

The image features decorative geometric shapes in the top-left and bottom-right corners. These shapes are composed of various colored triangles and polygons in shades of pink, green, yellow, orange, and purple. The text is centered in the middle of the page.

经营管理知识最具效力的行为准则之决
不拖延

最具效力的行为准则

《决不拖延》

这是一个刻不容缓的时代！美国上班族的午餐，都已经在自己工作的地方匆忙解决了，“有空再谈”已经成为了他们在这股横扫全球的高效率风潮中的口头禅。但是，不少在商界做老总的朋友都曾经告诉过我一个事实——很多本来可以优秀的员工，却在深受拖延的困扰。

真理，都是简单的，但也正因为简单而常常被人们忽视。《决不拖延》使看起来复杂的事情得到了简化，道出了时间管理的真谛，也是费拉尔·凯普先生从独特的角度对时间管理理论的重新梳理。

前言

这是一个刻不容缓的时代！美国上班族的午餐，都已经在自己工作的地方匆忙解决了，“有空再谈”已经成为了他们在这股横扫全球的高效率风潮中的口头禅。但是，不少在商界做老总的朋友都曾经告诉过我一个事实——很多本来可以优秀的员工，却在深受拖延的困扰。

- [李·雷蒙德的影响力](#)
- [决不拖延，享受工作，享受人生](#)

李·雷蒙德的影响力

据新华社消息 《财富》最近推出全球最有影响力商业人士名单（25位），埃克森-美孚石油公司董事会主席兼首席执行官李·雷蒙德（Lee Raymond）博士名列第六。美国股神沃伦·巴菲特名列榜首，比尔·盖茨居第二。

中国香港的李嘉诚和大陆的张瑞敏都榜上有名。

埃克森-美孚是一家全球利润最高的公司，超过微软2倍。

2002年，埃克森-美孚的资本回报率达到十年以来的最高值——14.7%。所罗门兄弟的分析师保罗·汀

(Paul Ting)说：“这种回报率是其他公司数年来一直可望而不可即的。”

更多的人说，李·雷蒙德是工业史上绝顶聪明的CEO之一，是洛克菲勒之后最成功的石油公司总裁——没有人能够像他一样，令一家保守行业的超级公司股息连续21年不断攀升，并且成为世界上一台最赚钱的机器。

本来，李·雷蒙德2003年就可以退休了，虽然他我行我素，绝不屈从于任何压力，甚至被很多人既惊又叹地说成是恐龙，是魔鬼。但是，董事会又延长了他的合同，允许他超过公司规定的退休年龄（65岁）继续统领公司。

“对我来说，一直呆在这儿并不合适，对这里的其他人也是不合适的。”李·雷蒙德说。持有公司股票
的股东们，表达了他们对李·雷蒙德时代即将结束的看法。他们说：“现在的情况，就好像乔丹离开芝加哥公牛队一样。”

李·雷蒙德的信条就是：——决不拖延。

决不拖延，享受工作，享受人生

拖延，可以把企业拖垮；

拖延，只能让他人领先。

这是一个刻不容缓的时代！美国上班族的午餐，都已经在自己工作的地方匆忙解决了，“有空再谈”已经成为了他们在这股横扫全球的高效率风潮中的口头禅。但是，不少在商界做老总的朋友都曾经告诉过我一个事实——很多本来可以优秀的员工，却在深受拖延的困扰。

这个问题已经在世界上许多大公司里绝迹，秉持“决不拖延”理念的美国埃克森-美孚石油公司（Exxon Mobil）就是其中一例。当然，“决不拖延”也是沃尔玛商店、通用汽车、德国电信、苏黎世金融服务、英特尔等知名大公司严格执行的员工行为准则。

埃克森-美孚石油公司跃升为全球利润最高的公司，有着埃克森公司和美孚公司携手的因素，更是因为它拥有一支决不拖延的员工队伍。这家公司的实践再一次告诉我们，员工克服拖延的毛病，培养一种简便高效的工作风格，可以使公司的绩效迅速提升，使每一位员工的工作乃至生命都更加富有价值。

文捷先生有着多年在大型企业从事高级管理工作的经验，他的这本著作对我们中国的企业更加具有了针对性。

掩卷而思，我觉得《决不拖延》为渴望高效率工作的员工道出了时间管理的真谛：

感觉自己“不忙碌”，就代表我们的“重要性”不够。

我们感觉工作很久，实际上大部分时间都在打岔、走神。

拖延，不给自己的时间做主，那么，我们的时间就会沦为任何人、任何事都可以随意占用的“公共资源”。

任何憧憬、理想和计划，都会在拖延中落空。

过分的谨慎与缺乏自信都是工作的大忌。立即执行，便会感到简单而快乐；拖延执行，便会感到艰辛而痛苦。

拖延的习惯会消灭人的创造力。

把今天的工作拖到以后去做，所耗去的时间和精力其实可以把今天的工作做好。

慢工可以出细活，十年可以磨一剑，但是，一个美少女也会在无休无止的拖延中变成老太婆。

避免拖延的惟一方法就是随时主动地工作。

.....

真理，都是简单的，但也正因为简单而常常被人们忽视。《决不拖延》使看起来复杂的事情得到了简化，道出了时间管理的真谛，从独特的角度对时间管理理论的重新梳理。

也许有人会说，在合适的时候拖延一下也是有好处的，例如在疲倦、沮丧或者愤怒的时候，中断工作比勉强继续的效果要好。例如在没有足够的条件来完成某项工作的时候，暂时搁置工作可以等待条件的成熟；例如在有更重要的事情需要处理的时候，分清轻重缓急是有必要的；例如在准备应对危机却感觉很糟糕的时候，暂停应对以进一步做好准备，说不定就会柳暗花明。实际上，《决不拖延》并没有对合理的等待提出异议，它也相信优秀的员工都不会因此而为自己的拖延寻找借口，不会因此逃避真正需要马上执行的工作。

时间一旦消逝，当然永不回头。我们都应该想想自己的生命大约还剩下多少时间，立即拒绝拖延，提升工作效率，从而给自己腾出更多的私人空间，在这个竞争激烈、迅速变迁的世界享受工作，享受人生。

第一章 不允许拖延

不允许拖延，这应该成为一条企业通令。

习惯性的拖延者，总是为了没有完成某些工作而寻找借口，或者为了自己的工作没有按照计划得到实施而编造理由，蒙混公司欺骗管理者。更重要的是，他们的这种行为，其实就是在不断地进行自我欺骗，自我折磨，把自己弄得疲惫不堪。当然，这样的人不可能成为合格的员工，更不可能成为优秀的员工，美好的人生离他们也会显得那么遥远，那么可望而不可即，甚至连望都望不到。

没有任何公司对拖延成习的员工抱有什么希望，那些人终其一生，都不会找到发挥才能的机会。

- [决不拖延，创造奇迹](#)
- [情性在拖延中滋生\(1\)](#)
- [情性在拖延中滋生\(2\)](#)
- [改变拖延的恶习\(1\)](#)
- [改变拖延的恶习\(2\)](#)

决不拖延，创造奇迹

○真正推动社会进步的，是默默地高效率工作着的人——彼得·德鲁克

2003年度美国哪家公司最赚钱？

不是零售业巨头沃尔玛，也不是在IT行业里的某个大型企业，而是传统企业埃克森-美孚石油公司（Exxon Mobil，亦称埃克森公司）。2003年，公司利润为21.5亿美元，比2002年增 [被屏蔽广告] [被屏蔽广告]长91%，股东回报达到11.5亿美元。在2004年4月5日《商业周刊》评出的50家标准普尔表现最佳公司中，埃克森-美孚排名第二十三位，并在《财富》评出的全球500强中排名第二。

当然，2003年埃克森-美孚收入的激增与油价上涨有关，与公司董事会主席兼首席执行官李·雷蒙德有关，也与这家公司秉持的“决不拖延”理念有重大关系。

“决不拖延”是这家公司员工行为的重要准则之一。这一准则的执行，使其所有的工作都可以说“没有延误哪怕半秒钟”。

我们知道，这家公司的前身（成立于一八六六年的美孚公司），曾于1903年为怀特兄弟创造人类历史的早期飞行提供过油料，而以上的效率“奇迹”更加引起了我的注意。

我知道，他们在“决不拖延”的理念指导之下组建了效率速度部。这一创意来自于一级方程式赛车（Formula One，缩写为F-1），而这一世界顶级赛事几近完美地诠释了什么叫做真正的高速，什么叫做真正的“决不拖延”。创意人约翰·丹尼斯先生在提出这个方案的时候曾经说过：每场F-1比赛吸引10亿多人次的观众，可以说是见证了高效率几近无敌的魅力，也论证了推行“决不拖延”观念的现实必要性。

记得我第一次到拥有一五00多名博士的埃克森-美孚公司，接受这家公司的商业咨询，在会见副总裁雷·纳斯比特(Ray Nesbitt)之前，接待我的就是约翰·丹尼斯先生。他现在已经是我在私人交往中最好的朋友，也是我在与人进行职业合作之中的最佳搭档。

我还清楚地记得，当初刚刚走进他的办公室，我就看见一块全数字电子白板上有着这么几行奇怪的文字——

决不拖延！

如果我拖延下去，我将会怎么样？

如果将工作拖到以后再去做，那么会发生什么？

就这样，约翰·丹尼斯先生在我的惊愕之中，首先接受了我的以“决不拖延”为主题的咨询。

咨询者与被咨询者的位置竟然颠倒了，这在我的职业生涯中还是头一遭！

约翰·丹尼斯先生说：“决不拖延，其实也是李·雷蒙德先生个性的体现。他从来都不做和事佬。如果你和他说话，最好也直截了当，否则他就会用不满的眼光打断你。”

在那次谈话中，我明白了“决不拖延”这一理念在埃克森-美孚公司的提出和推行的大致状况，并且知道了这一“事件”的最终结果——“决不拖延”成为了其全体员工的自觉或者说自发行为。

约翰·丹尼斯先生当初的一番话，也许可以帮助我们再次了解那一切。他说：“决不拖延，我们就可以轻松愉快地生活和娱乐。避免拖延的惟一方法就是随时开始行动，而随时开始行动，首先必须认识到自己工作的重要性。另外必须记住的是，没有什么人会为我们承担拖延的损失，拖延的后果只有我们自己承担。如此一来，我们就可能在一个庞大的公司里，创造出每一个员工都不拖延哪怕半秒钟时间的奇迹。”

我努力的复述是蹩脚的，但是，约翰·丹尼斯先生种种说法以及他提出的拒绝拖延的方法是接近完美的。

事实上，我们每个人都或多或少、或这或那地存在着一种不良习惯——拖延。我们常常因为拖延时间而懊恼不已，然而下一次又会惯性一般地拖延下去。这种现象，我们几乎可以不时遇见，以至于我们不以为然，以为它就是人的一种不可改变的本性了。

我认为，拖延时间，看似人的一种本性，实质上是在工作和生活中养成的一种极其有害于工作和生活的恶习。几乎人人都希望在工作中和生活中消除因拖延而产生的各种忧虑，但是，不少人却没有将自己的愿望付诸于行动，不知道自己所推迟的许多事情其实都是自己可以尽早完成的。

想必亲爱的读者朋友深深地了解，我们不能够把自己拖延时间的这一毛病归咎于外界因素，因为拖延时间的是我们自己，由此受害的也是我们自己。

但我还是忍不住要说，一个员工曾经有过某一些拖延的行为，其实并不会导致多么严重的后果；真正能够导致严重后果的，是拖延成习并且竭力加以掩盖——为拖延寻找借口。

我相信，认同这一观点的人，一定可以在对本书的继续阅读中，加深对于这一观点的了解，掌握杜绝拖延的方法。

相信拖延只是人们的一个坏习惯，而不是不可改变的天性，这是创造“奇迹”的第一步。

惰性在拖延中滋生(1)

○懒惰就像一把锁，锁住了知识的仓库，使你的智力变得匮乏。——萧伯纳

一种动物如果没有了对手，就会变得死气沉沉；一个人如果没有了对手，就会甘于平庸，养成惰性，最终导致庸碌无为。人的对手，当然包括我们在工作中必将遇到的种种困难。

人的惰性是一种可怕的精神腐蚀剂，使人整天无精打采，生活消极颓废，甚至使人性低 [被屏蔽广告]

[被屏蔽广告]落到不如其他动物的层次。美国科学家、物理学家、发明家、政治家、社会活动家富兰克林（Benjamin Franklin，1706—1790）就曾经说过：“懒惰就像生锈一样，比操劳更能消耗我们的身体。”当然，世界上还有着许多激动人心的警句和格言，都在提醒人们不要做惰性的奴隶，不要成为工作的失败者。

有人说，在工作中，拖延时间是一种恶劣的行为，然而却很少有人能够说他自己在工作中从不拖延时间，很少有人承认正是这种拖延的行为使自己渐渐对工作产生了惰性。而对于另一些人来说，某件工作能做就立刻去做，不能做就立刻说出自己不能做，拖延基本上就与他们无关。

约翰·丹尼斯先生对此评论说：“拖延时间常常是少数员工逃避现实、自欺欺人的表现。然而，无论我们是否在拖延时间，我们的工作都必须由我们自己去完成。通过暂时逃避现实，从暂时的遗忘中获得片刻的轻松，这并不是根本的解决之道。要知道，因为拖延或者其他因素而导致工作

业绩下滑的员工，就是公司裁员的必然对象。”

但是，现实工作中就是有着那么一种惰性极强的人，他们通常以“与世无争”为理由，消极地对待工作。这种员工没有进取心，不愿意去参与竞争，工作表现也是一种懒惰。不知道他们是否清楚自己的弱点，是否知道克服惰性的办法只有勤俭、刻苦、积极和奋斗。

埃克森-美孚公司的效率速度研究机构，曾经对滋生惰性的环境进行过深入研究，结果发现，对于员工而言，如果不过分追求待遇，那么，这个员工就会觉得老牌公司是个休闲的好地方。更为严重的是，在传统的老牌公司里，工作不忙，压力不大，员工们几乎都在让自己的惰性毫无顾忌地滋生和蔓延。

如果员工沉浸在旧有的管理方法里怡然自得，其结果必然是越来越懒，工作的效率就会日益低下。这样的人，总有一天会发现自己已经被惰性浸染，与外部世界是那样的难以适应。而从某种意义上说，传统的老牌公司文化是培育人们惰性的“肥沃土壤”。

明白了这一点，我们就可以问：让人们滋生惰性的，到底是什么样的管理方式呢？

一是雇主与雇工关系的长期固化。在传统的老牌公司中，员工与上司的关系接近于雇工与老板的关系。这种位置设立的长期固化，形成了老牌公司里上司和员工的雇佣心态与被雇佣心态。而且，在这个老公司里，上司疲于奔命地维持公司的生存，长期不能与员工进行良好的交流，对于员工的管理过于松懈。这是产生惰性的的重要原因。

二是资历本位的人事制度。所谓资历本位，就是升迁、晋级都以资历为标准。资历本位的人事制度，无疑对青年员工的积极性有着巨大的扼杀效应。青年人的积极性都没有了，大家当然只会剩下惰性。公司的生产、销售都由高层计划安排，这种公司管理模式必然会产生一种资历本位的人事制度，即员工的业绩好坏与升迁无关。如此这般，在老牌公司里形成一种资历本位的人事制度就顺理成章了。

三是官僚主义的存在。官僚主义在埃克森公司长期存在过，例如1989年3月24日，埃克森公司的一艘巨型油轮在阿拉斯加触礁，原油大量泄出，给生态环境造成了巨大破坏，但埃克森公司却迟迟没有做出外界期待的反应，引发了一场“反埃克森运动”，甚至惊动了当时的布什总统。最后，埃克森公司总损失达几亿美元，形象严重受损。

在埃克森公司和美孚公司合并之前，正如分析过两家公司不同“气质”的商学院教授诺曼·洛

克耶 (Norman Lockyer) 所言：“这两家公司所推崇和限制的东西是不一样的。”埃克森实行的是冷冰冰的指挥与控制式管理，而美孚更像新兴的高技术公司，宽松而不正式。事实上，两家公司合并后，公司内部很快就出现了混乱的迹象。美孚的许多员工都不打算从达拉斯的美孚总部搬到休斯敦，因为他们不喜欢那里令人窒息的官僚主义。其实，这也是传统老牌公司文化的一种重要标志。员工们生活在这种似乎没有风险的港湾里，其惰性的滋生就不可避免了。

另外，很多老牌公司的总裁习惯于就薪金激励问题打比方说：“每个人都有一根胡萝卜。”而实际上，在这种公司，员工个人的能动性对企业兴衰并没有足够的影响，人与人之间的薪金差距不可能太大。这个事实对员工效率的提高有着负面的影响——如果每个人付出和贡献差距都很大，而收入差别却不大，那么，这就是对优秀员工积极性的扼杀。所以，“胡萝卜”只能是少数高效率员工的所得。

惰性在落后的制度中滋生，表现出工作的低效率。老牌公司在意识到这种弊端之后，其企业文化转型工作就应该得到迅速展开。埃克森公司和美孚公司的合并，就是这方面的一个成功范例。他们的经历，为拖延时间者提出了六条忠告。

惰性在拖延中滋生(2)

1. 拖延不是一种无所谓的耽搁。一个CEO可能因为没能及时做出关键性的决定而遭到失败，很多损失是无法挽回的，这就像延误了看病时间，就会给人的生命带来无可挽回的影响一样。

2. 从习惯拖延的一个具体方面突破，一种得到解脱和成功的感觉将会帮助我们全面地克服它。

3. 拟定一个完成工作任务的期限，给自己加压，并让身边的人都知道我们的期限，让他们

看到我们如期完成。

4. 有些人因为害怕自己干得不那么完美无缺，而搁置了工作，拖延了时间，所以不要因为追求十全十美的业绩而裹足不前。

5. 接到新的工作任务，就立即切实地行动起来。

6. 现在就去做自己一直在拖延的工作。如此一来，我们就会发现拖延时间真的是毫无必要，而且很可能会喜欢上自己一拖再拖的这项工作，从而改变拖延，逐步消除拖延的烦恼。

是的，诸如“再等一会儿”、“明天开始做”这样的语言或者这种心理意念，真的是一刻也不能在我们员工的心里存在。

赶紧列出自己的行动计划，从现在开始去做！

改变拖延的恶习(1)

○时间不允许浪费。我们必须高效率工作，活得像明天就要死去一样！

——约翰·丹尼斯

我们不知道自己的生命终点到底在什么地方，所以，我们不能在那里慢慢腾腾地工作。我们要尽量利用自己每一分、每一秒的时间去推动自己，让自己实现既定的目标。

很多时候，我们在很舒适的情况下，不知不觉地浪费了时间。拖延，也是我们给自己找到的一个安于现状的借口。

约翰·丹尼斯先生说过：“我们要不断地改变那些又黑又粘的原油在分解塔中的环境，来得到优质的石油产品，而最终的副产品——沥青，是不会进入汽车发动机的。改变一个人拖延的习惯，同样要不间断地改变他的职业环境和思维环境，让他很优秀地进入所在的职业。”

是的，面对拖延这种恶习的时候，我们必须改变思维的环境，这就要我们去自我实践，去自我“投资”，其目的就是自动自发地工作。

如果一个人没有自我修正的能力，即使他具备其他一些优秀条件，也无法高效率地完成自身的工作。这是因为，即使我们有着自我促进的愿望，即使我们处于最佳状态，但如果没有百折不挠的修炼，我们一样永远不能达到自己所预定的工作目标。

我们每天的成功与失败的经验，都在证实和支持着我们目前的自我认定。我们持续不断地注意保持和证明着今天“我是谁”，这样坚持几年，我们就可以形成一个稳定的自我，逐渐习惯这一认定，并且把它作为自己的一个稳定的内部标准。

拖延的“蜘蛛网”，可以在习惯中变成铁链。自我修正能够打破这种习惯，能够使我们的自我意象或者思想产生持久的变化，帮助我们达到目标。在自我修正中，会有一些语言、图画、观念和情绪反复地告诉我们，我们正在赢得每一个重要的个人胜利。归根结底，自我修正是一种自我暗示，是一种思想的实践。

一家杂志有过这样的报道——

有研究人员把水平相似的足球队员分为三个小组，告诉第一个小组停止练习射门一个月，第二个小组在一个月之内做到每天下午在足球场上练习射门一个小时，第三个小组在一个月中每天在自己的想象中练习一个小时射门。结果，第一组射门的成功率由39%降到了37%；第二组射门的成功率由39%上升到了41%；第三组射门的成功率由39%提高到了42.5%。

这是一个让不少人意外的结论！在想象中练习射门技术，怎么能够比在足球场中练习射门技术要提高得快呢？很简单，因为在我们的想象中，我们踢出的球都进入了球门！成功者就是这样，他们不断地创造或者模拟着他们想要获得的经历，模拟着成功，仿佛他们就是一个成功者。结果，

他们就成为了成功者。

我们身边的许多成功者，几乎都是心理调整方面的大师。他们懂得让自我修正处于不断提高的状态中。他们虽然有时候没有工作，但他们在不停顿的想象练习中，使自己的工作熟练度得到了不断提高。

克服拖延，当然也可以使用这种方法。不间断的想象练习，完全可以使我们拖延的习惯渐渐隐退、消失，使我们成为高效率的成功者。

“在实际的职业环境中，我们可以暂时降低标准，来扔掉背负在肩头的我们称之为拖延的‘老巫婆’。”我想，约翰·丹尼斯先生的这种说法应该没有错，我们没有必要耽搁太多的时间去买一条上好的皮带，我们要做的是立刻让它在自己的手上得到“修理”。

这就如同人们常常面临追求短期效应和长期效应的两难选择，这里面有个度的问题。上司交待给你一个具体任务，任务本身常常带有短平快的性质，这时候，切忌犯“简单任务复杂化”的错误，使自己陷入拖延的被动境地。

我们的青年人常常想着获得一鸣惊人的业绩，上司初次交给的任务常常想高标准完成，以显示实力和才干，追求完美到每一个细节。公司强调的，一般是以合适的时间、合适的成本、合适的人物、合适的价钱来完成合适质量的工作，这里的“合适”不是“完美”，而是恰当，或者叫做适可而止。

当然，这就需要在公司里学会了解任务的基线。任务的基线，就是事务的合格水平。也就是说，它既不将成功的前景设想得太完美，给自己增加不必要的负担，也不将自己能力设定得太低而失去来自上司的信任。了解事情或任务的基线，我们就能够给自己留出一定的余地，就能够坚持自己的挑战目标，并且做到游刃有余地完成任务，而不会因盲目追求事务的完美而延误时间，以至背上拖延的恶名。

很多事务主管所希望看到的，是一件事情已经得到落实或者操作，并为周围大多数人所接受，这就已经足够了。而追求完美，常常使人拘泥于细节，从而无法开展工作，错失完成任务的时间，给自己的上司造成拖延的印象。

另外，如果不让拖延成为恶习，我们还应该记住：

1. 职场事务纷杂，往往容易使人瞻前顾后，求稳怕变，惟恐失去已经取得的成就，拖延逐渐成习，往昔的“挑战者”就会不思进取，事业无为。

2. 业绩平平，关键在于不爱动脑，不进行积极的思维活动。人的神经系统不能保持一定的紧张度，就会像久置不用的机器一样渐渐锈蚀，思维就会变得迟钝，应激能力就会变差。

改变拖延的恶习(2)

我们要讨论，或者说应该明确的是：我们必须立刻离开培养拖延的温床，牢记财富和幸福生
活不可能由拖延为我们带来。

第二章 付诸行动，立刻去做

成功的秘诀就是行动，就是“现在就做”。

许多人做事总要等到所有的条件都具备了再行动，孰不知，良好的条件是等不来的，惟有依靠行动才能创造有利条件。只要做起来，哪怕很小的事，哪怕只有五分钟，也是一个好的开端，就会带动我们容易地做好更多的事情。

- [借口是失败的温床\(1\)](#)
- [借口是失败的温床\(2\)](#)
- [服从必须有理性\(1\)](#)
- [服从必须有理性\(2\)](#)
- [困境突破，快乐执行\(1\)](#)
- [困境突破，快乐执行\(2\)](#)

借口是失败的温床(1)

○三思而后行，然后就全力投入行动。——索卢斯特

谁在为拖延时间找借口，谁就是在为浪费生命找借口。浪费生命是最大的失败。

借口有两种，一种是以某事为理由（非真正的理由）；一种是假托的理由。虽然人人都有自己的苦衷，找点小借口无伤大雅，但是，寻找借口成为了习惯，那它就只能是庸者的护身符，强盗的利剑，懦夫的盾牌。

找借口是世界最容易办到的事情之一，因为我们可以找到很多的借口去自我安慰，掩饰自己的错误。在工作和生活中都是这样，有的人常常把“拖延时间”归咎于外界因素，总是要去找一些敷衍上司或者其他人的借口，其实这些人是在敷衍自己。拖延时间的是自己，由此而受害的必然也是自己。

在我们日常生活中，也常听到这样的一些借口：上班晚了，会有“路上堵车”、“手表停了”的借口；生意赔了，有“对手太精明了”的借口。不在自己的身上去找原因，不去立刻设法杜绝问题的再次发生。久而久之，我们会养成一个习惯：不去做现在可以做的事情，却下决心要在将来的某个时候去做。这样，我们便心安理得地不去马上采取行动，同时安慰自己，说自己并没有真正放弃决心要做的事情。我们一方面坚持自己的生活方式，另一方面又做出自己将要改变的声明，这种声明就没有任何意义。这样做的人，不过是都是一些缺乏毅力的人，最后都将一事无成。

当然，语言未必能够表明我们是个什么样的人，而只有行为才能够切实地反映出我们的本质。只要有决心，我们就可以实现自己的任何意愿。要知道，我们其实并不脆弱，而且是非常坚强、非常有能力的。然而，如果我们把事情推迟到未来去做，我们就是在逃避现实，甚至是在欺骗自己。拖延时间的心理，只会使我们在“现在”这个时段更加懦弱，并且耽于幻想。也就是说，我们总是希望情况会有所好转，但却始终无法成功。

拖延时间，意味着虚度光阴、无所事事，无所事事会使我们感到厌倦无聊。看看那些取得过最佳成绩的人，他们都是没有时间议论别人的，也没有时间闲着，他们总是忙于自己的实际工作。如果利用“现在”做一些自己愿意做的事情，或者充分发挥自己的思维能力，我们就永远不会厌倦工作和生活。

不为拖延找借口，我们的工作第一步就是“开始”，即使心存恐惧也要这么做。

“不要认为整个工作的程序马上都能够全部设计出来，因为每一步工作都是最伟大的工作的开始”。这是我从所做过的事务中得到的体会。

我曾经在通用公司内务部出任副部长一职，每天接收的信息特别多，既有来自总部的几乎数不清的指令，又有来自各个分公司的各种上传资料等等。在这份工作中，我学了很多东西，这些东西也包括教训——其中之一就是有些人在组织中职务级别不高，但却能够给组织带来很大的变化。我想，要做到这一点，需要的就是勇气。

在某些时候，人们容易提不起勇气，心存恐惧。我也曾经恐惧过工作。在处理一些公司难题的时候，有人说我很勇敢，有些报纸甚至说我是个“无畏的第二管家”。但是，我具有“勇气”，并不能够说我就没有存在过恐惧，因为“勇气”其实就是面对恐惧仍然行动的行为。如果你现在担心将来的境况，担心将来能够做什么工作，不清楚自己将往什么地方走，那么，你不妨记住：我体现勇气的机会来了，现在重要的是走出第一步。

我现在的工作是演讲和专业咨询，为一些公司的高级职员做职业培训，给一些知名的公司解决问题。这是我自己选择的生活或者说是职业生涯。

有人为我担心，说我不应该做这么多的工作，担心我胜任不了。其实，我这样做只是为了证明我自己，并不是我知道终点，我所想的只是现在接受挑战，去解决很多无法预料的问题。我没有替自己找借口的习惯，我需要的是再加快自己的行动速度。我可以在行动中看到机会，即使是心怀恐惧，也要采取行动，走出第一步，即使不知道后面的路怎么走也要走出第一步。不知道你同意不同意我的这些做法可以为你提供借鉴，同意不同意我曾经做过的事情也可以成为你现在和将来都可以做的事情。我相信的是，你会在你的奋斗中突破恐惧的心理。

在2003年全美石油工业首脑峰会之后，俄亥俄州石油公司的总裁拉菲尔先生和我聊天，给我和约翰·丹尼斯以及他的助手乔治·哈里森讲了这样的小故事——

安东尼是一个部门主管，每天醒来就一头扎进工作堆里，忙得焦头烂额，寝食不安，整个人都快要崩溃了。于是，安东尼去请教一位成功的公司经理。

来到这位公司经理的办公室之时，安东尼看见他正在接听一个电话。听得出来，和他通话的是他的一个下属，而这位经理很快就给对方作出了工作指示。刚放下电话，他又迅速签署了一份秘书送进来的文件。接着又是电话询问，又是下属请示，公司经理都马上给予了答复。

半个小时过去了，终于再也没有他人“打扰”，这位公司经理于是转过头来问安东尼有何贵干。安东尼站起身来说：“本来我是想请教您，身为一个全球知名公司的部门经理，您是如何处理好那么多的工作的，但现在不用了，您已经通过您的行动给了我一个明确的答案。我明白自己的毛

病出在哪儿了，您是现在就把经手的问题解决掉，而我却无论遇到什么事，都先接下来，等一会儿再说，结果您的办公桌上空空如也，我办公桌上的文件却堆积如山。”

借口是失败的温床(2)

这个小故事给我的感触其实也不小，他让我知道了一个人、一个团队能否在自己的事业生涯中取得成功，秘诀就在于从现在开始不要把事务拖延到一起去集中处理，而是行动起来，立刻去做好正在经手的每一件事。

话说回头，管理好时间，我们就不需要为自己行动的拖延去寻找借口。

记得托马斯·爱迪生先生曾经说过：“世界上最重要的东西就是时间，拖延时间就是浪费生命。”当然，成功人士都是这么认为的，而这种看似浅显的认识，应该对于我们每一个人提高时间的利用率都具有很大的帮助。

具体说起来，我们应该怎样提高时间的利用率呢？

1. 做一个当天时间运用计划，分出事务的轻重缓急，记住现在必须做的事情。

2. 拒绝不速之客的方法是：道歉，声明日程已经排满，要事可以另约时间（或将约谈时间选在托式锥危?/p>

3. 电话涉及的事项很多，那就可以简单地记下来，然后斟酌一一完成。

4. 轻轻松松，注重适时适当的休息。

5. 学会放弃，不强求完美。

关于最后一条，需要说明的是，完美主义者和办事拖拉的人同样浪费时间。虽然有些时候我们不可能把工作干得完美无缺，但是，我们已经在确定的期限内完成了我们所能够做到的最好的工作，对我们来说就已经是一个完美的结局。决不拖延的人都懂得什么时候值得为完美而努力，什么时候只有放弃完美才可以足够好。

当然，提高了时间的利用率，我们就不可能因为拖延了时间而去给自己寻找什么借口了。

服从必须有理性(1)

○不要买虽然便宜但你并不需要的东西，因为它对你而言是非常昂贵的。——托马斯·杰弗逊

对待工作，应该有着宗教般的虔诚。

一个公司就好像一个球队，每个人都有自己的角色。身为队长，选定了球员并委派球员到不同的岗位，球员就应该在其岗位上为这个“球队”做出应有的贡献。

公司进入市场，就如同球队进入赛场，当比赛开始的时候，队长委派我们做前锋，我们就应该在前锋这个岗位好好工作；委派我们做守门员，我们就应该安守这个岗位，不要让球悄悄地溜了进去，或者大摇大摆地闯了进去，无论前锋发生什么事情，我们也不可以离开自己的工作岗位。

除非得到队长允许，调派到别的岗位，否则，我们的“窜岗”就会使团队因为我们的失职而功亏一篑。

任何一个公司都是这样，服从是“赢球”的先决条件，也是公司成功的必要条件。作为一个一线员工，作为一个主管或者经理，都应该积极服从上级的工作安排及分配。惟有如此，公司“赢球”的机会才会越来越多，才能够与别的更强的公司进行比较，才能够越战越强，越战越勇。

拖延，其实就是拒绝服从。

服从就是接受管理，那不是口头的应允，而是要用好的业绩来表现。任何一个公司，都不会需要一个只会唯唯诺诺的庸常的员工。只是口头上的服从，其实就是应付、敷衍，甚至说就是拒绝服从。

拖延，其实也就是拒绝接受管理。

我们无法想象一个在无奈中接受服从的员工能够全身心地投入高效率的工作，无法想象那样的员工能够毫不拖延地取得很好的工作效果。服从应该是兴致勃勃的，这样才会让人更好地发挥能力，在短时间里取得漂亮的成绩。虽然工作就像一场马拉松长跑，但是，兴致勃勃地服从的人都不会生出厌职的情绪。

对于员工来说，服从，在某种意义上就是对上司的承诺，是对自我的信任。我们延误了自己承诺在某段时间内完成的工作，那么，无论我们找出什么样的借口，我们的内心都少不了一份愧疚和自责。

当然，在接受任务的时候，每一个员工都不应该盲目服从，而一定要清楚地知道这个目标对自己来说意味着什么，清楚地知道公司目标与个人目标之间的关联是什么。为了避免盲目的服从，我们还可以在认真地作出自我思考之后，向上司咨询：“可否建议我，我应该从哪个地方开始工作？”我们要知道的不是工作细节的问题，而是要确定大的方向与优先次序，例如我应该先确认好哪些事项，才能够开始进行后续工作？哪些工作应该排在最后，以避免其他流程的变动而造成拖延？甚至还应该咨询在工作流程中的各个环节之间应该如何进行协调与整合，从而避免整个工作流程的拖延？

我们完全可以寻求来自公司的支持，向上司询问公司有哪些可供个人使用的工具与资源。我们首先了解了公司有哪些既有的工具与资源可以应用，了解了个人可以寻求哪一些来自公司的支

持，我们就能够更加有效地规划自己的时间以及工作进度。

如此理性的服从，我们才有可能不会因为意外的变数而违背对上司作出的承诺，当然也才有可能不造成对事务的拖延。

另外，我们应该记住的是：学会拒绝是为了更好的服从，拒绝是不让额外的要求扰乱自己的工作。虽然对于许多员工来说，拒绝上司似乎是一件难上加难的事情，因为人们总是担心使上司暴怒起来，担心被老板炒了鱿鱼，甚至担心被朋友断了交往，但是，只有我们自己最清楚自己的工作情况，我们必须对自己负责，管理自己的时间与工作，不应该让额外的工作使自己陷入忙乱的境地。

拒绝的时候，我们应该清楚自己想要做什么，不想要做什么，怎么做对我们自己才是最好的？我们还必须考虑，如果我们答应了上司的要求，是否会影响既有的工作进度，由此而造成的拖延是否会影响到其他人，是否真的可以达到上司要求的目标？

考虑成熟之后，我们就必须立即直接或者间接地予以明确的回绝，或者立即明确地答应下来，不要拖延到一两天之后才说出自己的决定。在拒绝的时候应该考虑的问题是：用什么方式拒绝才能够维持更好的关系，才能够建立未来合作的基础？而经验人士告诉我们，这时候，我们首先要说明无法答应的原因，并且恰当地表示自己的歉意，然后帮助上司找到另一个更好的解决方法，想一想有没有可能找到其他人来帮忙。如此一来，我们就会让上司觉得我们不是在拒绝服从，不是在推卸责任，而是真的想帮助他解决问题。

当然，这时候的回答不应该是简单的“*Yes ! sir*”，也不应该是简单的“*No ! sir*”的方式，而应该是沟通与对话的过程。此时可以让上司了解到我们实际的工作情况，从而不会强制我们接受和服从。

我们已经感受到了，在一般情况下，“拒绝服从”是那樣的令人被动和不安。从现在开始，我们要让理性走在前面，不被不合适的拒绝所烦。

1. 给上司一些暗示。在适当的时候表明目前的事务已经排满，相信上司不会让自己的事弄得很糟糕，他会去考虑其他的途径。但是，如果不说出来，老板就会以为我们有时间做这么多的事情，而我们的拒绝只能让他认为是服从。况且，他可能早就不记得以前交待我们的工作。

服从必须有理性(2)

2. 帮助上司分清工作的轻重缓急。我们不是不做，但凡事有先有后。我们可以事先衡量哪些工作可以为公司带来最大的效益，必须优先处理，然后列出手中有哪些工作正在进行，需要哪些支持才能在期限以内完成。我们可以告诉上司我们在未来几天或几星期之内必须先行完成的事务，或是直接说明自己在未来几天里需要优先完成的工作。一般而言，把短期内应该先行完成而且有能力完成的工作确定下来，不仅可以减少自己的工作负担，更可以提醒上司，让他了解我们的实际工作量。

总之，每一个希望提高工作绩效的人，都不想成为一个拖延的人，而是想成为一个在事业上成功的人。如果你也是这样，那么你就要首先学会服从，学会更具理性的服从。果真如此，我们相信你离实现愿望的日子并不遥远。

困境突破，快乐执行(1)

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/706122112124010200>