

工作的艺术

巧工作 深思考 得更多

Your Best Just Got Better
Work Smarter, Think Bigger, Make More

(美) 杰森·W·沃马克 (Jason W. Womack) 著
史林 张力青 胡荣鑫 译



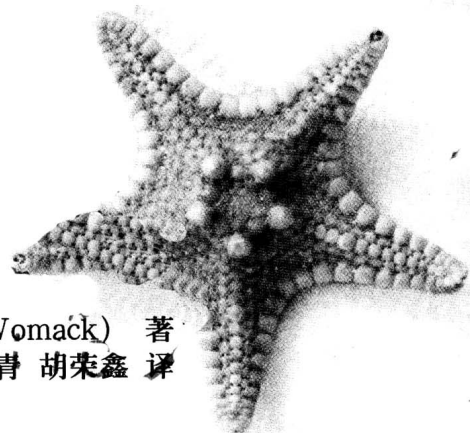
简单的练习方法, 有效的工作技巧
让你系统提高工作效率!

工作的艺术

巧工作 深思考 得更多

Your Best Just Got Better

Work Smarter, Think Bigger, Make More



(美) 杰森·W·沃马克 (Jason W. Womack) 著
史林 张力青 胡荣鑫 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jason W. Womack: Your Best Just Got Better: Work Smarter, Think Bigger, Make More

ISBN: 9781118121986

Copyright © 2012 by Jason W. Womack.

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2012 by Century Wave Culture Development Co-PHEI

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-3882

图书在版编目(CIP)数据

工作的艺术: 巧工作, 深思考, 得更多 / (美) 沃马克 (Womack, J.W.) 著; 史林, 张力青, 胡荣鑫译. —北京: 电子工业出版社, 2012.10

书名原文: Your Best Just Got Better: Work Smarter, Think Bigger, Make More

ISBN 978-7-121-18554-0

I. ①工… II. ①沃… ②史… ③张… ④胡… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 222568 号

责任编辑: 刘淑敏

文字编辑: 王 璐

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17.75 字数: 212 千字

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

推 荐 序

身作为一名高管教练，在我的职业生涯中，一直以来我都专注于帮助成功人士变得更加优秀。他们的确做到了。他们确实变得更加优秀，但是这离不开杰森·沃马克这样特别人士的帮助。杰森是一位工作绩效专家兼高级教练，他总结了多年来的工作经验，写成了本书。遵循他的建议，你的工作效率就会大幅提高，运用他的技巧和方法，你的工作绩效就会有显著改善。

是否要花时间阅读此书呢？如果你对此犹豫不决，那么我想让你轻松松下定决心。

我喜欢此书的三大原因

第一，杰森首先谈论了成功和改变的最大障碍——“自我”。大多数人，尤其是那些成功人士，总是认为他们因某一行为而获得成功，因此未来他们也能凭借该行为获得成功。我称此为“成功错觉”。要战胜这种错觉，就要保持警觉和不断自省。正如杰森所说，我们需要“认清个人在自我完善过程中所担任的角色”。



第二，在第9章中，杰森讲到了专注度对工作的影响，探讨了一个常被忽视的重要观念：工作绩效得到大幅提高并非一定是因为学到了新知识或做了更多工作，而通常是因为我们能不受外界干扰，专心致志地做我们最重要的事情。

第三，书中每章都有一些建议，你可以立即付诸实践。杰森还列举了一些特别有用的方法，帮助你提高工作绩效。此外，每章都有练习，能帮助你关注自我的提升，从而让你在追求更大成功的道路上时刻保持前进的动力。

本书中的深刻见解普遍适用。它给我们提供了一个路标，每个人都能利用该路标提高工作绩效。伴随着杰森积极的方法、轻松的文风，这些简单易行的事情和实际有用的想法会助你达到工作绩效的最高峰。

生活很美好！

马歇尔·戈德史密斯

知名领导者，全球教练，《魔鬼管理学》作者

序

闹钟响了一次后，我懒懒地睁开双眼。不同于我那位于市区的办公室，在家里，外面的一切都很宁静，没有嘈杂的汽车声、飞机声或警笛声，只有露台上的喷泉传来缓缓的细流声。绕过房间，透过密封式火炉的玻璃窗，看到昨晚烧的炭火的灰烬发出闪闪红光。为了不吵醒妻子，我尽量动作很轻地从床上爬起来，踏上铺着地毯的地板。当我离开卧室时，狗狗盯着我，像是对我说：“回去睡觉，天还早呢。”

我下了楼梯，径直走到书房，重新看了看昨天列出的今日“最重要的事情”。我选择先完成那篇两周后就要交稿的文章。该文章要投稿到一本商务杂志，我每月都要为该杂志写关于管理发展的专栏。

我拿起笔在书桌前坐下来，把笔记本翻到新的一页。我为自己设定了 80 分钟的时间，其间我思如泉涌，写满了一页又一页。就投入程度、工作效率和目标这些话题，我不断地思考、联想、做记录、列名单、绘图、整理想法。很快，我便陷入沉思，还没来得及回顾，早晨设定的写作时间就已经结束了。

接下来，起床后还不到 90 分钟，我开始回顾笔记，准备和一位亚



洲客户进行电话会议。通常情况下，每半个月我都会在早晨（只是我自己的时间安排）和客户打一通电话。我站起来，看着面前那个大大的白色书写板，拨通电话后，我向对方陈述了我的想法：一个为客户量身设计的管理技能提升学习项目。我们在电话中谈得很顺利，计划合作开发一套视频，教授其公司的全球员工如何做好基层和高层领导，如何提高工作绩效及个人工作效率。我们给这个项目取名叫“工作效率触点学习项目”，这些视频会被放到他们公司的内部网络上，到时 8 万多名员工都能观看。

越过书桌，透过窗户，我看到东方的天空。清晨第一缕阳光洒进房间，盖过了电脑显示屏发出的光亮。

我换上春末时节的运动装备（有些人会认为如果冬天在科罗拉多州晨跑，这套衣服都足够了），推开门，走进清晨凉凉的空气中。因为我是一个人跑，所以我决定从东向西跑，追寻一下自己的影子。我沿着河边跑啊跑，这一段单向的 8 千米路程很美好。不到 65 分钟，我就返回家中。晨跑让我感到饥饿，也使我变得十分清醒，我已经准备好迎接这一天更美好的时刻。

现在，妻子一定已经起来了，她一定是穿着长袍，坐在客厅读书，手边放着一杯自制的拿铁咖啡，脚边蜷卷着我们家的狗狗。走到通往露天平台的小路的尽头，我抬头望去，透过法式门窗，我看到她的身影，瞬间，我的思绪回到了我们初次相见的那天……

前言

大家好，我叫杰森。刚刚你在序中读到的内容，我将其称为“完美的一天”的开始。

当然，这里所说的“完美的一天”并不是真实的，而是我坐下来想象出来的。我写了很多“完美的一天”。多年来，我都一直写这类文章，而我的生活也因此变得越来越好。在序中，我主要描述了山上的房子、写作、客户电话及晨跑，这一“完美的一天”最初作于 1995 年，是一篇日志开头的草稿。一段时间后，我用打字机把它打出来并将其保存，时不时地拿出来看看。我总认为这是开始一天新生活的很好方法。

本书会向你展示如何让自己变得更加优秀，如何在工作和生活中收获更多，以及如何保持这种不断变好的状态。

阅读第 1 章之前，我希望你能先描写一下你理想中“完美的一天”。先坐下来，给自己设定 15 分钟的时间，然后开始写。你要从一天中精力最好、工作效率最高的那段时间写起。你是早晨精力最充沛型的人，还是你认为自己是个“夜猫子”？选择描写你一天中状态最佳的时间段（我选择的时间段是清晨）。



第一次描写“完美的一天”对我而言是个挑战。不过，许多年过去了，现在练习这种技巧对我而言变得简单很多。虽然花费了很多时间，但是我从中获益很大。例如，我无法想象自己住在山上、成为著名作家、养狗或结婚。但是这些事情出现在你刚刚读到的“完美的一天”中。我是在导师罗恩·科克的启发下才这么做的。他是加州大学圣巴巴拉分校的一位研究生导师。他问了我一个极具启发性的问题：“如果提前描写出完美的一天，你是否就能经历完美的一天呢？”

从那时起，我就经常把我想象中的“完美的一天”写下来。过去的这些年来，我想象了很多“完美的一天”，随着时间的流逝，“完美的一天”不断变得更加美好，而我也是如此。

在此，我想解释一下：通常，我的实际生活并不会和我所描述的“完美的一天”完全一样，我也不抱这种奢望。但是，我希望能时不时地体验其中描述的部分生活。在过去 15 年的时间里，我的确做到了这一点。自从开始练习想象、设计及预期“完美的一天”后，我有时会住在山上的房子里，有时会在阿拉斯加和塔霍湖租房子，有时还会一连几周都不工作，专心在哥斯达黎加、科罗拉多州等这样风景美丽的地方写作。在这些忙里偷闲的时间里，我写了几十篇演讲稿、很多小册子及数百篇文章。除此以外，我还会沿着小路晨跑，坐在客厅，一边品尝着咖啡一边静静读书，旁边坐着妻子朱迪和拉布拉多寻回犬祖玛。

十多年以来，我一直潜心研究一系列思维方式、技巧和方法，用于帮助全球范围内的客户变得更加优秀。他们有的是自由投稿人，有的是团队的一员，有的是公司管理者。我已经在很多公司有关领导力发展的研讨会上讲述了这些内容，有时我也会通过电子手段如电话会议、网络

研讨会给世界各地的客户提供帮助。从美国到中国，从阿根廷到意大利，很多人都在使用这些方法：通常都是通过培养一些新的习惯，以提高工作绩效，在生活和工作上取得曾经不敢奢望的收获。

如果调整自己的关注点，你的视角也会随之发生变化，那么接下来你就有了一个很重要的选择：你可以把事情变得更好。当然，如果改变自己的方向，即使很小的改变，你也可以很轻松地迈向下个新目标、实现一个大的梦想或过上一种全新的生活。想做更好的自己吗？那么请集中精力，把你期望看到、听到及感觉到的东西写下来，然后再回头阅读，即为自己描述一个想象中的“完美的一天”。

请仔细观察身边的一切，思考一下你的工作、生活、社区、家庭和个人习惯。你目前的生活就是你的思想、讨论、行动和经历一点点不断积累的结果。如果你想改变目前的生活，那么请马上行动。就从此时刻开始，你可以让事情变得更好。

请深入地构思“完美的一天”具体应该是怎样的，然后马上把它详细地描述下来。把写好的东西放好，以便每天或是每周翻看。请再次牢记，你所描写的并不是真正完美的一天，你最终亲身经历的可能会更加美好。一旦做好了这样的准备，你就可以踏上“巧工作、深思考、做更多”的旅程。

正如《经验的建筑师》(*The Architect of Your Experience*)一书一样，本书会教你如何明确目标、制定计划、创造动力。本书会引导、启迪并激发你一直保持坚持不懈的精神，直到通往“更好的自己”的彼岸。我相信这些经历会支持你一路前行。

本书的第1部分共有3章(第1~第3章)。从一开始，你就要采用



一些能帮助你轻松提高工作效率的观念、方法及系统。我会向你介绍如何整理构思、分析项目及如何充分利用有限的时间做更多的工作。

阅读第2部分(第4~第7章),你可以学会如何运用特定的方式让自己志存高远。在该部分中,我会向你介绍培养领导技能和最大化地利用工作业务和人际关系网的方法和技巧。同时,我也会向你介绍如何分析日常事务安排,以改善方法,提高个人办事效率和工作绩效。

如果一个项目即将结束,或者年底已经到来,又或者你即将退休,公司要对你的工作表现做出评估,那么请看本书的第三部分(第8~第10章),它会帮助你收获更多。对你而言,“更多”意味着什么呢?我希望你能一直带着这个问题阅读本书。

有关我的一些信息:我是一位工作绩效专家兼高级管理教练。过去的11年里,我已经帮助成千上万名客户解决了他们的问题。我经常对他们说这样一句话:“因为我对这方面做了研究,所以你们不必再为之费心。”

我想说的另外一点是:我对“工作效率”的定义就是——在承诺的时间内完成承诺的事情。我所期望的“更多”是更多地兑现自己的诺言。秉此观点,在此我对你做出以下承诺:

阅读本书,你会了解到为何要让自己变得更加优秀,如何让自己变得更加优秀,以及何时要让自己变得更加优秀。

目 录

第 1 部分 巧工作

很多人总是感觉自己要完成的任务很重很复杂，而手头的时间和资源却远远不够：公司有了新的项目，团队的成员离开了，领导给你设定了更大或全新的任务。工作效率的高低取决于：你对自身的了解程度、下阶段目标的明确度及利用有限的时间资源的方式。

第 1 章 提高——自我

确定自己在提高自我的过程中所担当的角色3

第 2 章 提高——步调

培养提高工作效率的习惯并持之以恒32

第 3 章 提高——时间

充分利用一天中 1%的时间54

第 2 部分 深思考

世界著名作家、管理专家马歇尔·戈德史密斯说：“大量工作与过量工作仅一步之遥。”如果你已经按照本书前 3 章介绍的方法工作，那么你很容易就能承担更多的工作，在不自觉中开始深入思考！你能越来越高效地完成工作。毋庸置疑，你已经开始以完全不同的方式工作。



第4章 提高—自我效能	
你若相信，就能实现	82
第5章 提高—社交网络	
若想更加成功，就要与人同行	103
第6章 提高—追踪	
前进的路上有哪些障碍和风景	123
第7章 提高—目标	
确定并发扬你的“为了……”宣言	147

第3部分 得更多

想办法使身边的信息为己所用，是充分利用各种资源的关键因素。

通过探究、接受、检验已获得的信息，我们可以把自己推向新的高度。无论对工作情况做出正式回顾，还是坐下来和亲朋好友一起聊聊“事情进展得怎么样了”，都请你仔仔细细地聆听，因为其中很可能包含了你需要的信息。

第8章 提高—反馈	
了解获取反馈的途径及如何利用反馈	179
第9章 提高—注意力	
事关全局的资源	208
第10章 提高—练习	
练习虽然无法造就完美，但可以带来舒适感	235
总结 工作的艺术——重点回顾	266



第 1 部分 巧工作

在工作中，我们时刻能感到一种压力，强迫自己去做更多事情。然而，结果通常是相反的。很多人总是感觉自己要完成的任务很重很复杂，而手头的时间和资源却远远不够。公司有了新的项目，团队的成员离开了，领导给你设定了更大或全新的任务，但是与此同时，机会和惊喜也随之而来，你的生活也会发生变化。工作效率的高低取决于：你对自身的了解程度、下阶段目标的明确度及利用有限的时间资源的方式。这些就是本书前 3 章要讨论的问题。

成功人士总是先确定一个明确的方向再前进，并且会竭尽全力，做



事效率极高。不管在工作还是生活中，当你处于最佳状态时，只要你抽出一点时间和精力，你就能更好地完成需要完成的事情。你不能只是幻想事情会出现转机，而是要亲自投入其中，这样事情才会有变好的可能。正如商业哲学家吉姆·罗恩所说：“与其期望事情变得更容易，不如期望自己变得更优秀。”

设定现实可行的目标并非意味着你要轻视想象实现的可能性。相反，你要关注已经成功实现目标的经历，并且充分重视下个成功的里程碑。在不断迈向更多“完美的一天”的路上，你要搭建起一座座桥梁。

一天有 24 小时，以 15 分钟为一个单位，我们每天只有 96 个单位时间，我们要做很多事情，时间却不足够，因此我们应该学会聪明的工作方式，做更多有意义的事情。如果你判断出某些任务所需时间太长，并且能够采用有成效、效率高的方式工作，那么你每天就能节省 1~3 个 15 分钟。明天你又会节省 15~45 分钟，那么一天天积累下来，你就不断取得进步，不断实现制定并经历“完美的一天”的目标！

我承诺，你若能领悟接下来 3 章中的思想，并付诸实践，那么你一定会有更多的时间、更充沛的精力和更高的专注度以取得进步，并且顺利完成更多“最重要的事情”。

第 1 章

提高一自我

确定自己在提高自我的 过程中所担当的角色

1988 年，耐克推出其“只管去做”（Just Do It）的广告。自此以后，不管对个人还是工作单位，这句话就一直被用来刺激、启发、鼓励甚至要求人们设定并努力实现目标。那么，你曾经只管去做过什么呢？当然，有时候，该广告帮助一些人实现了他们的一些目标。但是，如果你和我一样（既然你在阅读此书，那么我认为我们至少有一点相像），那么你一定会发现，有时“只管去做”并不容易。

如果你要接手一项艰巨的任务，一想到“好的，只管去做吧”，就会让你有点露怯，那么，你该如何更轻松地实现目标，或者仅仅开始朝某一明确方向迈进呢？

要想认清个人在自我完善过程中所担任的角色，你必须了解自己的工作方法、思维模式及行动方式。你越了解自己，就越有可能高效地完成那些重要的事情。



如果你想改变自己的做事方法，你怎样才能巧工作、深思考、做多呢？先停下来问问自己下面几个问题：

- 我该从何处着手？
- 如果要承担的东西太多了该怎么办？
- 如果有些事情出了问题该怎么办？
- 如果我还没做好开始的准备该怎么办？

做项目计划时，提出这些各种“可能性”的问题是非常有帮助的。你可以把所有可能发生的情况都提出来。然而不好的一点是，如果你是一个富有创造力的人，这些问题可能会使你的脚步放慢，你甚至可能停下来怀疑你正计划改变和希望改善的事情。这些问题会让你犹豫不决。更糟糕的情况是，这类问题还会让你想到最终可能会白白忙活一场，让你因此害怕惶恐。

你想让什么变得更好呢？也就是说，你为何选择本书？你为何从众多关于如何改善自我表现、提高做事效率和增加个人收获的书籍中，选择了此书？

阅读本书，我确信你一定可以优化工作方式、扩展思维、增加收获。因为，书中写到的所有方法我自己都使用过。此外，书中列出的原则、方法和活动也经过了我在全球范围内的客户的验证。你可以猜到，我所倡导的口号是：“行动起来。”

一旦确定了个人在自我完善过程中担任的角色，本书的每一章都会成为你通往成功的阶梯。书中的每一章都会有助于你的职业和个人发展。

现在，你一定在想：“好，那么我该怎么做呢？我要如何‘行动起