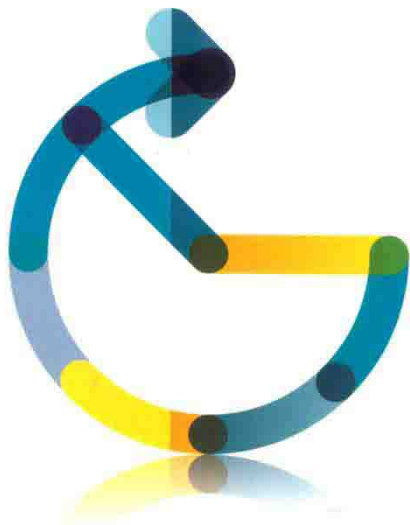


TURING



高效能人士的 思维方式

「美」戴维·罗克——著
肖诗尧——译

用对方法才能管理好时间 ▶

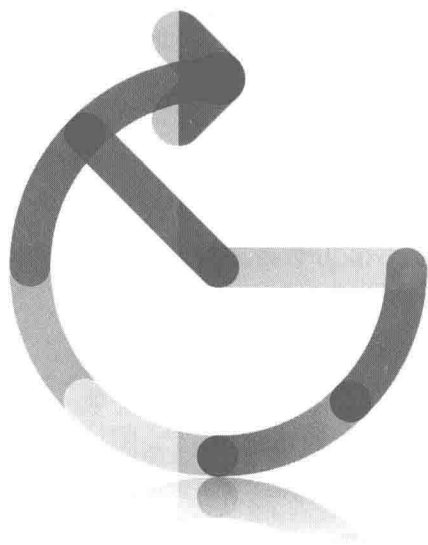
将神经科学研究成果转化为简单易懂的实用技巧
让工作效率和生活效率翻倍

Your Brain At Work

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING



高效能人士的 思维方式

「美」戴维·罗克——著
肖诗尧——译

Your Brain At Work

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

高效能人士的思维方式 / (美) 戴维·罗克

(David Rock) 著; 肖诗尧译. — 北京: 人民邮电出版社, 2018.12

ISBN 978-7-115-49672-0

I. ①高… II. ①戴… ②肖… III. ①思维形式—通俗读物 IV. ①B804-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第232961号

内 容 提 要

本书以讲故事的方式,讲解关于大脑的新发现,从而帮你了解大脑,知晓如何更聪明、更高效地管理时间,提高效率,改善工作和生活。全书按戏剧形式分为四幕,分别介绍了思维的基本原理,情绪和动机及其对思维的影响,如何与他人更好地相处以及如何改变他人。

本书适合所有想提高工作效率、生活效率的读者阅读。

◆ 著 [美] 戴维·罗克

译 肖诗尧

责任编辑 朱 巍

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 8.375

字数: 232千字

2018年12月第1版

印数: 1-3 000册

2018年12月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-8507号

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

版权声明

Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long, Copyright © 2009 by David Rock. Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 HarperBusiness 出版，2009。

简体中文版由人民邮电出版社出版，2019。英文原版的翻译得到 HarperBusiness 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——HarperBusiness 的许可。

版权所有，未得书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

献给我的妻子丽莎，以及女儿崔妮蒂和英迪。

赞 誉

“简单来说，这本书介绍了大脑的功能、局限和容量方面有趣的研究成果，教给我们如何‘引导’大脑中的化学物质，帮助我们实现目标、获得成功。这本书引人入胜，非常值得一读，其中的技能也值得深入学习。”

—— Stephen R. Covey, 《高效能人士的七个习惯》作者

“在所有介绍‘大脑是如何影响我们怎么做、为什么做以及做什么’的书中，这是我读过的最好、最有帮助、最充满智慧的一本。读完前4章后，我觉得我在安排工作和生活上的效率都翻倍了。对于那些想要变得更自律、更高效的人来说，这是一本必读书。”

—— Warren Bennis, 南加州大学商学院杰出教授

“这本书通过告诉你大脑是如何工作的，帮助你提高工作效率！”

—— 百万畅销书作家 Marshall Goldsmith, 《习惯力》作者

“对大多数人来说，最大的限制是自己大脑的极限——看似硬连线的神经连接让我们偏爱某些感觉和行为，厌恶另外一些。要接受并处理自己大脑的硬性行为，就必须了解工作记忆的极限、荷尔蒙的影响、重新评估的能力等反直觉的内容。这本书无法在十年前写就，因为它所依据的许多研究在那时还不存在；而等到十年后，就必然有很多内容要补充。在现在

和可预见的未来，本书都拥有足够的价值，能对个人和组织都产生影响。”

——Art Kleiner, *strategy + business* 杂志编辑

“戴维·罗克正是帮助我们理解大脑工作的正确向导。”

——Daniel J. Siegel, 医学博士, 加州大学
洛杉矶分校医学院临床教授

“戴维已将最新的神经科学发现准确地融入商业世界。这些发现提供了深刻的见解，说明如何驱动大脑变化和提升表现。”

——唐一源, 大连理工大学教授、大连理工大学
神经信息学研究所所长

“如果你对创造、高效和快乐没有兴趣，那么本书可能不适合你……但对其他人来说，这可是一本必读书！”

——Chris Wink, “蓝人秀”主创

“领导力属于那些最有觉知的人。本书提供了实用而深刻的工具，让你和你自己、和你的人际关系、和周遭的世界建立这种觉知。戴维·罗克那令人难以置信的工作成果将帮助我们用上整个大脑（从里到外）来领导工作！”

——Kevin Cashman, Korn/Ferry 和 Talent Consulting 高级合伙人，
LeaderSource 创始人, *Leadership from the Inside Out* 作者

“本书行文轻松诙谐，提供了一些发人深省的创造性见解和非常实用的技巧，对于提高工作效率和解决日常琐事很有帮助。”

——Golnaz Tabibnia, 卡内基梅隆大学助理教授

“本书是对不断发展的脑科学及其如何影响在日常工作、生活中所做决策的有力总结。我非常喜欢这本书，也立即把它应用到了我自己的生活中。”

——Gordon Weiss, 联合国斯里兰卡发言人

序 言

第一次读到这本书的手稿时，我就问戴维·罗克，是否可以与我的妻子及两个孩子分享其中的内容。这本书逻辑清晰、观点新奇，设定十分贴近生活：每一个场景都发生在我们的日常工作和生活中，而且每当故事的主人公在了解和学习了关于大脑的新知识后，就会对相同的场景进行重演，此时他们拥有了一种我称之为“大脑洞见”的东西，即他们对自己的大脑有了清醒的认识，并因此有能力改变自己的习惯。

心智，也就是我们控制能量和信息流的方式，从大脑中产生。所以，研究大脑是提高我们工作效率的自然之选，脑科学也成了现在热门的新兴学科。戴维·罗克将神经科学和认知科学中晦涩难懂的研究成果，用一种平易近人的方式进行了阐释。他采访了很多科学家，参观了他们的实验室，花了数百小时从他们的研究成果中筛选出关于大脑如何影响我们生活的最新见解。

本书基于严谨的科学研究，提供了很多有用的思维工具，帮助人们应对工作中的挑战。如果你是一名一线员工，本书中的科学知识和故事会让你的工作更加高效，避免倦怠。如果你是一名管理者，本书可以让你掌握更多知人善任的技能，让你在多个项目之间游刃有余。如果你是领导者，了解大脑的相关知识可以帮助你创建一个更有条理的组织，激励员工热爱工作，让他们将更多的注意力和精力投入到工作中，让同事间的合作更紧密。

了解大脑可以强化你的心智，提升你的工作表现。对于能量和信息流的管理能力越强，你的效率就会越高，并能获得更大的成就感。戴维·罗克堪称大脑工作的正确向导，我们十分感激他与我们分享了这些来之不易的洞见——当然，还有他的幽默感。

丹尼尔·西格尔，医学博士
美国加州大学洛杉矶分校（UCLA）医学院临床医学教授
UCLA 正念认知研究中心联执主任，第七感研究所所长
《第七感》《心智成长之谜》及 *The Mindful Brand:
Reflection and Attunement* 作者

前 言

如雪花般飞来的电子邮件。

海量的信息。

让人心力交瘁的会议安排。

没完没了的变化和不确定性。

仅有偶尔取得的成功支撑你前行。

如果这一切听起来都符合你的工作现状，那么你选对书了。

这本书会帮助你更聪明、更专注、更高效地工作，在压力下仍旧保持冷静，缩短冗长的会议日程，甚至可以应对最困难的挑战：影响他人。同时，它也可以助你成为一个更好的家长和伙伴，也许还能让你延年益寿。它甚至可以帮你煮咖啡。好吧，也许最后一点做不到，但是其他几点我可没有开玩笑。

通过让你了解最新的关于人脑的重要研究发现，这本书能帮你改善工作表现。了解大脑在工作中的表现，会让你在工作中更加专注、更加高效，因为只有先了解大脑，你才能改变思维。（你也会明白为何了解大脑可以帮助你改变思维。）

我深知大脑多么容易就会不堪重负，所以我不会灌输复杂的科学理论。本书带领你了解大脑的方式正是大脑喜欢的方式：讲故事。这个故事中有两位主人公——艾米丽和保罗，讲述的是他们工作的一天，他们会在

这一天的工作中遇到一系列难题。在你旁观他们的工作时，世界上最聪明的一些神经学家会向你解释为什么他们会与邮件、日程安排和同事做斗争。更棒的是，你也会看到如果艾米丽和保罗对大脑了解更多的话，他们会做出怎样不同的决定。

在介绍本书的结构之前，我先交代一下这本书的写作背景。我并非神经学家，而是一名商业顾问，我帮助埃森哲、美国电子数据系统公司、爱立信和美国国家航空航天局这样的组织改善其员工的工作表现。在十来年的工作经历中，我有些偶然地发现，让员工了解大脑会使他们的工作表现大为改观，同时也会对他们们的生活产生影响。可放眼四周，竟然找不到一本书可以深入浅出地为职场人士讲解与大脑有关的最有用的发现，于是我决定自己写一本。

我花了三年时间来整理这本书，部分内容的创作更是长达数年之久。本书的素材来自对美国、欧洲和亚太地区三十位顶尖神经学家的访谈，也汲取了近年来数千项有关大脑和心理学研究工作的三百多篇论文成果。在撰写本书的过程中，我得到了神经科学家杰夫瑞·施瓦茨博士的帮助，他是帮助我整理这些研究的科学导师。我还曾就大脑在工作中的表现召开过三次峰会，分别在意大利、澳大利亚和美国举行。凭借这些峰会的成果，我还参与创办了一份学术期刊，并在全球范围内发表和组织过数百次演讲和研讨会。书中的内容正是从这些活动成果中总结而来的。

关于我自己的部分就说到这里，接下来介绍这本书的结构。我希望本书能够对大家有所帮助。但是当你应对已知宇宙中最复杂的事物——人类的大脑时，那可真不容易。在尝试过几种表达方式后，我决定采用戏剧剧本的形式来组织本书。

这部剧共四幕。前两幕说的是你自己的大脑，后两幕则聚焦于与其他人大脑的沟通。幕间休息则会讨论一些故事以外的更深层次的话题。

第一幕名为“问题与决策”，主要是谈思维的基本原理。第二幕名为“面临压力保持冷静”，探讨情绪和动机以及它们对思维的影响。第三幕名

为“与他人合作”，介绍如何与其他人更好地相处。第四幕名为“推动改变”，聚焦于如何改变他人，这也是最困难的事情之一。

每一幕都有几个场景，每一个场景都以艾米丽或保罗遇到的工作或者生活难题开始，如处理雪花般飞来的邮件。这些难题都是我根据网络调查和组织文化调研的结果总结出来的。一百多位人士参与了我组织的网络调查，他们或许也会成为本书的读者。

在看完艾米丽或保罗经历了每一个场景的挑战后，你需要先搞清楚到底是大脑中的什么因素导致他们遇到了麻烦，然后再听听和看看受访的神经科学家及相关研究成果的解释。这本书最有趣的是每一个场景后的“重演”部分。在“重演”中，艾米丽和保罗对大脑有了更多的认识，他们的决策也会立刻随之改变。尽管他们的行为只发生了小小的变化，但是产生的结果截然不同。他们的内心世界在转眼间发生的微妙变化对外界来说可能并不起眼，但有时会改变一切。本书会帮助你领会、分析并复制这种变化。

在每一个场景的最后，我会从相关的大脑研究中总结一些要点。如果你想用这本书来深刻改变自己的心智，那么每一个场景后都附有一系列任务供你尝试。

本书结尾附有“返场”，对相关理论要点进行了总结，同时也探讨了这项研究可能带来的更广泛的影响。我也列出了一系列可供深入学习的资料，以及我参考引用的大量研究成果，并详细标明了这些参考文献的出处。我会指出我是在何处以及如何得出这些结论的。另外，你也可以找到本书所有结论的来源。对于这数百项科学研究成果，如果你喜欢的话，也可以找来研读一番。

演出很快就要开始了，先来了解一下主要人物和布景。四十出头的艾米丽和保罗在一个中型城市生活，有两个十几岁的孩子，分别叫米歇尔和乔西。艾米丽是一家承办大型会议的公司的执行经理，保罗现在是一名自由IT顾问，早年在在大公司工作。

书中的故事发生在一天之内，这是一个普通的周一，但也是艾米丽晋升新职位后的第二周。她的预算决策权大了，管理的团队也大了。她对新职位很满意，也希望上任后有一个良好的开端，同时也有很多东西要学。保罗正在争取一个新项目，他希望这个项目能帮他走出待了五年的家庭工作室，搬进一个更大的办公室。尽管他们的工作日程已经安排得很满，但两人对生活还有很多期待，包括好好抚养他们的孩子。

让我们拉开序幕，开场吧！

目 录

第一幕：问题与决策	1
场景一：早上应接不暇的邮件	2
场景二：一想起来就头疼的项目	17
场景三：一心五用	30
场景四：对分心说不	42
场景五：探寻最佳状态	55
场景六：绕过路障	65
中场休息：了解“导演”	79
第二幕：面临压力保持冷静	89
场景七：戏剧性脱轨	90
场景八：沉浸于不确定	107
场景九：当期望失去控制	125
第三幕：与他人合作	141
场景十：化敌为友	142

场景十一：当一切看似不公	156
场景十二：地位之争	169
第四幕：推动改变	185
场景十三：当他人毫无头绪	186
场景十四：需要改变的文化	202
返场	221
后记	225
致谢	227
参考文献	228
术语表	251
关于作者	254

第一幕：

问题与决策

在当今社会中，越来越多的人从事思考工作，而非日常例行工作。由于大脑的生理限制，任凭你思考多久，进行复杂决策以及解决新问题都是一件非常困难的事。令人惊讶的是，提高大脑表现的最佳办法之一就是去了解它的局限性。

在第一幕中，艾米丽会了解为何思考需要消耗如此多的能量，同时学会处理大量任务的办法。保罗会了解大脑空间的局限性，同时学会如何处理信息过载的问题。艾米丽会得知为何一心二用如此困难，并重新思考她该如何安排自己的工作。保罗会发现为何他如此容易分心，学会如何才能更专心，并找到大脑保持在“甜蜜点”的办法。在第一幕最后，艾米丽会发觉自己解决问题的能力有待提高，并且学会如何在关键时刻做出突破。

场景一：

早上应接不暇的邮件

星期一早上 7 点 30 分，艾米丽吃完早餐，起身吻别保罗和孩子们就开车上班了。整个周末她都忙于应付孩子们的争吵，她希望从今天起可以全身心投入到这份新的工作中。驶向高速公路时，她一直在想要如何安排这一周的工作，怎样开个好头。路程走到一半，艾米丽突然有了一个关于会议的新想法，她努力想要“抓住”这个念头，免得它溜走。

8 点，艾米丽来到办公桌前。她打开电脑，准备详细写下刚刚路上想到的新点子。结果一打开电脑，就有上百封未读邮件扑面而来，焦虑感立刻席卷了她。回复这些邮件可能就要花上一整天时间，但今天她还有几个小时的要开，还有三个项目得在今晚 6 点前完成。心中升职的喜悦一下就被冲淡了。尽管她很高兴能够升职、拿到更优厚的薪水，但并不确定自己是否能应对更大的工作压力。

30 分钟过去了，艾米丽发现自己才回复了 20 封邮件。她要抓紧时间了。她试着一边回复邮件一边收听语音信箱，一个恍惚她就走神了。她心想以后工作压力更大了，陪孩子们的时间恐怕会减少了。她想起以前工作忙得不可开交时，总是训斥他们。她又想起以前对自己许下的承诺——做一个有事业心的标兵。一不小心，她把老板发给她的语音邮件删掉了。

一个激灵，她立刻回过神来。她不再回复邮件，转而试图去思考今