

管理时间 提高效率 缓解压力 放飞激情

职场
必修课

好员工 是这样炼成的

CRASH

COURSE IN PERSONAL DEVELOPMENT

30 堂培训课炼成一流员工
职业人士提升自己生存与发展
核心能力的必修课

[英] 布赖恩·克莱格 著 葛欣 李志宏 译

 中国市场出版社 

管理时间 提高效率 缓解压力 放飞激情

职场
必修课

好员工 是这样炼成的

CRASH

COURSE IN PERSONAL DEVELOPMENT

30 堂培训课炼成一流员工
职业人士提升自己生存与发展
核心能力的必修课

[英] 布赖恩·克莱格 著 葛欣 李志宏 译

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

好员工是这样炼成的 / (英) 克莱格著; 葛欣, 李志宏译. —北京: 中国市场出版社, 2009.1

ISBN 978-7-5092-0440-5

I. 好... II. ①克... ②葛... ③李... III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 174206 号

Copyright © Brian Clegg, 2002

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *Crash Course in Personal Development* is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-5457

书 名: 好员工是这样炼成的

著 者: [英]布赖恩·克莱格

译 者: 葛 欣 李志宏

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 16 印张 311 千字

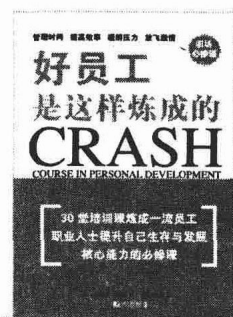
版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0440-5

定 价: 48.00 元

好好提升你自己



个人发展是一个很大的题目——即便给这本书随意起个别的名字，例如《如何把握人生》或者《如何使美梦成真》，也不会超出它的讨论范围（虽然这些名字可能会显得有些愚蠢）。在为 Kogan Page 出版社撰写“即时”系列丛书（《即时时间管理》、《即时压力管理》和《即时谈判》）的过程中，我却惊异地发现：这些题目之间竟然有如此紧密的联系！

不管对于上述哪个方面，提高自己能力最关键的要求都是一样的：要对自己想要达到的目标有一个清晰的认识（大至人的一生，小至一次谈判），然后采取措施不断提高自己所能控制的东西，使之实现最大化。世界上没有什么神奇的法则可以确保你在这些方面就一定能获得成功，但是通过积极的控制，通过学习那些可以提高自己在时间、压力和谈判方面的控制能力的技能和窍门，你至少可以使自己成功的机会最大化。

本书由两部分组成。在第 1 章中，我们介绍了一些基础知识，以便于你更好地理解后面的练习和技巧。在开始学习具体教程之前，对这些基础背景作一下了解是十分必要的，因为如果你对做这些练习的原因都不了解的话，一定会觉得很茫然。这一章篇幅很短，几个小时就可以读完。

第二部分就是我们的培训课程本身，由一系列的练习和技巧组成。其中，练习是专为开发你的个人技能而设计的，而技巧则可供你与他人同时使用。全部内容被划分成多个单元。这样设计的目的是便于你利用每周的空余时间灵活安排自己的学习。当然，如果你想尽可能地收到速成的效果，也可以每天固定地学习一个单元。

现在，请作好学习的准备，但同时也请作好享受学习之乐的准备——个人发展的目的是为你的成功提供动力，因此绝不应成为心灵的负担。

好员工 是这样炼成的 CRASH

COURSE IN PERSONAL DEVELOPMENT

第1章 在哪些方面提升自己的核心能力 1

为什么要提升你的核心能力?	2
关键因素	3
时间管理	6
压力管理	13
谈判	19
准备开始	35

第2章 提升个人核心能力的计划 37

教程介绍	38
学习进度对照表	38

第3章 提升个人核心能力计划的实施 47

1 引子	48
1.1 练习：时间哪儿去了?	49
1.2 练习/技巧：“十大”清单	50
1.3 技巧：个人项目	51
1.4 练习/技巧：从小成就开始	52
1.5 技巧：另辟蹊径	53



2 基本问题——了解你的动机	54
2.1 练习：发现你的才能	55
2.2 练习：如果我是富翁	56
2.3 练习：梦想的一天	57
2.4 练习：障碍分析	58
2.5 练习：目标价值几何？	59
3 寻找病灶——了解你的压力诱因	60
3.1 练习：控制异常行为	61
3.2 练习：大事	62
3.3 练习：你作何反应？	63
3.4 练习：身体检查	64
3.5 练习：心理、精神检查	65
4 孰轻孰重——优先级别	66
4.1 练习：确定原则	67
4.2 练习/技巧：核心活动	68
4.3 练习/技巧：优先级别	69
4.4 练习：帕累托法则	70
4.5 练习/技巧：“紧迫性—重要性”矩阵	71
5 还是家里最舒服——工作/生活平衡	72
5.1 练习：扔掉公文包吧！	73
5.2 练习：多长时间？	74
5.3 练习：开卷有益	75
5.4 练习/技巧：不要把工作带回家	76
5.5 练习：因为我值得如此	77
6 我无法集中注意力——如何避免分心	78
6.1 技巧：红帽子	79

6.2	技巧：避免分心	80
6.3	练习：开始吧！	81
6.4	技巧：等候室	82
6.5	练习：迷失在网络中	83
7	化整为零——分解你的目标	84
7.1	练习/技巧：分解	85
7.2	练习/技巧：任务，还是任务	86
7.3	练习/技巧：拖延任务的因素	87
7.4	练习：不得延期	88
7.5	练习/技巧：缓冲时间	89
8	停下来——学会拒绝	90
8.1	练习：为何不敢说“不”呢？	91
8.2	练习：不，我能行	92
8.3	练习/技巧：迁就自己	93
8.4	技巧：没有行动，就不要报告	94
8.5	练习：没有消息就是好消息	95
9	管理会议——不要让它们左右你的生活	96
9.1	技巧：遵守会议日程	97
9.2	技巧：废物进、废物出	98
9.3	技巧：人数控制	99
9.4	技巧：随意为好	100
9.5	技巧：集中讨论	101
10	鼓励一下自己——自我奖励	102
10.1	技巧：避重就轻	103
10.2	技巧：稍事休息	104
10.3	技巧：给自己颁奖	105



好员工

是这样炼成的

Crash Course in Personal Development

10.4	技巧：赞美自己	106
10.5	练习：我成功过！	107
11	环顾四周——营造良好的工作环境	108
11.1	技巧：安静的角落	109
11.2	练习：大开的房门	110
11.3	练习：家，甜蜜的家	111
11.4	练习：环境因素	112
11.5	技巧：应对变革	113
12	放手于人——分散你的负担	114
12.1	练习/技巧：自我解脱	115
12.2	练习：准备好被“打扰”	116
12.3	练习：授权障碍	117
12.4	练习：这是我的事	118
12.5	练习：私人顾问	119
13	使沟通为你服务——而非为它们自己	120
13.1	技巧：邮件分类处理	121
13.2	技巧：把邮件发出去吧	122
13.3	技巧：安排电话时间	123
13.4	技巧：闲聊电话	124
13.5	技巧：跳出文山纸海	125
14	见缝插针——利用空闲时间	126
14.1	技巧：关掉电视	127
14.2	练习：饮食决定一切	128
14.3	技巧：去玩吧！	129
14.4	练习：精神之路	130
14.5	练习：不同的价值观	131

15 恶魔与天使——愤怒与微笑	132
15.1 练习：处理冲突	133
15.2 练习：开怀一笑	134
15.3 技巧：暴怒	135
15.4 技巧：别那样做	136
15.5 练习：当你发脾气时	137
16 轻松一下吧——学会放松	138
16.1 技巧：按摩放松法	139
16.2 练习：习惯性放松	140
16.3 练习/技巧：调节呼吸有益健康	141
16.4 练习/技巧：气功推手	142
16.5 练习/技巧：有意义的阅读	143
17 如何应付给你制造麻烦的人——冲突情境下的压力控制	144
17.1 练习：地下的怒火	145
17.2 练习：冤家	146
17.3 练习：挑战霸道作风	147
17.4 练习：抵制进攻行为	148
17.5 练习：放慢节奏	149
18 以不变应万变——坚定不移	150
18.1 练习：你有足够的定力吗？	151
18.2 技巧：主题重复	152
18.3 练习/技巧：主题变奏	153
18.4 技巧：应对挫折	154
18.5 练习：个性类型	155
19 放个假吧——使自己完全解脱	156
19.1 练习：不要迷失了自己	157



19.2	技巧：咖啡厅生活	158
19.3	技巧：去度假吧	159
19.4	技巧：去散步吧	160
19.5	技巧：独处	161
20	挑战陈规陋习——如何应付官僚行为	162
20.1	练习/技巧：清理日常杂务	163
20.2	练习：清理你的文件	164
20.3	技巧：规划日常活动	165
20.4	技巧：抵制官僚行为	166
20.5	技巧：分担杂事	167
21	关注自己——解决身体问题	168
21.1	练习：热点时段	169
21.2	练习：压力运动	170
21.3	练习：睡眠	171
21.4	练习：拒绝刺激物	172
21.5	技巧：整合运动	173
22	通过知识谋求发展——善用信息武装自己	174
22.1	技巧：抓住创意灵感	175
22.2	练习：终身价值	176
22.3	练习：网络调查	177
22.4	练习：了解对方	178
22.5	练习：了解自己	179
23	穿越迷雾——了解对方的潜台词	180
23.1	技巧：仔细倾听	181
23.2	练习：他们讲的是实话吗？	182
23.3	技巧：要点回放	183

23.4	练习：远程谈判	184
23.5	技巧：大智若愚	185
24	找到你的杠杆——把握谈判的主动权	186
24.1	技巧：它现在就是你的了	187
24.2	练习：起始价格	188
24.3	练习/技巧：加入调味品	190
24.4	技巧：凡事都要讲“条件”	191
24.5	练习/技巧：特别请示	192
25	推销自己——不要自毁长城	193
25.1	技巧：自贬身价	194
25.2	技巧：寻找证言	195
25.3	技巧：愉快的交易	196
25.4	练习：推销更多的优势	197
25.5	练习：做回你自己	198
26	正确选择——提高你的决策质量	199
26.1	练习/技巧：作记录	200
26.2	技巧：时间表游戏	201
26.3	练习/技巧：简单评价系统	202
26.4	练习/技巧：复杂评价系统	203
26.5	练习/技巧：直觉式选择	204
27	打破规则——摆脱传统的沟通模式	205
27.1	技巧：我同意……	206
27.2	练习：信任的奥秘	207
27.3	练习/技巧：皆大欢喜的易货交易	208
27.4	技巧：没有常胜将军	209
27.5	练习/技巧：提高目标	210



28 精心准备——通过预先计划确保成功 211

- 28.1 技巧：怯场 212
- 28.2 练习/技巧：你的独特销售主张 213
- 28.3 练习/技巧：设定目标 214
- 28.4 练习：未来的图景 215
- 28.5 练习/技巧：不要放弃控制权 216

29 表情达意——传递你的信息 217

- 29.1 练习：利用情绪 218
- 29.2 练习：实话跟你说…… 219
- 29.3 技巧：迟来的“是” 220
- 29.4 练习/技巧：使用沉默 221
- 29.5 练习：肢体语言 222

30 心灵的宁静——进一步放松 223

- 30.1 练习/技巧：机械性放松 224
- 30.2 技巧：音乐的慰藉 225
- 30.3 练习：跳出自设的困局 226
- 30.4 技巧：冥想 227
- 30.5 练习：轻松着装 228

第4章 回顾 229

- 行动起来 230
- 参考书目总表 230

附录 233

- “时间管理”项得分较高的技巧 233
- “压力管理”项得分较高的技巧 236
- “谈判技巧”项得分较高的技巧 239
- “一般发展”项得分较高的技巧 241
- “趣味性”项得分较高的技巧 243

CRASH COURSE IN PERSONAL DEVELOPMENT

第 1 章

在哪些方面 提升自己的核心能力

Getting the Basics



为什么要提升你的核心能力

充分利用自己的一生

本教程的目的是帮助你最大程度地利用好自己的一生。人总有一种本能的倾向：捡芝麻，丢西瓜。作家帕金森（C. Northcote Parkinson）在他 1961 年的著作《帕金森定律》（*Parkinson's Law*）中，曾经假想过一个会议。会上主要讨论两个议题：一、是否需要重建一个核电站；二、是否需要建一个自行车棚。与会代表不约而同地把大量时间花在了车棚问题上，却很少讨论到核电站问题。这是因为人们对建车棚很了解，也知道需要花多少钱才可以建起一个车棚。然而，几乎没有人懂核电站，也对建一个核电站需要多少钱没有任何概念。

很多时候，我们都很容易对那些重要的问题视而不见。究其原因不外以下几种：我们发现自己对它们不够了解；我们觉得这些问题很吓人；或者我们觉得这些问题很大，靠我们自己的力量根本无法解决。于是，我们就很可能会退而求其次，把注意力更多地投向了那些无关紧要的琐事。

作为个人，我们所面临的最大问题之一就是“如何充分利用自己的一生”。但是由于上述原因，我们总是倾向于忽略真正重要的问题。然而，如果你不能先停下来，对自己究竟想要从生活中获得什么作一个充分的了解，弄清楚需要采取什么措施才能达到这一目标的话，那么你永远也不会知道这个问题的答案。

当然，肯定会有些人出来对你说：“算了吧，别白费劲了。”毕竟有些时候，我们想要的东西是永远不可能实现的。比方说，不论我多么渴望成为一名英国国家足球队队员，我永远都无望实现这一梦想。当然，这只是一个比方，我并没有过这样的想法——这可能也算是我的一种幸运吧。但是，如果没有对自己潜在的需要、渴望有所了解，并至少付出一些努力去争取它（即使不是全部，而只是一小部分），你一定会很沮丧、很空虚的。而这个问题的核心正是控制。

获得控制

这本教程的许多练习和技巧都是关于控制的：控制你的时间、控制你的压力诱因、控制你与他人的交往。当然，这也并不是说，只要施加某种程度的控制，你就一定能得到想要的东西。限制和约束是无处不在的。但是，我们中的大多数人确实都可以获得比眼下高得多的控制力——这一点是非常重要的，因为它决定着我们是否感觉到自己正在

朝着所期望的方向迈进。

有趣的是，当比较不同工作的压力水平时，我们往往会发现，真正决定人们所感觉到的压力大小的，并不是工作的复杂性，甚至也不是他们所面临的外部压力本身，而是他们在工作中所能够施加的控制力度的大小。正是因为如此，有的时候，一个清洁工可能会比一位经理压力更大，一个芭蕾舞演员可能会比一个空中交通管制员压力更大。当然，如果机场起降架次或频率超出原先设计的负荷水平，空中交通管制员必将承受难以想象的压力，因为这时事态将变得难以甚至无从控制。但是我们也应该看到，只要获得适当的辅助和支持，这种看起来几乎可以称得上是全世界压力最大的工作之一，也完全可以变得很轻松。由此可见，获得控制是个人发展的核心和基础。

关键因素

在本书中，我们将会把讨论集中在三个关键因素上，它们直接影响着你对事务实施控制的程度，以及你能否充分利用自己的一生。那就是对时间、压力和别人的控制能力。传统上看，这些因素被分别定义为时间管理、压力管理以及谈判技巧。虽然在考虑到外部需要时，把这些因素分开思考有很多益处，但是一旦认识到了它们之间的紧密联系，我们就会知道，把三者结合起来讨论对个人发展来讲是再好不过的办法了。

时间管理

时间管理有这样一个特点：每个人都认为它很重要，却总是忽视它。尽管它的重要性不言自明，但人性之中似乎总是有某种东西会跳出来阻碍他们去这么做。这就像选择食物一样：我们都知道多吃蔬菜和水果的好处，但仍对高脂食物情有独钟。

人们忽视时间管理的“能力”确实很令人伤心。我们总会听到各种各样的抱怨：“要做的太多了，时间却太少了。”我们中很少有人能找出足够的时间去完成所有事情。也很少有人能在工作和家庭、商业和休闲、施压和释压之间作出完美的平衡。良好的时间管理技巧，并不仅仅是那些事事追求完美无缺、处处要求井然有序的人们的专利，而首先是一种提高办事效率和生活质量的方法。但前提是，人们必须切实地将时间管理应用到实际生活中。

时间管理技巧大多出自常识。为什么它还会成为这么大的问题呢？关键在于我们心中总有抵制时间管理的因素。实际上，导致时间管理失败的原因有很多。其中之一就是我们青少年时期遗留下来的一种习惯性心理：大多数十几岁的孩子都会被明确地告知什



么时候应该做什么样的事情，尽管他们往往不喜欢受到这样的限制。因为时间管理被视为对我们自己时间的一种外来的、强加的控制，遇到这种“控制”，我们本能上就会反击，毫无原因地、粗鲁地拒绝那些实际上是对自己有益的东西。

另一个原因就是懒惰。不管你是否喜欢这种说法，人类大多很懒惰。我们不愿意处理时间管理这种事情，对变革也缺乏热情。但是话又说回来，那不过是一种“管理”，不是吗？时间管理并不刺激，也不是重要之极的事情，和创新等我们喜欢做的事情不同，它相当于例行公事，有时甚至相当沉闷。

还有一种原因是与轻重缓急有关的。不是有这样一句古谚吗：“如果鳄鱼还在对你虎视眈眈，你就很难去考虑什么抽干沼泽的事情。”我当然会开始进行时间管理，但是至少要等到危机过去之后；等我有时间，才会考虑时间管理的。然而，由于新的危机和压力总是不断涌现，我们的时间总是不够，时间管理自然也就成为空谈。

最后，一些对时间管理的似是而非的理解，往往也会影响人们进行时间管理的能力。例如，有些人就认为，时间管理就是要把办公桌收拾得干净整洁、把资料摆放得整齐有序。但是事实上，人们提高工作效率的方法多种多样，不存在可以适用于所有人的标准。对某些人来说，整洁的办公桌、分类明确的文件档案很重要，但是如果你就此认为，这种方法适合于所有人的话，那就大错特错了。

压力管理

压力是公认的“办公室杀手”之一，也是职业病的主要诱因之一。公司担心员工的工作效率降低会使他们产生压力，员工也认为压力危害了他们的身心健康。然而，压力是一个复杂的现象，你无法简单地说是好是坏。任何人都需要一定的压力，以驱动他们达到目标。完全没有压力或过大的压力都是有害的。

在生理层次上，我们对压力的含义有很清楚的认识。当大脑感觉到紧张时，它就会向全身各处发出信号，即分泌各种激素。这些生理活性剂（例如肾上腺素、去肾上腺素和肾上腺皮质激素）可以使我们的身体提前做好准备。我们的肌肉将会变得紧张起来，心跳会加速，血液也会从“低需求”的部分（如消化系统和皮肤中）流向身体最需要的部分。这一系列生理反应的目的，就是提供新的能量，使你足以应对外界的刺激：要么战斗，要么逃跑。总之，是为了生存下来。

有时，这种生存的需求是切实存在的——比如从着火的大楼中逃生，或者在打斗中躲闪以避免伤害等。但更多情况下，压力的意义远不止帮助你求生。你可能是一名运动员，或者是一个演员，可能是一个正在作商业演讲的经理，也可能是一个消防队员。不

管什么职业，压力的有无都会带来很大的不同。每一个上过舞台的人都会清楚地知道当时的感受。你的心底会冒出一个声音，不断地低声问自己：“我到底为什么站在这里？”但是，如果没有压力的话，也不会有压力下工作带来的巨大收益了。

如果事情真是如此简单的话，压力就应该越多越好了，但实际情况却完全不是这样。我们的身体通常都是把压力当做一种突发生理事件来应对的。但问题是，当更多的肾上腺激素或其他激素“开赴前线”之后，我们往往却无法利用这些“生力军”。我们无法战斗，也不能逃跑——只能坐下来，平静地接受压力。这样的情况非常多见，从开车到带孩子，可谓无处不在。

一次性的压力还不至于带来大问题，那些不会带来很大生理反应，却经常（或者总是）在身边出现的压力才会带来真正的伤害。一个人如果总是生活在高压之下，就很容易因为一些琐碎的小事导致行为失常——冲动驾驶就是一个典型的例子。人的身体本来就无法承受长时间的、高度压力的活动。如果这些压力找不到什么渠道发泄出去的话，往往就会引发心脏病或其他疾病。

这本书无法提供应对各种压力的万能药方。在某些特殊情况下，人们应该去寻求心理专家的帮助，或者去找别人倾诉，以缓解压力。但是，在这个教程中，你将学到适用于大多数情况的压力缓解办法。

谈判

没有谈判的生活是难以想象的。事实上，每一个商业行为，大到公司并购，小到决定如何放置新买的桌子，都离不开谈判。你为自己的孩子安排行为规则时也是如此。实际上，完全没有讨论余地和修改空间的事情几乎是不存在的。

善于谈判的人需要掌握很多技能。他必须是一个善于沟通的人，还要善于推销和倾听。这个人必须要在战术和战略利益之间找到平衡点。好的商业谈判代表不仅对自己的公司了如指掌，对对方的情况也有深入的了解。但这还不够，他还需要灵活应变——也就是说，他必须善于发现现实的可能性，从而把目标从预设的高峰拉回到现实的山顶上。

对于想提高谈判技巧的人来说，下面这个消息可能是个好消息，也可能是个坏消息：许多谈判的技巧都只能通过实际的锻炼来学习。但是这并不意味着，一个没有任何经验的新手，必须通过直接参与企业并购之类的谈判，才能提高自己在这方面的能力。实际上，我们每天都在进行着谈判——在家里，在上班的路上，在办公室里。谈判是我们生活中的一部分。

但是为什么需要谈判呢？这是谈判双方的必然选择。如果你在推销某个东西，你会