

工作整理的关键是：**疏通流程，化繁为简**，与消极和阻力对抗



在工作中，**极简=效率，工作能力强=整理能力强**，反之亦然



整理的核心理念是“**我为何整理**”，而不是为了整理而整理



高效能 工作整理术



WORKAROUNDS
THAT WORK

How to Conquer Anything That
Stands in Your Way at Work

如何征服工作中的拦路虎

[美] 拉塞尔·毕肖普 著 钱峰 译
(Russell Bishop)

《纽约时报》畅销书作家
戴维·艾伦全力推荐



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



WORKAROUNDS
THAT WORK

How to Conquer Anything
That Stands in Your Way at Work

**高效能
工作整理术**

如何征服工作中的拦路虎

[美] 拉塞尔·毕肖普 著
(Russell Bishop)

钱峰 译

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能工作整理术: 如何征服工作中的拦路虎 / (美) 毕肖普著; 钱峰译. —北京: 中信出版社, 2015. 9

书名原文: WORKAROUNDS THAT WORK

ISBN 978-7-5086-5407-2

I. ①高… II. ①毕… ②钱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 187056 号

Russell Bishop

Workarounds That Work: How to Conquer Anything That Stands in Your Way at Work

ISBN 978-0-07-175203-9

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China CITIC Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright©2015 by McGraw-Hill Education and China CITIC Press.

版权所有。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、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和中信出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2015 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与中信出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2013-2872

高效能工作整理术: 如何征服工作中的拦路虎

著 者: [美] 拉塞尔·毕肖普

译 者: 钱 峰

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

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 14.5 字 数: 151 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版

印 次: 2015 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2013-2872

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5407-2/F·3452

定 价: 45.00 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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给

我的爱人瓦莱丽

我的朋友

以及不断提醒我上帝爱我的人们

第一次见到拉塞尔·毕肖普，是在1978年他组织的一次自我发展研讨会上。研讨会进行不到一小时，我就告诉自己：“一定要跟这家伙合作！”当时他正在讲解有效行为的核心原则，解释得非常到位，他有不可思议的诀窍能让这些原则听起来既真实又简单易懂，而且能广泛应用于各行各业、各种情形。在我看来，这才是真正的“人生”教育，它能给我的事业以重要启迪。

我的期望成真了，接下来的几年里，我们不仅在专业方面密切合作，而且还成了要好的朋友。我们的合作直接催生了我关于生产效率的核心理论——搞定一切的方法（Getting Things Done，简称GTD）。几十年来，我一直视他为我人际交往方面的导师，从未动摇。在这本书里，我能够读到很多他的见解以及令人心服的建议，这让我激动不已。

这本书把焦点放在职场中一个被忽视了的环节上，即在“领导力”与实际需要的日常执行力的巨大差距面前，应对此进行紧密配合的个人与其行为。职场中总有一些商界精英、局外人士以及机构变革顾问的想法与那些仅关注实用技能和核心业务流程的公司的培训项目背道而驰。

高层主管必须考虑公司发展壮大后会变成什么样，因而不能总盯着眼前的利益。普通打工族则要盯着电脑，通过网上课程学

习如何建立完善的客户数据库及其他系统。公司的每个人，不管是管理者还是底层打工族，都很容易感到自己就像是各种状况的受害者。

布置繁重的项目任务是管理者出于对公司长远发展的考虑，而任务的执行者更多考虑的却是个人的发展和成功，这种矛盾常常把处于公司运作核心层的执行官、经理、主管以及主要基层管理者们搞得焦头烂额。

职场环境复杂，聪明能干的人常常会发现自己的想法与那些试图将其制度化的人之间存在不可避免的冲突。前者有权力克服一切不确定因素，找到解决冲突的办法，并最终达成他们想要的结果。我花费了很长时间对这些人的情况一一进行了研究，想要找出真正的“任务”到底是什么、他们需要做些什么才能完成任务。这些人总是感觉有一些重要的因素是他们自己无法控制的，这可能是因为他们负责的范围有限，但他们却希望完成任务。

在这本书里，你不会读到任何你不懂或是不知如何操作的建议，也不会看到任何纸上谈兵的夸夸其谈。也许书店里 99% 的职场自助类书籍都能做到这一点，但本书的不同之处在于指出问题并给出建议时的从容。原本一件极其复杂、微妙的事情，拉塞尔却能将它变为一场游戏，人们容易上手且容易成功。

困难和挑战能让我们更快成长。行之有效的变通方案可能就是我们在职场生存下去的法宝。

戴维·艾伦

《搞定一切》(*Getting Things Done*) 的作者

日常工作中随时会出现各种突发情况，这就需要我们懂得变通。变通方案有时无关痛痒，但在很多情况下，也是相当冒险的。很多人只有在把他人视作问题的根源时，才会想到使用变通方案，而我的经验告诉我，他人确实会制造麻烦，这其中也包括我！这就是我写作本书的主要原因。我想避开无用的指责，探讨遇事先问自己“我能做什么”而不是先去责怪别人，这样做会对解决问题有什么帮助。

最先需要变通的其实就是你自己！这是贯穿整本书的一个关键概念。当然，这并不是说你就是问题的根源或是他人应该责怪的对象，而是说要想解决问题，有时你需要先转变一下自己的心理或思维方式。事实上，通过本书，我想呼吁各位摒弃无谓的指责和抱怨，为找出你需要的解决方案多负一点责任。

在任何情况下，我们都要先问自己：“在不需要得到除自己以外的任何人的许可下，我能为问题的解决做些什么？”你会看到，这个简单却有力的问题也许就是变故障为高效行动的关键。诚然，在这个过程中，你可能需要得到别人的帮助，但第一个解决方案，很可能只是你自己心理的转变——“我自己可以为此做些什么？”你可能没有办法一个人解决所有问题，但从你自己解决问题的方法入手，很可能会帮助整个问题的解决。

变通方案有时就像你得知你的航班取消后必须另做出行计划一样简单平常。但有时变通方案也会相当复杂，可能会涉及你的老板、顶头上司、其他团队，甚至是你的客户。还有一些情况下，它会变得既简单又复杂，比如你需要和另一个同事合作完成一些事情，而这个同事并不能给你提供你想要的帮助。

那么，什么是变通方案呢

你可能知道“变通方案”这个术语。我们通常把它定义为在采取常规步骤或方法不能达到预期结果的情况下而采用的完成任务的方案。变通方案可能很简单，也可能很复杂，可能是临时的，也可能是永久的。在信息技术领域，变通方案通常是指为解决计算机硬件、程序或通信问题而采取的临时措施。一旦起初造成问题的计算机漏洞被修复，问题得到解决，这个变通方案通常就失效了。

世界上第一个计算机漏洞

“Bug”（计算机漏洞）这个词作为计算机术语被广为使用，可追溯至1947年一台 Harvard Mark II 计算机出现操作故障的时候。工程师们追究问题的根源，最后发现原来是一只蛾子飞进了其中一台继电器里，致使它无法正常运转。他们把这只蛾子黏在了运行记录上，并把它标记为造成计算机故障的第一只“臭虫”。早在爱迪生时代，人们就一度用 bug 这个术语来描述未知的问题，而之后这只真正的“臭虫”的出现，使 bug 这个词有了今天的含义（即造成系统无法正常运行的任何故障或漏洞）。

变通方案也颇具创造力，因为它比操作原始硬件或软件更需要创造性思维。然而，软件变通方案很少是永久性的，经不起反复使用。显然，我们的日常工作中会出现各种各样未知的漏洞来扰乱我们的工作。本书里建议的一些变通方案可以长期使用，但就像计算机软件面临的压力一样，就算是最好的变通方案也需要我们保持警觉，因为它们很可能会成为新的漏洞！

为什么工作中需要变通方案?怎样使用变通方案

就像一只蛾子飞进了继电器致使整台计算机无法正常运行一样，我们的工作中也时常会出现一些问题，看似跟一只蛾子般无关紧要，却会影响整个任务的完成。你要是想让项目再次运作，就必须运用创造性思维提出一个变通方案，它必须行之有效且不会给整个系统带来更大的损失。

造成漏洞或故障的情况有很多种：

- 核心人员出差，你必须等他（或她）回来才能继续推进项目。
- 另一个团队没能按时完成他们负责的项目。
- 沟通或审批流程出现问题。
- 起初认为很重要或行之有效的步骤不再重要或不再适用。
- 需要合作的各团队之间存在冲突。

这样的例子还有很多，我们需要一个“启动设置”来让每个人行动起来。我们通常会研究造成人们效率低下的普遍原因，探索一些解决问题的思路。

我会在书里列出一些需要变通方案的实例，并讲解从中吸取到的教训。你们可能也遇到过一些变通方案，本可以或应该行之有效，最后却一败涂地。

一句警告

我们注意到，在计算机软件领域，变通方案非常普遍但同时也非常脆弱，反复执行会导致变通方案无济于事。尽管临时的变通方案会对问题的永久性解决有所帮助，但需要谨记，多数情况下，变通方案都是临时性解决方法，经不起时间的考验。就像航行中使用的应急帆（真正的桅杆断裂时启用的临时桅杆）或是用口香糖或铁丝将断裂的东西粘住或捆住的老方法，临时性解决方案会随着时间的推移而失去效力。

我要给出的警告是，你的确不时地需要各种变通方案，但如果你过度依赖它们，结果很可能是你会被视作不合群的人。这可能是件好事，但很多情况下，也会限制你的职业发展。举个例子，如果你认定一个特定的人、群体或是办法会带

来麻烦，你可以巧妙地运用一些变通方案来让情况得以改善；但如果你坚持避开这个人、这个群体或是办法，不说出潜在的问题，那你很可能最后会落个难以相处的坏名声。

你真心实意地想去解决一些重要的事情，并不意味着其他人都会欣赏你的努力或真诚。一些人为了方便起见，就是会更喜欢他们以前处理这些事情的方式。对于他们来说，重复原有的办法更省劲儿（尽管他们清楚那可能不是最好的方法）。还有一些人会觉得你的变通方案在一定程度上会让他们难堪，没有人喜欢这样，特别是当他们没有找到迎头赶上的方法时。

你可能还会遇到那种看起来效率很高的人，他们总是忙得不可开交，像是随时要承受不住这种忙碌的样子。时刻保持忙碌已成为这类人拒绝从事更有意义、更具挑战性的工作的策略。这类人需要自己独特的变通策略。

在本书中，你会了解到很多能让重要任务更易于完成的工具、系统、实践和步骤。有时候，这些变通方案需要你付出额外的努力。这并不是说你要掌握什么非凡的技能才能完成任务，而是说为了让你的变通方案顺利实施，你需要做些额外的工作，有时甚至是别人应做的工作。这听起来可能不太公平，但事实就是如此。如果你把“公平”看得比“高效”重要，那你很快就会被看作那种整日声明“那又不是我的工作”的员工之一。

我如何从这里到那里

你可能会问，我有什么资格写这样一本书。好问题！事实上，我是 20 世纪 70 年代中旬开始工作的，我是一名教育心理学家，研究群体动力学和团队的建立与运作。整个 70 年代，我都在做培训工作，成立了一家个人发展公司。公司刚成立时，只有一间卧室那么大，而现在我在全球 34 个国家都拥有分公司。经典畅销书《搞定一切》的作者戴维·艾伦于 1980 年加入了我的公司。我们一起合作开发让个人和组织提高工作效率的前卫思维方法。我们从帮助个人“搞定”手头的工作入手，致力于帮助一些大公司更高效地完成目标。这些公司都能轻而易举地提出很多听起来不错的工作策略、目标和计划，但当它们具体实施这些策略和目标的时候，又是另一番情形。

20 世纪 90 年代早期，我把主要精力放在了帮助大企业顺利实施工作的策略上。安达信咨询（Andersen Consulting），即现在的埃森哲咨询公司（Accenture）聘我担任全球变化战略智囊团的合伙人，我们共同致力于研究领导权更迭的人选、过程和方式。21 世纪伊始，我离开了安达信，继续在其他公司与各种领导团队一起研究怎样帮助员工和团队更高效地完成任务。

在这个过程中，我总结了成功的几个关键因素，其中很重要的一点就是根据不同的情况、人选、过程和领导层调整自己进而顺利完成任务的能力。本书关注的就是你自己在不让情况更糟糕的情况下如何摆脱困境。我的客户有很多都是世界 500 强的大公司，既有航空航天和生物科技领域的，也有从事医疗保健和金融服务的。行业跨度确实不小，但这些公司有一个共同特点：不管公司类型和环境如何，当一些人或事阻碍了公司目标的顺利实现时，人们都需要找到适合的变通方案。

航线和暴风雪

2010 年 1 月，我和戴维·艾伦以及一个高级客户小组正忙于一系列战略重组工作。我和艾伦被安排要在一天早晨到达客户公司，该公司位于肯塔基州的路易斯维尔。那时正值最严寒的季节，我们遇到了暴风雪，原定前一晚到达的航班延迟。多亏联合航空公司的大力帮助，我从西海岸出发经芝加哥，最终顺利到达路易斯维尔。除了多换乘几次飞机外，我倒也没再遇上其他什么问题，最起码跟戴维遇到的麻烦相比，我遇到的都不是事儿。我们最终都在第二天早晨准时到了客户的办公室；不过，戴维却是在创造性地运用了一系列变通方案后才得以准时到达的。

戴维原定从洛杉矶出发，经达拉斯到达路易斯维尔。由于洛杉矶航班延误，麻烦开始了。尽管有美国航空公司的热情服务，但他却被告知第二天上午之前，没有任何航班飞往路易斯维尔，连货仓或是换乘都没有。航空公司的技术支持关注的是下一趟飞往路易斯维尔的航班是什么时候，而戴维关心的却是他能否在第二天早晨 7 点半按时参加会议。

如果你被困在洛杉矶却需要次日早晨 7 点半出现在路易斯维尔，你会怎么做？

当然，如果戴维因为恶劣天气、航班延误而没能按时参加会议，相信客户也不会有什么微词。但是，就在这样的天气情况下，想要按时到达的话，你能做些什么？

这就需要考虑以下3个基本的变通要素：第一也是最重要的要素，即你的目的是什么；第二就是你控制你能操控的一切因素以达到目的的意愿；第三就是如何影响他人来支持你的方案。

考虑到我们根本无法控制天气，甚至连影响它都不可能，很多人都会告诉自己“尽力就好”。但如果只是“尽力就好”，那你什么也不用做，等待暴风雪过去就算是你已经尽力了。戴维的目的可不是“尽力就好”，他要的是即刻出发并能及时赶上第二天早晨的会议。

显然，整装待发并及时赶到与“尽力就好”有很大差别。戴维决定找出有效的变通方案。谨记自己的目的，戴维开始在谷歌上搜索天气状况及驾驶路线，想看一下能否先飞到某个城市，再从那里乘车过去。很快，他找到了圣路易斯，然而圣路易斯距离路易斯维尔还有两三百英里^①。

他马上打电话给美国航空公司。果然，还有最后一趟航班飞往圣路易斯。登机的时候，他又安排好了租车的事情。一下飞机，他立马就上了车，在充分考虑天气状况的前提下，他选择了最佳路线。7小时后，他到达了路易斯维尔。我们两个像是什么都没发生过一样，都在早晨7点半准时走进了会议室，当然我的精神看起来比他好一点倒是真的。客户得到了我们如往常一样优质的服务。

有时候问题真的很简单、很常见，就像遇到恶劣天气延误行程一样平常。像是这次去路易斯维尔的旅程中，你可能会碰到一些人，他们名义上是在做手头的工作，却没有做到点子上。碰到这些情况就需要行之有效的变通方案，其中很多方案需要你采取主动才能找到。

但有时候问题可能出在与同事、其他团队甚至是上级领导的配合上，这时情况就复杂多了。问题可能源于目标的偏离、优先任务的冲突，或是内部领导流程的纰漏。你可能被迫一直参加各种毫无意义的会议，可能一直无法与他人达成共

① 1英里≈1.61千米。——编者注

识，也可能被没完没了的消防演习搞得疲惫不堪。

我的任务就是研究职场中常见的各种棘手状况，并给出行之有效的变通建议。这其中有一部分是理论，剩下的都是实践建议。本书就是要帮助你理论联系实际，找到对你而言行之有效的变通方案。遇到障碍，尤其是内部障碍，你心里肯定会不好受，但是请记住，极少有他人、团队或是机构会故意针对你。想想看，若是其他人或其他团队遭遇困境的话，我们也不会火上浇油的，不是吗？

障碍、困难以及职场混战无处不在，有时事情从根源就已腐坏。但是如果我们一味地抱怨形势、抱怨他人、抱怨公司、抱怨自己时运不济，那我们自己就会变成问题的一部分，更别谈去解决问题了。

如何看待问题才是问题所在

我一直很喜欢亨利·福特的一句话：“无论你认为自己行还是不行，你都是绝对正确的。”如果你相信自己能行，你就会想尽办法去做；但如果你觉得自己不行，那可能还没开始做你就已经放弃了。如果你遇事就告诉自己“我做不到”，那你根本无法看到摆在你面前的各种选择。虽然并非所有选择都是最佳的，有的选择还远超出你的能力范围，但是你能看到自己可以做的这些能让情况不一样的选择，这本身就已经是件非常了不起的事了。

另一条能让你的人生更加成功的建议来自 W·米切尔的一本非常值得推荐的书——《问题不在于发生在你身上的那些事，在于你面对那些事时采取的处理方式》（*Not What Happens to You, It's What You Do About It*）。米切尔是一位变通大师。事实上，几乎每一天，他都在运用变通方案。一场严重的车祸导致他全身 65% 的面积被烧伤，他不仅毁容，还失去了手指，从车祸中恢复过来的 4 年后，他又因飞机坠毁而瘫痪。你能想象他必须做出些什么样的变通方案来坚强地面对这一切吗？

在他的网站 wmitchel.com 上有这样一段话：

他没有被突如其来的车祸以及 4 年后那场让他瘫痪的飞机坠毁事故击倒，

相反，他开始学着为自己为人生中数不胜数的变故负责。无论是应对全身 65% 面积的毁灭性烧伤，还是面对自己余生只能坐在轮椅上的残酷宣判，这个曾经身强力壮的水兵始终都保持着充沛的精力和活跃的思维。这是一段艰苦旅程，他下定决心掌控自我、克服困境、重获成功。毫无疑问，只有米切尔自己知道他为此付出了多少。最后，他终于再次迎来人生的巅峰。他的人生就是他哲学理论的最好例证——大多数局限都是自我强加的。

网站上的一段辛酸描述能很好地说明他看待人生的方式：“身体瘫痪之前，我能做成 10 000 件事。瘫痪后我还能做其中的 9 000 件。我要么被这再也无法完成的 1 000 件事困住脚步，要么就把目光集中在我仍能完成的 9 000 件事上。”这个世界闻名的事例，就是我“如何看待问题才是问题所在”以及“最先需要变通的是你自己的思维方式”这两个理念的最好例证。有些人踢到了脚趾，然后就一整天都在抱怨因此走路迟缓。而米切尔，面目全非地坐在轮椅上，却能选择运用最佳的变通方案来让自己摆脱这些“局限”。

在接下来的章节中，我将说明如何把很多问题变成积极的结果，比如无法预料的故障或周折。通过练习，说不定还没开始你就已经看到了潜在的问题；加上些许远见，你或许就能在问题浮出水面之前想到变通方案，让这些问题永远地成为“万一”。

避开问题可比解决问题省劲儿多了。当然，如果你享受解决问题的过程，那就另当别论了！

做积极的假设

所有的变通方案都是从你开始，从你自身的态度、意图以及决心开始。如果你在公司里遇到困难，那么请把当前的障碍看作原本可能对你有所帮助的事情，这将对你大有裨益。如果你先去找障碍原本积极的一面，那你可能很快就会找到继续前行的路。相反，如果仅把当前的障碍看作可恶的绊脚石，那你可能走不远了。

首先应考虑事情原本积极的一面，这是找到变通方案所必需的一部分。如果最初的目的是积极的、意图是好的，那你就无须再考虑“是什么”的问题，只需想好“怎么做”。

森德莱尼咨询集团的拉里·森把这种态度定义为“假定无罪”原则。如果你假定无罪，或对事情的意图做积极的假设，那么很多条路都会出现，助你继续前行。

有时候你只需做一件事情，那就是问问你自己：“如果别人遇到类似麻烦，他们会如何解决？”这再次说明，很少有人整日无所事事就知道给别人找麻烦，虽然有时候看上去是那样。

有时烦琐的决策流程会危及人命，如果你遭遇繁复笨拙的决策或审批流程，那么搞清楚它们背后积极的意图会帮助你找到一些建设性的变通方案——既能解决当下问题，又能为更高效的新流程的形成奠定根基。

如果你的困扰源自另一个人或另一个团队，那么请站在他们的立场上想一下他们是如何看待这个问题的。你很快就能找到很多变通方案——既能解决你的问题，又能帮助他们得到他们想要的。在这个过程中，你会意识到你能化敌为友。

掌控选择和影响选择

在本书里，我们处理每种状况都将从以下几个问题入手：问题是什么？你想要的结果是什么？你能为此做些什么？你有两种基本选择：在不需要得到别人许可或认同的情况下，你能做些什么？在必须得到别人的认同、合作或许可时，你又能做些什么？我们称前者为掌控选择，后者为影响选择。

值得注意的是，就像我和戴维在去路易斯维尔时遇到的状况那样，即使变通方案并不能解决问题，仍有一些选择是你能控制的，这基本可以归结为你达成你想要的结果的意愿以及你为此所做的努力。

在谈到遇到困难如何继续前行的问题时，我会用很多客户的真实案例来告诉你，个人或团队应该如何变通以解决问题。

亨利·福特的建议充满智慧：如果你认为自己能行，你就会找到成事的方

法；如果你认为自己不行，那你可能还没开始就已经放弃了。如果你遇到困难只会抱怨，那么即使你的抱怨合情合理，你也只能被困在那里。关键在于你自己：一切源于你的态度、源于你找到解决办法的意愿，继而就是你一个人所能做的选择。如果你能把这两个因素带给你的团队，那你可能会影响更多的人来支持你，站在你这一边。

序 // XI

前 言 // XIII

第一章

一切从你开始 // 1

控制、影响和应对 // 5

目的 vs 方法 // 7

应对能力 // 8

责任心：拥有目标，掌控过程 // 9

一切从你开始 // 9

如何运作 // 10

冒险，奖励，继续前行 // 10

第二章

做正确的事 // 13

方向正确 vs 绝对正确 // 16

搞定事情的乐趣 // 17

你不是被压迫，你是被雇用的 // 19

开始、停止、继续：对抗压力的良方 // 20