

《高效能工作整理术》

图书基本信息

书名：《高效能工作整理术》

13位ISBN编号：9787508654072

出版时间：2015-9-1

作者：拉塞尔·毕肖普 (Russell Bishop)

页数：232

译者：钱峰

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《高效能工作整理术》

内容概要

你总是第一个来，最后一个走，工作还是干不完，怎么办？项目结束期限在即，你才发现你根本交不出成果，怎么办？你很努力，然而周围的人好像总在给你找麻烦，怎么办？你的团队，一个人迟到，所有人不能继续工作，一个环节出了问题，整个工作都要搁浅，怎么办？工作，每天都有挑战，都有处理不完的问题，无论你是员工，还是管理者，你就要崩溃了！

面对这些职场中常见的棘手情况，《高效能工作整理术》的作者以自己的专业背景为后盾，为管理层和员工们提供了各种行之有效、操作性强的变通方法，帮助读者将工作真相从迷雾中剥离出来，抓住重点，从而提高工作效率。作者重点提出，所有的问题都大同小异，而你如何看待问题才是真正的问题所在；我们无法控制别人，但我们可以控制自己如何应对和影响他人，这很重要，因为这能帮助你解决工作和生活中90%以上的问题，就从现在开始改变吧！

《高效能工作整理术》

作者简介

拉塞尔·毕肖普（Russell Bishop）是一名演说家、教育家、教练和咨询师。他的客户中有很多都是世界500强企业，这些客户的业务范围遍及航空航天、医疗保健、信息技术和远程通信等领域。他是毕肖普公司（Bishop&Bishop）的创办人和董事长，该公司推出的研讨会、培训和咨询为个人和机构提供实现关键目标及在个人和职场生活中获得更大成就感的新方法。毕肖普还是《赫芬顿邮报》生活板块的专栏作家。

《高效能工作整理术》

书籍目录

精彩书评

1、0p 疏通流程，化繁为简，与消极和阻力对抗。5p 控制你能做到的事情，影响可能会发生的事情，然后你就很有可能游刃有余地应对外界的各种状况。8p 在不需要得到除自己以外任何人的许可下，我能为问题的解决做些什么？9p 责任心=拥有目标+掌控过程21p 审视(基于新的方向、策略或目标)：开始：你该从什么事开始做起？ 停止：你该停止手头的哪些工作？ 继续：哪些事情依然很重要，是你需要继续做的？51p 所有职场问题都始于沟通。90p 文化差异造成的挑战之一，就是我们很少能清楚地认识到这种差异。104p 将做决定改为做选择。107p 共识=一致同意+多数判断+互通情感+相同信仰111p 共识转为参与，进展赢得认可129p 好到解决办法比做正确的事更重要。141p 影响会议效率的两大问题：不做准备+心不在焉151p 信息(information)=通知采取行动(inform for action)155p 眼不见，心不烦，降低查阅的频率183p 搞定抱怨者：发挥其特长+让其参与解决问题190p 人们抗拒，通常是因为他们不懂。190p 比起改变方向，人们更倾向于寻求完美。200p 停止同时处理多项任务，开始同时拥有多个目标。207p 如果你忘记了自己的目的或意图是什么，那你就找不到成功的变通方案，反而会被眼前的障碍困住。相反，你的目标越清晰，你能掌握的选择权就越多。208p 人们做事情是出于他们自己的原因，而不是出于你的原因。209p 毕竟，如果你站着不动，就永远到不了那里。

2、提高工作效率很难，降低工作效率却容易得很。2016年4月11日，周一，这是一个假装很忙的工作日。8:20 我能控制什么，又能影响什么？翻开笔记本，小A写下当天日程安排：1. 8:30-11:30 跟进合作费用支付；2. 10:00-13:00 准备周例会材料；3. 13:30-15:30 参加周例会；4. 15:30-16:30 撰写会议纪要。又加上一句读书心得：控制你能做到的事，影响可能发生的事。8:45 流程啊，请你快马加鞭！小A登陆ERP系统，费用支付流程果然还没走完。她用了一周时间走完线下流程，然后提交线上流程审核，如果运气好，线上流程应该这周能走完吧，急不得。有人着急了。上司大B忽然电话过来，要她今天完成这笔费用的支付。线上流程还有3个大佬没通过，小A吸了吸鼻子，开始打电话、看流程、再打电话、再看流程无限循环，暗中祈祷这仨人别突然来个抽风把流程打回来才好。10:20 这邮件和我有毛关系？运气比较好，大佬们上午不太忙，心情较好，支付流程顺利走完。小A把整理好的相应单据给财务送去，这事儿算是完成了。小A不敢耽搁，赶紧登陆邮箱。21封未读邮件，大B发给自己的有3封，又是只有附件没有正文，让人摸不着头脑。大B习惯静悄悄的给下属发一些看似与工作有关、实际又关系不大的文件，有时通过邮箱，有时通过微信，然后就没有然后了。她想了想，把附件放在电脑桌面，以备不时之需。10:40 周例会，很废纸，很费事邮件看完，周例会需要的各部门周工作计划也下载完毕，共13份，还有3个部门没交。小A打算吃完午饭再催一催。下面的活儿就比较考验耐心了。excel格式的工作计划，各部门写来各有特色，且不说字数从200到4000不等，连之前设置好的字号、字体、行距都全然变样。小A要干的，就是把把这些个私生子整容成同卵多胞胎，一式四份打印出来。没错，要看这份材料的BOSS有四只。11:20 水陆空发会议通知，赶快！腾讯通在闪，是大B：“小A，下午4点开会，Word是会议通知，马上给里面提到的经理和他们的下属主管发邮件通知会议。邮件他们可能不看，再在腾讯通上拉个群说一声。晚点你再给他们发个短信，这样保险些。对了，再加一句，他们觉得部门重要的人都要来参加会议。”小A打开附件，洋洋洒洒500字的会议通知，会议的缘起、意义就占了420字。13:20 你总是在最后一刻发邮件小A点了点手里厚厚一摞工作计划，还差一个部门，不等了。正打算起身走人，手机响起来：“小A啊，工作计划发你邮箱了，收到没，对，刚刚发的。你快打印出来吧，我去开会了。”小A一边诅咒着一边手忙脚乱的下附件、打印、重新装订。很不幸，她踏进会议室的时候已经13:35了。幸运的是，她发现23个参会人员只有5个到，四个BOSS还没有来。还好大家有开会迟到的习惯，小A心里乐开了花。15:10 睡着也要把会开完小A对面的高工第12次在睡梦中醒来、左边的经理第20次打开朋友圈、右边的主任第3次出门溜达之后，工作汇报终于轮到最后一个部门了，大家不觉精神为之一震。噩梦总在不经意间降临。这个经理的发言直指另一个部门的不作为，并拉上第三个部门进行举证。一场平淡的工作汇报很快变成了各个部门之间的相互指责与攻击，四位BOSS如老僧坐定般没有要打断的意思。小A很惆怅，这些，要写在会议纪要里么？大B歪头和大BOSS嘀咕了几句，大BOSS终于力排众议宣布会议结束，而刚才的问题择日再行开会讨论。16:10 开会，就是这么随性会议果真毫无意外地比预定时间晚了10分钟，小A作为会议通知人也毫无意外地必须参加。会议双方是公司中高层和未来合作的咨询公司（没错，就是着急打款那个）。这个会议冗长无比且乏味透顶，无主题、无目标、无会议议程，想到哪说到哪。眼看快到下班的时间，其他部门几个小兵忍无可忍的向小A使眼色，小A眨眨眼，表示无奈。18:05 你没发言？我也没发言啊！

相谈甚欢的公司领导和咨询公司头头们准备转战饭桌，这时才发现自始至终没机会发言的小兵们，挥了挥手：“你们回家吧。”小A走出办公楼，长叹一声，会议记录没写，明儿再说吧！以上，是一个普通职场人的普通一天。小A既很难改变谁，也很难影响谁，最后不得不在各种扯皮中随波逐流。《高效能工作整理术》这本书告诉我，提升工作效率的前提是转变思维，不要自我设障。继而明确目标，在做常规工作时，清除与目标毫无关联的繁杂事务与流程；在遇到突发情况时，快速制定临时性解决方案，最终达成目标。可惜，这只是一个梦想。当我们被大环境逼迫做不正确的事情时，个人坚守正确的做事已经毫无意义，因为我们的工作效率始终无法摆脱流程、制度、邮件、会议、他人、突发事件等等的掣肘。所以，脱离组织谈个人如何提高工作效率，都是耍流氓。

3、高效能工作整理术你的工作导师写在前面 最近得到一本中信出版社出版的《高效能工作整理术》。记得我的导师俊山大哥给我讲过，中信出版社出版的每一本书都值得购买去阅读。同样这本书一如既往的那么有营养。这本书的作者是拉塞尔·毕肖普，名字有点陌生，但是如果说到他的合作伙伴，戴维艾伦，我想大家应该都不陌生，他就是《尽管去做-无压工作的艺术》的作者（也是中信出版社出版的图书），GTD理念的倡导者，在广大的时间管理学习者中广为人知，我也是从这一本书开始接触自我管理知识的。戴维艾伦在他的序言中提到，布置繁重的项目任务是管理者出于对公司长远发展的考虑，而任务的执行者更多考虑的却是个人的发展和成功，这种矛盾常常把处于公司运作核心层的执行官，经理，主管，以及主要基层管理者搞得焦头烂额。很多事情的执行都出去了偏差，工作中的拦路虎也由此而生。拉塞尔·毕肖普工作咨询师的工作方式这本书在封面上提到了三个核心观点：工作整理的关键是疏通流程，化繁为简，与消极和阻力对抗。在工作中，极简=效率，工作能力强=整理能力强，反之亦然。整理的核心理念是“我为何整理”，而不是为了整理而整理。这三点与书中的“变通”理念好像不搭边，但是用“变通”的思路思考一下就会发现其中的联系。请思考一下上面三个核心点的反面，是不是很熟悉。他们的反面就是我们工作中经常遇到的问题，繁琐的流程，不流畅的流程；文件桌子上一大堆没有整理，效率低下；大量重复的为了整理而整理的办公室活动。很巧妙，通过这三点的思考，就让我们从感官上理解了变通思维方式能带来怎样巨大的变化。拉塞尔·毕肖普是一位咨询师，通过三个核心点向我们展示他的变通思维多么的高效，有价值。整本书就是一个工作效能提升的咨询方案书，以“如何征服工作中的拦路虎”为中心向大家展示如何使用变通思维为你的客户提供咨询服务。咨询方案总体上分为发现问题，分析问题，解决问题三个阶段，下面我们来一起聊聊这本书。发现问题及发现问题的本质：拉塞尔在书中通过四个方面来阐述他寻找问题的方法，通过这四个方面的思路探索，把工作中遇到的各类问题找出来。一切从你开始一切变通方案都要从你自身开始这是拉塞尔喜欢的一个观点，这个观点贯穿整本书。一开始，拉塞尔给出了一个职场生涯战略思维方式：控制：依靠自己的力量就能控制的事情影响：通过正确的影响他人可能会改变的事情应对：你无力改变只能设法应对的事这三个名词能代表你工作环境的一切，模型为我们提供了一个很棒的思考框架，便于我们沥青现状。能让我们看清楚你现在是不是在为那些既不能控制又不能对结果产生影响的事情焦虑、恐慌。同时也给我们提供了一个视角，看看自己是不是在自己可控制区域以及可影响区域内深陷困境，自己做的到底怎么样。搞清楚自己的现状是一切改变的开始，而且是从自己一个人就能控制的最小的圆开始的。因为这个区域你自己就能做主，无需他人去行动，跟别人没有关系，跟外界也没有关系。当我们把眼光放到自己能够控制的区域时，我们就需要考虑一个问题：我在无需得到别人赞同合作支持或者许可的情况下，依靠自己的力量，能为，解决问题做些什么？可以说整本书的变通思路，全部都是从这个问题为出发点，不断的思考，为了解决自己的问题，为了解决组织的问题，为了解决项目的问题，我现在应该去做些什么？拉塞尔这位咨询师坐在那里为我做了一次工作效能提升的咨询，从工作现状的分析思路开始，分析遇到的问题应该如何去应对，如何采用变通思路。做正确的事整本书以“变通”为中心点，那么就需要找到一个立足支点来向大家阐述这个理念。变化总在发生。变化就是指预料之外的需要付出大量劳动的事情。当变化发生时，也就产生了新的额外的工作，那么此时应该怎么去做？是闷头去做还是寻求变通？此时问自己几个问题是比较好的做法：我做的这些事情有意义吗？我采取的行动能否推动项目的进行？我做的事情对手问题的解决有帮助吗？把思维定位到如何做正确的事情上时，我们就能关注到那些事我们可以继续进行，那些事可以暂停或者放弃，知道了事情的范围是什么，它的边界在哪里，同时也知道现在最应该做什么，而不是盲目的开始行动，是在行动之初做了一些思考。思考完做哪些正确的事之后，完成任务就显得重要起来。书中作者说了一个观点，我觉得很棒。在工作中，未完成的任务、项目及目标总是会控制你的心思、注意力和精力。在任务完成后，你投注在其中的心思、注意力和精神力就会瞬间被

释放，重新归你自由支配。让我们想象一下，这些未完成的任务、项目或目标就像你身体里的脂肪，两者都是储备能量，只要你保持活动，他们就能被释放出来。只有完成任务，释放掉投入的精力，才能拥有更多的精力去做别的任务。拖延、避而不见、鸵鸟心态等等，凡是把那些未完成的任务扔在一边的选择不是一个好的选择，他会像一个胖子一样走路越来越慢，越来越懒，越来越没有动力。解决办法就是正视自己的任务，用变通的思维去完成它，让这部分精力占用释放掉，你才能更加轻松的前行。缺乏统一的目标和方向在不同的工作机构中，大多数时间我们都被不一致的目标和方向折磨着。每个团队都在做他们自己认为最正确的事，但彼此间缺乏统一的目标和方向，不同团队间目的不一致，甚至有时彼此之间的目标有冲突。书中拉塞尔·毕肖普讲了一个案例，很形象的阐述了组织中缺乏统一的目标和方向是怎样一种状态。1、把一个组织中7个高层领导人聚在一起开会2、让这7个人书写一下公司的使命、发展前景或目的。3、收上来的纸条内容高度一致，说明公司在这方面做得还不错，平日没少宣传。4、接着写下公司未来12-18个月内3个最主要的战略目标5、7个人描述3个最主要战略目标时给出了18个不同的答案这个案例很形象的告诉我们目前组织正在发生的事情，大家在目标的优先级、资金，资源分配、员工数量等多个方面存在意见分歧，存在争夺资源的现象。这还只是高层7个人的范围，如果向下扩展3各层级，会产生多少个目标呢，真的是不敢想象。在描述这个令人沮丧的现状之后，作者也给出了一个解决方法，尝试回答3个问题：1、基于这个障碍，什么是需要改进的？为什么？2、无须得到别人许可，你自己一个人就能做到的事情有哪些？3、那些事情是你需要得到别人的许可、合作或赞同才能做到的？当开始尝试回答这3个问题，就已经开始采取行动，并将视野从外界拉回，转而关注到自身能够做什么，不再抱怨别人为什么都不行动，这是无法改变的等等。一旦你开始行动，做些力所能及的事情时，你对别人的影响力也就产生了，你不再抱怨，你专注行动，专注于自己所能做的行动。如何看待问题才是问题所在作者提到在汉语中威胁（threat）和机会（opportunity）有时是同一个意思。想来作者对汉语的研究也比较深入，看到这个举例让我很亲切，一下子增加不少印象分。如果我们把一个问题看成威胁，那我们的反应就会是防御或者进攻，相反如果我们把它看成机会，就会发现很多之前没有发现的应对选择。其实这些选择一直在那里，是我们内心的条条框框蒙蔽了我们发现他们的眼睛。从这段话中我们就可以看出，同样一件事，我们看待问题的角度决定了我们的行为，也就是说如何看待问题才是问题所在。欧文选择将问题看成谜题，用创新的方法找到谜底，他在很年轻的时候就创建成功了“生命之树”，同样使用寻找谜底的思路为损伤的蔬菜与边角料找到了最好的归宿--鲜汤，把原来“缩水”的商品变成了既能盈利又能给顾客带来便利的重要资源；同样米切尔把“他是否做好出院的准备”的问题转换成“为了确保他能做好下周回家的准备工作，医生都需要做些什么？”从而实现了他的目标--回家。那么我们在工作中应该如何看待自己遇到的问题呢？你是把它看成是困难、威胁，还是把它们看做是机会？以上四个方面，拉塞尔带着我们用他看待问题的角度，完成了发现问题、分析问题的活动，全面体验了变通思维在具体问题过程中是如何使用和发挥作用的。接下来是解决问题的过程展示。提供各类方案和思考方法来解决具体问题，完成问题定位、问题分析之后，接下来就是解决问题。当搞清楚自己的问题所在后，就能做出选择，自己能做什么、自己能影响什么、自己不能做什么，就显得不那么难以取舍了。按照变通的思维方式来解决问题，会达到意想不到的效果。拉塞尔在书中列举了大量的实例，从工作的各个角度来展示变动思维在实际工作内容的的应用方式，以及应用方法，供读者思考与实践，我比较喜欢的有两个案例，一个是如何超越共识，一个是企业消防员。如何超越共识？什么是共识？韦氏字典这样写到共同的认识（一致同意）大多数人达成的一致判断群体在情感和信仰上的一致在大多数以共识为导向的公司，无论何时只要有人反对一项决议，问题就得被拿出来重新讨论，一遍又一遍地讨论，基本理念就是每个人都必须在这条船上。用通俗的话来说，这是一种民主的过程，每个人都充分发言，充分尊重每个人提出来的意见。同时表现出来的状态就是效率低下，而且最终获得批准方案执行起来无比困难。明确角色与权限划分是超越共识的关键。所有人都能发言是民主的表现，所有人都拥有决定权则是噩梦的开始，没有了主次之分，同时责任与权力的划分也非常模糊。拉塞尔·毕肖普推荐在决策流程中明确3个特定的角色：谁对这件事具有最终决定权？做出最终决定之前需要与谁协商？谁有知情权？通过这几个角色的划分之后，大家也就轻松了，各自归位。在明确了每个人的决定权和协商权之后，被征求意见的人提完意见就不再关心了，因为他知道自己没有决定权；拥有决定权的人在听取了大家的意见后，会有所取舍，不会在照顾大多数人的情绪，因为他知道自己要为最终结果负责；拥有知情权的人也就不再发表意见了，因为他仅仅是为了知道事情的进展。一个很简单的思维变通，就找到问题根本所在，三个角色定位的问题简单直接的理清思路，干脆利落的解决问题。你是企业消防员吗

？之所以对这个案例感兴趣，是因为看到信息技术部工作案例描述，太有感触了。信息技术部的员工现在回应求救声的能力越来越强以致两件事发生了，而且从长远来看都不是什么好事：他们每天接到的求救电话越来越多；他们用于解决本职问题的时间越来越少。他们很享受那种帮人解围的感觉，甚至盼望有求救电话打来。他们简直成了公司的消防员——积极地相应各类请求，让自己迷失在具体事务当中无法自拔，不知道该如何进行突破，解决这种到处奔命，充当消防员的状态。表面看他们做的很不错，而且还是在做他们职责范围内的事，技术支持是信息技术部的职责之一。只是这个技术支持并不是信息技术部的主要职责，它们的主要职责是引领组织信息管理技能的提升以及支撑系统建设。用前面的话说，如何看待信息技术部的问题是问题所在。技术部在不断满足各类请求的同时，也想过如何解决这个问题，搞一个培训提升同事处理一般问题的能力，做一个问题检索系统帮助同事自己找寻解决方法，如何优化企业信息系统让他更加符合同事的实际需求，等等一大堆的好想法。然而他们在那里呢？它们藏身于办公桌上的文件架中它们藏身于电子邮箱的收件箱中它们藏身于大脑中它们都会是很好的解决方案，然而并卵。它就藏在哪里，伴随着信息系统的危机一直处在“闷燃”阶段，期待着某一天成长为参天大火，向大家展示他的存在，而此时消防员就该干消防员的事情。这个过程是不是很熟悉，仿佛就在眼前。那么面对这种情况，我们应该怎么做呢？拉塞尔给了很熟悉的方法——每周回顾。简单来说，就是每周做一次，看看你在过去的一周遗漏什么事情没做，再看看接下来一周有什么重要事项要做，并且需要尽快行动的。这样说好像有点不完整，书中给出了一个完整的每周回顾流程。每周回顾流程 1、把你文件架上代办事项的数目清零 2、回顾你过去一周的日程表，检查一下你是否有计划却没有做的事情。3、检查你未来一两周的日程表，看一下是否有将要发生的任何事需要你现在就为之做准备或现在就开始行动。4、清空你的大脑。看看你头脑中是否存储了你需要完成、检查或为之做计划的事，你却忘记了。5、回顾项目清单。检查你清单上的每一个项目，确保你下一步行动没有偏离正轨。6、回顾你的下一步行动清单。7、回顾你的等待列表 8、回顾你所有的备忘录 9、要有创意、有胆识。你有没有需要与老板讨论的事情？如果有，你能现在就安排一次会议吗？看完这个感觉怎么样，拉塞尔不愧为一名组织机构效能提升大师，他给出的方法能让你立刻就开始使用。你将抓住需要你采取行动的所有事项，同时也能看清来自别处的威胁。把一切处于“闷燃”阶段的危机都消灭在萌芽之中，从此企业消防员将成为一名隐患排查员，当然也没有可以引以为豪的着急忙慌扑灭大火的故事可讲了。我自己的收获啰嗦了这么多，来谈谈我的感受，这本书让我收获有以下几点：1、领略了作为一个高级咨询师是如何为他的客户服务的。从发现问题、分析问题、解决问题三个方面近距离的向我展示了咨询顾问的工作过程。而且看书过程中就像有一个导师坐在旁边给我讲解变通思维使用过程，拿着很多案例向我娓娓道来，很舒服。2、掌握了一个“变通”思考方法，以及拥有积极看待问题的意识，这个收获很重要，它让我更多从自身出发去看待问题并解决问题，不会停留在那里去当祥林嫂或者期待奇迹的发生。结合书中提到的三圆心控制模型，让自己可以快速的进行问题定位，那些是自己能做的，那些自己无法控制的一目了然，剩下的就是从自己能控制的部分开始行动即可。3、大量的案例展示，让我意识到变通思维可以应用到我的工作、生活、学习的方方面面，让我能时刻抓住任务的主线，并积极行动促进目标的达成。收获十分巨大，感谢拉塞尔·毕肖普给我们带来这么精彩的《高效能工作整理术》，感谢中信出版社这次赠书活动让我有机会看到这本书，感谢幸福进化俱乐部总部团队给了我这次机会，让我完成一次自我挑战，认真写完第一次不是书评的书评。最后用八个字结束这篇文章实事求是，因地制宜

4、带着需求去读本书，马上就在工作生活中活学活用。一开始就被职场三核这一战略思维方式吸引：控制，影响，应对可以涵盖工作环境的一切：你依靠自己的力量就能控制的事情，通过正确的影响他人可能会改变的事情，你无力改变只能设法应对的事情。现实中发生的一件事：因教室拥挤，两个班级合堂第一天就有学生的书不见了，可以感受到学生的抱怨，我立刻想到书里面说的抱怨隐藏力量——就是说他很在意他的书而且有改变的愿望，可是他还没有采取必要的行动或者不知道该采取什么样的行动。我在习惯性指点之前突然想到了，变通的方法就是让他参与解决问题！于是问道：那么我们能够做些什么？于是学生七嘴八舌，有的说可以把书带回去，有说好好保管……我首先赞扬大家，并趁机活用了一下应对能力策略：当你无法控制教室的分配的时候，那么你就可以慢慢影响他人不乱拿别人的书，可是暂时还不足以形成影响的时候，那么就采用有效的应对措施。同时也感受到丢书学生已经从抱怨的受害者转变到积极的参与者了。书的结构很好，在每一章节后面都会有一个总结——关键点的总结，在整本书后面，还有一个全书的一个归纳总结~变通方案搞定一切！主密钥，目的VS方法；应对能力：控制影响应对；人们做事情是出于他们自己的原因，而不是出于你的原因，就是告

诉我们要换位思考，消除敌对；责任心：拥有目标，掌控过程；如何看待问题才是问题所在。通观全书，借助案例教给我们高效搞定工作，娓娓道来，读起来特别顺。读完回顾才发现，原来我已经在“幸福进化俱乐部”带领下应用了两年了，对于我们经常出现的多任务处理倾向，具体的给出了七个步骤，帮你变通，原来竟是易仁永澄早就形成的任务处理体系！！！而且若说系统性，当推永澄的“个人管理系统”更完整、简练、落地！详见《易仁永澄的个人管理系统说明

》<http://blog.hiddenwangcc.com/archives/954>二者结合必定收获多多！

5、刚拿到这本书的时候，并不以为然，我给自己下定的目标是3个小时把这本书看完。才看完前言就发现自己大错特错了，这不是一本“简单”的书，书中的每一章节，都足以让你在现实中实践和揣摩很久，所以它不是一本只用来读的书。看到序的时候，就被吓到，《搞定一切》的作者戴维艾伦为其写序，并称本书作者是他人际交往方面的导师，从未动摇。而前言部分就直接点出核心：最先需要变通的其实就是你自己！控制你可以依靠自己能做的选择。影响需要经过别人审批、协作、支持或者同意才能做到的事情。应对你无法改变的事情。首先——从你一个人可以控制的部分开始。在阅读这章节之后的一个月里，当我的工作中出现大大小小各种的问题时，脑海中总会浮现出这三个套在一起的圆，从可以控制的部分开始着手，焦虑的情绪便自然的逐渐减少。一切总自己开始，相信自己可以——行动吧

6、变通，是一门艺术中信出版社最近刚刚推出的一本《高效能工作整理术》是美国个人与机构变革专家拉塞尔·毕肖的新作，这个名字似乎默默无闻，但他的合作伙伴，本书序言的作者可能就是大名鼎鼎了，至少所有的GTDer都耳熟能详的戴维·哈伦——《搞定，无压工作的艺术》畅销书作者，时间管理专家。这本在序言中被戴维哈伦高度评价为容易上手且容易成功的作品，让我非常的好奇，以至于一口气读完这本书，让自己了解如何在工作领域进行高效能的整理。一、精彩的内容奇怪的译名这本书的译名很是奇怪，英文标题为“Workarounds that work”，这里的Workaround原意是在计算机程序中遇到Bug（程序故障）时，确保程序运行的替代方案。通常我们应该理解为“变通”，《易经》上提到“穷则变，变则通，通则久”，强调不要一条道走到黑，在本书正文中，也一再提出“变通”这个关键词，证明不是不懂这个词是原本什么意思，只是为什么非得把书名改成和正文并不完全搭边的“高效能工作整理术”呢？想了想，大概是因为我们的文化传统导致的。通常西方文化中比较认死理，讲规则，所以“变通”对他们来说是一个非常具有创意的解决方案。而我们传统文化中，从一开始就讲究的是“权变之道”，“灵活性”人人都会用，也喜欢用，基本上有小路绝不走大道，有后门绝不推前门的。因此，如果照直翻译书名为“工作中的变通”，不仅一般读者会误以为是厚黑学或职场权谋而嗤之以鼻，而且管理者可能会更加不感冒——“我正为手下不讲规矩而发愁呢，你丫还谈什么变通！”而整理术这个词，正好是职场上比较火的新词，和本书主题又稍微沾点边——毕竟，变通不就是重新梳理自己的思路以更好的完成工作吗？本书上讲的变通，并非当下通俗意义上的打通关节，违反原则。而是计算机领域的术语在工作领域中的推广。通常是指：为了解决计算机硬件、程序或通信方面的问题，在采用常规步骤或方法不能达到预期效果的情况下，为了完成任务，实现目标而采用临时性替代方案。推广到工作上来，其实更偏重于我们《易经》上的原意——穷则思变，变则通。二、基本的变通因素与职场三核变通方案的本质是为了完成任务，那么变通方案其实需要的最基本要素有三个：知道自己应该如何看待问题。积极的去付诸努力来解决问题掌控选择和影响选择作者建议在处理各种棘手情况都问自己以下几个问题：问题是什么？你想要的结果是什么？你能为此做些什么？在不需要别人许可或认同情况想你可以做些什么？在必须别人同意才能继续的事情你又能做些什么？这个基本问题梳理框架，其实前提在于自己着眼完成任务，以积极开放的心态去界定问题，梳理问题，确定方案。而对于我们来说，不管自己是企业最基层的执行者，还是中层的管理者或者已经进入高层，是一名决策者，我们都很清楚，我们并非全知全能，有些事情我们能做好，有些事情我们却无能为力。这里，作者给出了一个职场三核的概念：核心层：控制区。我们基本上可以完全控制的领域。无需在意别人的看法和意见，自己独立自主就能完成工作的领域。中间层：影响区。我们有能力影响，却需要别人同意或支持才能做到事情的领域。或者是一个团队需要群策群力，或者自己有个绝妙的方案需要上司批准才可以实施。边缘层：应对区。我们无法改变的事情。这是不可抗力的领域，不管是行业整体下滑，还是自己前往开会的地点飞机晚点，我们既不可能控制，也难以施加影响。作者给出的建议是时刻做好准备：控制你能控制的，影响可能发生的，正确应对不可抗拒的。这让我想起了那个著名的职场电影《时尚女魔头》，女主角作为马琳达的助理，一开始毫无控制力和影响力可言，整天被呼来喝去，对待上司苛刻的要求几乎无能为力。但当Nigel点悟以后，有了明显的改变，不管

是加强自己控制能力去处理咖啡和打扮问题，还是利用人脉（或是马琳达的人脉）影响他人，或者面对马琳达明显不合理要求，比如给孩子看尚未出版的哈利波特手稿，都显得游刃有余。三、沟通术——影响区的核心能力作者的职场三核理论给我很大的启发，既然控制区在职场生涯中非常的狭窄，那么想要办成事、办好事，高效的完成工作目标，关键一点就是让自己的影响区不断扩大，区域质效不得提高，这就需要一个很重要的能力，那就是沟通能力。作者把英文communication这个词进行了重新结构，分解成：共同行动朝着（共同期待）目的成果目标结果这样的分享得到了一个很好的沟通模型，作者因为提出一个沟通的方案是这样的，每次沟通都应该首先讨论一下每个人对预期目的、结果和目标的认知，确保大家对想要达成的结果理解与另一方重述和想象的一致。问四个问题确保一致：你想象中的结果是什么会产生什么结果结果会有什么影响我们为什么要达成这个结果然后在行动步骤和职责分配上花力气去体现诚意：确定谁能为做什么负责了解每个人成果是什么，时间节点和标示性进度是什么出现延误等情况后果和应对如果有人需要帮助，我们应该如何做所谓沟通就是定义双方共同的目的、结果或目标以及共同认可的行动方案的过程。看完这本书之后，我突然对自己以前工作中的一些所谓的“沟通”有些汗颜——记得自己刚刚大学毕业的时候，在一个单位机关工作，有个大项任务需要两个部门的联合完成。记得那段日子简直是不堪回首，每天加班加点吃苦受累无所谓，最关键的是：双方部门的人员动不动就说的那句“这可是给你们扛活”，这句话，后来在我十几年工作经历中频频听到，近乎麻木，唯有在本书中看到这一段话以后才豁然开朗——如果没有定义清晰双方的共同目的以及明确行动方案，那么即便两人、两部门甚至更多部门的人坐在一个办公室工作，也不算是工作，只是在一个叫做office的运动场上踢皮球而已。——除了这句话以外，书中经常提到的另外两句话也很有意思：这与我的工作无关。这和你无关。我把它分别叫做“关我屁事”和“关你屁事”。网上有个段子说世界上所有事情都可以用“关我屁事”和“关你屁事”来回复——除了老婆对你说“我怀孕了”才能破。而在工作中遇到这样的答复其实比较常见的，或许用词比较委婉，或许态度比较柔和，但核心在于他们不愿意参与或不愿意你参与某些工作。作者给出的“变通方案”在于找寻对他们而言重要或有意义的事情，把“屁事”升级成“头等大事”或许就能解决，但大概因为文化差异的缘故，我没有见到可操作性强的具体行动。反倒是鲁迅先生的那个方法更好：如果一开始提出想给房子开个窗户房客甲：管我屁事——我才不关心呢！房客乙：管你屁事——你有权开窗户吗？如果一开始就提出把房子拆了！房客甲乙：你还是开一扇窗户吧——至少我们有地方住四、目标一致开始行动每个人都有梦想，每个企业都有目标，但每个企业里面的人关于这个企业的目标可能全然不同，甚至是南辕北辙。作者在书中提到了他担任某公司咨询顾问时给高层们做的一个很有意义的实验：每个高层拿出一张纸，写下自己认为公司的使命、发展前景或目的。每个人写完以后，都大同小异，企业价值观和文化的不错！再拿出一张纸来，写出公司未来12~18个月内的3个主要目标。这回7个公司高管得到了18个完全不同的答案。这么多人存在如此多的不一致意见，那么往下推三个级别，你想象一下他们的主要工作又会如何？的确，所有人都会说自己在努力工作，围绕中心，服务大局。但通过这个活动你可能会发现保持方向一致就像双人并肩站立，把鞋带系在一起加速跑一样难以步调一致。更令人沮丧的是，这不是两个人，而是两条千足蜈蚣！作者给出的是答案是用三个问题去应对企业困难：基于困难，什么是需要改进的，为什么？无需得到别人认可，自己能做的事情有哪些？哪些是需要得到认同或批准才能做到的？认真思考这三个问题，然后去行动，将会给自己带来无比的行动力而不轻易越权越界。五、总体评价这本书这本书是我这段时间以来看过的最为精彩的一本管理类书籍，除了之前介绍的部分，对于会议组织和精简、流程管理和优化等方面，有非常出色的论述和接地气的行动方法步骤。绝对是物超所值的作品。同时，如果读者正好面临自己“领导力（或影响力）”与实际需要的日常执行力存在巨大差距的问题，那么，这本书中可以找到解决的答案。

7、日常工作中随时会出现各种突发情况，如果我们想要在无须牺牲质量或浪费更多精力的前提下，找到最好的解决方案，就一定要懂得变通。本书的一个关键概念就是：最先需要变通的其实就是你自己。所有的变通方案都是从你开始，从你自身的态度、意图以及决心开始。本书中，处理每种状况都将从以下几个问题入手：问题是什么？你想要的结果是什么？你能为此做些什么？你有两种基本选择：在不需要得到别人许可或认同的情况下，你能做些什么？在必须得到别人的认同、合作或许可时，你又能做些什么？一、一切从你开始如何审视你的工作环境，让我们从一个简单的方法入手。这3个同心圆就能代表你整个职场生涯。控制黑色区域包含你依靠自己的力量就能控制的事情。影响深灰色区域代表通过正确地影响他人可能会改变的事情，你知道怎样改善状况，但却无权做决定。应对浅灰色区域代表你无力改变只能设法应对的事情。最先应该开始的就在最中央——那个你一个人就能控

制的最小的圆。1、明确目标首先要做的就是明确目标，目标明确，你的思维就会跳出当前的障碍，开始搜寻变通的方法。要记住：一个目的可能有很多种达成方法。而如果你忘了自己的目的或意图，那你几乎不可能找到出路；相反，你会一直关注你当前遇到的障碍。其次，明确的目标能保证你做的都是有意义的事。被压倒、被累垮，与其说是因为你手头有忙不完的工作，还不如说你做了太多没多大意义的工作。你可以从全面审视你的工作清单开始，然后问自己3个问题：为什么这件事情出现在我的清单上？它有什么意义？如果我不做，有谁会注意？定期审视你的清单，确定哪些是需要继续的，哪些是可以删除的。2、调整心态W·米切尔是一位变通大师，几乎每一天，他都在运用变通方案。一场严重的车祸导致他全身65%的面积被烧伤，他不仅毁容，还失去了手指，从车祸中恢复过来的4年后，他又因为飞机坠毁而瘫痪。而他看待人生的方式是：“身体瘫痪之前，我能做成10000件事。瘫痪后我还能做其中的9000件。我要么被这再也无法完成的1000件事困住脚步，要么就把目光集中在我仍能完成的9000件事上。”很多时候，你唯一真正需要变通的可以浓缩成一句话：怎样看待问题才是问题所在。如果我们把一个问题看成威胁，那我们的反应就会是防御或者进攻；相反，如果我们把它看成机会，就会发现很多之前没发现的应对选择。3、培养应对能力无论何时遇到何种障碍，首先审视一下自己。应对能力就是控制你能控制的、影响你能影响的，然后认真应对其他的事情。遇到需要变通的情况时，首先考虑一下什么是你在自身能力范围之内、无须得到他人支持就能做到的。在这个方面，无论情况多么糟糕，你都有一定程度的选择权。而面对这些选择时，你至少需要搞清楚两点：现有的应对方案以及你实施这些方案的能力。即使你需要拉别人上船，你也要首先审视自己，在争取别人的支持和帮助之前，首先搞清楚你依靠自己就能解决的所有事情以及你个人的应对能力。只有首先掌控自己真正能够控制的那部分事情，你才能更有力地影响其他人的选择。二、职场贴士1、怎样沟通所有的职场问题都是沟通问题。单就沟通而言，任何一次“沟通”都应首先讨论一下每个人对于预期目的、结果和目标的认知，确保每一方对于想要达成的结果的理解与另一方所能重述和想象的一致。沟通就是定义双方共同的目的、结果以及共同认可的行动方案的过程。·你想象中的结果是什么？·会产生什么结果？·结果会有什么影响？·我们为什么想要达成这个结果？而在大的方面，也就是发生企业文化冲突时，大部分人都不会告诉彼此“我们的认知和做事方式似乎有所不同”，反而会认为对方是故意刁难。因此如果你正在与人合作，请先思考下面几个问题。这些问题对两个人之间、同家公司两个团队之间或者两家公司之间的合作关系同样有效。问题1：你们共同的目的或是意图是什么？·对方的动机和核心利益是什么？·你的动机和核心利益是什么？·你们双方的一系列动机和利益是一致的、冲突的，还是仅仅有些不同？问题2：你们的重要目标和想取得的成果是什么？·哪些目标和成果是你们共有的？·除了你和你的直接合作伙伴之外，还有谁关心这个目标和成果？·你们各自独有的目标和想取得的成果有哪些？问题3：你们双方各有哪些关注点和职责？·你们有与另一方协商决定或流程的权利吗？2、停止做决定，开始做选择对于完美的追求常常会阻碍事情的进展，导致人们不停地争辩各种选择的对或错，始终把精力放在做出一个完美、持久或永远不变的决定上。但即使你的团队做出了这样一个所谓永久、完美的决定，最后也一定会出现各种状况让你们不得不放弃最初的决定。做一些事比抛弃一些事更容易让人实现目的，因此应该让团队做选择而不是做决定。这样在思考不同选项时，他们就会用很多积极的理由来提出一个看上去最可能通向成功的选择，而不是用一堆消极的理来说明每个选项错在哪里。就算选择的选项最后行不通，团队也很可能会重新考虑其他选项。当你遇到难以抉择的事情时，你应该做的是：Step1：确定你想要的结果是什么并明确达成结果的意图。Step2：评估自己实施每一个选择的能力。Step3：朝着你想要的结果，做最好的选择。Step4：对可能引起你重新评估选择的新数据持包容态度。PS：被决定所困时，不要试图让它正确或完美，而是行动起来。3、怎样应对企业危机大多数的企业危机都是可以避免的，因此，比起一个好的危机应急团队，企业更需要的是完善的危机预防政策。很多危机爆发，要么是因为我们一直拖延，要么是因为我们根本就没发现它们。这种情况的变通方案并不复杂，而且对你、对你与之打交道的人都行得通。它叫作每周回顾，下面这个流程能帮助你在大火燃起之前熄灭“闷然”的灰烬。Step1：把你文件架上待办事项的数目清零。首先把包含有用信息的散页、便签收集起来，放到文件架上。然后搜索你文件架上需要采取行动的事项。Step2：回顾你过去一周的日程表，检查一下是否有你计划做却没有做的事。Step3：检查你未来一两周的日程表，看一下是否有将要发生的任何事需要你现在就为之准备或现在就开始行动。Step4：清空你的大脑。你头脑里有没有储存任何你需要完成、检查或为之做计划的事？如果有，那它是属于你任务清单上的事，还是你没记住的其他事？Step5：回顾项目清单。检查你清单上的每一个项目，确保你下一步行动的稳妥，确认你没有偏离正轨。Step6：回顾你的下一

步行动清单。检查每一个条目，看是否出现下面两种情况：a 你已经做了某件事，但没有将它从清单上划掉。b 某件事变得越来越紧急。如果有，你能将它安排进你的日程表然后立即开始行动吗？4、怎样克服批评、抱怨和抗拒人们总是能通过心理和情感态度影响彼此，而最让人难以忍受的态度莫过于无休止的批评、抱怨和无端的抗拒。没有事情能自始至终地保持正确、完美或经过深思熟虑，因此这些人总能挑出毛病来。下一次你听到别人抱怨，尤其那个人是你自己的时候，请问一下自己下面几个问题：·（比起你正在抱怨的事）你更喜欢怎样？· 它为什么重要？· 如果事情得以改进，谁将受益？· 如果事情有所不同，它将会是什么样子？· 改进事情需要采取哪些措施？如果你需要给某个人指出一个需要改进的地方，在给出建议之前，先要让这个人参与到问题的解决中。要知道：任何情况下，人们做事情是出于他们自己的原因，而不是处于你的原因。因此对话可以采取目的、控制和影响的顺序：· 目的：这个人怎样看待这个需要改进的问题？· 控制：这个人能看到一些他自己可以独立完成的事情吗？· 影响：在得到别人支持的情况下，他能做哪些事情？三、结语没有人会每天都在考虑如何让情况变得更困难、更糟糕，所以当你遇到障碍的时候，一定要提醒自己，这些障碍最初出现都是源于美好的愿望。你不要在本书里找解决你问题的最佳答案，而是要找到对你有用的主意，然后用独特的方式巧妙地将其应用到你的问题中，最终让这些主意变为完美的方案。延伸阅读：本书的作者拉塞尔·毕肖普是一名教育心理学家、演说家、教练和咨询师。20世纪70年代，他成立了一家个人发展公司。公司刚成立时，只有一间卧室那么大，而现在，在全球34个国家都拥有分公司。该公司推出的研讨会、培训和咨询为个人和机构提供实现关键目标及在个人和职场生活中获得更大成就的新方法。20世纪90年代早期，安达信咨询，即现在的埃森哲咨询公司聘请毕肖普担任全球变化战略智囊团的合伙人，共同致力于研究领导权更迭的人选、过程和方式。21世纪伊始，他离开了安达信，继续在其他公司与各种领导团队一起研究怎样帮助员工和团队更高效地完成工作。毕肖普还是《赫芬顿邮报》生活版块的专栏作家。

章节试读

1、《高效能工作整理术》的笔记-第18页

未完成的任务、项目及目标，总是在控制你的心思、注意力和精力。在完成时，你投入在其中的心思，注意力和精力就会瞬间被释放，重新归你自由支配！你会获得成就感，能意识到并任意处理的只有你自己，这就是你必须清理掉，空耗你能量的一切东西的原因

《高效能工作整理术》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com