

(美) 萨姆·卡彭特 (Sam Carpenter) 著 朱燕楠 译

纽约图书节
非小说类最佳图书

用系统 来工作 WORK THE SYSTEM

赖伟雄 审译

更少工作、更多获得的简单机制

The SIMPLE MECHANICS
of MAKING MORE and WORKING LESS



九州出版社
JIUZHOUTPRESS

用系统来工作

——更少工作、更多结果的简单方法

[美] 萨姆·卡彭特 (Sam Carpenter) 著

朱燕楠译 赖伟雄 审译

中信出版社

我们将最好的想法与他人分享，让别人依此而行，
人们的生活就会改善，人类就会进步。
——文顿·瑟夫，互联网之父

目录

序一

序二更少工作、更多结果的简单机制

引言最简单的解决之道

第一部分系统思维

第1章控制是好事

第2章世事并不如意

第3章鼯鼠的攻击

第4章觉醒

第5章执行与转化：创造机器

第6章系统显现，系统管理

第7章开窍

第二部分付诸行动

第8章知难而进

第9章我们是项目工程师

[第10章战略目标和经营总则](#)

[第11章工作程序](#)

[第三部分但愿如此](#)

[第12章差不多](#)

[第13章疏漏](#)

[第14章平静的勇气](#)

[第15章“销售点”思维](#)

[第16章优秀的人运作的非凡系统](#)

[第17章一贯性和凉咖啡](#)

[第18章沟通：齿轮的润滑油](#)

[第19章黄金时间](#)

[第20章巴基斯坦的交通环岛](#)

[第21章改善系统即人生之道](#)

[尾声](#)

序一

如果我有八小时去砍一棵树，我会先花六小时磨斧子。

——亚伯拉罕·林肯

毫不夸张地说，《用系统来工作》将是你读到的最有用的创业指导书。我知道，因为我以读书为生，指导世界各地的人们建立有利润、有趣、可持续的生意。

人们经常问我的三大问题是：

- “创业似乎很复杂。我该从哪里开始？”
- “我做得很多，可赚得不多。如何才能提高利润率？”
- “我经常很紧张很焦虑。如何才能做好我的生意，却不被压力摧垮？”

以上问题的回答都是同样的，学会用系统来工作。

本质上来说，每个生意都是一个系统，通过共

同运作，可靠地产生预期结果。你越专注于改进你的生意系统，你就能得到越好的结果。就是这么简单！

听到“系统”这个词，大多数人会不以为然，人们认为标准运作程序、项目清单、文件管理等是无聊的繁文缛节。事实远非如此。当你开始改进你的系统时，你会发现：

- 你做得更少，赚得更多；
- 你更有专注和能量去做你最擅长的事情；
- 你犯的过失和错误会少很多；
- 你能迅速并永久地改正许多错误；
- 你处事会更冷静，感觉更能掌控局面。

可靠的生意系统是冷静、理性、简明思考的产物。用系统来工作是一种很快就能掌握的技巧，一种能改善生活各个方面的方法。

我在自己创业的时候，每天都运用《用系统来工作》里的原则。自从第一版问世，我就向我的读者和客户推荐这本书。

很高兴你选中这本书。它会帮助你做出更好的决定，做得更多，同时更享受乐趣。

——乔西·考夫曼，《个人MBA》作者

序二

更少工作、更多结果的简单机制

我每天都用系统来工作，且不止一个。我运用我的世界里的所有系统——职业、财务、社交、生物和机械系统。你也有你的系统。你看见了吗？你掌控它们吗？无论你是生意人、总裁、职员、家庭主妇或丈夫、退休人士或学生，你的人生都是由系统构成的，由你控制，或不由你控制。

当然，某些用系统来工作的人利用制度上的漏洞，打破规则，以便获取个人利益。然而，在生命中长久取胜，需要遵守规则，否则任何胜利都是昙花一现。你会发现，本书无半点无耻骗术，也不是深奥的理论，与政治或宗教也没有关系，只涉及一般常识和简单机制。

生活是严肃的事情，不管你知不知道，不管你喜不喜欢，你的个人系统是编织你人生的经纬线，它们交织在一起，合成了你。如果你像大多数人一样对付着过日子，你就看不到，这些过程其实是一个个独立体，它们有些运转良好，有些运转不灵。

《用系统来工作》的出发点不是训练你运用10个步骤来获得平和与富足，也不是告诫你在追求幸福的过程中不要犯5个错误。用系统来工作的用意是，调整你看待你所在世界的元素的方式。当这种

平静而深刻的人生观调整发生时——你会记得这个时刻的——这套简单的方法会显出无可辩驳的道理，你将从此不同。

我把这种看待事物的新视角称为“系统思维”。

在广义上来说，在活出充实积极的人生方面，有两种心理学方法。第一种认为过去的事和思维决定今天的幸福。这种观点认为，我们是逆境的受害者，只有正视并除去根植在我们心中的心理阴影，我们才有可能安心。这是弗洛伊德的观点。

第二种是认知法，认为今天我们滋养自己的想法是最重要的，过去的事情就过去了，永远过去了，除非我们硬要把它们拽回眼前。

认知法比弗洛伊德法更实用，因为它简单明了，能使人操控自己的思维过程、而非无望地沉溺于以往产生的消极心理。我相信我们今天所为将决定明天，人生是珍贵的单向旅途，责备过去或世道或他人是弱者的旅行方式。

5年前，我参加了为期一周的“俄勒冈骑行”的自行车运动。那是9月初，我们2000人以平均每天75英里的速度，在偏远的俄勒冈东部骑行。晚上，我们就在沿途各地——乡村高中的球场里、小镇的公园里、麦地里搭帐篷过夜。我们一路上很少收到

手机信号，那样正好。我们得以摆脱这该死的玩意儿。

骑行的最后一晚，我和朋友史蒂夫在帐篷的海洋中信步穿行，遇到一群吵吵闹闹的年轻人。我们听见他们笑着打赌，赌某人在次日回到手机信号区，查收信息的时候会收到多少留言。显然，在现实世界中，这些人在同一家公司共事。一个人预测留言总数是150，另一个说是250。被打趣的那个年轻人显得健壮又自信。他对这种奉承报以微笑。很明显，这个男士在公司有地位，倍受尊敬，是领导者，很可能收入不菲。人们倚靠他。

27年来，我一直是俄勒冈州本德市一家小型电信公司的老板、总经理。我的公司称为“中部电信”，效益不错，有35名员工，有忠诚牢靠的客户群。我扮演的角色很重要，在我的世界里，我也是——一个领导者和高收入者，也有许多人倚靠我。

第二天，在开车回家途中，我查收语音信息。只有一条留言，是我的业务经理安迪留的。她报告说公司一切顺利，她希望我在远离俗务的一周里玩得开心。“祝你平安回家。”她说。在这一周里，没有来自我的任何指令，没出丝毫故障，业务运转顺利，创造了丰厚利润。

我不在，其实没有关系！

我不知道那个自认为淹没在留言里的年轻人，是做什么为生的，但让我告诉你：如果他的工作缺乏他的直接影响，连一周都维持不下去，他就是管理不善。的确，所有那些留言和邮件都在证明他的地位和重要性，但从大局上看，他是他工作的奴隶，而那些倚靠他的人是他的奴隶。他们等待他的反应，直到他发出指令才能前进。他不在的时候，工作就像积聚在水坝后的水那样，陷入停滞状态。

他也许比我年轻25岁。不久以前，我的状况跟他何其相似！

反思人生的机制，有一个较为普遍的现象。在过去30年间，即时满足感吸引了大批民众。对于那些上瘾的人群，那些过分沉迷于智能手机、社交网络和娱乐产业的人们，让他们深入思考事物的根源，是勉为其难的。即时满足使人分心，无暇深思事情发生的原因。很多人觉得静下心来反思太没意思，我们如果要改进机制以获得预期结果，就必须花时间去了解我们的人生机制。

是的，用系统来工作是某种倒退，退回到一个精心准备而不期待即时回报的时代。但话说回来，投资于这种策略，会很快显出实实在在的益处——也许不在明天，但必定在几周之内。

“中部电信”是一家高科技电话应答服务公

司，15年来公司艰难前行，反映在我的个人生活的混乱局面上。后来我获得了一个新的思维模式，压力开始下降。由于我持续在管理中运用了本书叙述的原则，我的工作时间减少了98%，而利润却增长了20多倍。

现在，我的闲暇时间过得轻松惬意。早晨，我安详地醒来，期待又一个全面平稳进步的日子。一个星期当中，我花在阅读、写作、旅行、会友、看电影、爬山、骑车上的时间，远远多于工作。我的人生尽在掌握中，这正是我所希望的。

我明白了这个道理：与人们普遍认为的社会理念恰恰相反，幸福与我们对系统的控制程度直接相关。

本书描述的策略，不仅适合小生意人，也适合那些在企业里担任管理职务的人。书中的论述既适合生来富贵者，也适合白手起家者，对那些经营家庭生活的人也大有裨益。

当我谈及生意、并使用“管理者”一词时，要明白到，这个标签也适用于个人生活。我们都是各自生活的管理者，本书叙述的基本原则是具有普遍适用性的。

“系统”一词是语意明显而独特的，它十分精确，没有太多同义词。但是有几个近义词，我喜欢

偶尔一用，因为能给叙述增添趣味。它们是“过程”、“机制”和“机器”等。

这些法则简明易懂，只记住或理解还不够，必须让它们成为你自己的一部分。学习新东西与经历顿悟有所不同。开窍是很重要的。出于这个原因，当我从不同角度阐释这些概念的时候，会有一些重复。

请相信，你很快就会突然开窍的，很可能就在我最不经意的时候。

其实在工作中，我并不是每时每刻都遵照系统运作的原则方针，我偶尔会失职。尽管如此，由于我围绕这套方法构筑我的人生，虽有一时分心或身体和精神的萎靡，但每日的细节依旧按部就班。无论如何，我的各个系统都会持续推进事情发展。

如果你选择掌控你的人生系统，你也会像我一样。

引言

最简单的解决之道

混乱中求简单。无序中求和谐。

——阿尔伯特·爱因斯坦

对于一种现象，你应该选择最简单和最少逻辑跳跃的解释。或者你干脆可以说：“保持简单和愚蠢。”

我和妻子琳达生活在美国大西北一座生机勃勃的山城市郊。我们的房子不太大，但是宽敞明亮，装修务实，是真正住人的地方。对我俩来说，这里有我们对于家所期望的一切。

我坐在餐桌旁，面前是电脑。窗外，天色渐暗，一片寂静。时值六月，大地青葱，拔地而起的六棵巨型黄松高耸于屋顶上。天气和暖——这是一个晴朗无云的俄勒冈中部的日子。昨天如此，明天也将如此。

一切平和。琳达挨着我坐在餐桌旁，我们聊着天。

与此同时，在城里，无论我们是否惦记，我的电话应答服务公司运转正常，不仅为我们提供美好生活，还有获得成功的那份自信。但这种成功来之

不易。15年前，我的经营状况如此混沌，到处救火，债务问题、健康问题和糟糕的人际关系弄得我焦头烂额。

12年前，我的认知经历了一次意想不到的变化，我的人生由此开始了从混沌到平静的转型。如今，我能够真正掌管我的生意和生活，不再受琐事的缠累。与10年前相比，我现在每周的工作时间是2小时而不是100小时，而我的月收入远远超过之前的年收入。我恢复了健康，又登山、骑车、滑雪了。

要说我的人生多了10倍的平和与自由，丝毫不夸张。我觉得自己就像处于巅峰状态的运动员，强健有力，轻松高效。我对自己现在的状态感到难以置信，因为我天生行为举止怪异。我很难集中精力，做事有始无终。我缺少目标，三次辍学，酗酒，吸毒被抓，容易冲动，常换女友，总是对自己和自己的表现不满意，直到年过半百才混沌初开。如今，涉及大事的时候，我的行为自信而缜密；在处理我认为不是特别重要的事情时，我仍会显得烦躁，但是为大目标奋力时，我会坚定而专注，直到取得我想要的结果。

一旦我的思维模式发生转变，以更深入的视角观察每一天，达到这种境界不是难事。自从我领悟

到更深层的现实，我就能倾注力量向着目标努力。我是否需要努力工作？是，在关键时刻就引需要苦干一阵；但比起我以前噩梦般的生活，费的力气并不多，言而且我喜欢去做，特别是当成果纷纷显现时。

我是如何做到的？你如何能做到？这就是本书的主旨。

《用系统来工作》针对的是那些常在心里念叨这番话的人：“我必须马上做；时间不够用啊；我要拼命工作，最多刚好按时完成任务——而结果也仅仅是勉强凑合；我疲劳，压力大；我的生活中总是太多混乱；钱永远不够——我的世界远不是我所希望的那样……”

如果你是生意人，或是公司职员、学生、家庭主妇或丈夫，此番独白很可能会引起你的共鸣。这是各阶层、各年龄的通病。

我是个低调的人，不愿曝光，没有架子，没有高学历。我经历过普通的人生起伏，得意与失意，成功与失败；像很多人一样，我辛苦打拼过。我很清楚，年龄越大，功利心越强；人通过反复试错而进步，从教训和打击中获得经验。我不怕面对冷酷的现实，因为我对空洞的理论表现出本能的怀疑。人生短暂，我珍惜这份生命的礼物。

如今，我的生活管理良好，有条有理。工作或玩乐，我都十分投入。

我当然不是把一切都整齐打包，放到一边：但我找到了一种掌管的方法，使我的日子过得安稳有序。我几乎每天醒来一睁开眼睛，就感到警醒、强健和快乐。

一团乱麻？

你如何呢？你典型的一天，是什么样子的？是意外频出、乱糟糟，还是井然有序、轻轻松松？是混乱失控，还是尽在掌握？你有足够的钱吗？你有足够时间和朋友和家人在一起吗？在你的一天里，在你的人生中，你是绕着圆形跑道没完没了奔跑，还是慢慢、稳步向山顶攀登？你是否得到了你想要的？如果没有，会不会是个人管理出了问题？

不要把这些问題混为对错、好坏，不要把抽象理论和政治、宗教意义注入你的答案。让事情保持简单，这是很重要的。振作起来。如果你认为你的生活是意外频出的一团乱麻，请放心，你有了百分百的资源，来解决这个太常见的问题。

用系统来工作简单得几乎可笑，但它的改造力丝毫不弱。最简单的解决方案，总是最正确的解决方案。在我开始讨论令人熟悉的事件、场景、习惯、目标、成功、失败和常识时，你会产生共鸣，

因为这个方法是可信的。简单的机械性改进，组合起来将让你的生活改头换面。

如果你认为靠旺盛精力、聪明想法和无限热情，就足以让你拿到你想要的自由和收入，想得再远一些吧。只有某些特定结构、特定过程——就位，这些重要品质才能带你去到你想去的地方。自立和富足出现在系统建立起来之后。

有没有一些你必须做的事情，你必须完成的任务？有，你必须制定一些书面文件；而且，如果你是领导人，你要把你的新远景传授给他们。但无论如何，你都是要花力气和花时间的，对吗？你只要暂时把部分时间和精力，投入到有步骤的、一次性的建立过程中，就可以得到长久的自由、富足和宁静。

再把没完没了地跑圈圈，与稳步向上攀登对比一下。两种方式都需努力，但你想要的是攀登。与其消耗宝贵资源却一无所获、徒增厌烦，你花费同样时间和精力一步一步稳定向上，让它给你的投资带来回报。

这里讨论的运用系统的原则，在各地成功的大型机构里被不分声不响地运用着，而在小生意里却不常见。在这里，它们被归纳系统起来，形成一个普通人的方法论，它立足于一个基本事实，即人思

生的机能是构成它的各系统运作的结果。维如果人生机能真是构成它的各系统运作的结果，那么实现目标就不应该本末倒置，一味应付失控系统产生的糟糕结果，而需要深入一层，去调整制造结果的系统。本书因之名曰：用系统来工作。

第一步是开窍，体验一种觉醒，让你时刻留意人生的各个独立系统。一旦你看见了你的系统，运作它们就是常识而已。运作你的系统，好结果自动出现！

自觉注意

我们每个人都有运转良好、反复出现的单个系统，我们对这些过程了如指掌，今天的快速高效运转，得益于过去的反复练习。我们可以熟练地走路、驾车、做早餐、玩游戏。为什么我们能精于这些小系统？因为它们简单，更因为在某些时候，我们自觉地注意这些程序的要素；我们分析、调整、练习细微动作，一段时间后，我们就能不费力气、几乎不假思索地完成整套程序。只不过很多人没有刻意努力剖析，完善后续的更复杂、更宽泛的系统，例如事业、健康和人际关系。太多人只是埋头苦干，把时间和精力浪费在重复同样的问题上，因为没有专注于改进系统上。

因此，我们要改变既有感知、研究和分析技

能，以应对更棘手的挑战，那些阻碍你改变的复杂元素。

新系统思维概述

系统思维不同于大多数人固有的思维定式。与其将自己看作环境的组成部分，陷入纷繁事务中，不如让你的视角超越那些事件，将眼下发生的事情作为可见的独立单元，按照逻辑顺序进行排列。你是一个观察者，在俯视你的世界，审视每天事情的来来去去，就像它们是看得见、摸得着的物体那样。你看见人生系统的分开部分，每个部件都很简单，可以理解。无论你从哪里看过去，随着你周围的系统运转不息，整个世界按部就班，一事导致一事。

你的工作就是去运用你的系统。这就是你要做的事情。你把系统一个个拆分、检查，改进。一段时间以后，复杂和混乱减少，由条理、平静和自信来取代。应急救火和混乱不堪越来越少。当你审视你的作为，你会感到一种强烈的满足，你为你的成就自豪。你创造了你一直想要的生活。

我来当你的项目工程师

我出身蓝领，从业经历多而杂，做过土地测量员、重型设备操作员、销售员、技术顾问、烤肉工、油漆工、商店售货员、施工段长、制图工、看

门人、记者、演讲者、出版商、零售店主、伐木工、造纸厂工人、股票期货投资者、作者、摄影记者、电信工程师、房地产商、伙夫、勤杂工、公司总裁等。我创立的企业是中部电信，我特别精通电信的实际操作：接收信息、处理信息、传递信息。我是个习惯握手、不习惯勾肩搭背的男人。我还创立和管理一家非营利组织，帮助巴基斯坦东北部克什米尔地区的地震灾民。

现在我的人生总体角色是项目工程师：那就是，接受问题，设计一套解决方案，然后让该方案在现实世界中运作。我是统管系统我人生各方面的项目工程师，包括父亲、儿子、兄弟、丈夫和朋友等角色。

我的一天是这样的：经过一夜酣睡后，我跳下床，冲个澡，吃一顿丰盛早餐，全力以赴地投入新的一天。工作时，我穿着干净的牛仔裤、工作靴和得体的衬衫，神情放松，在专注的表情下，我的脸上挂着淡淡的微笑。我和全体员工都快乐、轻松、有力、高效、快速地工作。我们积极努力，把昨天的纸上设计变为今天的物质现实。我们不断创造一些有价值的东西。

我希望你也是这样。

非整体法

你也许会说万事万物皆相关，我们是一个整体，我们不能把自己与周围世界割裂开来。你也许认为人生无限复杂，超出人的理解。从大画面来看，那确实如此。我自己在心情放松、做梦的时候也这样想。然而目前，在这个物质世界上，在这个我们必须把握每个时刻的时候，请抛开那种想法，来看看分离法和简单机械论。

你要明白，一下子理顺人生的零乱杂合状态是不可能的；它无法从整体上治理。整治任何复杂事物都需要一次一个步骤、一次一个部件地进行——绝非是整体做法。

我对“整体解决方案”不以为然。我喜欢的是整体效果，有机体内每个组成系统以最高效率运转，造就一个完美实现其目标的统一体。

所以，你不妨把你的世界拆分开来检查，把事情一件一件地理顺。当你不在细节上工作时，你可以从整体上把握它。你有足够时间做这件事情。

改变人生

准备工作是用系统来工作的核心精神。让我们分成两部分来讨论，系统思维对我们有什么影响、需要什么。

首先，系统思维对你个人的影响有四个方面：

1. 你会经历根本性的视角转变。系统思维很可能突然来访，而非旷日持久的学习过程。系统思维扎根之后，你会冷静观察构成你的世界的人和机械系统。这些系统彼此分离，清晰可见，界限分明。

2. 没有回头路。你回不去了！所以第二点，有点像是警告。因为其显著的逻辑性，系统思维是你无法动摇的。

3. 你无需吞咽没有支撑的理论。你要做的无非是更清楚地观察世界的机械运作。你会深刻领悟用系统来工作的真实性，因为它合情合理。当你向身边的人解释你的新视角时，你不会给人胡言乱语的感觉。你不会失去朋友和家人，因为你不会对他们提任何要求。你没有什么要销售的；相反，假如他们问你怎么回事，你就解释是怎么回事，他们会对你叙述的内容产生兴趣的。

4. 有一些重任。是的，你会经历令人激动的视角变化，但这还不够。在过程开始之际，有一些工作要踏踏实实地做，你要写一些东西，以便更好地阐释你的目标，持续高效地向

着目标前进。这是极好的投资，因为最终产品将是轻松的生活、充足的钱和闲暇时间。这极有可能是你做出的最佳时间投资。在运作上，成功的大生意和苦苦挣扎的小生意，最主要的差别是什么？程序化运作。

第二部分，是运作三步曲：

1. 系统的拆分、剖析和修复：充分揭示、分析，进而完善工思作、个人和人际关系各系统；创建新系统，消除那些阻碍你的旧系统。

2. 文件编制：撰写目标、原则和程序，为你和同事确立行动和决策指导方针。这不是为了让你感觉良好，而是创造效率必须做的。这是一次性重任，但不会花太长时间。如果你有一个团队或部门，你要教他们去做。

3. 后续的系统维护。给齿轮上油。这很容易。用系统来工作的效果实际而具体，激励人心。你会愉快地监督你的系统，以使其保持高效运转。

两点注意事项

第一，在大多数章节末尾，我会给出真实案

例，来阐释新方法的方方面面。某些例子与该章节相关，有些无关。这些实例会提醒你，本方法的一个要素，就是从新视角来看待你的世界。系统思维的视角远离当前的细枝末节，只有从外部观察，才能正确检查并调整系统运作机制。你从这个外部观察点深入下去，调整机制，便会产生你想要的结果。

第二，我们说同样的语言，是很重要的。下面，我将根据用系统来工作的需要，给名词术语下定义。我建议你们，一开始就要熟悉它们。

系统思维，或用系统来工作的思维模式：
把世界看成一个有序的过程组合，而不是大量景象、声音和事件的混合体。

外在并稍高：由外向内、自上而下的视角，是最基本的。视图当中还包括观察者——你自己。

系统、子系统（或过程、机制、机器）：
由众多部件构成的闭合体，所有部件都在为该系统的唯一目的做贡献，即完成一个目标。在这里，我们对循环可持续的系统特别感兴趣。

主系统：由子系统组成，有终极目标的一个完整的封闭体。生物体本身就是这样的主系统。

封闭系统：可自我维持的过程，明显区别于周

围环境。循环系统：一再发生的封闭过程。

有机系统：重复出现的人际交往或工作过程，依性格、情绪、时间而变，从而导致结果不固定。

机械系统：一辆汽车、一座房子、一棵树等实体物质，其形式或实现目标的过程不会发生变动。但在用系统来工作的语境里，也指一个由书面文件固定下来的有机运作过程。

用系统来工作：是指设立目标进而完善系统的机械过程，会确保这些目标的实现。

系统改进：本方法引的核心。在工作场合，指持续不断地探查与修复，使一个过程趋近完美，同时记录并维护该过程，以便这个执行过程可以循环持续下去。

系统管理：专注于效率最大化，以防问题复发，提高产量，节省时间。与应急救火相反。

线性：大多数系统的运转方式，按1-2-3等步骤进行。线性过程不会乱。在系统内部，它合理、可靠、简单易懂。

完美：在系统的世界里，98%的准确度就是完美的了，因为企图实现最后2%，需要太多的额外付出。

99.9%运转良好：世界有高效运转的倾向。

世界每一个系统都希望完美运转，99.9%的系统做到了。

疏漏：由于某个人不作为而产生的不完美情况。

调整：疏忽的对立面。坚决、按部就班、脚踏实地渐进式地增强子系统，最终产生高效的主系统。

战略目标：是系统运作的三大文件之首。是定义目标、阐述方法、列举优势并规定行为的一张单页。

经营总则：是系统运作的三大文件之二，是决策指导方针的合集，与战略目标一致，二至四页。对营造工作氛围至关重要，格式简短，适用于个人生活。

工作程序：是系统运作的三大文件之三，是描述如何操作职场中的单个系统的说明书，是系统改进过程的最终产品。书面工作程序一般无需用于个人生活。

生意：一个人不必到岗就能赚钱。

工作或职业：一个人必须到岗才能赚钱。

项目工程师：生意人或经理的角色，扮演外在系统改进者，而不是内部工作者。

旁人：在生意人或经理的监督下工作的人。

工匠哲学：在艰苦、冰凉、有时肮脏的工作环境中产生的一套理念。这种观点认为，用精心构筑的蓝图来指导单个元件组合，终将产生卓越的最终产品。

第一部分 系统思维

第1章

控制是好事

我父亲说，几乎全世界的人都睡着了。你认识的每一个人。你看见的每一个人。和你说话的每一个人。只有少数人是醒着的，他们活在持续彻底的惊奇中。

——帕特丽夏（梅格·瑞恩饰），电影《跳火山的人》（华纳兄弟影业，1990年）

很多人听见“控制”这个字眼，就会引起本能的反感，认为控制是坏事。他们说，一个人应该顺其自然，保持放松，不必过多担心细节；寻求越来越多的控制，意味着一个人变成紧张的控制狂。有人甚至宣称，我们生活和周围世界的种种问题，都是那些“控制狂”制造的。如果我们的老板、配偶、父母、孩子、邻居、政府能随遇而安、通情达理，人人都会幸福！

我们个个都相信这句话有理，现实让我们更加确信，人们太紧张，太在乎细节。

请允许我反驳一下。

我认为，要获得安宁和成功，要获得幸福，就

必须控制生活的细节。而且，在专注于我们能控制的因素时，我们还必须坦然面对那些不受我们控制的因素。企图改变那些我们力所不及的事，注定让自己失望。

确定能控制什么，不能控制什么，难不难？不难。

现代人都强调的一个伟大理论是，现在发生的事情，才是最重要的。但我也知道，我在某个时刻体验的满足感，跟我过去日子里精心管理的细节密不可分。是的，我努力活在当下，但我愿意花一些当下的时间，做一些为未来打算的事情。

沉沦

在纽约州北部莱顿港的小镇上，祖父母抚养我和弟弟长大。这是一个混乱、动荡的家庭。

1967年夏天，17岁的我逃离故乡，从不完美的家庭环境中走出来，跑到旧金山的嬉皮士区海特街。两年来，我沉湎于性、毒品和摇滚乐。1969年夏天，我来到纽约州北部的伍德斯托克音乐节和艺术嘉年华，那里聚集了50万人。我想远离现实。之后，我继续徒劳地寻求更好的精神状态，又一年晃荡过去了。我是20世纪60年代随心所欲那一代人的典型代表。

在自我麻痹中，几乎没有什么是我不抱怨的。

我上过大学，大二就辍学了。我在孤独中发狂，认为地球人都疯了。1970年，在首都华盛顿的一场示威中，我遭遇了催泪瓦斯。当气雾在我头顶上盘旋下降的时候，我遇见了我未来的妻子——我的两个孩子的母亲。几周以后，我与新欢一起重访旧金山的危险地段。我们在那里生活了两个月，然后回到纽约州北部农村。

从头到尾，我拒绝一切与我所认定的正义不一致的事情，反感一切的不公平。我认为，这是制度问题，它跟我作对。我愤怒地谴责，有太多狭隘、自私的人在玩弄手段，密谋毁掉我的生活。

事实上，对所有跟我打交道的人来说，都觉得我讨厌。我做着一份接一份没前途的工作。我带着极度不满辍学两次；我像个自恋的怨妇，被自我强加的精神流氓折磨着。

在这种状态下，我娶了我的“催泪瓦斯女孩”。毫不奇怪，我的新娘同样对世事感到心灰意冷。我们俩是一个模子刻出来的，认定我们是对的，别人都是错的。

我在浑浑噩噩的状态中沉沦6年之后，1973年8月的一个早晨，这种精神枷锁突然脱落了。在纽约州小港镇脏乱的单元房里，我坐在餐桌边，又是宿醉未醒，心情沮丧。我挣着最低的工资，收集垃

圾，清扫公厕。我上班已经迟到了，但仍坐在家一动不动，反躬自省。我向自己宣布：“我再也不要这样活了。我的世界观一直是错的。我不应该企图通过抱怨来改变世界。我能控制的事情微乎其微，所以我要停止为那些力所不及的事情烦恼。今年秋天，我要回到学校，学一些能为我们开创未来的东西。从现在起，我不再抱怨，不再责备。与其拒绝这个被送到我面前的世界，我要融入其中，看看对于我能力所及的，我能做些什么。”

我哪里知道，二十多岁时，对于“系统”绝望的默认，是30年后写出一本歌颂系统的书给人带来自由的第一步。当然，现在的内容与当时的关注点不同；我现在的写作内容与政治制度、痴心妄想和是非对错完全无关，而是关于简单的机制。

我就读于纽约州北部的一间护林员学校，学习林业和土地测量。我埋头苦读了一个冬天，次年夏天毕业，拿到了技术文凭。我继续专注于具体事务，带着妻子和5个月大的儿子，举家前往俄勒冈州，口袋里揣着400美元，所有家当都装进自造的拖车里。我下定决心，只在自己能控制的具体事务上花精力，逐步改善我自己和两个依靠我的人的生活。由于一个简单得荒谬的思维调整，我大脑里的迷雾消散了。

尽管我迈出了开始应对现实世界的最初几步，但我还没有认识到下一个必要步骤，不知如何控制周围环境，从而创造自由和财富；由于这方面的无知，我在接下来的25年中，不断地撞墙碰壁。

永久的失望

我的精神负担的最佳例证，来自伍德斯托克音乐节的一张照片。上面是一个可爱、苗条的长发女郎，约摸18岁。她很漂亮，身穿一袭轻薄长裙，在草地上翩翩起舞。她头戴花环，手臂随意地举过头顶，一边转圈一边欢笑。她那个瘦削、英俊、扎着马尾辫的男友也在跳舞。他们共享着平静的欢愉。任何看到这张照片的人，都会希望成为两个年轻人中的一个。

照片传达出明确的信息：无拘无束的快乐是可得，实现它的途径无非是一种无拘无束的性情、嘻哈音乐和无限量供应的迷幻药。那幅照片以泛泛的隐喻笔法、描绘出这样的信息：一旦我们抛开我们所惦记的事情，在草地上翩翩起舞，自由即刻到来。

这张照片诱惑人们去寻求一种倏忽即逝的心境，其中传递的如何生活的信息是一种假象。人不能仅仅靠放松，静等幸福降临。生活不是那样的。只不过我们很多从那个时代过来的人，以为就应该

是那样，所以我们日复一日地生活在与我们的期待相去甚远的世界里，陷入深深的失望中。

我们享受着前所未见的财富、却不知道为何不满足。离开20世纪60年代已经四十多年了，那种愚蠢的自恋一直延续到我们的子子孙孙。

别误解我，我不喜欢关注负面现象，而且讨论我们这代人不幸的扭曲生活，有点令我难以启齿。但这是引出系统运作的必要讨论，所以我必须由此开始——从负面开始——以便为后面的故事做铺垫，我保证，你会觉得振奋人心。

所以我们指指点点，抱怨连连，纳闷我们怎么会有那么多不满。这么做不仅浪费时间，也干扰和妨碍我们去做真正要做的事情，以寻求人生的满足。找借口，泛泛而论所谓的世风日下，都是徒劳无功的。关注这些方面令我们误入歧途，阻碍我们采取具体行动，来实现个人生活的理想：达到平和、丰盛和掌握自己的命运。平和、丰盛和控制是高尚的追求；为身边的人做出贡献，你就一定可以达成自己的目标。

大众普遍认为，寻求控制的人是讨厌的，人需要放松。这种观点如何哪？我认为这种论调是错的。回顾我25岁那年，在纽约州，我发现，在控制他人、抱怨世界和寻求完美药物的过程中，是找不

到快乐的。只有牢牢把握自己生命轨迹的每时每刻，我们才能找到快乐。

你的影响圈

影响圈的概念因史蒂芬·柯维的书而广为人知，表示一个人的控制水平。在过去的岁月中，我几乎无法引导自己的来来去去，因为那时总有心理恐慌在吞噬我。我觉得我的影响圈似乎只有几寸大。现在，我的影响圈仿佛有几英里大。我轻松度日，能完成几乎所有我着手做的事情。这种影响力给了我巨大的满足，进步车轮不停转动；这归功于我的前期投入，而非我的即时存在。

想一想，你自己的影响圈有多大？是只有6寸吗？如果是，当你俯视的时候，圈的顶部是否藏在你的脚下？如果圈太小，你就很难在其上保持平衡。你是否将所有精力和注意力都用来尽量避免掉下来？如果是这样，你只能努力保持脆弱的平衡，除了抱怨，就没什么时间做别的了。

不如把花在维持平衡上的时间和精力、转

而投入到扩大你的影响圈上。

无论你在哪里，无论你的影响圈有多大，请专注于在圈内做出改变，而非圈外。不要浪费宝贵时间去纠缠于你左右不了的所谓大局，而忽略你能改变的自己的生活。把你有限而宝贵的时间和精力用于你能影响的圈内的事情。这样，你的圈子和影响力将会扩大。

生命是视频，不是快照

跳出60年代的尘封时刻，那种放纵方式不过是又一种行不通的梦想。如果表现伍德斯托克草地轻舞飞扬的不是照片而是纪录片，围绕那段舞蹈的时日，会诉说一个不同的故事。

伍德斯托克音乐节的真相是什么？无休止的音乐固然好，但由于混乱和无孔不入的毒品，很少有乐队发挥出最佳水平。气氛的确是平和的，但在第一天的灿烂阳光之后，天气变得阴冷多雨，我们坐在泥地里瑟瑟发抖，浑身湿透，饥渴难耐。50万人冒雨挤在一起，坚定地认为我们成功地在制度之外，找到了自由和快乐。在倾盆大雨中，我们一遍又一遍地告诉自己，我们需要的只是爱。可是身上除了T恤和牛仔裤，几乎没什么可遮风挡雨。当无情大雨倾泻而下，我们毫无防备，充满幻想的理论

在残酷现实面前不堪一击。

正如大浪冲上岸后、必然要退去一样，随着人群带来的污秽渐渐积累，人们的热情渐渐消退。我和朋友约翰离开了现场。我们等不到吉米·亨德里克斯登台就匆匆离去，可见情况有多糟。

开着我那快要散架的破车，我们踏上回家之路。我们听着广播，谈论着越战、种族骚乱和政治阴谋。在那些负面情况之外，我俩都在一家小镇造纸厂上夜班，当我们疲惫又沮丧地开车回家时，我们在音乐节上体验的欢乐转瞬即逝。

当时，约翰18岁，我19岁。我们都是从大学辍学的小混混，以放荡不羁的生活方式为荣。我们从未想过，没有方向的生活与不幸福之间的关联。随着我回顾、评估过去，我忽然发现，那些一直在创造价值的都是正经孩子。他们也有消沉时期，但他们愿意顺应地球的现实，直面生存考验；他们更有控制力，也的确更快乐。

在草地上跳舞的诱惑，是虚幻幸福的邀请。真相是，井井有条和注重细节是和平的根源。证据呢？想想无可争辩的逻辑：在任何情形下，和平的反面，混乱，总是导致绝望。任何混乱情形，都是明证：自然灾害、暴乱、战争、车祸、家庭争吵等。结果从来都不好看。

太多的人在自认为世界应该怎样的静态画面中麻痹，而不是顺应世界真实的运作机制。生活不是一张快照，生活是实时视频。无论我们是否明白，视频都在连续播放中。

1974年我举家西迁的时候，仍然不明白自由与和平在于看清人生机制，然后顺应机制。那时，我不知道观念能有惊人的内在转变，不仅让我认清导致种种结果的人生机制，还显出让我把握命运的巨大力量。

我没想到，由于对个人系统的盲目无知，终生大错可能就躲在角落，准备在我最不经意的时候把我击倒；或者更普遍的是，细微的低效暗中积累，把我带入同样的黑暗境地。只有密切关注构成生活的具体细节，我才能掌控生活滚滚洪流的逻辑，我不明白。

那时候我不明白，只有在机制理顺之后，和平与繁荣才会到来。

情绪调节

西方世界的成年人中，10%酗酒，70%摄入过量咖啡因，25%有烟瘾，超过10%依赖抗抑郁药物。算上其他合法及非法的药物，毫不夸张地说，每一天，人们为了情绪更好，有

98%的人至少摄入一种情绪调节物质。当然，更多人是多种物质并用，比如，早上喝咖啡，晚上喝酒。西方人用化学物质调节情绪，一种成瘾物质抵消另一种的负面作用，形成典型的恶性循环。

系统的匮乏

从系统角度来看，音乐节上发生了什么事？一个运作良好的系统是音乐传送系统，技术人员是行家，设备也运转正常。音乐家们到位了，这意味着交通运输正常。

哪些系统失效了？除了我刚才提到的以外，售票程序崩溃了；头一天场地周围的栅栏倒下了，这对于音乐节发起人是灾难。卫生和医疗系统不堪重负。而且那里只有一支非正规的保安小分队。

当然，观众大都在身体上准备不足，连起码的准备都没有。药物滥用阻碍理性思考，与外界挑战掺合在一起，每个人都陷入困境，混乱一触即发，当时未发生大骚乱，纯粹是走运。

第一天是和平与音乐吗？的确如此。第二天呢？呃，药物有助于保持一定程度的镇静，但情况迅速恶化。第三天则是大逃离！如果有第四天，对于那些可能留下来的死硬派，情况可能是灾难。

在一段时间内，音乐节的运作可以在人们的爱

和善意下维持。但那个幸福时刻是短暂的，不能作为范例来展示。时间长了，“我爱你，伙计”是远远不够的。

航天飞机的启示

航天飞机无可争议是人类建造的最复杂机器，其发射过程也应该是人类对系统控制的最华丽展示。我从来没有错过一次在电视上观看实况转播的机会。

美国的航天飞机计划终止于2011年夏天，但我们仍可以想想精确的倒计时过程，这依赖于数以万计的同步和自动监控过程，一切都在工程师和技术员的严格监督下。发射时，飞行器和地面数以万计的活动过程独立并协同运转，每一个过程本身都是一个精密系统。

航天飞机发射共计135次，其中两次是令人惨不忍睹的失败。然而，考虑到这项事业令人难以置信的复杂性，并且承认人类有犯错倾向，人们有理由惊讶，没有出现更多灾难，已经是奇迹。

就像过去的无数次小失败，这两场惨剧给航天飞机工程师提供了用以预防未来问题的信息。随着时间的推移，失败的几率稳步下降，航天飞机被改进得日臻完美。

其实，每一次航天飞机发射都是颂扬人类潜能的庆典，是对构成人类存在的无数系统之美的强有力的、发自肺腑的礼赞。

第2章

世事并不如意

亚瑟王（格雷厄姆·查普曼饰），砍掉黑骑士的双臂后：瞧，你这个傻瓜蛋，你一条胳膊都不剩了！

黑骑士（约翰·克里斯饰）：不，还有呢！
.....这只是皮肉伤！

——电影《巨蟒与圣杯》（EMI影业，1975年）

我用中部电信来说明系统运作，是因为它是易于理解的、由多个子系统组成的主系统。它是一个包含多个系统的封闭系统，每个系统都可以由简单的因果关系来描述。当我描述我的生意详情时，请你体会言外之意，也就是，我描绘的画面也适用于个人生活。

中部电信概述

15年来，中部电信在挣扎中求生存，经常处于绝望边缘。为什么这个主系统在第16年开始蓬勃发展？没错，专注的工作、优秀的员工、有针对性的

营销和一贯高质量的产品都至关重要，但这些不是好转的原因，而是原因的副产物。好转的原因是对原则的发现和应用：领导者必须着眼于改进流程，而非具体执行任务或应急救火。优质产品或服务、稳定的员工队伍和盈利能力，是高质量系统的产物，而不是产生高质量的原因。

中部电信是一家从事美国国内电话应答服务的高科技公司。电话应答服务作为第三方外包业务，雇佣话务员为客户处理来自呼叫方的各项业务。应答服务在本质上是一个私人911调度中心，目的是从客户的呼叫方收集信息，然后把这些信息传给客户。客户包括医疗和兽医诊所、临终关怀和家庭保健、殡仪、公用事业、物业管理公司、空调业务、高技术等。这些业者必须向他们的客户或病人提供全年无休的服务。由于这些业者不能全天候接听电话，所以他们必须采用应答服务，来过滤和处理下班后的来电。相当多的公司白天也使用应答服务，以应付自己处理不过来的大量来电，或者因为公司太小，没有实体办公室。

在中部电信，同一时间有多达12位话务员坐在岗位上，一个接一个地应答来电，呼叫可能来自大约一千个账户中的任何一个。有时话务量大，来电就像机关枪扫射那么密集。电话可能来自一位紧张

的丈夫，他妻子正在去医院生孩子的路上；也许来自一位惊慌失措的养马人，他的马突发腹绞痛；也许是一位不小心把自己锁在屋外的租客。

我们的话务员收集信息，记录在数据库中，然后以各种方式传递出去，包括传呼、手机、语音信息、电子邮件等。这是一桩复杂的业务，众多过程同时执行。呼叫者、客户和话务员的交流持续不断，而且往往具有时效性。每一个账户在如何应答来电和处理信息上，都有独特和确切的指示，所以电话应答业务出错的几率相当大，如果没有严格的系统规程和优秀员工，可以毫不夸张地说，应答服务是混乱的滋生地。

电话应答服务业可追溯到电话使用的早期。和当时一样，如今的应答服务也是无间断运营。这种全天候活动引发了另一个有趣的挑战：话务员的工作时间不固定，白天和夜间的任何时段都有人上下班。这是一种辛苦的谋生方式，对于那些在下班后和周末接电话的人是一大挑战。我们的老员工凭借资历争取到白班，但是新人必须努力晋级，忍受较艰难的时段，直到能够转入由于员工离职和公司扩张而空出来的更好时段。不管怎么说，中部电信的工资和福利是优厚的，接近行业平均水平的两倍。

这是一个吸引人的行业，但正在衰落。1975

年，美国的电话应答服务公司总数超过2万，其中大部分是小型的夫妻店。现在，生存下来的生意规模较大，但总数不到2000个，客户数量也大幅下降。智能电话、语音信息、互联网，电话公司的切换选项大大瓜分了潜在客户群。然而，许多生意仍然需要一个真实的人来处理他们的来电，市场不会很快消失。

28年前，我考虑进入电话应答服务行业有三个原因：

第一，这个行业是与人沟通的，对我很有吸引力。

第二，不上班都有收入。如果管理得好，我就不必为获得收入而亲自在场。我刚刚创业，在我看来，不必到岗工作就能赚钱胜过当医生、律师、教师、工程师或任何一种以某个人为核心的职业。

第三，收入是持续性的。客户会持续使用我们的服务，一次又一次地付费。如果客户按月支付，创造新收入就不会是每天的挑战。我推断，如果服务优质，客户高兴，就会财源滚滚。

于是，在1984年12月1日，35岁的我收购了一家濒临倒闭的电话应答服务公司，收购价为21000美元，首付5000美元。公司共有7名员工，140位客户，40平方米的办公场地。

我是生意人，我给公司改名，并自大地宣称，我们总有一天会成为全美电话应答服务质量最高的企业。虽然吹牛不上税，但我并不知道如何实现这一目标。回想那些日子，回想我的所作所为，“鲁莽”和“无知”是最准确的描述。

世事并不如意。新业务是一个毫无头绪的噩梦，在一片混乱中，我的个人世界变成一片废墟。不到一年时间，我离婚了。作为单亲爸爸，我开始尽最大努力抚养两个孩子。一场严重的经济衰退让这一切雪上加霜，以伐木业为支柱的地方产业遭受重创。不过，尽管处于灾难边缘，中部电信的规模却在扩大，只是利润从未增长。第一年后，期望成为美国最佳电话应答服务生意的目标在一团乱象背后消失了。

15年来，我无时无刻不在忍受混乱，工作没完没了，每周工作超过80小时是家常便饭，资金总是紧紧巴巴。我因为压力大而生病，但不管不顾地继续拼命。唯一让我停下来的，只能是由于压力或纯粹的疲劳而突然晕倒，不省人事。经过15年的不断加压，这已经不止是可能，而是实际发生的事情。

后来，我突如其来地开了窍。这是一次震撼，新视角对我产生了深刻的影响，因为它彻底改变了我看待世界的方式。本着这种微觉醒，我开始以新

的方式与周围环境互动，混乱即刻开始平复。中部电信变成了一个更好的地方，因为我对它的把握更精准了。

在我的微觉醒之后，我把一个合作伙伴带进了生意。他是一个好人，一个我一直尊敬的人，他说认为这个生意有前途。我不再孤军奋战。现在我有第二双专业的眼睛，他的入股带来了大量资金。有趣的是，随着我开始深入钻研我的事业和生活机制，奇怪的巧合出现了。一个巧合就是新搭档也叫萨姆。

在接下来几章里，我会详细介绍这个探索过程。你一边读，一边想象你自己的经历。

安装预防系统

有时我们会安装一个很少使用的系统。我们仅仅借助系统的存在，来实现预期效果。在中部电信，我们知道有一些话务员会在上班时间内上网浏览。这样做不利于安全和专注。追踪这些麻利快手的行踪是不可能的，我们充其量就是转过一个拐角，发现一名话务员在我们走近的时候偷偷关闭非中部电信的窗口。

所以我们安装了特殊软件，跟踪和记录所有的网络活动。软件迅速、彻底地解决了这个问题。

我们是否追踪到了不良行为？是的，在我们最初秘而不宣地安装软件之后，预料中的嫌疑人出现了。我们对他们说什么了吗？没有，没有必要，因为我们知道一旦宣布安装了软件、并在员工手册里写明，那些违规人士就会改变行为。他们改变了吗？是的。在对每月记录的常规检查中，我们发现了违规行为了吗？没有。

在我们的社会里，预防系统的其他例子包括药检、警系察、军队和法律。这些机制制裁不良行为，但大多是为了防患于未然。

想想你的个人生活中有哪些预防系统和机制：汽车安全带——不只保护你免受伤害，也提醒你正确的驾驶姿势；电脑定期备份；你对亲人和陌生人的以礼相待。想想你能安装哪些会在各个阶段防止问题发生的系统，这些系统同时保证目前的事情顺利进行。

第3章 鼯鼠的攻击

格温·德马科（西格妮·韦弗饰）：他们太可爱了！

盖伊·弗利格曼（萨姆·罗克韦尔饰）：是啊，它们现在是可爱，但它们一转眼就会变得可恶，而且会变丑，很快会有上百万个。

——电影《惊爆银河系》（梦工厂，1999年）

所有应答服务都为客户执行相同的功能，我的电话应答服务公司也不例外。我们的话务员不分昼夜、全时段接听呼叫者来电。20世纪80年代中期的时候，对于小生意而言，文字处理程序和电脑数据库仅仅是未来概念；客户来电话时，话务员就把手抄信息读给他们听。我们是夫妻店规模，包月服务费在35美元到45美元，呼叫者有多少来电我们就处理多少。白天有两个话务员处理来电，下班后是一个。

在15年里，我对公司运营的各个方面发号施

令。从我接手的第二天起，公司就像疯人院一样热闹，因为大多数客户充分利用包月的好处，把我们的话务员当成了他们的专职接线员。话务员应付不了庞大话务量，所以服务质量极差。起初，我只能在旁边一筹莫展，因为我对应答服务的内部机制一无所知。第一天上班，我甚至不知道来电是如何转接给我们的。

我刚买下这家生意的时候，每月营业额只有5500美元，不足以支付工资、租金、电话使用成本和其他费用，维持我和两个孩子的生计。我接手公司才两个月，灾难就已在眼前。“灾难就在眼前”成了随后几年里我的口头禅。如果继续袖手旁观、无所作为，失败指日可待，所以我必须立即行动起来，我的员工和俩孩子都指望着我呢。这时，我的冲劲发挥了作用。

虽然收购时生意一塌糊涂，但还是有一些积极面的。过了几周，主要问题凸显出来，连我这个门外汉都看得一清二楚。我必须立即纠正最明显的缺陷：糟糕的用户定价表。幸运的是，我们的服务费极低，可以大幅提高费用而仍然保持竞争力；即使上升两倍，我们的价格仍然低于本地较大规模的竞争对手。

我写信通知客户，服务费将上涨，我们准备按

照实际话务量收费。我告诉他们，业务能维持下去的唯一选择就是大幅涨价。我们取消了所有客户的包月费，开始严格按照业务量计费。

这种方式让客户的平均月花费长了两倍，马上就有1/3的客户终止了服务，其他客户则大幅削减发送给我们的话务量。来电量的减少，让话务员可以在每个来电上花更多时间，不像以前那么匆忙，所以服务质量提高了——这是在以后的岁月里很多次质量提升的第一次。

尽管失去了超过1/3的客户，每月的营业收入还是翻了一番，一下子达到了11000美元。收入的大幅增长固然好，但设备必须升级，工资也要提高，所以收入虽然增加了，公司仍然没有盈利。6个月后，我们再次涨价，过了6个月又涨价。又过了一年，我们第三次涨价。尽管如此，公司仍在苦苦挣扎。

这种勉强支撑的僵局在持续。在接下来的15年里，虽然收入增加了十倍，我们的经营状况还是没有起色。收入增长是由于服务费上涨、经济繁荣和新客户增加，我们由于服务质量好而声誉日隆，服务质量已从糟糕透顶提高到过得去。尽管如此，收入增长总是伴随着经营成本的提高。增长最大的是员工工资、医疗保险、退休金和其他福利。

3年后，我们搬进了一处较大的办公场所，在那里办公12年，然后搬到一处更大的地方。我们持续扩张，但鲜有盈利，混乱和资金短缺不断加剧。

在那些年里，我微薄的薪水没有增加过，虽然每周工作80到100个小时。我在事业之外没有私人生活，所有非工作时间都花在两个孩子身上。

随着时间推移，我成了行家里手，为自己精通各方面的业务而得意。我能够履行任何职责，应对任何挑战。不出片刻，我能从给员工排班、跳到处处理客户投诉，再到解决电话公司的问题。我能前一分钟面试求职者，后一分钟拟定添置电脑的计划。我能一边准备工资单，一边签署新合同，然后去银行好说歹说申请小额贷款。我包揽一切，包括给俩孩子当高效的单亲爸爸。

同时解决多个问题，给了我充满力量的感觉。我是个应急高手，出色的救火队员！多么英勇！我疲于应付无休无止的燃眉之急，却不知道自己在做无用功，在走向毁灭。

数据不乐观

统计显示，100个新成立的小生意里，五年后仍然存在的只有20个。再过五年，剩下的20个里只有4个仍在经营。又过五年，4个里

有3个会消失，最初的100个仅存1个。也就是说99%的小生意在十五年内会失败。这与我得出的结论惊人一致：十个新的小生意里，有九个管理不善。

掂量这些数据，然后抬头看看。你是一家小企业的员工吗？如果是，这个数据对你不利。你自己拥有一家小生意吗？如果是，你还有希望，因为你有力量去主宰它。

终结一个生意或一份职业，给生活带来灭顶之灾的，往往是经常性低效和干扰造成的无情侵蚀。这些折损了创造和销售好产品的努力，那些产品本来是有市场空间的。在个人生活中呢？把人打倒的不是神秘的厄运，而是持续低效。好消息是，如果一个人能看到低效的原因，就容易克服它。

我快撑不住了

在那些日子里，除了我脑中蹦出的突发奇想以外，公司基本处于没有方向的状态中。长期规划不存在，日常维护是未来的模糊概念。中部电信的成长得益于蓬勃发展的地方经济和我最后一刻的力挽狂澜。

我的日子呈螺旋式下降，陷入越来越深的泥潭

中。我从一个困境跳到下一个困境中，危机层出不穷，天天充满现金流短缺、员工缺勤和客户投诉。办公室的温度不是太低就是太高，重要的办公用品消耗完毕，我们却没有时间离开岗位去买新的。话务员的离职率居高不下，排班制度毫无章法，总是在最后一刻才匆匆拟定。在第10年，我们雇用过超过60个新人，而我的员工总数只有12个！实习话务员往往是工作一个星期就离开。我的员工不快乐，我们的客户也不满意，因为他们忍受的仍是差强人意的服务质量。

支付工资永远是挑战：每两个星期，我都要经历这令人窒息的赌博。有两次，账户透支，无法兑现工资支票，我就拿现金去员工家里，把他们的空头支票换回来，恳求他们再给我一次机会，回来上班。

这一切把我磨炼成了英雄般的万事通、救火专家，我必须尽可能长时间拼命苦干。

岁月流逝，十几岁的孩子在家里等我在办公室鏖战到深夜。终于回家后，我会看看他们是否安睡，然后一头栽到自己的床上。躺在床上，我感到极度疲乏。

公司和家里的账单无法按时支付。催账人日日夜夜打电话讨债。支票被拒收，透支费用越来越

大，有时一次超过100美元。银行职员对我的坚韧感到惊讶，对我深表同情。

我们失去了住房，又失去了卡车。因为我们负担不起住房，两个十来岁的孩子跟我一道，在办公室里安了家。他们白天上学，晚上在办公室里睡上下铺。我就睡在他们旁边的一张简易床上。

后来，孩子们离家上大学，在7个月的漫长时间里，每天夜里，我都作为凌晨至早上8点时段的唯一话务员接听电话。在那7个月里，每星期的周一到周五，我白天也上班，从上午8点工作到下午5点，处理所有行政事务。这就是说，每个工作日，我的工作时段从午夜开始，直到次日下午5点。周末就轻松了，因为我只需值夜班。我每周工作时间超过100小时，所以根本没空参加社交活动或跟人联络感情。

作为话务员值守的那些夜班，对我的财务状况有所帮助，我有能力租到一间单元房，买下一辆二手小车。孩子们都不错，他们离家上学去了。

在那7个月的价值夜班期间，我每晚只睡几小时，而且从来都是断断续续的。作为唯一的话务员，我不得不在每次有来电时醒来。夜班期间，医疗和兽医的紧急电话，总是隔一阵子就来一通。当我枕着枕头裹着毯子躺在地板上时，偶尔才有连续的睡眠

时段。漫长的夜班结束后，我恢复每周80小时的正常工作时间，却发现夜里睡不踏实，因为我的身体已经习惯了一天只休息3小时。

情况没有缓和，因为我对经营的方方面面事必躬亲，我不知道什么时候自己的身体、精神会崩溃，到时候一切都会完蛋。但如果我不时时刻刻盯着，生意立马就会破产。

对于身体和精神，没有什么比长期睡眠不足危害更大的了。抑郁和疲惫抑制了每一个想法和行为。在不断升级的问题面前，我的表现愈加拙劣，情况日益恶化。15年的创伤累积，我的末日越来越近。

情况如此糟糕，为什么我不认输，不找一份常规工作呢？因为我害怕重新加入劳动大军，做别人的雇员。找一份常规职业的想法令我不寒而栗。给别人打工对我和我的老板来说，都将是一场噩梦。我辩解说，如果我要下地狱，至少要下到我自己的地狱。

玩一场我赢不了的游戏

情况很糟糕，我在强撑。我的人生就像打鼹鼠游戏，小鼹鼠咧着嘴不断冒头，从十几个洞中的任何一个冒出来。我砸回去一个，又冒上来两个。我的木槌反应敏捷，鼹鼠的脑袋被一个接一个砸回地

洞。这是卓越的表现，是敏捷和力量的优秀展示。

尽管我使出浑身解数，打鼯鼠式的工作却让我疲于应付，弄不清如何做才能调整我的事业和生活。无休止的应急令我看不到，我正在玩一场永远也赢不了的游戏。

问题不在于我玩得怎么样。问题在于我玩的游戏不对。

打鼯鼠游戏

“游戏一旦开始，鼯鼠就会从洞里随机冒出头来。游戏的目标是用木槌直接击打鼯鼠的脑袋，以迫使鼯鼠返回洞里，从而增加玩家的分数。如果玩家没有在一定时间内、或以足够力量击打鼯鼠，鼯鼠最终会钻进洞，而玩家不得分。游戏开始时，速度慢得足以让大部分人击中所有冒出来的鼯鼠，但游戏会逐渐加速，每只鼯鼠在洞外停留的时间越来越短，同一时间出洞的鼯鼠越来越多。在限定时间内，无论玩家技术如何，游戏都会结束，最终分数根据玩家击中的鼯鼠数量算出。”（摘自维基百科）

吉姆·莫里森和米克·贾格尔

吉姆·莫里森和米克·贾格尔堪称有史以来两个最好的摇滚乐主唱。莫里森以气质和诗词赢得喝彩，贾格尔以精力和天赋夺魁。

吉姆·莫里森短暂狂野的人生，因迷幻的舞台表现和肆无忌惮的形象而辉煌。他在幽暗中沉醉，迷恋超越死亡的伟大未知。他的生活充斥混乱，沉溺于酒精和毒品中，摧残自己的身体和心理机能。27岁时，他在仅仅4年的演出和录音后就死了。他过于短暂的生命是系统和秩序的对立面。

米克·贾格尔的演艺生涯却持续50年之久，比莫里森长10倍多。贾格尔是滚石乐队的总经理和首席执行官，细心照料着乐队极度复杂的巡演和录音细节。他在二十多岁时就远离毒品和酒精，现已年近七旬，却像30岁的人一样强健。无论是创作音乐、表演、录音，还是管理他那复杂的世界，他都是系统管理大师。

第4章 觉醒

黎明之前最黑暗。

——索杰纳·特鲁斯（1797-1883，美国非洲裔福音传教士，废奴和女权主义倡导者）

15年来，为了持续经营下去，我把我的生意打造得像顺从且倍受嘲弄的奴仆，像永动机一样运转不息。当然，一切都得依赖我，只要我一松懈，一切都会土崩瓦解。

在7个月的日夜连轴转之后，我碰壁了。我无法应对正在逼近的致命打击，我甚至无力支付部分工资。没有薪水支票，员工就会撂挑子，我的生意也将终结，客户迅速去别处找应答服务商来处理他们的呼叫业务。一瞬间，中部电信就会关门，我在15年里辛苦创建的一切会付诸东流，16名员工将会失业。

我是一个身心俱残的50岁单亲爸爸，正面临财务和事业危机，中部电信的覆灭在即，身心几乎注定崩溃。我陷入绝望——而且第一次感到愤怒——时钟滴答作响，宣告末日临近。

黑暗前的黎明

再过几天就是发薪日了。一天深夜，我躺在床上辗转反侧，像往常一样疲惫不堪。但那天晚上，我第一次停止思考工作细节、经营哲学、复杂理念和最后干预。这些事情都到头了，没有什么可审视或深思的，没有什么可挽救的——除了一件小事。我至少能以些微的自尊来结束这场漫长的抗争。我要尽最后一丝努力，在炫目的闪光中华丽退场。我不能哭哭啼啼地收场。

既然一切尽失，为什么不拼死一搏？

奇怪的事情发生了。我突然心静如水。两个简单实在的问题从黑暗中浮现：这些年来我做错了什么？既然死期将近，如果我抛弃过去的假定，从一个完全不同的角度看待我的世界，又有什么损失呢？

这种“有什么损失”的态度是催化剂。中部电信的必死无疑，给了我天马行空的自由。无论多么离谱，任何新想法都是一种选择，因为不可能更糟了。我还有几天时间去深入探索，做一些试验，甚至可以放松地享受这个过程，因为……有什么大不了的？

然后，答案就冒出来了。

我差不多经历了一场顿悟。听起来老套，但在

我的脑海里，我走出了混乱——我曾经的人生。我不再是混乱的组成部分。我往上浮，浮在混乱之外稍高的地方，俯视我的生意，细节清晰呈现，犹如摆在桌面上。以这种鸟瞰的角度，我突然发现中部电信是一个简单的独立机械装置！它以前是，现在也是有序进程的集合体。接电话、销售讲解、工资发放、排班、处理投诉等，每一个程序都以有序的线性方式一步一步进行，直到那个特定过程的步骤完成为止。我直觉地意识到，生活的其余部分也以同样方式运作，是分离且独立的众多过程的集合体，每个过程都根据自身的结构，按照一种可预见、可靠的步骤运行。

那天深夜，一种新视角抓住了我，再也不松开。

我明白了，我以前的世界观是错的。地球不是一个巨大、无定形、热闹的混沌体，让人、物、事乱糟糟地充斥其中。它是一个有条理和有逻辑的地方，是一个可预测的地方。世界是一个逻辑系统的集合体！

我第一次将中部电信视为一个封闭包，一个主系统，一个独立的装置，一部机器，就像一个人、一架飞机、一棵树或一座城市那样。我也知道，这个主系统与其他主系统都有一个共性，即它

仅仅是组成它的众多独立子系统之和。

这个逻辑十分清晰、精致。我感到一种从未感受过的宁静的喜悦。直到今天，我还记得那个顿悟时刻。

我躺在那儿，发现自己对生意的领导一直是保守的，导致效率低下。我采取了错误的立场，因为看不见内部机制！我做的一切都是应急救火，却不知道那些火灾正是子系统故障的产物。子系统各自为政，在缺乏指导的情况下执行1-2-3步骤，不断产生坏结果。

主系统，我的生意，之所以失控，是因为它由一群不受控制的子系统组成！

我的世界之所以混乱，并非因为我无能、或不幸，而是因为我有太多不受控制的子系统。这些混乱的过程缺乏监管，它们构成了我的人生中各种功能紊乱的主系统：事业、健康和人际关系。

疲惫而兴奋的我躺在床上，浮于一切之上，俯视我的世界，体会美妙的新视角。我平生第一次清楚意识到，我对现实的感知一直是晦暗模糊的。

无论如何，这个地球都在自行维持运转，生命以一种大体组织有序的模式在发展。自然法则保证各系统根据自身结构顺利运转。在这个地球上，重力随时随地起作用。自然法则令世界的运转机制可

靠、可预测，而我们人类被赐予的天赋，就是有能力插手这一切，操纵它，指导我们的生活变成我们希望的样子，利用自然法则为我们谋福利。我在思绪中飘荡，惊异于那无声无形的背景，它的组织力量让地球像一列火车那样隆隆向前，不管我们人类如何力图阻止那个过程。不论何故，这个复杂的世界都在自行运转，循环往复，有条不紊，在调整、平衡、抵消。而这一切的根本，一切的核心，是无数独立的线性系统在运转。

这个世界的效率高达99.9%

这种系统理论并不是又一种令人感觉良好的积极思维，也无关信仰。它是一种机械现实。想想我们的生活进程，数数有多少程序。我们醒来，淋浴，穿衣，吃饭，上班，度过一天，晚上回到亲人身边；然后看电视，读书，上床睡觉，或迟迟不睡。我们睡觉，第二天早上又醒来。99.9%的时间里，一切运转顺利。

把它分解，按顺序记录当天发生的其他事件，将是洋洋洒洒的几千项，包括协助组成部分，例如：每天早晨启用的咖啡机；钥匙一转就启动、方向盘一转就拐弯的汽车——尽管其内部结构精密复杂；我们的办公室；我们所做的复杂工作；我们因工作而获得的薪水。想想我们与周围的人交流信息

的过程：面谈、留言、电话、电子邮件、文字等，每一项都是一个系统，而且在99.9%的时间里，每一项都运转得完美无瑕！

想想我们称之为电视机的系统。只要按一下按钮，这个极其复杂的机器就立刻焕发活力！除了电视机本身，再想想编排电视节目的各种各样的组织过程。然后，换换脑筋，想想从厨房水龙头里流出的自来水、输入各家各户驱动各种电器的无处不在的电力，每一项都是一个复杂的系统。

想想我们穿的衣服、买的东西、完成的工作。想想在加油站注入汽车的汽油：在某个遥远的地方，复杂的机械装置从地下开采石油，然后，通过船舶、卡车和管道运输至炼油厂，石油在那里经过复杂的精炼过程转化为汽油。接下来，卡车司机把汽油运输到无数方便地点，每当我们想要加油，便能就近把汽油注入汽车。我们从来没有考虑过钻井、提炼、运输系统的复杂性，而这些仅仅是影响我们日常生活的数百万系统里的几个而已。

人体又是怎样的呢？想一想维持生命的化学和力学过程的惊人复杂性。就在我们过日子的时候，数十亿个细胞紧紧维系在一起，使我们不走样。同时，在我们活动的分分秒秒，数万亿的电子信号执行功能、却无人直接监管。

真是不可思议！

想想你此刻正在做的非凡之事：阅读这一页的文字，你正在把我的思想逐行地输送到你脑中，你的大脑与我讲的内容即时互动，给出判断、赞同或反对。这就是现在，这个瞬间发生的事情。

的确，这些复杂的系统有时会出故障。不过，故障是小概率事件，毋庸置疑，我们人生的各系统总体而言，超过99.9%都运转良好。

至此，我着重讲了人造系统，这些只是无时无刻运转的所有系统中的一小部分而已。数不清的自然系统占据庞大份额，令人造系统相形见绌，而它们都在依据自身的运行规律完美地运转。

一旦你领悟到这个世界的系统运作何其美妙，就会更深地体会到它的不可思议。想一想，主系统依赖于子系统，那些子系统又依赖于次级子系统，层层递进，以至去到微不可分的地步。这些过程一再重复，逐步创造新的、消解旧的形态。

这是一个活的世界，它滚滚向前，有力量，有目标！

休息片刻，用心体会这一切。体会生命结构的神秘性和复杂性，是多么令人惊奇、难以置信。组成生命的无数系统波澜起伏，而我们大多数人依然无视它的纯然之美。

生命洪流带着目的滚滚向前。太阳升起落下；草儿春天生长，冬天枯萎；海水波涛汹涌，潮涨潮落；我们晚上睡觉，早上醒来。汽车开动！爱来了，爱走了，爱又来了。我们活着，我们死去，新生命诞生。

系统，系统，系统。无处不在！

我们是机器

5年前，我骑山地车在街道上飞驰，一个开车的年轻女孩突然拐弯挡住了我的路。我猛地撞上车身，飞过车顶，摔到另一侧的人行道上。直到今天，我都记不起撞击的情形。

我被撞成昏迷，直到被抬进救护车时才醒过来。去医院的路上，医护人员问我叫什么。我回答正确。她问可以给谁打电话，通知去医院。我告诉她：“琳达。”她又问我刚才在哪里骑车……我却想不起来了。几小时后我才把记忆碎片拼在一起，记起事故发生前的细节。在医院待了没多久，我就带着轻微脑震荡和些许挫伤出院了。

这次经历给我好好上了一课：我们的头脑

和身体都是精密复杂的机器：运转或不运转的机器。每个人都是复杂得难以形容的子系统集合，按照无数有序配合的程序在运转。我们复杂的头脑和身体大多数时候运转良好，但由于子系统内部偶尔出现故障，有时候也会运转不灵。

我们不应将自身与周遭现实的联系视为理所当然；永远不要低估我们对自身世界的微弱控制。我们必须小心对待身体和头脑；我们应当小心保养和维护，同时锻炼身心使其保持强健。我们必须关照它们，时刻注意它们与周围的联系。

高效有序的倾向

那天深夜，我问自己，社会上流行观念认为“世界运转不灵，世界一团糟”的说法，有没有可能是错的？我立刻意识到，那种假设就是错的，因为在任何生命中，在任意一天里，无数的系统运转良好。我们视其为理所当然，从未觉察到它们的完美无缺。我们高度关注那些不合我们意的个人、机械和政治系统，并推断世界是低效运转的。我们沉溺于这种观念，视完美为异常，缺陷为寻常。这个结论与事实满拧。

总的来说，世界的各系统运转出奇的好：99.9%运转良好，我们认为不完美的部分，只因为我们以为它们应该是别的样子。

我躺在床上，精神亢奋又恍惚，思考生命何以在一个由无数高效过程组成的框架之内，不懈地勇往直前。我想，既然没有人类主宰，那么宇宙必定有一种趋向效率和秩序的基本倾向。冥冥之中有种不可思议的强大力量让万事顺利进行。它无处不在，将世界维系在一起。它让世界运转。

这种新的认识与我以前的世界观截然相反，以前我把世界看做是一个难以控制的混乱之地，靠人类主宰勉强维系。

1999年的那个夜晚，我的思绪继续驰骋，我吃惊地发现，如果宇宙偏爱秩序，那么脱离困境就应该是简单的事情。既然低效系统在我们人生中只占很小的比例，调整起来就不会太麻烦，我应该能有序地分离那些故障系统，一个一个地调整，让它们产生我想要的结果。

势不可挡的力量和必然性

推动世界进程的力量，现实中有无可类比的？有。找一条铁轨，站在旁边，等火车全速驰过时，感觉那股势不可挡的力量和它的不可征服。这是一种对宇宙机械效能和意志的直觉。

世界的运转是有力和有序的，这是关键。它为什么那样运行，是人类解不开的谜，是终极问题，但不是眼下的问题。对我们来说重要的是：尽管流行观念认为混乱无处不在，但事实上，世界的机能运转非常好。如果我们能从存在一种高效能倾向的前提出发，而不是盲目接受社会流行的认为一切混乱的观念，我们就会停止与世事作对。相反，我们能自信从容地深入探索，一步一步构建我想要的人生。

操控的不利之处

必须说明，虽然存在一种倾向于让事情顺利发展的调节力量，人类的自由意志却能在个人乃至世界范围内造成严重破坏。

当某种过程或机制因为我们的某种作为或不作为，而没有产生我们希望产生的结果时，我们必须认识到，这是人类影响和操控本领的不利之处。

故障系统可能仅占有所有系统的一小部分，但我要在此申明：我们人类往往成事不足，败事有余，正是这个原因，世界才发生了可怕的灾难。在上世纪，成千上万的人被希特勒、墨索里尼屠杀。这些都是人类系统发疯的表现。

还有存在于我们思维过程内部、自我催生的个人痛苦。除了对自己寄居的这副皮囊的疏忽和滥用

导致的自戕以外，更有无过失挫折，比如事故和遗传缺陷。

无论大小，无论是文化灭绝还是一次失约，出错的事件都归因于系统内部组成部分的违规。当一个过程不能产生我们希望产生的结果时，就是过程内部出故障了。有东西在阻碍系统的正常运转。

发达国家和发展中国家里的安全和舒适

为什么生活在西方国家与在阿富汗山村有很大差别？为什么生活在西方国家比在东方国家更容易？原因部分在于，西方比东方有更多的安全和防护系统，因此我们的性命较少陷入危险。举个简单例子：在西方，我们坐车时99%的情况下系安全带。这是法规，法规就是系统。在我数次的远东农村之行中，很少看到司机或乘客系安全带。很多第三世界国家都没有强制性的安全带法规。那儿的汽车里确实有安全带，但通常埋在坐垫下面，也有些司机把安全带都拆掉了。

再举个例子：在发达国家，对任何无故侵犯他人的人，都有迅速而严厉的惩罚。有些第三世界国家却少有保护，孱弱的司法系统大都

腐败无能，毫无威慑力，这些助长了人身侵犯。

对西方人来说，与第三世界国家人民同住一段时间是有好处的，能让人迅速学会基本优先顺序和谦逊。

对我来说，一加一等于二；对你来说，一加一也等于二。大自然机制可靠、可信。人类发明的系统如果合理制定并定期维护，也会可靠运行。如果制定不合理再加上纵容，系统就无法产生我们想要的结果。

很少有人认为自己的问题是个人程序失败的结果。大多数人把烦恼视为孤立事件，责怪命运、星座、霉运、因果报应、邻居、竞争对手、家庭成员、天气、总统、国会、自由派、保守派、全球变暖、电视节目太多、钱太少、钱太多、教育机构败坏的世道。大多数人认为问题太多，难以招架，或问题层出不穷，只有超人的力量才能抵挡。很多人的借口多得数不清。我曾是那个阵营的忠实一员，但当新视角影响我之后，我就再也不会活在那个环境中了。

现在，我不再沉溺于不可预测和应急救火的乱局，而是将事物看作某个有序系统的组成部分。我以这种实时的、外在且稍高的角度，将平和与富足

导入了我的生活和那些依靠我的人们的生活中。

负面事物时而偷偷进入我的生活，往往是由于我自己的失败，但这种情况不常有，和从前不同了。

我现在这种生活，是种种行为的结果，这些行为源于我的真知灼见：在构成世界运转的系统里，并不存在趋于混乱的普遍倾向，反而有趋于秩序和效率的倾向。

耗时不多

通过完善人生的各个系统，通过逐个确认然后重建，你的人生将越来越有序，越来越平和。然而，对这些重建系统的改善必须是持久的，否则系统将由于随机的外部影响而重现机能障碍。在工作中，持久性维护需要做以下几方面工作：第一，制定描述系统如何运作的文本；第二，确保责任方遵从文件中描述的步骤。我们很快会谈细节。

一旦系统经受检查，有缺陷的部分就会暴露出来并得到修复，系统就会产生预期结果。由于这一切都是机械的，当改变实现并锁定后，改善即刻出现并将持久。

现在，我们触及到了系统运作的核心。你的人生由无数线性系统组成，其中有很多在你的直接指挥下。这些都是把你的人生连缀在一起的无形的线。

如果出现一种你不满意的结果，你可以通过调整系统内部组成部分来改变，增加一个系统或淘汰一个系统。你的人生复兴基本就是由上述过程实现的。

一种结果无论你喜欢与否，基本过程都是按照其构成方式精确执行的。你并非任由神秘势力或混乱漩涡逆流摆布。如果是你力所能及之事，而且影响你的很多事都是你力所能及的，你就能搞定！

在你影响圈之外的那些你无法修复的系统，怎么办呢？如果你搞不定，就别瞎操心。尽你所能或转身离开，千万别耗费时间或精力为它伤神。别抱怨。如果你和同事之间有矛盾，就跟对方谈谈，别对结果耿耿于怀。保存精力，为在影响圈之内产生切实、积极的结果而努力。

目标

再来讲讲我的经历和中部电信面临的危机。那天夜里，我还猛然悟到一个问题：我的生意至少需要一个坚实的目标。从新的视角，我能看出来，我的生意一直在无任何明确目标的情况下运转。我希望我的生意赚钱和成功，这是典型的小生意人或中层经理的唯一祈愿。它不具体、没有方向，而是模糊、空泛的。

我不仅从未考虑过中部电信的各个组成部分，连方向都没给它！尽管我八面玲珑，救火能力超

群，可我并没有把握住它存在的理由。这一认识催生了战略目标文件。我将在第二部分讨论。

控制的关键：系统思维

我发现，生意问题的解决之道不在于将打鼹鼠的技术练得更纯熟，而在于找到一种把鼹鼠全部清除的方法。我不得不放下木槌，钻进地洞去寻找鼹鼠究竟躲在哪里。一找到它们，我就会毫不客气地一个一个掐死。而且当我在下面忙着消灭鼹鼠时，我还会想方设法防止任何鼹鼠亲眷卷土重来。

毫不客气？没错。

那天夜里我彻底明白了，完美执行的系统无时无刻不在，不完美才是特例。我意识到，我的生意——以至于我的整个存在——是组成它的高效和低效过程的总和。我会满怀信心地俯视这些系统，一个一个地将它们分离出来，当作独立自主的实体挨个检查。按照坚实的定向计划，我一个一个地拆解并重建每个系统，让每个系统都有利于我的既定目标。除了重建，我还要添加新的系统，淘汰无用的系统。

我明白到，领导者的任务是保证机器齿轮以最高效率运转。创建高效的子系统是为了使主系统更有效率。在我看来，如果每个子系统都能被改造得更有效，更强大有力，那么我的主系统——我的事

业和生活——也会变得强大有力。谁能和这个逻辑争辩？

我只要确定各个子系统，然后一个一个地优化，主系统自然会变好。这是构成它的子系统的最终结果。

我并没有寻求启示，但在绝望中，我得到了启示。这是一种视角，揭露了世界的简单机制，在不和谐的表象掩盖下的机制。这是认知上的永久转变，在我的大画面和小片段里，我将永远不再专攻应急救火，不再劳而无功地力图制止混乱。

控制的关键是什么？我将不再处理低效系统产生的坏结果。相反，我会花费精力完善那些系统——好结果自然会出现。

15年来，虽然简单的事实一直摆在我面前，可是救火造成的心理动荡，却使我对这个意义重大的简单事实视而不见。人生状况不是运气好坏的结果，它与智力、能力、教育、社会阶层、政治立场、宗教信仰或工作如何努力无关。人生关乎简单机制——组成人生各系统的客观机制。

我现在确知，幸福的人和不幸福的人之间有一个非常简单的区别，不幸的人掌控不了自己的人生，只能整天应付不受管理、不善的系统随机产生的坏结果；幸福的人掌控自己的人生，每天都在享

受管理良好的系统必然产生的好结果。

我的新视角不仅是一个有趣的新概念，还是一个令人振奋的改变人生的启示。那天深夜，当这盏明灯在我大脑中点亮的一刹那，就没有回头路了。我变了一个人。

中部电信要变成一架机器

我躺在床上，不可思议地任思绪驰骋，一个完整的策略在无可辩驳的逻辑支持下呈现出来。

我想，如果中部电信是一个有机体，如同一个人体、一辆汽车或一台电视机，他们平稳高效的运转将取决于多个自动操作、同时运行的过程。

换句话说，我要修复和创建的经营机制，必须自主发挥作用，而不必由我、公司的大股东、总经理时时刻刻直接监管。当然，有人会监管经营细节，但不是我。负责监管的员工要在没有我时时监督的情况下，监管生意的经营。中部电信要变成一个自我维持的有机体。

中部电信要变成一架机器。这架机器要成为全美电话应答服务质量最高的企业。我们将通过五个步骤来实现这个目标：

1. 明确规定总体目标和战略。要白纸黑字

地制定出战略目标和经营总则。

2. 把中部电信的运营分解成多个便于理解的子系统：处理来电、员工管理、用户服务、设备、质量保证、处理客户要求、记账、采购、客户服务等。然后，每个子系统将被分解成更小的次级子系统，包括应收账款软件、客户投诉流程、员工招聘流程、设备维护计划等。

3. 系统一经分离，暴露出问题，就要一个一个地完善，好让每个系统100%贡献于既定目标。如有需要，就从头创建新系统，淘汰无用的系统。把每一个过程写成书面工作程序，从而把完善后的系统固定下来。完善系统的执行将是自动化的，这样无需推动就会重复出现。

4. 要给所有过程实施定期维护计划，以防故障发生。

5. 确定并培训“替代者”。每一个员工，包括我在内，都要有替代者，随时准备在必要的时候立即顶上。

从有机到机械

为什么一辆车每次都以相同的方式运行？为什么一座城市守在同一个地方、没有自发地转移到新地点？为什么我们在有生之年一直是自己，没变成别人？原因在于刻板的机械现实：物质性。除了液体和气体，某种物体不会变形为其他物体，或消散到太空。它们是机械的、可靠的、可预见的。

另一方面，人与人的交流过程——有机过程——是有形物体的对立面。例如，一个未作记录的循环通讯协议的执行不仅因人而异，就算同一个人执行，也会因时间、天气或情绪改变而有所不同。这些未经梳理的有机过程是风中的羽毛。

在职场上，挑战和解决之道就是让这些有机的人为过程，变得像我们周围的机械物体一般坚实可靠。在这个星球上，我们用文本记录来做到这一点！

强度和韧度

在系统的改造过程中，中部电信的强度和韧度将逐渐增强。外部事件将继续挑战我们，带来意料之外的震动，但是如果正确建立新系统，生意就会变得坚固、适应性强，潜在的地震会被减弱为颤动。

如果我对生意的看法是正确的——生意是一个

由子系统组成的主系统，每个系统都能被改造得高效、高强度——那么按理说，这也适用于其他面临危机的主系统：我们的身体和心理。修复身心问题的过程与我修复中部电信的过程是一样的。系统思维模式适用于人生的各个方面，因为它涉及基本的因果关系——世界如何进行机械运转的基本真理。

学习如何睡眠

任何复发问题都有一个固定的解决套路：拆解低效过程，将零部件一个个地修复。我在前面提到过，我有睡眠不足的问题。睡眠与其他众多的生物、社会和人际关系过程息息相关，但那样的大背景叫人无从入手，无法寻找解决办法来改善睡眠。我如何借助系统方法，治愈这个毛病呢？我把睡眠视作由子系统组成的主系统。

我以新的态度找到一位专治睡眠障碍的医生。医生强烈建议减轻压力，我开始练习瑜伽，更合理地运动和冥想。另外，我大大减少咖啡因、酒精和糖的吸收量。还有其他需要改善的子系统，包括改变我的卧室布局，从床头

柜上拿走时钟，每天晚上在同一时间上床。我还要采取更为固定的入睡准备程序。测试表明，我的睡眠需求小于平均水平——6小时足矣——所以我应避免在床上辗转反侧，期待睡上八九个小时。等待入睡本身就是很有压力的事，所以与其躺在那里胡思乱想，还不如起来读书、工作甚至锻炼身体。

在私人医生的帮助下，我发现自己血液中的化学物质失衡。化学物质的不平衡影响了我的睡眠模式。在医生指导下，我开始服用营养补充剂来调整失衡的子系统。

我必须减少工作时间，这意味着公司必须自行运转而无需我时刻在场。当然，那种转变已经开始了，采用的是相同的系统思维模式。

我经过短短几个月的调整，就重新养成了健康的睡眠习惯，使每晚的睡眠时间足足增加一倍。

现在，一旦发现自己的睡眠少于应有时长，我就能追根溯源，看看违背了最初拟定的十几项睡眠系统指导中的哪一项。

我是这样攻克整个问题的：把睡眠的主系统分解成多个能被分析和操控的子系统。以稍高的视角，我得以一个组成部分一个组成部分地调整睡眠过程，使之越来越有效率。这是个纯机械的过程。

第5章

执行与转化：创造机器

别惊慌！如果灌木中传来喧嚷，那只是为五月皇后而做的春季扫除。

——歌曲《天堂之梯》，吉米·佩奇和罗伯特·普朗特创作，“齐柏林飞艇”乐队演唱（大西洋唱片，1971年）

万事万物息息相关，所以我们应该从整体上考虑自己的每一个举动。任何内部改进的可能性都被事物的相互关联、此消彼长扼杀了。于是，无为盛行。一只蝴蝶在巴西丛林里扇动翅膀，会影响美国新罕布什尔州的天气模式，这种观念很吸引人，却唤起一种荒谬的妄想。万事万物息息相关说明了生命元素之间的相互关联，但肤浅地接受会削弱人的主观能动性。在日常生活的现实世界里，巴西蝴蝶产生不了丝毫影响。

我之所以对挽救我的生意感到无能为力，是因为我把它视为一个复杂得令人绝望的实体，坚不可摧。我从未想过把中部电信分解成一个个能够优化的简单子系统。我没有在故障系统内部修复一个个

低效的部件，而是花时间反复解决故障系统产生的问题。

我在打鼹鼠的状态中熬过了这些年，似乎没有其他选择，只能沉溺其中并期待出现某种神奇的全解决方案：银行的一大笔贷款、完美的员工、客户或顾问。

我本可能一辈子就那么过了！

但最后，我知道该做什么了，因为我看清了中部电信的本质：一个包含多个独立子系统的集合。我的任务很简单，就是将这些子系统一个一个地优化。

新天新地

微觉醒的到来就在我开不出工资的前几天。我不得不找钱来支付薪水，好让员工们继续干活，以便修复过程重新开始。带着新获得的感情能量，我说服信用卡公司稍稍提高我的信用额度，好让我预支一些现金。一个朋友给了我一笔贷款，我还说服一位大客户提前支付一年的应答服务费，给了一个折扣价。几位员工同意推迟兑现薪水支票。

化解薪水危机以后，我立刻把关注点转向制定三套让中部电信步入正轨的文件上。首先，制定战略目标，确定生意目标。第二，制定经营总则，作为决策指导方针。第三，开始编写工作程序，确切

规定每一个重复出现的业务流程。这些工作程序是我们谋求系统改进而获得的最终结果和有形证据。

我写完战略目标初稿，就着手写经营总则，然后向员工解释我的新视角，概述我们下一步要做什么，以及他们要如何扮演新的领导角色。起初是试探性的，为的是摸着门道，我们开始制定工作程序：分离，修复，一个一个地记录程序。为便于检查和修复，我们首先选择缺陷最多的过程，然后转向缺陷第二多的。

从我夜间顿悟的那一刻起，我们就走上了一条新路，不能回头了。我们不停地前进，很快就看到有形的结果，混乱开始平息，现金流也受到控制。在最初6个月里，我的每周工作时间从80小时缩减到60小时，然后在接下来的6个月里减到40小时以下。

我们早年的成功大都得益于内部通讯系统的完善。每时每刻，我们每个人都清楚其他业务部门的情况，每个人都能当机立断，而不受咬文嚼字或官僚作风的羁绊。

第一年过去了，我们满怀信心地继续锤炼。随着我们毫不留情地逐个改善过程和机制，客户投诉和员工抱怨持续下降，混沌消融，平静始现。

通过制定战略目标和经营总则，我们精确锁定

目标，通过制定工作程序，我们理顺了明显的循环可持续过程，解决了低效问题。

在这个过程中，有些员工离职，几个经理不接受新的系统理论和随之而来的文件，他们被理解系统思维的新人所取代。如今，我们因为经营得法而吸引并留住聪明、忠诚、目标明确的人。同时，由于严格的系统工作法，我们也擅长在面试时考量应聘者。我们的薪酬和福利比本地其他生意高出很多，也比应答服务和呼叫中心的总体水平高很多，所以我们有优秀的员工队伍。我们能够支付高工资，是因为我们内部效率超高。我们用很少几人就完成了很多工作。

随着失误率大幅下降，我们的整体服务质量极大提高，遥遥领先于行业标准。生意进入高速发展期。建立新模式后不到两年，我们就收购了3家本地同行业竞争对手，还买下5家外地公司。两年期间，我们的电话应答服务客户从300个增长到700个。

我花了漫长的5年时间来改造中部电信，从无到有地摸索出过程的各个细节。我们投入时间和金钱试验新概念，试图找到合适的管理人才，磕磕绊绊地制定出文件。

尽管在一路上有挫折和额外的工作量，但我对

公司日常经营的直接参与持续减少。现在，我每周只花两小时在中部电信的业务上。其中一小时开每周员工会议，另一小时支付账单，或者和员工一起参加研发。

需要付出的代价

频繁滥用个人系统，意味着把外物引入人体这一奇妙的近乎完美的系统。人们觉得自己不幸福，就损害自己的机体，使已经有缺陷的思维过程雪上加霜。冰冷的现实是什么？一加一永远等于二，同样绝对可靠的是，一夜酗酒意味着之后数天的身心表现欠佳，因为人体受到化学物质攻击后，要加班加点修复自己。短期侵害身体系统的结果，就是使我们的世界长期更糟糕，因为我们忽略了这个简单事实：打断这个高效过程，总是需要付出代价的。可以说，药物滥用是对自身的犯罪行为。

调理身心

与振兴生意同步的是恢复我的健康，没有时间拖延了。与对待生意一样，我必须马上转变方向。我用来解决身体问题的方法，正是我用于改造生意的系统工作法。我是这么做的：

1. 改变我的视角。到底是什么使我生病？医生认为我有抑郁症，但我发现这不是问题的根源，而仅仅是一个症状。我所谓的抑郁起因于压力太大、睡眠不足和工作时间过长。我跳出来，从上往下看，看到我的身体是子系统的集合。我的身体不是乱糟糟的皮囊，充斥着我只能被动反应的随机事件；而是合乎逻辑的过程集合，某些过程可以调整或完全清除，我也可以添加其他过程。于是我修改、删除了一大批诱发压力的外部系统，以防止压力的发生。最大的宽慰是通过中部电信的改造，大幅缩减了我的工作时间。

2. 制定个人书面计划。我写了一个简单的文件，只有一页纸，描述了我的目标和指导方针——个人战略目标。我还制定了个人经营原则，包括一系列减压措施。

3. 一旦情况好转，我继续定期减压。尽管我总是朝着理想努力，但并不总能实现，这种预防性措施是我为保持健康而必须做的。要诀就是分离-修复-维护。光知道要做什么是不够的，必须采取行动。

减压措施

从一个简单的清单开始。我列出五六项能减轻焦虑的措施，把单子揣进口袋，随身携带了几个星期，随时记下脑子里冒出来的更多想法。最后的清单包括15项措施，每一个都是单独的子系统。这些措施在任何方面都没有特殊之处，大多数人都会赞同，其中任何一个都有助于消除压力。

原始清单包括：减少工作时间，减肥10磅，去睡眠障碍诊所学习如何睡眠（并遵行医嘱！），停止摄入含咖啡因的饮料，学习并练习冥想和瑜伽。每周至少进行4次剧烈但不过量的运动。吃健康食品。多喝水，少吃糖和盐。每3个月验一次血，根据化验结果补充微量元素，直到血液里的化学物质恢复平衡。每周至少拜访朋友们一次。增加与家人共度的时间。每天读书至少一小时。

开列清单的时候，我的想法是，只选取清单上的少数几项不失为明智之举。然而，完成清单之后，我决定毫不保留地实施全部15项措施。如果每一项对我的幸福都有贡献，为什么要放弃任何一项呢？这是一个有挑战性的清单，难以全部实现，但我尽了最大努力。我把

每一项措施视作一个单独的子系统并将其纳入主系统，也就是我的人生。由于我的身心出了大毛病，所以花了两年时间才恢复健康。50年的压力损伤，不是一夜之间就能化解的。

如今，我每时每刻都以这些标准生活吗？不是，但也差不多。

第6章

系统显现，系统管理

人需要新的经验。人常把某些东西藏在内心深处，任其发展。如果没有改变，这些东西就在我们心里沉睡，难得醒来。沉睡者必须醒来！

——莱托·亚崔迪公爵（约尔根·普罗赫诺饰）
电影《沙丘》（环球影业，1984年）

要让这种新人生观在心里扎根，你必须先开窍，所以我会以一种冥想式、近乎催眠的语气来叙述以下两章。

聚合链

你的人生受你掌控。长期缺时间、缺钱、应急决策、跟无趣的人打交道应该成为历史。从微妙却深刻的视角转换开始，混乱是可以消除的。

控制的路径就是发现、检查、优化，然后监督你的机械和生物过程。

系统的定义是“一组相互作用、相互关联或相互依存的成分构成的整体”。系统就像电脑代码，它们机械地执行线性1-2-3顺序。在你的世界里，

系统根深蒂固，遍布各处：你醒来、学习、阅读、运动、吃饭、呼吸、走路、消化、工作、说话、开车、购物、给车加油、存钱入银行、支付账单，等等。

你的某些系统密切合作帮助你实现目标，另一些系统则悄悄妨害你的努力。它们有时单独工作，但一起合作时效果最好。

你可以改进故障系统，推动它们提高效率，指示它们往你希望的方向发展，产生你希望的结果。你可以从无到有地创造有用系统，淘汰废旧系统。

你的人生主系统由子系统构成，每一个子系统又由次级子系统构成。它们合到一起，形成最终主系统，那就是你。你是一个由系统构成的系统！

你的工作、健康和人际关系的本质，都是系统，虽然它们被日常的嘈杂表象所笼罩，但它们没有任何神秘费解之处——对于它们的管理亦如此。

你一个地提取、检查、完善你的系统，平和与富足随之而来，这是对这种进步的褒奖。

接近顿悟

现在请你放松，找一个不被打扰的地方。让我们迎来系统思维扎根的神奇时刻。

想象下列每一个过程，注意它们的共性——按时间顺序进行。

这一刻，你必须有意识地集中精力，想象一个系统的世界，你很快就会把这种视角带入日常生活，习惯于身处更深一层的地方，观察日常生活中的机械过程。

想象一下，开车所需的连续动作：打开车门，进入车内，系上安全带，插入钥匙，启动发动机，等等。

看看这些步骤——包括机械的和人为的——寻找潜在客户，讲解，成交；面试和雇佣新员工，之后如何长期留住这个人，同时让其贡献最大化；还有夫妻关系、伺候重病父母、生儿育女的过程，以及那些寻常俗务：做财务报表、写论文、扫院子、倒垃圾、洗洗涮涮。

想一想推动你在这个物质世界上生存的神奇的身体系统，它由许多单个生物和机械的子系统构成，几乎所有子系统都在主动发挥功能，而其中很多是你滥用或强化的。

发挥你的想象力，就在此时此地，环顾四周，观察无数进行中的过程，大多数过程直到这一刻才被关注。你发现，有些过程不太重要，而有些过程对你的幸福和身边人的幸福却有很大影响。

没错，系统相互交织、相互影响，但它们首先是独立的实体。

虽然你人生中所有过程几乎都在自动运转，但很多靠你自觉执行。无论如何，只要专注于你的影响圈内的系统，你都会发现，调整系统使之更有效率是可能的。

你知道自己什么时候开了窍，你就会清楚看到周围的各个系统——街道上，机场里，家里，镜子里。你再也不会觉得自己在景象、声音、事件的纷乱聚集体中无着无落。新视角来得自然，毫不勉强。你会纳闷，为什么你以前没有看得这般清晰。

开窍的那一刻，你就知道了。

可能就是现在，在你读这几行文字的时候。

系统管理

你的个人系统有方向和动力。每一个都有目的，力图完成某件事。它们受这些因素引导：遗传、习惯、文化、某些种族和性别的成见、善心、私心，当然还有对于食、睡、性和生存的本能渴求。

我们每个人都是由系统构成的系统，问题是其中某些系统出了偏差，浪费了我们的精力，使既定目标落空。最好的情况是，一个系统联合其他系统，帮助我们达到预期目标。最坏的情况是，一个系统组件出现问题，显出破坏性，使人产生把握不住人生的苦闷。那种可怕的感觉并不罕见。大多数

人都把握不住自己的人生，特别是如果把握的定义是，“我正在获得我希望从人生中获得的东西。”

人生看似复杂，但并不会使你对环境无能为力。你可以从混乱中把系统一个个分拣出来，并对特定系统组件采取措施。这是系统管理的最基本形式。

你能列举一大堆寻常度日所需的次要单个系统，更不用说那些重要的主系统，如经营生意或工作，应付学业，养育孩子，让退休生活有活力、有意义，让家庭保持稳定，等等。我当了15年的单亲爸爸，有两个孩子——这个角色是对一个人能力的最大考验，必须一边收拾残局，一边建造未来，同时保持理智。

在我们的文化中，常常把同时处理多项事务称为多任务处理。这种说法有瑕疵，因为它暗示，亲手掌管多件事是值得称道的成就。

相反，系统管理才是我们所追求的。这个术语定义了一种周密的编排，人在这种编排中牢牢掌控细节，而不是在危机边缘乘着希望飘荡、祈祷、走火入魔。

一个人确立了坚实目标，操纵系统朝着目标前进，好结果自然会出现。反之，想想那种像毯子一样掩盖人生复杂性的整体解决方案。企图一下子解

决所有问题的方案，虽然有时是必要的，但它们与我提出的下工夫深入治理系统截然相反。

别再寻找立竿见影的解决方案；别以为人生复杂又神秘。从复杂性中钻出来，着手一个个改造潜在的低效机制。试图通过药物、食物、工作、金钱、心理呓语、对宗教或政治教条的狂热、逃跑、痴迷来寻找把握人生是愚蠢的。

人生没有快捷键！你要深入内部，一个一个地修理建造单元。你在子系统中做出的机械性小改进，假以时日，会累积形成牢固的主系统。

成功人士如何解决问题

如果你像大多数人一样，你就还未有意识考虑系统在日常生活中的作用，未有意识想过要调整它们，以便防患于未然。对大多数人来说，过日子就是打击冒头的鼯鼠，没有想过钻进地洞把鼯鼠消灭。

小鼯鼠是长相可爱的诱饵，让我们分心而无法采取必要的措施。我们应该钻进地洞把它们消灭干净，然后在离开之前认真采取防范措施，做必须做的事情，免得以后再有鼠患。确信不会再有鼯鼠捣乱之后，我们就回地面上，着手修复人生中其他需要修复的过程。

这是客观事实：人可以修补一个复发问题产生

的负面结果，然而如果不修复导致问题产生的机理，这个问题必定会再次发生。

成功领导者敏锐地领悟到：看似孤立的问题，其实绝非孤立。这些领导者将问题视为故障系统的缺陷导致的结果，而故障系统是可以修复的。对这些领导者而言，问题不是坏事——只待纠正过后便可一笔勾销。直接的负面影响被纠正后，还有第二步。第二步才是关键。问题的原因被追溯到出错的子系统，然后子系统被改造，这样问题就不会再次发生。这才是成功人士的解决之道！

因此，领导者通过敏锐观察得出，主系统中的问题需要通过子系统的改造来解决。领导者做出永久性改进，使主系统比问题发生前更为牢靠。是否在处理问题之后、采取第二步来消除问题的根源，这是人与人的区别，是控制与失控、成功与失败的区别。

系统的改进是一个系统工程，记录改进的文件就是工作程序。每次修订的文件都很重要。没有落实在文件的改进，会让改进后的系统退回到低效的不可预测状态。文件将有机过程转化为机械实体，确保了持久性和必然性。

集中精力以这种方式修复问题，会让主系统变得更有效率，瑕疵消失。这是美差，因为随着时间

的推移，机制会越来越变越好。

起初，这些一步一步的努力似乎令人生畏。你不禁问：“什么时候才是个头啊？修复和记录到什么时候才算完？”但你要坚持。只要下工夫，过不了多久，你会发现问题出现的频率和数量有所减少。你发现燃眉之急来得没那么急了，强大的信念就在这一刻扎下根来。现在，你充满激情地加快进程，错误出现得更少了，你的事业和个人生活更顺畅、更高效了，盈利提高，活力增加。现在你开始掌管你的人生，运作你的系统，你再也不回头！

微波和巨浪

在中部电信，系统改进过程持续了12年。如今问题非常少，但凡出现一个，员工们就抓住机会狠狠剿灭一个。很难描述带领这样的生意是何等满足。我的个人生活就像我的生意，仍会时而出现意外起伏。但如今具备极强的恢复能力，我做好了迎接意外打击的充分准备。对于卖苹果的小贩，苹果车翻倒是一场灾难，但时不时从车边掉落一两个苹果是容易处理的小问题。意外情况或不可预知的人为失误造成的随机问题永远无法避免。人无完人！

在组织机构和个人生活中，根本性错误只占问题总量的很小比例。大多数问题源于过程管理的缺失，表现为疏漏。你的新职能将大大减少这种形式

的低效。碰到意外的狂风巨浪怎么办？比如巨大损伤或亲人的离去？再说一次：用系统来工作的副产物是强度和韧性。更强韧的生活之舟能更好地驶过不可避免的危险水域。

日常维护和调整

一旦你的新程序就位并启用，你就要专注于整个系统的例行检查。这种持续性的检查是个美差。花在系统修复的时间将逐渐减少，而花在系统维护的时间则与日俱增。

生意是一门艺术

2011年3月初的一天，我在市中心一家咖啡店里修订本书英文版第三版时，即兴写下了这段话。这个观念，我已经思考良久，是一位读者向我提出的，他说道：谁说艺术只是绘画、雕塑或音乐？艺术是创造，要说创造性事业，还有比设计和创造成功生意更好的例子吗？的确，生意是最纯粹的艺术！画家和音乐家不应该嘲笑企业家或管理者，后两者必须面对冷酷无情的现实——声、象、事、物、人——把这些搅和成一个足够高效的共同体，形成一个成功的生意或部门。创业是艺术，是英雄行为，其中潜藏两种卓越的副产品：员工和

客户获得的有形价值，创业者获得的收益。

留意差劲的系统管理

当你对日常生活中的系统管理找到感觉后，你会留意身边那些管理不善的系统。当你与世界互动时，你会发现自己在评判什么可行、什么不行，对别人控制的过程洞若观火。这种非正式服务质量观察员的新身份将会如影随形。

你会明白真正原因：为何某个人说好打电话不打；为何某些餐厅、商店和酒店的服务差劲；为何与供应商的沟通不畅……你会练就一种本事，能及时辨认低劣的做工、错过的期限、未守的承诺、恶劣的态度和草率的执行。你会发现这些都是程序管理、维护不善导致的必然恶果，在组织和个人层面上都是。人为故障普遍存在。一旦新系统观在你心里扎根，你就会留意这些低效现象。然而，当你遇到高效的组织或个人时，你也会留意到，而且你会赞赏其美好的本质。

当你面对差劲的服务时，根本问题不在面对你的那个人，那人可能确实粗鲁或冷漠，然而高层人员管理不善才是问题根源。即便如此，也要对失职的领导者抱以同情。大多数人并不了解系统改进法，甚至不知有其法。他们带着良好意愿努力工作，跌跌撞撞，手忙脚乱。我以前就是这样。

要小心分辨那些规避规则、不顾他人的自私鬼。别把某个人的品格缺陷混同于系统故障，系统故障仅仅是因为对人际关系的细枝末节缺乏关注。如何培养良好关系也是一套系统方法，必须小心翼翼地建立并持之以恒地执行。对于不遵守规范的人，根本问题通常不是品格缺陷，而是缺乏有效的关系维护系统，这种疏漏造成了恶性循环。这些人不回电话，记不住生日，不跟陌生人打招呼，不露笑脸，不发感谢信，交谈时不认真聆听。别人的荣辱成败尽在眼前，他们却不感兴趣。结果，他们也很少得到别人的积极关注。这些孤独者感觉自己被排斥和孤立，反而陷入越来越深的孤独中，越来越讨厌生活。有些人不懂建立和维持友谊所需的人际关系基本原则。也许他们不够体贴，更有可能的是他们不懂一个客观现实：交朋友需要日常的筹划和努力。

尽管自然世界近乎完美，可你现在就瞧瞧周围，你会发现为人可靠和言行一致的品质实属罕见。正因为这些品质的缺失，人们才把现实状况视为正常。事实上，人们应该将其视为正常。本来就正常。可喜的是，这意味着你从芸芸众生中脱颖而出无需太费力。你周围的人会注意到你的为人可靠，言行一致。他们尤其会感觉到你的冷静自信和

一切尽在掌握。别人信赖你，知道能指望你，这让你对他们颇具吸引力。新客户、好员工和真朋友会来到你身边，因为你固守培养良好人际关系的简单的系统管理原则。

你的人生井然有序吗？

最后的问题是：你如何看待你的人生？你认为人生不公平、不可预知、混乱不堪，还是有秩序、有方向？这个问题跟积极或消极态度无关，跟哲学立场无关。它关乎简单性、机械性和逻辑性。

你如何看待你的人生？

第7章 开窍

我在努力解放你的思想，但我只能给你开门。你必须自己走出去。

——墨菲斯（劳伦斯·菲什伯恩饰），电影《黑客帝国》（华纳兄弟影业，1999年）

首先你得用系统来工作，然后你的系统才能为你工作。试想象如下场景：

你公司的一位部门经理由于玩忽职守，毫无建树，部门陷入混乱。他被解雇了。

你为部门经理丢了工作感到遗憾，但你明白为什么会这样。这种情况时有发生，发生的时候，你往往亲临现场。你是公司里收拾残局的人，你的任务好比把散落的苹果放回货车里。

你去到那个部门的办公室。

你进了门，走进一间光线昏暗的大房间。屋里除了几十个大小不一的木箱以外，没别的东西。箱子散落在地上，每一个都有带铰链的木盖。你先更换烧坏的灯泡，然后把箱子码放整齐，你花时间收拾屋子，以便能按部就班地开展工作。

你带来了工具箱，当然你也写好了技术说明书，以应对可能出现的问题。修理和维护程序是你马上要做的。你打开第一个木箱的盖子，发现里面有一组由齿轮、金属线和杠杆组成的机械装置。作为一个训练有素的技术人员，你了解装置的结构，看得出部件的名堂。你很清楚机器的用途，也知道如何组装。你深入箱子里面查看，研究复杂的内部结构。你发现了一个老旧的部件，用新件替换了。这个新件使机器运转更有效、更可靠。

然后你给运转部件上油，清理和擦拭收尾。

最后，你进行认真测试，以确保机器运转良好。你在箱盖内侧写上日期、你的名字并简述你的做法，这样一来，当新的部门经理第一天来上班时，就会知道你在什么时候，做了什么事情。

你合上盖子，继续处理下一个箱子。你重复这个过程，把箱子一个个地收拾好，完善每个箱子的那部独特机器，然后合上箱盖。

完成任务后，你站在门口，环视房间一周。箱子码放得整整齐齐，箱盖紧闭，你相信里面的机器运转良好。你知道这个部门的业绩将变得非常好，因为每部机器都在尽善尽美地工作。你也知道，新部门经理将以系统改进为导向，监督部门运营细节，不让它陷入混乱。当你关灯出门的时候，你对

自己和自己的工作感到非常满意。

这就是系统思维方式，将人生视为各种系统的集合体。我们要将这些系统一个个地分离出来，并使之完善，完善之后要作常规养护、维修和升级。

大多数人并未意识到，在一天乃至一生的过程中，我们每个动作都是完成某个目标的线性步骤中的一步，我们做的每件事情，都是一个有目的的系统的组成部分。

你就是项目工程师，你指导日常生活的每一步；你不是风中的树叶，任凭风儿摆布。

第一步：让你的系统显形

你现在知道：第一，要让各种系统有意识地显形；第二，一个一个地把系统拿到面前来检查；第三，调整；第四，记录；第五，维护。

看见身边的系统，是首要也是最重要的一步。这是一次微觉醒。当顿悟发生时，你会深刻明白系统构成人生这个事实，你还会明白，坚定地指导系统运作，是最基本的领导力。你将以新的视野审视你的人生。细节将更清楚、更生动，色彩更鲜艳。你再也不会把你的世界看成一个包含各种人、物、事的大杂烩。

看似复杂的事物，会突然显得简单。

你一定会在新视角中改变你的策略，从应急救

火变成系统改进，因为这是最明智之举。

你必须站在外面

如果你想看清自己在人生这部机器里处于什么位置，就必须从外部去观察。你必须站在外面，才能更清晰观察你的人生，看清你何以成为它的一部分。

你只需以观察周围物体的态度，来看待你的人生过程就行了。一旦看清，剩下的就是查漏补缺。

再说一遍，你将这样看待你的世界：日常事件犹如单个物体那样清晰可见，并以逻辑序列排列。你是观察者，在观察你的人生。

细想新的思维方式，你会纳闷：“为什么我以前看不见？”你回顾以往的生活，发现自己被细节蒙蔽，看不见事件的过程。你记得掀开眼罩的那天，连续的人生系统一下子变得可见，你对世界运作方式的认知发生了转变。

摘掉眼罩并不需要强大信念或辛苦劳作，只需静静观察。

关键是你做什么

你既然明白了，就要采取行动。第一，付诸行动最要紧。仅有良好意愿、积极态度和巨大热情是不够的。说真的，想法也不重要。重要的是一个人此时此刻在现实世界里采取的行动。

第二，能在大多数时候把事情做好就够了。接受这个事实：不完美的事情将会发生，进三步退一步是正常的。

第三，记住，大多数人不是因为明显的错误而失败，他们失败是因为不采取行动。如果你属于这类人，要准备改变。

你的人生将从此不同

尽在掌握中的满足感令人难以置信：你将支配自己的命运，让世界变得更有意义。你会执著地保持这个新方向，随着时间的推移，你的生活会变得越来越好。

一旦理解和实施用系统来工作并付诸实践，你将与之前判若两人。早晨不再感到焦虑；一天当中不再到处应急救火；晚上不再埋头于文书工作，不再累得像僵尸般坐在电视机前，第二天重复同样的事情。

相反，你在回顾这一天时，看到你的时间都用于创意任务，与员工、客户、朋友和家人交谈。一天的努力让你往更自由、更富足的方向迈进。你并不渴望重大转机，因为大转机已在一点点、一步步到来。

你知道自己正以坚实而体面的方式建造自己的命运。

你不仅奔向最重要的目标，你还花时间与最重要的人相处，做你想做的事情。

你现在足够富裕，影响圈也越来越大。

你怡然自得，你知道为什么人生如你所愿。

系统思维合乎逻辑，也是神奇的，它会让你本来视为理所当然的事迸发异彩。

第二部分 付诸行动

第8章 知难而进

有些人活在梦里，有些人面对现实，还有些人将梦想变为现实。

——道格拉斯·埃弗雷特

把你的规程写下来，与你想什么或说什么一样重要。

本书这部分介绍系统运作的基本文件。这里提到的都是我们在中部电信使用的文件，你可以根据需要随意抄录和修订。

有了文件，你就能让飘忽不定的短暂的有机过程，转化为每一次都精确执行指令的固定机制。

琳达想出了如下比喻，来形容用系统来工作的三大文件。战略目标就是你的《独立宣言》，是你美好未来的憧憬。经营总则就是你的宪法，一套未来决策的指导方针。工作程序就是你的法律法规，是你的游戏规则。你能想象一个不把立国之本落实于白纸黑字的政府吗？政府是这样，你的生意或职业——甚或你的人生为什么不是这样呢？

首先你要制定战略目标，然后是经营总则。两

大文件确立你的方向，保证你走在正路上。制定两大文件不会花很长时间。

然后你开始制定工作程序，你将花费大部分时间在这上面。系统的强化是系统改进的结果，而对改进的记录就是工作程序。

朴实无华的本质——做必须之事

头脑开窍后不久的一天，我意识到，制定必要的文件并不轻松。这个过程单调乏味，给所有系统编目，需要费很多工夫。工作程序不会像前两个指导性文件——战略目标和经营总则那样容易落实到位。

以我在电话应答服务业内的亲身经历来看，很少有生意人会从“外在且稍高”的角度来审视自己的生意。他们在内部运营中辛苦打拼，鼯鼠的小脑袋出其不意却又不可避免地冒出来，他们就忙着去击打。我意识到这并不是我们行业独有现象。没有几个小生意人明确自己的生意方向，记录其工作程序的就更少了。

如果这种方法如此简单有效，为什么没有更多的小生意人照做？会不会因为文件编制的任务太艰巨？太辛苦？太费工夫？

的确如此！必要之事朴实无华的本质是其可行性！这个启示给我强烈的渴望，渴望解决摆在面前

的编制任务。

无论如何，我若要明确方向，逐步完善过程，并期待这些过程保持完美，当然应该把方向和过程写下来。接下来又是一个无法回避的问题：如何确保我的员工严格遵循文件。

我的下一步很明确，但是制定文件要花时间，要从维持生意正常运转中匀出时间。在我们改进过程并编写相关文件的同时，业务需求并不会减少，我不知道我们能否抽出时间把一切写下来。后来我意识到，这项任务非完成不可，如果我们不做，公司就会倒闭。而我的估计是，如果我们真的做到了，公司就会兴旺发达。于是我知难而进，投入全部精力去做重要的事情——单调乏味却逐步见效的文件编制工作。

激励自己

首先要记住，生活永远没有快捷键——不会你一按，一切立刻变好。记录系统要时间和精力。但既然长期以来你一直都在辛苦工作，这又有什么大不了的？只要告诉自己，你继续苦干一阵就行了。编制文件难免乏味，但是坚忍不拔地完成就是勇气。

有准备就有把握

制定文件的任务起初会非常繁重，然而一旦定好，你的工作量就会大大降低。以我为例，我每周工作时间从100小时缩减至2小时。如果你愿意继续长时间工作——或者出于某种原因不得不继续——那么何不大幅提高你产出的质量和数量呢？对于销售人员，这意味着更多的收入；对于管理人员，这意味着更快的晋升。你会有更多的空余时间，这样就能更好地准备。适当的准备第能使你更好地把握未来，进而产生更高的效率。更高效率带来更多的空余时间——你将部分空余时间再投入到进一步准备中，这是一个收益递增的循环，是自身不断强化正面结果的循环机制。

妨碍更好准备的最大障碍，就是不愿投入必要的时间，去做更完善的准备工作！开始的时候，即使你已经悟出系统构成万事万物这个道理，你也一定要有耐心和自律。你必须埋头苦干，下工夫制定那些工作程序，直到富足和闲暇开始出现，从而使你确信这是明智之举。当不久以后、结果开始呈现时，我保证，你会狂热地迷上文件编制。

以下概要让你预先知道需要制定的内容：

1. 战略目标。一页纸的战略目标要指出大方向。你要亲自制定，分次进行，总共只要6

到8小时即可完成。这不是委员会的任务，这是领导者——你本人的任务。一旦完成，你会收到员工的反馈。之后，你会在必要时进行调整，但它不会随岁月的流逝变化很大。然后再为你的个人生活制定一个战略目标。

2. 经营总则。完成战略目标后，你要着手制定经营总则。这套指导方针要浓缩在两三百页纸上，需花费10到20小时来完成，需在一两个月里陆续完成。你要从日常经验中提炼，同时以新的系统思维来制定这些原则。这些原则就是你的信念。不要急于求成，对自己要有耐心，深思熟虑，认真制定，你的原则将经受住时间的考验。你的生意需要制定一套详尽的原则，你的个人生活同样需要制定一套非正式的原则。

3. 工作程序。你不再应急救火，而是花时间打造防火环境。工作程序就是成就这一切的实实在在的工具。文件是一套规程的集合，精确描述你的生意或事业中各系统如何运转。工作程序应简洁明了，由你和其他关键人员（你的员工、同事、上司）授权，95%的程序都应沿用相同的简单1-2-3步线性格式，其余5%应

沿用开放式叙述格式。每一个系统过程都有自己的书面工作程序。与制定经营总则一样，你要在完成战略目标后马上开始制定工作程序。你要从最棘手的关键过程入手，然后进一步制定出另外几十套乃至几百套程序，视你的生意、事业或专业的复杂程度而定。但这不应该是你的专职任务。如果你有员工，别忘了施行自下而上的策略，训练你的最佳员工去做具体事务。工作程序是你的日常业务的基础，随环境的变化而调整。

生活方式的要求

每一种生活方式都有一定的要求，如果你选择一种特定的生活方式，你就必须完成相应的任务，这些不是你抽空去做或想做才做的事情。为了实现你渴望的生活方式，你必须完成这些任务，无论你喜不喜欢。不管任务多么繁重，不管你多么不情愿去做，只要你去做，你就会得到回报！牢记这个思想：我不是非得喜欢我必须做的事情。十个人里有九个不明白这个道理。他们认为：“如果我不喜欢我正在做的事，那我做的就不对。”

你要制定的文件有助于实现机械性运转。然

而，它们还有别的重要性质，它们是有形的，它们让你所做和所追求的东西变得真实。借助书面指导，你就能把握眼前和未来。每一天你都会看到你的目标和工作方法，它们会提醒你走在正路上。永远记住，起伏不定的思想、欲望和希望都是无形的，会转移你的注意力；而文件是实在的，会让你勇往直前。

你的三大文件不必在第一稿时就完美无缺，可以有语法错误，句子结构可以欠佳，可以很简单。重要的是，你开始制定并使用它们。

情绪波动

你的三大文件，会像磐石一样经受横扫你的世界的风暴。什么风暴造成最大破坏，逆转前进的步伐？你自己的情绪。

文件给出了促使你达到掌控人生至关重要的一切：你认为世界如何运转，什么对你最重要，你的目标是什么，如何实现，如何操作。有了文件，当你遇到常人无法避免的情绪波动时，前进的步伐只会略退少许。你会将自身低潮的影响减到最小。那时也许进步缓慢，但毕竟会进步。

关键：走出自己

不管怎样，有时候你确实觉得自己在往下沉。这种情况发生时，你的文件会伸出援手，在你淹死

前把你拉出水面。

战略目标、经营总则和工作程序是你自己打造的指路明灯。在艰难时期，它们提醒你，你的生意是一个包含系统的系统，调整某些外部和内部的子系统是你必须做的事情。当你意志不坚、情绪低落时，你的指导方针就在眼前，随时准备把你拉回正轨，或者至少让你别偏得太远。

当你意识到你正从外部观察自己暂时的沮丧时，你就知道你已经达到了更高层次的控制。这是有意识的自我控制，从外部视角审视并调整自我思想的能力。你把你的思想视为独立于你的自成一体的机制：独特、有形的实体，如同你管理下的其他系统。

你的新视角会提醒你，情绪低落的原因通常很简单：睡眠不足、低血糖、工作或电视过度、他人的消极影响、阴暗的环境、某种情绪调节物的副作用等。超越这些因素，蔑视它们，看清它们的本质。然后，下次情绪低落时，把这些因素消除或减到最少，以至不再耗费精力或催生抑郁。

就我自己而言，疲劳比其他因素更容易拖累我。每天下午1点至2点，我准时陷入身心低迷期，这时我要么打个盹，要么慢慢熬过去。这段时间，我不做重大决定，不处理敏感问题。等到下午4

点，我又好了。

找出你自己的周期，顺应周期而动。

罪犯头脑风暴

罪犯对世界的基本机制有一定的把握，也许比一般守法公民更有把握。在最通俗的意义上，罪犯是玩转系统的，他们剥除细节，研究原始机制，无视他人，操纵机制以谋私利。罪犯以邪恶手法经营人生，但不可否认，这是一种系统的手法。

无论如何，犯罪都是一场失败的游戏，因为它是整部主流社会机器的一道瑕疵，这部机器总是自动地想方设法消除瑕疵。惯犯徘徊在大众预期之外，无视常理，行为出乎意料。出于贪婪，罪犯选择捷径，利用系统的漏洞，获取有限的收益。由于无视社会系统的公平运转与怜悯，个人痛苦以明显的方式降临：例如被监禁，或者较隐蔽的良心不安。如果一个人在系统之外运作，怎么办？办法就是下决心回到内部；接受普通人的行为；像成年人那样遵守规则。那样，事情才更顺。宇宙万物欢迎产生更好结果、更有效的操纵，但会反抗破坏性的操纵。

自由的世界里有大量机会让人安身立命。一个人有无限的选择，可以获取成功而不必越界。

钢铁意志

我们期待，在不完美的一天当中，你从“外在且稍高”的视角看到，你把自己的情绪从黑洞中拖出来，而不是任其将你吞噬。以后，你会再次见证这一自救过程。越来越多的成功会加强你的控制力，一段时间后，这种反应会毫不费力地出现。很快你会发现，你不再轻易采取回避的老办法；你不再饮鸩止渴似的熬过低潮，采取一时缓和心情、却后患无穷的临时补救——过度工作或过量摄入酒精、咖啡、糖或药物。

学习曲线将持续上扬，直到你对你的世界有了坚实的把握，认识到你的战略目标、经营总则和工作程序，已经把你造就成具有钢铁意志的稀有个体。不带感情的文件竟会有这种效果似乎奇怪，然而你会继续看到，文字的功效远不止于此。

外在且稍高

在中部电信，当我们从新的外部立场采取行动时，混乱消失了，一切都井然有序。一旦我们启用新的方法，持续实施就很容易，因为好结果层出不穷。我们越是下工夫改进系统和修订用系统来工作的文件，效果就越好。

有人或许认为我能采用新视角是因为我勇敢，但事实并非如此。我这样做是出于恐惧和疲惫。大难临头我才发现，人生不会仅仅因为我觉得应该怎

样就遵循我的意愿。

为什么答案在我死到临头之前没有显现呢？部分原因是，虽然年复一年的挣扎快把我累死了，然而默许可预见的日常痛苦，远比质疑我的总体视角和方法更舒适、更省心。

这里也有傲慢的因素。因为扮演英雄，攻克难以置信的外部挑战，比较容易，而质疑自己，抛弃那种总有一天世界会明白过来并顺从我的想法比较难。当大难终于降临时，一切都浓缩成不争的事实：我没有把握住我的人生。

12年前的那天深夜，当我第一次跳出来往下看的时候，我惊讶地发现，虽然有一些工作要做，但修复事业和生活是简单的过程。我要做的无非是辨认系统，分离系统，然后一个个修复！现在觉得有道理了吗？

我的外在且稍高的开悟近乎可笑的是，这并不是赐予我一个人的，系统观点已经永久地铭刻在管理大型成功机构的那些人心中。然而，虽然这个概念很简单，但许多天生深谙此道的人却无法描述，更无法确定这就是他们成功的关键因素。

大势所趋

你兴致勃勃地观察到世界上的系统运转不息，这是大势所趋。你想成为其中一部分，你从这种近

乎超然的视角，从一步之外、稍高于自己的地方观察你的存在。你的人生职责是改善你的系统，温柔地促使每个系统实现越来越高的效率。不要妄图调整自己控制范围外的系统，那纯属浪费时间和精力。

当你明白现实机制具有稳定可靠性，然后小心地运转那些机制时，你就会在人生中得到你想要的。

向前三大步

我在事业和健康恢复期间，受到两重惊心动魄的意外打击：一个是前面提到的难缠的官司，另一个是丧亲之痛，痛彻骨髓。双重祸事同时降临，第一桩持续两年，第二桩持续三年。那段黑动暗岁月令人痛苦，但我得以凭着理智和效率熬过那些日子，从外在且稍高的角度审时度势。

这得益于我很久以前的知难而进。

新的态度是自然的、不费力的。从这一点上展望，情况会是这样：你早上醒来，立即把焦点集中在当天最重要的事情上。一天的任务都是在昔日创造性的成果上更进一步，每一个都会让你更接近目标，目标出于你的两份战略目标文件——一份为你的事业，一份为个人生活。虽然你会尽量减小后退的步伐，但不会刻意避免，因为寻常度日不可能只

进不退。作为日常支出的一部分，你接受这些不完美的举动，随之而来的是更大进步——每向后退一小步，就向前迈三大步。还有不可避免的打击呢？你会有所准备。

一天结束时，你心满意足，因为你有实实在在的进步。工作或休息，你都不再浮躁或困扰。你掌管系统，建造系统，监督系统，享受系统。系统运转不息。

大机器

世界上最大的电脑打印机制造商让工厂连轴转。机械和电子机器人不知疲倦，终生都在固定位置工作。每天有一队卡车运来原材料，运走包装好的产品。停车场上只停了几辆车，说明厂里只有寥寥几个大活人。

经过适当的安全检查，得到孤守大门的保安的许可，胆大的人可以走进这部巨型机器的心脏。一进来，他很快发现，就连游客都在机器的管理之下。站在这个由不同系统构成的系统的一端，几乎望不到另一端。这是一部大机器，长宽相等。走上界限分明的通道，人类入

侵者被闪烁的红灯示以警告，只有停下来等机械的一部分缩回才能允许通行。一旦访客过去，路径立即关闭，机器以更快速度继续运转，以弥补耽误的时间。

这里不适合心脏脆弱的人或幽闭恐惧症患者。这里没有逃生路线。假如机器没能探测到你的存在，也不会有人对你出面干预。你可以随时离开，但只能任由这个主系统摆布，而且只能以不妨碍系统要求的速度行进。

大机器由组件构成，这些组件协同运作，直到成品从流水线末端出来。经过全面检测，打印机被包装好，运送至你家附近的商店。十有八九，第一双触摸打印机的人手就是买家的手。

这是一个有明确目标的主系统，目标就是生产某种有价值的物体。人类管理者在哪里？自然是远离生产过程，负责监控、调整、维护去了。

第9章

我们是项目工程师

管理在系统之内起作用，领导力在系统之上起作用。

——史蒂芬·柯维

现在你已经知道，我多么喜欢从不同角度深入钻研简单原则。用系统来工作的要点总结如下：

1. 获得思维模式；将基本视角深入内心，突然开窍。
2. 确定并描述你的生意、职业与生活目标。简述你实现目标的大致方法。这是你的战略目标。
3. 制定一套决策指导方针作为你的经营总则。
4. 确定改进的具体过程，包括已有和新建系统，准备淘汰其他系统。首先解决问题最大

的系统。

5. 剖析每个系统的最基本组成部分。把你的生意或职业中的每个系统写在纸上，以线性步骤或叙述进行格式描述。

6. 每次解决一个系统，尽量简化，提高各步骤的效率。必要时改变顺序或增删步骤，完善每个系统。

7. 作为系统改进过程的必要组成部分，记录每个过程，形成一套工作程序以确保连续性。

8. 让新工作程序发挥作用，定期检查，必要时调整。今后，这将是花费时间最多的地方。

你的个人类比

第一步，开窍是必经过程。没有这种深层次的把握，第二至八步根本不会在你的现实世界里发生。

为了让新视角在心里扎根，不妨创建一套个人系统类比——一套你认为有意义的系统模板。在日常生活中，你要把这个类比深深印在脑海里，以

便你的新视角保持在生活前沿和中心位置。一个形象的系统类比是应对繁忙的解药，这种忙碌的日子企图把你的注意力从强化过程转移到应急救火的无谓行为上。

你的类比必须完全可信，其根本机制必须是你毫不怀疑的。寻找类比还需要易于设想，易于从周围环境分离出来，能自己站得住脚。你要找一种封闭的机制。

如果你从事医疗行业，生理过程和机理提供了无限可能。你可以从器官功能、骨骼结构、呼吸和循环系统等寻找例证。

如果你是卖车的，不妨考虑汽车本身，它包含各种互补的子系统，各部分必须得到监控和维护，才能保持汽车高效运行。

如果你是消防员，想想那些必需的设备 and 程序。

飞行员在飞行前检验清单，这是检查现有机制缺陷、确保所有从属机制处于最高效率的极好例子。飞行是一个绝妙的系统类比，飞机自动进行方向微调，确认子系统功能正常，并自动发出故障警告。

你的类比确保你把精力投入到系统管理中，告诫你手忙脚乱的救火会把你拖垮。它会随时提醒

你，你是建立并维护有效系统的项目工程师，不是应对重重危机的救火员。

类比在开始时对你大有帮助，稍后，当它深深刻在你的心里之后，则会时不时让你愉快地想起你相信什么、如何看待事物。

以我使用的类比经验，在阅读过程中，你要开始思考适合自己情况的类比。你不一定要把它写出来。

新服务协调员

我的类比跟电有关，即电如何输送到家庭和公司，还有我曾经的电力公司职工的角色。

电力线路极好地向我阐明了系统思维机制。我能轻易地把配电系统想象为独立的实体，而非受到复杂的周边环境侵害的系统。

28岁时，我在俄勒冈州中部一个乡村电力公司的工程部门找到了一份工作。这家电力公司是美国最大的乡村电气化管理局的合作社之一，有数千英里的电力线路分布在俄勒冈州地区，服务数万的住宅、商业和农业用户。

合作社的业务人员要面对环境、气象和社会经济的极限挑战。在一天里，架线工可能同时经历山地的暴风雪和沙漠的酷热，上高山、跨大河，在人口密集的城市里架线，又在偏远农村排除故障。

我在合作社任职的7年间，前一半时间的职位是新服务协调员。

作为合作社的4个新服务协调员之一，我要会见承包商和打算建房的业主。我的任务是安排我们的施工人员给用户的施工点提供电力服务，接入最近的电力线路。从电力线路到施工点的距离通常不到100米。

我考查新房地地点，找到最近的电线杆，为施工人员写说明、列材料清单，这样他们才能把电通过低压高架线或地下电缆输送给用户。

我的工作与主配电系统没什么关系。我的责任范围不涉及远在哥伦比亚河上的大水电站，也不涉及数千英里的高压电线以及为整个地区配电的相关复杂设备。我的简单职责就是建设小电力支线给新的个人用户。这些低压子系统分支是电力公司的大规模配电网络——主电力系统的小附属。

我在新服务协调员的岗位上做了3年，然后升职。新职责把我从系统的外围转移到核心，在这里我对主电网及其服务的众多用户产生的影响要大得多。

我现在的头衔是项目工程师，这个称谓完美描述了我的新角色。我要负责设计和监督大型高压配电线进入整个地区的建设，还要运作影响数千用户

的复杂项目。我的工作还包括监测主电力系统，提出维修建议。我还要负责监控系统部件的老化和环境的变化，提交修理和升级方案。

总之，我的工作分析主配电系统，设计改进方案，然后把方案递交施工人员。正是在这里担当项目工程师的经历，使我懂得了系统改进的理念。

我以精确的格式把我的方案写在纸上。目标既透彻又简明，给施工人员提供所需的信息——不多也不少，这样他们就能快速完成建设工作。

请注意这个类比描述，我如何从操作小型孤立的附属任务、转变到大型内部系统改进工程。还要注意，这里有严格的设计和文件记录。

浮现新的视角

我原来的职位和新职位有一个重要的共性：无论我在哪个职位，从上班到下班的工作时间，我都把精力集中于合作社的电网。当我工作时，该系统独立于世界的其他部分。当然，我要休息，吃午饭，时不时打个私人电话，但总而言之，配电系统——电杆和电线组成的网——在我的意识里至关重要，它们在我的脑中自成一体，不同于我的孩子、经济、政治观点或健康。我工作的时候，配电系统占据我的全部精力，仿佛其他都不存在。

下班后，我回到家里，注意生活的其他系统

时，就像扳动开关似的转换了视角。当时，我并没意识到这种日常转换，也不知道我正在悄悄形成将会构成本书基础的外在且稍高的视角。

你应该也有化繁为简的不自觉倾向，好让暴露出来的组成部分一个个地得到解决。用系统来工作将那种微弱的、短暂的倾向转化成肯定的、理性的追求，每天都努力分离，进而运作组成你世界的系统。

系统管理

随着在合作社的晋升，我的职责从为个人用户设计小型子系统，变成服务于数千用户的主电力系统的组成部分。我不再负责为电网增加零碎片段，而是管理大区，以确保它持续向广大用户提供不间断的电力。

请注意，我并没有爬杆或串线。我的工作是设计修改以使主系统更耐用，然后监督其他人实施改进。这是严格的协定：我作为项目工程师负责制定方案，由专业架线工负责实际工作。这是类比的一个关键点。

我的任务是系统管理。当时，我在不知不觉地用系统来工作。在我觉醒之后，这一过程将永久、自觉、全方位地嵌入我的人生。以前的角色为现在的我提供了很好的样板，让我知道如何看待人生的

方方面面。一如当年在电力公司当项目工程师，如今的我检查、调整、维护、升级我人生的各个过程，同时避免陷入细枝末节。

我不再主攻小事，你的类比也会提醒你避免舍本求末。

加强维护，确保99.9%可靠

电源自发电设备，经过多重电力子系统和复杂地形，通过电线输送到最终用户，是一个漫长而艰险的旅程。极端天气、人为破坏和岁月侵蚀都会危害电力的输送。然而有趣的是，在以前的工作单位查看官方统计数据时，我发现在过去7年中，平均用户断电率每年只有73分钟。想想看，一年有525600分钟，这意味着，用户稳定使用电力的平均时间超过99.9%。这个比例听来耳熟吗？

输电线路要穿越数百英里的恶劣环境，加上高压电易爆，急于摆脱电线束缚，电力公司员工是怎样实现这种程度惊人的可靠传送的？原来，他们把电网视为必须果断、不懈地进行维护的一个封闭的机械系统，而不是只在出问题时才关注那一堆电杆、电线和设备。电力公司雇员从设计并安装坚固的电力设施开始，就通过公司通行的系统方法维护它。

在生活各个方面，为避免出现系统故障和确保

最高效率，必须定期进行系统维护：给汽车换润滑油，召开员工会议，给室内植物浇水，与配偶外出就餐，跟孩子一起打球，为表现最好的员工发奖金，定期拜访客户，存档，健身等。然而，很多人经常忽略这些事情，导致令人焦头烂额的结果。在种种人生景况中，包括职业、婚姻、友谊、计策、玩乐、家庭、健康等，必要的日常维护被忽略是因为应急救火，因为懒惰，更因为对线性系统在真实世界中运行的方式一无所知。

没有适当的经常性关注，外界因素会摧毁你的有效过程。你的微调系统必须保持在正轨上。

一个特别称心的个人维护系统，是我每天花半小时在家整理事务。这也许是最简单的系统，就是每天拿出30分钟达成某个小目标——清理我的办公室、衣柜、车库、邮箱。有时我会修剪篱笆。这是把我个人生活方方面面整饬有序的过程，能消除伺机为害的混乱，舒缓身心。

我的另一个不拘形式的维护系统是阅读。我每天至少阅读一小时，通常时间更长。这是一种疗法，它消除了整日积累的心头狂乱。

远观

当我用电网作类比，比拟我人生中所有系统时，它会提醒我避免当工人，而要当项目工程师。

在你自己的人生中，当你把你的类比运用于你的生意或管理时，你会发现自己要么把实际工作转交他人或变为自动化，要么完全淘汰无用系统。你不做具体的活儿，而是创造新系统，对现有系统进行设计改进，监督干活的人。当然，如果你是传统的艺术家或创造者，情况则不尽然。然而，无论你的人生态角是什么，在用系统来工作的方向上，总有极大的前进空间，能极大改善你的生活。

借助你的新类比和项目工程师的新态度，你将开始远距离地观察你的人生。你越花时间在“外在且稍高”的位置鸟瞰人生，就越快实现目标。

就是这么简单：避免被事务缠累。相反，要跳出来，往下看，在脑中分离各个系统并落实在纸上。然后，确定你希望它们达成的总目标，识别故障以及外部环境的变化。然后，改善系统并始终记录改造过程。你让这些系统机制在没有你持续介入的情况下运转，所以你能够退到一旁，只是定期监督和指导。

过不了多久，你就会擅长此道！

我以项目工程师的观点来运作我的所有系统：保持健康，与亲戚保持联系，投资，电脑维护，等等。

刚开始采取新的人生态度时，我会经常想象电

力系统的类比及其指示：我是项目工程师。现在我不经常想到它，因为系统思维模式已经永久刻在我的脑中。在人生的各个方面，我都是项目工程师。

你的类比是什么？车、人体、飞机、船？这不是理论，这是机械的现实。

卫生纸

这个例子近乎荒谬，但它说明了两点。第一，系统视角不寻常；第二，一旦其逻辑被理解，系统视角将变得根深蒂固。

我以抽取卫生纸为例说明系统思维。卫生纸是一种生活必需品，它可能是我们所有人长大后每天都要用到的一种实物。这个无处不在的系统是完美的例证。

往抽纸器里装卫生纸卷的行为是一个系统——以线性方式进行、直到实现目标。第1步：进卫生间，来到洗脸池边。第2步：打开洗脸池下面的柜门。第3步：从柜子里拿出一卷卫生纸。第4步：撕去纸卷的包装。第5步：把纸卷拿到抽纸器边，等。

问你自己如下问题：此时，在你的住处，抽纸器里的纸卷是怎么装的？纸头是不是垂在纸卷外侧，能被轻易地抓住？或者，纸头压在纸卷内侧，贴着墙，你必须笨拙地伸手到纸卷下面才能抽取？

除了两个明显的例外，纸头垂在外侧才是最方便的——这是较好的装纸法。

为了有趣和研究人类行为，多年来我对抽纸器的装纸卷方式做过非正式统计。不算酒店和旅馆，那里有专业清洁工奉命以最有效的方法装纸。我的统计结果是：两种方式各占一半，选择外侧的人稍多一点。这说明大多数人往抽纸器里装纸卷的时候不假思索。

既然纸头垂在纸卷外侧使得抽纸更容易，为什么并不是每个人每一次都这么装纸？是这么装比那么装更难吗？根本不第是。在这个例子中只需几秒钟就能建立一种永久方法——但二大多数人不会花时间思考这些基本过程，即使是毫无妨害的过程。

的确，这是个无聊的例子，但请别介意，

要把它看作宏观的指导。当你思考以不同方法装纸时，你就超越了装纸行为本身。你在有意操纵该过程，以使之后每一次的卫生纸抽取过程，都产生较好结果。

无论你选择怎么做，我的预测是，从现在开始你每次更换卫生纸的时候都会思考这个系统。无论你愿不愿意，由于这个例子，用系统来工作的一小部分已被永久地嵌入到你心中。

欢迎来到我的世界。

写作本书期间，我在员工会议上调查了管理人员在家怎么装卫生纸。我从所有人那里得到了异口同声的回答：“那还用说！当然是垂在外侧啦！”即使在最平凡的工作中，中部电信的员工也能自发采取外在且稍高的视角，因为他们掌握了思考并运作这种方法的逻辑，这些原则永久地扎了根。系统思维模式会让你像中部电信的员工那样，对易于实现的小改进永远保持警觉。

有没有明显的例外？幼儿和猫咪觉得抽纸好玩，抓住垂在纸卷外侧的纸头迅速一拽，就

在卫生间地面上制造出一堆废纸。怎么办？反过来装，让纸头贴墙！

现在上厕所已经成为有效的循环可持续提示物——系统思维模式之所系。我敢打赌，你自己也会这样看待。人出于内急每天要去好几次卫生间，在那里的行为涉及到几个重要系统：人体，及其对食物、营养和排泄的需求；社区和住宅的自来水系统；还有污水处理系统，废物由此被运走，最终被净化并送回大自然。这些都是重要而被低估的系统……直到人静静地在小房间里独处的时候用到它们。

你从此将带着新的思虑上厕所。每次体验这个单纯的主系统，都是一次锚定过程，将系统思维反复拖拽到前方中心位置。

第10章

战略目标和经营总则

我不想成为环境的产物，我想让环境成为我的产物。

——弗兰克·科斯特洛（杰克·尼克尔森饰），
电影《无间行者》（华纳兄弟影业，2006年）

微觉醒的产生是因为我承受着精神和身体上的巨大压力。在那次深夜启示之前，我与生活打交道的策略一直类似牛头犬，硬碰硬，打鼯鼠，自认为是人精一个。这是自大和无知的毒酒——也许是最有害的负面人格特征组合。混乱局面眼看要把我彻底压垮。没想到，它反而让我大彻大悟。我抛弃顽固的旧习，采取新的外在且稍高的视角，又找到了新的信心。我十分清楚要采取什么行动，我冲出了自我强加的牢笼。

要终止职场的混乱，就要把工作要素写在纸上。

第一，制定战略目标。你要花几小时起草，再花几小时在几天内搞定。这差不多是一次性任务，

但要随着环境变化和见识增进而更新，允许未来做细微改动。限制在一页单倍行距打印纸上。

第二，写完战略目标初稿后，你要着手制定经营总则，内容是逐渐积累起来的，经过几周持续完善而成。同样，总的投入时间并不多。一旦完成，这份文件也将在若干年间保持相对固定。

第三，你要着手制定一系列工作程序。一份工作程序本身就是原型系统，是系统改进过程的产物，每一份都是运作其所述系统的确切指导。

长期下去，你和你的员工要把99%的文件编写时间、用于创建新的工作程序并改善现有的程序。要有耐心，请相信我：首先制定你的战略目标和经营总则，它们和工作程序之基础。

在工作中，三大文件都要在你大脑中保持前沿和中心地位。记住这一点，也请相信我：对于你花在三大文件上的每一分努力和时间，在时间与金钱上的回报至少是成百倍的。这还是保守估计。

制定战略目标

当我第一次以外在并稍高的新视角审视中部电信的时候，我意识到我的生意没有目标，没有计划。如果根本没有目标，怎么能达到目标呢？

27年前收购濒临破产的“姑娘星期五”电话应答服务公司的时候，我的目标原本是让公司成为同

业中的佼佼者。随着我和仅有的几位员工持续应急救援火，那个使命很快烟消云散。15年来我们摸爬滚打，在第16个年头，我们开始奋力推行系统化进程，立即见证了服务质量的提高，成为美国同业佼佼者的梦想实现了。我们不仅会生存下去，还会成为两千同业竞争者中的佼佼者。这是我们的第一个具体目标。

我下工夫制定出实际的目标和策略，写在一页纸上，我称之为战略目标。战略目标是三大文件之首，是最重要的。它指明方向，防止盲动。有战略目标在前方指引，我们就不会浪费时间和精力，在无助于生意整体目标实现的道路上奔忙。

另外两个文件根据它制定。

一切大小决策都遵从战略目标，每一丝精力都聚焦于这个首要目标。战略目标不是模糊不清的使命宣言；它不是为了让董事会感觉良好，或为了打动股东和员工而设计出来的。相反，它是一张简洁的蓝图，我们用一种机械化的非一厢情愿的方式确认每一天的现实。它简要叙述了公司的业务、发展目标，以及管理者和员工怎样实现目标。

大多数生意人对成功前景都有粗略的看法，对于怎样才能获得成功有模糊的认识，但是他们因为应急救援火而无暇他顾，不可能花时间来确立目标或

制定具体策略。他们甚至不采取必要步骤来把事情理顺。如果你能实现自律，主动制定战略目标，那么当你把那张单页纸拿在手里时，你就会发现新的力量。你会瞬间跻第身于精英行列：你会是小生意人中用文件概述公司定位和目标的二那百分之一。你会有方向！一旦你有了这份表明你是谁、要去哪里和怎么去的简明有形的文件，你就会发现，这个物质世界竟不可思议地与你所写的步调一致。当你读完本书、理顺思想，并迈出实实在在的步子时，你就会知道你确实有能力让自己摆脱困境。

制定经营总则

完成战略目标初稿后，我开始制定第二个重要文件，那就是经营总则。与战略目标的精神和细节相符，该文件成为一套决策的基本方针。最终文本包括三十条经营原则，因此简称为“三十原则”。你要制定自己的一套原则，数量当然可多于，也可少于三十条。

你要把经营原则当成你生意或职业制定的决策指导方针。为你的个人生活制定一套原则也很有益。你会发现，你的个人原则与你的工作原则相似，因为它们反映了你的性格和你偏爱的接人待物的方式。无论你扮演什么角色，这些原则都将在你的生活中保持不变。

举例说明原则如何起作用，中部电信原则有一句是：“只提供质量超群的服务。”10年前，这条原则要求我们停止销售移动电话作为附加服务。这一决定确保我们所有的产品都是高质量的，也简化了经营。如果不把这条原则白纸黑字地写下来，并严格遵循，我们就仍在从事大大危害整体经营的手机销售。

另一个例子是：“我们努力创造严肃、安静而又愉快、祥和、轻松、友好的工作氛围。”因为这条原则落在纸上，我们的办公室就成为这个样子：开放式布局、丰富的植物装饰、特殊的全光谱照明，一切有条不紊，这使中部电信成为一个舒适的工作场所。

经营总则，正如战略目标的基本点，确保我们 在一个专注的方向上稳步前进，无论有没有不作为的倾向或一时的盲目冲动，我们都坚守原则。

战略目标使我们专注，经营总则提供决策指导，以使我们与战略目标保持一致。

不要指望一口气写完总则，不妨利用零星时间。我就用了一个多月才写出草案，然后斟酌用词并润色完成。首先写下你心中已有的几条原则，然后随时记录脑子中冒出来的更多原则。请务必征求他人的意见以完善你的列表。

第11章

工作程序

双眼紧盯道路，双手紧握方向盘.....

——歌曲《路边店蓝调》，“大门”乐队
创作表演（Elektra/Asylum唱片，1970年）

无文本记录的循环可持续系统的完成质量，会
随时间、天气或执行人的心情而变。解救办法就是
使这些无处不在的人为系统，变得与周围的机械实
体一样具体有形。我们通过编写文件做到了这一
点。

工作程序使系统变得有形——变成可看见、可
把握、可理解、可完善、可共享的东西，并且每次
都可以完全相同的方式运用。

成功的大生意与挣扎的小生意之间差别何在？
在于文件编制。

要知道一套“每次都这样”的规程，不会通过
心灵感应、一次谈话或会议讨论实现。一个系统如
果每次都要实现完美运转，就必须经过具体设定，
这意味着将其落实于文字，然后确保贯彻执行。

领导者必须将为员工提供工作程序视为道德义

务——而不只是一个有效的管理手段。我偶尔会提醒我的员工，为他们提供用来工作的工具是我个人的道德义务。指望员工能读懂老板的心思不但是痴心妄想，也是不公平的。

制定工作程序

以前在中部电信，同样的低效现象反复出现，吞噬利润，残害我的身体。这些复发的问题是用没有记录、因而无规范的系统来工作的必然结果。现在，工作程序将未受控制的有机运作程序、转变为可预测的机械系统，从而防止问题频发。我们约有300个这样的文件，根据事项不同，文件可能是极简单的两个短句，也可能是多达20页的细节说明。

我们从整体运营中分离各系统，分成小的封闭系统单元，然后在纸上以简单的线性时间顺序概述每一个系统。（例如，第一，做这个；第二，做那个；第三，.....）

我们也有一些非线性工作程序，认为以叙述或重点句格式说明更好。

如实记录一个特定规程后，我们分析该机械过程，逐步形成一个精简后的成品，以便最后调整。

我们有意识地排除主观感受，为的是自上而下审视这份书面文件。通过书面形式，我们能够把握整个系统，然后在整体理解的基础上做出调整。

我们微调工作程序使之尽善尽美，然后贯彻执行。每个人都精确地按照文本遵循新的程序。随着时间的推移，我们在反复使用的过程中对其调整完善。这是一个有生命的东西，我们不断改进使之越来越好。

我们不断重复执行这套程序，使每一个系统都臻于完美。

我们的工作程序有时出现在纸面上，但大多数时候，它们仅仅以数字形式，存在于公司服务器某个指定驱动器上。

记住，工作程序必须落实于文字。未被写下来的指令是风中羽毛。试想：你不能声称自己是大学毕业生，除非你有文凭。没有文凭，就没有身份。无一例外。你要么是大学毕业生，要么不是。同样：如果你的工作程序不以具体形式呈现，它们就不是工作程序。

制定工作程序的四个关键点

关键点一：制定一个正式的“自下而上”的共同期望值，一线员工由此得到激励和期待，向经理提交建议。经理与其上级也照此办理，逐级向上、直到最高管理层。自下而上是实现高效率和员工接纳的关键，这与自上而下的传统思维模式正相反。

关键点二：为设计、制造和执行循环可持续程

序，每次过程发生时都执行最佳解决方案。在中部电信，大多数情况下，是由全体职员共同决定怎样做最好。我们将程序落实于书面，然后每次都精确按照文本执行。无论谁执行规程，用的都是同一个最佳解决方案，因此几乎每次都呈现最佳结果。

这是个数字游戏，敌人是随机过程。为制造一贯优秀的主系统，内部子系统必须在大多数情况下运转良好。在现实世界中，工作程序会次次都给出完美结果吗？当然不会，但绝大多数时候，结果会是完美的，这将足以保证主系统以极高的综合效率运转。

关键点三：程序文件不只限于明显的困难领域。它适用于所有内部系统。记录一个看似完美的系统，往往会暴露小瑕疵。将每一个系统转变为工作程序需要花一段时间，但此番工夫导致的效能提高，将以几何级数叠加。如果一个子系统的效能已达90%，它还能提升至98%的水平，这显然是一件好事。还有什么比花时间逐步提高子系统更有利于主系统的呢？

关键点四：为旁人制定你的工作程序。这意味着，连那些根本不为你工作的人都能执行该程序。

如今，中部电信基本不出岔子，真出了岔子也会立即被修正。应急救火减少了，越来越多的过程

都是自动化的，可以委托执行的，空闲时间增多了。这就是我们的管理人员很少每周工作超过40小时的主要原因，也是我作为公司老板和领导人，每周工作不超过2小时的原因。

我们的第一份工作程序

我们的第一份工作程序是存款程序，在我的午夜顿悟之后马上出炉，为公司行政人员提供确切指导，处理每天通过邮件发到办公室的几十宗客户付款。这不仅涉及实际的银行存款，还包括亲手接收的支票，将账目记入到应收账款客户名下，并核实总额。多年前，当我们制定这份程序时，包括我在内的三位管理者被授权进行存款。在任何特定的一天，谁有空谁就去存款，不存在书面指示。

我们之所以首先关注存款程序，是因为这是一个关键系统，且有严重缺陷。这似乎是最棘手的系统。没有任何固定书面规程，我们每个人都以自己独特的方式执行任务，频频制造随机错误，很少是对中部电信有利的（如果错误对我们有利，客户就吃了亏）。我们时常把付款记到错误账户下，很多时候存款金额也不对。有一次，一张3000美元的存款单被一位经理弄丢了，几周后被无意中发现在她的汽车座椅下。

当然，任何被浪费的钱都会从账本中逐个扣

除。

由于无尽的周折和明显的错误，存款过程花费太多时间，我们三个开了个碰头会。与经理们深入会谈后，我花了4小时制定出第一份工作程序，又在随后几天里零敲碎打地共花费3个多小时使其完善。

这个存款程序包含53个步骤，如下：

步骤1：将信封在你面前的桌子上摞成一摞，打开所有的信封。（先别把信从信封中取出）摞好即可。

步骤2：打开应收账款软件，进入存款模块。

步骤3：以及其他各步，按程序进行……直至最后一步。

……

步骤53：将存款单打印，然后放入总裁办公室的应收账款文件柜中的“每日存款文件夹”内。

我们一致同意，如果任何一位成员发现程序有改进的空间，我们会当场商议。如果我们确信某处变更会改善过程，我们会立付即更新工作程序——并且立刻实施修订版。

已公布的程序本身不容变通，但如果变更有利于改善，我们会立即更改程序的架构。

我们把存款程序投入实施。从那时起，无论谁

来执行，存款过程每次都以相同方式进行。随着时间的推移，我们屡次改进，每次改进后程序都变得更高效。我们增设了复查机制以确保支付记录正确，我们还增加步骤以确保款项存入银行。

由于我们把程序归纳为简单的步骤，以易懂的格式发布，公司内部任何人都可以进行存款。结果，再也不用我去存款了。过了这么多年，我时常回想亲手把崭新的书面工作程序交给别人的那一刻。我记得曾欣喜地想知道，我这么做真的行得通吗？我自己也明白，由于书面程序简单易懂，我不需要花时间培训这名员工如何执行任务了。我只是亲手递交工作程序，然后走开！这一刻意义深远，我将永世不忘，也是在这一刻，我知道我们要把公司里每个系统都记录下来。

完成第一份工作程序，使我的个人工作量至少每周减少2小时。12年来每周省出2小时，相当于7个多月的40小时完整工作周。耶，好棒！

第一份程序本身就是一个小小的杰作，而我们仍持续完善，使之达到更高效用。自从投入使用，程序只出现过一处易于纠正的小错误。当然，修正那个错误意味着书面程序的又一次小改进。如今，存款程序缩减到仅有的23个步骤，得益于更好的软件，也得益于员工掌握简化、优化和压缩的技能。

我们仍在运作它，最近还增加了一个银行提供的读票装置，使我们的应收账款经理得以足不出户地进行存款。这意味着步骤更少，更省时，存款过程更安全。

虽然我们在很久以前就制定出第一份程序，但令我记忆犹新的是：得知存款过程终于稳定且高效时，那种满足感无以言表，而且没有随时间而减少。

工作程序是系统改进过程的必要组成部分，不是理论，也不是感觉良好的虚辞。相反，它是一种机械工具，在现实世界里十分有用。这让我想起雷蒙德·卡弗的一则短篇小说的标题《一件有益的小事》——那就是工作程序的意义。要让你的事业和生活大量积累有益的小事。

工作进行时

我们的第二份工作程序是什么？是分析、分解并设定话务员处理呼叫所用的方法。

自从十多年前我们制定出这份工作程序，话务员们每天都会数千次地执行该程序。精确遵循这一程序，是放松并享受工作的正路。例如，如果信息传达出差错，只要话务员严格遵循了信息传递程序就不受责备。信息传达的问题绝大多数源于系统错误，而非话务员之误。

由于话务员严格遵循书面程序，大多数错误便归因于客户没有通知我们信息变更。出错的是程序系统，而不是员工。指责之声之稀罕，大大促进了办公室的宁静氛围。

我们都很兴奋。实施存款和电话应答程序后的几个月中，我们埋头苦干，分析并优化了数十个循环可持续系统，包括如何排班，如何简化收款，如何支付账单。我们制定程序以履行月度用户发票事宜，确保定期完成各项勤杂事务，进行最有效的销售演示。

当废旧系统偶尔出现时，大家都会面带笑容、兴高采烈地将其丢弃。中部电信在改造过程中，没有什么比发现并丢弃无用的过程更令人满足的了。

对于另一些低效事务，我们发现设计出来的规程与原过程相去甚远，以致最终版本面目全非。坚持不懈地发现并改进每一个系统，导致我们做出了出乎预料的删除和替换。这是一个净化过程，随着过程的深入，它变成了一种传染性的、自动执行的“积极行动”。

中部电信的效率显著提高。我们的重心从救火转变为逐个系统的改进和记录。有趣的是，我们制定或修改的程序之间很少有关联。我们应对的难处互不相关，但我们分出轻重缓急：首先解决最重要

的问题。

是的，随着新程序的制定和正式发布，我把我的个人职责越来越多地委派了出去。我只需将写好的工作程序交给合适的员工然后走开，把稳定获得的时间用来应对更多的难题。经理们的处境与我相同，因为他们也把任务委派给了下属。这样一来，新增问题和投诉的数量大幅下降。

我们还尽可能地推行过程自动化。让机器代替人做工是委任的至高举措。

虽然最初的一次性重任——下大工夫记录所有的程序——在几年前就完成了，但我们仍然坚持不懈、时时刻刻在运用系统改进法。我们花费大量时间呵护系统，好让它制造出我们想要的结果。我们花很少时间应对坏结果，因为坏结果本来就不多。

动手写下来

文本记录的最初阶段是最容易发生严重疏漏的阶段——不只因为这是全新的模式，也因为救火的倾向依然威力巨大，随时准备把你拽回连续打鼹鼠的状态。

你一开始肯定觉得没有闲工夫编写工作程序。要知道这是判断错误，如果你认为制定程序是闲暇事务，编写过程就会让位于当前的危机。程序编制必须位居你的要务列表之首，否则过程不会启动，

即使启动也会在一两周内终止。为了你的生意或事业，请把编写程序的重要性放在首位，甚至高于当天的某些紧急事务。即使每天可能要花一两个小时来编定一个新程序，你也得去做。你的第一份工作程序实施后，省时效果会立竿见影，当你觉察之后，会激励你深入用功。你很快会渴望花时间记录全部运营过程，曾经带给你病态满足感的应急救火将变得纯属病态。当同样的老问题出现时，你会一个一个将它们永远消灭。

记住，程序简单易行的试金石是公司以外的任何人，即旁人能够执行程序。当然，由于生意或职业不同，这种简单性可能要更具体些。例如，为一个门外汉写一份电工操作程序就行不通，但是为外来的电工写一份电工操作程序就很有意义。

有了写给旁人的工作程序，你就会有训练员工充分发挥效能上节省大量时间。只要给对某项任务无从下手的员工读一读程序，他们就会在没有其他员工协助的情况下完成工作，不会在自己摸索的过程中倍受打击，频频出错。

新手是改善程序、收集新信息的绝佳人选。第一次使用程序的人眼光新奇，不像老员工那样因视野局限而感到厌烦。让新员工执行程序，然后问问他们哪里可以改进，可使程序真正人皆可用。

当然，对自己和员工来说，省出的额外时间是用来进一步改善系统的。这是收益递增的循环。

还有一大好处：书面工作程序到位后，你的经营会变得更专业。你的员工会意识到这一点，并提高对你和公司的期望值。一旦员工知道你的经营是无与伦比的，他们就会焕发灿烂的豪情和热情。

制定程序的程序

在中部电信制定工作程序之初，我不得不自己大量编写文件。我花了几个月才看出这并无必要，请你小心不要落入同样的陷阱。

万事都有系统，所以肯定有一个指导他人制定程序的系统——程序之程序。这份主导工作程序规定了你希望员工以何种格式和口吻来制定日常工作程序！完成后，你要训练员工正确使用。

每当提到程序之程序，我都会听到“啊哈！”的窃笑声。不是因为“程序之程序”听来很傻，而是因为它的逻辑如此深奥。简言之，它在本质上说明了如何创建一个自我维持的机器——能够自动运转的机器。

培训管理人员的核心就是程序之程序本身。进行培训，安排不受干扰的团体授课。你是老师，你手下的经理是学员。

让你的员工制定工作程序可确保他们照章办

事。他们会从自下而上的角度亲眼看见程序之美。然而，你要对他们制定的程序严格把关。你需要了解情况，你的指导也必定有用。

再次强调，领导者的职责是确保员工在执行各项任务时都有明确的指导方针，员工的职责是严格遵照指示，还要坚决提出改进建议。

工作程序刻板，员工买账吗？

员工的首要职责就是精确按照文本执行程序，没有商量余地，必须严格遵行。我的员工是否从命？是。原因有四个，其中两点我已提到：

第一，逻辑简单。因为书面程序行得通，所以他们100%遵行。

第二，他们参与了几几乎所有程序的编写和审定，所以程序完全属于他们。

第三，如果员工有改善程序的好建议，我们会即时修正——没有繁冗的手续。没人在解决程序问题的过程中抱怨有处理之难。

第四，员工懂得如果遵行程序出现差错，自己不会受责备，是程序有误。

不留情面和灵活性

要毫不留情、坚决让你的员工正确遵行程序，但要以默契来平衡严格的规定，明白如果一个程序可以改进，就必须立即改进。程序本身牢不可破，

除非你的管理人员承认有改动的必要。在中部电信，我们会在随时随地召开的特别会议上，做出当即修改程序的决定。我们修改程序，然后立刻把调整后的程序分发给受影响的各方。整个改进过程，包括文件修改，可以在短短5分钟内实现。不办实事的官僚作风是效率的大敌，像病毒一般感染大多数组织。

官僚作风的典型当然是政府。政府让书面程序有了臭名。繁文缛节和官僚主义造成的噩梦普遍存在，应该感谢包围并吞噬我们的过剩的政府机构。我要补充一点：政府是一个系统，喜好劫掠商业和文化系统，但不要忘了，这些系统是健康社会高效率的基础。某些政府职能当然必要，可是就拿美国来说，地方、州和联邦政府的开支现在耗费国内生产总值的40%以上，其他国家的情况更糟，摆出慈善家的姿态以自肥，贪婪地吞吃企业家创造的财富。

中部电信的员工因改进而获报酬

我们给话务员的奖金以当月个人绩效为依据，在前月薪酬基础上最高增加30%。然而，为有资格拿奖金，每月必须提交至少12项建议

来改进主客户信息数据库——话务员用来处理客户电话的数据库。这个存储上千客户信息的数据库极其庞大，错误或不完善时有发生。然而，这个巨大的数据库被话务员持续使用，因此他们是系统改进的最佳人选，他们对数据库系统了如指掌。话务员的意见可以小到提示逗号缺失，大到提议使用新的信息传递协议。每条修改建议由话务员通过电子邮件向主管提交。主管核查建议，如果可行，就立刻修正数据库。这就是我们的经营核心——奖励员工积极寻找缺陷，然后消灭之。

你的竞争对手不这么做

我在应答服务行业协会里做过事。我担任过两个国内协会的主席，还当过另外两个协会的委员。我越来越了解行业经营知识，也喜欢与同业者交流。

12年前，我在拉斯维加斯给60位应答服务员主办讲座，主题是“程序及其重要性”。在会议之初，我问大家：“你们之中多少人有书面的业务程序？”没人举手！我现在想起那一瞬间仍感到震惊，那一刻我突然意识到，绝大多数小生意是在无任何书面方针指导下运营的。

大多数小生意人都在错误的地方寻找清理乱摊

子的答案，因为他们没有经历过全面编制文件所要求的剖析过程。他们没有目标，看不到系统的内在低效，所以寻求立竿见影、神奇药丸般的解决方案。

通常，他们寻求的神奇药丸就是找来神一样的新员工，会心灵感应和预知未来，这个非凡之人将毫无瑕疵地监督运营，不用指引就会带生意迈向必然到来的成功。当然，在地球上，这种人根本不存在。

大多数小生意人不明白，出色的员工到处都有，但在缺乏明文规定的生意里，谁都难以发挥能力，因为心灵感应和预知未来不是人能做到的事，无论人的智商或学历有多高。

中部电信敢说自己是全美电话接听服务质量最高的生意，这有什么奇怪呢？我们的员工确切知道做什么、怎么做，很少出错，因为我们坚持不懈地调控内部系统以至完善。错误的出现促使我们为今后设计出更好的机械过程。

我们不花时间应付因忽视系统而产生的随机坏结果，而从根二本上抓起，用系统工作，以防随机坏结果产生！

如果一个组织的各组成部分都几近完美，该组织作为一个整体也会近乎完美，以盈利能力、净资

产、客户报告错误率、客户使用期、员工工龄、生意名声等为证。

中部电信的7位管理者坚持推行用系统来工作，不懈寻找低效之处，酷爱调整改进，积极制定工作程序，使那些更高效的系统永久有效。他们得到的回报包括适度的工作时间、有大量创新空间的个人自由、工作的强烈自豪感。而且，他们的工资很高。

系统，系统，还是系统！

最终结果是，员工得到极大的满足感，客户得到无与伦比的服务质量，我和合作伙伴得到丰厚的利润。我们效率高的确凿证据是：2011年话务员质量统计显示，我们平均每处理11501条信息，才发生一个客户报告的错误。（有一位叫曼迪的话务员，她处理的3万多条信息，没有一个出现错误。）

我们的服务费高吗？因账户类型而异，有时会高于竞争对手——但高得不多——由于我们的系统方法消除了损耗，因此节省了巨大的成本和浪费。我们的客户满意吗？他们成功经营自己的事业，愿意与中部电信共事，有接近7年的平均客户使用期为证（别忘了新生意在最初5年中失败的几率是80%）。

你的小生意或你作为公司职员，该怎样呢？首先获得系统视角的顿悟，然后全力以赴动手编制文件。你动手的那天，就是跻身精英行列的那天，你将遥遥领先于98%的同行竞争对手（如果你为别人打工，对手就是你的同事）。

书面工作程序无需用于你的个人生活。为什么？

第一，写下如何保养汽车、处理婚姻琐事、保持体形、支付账单或开发一个跟朋友保持联络的系统，实在太傻。新视角在你脑中扎根后，你就会有条不紊地处理这些过程而不必将其写下来。

第二，制定工作程序的一个主要原因，是确保员工执行的具体事宜跟你亲力亲为一个样。由于你只能自己经营你的人生，所以把你的个人工作程序牢记在心就够了。有例外吗？行程安排、购物和待办事项清单、复杂的技术指导，比如复杂的家用电器操作说明。我有一份工作程序讲的是如何在车顶上正确安装自行车架。

在此重申：你不是记录过程然后把文件归档。你是为了实时完成日常任务，制定一步一步的确切指导。“工作程序”中的“工作”表明了动态，要让它们保持核心位置，居于首位！

程序文件编制小结

1. 在工作中，每一个循环可持续过程需要一份工作程序。该程序要精确说明执行动作、处理情况或答疑解惑的最佳方法。

2. 当你的员工将问题作为制定或改善工作程序的契机时，问题就是好事。

3. 不要制定程序来处理随机的或很少发生的问题，即不太可能再次出现的问题，以免把生意变成笨拙的官僚机构。千万小心，别被堆积如山的罕用程序淹没，使生意因指令庞杂而弄巧成拙。解决罕见问题只需以战略目标和经营总则提供的指导方针为基础，加上常识即可。

4. 确保员工参与制定新程序，要放手让他们代为制定。自下而上！

5. 各程序的表达方式一致，指令的传达才会清楚明确，而不会第因风格和语气不同造成困惑。这是你作为领导者应该管理的二地方。你要负责保证事务的简单和一致。

6. 新建或改造的程序总会有纰漏。要无一例外地测试每个新程序，发布之前，先把程序

交给一位员工，让其认真执行步骤，挑毛病。

7. 作为领导者，你要亲自审批重要程序，确保它们与你的总体目标一致。始终确保生意的运营符合战略目标和经营总则，这是你的职责。

链接、图片和视频可被纳入工作程序。为更好地阐述，我使本章保持简明，然而一旦你掌握有效工作程序所需的那些原则，我鼓励你按个人希望的样式去制定程序。

弗兰克·扎帕的系统改进策略

弗兰克·扎帕（1940-1993）是20世纪七八十年代最杰出的前卫摇滚歌手。他给每首歌的每个音符打分，要求乐队成员的表演达到100%精确。演唱会结束后，大多数歌手很可能去参加庆祝会，而弗兰克则要主持一场乐队成员必须参加的演出评估会。

评估过程中，单个成员要为每一个失误的音符交50美元罚款。新的乐队成员往往急于挑战弗兰克对乐谱和个人演出情况的记忆；更有

经验的成员则心里有数。弗兰克对演出的准确记忆很容易得到验证。当晚的录音会证明弗兰克已知的事实，罚款照旧。被罚的乐队成员不太可能忘记在下次演出之前、好好练习自己的部分。弗兰克把标准定得很高，他的成功抒写了摇滚乐历史。

这样专注于细节是不是显得吹毛求疵？如果你认为是，请准备改变你的行为方式：你要挑战自己去拥抱这种专注而非排斥。最终结果呢？更少的工作，更多的时间，更多的钱。

顺便一提，弗兰克从不吸毒，而且相当顾家。

第三部分

但愿如此

第12章 差不多

立刻认真执行的好计划，比下周再执行的完美计划有效得多。

——乔治·巴顿将军

如果你拥有一个生意，你的使命是努力、而非长久地工作，是显著减少工作时间，是赚取比你所需更多的钱。如果你有一份职业，你的目标是利用每周40小时的工作来产出大量优质成果，以便迅速晋升好赚大钱，能自己做主。

你若打算工作，那就去工作！戒掉刷微博的恶习，把脚从桌上拿下去，停止跟同事扯淡，埋头干活。

如果你是个享受生活的人，等你能专注享受的时候再去享受吧。工作休闲混杂，会导致两败俱伤：工作时碌碌无为，休闲时心不在焉。

差不多就行

我对完美的定义是：在用系统来工作的世界里，98%的精确度就是完美，因为企图实现另外的2%，需要太多额外付出。这是收益递减法则在起

作用，是不可逾越的障碍：最后的微小改善所需的巨大精力，本身就是缺陷；这些精力可以用在别处，以得到更好的效果。

所以，追求完美会适得其反。下面的故事是我听来的，说明精益求精可能会浪费大量时间和金钱。

我24岁时在技术学校学习土地测量，老师在学期伊始，给全班同学讲了一个故事，好让我们对接下来的课程有所准备。故事发生在20世纪70年代初，那时的测量队一般包括一名队长，负责监督现场测量工作，另外还有三名队员。

队长接到一个项目，他要带领队员进入现场进行测量，然后把准确记录反馈给测量公司老板，以便绘制土地地图。有了记录和地图，就能解答业主对地皮面积、边界和未来开发可能性的疑问。

测量项目是线性的浓缩过程，是一个系统，项目开始前，测量公司老板会用寥寥数语吩咐队长：“这儿有个活。我估计你做得了。要快速、准确，照我给你的指示去做，然后把你的现场记录给我，好让绘图员制图。然后我就能拿到业主付的钱。”

本和约翰

这个故事讲的是一家测量公司及其麾下6个测量

队中的两个。两名队长和各自的队员要测量两块地的边界。业主之所以要做测量，是为了对地皮边边角角的位置有个大概的了解。

测量公司老板把第一块地分配给由本带队的一组，把第二块地分配给由约翰带队的一组。

老板就所需事宜对本和约翰进行了简短明确的口头指示。正如任何一个测量项目，队员必须以适当的精度快速、高效地测出地皮边界的长度和角度。精度取决于测量原因，精度越高所需工时越多，因而花费越高。测量工作要平衡精度与速度，随着队伍的推进，队员亲手标记边角位置，并给队长提供距离和角度的数据，队长负责记录。

时间永远是测量公司老板的命脉，因为他要按小时给队员付费，却从客户那里收取固定费用。在这个故事中，时间更关键，因为业主规定了期限。测量员必须立即开始工作，迅速完成两块地的测量。

这个活儿不好做。两个地块树木丛生，地势起伏，边缘也不规则。两块地大小差不多——周长几英里。根据测量公司老板的口头指示，每个队长自行确定测量该地块所需的精度。

第二天，两个队伍各自收拾好必要的材料和仪器，向着分给他们的地块出发。两队开始工作了。

本决定本队的测量要精确到百分之一英尺——精度较高。使用经纬仪精确测量角度，使用钢卷尺测量精确距离，他的队员有条不紊地在地块上缓慢推进，认真标记地块的边边角角，精确测量距离和角度，检查并复查测量数据。本在野外工作手册上认真三记录。这4个人全神贯注，一丝不苟，精确作业。

这一队用时4天完成测量，花了他们老板800美元。他们的工作是完美的；特别是本额外花了半天时间复查，所以提交的测量记录简洁、准确。

与此同时，约翰决定要以较低的精度测量他们的地块，只精确到英尺，这样队员就能迅速完成任务。他们使用的仪器远不如本队使用的精密，用罗盘代替经纬仪，也不花时间精确测量距离和角度，队伍全速推进。他们标记地皮边角的大致位置，同时快速测量角度和距离。约翰快速记录，边记边检查。

他们仅用两天就完成了测量。约翰立即提交工作报告，向测量公司老板说明测出的距离和角度不算精确。他们提交的记录脏兮兮、皱巴巴，证明这是一支不重外表重速度的队伍。约翰这队为期两天的测量总成本是400美元。

测量公司老板审阅了两个队长的记录，然后炒

了本的鱿鱼。

花了那么多的心血、出了那么精确成果的队长，竟然被炒了？为什么？

用土地测量员的说法，本犯了“重大失误”。这种测量并不要求精确到百分之一英尺，达到那种精度所费的额外时间纯属浪费。在给每个队长的最初指令中，测量公司老板说明了业主只想对地皮边边角角的位置有一个大概了解。本没有仔细听，而是沉迷于显示测出极高精度的能力。他在精益求精的过程中浪费了两天时间和400美元，提供了大量精确却无用的信息。

这是傲慢和短视造成的失误。刻意制造的而非要求的精确性，往往导致浪费。

98%的完美

浪费掉的时间和金钱一去不复返。而对时间和金钱的浪费，意味着成本的增加和低效。

“差不多法”尤其适用于工作程序。永远在制定中的100%完美的文件带有瑕疵，为创造杰作所花的额外时间永远失去了；成品包含固有瑕疵，就永远不能称之为“完美”。

所以制定工作程序要详细又不能太详细。程序必须足够好，这样预期结果才能持续产生，才能让旁人执行，但仅此而已。不妨这样想：把你的程序

制定到差不多的时候，你就达到了一种完美——无浪费地制造有用产品的完美。

我在书中始终强调，你必须调整你的程序以至完善。现在你更理解为什么我对完美的定义是98%，而非100%了。

在系统运作的过程中，该法则有没有例外？有！无论花多长时间，你的战略目标和经营总则都应该尽可能接近100%完美。这两大文件是你现在和以后的指路明灯。文件很短，你和你的员工要反复阅读。战略目标和经营总则是你为人处世的总纲，所以一定要下大工夫。

当心无用信息和抱怨

不要在无用信息上浪费时间，或抱怨你影响不了的事情。要毫不留情地把媒体和广告吹来的鸡毛蒜皮扔进垃圾堆。无论遭到多么顽强的侵犯，都不要让零价值的琐事毒害你的人生大事。你是否心系世上的不公？假如你不能做些实事来消除不公，那就纯属浪费时间。

不打无益之仗。

这不是修闹钟

我曾是一名施工巡查员，与建设高架输电线路的架线队伍一起工作。架线工按照纸上的施工方案，用大吊车将20多米高的巨型木杆立在地上，然后在杆子之间拉上粗重的导线。这是艰难、肮脏又危险的工作。

这些队伍里的男人饱经风霜，生活艰苦，是全美最好的架线工。他们都是好汉，十足的工人阶级，有着伐木工和钻探工一样的粗粝面容，常常缺乏耐心。这些人不练瑜伽，也不烧香。

当时，我正在炎热多风的俄勒冈东部偏远地区跟这样一支队伍工作，给他们刚刚完成的工作挑出了毛病。我在检查排成半英里长的6个电杆时发现，一根电杆明显出列，跟其他电杆差了两三英尺。

我向粗鲁的工头指出问题。为纠正错误，他必须命令手下人回到重型设备上，从地里拔出放偏了的电杆，填上旧坑，挖个新坑，然后重立电杆，跟其他电杆对齐。工头很不乐意。没人喜欢把同样的工作做两次，尤其是附带一定程度的羞辱。

我永远都不会忘记他皱着灰白眉毛、明显鄙视我这种大学生巡查员的样子。他往地上啐口吐沫，瞪着我，咆哮道：“我们在架输电线，不是在修闹钟！”

不过，电杆的确立偏了，他的手下也的确回去重新对齐了，但他的架输电线与闹钟的比喻，我一直铭记在心。那鞭辟入里的评语，无论在那个特定情形下多么不着调，却一直在提醒我，工作质量万不可超出所需结果。

第13章

疏漏

我们忽视的东西比看见的更多。

——禅宗格言

请你做个有趣的练习，反思并自问：“按照影响降序排列，我在人生中犯过的五大错误是什么？”我向朋友们提出这个问题时，他们责备我沉湎于过去，专注于消极影响。是的，我都明白，但如果你花些时间总结，一个共同点将浮现出来，这对未来决策是有用的。

以客观公正的角度回答问题很重要。花时间从不同方面认真思考，把答案写在纸上，这个清单将经受时间考验。对我来说就是这样。我的五大错误清单24年来一直保持不变。

我的清单上——我敢说你的也一样——最大的错误并不是明显过错导致的结果；而是未能采取应有的措施导致的结果。这些都是疏漏的结果。大疏漏十分糟糕，许多小疏漏累积起来，也会产生同样可怕的结果。

有没有导致疏漏的主要原因？有，往往是拖

延，或者缺乏我所说的平静的勇气。

疏漏的实际表现

你列出人生的五大错误，可能包括没读完大学、没注意停车标志以致导致交通事故、年轻的时候没养成储蓄习惯；或在不该说话的时候没把嘴闭上，或是没做有可能挽救婚姻的小事，或错失了道歉的良机。其他疏漏例如：没睡足觉，忘锁车门，没按时纳税。你可能已经猜到了我现在要提的那一点：没花时间确定方向，或确立生意或职业的系统。

不作为是疏漏的实际表现。

你没做什么？

疏漏原理是十分简单的概念，但它潜藏在人生需求的混乱表象之下。照例，识别等于九成的解决，一旦系统思维模式建立，那种识别就变得鲜活。正如外在且稍高的视角给人一个更有利位置来观察人生，理解疏漏原理也会给你一个更好的立足点来应对自己的天然倾向。

以下是更多的疏漏错误，对照自己的情况想想，看你是否有：

- 过度运动，导致无精打采，身心健康受

损。

- 仅重视生日、纪念日、节假日，导致与人的交往缺乏真情。

- 忘记支付账单，产生滞纳金。

- 过度节食导致次日状态欠佳。

- 在促成交易、消除误解、寻求帮助等工作过程中，由于急于求成，导致结果不理想。

- 本来想清理房子，但由于不能坚持把工作做完，结果致使屋内混乱不堪。

- 未能正确解释产生误会的原因，导致业务关系终结。

“说什么想什么不重要，做什么才重要。”耐克的广告语很简单——“去做吧”（Just Do It），作为一句名言，可谓深刻之至（也许是英语中辨识度最高的三字经）。疏漏原理与这个道理紧密相关，也印证了奥卡姆的训诲：“科学解释简约为上”。

多做积极选择

在任何情况下，疏漏就是忽略某事，没做某

事。问题在于：这是选择不去做应该做的事情。懒惰和拖延是选择，所以无为也是选择！无论我们做或不做，都是选择。

当我们什么都不做时，我们仍然对周围环境产生影响。坐在沙发上一动不动，也令我们占用空间，吸收能量并制造废物，所以理应从沙发上站起来，利用那一直在消耗资源的身体，去做些有意义的事情。

归根结底，既然你时时刻刻都在选择，那就专注于多做积极选择，少做消极选择。

你的身体——载着你四处活动的物理系统——是不是需要照料？那就在想象中把它分解成容易理解的子系统，然后采取第一愿步，开始一个个地改进。你的乱糟糟的住处，是不是需要整理？那就承认混乱，开始收拾，一次一个房间。

别光待着不动！

我现在没做什么？

如何在你的日常生活、生意或职业中应用这一行为准则？请你旁观日常事件的发生，在事情发生时问自己：“我现在是否在做我没想明白的事情？”我要不要停下来给爱人买一件小礼物？我要不要想办法运动一小时？我要不要跟某个似乎最近情绪有点低落的员工聊聊天？我要不要此时此刻开

始阅读两个月前买的那本书？今天，我要不要做出积极努力去把握人生，拟出自我战略目标的第一稿？

当然，你知道这个方法与系统思维模式是一致的。你的新生活将采取攻势，而非防守。

停电

2006年7月3日傍晚，闪电击中了电力公司城郊变电站的一个主变压器，使俄勒冈州本德市的电力发生中断。当时我们正在本德市以北160英里的波特兰，在别人家里庆祝美国独立日，安迪打电话告诉我说，半个城市都停电了，包括中部电信办公室。我们不能因为断电中断应答服务，因为我们承诺给客户提供全年不间断有保障的应急信息处理服务。

停电是罕见事故，但并不十分糟糕，因为中部电信的备用电池系统自动启动，使得所有电话应答服务电脑保持运行。

但是备用电池系统只有3小时的电力，所以在停电期间，我们在本德市和波特兰市的两

拨人都很紧张，期盼电力公司的员工快点修复故障。好在他们只用了两个多小时就换好了主变压器。供电恢复了，我们的工作没有受到影响。

多年来，我们经历过的少数几次停电时间都很短，这一次，虽然持续时间比往常要长，我们的备用电池系统却再次完美地发挥了作用。话务员顺利地停电期间继续处理紧急呼叫。

但出于文件里的一条原则，事情至此还不算完。我们的“经营总则”第7条说：“问题是激发行动的前奏。问题促使我们采取行动，创造或改善系统或过程。我们不想出问题，但当问题发生时，我们的态度是‘谢谢你敲响警钟’，然后采取系统改进措施，以防止问题再次发生。”

的确，我们的内部备用系统运转得完美无缺，但根据这条原则，我们不是仅仅松口气，然后该干吗干吗。相反，我们问了一个问题：“如果我们只有3小时的备用电池，在最坏的情况下，会发生什么？要是停电时间超过

3小时，停上一整天或更长时间怎么办？” 俄勒冈中部地区已有40多年没发生过那种情况了，因为破坏性大的风暴和地震在该地区十分罕见。但是，如果这个外部系统——不在我们控制下的电力公司——发生灾难性的长时间故障怎么办？

我们推断，长时间停电的可能性绝对存在，为客户利益和公司本身的生存着想，我们也不得不考虑最坏的情况。所以我们将这次事故作为警告，决定不再百分百依赖电力公司。我们必须在没有外部供电的情况下，也能毫无障碍地处理呼叫。

解决方案是什么？我们买了一台现场发电机。安装发电机第是一个耗时、烦人又昂贵的过程，伴随诸多复杂因素，包括结构上的要求，从市政府获得许可，找合适的人来安装等。但这台可用天然气或丙烷来发动的新发电机，确保我们在灾难性停电发生时也能继续处理呼叫，无时间限制。为保证意外发生时及时供电，公司指定一名员工每月对发电机进行一次测试。管理人员以简明方式记录发电机启动过程的每一步，我们在每次测试中都使用那套

步骤说明。安装发电机完全符合系统运作的规定：即不断总结归纳，高屋建瓴地将自己置于中部电信之外且稍高的地方。我们在外部电网和中部电信之间插进了一台发电机，为自己准备了一个替代电源，使我们可以不再必须依赖于我们影响圈之外的关键系统。

第14章 平静的勇气

有勇气和性格的人似乎总是他人的眼中钉。

——赫尔曼·黑塞（1877-1962，德国诗人、小说家）

失败可能有许多客观理由，但缺乏平静的勇气常常是导致失败的原因。

平静的勇气是朴素的行动，是拖延的对立面。缺乏平静的勇气将直接导致疏漏。平静的勇气深藏在内心，使人无论想不想行动，都会振作起来去做。它以内心强大为基础，通过自律来实现。

是的，它肯定在你内心里，只是有时会藏起来。

毫不奇怪，理解平静的勇气这个概念只需深入几分。以下的例子表明了什么是平静的勇气：

- 父母在晚上面对行为不端的孩子时，能给予孩子公平和尊重。

- 在不想上班的时候，也能照常上班。

- 走进死胡同的时候，采取行动，干脆利落地做决断。

- 定期运动。

- 道歉。

- 开始一个长期、令人沮丧的项目，结果发现比预想的更枯燥，但还是坚持完成。

- 不跟不可理喻的人争论。

- 遵守协定，而不是图方便找借口不遵守。

- 在事务繁忙时仍然挤出时间培训员工。

- 当维持现状更容易让你周围的人接受的时候，做出组织结构上的改变。

- 不仅制定一个战略目标和一套经营总则，更要着手制定一系列工作程序。

总之，它要求我们冷静、理智、正确地面对和处理各种事务。

平静的勇气容易被人忽视，相比之下，公然的勇敢之举往往立刻得到关注，例如，与老板探讨敏感话题，向邻居投诉时据理力争，把小混混赶出家门。

别误会我的意思：我就热衷勇敢行为，越勇敢越好。但永远不要低估胆怯的逃避和拖延造成的损害。

保持平静的勇气，结合逐步的系统改进法，你就会实现目标。

你无法衡量未发生的坏事

对投入和产出进行客观衡量是必要的，但无法衡量时，这不应成为阻碍投入的借口。你必须掌握基本常识，鼓起勇气，照做不误。

中部电信员工的工资比竞争对手几乎高出一倍。我们如何衡量支付高薪是否是明智之举呢？这个问题很好回答：我们不衡量，因为无法衡量。变数过多、主观性过大妨碍分析。相反，我们支付高工资，因为我们有平静的勇气，相信额外成本支出是必要的投资，不是浪费。

开始的时候，这种额外的支出很难接受，因为不断上涨的工资是显而易见的，但由此带来的好处却难以用确切数字说明。

例如，高工资导致低的员工流动率，这意味着

较少的招聘和培训。如何衡量没有产生的培训节省了多少钱呢？此外，由于我们有优秀的员工，大量的错误不会发生，由此带来的好处又如何衡量？

我们没有因为服务质量差而损失客户，如何衡量并未失去的客户价值？如今，又有多少本来可能失去的客户仍与我们保持业务往来？这都不好说。

所以我们投入时间和金钱来防止无法衡量的不会发生的坏事，并促进同样无法衡量的会发生的好事。这就是平静的勇气。

当然，在可能且适当的时候，我们应该衡量。

拖延是大敌

无论在中部电信还是在家里，我们都容易保持平静的勇气，因为它与系统运作哲学的其他内容一致。这是一种可以习得的愿习惯，通过简单的条件反射得到强化。它卓有成效，所以我们这样做。

当中部电信濒临崩溃的时候，采取必要手段鼓起勇气不成问题，因为当时我别无选择。失去一切的前景就摆在我面前，如同有人正把我推向悬崖边缘，我显示出本能的自我保护反应。正如汽车大王亨利·福特所言：“最大的激励往往出于绝望。”

然而当缺少濒临绝境的动因，当找借口变得很诱人的时候，平静勇气的头号敌人——拖延，就会

再次发威。当内心争战爆发时，人们往往选择另外两种认知策略。

第一种策略是在精神上超越它，把懒惰想象为一个实在的东西，在你身外，像只小鸟似的栖息在你的肩头。一旦你察觉到机械性懒惰——通常是被某些蹩脚的借口包裹着的一时怠惰，例如“我很忙”或“我太累了”，你就果断抛开外部诱惑，毫不犹豫地行动起来。

当借口不一而足时，就采取第二种方法，自问：“我怎么这时候成了胆小鬼？我怎么这么没种？”这有点激将法的意思，试图摆脱束缚，激发积极反应。在人类所有失败中，怯懦也许是最可恶的一种。拖延，也就是缺乏平静的勇气；你若纵容它，它会毁了你的人生。

从现在开始

这里有一个外在且稍高的实时练习。这跟现在发生的事情有关。在这里，你是主角。

谁都会读书，而改变方向却是勇敢之举。既然你已经读到这里，那么贯彻用系统来工作显然是你正在考虑的一种新的人生道路。

你怎样才能立即行动起来，而不是把它推到有空闲时间的某个未来之日？

这样做：现在——此时此刻——放下这本书——对，就是现在，立刻。找一张白纸，在上方写“战略目标”。你能在60秒内完成这一切。

动起来！

现在，把纸放在最容易看见的地方，好让它提醒你赶快打开电脑把它搞定。制定战略目标不会花太长时间——只有一页纸——你保证会对自己满意。

祝贺你！你的旅程开始了！

第15章 “销售点”思维

为什么？因为我是妈妈，我说了算。

——匿名妈妈

现在就做，然后处理下一个！

“销售点”（Point-of-sales，简称POS）是零售业术语，描述购买行为发生的地点和时间。

想想那种立即更新库存并订购新产品的收银机。在顾客离开收银台之前，已购商品补充采购指令已发出，内部核算已完成，费用已结算。这个概念在我们的经营总则中有所阐述，原则十四：“现在就做。所有行为都以‘销售点’理论为基础。如果一件事能立刻做，我们绝不会拖延。正如任何一家大型零售商店，我们‘在交易发生的那一刻即时更新库存和数据库’。”

在中部电信，实体交易之后，办公室里并没有悬而未决的文书工作。有人问：“怎样才能立即执行任务，而不产生事后必须清理的枝节？”

销售点数据处理的目的，是将细节消灭在浮现的一刹那。这是应急救火的对立面。销售点意味着

采取进攻，睁大眼睛，准备处理任何出现的枝节，而不是防御性地回顾，浪费宝贵时间梳理以往的细节。

对于你的事业和个人生活，销售点的态度让你专注于前方的路，同时你的其他系统策略防止问题从背后滋生。把销售点的旗号打出来，你将体验坚定的信心，一切尽在掌握。“时间不够”、“我太忙了”，诸如此类的借口将从你的生活中消失。

总的来说，有两种销售点策略会使你的生活简单利落。首先是拒绝拖延。通过立即去做、授权或放弃来摆脱事务。让“今日事今日毕”成为你的追求。

第二个策略是通过自动处理来解决。让事件自动发生，“现在就做”的目标不费吹灰之力即可达成。

销售点的心态还有一个好处：你会以自信的态度，随时准备迎击不可避免的打击，人生在世哪有一帆风顺的！

康加舞的领舞者

采取销售点的态度，让你在系统思维模式的康加舞队列中成为领舞者。你是确定队列方向和速度的那个人。后面跟着的数十人只是尾

随你的动作。你想去哪里，队伍就去哪里，无论跟随的舞者在体型、身量和技巧上有多大的差距。你是领舞者，你在前面开路，那些在后面打转的人会自己调整队形。那些跟随者的简单任务是什么？就是把手放在前一位舞者的腰间并保持步调一致。当然，康加舞的这个比喻说的是，你的团队整合系统思维模式。

“现在就做，还是过会儿再做？”这个问题在中部电信的新职员脑中浮现时，他们尚未受训的内心活动大概是这样的：“现在或稍后完成这件事，有区别吗？我只是不愿意现在就做。我稍后会做，估计到时候我会更愿意去做。”或者说：“我在压力下效率更高。我需要一个紧迫期限来迫使我采取行动，所以我会在下星期截止日期临近时完成这个差事……说不定，到时候这差事会奇迹般地消失。”这听来耳熟吗？

我们要求新员工改变内心独白为：“我现在就做，因为这是中部电信做事的方式。”

我们经验丰富的管理人员接受“现在就做”的信条，不只因为这是我们的政策，还因为它成效显著。我们的规矩就是：“现在就做，然后该干吗干吗！”

这种“我说了算”的指令听起来刺耳，尤其在

西方的独立和自由的环境下。我们不喜欢别人强加的专横规矩，但在职场中，如果规矩显得不合理，员工有辞职的自由。在自由世界里，任何人都可以离职，为别的雇主工作，或自己创业，或窝在沙发里无所事事。

然而对于中部电信的新员工来说，一旦他们检验一种观念并证实其行得通，就无需多费脑筋了。一贯优质的最终结果是规矩牢不可破的明证。

当然，销售点的概念也适用于个人决定。这个例子过于简单，但抓住了要点：“我要去买衣服。外出的时候，我应不应该顺便买些明天吃的东西？”答案当然是：“应该！”

多任务处理是机器的事

销售点策略的目标是发展超高效的主系统。然而，值得注意的是，在销售点的收银机里，所有任务同时处理是自动化的。多任务处理，即同时运转多个系统，对电脑是完美的运用，对人不是。事实上，中部电信的一个理念就是，我们的员工绝不一心多用。相反，他们“将全部注意力.....交给手头的工作”（经营总则二十七）。这意味着工作以单一顺序、线性方式进行。

每周工作40小时

系统思维方式必然设计出省时的策略，毫无疑问，销售点思想对于保证雇员的合理工作时长，起到重要作用。我和合伙人对我们的员工说：“你给我们尽全力，我们给你高报酬。”当然，这是一个宽泛的承诺，但不管怎么说，这是我们对员工的保证，只要他们努力做出成果，我们就给他们提供高工资、好福利、丰厚的奖金以及合理的每周工作时长。

由于高效程序、销售点工作法，我们的员工见不到在中小型服务生意里常见的50至60小时，或更长的每周工作时长。我和合伙人规定高薪雇员每周工作不超过40小时，还因为：第一，在个人层面上，我们希望他们在工作之外有自己的生活；第二，有时间放松以后，他们就会精力充沛地回到工作中来，能够付出约定的百分百的努力。

通讯和销售点

销售点法则也是我们公司沟通策略的核心。好主意往往在脑子里一闪而过。一个人也许在开车、与同事交谈、躺在床上、骑自行车或长途旅行的时候，突然有个很棒的想法凭空冒出来，又立刻消失。这就是为什么我离不了智能手机上的数码录音功能。如果一个好主意闪现，我就立刻记录下来。我

也喜欢用“语音转文本发邮件”应用程序，来发送可以即刻分享的简单想法。有创意的想法往往稍纵即逝，很宝贵，不能因为缺乏捕获工具而丢失。我们还特别设置了办公室的语音邮件系统，以便语音信息能轻易发送至全体员工。当然，我们也使用电子邮件和即时消息，但是对于某些主题，语音说明情况更快、更能体现微妙差异。

只在乎真正重要的

在你的生意或职业中，在你的个人生活中，有多少是你真正在乎的东西？要毫不留情地审视自己，去除那些毫无价值的思想、信息和成见。还要认真查看有一定价值的信息，看它是否具备足够的存在价值。如果你收到的任何信息没被使用，或很少被使用，就把它归到该归的一类——费时、费力、费钱的一类——然后摒弃掉。

你会用省出的时间、精力和钱来做什么？
你会把这些宝贵的资源用在重要的事情上。

强化习惯

拖延通常出现在低潮期，即由压力、疲劳、困难和烦乱造成的意志薄弱时期。不认真贯彻销售点

理念往往是你的致命错误。

你的想法是：“没错，销售点是一个很好的概念，但今天下午我累了，总会有明天。”

你可能没错。通常来说，事情是可以明天再做。但危险在于，当你试图改变习惯时，习惯就会慢慢弱化。反之，当拖延的借口出现时，你无视它，却照做不误，“现在就做”的习惯就会得到强化。

销售点的行为模式涉及个人自律和探索不舒适区的意愿。做就是了！

慢下来，条理化

太多人生活在混乱之中，是因为他们没有放慢节奏，设定目标，并确定合理的策略实现目标。当他们本该平静下来做系统调整以防问题反复出现时，他们却常常急于盲目冲锋。

是的，关键词就是慢下来——让我猜猜——慢下来正是你此时此刻钻研本书时的内心挣扎。

一开始慢下来感觉不对劲，这很正常，要有耐心。

我第一次领会这种沉稳有力的心态，是在高中滑雪队里训练障碍滑雪的时候——一项需要预见性、反应快、力量和平衡的运动。我曾经肆意闯过竹门，顺坡溜下滑道，跌跌撞撞，四肢乱摆。我拼

尽全力，但比赛成绩平平，很多时候摔大跟头，根本无法完成比赛。原因是我自己察觉不到的问题：由我的使蛮力、不要命的方式产生的错误和无效累积。

我的闯劲掩盖了我的无效。

有一天，我的教练告诉我要放松，要注意“稳而慢”而不是“使劲”。起初感觉不对，令人沮丧，因为我觉得自己不够卖力。但我强迫自己要克制，要慢而稳地滑雪。我的成绩立即有了大幅提升。从那时起，包括在大学校队的两年里，我几乎都能完成比赛而且一向排名靠前。但是，这个教训只是对更有效的处事方法的一个孤立提示，影响仅限于滑雪。又过了几十年，这种减速慢行的教益才惠及我生活的其他方面。

检查身体

12年前，深陷生意混乱的我，同时在跟生病的身体和疲惫的心灵交战。我白天头昏脑涨，晚上睡不着觉。医生让我吃抗抑郁药，然后是利他林，确信我得了抑郁症——可我还是每周工作100小时！

但由于我在生意系统观上的微觉醒，我知道我的身体也是系统的集合体。我问自己：“我的身体是由什么构成的？”显然，人的身体是由化学物质构成的。具备了这一认识，我让医生对我进行一次全面的血液化验。医生确信我得了抑郁症。

血液分析显示我的肾上腺罢工了，所以主要激素——脱氢表雄酮查不出来。应激激素皮质醇含量极高，另一重要激素不足，而且我有习惯性脱水。

我的任务是分别运作每个系统，一个一个地使之恢复正常。一旦我让五个功能失常的系统恢复效率，我就会拥有平衡、健全的身体和敏捷的头脑。

在接下来两年中，我反复验血，按时补充微量元素，改善生活方式，使我的各个化学系统恢复平衡。那段时间结束时，我变得身体强壮，思维清晰。

就这么简单吗？是，也不是。一方面，康复之路显而易见。另一方面，有时约束自己去

做该做的事很费劲。我有时还栽跟头，但我不气馁，最终彻底改善了健康状况。我还会栽跟头吗？会！

你怎么样？你确定构成你身体的化学物质正常吗？如果不正常，会不会对你的身心健康、你的幸福造成负面影响？若要将健康掌握在自己手中，就请医生对你做全面的血液化验。之后，你无需医生就能解决问题。也许你只需要经常运动，合理饮食，早点睡觉。

如果你对某种物质上瘾，即使无害，也说明你的体内存在不平衡。任何外来物质都会扰乱你的系统，所以彻底戒除那些物质是一个好的起点。这也许不容易，但如果你能做到，你就是强者。

理顺事物没有比从调理身体开始更好的了。利用系统策略分析你的身体——保存和输送个体意识的器皿——或许是你能采取的外在且稍高视角的极致。

第16章

优秀的人运作的非凡系统

从雇用合适的人开始，然后制定规则，与他们沟通，激励他们，奖励他们。如果你有效地做好这些事，你就会成功。

——李·艾柯卡（美国企业家，曾先后任福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司总裁）

我已经讲过认真制定明文规定的系统的必要性，但还没充分阐述一个主要好处：它们服务于你和我这样的普通人——没有超能力的人。

朋友对我说：“你当然成功，因为你幸运地网罗到优秀员工为你工作。”言下之意：“你只是偶然找到了尊重你、了解你并且自愿执行你的要求的人……还有那些拼命干活的人。你是个幸运的家伙！”

一个人必须找到合适的人，这种想法是普遍的误解。这个说法并非不对，而是因果颠倒。在中部电信，我们从上到下有一群卓越的员工，但并不是因为我运气好。这是因为我们提供优越的工作环境，吸引并留住了高素质人员。优越的环境吸引优

秀的人，我们只需有足够的眼力在他们进门应聘的时候认出他们。

遵守纪律、勤奋、诚实的人多得是，他们在静静地寻找公平的待遇，随时准备展示自己的才干。当他们表现好时，他们希望得到回报。你要做的就是找到这些人，然后给他们明确指示、优厚报酬和光明前景。这只是简单机制而已。

寻求能解决所有问题的完美员工——自上而下的解决之道——不是系统思维。在用系统来工作的事情上，作为领导者，你的职责是提供能培养勤奋、忠诚的长期员工的出色生意机器——自下而上的解决之道。

于是这些优秀的人成了优秀员工。你为他们的天赋技能和雄心壮志提供平台，让他们能崭露头角。你倾听他们的建议，你给他们机会，让他们甩开膀子干。

果断运用指导方针

帮助你的员工摆脱犹豫不决的困境。鼓励他们果断运用三大文件的指导方针，不要每次都跟你核实。告诉他们犯错误比犹犹豫豫或等待批准要好。

在中部电信，我喜欢听新员工说自己采取某种行动，只是因为行动符合战略目标、经营总则里的某个指示，或符合某项特定工作程序。我更喜欢听他们提出改进某个文件的建议。

你应把最好的给这些人

你想要聪明、诚实、检点、热情的人，他们信任你、对你的设想感兴趣、愿意跟你共赴未来。这些人是你未来的基石。你应把最好的给这些人——也就是你精心建造的以系统为基础的生意机制。然后，经过你的适当调教，你的员工跟生意一道成长，如果有一天他们去开创自己的生意，那将是你的荣幸。反之，如果他们选择长期留在你身边，那更是你莫大的荣幸。

着眼于产品还是系统？

领导者应该着眼于生产产品和寻找客户，这貌似合乎逻辑。但这正是问题所在！一门心思专注这些事务而缺乏整体策略来改进生产和运输系统，最终会导致故障，因为没有找到解决问题的根源。

100家公司里，仅有一家能存活15年，主要原因是多数领导者未能采取外在且稍高的视角。

那些百里挑一的幸存者大部分确实做得非常好。虽然听上去惨得慌，但对你个人来说，这是非常好的消息：你的绝大多数新竞争对手注定完蛋。

成功的大生意有一个共同之处：领导者并非将最多的时间花费在协调大宗交易和取悦董事会上。相反，第他们花费大多数时间监督生产和销售产品的系统机制三的调整。

让员工认同你的方法

有关员工授权的奥妙，必须整合到你的新机制里。例如，不仅应该授权员工制定新的工作程序，还应该鼓励他们提建议来改善现有程序。另外，正如前面讨论过的，应尽快考虑和定夺员工的建议。

还有许多因素关乎员工互动，这种互动是从你的前两大文件——战略目标和经营总则自然而然地延伸出来的。一定要有努力合适的方式来奖励表现优异的员工。不要把你的公司变成民主机构，你是领导者，这是你想要的，也是你的员工想要的。

关键在于获得新的思维模式。你一旦获得这种

思维并把生意当作机器，如何对待员工并提供指导的方法就会自然呈现。一旦员工被适当授权，作为主系统的一部分参与你的运作，你就不会遇到困扰许多生意的工作态度问题。见证这一转变令人惊奇，但合情合理：把员工作为成年人、作为生意运作的重要组成部分来对待，因为他们本来就是，那他们就会跟你一条心。

人员评估

你的团队看待生意运作的方式必须跟你相同。如果你要掌控公司，你就必须掌管你的员工，意味着你必须清除那些不认同你的方式的人，用与你共享系统思维的新人取代他们。

中部电信寻找的是有系统观念的人，所以求职者必须通过几项考查。请注意，头脑清醒和自律是一般要求。申请者是否：

1. 准时出席面试？

2. 在智能测试中达到最低分数线？

3. 了解本生意？在申请职位前是否浏览过公司网站？申请者有没有明确的职位意向，还是做什么都行？升职是否重要？

4. 微笑？显得高兴？大体上看，申请者像自律的人吗？

5. 听你讲话，还是对你的话充耳不闻，等待时机销售自己的专长？

6. 进行合理的对话？申请者在说话时注视你的眼睛吗？

7. 显得有文化？简历或面试过程中的书面作业完成得如何？申请者的口头表达能力如何？

8. 仪表整洁？大多数情况下，忽视仪表与缺乏自律相对应。

9. 以前经常跳槽？

10. 通过药检？

11. 通过犯罪背景调查？

12. 有可靠的推荐人？

我们把主观面试过程分解成微小的组成部分，将其转化成黑白分明的客观测试。直觉的确重要，但直觉绝不可凌驾于指导方针之上。不要把感情混

同于逻辑，主观混同于客观。无论多么富于同情心，“这人需要一个机会”的直觉往往是错的。要运用直觉去淘汰人，而不是录用人。

在中部电信，求职者必须通过上述各项考查，哪怕只有一项没通过，我们也不会录用，因为一个负面指标可能指向一个其他所有正面品质加在一起都无法抵消的问题。我们对此不通融，没有例外。

大学毕业？我们不看中这个，尽管大学文凭有时证明某个人能坚持应对长期挑战，并达成目标，也学会集中精神。可惜，大学文凭不再是文化素质和理性思维的可靠证据。我们的8位经理中只有一人有四年制大学文凭。

雇用然后又解雇某个人，不仅是公司投资的损失，也是对员工个人的严重打击。对于求职者，一开始就没得到这份工作带来的痛苦相比之下要小得多。同情心要表现在制定周密的招聘程序上。

消灭鼯鼠，指挥舰队

典型的成功大生意的领导者什么样？这些人通常并非天赋异禀。除了智力超群，甘愿苦干，他们的优势是自然而然地从系统的角度运作——而绝大多数人不这样。这些领导者是重量级人物，因为他们明白，必须消灭鼯鼠，不能没完没了地砸。

系统观念永久铭刻在管理大型成功机构的人心

中。然而，虽然这是极其简单的原则，但许多遵循原则的人却无法描述，更无法确定这就是他们成功的关键因素。大生意领导人专注于完善系统并坚持此道，不断做出有效调整，同时顺应潮流和市场变化。你要想爬出95%的人挣扎的泥沼，就必须这么做。

经营生意时，你必须找到并留住员工和供应商，监督产品的制造和销售，发工资，纳税，并引领整个生意盈利。你要想突飞猛进，你卖的东西就必须一贯卓越，而要实现这个目标，就必须让你的员工高度关注潜在机制。

短期内，你必须集中精力创造非凡、明确的系统；长期下去，你和你的员工必须不断调整和维护系统。副产品将是卓越的服务或热销的产品。

你的舰队里所有舰船必须全速航行，所以你要确保所有员工跟你一条心，认同你的新方法。一艘慢船将拖累整个舰队，你要让团队里每个成员发挥最高效能去创造、调整和维修。舰队必须开足马力前进，直奔共同目标，你的职责是确保这一切实现。这就叫领导的艺术。

如果你给别人打工，以升职为目标，你也面临同样的挑战。为赢得长远的胜利，你必须比同事更高效，这不能靠即兴发挥、美貌、魅力或随大流来

实现。

超级市场

系统思维模式培养了凭直觉区分高效和低效的能力。

加州南部的一家食品连锁店，热切地保证旗下所有店铺的商品都码放得井井有条，以顾客为中心。一排排货架满满当当，所有货品整洁鲜亮。事实上，那里的工作人员也都是整洁鲜亮！走在过道上跟店员打照面的时候，你能感到他们眼中的自豪。

每家店铺都井然有序。我不认识商店高层人员，但显而易见：这是一个系统策略的完美典范，上至管理层，下至顾客接待层面，始终贯穿考虑周详、明文规定的系统。

当然，还有其他这样的生意。它们不常见，但你会发现它们。一旦发现了，你要花时间在那里思考效率背后的系统机制，观摩并学习。

苦苦挣扎的生意到处都是。你免不了跟它们打交道，因为它们无处不在，参观这样的生意也有很多可学的地方——注意专注力的缺失，具体监管的缺失，感受那里的混乱。这是你绝第不希望在你的工作和生活中看到的景象。

第17章 一贯性和凉咖啡

我的航行目标不是在个别比赛中昙花一现，而是长期保持一贯水准。

——丹尼斯·科纳（美国帆船运动员，美洲杯帆船赛冠军）

美国西北的太平洋沿岸地区，咖啡亭遍地都是。这些可移动的微型建筑，面积通常不足10平方米，栖息在繁忙的交叉路口和拥挤街道里。经营咖啡亭的往往是活泼热情的咖啡师，为一时兴起想喝杯咖啡的过路客提供方便。他们供应的饮品调制程序复杂，一杯收费高达8美元。虽然咖啡亭提供各种咖啡，我却不常光顾。偶尔想喝咖啡的时候，我会专程跑到全国连锁咖啡店或本地咖啡馆买一杯，而且更偏爱本地店铺。

很久以前，在一周工作80小时的日子，我初次光顾家里附近新开的咖啡亭。一天清晨在上班途中，我停车在咖啡亭边上，急于喝一杯香浓滚烫的黑咖啡。

咖啡师把盛着咖啡的纸杯递到我的车窗里。我

把杯子放在杯架上，调转车头返回繁忙的街道，继续赶往办公室。我迫不及待地呷了一口咖啡……呸！寡淡无味的温吞水。我立刻感到十分失落——我忘不了对那杯咖啡的强烈厌恶感。

我特意开车去时常光顾的咖啡馆，把满杯的咖啡倒进外面垃圾桶，走进店里重新买了一杯。

这家店的咖啡像往常一样香浓滚烫。我至今忘不了那杯咖啡带给我的满足感。

这事的后果依然令我惊讶：我坚决避免在露天咖啡亭买咖啡。为什么？是我太挑剔、太不宽容吗？不是——比那更自私。是因为我不想再遇到麻烦，尤其不想感觉像个傻瓜似的再犯同样的错误。

所以这些年来，如果我想喝咖啡，而经常光顾的咖啡馆在5英里之内，我就绝不会光顾流动咖啡亭。出于其他种种原因，我对许多商铺都有同样的反感，包括半打餐馆、数家零售店和加油站。当然，我的直觉判断并不十分公允，也非完全出于理性，但感觉很真实。

中部电信是一个纯服务机构，所以我自然关注所到之处的服务质量。外出时，我会不由自主地评估餐馆、快餐店、零售店、电影院、旅馆、公共交通等的服务质量。这是一种不自觉的分析，遇上品质超群的服务或特别糟糕的服务，我会立马回过神

来。我曾当场向那些脸上始终挂着微笑的快乐服务员或收银员提出聘用邀请。还有一些时候，我会遇上态度恶劣的人，从此远离那家店铺。

在工作之余，中部电信的经理们也会自然而然地进行这种评估，因为系统思维一旦扎根就会发挥作用。我得给咖啡亭的经营者说句公道话。几年前，就在本书英文版第二版出版前夕，电话应答服务经理霍丽告诉我说，中部电信的周一免费咖啡由一间咖啡亭供应，一改由本地咖啡馆提供的传统。我们的员工说，亭子饮料一直很棒。难道这间咖啡亭有什么特别之处？难道它的经营方式不同于许多年前卖凉咖啡的亭子？两个问题的答案显然都是肯定的。有趣的是，这间亭子不久之前被高价转让了。

为什么以前那间亭子咖啡那么差？因为经营者没有建立程序来保证一贯的品质。她不知道经营者必须自觉管理系统，以便留住客户，她也不知道喝凉咖啡对人有多么大的负面影响。我确信她每天都即兴发挥，一厢情愿地胡乱操作，全看她的心情、客户的态度甚至天气。结果呢？那间咖啡亭没多久就倒闭了。

监督自己

在审视自己对那杯凉咖啡的过度反应中，我学

到了一些东西：中部电信的成功将取决于能否一贯提供高质量的服务。

如果你为别人打工，怎么办？很简单，诀窍是：“我的老板是我的首要客户。在工作中，我的第一要务，就是避免让老板失望。”我之前提到过这点：尽管宇宙有趋于效率的倾向，然而在我们的文化中，差劲的服务比比皆是，主要因为人类容易忽视提供服务的系统。但如果着眼于制定和维护确保一贯质量的系统，提供卓越的服务就易如反掌。

内部系统的制定、维护和改进，必须是经理人的主要目标。

下面的例子并非开玩笑。你绝不希望客户受到宿醉未消的员工的怠慢。你想要的是一个系统，可以遮掩状态欠佳的人。你不能阻止某个人头痛，但你可以制定可靠、流畅、合理的程序，引导他们顺利当班而不至疏远客户。不提供指导，把工作完全交给状态欠佳的员工，是没有胜算的。无论你是公司老板还是部门经理，你的前景都不乐观。

假如你状态不佳怎么办？如果你充分运作你的系统，那就休息一两天，置身事外，别让恶劣情绪把事情搞糟，让你的系统承担负荷。

人类有一种强烈的习性，一时的不快会使他们断然做出不可逆转的消极决定。所以应谨防客户对

服务失望，否则他们会倾向于下次去别处，不再回来。最好的办法是，一开始就不让他们失望。

小费系统

想想给小费这件事，因为它跟我们讨论的改善系统有关。招待顾客是一个循环可持续过程，能被打磨成一台能产生巨额小费的流体机械。

我们在一家餐馆里落座。这一刻，女服务员尚未开口说话，就已挣得账单25%的小费，但从这一刻起，小费也许会一路缩水。如果她这样问候我们：“伙计们，今天过得可好？”我们会立即减少5%小费，因为她唐突地把琳达称为伙计。现在，小费不可能超过账单的20%。如果服务员端上食物，离开时留下一句假惺惺、傻乎乎的“吃好”，再扣掉5%。如果她把账单跟食物一道送来（工作餐除外），又得扣掉5%。如果她中途查看我们的进餐情况，打断我们的谈话，就再扣掉5%。现在小费已经所剩无几。

虽然我不是有意识地坐在那里记录服务员

的表现，也很少一分钱小费都不给，但我的思维过程本质上是这个模式。这是进行得最好、也最荒谬的系统思维过程。怎样跟自身联系起来呢？如果我是餐馆老板，知道餐饮服务是一个循环可持续系统，我就会在其他餐馆吃饭时、观察自己的反应并做好笔记。回到自己的餐馆后，我会制定一套工作程序，规定“绝不使用的言语和行为”，然后确保我的服务员个个烂熟于心。它可以暂时称为《禁用言语和行为工作程序》。这套程序是我心之所系，也是员工的关注焦点。我们要一起不断更新它，运用我自己的判断，参考顾客、有心员工或任何人的反馈。它只有一两页篇幅，是有活力的，是讨论和行动的持续焦点，是老手和新人都要学习、讨论和调整的文件。在人人参与下，程序会逐步完善。全体员工同心协力不懈地用系统来工作，必将达到越来越高的效能。我会把程序贴在厨房、办公室和员工休息室的显眼处，甚至会把它装裱起来，挂在大门附近以便顾客能看到。

一个餐馆老板需要下多大工夫来做这事？一套简单的工作程序就能迅速把餐馆的服务质量从一般提升到一流，投入些微时间和精力便

能获得惊人回报。

我们观察并学习

在中部电信，我们观察并学习，还在工作和个人生活中利用学到的知识。我们努力避免搞砸，然而一旦真的犯错，便会极力改正。我们给不满意的顾客层层递进的温柔关爱，以至对方在错误发生后比之前更高兴。根据投诉处理程序，我们至少给客户回4次电话，按照规定间隔在1天、3天、10天和30天后回电，确保错误没有复发。同时，两名员工定期给客户打电话，专门查看是否一切顺利，并更新对方的账户信息。

投诉处理程序并没有到此结束，我们还告知全体员工发生的每一桩投诉，以及采取的补救措施。

如果你给别人打工，而且你的职位有前途，那就创造性地运用这些原则，等着快速晋升吧！

调整和维护

成功生意的主要共性就是员工齐心协力，保证产品和服务质量的一贯性。这意味着在成功的生意里，领导者要花大多数时间来监督子系统的调整与维护。生意在获得并维护客户方面越成功，就越可以肯定，无论谁在经营，都在运用质量保证和客户服务的一套严格的系统性指导方针。是的，对于以升职为目标的成功雇员，这种系统改进过程也是关

注的焦点。

一句话，完善系统，然后保持完善！

经营个人生活时也要不断完善系统，要及时给朋友回电话；把“谢谢”挂在嘴边；按时付账单；跟爱人庆祝节日，别忘记他们的生日；无论向什么人承诺多么微不足道的事情，都要保证做到；随时愿意道歉，坚持这么做，别人就会信任你。他们会知道你坦诚、可靠，乐意与你共度时光。

各有其所，各在其所

你的行为必须具有一贯性，这是品格和自律的结果。一贯性不是一件工具，需要的时候拿起来就用；它是一种如影随形的特征，永久地交织在你的生命纹理中。

养成这种习惯的最大挑战，是克服懒惰和拖延的旧习。只要用心，好结果很快就会显现，有了成功经验，你会发现保持一贯性很快变得轻而易举，而退回旧习则令人不满。

工作中条理分明、回家后乱作一团，是没有好处的。每月抽出几天时间运动，大多数时候善待配偶，偶尔运用系统运作原理，都不会迎来成功。要让生活有效率，必须时刻有条理。

50多年前，爷爷对我说：“萨姆，每个东西都有一个位置，而且应该在自己的位置。”当时我8

岁，我纳闷爷爷怎么知道他最爱的这句老话是正确的，为什么固守这个想法。有证据表明这是个好想法吗？

他的简单解释是，有条理是合算的，千真万确。首先，如有必要，无条件地相信有条理是好事。然后明天抽空把书桌的抽屉收拾干净，这个周末就开始打扫车库。每天整理点什么，每次15分钟也好。清理旧的杂乱，同时避免制造新的杂乱。完成清理工作，然后退后一步问自己感觉如何。你会产生强烈的成就感，最棒的是，这种成就感令人振奋，你想要一次又一次地感受它。别松劲，过不了多久，无序状态就会令你心烦。当你发现你的世界第变得平稳有序时，你就会醉心于条理性 and 系统思维。

然而，你会发现周围充斥着混乱——你无法收拾的混乱。奋力整理人生中的无序，你会发现这个过程与用系统来工作的其他方面完全一致。新养成的条理性，会让你变成紧张兮兮的控制狂吗？不会。相反，你会发现自己放松了。你会成为有余暇和余力的行家。

破坏规矩和工作保障

5年前，中部电信的两个员工出了问题。第一个员工的表现非常好，但他没通过随机药检；第二个员工的工作也很出色，但她违反了我们的电脑隐私政策。两个人都严重违反了公司的书面指示。

怎么办？

我们可以把这些重大过犯遮掩起来以免除不快，也省得费时费力地寻找新的代替者。但如果留着违反政策的员工，岂不让我们的政策形同虚设？

我们试着用系统解决法来处理此事。

我们在《员工手册》里详细说明了规章制度和指导方针，这些政策的合集本身就是一个主系统。我们要求所有员工明白公司的政策并签署一份声明，表明自己接受条款，作为雇用的一个条件。

根据手册，这些严重违规行为是解雇的法定理由。这就是事情的结果。我们当场解雇了他和她。没有随意地、操控性地主观裁决，我们不过是遵循预先设定的雇用条件。

《员工手册》让领导者保持客观，不情感用事或玩弄手段。它准确地阐明了我们的规矩，解释了不遵守的后果。这两个员工知道自己在赌博，他们输掉了各自的赌局，他们的离开干脆利落。雇用双方和其余员工都明白为什么解雇他们。

由于我们严格遵守规矩，中部电信的员工都知道，故意违规的结果并非不疼不痒的老一套——“下不为例”和无限期的第二次机会。严重违规后，员工配得到第二次机会吗？老实说，不配，这是原则问题。由于坚决执行规定，违规行为很少出现，我们也不常开除员工。

员工希望规矩是一贯的、公平的。与某些传统经营理念相反，我与合伙人相信，当某个人断然违反明确规矩被开除的时候，剩下的员工反而会觉得工作更有保障。我们确实失去了两个有价值的人，但对于其余守规矩的员工产生的长期正面影响，足以弥补公司的损失，这些员工总是清楚事情的底线，知道管理一视同仁。

有一个重要细节，我想讲清楚：我们开除这两个人是以儆效尤吗？不是。我们解雇他们是因为有协议在先。如果有以儆效尤的作用，也是副作用。

第18章

沟通：齿轮的润滑油

你的沟通质量决定你的生活质量。

——安东尼·罗宾斯（美国成功学家）

沟通的原则似乎类似于用系统来工作的其他原则——质量重于数量的原则。但是在沟通问题上，我不敢苟同。以我多年的经验来看，沟通数量直接决定沟通质量。我在这里指的是双方之间的理性对话。一方吐沫横飞，滔滔不绝地发表无用信息，忽略对方要说的话，这种沟通无益。是一个在说，另一个人在听？还是双方都沉默？只要看看世界大事就能证实，国与国之间的合作程度，与两国双向沟通的次数成正比。如果沟通有限，妄想和猜疑会随之而来。

沟通的数量直接决定事情的成败，这个道理放诸四海皆准。更多沟通导致更高效率、更强合作和更深信任。两个人或两个国家之间如果沉默不语，关系就会出现问題，或者压根儿没关系。当然，如果一方是疯子，沟通的结果就不只是浪费时间，还可能造成危害。

沟通不顺？

有没有沟通不顺的情况？例如，你有没有无意中打断过另外两人的私密谈话？当你全神贯注于私事，如打电话，看书，或正在处理繁杂事务的时候，突然受到外界刺激的搅扰，你会有什么感觉？

沟通数量上去了，质量自然会提高。

中部电信员工的经常性沟通相当深入，以至我有时都不知给每周员工例会安排什么议题。尽管如此，我们还是每周开一次会，即使只聊聊谁要办婚礼，谁要过生日。这使得我们保持联系，并感觉大家是一个团队。我们开心地笑，这就足够了。但我们力求会议简短，因为有工作要做。

作为领导者，我时常要当面或通过网络、电话，和我的两个高级经理安迪和霍丽召开临时会议，他们对公司的整个系统和策略有最深刻的理解。这些会议触及根本问题。我们的讨论流畅简洁，会在短短几分钟内讨论多项事宜。我与合伙人偶尔也进行快速面谈，内容简明扼要。对于数量重于质量的观念，我要提个醒：与自己的沟通——自我交谈要适可而止。在西方文化中，过度的内心独白是个问题。我们审视、重审、剖析、揣摩自己的

想法，不停地琢磨：出了什么问题？对方生我的气了吗？我说错什么了吗？我做得够多吗？我需要吃药吗？要接受辅导吗？我是一个好人吗？还是多行动少反思为好！

说到做到

信守承诺本身就是一个系统，保持个人自尊的一个系统，因为它催生牢固的人际关系。

承诺不分大小，要一律信守。应对每个你做出承诺的人守信，包括你自己。信守承诺会让你卓尔不群。想一想，在你的经历中，有多少次别人没有做到他们承诺的事情，尤其是那种信誓旦旦的保证——“我下星期给你打电话”、“我立刻去办！”。

如果你跟朋友、家人和同事相处时做到百分百可靠；如果你严格遵守你许下的承诺，而不是靠承诺耍手段，转移话题或退出对话；如果别人不必督促你采取行动；如果你说什么就做什么，兑现承诺准确及时，结果会怎样？很简单：你周围的人会十分尊敬你，认为你是正直的人，是可以信赖的人。

沟通机制

讨论沟通机制是个庞大的话题。基本要点如下：

- 如果某个人出了问题，立即找他面谈，一对一。如果对方保持沉默，就采取行动，鼓励对话。如果对方情绪激动，就先搁置“销售点态度”，等待他情绪缓和再说。

- 方便联系。你没空的时候，要让别人有机会给你留私人信息。那些对你很重要的人，能否方便地找到你，有没有距离、制度、心理上的阻隔？

- 促进顺畅的交流，给员工提供可用的通讯工具，提供各种机会进行一对一面谈。有计划的小组会议是大家畅所欲言的好时机，但要力求会议简短。

- 你的员工、客户和潜在客户，能否通过网站或社交媒体更好地了解你？你跟周围的人谈论自己的事情吗？还是采取观望态度？神秘人物往往不擅长经商或交友。

- 保持沟通渠道畅通很重要，但你是否和一贯跟你作对的人纠缠不清？这种情况可能出现在家庭中，或与朋友、员工、客户的关系中。如果对方的态度持续逆反或充满恶意，保持沟通并不明智，最好一刀两断。你没有必要为自己辩护或受人胁迫。你的家庭成员中有没有爱找茬或爱闹事的？如果有，我表示同情，这很难办。

- 直言不讳。除非是在周六烧烤时间闲聊，否则有事直说，别耽误自己和别人的时间。

- 要亲切友善，但不要过分亲昵。

- 千万不要在背后说人坏话。这是低级行为，任何有教养的员工、客户或亲人，都会看不起你。如果情况合适，就在人前说好话。给你付钱的客户希望你有底线——炫私情或抖机灵不是交易的组成部分。同样，与老板打交道，在接受指导和提供信息时，要热诚，但别太热乎。

- 对下属说话要显示权威、清楚明白。他

们想从你那儿得到的是简明的指示、尊重和准时到手的薪水。

- 你不是孩子的小伙伴，你是家长，要有家长的样子，不要试图去当街头顽童或圣诞老人。要做孩子需要的榜样。看到一位父亲趴在地上唧唧咕咕地哄孩子让人心烦；然而，看到一位父亲跟4岁孩子理论，把孩子当大人，也同样令人不安。

在为中部电信员工完善主要沟通机制的过程中，我们并不局限于设备、方法和政策等子系统。举例来说：我们的实体办公室就是沟通策略的一部分。员工间的互相寻找完全是浪费时间，于是我们用一个子系统来防止：办公间用玻璃隔断。各行政办公室有三面是玻璃墙，这样员工总能彼此看见。要确定某位经理有没有空，我们只需抬起头看看要找的人是否忙着跟别人交谈或打电话，完全没必要打电话或起身找人。

电话应答服务是我们提供的服务核心，该业务部门位于办公空间的中心，三间行政办公室围绕在房间的边缘。这是对每个人的心理暗示，即业务的主要目的就是接收和传递信息。

我们的办公室也是一个充满活力的空间，宽敞明亮，促进积极的团队精神，因为每个人都看得见

团队其他成员在默默努力。我们同心协力！

然而，琳达和我不需要身处办公室就能履行管理职责。我们的掌控在旅行时随处都能发挥出来，因为我们有权使用所有文件，也能用平板电脑（ipad）开视频会议。我在世界各地都主持过员工会议。即使今天，2011年4月2日早上，我在巴黎写作本书英文版第三版，我们也觉得离公司很近，仿佛就在俄勒冈老家。

通讯系统的高效管理释放了自由。

失踪

几年前，我们找人改造了一所房子。紧接着，我们翻修了另一所房子。两回改造过程中，众多承包商，有经验的、没经验的，一起干活。

琳达负责室内设计，我做总承包。

在这个架子工、水管工、电工、屋顶工和混凝土专家的世界里，缺乏经验的人有一个有趣的共同点：很难与之沟通。电话无人接听，语音信箱已满，留言后没有回话。分包商失踪

了。

我不禁纳闷，不知这些人怎么在这行里混得下去。

不正常的通讯系统反映出新分包商的无序经营。分包商一心扑在被动应急救火和亲力亲为上，导致低效在不知不觉中蔓延，吞噬利润底线。发不出声的客户被降至优先顺序的末尾，这是严重疏漏。

第19章 黄金时间

据我观察，大多数人是在别人浪费时间的时候超过他们的。

——亨利·福特（1863-1947，福特汽车公司创始人）

黄金时间是脑力运转最高效、生产力最强的时间。你要抓住这个时间，对任你支配的最有效主系统——你自己，施加严格控制。

黄金时间有两种：一种关乎生理节律，是你每天精力最充沛的时间段，不妨称之为生理黄金时间；另一种关乎你对时间的利用，称为机械黄金时间。

黄金时间的概念极其简单，与奥卡姆的基本原理——最简单的解决法总是正确的解决法——有千丝万缕的关系。正如系统思维的所有基本原则和朴素的逻辑，总是简单并易于理解的。

生理黄金时间转瞬即逝

首先探讨生理黄金时间。我们在一天24小时内，仅有几小时能发挥最高效率，对这几小时善加

利用很重要。举例说明，我是惯于早起的人，本书的95%是我在两年期间，每周6天，每天早上5点到11点之间写成的。我在这个时候写作，因为此时我的精力处于巅峰，思维敏锐。但你的生理黄金时间也许在一天的晚些时候出现。

我在其他时间做事的质量和速度都不及早晨和上午，所以我绝不会把这段时间浪费在电视新闻、运动或阅读上。我只把精力用于最重要的事务——促进自由与平和的事务。到了中午，我的批判性思维能力下降，精力也不济。下午2点，我连睁开眼睛都难。

如果我错过或浪费了一天的6小时生理黄金时间，等于浪费了一整天的最高创造力配额。

午后，我料理不重要或不太费脑子的事务。我谦卑地接受下午的低迷期，因为这只是一种客观现象——正弦波的低谷——机能下降期，跟我的整体智力或价值无关。汽车没油了并不意味着需要修理。

如果需要在我的低潮期表现高效率，我会锻炼身体或寻找其他非药物办法来保持状态。我在下午4点左右开始第二波高潮，持续几小时，但不如早晨时段效率高。

当然，这种有规律的波动跟遗传有关，我的父

母都具有相同的模式。

琳达的生理黄金时间比我滞后大约4小时。她从早上9点到下午3点效率奇高，但她在早晨6点是具僵尸。她的第二波高潮在晚上8点到来，持续3小时左右。当我俩一起过日子的时候，不同状态会重叠。彼此的高潮和低潮相互重叠，会引发有趣的现象。对于跌入谷底的那个人，这是谦恭的操练；对于达到峰值的那个人，这是敏锐头脑的示范。我们常拿这个开玩笑。

何时是你的生理黄金时间？

分析你的生理黄金时间为什么是这个时候，并不重要，知道是什么时候才重要。

如果你是夜猫子，早上你迟迟苏醒，慢慢进入状态，渐渐才唤起大脑的兴奋感，你就要积极利用中午和晚上的生理黄金时间。与百灵鸟型的人不同，你会受到世事的需求和干扰的挑战。日常事件扑面而来，使你不胜其烦，难以专心，除非你预先采取防范措施：关闭智能手机，关上门，隐身在图书馆或咖啡馆里，保护你自己。

何时是你的生理黄金时间？从外在视角连续一周观察你的精力水平，注意你什么时候最有动力，最积极，精力最充沛；什么时候行动迟缓，无所事事。你在一周观察期间必须休息好，心情放松，身

体健康。

你会毫不费力地发现自己的生理节律，除非你习惯使用情绪调节物，如咖啡、酒精、抗抑郁药或其他合法或非法药物。例如，早上喝咖啡会完全掩盖生理节律。如果你对咖啡因上瘾，想停止饮用以确定生理黄金时间——你已经知道——请做好心情抑郁的准备。

以我对咖啡因的经验来看，它是一种持续作用16小时的自上而下的药物。轻度上瘾的人需要早晨喝咖啡，来消除前一天遗留的反应，这样他们就能撑过下午和晚上而不用再喝。消除轻度成瘾的90%戒断症状，需要三到四周完全禁用。如果你重度依赖咖啡因——一天到晚都喝——我表示同情，因为戒掉会很困难。

不靠情绪调节物来度日还有一个好处：为冷静面对世界感到自豪。在我的生活中，我会偶尔品上一杯咖啡，此外，越洋旅行去英国会见生意伙伴，或去巴基斯坦为慈善组织工作时，为消除跨越12个时区造成的时差反应，我会服用小剂量安眠药，帮助我好好睡觉直到身体恢复。

管理你的生理黄金时间

生理黄金时间应该是你制定战略目标、经营总则和工作程序的时间，也是你给员工开会解释新战

略的适当时间。

当然，除了工作，一天中还有其他事情需要敏锐的头脑，在任何需要你专注的地方，生理黄金时间都会发挥作用。你要学会珍惜这段时间，物尽其用，绝不浪费。

高潮期过后，其余的非生理黄金时间可用于料理要求不高的事务，以及给生理、心理和社交电池充电。这些时间用来打瞌睡，听音乐，看书，听教育性光盘，清扫院子，健身，会朋友。

非黄金时间是对充分利用的黄金时间的奖励，两个时段同样令人满足。

一天的生活

要把复杂事物分解为可操作的组件，将时间范围缩减至可管理的一天是合理的。一次把握一天比较容易。认真规划每一天，注意线性序列，在朝目标努力的过程中，观察时间快速流逝，顺应生理节律的变化。一天结束时，回顾和评价当天的成绩，吸取学到的经验教训，运用到第二天的生活中。

这是你吗？

很多人的24小时周期是这样的：一睁眼，工作和家庭的外部需求扑面而来。一杯咖啡产生人造的

早晨黄金时间，打破自然生理节律，一天的战斗开始，以应急救火收场。你的心态总是“没有足够时间去做必须做的事”，整天都在应对突发状况，改善情况的任何计划始终无定形、不明确。有好多事情要做，却没时间去做！

晚上，咖啡因激起的兴奋变为紧张，然后用酒精强行压下来。夜里，由于白天的情绪调节物作用挥之不去，深度睡眠受影响。这是需要重视的问题，因为每晚保证最少量的深度睡眠，对于次日发挥强劲心理和生理机能是必需的。长期缺觉，欠下的睡眠债越来越多，直至足数偿还之前，机能和情绪大受损害。

次日早晨，长期睡眠不足加上酒精和咖啡因的戒断反应，恶果重现，在完成任何工作之前，必须先来一杯咖啡提神。这样恶性循环，一天又一天……造就紧张又疲惫的碌碌之辈，疲于奔命的小人物。

难怪很多西方成年人更进一步，试图在抗抑郁药里寻求平安。然而到了这个地步，情况会变得更加令人不安。一个睡眠不足的人，怎么可能靠咖啡因、酒精和抗抑郁药在体内循环保持敏锐高效？

在情绪调节物的作用下，还有可能顺应纯粹的生理节律吗？大多数情况下，不付出认真努力不

行。所以在大多数人看来，神秘的生理黄金时间仍是一个谜，与不可预知的外部需求、精力消耗和情绪调节物混在一起。

如果你不想这样，你可以把身心调理好，发现你的生理节律，然后约束自己善加利用。不要浪费你的生理黄金时间！

普遍的高潮与低潮

对于整体人群而言，不管个体差异，普遍的精力高涨出现在一天当中的两个时段。第一个从上午8点开始，延续大约5小时，午后进入低潮（这是很多人有午睡习惯的原因）。下午5点左右，精力再次高涨，第二个高潮出现，通常持续几小时。晚上9点左右，思维灵敏度当天最后一次下降，直到上床睡觉的时候。这种普遍节律是人体生理的一部分，不管你是百灵鸟还是猫头鹰，你的个人正弦曲线的高峰和低谷都与普遍模式类似。

机械黄金时间和真正的生意

机械黄金时间是你要谨慎使用的时间。这是用来构建主系统的时间，如创业或致力于专业的时间，除了一些我将讨论到的明显例外，这段时间不应花在为赚钱而工作、或机械地制造产品或服务上。

无论你做什么，如果你希望创造自由与财富，

让你的机械黄金时间最大化是至关重要的。

无论我们是否准备利用，生理黄金时间都自动出现，而机械黄金时间不同，只有我们创造它才存在。很多人从未体验过机械黄金时间，因为他们不知道它是什么，就算知道，也会因为忙于应急而无暇顾及。大多数人只是偶尔不自觉地利用它。你的任务是确定它对你到底意味着什么，然后尽可能地利用。

我对真正的生意下了相当严格的定义，让我们以此来定义机械黄金时间。我认为人生有两种角色：一个人要么是老板，要么不是老板；一个人要么拥有生意，要么为生意打工。一个人能二者都是吗？在一定程度上能。

在真正的生意里，老板不是亲手制造产品或提供服务的人。这是令人难以接受的事实，但是不可否认，如果你是制造产品或提供服务的实际工作者，你只是在打工。你拥有的是一份职业，而不是生意。即使伴随高收入和声望，医生、律师、顾问、演员和运动员拥有的也都是职业，而不是生意。

职业的关键指标是人必须到岗，生意就不是。在老板的粗略监管下，一个真正的生意自行运转，本身就是一架创造利润的主机器——自足、独立的

机体。可以这么想：“我在别处时，钞票源源不断流入我的银行账户。”

机械黄金时间是花在为实现上述目标而进行创造性工作的时间，而不是在生意中打工或处理日常事务的时间。

如果你是专业人士，而且有其他专业人士为你工作，完成第你为他们设定的目标，而无须你时时刻刻直接投入时间和精力，三你拥有的就是生意，你用于打理它的时间就是机械黄金时间。相反，持续投入在患者或客户身上的时间是工作时间，你从事的就是职业，不属于机械黄金时间。假如你是纽约洋基队球员，必须在特定日期和时间上场；或者你是一个电影演员，必须赶到片场，你拥有的都是职业——当然是很棒的职业！

再举个例子对比职业与真正的生意：如果房产销售员靠卖房子挣佣金为生，他拥有一份职业。然而，如果他花时间把一部分佣金投资在房产或地皮上，他便拥有了生意。机械黄金时间是用于为获取和管理个人房地产投资而奔忙的时间，不是花在到场登记或卖房子上的时间。

决定性问题

工作日，无论你在做什么，观察你的每一

个行动，问问自己是否在做有助于更少工作、创造更多结果的事情。在分析行动的时候，要知道瞬间的心态最为重要。一旦你开了窍，把注意力转移到详尽的运转机制，把理论与幻想搁置一边，你就获得了系统思维，这时，你将迎来自由和财富。

这是你的职业和生意

如果你是创造型人才，以艺术或表演为生——例如职业运动员、作家、艺术家或独立顾问——或是某个班子的核心人物，那么你既有一份职业，又有一个生意。你就是生意，你与它形影不离。你的生意是天赋的独特技能。你是一个创造者。然而在创造的同时，你还必须应对日常经营管理层出不穷的挑战。

你不仅要去做创造者该做的事情，还要负责会计、采购、收款、广告、客户服务、公共关系等。如果你靠名声过活，还要应对与声名相伴的各种传言。这就是为什么在一个生意里，如果你既搞生产又做管理，生活轻则疲惫不堪，重则噩梦连连。你的目标是利用机械黄金时间，想方设法减少日常行政负担，从而将注意力放在创造性劳动上。

心理定位

如果你是一艘包租船船长，每天带领渔民出海，每晚必须坐下来算账，你要认清这是一份职业。如果这份职业让你不开心，你觉得不自由，那么只有通过外在且稍高的视角，你才能设计一个让他人驾船并算账的未来。新视角让你能找到一种将自己脱离生产过程的方式，以便获得你想要的平和与富足。

传统职业之美

大多数人拥有职业，有强烈的职业观念。职业在任何社会都是受人尊敬的事业，承载着一定的同志情谊——“作为团队的一分子令人自豪”。工作者是社会的基石，他们在推动社会发展。如果以下任何一条或数条对你来说极其重要，那么拥有一份传统职业是理想的：

- 你渴望在一天结束时离开职场，不为与工作相关之事操一点心。
- 你应付不了伴随生意而来的额外财务风险、不确定性和麻烦事。
- 你正在做你爱做的事情，而且感到自豪，根本不想改变。

- 你正在创造有价值的东西，前途一片光明。

- 你只能通过工作获得必要资源，做你真正喜欢的事情（开飞机或搞政治等）。

- 你珍视与同行共事的群体价值。

- 你眼下必须谋求生存，同时为完全独立做准备。

- 你赚的钱多于基本需要，你正用储备资产创造自由的未来。

- 由于自身技能、所处位置或其他原因所限，你在别处没有机会。

- 你渴望有保障的福利：保险、退休基金、储蓄计划、稳定的薪水等。

如果你喜欢现有职业，不想自己当老板，要知道机械黄金时间是极有价值的概念。它让你更好地了解公司概况，认清公司发展方向，从而做出更大贡献。如果你的目标是晋升，善用机械黄金时间将加速升职过程。

当心房顶掉下来

假设你是扫烟囱公司的唯一经营者，每天都要爬上不同的屋顶，你成了扫烟囱业务系统不可或缺的重要组成部分，你身兼雇主和雇员，那你可要当心，你是在拿前途冒险，因为在你最不经意的时候，你也许会从屋顶坠落，身受重伤。既然你是唯一的员工，你休养的时候，谁来接替你做业务呢？爬屋顶的时间不是机械黄金时间。爬屋顶只是一份职业，而且是一份危险的职业。

机械黄金时间是你寻找别人爬屋顶扫烟囱的时间，是你思考如何抽身出来建立机制，使其自给自足的时间。

独立的价值体

拥有真正生意的好处是：有朝一日，它能作为自给自足的主系统被打包出售。

在老板不从事实际生产工作的情况下，生意的赢利能力是在日常现金流之外、赋予生意持久价值的保证。在提供产品或服务的过程中，如果你是关键因素，当你想卖掉自己创建的生意时，你的存在将成为一大问题。如果你是一个服务供应商，想要退休，手里只有一份客户名单可以变卖为资产，却没有提供服务的工作人员，那能值多少钱？毫无疑问，远低于你的预期。

但如果你让别人从事生产，无须你时时刻刻投

入，生意就能持续赢利，那么你的生意将对别人具有实际价值。它成为一架赚钱机器——你拥有它的时候是，对于后来收购者也是。

无需所有者直接贡献就有盈利能力，意味着生意本身是独立于业主的有机体，具有作为独立实体的实际价值。

当然，这并不意味着你要创建一个不需要你的生意，你需要引导它保持正确方向，并不断发展壮大。

创造机械黄金时间

机械黄金时间的本质，是领导者必须花大部分时间专注于推动生意自给自足，发展壮大。包租船长或扫烟囱人，是可以把每周工作时间从80小时降至40小时，再降至2小时的。正确利用机械黄金时间，让人从船上或屋顶上脱身——让一份职业变成一个生意，变成具有内在价值的独立赚钱机器。

位居公司领导岗位的人，采用同样的机械黄金时间策略，能加速晋升。

牢记这点：从事生产使人分心，难以为实现自由和掌控去做必须做的事情。

应始终维持机械黄金时间状态，并反复问自己：怎样才能把制造产品或完成工作所需的劳动，委派给他人或实现自动化，而依然保持最高效率？

利用生理和机械黄金时间掌舵

如今在我的生意中，我只负责掌舵，公司盈利丰厚，资产规模稳步增长。我将生理黄金时间谨慎地分配在对长期收益最重要的活动——机械黄金时间任务上，包括检查和提出改进，偶尔召开简短员工会议，提供他们所需的任何指导或信息，以及展望和规划。

我的非机械黄金时间任务包括处理应付账款（监督支出对我来说是明智之举），维护我们的网站和博客（我喜欢做这个，而且我是确保营销信息与我的想法和信念一致的最佳人选）。

我花在处理业务上的短暂时间，大部分属于机械黄金时间。当然，我不再负责接电话或去银行存款了。

即使不是生理黄金时间，如果你感觉还好，也可以专注于机械黄金时间任务——跟发展事业和改善生活相关的任务。无论精神头足不足，都要根据你的几大文件，以创业或职业发展为导向从事工作。在一天当中，尽量长久地维持机械黄金时间，但要记得保持平衡以免精疲力竭。在工作之外，要有自己的生活。

一旦你发现时间需求开始减少，你会备受鼓舞从而更有效地利用生理和机械黄金时间。这就是收

益递增循环。之后，也许你会选择写书，重新拿出画架来画画。你会有很多时间去培养闲情逸致。

这一刻，请小心

你一旦有所进步，就不会回到老路上去。你会明白你正逐步掌管事业和生活，在构建美好前景。你再也不是不可预知环境的牺牲品！

然而，这一刻，请小心。你尚未养成新的好习惯，你很容易向旧的坏习惯投降。如果你尚未幡然醒悟到“我的人生由系统构成”，你现在只是理论上感觉良好。如果是这样，也许你该重读第一部分。

即使经历过“原来如此”的顿悟，有时候你也必须硬着头皮完成初始文件，特别是当你精力不济的时候。养成一种新习惯大概需要8个星期，你要给自己一些时间。但我再说一次，好结果可能会提早出现，之后激励你的将是普通常识——最强大的动力之源。

以销售点心态享受人生

11月的一个星期三，我坐在这里写这些文字。现在是中午，我已连续工作8小时，仍然精力充

沛。这是罕见的生理黄金峰值期中的一天。我还会工作一阵，然后戴上耳机去锄草，锄草是令人放松和满足的事。

之后，琳达和我会去附近散步，然后看场电影。电影散场后我们去吃晚饭。

禅宗格言有云：“开悟之前，砍柴，挑水。开悟之后，砍柴，挑水。”说得真好，正如我们专注于简单机制，做此时此刻应该做的：创造、调整、维护系统。

砍柴，挑水。

有时我们说：“这就是它！”我们以这种简单快乐的方式提醒自己：这就是我们设想的存在方式。在我们当下接受并承认人生美好的时候，它是那么真切实在。无论我们在哪里，无论我们在做什么，此时此刻——就是它！任何其他时候都不是——无论是记忆还是设想。

在用系统工作的过程中，我们暂时抽身出来，来庆祝唯一真正的现实——此时此刻——我们心存感激。

带薪休假和销售点

在下面讨论的系统改造中，我们淘汰了一

个复杂系统，取而代之的是自动的销售点机制。

我们假定：带薪休假是一种员工福利，有助于维持员工的满意度和幸福感，这是一种额外补贴，为的是鼓励员工继续为中部电信工作——而工作意味着到岗上班！

对于钟点工话务员，带薪休假的安排有很多问题。这项福利在理论上听起来很棒，但实际执行时却漏洞百出。

第一，计算和管理非常麻烦。经理们是否每周计算所有合格员工的带薪休假时长，然后登记？一位话务员是否将昨天的缺勤报告为带薪休假，除去这个，还剩多少时长可供他用？新员工通过90天试用期后，登记表是否准确累计了她的带薪休假时长？不管怎样，带薪休假系统需要的管理和记录时间太多、太复杂。

第二，员工以出人意料的方式利用带薪休假时间。这项福利的初衷是，让员工在一年中有一两次机会远离工作。按我们的意思，偶尔用来请病假或约会也无妨。但许多员工一旦攒

够带薪休假时长就立刻用掉，也不提前打招呼——今天用几小时，明天用几小时。

很多时候，这成了缺勤的借口：“我今天不舒服，估计我已经累积够了一天的带薪休假，今天就不上班了，我要打电话请病假。”结果，钟点工话务员往往攒不够一整天的带薪休假时长，所以每周工作时间也不是通常的40小时，这导致他们的薪水比预期更少。结果，中部电信人手不足，问题严重。

第三，管理过程复杂，容易出错，导致批准太多带薪休假。多年来，这一直是公司收益的一大损失。

我们该怎么办？

我们彻底摒弃原有程序，采用另一个更简单的程序。“销售点”原则指导我们制定新政策：停止带薪休假时长的人工记录；反之，在每次发工资的时候，这项福利将作为薪金发给大家。

根据指定支付周期里的工作时长，会计系统自动计算出工资单上的带薪休假薪金，作为

单列的一项支出付给员工。不再需要人工记录，员工也能随时掌握自己的情况。

员工可以休假吗？当然可以。但他们知道休假薪水已经提前付过，所以休假那天挣不到钱。

现在，由于员工只在上班时才赚钱，无正当理由的缺勤几乎减少九成，取消了人工管理的文书工作，混乱也不见了。

这是一种外在且稍高的解决之道吗？绝对是！

第20章

巴基斯坦的交通环岛

混乱是我们对尚不明了的秩序的描述。

——亨利·米勒（1891-1980，美国作家）

在巴基斯坦的拉合尔，交通环岛是开车体验中心。正如世界各地的交通环岛，巴基斯坦的环岛把车辆从各个方向吸进来、又向各个方向吐出去。然而，这些环岛和西方国家的环岛不同，因为每个巴基斯坦司机都在无声地宣告：“插队的要小心！我不在乎你想要什么。你的存在对我是个障碍！勇者胜！那人是我！”

这种驾驶是本能的、原始的。

那些交通环岛其实很美：原始、封闭、没有废话的快速运转系统，观察者可由此归纳出这里的社会机制一般如何运作。我最喜欢的是有五圈同心车道的巨型环岛，每条道上的车辆都在疯狂地横冲直撞，一圈圈地碾过坑坑洼洼的路面。

缺乏规矩

在巴基斯坦的环岛中行驶有三条原则：一是顺时针行驶，二是速度越快越好，三是避免与其他车

辆相撞。每个人只顾自己，整个系统被一种走投无路的无形狂暴推动着。旁观的西方人看得出来，每个司机显然在进行生死较量；每个人都必须比人类可及的速度稍快一点到达目的地。车流滚滚的环岛是个活生生的有机体，并没有法规规定，哪些车辆有优先通行权，除非你认为恐吓算一种法规。

真是不可思议。事实上，情况往往跟你料想的相反。例如，经常是正在驶入环岛的车辆比已经在环岛内的车辆有优先通行权。

司机沉溺于不成文的规矩，任何规章都无法约束他们。这里的人群聚集处大都有这样的现象：排成单行根本不可能，因为所有人都默认，适者生存是确保得到任何东西的唯一法则。在巴基斯坦的交通环岛里，没有一个人对肆意冲撞或并线的行为感到耻辱或激愤。游戏就是这么玩的，在环岛里，你可以一边挡我的路、一边猛按喇叭——怎么都行！

交通乱成一锅粥，所有参与者都对整体车速不能更快感到泄气。争夺空间的有脆弱的驴车、装饰华丽的大卡车、中国产的小汽车、见缝插针的自行车，还有迂回冲刺的成群摩托车。如果汽车抛锚了，司机索性就地停车，绝不费心靠边，让出道路。他漠然地钻进故障车底下，躺在下面开始修车。没人在乎或注意这个司机，他只能自己小心，

免得被人碾轧。

环岛内不存在合作或体谅，每个人都觉得这没什么不正常。

合作还是较劲？

西方国家的交通环岛和巴基斯坦的交通环岛，显然有天壤之别。

为我即将阐述的理论做铺垫，我要假定任一地点的任一司机都有相同的渴望——在最短时间内不受到伤害地从甲地行驶到乙地。

为满足他的愿望——在这种情况下，安然无恙地尽快从一个地方驶到另一个地方——应该靠单打独斗、相互争抢（初级的混沌系统），还是靠群体合作（复杂的正规系统）来实现？

在俄勒冈州本德市，人们要遵守多种交通规则。例如，已在交通环岛内的车辆，毫无疑问享有优先通行权。正在驶入环岛的司机很少违反此规则，一旦违反，车辆就得靠边停，司机在路边现眼。西方国家的通行权法规是不容挑战的，99.99%的司机都严格遵守规则。当然，还有和速度、指示灯和安全行为有关的其他规则。没有人会考虑在交通环岛旁边的任何地方换轮胎，也很少听到喇叭声，因为这近乎于当面羞辱。司机努力不妨碍交通，也不互相争抢。这种心态确保了其他司机

的权利。

在拉合尔，是看不到如此规范的驾驶行为的，每个司机都不顾其他司机，都不预先考虑就冲锋陷阵。

冒着被批判的风险，我得出的结论是从甲地行驶到乙地，第合作比自由竞争更有效。我的猜测是，尽管巴基斯坦的交通超级三疯狂，但通过规模相等的环岛时，本德市的车流速度比拉合尔的快。我也相信西方国家的环岛较少发生交通事故。

我确信，如果目标是把巨大的交通量从甲地转移到乙地，人人谨守群体合作的环岛交通，胜过人人各自为战的毫无章法的环岛。西方的高效率环岛说明，参与者相互体谅、理解并认同高效率的重要性。除了交通环岛，在社会活动中，每一个参与者考虑其他参与者的利益，并遵循应对常见突发事件的简单规则是更有效益的。无论是交通还是整个社会都会运转得更好。这是一个机械效率问题。

但这不光是效率问题。忽略机械方面，哪种交通环岛更有创意和趣味？更新奇、别具一格？显然是巴基斯坦的环岛。巴基斯坦街头的风韵和魅力异乎寻常，多姿多彩的善意冲撞令观者陶醉。在旁观的西方人看来，这是一个引人入胜的竞技场，与拘谨沉闷、秩序井然的西方街道形成鲜明对比。我在

巴基斯坦时，站在疯狂的边缘看得入迷。它让我觉得活力充沛。

这些人不单是去往某地，他们是无拘无束的艺术家，在创造，在生存，而且有大把大把的时间来做这件事情。他们活在当下。

从刚性框架出发去冒险

巴基斯坦拉合尔的司机和俄勒冈州本德市的司机，最终都能抵达各自的目的地。如同任何事业和生活，完成那些旅程的策略，从刻板地遵守规则到自负的利己主义，不一而足。

两种文化中的交通环岛，极好地展示了人实现愿望的两种极端方式。但有没有中间地带？在交通环岛外的人生中，稳重保守的根基能否成为涌现创意和激励信心的发射场？

当你制定日常计划时，想想交通环岛。当你打算制定一个周密的计划性框架时，想想环岛，你的框架应该是一个安全港，便于日后由此产生疯狂怪诞的新想法，以进一步推动你实现理想人生。

现在，放慢速度，开始建立秩序和结构。然后，从这个框架出发去冒险。

第21章 改善系统即人生之道

狗吠无妨篷车行。

——阿拉伯谚语

对于一个特定的主系统，为确保预期结果反复出现，你的任务是调整子系统，以便正确使用和适当排列组件。

这是准备工作。如果你关注你的世界的机械细节，并对组成它的关键系统进行适当操作，你就会构建不受危机妨害、少有急事催逼的人生。灵活、强大、适应性强的人生天天平顺，日日安宁，有充裕时间思考、规划和创造事业和生活，陪伴朋友和家人，做真实的自己。这样的人生时有坎坷，但罕有地震。

无论你在人生中的位置如何，如果你的日子充满挫折，沮丧至极，你看不到出头之日，只要你专注于系统改进，情况就可以扭转。

你会深刻领悟这个物质世界的机制如何运作，然后将这种认识运用于各个方面。系统思维模式会在你的头脑中生根发芽，甚至会改善最微不足道的

日常决定。它将成为你的一部分，随时发挥作用。

以下是系统运作机制的总结

1. 你首先要转换视角，随即拥有“原来如此”的洞察力。在内心深处，你永久内化新的视角。你将每个人生事件看作催生它的机制的产物，而不是孤立事件，不是运气、天命、星座，或他人仁慈或愤怒的产物。你一旦有了洞察力，下一个机械步骤则显而易见。

2. 你通过制定战略目标和经营总则来确立目标和策略。这样做是为确立明确的方向，所以你的目标和努力具有连贯性。

3. 你考查构成你的生意、职业、健康和人际关系等子系统的机制，逐一分析它们，寻找改进的机会。有时你添加新的系统，有时你淘汰无用的系统。

4. 你做出修正，推动每个子系统达到最高效率。如果你身处生意或职业环境中，为持久高效，你认真制定工作程序来描述规程。你从头开始制定文件。一旦完成，你持续呵护系统和文件，不断调整以至完善。从今往后，你和

你的员工把大多数时间用来进行系统改进。

5. 你流露出更积极的心态，因为你已具备牢固的信念，相信处处起作用的系统是可靠的。你强大而沉静，因为你成功驾驭了你的系统，指导它们去做你想做的事。通过将子系统分离，完善，重新组合在一起，你管理效率惊人的主系统——你的生意、职业、关系……你自己。在面对这个世界上许多不完美的事情时，你并不回避，因为你知道万事万物99.9%运转良好。

别指望打出一记奠定胜局的强劲的本垒打。这种几率不是一般的小，而且大力挥棒会分散注意力。相反，要稳扎稳打，保存实力，寻求必定成功的、渐进的系统改善途径：一垒打和二垒打。起初要慢，有耐心，珍视微小而持久的改善，积少成多，终会形成质的飞跃。

可以积累的是小细节。专注于产生结果的机械系统。要坚信一个卓越的子系统集合，会产生卓越的主系统。

对身边人保持积极关注，说到做到。牢记你的目标，无论顺境逆境，都坚持不懈地向着目标努力。不要自欺欺人。按时开始并完成任务。不要抱怨。你的职责是带领车队前行，把吠叫的狗甩在后

面。你的人生将比你预想得更快地变好。

现实是，大多数人只寻求更好的结果，而不考虑能产生这些结果的机制。他们不懂系统改善的理念。从局部看，你有很大的优势；从全局看，你知道有很多人并不如愿。

记住，你的身体和心智构成你的生命这个主系统。幸运的是，这两个主要组成部分是你能够轻易调整的。利用每个机会改善你的各个系统，持续维护，使它们运转顺畅。

做每件事的时候，要注重实用细节，做好基本工作。保持简单，不走捷径。

运用策略迎接人生的各种挑战。

要明白，每次击球本身就是一个封闭体，每一击都有单一的第目标：球棒与球接触。如果你没击中——这种情况时有发生，要三心平气和地接受这个人生博弈的自然结果，然后心无旁骛地给下一击以百分百专注。

我最后一次提醒你，必须时刻调整你对世界的感知。你的一切行动，都源于这一外在且稍高的新视角：你的世界由99.9%时间里完美运转的机制构成。你需要做的就是明白这点，然后顺应潮流！

每一天都有不同的滋味、不同的色调。认真过好每一天，在岁月流逝中享受人生。

远离环形跑道，向上攀登才是你想要做的事情。

要知道，大多数人早晨醒来时，对自己的主要目标只有模糊的感觉。事件很快剥去控制的外皮，日子变成疲于奔命，他们不得不手忙脚乱地应对坏结果、而无暇在系统改进上下工夫。

相比之下，你雕刻时光，自信而精确地管理子系统，构建你想要的主系统。你牢记控制是好事，你在寻求控制。

你明了整个机制。你运作它，让它产生你想要的精确结果。在你的人生中，无形的系统再也不会产生随机的坏结果。

你的日子充满成就感，曾经拖垮你的那些负面因素，再也不会影响你的为人处世，只会偶尔让你心烦。

你会对周围的异常视而不见吗？不会。事实上，你将有能力对付进入你逐渐扩大的影响圈的异常情况。

系统运作的思维模式专注、刻意、有条有理。它关乎行动，与反应无关。

培养一种观念

大多数人都至少精通一种活动。对你来说，什么是你擅长的？为什么？很可能当你在进行这项活

动的时候，你体验到一种精确和自信的宜人感觉。你享受这个过程。你做得好的是你热衷的事情，你抓住一切机会反复做。这是一种积极的痴迷。

不妨扪心自问：对于我做得好的事情，是因为擅长所以爱做，还是因为爱做所以擅长？这很难回答，但想想第三种可能：二者是否相辅相成，难以区分？

再问一次，你擅长什么？热衷什么？撇开先有鸡还是先有蛋的问题，在继续激发热情的同时，你要将那种激情扩展到完善人生其他方面的机械运作上，然后发自内心地沉浸其中。

置身日常事件之外，将那些事件作为一场综合游戏的组成部分，你的适当运作会使游戏臻于完美。那场游戏，当然，就是你的人生。

很少人懂得身边的系统如此美丽——但你现在懂了。从今以后，你将拒绝逃避现实，你重视此时此刻的奇迹——明明一直在你面前，你原来却没看见的奇迹。

现在，你将获得掌控和自由，因为你弄懂了决定你的人生事件的机制。

你再也不会回头。

尾声

现在是2011年3月17日下午3点。我们在英国海滨小镇西德茅斯的一间农舍里，旅行期间，我继续对本书英文版第三版做最后修订。我们坐在餐桌旁，外面春光灿烂，阳光明媚，莺啼鸟啭。清晨，当琳达还在沉睡的时候，我去原野和森林里散步，一身徒步的行头。我返回小镇，处处有笑脸相迎。我在糕点店买了两个果馅卷，回到小屋时正值中午，我沏上两杯咖啡，跟琳达一起吃点心。我现在是一名作者，此时正在一间英国乡村别墅里，美丽的妻子坐在桌对面忙着她自己的事情。这正是我梦寐以求的！