



从优秀到卓越，麦肯锡靠的是方法。不论是公司或个人，学习麦肯锡的优秀工作方法，都能极大的提高效率和效能。没有什么比忙忙碌碌更容易，没有什么比事半功倍更难。麦肯锡的工作方法让工作更轻松，让生活更美好。每个人都应该读一读此书。这是一本小书，内容简易，轻松掌握；同时这又是一本大书，将最优秀公司的最优秀工作方法奉献给了大家。本书是麦肯锡咨询公司 80 年来最重要的工作方法的总结。

机械工业出版社。[美]埃克·拉塞尔 著

寒风踏雪转自新浪读书，请谨慎传播。

## 序言

就像是世界上出现锁以后就必然有与之相应的钥匙一样，问题与方法也是共存的。而如何找到最合适、最高效的工作方法，是每一个管理者需要认真对待的问题。

- [事半功倍](#)的麦肯锡工作方法

就像是世界上出现锁以后就必然有与之相应的钥匙一样，问题与方法也是共存的。而如何找到最合适、最高效的工作方法，是每一个管理者需要认真对待的问题。

我们的工作，其实就是通过不同的手段，达到解决问题、实现目标的过程。**在这个过程中，选择好的方法至关重要。因为在正确的方法指导下，我们能以最少的时间、最少的资源达到目标。**这样不仅为我们节省了时间，更使我们在与别人的竞争中占尽先机，处于领先地位。

正确的方法对于我们的工作很重要。麦肯锡在 80 余年的工作实践过程中，积累了丰富的对于每个时代不同企业的工作经验，而又以对当今信息爆炸时代的经验最为充足。

如果我们想成为一个高效能的员工，成为一个能够卓有成效解决问题的人，我们就必须学习，真正学习到一些有用的方法，这样才能

够做到我们想要做的。

下面是麦肯锡帮助解决诺贝尔奖金问题的经典案例。

诺贝尔奖每次 100 万美元的奖金的确值得大家关注，诺贝尔基金会每年发布 5 个奖项，因而每年必须支付高达 500 万美元的高额奖金。你肯定禁不住要问，诺贝尔基金会的基金到底有多少，才能够承担起每年的巨额支出？事实上，诺贝尔基金会之所以能够顺利支付高额奖金，除了诺贝尔本人捐献的一笔庞大的基金外，更应归功于诺贝尔基金会的投资有方。

诺贝尔基金会成立于 1896 年，由诺贝尔捐献 980 万美元建立。由于该基金成立的目的是用于支付奖金，基金的管理不容许出现任何差错。因此，基金会成立初期，其章程中明确规定了基金的投资范围，这笔资金被限制在安全且有固定收益的投资上，例如银行存款与公债，不允许用于有风险的投资，尤其不允许投资于股票或房地产，那样会使基金处于价格涨跌的高风险之中。

这种保本重于报酬率、安全至上的投资原则，的确是稳健的做法，避免了基金损失的情况。但牺牲报酬率的结果是，随着每年奖金的发放与基金会运作的开销，历经 50 多年后，低报酬率使得诺贝尔基金的资产流失了近 2/3，到了 1953 年，该基金会的资产只剩下 300 多万美元。

眼见资产将消耗殆尽，诺贝尔基金会的理事们及时觉醒，他们马上寻找咨询顾问以应对所面临的不利局面。幸运的是，他们找到了在商业界已经声誉鹊起的麦肯锡咨询公司。面对这样一个问题，麦肯锡人迅速地组成了一个团队，并且投入到工作之中。在做了充分的研究工作之后，这个团队意识到提高投资报酬率对财富积累的重要性，并在当年就把这一建议谨慎地交给了诺贝尔基金会。于是诺贝尔基金会在这一建议的指导下，在 1953 年做出了突破性的改革——更改基金管理章程，将原先只准存放在银行和买公券的资金转向投资股票和房地产。新的理财观一举扭转了整个诺贝尔基金的命运，其后的几年，巨额奖金照发、基金会照常运转。到了 1993 年，基金会不但挽回了过去的亏损，基金总资产也增长到了 2 7 亿多美元。

诺贝尔基金会的成长离不开麦肯锡；而麦肯锡的迅速成功又得力于公司总结出的高效工作方法。

其实，对麦肯锡来说，这样的例子数不胜数。麦肯锡人基本上每天都沉浸在大大小小的商业问题之中。但也正是如此，使得麦肯锡人的经验以及实践能力不断加强，反过来又增加了麦肯锡的实力。

麦肯锡自 1923 年建立以来，一直处于不断的探索、进步之中，经过多年的积累，慢慢形成了很多理论法则，这些被统称为麦肯锡法则。它们是我们解决问题的法宝，因为麦肯锡法则不仅涉及到了很多

工作的不同方面所能够遇到的问题，而且它对于每个问题都有比较深入的研究以及可靠的解决办法。

尽管麦肯锡方法本来是被应用于商业方面，但它同时也具有能指导我们日常生活方式的意想不到的神奇力量。麦肯锡方法主张：**以最快捷的方式，最少的时间、资源来解决工作中遇到的问题。**

当你第一次接触这些方法的时候，或许你并不认为它有什么特别之处。但是，当你在工作中或是生活上遇到棘手问题的时候，你都可以用这些方法找到答案，找到解决办法。不管你意识到了还是没有意识到，当你接触了麦肯锡，它总是对你的工作、生活产生这样或那样的影响。

于是，让麦肯锡方法融会于简单的事实中，便成了麦肯锡人的使命。他们要让我们每一个人都理智地按照这些方法所昭示的真理前行，不浪费生命中点点滴滴的时间和精力，使所有的物质和精神财富都最大限度地发挥作用——麦肯锡方法本质上是一种效能法则，是使你工作顺利与生活幸福的原理。

一言以蔽之，“效能”二字是麦肯锡工作法则的精华。这是我们这个时代提出来的一个全新话题，我们必须勇敢地正视，并在自己的生活和工作中努力去实践和提高。

本书的目的，正是为了就一些普遍适用的、高效卓越的方法和技巧与每一位想使工作变得更富有成效的人进行沟通。在后面的章节中，这些已被实践证明有效的方法将给你的工作带来意想不到的效率和效能。任何按照麦肯锡方法行事的人都会找到在今日竞争激烈的社会中共生存的秘诀。

需要特别说明的一点是，本书会为每一位与管理顾问打交道的管理人员提供更多的帮助，至少可以让人们明白，那些“怪人”（麦肯锡咨询公司顾问）是如何思考问题以及运用高效方法解决问题的。

相信本书可以让你的生活和工作有一个全新的开始。

## 第一章 正确做事，更要做正确的事

管理大师彼得·德鲁克曾在《有效的主管》一书中简明扼要地指出：“效率是‘以正确的方式做事’，而效能则是“做正确的事”。效率和效能不应偏废，但这并不意味着效率和效能具有同样的重要性。我们当然希望同时提高效率和效能，但在效率与效能无法兼得时，我们首先应着眼于效能，然后再设法提高效率。”

- [效率与效能](#)
- [开始时就怀有最终目标](#)
- [首先，找出“正确的事”](#)

### 效率与效能

管理大师彼得·德鲁克曾在《有效的主管》一书中简明扼要地指出：“效率是‘以正确的方式做事’，而效能则是“做正确的事”。效率和效能不应偏废，但这并不意味着效率和效能具有同样的重要性。我们当然希望同时提高效率和效能，但在效率与效能无法兼得时，我们首先应着眼于效能，然后再设法提高效率。”

多么经典的论述！请注意，在这段论述中，彼得·德鲁克提出了两组并列的概念：效率

和效能，正确做事和做正确的事。在现实生活中，无论是企业的商业行为，还是个人的工作方法，人们关注的重点往往都在于前者：效率和正确做事。但实际上，第一重要的却是效能而非效率，是做正确的事而非正确做事。正如彼得·德鲁克所说：“对企业而言，不可缺少的是效能，而非效率。”

“正确地做事”强调的是效率，其结果是让我们更快地朝目标迈

进；“做正确的事”强调的则是效能，其结果是确保我们的工作是在坚实地朝着自己的目标迈进。换句话说，效率重视的是做一件工作的最好方法，效能则重视时间的最佳利用——这包括做或是不做某一项工作。麦肯锡卓越工作方法的最大秘诀就是，每一个麦肯锡人在开始工作前必须先确保自己是在“做正确的事”。

“正确地做事”与“做正确的事”有着本质的区别。“正确地做事”是以“做正确的事”为前提的，如果没有这样的前提，“正确地做事”将变得毫无意义。首先要做正确的事，然后才存在正确地做事。试想，在一个工业企业里，员工在生产线上，按照要求生产产品，其质量、操作行为都达到了标准，他是在正确地做事。但是如果这个产品根本就没有买主，没有用户，这就不是在做正确的事。这时无无论他做事的方式方法多么正确，其结果都是徒劳无益的。

正确做事，更要做正确的事，这不仅仅是一个重要的工作方法，更是一种很重要的管理思想。任何时候，对于任何人或者组织而言，“做正确的事”都要远比“正确地做事”重要。对企业的生存和发展而言，“做正确的事”是由企业战略来解决的，“正确地做事”则是执行问题。如果做的是正确的事，即使执行中有一些偏差，其结果可能不会致命；但如果做的是错误的事情，即使执行得完美无缺，其结果对于企业来说也肯定是灾难。



对企业而言，倡导“正确做事”的工作方法和培养“正确做事”的人与倡导“做正确的事”的工作方法和培养“做正确的事”的人，其产生的效果是截然不同的。前者是保守的、被动接受的，而后者是进取创新的、主动的。

麦肯锡资深咨询顾问奥姆威尔·格林绍曾指出：“**我们不一定知道正确的道路是什么，但却不要在错误的道路上走得太远。**”这是一条对所有人都具有重要意义的告诫，他告诉我们一个十分重要的工作方法，如果我们一时还弄不清楚“正确的道路”（正确的事）在哪里，最起码，那就先停下自己手头的工作吧！

首先，找出“正确的事”

工作的过程就是解决一个个问题的过程。有时候，一个问题会摆到你的办公桌上让你去解决。问题本身已经相当清楚，解决问题的办法也很清楚。但是，不管你要冲向哪个方向，想先从那个地方下手，正确的工作方法只能是：**在此之前，请你确保自己正在解决的是正确的问题——很有可能，它并不是先前交给你的那个问题。**

一位具有理工科背景的麦肯锡校友告诉我，让工作高效卓越的方法是有机而复杂的，就跟医学问题一样。病人到医生的办公室说，自

己有一点发烧。他会告诉医生自己的症状：嗓子痛、头疼、鼻子堵塞。医生不会马上就相信病人的结论。他会翻开病历，问一些探究性的问题，然后再做出自己的诊断。病人也许是发烧，也许是感冒了，还可能得了什么更严重的病，但医生不会依靠病人自己对自己的判断进行诊断。

在麦肯锡，我们发现，客户对自己的诊断往往并不比医生的病人更强，有时候他们带给我们的问题表达得极不清楚。我在公司进行第一项研究的时候，我们的团队接受的任务是帮助纽约一家投资银行“提高赢利能力”，这就像是一个病人告诉医生“我觉得不舒服”一样。另一个案例是，麦肯锡的一个团队前去为一家制造业公司的分支机构评估扩张机会。经过几个星期的资料收集和分析之后，这个团队意识到，这个分支机构需要的不是扩张，而是关闭或卖掉。

搞清楚交给你的问题是不是真正的问题，惟一的办法就是更深入地挖掘和收集事实，问问题，到处逛。一般用不了多久，你就能搞清楚自己走的方向到底对不对。

当黑白电视机处于成熟期，而彩色电视机正方兴未艾时，若仍选定黑白电视机为目标产品，则不论其生产效率有多高，这种产品肯定要滞销。虽然提高生产效率是在正确做事，但因为做了不正确的事，导致损失巨大。

当你确信自己是在为一个错误的问题伤脑筋时，你会做些什么？

当医生认为病人的轻微症状掩盖了某些更为严重的问题时，他会告诉自己的病人：“琼斯先生，我可以治疗你的头疼，不过我认为这是某种更为严重的病情的症状，我会做进一步的检查。”按照同样的方法，你应该去找你的客户或者是你的老板——只要是最开始要求你进行投入的人就行——告诉他：“你让我去了解 X 问题，但真正对我们的业绩有影响的是来自于对 Y 问题的解决。只要你真想的话，我现在就可以解决 X 问题，不过我认为把精力放在 Y 上面更符合我们的利益。”

如果你有支持自己的资料，客户既可以接受你的建议，也可以让你继续处理原来的问题，但是你已经尽到了根据客户的最佳利益行事的责任。

这就是麦肯锡的工作原则，正确做事，更要做正确的事。而首先找出“正确的问题”，则是做正确的事的第一步。

### **开始时就怀有最终目标**

每一件事和每一项工作都会有其特定的最好结果，这个最好结果就是我们做一件事和一项工作所期望达到的最终目标。在开始做事之前，只要明确地记住了最终目标，就能肯定，不管哪一天干哪一件事都不会违背你为之确定的最重要的标准，你做的每一件事都会为这个

最终目标作出有意义的贡献。

如果没有目标，就不可能有切实的行动，更不可能获得实际的结果。高效能人士最明显

的特征就是，他们往往在做事之前，就清楚地知道自己要达到一个什么样的目的，清楚为了达到这样的目的，哪些事是必须的，哪些事往往看起来必不可少，其实是无足轻重的。他们总是在一开始时就怀有最终目标，因而总是能事半功倍，能卓越而高效。

一开始时心中就怀有最终目标，意味着从一开始时就知道自己的目的地在哪里，从一开始时就知道自己现在在哪里。朝着自己的目标前进，至少可以肯定，你迈出的每一步都是方向正确的。那种看似忙忙碌碌、最后却发现自己是背道而驰的情况是非常令人沮丧的。这是许多效率低下、不懂得卓越工作方法的人最容易出现的错误，他们往往半途而废，把大量的时间和精力浪费在了无用的事情上。

每天都有无数的事情等待着我们去处理，而且有许多事情看起来还显得非常紧急，比如响个不停电话，下一个小时的某个会议，给某个客户的回信等等。陷入事务性的圈子，把我们变得忙忙碌碌的情景看来是必须而且是可以理解的。但是实际情况并非如此。在麦肯锡工作所获得的经验告诉我，每个人在一天所做的事情中，至少有 80% 是并不重要的。换句话说，可能我们每天 80% 的时间和精力是在正确

做事，却不是在做正确的事。这是一种很危险的工作方法。

一开始时心中就怀有最终目标能帮助我们很快地确定事情的重要性，它是让我们永远走在做正确的事的大道上的重要保障。这个“最终目标”会时刻提醒我们，这件事虽然紧急，却并不重要，那件事虽然看起来还可以拖延，但它却有助于我们向目标更快地迈进。

有一个被广泛传播的事例。我们走进一片丛林，开始清除矮灌木。当我们费尽千辛万苦，好不容易清除完这一片灌木林，直起腰来，准备享受一下完成了一项艰苦工作后的乐趣时，却猛然发现，不是这块丛林，旁边还有一片丛林，那才是需要我们去清除的丛林！有多少人在工作中，就如同这些砍伐矮灌木的工人，常常只是埋头砍伐矮灌木，甚至没有意识到要砍的并非是那片丛林。

一开始时心中就怀有最终目标会让我们逐渐形成一种良好的工作方法，养成一种理性的判断规则和工作习惯。如果我们一开始时心中就怀有最终目标，就会呈现出与众不同的眼界。事实上，这种不是着眼于某一个具体事情上的思维习惯和工作方法让我受益匪浅，在麦肯锡后来的工作岁月中，这种工作方法无数次地给我带来了意想不到的喜悦和收获。

## 第二章 做要事，而不是做急事

一个人在工作中常常难以避免被各种琐事、杂事所纠缠。有不少人由于没有掌握高效能的工作方法，而被这些事弄得筋疲力尽，心烦意乱，总是不能静下心来去做最该做的事，或者是被那些看似急迫的事所蒙蔽，根本就不知道哪些是最应该做的事，结果白白浪费了大好时光，致使工作效率不高，效能不显著。

- [编排行事优先次序](#)
- [事情的四个层次](#)
- [精心确定主次](#)
- [把重要事情摆在第一位](#)

### 编排行事优先次序

一个人在工作中常常难以避免被各种琐事、杂事所纠缠。有不少人由于没有掌握高效能的工作方法，而被这些事弄得筋疲力尽，心烦意乱，总是不能静下心来去做最该做的事，或者是被那些看似急迫的事所蒙蔽，根本就不知道哪些是最应该做的事，结果白白浪费了大好时光，致使工作效率不高，效能不显著。

大量研究表明，在工作中，人们总是依据下列各种准则决定事情的优先次序：

- （1）先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事。
- （2）先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事。
- （3）先做容易做的事，然后再做难做的事。

(4) 先做只需花费少量时间即可做好的事，然后再做需要花费大量时间才能做好的事。

(5) 先处理资料齐全的事，再处理资料不齐全的事。

(6) 先做已排定时间的事，再做未经排定时间的事。

(7) 先做经过筹划的事，然后再做未经筹划的事。

(8) 先做别人的事，然后再做自己的事。

(9) 先做紧迫的事，然后再做不紧迫的事。

(10) 先做有趣的事，然后再做枯燥的事。

(11) 先做易于完成的事或易于告一段落的事，然后再做难以完成的整件事或难以告一段落的事。

(12) 先做自己所尊敬的人或与自己有密切的利害关系的人所拜托的事，然后再做自己所不尊敬的人或与自己没有密切的利害关系的人所拜托的事。

(13) 先做已发生的事，然后做未发生的事。

很显然，上述各种准则，都不符合高效工作方法的要求。

工作是以目标的实现为导向的，在一系列以实现目标为依据的待办事项之中，到底哪些事项应先着手处理？哪些事项应延后处理，甚至不予处理？

对于这个问题，麦肯锡公司给出的答案是：应按事情的“重要程度”编排行事的优先次序。所谓“重要程度”，即指对实现目标的贡献大小。对实现目标越有贡献的事越是重要，它们越应获得优先处理；对实现目标越无意义的事情，愈不重要，它们愈应延后处理。简单地说，就是根据“我现在做的，是否使我更接近目标”这一原则来判断事情的轻重缓急。

在麦肯锡，每个人都养成了“依据事物的重要程度来行事”的思维习惯和工作方法。在开始每一项工作之前，我们总是习惯于先弄清楚哪些是重要的事，哪些是次要的事，哪些是无足轻重的，而不管它们紧急与否。每一项工作都如此，每一天的工作都如此，甚至一年或更长时间的工作计划也是如此。

在上述的十三种决定优先次序的准则中，对我们最具支配力的恐怕是第九种——“先做紧迫的事，再做不紧迫的事”，大凡低效能的员工，他们每天 80% 的时间和精力都花在了“紧迫的事”上。也就是说，人们惯常地习惯是按照事情的“缓急程度”决定行事的优先次序，而不是首先衡量事情的“重要程度”。按照这种思维，他们经常把每



日待处理的事区分为如下的三个层次：

（1）今天“必须”做的事（即最为紧迫的事）。

（2）今天“应该”做的事（即有点紧迫的事）。

（3）今天“可以”做的事（即不紧迫的事）。

但遗憾的是，在多数情况下，愈是重要的事偏偏愈不紧迫。比如向上级提出改进营运方式的建议、长远目标的规划，甚至个人的身体检查等，往往因其不紧迫而被那些“必须”做的事（诸如不停的电话、需要马上完成的报表）无限期地延迟了。所以，在麦肯锡公司，我们告诉新来的员工的第一个法宝就是：做要事，而不是做急事。这也是麦肯锡卓越工作方法的精髓之一。

#### 精心确定主次

做要事而不是做急事的观念如此重要，但常常为我们所遗忘。必须让这个重要的观念成为我们的工作习惯，在每开始一项工作时，都必须首先让自己明白什么是最重要的事，什么是我们最应该花最大精力去重点做的事。

精心确定事情的主次有助于我们养成这样的习惯。在确定每一年或每一天该做什么之前，你必须对自己应该如何利用时间有更全面的看法。要做到这一点，你要问自己四个问题：

## 1 我从哪里来，要到哪里去？

我们每一个人都肩负着一个沉重的责任，虽然现在我每天在做着一些平凡的事，但再过 10 年或 20 年，我们中的有些，可能会成为公司的领导。大企业家、大科学家。所以，我们要解决的第一个问题就是，我们要明白自己将来要干什么？只有这样，我们才能朝着这个目标不断努力，把一切和自己无关的事情统统抛弃。

## 2 我需要做什么？

要分清缓急，还应弄清自己需要做什么。总会有些任务是你非做不可的。重要的事你必须分清某个任务是否一定要做，或是否一定要由你去做。这两种情况是不同的。非做不可，但并非一定要你亲自做的事情，你可以委派别人去做，自己只负责监督其完成。

## 3 什么能给我最高回报？

人们应该把时间和精力集中在能给自己最高回报的事情上，即会比别人干得出色的事情上。在这方面，让我们用帕累托定律来引导自己：人们应该用 80% 的时间做能带来最高回报的事情，而用 20% 的时间做其他事情，这样使用时间是具有战略眼光的。

## 4 什么能给我最大的满足感？

有些人认为能带来最高回报的事情就一定能给自己最大的满足感。但并非任何一种事情都是这样。无论你地位如何，你总需要把部分时间用于做能够带给你满足感和快乐的事情上。这样你会始终保持生活热情，因为你的生活是有趣的。

明白了上述四个问题，并以此来判断我们即将面对的纷至沓来的事情，就不至于让我们陷入到事务性的泥潭中，我们可以很快地确定出事情的主次，以最有效率的工作方法去获得最大效能的收获。

### 事情的四个层次

我们每个人每天面对的事情，按照轻重缓急的程度，可以分为以下四个层次，即重要且紧迫的事；重要但不紧迫的事；紧迫但不重要的事；不紧迫也不重要的事。

#### 1 重要而且紧迫的事情

这类事情是你最重要的事情，而且是当务之急，有的是实现你的事业和目标的关键环节，有的则和你的生活息息相关，它们比其他任何一件事情都值得优先去做。只有它们都得到合理高效地解决，你才有可能顺利地进行别的工作。

#### 2 重要但不紧迫的事情

这种事情要求我们具有更多的主动性、积极性和自觉性。从一个人对这种事情处理的好坏，可以看出这个人对事业目标和进程的判断能力。因为我们生活中大多数真正重要的事情都不一定是紧急的。比如读几本有用的书、休闲娱乐、培养感情、节制饮食、锻炼身体。这些事情重要吗？当然，它们会影响我们的健康、事业还有家庭关系。但是它们紧迫吗？不。所以很多时候这些事情我们都可以拖延下去，并且似乎可以一直拖延下去，直到我们后悔当初为什么没有重视，没

有早点来着手重视解决它们。

### 3 紧迫但不重要的事情

有这样的事情吗？当然，而且随时随地会出现。本来你已经洗漱停当准备休息，好养足精神明天去图书馆看书时，忽然电话响起，你的朋友邀请你现在去泡吧聊天。你就是没有足够的勇气回绝他们，你不想让你的朋友们失望。然后，你去了，次日清晨回家后，你头晕脑涨，一个白天都昏昏沉沉的。你被别人的事情牵着走了，而你认为重要的事情却没有做，这或许会造成你很长时间都比较被动。

### 4 既不紧迫又不重要的事情

很多这样的事情会在我们的生活中出现，它们或许有一点价值，但如果我们毫无节制地沉溺于此，我们就是在浪费大量宝贵的时间。比如，我们吃完饭就坐下看电视，却常常不知道想看什么和后面要播什么。只是被动地接受电视发出的信息。往往在看完电视后觉得不如去读几本书，甚至不如去跑跑健身车，那么刚才我们所做的就是浪费时间。其实你要注意的话，很多时候我们花在电视上的时间都是被浪费掉了。

上述情形可以用一个坐标表现得很清楚。

你的时间都花费在哪个象限了呢？是 A 吗？要是那样，可以想像你每天的忙乱程度，这么做会耗费你巨大的精力，而一个又一个问题会像大浪一样向你冲来。要是经常这样，你早晚有一天会被击倒、压

垮、焦头烂额、狼狈不堪。

要是 C 的话，你的工作效率就可想而知了。不要以为这些是紧急的事就认为它们也很重要，实际情况是，这些事情的紧迫性常常是由别人的轻重缓急来决定的，你始终在被别人牵着鼻子走路。

要是 D 呢？很遗憾，如果长此以往，你将一事无成。你既没有工作效率，也没有丝毫的工作效能可言。它除了浪费了你很多时间以外，还证明你是一个控制不住自己情绪的人。

只有在象限 B，它才是卓有成效的个人管理的核心。尽管这些事不紧急，但它却决定了我们的生活质量、受教育程度、品味培养、工作业绩等等。只有养成“做要事不做急事”的良好个人习惯，你工作起来才会驾轻就熟。你会提前做工作计划，按时复习功课，经常锻炼身体，保持良好状态，并且避免了临阵磨枪的紧张和尴尬。这也就是我们所提倡的。

著名管理大师彼得·德鲁克通过大量研究发现，那些在工作中忙碌却效率低下的人士（很不幸，这样的比比皆是），他们把自己 90% 的时间花在了象限 A，以应付那些看来永无穷尽的紧急事，又几乎把剩下的 10% 的时间用在了象限 D。他们的行为与那些高效能人士恰恰相反，这样的人基本上过着一种不负责任的生活。

## **把重要的事情摆在第一位**

工作是要有章法的，不能眉毛胡子一把抓，要分轻重缓急！这样才能一步一步地把事情做得有节奏、有条理，达到良好结果。在紧急但不重要的事情和重要但不紧急的事情之间，你首先去办哪一个？面对这个问题你或许会很为难。

在现实生活中，许多人都是这样，这正如法国哲学家布莱斯·巴斯卡所说：“把什么放在第一位，是人们最难懂得的。”许多人不幸被这句话言中，他们完全不知道把人生的任

务和责任按重要性排列。他们以为工作本身就是成绩，但这其实是大谬不然。

在确定了应该做哪几件事情之后，你必须按他们的轻重缓急开始行动。大部分人是根据事情的紧迫感而不是事情的优先程度来安排先后顺序的。这些人的做法是被动的而不是主动的。懂得生活的人不能这样，而是按优先顺序开展工作。以下是两个建议：

### **1 每天开始都有一张优先表**

伯利恒钢铁公司总裁查理斯·舒瓦普曾会见效率专家艾维·利。会见时，艾维·利说自己的公司能帮助舒瓦普把他的钢铁公司管理得更好。舒瓦普说他自己懂得如何管理，但事实上公司不尽如人意。可

是他说自己需要的不是更多的知识，而是更多的行动。他说：“应该做什么，我们自己是清楚的。如果你能告诉我们如何更好地执行计划，我听你的，在合理范围内价钱由你定。”

艾维·利说可以在 10 分钟内给舒瓦普一样东西，这东西能使他的公司的业绩提高至少 50%。然后他递给舒瓦普一张空白纸，说：“在这张纸上写下你明天要做的最重要的六件事。”过了一会儿又说：“现在用数字标明每件事情对于你和你的公司的重要性次序。”这花了大约 5 分钟。艾维·利接着说：“现在把这张纸放进口袋。明天早上第一件事情就是把这张纸条拿出来，做第一项。不要看其他的，只看第一项。着手办第一件事，直至完成为止。然后用同样方法对待第二件事、第三件事……直到你下班为止。如果你只做完第一件事情，那不要紧。你总是做着最重要的事情。”

艾维·利又说：“每一天都要这样做。你对这种方法的价值深信不疑之后，叫你公司的人也这样干。这个实验你爱做多久就做多久，然后给我寄支票来，你认为值多少就给我多少。”

整个会见历时不到半个钟头。几个星期之后，舒瓦普给艾维·利寄去一张 2.5 万美元的支票，还有一封信。信上说从钱的观点看，那是他一生中最有价值的一课。后来有人说，五年之后，这个当年不为人知的小钢铁厂一跃成为世界上最大的独立钢铁厂，而其中，艾

维·利提出的方法功不可没。这个方法还为舒瓦普赚得一亿美元。

## 2 把事情按先后顺序写下来，制定一个进度表

把一天的事情安排好，这对于你成就大事情是很关键的。这样你可以每时每刻集中精力处理要做的事。但把一周、一个月、一年的时间安排好，也是同样重要的。这样做给你一个整体方向，使你看到自己的宏图。

真正的高效能人士都是明白轻重缓急的道理的，他们在处理一年或一个月、一天的事情之前，总是按分清主次的办法来安排自己的时间。

商业及电脑巨子罗斯·佩罗说：“凡是优秀的、值得称道的东西，每时每刻都处在刀刃上，要不断努力才能保持刀刃的锋利。”罗斯认识到，人们确定了事情的重要性之后，不等于事情会自动办得好。你或许要花大力气才能把这些重要的事情做好。始终要把它们摆在第一位，你肯定要费很大的劲。下面是有助于你做到这一步的三步计划：

（1）估价。首先，你要用目标、需要、回报和满足感这四项内容对将要做的事情做一个估价。

（2）去除。第二是去除你不必要做的事情，把要做但不一定要你做的事情委托别人去做。



(3) 估计。记下你为目标所必须做的事，包括完成任务需要多长时间，谁可以帮助你完成任务等资料。

### 第三章 关注大画面

在麦肯锡，当我们接手任务的时候，心里早就打定主意，那就是无论遇到什么困难，我们的最终目标就是把任务完成，把问题解决。这样促使着我们历经坎坷却从容不迫。这也是麦肯锡公司取得今天声誉的重要原因。

- [最终目标\(1\)](#)
- [最终目标\(2\)](#)
- [我现在做的，是否使我更接近目标\(1\)](#)
- [我现在做的，是否使我更接近目标\(2\)](#)

#### 最终目标(1)

在麦肯锡，当我们接手任务的时候，心里早就打定主意，那就是无论遇到什么困难，我们的最终目标就是把任务完成，把问题解决。这样促使着我们历经坎坷却从容不迫。这也是麦肯锡公司取得今天声誉的重要原因。

但是，让人最为沮丧的并非是自己还没有达到最终的结果，而是意识到就手头的问题来说，自己所干的一点意义都没有。

要关注大画面。当你想方设法去解决一个困难而复杂的问题时，如果同时盯着许多需求，就容易丧失目标。当你感到完全被它包围时，就应该后退一步，琢磨琢磨你正在努力完成的内容。问问自己，现在干的事情与大画面吻合得如何？它是否引导团队向目标进军？如果

不是，那就是浪费时间，而时间实在是太宝贵了。

你要时不时地从正在做的事情中抬起头来想一想。问自己一些最基本的问题：你在做的事情对解决问题究竟如何？它是如何推进你的思路的？这是不是你现在正在进行的最重要的事情？如果它没有多大的帮助，你为什么还要做呢？

当你正在想方设法为客户或自己的公司解决一个困难的问题时，如果你同时盯着许多要求，很容易就会失去目标。这就像你身陷泥沼时要沿着一条你看不见的泥泞通道摸索一样。分析 A，接着分析 B，接下来分析 C 又会紧接其后。新的资料来了，然而这意味着又有更多的分析要充满你的每一天（每一夜）。

当你觉得完全被它包围时，就应该后退一步，琢磨琢磨你正在想完成的任务。通过关注“大画面”——组成你的工作假设的一系列事物——来做到这一点。你正在干的事情与大画面吻合的如何？一项特殊的分析也许在认识上是正确的，甚至很有意思，但如果与解决问题相去甚远，那就是在浪费时间。要找出你的优先顺序，你一天能干的事情就那么多。

正如一位前麦肯锡项目经理告诉我的：“也许在公司期间我学到的最有价值的东西就是从大的画面去思考问题：退后一步，琢磨琢磨要想达到的目标，然后看一看正在干的事情，再问问自己‘这真的很要紧吗？’”

对你来说，最根本的一点就是要在行动之前清楚地决定自己的价值观并确立明确的终极目标。

那么什么是终极目标呢？打个比方，你玩过 1000 片拼图吗？从开始做这个游戏的时候你的目标是什么呢？是把这些凌乱的碎片组装成一幅美丽的图画，这就是你的终极目的。你所贴上的每一个图片，都是为了这个终极目的服务的。你走错了路子，马上推翻重来，也没有改变你这个目的。我们所进行的工作像拼图游戏，总是围绕一个确定的目标进行，行进中可以犯错误，但却不可以偏离方向。

确立这个终极目标，并不是说要确定以后每一天都做些什么，干什么职业，生活在哪个城市，或者决定和谁在一起生活一辈子。这个终极目标指的是，把你的工作或是人生按照一个整体来考虑，明确自己想要什么，从一开始就知道自己的目的地，清楚自己在哪里，在做什么，自己每一天每做一件事都不会偏离自己的目标，自己每迈出的一步始终都是沿着正确的方向进行的。并不是每个人都能成功地实现自己的终极目标的。尽管有些人生活得也许很灿烂，忙忙碌碌，但是只有他们知道这些东西都是和他们心中最想要的偏离了很远很远。从报纸等各种媒体对一些明星或者知名人士的采访中，我们会经常听到这样的话，“我生活地很累呀，有时候静下来想一想，却发现很多时候自己越来越不像自己了，离自己想要的越来越远了，不知道自己在忙些什么”。

很多人认为这些名人说得不是真的，生活在万众瞩目之下，过着高档次的生活，还有什么好抱怨的。但是不要忘了，人在很多时候是

身不由己的。就像我们玩拼图游戏，有时候是很明显地拼接错误了，看起来仍然是很美丽的画面，可是如果我们一直按照这个方向走下去，那么我们永远也达不到最美丽、最辉煌的终点。

“时间就是效率”这句话似乎已经被时代尊奉为最高的价值判断标准。但实际上，“效率”仅仅是一个形式上的东西，一个速度的问题。

而更加重要的实质性问题是“效果”或效能，即我们匆匆忙忙、快马加鞭地干了以后，是不是能达到我们的最终目标，这才是真正重要的问题。著名的时间管理大师肖恩·柯维说，各行各业的人——医生、院士、演员、政治家、职业企业家、运动员和管子工——都是常常为得到更高的收入、更多的承认或者某种程度的专业能力而奋斗，陷入了事务性的圈子，为生活忙忙碌碌，在成功的阶梯上日益奋力地攀登，可到头来却发现梯子靠错了墙。我们奋力争取的名望、成就、金钱或者其他一些什么东西可能甚至不是梯子该靠的墙的一部分，结果我们每走一步就向错误的地方接近一步。我们可能很忙，可能“效率”很高，但是只有从一开始心中就有最终目标，我们才会有真正的“效果”。这一原则完全是人生自我领导的提纲挈领式的言论，值得我们深思。

我们可以用最简单的方式，来描述一下如何确立这个终极目标并最终把它实现的过程。首先，你要多问问自己，“你最钟爱的是什么？充满了你的心灵，让你感到无比幸福的又是什么？”你若以真诚的灵魂回顾过去，一定可以找出答案，找出自己的人生价值观。

你可以把你自己所敬仰的人物列出来，并回想自己为何尊敬他们，从这些原因之中找出一项你认为自己之所以尊敬他们的共同原因。当你经过认真思考后，发现这个的确是你最想达到的境界，或许你的人生价值观也就是终极目标就初步成型了。今后，你只要以此为依据，努力去实行就可以了。

如果稍有成就，不妨再从这些偶像身上，选几项你认为值得学习的善行加以补充，最后你定可青出于蓝。然后再以他们作为你步向成功的标尺，一步一步地往上爬，最后你必然可以找到“自我”，实现你的终极价值。

### 最终目标(2)

这个终极价值并非隐藏在你的内心深处，而是在你无法想像的高处，至少是在比你平日所认识的“理想”更高的层次里。能够成为你自己本身的导师与典范的，惟有发自你的天性。惟有自己认识到了，你才能倾注全力去关注它，去实现它。

因此，在每日忙忙碌碌的生活中，我们一定要随时怀有这个终极目标，随时关注着人生这个大画面，随时丰富自己的人生价值观。这样，我们才能获得很高的效能，获得自己想要的效果。

### **我现在做的，是否使我更接近目标(1)**

在工作生活中，我们都见过许多这样的人，他们虽然怀有大干一番事业、做出辉煌成绩的想法，可是总不见行动，只是把这些想法挂在嘴边，每天都踏步不前。因此，为了避免成为一个空谈主义者，我们必须立即行动起来。首先该做的就是必须将我们的终极目标化为明确的具体目标，化为实际可行的目标，并且立即朝着这个目标彻底行动起来。

**当你在人生阅历比较丰富，思想比较成熟，终极目标也基本定型的时候，你就要尽早脱**

**离出年轻时那种探寻人生价值观的状态，一步步向着自己的终极目标行进。**但是任何大的目标的实现，都是依托在一个个小的阶段上的，要想实现你的想法，你就要安排好最眼前的生活，设定出一个个比较具体的按照你的思想行动的目标。这些具体目标的设立原则就是**“我现在做的，是否使我更接近目标”。**

美国管理大师杜拉克说过：“不能管理时间，便什么也不能管理！”因此你必须在你的终极目标的指引下，列出你近一个阶段的目标，这个阶段可以是10年，也可以是6个月。也许过了这段时间后你的人生阶段会到达另一个层次，比如你大学毕业了，或许你在一个公司达到了自己职业生涯的巅峰等等。

你的目标必须不能是空泛的。你不能喊诸如“我就是要享受生活，

战胜自卑”等口号，你要写下具体的目标，比如，大学毕业后你一定要考上研究生，30岁之前要拥有自己的汽车，你要完成多少文字的稿件等等。你所开列的这些近期计划对你的终极目标实现或许会很有帮助，既然写下了它们，就不能当作幻想，想了就一定要去做，去争取，去完成。

为了不使自己所列的这些目标成为空谈，我们准备了一些问题，希望你在做计划的时候，参照一下，时时追问一下自己，把所有的想法都实实在在地思考清楚。

（1）我订下的这套远期、中期与近期目标是不是明确，是不是可行？

（2）对于下星期所想从事的工作，我是不是已有清晰的概念？

（3）在一个工作日开始之前，我是不是已考虑妥当这一天的工作次序？

（4）我是不是以事实之重要性而非以其紧迫性作为确定行事优先次序的依据？

（5）我是不是把注意力集中于目标而非集中于过程，又是不是以绩效而非以活动量作为自我考核之依据？

（6）我是不是能在工作效率最高的时间内做重要的事？

（7）我今天能否为达成远期、中期或近期目标做某些事？

（8）我是不是每天都保留少量的时间做计划，并思考与我的工作有关的问题？

(9) 我是不是善用上下班的时间？

(10) 我是不是故意减少中午的饭量，以免在下午打瞌睡？

(11) 我是不是对自己的作息时间做松驰的安排，以令自己拥有时间应付突发的危机及意外事件？

(12) 我是不是尽量将工作授权他人处理呢？

(13) 我是不是将挑战性的工作以及例行性工作都授权他人处理呢？

(14) 我是不是根据“权责相称”的原则将工作授权给他人呢？

(15) 我是不是努力组织下属对他们感到困难或不耐烦的工作进行“反授权”呢？

(16) 我是不是有效地利用下级的协助让自己能比较轻松地调度自己的时间，同时又避免成为浪费部属时间的根源呢？

(17) 我是不是采取了某些措施，防止一些无用的资料及刊物摆放在我的办公桌上并且占用我的时间呢？

(18) 当我与客户进行沟通时，我是不是能尝试以电话或亲身到访的形式去处理事情，而只有在无可避免的情况下才利用书面的形式沟通呢？

(19) 除了在例外情况下，我是不是尝试在下班后把工作抛到脑后呢？

(20) 倘若需要加班，而且可自由选择加班时间，我是不是宁可提前上班而不延迟下班？



(21) 我是不是能促使自己迅速地作出一些微小的决策？

(22) 我是不是在获得关键性资料的第一时间就马上制定决策？

(23) 对经常会出现的工作或者精神危机，我是不是时时保持警觉性，并采取预防措施呢？

(24) 我是不是经常为自己及他人定下工作完成的截止时间呢？

(25) 最近我是不是可以拒绝任何毫无益处的例行工作或例行活动呢？

(26) 我是不是在口袋中或书包中，携带一些文件材料，如在排队时，在等候室中、在火车上，或在飞机上的空闲时间里拿出来进行处理呢？

(27) 当我面对许多需要解决的问题时，我是不是应用“80/20原则”（即帕累托原则，指只集中精力处理 20%的重要问题，而不受 80%的不重要的问题所困扰）来对付呢？

(28) 我是不是真正能够控制自己的时间？我的行动是不是取决于自己，而不是取决于环境，或按照他人的优先次序来进行呢？

(29) 我是不是努力一次就把一件事情做好呢？

(30) 我是不是积极地设法避免常见的干扰（如访客、会议、电话等），好不让它们经常妨碍我每天的工作呢？

(31) 我是不是能总是面对现实，思考现在需要做的事情，而不是总怀念过去的得失成败，或者担心未来的变化莫测呢？

(32) 我是不是能总是牢记“时间就是金钱”这句话呢？

(33) 我是不是能腾出一些时间为下级进行培训，或考虑帮他们寻找培训机会呢？

(34) 我是不是尽量将该打的电话集中在一起进行呢？在打电话之前是不是先准备好有关的资料，而不是想起什么说什么，却常常忘记了最重要的事呢？

(35) 我是不是能熟练掌握对处理文件很有帮助的计算机系统呢？

(36) 我是不是有时把自己的工作环境封闭起来，以避免工作受到他人之干扰？

(37) 在一天工作完了之后，我是不是反省一下：哪些工作无法按原定计划进行？无法按原定计划进行的原因是什么？以后如果再出现这种情况，我该如何补救？

(38) 在我筹备会议之前，我是不是先思考一下还有没有比开会更好的解决问题的办法？

(39) 开会时我是不是注意控制自己的说话时间和方式，以避免自己和大家的时间浪费在空洞的会议中，使会议的效率尽量提高呢？

(40) 我是不是定期检查自己的时间支配方式，以确定自己有没有摆脱以前那种浪费时间的陷阱呢？

这 40 个问题，或许太过细致琐碎，但是如果你真的能对每一个问题都能做出令人满意的回答的话，我相信，你一定已经把自己的计划做得非常完善了，这个计划一定会帮你向着你的终极目标作飞跃性前进。

## 第四章 麦肯锡高效时间管理技巧

减少文件堆积的最有效工具之一，是个大废纸篓。不错，一个小的废纸篓可能马上就要堆满了，废纸篓是你丢弃大量文件的好地方。可是，一旦纸篓满了，人们常找其他较为耐久的场所去放置废物。这有点不像话，因为丢进纸篓里的文件不会再出现，而你把文件放在其他地方，将占用大量的空间和时间，而本质上却一点用处都没有。

- [每天制一个图表](#)
- [有效的方式，从废纸篓开始](#)
- [杂乱无章是一种坏习惯](#)

### 每天制一个图表

在麦肯锡工作，典型的一天可能会有这样一些内容：早晨 9 点，你以快速的头脑风暴开始一天的工作，10 点钟跑去访问客户，11 点去工厂，然后是和你的上司一起吃一顿快餐。接下来也许是访问更多的客户，参加团队一天的小结会，然后又急急忙忙赶到沃顿商学院参加一个招聘会。在所有这一切进行的过程中，事实很容易会彼此交织在一起，就像不同颜色的墨水同在一张吸墨纸上一样。即便在访问时你做了很好的记录，在团队会上也有笔记，要点还是有可能漏掉。

事实上，这种情况每一个工作中的人每天都能遇到。事情是如此的多，而工作又千头万绪。我经常听到有人向我抱怨：每天总是忙碌而凌乱，有时候累得晕头转向，却又常常将一些重要的事遗忘，真不知该怎么办才好？

要避免如此，麦肯锡的经验是，每天制定一个表格，让表格来帮助你。只要养成了习惯，你会发现，表格自己会说话。

究竟每天要做些什么呢？你可以在一天结束时静坐半个小时，首先问问自己：“今天我做到的 3 件最重要的事情是什么？”然后把它们记在一两个表格里——没有什么奇特的，整不整齐也不重要。如果事实不易制成表格，把要点记下来就行了。把它们放在不易丢失的地方——不要仅仅把它们塞进文件格了事。随后再想想明天的工作计划，并以表格的形式把它们记载下来。

有时候，你还可以把你的所感所想和了解到的新内容记下来。这些东西有助于深化你自己的思维。你有可能用到它，也可能用不到，无论如何，一旦你把它凝结在纸上，你就不会忘记了。

这是真正行之有效的工作方法。制作一张简单的图表并不需要多大的精力，然而真正珍贵的应该是它的内容。通过制作图表，你可以寻找通向成功的最近距离的路，从而减少一些坎坷崎岖；你可以及时地对自己的工作进行反思，甚至及时地注意到可能发生的情况。这既是你未来的预览，也是你对现在的掌握。

图表是用来传递和表达信息的一种工具，别把他当成是一件艺术品。图表越复杂，传递信息的效果就越差。图表所要表达的信息务必一目了然，因此，如果你想用相同的图表表达不同的信息，那么最好还是重画几张，以便清晰地说明每个问题。

像制定图表一样，每天抽出几分钟，对当天的工作和图表的内容进行小结和回顾。这是这项高效工作方法的最后，也是最重要的一步。

每天制定一个图表对你工作的帮助是非常巨大的，但它以持之以恒为前提。指望某一天心血来潮，制定一个图表就能给工作带来明显的好处是不现实的。坚持一个月，你再来看看图表的威力吧，它会让我们得到许多意想不到的收获。

首先，图表会让我们随时都目标明确。成功总是沿目标前进的，目标的制定和执行对于一个人的成功非常重要。在制定目标的时候需要我们依照一个表格而行，因为目标常常不是一下子就能制定好的，有时需要反复的思考论证、取舍定夺，即使花了不少的心思制定出来，也还需要随着时间的推移、认识的提高、情况的变化而不断加以修改、补充、评估和验证。

每个人都有眼前的特定目标。例如，你准备明天做什么，或希望下个星期与下个月作什么。你最好把有助于你达到中期和远期目标的近期特定目标写下来，这样目标会更容易实现。

你可以试一试，在一周内每天花 10 分钟列出你所有能考虑到的目标。一周后你手头上就会有几十个甚至上百个可能实现的目标。这

样做会迫使你写出自己的愿望，这是把你的目标开始转变为现实的最  
好的方法。

图表让我们的目标变得可以触摸和实际，从而避免我们浪费时间和漫无目的地瞎干。

其次，图表会为我们节省大量的时间。制作表格的一个明显好处是可以排定事情的优先次序，可以明确一些事情究竟是应该做还是不应该做。排定优先次序可以帮助你确定你已将最重要的事放在最优先的位置上。没有表格，你就失去了一份行动的规划书。

同时，因为确定了事情的优先顺序，表格会帮助我们节约许多宝贵的时间。

在工作中，我们经常能听到类似下列的说法：“天啊！时间过得真快”、“我的时间总是不够”、“时间对我来说过得特别快”、“这件事不急，我可以留待明天再做”、“真是抱歉，我延迟了一点”、“我忘记了时间了吗，这总可以了吧？”

其实，你所拥有的时间既不比别人多，也不比别人少，唯一不同的是，成功人士不但善于合理的利用时间，而且还会努力地去争取时间。你能详细的指出在工作中的每一分钟，或者每一个钟头里做了些

什么吗？其中有多少时间是用在有意义的和有用的事情上的？更重要的事，因为不合理的工作方法，又浪费了多少时间？

我所能告诉给你的只是，每天制定一个图表，是麦肯锡管理时间的唯一秘诀。

第三，图表还能调动我们的工作积极性。每天制一张图表，可以使你对自己的目标更清晰，当一天的工作结束时，检视当天的图表，可以发现哪些工作还没有完成，哪些工作还可以做得更好，从而使自己的积极性能够充分地发挥出来。

工作是需要激情和热情的，爱默生说：“缺乏热忱，难以成大事。”很难想象，一个没有激情和热情的人能够持之以恒地高质量地完成自己的工作。而每天制定一个图表，可以让我们化繁为简，永葆激情。

#### 有效的方式，从废纸篓开始

社会学家和经济学家肯尼士·包汀说到：“社会系统中最重要的要素，不是资料而是知识。一部电脑所能做的只是处理资料。另一方面，知识的获得多来源于资料，而不是资料的获得。事实上，机构的功能即在于此，有人把机构称之为废纸篓系统。换句话说，就是阻止有些资料到达高层经理人员桌上的一种工具。否则，高层经理人员就会得到过多的资料。”

减少文件堆积的最有效工具之一，是个大废纸篓。不错，一个小的废纸篓可能马上就要

堆满了，废纸篓是你丢弃大量文件的好地方。可是，一旦纸篓满了，人们常找其他较为耐久的场所去放置废物。这有点不像话，因为丢进纸篓里的文件不会再出现，而你把文件放在其他地方，将占用大量的空间和时间，而本质上却一点用处都没有。

一个大的废纸篓可以算得上是文件分类方式的主要部分，在你处理手头的文件时，它对你相当有用。有效处理文书的方式包括下列几个范畴：

（1）立即处理——不要搁下来不采取行动。

（2）阅读并保存——第一次阅读时，你该知道哪些是有用的资料，将那些认为有必要保存的东西，收集起来。

（3）阅读后丢弃——第二次阅读时，保存那些可能有用，但不是立即需要的文件。如果你在两周内不看的话，就扔了吧。

（4）文件档——收集资料，准备保存的地方，直到采取行动为止。

最后一项，正如你所料到的，是废纸篓。从废纸篓中的文件多寡，可大致判断一个人利用时间的情形。

另外，保存太多的记录是一种心理不安的症候。算算看，你多久



才用一次你所归档的各式各样的资料。你可以把每一类资料拿出来，问问你自己：“如果没有这份档案的话，最坏的情形会怎么样？”你会发现大部分的答案会是“没有什么了不起的事情会发生”。如果你真正需要某一份资料，你也许会在公司其他部门或某一个人的档案中找到；或者你打一个电话就可以解决问题；或者没有这项资料也过得去。

当然，我们并不是说翔实的档案就毫无用处，但问题是它们是不是那样有用，是否值得我们花那么多时间和精力去汇集、整理、归档和保存。你可以估计一下，把公司的旧通报、一般公文、别人签呈的副本等等都进行归档究竟要用多少时间，然后问你自己，如果你把同样多的时间用在达到你主要的目标上，对公司是不是更有益处。

### 杂乱无章是一种坏习惯

建立一个较佳的工作秩序，增加单位时间的使用效率，合理组织工作，这既是最容易的事，也是最困难的事。工作无序，没有条理，在一切都是乱糟糟的工作环境中东翻西找，这无疑意味着你的精力和时间都毫无价值地浪费了。我们经常会看到一些学生的书包、书桌，甚至一些高级管理人员的公文包和办公桌上，堆满了文件、书稿、废报纸、喝剩下的半杯牛奶、折了半页角的旧杂志等等。在这样的工作环境和秩序下工作，你的工作效率有可能高效吗？你都有理由怀疑你

是否还有工作的心情了。

美国管理学者蓝斯登说：

我赞美彻底和有条理的工作方式。……看看彻底和有条理经理人的工作方式。他桌上的公文已减到最少程度，因为他知道一次只能处理一件公文。当你问他目前某件事时，他立刻可从公文柜中找出。当你问起某件已完成的事时，他一眨眼就能想到放在何处。当交给他一份备忘录或计划方案时，他会插入适当的卷宗内，或放入某一档案柜。

再看看他的手提箱。箱中并不是三天旅行所用的东西，而是归类分明、随时要用的公文。其中也许有小说和文具，但绝不是一个废物箱。我认识一位装模作样的经理。他每天都一本正经地提了一大箱公文回家。有一天他把手提箱遗留在办公室内，让我偶然看到其中的东西：橡皮擦、两块啃了一半的棒棒糖、一份老爷杂志，以及一本乱涂的书。这种装模作样的经理人，每个公司都有……有效的经理人同样也以有条理和彻底而给上司留下深刻印象。上司会对他产生信任感，认为他言而有信。这种信任为这种经理人开启了更大和更佳工作任务之门。

办公桌面是否整洁，是工作条理化的一个重要方面。我们甚至可以说，杂乱无章的工作方式是一种恶习。有些人却把杂乱看作了一种工作方式，他们也许认为在这种随意的工作环境中，他们的心情会更放松，那些重要的东西总会在大堆的文件中浮现出来的。一位西方的

老牌管理者对办公桌上堆积如山的東西提出了精辟的解释：“这是因为我们不想忘记所有的东西。我们把想记住的东西放到办公桌上一堆资料的顶部，这样就可以看到它们。”

可问题是，在多数情况下，东西越堆越高，物件越杂乱无章，就越可能带来相反的效果。当你不能记起堆积物下层放的是什么东西时，或者你要为一个项目找到所有相关资料时，你就不得不在资料堆里埋头苦找。这样，时间就浪费在了查找丢失的东西上了。更糟糕的是，随意放置的凌乱的东西会随时吸引你的注意力。当你在做某项工作的时候，你的视线也许会在不知不觉中被别人送你的小纪念品，钟表或者全家福照片吸引走。等你回过神来时，你又不得不从头思索你刚才正在做的工作或者写的文书。

如果你的办公桌上经常物品、文件堆积如山，你就要花时间来整理一下了，在这个时候花上半个到一个小时是值得的。

(1) 把你办公桌上所有与正在做的工作无关的东西清理出来，把立即需要办理的找出来，放在办公桌中央，其他的按照分类分别放入档案袋或者抽屉里，这样做的目的是提醒你，你现在所做的工作应该是此刻最重要的工作，你一次只能做一项工作，你要把所有精神集中在这件事上，不能让其他工作影响你。

(2) 不要因为受到干扰或者疲倦放下正在做的工作，转而去做其他不相干的事情，除非你是去楼外呼吸一下新鲜空气。因为如果此项工作还未结束，就又开始另一项工作的话，你的办公桌就开始混乱。你一定要力求把你手头的工作做完后再开始另外的事情，即使这项工作遇到了阻碍，你也要尽量完成到一个再做它时容易开始的阶段。

(3) 一项工作做完后，一定要把与这项工作相关的资料收拾整齐，并按照类别把它们放到合适的位置，千万不要把它们就这样摊放在办公桌上。下一步你该核对一下剩下的工作，然后去进行第二项最重要的工作。

从办公桌上拿开目前不需要的书籍文件，对它们可以按照重要性和先后顺序的原则，进行分类。

下一步就要开始的工作是先大致看一下文件内容，然后根据内容放入不同的档案袋中，并在档案袋外面加以简单注明。

待办的，即以后可能要处理的但不是当前的重要工作，可以将它们的相关资料进行归类，然后放入抽屉之中。

空闲时间的阅读材料，也就是一些自己爱看的书、杂志、每日的报纸等等。这些最好看完之后就都放入自己的办公柜中，不要让它们在你工作的时候在你的面前摆着，因为你的兴趣很有可能把你从工作

中移走，而且它们还会占据你本来就不大的有用空间。

对和你的工作相关的或者对你有用的客户、媒体、出版社及其他各界朋友的名片或者来访者所留姓名、电话、地址、电子邮件等，也一定要分门别类登记放好，以便随时查阅。

在每天下班前，可以抽出几分钟把办公桌收拾干净，并且每天都按照以上的标准进行清理，这样你就可以结束今天的工作，好迎来明天的一个好的开始了。长此下去，养成习惯，你的办公桌一定会保持整洁，而这对于你的工作，是有百利而无一害的。

任何坐在办公桌前的人最需要的是，想出某种办法来及时提醒自己一天中要办的事项。把最优先的待办件留在你的桌子上，目的是提醒你不要忽视它们。不要把一些小东西——全家福照片、纪念品、镇纸、钟表、温度计，以及其他东西过多地放在办公桌上。这样它们就不会占据你有用的空间和分散你的注意力了。你一定要坚持做这样的工作：每天下班离开办公室之前，把办公桌完全清理好，或至少整理一下，而且每天按一定的标准进行清理，这样会使第二天有一个好的开始。

## 第五章 麦肯锡的建议

请记住：你不可能将整个海洋煮沸！个人的知识和能力是有限的，依靠和利用团队成员的知识、经验和能力共同完成项目是明智的选择，不要担心功劳被别人抢走。

- [甬想把整个海洋煮沸](#)
- [重要的少数与琐碎的多数](#)
- [先摘好摘的果子](#)
- [一次只能解决一件事](#)

### 甬想把整个海洋煮沸

请记住：你不可能将整个海洋煮沸！个人的知识和能力是有限的，依靠和利用团队成员的知识、经验和能力共同完成项目是明智的选择，不要担心功劳被别人抢走。

在麦肯锡，你绝不会独自上路——或者说，至少你不会独自工作。公司的每一件事情都是以团队的方式来进行的，从一线的客户项目工作一直到公司的决策制定都是一样。我曾工作过的最小团队是由我和我的项目经理组成的，项目是纽约一家戏剧公司的公益项目。在团队规模的另一个极端，公司最大的客户们也许有好几个由 5 到 6 个人组成的麦肯锡团队同一时间在现场一起工作。这些团队一起组成了“超级团队”。在 20 世纪 90 年代初期，AT&T 超级团队的成员决定共同讨论一下他们的工作，公司总部竟然没有一间足以容下他们的屋子，所以他们不得不订了一家新泽西的宾馆。

麦肯锡依赖于团队，因为这是解决公司客户所面临的问题的最佳

方法。麦肯锡面临的问题要么极其复杂，如“当主要市场萎缩时，面对竞争的压力和工会的要求，如何保持股东的权益”，要么非常宽泛，如“在这个行业中，我们怎样才能赚钱”。这些问题的复杂性决定了一个人不可能解决这些问题——至少相对于麦肯锡公司的最高标准而言是如此。需要更多的人意味着要有更多的人手来收集和分析资料，更重要的是，要有更多的脑子来琢磨资料的真实含义。如果你的企业遇到了复杂的问题，也许你也应该组织一个团队来帮助你解决它们。面对复杂性，更多的人手并不仅仅会让工作轻松一些，他们还会产生更佳的结果。

这种合作，曾经在美国发展成世界上最大、经济上最强的国家的过程中，扮演过重要的角色。我们负有一个为共同目标奋斗的义务，如果我们希望保持这种优势的话，则无论遭受到什么样的不幸，我们都应该以大公无私的团队合作精神，承担这项义务。

在我们产生团队合作精神，并且认同团结和伙伴意识之前，我们无法真正地从合作原理中获得利益。贪婪和自私在团队合作精神中，没有半点生存空间。

有的时候，人们会因为必须在一起工作，所以才产生合作关系，但这种合作既不可靠也不长久。通常随某具体项目的结束而结束。

真正的团队合作必须以别人“心甘情愿与你合作，我也心甘情愿与他们合作”作为基础。你应该积极表现你的合作动机，并对合作关系的任何变化保持警觉的态度。团队合作是一种永无止境的过程，虽然合作的成败取决于各种成员的态度，但是维系合作关系确是你责无旁贷的工作。

团队合作不需要花费很多的时间和精力，但却能得到巨大的成效。了解这一点之后，我们不由得感到奇怪，为什么有那么多人，因为不知道团队合作的重要性，而使自己和别人的生活变得那么悲惨。

没有别人的合作是不可能创造文明的，即使是像米开朗基罗一样的大艺术家，也需要助手、手工艺人和顾客才能完成他的作品。

人类有一种使人与人之间变得相类似，在不同思想之间建立和谐关系，以及提供吸引力，以便和他人进行和谐团队合作的思想状态。这种思想状态通常必须借助集中注意力与明确目标（以正确的动机和自律作为后盾）等方式才能得到。

这种思想状态就是热情——一种具有传染性的特质。如果你能将你的热情注入到别人体内，就必然会出现团队合作的结果。



## 先摘好摘的果子

**先摘好摘的果子**，通俗地说，就是先从最容易、最有把握的地方做起。麦肯锡 80 年的工作实践证明，这确实是一个行之有效的工作方法。

先摘好摘的果子，并不是意味着投机取巧，避重就轻；而是我们在摘取了一定数量的好果子之后，心里自然会建立起一种信心，我一定能把目标实现，进而在以后的旅途中，能够抗得起命运的重担。这同时也是一个循序渐进的过程，我们这样由易到难地做事，自己心里对这个过程肯定会越来越熟悉，所以在困难越来越大时，我们能够沉着应付，而不失方寸。

但是如果我们一上来就要做最困难的事，那只能意味着失败。就像把一项巨大的任务交给刚刚进入麦肯锡公司的新手一样，他是无法一下子就能够把问题解决的。只有在他积累了丰富的经验之后，才能够顺利完成任务。而每一个麦肯锡新人积累经验的过程，都是先从身边的小事做起的。在此后他们工作的过程中，他们也是从能够入手的地方开始，这不仅是一个条理清晰的过程，还能够以一步一步的成功让你充满信心，同时也让你的客户充满信心。

成功不是一夜造成的，而是一步一步积累的结果。

举重者练习举重之初，通常是先从他们举得动的重量开始，经过一段时间后，才慢慢增加重量。优良的拳击经理人，都是为他的拳师先安排较容易对付的对手，而后逐渐地使他和较强的对手交锋。我们可以把这一原则应用到任意一个地方，这个原则就是先从一个易于成功的对象开始，逐渐推展到较为困难的工作。

即使在我们已经培养出高度技巧的地方，“稍加抑制”有时也很管用。把我们的目光稍微放低一些，以一种轻松的心情去练习。对于一个人在学习进程中达到所谓“停滞”时，这一点特别正确。所谓“停滞点”，便是到达那一点时，再用功也没法获得更多进步之处。这时若硬逼着自己冲过这个“停滞点”，便很可能产生紧张、困难等种种“习惯性的感觉”。在这种情况下，举重者可以减轻举重之重量，而去练一会儿易举的重量。一个明显毫无进展的拳师，这时就会被安排与较易对付的选手比赛。保持世界打字速度荣誉冠军多年的阿尔伯特·顿佳拉，每当他达到“停滞点”或学习高峰时，他就练习“慢打”——用比平时慢一半的速度打字。

查斯特·菲尔德博士说：“从一个易于成功的对象开始，成功就显得容易了。”

有一次，我为股票经纪人提供咨询服务，当我们对销售资料进行

分析并推导出了一系列结论之后，我们想就我们的发现跟后勤部门的高级主管进行沟通。我们安排了一个有后勤部门和企业其他部门（如销售、交易、研究等）领导参加的会议。

由于我们已经在对数据的实际分析中把盖子揭开了，所以便直截了当地提出了我们的发现。它们像重锤一样给了这些非常有经验的华尔街主管一击。客户对其运作如何缺乏效率根本没有什么概念。

这个说明会产生了两个效果。首先，它使那些当初对麦肯锡的出现不以为然的主管们确信，他们有问题，而我们可以帮助他们解决。其次，由于我提出了自己的发现，他们对我的意见的态度急剧改变，这使得我的工作容易了许多。在会议之前，我有点像觊觎他们的企业的不通世事的 MBA。会议之后，我成了帮助他们解决问题的人。

通过先摘好摘的果子，通过抵制住把自己的信息捂到研究结束后的盛大说明会上才披露的诱惑，我们使得客户更有热情了，使得自己的工作更容易了，也使得自己更快乐了。

### **重要的少数与琐碎的多数**

在工作中我们必须掌握“重要的少数与琐碎的多数”这个重要的管理原则。

这个原理是19世纪末20世纪初意大利经济学家兼社会学家维弗烈度·帕累托提出的。它的大意是：在任何特定群体中，重要的因素通常只占少数，而不重要的因素则占多数，因此只要能控制具有重要性的少数因素即能控制全局。

这个原理经过多年的演化，已变成当今管理学界所熟知的“80/20原理”——即80%的价值是来自20%的因素，其余的20%的价值则来自80%的因素。

下面的实例可以阐明“80/20原理”的内涵和重要性。

实例一：在存货管理上，有“ABC分类法”，将存货分为A、B、C三类，A类代表“重要的少数”，这类存货量少价值高。它们应备受重视而享有最佳的存货管理，包括最完整的记录、最充裕的订货等候时间、最小心的保管等。C类存货则指“琐碎的多数”。这类存货量多而价值低，例如文件夹、订书钉、纸袋、信封、邮票等办公文具皆属于这类。对这类来说，简直不需有任何存货管理，因为如施以这种管理，则所花的费用可能超过这些物品本身的价值。因此在一般情况下，负责存货者发觉这类物品用完时，才设法予以补充。B类存货则指介乎C类与A类之间的货品。通常这类货品的存货管理可采用机械化方式进行，亦即当存货数量降至某一特定数量时，企业应自动增补

存货。

实例二：某保险公司在偶然情况下针对其客户交易额的大小进行分类，结果发现总营业额之中几乎有 90%源自总客户中不足 10%的大客户。这个发现促使该公司对大小客户一视同仁的营业政策实施巨大的改变——集中时间服务于少数的大客户。结果，该公司的总营业额及利润即出现增长的趋势。

实例三：某公司曾经要求各阶层主管指出阻碍公司利润增长的因素，共有 37 项。由于项目太多，无法同时予以解决，于是公司领导要求各阶层主管将这 37 项因素按其重要性的高低顺序予以编排，终于发现头五项因素是阻碍利润增长的罪魁祸首。

实例四：某钟表公司的总裁发觉该公司所生产的众多的钟表型号之中，约有 1/3 型号的销售额只占总销售额的 4%，于是，他决定停止这些型号的制造，在其后六个月内该公司的利润逐渐得到递增。

实例五：某部门主管因患心脏病，遵照医生嘱咐每天只上班三四个小时。他很惊奇地发现，这三四个小时所做的事在质和量方面与以往每天花费八九个钟头所做的事几乎没有两样。他所能提供的唯一解释便是：他的工作时间既然被迫缩短，他只好将它花在最重要的工作上。这或许是他得以维护工作效能与提高工作效率的主要原因。

实例六：传统式的电冰箱在结构上，冷冻库是位于上端，冷藏库则位于下端。当你使用冷冻库时，可以维持站立的姿势，但使用冷藏库时，则往往非蹲下不可。由于冷冻库的使用机会只有 20%，而冷藏库的使用机会则高达 80%，致使许多家庭主妇在使用电冰箱时往往因蹲下的次数太多而感腰酸背痛。基于此，某家用电器公司在电冰箱的设计上，将冷藏库置于上端，而将冷冻库置于下端。这种新型的电冰箱可以减少使用时蹲下的次数，结果大受消费者欢迎。

“80/20 原理”是我们必须掌握的一项重要的工作方法。“80/20 原理”对工作的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80%的时间，你也只能取得 20%的成效。你应该将时间花于重要的少数问题上，因为解决这些重要的少数问题，你只需花 20%的时间，即可取得 80%的成效。

**一次只能解决一件事**

这是麦肯锡之外的一个例子。

在我们这个星球上，如果以十平方英尺这种小面积来计算，最紧张的地方可能要数纽约中央火车站的问询处了。每一天，那里都是人潮拥挤，匆匆的旅客都争抢着询问自己的问题，都希望能够立即获得

答案。对于问询处的服务人员来说，工作的紧张与压力可想而知。疲于应对可能是他们的共同感受。可柜台后面的那位服务人员却是个例外，他看起来一点也不紧张，这实在是令人不可思议。这位服务人员的身材瘦小，戴着眼镜，一副文弱的样子，却要面对大量缺乏耐心和混乱的旅客，让人很难想象在如此巨大的压力面前他还能镇定自若。

在他面前的旅客，是一个矮胖的妇女，头上戴着一条头巾，已被汗水湿透，她的脸上充满了焦虑与不安。询问处的先生倾斜着半身，以便能倾听她的声音。“是的，你要问什么？”他把头抬高，集中精神，透过他的厚镜片看着这位妇人：“你要去哪里？”

这时，有位穿着入时，一手提着皮箱，头上戴着昂贵的帽子的男子，试图插话进来。但是，这位服务人员却旁若无人，只是继续和这位妇人说话：“你要去哪里？”“春田。”“是俄亥俄州的春田吗？”“不，是马萨诸塞州的春田。”他根本无需要看行车时刻表，就说：“那班车是在十分钟之内，在第十五号月台出车。你不用跑，时间还多得很。”“你说是十五号月台吗？”“是的，太太。”“十五号？”“是的，十五号。”

女人转身离开，这位先生立刻将注意力移到下一位客人——戴帽子的那位身上。但是，没多长久，那位太太又回头来问一次月台号码。“你刚才说是十五号月台？”这一次，这位服务人员集中精神在下一

位旅客的身上，不再管这位头上扎丝巾的太太了。

有人询问那位服务人员：“能否告诉我，你是如何做到并保持冷静的呢？”

那个人这样回答：“我并没有和公众打交道，我只是单纯处理一位旅客。忙完一位，才换下一位。在一整天之中，我一次只服务一位旅客。”

“在一整天里，一次只为一位旅客服务。”许多人在工作中把自己搞得疲累不堪，而且效率低下，很大程度上就在于他们没有掌握这个简单的工作方法：“一次只能解决一件事。”他们总试图让自己具有高效率，而结果却往往适得其反。