

# 高效能人士的七个习惯课程 (12 课时通用版) 讲师：支 峯

课前引导：

- 1、你之前是否了解过高效能人士的 7 个习惯？你希望从本课程获得哪些改变？
- 2、你是否有很多个人效能和人际效能的问题阻碍了你的成功？

上述两个问题请在课程开始之前，用 5 分钟时间罗列一下。

第一日理论课程：

## 第一章 理论概述

## 第一节 关于高效能人士的界定

高效能人士的英语原文“Highly effective people”。

管理学奠基人彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在经典名著《卓有成效的管理者》一书中，郑重地提出了“有效性”（effectiveness）的概念。

史蒂芬·柯维在此基础上注入了更明确、更丰富的内涵，即“效能”。它不仅指结果，即产出（Production），还必须包含形成和强化产出的能力，即产能（Production Capability），不顾及产能的产出（结果）或者不能形成和维持、强化产出的产能，都不是完整意义上的“效能”。

**思考：**

- 1、伊索寓言：农夫与生金蛋的鹅。
- 2、餐饮界寓言：味千骨汤门事件。
- 3、团队建设：如何对付那些懒散、不称职的员工？
- 4、工作效能：熬夜、加班与个人健康。

综上，高效能人士是必须认识和遵循“效能”原则，即产出和产能的平衡，并且获得真正意义上具有丰硕成果的可持续发展人士。

## 第二节 七个习惯的简要定义

☆习惯一：积极主动（BE PROACTIVE）

定义：即采取主动，为自己的所有行为负责，并在不受情绪化或外部环境因素影响下，遵循原则和价值观做出决定。

角色定义：变革的创造者。

胜任力模型：自觉、良知、想象力和自主意志。

☆习惯二：以终为始 (BEGIN WITH THE END IN MIND)

定义：任何事物都需要经过两次创造，即脑内逻辑推理，其次才是实质的创造。

故在制定任何计划，都需要拟定愿景和目标，并以此塑造未来，全力投入自己最重视的目标、价值观、关系和目标。

角色定义：目标的设立者。

胜任力模型：大局观、团队领导能力。

☆习惯三：要事第一 (PUT FIRST THINGS FIRST)

定义：即实质的创造，是梦想的组织与实践。要事不能放在第二位处理。

角色定义：思想的贯彻者。

胜任力模型：协调能力、执行力

☆习惯四：双赢思维 (THINK WIN-WIN)

定义：即基于一种互敬互惠的思考框架与心意，目标是为了分享更多的机会、财富及资源。

角色定义：思想的信仰者。

胜任力模型：意志力、善意。

☆习惯五：知彼解己 (SEEK FIRST TO UNDERSTAND, THEN TO BE UNDERSTOOD)

定义：不急于回答，而换以真诚聆听他人的想法，获得对方理解后，通过沟通增进彼此关系，使自己得以为他人接受。

角色定义：沟通大师

胜任力模型：沟通能力、理解能力

☆习惯六：统合综效 (SYNERGIZE)

定义：即创造的第三种选择，通过对双方的彼此了解，进而称赞彼此间的差异，欣赏彼此间的长处，从而吸收创造第三种更好的选择。

几种选择：

降低敌对态度： $1+1=\frac{1}{2}$ ； 不以妥协为目标： $1+1=1\frac{1}{2}$ ；

不仅仅止于合作： $1+1=2$ ； 创造式合作： $1+1>2$ 。

角色定义：谈判专家

胜任力模型：谈判力，表达能力，分析能力

☆习惯七：不断更新 (SHARPEN THE SAW)

定义：在四个生活基本面（身、心、智、情）不断更新自己，从而提升其他六个习惯的实施效率。

角色定义：组织的维系者

胜任力模型：组织领导力，包容心。

行动：

1、低效能人士的7个习惯（或特征）能否描述？

2、结合下面评分表，评价一下自己。

7个习惯的自评						
情感方面						
1.我待人和蔼、体谅对方。	1	2	3	4	5	6
2.我信守诺言。	1	2	3	4	5	6
3.我从未在别人背后说他们的坏话。	1	2	3	4	5	6

产出/产能平衡						
4.在家庭、朋友、工作之间我总能保持适当的平衡。	1	2	3	4	5	6
5.当我负责一个项目时，总是想着老板和业主的需求和利害关系。	1	2	3	4	5	6
6.我努力工作，但不会经常加班、熬夜来透支自己。	1	2	3	4	5	6
习惯 1：积极主动						
7.我可以掌控自己的生活。	1	2	3	4	5	6
8.我可以专注于我能有所作为的事情上，而非那些我不能控制的事情上。	1	2	3	4	5	6
9.我对于我的情绪失控负责，不会埋怨环境、责怪他人。	1	2	3	4	5	6
习惯 2：以终为始						
10.我了解自己的生活的追求是什么。	1	2	3	4	5	6
11.我的个人生活和工作井然有序，很少陷入危机。	1	2	3	4	5	6
12.我每周都有一个明确的计划，列明我想完成的事情。	1	2	3	4	5	6
习惯 3：要事第一						
13.我致力于完成自己的既定计划。	1	2	3	4	5	6
14.我不会让日常琐事埋没了真正重要的事务。	1	2	3	4	5	6
15.我每日做的事情都是为了实现我的生活目标。	1	2	3	4	5	6
习惯 4：双赢思维						
16.我关心别人的成功，就像关心自己的成功。	1	2	3	4	5	6

17.我能与别人合作。	1	2	3	4	5	6
18.遇到矛盾时，我努力寻求各方有利于解决问题的方案。	1	2	3	4	5	6
习惯 5：知彼解己						
19.我很在意他人的感受。	1	2	3	4	5	6
20.我尽量理解对方的观点。	1	2	3	4	5	6
21.倾听时，我会从对方视角而非仅从自己视角看待问题。	1	2	3	4	5	6
习惯 6：统合综效						
22.我赞赏并试图了解他人。	1	2	3	4	5	6
23.我竭力寻求新的，更好的想法和方案。	1	2	3	4	5	6
24.我鼓励他人表达他们自己的观点。	1	2	3	4	5	6
习惯 7：不断更新						
25.我珍惜自己的身体和健康。	1	2	3	4	5	6
26.我努力建立并改善与周边人们的关系。	1	2	3	4	5	6
27.我愿意花时间在追求生活的乐趣和意义。	1	2	3	4	5	6

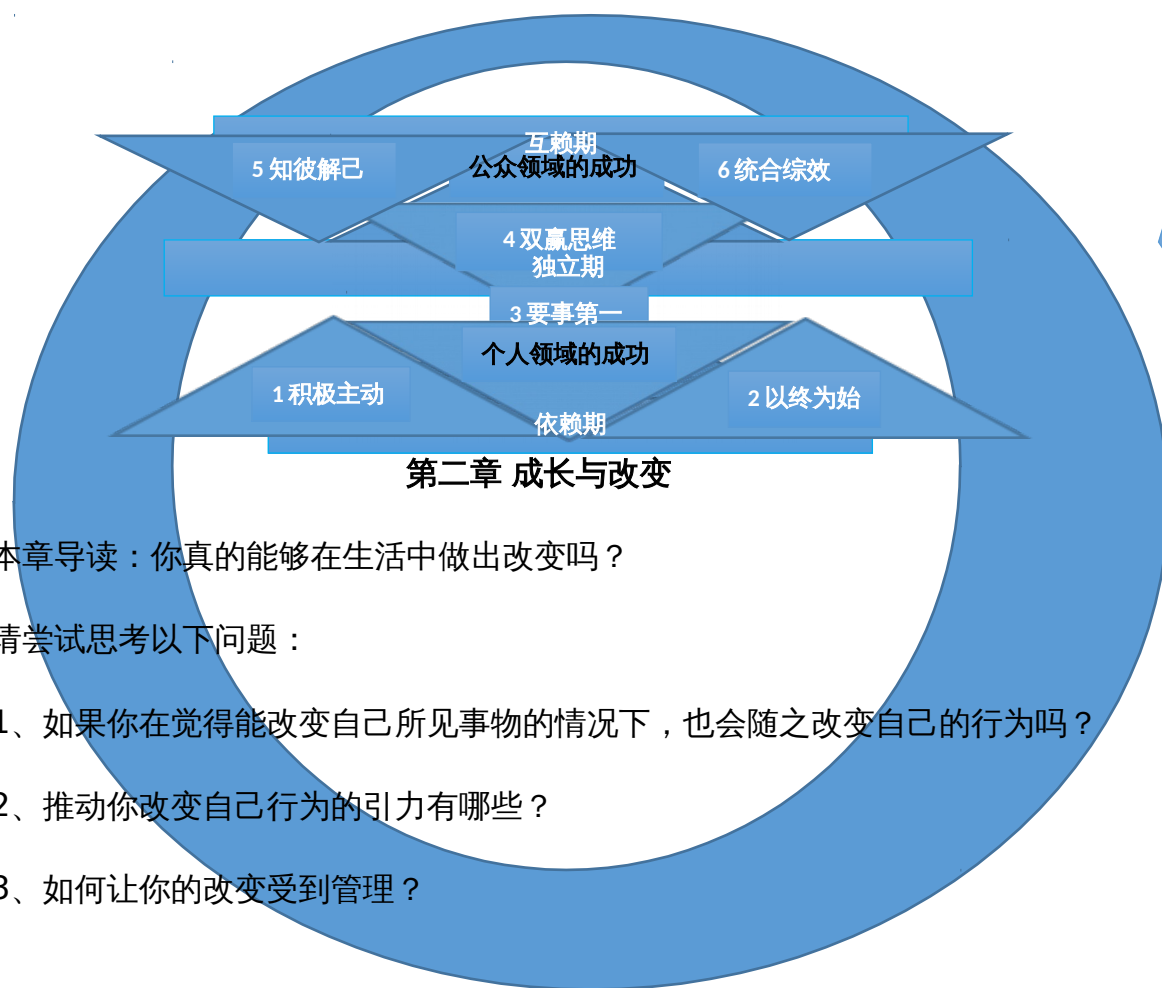
3、能否尝试写下你的一个最显著的坏习惯。你愿意为了打破这个坏习惯做出一切必要的努力吗？建议写下三件为了打破这个坏习惯即将着手做的事情。

事件一：

事件二：

事件三：

### 第三节 七个习惯的内在成熟模式图



本章导读：你真的能够在生活中做出改变吗？

请尝试思考以下问题：

- 1、如果你在觉得能改变自己所见事物的情况下，也会随之改变自己的行为吗？
- 2、推动你改变自己行为的引力有哪些？
- 3、如何让你的改变受到管理？

#### 第一节 从“你”到“我”到“我们”

从七个习惯的内在成熟模式图中，我们可以看出人类成长的三个阶段：依赖期、独立期、互赖期。

请尝试完成如下填空：

依赖期以\_\_为核心——你照顾我，即以他人为我个人的得失成败买单；

独立期以\_\_为核心——我能做到，即以自己负责自己的全部得失成败；

互赖期以\_\_为核心——我们能干，即以彼此能力协调合作，共创前程。

**思考：**

- 1、如何区分互赖和依赖？
- 2、某著名人士抛弃自己妻子和子女，到某风景秀丽之处惬意人生，是不是独立的表现？
- 3、通过彼得原理我们可以获知在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于被晋升到其不称职的地位。如果有一天，你的团队来了一名领导恰恰是以彼得原理描述的情况晋为团队一把手，你该怎么去调和其中的各类矛盾？

## **第二节 管理你的改变**

改变的引力分为两种：刺激回应和自我意识。

刺激回应：系指人们会被内外部条件所左右，以某一特定方式回应某一特定刺激。

自我意识：系指人们通过思考，客观地检讨自己如何看待自己，而非凭借自己的感觉、情绪乃至思想。

积极改变的几种行动：

通常人们在尝试改变自己的现状，都会表现出如下几种行动：

- 1、采取主动审视：人生的价值观主要有三种，第一种叫做经验价值观，来自于自身经历；第二种叫做创造价值观，来自于个人独创；第三种叫做态度价值观，来自于身陷困境的回应。

人们身陷困境之中，往往会激发思维转换，主动审视自己的经验、创造力、有效解决办法。

2、变被动为主动：实验数据显示，人们处于积极主动与消极被动之间的差别在办事效率之间有 20%—50%的幅度落差，如果积极主动的人在智力、意识和信息处理灵敏性方面技高一筹的话，则差距更大。

3、聆听自己的语言：思维意识会决定行为和态度，而这些都会在我们的人格地图上体现出来，其中语言是重点表现形式之一。积极改变的人不应落入各种思维定式，以决定论来看待事物。

4、扩大你的影响圈：关注圈内的事物都可以被掌控，而关注圈之内会自然产生一个较小的影响圈，官场一个人的时间和精力集中于哪一个圈，就能产生积极改变。

同样，如果我们的焦点在关注圈，无异于让自己受制于外界条件，自然就不会采取积极改变的行动来推动积极变化。

5、诚实应对错误选择：人之一生，错误的选择在所难免，对于难以挽回的错误，积极主动之人除了承认往日错误已属关注圈的事实，不让错误影响到后续的决策。反之，不愿意承认错误，那么终将殃及未来。

6、做出承诺，信守诺言：扩大自己影响圈的核心工作就是要做出承诺与信守诺言。因为一旦你做出承诺，信守诺言，下一步就自然会触发确立目标，并付诸实践。因此，做出承诺，信守诺言是培养高效能习惯的根本力量。

### **思考：**

1、公司开工作绩效会议，会上点评：“小明从来不按时上班。”——若你是小明，

回应会是？

2、你在大街上散步，一个小偷偷走了你的肾 7 手机,但是你到了公司才发现失窃的事实，你的回应会是？

3、最近你的工作业绩突飞猛进，偶然买了一次彩票，有中了 3 万块的不大不小奖，自己买了一部新的肾 7plus，团队同事中有些人就开始说风凉话了：“你这货最近够得瑟呀，有钱人呐！”你的回应是？

**行动：**

1、尝试把下列消极被动的语言改写为积极主动的语言。

我已经对这个项目无能为力了。	
我就是这样，你们爱怎么就怎么吧。	
我根本没有时间做这份分析报告。	
我的助理简直把我气疯了。	
我不能……	
我不得不……	
要是……就好了。	

2、回顾下你本周内面临的各种挑战和问题，从中选出 3 项。将之归入下面的圈子内，你瞬间的回应又是什么？

	挑战/问题	圈子	回应
示例	交通拥堵，上班迟到	关注圈	无奈、咒骂、自嘲
1			
2			
3			

### 第三章 个人领导力

本章导读：谁来认定你是否具有领导力？

请尝试思考以下问题：

- 1、你认为自己是否是高效能？
- 2、别人都认为你很成功了，是吗？
- 3、你的努力很多时候没有效果，为什么？

#### 第一节 案例引发：抵达成功的梯子架错墙

- 1、举例：建筑工程设计、创办企业筹备
- 2、抵达成功梯子：你的努力。

通常构成我们努力的认知部分：安分守己的生活，不违反乱纪，遵守公序良俗，争做所在企业的标兵，扮演和谐家庭的子女，父母，夫妻的多种角色中的一种或多种。

- 3、错墙：不能产生价值的结果。
- 4、解决方案：领导力。

领导力的定义：是指在管辖的范围内充分地利用人力和客观条件在以最小的成本办成所需的事提高整个团体的办事效率。

领导力好比思维，是第一次创造，虽然任何事物都需要经过二次创造，但第一次创造未必都是经过有意识的设计或规划。

名人名言：Peter Drucker & Warren Bennis：“管理是正确地做事，领导则是做正确的事。”

思考：

- 1、你曾经或者现在在团队里面是担任过或者担任领导职务吗？
- 2、你认为哪些表现是个人领导力的体现？

## 第二节 明白你自己的剧本

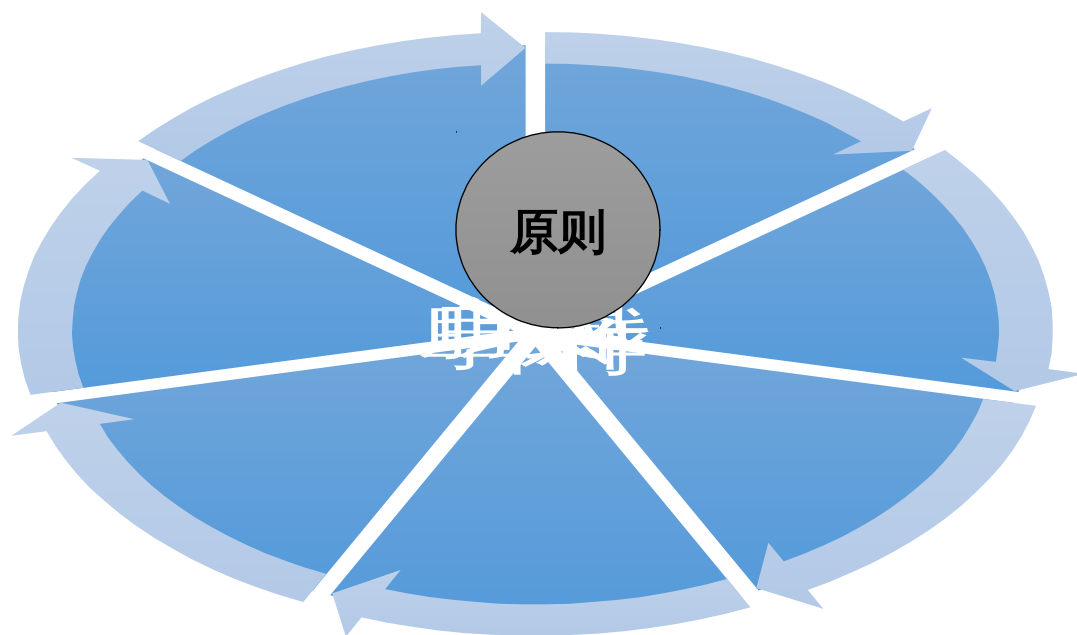
- 1、案例：战舰与灯塔的故事。
- 2、原则与实践的区别：

原则：

实践：

- 3、如何明白你自己的剧本：
  - (1) 积极主动
  - (2) 以终为始
  - (3) 要事第一

## 第三节 以原则生活中心逻辑图



本章导读：你的时间够用吗？

请尝试思考以下问题：

- 1、你是否认为做计划既费时费力，又没什么效果？
- 2、你能一周内完全按照计划执行吗？
- 3、计划中途遇到棘手问题你是否选择搁置？

### 第一节 时间管理方法演变史：

第一代：注重利用便条与备忘录，在忙碌中调配时间与精力；

第二代：强调行事历与日程表，反映出时间管理已注意到规划未来的重要。

第三代：讲求优先顺序，依据轻重缓急设定短、中、长期目标，再逐日订定实现目标的计划，将有限的时间、精力加以分配，争取最高的效率。

第四代：否定之前的“时间管理”这个名词，主张关键点不在于时间管理，而在于个人管理，与其着重于时间与事务的安排，不如将重点放在维持产出和产能的平衡上。

### 第二节 传统时间管理矩阵

	紧急	不紧急
重要	I 危机 迫切问题	II 预防性措施、培育产能的活动

	在限定时间内必须完成任务	
不重要	<b>III</b> 接待访客、某些电话 某些信件、某些报告 某些会议 迫切需要解决的事务 公共活动	<b>IV</b> 琐碎忙碌的工作 某些信件 某些电话 消磨时间的活动 令人愉快的活动

**思考：**

(1) 偏重第一类事务的结果：

I 结果：	II
	IV
III	

(2) 偏重第三类事务的结果：

I	II
III 结果：	IV

(3) 偏重第三、四类事务的结果：

I	II
III 结果：	IV

(4) 偏重第二类事务的结果

I	II 结果：

### 第三节 第四代时间管理方法六大标准

- 1、和谐一致：个人的理想与使命、角色与目标、工作重点与计划、欲望与自制之间，应和谐一致。
- 2、平衡功能：管理方法应有助于生活、工作取得平衡发展，提醒我们扮演不同的角色，以免忽略健康、家庭、个人发展等重要的人生层面。
- 3、围绕中心：理想的管理方法会鼓励并协助你，注重于虽不紧急却极重要的事。建议以一周为单位，制定计划。
- 4、以人为本：个人管理的重点在人，不在事。有效的个人管理偶尔要牺牲效率，迁就人方面的因素，不应让我们为进度落后而产生内疚感。

5、灵活变通：管理方法并非一成不变，应视个人作风与需要而调整。

6、便于携带：管理工作必须便于携带，随时可供参考修正。

**行动：**

尝试自我评价自己时间的分配情况：

问题	很不同意	不同意	略不同意	略微同意	同意	很同意
1.我花了很多时间在重要而且需要立刻关注的活动上，如危机、紧迫问题、截止日期将至的事项。	1	2	3	4	5	6
2.生活中，我总觉得到处救火。	1	2	3	4	5	6
3.我总觉得自己浪费很多时间。	1	2	3	4	5	6
4.我花了很多时间在虽然紧迫但是与我第一要务毫无关系事情上（无端的干扰、不重要的会议、非紧急来电、电子邮件等。）	1	2	3	4	5	6
5.我花了很多时间在重要但不紧迫的事务上，比如做计划、报备、预案、维系人际关系、休息调整。	1	2	3	4	5	6
6.我花了很多时间在繁忙的工作上、强制性习惯、垃圾邮件、上淘宝购物、看美剧、打网络游戏。	1	2	3	4	5	6

7.我觉得由于准备得当，周密计划，我通常能够掌控时间。	1	2	3	4	5	6
8.我总觉得自己是在处理对他人重要但却对我并不重要的事情。	1	2	3	4	5	6

评分指南：

- 1、针对 8 个问题圈出与你相符的数字，从 1 到 6；
- 2、把你在每个象限的得分相加，在每个象限中涂画出四分之一圆，其半径为你在该象限的得分。

第一象限总和=问题 1+问题 2；第二象限总和=问题 5+问题 7

第三象限总和=问题 4+问题 8；第四象限总和=问题 3+问题 6

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
----------------------------	--

## 第五章 保持平衡与平和

本章导读：事业与家庭需求产生矛盾怎么办？

请尝试思考以下问题：

- 1、你在一家企业里面工作是否有安全感？
- 2、你的家庭对你的工作有影响吗？
- 3、事情搞砸了，你会有什么反应？

### 第一节 内在安全感

1、内在安全感的定义：系指相信自己能够处理大多数事情、对未来抱有信心和希望，相比于外在安全感是唯一、持久、真正的安全感。

2、内在安全感的来源：

- (1) 习惯四——双赢思维
- (2) 习惯五——知彼解己
- (3) 习惯六——统合综效

3、增进内在安全感的方式：

- (1) 坚守原则、肯定自我；

(2) 与人为善、寻求解决；

(3) 乐于奉献，服务他人；

## 第二节 个人使命宣言的价值

个人使命的价值主要说明自己想成为怎么样的人，成就怎么样的事业及以此为基础的价值观和原则。

价值主要体现在如下几个方面：

(1) 抛弃成见，客观对待人和事情；

(2) 不因循守旧，发展眼光看世界；

(3) 根据指引设立长期和短期目标；

(4) 提高内在安全感，高效能利用时间、精力和才能。

第一日实操课程：

## 第六章 创造组织使命宣言

案例：

### (一)

IBM 在美国纽约培训一批员工，一共人数是 20 名。不幸的是，其中一位来自加州的学员突发恶疾，需要特殊治疗。IBM 原本想安排这位学员就近住院治疗，但是为了体谅他妻子的心情，决定送他回家由家庭医生诊治。为了争取治疗时间，无法等待普通班机，IBM 培训负责人当机立断租用了直升机送他到机场，此后包专机，千里迢迢送回加州。虽然花销不菲，但是为了秉持个人尊

严的原则，IBM 宁愿付出这些代价。

## (二)

柯维博士因一次研讨会入驻一家酒店，由于深夜抵达，已经无餐可用，前台接待人员表示可以到厨房跑一趟，并不时询问柯维博士其他需要，当时并没有主管在旁边监督。

第二天研讨会开始，柯维博士发现所带的彩色记号笔不够，随机向在场的服务员说明困难。服务员当即礼貌地询问了博士的名字，并很快解决了困难。

之后，柯维博士在该酒店寻访了各阶层的员工，发现个个士气高昂，态度积极，询问了酒店经理秘诀何在。

酒店经理从口袋中取出一册该品牌酒店的共同使命宣言给博士看，同时又取出本酒店的专属经营目标书，其中有一行字令人影响深刻：“此目标书是根据总公司的大原则，并正对我们的特殊需要而共同拟定的。”

柯维博士询问到：“是谁拟定的？”

酒店经理答：“全体员工。”

“包括文员、女服务员、清洁工？”

“是的。”

小组讨论：

- 1、从上述两个案例，你可以得出什么结论，总结出那个（些）习惯？
- 2、创造组织使命宣言的意义为何？
- 3、如何让组织使命宣言得以落实？核心点是什么？

## 第七章 撰写个人使命宣言

以下是一位兼顾家庭和事业的女强人的个人使命宣言：

- 1、我努力兼顾家庭和事业，因为两者于我都很重要。
- 2、要以我的智慧来创造出干净、温馨的环境，衣食住行要安排得当，教导子女与人为善、进取乐观，培养他们的特长。
- 3、珍惜宪法赋予的民主权利和责任，我要成为关系社会的公民，参与选举表达自己的意见。
- 4、自强自立，积极处世，追求人生目标；抓住机遇，不消极被动。
- 5、避免养成恶习，不断完善自己，提高自己的能力。
- 6、逐步实现经济独立，量入为出，除了车房的长期贷款，不为日常消费借贷，做好定期储蓄或利用部分收入做适当投资。
- 7、专注于当前的工作，不为下一次任务或晋升瞎担心。

**请按照以下 6 个步骤，制定一份个人使命宣言。**

### **步骤 1：开动大脑畅想：**

请将你对下列桑格问题的回答一口气写下来，不要停顿。不必进行过多的逻辑推理。不要太在意用词和语法，只管不停地写下去。注意，你只是在畅想，不

是写作，更不是考试。每个问题不要超过 3 分钟。

1、写下一个对你有影响的人。

确定一个对你的生活有积极影响的人。

你最欣赏这个人的什么品质？

你从这个人的那里学到了什么品质？

2、详细说明你想成为怎样的人。

设想现在已经是 15 年后，你已经初步达成了自己所希望的成就。

你的成就清单是什么？

你想拥有什么？

你想成为怎样的人？

你想成就怎样的事业？

3、请确定，目前对你最重要的是什么？

## **步骤 2：放松一下**

现在深呼吸一下，然后放松下来，闭上眼睛，倒数 180 秒。

### **步骤 3：整理你的思绪**

回顾你所写的，圈出你想列入自己使命宣言的关键想法、句子和词语。

### **步骤 4：写出初稿**

现在是写出你的初稿的时候了。

使命宣言初稿：

### **步骤 5：完成你的定稿并加以评估**

问自己下列问题：

- (1) 我是否觉得这个使命宣言代表了最佳的自我？
- (2) 当我回顾这个使命宣言的时间是否感受到了有方向、目标、挑战和动力？
- (3) 我的生活是否遵从了这个使命宣言中的理想和价值观？

### **步骤 6：融入日常项目中**

设想近期内可能会从事的某个项目，写出你希望获得的结果与应采取的步骤。

## **第八章 如何打造团队高效能**

头脑风暴：如何对待团队内不积极主动的员工？

第二日理论课程：

## 第九章 家庭关系

本章导读：幸福和家庭的关系你清楚吗？

请尝试思考以下问题：

- 1、你在家庭中的地位如何？
- 2、你经常听从家庭成员的建议吗？
- 3、家庭成员要你去从事一些你不愿意从事的工作，你如何应对？

### 第一节 维系坚实的家庭纽带

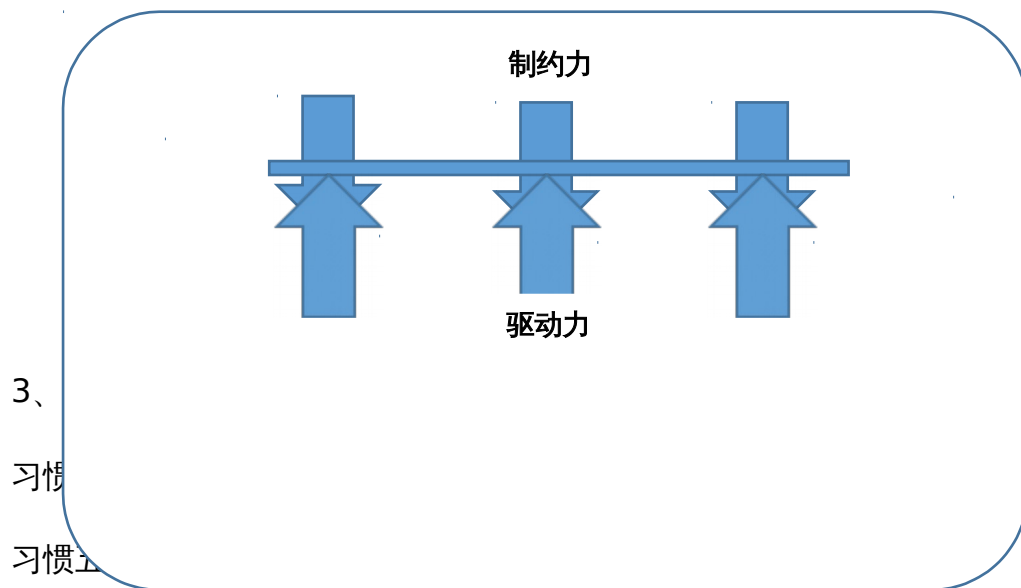
- 1、案例：陷入管理思维定式的家长

运用习惯二、习惯三尝试剖析下。

### 2、力场分析模型

力场分析模型：任何事物都处在—对相反作用力之下，且处于平衡状态。其中推动事物发生变革的力量是：驱动力。试图保持原状的力量是：制约力。将家庭视作为—动态系统（而非静止），—这一系统处同样处在二力作用的动态平

衡之中。为了发生变革，驱动力必须超过制约力，从而打破平衡。



习惯六——交往方式

### 第二节 你是否真没有时间陪你的家人？

- 1、检视一下，你每天陪伴家人的时间？
- 2、尝试运用习惯二和习惯三来解决个人管理的问题。
- 3、价值选择：一个人和一群人，哪个更重要？
- 4、建议：留出一对一沟通时间，花点时间在一起。

### 第三节 幸福全部基于家庭

#### 1、以家庭为中心的特征

安全感	人生方向	智慧	力量
A. 安全感建立在	A. 对行为与态度	完全以家庭的视	行动受限于家族

<p>家人的接纳与实现家庭的期望上。</p> <p>B.个人安全感随家庭起伏。</p> <p>C.家庭声望决定自我价值。</p>	<p>的是非观念来自家庭灌输。</p> <p>B.决策的基础是家族利益或家人需要。</p>	<p>角看待一切，一直眼界偏窄，过度依恋家庭。</p>	<p>模式与家族传统。</p>
--	---	-----------------------------	-----------------

## 2、代际传承与转型者：

代价传承：指上一代对下一代的行为模式的影响，并且并不一定是遗传因子的问题。

转型者：上一代传承的不良的行为模式在传承过程中是被通过自身后天的努力更正的下一代。

### 思考：

- 1、如何撰写家庭使命宣言？
- 2、如何成为家庭中的转型者？

## 第十章 婚姻关系

本章导读：基于本章内容基本理论性偏弱，将采用问答互启式教学。

问题一：当婚姻中的一方或双方放弃爱情情况下，

- (1) 你是配偶弱点的制造者吗？

(2) 你成尝试主动爱他（或她）吗？

问题二：当配偶成为你的首要问题时，你如何影响你的配偶？

问题三：离婚是推卸婚姻责任吗？

问题四：在日常生活中，你与配偶发生争执，运用哪个（些）习惯可以从容避免争执激化。

## 第十一章 亲子关系

本章导读：基于本章内容基本理论性偏弱，将采用问答互启式教学。

问题一：你会对孩子的不当行为反应过激吗？为什么？是否尝试解决？

问题二：你是否曾经或者现在不受子女的欢迎？

问题三：如何让你自己行为正确地影响到孩子，让他/她愉快且高效地完成任务，达成共赢？你会运用哪些习惯？

问题四：你的孩子在学业中遇到困难，就解决方案上与你产生意见分歧，如何

教育孩子且不会让他/她产生因表现不佳而产生的挫败感？

问题五：正确的鼓励孩子的方式有哪些？运用你所学到的习惯尝试制定解决方案。

## 第十二章 与他人关系

本章导读：基于本章内容基本理论性偏弱，将采用问答互启式教学。

问题一：如何解决知心朋友很难交、不能理解他人或不被他人理解的问题？

问题二：如何处理他人对你的责怪、指责及对他人的负面情绪？

问题三：运用习惯，如何处理不同意见者之间处于无法沟通的情况下，也能消除分歧，达成共赢？

问题四：如何修复受损的人际关系，建立牢不可破的人际关系？

## 第十三章 与工作关系

本章导读：基于本章内容基本理论性偏弱，将采用问答互启式教学。

问题一：运用习惯，如何尝试解决老板喜欢发号施令，担忧朝令夕改的习惯？

问题二：运用习惯，如何处理与同事之间的矛盾？

问题三：作为一名团队领导者，如何运用习惯处理工作中难缠的关系？

问题四：作为一名管理者，如何保证自己推行的变革不受阻碍？

第二日实操课程：

#### **第十四章 工作中运用时间管理法**

情景：

假设你现在是一家大型银行机构的市场部门总监，即将开始全新一天的工作，当看完助理给你的这一天的活动安排时，你估算每项活动所花费的时间。

以下是没有排定有限顺序的列表：

- 1.你想与公司总经理共进工作午餐。（1-1.5 小时）
- 2.你接到财务部门要求，启动下一年度的广告媒体预算编制工作。（2—3 天）
- 3.处理“待处理”文件，数量远远超过“已处理”的文件。（1-1.5 小时）

- 4.你要和销售经理们谈谈上个月市场销售情况。（4小时）
- 5.你要处理一些电子邮件，助理说都是些急件。（1小时）
- 6.你想翻阅办公桌上堆着的财经杂志。（0.5小时）
- 7.你要为下个月召开的年度总结会议准备发言稿。（2小时）
- 8.有传言说，上报的新理财产品没有通过集团风控部门的审核。
- 9.集团风控部门负责人希望你回个电话，讨论一下关于新理财产品的问题。  
（0.5小时）。
- 10.下午两点要召开各部门总监级会议，但议程不明。（1小时）

现在请你花 30 分钟，运用你从习惯一、二、三中学到的可能对你有所帮助的内容，有效地安排这一天的活动。填列在下方的活动表中。

一日活动表

早上	8 点	
	9 点	
	10 点	
	11 点	
中午	12 点	
	13 点	
下午	14 点	
	15 点	
	16 点	

	17 点	
--	------	--



## 第十六章 双赢绩效管理

本章导读：回顾第八章：如何打造对待团队内不积极主动的员工？

假设分别有两个角色：

销售总监 A：手下有 10 名客户经理，年轻有为，工作业绩指标压力大；

客户经理 B：新入职，表现比较慵懒，但是敢打敢拼，偶尔会出高绩效；

出现管理问题：

A 对 B 的工作态度不满意，而且绩效输出不稳定，认为是在挑战自己的权威；

B 认为 A 老是在约束自己，持自己偶尔能够产出高绩效而得瑟不已，但也担心

A 有一天炒掉自己。

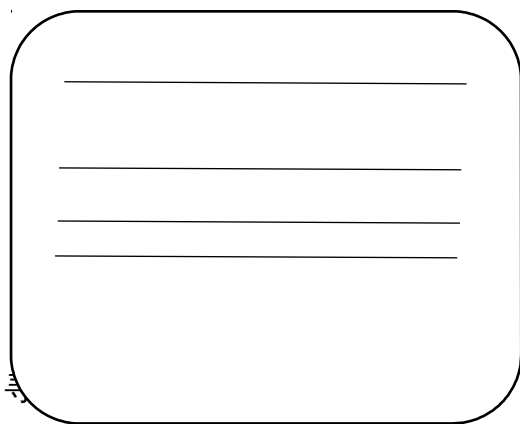
现在，可以判断的是两人在这个关系中失去了平衡，假设你扮演的是 A 或者 B，请按照接下

来的步骤来尝试构建双赢绩效管理：

步骤 1：培养双赢思维：

请先罗列你所扮演角色的关系：

与对方的关系（假设你扮演 ）：



高

低

我赢你输	双赢
两败俱伤	我输你赢

低

高

需要采取的有效行动：

---

步骤 2：换位思考：

现在将你扮演的角色替换成另一方角色，明确写下你认为对方对于目前情况是怎么理解的。

从你的角度写下你认为双赢的结果是怎么样的。

步骤 3：启动双赢绩效协议谈判：

请将上述分析填入下列 5 个要素栏目中。

预期结果：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

指导方针：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

可用资源：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

任务考核：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

奖惩制度：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

步骤 4：形成初步的双赢绩效协议文本