

The
Simplicity
Survival
Handbook

「美」比尔·詹森 / 著

做最重要的事

32
个职场减负绝招

如果不做最重要的事，
你就会被不重要的事情淹没；
如果不做最重要的事，
你就会变成不重要的人！

做最重要的事

32
个职场减负绝招

The
Simplicity
Survival
Handbook

[美] 比尔·詹森 / 著
刘颖 / 译

中信出版社
China CITIC Press

图书在版编目 (CIP) 数据

做最重要的事/[美] 詹森著; 刘颖译. —北京: 中信出版社, 2006.1

书名原文: The Simplicity Survival Kit

ISBN 7-5086-0506-3

I. 做… II. ①詹… ②刘… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 131600 号

The Simplicity Survival Kit by William D. Jensen

Original edition copyright © 2003 by William D. Jensen

Simplified Chinese edition copyright © 2006 by CHINA CITIC PRESS (CITIC Publishing House).

Published by arrangement with Perseus Publishing, a member of Perseus Books L.L.C.

ALL RIGHTS RESERVED

做最重要的事

ZUO ZUIZHONGYAO DE SHI

著 者: 【美】比尔·詹森

译 者: 刘 颖

责任编辑: 陈竹瑶 王 宇

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 181 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2003-7455

书 号: ISBN 7-5086-0506-3/F.949

定 价: 26.00 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: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

给希望直奔主题的读者

你的前言可以写得比我更尖锐、大胆、出色——因为你经历过我研究的所有问题。

你需要的是快捷的方法。

你需要的是剔除了所有细枝末节的核心工作。

那么……

1. 翻到第201页的“减负”工具包；
2. 撕下那24页，扔掉书的其他部分；
3. 使用这些工具，遵循“减负”法则。

工具包把书中所有的内容简化为简明扼要的列表。当然，你将会错过……（省略号处是诸位作者说的关于“书中每个字都是非常重要的”任何语句）——但是不论你花多少钱买这本书，你都能获得丰厚的回报。

更多信息





给希望内容详尽得如同旅游指南的读者

你为何阅读这本书

太多的无聊、喧嚣和烦心事扑面而来，你希望找到关闭阀。你希望能够减轻工作、提高成就——能够发挥更大的作用，只做真正重要的事情，对吗？

我为何写这本书

我十多年来一直在研究工作的复杂性。根据这一研究，我设计了一本讲述变通方法和关闭阀门的书——克服困难或是阻止每天面对的无聊之事的办法。

这本书中的方法很有用，已经经过了职场人士的实际检验。所以，我知道你可以使用几乎所有的观点迅速为自己创造出更为简单的工作日。

但是我也希望你能在读完这几页之后感觉到些什么……

如果你是老板，或者是中层经理，或者是自由职业人：

- 你不必成为公司繁杂事务的受害者，也不必一直做受害者。
- 有办法处理这些事务（很惊讶吧！）——且不会危及到你的饭碗。

- 你对自己工作量的控制远比你想像的要大。

如果你是高层领导……实言相告：

你会喜欢这本书里的一些章节！

这些章节确实会帮助你在管理过程中明确方向并且抓住重点。

其他的章节，坦白说，你可能会憎恶。

不要担心，我不会煽动叛乱。

这本书不是指导员工推翻公司的手册。

我只是坦白告诉你我在公司里观察到的一些行为。你的员工不会告诉你他们已经在采用变通手段对待那些你认为重要但他们却认为是浪费时间和才智的既无聊又无用的工作。

从现在起，一切由你决定。

你会禁止阅读这本书，并且制定政策阻止员工使用变通方法，还是会把这本书作为指南，改变关于领导、交流、生产率、工作流程、效率等的对话呢？

如何使用本书

警告：不要从头读到尾

这本书实际上只有50页：便于在飞机上阅读，并立刻付诸实践。为了达到这一目标，我需要你的帮助：

1. 选择最具吸引力的三至四章（仅此而已）：“没错！这正是我一直渴望得到解决的愚蠢问题！”
2. 遵循每一章的步骤（如果希望了解更多内容，阅读这些步骤发挥作用的原因。不做要求，但是强烈建议读者去阅读）。
3. 撕下书后面的“减负”工具包，把这些书页钉在你每天可以看到的**地方。减少工作。

这是一本关于尊重的书

更加尊重你自己：少做那些没有意义的事情，更加珍惜你有限的时间。

更加尊重别人：认识到你所发出的每一封邮件，组织的每一次会议，安排别人做的每一件事情都占用了别人一部分生命。

否认声明——减负不同于偷懒。

这不是一本如何偷懒的指南。

从每一页上你都将发现你所负有的无法逃避的责任。副标题的后半部分是……提高成就。本书不是逃避工作者的指南。它将告诉你如何少做无聊的事情从而把工作做得更加出色，并且只做真正重要的事情。你说过这是你希望的，对吧？

追求简单

1992年，我开始了这个目前仍在进行的研究项目——追求简单。

最开始，我们的研究对象只有460家公司的2 500个人。现在研究范围已经扩大到1 000多家公司，并且在全球对35万多人进行问卷调查、采访或集中查询。

研究早期，我们就发现工作的复杂性实际上来自公司内部。最大的日常问题、挫折和困惑并非由外部力量（如经济或竞争）引发的，而是来自领导者、经理和老板对这些压力做出反应的方式——使后面的工作步骤艰难而不是容易，模糊不清而不是清晰明确，复杂而不是简单。

从1992年起，我的任务是使人们能够更加容易地做好工作。在和同你们一样的人们的交谈中，我变成了激情澎湃的傻瓜，成了反对公司愚蠢事务和浪费行为，并且言语直率、批评尖锐的人。

减负量表的艺术性及科学性

在六个月的时间里，一个由260多人组成的评估小组挑战、改变并尝试了这本书中所有的方法。（许多小组成员不希望透露姓名。他们的老板永远都不会知道他们协助我们创造出了对付公司愚蠢事务的变通方法。）

为了帮助你使用每一个方法，我制作了减负量表：为所需勇气和实施难度划分等级，并为实践这些观点获得的成果定级。我们用1至10表示标度，1为最低，10为最高。

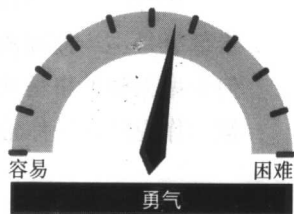
小组成员的反馈两极分化很严重。看过我的初始得分之后没有人再保持中立，出现两大阵营：

- 那些在小公司或创业企业文化氛围中工作的人坚持说：“你怎样评判定级都可以。这些步骤不是那么难也不需要太多勇气。”

- 那些在大一点的公司或是专制企业文化氛围中工作的人对减负的策略异常敏感。“你对勇气的估计至少低了2至5个刻度”是他们典型的反馈。

（本着折中的精神，所有减负量表上的指针位置都是所有小组成员反馈的平均值。）

坦白讲，至今仍不清楚在一些公司需要有多少勇气才能做到：不理睬电子邮件，不参



加会议，或者避开愚蠢的事务。每个人都知道这样做是愚蠢的，但是因为老板希望如此，所以每个人无论如何都会去做。要求人们为真正减少工作或者说“不”所需要的勇气划分等级，对我而言是增长见识的一件事情。

我已经知道简单与能力有关：

- 简单是少做（不重要的工作）的能力。
- 简单是多做（重要工作）的能力。

在写这本书的时候，我发现——对我们每个人而言——当我们必须在少做和多做之间做出选择时，我们的性格、取信于人的能力和优先选择的程度会得以展现。对在不同工作岗位的许多人而言，选择少做可能是勇敢的举动。如果那是你，那么这本书是你勇敢、无所顾忌的实践指南——同时仍然为你保住工作！

我对你的承诺和信心

我对你的承诺是《做最重要的事》将会带你到你希望到达的尽可能远的地方。

如果你需要的是是一些关闭阀——选择一些你能立刻使用的章节，略过其他章节。

但是，如果你想探索你自己的优先选择的深度，发现尊重自己和别人的新方法，我保证你将在这本书里发现你所需要的，并且会大大超过你的期望。

你将要阅读的其中一章是：“如何决定是去是留？”一位经理在看过草稿后，做出这样的反应：“在今天这种经济状况下说‘如果你的经理和公司支持你的努力，那么就留下；否则就离开’现实吗？恐怕这样说有可能使人们放弃阅读这本书——他们会认为这本书与现实脱节。”

我对你有足够的信心，你会明白只有这样严格限定，你才能成为你本该成为的人。（我已经发现多数人的梦想和能力远远超过了工作允许他们发挥出来的。）我充分相信，如果你发现你的经理和公司不支持你为工作减负、成就提高所做出的努力，你应该认真考虑，摆脱那种现实。



Contents

目 录

前言

第一部分：日常事务

- | | | |
|-----|----------------------|----|
| 1. | 如何应对繁多的公司信件 | 3 |
| 2. | 如何删除75%的电子邮件 | 8 |
| 3. | 如何迅速为与任何人就任何事交流做好准备 | 14 |
| 4. | 如何留下收效更佳的简短语音邮件 | 18 |
| 5. | 如何写出效果更佳的简洁电子邮件 | 22 |
| 6. | 如何简化前期准备过程，依然做出出色的汇报 | 29 |
| 7. | 如何少参加会议，多从中获益 | 34 |
| 8. | 如何简化工作，成功举行会议 | 41 |
| 9. | 如何给领导少提供信息，仍然取悦他们 | 47 |
| 10. | 如何在任何情况下对任何人说“不” | 54 |
| 11. | 如何摆脱过多的分外工作 | 61 |
| 12. | 如何与不开窍的老板打交道 | 65 |
| 13. | 如何不再需要参加时间管理课程 | 74 |

第二部分：事业转折点

- | | | |
|-----|------------------------------|----|
| 14. | 如何弄清楚你的新老板是否在利用你的体力而不是利用你的才智 | 84 |
|-----|------------------------------|----|

15.	如何找到准确的工作方向	92
16.	如何迅速明确你的目标	98
17.	如何应付不断施压的经理：更多更多更多，立刻！	105
18.	如何应付（无意中）加码的同事	113
19.	如何追踪自己的成功：你的工作真的减少了吗？	118
20.	如何根据自己的需要参加培训课程：获得自己所需要的	125
21.	如何不断提高自己的“减负”技巧	132
22.	如何对付愚蠢的业绩评估	138
23.	如何以更少的付出得到更多的拨款	146
24.	如何成为高层领导信任的顾问	152
25.	如何在更好、更快的世界中衡量尊重	157
26.	如何决定：是去是留？多少是太多？	166

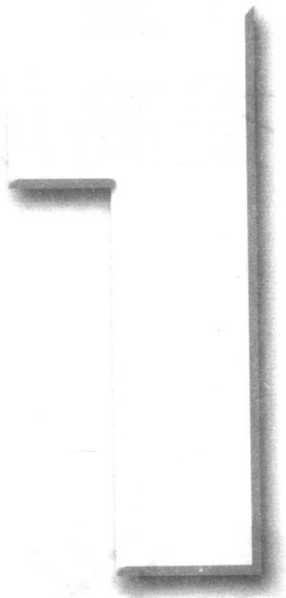
第三部分：领导者必备

27.	如何安排仕途的发展	173
28.	如何修理自己的工具	178
29.	如何将透明度转化为优势	181
30.	如何进行业绩管理	186
31.	如何进行培训和发展	190
32.	如何发现未来工作中的理想位置	195

“减负”工具包：

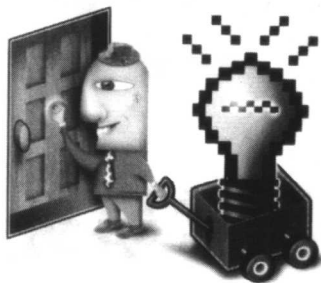
可撕下的关键工具及观点的摘要	201
----------------	-----

致谢	228
----	-----



日常事务

减少工作量 提高成就



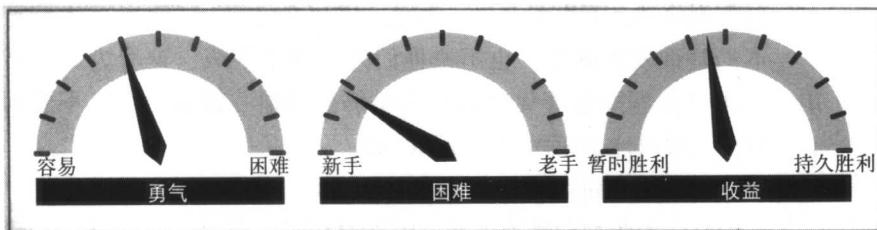
通信……共享……开会……倾听……

思考……行动……成为热衷推脱的人

1

如何应对繁多的公司信件

减负量表



步骤：2

起始：忽略更多邮件是值得的。

记分：多达80%的信件内容不包含行为或结果，略过去。

为何减负

- 你收到太多你的直接团队和部门之外的信件。
- 你无法关注别人期望你关注的所有与公司有关的信息。
- 只是因为沒有足够的时间。

如何减负

①

在邮件中查找两点信息：

- 你必须采取的行动。
- 这一行动在未来二至三周内的日期或底线。

(例如：你的津贴报名表必须于11月30日前交回。

或者：你受邀于4月1日出席公司全体会议，了解新政策。)

②

如果邮件没有包含行动或短期日期，忽略。

敲击删除键。不出席会议。逃跑，拼命逃跑。

不论是谁发来邮件，也不论他们处在哪个等级，这个方法均适用。如果敲击删除键让你感到有负罪感或者担心错过什么，不要担心，发信人很可能会再次浪费你的时间。

- 你再次收到同样邮件的可能性有69%。
- 你第三次收到同样邮件的可能性有48%。
- 你必须出席会议、参加活动或者进行培训以进行检查的可能性

有36%。

因此，为什么不等到那时？

减负背后的故事

在进行的研究工作减负的早期，詹森发现大多数工作的复杂性源于公司内部。十多年后，某些发现、事实和可预测的行为不断出现。起初，我们通信的方式是造成工作复杂性的三个首要原因之一，现在仍然是，并且正在恶化。

虽然认识到情况如何改善是重要的——不久前，许多公司因为没有进行充分交流受到冲击，但是发生改变的主要是数量而不是效用。各公司现在都在进行大量交流，但是却很少能真正帮助员工们做出明确的决定。

内部



问题

公司视角

我们的研究发现……

从1992年开始，多数公司（他们的管理者和行使支持职能的部门）提高了他们向员工传递信息的能力。大多数人明白需要把所有人 and 集体联系在一起，总之，各公司都更加擅长包装公司的行为以便能集中注意力，传递一致的信息。

并且，在过去十年中，从中型公司到大型公司许多公司都在对管理者进行沟通指导，使他们保持“信息灵通”；并且在把公司的每条信息作为综合活动的一部分进行包装方面，有了很大的改善。如此一来，很少有员工会同样的信息仅收到一次。

职员视角

我们的研究发现……

收到的80%的邮件：

- 不要求行动
- 如果忽略不会产生明显的后果

这是许多精明能干的职员利用行动和期限作为第一道防御过滤的原因。

2002年至2003年，我们在超过225家公司中研究公司通信的频率。我们发现不论职员做出什么反应（研究信息，询问问题，转发其他人，或者仅仅忽略）他们仍然会一次又一次收到同样的邮件。

这是精明能干的职员忽略如此多信件的原因。他们意识到他们不可能通过关注这些邮件改变混乱的情况。

我们现在可以看到谙熟通信的公司（极大提高了“信息流通”的能力）和谙熟通信的职员（具有过滤任何非直接相关的、非重要性事务的能力）之间存在着巨大的冲突。

在这种通信冲突中有好消息，也有坏消息。

坏消息：当需要从做这项工作的人那里获取信息的时候，多数公司会集中精力完善与他们的交流方式。

令人遗憾的是，极少有公司根据职员需要而逆向工作。例如，一家跨国银行要花几乎十年时间才能为分行经理重新设计他们持续一小时的问题会议——按照银行自己的业绩管理体系，分行经理仅有不足

10分钟的时间交流处于困境的问题。结果，成千上万的经理挣扎、自责、努力工作，变得越来越紧张或者仅仅学会忽略他们收到的83%的信息（另外50分钟的价值）。

这是我在一些地方发现的具有代表性的例子。几乎没有公司通信是受职员需要的驱动，而是完全根据高层管理者的需要驱动。（见“魔鬼细节”）

然而，还有一线希望！2002年至2003年间，我们问过400多人这样的问题：

- “你通常不理睬什么邮件？”
- “为什么？”
- “不理睬这样的邮件，你能获得什么？”
- “你得到了什么回报？”

据采用先发制人的策略减少阅读邮件的职员透露，他们从事重要事务的能力增强了，同时在对公司忠诚和理解公司优先权方面没有明显的下降。一旦他们理解了公司或部门的优先权（许多人把这种理解描述为“公司发展方向的核心”），忽略公司的许多邮件、通知、广播，他们会感到很舒适——他们甚至不参加强制性的全员会议。他们通过有选择性地浏览有如下特征的信息做出决定：

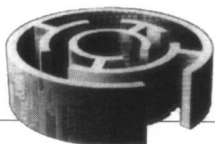
- a. 专为帮助他们完成工作而设计的；
- b. 有条理的，能够在此基础上做出明智、独立决定的。

据那些由主管决定何为重要、何为不重要，引导他们该注意什么（例如解释公司的最新指令对他们部门的意义）的职员汇报，他们在适应变化时变得更加不知所措、更加有挫败感。

如果你主要依靠经理和公司为你过滤干扰，指引你做重要的事情，你要处理的事情会更多，而不是更少。

基本要点：忽略更多邮件是值得的。

出路：



管理者的对攻招法

如果你是高层管理者，想要所有的职员关注你所说的事情，翻到减负工具包，撕下行为交流模式，交给你的公司交流团队。他们始终需要回答模式中的五个问题。同时，阅读第29章，如何将透明度转化为优势。

魔鬼



细节

1992年~1997年

仅有9%的高层经理将交流定义为“组织并传递人们工作需要的有用信息”。^①

管理者引言：“这是管理，而不是交流！”

仅有6%的管理者认为战略交流包括“帮助人们做出决定的信息”，而89%的管理者把它定义为“传递我们的战略计划”。

员工引言：我想要能够用于做出真正决定的可靠信息，而不仅仅是‘背景环境’。”

2002年~2003年

9%（上述数字）仅提高到14%。

优秀的公司几乎可以在任何“最佳工作场所”列表上找到。

但是它们是例外，而不是常规。

^①接受采访和接受问卷调查的数据。