

THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

MANAGING ENERGY, NOT TIME,
IS THE KEY TO HIGH PERFORMANCE
AND PERSONAL RENEWAL



每天靠咖啡才能保持清醒？
每晚靠安眠药方能勉强入睡？
永远工作超时，永远精疲力竭？
激情缺失，效率低下，感觉人生就是一个“杯具”？
是时候作出改变了！

全力以赴

高效能人士的精力管理手册

[美] 吉姆·洛尔 托尼·施瓦茨◎著 肖亨◎译

《纽约时报》超级畅销书、全球500强企业员工培训读本

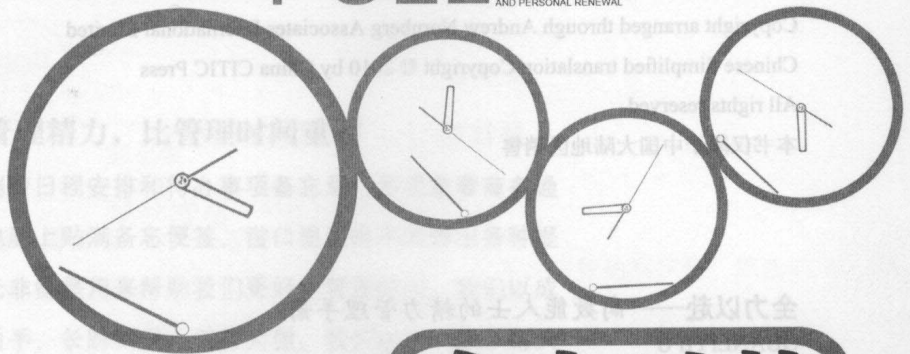
《高效能人士的七个习惯》作者 史蒂芬·柯维

新华都集团CEO 唐骏、心灵开启导师 阿勋 | 大力推荐



中信出版社·CHINACITICPRESS

THE POWER OF
FULL ENGAGEMENT
MANAGING ENERGY, NOT TIME,
IS THE KEY TO HIGH PERFORMANCE
AND PERSONAL RENEWAL



全力以赴

高效能人士的精力管理手册

[美] 吉姆·洛尔 托尼·施瓦茨◎著 肖亭◎译

B848.4-49
L077

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

全力以赴：高效能人士的精力管理手册 / (美) 洛尔, (美) 施瓦茨著, 肖亭译.

—北京: 中信出版社, 2010.6

书名原文: The Power of Full Engagement

ISBN 978-7-5086-2025-1

I. 全… II. ①洛… ②施… ③肖… 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 (2010) 第 061426 号

The Power of Full Engagement

Copyright © 2009 by Jim Loehr and Tony Schwartz

This edition arranged with The Martell Agency.

Copyright arranged through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Chinese Simplified translation Copyright © 2010 by China CITIC Press

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区销售

全力以赴——高效能人士的精力管理手册

QUANLIYIFU

著 者: [美] 吉姆·洛尔 托尼·施瓦茨

译 者: 肖 亭

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号懋业大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15.25 字 数: 168 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版

印 次: 2010 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-7093

书 号: ISBN 978-7-5086-2025-1/F · 1955

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

http://www.publish.citic.com

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

目录
Managing Energy, Not Time,
Is the Key to High Performance
and Personal Renewal



第一章

全力以赴：管理精力，比管理时间重要

我们身上揣着日程安排和待办事项备忘录，手里拿着商务通和黑莓手机，电脑上贴满备忘便签，窗口里还时不时弹出各种提醒框——这些无非都是用来帮助我们更好地管理时间。我们以成为工作中的多面手，长时间投入工作为傲。我们以为，除了每天拼命干活争取时间以外，别无他法。但有效的时间管理并不意味着我们每天对每一件事情都能够精力充沛，全力以赴。

001

第二章

罗杰：不够投入的生活

有5个基本障碍正在影响罗杰的表现：精力低、无耐心、消极、无深度的人际关系、缺乏激情。看到同事这样评价他，罗杰多少有点沮丧，但他的自我评价也好不到哪儿去。我们找到的这5个障碍，都和他糟糕的精力管理有关，要么是因为他没有及时补充精力，要么就是他的精力储备不足，或者两者兼有。其实，任何影响表现的障碍都受到多层次因素的影响。

019



第三章

高效能表现的恒动力：劳逸结合的平衡术

当我们消耗精力的时候，精力的“蓄水池”水位就开始下降。当我们恢复精力的时候，“蓄水池”又被填满。精力透支而补充不足，就将导致“蓄水池”的坍塌崩裂（过度使用以至衰竭）；补充过量而支出不足时，“蓄水池”的储量就会萎缩和削减（支出不足也会导致衰减）。

031

第四章

身体能量：为体能添柴加火

在绝大多数工作中，体能几乎被效能公式忽略不计。而事实上，体能是我们精力的基本来源，即便我们是一直坐着工作。体能不仅是我们的机敏性和生命力的根本，还会影响到我们的情绪控制、精力集中以及创造性思维，甚至会影响到我们对所从事工作的投入程度。领导者和管理者往往会犯一个根本性的错误，他们以为工作并不需要太多体能，希望员工即使体能不佳也能表现良好。

053

第五章

情感能量：寻找快乐

建立一段健康的友谊，可以成为补充积极精力的丰富源泉。盖洛普调查发现，保持持续高效的关键因素之一，是在工作上至少有一个好朋友。一段非常稳定的关系包括：奉献和索取、交谈和倾听、称赞他人和同样被鼓励，这是一种周期性的互动。如果在一段关系中，你付出了很多，得到的回报却很少，那最终会给你带来吃亏和空虚感。只顾自己的关系根本就算不上是真正的关系。

077

第六章

思想能量：专注和乐观

为保持最佳表现，我们必须集中精力，从广到窄，从外到内，全情投入。我们还需要现实乐观主义精神。这是一个看似矛盾实则正确的理念。它要求我们现实地认识这个世界，但又对未来满怀希望，积极努力。那些适度专注和带有现实乐观主义色彩的事情都可以促进效能。能为优质思想能量提供动力的“肌肉”主要包括：心理准备、预见力、积极的自我对话、有效的时间管理以及创造力。

099

第七章

精神能量：“活出意义来”

既关爱自己又对他人负责，如果两者能达到平衡，那我们的精神力量就可以得到维系。换句话说，想要按照自己认可的价值观去生活，就需要定期补充我们的精神力量——想办法休息、焕发精神，加强同我们认可的价值观的联系。当我们缺乏足够的精神力量时，就必须通过系统的方法去加以拓展，挑战我们的自满和私欲。

115

第八章

确定目标：知道什么最重要

一个简单而让人羞愧的事实是，我们觉得太忙，没有时间去寻找人生的意义。试问，有多少人时间和精力去主动寻求一个更深层的目的呢？我们大多数人，都和罗杰一样，梦游似的过完一生，大多数时候都在跟着感觉走。我们承担应负的责任，却很少问自己是否可以做得更多。

133



第九章

直面现实：你现在是如何管理精力的？

当我们面对日常生活中不至危及生命的痛苦，我们往往会本能地回避。当我们的否认变成一种永久的解决方案时，我们就要为此付出代价。不愉快的事实并不会因我们的刻意逃避，就自动走远。否认实际上是一种退出：它意味着关闭我们的部分感官。当我们害怕真相时，会变得更加戒备、僵化和畏首畏尾。就像麻醉剂一样，逃避现实让我们对疼痛感到麻木，但也让我们无法自由地全情投入这个世界。

153

第十章

付诸行动：积极模式的威力

想想看，伟大的运动员在极端压力下，完成了一记几乎不可能完成的射门；训练有素的外科医生在异常复杂的手术的危急关头，作出了一个违背直觉的决定；或是一位主管在一场艰难的正式谈判中，忽然提出了一个新的合作方案，从而打破了僵局。模式会形成一个稳定的框架，而在这个框架中，又常常有创造性突破的出现。当各种关系得到深化，精神的互动成为可能时，模式还可以为我们提供精力恢复和补充的时间。

173

第十一章

又见罗杰：重获新生

在我们第一次见到罗杰的12个月后，他的事业重回快车道。他对日程安排作出另外一个重大调整：在老板的允许下，他每周一天在家工作。他坚信，可以利用这一天躲开日常事务，更多地关注那些更长远的计划和更需要集中精力的问题。同时，他渴望能更多地参与到孩子们的日常生活中去。在家上班的那天，他会送两个孩子去上学，下午接她们回家，并承诺下午5点停止工作。与女儿们关系的密切，让他感到深深的满足。他发现，那天他的工作效率奇高。

193

附录 / 207

全情投入培训体系摘要 / 209

团队精力的原动力 / 215

身体能量管理策略 / 217

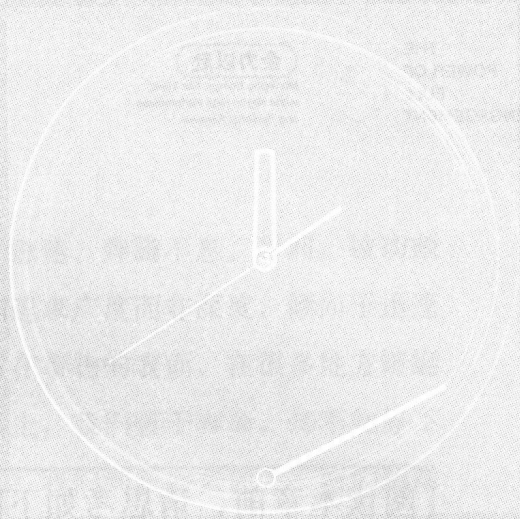
血糖指数样例 / 218

罗杰的全情投入发展计划 / 220

全情投入个人发展计划备忘单 / 227

THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

Managing Energy, Not Time,
Is the Key to High Performance
and Personal Renewal



第一章

全力以赴： 管理精力，比管理时间重要

我们身上揣着日程安排和待办事项备忘录，手里拿着商务通和黑莓手机，电脑上贴满备忘便签，窗口里还时不时弹出各种提醒框——这些无非都是用来帮助我们更好地管理时间。我们以成为工作中的多面手，长时间投入工作为傲。我们以为，除了每天拼命干活争取时间以外，别无他法。但有效的时间管理并不意味着我们每天对每一件事情都能够精力充沛，全力以赴。



阅读本章前，请思考如下问题：

1. 你是否百事缠身，精疲力竭？你认为时间管理真的能解决你的问题吗？
2. 你是否觉察到生活中的要求在不断提高，而自身的承受力却在无情地下降？你是如何摆脱这种困境的？
3. 怎样才能使自己不牺牲健康、幸福和对生活的热情而保持最佳工作状态呢？
4. 生活是一场马拉松，还是一系列的冲刺？
5. 压力是我们生活中的敌人吗？为什么？
6. 转变容易吗？怎样才能使转变像刷牙一样简单？靠意志和纪律就行吗？
7. 你能回忆并描述自己某一次成功转变的过程吗？有何体会？

我们生活在数字化时代，生活匆忙、急速、奔腾不息。时间，被切割成电脑进制中的一段段比特和字节。我们追求广度而非深度，倾向于迅速反应而非慎重思考。我们浮光掠影地停留在事物的表面，在很多地方蜻蜓点水，却很少真正投入时间。在生命之路上，我们疲于奔命，却不知停下来想一想：我们究竟想要成为什么样的人？我们到底要去何方？我们踌躇满志却又疲惫沮丧。

我们中的大多数人只想尽力把事情做好。一旦要求超出我们的能力范围，大家便开始寻找各种权宜之计，仓促行事。久而久之，这会对我们的生活产生不良影响。我们严重缺觉，在上班途中胡乱塞下各种垃圾食品；我们靠咖啡提神，靠酒精和安眠药安抚紧绷的神经。面对无休止的工作，我们变得脾气暴躁，容易分神。在筋疲力尽的工作之后我们回到家中，但家和家人却并没有成为我们快乐和充电的源泉，更多的是重重重荷下的另一座大山。

我们身上揣着日程安排和待办事项备忘录，手里拿着商务通和黑莓手机，电脑上贴满备忘便签，窗口里还时不时弹出各种提醒框——这些无非都是用来帮助我们更好地管理时间。我们以成为工作中的多面手，长时间投入工作为傲。“24/7”描述的就是每周7天、每天24小时全年无休无止境的工作状态。“无法摆脱”、“疯了”、“过分”这样的词，不是用来形容疯狂，而是用来形容我们的日常生活。时间永远都不够用。我们以为，除了每天拼命干活争取时间以外，别无他法。但有效的时间管理并不意味着我们每



天对每一件事情都能够精力充沛，全力以赴。

有没有这样的情况：

- 你连续开会4个小时，其中没有一秒钟是浪费的——但在最后的两个小时里，你的精力直线下降，很难保持注意力集中。
- 你打算按照计划上12个小时的班，但时间才过中午，你就感到精力不济了——你变得不耐烦、急躁和易怒。
- 每天工作结束回到家中，你留出时间陪孩子玩耍，但总为工作的事情分神，而不能全心关注你的孩子。
- 你记得伴侣的生日——多亏你的电脑和智能手机设有提醒，但夜幕降临的时候，你筋疲力尽，压根儿不想再出去庆祝。

精力，而非时间，是高效能的基础

上述观点对我们应怎样去保持持久高效能带来了启发，也促使学员们更好地去协调个人生活和工作。大家所做的每一件事情，如与同事交往、作重大决定、同家人共度时光等，都需要消耗精力。显而易见，我们常常忽视了“精力”对我们工作和生活有多么重要。如果精力没有适当的数量、质量、集中度以及力量，我们将无法完成任何活动。

我们的每一种思想、情感和行为，都会给精力带来或好或坏的影响。考量我们人生的最终标准，并不是我们在这个星球上生存了多长时间，而是我们在有限的时间内投入了多少精力。本书的宗旨，以及我们每年为数以千计的学员们所作的培训，其实都基于这个简单的原理：

“出色的表现、健康和快乐，都建立在有效的精力管理基础之上。”

不可否认，生活中我们常常会遇到糟糕的老板、恶劣的工作环境、复

杂的人际关系，还会经历人生中的各种危机。但事实上，我们对自己精力的掌控和管理能力，超出我们的想象。每天有多少个小时，这是无法改变的。但每天我们可用精力的数量和质量，却是可以调节的，这才是我们最宝贵的动力源。我们越有效地掌控支配自己的精力，就越有能力和效率；而我们越是怨天尤人，我们的精力就越低迷，甚至变负。

想想看，如果你能够以更积极的态度迎接明天的到来，在工作和家庭中投入更多的精力，你的生活将迎来怎样的变化？作为一个领导者和管理者，更积极的精力和激情将给公司带来多大的效益？如果你的每一个员工都更加积极，在工作中投入更多的精力，他们之间的相处又会发生什么样的变化？他们为客户提供的服务品质又将得到怎样的提升？

领导者是精力的管家，在公司如此，在组织机构里如此，甚至在家里亦如此。他们对自身精力的管理，以及对手下人员的调配运用，能够使身边的人积极或者消沉。无论对个人还是组织来说，有效的精力管理，都将带领我们步入“全情投入”的天堂。

要想全情投入，我们就必须保持体力充沛，精神集中，并且要有和我们自身利益相一致的目标。全情投入表现为：早晨，我们开开心心上班；傍晚，我们高高兴兴回家；并且，我们能很好地划分工作和家庭的界限。也就是说，你能够全心投入到你的每一项活动中去，无论你是从事一项富有挑战的工作，管理一个大团队的项目，与爱人共度甜蜜时光，还是从事别的什么单纯的娱乐活动。全情投入，会给我们的生活方式带来根本性的转变。



全情投入

旧习惯

新方式

管理时间

管理精力

逃避压力

迎战压力

生活就像一场疲惫的马拉松

生活就像一系列的短跑

停工期纯粹是浪费时间

停工期是养精蓄锐

用奖励刺激表现

用目标激励表现

按部就班

灵活变通

乐观的力量

全情投入的力量

盖洛普公司 2001 年的调查显示，在工作中能做到全情投入的美国上班族还不到 30%。约有 55% 的人表示“不投入”，另外 19% 的人是在“消极逃避”。这意味着这些人不但自己工作得很不开心，而且还把负面情绪传染给其他同事。不投入的员工会给公司带来不可估量的损失。更糟糕的是，员工在公司待的时间越长，他们的惰性就越严重。盖洛普调查发现，在工作 6 个月以后，只有 38% 的人仍然保持积极主动，而 3 年后，这个比例降到了 20%。想想你自己的生活，你对工作有多投入？你的同事呢？你的下属们又是如何？

在过去十几年中，我们看到学员们在各种方面滥用、浪费精力，如不健康的饮食习惯、不懂得及时恢复体力、习惯性地消极逃避、无法集中精力等等。事实证明，本书中我们提到的课程，将对学员们管理自己的生活和工作带来深远有益的影响。当我们遵从精力管理原则，按照本书介绍的方法去逐渐改进，就会发现，我们原来可以更有效率，无论是在工作还是生活中，无论是对自己还是对他人。成千上万接受过我们培训的学员已经

获得了这样可喜的转变。学着更有效、更智慧地管理精力，对工作对生活，都将是一种革命性的变革。

运动实验室

最开始，我们从那些职业运动员身上发现了精力管理的重要性。30年来，我们的机构为许多世界一流运动员服务，我们致力于帮助选手们在高压下保持长期稳定的良好状态。我们最早的学员是那些网球选手，有超过80个国家的世界顶级选手都曾是我们的服务对象，其中不乏像皮特·桑普拉斯、吉姆·考瑞尔、桑切斯、汤姆·格利克森和蒂姆·格利克森兄弟、塞尔希·布鲁格拉、萨巴蒂尼和塞莱斯这样的名人。

这些选手通常是在不堪重负的情况下来寻求帮助的；经过我们的干预调节，他们的状态往往能获得惊人的改善。在我们的帮助下，桑切斯迎来其职业生涯的首个美网公开赛冠军，并一举成为女单、女双双料世界级选手。萨巴蒂尼赢得了其首个也是唯一一个美网公开赛冠军。布鲁格拉则从世界排名第79位急速攀升到前十，并先后两次拿下法网公开赛冠军。我们的服务范围不断扩大，其中包括高尔夫球手马克·奥马拉和厄尼·埃尔斯、曲棍球选手埃里克·林多斯和迈克·里克特、拳击手雷·曼西尼、篮球运动员尼克·安德森和格兰特·希尔，以及速滑选手丹·詹森——他在接受我们2年的强化训练后获得了今生唯一的一枚奥运会金牌。

与众不同的是，我们并不着眼于选手技术或战术的培训。传统理论认为，让有天分的选手掌握正确的技能，自然就可以在竞赛中发挥出最佳水平。但我们并不这样认为。在我们看来，“精力”才是能够全面激发选手技能和潜能的“神秘”力量。我们从不探讨塞莱斯该如何发球，马克·奥马拉如何开球，或者格兰特·希尔要怎样罚球。这些来寻求帮助的运动员们



本身就天赋异禀，能力超群。我们所关注的是，怎样帮助他们更有效地去管理运动时的精力。

运动员们是要求苛刻的实验对象。他们并不满足于那些鼓舞人心的话或是促进表现的精妙理论。他们看重的是那些可量化的、持久的结果。他们关心安打率、罚球命中率、比赛是否获胜以及年终排名有多好。他们希望能成为高尔夫球赛最后一轮中推球入第 18 洞的人，在比赛持平的紧要关头罚球得分，在哨声响起前最后一分钟拦球成功。除此之外，别的都是空谈。如果我们不能拿出选手们想要的结果，他们就不会长久信赖我们。我们要对他们的成绩负责。

我们在体育界所取得的成绩很快传播开来，于是收到了许多其他行业的邀请，要求我们传播经验。我们开始同联邦调查局人质解救小组展开合作，法警以及医院里的重症护理人员都成为我们的会员。如今，我们培训的对象偏重于商界，那些高管、企业家、经理人以及销售人员都是我们的服务对象；最近甚至还有一些教师、银行职员、律师、医学院的学生向我们求助。我们的企业客户不乏全球 500 强，如雅诗兰黛、所罗门美邦、辉瑞制药、美林、百时美施贵宝和凯悦集团。

在合作过程中我们发现，这些商务人士每天在日常工作中的精力需求，远远超过那些职业运动员的能耗量。

这怎么可能呢？

其实想想，也不难理解。职业运动员 90% 的时间通常都花在训练上，只为了在 10% 的时间里能有良好的表现。他们整个生活，都围绕着如何扩展、保持和重续他们在短时间内竞技的精力而展开。事实上，在生活的各方面，他们都建立了一整套精密的精力管理系统：正确地吃、睡、训练、休息，适度调动情绪，作好心理准备以及保持注意力集中，还有定期完成设定目标等。而我们普通人呢？很少甚至几乎不会得到这样有计划、有步

骤的训练，但别人却还是希望我们能每天8小时、10小时甚至12小时精神饱满地工作。

大多数职业运动员每年都会享受4~5个月的非赛季休整。在经过几个月异常高压的赛季后，休个长假对选手们休养、疗伤、补充体能和提高成绩至关重要。相反，我们普通人一年中的“非赛季”至多不过短短几周。就算是去度假，大概也没办法完全逃离工作，还是需要抽出时间去回复邮件、查看语音信箱，头脑中或多或少还是想着工作上的事情。

最后，职业运动员的平均职业生涯通常是5~7年。如果他们懂得合理理财，退役时攒下的钱往往足够他们用一辈子了。他们中很少有需要另找工作来糊口的。而我们呢？不出意外的话，我们普通人基本上都需要一口气干上40~50年。

考虑到这些因素，我们怎样才能在不损害自己健康、幸福和个人生活的前提下，保持高效呢？

答案就是：必须全情投入

表现良好的要诀在于，在各个层面上高效地管理自己的精力，进而实现既定目标。这需要遵循四条核心管理原则，它们是接下来的培训课程的核心所在，也是我们建立全情投入、高效生活模式的关键。

原则一：

全情投入要求调动4种独立却又相互关联的精力源——身体的、情感的、思想的和精神的。

人类具有复杂的能量体系，因而全情投入并非简单的一维体。我们的精力源来自4个层面：身体的、情感的、思想的和精神的。这4种精力源