

微软、惠普、汇丰银行、花旗银行等
跨国公司正在大力推行本书所提倡的工作方式和思维习惯



高效能人士的 思维导图



陆静 译

Your Brain At Work

大卫·洛克用生动有趣的笔触告诉人们如何充分发挥大脑的潜能，帮助人们高效工作和快乐生活。此书值得我们细细阅读，慢慢品味。

——史蒂芬·柯维《**高效能人士的七个习惯**》的作者



高效能人士的 思维导图

【美】大卫·洛克 (David Rock) 著
陆静 译

Your Brain
At Work



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

高效能人士的思维导图 / (美) 洛克著; 陆静译

—北京: 中华工商联合出版社, 2010.10

书名原文: Your Brain at Work

ISBN 978-7-80249-582-1

I. ①高… II. ①洛…②陆… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第190139号

YOUR BRAIN AT WORK

Copyright © 2009 by David Rock

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Industry & Commerce Associated Press Co. Ltd

All rights reserved Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York, NY 10022

本书由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2010-3839号

高效能人士的思维导图

Your Brain at Work

作者:【美】大卫·洛克 (David Rock)

译者: 陆静

责任编辑: 胡小英 林立

装帧设计: 奇文堂

责任审读: 李征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 三河市华丰印刷厂

版次: 2011年1月第1版

印次: 2011年1月第1次印刷

开本: 710mm×1020mm 1/16

字数: 150千字

印张: 14.5

书号: ISBN 978-7-80249-582-1

定价: 29.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



前言

这本书文笔流畅，想法别有见地，行文结构也很棒。书中的场景所包含的内容无一不是我们身边的日常琐事，但是书中的主角们变换了一种方式去对待工作——用心，用脑。当他们深刻理解大脑是如何工作，并且能自如地控制灵感以及调配大脑资源时，他们就能够有意识地驾驭大脑，并具备了改变思维习惯的能力。

思维是由大脑产生的，是决定人体能量和信息流动的重要载体。正因为如此，要想在生活和工作中提高效率，我们便需要求助于新兴的、对大脑的科学研究。大卫·洛克涉足神经科学和人类认知系统，并且在书中将二者的应用深入浅出地传递给读者。大卫采访科学家并参观他们的实验室，而且花费大量的时间从这些最新研究结果中去粗取精，将思维和大脑在我们工作生活中所扮演的重要角色原原本本地呈献在大家面前。

书中的观点不但行之有效而且都来自严谨的科学研究，非常可信，这些方法将会帮你在同事中脱颖而出。如果你是公司的一线员工，本书将帮助你在工作中提高效率，摆脱不堪重负的状态；如果你身处中层管理岗位，书中的信息将有助于你提高职业素养，轻松处理纷繁的业务；如果你位及决策层，了解大脑机能能够帮助你组建一个高效有序的团队，使员工在工作中都能获得满足感，从而以更加充沛的精力和饱满的热情投身于工作，并且和同事更加愉快地合作。

了解大脑是如何工作的，对于提升个人思维能力和促进个人职业

<<<

YOUR BRAIN AT WORK

生涯不断发展是一个很有效的方式。如果在工作中能够很好地控制精力的分配和信息的统筹，你的工作将会变得更有效率，从而让你产生更大的满足感。大卫·洛克将引导你在工作中充分发挥大脑潜能。感谢大卫·洛克能够和我们一起用轻松幽默的方式分享他得之不易的研究成果。

丹尼尔·J. 西格尔，医学博士

加州大学洛杉矶医学院分校临床教授

加州大学洛杉矶分校心智研究中心主任

心智直观研究中心主任

《第六感：个人自我塑造的新科学》《发展中的思维》的作者

简介

- * 如雪花般涌来的大批邮件
- * 超负荷的信息量
- * 让你筋疲力尽的会议日程
- * 充满变数和不确定
- * 虽有偶然的成功，但也不足以成为前进的动力

如果说以上所描述的就是你当前的工作状态，那么这本书正是为你准备的。

这本书将帮助你更加专注高效地工作、沉着冷静地面对压力、缩短会议时间，甚至帮你渡过一切难关。不仅如此，它还会告诉你如何成为一个好的家长和合作伙伴，也许还会使你更加长寿，甚至还会指导你煮杯咖啡。好吧，也许没有那么夸张，但我所说的前几点绝对是认真的。

通过让你了解人脑研究的最新发现，这本书将会极大提升你在工作中的表现。了解人脑的机能将会使你在工作中更加专心、高效。只有了解大脑，你才能改变这一切。通过了解大脑而提高大脑的工作机能也是这本书将向你传达的内容。

我知道大家对于专业术语有本能的排斥，所以我也不会讲过于复杂的科学理论。阅读本书，你会像读故事一样，能轻松了解大脑是如何运作的。故事的主人公艾米丽和保尔，在短短一天内经历了工作中的各种挑战，你将会看到艾米丽和保尔是如何处理事务的，之后世界上最优秀

<<<

YOUR BRAIN AT WORK

的神经科学专家将会为你解释为什么他们面对邮件、日程表和同事会如此头痛；同时还会告诉你，在他们了解了大脑机能之后，他们又会如何更高效地工作。

首先我想谈谈有关这本书的创作灵感。我并不是神经系统的专家，而是一名商业顾问。我培训过埃森哲咨询公司（Accenture）、电子数据系统公司（EDS）、爱立信公司（Ericsson）、美国国家航空和宇宙航行局（NASA）等机构的员工，以帮助他们提高在工作中的表现。在过去十年里，也许是出于巧合，我发现让员工们了解大脑机能，对于提高他们的工作表现，以及生活质量都有很大的帮助。但却没有一本有关这方面介绍的书籍，所以我决定自己动手写一本。

我花了三年的时间来完成本书的主体部分，而书中的有些细节让我花费了更长的时间。本书内容主要基于对30位主要的神经科学家的采访和长达300多页的研究报告，他们来自美国、欧洲和亚太地区。这些研究报告中包含了近年来对大脑和心理学的上千份研究成果。有一年半的时间，在神经科学专家杰弗里·M. 史华兹博士的帮助下，我阅读、分析了这些报告。在这三年中，我还在意大利、澳大利亚和美国等地组织召开了有关大脑研究的会议，并在世界各地进行了上百场演讲。书中阐述的观点也是所有这些演讲、会议的精华内容。

关于创作灵感就说到这里，接下来我想谈一谈这本书是如何创作的。介绍全世界最复杂的东西——人类的大脑，对于任何人来说都绝非

易事，但我希望这本书有一定的实用价值，因此在尝试了很多不同手法进行创作之后，我决定以剧本的形式来写。

剧本包括四个部分。前两部分都是写人类大脑自身的情况，后两部分则是人与人大脑互动的相关内容。幕间休息的时候则讨论一些故事之外更深层次的主题。

第一幕叫做“问题出现了，高效能人士如何处理？”主要讲述大脑思维的基本原理；第二幕“压力出现了，高效能人士如何处理？”探讨的是情感和动机以及它们对思维的影响；第三幕“人际关系问题来了，高效能人士如何处理？”介绍的是如何与他人更好地相处；第四幕“改变思维方式，你就能改变整个世界”，主要介绍的是如何改变别人，这也是本书最难的一部分。

每一幕都有不同的场景，每一个场景都是以艾米丽或者保尔面对生活或工作中的挑战开始的，诸如如何处理纷繁的邮件之类的事情。书中主角所面临的挑战，是我在对100个人做了在线调查，并与他们的文化背景相比较、融合之后，制定出来的。

看过艾米丽和保尔在各个场景中所碰到的种种困境，了解了采访过的神经系统科学家的观点以及其他一些相关研究后，你就会发现，因为他们对大脑资源的调配不合理，才导致了他们的生活毫无章法可言。最有趣的部分是每一场景之后的镜头2，随着艾米丽和保尔对大脑机能了解得越来越多，他们所做的决定也在时刻发生着变化。镜头2中的不

<<<

YOUR BRAIN AT WORK

同虽然仅仅是做法上的一些改变，但这些不起眼的变化却带来了完全不同的结果。大脑内部瞬间发生的微妙变化看似对外界的影响微乎其微，但有时正是这种细微的变化改变着周遭的一切。这本书会帮助你充分理解、独立分析并且自由再生这些微妙的变化。

在每一场景的结尾，都有一些有关大脑研究的重点。如果想更深层次地改变大脑机能，这里也提供了一系列的具体方法供读者尝试。

故事马上就要开始了，首先了解一下各位主人公以及故事发生的背景。艾米丽和保尔都是40多岁的中年人，他们和两个孩子米歇尔和乔治一起生活在一个中型城市。艾米丽是一家承办大型会议的会务公司的经理。保尔自己创业，现在是一名信息技术咨询员，以前曾在一家大型公司任职。

故事发生在礼拜一，除了艾米丽刚刚走马上任之外，这一天毫无特别之处。现在她手里掌握着更加充足的预算和人手。艾米丽新官上任，雄心勃勃地想把所有事情都处理好，但有很多管理岗位的处事方法等着她去学习。保尔在家办公已经5年了，现在他看好一个新项目，如能做成这个项目，他就可以搬进大一点的办公室。他们还有很多很多的希望和梦想，比如把工作做得更好、把孩子们教育得更好等。

现在我们可以开始欣赏表演了。



目录

前 言

简 介

第一幕 问题出现了，高效能人士如何处理？ /001

第一场：轻松度过黑色星期一 /002

第二场：专心做好一件事 /017

第三场：一心几用未必能高效率做事 /029

第四场：减少分心，集中精力 /041

第五场：适当的压力让你表现更棒 /053

第六场：灵感让你高效工作 /064

中场休息：了解大脑，高效工作 /077

第二幕 压力出现了，高效能人士如何处理？ /087

第七场：你的情绪主导你的行为 /088

第八场：积极的头脑才能做出正确的选择 /104

第九场：给自己定一个适当的期望值 /121

第三幕 人际关系问题来了，高效能人士如何处理？ /135

第十场：化敌为友与维系老朋友同等重要 /136

第十一场：人人都渴望公平 /151

第十二场：身份地位得到他人的认可，是前进的动力 /163

第四幕 改变思维方式，你就能改变整个世界 /179

第十三场：学会正确思考，才是提高工作效率的最有效方式 /180

第十四场：积极的头脑，更容易集中注意力 /196

返 场 /214

后 记 /218

致 谢 /220

第一幕

问题出现了， 高效能人士如何处理？

越来越多的人开始重视思考的作用，他们不再满足于日复一日的生
活。然而因为人脑在生理上的一些局限，我们做出复杂的决定或者解决
突发的问题都有一定难度。提高大脑机能最好的方式之一就是了解大脑
的这些局限性，然后着手克服。

在第一幕中，艾米丽了解了为何思考需要花费如此大的精力，创
造出了解决诸多琐碎事务的新方法。保尔在了解大脑的局限之后，想
出了应对超负荷工作的方法；艾米丽明白了为什么自己不能够同时做两
件事，开始重新思考如何统筹自己的工作。保尔找出了他容易走神的罪
魁祸首，也知道怎样才能更加集中注意力，渐渐摸索出保持大脑“兴奋
点”的方法。在故事的最后，艾米丽觉得自己解决问题的技巧有所提
高，学会了如何适时做出突破。



轻松度过黑色星期一

镜头 1

上午7点30分，艾米丽吃完早饭，吻别保尔和孩子们之后便径直走向她的车。一整个周末都忙于应付孩子们之间的争吵了，她现在恨不得马上全身心地投入到新工作中。一路上，艾米丽边开车边思考着这周如何才能干得漂亮。车开了一半路程，想到马上要召开的会议时，她脑子里突然闪过一个绝佳的点子，她使劲记着这些想法以免开会时漏掉。

上午8点，艾米丽坐到了办公桌前。她打开电脑开始准备完善在路上想到的关于会议的一些想法，升职后手里厚厚的钞票和肩上沉沉的担子让她对新工作充满了热情，但当上百封未读邮件赫然在目时，艾米丽忽然开始怀疑自己能否应付自如。这些邮件至少要花一整天时间去处理，而她还要参加好几个会议，以及3个下午6点之前必须要完成的项目，工作量的剧增将她升职的喜悦一扫而光。

半个小时过去了，艾米丽才回复了20封邮件。她意识到自己得加快步伐了。她决定边听语音信箱留言边看邮件，这样能节约一半的时间。艾米丽突然

又想到，这样长时间的工作无形中会影响到孩子们。她还记得以前工作很忙的时候总是冲孩子们发脾气；她还记得自己曾经许下的诺言：在事业面前不能失去自我。艾米丽陷入了沉思，不小心删掉了来自老板的一封语音邮件。

误删了邮件使艾米丽肾上腺素激增，她的思绪又回到了现实。她不再往电脑上敲字，而是集中精力去想今天要完成的工作：制订新的会议方案、修改营销计划、招聘一名新助理，除此之外还有很多邮件和许多事情等着她去处理。她花了几分钟时间想理清这些事情的轻重缓急、先后顺序，但一切都是徒劳。她努力去回忆很久以前上过的时间管理课上学的一些要点，集中精力想了几分钟，但仍然找不到线索。她接着又打开邮箱，想以更快的速度回复邮件。

上午9点，她才回复了40封邮件，这一天才刚刚开始，还有120封邮件等着她回复。这样下去她几乎没有时间去准备会议了。尽管她满腔热情，但眼前的状况对于这一天、这一周，或者她的升职来说都不是一个好的开始。

并不单单艾米丽会被这样的事情弄得头晕目眩，超负荷的工作强度几乎把每个人都压得喘不过气来。或许有些人是迫于升职的压力，有些人是不想被开除或者调离，无论什么原因，对绝大多数人来说每天都得面对无止尽的超负荷的工作。整个世界都数字化、全球化，都在进行改革和重组，我们现在抱怨最多的就是过于忙碌了。

对艾米丽而言，想要在新岗位上高效地工作，并且不把自己和家庭搭进去，唯一的办法就是改变大脑的思维方式。她需要一个全新的思维方式来管理她复杂的待办事项。

可是就像今天早上一样，艾米丽在处理一大堆邮件的同时，脑中还要考虑着今天要召开的各项会议，大脑就没来由地出现问题了。尽管人类的大脑结构精致且功能强大，但如果一个人同时做两件事，那么这时他的智力水平肯定会直线下降，仿佛从一个哈佛毕业生变成8岁的儿童。在这一场景以及之后的各场景中，艾米丽和保尔将发现隐藏在大脑机能之中的某些生理上的局限，并逐步挖掘出大脑的潜能来应对日常工作中的常见问题。他们能改变大脑，相信你也一定能！

大脑的管家婆

做决定和想办法的能力大部分依赖于大脑内部的一个叫做前额叶皮质区的区域。这一皮层是大脑的表皮，是下面图例中的灰色区域，它只有十分之一英寸厚，像薄薄的纸一样覆盖在大脑表面。前额叶皮质区只是整个大脑皮层的一小部分，位于前额后方，是人脑进化史上较晚成熟的部分，只占整个大脑皮层面积的4%~5%。

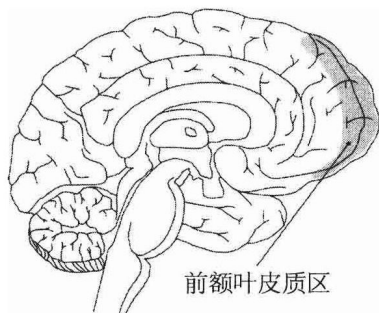


插图1

俗话说，物以稀为贵。前额叶皮质区面积虽小，但是它的存在具有极其重要的意义，它控制的是人有意识的思想行为。如果没有前额叶皮质区，你便失去了制订计划和目标的能力，当你饿了就不可能产生诸如“去商店买点牛奶和面包”的想法；你也无法控制冲动，如果某天你有冲动想在一个大冷天躺在阳光照耀着的马路上，但恰巧这时前额叶皮质区功能紊乱的话，那么你就会因为冲动的行为而大出洋相了。同样，你也失去了解决问题的能力，假如某人开车将你撞到后，你甚至连如何去医院都不知道。除了以上种种，你更无法进行创造性思维，所以当你从医院回来的时候，你也不懂如何编造一个好听的借口把担心你的妻子蒙混过去。

主管记忆和认知等高级功能的前额叶皮质区，是大脑思考区域中的一部分，而非主导自发行为的功能区域。在过去的十年中，神经系统科学家们在对前额叶皮质区的研究上取得了重要进展，尤其是耶鲁大学神经生物学教授艾

米·艾斯坦领导的研究小组，和她已故的导师帕特丽夏·高曼·拉基奇一样，艾斯坦教授一生都致力于揭开前额叶皮质区的谜团。“前额叶皮质区掌管着大脑思考的全部内容。”她解释说，“我们的想法便来源于此，而非外力使然。”

尽管前额叶皮质区功能强大，但它所占的区域却极为有限。打个比方说，如果前额叶皮质区所处理的信息量如同此刻你身上所持有的现金，那么大脑其他区域所处理的信息量就如同整个美国经济一样（也许是2008年金融危机之前的美国经济）。艾斯坦教授解释说，“前额叶皮质区就像是大脑中精明的‘管家婆’，它必须适时协调所有的事情，否则整个大脑就会陷入瘫痪状态。”艾米丽所欠缺的就是前额叶皮质区那种将所有的事情都安排得有条不紊的能力。

大脑中的大舞台

本书中，我将前额叶皮质区比喻成一个小型戏院舞台，每个演员在“舞台”上都有各自的角色。在这里，演员代表你所关注的信息，有时他们就像正常演员一样进场，这就像外界的信息吸引你的注意力一样。之前谈到的艾米丽一直惦念着那未读的100多封邮件便可以理解为一位正常的演员，理应会按部就班地登上“舞台”。

尽管如此，这个“舞台”还是和现实生活中的舞台有所不同的，有的时候观众也是演员，也需要上台表演。观众代表你内心世界的信息：你的思想、记忆和想象力。“舞台”是你时刻需要关注的地方，在那里有来自外界的信息、内心世界的信息或两者的结合。

一旦演员们登上“舞台”，你可以和他们一起做很多有趣的事情。比如理解一个新的想法，你把新演员带到“舞台”上，让他们在“舞台”上长时间停留，以便了解他们是怎么和观众互动的。艾米丽在理解邮件内容的时候就采用了这种方法，希望你在读这本书的时候也会这样做。在此之后，为了进一步做

出决定，便将演员们带到“舞台”上，一一做比较，然后做出评价，就如同艾米丽在决定如何做下一步决定时所做的一样。

回忆信息，就是把以前发生的事情从记忆里找出来，这时你将一个观众带到“舞台”上。如果那是很久以前的记忆，你要找的观众就坐在最后一排的黑暗角落。你得花些时间和精力去找到这个观众，在寻找的过程中你也许会分心。艾米丽努力回忆从时间管理课上学的如何处理邮件，但是这位观众离“舞台”太远了，所以艾米丽便选择了放弃。为了记住有用的信息，你需要将“舞台”上的演员重新放回到观众席上。艾米丽想在开车时努力记住当时她关于会议的好点子，但她发现这太难了。

有的时候，学会忽视某些演员的存在并让他们远离“舞台”也很重要。比如说你在中午忙着处理一项很紧急的工作，你无法集中精力因为总会忍不住去想午餐。抑制住自己的欲望，让有些演员远离“舞台”需要很大的努力，但这对提高生活效率来说却是极为重要的。否则就会像艾米丽陷入沉思，想着如何应对新工作时，结果却误删了老板的语音邮件。

这五项功能：理解问题、做出决定、回忆、记忆和控制冲动构成了有意识思考的大部分内容。

舞台需要灯光

我最近徒步爬山去附近商店买些牛奶，说来真怪，每当妻子问我问题的时候，我必须停下脚步来才能回答问题。大家知道爬山是很消耗体力的，有意识的思维活动也是如此，所以我没有足够的精力同时做这两件事情。

我们有意识的思维活动不断分析处理变化着的信息，在保持心跳和呼吸方面人体血液的反应速度比大脑快得多。整个“舞台”的运行需要消耗大量能量，这就像灯光在距离“舞台”很远的地方，而你需要很多灯光才能看清演员一个道理。更糟糕的是，照亮“舞台”的灯光资源是有限的并且越用越少，像

电池一样需要不断充电。

首先发现这一局限性的临床证明是在1989年，科学家 J. C. 威尔士测试了当人们思考时进行体力工作的能力。她在做心理测试的同时让参与实验的人员尽可能地向测力计施力，测试结果显示，几乎所有人的力量都下降了一半。

如果在大脑的“舞台”上进行这种高耗能的工作，比如安排一次会议，不出一个小时就会让人筋疲力尽。相比之下，卡车司机之所以能够日夜不停地开车，是因为他只需要克服袭来的困意就可以了。在开卡车时，上前额叶皮质区的功能体现得并不充分（除非你是新手，在从没走过的路上开一辆新卡车）。在这里，主要用到的是大脑中一个叫做基底神经节的区域，它主导一些无须太多思考的日常的行为活动。从人类进化的角度看，基底神经节是大脑较先成熟的区域。与前额叶皮质区相比，此区域能效高，局限性小。只要你将同一个动作重复几次，基底神经节就会将它记住，这和大脑许多其他的区域一样，并不能主导有意识的行为活动，这就能够解释为什么艾米丽能够边开车边构思会议了。

前额叶皮质区消耗葡萄糖、氧气之类的代谢燃料十分迅速。“大脑对于犹豫做决定、冲动控制之类的行为的资源有限，”罗伊·鲍梅斯特解释说，“当我们把这些资源用尽的时候，来不及为下一个行为做足够的储备。”做出一个艰难决定之后，下一个将会更加艰难。鲍梅斯特用加了葡萄糖或者其他甜味剂的柠檬水验证了这个假设。

鲍梅斯特的推断是关于大脑研究的一个重大发现。由于能量有限，你在“舞台”上的表演也有很多局限性。“舞台”需要大量的能量才能运转，在不断的消耗中能量逐步减少。这就解释了很多日常现象，比如为什么当人劳累或者饥饿的时候容易走神。人脑能够集中精力思考问题的时间如此有限，不是简单一句“再努努力”就可以解决的。

为什么思维的“舞台”需要如此大的能量来运作呢？一些科学家认为前额叶皮质区是大脑中高耗能的区域，它是人脑进化过程中最后成熟的部分，还需要经过更长时间的进化才能满足现代社会处理信息的需求。但对此其他人也有不同的观点。当你了解了在做决定时大脑是如何工作的，你也许会为自己拥有