

国际上备受推崇的管理学大师史蒂芬·柯维

2010 史蒂芬·柯维博士

中国 MBA 演讲讲义

史蒂芬·柯维博士将揭示一套让企业和个人永远立于不败之地的致胜法则，在经济环境不断变化的情况下

给那些快速成长的企业和亚洲领导者带来新启发和人生意义的新感悟！



中文 /

最具前瞻性的管理思想家
世界著名领导力大师

史蒂芬·柯维博士
Stephen R. Covey

亚洲巡回演讲

新加坡

不可预知时代的可预知结果
Predictable Results in Unpredictable Times



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

史蒂芬·柯维 Stephen Covey

生平简介：

史蒂芬·柯维，1932 年出生在美国犹他州首府盐湖城，1950 年毕业于犹他大学，继而又取得哈佛大学工商管理学硕士、杨百翰大学博士学位。柯维毕业后留校任教，在杨百翰大学期间，任职校长助理以及组织行为和企业管理学科教授。他还是柯维中心创始人，1997 年，该机构与富兰克林公司合并，成立了富兰克林柯维，史蒂芬·柯维出任联合主席。富兰克林柯维公司是一家为组织和个人提供培训和管理咨询的世界顶尖级公司，与《财富》500 强中 80% 以上的公司和成千上万家中小型企业以及政府职能部门都有建设性合作关系。

主要贡献：

柯维在领导管理理论，家庭与人际关系，个人管理等领域可谓久负盛名。1989 年，其著作《高效人士的七个习惯》出版，在商界产生巨大影响。该书曾高居《纽约时报》最畅销书籍排行榜之首，并占据畅销书排行榜长达七年之久。目前，这本书已被译成 30 多种语言，全球销量过亿册。这本书俄文版在莫斯科上市时，普京对媒体发表感慨说，俄罗斯应该出现这样伟大的思想家，并建议俄罗斯公民阅读这本书。2002 年，《福布斯》将《高效人士的七个习惯》评为有史以来最具影响力的 10 大管理类书籍之一。

这部力著倡导的七个习惯是：积极主动、以终为始、要事第一、双赢思维、知彼解己、集思广益和自我更新。这些观念给人们特别是管理者带来一场意义非凡的变革。科维成功运用心理上和精神上的洞察力激励管理者（和许多其他类型的读者），提高他们的工作业绩，改变他们的生活。

柯维传授的内容不是某种流行时尚或管理技巧，而是经过时间考验并且能够指导行为的基本原则。通过思维的改变达到行为的改变，从而加强组织内部的管理机制、培养组织内部的语言和价值观。这是一个“从里到外”的变化，企业领导人都知道：只有每位员工都成为高效能人士，企业才会真正成为高效率企业。



主讲人：史蒂芬·柯维博士

主持人：女士们，先生们，欢迎大家来参加睿仕管理，哈佛《商业评论》2010 年度大师论坛，有请瑞士管理咨询大中华区总裁陆强先生为我们做演讲！

陆强：大家上午好！我不做演讲，首先我想非常欢迎大家来参加这个关于不可预知的时代可预知的结果的年度论坛，这个论坛是我们跟哈佛《商业评论》联合主办的。

当我们在选这个题目的时候，我感觉这是不是有点悖论了，不可预知的时代怎么可能预知到结果呢？是不是有点忽悠，大师不应该忽悠。其实我觉得我们有本书，大师写过的一本书，关于这个题目，这是一个中文版，已经出版了，也有一个英文版。我们看了这本书以后，觉得大师一定是大师，在一个不可预知的时代如何去找到我们应该采用的态度和我们应该所采取的行动，这个对我们都非常非常重要。仍然回到我们非常基础的内容，我们在不可预知时代可能可以采取一些行动是关于如何更好的执行，创造价值，最后能够化恐惧为力量。恐惧大家都知道来自于未知，所以我们恐惧，未知的前提下我们如何去做才是我们应该可以采取的态度和行动。

下面介绍史蒂芬·柯维博士！史蒂芬·柯维博士是世界著名的领导力大师，也是当今最具有前瞻性的管理思想家，睿仕管理的很多理念与柯维博士的很多理念非常吻合，睿仕管理是领导力解决方案的提供者和人才与职业管理的专家，我们一直致力于将当今领导力解决方案和客户化的创新方案拿给处于经济发展的中国市场，以帮助这些企业培养和发展领导者。同时，我们是柯维的很多领导力课程在大中华区的唯一独家代理，我们在中国已经为我们的客户提供了数千场的专题培训，我们再次欢迎柯维博士来到中国，让中国的企业家和管理者与全球同步分享到世界级的先进的管理理念，这样才能使我们的企业和企业家们基业常青，让大家和我一起欢迎柯维博士！



史蒂芬·柯维：大家早上好！我想先走一走，我想来到大家的中间。

我想先跟大家分享一些数据，是关于通过教别人来获得成长的一些统计。如果你家里面有小孩的话，最好的方法去教育他们就是这样，让他们告诉你他们在学校学到了什么东西，我们这里可以告诉大家，有五个主要的方面，五个原因是你最好通过教去学习，1、你通过教能够学得更好，2、你可以把你教的东西能够内化；3、你可以提高你站在别人的立场去聆听的能力；4、你能够非常适应于各种各样的变化，你可以继续努力，虽然你会犯错误，但是你会取得进步；5、通过教别人，你们之间的关系会更加密切。每桌的第一位今天的来宾，你告诉其他的人，这五大原因，你教你的同桌为什么教学是最好的学习方法，你向你的同桌传授这5个方面，然后每一桌的人通过第一位来宾的教授来体会这几个方面。我想在我整个演讲当中都让大家来分享这种方法，以教代学。现在就请大家相互之间分享，为什么要在教学当中来深化自己的学习。

请你教你这一桌其他的同事，这位女士教这一桌所有的来宾。好了时间到，有多少人已经跟别人分享了五个原因，我再给大家一分钟，继续。你是这一桌的老师，告诉你的同桌五大以教代学的原因，理由，我的意思是你要向你的同桌传授这五个方面的内容。我在大学里面教学的时候是怎样做的呢？我让我的学生以及学生的学生，你猜我是让他们怎么做的？你认为我的学生怎样才能得到学分呢？他们的学分都很高，我让他们教学结合，我的班通常从16个人到1000个人，我的同事们认为我给每个人都很高的学分，这样的话，我才在学校能够受欢迎，我的答复是你去测试一下他们，如果你有问题的话，请用各种各样的语言都可以提问。

学员提问：第四条是什么？

史蒂芬·柯维：如果我想提高您的听的能力，我会告诉你，我可能会在努力过程当中犯错误，但是我真的会很努力，我只是把各种各样的变化变成一个理所当然的事情，我知道，我们肯定会犯错误，但是我一定会努力，这就是让变化变得理所当然，正常化的意思。

我们谈论的话题是不可预知时代的可预知结果，这里是五项教学相互促进的理由，与所有的利益关系人都建立信任的关系。卓越的执行，事半功倍，化恐惧为激情。我想给大家放一段短片，这段短片里面大家可以看到我的儿子小柯维，这段短片的名字叫信任的速度，这段短片非常的受欢迎，怎么跟你相关的利益者建立信任，所以我想请大家先看一下这段短片。

这里有13项行为，也就是建立信任的13项行为，在品格下面有这么几项，直言不讳、体现尊重、开放透明、纠正错误，如果你犯了错误，就要纠正错误，表现忠诚，最重要的忠诚是对不在场的人忠诚，如果我们两个在这里谈论一个不在场的人，那么你就会猜，当你不在场的时候我会跟别人怎么谈论你。在能

力方面有淡然结果，改善状况，面对现实、明确希望和落实责任，在品格方面有先请对方信守承诺和传递信任。

我想用一个比喻，这个比喻是情感帐户，左边是存款的行为，右边是取款行为，存款帐户当中表现出很多的习惯，第一项是先去理解对方，为什么呢？因为你不知道对于对方来说什么是存款，什么是取款，除非你用他们的立场去思考问题。信守承诺，诚实、开放、善意、礼貌、双赢或者是尊重不在场的人，道歉，接受反馈，给出我的信息，还有原谅，而不是不守承诺，超重，缺乏善意，不礼貌，自大，欺骗，傲慢，不接受反馈，耿耿于怀等，还有输赢思维等，超重，掩饰，先让对方理解自己等等。大家有什么问题吗？

学员提问：柯维博士，在信任方面，我们在思考一个文化背景的问题，在中国我们很多时候难以做到很直接，有的时候我们会想你有你自己的思想，你有自己的想法，我有我的，从您在世界各地的经验来看，您是否认为在西方国家更容易信任别人，在亚洲，在东方，在不同的文化背景下，我们更难去相信别人，或者是说，人们的行为让他们更难以被别人相信。

史蒂芬·柯维：在我的经验当中，我在亚洲的很多国家都有经验，的确是有一些不同，但是我们的期望带来了不同，如果你希望看到高信任度，人们都很不透明，不诚实，如果步建立很高的信任度，他们就会很失望。在政治方面尤其的明显，尤其是在美国，有一次我在多米尼加共和国，我们在为当地的总统第一夫人和她的内阁做培训，你能够猜想当地的一些信任度的程度吗？只有7个百分点，这个统计数据比美国要低。所以，我用了印第安人的发言权杖的方法，我告诉他们，如果你相信我所传授的东西的话，请你站到走廊的另一面去，他们的确这样做了，不管他们是不是身体力行，那是另外一个问题了，因为你属于哪一个阵营决定了你对这个阵营很忠诚，而不能够决定你是否对原则忠诚。我们的价值观会左右我们的行为，我们的原则会决定这些行为的结果。

在原则和价值观之间的区别是社会的惯例是价值观，而我们的原则是资源的法则，这就是一项资源的法则，如果我对您不诚实的话，结果就是你不会相信我，如果我诚实的话，我是一个开放的心态，你就会来信任我。这就是自然法则，这也是你自己能够自圆其说的基础。

有一次我在中国做一项活动，我们的一些嘉宾说我们所传授的一切在一个信奉孔夫子理论的儒学理论的国家怎么去试试，你同样需要开放，你是否相信我们的价值观，尊重、和善等等，他们说是的。你是否相信公平，在我们的商业活动当中要有公平，你们相信这一点吗？他们说是的。你们是否认为我们应该不断的发展和培养我们的员工呢？他们说是的。我们的生活是否应该有一个目标呢？应该正直呢？他们说

当然的，这就是我所传授的东西，这就是我们的身心两方面的结合。我们在内心必须要友善，必须要有一个有意义的目标，必须是正直，诚实的，必须要有这样一种精神，这才能构成一个人。

学员提问：柯维博士，怎么样才能在组织里面建立信任的环境，在公司里面如何建立信任的环境，您是否可以跟我们分享一些在组织内建立信任的有效的方法，根据你的经验？

史蒂芬·柯维：这一切的基础还是你的能力和品格，就是刚才我们所看到的 13 项行为，也就是不断的在我们的情感帐户里面存款，

我给大家解释一下怎样才能够建立信任，在伦敦有一家医院，他们曾经有一度连续的让 7 个孩子失去了生命，从手术室把孩子送进 ICU 病房的过程当中，7 个孩子失去了生命，他们怎样才能够继续建立信任呢？这看来不能只凭借我们的信任和开放来建立，必须要有能力，他们具体做了什么呢？请大家看这段短片。

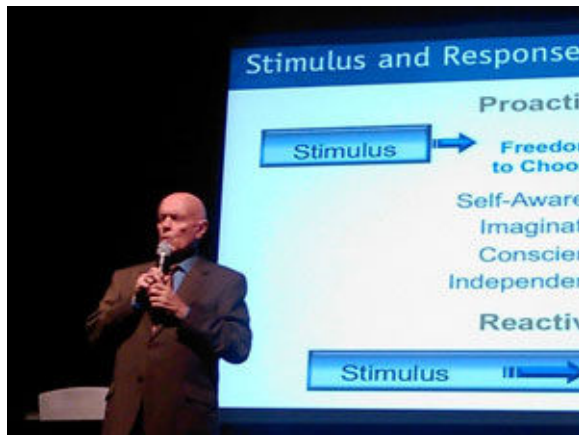
我想刚才这一段短片很好的诠释了怎样才能有建立信任的行为，这一部分大家有什么问题吗？

学院提问：刚才您提到了品格和能力，我们想一想，假如我们的同事他们有一定的品格，但是他们并不是一个值得信任的人，比如说他们会欺骗，他们会说谎，您认为我们应该怎么样跟这样的同事去相处呢？怎么样才能够跟这样的人建立信任的氛围呢？

史蒂芬·柯维：关键是建立信任的文化，我想透明度是这里面最重要的一个方面，在自然当中，在医院当中，在企业当中，在政界我想都是这样的，光明，透明度是最有效的消毒剂。如果一个人不诚实的话，他们就会让自己出局，一定是这样的。如果他们欺骗，他们今年没有办法产出应该产出的结果，那么他们就会让自己出局，我们发现了这一点。在一个高信任度的氛围当中，我们会取得很好的成绩，如果你没有取得成绩的话，你可能会看到各种各样的，各自打自己的小算盘，你会看到很多不诚实的行为，但是如果你想建立一个高信任度的文化的话，有这样一些不好的品格的人就会自己把自己淘汰出局，晚一点我会用另外一种方法跟大家讨论这个问题，我们看下面一部分的内容。

你要跟所有的关系人建立信任，卓越的执行，必须把恐惧化为激情。我们来看一下卓越的执行力的问题。我想给大家看一个例子，这是一个来自超市的例子，他们有 250 家连锁店，在 6 个月当中，他们从排名第 250 位上升到排名第 1 位，他们的诀窍就是卓越的执行。这里我们可以看到卓越的执行有四大要素，第一，要让所有的人都参与，尤其是对这件事情直接参与的人，所以第一个要素就是专注于至关重要的目标，我们把这样的目标叫做至关重要的目标，你必须要贯彻事先的衡量指标，然后设立一个清晰的，激动人心的计分牌，然后建立定期的责任汇报机制。每个人，包括有正式管理职能的人都必须对整个团队负责任，每个人都必须承担一定的责任。慢慢的，你就会培养起这样一种文化，就是我刚才所提到的信任的文

化，这是一个执行的文化。如果不参与的人，他们就会自己把自己淘汰出局，原因很简单，我们这里的文化很强，我们来看这样的一段话，当我们的道德不够的时候，我们的法律是没有用的，当道德足够强大的时候，我们的法律也意义不大。



我正在写一本书，《罪恶的终结》，有多少人看过温哥华的冬奥会？在温哥华最大的社区，他们做出了两项改变，第一是防范，不止是去抓坏人。第二就是结成合作的伙伴关系，所以当地的警察开出的奖励单比罚单多一倍，你可以猜想一下，当地的犯罪率发生了什么样的变化，犯罪率下降了 85-90%。这里的含义我们看到居民的满意度也大大的提高，我们做了两件事，第一是防范在前，防患于未然，警察的责任不仅仅是抓坏人，第二就是建立伙伴关系，我们的奖励单，包括有实物的奖券，娱乐的奖券。

我们发现这样的方法是可以转移的，建立更为广泛，更深入的信任关系，那就是承担责任做那些该做的事情，而不仅仅是去抓坏蛋。这一部分有问题吗？

学员提问：我有问题，我小的时候里根总统曾经说过，你可以去信任，但是你要去审核，这是里根的名言，我们来看一些大的事件，比如说我们的按揭危机，我们可以看到有很多人滥用按揭条款，你在信任的同时也要保护你自己。

史蒂芬·柯维：您如何看待我们刚才讲到的那句名言，当道德足够强大的时候法律没有什么作用，当道德不够强大的时候法律也没有什么作用。我们的关键是改变整个大的文化氛围，包括我们组织内的文化氛围。有时候我们会担心我们的方向错了，实际上很多时候我们整个文化氛围都有问题，因为我们的目标不是建立关系，不是去奖励，像你开车的时候超速，你问警察发现过我做过很多好事吗？所以奖励的方法有很多，你是不是用各种各样的方法去认可和奖励你的伙伴呢？

11 点我会给大家放一段短片，是展示犯罪率是怎么下降的，我在写一本书，这本书的名字叫《罪恶的终结》，我刚刚结束了对一些监狱当中犯人的培训，有很多人他们都想参加这个课程，在监狱里我们七个习惯课程的基础首先是取得个人的成功，这在公众成功之前，这是个人成功。你承担责任，你找到自己

的使命宣言，然后你做到要是第一，然后你去到公众层面，这是建立在个人成功基础上的。所以真正的小偷不是偷你信用卡的人，是在我们文化的 DNA 里面，那些让你去跟别人做比较的人，也就是我们所说的社会舆论，你的评判是建立在社会舆论的基础上，而不是你自己内心的政治和诚实基础上的。

我另一本书当中的内容，当人们找到自己的道德的时候，他就会更加的关注他在公众面前的形象，而不是他自身。当我们来到镜子面前的时候，我们失去了自己的灵魂，我们更关注在公众面前的形象，而不是我们自己。所以我们总是不停的跟别人进行比较，这就是我们所说的匮乏心态。你看上去好象对别人的成功感到高兴，但是在内心深处，你却不是这样的，因为你想到了一块饼，如果别人多分了一块，你就会少一块，实际上饼是可以不断做大的，所以我们一个组织内部的道德水准，或者是文化，专注于哪个方面，如果我们专注于做好事，那么我们会逐渐的成为一个诚实的，值得信赖的人。

我写的另外一本书，《如何让大学能够推动我们社会的发展》。大学实际上就像船的转向舵一样，这就是船的转向舵，通过让各个部门，各个方面的领导者，包括我们社区的领导者，政府领导者，商业领导者，社会上的领导者，还有宗教的领导者，让他们都找到自己的使命宣言，找到自己的价值观，所有的这些都应该建立在原则的基础上。我们看到发生的现象，你会改变整个社区，整个社会的价值观，就像在温哥华一样。在我去过的那一座科罗拉多州的监狱里面，我们做了一项研究，犯人被释放回家以后会发生什么？你知道谁去教他们吗？有一些专门的教育犯人的人去上这些课程，这些人他们防止那些被释放的犯人重新走上犯罪的道路，到目前为止，我们没有找到任何一个人，他们在被释放以后又重新犯罪的，他们可能会离开科罗拉多，可能会离开这个国家，但是他们不会再去犯罪。有的人甚至在读自己的博士学位，到目前为止，没有人在被释放之后重新又回到犯罪的道路上。我想关键还是在文化，受能的文化，组织里面，当我们有受能的文化的时候，社区当中有受能的文化的时候，我们的透明度就会成为最有效的消毒剂，每个人都会过自己的生活，都会有自己的生活。

我们是不是有中文字幕的温哥华的这段录像呢？大家想不想看温哥华的这段录像，请大家认真的观看，你会看到在整个我们的警察局里面，他们的文化发生了怎样的改变，怎样通过建立道德水准来改变自身。

短片里的那位先生那天我们一起在伦敦，我给他提供了一份材料，给所有的警察署长都提供了这样一份资料，他们都很喜欢。有两个思维模式，一个是预防而不是抓坏人，第二是奖励，这样你们的商业伙伴就能得到一些类似于奖励这样的东西，这是一个非常令人激动的事情，不是吗？看到犯罪率下降了 85-90%。

而且我们在家庭里也可以这么做，可以创造一种文化，可以让彼此建立高度的信任，这是我的家庭使命宣言，我有九个孩子，52 个孙子辈的孩子，这就是我的家庭，在他们的手腕上都有一个家庭使命宣言，

请大家看一下我的家庭照片，这是我的妻子，她最近动了一个手术，不能和我一起来到中国，她每天都会到河边去，这是我的儿子斯蒂文，这是玛丽亚，这是科林，她抱着她新生的孩子，她刚写了一本书《我通过自己的选择发现自己》，我们最近正在写一本书《循序渐进的生活》，所以永远不要打算退休，你可能是从工作上退休，但是永远不要停止做出你巨大的贡献，所以我们生命的意义在于贡献，我们的使命是我们通过为别人服务来为上帝服务，所以像我们的子孙辈们来教授这些道德上的服务理念，这将会让我们紧密的联系在一起。

没有任何一样成功能弥补家庭的失败，无论是金钱还是社会地位，无论是什么。这先给大家播放一个短片，看看一个超市是如何从 250 家的连锁店最后一名在几个月内成长为第一名的，这里涉及到了卓越执行的四个要素，他首先要找到至关重要的目标，他所发现的就是商店的状况只有改善了之后才能够提高店里的销售额，于是他们开始改善商店的状况，然后他们就设立了一个计分牌，建立一个问责制，他们使用了那些正式的权利，同时也要对他们的部门，对他们的团队负责。在工业时代，领导会控制整个过程，操作整个过程，财务、会计驱动着所有的行为，他们会奉承他们的上级，这是很普遍的行为。下级会告诉上级上级爱听的话，而不是真的告诉他们组织里真正发生的事情。下面让我们来看一看这个商店是如何从最后一名排名到第一名，从最低到最高，在短短六个月的时间之内，让我们来一起分享一下这个短片。

上一次教你们执行力的那位先生现在可以轮到你们来做老师了，我们请刚才担任老师的旁边那一位，右边那一位先生或者女士来做老师，向你同桌的人来教一下执行力的四个要素。如果大家觉得这个材料比较难的话可以分成小组来做，每组三到四个人。

让我们来再次看一下高效执行的四个要素，我们要和所有的利益相关方建立信任，事倍功半，卓越的执行，化恐惧为激情。我注意到，当人们积极参与的时候，他们不会害怕，他们会积极参与，他们会真正参与其中，这就是新的知识工人时代的功能。以前都是从上而下，上级命令下级，而在以前，下级都会奉承上级，拍上级的马屁，奉承他们，这也就是为什么上级会和下级变得有隔阂分离，不了解组织的真实情况。

我将会给大家播放一个小的短片，讲的是全人思维模式，我们人类经历了四个阶段，有手工业时代，然后我们经历了农业时代，工业时代，现在我们的生产效率比农业时代增加 5 倍，甚至更多，甚至 90 倍，甚至更多。现在我们又进入了知识工人时代，现在我们的生产率又比工业时代高了 50 倍，我们很多组织的建立，或者说他们还沉浸在他们的工业时代，他们从上而下发布命令。而他们的权威主要来自于这种正式的权威，而不是道德的权威。请问这个世界上最大的民主国家的创建者是谁？就是印度的甘地，他从来没有担任过什么职位，我也曾经和麦德拉有过亲密接触，麦德拉曾经在狱中，在一个很小的房子里他被折

磨，我问他你是如何忍受这些折磨的，你花了多长时间才克服这样的阶段，他是花了4年的时间，我看到他们彼此说话的方式，他把他们说话的内容全部记了下来，这是通往自由的道路。我逐渐意识到他们也是好人，他们也是隔离制度的牺牲品，于是我觉得需要这样一个，让我们的牺牲者们聚在一起，共同结束这个隔离制度。我们再看一下甘迪关于愤怒的一段引言，愤怒就是一种酸，他对容器的损害远远大于他在表面上的作用。愤怒是一种酸，那些生气的人受其害更大。

我们把领导力奖项给了柯林鲍威尔，他是美国的前国务卿，他曾经跟我们讲过他一生中最激动的一个经历，我将会给大家一个短片，讲讲我们身体的四个部分，我们的心、脑等等，我们来看看一些科学的证据，关于我们的心、脑、灵和身体。我们让每一个部门，团队中的人都积极参与的时候，我们就能释放他们的潜能，像我们的文化说的，这样我们就不会再有恐惧，让我们的成员能够积极参与，因为我们不再需要这些规矩，规则，我们可以取消这些组织结构，我们不会再有官僚体系，我们可以让组织变得简单化。很多人都已经习惯了这种官僚体制，他们能够适应他，而且他们认为这就是他们的生活，不是这样的，如果你想在不可预知的时代获得可预知的结果就要记住这四个原则，卓越的执行，将恐惧化为激情，还有就是事半功倍，让我们一起来分享一下这个短片，然后我们稍做休息。

每桌请分成三人一组，相互之间握握手，两到三个人一组，我们分组以后要准备好就下面这张幻灯片上的内容进行三人教学。我们下面要来看一下工业时代和知识工人时代的区别。工业时代整体理念就是控制，如果你比较好心的话，你可以做到友善的控制，而在知识工人时代的理念是释放潜能，激励人们去找到自己的心声，然后把他们自己的心声与组织的需求结合起来。我来解释一下什么叫心声，也就是四个相互重叠的圆圈，一个是才能，我善于做什么，热情，我喜欢做什么，良知，我应该做什么，还有就是需求，我需要做什么，结合起来心声就是你独特的贡献。有多少人在工作当中觉得已经找到了自己的心声，请举一下手？我们看看这个会场当中有多少人举起了手？大概有1/5的来宾，让我们来问一下这20%的人，你在工作当中需要多少监管，你不需要任何的监管，为什么呢？因为你做的很好吗？因为你很热爱，你知道你该做什么，而且你真正的需要做这件事情，所以我们可以看到，监管本身就是工业时代的一个概念。对于我们的财务和会计来说是怎样的呢，在北京，你会看到我手上拿的麦克风，是一项资产，而人有时候也被看成是资产，是成本，所以，这就是很多人的想法，我们的领导力是建立在正式权利基础上的，而知识工人时代用的是道德的权威而非正式的权利，有正式权利，但是缺乏道德权威的人，他们有很大的弱点，他们依靠正式的权利来完成任务，也就是说其他的人也依赖他的正式权利，在关系当中，不可能建立高信任度的关系，原因很简单，因为有太多的正式权利的介入，你很容易被隔离，被孤立起来，存在于文化之外。文化可能是以老板为中心的，而知识工人时代是互补的团队，公仆式的领导，所以我们能够了解彼此的优势和劣势，结合成一个核心的团队。

女高音用她的嗓子唱出女高音的音调，其他不同的男高音，男中音也有他们自己的音调，这样的团队就是相互互补的团队，他们使得相互之间的弱势能够被抵消，我们的领导者实际上是为全体团队成员服务的，我们整合整个体系和系统，让我们的资源能够发挥他的作用，提供所有的帮助，让我们朝目标前进，我们有一段短片，反应的是一座学校里面的校长，他亲自动手去打扫男洗手间，因为在男洗手间气味实在难闻，他成为了一个公仆式的领导者，然后他影响了整个文化，整个社区。

我想再给大家放一段片子里面他有默罕默德·尤鲁斯教授，我曾经跟他共进午餐，他说他的目标，他的使命是去除世界上的贫困现象。你想想，这样的小额贷款的客户是谁，95%是女性，她们得到贷款之后98.5%的人都偿还了贷款，这让很多其他的银行家感到很吃惊，这些妇女得到贷款之后，她们就会成为贷款委员会的成员，她们会去招募更多的申请贷款的人，文化上她们感觉自己被授能了。这些给出去的贷款并不是免费的礼物，这些是贷款，需要偿还的贷款，这就是小额贷款的意义。所以人不应该是资产，人不应该被成本化，从激励的角度来讲，有外部的激励，这指的是工业时代，二值时工人时代主要是内在的激励，由他们的激情来激发的，由他们的才能来激发的。在管理方面，工业时代，老板对于结果负责，因此老板要去管理和激励，在知识工人时代，组织文化对结果负责，因此我们提倡的是自我管理，所以这就叫文化授能。

我想让大家分成两到三个人的小组，相互之间传授和分享这张幻灯上面的内容，大家讨论两分钟！谢谢大家的讨论，大家有问题吗？他问了一个问题，文化怎么样对结果负责？我的说法是，授能的文化让人们都参与到决策的过程中，他们就会越来越投入的去做这些决策，这就是授能的文化，还有其他的问题吗？

学员提问：我的问题是在中国，有很多公司他们仍然相信他们处在工业时代，你对于这样的一些制造业的公司有什么样的建议，他们不认为他们的工人是知识工人。

史蒂芬·柯维：我想几乎所有的公司都在某种程度上处在工业时代，他们有一部分已经进入了知识工人时代，但是他们的做法还停留在工业时代，在我的国家，在您的国家，在亚洲都是这样。他们实际上不太重视授能的文化，大家刚才看到了334号店他们在这样做，他让每个人都承担责任，对于团队承担责任，在工业时代人们把他们的责任推给了老板，老板的确是每个人服务的，然后需要对所有的事情负责，对于整个团队负责，对整个部门负责，谢谢你！

学员提问：我来自诺和诺德公司，是一家丹麦的制药公司，我们公司从总部引进了一个领导力的课程，从丹麦引进的课程，这个课程是关于如何把我们的经理培养成真正的领导者。有一天，我们的总经理告诉我，他认为我们的经理更喜欢纪律，更喜欢控制，这样他们能够做出更好的决定，我们的总经理有这样的

一种顾虑，这对我来说是一个难题，怎么样能够把我们的管理者培养成领导者，我们的总经理认为他们目前只是好的控制者。

史蒂芬·柯维：你只是把我刚才的观点再次的重申出来了，大部分的人他们说的不错，但是他们还是在穿新鞋，走老路，我可以告诉你其中一个原因是什么？给大家看这样一张幻灯片，这是一个力量对比，有一种是阻力，还有一种是支撑力，这是我们目前的水平，我们希望从这里到达一个更理想的状态，实现我们的愿景。我们在工业时代主要集中在哪个部分呢，在支撑力这个部分，在这个方面看上去从经济角度更合理，更有逻辑性，有多少人曾经尝试过减肥，结果怎么样？在几个月之内又反弹了，对吗？你又回到了以前的生活方式，你从这条线往上抬升了一点，然后又掉下来了。关键是如何把这些阻力变成你的动力，怎样才能变成动力呢？这要靠我们授能的文化，让所有的人都参与进来，运用我们执行的四个要素，我们需要决定什么是事前衡量，我们的积分牌是什么样的，然后建立责任的汇报机制。

我们可以看到这张图，这是你现在所处的地方，这是你要去到的终点，这是你的使命，你要处理个人人际等各个方面，还有领导和组织层面的关系，其中的关键是如何能够把你的阻力变成动力，这一切要通过授能的文化来实现，要让每个人都参与进来。这看上去好象效率很多，但是另外一种方法，老的方法却是低效能的。从你现在所处的位置到希望到达的位置，看上去效率很低，可能需要一到两年，但是慢慢的，你会专注于从外部的控制到内部的授能，从匮乏心态到富足心态，从竞争到统合综效，整体大于部分之和，这是我们的目标，可能需要一到两年的时间。你不可能从这里到这里一夜之间就实现，这可能比较慢，可能是一个很痛苦的过程，需要很大的耐心才能够抵达终点。大多数的组织都还处在这样的初级阶段，所以他们说的都不错，他们都在谈授能的事情，但是他们还是用外部控制的方式去实现目标，他们还是有匮乏心态，还是带着竞争的心态。

这个是力量对比，这当然需要投入时间，我们的员工每个人都必须要从内心真正的接受它，相信它，然后才有可能把这一切内化，才有可能去实现他们所坚信的原则，还有其他的问题吗？

学员提问：谢谢您回答我的问题，我想知道，是不是可能把个人的授能和专业方面的授能分开，我们生活在这样一个环境当中，我们习惯于等级制的传统和环境，在个人层面上，个人生活当中也是这样的，我们在全球竞争当中，我们的确需要授能，我们的管理层应该具体做些什么呢？

史蒂芬·柯维：我不相信我们能够做到把两个方面的授能分开，如果你学习过七个习惯的话，你就会知道前面三个习惯代表个人的成功。上面的部分是整个组织的成功，是授能，我们需要双赢思维，需要统合综效，这意味着我们要找到比每个人自己的解决方案更好的方案，例如在减少犯罪率，如何能够循序渐进，如何能够为社区服务等等方面。我目前正在写 11 本书，第 1 本叫《第三解决方案》，其他的书都是

支持这个话题的。我们有很多的训练有素的律师，我的另一位共同的作者，他经常去法庭，他经常在法庭上使用印第安人的发言权杖来获得比较好的沟通效果。我们所说的个人成功，对于获得成功来说非常重要，因为首先你要获得独立，互赖。我们可以看到，互赖是在这样一个层次上。你从依赖到独立，从独立到互赖阶段，这就意味这是一种授能的文化。

学员提问：我是否要问这个问题我想了挺久的，我来自于女性领导力论坛，我们的公司花了半天的时间教育所有的女性领导者如何才能去处理好公司内部的政治关系，名字叫做“政治与我”，我感觉到有一些内心的斗争。因为在每一个组织当中都存在政治的关系，尤其是当你在越高的位置上，你会参与到更多的政治活动当中，我们是否可以说公司内部的政治活动他们的的确确存在，是否不同的人他们参与的程度不同，有没有一种方法能够让人们完成任务，让业务不断的成长。我想听一听您关于企业政治方面的建议。我的确听过授能文化的这种说法，但是谁引领这种文化呢？是不是我们的行为呢，是正式的领导者应该驱动这种文化。

史蒂芬·柯维：就是那些有权利的人。

学员提问：如果我们的领导者，整个组织的领导者他们并没有像这样去做的话，并没有去推动这种文化的话，那么我们其他人的影响圈都很有限，我们怎么样去发挥自己的作用呢？有时候你不知道自己的能力有多大，所以我们来看一下影响圈和关注圈之间的关系。

史蒂芬·柯维：里面的的是我们的影响圈，外圈是关注圈，要扩大自己的影响圈其实有七个步骤，第一就是去做，第二是做立即汇报，第三去做定期汇报，第四提出建议，提出建议是你的影响圈，但是工作职责范围以外的事情。

我曾经在我们的太平洋舰队里面做过很多的访问，他们会发现在美国，如果离开军队的话，他们有可能挣到五到六倍更高的工资，所以在军队里面，有一个人做得很好，这个人叫戴维，他是怎样建立授能文化的呢？他给了我一顶帽子，那个时候我们在夏威夷，我在谈我们授能的文化，他说你想看一个实例吗，我说当然好，然后我到他的舰艇上面，那是一艘潜水艇，这是一艘老的潜艇，它有 450 英尺长，有 150 名水手，它的造价是 20 亿美元，还不包括外面的防护层，这就是我看到的发生的事情。他们会说，我想把这艘潜艇下潜 200 英尺，然后声纳会告诉我们什么呢？声纳会告诉我们水深有多少，周围是不是有其他的舰船，所以我们的回声，我们的声纳系统告诉我们什么呢？这些对于我们来说都起着转向舵的作用。这是在你的影响圈里发生的事情，他一下就扩大了。如果你用上面讲的这种方式的话，他的团队没有一个人离开，所有的人都跟他呆在一起，因为他们在文化上感觉到被授能了，他们找到了自己的心声。我曾经接触过酒店和住宿的行业，我告诉我的父亲，我不想做这个行业，我想做老师，因为我有非常多的教授我们的

领导者的经验。当然，我很希望听到我的兄弟姐妹们，他们每个人自己的心声。在我父亲的情景下，我们后来决定要从事教育和培训行业，所有的这一切决定带来了很多的不同，关键词不是自己的积累，而是贡献，如果一个人从情感上接受了这一点，那么他的整个人生就会得到很大的改变，大家能从这里想到有什么要提的问题吗？

学员提问：谢谢您柯维博士，我来自哈佛《商业评论》，我想讲一个关于分享的故事，为了要让大家听得更清楚，我希望用中文来说这个故事，实际上在我们的组织里面是有这样一种信任的文化，而且我们已经在这方面做了很多事情，包括我们建立了一个沟通的内部平台。我们在基于高度信任的状态下，又怎么能够很好的推动我们的工作。比如说我们分别在北京、上海、广州、深圳这几个地区，我们平常是不见面的，但是我们有一个共同的目标，更好的完成我们的业务，有的时候在完全信任的文化之下，执行过程当中受到了一些阻碍，团队成员内部不能够很好的去反馈一些成果性的结果，这个时候我是有点着急的，包括在我们整个公司里面也都会有这样的压力。所以我很高兴来告诉大家，我们在哈佛《商业评论》这个平台上，员工和领导之间有着这样的高度信任关系，但是我们又如何能够在执行的过程当中更好的来推动这种信任，并且把它转化成我们很好的商业成果，谢谢柯维博士！

史蒂芬·柯维：举一个例子，我们今天的会场在北京，我们手上拿的地图却是新加坡的地图，这是我能够得到的唯一的信息，我是否能够来到会场呢，这是不可能的，不管我怎么努力，都不可能到达今天的会场，我手上的地图是我们的思维方式，我们应该了解到，我们所有巨大的进步都是先从打破思维方式开始的，才能得到一幅准确的地图。当你有了这样一幅地图的时候，会看到我们的态度有了很大的不同。我想告诉你，我用的是什么样的地图？

这幅地图有三个相互重叠的部分组成，第一个方面是我们探寻自己的心声，也就是七个习惯。第二是卓越的领导力，激发他人找到他们的心声，这其中包括激发信任，明确目标，整合体系和释放潜能。这来自我们 30 年与企业合作的经验，我们发现企业有几个常见的慢性病。中间的是低信任度，我们缺乏共同的目标，官僚，整合不当的体系和没有发挥才能和潜力，这是四个慢性病，这些慢性病有一些症状，就是目标不清，一片混乱，部门之间相互指责，官僚的做法，以及整合不当。在中间我们可以看到，我们防伪的心理，互相之间不分享信息等等，最后一方面，互相的愤怒，白日梦，他的结果就是很低的质量，工作速度缓慢，我们很难给公司带来所需要的现金流。在这样的一种情况下，我们与公司有二、三十年的合作，我们找到了领导者的四大天职，那就是建立信任，明确目标，整合体系和释放潜能。

第三个方面是我们卓越的组织，也就是把我们的专注和执行制度化，这方面我们叫执行的四个要素。我想等一回儿回答这位女士的问题，我们会看到什么样的结果呢？持续的、卓越的绩效，我们可以看到能

够释放人潜能的多赢的文化，这是用执行力商（音）来衡量的。第三个方面是我们会得到忠诚的客户和业务代表，这是从我们的 360 度的净倡导者调查得来的，还有一个方面，我们会获得独特的贡献。有一次我在日本跟一个大的组织在一起，我们需要做的一个工作就是给孩子们带来足够的食物，我们看了很多饥饿当中孩子的照片，我们不是一两天要做这件事情，而是长期的要完成这样的使命和任务。这是整个会议当中最令人激动的部分，这是我们应该做出的贡献，每一个组织都有自己的架构，都有自己的方法去衡量，什么是卓越的成效。然后我们会看到这里面包括有身体，我们的情感，智力还有我们的灵魂，这跟人的四个方面是匹配的。如果我们让所有的人都看到这些统计的数据，包括财务的，执行力的，还有贡献的数据，他们就会逐渐的在文化上感到被授能，他们就会做出明智的决策，因为他们在关注组织的四个方面。

这是我们的执行力商评估的一些结果，有 27 个问题，只需要 15 分钟，你就可以在网上完成这样的测试，你就可以得到一份个人的测评报告，我们来假设你现在有一个团队，每个人都可以看到自己的报告，也可以看到六个方面我们做的情况怎么样。但是令我们吃惊的是，只有 15% 的人知道组织清晰的目标，如何能够转换成行动，意思就是我怎么让我的目标和战略结合在一起，我们怎么样能够有好的流程，好的方法，才能够让我们的人员能够去完成任务，然后我们会测评，统合综效方面的成果。所以我们会看到全国的平均分和最高的 10% 机构的评分，人们就会讨论，怎么样能够有更深入的理解，怎么样才能够找到自己的不足，并且不断的进步，怎么样能够建立一种授能的系统，怎么样能够从妥协上升到统合综效，才能够有一个定期汇报的责任机制。你们现在就可以做这件事情，在你自己的团队，部门里面，你可以很快的来进行执行力商的测试，你就会看到你们公司的平均水平，我们可以看到，这是团队层面的测试结果，得分是 54 分，全国的得分是 89 家，这是团队成员各个单项的得分，这是组织层面的得分。44 分，全国平均分是 80，最高的 10% 是 92。这是在个人的层面，这些结果是来自一个不记名投票的方式，所以我们可以看到，在各个不同的层面，我们可以看到各个单项的得分情况，这是在个人层面我们看到的各项单项得分。

如果你有这样的一些信息的话，如果你看到有些人得分很低的话，他们就会决定离开组织，我们来看一下这张片子，他说的是透明度，透明度是最好的消毒剂，所以在我们的社会和组织上都是这样。如果你让每个人都参与，让他们获得各个方面的数据的话。

我们来看一下这张图，经过几十年的调查，我们发现只有一个问题跟组织的盈利性有关，那就是你在多大程度上愿意把这个产品和服务推荐给你的客户，如果是 9 分或者是 10 分的话，就很好，你知道平均分是多少吗？是 3.5 分，人们很容易就去用你竞争对手的产品和服务，还有中间的这一段叫做被动者，他们既不会帮你宣传你的产品，也不会对你不利，这是哈佛大学的研究成果。所以对于刚才那位女士的问题，

我的问题是你要获得这四个方面的信息，把他们给所有的人看，你就可以看到我们在全中国各个方面的得分，实际上你已经开始进行授能文化宣导的过程。

这是我最常用的地图，也就是我的思维方式。这样的思维方式能够带来授能的文化，一切都从这里开始，都从个人的成功开始，然后才到公众的成功，我们要谈到领导者的四大天职，他们只有这样才能够使这些制度化，制度化的专注和执行，你就不会是随心所欲的因人而变。所有的人都对如何专注和执行制度化负责任，这是我们看到的四个结果。大家有什么疑问吗？所以你要真正领会的话，最好的方法就是两三个人一组，相互之间去分享和相互传授这张幻灯片上的内容。

对于四个结果，请问大家有没有什么问题。

学员提问：这个模式非常好，非常棒，当我们小组讨论的时候，我们觉得这是一个非常理想的模式，能够激发我们自己的潜能，激发我们的团队，我们能够做好我们的执行，这非常好，非常理想的状态，我的问题是我们都想处于这样的状态当中，但是在现实中，也许没有人能达到这样的状况。

史蒂芬·柯维：为什么会这样？我知道许多组织都能达到这样一种卓越的状态，丰田，苹果公司都能达到这样的卓越的状态，我们要有经验来支撑我们这四个领域，我们不能只是在猜测，不能是一些官僚的东西，在我们卓越的，持续的绩效之后要有现实来支撑，我们采用科学的方法来执行，使用我们的忠诚的客户和业务伙伴，包括我们的同事来支撑。有很多机构都已经做到这一步，重要的是我们要有很高的文化授能。

学员提问：我是带着巨大的困惑来向您请教的，你要对社会有所贡献，您的产品、服务要对社会有所贡献，我是来自金融界，华尔街就是一个典型的案例，它所有的产品对社会很多是没有贡献，但它激发了员工的潜力，创造了卓越的业绩，可是对社会是一种损害。中国的金融界现在我们很困惑就在于，如果你想激发员工的潜力，如果想提供卓越的业绩，你必须制造出一堆客户不需要的东西，否则就饿死，我们现在应该怎么办，想向您请教，谢谢！

史蒂芬·柯维：我们要按照净倡导者，我们要推荐好的服务，我们要按照净倡导者所能为社会做出的巨大的服务比例，来看看这种服务是不是有价值。我同意你的观点，我们应当对社会做出巨大的贡献，如果我们不能对社会做出贡献，我们在执行力上就不能得到很高的分，我们在净倡导者上的得分也会很低。我们在多大程度上愿意把我们的产品或者服务介绍给我们的同事，我们有 9-10% 的净倡导者。如果你觉得他不能为我们增加价值，不能为我们的客户带来增加价值，不能为我们的社会带来贡献的话，他就得不到分。我喜欢这个标准，生命的意义不在于积累财富，而在于做出贡献，贡献意味着对我们社会，对我们社区，对我们的家庭，对我们的商业都做出贡献。

学员提问：我们如何去找到自己的心声？

史蒂芬·柯维：如果我们要聆听自己的心声的话，也许我们要改变我们自己的工作，或者要改变我们自己的产品，也就就是为什么我从事教书这项工作，而不是做我们家族的酒店企业。我们的家族企业其实是非常成功的，在美国五个州都有分店，我们的生意非常好，我曾经也让我的父亲去推荐这些酒店，我们的生意做得非常好，当时我还是小孩儿，我就已经陪伴我的父亲做这些事情。他需要对我们的客户提供巨大的价值，对我们的社区，对我们的国家，对我们人民的生活做出贡献，这才是有价值的事情。在我和我父亲说那些话的时候，我父亲说他从来没有找到他的心声，他说他当初是通过一个很大的听来完成这一事业的，在校园里，也是一样。我觉得我们所做的事情能够为社会带来巨大的贡献，所以价值和贡献是核心，不仅仅是对我们个人，对我们的社会，对我们社区，对我们国家都要做出贡献。我的公司专门负责来处理那些缺少统合综效，缺少信任，缺少机构系统整合的问题，专门来处理这些问题。

学员提问：刚才那位先生谈到了这个问题，你能不能跟我们谈一下这四个模式的纬度，如果我们有一个机构他错过了卓越的机构的层次，但是他们也能取得盈利，请问有没有什么公司采用您的模式来使自己的公司变得非常卓越？

史蒂芬·柯维：刚才我提到的一些机构，我曾经去过日本富士公司，有一些那些很饥饿的孩子，我有一些其他的例子，他们都对社区和国家做出了巨大的贡献，他们把他们创造的价值返回给了人民，而不仅仅是在索取。

有两个小组一直在跟随我的讨论，一个是从法国来的先生，一个是从北京来的。

我教给大家一下印度的发言权杖这个方法，在印度有 500 个印第安部落，有一次培训的时候，他们给了我一个非常漂亮的发言权杖，上面有非常精美的雕刻，把我的名字也刻在上面，他们把我称之为秃鹰，这个概念非常的清楚，我们把发言权杖交给另外一个人，然后我们等，一直等到她完全讲完她的话，等她讲完她自己所有的要点，倾诉完所有的感情，然后让她感觉到自己已经完全被理解之后，她才会把发言权杖交给下一个人，告诉他我感觉到我自己被理解了，然后我们再互换发言权杖，这样我们就再也不会会有防卫性能量，而是产生出创造性能量，我们能想出一些新的解决方法。

我曾经参加过世界领导论坛，我曾经和很多阿拉伯人一起来讨论问题，我们来讨论美国和阿拉伯之间的关系，他们的关系在过去这些年中，因为各种原因已经受到了损坏，他们都曾经写过我的高效人士的七个习惯，我让他们用发言权杖进行交流，从星期天晚上开始，一直等到星期四，大家一直在不停的交谈着，他们都感觉到自己真正的被理解了，这需要很大的勇气去向别人敞开我们自己的心扉，让我给大家演示一下，这究竟是怎么做到的。我来向我们在座的听众展示一幅图，你们只能看一下这幅图，一边在看的时候，

另外一边请闭上眼睛，当我在放右边图的时候，请左边的人闭上眼睛，请把这张图拿走，我在放左边这张图的时候，请右边的人低下头，闭上你的眼睛，请放上图，拿走，第三张图，请大家一起来看，请放上图，再拿走。请问你们谁看到的哪些是萨克斯的演奏者这张图片，我看到很多人都举起了手。那边有六个人看到了萨克斯演奏者，你们有多少人看到这是一个女士，这里有几个人也看到了。第一张图片，让你会自动的想第二张图，我们所看到的世界并不是世界本来的面貌，而是我们自己的印象。如果你们看到两张图片，可以把你们的大拇指举起来，为自己鼓励一下，这是第三张图片，这也就是我们的第三种解决方案，比第一种，第二种方案都要好，请把这张图再展示一下。

谁能两者都看到，我们潜意识当中已经做出这样的决定，就是要站在别人的立场上去看问题，其实在现实生活中很少有人能这样做到，我们看到的并不是世界真实的本身，而是我们自己的印象。我们的大脑创造了世界，然后再影响了我们的行为。

我在哈佛商学院的时候还没有幻灯，只是一页一页的翻，每一页上面有不同的图片，每一张图片都影响了我们对下一张图片的解释，这是我看到的图片。坐在我旁边的那个人，他看到的是这张图，坐在我旁边的那个人成为我的朋友，他说他已经 80 岁了，他说你看看那个鼻子。来看看这张图，两分钟之内，整个班级的同学都打起来了，同学之间产生了相互抵制的能量，我们才意识到，我们看到的世界并不是真实的世界，我们看到的只是自己臆想出来的世界，我们的第一幅图影响到了我们对第二张图的理解。你能看到一位年轻的女士们，你又看到一位年老的女士，看看这个大鼻子。让我们再看一张，你能看到这里有一位女士吗，这是她的左眼，她的下巴。你们当中有多少人能够看到这里有一个女士，你们当中有多少人能看到萨克斯风演奏者。我们刚才展示的第一张图片是这一张，给另外一边展示的是这张图片，而合成的图片是这一张。我们要变得谦逊，但是要有勇气，我们可以用印第安人的发言权杖来进行交流。我曾经有一次上飞机，人家以为我拿的是恐怖主义者的袭击工具，我们可以换一个东西，可以用在家里，办公室，所以我们要同理心的聆听。

如果我们是在第五个层次上聆听别人，我们就是以别人为参照，如果是以自己为参照，我们有可能会专注听，选择听，有可能会假装听，甚至忽视地听。我们可能会发出这样的一种声音，我明白你的意思之类的话，其实我们是在傲慢做作的假装地听。但是我们如果以他人为参照的话，我们就能够有同理心的倾听。

我们来看一下交流的几个层次，沟通的几个模式。统合综效是我们的第三个方案，这能达成交易，而不会是争吵，在我们的领导力论坛上，各种各样的人都不一样，有宗教的，文化的，社会的，政治上的差异。在两天之内，他们就发生了转型，这两天的经验让我特别感到惊讶，我从来没有过这样的经验，他们

学会了站在别人的角度上考虑问题，而去逐渐理解别人的问题，而且能够逐渐给出自己的理解。在两天之内，他们想出了四个目标，每个人都承担其中的一个，每个人都对其中的目标负责。

布莱克是克林顿时期的国务卿，他说过，从来没有见过这样的一个工具，能够把人改变如此之大，通过这个工具我们可以看到，我们究竟有什么样的力量，我们能达成什么样的交易，能达成什么样的妥协。通过这样，我们就能取得 $1+1=1.5$ 的结果，而统合综效他让我们取得 $1+1=3$ ，等于 10，甚至等于 100 这样的结果。我的一位作家朋友谈到了关于第三方案的问题，他说几乎我们在每一天都可以取得统合综效的第三方案，只要我们能使用印第安人这样的发言权杖。最让托马斯杰弗森（音），华盛顿总统，以及在费城签署的美国宪章，他们都是聆听的结果，那是世界上最伟大的宪章，他是国家宪章宪法的模仿对象。我想问问大家对于沟通的训练有没有什么问题？有问题吗？

我同时告诉大家，成功的婚姻的秘诀也是这样的印第安人的发言权杖，今晚你回家的时候，当你看到你爱人的时候，你问问他我是否能理解你的观点，然后你就跟他说，我想听听你的观点。我同时也做很多家庭与婚姻的咨询，这是一个非常惊人的催化的过程，他们能够产生这样一种综合统效，第三方案，让我们紧密联系在一起，而我刚才提到的很多例子其实都是综合统效第三方案最好的例子。大家有没有别的什么评论或者有什么问题，

学员提问：第八个习惯里面你谈到了人们发现心声不容易，其实按照心声生活也不容易，你谈到了能够按照心声生活有三个阻力，第一个阻力是如何克服人的骄傲，刚才你谈到了，如果能看到第二幅画面是需要人非常的，如何能克服人的骄傲。第二如何克服人没有节制的欲望，第三把我们的使命结合起来，这三个阻力。这些地方我想详细的再听你解释一下。

史蒂芬·柯维：谈到我们领导力的三个不同的阻力，第一个就是我们的谦卑，用原则来做主导，它对应的是傲慢，这不是我发明出来的，我们要勇敢，这能让我们变得诚实，过一种遵守原则的生活，能让我们有更多的权威，有智慧，以及富足心态，就不会和别人进行比较，他们的对立面就是傲慢，怯懦，虚伪，言不由衷，愚蠢以及匮乏心态，我们总是在不停的和别人进行比较，记住，当人找到社会的镜子的时候就丧失了我们的灵魂，因为我们开始对自己的形象更加注重，自己本身的心声却不再聆听，这是我对这种以原则为中心的生活的理解。谦卑，勇气，诚实，智慧以及富足心态，我们有了富足心态就不会和别人进行比较，我鼓励在座的诸位，要教会你们的孩子，不要总和别的小孩子进行相比。

史蒂芬·柯维：今天下午开始的时间段给大家放一段短片，叫做转向舵，大家可以从这个片子当中看到一个小小的转向舵是怎样改变一艘大船的方向的，在座的有没有哪位看过这段短片，现在先给大家播放这段短片，然后我们再讨论一下怎么样在工作和生活当中去运用片中讲到的道理，也就是转向舵的道理，

怎么样能够做出杰出的贡献，你怎么样对你的工作和生活当中都做出自己非凡的贡献，下面先让我们共同来看这段短片。

请大家还是两到三人分成一个小组，讨论一下我们在生活当中和工作当中怎样成为一个有用的转向舵，我们大概讨论三分钟。谢谢大家的讨论，刚才大家不仅讨论了工作方面，还讨论了自己的家庭和婚姻方面如何成为转向舵呢？

在我的人生当中，给我印象最深的一段经历是在我读博士学位的时候，我的国家正发生一些巨大的变化，当时我在夏威夷度假，我看到了这样一句话，对我的影响很大，这段话有三句。在刺激和反应之间有一个空间，在空间当中就是我们选择反应的能力，正是这样一些不同的选择，里面有我们的成长和我们的快乐。

所以我们可以看到有这样一个模型，人有四大天赋，这四大天赋是动物所没有的，他们是我们的自我意识，也就是我们自我反省的能力，想象力，你可以创造出不存在的东西，有我们的独立意志，你可以自己判断错误和正确，还有就是良知，他可以让你行使另外的三项天赋。所以，我们应该把这四样东西放在我们的文化当中，像 DNA 一样，明天当你去尝试利用我们的四大天赋的时候，其实其本质就是在刺激和反应之间你的距离要尽量地拉开，我们来看一下不同的情景。

大家注意到刺激和反应之间的空间越拉越开，越是授能，每一个人在文化上向他授能，就能看到这样的现象，刺激和反应之间的空间越大，他们越能够感觉自己是自己决策的产物，而不是环境的产物，这些人他们将会成为非常有利的转向舵。有一次我给一些银行家上课的时候，他们对去年发生的一些事情感觉到非常的痛苦，他们有一点懒散，并没有去分享最佳的实践，他们并没有运用我们人的四个构成部分，也就是身心灵智，我告诉他们那我们就尝试去改变我们能够改变的，我们尽管不是 CEO 或者是 COO，或者不是人力资源总监，但是我们仍然有这样的能力，是你们自己让自己失去了这样的能力。我可以向各位保证，如果你跟你的 CEO 或者是 COO 约一次谈话，或者是跟你的人力资源总监约一次谈话的话，你就可以去改变你们年底会议当中所讨论的一些东西，这样的话，你就不会如此的失望。

我告诉他们，但是在你做出一些建议之前，你必须要先去描述他们的观点，也就是我们所讲的发言权杖的沟通方式，然后你才告诉他们，你的建议是什么，他们确这样去做了，他们的建议就是做这样一个试验，做这样一种尝试。在组织最高层的人，他们拥有正式的领导权利，他们非常的认同和赞赏他们的下属表现出来的同理心的倾听，以及他们对整个公司所带来的变化。所以，我告诉那些人，我大概每个季度都会跟他们有一次见面，我告诉他们你看到了吗，你可以通过建议改变一切，你可以想象一下影响圈和关注圈的关系，然后你想想你的建议在哪个圈，当然，你的建议是在你的影响圈里面，这就是你的转向舵，

他们运用了自己的转向舵的能力，他们尝试用同理心去聆听，他们给出了非常具体的建议，然后他们改变了整家公司，原因很简单，就是他们用同理心去展现出来他们的理解，这就是我们所说的印第安人发言权杖的技巧，请大家记住，如果你想影响别人的话请你先尝试去理解他，要做到这一点，必须站在他们的立场上，必须让他们感觉到，你真的是站在他们的角度感觉问题，至少他们知道你已经明白了他们想说的话。

我想给大家放一段短片，这里面你可以看到很多像转向舵一样的人物，这段片子当中所展现出来的行为，我其实都没做到，我也学过钢琴，但是我最后没有学成，我学过很多的东西，但是我的老师告诉我的父母，斯蒂文学过钢琴，但是他学不会，因为他不好好的练习。我们可以看到这段短片当中的这些像转向舵这样的人，他们首先是一个辅导员，他们有这样的一种意愿，我们可以看到有一支女子足球队，她们的胜率是 90%，我们看到她们有很好的训练体制。我们还会看到有一位护士，她没有任何正式的权利，但是她改变了整个精神病医院的面貌，她们创造了一种授能的企业文化，他们就是一些像转向舵式的人物。我们还会看到默哈默德尤鲁斯教授，他帮助了 5 亿人脱贫，这是了不起的成就。我们还会看到刚才 334 号超市的店长，在关于如何建立信任和执行的四要素的时候谈到过这家店，在短片当中，我们还会看到另外一个非常有道德权威的人物，我可以感觉到你们当中很多人都有这样的感受，看到你们都表现出来理解和同理心。片子当中还有一位盲人，他组成了一个跟他相互互补的团队，他们征服了世界的最高峰，珠穆朗玛峰。这个团队的正式的团长最后没有爬上顶峰，他们正式的权利者并没有到达顶峰，他们几乎就要放弃了，这是非常艰险的一段里程，他们基本上要放弃努力了，最后他鼓励这些人要坚持下去，来帮助这位盲人最后登顶，他们所有的目标就是让这位盲人能够登上顶峰。片子当中还会看到这样一个原则，你会看到在社区和工作环境当中，都有很多的像转向舵一样的人物，他们真正的去改变了自己的组织，我想他们应该也在改变他们自己的家庭，我想这就是创造卓越的过程，这个短片大概只有两到三分钟，但是他涵盖了刚才我说到的种种像转向舵一样的人士。

在的有多少人曾经写过自己的个人使命宣言，有多少人是无意识当中想的，有多少人有家里的使命宣言？这也许是你值得去思考的问题，我们家花了 9 个月才找到这样的家庭使命宣言，我们通过服务他人，为上帝服务，他几乎贯穿在每个人每天所有的行动当中，我们的孩子们，他们要负责我们要进行的一些服务性的项目，这些项目他们将为那些无家可归的人，穷人去服务，为社区服务。我的妻子帮助我们城市里的柯维中心做很多的工作，她是中心的主要成员，我们现在可以看到这个中心的业务非常繁忙，在未来两三年当中已经基本上没有空缺的日程了，所以我们主要的目的，使命宣言背后的宗旨就是为他人提供服务。

有一段短片，生命的杰作，这段短片跟我们去思考个人的使命宣言有直接的关系，让我们去看一下我们每个人自己的人生，每个人都应该使自己谱写一段非常杰出的人生乐章，当我们的生命结束的时候，我

们应该怎么样去面对我们所爱的人呢，没有任何一项成功能够抵消家庭的失意带来的失落，所以你完全能够作为一个转向舵去影响你的家庭。你可以影响大家去共同的寻找我们的家庭使命宣言，因为写下来这样的一个使命宣言，并且把它变得可视化是需要大家的努力的，我建议各位今天晚上睡觉之前，就可以写下明天早上你要做的两到三件事情，这就是把它变得可视化，当你醒来之后，你就会很自然的采取行动。所以，这就是把你的无意识当中想到的东西，用非常有利的方式变成你的行为，我们下面一起来欣赏这段短片。

大家对于我们的转向舵，或者是刚才这段生命的乐章以及如何创造卓越有什么问题吗？

学员提问：柯维博士，我想听一听你的观点，习惯二和习惯八有什么样的区别？

史蒂芬·柯维：这是七个习惯的一些基本的理念，一二三习惯和第七个习惯是如何实现个人卓越的，四五六是关于人际层面如何实现卓越的，第八个层面是整个组织如何实现卓越，以及关于领导力的卓越的，这就是我的解释。前三个习惯是点燃你内心的火，然后去点燃其他人内心的火，然后你把这样的一种做法变成公司的文化，所以你的流程，你的架构，能够继续熊熊燃烧下去。要做到主动积极，意思就是我们要承担责任，要采取主动性，明确我们的愿景和价值观，我们在执行的过程当中要表现出对自己的诚实，我们非常需要这样的一种诚实，这样才能够有足够的安全感来进行双赢思维，如果你没有独立的话，你没有安全感，你不知道会发生什么事情。当我们在做这样一种展示的时候，大家会看到别的人看到的和你完全不一样，你会知道怎么样能够进到他们的头脑里面，用他们的角度去看问题，这就是双赢思维找到互相的利益，知己知彼是关于相互理解，统和综效是创造性的合作，不断更新的意思是要照顾好我们的四个方面，也就是身心灵智，这是对于个人和家庭都是这样的，对组织也是这样的。第八个习惯是要探寻自己的心声，激发他人去发现他们的心声。我的领导力的定义就是这样的，告诉别人他们的价值和潜力，清楚到让他们自己都能点燃自己内心的火焰，这也是我对为人父母的定义，我们应该告诉孩子他的潜力和能量，然后让他们自己区别法自己，你不需要去跟别的孩子做比较。所以他们会在富足心态当中长大，而不是在匮乏心态当中成长。

所以这是你的选择，领导力不是跟职位相关的，做领导的人可能有一个职位，但是他们应该更多的去运用他的影响力，而不是仅仅利用自己的职位，更多的要靠你的和善，你的知识，你的影响力，我们这样做的时候就不会很虚伪，你才能够有更多的权威性，所以我们要的是道德的权威，而不是职位上面的权利。有一次我在一个大学参加了一个校长的智囊团的活动，我给校长写了一封信，我告诉他为什么他不能够获得参议员职位的原因，是因为他不够关注人，他给我回信，非常感谢我的坦诚，我的开放，以及我的诚实，他让我作为他的一个助理，在跟他合作四年以后，我理解了他们组织内部存在的种种问题，我决定要向他

做一个演示来告诉他我的建议，告诉他我用同理心去理解的他的行为。所以我首先用同理心告诉他我的理解，然后告诉他我的建议，我其他顾问委员会的同事们，他们不敢看这个校长的脸，因为他们没有这样的勇气，他们不敢畅所欲言，他们只能够在等级制度下面去求生。这位校长接受了我 75% 的建议，包括他本人在大学里面授课的时候，他也开始尝试用同理心去理解老师们的种种行为。我想这是一次令人非常震撼的体验，对我和我的助手来说都是如此，他告诉了我，谦虚和勇气的重要性，只有这两样才能够有我们内心的安全感。

让我再告诉大家如何不断的更新，我想这对于个人和家庭来说都是能用得上的。这是人性的四个方面，对于身体方面来说，我们需要去锻炼和获得营养，我们需要压力管理，对于我们的智力方面来说，我们应该阅读，去获得教育，获得知识，我们应该在内心做到主动积极，建立各种关系，然后统和综效的解决问题，在灵魂方面，我们应该去明确自己的价值观，然后做出承诺去学习，去沉思。我们应该去阅读那些优秀的文学作品，直到他们能够告诉你你所需要知道的一切。这就是我所说的不断更新，这就是其中一个人有一次碰到另外一个人，看到他在锯树就问他你锯了多久了，他说几个消失了，他问他，你为什么不磨一下你的锯呢，锯树的人说，我太忙了，没时间去磨锯。的确，你必须有规律的定期的去不断更新，然后告诉你的家庭，他们也应该这样去做。在我们的人际关系方面也应该不断的去更新。这是第七个习惯，你可以在组织当中运用这样的习惯，他们能够让你去建立更强大的组织，给大家很多的，各种各样的培训，在社交和情感方面建立信任，大家集思广益去解决问题，在精神方面，我们能够明确我们的价值观和公司的使命，这些都是相互作用，而且他们相互之间的作用是永恒的，大家有什么问题吗？

学员提问：谢谢您柯维博士，谢谢您跟我们分享您的家庭使命宣言，我们都知道您的个人使命宣言由三个人组成，您是否可以跟我们分享您的个人使命宣言，因为这对于我们在座的来说将会非常有激励性。

史蒂芬·柯维：但是这要求我们做很好的准备，我想对于上帝来说今天不太适合在这里分享。我想我基本的工作就是这样一种愿景，是跟上帝紧密的联系在一起的，但是我今天在这里不太方便说出来。大家可以问关于个人的问题，就像刚才的这个问题。

学员提问：柯维博士，我的问题是关于公司里面企业文化变化的，我们看到一些中国的公司，他们不愿意去变化，他们强调统一，他们有公司统一的歌曲，他们让员工都要会唱公司的司歌，很多东西都是统一的，你对于这样一些做法怎么看？

史蒂芬·柯维：我想只要是从基层开始的，而不是从公司的最上层开始的，这就是给人授能，他们会有自己特殊的语言，会有特殊的制服，这些都能够把他们统一在一起，能让他们从文化上感到自己被授能了，所以我想我并不反对做这些事情，在我们自己的家里面，我们也做类似的事情。

学员提问：您知道现在很多年轻人，包括 80 后，90 后，如果你给他们一些条条框框，让他们去做那，他们会不愿意，我们怎么样跟这一代人沟通呢？

史蒂芬·柯维：我想说的是，我们尊重他们自己的个性，他们的想法，他们可以有自己的个性，我想新一代人跟以前的人很不一样，我想有一个最基础的原则，让他们参与到解决问题当中来共同找到解决的方案，让所有的这些人他们共同努力去找到解决方案，我也发现在找到共同的使命方面发现，有很多人他们生活在一个高信任的环境当中，他们就能够找到这样一种共同的使命宣言，这对于家庭，对于组织，对于商业环境来说都是这样的，对于政治团体，学术团体同样也适用。

学员提问：我看过你的一本新书，你会邀请你的朋友定期的去山谷里面有一些活动，不知道是不是可以邀请，我很想参加你们的那个实践，如果我们自己去找一个山谷去实践您的活动的话，您有什么建议？

史蒂芬·柯维：我曾经邀请过我建立的一家公司的员工来参加一次员工的活动，我们分享了我们的价值观和使命宣言，他们感觉到非常的高兴，这对我来说也是很大的荣幸，我们在一起活动两天以后，我们相互之间的互动产生了一个更好的，更深入的使命宣言以及讨论了我们的价值观体系，在当时他们可能会拒绝一些我提出的建议，但是我能够去理解他们提出来的一些建议。

我想感谢今天来到这里的每一位嘉宾，能够来到北京参加这次活动，我爱你们的国家，我爱你们的人民，我能够感觉到你们都很棒，都很友善，我非常荣幸今天能够有机会跟各位在一起交流，我感觉非常令我激动。我希望大家能够一切顺利，愿上帝保佑各位，保佑你们的家庭，保佑你们身边的人，谢谢各位，非常感谢睿仕管理咨询公司，我们的业务伙伴和哈佛《商业评论》，我每个月都会阅读哈佛《商业评论》，我非常喜欢你们的文章，尤其是你们很多的主题我都很喜欢。

我想让大家再次的知道，我对这次来到北京的机会感到非常的荣幸，能够跟大家互动也非常好，所以最后我想跟大家分享我最喜欢的两句名言，一句是来自德兰修女。有时候人们不讲道理，或没有逻辑，不管怎么样，原谅他，如果你是一个善良的人的话，不管怎么样，你都应该做出友善，你会发现有些是真的朋友，有些是假的朋友，不管怎么样，你都该去成功。如果你发现有的时候有人会嫉妒你，不管怎么样，请你保持高兴，有的时候我们不能够控制很多东西，但是我们会发现，我们应该去做我们该做的事情，不管怎么样，我们该做自己该做的事。

另外一句话来自一位哲学家，他的一些理论是我学习过的最伟大的理论，我们不是特殊的人，但是我们应该有特殊的经历，谢谢大家！

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net