

## 05 | 优先思维：手中百件事，如何评估事情的优先级？

“手中似乎有百件事，心中似乎有万团麻”，这种情景在职场中真的太常见了，从早到晚永远也忙不完。但事后一盘算，发现并没有啥突出的工作成果，挫折的心情油然而生，陷入“穷忙”困境。

这其中非常核心的原因，就是没有对工作区分优先级，区分工作的优先级（先做什么后做什么），相信你常在耳边听到，优先级的思想你也理解，但很多人从来没有用过，它就像是书架上摆的那本最想看的书，每天都看见，就是没时间看。这到底是为什么呢？

我认为主要有三个原因。

- 没意识
- 不会用
- 嫌麻烦

如果解决了这三个问题，就可以摆脱“穷忙”困境，下面我们一个一个来看。

### 用“每日一问”激发优先级应用的意识

早上你到公司，打开电脑看了几条头条新闻就开始做昨天没有做完的方案。

这时候，老板发来消息，告诉你周五进行月度总结会，想起自己的月度总结还有一点没有收尾，你转而打开月报文档。

没过 5 分钟，同事跑来问你给他准备的文档进度如何了，你想起今天要给他的文档昨天还剩了一点，于是你又打开给同事的文档赶紧收尾。

.....

上面的场景是很多职场人的真实写照，他们总是在被动的工作安排中疲于应付，任由自己被紧急的事情随意摆布，处于“救火”状态而无法自拔。这类人压根儿没有对事情进行优先级排序的意识。

一个有优先级意识的人是怎么开始一天的工作？正确的做法不是一来就开始工作，而是先列一下今天要做的事情，然后排一下先后顺序。

比如今天是周三，你有六件事。

1. 本周五要进行月度总结汇报，总结报告要尽快完成。
2. 本周四要讨论下个月的活动方案，按计划今天必须至少完成活动方案的 5 页 PPT。
3. 给同事的工作文档今天中午之前必须要交付了，否则就会影响对方的工作进度。
4. 下午 2 点要参加一个半小时的业务讨论会。
5. 下午 4 点有一个客户来访，洽谈运营项目合作。
6. 下周你要做一场公司内部的分享，今天需要把分享方案整理出来。

那么，你在工作开始之前，就可把这六件事情排一下，列一个工作计划清单，比如下面这样。

# 2020年12月9日工作计划 星期三

- ☐ 给同事交付工作文档；
- ☐ 完成活动方案的5页PPT；
- ☐ 下午2点参加半小时业务讨论会；
- ☐ 完成月度总结报告；
- ☐ 下午4点和客户洽谈运营项目合作；
- ☐ 整理公司内部分享的方案

@拉勾教育

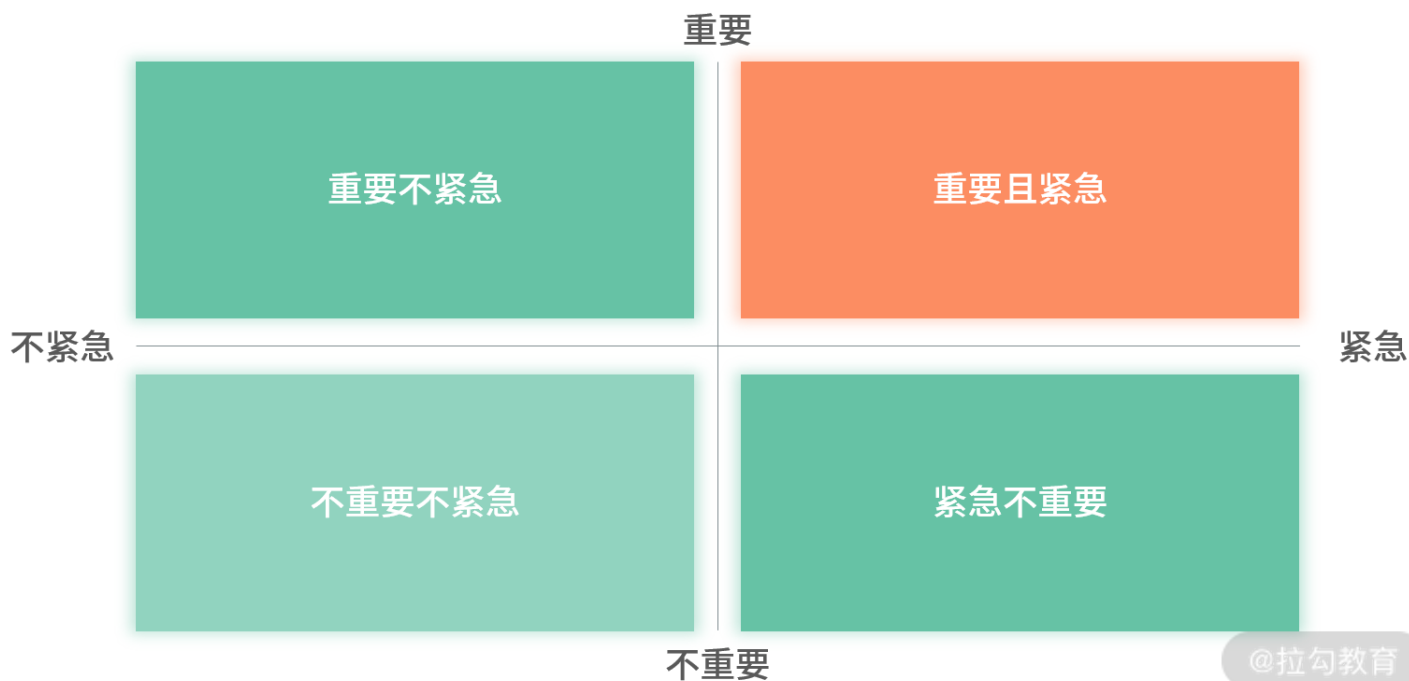
工作计划清单只是个形式，重要的是要从内心深处激发成果意识。这样工作天天有进展，周周有成果，月月有成就，平时也可以经常对自己进行关于工作成果的“灵魂拷问”。

我今天有成果吗？  
这一周有成果吗？  
这个月有成果吗？  
年底能涨薪？  
明年能升职吗？  
.....

从成果倒逼来激发优先级的意识，这样做事的时候，你就会为了做出 XX 成果，考虑到底先做哪些事情？

## 详细拆解四象限法则，破解不会用优先级思维的困境

提到优先级思维，就绕不开四象限法则，这是优先级思维最好的落地工具。它根据事情紧迫性和重要性两个维度，构成了一个四象限的矩阵，把事情分为重要紧急、重要不紧急、不重要紧急、不重要不紧急，然后优先选择第一象限重要的事情去做。



@拉勾教育

图：四象限法则

但应用四象限法则，总是会感觉到，在排序的过程中无从下手，不知道重要、紧急之间的临界点，排着排着就排乱了，最后就不了了之。针对这个问题，该怎么破解呢？

四象限法则判断事情优先级的过程，通常可以分两步骤。

### (1) 先判断事情的紧迫性和重要性

**紧迫性**主要是从时间维度上来评估，一件事情到底紧迫与否，就看离最终的时间节点的远近，如果截止日期迫在眉睫，那么就非常紧迫，反之紧迫性就没有那么高。

所以，第一步中真正难搞的不是紧迫性，而是重要性。

你可能会说，**重要性**的判断其实我自己早就会啊，谁心里没杆秤，还搞不清哪些事情重要，哪些事情不重要。话虽如此，但是，实际情况可能又是另外一番情景。如果我问你的重要性判断准则是什么？你能说出一两个吗？如果不能清晰地说出来，说明你对重要性的判断还是一种直觉思维。

关于工作**事项重要性**的评估，可以从工作性质和评估方法结合来判断。

就大部分人通常所做的工作来说，主要有以下三种性质类型：

- 业务类工作；
- 协作类工作；
- 事务类工作。

上面三类工作对应着不同的评估方法，它们的对应关系，你可以看一下文稿中我给你准备的表格。

序号	工作性质类型	重要性评估方法
1	业务类工作	商业收益评估
2	协作类工作	影响力评估
3	事务类工作	职业成长价值评估

@拉勾教育

为了使评估相对准确可靠，我们可以把一项工作按照从不重要到重要，给予 1~10 分的分值。

有点懵？别怕！下面我们就结合案例来看一下，如何应用三种评估方法，来评估三种类型的工作，给出重要性分数。

#### ① 业务类工作与商业收益评估

职场中，很多岗位的工作与销售额、利润等企业经营的核心指标密切相关，这一类工作就是业务类工作，对业务类工作以销售额或者利润来评估，就是商业收益评估。

**评估业务类工作，可以从商业收益多少的角度来进行重要性的评估。**比如上面的六项工作中，“完成活动方案的 5 页 PPT”和“下午 4 点和客户洽谈运营项目合作”就是属于这一类型的工作。在评估的时候，就可以根据商业收益评估的方法进行评估。

假如和客户的运营项目合作预计可能带来 100 万收入，而活动运营能够带来 120 万收入，很明显，活动运营方案这项工作更加重要。为了准确评估，我可以给这两项工作分别赋予一个分数，与客户运营项目的合作的重要性评为 6 分，活动运营的重要性评为 8 分。

#### ② 协作类工作与影响力评估

协作类工作，就是支持他人或者团队的工作事项，比如各种各样的业务会议或者项目工作等。这类工作的重要性评估就可以从影响力大小来评估。

影响力大小，主要看这件事所带来的质或者量的影响。

- 所谓质的影响，就是看所做的事情是否对重要的相关方产生的影响，比如政府或者重要合作伙伴。
- 所谓量的影响，就是看影响的人数数量范围。比如影响了 1 万个用户和影响了 100 个用户，前者的影响力必然更大。

比如，在上面的六项工作中“给同事交付工作文档”和“下午 2 点参加半小时业务讨论会”就属于协作类的工作。

如果从量的角度评估，与众多同事进行业务讨论会，显然比单个同事交付工作文档的影响力更大。但是，如果业务会只是一个影响面很小的会议，而交付的那个文档对于支撑的项目至关重要。那么，交付文档这件事情相对就更重要。

所以，“给同事交付工作文档”的重要性评分为 7 分，“下午 2 点参加半小时业务讨论会”的重要性评分为 5 分。

③ 事务类工作与职业成长价值评估

事务性的工作，就是那些与业务或者工作职责有一定相关性，但是又不会产生商业收益的工作。比如月度总结、内部分享、绩效评估类等，它的主要价值在于个人职业成长。所以，评估的时候，就要从职业成长价值的角度出发来评估。

职业成长价值评估，主要看两个维度：

- 是否能习得新的能力；
- 是否有助于建立个人影响力。

比如在上面的六项工作中，“整理公司内部分享方案”和“完成月度总结报告”这两项工作就属于事务性工作。

如果从习得新能力的角度，就我自己而言，“整理公司内部分享方案”的重要性比“完成月度总结报告”的重要性更高，因为做公司内部分享是我少有的经验，通过分享可以锻炼这方面的能力。但月度总结我已经做过很多次，该锻炼的能力也锻炼差不多了。

所以我给“整理公司内部分享方案”的重要性评分是 7 分，而“完成月度总结报告”的重要性评分是 4 分。

同类性质的工作之间（比如两项事务性的工作）的重要性评估比较容易，但跨类型的工作如何对比呢？相对而言，**业务类工作的重要性 > 协作类工作的重要性 > 事务类工作的重要性**。

如果把业务类工作的重要性赋权为 1，那么，协作类工作的权重可以赋权为 0.7，事务类工作的权重可以赋权为 0.5。据此，我们就可以评估出上面六项工作的重要性分数了。

序号	工作事项	工作性质类型	权重	初始评分	加权后评分
①	完成活动方案的5页PPT	业务类工作	1	8	8
②	下午4点和客户洽谈运营项目合作			6	6
③	给同事交付工作文档	协作类工作	0.7	7	4.9
④	下午2点参加半小时业务讨论会			5	3.5
⑤	整理公司内部分享方案	事务类工作	0.5	7	3.5
⑥	完成月度总结报告			4	2

@拉勾教育

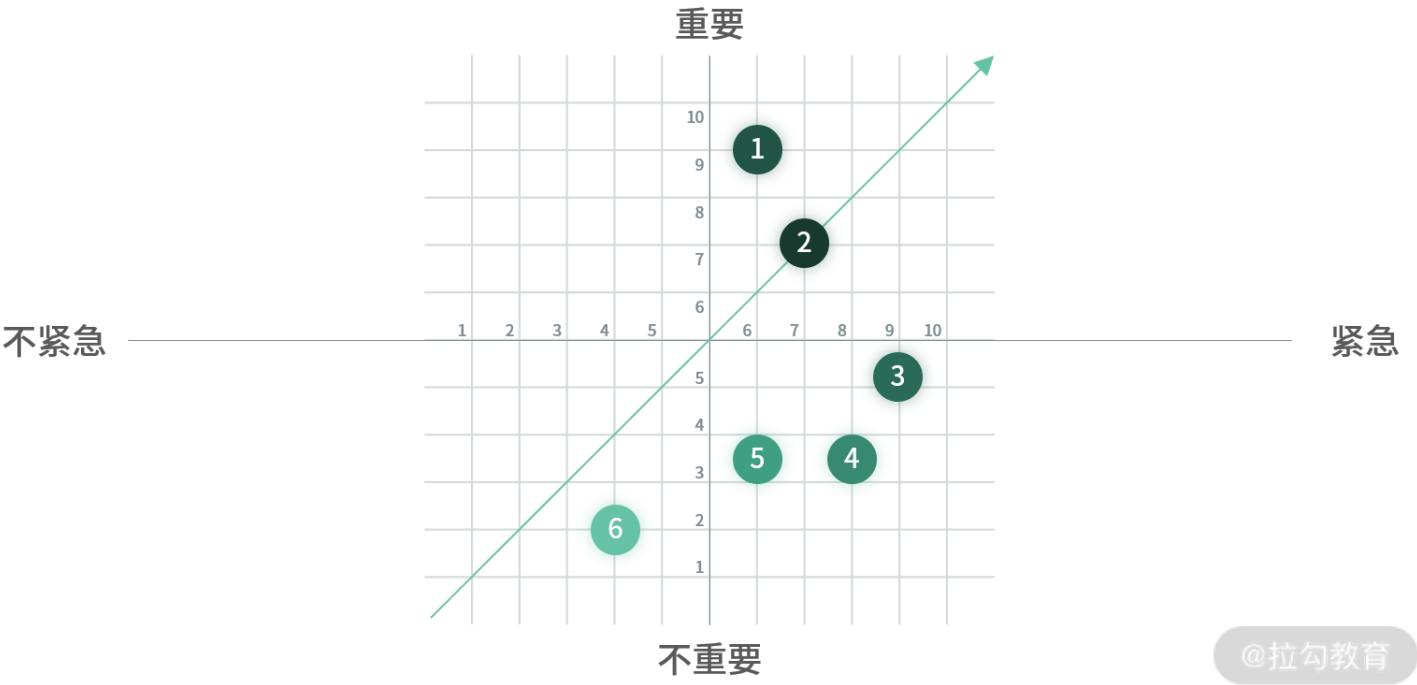
说明：加权后评分= 初始评分 \* 权重

(2) 根据四象限法则，排列事情的优先级顺序

现在我们已经知道，这六项工作的重要性评分结果，接下来再把这些工作的紧迫性（事情到底紧迫与否，看离最终的时间节点的远近）也进行相应的评分。

序号	工作事项	重要性评分				紧迫性评分
		工作性质类型	权重	初始评分	加权后评分	
①	完成活动方案的5页PPT	业务类工作	1	8	8	6
②	下午4点和客户洽谈运营项目合作			6	7	7
③	给同事交付工作文档	协作类工作	0.7	7	4.9	9
④	下午2点参加半小时业务讨论会			5	3.5	8
⑤	整理公司内部分享方案	事务类工作	0.5	7	3.5	6
⑥	完成月度总结报告			4	2	5

有了紧迫性的评分，这样就可以很容易把这些事项在四象限图中定位出来了，相信你也看到了，我们也对四象限进行了等额划分和数值标注。



最后，根据数据结果对工作事项的优先级进行判断，这里核心把握两个准则：

- 1. 越靠近右上方的工作事项，优先级越高；
- 2. 越靠近 45° 线的工作事项，优先级越高。

基于这样的判断依据，我们就可以排列出上面六项工作的优先级顺序：②-①-③-④-⑤-⑥。

用更简单的方法快速应用优先级思维

上面的整个操作的过程，你可能会觉得太麻烦啦，每天要是按照这样精细化的步骤去把事情的优先级都梳理一遍，少说也得半小时左右。

确实，很多时候我们没有那么多的时间花在优先级梳理上。但作为一讲课程，我必须把所有完整的步骤和操作方法都给你讲清楚，尤其是最关键的重要性判断这个部分。只有这样，你才能有“抓手”地去判断事情到底重不重要。

那么，在实际上的工作中，如何轻快简便地排列出事情的优先级呢？可以简单分为三步：

- 1. 把每天要做的事情列在清单中；
- 2. 然后基于上面提到的商业收益评估、影响力评估、职业成长价值评估三种方法简单评估重要性，基于重要性评估调整顺序；
- 3. 在重要性顺序基础上，对工作事项再根据紧迫性快速评估一遍，把紧迫的事情，再向排序比较靠前的位置进行调整。

然后，你就可以基于上面列出的优先级排序，来开展一天的工作了。

优先级序号	工作事项	预计完成时长	完成情况	备注
1	完成活动方案的 5 页 PPT	1小时	[x]	
2	下午 4 点和客户洽谈运营项目合作	40分钟	[x]	
3	给同事交付工作文档	1小时30分	[ ]	
4	下午 2 点参加半小时业务讨论会	30分钟	[ ]	
5	整理公司内部分享方案	3小时	[ ]	
6	完成月度总结报告	2小时	[ ]	@拉勾教育

这张表格与第一环节的简单清单有所不同，不仅增加了优先级序号，还增加了预计完成工作的工作时长和完成情况选项。

优先级序号：让你对工作的优先级感受更加直观。

预计完成时长：便于你更好地把控工作事项进度，约束你尽快完成工作取得成果；

完成情况：当你完成一项工作后，就可以对应的打对勾，这样便于你对于完成的工作和未完成的工作进行快速区分，而且，打对勾的小动作，也是你完成一项工作时的一个小小的仪式感，让你获得一定的成就感。

这个方法很简单，用起来不超过 5 分钟。不过，我还是希望你能够深入了解我第二环节所讲的方法，以便你知其根本。

## 小结

很多人对优先级思维的应用仅仅依赖于大脑中的模糊决策，导致最终效果并不好。我今天给你分享的事情优先级判断的准则，能够帮你拉平从宏观思维到微观落地之间的鸿沟，搭建起了从抽象理论到具体落地之间的桥梁。

掌握了这些方法之后，你就能够从那些忙忙碌碌产出低下的人群中脱颖而出，跻身到高效产出者的行列。

你手里应该有很多事儿吧，尝试用今天学习的方法来评估一下它们的优先级，看看和你之前决策的结果有什么不同？把它放在留言区一起交流。

下一讲，我们将开启一个新的模块——工作能力模块，期待与你一起从多个维度重塑你的工作能力。再会～