



肯定的 秘密

高效能人士的

21个好习惯

[美] 戴维森 / 著 肖纯 / 译

GETTING THINGS DONE

一个习惯的养成需要21天
迈向成功的习惯只需12个

译者序

常听到这样的抱怨：我的生活总是凌乱不堪；我总是熬到深夜还在做那些烦人的报表；我的同事们就像一群斗鸡，争吵不休……大家都在为了事业、理想、家庭无休止地忙碌着，每个人都想在自己的领域有所作为，但我们身边涌现出的非凡的成功者却只是少数。这些人不仅事业有成，而且家庭和美，他们可以很好地平衡家庭与工作的冲突，处处都显得游刃有余。

我们不禁会问：为什么一样的时间体现出来的却是不平等的人生价值？其中又有什么秘密？成功的起点在何处？怎样才能驾驭生命之舟不断前行？

或许你应该听听杰夫·戴维森是怎样说的。作为一个出色的企业家、管理咨询师、时间管理专家，他告诉我们首先应该学会“肯定自我”和“肯定他人”。一个人的成功正源于此处。

肯定自我，便能找到最好的方法获得成功。肯定他人，便能获得最大的力量通向成功。

在这本书里，作者像一个老朋友，以一种令人轻松、愉快的口吻向你讲述成功的秘密和诀窍，从而认识到肯定的力量，使你的工

作进行得更流畅、事业发展得更顺利。我们的时间和精力是有限的，但有很多目标等着我们去实现，那么，不妨就拿起这本书，看看其中的建议。也许，我们之前只是要把事情做正确，那么从今往后，我们可以去做正确的事情！

为了更好地突出本书的特点，并方便读者阅读，笔者在翻译的过程中，将原有章节进行了调整，使其更具逻辑性。由于时间和水平的问题，书中难免有一些不当之处，还希望广大读者给予批评指正。

译 者

序言

肯定自我，是人类的天性；肯定他人，是人类的美德。

每个人在自己的人生道路上，都在渴求成功。为此，很多人毕其一生的心血，追寻自己的梦想。肯定自我、肯定他人，你就会生出一双翅膀，飞向成功。

有这样一个故事：

一个部落王子，在他即将踏上人生旅途时，向部落的守护神求教：“英明的神，敬爱的导师，我未来的人生之路将会是怎样的？”

守护神说：“孩子，勇敢地往前走吧，在你的人生之路上，会经过三道门，每一道门上都写有一句话，你要认真体会并践行上面的话。我们将会再见。

于是，王子上路了。

不久，他便遇到第一道门，上面写着：“改变世界！”王子想：我要按照我的理想去规划这个世界，将那些我认为不合理的事情统统改掉。于是，他按照这个想法去做了。

之后，王子路过第二道门，上面写着：“改变别人。”王子想：我要用美好的思想去教化人们，让他们的性格向着更正确的方向发展。他开始实施新的计划。

最后，他来到第三道门前，上面写着：“改变自己。”王子想：也该是让自己的人格变得更完美的时候了。他选择了苦修。

在深山中修行的王子果然又见到了守护神，他对神明说：“我已经经过了我生活之路上的三道门，也看到门上写的启示了。我懂得与其改变世界，不如改变这个世界上的人；与其去改变别人，不如改变我自己。”

神明听了微微一笑，说：“那你现在应该往回走了，再回去仔细看看那三道门吧！”

王子开始往回走。首先他回到了第三道门，他发现真的和来时看到的不一樣。从这背面看过去，门上写的是“接纳你自己”。王子这才领悟，他在改变自己时，为什么总是处在自责和苦恼之中：因为他拒绝承认和接受自己的缺点，所以他总把目光放在他做不到的事情上，而忽略了自己的长处。他开始学习欣赏自己、接纳自己、肯定自我。

王子继续往回走，他看到第二道门上写的是“接纳别人”。他明白了他为什么总是满腹怨愤：因为他总是拒绝接受别人和自己存在的差别，总是不愿意去理解和体谅别人的难处。他开始学习宽容别人、肯定别人。

王子回到他最初经过的第一道门，上面写的是“接纳世界”。王子恍然大悟他在改变世界时连连失败的原因：就是他拒绝承认世界上有许多事情是人力所不能及的，他总要强人所难，控制别人，从而忽略了自己可以做得更好的事情。于是，他开始学习用一颗宽广的心去包容世界。

其实，对自我的肯定是心灵的源泉，是我们的生命之根。在肯定的浇灌下，我们的生命之树才能生根发芽，枝繁叶茂。人要活出自信来，在被世人认定你之前，你首先要肯定自己。在生活中，我们会经受各种坎坷和不顺，产生自我厌恶的情绪，继而缺乏自信，消极面对每一件事。然而一个人如果想要获得幸福和成功，就一定要掌握肯定的秘密。肯定自我，给自己一个小小的微笑，你会发现，每个生命都是一个奇迹。

另外，对他人由衷的赞美，犹如将你的力量之剑传递给他人，你的肯定会产生无可估计的力量。就像下面这个经典的案例：

哈佛大学的罗森塔尔博士曾在加州一所学校做过一个著名的实验。在新学年开始的时候，他请校长叫三位老师进办公室，并对他们说：“根据你们过去的教学表现，你们是本校最优秀的教师，因此我也特意挑出了100名全校最优秀的学生组成了三个班级让你们来教。这些学生们的智商都非常高，希望你们能让他们取得更好的成绩。”三名老师高兴地接下了任务。校长还叮嘱他们不要告诉让学生和家长知道他们是被挑选的人。

一年之后，这三个班的成绩果然排在学区的前列。这时，校长告诉了老师们真相。原来他们既不是全校最优秀的老师，他们的学生也不过就是随机抽选的一些学生。

这个结果是罗森塔尔博士早就预料到的：三位老师都认为自己是最优秀的，学生们也是最优秀的，因此对教学工作充满了信心，工作用功努力，结果自然非常好。

事实上，我们不难想到这个结果。因为无论什么人，只要他听

到别人肯定自己，或者赞美自己的某一优点，他一定会全力以赴去维护这份荣誉，生怕辜负了自己和别人。正如同上面那个经典的例子告诉我们的一样，肯定的力量是多么强大，能够在不知不觉之中改变他人。

在日常的工作与生活中，懂得使用肯定的人必定会取得超与常人的成功，因为肯定能够增强人们的自信心，能够提高人们实现目标的能力，激发工作的热情和积极性，让工作进行得更加顺利，团队合作更加顺畅，职场环境更加和谐。肯定的秘密让那些所向披靡的职场能人被称为高效能人，因为他们具备了我们没有的自信，掌握了我们想不到的方法，明确了我们迷惘的目标，肯定了我们不够坚定的心灵。只要你掌握了肯定的秘密，相信你会朝着人脉通达、呼风唤雨的高效达人，前进了一大步。

本书正是这样一本带你去体会肯定的秘密的书，如果你还不曾了解肯定的秘密，那不妨选一个下午，捧起这本书，相信它不会让你失望。本书共分为12个部分，每一部分都讲述了一个有助于你工作的良好习惯。无论你是挑选其中的几章阅读，还是整本阅读，相信它都会为你带来非常好的启发引导。



CONTENTS

译者序 /1

序言 /1

习惯一 肯定你自己，你就是成功者 /1

你是成功者吗？ /3

◆ 行动的勇气 /3

◆ 弹性的智慧 /5

◆ 让激情燃烧 /6

成功者的体魄 /9

◆ 睡眠的力量 /9

◆ 膳食的重要 /12

◆ 生命的源泉 /13

◆ 运动的价值 /13

你的幸福港湾 /15

◆ 获得事业成功，从家开始 /15

◆ 熟悉你的工作效率周期 /17

◆ 你的地盘你做主 /19

习惯二 磨刀不误砍柴工——整理大战 /23

整理的魅力 /25

- ◆有效归档 /25
- ◆爱上书桌 /29
- ◆从容工作 /30

清扫行动 /34

- ◆任务分类 /34
- ◆重要当先 /36
- ◆时刻准备 /37
- ◆日常的功夫 /40

习惯三 你是它们的主人 /43

跟“纸”过招 /45

- ◆把纸张垃圾拒之门外 /45
- ◆不要被纸张围困 /47
- ◆在纸张控制你之前控制它 /48

拿什么拯救你，电子邮件 /51

- ◆电子邮件只是工具 /51
- ◆管理邮件的智慧 /52
- ◆基本规则 /53
- ◆选择性阅读 /55
- ◆别管电子邮件 /56

习惯四 目标为王——肯定你的心 /57

心灵攻坚战 /59

- ◆ 赢得内心的战斗 /59
- ◆ 任何人都有依赖心理 /60
- ◆ 克服思维定式 /60
- ◆ 运用你的创造力 /61
- ◆ 一个决定导致更多决定 /62
- ◆ 改变思考的方式 /62
- ◆ 理性的分析方法 /63
- ◆ 跟着直觉走 /64

笑对人生 /65

- ◆ 不要给自己施加压力 /65
- ◆ 谁手里拿着鞭子？ /66
- ◆ 今天和明天 /67
- ◆ 新的力量来源 /69
- ◆ 笑对生活 /69
- ◆ 改变自己的方法 /69

习惯五 目标管理方程式 /71

X= 理解目标前进的阻碍 /73

- ◆ 干扰因素增加，工作效率提高 /73
- ◆ 信息爆炸的时代 /74
- ◆ 选择越多，困惑越多 /74
- ◆ 从信息的密林中劈出一条路来 /75
- ◆ 要有所成就还是要好好生活？ /75
- ◆ 决无一刻闲暇 /75
- ◆ 词无时不在的入侵者 /76
- ◆ 工作中的干扰 /77

Y= 明确目标实现的要素 /78

- ◆ 做一个有条理的人 /78

- ◆管理好你的时间 /80
- ◆效率和有效性的区别 /82
- ◆ $X+Y=$ 成功的一半 /85

习惯六 方式至上——效率攻坚战 /87

好记性不如烂笔头 /89

- ◆任务清单 /89
- ◆实用为先 /90
- ◆清楚无比 /90
- ◆从列清单到采取行动 /91
- ◆超级清单 /93

效率驱动器 /95

- ◆对电子产品的狂热 /95
- ◆小改变挑起大智慧 /96
- ◆盲目开始还是精心准备 /97
- ◆一个有效的系统 /97
- ◆一个简单的系统，欢迎使用 /99
- ◆避免负效应 /100

习惯七 效率提升作战方案 /103

此时不做更待何时 /105

- ◆避免犯常见的错误 /105
- ◆总结所有成本 /106
- ◆整合你的资源 /107
- ◆沉浸的力量 /109
- ◆奖励机制 /109
- ◆漫长曲折的道路 /109

走好征途上的每一步 /111

- ◆ 认清挑战 /111
- ◆ 四步法策略 /112
- ◆ 管理工具 /113
- ◆ 甘特图或里程碑图 /113
- ◆ 项目评估和检查的工具——计划评估图表 /115
- ◆ 流程图 /116
- ◆ 日历方块图 /118
- ◆ 项目管理和进度安排变得更简单了 /119

监控的重要性 /121

- ◆ 监控还是放弃 /121
- ◆ 反馈的重要性 /122
- ◆ 预见挑战 /123
- ◆ 值得考虑的建议 /123
- ◆ 项目审计员的参与 /125
- ◆ 长期项目中保持动力 /126

习惯八

跟陋习说再见 /127

小改变，大收获 /129

- ◆ 帕累托——实现力之父 /129
- ◆ 80/20 法则和你的事业 /130
- ◆ 保持警惕 /131
- ◆ 给领导者的启示 /132
- ◆ 用杠杆作用激发你的努力 /133
- ◆ 从外部资源获得杠杆力量 /134

永不拖延 /137

- ◆ 工作中每个人都拖延 /137
- ◆ 找出问题的关键 /138

- ◆ 引导自己 /139
- ◆ 改变拖延的习惯 /141
- ◆ 这都需要做吗？ /142

习惯九 效率的关键——自我肯定 /145

欲速则不达 /147

- ◆ 注定要一心多用？ /147
- ◆ 一心多用工作的误区 /148
- ◆ 一次只专注于一件事 /150
- ◆ 技术压力的上升 /151

行百里者半九十 /155

- ◆ “做事做一半” 的危害 /155
- ◆ “做事做一半” 的时代 /156
- ◆ 历史因素 /156
- ◆ 环境因素 /158

有始有终 /161

- ◆ 自我肯定 /161
- ◆ 沮丧还是激励 /162
- ◆ 顺其自然 /163
- ◆ 有意识的选择 /163
- ◆ 逆境还是机会？ /164

习惯十 认同肯定 /167

新人主管不难做 /169

- ◆ 新人的机会 /169
- ◆ 领导大家走向成功 /170
- ◆ 你的一言一行 /171

- ◆有效委任工作的诀窍 /173
- ◆最难取悦的顾客——你的老板 /175
- 会议，其实很简单 /178
 - ◆会议：超过以往任何时候 /178
 - ◆会议：理想与现实 /178
 - ◆动员的作用 /179
 - ◆使会议变得有效的方法 /181
 - ◆会议议程 /182
 - ◆调节会议环境 /183
 - ◆后续跟踪 /184

习惯十一

团结就是力量 /187

- 团队的力量 /189
 - ◆吸引最优秀的人才 /189
 - ◆挑选最优秀的成员 /192
 - ◆个人和集体进度表 /194
 - ◆借兵 /195
 - ◆学会随机应变 /196
 - ◆矛盾产生时 /197
- 合作策略 /200
 - ◆强大的同伴团体 /200
 - ◆与朋友合作 /202
 - ◆与顾客或客户合作 /202
 - ◆具有说服力的合作请求 /202
 - ◆贵人的帮助 /204

你是个有影响力的人吗 /209

◆让大家喜欢你就赢了一半 /209

◆说服他人的科学方法 /211

◆最基本的方法：写和说 /213

◆自信：影响力的重要方面 /215

问问你自己 /217

◆如何最有效地利用时间 /217

◆谁造成的这一切？ /218

◆我从困难中学到了什么？ /219

◆答案蕴涵在问题里？ /220

◆我还能接着做些什么？ /220

◆怎样才能对准下班感觉良好？ /221

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯一 肯定你自己，你就是成功者



肯定自我，一个人才能有机会成为成功者。那些成功的高效人士，无一不是精神饱满、身体健康的。在这一部分中谈到了一些具体的、帮助你在事业取得成功的建议。首先，我们来看一看成就非凡的人有哪些特征，我们能从中学到什么，如何为己所用？



你是成功者吗？

金钥匙：



- ◎哪些人成功了，他们为什么会成功
- ◎在逆境中求胜
- ◎在变幻莫测的环境中保持高效性
- ◎激情和实现理想

富人越来越富有，而健康的人即使在老年也能保持健康。同样，工作中的精英会互相学习，强者更强。由于好运或机遇，有成功潜质的人们很早就认识到了向成功者学习的重要性，他们广泛阅读名人自传，比如爱迪生、迪斯尼、居里夫人、惠列特、帕卡德、格鲁夫、比尔·盖茨等。

◆行动的勇气

《何必狮吼》的作者黛博拉·本顿，是一位在科罗拉多州的科林斯堡研究领导力提升的专家。为了弄清楚是什么让成功人士取得了骄人的成就，她曾经对几百个知名公司的高管进行观察。

她发现，成功人士能胜任自己的职位、拥有激励员工的自信、应酬上表现得体、在公司内部游刃有余，这些都很重要，然而“空架子”并不能让他们取得顶尖的成就。本顿认为，“上层人物并非有魔力或得到上帝的特别眷顾，他们和你我并没有太大差别。他们只是有着我们没有但是可以通过努力得到的技巧和想法”。比如敢



于承担计划风险，提高“人际技能”。而在这样的勇气背后，就是肯定在发挥着重要的作用。

敢于承担风险

实现力型的人敢于承担计划风险，他们善于分析形势，不顾众人反对，最大限度地发掘成功潜力。

成功者有胆量在众人面前大声说出自己的想法，敢于承担计划风险（因为他们知道经历无价），敢于打别人不敢打的电话。本顿认识的一些经理就给已经被公司辞退了好几个月的员工打电话，问候他们过得怎么样。

一家公司的经理曾说过，在评估一个求职者的时候，如果对方表现太好，他会觉得可疑。“如果他没经历过失败，我会假设那些都不是靠他自己努力争取的。”我们也许可以这样认为，通往成功的过程中，每个人都会经历一些失败。绝对是这样。

他人不是地狱

在人们当中流行着这样一种成见，高成就者一定是乏味、守旧的人。然而，本顿的发现恰恰相反。有实现力的经理经常开怀大笑，喜欢讲包含哲理的故事，知道什么时候、以什么方式进行身体接触。他们也很善于向他人求助，因为他们了解被人需要的感觉有多重要。

尽管这个社会已经高度科技化，但人们还是做交易、制造产品、提供服务。领军人物会学习普通人经常忽略的人际交往中的要素。一家制造业公司的资深经理会在一天的工作中分出一部分时间与下属、与公司的客户交谈，他关心公司的发展，他也希望他的员工能在乎公司、在乎客户。

在大公司，有实现力的员工会仔细“阅读”他人，他们知道关注他人需要的重要性。通过“进攻性观察”，任何人都能够学会“阅读”他人。通过“阅读”他人，与他们更好地一起工作。做到这一点，



能够让成功者在生意谈判上更有技巧，管理员工时遇到最少的阻力，获得更多信息，得到更多支持。

“进攻性观察”是已故作家马克·麦考马克创造的一个词。它是指在工作中尽量和他人保持面对面的交流，其中的一方采取主动，仔细聆听谈话内容，密切观察对方身体语言中表达的每一个信息。这样做好处是你观察到的信息比你听到或读到的更能真实地反映一个人。

◆弹性的智慧

取得伟大成就的人共有的一个明显特征就是具有弹性。完成工作中的重大任务，赢得个人生活中的一场持久战都离不开弹性，而弹性的表现则有耐性、机敏和执著。这些品质为适应变化、及时行动打好了坚实的基础。

有弹性的人能够建立一种平衡，他们相信自己有一天会成功。他们专注于手头的工作，保持轻松的心态，“兵来将挡，水来土掩”。为了避免陷入困惑，他们把事情安排得整齐有序，保持清醒的头脑。虽然有弹性的人和其他人一样，也会因为突然的变化而感到焦虑不安，但他们能够迅速找回平衡，保持身心健康，因此就算面对令人沮丧或困惑的形势，也会作出成绩。

有弹性的人生命力强。

随机应变

即使困难重重，有弹性的人仍能够想尽办法使一切回到正轨。在处理很多事情时，他们都会运用这一能力，日常事务、长期项目、团队关系以及与上司之间的矛盾。如果他们失去了一个客户，他们会进行自我反省，分析原因，如果工程某个环节出了差错，他们会立刻查个究竟。他们认真考虑每一个可能性，直到这个可能性给他们带来某种领悟。

有弹性的人在处理突发的重大事件和复杂变化时往往得心应手，



不像一般人会惊慌失措。他们在这方面的能力在他人看来简直是个奇迹。当他们发现自己身陷困境，不能动弹时，他们不会感到绝望，不会为自己感到遗憾——至少他们很快就会恢复。他们会记录下自己的想法，来个头脑风暴，或干脆整理自己的文件柜，他们知道这些活动对自己的情绪有治疗作用。他们很清楚，完成一件事情本身就是一次提升自己的宝贵经历，不管这是件多小的事。

有弹性的人灵活应变，在大多数情况下，他们比一般人更容易克服对一个地方、一件器具、一个方法甚至一个经营理念的依赖。他们很清楚一切安排，尤其是工作中的安排都是暂时的。你的工作单位、办公室、你用的工具、你的直接主管、你的下属、公司的客户、公司生产的产品或提供的服务，甚至公司经营的方法都有可能改变。

有弹性的人似乎不会被路上的障碍挫败。如果一项工程中的某一方面没有做好，他们会在其他方面取得更大的进步。他们会利用已有的资源获得自己想要的结果。

抓住灵感

成功人士养成了把一切都记录下来的习惯。正如厄尔·南丁格尔所说：“好主意会像泥鳅一样溜走。”

如果在开会的时候，你突然灵机一动，想到换一种方式整理书桌可以大大提高你的工作效率，这时你应该立刻把它记下来，便于回到岗位后更好执行。否则，它不会在你这个大忙人的脑子里待多久，它会溜掉，而你最后只能继续按以前的方法整理你的书桌。

好主意，尤其是那种一闪而过的好点子，一溜走就不会再回来了。同一个灵感通常不会光顾你两次。

◆让激情燃烧

有成就的人会驾驭激情，尤其是在与他人一起工作的时候，能



让它成为实现成功的动力。许多公司有着相同的基础设备、技术、资源，员工的专业知识水平也相差不大。那么，是什么使一个公司或一个部门比别的公司或部门有更高的生产率呢？越来越多的人力资源方面的专家认为，是公司上下表现出来的工作激情决定的。

热情似火

章元华在他的《热情计划》一书中指出，公司的经理激发出员工的工作激情，可以为公司带来以下六个实实在在的益处：

1. 吸引优秀员工。“一个充满激情的工作单位，会吸引人才市场上的佼佼者。”

2. 明确方向和重点。不管你是哪个种族，属于哪里，是哪个分支的成员，激情都确定了你事业的方向，你在特定商业上、办公室里还有部门里的工作激情，都是你作各种决定的过滤器。

3. 提供能量。当一名经理对待工作充满激情，对待员工充满热情时，大家都会受益。员工会斗志昂扬，这种额外的能量使员工不仅仅只是完成工作，而是能出色地完成工作。

4. 构建忠诚。老板和员工之间的关系若是建立在工作激情之上会更加牢固，这种关系是金钱无法取代的。

5. 紧密团结。当经理、组长和员工分享同样的激情时，他们站在同一战线。“他们会在集体目标下团结得更加紧密。”虽然不是事事顺利，偶尔会有小摩擦，但同一个信念是使他们团结在一起的关键。

6. 表现卓越。激情会使员工在工作质量和数量上取得更大进步。“如果员工在工作中表现出适度的激情，你的公司会比竞争对手有明显优势。”

在面对一个个重要任务，如竞争、销售目标或短期项目时，许多经理都能调动员工的工作激情。然而，我们这里所讨论的激情需



要你跨出一步，从一个事事从理性出发的经理，变成一个既有理性又有激情的经理。

对许多经理来说，那些曾经激励过自己和员工的激情很难保持。但是，当你确立了自己的目标，并发现这个目标和你的激情在同一方向时，激情就会在你工作中持续下去。

温暖他人

任何一个你作的改变都可能造成别的员工的困扰。如果来得太突然，员工可能无法接受。如果你的目标不能真实反映你潜在的激情，工作就会缺少重点，你和员工的工作表现也会受影响。

一旦你的工作激情开始发挥作用，你会发现员工更容易受到这种激情的感染。继续努力，趁势实现目标。我们都知道，领导型的人能够利用他们富于感染力的激情轻松获得别人的支持和追随。

保持激情。你可能曾经抛弃过它，因为变回一个事事从理智出发的经理太容易了。运用你的激情，让员工理解你的想法并助你实现目标，靠近它并努力维持它。



你需要知道：

- 成功者拥有一种“放松”的精力，能够让他们精力充沛、集中精神处理重大工作。
- 弹性表现为有耐性、机敏和执著的品质，为实现成功打下坚实的基础。
- 身陷困境时，利用你所有的资源获得你想要的结果。
- 为了提高工作效率，抓住你的好想法，别让它们溜走。
- 驾驭激情，让它成为你实现工作成功的动力，尤其是与其他人一起工作时。



成功者的体魄

金钥匙：



- ◎精力就是一切
- ◎充足睡眠
- ◎健康饮食
- ◎健身

身体是革命的本钱，没有一个好身体，一切成功都如同泡影。从你如何管理自己和自己的精力，就可以看出你利用时间的充分程度和工作的效率。不幸的是，周围的许多信息诱导我们过度耗费自己的精力。比如睡眠不足，吃了不该吃的食物，喝了不该喝的饮料，或躺了太久。接下来我们就要好好谈谈好身体与成功之间的关系了。

◆睡眠的力量

睡觉前，在电视机前坐上一个或半个钟头，是大多数人的生活习惯。辛苦工作了一整天，回家后又有一大堆家务，是该坐在电视机前好好放松一下了。但你知道吗，有研究表明，在入睡前看电视，不仅不能让人放松，反而会让人更兴奋而难以入眠。

电视发明以前，人们通常会在夜晚阅读一段时间再入睡。而现在，许多人看完电视后，翻几页书，然后睡觉。不管你躺下去有多累，你的脑子里还是电视节目。你根本控制不了。



入睡前奏

由西特制造公司赞助的一项调查显示，成年人在睡觉前实际上会做许多事情。按照比例排列如下：

看电视	75%
关好门窗	59%
阅读	53%
上闹钟	50%
祈祷或沉思	43%
跟孩子说晚安	33%
吃零食	32%
听广播	26%
健身	20%
上网	19%
睡前喝一杯	13%

注意：这些百分比加起来超过了一百，因为许多人在退休前，有其中的两个或多个习惯。

上述习惯中的大多数都对睡眠无益。睡觉前关好门窗、确保安全是个好习惯，类似的还有上闹钟、祈祷、跟孩子说晚安。

听广播和上网似乎对入睡没有害处，但这也取决于你收听的节目和浏览的网站。当然，有些人有自己固定收听的节目和喜爱的网站。

从头看到尾，你会发现，成年人在睡前的这些习惯中，有一半通常不利于充足、平静的睡眠。世界著名健康杂志《预防》所做的一项调查表明，40% 的美国成年人“每天都会遭受压力的折磨，睡眠时间不超过 6 小时”。



你也许已经发现，经常睡眠不足已经使你的身体和大脑无法达到工作的最佳状态。晚上的活动与你第二天的工作状态密切相关。

大部分专家认为，一个星期偶尔一天只睡三四个小时不会造成长期问题。第二天你可能会觉得很糟糕，但那天晚上早点上床睡觉，或者白天打个盹儿，很快就可以恢复。晚上 8:30 或 9:00，如果你还毫无睡意，强迫自己上床休息吧，你的身体会感激你。

听它的话

《生物钟》的作者肯尼斯·罗斯认为，身体的每一个部分、每一个功能都有它自己的运动规律。每一次心跳、呼吸、说话甚至打嗝都有一定的节奏。如果经常睡眠不足，你就会打乱这种进化了几百万年的内部循环。

他还发现，身体的每一个机能每 24 小时就重置一次。你的身体遵守 24 小时为周期的生理节奏，这也是所有生命体一天活动的周期。长时间打断这种循环，将破坏你自己的生理机能，是自己折磨自己。

你的机敏度会受到你连续工作的时间长度、晚上的睡眠质量、正常工作时间、工作的单一性、小睡的时间和效果、工作环境中的光线、声音、温度和气味的影响。

一天之中，某些时间段对于睡眠是至关重要的，比如凌晨 2 ~ 5 点之间，这时身体处于最放松的状态，而早上 9 点到中午之前，下午 4 点到晚上 8 点，则是身体最警觉的时间。

如果你某天睡眠不足，轻微的运动，比如伸展四肢或短时间的散步会是很好的选择。这样，你可以保持一两个小时精力充沛。如果能小睡一会儿也是个很好的办法。

顺从你的生物钟是明智的做法。

小睡益身

打个盹儿能够让你一天剩余的时间里更清醒。有些人很习惯





小睡一会儿，有些人则没有这个习惯。下面是有关小睡你需要注意的一些事：

- 下午 2 ~ 3 点是最适合小睡的一段时间，如果睡得过久，会影响你晚上的睡眠。
- 在床上或钢丝床上小睡一会儿，比在椅子上打盹儿的睡眠质量更高，效果更明显。
- 虽然睡醒后会有点晕乎乎，这种感觉会逐渐减轻。
- 时间较短的小睡通常比时间长的更有效果。短时间的休息能让你精神焕发，而睡太久则会影响你晚上的睡眠。20 分钟以内的小睡，通常能够避免快速眼动睡眠（这种睡眠醒来后会长时间感到眩晕无力）。
- 保证小睡的时间。在打盹儿之前确定不会有电话、传真或其他东西打扰你，必要时在门上贴上“请勿打扰”的纸条。

◆ 膳食的重要

正确饮食，应该从重视早餐开始。有研究表明，不吃早餐的人实际上损失了一天能量的重要来源，因此他们比那些吃过早餐的人精神差。不吃早餐的人，身体里的脂肪通常比其他物质含量高。因此，早上多花 10 分钟，吃个营养的早餐，你的身体会感激你。除此之外，每天补充一点复合维生素，既能减少“昏昏欲睡”的感觉，又能保证你的身体获得了必需的养分。

其实，一日三餐，你不应该跳过任何一餐。如果一餐没吃东西，饥饿感和低血糖会使你感到疲倦，同时也会让你想要大吃一顿，结果你塞了一肚子没有营养的垃圾食品，而不是量少质精的一餐。长期下去，你会感到精神涣散、身体乏力，而且你的体重会逐渐增加。



◆生命的源泉

虽然许多办公室有加湿器，但是有暖气的房间还是非常干燥。当你要在室内待很长时间时，需要多喝水。女性由于肌肉少，体内含水量也少，脱水的危险性更高。

营养学家戴维·美因兹说过，身体里每一个化学反应都离不开水的参与。因此，你身体里是否含有足够的水分，跟你的工作效率有着直接的关系。

每天8杯水是平均标准，但大部分人等到口渴才记得要喝水。你应该在口渴之前喝水，如果渴得过了头，你的身体需要24个小时才能重新获得它所需要的水分。

不管你手头上有什么样的工作，在旁边摆一杯水，有空就喝几口。一个再清楚不过的事实就是：要想在工作中取得成功，经常跑洗手间总比脱水病倒强。记住，不要等到口渴了才喝水。

◆运动的价值

现在的社会是一个“坐着不动”的社会，我们的健康也为此付出了代价。仅在过去的十多年里，工业国家就有相当一部分成年人肥胖或体重超常，缺乏体育锻炼是主要祸因。锻炼不仅能使我们精力充沛，还能使我们更健康、更自信。

如果你在高楼大厦工作，下楼的时候爬楼梯。如果只上一两层楼，也爬楼梯。如果是两层以上，坐电梯也没关系。

每一天，你都可以找到增加锻炼次数的机会。比如，把车停在你要去商店的一两条街以外，如果是小停车场，把车停在最顶端，如果乘坐公车或地铁，在你的目的地之前的一两个站下车，其余的路可以走着去。





不管你的工作安排得有多紧，别忘了留下休闲的时间。在这个人人都拧紧发条、奔波忙碌的社会，休闲是我们生活中不可缺少的部分。为爱好和娱乐活动腾出一点时间，对于我们保持生活中的平衡至关重要。它也能防止我们被工作弄得心力交瘁。幸运的是，这一生中可供选择的消遣娱乐多到我们根本无法一一尝试，玩得好不好就暂且不管了。

你选择的休闲方式应该能够让你充满活力、机警敏捷，最后在工作上表现更出色。



你需要知道：

- 从你如何管理自己和自己的精力可以看出你利用时间的充分性。
- 经常睡眠不足会让你的身体和大脑无法达到最佳工作状态。
- 不要等到口渴才喝水。
- 利用一切机会锻炼身体。



你的幸福港湾

金钥匙：



- ◎领导能力从家里开始
- ◎天亮了
- ◎“时候不对”和“没有心情”的陷阱
- ◎从小事做起

成功与家庭并不矛盾，甚至是相互促进的，想要成功的条件之一就是把家庭生活变为自己的庇护所。尽管越来越多的人认为，家庭生活比工作会让人感到更大的压力，成功人士和那些意识到管理精力与管理时间同样重要的人都认为，在工作和家庭生活中取得平衡非常重要。下面就来谈谈，为什么你的家庭生活会影响你的工作效率。

◆获得事业成功，从家开始

工作中，因为有这样那样的规定和压力，你会将一切安排得井井有条，至少表面上看去是这样。你向上司报告，下属向你报告；会议、工作议程、目标；公司给你指定了某些具体职责，而你必须在规定的时间内完成任务；你的报酬和是否会得到续约，取决于你一贯的工作表现。这样的管制虽然严格，但也给了你一定的安慰。

在家里，情况就大不相同了。不管你是家里的一分子，或者跟另一半住，还是单身一个人，在工作中感到疲惫、没有方向、力不从心可能都与居家环境有关。太多的杂物、喧闹、干扰、责任，太



多事情需要你的时间和精力，而你毫无头绪。于是你疲惫不堪、无法集中精力。

从现在开始，做家庭环境的主人。意识到你的工作能力一定程度上取决于你在家里的状况，从你早上出门开始就已注定。

睡前的准备

你早上离开家去工作的状态完全取决于自己。如果你靠闹钟醒来，原则上你睡得不够。晚上尽可能早睡，第二天早上可以不用闹钟而自然醒。如果你需要睡8小时，要早上6点起床就必须晚上10点前入睡。

在前一天晚上就准备好第二天要穿的衣服。提前准备好营养早餐。在家吃垃圾食品和在路上匆匆塞点东西到肚子里，都不能给你足够的能量去完成一个又一个的工作任务。你很快就会觉得没有精神，于是去寻求便捷的刺激让自己保持清醒——咖啡？没错，但这可不是你对待工作、对待身体、对待生命旅程的方法。

从容出门

如果你早上没有按时起床，出门的时候匆匆忙忙、慌慌张张，没在前一天晚上把物品准备好，匆匆吃完高糖、高脂肪的早餐，挤过“早高峰”人群，最后气喘吁吁地赶到办公室，你将很难找到工作状态，至少需要半个小时以上的时间才能平静下来，专心工作。

如果你住在大都市的主城区，而且离工作的地方很远，你可能每天早上都要“挤”着去上班。当然，你可以起得更早或更晚避开人潮，但几点必须到公司并没有你选择的余地。因此，你应该使这段“旅途”尽可能惬意，如果你开车去上班，保证车里有你爱听的音乐和电台节目。

稳到，稳进

早晨到达办公室，如果你比其他员工都到得早，这是你为这一天做规划的最好时机。预想一下这一天该怎么度过，看一看你的日



程表，把这一天最重要的几点圈出来。尽可能把一切安排得清楚明白。

◆熟悉你的工作效率周期

任何时候，最清楚什么能使自己保持最高工作效率的人是你自己。通常，你需要跟随身体的内部节奏，这样才能获得最佳状态，把压力和焦虑感减到最轻。如果在桌前坐了 20 多分钟或更久，你最好起来走动走动，舒展下身体，哪怕只有几十秒。从生理学上来说，你的身体会在恰当的时候向你发出正确的信号。忽略身体向你发出的诸如“站起来、伸展伸展、喝水”等信号，实际上是与自己的工作效率作对。

工作生物钟

上午 10 点 大脑开始活跃起来。从现在到中午是一天之中最适合处理具有挑战性工作的时间。

中午 大脑开始减速。午餐后的“智力下降”并不完全因为中午这顿饭。科学家们目前还不确定导致这种脑力下降的真正原因，尽管此时体温仍在上升。

下午 3 点 不管中午“智力下降”的原因是什么，现在你已经恢复了精神和效率。

下午 4～5 点 锻炼的最佳时机。此时肌肉处于一天之中的巅峰状态，因此许多人选择在这段时间健身。

晚上 8 点 喝最后一杯酒的时间，如果你想晚上睡个好觉的话。

由此可以得出结论，早上 10 点到中午，下午 3～4 点之间，是锻炼大脑的最佳时段，下午 4～5 点是锻炼身体的最佳时段。

处理最棘手的问题

有研究表明，如果早上处理有难度的工作，成功的可能性最大。马里兰大学神经学系的教授诺伯特博士发现，皮质醇在人们醒来前



后含量最高，它能提高血糖浓度，使你有更多精力应付难题。

更重要的是，早上就完成困难的工作能使你信心大增。如果一大早就有很高的工作效率，你会受到鼓舞，会在下午和晚上做得更好，完成更多工作。

随着一天的工作结束，这时你应该好好收个尾了。文件夹摆好了吗？重要的电话回了么？有关明天的项目资料在手上吗？垃圾邮件和文件删除了吗？

下班之前，你能处理完越多诸如此类的琐碎小事，第二天上班，面对一个干净、整洁的办公环境，你就越能够集中精力工作，工作效率也就越高。

任务切换让你精力充沛

并不是所有的任务都需要切换，但如果把一件平常的任务与一件更有挑战性的工作放在一起做，效果会更好。

多年来，我发现了一个有趣的现象，即使是最平常的工作，如果你按一定的方式去做，就能让你保持精力。这里所说的精力，是通过“变换手里的工作”所获得的。

有时，女儿放学后会来办公室帮我。我会分配许多小任务让她做，比如在信封上贴标签、检查一封信有没有错误、给需要寄出去的包裹贴邮票，等等。我把每个任务分成几小段，让她轮流做不同的事，这样她可以坚持1个小时，甚至更长的时间。这个办法对成年人也同样奏效。

假如面前有一件你不愿意做的事，比如像折报纸这样乏味的事。如果你折10分钟，去干点别的事，再回来折10分钟，接着再干点别的事，而不是埋头折1个小时，你就能保持较好的精神状态和较高的工作效率，并有精力处理后面的工作。因为你是以一种自己可以控制的节奏，有方法地做这件事，避免了多任务工作带来的危险。



情绪陷阱，打不过绕着走

我们当中有多少人，想要获得成功，于是一直等待所谓正确的时机或心情，而放弃了可能使我们走得更快、更远的尝试？有时，我们需要迈出的这一步不是一大步，却是推我们向前的关键一步，比如主动联系、打那个重要的电话、下订单、制订计划、跟老板谈谈、对团队负责，等等。

“现在没心情”的陷阱比“还不到时候”的陷阱危害更大。许多人一直想等到自己“有心情”了才采取行动，这样，他们很可能选择了错误的时机来做这件事。

有一些人似乎“永远都不在情绪中”，你是不是也是其中的一个呢？为自己设立一个标准，会帮你走出因为情绪不对而无法开始做一件事的困境。

如果写出来的东西没质量，就算每天强迫自己写一点也没用。如果给自己设定一个每天的写作量，一边写一边改，写出来的文字就会精彩、有力。

当你“情绪来了”，做起事来就会有很高的效率，当你情绪没那么高涨的时候，就更需要集中精神。不管你心情怎样，做一点事总比什么也不做好。可能刚开始你没打算要完成它，一旦开始，事情就对你有利了。

因此，要想在工作中实现目标，你必须有清醒的认识，并且有足够的意志力来“忽略”你的情绪。不要等到“我想……”的时候才行动。

◆你的地盘你做主

尽量掌控身边的环境。当你发现自己的工作效率不高时，原因之一是因为你觉得周围的一切不受控制。当你创造性地使周围的环





境对自己有利时，不仅有了一个安静的工作环境，而且它还会提醒自己：我应该为自己的事业负责。

环境加油站

当你在固定的一段时间，比如1小时内，没有意识到自己到底完成了多少工作量时，就发生了“时间弯曲”。你可以有意地使自己置身于一个没有时间的空间，比如把闹钟藏起来，来增加有益的“时间弯曲”效应。

我说的这个“时间弯曲”，不同的人有不同的叫法。有些人把它称为“环境适当”，有些人称之为“高效状态”，不管叫法是什么，你是不是希望能够经常体验它为你带来的好处呢？当然！下面这个简单的练习，能够帮助你找到工作效率最高的环境。

回忆一下，工作效率最高的时候：

你在哪？是一天中的什么时候？旁边有其他人吗？气温是多少？灯光怎么样？用到了哪些资源？

想一想那个时候的自己：

你穿的什么衣服？前一天晚餐吃的什么？前一天晚上睡了几个小时？感觉怎么样？身体状况怎么样？那天早上吃了什么？

想想时间：

那是一天中的什么时候？是星期几？之前发生过什么？之后发生了什么？

想想用过的工具：

你用电脑了吗？或者用了其他器具？手上拿了钢笔或铅笔吗？用便笺本了吗？在网上吗？还有其他资源吗？旁边有期刊、书籍或目录吗？

想想当时的其他因素：

你当时能看到风景吗？是坐在一张舒服的椅子上吗？是坐在书



桌还是饭桌前？是在飞机或火车上吗？有轻柔、舒缓的背景音乐吗？周围的墙壁是什么颜色？你是在铺了地毯的房间里吗？你能听到别人说话吗？离洗手间近吗？离咖啡机近吗？

一边回忆，一边把以上当时存在的情况圈起来，你会有新的发现。

如果可以的话，再回忆一次“时间弯曲”的经历，然后对照上面的问题一个一个看。如果时间允许，再做第三或第四次，你会找到明显的规律。你会发现，当自己工作效率最高的时候，存在着哪些因素。

现在你的目标就是创造这些条件，使自己取得更多令人满意的结果。我也运用了这一技巧帮助自己，当自己做了一场有轰动效应、引起观众共鸣让他们久久不能忘记的演讲时，我会把与之有关的因素都记下来，这样累积起来，在以后的演讲中，我会尽自己最大的努力保证这些因素的存在。结果怎么样？大部分时间都很有效。

保持你的优雅

下面是一些你可以坐着做的简单练习，能够帮助你维持更佳的工作状态：

想要立刻精神振奋的话，慢慢深呼吸，屏住吸气2秒钟，然后用嘴呼气，这样多重复几次。

放松肩膀和上半身，可以用大幅度的循环动作，比如向前耸肩四五次，然后向后重复同样的动作。

如果脖子酸痛，可以慢慢左右摆动头部，看着自己的肩膀，数到3，然后重复几次。

想要放松背部，坐着，身体慢慢向前倾，直到膝盖的位置，保持这个姿势几秒钟，坐起身，再重复做几遍。

想要活动手臂肌肉和腕关节的话，向前伸出手臂，手掌上下摆动，反复几次。



要放松肩胛骨的话，在胸前交叉双臂，抬至肩膀的高度，然后放下，保持几秒钟，再反复几次。

肌肉酸痛时，不管是在家还是办公室，都可以做以上这些小练习。但不要太频繁，打扰了你的工作。

保护你的明眸

下面这些小练习能够帮助你减少甚至避免用眼过度造成的视觉疲劳：

- 避免周围有强光反射到你的电脑显示屏上。
- 使房间光线的亮度与显示屏的亮度合适。
- 每隔几分钟就站在窗前，看一看远处的物体，然后再回到电脑前，经常眨眼。
- 每 20 分钟至少起身活动一下四肢或喝点水，这样就可以保持一天精力充沛了。



你需要知道：

- 你早上离开家时的状态和心情会影响你这一天的工作。
- 遵循你身体内部的节奏，这样你会处于最佳状态，并能把压力和焦虑减到最低。
- 如果条件允许，尽可能在早上处理最棘手的工作。
- 要想实现工作目标，你必须有清醒的认识，并且有足够的意志力来“忽略”你的情绪。
- 尽量掌控你身边的环境。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯二 磨刀不误砍柴工——整理大战



这一部分的内容将会建议你作出许多体力活动。为了实现工作目标，你必须行动起来。正所谓“磨刀不误砍柴工”，把办公室安排得井然有序，这样你才能舒舒服服地工作。当你要用某样东西的时候很快就能找到，这说明你可以很好地控制你的资源。



整理的魅力



金钥匙：



- ◎你的工作环境
- ◎管理你的书桌
- ◎一套新的戒律
- ◎爱上你的环境

我们必须面对这样一个事实：一个人高效率的工作时段是有限的。你只能以某某效率工作若干年，总有一天它会结束。至少我们能够做的就是掌握身边的工作环境，能让你在实现工作目标上创造奇迹。

◆有效归档

事实上，实现工作目标，大部分都可以归结为你能多快找回你需要的东西，而这一点又可以归结为一个简单的概念：归档。

归档是一个能使一切保持井然有序的再平常不过的方法。它要求你把文件和资料放到它们该放的位置。

调整你的环境是有效归档的关键一步。这就意味着，你整理、保存文件，清理办公室便于你工作。比如，清理一个抽屉刚开始可能会很慢，花不少时间，但清理过后，你在抽屉里找到想要的东西的时间就会少很多。如果你一直不清理抽屉，东西胡乱堆放，每次找都要翻半天，这样，你不但没有创造一个有利于工作的环境，反





而降低了工作效率。

事先整理

事先整理是指提前准备要用到的东西，比如不要让你的文件夹和橱柜塞得满满的，等要用的时候再清理多余的文件，应该事先把你的文件夹整理好，准备放新文件。

整理好了文件、资料，现在你有足够的空间来放那些你将要收到的东西了，比如新的政策备忘录、你想保存的文章、会议记录、想稍后再看的课程信息等，不同的人有不同的东西。在这个信息过剩的社会，非常重要的一点就是能够提早准备，避免受到过多信息的干扰。

一旦你在生活中养成了随时清理空间的习惯——书桌、汽车、壁橱等，你会发现受益良多：你向自己证明了你有足够的空间来处理事情、管理事业，你能够随时准备好处理接下来的事情，而不是先手忙脚乱地找地方放杂七杂八的东西。

下表中，左边是七项人们不善管理所犯的错误，右边是对应的预防办法。

不善管理的后果	提前整理的方法
一名员工上午请病假，你非常慌张，因为你找不到人为你处理杂事了。	提前交叉训练你的员工，就算有人请假，可以找人代替，并能做好这份“临时工”。
会议结束后，带了一大堆新信息回到办公室。	会议结束后，只需带回薄薄的几张记下了关键内容的纸。
不知道东西摆放的正确位置，于是办公桌上到处堆满了东西。	在新的信息或物品到来之前，清理出空间。



早上出门匆匆忙忙，丢三落四，一天的工作在紧张压力下开始。	从容不迫地走出家门，因为出门之前你已经拿上了所有东西，或者前一天晚上把它们放在了车里。
当你的大客户突然改变他们的关注点时，你毫无准备，不知道他们想要什么。	当你的客户改变关注点时，你一点也不吃惊，因为你订阅了他们的行业和内部期刊。
书桌上堆满了期刊和杂志，因为你来不及看它们，更别说知道哪些是重要的文章或信息。	桌上没有堆放得乱七八糟，因为你已经处理掉了大部分刊物，一拿到手，你就快速浏览了一遍，把相关的几页保存了下来。
假装说服自己，那些堆砌起来的亟待解决的杂事本来就是办公室或工作中的正常现象。	记住，你要为自己的环境负责。让办公系统整齐有序才能减少让你分心的干扰因素。

建立秩序

调节你的办公环境。不管你是在公司的办公室还是家庭的办公室，运用这条原则可以使你获得更有效的平衡。当然，如果你是老板，或者是自由职业者，你会有更多灵活运用的余地，但这条原则同样有效。

如果你需要，你可以买到各种款式和大小的房间分隔和隔音设备，也可以改善现有的隔音设备。也许你需要一张沙发或睡椅，中午可以打个盹。当你的工作空间的质量和氛围反应了你生活的质量和氛围，或你想过的生活的质量和氛围时，它才能发挥最大作用。

下表列出了五种常见的工作杂乱无章的例子和对应的解决办法。



杂乱无章的环境	有序的环境
每天的工作都被垃圾邮件弄得心烦。	几乎不会收到垃圾邮件，因为你已经采取办法防止自己的名字出现在邮件列表上。
经常在讲电话的途中站起来找笔或纸。	在电话旁边放纸、笔，并把它们固定起来。
整个下午都觉得尴尬，因为中午吃饭把番茄酱洒在衬衣上了。	没有经历过类似的尴尬，因为你办公室里总是准备了一件备用的衬衣。
上飞机之前翻遍钱包或搜遍笔记本电脑，找一个电话号码。	把最重要的几个号码记在你随身携带的日程表里。
一整天都被接进办公室的各种各样的电话打断。	每天都安排一段不允许被打扰的时间，已经告诉了前台哪些电话可以接进办公室，或者你什么时候可以回电话。

其他环境，包括你的车、公文包和远程工作站等，都会影响你的工作效率。为了保证家里的环境有利于工作和家庭之间的平衡，不要让杂物堆积。在旅行后将收据从文件夹中取出，运用打包和拆包的技巧，要一直把重要的纸类物品比如信件、工作计划、税收收据、担保文书还有其他的物品，放在它们应该放的地方——也就是将它们放入你的行政计划中，或者组织系统里。

你把一切表面保持得越整洁——你的书桌、饭桌、书架，就越表明你有能力处理工作中接二连三的任务，并不断进步，因为你取得了一种平衡。



◆爱上书桌

整理好你的书桌是一项神圣的任务。如果摩西今天爬上了西奈山，想到那些让人头疼的杂乱的书桌，他会带回下面这 10 条戒律：

1. 你应该每天晚上清理自己的书桌。是的，每天晚上。
2. 你应该经常保持你的桌面整洁。
3. 不要让自己的桌面变成文件柜。
4. 你应该事先想好哪些东西应该放进抽屉里。
5. 你应该使抽屉保持 20% 的多余空间。
6. 装饰办公室，调整好书桌的位置。
7. 坐在书桌前应该感到很舒服。
8. 你应该使书桌和办公室保持整洁。
9. 你应该每隔一段时间就离开书桌，活动一下。
10. 你应该像善待自己一样善待书桌。

无序的弊端

如果你目前无法养成做事有条理的习惯，至少准备一个抽屉用来放那些暂时用不着的杂物。

生活在一个信息过剩的时代，你的书桌应该是一个让你感到舒适的地方。如果它一直是一团糟，除了找不到东西以外，它还可能传达给别人一种对你不利的信号，让你和本可能交给你的重要项目失之交臂。

个人条理性在实现工作目标的过程中起着关键作用，做事缺乏条理则会让你付出代价。如果你的书桌杂乱不堪，不管真实情况是怎样，它给人的感觉就是你做事不认真，没有尽到自己的职责。你的主管在分配任务的时候，他可能会跳过你，因为他害怕任务到了你这里会一团糟，理不清。和别人一起工作时，保持一张整洁的书



桌非常重要，这和参加一个正式会议要穿着得体、表现出职业感是同样的道理。在完成工作之余，管理好你的书桌和办公环境，给同事和老板留下一个好印象。

◆从容工作

经常有读者和听过我演讲的听众问我关于如何掌控工作环境的问题。实际上，他们想知道的是，如何才能更轻松、更优雅地完成一天的工作？

关于从容

问题 1 也许每天能不能保持条理性，是该由自己负责的，但我感觉不是这样。有些不得不做的事让我管不了那么多。怎样才能增加这种控制感和责任感呢？

回答：想想你经常做的事，有哪些会让你感到不舒服、不合时宜而且浪费时间。大费周章而又缺乏技巧地整理书桌、长时间上网和其他许多习惯可能都属于这一类。

问题 2 许多时候一直都是井然有序的，进行得很顺利。但是突然，像列车脱轨了一样，一切都变得乱糟糟，失去了控制。

回答：每天都要有停下来思考的时间，尤其是有新情况发生的时候。完美计划通常会误入歧途，能够保持条理性的人知道什么时候该放弃一件事，把重心放在另一件事上。**一切在掌控之中，更多时候是你在某种处境中的感觉，而不是它的表象。**在一天工作结束前的 10 分钟，老板甩给你一项任务，要你一个小时内完成。你可以把它看成是对你私人时间的一种干涉、一种冒犯，也可以把它看成是一个挑战，一个向公司展示你价值的机会。

把这些经历记录下来，在晋升考核的时候提出来。当这样的任务落到你头上，以及你在处理任务的时候，不断提醒自己完成它的



好处：学到了新的东西，锻炼了控制怒火、保持优雅的能力，还能够提醒自己下次和老板谈谈，避免这样的情况经常发生。

问题3 我怎么知道书桌或办公室需要放哪些东西？

回答：当然是那些能够便于你工作的东西！当你犹豫不决需不需要把某件东西放在办公室里时，问自己：“它值得占用这么大一块空间吗？”包括家人和朋友送给你的礼物，在大多数情况下，保留他们的爱，放走他们的礼物。

整理法则

对于自己书桌上的每一样文件或物品，问问下列问题，也许会有帮助。

- 为什么我会收到它？我应该收到它吗？
- 这个文件是关于什么的？
- 为什么要留着它？
- 还有其它办法处理它吗？能交代别人去做吗？
- 如果我不处理的话，会有什么后果？

在每一个重要时刻，都不要扮演受害者的角色，不要假装相信是别人让你变得没有条理或头绪，而不承认自己的过错。自己做自己的主人，为自己的事业负责。这样你会走得更远，获得更多。

下表列出了一些能够帮助你使书桌和办公室保持整洁的建议。

物品	扔掉或回收	保留
名片、分类的笔记	你有许多从来没打过电话给对方的名片，或者你记不起名片上的人或他的产品、服务	可以把名片制成文档，并且知道你以后要用到它





文章、文件	旧了、过期了，没有你需要的信息，或者已经拷贝到磁盘里了	保存它们是你的工作职责之一，你经常需要阅览，将来还有价值，或者能给你带来安慰
报告、杂志	过期了，有一大堆，你觉得你需要它们才能进步，你害怕会有一场考试	它们对你的事业和健康很重要，你愿意保留它们，或者为了准备一场考试
书、指南、目录	你已经拷贝、浏览过，或者在重要的几页做了笔记，已经过期，有了新版的出现	是你收藏的一部分，你一个月看一次，有纪念意义或者你就是想保留
CD、磁带、录影带	从来不播放，或者很难听，不能引起你的任何感情或回忆	经常播放它们，很喜欢，不能没有它们
过时的办公室设备	可以捐出去或卖掉，它们会积累灰尘、占地方、挡路	有它独特的用途，是个不错的摆设，或者可以翻修
纪念品、大事记	不再有意义，你有许多类似的东西，空间不够	它们会带来美好的回忆，今后某天你会把它转给别人，可以做很好的装饰品
礼物、卡片	没有实际用途，如果你扔了，赠送礼物给你的人不会在意或不会知道	经常用到，很高兴你拥有它，或者为了某个特殊的理由而想保存



你需要知道：

- 以前的做法或曾经有用的东西，会随着时间的流逝而越来越没有价值。
- 在实现工作目标方面，自主管理你周围的环境能够创造奇迹。
- 养成清理生活中所有“抽屉”的习惯，你会有很多成就。
- 生活在一个信息时代，你的书桌应该是一个让你感到舒适的地方。
- 摆放有用的东西。当你犹豫该不该把某件东西放在办公室时，问自己：“它值得占用这一块地方吗？”





清扫行动



金钥匙：



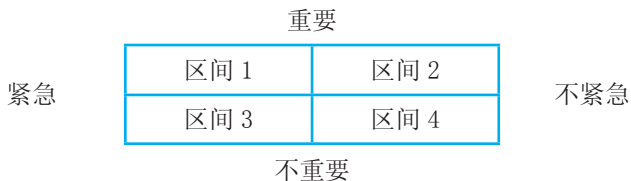
- ◎重要 vs 紧急
- ◎因时因地制宜
- ◎堆得越高越好
- ◎执行、归档、扔掉、移交

虽然我们已经了解了整理的魅力，但是现在你的书桌上的文件、信件、资料已经越堆越多，手头上的还没处理完，新的又来了。条理被打乱，工作效率也受到了影响。你该怎么办？告诉你一个百分之百有效的方法，我把它叫做“清扫行动”。

为了取得最佳效果，首先，我们需要把书桌上的文件、信件和其他资料按照它们所代表的工作的重要程度和紧急程度分类。

◆任务分类

工作权威专家史蒂芬·柯维在著作中提出的如何处理“重要和紧急任务”的方法，受到了人们的广泛关注。这一方法的基本概念就是，你想要或需要完成的所有任务，都可以归类到下列四分之一的区间。



理想状态是，你把主要时间和精力放在区间 2 这类“重要但不紧急”的任务上。这一类的任务包括：

- 制订长期计划
- 思考你的职业发展的大局和方向
- 公司重要项目
- 使团队保持和谐、团结

当你能够集中精神处理好这些重要但不紧急的任务时，工作中许多其他需要解决的事就会迎刃而解。有了一个齐心协力、运转良好的团队，就等于减少了突发事故和危机。

重要而且紧急

区间 2 代表的“重要但不紧急”的任务比区间 1 所代表的“重要而紧急”的任务更重要，这一点，乍看上去有点奇怪。这些“重要而紧急”的任务需要你立即处理。它们包括：

- 编制预算
- 召开会议
- 参加约会

不难理解，“重要而紧急”的任务更容易引起你的注意，耗费你的精力。它们不会离开，而是一直发生。然而，如果你能专注于区间 2 “重要但不紧急”的任务，就能减轻你处理区间 1 “重要而紧急”的任务时的负担。



不重要，也许紧急

重要但不紧急的任务因为没有具体的最后期限，而常常被人们忽视，拖到最后只能借助危机管理才能完成，有可能转变为子午线以下区间3和区间4，这将是巨大的损失。

区间3代表“紧急但不重要”的任务，也许包括：

- 回电话
- 发电子邮件
- 填写出勤记录卡

因为已经有过很多次经验，所以你可以很熟练地完成这些任务。你知道这些“紧急但不重要”的工作，最好是越快做完越好，不需要担心做得是否完美。

区间4则是“既不重要也不紧急”的工作，通常是一些琐碎小事，比如浏览的许多网站，收、发的许多电子邮件，等等，不值得我们花费那么多的时间和精力。

还有我们在办公室所做的一些阅读，也属于这一类。有时，我们欺骗自己说，读这个或那个有助于我们了解客户、市场、产业或者是整个社会。总的来说，我们应该尽量节省花在“既不重要也不紧急”事情上的时间。但同时也要认识到，我们偶尔也需要“浪费”一点时间，这是为了满足人类的一些基本需求，比如寻求安慰和给自己的大脑放个假。

你面临的许多困境或者不能如期完成的任务，大多是因为那些“重要但不紧急”的工作没有处理好。聪明的经理懂得把一个长期的项目分割成几小段，然后按计划逐一完成这些小部分。

◆重要当先

办公技术的不断增加，会影响我们对任务紧急度的判断。假设某



天早晨，你收到了前一天晚上的包裹，你很有可能会先处理这个包裹，而不是及时专送的邮件。接着，你收到了来自一个大客户的传真，你很有可能会等收到别的客户的电子邮件之后，再处理这份传真。

哪种方式的通信值得你最先关注呢？不管你的答案是什么，你应该认识到，信息传达中所应用的技术和信息内容的重要程度完全是两回事。

有代表性的回答是：最先到的先处理，不管它重要不重要。于是，电子邮件在传真之前，传真在包裹之前。当心！“电子邮件优先”是一个危险的陷阱。记住，时刻给它们分类，先是“重要但不紧急”，然后是“重要而紧急”，最后“紧急”。

停下来思考

如果你是那一类一踏进办公室就埋头工作的人，也许你需要停下几分钟：

- 思考你希望这一天怎样度过。
- 思考你需要完成哪些工作，以怎样的顺序完成。
- 思考你将和谁会面，你希望取得怎样的结果。
- 思考你将以怎样的心情度过这一天。

每天早上花5分钟，坐下来，静静地思考，几个星期以后，你会发现自己处理事情的能力得到了很大的提高。我自己就这样做，而且受益匪浅。

渐渐地，在一天的其他时候，你也让自己做这样的思考，日积月累，你会惊喜地发现自己的工作能力已经上升到了一个新的高度，而且你的工作效率和效力也会不断得到提高。

◆时刻准备

现在我们就开始讨论保持精力充沛和实现工作目标的技巧：清





扫行动。

所有东西都放在书桌上了吗？很好。先把它们堆成一堆，越高越好。这会让你更清醒地意识到，自己已经累积了多少应该处理完的工作。30分钟以内，你将快速地把所有的工作分成以下四类：“立刻执行类”、“归档类”、“扔掉类”和“移交类”。

你怎样处理堆在最上面的那份文件呢？最简单的回答是，不同的人有不同的选择。每次面对最顶上的这份文件时，你应该立刻决定它属于下列四种处理方法中的哪一类：“立刻执行类”、“归档类”、“扔掉类”和“移交类”。

如果你暂时不能确定某件东西该如何处理，你可以把它压在最底下，但只能这样做一次。第二次遇到它，你就必须知道该怎么做了。

立刻执行类

实际上，你书桌上的这一堆需要“清扫行动”的文件里，只有一小部分属于“立刻执行类”。这是因为只有少数几样“重要但不紧急”、或者“重要而紧急”的事，和那些你觉得应该迅速解决的事才属于这一类。你可以把这些文件放在一个文件夹里。如果它们所涉及到的工作资料存在电脑里，你可以把它们按照处理的先后顺序排列。

归档类

对于一些循环发生的小事，我们只要将其列入备忘录、电子日程表里就可以了，没必要放入工作清单中。

书桌上的这堆文件里，许多都适合放进文件夹，而不是立刻处理。有一些只是你想要保存的信息，根本不需要处理。记住，归档虽然是一件很简单的小事，但它却能给你很大的帮助，因为你收在文件夹里的东西很可能有未来价值。



许多人有 43 个到期备忘文件夹，每个文件夹标有 12 个月，每个月 31 天。备忘录文件可以提醒你某一天需要处理某项工作。因此，有了新的任务时，你可以把它放在备忘录文件里。每天，你都要检查备忘录，确定需要处理的工作都完成了，或者至少开始了。

如果你在某个月的第 3 天接到一项工作，但可以等到这个月的 24 号才开始，你可以把相关文件、资料放在备忘录里标有“22 号”或者“20 号”的这一页，给自己更充足的时间。

备忘录文件夹能够帮助你工作得更有条理，也可以减少积压的工作量。另外，某些东西归档之后，几天、几个星期或几个月之后再来看，你会更清楚地找到客观的方法处理它。

对于那些可以在之后随便哪天处理的文件，可以把它们放在每日或每月备忘录文件夹。如果资料太大无法放进去，可以把项目的名称写在一张纸条上，然后放进备忘录，再把资料整齐地放在另一个地方，远离你的书桌和视线。

扔掉类

在你准备把某些东西放进文件夹时，请先考虑它值不值得保存！实际上，我们归档的许多东西都是信息鸡肋——永远不会再用到，但又舍不得扔掉。我们保存的许多文件都是过时的信息，或者是在网上很方便地找到的信息。因此，你书桌上的这一堆应该有很多属于“扔掉类”。

移交类

随着“清扫行动”的继续进行，找出那些可以分配给别人处理的工作。能把越多手头上的事务合理地分配出去，你的书桌和办公室就越整洁，你就可以集中更多精力处理其他更重要的工作。

寻找每一件可以交代给他人去做的任务。除了那些要求你独自处理的工作，其他的都可以这样做。你可以找来铅笔和记事贴，写



上要交代这件任务的人的名字，然后贴在上面。

清理完成，开始工作

书桌上的这些文件一件不剩地分好类以后，就可以开始工作了。把那些适合移交给他人的任务分配出去，不需要留下的东西扔掉或送出去，需要归档的东西归档。剩下的就是你需要在今天，或者这个星期、这个月处理的重要的或者重要而且紧急的任务。估算一下每件任务大概需要多长时间才能完成，把所有的时间加起来，得到的数字再乘以 1.5。看着这个数字越来越大，你会强烈地感受到自己不应该像过去那样继续下去了。

从现在开始，你要变得精简、高效、专注。考虑还有哪些可以扔掉，哪些可以合并，哪些可以忽略，哪些可以推迟，哪些可以分配出去，哪些可以集中在一起处理，哪些可以自动操作……

◆日常的功夫

反堆积

使你的办公室保持整洁高效的最好办法，就是在文件、资料堆积之前处理它们。

不管何时，只要你发觉东西开始堆积，书桌、文件柜、房间的角落或其他地方，马上清理掉它。

每一次，你手头的文件或工作积压得越来越多时，提醒自己：是你造成了这种局面，是你应该对它们负责。根据我自己的经验，没有一种方法比“清扫行动”能够让你更快地解决这一问题。它可以让你甩掉许多不重要、不紧急的任务。

确定了最重要的项目或任务以后，着手去做，一直到它结束。如果因为需要等其他人的投入或别的原因而无法完成，坚持到无法再进行的时候，然后开始下一个项目。



万事开头难？

如果你的书桌一团糟，而你不知道从何开始的话，那么有一个简单的办法，就是把丢在你书桌上这里一支、那里一支的钢笔、铅笔收拢起来，然后放进笔筒或一个可以装它们的容器里面。

接下来，把那些写了诸如地址、电话号码、网址或其他重要信息的便利贴、便笺纸和小纸条收集起来，然后你需要做的是：把这些信息输入到电脑里，创建一个专门的文件夹保存；把这些信息复印到一两页纸上，然后整齐地放进文件夹里或者折起来放进抽屉，方便随时查看。

现在该整理书桌上所有的文件、资料和文件夹了。把书、杂志、报告和大的文件放在书架上。如果你需要其中的几页，复印出来，把复印的几页纸放在合适的文件夹里，然后把书、报告和大文件放到架子上。

如果你还是没办法开始，你可以把它像对待重要任务一样，记在你的记事本或日程表里。这样做不是给自己又增加了一个负担吗？别担心，实际上这会让你觉得整理书桌和办公室是很重要的，会提高你成功的概率。

60 秒之内找到

做事缺乏条理会影响上司、下属和同事对你的信任和印象。如果你经常把别人交给你的东西放错位置，他们对待你的态度和方式会发生改变。

通常来说，如果你不能在 60 秒之内找到想要的东西，那就不能说你工作有条理。这似乎是个过于苛刻的标准，但是想想：打开一个文件柜，快速翻过一叠文件找到它，需要花多久呢？

这样的状态不是一夜之间就可以达到的，尤其如果你最近几个星期、几个月都没去管你的文件夹。不过别着急，你可以做到。



定期清理文件夹，把那些过期没用的及时扔掉。让文件夹“瘦身”到只剩下精华。不管你喜不喜欢做整理的工作，你别无选择，因为你需要把文件和资料摆放整齐，在需要的时候可以快速拿到。



你需要知道：

- 如果你不是有意识地分配时间，很可能花更多时间在紧急任务上，而不管它是否重要。
- 把主要时间和精力集中在重要但不紧急的任务上。
- 堆积起来的文件可以做如下四种处理：执行、归档、扔掉、移交。
- 如果你总是不想开始“清扫”，请把它写在日程安排表里。
- 准备一个备忘文件夹，把那些适合推迟的工作保存在这个文件夹里。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯三 你是它们的主人



在办公室工作中，我们要面对成山的纸张和爆满的电子邮箱，让人手忙脚乱、满头大汗。明明这些为你服务的工具现在竟然成了你的“主人”。从现在起，要有新的变化，你的工具你做主，成功近在眼前。



跟“纸”过招

金钥匙：



- ◎ 纸张带来的烦恼
- ◎ 表格漫天飞
- ◎ 合并和清理
- ◎ 安静思考创造奇迹

尽管现在网络已经是如此发达，但是在办公场所，铺天盖地的纸张现象仍然没有多大好转。各种传真机、打印机、复印机，它们每天都在制造者各种各样的纸，我们几乎相互把对方淹没在了纸张里。

◆ 把纸张垃圾拒之门外

为什么在工作中会被纸张压得喘不过气来？人们会给自己找各种各样的借口，比如是别人迫使他们收到越来越多的期刊、杂志，是别人让他们收到越来越多的邮件。事实是，除了你自己，没人让你这样做。

一个奇怪的现象是，我们试图消化的信息越多，我们越能找到更多信息。我们就像一台信息总机，惊叹于我们掌握的信息量如此之大。为了确保每一秒都过得充实，我们打开了一封新的垃圾邮件，或者浏览一份无关紧要的新闻快报。

积累，出于本性，会偷走你的时间。最初你收到它们，然后把



它们放好，阅读它们，把它们移到别的地方，整理它们，或者把一些归档，把另一些扔掉，再移到别的地方，最后你举起双手，陷入绝望。

如果每次这些东西出现在你的办公桌上的时候，你都能定期及时整理、清理的话，你的事业会怎样发展下去？你很可能有更多的时间，取得更多的成就。

整合清理

在每一天、每个星期、每个月、每一年的工作中，你需要处理无数的备忘录、报告、报纸、简报、传真、新闻快讯、杂志、日程表、宣传册和其他各种各样的杂物。现在，你被太多的纸张包围了，减慢了你的工作效率。

抓住那些对你工作重要的信息，掌握它们，把其他的甩在后面，这并不是建议你对所有的信息都置之不理，而是在告诉你：理智地选择那些值得花时间和精力去的信息。绝大多数企图吸引你注意的信息都需要被忽略。

为了保证工作中的条理和效率，我建议你减少现有的信息处理量，有意识地选择值得你花时间和精力去的信息。如果你害怕会因此而错过一些关键信息的话，这种担心是没有必要的。各种信息渠道的信息过剩，比如期刊、互联网、简讯或公司的内部网使得你错过一些重大发展信息的可能性几乎为零。

怎样处理这些纸张

在办公室收到一本杂志或期刊，即使是一本你确实想要的杂志，但是你需要一整本吗？你应该把它精简为重要的内容。通常你可以撕下并保留重要的几篇文章，其他的则可以回收。不管是一本多厚的书，你都应该养成这样的处理习惯。

每次有一大堆信息要处理时，我就会把它分解成最有用的几页。



我用一把尺子快速、熟练地把每一页我需要的信息点挑出来，然后把它们整合成一两页，打印出来。这样做，可以让我以后阅览起来更方便，可以让我的文件夹更“苗条”、更有重点，也可以减少我的焦虑感。

◆不要被纸张围困

你工作的地方呢？虽然有了网络，或者按某些人所说的“正因为有了网络”，每天都有雪片般的纸张弄得我们不胜其烦。

虽然许多机构和公司都作出了要精简信息的长期承诺，但是填表格这件事是变得越来越简单了，还是越来越复杂、越来越多了呢？如果你最近买了新的办公设备的话，要填的表格比以前多了还是少了呢？在一些公司，获得批准和报告所要填的表格比十年前多了一倍。

如果你是老板或者主管，回忆一下上次你解雇一个人的情形。光从填表格这个环节来看，是变得复杂了还是简单了呢？

把那些你自己在公司、部门制造出来的表格拿出来看一遍，再检查一遍，哪些是没用的？如果你可以把两张或更多张表格合成一页，或者去掉一张表格，你将会得到下面这些益处：

- 减少纸张使用量：纸张的订购、接收、处理、保存都会减少，节约了时间和成本。
- 减少打印和相关费用：减少了打印机的使用，节约了电、墨盒和墨粉的使用。
- 减少了储存所需要的时间：减少了收集、运输的时间，节约了空间和员工花上面的时间。
- 减少了分发成本和劳动力：减少了返工和分发的时间。

如果表格减少，你不是唯一的受益者。那些原本要填这些表格



的人和原本要处理表格的人都能够省掉许多的麻烦。

当你成功地减少或省去了表格时，你会收获越来越多的惊喜。

◆在纸张控制你之前控制它

特里·鲍罗森博士在其《他们是防弹经理人，不是吗？》一书中建议道：“如果你拿起了一张纸，读完了它，至少要知道它该放进哪个文件夹，用笔在右上角标一下，免得下次归档前还要再读一次。”

要想在工作中有条理，并一直保持下去，处理纸张仍然是头等大事。你的使命，就是坚持使自己在那些向你涌来的文件中处于主导地位，除此之外，别无选择。

在决定哪些需要归档，哪些不需要时要慎重。不要把所有堆在你办公桌上的物品都扔掉，但是也要认识到，如果你让每一张有没用用的纸都进到你的办公室，麻烦就会开始。每一页没用的纸都可能影响你保持条理性的能力。

每天都尽量使自己的办公桌整齐干净。傍晚，清理好书桌后，为你白天的成就好好鼓励一下自己。

精简信息

当你收到一大叠资料时，快速浏览，找出重要的几页、段落或相关信息。

清理书桌、整理文件夹、回复邮件、更新工作日程，这些会让你觉得自己已经处于支配地位了。接着，会有更多需要你分心的事务来到你面前。新的电子邮件需要回复，新的信件需要处理，一份重要的传真，电话铃又响起来了。一瞬间，刚刚才建立起来的秩序感似乎蒸发了。

我们每个人都有一天的条理被打乱的类似经历，其实，有一些



简单的方法，能够使我们克服干扰，获得主动权。

当你书桌上的文件越堆越高的时候，把它们全部处理完，变成了一个不可能完成的任务，至少你心里是这样想的。“我打算怎么处理这些信息呢？”当你把信息量减到最小时，它们看上去是可以完成的。感觉是一个非常重要的工具。当你相信自己处于优势时，你也会相应地这样去做。这不仅仅是积极的想法，它还会引发连锁反应，从而发挥效用。

记住：要想保持条理性，最大程度地精简所有的材料，让文件夹里只保留那些手头的工作所需要的信息。

整合清理的最佳时机

一年之中的哪些时候最适合清理你的文件夹和书桌呢？下面是一些建议：

- 新年临近：一年即将结束，这时我会把所有的文件夹拿出来清理一遍，把那些确定以后不会再用到的东西扔掉，这样可以清理出一半的空间。而我也觉得工作起来更有条理性了，可以随时应对工作中其他烦心的事。

- 春季大清理：春季一直都是许多人用来“除旧迎新”的好时机。夏末秋初，劳动节前几天也可以。凉风习习，让你一鼓作气把书桌、办公室、家和车里清理得整整齐齐、干干净净。

- 搬到新办公室：没有必要把以后不会用到的东西费力拖到你的新办公室。如果合适的话，你可以把它们送给同事。

- 换了新工作，离职前清理书桌和办公室。同样，把那些不再有用的书、杂志、文件回收处理，不要带到新的工作地点。

什么时候清理文件夹和书桌最好？答案是——任何时候，任何你觉得应该清理的时候。不必等到上面所说的几种情形才开始行动。从现在起，你应该知道使你的文件夹、个人财产和你的事业重新回



到掌控之中的重要性。



你需要知道：

- 看看你制作的哪些表格是不需要的。
- 精简所有你收到的文件、资料或其他信息。
- 不要自找麻烦，退出垃圾邮件名单。
- 在一年中的最佳时机（新年、初春、生日、搬家）清理文件。



拿什么拯救你，电子邮件

金钥匙：



- ◎ 电子邮件占据了你的一天吗？
- ◎ 为什么电子邮件会让你上瘾？
- ◎ 基本原则和常识
- ◎ 摆脱电子邮件的烦扰

为了准备一次在商业印刷企业年会上的演讲，我拜访了当地一家大规模印刷厂的运营副总裁，他在办公室接待了我。他有一个见解给我留下了极为深刻的印象，同时也一直是我努力的目标：不要让电子邮件支配你的一天。这句话对于如何实现工作目标也有着非常重要的借鉴意义。

◆ 电子邮件只是工具

当然，你在一天或一个星期之内收到的重要电子邮件，是值得你花时间和精力去应付的。但是，如果你的时间和精力是被电子邮件而不是计划中更重要的工作所支配的话，这些等着你去完成的工作会变得不那么重要，结果也不会像你计划中的那么令人满意。

电子邮件和普通邮件、电话一样，只是一种交流工具。它取代了面对面的交流、邮件快递、偶尔的会面和直接交谈。它所有的这些功能虽然重要，并且给你带来了便利，但并不代表它可以取代你，支配你的工作、时间和你的一天。





◆管理邮件的智慧

韦恩认为，对大部分人而言，管理书桌上那一大堆文件，已经是一件困难的工作了，更不用说要管理他们电脑里的那些邮件和信息了。“你收集的垃圾越多，你可用的空间就越少。电脑会让我们保存更多没用的信息。”

尽量减少保存的信息可以为你节省时间。

如果你每次都要在几百条信息之中找到你需要的信息，那么你的效率太低。实际上，你收到一条新的信息之后，许多存储过的信息都会变得多余。及时更新信息，往往比一下子面对堆积成山的、未整理的信息要容易许多。

把邮件里的信息存到硬盘

如果你所在的公司用电子邮件服务器存储邮件，为了防止服务器爆满，系统管理员会给每位使用者的邮箱设置一个容量。了解你邮箱的容量，并提前做好准备。你可以把邮件信息保存在你的电脑硬盘的一个邮件文件夹中。

如果你不使用邮件服务器，那么你就要为你的邮件备份。为了谨慎起见，你可以把重要的信息存储在 CD 或 DVD 里，或者把它们制成文档。

上午阅读邮件

早晨到达办公室，先不要急着工作。你可以在忙碌的工作到来之前，安静地思考几分钟，为这一天的工作做个安排。

对有些人来说，打开邮箱是一天工作很好的开始。也许你这天的工作计划，跟你收到的邮件有关。你可以在一天的工作开始之前看邮件，也可以在完成一天的工作任务之后再打开邮箱，这取决于你的工作性质。如果你的职务是助理或秘书，你的邮件通常是关于



紧急任务的，那么你必须把查收邮件当做上午的首要任务。但是，不要把一天之中工作效率最高的几个小时浪费在随意查看邮件上，在适当的时候处理重要的邮件就可以了。

不要急着回复

对于那些不重要的邮件都留到下午回复。在掌握了需要了解的细节、确定那些分配出去的邮件都得到了处理之后，你可以开始回复这些邮件了。你的目标是在这一天下班之前，回复完所有的邮件，或者至少在第二天上午之前完成，以便对方能够及时处理邮件。

如果你实在抽不出时间，可以用标准回复，说明你已经收到邮件，将会在某天之后再详细答复。你也可以考虑让其他合适的人帮你处理。

并不是所有的邮件都同样重要，因此你应该区别对待，标上记号。但请记住，**如果所有的邮件都标上“优先处理”，那“优先处理”也就失去了意义。**

来自客户和老板的信件通常很重要，也可能很紧急，因此应该优先处理。许多邮箱系统都有给发送的信件标注紧急程度的功能，你可以鼓励你的同事和员工合理使用这个功能。如果你的邮箱系统没有这个功能，你可以在主题这一栏写明，有助于引起收件人的重视。

◆基本规则

处理完垃圾邮件后，一定要抵制住把其他所有邮件都阅读完的冲动。来自列表服务器或其他来源的邮件也许有保存的价值，但是也可以在以后的一个时间来阅读，或者留作参考。

如果有几封关于同一个主题的邮件，先读最新的那一封，也许之前的都不需要再看了。

为正在进行的项目在电脑上创建一个文件夹，把所有与这个项



目有关的内容都保存在这个文件夹里。这样，双方的谈话内容你都有文件记录，以便日后查证。

项目结束后，你可以删除整个文件夹、把它和其他文件合并、摘取其中重要的部分或者把它归档。

设定时限

如果电子邮件不是你的工作职责，不要让它影响你一天的工作。找出你一天中效率最高的时间，在这段时间把电子邮件挡在外面。

如果你通常在下午 3 点最没精神，可以在这个时候安排半小时查看邮件。遵守这个时间限制，否则你有可能把一整天都浪费在查收、阅读和回信上。

把无关紧要的邮件整理在一起后，如果你没时间回复，可以把它们删除。如果你有段时间不在办公室，把邮件浏览一遍，先看最新的。如果有几封邮件都是来自同一个人，时间最近的这一封可能包含更多信息，或者告诉你前面的信都已经得到了解答。

保存邮件

你会定期查看其他人抄送给你的信息吗？如果你的收件箱塞满了这样的邮件，而你回忆不起来，那么你可能错过了一些直接发送给你的重要信息。

设置你的邮箱，让它自动把抄送邮件保存在统一的文件夹里，方便以后查找。设定一个期限，在此之前删除这个文件夹里的所有邮件。

如果你订购了电子邮件列表服务，确保你的电子邮件客户端提供了邮件自动分类、存档的功能。你可以让邮箱根据邮件主题，只保存信息类邮件。

如果你的邮箱按照主题自动给邮件分类，当心主题栏有时会和内容不吻合，这时的分类可能不准确。



移动邮件

设置邮箱，让它自动把邮件保存到恰当的文件夹里。新邮件保存到“新到”子文件夹里，一个星期以后把“新到”子文件夹里的邮件移到“最近”子文件夹，最后“最近”子文件夹里的内容移到“待删除”子文件夹。

如果你决定一个月之前的信息都可以删除，可以按期把“待删除”子文件夹里的内容全部删除。这个文件夹空了以后，把“最近”子文件夹里的内容移到“待删除”子文件夹，再把“新到”子文件夹里的内容移到“最近”子文件夹。

你可以随时查阅任何一个文件夹里的内容，但是记住，一个周期以后必须把“待删除”子文件夹里的内容全部删除，看都不用再看。

◆选择性阅读

如果你收到的邮件很少，这对你可能不是问题。但是如果你每天收到很多邮件，就算你想一一阅读也是徒劳的。有选择性地阅读邮件。如果某些邮件你从来不读，告诉对方把你的名字从联系人名单中去掉。如果你有私人助理，把区分邮件的标准列出来，这样你的助理就会知道一封邮件是否需要你亲自回复。

有选择地使自己的回信简短。出于礼貌，我们通常会在回信中表示：如有需要，乐意继续提供帮助。下面则是一种既礼貌又可以避免一而再、再而三的询问的回答：

问：你能告诉我这件事该怎么做吗？

答：好的。你可以阅读使用手册的第 10 页。

如果一个问题有不同的人询问你，你可以把回答保存起来，下一次有人问，直接复制过去。还有一个更好的办法，把大家问得最多的问题和你的回答做成一个板块，放在你的主页或其他大家都可



以看到的地方。

◆别管电子邮件

根据一天或一周的工作任务安排时间。完成主要任务之后再查看邮件。即使是最大的项目，你也可以把它分解成很多部分，逐个攻破，获得满足感。

很多工作需要集中精神才能做好。如果你思维流畅，就可以更轻松、更顺利地完成工作。电子邮件本该是一种礼貌的交流方式，为什么让它打断你的工作呢？如果有新邮件时，你的邮箱会自动提醒，那么在你不想被打扰的时候，最好关掉这个功能。

许多人发现，在下班之前查阅邮件可以让他们从一天的忙碌中放松下来，另一些人则觉得，查看收件箱会让他们一下子神经紧张。如果你觉得你的生活已经被工作取代，一个星期的几个晚上，离开办公室之前不要管电子邮件，跟同事聊聊天，给自己真正放松的时间。



你需要知道：

- 如果你每次都从几百封邮件中寻找需要的信息，说明你缺乏效率。你需要及时清理邮件。
- 如果你一天的工作从查看邮件开始，那些可以交给别人处理的邮件最好快速分配出去。
- 如果觉得生活已经被工作取代了，那么一个星期有几个晚上在离开办公室之前不要管电子邮件。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯四 目标为王——肯定你的心



当一切外部条件就绪的时候，这并不意味着你已经行进在了成功的大路上，此时你需要审视一下自己的内心。你的目标、你的生活、你的事业，所有一切的根源都是你的心，它才是最终决定成功的终极因素。肯定你的心，赢得内心的斗争。须知效率和效力源自想法，然后我们再考虑其他事情。



心灵攻坚战



金钥匙：



- ◎ 内心的斗争
- ◎ 摆脱依赖
- ◎ 创造力无穷
- ◎ 跟随自己的直觉走

面对越来越多的干扰、诱惑和大大小小的工作任务，能不能偶尔停下来反思、倾听你内心的声音、发掘你潜在的智力、构想未来的蓝图，这些看似不起眼的小事决定了你是一个高成就的人，还是碌碌无为的人。

当你赢得了内心的斗争，你就可以战胜一切。毫无疑问，你头脑聪明，它为你带来了今天的成就。你所获得的成功和遭遇的失败，很大程度上取决于你利用这个最重要的资源的能力。

◆ 赢得内心的战斗

当你面临艰巨的任务和挑战时，你有没有想过，其实很多人也和你一样面临着这样的困境。我们之中最聪明的行动派在遇到困难时，会这样鼓励自己：赢得内心的战斗，然后朝着目标前进。

人类是依赖习惯、贪图便利的动物，常常过于依赖熟悉的环境、做事的方法、使用的设备，即使身处的环境不那么令人愉悦也懒得改变。

约翰·肯尼斯·加尔布雷斯博士是哈佛大学著名的经济学家，他



的代表作《论贫困文化》中论述了这样一个问题：贫穷的社会包容他们的贫穷。穷困的生活虽然艰难，但那里的人们觉得战胜困难，努力使自己过上好生活更困难。于是他们安于现状，一年又一年，一代又一代都在过着贫困的生活。职场上同样如此，公司、部门、团队甚至小组，一不留神，也会陷入这种自我妥协、不求上进的陷阱中。

◆任何人都有依赖心理

心理学家告诉我们，随着年龄的增长，戒除依赖心理也越来越困难。我们思考问题、解决问题的方式已经在大脑中形成了定式，而这些思维定式使我们在面对外界刺激时只图捷径。

对每个人来说，墨守成规或产生依赖心理都不是难事。这是人类的天性之一。

你是不是太过依赖、太执著于你过去的做事方法，即使它对你的事业没有帮助，甚至会阻碍你的前途，你也依然如故，抵制新的尝试？

◆克服思维定式

随着我们度过 35 岁、40 岁、45 岁、50 岁的生日，我们渐渐习惯了某种思考和行为方式，形成了某种思维定式。我们一直没有察觉到这一点，这种定式最终会成为我们的第二天性，除非我们想办法改变。

并非人们在中老年时期无法改变自己，只是他们的定式更顽固，改变起来更困难。

认识到思维定式的存在以及它们可以被克服，能够帮助我摆脱工作和生活中的一些先入之见。

现在我想跟你们分享让我获益匪浅的一些小经验。几年前我开始了一个研究，我觉得对你也会很有用的。那段时间，下班后，我会走不同的路回家，偶尔听不喜欢的古典音乐，偶尔读不感兴趣的



杂志，偶尔尝试那些不是第一选择的电影、音乐会和表演。接触到这些和以往的经验不同的情节、人物、风景、声音和看世界的方式时，我觉得自己收获很大。

◆运用你的创造力

尝试和你专业无关的培训课程，在餐馆点没吃过的新菜式，接受新观点、新事物。实际上，你的一生中有许多值得尝试的新事物，它们能够激发你在工作中的创造力，帮助你摆脱依赖性，克服阻碍你前进的惯性思维。下面是一些诀窍：

在工作中：

- 制订每天两次 15 分钟的休息计划
- 不要在办公桌前吃午餐
- 和其他部门的同事交流思想
- 用具有启发性的植物、图画和艺术品装饰你的办公室
- 熟悉公司里某些陌生的业务

下班后：

- 订阅别的杂志、报纸
- 读一本文艺小说或史诗
- 改变穿衣风格
- 在门廊舒展自己的身体
- 在后院安一个吊床

为了增强自己的意识，你需要：

- 周末进行一次即兴旅行，去一个以前没去过的地方
- 参加一个课程
- 参加一个读书讨论小组
- 做义工





- 开始一项新的体育运动

这些活动最终会让你有一颗更自由、更开阔的心胸和更丰富的人生经验，能帮助你作出更正确的选择。

◆一个决定导致更多决定

所有的商业活动归根结底，本质就是决策。我们每天都在作决定，小到回复邮件的内容、召开会议的日常事务，大到推出什么产品、什么时候推出等战略上的决定。

丽贝卡·梅里尔在她的书《正确的生活》里提到，有效决策是人们生活和事业中关键的技能。人们一生都在作各种各样的决定，从来没有停止过。我们必须认识到“每作出一个新的决定，都会有更多决定等着你去做，只是好坏的问题”。

在我们生活的这个时代，随着信息资源的过剩，作出有效决定也变得越来越困难。很多情况下，有效决策超出了我们的能力和智力。

“每作一个决定，你都会损失一些东西，尤其当你决定什么也不做的时候。”

既然你所作的每一个选择都会直接影响你的生活质量，你应该学会如何作出正确的选择。“只有在需要作决定的时候，你才会作出决定。”

◆改变思考的方式

约翰·麦克斯威尔在他的《为改变而思考》一书中指出，我们作出的决定大部分取决于我们的思考方式，因此有必要了解思考过程本身。

麦克斯威尔提醒人们，大多数人在决策过程中遇到的最大障碍是他们的感觉。“他们想要改变，但是不知道怎样才能克服情绪上的障碍。”



他给我们提供了一个“三段式”帮助人们控制自己情绪的方法：

- 大前提：我能控制我的思想。
- 小前提：我的感觉来自我的思想。
- 结论：我可以通过控制自己的思想来控制自己的感觉。

麦克斯威尔认为，如果你愿意“**改变你的思想，你就可以改变你的感觉。如果你可以改变你的感觉，你就可以改变你的行为**”。而那些好的行为能够改变你的事业，还有你的人生。

◆理性的分析方法

运用理性思维进行分析也是作决策的重要方法。这个科学方法最初由英国哲学家弗朗西斯·培根于 1592 年提出，后来得到了法国哲学家、数学家雷内·笛卡尔完善，成为了分析思维最基本的方法。

科学方法由六步组成：观察、提出问题、作出假设、做实验、收集数据和结果、作出结论。

下面是我对这些步骤作的一些分析：

1. 观察。观察需要调动你的五官感觉。随着观察的深入，在你的头脑中会形成一些问题。
2. 提出问题。探寻现象产生的原因，记录问题，进行文献调查研究。
3. 作出假设。对提出的问题做科学性的假设。
4. 做实验。设计并进行实验，验证假设。
5. 收集记录数据、结果。收集数据之后进行准确计算和测量。仔细记录便于以后分析。
6. 作出结论。运用数据来支持或推翻你作出的假设。对实验进行必要的补充和改善。公布你的发现。

记住：如果你的结论推翻了之前的假设，也不一定是失败。





◆跟着直觉走

将视野拓展到大家认定的事实之外，运用直觉和观察作出结论，取得惊人成就，这样的例子数不胜数。

当我们被太多细节和信息包围时，我们有必要暂时让理性思维放个假，调动我们的官能，听听直觉的声音。

理性思维虽然重要，但直觉、本能和内心的感受也同样重要。最近更有研究表明：直觉、本能、内心感受发挥的作用比人们想象中大得多。罗伯特·库柏博士指出“直觉是真实的，你应该听从”。对于你想实现的目标，即使是具有挑战性的任务，你的内心深处已经知道该如何进行了。

有越来越多的证据表明，在很多情况下你可以跟随自己的直觉。如果你不知道该如何完成一件任务，抛开顾虑地开始，让你的直觉指导你。跟随直觉作出的决定不是一时愚蠢的念头，而是包含了你所有的人生经验和知识。



你需要知道：

- 当你赢得了内心的斗争，你就可以战胜一切。
- 随着年纪的增长，摆脱各种依赖也越来越困难，但完全可以做到。
- 你能够改变。但需要你有意地选择，有时尝试不熟悉的道路。
- 每一个新的决定都引发更多决定。
- 有越来越多的证据表明，在很多情况下，你都可以跟随自己的直觉作决定。



笑对人生



金钥匙：



- ◎不要给自己施加压力
- ◎真正的效率由结果衡量
- ◎呼吸空间
- ◎心态很重要

当我和人们交谈或帮助他们解答疑难的时候，总是惊诧于他们经常抱怨“工作任务太繁重，顾了这头、顾不了那头，时间压力太大”。当我询问造成这种忙乱的原因时，他们的回答更让我感到不解，就像你走进一个房间，看见一个孩子和一个弄坏的玩具，你问那个孩子玩具怎么坏了，他却耸耸肩说：“就是坏了。”

◆不要给自己施加压力

毫无疑问，人们的生存压力越来越大。和其他人一样，我也感受到了信息和沟通超载给每天工作带来的影响。因此我们需要认识到学会选择、保持条理性、学会在适当的时候拒绝别人、保持平衡和活在当下的重要性。

活在当下是最容易被人们忽略的一个能力。太多人因为迷失在忙碌中，而忘记了活在当下的重要性。活在当下意味着你對自己当前的力量和状态有清楚的认识，虽然它不能保证你做每一件事都会成功，但它对你帮助很大。它能让你更好地掌握工作进度，表现真



实的自己，缓解工作和竞争的压力。

一旦你意识到活在现实中、活在当下的重要性以及自己的偏差时，你能通过作出一些努力来改变这种状况。首先就是在工作中，为自己安排一些休息时间。

◆谁手里拿着鞭子？

在我旅行演讲的过程中，我的很多听众的行为都让我很震惊。最让人感到讽刺的是在他们工作的过程中，有很多时间可以休息，可是他们偏偏不休息。而赢回这些休息时间，他们所要做的就是抛弃他们的固执，在工作的时候允许自己偶尔休息一下。要知道：7小时50分钟的工作加上10次1分钟的休息或思考时间，比8小时不间断工作的效率更高。

当我和一些高级管理人员交谈时，发现他们在可以休息的情况下，也很少让自己休息。然而有越来越多的证据表明，如果这些经理每天从繁忙的工作中抽出几次休息时间，比如上洗手间、去茶水间或午餐前后，他们的效率会提高。每天加足马力工作，不停下来给自己休息、思考的时间，只会降低自己的工作效率。

休息让你保持竞争力

对大多数人来说，凌晨2~5点是最疲倦的时候，早上9点到中午12点，下午4点到晚上8点头脑则最清醒、最敏锐，而敏锐的程度则取决于个人的体质、连续工作的小时数、工作的单一程度和工作环境中的其他因素。

合理安排时间，在工作和休息之间取得平衡，保持清醒的头脑和充沛的精力，才能更高效、更有效地完成工作。

合理安排空闲时间

人们认为公司的老板或高级管理人员应该会注重工作中的休息，



毕竟他们可以自己安排工作日程。事实相反，他们更容易过度劳累，成为“工作狂”。

相反，如果你是一家公司的普通员工，也许你会错误地以为在工作时间休息十分钟会有损你的形象和工作表现，而这种担忧是毫无根据的。事实上，如果你不能堂而皇之地趴在办公桌上打盹儿，那么十分钟休息时间对你一天的工作效率而言也非常重要。

分配好每一周的时间

如果你每周都有一天能在办公室外工作，或者根据你公司的情况，每两周出去一次的话，你处理工作会比在传统的办公室里高效得多。

而且，你可以远距离工作，通过电话、传真或者电子邮件与你办公室的人取得联系，此时你将节省大家交流的时间。同时你也可以不用装饰和清洗你的车，不用加长你的衣柜或者在前一天提前半小时入睡。另外，你还为自己构筑了一个保持工作高效的环境。

◆今天和明天

下面的表格能够帮助你合理地利用休息时间，取得更高的工作效率。第一列是一些放松活动，包括工作中、下班后和假期，每项活动都有三个目标栏：最近目标、短期目标、长期目标。“最近”这一栏填入你上一个月放松活动的次数，目标栏则填入你期望进行这些活动的次数，比如一周两次。

真实记录你已经完成的信息。认真审视短期目标栏，记录下你已经完成的部分；努力想象长期目标栏，记录下你想要完成的目标。

表格示例



工作中	最近	短期目标	长期目标
每天的“放松”时间（分钟）	0	5	10
每周的“放松”午餐	1	2	3
每周的“放松”时间（小时）	1	3	5
每周不用把工作带回家天数	2	4	5
每个月休息的周末	1	2	3
下班后	最近	短期目标	长期目标
每个月走另一条路回家的天数	1	2	4
每个月在下班回家的路上，顺便放松的天数	0	3	6
每个月在家办公的天数	0	2	3
假期	过去的 12 个月	接下来的 12 个月	三年以后
每年三到四天的假期数	2	3	6
每年一周的假期数	1	2	3

按照该表格的样子制作一张空白表格，填写你自己的时间表。
并在一段时间内，定期复习巩固你的时间表。周期性的休息看上去好像很简单，然而你会发现实际做起来很难。



◆新的力量来源

当你和别人打交道时，你接触到了一个全新的世界。你会获得他们的信息、知识和经验。

和一个同事共进午餐，聊起了工作上的事。几分钟之后，两个人越聊越深入，越聊越激动，解决工作中某个难题的方法和思路，就在愉快的聊天中诞生了。但是当你回到工作中，这些好点子可能很快就会被你遗忘了。如果你有意识地安排这种激发“创造力火花”的讨论，你会发现自己受益无穷。

我和一位顾问每个月都会在他家的餐厅碰一次面。我们在饭桌旁相对而坐，讨论各自遇到的问题和克服这些问题的解决方案。桌上放着的录音机会把我们的谈话录下来，我们每人一份，回家后再把其中的内容抄写下来，进行整理。

探寻获得新思想和突破的新方法。每一天、每一刻都包含着实现你目标的希望。

◆笑对生活

你一天中，尤其是在工作日，开怀地笑过几次？据说5岁的孩子平均一天笑113次，而44岁的中年人平均一天只笑11次。幸运的是，当他们退休时，笑的次数又会增多。

不管你处于哪个年龄段，**关键在于以舒适的节奏工作和生活，一路微笑。**把握事业的另一个关键是可以退一步来看全局和重点，看到事物的阳光面。曾经让你最尴尬的过失或失态，也许最后就成为了让你发笑的回忆。笑对生活，享受工作中的每一个瞬间，激励自己取得更多成就。

◆改变自己的方法

改变自己的想法、感受、对刺激的反应甚至工作和生活的节奏，



能使我们有机会把自己的工作变得更简单、更容易把握、更有乐趣。关键是培养一种既认识到工作压力大，同时也相信自己有能力处理好它们的积极心态。

工作方式上小小的改变，就能为你带来心灵的平静和工作目标的实现。你需要知道：

- 大部分看上去紧急、非做不可的事，实际上不一定是那样。
- 有时，应付充满挑战性的任务的策略就是放慢脚步。
- 你需要在一天的工作中偶尔停下来，恢复精力和动力。
- 通过磨炼你实现目标的各种能力，你能够更好地处理各种各样的危机。
- 你能够对身边的人产生积极的影响。
- 只要你愿意，对工作和生活的满足感，会源源不断地持续下去。

实现目标更多的是一种心境而不是外界环境。相信自己，你可以通过改变自己的心态和外部环境，取得更多成就，实现工作和生活的平衡。



你需要知道：

- 我们面对的大部分压力都是自己造成的，但我们却忘了这一点。
- 活在当下意味着，你对自己当前的力量和状态有清楚的认识。虽然它不能保证你做每一件事都会成功，但它对你帮助很大。
- 合理安排时间，在工作和休息之间取得平衡，保持清醒的头脑和充沛的精力，才能更高效、更有效地完成工作。
- 工作方式上小小的改变，就能为你带来心灵的平静和工作目标的实现。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯五 目标管理方程式



毫无疑问，现代社会中人们面临的挑战比以往任何一代人都要大，实现成功的目标似乎越来越难。俗话说，好的开头是成功的一半，要想成功，需要先肯定你的目标。理解目标前进的阻碍，明确目标实现的要素，你会发现成功已经不遥远了。下面就给你列一个方程式： $X+Y=$ 成功的一半。



X= 理解目标前进的阻碍

金钥匙：



- ◎来自四面八方的干扰
- ◎信息和交流超载
- ◎选择越多，困惑越多
- ◎障碍和工作效率

一些研究表明，尽管面对重重工作压力，员工仍然会浪费不少的工作时间。现在的员工比他们上一代的同人工作负担更重。X，毫无疑问，就是阻碍你前进的各种干扰因素。

◆干扰因素增加，工作效率提高

在这里，我不想赘述生产力得到提高的话题，我只想简单地说一句，今天的员工在实现工作目标方面远远胜过他们昔日的同行。现在，各行各业的员工，包括政府部门、非营利机构、医疗保健、教育及私营企业的员工，比过去投入了更多的时间在他们的工作职责上，而且也有了先进的工具辅助他们的工作，这些工具所提供的便利是前辈同行们无法想象的。

无可否认，许多人在鼠标的点击中不负责任地工作。有调查显示，与工作无关的上网和电子邮件通信已无法控制。谁不在工作时间打私人电话或干点私事？

在出现电子打字机和电脑之前，普通的办公室里，一名员工一



天能完成 25 ~ 30 封信件就是很了不起的工作效率了，雇主也不会另有所求。而现在，任何人，我说的任何人包括一些 10 岁的孩子，只要他们愿意，就可以在一天内轻易完成 500 ~ 1000 封信件，这甚至都不是什么新鲜事。在任何一天里，由个人发出的电子邮件总数（这里说的不是垃圾邮件）是网上所有网页总和的 500 ~ 600 倍。

◆信息爆炸的时代

当今世界信息泛滥，这其实往往会成为提高工作效率的绊脚石。如果把全世界每年某一方面的信息总量打包分给世界上所有的人，每个人可以分到相当于 250 本书的信息。

过去无数的数字都证明了这铁一般的事实，我们已经不用再赘述了。

不管你有多能干，工作得多熟练、多有条理、多聪明，事实上，所有员工都发现，他们已身陷史无前例的信息浪潮中。而不用老板点明，你就知道你最好有能力处理所有的信息。

◆选择越多，困惑越多

一家最普通超市出售的货物大概就有 40000 多种，如此多的商品、如此多的品牌、一个品牌下又有如此多的种类，每一位消费者都逃脱不了过多选择的轰炸。

不管你在哪，人们似乎都在把事情复杂化。我们买来的那些使用起来更便捷的器具，真的便捷吗？电脑、平板电脑、智能手机……这些电子产品真的使用起来越来越简便吗？

电脑在提高工作效率方面所作的贡献，超过了以往任何其他发明，然而世界各地的人们仍在想方设法使它更好地为人类服务。

我们坐在键盘前，试图控制一方小小的世界。与同事交流，为使老板满意而努力工作，尽力让自己出色，同时，我们也浏览自己



喜爱的博客，在网上购物杀价，互相传递笑话——而这些都是实现工作目标的必要条件。

有这样一群人，他们一天之中的大部分光阴都毫无目的地度过，希望你不是其中一个。希望你有能力自我规划、自我调节，并认识到我们生活在一个信息超载的社会，有太多的网页、书刊和电子媒体争抢着吸引你的注意力。

◆从信息的密林中劈出一条路来

你决心振作起来，使自己“精简刻薄”。你即将披荆斩棘，冲出信息的密林。你即将甩开阻挠你提高工作效率的一切包袱。

你加快了日常的工作速度，这样你能在处理完堆积如山的电子邮件、整理完备忘录、发完传真、回完电话之后还能微笑面对生活。

你现在可以熟练快捷地处理好所有的事，一个新问题出现了。在你能够处理好一件又一件事情后，你的创造力、自发性却逐渐消失了。

◆要有所成就还是要好好生活？

你被牢牢困在一个陷阱里，而自己却毫无知觉。和其他所有人一样，为了生存而枯燥辛苦地工作，日复一日，年复一年。

如果新见解、新想法蹦了出来，你会或者你能够把它们付诸实践吗？你有没有产生过新想法，或只是简单地从已有的想法中筛选套用？

◆决无一刻闲暇

这是个“勇敢新世界”。当你忙得没有或觉得你没有一刻闲暇来阅读哲学、历史、科学书籍，当文学名著、戏剧、小说对你而言



如象形文字般陌生时，你是否该停下来以一种新的眼光来看待你的工作和生活？你也许在竞争中很出色，但你已无法面对独处，不能让自己的心灵得到片刻休憩。现代社会的诱惑无时不在、无处不在，你已经严重缺失了对它们的免疫力。

奥尔德斯·赫胥黎在《勇敢新世界》中早已宣告：“人们现在没有真正独处的时刻。我们让他们讨厌孤独，让他们的生活中无法存在孤独。”

有太多急于求成的员工在独处的时候会感到无所适从，渐渐地，这种不适应感会越来越严重。停下来一个人静静地思考、反省，在他们看来简直像进入敌人的领地般可怕。

除了形形色色的手持的、小巧的电子玩意儿和遍布公共场所的视听设备外，移动互联网为我们提供了更多无须独处的机会。如果想要安安静静地独自思考一会儿的话，努力争取吧！

◆无时不在的入侵者

事实上，手机成为了我们工作和生活中最大的干扰因素，你一天之中的任何时候都有可能被打扰。

并非你使用手机就无法完成工作，实际上，你能用它做很多事。但是，你完成的这些事性质却改变了。就像一个只有斧头的工人把一切都看做钉子一样，频繁使用手机的人只能证明手机的存在，别无它用。

有时，有事业心的人为了工作与他人联系过于频繁。我的意思是，你能给一个客户打几次电话呢？每隔多久你需要和办公室联系一下呢？每60分钟？或者是45分钟、30分钟更好？通过正常的交流，你已经为自己和他人创造了很多的任务与责任，就不要再过度交流了。



◆工作中的干扰

奇怪的是，干扰越大，我们就越想找到它。使用电子产品可以帮助你做很多事，但小心，你完成的这些事是局限于某一类的，其他领域的一些成就可能就与你无缘了。

现在开始，你必须重新获得，或者开始培养独自一人安静思考的能力了。刚开始的时候，你可能会有一种被你的小团体遗忘的感觉。但那是你一开始就想加入的吗？即使是，你想一刻不停地混在其中，没有休息的机会吗？

要想在职业生涯中获得长期、伟大的成就，必须开发你头脑中未曾开发的地带，只有这样，你思想的精髓才会出现。

当你学会重视独自思考的时间，而不是急躁行事的时候，你所取得的成就会越广越深。当你尊重它，懂得如何利用它时，沉默才是金。



你需要知道：

- 信息和交流超载是阻止我们实现工作目标的最狡诈的敌人。
- 如果你还没准备好就结束一项工作任务，你的大脑会一直在搜寻解决办法，而无法投入到手头的新工作中来。
- 当你的脑子处于忙碌状态时，最聪明的办法往往想不出来。
- 工作的时候过多交流会产生新的任务和责任。
- 长期的成就需要脑子里保留一块能够产生最好想法的地方。



Y= 明确目标实现的要素

金钥匙：



- ◎ 做一个有条理的人
- ◎ 一个内部时间管理的秘密
- ◎ 效率很重要
- ◎ 有效性是关键

不管任何时代，人们都在寻找实现目标的方法。然而，“实现”这两个字，对不同的人有不同的含义。这里的Y指的是实现目标所需的要素，借助这些要素获得工作中成功的能力。

◆ 做一个有条理的人

“做一个有条理的人”，这句话鼓舞着一些人，同时也引起另一些人的忧虑。在我作了750多次大大小小的演讲和为250多家公司做顾问期间，我遇到的职业人士大概可以分为以下两种：

1. 做事有条理，有能力将事情处理得有条不紊。
2. 做事缺乏条理性，即使有条理性，旁人也无法看出来。

做事有没有条理性与道德水平无关，认识到这一点是十分重要的。如果你长期以来做事都缺乏条理，你仍然是一个好人，当然，除非你忘记给你的猫喂食，那样你就会被认为是恶人。历史上一些最伟大的天才往往缺乏条理性。做事有条理本身并不能保证你的成功。



然而，在大多数情况下，那些能够轻松地完成工作的人通常具有良好的组织能力。设想一下，一场缺乏协调的竞选活动，一项没有明确进度安排的工程，或者是一家入院手续杂乱无章的医院，结果会是怎样？候选人会输，工程会超预算，至于医院——最好别去那儿。

对于个人来说，做事缺乏条理会让一个人浪费时间、金钱甚至失去同事的尊重（否则这些人很乐意提供帮助）。如果这一直以来是你的一个缺点，那么我在这儿提出的建议将为你的事业带来很大的帮助。

组织能力是基础

变成做事有条理的人需要你付出努力。它能为你节省时间，并让你获得心灵的平静。

组织能力并不是与生俱来的，而是后天逐渐培养的。当你试图使自己变得有组织能力，是不是很快就放弃，觉得没有希望了？要想获得并保持这种能力，关键在于付出努力。努力的时间长短，取决于你的工作空间有多久处于无条理状态。对大多数职业人士来说，相当于三个周末的时间应该够多了。

爱整洁和做事有条理并不是一回事。只要你知道东西放在哪，并能轻易拿到，就不需要把所有的东西都摆放得整整齐齐。为什么有些人不愿意把自己变得有条理性呢？出于某种原因，他们以一种恐惧的眼神看待条理性。

尽管你知道该清理房间了，仍然会有许多阻碍你的陷阱。以下就是常见的几种：

1. “我本来是打算……”如果这是你常挂在嘴边的一句话，那你最好把如何使自己变得有条理性作为你一生中的头等大事。
2. “我组织能力一向很差。”好的，没关系！可以原谅。组织



能力强和组织能力差的人之间的区别在于，组织能力强的人明白培养这一能力需要付出的努力的程度，而差的人则相信“不知道什么原因，事情变得乱七八糟，失去了控制”。

3. “我不知道该如何开始。”那么，请接着读下去。

4. “我还有许多其他要忙的事情。”当然，你很忙，你直到退休前都会很忙。一旦你变得有条理性，那些你要忙的“其他事情”会更直接地帮助你完成你想要完成的事。

5. “整理太花时间了。”最初，它会花大约三个周末的时间。再想想你那些因为杂乱无章而浪费的时间吧。

6. “我不觉得这有任何意义。”你工作中的许多方面都已经整理好了，现在，你只是需要多走几步，提高你获得成功的能力。

7. “我感到紧张，我觉得没有起到多大的作用。”扔掉没用的文件和废纸、创造更多的空间，这本身就起到了很大的作用。

好习惯的养成并不是在浪费时间

有时，你觉得为了使自己变得有条理性而花的时间和精力是一种浪费。毕竟，如果自己已经落后，而又有许多事情等着去完成，聪明的办法不是应该一头钻进去处理那些事吗？其实并非如此。在很多情况下，你需要减速才能加速。

缓一缓，给自己一个整理思绪的机会，想出一个更连贯的计划，深呼吸、喝杯茶，重新开始。

知道哪样东西在文件夹或磁盘里的哪个位置，能让你自如地专注于有创造性、有意义的重要任务，而不是周围一些鸡毛蒜皮的小事。

◆管理好你的时间

在工作中，管理你的时间对你取得成功是十分必要的。在拿起这本书之前，你也许已经读过很多关于管理时间的书。其实，管理



时间最大的诀窍就是加快速度，提高自己的工作效率——在这之前，你需要放慢速度，想一想如何前进。

积秒成年

你有没有考虑过，你的一生到底有多少时间？而在每件事情上你又花了多少时间？

假设，你 22 岁大学毕业，一生中工作 48 年，也就是到 70 岁。在这 48 年的职业生涯中，我们通常不重视，也不会认识到“积秒成年”的道理，因此，我们不珍惜时间。试想，你每天花 30 分钟做一件事，48 年累积起来就是 1 年！

琐碎小事会榨干你的工作时间。把时间浪费在细枝末节上，累积影响是惊人的：**你前几年被白白消耗掉的，这段时间上帝是不会再还给你了。**

你知道有哪些事你应该停下来，不再继续浪费你宝贵的时间吗？下面有一些建议：

- 允许那些没有重要事情的到访者的打扰。
- 处理已经转交他人或外包出去的任务。
- 不会说“不”。

浪费时间的罪魁祸首

日复一日，年复一年，对办公室员工来说，浪费时间的罪魁祸首一直是这么几个：缺少方向、目标不稳定、计划不周详导致的危机管理，等等。而现在，同样让他们伤脑筋的还有电话、手机、手机所带来的不断侵扰。有个人曾经这样向我诉苦：“我已经说不清有多少次谈话过程中，对方的手机一直‘嘟嘟’响，显示有新邮件，他就马上停下来回邮件。这些人似乎每时每刻都必须能被人找到。”

有些人不懂怎么说“不”，有些人则在处理重要工作上缺乏锻炼。当然，桌子、抽屉乱糟糟、书和文件堆成山、东西乱放找不到，都





是做事缺乏条理的表现。

有些人不懂该怎么分派任务给别人，任何事情都想亲力亲为。能者多劳固然是件好事，但事事都揽上身则是愚蠢的行为。它带来的是更多错误、挫折和资源的不当分配。不过，幸运的是，在这本书里你可以找到科学管理时间的办法。

◆效率和有效性的区别

现在，我们来看看实现成功的另外两个因素：提高效率和实现有效性。首先，我们需要区别这两个概念。

人们常常误解效率和有效性这两个概念，认为它们是同义词，可以随意替换使用。事实上，它们是两个不同的概念，对比使用时意思最明确。

打个比方，你经营一家自动化洗车行，任何一天，你都希望送来洗的车越多越好（效率），同时，每辆车都需要洗得干干净净（有效性）。

如果彻底洗好一辆车需要花费很长的时间，一天只能洗很少的几辆，这对你的生意不是件好事（效率低）。同样，即使你们洗车行的洗车速度全市第一，但每辆车都洗不干净，这也不利于公司的长期发展（无效）。因此，效率和有效性紧密相关。

提高效率

效率用来衡量生产率，即你能多快完成一件工作。

下面是有助于提高效率的一些小窍门：

- 养成一套早晨能快速出门的好习惯。
- 前一天晚上准备好第二天要穿的衣服、工作资料和公文包。
- 在中午以前回复前一天晚上的电话留言、传真和电子邮件。
- 电话交流时，专业而简洁。



- 回复邮件要清楚、简洁，争取一次成功。
- 缩短休息时间，但要休息好。同事顺便拜访时，不要停下手头的工作。直到工作完成后再休息。
- 利用空余时间完成比较简单、轻松的工作。
- 买个快餐，坐在办公桌前吃。但有时也需要出去透透气。
- 做事有始有终，一开始就要计划好，不要走回头路。
- 把不急于完成的工作往后挪一挪，比如，不要一有项目就立刻着手干，把不重要的一些往后推，但是要保证留下足够的时间。
- 每天整理、更新文件，并养成习惯。把与手头上项目无关的文件、纸条扔掉。
- 收集、整理会议记录，准时主持、参加会议。
- 尽量遵守每天的日程安排。
- 完成一件工作后，及时清理文件或资料，不要任它们堆积。
- 喝下午茶，或有意识地在午餐前处理好伤脑筋的任务，这样下午不至于筋疲力尽。
- 在一天工作结束前，完成尽可能多的任务。
- 下班回家前去健身，以免回家后懒得动。

必须保证有效性

在追求成功的过程中，许多员工都能快速完成一项又一项工作，表现出极高的效率。然而，更关键的问题在于他们手头上的工作到底有没有做的价值，他们着手进行的工作值得花费时间和心血吗？

每天，你必须认识到这一点：不管做什么事，效率固然重要，而有效性则是必需的。不幸的是，现在的工作环境向员工传达的信息是：动作快、干活多比结果更重要。于是他们像无头苍蝇般忙得团团转。

那些能够出色完成工作，尤其是有志于当领导的员工，知道如





何把握效率和有效性之间的细微差别。他们明白，开发出一个新软件，把它推向市场是一回事，而让它在市场上有效畅销又是另一回事。

做一个有实现力的员工，高效工作，同时达到有效目标，避开信息和交流超载，注重结果。

光有效率不够

人们可能为了追求效率而忽视有效性，就像赢了战役却输了战争。效率高的人总是让自己处于忙碌状态中，而注重效力的人则时刻锁定目标。

在一家制造业企业里，产品部经理关注的是运送一大批货物出去（效率），而市场部经理则关心顾客会怎样评价他们的产品（有效性）。

一位人力资源部经理关注员工完成本职工作的情况（有效性），而带班主管则更关心不要因为人力而超出季度预算（效率）。

快速地完成一件接一件的任务，你可能是个中高手。当你更注重有效性以后，你就会针对所有要做的事，制订有效的计划，而不仅仅是埋头苦干。有些任务可以交给别人去做，有些可以推迟，有些可以合并等等。

有些员工认为，只要他们集中精力，就能处理好任何事情。就像一名销售经理，既想把他部门的季度销售额提高 12%，又想每天激励下属，还要在大学的夜间培训班充电，抽出更多时间陪老婆孩子，升到更高的位置，保持最佳的健康状态等。

他们有这样一种想法，即只要他们找到了高效工作的方法，他们就能够无所不能，取得成功。于是，他们比赛似的赶完一件又一件工作，很少停下来思考，几小时、几天、几个星期，都一直是这种状态。

如果这还不够，他们会每天加班。当然，有时加班是必要的。



当工作时间开始侵占私人时间时，压力、焦虑和精疲力竭成为不可避免的后果。渐渐地，希望越来越少，危险越来越大。

因此你必须记住：过分苛求效率，总是贪图一次处理完所有的事情会导致心力交瘁。

◆ $X+Y=$ 成功的一半

效率是很好的，尤其是处理日常工作的时候。当与有效性结合起来，效率会更好。有些人错误地把多任务操作等同于有效性，事实上，多任务操作是追求效率，有时代价很大。

如果你是一名管理者，有条理地工作和有效管理你的时间是非常关键的。如果你自己都缺乏条理，不能管理好自己的时间，又如何管理其他人？

称职的经理既关心他的员工一天如何工作，也关心他们如何利用自己的想法、聪明才智、精力和热情。这样的经理会为了取得理想的结果而努力，并懂得这条路有始有终，有高有低，充满曲折。

下面是一些提高有效性的建议：

- 坚持目标。
- 着眼大局。
- 将顾客的需求与产品和服务挂钩。
- 从顾客那里获得反馈。
- 中途作调整。
- 尽量减少错误率。
- 为结果而努力。
- 建立固定的一批顾客。
- 树立口碑。
- 协调好目标与当务之急的关系。





- 实现组织目标。
- 忠于使命。
- 立志主导市场。

称职的经理善于听取他人的意见，不管是老板、职业顾问、导师、同事还是下属。他们知道，没有任何人能独占所有的好点子。他们乐于案例研究，学习其他人怎么做，什么方法可行，什么方法不可行。他们相信这样的说法“一分预防胜过十分治疗”。他们善于自我反省、修改计划、随机应变。

称职的经理会花时间重新评估他完成的任务，并把它看做通往成功道路上的必需环节，而不是浪费时间。称职的经理能为自己和他们的团队做许多重大的事。称职的领导能为社会作出伟大贡献。称职的员工能在工作中作出创举。



你需要知道：

- 东西放在哪，做事有条理能让你自如地专注于有创造性、有意义或更重要的工作。
- 时间管理的诀窍在于：首先，你需要放慢速度，思考如何前进。
- 如果你是管理者，做事有条理和懂得管理好自己的时间是非常关键的。
- 一手抓效率，一手抓有效性，比如快速洗车获得了收益，同时也可以使消费者满意。
- 没人能独占所有的好主意，你应该虚心听取别人的成功经历。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯六 方式至上——效率攻坚战



高效率工作是人人都渴望达到的目标。除了明确目标之外，方式方法必不可少，于是这一场效率的攻坚战就被提上了日程。



好记性不如烂笔头



金钥匙：



◎任务清单

◎超级任务清单

今天，在工作的地方，你面对无止境的信息和交流，大部分都需要你处理。通常，工作和私人事务之间已经没有区别，有时甚至不知道一天的工作什么时候才真正结束。这里将会教你如何制作清单，在工作中保持条理性和效率。这里包含了一个命题：为什么要制作清单。其实这最简单不过，因为好记性不如烂笔头。你的大脑硬盘再厉害，也还是以防万一，记下来好。

◆任务清单

及时处理完小任务而不用把它们写进任务清单，对你来说是一件好事。但是那些长期、复杂的项目和工作任务需要写进任务清单。

当我在各种会议上发言的时候，有一点一直让我很吃惊：直到今天，还是有许多人问我关于任务清单的问题。他们需不需要一个任务清单，或者问得更多的是，怎样才能最好地利用它。似乎周围的人在在工作中，都会用到任务清单或类似的东西，并把它作为一种重要的工具。

我也相信，在工作中没有比一张普通的任务清单更有用的方法了。你的工作越多，你就越需要它。





在这个信息和沟通超负荷的时代，任务清单成为了人们工作中不可缺少的辅助工具。没有任务清单的员工比没有桨的船还要糟，至少船员可以找别的东西暂时代替。没有任务清单就像船遭遇急流一样危险。你也许记得要去做某件事，但长久下去，你总会忘记某些工作。那些紧急的任务会最先跳入你的脑海，而那些虽然不紧急但却重要的工作可能就会被抛诸脑后。

不仅如此，那些你没有完成或忘记完成的工作，会在你脑子里不断出现。你的大脑已经装不下如此多的责任和任务了，为了不让自己神经紧张得出毛病，你需要把它们记录在纸上、磁盘或电脑里。

◆实用为先

当你有了一个任务清单，你会发现它给你带来了下列好处：

- 你可以随时查看、修改、更新、打印、复印清单，并可以随身携带。
- 你把你的大脑从记忆这些任务中解放出来。
- 你可以以一种更有条理的方式去处理这些工作和职责。你可以按重要性排列它们，重新安排它们，当你完成了某些任务或者情况发生变化的时候，某些任务就不再需要去做了，你可以删除它们。
- 当你完成了某件任务，把它从清单中画掉时，你会获得某种成就感和满足感。

如果你把要做的事都记在脑子里，时间一长，对它们的记忆就会模糊。塞得太满的大脑和塞得太满的书桌、邮箱一样，会使你的工作效率降低。

◆清楚无比

建立自己的任务清单，你需要把所有东西从头脑中转移到纸上。



一旦你把想要或需要完成的工作任务列出来，记在笔记本、电脑或智能手机上，你的焦虑程度就会逐渐降低。

你怎样整理书桌、办公室、家、汽车、公文包，还有你的大脑？我通常会把整理方法在随身携带的笔记本上记下来，然后输入电脑，保存在磁盘里。许多人热衷使用平板电脑、智能手机或其他的个人信息管理工具。你可以选择自己最喜欢、对你而言最方便的方式。

随手可得

制作任务清单可能需要用到名册、笔记、名片和手机短信等信息资源。因此，你必须创建有利于这一任务的环境。比如，把便笺、笔、录音机和其他可能用到的数码工具放在办公桌上、床边、公文包里，以便要用的时候随时可以拿到。

随时记录

很多人习惯在公文包或办公桌抽屉里放上一个文件夹，方便临时存放各种便条、清单、发票、名片、剪报等。当你开会或旅行回来时，可以快速把这些东西放入这个文件夹。

如果你钟情于平板电脑或智能手机，那么你要注意的是它们是需要电的，准备好充电设备和电源。

◆从列清单到采取行动

列好了工作任务清单，接下来你该怎么做呢？一个可靠的办法就是，把所有的任务从第一排列到最后。不管一件工作有多复杂或简单，如果你把它分解成清晰的几个步骤，会比想象中更容易获得动力。

分而治之

把任务清单上的每一项分解成1、2、3等步骤。对于一件小任务来说，步骤可能简单到只包括浏览某个网站、寻找某个信息或者



走到文件柜前。

清楚地知道了完成每一件任务的步骤之后，任务清单上的每一项就不会在清单上停留太久了。当然，你知道不能一口吃成个胖子，所以不能同时进行太多“第一步”。

一旦你觉得任务清单上的每一项都规划好了步骤，现在你就需要完善你的工作环境，使它有利于自己取得进一步成功。比如，准备一个备忘文件夹，这样你可以及时存放与工作任务相关的文件和资料，或者，你可以把那个项目和相关步骤放在你能看到的地方，比如复印机、电话、传真机旁边等。

你也可以为需要重复去做的工作准备一个专门的列表，比如视察分公司、去公司资料库、选择客户等。

检查的作用

经常检查你的工作任务清单，将任务和活动时刻放在心上，但是不要让这种检查本身成为一种负担。如果这有用的话，可以安排长期的检查。你或许会愿意在每周的固定时间进行任务清单的检查，坚持一段时间之后，你会发现这会成为一种习惯。

按照任务清单完成一项又一项任务时，你需要坚持的原则之一是不断查阅清单，把已经完成的任务画掉，作出修改，使它不断完善。

现在，你要完成一件工作。你已经写下了它，清楚所有的步骤，并做好了一切准备。不断检查任务清单，能够坚定你实现目标的决心。在一天的繁忙工作中，偶尔休息几分钟可以创造奇迹，一次认真的回顾也同样有效。

我每个星期都会对任务清单作一个一小时的回顾，远离电话、电脑，不受打扰。



◆超级清单

不仅仅是工作任务的清单，如果你把所有想做的事，长期的、短期的，大事、小事，现在要做的和将来再做的事全部列在一张清单上，会怎样呢？我们每天面对的难题之一，是如何在长期任务和短期任务之间取得平衡。对此，我的解决办法是编排出一个超级清单，有时长达 12 页。我的清单上有好几百项，而大部分是中到长期任务。

从第 1 页开始

任务清单上的第 1 页是短期任务，是我要在这一天或这一周之内完成的任务。随着任务一件件被完成，后面的项目都有机会移到第 1 页。这是个动态的清单，尽管我想要完成的事情都包含在上面，但每次我只需要看第 1 页。

当你把想做的事情清楚地写下来以后，要完成这件事所产生的压力和焦虑感就会减轻。我的任务清单很长，它会一直延长下去，因为我在不断更新它，然后打印出新的版本。

虽然清单上有数不清的待做的事情，但我并不担心。因为我知道，在一天或一周之内，我只能完成这么多。我知道某一天，我就可以把后面几页的任务移到第 1 页。有时，我会把一个长期项目的一小部分移到第 1 页。

也许，你们中的许多人都使用清单，但他们不知道我的长达 12 页的超级清单有多么好用。也许你会觉得，这样一张清单把一切都计划得过头了，太死板了。而实际上，最后几页那些你要完成的任务，起到的是“稳定军心”的作用——它们也许会被改动，甚至被画掉，但至少现在是列在你的清单里的。

不是所有的事都要当天完成

超级任务清单能够让你更好地安排时间，在长期、重要项目和



短期、重要而紧急的任务之间取得平衡。如果我正在完成某项工作，突然想起了一个突破性的办法，能解决清单上第9页的某件任务，我当然会考虑一下。

除此以外，长的任务清单还能让我在处理长期或重复任务方面更有效率。如果一件事需要花很长一段时间才能完成，我可以把它分成许多部分，然后把这些部分一项项移到前面。如果一件事是每个月或者每年都要重复的任务，我也可以把它移到第1页。

缩短任务清单

许多人在遇到有用的信息或想法时，会把它记录下来或者写进清单里，它就会在那待上好几天，好几个星期甚至几个月。有时，你想起的这件事很简单，可以直接去做而不用把它写进清单。通常这类事是给谁打电话或写封信，那么你可以：

- 拿出笔记本，快速把这个想法写进备忘录，或者干脆写完这封信。
- 在电脑上打出来，然后把邮件或信息发送出去。



你需要知道：

- 你的工作越忙、责任越大，你需要写下来并整理的东西就越多。
- 把一项任务分解成清晰的小步骤，你会比想象中更容易获得动力。
- 如果你在合适的时间和地点处理事情，你会完成更多任务。
- 你可以保留一张把所有想做的事——长期的、短期的，大事、小事，现在做的和将来要做的事全部列在上面的清单。



效率驱动器



金钥匙：



- ◎对电子产品的狂热
- ◎一个有效的系统
- ◎掌握重点

在前面，我们系统地讨论了有关你的书桌、文件、书架还有办公室的条理性问题，“重要事件”还是“紧急事件”，还有邮件问题。现在，我们将讨论有关信息管理的问题，关于所有好素材的问题！我们是怎样利用它们的，又将怎样分类并从中受益的。

◆对电子产品的狂热

生活在信息过剩的时代，人们每天会被多到无法消化的信息淹没，奇怪的是，他们还是想方设法接收更多信息。

搜索技能像一股风，吹遍了世界的每个角落。互联网提升了人们在一瞬间搜集信息的能力。你需要做的就是打开搜索引擎，键入几个关键字，然后“嗖”地一下，几百条、几千条甚至上万条搜索结果就会出现在你面前。有人这样形容：“互联网如此强大，而又如此漫无目的，对某些人来说，它已经完全取代了真实的生活。”

即使在路上，你的手和脑也可以不闲着，有平板电脑，有智能手机，更有随处可以搜索到的WIFI……想要掌控一切信息的欲望，也不仅仅局限于网络和声音交流。人们可以订阅更多的杂志、报纸，



接收更多的目录、小册子和其他蜂拥而至的信息。

收件箱里不断增加的邮件、数不清的信息、娱乐网站、各种各样的报纸、杂志，人们似乎只有在信息的空气里才能活下去。

◆小改变挑起大智慧

当你开始运用自己积累的知识和经验时，你就能够使自己摆脱过多信息的干扰，提高工作效率，对周围的人更有价值。

不断地把信息进行分类、筛选，保持条理性，使学到的或已有的经验成为可以传递的知识，这样你会在工作中得到更多重视，取得更多成就，在职业生涯中走得更高更远。

下面是对知识演化过程的一个基本分级：

位是信息输入最小一级的单位，它只包含最基本信息，诸如是或否，左或右，开或关。位组合起来成为数据。

数据是图表、公式、列表里的初级数字。它们客观、直接、易于理解。数据需要进一步加工才有更多价值。

数据的下一级是信息。信息是对数据的处理、分析、解释和报告。你在杂志或报纸里读到的几乎每一篇文章都包含信息，有些文章甚至传递了知识和智慧。作者从数据或观察中提取材料，作出结论或评论，然后提供给大家。

信息与经验结合，经过大脑思考以后，就可以产生智慧（这也取决于出自谁的大脑）。把知识看做人们收集信息、思考、然后作出结论的产物。在你的同行中，知识最渊博的人往往具有这些共同点：喜欢阅读，经常整理笔记，有独立见解，善于从信息中大胆假设并作出结论。

随着已有的知识不断得到丰富，智慧变成了一种可能。这一点对单位和个人都成立。



智慧来得很慢，有时需要好几年知识的积累。在工作中，人们太容易陷入信息的供过于求当中。能够快速阅读经过你的书桌的所有书、下载文件、订阅期刊，这些也许会给你带来暂时的满足，而且确实这些努力会让你获得很多新信息。

然而，在这个信息时代，智慧往往表现在人们认清大环境和长期发展趋势的能力，而不是沉迷于短暂的现象或所谓的热潮当中。

◆盲目开始还是精心准备

这里有一个关于管理和组织的智慧要和大家分享。有多少次，你拿到一个新软件程序后，甚至懒得阅读使用说明就匆匆动手？你的学习能力足够使你掌握它的用法，但你没有。因为你更喜欢一种不断尝试、不断出错的做事方式。

有时，你运气来了，好几次都成功了，于是你很得意，并决定坚持自己的这一套做法。但更多的时候，你会遭遇失败和挫折。选择错误的道路、为愚蠢的尝试经历一次又一次的失败，浪费了无数时间，但你仍然不打算好好阅读一下使用说明书。

你不愿意停下来思考出一套聪明的做事方法。虽然它会减慢你起步的速度，但随着每一次的成功，它最终是为你节省了更多时间。为了让工作更有效率，不在无谓的问题上浪费时间，我们需要摸索出一套自己的系统，而这需要的仅仅是以一种有条理、有系统的方式去学习。

◆一个有效的系统

如果你每个月都要提交一份有统一标题和格式的报告，你最好学会使用文字处理软件的格式管理功能。掌握它需要时间和精力，但它有助于你更快地完成这项工作。假如你拒绝学习如何使用这个



功能，一直手动调整报告的格式，那你就是把时间浪费在无谓的问题上。你还是可以把报告完成，但是每次浪费的10或15分钟有个累积效应。现在，把在这浪费的时间和其他宁愿图快而不采取更聪明做法所浪费的时间加起来，你会发现这个数字有多惊人。

很显然，你为了完成工作而付出的时间代价，比它原本需要的大得多。于是，你不得不从其他地方挤时间。你陷入了一个恶性循环：经常加班，休息得比别人少，还在奇怪为什么其他人都超过了自己。你似乎没有时间完成主要工作，更别说那些重大、长期的挑战了。

细节的收获

可以肯定的一点是，在你职业发展的道路上，过去的经验和做法将随着时间的流逝而越来越没有价值。当然，你想要稳定，但不要害怕改变，也不要把它拒之门外。

彼得和罗斯玛丽·格兰特夫妇是普林斯顿大学的生物学家，30年来一直致力于达尔文雀的配偶选择研究。比如，达尔文雀会根据自然条件繁殖后代。1977年，因为旱灾侵袭了它们的栖息地，且上一年保留下来的种子非常少，因此繁殖率下降，结果它们的下一代进化出了更大、更厚的鸟嘴。6年以后，因为雨水充足，种子有富余，达尔文雀大量繁殖。

1985年又发生一场大旱灾，地面上只剩下小种子。于是达尔文雀进化出了更细、更尖的鸟嘴。格兰特夫妇得出了一个惊人的发现：即使是环境中最细微的变化，如雨水的增加、减少，或温度的升高、降低，都会对物种的进化产生巨大的影响。在许多方面，这一点也同样适用于你的事业：在管理你的环境上（整理书桌、办公室，安排时间，调整学习方式）作出小小的改善，就能获得巨大的回报。



◆一个简单的系统，欢迎使用

当你安装一个新的软件应用程序或重新联网的时候，还记得那烦琐的步骤和选项吗？打开这个、关掉这个、选择这个、选中那个、忽视这个、把那个设为默认、自定义这个，等等。选项太多，时间太少。

当然，这对有些人来说，是再简单不过的了，他们通常是20岁以下的孩子。如果你是电脑发明之前的年代出生的人，它可能就不会成为你的“第二天性”了。这样，真正的问题出现了：你想在生活和工作中因为类似的事情浪费多少时间呢？

帮助就在手边

我有一个年轻的技术指导员，他是一个网络怪才、电脑专家，主修电脑，而且对互联网了如指掌。我们一个个软件、一项项功能地查看，找出那些我应该学会、对我的工作最有帮助的工具。然后我们把所有“编撰”起来：写下它的使用步骤并做标记。每一个工具、每一个软件、每一项功能，所有我需要知道的使用方法都清楚地列了出来。

然后我一遍一遍地练习，直到熟记于心。就算我的技术顾问不在，我也可以求助于我们自创的使用说明。当然，我偶尔还是会弄错，但是没关系，只此一次，下次我的顾问就会作出一些改动，让这个使用说明更完善。有时只是一个词的改变，比如“回车键”改为“点击”。这样，我的这套使用说明就能不断得到改善，我也不需要浪费时间去读那一本又一本的使用手册了。

创建说明文档

我十多年来没有打开过一本电脑或软件的使用说明手册，然而我完全知道怎样利用它们为自己服务。

我创建了一个主文档，把所有我需要用到的使用说明按照字母



顺序排列。不管我是自学，还是上培训班，或者向电脑天才请教，我需要参考的东西都在这一个文件里。

现在，我的这个文档有 26 页。不管它还会增加多少新内容，我一样可以在几秒钟内找到我想要的指导。

每当我学会了一个新程序或学会了做某件事的新方法时，我都会把它的步骤写下来，保存在这个文档里。几年下来，我曾经换过几个电脑指导，他们工作时都用到了我的这个使用说明文档。利用关键字搜索功能，我们能够很快找到任何一个使用说明。

◆避免负效应

现在只要你轻轻点击智能手机的软件商店，大量的日程管理系统和日程安排软件就会为你提供各种帮助。电脑上同样如此，你可以很轻易地下到各种帮助你安排日程的软件。对它们的恰当使用可以帮助你更加有条理地安排工作。

除非你的电脑能感应你的脑电波，否则每次作出的日程安排都需要输入到电脑系统里。这样一来，你的日程管理软件是否有效最终还是取决于你自己的努力。

在使用这些能够提高工作效率的工具时，记住：过度使用和使用错误会降低而不是提高你的工作效率。使用掌上科技或电脑的负效应是非常严重的。如果会议时间出了错，没有任何软件能够为你重新安排一次。如果你输入的数据是错的，那么你每次用到的都是错误的数据，直到你自己发现并把它改正过来为止。

如果你没有把掌上电脑带在身边，那么有新东西需要记下时，你只能先写在便笺上，事后再输入进去。要使这些高科技工具最有效，只能随身携带。

个人信息管理系统的功能日趋强大。但是我需要提醒读者朋友



们的是，尽量使你的文件夹保持精简。把需要的和你想记住的信息储存起来，把毫无用处的删掉，这样你才能轻装上阵，完成更多的工作。



你需要知道：

- 与其在盲目尝试上浪费时间，不如耐心学习，摸索出一套使自己更有效率和条理性的做事方法。
- 硬件和软件的功能日益强大，越来越多的人已经把它们当成处理工作的日常必需品了。
- 任何一个使工作便利的工具，如果过度地使用或使用错误，都会降低而不是提高你的工作效率。
- 添加数据的时候，只输入那些你需要的内容。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯七 效率提升作战方案



在这个部分里，本书将帮助你在工作中提高效率，这部分内容包括：列出你需要完成的工作的重要性，完成手头任务和熟练长期任务的细微区别，怎样坚持自己的工作目标，怎样管理规划更重大、更困难的任务和项目以及对这样的项目监视的重要性。



此时不做更待何时



金钥匙：



- ◎ 过分准备和错误估计
- ◎ 计算成本
- ◎ 生产力资源
- ◎ 奖励机制

现在你已经对任务清单有了一个大致地了解，接下来我们重点讨论的是完成短期工作任务的具体方法。

◆ 避免犯常见的错误

准备得过于充分的推销员会第一时间对顾客的问题作出回答，但是表现得万事皆知、过分热情，反而会让顾客反感。

人们在处理短期工作任务中常犯的两个错误是准备过于充分和错误估计完成任务所需的时间。

准备过于充分使许多原本可以成功的人与成功失之交臂。那些因为准备过头而失去客户，致使交易量减少的销售员工不在少数。他们工作得很认真，然而由于过度紧张，每一步都谨小慎微，准备了再准备。等到一切终于就绪，要打推销电话发掘客户时，他们把机会搞砸了。因为他们脑子里有太多信息，无法在约定时间内把重要的内容简明扼要地传达给对方。



◆总结所有成本

任何一件工作或项目，不管大小，预先估算出完成它所需要的资源总和，包括时间、精力、金钱和其他资源，会对你有所帮助。很多员工面对的难题之一是他们经常低估完成一件工作所需要的时间，于是他们经常和时间赛跑，赶着在最后期限之前完成工作。他们的任务清单越来越长，因为他们过于乐观地估计了自己可以在1天、1个小时内完成的工作量。

设定时间限制

假设你现在要阅读一个组员提交的一份8页的报告。根据过去的经验，你的阅读速度大概是3分钟读一页。这份报告跟其他报告差不多，但为了理解准确和效率，你会仔细地一行一行地阅读。每3分钟读一页，8页的报告，你可以算出完成它需要24分钟。考虑到某些难懂的地方会减慢你的阅读速度，还有其他难以预料的因素存在，你最好准备28分钟。

假如你没有阅读此类报告的经历，不知道读完一页需要多长时间，怎么办？给自己设一个时间限制。你可以给自己定15分钟或者30分钟完成这份报告。如果你给自己15分钟，3分钟过去后，你发现自己只读到第5页，那么很明显你需要更多时间，你知道25分钟或30分钟才更实际。也许你现在没有时间来读完这份报告，但至少你得到了有用的信息。或者你可以在读最后几页的时候加快速度，15分钟内把它读完，并且告诉自己可能需要在以后某个时间，把最后几页再读一遍。

利用多余的时间

假设你要检查一份报告，给自己定了30分钟的时间限制。你可能在24分钟或28分钟内就完成了，剩下了几分钟。时间估计错误？



实际上，这是种很好的状态。

假设你给了自己 45 分钟，结果 28 分钟后你就完成了。“天哪！剩下的 17 分钟我该干点什么呢？”也许 17 分钟后你有个会议要参加，有个电话要打或者有别的什么事。那么这 17 分钟就是你处理手头堆积下来的小任务、为接下来的工作做准备的最好时机，或者什么都不做，放松一下。

因此，为了避免作出过于乐观的时间估计，最后要用到的一个策略是把每个估算作出小的调整。

多加 50%

很多职业人士因为低估了完成某件工作所需要的时间，而影响了工作效率。有一个简单的办法可以帮助他们避免这个问题。如果你初步估计完成某个工作需要 24 分钟，那么在这个估计的基础上增加 50%，也就是 36 分钟。如果你估计需要 60 分钟，那么最后分配的时间应该是 90 分钟，依此类推。

◆整合你的资源

想想当你新搬到一个小镇时，你会有哪些事情要做。寻找当地的电话号码簿和人名地址录；寻找医生、牙医的联系方式；给公用设施公司打电话，确保在搬进去的第一天能够正常使用必要的基础设施；弄清楚哪些商店可以买到你需要的东西；与邻居打招呼，熟悉小镇的环境。

同样，当你换了工作岗位的时候，你会有一个干净的空办公桌。慢慢地，你会在上面放上办公用品、文件夹、电话簿和私人物品等。你会在你的办公室放上必需的物品，以使自己更高效、更愉快地工作。



整合到你身边

不管是完成短期任务还是长期任务，你都需要把可能用到的资源集合在自己身边。尤其是短期任务，更需要充足的资源，就像你用传统的方式写信，必须把纸和笔准备好；或者电话会议，你需要准备电话、号码、密码等。

如果你第一次接触某件工作，没有什么经验，那么集合资源就显得更为重要。你可以想想，有没有这方面的高手可以给你宝贵的建议，或者想想文件夹以及一些重要的电话号码是否准备好了。

在着手短期工作任务之前，准备好必需的资源。把那些你能想到的、可能会用到的设备、物品、人员支持、指导、资金投入和时间都一一列出来。任务越紧凑，这一步越重要。做好这一步需要的只是几分钟的工夫，但养成这种预见性的思考习惯却会让你受益无穷。

简单开始

任务可能并不总是以你希望的方式开始，外面可能在下雨，楼上可能在制造噪声，你或许希望做点别的事情，但是不管有怎样的外界干扰，你仍然需要按照原定计划开始任务。

很多人在开始一项工作之前因为错误的猜想和假设而犹豫不决，浪费了时间。比如，你要写一封信或一份简短的报告，却因为琢磨一个完美的开头而反复修改，致使迟迟不能写完。实际上，简单地动笔开始写，完成后再回过头检查，看看怎样开头最好，这样才是对你有利的做事方法。

当你迟疑不决时，你可以让自己迈出一小步，帮助自己开始。这一小步也许仅仅是打开一个文件夹、打一个电话、安排一次会议或找到一个网站。也许你不相信，一旦你开始了，你就会继续前进。不管你开始得怎么样，对大部分短期工作任务来说，开始了就等于



清除了前进道路上的一大障碍。

◆沉浸的力量

逐渐培养这样一种做事方式：沉下心来一次只做一件事。当你把所有的精力投入到一件事情中，成功的机会就会大很多。

很多任务同时进行是效率的表现，这似乎成为社会赞许的做事方式，但是你必须抵挡住这种趋势的诱惑。即使是5分钟的一件任务，静下心来也会取得理想的结果，它所带给你的喜悦和动力能够让你以良好的状态接着完成后面的第二件、第三件任务。

集中精力处理手头的任务能够带给你意想不到的惊喜。关掉聊天工具、电子邮件，把手机设为语音信箱，关上门，现在就开始沉下心来工作。

◆奖励机制

人类很多的行为心理可以用一句简单的话解释：受到奖励的行为会重复出现。这也包括你奖励自己的行为。为了让自己更好地完成一件工作，事先准备点小奖励吧。它可以是允许自己打某个电话，在附近逛一逛，查看电子邮件，喝一杯花茶，或者其他想做的小事。如果手头的工作让你不愉快，那你就更要做一点自己喜欢的事，然后再继续工作。

◆漫长曲折的道路

即使你把长期任务都记录在超级任务清单上，你也要时刻对它们保持应有的关注，也不是件容易的事。而且在许多方面，处理长期任务需要和处理短期任务不同的观念和方法。



你需要知道：

- 准备过于充分使许多原本可以成功的人与成功失之交臂。
- 对于完成任务需要付出的努力有个现实的认识，能够帮助你更快地实现目标。
- 一旦你开始了，你就会继续前进。
- 当你集中精力处理手头的任务时，成功的机会就会大很多。



走好征途上的每一步

金钥匙：



- ◎ 认清挑战
- ◎ 计划路线
- ◎ 管理软件
- ◎ 再接再厉

从国家元首、首相到一家公司的首席执行官、首席运营官和技术总监，这些领导者在任期内树立的威信和名誉，大多是通过在他们领导之下完成的长期项目建立起来的。只要重大的工作和挑战解决了，偶尔把小事弄糟也没多大关系。长期项目就像是一场长途旅行，路程遥远，任务艰巨。你需要认清挑战，走好长征路上每一步。

这里将主要讨论应用于项目管理的工具，包括时间线、流程图和其他可视方法。这些工具既能够提供一个有趣、实用追踪工作效率的方法，又能让你详细了解自己的工作进度。

◆ 认清挑战

有时，当你新接任一个职位的时候，难题就已经在等着你了。也许你的职责就是处理某个具体问题，前进的方向也已经提前规划好了。有时，困难会主动来敲门，而你解决问题的能力取决于你选择的方向和你的心态。



◆ 四步法策略

如果你跳过了酝酿这一步，虽然有时也能成功解决问题，但你可能错过了一些更有创造性、更独特的解决办法。

你面对的挑战可能会以“惊喜”或紧急情况出现在你面前。不管是哪种情况，当你认清了问题所在，并考虑到长期或短期后果时，你就会更好地解决难题。

亨利·庞加莱，这位19世纪的法国数学家发明了一种巧妙解决问题的四步法，到今天仍有借鉴意义。

1. 准备
2. 酝酿
3. 获得启示
4. 付诸行动

准备是第一步，这时你埋头思考这个问题，并收集有关的所有信息。根据问题的严重性和你手头已有的资源，准备会持续不同的时间段，有可能几个小时，有可能几天，甚至几星期。

第二步是酝酿。在收集到相关信息并在头脑中对问题形成了一个框架后，你可以通过沉思、散步或洗个淋浴来扫除杂念，使头脑清醒，然后慢慢酝酿。

经过上面两步后，如果不出意外，一个或几个解决办法已经在你的大脑里成形了，虽然很多人无法解释为什么。

最后一步是付诸行动。按照你的办法行动，一边观察、计算，决定这个办法是否可行。如果不行，尝试第二个、第三个，直到最后解决问题。



◆管理工具

对于大部分工作目标或那些等着你去解决的问题，下面一些领导和管理工具能够指导你前进。任务越重大，投入的时间、资金和人力越多，这些工具起到的作用就越大。

下面要讨论的这些工具都是实践检验过，证明有效的方法。我们将讨论它们最基本的形式，以便让你了解并掌握它们的使用方法。每一种工具都是以挂图或数字显示，所以你应该不会感到陌生。

◆甘特图或里程碑图

甘特图或里程碑图是一种帮助你掌控某项任务进度的基本工具。它能协助你制订计划、监控任务。

你可以在完成每个任务后更新你的图表，你也可以通过对比实际进程和图表上的位置，来判断自己是跟进进度、超前还是落后进度。下面这个例子能让你更好地理解它。

假设你制订了一个在未来五个月内提高公司市场知名度的目标。为了实现这个目标，你需要做以下五件事：

1. 完成 XYZ 项目，并在本行业报刊上发行。
2. 在本行业核心期刊上刊登一篇宣传公司特点的文章。
3. 完成招聘实习生的试点计划。
4. 设立一个 800 个电话号码的客户热线服务体系。
5. 在当地举办一个论坛，邀请业内专家探讨本行业存在的关键问题。

以上这些工作必须在接下来的五个月内完成。怎样才能最好地分配你的时间和精力来完成以上任务，达到既定的目标呢？

你可以用甘特图把完成以上每一个任务的顺序和时间线清晰地



表示出来。如下图所示：

任务	第 1 个月	第 2 个月	第 3 个月	第 4 个月	第 5 个月
1. X Y Z 项目	Bxxxx	xxxxxxxxx	xxxC		
2. 刊登文章	Bx	xxx	xxx	xC	
3. 实习生项目		Bxx x	xx xxx	xxC	
4. 客户热线		Bxxxxx	xxxC		
5. 本地论坛		Bxx	xx	xxxxxxx	xxxxxxxC

一些最基本的信息已经在图标中表示出来了，比如 5 个工作任务、顺序（1 到 5）、开始（B）、进行中（x）和结束（C）。

使用其他符号

根据实际需要，你还可以使用其他符号来充实这个图表，使它更清晰明了。比如数字可以用来标脚注，虚线可以用来表示过程，首字母可以表示参与的其他人。如上图所示。

如果你愿意，你还可以用不同的颜色给每个任务的不同阶段做标记。比如绿色表示开始，红色表示关键阶段，蓝色表示任务的结束。

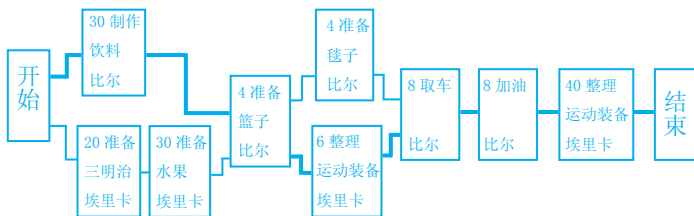
如果想要做得更详细，你也可以把每个任务都用一个甘特图表示出来。利用项目计划和日程安排软件，把所有任务的进度安排和步骤放在一张主图表上。



任务	第 1 个月	第 2 个月	第 3 个月	第 4 个月	第 5 个月
1. XYZ 项目 JS， CG，IR	Bxxxx	xxxxxxxxx	xxxC		
2. 刊登文章 JS	Bx	xxx---	---xxx---	---xC1	
3. 实习生项目 JS， FG		Bxx x	xx xxx	xxC2	
4. 客户热线 JS		Bxxxxx	xxxC		
5. 本地论坛 JS， BM，IR		Bxx	xx	xxxxxxx	xxxxxxxC

◆项目评估和检查的工具——计划评估图表

计划评估图表又叫网络图或逻辑图，是用来管理一个项目的时序安排的工具。它强调不同任务之间的相关性。通过该图表，你可以标出重要的任务，以及每个任务的时间线和重要的路线。其中，组黑线表示重要的路线。





计划评估图表是很复杂的，主要依据的是基本任务的收益，可能因为一些约束因素、困难或者一些其他的问题你需要对图表作出修订。

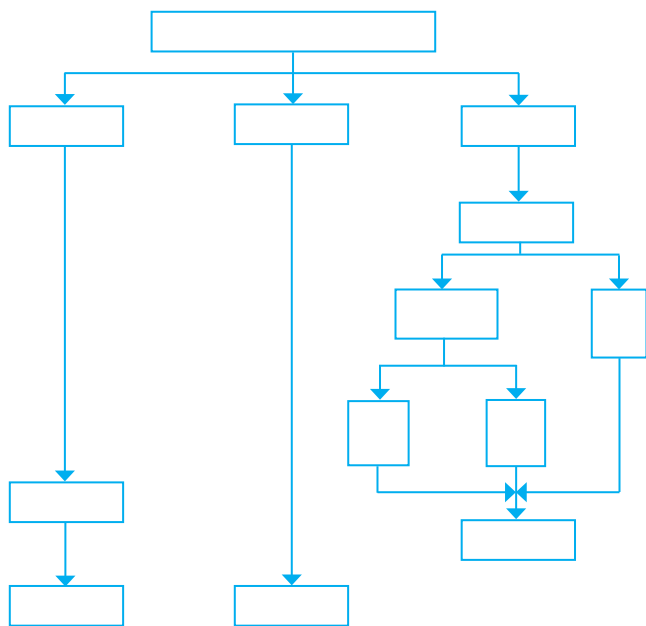
计划评估图和甘特图有相似之处，不同之处在于你完成这件任务的步骤之间是相互关联的。如上图所示，某些步骤在关键点可能会相交、会合。就拿招聘实习生的任务来说，你可能需要：

- 制作一本手册。
- 让别人对它作出评阅。
- 安排校对。
- 获得各部门经理的赞同。
- 开始试运行。
- 完善该项目。
- 评价分析。

◆流程图

你在很小的时候就已经接触过流程图了。也许你三年级的时候，老师在黑板上画了一个圈，然后一个箭头指向另一个圈，接着又是一个箭头指向一个圈……

虽然流程图通常是用来表示一个过程，但它也可以在帮助你完成一个项目时，跟进日程对准目标。



同样，在使用流程图时，你也可以用颜色标记或几何图形来增加信息，使图表更详细，比如：

- 圆形——接合点
- 方形——信息
- 三角形——“是”或“否”的决定

其他常用的符号还包括：

- 直线——直接相关
- 曲线——间断的或不明确的关联
- 虚线——单向或部分关联

不管使用哪种图表，你可以创造出自己的一套符号，比如人名的首字母、星号、钩、叉和其他符号。只要在同一图表中它们表示的意思一致，而且你能记住它们表示的意思就可以了。



◆ 日历方块图

如果子目标和相关任务标得太多，日历图跟进起来就会很困难。只有当你让它保持简单准确的时候，它才能发挥最大的效用。

如果你希望能够按照进程完成某项工作，日历方块图就是个有效的办法。这个方法很简单，就是把完成这个项目的过程和步骤用日历表示出来。

假设你的目标是把月薪提高四千元。从开始的那一天到目标实现的那一天，你可能有 5 个子任务需要在日历上标出来，中间可能还会有其他步骤需要完成，才能达到你的目标。

假设在这个月 31 号之前你需要给新员工安排一次测试。你已经制订了一个计划：22 号之前安排一次会议；培训手册必须在 9 号之前检查一遍，15 号之前校对完毕，19 号之前完成。一个月内的计划安排如下表所示：

月 _____ 年 _____

星期天	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
	1	2	3	4	5	6
7	8	9 检查培 训手册	10	11	12	13
14	15 校对 手册	16	17	18	19 整理培 训手册	20
21	22 日程 会议	23	24	25	26	27
28	29	30	31 新员工 测试			



在日历方块图中对应的位置填上按计划要完成的任务。你也可以使用颜色和符号标记使它更清晰。

当你能够反方向追踪项目完成的进度，并且能够把周末、节假日或休息时间发生的情况考虑在内时，你会进行得更顺利。

同样，在完成一生中的重大任务时，在头脑中形成一个计划并设定完成日期也很重要。

如果你在工作中需要调度员工、车辆或货物，从而实现最大效率，你一定对这个方法不陌生。然而，这种日历方块图还是最适用于个人目标，因为你可以根据需要对它进行调整。

◆项目管理和进度安排变得更简单了

由于有了日趋强大的软件，项目管理和进度安排的工作变得更简单了。尽管我在这里向各位讲述的方法很快就会被这些软件淘汰，然而进度安排软件、日历系统和其他的管理辅助工具都有着一些相同的特点。

所有的软件都提供某种日程安排表的功能，提醒你准时参加某个重要活动，避免时间安排冲突。项目进度安排软件能够让你自由选择图表类型，甘特图、计划评估图表、流程表或日历方块图。通过下拉菜单、插入符号、拖放功能，你可以快速插入子目标和相关的任务，标明开始和结束的日期，还可以使用颜色和其他标记增加信息，创建一个清楚明了的进度表。

你也可以把它打印出来，随身携带，还可以设置提醒功能，以便及时发传真、打电话或做些其他有助于你实现目标的事情。

你可能已经意识到，实现目标最关键的因素不是这些工具，而是管理好你自己。这些辅助工具能够起到很大的帮助作用，然而只有你自己才能决定何时前进、何时后退。如果你不遵守图表上的进度，



整个过程就失去了意义。如果你试图同时完成几个任务，你可以让这些图表看起来如此，但实际情况只有你自己知道。



你需要知道：

- 如果时间线太紧，项目会很快出现问题；如果时间线太松，你会失去重点。
- 一旦开始了某项任务，你就会对完成它需要多长时间有个更清晰的认识。
- 世事难料。安排进程时要考虑到这一点。
- 使用图表来制订进度，监督工作进展，达到目标。
- 一旦你不跟进进度，任何项目管理和日程安排软件都会让你失望。



监控的重要性

金钥匙：



- ◎ 自信和乐观也会阻碍进步
- ◎ 方向修正
- ◎ 聪明的经理有先见之明
- ◎ 进度指示器

项目越重大，监控进展情况就越重要。在耗时很长，需要利用很多不同资源的重大项目中，监控项目进展是获得成功不可缺少的一步。假设你没这么做，如果你很幸运，你会在最后关头发现问题，于是你就要争分夺秒地补救，不但自己加班，而且还让组员加班。最后你成功了，但是没人喜欢你。

这里将告诉你如何监控长期项目的进展，这样你才能预见问题，并及时解决问题。

◆ 监控还是放弃

为一个项目制订计划需要你和别人交谈，安静思考，在办公桌前工作。参与一个项目需要你跑上跑下，核对不同的内容，还有打电话、做记录……身为一个项目经理，你应该能够熟练处理所有事情。

及时返回正轨

在项目早期阶段即使出现很小的偏差，如果不加以改正也会产生严重的后果。因此，唯一的办法是坚持对进程进行监控。



在项目管理中，“偏离轨道”是常见现象，紧随其后的是“修正航向”。

比如，大部分乘客不知道，普通航班在飞行中大多数时间都会偏离轨道。飞机起飞，按照一定的航线飞行。由于大风或其他因素，飞行员发现自己轻微地偏离了轨道，于是他立刻调整，回到正确的航向上。几分钟以后，他可能发现自己又向另一个方向偏离了航向。在整个飞行过程中，飞机时不时偏离航向，然而借助先进的导航系统和飞行员丰富的经验，飞机总是能回到正确的航向。最后，当飞机到达机场跑道，安全着陆的时候，飞行任务就圆满结束了。

如果飞行员在途中把每一个小小的偏离航向都向乘客通报，乘客一定会吓晕。他们会对这个飞行员、所有的机组人员，尤其是这个航空公司失去信心。由此可见，在航行中不断监控、调整航向是常规，而不是意外。

合适的人选

你管理的员工越多，开支就越大；利用的资源越多，资源之间的相互关联就越大，项目就越复杂。但是正确的资源组合能产生惊人的效果。

要想组成一支胜利的团队，需要领导才能、努力工作和好运。随着项目顺利进行，一支优秀的团队成员会比开始时拥有更高的工作热情，团结合作，就像一支领先的棒球队勇往直前，势必要拿到冠军。团队的高效率能够让你节约时间和资源。团队成员在一天的工作结束时，都会感觉良好，并以饱满的精神迎接第二天的工作。

◆反馈的重要性

对于重大项目来说，不超出预算、按时完成任务，并取得理想的结果，就等于立了一大功。及时获得反馈能让成功变得更容易。



有时，虽然写工作报告的任务催得很紧，但却得不到及时的反馈。这时，你需要考虑其他办法，比如求助于别人，加快获得反馈的速度。

通常，你不能依靠总经理给你及时、深度的反馈，因此你必须自己监控项目的进展。写工作报告也许只是职责所在，但是监控项目的进程则与项目的成败息息相关。不少项目经理都有过这样的经历，过分关注看似有用实则对整个项目意义不大的琐碎小事，因而忽略了大的方向和进展。

◆ 预见挑战

前方的道路上会有哪些路障和障碍？你考虑过这些问题以便自己能够提早做好准备吗？今天采取的某些行动虽然不是当务之急，却能保证项目在以后几个星期或几个月内顺利进行。

与下属多沟通，关心他们的工作状态。即使在项目开始的时候，所有人都热情饱满，齐心协力，你也不能认定这种状态会永远持续下去。缺乏沟通或沟通不良会导致严重后果，而让员工清楚前方存在的困难和挑战，能够让他们更好地理解目标，他们也会更喜欢你的领导风格。

项目计划比公司使命更复杂、更具体，而更容易被忽略、误解和违反。通常，人们不会去读项目报告，即使读了也不会理解。有些人用笔在这里做个记号，在那里做个记号，就觉得他们已经掌握了足够的背景资料。

◆ 值得考虑的建议

在监控项目进程中，怎样才能以最少的投入获得最大的回报呢？指定一名得力干将，让他在某天下午花一两个小时把项目作一个彻底的检查回顾。不管他发现了项目中存在的什么问题，你都要重重



地感谢他。

或者，你也可以和公司的另一个项目经理达成一个互惠协议。你定期监控他负责的项目，而他监控你的项目。或者你可以找一个问责伙伴，他可以是你的上司、顾问或别的项目经理，和你一起按预定时间共同监控项目。

任何时候当你发现项目中某些地方和原计划有出入，你就应该采取行动。越早作出调整，越容易回到正轨。

测量成功的指标

按时在预算内完成项目是工作成功的一个指标，但不是唯一的指标。项目是否达到了预期的质量和效果？公司高层对它是否满意？客户、顾客和最终用户是否会因为这个项目而对公司大加赞许？类似这些的反馈信息才是衡量项目成功与否的、最具说服力的指标。

数字指标

有时，一个简单的计分就可以用来衡量项目是否成功。比如，你的任务是要设计一款新的安全程序。设计完成后，在公司的某个部门试运行，“安全运行一些天后，没有出现问题”，这就可以作为衡量这个程序的指标。

如果不能用数字大小衡量，你可以使用主观评分系统。比如在跳水比赛中，没有判断一次跳水好坏的绝对标准。裁判们亮出他们的比分牌，8分、9分……经过简单的计算，最后的结果就出来了。

你的团队成员也可以对他们在某一天，或某个子任务中的工作表现作出评价。如果他们愿意，你也可以请部门经理、高级主管和其他董事对项目进行评价。但是你自己的评估才是主要的，外部观点只是个补充。对项目的哪些方面进行评估？——每一个重要的方面。

另一种指标

如果你的老板是个监管很严的人，当他让你放手去做时，就意



意味着他对项目的进展很满意。一个经理曾经说过：“只要上司管理、监督得力，给下属施加足够的压力，几乎每个项目都会成功。”

有时，可以用符号代替数字进行评价。就像在天气图中，笑脸代表晴天，没有表情的脸代表阴天，皱眉头的脸代表大雨天，你可以设计一张表情图，用幽默的方式把项目组成员的反馈信息在图上表现出来。

你也可以用自问自答的形式。比如，我怎么知道任务？是不是让所有人都满意？答案可能是：

- 老板听完后立刻露出了笑容。
- 平时事必躬亲的老板换上了让你放手去干的态度。
- 项目组的同事非常高兴，决定下班后去附近的酒吧狂欢。

这些虽然都是主观判断，但是如果在项目完成之前来看，它们比其他指标更能说明项目进展的情况。

◆项目审计员的参与

如果是重要或长期的项目，你可能需要接受审计。

审计员通常在现场工作。根据项目的实际需要，他们可能会详细检查记录，调查采访组员和客户，检查资金流动，观察项目管理人员的工作情况，检查设备等。完成所有的审计工作后，他们会制作出一份书面报告供所有相关人士阅读，也就是对你作为一个项目经理的总体评价。

如果你够幸运，这份审计报告会为你的事业更上一层楼提供关键的机会。如果你运气不佳，它会把你鞭打得遍体鳞伤，你不得不想尽办法进行补救。总的来说，项目审计是一件可以让你目瞪口呆的事。如果你不得不面对，请全力配合，否则只会自找麻烦。



◆长期项目中保持动力

如何在为期好几个星期，甚至好几个月的工作或项目中，保持前进的动力，下面是其他一些建议：

每天对项目的某个方面进行监测，即使是最小的部分，你也会发现每天监测的价值。

轮流监测项目的重要部分和微小部分。有重点固然重要，但有时必须检查了某些小部分才能继续前进。

有时，会发生意外情况，需要你随时寻求帮助。而这些可能不在你的原计划之内。

不管在项目的哪个阶段，采取“分而治之”的心态。不管你计划得有多周详，监测得有多仔细，长期项目中的某些问题仍很难克服，把它们分解成一个个小任务，沉着应战。



你需要知道：

- 很多项目超出工期和预算，是因为经理过于自信，认为没有监测的必要。
- 人们太容易因为陷入对工具的依赖而忽略项目中最基本的东西。
- 按期、在预算内完成项目是项目成功的基本指标。
- 设立项目评估指标能帮助你不同阶段掌握项目的进展情况。
- 如果你不得不面对审计，请全力配合，否则就是自找麻烦。
- 每天对项目的某个方面进行监测，即使是最小的部分。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯八 跟陋习说再见



浪费脑力是一件最可怕的事，因为它是你追求成功过程中的关键资产。无论是短期任务还是长期任务，都需要你有良好的心态和充沛的精力。这部分将帮助你克服前进道路上的绊脚石，让你和许多工作中的陋习说声 Bye。



小改变，大收获

金钥匙：



- ◎学习 80/20 法则
- ◎改变你的工作方法
- ◎找到你的杠杆
- ◎从资源中获取力量

意大利经济学家维弗雷多·帕累托（1848～1923 年）在 1906 年通过观察得出，意大利 20% 的人口拥有 80% 的财产。后来在种植蔬菜的时候又发现，20% 的豆荚产出了 80% 的豌豆。这些观察成为了帕累托法则的基础，该原理后来也被称为 80/20 法则，主张是小的诱因、投入和努力，通常可以产生大的结果、产出或酬劳。你也许听说过 80/20 法则，但在这里我们要把它运用到提高工作效率、实现职业目标中去。

◆帕累托——实现力之父

帕累托认为大的产出、结果或酬劳来自小部分的努力和投入，也就是后来的生产力专家们提出的“把精力放在重要的少数、而不是琐碎的多数”。帕累托的这一研究成果可以应用到很多领域，比如大企业、机构的管理和个人的人际关系、人生规划等方面。

一家会计公司，20% 的员工创造了该公司 80% 的收益。一家五金店，80% 的收入来自 20% 的商品。因此，不管是大公司还是小企业，



业主和经理们都致力于找出这些创造了80%价值的20%的销售人员、客户、产品等投入。

同样，那些只创造了20%收入的80%的销售人员、客户和产品也应该被找出来。就拿五金店打比方，如果经理知道带来80%收入的20%的产品是哪些，他会把这些产品放在店里最显眼、顾客拿起来最方便的地方，而把其他产品则会被移到别的地方。

◆ 80/20 法则和你的事业

你经常听到人们抱怨说，时间不够用，还有很多重要的事情没有完成。对大部分人来说，之所以会产生这样的结果，是因为他们把注意力都放在了琐碎小事上，也就是那些只产生20%结果的80%的投入上。

如果你能分辨出工作中的哪些方面能帮助你获得最快、最有效、最好的结果，而且你能从思想和行动上抵制那些意义不大的琐碎小事，你就能很容易地提高自己的工作实现力。最简单的办法，就是从清除收益小的80%的投入开始。

改变你的方法

当你把帕累托法则应用到工作中去时，可能会发现一些有趣的现象。比如，你今天列出的工作目标中的20%，可能产生了以后80%的成功和满足感。

也许你很难理解，在你的同事中，只有20%的人给你带来了工作中80%的想法、见解、指导和帮助，你和同事之间沟通、交往的80%的愉悦感也来自于这20%的人。

如果你负责一个工作流程，是不是80%的延误都是由20%的原因造成的呢？如果是这样，你能不能找出这个根源，采取措施，从而改善整个流程呢？如果你是一名客服经理，是不是发现80%的顾



客投诉都是由服务中 20% 的那部分造成的呢？如果是，你可以考虑这两个选择：改善这 20% 的服务，或者因为太困难、没有价值而直接取消这些服务。

很可能，你的备忘录或记事簿中，只有 20% 的事情需要你付出 80% 的精力，而其他的 80% 可以当作垃圾处理。如果你负责一个网站，考虑一下这个问题：是不是 80% 的网友只关注该网站 20% 的内容，如果是，有没有什么办法可以让整个网站更有吸引力。

小改变，大收获

付出很大的努力，获得很少的回报听起来不是明智的做法，但我们中的一些人一直在犯这样的错误。他们不会区分“重要的少数”和“琐碎的多数”，往往是投入了 80% 却只收获了 20%。在你的日常活动中，只有 20% 的行为产生了 80% 的结果。因此，你应该尽量使自己绕开那些既浪费时间、又收益甚微的行为。你可以回顾我们在之前提到过的重要任务和紧急任务之间的区别，检查你的任务清单，然后作出选择。

作为一个有事业心、有前途的职业人士，你需要对自己负责，在处理工作任务、项目和其他重要事务的方法中，作出一些改变，这样你才能不断把精力投入到高产出的行为中去。

◆保持警惕

有时，你不得不处理产出低的那 80% 的“琐碎的多数”事物。它们可能是你职责的一部分，可能是分配给你的任务，也可能是微小但紧急的任务。没关系，有效应用帕累托法则并不意味着所有低产出的工作都必须消失，相反，它们会伴随你工作的每一天。

问题的关键在于，你把主要时间都集中在了高产出、重要的工作上。你需要养成这个习惯，并渐渐地让它成为你性格的一部分。



最后，作为一种升华，你可以在生活中自由地运用它。

对时间的自由控制意味着每一分钟都是新的，而不是前一分钟的延续，你应该对接下来的时间和精力安排作出新的抉择。帕累托为我们每个人都打开了一扇通往更高工作效率的大门，而是否走进来则是我们自己的选择。

高效、有实现力的职业人士意识到了找出具有战略意义、产出最大的那 20% 的重要性。比如，你从事销售业，有 20 种可以和潜在客户打交道的方法，也许其中 20%，也就是 4 种方法证明最有效，理所当然，你应该把重心放在这 4 种方法，而不是其他 16 种方法上。

随着信息、沟通和工作任务的不断增多，有时很难判断产生最佳结果的那 20% 努力是哪些，这时，你需要回顾和反思。把你的文件夹、项目有关的资料再仔细阅读一遍，思考哪些方法有效，为什么有效。

◆给领导者的启示

如果你是公司经理，或者经营自己的企业，你会发现帕累托法则在管理中非常有效。问问自己，你的公司或行业中的 80/20 法则是什么？那些能够创造高于一般利润的公司、竞争对手到底赢在哪里？

找出属于自己的专业领域

最大限度地发挥自己的长处为你带来的不是小优势，而是巨大的优势。

不管你为顾客提供的是什么，在这个市场上总有让你超过他人的方法。80/20 法则告诉我们专业化相对于大众化，通常是更明智的选择。

找出你的优势，比如你在工作中、培训中表现最出众的地方，



通过作出勇敢、果断的抉择而稳固自己的领导地位，致力于在属于你的领域成为专家。

继续努力

你个人或公司的哪些投入产生了最大的回报？找出这一机会领域，超越它，也许你会获得两倍，甚至三倍的收益。如果顺利的话，继续努力，增加投入，因为你已经认识到了这是个回报率很高的投资。

如果事情进行得不够顺利，停下来想一想原因，然后果断决策。计划修改得越早，对你越有利。

增强实力

你工作中的弱项可能会伴随你很长一段时间。与其花时间和精力掩盖自己的弱点，倒不如争取得到帮助。

取决于你从事什么职业，处于什么位置，在大部分情况下，你需要他人的协助和支持才能成功。在商业关系中，慎重选择合作伙伴是非常重要的，正确的盟友能起到关键作用。

实现目标往往需要合作伙伴或一支羽翼丰满的队伍。有着明确目标和恰当资源的队伍能够获得巨大成就，他们是那种在墙上贴了这样标语的队伍——“奇迹在这里发生”。

关于建立商务关系，奇怪的一点是，人们相互之间合作往来，核心原因是出于友善。短期来看，你可以和任何人建立这种合作关系，即使是你不愿意遇见的那类人。但长远来看，合作伙伴之间最好能相互欣赏和喜欢。试着培养友谊，分享经验，找到共同点。滴水之恩，涌泉相报。

◆用杠杆作用激发你的努力

杠杆作用在这里也很适用。杠杆作用可以解释为以最小的努力产生最大的结果，通常，它指的是在你已经取得的成就和将来能够



实现的目标之间建立的联系。

帕累托法则鞭策你找到创造 80% 收益的那 20% 努力在哪里，而杠杆作用则帮助你把工作效率提高到一个更高的层次。

贯彻执行和再利用

假设你需要在公司作一个演示报告，告诉员工如何更有效地收集数据。你为这次演示所准备的资料或提纲可以再利用，整理成一篇文章，删除与公司相关的特定内容之后，你就可以把这次演示变成具有一般用途的关于收集数据的文章，甚至将它发表出来。

如果你将演示录了下来，你可以很方便地把内容抄写下来，稍作修改就可以成为一篇完整的文章。这样，你的一次努力得到了两次有效的利用，这就是杠杆作用的精髓。

将你的发现推广运用

不管你有没有写作的热情和抱负，思考一下你所取得的成就、想要实现的目标或其他事务中，有没有和写作相关的。如果你不这样做，那将是你的一大损失。

如果你成功解决了你们部门曾经面临的某个难题，而其他部门发现他们现在也面临类似的情况，你是不是应该主动和他们分享自己的经验，帮助他们解决难题呢？

帮助同事是你的职业生涯中值得荣耀的一件事。它同样也符合帕累托法则。给你的部门带来了有效结果的努力现在施与其他部门，并将产生同样有效的结果。

◆从外部资源获得杠杆力量

杠杆效应是财富。当你用最小的努力获得了最好的结果时，这种成就感会激励你前进。除此以外，节省了的资源能够让你处于更有利的地位，取得更多成功。



有时，我们可以从人际交往中获得杠杆力量，实现双赢。假设你办公室里的某个同事很擅长一个软件程序，而这个软件恰好是你的薄弱环节，于是你向他请教这个软件，作为回报，你指导他你自己所擅长的领域。如果你和办公室里的 20 个同事关系都比较亲近，按照帕累托法则，和其中 20% 也就是 4 个人的人际交往就能够产生较高的情感价值。

情绪带动者？

如果你希望实现事业上的成功，成为一个有实现力的人，有时你需要走出自己固定的套路，扩大你的视野和胸襟，注意他人，这样你会发现资源的优化组合如何产生惊人的成果。

对你有利的资源

如果有必要，你可以开始把身边潜在的、对你有利的资源分类整理。有没有和你从事同一行业的家人、朋友？把那些和你在同一公司，可能会对你有所帮助、有所指导的人的名字做成一个名单，那些在不同公司的列在另一个名单里。

思考下列问题：

- 你掌握的最重要的信息资源有哪些？
- 公司订阅了哪些可读刊物？
- 你应该订阅哪些刊物？
- 有没有被你忽视的网络资源？
- 有没有值得阅读的电子刊物？
- 你有没有参加任何商业组织或民间、社会团体？有没有现在可以利用的资源或机会？
- 在这些团体里有没有可利用的人际关系？
- 哪些团体、组织可能会帮助你获得知识、技能或人脉，而值得参与？



当你开始以新的眼光看待周围的世界和资源时，你会了解到，工作中通往成功之道有时需要转个弯。

向他人学习

思考一下有没有什么交换可以让你加快速度，取得理想结果。其他成功人士有哪些经历？他们经受过哪些磨难，有哪些教训？你能从中学到什么经验，使自己更快成功？这就是杠杆作用最好的表现，这就是用 20% 的投入获得 80% 的回报。

如果你想出做一件事的方法，你会不会教更多的人掌握它、推广它，使它标准化、现代化，获得更广泛的用途？



你需要知道：

- 你付出的 80% 的努力只产出了 20% 的结果，而 20% 的努力却产出了 80% 的结果。
- 通过利用你的强项，你创造的可能不仅仅是一个小优势，而是大优势。
- 从过去的成功经历中吸取教训和经验，为下一次成功做准备。
- 充分利用身边的资源，取得理想结果。
- 把帕累托法则和杠杆作用应用到工作中的各个领域。



永不拖延

金钥匙：



- ◎拖延时间是普遍现象
- ◎为什么推迟？
- ◎开始的技巧
- ◎可以令人接受的推迟

拖延是一种把事情往后推迟的行为，既包括迟迟不肯开始，也包括开始了而不完成。这对大部分人来说，都是实现工作目标前进道路上的一大绊脚石。

有时，最完美的计划也会被无限期搁置。你想到了进行一个项目的伟大计划，但是一个星期又一个星期，一个月又一个月过去了，你还是没有付诸行动。

◆工作中每个人都拖延

每个人都会犯拖延的毛病，不管你是公司高管、企业家、退休老人、学生还是其他什么人。即使你是一个拖延成习惯的人，你也有其他闪光点。庆幸的是，没有人在任何事情上都拖延，而且大部分人在重要工作上从不拖延。

有些人把工作往后推，是因为他们对重大任务采取谨慎的态度。然而，他们却很容易陷入拖延的陷阱里，希望你不是其中之一。



工作环境上的阻碍

有研究发现，做事拖拉的人通常是容易放弃的人，或者是完美主义者，渴望别人的肯定而害怕失败。

现代办公环境中的噪声和混乱，在很大程度上是由小隔间造成的。和所有的同事一起在一间大办公室的小隔间里工作，四周的噪声和干扰，使得原本注意力就分散的员工更难集中精神工作。

办公环境中太多不利因素造成了员工做事拖拉的习惯。面对繁重的工作压力和众多的干扰，你不禁要问：人们还能像以前那样专注集中吗？注意力被如此分散，专心致志处理一个问题的能力会不会消失？

如果你拖延工作的频率很高，那么你需要借助精神和思想上的帮助。毕竟，网络、手机等只是你推脱理由中的一小部分，将来，市场上会出现更多、更诱人的干扰因素。

◆找出问题的关键

遗留下一件未完成任务，会导致更多任务无法完成。不管是大事还是小事，未完成的事情累积得越多，你就越难开始做其他的事，渐渐地，拖延就成了你一贯的办法。你必须从思想上给自己敲响警钟，行动起来，不管是大事，还是小事，都坚持从头做到尾，逐个攻破。

如果你坦诚面对自己的缺点，那么你已经在克服它的道路上，迈出了一大步。

找出原因

有时，你一直把某件工作往后推的真正原因是没有弄清阻碍你行动的心理因素：

- 也许你对这一工作存在着矛盾的看法。



- 也许你觉得它不值得去做。
- 也许你一开始就讨厌做这件事，但你没有拒绝，所以不能让自己言而无信。

不管原因是什么，一旦你把心理顾虑找出来之后，就更容易克服障碍，开始工作。

解决问题

如果你是受某种畏惧心理的困扰而退缩，请尝试下面的方法：

正视畏惧心理。这样你就为开始手头的工作做好了更充分的心理准备。因此，不要掩饰恐惧，勇敢面对它。

当你发现自己对开始一件必须完成的任务保持沉默时，用这些短语鼓励自己：“我将……”“我想……”“我很乐意……”，大声对自己这样说。

还有一个办法，就是找一个你信任的前辈“刺激”你一下，他们鼓励的话语会对你起到非常重要的帮助。

在其他任务上，你也可以找一个值得信任的伙伴，他能够帮助你开始行动，监督你完成任务。

◆引导自己

有些人认为他们应该在“完美时机”来临时开始某项工作。但是客观说来，对于大多数任务，并没有什么“完美时机”，所以放手去奋斗吧。

开始一项工作或项目的时候，人们通常会因为没有有一个清晰的想法或行动步骤而推迟行动。不要被诸如“怎样开始”或“从哪里开始”的这类问题捆住了手脚，很多时候，抛开顾虑、开始走下去更重要。找准一个出发点，尽管它不是完美的起点，比如，有一件非常复杂、重大的任务，你可以把它分解成独立的子任务，从简单



的子任务着手，顺利完成之后就有了继续前进的勇气。

直面挑战

如果你面对的项目太困难，让你不知从何入手呢？在这种情况下，怎么才能突破重围呢？把项目文件夹拿出来，再看一遍，寻找熟悉的感觉，也许这会是一个不错的开始。有时，仅仅整理一下资料，把它们分类归档，标记出重要内容也许就会是一个成功的开端。至少你现在对这个项目有了更全面、更清晰的认识。

假设你开始一个项目时遇到了很大的心理障碍，告诉自己一定要在4分钟之内行动起来，而通常到了第4分钟，你就不再犹豫了。很神奇，但值得试试。

当你5分钟完成了一件任务后，你会有更多精力接着去做另一件5分钟的任务。如果是5件5分钟的任务，每完成一件，你就会有一种成就感，鼓励你完成下一件任务。这样的话，5件5分钟的任务比一件25分钟的任务更容易完成。

克服干扰

整天在充满干扰的办公环境里工作，让本来就疲惫、注意力下降的员工更难集中精神工作，这样的工作环境直接导致了职业人士在工作中的推脱、拖延。不管你手头的工作是什么，干扰越多，越容易推脱。

假设现在有许多事等着你去做。每件事只花上5~10分钟就可以完成，并不是那么困难，但是你一想到要处理那么多事，也许就开始打退堂鼓，找借口拖延。

积压的任务越来越多，你会觉得压力越来越大，这些原本简单的任务，也变得越来越难以完成。有时，迈出开始的这一步，即使是最小的一步，也比什么都不做好许多。



榜样的力量

找找看，也许你身边就有值得学习的“行动派”榜样。和你在一个办公室的同事中，有没有积极上进、精力充沛的行动榜样？向他们学习，你会有意想不到的收获。同样，如果身边有人面对着你同样的任务或挑战，和他结成同盟，这样，你实现目标的希望就会更大。

◆改变拖延的习惯

当你的身体获得充足的睡眠和营养时，你才能更好地工作。相反，如果你睡眠不足，饮食不规律、没营养，即使是最简单的任务也会显得很困难。你把工作或事情往后推，一半的原因是疲惫。

克服拖延

下面是一些克服拖延习惯的方法，其中一条或许会在某一天、某个情况下，对你起到帮助。

假如你的工作任务繁多，一个项目接着另一个项目。你把项目A往后推迟了，接着又来了项目B。项目B更复杂，更具有挑战性。对比之下，项目A显得没那么棘手了，从项目A着手。这样，在项目B的压力之下，你会坚持到底。

如果某个人正在等着你的结果，或者等着你告诉他事情的进展，这会在很大程度上督促你按时开始工作，并坚持下去。在工作中没有像在家里那样拖延，原因之一是工作中，你需要向上司报告进展和结果，而你的收入也和工作表现直接挂钩，如果没有按时完成任务，会受到相应的惩罚。

当有太多文件进入你的视野，通常会对你开始某项工作产生阻碍作用。当你手头只有一件任务或一个项目，你能保持头脑清醒，专注于这件事的机会就会大大提高。





假设你必须在下星期一着手一个项目，现在你对它有抵触情绪。

怎样才能让自己有更积极的心理准备呢？一个有效的办法就是在周五浏览项目有关的文件、资料，周末不需要做任何事。这样，你已经进入了工作状态。周一来临时，你会觉得这个项目并没有想象中艰难。

痛苦有时是最有效的激励因素。如果把这件事拖延下去，会有什么样的后果？如果你想清楚了推迟某项工作，或迟迟不开始某个项目将要经历的痛苦，也许你会立刻开始。

有时，开始一项工作唯一的方法就是抛开顾虑，一头扎进去，不让自己有回头或迟疑的余地。你会惊奇地发现，这个方法并不像听起来那么没用。它会让你松一口气。

借助成功经验

不管是首席运营官，还是新人，面对的工作任务越繁重，就会越倾向于拖延。谁没有曾经被工作压得喘不过气来？即使不是重要任务，而只是日常小事。现在想想，你拖延的大部分任务其实只要几分钟就完成了。

如果你现在想把某件工作往后推，想想以前类似的经历。当你最后克服困难，着手那项工作并坚持完成它时，你感受到了怎样的喜悦和满足。也许当时的这种幸福感和成就感，就是激励你现在开始行动的良药。

◆这都需要做吗？

有时人们推迟手头的任务，是因为它不需要现在处理。我这么说，并不是为你提供巧妙避开工作职责的借口。你应该会意识到，有时推迟某个任务存在着正当理由，比如它不值得做、不需要你来处理，或者不需要现在就处理，等一等反而更好。



把困难的任务移交他人

有些人永远弹不好钢琴；有些人永远无法成为编程高手；有些人永远写不出有创意的文章。承认这点，因为这是人的本性。

有时你可以考虑把工作任务的一部分，移交给他人处理，尤其是你不喜欢做或不擅长的部分。我们必须承认，对每个人来说都有这样一些任务：不管你多努力地尝试，多认真地学习、练习，你都做不好。

如果你能想象吉姆·卡斯卡特在他的书《橡果法则》里所说的“培育先天”，那么你需要发挥你的优势，通过获得帮助来弥补你的缺点。

当推迟是正确的选择时

在有些情况下，推迟行动才是正确的选择。比如：

你不确定这件事会不会给你带来期望中的收益。有时你觉得值得一做的好主意也许只是一个好主意，仔细考虑，你觉得它不值得你花时间和精力去做。

有时推迟一项工作，会给你带来战略上的优势。比如三个星期以后再开始，你会准备得更充分、拥有更多资本、时机更成熟。

你还没有下定决心或对自己作出承诺。通常，一开始的冲劲会让你加大前进的步伐。但是，如果你意识到自己还没有完全做好心理准备时，你可以考虑之后再作决定。

不要把这些当做推脱工作的万能借口。这些只是告诉你，在开始行动之前，有必要进行更多的思考和准备，或者现在还不是最好的时机。



你需要知道：

- 庆幸的是，没有人在任何事情上都会拖延，而且大部分人在重要工作上从不拖延。
- 未完成的事情累积得越多，不管是大事、还是小事，你就越难开始做其他的事。
- 当你睡眠不足，饮食不规律、没营养，即使是最简单的任务也会变得很困难。
- 有时，启动电脑、打开某个文件夹，这些简单的动作就能让你行动起来，开始你一直拖延的工作。
- 当你手头只有一件任务或一个项目时，保持头脑清醒和专注于这件事的机会就会大大提高。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯九 效率的关键——自我肯定



工作并不是整理好了环境、制订好了计划、采取了高科技的办公设备就能够顺利完成，一劳永逸。错误的工作方式、工作习惯和工作心态都会对工作效率带来致命性的打击。因此，培养良好的方式、习惯和心态，是工作高效的关键。那么首先，我们要肯定自我，接下来，一样一样地解决吧。



欲速则不达



金钥匙：



- ◎ 一心多用的工作方式不可取
- ◎ 一心多用带来的压力和反作用
- ◎ 集中精神是关键
- ◎ 克服科技压力

神奇的高科技使得我们更倾向于多任务的工作方式。例如，有了电脑的帮助，我们可以同时搜集信息，打印资料，制作并保存文档。在惊叹于这些高科技多功能的同时，我们似乎也想使自己达到这样的工作效率。于是我们强迫自己以一种与自己的生理不协调的速度工作，结果往往是我们会遭受更大的“技术压力”。这正是所谓“一心不可多用，欲速则必定不达”。

◆ 注定要一心多用？

“一心多用地工作”成为了一种普遍的做事方式，它使我们不能专心致志地处理任何事情。对许多人来说，沉默已经变得无法忍受，沉默似乎不再是金，而一心一意也失去了人们的重视。

一心多用地工作意味着专注和集中没有得到应有的重视。拿放大镜以正确的角度对着阳光，很快就可以烧穿一张纸。但是，不管有多少阳光穿过玻璃窗，照射到你办公桌上，桌上的文件也不会着火。

一心多用地工作偶尔很有帮助，而且会给你带来成就感。但随



着过量的信息和交流向你压来，它就会成为你工作中的阻碍。关注这个，操心那个，同时还有别的事，就像一个人的乐队，弹吉他、打拍子、吹口琴全部由你一个人完成。拍拍翅膀，引起一阵骚动和噪声，你以为这就是成功。

如果我们不能一心多用地工作，我们就觉得惭愧。想到越来越多的工作和责任，想到情况随时都会发生变化，我们说服自己，一心多用地工作是应对这个变幻莫测的世界的最有效方法。

克服其他冲动，专注于手头的工作对于获得成功至关重要。不管面对几件任务还是一件任务，投入你所有的时间、精力、注意力和努力，还有手边有用的资源，完成以后再接着做下面的事。

◆一心多用工作的误区

一直以来，人们都在追求能同时完成多件事的目标，这很有可能可以追溯到史前石器时代的穴居人，只是他们的任务在今天看来可能很粗野。也许以后某一天，有人会发现，我们一直在强迫自己高效利用时间。

在外界的紧张刺激源面前，人们会产生“要么战斗，要么逃跑”的原始反应。瞬间凝聚起来的警觉和精力使我们可以保护自己、家人和财产的安全。然而作为普通人，我们不能像机器那样的每天应对多个紧急情况。

你需要清楚这一点，要想取得工作中的成功，专注是关键。而做个一心多用工作的能人则是人们认识上的误区，它会让你付出惨重的代价，压力更大、错误更多，最后阻碍你的工作。

产生压力

就算不是医生，你也可以感受到现在的工作环境给人们带来的压力，而医生则更深切地感受到了问题的严重性。随着越来越多的



人追求一心多用的工作，工作压力普遍在上升。也许下个星期、下个月或者明年，你的工作任务会更重。如果你在政府或非营利机构工作，你可能需要在节约资源的情况下做更多工作。如果预算和员工减少了，你也许需要凭借一个人的力量完成更多的工作。

事实表明，追求一心多用的工作会使我们的工作和生活压力增大。它减少了我们的愉悦感，增加了我们的加班时间，甚至使得休闲娱乐也失去了吸引力。

不断出错，不断补救

一心多用的工作表面上能节约时间，实际上呢？虽然有些人能够在一天的工作中不受影响，但大部分人却为此付出了代价而不自知。他们的工作效率不是提高了，而是降低了。出错的次数越来越多，没完成的事越来越多，工作质量也不尽如人意，潜在的危害也越来越大。你是不是也出现过下面这些症状？

- 暂时记忆空白。
- 集中不了精神。
- 与同事出现交流障碍。
- 注意力无法集中。
- 出现压力综合症，比如呼吸急促。

有时你的大脑会突然短路，通常表现在记不起你刚说过的话或做过的事，或不记得接下来要做什么，这也叫做“老年痴呆症”。但这不是玩笑，也不是只发生在老年人身上。

密歇根大学的戴维·梅耶教授发现了短期失忆与长期同时做几件事之间的关联。“有科学依据表明，一心多用对有些人来说非常困难，有时不可能完成。”他还说，在不同任务之间转换浪费的时间增加了任务的复杂程度，结果使这个人不能像一次只做一件事那样高效率地工作。



你试图同时完成的工作用到大脑的同一部分时是最困难的。人们经常犯这样的错误，比如打电话的同时还在浏览网页、听收音机或偷听隔壁某些人的谈话。不管你是同时用到视觉还是听觉，结果都是一样，你不可能取得像单独完成每件事情一样的效果。

低级别任务？也许可以

如果你想同时进行的事情都是低级别、简单的任务，比如一边盯着电脑屏幕一边把信纸折好塞进信封，这也许没问题。这两个都很简单，而且其中一个不用费什么脑筋。你想同时完成的任务越重要，尤其是如果它们都同样重要时，你失败的可能性就越大。

对一心多用的影响的纵向研究还在进行中，但有一点我们很清楚：一心多用让你浪费更多时间在找错误、修改错误以及从头再来上面，得不偿失。因此一次专注于一件事才是获得效率的关键。

◆一次只专注于一件事

有一些提高人们一心多用的工作效率的方法，比如充足的睡眠、瑜伽、冥想、在头脑中构建图画等，都能在一定程度上改善你的集中力。即使你能做到，问问自己：值得吗？我的建议是，一心多用的工作方式不可取，它只能给你带来短暂的满足感。

为了减少一心多用带给你的不良影响，最快最简单的办法就是像戒烟一样戒除它。

专注于手头的工作，比如，读这个句子的时候排除房间里的一切噪声、零食和其他分散你注意力的东西，你将从中获得益处。

你专注于手头的工作，从而达到一种“动态平衡”之后产生的心理和生理稳定状态，这能够使你更勤奋、更有创造力。想想，当你哼着歌，沉浸其中的时候，不用刻意努力，新想法、新见解就自然而然跑到你头脑里了。只有一次做一件事你才能集中注意力，只



有在这个时候你才能顺利地完成它。

研究人员还发现，大脑无法同时处理两件或多件不相关的任务。我们觉得自己可以，但实际上我们只是在多个任务之中跳来跳去，什么也没完成。

◆技术压力的上升

拉里·罗森博士和米歇尔·慧尔博士夫妇在他们合著的《技术压力》一书中指出，科技能够帮助那些有创造性的工人坐上领导者的位置，对它的依赖也会导致人们对自己的创造力和能力产生怀疑。

工作中的一心多用滋生了技术压力。很多经理担心，工作中的技术进步和对技术的依赖的增加会导致一系列不好的结果：隐私的减少，信息泛滥，面对面的交流减少，需要不断学习新技术，因为不懂技术而得不到提升等，拉里·罗森博士和米歇尔·慧尔博士认为“技术压力在管理层更严重”。

为了更理智地看待技术，作者建议你向它宣布自己的独立。以下是“技术权利法案”：

1. 我才是老板，技术不是老板。
2. 技术帮助我表达自己的创造力。
3. 决定什么时候让技术为我服务的人是我自己。
4. 我有权选择利用什么技术。
5. 我可以利用技术使自己和他人保持联系、获得信息、提高工作效率。
6. 技术提供了一个信息的世界，而我必须选择对自己有用的信息。
7. 技术可能出问题，但我已经做好了应对的准备。
8. 技术能够一天 24 小时工作，但我可以选择什么时候开始、



什么时候结束。

9. 技术不需要休息，但我需要。

10. 我可以通过刺激自己的边界需求而更有效地工作。

自己把握

上述第3条“决定什么时候让技术为我服务的人是我自己”值得引起人们的重视，尤其是在使用电脑工作时。有些人无法摆脱电子邮件的控制，一有新邮件就必须立即查看，不管是在早上、午饭时间、下午、下班前，甚至在家。更糟的是，有时在处理一件需要集中精神的任务中间他们也会停下来查邮件。

当然，你可以在完成一件棘手的任务之后，查收邮件或打打电话放松自己，但这样做的一个危险就是你可能在不恰当的时间，让自己面对更多工作，而你却毫无准备。

一名来自世界500强的公司经理透露，他只允许自己一天之内查看三次邮件，分别是上午10点，下午2点和4点。在这三个时间点集中处理邮件，既不会错过任何重要信息，又可以不让邮件“过时”，而且还可以在其他时间集中精力工作。

选择信息

利用几分钟时间把文件备份，以防电脑崩溃后，之前所有的努力都白费。

上述第6条值得仔细回味，尤其是“选择对自己有用的信息”。想想你在过去六年或八年时间里，你浏览过的网站和收集到的信息，不出意外的话，你经常浏览的网站最后也就是六七个。当然，如果你要网上购物，查一个具体的地址，或者搜索某个关键词，你会访问其他网站。大部分时候，出于习惯性，你会访问相同的几个网站，获得和以往相同的信息。

你可以利用网络搜集自己感兴趣的话题的相关信息，但是别的



网站呢？比如：

- 你访问过探讨深度问题的网站吗？
- 你访问过外国的网站吗？
- 你曾利用网络搜集某一方面的信息，以便获得对这个问题更

全面的知识吗？

对大部分人来说，答案是否定的。大多数时候，我们需要的只是能快速轻易搜集到的信息，而不是全面、有深度的答案。

第7条“技术可能出问题，但我已经做好了应对的准备”也同样值得人们重视。当你的电脑硬盘驱动器突然出现问题，或遭到病毒攻击，或硬件、软件的某个部分出现故障，你手边有足够的工具能够立刻解决这些问题吗？一个认真尽职的汽车驾驶员可能是某个汽车俱乐部的成员，有自己最满意的修车行，能在汽车突然出现故障时处理一二。

同样，工作认真的人会做好应对技术故障的准备，尤其是电脑。对技术的依赖越大，就越需要准备应急和补救措施，以防意外发生。

休息？谁需要休息？

第9条“技术不需要休息，但我需要”和第10条“我可以通过刺激自己的边界需求而更有效地工作”也很重要。当我听到有些人说他们自己一星期7天、一天24小时都可能接到工作中的电话，或者某个人递给我的名片上既有办公室电话，又有手机号、家里电话、呼机号时，我通常都会对他们敬而远之。

你会因为没有接到深夜11点或凌晨2点的电话就失去一笔生意吗？就算对方远在世界的另一个角落，他会要求你凌晨2点或3点守在电话旁吗？如果真是这样，那也许你该换个工作了。完成工作、实现目标是一回事，而毛毛躁躁、在不同的任务之间换来换去又是另一件事。



你需要知道：

- 专注和集中是完成工作目标的关键。把你所有的时间、精力和努力投入到手头的工作上。
- 一心多用表面上能提高你的工作效率，实际上会让你付出很大的代价。
- 追求一心多用的工作，有时有效，但大多数时候只是徒劳，所以在重要项目上别冒这个险。
- 理智地对待技术，避免对它过分依赖。
- 不要让自己一天 24 小时都能被工作中的电话打扰。



行百里者半九十

金钥匙：



- ◎工作没完成可不是开玩笑
- ◎未完成工作的影响
- ◎有始有终的重要性
- ◎自我肯定是关键

避免受到过多任务的干扰，集中精力处理手头上的工作的重要方法之一就是追求完成。正所谓“行百里者半九十”，哪怕工作进行了大部分，没有“完成”，就相当于一事无成。在此将教你掌握做事追求完成的方法，而且有必要探讨一下“做事做一半”风气形成的社会原因。如果你从本书中什么也没学到，只是懂得了完成的重要性，那么你必将会受益匪浅。

◆“做事做一半”的危害

在长期项目中，每完成一个阶段的任务就肯定自己的成就非常重要，分而治之，最后就能取得胜利。然而，很多人在不知不觉中留下了很多未完成任务，不管是工作中还是生活中。

我们中有一类人，整日为未完成任务烦恼，而不是面对现实，采取行动。如果你做一件事而不把它做完，你就浪费了之前投入进去的精力。工作中这种情况会让你觉得疲惫，没有精神。



◆“做事做一半”的时代

“做事做一半”的风气历史悠久，也许我们往回追溯，能够发现一个很明显的时间分界点，那就是1963年肯尼迪总统遇刺。那一年你可能还没出生，我先把你带回到那一年的11月。肯尼迪总统遇刺，真相扑朔迷离，死于个人枪杀？死于阴谋？三十年后案子有了结果，杰拉德·波斯纳在他的《结案》中揭露了真相。

我把这本书从头读到尾，也同意作者的说法。《美国新闻与世界报道》更是认为波斯纳的说法如此有说服力，他们不需要再刊登类似于“到底是谁刺杀了肯尼迪总统”的书评。尽管如此，还是会有新的谜团和新的“阴谋说”层出不穷，混淆视听。

随着更多电视节目、杂志“调查版”的书籍、巡回演讲的出现，现在“肯尼迪刺杀之谜”产业每年依然在产生着利润。

顽固的信息误导

这并不仅仅是什么炒作，当年几乎一代的美国人都怀疑是政府主导的阴谋，让这位年轻的总统在光天化日之下死于枪杀时，社会性质就发生了改变。谁知道接下来会不会爆发对政府、媒体甚至真相的愤世嫉俗的仇恨。终于，三十年后波斯纳收集到了关于这件刺杀案的确凿证据，然而很少有人知道这件事，更糟的是，很少有人在乎。

我想说的是，亲爱的读者，你们的生活因为信息误导、虚假的信息而发生了改变。

◆历史因素

有头无尾的现象，尤其是政治领域的争辩，现在看来，似乎在所有发生过的大事上都留下了印记。不管是回顾美国历史、国家的



形成、世界历史、伊斯兰教的起源还是基督教的起源，等等。

曾几何时，人们普遍认为美国在日本投放的两颗原子弹，加速了第二次世界大战结束的进程，挽救了原本会被派到日本作战的至少六万名美国士兵的性命，使世界得以尽早从长达六年的毁灭中摆脱出来。

渐渐地，指责美国是侵略国，是世界上唯一向其他国家投放原子弹的国家，是非人道的国家的想法开始在许多人心形成。有些人搜集证据，指出当时美国完全没有必要投放原子弹，还有人认为当时日本已经快战败了，美国的做法是出于种族偏见，等等，一时谣言四起。

原本很多人认为这是结束了一场世界大灾难的事件，现在它却成为了引发无休止争辩的话题。我并不认为这样的辩论不健康，恰恰相反，对于影响如此重大的事件来说，众说纷纭是正常现象。

当每一个政治话题引发了无休止的争论，每一个公共言论一再遭遇解释和修改时，它就没有最终说法。最后，它会蔓延到人性上，对个人产生影响。

一个曾经是军人的同事告诉我，当他接到复杂艰巨的命令时，他不会立即执行，因为如果拖一段时间，会有另外的任务代替这些困难的任务。人们在工作中也有不少这样的心态，只是表现形式各不相同。

不喜欢你的上司？忍忍吧，反正他或她迟早会调职。不想用这个新的软件程序？如果好几个同事也有同样的想法，相信它用不了多久就会作废。阻碍那些原本可以工作出色的人的危险因素之一，就是这样一种想法：原本打算奋力追求的目标，转念一想，可以推迟、回避，或者修改，这会使它更容易实现。



◆环境因素

想想你去健身俱乐部锻炼的情景。周围的人们不是认真锻炼，而是在一边心不在焉地做着运动，一边长时间、热烈地交谈着。他们似乎在饮水机旁度过的时间比在跑步机上的时间还多。

做事不认真、不求完成的社会风气几乎影响了每一个人。

没有结尾的一天

曾经生活中每一天的开始和结束都很清晰，现在变得模糊了。电视节目不分昼夜地播放，只要你想看，任何时候都有各种演出、节目，还有广播、互联网、头条新闻……商店 24 小时营业，公路上永远都很忙碌。

对有些人来说，根本没有白天、黑夜的区别，只是枯燥的办公室笼罩在荧光灯下。办公室和家里的空调、暖气使人在室内感受不到季节的变化。有些人甚至对走出户外后，突然感受到的冷或热很反感，似乎大自然也应该随着室内的温度而调节气温。

正常的早、中、晚三餐也变成了想吃什么就吃什么，想什么时候吃就什么时候吃。不仅一日三餐之间没有了界线，“时令食物”这一说法也变得很模糊。夏天的西葫芦、冬天的西红柿——我们可以在每个季节，吃到各种蔬菜。

不可否认的影响

我们受到周围环境、同事、文化习俗和一切观察到的现象的影响。假设你认为自己应该减肥，但是如果生活在一个超重和肥胖是常态的社会环境下，也许你会保持原状，或最多减了几磅之后就作罢，忘了自己之前的目标。

社会学上的“破窗”效应认为，如果一个社区废弃的一栋楼有一扇窗户被打破却没人修，过不了多久，会出现更多破窗户，直到



最后这栋楼所有的窗户都被打破。不仅如此，附近建筑物的玻璃窗也会被打破，过不了多久，整个小区都会破败。

如果一个小区，所有废弃的建筑物都得到保护或者改建成新厂房，清洁工保持街道的整洁，不允许废弃的车辆停在屋前的草坪上，小区里所有居民就更容易遵守这些准则。

环境很重要

很多时候，我们都没有意识到环境对我们的影响有多深。记得有一次，我从纽约的拉瓜迪亚机场飞去洛杉矶。在候机厅休息的时候，四周一片的人都在吵吵嚷嚷，打打闹闹，让人头昏眼花。因为机场的某一段正在施工，这只是个临时候机厅。周围的环境特别嘈杂，候机的人群看上去也焦躁不安，我一想到要和这些人搭同一班飞机就感到心悸。

但是当我们登上飞机以后，一件奇妙的事情发生了。我们坐的这架是新飞机，座椅又结实、又柔软，坐上去很舒服，地毯一尘不染，空气也很清新。这一切似乎产生了一种魔力，刚才在休息厅吵吵闹闹的乘客现在都排队登机，找到自己的座位，安静地坐好。他们像换了个人似的，看上去宁静安详，没有了刚才的焦躁。他们甚至变得更好看了。就在那一刻，我明白了一个人身处的环境的重要性。

从改变环境做起

以愉快的心情结束每天的工作，肯定自己在这一天完成任务。
这是保证你不会觉得筋疲力尽，让你精神振奋的方法。

作为一位有事业心、渴望获得事业上的成功和伟大成就的职业人士，你必须掌控你的环境，与和你有相同抱负的人来往，并领会“完整思维”的重要性。当你环顾办公室时，发现有未完成任务吗？办公桌上有堆积的文件吗？收件箱里有一大堆未阅读的邮件吗？书桌和电脑上所贴便笺上的工作都完成了吗？



你也可以用同样的方式来检查你的家和生活中的其他方面。如果你对自己绝对诚实，你会发现周围到处都是未完成的标志。当然你并不需要完全掌控你的工作环境，但这却很有帮助不是吗？

从更长远的角度来考虑，你的职业生涯中有未完成的任务或目标吗？有没有一个计划、蓝图或行动计划虽然很有效，但你却迟迟未采取行动？有没有关键的一步你还没走？或者行业内一些重要的人际交往你还没有去做？或者你有些好点子，却只让它在大脑里发酵，而不是付诸行动？

当然你有许多未完成的事。幸运的是，“完成”之道在于每完成一件事，就要承认自己的成绩。顺利完成简单的小任务之后肯定自己，可以为完成更重大的任务铺平道路。完整性代表有始有终，既漂亮地结束了之前的工作，又可以精力充沛地开始新的任务。



你需要知道：

- 在长期项目中，每完成一个阶段的任务就肯定自己的成就是非常重要的。
- 人们做事有头没尾的风气，一部分要归因于近来的社会文化发展。
- 我们受环境的影响很深，因此你应该慎重选择你所处的环境。
- 为完成的工作而肯定自己，能够激励你继续努力，取得更多成就。
- 顺利完成简单的小任务之后肯定自己，可以为完成更重大的任务铺平道路。



有始有终



金钥匙：



- ◎ 完成身边的事
- ◎ 顺其自然
- ◎ 你的选择
- ◎ 逆境还是机会

前面你已经了解到了做事有头没尾所带来的后果，这里我们将重点讨论怎样才能做到做事都有始有终。

◆自我肯定

“完成”在这里不仅仅指完成一件任务，还包括为完成这件任务而在精神上表彰自己、鼓励自己、肯定自己。我在另一本书《呼吸空间》中也描述过，那些掌握了完成之道的人每完成一个小任务之后，都会给自己一个小小的鼓励，然后接着前进……“这件事我做得很棒，能够完成它就是对自己的报答”。他们并不是妄想狂，也不是为了完成而完成。

最幸福、最有效率、最可能成功的人是那些把一件事做完之后，再开始第二件并坚持做完的人，他们不断地肯定自己所付出的努力以及取得的成就和积累的经验。然而在旁人眼中，他们可能忙得连透气的时间也没有。

追求完成能赐予你能量，因为你的行动或思想有了个漂亮的结





尾，而接下来的行动或思想有了个美好的开头。

为自己加一分

即使你完成的不是重要工作，而是一件简单的任务或日常工作，也要肯定自己。比如，每天早晨醒来，你完成了昨天的睡眠。

“完成”既可以从完成长达几年的项目获得，也可以从只维持几秒钟的活动中获得。下表列出了一些快速完成的例子。

不管你完成的事有多微不足道，对自己加以鼓励和肯定都很重要。在家里，洗干净碗碟并把它们放好，把垃圾扔出去这些小事很重要。在工作中，复印员工会议的材料，回复一个重要的电话也同样重要的小事。

追求完成就像在盘山的高速公路上行驶，你可以偶尔停下来欣赏山下优美的风景，呼吸新鲜空气，舒展四肢，确定自己已经走过的路程，然后继续前进。

干净收尾

完成一件事情所能带来的最好结果是帮助你完成另一件事，一件接着一件。你不断地有所成就，也就会从平凡走向卓越。

每当节假日来临，大部分职业人士都会自然而然地加快处理手头留下来的零散工作，以便以更轻松舒适的心态迎接假期。

假如你的办公桌已经清理干净，文件夹也整理好了，其他的文件、资料都放在了该放的位置，那么你的整个人都会感到轻松愉快起来，就像卸下了肩头的一个重担。

◆沮丧还是激励

不幸的是，你的工作中还是有未完成的现象，比如发票积留在钱包里，书桌上的文件总是堆积如山。这些日常小事完成与否会影响你的精力，而完成它们会让你很有成就感，而把它们一推再推只



会让你沮丧、气馁。令人惊奇的是，完成这些任务的次序，也会对你的工作效率和精神状态产生重大影响。

◆顺其自然

有多少次当我们完全能够完成一件任务时，却一直拖延，任由它存在着。这样做无异于自寻失败。

有时，你需要做的只是让一件事自然发生、完成，而不要阻碍它。

有时，命运之神会眷顾你，愿望就会实现。你只需要让它发生，顺应它，接受它，然后你会发现你的生活中，事业上，或是一周甚至一天内，好事都会接连不断。

◆有意识的选择

“有意识的选择”指的是为了从精神上鼓励自己实现目标而作出的对自己的正面肯定。和“积极思考”不同，你需要定期作出这种“有意识的选择”，不管当时你的心情怎样。关键在于持之以恒。

有时，工作或项目中的某一方面不受我们的控制，因此我们需要“有意识的选择”让自己获得满足感和成就感。比如你可以对自己说：“我选择为这个项目感到满足。”尤其当你只是众多参与人中的一个时，更要这样鼓励自己。

“有意识的选择”还能帮助你克服心理障碍，完成不想完成的任务。假设有一件延迟的任务必须要完成，当你把它做完时，心里既高兴又沉重。一个典型的例子就是当你要开除某个员工的时候。你不想做恶人，但这是你的职责，而且不得不开除他。当你最后完成了这个任务时，不管有多顺利，你依然会有心理负担。

不管你觉得自己有多出色，这一天有多顺利，事情处理得有多恰当，我建议你一天结束之前“有意识的选择”那些能让自己感



觉好起来的情绪。比如：

- 我选择为完成这件事而感到满足。
- 我选择为自己作为经理的表现而感到满足。
- 我选择为自己的工作具有挑战性而感到满足。

或者对自己这样说：

- 我选择在工作中的挑战面前镇定自若，沉着应对。
- 我选择为了公司和部门的利益而采取行动。
- 我选择做一名自信的决策者。

在处理具有挑战性的工作任务之前，作出这些“有意识的选择”对你也会很有帮助。你还可以应用它面对生活中的其他挑战。

在很多情况下，为了让自己感到有价值 and 满足，就说明你需要做的就是肯定自己：“我选择感到有价值 and 满足。”这能帮助你减少焦虑和压力，保持冷静，在一天之中感到更放松。

一旦你选择感到有价值 and 满足，你立刻调整了自己的心态。你会认识到，实际上很多事都可以自己选择。你可以继续以饱满的热情工作，既追求效率又追求完整。

◆ 逆境还是机会？

假设现在你的车坏了，开不了了，等了半天拖车终于来了，而你已经迟到了两个小时。你烦躁不已，诅咒这糟糕的一天。很多人遇到这样的情况也会和你有同样的反应。然而，你还有另一种选择：告诉自己只迟到了两小时，应该感到庆幸。如果你手头有工作，你可以在等待的时候处理它，这样你就不会一味地陷入沮丧和烦恼之中。等车修好之后，你又可以以饱满的精神开始这一天的工作。

很多时候，你可以通过选择积极的心态、认清自己的处境、确定目标而将逆境转化为机会。以下是几个例子：



例 1 你需要掌握一个新软件的使用方法，使用说明书很厚，看着看着你就不耐烦了，情愿按照老方法，不学这个软件。

转换想法：虽然学习新软件很费工夫，但你投入的时间和精力会得到回报，因为以后的工作效率会因此而大大提高。

例 2 有太多的事务等着你去处理，你没办法全都照顾得到，也不知道从何开始。似乎形势一天比一天严峻。

转换想法：经过仔细考虑之后决定哪些事可以暂时放一放，哪些事值得立刻行动。把包袱减轻之后，立即投入到重要的工作中。

例 3 你刚知道自己被解雇了，感觉崩溃了。回想过去的工作经历，你觉得自己很失败，失去了前进的动力和勇气。

转换想法：知道这个坏消息后，你很震惊。但很快你就往好的方面想：可以利用这段时间休整一下，给自己的职业生涯重新定位。



你需要知道：

- 最幸福、最有效率、最可能成功的人是那些把一件事做完之后，再开始第二件，并坚持做完的人。
- 追求有始有终会赐予你能量，因为你的行动或思想有了个漂亮的结尾，而接下来的行动或思想有了个美好的开始。
- 为了让自己感到有价值并获得满足感，你需要做的就是对自己说：“我选择感到有价值 and 满足。”
- 很多时候，你可以通过选择积极的心态、认清自己的处境、确定目标来将逆境转化为机会。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯十 认同肯定



这个世界上没有任何一项工作是不需要与他人接触的，也就是说与人交往是必不可少的。他人的认同和肯定显得至关重要。首先我们讨论工作中人际交往的得与失，接着是成功地计划、主持和进行一次会议所需要做的准备。



新人主管不难做

金钥匙：



- ◎和他人有效地合作
- ◎公正、正直的经理先胜利
- ◎成为委派工作的高手
- ◎对老板的“呵护”

在工作中怎样有效地和同事、下属以及老板相处也是一个充满挑战的难题，因为你没有选择和谁一起工作的余地。下面我们就来探讨这个问题，从假设你是一个新人开始。

◆新人的机会

当你新到一家公司，尤其如果你的职位是主管时，你实际上有一百天的机会之窗。在这四个月的时间里，就算你犯了错误，也可以因为“不知者无罪”而获得谅解。你可以大胆地问那些在公司待了几年的人不敢问的问题，而且通常会得到热情的帮助。

这段时间是你获得早期成功的最佳时机。你可以把主要精力放在那些急需改进的项目上，对自己的目标有个清晰的认识，让下属、上司也清楚你的计划。

好好利用这一百天的机会之窗，为自己打好基础，这样你才能在接下来的工作中，占据优势地位。



◆领导大家走向成功

一个人在工作上是否出色，很大程度上取决于他是否擅长处理工作中的人际关系。而和同事、下属、上司和睦相处的关键是人际交往能力。如果你善于和别人沟通，对下属的指示清楚、简明，并乐于聆听，接受意见，那么你就是一个出色的管理者了。

今天的商业界，首席执行官们来了又走，椅子还没坐热，就把烫手的山芋丢给了下一任。而那些敢于接受挑战，为了公司、部门和员工的利益而付出艰辛的经理，才能真正赢得人心。

尽管有不少关于如何做一名出色的经理、主管或员工的书和文章，认真思考这一章接下来的内容更重要。这是关于管理的建议，更是关于肯定的秘密。

三人法则

海军中有一套叫做“三人法则”的指挥方法。下士负责管理三名士兵，中士管理三名下士，上尉管理三名中士，依此类推。指挥链中的每一名军官，都必须把注意力放在他所管理的三个人身上。

虽然今天的职场不是海军部队，我们仍然能从“三人法则”的管理模式中学到一些东西。比如，把主要精力放在最重要的三个工作任务上，然后集中精神，全力以赴地攻克第一个任务。

如果你是管理者，简明扼要、清楚明白地传达你的指令，让你的员工更好地执行任务。工作任务繁多的时候，我们经常过于分散自己的精力。如果是管理者，还可能会让这种状态影响周围的人。

如果能在一定的时间单位里，缩小目标范围，我们就获得了战略上的优势。而如果我们管理者，这样就能让员工对目标有一个更准确的认识，从而集中精力去处理。

公平地对待所有人

客观、公正地对待你的下属，不要让私人感情影响你的判断。



毫无疑问，不管是你的同事还是下属，他们在技能、背景、能力甚至相貌和工作热情方面都有差异，而你很容易对他们区别对待。谁不偏向于那些待人忠诚、个性好、和自己相处愉快的人呢？

即使不公平或不一致地对待一个下属也会为你开展经理的工作带来不良影响。当你对待某个员工有失公正时，部门里的其他员工会看到、听到、感觉到。如果你可以这样对一个人，谁能保证它不会发生在更多人身上呢？所以你必须做到公平、一致地对待所有人。

如果一个给你印象不太好的员工犯了点错，你能够像对待一个你喜欢的员工那样处理这件事吗？你能够对下属一视同仁，给他们相同的时间、精力和关注吗？如果你做得到，你会惊喜地发现，你的员工比你想象中更有能力、更出色。

使用标准语言

你有没有遇上过这种上司：喜欢时不时地抛一些行话或术语，明明自己都不懂，却要强加给别人。你感觉他们不够真诚，甚至虚伪。谁愿意在这样的人身边工作呢？

如果你手下是一群年轻员工，你不必听得懂他们所有的语言。如果你勉强自己像他们那样说话，只会显得你装模作样，不诚实。然而，少说那些陈词滥调对你也很有帮助。你不需要刻意学会某些词或某种说话方式，你只需要保持真实，像和朋友说话一样和员工交流。你不会在和朋友交谈的时候，使用行业术语，你也不会和朋友讲你工作的专业事情。所以在和员工交谈的时候也不要这样做，真诚地对待你的下属和同事，把行业术语留到用得着的地方。

◆你的一言一行

在人与人之间的交往中，也许没有比对方不遵守向你作出的承诺更让人沮丧的了。



如果你说到，就应该做到。如果你许诺了一件事，就应该争分夺秒地实现它。如果你无法兑现承诺，那就要向对方解释原因，并告诉他你会采取哪些措施改善这种状况，且要保证下一次说到做到，因为你的同事和下属更介意你曾经作出的承诺而不是将要作的承诺。

言出必行是保证你的员工能够达到预期工作表现的重要途径。毕竟，如果他们得到了应有的奖赏，时间一长，他们就会知道你是一个言行一致的上司。

任何时候，当你发现自己无法及时兑现承诺时，不要设法拖延，因为你可能会提出更无法实现的奖励，让情况越来越糟。让事情保持简单明了，遵守诺言。面对质疑时，告诉下属真实情况，承担责任，做一个有担当的经理。

营造团队氛围

让团队成员参与决策过程，也许他们能想出你无法拥有的新思路。

带领一个团队的时候，怎样才能让每一个成员感觉到他发挥了很重要的作用呢？那就是尽可能让每一个人都参与决策过程，让每一个人都参与讨论。如果情况需要，鼓励大家积极地出谋划策。

当组员感觉到他们发挥了作用时，会更努力地工作，保证任务或项目按时、按预算完成。如果你不需要别人的参与，总是一个人作决定，短期来看没关系，但时间长了就会出现问題。团队的成员会觉得憋闷，因为他们也需要表达自己的想法，他们也希望自己的意见受到重视。给予别人肯定，这是一种赞美，一种好的方式，更是一种大智慧。

成功的公司会给他们提供建议和意见的员工发额外奖金，因为这些公司认识到了创新的想法、好主意和解决办法的力量。虽然每个人不能一直都有好注意，但一点一点地把大家的好主意收集起来，就可以创造奇迹。



当某一个员工提出的建议或方法具有很大的可行性时，你应该大胆尝试，敢于冒险。记住，作为一名称职的经理，你的职责不是操纵员工，而是鼓励和肯定更多员工的参与、合作，为他们提供指导，大家一起实现团队共同目标。**你的肯定，对他们来说是最好的奖励。**

提供挑战

如果你给下属布置的任务对他们来说都很简单，不费力就可以完成，那么和他们愉快相处自然是件轻松的事。问题是，在今天的职场，这种情况只是幻想。相反，你会发现自己不得不对员工提出近乎过分的要求，而接到任务的员工很可能会大声抗议。你最好对他们的抵触情绪做好心理准备。

你的职责是为下属提供指导和建议，告诉他们怎样开始，怎样产生动力，避免陷阱，坚持到完成任务。项目越具有挑战性，你越需要和他们保持密切的联系。在初始阶段，你可能需要 10 个单位的投入才能获得 1 个单位的产出。没关系，因为你和你的员工都在蓄积力量。

而随着项目的顺利进行，1 个单位的投入可能会获得 10 个单位的产出，这时，你们获得了前进的势头和动力。当你的员工感受到了这股冲劲时，取得下一个胜利的机会就会大大提高。

◆有效委任工作的诀窍

作为一名管理者，有效地把职责委托给下属是实现工作目标的关键途径之一。从我过去 20 多年在 750 多个公司工作的经验来看，现在的领导手头的资源、资金和人力正在逐渐减少，他们想要做一件事的时候，就不得不自己动手。

假设你有可以委派的下属。某项任务第一次、第二次你亲自处理可以带给你宝贵的经验，比如这件事的性质，完成它需要花多长时间等，第三次再有同样性质的任务，你就可以交给下属。这类任



务通常包括把姓名输入数据库、写期中报告、整理会议笔记等。

作为一名有实现力的经理，你应该知道把哪些职责委派给哪些人，并让他们做好充分准备，最终成功完成任务。

很多经理和主管在委派任务方面做得不好，一方面是因为他们没有充分信任自己的员工，另一方面是因为他们习惯事事亲力亲为。有些经理觉得所有事情都必须经过他亲自处理，才能放心，已经形成了“全包办”的管理风格。如果你也是这种类型的经理，你必须意识到你的精力有限，不可能事事关心。

如果你渴望事业更进一步，获得老板更多的赏识，你必须掌握把职责委派给下属的艺术。

从“0”委任开始

你可能正在头疼不知道要把某件任务委派给什么人去完成，可是能够胜任这项任务的人或许就在你自己的团队中。

有时，把工作委派给别人是你工作职责的一部分。这取决于你工作的性质和你的职务，有时需要委派给他人的任务是显而易见的。首先我们来看看有效委派任务的一些基本指导原则。

在决定委派任务之前，做好准备，这包括评估某个员工的技能、兴趣和需求。你甚至可以询问他们想承担哪些类型的新职责，他们回答的范围之广可能会让你吃惊。

理想情况是把任务交给那些表现出极大的工作热情和兴趣，或者是有能力同时处理好几项任务的员工。有时，你也需要给不具备以上条件的员工提供机会，并且保证交给员工的任务在他的能力范围之内，不会给他造成无法承受的负担。当这名员工在磨炼下，逐渐表现出工作能力时，你可以增加任务的难度和委派给他的工作量。

交代清楚

当你第一次把某个任务交给一个员工时，清楚地告诉他你期望



获得的结果，让他对任务完成之后的情况有个清晰的认识。有必要的話，你可以给他提供一些指导性意见，或让他接受培训，但请不要随意干预他的工作进程，也许他有你还不了解，但对完成这项任务十分有效的意见或方法。

一般情况下，是要根据员工的知识背景和技能分配任务的，但是有时也可以给员工分配具有挑战性的任务，因为这是他们成长和进步的机会，也是你培养出越来越出色的员工的方式之一。同样对于员工来说，给他们成长的机会是一个最好不过的肯定。

在关键时刻，给委托了某项任务的员工提供指导和帮助，但是不要助长他事事向你请教的习惯。如果有必要，你可以划定一些时间段和这名员工交流，监督任务的进展，提供建议，鼓励他继续前进。

当员工开始显示出处理手头任务的工作能力时，你可以给他们更多自由发挥的空间，不要向他们施加过多的压力和束缚。相反，你应该充分信任他们，允许他们自己决策，采取行动。**你应该相信，因为你的肯定，即使在你不监督的情况下，他们也能不辱使命。**

◆最难取悦的顾客——你的老板

除非你经营自己的公司，否则你需要向另一个人报告你的工作——这个人就是你的老板。你的老板是你最难对付的“顾客”，是你在每天的工作中必须取悦的人。因为不管你的老板是否有能力，以及他性格和脾气的好坏，你的事业都和这个人有着直接关系。

好在你的老板不是神，他也是个和你一样的凡人。这样你就能推断出你的老板的做事风格，他期待员工怎样做事，以及他喜欢什么、讨厌什么。

老板也需要肯定

让老板高兴的最好方法并不是什么诀窍——出色地完成你的工作。



观察、了解老板的过程中，所用到的技能实际上你一点都不陌生。因为这是你在和父母、朋友、爱人、老师和同事相处的过程中，都要用到的技能。

通过关注对方的需求而“读懂”他人。只要愿意，任何人都可以在和别人交流的时候做到这一点，并且利用它更好地处理工作中的人际关系。就算不认识你的老板，我打赌他也希望自己的努力获得别人的肯定和赞扬。但是你经常这样做了吗？当你的老板对你的工作给予了极大支持时，告诉他你对此的感激之情。当然，真诚最重要，是真心感激还是溜须拍马，很容易识别。

发现问题的同时提供解决办法

不管你的老板的做事风格是怎样，你都可以大胆地假定：当你能够简明扼要地提出你发现的问题，同时脑子里也想好了解决办法时，你的老板最赏识你。

这样，你就拉开了自己和那些只能发现问题的员工的距离。这些员工聪明、有观察力、能及时指出公司存在的各个方面的缺陷和风险，但是他们脑子里没有解决办法。虽然发现问题给公司带来了价值，但没有解决办法却显示了他们工作能力的单维性。

而你在发现问题的同时也提出了解决办法，为老板和自己提供了很大的帮助。事务繁忙的老板，会因为你帮助他解决了一个他很容易忽略的问题，而对你刮目相看。同时，你“解答型”的做事风格向公司传达了这样一个信息：你有升职的潜力，你有长远目标，为了全体的利益而努力。

如果老板是阻力

如果你的老板是个严厉的大监工，专横暴躁，不理睬员工的需求，甚至冷酷无情，你仍然可以想办法改善这种悲惨的状况。

在一个你不喜欢的上司或老板手下工作，能够增强你的人际交



往能力和外交技能。如果和自己不喜欢、不尊敬的人也可以和平相处，那么你处理其他的人际关系就会轻松得多。

如果你的主管或上司工作能力差，缺乏创造力和果断决策的能力，你可以通过主动承担更多职责，来使情况对自己有利。如果你碰上的老板傲慢、冷酷，因为鸡毛蒜皮的小错而对你严加责问，或把你的功劳据为己有而没有一句鼓励的话，你可能觉得这样的工作毫无希望，但是，请不要绝望。不要认为它是针对你个人的，把上司对你无情的话语或批评看做对你个人的攻击，没有比这更能阻碍你事业发展的障碍了。你应该做的是，别把这些放在心上，继续前进。

如果你的上司脾气暴躁，你不是唯一一个感受到的人。在非难面前保持冷静，一直沉稳、出色地工作，最终会为你赢得同事和上层管理者的尊重和认可。有时，一个负面的例子也可以让你学到很多。与其因为苦恼上司对你的不公平待遇而浪费时间，不如多想想，自己以后怎么做才能取得更多成功。



你需要知道：

- 一个人在工作上是否出色，很大程度上取决于他是否善于处理工作中的人际关系。
- 真诚对待你的下属和同事，把行业术语留到用得着的地方。
- 尽可能让团队所有成员都参与决策。
- 作为一名有实现力的经理，你应该知道把哪些职责委派给哪些人，并让他们做好充分准备，成功完成任务。
- 观察、了解老板的过程中，所用到的技能实际上你一点都不陌生。



会议，其实很简单

金钥匙：



- ◎提前和参会者交谈
- ◎提前分发会议议程
- ◎鼓励按时参加会议
- ◎调节会议室环境

有些人非常讨厌开会，一听到要参加某个会议就觉得非常有压力，更别提要他们主持会议。但有研究表明，在今天的职场，人们花在会议上的时间越来越多，讨论的议题也越来越广。如果你认为开会是没有效果、打扰你一天的工作、浪费时间的活动，那么你一定不要错过以下内容。

◆会议：超过以往任何时候

近年来，员工表示工作中的会议在不断增加。尽管有影音会议等科技条件，会议的数量却并不如人们想象中的减少，反而在增多。

如此看来，约翰·奈斯比特 25 年前曾在他的著作《大趋势》中说道，商业世界创造的科技越先进，面对面交流的需求就越大。这个预言是正确的，他把这个现象称为“高科技，高接触”。

◆会议：理想与现实

几乎所有的会议参加者都表示，他们在开会的时候会走神。73%



的人承认他们会做别的事情，比如玩手机。39%的人则承认他们会偷偷地打瞌睡。

会议的目的有发布、更新信息，制订战略，组织协商谈判，回顾和展望。一般意义上的会议是由一个人主持，向大家传达某些信息。会议的理想状态是与会者仔细聆听之后，认真思考，群策群力，想出解决问题的办法，让会议主席感到无比欣慰。我说过，这是理想状态。

而实际情况是怎样呢？大家姗姗来迟，一只耳朵进一只耳朵出，在笔记本上涂涂画画，喝着咖啡，剪手指甲，就是不知道发言人都说了什么，就算听到了，很快也会忘得一干二净。

尽管你对开会没有好感，甚至有痛苦的回忆。但是只要你的方法得当，它确实是帮助你 and 员工实现工作目标的一个有效的途径。

◆动员的作用

会议取得理想效果的关键是要做好充分的准备。MCI 公司进行的一项关于会议的研究表明，“取得理想效果的会议所需的准备时间，几乎是没有效果的会议的准备时间的两倍。”

成功会议的主持者通常会为两个时间单位的会议，提供一个时间单位的准备和另一个时间单位的后续跟踪。换句话说，一个两小时的会议，需要一个小时的准备和另一个小时的后续跟踪。

提前动员

组织和准备会议的一个有效的办法，就是在会议的前几天动员每一个参会者，调动他们的积极性。

- 和将要参加会议的人交谈。
- 告诉他们会议的主要内容。
- 听听他们对这次会议的想法或感兴趣的地方。
- 让他们成为参与者，而不是受支配者。



如果是持续的会议或例会，可以在会议开始前问他们这些问题：

- 上一次会议中哪些内容让你受益？
- 怎样才能调动每个参会者的积极性？
- 你希望从这次会议中得到什么？

花这么多时间准备值得吗？当你考虑到会议的目的，并不是为了简单地把这些人聚集在一起，而是为了实现某一集体目标时，你就会认为这一切都是值得的。

提前交谈

除了组织会议以外，有些经理可能会对提前收集参会员工的意见感到厌烦。“天哪！用得着提前和每一位员工谈话吗？”实际上，只要组织好了，这个任务也不会有想象中那么费力。

如果和员工讨论会议目标能够大大加速会议的进程，何乐不为呢？会议能更快结束，员工参与的积极性越高，取得理想结果的可能性也就越大。

提前和参会员工交谈能够帮助你更好地准备会议：

1. 制订会议议程，使它围绕整个团队关注的重要话题。
2. 安排议题的顺序，使它有利于实现团队的整体目标。
3. 提前分发会议议程，以便员工带着想法和好主意来参加会议。

如果你已经在会前与员工交流过了，那么这次会议更有可能不偏离题，按时结束，而且更能够激发员工对下次会议的热情。

会前得分

当你提前和员工进行交谈，在会议开始前，为他们准备了议程时，他们会认为你是一个有组织能力、工作能力强的经理。你会发现，当员工对会议的内容感兴趣时，他们更会准时参加。除了通知会议开始的时间之外，他们会有另一个参加与否的判断标准。

如果你被通知参加一个会议，要求组织方事先寄给你一份议程。



如果没有，就要一份会议主要话题的提纲。如果什么都没有，你很可能听得一头雾水。

◆使会议变得有效的方法

近年来，在会议中心、酒店或其他地方举行的会议减少了，但是在公司内部，比如办公室、董事会议室、公司礼堂举行的会议增多了。

当会议不在公司举行，需要出差到别的城市或国家时，大部分职业人士都表示，担心离开期间，办公室的事务会堆积。但事实表明，持续时间长的会议结果更让人满意。

国际信息通信会议（INFOCOM）进行的一项研究表明，会议的时间越长，根据所有参会者的反映来看，会议越容易取得好的效果。一场持续半小时的会议，58%的参会者表示他们获益很大；持续半个小时到一个小时的会议，这个比例会上升到61%；一个小时到五个小时的会议，这个比例为67%；而五个小时以上的会议，参会者满意度高达80%。也许是因为长达五小时的会议准备得很充分，也许是因为占据了半天多的工作时间，参会者更能集中精神。

按时开始

不管会议多长或多简短，作为组织会议的经理，你必须保证会议如期按时举行。这样，喜欢拖拉的员工才会意识到他们迟到了，而其他员工才能准时参加。有组织、有条理的经理会让会议准时开始。

罗伯特·勒瓦瑟在他的一本关于商务会议的书里提到“参加会议的人通常在会议开始的时候，就会议的内容和进行的方式达成了共识”。因此每个人准时参加很重要。这通常会占用会议10%的时间，也就是说如果你要参加一个半小时的会议，只需要3分钟就可以决定：

- 会议的主要目的
- 大家期望取得的结果





- 会议议程
- 主要发言人

对付喜欢迟到的人

下面是一些鼓励、督促大家准时参加会议的技巧：

- 要求迟到的人向大家道歉。不要将他们错过了的部分再重复一遍，要让他们认识到这是他们自己的责任。

- 把会议室的门关上，这样迟到的人必须敲门才能进来。如果你严格要求他人，也可以让迟到者多敲两下再开门，他们自然会灰溜溜地走到座位上。

- 把“美差”在会议开始的前几分钟就分配出去，这样迟到者只能分到大家最不想要的任务。这对大家准时参加会议，是个很大的激励因素。

有时，尽管你一再强调准时参加会议有多重要，有些员工还是会迟到。

◆会议议程

尽量把会议安排在上午，而不是中午或快下班的时候。大多数人需要在开完会后继续工作，而且会议中讨论的问题，可以在这一天得到执行。

如果参加者事先知道某个会议或活动会花 5 分钟或 10 分钟，他们会尽力准时参加，遵守时间规定。如果召集会议的人事先宣布，某个问题只需 3 分钟的讨论时间，那么他不会在这个问题上滔滔不绝地讲下去。

严格遵守会议议程。讨论到每一个议题时，鼓励参加者思考这些问题：现在讨论问题的关键是什么？讨论这件事是为了达到什么目的？需要采取什么行动？



提出问题，解决和继续努力

当小组就需要采取的行动达成了一致意见时，关键问题包括谁来执行任务、需要哪些资源、任务何时可以完成、结果何时讨论。成功地解答了这些问题以后，小组继续进行下一个议题。

并不是所有的议题都需要解答。有时，一个议题只是一个通知或报告，不需要参加者的讨论和反馈。有时，议题已经得到了解决，会议只进行执行情况的简要介绍。

对于那些有着相对应目标的议题，你有责任带领大家取得这些目标的进步。还需要作出哪些努力？什么时候能实现总体目标？每一个目标的这些问题都需要写下来，量化，然后作出具体的时间安排。

不要偏离主题

有一些技巧能够保证会议有条理地进行，取得预期结果。下面仅举几例，供大家参考：

- 要求发言者在指定时间内完成发言。可以在醒目的墙上挂一面钟，提醒大家发言保持简短。
- 让会议负责人宣布下一个发言人是谁，分配给下一个议题的时间。
- 让发言人提前把发言内容的概要、图表分给大家，然后让他们给出一个简单介绍，点明这些材料中的主要信息。

记住：根据你所在部门、开会的周期还有部门的历史不同，上面这些技巧的效果也会有所不同。

◆调节会议环境

除了会议的内容无聊、冗长之外，会议无法吸引大家注意力的另一个原因是环境不合适。也许是室内温度太高，也许是通风差、空气不流通，再加上光线暗，更容易让人昏昏欲睡。



确保你的会议室照明良好，空气流通。如果你必须在室内温度偏高或偏低之间选择，建议你选择偏低。凉爽的空气可以使人保持清醒、敏捷。虽然会有人抱怨太冷，但至少没人会打瞌睡。

下面是有关选择、布置会议室的其他注意事项：

- 确保会议进行中不会有电话铃声、敲门声和其他声音干扰。
- 选择铺满地毯，墙上有图片、字画、窗帘装饰的房间作会议室，这样的布置有利于声音的吸收。相比之下，如果是未铺地毯的砖地板，冰冷的金属椅，薄薄的、空空的墙壁，在这样的屋子里开会，谁不会焦急地盼着它早点结束？
- 椅子一定要坐起来舒适，利于支持腰背的力量。不过，过于舒服也有缺点——容易让人打瞌睡。

准备好必要的物品

如果参加会议的人需要记笔记或使用笔记本电脑，准备好整洁的桌面，同时，准备好笔、便笺本、茶水或咖啡。大部分会议参加者表示，精心组织的会议为他们提供了一个平台来展示自己的想法和建议，同时也让他们对自己的工作更满意。

不管用哪种记录方法，在会议开始前检查好设备，比如录音机、录音笔、投影仪、幻灯片、黑板等，同时准备好备用电池、灯泡和所有辅助设备。

◆后续跟踪

有经验、有能力的会议管理者在会议结束后会进行后续跟踪。他们会和参加会议的人交谈，以便了解这次会议是否成功，有哪些可以增加的内容，有哪些不必要的内容，有哪些可以改进之处。收集了这些意见和建议后，他们反复思考，从而积累了宝贵的经验。

然而有太多的管理者，为了节省时间而错误地省略了这一步。



他们认为自己的观察和结论就足够了，没必要费力听取别人的想法。



你需要知道：

- 一般意义上的会议是由一个人主持，向大家传达某些信息。
- 在会议的前几天，动员每一个参会者，调动他们的积极性。
- 当你提前和员工进行交谈，在会议开始前为他们准备了议程时，他们会认为你是一个有组织能力、工作能力强的经理。
- 按时开始会议，让迟到者意识到自己迟到了。
- 会议无法吸引大家注意力的另一个原因是环境不合适。



THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯十一 团结就是力量



集合一支胜利的队伍意味着能够领导你的团队克服重重困难，完成具有挑战性的项目。团队的整体实现力很大程度上取决于团队里每个成员的素质和能力。一切从优秀的组员开始。

这一部分我们要讨论怎样组合、管理、激励一个有凝聚力和战斗力的团队。最后，我们将讨论怎样吸引优秀的合作伙伴、顾问、指导和其他有能力的人加入你的团队，也就是合作的策略。



团队的力量

金钥匙：



- ◎吸引最优秀的人才
- ◎凝聚力的重要性
- ◎协商的重要性
- ◎矛盾冲突在所难免

这里我们主要讨论的是：每一个团队都是一个独一无二的实体，理解、责任、自治和监督使团队的成员茁壮成长。尽管一个团队并不是组成它的个体的简单相加，但是个体越强大，团队也越强大。

◆吸引最优秀的人才

你所在的公司既可能成为你前进的动力，也可能成为阻力。培养型公司能够提高你获得成功的能力。这样的公司支持团队的努力，鼓励团队领导冒一定的风险，并对团队顺利完成目标所需要的资源，持相同意见。

当每一个团队成员只需要向你汇报工作，而不从属于别的领导时，你们团队成功的机会最大。然而事实可能并非如此，可能他同时还要向别的领导报告，你可能只是管理他 60% 的时间，另一个人只是 20%，当然也有百分之百听命于你的人。

如果你的团队成员还有别的工作职责或需要参与其他的项目，而无法全身心地投入到你的项目中，你只能尽力改善这种状况。你



身为团队领导人的工作可能更难开展，项目进展更慢，你的成就感也更少。

不同类型的团队

简而言之，团队就是指为了完成某一特定目标，而聚合在一起的个人的集合。理论上来说，这些个体在一起合作所取得的成就，大于单个个体取得的成就。如果这个团队有实力，就可以创造“协同效应”。

两个人的团队应该能创造出比两个成员独自成就之和更大的奇迹。三个人的团队共同协作完成的成就，同样也比他们个体独自完成的更大。

不同类型的团队适合完成不同的任务。高性能团队，不管成员是五六个还是十多个，都能实现团队目标，同时也为团队成员的成长、成功和积累个人经验提供有利的环境。

真正的团队应该是由技能互补的成员组成。每个人对自己的工作负责的同时，团队成员为了共同的目标而努力，致力于实现这个目标。

“工作组”则是由相互之间交换信息、意见和看法的个人组成。组员之间互相协作，使每个人在自己的职责范围内表现更出色。但是他们通常没有共同的目标，也不会参与同一个项目。

也许你能猜到，以上三种团队中，高性能团队拥有最大的协同优势和实现团队目标的希望。

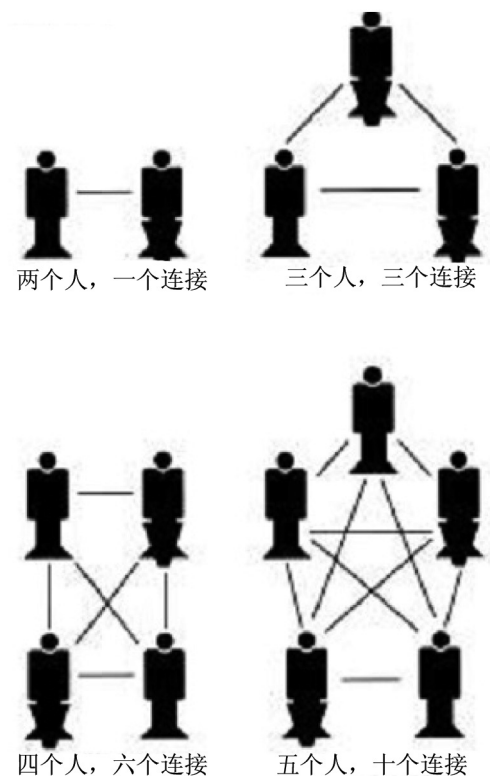
为了方便讨论，下文中的“团队”是指为了完成特定的任务或项目而集合在一起的人。

成员越多，结构越复杂

团队的规模越大，则内部结构越复杂。这也许是显而易见的道理，但你可能从来没考虑过，当团队成员人数从三增加到五时的复杂程



度。一个两人的团队，内部联系只有一个，而一个三人的团队内部联系有三个。成员越多，联系越多，如下图所示。



一个四人的团队，联系可能会增加到六个，而当团队成员人数达到六时，人际联系则增加到 15 个。

完成团队任务需要的人越少，涉及的人际联系越少，复杂性越小，成员之间的协作越容易。这并不是说，六个或以上成员的团队不能取得大成就，实际上这经常发生。但是当团队的成员越来越多时，你一定要考虑到结构的复杂程度。



◆挑选最优秀的成员

在团队成立之初，你的目标是尽可能地吸引最优秀的人才加入团队，根据他们的能力和技能，分配最适合他们的任务，同时保证成员之间能够团结合作。

如果你有幸能够自己挑选团队成员，你就有更多机会挑选那些具备其他成员所缺乏的技能和优点的人。

万无一失的挑选？

如果能从认识共事过的人中挑选团队成员，这对你是个很大的优势。以过去交往或互相帮助的经历作为判断的依据，你很清楚应该挑选哪些人。

如果最后进入团队的人都是你不熟悉的人，也不用担忧。许多由以前没有合作过的成员组成的团队都能渐渐磨合，进入最佳状态，取得理想成绩。

自己挑选成员的弊端之一就是你会受到人性固有的偏见的影响。你可能会挑选那些跟你有着相似的思考方式、做事方式，甚至说话像你的人。就像很多团队经理已经发现的那样，不管你是不是自己挑选成员，只有经过磨炼之后，你才能知道你的团队能不能成功。

一旦开始某个项目，投入长时间的工作，让成员之间有大量合作的机会。这时你可以发现团队有没有凝聚力，有没有战胜困难、实现目标的潜力。

做准备

很有可能分配给你的成员，比你自己挑选的成员，更能成为一个有凝聚力和工作能力的团队。一则避免了挑选成员的偏见，二则你可能会渐渐喜欢他们。

不管团队成员是你亲手挑选的还是分配给你的，或者是两者的



结合，成员之间首先需要互相了解。缺乏经验的团队领导可能会急于完成任务，而忽视这一点。项目的时间越长，越需要在早期投入时间和精力，建立成员之间的默契，明确角色分配。从此，沟通模式形成，你能够更轻易地制订出所有团队成员都能理解并遵守的工作进度。

而且这个互相了解的过程能够鼓励团队成员畅所欲言地表达自己的看法，交换意见，使他们在团队里感觉自在。尤其是时间长的任务和项目，制订一个适应性计划很有必要。

归属感

前期投入的让团队成员之间建立很好的联系并感觉到他们凝聚在一起的一部分时间和努力并不是一种浪费，它可以提高成员之间合作的默契程度。

如果成员之间已经熟识，那么这个过程所花的时间，相对于成员之间陌生的团队要短一些。不管是哪种情况，你都需要掌握基本问题，比如谁向谁汇报工作，资源如何分配，怎样订购办公用品等。

在团队的适应阶段，可以拜访每个成员，或者打电话让他们介绍自己的情况。如果成员之间已经熟悉，可以让每个人说出自己希望完成什么，有哪些担忧。

基本规则

作为团队经理，在作完自我介绍之后，你应该把重点放在团队的基本规则上，比如工作纪律，时间和资金的分配，以及团队内部的等级。

团队成员们可能还会提出其他疑问，比如：

- 我们在下班时间可以联系你吗？
- 还会有新成员加入？
- 如果我们需要增加外部资源时，该怎么办？



- 用公款购买办公用品和设备需要哪些程序？
- 项目资源存放在哪儿？
- 多大程度上，可以和外界共享信息？

如果有帮助的话，可以让团队成员创造一套内部通用的专门术语，来增进默契。你也可以想出自己的一套用语，在团队中推广。

在开始阶段，让成员了解团队的基本规则后，可以减轻你作为团队领导人需要独自承担的责任。

防患于未然

你不是全知全能的上帝，你考虑不到所有的问题，因此越早让团队成员沟通、交换意见和看法、熟悉基本规则，对你越有利。通常，早期开会讨论、发现问题，能够避免以后出现更大的问题。

每个人都希望自己是团队里不可缺少的一分子，没有人喜欢被完全控制的感觉。团队成员希望在一个协作的环境中工作，而不希望你是一个独裁专制的领导。当他们发现你能和他们分享管理类信息时，他们的工作热情会更高。尤其当你的成员是实现型人才时，你会发现他们不喜欢在“真空”中工作，比如，有能力和责任心的员工越来越要求能有机会接触到团队领导才有权查看的报告和文件。如果你是竭力不让他人知道自己筹码的领导，也许你需要对自己的成员放开一点。

◆个人和集体进度表

为了保证团队成员朝着共同的目标前进，每一个成员都需要对你使用的计划管理工具有所了解，比如甘特图、里程碑图、计划评估图、流程图或其他排程软件。

当成员通过进度计划了解到自己的进度对整个团队的进度造成的影响时，每个成员按要求工作的可能性就会大大增加。毕竟，没



有人愿意发现自己在拖集体的后腿。

正如我在另一本书里提到过的一样，当所有的成员对他们各自的职责、相互之间的关联有了清晰的认识时，团队的凝聚力、一致性和同伴压力能够促使他们投入更大的努力。每个成员都意识到自己角色的重要性，以及不同的职责之间怎样互相联系，才能保证整个团队按照进度，在预算内完成任务。

◆借兵

在很多情况下，你的团队成员中大部分人只能部分时间参与到团队工作中来。这虽然不是有利情况，但他们具有的才干和技术仍有可能助你渡过难关，成功实现目标。

如果你不得不向其他部门借人才，这正是你重新发挥谈判技巧的机会。为了网罗人才，你可能需要和生产部门、市场部、财务和其他部门的领导讨价还价。成功组建起自己的团队之后，你又要和成员谈判，讨论他们需要付出多少精力和努力才能实现集体目标。

进退之棋

你想要挖过来的人通常是公司里技术最熟练、最有才干的人，而这些员工也恰好是别的项目组经理的得力干将，别的经理一般不会轻易放手。这就需要你发挥说服的技巧。这种情况也许会经常遇到，你必须说服某些人才能让你的项目得以启动。

如果需要向其他部门借人才，虽然你能预见到来自其他部门经理的阻挠，但为了公司的整体利益，该部门经理还是会让步。有些经理意识到，他们自己也许不久就要向你作出同样的请求。

作为一个团队领导，要做好准备，随时和别的团队领导展开激烈的人才之战。这是管理工作的职责所在，而且在短期内不会改变。



勾画蓝图

当你成功地挖到了团队所需的人才之后，你面临的是让团队成员了解并接受团队目标的任务。你需要利用每一丝的影响力，让你所掌握的说服技巧和销售技巧充分发挥它们的作用。

为团队成员描绘出实现目标之后的美好蓝图。在保持真诚的基础上，用你的激情感染他们，推动他们。

不要夸大自己的能力，也不要作出无法兑现的承诺。即使你成功说服他们加入了你的团队，但是一旦他们发现你故意夸大了项目完成之后的结果和他们将获得的经验，后果你自己清楚。

实话实说

一旦团队形成之后，你需要充满激情地带领大家工作。在团队成员把集体目标看做他们个人目标以前，他们一直都需要你的热情和干劲的鼓舞。

自始至终，作为团队领导，你都需要保持真诚。当你对团队成员隐瞒了重大问题，把进度描绘得过于乐观时，你实际上是在阻碍大家的工作。试想，如果成员不了解他们所面临的真实情况，又怎么能够成功地完成自己的职责呢？因此，让大家知道实情比告诉他们好消息更重要。

◆学会随机应变

最让团队领导感到无奈的是，当他集合了最好的人才，制订了最可行的计划后，却发现事情并没有像期待中那样进行。此时你需要保持放松，并作出一些调整。灵活的团队领导最先取得胜利，而不灵活的领导仍在为弄清“到底是哪里出了问题”而苦恼不已。调整自己的心态，认识到错误和挫折是难免的，它们也可以为你带来学习、思考和成长的机会。



正视错误

在团队中创造一种轻松的氛围，让成员意识到“我们尽量做到最好，但难免会犯错误”。出现不可避免的问题时，你不仅不会大发雷霆，而且有处理它的能力，这样成员更愿意接受挑战，为自己的错误承担责任，从中吸取教训，继续前进。

时间越紧，预算越有限，项目的挑战性越大，错误发生的几率也就越大。鼓励团队成员正视错误，并寻找补救的机会。

有时，所有团队成员从某一个错误中吸取经验和教训，会令整个项目从中受益。

肯定的力量

当成员承认自己的错误之后，得到的是你的支持而不是责骂，他们更容易改正自己的缺点，做得比以前更好。

不管是资深还是资历尚浅的员工，都希望能为自己的工作负责，也都希望得到上司对自己工作表现的反馈，这样，他们才能知道自己哪些做得好，哪些做得不好，一边学习，一边进步。如果你作为领导，很长时间不给下属反馈，他们就会怀疑你不关注，或者不在乎他们的表现。

有些团队领导错误地认为，成员尤其是工作能力强的成员，知道他们自己表现出色，还用得着当领导的啰唆评价吗？实际上，你的成员希望从你这里听到对他们工作的评价和肯定，就像爱侣们一直希望听到对方说爱自己胜过一切一样。所以，成员想要听到你对他们的评价，哪怕每天只有一点反馈也好。肯定的力量，会大大超出你的想象的。

◆矛盾产生时

就算你具备 20 世纪的世界管理大师彼得·德鲁克的知识 and 技能，



也无法避免你和团队成员之间或者团队成员相互之间的矛盾和冲突。不少团队领导认为，应该不惜一切代价避免矛盾和冲突，然而这是团队领导的正确方法吗？不一定。但是如果你对这种矛盾和冲突不闻不问，它会以令人担忧的速度恶化，最终严重阻碍整个团队的进步。

基本矛盾

最好在矛盾发生时能及时认清它的性质，并采取相应措施。通常来说，你会在团队中遇到两种基本矛盾。第一种是某一个队员对另一个队员或整个团队有意见，这种矛盾会导致嫉妒、敌意、不信任、不和谐甚至会导致这个人退出团队。

另一种矛盾与具体的任务、某一步骤的执行情况或团队资源的管理有关。因为这种矛盾不是由队员的个性导致的，所以不论团队里有谁都会产生这种矛盾。

解决办法

幸运的是，不管哪一种矛盾都有相应的解决办法。当潜在的问题浮出水面，你的团队能够在项目早期扫除一些障碍，这就为项目最后的成功创造了有利的环境。

如果是成员之间的矛盾，越早让矛盾双方发泄他们的不满情绪对团队越有利。有时，观察力强的领导能够及时发现矛盾的苗头，并把它们遏止在萌芽中。创造一种积极探索、相互理解的工作氛围，才有利于这种矛盾的解决。

如果是第二种矛盾，你必须认识到它不完全是一件坏事，有时也可以带来建设性和促进性的力量。有些情况下，这种矛盾还可以促进项目的进程，借此你还可以帮助成员意识到他们有着共同的价值观和愿望。

从成功处理矛盾中所获得的协力，能够使成员以更强的实力和更高的热情投入到工作之中。



你需要知道：

- 理解、责任、自治和监督使团队成员茁壮成长。
- 你需要发挥说服技巧，来网罗团队所需要的优秀人才。
- 有时，所有团队成员从某一个错误中吸取经验和教训，会令整个项目从中受益。
- 人们希望能为自己的工作负责，同时也希望得到上司对自己工作表现的反馈。
- 不要回避矛盾。为了团队的整体利益，尽早发现问题并解决问题。





合作策略



金钥匙：



- ◎到处都有合作伙伴
- ◎人们会回应合作的请求
- ◎增强自己和他人的实力
- ◎职业顾问、导师和引路人

“团结，我们无所不能；分裂，我们一事无成。”

“没有人是一座孤岛。”

“物以类聚，人以群分。”

有没有合作意识有时决定了你能不能实现自己的伟大目标。与自己志同道合的人合作能够鼓舞你、激励你、启发你。下面将告诉你，和追求同一个目标的伙伴合作会为你带来怎样的帮助。一个最典型的例子，就是为了通过同一个职业资格考试而结成同盟的同事。

◆强大的同伴团体

在所有可能结合的力量中，职业上的同龄人是最容易结成伙伴关系的人群，他们包括同事和其他同行。

同行伙伴关系虽然也可以很强大，但相比其他类型的团体，流动性更大。实际上，你已经属于一个或多个这样的同伴团体。下面列出了一些同伴团体的名称。



成员的称呼：

成员	朋友
同伴	创办人
同志	团队队员
同学	助手
同期	合营者
合作者	伴侣
同事	合伙人
捐助者	负责人
员工	队员

团体的称呼：

咨询委员会	委员会
议会	全体船员 / 机组人员
乐队	国会
董事会	政党
内阁	臭鼬小组
委员会	特遣部队
委员会	组
企业集团	工会
代表大会	单位

你还可以求助于其他部门没有正式参与到你项目的同事，他们的知识背景和经验可以使他们发挥引路人的角色，为你指明正确的道路。

你要相信：一个电话，一封电子邮件，或者在走廊偶遇进行的简短交谈，就能使你在正确的时机，吸引需要的人才，推动项目前进。



◆与朋友合作

五五平分的合作关系听上去不错，但它比其中一个做主的合作关系更容易产生矛盾。如果合作双方地位相等，在某个问题上，陷入僵局的概率就更大。

在专业服务领域，会计、律师、牙医、工程师、房地产经纪通常是以合作经营的方式开始自己的事业。税务政策、责任和资产规划方面的改变，使得公司形式成为更适合服务业的组织形式。但是在有两个合伙人的团体中，最好其中一个人是负责人。

如果两个朋友组建了一个公司，他们之间的友谊本身往往会引发某些问题。如果是相交多年的老朋友，他们也许 would 认为商业上的合作和私人交往一样容易，但事实并非如此。

尽管有些缺陷，和朋友建立合伙关系也有它积极的一面，因为你们能表现出各自身上最优秀的一面。

只要双方尊重对方的能力和为合作事业作出的贡献，不管两个人之间的私人关系如何，合伙关系都将会长久地维持下去。

◆与顾客或客户合作

与顾客或客户建立伙伴关系也被证明是回报率高的做法。从获得有效的解决办法的角度出发，你考虑过利用公司最佳的顾客或客户知识、经验和资源吗？比如，在开发新产品或服务方面，顾客通常能提供起关键作用的新观点和敏锐的洞察力，除此以外，他们也许还能在政策和程序上，提出有价值的建议。

◆具有说服力的合作请求

也许你没有超强的“结盟”技巧，但是你可以运用你的个性魅



力和沟通技巧来说服别人，争取他们的合作，也许下一次的公司会议或应酬就是你的机会。

随时随地争取他人的支持

那些在工作和生活中获得成功的人，通常在和他人建立联系方面胜人一筹。他们说话讲究分寸，与适当的人打交道，他们还掌握了让关系顺利发展下去的诀窍，同时创造机会组成同盟。

说服技巧高超的人会根据场合的正式程度，问题的紧急程度和与对方的关系而灵活调整自己的谈话方式。他们会潜意识地把谈话引到有利于实现他们目标的方向，这个目标也许是达成一笔交易，也许是完成某个项目。

问候时正确叫出对方的名字，也是他们着重注意的方面。有些人天生记忆力好，更多的人则通过增强记忆力的培训，来掌握其中的诀窍。当你和某个最近结识的人碰面，并能够自信地叫出对方的名字时，你就为自己打开了一扇通向机会的大门。

一家电子产品公司的经理让他的助手在每次开会前都给参会者打电话，并准备一份他们的名单。这位经理则提前熟悉名单上的名字，这样所有人都到齐的时候，他就能更好地构建自己的交际网。

展示主人姿态

很多人甚至在介绍自己的时候都显得不自然。自信地说出你的名字和工作单位，给予对方足够的信息，引导他们和你进行深入交谈。所有这些也许只要几秒钟，但却需要你不断练习。

一次商务接待酒会上，人们三三两两地聚集在一起交谈，这是结交商务上新伙伴的最佳时机。如果有一个人始终保持微笑，优雅自信地到处走动，和人们握手，介绍自己，交谈的时候直视对方的眼睛，并且点头微笑，仔细倾听，那么首先可以肯定的是，这个人和其他人结成伙伴关系的能力在其他所有人之上。因为他理解了人际



关系中的一个重要的因素，就是阿黛尔·席尔博士在《成功之术》这本书里描述的“展示主人姿态的重要性”。也就是说，这些人不是站在那里等着别人走过来和自己交谈，而是知道什么时候采取主动能让聚会上的其他人感觉舒服。

只有抓住机会你才能结识更多对你有利的人。当你有机会和某个重要人物见面时，一定要自信地介绍自己。就算工作繁忙，你也应该寻找机会结识更多业务上的合作者，或者改善某种商务关系。

结盟高手很少会遇到找不到人交谈的情况，就算暂时独处，他们也能表现出居高临下的气势：把背挺得直直地站着，优雅地呷着咖啡，用一种关注的，甚至饶有兴味的眼光观察着聚会上的其他人。因为他们从不表现得被遗忘，所以他们从来没有被遗忘。

◆贵人的帮助

有些人，包括我自己，经常借助“贵人”的指点、帮忙和反馈来推动自己前进。这些人包括同事、下属、职业顾问和其他在你生活中、工作中遇见的最有能力的人。

能否获得这些人对你事业的帮助关键在于你对他们的态度。听上去似乎很简单，但是很多人没有真正理解它。想一想你的同事中有哪些人：

- 希望接到你的电话
- 仔细聆听你的谈话
- 听从你的建议
- 对你给出的建议表示感谢

这样的人才容易获得别人帮助的人。而我在帮助我的“贵人”面前也是这样表现的，这样，他们就会了解到我希望听到他们的想法，并重视他们提出的建议。



人人为我，我为人人

那些给予你力量的“贵人”也许在某些意义上也得到了你的帮助，否则这种互相协作的关系不会长久。也许你对他们提出的意见和建议的重视程度，给了他们一种满足感和成就感，于是他们愿意继续帮助你。除此之外，还有下列原因：

- 除了你之外，很少有人如此重视他们的想法。
- 你在追求目标的过程中，显示出来的精力、自律和激情对他们也是一种激励。
- 他们对你的工作目标也感兴趣。
- 你向他们提出的问题，引起了他们新的思考，使他们得到启示。

到处都是机会

你几乎可以随时找到能在事业上助你一臂之力的人：你的同事、其他同行，甚至在一次会议、宴会上认识的人。机会无处不在，尤其是以下场合：

- 职业协会会议
- 民间团体、社会、慈善机构的会议
- 某个培训课程
- 通过朋友介绍
- 会议和研讨会
- 飞机上，尤其是头等舱
- 当你是同一个委员会或其他委派小组的成员

很明显，你只能在特定场合认识这些人，但是能否获得这些人对你的长久支持和帮助，需要你努力经营和他们的关系。



你需要知道：

- 与自己志同道合的人合作能够鼓励你、激励你、启发你。
- 只要双方尊重对方的能力和为合伙事业作出的贡献，不管两个人之间的私人关系如何，合伙关系都会长久地维持下去。
- 抓住机会你才能结识更多对你有利的人。首先，介绍你自己。
- 用心维护与助你成功的“贵人”之间的关系。

THE TWELVE HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

习惯十二 善用你的武器



你有没有意识到，其实你自己，就是最好的武器。你的力量，你的自信，你的肯定力，你的影响力，它们都是你与生俱来的本领。如何更好地利用自己的武器，如何才能向成功更加靠近？不妨问问你自己。



你是个有影响力的人吗

金钥匙：



- ◎ 赢得别人的喜欢
- ◎ 感性优先
- ◎ 帮每个人一个忙
- ◎ 自信的力量

在工作中，一半以上的时间你不是处于权威地位，和你一起工作的人也许不需要向你报告，不需要对你负责，甚至不在乎你能不能完成工作。

在这里，我们将教你没有权力，却仍然能对他人施加影响力的方法。当然，如果你有职权，这些方法会更有效。

◆让大家喜欢你就赢了一半

在一百多年前，亚伯拉罕·林肯总统曾经说过“要赢得别人对你事业的支持，就要让他相信你是他真正的朋友”。这是不是说你要为了达到目的，而假装和别人成为朋友？只有当对方把你看做永远的朋友，你才能得到他的合作、参与？除非你受大家喜欢、尊敬，否则你无法赢得他们对你事业的支持？

当然这些都不是。

让别人站在你这边，以某种方式协助你，如果你不是强迫他们这样做的话，需要你和你的事业对他们有一定的吸引力。亚利桑那



州立大学的心理学教授罗伯特·夏蒂尼对“说服力”进行了二十多年的研究，他认为“虽然我们不是每次都意识到这一点，但我们更容易受到那些我们喜欢或认同的人的影响”。

我喜欢你，你呢？

演讲指导师伯特·德克尔曾经说过：“让别人喜爱是获得他们信任的最快途径。”而获得别人喜爱的最快、最简单的方法就是从微笑开始。

大卫·李柏曼在他的畅销书《征服心海：40个借力使力的心理魔法》中说道：“别人对你的感觉，很大程度上取决于和你在一起时他们对自己的感觉。你可以想尽各种办法让他们喜欢你，但关键是他们和你在一起时，你让他们对自己有什么样的感觉。”

李柏曼还提到一个他称为“相互喜欢”的过程。当我们发现某人对自己有好感时，我们会不自觉地倾向于认为，那个人比别人更可爱、更好，这是人的天性。当那些你希望能对他们施加影响的人感觉到你喜欢他们、尊敬他们时，他们喜欢你、尊敬你的概率就更大。这样，其他的事情都变得很有可能。

第二印象和最后印象

即使你和别人刚刚认识，而且给对方的第一印象也不好，你仍然有办法让他们喜欢你或尊敬你。正如李柏曼所说：“谁说你不能给自己糟糕的第一印象另一个机会？”如果第一次见面你表现得不得体或失礼，诚恳地承认自己的失误，说一句“我真的很抱歉”，这样你就向对方敞开了将来合作的大门。

有调查表明，国家领导人，从美国总统到偏远小国的领导人，当他们坦白地承认而不是企图粉饰自己所犯的错误时，他们的支持率更高。

在工作中，当你大方承认自己的失言或失态时，就减轻了人们



对你的防卫心理，更愿意与你合作。

情感第一，理智第二

伯特·德克尔，《倾听与信任》一书的作者说过“人们买东西时先靠感觉作出决定，再用事实检验这个决定”。如果你是个上了年纪的人，也许你还记得吉米·卡特总统用来影响群众的主要方式，是通过合乎逻辑的解释唤起人们的理智，这个方法忽略了最关键的一点：**人们首先需要从情感上被你说服。**

大卫·李柏曼认为，人们所做的 90% 的决定都是建立在情感的基础上。“我们用逻辑来证明自己的行为正确，但如果你试图完全以理服人，成功的机会很小。”

◆说服他人的科学方法

前面提到的罗伯特·夏蒂尼教授是说服力研究方面的先锋人物，并且有许多重大发现。他向人们提出了这样一个问题：“你有没有购买一个产品或服务后，发现它并不值得你购买？或者在投赞成票以后，经过思考发现你并不是真正赞成它？你当然有过这些经历。事实上我们都有过这样的经历。为什么？”

“即使是最精明的人，也不是老练的说客的对手。”他还指出，人们可以通过唤醒人类某些强大的天性，来影响他人。

互惠原则

当别人帮了你一个忙时，你是不是觉得自己应该回报他呢？夏蒂尼教授做过一项研究：当餐馆服务生给客人账单的时候，顺便送两片薄荷糖，这个服务生收到的小费增加了 14%。

如果你曾经在工作上帮助过另一个部门的同事，那么两个星期或一个月后，当你需要他们的帮助时，他们愿意帮助你的概率会大很多。当然，通常情况下，人们帮助别人是出于乐于助人的天性。



但是，当你需要某人的帮助，而又不能以职权要求他们时，互惠原则就会发挥作用。

七十多年前，戴尔·卡耐基曾经说过，当一个人帮助了别人时，受帮助的人会对帮他的人产生好感。互相帮助能够使双方增加对方的好感。

想想最近在工作中你帮助过的人或帮助过你的人，这两组人就是你最能发挥影响力的对象，即使他们不在你的管理范围之内。

为了扩大你的影响圈，多帮助别人，也多寻求别人的帮助，不管是哪种情况，怀着真诚的心。毫无疑问，你会发现有越来越多的人愿意支持你、加入你的队伍。

一贯性

一贯性也叫做“买入”。引导人们先从小的方面接受一个产品、服务，或者是事业、观点，之后就更容易说服他们全部接受。如果在事业上，你有一个想付诸实践的想法，或者想完成的项目，与其试图说服他人一下子就全心全意地支持你，不如试着先获得他们的理解和小的肯定，这样，获得他们全力支持的机会就会大得多。

社会认可

社会认可也是一种社会肯定，具有强大的力量。

每一次看到电视广告，里面都是因为使用了广告里的产品，而生活得更幸福的人们开心、满意的笑脸。当电视直销节目出现这样的旁白：“我们的电话总机正忙，请您稍后再拨。”你知道这是向观众传达这样一个信息：广告中的产品太畅销了，其他观众都在争相购买，大家请抓紧时间。

不怎么高明的伎俩。但是别人正在做什么仍然会对我们产生很大的影响。

夏蒂尼借用了纽约城市大学进行的一项研究来说明这一点。当



街上有一个抬头看天空时，周围的行人中 25 个人里面只有 1 个会跟着抬头。但是当好几个人同时抬头望着天空时，25 个行人当中会有 20 个也抬头看那些人到底在看什么。

在工作中，尤其是当你没有职权时，如果你已经赢得了几个人对你项目的支持，那么吸引更多的人站到你这边，就会变得更容易。你争取过来的这一小部分人就像传教士，他们向更多的人推销你的观点。实际上，宗教也就是这样产生的。

权威

当你第一次走进一个医生的办公室，看到墙上挂满了证书、营业执照、荣誉证书、奖状，即使你对这位医生一无所知，也会很容易相信他。同样的道理，当某个维修工走进你的办公室修理办公设备，如果他穿着印有某个大生产厂家商标的制服，即使他是第一次为你服务，你也会相信他。

想扩大自己在工作中的影响力，你可以通过展示自己的资历来增加权威。如果你有什么证书、执照，都可以挂起来，奖品、牌匾、荣誉证书也都可以展示出来。名字后面的头衔，比如专业博士、工商管理硕士、注册会计师或者国际理财咨询师都可以利用起来，为你加分。

◆最基本的方法：写和说

除了学历、证书之外，另一个建立“权威”的办法就是在杂志、期刊、报纸和企业内部期刊上发表文章。

发表文章是推动事业前进的一个积极主动的策略。如果你曾考虑过写一篇文章，不要犹豫，它并没有想象中艰难。不要害怕出版社拒绝或修改你的文章，他们只是例行公事，实际上他们很乐意收到具备资历的人寄来的内容新颖、有趣的文章。



你的文章，你的凭证

不管你的专业领域是什么，你都会有你的同事和客户感兴趣的信息。不要认为“谁会想读我写的东西呢？”——这是失败主义者的想法。有成千上万的报纸、杂志、期刊，还有无数在网上发表文章的机会。在美国，每年都会出现好几百万篇署名的文章，其中大部分都是第一次发表文章的新手的作品。在其他条件相差无几的情况下，如果你发表过几篇文章，那么你比别人更有号召力和影响力。概括地说，发表文章可以证明你在文章主题涉及的领域具有很深的资历。

把发表的文章复印几份，发给同事、下属和老板，可以给他们留下更好的印象。但是要注意方式，避免使自己看来自大。

提高自己和公司的知名度。在文章的自序中提及公司的名字，这样你的文章不仅为自己，也为你的公司做了宣传。

请听我说

演讲能力最终能提升你在公司内部作为权威人士的地位。布鲁斯·巴顿是美国 20 世纪中期的国会议员，他曾经说过：“在我的图书馆里有上千本的人物传记，其中大部分名人都是靠‘说’而使自己功成名就。伟大的演说者统治了世界，他们将继续统治下去，而聪明人的做法就是加入他们。”

你能不能自信地说出来，比你说话的内容更重要。如果你充满自信，听众就会相信你这一话题，确实有很深厚的知识和兴趣，他们会把你看作这方面的权威人物。

当你提高了自己的演讲技能，增强了自信时，你就对工作中接触到的人产生了影响力。增强自信能对身边的人，尤其是你希望能够影响到的人产生积极的影响。



◆自信：影响力的重要方面

在工作中，表现出自己最好的品质能够帮助你获得影响力。

有没有自信，就是一块巧克力奶酪蛋糕和果冻之间的区别。自信是你在没有职权的时候，获得影响力的必要条件，因为自信可以让你成为一个更有吸引力的员工和同事。

提升自信最快的方法之一，就是学习并模仿那些已经具备自信的人。纽约一位心理学家说过：“模仿是学习的主要方法。如果你被他人的自信所吸引，这说明你也有提升自信的能力。别人身上我们喜欢或羡慕的东西，通常能反映我们自己的价值观。”

注意身边有哪些人总是能吸引大家的注意力。观察他们，研究是他们的工作方式还是言行吸引了别人？不妨模仿一下。

“我可以”而不是“我可能”

自信源于你认为自己值得拥有，并能够成为你想成为的那种人。一个自信的人会在项目建议书中写道“我的项目将为公司带来……”而不是“我的项目可能为公司带来……”这样不自信的话语。

自信意味着你拥有积极乐观的做事方法和态度，不管你从事什么职业，都能够正面地影响他人，使自己更具吸引力和影响力。不管是工作目标还是生活目标，当你期待成功而不是猜想自己会表现平平或失败时，你实现它的机会更大。当别人都对自己产生怀疑时，相信自己有解决问题的能力，肯定自己一定能够成功，将是你最强大的武器。

自我怀疑会削弱你的影响力，让你无法有效地推销自己。就像是推销连自己都不信任的产品，你的怀疑会阻碍你的努力。

我们在工作中和其他事情中，大部分都需要别人的参与。当别人感受到你的乐观和自信时，他们愿意陪在你的周围，支持你，甚



至希望成为和你一样自信的人。相反，人们对那些总是忧心忡忡，犹豫不前，充满疑心的人则会敬而远之。

强调积极方面

如果你老想着自己犯下的错误，就会打击自己的积极心态。与其这样，不如把它们看做教训，看做可以从中吸取经验和智慧，通往更有利地位的踏脚石。为自己得到了一次教训而感到高兴，避免下次犯同样的错误。

变得自信并不是要你追求完美。自信是你相信自己有实现目标的能力，有战胜一路上偶尔的狂风暴雨的勇气。回忆一下你在某一天完成的任务，即使是最小的任务，当你把它们全部加起来时，你可能会惊讶于这些任务的数量和复杂程度。

也许你有着自己还没有意识到、不够重视的能力和技能。即使重大的胜利现在与你擦肩而过，也不要认为自己是失败者。最小的成就也可以成为你增强自信和影响力的基石。



你需要知道：

- 我们更容易受自己喜欢或认同的人的影响。
- 人们所作的 90% 的决定都是建立在情感的基础上。
- 想扩大自己在工作中的影响力，你可以通过展示自己的资历来增加权威性。
- 自信意味着你有积极乐观的做事方法和态度，能够正面地影响他人，使自己更有吸引力和影响力。



问问你自己



金钥匙：



- ◎自我提问的魔力
- ◎谁造成了这种情况
- ◎宝贵的教训
- ◎不要被自己打败

谁是你最好的朋友？谁又非常了解你？在这个世界上，只有自己最了解自己。向自己提问，能够让你更诚实地面对自己，对期望实现的目标，有更客观的认识。听上去虽然有点奇怪，帮助你提高实现力的方法之一就是向自己提问，简单地说，这些问题能够让你保持工作效率。听起来不可思议？“你要我向自己提问？而且这会帮助我实现工作目标？”完全正确！

◆如何最有效地利用时间

当“怎样才能最有效地利用我的时间？”这个问题在你头脑里闪现时，通常表明你正面临某些困惑，也许需要重新定位自己的目标。

当你发觉自己没有达到预期的效果或偏离了原计划时，“怎样才能最有效地利用我的时间？”问自己这个问题，能够帮助你重新找回方向。当你面对很多不相关的任务，或同一项目相关的任务时，这个问题能够帮助你分辨出最值得你花时间和精力去做的任务。





被过去围困？

以色列特拉维夫大学的雷切尔·柯尼尔博士和加拿大滑铁卢大学的迈克尔·罗斯博士发现，“那些不能把过去的自己和现在的自己联系起来的人更容易出现心理问题，因为他们只考虑现在，不关注未来”。

研究者还表示：“这些人对现在的反应好像他们还活在过去。”想对将来作出清晰明确的选择，我们应该从过去获得力量，同时认识到现在和过去的区别。换句话说，你不必把现在和将来看做过去的延续。

如果你无法意识到自己发生了哪些改变，可能会让你的过去过分影响你的抉择。

尝试新方向

不要一成不变地生活。勇敢地尝试新道路，也许你会获得以前不敢想象的成就。时机成熟的话，你可以以一种崭新的方式进行一项工作，或者作出必要的改变。如果不行，你还是可以按照以前的老方法走下去。

◆谁造成的这一切？

摆脱困境之后，进行自我分析，承认自己的错误。你所面临的大部分情况都是自己造成的。

在罗伯特·弗里兹的《阻力最小之路》这本书里，他提到了怎样利用自我提问，把自己从“是什么人”变成“想成为的人”。他建议人们问自己的问题之一就是：谁造成的这一切？

不管任何时间、你处于什么样的情况，当你问自己这个问题时，答案无一例外是你自己。我可以举例说明一下，假设你手头有一件任务快到最后期限了，于是你加班加点勤奋工作，最后甚至感到自



已快被压力压得喘不过气来，是谁造成了这样的局面呢？——是你自己。是你找了这份工作；是你接受了这个职位和这项工作；是你这样分配时间和资源。

在过去的20000~28000个日子中，你生活中发生的大部分事情，都是你自己选择的结果。当然，偶尔也会有老天的安排，但大多数情况下，你作的选择会影响你的生活。当你认识到自己必须为现在的处境承担责任时，你重新找回了自我控制。是你造成了这样的局面，应该由你解决。不再有其他的猜想、不再指责他人、不再浪费时间。承担起责任，努力改变现状。

◆我从困难中学到了什么？

伯尼·西格尔医生在他的畅销书《爱情，药品与奇迹》里谈到，一个人的疾病实际上可以转变为让他更健康、更了解自己、更仁慈的有利因素。疾病并不会毫无来由地发生，它们之所以来找你是有一定的理由的。大多数时候，疾病找上门来是跟你的生活方式有关，比如你吃了什么，喝了什么，怎样对待自己的身体，等等。

当病人被确诊患有癌症或心脏病时，西格尔认为这个病人需要从中学到点什么，包括如何对待自己、如何生活、如何对待别人，如何拥有更高尚的精神世界。

罗伯特·弗里兹则从另一个角度提出了这个问题：这个困难让我学到了什么？假设你在进行一项工作的过程中，遇到了问题和困难，为了取得突破性进展，解决这些问题，尤其是反复出现的问题，弗里兹建议，你需要像对待最好的朋友那样，真诚拥抱每一个问题。这样做能让你从弗里兹所说的“反转法则”中获益，也就是说利用问题的消极因素推动自己前进，发掘积极因素，解决问题。



◆答案蕴涵在问题里？

一个问题的答案一直隐藏在这个问题本身里，因此要找到答案必须在认识上作一个战略性改变。解决问题并不是指掌握这个问题，而是让问题自己产生答案。问题和解答之间的主要区别在于人们更愿意理解答案。

如果压力是困扰了你很久的问题，那么你必须解决它。

问题越大……

既然是我们自己导致了大部分问题的产生，那么解决这些问题最可取的办法，就是与这些阻力合作，像对待最好的朋友一样对待它们。你也许会发现，困难越大，创造的潜力越大。

把你面对的困难当做你最好的朋友，因为它可以激发你最好的一面。关键在于提醒自己：这个问题让我学到了什么？比如，更充分地信任自己、接受别人的帮助或者以新的方式解决某一个问题。

当你把问题看做通往更多机会的踏板，而不是障碍时，你就能从问题中获益了。当问题开始向答案转变时，你就能够在遇到更多问题时更加自如地通过自我提问来寻找答案了。

在家做的小练习

现在想想，你想做但一直没做的三件事。找出阻碍你完成每一件事的主要问题。然后问自己：从问题中我学到了什么？准备好纸和笔，把答案写下来。

◆我还能接着做些什么？

每当你完成了一件重大的工作任务时，你就要询问自己：我还能接着做些什么？同样，在一个会议开始前的八九分钟，一天或一周的工作结束前的几分钟，不管你的任务清单上已经作了怎样的安



排，想想这些时候可以做点什么。当然，关键还要看有没有足够的时间，你的心境和手边有没有需要用到的资源。

继续努力

虽然你制订了计划，但有时会有突发事件等着你处理。如果你及时处理这些小任务，会让你有更高的效率和创造力。利用零散的时间处理这些小任务还有助于缓解压力。

你也许听过这样一句话“如果你想做成一件事，就把它交给忙的人”。但是在人人都忙的今天，这个建议似乎已经失去了价值。当你顺利完成一件任务后，应该借着那股自信和干劲接着做别的事。如果时间允许的话，你可以浏览任务清单，看看有没有适合现在处理的任务。

处理私人事务

在这些时候，你也可以处理自己的私人事务。随着工作和私生活的交界点越来越多，要求一个人把百分之百的精力放在工作上，同时保持效率、平衡和愉快的心情是不现实的。

我在这些时候最乐意做的“私事”就是清理我的办公桌或邮箱。其他值得做的一些私事还包括整理邮件，理清办公室里其他缺乏条理的地方，为接下来的任务做好准备。

做完这些之后，再一次问自己：我还可以做些什么？很快，当你再次问这个问题的时候，你发现自己已经没事可做了。之后，你可以问自己：我今晚想吃点什么？想看哪场电影？

◆怎样才能对准时下班感觉良好？

为什么需要对准时下班感觉良好呢？因为每一天都很重要，而你每一天下班之后的心情，也同样重要。虽然你完成了一件又一件工作，日复一日，但是却不为自己感到高兴，那么你的生活，你的



事业又有什么意义呢？当你这样问自己时，自然就会知道在这一天结束之前，完成你需要完成的事。

和自己达成协议

不断和自己达成协议是完成工作目标的一个好途径。它可以鞭策你在自己规定的时间范围内实现预期目标。

假设你希望今天可以在5点之前下班回家。你问自己：“怎样才能让自己在离开办公室的时候心情愉快呢？”假设你的答案是处理完桌上的三件事。突然，老板在这时候扔给你一个紧急任务，于是你不得不和自己达成一个新协议，比如只处理之前计划的三件事中的两件，剩余的时间处理老板扔给你的任务。

这样你就避免了其他人常犯的错误：离开办公室的时候对自己一天的工作不满意，没有成就感，把工作带回家。加薪升职当然重要，但你绝对不希望每一天都过得这么糟糕。所有问题的关键还在于你是否愿意和自己达成协议，肯定自己。



你需要知道：

- 向自己提出关键问题能够让你更诚实地面对自己，对期望实现的目标有更客观的认识。
- 大多数时候，你面临的大部分情况是你自己造成的。
- 当你顺利完成一件任务后，应该借着那股自信和干劲接着做别的事。
- 不断与自己达成协议，这样你就能按时下班，并对自己一天的工作感到满意。