



书籍 优化个人行为机制

令你事半功倍的简单技巧

萨姆·卡彭特
Greenleaf Book Group, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

作者萨姆·卡彭特是一名项目工程师，拥有一家盈利颇丰的电话应答公司Centratel，但是这家公司曾经为生存苦苦挣扎了十五年。以前，卡彭特每周工作80个小时才能勉强给员工发放工资，他精神过度紧张和抑郁，每天都通过喝大量咖啡以及压缩睡眠时间才能得以支撑。然后他“醍醐灌顶，幡然醒悟”，那一瞬间他突然发现自己的生活和工作是由许多不同的机制所支配的。他意识到，如果他能够控制并完善这些机制，他就能解决纷繁复杂的问题，这改变了他的一生。现在，卡彭特生活得十分享受，每周只需工作几个小时，在出色地完成工作之余，他有时时间做自己想做的任何事。这本书让人耳目一新之处，在于它是一个小企业主对工作和生活的个人理解，而不是管理顾问或教授们的又一套理论。卡彭特对于其机制的管理方法解释得很详尽、实用，你可以参考借鉴来改善自己的工作和生活。*BooksInShort*将这本书推荐给小企业主和所有想要改善生活方式的人。需要郑重告诫大家的是，千里之行，始于足下。

要点速记

- 如果你的工作时间很长而且公司没你不行，那就说明你协调工作和个人生活机制的能力不佳。
- 为协调好两者的关系，就要认识到你的生活是“一系列直线型、有逻辑的可控机制”，可使用“优化机制的方法”改变生活。
- 仔细检查你的行为机制，从每个细节出发，看看哪里可以改善，并整理出以下三方面的内容：
- 第一、“战略目标”，清楚地列举你的目标。
- 第二、“基本操作原则”，概括出你的主导理念原则和价值观。
- 第三、“工作流程”，详尽地逐步说明你的行为机制和子机制分别是如何高效地工作的。
- 这三个文件为你的员工详细阐述了每个工作流程。
- 在首次优化完成之后，还要经常对其进行微调，以使其不断完善。
- 采用“优化机制”这一方法需要耗费时间和精力。这不是一蹴而就的，但一定要有通过这个方法获得成功的决心。
- 这种条理分明的方法会使你对生活和工作都有最佳的掌控。

浓缩书

优化机制的方法

你是否有殚精竭虑但徒劳无效的感觉？如果你一天不在公司，你的公司会不会垮掉？会不会在你回公司的时候，有无数的留言等待回复？如果是这样，你已经成为了工作的奴隶，它明确地显示，你没有协调好自己的行为机制，没能理清好你生活的脉络结构。是时候了，该认识到你的生活，包括在公司的工作和居家生活，都是“一系列直线型、有逻辑的可控机制”。通过确认、分析和优化你的行为方式，你立即就能够简化和改善你的工作和生活。许多大师建议采用整体分析的方法，但是机制分析法正好基于相反的逻辑，对你的个人机制进行分解，找出它们的子机制，然后逐步地对每个流程进行优化。

要做出改变并取得好的效果，你需要有一种全新的视角，这种视角基于一个基本的概念：有条不紊的逻辑体系是万物的核心，有因必有果，循环往复。纷繁复杂、相辅相成的子机制和子子机制组成了你的有序体系，他们都根据你建立的规则来运行。例如，让我们看看一天（机制）生活的典型组成部分（子机制）：起床、刷牙、淋浴、穿衣、吃早餐、出门上班、打理生意、吃午饭、继续打理生意、回家、吃晚饭、看电视、刷牙、睡觉。想要改善生

活的话，那就关注一个子机制(比如说吃午饭)，然后优化它(吃沙拉而不是汉堡)。接着优化下一个子系统(晚上看书而不是看电视)。

几乎每件事都是机械的，因而能够迅速改善

采用对工作和生活细节进行控制的机制分析和机制管理的方法，对你一天的生活体制、子机制和子子机制做简单的机械调整。当你把生活看成是“可控的自动机械装置”时，你就可以启动“机制优化”的方法了。你可以首先采取以下可预见的、直截了当的改变步骤：

- **事无巨细地做记录**——开始时准备一本用于决定的工作手册，在里面列出你的行动目标、例行程序和指导原则，这本手册相当于工程师列出设备的工作原理和使用方法。实际上，你创建这个手册的目的在于摒弃之前错误的做法。
- **仔细检查并调整你的所有行为机制**——所有程序化的事物都是“可预测的、需要按部就班地逐步完成”。认识并分析你现在的工作和生活机制，并确定它们的运转方式，跳出你的范围限制，以一个旁观者的视角来审视你的工作和生活机制的运转，这样你才能够客观冷静地将你的工作和生活机制看成是可以操控和维修的设备系统。优化每一步时，都要对其进行分解并从改善其子机制着手，简化是王道，因为最简单的做法永远是最正确的做法。当你修正了你的行为方式，改善后的效果是立竿见影的；如果坐视不管，那么什么都不会改变。公司的系统包括客户服务、质量控制、采购、人事、付款转账，等等，子系统包括保障正常秩序和处理投诉建议等，也可能需要建立新的系统和子系统。
- **维护机制的正常运转**——如果你仔细分析并修正了你的所有行为机制、子机制和子子机制的状况，那么为了保障整个机制的顺畅运行，持之以恒的微调是必不可少的，这样机制才能一直在最佳的状态中运行。

整理成文

大多数机制的效率都很高，你应该能够不费吹灰之力就可以发现机制中存在的问题，一旦你确定工作和生活机制中出现问题的环节，你就能够采取理想措施修正并改善这些环节。然而，这只是改善过程中的一部分，除此之外，你还需要以文字加以规范。

“你的工作和生活中是否有重大问题让你头痛万分？你能否将问题分解？分解之后你能够各个击破地解决问题吗？”

复杂的机械设备都有详尽的使用说明，人们在使用的时候才不会出现故障。同样的，你也必须花时间详尽地记录下你公司的规则和程序。这份记录将会提醒你，如何令自己的行为机制运行保持最佳状态并有助你做决策，你的员工也需要参照这份记录重要程序的文件以保障公司系统运行良好。以文件加以规范这一步是整个优化个人行为机制方法中最费时费力的一个步骤，但它绝对举足轻重。它的作用在于说明你的职业工作和个人生活都是由无数机制组成的机制，分别具有特定的目标和方法。该文件记录应该由三部分组成。

1.“战略目标”

在一张纸上写下你的工作和生活的首要目标。列出你和公司员工实现这些目标所需采取的所有步骤，这些内容一定要切合实际，因为这些内容会决定你的方向，不要沉浸在不切实际的想法中。至少花上六到八小时来完成这份重要的文件，然后与你的生活伴侣、公司同事和合作伙伴等所有对你有帮助的人，讨论这份文件的可行性，以征求他们的意见。以Centratel公司为例，他们的基本战略在于坚持不懈地“优化”公司系统，力求精益求精。

2.“基本操作原则”

明确了目标之后，根据你的价值观和经验来写下你的核心原则，这些原则将成为你日后一切决定的重要依据，并反映你的基本理念和做事的优先选择，这些原则还能够帮助你和你员工找到工作重心。起草并完善这份两页到三页的文件应该花上10-20小时。

“优化个人行为机制这一方法的秘诀在于认清问题—解决问题—维护机制。只知道做什么是不够的，关键是要采取行动。”

Centratel公司共有30条基本操作原则。其中一条为：“我们不是消防员，我们是防火专家。我们的重心不在解决问题；而在于优化和维护系统以杜绝问题的发生。”另一条原则是：“顺序和优先权是至关重要的，我们应该优先处理最重要的事务。”

3.“工作流程”

你的员工可以帮助你完善这一文件，其内容包括具体操作的基本方法和规范。将每一个操作正确的规范要求都落实到纸面上，对每个系统的理想运行状况进行逐步地描述。所有内容所使用的语言都应该直截了当，不求短，求详细。起草工作程序的工作应该从最复杂的系统开始，其实，起草工作程序的过程相当于对系统的整个过程都仔仔细细地梳理一遍，这有利于保证系统的顺畅运转。

“从纷繁中发掘简单，从混乱中提炼和谐。”——爱因斯坦 (Albert Einstein)

在Centratel公司，经理和员工们各自对每个工作系统进行分析，完整记录，寻找每个低效率问题背后的原因，探索解决这些问题的方法并对工作程序进行初步的修订。然后，对修订后的工作程序进行严格地试运行，以保障这些新修订的工作程序能够解决问题且保障系统的有效运行。一旦新修订的工作程序满足以上要求，就会下发到所有员工手中并要求其严格遵照执行。目前，Centratel公司有大约300多份工作程序，这些工作程序中许多只有几行字，但也有一些长达六页纸。

确保你的工作程序对任何问题提供的解决方案都是最佳的，但你的工作程序的内容不应该仅仅限于出现问题的范围。实际上，对于每一项重要内容都应该在工作程序中有所体现。起草高质量的工作程序要消耗大量的时间和精力，但是每当有新员工入职的时候使用工作程序来进行培训则会节约大量的时间。详尽的书面工作程序会使得新员工了解在各种可能的情况之下具体应该做什么，以及怎样快速而高效地完成工作。而且，书面的工作程序会使得你的公司更加专业，让你的竞争对手难以匹敌你的方向、目标和始终如一。

“失败的原因不在于神秘的厄运，而是一系列的低效率。”

Centratel公司在《工作程序的步骤》手册中列出了起草工作程序的具体指导，其中提到：“有关叙述性的内容：尽可能包含更多的信息，但是要确保检

索信息的方便，可以采用字母顺序的排列、言之有物的副标题、编号以及项目符号等格式，文字力求使用简洁的句式等。”

当然，对于个人生活没有必要起草书面的工作程序。但是对于个人生活中的机制和子机制也一定要采取一定的措施，这样你的个人生活才能够向积极的方向转变。正所谓，没有耕耘，就没有收获。

这三项重要的文件可以使你很好地掌控你的工作和生活。它们详尽地阐明了你如何实现目标、你的原则和理念如何在你的生活中起到作用，特别是你和你的员工如何努力工作以实现公司目标。运用手边的这份文件就像一份宝贵的交通地图在指明你和你的员工前进的正确方向以令你们避免误入歧途，另外，这份文件也可以帮你时刻明确重心、有的放矢。

掌控全局

运用这套系统的方法还要注意以下几点：

- **工作程序不必苛求完美**——世上没有完美的事物，试图通过机制分析和机制管理的方法来实现完美只会适得其反。不要一心追求完美而将工作程序起草得过于复杂。另一方面，你的战略目标和基本操作步骤应该是力求尽善尽美。
- **不做决定本身就是一个错误的决定**——不作为是一种选择，做任何事情要对自己负责任。不要做出不支付账单、不锻炼身体、不健康饮食、不整理房间的决定，不做决定常常招致更恶劣的后果，即使这套有条理的系统方法也无法防止出现由于逃避重要决定而带来的消极后果。
- **要自律**——任何改变都需要付出、决心和努力。
- **避免拖沓和偷懒**——做事拖沓是个大敌，这种习惯对你的公司不利。今天的事今天做，现在就采取措施修补你的系统。拖沓——也就是缺乏勇气的表现——将会毁掉你的人生。
- **无需试图寻找完美的员工**——完美的员工是不存在的。你应该做的是为你的员工提供尽可能完美的工作环境，这才是你最有力的揽才武器。招募思想开放灵活并能够适应你工作机制的人作为员工。
- **沟通、沟通、再沟通**——你为员工提供有关公司发展的信息越多越好。不要让他们猜测公司里在发生些什么，也不要让他们揣测什么才是你在经营公司时最重要的事项。你应该清楚地告诉他们你的工作流程及理由。
- **合理利用时间**——了解自己的“最佳生理时间”是什么时候。最佳生理时间因人而异，但每个人都应该在这段时间里做最具有挑战性的工作。

简单而有力的改变方法

“优化系统”这一方法简单而直白：找出你的基本系统，调整这些基本系统的子系统，让它们保持在最佳的状态，就是这么简单。这种方法的关键在于对你的工作和生活系统中机械性的步骤加以调整，让它们为你工作，而不是和你唱反调。调整和维护你的系统必将使你的生活发生巨变，你会比以前更快乐、更足智多谋、始终如一。这套方法能够建立你的自信，原因很简单：它使你能够掌控自己的工作和生活。

关于作者

萨姆·卡彭特(Sam Carpenter)是Centratel公司的董事长和CEO。他还建立并监管“克什米尔家庭援助计划”(Kashmir Family Aid)，这是一个帮助在2005年巴基斯坦北部Azad Kashmir地震中幸存儿童的非盈利组织。
