

有序 才能成功

不被工作吞没的艺术

(美) 斯蒂法妮·温斯顿(Stephanie Winston) 著

朱彬 译



Organized for Success

Top Executives and CEOs Reveal the Organizing Principles That Helped Them Reach the Top



机械工业出版社
China Machine Press

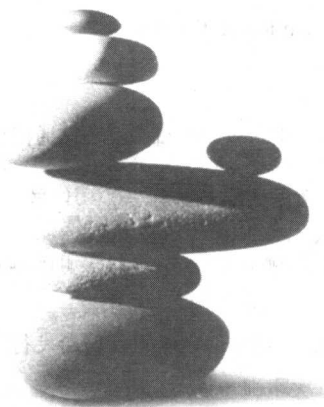


有序 才能成功

不被工作吞没的艺术

(美) 斯蒂法妮·温斯顿(Stephanie Winston) 著

朱 彬 译



Organized for Success

Top Executives and CEOs Reveal the Organizing Principles That Helped Them Reach the Top



机械工业出版社
China Machine Press

Stephanie Winston. Organized for Success: Top Executives and CEOs Reveal the Organizing Principles That Helped Them Reach the Top.

ISBN 0-4000-4759-5

Copyright © 2004 by Stephanie Winston.

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without written permission from the publisher.

All rights reserved

本书中文简体字版由the Crown Business 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-0534

图书在版编目（CIP）数据

有序才能成功：不被工作吞没的艺术/（美）温斯顿（Winston, S.）著；朱彬译. —北京：机械工业出版社，2005.9

书名原文：Organized for Success: Top Executives and CEOs Reveal the Organizing Principles That Helped Them Reach the Top

ISBN 7-111-17155-1

I. 有… II. ①温… ②朱… III. 工作方法—通俗读物 IV. B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第091015号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：季 阳 版式设计：刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年9月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 11.75印张

定价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

致 谢

我不知道该从何处开始向许多为本书慷慨献出他们的时间、思想和精力的人表达我的谢意。

当然，首先给本书提供许多深刻的洞察力和非凡的生产力的管理者们，我应该为你们提供的时间、智慧和分享经验的诚恳表达深深的感谢，此前从来没有人询问过你们这些问题。

在许多向我和善地开放管理智慧之门的人中，有Marsha Albert、Julane Borth、Natalie Goldberg、Amy Hohn、Dinah、Fred Lovitch、Hadassah Markson、Karen Page和Dee Soder。

准备本书写作的许多特权之一是有机会去挖掘和开发许多朋友和同事的思想。这些人和他们敏捷的头脑以及他们帮助我的意愿与本书所做出的贡献远远多于他们所知道的，这些朋友、同事包括：Marsha Albert、Mark Chinsky、Barry Greisman、Lorie Greisman、Beth Lovitch、Dinah Lovitch、John Tepper Marlin、Karen Page、Terry Pichett、Tom Ranieri、Sanford Schmidt以及Carole Sinclair。

我要特别感谢三位在该公司居重要职位的人：我的编辑Annik LaFarge，他的兴趣和一贯的支持以及围绕创意进行推敲的热情是值得仿效的；Nan Bauroth，作家、编辑兼朋友，感谢她给我很多的指导，也感谢她卓越的判断；还有无上的感谢献给我的同事、堂兄和朋友Marnie Winston-Macauley，他一直帮助我通过了难以尽数的难关。

我尤其还要提到Michele Jaffe，他准确地、不知疲倦地排版，将手稿用打字机打出来，在此向他献上一束感谢之花。此外，还要感谢Allison Futterman提供的管

理与通信方面的帮助。

另外，我还要感谢我的经纪人Carole Sinclair，她发起了本书的写作并在我写作的过程中给予了很多指导。同样感谢兰登书屋出版团队（Random House），包括编辑Annik LaFarge、John Mahaney、《皇冠商业周刊》（Crown Business）的执行编辑暨广告经理Tara Gilbride、资深公关人员Jason Gordon、版权编辑David Wade Smith和销售经理Doug Jone。

目录

致谢

引言 1

第一部分 顶级管理者个人工作与时间管理的基本方法

第1章 “残酷无情”的文件处理原则 10

TRAF法——实现办公桌整洁的四步法 11

克服运用TRAF法的障碍 12

动态追踪——使时间倍增的利器 14

经理人的经验之谈 18

第2章 管理蜂拥而至的电子邮件 22

管理者应付超量电子邮件的妙法高招 23

走出电邮窘境：平衡电子邮件与面谈两种沟通方式 30

郭士纳的法宝 32

常见问题 33

第二部分 顶级管理者的成功利器

第3章 待办事项清单——重要的时间管理工具 36

艾维·李价值25 000美元的待办事项清单 36

顶级管理者待办事项清单的三种样式 37

第4章 巧妙运用工作日程计划	47
选择一个“一切尽在掌握”的工具	48
待办事项清单——简陋与周详	50
关于笔记本与电子产品的激烈争论	53
使用工作日程计划的四个小窍门	56
第5章 有意思的捕捉本	57
捕捉本	57
捕捉本的几种变化形式	59
第6章 以高科技实现高效率	63
时髦玩家	63
虚拟会议	64
更多管理者的高科技方法	68
第7章 妙用电话	70
巧妙地使用电话	70

第三部分 顶级管理者的时间与任务管理之道

第8章 顶级管理者精心安排的工作日	76
顶级管理者的时间切换策略	76
利用个人高效时段的7种办法	77
顶级管理者如何组织不断变换的工作时间——基本工作点核对方案	81
重组时间——巧用“秘密10分钟”	83
事业进步的金言——如何掌握灵活的时间管理艺术	85
第9章 如何干得更漂亮	87
顶级管理者的效率法宝	87
团队工作的省时要诀	92
9大省时秘诀与范例	96

寻找最适合自己的工作节奏	97
第10章 一心多用的“迷思”	102
顶级管理者从不一心多用，而是一心一用	102
如何使自己的注意力高度集中	106
第11章 多重点管理艺术	109
从策略的角度制定工作的重点：管理多项“必做”工作	110
从战略的角度制定工作的重点：专注于“正确”的事	118
分布于不同象限的工作重点	124
目标：不断靠近顶级管理者的位置	127
第12章 确有用处的会议	129
开好会的6条基本技术	130
如何提升自己以非主持人身份出席会议的效率	140
目标：不断靠近顶级管理者的位置	142
第13章 “打扰”的神奇作用	147
3种接受“打扰”的方式	149
管理“打扰”的艺术	154
 第四部分 如何在自己的工作中运用 顶级管理者的工作艺术 	
第14章 在自己的工作中运用顶级CEO的工作艺术	160
影响管理	161
顶级CEO时间管理的三大标志性特征	162
目标：不断靠近顶级管理者的位置	169
参考文献	174
译者后记	177

引言

“在我职业生涯的早期，我总觉得‘规矩’是创造力的敌人，可是如今的我却刚好相反——没有‘规矩’就无从谈起一个人的创造性。”

——维纳·吉布森（Verna Gibson）

“维多利亚秘密”（内衣）有限公司董事会主席兼CEO

在过去的二十几年当中，我曾经为大大小小的公司提供咨询，帮助各行各业的管理人员和专业人士开发各种各样的策略与技术，以求在如今这样一个形势逼人的工作环境中做到举重若轻。我还专门研究了各种各样的数码工具——电脑、个人数码助理（PDA）、语音邮件、电子邮件等，希望为置身快节奏和复杂多变社会的人们找到一些可以用来保持相对“安定”的应付之策。

然而这些似乎还远远不够。一次又一次，我听到许多管理人员对我说自己的公司是如此的“精简”和专注于“效率”，以至于他们感到自己常常不得不一人身兼两职甚至三职，“我整天忙得晕头转向”的说法正反映了超工作负荷导致人们压力感的上升。

有一天，我突然想到一件非常奇怪和有趣的事，我意识到在自己这么多年为那些向超级大老板负责的顶级管理者提供咨询的经历中，这些身居大公司管理高层的CEO¹居然没有一位曾经向我咨询过个人工作方法与时间管理方面的问题。

可是，他们也和你我一样一天只有24个小时。这真是令人感到奇怪：所有这些顶级管理者和CEO难道不是同样必须面对时间与工作方法的考验吗？他们不是必须

1 请注意在全书中所讨论的顶级管理者和CEO群体指的是通过晋升到达管理顶层的职业管理者或经理人，不包括单独或与他人一起创业的企业家型的管理者或经理人。令人始料未及的是，作为一个群体，前者的工作组织与时间管理方式极其类似，后者则基本上是各有千秋，没有什么同质性。但是所有这些管理者都为本书贡献了宝贵的工作智慧。

跟上大多数公司“变态”的运转速度吗？那么为什么这些身居要职的CEO没有在我的咨询中触及这些问题呢？他们何以在如此短暂的时间里达到这么高的“功力”？是不是有什么东西他们知道，而我们却不知道？难道他们拥有一些不为一般人所知的非凡工作技术与方法，即使在当今这样一个信息革命的时代仍然能够独具奇效？我想像得到，许多管理人员及专业人士对这些成功人士的工作艺术和时间管理“秘诀”极感兴趣，于是我决心去探索这个问题，本书就是这一探索的结果。

首先，虽然我不可能料想得到隐藏在这些大型组织最高层人物成功背后工作方法的具体“故事”，但是我可以肯定大多数顶级管理者都是条理性极强、工作方法得当的人——否则他们不可能爬到“梯顶”上来。如果说得严重一点的话，他们的行事方式确实与普通人不大相同，不过令人欣慰的是，其中仍然有许多东西是我们学习并从实践到态度两方面加以效仿的，这一态度深深地扎根于敢做敢为和不达目的誓不罢休的精神以及果断的战略头脑中。

其次，在本书中我也将告诉您自己才发现的另外一样东西——即使拥有二十余年企业管理咨询经验的我此前也未曾料到——身处大公司高层的CEO似乎不分行业都具有一个共同点，这一共同点包括六个实干型（行动导向）工作策略。

没有人曾经这样研究过个人的工作方法问题。本书把一些顶级管理者与CEO的基本经验归纳整理成实用的策略，这样读者便可以很方便地将这些顶级管理者的智慧应用于自己的管理实践中，从而大大增加自己的成功几率。毕竟，谁不想为社会做出点贡献，谁不想功成名就、拥有一个精彩的人生呢？

本书尤其适合那些正寻求晋升机会的管理人员，因为对他们来说，如果能得到知名管理者个人工作方法与管理艺术的“真传”，就能在自己的工作中如虎添翼，变得更能干、更有成效。

本书的研究结论主要是基于自己与五十余位各行业顶级管理者的访谈及无拘无束的讨论而得出的，此外也基于对大量相关书籍的参考。

最后，对我们大家来说，对各个层次的管理人员与工作者来说，能够在自己的工作中很方便地借鉴和运用顶级管理者的工作智慧岂不是一件令人既惊且喜的事吗！

顶级管理者的六条实干型（行动导向）工作策略

工作组织与时间管理的三个方面

1. 实现个人高效率的“技术要领”

这个方面主要关注的问题是如何从琐碎的日常事务中脱身，轻松实现高效率。为此需要着重解决的问题包括：如何处理“堆积如山”的电子邮件。每当自己正打算拟一份工作安排时，就会有某位客户打电话给我，于是只好中途放弃，怎么办？我每天必须完成的正常工作总是遭到近千次的打扰，有没有这方面的应付之策？我每天都是赶啊赶的，但那些主要的事却总不能完成好，怎么办？

本书将针对类似问题提供一些简单实用的技巧与方法，帮助您提高个人工作效率，圆满完成工作任务。比如说，第1章将传授读者一位管理者所使用的独门电子邮件处理技巧，借此可以减少50%的处理量。您能想像在被省下来的这么多的时间里，自己该可以专心完成多少手头的重要任务！能从自己的邮箱和办公桌上一下子扔掉这么多的东西会感到何等的如释重负！

蒂姆·张伯伦（Tim Chamberlain），是一家位于达拉斯的室内设计事务所的执行合伙人，他将在本书第11章现身说法，讲述自己如何运用不同颜色区别不同客户资料的方法，走出时间管理方面却步不前的泥沼。

2. 点石成金——对打扰、会议、临时联络的绝佳转化

这一方面的关键是化消极为积极，实现令人拍案叫绝的转化。

当我发现很多顶级管理者竟然不把雨点般不断砸向自己的会议、打扰、临时联络以及频繁的“您有时间吗”当做自己时间账户上的“借款”，反而把它们看做自己的“资产”，当做丰富生活（工作）的机会时，我不禁大为惊诧。

下面就是这样的一个例子：我访问过的一位出版行业的专业人士，他常常不辞劳苦一个礼拜数次亲自抱着材料到楼下的制作部门，因为这样他能获得一个在那里短暂停留的机会，可以与甲员工一起探讨某个项目，乙员工也可以有机会对他说：“哦，您来看一下这个好吗？”

像这样巧妙的工作组织策略是我所发现的顶级管理者的重要工作艺术，堪称点“石”（临时联络）成金的好办法。

3. 影响管理——把人推向“塔尖”的工作艺术

这涉及一个巨大的、令人惊讶的“奥秘”，我也是在与各位管理者的访谈过程中逐渐明白这个道理的。

我发现，那些管理者们拥有一套独特且具有多重好处的工作方法，这是那些顶级管理者处理日常工作的另一侧面。

我称这个秘而不宣的工作方法为“影响管理”。

影响管理的核心是从普通的碰头、问话等偶然机会中尽量获得额外的“政治”利益或好处。

日复一日，经年累月地坚持影响管理策略，积聚的“能量”足以把一个管理人员推向职业阶梯的顶层，除非他在其他方面的工作才干太差。本书的第14章“在你的工作中运用CEO的策略”将会详细阐述这一主题。

三大管理“法宝”

顶级人士之所以想从自己的日常工作中取得最大成效，其原由可以追溯到他们的独特个性。如果你仔细观察，你甚至还会发现这一“脉络”贯串了他们的全部行动。

1. 果断

顶级管理者身上最突出的特点就是他们敢于决断。不过话又说回来，通常大型决策都是在长时间的共识培养的基础上做出的，不是像很多人臆想的那样是唱独角戏的结果。果断性首先表现在对日常事务的处理上。办公桌上没有一份未处理的文件，邮箱里也没有一封未阅读的信件，因为所有这些东西都已经在第一时间得到了果断的处置。

2. 专注、专注、再专注

令人惊诧的是，大家普遍认为考验一个人是否具有管理才能就看他是否能一心二用甚至多用，在我的研究中这一观点却得不到支持。绝大多数《财富》500强公司顶层的管理者几乎从不一心二用。

相反，他们的工作风格中所共有的东西是“精确打击任何敢于来犯的敌人（手头工作），直到彻底歼灭为止”（即使需要自己集中一切精力的时间短至数分甚至以

秒计算也不例外)。他们都具有避免受到“数敌围攻”的非凡智慧，比如说比尔·盖茨，当他在锻炼机上跑步时，他绝不会同时读什么东西。

3. 不达目的誓不罢休

顶级管理者的另一重要特征是，从来不会让日常琐碎事务淹没或掩盖极少数真正具有重要意义的东西。在这些管理者的词典中，“重要意义”的事物有两种类型：(1) 需每天、每周、每年执行的重要任务；(2) 同样重要的（事业）“主旋律”。比如说杰克·韦尔奇认为自己全部职业生涯的目的就在“培养最佳人员”这一主旋律上。

探索你自己的时间管理之道

顶级管理者的一个伟大共同点就是他们成就他人的能力。虽然他们不能对你耳提面命，但以本书为媒介，你同样从他们的工作技术、“秘诀”与用时之道中大获裨益。

讲究工作艺术的人首先就反对生搬硬套、千篇一律，因此在本书中你首先应该学习的就是，成功的管理者是如何探索适合自己的工作策略、方法与手段，并在此基础上开辟出一条个人效率之道的。

举一个简单的例子，巧妙地利用自己的“高效时段”。好几位管理者都曾经谈到只要进入“高效时段”，自己的工作效率就会飙升，他们还提出了一些如何创造最佳工作状态和时段的“锦囊妙计”，可以用来完成重要与艰巨的工作任务。

其中的要义，按照科尔-麦吉石油天然气公司（Kerr-McGee Oil & Gas Corporation）CEO路加·考贝特（Luke Corbett）的说法，就是要“自然”一些。请您牢记他的思想，以便指导自己制定合适的效率准则。要突出自己的长处，弥补不足，开发出一套完整的工作组织策略。

从这些顶级管理者开始从事公司入门级工作的头一天，他们就把自己的岗位看做是挖掘自己与公司最大潜力的机会。当然，无论你是否“志在凌云”，还是只想提高现在的工作效率，你都能利用本书提供的知识和技巧达到事半功倍的目的。

采用这些工作技巧意味着你也可以成为自己工作领域中的CEO。为了帮助你迅速起步上路，让我首先给你一件CEO常使用的“秘密武器”，我称之为“捕捉本”，

不管你致力于什么领域的工作，你都可以马上拿来派上用场。

其实，捕捉本无非就是一个小笔记本，那些顶级管理者随身携带或随时置于案头，用来实时速记电话号码、问题、想法、点子、（业务）“路子”等各种信息，也有一些管理者主要把它当做自己的“点子”本。

维珍集团公司的创办人理查德·布兰森就曾收集了百余本类似的笔记本，而且他深信这些有关“头脑风暴”“要害”“念头”及潜在资源的即时记录是自己的“无价之宝”，他说自己永远不会丢掉它们。

使用本书制定自己的工作效率准则

这是一本旨在适合读者需要的书，因此，您尽可以选择适合自己的使用方式。我的建议是，首先利用正文前面的目录来把握全书的整体思路，然后通读一遍；接着，在自己认为重要和关键的章节处夹上书签，以备再次细读、揣摩。

接下来，你就可以从第1章开始逐项学习、运用那些四两拨千斤的妙计，从而大大提高个人的工作效率。举个例子，如果电子邮件的处理是一件令你备觉头疼的事，那么你就可以首先利用本书的办法和经验来清除这个“拦路虎”。一定要结合书中给出的练习题，及时练习如何运用那些适合自己需要的工作策略。你若能在自己的工作中身体力行这些CEO的工作智慧，灵活运用顶级管理者的工作方法，那么你就一定能在这方面突飞猛进，令人刮目相看！

为了帮助你寻找突破口，下面我将为你提供一份自己用来探究成功CEO秘而不宣的工作组织方法的提示性问题清单：

- 他们何以能够每天完成当天的任务？
- 他们何以能够不被各种打扰“吞没”？
- 他们的办公桌何以总能保持“清空”状态？
- 他们是如何确认自己什么时候需要什么东西的？
- 他们用什么妙法保证那些重要任务不被干扰并得以圆满完成？
- 他们是怎么做到花较少时间做更多事情的？
- 他们是怎么实现有成效的授权的？

高成效管理者的九条工作策略

CEO的种种过人之处与实用技巧归结起来主要有九条，这九条也是读者在自己的工作中可以借鉴、运用的主要效率法则。

成功管理者工作的基础性方法

1. 高速的公文处理，其核心是保持办公桌的“清空”状态。果断加勤快就能做到这一点。

2. 使用以下3点应付繁杂的电子邮件。

- 削减接收邮件的数目。
- 区分优先级。
- 使用高效率的电子邮件处理工具。

3. 顽强跟进——决不半途而废。运用一些简单有效的跟进技巧，确保事情彻底“完工”。要有强烈的紧迫感，哪怕被人认为有不达目的誓不罢休的“牛脾气”也在所不惜。

4. 向科技要效率。运用一切可以获得的技术手段，如电话、个人数码助理(PDA)、便携式电脑、虚拟会议等来提升自己的工作效率。

成功管理者的时间管理艺术

5. 把握时间与工作进度。高效、及时完成工作任务。(令人惊奇的是，他们不是一心二用，而是聚精会神地将任务各个击破。)

6. 节省时间与消除浪费相结合。他们很注意运用一些效果很不错的小“窍门”。

成功管理者向“梯顶”冲刺的关键技术

7. 专注要务，争创最佳。要想成为一个顶级管理者，你必须学会牢牢把握日常活动中的“重中之重”。

8. 化干扰与分心等烦人之事为职业发展的“资产”。成功的管理者在时间管理方面与很多人刚好相反——不是关起门来寻个“清静”，而是主动欢迎(寻找)类似机会并从中收获政治资本与其他好处。

9. 通过有成效的授权来提高自己的工作效率。除了上述方法外，顶级管理者的

工作艺术还包括大胆地下放权责，使下属能够放心大胆地追求最大工作成效。

归根结底，怎么才能使自己多具有一些CEO的架势呢？首先，你要做的是逐渐熟悉、整合好这些工作策略；其次，你要明白，即使自己不具备书中管理者的工作条件，仍然可以学习效仿他们的工作态度与方法，并形成自己的风格；最后，你可以以为自己拟订一个实现这一目标的专门计划，来指导具体的行动步骤。

人们在工作方法、个人管理方面真的是“江山易改，禀性难移”吗？真的可以实现“有教无类、人人尧舜”吗？答案当然是肯定的。本书将帮助您进行自我训练与塑造，学习这些领袖们的智慧与经验，在自己的工作中成为一名不折不扣的超级CEO！

书中提到的CEO与其他顶级管理者值得我们学习的地方还有很多很多，但是我想，本书如果能成为你在开辟未来的过程中探索自己最佳工作方法的“路线图”，那么笔者的写作意图也就实现了。

我常常想起查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）在他的首部著作《理财独立指南》（*Charles Schwab's Guide to Financial Independence*）中提到的关于投资的重要性，他说：“读读这本书吧，试一试这些建议吧，因为做投资人的最大的危险就是不做任何投资。”这个道理同样适用于个人的工作方法问题。只要你开始行动，你就离“效率”与“铁饭碗”甚至“金饭碗”（职业保障）不远了，衷心地祝愿您能有一个好的开头！

第一部分

顶级管理者个人工作与 时间管理的基本方法