

Occupational habit as managers

卓有成效

管理者的职业习惯

- ▣ 自我管理的启蒙书
- ▣ 终身受用的案头必读书
- ▣ 自我修炼的经典佳作

孙继滨 著



清华大学出版社



卓有成效

管理者的职业习惯

孙继滨 著

清华大学出版社
北京

内 容 提 要

德鲁克说：管理者，就必须卓有成效。卓有成效是可以学会的，卓有成效是一种习惯，是不断训练出来的综合体。最终管理者要将追求成效变成一种习惯，只有这样才能真正做到卓有成效！

本书提出“职业习惯”和“职业基因”两大概念，并据此引出如下观点：管理者（各级经理人员）和技术者（各类专业人员）是两种不同的职业；他们有着不同的职业习惯；在知识经济时代，管理者通常出身于技术者。全书的精神若用一句话来概括，就是：管理者，若要卓有成效，必须克服自身技术者的职业习惯，建立管理者的职业习惯；必须抑制自身的技术职业基因，唤醒自身的管理职业基因。

本书适合即将走上或者已经走上管理岗位的技术人员，以及各种组织机构的管理人员参考阅读。

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

卓有成效：管理者的职业习惯 / 孙继滨著. - 北京：清华大学出版社，2015
ISBN 978-7-302-38765-7

I. ①卓… II. ①孙… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第286438号

责任编辑：夏非彼
封面设计：王翔
责任校对：闫秀华
责任印制：沈露

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：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：15.5 字 数：347千字

版 次：2015年2月第1版 印 次：2015年2月第1次印刷

印 数：1~3000

定 价：35.00元

序 Preface

“在所有的组织中，那些被提拔起来的，担任新岗位的干将，没有几个人能够成功的。为数不少的人彻底失败，大多数人平平淡淡，成功者寥寥可数。”

管理大师彼得·德鲁克在其名著《卓有成效的管理者》中，总结自己50年的管理咨询经验，向世人指出了一个人人伤心的事实。

在这本经典管理著作中，德鲁克提出了一个完整的逻辑：组织的命运系于成果——组织成果源于外部的机会——外部的机会源于组织的有效决策——有效决策则源于组织对人“自我发展”的激励——最终一切都源于管理者“自我管理”的有效性——管理者的有效性，作为一种习惯，是可以学会的。

《卓有成效的管理者》是彼得·德鲁克最经典的著作之一，也是德鲁克本人推荐的两本书之一。人们之所以将其认可为经典，正是由于它拥有这一不同凡响的逻辑。而这一逻辑告诉我们——在知识经济时代，决定组织命运的是管理者。他们的“有效性”习惯，将严重影响他们个人的行动和决策，进而影响组织运行的有效性，影响到组织的成果，最终决定一个组织的命运。

那么，什么是管理者？德鲁克认为，对组织负有责任、能影响组织经营成果的人，就是管理者。在《卓有成效的管理者》中，德鲁克把各级经理人员和各类专业人员均视为管理者。管理者要怎么做？德鲁克说：管理者，就必须卓有成效；卓有成效是可以学会的；卓有成效是一种习惯，是不断训练出来的综合体；最终管理者要将追求成效变成一种习惯，只有这样才能真正的做到卓有成效！

本书在经典著作的基础上，提出“职业习惯”和“职业基因”两大概念，并据此引出如下观点：管理者（各级经理人员）和技术者（各类专业人员）是两种不同的职业；他们有着不同的职业习惯；在知识经济时代，管理者通常出身于技术者。全书的精神若用一句话来概括，就是：管理者，若要卓有成效，

必须克服自身技术者的职业习惯，建立管理者的职业习惯；必须抑制自身的技术职业基因，唤醒自身的管理职业基因。

本书能顺利写成和出版，首先要感谢我的家人，特别是妻子、姐姐和姐夫，他们给了我很大的支持和鼓励。另外还要感谢好友杜毅先生，他为本书提出了宝贵的意见。感谢幻方秋叶 PPT 的几位小伙伴@婕喵、@凯西_乔、@天天向前、@古月、@桃源人、@湘大绛沐，本书所录各种图表均系出于他们之手。感谢清华大学出版社的编辑们，他们的心血和智慧是本书不可或缺的重要成份。

※这里的“彼得·德鲁克”，就是被尊为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克。他是推动管理学发展成为一门严肃科学的先驱，是现代“管理丛林”中经验主义管理思想流派的创立者和代表人物。他的论著被译成 20 多种文字，在世界各国广为传播，成为全世界管理者、学者奉为圭臬的经典。《经济学人》称他为“大师中的大师”。

孙继滨于北京

2014 年 7 月

目 录 Contents

第 1 章

管理者的职业习惯 / 1

关于习惯的常识 / 2

职业习惯 / 6

职业能力和职业习惯 / 6

职业习惯的奥秘 / 10

职业习惯的起源——环境 / 13

职业习惯的终结——思维 / 17

管理者的职业习惯 / 22

什么是“管理者” / 23

什么是管理者的职业习惯 / 25

“管理者的习惯”都包括哪些内容 / 26

第 2 章

有效把握的职业习惯 / 27

知识经济和思维盲区 / 29

知识社会的专业人士 / 30

盲人摸象与知识盲区 / 33

思维盲区与科举考试 / 35

专业视野，职业人的片面思维 / 36

片面思维与专业知识体系 / 36

专业视野与 IBM 的穿孔卡片 / 39

有效把握，管理者的全面思维 / 41

全面思维与史玉柱的教训 / 41

为什么要“有效把握” / 45

有效把握的知识管理 / 49

【小结】专业视野的管理者 / 54

第3章

以终为始的职业习惯 / 56

- 企业和计划 / 59
- 以终为始, 管理者的逆向思维 / 60
 - 孙悟空的4种人生 / 60
 - 逆向思维: 悟空学艺的启示 / 64
 - 凡内芮的美妙问题 / 65
 - 逆向思维的理由 / 68
- 按部就班, 职业人的正向思维 / 70
 - 正向思维 / 71
 - 谷歌工程师和专业投资人 / 72
 - 正向思维的三大陷阱 / 75
- 以终为始的自我管理 / 77
 - 管理者的自我管理 / 78
 - 自我管理中的逆向思维 / 80
- 【小结】按部就班的管理者 / 86

第4章

要事第一的职业习惯 / 87

- 企业与决策 / 89
- 要事第一, 管理者的主体思维 / 90
 - 4种决策模式 / 90
 - 主体思维三大特征 / 94
 - 艾希曼和平庸无奇的恶 / 95
- 循规蹈矩, 职业人的机械思维 / 97
 - 日本人和禅文化 / 97
 - 循规蹈矩的职业人 / 100
 - 机械思维的泥潭 / 102
- 要事第一的时间管理 / 104
 - 从循规蹈矩到要事第一 / 105
 - 时间的决策 / 108
- 主体思维三项基本原则 / 114
 - 原则一, 坚守自己原则 / 114
 - 原则二, 反对自作主张 / 115
 - 原则三, 实践和承诺一致 / 116
- 【小结】循规蹈矩的管理者 / 117

第 5 章

选贤任能的职业习惯 / 118

企业与人才 / 121

选贤任能, 管理者的集体思维 / 123

 华为的成功秘诀 / 123

 管理者的五大类型 / 125

 集体思维的行为特征 / 127

 齐桓公, 人才管理大师 / 132

单打独斗, 职业人的个体思维 / 137

 美国人和个人主义 / 137

 单打独斗的职业人 / 140

选贤任能的团队建设 / 142

 团队建设三要点 / 143

 斯隆人才管理点评 / 145

集体思维的四大误区 / 148

 误区一, 在个人道德和集体利益之间划等号 / 149

 误区二, 将集体利益等同于人际信任 / 149

 误区三, 集体利益至上 / 150

 误区四, 只有自己最懂集体利益 / 150

【小结】单打独斗的管理者 / 152

第 6 章

发挥优势的职业习惯 / 153

企业与分工协作 / 156

 【亚当·斯密论“分工”】 / 156

 柳宗元谈“协作” / 158

 苹果公司的分工协作 / 161

职业人的自我认同 / 163

 自我认同的 3 种形式 / 163

 权威认同与一元思维 / 167

发挥优势, 管理者的多元思维 / 169

 多元化社会的权威模式 / 170

 从一元思维到多元思维 / 171

 企业内部的 4 种差异 / 172

发挥优势的方向管理 / 177

适当激励三项基本原则 / 182

- 原则一，用人长处 / 183
- 原则二，尊重个性 / 184
- 原则三，公平、公正、公开 / 184

【小结】自我认同的管理者 / 186

第7章

创造信任的职业习惯 / 187

- 企业与信任 / 189
 - 协作 / 190
 - 协作信任 / 192
 - 专业信任 / 193
- 5种协作思维 / 194
- 专业至上，技术人员的独赢思维 / 195
 - 技术人员与专业信任 / 196
 - 专业信任 and 知识成本 / 197
 - 技术人员和知识成本 / 200
- 创造信任，管理人的双赢思维 / 202
 - 协作成本 / 202
 - 协作信任与双赢思维 / 204
 - 独赢思维的沃兹尼克 / 208
- 创造信任的目标管理 / 212
- 双赢思维三项基本原则 / 217
 - 原则一，不要突破底线 / 218
 - 原则二，不要破坏第三方利益 / 218
 - 原则三，不要一厢情愿 / 219
- 【小结】专业至上的管理者 / 221

第8章

我们的管理基因 / 222

- 管理者的习惯和基因 / 223
- 管理者的自我改变 / 226
 - 改变我们的思维习惯 / 229
 - 改变我们的职业基因 / 233
- 管理者的第七号基因 / 238

第1章

管理者的职业习惯

下班回到家，突然意识到：咦，自己怎么就到家门口了呢？

那么远的路，那么多人，那么多车，那么复杂的路，自己怎么会对一路上的车辆、行人、红绿灯毫无印象呢？怎么自己会对加减速规避等驾驶动作毫无意识呢？既没有走错路，也未开错地儿，连停车位都像是自己跑到我车底下似的。

这段时间，到底是谁在为我开的车呢？要知道，从办公桌到家门口，我的心思就一丝一毫没在开车上。”

这样的惊讶，相信每位开车的朋友都有过。当然，这全是习惯的功劳。习惯，就是一路上那些不假思索的选择和无形的决定，就是如水一般的存在。

关于习惯的常识

习惯在生活中无处不在，远超过我们的想象。根据专家研究，一个人一天的行为中，大约只有 5%是属于非习惯性的，而剩下 95%的行为都是习惯性的。即便是打破常规的创新，最终都可以演变成习惯性的创新。另外，我们每天做的大部分选择可能会让人觉得是深思熟虑的结果，其实并非如此。人每天的活动中，有超过 40%是习惯的产物，而非自己主动的决定。

习惯，人人都离不开它，都知道它非常重要，可习惯到底是什么，很少有人认真地想过。于是，人们常常会把“习惯”扩大化，把一些非习惯的东西当做习惯来看待，比如，将工作方式、方法当成习惯；或者反过来将“习惯”狭窄化，例如，将习惯等同于行为习惯。

那么，何为习惯呢？人们比较熟悉的看法有两种：习惯就是积久养成的生活方式；习惯就是逐渐养成而不易改变的行为。这里不准备为习惯下定义，但本书认定，凡是“习惯”都具有如下特性：形成缓慢、消失缓慢；在重复性前提下产生；下意识、无意识的选择；后天属性，可改变，可培养。根据上述几点认识，我们将下面几种情形列入“习惯”的范畴：

- 常常接触某种新的情况而逐渐适应，习惯成自然。
- 在长时期内逐渐养成的、一时不容易改变的行为、倾向或社会风尚。
- 生活中相对稳定的部分。
- 以相同的方式，一而再、再而三地重复相同的事情而成长出来的行为和思维倾向等。
- 一条“心灵路径”。我们的行动在这条路上旅行多时，每经过它一次，就会使这条路更远一点。关于它的存在，有时候，心理医生或能探得一鳞半爪；有时候，只可意会不可言传。

总之，符合上述情形的“习惯”才是本书所要讲述的“习惯”。

人生，成功还是失败，最大的因素来自于习惯。习惯是一贯的，经年累月的，不知不觉的行为。因此，习惯往往看似普通又不引人注目，然而，随着时间的推移，这些潜移默化的行为会累积起来。等你意识到时，它已经对我们的工作和生活造成了极大的影响。

习惯的影响到底有多大呢？我们的行为受到很多因素的影响，包括品味、情感、欲望、环境和习惯等，其中影响最大的就是习惯。有句名言是这样说的：“习惯决定命运”。

习惯之所以这么有影响力，是因为它有好坏之分。有些习惯，是开启成功的钥匙，成功者的摇篮，比如永远信守承诺、积极倾听、定期锻炼身体……，若是养成这些习惯，你会一辈子享受不尽它的利息。因此，我们称它们“好习惯”。有些习惯，则是向失败敞开的大门，失败者的泥潭，比如饮食不健康、不锻炼身体、没有毅力……，要是养成了这些习惯，你会一辈子都还不完它的债务。所以，我们称它们“坏习惯”。

【曾国藩的秘密】

中国自古就有立功（完成大事业）、立德（成为世人的精神楷模）、立言（为后人留下学说）“三不朽”之说，而真正能够实现者却寥若星辰，曾国藩就是其中之一。

他打败太平天国，保住了大清江山，是清朝的“救命恩人”；他“匡救时弊”、整肃政风、学习西方文化，使晚清出现了“同治中兴”；他克己唯严，崇尚气节，标榜道德，身体力行，获得上下一致的拥戴；他的学问文章兼收并蓄，博大精深，他是近代儒家宗师，实现了儒家修身、齐家、治国、平天下的思想和立功、立德、立言“三不朽”事业。

毛泽东和蒋介石均高度评价过曾国藩。梁启超对曾氏更是倾心推崇，在《曾文正公嘉言钞》序内大赞：“岂唯近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂唯中国，抑全世界不一二睹之大人也已。”

做人成功，何至于如斯境界？莫非此人天赋绝顶，超群的才学和品行都是胎里带来的？事业成功，何至于如斯规模？莫非是天将降大任于斯人也？后人们不由得怀疑。然而，当时的人却并不如此认为，相反，他们以为：（曾）在并时诸贤杰中，称最纯拙；其所遭值事会，亦终生在指逆之中。

那么，曾国藩“立德、立功、立言三不朽，所成就震古铄今而莫与竞者”，原因何在呢？梁启超说：“其一生得力在立志自拔于流俗，而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铢积寸累，受之以虚，将之以勤，植之以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，坚苦卓绝……”梁在对曾认真分析之后，最后得出如下结论：“制之有节，行之有恒，实为人生第一大事。”

“习惯决定命运”，这句话并非危言耸听，它包含着一条你我他都在行走其中的道路：一个人，先有行为；然后，行为变为习惯；接着，习惯养成性格；最后，性格决定命运。

“制之有节，行之有恒”，正是诸多的好习惯才将曾氏造就成“有史以来不一二睹之大人”。应该说，曾国藩并非成功人士中的一个特例。习惯，亦非成功法则中的一个异类。事实上，所有成功人士都有一个共性，那就是——基于良好习惯构造的日常行为规律。

看得出，“平庸”还是“卓越”，其实不是一种客观的评价，而是我们实实在在的习惯选择。既然如此，我们是不是可以通过学会有关习惯的技巧，建立起一种自动运作的长效机制，从而实现人生的奋斗目标呢？

答案是肯定的，因为习惯是可以养成的。经实验研究：习惯是可以养成的，而且，养成一个习惯需要21天。一个习惯的形成，一定是某种行为能够持续一段时间。而这段时间，据测算是21天。当然，21天是一个大致的概念。研究发现，不同的行为习惯形成的时间也不相同，一般需要30天至40天。同时，这段时间越长习惯越牢靠；某行为被重复得越多，它根深蒂固的程度就越高。

根据研究结果：3周以上的重复会形成习惯；3个月以上的重复会形成稳定的习惯，即同一个行为，重复3周就会变成习惯性行为，形成稳定的习惯。

一般说来，习惯的养成过程可以划分为三个阶段。第一阶段，第1~7天。特点：刻意的、不自然的。第二阶段，第7~21天。特点：刻意的，但很自然。第三阶段，第21~90天。特点：不经意中自然发生。

习惯的养成，究竟是怎样一个过程呢？谷歌中国前总裁李开复的经历非常有参考价值。

【校园狂飙“李开复旋风”】

——摘自新闻报道《李开复校园演讲刮旋风》

尽管对于演讲可能出现的受欢迎情况有所准备，但现场的火爆仍大出乎我的意料。

9月22日，开复在北京交通大学天佑会堂演讲，这是他重新回到中国后在大学首次公开亮相的第一场报告。两层礼堂挤得水泄不通，所有出口排满人。大概从6点开始长队就在礼堂外绵延。有位博士生说：“我在交大这么多年，从没见过这么火的演讲！”

……

10月26日，浙江大学有不少同学为了“抢”到票，专门从一小时车程外的紫金校区赶来。队伍排了几百米，不到9分钟票就发完。因为一票难求，有同学居然在校园网上“出金求票”，

票价很快被炒到450元。据说这是浙江大学校史上第一次“炒票”事件。当晚更是出现了十多名校警和近500名未能进场的热情同学的“对垒”。

……

10月30日，当我们赶到安徽大学时，露天的“鸣磬广场”草地上早已坐了7000多来自不同学校的同学，大家围着讲台席地而坐，在已经略带凉意的秋风中静待。

……

11月2日，西安电子科技大学打出这样的字幅：“对话思想教父、学习选择智慧”。虽然我赶到学校时，距晚上演讲还有3小时，但场内已经坐了不少前来占位的同学。其中一名竟是坐了7小时火车从郑州赶来。还有几十位从杨凌地区赶来的同学，为了听讲座，中午12点就出发了。校方有了前面几场“盛况”消息后，及时启用场外直播系统：礼堂里已经挤满3000人，礼堂外，深秋的晚上已经有些寒气，但仍有3000多热血沸腾的同学站着听到最后。

11月3日，中南各高校的数千名同学，早早来到武汉大学会场等待开复的出现。一位热情的高中生也挤进了会场席地而坐：“我是从荆州坐了7小时车赶到武汉来的。”虽然在“坐票”的基础上发了“站票”，检票处还是发现了以假乱真的门票——彩色复印门票！

读了这篇报道，你的第一印象想必是：李开复是个演讲天才，而且属于绝顶高手。然而，如果回到距这则报道25年前的1984年，我们就会发现一个令人难以相信的尴尬情景：一个助教正在给一群高中生上课，他一站到讲台上，就开始恐惧发抖；他总是从黑板左边写到右边，擦掉，再写，再擦；他背对着学生，与学生没有眼神交流；一旦和学生有了交流，他就脸红得像茄子；他上课时，很多学生在下面睡觉；最后，学生们将“讲课最差的教师”荣誉赠送给他。这个助教就是李开复。

后来李开复这样说：“当我决定我一生的目的是要让我的影响力最大化时，我发现我最欠缺的是演讲和沟通能力。每个人的本性中不可能全是正面因素，总会有一些负面因素存在。有些负面因素我们可以忽视，可有些则不行，因为它们会严重妨碍自己人生目标的实现。这些因素，我们如果不改变，岂不是注定要人生失败？这个时候，人应该支配习惯，而绝不能让习惯支配自己。怎么办？改变自己！别无选择，只有改变，而且是立即改变。”

为了实现人生目标，为了改变自己，李开复做了如下计划：

- 每月必须主动设法演讲两场；
- 每次演讲必带一个熟人，让他无保留地指出优缺点；
- 每次演讲前必预演三次。

然后，李很开始认真地执行该方案，使该方案成为自己的习惯。这个方案本身就是一个习惯，核心是“每月两场演讲”的习惯，此外还有一个“演讲后熟人点评”的习惯，一个“演讲前重复演练”的习惯，三位一体，效力倍增。不用多说，成效显著得不能再显著了。如今的李开复早已不再是腼腆内向的理科男，他已经是国内第一流的演讲者，粉丝数千万的影响者。

一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可以在两周后引起美国得克萨斯州的一场龙卷风。这就是蝴蝶效应，混沌学理论中的一个概念。一个小习惯的改变和建立，貌似不起眼，可对于本人而言，就像蝴蝶效应一般，牵一发而动全身。

有一次给学员们上课，谈起李开复，我感慨地说：就是这样一个小小的习惯，改变了一个人的性格，改变了他的事业，改变了他的人生高度。

职业习惯

时代变迁，大多数电影会变得过时，为人们所遗忘，然而，总会有几部电影，还留在人们的记忆中。因为它们具有不可磨灭的精神价值。这些电影，就是我们常说的“经典”。

《摩登时代》就是一部经典。在影片中，卓别林扮演一个流水线上拧螺丝的蓝领工人。20世纪30年代，人们出于对大机器生产的信仰，将自己的时代称为“摩登时代”。作为这个大工业时代的代表，卓别林为机器日日驱使，形成了一种行为习惯——拧螺丝，见到螺丝就要上前去拧一拧，最后发展到上街拧女人的衣服扣子。影片中的这一幕，让一代代观众们感同身受，印象深刻。

影片主角的怪异举止，若是在几十年前，人们可能会认为是机器吃人的象征，是对资本家罪恶的控诉。果然如此吗？不一定。至少还有另一个视角——职业分工对人的塑造。21天以上的重复会形成习惯；90天的重复会形成稳定的习惯。影片主角在流水线上的工作，显然不止90天，而且每天高强度的持续，自然会形成习惯。换一个视角来说，“拧螺丝”不过是“职业习惯”的一种艺术表现。

职业能力和职业习惯

有调查表明，人们日常活动的90%源自于习惯。我们大多数的日常活动都只是习惯而已。我们几点钟起床，怎么洗澡、刷牙、穿衣、读报、吃早餐、驾车上班等，一天之内上演着几百种习惯。

在职场中，习惯也活跃地存在着。我们平均每天至少有8个小时在职场活动。这其中也有许多种习惯在起作用。就拿最简单的工作邮件为例。有些人写邮件，每一封邮件都有标题，邮件的标题简明扼要地概括内容，重要邮件还会醒目标注。这就是习惯——写邮件的好习惯。还有些人则完全做不到，那也是习惯——写邮件的坏习惯。许多员工由于白天完成不了任务，养成了熬夜的习惯。熬夜会使你工作效率降低，直至危害你的健康，因而是坏的工作习惯。同时，也有一些员工想方设法提高工作效率，做到“今日事，今日毕”。习以为常后，那便成为一个习惯，“今日事，今日毕”的好习惯。

在工作中，我们常常高估自己的有意识行为，轻视无意识、下意识的习惯对自己的重大影响。你或许自以为“我一直兢兢业业地专注工作啊”、“我的职场行为举止都是理性的、理智的啊”等，其实，这些只不过是你的错觉和幻想。我们知道，养成一个习惯需要21天，而且时间越长、重复越多，习惯越牢固。在职场上，人们从事某一份工作时，一些想法、动作、行为方式，何止重复了几十天、几百次呢？重复得多了，表面上，意志在勤劳地工作，实际上，习惯早已接管了控制权。

习惯对职业人的影响，大体上可以从两个角度来认识：一个是职业能力；另一个是职业习惯。

“职业能力”这个词我们并不陌生。然而，很少有人能够清醒地意识到，所谓的“职业能力”，就是我们在职场上的一些行为习惯。职业能力，不同于“专业能力”，通常会表现在：清楚掌握公司的各种行为规范与办公流程；及时主动反馈工作当中遇到的瓶颈与问题；做定期的工作计划、工作记录与工作总结；仔细倾听上级的工作布置与安排；服从工作布置与安排并勇于承担责任与风险；工作期间对自己的工作做定期的上级汇报；回复上级命令或指示，不能等上级来过问；诸如此类。这些事项，你做到的越多，你的职业能力便越强。然而，它们似乎都可以归在“习惯”名下。

以刚踏入职场的新人为例。一开始工作生涯，肯定会有很多问题扑面而来。这个时候，重要的不是你解决了什么问题，也不是你具体做了什么，而是你要养成良好的工作习惯。比如，认真踏实的工作作风、总是试图用最快速的时间接受新的事物、总是试图发现新事物的内在规律、总是试图在比别人更短时间内掌握这些规律并且处理好它们……这些都是职业能力。

“职业习惯”则是另一个角度的认识。在工作中培养好的工作习惯，形成“职业能力”，这是一方面，我们“主动选择”的一方面；同时，工作习惯还有“被动



接受”的一面。三百六十行，行行出状元。职业分工千姿百态，对从业者也各有不同的要求，继而形成与分工密切相关的“职业习惯”。这是职业分工的必然要求。

我们承认“卓越是一种习惯”，但是，卓越的机床操作员与卓越的软件程序员，其“习惯”必然迥然不同。这种“不同”就是职业习惯的不同。正所谓，与善人居，如入芝兰之室，久而不闻其香，即与之化矣。与不善人居，如入鲍鱼之肆，久而不闻其臭，亦与之化矣。由于这是进入该职业时的默认条件，在工作中，人们往往会对职业习惯的存在和养成放松警惕，比如，卓别林们会不假思索地努力按照“拧螺丝”的标准进行自我要求，并以“拧螺丝”习惯的快速养成和牢固存在为荣。同时，人们还常常误把这类习惯当成自己的天性，甚至自身的竞争优势，从而在不经意中，影响我们对自己未来前途的决策。

“职业能力”和“职业习惯”这两者都很重要。可遗憾的是，在工作中，我们更多强调的是前者，强调的是工作者的主观能动性。这一倾向，即便是管理大师也不例外。彼得·德鲁克就认为，作为一个有效的管理者，必须在思想上养成如下的习惯：

- 知道如何利用自己的时间；
- 注意使自己的努力产生必要的成果，而不是工作本身，重视对外界的贡献；
- 把工作建立在优势上，即他们自己的优势，善于利用自己的长处，即上级、同事和下级的长处；
- 精力集中于少数主要领域；
- 善于做出有效的决策。”

看得出，这5项“必须要在思想上养成的习惯”，基本上都属于职业能力，而不是职业习惯。以“知道如何利用自己的时间”为例，这一条显然对于任一职业人都是有益的，重要的。我们当然可以说它对管理者更加重要，但是，我们不能在它身上标示“管理者的职业习惯”。

任何一种职业，作为一个分工或其中一环，都是有其个性，有其尊严的。“职业习惯”对职业人是有影响的，这一点千真万确，卓别林可以站出来作证。现在的问题是，社会已经走出了大工业时代，进入到知识经济时代，在这个新的时代，“卓别林”们是否依然存在？

暂且放下问题，我们先来做一个有趣的实验。