

职业
心智

拖延是一种病，人们常深陷其中不能自拔。如果任由拖延成瘾，发展为习惯，就会陷入**抑郁、恐慌、焦虑**之中，成为人生无法摆脱的阴影。

拖延 的代价

孙科炎 程丽平 著

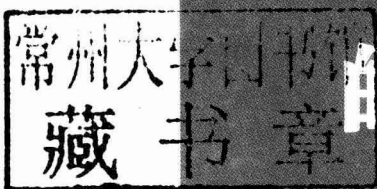
中国人民大学心理研究所所长
知名实战管理培训专家
国家高级职业测评师

俞国良
杨宗华
齐忠玉

推荐
阅读

清华大学出版社

拖延的代价



孙科炎 程丽平 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

百般拖延、行动力不足是职场中部分员工的惯常表现。本书将心理学理论应用于职场生活中,深刻剖析了拖延是怎样产生的,拖延对企业、对自身会造成怎样的危害,为什么拖延一旦产生就难以根除,哪些方法能真正遏制拖延。希望企业员工通过对本书的阅读和学习,真正达到“日事日毕,日清日高”,在为企业创造更大价值的同时,完成职业生涯的完美蜕变。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

拖延的代价/孙科炎,程丽平著. —北京:清华大学出版社,2012.5

ISBN 978-7-302-27847-4

I. ①拖… II. ①孙… ②程… III. ①心理学—研究
IV. ①B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 000280 号

责任编辑:刘士平 陈凌云

封面设计:傅瑞学

责任校对:刘 静

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:145mm×210mm 印 张:7.5 字 数:157 千字

版 次:2012 年 6 月第 1 版 印 次:2012 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:26.00 元

序 一

修炼心智，提升职场“软实力”



知名实战管理培训专家 杨宗华

近年来，管理界对于职业素质教育的倡导逐渐成为一股热潮。作为一名一线的企业管理培训咨询从业人员，我有幸见证和参与了这股潮流。自从2008年我写《责任胜于能力》一书畅销以后，一大批关于责任、感恩、忠诚的图书开始热销；而在企业培训界，关于这些主题的课程也备受企业和员工的青睐。但近两三年以来，这股潮流似有偃旗息鼓之势。今天的管理界已经开始将更多的注意力转移到经济危机、金融波动、产业转型等这些更大的问题上来。

虽然关于员工职业素质的问题在近些年获得了巨大的关注，但我个人认为大家还没有把它放在应有的位置加以重视。随着劳动用工环境的持续恶化、社会和企业经营重点矛盾的转移，人们对职业素质的关注就更少了。这虽然可以理解，但却不利于企业长远发展。

实际上，今天的企业经营管理者面对着这样的局面：一方面，他们需要应对复杂多变的经营环境，实现企业的产业转型升级和经营层次的突破；另一方面，他们无法充分发挥内部人才的价值优

势，同时减少各式各样的人力资源浪费。

十七届六中全会明确提出了建设社会主义文化强国的目标。国家之所以把文化建设提高到这样的高度，正是因为文化是国家“软实力”的象征，更是国家实现可持续发展、实现中华民族伟大复兴的内在动力。同样，屡见不鲜的“商界悲喜录”也告诉我们，决定一个企业兴衰存亡的也是企业自身的“软实力”。建设社会主义文化强国，重要的一环是提高国民素质，培养更多高素质的人才。人才就是“软实力”的重要构成要素。对一个国家、民族如此，对一个企业也是如此。

就国家、民族层面而言，我们所熟知的是日本“二战”后的经济腾飞。“二战”后的日本在一片废墟上重建自己的家园时，其工业基础已经被完全破坏，但却保留下了一大批的科技人才和管理人才，这大大提高了日本“二战”后的经济建设速度。今天的美国也如此，它在科技研究与应用领域的领先地位，依赖的也是大量高素质的人才。

在企业层面，人才对企业的发展具有最直接的影响。我曾参与过一项关于员工反生产力行为的研究，研究涉及大、中型国有企业、规模不等的私营企业等，共计 1000 多人参与了调查。调查数据表明，66% 的人在工作中表现出经常性的消极懈怠，这种懈怠通常会通过上网、聊天等方式表现出来；同时，38% 的人对工作任务具有抗拒心理，并产生降低工作标准、拖延工作时间等行为表现。这项调查反映出一个非常严峻的事实：中国员工普遍缺乏职业素质和职业精神。

提高国民素质，已经成为党和国家及全社会的共识；提升员工的职业素质，也应该成为企业界的共识。

企业管理者大体上能够体会出职业素质缺失、职业精神不足对企业造成的隐性成本消耗——这是最直接的影响。而人才职业素质水平不高,对企业的产业转型升级和经营层次的突破所造成的影响,就更触目惊心了。我想说的是,作为企业管理者,无论局势多么艰难,无论经营条件多么恶劣,人才始终是第一要素,不能因为经营环境的变化,而忽略了人才的培育工作。

事实上,正是因为局势复杂,经营环境恶劣,所以才更需要充分发挥人才的创造力;对人才的培育应该成为企业管理者们关注的焦点。对这个观点的理解,既体现出管理者的经营格局,实际上也可以从根本上解决企业当下面临的问题——用工成本上升。通过系统的人才培育,显然可以降低企业的运营成本,提升企业的经营效益。

以上这些话是对管理者来说的。确切地说,职业素质的教育和提升虽然早已倡导,早已开始,但这项工作还远远没有完结。

与此相对应的是,作为职业工作者的个人应该如何提高自身的职业素质?这个问题值得每个职场人士认真思考。

单就职业来说,每一份工作都是个人的发展所系。但是,个人能否在工作中真正发展起来,依赖于两种素质:一种是“硬”的技术知识能力,例如个人受教育的程度、所掌握的工作技能等,可以称之为“硬实力”;另一种是“软实力”,包括对工作负责的态度、积极行动的能力以及忠诚、敬业等职业品格。

就当下的情况而言,中国的大多数职业工作者更应该先修炼自己的“软实力”。道理很简单,职业技能、受教育程度如果存在不足,只要在工作中认真学习,总是能学会的。现在几乎所有的企业,都会给那些“硬实力”有所欠缺的人提供学习、培训、实践的平

台，企业在这方面的投入也是有目共睹的。

但是，“软实力”却需要职业工作者自身有意识地、自觉地修炼。企业可能会教育你需要具备这方面的态度和意识，但除非你自觉地认识到、体会到这种教育的必要性，否则职业发展就无从谈起。更重要的，即使一个人有能力，而缺乏进取心、缺乏行动力和敬业精神，那么他的“硬实力”——知识和技能也终将被埋没，职业发展也无从谈起。

清华大学出版社的编辑嘱我为这套“职业心智”方面的图书做序，在我看来，正契合我一直以来所思考的职场“软实力”的概念，于是欣然应允。很多人知道我，可能都是因为 2008 年出版的《责任胜于能力》一书。在职场中，不仅仅是责任胜于能力。我个人认为，包括责任、忠诚、行动力等有关职业心智的因素在内的职场“软实力”，也都胜于能力（从职业知识、职业技能、职业技术角度所界定的能力）。

现在，我向企业管理者，也向一般的职业工作者隆重地推荐这套书。这套书讨论的是职业心智问题，是职业“软实力”的系统分析和总结。单就这套书来说，它的主题并没有多新。确切地说，类似的书曾经大量出现过。但是，事物在经历一阵浮华过后，总是会归于平静的反思和系统、深邃的总结。这套书恰恰具备这种浮华过后冷静沉思的特征：它对问题细致深入的分析，具备科学和富有启示意义的心理指导作用，让人们能够细细品味职业发展中的诸多问题，在徐徐展开的人生图景中，找到自身的职业坐标。

序 二

心智决定未来



国家高级职业测评师 齐忠玉

有一句话说，“心有多大，天地就有多广”。这句话经常被人挂在口头，而且经常有不同的版本，例如“视野有多广，事业就有多广”；“决心有多大，成就就有多大”；等等。这些不同的版本指的都是同一回事：心智。

受清华大学出版社的邀请，我悉数阅读了《拖延的代价》、《责任的力量》、《忠诚的报酬》等书稿，阅读后我了解到作者想讨论的也是心智问题。我很敬佩作者对当下职业工作中各种问题的观察和理解，也很敬佩作者思考这些问题时的细致和深入。据我多年的观察，当下很多职业工作者都缺乏对职业的思考，大部分时候，其职业素质和职业能力都是一个让人头疼的问题，迫切需要加以改善和提升。

怎么改善？怎么提升？关键在于，每一个职业工作者都需要从内心深处培养积极的职业态度，并且提升自己的职业能力。现在有很多人常常抱怨自己的工作，抱怨自己的组织——这本身就是心智不健康的表现。我们要做的是改变自己，让自己更优秀、更

有能力。

应该说，个人的人生际遇受多方面因素的影响，这中间有些是我们不能操控的，有些则可以操控。一个酷爱音乐的人没能成为一名音乐家，一个技术工作者没能成为优秀的科学家，诸如此类的不如意，都涉及人生不可捉摸的一面，包括机会、天赋或者其他种种无法预测的因素。

但是，尽管有诸多无法操控的因素让人无法安心，但有一些关键因素却可以对此加以补足，这些因素包括个人认识事物的方式、克服困难的坚定决心、不断积累能力的坚忍意识等。这些同属于个人心智领域的要素，既是可控的，也是强大的。

有很多事例可以证明这个观点。富兰克林·罗斯福在患小儿麻痹症下肢瘫痪之后，曾有一段时间相当沮丧，是他的幕僚不断鼓励才使他重拾信心竞选美国总统。20世纪90年代最伟大的职业经理人杰克·韦尔奇最初在通用公司的时候，差一点儿因为1000美元的工资分歧而愤然辞职。但是当他意识到自己对这个公司负有责任时，他留了下来，开启了个人职业生涯的伟大征程。

我们可能不需要试图成为总统，因为总统终归没有那么多；我们也可能不需要成为通用公司的首席执行官，因为世界上也没有几个通用公司。但是，假设罗斯福止于对身体状况的沮丧之中而不是意识到自己可以做得更好，假设韦尔奇停留在1000美元的争论和愤慨中而不是意识到自己的责任，那么他们的人生也会改写，也可能会沦为平庸之辈。

人生有一个共同的积极原则：那些无法控制的或者已经失去的东西，都不应该成为我们埋怨的理由。我们不能埋怨无法控制的那些东西，不仅因为我们无法改变它，更重要的是那些东西会让

我们心智混乱，而遗忘了当下我们可以操控的那些事物。

把这个原则运用到职业工作中，则意味着一个职业工作者，无论从事的是什么工作，处在何种岗位上，他最不应该做的是沉浸于对各类环境、条件的不满和抱怨之中，他最应该做的是积极思考哪些地方可以做得更好，哪些方面应该表现得更优秀，并付出努力去实现它。经由自身心智的改造，个人确实可以变得更成功，从而创造属于自己的未来。

从严格意义上来说，所谓心智通常是指一个人认识事务的方式和处理事务的方法。例如，在困难面前，一些人可能认为这是挑战，并系统地梳理出应对挑战的方法；而另一些人则可能认为这是无法逾越的障碍，并因此而退缩。这两者的差别实质上就是个人心智上的差异，类似此种心智上的差异也必然造就截然不同的职业人生。

这套书是作者就职业心智中一些关键问题展开的讨论，这些关键问题包括拖延与行动力，责任感，对企业、职业的忠诚意识以及执行的思维逻辑等。这些问题，显然也是职业工作者应该思考的问题。一个职业工作者，必须明白在这些问题上不应该做什么，应该做什么，以及应该怎么做。思考这些问题所获得的答案，决定了一个人职业品质、格局、视野的高下优劣，也决定了这个人是否能够拥有更美好的未来。

自序

心智教育是管理者的义务



华通咨询公司总经理 孙科炎

因为长年从事管理咨询与培训工作，我们常常接触到各类企业，了解到各类企业的问题。这其中既有国有企业，也有知名的民营公司；既有规模庞大的集团公司，也有大量的中小企业。它们所面临的问题，既包括组织战略层面，也包括业务管理层面。

在这个过程中，我们最深的体会不是做好组织管理工作这个“事”有多难。严格地说，事情本身从来不会复杂，只要掌握科学的方法即可。我们最深的体会是“人”的问题。无论是大型企业还是小型企业，也无论这家企业是何种性质，我们在咨询过程中花费精力最多的恰恰是如何改变人的态度、思维意识等。在这个过程中，我们体会到以下两个事实：

第一，企业的大部分问题，即使最终不是人的态度和思维问题，也首先需要从改变人的态度、思维开始，因为人的问题常常是最起码的问题，也是最大的阻碍。

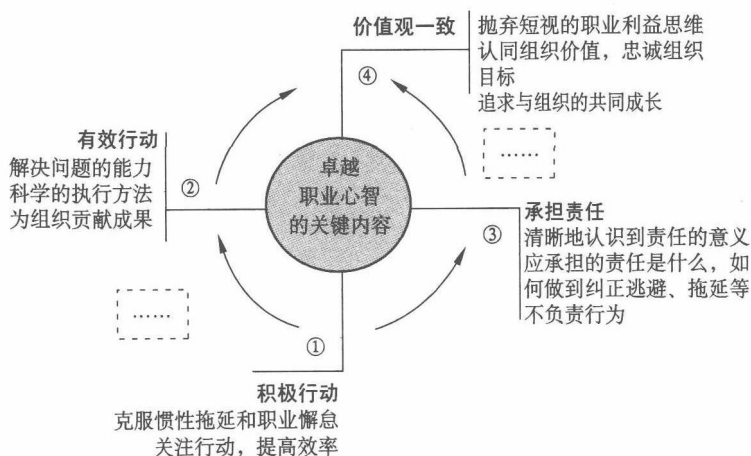
第二，几乎所有的企业组织，无论规模多大，性质如何，在人的问题上都有共同性，且集中表现为行动力（执行意识）、责任心、忠

诚感以及自主执行的能力(做事思维)等几个主要方面。

出于以上两方面的事实,我们认为,确实需要一套行之有效的办法来改变这种局面,至少我们应该为改变这种局面做出自己的努力。今天,读者所看到的这套丛书,正是我们过去多年来团队积累的成果,也是我们在最近一年时间里集中精力开发的一套培训教程。

“兵随将转,无不可用之人”,我个人比较赞同张瑞敏的这一观点。作为一名管理者,我不认为抱怨下属的职业能力差、职业品质低是正确的,关键是管理者要找到好的方法、好的思路,对下属不断进行教育和强化。管理者有义务引导下属,使他们具备积极的职业心智和科学的工作方法。要是这两者都具备,那么下属也会积极地投入工作,并在工作中有所成就;反过来,这也会强化他们不断向前的动力。

这套书着眼于职业心智教育。心智的内容,既包括意识、态度层面的,也包括行动力、思维方法层面的。因而,它是一个完整的系统。这个系统可以按照下图所示的结构来理解。



目前出版的这批图书,是我们的初步成果,是对职业心智领域关键问题的一次系统解答。每一本书关注一个独立的主题,这些主题相互联系,都是构成职业心智的不可分割的一部分。我们将在往后的工作中,不断地总结我们遇到的、观察到的各类问题,并及时进行总结。

为了让读者更好地理解创作意图,下面我对此次出版的这批图书做一个简要介绍。

①《拖延的代价》一书是针对积极行动这一要求展开的系统讨论。积极行动是卓越职业心智中最基础的要求和最基本的体现。一个做事拖拉、懈怠、没有行动意识和效率意识的人,无论如何也不能称之为一个合格的职业工作者。实际上,不仅仅是在工作上,一个喜欢拖延、欠缺行动力、一味空谈或者空想的人,在任何场合、任何情况下都是不受欢迎的,这不仅是因为拖延、欠缺行动力使他们难以创造成果,还因为这种人误人误己。

② 仅仅具备行动的意识,而欠缺科学行动的方法,也不能称之为合格的职业工作者。任何一份工作都必须为组织贡献成果,那些不能贡献成果的工作或岗位总是会被淘汰。所以,作为职场中人,必须学会一套科学的做事方法,使自己的行动符合组织希望的成果。这方面的内容,在《执行的逻辑》一书中进行了系统的讨论。

③ 如何看待责任以及如何有效地履行责任,关乎职业心智是否健全,对这方面问题的讨论见诸于《责任的力量》一书。确切地说,并不是所有有行动意识和工作能力的人,都能够在职业环境中获得更好的发展。构成职业心智的第三层面要素,就是承担责任和履行责任的意识。从现实意义上说,认清自己的责任是有效行动的基础条件——人们必须认识到自身的责任在哪里,是什么,才

可能判定自己应该做什么,应该怎么做。同时,责任也是一种驱动力,是一种力量所在——一个乐于承担责任的人会更高水平地要求自己,从而也更好地提升自己,实现更大的发展。

④ 在构成职业心智的关键要素中,保持价值观一致并忠诚于企业是一个备受争议的概念。当下很多职业工作者实际上已经没有忠诚可言,他们认为利益是第一位的,他们同时也以当下、眼前的种种得与失进行权衡。衡量的结果是:一山望着一山高,频频跳槽,无法专注地服务于某个组织,更遑论与组织实现共同成长。实际上,我们发现,正是对职业的忠诚和对企业的忠诚,造就了无数伟大的职业者。在《忠诚的报酬》一书中,我们系统地分析了为什么“忠诚”会对自身的职业发展产生积极的影响。一个忠诚于职业和组织的人,同时也具备对短期诱惑的抵制、克服困难的坚忍意识以及为长远价值的实现努力进取等不可多得职业品质。

行动的意识、科学的方法、负责任的态度以及忠诚心,构成了职业心智系统的主体框架。当然,这样的一个系统必然是开放的系统,为此,我们将孜孜以求地不断完善。对职业心智问题的讨论,汇集了华通咨询公司多年来在培训与咨询过程中的经验和智慧,同时也汇集了职业心理学对这些问题的广泛研究。我们创作这套书的目的,不仅是希望读者认清自身心智上存在何种不足,这种不足可能造成什么样的不利影响,我们还希望使读者站在一个更高的职业发展高度上,重塑自身的职业心智。承认自身的不足,站在更高的水平要求自己、发展自己,理应成为读者朋友阅读本套丛书的目的!

现在,欢迎读者朋友进入一个新世界,一个视野更宽广、心智更积极的未来!

前 言



人们在工作中要创造成果，必须依赖于行动，而且必须是快速有效的行动。“成果依赖于行动”这个道理很容易理解，但不容易做到，因为空谈是最容易的。成果还必须依赖“快速有效的行动”这一规则，这一点更不容易做到，因为拖延总是会自然而然地出现。

拖延现象是如此普遍，以至于人们确实可以轻而易举地列出很多拖延现象，无论是自己的，还是他人的。但是，人们对拖延的认识却常常是肤浅的，而且大多数时候都是似是而非的。实际上，很少有人真正深入地研究拖延的成因、愈演愈烈的演化过程及其对个人心智的不利干扰。迄今为止，也没有多少文献资料系统而又深入地分析过拖延作为一种心智表象的复杂性。所以，正如心理学家艾滨浩斯所说，拖延“有一个漫长的过去却只有一个短暂的历史”。

人们常常把拖延简单地归结为懒惰之类的原因；人们也常常痛恶拖延，甚至于拖延者自身都可能对拖延的行为深恶痛绝。但是，无论人们怎么理解拖延，最终还是苦于无法找到有效的根除办法。这恰恰是因为人们在心智上并没有彻底地认识到拖延作为一

种心理活动的复杂性，也恰恰是因为人们想当然地认为拖延就是懒惰的习性所致。不能说人们的这种看法是错误的，但至少是不全面、不深入的，也无助于我们改变自己的行动！

正是出于上述原因，我们这本书将系统地讨论拖延的成因、危害以及克服拖延的办法。在你正式开始阅读这本书之前，我将对本书所表达的几个基本观点加以重点阐释。

第一，效率对职业工作是至关重要的。

任何一项拖延行动，都是有损组织的效率原则的，而组织生存的基本规则之一就是效率。推出一项产品、处理客户的一个矛盾、完成手头上的某项工作……这些看起来微小的事情，多数时候都会因为拖延而付出惨重的代价。

一项产品即使发布了，也可能时机已过，或者竞争产品已提前进入市场；一个客户原本细微的意见，很可能演化成某种态度上的冲突，并愈演愈烈，最后演变成为市场危机；一项原本需要按计划完成的常规工作，因为拖延可能使整个组织的行动计划受阻，而使企业蒙受难以估量的经济损失……有关这方面的事例无须举证。

职业工作者必须意识到这个问题的重要性：你必须把工作做好，才有存在的价值。而“做好”不仅仅包括工作的质量，还包括完成工作的效率。质量和效率不是冲突的，而是合二为一的，其最终表现，就是你必须为组织贡献成果，而不是成为组织的问题所在。

第二，拖延伤害最大的不是组织，而是自己。

很多人在工作中表现出让人难以忍受的拖延，常常是因为有一个根深蒂固的意识，即拖延对自己是有利的，因为他可以借此至少享受短暂的轻松或者难得的清闲。这是一个极大的误解。

心理学上有一项重要的研究理论，即“完形理论”。这一理论

认为,任何一个人在天性中都存在着“把一件事情做完才能放松下来”的心理特征——这是人性。这些研究进一步地指出:人们常常因为拖延而不自主地紧张,并导致他们因为过大的压力产生压抑感、抑郁症、负罪感、恐慌、疑惑等,最终陷入深深的焦虑之中。

我们自身的经验完全可以证实上面的论断。我们不能说,因为拖延造成的身心压迫是组织的原因,我们也不能认为这种压迫仅对组织不利。长期的拖延伤害最大的是自己,不仅是身心上的,也有受阻的职业发展;于组织而言反而容易解决——大不了按人才替换的规则处理即可。

第三,拖延常常因小事而起,并发展成惯性行为。

回归到初始的职业状态中,没有谁是愿意拖延的。当我们接受一份工作的时候,总是希望把工作快速做好,做出成绩。但是,在逐渐习惯了工作之后,我们因为计划性不足导致的混乱,或者兴趣减弱导致的懈怠,总是会对工作中的某些事掉以轻心,而且这些事常常是不起眼的小事。

但是,拖延恰恰是从小事演变而来的。在书中我们深入分析了这其中的演变规律,实际上只要一个完美的计划中某件小事出现了拖延,其他的一系列事物都会受到影响,最终导致整个计划混乱并延迟。就这一点而言,任何拖延(即使是一件小事,即使是某个时间点)都不是一件小事,都有可能演变成灾难。

第四,克服拖延必须集系统的执行规划和严格的自律为一体。

克服拖延,提高行动成效,不应该寄希望于头脑发热,一腔热情,因为激情总是持续不了多久。提高行动成效需要的是系统的思考、周密的计划以及严格按计划执行的意识。这个过程集中了思考力、计划性和自律性多种要素。其中,自律的意识和严谨的思