

结果第一

--平衡工作和生活的 52 条原则

【美】戴维 艾伦 / 著

张义 / 译

电子工业出版社

V1.0

GTD Life(手打)

免责声明：

为了方便众多的 GTDer 学习和掌握 GTD 的最新理念，[GTD Life](#) 为大家奉献出《结果第一 平衡工作和生活的 52 条原则》的电子版，如果您无法做到下面的任何一点，请您停止阅读并且删除，谢谢。

- 1.版权归原作者和出版社所有
- 2.仅供个人学习使用，不做其他用途
- 3.如果要继续传播，请保持本电子版的完整性
- 4.[GTD Life](#) 不承担因为本电子版引起的任何责任

感谢各位 GTDer 对 [GTD Life](#) 的一贯支持，希望这本书能给大家带来更多的启示和灵感，也希望大家能在[交流圈](#)内交流自己的读后感，共同交流，共同提高。

GTD Life 的主旨是：关注 GTD 应用，关注个人价值提升



1. 第 1 部分.....	5
1.1. 理清思绪，确定新方向.....	5
1.2. 明确未尽事宜，消除愧疚之感.....	8
1.3. 认清承诺，更好选择.....	10
1.4. 欲达到目的，看清脚下路.....	12
1.5. 有限的可能，无限的机遇.....	14
1.6. 鱼和熊掌兼得，压力和失败同在.....	16
1.7. 权衡轻重缓急，确定优先事项.....	18
1.8. 封闭开放式循环，释放内在能量.....	20
1.9. 留存头脑，增加压力.....	22
1.10. 腾出足够空间，展现个人创造力.....	24
1.11. 水渠越深，水流越大.....	26
1.12. 一味担心，白费功夫.....	29
1.13. 面对工作，轻松驾奴.....	31
2. 第二部分 关注效力.....	33
2.1. 站得更高，看的更清.....	33
2.2. 身体力行，领悟奥秘.....	36
2.3. 加倍努力，永无止境.....	38
2.4. 想得到，才能做的到.....	40
2.5. 目的越明确，实现途径越多.....	42
2.6. 不断努力，追求卓越.....	44
2.7. 新焦点，新结果.....	46
2.8. 黄金有价，视角难求.....	48
2.9. 把握一切时机，考虑个人事务.....	50
2.10. 消除恐惧心理，轻松应对事务.....	52
2.11. 明确当前工作，把握效率良机.....	54
2.12. 摒弃杂念，集中精力.....	56
2.13. 明确未来目标，应对现实变化.....	58
3. 第三部分 建立有效的结构.....	60
3.1. 适度的稳定性，强大的创造力.....	60
3.2. 调整最佳结构，发挥最大效力.....	62
3.3. 更新系统，放飞思想.....	64
3.4. 提高反应能力，催化生存能力.....	66
3.5. 加强薄弱环节，提升系统效力.....	68
3.6. 系统效力越高，人们越不易察觉.....	70
3.7. 形式定调，性能起舞.....	72
3.8. 任务明确，百战百胜.....	74
3.9. 消除多头管理，实现各尽其则.....	76
3.10. 首推原则，规则其次.....	78
3.11. 开动脑筋思考工作，而非仅仅关注工作.....	80
3.12. 更有价值的思考，而非简单的思考.....	82
3.13. 资源越有限，规划越必要.....	84
4. 第四部分 放松自我，启动工作.....	86

4.1.	依靠自己，投身游戏.....	86
4.2.	适量控制，有效运行.....	88
4.3.	把握良机，趁势而上.....	90
4.4.	进行多层面的自我管理，树立行动选择的信心.....	92
4.5.	善于放松，集聚力量.....	94
4.6.	事先预见，远离惊讶.....	96
4.7.	视野越开阔，道路越平坦.....	98
4.8.	放松自我，加快速度.....	100
4.9.	无暇顾及，停滞不前.....	102
4.10.	完成小事，成就大事.....	104
4.11.	先行动，再认识.....	106
4.12.	动中求动，轻松自如.....	108
4.13.	最惨重的失败，成就最伟大的成功.....	110
5.	第五部分 基本要素，不容忽视.....	112

1. 第 1 部分

那简直是发疯了。我们根本无暇去完成自己的工作，因为我们要做所有的工作。如果我们没有这些事情要处理的话，我们在细节上会处理的更好。小小的蚊子就足以毁掉你捕杀大型猎物的活动。这条通道的尽头有着一丝光亮，你唯一的出路就是要穿过他。有时，想要提高生产效率，最有效的方法就是消除那些如蜘蛛网一般的繁文缛节，处理好那些未完成的事情，同时做好充分的准备工作---削去那些松动的碎石，因为他们会妨碍你继续前进。

理清思路，富有创意

完成那些开放式循环，无论他们是重大的项目，还是一堆未完成的事务(我们还没来得及清理和整理的工作)，同时，你要打好基础，以便能够投入更大的精力来应对未来可能出现的任何情况。我们通常无法确知随后会出现什么情况或要去解决什么问题。在这种情况下，你只需毫不拖延的清理或完成某些事情。要不了多久，你便会有足够的能力清楚的了解到随后将要发生的事情，而你已经为各种情况下更有效的反应做好了准备，赶快抽出时间清理你的电子邮件，或是整理你的办公桌抽屉吧，不管怎样，你一定要做。

1.1. 理清思绪，确定新方向

有些事情可能在几天之内，就会改变你的世界。你可能还没有预见到他们会

出现，也不清楚究竟会发生什么。但他们注定会让你遭遇意想不到的突变。

从今天开始的四周内，你要将这些话语一字不差的写在日历上：“戴维 艾伦一个月前曾说过，某件事情要发生了。那些突如其来的文件或信息，是我无法预见的，但他们会对我产生重大影响。”

你准备好了吗？你感觉到局面有些失控并且令你雪上加霜了吗？或者你将其视为下一个极富创意的良机了吗？你是否做好了充分的准备工作，以便随时去应付那些前进道路上的突发事件？

我认为，对于任何无法预见的机遇，从根本上讲，可以从两个层面上着手去应付。

1. 精神层面：假如上帝代表着万物，那么你也是置身其中的一部分，所以你只要放松身心就好。

2. 所有其他层面：对于这点，你务必要有条有理的筹划好，这样，你就可以在必要时改弦更张。

中国有句老话说的好，平时多流汗，战时少流血。这话一点儿也不错。在武装部队中，如果你不是在作战，那么你就在进行训练，大部分人在他们将开始一条新的旅程的前几天才开始为变革做好准备，当他们离婚并不得不变卖自己全部家当的时候，或是当生活中的某个重大事件迫使他们重新反思这一切，并且围绕他们的承诺和事情有个清晰的认识的时候。他们在整理、废弃并且重新协商所有的协议，不管是与自身的还是他人的。

我建议你每周都要坚持这样做。把自己的事情处理的有条不紊，这样一来，当员工会议未能及时召开时，你可以处理自己的个人文件或是阅读那些堆积如山的文件。或者当你等待自己的先生或者太太做准备工作的時候，你可以查看自己能否进行某个重要的通话。我知道这个星球上，很少有人会充分重视自己的时间与手头的事情。如果你无法这样利用自己的时间，我就要问你自己的了：为什么你不能？

你最后一次更新自己的项目清单(那些仅仅依靠一项行动无法完成的事情)，同时使其符合最新的发展态势，并且将随后的行动分别安排在你的系统内，究竟是什么时候的事情呢？你未能完成这项工作的程度就是你所承受的不必要的压力程度。

如果你还没有这样去做，那么你就需要把握这个无处不在的捕捉思想的工具。那就是书写或记录某些事情或想法时所使用的东西---在海滩上，在健身俱乐部，在你的办公桌旁，在外出就餐时，你需要一种可以随时带在身边的东西。如果你将其放在自己的钱包或钱夹里，那无疑会对你非常有益。随着你日渐成熟、越发聪明、更为老练，无论是在个人生活上，还是在事业上，你对某件事情最巧妙的想法就越有可能出现在它不可能实现的时候。

你会清醒而理智的认识到，自己不应只是去想那些在将来具有潜在价值或是那些与自己及其他人想法一致的事情。而务必要在其出现时将它记录下来，借此来具体实施。如果通过阅读这部分内容你能完成任何“想要做的事情”，你会把这些事情记录在什么地方呢？便携式笔记本、微型卡片----随便什么都行。

将这种无处不在的捕捉思想的工具准备妥当，把它看作是生活的必需。它会带你步入一种全新的境界，使你萌发各种新的念头并引导创造性行为。

想一想：

- ~ 可能需要你去整理的地方是哪呢？
- ~ 当你不知道还有什么事情要做时，你接下来要处理的是什么问题？
- ~ 今天，你对哪些事情持宽容态度呢？

“智力上的所有提高都源自闲暇时间” ---- Samuel Johnson

“正是宽容这种做法打开了唯一一条可能的通道，让你以创新的思维去面对自己的未来”
---- Father Desmond Wilson

“当你对各种事情了如指掌时，你就象黑漆漆的夜空有一道闪光划过很可能会看到一幅壮观的景象”
---- Shunryu Suzuki

1.2. 明确未尽事宜，消除愧疚之感

压力源自于自身没有履行的协议。只有通过解除协议、履行协议或重新协商协议，才能缓解这种压力。但是，你无法与自己重新协商那些你已经忘记自己曾达成的协议。由于心理内存(RAM)无法追溯和确知过去与未来，因而那里存储的东西会迫使你一直将其做下去。想要减轻压力的话，你必须将他们认为是应该自觉去完成的任务，而且要坚持这样做。

“井然有序”缘何失效

很多人对于“井然有序”很是敏感，因为即使他们使用了计划工作清单，但经历的却是一次又一次的与成功擦肩而过。那些清单并没有达到预期的效果，这主要是因为他们试图将截然不同的相对独立的功能融入到一个事件中去。要是你将某个事情过于简化的话，那会让一切都显得更复杂、更困难。我们大家都担心头脑中有太多的事情来不断纠缠着自己，但借助于“列出清单”，我们可以获得暂时的平静。但是那些“邦迪创可贴”并没有成为一种持续的战略。

当大部分人坐下来写清单时，他们实际上是在竭力将我们为掌握工作流程所确定的全部 5 个阶段结合起来，即收集、处理、组织、检查和行动。他们同时也在努力理清自己的思绪，确定他们内在的含义，以某种合乎逻辑或富有意义的方式去整理他们，不假思索的拿一个去评估另一个，然后选择出要完成的“最重要的事情”。完成这项工作的人们通常会暂时消除目前的混乱局面，但是他们有可能要面对一种更加令人痛苦的状况。他们会很容易地受到那些没有领会、未加处理、有待整理以及低估了的事情等的不良影响。

在多年的研究和培训过程中，我们发现，工作流程管理中这些划分成不同阶段的工作最好作为独立的活动来开展。首先要收集自己头脑中的各种想法，不论是小事还是大事。然后再对清单中每个单独的项目做出评估，看看他们是否可行。果真可行的话，结果又会怎样？你接下来又要采取什么行动呢？随后，要将思考

的全部结果予以整理归类。随后，参考做出这些决定的全部标准(时间、精力、背景和优先事项等)，你可以清晰的分析浏览自己可能采取的各种行动，同时做出最优的选择。

将自己的事情处理好并不难，但不应过于简化。

花上五分钟时间，将自己头脑中突然冒出的各种想法都“倾倒”在纸面上。你并不需要马上进行分析或整理，如果它是真正有意义的东西的话，日后，你一定会理解他的。现在，你只要一古脑儿的将这些想法“倾倒”出来就行了。每做一件事情你都要给予自己足够自由的空间。要有创作力和远见、善于表达、并且能够统揽全局，同时不要将自己其间所作的任何事情看作是一种职责。这样，当你准备成为管理人员时，你就可以回过头来浏览一下其中的每件事情，然后确定他们都有什么意义以及你所要决心采取的行动。之后，你就可以扮演起管理者的角色，在所有这些可供选择的符合时间和地点要求的事情当中，做出策略性的决定。这其中的每件事情都是一项艰巨的任务，要求你全力以赴、独具慧眼。你可千万不要把他们搞得一塌糊涂

想一想

- ~ 你最后一次毫无保留的“倾倒”自己内心想法是什么时候？
- ~ 你有自己不愿意看到的计划事宜清单吗？
- ~ 要是你不必担心自己没有完成的事情，那么你将会是什么样呢？

“凡事都应尽量简单，却不能过于简单 ---- Albert Einstein ”

1.3. 认清承诺，更好选择

如果你对于自己目前的整个工作不甚了解，你就无法充分的认识到自己究竟什么事情还没有做。你的诚实会引领你进入一个有着层出不穷的、有待处理的新事物的领域中。当你在有迫使你加以区分并勇于拒绝，因为你会对个人能力有一个更清晰的认识。例如，倘若你要阅读的材料随处可见，你恐怕很难从头到尾把其中的所有内容都读完。把它们都集中在一个地方，这样的话，你只需一两分钟瞥一眼就能处理好很多事情。

自由与结构

在我进行的有关工作技巧的人员培训中，有一个贯穿始终的主题：自由与结构之间理想的结合点在哪里？组织何时过于死板？控制何时过于严格？另一方面，宽松的环境何时令人遭遇失败？开放式的截止日期何时让人精疲力竭？

我们已经被训练得去接受需要一些东西来束缚成限制我们的行动，因此我们要摆脱这些束缚，自由的行动。但是，有人也告诉我们，要想完成工作，我们就要施加压力，拼命努力去取得一定效果-----“埋头苦干”。那么，到底什么方法最有效呢？

这不是一种理论或哲学上的讨论。当你每天收到 400 封电子邮件，接到 100 封语音邮件和遭受到 50 次突如其来的干扰时，你必须面对自由与结构之间孰轻孰重的问题。那些热衷于自由的人们会感到失意和不安，通常只是一味地去忽视他们（除了那些妙趣横生的、轻松的、有趣和真正“热门”的问题）。过于条理的人一般会制定规则、寻找代理人并制作文件夹，一层又一层文件夹，从而对每个琐碎异常的细节都进行了规划统筹。这些人限制了自己的视野，很有可能因此而丧失很多机会。

每个人身上可能都有这两方面的影子。我们希望进行控制，但不是受到约束。问题源于通常与“控制”这种观点相伴而生的一些消极含义，诸如它让人备感约束和压抑，就如同被囚禁在监狱中一般。有一种方法可以让你鱼和熊掌兼得，他

有着两大基本步骤即集中精力与互相合作。

如果能把这两个方面融会贯通，我们就可以同时拥有渴望的自由和充分发挥效力时所需的结构。集中精力是获得力量的关键，而合作则是有效释放能量的润滑剂。哪些最优秀的运动员就很好的体现了这一点。他们关注那些重大问题，尤其注重他们的现实环境以及如何在其中发挥个人的优势。

要处理好你的电子邮件，你必须集中精力。你目前正在做些什么呢？每次交流与这些行动又有什么联系呢？你一定要进行合作。电子邮件就在那里，你必须制定某种策略和流程去处理他们。一种方法可以促成另一种方法。你必须与自己 and 周围世界进行合作，这样才能避免消极抵制和注意力分散的现象，从而达到集中精力的目的。你必须集中精力去阐明事物的性质，并且弄清如何以合作的方式去全力以赴的完成他们。

要想妥善处理生活和工作上的事情，你就要密切关注自己当前的活动，同时要对他们有个清楚的认识并主动接受自身世界里的种种细枝末节。这可能听起来容易，然而，要想一直明确自己目前的行为、与前进的方向、确定自己决心完成的各项工作，并且以积极合作的态度去面对未知的因素，却是一项异常艰巨的任务。只有做到了这些，你才能集中全部精力去完成任务。

想一想

~ 你自己希望可以在哪些方面放开手脚呢？要想完成任务，在哪些方面要求有怎样的规则呢？

~ 在哪些地方你可以少束缚一点、更自由一点呢？

~ 在哪些地方你可以采用更多严格的结构呢？

“ 当一个人能够对自己做出准确的评判，同时在他可以获得的与他使用的东西之间能够实现一种平衡的时候，就是值得庆幸的时候 ---- Peter Mere Latham ”

“ 我们务必要在此避免两个附带的错误：一方面，世界拥有一种独特的、固有的和事先存在的结构，等待着我们去理解和把握；另一方面，世界又是完全混乱无序的。第一个错误是学生们惊叹於天文学家是如何发现太空中遥远星座的真实名称的。第二个错误是刘易斯·卡莱尔的海象将鞋子与船只及封蜡归为一类，将白菜与国王分为一组 ” ---- Reuben Abel

1.4. 欲达到目的，看清脚下路

一张地图本身并无任何价值，除非你清楚自己在地图上的位置。确定自己的时空位置可以为你的行动提供参考；还需要付出多少努力以及未来要沿着哪个方向前进。客观的认清自己当前的现实情况有助于减少混乱和不协调的局面。与他人就当前的真是情况达成一致的看法，是认清未来道路的关键因素，无论是在生活中还是在工作上。

忘记未来，只要把握现在

在个人成长的过程中有一句老话：“越是你抵制的事情，你就越会深陷其中、难以自拔”最近，我一直都在留意这句话对于人们及其工作究竟有多大的代表性。要是你不清楚自己当前的工作究竟是什么，同时不去按完整而客观的工作清单来展开工作，那么你就很难有与众不同或很难有更为出色的工作表现。

经常有人问起我：“应该如何确定优先处理的事情呢？”我总会反过来提出这样的问题：“你是干什么工作的？”要弄清哪些活动比其他活动更重要，你必须对自己希望保持、实现或体验的事情有一个参照点——你务必要清楚自己的工作。可是你的整个工作现状如何呢？这一点并不象大部分人所想像的那样显而易见。

你可以通过回答以下 6 个问题来回答这个问题，问题列示如下：

1. 你当前的任务是什么呢？你对于自己的承诺和职责要立刻采取的具体行动包括电话、电子邮件、交谈、差事等。一般来说，不管是哪天，一个人总有大约一两万件诸如此类的事情要做。

2. 你当前的项目是什么呢？这些是你自身同意去实现的结果。而要想实现他们，你只凭借一个人的行动是办不到的，例如给你的汽车更新轮胎，让你的孩子参加夏令营，还有收购另外一家企业。大多数人每天大约有 30-100 件这样的事情要做。

3. 你当前的职责范围是什么呢？大部分人有 10-15 件这类事情要做，包括工作(员工培训、资产管理、规划、客户服务等)以及生活中的主要方面(理财、健康、家庭、家务、职业、娱乐等)。

4. 你的工作和个人事务来年会发生什么样的变化呢？这些是一个人在未来

几个月里决心完成或兑现的承诺---目标、变革的想法、大型项目等。

5. 你的企业、职业和个人生活会发生怎样的变化呢？这些都是更宏观的图景，是未来几年间事务发展的远景。

6. 你为什么会生活在这颗星球上？这涉及你的生活目标，作为一个人，你为何要去工作。

如果你完成了这 6 个层面涉及的所有与你相关的承诺、事务、和项目，那么你就对自己的工作有了个明确的认识。然而，据我所知，在目前的情况下，很少有人能充分认识到所有这些方面。

我常会花上 10-15 分钟的时间，於某个在两个最普遍和最实用的层面，即当前的行动和项目上，刚刚认清个人工作的人进行交谈。如果不将那个清单具体化，从而在这些层面上做好心理准备，人们很难去跟他们的老板或者商业伙伴或配偶探讨如何将自己的工作说明重新调整或是如何处理关系中需要进行的变革。那些未能解决他们当前在自己最实用层面上的工作中的基本问题的人们，往往不愿去认真思考需要对什么进行变革，以适应企业内部、世界和生活中不断发生的变化。

好多人有一种迷惘的感觉，不知道自己将来究竟想做什么或是成为怎样的人。但是，如果没有基于现实的参照点，他们就无从理解自己目前处于生活的哪个层面，他们就如同传说在风暴中出没于好望角海域的鬼船，注定会飘忽不定。澄清并统筹好你面前所要处理的诸多事务，哪怕是完成了很小的一部分，也将会激发你的灵感和创造力，进而引领你勇敢面对未来，而你则无需再投入任何精力。

倘若你不清楚自己在地图上的位置，那么你出门时就不知道自己究竟该向左转还是向右转，不管你的目标多么的明确。认清自己目前在工作和生活中的状态，这完全是一个真正的挑战。但是，接受现状将会帮助你以一种非常积极的方式，去改变这一切。

想一想

~ 你当前的状况究竟怎样？让你的生活及工作中的其他方面更上最新发展的趋势，这样做有用吗？

~ 对于你此刻认为存在问题的任何事情，究竟是什么促使你认为他有问题呢？你能换个角度去看待那个问题吗？

“原则并不等于压制和控制，也不是去适应某种模式和思想体系。它意味着人们

发现了事务的本质，并从中有所领悟。” ---- J. Krishnamurti

“要适应自己的年龄，你需要大约 10 年的时间。” ---- 无名氏

1.5. 有限的可能，无限的机遇

总想完成一切、拥有一切、成就一切，这样会让人精疲力竭。等你实现了一个目标，另外一个更高的目标又会展现在你的面前。要想在潮头浪尖搏斗，而又不希望溺水而亡，你必须将无穷无尽的“你希望得到的一切”限制在切实可行的实实在在的工作上来。离开了聪明才智和有意识的限制，欲望就如同空中楼阁一般可望而不可及。

工作流程的有效管理

我参加过多次广播及电视采访节目，这种节目大约只有 53 秒钟的时间由你来提出一些有关健康、财富和幸福等方面的成功秘诀。这使得我不得不提炼自己的言辞，只留下最根本的内容。他们经常会提到的一个问题是“戴维，我们做的哪件事情妨碍了工作效率的提高呢？”对此，我给了他们这样的回答：“并不是孤立的一件事情，而是五件事情结合在一起，进而妨碍了工作效率的提高。人们将事情装在头脑里。对于自身知道需要采取行动的事情，他们并没有决定究竟应该采取怎样的行动。他们没有将行动提醒物和辅助材料整理到行动范畴内。他们未能保持不断审议自己所做出的完整而客观的承诺。接着，他们浪费精力最终精疲力竭，迫使他们终日忙碌的是那些最新的、呼声最高的事情，但从来没有什么使他们确信这一点。”

我该如何是好呢？

对于管理工作流程的 5 个阶段：收集、处理、组织、检查和行动，我只是指出了最起码的一些做法。在整个工作流程中，你可能会将其中 4 步做的非常出色，可一旦在某个环节上出了错，那么整个事情就会前功尽弃。整个流程的结果取决于整个链条上最薄弱的环节。

大多数人只会把事情装在头脑里，那样首先会使流程出现短路。有很多人把

大量的内容记载了下来，但是他们也并没有决定随后要采取的行动。即使人们真的考虑要采取行动（在陷入危机模式之前），他们也并没有对提醒物进行有效的组织，从而使他们在可能采取行动时及时察觉到这些提醒物。即使那些工作效率猛增的人们果真能组织整理出这些清单，他们自身的系统也大都会很快的过时或不合拍。最终，离开了思想的关爱和滋养，生活与工作就沦为机械的反应，而不是目标明确的行动选择。

“那么，戴维，我们该怎样做才好呢？”（事实上，有些采访者会再给你 53 秒钟去回答接下来的这个问题。）

“这是一套最为有效的 5 个行为”我告诉他们，“将你头脑中的一切抛到脑后。要在事情浮出水面时就决定采取何种必要的行动，而不是等到事情喷涌而出时。将你的项目及其后续行动的提醒物规列到行动的范畴中去。确保你的系统得到及时更新并拥有完整组件，同时经过充分仔细的评审，从而凭借直觉随时选择自己目前要采取的行动(以及不采取什么行动)”。

将问题说的更简洁一些，就是：“关注积极的结果并在重大问题上不断采取后续行动。”但是，有谁不清楚这个道理呢？然而，最大的挑战在于坚持不懈的贯彻这条原则，同时将其融入我们生活的方方面面。要做到这一点可并不那么简单。

想一想

~ 你进来仔细阅读过自己的工作说明清单吗？

~ 你分析过个人生活中的 5-10 个重点方面（健康、理财、事业、关系等），从而保证你已经明确了所有必要的项目并使他们都能完整无缺、符合标准了吗？

“如果得不到有效的控制，工作就会涌向那个能干的人那里，直到他被淹没在工作中” ---- Charles Boyle

“当生活对人们提出更高的要求，甚至超过了人们对生活提出的要求时，通常都是这种情况，我们对生活的憎恨几乎象我们对死亡的恐惧一般根深蒂固。” ----

Tom Robbins

1.6. 鱼和熊掌兼得，压力和失败同在

你会下意识地想起自己的所有承诺，有大有小，有个人事务也有职业问题，而他们都存储在“心理 RAM”中，除非你进行有意识的、客观的搜索和检查。然而，你的心理这部分并没有办法追溯和确知过去与未来，因此，一旦要求同时接管两件未完成的事情，自然会令你感到沮丧和焦虑。你身上富有创造力的那部分机能试图要同时完成这两件事，然而这是不可能的。

尽管去做：消极的还是反应的？

有些人最近评述说，我“尽管去做”的方法比其他那些一开始就强调优先事项和“整体情况”的计划更“被动”。这种批评其实也不难理解。在我们从事多数工作中，我们首先关注的就是你办公桌上堆积如山的文件与邮箱里充斥的数千份电子邮件等，我们并没有一开始就重点分析你为何将这些事情堆积如山或是怎样按事情的轻重缓急去进行整理。然而，我们有一种貌似疯狂而实为理智的行为。

将你的时间和精力都耗费在自己身边细枝末节的问题上，这种做法堪称一种消极的做法。但是，果真如此吗？你让这些信​​息进入了自身世界，无论是从生理上，还是心理上，而你对他们的反应（或缺乏反应）正在直接影响着你的精力和能力，那种听任全部心理资源只会和调动的能力。我们的流程会（温和的）迫使你对他们做出反应。他们究竟是什么呢？你对他们作出了怎样的承诺呢？要想兑现那种承诺，你随后要采取哪种行动呢？要想把每项事情安排的井然有序，你要考虑哪些问题和整理哪些事情呢？

难道我们不该从那些决定着轻重缓急的因素：目标、价值观、目的和战略目标入手吗？更加积极主动、富有创造力、具有前瞻性思维，而不去一味的注重过去的细枝末节，难道这样做不更好吗？

当然！但是，我们却往往做不到那一点，一个重要的原因就是，当下你意识的精力中绝大部分被自身世界中那些心理“开放式循环”所包围时，你几乎无法关注更大的图景。要想最轻松、最有效得启动并进入那种实现新的现实性思维所必需的创造性思想流，你务必要解放自己的心理 RAM。

此外还有一个同样重要的原因，对于处理这类琐事的人们，我们进行了大量的调查研究：我们正在训练一种有力、高效、积极反应的行为。很多人坦言只有“最重要的事情”才会促使他们采取行动，他们会在事情发展到了迫在眉睫的地步才着手去解决。忽视了那些未处于危机阶段，但仍然必不可少的承诺，实际上更是一种“消极”而非积极的表现。你不要以为自己有了清晰、全新和积极的方向以后，周围的那些枝节问题就会自行消失。现在你必须从一个全新的角度去安排所有那些琐事。要么他们扔掉甩手不干，要么存档，再不然就立即付诸行动或是委派下去，或是将他们暂且搁到一边，等待时机成熟时。

学会对引起你注意的各类事情做出有效而高效的反应，这可是一种需要灵活技巧的行为。你总会有一些要优先处理的事项，并且他们也会随你的成熟而不断发展和变化。当你决定自己究竟想读哪本杂志或是首先应该处理哪份邮件时，它们会使你的决策变得容易起来。可是，要想明确而彻底地处理各项事务，同时在必要时将他们分配下去，单单通过确定需要优先处理的事项，你自然无法具备这种能力。

即便当你认识到并致力于某个目标或远景规划时，为了表达并且实现他，你还是要对其做出“反应”。反应能力就是那样，当你自己对各项事务日趋敏感，并且培养自己去进行适时的评估与恰当的分配各项工作时，你在开展工作时就会日趋成熟，同时也会取得更突出的成果。

确实，我们将引领你完成所有的对话，那些将你自身与你的项目、工作情况、主要关注领域、短期目标与远景规划与你最根本的生活目的联系起来所需的对话。但是，我们要在你妥善处理了当前生活与工作的所有琐事，并且从现在开始能在各项事务中严格按照这种方法去做时，才会引领你完成所有的对话。倘若你还没有处理好自己办公桌上堆积如山的文件和邮箱中充斥的电子邮件时，那么你还缺少一个关键的要素。

想一想

~ 你头脑中仍然有哪些想法在不断冒出来提醒你与自己达成的约定？

~ 你今天曾回避去处理哪些事情？你凭什么认为它明天会不复存在？你现在把它抛在脑后会有多大用处？

1.7. 权衡轻重缓急，确定优先事项

只有你对自己的全部行动和项目有意识的进行了权衡和比较，它们才会显现出孰重孰轻来。如果将某件事情存储在记忆(心理 RAM)中，那么它将挤占有限的思维空间，这是不合适的，也是毫无成果的。同时，其价值也很可能被过分夸大或低估。要想确定真实可信的优先事项，你首先要保留一份完整的、最新的和可审议的关于所有开放式循环的清单，无论这些循环是大是小。

次重要项目的潜在危险

如今，个人的工作效率遭到了太多的灾难性打击，而这种现象都源于人们缺乏处理次重要事件的能力。你是否有过这样的一种感觉，由于你不得不应付那些迫在眉睫、危机四伏的事件，结果你根本就无暇顾及那些不甚要紧的事情。不妨仔细想想看，你认为那些迫在眉睫、危机四伏的事情都是从哪里冒出来的呢？没错，它们都来自于以往忙于处理迫在眉睫、危机四伏的事情而忽视的次重要的事情。

在我看来，部分原因是那种基本的优先思维在发挥作用，这种思维近来在时间管理和优先管理中一直很盛行。据我理解，人们要认识到，如果他们能够选择如何去运用自己的时间，那么有些选择会比其他选择产生更好的效果。但是，这条原则也存在消极的一面，那就是未能承担起管理那些未消失的开放式循环的责任，这一切仅仅是由于他们不属于最紧要的事情。

在我的讲座中经常有人对于我为什么提议列出一个完整的项目清单，而不管先后次序、时间框架或规模大小，发表自己的看法。第一个清单完整的列举出我们建立的所有开放式循环，而要封闭这些循环只靠一次行动是办不到的。大多数人都有 30-100 个这样的循环。第二个清单净是些你想在未来某个时间完成，可你还没有决心现在就动手干的项目。

要是他们没有出现在项目清单上，那么我们就要决定随后的行动（每项行动同等重要），并且定期的审查每项行动的进展状况。只要你清楚那些是什么行动，只要你有着清醒的选择，那么你不采取行动也无妨。可是，大部分人不愿意投身其中，因为他们并没有停下来认真思考，那究竟是怎样的一种行动，随后，他们错失了无数促使事务发展和前进的良机，结果最终演变成了危机。

你要么需要更换新的轮胎，要么不需要。这里似乎有一条清晰的界限：在此之前，你无需更换新轮胎；而在此之后，就需要更换新轮胎。一旦需要他们时，轮胎也就不存在 ABC 范畴了。他们也无法很好的融入“扇形体”的矩阵内。他们要么是我们必须尽快完成的项目，要么不是，仅此而已。

确实，一旦项目跨越了那条线，他就会完成从仅仅是“需要”到“迫切需要”的过渡。人们时常在仅仅是“需要”时未能予以认真对待，结果等到“迫切需要”时才开始重视这些事情。我们并没有采取这样的后续行动，例如“给轮胎店打电话咨询价格”，而是采取了别样的后续行动，例如“给汽车俱乐部打电话，让他们来修理爆裂的轮胎”。

清晰并且确定你决心实现的各项结果，无论是大是小。同时，确定推动他们前进所要采取的行动也是非常必要的。之后，你就准备好了开展真正有效的活动，尽快将这些工作完成好，并且对每项工作的进展情况都会感觉良好。

客户服务部不敢忽视任何请求或开放式循环，这样做的代价是极高的。如果你确实想造福於自己，我奉劝你也不要那样做。

想一想

~ 由于某项工作目前似乎没有那么重要，于是你决定忽视他了吗？

~ 加入你完成了那项工作，那么他会有多大的重要性？

~ 一旦你完成了那项工作，你将会有何种感受？

“没有什么会如此容易，但是，当你极不情愿地做那件事时，他就会变得困难起来” ---- Terence

“我们行动的能力在哪里呢？他就我们在不采取行动的能力中” ----Aristotle

“很多人将糟糕的管理与命运混为一谈” ---- Kin Hubbard

1.8. 封闭开放式循环，释放内在能量

无论他们显得多么无足轻重或是我们对它们的存在如何的熟视无睹，这些未能予以兑现的承诺总会耗费我们内在的能量，而我们本来能够将这些能量用于其他用途。当人们提出并完成了这些以往未能完成的项目，那么先前那种无法利用的能量就会释放出来。

神奇的庸俗之事

要点亮富有活力的远景，一种最有效的方法就是清理你的文件库。千万别误解了我的意思。起草一个宏伟的战略计划书与建立一个干净整洁、井然有序的文件库是截然不同的两项活动。前者要求人们高度集中注意力并采取积极主动的态度，促使自己的目光超越当前现实的条件和琐事。后者则要求人们经常与那些细枝末节的事情进行残酷的肉搏战。然而，这两种方法之间存在着一种微妙而又神奇的关系。

你可能会对自己打算怎样清理事件库制定了一项伟大的战略计划。等到星期六时，你整装待发，挽起衣袖、准备大干一场。先前的景象会很快的在一个小时内就不复存在了。心中的梦想引领你不断前进，同时，随着你全身心的投入到这项极具个人创造力并且实实在在的事情中来，灵感不断喷涌。迸发而出，促使你去完成自己那些以前连想都不敢去想的事情。

那可能是由于激发了你生活中的一些温暖人心并且极具创意的问题（如：你是什么时候拍摄那张照片的呢？你能回想起采集那些岩石的经历吗？）这恐怕就是你对那些认为是由自己造成的或将其划归为自己的事件承担责任，而这也自然而然地促使你有意识的去采取行动。当你整理好了那些陈旧而耗费精力的事务，你有可能自然的达到更高的境界。你最终所取得的成果与你起先认为自己将实现的结果截然不同，而且他肯定比起初设想的好多了。

正是出于这个原因，人们寄希望于“确定事件的优先顺序”来掌控他们的工作和生活时，我总是持着一种清醒的怀疑态度。这经常成为一种逃避责任的做法，逃避他们不负责的从事某件事情的责任（……好复杂的话---GTD Life）。我总是主张彻底清理他们的工作、生活和头脑中的事件库，那么优先事项、远景目标和

计划就会破土而出，并且落地生根。确切的说，他们并不象是人们所想像的样子。琐碎的事情并不是什么惊人事件，然而它却是通往后者的一条必经之路。

想一想

- ~ 你何时能够从一项平常的活动中闪现出灵感的火花
- ~ 你周围的哪个开放式循环要求你实实在在地去挖掘？你能想像到如果你不这样去做，前面等待你的会是什么？

“ 大部分人与机遇擦肩而过，因为机遇总是隐藏的很深，看上去就象是工作 ”

---Thomas Edison

1.9. 留存头脑，增加压力

某些事情会一直困扰你，除非你清楚自己应该如何去处理它（结果），同时能够决定随后该怎么做（后续行动），并且将结果和行动的提醒物印在脑海中，确信能够在必要时看到他们。这也是确保事情得以完成的一种行为，即界定“已经完成”的含义以及决定“正在进行”的特征表现，同时将这种思维的成果设定到最有利于事件实施的框架内。

心理 RAM 的基本要素

在我最近的一次讲座结束之后，有位管理人员走近我，神情惊愕的说：“我想你可能改变了我的生活”。

“怎么回事呢？”我问他。

“在此之前”，他回答说，“我实际上一直对自己头脑中能记住并处理那么多的东西感到颇为得意，而且我甚至在尝试着容纳更多的东西呢。到现在，我才明白自己的精力完全用错了地方！”

时间能够证明一切。

好多年前，我认为人的头脑要么是装东西的地方，要么不是。人们究竟是如何明智的取道于两者之间呢？谈到这个问题，虽然人们大都会说，“如果，要装东西的话，人的头脑恐怕还不是最保险的地方”。但是，他们生活中多半的事情都装在那里：一大堆的将会、可能、应该、需要、应该和想要都挤塞在同一个地方。

倘若这些自我承诺只是停留在我们的头脑中，那么它们会形成一些无穷无尽的循环，既无法取得任何进展，也会带来内在的冲突和压力。你一旦对自己做出的某种承诺，而且自身没有及时完成，那么你的头脑就会不断的提出要求，这会耗费你大量的心智，直到这种承诺最终得以解决。那就是所谓的业力。(GTD Life：可能印刷错误)“我需要牛奶”和“我要决定是否购买这家公司”都会阻塞心理 RAM 空间。

要解决这个问题并不难。立刻把它写下来，浏览一下，然而决定是(GTD Life: 估计也是印刷问题)。马上行动还是告诉自己“现在不做”。每当你需要重新评估时，你还会碰到这种选择。将他交给胜过你头脑的系统，这样，你就有更大的精

力投入到更重要、更美好的工作中去了。

成年人想要实现变革，养成这个习惯就显得尤为重要。虽然那些出类拔萃的精英们已经接受了培训，并且他们也确实对这种方法很了解，但是，他们有时还得花长达两年的时间才能充分实践他。当他们首次投入其中时，他们很快就体会到了精力在急剧复原，以往禁锢头脑与行为的东西也销声匿迹了。但是，除了他们此刻正在从事的各项工作外，要想很快的发现他们头脑中唯一有意义的事情，就要求运用更高层次的专业技能了。

然而，孩子们会很快掌握这方面的技能，我可以想像到，25年后，我们这颗星球上的每个12岁的孩子都会说：“你为什么总要把东西装在脑子里呢？这样做是多么的过时而且愚蠢啊！”他们会将精力用在构筑自己的优势上。就让我们来帮助他们实现这个目标吧！

想一想

~有哪些尚未完成的工作你已经从脑海中剔除掉了？你是如何做到这一点的？

~你仍在挂念的什么事情会成为自己头脑中的“瓶颈”？

~还有哪些事情你不愿再去考虑？

“头脑并不是用来填塞的容器，而是等待点燃的火堆。” ---- Plutarch

“保持我们的本来面目并且充分发挥我们的潜力，这就是生活的唯一目的” ----

Robert Louis Stevenson

1.10. 腾出足够空间，展现个人创造力

断路时，电流是不会通过的。当心理空间被太多的干扰性因素和尚待处理的协议与循环所占据时，流动就受到了限制。清理好通路，那么你就能吸引并培养起一种全新而高效的思维，在这种情况下，它几乎能自发的产生。

仅此而已吗？

多年来，我一直在宣传将头脑中一切东西抛到脑后的价值。我一直很纳闷，为什么就连最优热情的客户和研讨会的与会人员也很难养成这样一种习惯。有成千上万的人理解了心理 RAM 特征，并且在其概念上与我有着一致的看法，即它的空间是有限而且相当混乱，同时存放在那里的东西不是被过度利用就是利用不足。那么，究竟为什么人们会如此强烈的抵制对这条原则的充分运用呢？

这里有着深层次的原因在起作用，其中牵扯到一些对于自我形象动态因素与目前我们觉得坦然的方面的巨大挑战。比如说，如果我们能够在某个地方看到自身所完成的各项工作，我们就会担心自己是否做的还不够好。在大多情况下，人们的心中大都普遍存在着这种担忧。事实上，人们最不愿意做的事情就是去应付这种可能出现的情况。

将那些未能把握、没有阐明和有待处理的事情全部都装在脑子里，这样会给人带来许多不必要的压力。但是，倘若我们把他们留在原地，我们就总会觉得自己的思维尚有很大的潜力等待挖掘。钥匙我们把自己必须干的事情，附带有关这些事情的极具建设性的想法写下来，那么我们就能发现自己能力的极限所在了。要是我们保持这种混乱和无序的状况，我们可以假装自己会很聪明、强大有力和目的明确---但是我们根本不必去证明这一点。“哦，我可以更好的表现自己的高贵气质、惊人的创造力、出众的才华和旺盛的精力，只可惜我的重要性使自己背负着沉重的责任，那些无法逃避的责任，因而我此刻无法展示出来。”对于我们自身，我们能玩出怎样狡诈的游戏呢？

我们个人生产力的核心原则就是要毫不畏惧的直面这个问题：写下并考虑所有的状况、决定对所有情况所应采取的措施，同时在不断检查的外部系统中处理他们。所有这些情况很能说明问题，这一点远在你意料之外。

令人大为震惊的是，实际上对于冒险运用它的每个人来说，他最终的经历根本不会让人望而生畏。它能够释放你的潜能，同时缓解压力并增强你的自尊心，因为这些人目前是从自身创造力的源泉，而不是其效果中开展各项活动。

在生活中，我们有时必须面对一个巨大的挑战，那就是我们的自我价值不能只建立在自己所取得的成绩上。一旦所有这些顷刻间灰飞烟灭，我们也必须清楚自己仍具有价值，我们可以从头再来，实现自己需要或想要的东西。不论我们觉得自己的前途多么黯淡，上帝都不会放弃我们，除非我们自暴自弃。

想一想

~ 20 年前，你能想象到自己以后所经历和实现的一切吗？

~ 你认为那些仍然未知的一个接一个的成功会为你放慢脚步吗？

~ 你准备好进行更大规模的行动了吗？

“我知道你一无所有，正因为这一点，我才向你索要各种东西。这样，你就会无所不有了。” ---- Antonio Porchia

1.11. 水渠越深，水流越大

通过清理和精简生活与工作系统，我们更有能力处理与外部世界之间的更大约定，从而促使更多无形的力量来填满通道。随着能力的增强，那种诱人的能量似乎获得释放，他们开始渗透到机体和企业的各个角落。这是在一种更为深刻而且富有创造力的层面上，广泛的吸引人们参与其中。相反，那些悬而未决的问题和不堪一击的系统将自然而然的通过压制新的信息来保护自己。

整装待发，迎接更大挑战

公司最近抬高了一些产品与服务的价格，原因是我们不想让公司的业务越来越差。让我给你解释一下其中的原由。一天，我发现了一个微妙的内部危险信号：每当有人要求我为某个客户提供越来越多的服务时，我的内心深处总有一丝微妙的感觉。这种感觉几乎无法察觉，但他确实存在，那就是我不想听到电话铃的响声。经过对这种发展状态多年的观察，我发现如果我听任这种感觉继续下去，没错，电话自然不会再响了。同时，这位客户也渐渐地离我远去了。

我正视这种感觉，结果发现了问题的症结所在：对于那些决心做好的符合标准的、优质的工作来说，我们投入了大量的时间与精力，可我们并没有得到应有的回报。我向自己提出这样一个问题：“要想让我在听到电话铃声时感到非常兴奋，那么我该怎么办呢？”答案其实很简单，那就是抬高产品或服务的价格。接着，我感到把自己的时间和精力投入到这个客户身上是一件愉快的事情，并且投入时间越多，我越是感到高兴。

这个道理在你看来不言自明，可直到完成了那项工作，我才意识到了这点。我们对于提供超过期望值的服务确立了很高的标准，并且定价一直是一个敏感的问题。但是，有时为了能保持自己的工作热情，长期拥有出色的业绩，我们不得不做出一些调整。

这里有一条根本性的原则在发挥作用。我们大家，无论是个人还是集体，可能在不知不觉之间妨碍了自己去接受更好的全新的事物，因为我们觉得自己无法成功或有效的处理好他们。我们大都认为自己对很多事物有“更高”的要求，如更多的钱财、更多的客户、更多的职责、更多的乐趣和更多的时间等。但是，我

们果真是这样的吗？据我了解，我所真正想要的只是影响自己创造力的一小部分因素。有好多次，我认为自己需要的东西却在与其他力量的角逐中败下阵来。在前进的道路上，我也曾出现很多机遇——可以拥有更多的资金、客户、职责、乐趣和时间。但是，由于我未能全力以赴应对他们（或者随之而来的情况），所以当时我并没有认识到他们的存在。即便是我真意识到了，我还是找了一些巧妙的办法将他们推到一边。

好多年以前，我的一位良师益友曾经咨询过几家医疗机构。他告诉我，每当一个诊所的全体决策人员彻底清理了积压已久的索赔和案头工作并且简化了工作流程时，病人的数量总会大幅度的增长，他指出，只要接待人员认为新的业务会给他们带来更大的压力（由于系统阻塞），他们会不知不觉的将新业务推掉。很多企业都在告诫自己的员工们要“以客户为中心”并不遗余力的为出类拔萃的服务带来竞争优势，从而赢得更多的业务。但是，他们可能没有解决如何去应对业务量增加的问题。每个人都能在某种程度上感到这一点，而如果他们的环境压力大到了极限。（大多数情况都是如此）即使在最需要的时候，他们的脸上也不会流露出一丝微笑。当公司的一线员工感到压力过大时，你要当心他们对新客户和新机遇的消极抵制。当一阵电话铃声让你的心头为之一紧，虽然电话那头传来的不过是“我能为您做些什么呢？”，但是它的言外之意是——“走开！我没工夫理会你！”而这并不是你最想让那些最终将支付你租金和薪水的人们听到的话语。

你能与自己生活和工作中的关键人员畅所欲言，从而提出一些向他们提供更多、更好服务的新观点吗？如果不能的话，那是为什么呢？那会不会是由于你感到自己做不到呢？你那样做好吗？

你在自己的工作 and 生活的各个方面集中精力了吗？不管是为了扩张还是收缩。你内心的意愿的力量是无穷的，不管是消极的意愿还是积极的意愿。在等待某个电话或是等待有人敲门时，你是不是不够热情呢？要想取得长足的进步、实现更有效的表达、拥有更富足的境况，我们还有其他方式去洞察机遇吗？如果你追求生活中更多的那些“金色的美好事物”，我建议你大胆的冒险去做。你可以采取任何必要的手段，让自己恢复到那种迫切期望电话铃响起的状态。

想一想

~ 回想一下新的机遇出现在你面前的时候，在以往的岁月里，你通过什么手段去准备应付他们的？

~ 哪种系统（个人还是集体）会受到阻塞，从而妨碍新业务的开展？

1.12. 一味担心，白费功夫

审时度势与完善我们的认知是要花费时间和精力，但同时这也是非常有效的。刻意的回避你应该考虑的问题，一味担心而不采取具体的行动，这些都是在浪费时间和耗费精力。

不要去想

什么也不要去想，那该是一种多么令人愉快的感觉啊！没有压力，也用不着思考什么。但是，一个人可以沉迷于思考中，就如同我们下象棋、头脑风暴式的讨论某个项目以及为某项交易进行谈判，或是编辑一篇论文时的感受一样。这种似乎没有时间存在的富有效率的状态未必就是停止了思考。但是，你怎样才能达到这种状态呢？

最有效的方式就是在条件允许的情况下尽量少去想，但在必要的时候尽量多去想。你怎样才能将今天的事情抛在脑后呢？你可能一天中有好多次需要重新评估自己实现所承诺的目标所应采取的各种行动。每隔一到两个月，你很可能要从头到尾把自己的生活及工作的各种职责范围的事情认认真真想一遍，从而确保正确的项目已经到位。每年你要对随后 12-18 个月的情况做一次预测，确定自己到那时希望事情发展到什么程度。而每隔几年，你（以及你的伙伴）要重新对生活和生活方式进行思考。

“伟大的想法”能够解释你出现在星球上的意义与目的。要是你果真能提出如此伟大的想法，其实只要一次就够了，尽管你很可能需要通过定期思考来唤起自己的记忆。

当你在所有这些层面上都能进行定期检查，同时已经成为了一种习惯并为之作出了承诺——每隔一段适当的时间去重新审视/思考他们时，那么你就建立了一种有效的模式。当你清楚自己一直在进行某种形式的“每周检查”时，那么你敢在下一周不去考虑所有这些事情。在为期七天的这段时间里，你在这种富有成效的“行动”模式中可能有些反应迟钝和心满意足。为什么呢？因为你产生了自己在明确的角度和一系列承诺方面所需要的事物。

倘若你养成了每周一次的重新分组的习惯，那么你完全可以相信，自己将会

重新思考问题，而且没有什么东西会从那个太大的缝隙中落下。如果你不进行这种每周一次的检查，你总会感到自己应该考虑某件事情，而这种感觉会一直困扰着你。这样会耗费你不少时间和精力。要是你不容易进入自己的“领域”或是到达那种“心静如水”的状况，那么你不妨扪心自问，你要在多大程度上集中精力去思考问题，随后将其付诸行动。

想一想

~ 你何时在自己的“领域”中感觉最好？你怎样才能有那种感觉？

~ 你清楚自己要在哪个项目上多费些心思？要想让那一切成为现实，你随后要采取什么行动？

“不管是谁，要想有个好想法，总免不了要登上很长时间。如果我的专栏文章或电视剧本有个最后期限的话，那么我就会坐在打字机旁，痛下决心要有个头绪或者说想法。” ----- Andy rooney

“任何人都不能回避真正费力的思考，其实并没有什么捷径可循” ---- Thomas Edison

1.13. 面对工作，轻松驾奴

对于你答应去做的那些未能把握好并且尚未条理清楚的事情，它们确实耗费精力，让你始终不得安宁。认清你所要做的事情会使你有能力去支配它。要想完成各项工作，最理想、最有效的方式就是成为工作的主人，而不是工作的奴隶。

清单的重大秘密

正如你们中很多人目前所了解的那样，我有好几个清单，同时清单上列出了好多事情。现在，我向各位透露一下这些清单的重大秘密：**其实，我完成的某些最理想的项目从来就没有出现在清单上。**（GTD Life:和我一样，呵呵）

什么？！难道清单不是人们完成工作的有效方式吗？难道我一直在愚弄各位吗？难道我一直在欺骗各位去相信----将事情抛在脑后，把他们加工成结果和行动，将结果写进一直检查的客观范畴中-----所有这些是完成你各项事务的有效方式？

那可能是我所一直宣传的东西。没错，这些做法确实能够帮助完成不少工作，因为通过确定“当前的工作”和“完成的工作”，同时使事情停放在能促使进一步行动的点上，他们使得很多项目顺利的得以实施。但是，好多人还是不明白采取这项行动的真实原因。你列出行动和项目，并不是为了只是将他们全部完成，并且不在现实生活中采取其他任何行动。你处理自己关注的事情，从而使自己能做自己真正愿意干的事情。你要真正去做那件事情，将自己的全部注意力和创造力都投入其中。

我整个上午都在修剪自家的那颗大松树。那种感觉简直是太棒了。正是我们院子里那个地方的形状和空间关系让我的创造力为之流淌，使我的美感为之点燃。但是，这件事情并没有出现在清单上，他不过是一件我觉得自己应该今天上午去做的事情。

假如我没有目前的这些清单，假如我在过去的几天里没有对它们进行彻底的检查，那么今天早晨我可能会不相信自己列出的那些“明确的工作”是完整而及时的。离开了这种明确的自我重新谈判的过程，我至少会体味到一丝淡淡的焦虑感，我会觉得有一些应该从事的工作就潜伏在我看不见的地方，随时会冒出来。

对于那些无法洞察到的应该做的事情，最佳的解脱和自我保护方法是什么呢？就是让自己忙碌起来！

倘若没有这些清单，今天早晨我很可能还会修剪松树，只是出于错误的原因罢了。

想一想

~在你已经完成的那些最富创意、最有趣味、最为有效的事情当中，哪些事情没有得到规划或是列在清单上？

~ 创造一种有效的方式去更多的把握那些方面会有多大的价值？

“饥饿时，吃口米饭；疲倦时，合上双眼。傻瓜可能会嘲笑我，但智者明白我的意义” ---- Lin-Chi

2. 第二部分 关注效力

焦点是什么

我们对自身拥有的影响世界的最强大的力量---改变自身观察事物方式的能力---了如指掌。要想让事物以更快、更好、更大的方式发生，几乎无须我们投入更大的精力而更有可能是要求我们改变自己的视角。通常，对于焦点的关注是我们赢取下一阶段收益的钥匙。

2.1. 站得更高，看的更清

每当人们的想法晦涩难懂、模棱两可或是目的不明确时，你务必要放弃自己目前所关注的，而将目光投到另外的层面上。如果你忙忙碌碌并且感到含混不清时，那么不妨停下来审视一下自己的计划。要是你在从事组织规划时感到含混不清，那么找一块白板或是拿出一张白纸，将你头脑中的想法都写出来，进而找出你可能错失的创意和信息。要是你在努力自由调整或置身局外（头脑风暴）时感到含混不清，那么往后退一步，然后重新分析成功时是怎样的一番景象，从而把握更具体的内容。要是你心中的愿景发生了扭曲，那么回头仔细想想自己究竟为什么要做那件事情。在某件含混不清的事情中，你不可能发现清晰的东西。你必须让自己摆脱概念的束缚，让自己享有充分的自由，进而看的更为清晰。

娱乐的一天

当事情变得非常棘手、难于处理时，人们很容易陷入一种消极的循环中。我们哀叹自己的不幸，并且纵容失望的情绪在我们的心头蔓延开来。实际上，这样

的时刻常常是我们重新评定自己目前所从事的实际工作的良机，也是我们深化自己的思维和关注焦点的良机。艰难的时刻可能会转变成为绝好的机遇，只要我们了解自己在玩的游戏并确定我们在做的游戏。

环境好像是我们最无法控制，也是给我们带来最大痛苦的因素（熊市、其他人所作的那些给我们带来困难的事情还有生活中其他的“偶发事件”），他们常使我们感到措手不及。你是否有过这样一种感觉，觉得自己刚在球场上醒来，这时，一些身材魁梧、面目可憎的球员从你身上踩过，而你却全然不知自己在那里做什么？你发现自己精疲力竭、满脸是血、浑身是泥，而且情况似乎比这更严重。

要想将环境置于我们的控制之下，你必须怎样做呢？首先，你务必要了解深处其中的游戏是什么并且清楚自己的目标。当你可以看到前进的目标并下定决心要实现他的时候，你很快会对自己如何地精疲力竭、满脸是血、浑身是泥等不太在意了。此时，你已经投身到挑战中来了。但是即使你清除自己的前进方向，你仍然会觉得力不从心，听任那些无法控制的力量去随意摆布，直到你决定了下一步行动。此时，下一步行动成为最关键的问题。因此，为了明确你当前的工作并且全身心地投入到这项工作中，你必须：第一，清楚自己想要实现的目标以及最后的结果；第二，决定采取下一步所要采取的具体行动，从而促使人们沿着那个方向前进。

你不过是丢掉了自己的工作。现在，你希望自己今后的事业如何发展，同时，你觉得怎样才能使这一切成为现实呢？倘若你的健康状况存在着严重的问题，你希望自己的处境有什么样的改观呢？你将采取哪些行动以使自己更接近这种状态？当你周遭的世界发生了变化时，成功对你意味着什么？当前采取什么行动能够促使你沿着那个方向前进呢？人们总难免会错误的认为，游戏本来不应该发生变化，而规则也应该是一成不变的。“我适应过去的运作方式，究竟是谁把游戏场搞得乱七八糟的？”生活中，成功更主要地取决于你接受并启动新游戏的速度究竟有多么迅速，而非你如何精通以往的游戏。

你的世界里出现的事情并无好坏之分。世界原本就是那个样子。关键在于你是如何去面对他的。表演赛车的人总会告诉你，滑行是最危险的动作。你不需一直踩好踏板，你必须全身心的进入自己正身处其中的游戏里。

想一想

~ 什么项目目前能够使用某种心理的重新组合/分组？

~ 你最后一次实施“管理人员停顿”是什么时候？现在，有机会再来一次吗？

~ 当你处在什么位置与从事什么活动时，你会自然而然以更高的眼光和视角去思考问题

~ 你自己目前身处何种新游戏之中？随后会有什么游戏？

“人可以深处流动的溪水中纹丝不动，但却永远无法在人类世界中停滞不前”

---- 日本谚语

“当你无所畏惧时，斗牛就算不了什么，而当你心惊胆颤时，不去斗牛也算不了什么。但是当你心惊胆颤地去斗牛时，那可就是个大问题了” ---- 无名氏

2.2. 身体力行，领悟奥秘

你认同的形象与你关注的问题会激发起你头脑的模式-认知机制。你首先看到的是结果，随后你会不知不觉的认识到信息。不论是接住一个球，还是创建一家公司，或是照顾你的父母，你的预见总是先行一步。倘若只有明白了其中的具体做法，你才会从事这项工作，那么你永远无法洞察方法，尽管它们在你的周围随处可见。留意你注意到的东西以及促使那一切转变成为现实的方法。

梦想成真

我一直感到吃惊的是，我总忘记我们所具有的惊人的能力，它可以帮助我们创造自身所预见到的事物。当某件事物出现在我们面前之时，思考最终的结果并想像他成为现实，这是我们大家需要在更大程度上培养的一项重大技能。

我回顾了一下自己 10 年之前心中描绘的那副愿景，他勾勒出了我所憧憬的未来生活。在公寓里，我手拿一套彩笔，足足用了两个小时的时间才填满整张纸，画了很多小图片，同时写下了承载我愿望的一些话语。他描绘的远景是宏大的，包括我希望的工作方式、我渴望拥有的自由和才智和期望实现的成功，以及这种愉快生活方式的其他各个方面，甚至于我的内心生活。

我不敢说这一切都会梦想成真，但是，当我低头审视这幅图片，然后对照自己生活的现状时，我发现，多年以来，所有这些形象已经激励并支持我做出了许多重大的抉择。就我目前所取得的成绩来看，有些图片描绘的还不够准确。我从来就没有象图片中描绘的那样，达到通晓吹奏爵士长笛的地步（尽管我在某些古典曲目上有不俗的表现）。我也没有实现自己画中所描绘的，生活在一颗四周围绕着源自内心深处的能量的星球，通过遍布世界各地的小城和社区将这个星球上的事物互相连接在一起。但是，我现在就生活在这样一个小镇上，而且曾经并正在为那些努力让我们的世界变得更美好的许多人员和组织做着贡献。但是，也有很多图画上的事情实实在在的发生。例如，能够借助于高科技的媒体在全球各地随时随地的进行具有潜在价值的信息传递。在我了解了电子新闻报是什么以及使用这种沟通/通讯手段之前，这一切已经成为现实。

对我来说，有趣的是当时没有出现在这些愿景上的内容---- 我可爱的妻子凯

斯琳，还有我们目前在奥杰的那个漂亮的家。坦率的说，我当时并没有特意去寻找婚姻与乡间家园。但事实上，这是我二十来岁时一种根深蒂固的愿景和幻想（我最终发现，这些事物中有些要过上一段时间才会成为现实）。

我的愿望在当时纯属空想。但是，我还是让自己描绘了蓝图，而那些空白的地方简直像魔法一般得到了填补。那并不是说我们不会遇上烦心的事情----我们大伙都要付出代价，以一种或另一种方式----但是，他为我找到了自己乐意加入的众多俱乐部，这起码是件好事。

当我想起自己总能实现的事情时，我的心中充满了感激之情。

想一想

~ 你近来经常注意到什么？要想获取这些资料，你的内心深处一直在关心哪些问题？

~ 在变人向你指出之前，你没有注意到哪些自己拥有的事物与所从事的活动以及自己未来的样子？你现在怎样去捕捉理想中的这些形象。

“倘若限制自己对那种似乎可能或合理事情的选择，那么你就无法发现自己真正希望得到的东西，而最后只能做出妥协。” ---- Robert Fritz

2.3. 加倍努力，永无止境

你永远不可能满足于自己未必真正需要的东西。虽然这句深刻的个人成长格言通常是指那些他人赞同的事物（你确实要有自己愿意要的东西），他也同样适用于效力问题。好多人都在努力，但投入的精力总是不够，因为努力工作未必是他们所真正想要的东西。他们需要的只是工作，用一种认真而关切的态度去工作，并无须挂念或关心。难道你没有注意到努力从事正确的事情其实并不辛苦吗？

一直在加班加点干吗？

在最近培训一位成功的经理人时，我又发现了一个微妙但很现实的“繁忙陷阱”。你知道有一种综合症：“要是我在做着某件事情，同时感到自己是在全心全意地去完成它，那么我根本不必对所有其他事情，那些很可能是我应该在做的其他事情而感到焦虑和担忧。”

在前一天晚上处理过数百份邮件之后，他的邮箱里还有大约十几封电子邮件。但是，她已经在别处将待处理的邮件归类汇总了。我希望它能停止这样做，而体会一下将邮箱彻底清空究竟是怎样的感觉，因此，我就提醒他大胆的做，把最后那批邮件移出去，放入他过去存放其他邮件的地方。

当他按我所说的去做时，你会看到一丝光明显现出来：“我发现自己的全部工作清单都集中在一个地方。我认识到自己愿意花时间首先去处理那些电子邮件，因为那似乎是我们可以做出的最容易的选择。现在，我可以在自己必须从事的其他各项工作的环境中对他们立刻进行评估。它们并没有丢失，而是处于一个更适合的视角中。我一直让自己陷入浑浑噩噩的忙碌中，而不是因自己作出了更好的选择而感到愉快。”

我们总是根据时间的先后顺序和感性直觉等尺度来回想那些存储在我们头脑中的信息，这算不上是最有效的系统。同样如果你提示个人行动的系统杂乱无序（屏幕上的卡纸、办公桌上的电话条、椅子上的纸条），你的精力就会顺势抓住那些最容易的事情。然而，近在眼前的并不是当时选择做什么的最佳标准。

清理我们的心理 RAM、将你的整个工作清单集中在一个地方，然后对随后要采取的行动做出更好的选择。这样做还有一个好处：当你选择了真正需要处理

的工作时，关于勿需即刻处理的工作的选择就要容易的多。

想一想

~ 在你目前所从事的事情当中，哪些是你认为比较辛苦的工作？你是在做那件事情时还是不做那件事情时才有这样的感觉？

~ 你什么时候努力工作但似乎并无感觉？对于如何在必要时获得这种体验，你从自己的身上能学到些什么？

2.4. 想得到，才能做的到

把你的心思投入到某件事情上，这些事情要能有助于激发思维活动的主体和客体。从神经病学的角度来说，身体会开始作出反应，仿佛思想是真实的一样，同时想法也开始萌发。思想在第二次出现时要比第一次容易。单纯拥有某种想法是一回事，有意识的鼓励这种想法是另一回事。通过你的关注和意愿，你一直都回拥有强大的力量。现在的问题是，你该将那种力量运用到什么地方？

自我提醒的窍门

就集中精力而言，我需要得到尽可能多的帮助。我希望得以提高和成长并富有成果，但是我缺乏信封瑜伽者训练有素的思维能力，有没有博学多闻的学者执着专注的精神。我承认自己做事懒散、精力不集中，在自己头脑中闪现的任何华而不实的东西都回分散我的精力。

我深知，要想获得自己真正期盼的东西，就需要全身心的投入。而之所以我未能拥有他们的根本原因就在于过多的关注其他方面的事情，而不是目前自己需要关注的事情。但是，把焦点切换到新得目标上，同时坚守这个目标，这种情形不会轻而易举的发生。当我想要改进或促使某件事情得以发生时，我常常莫名其妙的觉得自己好像正步入一个厚重而停滞的世界中。我正在开辟一条新的道路，一路上布满了荆棘和灌木。按照以前的方式去思考问题显然要容易的多。

因此，我有了一些窍门。它们都基于一种根本性的效力原则：把东西都摆在门前。你知道自己第二天早晨一定得处理什么事情（如果你忘记的话，你的工作恐怕就有危险了）吗？前一天晚上你又把它们放到什么地方了？就放在你的门前。这是个非常奇妙的方法。前一天晚上，你当时头脑清醒，你知道自己在早晨几乎不会清醒地认识到这些事情原本应该处理。

我的窍门有着异曲同工之妙。我需要使用的只是自己思想的门户，而不是自己房屋的大门，但意思是一样的。倘若我能把某件事情放在自己意识的最前面，这件事情目前是最值得思考和关注的事情，那么富有建设意义的思维很有可能会很快出现。我们的全部项目以及在自己思想深处所捕捉到的关键思想-----所有这些都记录在案，因为没有任何事物能够自然而然的到位，出现在我们的工作学

习生活中。我清楚，他们很可能会存在于线的某一点上，因为焦点和构想能够不知不觉的激发起我们新的观点和行动。我需要让他们经常出现在自己的面前。因此，我努力思索怎样让这一切成为现实，并且以一种尽可能自然而然的方式。

由于我很是懒惰，也不是那么聪明，但还想成为最出色的人。

想一想

~ 你运用什么窍门来提高个人的工作效率？

~ 你可以将什么东西更为频繁地放在自己头脑的第一位，借此来满足自己的需要？你会把它放在什么地方？

~ 设想一下你今天更愿意看到的事情，在随后的一个小时里尽量多的回顾这种想法。

“留意那些内在的、主观的与无法言表的经历，以便于将它们引入到一个抽象化的领域中。最终就可以利用它们对这些无意识或无法控制的流程进行某种程度的控制了。” ----- Abraham Maslow

“支配你的头脑，否则你将会受制于他” ---- Horace

2.5. 目的越明确，实现途径越多

你的构想与意愿越是具体，你所释放的创造力越是影响巨大。你越是清楚自己目前做这件事情的原因，你就会有更的自由去探究实现他的各种途径。你越是明确自己举办员工聚会的原因、自己雇用助手的原因和公司设计的软件炙手可热以及与另一家公司合并的原因，那么你就越是能调动那些独特的想法与可能性来取得成功。

有效利用自己的空间

目的明确的焦点有其自身的价值，那就是我们数十年来进行学习、教学、培训和管理咨询活动的核心要素。要是我们不清楚自己做某件事情的原因，我们的活动就会缺乏意义、含糊不清、方向不明确。倘若我们确实清楚自己行动的目的，如召开会议、发放手册或创办公司等，那么，我们就在努力的过程中有了决策和成功的标准，同时也有了创造性的克服前进道路上的困难的积极动力。

最近，我突然想到人们在生活和工作中不可或缺的程序里究竟有多少需要重新思考。有人某个时候建立了他们，可能是出于很好的原因，但那种原因目前已经不适合了。促使我产生这种想法背后的原因是，我发现有些行政办公室在个人效力方面存在机能障碍。所有地方都缺乏重要的个人交流活动，存放那些重要文件的空间完全不足，书架上根本就没有地方摆放那些有用的参考书和手册。虽然办公室的桌面巨大而气派，但却没有人使用他们，因为那样会给桌面留下划痕。

从历史上来看，在这些办公室当中，很多办公室的目的很可能就是让人们行政人员买得起多么漂亮的木质办公桌，而他实际上所作的工作又有多少留下深刻的印象呢。但是，坐在那些办公室的人们现在有着截然不同的首要任务和要求：他们在办公室里完成工作、迅速的进行交流和沟通、有效的跟踪各项工作的开展进度。他们的办公室如恐龙一般庞大，但并未满足他们新的工作目的，应该重新进行设计。

在公司工作的多年时间里，我也注意到了每周举行一次的众多的员工会议。有时，只有部分人员来参加这样的会议，而且几乎或根本没有任何激情。新组建的团队和部门经常要举行每周例会，因为变化的新环境和新情况要求他们定期开

会，目的是让员工能够步调一致。但是，当事情步入正轨并且能够得以监控之后，每周一次的会议就慢慢变得不那么迫切了。然而，他们还是继续举行会议，即使那种做法并不能有效的来利用自己和他人的时间。我认为，每个企业内的每次会议都应该取消，除了那些目的明确的会议以外，同时常委会召开的间隔也应该根据现实的要求而不是约定俗成的习惯来确定。

那些古老的大型帆船存在着一种问题：船上的瞭望台总是与下面人群聚集的地方分隔开来，而这种布局使两个空间都变得狭小起来。过去几十年间，大部分拥有大船的人们有钱去雇用专职的船员做准备工作，并从厨房开始服务。可是，新的设计迎合了现代的这种忍受短缺的航行现状，将瞭望台与生活区的中心舞台合二为一-----同样的方形区域却更舒服、更实用。

大多数人会在家里的什么地方开展社交活动呢？厨房。不再用女佣，也不再有仆人。今天，我们大都有着完全不同的生活方式，每个人都尽情享受生活的乐趣。你不妨观察一下，究竟有多少大型的新餐厅中带有烹饪中心舞台。我知道某些真正激进的专业人士，他们将自己的客厅改成了家庭办公室。他们事实上生活（社交上）在厨房里以及/或者书房区。除了灯光通亮、陈设讲究的房间或个人图书馆，你还有什么更好的地方可以开展工作呢？

请列出你的主要财产-----你的生活与工作空间、你的政策、你的会议、你的员工、你的那些大玩具、你的那些旧衣服，还有你的珠宝。写下你认为需要他们的具体目的。我敢说，你希望改变其中的很多东西，而且你也乐意这样做。

想一想

~ 你感到哪些日常生活和程序有些陈旧？要是你放弃这些话，那会发生什么？

~ 你怎样创造性的使用自己生活中任何未能利用的空间？

~ 倘若你为自己建立起崭新的办公室，你会保留哪些东西？你会扔掉哪些东西？

你又会添置哪些东西？

“普通人不知道怎样去面对自己的生活，然而，他们渴望拥有另一种永恒的生活。” ---- Anatole France

2.6. 不断努力，追求卓越

只要人们决心在任何事情上都力争创造一流的质量，那么他们就能获得独特的创造力和智慧。从最不起眼的生活到最崇高的目标，人们有意识的关注自身目标的最大限度的实现，能够帮助获得信息并且激发灵感，这些是从任何其他角度都无法获取的信息和激发的灵感。

如何能够战无不胜

要想变得不可战胜，其实有一种简单易行的办法，那就是竭尽全力去做好自己目前从事的各项工作。要想达到这里所提到的刀枪不入、无懈可击的地步，你必须尽力做的更好，而不是要求自己成为最好。要想力争最好，你难免要背负上斗争、自我主义和自我责备这样的负担，同时以输或赢作为判定的模式。然而，做的更好确实一个充满活力，不断变化、任何人都可以随时体会到的经历。它要求你全心全意的投入到当前的生活和工作中，其中态度和高度也在不断的更新。无论什么时候，你都可能赢得胜利。

伴随着这种方式而来的是巨大的自由空间，但他并不是你所想像到的那样。你是在沿着一个危险的边沿前进。你务必要向自己提出“什么最好”这样的问题，并倾听自己内心的声音，不断激发自己的热情对此做出反应。这可能意味着你要牺牲自己暂时的快乐与固有习惯，并克服萎靡不振的情绪与自我否定的观点。

我发现非常有意思的是，如果我情愿放弃自己对舒适生活的欲望和先前的独立性，以及根据自我直觉指引方向的控制感，我就能得到更深刻的满足感、真正的自由和真正意义上的自我授权。我不断寻求关于目前自己应该采取什么行动才最好的问题的答案，而且，一旦找到就付诸行动，此刻我对于自我怀疑、竭尽全力的做好某项工作时，我（至少有片刻工夫）忘记和原谅了过去，同时把对于未来的恐惧抛在一边。这无疑是一种健康的工作方式。

在你看来，自己目前最好应该做什么呢？你可以在自己觉得合适的任何层面上开展的各项活动中探究问题的答案。最好并不等于完美，它是你在此刻所能达到的最佳状态，同时运用了此刻所能调动的各种认识和资源。利用你目前所拥有的东西去制作出最棒的空心面酱汁。考虑到当时的环境，你可以使这次会议成

为自己能举办的最好的员工会议。在与朋友、配偶、母亲或孩子谈话时，你要使这次谈话成为你所能进行的最好的谈话。还有最中肯的提议、与家人最愉快的一段驱车经历、最精彩的演出评论以及最惬意的小憩等。

有趣的是，当我变得明智起来，懂得这样去安排自己的生活时，我所获得的从来就没有与我实际上一直在做的事情存在太过明显的差异。但是，人们思维的转变总会形成某些观点和倾向，从而提高了我的效力，无论是企业业务的增加，还是每天生活中增添更多的乐趣。

想一想

- ~ 询问自己此刻最好应该去做什么，你将如何回答这个问题呢？
 - ~ 有什么因素会妨碍你提出并回答上面的问题呢？
-

2.7. 新焦点，新结果

如果你希望得到不同的结果，那么你就要调整自己所关注的问题。一旦你对自己心目中的形象进行了调整，那么自然会得到截然不同的结果。关注红色，红色就会出现；关注一次对话的不同效果，那么你就会有不同的想法。如果你注意去看某种具体的新车型，那么仿佛有一艘巨轮刚刚将一大堆这种车型的汽车卸在高速公路上，随处可见。由于你所关注的问题，你的大脑产生了一种内在的机制，专门用来查找你设计好的模式。良好的解决方案与创新的举措，以及最后所取得的成功并不是靠过人的智商或惊人的创造力，而是凭借我们运用这些特征而注意到的事物。

尽快恢复“准备”状态

这种微妙的生活技巧应该成为所有专业人士（和所有的人）必须的能力，即你恢复到“准备”状态的速度有多快呢？你在必要的情况下放松自我和调整焦点的速度和便利程度如何呢？对于建立一种集中的、平衡的、有意识的、开放的思维模式，从而应对你的世界中可能出现的下一轮的信息输入，你的擅长程度如何呢？当某种因素引起你的注意、令人困扰、不安、着迷或兴奋时，你隔了多长时间才从这种感觉中摆脱出来，并在内心做好准备，同时采用了一种新的角度。

你怎样才能建立起一种个人系统，培养一种能不断的、轻松的恢复到“准备”状态的生活与工作风格呢？你的办公桌上、办公室里以及头脑中堆积着那些悬而未决、混乱无序、有待完成的材料，久而久之，他们会产生一种死水一潭般的心理状态，进而削弱了你轻松进入那种状态的能力。这就如同你努力摆脱沼泽时，却发现自己深陷于流沙中。

倘若你去打网球，当你在等待开球时，你应该有着怎样的最佳思维模式、情感状态和打球位置呢？倘若你练空手道，当有三个人从不同方向靠近你，准备攻击你时，你要保持何种最有效的姿势呢？当有关并购的最终谈判仍在进行中，而对方的律师抛出了一个出人意料同时很可能导致谈判破裂的要求时，你内心有多少资源能用来做出迅速的决策呢？你能放弃制约自己进行推测或预测的因素，同时采取一种基于新的认识角度的新的行动吗？你能放弃自己对某个层面的控制，进而能够很快提升到更高的层面吗？

当你下次招聘员工并且评估一系列的表现和机能时，你事先应该看一下这个人在迅速做好准备方面的能力究竟如何。他何时才会真正感到吃惊（积极的或消极的）？他要多长时间才能将其整合并且探寻积极的反应？这种行为在企业或组织中，应该得到重视和鼓励。当你下次评价自己的一系列优点和缺点时，你就应该同样重视这个问题。你的“准备”工作准备的如何呢？从现在算起，二十年后，你一定会为自己曾经这样做过而感到欣慰的。

我目前正在自我发展过程中运用一种全新而重要的做法，即“放松，调整焦点”。你不妨试试看。

想一想

~ 你目前面临的最大问题或事情是什么？你是怎样集中精力处理这个问题的呢？你对此问题有何看法？

~ 你放弃了自己当前的所有想法而去注意那些需要胆略的事情，这样做究竟有多大难度？

~ 当你随后得到一个大惊喜时，你会有怎样的感觉和反应？

“虔诚并不是常让人看见把一个戴着面纱的人变成了石头，也不是走进神坛，也不是拜倒在神庙面前，也不是把兽血溅撒在神坛上，而是能以一种平和的心境去看待万物” ----- Lucretius

2.8. 黄金有价，视角难求

这是“新焦点，新结果”原则的必然结果。要是你想到自己工作在 18 个月后要成为什么样子，那么你当前工作（以及你所关注的行动）的优先事项就会发生变化。将事情置于不同的情境中，这样会形成许多新的想法和解决方案。你的观点能够将变幻无常的环境转变成最有利的积极的条件。宇宙中的万物也会因为你的视角而退却。

自力更生，提高自我

有些时候，我并不象其他时候那样聪明。大部分情况下，我缺乏自己期望的那种灵感。因此，如果我真想改进自己的工作、自己的生活、甚至于自己本身同时我也对这些有了更深刻的认识时，最明智的办法就是捕捉自己的思想并且表达自己的观点与经历。接着，在我不是那么进取时，我可以利用那些激励因素来提示和指引自己。

这就要求在某种想法灵光一显时紧紧的抓住他，因为他可能不会再次出现。要是我在沙滩上考虑着怎样用新的方法去强调研讨会上的要点时，只要手边有笔和纸的话，我会把自己的想法写下来。当我开车时想到了一件很有创意、愉快的事情来做时，我会很快的把它记录在便签本上。当我处于一种比以往任何时候都要清醒的意识状态时，我会写下自己当时富有灵感的思想。

但是，问题是我有那些想法时，我常常觉得自己不必采取任何行动，也不必去利用他们。当我有着这些想法时，他们是顺理成章的一些想法，我觉得自己永远都不会忘记，在必要时也能够获得。然后，两分钟过后，当我想到随后积极、有用的事情，那些我曾以为自己永生难忘的事情，已经消失的杳无影踪。当我处于积极心态时，整个世界好像总会是这种样子，因此，我不必急着去准备应对其他情况。但是，我们并不能够时时刻刻都充满思想、头脑聪明并且富有灵感。

如果你和我类似的话，你就要创造并利用好自己的自立精神。在工作或网上冲浪时，我提醒自己要深思熟虑，自己能够为其他人做些什么。当我准备在研讨会上提出某个观点时，我提醒自己那个在沙滩上散步时无意中想到的富有创意的观点。当我意气消沉时，一种良好的办法就是把自己那套个人决心书拿出来，从

头到尾读上一遍，从而增强自己的注意力并振作精神。

因此，当你获得灵感时，你要将其发挥到极致。快乐可能会随时出现在你的身边。当你得到它们时，要逐渐培养习惯并发掘获取这些灵感所需的工具。那么，当你能最有效的利用它们的时候，你就将结果重新放在了自己的面前。

想一想

~ 你如何最有效的利用自己目前最艰难的处境？

~ 你最近写过或读过的最鼓舞人心的东西是什么？你怎样从其中获取更大的价值？

~ 在过去几天里，你遇到了什么最好的事情？你怎样才能让它再次出现？

2.9. 把握一切时机，考虑个人事务

无论我们将任何不合适的东西带入了自己的内在或外在环境中，都要求我们对此采取某些行动。我们目前也许还无法立刻看清必须采取的行动。我们目前也许还无法立刻看清必须采取的行动，但我们必须进行思考。我们不必想的太多，但是，我们必须充分考虑，从而确定随后的行动，这是完成一件事情所必需的。如果我们经常回避某种想法，但最终会到了不得不处理的地步。

效力的主动提升

要想明确自己的工作并实现效力的最大化，我们必须做好三件事。这三件事不会自动出现。我们必须训练自己把这三件事都做好，而在我们将它们视为自然和习惯性的行为之前，我们务必要约束自己把它们做好。

我们必须：

1. 决定我们计划如何处理自己的事务和随后要采取的行动。直到我们确定了最终的结果和为此而随后采取了步骤，我们才能动手处理具体事项。工作清单上的和电子邮件中的事情通常会令我们反感，无法吸引我们，直到我们清楚自己究竟打算如何应对他们，以及我们下一步是拨打电话、起草答复还是与某某交谈等。

2. 如果我们没有在想到它们的时候就付诸行动，那就将这些结果与行动记录下来。即使我们决定了自己要在某件事情上所要采取的行动并将其存储在心理 RAM 中，我们仍然冒着巨大的风险，那种忽视了其他备选项并带来短期失败和不必要压力的风险。我们的那部分会认为，我们应该一次性的完成各项事务。

3. 看一下那些提示物（当你能对他们采取有效的行动时）。即使你决定了下一步要发送一封邮件，但如果你上网时不注意看一眼那个提示物的话，就可能会错失推动某件事情发展的良机。当你身处何种特定的环境时，要想实现最大的效率，就要分析在这种环境下所有可能要做的事情。

倘若你能将这三种行为结合起来，他们就会成为知识型工作的主要技巧。事实上，我在职业生涯中遇到的几乎每个人都能大幅度地提高他或她在完成这三大效力活动中的能力。

在我们的成长过程中，没有人教授过我们这些技巧。我们父母的工作领域并不需要他们掌握知识型工作中的这些关键行动。人们只是到达工作现场，然后去

做那些显然要完成的工作----他们可以在眼前就看到那些工作。现在已经很少有人是期望处理自己眼前出现的各项显而易见的工作，那么他希冀的无疑是一种不复存在的过去的世界。这些人可能会体验到越来越大的压力，而且似乎是无法得到缓解的压力。我们必须通过训练，使自己能集中精力，真正了解自己的工作，准确的说，就是我们眼前的工作。这样的话，我们才会知道怎样才能安排好这项工作。

想一想

~ 什么样的事情正占据着你的头脑？你计划下一步该怎么做？它可能出现在什么地方？你应该把提示物放在什么地方？（这个流程要用多少时间）

~ 在你身边的环境中，你能发现哪些根本就不合适的事物？要想知道怎样处理这个问题，你要有怎样的思维？

“思考时要像行动中的人，而行动时则要象思考中的人” ---- Henri Bergson

“每项行动都源于思想” ----- Ralph Waldo Emerson

2.10. 消除恐惧心理，轻松应对事务

这是前面原则的必然结果。虽说你需要对自己的事务进行思考才能清楚应该怎样去处理他，但事实上，这并没有想像的那样繁杂。你只需略微思考一下（“我的打算是什么？我的下一步行动是什么？”），就能轻轻松松的实现关注和控制。但是，大部分的人根本不愿去思考很多问题。为什么呢？因为他们的思维敏捷而复杂，他们只是瞟了一眼当时的环境，随后就对他们认为自己可能不得不考虑的一些事情的复杂细节感到忧虑。因此，他们在心理上对那个问题有所顾虑。确定了最终结果和行动步骤，将提示物放在你认为自己可以在适当的时机看到的地方，而后倾听你头脑中发出了轻松的呼吸：“现在干完了”。

完成未竟事宜

在研讨会上，我经常会在屏幕上向人们展示我的各种项目（大约有 60 个项目）以及我对它们随后所采取的行动（大约 150 个项目）。经常有人会问：“当你一直在分析所有那些有待处理的问题时，你怎样才能不至于被完全吓倒并失去信心？”

这恐怕是源自于他们与生俱来的愿望，总想实现内心的平静、平衡，同时将世界和自我融为一体。他们不断提醒自己，生活中存在的所有的开放循环，在大部分人看来似乎都会干扰自己平静的生存状态。但事实并非如此。实际上，这样有利于更充分的表现那种和谐，你不过是要完善自己的缺憾而已。

要是你能有意识的去把握、捕捉、审视和重新协商自己对本人和其他人的承诺，他们在某种意义上也就算完成了。你就不会因为将自己的精力都花费在那些不见踪影的协议上而出现任何遗留问题和干扰注意力的事情，以及无时无刻的焦虑。你会在白天的光亮中审视着他们，然后说到：“哦，我以前曾说过我会这样做，而现在，只要有可能，我还想那样做，但不是此刻”。

有些人觉得，我列举那些要完成的事情实属累赘，因此，他们对于自己手头的大量工作连看都不愿去看一眼。结果，他们因自己不愿做的事情而停滞不前。我总在提醒自己，我本人与我的工作两码事，因为我能以客观的态度对待它并且会经常去审视它。我想，好多人仍然很难将两者区分开来。

说句实话，要想“与宇宙合二为一”，那与是否列出清单、是否具有效力、或者是否有着清醒的头脑、是否有着健康的情感、是否有着充满活力的身体几乎没有一点关系。如果做得到这一点，你就可能会坦然面对混乱、压力，甚至于不利的现金流。你可以随时放弃自己生活中的压力和附带的问题，从而获得在这种工作中的更强大的力量和自由自在的意识状况。但是，倘若你有意回避或无法有效的应对自己所未能完成的工作，那么你恐怕就要面对比自己想像的还要不利的境遇。

我并不是教大家“装神弄鬼”。我要教大家怎样明确和把握自己的焦点问题，从而使自己的精力得到最有效的利用，并使这种精力所产生的能量都能够发挥出来。

想一想

~ 在假期开始的前一周，你如何看待自己的工作？

~ 你在拖延哪些让你头脑觉得太过复杂而无法轻松解决的问题？你随后会采取哪种具体行动来将他们彻底抛在脑后？

“使简单复杂化其实很是司空见惯，但是，让复杂简单化，出奇的简单----这可能需要创造性的。” ----- Charles Mingus

2.11. 明确当前工作，把握效率良机

一旦你确定了目的、目标或标准，你的最佳选择就是尽量轻松地实现目标。你不会浪费自己的精力，而同时你所拥有的资源也会获得最有效的释放，去完成那些甚至超过了你想要或想做的事情。

超越压力

我讲述的很多概念和方法都能缓解我们生活中因缺乏效力所带来的压力，这些不必要的压力经常占据在我们的头脑中。这些方法本身能够在一定程度上发挥作用，但是，它们是否具有长期的效力则最终取决于我们做那些事情的原因。为什么要清理自己心中如碎石般的零散想法呢？

如果我处理那些自己尚未完成的事情，只是因为我想从自己生活中解脱出来，那么压力永远不会离我而去。没错我们可以获得某种程度的解脱，有时这种解脱可能会是很大的。将头脑中的一切想法抛在脑后，把文件篓清理干净，把项目和行动清单进行更新，这些自然是再好不过的事情。但是，在此之后，我的心中或是想要离开，或是变得麻木也或是竭力以某种方式驱除那些仍然留在原地的困扰。它们并不是一些相当复杂、非常痛苦、或是具有明显的消极的事情，这些才是我目前在极力回避的事情。但假如真是这样的话，要想识别他们恐怕要容易的多。而这是一种接连不断的、低沉的嗡嗡的响声，仿佛使一切事物都变得黯淡，索然无味。我感到这些进入自己脑海的事情给自己带来了烦恼，而不是机遇。我迫不及待的想要“结束”——这样一来，我就有办法摆脱整个过程了。但是，这种方法导致的必然结果是，一种失败主义情绪会悄然涌上心头：“既然任何事情都不能完成，那我为什么要开始呢？”而这是自我头脑中一种消极的自我实现的循环。

但是，如果我能将内心的意识移到一个与之联系更紧密的地方，让意识更多的源自内心而不是头脑中，那么整个情况就截然不同了。活动本身并没有发生什么变化，但是他被披上了一件优雅而轻松的外衣。有一种情况是主动接受我们面前的各种情况，而我对于他的可能性颇为好奇。我们可能愿意使用工作流程方法来处理自己的各种事务，因为他值得我们这样去做。当我们心中产生了一种成就

感，同时内心最深处感到满意时，这就不是你在完成这项工作，它是个正在进行的过程。

此处的矛盾在于：我越是热衷于关注外部的客观世界（以及其中的万物），我就越会极力去逃避物质领域中的枪林弹雨。我在精神上越是集中精力，我对物质世界的依赖行就会越小，而我投身于物质世界的效力就会越高。我绝不容许自己自由散漫，对事情和活动中的细节不负责任。

诚然，这不过是一个简单事实的另一种说法：要想清楚如何对自己的前进道路和未来的可能性进行评估，阐明行动的目的自然必不可少。近来，我逐渐在更深的层面上认识到了这个问题。差别在于真正的成为目的，而不仅仅是拥有目的。

一旦我处于这种状态，似乎根本无须做任何努力。一个人怎样才能进入那种状态，要多长时间才能进入那种状态呢？说句实话，我只知道，当我可以为他所用时，他总能为我所用。

想一想

~ 你何时提高了做某件事情的效力？那是怎样的一种感觉？你为什么要那样做？

~ 你认为自己怎样才能更好的处理那些一直拖延不决的事情？倘若你处理了这些事情的话，你能够做到什么或者在哪方面做的更好？

“进步是在懒惰的人寻找更简洁的方法时取得的。” ---- Robert Heinlein

“在进行外科手术之前，你要安排好自己的临时性事务，这样的话，你才有可能活下来” ----- Ambrose Bierce

“在破解认为的谜团方面，我们似乎有着没完没了的麻烦。只有当我们着手发现上帝的秘密时，我们的困难才会消失。” ----- Mark Twain

2.12. 摒弃杂念，集中精力

要是你有意识的话，那么你不可能头脑空空----你的头脑总会在关注某些事情。但是，倘若你的头脑只关注一件事情，内心深处没有精力分散或相互冲突的地方，你就会身处“自己的领域”。那么，从某种意义上讲，你所作的任何事情并不会比其他任何事情更重要或更不重要。任何事情都是同等重要的。工作与娱乐之间没有差别，紧张与放松之间没有差别。它们都是一样的。

最重要之外的事情

无论在什么时候，一心一意的处理手头的事情，都是出色业绩的一个标志。当你投入全部精力去处理一件无疑是最关键的事情时，这相对就要容易些。你可能会出于主动或被动的原因而使你这样做。你可能对自己希望完成的事情异常执着，以至于根本没有任何因素能够干扰你对这些事情的关注。或者眼前你就有一种明显的危机的征兆，需要投入全部的精力去应对。

当人们身处上述两种情况的任何一种情况下时，他们就不可能去关注自己生活和工作中所有其他未能完成的事情。他们往往会将全部精力都放在此时此地所发生的事情上。这里的窍门就是一直待在自己的那个区域中-----以最合适的角度，在最佳的时间内，用适量的注意力去关注最合适的事情。然后，你就可以采用相同的方式，以百分之百的热情和创造力去关注下一个问题了。

在这种状态下，你对眼前的事务既能超脱其外，又能全身投入。那说到底这就是行政人员的做事风格----露面、整合、思考、决策和指派，并且清楚的了解内在化的成果、远见和标准等。你以前无所顾忌，以后也会无所顾忌。干净、利落，不会遗留下一丝一毫的问题。

但是，你怎样才能实现这个目标呢？而且，一旦你达到这种状态，你怎样使自己一直保持这种状态呢？而且，一旦你达到这种状态，你怎样使自己一直保持这种状态呢？这在很大程度上与你坚信会有一场更大的游戏，同时也要有能力去发现有关。此外，你要完全忠实于与自身达成的协议，他们会出现在你生存的各个层面上，并且是非常微妙的。

如果确实有任何遗留的、未能充分处理的、未能重新探讨和有待解决的事情，

你真的能体现出明确的注意焦点吗？以牺牲那些并非最重要的细节为代价，难道是体验多彩生活的终极手段吗？换句话说，这仅仅是权宜之计，借此来回避那些有时会反过头困扰你的相关承诺的职责？我曾经培训过形形色色的行政人员，而他们并没有清醒的认识到自己在“承受压力”。但是，当他们把所有的开放式循环捕捉、阐明和整理在一个封闭而客观的系统中时，他们都毫无例外的感觉到好多了。那么他们以前是怎样的感觉呢？可能很好，但是显然都没有达到他们应有的那种程度。

为了能百分之百的投入到自己当前的工作中，除了你目前正在进行的事情外，将所有的其他事务都处理妥当究竟有多大的重要性？人们真有可能将其他各项事务都摒弃，而只处理自己此刻关注的那种事情吗？显然，你清晰的思维只能在某个时刻意识到为数不多的几件事情，而其他事情都被搁置在你心里的某个位置。但是，你果真能将自己的内心分成好多个间隔，以使自己不会真正受到生活和工作中其他事务的不良影响，这些事物都是不太明确、悬而未决，或者混乱无序的？

要想一直对自己和自己当前的工作有十足的信心，你该怎样去做呢？

想一想

~ 你上次是在什么时候体会到身处“自己的领域”内的感受？你知道自己怎样才能达到那种程度？

~ 如今，有哪些方面影响你全身心的投入到自己正在进行的各项事务中？你会怎样解决这个问题

~ 你是否在想方设法去回避其他事情？

2.13. 明确未来目标，应对现实变化

我们所渴望的未来图景会让自己立刻去改善目前的状况。它改变了你的视角和行为方式，其价值实际上并不是立竿见影，而主要体现了它在改变了你此刻所作的决定的内容和性质。他能影响到你现在选择去观察、感受和完成的事情。设想一下未来可能出现的积极成果，这样会使情况变得真实可信，同时人们的思想也会成熟起来。不管我们自身的状况如何，我们开始的做法仿佛就是真理。

采取行动还是维持现状

在对人类自身的生存目的和终极的成功进行探讨时，我们会遇到一种两难的困境。我们是维持现状，还是采取行动呢？人类最伟大的成就源自于对物质追求的摒弃，并且与我们的精神有着深切的关联吗？又或者说，人类的成就源自于实现，源自于我们为自身和这个世界上的其他人而完成一些事情？

凭直觉我就知道那是一种错误的二分法。他并不是一种要么这样，要么那样的主张。现状是一段极具活力并且积极主动的过往，其中可能包括也可能不包括生理上的努力。成功的、高质量的“采取行动”本身就是成就，通常它与更高层次的意识密不可分。采取行动与维持现状好像能达成一种和谐的共存状态。

然而，这是一件很微妙的事情。内心反思的焦点与外在的体现是两种不同的过程，因此，可以作为相互独立的过程来体验。倘若我要维持现状而自己却一味的忙于应付各种事务，要么是出于习惯，要么出于内心不安所引起的紧张心情，那么，我的行动就会让人精疲力竭，很难有所建树。相反，倘若我果真应该做某件事情，而我却在努力“维持现状”，借此不去投入必要的精力，结果我将无法确保目前平静的生存状态，也几乎无法关注精神或更高层次的流程。

因此，这里就出现了一个问题：我们人类渴望实现完美或是至少是取得进步，这种愿望的双重性需要我们做出最终的决断。但是，多年以前我知道了，在这种没有赢家的哲学处境中，很可能有一种更高的视角能终结而不是解决这种不和谐。也就是说，维持现状还是采取行动在这里就不会成为什么问题了。

我们都存在于多个层面上。我们的一部分似乎存在于超越时空的层面上。对于我们是怎样的人的那些方面以及我们与这些方面的联系，人的生理活动与之并

没有多大的关系。同时我们仍有很大一部分投入到另外的一个世界里，一种在本质上不断变化和运动的世界里，一种在本质上不断变化和运动的世界里。

对于那些在这个层面上运行的部分，关键问题并不是我们是否积极主动，而是我们如何才能积极主动。如果我们真有意识的话，你就不可能不积极主动。通过你打算将自己的意识集中于何处以及如何集中自己的意识，你就会变得积极主动起来。“维持现状”是一个高度积极的过程，但这种运动是内在的，而不是关注外部的。

真正的问题应该是这样的：在尽心竭力的工作与内心的思考过程之间，我在哪儿才能实现两者的平衡呢？我对内在问题的关注与对外在事物的关注之间有适当的比例和妥当的关系吗？目前，我最应该采取哪种类型的行动呢？我们是否应该花时间调整自身的注意力去关注更微妙的地方？或者说，我是否应该调动自己的全部精力，采取积极的行动，来兑现对自身的承诺？

是维持现状，还是采取行动并不是问题。问题实际上是：“哪类行动能够让
我与自身的现状达成一种统一呢？”

想一想

~ 设想一下自己在五年后取得了惊人的成功，那会是怎样的感觉？你如何将那种感受与自己周围的世界联系起来？你不妨今天就试一试。

~ 你感到自己的内心世界和外在世界处于一种平衡的状态中吗？如果不是的话，你会想什么办法让他们更趋平衡呢？

3. 第三部分 建立有效的结构

没有线路，你将很难行进

我们感受不到自己受制于那些真正影响着我们的因素。我们对于道路中间的交通线充满感激之情，他们让我们可以自由的迅速到达某个地方，而同时承受的压力和风险却是最小。有效的形式不会占用空间，它们会创造空间。有时，建立紧凑的系统是我们释放新层次信息所必备的要素。

3.1. 适度的稳定性，强大的创造力

我们大家都一直生活和工作在很多不同的层面上。当一个层面受到干扰时，他就会把人们的精力和注意力从其他层面上吸引过来，直到问题得以解决。当事物处于一种平衡的状态时，富有创造力的精力就会自然而然、持续不断的流淌而出，并随处能得到。

井然有序和创造力：朋友还是敌人？

我觉得有趣的是，还有多少人仍然认为井然有序和创造力是相互排斥的。我们常常会听到：“别拿整理工作和那些清单来烦我，我只想拥有创造力”或者“我不需要所有那些整理材料，我可以把一切都装在脑子里”。人们为什么觉得井然有序是自发、直觉和自由的对立面呢？这很可能是他们并没有在自己生活中特定的方面对期望的经历和结果有着强烈的认同。当你确实想要拥有或体验某件事情时，你清楚自己必须采取什么措施才能大都很少被人们视为“井然有序”的状态。当你不得不变得井然有序时，你恐怕并没有在自己需要使其井然有序的事情上投入必要的精力。

要是你想在画布上表达自己的思想，那么油画颜料就是你的工具，你要安排如何使用颜料和刷子。你没有想到要把事情安排的井然有序，你只是动手就做。

要是你想钓鱼，同时也确实很喜欢这项运动，那么你会把自己的鱼饵和线安排的井然有序。最精通此道的人总是会把他们的钓鱼用具准备停当。

那么，为什么人们对于工作未必在各个方面都是这样呢？我曾经碰到过一位专业人士，他的帆船控制室里井井有条，达到了一种近乎苛刻的状态，可他的电子邮箱却是一团糟。怎么会这样呢？为什么会有这样的差别呢？

一旦你体会到头脑清晰的开展各项活动是怎样一回事，我保证你一定会投入大量的精力去思考“如何将事情安排的井然有序”这个问题。与西方相比，远东地区有着一种截然不同的模式来达到这种自发的状态。在那里，如果你想体会到真正自由的表达，那么你就要把毕生的精力投入到极其简朴的生活和异常严格的规则中。

倘若没有了结构与约束，人们其实很难充分发挥个人的创造力。创造力与自由是一个事物的两个方面，两者我都喜欢。要想获得自由，你就要把事情安排的井然有序。而要想万事井然有序，你就要有创造力。

想一想

~ 在一位客观的局外人看来，你的生活和工作中哪些方面是井然有序的？究竟是你所关注的什么方面才使你达到了这种状态？

~ 你认为自己在哪些方面混乱无序呢？哪种结果要求你增强工作的条理性，从而使你的生活中这个方面变得更重要、更有趣呢？

3.2. 调整最佳结构，发挥最大效力

支持性结构和限制性结构之间的差别只在于他们与最终目的是否相统一。如果你为了达到期望的目的而过于频繁的安排会面，那样既无吸引力，也不会有人参加。如果你为了实现预期的增长目的而建立起不合理的结构，那样将会造成瓶颈。那些大师级人物的主要特点就在于他们懂得什么工具最适宜用来做什么。

幻想家和实干家：个人的劳动分工

最近我意识到，在人生前进的道路，我的内心深处戴着两顶截然不同的帽子：幻想家和实干家。他们的思想和行为都有所差异，只有当我不至于将它们的角色和职责混为一谈时，事情才会有更好的效果。

多年以来，我懂得了人们的个性和工作风格都会在这个持续不断的进程中延续下去。那些有着“蓝天般梦幻”的思想家特别憎恨细节和承诺，而有些实干家在被要求完成某项工作或选择某个方向时就显得极不自在。现在，我意识到自己的思想深处也二者兼有。

我的幻想家先生是一个只喜欢在橡树下闲逛、呷口咖啡、为宏大的新项目和理想化的方案而热血沸腾的人，它会不时的从战略的角度来思考问题。然而，只有当我在文件篓里挑选某件事情，决定并实施简单的行动步骤，以便取得进展时，实干家先生才会投入最大的精力。只要他们不碰面，我们就是很棒的。

但是，当我处于幻想家的模式中，开始思考如何去完成自己创造的各种事务以及由此给自己带来的工作时，我就充满怨恨、退缩不前。可当我们进入实干家和完成模式时，我会不由自主的思考我此刻应该在做更重要和更宏大的事情。

要想促使这种内在的关系发挥出最大的效力，这里我有一些建议：

1. 我的文件篓：当我处于创造性模式时，要将这些想法写进自己的笔记簿或收件盘（？），然后立刻将其发送给“其他人”。实干家先生就会发现他，然后问到：“接下来该怎么干？”以这种方式来促成事情的发生。

2. 我的项目和清单：他们是幻想家的成功案例

3. 我的后续行动清单：它们给我的实干家一些到期目标来指引道路，这样，实干家就会感到富有效力并能很快取得成功。

4. 每周检查：可以通过这种方法将幻想家和实干家召集起来，以使他们通力协作、充满热情的把各项工作完成。

想一想

~ 你的哪一方面占优势，是幻想家还是实干家？

~ 你怎样才能支持自己较弱的那方面？

3.3.更新系统，放飞思想

你可愚弄不了自己的思想，它是精通你当前的个人管理系统的专家。它知道你能否分析出自己在适当的时机应该采取什么行动。他清楚你是否决定了下一步应该采取的行动。当你有可能采取行动时，他明白是否有什么能提醒你注意的那项行动----那项放在你确实能注意到的地方的行动。要是你没有完成其中的任何事情，你的头脑就不会放弃。他会没完没了的提醒你注意那些自己要牢记在心的事情。人们的头脑是忠实而虔诚的仆人，但是，它需要得到自己擅长做好的工作，而不是那些他并不善于处理的工作。

你的头脑能否胜任新工作的挑战？

将一切抛在脑后，然后确定他对你的意义以及你需要采取什么措施才能推动事物的发展，这些都会给你的头脑带来极大的自由。自然，当任何人以一种完整的方式从事这件事情时，他的心理或直觉的焦点会兴奋起来，而人们也会从全新的、积极的角度去看待和体验他。这就如同氦气球，当你松手的时候，他自然会腾空而起，飞上蓝天。新鲜的想法会浮现在你的脑海中，于是操作性更强的方法可以信手拈来，因此不管遭遇到什么样的事情，我们都可以应付自如。心理的作用会上升到一种新的水平，但这种升华很是短暂。

你内心想要完成更高层次的工作是一回事，而你真正去做却是另一件事情。只有当下面的各个层次不断得到有效的控制时，你的思想才会升华到新的境界。开展积极的知识型工作（思考、决定和挑选），同时建立有序的人员管理制度来处理最终的结果，这样你就有精力去处理那些真正重要的、自己也确实希望关注的事情了。但是，倘若这种系统不能得到一贯的检查与及时的更新，那就如同你解雇了自己重要的助理人员，可既没有事先通知，也没有找到合适的监督人员。要不了多久，你就会忍不住担心起来：谁来替你接电话呢？票据放在什么地方了呢？我明天有些什么预约呢？这些并不是你应该做的工作，但是，倘若这个水平上的工作得不到有效处理，你就无法真正完成好自己从事的工作，至少你不能充分发挥个人才干。

一旦你阐明并确定了自己的各个项目和相关行动，那么你就一定要更新那些

清单并保证其完整性。要想使你清晰的头脑和反应力保持其应有的效能，要想保持平衡并全身心的投入到真正的机会中去，你就必须关注并不断支持那些确保承诺背离目标的因素，即你的清单。如果系统和促成系统的流程落伍的话，那么积极的体验就会离你而去，这种情况过不了多久就会成为现实。在几天（几小时）之内，务必要对新信息进行整合，检查并完成细节性的工作。对于你目前所作以及尚未开展的工作，你必须再次迅速的进行回顾和整理。要想超越系统目前管理的水平，你的头脑务必要一直关注系统。

多年来，我们发现所谓的“每周检查”，即抓住所有你获得、处理和整理的信息，是要培养的最重要的习惯。我们的头脑中似乎有某种东西，将我们的工作及生活中的每七天很好的规划为一个周期。每隔七天的时间，我们就要将眼光从自己正从事的工作放到更高层次的管理工作上来。这类工作是我们眼前的各种项目和活动的层面上的，需要我们在随后很短时间内完成的项目和活动。

这种对我们涉及范围内各类事物的性能进行的全面分析不会自然而然的出现。它要求每个工作周内自己多增加一个小时严格的、合乎逻辑的关注。大部分人这样做了，但表现出来的却是他们认为这些事情属于那种做起来是好事，可就是没有时间去做的事。好多人并没有认识到，只有通过这种方法，你才不用为你究竟该怎样去思考自己应该在想的事情这个问题而苦恼。你实际上可以通过这种方法，平息自己头脑中的苦恼和困扰。记得在你以后的人生里，每周花上一两个小时的时间去做他

想一想

~ 你最后一次是什么时候完成了对自己所有优秀项目和行动的审查的呢？

~ 你怎样确保自己能够更持久的做好那件事情呢？

“最苍白的墨水也比最好的记忆更清晰” ----- 中国谚语

3.4. 提高反应能力，催化生存能力

任何能增强你对周围环境的认识、缩短你的反应时间以及平衡你的内部系统（从而消除你的反应不足或反应过激）的事情都将为你带来竞争优势并改善你的绩效。对任何变革都具有很强的适应性，并对于此相关的信息保持高度的敏感，这对于一个物种、一名战斗机驾驶员和一条生产线的生存都至关重要。

紊乱的药物

大部分药物都可以让我们从现实世界中获得片刻的解脱，使得我们对外部入侵的机体无法做出灵敏的反应。堆积如山、有待处理的材料很容易发挥同样的作用。

倘若人们让数不胜数的未能决断的事情不断堆积，在自己的周围形成了一座坚固的堡垒，那么这会使他们与外界之间的关系大为受挫。外界的任何信息随后就会透过堆积如山的文件的、数量巨大的电子邮件和误导的信息等形成的壁垒迂回前行，而且这种状况会愈演愈烈。随着混乱局面的不断加剧，那些不愉快的或具有挑战性的事情逐渐地被搁置，直至为人们所遗忘。这个过程未必总是让人尴尬的，因为在工作场合，“忙的不可开就”似乎就等同于“重要”。

避免生活和工作对自己所形成的困扰，这自然无可厚非。但是，药物会使人上瘾并形成人为的反应，结果成为一种很难客服的痼疾。即使人们决心戒除，彻底清理他们的内外部环境，新的经历也可能让一种脆弱感悄悄的渗透到那些令人不太舒服的事物中去。不要用任何借口去回避工作和生活中的事务，开始时你可能觉得浑身不自在，直到最后你习惯了这种做法。

但是，你也可以处理好那些工作，并且适应这一切。不去处理各项事务而是任由他们搁置，比起着手处理这些事务更能带来不适感。这能给我们带来更健康、更富有成效的结果。

那些花费数小时的时间去帮助人们调整到一种更全面、更前端的个人决策模式的人们发现，我们的团队和整个企业文化都得到了惊人的提升。由于机体的神经系统变得更加纯净，经理们认识到以前需要建立团队才能完成的事情正在迅速的减少。

想一想

~ 在目前所处的环境中，你是否在回避对某些事情作出反应呢？要处理这类事情，你都需要做些什么？

~ 人们最愿意采用什么媒介来与你进行沟通和交流呢？为什么？

3.5. 加强薄弱环节，提升系统效力

个人管理系统能够增强人们的信心，这种系统的价值体现在它有能力将个人资源释放出来，进而完成那些更高层次和更具挑战性的工作。但是，如果不能一直提供支持，任何系统也无法发挥其真正的效力。指挥官总要安排那些没有人担任的职位。要是不安排人负责洗手间的卫生，那么恐怕到头来 CEO 得亲自动手了。系统更本无法减轻压力，除非它能真正处理好各项工作。虽然建立起在概念、软件和研讨会上理想的系统比较容易，可是，当你得了流感而觉得浑身不自在时，它们会怎样发挥效力呢？真正的系统务必要能够经受住最恶劣的现实情况的考验。

线路怎样短路的？

企业中有其神经和中枢系统，而这些系统总会反映出自身最薄弱的环节。钥匙团队中有人在两周时间内无法对电子邮件做出回应，那么整个队伍的敏感度和效率就会遭到削弱。倘若大家在几个小时内就可以处理好各自的问题，自然就会产生很高的效率。人们常会抱怨那些貌似毫无目的电子邮件给自身所带来的负担，但是，那些最常抱怨电子邮件的人们大都对电子邮件的利用效果最差。迟钝的系统会不断的衍生和繁殖。

这种环境的相互作用变得愈加迟钝，其他人必须提高他们交流时的声音才能穿过这些缓冲区。增强（而且同样不合适）的音量和紧迫感易于形成一种被动的氛围，影响到企业文化。企业的反应能力就变得既迟钝又过于积极。关于企业文化的重大的战略型变革陷入了泥沼。

另外的一端是那些能将自己的电子邮件和其他交流活动进行定期处理和清空的个人和团队，他们能够处理更趋成熟的问题，他们也能迅速的指派任务，不管是重要邮件还是垃圾邮件。然而，更有趣的是他们好像并没有遇到过那些同样无关的材料。他们凭借自己坚持不懈的工作，建立了一种能对自己联系的网络做出灵敏反应的系统。当人们知道你正在密切关注他们发送给你的东西时，他们自然会更注重自己信息的质量和相关性。当各种关系中的反馈环节变得更短时，就会形成一种更健康和更富有成效的关系。这种关系也就得到了最大程度的改善。

当企业文化中出现类似这种情况时，所有的系统都会受到积极的影响。随着敏感度的不断增强和日趋平衡，他的迅速反应会缩短交流和决策的整个循环时间。分散精力、毫不相关等的东西会自动的显现出来，他们根本不会有生存的土壤。

工作中，当我们碰巧培训某个工作流程的全体成员时，我们会告诉他们现在就做出反应。这样的话，他们就不用去想自己此刻究竟应该考虑什么问题了。不采取任何行动不只是在浪费时间，更严重的是他往往会造成延误并带来不必要的复杂性和压力。我们能够证明有意识的行动比无意识的反应要好。在交流过程中，你的思虑不但没有减少，反而得到了改进和增强。由于交流模式是在事物进入危机模式之前就有的，因此它更加清晰、更为积极。这样一来，积压的工作就得到了彻底的清理，明确的制度就得以确立，前端的决策就得以实施。相互合作和交流质量也会有显著的提高这个系统并没有根除问题和挑战，但他帮助人们更早的察觉并且能够更轻松自如的去处理他们。

想一想

~ 你个人工作流程的瓶颈在什么地方？你没有认真进行处理的旧的交流方式是什么？你怎样才能废弃它呢？

~ 从完成的工作角度来看，你的工作群体（或家庭）的瓶颈在什么地方？你如何才能加以改进呢？

3.6. 系统效力越高，人们越不易察觉

当你不得不关注自己的系统时，你让自己的精力走了弯路，而这部分精力本来可以用于系统进行创造性与生产性的活动。系统安装、调整或改进的目标会让你很快忘记系统。

成功的系统是无声运转的

你的系统越是精良，你越是不易察觉他们的实际存在。你越是不关注他们，他们发挥的作用就会越大。只有在他们丧失作用或是你不得不过于关注对于它们的使用时，你才会注意到他们的存在。你希望自己工作、行动、思考、创造和处理各项事务，而不是关注目前完成他们的具体方式。你希望在乡间轻松的驱车前行，而不需考虑换挡或天气情况。

建立起运行顺畅的、无声的系统，往往是提高效率的绝佳时机。人们的工作流程十之八九都无法运行起来，因为他们需要投入大量的工作。过去 25 年间所销售的组织工具和软件在理论上有理有据，可他们的运行速度并未达到人们所努力协调的程度。随着有待处理的工作量在速度和容量上的迅速增加，如果系统的设计存在缺陷或是操作人员没有达近乎自动的程度，那么系统就会开始土崩瓦解。

参考归档系统足以说明这种存在设计缺陷的系统。该系统把各种文件装入带有标签且悬挂着的文件袋中。容量和速度将这个系统逼入绝境。通常有堆积如山的文件要放入其中，可就是无法放进去。有谁愿意把材料放入过于拥挤、异常复杂的档案柜里呢？使用计算机鼠标进行某项操作，能将系统运行速度提高到以前的四倍，这也说明了一个系统的瓶颈问题。我们经常看到，那些老练的专业人士有意的抑制自己的建设性思维和交流过程，因为这要求他们投入太多的精力去提出、输入地址、写上内容并发送邮件。

你务必要建立起自己习惯的工作流程系统。你需要完全属于你自己的“本垒”，并且拥有可以自动运行的全部工作流程工具和行动。每当你要坐下来工作时，你并不希望自己非得再重复一次处理流程。在过去的 20 年间，每年有 250 天的时间在工作。我可以在虚拟工作环境中颇为有效的工作，然而，在放有办公

桌、文件和工具的办公室里，我的工作会更出色。我不会受到任何干扰。我希望自己的工作能取得最大的效率，既没有消极抵制，也不存在遗留问题。

想一想

~ 你已经建立起了哪些有效的程序，你已经不再需要思考它们，而只是在运用他们而已？

~ 你必须不断思考自己系统内的哪些方面？你怎样才能让他们趋于“自动化”？

~ 你在家里的 workspace 怎样呢？你如何确保自己拥有更有效的生活管理控制室或控制舱呢？

3.7. 形式定调，性能起舞

从多个方面来说，创建合适的环境和结构有助于确保生产和绩效。形式通常有助于引发人们的关注，随后激发人们的意愿，进而产生富有创造力的能量和内容。倘若你想锻炼身体的话，不妨身穿运动服。如果想书写的话，不妨编个标题，然后启动自己的文字处理系统。你希望让工作中的某件事情继续前进吗？挑选主题并安排会议。只要建立起它，它们就会出现。

确定你有待处理的事务

这篇论文阐述了我们运用方法的问题，坦率的说，没有几个人有过这样的体验。利用他可以轻而易举的得到，同时对你的生活质量也具有潜在价值，因而，我感到自己有必要提醒你去注意它。

要是你能确保自己的锅里需要搅拌的部分都在搅拌的话，那么你会怎么做呢？让我解释一番吧。在生活中，你的兴趣和焦点等存在于多个层面上，这使得你在那些每天都不得不负责的基本事务之外，感受与经历变得比以前更加丰富、更加充实。要是你关注他们的话，这种情况确实会出现，包括你的孩子、朋友关系网、对烹饪和钱币收藏等的钟爱，还有你的投资以及一些疯狂的想法，再有就是你最喜欢的格言和音乐和关于未来的梦想。

这些事物或者与之类似的事物，只要他们对你而言具有某种潜在的诱惑力和意义，他们就会等待着你的到来。你所要做的就是全身心的投入，这只需几秒钟就能做到。但是，让若你像我一样的话，那么你会忘记那一切。

我忘记了去关注自己的朋友。我忘记了去考虑赠送礼物。我忘记了去享受乐趣。我忘记了去考虑在目前的职位上下周要与伙伴们完成哪些富有建设性的事情。我忘记了数不胜数的事情，那种在下雨的星期六下午去做可能会很有趣的事情。没错，我忘记去梦想。

因此，我把那些提示物放置在自己的个人管理系统中，这样的话，我就可以在每周一度的审查中注意到他们。在我认识的人当中，很少有人能充分发觉每周审查的作用。这是针对 21 世纪的人们所进行的黑带式的个人管理系统：不断清理你的头脑、确定结果和行动、整理和更新清单，从而保持清晰的头脑和积极的

心态。甚至更少有人体会过黑带之上的情况（一级黑带不过是个开端），他们还没有学会建立起自己富有创意的清单。

你要养成每周审查的习惯，然后，在此过程中加入那些可能唤起一些有价值的想法的清单，只要这些想法能增加你生活的价值。不要让东西粘在锅底。

想一想

~ 在你的生活中，你对哪些方面的视而不见可能超过了自己想要的程度？你怎样才能建立起提示物，从而使自己能不断的想起他们？

~ 为了促使某件事情得以发生，你希望召开何种的会议呢？

3.8. 任务明确，百战百胜

只有在你对具体的目标了如指掌时，游戏才会妙趣横生。踢足球的目标只有在足球场上最终完成射门时才能实现。只有你完全清楚自己希望将球踢到哪，这项运动才会变得激动人心。工作也要求你使用同样的方法。

当心危险的“沼泽”

彼得·德鲁克（PETER Drucker）曾告诫人们，知识工作中最艰巨的任务就是“确定你的工作”。我发现在确定工作时，人们遇到的最大挑战就是：（1）考虑目前正在从事的工作；（2）将目前思考的问题付诸实施。

这些行为不会轻而易举的就出现。人们免不了会忙于参与各项活动，但却没有明确行动目标。他们往往思考、谈论并为各种各样的想法和可能的事情所困扰，但却没有将它们转化成实实在在的结果。

在合理的确定并管理一系列真实而完整的项目时，这样的两种挑战会同时出现。我将“项目”界定为你全心投入并渴望实现的结果，这种结果要求你采取一系列的行动步骤才能实现。对我来说，“给办公室买盏新台灯”和“收购公司”都属于项目。关键问题并不是你拥有全部项目，而是你未必真的清楚自己究竟有什么项目。

人们总是不知不觉的回避创建项目清单的工作，然而，这可是确保自己每天轻松自如的控制生活和工作的万能钥匙。它是每周审查活动的基石，其本身就是一项关键活动。

另一方面，有些人在思考工作问题时极富幻想、充满理性。他们的头脑中满是那些重大的举措，例如进军欧洲市场、预防工作场所的火灾、重组高级团队，或是增进与客户或者战略伙伴的关系。当我们问道，“对于那项工作，你有什么项目吗？”他们通常很难理解我们说的究竟是什么意思。在他们看来，真正的挑战在于决定他们要采取什么手段才能促使事情的发生。当我们这些人员进行培训时，我们经常不得不从愿景或焦点层面出发，然后逐渐使他们进入到自己需要确定的项目中。他们需要把“改变企业文化”降为“研究变革管理咨询公司”并将其纳入到自身的项目清单中，但是，他们会向抵制瘟疫一般的对待这项工作。

另一方面，有些人的电话、电子邮件、员工的议事议程、会议和差事简直是堆积如山，但是，他们并没有准确的阐明那些推动这些活动的最终结果，因此，他们直至最终完成也无法进行有效的管理。培训他们经常意味着要浏览他们的所有下一步行动清单，从而找出形成这些清单的项目。他们的电话条上写着，“给鲍勃·史密斯去电话，关于咨询建议”。这张纸条会促使他们将“研究变革管理咨询公司”列在自己的项目清单上。但是，他们也像抵制瘟疫一般的加以排挤。

然而，当这些人中的任何一个人列出了这样的清单，那会是怎样的解脱啊！如果至少每周更新和审查一次，那么完整和准确的确定的项目清单就是开启效率的万能钥匙。在我们结识的人当中，他们大都还没有掌握这把钥匙。

想一想

~ 你列出自己的全部项目了吗？你何时会花上半个小时的时间去列出这种清单呢？

~ 在过去几天里，你曾决定解决或完成的项目是什么呢？那个项目出现在清单上了吗？

3.9. 消除多头管理，实现各尽其则

当行动焦点的位置分散时，为了实现改善而产生的紧迫感经常会变得迟钝，同时对有关细节的观察也会变得麻木。至少有一个人认为它应当承担全部责任时，共同分担的职责才会发挥作用。一条船上每次只能有一名船长。

内部委员会

有时，我会让自己陷入困境中。但是，当我参与这种活动与工作的游戏时，我觉得自己的自我管理团队实际上只有一个人而已，而我就是个委员会。

事实上，我们拥有一个委员会，但是，它的存在仿佛让人觉得他在负责整项工作。我承受着严酷的命运降临在委员会头上的枪林弹雨。当轮到委员们发言时，他们每个人都在替自己辩护。有时，谁也不愿为发生（或没有发生）的事情承担责任，因为大家没有达成共识或缺乏有效的领导。我在某些方面倾向于关注在我个人看来显得异常重要的事情，尽管这些事情对企业要么毫不相关，要么极为有害。人们很容易就这样说：“那并不能怪我，都是他们干的！”

倘若我能让自己的内部管理委员会达成共识，那么我很可能就再也不会会有紧迫感了。不同的角度和视角可能会很有价值，但是，当我们赋予他们同样的权利和职责时，问题就会出现，要是 A 方主张做 X，而 B 方主张做 Y 时，麻烦可就来了。X 一旦出现，B 方就会表示抗议。或者 Y 一旦出现，则 A 方就会觉得自己遭到了遗弃因而感到沮丧。

所幸的是，有 CEO 存在。让他在合适的时机出现在会议上，让他在高层分析、决策和确保有效的实施中发挥应有的作用。要是他放弃了这些职责，那么公司可就真要瘫痪了。

“合理的实施” ----如果存在的话，我的战略问题就在于此。倘若我能将自己身上不够敏捷的那部分（但是精力异常旺盛的那部分）集中起来做某些事情或是不做某些事情，而这些事情恰恰是我们身上那个比较敏捷部分计划中的最佳选择。然而，将实体物质资源集中起来，沿着正确的方向前进，坚持不懈的完成那些确实需要处理的事情，这才是真正艰巨的挑战。

我已经掌握并需要不断练习的其中一项窍门就是建立起合理的组织结构，从

而调动委员会中每位成员的力量。我需要自身能够在给定工作的条件下，指导做正确的事情的那部分，同时，我还要有实现这一切的系统。

我并不需要严格的规则，我需要的是训练有素的方法。我自身富有创造力、积极主动、精力旺盛的方面要从事某种工作，这种工作是它现在就可以成功的从事和完成的。我自己那聪明、敏感、清醒的方面要得到一块合适的空间，在这个空间内支持和表达内心深处更高的幻想和价值观。我要无拘无束的拥有并把握那些富有创意的想法。我要有集中注意力的行动和将他们转化成下一步行动和客观现实所必需的系统。这就是组织的发展，一种由里到外的发展。

想一想

~ 在你的内部委员会中，谁是反叛者呢？

~ 你建立什么论坛来保证自己的 CEO 尽职尽责？

“於每个委员做出的决定相比，委员会的决定更为愚蠢。” ---- David Coblitz

3.10. 首推原则，规则其次

因为原则不清或未能得到信任，规则往往会显现出来。当你知道人们提出了标准时，你不妨让他们自由的进行决策和采取行动。要是无法实现这种协调，你务必要通过规则进行微观管理，而从长远看，这需要投入更大的精力。

你何时会有最佳表现？

当你有着最出色的表现时，你是怎样从事自己手头的工作的呢？当你的团队有着最优秀的表现时，它又是怎样从事其眼前的工作的呢？

写下标题“我们何时会有最佳表现”，只要事情出现，你就会坚持将其写进文章里去。你务必要保证这一切都是真实的，而且尽量清晰明了的说明其中的缘由。然后，和所有的人分享你的作品。

最近，我一直在体验着这种高层次的思维活动。我在思考自己在怎样工作，自己希望怎样去工作，自己想要怎样工作，还有我的价值观、原则以及我的标准。去年，我们开始给自己的团队引入新的队员。在与团队成员开会之前，我和妻子做了很长时间的飞机，我们亲自经历了那种训练。企业中只有我们两人，我们不必那样关注自己企业的标准。有大量明确的已知因素决定着我们去十年间共同的生活和工作方式。但是，现在有人加入到我们的团队中来。我们不希望自己在运行方式上优先考虑的事项将来会让他们感到吃惊，反之亦然。

我曾经体验过避免与其他人进行一些令人不舒服的对话，这些是我本来在一开始就应该进行的对话，结果是后来我却要承受更加痛苦的对话。在个人及职业关系中，很多压力都是由标准不一造成的，而你最初同意时并没有意识到这个问题。不幸的是，只有在你的期望遭遇挫折后，你才会认识到自己对适当行为的期望。

在我们公司里，对于确定和表达我们的集体价值观，不断扩充的新团队在过去几个月间有了更加清醒的认识。我们已经发现了 20 多种价值观，在此我向为大家介绍几种：

- 我们不断地向自己提出挑战，让自己能参与到更大的游戏中去
- 在我们大家的日常交际活动中，指引我们前进的是好奇心而不是控制。

- 我们大家可以安心的探索、表达并前进
- 我们支持那种具有创意的冒险活动。
- 我们表现出色，但仍不失谦逊

作为一个群体，我们向自己发出了挑战，让这些价值观富有活力、真实有效。我们围绕每个价值观都提出了问题：我们在实现这个价值观吗？我们怎么不能呢？我们怎样才能有更好的表现呢？.....

公司的原则通常就如同母爱和苹果派一样，与我们真实的日常世界没有太多的联系，除非他们确实是你的。

想一想

~ 对于你在生活中和工作中遵循的关键原则，你建立起清单了吗？我们应该跟谁一起分享它呢？

~ 谁在将你逼入绝境？为什么？那个人的行为破坏了你所拥有的什么标准？

3.11. 开动脑筋思考工作，而非仅仅关注工作

与出色的系统所能管理的内容相比，你的头脑并不能很好的记忆或提醒。他真正精通的是分析选项和现有的信息，然后把基本知识整合起来。如果头脑是在竭力地记忆和提醒的话，这样做起来并不轻松自如。倘若没有严密的系统，你的头脑必须在比其应有的更低的层次上运行，这会造成一种资源的使用不当。

超越形式

形式本身的某些方面着实令我着迷。在你拥有那种形式之前，你犹豫动摇。可一旦你真正有用了一种形式，你就会超越它，只有以前和随后，你永远都不会只是拥有这样的一种形式。

驾驶汽车有一种形式。在你拥有汽车之前，你注重的是怎样去开车。一旦你明白了开车技巧，你就可以利用它达到某个地方，在开阔的路面上，你不断的探索并释放自我。你永远不会只是在开车而已。

在武士道中，我练习过“Katas”。它是一系列的、格式化的动作，是面对两个或多个假想的敌人而做出的非常具体的反应。要想掌握形式，你就要注意力高度集中，同时严格遵守规范，一旦你掌握了那一点，形式就成了你不断增强个人注意力、速度和精确度的工具，你不只是在进行 KATA，漆黑的胡同里你根本无法展现这种形式，它根本也没有那么漂亮或利落。但是，我们在竭尽所能来增强关注度、速度和精确度，而这些是我们原本永远都无法获取的东西。

掌握工作有一种形式。你收集它、处理它、整理他并审视他，同时根据你此刻所能做的事情与你希望实现或维持的事情之间的相互作用来选择自身的行动。在你得到形式之前，你会忙于面对自己工作的效果。在你获得了形式之后，你会不断主动的增强自己对工作的真正含义的认识和理解。

如果离开了形式，你不可能做到那一点。

想一想

~ 你仍在要求自己的头脑提示自己注意哪些方面？你怎样才能使自己从这些

工作中得到解脱？

~ 你需要完成或设置怎样的训练或结构，从而使你能够自由的进行更高层次的思考？

3.12. 更有价值的思考，而非简单的思考

倘若你的很多想法此刻没有直接的和明显的价值，那么他们可能蕴含着某种极富价值的东西。你不过是没有发现而已。你不妨自由的把握自己以后需要重新进行评估的各种思想。每当你从其他资源，如会议、谈话、语音邮件中获取信息时或是当你只是在突发奇想时，你要养成一种随时记录的习惯。你要将搜集、加工和整理加以明确区分，同时允许自己收集任何东西，而无需进一步分析。心理学家将这种做法称为“分布式认知”。他会成为你的工作和学习中一种主要的创造性来源。

乐趣源于自由和形式

对于效力和个人工具的使用，我揭示的很多道理好像是某种宇宙的韵律。我开始热衷于自己的文件篓，这不仅是因为我对堆积文件有一种难言的迷恋，还因为我想要自由的释放、创造和捕捉事物，随后在处理他们时将所有这一切带回家协调好。两种原因相互促进。

我喜欢自己那轻松自如、手感极佳的圆珠笔或油毡顶的钢笔和干净整洁、合适得体、可以随意鞋子的便签簿，那是因为在我混乱的突发奇想、规划和笔录中，他们有助于我即兴发挥。我相信，对于我还没有发现的价值，那些想法会得到理解和评估。

我喜爱自己笔记中的字体，然后将他们融合并整理到电脑中。我经常培训那些寻找完美方式的人们只去使用一种或是另一种方式，只用纸张或只用计算机。我发现，做好这两个方面有助于提高它们的使用价值。我喜欢将自己写在酒店便签簿上的数千事件扔掉，因为其中很少有能经受住后来审查的考验。

我的生活和工作似乎有着相同的节奏，不过是有着更大的规模罢了。当我疯狂的提出新的项目和事情来做时，经历了6~12个月的循环。我的清单就如同夏天的李子树，当树上挂满了成熟的水果时，我们不得不一天到晚的去采摘将要落下的果实，随后，我用接下来的6~12个月的时间努力工作、完成、处理和跟踪材料，从而重新实现某种程度的控制。

膨胀与收缩、创造与完成、右脑与左脑、阴与阳-----我们让这些对应的两极越是处于平衡中，我们的工作就越有效力。你务必要掌握自己支持这个流程所需的工具。

除此之外，还有更微妙的相互作用-----随着你的不断扩展，你使规则变得更加明朗。在你收到规则的约束时，你开启了无限的机会。只要你去自由的表达和表述，那么方向就会浮现。只要重点突出的解决问题，那么创造力之花就会盛开。

他很诱人，难道不是吗？

想一想

~ 你目前可能对什么突发奇想？你怎么会产生某种以前从未有过的想法？

~ 你极有可能是在何时、何地产生那种毫无目的的但却是具有潜在价值的想法呢？你有一个便利的地方去捕捉那些想法吗？

~ 你最喜欢的写作工具是什么？它在什么地方？你如何让它更能随时随地为你所使用？

3.13. 资源越有限，规划越必要

如果你拥有世界上的全部时间、金钱和精力，你为何还要不辞辛劳的去管理他们呢？你只要四处走动，等待他们出现就行了，或者是按照你设想的方式去获取事物。只有当你对怎样分配有限的资源做出具体的选择时，明确的目的和高效率才会真正必不可少。

人类的进化史缘何如此漫长？

我发现，经过这样漫长的一段时间，人类为什么没有获得更大的福祉？我们大家真正需要做的事情往往就是我们最想回避的事情。

通常，我们在世界上最不愿意做的事情恰恰是最有可能改善我们处境的事情。你最需要制定计划的时刻通常就是你认为自己无暇制定计划的时刻。你最需要妥善处理的各项事务的时刻就是你感到自己最没有功夫去停下来做那种事情的时刻。在你觉得心灰意冷的时候，快乐的人们最让人感到不安。

想想看，每当你开始背负着过重的债务负担时，你想要积攒一些钱，那会是怎样的一种感受呢？每当你对于某个项目或处境感到压力时，要是你有一种无法遏制的愿望想要停止各项工作或想与其他两位关键人员到会议室中，重新集中讨论重点和战术问题以及还有下一步的行动时，那会是怎样的感觉呢？每当你开始大发雷霆，感到自己忍不住想要喘口气来释放一下自己的情绪，随后将自己的视角转向更积极的方面时，那会是怎样的感觉呢？每当事情变得不可收拾，你最喜欢做的事情就是清理自己生活中的全部开放式循环，并且在自己开展工作的多个层面上检查并重新协商你所付出的所有的承诺时，那会是怎样的感受呢？倘若我们大家都这样做的话，我们很早以前就已经建立起一个乌托邦式的黄金时代。

让我们进化过程中前进的脚步变得更加迟缓的是，当我们确实有时间、情绪更好并且有更强的控制力时，我们并没有感到足够的压力，从而迫使我们去做自己清楚应该去做的事情。当情况到了迫不得已的时候，我们会告诫自己以后要妥善处理各种事情；我们以后要对自己和他人更友好；我们以后会变得更具战略眼光。

当“以后”真正到来时，那种紧迫感也就随之消失。“加入我有更多的钱财，

我确实会更具创造力”，你确定吗？要是我们有更多的时间和金钱的话，我们可能更不愿意去做我们感到自己应该去做的事情。当我们承受压力时，我们会放弃习惯，不去做我们需要做的事情。当情况缓和时，我们会觉得没有必要去努力改变自己的习惯。

除非我们做出非同寻常的事情，除非我们打破了尘世间限制性因素的桎梏，同时掌握了那种让我们超越的事物。我们迟早会做到这一点的。关键问题是世界存在的目的不是为了进化，而我们存在的目的却是为了进化。

想一想

- ~ 在开始投入最少的资源後，你完成的最重大的事情是什么呢？
 - ~ 你现在应该处理的未来潜在的资源是什么呢？
 - ~ 对于你目前的哪些项目或承诺，你感到自己要完成他的资源最不足？你可以将怎样的建设性思维运用于他？什么时候？
-

4. 第四部分 放松自我，启动工作

如何开始行动

有时，那句古老而朴素的忠告——尽管去做——似乎很有道理。问题是要做的事情未必就显而易见。我们的头脑如同让人无所适从的一团迷雾，让我们的担心变得合情合理。我们太聪明了，总是不愿动手。然而，我们可以利用自己头脑中的动力去激发前进的步伐，同时将压力转化为轻松的效力。懂得怎样积极的投身到事物中，这是一种微妙而熟练的技巧。

4.1. 依靠自己，投身游戏

你已经创造、接受或推动了自己目前经历的一切，这是个很好的消息。因为你在负责工作，你可以在必要时去改变它。你就是自己的作家、制片人和导演，而在其他人的戏剧中不过是个多余的角色。最优秀的团队清楚并期望所有的成员都能全力以赴。最出色的队员善于把握自己的游戏，不管是怎样的游戏。我们大家都是单独的参与其中。

全新的基本要素

人力资源主管不时的让我提交一些建议，说明我讲述的内容将怎样纳入到他们的管理和职业发展课程中。每次研究他们的项目时，我都未能发现其中的切入点。这并不是说他们的效力标准出了什么问题，而是因为领导力、交流、创造力、规划等类似因素中的那些迫切需要的特征中仍然缺乏某些东西。这些重要的特征在很大程度上还没有被人们视为只是工作的关键性做法。

你完成如下工作的能力怎样呢？

- 在即将出现的数量惊人的材料中保持轻松自如的控制。
- 从含糊其辞的方向、举措和压力中确定切实可行的项目。

- 当事情出现时以及事态紧迫时，决定要采取的行动
- 重新分组、重新确定优先事项并能很快适应新的信息和不断变化的环境
- 单独完成工作和与其他人合作完成
- 与自己和其他人重新协商含糊或清晰的协议
- 在员工面前表达和考虑任何想法，其中包括糟糕的想法，然后进行客观的评估。
- 当面对具有挑战性的不利条件时，在短时间内重新关注那些希望最终实现的结果和随后采取的行动。
- 不断捕捉、阐明、更新、审查、重新评估和重新协商他们的生活和工作承诺，从而使个人的精力完全投入到身边的工作中。

我这里缺少什么东西吗？我为什么很少看到这些标准被正式用来衡量专业人士的技能或业绩呢？你愿意雇用或效力于在这些方面没有满意表现的人员吗？要是某个人在有效的信息输入和飞速变化的环境中无法指挥或管理他或自己，他或她怎么可能领导或管理其他人呢？

我相信，某个人处理突发事件的能力足以确保个人和企业的竞争优势。正是在突如其来的变化所带来的压力向系统和行为提出挑战时，卓越才会真正显现出来。

变革总会带来一些混乱和不适。具有新意的是这种情况发生的频率如何。

你在自己的业绩审查方面一切就绪了吗？

想一想

~ 是否存在这样一种情况：你希望不是那种情况，但是你觉得自己无力去改变他，你随后会采取怎样的行动？你会在何时何地这样做呢？

~ 在你认识的人当中，谁的工作效率最高呢？你认为他们保持工作效率的能力是低还是高呢？

4.2. 适量控制，有效运行

在高尔夫球和网球中，如果你把球拍握得过紧，那么你会影响到自己的发挥。控制过紧会限制你从最有效的角度去管理事情的能力。对围绕生活和工作轴心的细小事情的管理，是一种极具诱惑力的陷阱。

你是井井有条的痴迷者吗？

最近，我更清楚地认识到“井井有条痴迷者”——他们投入无数的时间与精力去大胆试验如何安排细节工作之道，而那些细节工作在我看来好像不值得投入那么大的精力。某个人花费数年时间去研究个人及交际效力的最佳做法，这种做法听上去颇为奇怪。确切的说，我花费了不知道多少时间去分析系统、软件、工具和技巧，为的是找出绝佳的方式，从而用最小的投入来完成工作。两者的差别可能在于，我集中精力去实现具体的目标，忽略那些琐碎的事情，以促进事情的顺利发展，而不是“把事情处理的井然有序”。

那么，差别究竟在什么地方呢？一味的井然有序只会错过一些关键问题，那些有必要通过思考和凭借直觉决策去完成的工作。一旦人们从本质上领会了组织工作的巨大作用，他们有时会做的过火，到了事无巨细的地步。但是，这根本行不通。我的系统确实能减轻人们的头脑在回忆和提示上的负担，但是，他并不能取代对自身事务进行的常规思维。你仍然必须通过自己的思想、智慧和眼光将那些变动的部分整合进入一个整体，一个我们与客观世界如何发生相互作用的整体。无论你多么精通在空白表格中建立宏指令或者你的 PDA 添加项有多么复杂，你也不可能通过按键或运行公式，从而得出“给弗雷德”打电话的结果。即便果真如此的话，你也要考虑空白表格或是 PDA 之外的更多的因素，以确信自己对于决策所做出的那种判断。

人们通过电子邮件给我们发来无数个问题，询问整理项目思维最有效的方法和工具。人们想知道该怎样使得项目构成要素之间建立起联系，同时让项目与所有其他项目及其构成要素之间建立起联系。我的回答基本是一样的，即“每周对自己所有的项目进行一次比较彻底的检查。这样的话，你的系统就能发挥作用。否则任何系统也不管用。”通过每周对项目及其相关行动进行一次明确而全面的

分析，这样会使你的项目井然有序，从而取得惊人的效率，因为它要求真正捕捉、催化和实施创造性思维，而不是把事情处理的井然有序。

对于经历中某些感触的热衷或者使你真正渴望的事物成为现实的渴望能够产生巨大的动力，促使你把工作安排的井井有条，从而实现自己的目标。但是，你不要对形式的迷恋分散了对功能的关注。

想一想

~ 你的系统中存在“杀伤力过大的行为吗？”在你建立的工具和程序中，有哪些你还没有使用过？哪些可以放弃？

~ 你感到自己需要进行更多的项目管理工作吗？你目前正在全面而不断的审视自己所有项目的细节和现状吗？如果还没有的话，你如何建立起一种更经常性的审查流程呢？

4.3. 把握良机，趁势而上

当你投入较少的精力而获得了较大的价值时，它会自然而然的增强你处理更大问题和把握更大的机遇的兴趣与职责。提高你的效力并不是一条轻而易举的道路，尽管它是迄今为止最富有成效的道路。

跳跃

任何时候，我们对于下一步所要采取的行动的决策都带有一种直觉性风险。开会之前，我还有 20 分钟时间。我要给鲍勃回电话吗？我要阅读第八章内容吗？或者我要了解苏珊对于新软件的看法吗？

实际上，优先事项或每日工作清单过于简化，他们根本无法解决这个问题。无论我们的工作多么井然有序，无论我们的系统和流程多么简洁，也无论我们的战略和战术规划是多么新潮，我们最终还是要靠自己的直觉去做出判断。

在我所从事的培训工作中，绝大部分工作为消除心理的不利因素建立了有效的流程和系统，同时也在合适的层面上确定了进行正确决策的角度。但是，这些都无法从根本上回答这个问题，即我目前最应该做的事情是什么？

人们往往愿意放弃一直以来对于资源的分配问题，他们要凭借直觉做出判断的职责。正是出于这种原因，优先事项或每日工作清单的架构看起来非常吸引人，似乎足以成为一种“跳跃”的有效途径。但是，现实情况要求我们更加警觉起来。随着生活和工作经验的日益丰富，复杂难懂的问题、变化莫测的情况和不易察觉的事情都会大幅增加。大部分情况下，那些回答会显得过于简单。

那么，我们怎样才能确定随后应该采取的行动呢？做好准备去应对最糟糕的局面、设想出最有利的局面、集中精力去解决中间部分。“做好准备去应对最糟糕的局面”就是要将所有松弛的两端拴好，同时，不要让自己受制于那些含混不清和未能重新协商的承诺所带来的自我贬损。而“设想出先最有利的局面”就是要关注最积极的结果并全心全意的投入。“集中精力去解决中间部分”就是要实现跳跃。

有时，“心静如水”的方法并不能取代一个聪明、清醒的你。它能让你从坚

实的信任平台上进行直觉的跳跃，而不是从希望中滑落而下。

想一想

~ 你觉得在自己的生活和工作中做出重大决策是更容易呢还是更困难呢？你可以从中吸取些什么？

~ 你认为自己目前应该凭直觉去冒怎样的风险？倘若你真要去冒险的话那么最糟糕的情况会是怎样？最有利的情况又是怎样？

~ 对于你在生活中做过或是没有做过的事情，你对哪个更觉得遗憾？

4.4. 进行多层面的自我管理，树立行动选择的信心

建立明确而长期的目标不足以在生活和工作的细微之处最大限度的集中自己的精力。要想真正确保自己能采取积极有效的行动，你干净利落的处理礼好自己细节性工作往往是不够的。利用五分钟时间打开天窗，借此回避一些事务的困扰，就如同清晨避开混乱不堪的文件篓，去思考如何对自己的战略目标采取进一步的行动。

明确此时此刻的行动

此刻，我最应该做些什么呢？我仍然在思索这个问题的最佳答案。坦率的说，我想，无论是谁，只要这个人试图向你推介一种简单的解决方案，那么他或她实际上是在向你兜售某样东西。决策在各种不同的情况下会出现很多不同的复杂的变量，但是，最终的答案是相信你的直觉。不管哪个人，倘若他或她告诉你对于怎样获取、理解和分析那些准确的、直觉的信息有一种简单易行的方法，那么这个人也是在向你兜售。

对于知识工作者而言，至少有三种促进因素决定着我们所做的事情，而且他们大致上依次为：

1. 背景（我此刻可以做什么？）
2. 工作类型（我完成了自己认为需要完成的工作了吗？我做了那种自己没有料到会出现的新工作了吗？或者说，我处理了事务，就是为了更新那份工作清单吗？）
3. 工作水平（我应该关注自己需要回复的电子邮件吗？我应该关注自己要完成的项目吗？我应该关注自己应有所作为的职权范围吗？我应该关注自己所要推进的目标吗？我应该关注自己所要履行的义务吗？）

倘若你忽视了这三个框架中的任何一个，那么你会冒巨大的风险。你需要改进自己对于其中任何一个框架的管理能力，这样的话，就能体会到激情四溢的感觉。

1. 背景。 在大楼另一层的某个办公室里，如果你发现离会议召开还有 15 分钟，此时你身边有自己在生活的开放式循环里需要联络的全部号码吗？如果还

没有的话，那么你可能是消极被动的，而不是积极主动。你内心所要承受的压力会不断的加重。倘若你确实有这种清单，同时你确信上面有你需要拨打的全部电话，那么你就能更轻松自如的发挥作用。

2. 完成工作和确定要完成的工作。要是你不愿处理 500 封电子邮件，不妨确定一下他们对你的意义以及自己需要采取的行动，这样的话，你就能从中获得最直接的动力。你的行动很可能是产生于回避而不是投入。如果你处理并分派他们，因为你感到自己确实需要清理障碍才能让自己腾出精力考虑其他方面，那么你将会万事亨通。

3. 多层面的承诺。倘若你还没有跟自己的老板、配偶或是同伴进行适当的讨论，讨论在自身的生活和职业发生变化时应该做的事情，你在职业、心理或精神上就会处于某种程度的萎缩状态而不是扩展。要是你能确实处理好那些层面上与其他人的交谈，按么你就会拥有一个充满活力而且相当平衡的焦点。

你存在于多个层面上。倘若你回避了其他任何层面，那么你就会忽视所有这些层面。一旦你在某种程度上接受了平等的管理他们的职责，你会发现享受和超越整个游戏的过程将更容易。

想一想

~ 如果你发现自己有 30 分钟的空闲时间，你今天工作时会做些什么？倘若这样的机会出现在眼前你是否做好了准备

~ 对于你来说，哪些对话在什么层面上应该进行或迟迟未进行？

4.5. 善于放松，集聚力量

在武术中，速度和精准度是进行有效移动的关键因素。自我放松可以实现最大限度的控制和关注。这一点在其他地方也适用吗？要是你精神紧张的话，你就无法最有效的击碎木板或砖块；或者将那些在漆黑的小巷中袭击你的人打翻在地；或者完成某次交易的谈判；或者於你的伙伴、配偶和儿子进行意义深远的谈话。你最好放松身心，了解究竟给你带来压力的是什么因素，然后消除这种压力。自我放松和关注眼前的事务，而不是反应过激或反应不足，这是一种极其精湛的技能。若想拥有最强大的力量，这是必备的。

自由/生产力等式

我阅读过生产力的历史就是个人自由的历史。这句话的背景是，在社会环境中，个人自由的程度与每个人或每次努力的高效产出是密不可分的。这一点凭直觉而言是正确的，尽管我并不是工作史方面的专家。我们的头脑越是感到自由，我们就越能体验并实现更具创造性的产出。但是，倘若我们的头脑受到了条条框框的制约，那该怎么办呢？我们怎样才能获得自由呢？

大部分人实际上一一直在认真思考自己生活和工作中的大量事务，这些事情分散人们精力并且给人带来不必要的压力。如果不是奴役，那么这至少算得上是一种制约性因素。怎么会出现这种情况呢？难道我们的头脑就如同暴君一般，在控制着我们的行动，并惩罚我们的过错吗？事实并非如此，他其实是个非常不错的仆人。他在想方设法的去履行我们内心的承诺以及我们与他人及自己达成的协议中所要求的义务。就像是个小孩子在不停地恳求我们：“别忘了！我们必须对此事采取行动！我们有事情要做，可我们还没有弄清楚那是怎么一回事。”

可惜，我们心理中的这部分对过去和未来并没有丝毫的感觉，因此，它运行起来仿佛一切都需要毫不延迟的加以处理。他会随时拉拽你的链条，但是通常不会在你采取有效行动之前。

我们头脑中真正智能的部分可以在适当的时候实施控制。它可以识别生活和工作中的协议和开放式循环，决定完成他们所需的行动，同时就所有那些选择与自身重新进行得体的谈判。它清楚自己每次只能做一件事情，同时确定了哪种事

情最好不要去做。它可以创造出外部环境，从而实现真正的心理自由。他并不能完全控制状况，除非在某种外部、客观和可以审查的系统内，他才能应付所有的后果和行动。

在研讨会上，我有时会从那些看过我的清单和系统的人们那里得到反馈。他们说：“要是我必须思考所有的问题并处理所有的事情的话，这根本就不会提高工作效率，而只是在浪费时间！”我理解他们的这种反应。从而期望实现的结果和采取的后续行动来看，人们尝试的系统大都不够完整或者不太明确。对于那些使用不全面系统的人们来说，他们将永远无法获得真正的自由。那么，你为何要劳神费力呢？我也不会那样做的。

但是，倘若你确实能够关注自己内心世界的问题并重视怎样去应付他们（决定后果和采取后续行动，并在这种可以进行妥善检查的完整可信的系统内设置提示物），你就会积极主动的投入，并实现更高的效率，那种因为个人获得更大自由而自然而然的实现的效率。

想一想

~ 近来，你何时感到自己最自由？你如何使这种自由成为现实？你怎样才能让自己获得更多的那体验？

~ 你感到自己何时最有效力？那与你集中精力的能力有怎样的关系？

~ 什么问题给你的生活中制造出最大的背景噪音？你怎样才能使其安静下来？

4.6. 事先预见，远离惊讶

当你预计到自己的计划会中途受到干扰时，就能产生某种稳定的感觉。拒绝不断变化的现实会招致更大的排斥和挫折感。一味去抱怨外在因素的干扰，这样会造成一种效率低下的、死气沉沉的局面。消除那些造成事情中断的原因，或者将其作为工作的一部分加以接受和整合，然后继续你的工作

留意前进道路上的“陷阱”

一旦你清醒的认识到自己想象中的那种创造力时，只去关注成功的图景和结果似乎是唯一的出路。但是，要想过上最好的生活，你有时必须要把握最不利的情况。

很多自我意识疗法和教育研讨会至少会用一段时间去翻开过去的那些不利、消极事件的回忆。然而，随着我对展望未来的原则日益熟悉，我开始怀疑上述行为的必要性。“你为什么要钻研任何自己不想去干的事情呢？”我扪心自问，之后，我发现了其中的原因。钥匙我下意识的惧怕去体验或者隐藏某种判断，那么他将会在某种程度上控制我。我发现自己不知不觉的回忆起同样或类似的经历。为了克服这种状况，我必须接受、承认、原谅并从自己的消极行为中解放出来，从而真正让自己全身心的追求自己渴望得到的东西。

如果这听起来有些太过注重个人的发展，那么不妨在商业领域中积极主动的运用此项原则。一个出色的管理和项目团队应该去解决这样的问题----什么事情会出错呢？我们怎样才能处理好他呢？这是一种毫无成效的消极的思维方式吗？根本不是。你不仅要在有利的条件下推动事情的发展，而且，更为重要的是，你要直面最糟糕的局面，并从意识和心理上去应付这种局面。那些决心随时战死疆场的士兵们更有可能无所畏惧的面对敌人。他们其实并没有消除内心的恐惧，而是超越了这种恐惧，使其丧失了原本的毁灭性的效果。

由于恐惧或沮丧而沉溺于那些不愉快的事情，这种消极思维使得人们畏缩不前。相反，直面那种可能会出现的、不够理想的环境，同时将自己的经历融入到前进的步伐，这样会加深你的认识并增强你的力量。对于你所抵制的事情，你会深陷其中。你不要妄图以积极的思维作为借口，借此来极力回避或否定事情已经

或可能有多么糟糕，因为这样会让那些事情杀你个措手不及。你对可能出现的灾难心存不安，这样会让你在不知不觉间受到控制，从而总想逃避在自己的发展和成功过程中必不可少的风险。

始终愿意保持一种争取积极结果的乐观思想，并不是要麻痹人们的思想。你务必要愿意去面对历史和未来可能出现的事情，接受他们存在（以及不存在）的现状，并且朝着自己的目标不断前进。这样做才能确实实的驱散妖魔。

那会是多么糟糕的一种情况呢？你能应付的了吗？

想一想

~ 在你的生活和工作中，你应该去分析事件不断走下坡路的可能性吗？你目前想过一些可能出现的紧急状况吗？你随后将会怎么做呢？

~ 你最害怕失去的是什么？这种恐惧会令你担心自己希望得到的东西吗？

4.7. 视野越开阔，道路越平坦

从某种意义上讲，你瞄准的地方距离自己越远，你就越能发现更多的机会，同时也越能更轻松、更容易的纠正前进的方向。那些刚学会开车的司机总是会做出很多急促的动作，实际上，他们正沿着一段很短的距离顺利的前行。

事物的节奏

最近，我一直在思索事物的节奏问题。我更清楚的认识到了自己建立起的循环以及他们确立和维持节奏的便利程度。每周的员工例会上，午后在花园散步时，清晨阅读报纸时，制定年度战略计划时，享受年度休假和休养时，进行每天的思索时，等等，还有我在工作中总要去做的事情、我经常保持联系的人员、总会去的餐馆以及每隔多久会写论文。

当我们形成了根深蒂固的、有利于自身的行为时，这是一件非常好的事情。我们不想如何去思考营造环境的问题，我们只想身处那种环境中，收获理应属于自己的回报。然而，到目前为止，这种回报正在逐渐萎缩，他与我们投入的精力有关系。有太多的时候，我们并没有在现实环境发生变化时，对形式和自身行为做出相应的调整。我们持续不断的从事自己一直在做的事情，但是激情早已经荡然无存。

某些事情已经有所不同，而且，在大多数情况下，我们并没有立刻明白这究竟意味着什么。我们的老朋友已经不再是我们真正想要一起去闲逛的人；公司定期召开的会议上，与会的人员寥寥可数；当出现了似乎更重要的其他事情时，我们不愿去可又不得不去；最受我们青睐的餐馆好像也大不如前了；公司一年一度的新年狂欢活动也不过是我们不得不做的一件事情。

当这些形式发展到了一种僵化的地步时，我们内心就会开始感到压力，从而迟迟不去做自己过去曾经是积极主动去做的事情。由于我们起初做那件事情确实不错，我们也习惯于从中获益，但现在我们认为自己变得越发懒惰、苍老或只是厌倦而已。

内心的引导机制会促使我们明确现在该是前进的时候了。你可能会延误耽搁，或者凭借直觉进行了某种变革，那些为了不断“跟上弹起得球”而需要进行

的变化。

你情愿接受更大的现实可能性会通过你得以体现，而你则需要费力的“吞下”他这样一种事实吗？你愿意相信自己必须做出牺牲，放弃那些你的习惯性做法吗？既然你对这种事情没有太大的激情，你目前常会做些什么呢？

让我兴奋的那些事情和与其相关的形式是充满活力、意义重大和千变万化的。我们感受到了他的力量，并且在当时形成了对其节奏性的表达。但是，倘若我们要保持清醒的头脑，同时，为了避免自己偏离轨道，我们还要冒险放弃那些曾经是对的事情。

我有一位好友说过：“邪恶的人没有休息，而正义的人无须休息”。还有一种方法来阐述这个问题：当你适应实际行动的状况时，你恐怕就不得不放弃曾经适用于新事物的东西。那些“邪恶”的人等待的时间过久，从而不愿去放弃、重新调整和重新设立下一种形式。公司会膨胀起来，企业会损失自己的员工，你拼命的举办聚会，可就是没有人参加。那些“正义的”人愿意去接受创造性所带来的不适感。对于缺乏火花和变化的状况，他们会觉得很不自在。他们跟着自己的直觉走，去认识应该怎样去识别它以及它何时会发挥作用。

倘若你在这个方面最为擅长，那么你就能容忍那种令人尴尬的，那种在舞池中发现於自己的恋人步调无法一致的感觉。他们能够承认，事情无法运转，需要重新启动。现在，这无疑带有一层浪漫的色彩。

想一想

- ~ 你应该放弃哪些杂志？你应该去阅读哪些新杂志？
 - ~ 即便你清楚自己对那些事情已经不再拥有激情，但你却仍然在做，这都是些什么样的事情呢？
 - ~ 倘若你真的关注着自己更大的图景，你觉得哪些全新的活动具有吸引力？
 - ~ 你最近一次是什么时候完成了真正不同寻常的事情？你计划在什么时候完成另一个呢？
-

4.8. 放松自我，加快速度

当你只是从生理层面上来关注这个问题时，你常常会感到自己缺乏足够的时间和精力去完成自己所想要做的事情。你必须不断的放弃、放松和关注新问题。要是你过于匆忙，你的目光就会变得缺乏远见，而你的精力也会被过早的耗费掉。当你拥有明确的意图时，你要相信其表现的方法、流程和所需资源会在更大的程度上与最佳时机中展现出来。

锅要温火炖吗？

很多年前，当我再接受空手道培训时，我进入了一种稳定的状态——不管我多么持之以恒的努力，我好像并没有取得太大的进步。这让人感到非常沮丧，我常常想起以前我投入很少的精力就能达到心得高度并取得新得业绩，那么，为什么我这样努力，却似乎没有丝毫的进步呢？可能我只是想更努力的工作吧！

随后，我的教练让我彻底停止了训练。我放弃了努力，成了呆板单调的人。有好多天，有时甚至是好几周，我都无所事事。

接着，我重新投入到了训练当中。不知为何，我更冷静的达到了一种新的水平。同时，我的风格和力量等都有了很大的提高。

我们在很多层面上学习、创造和成长，而有意识的层面恐怕是最缺乏深度的层面。我们有意识关注的可能就是大厨师，由他来指挥整个过程。但是，慢慢煮炖的、奇妙的、复杂的化学反应，那种发生在过里面的化学反应，简直是太神奇了。

你要相信自己的流程。你要相信自己从未看到的方法，那种透过你发展演变的方法，在寻求解决方法的方式大大超出了你所设想的程度。良好的时机就是一切。你不要急于确定自己的时机，否则，你可能会错失良机。

你没有时间去做什么事情——那些可能是在浪费时间的事情——但是，你清楚现在该是做的时候了？你会走在花园中吗？你会与朋友共进晚餐吗？你会让自己的团队为了一起出去逛逛而离开工作地点吗？你会与孩子一起玩激光手枪吗？你会离开画布，直到自己忍不住又想重新拿起画笔吗？

放松自我。你必须投入其中，你必须放开手脚，这样才能以更快的速度重新

开始另一项工作。当你最不愿意放慢速度时，恐怕就是你放慢速度的时候。

想一想

- ~ 你今天可以做哪些你清楚自己没有时间去做的事情？
 - ~ 你的工作和生活中哪些可以当作休息的工具？
 - ~ 你最后一次确实无所事事是什么时候？
-

4.9. 无暇顾及，停滞不前

在一定时间内采取必要的行动，那么，你就可以让你头脑中的设想成为现实——税款已经结清、公司已经出售、苏珊的生日聚会已经举办。但是，你并不是在做这些结果。只有你采取了大量无须多大可见的行动，使得周围世界符合你头脑中的形象时，他们才会显现出来。这就是完成一个项目。由于人们通常不会将其转化成随后的步骤与行动，感到自己无暇去完成某个项目的想法就会妨碍你采取任何行动。很多现在停滞不前的关键项目的下一步行动可以在不足两分钟内完成，倘若你能认识到他的存在。

不易察觉的“长期”警报

你目前是在回避“长期项目”的行动，而这不过是因为他们属于“长期项目”吗？

在我们对高层专业人士和行政人员进行的培训中，我们经常会发现那些冠以“长期”字样的项目和目标。诸如“部门重组”、“创建战略性工作组”、“制定个人投资战略”这样的事情。当我问道对于那件事情，接下来他们准备做什么的时候，他们大部分情况下无言以对。而且，他们多少显得有些局促不安，连忙辩解道“这确实是个长期项目……！”借此作为他们没有采取任何行动步骤的借口。

那种长期的事物与“某天/可能”的事物之间存在着微妙但却重大的差别。某个项目要么是一个需要尽早封闭的开放式循环，要么不属于这样的循环。“尽早”可能是7年时间，但是，那还是“尽早”。如果那是个要封闭的开放式循环，那么，在取得任何进展之前，我们必须确定下一步应该采取的行动。“尽早”就变成了“永远不”，除非你确定了随后要采取的具体而明确的行动步骤。

无论某个目标距离我们有多远，我们都可以立刻采取相关的行动去努力实现它，只要你真心期望它得以实现。作为一个项目，“登上火星”说到底就成了象“给弗雷德去电话，探讨一下火星项目的预算提案”这样的事情。这种事情就象我们身边的的工作清单上的任何其他活动一样，他们可以尽量迅速而轻松的完成。

要想推迟和削弱真正动力，其中一种最有效的方法就是确立那些可以理解为“长期项目”的宏大目标。一旦确定了那些目标或者认识了那些项目，我们总免

不了会沾沾自喜，好像已经完成了他们，这是因为我们的封闭循环的动力开始失败。对于长期目标而言，短期内可以实现的目标是一种关键性的激励因素。我们在随后的几小时或者几天内需要采取的后续行动实际上会激发起我们的灵感。

倘若你能将某件事情列在自己的“某天/可能”清单上（我目前在自己的清单上列出了 100 个项目），这绝对是一件好事。对于他是否应该出现在那个清单或是自己真正的项目清单上，你只要诚实对待自己即可。如果它确实是个项目的话，那么不管是长期项目还是短期项目，你务必要采取下一步行动，借此来实现内心的平静。

“长期”只是意味着要“尽快”采取更多的后续行动。

想一想

- ~ 你实际上决心实现的最长远的项目或目标是什么呢？你确定行动步骤了吗？
 - ~ 有哪个项目你愿意做去做，可无暇去做呢？如果你去做的话，随后会采取什么行动呢？
-

4.10. 完成小事，成就大事

真正意义上的变革绝非昙花一现，而是随着你坚持不懈的投身於某种更高层面的过程，这种变革才会发生。将你收入中的一小部分进行投资、每周坚持锻炼、不断於你的员工或家人交流自己的现状、每晚坐下来进行反思——这些都是你取得重大进步的法宝。

关键的 20%

我们有个客户是一位经验老到的高级行政管理人员，对于我们的工作流程方法，他提出了某种有趣的反馈信息。他说：“你们的東西影响着关键的 20%。没有人会努力接受并处理他们可以做到的 200%，但是他们会承担起足够的工作，让自己的曲线後的 10%。当你落后 10%的时候，你觉得自己简直就象个废物。相反，要是你能提前完成 10%的话，就会发生变化，你觉得自己站在了巅峰。这最多不过是 20%的问题，但从一个转变成另一个是一种量的飞跃。你们所传授的东西是如此简单与基本，但其意义 它能够使这种差距发生的能力”。

我虽不愿意这样去想这个问题，但事实确实如此。这也是一种可以用来明确项目、决定行动和处理新技能或新行动价值的有效方式。它与新的技能或行动没有多大关系，但却关系到这些行动整合在前端而不是后端，同时，在生活和工作中的庸俗的方面出现时掌握好他们。

潇洒自如的冲浪和感到来自于波浪的冲击，这两者之间的差距是何等巨大。但是，造成这种区别的因素恐怕比你想像的要少得多了。

问题是同样少量的消极行为的反复出现会产生明显不利的后果。习惯性的自我贬低似乎无关紧要，可是他能从整体上降低我们的自尊心和业绩。如果你对某件小事听之任之，那样会带来某些最严重的后果。

无论是两者中的哪种方式，我们经常从事的那些琐碎的行动决定着我们所提味的重要结果。

想一想

~ 回想一下你的生活中出现过的重大、持久、积极的变化。你一直在做哪些琐碎的事情，借此来促成以及/或者允许他成为现实

~ 目前，如果你将某件小事确定为一种经常性的活动，而且他可能给你带来巨大的回报，这会是怎样的小事呢？

4.11. 先行动，再认识

只是的发展依赖于有意识的活动。要想真正增强对事物的认识，我们必须积极主动的行动起来。要是你在认识事物时消极等待，随后再采取行动，那么，两种情况可能都不会出现。当你调动自己的思想与身体时，那些借助于任何其他方式都无法实现的事情就会出现在我们眼前。

谁在真正关注效力？

经常会有人问起我该如何利用这种方式让周围的人完成工作。之后经常会伴随着无言的沮丧之情说：“我发现了实施这一点的价值，可他们怎么就没有发现呢？”

为什么有些人领会了这种提高效率的方法而其他人却没有呢？我们为什么有可能让 14 岁的学生领会成为 CEO、中层精力或足球妈妈的精神呢？为什么某位经理或 CEO 热衷于这种方法，而从事同样的工作或拥有类似个性的另一位经理或 CEO 却无动于衷呢？

经过 20 多年后，我在那些大都推行了我们主张的效力方法的人员和企业中发现了一个共同点，那就是他们始终拥有一种向前的内在动力。这不是单纯口头上概念式的，而是一种根深蒂固的意愿，朝着为自己或至少是自己所负责的事情而创造出更美好未来的意愿。正是出于这种原因，那些貌似相同的人员和企业对我们的培训有着不同程度的兴趣。他们可能会有不同的动力来更轻松、更迅速、更有效的努力实现某种目标。

这里存在着一个悖论：那些最不需要我们所做的事情的人们就是能最有效利用他们的人们。这是为什么呢？因为他们坐在了司机的位置上，他们已经在移动中。倘若没有足够的勇气去相信自己最终会控制所遇到的情况，你甚至不会去考虑那些自己可以更妥善处理的选择。要是你在某种程度上不去推动自己向前进，那么你对于想要做的任何事情，任何使其变得“更容易、更迅速和更好的”事情就没有真正的参照物了。

对于提高效率来说，有一个简单但不太明显的事实：要是你并未发现某个不同于自己当前处境的目标（以及提高流程中自己的经验质量），你可能不会投入

巨大的精力去探寻改进工作的方法。要是你乐于促使某件事情的发生，同时不愿浪费资源或是给自己施加过大的压力，你就会积极主动的去探寻那些自己还不太清楚的最佳举措。

一级方程式赛车团队花费数千小时的时间并投入数百万那美元的资金去测试和安装最精密的流程、系统和行为，可以使他们在芯片出现问题时，获得微小的优势。但是，如果你觉得自己并没有参加竞赛，或是不在意自己对于目前的工作有多么擅长，或是认为确实不需要减轻自己的压力，那么这些投资显然实在浪费时间和资源。对于业绩出色得人员来说，研究并加强流程未必会成为最具战略意义的关注焦点。但是，他们总会调整好自己，随时准备把握这样的机遇。

因此，倘若你的领域中并非每个人都能接受“我们在这里究竟要实现怎样的目标”以及“接下来要采取什么行动”这类影响工作的决定性问题，那么你不必感到灰心失望。倘若你的配偶或老板或助手或十几岁的儿子并不是特别愿意完全明确和处理自己的承诺时，你不必感到吃惊。你和他们分享某种常识，但是，在很多人看来，你很可能是从火星上来的。

我们在朝着某个目标奋斗，这个目标就是总有一天，在我们的教育制度中，这些思维过程会被模仿、传授并出现。恐怕他们随后也会成为大部分人所接受的标准操作流程。

想一想

~ 在今后的 18 个月内，你希望自己的事情会在多大程度上得到改观？你能尽量轻松的实现那个目标吗？

~ 你在多大程度上认为自己的系数、流程或方法能经得起改进呢？

4.12. 动中求动，轻松自如

在空手道中，你会很快明白一个道理：当你於某个对手进行搏击时，你千万不可停止自己的移动。当你在运动的时候，做出反应和迅速移动会容易得多，即使你需要朝着相反的方向前进。因为与改变方向相比，开始移动所耗费的精力要多出很多。倘若你对自己生活的任何部分都积极的投入精力，那么你要应对和完成的其他任何事情就容易多了。

掌舵

当我自己有了一种帆船时，一位年老的船长向我提了一条重要的建议：钥匙有人晕船，就让他来掌舵。当你感到颠簸的船体让自己恶心时，要想消除这种眩晕呕吐的感觉，最好的办法就是紧盯着地平线。我从来没有听说过有人在开车的时候会有恶心的感觉。当你实际上在驾驶着一件移动的器具时，你就能够实现更深层次的平衡。

当你采用了某种方法去搜集、整理和处理自己的全部工作时，你会有更好的感觉。主要原因并不是他减轻了你的工作负担，而是因为他自然而然的让你回到司机的位置上，成为你世界的中心。

尽管负担过重和承担过多似乎给人带来了很大的压力，可他们并不是真正的罪魁祸首。有好多次，你实际上在努力客服各种不理情况的过程中获得了发展。单枪匹马的驾驶着船只驶入蔚蓝色的大海或者只是某天早上从床上爬起来而已。

当你失去了控制并且不再投入自己的精力时，那么你就会产生一种敬畏之情。诚然，我们大家都要听任那些比我们更庞大事物的摆布，而且，有时我们大家都明白，屈服于或与宇宙中某个更伟大和更宏大的方面合作才是真正的游戏。放弃事实上是一种积极而目标明确的投入精力，而更本不是为你的生活中那些数不胜数的琐事所毒害的刻骨铭心的经历。

回避那些要求你集中精力的事情就如同努力组织船只触礁一样。回答“你希望有怎样的结果”和“你的下一步行动是什么？”这样的问题，使自己重新回去掌舵。

想一想

~ 你何时不清楚自己要做什么？你真正想要做的好事情究竟是什么？

4.13. 最惨重的失败，成就最伟大的成功

导弹和火箭在空中的大部分时间里都回偏离轨道。他们到达自己的目的地，是因为他们的轨道一直是准确无误的。你只有在自己的游戏中才会出错。为了到达自己的目的地，参与你可能获胜的游戏，在遭遇失败后，最终会到达目的地。

更佳选择期

当我认识到，我不打算以自己的具体成百，而是以自己在某段时间内所做更多选择的比例作为衡量成功的标准时，我的意识最健康的时刻才会出现。

这将是我的更佳选择期，希望随后的每年都会如此。即使我不愿意那样做，我会每个多长时间进行练习？或者当我没有时间时，我会每隔多长时间去帮助他人？或者具备战略思想而不只是单纯的忙碌？或者关注某种具有创意或激发灵感的事情，而不是迎合我的动机？或者节俭而不是浪费？或者浪费而不是节俭？

我曾经读到一则文章说每天人们会有五万个想法。不管这个数字如何，每个数字都是一次机会，让你可以选择自己拥有怎样的想法。我并没有责怪自己想过“要是公共汽车从我身上压过的话，我该怎么办呢？”，我所面临的挑战是否要继续关注他？

我知道自己并不一定要做出最佳的选择，有太多次我做出了那种自我限制性的选择。我们过于频繁的确定自己的成败时的情况。我们抓住了球拍但却没有击中球，然后由于自己不精通棒球之道而遭遇惨败。我们不得不退出了比赛。

当我们的某些客户知道自己未能象预期中那样让流程运行起来时，他们很是内疚，尽管我们花了很长的一段时间为他们培养起全新而有效的工作行为。由于我们的方法如此简单而纯属常识，因此他们认为自己本应该立刻领会他们当确实从马车上翻下来时，他们可能想放弃朝着最大效力的更高领域而奋斗的进程。“倘若我无法让某件事情迅速并持续的发挥作用，那么我为什么还要费力去尝试呢？”

很多年前，我有一位很好的高尔夫老师，他曾经说：“不要担心你的击球或落入水中的球。你只要知道，每当自己打球时，你就要击中更多的球。”这真是一条很好的建议。今年我至少比去年多击中了几个球，这种态度让我轻松的参

与到游戏中并且取得了更好的成绩。

在你放下这本书时，你会选择去关注什么问题，同时采取怎样的后续行动。
放松自己，不必担心。在今天晚上睡觉之前，你会有更多机会。

想一想

~ 指出你生活中自己更擅长的三种游戏。你愿意开始玩的另一种游戏是什么？

~ 你最近是否犯过相当严重的错误？

5. 第五部分 基本要素，不容忽视

常识其实并不寻常

要想凡事都做好准备，那么你要在完成工作中保证效力和效率。通过确定“已完成工作”并且决定“正在从事工作”，你就可以完成各项事务。但是，由于我们在生活中要处理数不胜数、异常复杂的事情，因此，准备一些可以遵循的指南，从而让我们坚持运用一种模式。

工作流程的 5 个阶段

这是一种实现水平控制的指南——怎样去把握、认识并处理好自己的全部承诺。第 2 阶段和第 3 阶段会在“处理及组织工作流程图”中进行更深入的说明，但在这个流程真正成为人们的习惯之前，它是一种放在你办公桌上非常有效的工具。

1. 收集

- 捕捉在你的文件篓、电子邮件、笔记本和语音邮件等中吸引你注意力的任何事物和所有事务，从而使他们从你的短期记忆中脱离出来
- 尽量少用收集工具，但也要尽量去满足你的要求
- 要通过处理和组织去定期清空他们。

2. 处理

- 处理你收集到的项目（确定你收集到的材料）。
- 如果你无法处理某个材料，你就可以扔掉它，或留待日后处理，或者将其列为参考文件。
- 如果你能处理某个材料，那么你要确定随后采取的具体行动，也就是你的处理（如果不足两分钟）、指派（并查看待处理工作清单）或延迟（列在行动提示清单上或在行动文件夹中）的具体行动。要是某项行动无法封闭这个循

环，那么你就要承诺确定为一种项目，同时将其列在项目提示物清单上。

3. 组织

- 当你将自己的信息处理到合适的可检索和可检查的类别内时，你要对结果进行分组，四大关键行动类别包括：
 - 项目（你决心完成的项目）
 - 日历（具体的某一天或某个时刻计划采取的行动）
 - 后续行动（要尽早采取的行动）
 - 等待（其他人应该完成的你所关心的项目与采取的行动）
- 添加这些清单的次级类别，如果他方便使用的话（电话、差事、在家里、在计算机旁等）
- 添加影响你更长远目标和价值的清单。
- 添加可能达到预期效果的清单（工作说明、事件起因清单或组织图等）
- 对于那些无须采取行动但要求进行检索的信息和材料，你要建立一种参考归档系统。
- 对于以后可能采取行动的诱因，你要建立一种存储系统（某天/可能清单、日历和难题）
- 为所需的项目建立辅助信息文件（可以存储在参考系统或待处理领域）

4. 检查

- 每天都要检查日历和行动清单（或者当你可能采取其中某项行动时）
- 进行每周一次定期的审查，从而清理、更新、维持和提高你的系统。
- 尽量多审查那些目标、价值观和远景规划的长远清单，从而确保项目清单的完整性和新颖性。

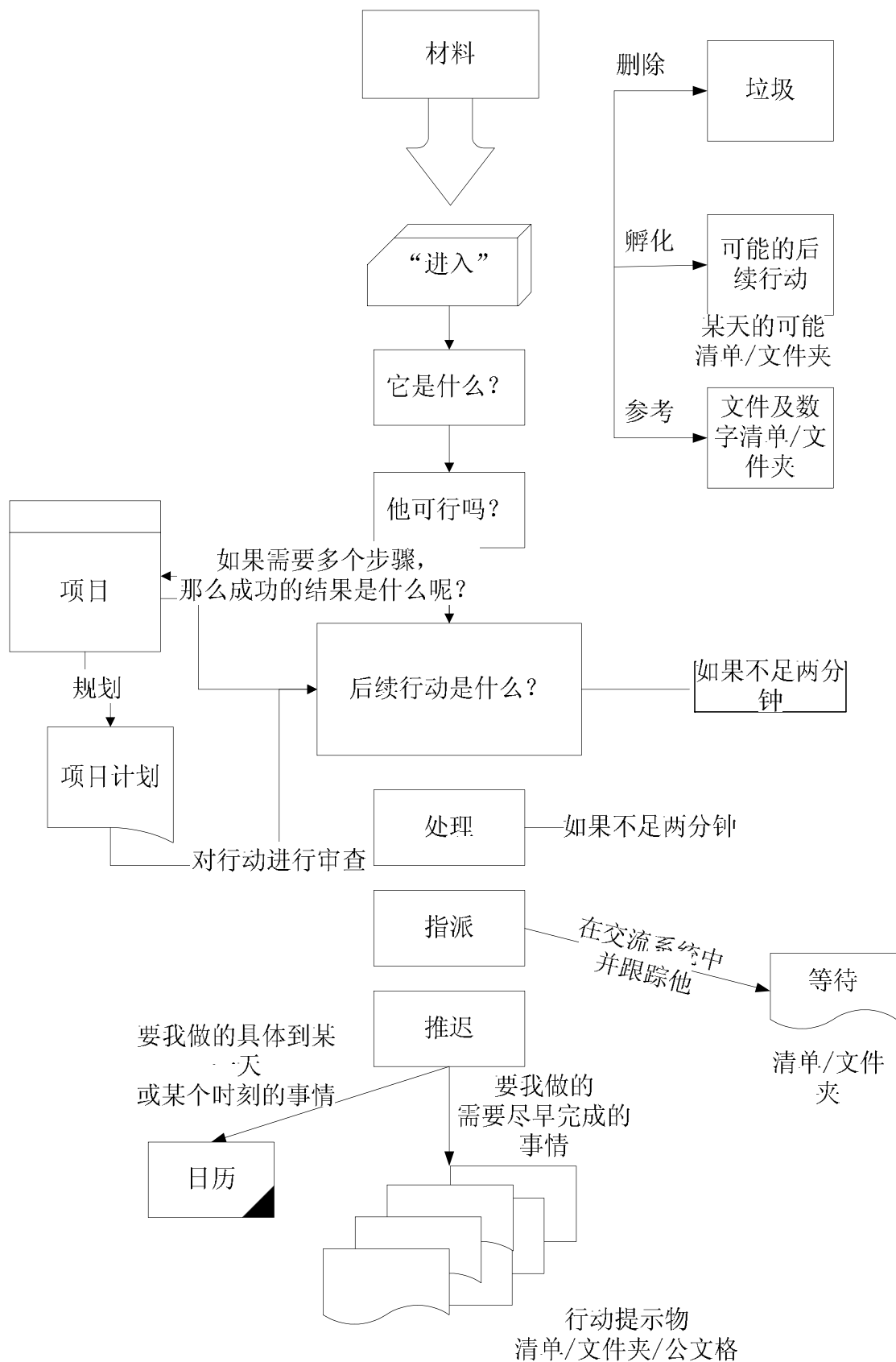
5. 行动

- 根据你可能采取的行动（背景）、你的时间和精力、以及你的优先事项来选择自己应该采取的行动。
- 通过建立独立有效的、随时可供审查的行动提示物系统，相信你对于整个决

策行为的直觉，就可以保持自己的灵活性。

- 通过坚持不懈、经常性的关注那些优先事项来保证自己最直觉的选择。（“我做 X，而不是 Y 的实际价值是什么呢？”）每隔适当的时间去重新审视和调整自己的承诺，那些你在自己的生活和工作的各个层面上做出的承诺，例如：
 - 跑道-----当天的行动（每天）
 - 一万英尺-----当前的项目（每周）
 - 两万英尺-----当前的责任（每月）
 - 三万英尺-----一至两年的目标（每季度）
 - 四万英尺-----三至四年的目标（每年）
 - 超过五万英尺-----职业、目的和生活方式（一年以上）

处理并组织工作流程图



自然规划模式

这个模式根据是你的大脑自然规划各项事务的方式而建立起来。它提供了“垂直”控制，例如，考虑单项和具体项目的最有效的方式。一旦你确定了所有的项目，他们中的任何一个项目都要求你更多的关注这些层面中的一个或多个，从而使自己能轻松自如的驾驭这个项目。

1. 目的/知道原则

- 为什么要采取这项行动呢？“有目的地”究竟是什么意思？
- 在作出决策和根据这个项目采取行动时，我们应该遵循的关键标准有哪些呢？我们所遵守的规则是什么呢？
- 目的和原则是进行项目决策时的指导性标准。

2. 使命/远景规划/目标/成功的结局

- 加入那件事情大获成功的话，会怎样呢？我怎么会知道这种情况？
- 对于感兴趣的各方来说，他们会如何看待和感受那种成功呢？

3 突发奇想

- 对于这个问题，你突然间想到的事情都有些什么呢？当前的现实情况如何呢？
- 我确实了解些什么情况？我还不清楚什么情况？我应该考虑哪些问题？我还没有考虑哪些问题？
- 完整、开放、非判断性分析
- 从各个角度去分析

4. 组织

- 认识组件（次级项目）顺序以及/或者优先事项
- 撰写大纲、简要清单或审查及控制所需的组织图。

5. 后续行动

- 确定你对当前独立组件所要采取的后续行动（随后应该做些什么？谁去做那件事？）
- 倘若需要进行更多的规划，那么你就要确定完成那项规划的后续行动。

如果有必要的话，将你对项目的关注水平做出如下调整：

- 倘若你的项目要求更加明确，那么你可以提高自己的关注程度（例如，从行动转回到计划、从计划回到突发奇想，从远景规划回到目的）。
- 倘若你的项目要求更多事情发生，那么你可以降低自己的关注程度（例如，从远景规划到目的，从计划到行动）。

要求进行多少规划工作呢？

- 倘若你将项目抛在脑后，那说明你的规划工作很充分。要是你还在想着那个项目，你就要坚持运用这种模式，直到项目变得清晰明朗。

每周审查

最大的挑战就是这些模式的具体实施，而第二大挑战就是要保持这些模式的活力和效能。这位实现一种更为轻松和更富效力的生活及工作方式提供了一把万能钥匙。每当人们运用这个流程时，它有助于执行及指挥中心更好的思考问题并具有更强的信心。当人们每隔七天将他运作一次时，他就会发挥出最大的效力

宽松的文件

- 将所有的纸条、名片、收据和各类文件收集起来，然后放入你的文件篓中进行处理

➤

处理你的笔记

- 检查那些潦草的卸载笔记本上的条目、会议记录和各种笔记的全部日记和笔记，确定并输入行动名录、项目、待处理事项等

将各类事情抛在脑后

- 写下（以合适的类别）有待掌握的、任何新的项目、行动名录、待处理事项、目前/可能处理事项等

检查行动清单

- 标出完成的行动，审查提示你采取后续行动的事务，然后将他们记录在案。
检查有待处理的工作清单

记录下需要 采取后续措施的行动。

- 检查项目（及更重大结果）清单

逐个评估项目、目标和结果的状况，至少确保对每一项都采取了行动。浏览工作进度辅助材料，从而诱发新的行动和待处理工作等。

检查先前日历数据

- 详细的检查过去的日历，从而确定保留行动项目和参考数据等，同时将他们转移到积极的系统内。

检查未来的日历

- 检查未来的日历事项----长期和短期，抓住其所引发的行动。

检查任何相关的清单

- 用作任何新行动的诱因。

检查可能项目的清单

- 检查任何目前可能活跃起来的项目，然后将其转移到项目清单上，删除那些失去价值的项目。

创造力和勇气

- 你可曾将任何全新、出色、轻率、富有创造力、发人深思、大胆冒险的想法添加到你的系统中了？