

习惯一：积极主动

史蒂芬·柯维

本书介绍的七个习惯最合乎效能原则，且效果最为持久。它们能帮助你更有效地解决问题、把握机会以及吸收最多的正确观念。

我对“效能”(effectiveness)所下的定义是——“产出与产能必须平衡”(P/PC balance)。伊索寓言中有则鹅生金蛋的故事，正足以说明这个常遭人忽视的原则。

这则故事是说，一个农夫无意间发现一只会生金蛋的鹅，不久便成了富翁。可是财富却使他变得更贪婪更急躁，每天一个金蛋已无法满足他，于是农夫异想天开地把鹅宰杀，企图将鹅肚子里的金蛋全部取出来。谁知打开一看，鹅肚子里并没有金蛋，鹅却死了，再也生不出金蛋。

这则寓言是效能观念一个很好的例证。一般人往往从金蛋的角度来衡量效率，也就是产品愈多，效能愈高。可是上面的故事却告诉我们，效能包括两个要素，一是“产出”(production)即金蛋，也就是你希望获得的结果；一是“产能”(production capability)即鹅，也就是你借以达到目标的资产或本领。

仅重视金蛋，无视于鹅的人，结果会连产金蛋的资产本身都保不住。反之，“重鹅轻蛋”的人，最后可能养不活自己，更不用说鹅了。因此，产出与产能必须平衡才能达到真正的高效能。

个人的效能观

人类所拥有的资产，基本上可分为人力、物力及财力三大类。

数年前我曾经买过一项物质资产——电动割草机。我经常使用，却从不保养。前两季还没有问题，到第三季就出故障了。这时我才着手维修，可是已经太迟，引擎只剩下不到一半的马力，可以说成了一堆废铁。

如果我及早开始保养这项资产，那么现在还能享受它的产出——修剪平整的草皮。如今我必须花费更多时间与金钱来更换一部新机器，显然不符合效能原则。

由此可见，急功近利反而会破坏珍贵的资产——或许是一辆汽车、一部电脑，也可能是自己的身体或自然环境。

同样的情形也适用于金融资产。举例来说，本金与利息相当于产能与产出。如果为了改善生活而重用本金，利息收入就会减少，财产总值自然随之缩水，最后连起码的生活都无法维持。

我们最宝贵的金融资产就是赚钱的本领。如果不能持续投资，增进自己的生产能力，发展的机会便会受到限制，只能停滞于现有的职位上，终日忙着揣摩上司的心意。不仅经济上受制于人，又担心职位不保，最后落得一事无成。

对人力资产而言，产出与产能之间的平衡尤为重要。因为物质与金融资产可为人所控制，人力资产则不能。

比方说，夫妻双方都汲汲营营于获得金蛋，亦即享受婚姻的好处，却忽略了维护彼此的感情，最后便会变得冷淡而疏远。因为夫妻如果只急于要手段、操纵对方以满足自己的需要；或是忙着为自己辩护与挑剔对方的缺点，相爱的感觉及亲密的关系自然会衰退，就好比鹅的病情一天比一天恶化。亲子关系是否也会演变到这种地步呢？子女年幼时，必须完全依赖父母，缺乏自主能力。这时候父母很容易忘却教养、沟通、倾听与感情交流——即亲子关系的产能——的重要性，而以优势的地位来操纵子女，实现自身的愿望。父母往往因过于重视产出而纵容与讨好子女。在此环境下长大的儿童多半不懂规矩，缺乏责任感。

个人愿景的原则

人性本质是主动而非被动的，不仅能消极选择反应，更能主动创造有利环境。

采取主动并不表示要强求、惹人厌或具侵略性，只是不逃避为自己开创前途的责任。

最令人鼓舞的事实，莫过于人类确实能主动努力以提升生命价值。

——梭罗 (Henry David Thoreau)，美国文学家及哲学家

现在请尝试跳出自我，把意识转移到室内屋顶的某个角落。然后以客观的角度，观察你阅读本书的情况。你能够把自己当作一个不相干的人来观察吗？

再换个方式，想一想现在的心情如何，你能够用语言形容吗？

接下来，请检讨心智是否反应灵敏，是否正在为这个实验的目的而纳闷。

以上这些都是人类特有的精神活动，而动物则缺乏这种自觉 (self-awareness)，也就是自我觉察的能力。这是人之所以为万物之灵，以及能够不断进步的关键；同时也是我们能从经验中汲取教训，并且改善习性的根本缘由。

凭借自觉意识，我们可以客观检讨我们是如何“看待”自己——也就是我们的“自我思维” (self-paradigm)。所有正确有益的观念都必须以这种“自我思维”为基础，它影响我们的行为态度以及如何看待别人，可说是一张属于个人的人性本质地图。有了这种认识之后，将心比

心，我们也就不难体会他人的想法。否则难免会以己之心度人之意，以致于表错情会错意。幸好人类独有的自我意识，使我们能够检讨自己的自我思维究竟确实发自内在，还是来自社会的制约与环境的影响。

社会眼中的我

如果我们对自我的惟一想象来自“社会眼中的我”(social mirror)——依照时下流行的价值观以及四周人群的看法来衡量自己，那么所看到的景象就仿佛是从哈哈镜里反射出来的自己。

“你从不守时。”

“你为什么不能保持整洁？”

“你准是一名艺术家！”

“你真能吃！”

“我不相信你会赢！”

“这么简单的事，你都弄不懂。”

然而，这些支离破碎的评语不见得代表真正的你，充其量不过反映说话者自身的想法与缺点而已。

目前一般人都认为，人性是环境与制约作用的产物。的确，制约作用对人的影响极大，前面我们也提到这一点。但若认为人的意志无法克服社会制约，未免错得离谱。

不过这类“决定论”相当盛行，可分为三大类：

一、基因决定论(genetic determinism)：认为人的本性是祖先遗传而来。你的脾气不好，那是因为祖父母就是这样，借着基因承袭到你身上。

二、心理决定论(psychic determinism)：强调你的个性是父母种下的因。父母的教养方式与童年的经验，造就了今日的你。你从不敢强出头，因为从小爸妈告诫不可以这样。你每次犯错都内疚不已，因为你忘不了小时候表现欠佳所受到的排斥与心理伤害，以及被拿来与别人比较的感受。

三、环境决定论(environmental determinism)：主张环境决定人的本性。周遭的人与事，例如老板、配偶、子女，或者经济状况、国家政策，都可能是影响因素。这种理论是根据俄国心理学家巴甫洛夫(Ivan Petrovich Pavlov)以狗为实验，所得出的“刺激—回应”理论。也就是我们对某一刺激的回应，受制约作用所左右。这些理论是否正确，是否能自圆其说，有待商榷。

选择的自由

要回答上述疑问，请先看弗兰克尔(Victor Frankl)的感人事迹。

他是一位受过弗洛伊德(Sigmund Freud)心理学派洗礼的决定论者。这个学派认为一个人的本性在幼年时期即已定型，而且会左右一生，日后改变的可能性微乎其微。弗兰克尔由于身为犹太裔心理学家，二次大战期间被关进纳粹(Nazi)死亡营，遭遇极其悲惨。父母、妻子与兄弟都死于纳粹魔掌，惟一的亲人只剩下一个妹妹。他本人则受到严刑拷打，朝不保夕。

有一天，他赤身独处于囚室，忽然之间意识到一种全新的感受。日后他将此感受命名为“人类终极的自由”(the last of the human freedoms)，当时他只知晓这种自由是纳粹军人永远无法剥夺的。在客观环境上，他完全受制于人，但自我意识却是独立的，超脱于肉体束缚之外。他可以自行决定外界的刺激对自身的影响程度。换句话说，在刺激与回应之间，他发现自己还有选择如何回应的自由与能力。他在脑海中设想各式各样的状况。譬如说，获释后将如何站在讲台上，把这一段痛苦折磨学得的宝贵教训，传授给学生。

凭着想象与记忆，他不断锻炼自己的意志，直到心灵的自由终于超越了纳粹的禁锢。这种超越也感召了其他的囚犯，甚至狱卒。他协助狱友在苦难中找到意义，寻回自尊。

处在最恶劣的环境中，弗兰克尔运用难得的自我意识天赋，发掘人性最可贵的一面，那就是人有“选择的自由”(freedom to choose)。这种自由来自人类特有的四种天赋。除自我意识外，我们还拥有“想象力”(imagination)，能超出现实之外；有“良知”(conscience)，能明辨是非善恶；更有“独立意志”(independent will)，能够不受外力影响，自行其是。

其他动物智慧再高，也不具有上述的禀赋。以计算机来作比喻，动物的程序是由本能与训练设定，而且已经定型，无法更改。人类却可自创程序，完全不受本能与训练所约束。

因此，动物的能力有限，人类却永无止境。但是生而为人，如果也像动物一样，只听命于本能及后天环境的影响，发展自然极其有限。

决定论所依据的观念主要来自对动物的研究，虽然在学理上有其价值，但人类历史以及自我意识都证实，这类的人性地图根本不确实。

“积极主动”的定义

弗兰克尔在狱中发现的人性典则，正是追求圆满人生的首要准则——“积极主动”(be proactivity)。

这个英文字如今经常出现在管理方面的著作里，但大部分字典都查不到。它的涵义不仅止于采取主动，还代表人必须为自己负责。个人行

为取决于自身，而非外在环境；理智可以战胜感情；人有能力也有责任创造有利的外在环境。

责任感是一个很重要的观念，能够积极主动的人深谙其理，因此不会把自己的行为归咎于环境或他人。他们待人接物是根据自身原则或价值观做有意识的抉择，而非全凭对外界环境的感觉来行事。

积极主动是人类的天性，如若不然，那就表示一个人在有意无意间选择消极被动(reactive)。消极被动的人易被自然环境所左右，在秋高气爽的时节里，兴高采烈；在阴霾晦暗的日子，就无精打采。积极主动的人，心中自有一片天地，天气的变化不会发生太大的作用，自身的原则、价值观才是关键。如果认定工作品质第一，即使天气再坏，依然不改敬业精神。

消极被动的人，同样也受制于社会“天气”的阴晴圆缺。如果受到礼遇，就愉快积极，反之则退缩逃避。心情好坏建立在他人的行为上，别人不成熟的人格反而是控制他们的利器。

理智重于情感的人，则经过审慎思考，选定自己的原则、价值观，作为行为的原动力。他们与感情用事、陷溺于环境而无法自拔的人截然不同。

不过，这并不表示积极主动的人对外来的刺激无动于衷。他们对外界的物质、精神与社会刺激仍会有所回应，只是如何回应完全掌握在自己手中。

美国小罗斯福总统的夫人(Eleanor Roosevelt)曾说：“除非你同意，任何人都不能伤害你。”以印度民族主义者和精神领袖圣雄甘地(Gandhi)的话来说就是：“若非拱手让人，任何人无法剥夺我们的自尊。”因此，令人受害最深的不是悲惨的遭遇，而是“默许”那些遭遇发生在自己的身上。

这个观念一时的确令人难以接受，对习惯于怨天尤人者尤其如此。但只有真心接纳“昨日之我选择了今日之我”的观念，否则“选择的自由”便成空谈。

有一回我在萨克拉门托(Sacramento)演讲，主题正是“积极主动”。讲到一半时，听众里一位女士突然站起来大声喧哗，引起不少人侧目。她自觉不好意思，才勉强坐回座位。可是依旧按捺不住，又向周围的人大发议论，神情看来相当愉快。

我不禁想听听她的高见。等不及讲到一个段落，就暂时打住，改请她上台来，与大家分享心得。她终于有了一吐为快的机会：

你们绝对想象不到我的心路历程！我是一个护士，我负责看护过一个可能是世上最挑剔、最难侍候的病人。他从来没有一句感激的话，反

而处处找碴，处处作对，使我每天都过得很痛苦，然后又不由自主地把痛苦发泄在家人身上。其他护士也有同感，我们简直就希望他早点死。

而你居然站在台上大谈积极主动，说什么未得我同意，谁也不能把我怎么样。难道我的痛苦都是自找的?!这观念委实令人难以接受。

可是我仍然不断地玩味这番话，一直探索到内心最深处。我自问：我真有能力选择自己的回应吗？

终于我发现自己的确有这个能耐，在硬生生吞下这苦涩的良药，并承认痛苦是自己选择的之后，我体认到人可以选择不要痛苦。

那一刻我站了起来，只觉得自己像个重生的犯人，想向全世界宣言：“我自由了！我摆脱了牢笼！不再受制于别人给我的待遇。”

由此可见，不幸的遭遇固然会使人身心受伤，但是基本人格可以不受影响。愈是艰难痛苦的经验，反而愈能砥砺志节，坚强意志，提升面对未来考验的勇气，甚至于感召他人。

前面提到的弗兰克尔就是一个好例子。这类在逆境中坚忍不拔的事例不胜枚举；或许是罹患重病，或许是严重残障，却因精神力量而受人钦佩，给人启示。这种超越痛苦、超越环境、发挥人性光辉的经历，的确发人深省。

我与桑德拉就拥有过这么一位朋友卡罗，她是我们结婚时的伴娘，与桑德拉相交 25 年以上，交情匪浅。可惜卡罗得了癌症，不久于人世。即使如此，她依然异常坚强，尽量不吃止痛药，以便能完全控制自己的心智与情绪。为了替子女未来的每个成长阶段留下一些感言，尽管十分虚弱，她还是设法对着录音机，或直接向桑德拉口述她的一生。桑德拉每每为这份勇气与苦心感动不已。

卡罗的不畏艰难、勇往直前及爱心，使许多人都受到感召与启发。我永远忘不了，她过世前一天，我在她眼中所发现的人性光辉。

多年来，我常在许多场合做小规模的投资，看看有多少人曾自临终者身上体会到类似的经验，通常有这类经验的约占 1/4。若再追问，这段历程是否令人永难忘怀，以致会暂时产生“有所作为的人都应该这样”的感慨，这 1/4 的人在这个时候都有同感。

弗兰克尔曾指出人生共有三种重要的价值，一是经验价值(the experiential value)，来自遭遇；二是创造价值(the creative value)，出自个人独创；三是态度价值(the attitudinal value)，也就是面临困境，如罹患绝症时的反应；这三种价值中，境界最高的是态度价值。依我多年的经验证明，这种说法的确有道理。

逆境往往能激发思维的改变，使人以全新的观点去看人与事，进而审视自己与生命的意义；并由此获得难能可贵的见地，令人感动不已。

采取主动

人性本质是主动而非被动的，不仅能消极选择反应，更能主动创造有利环境。

采取主动并不表示要强求、惹人厌或具侵略性，只是不逃避为自己开创前途的责任。

我经常劝导有意更上一层楼的人，加倍积极进取，不妨做爱好和能力的测验，研究适合从事的行业。甚至设法打听试图加入的机构正面临何种难题，然后以有效的表达方式，向对方证明自己能够协助他们解决问题。这叫做“顾问式销售”(solution selling)，是事业成功的主要诀窍之一。

通常前来咨询的人都不否认，这么做的确大有助于求职、晋升，只是一般人都找出各种借口，不肯采取必要的步骤，主动开创机会。

“怎么打听某行业或某家公司的困境呢？谁肯帮我？”

“我不知该到哪儿去做爱好和能力的测验。”

“我想不出来该如何表现自己。”

太多人只是坐等命运的安排或贵人相助，事实上，好工作都是靠自己争取而来的。在我家，任何人都别想推卸责任，让别人替他设法收拾残局。即使孩子年纪还小，我照样要求他们：“自己想办法。”而家人也已习惯这种作风。

要求责任感并非贬抑，反而是一种肯定。主动是人的天性，尊重这种天性，至少可提供对方一面镜子，以便清晰且未扭曲地反映自我。

由于个人的成熟度不同，对尚处于情绪依赖阶段的人，不必期望太高。但至少可创造有利的气氛，逐渐培养他的责任感。

化消极为积极

积极主动与消极被动有天壤之别，尤其再配合聪明才智，差距就更远了。

想要生命的产能与产出平衡，进而追求圆满人生，主动精神实在不可缺少。因此本书其余六个习惯，都是以积极主动的精神为后盾。每个习惯都仰赖你积极主动，如果你消极等待，你就会受制于人，一旦受制于人，发展与机会便不会降临。

我曾经参加过某个行业的每季业绩检讨会，记得当时正值景气落入谷底，那一行所受的打击尤其大。因此会议一开始，各厂商的士气都很低落。

第一天的会议主题是该行业的现况。许多业者表示，不得不裁掉熟悉的员工，以维持企业的生存。结果会后，每个人都比会前还要灰心。

第二天讨论该行业的未来，主题围绕着日后左右其发展的因素。议程结束时，沮丧的气氛又深一层，人人都认为景气还会更加恶化。

到了第三天，大家决定换个角度，着重于积极主动的做法：“我们将如何应对？有何策略与计划？如何主动出击？”于是早上商讨加强管理与降低成本，下午则筹划如何开拓市场。以脑力激荡方式，找出若干实际可行的途径，再认真讨论。结果为期3天的会议结束时，人人都士气高昂，信心十足。

第一天的会议主题是该行业的现况。许多业者表示，不得不裁掉熟悉的员工，以维持企业的生存。结果会后，每个人都比会前还要灰心。

第二天讨论该行业的未来，主题围绕着日后左右其发展的因素。议程结束时，沮丧的气氛又深一层，人人都认为景气还会更加恶化。

到了第三天，大家决定换个角度，着重于积极主动的做法：“我们将如何应对？有何策略与计划？如何主动出击？”于是早上商讨加强管理与降低成本，下午则筹划如何开拓市场。以脑力激荡方式，找出若干实际可行的途径，再认真讨论。结果为期3天的会议结束时，人人都士气高昂，信心十足。

这次会议的结论是：

一、本行业目前的情况并不好，未来的趋势显示短期内还会更恶化。

二、但我们采取正确的对策，改进管理，降低成本，并提高市场占有率。

三、因此，这个行业的景气会比过去都好。

积极主动又与积极思考有所不同。积极主动不仅承认现实，也肯定人有权选择对现实环境做出积极回应。

任何团体，包括企业、社会团体及家庭，都可以汇集各个成员的聪明才智，对环境主动出击，以达成群体的共同目标，建立积极主动的企业文化。

不要说“我办不到”

我们可以利用自我意识检讨自身的观念，以言语为例，它颇能真切反映一个人对环境的态度。

习惯于消极被动的人，言语中就会流露出推卸责任的个性。例如：

“我就是这样。”仿佛是说：这辈子注定改不了。

“他使我怒不可遏！”意味着：责任不在我，是外力控制了我的情绪。

“办不到，我根本没时间。”又是外力控制了我。

“要是某人的脾气好一点”，意思是：别人的行为会影响我的效率。

“我不得不如此。”意味着：迫于环境或他人。

言语态度对照表：

消极被动

- 我已无能为力
- 我就是这样一个人
- 他使我怒不可遏
- 他们不会接受的
- 我被迫……
- 我不能
- 我必须
- 如果

积极主动

- 试试看有没有其他可能性
- 我可以选择不同的作风
- 我可以控制自己的情绪
- 我可以想出有效的表达方式
- 我能选择恰当的回应
- 我选择
- 我情愿
- 我打算……

有一次有位学生向我请假，因为他想随网球队到外地比赛。

我问他：“你是自愿，还是不得不去？”

“我真的没办法不去。”

“不去会有什么后果？”

“他们会把我从校队中剔除。”

“你希望有这种结果吗？”

“不希望。”

“换句话说，你为了想待在校队所以要请假，可是缺了我的课，后果又如何呢？”

“我不知道。”

“仔细想一想，缺课的自然后果是什么？”

“你不会开除我吧？”

“那是社会后果，是人为的。反之，不能加入网球队，就不能打球，那是自然后果。缺课会有什么自然后果？”

“我想大概是失去学习 的机会。”

“不错，所以你必须两相权衡，做个决定。我知道，换了我，也会选择网球队，但请决不要说你是被迫这么做。”

最后这个学生当然还是参加比赛，但却是出于自己的选择。

行动胜过“感觉”

推诿责任的话语往往会强化宿命论。说者一遍遍被自己洗脑，变得更加自怨自艾，怪罪别人的不是、环境恶劣，甚至与星座也有关系。

我曾碰过这么一位男士，他说：

“你说得很有道理，可是每个人的状况不同。你看我的婚姻，我和太太已经失去了往日那种感觉，我真的很担心，或许我们已不再相爱，这该怎么办？”

“已经不再有爱的感觉了？”

“是的，可是我们有 3 个孩子，真叫人放心不下，你可有什么好建议？”

“去爱她。”我说。

“可是我告诉过你，我已经没有那种感觉了。”

“去爱她。”

“可是你不了解，没有了感觉如何爱？”

“正因为如此，你才要去爱她。”

“可是我办不到。”

“老兄，爱是一个动词，爱的感觉是行动所带来的成果。所以请你爱她、关心她、照顾她……你愿意这么做吗？”

在所有进步的社会中，爱都是代表动作，但消极被动的人却把爱当做一种感觉。好莱坞式的电影就常灌输这种不必为爱负责的观念——因为爱只是感觉，没有感觉，便没有爱。事实上，任由感觉左右行为是不负责任的做法。

积极主动的人则以实际行动来表现爱。就像母亲忍受痛苦，把新生命带至人世，爱是牺牲奉献，不求回报。又好像父母爱护子女，无微不至，爱必须通过行动来实现，爱的感觉由此而生。

关注圈与影响圈

从一个人对周遭事务关注范围的大小，以及发挥影响力的意志强弱，也能判断态度是否积极。每个人都有一些关注的问题，包括健康、子女、事业、经济状况或世界局势，这些可归入“关注圈”(circle of concern)。其中，有些是个人可以掌握的，有些则无能为力。把个人可以控制的事圈起来，就形成“影响圈”(circle of influence)。

着重于“影响圈”的人，脚踏实地，不好高骛远；把心力投注于自己能有所作为的事情，所获成就将使影响圈逐步扩大。

反之，消极被动的人全神贯注在“关注圈”，时刻不忘环境的种种限制、他人的种种缺失，徒为无法改变的状况担忧。结果是怨天尤人、畏畏缩缩，受迫害的感觉日益强烈。由于着力方向错误及由此而生的副作用，影响圈便会缩小。

前面曾提到我的一个儿子在学校适应不良，我与桑德拉都很担心他不如人，受人轻视，这些都属关注圈之内。起先我们把全部心力投注其上，完全处于被动，反而增添忧虑无助以及孩子的依赖心。

后来我们转移目标到影响圈，产生了积极效果，不但改变了我们，最后也影响到孩子。因此我们不必担忧外在条件，只要反求诸己，就足以化阻力为助力。

由于每个人的地位、财富、角色与人际关系不同，在某些情况下，影响圈可能大于关注圈。这反映出此人自私浅薄，也是另一种形式的受制于人。

影响力的发挥固然有其轻重缓急，无法完全脱离关注的目标。不过积极主动的人，关注圈应与影响圈不相上下，如此影响力才能做最有效的发挥。

别让问题制服了你

根据自主程度的高低，人生的问题可分为三类：个人可直接控制(与自身行为有关)；个人可间接控制(与他人行为有关)；无法控制(已成过

去或客观环境使然)。积极主动的人对影响圈中的这三类问题，都有应对之道。

●可直接控制的问题：解决之道在于改变习惯，这是我们绝对做得到的。本书第二部分“个人的成功”中讨论到的习惯一、二、三即属这一类。

●可间接控制的问题：有赖改进发挥影响力的方法来加以解决，这在第三部分“人际关系的成功”中的习惯四、五、六中有所讨论。我个人即曾发掘过 30 余种截然不同的方法，足以影响他人。通常一般人顶多知晓个三四招：不外乎动之以情，说之以理；不成功便三十六计走为上策或唇枪舌战、拳脚相向。若能扬弃传统压制对方的观念，学习有效的新方式，你可以施展得更为游刃有余。

●无能为力的问题：我们的责任就是改变嘴角的线条——以微笑、真诚平和的态度，接纳这些问题。纵使有再多不满，也要学习处之泰然，如此才不至于让问题制服了我们。不管一个问题是否能直接控制还是无法控制，或是能间接控制，解决问题的第一步都在于改变我们的习惯，改变我们的影响途径，改变我们看问题的方式。而所有这些，都在我们所能控制的影响圈之内。

用心扩大影响圈

一旦化学方程式有某一部分改变，整个化学变化就会改观。同样地，只要我们开始对环境做选择性的回应，影响力也会大增。

我曾经与一家公司合作过，该公司总裁精力旺盛，而且对流行趋势反应极其敏锐。他才华横溢，精明干练，但是管理风格却十分独裁。对部属总是颐指气使，从不给他们独当一面的机会，人人都只是奉命行事的小角色，连主管也不例外。

这种作风几乎使所有主管离心离德，大多一有机会便聚集在走廊上大发牢骚。乍听之下，不但言之成理而且用心良苦，仿佛全心全意为公司着想。只可惜他们光说不练，以上司的缺失作为坐而言却不起而行的借口。

例如一位主管说：“你绝对不会相信。那天我把所有事情都安排好了，他却突然跑来指示一番。就凭一句话，把我这几个月来的努力一笔勾销，我真不知道该如何再做下去。他还有多久才退休？”

有人答道：“他才 59 岁，你想你还能熬 6 年吗？”

“不知道，反正公司大概也不会让他这种人退休。”

然而，有一位主管却不愿意向环境低头。他并非不了解顶头上司的缺点，但他的回应不是批评，而是设法弥补这些缺失。上司颐指气使，他就加以缓冲，减轻属下的压力。又设法配合上司的长处，把努力的重点放在能够着力的范围内。

受差遣时，他总尽量多做一些，设身处地体会上司的需要与心意。假定奉命提供资料，他就附上资料分析，并根据分析结果提出建议。

有一天，我以顾问的身分与该公司总裁交谈，他大为夸赞这位主管。以后再开会时，其他主管依然接到各种指示，惟有那位积极主动的主管，受到总裁征询意见，他的影响圈因此而扩大。

这在办公室造成不小的震撼，那些只知抱怨的人又找到了新的攻击目标。对他们而言，惟有推卸责任才能立于不败之地，因为肯负责，就不怕失败，为了免于为自己的错误负责，有人干脆把责任推得一干二净。这种人以尽量挑剔别人的错误为能事，借此证明“错不在我”。

幸好这位主管对同事的批评不以为意，仍以平常心待之。久而久之，他对同事的影响力也增加了。后来，公司里任何重大决策必经他的参与及认可，总裁也对他极为倚重，并未因他的表现受到威胁。因为他们两人正可取长补短，相辅相成，产生互补的效果。

这位主管并非依靠客观的条件而成功，是正确的抉择造就了他。有许多人与他处境相同，但未必人人都会注重扩大个人的影响圈。

有人误以为“积极主动”就是强出头、富侵略性或无视他人的反应，其实不然。积极主动的人只是反应更为敏锐，更为理智，能够切乎实际并掌握问题的症结所在。

印度圣雄甘地就曾受到印度议员的抨击，因为他不肯跟他们唱高调，谴责大英帝国奴役印度人民。相反地，他亲自下乡，在田间与农民同甘共苦。一点一滴努力经营，脚踏实地建立影响力，最后终于赢得全国人民的支持。他没有任何高官厚禄，以一介平民，凭着热忱、勇气、绝食以及道德说服的力量，终于使英国人投降。3亿人民因而脱离殖民地统治。

想了解一个人的关注圈与影响圈，从言谈中就可看出端倪。描述关注圈的语句多半带有假设性质。

“要是我的房屋贷款付清了，我就了无牵挂。”

“如果我的老板不这么独裁……”

“如果我的丈夫脾气好一点……孩子肯听话……”

“如果我能有更多属于自己的时间……”

“如果我学历更高……”

至于反映影响圈的语句则多半强调自身的修养，例如：

“我可以更有耐心，更明智，更体贴……”

先从自己做起

“外在环境是造成问题的症结所在”，这种想法不但错误，而且正是问题的根源。假使不能反求诸己，一味希望外在环境改变来达成个人的愿望，无异于任凭别人摆布。

正确的做法应该是，先改变个人的行为，做个更充实、更勤奋、更具创意、更能合作的人，然后再去影响环境。

我最欣赏《旧约》里约瑟夫的故事，约瑟夫便是一个尽其在我的人。他年方 17 就被亲生手足卖至埃及，任何人处在同样的境遇下，都难免自怨自艾，并对出卖及奴役他的人愤愤不平。但约瑟夫不这么想，他专注于修养自己，不久便成了主人家的总管，掌理所有的产业，备受倚重。

后来他遭到诬陷，冤枉坐牢 13 年，可是依然不改其志，化怨愤为上进的动力。没有多久，整座监狱便在他的管理之下。到最后，更掌理了整个埃及，成为法老以下、万人之上的大人物。

这种行为的确不是一般人所能企及，可是人人都可以为自己的生命负责，为自己开创有利的环境，而不是坐等好运或恶运的降临。

举例来说，如果某人婚姻出了问题，却只顾揭发对方的过错。这种做法于事无补，只不过强调错不在我，且充其量证明你是个无能的受害者，并不能挽回婚姻。不断的指责不但无法使人改过迁善，反而会令人恼羞成怒。

真正有效的策略应从自身能控制的方面着手，也就是先改进自己的缺失，努力成为模范妻子或丈夫，给予对方无条件的爱与支持。我们当然也盼望能感受这份苦心，进而改善自己的行为。不过对方的反应如何，并非重点所在。

除了好丈夫、好妻子，我们何妨试着做个好学生或好职员。如果遇上实在无能为力的状况，保持乐观进取的心情仍是上上策，不管快乐或不快乐，同样积极主动。有些事物不是人力所能控制，比方说天气，但我们仍可保持内心或外在环境的愉悦气氛。对力不能及之事处之泰然，对能够掌握之事则全力以赴。

不怕犯错只怕不改过

在我们把生命重心由关注圈转移至影响圈前，有两件事值得考虑，那就是自由选择的后果与错误。

每个人固然可以选择自己的行为与反应，但后果仍由自然法则来决定，非人力所能左右。比方一步跨到一列高速行驶的火车的正前方，可以出自个人的选择，但后果却在影响圈之外，非人所能控制。

又比方，有人喜欢玩弄欺诈手段，如果不被揭发，虽不会受到社会的惩罚，但是人格上的污点却无论如何难以抹杀。

因此我们固然享有选择的自由，可是也须承担随之而来的后果。人的一生中，选择错误的机率颇大，无怪乎常会有悔不当初的遗憾，但木已成舟，这些都须列入个人无法控制的关注圈。

对于已难挽回的错误，积极主动的做法不是悔恨不已，而是承认、改正并从中汲取教训，这样才能真正反败为胜。国际商用机器公司(IBM)创始人沃森(T. J. Watson)曾说：失败是成功之母。犯了错却不肯承认，等于错上加错，自欺欺人。为自己造成的错误编织各种理由加以辩解，则形同掩耳盗铃，反而愈描愈黑，受害的还是自己。

因为对我们伤害最深的，不是别人的所作所为，也不是我们自身的缺失，而在于不能正视这些缺失。那就仿佛被毒蛇咬了，却追上前想去抓蛇，反使毒性散得更快，还不如尽快设法吸出毒汁。因此，切勿文过饰非，以免一错再错。

作出承诺，信守诺言

让我们再回到影响圈上，这个范围所环绕的核心就是许诺与实践诺言。对自己对别人有所承诺，并且从不食言，是积极主动精神最崇高的表现，同时也是个人成长的真义。凭借人类天赋的自我意识与良知，我们可以检讨自己，找出犹待改进之处及尚可发挥的潜能。然后运用想象力及独立意志，立定志向，许下承诺、矢志达成。这就是人类成长的过程。

许诺与立志可以使使我们掌握人生。有勇气许下诺言，即使是小事一桩，也能激发自尊。因为这表示我们有自制力，并有足够的勇气与实力来承担更多责任。经由不断许诺与实践诺言，终有一天荣誉感会凌驾情绪性反应之上。所以，对自己信守诺言的力量，正是圆满人生不可缺少的基本条件之一。

积极主动：为期三十天的试验

我们虽没有弗兰克尔在死亡集中营的经历，但是日常生活中的种种琐事，已足以使我们培养积极主动的精神，来应付人生无比庞大的压力。不论是面对交通阻塞，或是顾客的无理要求，都需要这种修养。它表现在我们如何集中心力，如何看待问题以及如何遣词用句上。

我建议各位利用30天的时间，身体力行积极主动的精神。在这30天内，全力专注于影响圈的事物，许下承诺并予以兑现。做照亮他人的蜡烛，而非评判对错的法官；以身作则，不要只顾批评；解决问题，不要制造问题。

在婚姻、家庭、工作中，都可以试行这个原则。不必怪罪别人或文过饰非，不怨天，不尤人，但求尽其在我。



对他人的缺失要心存怜悯，别人如何待我，并不重要，要紧的是何以待人。别活在父母、同事或社会的驱使之下，请善用天赋的独立意志，为自己的行为与幸福负责，如此才能享受最大的自由与幸福。