



宿春礼 张艳红◎编著

Making Resultful Efforts

忙要 忙到点子上

一流的员工就像一位“职业杀手”，每次都能命中应该命中的目标

比你优秀的人,总是在做最重要的事情!

华夏出版社



忙要

忙到点子上

宿春礼 张艳红◎编著

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

忙要忙到点子上 / 宿春礼, 张艳红编著. —北京: 华夏出版社, 2008.5

(金牌员工智慧点拨系列丛书)

ISBN 978-7-5080-4719-5

I. 忙… II. ①宿…②张… III. 工作方法—通俗读物
IV. B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第059345号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

忙要忙到点子上

作 者 宿春礼 张艳红

责任编辑 武春玲

出版发行 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028)

总 经 销 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷 北京通州皇家印刷厂

开 本 787×1092 1/16

印 张 9.75

字 数 180千字

版 次 2008年6月第1版 2008年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5080-4719-5

定 价 24.80元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

前言

“最近比较忙”是很多人的口头禅，在讲究效率的当今社会更是如此。忙着工作，忙着赚钱，忙着学习，忙着消费……“忙”成了很多人生活中的关键词之一。当然，也是无数人工作和生活的写照。虽然“忙”代表了人们的某种生活状态，但它代表不了人们的生活质量，因为只靠忙并不能直接为我们带来满意的结果。

美国的时间管理之父阿兰·拉金说过：“勤劳不一定有好报，要学会聪明地工作。”拉金先生的意思是说，一个人只靠忙并不能保证取得好的结果，只有善于掌控时间，能够时刻忙于要事的人才能够取得好的结果，成为辛勤劳动的受益者。

能够时刻忙于要事，是一个人提高工作效能的关键。区别一个人工作效能高低的一个重要标准不是看他是否努力地工作，而是要看他能不能时刻忙于要事，忙在点子上。

创设遍及全美的事务公司的亨瑞·杜哈提说，不论他出多少钱，都不可能找到一个同时具有两种能力的人。这两种能力是：第一，会思想；第二，能按事情的重要程度来做事。亨瑞·杜哈提的这个用人标准一语道破了我们提高工作效能的关键——正确地做事和做正确的事。这也正是本书期望带给你的一个提升个人工作效能的理念：无论做什么事都要忙在点子上。

在现实生活中，我们通常会遇到这样两种人。

第一种人性子很急，不管你在什么时候遇见他，他都是一副忙碌不堪的样子。跟他谈话的时候，假如时间稍长，他就会不时地拿出表一看再看，暗示你他的时间很宝贵，表现出极度的不耐烦。他的公司虽然业务做得很大，但是效益总是不尽如人意。

另一种人恰恰相反。他总是表现得平静祥和，做事情非常有条理，不会给人忙忙碌碌的感觉。别人跟他交谈的时候，他也总是表现出极大的耐心，让人觉得

他彬彬有礼。尽管他经营的公司规模很大，但从表面上别人从来看不出他有丝毫的忙乱，每件事情都处理得干净利落。

本书不仅讲述了我们应当怎样忙于要事，还讲了我们怎样才能将要事做好。书中除了阐述要事第一等工作理念之外，还有很多时间管理、平衡生活和提升个人工作效能的实际方法，帮你改变错误的工作观念和习惯，提高工作效能。

目 录

第一章 诊脉员工“瞎忙”病因

“猴子”落在谁背上 / 002

盲目 + 忙碌 = 碌碌无为 / 004

目标脱离现实，空忙一场 / 007

缺乏计划性，眉毛胡子一把抓 / 009

不能专注于有效的工作 / 011

第二章 忙要忙到点子上

做最重要的事，而非最容易的事 / 016

想清楚自己要达到什么结果 / 019

同一阶段只忙于有限的目标 / 022

不要把时间浪费在不值得的事上 / 025

学会拒绝，一次只能做好一件事 / 027

第三章 忙到点子上，关键在于落实

没有落实到位，一切都是空谈 / 032

所谓没有功劳的苦劳实际上是浪费资源 / 034

加强沟通，将“忙”落到实处 / 036

高效落实：一分钟也别拖延 / 038

第四章 工作效果，回到执行中衡量

用执行衡量 / 042
只有行动才会产生效果 / 044
纠正偏差，检查执行 / 047
打造有效执行力 / 049
执行任务时要专注于心 / 051

第五章 高效复命，要以结果为导向

要以结果为导向 / 056
生命中最重要排序 / 058
复命不是“瞎忙” / 061
提升解决问题的能力 / 064
在规定的时间内复命 / 066

第六章 确定目的地，找准路线图

若要建成大厦，必先绘制蓝图 / 070
把目标写进你的备忘录 / 073
分段实现目标 / 075
及时修正、调整你的计划 / 077
将个人目标融入团队目标 / 079

第七章 把时间用在刀刃上

重视时间的价值 / 084
活用你的零碎时间 / 086
关键的少数和次要的多数 / 089
掌握你的时间节奏 / 092
运筹时间的黄金定律 / 095

第八章 不仅要忙，更要忙出成效

跳出效率的陷阱 / 102

积极休息的威力 / 104

合作更能见成效 / 108

协同效应： $1+1 > 2$ / 110

健康是最大的财富 / 112

第九章 第一时间内解决问题

培养重点思维 / 120

睁开发现问题的眼睛 / 122

找准病根儿对症下药 / 127

把时间花在解决问题上 / 129

第十章 告别“瞎忙”，从简单的地方入手

用简单的思维去思考 / 134

不要堆砌你的办公桌 / 136

简化问题，避免冗繁 / 138

善于合理地授权 / 140

把工作当做乐趣 / 143

第一章 诊脉员工“瞎忙”病因

Making Resultful Efforts

“猴子”落在谁背上

如果一个企业管理者不能改变员工无效工作的现状，员工的“瞎忙”状态将得不到丝毫改变。

作为一个企业管理者，经常会遇到许许多多类似这样的询问：

“嘿！老板，你应该作出决定了吧？”

“你什么时候要解决这件事情？”

“我们什么时候要采取行动？”

“我们什么时候作出决定？”

“你什么时候才能定夺？”

……

大多数企业管理者的体验是，一个任务布置下去之后，员工并没有真正地去执行，或者在执行的过程中并没有去解决真正需要解决的问题。他们在执行任务的时候，不是带着令人期待的结果，而是带着一大堆问题。他们惯常的做法是把问题——“猴子”甩给上司，他们最终的结果就是“瞎忙”，什么问题也没有解决！

“猴子”，传统管理者的理解是“任务”。对于任务的定义，通常是“任何时间、地点可以执行的职责”。对此，《别让猴子跳回背上》一书的作者威廉·汤姆三世的解释是：“猴子”是指解决问题、进行项目计划或是投入工作机会的下一个措施、下一个行动步骤。当他们把问题甩给自己的上级时，也就是把解决问题的步骤移到上级身上。

当我们接到任务时，“猴子”在哪里？在我们的背上。我们扮演什么角色？——解决问题者。可当我们带着问题来工作时，公司的领导者扮演何种角色？不言而喻，忙不到点子上导致“猴子”不安分地回到上级身上。

实际上，公司领导者因为员工“瞎忙”，并不能够让工作有多少进展，任务安排下去之后，转了一圈，又回到自己身上。如果一个企业管理者不能改变员工无效工作的现状，员工的“瞎忙”状态将无法得到丝毫改变。其中，管理者最大

的损耗，是时间的损耗。当“猴子”重新回到指令下发者身上时，他们不得不在一种焦虑的状态中痛心地看着时间消逝。这回归到大学研究课程常研究的一个问题，那就是“为何主管没时间，部属没事做”？

我们先进入这样一种情境之中，有利于我们界定出“猴子”的情境定义。

假设现在是周一早上九点钟，你正穿过走廊要去执行一件自己可支配的任务——一些你认为真正有意义的事情。这时，迎面而来的是约翰——你的部属，当你们两个人在走廊上打照面时，他对你说：“早安！老板。对了，我们这里有些问题。”

这句话立刻让你停下脚步。大家都知道你不是个逃避问题的人，大家经常称赞你：“你是解决问题的高手！”所以，你就站在走廊上听着约翰将问题的前因后果向你详细地说了一遍。

在他说的过程中你发现自己已陷入混乱中，最后被卷入问题的旋涡里。你体会到原来这个问题与先前另两名部属急急忙忙找你帮忙解决的问题一模一样。

仿佛才过了短暂的几分钟，你一看手表才发现，哎呀，已经过了20分钟。所以你对他说：“等一下，约翰。现在已经过了20分钟，我正要到的地方去，我已经迟到了。这个问题很重要，不过我们才触及皮毛而已，现在我无法处理。我们一定得作出决定，但还需要进一步的考虑。所以，我会重新想一遍，然后再告诉你我们该怎么做。”

让我们检查事件的整个过程，了解一下究竟发生了什么事情。首先，你和约翰在走廊上不期而遇，在此之前，谁的背上有“猴子”？显然，“猴子”在约翰的背上，而不是在你的背上，你甚至不知道哪里有一只“猴子”。接着，20分钟之后，你对他说：“我会重新想一遍，再告诉你要怎么做。”他回答说：“那样也好。”现在，当你离开公司时，谁的背上有“猴子”？

为什么“猴子”能不知不觉地往上跳？为什么在管理者对它们一无所知时，便得到了这些“猴子”？原因就在“猴子”开始往上爬时所用的方法。你走在走廊上，约翰对你说：“嗨，老板。我们出现了一些问题。”这时，问题就出在“我们”这两个字上。

用“我们”来开头，轻而易举地让你进入这种思考模式——认为这是大家共同的问题。“猴子”无声无息地跳上了管理者的背上。员工工作时，正确的发言方式应该是：“我有问题。”如果他说的是：“我们有问题。”你就不得不质疑这是

否是一种迅速灵巧地转移责任或有意逃避问题的方法。

因此，当企业员工带着问题时，你首先应该弄清的问题是：问题是什么？问题属于谁？如果他们认为问题是你的，那么谁要负举证责任？你抑或他们？举证责任永远由他们承担。如果他们不能证明问题是管理者的，那么，问题又该归谁负责？是他们。这是管理者不必扛下问题的原因——问题不是管理者制造出来的。

大多数管理者觉得分派任务很困难，何以如此？因为不负责任的员工天天无所事事，他们把工作程序颠倒过来，将一只原本属于自己的“猴子”从背上捉下来，放回到主管背上。

所以，“谁的背上有‘猴子’”这个问题在工作前就应该弄清楚；否则，没有人知道谁该采取下一个措施，甚至也不知道下一个措施是什么。在此情况下，最后可能会一事无成，要不就是找个不适合的人来完成工作。而老板花钱聘请管理者，便是要他们负责确定正确的人在正确的时间内完成正确的事。

盲目 + 忙碌 = 碌碌无为

忙碌可以使我们的生活充实，让我们回忆起来觉得对得起时间，对得起自己。但如果你只是为了不闲着而去忙，只是为了向别人证明自己“很重要”而去忙，那么无非是自己欺骗自己罢了。

纷繁的世界，每个人的生活节奏都很快，似乎谁都没闲着。忙着培训充电，忙着完成工作，忙着会议传达，忙着……总有一大堆事情在等着我们去完成，把我们忙得焦头烂额，以至于把“我没空”、“我没时间”经常挂在嘴边。然而，忙完了以后，个人的价值立见分晓，有的成了百万富翁、亿万富翁，有的却还在温饱线上挣扎。

有的人从早到晚嚷着自己忙得要命，各种球赛的电视转播他从不放过；电视连续剧成为他每天必点的大菜；虽然眼睛累得要死，却连广告也不肯放过；一整天都盯着电视荧屏大做白日梦，而且天天如此。如果真的没有节目可看，他们就懒懒地躺在床上，随手拿起报纸，从头到尾逐字阅读，研究那些与自己毫不相关

的广告。光这两件事情就足以占满他们每天所有清醒的时间了，他们偏偏还有个习惯：只要一拿起电话便开始喋喋不休，不讲上一两个钟头绝不罢休。他们却因为太“忙”而显出一副脸色苍白、憔悴不堪的样子，总是皱紧眉头抱怨道：“实在太忙了，真叫人吃不消！”

有的人日理万机，但他们会拒绝出席那些无关紧要的应酬，也能够通过判断，从一大堆需要花心思处理的事务中挑出最具价值的几项，而把大部分时间投注在其中。他们往往拥有既定的目标，并且预先设定达到目标所需的时间，在说话时也能一针见血地突出重点，选择恰当的时机说出结论。

他们是名副其实的“忙碌不堪”，这种“忙碌”帮助他们飞黄腾达，让他们体会到成功的快乐。

随唐僧前往西天取经的那匹白马原本只是长安城一户人家磨坊里一匹普通的白马，没有什么出众的地方，它和其他马一样健壮，一样吃苦耐劳。然而它随唐僧一去就是十七年，等到唐僧返回东土大唐时，此马俨然成为名满天下的传奇英雄了，被誉为“大唐第一名马”。白马衣锦还乡后，看望昔日的老友，一大群老马围着它，听它讲述取经途中的见闻以及今日的荣耀，都羡慕不已。白马平静地说：“各位，我也没有什么了不起的，只不过有幸被玄奘大师选中，一步一步西去东回而已。这十七年里，大家也没闲着，我走一步，你们也走一步，我们走过的路是一样长的，我们都一样的辛苦，只是你们就在家门口打转而已。”众马无语。

是啊，自己也没闲着，为什么别人就成了成功人士，而自己还是老样子呢？

我国有句成语叫做“碌碌无为”，这个词可能我们在小学时就用它造过句子，但谁又真正理解了它的意义？“碌碌”，忙得不可开交，但却是“无为”，太可怕了。很多时候我们恐怕把什么叫做“忙”都没有真正地定义清楚。忙是什么呢？忙应该是在特定的时间段朝着特定的目标进行连续不断的努力的生存状态。忙碌可以使我们的生活充实，让我们回忆起来觉得自己对得起时间，对得起自己。但如果你只是为了不闲着而去忙，只是为了向人证明自己“很重要”而去忙，那么无非是自己欺骗自己罢了。

记得有一首歌的歌词中这样写道：“忙，忙，忙，忙得没有了方向，忙得没有了主张……”其实，瞎忙就像放入一条轨道中身不由己的一个物件，一个被抽打而转动的陀螺，它陷入这种状态而不清楚自己在干些什么。没有明确的方向，

即如无头苍蝇；忙不到点子上，总在做无用功。这样的忙，有什么用呢？

在《爱丽斯漫游仙境》中，小爱丽斯问小猫咪：“请你告诉我，我应该走哪条路呢？”

猫咪说：“这在很大程度上看你要去什么地方。”

“去哪儿我都无所谓。”爱丽斯说。

“那么你走哪条路都可以。”猫咪回答道。

“这……那么，只要能到达某个地方就可以了。”爱丽斯补充道。

“亲爱的爱丽斯，只要你一直走下去，肯定会到达某个地方的。”

现实中，像爱丽斯那样去哪里都无所谓的员工大有人在。他们在工作中标榜努力工作、勤奋学习，却从来没有一个明确的方向，更谈不上职业规划。他们盲目地工作，一刻不停地忙碌着，却永远也忙不到点子上——由于工作盲目，他们把大量的时间和精力浪费在了一些无用的事情上。

有一个广为流传的管理学故事，就很好地说明了这个问题。故事说的是一群伐木工人走进一片树林，开始清除矮灌木。当他们费尽千辛万苦，好不容易清除完一片灌木林，直起腰来准备享受一下完成了一项艰苦工作后的乐趣时，却猛然发现，旁边那片树林才是需要他们去清除的！有多少人在工作中，就如同这些砍伐矮灌木的工人，常常只是埋头砍伐矮灌木，甚至没有意识到正在砍的并非是需要自己砍伐的那片矮灌木。

这种看似忙忙碌碌，最后却发现自己背道而驰的情况是令人非常沮丧的，这也是许多效率低下、工作起来不出成果的人最容易犯的错误，他们往往把大量的时间和精力浪费在了一些无用的事情上。

在一家大公司工作的小文一下班就向老妈诉苦，说自己每天从一上班就开始忙个不停，一会儿干这，一会儿干那，天天忙得晕头转向。一起进公司的同学兼同事小李虽然和自己是做同样的工作，看起来却总是从容不迫的样子。更让小文心理不平衡的是，到月底工作量统计出来，自己还不如小李高。

在我们周围，我们常常会发现一些没有目标、没有方向、没有规划的人，整天忙忙碌碌、晕头转向，结果却因为做了大量无意义的事情而使得忙碌失去了应有的价值。

我们可以忙，但绝不能在盲目中忙碌。忙一定要有目标，有方法，要知道自己正在忙什么，为了什么忙。早上开始工作时，如果并不知道当天有什么样的工作要去做，就很容易像上面的伐木工人一样，把时间浪费在不该做的事情上。

目标脱离现实，空忙一场

不立足于现实的目标，除了会浪费你的时间，加大你受挫折的风险以外，没有别的任何意义。

第二次世界大战后的英国，食用油严重匮乏，因此，英国人就难得有油煎鱼和炸土豆。那时，有一位政府官员坐飞机视察了当时英国的非洲殖民地坦噶尼喀，认为那是种花生最理想的地方。政府听到他的建议，便决定投资 6000 万美元，要在那片非洲的灌木丛中开垦出 1300 万公顷的土地种花生。

可是英国人哪里知道，当地的灌木坚硬无比，大部分的开荒设备一工作就坏。花了很大工夫才开垦出了原计划的 1/10 的土地。英国人除掉了一种野草，后来才知道它是能保持土壤养分的，失掉它就破坏了生态平衡。花生种子若稍迟种下，光秃秃的新土就会被风刮走，或被烈日灼烤而丧失养分。

原计划在这片新开垦的地上一一年要生产 60 万吨花生，可是到头来总共只收了 9000 吨。人们见大事不妙，又改种大豆、烟叶、棉花、向日葵等。可是在那“驯化”的非洲土地上，这些作物竟无一扎得下根。英国政府于 1964 年终止了此项计划，损失 8000 多万美元，每粒花生米的成本高达 1 美元。

不惜一切代价只为了一个不可能实现的目标，最终只能使你在奋斗的历程中无所作为。

很多人在工作中的目标几乎是一个力图无所不包的过程，总是打算把尽可能多的目标列在目标清单上，结果是不仅导致目标体系内部产生矛盾，而且使自己在执行的过程中感到无所适从并因此产生挫败感。

英俊潇洒的王亮儿时就是游泳健将，经常参加比赛。“自幼，别人就从两方面来看我们。”他说，“一方面看我们是谁，另一方面看我们有何作为。我总是因为比赛成绩优秀受到称赞。”

因此，王亮不断追求进步。他的辉煌从一幢建筑物开始，然后变成两幢，名气愈来愈响亮，业务不断扩大发展。最后，王亮的事业扩大到连自己都弄不清楚究竟涉足了多少生意的地步。

他兼营制造业、中介业务、管理事业、旅馆经营、公寓改建等，每一种行业他都想发展，而且都定为自己的目标。他认为没有什么是自己做不到的，所以想试探自己的潜能。他常看到报纸上赫然印着自己的名字，感觉相当舒服。然后再看一遍，感觉更舒服。于是便觉得凡事愈大、愈多就愈好。

有一天，银行打电话通知他的公司已过于膨胀，缓付款也已到期，要求偿还贷款。王亮就这样崩溃了。刚开始，王亮责怪每一个人，把错误归咎于银行、社会经济形势和公司员工身上。最后，他终于认识到了症结所在：是自己的目标太多了，而且不切合实际，以至于自己都不知道该去追求哪个目标。

王亮明白了自己的失误，立即周密筹划部署，重整旗鼓，去攻克自己专一的切合实际的目标。

王亮最擅长的是房地产开发。经过几年的拮据与苦撑，经过他精心的经营，生意逐渐有了起色。现在他再度成为超级富翁，而且可喜的是他对自己能力的限度了解得更清楚了。

可见，在忙着实现自己的目标时，必须以现实为基础。目标是不可以凭理想和主观愿望去制定的。任何过高、过急和不切实际的目标，都会导致最终的失败。

巨人集团的史玉柱立志要做中国的IBM，要做“东方的蓝色人”。巨人集团的产值目标可谓大矣：1995年10亿元，1996年50亿元，1997年100亿元。单从数字上看，确立这样的目标也并非只有巨人集团一家，IBM、英特尔、微软等大公司在快速的成长期也有过每年50亿元的增长目标，问题的关键并不在于数字应该定多少，而在于巨人集团可以做得多好。后来的事实证明，这些目标是不切实际的。

不仅仅是产值目标，史玉柱所制定的许多目标都是在没有充分考虑企业内外环境的前提下作出的。巨人大厦就是最典型的一例。巨人大厦是史玉柱有生以来最为重大的投资失误，盲目进军房地产业本来就是错误的，而片面追求全

国最高更加大了经营风险。更令人瞠目结舌的是，这么大的工程从1994年2月动工到1996年7月，史玉柱竟未申请过一分钱的贷款，全凭巨人集团的自有资金和卖楼所得的钱支撑。巨人大厦几乎抽干了巨人产业的血，史玉柱还把本来应该用于巨人生产运营的资金全部投入到大厦上，结果使能给企业带来大部分利润的生物工程一度停产，资金补给线中断。

迅速萎缩的巨人产业迫使史玉柱作出抉择：是继续加高巨人大厦，还是挽救巨人产业。从1996年11月份开始，史玉柱不得不控制巨人产业的资金流通，不再给巨人大厦输血，将巨人大厦与巨人产业一刀切断，以此来挽救奄奄一息的巨人产业。但为时已晚，在民众的讨债声中，“巨人”轰然倒塌。

巨人大厦是中国现代商业发展史上因制定目标不符合实际而导致失败的一个极为典型的例子。

事实表明，如果目标超出了你的能力范围，与现实脱钩，是无法实现的。不立足于现实的目标，除了会浪费你的时间、加大你受挫折的风险以外，没有别的任何意义。

缺乏计划性，眉毛胡子一把抓

“凡事预则立，不预则废”，要高效做事，就要养成事前多制订计划的好习惯。

《如何掌控你的时间与生活》一书的作者拉金说过：“一个人做事缺乏计划，就等于计划着失败。有些人每天早上预订好一天的工作，然后照此实行。他们是有效地利用时间的人。而那些平时毫无计划，靠遇事现定主意过日子的人，只有‘混乱’二字。”一个人要提高自己的做事的目的性，忙于要事，就要养成善于规划的好习惯，避免眉毛胡子一把抓。

卡耐基认为，计划并不是对个人的一种束缚与管制，必须做什么或不应该做什么并不是由计划决定的，而是由我们必须面临的不断变化的外部环境所决定的。“凡事预则立，不预则废”，要高效做事，就要养成事前多制订计划的好习惯。