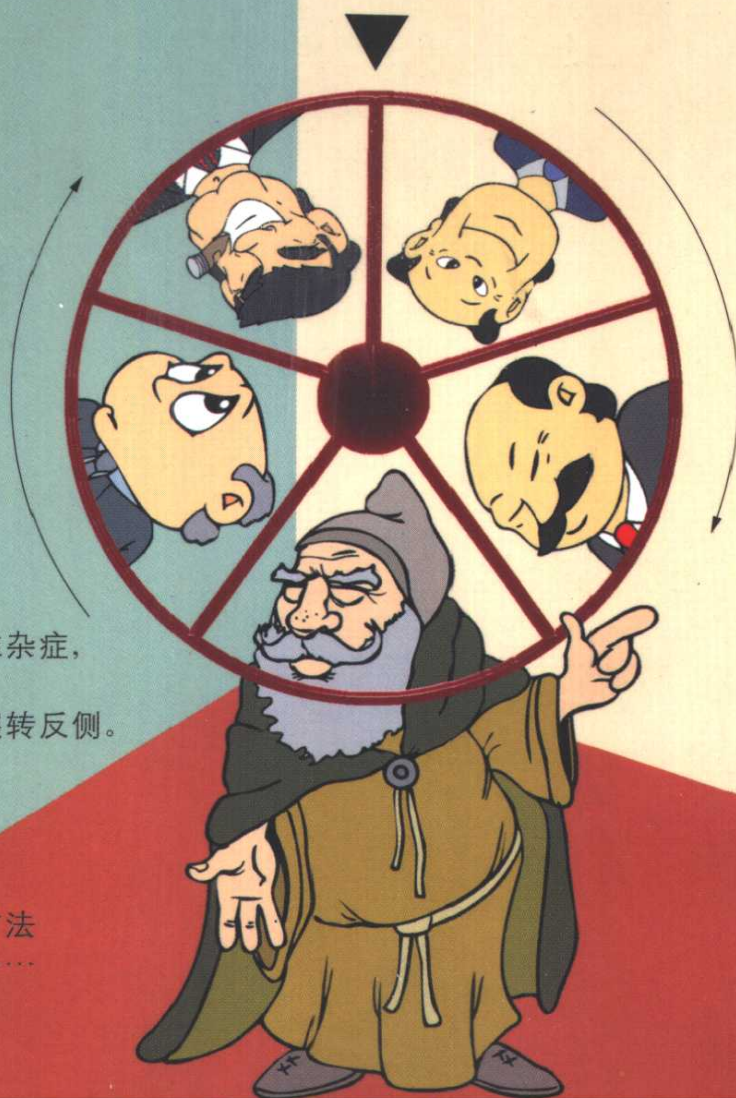


Job

(美)查理·沃森 博士 著
余欲第 译

聪明的选择

如何避免工作中的陷阱和挫败



七十八个
上班族最常碰到的疑难杂症，
每一个
都可能让你在深夜里辗转反侧。
在犹疑、
挣扎的时刻，
有没有想过：
在某处，
曾经有人用过聪明的方法
解决你正面临的难题……

知识出版社

What smart people do when dumb things happen at work

What smart people do when dumb things happen at work

Job

聪明



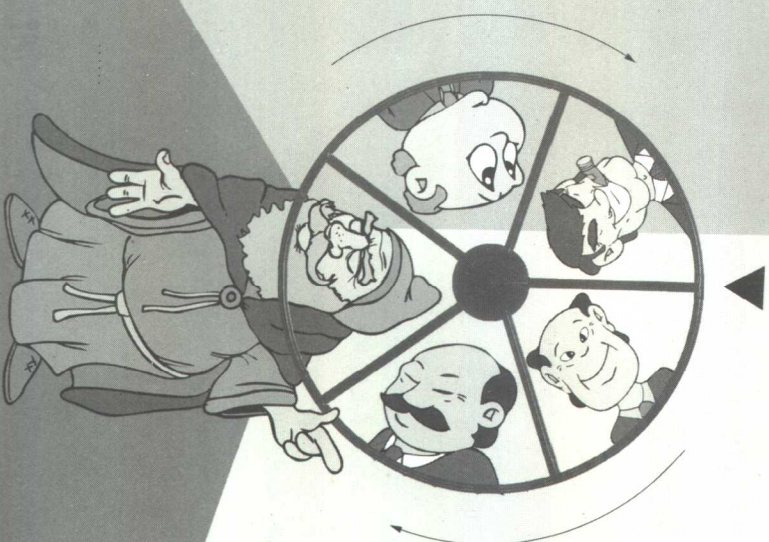
(美) 查理·沃森 博士
余欲第 著
译

如何避免工作中自陷陷阱和挫败

选择

What smart people do wherdumb things happen at work

七十八个
上班族最常碰到的疑难杂症，
每一个
都可能让你在深夜里辗转反侧。
在犹疑、
挣扎的时刻，
有没有想过：
在某个处，
曾经有人用过聪明的方法
解决你正面临的难题



知识出版社

© 1997 by Charles E. Watson

Chinese Translation© 2000 by Classic Communications CO.

Simplified-Character Chinese Translation© 2001 by 中国大百科全书出版社(知识出版社)

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字翻译版权由台湾经典传讯文化授权

北京市版权局著作权登记号 图字:01-2000-3622 号

图书在版编目(CIP)数据

聪明的选择/(美)沃森著;余欲弟译.-北京:知识出版社,2000

ISBN 7-5015-2805-5

I. 聪… II. ①沃…②余… III. 企业管理-经验-美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 85405 号

聪明的选择

——如何避免工作中的陷阱和挫败

著 者: 查理·沃森

译 者: 余欲弟

责任编辑: 翦 晏

责任校对: 王玉琴

责任印制: 任其忻

出版发行: 知识出版社

(北京阜成门北大街 17 号 电话: 68315606 邮编 100037)

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷: 北京四季青印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32 开

印 张: 8.625

字 数: 196 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 4 月第 2 次印刷

印 数: 5001-10000

ISBN 7-5015-2805-5/F·128 · 定价: 16.00 元

版权所有 翻印必究

导 论

几年前的某个晚上，我正在城里热闹的街上开着车，突然有样东西从天上飞撞到我的挡风玻璃上，发出砰然一声巨响，让我吓了一跳。我可以听到玻璃遭受重击的声音，幸运的是玻璃并未破裂。我停下车，走出车外，审视四周，在路旁找到了罪魁祸首，原来是一小段排气管，很显然是被一辆路过的汽车撞击之后飞到空中的。这块锈蚀的金属撞击力很大，在我的挡风玻璃上留下了几道很深的刮痕。

同样，工作中每天也会突如其来向我们提出问题和挑战，测试我们是否经得起这些打击的考验。本书所要探讨的便是工作中的各种困境，它告诉你聪明的人在问题袭来时，该如何有效地应对。

在深入了解今日工作中常见的谬误、圈套、失常和挫折前，让我们先思考一下它们通常的来源。困境的一个来源是他人——暴躁乖戾的老板、操纵欲强的同僚或吹毛求疵的顾客；另一个来源是突发状况，如最后关头的请求、阴错阳差的信号、始料未及的电脑死机等；当然还有第三种来源，大家猜猜看会是什么？答案就是我们自己，由于我们自身的缺点，如急性子、自大自满和以自我为中心的行为所造成的许多困境。

的确，蠢事确实会发生，还可能愈演愈烈。许多人无法有效应对，因此每天有成千上万聪明、干练且努力的人们，由于不当处理工作中的难题而损及了大好的前程，限制了美好的未来。这些人在他们的专业领域中或许是呼风唤雨、经验老到的技术专家，或许早已从理论上掌握经营管理的原则，然而一旦碰到教科书中从未提过、需要技巧才能妥善处理的工作中的陷阱和挫败时，却缺乏自我约束和正确的判断。

很明显，今天无论是劳工阶层或是专业人士，都需要实用的答案和可行的解决方案来应对这些愚蠢的状况，本书的用意就是要帮助大家了解工作中暗藏的许多危机、陷阱和挫败，让各位未雨绸缪、主动出击并发挥想像力来寻求解决之道。

埋藏的宝藏：从聪明人身上挖掘智慧的珍宝

过去 30 年来，我花了很多时间观察研究成功商业领袖、顶尖运动员、知名科学家、艺术家和演员的人生观和解决困难的方法，希望了解他们成就丰功伟业的原因。我特别注意他们如何面对每天的挑战，钻研查究这些卓越人士，尤其是过去和现在的一些工业巨子的成就。

我与 100 多位杰出人士晤谈后，试图找出他们成功的原因，并深入探讨他们的价值观及攀到顶峰的方法；希望了解他们费力做出决策时优先考虑的顺序，如何解决难题，以及对待别人的方式。

80 年代中期，我开始了一项伟大的冒险，环游美国并与最成功的商业领袖会面，他们都是美国规模最宏伟、声誉最卓越的公司的总裁。这些企业包括：福特汽车、必治妥制药、固特异轮胎、惠普科技、彭尼百货、希尔顿饭店、西屋、惠尔浦、桂格麦片、陶氏化学（Dow

Chemical)、全录、杜邦、高露洁一棕榄。我访问了超过125 位的公司总裁和大企业负责人。

我向那些企业领袖提出尖锐、直接、深入，以及与他们如何获得成功有关的问题，我也获得了直率、周详、诚实的回答。

这些领袖不但是坚忍的思想家、绝妙的沟通高手，而且特别具有高可信度。他们也有缺点，也有他们的怪癖和过分之处——毕竟他们也是血肉之躯。有时，他们可以变得很固执，很严厉；他们也尊重伟大的事物，也遵循文明的规范。

我在这里所介绍的不是成功的简易方程式，而是由我所谓的“智慧珍宝”中引出的一种特定的生活方式。和我谈过话的每个人并非都一直遵循这样的金科玉律，但也有证据显示，他们比一般人更加恪守这些规则。

珍宝 1：聪明人永远固守高标准并坚持正确的路径。

航行的最高准则是：信任你的罗盘并遵循它的指示。在人生的旅途中，聪明人也会如法炮制，他们不断训练自己追寻信念中的真理，固守心中的道德和伦理准则。

这种特质也就是所谓的“正直”（integrity）。这个英文单词的原文来自拉丁文“integritas”，意思是全部或整体。正直的定义就是毫不妥协地坚守道德和伦理准则，以及具备诚实的道德性格。它是受众人景仰，也是真能影响世界伟人的特质。

这个奇妙特质所能发挥的效益是毫无疑问的，因为我已观察到它惊人的力量和每当应用它们时所带来的正面影响。

一位正直的人士怀有崇高的理想，并非由社会的压力，而是由其本身秉持的处世态度决定的。正直的人不会因一时的方便或强烈的诱惑而扭曲他的原则，也不会

抱有“只此一次，下不为例”的侥幸心理。他是一位不能被收买的清廉之士，这不仅是千真万确的事实，也是靠得住的定律。

珍宝 2：聪明人能做出正确的决定，因为他们思路清晰、眼光透彻，不会心存私欲。

的确，人类是懂得思考的动物，成功与否和影响力的多寡取决于他们是否具备清晰思考的能力。伟大的法国哲学家、数学家和物理学家布莱斯·帕斯卡尔（Blaise Pascal）曾说：“很显然，人来到世上就是为了思考，他所有的尊严和优点以及他全部的职责都在于思考，这是他的天职。”

表现优异的人士都了解审慎思考的重要性，决定重大事件时，他们会广泛搜集资讯，仔细加以审视。观察和衡量摆在面前的资讯时，他们尽可能排除个人的偏见和不公，如此，他们可以更深入地探讨，不但对自己，也向别人提出许多问题。

让超级成功人士成为一流决策者的另一项优势是，他们习惯从超越个人私利的角度来观看事物。他们完全了解大多数人的倾向。

珍宝 3：聪明人求好而非讨好。

昂首阔步、出类拔萃的人易招人妒忌。残酷的批评是一种最沉重的负担。平庸的人憎恶，也常攻击优越的人。柔弱的心灵常屈服于流俗，顺应轻松、舒适，自甘于平凡。

争取认同是一股强大的力量，也是维持社会成员团结和谐的一种有效方式。但如果只想通过讨好，赢得比别人更多的认同，太在乎赞美，忘了应该赢得他人的钦佩，就会变成一件危险的事。这样反会弄巧成拙，因为

追求赞美的本身并不能带来足够的赞美或自我满足，其原因有二：首先，渴求赞美的胃口会愈变愈大，不论已获得多少赞美，人总希望得到更多的称赞，永远不会有满足的时候。其次，一心追求赞美的人，很快就会只去做他们认为能赢得赞美的事，而不是真正值得去做且能令人钦佩的事。这时的他们，已否定了体验长久满足的宝贵机会，这种体验只有在自发自愿、择善固执，也不求回报的情形下，才能感受得到。

如果要想生命变得更坚强、充实，如果肯定那是非常重要的，就必须以实用的效益作为考虑依据。假使少了这个指导原则，人们将会漫无目的、失去方向。迎合并取悦于他人，可能会获得短暂的认同，却永远无法赢得真正的快乐和满足。

珍宝 4：聪明人因“行得正，做得正”而赢得信赖。

前人累积的经验和道德规范，往往能指点我们不去重蹈覆辙。下面便是一个值得深思的道德观念：“行得正，做得正”，凭借遵守经过几百年的错误尝试而流传下来、人类文明相当看重的既定准则，我们可以借助它避免很多不必要的伤害和痛苦。硬着头皮去做明知不对的事已经够愚蠢了，却还拼命为自己辩解，不仅自欺欺人，而且是蠢上加蠢。明明做错了，还偏偏相信可以全身而退，纵使可能一时成功，也是非常愚笨的行为。没有人能嘲笑或忽视人类历史的教训，“行得正，做得正”是能庇护我们的可靠城堡。虽然它无法防护我们躲过弥漫在这个世界中并非由我们造成的各种灾祸，但当我们要做出与人类历史教训背道而驰的行为时，却能为我们提供安全的避风港。

珍宝 5：聪明人会为值得坚持的事挺身而出。

勇气是一种心灵的特质，能让人勇敢面对困境和危机。纵使无人在旁观看，也无人逼迫你做出正确行动，你依然可为所当为。

很多证据显示，“行得正，做得正”对事业有益。良好的公民形象有助于赢得社区的支持，当公司需要地方合作时，就会比较得心应手。行销高品质产品的公司，在其他公司表现不甚理想的时候，特别显得突出，既能抓得住客户，又能吸引其他的顾客。若能公平对待供应商，就可为公司带来忠实的服务，并且保证准时交货。人性化地对待员工，便能激发他们勤奋、忠诚和满足的特质，这些都能带来更多的利润。但是这些理由都并非基于勇气，只能解释为权宜之计，是以物易物的一种安排。每当权宜之计被当作正当行为的借口时，它也成了最先浮上心头的首要考虑，因为如此，我们可以确定一个人会为了获取巨大的近利，而做出不被接受的行为，这应该不能算是勇气，而是一种权谋。

拥有最大成就的人不是因为满足私利的作为而成功的，他们不汲汲营生，只为自己谋取最大报酬，他们的所作所为完全出自其崇高的理想。也正因为如此，别人才会尊敬他们，想要留在他们身边，并心甘情愿追随他们。

珍宝 6：聪明人立刻迎战困难，并以积极正面的态度克服逆境。

当逆境袭来、灾难临头、前途一片黯淡时，人的精神和士气便浮上心头，让他有办法面对并迎接眼前的挑战。受到信心的鼓舞，他相信事业必会成功，一定能找到问题的答案，并且问题必可解决，未来将更璀璨，明天的生活也将更美好，于是人的精神和士气战胜了一切。不论道路多么崎岖，预测多么悲观，失败的洪流多么骇

人，日子还是得过，生命也必须延续下去。

人生总会碰到不如意的挫败，各方面的能力也可能受到影响，见解、警觉、力量、斗志和健康，都可能被削弱，甚至整个被消灭掉。但人还是勇敢地继续奋斗，发挥出内心储存的力量来弥补空缺。我们该如何解释像史蒂文森（Robert Louis Stevenson）这样的人物呢？虽然他久病不起，几近全盲地关在一间暗室，却能写出世间最伟大的文学作品。贝多芬又是具备了怎样的特质，在耳聋以后还能谱出震撼人心的乐章？虽然我们的科学常识还不足以去理解英国科学家霍金（Stevens Hawking）的作品，以及这位堪称 20 世纪最伟大的科学家为我们提出的黑洞、恒星状球体、素粒子等解释宇宙的理论，但是所有的人都十分钦佩他的意志力。因为他竟能克服瘫痪的不便，长时间集中思考他认为重要的问题和计划。这便是积极正面的生活：战胜消极、失败，努力克服逆境。

因此，我们可以看到一般的普通人，通过积极正面的行动，发挥他们的潜能，展现不凡的作为。

珍宝 7：聪明人因勇于任事、择善固执而成就非凡。

成千上万的人滞塞在通往成功的高速公路上，他们的引擎熄火，失去了动力。这些人犹豫不决，未能坚持信念；他们从未提出良好的构想，从未实施可行的计划，让绝佳的机会从眼前溜走，未能尽力完成该做的事，只因为觉得人言可畏。

在这个世界上，完成任何事都难免会得罪或惹恼他人。尽管我们必须尊重别人，在付诸行动时我们的考虑绝对应该超越本身的私利，但也必须确保我们终能完成想要完成的工作。

当我们表现最佳的时候，我们会毫无保留地依据信

念展开行动，只要认为做得对就不怕得罪别人。每当我们义无反顾地勇往直前，去完成我们相信是应该完成的事时，我们会竭尽心力、全力以赴。勇敢是尽责的表现，即使面对逆境和公然的敌视，我们仍会以不屈不挠的毅力来完成任务。勇敢是连接远见和最终胜利的桥梁，也是最伟大的推动力量。

珍宝 8：聪明人成就斐然，因为他们分得出轻重缓急和优先顺序，将最好及一流的摆在次好及二流的前面。

倘若不能分辨轻重缓急，就会遭逢各种问题，也会使个人的成就受限。光知道处理细枝末节，大事反而无成；只担心细节，却忽略了大局；让对二流事物的顾虑，挤走了对一流事物的考虑。这类现象随时随地可能发生，就像某人身上穿了一套廉价的西装，却把另一套更昂贵的高级西服挂在衣橱里，任由它蒙尘。

8

一流的成就永远不会来自二流的渴望和抱负。若要发挥最优异的成效，就得排出优先顺序。只有先做好缓急轻重的正确排列顺序，才有可能成就非凡的事业。而培养分辨缓急轻重能力的秘诀就是先找出最要紧的着力点，训练自己办事专注，不分心到其他不重要的活动上。专心致力于必须完成的首要任务，不是去注意那些一时看来或许比较轻松有趣的无谓细节。人们表现最佳的时候是在全心全力想要完成某件任务，并只专注于一件事情之时，因为那时他们所有的注意力全都集中在一个点上，这件事的重要性远超过当时的任何渴望。

珍宝 9：聪明人具有崇高的理想，毫不迟疑地努力追寻，就这样成就了伟大的事业，并获得恒久的价值。

一生中成就最大的人，是那些深受尊重、个人成就和影响也最深远的人，他们愈往外倾尽全力，得到的回

报也愈大。由于大公无私，不求回报、真正关怀并造福世界，他们无论在物质和个人方面，都赢得了更大的收获，这些回报的数量远超过他们的想像。这种牺牲奉献的观念不仅适用于个人，也适用于整个企业。想想下面这样的状况：

卓越的人士会把他们的努力向外而非朝内集中。他们把服务他人或更崇高的理想放在第一优先考量，而把追求个人私利摆在第二位。这样的人生态度为他们带来远超过预期的成就，他们不但赢得尊重，也享有更长远的满足感。过去人们认为成功就是赚取更多的财富，而今天的员工却渴望一种崭新也更宏观的成功，既牵涉到财务上的报酬，也包括个人的满足感。为了达到这个目标，明日的经理人和员工都需要戮力创造出有价值的产品及服务，交付给有价值的客户，同时他们自己也要感到心满意足。当然这就牵涉到把焦点由朝内（增加个人收益和荣耀自我），调整为向外（创造并交出嘉惠他人的有价值产品）。

聪明人通过服务他人而非让人服侍，使自己变得更伟大。美国零售业公司名誉董事长彭尼（J. C. Penney）曾写道：“我从经验学到，一个人想要过得自由，就得循规蹈矩；想要获致成功，就得提供服务。”换言之，当你的目标超越自身利益，当你是在为更崇高的理想和目标努力服务，而这些目标又深具意义时，这样的人生才最令人兴奋，也才最有价值。

珍宝 10：聪明人能在自己与别人、自己与组织之间创造并维持互信。

组织与个人的绩效需靠信任。伦诺克斯（Don Lennox）在执掌海星（Navistar）的时候，曾针对这点发表过他的见解：“我们可以忍受犯错，可以忍受下决定时

偶然不当的判断，但我个人绝对无法忍受缺乏信赖。我的感觉是，要是我不能信任某人，我就无法与他共事。”

信任是通过许多大小行动而取得的，这其中包括：对高标准的执着、完全的诚实、公开的交易、置公众利益于私利之上、言行一致的行动，以及对公理正义和荣誉信用的坚持。

珍宝 11：聪明人建立并维持友好和富有建设性的关系，使和他们互动的人能淋漓尽致地发挥作用，并取得亮丽的成绩。

在现今的工作中已经没有人能独挑大梁唱独角戏，表现最佳的人往往是因为能够找到和人相处的诀窍，他们了解、看重也尊敬别人，并且与人维持良好友善的关系。有智慧的人能掌握良好的人际关系，这种技巧的秘诀只有一个，就是尊敬。时任福特（Ford）公司负责人的彼得森（Don Peterson）曾告诉我：“我很惊讶地发现，身为成功的经理人，除了基本的才干外，能够与人坦诚共事才是最重要的能力。”

真正尊重他人，乃是一种将心比心的做法，因为你也会希望别人这样对待你。有了真正的尊重，就会诚挚地相信每个人都是举足轻重的。

尊重别人不只是对别人客气而已，还要把他们视为伟大潜力的来源，高露洁一棕榄的负责人马克（Ruben Mark）曾对我说：“我们在全球拥有 3.5 万～3.6 万名员工，其中蕴藏着让人难以置信的天赋和才干，能成就伟大的事业，管理阶层的职责就是去开启那些天赋。”

尊重别人指的也是去开发他们的能力，鼓励、承认并奖赏他们的表现和成就。经营冠军纸业（Champion Paper）的西格勒（Andy Sigler）曾这样表示：“我想我的工作是营造出一种气氛，让人们可以乐于工作，互相尊敬。

我将告诉他们在这种氛围中，如果不能具备生产和创造利润的能力，我们就会失败。”

珍宝 12：聪明人大步向前迈进，因为他们不会受困于自我意识。

人生中大多数的麻烦都不是因外力，而是由内心造成的。很多具有相当才干的人，因为太看重自我而蹒跚欲坠。掌管超值食品（Super Value Foods）的赖特（Mike Wright）曾这样对我说：“我们所有人的一生中，不论你是老师、商人、牧师或任何其他行业的人，都应该警惕你的自我意识是否已经失去控制。我认为问题往往来自不平衡的自我意识，它能轻易地摧毁公司、家庭和个人。”

失控的自我意识能把彬彬有礼的常人变成讨厌的傻瓜和恼人的势利鬼，让人无法忍受与他共事。惠尔浦的负责人斯帕克斯（Jack Sparks）曾对我说过：“永远忠于自我，不要装模作样地勉强自己，做超乎自己能力的事。因为人们会发现你在装腔作势。”聪明人清楚地知道，也努力坚守他们的原则。美商优比速快递公司（UPS, United Parcel Service）的创办人凯西（Jim Casey）这样建议：“不要太高估自己，有时也要稍微放松一下，虽然不够理想，但仍要具有建设性，这样你才能走更遥远的路。”

聪明人预防自我意识过度抬头的一个方法，是承认成功只不过是好运加上众人从旁协助的结果。这些贵人包括家人、教师、长官、同僚等所有提供重要教诲和机会的人。你的成功大半来自天时、地利加上人和。

珍宝 13：聪明人自经验中学习并持续改善绩效。

由不知慎思的习惯和自认为“我做得已经够好了”

的无所谓信念所造成的僵化头脑，是个恐怖的杀手，它将导致荒废退化，错失良机。这是人类的悲剧，也是肉体依然存活，头脑却衰老的表现。

这种症候是有解药的，它必须靠自我改善，再加上持续学习来矫治。受到新奇事物和挑战刺激的头脑，不但不会衰退，反而会变得更灵敏、更充实。养成“活到老，学到老”习惯的人，不仅能不断改善自己，也能获得很大的满足，他们不论在智慧、情感还是性灵上，都能有所提升。

聪明人运用创意获得生机并收到成效。聪明人也是行动派，他将伟大的理想付诸实施，因而功成名就。他们的生命因此变得更坚强、更丰富，也更充实，因为他们懂得运用这些智慧的珍宝，不让它们束之高阁、藏而无用。

在以下的篇章里，您将陆续读到有智慧的人如何克服那些令我们大多数人困惑的工作中的挫败和困境。这些聪明的执行者，因为巧妙地运用了导论中简要说明的13条珍宝而成就辉煌。后面的每一章都将围绕着这13条珍宝作进一步的阐述，也会告诉你聪明人如何有效运用智慧珍宝来处理蠢事。他们的经验显示，每条珍宝都能为我们指点出具体的方法，更恰当地应对可能遇到的各种蠢事。

聪明人以行动为导向，因为他们知道，智慧就像时钟一样，是要拿来使用的。因此，愈用脑力，处理工作中困境的能力就会愈强，生命的满足感也会更深。当你开始好好运用这13条智慧珍宝的时候，同样的情形也会发生。

本书的组织架构

本书将引导你运用想像力和正直的态度，面对诡谲的工作困境，以免发生阻挠发展的严重错误。本书的宗旨在指点你如何有效应对可能破坏你通往成功之路的诸多谬误、失常、陷阱和挫败。我为像你这样忙碌的人写了这本书，因为各位没有时间在详读几百页的巨著后，才找到需要的建议。

为了更清楚了解我的用心，请留意一下，本书每篇的章名下，都附注有专攻问题的区域和范围，它将有助于在 10~15 分钟内，直接切入你所面临问题的篇章，对你的困境或难题本质进行通盘的剖析，找出问题的核心，并挖掘出有效的聪明对策。

每章都包含章名范围内的若干特定困境，每个难题的说明文字后面会接着出现聪明人心法，提供真知灼见和建议。我先用真实的案例叙述一个难题，然后会针对相关的中心议题，提供深度的解析，帮助您更深入了解需要解决的问题。然后，我会提出几个聪明人心法，做为解决难题的参考，这些心法都是我从成就非凡的人士的亲身体验中整理摘取出来的。最后，我将这些聪明人的智慧过滤，整理为足资借鉴的行动步骤和参考指标。

我之所以写这本书，是为了提供更多的智慧和实用的技巧，以面对书本上并未教过的一连串工作困境。若真能领会书中的各个原则，完全融会贯通、善加运用，你将不只能改善绩效，也能达到恒久的个人成就。每章中提出的建议，来自多位卓越成功人士的经验，它们不是抽象的理论，而是经过证实、可靠也确实可行的指导方针。

很多情况会让人陷入困境，这是因为他们无法洞悉

为世界带来长久终极的价值，应该比为自己获取短暂的近利和好处更为重要。阅读本书时，请特别留意那些实用的技巧及其中蕴藏的原则。让那些轶事和聪明人心法帮助你发展出自己的方式，以便更妥善地应付工作困境。试试看能否找出自己的指导原则，最重要的是，要有勇气运用那些原则来创造更有利也更丰富的未来。