

16讲方式：计划的方法——脚踏实地



当你内心成长的火焰被点燃，有成长的愿望，也形成了清晰的成长愿景，但却可能苦恼于不知道如何确定目标、制定计划，以达成愿景。

就拿我来说，每年结束我都会做一次全年总结，然后再做好新一年的计划，一开始这个过程确实挺艰难且漫长的，因为毕竟要想清楚一年的计划还是挺难的。但慢慢的，我开始摸索和学习到了一套制定富有成效计划的方法，成为了我成长的捷径。现借此机会我将其总结、分享给你。

目标

富有成效的计划的第一步，便是确定目标。

在设定目标这个领域，国外一位研究者马克·墨菲（Mark Murphy）曾提出过一种 HARD 方法。HARD 是 4 个英文词的首字母缩写：

- Heartfelt 衷心的，源自内心的
- Animated 活生生，有画面感的
- Required 必须的，需求明确的
- Difficult 困难的，有难度的

如其解释，这是一种强调内心愿望驱动的方法。按这个标准，一种源自内心的强烈需求在你头脑中形成很具体的画面感，其难度和挑战会让你感到既颤栗又激动，那么这也许就是一个好目标。

应用到个人身上，HARD 目标中的 H 体现了你的兴趣、偏好与心灵深处的内核。就拿写作这个事情来说吧，于我而言，兴趣只是驱动它的一种燃料，而另一种燃料是内心深处的表达欲望。写作本身不是目标，通过写作去完成一部作品才是目标，就像通过写代码去实现一个系统，它们都是作品，其驱动内核就是一种“创造者之心”。

而 A 是你对这个目标形成的愿景是否足够清晰，在头脑中是否直接就能视觉化、具象化。就拿我个人来说，我非常喜欢读

书，常在夜深人静的时候，默默潜读，掩卷而思，和作者产生一种无声的交流。这样一种画面，慢慢烙在脑海中，渐渐就激发了想要拥有一部作品的目标。

R 则是由上一篇文章中的马斯洛需求模型层次决定的。写作一方面本是自带属于第三层次的社交属性，但另一方面更多是一种成长性的自我实现需求在激发。完成一部作品，需要明确一个主题，持续地写作，一开始我从每月写，到每周写，再到写这个专栏，作品也就渐渐成型。

而最后的 D 是其难度，决定了目标的挑战门槛。太容易的目标不值得设定，太难或离你现实太远的目标也不合适。基于现实的边界，选择舒适圈外的一两步，可能就是合适的目标。于我，从写代码到写作，其实也真就只有那么一两步的距离。

以 HARD 目标法为指导，我回顾了我工作以来的成长发展阶段，根据目标的清晰度，大概可以划分为如下三个阶段：

1. 目标缺乏，随波逐流
2. 目标模糊，走走停停
3. 目标清晰，步履坚定

第一个阶段，属于工作的前三、四年，虽然每天都很忙，感觉也充实，一直在低头做事。但突然某一天一抬头，就迷茫了，发现不知道自己要去向哪里，原来在过去的几年里，虽然充实，但却没有形成自己明确的目标，一直在随波逐流。

在那时，人生的浪花把我推到了彼时彼地，我停在岸边，花了半年的时间重新开始思考方向。当然这样的思考依然逃不脱现实的引力，它顶多是我当时工作与生活的延伸，我知道我还会继续走在程序这条路上，但我开始问自己想要成为一个怎样的程序员，想要在什么行业，什么公司，写怎样的程序。就这样，渐渐确立了一个模糊的目标。

重新上路，比之前好了不少，虽然当时定的目标不够清晰，但至少有了大致方向，一路也越走越清晰。从模糊到清晰的过程中，难免走走停停，但停下迷茫与徘徊的时间相对以前要少了很多，模糊的目标就像一张绘画的草图，逐渐变得清晰、丰富、立体起来。当目标变得越来越清晰时，步履自然也就变得越发坚定。

回顾目标在我身上形成的经历，我在想即使当时我想一开始就要去定一个目标，想必也不可能和如今的想法完全一致。毕竟当时受限于眼界和视野，思维与认知也颇多局限，所立的目标可能也高明不到哪里去；但有了目标，就有了方向去迭代与进化，让我更快地摆脱了一些人生路上的漩涡。

假如，你觉得现状不好，无法基于现状延伸出目标。那么也许可以试试这样想：假如我不做现在的事情，那么你最想做的是什么？通常你当前最想做的可能并不能解决你的谋生问题，那么在这两者之间的鸿沟，如何去搭建一条桥梁，可能就是一个值得考虑的目标。

我们为什么要立 HARD 目标？有一句话是这么说的：

Easy choices, hard life. Hard choices, easy life.

容易的选择，艰难的生活；艰难的选择，轻松的生活。

方法

目标是愿望层面的，计划是执行层面的，而计划的方式也有不同的认识维度。

从时间维度，可以拟定“短、中、长”三阶段的计划：

- 短期：拟定一年内的几个主要事项、行动周期和检查标准。
- 中期：近 2~3 年内的规划，对一年内不足以取得最终成果的事项，可以分成每年的阶段性结果。
- 长期：我的长期一般也就在 5~7 年周期，属于我的“一辈子”的概念范围了，而“一辈子”当有一个愿景。

短期一年可以完成几件事或任务，中期两三年可以掌握精熟一门技能，长期的“一辈子”达成一个愿景，实现一个成长的里程碑。

从**路径维度**，订计划可以用一种 SMART 方法，该方法是百年老店通用电气创造的。在 20 世纪 40 年代的时候，通用电气就要求每一个员工把自己的年度目标、实现方法及标准写信告诉自己的上级。上级也会根据这个年度目标来考核员工。这种方法进化到了 20 世纪 80 年代，就成了著名的SMART原则。

SMART 也是 5 个英文词的首字母缩写：

- Specific 具体的
- Measurable 可衡量的
- Achievable 可实现的
- Relevant 相关的
- Time-bound 有时限的

今天 SMART 已经非常流行和常见，我就不解释其具体含义了，而是讲讲我如何通过 SMART 来跟踪个人年度计划执行的。按 SMART 方式定义的计划执行起来都是可以量化跟踪的，我通常用如下格式的一张表来跟踪：

2018									
周	事项 1			事项 2		事项 3		计划 %	实际 %
	任务 1	任务 2	任务 3	任务 4	任务 5	任务 6	任务 7		
1								98	
2								96	
3								94	
4								92	
5								90	
6								88	
7								86	
8								84	
9								82	

计划跟踪表示意图

其实，一年值得放进这张表的就那么几件事，每件事又可以分解为具体的几个可量化的任务，再分解到一年 50 周，就可以很明显地看出理想计划和现实路径的曲线对比。如下，是我 2017 年的一张计划与实际执行的对比曲线图：



计划与实际执行对比示意图

按 SMART 原则方法使用计划跟踪表的优点是：简单、直接、清晰。但缺点也明显：即使百分百完成了所有的计划，也都是预期内的，会缺乏一些惊喜感。而因为制定目标和计划会有意识地选择有一定难度的来挑战，所以实际还很难达成百分百。

说到目标的难度与挑战，使用 SMART 方法最值得注意的点就是关于目标的设定和方法的选择。鉴于人性和现实的因素，制定计划时很可能是这样一种情况：基于现实掌握的方法，考虑计划的可达性。这样制定出来的计划看起来靠谱，但却失去了真正挑战与创新的可能。

通用电气传奇 CEO 杰克·韦尔奇执掌时期，有一个飞机引擎工厂制定了一个减少 25% 产品缺陷的目标。韦尔奇当时就觉得这个 SMART 目标很普通，没什么挑战，但工厂负责人却觉得已经很有难度了。韦尔奇执意坚持，把目标提高到了减少 70% 的缺陷，工厂负责人一开始很焦虑，认为这根本不可能完成。

没办法，标准是韦尔奇定的，改不了。工厂负责人知道按以前的方法根本达不成，只好去寻找新方法。在寻找的过程中，他们发现，要想如此大幅度地减少缺陷，不能只靠质检人员，而是必须让每名员工都有质检意识。

于是，工厂开始大规模进行培训；同时，工厂开始有意识招聘综合素质更高的技术工人。为了吸引并留住这些工人，工厂必须改变以前的管理方式，给他们更多的自主权，因为这些工人普遍受过很好的教育，而且很容易找到工作。最后，一个拔高的目标计划改变了整个工厂的培训、招聘和运行方式。

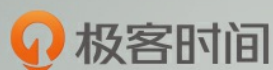
SMART 计划，正如其名，需要聪明且智慧地设定并使用它。

有时你可能会觉得计划没有变化快，或者计划好的人生，过起来好机械，没劲。其实计划是准备，变化才是永恒，而计划就是为了应对变化。为此，我经常会把计划表按优先级排得满满的，但我永远只做那些计划表顶部最让自己感到 HARD 的事情。

变化来了，就把它装进计划表中，看这样的变化会排在哪个位置，和之前计划表前列的事情相比又如何。如果变化的事总能排在顶上，那么说明你的人生实际就在不断变得更精彩，做的事情也会让你更激动。而如果变化老是那些并不重要却还总是紧急的事情，老打断当下的计划，那么也许你就要重新审视下你当前的环境和自身的问题了。

这样，计划表就成了变化表，人生无法机械执行，只有准备应对。

最后，找到属于你的 HARD 目标，开始有计划且 SMART 的每一天；这样的每一天，走的每一步也许会更重些、累些，但留下的脚印却很深、很长。



程序员进阶攻略

每个程序员都应该知道的成长法则

胡峰 京东成都研究院 技术专家



精选留言



李正阳Lee

“计划与实际行动执行示意图”时惊呆了，佩服老师的执行力。

个人体会:执行HARD任务比一般任务更有动力，更容易进入心流状态。但，制定目标时的度要掌握好，或许困难的目标令人绝望。

我的一个小方法是：制定看上去没那么容易实现，但跳一跳又可能实现的目标。

2018-09-07 08:00

作者回复

度的把握是，计划了一堆事情全没做成，就太打击绝望了。既要有成功，也可能失败

2018-09-08 19:32



third

心得总结：

1, 本文核心：目标，方法和变化

2, 目标hard方法

Heartfelt 自己渴望的

Animated 有画面感的

Required 必须

Difficult对你有难度的。

3, 执行方法,

从时间维度, 可以拟定“短、中、长”三阶段的计划：短期一年，中期2-3年，长期5-7年

从路径维度, S-M-A-R-T这5个字母, 代表Specific (具体的), Measurable (可衡量的), Attainable (可实现的), Relevant (相关的), 和Time-Based (有时间限制的)。

4, 补充, SMART还可以用在绩效考核上, 最大的作用, 就是让“一千个人心中的一千个哈姆雷特”, 必须变成同一个。

5, 补充

建议每天辅助以重要和紧急为二维坐标, 建立计划管理。

紧急且重要的事情, 马上做

紧急而不重要的事情, 少做

重要而不紧急的事情, 重点做

不重要也不紧急的事情, 不做

6, 对于计划与变化, 我想起了, 德国人打仗时, 关于计划的思考。做最好的计划, 然后上战场的时候, 不用他。

因为战场上变化实在太快了, 但是因为计划, 我们知道我们有多少坦克, 有多少物资, 有多少士兵...

越是变化的时代, 我们越是要计划, 计划的本质, 是盘点当下, 了解自己, 审视自己。

7, 补充计划对团队作用

1, 统一上上下下的意志和决心, 明确战略方向, 盘清楚资源家底

2, 临时应变者, 可以有一个资源框架可以用, 知道自己能干什么

3, 形成一个个小型的执行板块, 小组织也能用

2018-09-07 17:26

作者回复

6, 7的扩展不错

2018-09-08 19:29



godtrue

感觉胡哥讲的非常好, 而且还感觉有些历程每个人都要经历一次, 尤其是成长许多的过程都不是可以轻易跨越的, 我的内心是非常渴望有所长进的, 现在看JDK的源码也是出于这个原因, 编程-具体就是写代码, 我想看看别人的优秀代码是怎么样的, 未来再写代码的时候可以借鉴一下, 另外, 就是想了解一下, 别人的牛逼代码是怎么思考才写出来? 为啥这么写? 有什么特别的地方? 当然, 我不可能看完所有的源码, 主要会看集合、常用类、多线程相关的部分。

不过计划一件事情, 怎么很好的达成确实是个问题?

2018-09-11 09:29



softtwilight

做了一个一样的表格, 最简单的统计还是比记忆可靠一些

2018-09-10 08:28

作者回复

是的, 落在笔头上, 也解放了记忆负担, 而且更准确。记忆是会变化的

2018-09-10 19:25



All Ive Ever Known

我一般都按找工作的薪资来算目标。ㄟ (▽ ㄟ) ㄟ

2018-09-07 09:27

作者回复

只有薪资的维度，可能不太够呀

2018-09-08 19:30



俊辉

SMART也叫消耗跟踪曲线吗？

有另外一种管理方式，叫OKR，也非常好用。

2018-09-09 16:00

作者回复

OKR管理大的目标和方向不错

2018-09-09 20:22



helloworld

变化来了，就把它装进计划表中，看这样的变化会排在哪个位置，和之前计划表前列的事情相比又如何。如果变化的事总能排在顶上，那么说明你的人生实际就在不断变得更精彩，做的事情也会让你更激动。而如果变化老是那些并不重要却还总是紧急的事情，老打断当下的计划，那么也许你就要重新审视下你当前的环境和自身的问题了。

2018-10-29 16:23



汪玉斌

随波逐流确实会让人觉得虚假的充实，回过头来才发现忙忙碌碌却变化不大。

经常回顾自己能促进成长！

2018-09-26 23:46