

联想成功的关键在于专注。

——柳传志

Focus: The Power of Targeted Thinking

专注

把事情办成办好的 目标式思维方式和**工作方法**

专注才能把事办成办好

专注是一种时间管理方法

专注是一种目标式思维方式

运用本书提倡的方法,你可以集中全部的思维力量于事情的关键——你的目标、
你的追求,从而取得成功,重大的成功。

于尔根·沃尔夫 (Jurgen Wolff) 著 王宛 白堃 译

 中国市场出版社
China Market Press

专注

FOCUS

the power of targeted thinking

把事情办成办好的
目标式
思维方式和
工作方法



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

专注：把事情办成办好的目标式思维方式和工作方法/(英)沃尔夫(Wolff, J.)著；王宛，白堃译. —北京：中国市场出版社，2009.11

ISBN 978-7-5092-0604-1

I. 专... II. ①沃... ②王... ③白... 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 (2009) 第 198300 号

Copyright © Jurgen Wolff 2008

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *Focus: the power of targeted thinking* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2009-5515

书 名：专注——把事情办成办好的目标式思维方式和工作方法

著 者：[英]于尔根·沃尔夫

译 者：王 宛 白 堃

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：北京中达兴雅印刷有限公司

开 本：787×1092 毫米 1/16 13 印张 190 千字

版 次：2009 年 12 月第 1 版

印 次：2009 年 12 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0604-1

定 价：38.00 元

{ 《反恐 24 小时》主创 Bob Cochran 象杰克那样专注，你也许能拯救世界

如果有一个需要专注的且有效的时间管理方法的人，这个人就是杰克·鲍尔（Jack Bauer）。他每年都像钟表的发条一样去面对每一天，用每天的 24 小时来拯救世界。这本书他已经修改了 6 次，但是修改得一年比一年困难。他就是这样跟我说的。

作为一位电视作家和制片人，我不必去拯救世界（对世界来说是幸运的），但是，和其他人一样，我的时间也是有限的。为了实现我的长期目标，我必须在有限的时间内完成那些必须做的事情。正如本书作出所说，专注才是关键。

如果想要播放一个电视节目，首先要拍摄一个情节，然后编辑，第三步是审评，第四步是编成故事，第五步是修改，第六步是准备播出……好，你已经明白了。实际上，决定每小时、每一天该把精力用在什么地方及如何利用精力，是必须要选择的通往成功的唯一途径。本书将帮助你找到这条路，更重要的是，让你一直在这条路上走下去。

本书包含了许多关于时间管理问题的理解和独到的方法。我最喜欢的部分有在你自己的生活中（而不是在一家公司中）应用 80/20 规则；如何意识到你也许尚未发觉的有害的行为模式；如何对你已有的力量运用杠杆作用使你获得更大范围的成功。我还可以说出一些，当你看几页书后，你自己很快也会说出你喜欢的部分。

简单地说，《专注》的内容是符合它的标题的。我的办公室里就有一本，我希望在下次见到杰克·鲍尔的时候把这本书送给他，我只是希望他能有时间读一下这本书。

{ 做好事情，专注才是关键

你是否曾经因为这种情况而感到沮丧：你可以在工作或生活中的其他方面表现得比现在优秀得多，但似乎就是做不到那么优秀？你是否曾经因为没有发挥自己的潜力，让时间匆匆流走而跟自己生气？你是否有一个向往的生活憧憬但却看不清实现梦想的路？

如果你在寻找这些问题的答案，那么你已经找对了地方。这本书不是关于“什么”，而是关于“怎样”的。你也许已经知道了你想从生活中得到什么（如果你不知道，第1章将会帮你认清这个问题）。也许你脑海中的大问题是“我怎样从这里走到那里？”

这个变化需要的是专注，但坦白的说，这个世界企图阻止你专注。你感觉到注意力涣散和心烦意乱都是不足为奇的。你只要醒着，每分钟都会被广告信息充斥着，把你朝一个方向拉去；家庭成员和同事期待把你拽向另一个方向；你无法实现自己设立的目标，却又找不到失败的原因。最要命的是，大家期望你能做到24/7（一天工作24小时，每周工作7天），因此，原本也许可以用于思考的一点点时间都被夺走了。在这种情况下，如果你还能够专注的话，岂不是太神奇了吗？

好，准备好让自己和别人都大吃一惊吧。

本书将一步一步地带领你走完这个过程：决定你真正想要的东西，研究出过去失败的原因，了解时间分配所带来的破坏性影响（及消除这些影响的方法），学会如何战胜抑制大多数人的因素。最后，本书将告诉你如何把这些所有的信息归纳起来后放在一个计划里，以便你可以在设立新目标时不断地利用这些信息。本书中讲述的方法将使你形成一个

自然的习惯，它可以让你用越来越少的努力走向成功。

本书中描述的许多方法是第一次提出的，这些方法是针对原来那些不见效的方法而提出的，尤其是针对右脑型的人没有效果这一事实。那些传统的时间管理方法是在初级的工业时代产生的，目的是让人们能够更高效地做重复的工作。如果在今天 24/7 式的连续工作和长期需求的环境中仍使用那些陈旧的方法，就会造成一人多工和紧急救援的场面，这种结果会让人感到狂乱。结果是：付出很多，收获甚微。

如果你已经试过传统的时间管理的方法并发现它们浪费时间、有限制性以及没有效果，那么你就很可能是右脑型的人。如果你喜欢多样化，有很好的直觉，喜欢新的挑战，不愿循规蹈矩，那么，这本书就是为你而写的。

现在需要的是创造性、灵活性和作出正确选择的能力。本书告诉你如何确定什么是最重要的和如何毫无杂念地把你的所有精力都投入到可以让你加速成功的工作中来。

我知道一些你想要学习的方法，这些方法已经在我本人和参加我的“创造你的未来”讲习班的数百人的身上产生效果了。如同“第二自我”策略和平均残差绝对值（MAD）策略一样，前者可以使你在规定的时间内做完所有工作，后者可以帮你改善那些发展滞后或让人觉得进退维谷的项目，我预测你将乐于使用这些方法。这是一个可以让你迅速找到目的地的路标，这将在这条路上体验生活：

也许你以前听说过 80/20 原则，但你可能从不知道如何真正地把它应用到你的工作和个人生活之中。通过专注于生活中 20% 的给你带来最大价值的事情来达到事半功倍的效果。这是你将在第 1 章学会去做的事情。

在第 2 章，你将把在前面学到的东西转换成一个大的、令人振奋的目标，不过要等到你发现了一个陷阱并且知道如何避开它的时候才能实现这个目标，这个陷阱会让很多人无法实现自己的目标。

在第3章里你将了解哪些利用时间的方法是有利于工作的，哪些方法是阻碍你取得成功的。你也会找出如何使用有效的时间模式。

你是否觉察到知道下一步做什么是非常容易的，但真正实践时却是非常的困难？第4章会揭露阻止大多数人实现目标的隐藏的障碍。它是人们做了几次健身后就放弃了和妨碍他们学习一门新语言或一项新技能的罪魁祸首。你将发现一个战胜每次在你的生活中突然冒出来的障碍的右脑型策略。

如果你一直专注于你的劣势而没有专注于你的优势，你已经无意间阻碍了自己的进步。在第5章，你将看到把注意力集中在你的优势上是所有伟大的成功者都知道的秘密，并了解如何那样去做。

专注的最大敌人是拖延。如果你想最终战胜它，答案在第6章中。

如果你曾经因为心情不好而延迟做一些重要的事情，第7章中颇有新意的“第二自我”策略将会打开你的工作效率之锁。这个方法足以让你在开始使用它的第一分钟起就会改变你的工作效率。

虽然把注意力集中在自己身上是非常重要的，但你也一定需要别人的合作。在第8章里你会读到如何设置界限、如何说“不”以及如何让他人来帮助你实现你的目标。

在第9章会进一步讲述运用语言的具体方法，揭示为什么大多数对话以失败告终的原因和如何把失败的对话转变成说服性的交流的方法。你将学到如何意识到其他人的语言模式并使用那种语言模式与他人建立融洽关系。还有一些涉及重组、呼应与导引、比喻和故事的使用方法。

后面的几章中包括创造力和生产力的最强大的敌人：超负荷信息（第10章）、堆成山的公文（第11章）、电子邮件怪物（第12章）、没完没了的逃不掉的会议（第13章）和最后期限以及处理多个项目的需要（第14章）。在每一章中，你都会发现新的解决方案。

重视你的事业会产生压力也会有所回报，第15章会告诉你如何保



持冷静、放松、灵活的心情使你维持专注的状态。

最后，在第 16 章中你会看到如何把一切归纳起来放进一个行动的计划里。它重新叙述了所有章节的要点并引领你最终实现自己的目标。当你为生活中的任何领域设立新的目标时，你可以反复使用这个计划。

因为本书的容量所限，我还有很多想要和大家分享的资源没有写出来，所以我建立了一个网站 (www.focusquick.com)，在那里你会找到附赠章节，如可以下载的视频资料，你可以把它下载到你的 MP3 播放器里带在身边；还有关于交流和生产力的专家访谈录像和其他一些东西。

现在，你将开始伟大的冒险了，这是一次你一直等待的并应该得到的成功的冒险。我们启程吧！

专注

FOCUS

the power of targeted thinking

把事情办成办好的
目标式
思维方式和
工作方法

第 1 部分 找到你该专注的

1. 专注于至关重要的 20% /3
2. 专注于你的第一个目标 /13

第 2 部分 专注策略

3. 专注于通向成功的时间模式 /33
4. 克服影响注意力集中的障碍 /45
5. 把注意力集中在已经显效的事情上 /57
6. 最终击败拖延 /67

第 3 部分 专注工具

7. 使用“第二自我”策略 /81
8. 管理别人 /90
9. 语言 /99
10. 创建信息焦点 /115
11. 征服堆成山的公文 /123
12. 驯服邮件怪物 /134
13. 掌控会议和网络 /143

第 4 部分 归纳总结

14. 应对最后期限和多个项目 /155
15. 保持新发现的注意力 /168
16. 实现全部目标 /176

第 1 部分

找到你该专注的

FINDING YOUR FOCUS

- 1 专注于至关重要的 20%
- 2 专注于你的第一个目标





专注于至关重要的 20%

How to focus on your vital 20%

如果我告诉你只要花更多的时间专注在你正从事的工作之中，你就能获得一种能够过更好的生活、完成更多的事、赚更多的钱和享受更多的成功的力量，你会怎么做？我所说的是真实的，它是根据一条已经存在近 100 年的著名原理而得来的，但有一个简单而又看不见的障碍使得大多数人从未使用过这种方法。就像一个充满财宝的巨大的山洞，从入口处很容易看到里面闪闪发光的钻石和金子在向你招手，但只有千分之一的人会走进去拿到财宝。

本章将会告诉你这个原理是什么以及如何将它应用于你的生活之中，本书的其他部分会提供你所需要的工具和技能，它们可以帮你克服那些使大多数人碌碌无为的障碍，这些人之所以平庸，是因为他们从未把这一原理付诸于实践之中。如果你能坚持不懈地应用这一原理，你的生活一定会发生巨大的改变，变得越来越好。

约瑟夫·M. 朱兰(Joseph M. Juran)提出了这一原理并最终意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托 (Vilfredo Pareto) 之名命名，维尔弗雷多·帕累托发现在意大利 80% 的收入归 20% 的人所有。在对其他一些国家的调查中他也发现了相同的分配比例（在一些国家，财富甚至集中在更少比例的人的手中）。他的发现最终成为了商业中的一条经验法则，即 80% 的销售额来自于 20% 的客户。

帕累托原理

在某一时刻，你可能已经碰到过 80/20 原则，也就是众所周知的“帕累托原理”，即只用 20% 的努力获得 80% 的利润。

普通的办公室工作人员很容易能证实这个现象。在每天工作的 8 小时中，也许只有 1.5 小时的工作有所回报，这就是那个 20%，它可能包括开发一个新产品或提供一项新服务、建立新的优先顺序或目标、指导他人工作等。另外 80% 的时间可能包括一些低价值的工作如整理邮件，参加一些事不关己只是出于礼貌去参加的会议，做一些微不足道但很着急的事情，拒绝推销员向你提供不适合你的服务和产品，或是接听一些与工作关系不大的闲聊电话。

你有没有同事花了你 80% 的时间却给你不到 20% 的回报（你怎么定义它都行）？现在是你应该重新分配给他们的时间的时候了。把更多的时间留给能带来更多回报的人。

同样的规则也适用于产品。许多公司的产品范围很广，但如果算一下利润的来源，就会发现利润只来自相对少量的产品。造成这种情况的原因可能是那些产品的销售量最大或价格最高。

服务业的客户很多，但大部分利益来自于相对少数的几个客户。企业发现这 20% 的客户占据了它们 80% 的时间来回答疑问、处理小的抱怨和最紧急的修改。而且，提供 20% 的最大价值的人通常不是制造最多麻烦的那 20% 的人。他们发现放弃最难缠的客户会使他们解脱出来赚更多的钱，而不必考虑怎样减少压力和愤怒。

这个原理甚至还可以应用于家庭生活的某些方面。很可能你在 80% 的时间里

穿衣橱里 20%的衣服，地毯的 20%承受着 80%的磨损，你与配偶或伴侣 80%的争吵可能是因为 20%的事情（对于大多数配偶来说，这些问题一般是金钱、谁来做家务及抚养孩子等问题）造成的，而你们对这些事情的处理办法并不一致。

排除 20%的消极力量

现在我们已经了解了能够产生积极效果的行动，但是 80/20 原理也可以应用于消极的事情之中。举个例子，80%的犯罪案件是由 20%的罪犯所为，这就是为什么纽约的“零度容忍”政策行之有效的原因。结果显示，因犯小罪而被从街上带走的人也是那些曾经犯过大罪的人。

在商业中有一个很常见的消极的例子：在接触一家公司或其产品的过程中，很少遭遇到粗鲁或无知的客服代表，然而，这一小部分人就足以改变人们对公司形象的认识。

在我们的个人生活中，有时 80%的不开心的事情是由我们用 20%或更少的时间所造成的。比如，有人和配偶吵架用的时间虽然不长，但在以后的日子里他们之间的大部分不愉快却是由这件事而引起的。在消极的行动中，我们一定要减少这个 20%而不是去增加这个比例。因此，在大多数情况下，最佳策略就是把大部分时间花在能给我们带来积极结果的事情上，而不在消极的事情上浪费一点时间。生活得有意义的人在生活中充满乐趣，他们会对曾经沉迷其中的消极事物失去兴趣。

为什么专注于积极的事情是非常重要的？

心理学家凯瑟琳·D. 克拉玛（Kathryn D. Cramer）在她的《改变你看待事情的方式》（Change the Way You See Everything）一书中指出，在 80%的时间里我们

倾向于担心还没有做的事情，但研究结果显示专注于我们做得很好的事情是加速进程的关键。为什么我们常常专注于消极的一面呢？因为我们是被训练成这样的。她指出在我们三四岁之前，我们所做的任何事情都会得到我们生活中的成年人的赞同和表扬。但当我们上学之后，焦点就转移到我们做了什么错事上，这种状况会持续到以后的教育阶段。

你可以选择你要考虑的东西，把你的 80% 的注意力集中在你的优势上、对你的生活有意义的事情及你的潜在能力上会更有价值。

如果你已习惯于重视消极的事情，可以花一点时间去改变这个习惯，有很多方法可以帮助你转到更积极的方向上来。

- 每天早晨醒来的时候想一想在你的生命中应该感激的事情，想一想你在当天所期待的事情。
- 在这一天之中，当有事情进行得很好的时候，花点时间记下它。这些事情不一定都是什么大的成就。比如这可能是你处理得很有技巧的电话，也可能是你回答出了同事提的一个问题。这些事听起来微不足道，但在一天中你一般会注意到多少件消极的小事？通过留意积极的事情，使你的思维重新获得平衡。
- 也要注意其他人做的积极的、有价值的事情，花时间去赞美他们所做的事。糟糕的经理总是在下属做错的时候再给予提示，优秀的经理明白培训员工最好的方法是强化他们的办事效率。
- 晚上，简单回忆一下当天发生的事情，包括积极的和消极的事情，想一想你从中学到了什么。如果有的事情做得很差，下次你将如何处理类似的情况？在个人发展中强调“没有错误，只是学习经验而已”这听起来有点幼稚，但它有一定的道理。

这种思维上的变化实际上是执行 80/20 原则的最重要的一个方面，因为不先改变消极的态度就很难改变消极的行为。

我们来看一看有多少工作可以被快速转变到最有价值的 20% 的事情之中。



哪些是在工作中要关注的 20% 的积极的事情？

考虑一下如何把 80/20 原则应用到你的工作之中。在你的工作周内最有价值的事情是什么？

现在估算一下你做上述的每一件所需要的时间。我已经把相同的问题提给了行政主管、艺术家、儿童艺员、教师和医生等。大部分人的回答是做有价值的工作所用的时间仅仅占 10%~20%。这就意味着他们把大部分时间花在了没有多少价值的事情上。这个事实揭露了许多人从未出类拔萃的原因：我们中的大多数人在浪费着宝贵的时间。

80/20 原则内容简单且应用全面：如果你把更多的时间花在关键的 20% 的事情上，你的生产力会大幅度提高（最可能的是，赚更多的钱）。

你可以把 80/20 原则应用于你的工作之中。80% 的时间你都需要的东西（如订书机、目前计划的文件夹、磁带等）是在你可以够到的范围内吗？你的书桌上是否堆满了只在不超过 20% 的时间内使用的东西？尽可能重新安排这些项目。

这个过程也是很简单的：确定你优先要做的 20% 的事情，然后做得更多，也就是做更少的 80% 没有价值的事情。接下来，我们看一看除掉那些价值较小的事情的最佳办法。

“确定你优先要做的 20% 的事情，然后做得更多。”

第 1 步就是了解你正在做的事情。在下面列出 10 项占据你大部分工作时间的任务或活动。当然，不同的工作会有不同的任务，但是例子也许包括写报告、开会、打销售电话或是上网搜寻相关信息。不要考虑你的工作责任或你想要做的事情，而要记下真正占据你的工作时间的东西。

10 项最近占据你大部分时间的工作：

1. _____ (%)
2. _____ (%)
3. _____ (%)
4. _____ (%)
5. _____ (%)
6. _____ (%)
7. _____ (%)
8. _____ (%)
9. _____ (%)
10. _____ (%)

现在，返回列表记下你制作的表上的每个任务所用的时间百分比。如果你做的事情大大超过了 10 种，总额将达不到 100%；你也不必做一个充分使用每个百