

**Extreme
Productivity**
boost your results,
reduce your hours

这样工作 最高效

怎样做到结果更好，用时更少

[美] 罗伯特·C. 波曾 (Robert C. Pozen) 著
扈喜林 译

这样工作 最高效

Extreme Productivity

怎样做到结果更好，用时更少

boost your results, reduce your hours

[美] 罗伯特·C. 波曾 (Robert C. Pozen) 著
扈喜林 译

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样工作最高效: 怎样做到结果更好, 用时更少 / (美) 波曾著;
扈喜林译. —北京: 中国财富出版社, 2013. 5
(中欧经管图书)
ISBN 978 - 7 - 5047 - 4623 - 8

I. ①这… II. ①波…②扈… III. ①工作—效率—通俗读物
IV. ①C935 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 049495 号

Robert C. Pozen: Extreme Productivity: Boost Your Results, Reduce Your Hours
ISBN: 978 - 0 - 06 - 218853 - 3

Copyright© 2012 by Robert C. Pozen. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权中国财富出版社独家出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

著作权合同登记号 图字: 01 - 2012 - 9008

策划编辑 黄 华
责任编辑 卢海坤

责任印制 方朋远
责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4623 - 8/C · 0158

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 5 月第 1 版

印 张 14 印 次 2013 年 5 月第 1 次印刷

字 数 222 千字 定 价 46.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

献给我的孩子乔安娜和戴维，
你们给了我那么多的爱与支持。

致 谢

衷心感谢我的朋友和同事，感谢他们在百忙中抽出宝贵时间批阅了本书的初稿。他们的反馈和具体建议对于本书终稿的推出功不可没。这八位朋友和同事是贝丝·阿盖（Beth Argy）、莱娜·戈德堡（Lena Goldberg）、特里萨·哈马克（Theresa Hamacher）、杰里米·卡根（Jeremy Kagan）、彼德·考夫曼（Peter Kaufman）、詹姆斯·莱文（James Levine）、劳伦·派尔（Lauren Pyle）和里奇·韦策尔（Rich Weitzel）。

我还要特别感谢凯西·赫鲁伯（Kathy Holub），她帮助完成了这本书的编辑工作。通过她的努力，这本书更为简洁，结构更为合理，更具趣味性。

还要感谢以下帮忙审阅后期手稿的人：萨拉·彼得雷斯（Sara Petras）、雷切尔·布兰文（Rachel Branwen）、凯瑟琳·米希凯维奇（Kathleen Miskiewicz）、莫林·利里·杰戈（Maureen Leary - Jago）、玛丽·埃伦·哈蒙德（Mary Ellen Hammond）。

我还要特别感谢富达投资管理公司，尤其是要感谢康特尼·马奥尼（Courtney Mahoney），他为本书的问世提供了大力支持。

最后，也是最重要的，我非常感谢我出色的研究助理卢卡斯·古德曼（Lucas Goodman）。卢卡斯在研究各领域课题、撰写补充材料、综合整理手稿、修订稿方面作出了卓越的贡献。他在很短的时间内以高度的责任心和娴熟的人际交流技巧完成了以上全部工作——这是一流的个人产出率的集中体现。

引言

人们经常问我是怎么能有时间做那么多的事情。在过去五年的大多数时间里，我做着两个全职工作——担任富达投资管理公司的全职董事长，承担着哈佛商学院全职教师标准教学量。另外，我还在两个上市公司（美敦力和尼尔森公司）、一家医疗基金会（Commonwealth Fund）、一家医疗研究中心（Harvard NeuroDiscovery Center）里担任董事或理事职务。同时，我还抽时间撰写了三本书（包括本书），在报纸和杂志上发表了大约一百篇文章。在这期间，我与结婚 35 年的妻子、两个孩子以及一大堆亲友保持着紧密的联系。

虽然同时扮演多重角色对我来说并不稀奇，但是《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的编辑们对此很感兴趣，问是否可以与我面对面地交流关于提升产出率的“秘诀”。这些交流活动在博客圈里受到了普遍欢迎，因此，《哈佛商业评论》的编辑们请我写一篇凝练的产出率提升原则的小文章。这篇文章发表之后，人们的反应更加热烈。在机场，陌生人拦住我，和我探讨产出率的事情；麻省理工学院（MIT）的一位教授感谢我帮助他改善了阅读习惯。

但是，因为那篇文章只谈及提升个人产出率的粗浅内容，所以我决定写这本书。思索我职业生涯中较高的产出率，我可以将其归因于很多帮助我成功的习惯和方法。但是，更为重要的是，我在职业生涯早期就意识到，成功不仅来源于艰苦的努力和全面的规划——虽然这两方面都很重要，很大程度上还取决于正确的观念——专注于想要实现的结果，而不是你工作的小时数。对于你的雇主、客户和同事来说，结果最为重要。



什么是个人产出率

先说一说本书里所说的“个人产出率”的概念。它指的是实现你既定目标过程中取得的结果的数量和质量。我不去尝试规定你应该制订什么目标，只是告诉你应该明确制订目标和这些目标之间相对的重要程度。你可能正在设法沿着公司等级阶梯尽快向上攀爬，或者在苦思怎样实现职业与个人生活的平衡。不管哪一种情况，提高工作效率都会让你受益良多。

本书不是让你接受一种获得成功的人生哲学，甚至不要求你接受某种提升个人产出率的综合性的系统方法。它讲的是具体而实用的建议，告诉大家怎样提升工作时间的产出率。你可以从这些建议的技巧中选择对你最有帮助的部分。

这些建议比一般的时间管理手册的内容更为广泛，其中还强调整理文件这种琐碎的任务。虽然时间管理是提升产出率相当重要的一个组成部分，但它不是唯一的组成部分。本书提供的建议覆盖话题非常广泛，将制订职业目标、发展个人技巧（如高效写作）也包括在内，为的是帮助读者全面提升产出率。

最为根本的是，除了采用具体的技巧之外，本书还希望你采取全新的观念。前面提到，要想提升产出率就必须专注于你想要实现的既定目标，而不是你的工作时间。可惜的是，这种观念直接相悖于会计事务所的计时薪酬制和大多数行业对办公室工作时间的强调。

最后，本书不是向你兜售什么无厘头的独家秘籍。19 世纪 30 年代，一些作者在书中建议说，只要采用一种专门的饮食方式，并在硬板床上睡觉或者戒除手淫，就可以在人生路上大有成就。最近，还有人提出了一些“速成”之道，如，多开短会或每周只工作几个小时。本书中没有“特效药”。我的大多数建议都要求缜密地思考和长期有条不紊地坚持。

独特而实际的建议

本书主要分为五个部分，每个部分由两或三章构成。每一章的结尾处都

有一个具体而实用的“要点总结”——需要记住的重点。

- 第一部分阐述了作为本书其他内容基础的三大原则——设定优先级明确的目标、专注于最终结果、不要在小事上花太多精力。

- 第二部分帮助你严格、系统地执行短期优先事项。这包括组织日常例行安排、管理出行时间表、主持高效的会议。

- 第三部分帮助你发展三项对于打造成功的专业人士至关重要的个人技巧，包括阅读能力、写作能力、公开发言的影响力。

- 第四部分阐述的是提升个人产出率面临的挑战。这一部分包括通过授权管理下级、通过良好合作管理上司。

- 第五部分提供了一个职业生涯长期决策框架。这一部分包括怎样最大化职业选择范围、怎样在一个迅速变化的世界取得成功、怎样实现工作与生活之间的平衡。

针对白领的产出率提升指南

这本书的目标读者是各种专业人士——主要从事脑力劳动的专业人士。这一群体包括会计师、电脑程序员、医生、工程师、投资银行家、律师、营销人员、心理学家、房地产经纪、零售商、科学家、教师，等等。虽然本书的绝大多数示例取自商业界，但是其启示适用于各种组织：非营利性机构、学术研究机构和政府。不论你供职于什么样的机构，可能都同样面临着分配时间、组织会议、面对低效的官僚作风等挑战。

虽然本书五个部分中的每一章都针对所有专业人士，但有的章节对处于职业某一阶段的群体更具针对性。处于职业生涯开始阶段的人可能对职业规划和商务写作更感兴趣，那些正在沿着公司等级阶梯向上攀爬的人可能喜欢如何管理上下级的章节，高级主管可能对如何高效出差和高效演讲情有独钟。为了充分利用这本书，请专注于那些对你最具相关性的章节。

我的产出率提升之旅：我是怎样学会提升产出率的

在开始本书第一部分之前，我想和大家分享一下我学着提高产出率的经



历。和很多这方面的权威人物不同，我没有从事过这方面的顾问工作；我提升产出率的技巧是通过在各种组织工作、担任不同层次的职务练就的。虽然在职业进入一定阶段，当了上司之后，我就可以动用我所在的大型组织的人力资源。但是，在职业生涯早期，我需要单独完成或和同事合作完成各项工作，并且有时候还必须和不好相处的上司打交道。

我出生和成长于一个家教很严、条理性要求很高的家庭。父亲当年从中学退学，为一家公司在全国各地推销男用内裤和衬衫。他职业的亮点是曾经在第二次世界大战期间担任陆军军官。在外面推销了一个星期的产品之后，他都要里里外外地查看一遍家里的东西，确保所有东西都放在了应该放的位置上，就像当年他要求下属一样。

父亲代表的是过度的条理性，而母亲则是产出率方面的楷模。她把家里的生活安排得井井有条。她是一家设备租赁公司的记账员。实际上，她还是一名出色的主管，虽然当年因为家境贫寒上不起大学。我母亲极力主张我和我的两个弟弟接受高等教育（他们两个后来成为心脏病学家）。

从一家普普通通的小学毕业之后，我不得不面对复杂得多的中学环境。在那里，我学会了用一些街头智慧和圆滑技巧来面对大量威胁我产出率和个人健康的情况。一天，当我站在操场的时候，阿尔——他是一个15岁的七年级学生，经常欺负其他同学——走上前来跟我说，我必须每个星期五给他带一个兔子形状的巧克力以求得“保护”。我天真地问：“保护？”他回答道：“我保护你——星期五的工美课上有那么多锤子。”

听了这话，我说：“阿尔，我觉得你篮球打得非常不错。”当阿尔开始吹嘘他的球技的时候，我问他敢不敢和我去篮球场上来一场一对一的比赛。我和他讲好：“如果你赢了，我每个周五给你带一个兔子形状的巧克力。如果我赢了，你给我带。”幸运的是，我赢了那场比赛。阿尔再也没有来找我要巧克力，我也一直没有胆量找他要。

我上高中一年级的時候，父亲第一次失业。自尊心很强但受过正规教育很少的父亲到处找工作的情景让我心酸。因此，我竭力通过自己的能力补贴家用。在上高中的大多数时间里，参加篮球队和网球队比赛之余，我做着两

份工作。在星期二、星期四和星期日，我在当地犹太教会堂组织的主日学校里教课；而星期一、星期三和星期五这三天，我在当地一家书店当理货员。

要做这么多的事情，我不得不想办法高效地利用时间。庆幸的是，也许是一件不幸的事情，我所在的中学对学习成绩要求不高。因为课余时间很紧张，所以我很早就学会了“多任务”——在上一些枯燥的课程时悄悄地写家庭作业。

我所在的中学是一个纪律性很差的地方，大多数学生不打算考大学，总体教学质量很低。因此，我不得不学着自己学。后来的大学生活和职业生涯证明这是一个极其有用的技巧。在没有上级主管或老师的大力指导的时候，我知道怎样分析问题，找出潜在的解决方案。

例如，上高中的时候，同一个老师教我们所有的理科课程：生物、化学、物理。教这些课程的时候，他采用的是同一套方法：每节课上，首先布置10~20个问题，要求当天放学之前完成。然后，他就离开了教室，这一节课再也不回来了。老师让我们自己寻找问题的答案，我们就自己研究课本里的相关内容，就相关问题进行辩论，设法解决老师布置的问题。现在想起来，那时是无意中接触到了高产出的学习模型：利用小组互动，将一般概念用于具体的实际情况。

高中时代，我遇到了一位循循善诱的老师。她是我的英语教师海伦·欣托（Helen Scinto）夫人。她让我知道了求助于辅导顾问帮助我谋划职业的重要性。她给我推荐了一些要读的书，认真地帮我订正作业。她给了我申请哈佛大学的信心和勇气。幸运的是，我获得了哈佛提供的慷慨的奖学金和助学贷款。

进入哈佛之后，我第一次直接面对社会地位问题。这里将近一半学生上过私立学校，而很多其他学生来自富裕郊区的中学。班上同学们的学习基础和物质条件让我自惭形秽，于是我开始在自己的教育方面努力赶上。

当很多同学将大量的空余时间用于发展自己的学业和社交爱好时，我不得不在上大学的那几年里一直做兼职工作。我做过夜班图书管理员，推销过计算机交友服务，为波士顿的一家咨询公司研究过房地产行情。为了在做好



这些工作的同时完成跨学科的专业学习，我学会了怎样通过坚持专注于最终结果提升读写效率。在哈佛期间，我还经常为校报《Harvard Crimson》写社论文章，并担任着 Lowell House 篮球队的队长，即使这样，我仍以最优秀的成绩毕业于哈佛大学。

毕业之后，我并不热心于进入商业界。当时的我对 20 世纪 60 年代的两大社会运动兴趣正浓：推进公民权运动和反越战运动。为了继续从事这两件事，我申请进入了耶鲁大学法学院（Yale Law School）。求学耶鲁的资金来源于我做教师挣的钱和学校提供的奖学金、助学贷款。我参与了《耶鲁法律杂志》（Yale Law Journal）编辑委员会，并供职于一家非营利房地产集团。我还对刚刚兴起的“法和经济学”（Law and Economics）领域产生了极大兴趣。这门课引起了我对金融监管问题的关注。面对如此繁多的课余活动和兴趣爱好，我逐渐成为高效管理时间的行家。

毕业后，我直接进入乔治敦大学和纽约大学教授“法和经济学”这门课。在这两所大学教书的四年里，我出版和发表了金融监管方面的两本书和一些学术文章。虽然我喜欢教书，但是，我在学术方面的研究成果似乎没有什么实际意义。当最后发表的一篇文章里的脚注的篇幅超过了正文之后，我决定前往华盛顿特区担任美国证券交易委员会（SEC）的法律副总顾问。

这是我第一次接触政府机构的官僚作风。在这里，每逢重要决策，人们都想自己说了算。为了解决这个问题，我制定了一个实用的协调程序，专门用来协调每个部门对政策提案的意见和建议。另外，我还学会了怎样迅速从一个冗长的备忘录中找到需要领导们讨论的关键问题。

1986 年年末，我得到了一个难得的好机会。富达投资公司当时在物色一个总顾问，因为家庭原因，我想定居波士顿。经过几次面试之后，富达投资公司的董事长内德·约翰逊（Ned Johnson）邀请我一起吃饭。在快上甜点的时候，我最后问内德是否可以请他简单描述一下对这个职位的要求。“对职位的要求？非常简单：弄清楚该做什么，把它做好！”我立刻就在协议上签了字。

在富达投资公司，我不断获得升迁，最终担任了该公司的总裁和副董事长，直到 2001 年年底退休。在那里，我学会了怎样在一个保持着积极进取精

神的高度分权的组织里提升产出率。如果内德决定开展一项新业务，比如电信业务，他就会注册一家新公司，为这家新公司的主管们分配一定股权。我以内德为榜样，当投资团队发展得越来越大的时候，我将其分割成越来越小的一些小团队：增长股团队和价值股团队、小公司团队和大公司团队，相应地为这些团队的领导提供股权激励。

在富达投资公司的任期即将结束之际，我想在公共政策辩论中发表更多看法。但是，我还要应付白天繁忙的工作。因此，我开始在工作日里尝试“多任务”，在周末研究政策项目。在富达投资公司的最后一年里，我完成了一本有关互助基金领域的教科书，并在美国总统的“加强社会安全委员会”（Commission to Strengthen Social Security）中担任委员职务。

在过去的十年里，我从“多任务”发展到了“多工作”。2003年，我在哈佛法学院（Harvard Law School）任教，并担任马萨诸塞州州长米特·罗姆尼（Mitt Romney）的经济事务秘书。面对30亿美元的预算赤字，省长让我担任“超级秘书”，负责监管与经济相关的各个政府部门的工作。我从马萨诸塞州政府学到了很多，其中包括危机是推动变革的上好催化剂。主要通过减少支出，我们仅用了一年就消除了预算赤字。另外，我们没有上调税率，仅靠增加公众服务的使用费、堵塞税收漏洞就增加了财政收入。

2004年，我辞去了哈佛法学院的教职工作，就任全盛资产管理公司的董事会专职主席。请求我加入全盛投资公司的人是该公司的新任CEO罗布·曼宁（Rob Manning）。当时他正面对着证券交易委员会一场严厉的申请强制执行的诉讼的余波。罗布和我两人分工明确，合作默契。他“主内”，负责管理公司的核心业务——投资专家、后端办公室、预算，等等；我“主外”，负责解决监管机构、基金经理、机构客户关心的问题。我们这个二人组合的工作效率非常高。在优秀管理团队的支持下，全盛资产管理公司管理下的资产在8年里翻了将近一番。

当全盛资产管理公司走上正轨之后，我开始抽时间积极参加有关某些政策的公共辩论。例如，2005年，我发表了一个提议，要求逐步恢复社保基金的流动性。在2007—2008年，我担任了美国证券交易委员会财务报告改进咨



询委员会（Advisory Committee on Improvements to Financial Reporting）的主席。在我的主持下，委员会曾经一致发表了一份报告，报告中的很多建议后来被采用了。我们成功的秘诀是：在项目进行到一半的时候发布一份中期报告，以便从相关监管机构那里获得有关提议草案的宝贵建议。

了解了我是如何提升产出率的过程之后，就可以开始你的产出率提升之路了。不管你处于职业发展的哪个阶段，我都希望这本书能够帮助你提高产出率、提升结果的质量。我将继续在我的网页（www.bobpozen.com）上写日志，我将来的文章也会发表在那里。

目 录

致谢 \ I

引言 \ Ⅲ

第一部分 三大原则

1 制订目标并按照优先程度排列 \ 3

2 专注于最终产品 \ 17

3 不在小事情上花太多时间 \ 28

第二部分 高效每一天

4 每天的例行工作 \ 41

5 轻装出行 \ 56

6 高效的会议 \ 68

第三部分 发展个人技巧

7 高效地阅读 \ 83

8 高效地写作 \ 95

9 高效地发言 \ 110

第四部分 管理上司和下属

10 管理你的团队 \ 127

11 管理你的上司 \ 141

第五部分 追求高产出的人生

12 最大限度地增加一生的职业选择 \ 157

13 积极接受变化，但变中有不变 \ 170

14 家庭和工作两不误 \ 182

后记 \ 193

附录 1 重要设想：打造专业董事会 \ 196

附录 2 罗伯特·波曾在波士顿律师基金会的演讲（2000 年）\ 203

第一部分 三大原则

根据从职业生涯中获得的启示，我相信，通过运用下列三个相关原则，大家可以最大限度地提升自己的产出率：

- 明确自己的目标，并根据优先性排列这些目标。这可以帮助你根据事情的优先性校准自己的时间分配。

- 专注于最终结果。面对高优先性任务时，迅速确定一个试探性结论，用它来指导你的工作。

- 不在小事情上花太多时间。在面对低优先性的小事情时，尽量少在这种事情上花时间。

