

管理精力，而非时间，
是高效、健康与快乐的基础

[美] 吉姆·洛尔 托尼·施瓦茨/著

精力管理

*The Power of
Full Engagement*

包括整套
公司型运动员[®]
培训体系

棒极了！《精力管理》把针对运动员的精力管理训练模式运用到其他需要高效能的领域（主要是商务领域），成效非常显著！

——史蒂芬·柯维

《高效能人士的七个习惯》作者



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

精力管理

*The Power of
Full Engagement*

[美] 吉姆·洛尔 托尼·施瓦茨/著

付 涛/译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

精力管理 / [美] 洛尔等著; 付涛译. —北京: 中信出版社, 2003.10

书名原文: The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal

ISBN 7-5086-0004-5

I. 精… II. ①洛… ②付… III. 企业管理—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第092475号

The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal by Jim Loehr & Tony Schwartz

Copyright © 2003 by Jim Loehr and Tony Schwartz

Simplified Chinese Copyright © 2003 by CITIC Publishing House & Global Infomedia Information Services, Inc.

This edition arranged with THE MARTELL AGENCY, through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

ALL RIGHTS RESERVED.

精力管理

JINGLI GUANLI

著 者: [美] 吉姆·洛尔 托尼·施瓦茨

译 者: 付 涛

责任编辑: 蔡宪智 赵春阳

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: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.75 字 数: 158千字

版 次: 2003年12月第1版 印 次: 2003年12月第1次印刷

京权图字: 01-2003-6148

书 号: ISBN 7-5086-0004-5/B · 89

定 价: 25.00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

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

关于作者

吉姆·洛尔，教育学博士，是LGE效能体系的董事长兼首席执行官，并凭借其对效能心理学领域所做的贡献而得到世界范围的认可。他曾和上百名世界级的运动员以及警察局、特别武器攻击小组、紧急救援人员以及联邦调查局的人质救援小组共同工作过。为了把他在和运动员的合作中形成的原理运用到公司的行政管理人员身上，他于1993年和他人合办了LGE。他著有12本书，其中包括畅销书《有压力，更有劲》(*Stress for Success*)、《体育的坚韧训练》(*Toughness Training for Sports*)。他还撰写了无数科学论文，并且是每月为《世界网球》(*World Tennis*)和《网球杂志》(*Tennis Magazine*)撰稿的专栏作家，他这样做已经10年了。

托尼·施瓦茨是LGE效能体系的总裁。和吉姆·洛尔一道，他研究出了LGE培训计划的内容和方法，包括公司型运动员行政管理培训。他还和他人合著了三本书，包括和唐纳德·特朗普合著的曾占据畅销书排行榜榜首的《交易的艺术》(*Art of the Deal*) (1989)、《究竟什么重要：在美国寻找智慧》(*What Really Matters: Searching for Wisdom in America*) (1996)，以及和迈克尔·艾斯纳合著的《高感性事业》(*Work in Progress*) (1998)。他曾任《纽约时报》的记者、《新闻周刊》的副编辑、《纽约杂志》的撰稿人。他还给《时尚·先生》、《名利场》、《纽约客》、《绅士季刊》和《快速公司》供稿，他给《快速公司》每月撰写名为“生活/工作”的专栏已有两年。

_____ 惠存

尽管我们不能挤出额外的时间，也不能减轻自己的压力，但我们可以调动更有意义的东西：更多的精力！管理精力，而非时间，是健康、幸福与高效的基础。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

_____ 敬赠

对本书的赞誉

一个真正能唤醒人的号召。当媒体充斥着价值观扭曲的经理人的故事时，这本书将给你信心和明确的路线图，帮你用积极的精力和道德力量来解决你的问题。

——丹·布伦斯特尔 (Dan Brestle)，雅诗兰黛公司总裁

对于我个人以及作为大公司领导的我来说，本书提出的原则非常重要。我们在业务中真的必须要按照优秀运动员的做法去训练，学会如何在关键时刻振作起来，但是为了恢复承受力，还要休息、重新部署。

——斯科特·米勒 (Scott Miller)，凯悦公司总裁兼首席执行官

在一个激烈竞争的世界中，每一个有利条件我们都不会放过。《精力管理》制定了一个计划，这个计划确立了能带来明确结果、非常具体的程序。我的团队非常实际、好怀疑，但是这个计划对于我们如何有效地一起工作以及确定工作上和工作以外事情的轻重缓急有着深远的影响。

——彼得·斯卡图罗 (Peter Scaturro)，花旗集团私立银行首席执行官

《精力管理》实现了爱因斯坦所提倡的“最合理的简单”。书中介绍的方法非常实用，马上就能用得上，非常合理，从科学的角度看也是正确的。它使你的内心和精神不再空虚。这本书会改变你工作和生活方式。

——迈克尔·盖尔布 (Michael Gelb)，《如何像达·芬奇一样思考》

(*How to Think Like Leonardo da Vinci*) 作者

我管理上千名金融顾问，我让他们参加公司型运动员计划已经7年了。这个计划改变了他们的思维方式、生活方式以及他们对工作的责任感。《精力管理》使任何对更丰富多彩、更有成效的生活感兴趣的人都可以了解这个计划。

——罗布·纳普 (Rob Knapp), 美林第一副总裁, 常务董事

真是一本了不起的书！今天这个时代非常需要有关发展、领导艺术和精力恢复的整体方法的信息。通过向我们展示如何将精力转化成有效的行动，洛尔和施瓦茨把爱因斯坦经典的“ $E=MC^2$ ”公式转化为一个有关职业的及个人的可持续发展的良方。

——李察·布雅吉 (Richard E. Boyatzis), 华盛顿天主教大学维德罕管理学院组织行为学教授,《原始领导力：了解情绪智能的力量》(*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*) 合著者

作者在此充分展开的基本观点，即需要重视我们做钟摆式运动的天性，就像一块鹅卵石。把它放到你生活的中心，然后看着它的影响如涟漪一般波及到其他方面。我这么做了，而且我从中受益。

——罗伯特·基根 (Robert Kegan), 哈佛大学教育研究生院成人学习和职业发展教授,《我们的谈话方式会如何改变我们的工作方式》(*How the Way We Talk Can Change the Way We Work*) 作者

读《精力管理》是给你自己、给你所在的团体和那些你在意的人的一件礼物。洛尔和施瓦茨以非常直接、清楚、实用的方式向读者提供从身体上、思想上、情感上和精神上改变他们生活的仪式。通过真实的方式，我了解到尽管我不能挤出额外的时间，也不能减轻自己的压力，但我可以调动更有意义的东西：更多的精力！

——帕特·克鲁尔 (Pat Crull), 麦当劳公司学习和发展副总裁

《精力管理》一书中介绍的方法帮助我实现了我在体育上的终极目标，一块奥运会金牌。吉姆·洛尔和托尼·施瓦茨现在把这些方法扩展到商务领域和生活中。大多数人不理解全方位投入的意思。这本书给了一个非常完美的解释，更好的是，它告诉你如何实现这个目标！

——丹·詹森 (Dan Jansen), 1994年奥运会金牌得主

作为一名公务繁忙、有一个妻子和五个孩子、每周承诺要跑35英里的经理来说，我发现生活归纳起来就是有关平衡、精力和态度的艺术。《精力管理》为如何简单易行地而又大幅度地改善这三个方面提供了生动的事例。

——史蒂夫·伯克 (Steve Burke), 康姆卡斯特有线通信公司总裁

读《精力管理》是一种启示。书中填补了掌握主动、取得成功所缺乏的元素——如何培养、保持和补充持续发挥最高水平所需要的精力。数字化世界对我们的时间和注意力提出了新的要求，这本书教给我们如何保持精神、身体和态度之间的平衡。

——乔治·F·克罗尼 (George F. Colony), 福里斯特研究首席执行官

一本非常有影响力的书。洛尔和施瓦茨为提高个人、职业和团体的绩效勾画了一个有力的模型。书中的想法不仅对我个人意义重大，而且也会引起行政管理人员和领导者的强烈共鸣。

——弗雷德·斯塔迪尔 (Fred Studier),
贝恩国际策略顾问公司副总裁，合伙人

《精力管理》为把工作、生活、自我、家庭和成功方面的精力一体化提供了符合逻辑的、系统的、整体的策略和蓝图，而且对忙碌的经理们来说最重要的是它切实可行。

——埃里卡·P·坎特 (Erica P. Kantor),
美国西北大学凯洛格管理学院EMBA课程主任

《精力管理》是我所读过的第一本涉及方方面面的、关于成长和发展的书。没有任何臆造和妄想，洛尔和施瓦茨提出一个按部就班的、多方面的过程。这个过程将帮助你变得更强壮、更自信、更有效率。

——查尔斯·科恩 (Charles Cohen),
Benco Dental Company 总裁兼首席执行官

在《精力管理》中，托尼·施瓦茨和吉姆·洛尔提供了关于效能的原动力和补充个人精力储备的精辟见解。如果你对更全面地投身于你的工作、家庭、社区或信仰感兴趣的话，你会发现这本书非常容易理解而且特别有用。

——弗雷德·哈伯格 (Fred Harburg), 摩托罗拉大学首席教育官兼校长

我们当中没有谁是可以三四十年全速工作而仍能保持高效能的。为了把更多的时间花在创造价值的地方，经理们需要通过身体上的、情感上的、思想上的和精神上的训练来做到这一点。《精力管理》中介绍的计划帮助我明白，培训不仅使我本人受益，还使我的公司受益。这是惟一一个我参加过的使我真正改变我的人生的培训计划。

——兰德尔·拉雷莫尔 (Randall Larrimore),
联合文具公司总裁兼首席执行官

公司型运动员原则改变了我作为一名领导者的工作方式。商界中的大多数人不明白工作时要调整自己的速度以及管理精力会如何为我们的效能提供动力的道理。这本书比上千个传统的管理计划更能使你的上司和下属工作起来更有成效。

——奥吉·尼托 (Augie Nieto), 力健公司董事长

好极了！这本书的核心是一个简单的事实：获得持久成功的秘诀——无论是个人还是组织，在于我们如何管理我们的精力。这是一个被我们大多数人所忽视的不同寻常的见解。托尼·施瓦茨和吉姆·洛尔提供了一个非常实

用的、调整我们精力的示意图——从身体上、情感上、思想上和精神上，让我们可以过得更有成效、更有成就感。

——马库斯·巴克汉姆 (Marcus Buckingham), 《首先，打破一切常规，现在，发现你的优势》(*First, Break All the Rules and Now, Discover Your Strengths*) 合著者

终于有一本书涉及一个在美国很普遍的问题：为什么我们从来没有足够的时间和精力做最重要的事。通过简单易懂、一目了然、优雅的文笔，两位作者以不容置疑的逻辑列出了连贯一致的解决方案。我想像不出会有哪个人在这本书的每一个部分找不到自己的影子。

——贝蒂·爱德华兹 (Betty Edwards), 《靠近大脑的右半部》(*Drawing on the Right Side of the Brain*) 作者

.....

目录

.....

第一部分 全方位投入的原动力 1

- 第一章 全方位投入：精力，而非时间，是我们最宝贵的资源 /3
- 第二章 罗杰的不够投入的生活 /21
- 第三章 高效能的脉动：在压力和恢复之间找到平衡 /31
- 第四章 身体能量：添柴加火 /53
- 第五章 情感能量：将威胁转化成挑战 /79
- 第六章 思想能量：适当的集中和现实主义的乐观精神 /103
- 第七章 精神能量：知道为什么活着 /121


第二部分 公司型运动员培训体系 141

- 第八章 确定目的：投入的规则 /143
- 第九章 面对现实：精力管理的现状 /163
- 第十章 采取行动：积极仪式的威力 /183
- 第十一章 罗杰的重新投入的生活 /203

资 料 217

- 公司型运动员培训体系摘要 /219
- 团体精力的原动力 /225
- 身体能量最重要的管理策略 /227
- 血糖指数样例 /229
- 罗杰的公司型运动员个人发展计划 /231
- 公司型运动员个人发展计划备忘单 /241

致谢 /247



第一部分
全方位投入的原动力

第一章

全方位投入：精力，而非时间， 是我们最宝贵的资源

阅读本章前，请思考如下问题：

1. 你是否百事缠身，精疲力竭？你认为时间管理真的能解决你的问题吗？

2. 你是否觉察到生活中的要求在不断提高，而自身的承受力却在无情地下降？你是如何摆脱这种困境的？

3. 怎样才能使自己不牺牲健康、幸福和对生活的热情而保持最佳工作状态呢？

4. 生活是一场马拉松，还是一系列的冲刺？

5. 压力是我们生活中的敌人吗？为什么？

6. 转变容易吗？怎样才能使转变像刷牙一样简单？靠意志和纪律就行吗？

7. 你能回忆起并描述出自己某一次成功转变的过程吗？你的体会呢？

我们生活在一个数字化时代。我们的生活节奏匆匆忙忙，像连珠炮似的毫不停歇；我们的每一天都以“位”和“字节”来划分。我们注重广度而不是深度，注重快速反应而不是缜密思考。我们蜻蜓点水似的经过许多目的地，但极少在任何一个地方做长久的停留。我们步履匆匆走过一生，不曾歇一歇脚，考虑一下我们到底想成为什么样的人、我们真正要去向何方。我们百事缠身却无力应对。

我们中的大多数人都在全力以赴。当要求超过我们的能力时，我们开始做出权宜的选择，这样的选择让我们度过了日日夜夜，时间一长便遗患无穷。我们每天的睡眠少得可怜，匆匆忙忙、狼吞虎咽地吃些快餐，靠喝咖啡来提神，靠喝酒、吃安眠药让自己平静下来。面对工作上源源不断的要求，我们变得脾气暴躁、容易分神。结束一天漫长的工作后，我们精疲力竭，回到家中，常常感觉我们的家人不再是快乐的源泉，不再是我们的加油站，而是我们已经超负荷的生活的又一个负担。

我们无论去哪里都带着工作日志本和任务清单、商务通和黑莓、即时寻呼机和电脑上弹出的提示信息，所有这些都用来帮助我们更好地安排时间。我们为自己能应付多项任务而感到自豪，我们把自己心甘情愿地长时间工作看做是一种荣誉。“24/7”（每周7天，每天24小时）这个词说的就是一个总有干不完的工作的世界。我们用一些词，像痴迷的、疯狂的和不知所措的，不是来形容精神错乱，而是来表现我们每天的生活。我们总是感觉对时间如饥似渴，想当然地认为没有选择的余地，只能尽可能地把每天安排得满满当当。但是有效地安排时间并不能保证我们可以精力充沛地处理任何一件事情。

考虑一下下面这些情景：

- ◎ 你参加了一个4小时的会，整个会上一秒钟都没有浪费，但在最后两个小时，你已经消耗了大量的精力，你竭尽全力

让自己打起精神。

- ◎ 你马不停蹄地执行着费尽心思才安排好的长达12小时的日程表，到了中午你的精力已经跟不上了——你变得不耐烦、急躁不安、容易生气。
- ◎ 当你结束了一天的工作回到家中，你留出时间和孩子们在一起，但是因为总是想着工作上的事而分神，你根本就没有把注意力完全放在孩子们身上。
- ◎ 你记着爱人的生日——你的电脑提醒你，还有你的商务通，但是到了晚上，你已经累得不想出去庆祝了。

精力，而非时间，是高效能的基础

这个看法大大改变了我们对持续高效能的动力的认识。它还促使我们的委托人极大地改变了他们安排生活的方式，包括他们的个人生活和职业生活。他们所做的每一件事（从和同事的交流、做出重要决定到花时间和家人在一起）都需要精力。显而易见，我们常常没有考虑到工作中和个人生活中精力的重要性。如果没有充分的、全面的精力储备，我们所做的任何事情都会大打折扣。

我们的思维、情感和行为都对精力有影响，不论好坏。我们生活的最终衡量标准不是我们在这个星球上待了多长时间，而是我们在属于自己的时间上投入了多大的精力。这本书的前提以及我们每年为成千上万的委托人所作的培训的前提非常简单。

对精力的适度把握是效能、健康和快乐的基础

不可否认，在生活中有糟糕的老板、不良的工作环境、难以处理的关系和实实在在的生活危机。尽管如此，我们对精力的控制能力远远超过我们一般所能认识到的。每天有多少个小时是固定的，但是我们能支配的精力数量和质量却是可变的。精力是

我们最宝贵的资源。我们对投入的精力越是认真负责，我们就越能控制局面，工作也就越有成效；我们越是指责他人、抱怨外部环境，我们的精力就可能变得越发消极、越发受到损害。

如果你能够集中精力，更加积极地面对工作和家人，这将在多大程度上改善你的生活呢？作为一名领导，对工作投入更积极的精力和热情有多宝贵呢？如果你的下属有更积极的精力，这会如何影响他们相互之间的关系，以及他们对顾客的服务质量呢？

领导者是一个组织（公司、团体甚至家庭）中精力的管理者。他们首先通过有效支配自己的精力，然后通过有效调动、集中、投入以及恢复团队的集体精力来激发士气。个人和团体善于支配精力，这使我们所说的全方位投入（full engagement）成为可能。

要想全方位投入，我们必须在体能上精力充沛，在感情上相互联系，在思想上集中，在精神上和超越我们眼前私利的目的保持一致。全方位投入从早上盼望工作开始，晚上回家时还是同样高兴，并且能清楚地分清工作和生活二者之间的界限。这意味着能全身心地投入到某种使命中，无论是设法对付工作中有创造性的挑战，还是管理为一个项目而工作的一群人，或者是花时间和心爱的人在一起，或者只是想玩得开心。全方位投入意味着我们生活方式的根本转变。

根据盖洛普机构在2001年初采集的数据，有不到30%的美国工人在工作中能全方位投入，大约55%的人“不投入”，另外19%是“积极地退出”（disengaged）——这不是说他们工作不开心，而是他们定期和同事分享那些感受。员工无事可做会带来数十亿美元的损失。然而更糟糕的是，员工在一个机构供职时间越长，他们就越不投入。盖洛普调查发现，工作6个月后，只有38%的员工仍然保持投入。3年后，这个数字下降到22%。考虑一下你自己的生活。你在工作中是否做到了全方位投入？你的同事或那些为