David G. *The Pursuit of Happiness*. Morrow, 1992.

Nave, Jean Russel. *The Quest for Real Success*. Windemere Press, 1987.

Nielsen, Duke. *Partnering with Employees: A Practical System for Building Empowered Relationships*. Jossey-Bass, 1993.

Noble, Valerie. *Guide to Individual Development: An Annotated Bibliography*. Special Libraries Association, Washington, D.C., 1986.

Oakley, Ed, and Doug Krug. *Enlightened Leadership: Getting to the Heart of Change*. Simon & Schuster, 1993.

Orsborn, Carol. *Enough Is Enough*. Putnam, 1986.

———. *Inner Excellence: Spiritual Principles of Life-Driven Business*. New World Library, 1992.

Osterbreg, Rolf. *Corporate Renaissance: Business as an Adventure in Human Development*. Nataraj, 1993.

Parker, Marjorie. *Creating Shared Vision*. Senter for Ledelsesutvikling A/S (The Norwegian Center for Leadership Development), 1990.

Proat, Frieda. *Creative Procrastination*. Harper & Row, 1980.

Quigley, Joseph V. *Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It*. McGraw-Hill, 1993.

Rubin, Theodore Isaac. *Overcoming Indecisiveness*. Avon, 1985.

Russo, J. Edward, and Paul J. H. Schoemaker. *Decision Traps*. Fireside, 1989.

Rutherford, Robert D. *Just in Time*. Wiley, 1981.

Ryan, Kathleen D., and Daniel K. Ostereich. *Driving Fear out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.

Schaefer, Anne Wilson, and Diane Fassel. *The Addictive Organization*. Harper, 1988.

Schofield, Deniece. *Confessions of an Organized Housewife*. Writer's Digest Books, 1982.

Schor, Juliet B. *The Overworked American*. Basic, 1991.

Seligman, Martin E. P. *Learned Optimism*. Pocket, 1990.

Selye, Hans. *Stress without Distress*. Signet, 1975.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.

Shames, Laurence. *The Hunger for More*. Vintage/Random House, 1986.

Sherman, Doug, and William Hendricks. *Your Work Matters to God*. Navpress, 1987.

Skopek, Eric W., and Laree Kiely. *Taking Charge*. Addison-Wesley, 1991.

Tyssen, Theodore G. *The First Time Manager*. International Self-Counsel Press, 1992.

Vetterli, Richard, and Gary Bryner. *In Search of the Republic*. Rowman & Littlefield, 1987.

Waldrop, M. Mitchell. *Complexity*. Simon & Schuster, 1992.

Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe*. Berrett-Kohler, 1992.

Whitney, John O. *The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality*. Donnelly, 1994.

Wick, Calhoun W., and Lu Stanton Leon. *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. McGraw-Hill, 1993.

時間、哲學、社會學、科學等

American Institute of CPAs. *Controls for the Effective Use of Time*. American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1958.

Bender, John, and David E. Wellbery, editors. *Chronotypes: The Construction of Time*. Stanford University Press, 1991.

Blackwell, B. *The Nature of Time*. Oxford, 1986.

Carlstein, Tommy. *Time Resources, Society and Ecology*. Allen & Unwin, 1982.

Carlstein, Tommy, Don Parkes and Nigel Thrift. *Human Activity and Time Geography*. E. Arnold, London, 1978.

Carr, David. *Time Narrative in History*. Indiana University Press, 1986.

Das, T. K. *Time Dimensions*. Praeger, 1990. (This impressive work is a huge bibliography of literature covering various dimensions of time. This literature offers insights and perspectives from such areas as anthropology, sociology, biology, geography, history, linguistics, literature, management, physics, physical science. It has a definite academic orientation, but it contains over three hundred pages of references that give a sense of the scope of thought and research focused on the subject of time over the centuries. Its complete study would represent more than a professional lifetime. It is interesting to note that, with rare exception, the time management literature does not reflect any connection with this huge body of knowledge.)

Denbigh, Kenneth. *Three Concepts of Time*. Springer-Verlag, 1981.

Dossey, Larry. *Space, Time and Medicine*. Shambhala Publications, 1985.

Elton, L. R. B., and H. B. Messel. *Time and Man*. Pergamon Press, 1978.

- Ewing, A. C. *The Fundamental Questions of Philosophy*. Routledge and Kegan Paul, 1951.
- Frazer, J. T. *Time, The Familiar Stranger*. University of Massachusetts Press, 1987.
- Hatano, Seiichi, translated by Ichiro Suzuki. *Time and Eternity*. Greenwood Press, 1963.
- Herrin, Donald Arthur. "Use of Time by Married Couples" (unpublished dissertation), Brigham Young University, 1983.
- Holmes, Ivory H. *The Allocation of Time by Women*. University Press of America, 1983.
- Juster, F. Thomas, and Frank P. Stafford, editors. *Time, Goods and Well Being*. Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1985.
- Lee, Mary Dean, and Rabindra N. Kanungo, editors. *Management of Work and Personal Life*. Praeger, 1984.
- Norbert, Elias. translated by Edmund Jebhcoth. *Time, An Essay*. 1992.
- Pleck, Joseph H. *Working Wives, Working Husbands*. National Council on Family Relations, Sage, 1985.
- Rifkin, Jeremy. *Time Wars*. Henry Holt, 1987.
- Robinson, John. *The Rhythm of Everyday Life*. Westview Press, Boulder, 1989.
- Sharp, Clifford. *The Economics of Time*. Oxford, 1981.
- Tivers, Jacqueline. *Women Attached*. St. Martin's, 1985.
- Van Vliet, Willem. *Theories, Methods, and Applications of Activity*. Vance Bibliographies, Monticello, IL, 1978.
- vonFranz, Marie-Louise. *Time, Rhythm and Repose* (143 illustrations, 16 color). Thames & Hudson, 1978.
- Wolf, Fred Alan. *Taking the Quantum Leap*. Harper & Row, 1981.
- Zee, A. *Fearful Symmetry*. Macmillan, 1986.

附件C | 參考書目

在研究智慧文學時，我們意識到許多問題，其中包含「智慧文學」本身的定義。我們對耕耘該領域的學者致上最高的敬意。以下書目並不全面，我們分享的目的是讓讀者一窺智慧文學在類型和主題上的多樣性與廣度，印證我們提出的一些主要觀點也經常出現在其他作品中，並提供有用的起點給對良知教育感興趣的人。

我們將書目大致分為「基礎著作」和「選集」，並按照書名首字母順排序。不過，熟悉這份書單的人可能會發現，有些分類在「基礎著作」下的作品就類型而言也算是選集。在此特意澄清，本書目中的「選集」分類是指「格言諺語」類的書籍。

基礎著作

The Analects of Confucius. Translated by Arthur Waley. Vintage, 1938.

The Art of Virtue. Benjamin Franklin. Acorn, 1986.

As a Man Thinketh. James Allen. Running Press, 1989.

As a Man Thinketh, Volume 2. James Allen. MindArt, 1988.

The Bhagavad Gita. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1985.

Book of the Hopi. Frank Waters. Ballantine, 1963.

The Book of Mormon. The Church of Jesus Christ of Latter Day Saints, 1986.

The Collected Dialogues of Plato. Edited by Edith Hamilton and Huntington Cairns. Princeton University Press, 1961.

The Dhammapadam. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1985.

The Essential Gandhi. Edited by Louis Rischer. Vintage, 1962.

The Holy Bible.

The Instruction of Ptah-Hotep and the Instruction of Ke'Gemni: The Oldest Books in the World. Translated by Battiscombe Gunn. London: John Murray, 1912.

The Lessons of History. Will and Ariel Durant. Simon & Schuster, 1968.

The Meaning of the Glorious Koran: An Explanatory Translation. Translated by Mohamad Marmaduke Pickthall. Mentor Books, n.d.

The Meditations of Marcus Aurelius. Translated by George Long. Avon Books, 1993.

The Nicomachean Ethics. Aristotle. Oxford University Press, 1991.

The Opening of the Wisdom-Eye. H. H. Gyatso, the Dalai Lama Tenzin. Quest Books, 1966.

Ramayana. R. K. Narayan. Penguin, 1972.

The Sayings of Confucius. Translated by Lionel Giles. London: Charles E. Tuttle, 1993.

The Sayings of Mencius. James R. Ware. Mentor Books, 1960.

Siddhartha. Hermann Hesse. New Directions, 1951.

Sufism, The Alchemy of the Heart. Labyrinth Publishing, 1993.

Tao Te Ching. Lao Tzu. Penguin, 1963.

Tao, to Know and Not Be Knowing. Labyrinth Publishing, 1993.

The Torah. Translated by W. Gunther Plaute. Central Conference of American Rabbis, 1981.

The Upanishads. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1987.

Walden, Or, Life in the Woods. Henry David Thoreau. Shambhala, 1992.

The Way of Chuang Tzu. Thomas Merton. Shambhala, 1965.

The Wisdom of Confucius. Peter Pauper Press, 1963.

The Wisdom of the Vedas. J. C. Chatterji. Quest Books, 1992.

Wisdomkeepers: Meetings with Native American Spiritual Elders. Steve Wall and Harvey Arden. Beyond Words Publishing, 1990.

World Scripture: A Comparative Anthology of Sacred Texts. International Religious Foundation. Paragon House, 1991.

Zen, The Reason of Unreason. Labyrinth Publishing, 1993.

選集

The Art of Peace. Morihei Ueshiba. Translated By John Stevens. Shambhala, 1992.

The Art of Worldly Wisdom. Balthasar Gracian. Translated by Joseph Jacobs. Shambhala, 1993.

The Book of Virtues. William J. Bennett. Simon & Schuster, 1993.

The Enlightened Heart: An Anthology of Sacred Poetry. Edited by Stephen Mitchell. HarperCollins, 1989.

The Enlightened Mind: An Anthology of Sacred Prose. Edited by Stephen Mitchell. HarperCollins, 1991.

Light from Many Lamps. Edited by Lillian Eichler Watson. Fireside, 1979.

Native American Wisdom. Running Press, 1993.

Oneness. Jeffrey Moses. Fawcett Columbine, 1989.

The Pocket Aquinas. Edited by Vernon J. Bourke. Pocket, 1960.

Prayer of the Heart, Writings from the Philokalia. Translated by G. E. H. Palmer, Philip Sherrard, and Kallistos Ware. Shambhala, 1993.

The Sayings of Muhammad. Allama Sir Abdullah Al-Mamun Al-Suhrawardy. Charles E. Tuttle, 1992.

Spiritual Illuminations. Edited by Peg Streep. Viking Studio Books, 1992.

Thoughts in Solitude. Thomas Merton. Shambhala, 1993.

Wisdom: Conversations with the Elder Wise Men of Our Day. James Nelson. Norton, 1958.

Wisdom Is One. B. W. Huntsman. Charles E. Tuttle, 1985.

Words of Wisdom. Ariel Books, 1992.

Words of Wisdom. Thomas C. Jones. Chicago: J. G. Ferguson, 1966.

A World Treasury of Folk Wisdom. Reynold Feldman and Cynthia A. Voelke. HarperCollins, 1992.

評論與分析

Proverbial Philosophy: A Book of Thoughts and Arguments. Martin Farquhar Tupper. E. H. Butler, Philadelphia, 1892.

Ways of Wisdom. Edited by Steve Smith. University Press, 1983.

Wisdom. Edited by Robert J. Sternberg. Cambridge University Press, 1990.

註釋

Chapter 1

1. Often used in talks and articles by a respected friend, Neal A. Maxwell.
2. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster), 1989. See the Bicentennial Success Literature Review as described on Pp. 18-19. This study was concluded nearly twenty years ago and, at that time, revealed a strong personality ethic in the success literature for the previous fifty years. Although there are some good signs as of late, the dominant theme in the success literature for the years since the study remains unchanged.
3. James Allen, *As a Man Thinketh*, vol. 2 (Bountiful, Utah: MindArt, 1988) p.83.
4. Attributed to Albert Einstein.
5. Plato, *Apology, Crito, Phaedo, Symposium, Republic*, translated by B. Jowett and edited with an introduction by Louise Hopes Loomis (Roslyn, NY: Walter J. Black, 1942), p. 56.

Chapter 2

1. Adapted from S. Peele, *Diseasing of America: Addiction Treatment Out of Control* (Lexington, MA: Lexington Books, 1989), p. 147.
2. Charles Hummel, *Tyranny of the Urgent* (Downers Grove, IL: InterVarsity Christian Fellowship of the United States of America, 1967), pp. 9-10.
3. Attributed to Oliver Wendell Holmes.

Chapter 3

1. See Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being*, 2nd ed. (New York: Van Nostrand, 1968), and A. H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature* (New York: Penguin, 1971).
2. This quote, attributed to George Bernard Shaw, was given to us by an associate and has inspired us for years.
3. Ralph Waldo Emerson, "The Divinity School Address," in *The Collected Works of Ralph Waldo Emerson*, vol. 1, "Nature, Addresses, and Lectures" (Cambridge, MA: Belknap Press, 1971), pp. 78-79.
4. Sidney Newton Bremer, *Spirit of Apollo* (Lexington NC: Successful Achievement, 1971), p. 167.
5. Many works are available on and by both Freud and Jung. Some of particular interest are: C. G. Jung, *The Undiscovered Self* (Princeton: Princeton University Press, 1990); C. G. Jung, "A Psychological View of Conscience," *Civilization in Transition*. Vol. 10 of *The Collected Works of C. G. Jung* (New York: Bollingen Foundation, 1964); and Erich Fromm, *Psychoanalysis and Religion*

(Binghamton, NY: Vail-Ballou Press, 1950).

6. C. S. Lewis, *The Quotable Lewis*, edited by Wayne Martindale and Jerry Root (Wheaton, IL: Tyndale House of Publishers, 1989), p. 232.

7. Alfred N. Whitehead, "The Rhythmic Claims of Freedom and Discipline," in *The Aims of Education and Other Essays* (New York: New American Library), p. 46.

Chapter 5

1. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Pocket Books, 1959), Pp.164-66.

2. Benjamin Singer, "The Future-Focused Role-Image," in Alvin Toffler, *Learning for Tomorrow: The Role of the Future in Education* (New York: Random House, 1974), pp. 19-32.

3. Andrew Campbell and Laura L. Nash, *A Sense of Mission* (New York: Addison- Wesley, 1990), see especially chapter 3.

4. Fred Polak, *The Image of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1972).

5. Attributed to the eminent sociologist Emile Durkheim.

6. Eknath Easwaran, *Gandhi, the Man*, 2nd Edition. Nilgin Press, 1978, p.145.

7. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Pocket Books, 1959), p. 172.

8. Attributed to William Ellery Channing, a nineteenth-century writer, social reformer, and minister.

9. This quote, attributed to Sir Laurens van der Post, writer, soldier, and filmmaker, was given to us by a South African associate.

Chapter 6

1. Howard Gardner, *The Unschooled Mind: How Children Think and How Schools Should Teach* (New York: Basic Books, 1991), pp. 3-6.

2. Eknath Easwaran, *Gandhi, the Man*, 2nd Edition. Nilgin Press, 1978, p.145.

3. Quoted in Bill Moyers, *Healing and the Mind*. (New York: Doubleday, 1993), p. 310.

4. Quoted in Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992), p. 9.

5. See Sally Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (New York: Doubleday, 1990); and John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (New York: William Morrow, 1990).

6. Xenophon, *Memorabilia and Oeconomicus*, trans. E. C. Marchant, The Loeb Classical Library ed. (Cambridge: Harvard University Press, n.d.), pp.186-87.

7. Carol Orsborn, *Inner Excellence: Spiritual Principles of Life-Driven Business* (San Rafael, CA: New World Library, 1992), pp. 27-28.

8. Barbara Killinger, *Workaholics: The Respectable Addicts* (New York: Simon & Schuster, 1991), p. 115.

Chapter 9

1. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Pocket Books, 1959), p. 104.
2. Often quoted and originally attributed to Ralph Waldo Emerson.
3. John Sloan Dickey, U.S. educator, quoted in a private university's plans and goals report.
4. Vince Lombardi, *Colorado Business Magazine*, vol. 20, p.8 (1), February 1993.
5. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989), pp. 18-19.
6. David G. Meyers, *The Pursuit of Happiness* (New York: William Morrow, 1992) p. 197.
7. Ralph Waldo, Emerson, "Worship," in *The Complete Writings of Ralph Waldo Emerson* (New York: William H. Wise), p. 588.
8. Proverbs 4:23, *The Holy Bible* (King James version).
9. I acknowledge with deep gratitude the contribution of one of my dear friends and mentors, Dr. Terry Warner, for his profoundly insightful teachings of this cycle of collusion which illustrates powerfully how betrayal is disruptive to all relationships.

Chapter 10

1. Seneca, quoted in Burton E. Stevenson, *The Home Book of Quotations, Classical and Modern*, 10th edition (New York: Dodd, Mead, 1967), p. 1131 (from *Epistulae ad Lucilium*, Epis. LXXVI, section III).
2. C. S. Lewis, *Surprised by Joy* (New York: Harcourt Brace Jovanovich 1955), p.177.
3. Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990), p. 14.

Chapter 11

1. *The Essential Gandhi*, edited by Louis Fischer (New York: Vintage, 1962), p.193.
2. Hans Selye, *Stress without Distress* (New York: Harper & Row, 1974), p.58.
3. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982) pp. 66-67.
4. Konosuke Matsushita, executive advisor to Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.

Chapter 12

1. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989).
2. *The Essential Gandhi*, edited by Louis Fischer (New York: Vintage, 1962), p. 255.
3. Martin Buber, *I and Thou* (New York: Charles Scribner's Sons, 1937), p. 3.
4. William Oncken. *Managing Management Time* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), p.

106.

5. The watershed work on this topic is Robert K. Greenleaf's *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977).

Chapter 13

1. Remarks by President George Bush in presentation of the 1990 Malcolm Baldrige National Quality Awards.
2. Kollmorgen Corporation 1979 annual report.

Chapter 15

1. Alice R. Trulock. *In the Hands of Providence: Joshua L. Chamberlain and the American Civil War*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1992, p.62.
2. M. Scott Peck. *The Road Less Traveled* (New York: Simon & Schuster, 1978), p.15.
3. For an interesting book on this idea, see James Hillman and Michael Ventura, *We've Had a Hundred Years of Psychotherapy and the World's Getting Worse* (New York: HarperCollins, 1992).
4. C. S. Lewis, *Mere Christianity* (New York: Macmillan, 1952), pp. 109-10.
5. C. S. Lewis.
6. Ezra Taft Benson, "Beware of Pride," *The Ensign* (May 1989), Salt Lake City: The Church of Jesus Christ of Latter-Day Saints, p. 5.
7. Attributed to Gandhi.
8. Ralph Waldo Emerson, "Self Reliance," in *Essays: First and Second Series, in The Complete Works*, volume I (Boston: Houghton Mifflin, 1921), p.90.

結語

1. Bryant S. Hinckley, *Not by Bread Alone* (Salt Lake City: Bookcraft, 1955), p. 25.

與時間有約 (終極完整版)

學會「自我領導」與「賦權於人」，精準判斷輕重緩急，不慌亂，找回自信與寧靜的力量。

First Things First

作者：史蒂芬·柯維 Stephen R. Covey、羅傑·麥立爾 A. Roger Merrill、瑞貝卡·麥立爾 Rebecca R. Merrill
譯者：朱家鴻

副總編輯：鄭雪如
選書人：盧巧勳
責任編輯：鄭麗齡
編輯協力：鄭智妮（特約）
業務部：葉兆軒、陳世偉、林姿穎、胡瑜芳
企劃部：林秀卿、李燕妮、何奕萱
管理部：蘇心怡、陳姿予、莊惠淳
封面設計：萬勝安
內頁設計：李偉涵
發行人：鄭明禮
出版發行：方言文化出版事業有限公司
劃撥帳號：50041064
電話／傳真：(02) 2370-2798／(02) 2370-2766

法律顧問：証揚國際法律事務所 朱柏聰律師
初版一刷：2023年6月7日
ISBN：9786267173756 (EPUB)

"First Things First"

Copyright© 1994 by Covey Leadership Center, Inc.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever except as indicated in the text.

This edition arranged with FranklinCovey Company through The PaiSha Agency

Traditional Chinese translation copyright ©2023 BABEL PUBLISHING COMPANY

方言文化

版權所有，未經同意不得重製、轉載、翻印
Printed in Taiwan