

[美] 科丽·科歌昂 Kory Kogon

亚当·美林 Adam Merrill

莱娜·林内 Leena Rinne

柯维管理新经典系列

THE PATH TO EXTRAORDINARY PRODUCTIVITY

激发个人效能的 THE 5 CHOICES 五个选择

美国管理协会
最畅销培训书

全球顶级管理咨询机构富兰克林柯维公司经典培训产品

历时30年研究，经全球150多个国家检验

如何将宝贵的时间、注意力和精力投入到重要的事情上



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中文文苑

[美] 科丽·科歌昂 Kory Kogon

亚当·美林 Adam Merrill

THE PATH TO EXTRAORDINARY PRODUCTIVITY

激发个人效能的

THE

CHOICES

五个选择

美国管理协会
最畅销培训书



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国文联



卓越教师网

图书在版编目(CIP)数据

激发个人效能的五个选择 / (美) 科歌昂, (美) 美林, (美) 林内著;
纪沅坤, 刘白玉, 孙明玉译.

—北京: 中国青年出版社, 2015.5

书名原文: THE 5 CHOICES: THE PATH TO EXTRAORDINARY PRODUCTIVITY

ISBN 978-7-5153-3222-2

I. ①激… II. ①科… ②美… ③林… ④纪… ⑤刘… ⑥孙…

III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第108779号

Authorized translation from the English language edition, entitled THE 5 CHOICES: THE PATH TO EXTRAORDINARY PRODUCTIVITY, 9781476711713, copyright © 2014 by Franklin Covey Co.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever. For information address Simon & Schuster Subsidiary Rights Department, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by China Youth Press.

激发个人效能的五个选择

作者: [美] 科丽·科歌昂 亚当·美林 莱娜·林内

译者: 纪沅坤 刘白玉 孙明玉

责任编辑: 胡莉萍

美术编辑: 张燕楠 李 甦

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwts.tmall.com www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版次: 2015年6月第1版

印次: 2015年6月第1次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 150千字

印张: 7

京权图字: 01-2014-8275

书号: ISBN 978-7-5153-3222-2

定价: 29.00元



卓越教师网

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

The 5 Choices

目 录

前言：令人焦头烂额的现代生活 · 007

决策管理

选择一：做重要的事情，不做紧急的事情 · 026

选择二：追求非凡，不甘平庸 · 064

注意力管理

选择三：装进大石头，抛弃小沙粒 · 090

选择四：做技术的主人，不做技术的奴隶 · 108

精力管理

选择五：保持精力充沛，避免精疲力竭 · 152

结论：过上非凡生活 · 189

特殊部分：做一个非凡的领导者

领导者能够做什么 · 194

建立非凡的组织文化 · 206

附录1：最佳电子邮件的25个要点 · 215

附录2：重要模型 · 220

THE PATH TO EXTRAORDINARY PRODUCTIVITY

激发个人效能的

THE 5 CHOICES

五个选择

美国管理协会
最畅销培训书



图书在版编目(CIP)数据

激发个人效能的五个选择 / (美) 科歌昂, (美) 美林, (美) 林内著;
纪沅坤, 刘白玉, 孙明玉译.

—北京: 中国青年出版社, 2015.5

书名原文: THE 5 CHOICES: THE PATH TO EXTRAORDINARY PRODUCTIVITY

ISBN 978-7-5153-3222-2

I. ①激… II. ①科… ②美… ③林… ④纪… ⑤刘… ⑥孙…

III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第108779号

Authorized translation from the English language edition, entitled THE 5 CHOICES: THE PATH TO EXTRAORDINARY PRODUCTIVITY, 9781476711713, copyright © 2014 by Franklin Covey Co.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever. For information address Simon & Schuster Subsidiary Rights Department, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by China Youth Press.

激发个人效能的五个选择

作者: [美] 科丽·科歌昂 亚当·美林 莱娜·林内

译者: 纪沅坤 刘白玉 孙明玉

责任编辑: 胡莉萍

美术编辑: 张燕楠 李 甦

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwt.sina.com www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版次: 2015年6月第1版

印次: 2015年6月第1次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 150千字

印张: 7

京权图字: 01-2014-8275

书号: ISBN 978-7-5153-3222-2

定价: 29.00元



卓越教师网

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

谨以此书

献给史蒂芬·K. 柯维博士

The 5 Choices

目 录

前言：令人焦头烂额的现代生活 · 007

决策管理

选择一：做重要的事情，不做紧急的事情 · 026

选择二：追求非凡，不甘平庸 · 064

注意力管理

选择三：装进大石头，抛弃小沙粒 · 090

选择四：做技术的主人，不做技术的奴隶 · 108

精力管理

选择五：保持精力充沛，避免精疲力竭 · 152

结论：过上非凡生活 · 189

特殊部分：做一个非凡的领导者

领导者能够做什么 · 194

建立非凡的组织文化 · 206

附录1：最佳电子邮件的25个要点 · 215

附录2：重要模型 · 220

前言
Introduction

令人焦头烂额的现代生活

飞机开始上下震动时，亚旺从睡梦中睁开了双眼。他看了看四周，意识到这是飞机遇到了气流……然后，他又熟睡了过去。

离飞机着陆还有一个小时，他一直努力想保持头脑清醒，以便继续他的工作，却时而打盹，时而醒来。“我就不应该乘坐这班飞机，”他心里愤愤地说道，“我应该和卡丽莎一起待在家里。”几个月前，他们刚刚结婚，正准备搬家，这次出行根本不在计划之内。

时候真是不巧：为搬家，卡丽莎向公司请了假，他也一天到晚为此忙个不停，但恰在此时，他公司的一个大客户需要紧急技术支持，而他则是公司里最合适的人选。“至少现在没有人给我发短信，”他嘟囔道，“这是乘坐红眼班机的优点之一。”

他蜷缩在拥挤的、闷热的中间座位上，回想了最近一周发生

的事情——危机一个接着一个。他在一个规模很小但发展很快的软件开发公司工作，公司属于行业领先者之一，他的日程安排特别满。最近他又被指派为某团队小组的组长，承担的责任更大了，需要管理的人也更多了，不是销售部有问题，就是开发部出状况，他不得不做出很多决定！他的电子邮箱、即时通讯系统、手机短信都有一堆问题等着他回复，而这些问题似乎只有他自己能够解决。生活就像这个中间的座位——拥挤不堪，而且情况变得越来越糟糕。

两年之前接受这个工作时，他对公司及其前景充满了期待。公司的软件产品很时髦，所编程序也是他喜欢的。女友卡丽莎和他都对自己的工作比较满意，他们开始构想找个地方安顿下来，过上真正的家庭生活。“但根据目前的情况，”他想，“我们没有足够的时间在一起，根本无法组建一个家庭。”

卡丽莎的工作也特别忙。她做服装零售生意，负责几个精品服装店。服装店营业时间长，所以她常常早出晚归，有时候即便回到家，还得忙于工作，譬如有员工打电话来请病假，她就要及时安排其他人员替班，甚或自己亲自检查库存，等等。

当这些事情一股脑儿地涌入亚旺大脑时，他感到从未有过的失望！“这种状况何时才能结束？”他焦虑地想。

这些情况听起来熟悉吗？

尽管跟你的生活不完全匹配，但我们猜想，有些听起来是真实的。

当你拿起这本书时，也许是出于以下原因之一。

1. 你在寻找一些新的观点，让自己更高效。你实际上已经做得很好，只是想做得更好。你想更好地管理你的时间，想每天收获的更多一些，比如，在你的职业生涯中进步得更快一些，花更多的时间和你认为更重要的人在一起，或者实现更大的人生目标。

2. 你每天都忙得焦头烂额，需要一些实实在在的帮助。你可能正与亚旺有着同样的遭遇——每天都有成堆事情等着你做，每天都要满足各种各样的需求、做各种各样的决定，疲于奔命。你可能感到生活和工作失衡，几乎没有留给自己的时间。你可能感觉健康每况愈下，和亲人的关系也越来越疏远，你最主要的目标让位于繁忙的日常工作。你知道，如果不做出改变，总有一天你会爆发。

如果你处于这两种情况之一，或者类似的其他情况，无须惊慌，你绝非孤军奋战，据我们了解，越来越多的人感到，在生活中，根本无法完成自己想要做的事情。他们看到事情有完成的可能性，但又感到事情太多，令他们疲于应付；他们都努力地想获得进步，但又害怕被别人落下。对有些人来说，做得越多，事情就越多，似乎永远都忙不完，任务、项目、义务、责任，没完没了。对有些人来讲，烦琐的事情像一座大山，压得他们喘不过气来，甚至要将他们活埋。

我们写作这本书，就是为了让从沉重的压力大山中走出来，呼吸一下新鲜空气，重新规划你的人生。我们将提供给你一些原

则、流程和方法，帮助你改变固有的工作和生活方式，找到克服一天到晚没完没了做事的方法。这不是立竿见影的神奇公式，需要花一些时间，做一些工作，但每一章都列出了你可以立刻采取的简单而重要的行动，这对你的生活会有极大的正面影响。

请循序渐进地阅读此书，一步一步地改变自己的工作和生活方式，你就再也不会焦头烂额，而会用更富有成效、更令人满意的方法做事。你会非常清楚地专注于重要的事情，在每天结束的时候，真正地感到这一天过得有滋有味。

高效悖论

今天完成伟大的事情比人类历史上任何时期都容易，一个主要的原因是现在人们有了更先进的技术，从而效率更高。

今天的技术能够让一个孟加拉国的小孩儿跟世界上最好的老师学习代数，能够让千里之遥的人们立刻看到对方的脸，进行实时合作。我们可以进入世界上最伟大的图书馆，可以把自己的想法瞬间传递给全世界的人。现代技术能够让人们进行先进的医疗实践，解码人类基因，推翻政府，披露国家机密，揭露腐败分子，等等。

随着互联性、处理能力、能够测量一切（从皮肤温度到血液流动）的佩戴技术的进步，我们生活及思考的方式与我们使用的技术相互作用，二者在每一天的工作和生活中都密不可分，这场革命才刚刚开始。

但自相矛盾的是，这些技术也让我们比以前任何时候都难以完成对我们来说非常重要的事情。

高效悖论

在当今社会，在生活中达到高效并感到有成就感，比以往任何时候都变得更简单，同时也变得更困难。

伴随当今技术产生的海量信息同时带给了我们很多任务，对我们提出了很多要求，但最终，这些信息可能都无关紧要。技术让世界上任何地方的任何人，只要他喜欢，都能够用电子邮件将一些东西发送给我们，要求我们回复，有时候甚至是回复一个“不”也行。我们被这些无法阻止的信息潮流所淹没，它们消耗了我们本来可以用于有价值的事情上的精力。在很多情况下，我们不得不对成功重新定义：仅仅把事情做完，而不是集中精力做重要的事情，或者我们认为有价值的事情。

技术导致的信息泛滥，加上生活的快节奏化，令很多人感到前所未有的不堪重负。他们一天到晚地忙于做事，却又没有能力将这么多事做完。他们感到焦虑不安，工作时有压力，不工作时仍有压力。这种瞬时产生的焦躁心态渗入我们的文化，侵蚀我们的信心和快乐。这种高效做事却没有做重要事情的矛盾是当前人们普遍付出的代价，如果人们不知道如何克服这个矛盾，并将其转化为优势，就将付出更大的代价。

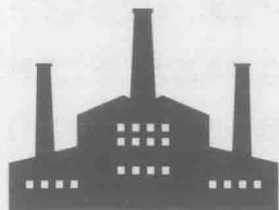
解决高效悖论面临三个重要的挑战。

挑战之一：我们做出的决定比以前任何时候都多

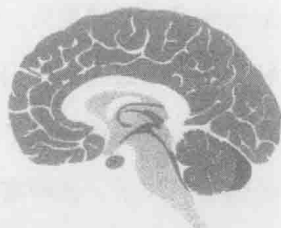
20世纪早期，工业化进程加快，由于大量使用自动化劳动，生产效率大幅提高。在产品组装线上，大任务被分成人人都能做的重复性的小任务，结果，企业和国家都能较大规模地生产产品，这种生产能力的大幅提高造就了20世纪的伟大财富。

但是，到了21世纪的今天，创造价值的方式发生了变化：从要求将物品组装在一起的**体力劳动**转变为设计、建造、营销、销售复杂服务、工艺及产品（像软件及高端医疗服务）的**创新性脑力劳动**。今天的经济价值已经从需要很少做决定（低频率决定）的双手工作转变为需要做很多决定（高频率决定）的大脑工作。

高效率面临的挑战是需要做出决定的事情几乎应接不暇。大多数人尽职尽责、努力工作，往往以线性的方式做出决定，即按照事情的发展，需要做决定时，他们便做出决定，并且尽量快，



20世纪的价值



21世纪的价值

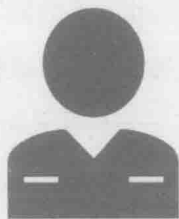
尽量好，然后迎接下一个决定，就像产品组装线一样。

问题是，有价值的决定并不是按照可预测的顺序做出来的，而属于非线性机会。没有意识到这一点，我们就可能完全失去做出有价值决定的机会，或者匆匆忙忙地做出一个毫无价值的决定。在非线性的社会采用线性方法是失败的处方，只顾低头拉车，只顾简单快速地做出决策，在当今社会无法创造高效率，无法过上非凡的生活。当今社会需要你停下脚步，对扑面而来的各种选择进行要事排序，对确实会影响结果的事情做出英明决策。

《哈佛商业评论》杂志引用了一个实证研究，在不需要做出很多决定的不太复杂的工作中（譬如快餐店的工人），优秀员工的工作效率是较差员工效率的3倍。在中等复杂的工作中（譬如高科技工厂的生产工人），优秀员工的工作效率是较差员工效率的12倍，而在非常复杂的工作中（譬如软件工程师或投资银行的合伙人），做出正确的决策至关重要，优秀员工的工作效率和较差员工的相



不太复杂的
工作
3倍



中等复杂的
工作
12倍



非常复杂的
工作
无法测量