

新时代·职场新技能

超高效时间管理： 用12周完成12月的工作

[美]布莱恩·P. 莫兰 (Brian P. Moran) 著
[美]迈克·莱宁顿 (Michael Lennington)
刘 燕 译

清华大学出版社
北 京

Brian P. Moran, Michael Lennington

The 12 Week Year: Get More Done in 12 Weeks than Others Do in 12 Months

EISBN: 978-1-118-50923-4

Copyright © 2013 by Brian P. Moran, Michael Lennington.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc. All Rights reserved.

本书原由 John Wiley & Sons, Inc. 出版。版权所有，盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by John Wiley & Sons, Inc. to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2018-5177

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签，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

超高效时间管理：用12周完成12月的工作 / (美)布莱恩·P. 莫兰 (Brian P. Moran), (美) 迈克·莱宁顿 (Michael Lennington) 著；刘燕译. —北京：清华大学出版社，2019

(新时代·职场新技能)

书名原文：The 12 Week Year: Get More Done in 12 Weeks than Others Do in 12 Months

ISBN 978-7-302-53098-5

I. ①超… II. ①布… ②迈… ③刘… III. ①时间—管理—通俗读物 IV. ①C935-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 100771 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：徐 超

版式设计：方加青

责任校对：王荣静

责任印制：杨 艳

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 装 者：三河市国英印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm

印 张：8.125 字 数：123 千字

版 次：2019 年 9 月第 1 版

印 次：2019 年 9 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

产品编号：081269-01



内容简介

本书是一本超高效管理时间的指南，能教会读者怎样将计划执行周期从 12 个月缩短至 12 周。

大多数企业和个人通常都以 12 个月作为一个执行周期来制订年度目标和年度计划，而本书将“一年”重新定义为 12 周，打破“年度”思维模式，避免工作中的低效率。在仅有 12 周的“一年”中，人们没有满足现状，而进入紧张工作的时间。本书教会读者正确理解当下最紧要的事务，利用想要立即完成事务的紧迫感来达成目标。按照本书中的方法去做，你会发现你能够完成更多的重要事务，最终实现总体目标。

本书作者拥有多年管理经验，均为执行力专家，能够给予渴求提升执行力的企业或个人有效的方法指导。



名人推荐

时间是阻挡人类发展的最大障碍。《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月的工作》教会人们如何提高效率、增加产出，获得更好的回报。成功取决于执行速度，布莱恩和迈克将帮助你赢得这场比赛。

——乔希·林克纳，《纽约时报》畅销书《创意五把刀》作者

布莱恩和迈克认为责任感可以改变局势。如果我们都能明白自由选择是承担责任的基础，那将会赋予“责任感”全新的意义。

——卡莉·雷斯勒、乔蒂·汤普森，《为何管理使人不快及如何解决》作者

运用“用 12 周完成 12 月的工作”体系是我个人生

活和职业生涯最棒的体验！

——维丘·赫尔南德斯，林克集团董事长

我喜欢这本书是因为它能够帮你取得更大的成就！
思想通常都是伟大的——这本书充满了伟大的想法——
但是如果你不付诸行动，一切都是空谈。多年以来我一直向我的客户推荐布莱恩和迈克的这套体系。为什么呢？
因为它真的有用！

——比尔·凯茨，《转介绍之外》作者

《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》是我目前遇到的最实用的一本书！如果你认真阅读、学习本书，承诺付诸行动——你的事业和生活都将改变。

——詹姆斯·休梅克，休梅克集团 CEO

布莱恩和迈克拥有二十多年的经商经验，在指导别人、记录和谈到做生意的时候，他们发现日复一日的坚持才是成功之路上最难的部分。在这本书中布莱恩和迈克强调了坚持采取行动的重要性。

——迪克·克罗斯，《开始经商吧》作者



《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》是我读过的最好的工具书之一。相信它对你也会奏效！

——杰克·科拉苏拉，美国 WJR 广播电台《一切皆有可能》节目主持人

如果你想在个人生活和事业上都收获成功，《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》是你的必读书。它不仅在职业发展上提供了很多非常棒的建议，还会分步骤指导你应该如何去做。

——罗伯特·法希米，美国万通旧金山公司董事长兼 CEO

有两件事彻底改变了我的职业生涯，其中一件就是运用“超高效时间管理：用12周完成12月的工作”体系。它给我们公司带来了彻头彻尾的改变。

——格雷戈里·A. 麦克罗伯茨，西点集团合伙人

《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》太棒了！在工作中我是作者、演讲者、创业者，在生活中我是一个丈夫和四个孩子的父亲，我只需要遵循一个简

单的策略就能够持续执行我的计划！不要再错过这个体系，让新的一年再次溜走。它会改变你的生活，让梦想照进现实！

——帕特里克·凯利，全国畅销书《免税退休》作者

本书中高效能的准则和规范会改变你的个人和职业发展，让你有一种想要尽快完成事务的紧迫感。

——哈里斯·S. 菲什曼，第一金控集团董事长

布莱恩和迈克的这套体系非常有激励作用。有的时候我们在生活中会遇到各种阻碍，但是从长远看，你当下的行动能够带来极大的好处，将使你不再辜负自己和别人的期望。无论你想在事业上还是个人生活上有所提升，一定要阅读本书的训练和计划部分的内容。

——迈克尔·维苏威，翡翠理财董事长



译者序

在日常生活、学习和工作中，我们经常会遇到时间安排不合理导致的工作效率不甚高、学习效果不甚好的问题，为此，我们会产生焦虑、紧张和不安。而在对《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》字字句句翻译的过程中，我深刻体会到这本书的价值和突破所在。我以为，其最大的价值在于切实有效的方法在现实生活中的可行性。首先，将“一年”重新定义为12周，在仅仅12周的“一年”中，人们没有满足现状的时间和机会。本书教会我们正确理解当下最紧要的事务，利用想要立即完成事务的紧迫感来达成目标。其次，本书并非纯粹的理论研究，在应用到成百上千的公司和职员的培训中之后，得到了实践的检验和支持。而且在本书中，作者将简单的道理清晰地呈现，帮助我们取得更大的成就。最后，本书通过核心概念的介绍和综合方法的运用来教

会我们在实践中运用所阐述的理念。因此，本书的价值在于其极强的实用性和可操作性。

我在翻译过程中，深觉获益良多。我从中学到厘清、聚焦紧要事务以及怎样运用恰当的紧迫感来完成紧要事务，从而更好地掌控自己的生活，提升学习工作效果，平衡生活中的紧要事务，减轻压力，在预计时间内完成目标。读者们，让我们来一起走近《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》，希望你也同我一样，通过接触本书中的概念和方法，收获启发和鼓舞，提高生命的效率，实现方方面面的提升和改观！



目 录

第 1 部分 核心概念

第 1 章

直面挑战 002

第 2 章

重新定义“一年” 010

第 3 章

建立情感联结 023

第 4 章

摒弃年度计划 031

第 5 章

切实完成周计划 037



X

超高效时间管理：用12周完成12月的工作

第 6 章

勇于评估表现 042

第 7 章

明确目标 051

第 8 章

主动承担责任 058

第 9 章

区分兴趣与承诺 063

第 10 章

重视伟大的当下 070

第 11 章

故意打破平衡 076

第 2 部分 将理论和实践紧密结合

第 12 章

掌握执行体系 084



第 13 章	
确定期望值	097
第 14 章	
制订你的 12 周计划	112
第 15 章	
设置过程控制	133
第 16 章	
保持记分	149
第 17 章	
掌控你的时间	161
第 18 章	
树立主人翁意识	181
第 19 章	
12 周的承诺	193
第 20 章	
第一个 12 周	213



XII

超高效时间管理：用12周完成12月的工作

第 21 章

最后的建议及第 13 周要做的事情 238

参考文献 241





第 1 部分

核 心 概 念

第 1 部分将从深入的层面、新鲜的角度来认识你已经了解的知识，挑战你已有的认知，并使你能够极致地发挥自己的潜能并取得最好的成绩。

意识到这些知识的重要性才是学习真正的开始。

——约翰·武登

第 1 章

直面挑战

为什么有的人能够做得格外出色而大多数人却望尘莫及呢？假设我们能开发我们全部的潜能，那么我们会是什么样子？如果我们每天都能做到发挥我们全部的潜能，那我们的生活会发生什么样的改变？如果我们每天都做到极致，而且我们坚持半年、三年、五年以后，我们的生活会有何不同？

这一系列的问题和它涉及的核心观念，是我和迈克在过去大约 12 年里所关注的焦点问题。这些年我们一直致力于帮助我们的客户实现更高效的执行力。我们的客户中有个人、团体和企业，我们一起制定方案来帮助他们实现发展目标。我们旨在揭示个人和组织如何把能

力发挥到极致，从而过上我们的能力可以带我们达到的生活。

如果我们能做完所有在我们能力之内的事，就连我们自己也会感到震惊。

——托马斯·爱迪生

我非常赞同《艺术之战》一书的作者史蒂文·普雷斯菲尔德的观点：我们大多数人过着两种生活，一种是我们现在正在经历的生活；另一种是我们的能力本应带我们去实现的生活。后者是真正吸引我的一种生活，而且我相信这种生活藏于我们内心深处的角落，是大家内心深处的渴望。如果我们是那种追求安稳、喜欢拖延或者寡断多疑的人，那么我们就实现不了这样的生活。但是如果我们在一个很理想的最佳状态下，并且自信、健康，那么我们可以实现我们潜能的最大化，过上与现状截然不同的生活，那是一种更有意义的生活。

做最好的自己这种说法听起来难道不是很棒吗？但是我们如何才能成为那个优秀的我们呢？我们需要做些什么呢？这个问题很有意思。我有幸周游各地，也结识

了成千上万的人。我有时会问他们：“该如何变得更优秀？”你们可能已经猜到了，我得到了各种各样的答案。

在此书中，我们会向大家展示如何在短时间内，把我们现在的成果提升四倍或者更多；在本书中，我们将会学到究竟要靠什么来将我们每天的潜力开发到最大化；在本书中，我们会揭晓那些优秀人才的秘密，让我们从思维到行为全部完成最惊人的转变。我们还会知道在我们的生活里或者在公司里创造伟大的事情并不复杂。但是，我们如是说并非意味着创造伟大可以轻而易举。

影响一个人是否能够成就伟大的首要因素并非缺少知识、才智或者信息，也并非缺少规划、观念、一个更大的社交网络，也不是缺少努力、天赋和运气。虽然以上这些都起一定作用，但它们并不是起决定作用的因素。

我们一定听说过“知识就是力量”，我对此并不认同，因为知识只有当我们利用它的时候它才能成就力量。人们花了一辈子的时间去学知识，但是又是出于什么目的呢？知识本身并不会造福人们，只有当我们用它去完成事情时它才会真正让我们受益。所以，如果好点子不被实施也就毫无价值，而市场回馈的也仅是那些被实施过的点子。我们可能很聪明、无所不知、足智多谋，我

们可能人际关系好，工作努力，又有天赋，可是最终我们还是要去执行我们脑子中所有的想法。所以，执行力是市场中判断结果的唯一标准。优秀的公司或个人都能比竞争对手在执行环节胜出一筹。那么，存在于我们生活现状和我们理想的能力所能带领我们达到的生活状态的障碍就是我们是否能够持续地付出和执行。因此，有效的执行才是胜败的关键，借此我们才能实现理想。

我们回忆一下人生中那些不尽如人意的事，我们完成任务总比预想的要少，或者说比我们本应该能完成的少。如果我们能够批判地去看一看，失败大多因为执行环节的纰漏所致。例如，一个已被实践证明过的想法，换一个人去重新执行，那他一定会成功吗？

我们有一个客户来自一家大型保险公司，他拥有2000多名代理。其中有一位代理多年保持着最佳业务员称号。如我们所料，这些年，有不少代理也向他讨教经验。而这位代理也每每不厌其烦，毫无保留地给他们悉心分享成功的原因。让我们猜测一下，有多少人成功复制了他的成功？结果可能已被猜中：没有一人。所以，他现在拒绝给他人分享他的成功秘诀，因为没有人能复制他所传授的秘诀。

如今，65%的美国人都超重或患有肥胖症。减肥健身是年创收 600 亿美元的行业。现在大家认为减肥、保持健康有无秘诀呢？另外，每年有数不清的新书出版，呼吁人们节食减肥。我在网上搜索“减肥图书”，会检索到 45915 条结果。在这将近 46000 本书中，有些书的名字直击主题，如《阿特金斯减肥法与南滩瘦身法》；有的名字稍微委婉隐晦，如《脂肪走开！》。即便有如此多的书籍，美国人民超重、肥胖的问题仍然十分突出。大多数人都知道该怎么瘦身——吃的健康些、运动更多点——但问题是他们不能按书中所讲去执行。所以，问题不是要大家知道如何去做，而是帮助大家具体如何执行。

经验告诉我们，大多数人只要能利用现有的知识、手艺坚持不懈地努力，他们就有能力拥有比现在高两倍或三倍的收入。但是，因为人们总是想着追求新方法，认为下一个主意是最好的，所以没有坚持不懈于一件事。

安·劳夫曼的例子为我们完美诠释了落实好一个好主意会带来的益处。安是美国休斯顿万通保险的一位金融顾问，她一贯工作十分出色，但是她觉得自己理应做得更好，但不确定应该如何改善。直到公司一位管理人员给大家推荐了《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月

的工作》这本书，安看了这本书并且按照书里所讲去执行。最后，她的工作业绩提高了 400%，而且她成为公司 103 年以来第一位女性合伙人。

在安这个例子里，她与绝大多数想提升业绩的金融顾问们不同，她没有去找更有钱的客户，没有去策划更大规模的案子，也没有去拓展目标市场，她做的就是稳定持续地做好现有的工作，集中精力提高自己的执行力。这样保证了她可以持续做好她的工作，贯彻她的策略。长此以往，她取得了巨大的成功，而且在这整个过程中，她并没有需要付出比以往更多的时间。

安的例子并不是特例。我们有成千上万的例子，无论是个人还是企业，他们在学习了执行环节后都取得了令人满意的成绩。

最重要的不是我们知道什么，甚至也不是我们是谁，而是我们执行了什么。

《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月的工作》将会告诉我们如何开发我们的潜能，通过高效执行实现我们人生中的重要目标。接下来要谈论的绝大部分内容可

能你们已经猜到。正如我之前所说，知道和执行是两码事。我们这里要教会大家的是做到坚持不懈地做好一件事，这才是成功的关键。

本书的理念已经过客户们的持续实践并得到了完善和发展。我们将无用的内容剔除，保留了最有效的精髓。所以本书简洁明了，却铿锵有力。我们希望本书能引发思考，但我们更希望它能促进我们将所学运用于实际当中。

撰写此书旨在缩短想法和执行之间的距离，旨在让读者理解执行的基本概念及如何行之有效地在实际中运用这些理解。

本书大体分为两部分。第一部分将帮助我们理解如何在短短 12 周的时间里实现我们的奋斗目标，第二部分将通过具体建议和方案教我们如何实现第一部分讲述的过程。

本书的 12 周执行系统具备灵活性和兼容性。无论个人还是团体，专业组织与否，本书都非常适用。我们已经见证了许多个体和组织在《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月的工作》的指导下纷纷收获了成功。

本书的特色在于言简意赅，效果强大。通过运用本

书的内容，我们的学业、事业都会收获惊人的改善。我们之所以这么说，是因为本书第一版出版后我们已经收到了上万名读者的来信，他们帮我们证明了此书的价值。

本书将教会我们如何大幅提升我们的成绩、业绩，减少压力，塑造自信，以及如何提升自我满足感。本书教会我们的并非更卖力地工作，而是要更专注于最重要的事情，要有一种必须把任务完成、完成好的紧迫感，还要放弃那些对我们来说意义并不大的活动。

大家准备好了吗？我们现在开始“用12周完成12月的工作”的体验吧！

——布莱恩·P. 莫兰，迈克·莱宁顿

第2章

重新定义“一年”

大多数人和组织并不缺乏好的创意。他们不仅能提出最有效的市场运营手段、营销策略、成本削减方案和售后改善措施，而且想出来的创意永远比真正有效实施的创意要多。可见，限制发展的因素不在于知识，而在于对知识的运用。

名声并非建立于空有打算的未竟事业上。

——亨利·福特

一个限制个人和组织突破自身发展的障碍就是年度计划的设立和开展。这听上去可能有点奇怪，但是它真

的会影响到个人和团体实现更优的表现。我当然不是否定年度计划本身，它有自己的积极作用，有年度计划总比没有好。但是，实行年度计划本身存在很大的局限性。

我们过去多年一直服务于我们的客户，从他们身上我们发现了一个很有意思的现象。其中的绝大多数人，有意识或无意识地都相信他们的成功或失败要用他们在某一年里取得的成绩来衡量。他们设定年度目标、打造年度计划，然后在具体的事项里又将其划分为季度计划、月计划，甚至有时还有周计划，但是最终他们还是会以一年作为单位来衡量他们的成绩。这个现象被我们总结为年度化思维陷阱。

1. 摒弃年度化思维

年度化思维的核心是大家默认的一个信念，即一年中总有足够的时间来实现自己的目标。例如，总觉得现在才1月，12月还远得很。

试想一下，我们新年伊始制定了宏大的愿景，到了1月底我们通常就会发现自己离原本设定的目标已经有些差距了，虽然我们会感到失望，但是我们也不会过度

担心，我们会告诉自己：“没关系，我有的是时间，我还有 11 个月的时间补上该做的事。”到了 3 月底，我们依然稍稍落后于进度，但我们还是不够着急。为什么呢？因为我们还是想着我们有很多的时间来赶上。这种思维模式会一直持续到年底。

我们错误地以为我们会很多时间，所以相应地我们就不紧不慢地做事。我们没有紧迫感，意识不到每周、每天甚至每分每秒的重要性。但从根本上来看，有效地办公就是由每天、每周的具体实践决定的。

关于年度化思维的另外一个错误概念就是我们相信到了每年的后半段，我们会收获实质性的突破。这样就好像每到了 9 月、10 月会有奇迹发生，我们的项目或目标到了此时突然就会有突飞猛进的进展。假设我们现在这周不去做出实质性的进步，那么我们如何能指望接下来的一年里我们会做出改变呢？

真相就是每周都很重要！每天、每个时刻都要利用好！我们应该意识到我们的执行力不在于每月、每个季度，应当把每周、每天的业绩都进行考量。

年度化思维和计划多半并不会激发出我们的完美表现。想要做到最好，我们必须跳出年度化的思维模式，

不要以一年作为一个执行周期，而要去重视每个更短的时间段。

这种年度化执行周期使人们忽视了一个重要事实：生活是每个当下的瞬间，最后的成功是因为先前每个时刻不懈的努力。而年度化思维误导人们，让他们以为那些重要的事项可以推迟，之后仍然可以完成原有的计划。

那么到这里我们可能会说，几乎所有的企业、组织都在用年度化模式进行运作，并且其中不少企业能完成他们的指标。但是我要反驳的是，他们完成的那些项目并非是他们所能办到的最好的结果。

我们见证了一些成功的企业，他们在短短 12 周的时间里将业绩提升了 50%。我们曾帮助一家业绩达 10 亿美元的经纪公司在半年的时间里将销量翻了一倍。如果按照年度化周期去执行，这些根本不可能实现。如果企业和个人能跳脱这种年周期模式，那么他们将会取得更好的成绩。

摒弃年度化思维模式，然后看看会发生什么。

2. 年末努力群体

每到年末将至的时候，我们可能就会开始看到或者

听到广告上在宣传某个年度最佳产品、活动等。事实就是，到了这时人们才不得已开始下定决心完成应该完成的项目。很多企业都喜欢做这种事。

如果我们也曾是年末努力群体，我们应该很清楚这类人就是到了年末才开始着急做事，想着完成那些重要的项目，好像一年到头成功与否就看最后的 60 天。所以往往眼看着年末余下的日子所剩无几，这才下定决心拼命推进项目，成果当然也就突飞猛进。

最后期限是第一生产力。

在保险业和金融服务行业里面，这个现象普遍存在。对很多经理人和公司来说，12 月历来就是最佳业绩月，第四季度的销量占全年销量比例高达 30% ~ 40%。人们在截止日期前的执行力是十分惊人的。

在大多数行业里，年终的确是一个高产期。各项活动都在进行，注意力都开始高度集中。目标明确，没有时间可以用来浪费，职员们全都集中精力完成那些重要的项目。那些相对不重要的事项就会被搁置，但其实它们在短期内来看也是很重要的。

每年这个时候似乎会涌现大量与绩效表现相关的谈话。管理层因为关心他们的目标绩效，所以会拿出比以往更多的时间来跟员工一起审核他们的工作成果，并且给予他们比以往任何时候更多的鼓励。

所以年底到底有什么力量呢？为什么人们在11月和12月的表现与7月和8月的表现相去甚远？这必然是因为年底有一个截止日期，对大多数人来说也就是12月31日。

年终是一个分界点，它衡量着我们这一年是成功还是失败。尽管这是一个任意的截止日期，但是每个人都认同它，因为这个截止日期能够让大产生紧迫感。

无论是出于自我还是公司施加的压力，到了11月和12月，人人都得要开始下决心完成该做的事。在这个时候，人们拖延症都会减轻许多。因为认识到时间已经所剩不多，人们也开始解决他们在一年里早些时候避掉的麻烦任务。在剩余的日子里，强烈的紧迫感取代了之前的闲散和自由。大家全力以赴，想要在年底之前完成任务，非常强烈地希望能在年终到来前跨过终点线。

此外，伴随着新的一年的期待，还有一种令人兴奋的感觉。无论我们今年表现如何，对来年我们总是充满

希望，觉得明年一定会比今年好。如果我们今年不顺，那么来年会为我们提供一个重新开始的机会。如果今年成果颇丰，那么来年我们将会继续扩大我们的成就。无论哪种情况，新的一年总是希望满满、好运不断的。

年末是一个既让人兴奋又高产的时节，年末最后的那五六周是一年中最高产的时节。在这段时间里，人们狂热、急迫地想要告别今年，热情地开启新的一年。问题是，这种热情只能停留几个星期。假如我们能在全年的每一周都保持这种能量、专注和信念，那岂不是很厉害？实际上，我们可以的！《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》和分期的概念将会告诉我们如何实现它。

3. 学会分期

分期的概念始于一项运动训练技术，它旨在显著提高运动员们的表现。它的原理是集中于专项技能的超负荷训练。体育领域的周期训练是一种集中的训练方式，即在一段有限的时间内，通常是4～6周，集中地对某一项技能开展训练。每4～6周后，运动员按顺序开始

下一个技能的训练。通过这种周期方法，每种技能都能得到最大化的训练。20 世纪 70 年代，东欧运动员首次将该训练方法应用到奥运会训练当中。目前，周期训练仍被各类训练方案采用。

每日重复坚持的事情造就了我们。优秀不是一项行为，而是一种习惯。

——亚里士多德

我们意识到了分期对于我们的客户和我们自己的实践来说是多么重要，因此我们采用分期的方法来帮助个人和企业实现成功。我们开发了一种为期 12 周的周期划分方法，这种方法不是简单的训练，而是致力于找到帮助大家提高收入、完善生活的关键因素。《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月的工作》为我们揭示了我们当下该做的事，相信凭此我们一定可以实现我们的长期目标。

《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月的工作》揭示了一个条理有序的工作方法，从根本上改变了我们的思考模式和行为方式。我们要知道，我们所取得的成果

是我们所采取行动的直接副产品：相应地，我们的行为也是我们潜在思考的表现（见图 2.1）。所以，最后其实还是我们的想法决定了我们的成果，我们的想法决定了我们的人生会有什么样的经历。

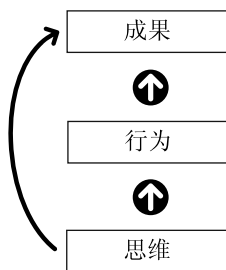


图 2.1 我们的成果是我们思维的体现

长远来看，我们的行为始终与我们的想法相一致。当我们想着改变行为时，我们会逐渐收获我们的进步。然而，当我们的思维发生变化时，一切都会发生变化，我们的行为自然会重新去适应我们的新思维模式。这就解释了一些突破性进展是如何发生的。突破性进展并不是始于行为，而是先产生于我们的头脑中。这也就是《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月的工作》一书的力量之所在，它旨在改变我们的思维方式，从而我们就有了机会来实现新的突破。

结果就是我们会开始觉得着急，会更专注于完成少

量重要的事情，那些真正能让我们成功、充实的活动，会让我们每天坚持执行必做的事项以实现长期的目标。

《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》为个人和企业实现最优业绩提供了必备的方案与重点，它清楚地指明了最重要的观点和完成每日必做之事的紧迫感。另外，它还强调了只有把握当下，完成必做之事，才会有持续的成果。

4. 把12周视作一年

忘记“年”的概念。到现在为止，我们可以看清年度化思维的陷阱了吧。让我们重新定义一年：一年不再是12个月，现在一年就只有12周。是的，一年现在就是一个包含12周的时间段。一年也不划分成四个季节，那些都是旧思维模式。现在，一年就是12周，接下来一年是新的12周，如此循环往复。每12周时间都是独立的——每个12周都是我们的“一年”。

设想一下，“用12周完成12月的工作”可能的结果是什么。我们每到了12月的那种紧张、兴奋、专注现在可以持续下去了。原来每12个月带给我们一次的年终

驱动力现在时刻都能感受到。人们在11月、12月做事开始大有转变是因为他们知道12月31日会来临，他们的成果会接受审核。本书前面提到过，12月31日本身只是一年里任意的一天，但是自从它被定为一年之末，人们就会视它为审视、评估一年成绩的时机。这普通的一天因为我们赋予它的使命而变得无比重要。我们有的客户他们一年的财政年度截止时间是6月30日，并且他们的业绩在6月会经历一次大幅上涨，这是因为他们努力想要强势收尾这一年的工作。这个日期在很大程度上是不确定的，重要的是有这么一个时间点来结束这场游戏并宣告成功或失败。

《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》为评估我们的成功（或者失误）提供了一个新的收尾期。“用12周完成12月的工作”的一大好处就是截止日期并非遥不可及，我们不可能忽视它的存在。12周这个时间范围足够长，可以保证任务的完成；但它又足够短，可以产生紧迫感和驱动力。当截止日期临近时，人们天性使然，会做出不同的反应。因此，我们应当改善拖延，减少或消除偷懒怠工，更加关注重要的事情。

《超高效时间管理：用12周完成12月的工作》也

要求我们去直面我们执行力不足的时刻。毕竟，如果我们一年只有 12 周，我们能拿出几周来消极怠工？因为我们顶多可以挥霍一两周，剩余一周里的每天都会变得更加重要。

“用 12 周完成 12 月的工作”使得我们要注重每周，甚至每天的工作执行情况。想象到一年里再也没有余下那么多天来挥霍，我们就再也不会奢侈地推迟那些重要的事项了。高效率执行不是依靠半年制、季度制或月制的周期划分来实现的，而在于每日、每时每刻的坚持。“用 12 周完成 12 月的工作”更能让人们直面现实。

另外，我们现在可以预想到以我们“用 12 周完成 12 月的工作”会有什么样的结果。在之前，如果一个人给自己制定了年度延伸目标，那么如果到了第三季度发现目标无法完成，就会产生一种目标未竟的失落感。一些个人和团体在 10 月到来之前就想着放弃并不罕见。但如今按照 12 周作一年的分期方法，这种现象不会发生了。因为每 12 周我们都会有一个新的开始——新的一年！所以即便我们经历了一个非常难熬的 12 周，那么挥挥手，整装待发，迎接一个新的开始；假如我们这个 12 周非常得意，那么我们可以继续乘风而上。无论如何，每 12 周都是一个新的开始。

用 12 周完成 12 月的工作真的能带来巨大改变！

我们还是可以根据日历年的传统，在“用 12 周完成 12 月的工作”的年底好好地休息放松、庆祝，然后重新蓄势待发。它可以是为期三天的周末，也可以是一周长的假期，重要的是我们要利用这个时间去反思，重新整理自己，给自己充电。渴望成功的人总是望向前方，不会过度留恋既有的成就。“用 12 周完成 12 月的工作”的方法让我们至少有四倍多的机会去欣赏、庆祝我们的进步和收获。

坚持“用 12 周完成 12 月的工作”，将会帮助我们避免拖到终止时刻再努力，并且确保我们每周都过得异常高效！

第3章

建立情感联结

想要实现有效的执行并不复杂，但这个过程也并不轻松。事实上，大多数的个人和公司都觉得这一点很难。我们在执行计划的时候总会需要采取新的行动，而这些新的行动常常会引发我们的不适感。

当面临难度很大的任务时，采取行动需要的短期成本似乎远远超过了实现这个项目能带来的长期利益。因此，个人和整个团队在此时会经常选择放弃目标，从而最终放弃了整个计划。我们从经验中发现，想要成功执行一个目标计划，就必须能在可预见的成果中找到自己的感情联结。

如果没有一个令人信服的理由，大多数人都会选择

轻松的任务来做，而不是去选难度很大的。但问题是，一般情况下重要的任务通常是较难完成的。经验告诉我们，为了完成计划、开发潜能，以及能成为一个更优秀的人，首先需要牺牲的就是我们的安逸。发挥我们最大潜力的秘诀就是视那些重要的事情高于自己的安逸。因此，保证良好执行力的第一步，也是最重要的一步，就是创造并保持一个未来愿景，这个愿景必须对我们极具吸引力，而且其重要性也要远远超过我们对短期安逸的渴求，它会让我们调整自己的短期目标和计划，使其与我们的长期目标相匹配。

请思考一下，我们真正想要达到什么目标？想给后人留下什么？想为自己和家人做些什么？在精神上寻求什么？想要哪种等级的安全感？想从我们的事业中获得多少收入和成就？希望自己培养什么兴趣？最想用宝贵的时间来做些什么？

如果想取得更好的发展，收获新的成绩，成为更优秀的人，我们就需要想象一个能够强烈吸引我们的未来的画面。如果我们想取得更大的进步，那就需要想象出一个深深吸引我们的更大的目标。否则，我们会发现，未来将没有理由支撑自己来承受做出改变时所带来的痛苦。

在每一个看似不可能的成就背后，都有一个梦想家，做着不可能的梦。

——罗伯特·K. 格林里夫

构筑愿景是我们实现卓越的第一步。首先，我们要在头脑中设想好目标，然后身体力行地将其实现。想法永远会先于行动，这整个过程里的障碍并非实践部分，而是规划部分。当我们思考可以成就一番什么样的生活时，我们就是在构筑自己的愿景。

我们必须清楚自己想要成就的是怎样的生活。大多数人主要关注他们的事业发展，但工作只是生活的一部分。我们的生活和工作发展密切相关，美好的生活是工作的动力。所以我们首先要设想好自己的愿景，设想好未来的样子。宏大的愿景构筑好之后，我们就可以投入事业，以个人愿景为导向，我们就可以构建自己的事业蓝图了。设想的愿景越吸引我们，努力的劲头就会越足。所以愿景会在情感上督促我们，为了愿景得以实现，在工作领域我们就要做好日常任务。

强烈的个人愿景会激发人的热情。设想一下那些让

我们激情澎湃的事物，对它们我们永远都有着清晰的想法。如果我们发现我们对事业或者一段关系失去了激情，那么并不是激情本身的问题，而是你的愿景出了差错。我们将会展示如何构筑一个能够吸引你的个人愿景及一个能与个人愿景紧密关联、相互促进的工作愿景。

我一生都想做出些成绩。现在我知道我的目标应该更加明确。

——莉莉·汤姆林

我们首先要树立个人理想。这个理想要清楚地囊括理想世界的方方面面：精神世界、人际关系、家庭关系、收入水平、生活方式、健康水平和街坊邻里等，这个理想是我们目标事业的情感基石。因此，我们事业上的追求和生活上的追求密不可分。

若我们的事业发展目标是基于个人愿景，那么执行起来会很有动力。很多人在遇到困难时之所以选择放弃，是因为他们在这个艰难的任务背后看不到这和他们的个人生活有什么联系。

即使工作目标本身并没有携带失败的属性，它们依

然可以叫停我们的实践。在企业里经常出现的事情就是，很多经理和员工想要追求成功，但他们并没有做到把工作目标与真正能引领他们走向成功的能量源——个人愿景——相结合，也就是说，个人愿景才是我们工作的首要动因。

一旦我们真正了解了个人愿景和取得事业成就间的关系，我们就能清楚地知道想要满足我们的宏观愿望，我们应该在工作中付出多大的努力、赚多少的收入。

我们对生活的美好愿景就是一种情感纽带，它支持着你克服困难，完成任务。当我们觉得任务难以完成的时候，就可以想想我们的美好愿景。这条情感纽带会激发我们的内在力量，激励我们迎头向前，不惧困难，实现人生理想。

大脑和愿景

大脑是一个神奇的器官，就像大卫·弗罗斯特说过：“它从你早上一起床时就开始工作，直到你开始工作为止，它一直不停运转。”

我们的大脑很奇妙，很强大，又很矛盾。它功能繁多，

有时候你的大脑内部也可能会有冲突。你是否曾经觉得你的大脑在和自己打仗？如果有的话，你的情况并不是个案（你并没有疯）。有一些开创性的研究可以解释你正在经历的事情，而且这些研究提供了一些有力的解释，教人们如何通过更有效地利用大脑来过上理想的生活。

研究人员发现，大脑中一个叫杏仁核的部分在我们遇到未知和危险情况的时候会做出负面反应。这种反应会帮助我们规避危险，保护生命。但不幸的是，我们每想到未来的不可预测时，我们就会产生不确定感，这是因为我们不知道如何去实现并保持我们理想中未来的模样。那么这时杏仁核就开始发挥作用了。

我们大脑中喜欢规避风险的这部分物质已经开始阻挡我们的前进道路了。它想把我们带出这种不确定的、危险的处境。当我们开始展望新的未来，想要改变原有的舒适区，想要一个更宏大、更大胆的目标时，杏仁核就会努力在我们做出任何有害的事情前结束你的想法。

因此，我们一贯抵制变化和推迟进步，这种态度确实是不好的消息。但好的消息是，我们的大脑还有一部分，称为前额皮层（Prefrontal Cortex, PFC），它可以平衡杏仁核的作用。当我们眺望开阔的视野时，PFC会

变得兴奋；更有趣的是，当我们在想象未来可能会取得的成就时，它也会积极反应。科学家们在监测测试对象的 PEC 情况时让他们设想一个美好的未来，此时可以追踪到他们增加的电脉冲。

以前，科学家们认为我们的大脑在成年后就不再改变了，但最近的研究发现我们的大脑一直处在变化之中。事实上，我们经常使用的区域在神经联结的密度和大小上一直在增长。

大脑的这种变化能力称为神经可塑性。正是这种可塑性解释了情感联结为何如此重要：你的大脑生理上是可以不断变化发展的，当然这要取决于你怎样使用它。

所以，我们既有好消息也有坏消息。坏消息是如果不刻意调动我们的 PFC，那么我们会让杏仁核部分来控制我们，我们就会抵触改变，停滞不前；好消息是我们可以凭自己的想法轻松地改变自己的大脑，可以通过畅想美好的未来来刺激大脑变得更强大，经常反复地畅想一些吸引我们的人生蓝图就会产生效果。

以上说法中最好的部分就是，当我们怀有一个美好畅想的时候，大脑的神经元会变得兴奋，这批神经元就可以支持我们完成自己的目标。这也说明了我们可以通

过想象法来训练自己的大脑，进而实现自己的理想。但第一步一定是构筑一个能激励我们的目标，学会紧紧地抓住它，不放手。

告诉我，你打算用你这条热情又宝贵的生命，做些什么呢？

——玛丽·奥利弗

第 4 章

摒弃年度计划

一旦你有了明确的梦想，就需要制订计划去实现它。
假设现在你正和家人一起度假，驾车越过田野的时候却没有带地图，你一定会认为这太糟糕了！

没有计划的梦想就是白日做梦。

当你想实现梦想和职业目标时，制订计划格外重要，它甚至比越野跋涉时的一张导航地图的作用更大。然而可悲的是，大多数人在旅行时用来计划的时间比他们在工作时用来计划的时间要多得多。

按照计划工作可以给人们带来三个明显的益处。

一是减少错误。制订计划使你能够提前思考实现目标的最佳方法。如果在计划时发现不足，就能避免在实施过程中出现错误。

二是节省时间。研究表明，制订计划可以节省大量的时间和资源。这似乎有些自相矛盾。许多人都觉得没有持续不断地做事就是效率低的表现，但事实上，制订计划的时刻往往是效率最高的时刻。

三是目标集中。制订计划就像一张完美的路线图，既能使你精力集中，也能使目标更加明确。制订计划对你来说很重要，因为每天你都会被各种各样的事情干扰，但计划却能不断地引导你朝着更重要的目标前进。

1. 12周计划

12周计划与人们熟知的其他方法不同，在它带来的益处中，有一些要比传统的年度计划更好。这里的12周计划并非传统概念中的季度计划，因为季度计划是年度化思维模式的一部分。12周计划是指每个12周都是彼此独立的，每12周是新的一年，根据计划实施这是个让自己变得更好的全新机会。

与年度计划相比，12周计划还有三个不同之处。第一个不同之处是12周计划更容易预测。你对未来的计划越长远，可预测性就越低。长期计划的设想建立在先前的设想之上，而这些设想是建立在更早的设想之上的。如果你真能预测未来，那么请打电话给我，我想和你谈谈选择哪只股票回报更大！

实际上，即使可能的话，要预测你未来11个月或12个月的生活也是非常困难的，这就是为什么年度计划通常是基于目标而制订的。

12周计划的可预测性要精确很多，你可以非常明确在未来12周内每周都需要做什么。12周计划是以数字和行为为基础的，它们将你的行动和预期结果紧密联系在一起。

12周计划的第二个不同之处在于它对目标更专注。大多数年度计划目标太多，这也是执行计划失败的主要原因之一。年度计划包含这么多目标的原因是你计划了12个月的周期，列出了未来365天里你想要完成的所有事情，这就难怪你为什么会感到失望和沮丧。最终你会因为要做的事情太多而变得精力过于分散——这可不是我们走向成功的秘诀。

这个世界上的机会永远比你所追求的机会多。执行12周计划的方法，就是抓住重点内容而不是所有事情都泛泛而谈。在12周计划中，你要找出最重要的1～3件事情，然后集中精力去完成它们。在这个为期12周的计划中，我们要把精力集中投入几个关键领域，以此来催生执行计划的动力和紧迫感。

12周计划的第三个不同之处在于结构体系。根据以往经验，很多计划的制订都是为了制订一个好的计划。因此，在大多数情况下，这些计划被放在一个漂亮的活页夹中，很少能实现。

2. 设定目标

制订计划的目的是帮助人们锁定、实现在实现目标过程中的数个关键行为和步骤，以此来实现目标。如果制订计划不能帮助你更好地执行计划，那么就没有必要制订计划。可悲的是，人们在制订大多数计划时，都没有考虑到怎样将其在工作中切实地实施。因此，计划的结构和其制订方法会影响是否能有效执行计划的能力。此外，有效的计划能在宏观的复杂性和微观的细节

之间取得平衡。所以，你的计划应该从确定你 12 周的总体目标开始，这个目标能够决定“用 12 周完成 12 月的工作”的计划的成败。总之，这是一个美好的 12 周，同时也是你朝着长远目标有意识地进步的 12 周。

如果你不清楚自己的目标，你就永远不会达成目标。

——瑜珈·贝瑞

一旦你确定了 12 周的目标，就需要采取策略了。最简单的方法就是将你的 12 周目标分解为几个部分。例如，如果你的 12 周目标是赚 1 万美元和减掉 10 磅体重，你应该分别制定实现你的收入目标和减肥目标的策略。策略即是推动你实现目标的日常行为，所以必须是具体的、可操作的策略，包括截止日期和任务分配。稍后在应用部分，我们将进一步讨论如何制定有效的策略。

12 周计划在制定策略时要确保能及时达成目标。请记住，为了避免在 12 周内迷失目标，你需要让你的 12 周计划与你的长期目标保持一致。

12 周计划十分有效，它让你专注于现在最重要的事

情。要记住，12周计划不是年度计划的一部分，那是过时的年度化思维。

12周的时间长到足以完成任务，但也短到要时刻保持紧迫感。对于优秀的人来说，12周计划是一步一个脚印的路线图，能有效避免拖延症和精力分散，督促大家快速采取行动。

更多12周计划的案例，可免费注册 www.12weekyear.com，加入“用12周完成12月的工作”社区！

第 5 章

切实完成周计划

长期目标的达成离不开行动的日积月累。约翰·霍普金斯医学院创始人威廉·奥斯勒先生说，他成功的秘诀是生活在“时间紧迫的舱室”当中。他发现，当我们计划未来的时候，我们应每天都在朝目标努力进发。因此，你的日常行为必须与你的长期目标、战略保持一致，才能保证所有的努力都会有所成效。

和结果相比，每个人更能控制自己的行为，而且，过程决定结果，所以制订计划显得十分重要，但所制订计划不仅以数字为基础，还应包括具体的、关键性的行为活动。

最能预测你未来的是你的日常行为。

现实世界不会主动回应你的诸多意愿，无论这些意愿有多么热情和强烈，而最终推动宇宙运动的还是行动。正如先前所说，制定目标十分重要，因为目标能影响最终结果和行动的整体方向。同时，目标也提供了行动的动力，没有行动的目标只是空想。因此，只有坚持不懈的行动，才能把梦想变成现实。

正是在此方面，人们常常选择放弃。我们大多数人都渴望改善生活的某些方面：无论你是想赚更多的钱，找一份新工作，遇到合适的伴侣，还是减肥，改善人际关系，成为一个更好的高尔夫球手、父母或成为更好的自己，只有美好愿望而没有行动是远远不够的。

因此，只想着去改变还是不够的，为了让事情变得更好，你必须按照这个目标去行动。努力也不是三分钟热度，而是要持之以恒。正如古罗马哲学家卢克莱修所指出的：“滴水石穿。”为了实现目标，在重要的任务上坚持下去，是获得你想要的生活的关键。

你现在的行为创造你的未来。如果你想知道你的未来什么样，看看你现在的行为，它们是对你未来最好的

预言家；如果你想知道未来的健康状况，就关注你现在的饮食和锻炼习惯是否健康；如果你想知道婚姻是否顺利，就关注你和配偶之间有否存在有效的交流；如果你想知道未来的职业方向和收入，就关注你每天的工作内容。总之，你当下的行为会预测、解释未来的一切。

周计划

一盎司的行动抵得上一吨的理论。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

周计划是一个强大的工具，它可以将你的 12 周计划转化为每天和每周的行动。同时，周计划也是将你的一周时间和任务进行整合的工具，是你一周的活动计划，会让你每天都专心从事核心活动。每周计划可以让你规划好活动，这样你就可以专注于真正重要的长期和短期任务，时刻保持专注和高效，而不是被所有使你偏离计划的噪音和干扰所困扰。

每周计划并不是一个美化版的待办事项清单；相反，它反映了你的 12 周计划中的关键战略性活动，包括为了

达成目标每周需要做的事情。

一个有效的周计划的基础和起点是12周计划。12周计划包含了实现12周目标所需要的所有策略。每一种策略都有一个指定的完成周，这些策略通过指导你的日常行动来驱动你完成每周计划。因此，周计划只是12周计划的衍生品，本质上是12周计划的1/12。

为了更加有效地利用你的周计划，你需要在每周的开始阶段用15～20分钟来回顾你过去一周的进步，并为下一周做出计划。此外，每天的前5分钟应该用来回顾你的每周计划，以便更好地安排当天的活动。

“用12周完成12月的工作”的计划通过强调每周的价值，可以让你更加专注。在这项计划中，一年相当于12周，一个月相当于一个星期，一个星期相当于一周。如果你这样看待每一天，那么它就显得更加重要。你的每周计划能让你专注于你的行动，在一些事情上取得更加卓越的成果，而不是在很多事情上都做得平平凡凡。因此，为了确保你在工作中的努力取得最大成果，周计划是一个强大而不可或缺的工具。

你的周计划包括战略和优先事项、长期和短期任务，以及在一定时间范围内需要完成的任务。它帮助你专注

于计划中每周必做的事情，让你始终朝着“用12周完成12月的工作”的目标前进；反过来，你的目标又使你始终坚持你的愿望，使每件事都紧密相连。

要真正从此工具中获益，你需要将它随时牢记，并在日常工作中切实使用。每天都从周计划开始，都要进行数次检查。如已把当天任务安排妥当，在未完成前请不要回家，一定要确保每周完成应完成的重要任务。

请访问我们的网站 www.12weekyear.com，查看更多周计划和其他工具的案例。以每天和每周为单位的周计划，比其他任何工具都更能帮助你达成目标！

第6章

勇于评估表现

你是否想过为什么体育运动会如此激励人心？事实上，体育运动不仅能激励运动员，对观众也有激励作用。你能否想象出观众或粉丝来花钱看你运动的情景？而体育运动如此激动人心的一个关键原因就是体育运动中有评分这一过程。

评分是竞争的核心。我们通过计分、测算和统计数据来判断是否成功，并确定需要改进的地方。在体育赛事中的任何时刻，每个运动员、教练和粉丝都清楚地知道自己队伍的排名，并以此信息为参照做出决策，从而做出更好的表现并取得成功。换句话说，评分让我们知道所做的是否有效。但是在商业上，我们却不常评分，

如果没有一些客观的衡量标准，我们就不能确定自己做的事情是否有用。事实是，就像在体育运动中一样，对成绩和结果的衡量驱使着整个商业过程。

20 世纪 60 年代，产业心理学家弗雷德里克·赫茨伯格开始研究在职场上是什么在激励着人们。通过大量研究，他发现影响最大的两个因素是成就和认可。我们一贯主张，要想知道自己是否有所成就，唯一的方法是通过评估，即不断地给自己评分。人们常常误认为评分会伤害人们的自尊，但研究表明，事实恰恰相反，因为评分记录了人们的进步和成就，所以评分能够帮助人们建立自尊和自信。

1. 评估结果

评分作为一种对真实情况的检验，能提供对行为的反馈和对效率的深入分析。有效的衡量方法可以将主观情绪从评价过程中移除，并真实地描绘出你的表现。而且，评分数据是客观的，与主观努力或远景无关，它只显示最终结果。

我们时常会持有忽略不尽如人意的结果的倾向，但

如果有了有效的评分方法，即使不情不愿，我们也必须直面现实。虽然这可能很难，但我们越早面对现实，就能越早将行动转化为更理想的结果。这正是有效的评分工具能帮助我们所能达到的目标，它需要我们集中精力，并促使我们更迅速地根据评分结果做出反应，从而提升我们成功的可能性。

非上帝不信；非数据不认。

——W. 爱德华兹·戴明

评分促进执行过程，因为评分是现实的支柱。你能想象一个大公司的首席执行官不知道公司的数据吗？你和我也是自己的生活和事业的首席执行官，同样，我们也需要知道我们的数据。所以，评分为我们提供了重要的反馈，帮助我们做出明智之选。

有效的评分内容包括事前指标和事后指标，而这些指标也为我们做出明智决定提供了必要的、全面的反馈。事后指标，如收入、销售额、任务收入、减重磅数、体脂率、总胆固醇水平，这些代表了 you 努力达到的最终结果；事前指标指产生最终结果的行为，如打销售电话或发展下

线的数量是销售过程中的事前指标。虽然大多数公司和个人都能有效地评价事后指标，但许多人往往忽视事先指标。简言之，有效的评分方法应同时兼顾可以互相补充的事前指标和事后指标。

此外，我们拥有的最重要的事前指标是你的执行力。最后，我们对自己的行动比对结果的控制应更有把握。因为结果是由行动创造的，所以对于执行力的评分表明我们是否做了我们认为对实现目标而言最重要的行为。

请记住，首先，我们要有一个远大的理想，一个比现有的更宏大、更引人注目的理想；然后制定一套 12 周目标，这些目标与理想是一致的。对于每个目标而言，我们制定了必须采取的行动策略和行动步骤来实现目标。我们最能直接控制的因素就是对行动策略的执行力。对执行力评分能使我们明确自己在多大程度上遵循了这些策略。因为我们的 12 周目标是根据长期理想制定的，所以评价执行力也代表着我们实现理想的进展情况。

因此，找到一种评价执行力的方法十分重要，因为它能让我们精确地找出问题所在并迅速做出反应。评价执行力与评价结果不尽相同，结果可能会在行动后数周、数月甚至数年才能有所显现；而对于执行力的评价为我

们提供了更及时的反馈，让我们能够更快地调整完成各项任务的时间。评价执行力之所以重要，还有以下一个原因：如果我们没有达到目标，我们需要知道这到底是由于计划内容的缺陷，还是执行过程产生了失误，因为处理这两个问题的方法有很大的不同。当计划的策略无效时，那么就是计划内容出了问题；而当计划不能执行时，就说明执行出现了问题。

在执行过程中，执行力有超过 60% 的可能性会出现问题，但是通常人们会认为问题出在了计划内容上，然后对计划进行了改变。其实，此做法是不正确的。因为如果我们不去执行计划，就不会知道计划内容是否有效。所以，对执行力有效的评分将帮助我们找到问题的根源，以便我们能直接解决问题。在大多数情况下，除非你的执行力水平相当高，否则我们没有必要改变或调整计划。值得欣慰的是，我们每次在对执行力评分的时候，都会得到反馈。如果我们的执行并未达到预期值，我们可以根据市场反馈对计划进行必要的调整，但条件是我们必须已经执行了计划。在很多时候，人们在真正执行计划之前就想要改变它。但一般来说，除非我们已经有效地完成了计划策略，并且它没有产生效果，否则我们不应

改变计划。所以，我们其实真的可以制订很棒的计划。而且，只有真正实施过计划，我们才能知道这个计划有多棒。

如果你的执行力水平已经很高，但结果还是不尽如人意，那此时应该调整计划了。物理学曾告诉我们，每种力都会产生反作用力。所以，值得欣慰的是，当我们做任何事情时，其所产生的效果可能不如预期，但总会有点成果，那也就是市场反馈。如果没有此种反馈，我们就不可能有效地调整计划。但是，如果我们不知道执行了哪些行为策略，我们所做的任何改变都将是徒劳的。

真理是唯一可靠的立足点。

——伊丽莎白·卡迪·斯坦顿

2. 每周计分卡

评价执行力的最好方法是从周计划开始（基于你的12周计划），并对计划的完成情况进行评估。为了一年12周的计划，我们开发了一种工具——每周记分卡。如

果到目前为止，你已经跟着完成了全过程，那么就会知道，周计划代表我们为了实现总体目标而需要每周完成的关键任务。另外，每周记分卡提供了一种客观的方法来评价周计划的执行情况。值得注意的是，每周记分卡评价的是执行力，而不是结果。所以，我们需要根据每周完成的任务量给自己评分。

我们要追求卓越，而不是完美。如果我们成功地完成了每周计划中 85% 的活动，那么就很有可能最终实现目标。记住，我们的计划涵盖了具有最大的价值和影响力的最重要的优先事项。换句话说，我们只需要在最重要的优先事项上达到 85% 的效率，就可以实现卓越！

温馨提示：记分方法并不适合缺乏勇气和自信的人。有时候我们可能表现不佳，得分不高，这时有的人往往选择中途退出，因为他们缺乏勇气面对现实。他们会把注意力转移到其他似乎很重要的事情上，而不去关注对于他们执行力的评分。如今，我们有了《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月的工作》，我们的执行力会无处可藏，它能洞悉我们所有执行行为的优劣，因此，我们时刻全力以赴去完成任务。《超高效时间管理：用 12 周完成 12 月的工作》的方法促使我们勇于面对自身

执行力不足的问题，也许这会让我们感到些许不适，但如果我们想做到更好，就需要这种适度的有效紧张来帮助我们实现目标。

有效紧张是当人们没有做自己明知该做的事情时所产生的的一种不舒适的感觉，拥有这种不适时，人们自然地去解决它。为此，人们通常会做出两种选择。

其中，最简单的方法就是停止使用该方法，无视问题的存在。通常情况下，这是一种消极抵抗、逃避问题的方式，你会推迟一周的得分，然后告诉自己会晚些时候再去解决问题，其实，我们以后都不会再有此行为了。

另一种方法是把有效紧张作为改变的催化剂。成功人士不是通过逃避困境来应对不适的，而是将这种紧张感作为前进的动力。如果我们认为放弃并不是好的选择，那么有效性紧张带来的不适将最终成为我们前进的动力，促使我们采取行动，鼓励我们继续前进，去执行我们的计划。

即使我们每周的得分在 65% ~ 70%，如果持之以恒地坚持下去，我们也会做得很好。虽然我们可能不会做到最好，但我们会得到令人满意的结果。请记住，这个过程不是为了使我们更加完美，而是为了使我们变得更好。

总之，评估驱动整个执行过程。如果我们想要表现突出，并达到最佳状态，那么有效的评分必不可少。花点时间建立一套良好的评分标准，涵盖事前指标和事后指标，还要确保给执行力进行评分。加油！期待我们拥有更多的勇气去评估我们的表现！

第7章

明确目标

生活中需完成的一切事情都要我们投入时间。因此，想要增加最终成果的含金量，我们必须面对这样一个事实，即我们所拥有的时间完全是无弹性的，而且转瞬即逝。

即使在这个快速创新和技术进步的时代，时间对我们最终结果的制约也要远远多于其他任何资源。当我们问客户，是什么让他们无法实现更多目标时，我们通常会听到时间不足这个理由——**然而在所有个人资源当中，时间却是被挥霍得最厉害的。**几年前，一个名为 Salary.com 的网站进行的一项调查显示，我们普通人每个工作日都会浪费近两个小时的时间！

1. 是与否的重要性

现实情况是，如果我们没有专注于如何利用我们的时间，那么我们就将结果留给了偶然。虽然我们控制行动而不是结果的做法是正确的，但我们的最终结果却是由我们的行动所创造的。我们有理由相信，我们在一天中所采取的行动最终将决定我们的命运。

尽管时间是无价的，可许多人却得过且过。换句话说，无论什么需求突然出现，他们都会尽力去满足、去回应，而不去考虑这样做会花费多少时间，也不去考虑这些事情的相对价值。这是一种被动的做法，因为我们被这一天控制住了，无法发挥出我们最大的潜力。

要实现自己的潜能，我们必须学会如何利用自己的时间。怀着明确的目的生活违背了我们强大的自然本性，即那种需要我们随时做出反应的本性，因为当带着目的去生活时，我们需要根据我们的优先事项来组织我们的生活，并要有意识地选择与我们的目标和期望相符的活动。

如果利用时间时心中目标明确，我们就会知道何时

该说是，何时该说不。当开始拖延或从事某项低水平活动时，我们可能已经意识到自己正在逃避，避免去处理那些不那么舒适但却收效甚高的事项。如果怀着明确的目的去利用时间，我们将会不那么浪费时间，并将更多的时间花在高回报的行动上。但要做到这一点，我们必须十分自律，同时要规划好每一天和每一周。一个最佳的方法是使用 12 周计划表，以此来推进我们的活动，这样我们会为我们的每一天设立目标，而不是让这一天指挥我们。在这场对抗平庸的战争中，实现目标才是我们的秘密武器。

忙碌不算什么；蚂蚁也忙着呢。重点是：我们在忙些什么？

——亨利·大卫·梭罗

2. 给时间分块

本杰明·富兰克林曾说：“如果我们爱惜分分秒秒，岁月自然也会爱惜我们。”这是一个明智的建议。实践这个箴言的挑战在于，每天都有新的事情源源不断出

现——那些我们未曾预料到，而且会耗尽我们宝贵时间的事情。

如果我们尝试去减少这些干扰通常并没什么效果，反而还比直接去处理它们更加困难。我认为，要富有成效地利用时间，即目标明确地利用时间，关键在于，不要妄图去排除这些意料之外的干扰，而是要每周划分出专门的时间，以用于那些战略性的重要任务。我们称为**执行时间**（Performance Time）。同时我们发现，这是我们有效分配时间的最佳方式。利用一个简单的时间分块系统，我们将得以重新控制时间，并最大限度地提高效率。

执行时间有三个主要的构成部分：战略时间块、缓冲时间块和逃离时间块。

（1）战略时间块。战略时间块指的是每周安排三小时不受干扰的时间。在该时间段内，我们不接电话，不收发传真和邮件，不接受访客，不接受任何打扰；相反，我们要将所有精力都集中于事先计划好的任务上——战略性的、盈利性的事项。

在战略时间块期间，我们的智慧和创造力将得以集中，以取得突破性的成果。我们很可能对我们所能完

成的工作的数量和质量感到震惊。对于大多数人而言，每周一个战略时间块已经完全足够了。

（2）缓冲时间块。缓冲时间块旨在处理所有计划外的和低价值的任务，如大多数的电子邮件和语音邮件，这些在平常日子总是出现的任务。几乎没有什么比对付持续不断的干扰更效率低下、更令人沮丧的了，但我们都有被计划外的事情干扰的经历。

对于一些人来说，每天 30 分钟的缓冲时间块是完全足够的；但对于另一些人而言，可能需要两个单独的一小时缓冲时间块。缓冲时间块的好处在于，它将那些成效微弱的任务集中在一起，这样我们就可以提高处理这些事项的效率，并能充分掌控这一天中其余的时间。

（3）逃离时间块。导致我们的行动停滞不前的一个关键原因在于，我们没有空闲时间。很多时候，企业家和专业人士陷在更长时间更加努力工作的循环中，但这种方法会消耗我们的精力和热情。为了取得更好的成果，通常我们需要的不是更长的工作时间，而是花些时间远离工作。人们常常引用那句著名的谚语——“只工作不玩耍，聪明的孩子也变傻”——这绝非偶然。只工作而不休息，我们就会失去在创造力上的优势。

有效的逃离时间块是，花至少三小时的时间在工作之外的事情上。这是一段安排在正常工作时间段内，但远离工作的一个时间块。我们可以利用这段时间来消除疲劳，恢复精神。这样，当继续工作时，我们能够更加专注，精力也更充沛。

如果我们无法掌控我们的时间，我们也无法掌控我们的结果。

执行时间的内容不只有战略、缓冲和逃离时间块三部分，每天和每周内安排的日常任务越多，我们的执行效率就越高。实现这一目标的最佳方法是，制作一张关于理想周的表格。

理想周这一概念是指在纸上计划好通常一周内会出现的重要事项，并将其组织好，以使行动更富有成效。如果我们无法把所有待办事项安排在纸上，那说明我们在现实中也无法完成它们。因此，我们要有策略地规划我们的一周时间，但在这一过程中我们会面临一些艰难的抉择。

同时如果可能的话，制作理想周表格这个过程也会

帮助我们安排好每周、每天、每个时刻都要完成的日常任务。我们还需要考虑一下在哪个时间段我们会处于最佳状态。我们属于早晨型、下午型还是晚上型呢？我们要将最重要的事项安排在我们的黄金时段，而且我们会在第 17 章指导如何建立理想周的模型。

对于我们的许多客户而言，执行时间对最终结果产生了非常直接的影响。尽管每周只高效地利用几个小时，可这通常能产生巨大的影响。学会怀着更明确的目的性去利用时间，我们不仅在完成任务时会更有效率，同时我们将会感受到一种更强大的对事物的控制感，会减轻我们的压力，增加我们的自信心。

要获取更多关于时间块的信息，欢迎加入“用 12 周完成 12 月的工作”社区，网址是 www.12weekyear.com/gettingstarted。此网站不收取任何费用！

第 8 章

主动承担责任

承担责任也许是商业领域与日常生活中最容易被误解的概念。大多数人会将承担责任与被问责（对恶劣行径、不良表现的负面后果）等同起来。例如，当某个运动员做出某些违反联盟行为准则的事时，联盟理事便会公开声明，这名运动员要被问责，该运动员将被实施罚款或承受停赛处罚。这就难怪大部分人都不想与“承担责任”有任何瓜葛。

在商业领域，人们常说要让他人承担责任。你时常会听到管理层说类似的话：“我们需要多下点功夫，让员工们对自己的工作负起责任来。”我甚至听到过某些渴望表现得优秀的人说：“我只是需要有人来让我承担

责任。”以上言语反映出一种错误的观念，即责任是可以而且必须被强加的。但照这么说，这就不是承担责任，而是承担后果。事实上，我们无法让别人承担责任。我一直喜欢开这个玩笑，我们可以抱着个婴儿，你也可以抱着个杂货袋，但不能让别人“抱”着责任。

责任不是某种后果，而是一种所有权。无论在何种情况下，责任都体现出一种性格特征，一种生活态度，一种为自己的行为和结果负责的意愿。在《工作的自由与责任：将哲学洞察力应用于现实世界》一书中，作者彼得·凯斯特鲍姆和彼得·布洛克对责任进行了如下讨论：

我们很少对承担责任进行思考。我们认为人们都要逃避责任，所以必须强制施加责任。我们必须要让他人承担责任，同时制定出奖惩措施以达到让他人承担责任的目的。以上这些思想在我们的文化中占据着强大的主导地位，因此，人们很少对此提出质疑。然而，正是这些信念使我们无法体验到那些我们所渴望体验的事物。

承担责任在本质上应基于这样一种思想，即我们每

个人都拥有自由选择的权力。而这种自由选择的权力恰是承担责任的基石。

承担责任会使你意识到，你总是拥有选择的权利，即生活中其实没有我们不得不做的事。虽然我们勉为其难地做了那些我们讨厌的事，其原因只是我们不得不去做。而实际上，生活中没有不得不做之事，我们做的每件事都是我们的选择。即使身处一个对我们提出种种要求的环境中，我们仍持有选择权。但做事时，我们是主动选择去做，还是被迫不得不去做，这两者间存在很大的差别。如果我们做不情愿去做的事，那它就是一种负担，一种累赘，而我们所能达到的目标至多能达到最低标准。然而，如果我们意识到我们对自己所做的事情拥有最终选择权，那么我们就创造了一种截然不同的情境。当我们主动选择去做一件事时，我们会尽可能地利用资源，不遗余力、全力以赴地去努力，以达到目标。所以，主动承担做事的责任是一种更强有力的立场。长此以往，我们将得以选择自己工作中的行为和成果乃至结果。

责任不是某种后果，而是一种所有权。

我们所有人都倾向于在自身之外寻找可被改变或可被改进的事物。我们在等待经济复苏，等待房地产市场扭亏为盈，等待公司研发出新产品，制定出更具竞争力的价格及设计出更优质的广告。这很容易使我们成为外部环境的受害者，因为我们会耗费大量的时间和精力去憧憬、去幻想、去想象。我们会幻想，如果憧憬的世界会实现，那么我们的生活会如何？实际上，世界上任何一件事情并不都在我们的控制之下，我们所能把握的只有自己的思想和行动。但如果我们愿意去拥有思想和行动（这点很重要），那就已经足够了。

请不要误认为，我们本章所说的责任在某种程度上是消极被动的。情况恰恰相反，真正意义的承担责任需要我们积极面对现实，是我们主动的选择，也是我们主动选择的结果。鉴于此，承担责任其实具有极其强大的效力，而且前提是我们愿意面对现实，面对当下的实际。

我们对责任的态度及我们承担责任的主动程度，以上因素会影响我们所着手的一切，其中包括人际关系和执行能力。当我们明白真正意义的承担责任在于选择主动承担，在于承担选择带来的结果时，我们会感受到周

遭的一切都发生了变化。我们从负隅顽抗变为主动出击，从饱受束缚变成拥有多种可能性，从平庸无为走向成绩卓越。

最终，唯一需要对事情问责的只有我们自己。要想获得成功，我们在精神层面必须自我坦诚，满怀勇气，这样才能真正地把控自己的思想、行为及最终结果。

第 9 章

区分兴趣与承诺

做出并兑现承诺是一年 12 周计划的重要组成部分。所以，拥有积极兑现承诺的能力可以提高最终结果的质量，能建立信任，促进团队高水平运作。但我们当中的许多人却避免兑现承诺，而且更糟糕的是，当遇到困难时我们总是会放弃承诺。因此，要想在自己的领域脱颖而出，我们必须做一个勇于做出承诺并兑现承诺的人。

承诺是切实的行动，而不是一句空谈。

——让·保罗·萨特

有这样一个关于鸡和猪对早餐投入程度的故事。鸡

对早餐贡献了鸡蛋，因此它对早餐仅有些许兴趣；而猪对早餐贡献了培根，因此它把自己完全奉献给早餐。这是一个幽默小故事，但最终把关于承诺消极的一面描述了出来。实际上，积极投入有利于双方改善关系，提高诚信度，以及建立自信。投入的力量十分强大，往往会给生活带来改变。

我相信我们能回忆起这样的时刻，即当我们决心完成某件有意义的事时，我们会愿意竭尽一切财力物力去实现它。当初对父亲许下的承诺是我做过的最有力的承诺。那是发生在我大学第一个暑假里的事，当时的对话我仍记忆犹新。我们两人当时在花园里干活，谈论着我的大学一年级。那次对话让我很快意识到，对于大学的意义，我和父亲持完全不同的观念。

讨论的焦点是我的成绩。我当时上了院长的名单，但不幸的是，院长有两份名单，而我的名字在那份留校察看名单上。我父亲对我说，如果之后我的成绩还是没有提高，那他就不会再继续资助我上学了。我感觉糟透了，那天便对我父亲、也对我自己做出了一个承诺。我保证秋季学期开学后，我要在所有科目上拿到A。为了挑战我，让我能履行承诺，我父亲增加了筹码：如果我确实有所

有科目上拿到了 A，他会给我 500 美元；如果没有，那我将欠他 500 美元。

那年秋天回到学校后，我便全力以赴。我课上认真听讲，做笔记；课下阅读资料，完成课后作业。我也推掉了第一年时的那些社交活动。最终，我拿到了我的成绩——全 A。那 500 美元早就已经不重要了，但为了兑现承诺努力的过程彻底改变了我的生活。我的名字开始出现在那份院长的第一份名单上，而且再也没有跌回到第二份名单。

我的故事是一个关于兑现承诺的鲜活实例，做出承诺并将其兑现确实是个人行为。而遵守对他人的承诺可以建立人与人之间的相互信任，保持伙伴间稳定、良好的关系；遵守对自己的承诺可以磨炼品格，获得自信，并走向成功。

只有做出承诺才会有实际计划，否则只会有空谈的约定和希望。

——彼得·德鲁克

我喜欢的一个关于承诺的定义是，“在情感上或智

力上受某种行为束缚的状态……”（《美国传统词典》，第四版）。从这个角度来说，承诺指的是一种有意识去选择行动，以期达到理想结果的状态。

我们凭直觉知道，拥有遵守承诺的能力是高效执行和优异表现的基础。但许多人却时常无法做到履行承诺。似乎每当事情变得困难之时，我们就找各种理由，说我们无法遵守承诺了，接着我们又将注意力转移到其他活动上。然而当事情又变得艰难时，我们的兴趣值再次降低。我们需要明白兴趣与承诺之间的区别，这一点很重要：当我们出于兴趣去做一件事时，我们只有在情况允许时才会做这件事；但如果我们承诺去做某件事时，我们就不能为自己寻找任何借口，只能接受现实。

当我们承诺去做某件事时，我们会做一些一般不会做的事情。我们不会问关于“如果”的问题，我们仅会自问“如何去做”的问题。承诺的力量异常强大，因为兑现承诺的过程不是那么一帆风顺。

以下是有助于我们顺利兑现承诺的四个关键方面。

（1）强烈愿望：为了兑现某一承诺，我们需要有一个清晰且足够吸引我们的原因。如果没有强烈的愿望，那么在实施过程中如果遇到困难，我们会感觉苦不堪言。

但有了足够吸引我们的原因后，那些看似无法克服的障碍就会被视为需要去迎接的挑战。因此，我们所期待的最终结果也具有足够的意义，以支撑我们度过艰难的时期，并使我们一直保持在正确的道路上。

（2）关键行动：一旦渴望去完成某件事，我们就需要确定关键行动，以达到我们所追求的结果。在当今世界，我们许多人已成为旁观者而非参与者。因此，我们必须记住，只有我们的行动才最有意义。

在诸多努力中的诸多行动会助力我们实现目标，但通常能对最终结果产生重大影响的只有那些为数不多的几个关键行动。而且在某些情况下，能决定最终结果的只有一到两个关键行动。所以，我们必须能够识别出这些关键行动，并将注意力专注于这些行动。

（3）核算代价：兑现承诺需要付出代价。任何一种努力都会有收获和代价。我们常常声称，我们要许下承诺，无须考虑代价——那些要实现愿望我们必须克服的艰难险阻。这些代价包括时间、金钱、风险、不确定性、跳出舒适圈等。因此，在做出承诺之前，我们需要先弄清楚需付出的代价，这会使我们有意地做出选择，确定我们是否愿意为了我们的承诺去付出这些代价。而当

我们面对其中任何一种代价时，因为我们对此早有预料，而且我们认为要达到目标付出这些代价也是值得的，所以任务完成的结果也会有所提高。

（4）按承诺而非感受行事：总会有某些时候，我们一点也不想去完成那些重要事项。这种情况我们都经历过。例如，早晨五点半起床在冬日的寒风中慢跑，这让人心生畏惧，尤其是当我们躺在温暖的被窝里还要坚持起床时。而往往正是在这些时候，我们需要按我们的承诺而非我们的感受行事。如果不这样做，我们将永远无法获得前进的动力，我们要么一直在原地打转，不断地重新开始；要么像大多数情况下那样，直接放弃。我们需要学会无论当下的感受如何，都要去完成我们需完成的事情，而且这是我们通往成功的极为重要的一课。

很多时候，由于我们做出的承诺有一定的时间限制，因此它们也更具有挑战性。我们很难去对一辈子进行承诺——甚至做一个为期一年的承诺也困难异常。有了一年12周的帮助，我们无须为一辈子做出承诺，我们甚至无须许下一个为期一年的承诺，而只需做出12周的承诺。做出一个12周的承诺，并努力去兑现它，这比要兑现一个为期12个月的承诺可行性更高。12周结束后，我们

可以对我们的承诺进行评估，之后可以再重启一个 12 周的承诺。

我们所做出并兑现的承诺终将塑造我们的生活。承诺使我们的婚姻更健全，使我们的人际关系更持久，它驱动着任务的结果，塑造着我们的人格。如果有勇气说，我们可以完全依靠自己去完成任务，而不需要多方帮助，那我们就已经不可思议地掌握了生活或工作的主动权。

第 10 章

重视伟大的当下

人们说，技术使世界变小了；在我们看来，技术也使世界运转得更快了。生活似乎变得越来越忙碌，生活节奏也越来越快。

请不要误解我们的意思，技术是个好东西。与我们 1988 年花了 6000 多美元购买的第一台笔记本电脑相比，我们现在的手机拥有更为强大的计算能力，同时也更具实用性。但手机的一个弊端在于，它侵占了我们绝大部分的休息时间。以往，我们上下班的路上无法使用网络，我们需要断开网络；可现在大部分人会把下班这段时间也花在手机上。我们因此丧失了这一天的所有空闲时间，但我们仍需要额外的时间来放松精神。

在这个被忙碌充斥的世界里，处理多种任务已成为一项高价值的技能。我们总是认为，为了充分利用每一天，我们需要把一整天安排得日程满满的，需要全身心投入其中，需要每时每刻忙碌。我们总是担心我们可能会错过什么好事，所以一个会议或一件事情刚刚结束，我们就又火急火燎地赶去进行下一个事项，在这中间我们还得挤出时间来回一两个电话。开会时我们总是不停地查看邮箱和短消息，生怕错过什么。我们还能一边发短信，一边同时跟两三个人说话。虽然没有多少人会承认这就是他们平时做事的方式，但只需看看周围人我们便可发现——这就是大多数人的做事方式。

我们尽力不错过任何东西，可却在不经意间失去了所有。我们将注意力分散于各式各样的事项和谈话中，但当我们拼命去完成如此多的事情时，我们投入每个任务的时间实际上少之又少。我们会感到精神紧张，精疲力竭，挫败不堪，整个人变得支离破碎。事实上，这种做法正是导致我们最终变得平庸的原因，因为没有什么事能获得我们全部的注意力，无论是重要项目、重要谈话还是重要人物。

大多数人都奋力朝前奔跑，跑得越快越好，但他们却错过了生活。他们身在一处，心却在另一处。只有当

我们身心合一的时候，即当我们活在当下的时候，我们做起事来才是最高效的。运动员们将这种状态称为“在区域内进行比赛”。当我们活在当下时，我们的思维会更清晰，注意力会更集中，因而我们也能更容易做出决策，能更毫不费力地在各项任务之间穿梭。当我们活在当下时，我们会活得更优雅，更自在。当我们完完全全活在当下时，当我们与现在结为一体时，生活会变得更加愉快。

关于未来最美好的一点是，它会一天天地到来。

——亚伯拉罕·林肯

我们无法改变过去，也不能活在未来。现在的这一刻——这永恒的现在——是我们所拥有的一切。我们此时此刻的所作所为会影响我们的未来。未来是由现在创造的，我们的梦想是在现在这一刻实现的。

我的妻子朱迪和我都得过癌症。对于那些与癌症打过交道的人，无论是我们自己还是我们的家庭成员得了癌症，我们都能迅速明白当下的意义。事实是，生活发生在当下，生命就是活在当下，而最终，我们伟大与否也取决于当下。

立刻行动

和世界上的许多人一样，我们每隔几年就会观看奥运会，观看优秀的运动员们完成那些令人难以置信的动作。几年前我们在观看运动赛事时，一个想法从我们的脑海里闪过：一个冠军究竟是在什么时候才变得伟大的？一个显而易见的答案似乎是当一个运动员表现最优异的时候，如在赢得金牌的那一刻。但当我们进一步思考这个问题时，我们得出的结论是，伟大并非诞生于获得成就的那一刻，而是早在这之前就已经存在了。换句话说，伟大诞生于我们选择去做我们需要做的事情之时。

让我们继续以奥运会运动员为例。一个运动员并非因为打破了世界纪录和赢得金牌才变得伟大，那只是它得到全世界认可的时候。事实上，赢得金牌这件事不过是他伟大的一个证明。早在数月前，甚至数年前，当这名运动员决定再多跑一千米、多游一圈、多跳一下的时候，她就已经变得伟大了。

我们认为，迈克尔·菲尔普斯并非在赢得第18枚金牌或第1枚金牌时才变得伟大的。在决定去完成那些能

使他赢得最终胜利的事情之时，他就已经变得伟大了。当他决定将精力投入训练中、决定在体育场或泳池里进行几个小时的训练、决定吃下他身体所需的而非他想吃的食物的时候，或者当他在心态上比以往更坚定的时候，他就已经变得伟大了。赢得金牌不过是他伟大的证明。迈克尔·菲尔普斯早在许多年前就已经很伟大了。

伟大并非是通过最终的结果得来的，结果不过是伟大的证明而已。早在最终结果出来之前，我们就已经变得伟大了。所以，我们的伟大发生在这样的一个个瞬间，即当我们选择去做那些能使我们变得伟大的事情的那一刻。

那些想要拥有美好未来的人，不会浪费当下的一分一秒。

——罗杰·沃德·巴布森

我们发现一件令人深思的事，即如果以每日或每周为单位进行对比的话，伟大者与平庸者之间的差别并不大，然而，二者在最终结果上的差异却大相径庭。与一个业绩平平的销售员相比，一个成功的销售员不过是每周多进行了2～3个预约，每天多打了5～10个电话，

在每周 45 小时的工作时间之外多花了 3 小时而已。对于一个成功的经理或领导者而言，他们不过是每天善于发现一个表现优异的员工，向下委派任务而非自己亲力亲为，每周花 3 小时时间来处理战略性的优先事项，给予那些在工作上遇到瓶颈的员工口头表扬和鼓励而已。从每天和每周来看，这些差别似乎微不足道；但从长远来看，这些微小的差别却意义深远。

上帝赋予我们每个人突破自我、勇攀高峰的能力。一个优胜者之所以能成为优胜者，关键就在于他有足够的自律去完成额外的事项，即使，或是尤其是当我们对这些额外事项满不在乎之时。

令人振奋的消息是，无论我们过去或现在表现如何，从今天开始，只要我们选择去做我们需要做的那些事，我们就已经很棒了，这的确没那么复杂。总之，我们要么在这一刻变得伟大，要么永远沦于平庸。

在第 1 章中，我们写到过我们大多数人所拥有的两种生活：我们现在所拥有的生活和我们能够拥有的生活。如果我们有能力过上一种更高层次的生活，那就不要满足于眼下的一切。每天做出承诺要变得更好，并静候在这短短的 12 周时间内会发生什么吧。

第 11 章

故意打破平衡

“用 12 周完成 12 月的工作”效果显著，它会给你的生活带来不小的变化。虽然我们在本书中所使用的关于“用 12 周完成 12 月的工作”的大部分示例都是针对工作方面，但它对于你生活中的其他方面也同样适用。

我们大多数人面临的挑战是如何平衡我们的时间和精力——在工作与家庭之间、社区服务与娱乐活动之间、锻炼与放松之间、自我兴趣与个人义务之间。但是如果将过多的时间和精力花在某个领域上，你最终会精疲力竭，缺乏成就感。你会开始觉得，你生活中的某个领域正在耗尽你的能量，窃取你的快乐，破坏你生活的真正目标。难怪有这么多人一直在努力寻求各种方式，以使

他们的生活重获平衡。

毫无疑问，要达到工作与生活平衡富有挑战性，这也是大多数现代人所面临的重要挣扎之一。

——史蒂芬·科维

如果从字面上理解，“生活平衡”这个词似乎有些不太恰当，因为这很自然地让一些人认为，生活平衡的目标是将时间和精力平均分配给生活的各个方面。但实际上，这是一种不切实际的想法，同时这样做也不一定就能打造出你想要的生活。因此，将时间和精力平分于你生活的各个方面，这种做法不仅收效不佳，而且往往会令人沮丧。生活平衡并不是给生活的各方面平均分配时间，而更多指的是“故意打破平衡”。

当你有目的地利用你的时间和精力，或者带着目的去付出努力时，你便能达到生活平衡。在生命的不同阶段，你会选择专注于某个方面胜过另一个方面，这是完全可以的，只要你这样做是带着目的性的。生活有不同的季节，每个季节都有它独有的挑战和祝福。

根本没有工作与生活平衡这一说。有的只是工作与生活的选择，你要做出选择，并承担这些选择所带来的后果。

——杰克·韦尔奇

“用12周完成12月的工作”是一个很好的手段，它能帮助你经营一种有目的性失衡的生活。我们有许多客户，他们利用“用12周完成12月的工作”来专注于生活中的某几个关键领域，从而为自己赢得了新优势。设想一下，如果每12周你都将精力集中于生活中的某几个关键领域，并在这些领域取得显著的进展，那这会成为你的个人生活带来多么大的变化。

思考一下健康和锻炼的问题。如果在接下来的12周内你下定决心要在这个领域有所提高，那你的生活会有哪些可能的变化呢？你的一种选择是，设定一个与这个领域相关的目标，并制订一个为期12周的计划；接着你需要确定一些策略，你要在接下来12周的每一天、每一周执行这些策略方案。你的计划内可以包括以下策略：

- 每周做3次有氧运动，每次20分钟。
- 每周训练3次举重。

- 每天至少喝 6 杯水。
- 每天的卡路里摄入量不超过 1200 卡。

你的另一种选择同样是先定一个 12 周的目标，但与上一个策略型计划不同的是，你需要确定关键（或者说核心）行动，并在接下来的 12 周里将精力完全投入其中。在某些情况下，一个完整的计划是最行之有效的；但在另一些情况下，确定关键行动并全力以赴的做法更富有成效。

那么你的人际关系呢——关于你的配偶或重要的另一半，关于你的家人或挚友？你可以利用“用 12 周完成 12 月的工作”来与你周围的人建立更良好的人际关系，或者打造更浪漫或更亲密的关系。如果你在接下来的 12 周时间里做出承诺，要在这些关系上取得进展，那你要做出哪些改变呢？这做起来并不难，你只需要许下行动的承诺，如在接下来的 12 周里，每周设定一个约会之夜或家庭之夜。当你在 12 周的时间里全身心投入某项特定行动中，你最终就会发现你所收获的结果是多么令人难以置信。

你也可以考虑一下生活中的其他领域，如精神生活、财务生活、感情生活、学业生活及社区生活。也许现在

正是你摆脱债务或者继续攻读那个你暂缓的学位的时候了。也许你一直在考虑写一本书，创办一个基金会，或是学习一门新的语言。在短短 12 周时间里，你也许不能完成以上目标，但你可以确定的是，你会在这些领域取得重大进展。将一个较大的目标分解成一个个为期 12 周的小目标，你不仅会取得持续而稳定的进步，同时在这个过程中你还能为自己所达到的每个小目标欢欣鼓舞。当取得实质性的进展时，你会感受到一种巨大的满足感和成就感，你的积极性会保持着，并一直持续到整个计划结束。

想要确定你奋斗的关键点何在，你需要从你的愿景着手，接着为你生活平衡的七个方面（精神状态、配偶 / 伴侣、家庭、社区、身体、个人和工作）评分。我倾向于为我的满意度打 1 ~ 10 分。我的标准是，10 分是我在该领域所能达到的最高水平，即 10 分是“最棒”；相反，1 分对应的是“十分糟糕”。请注意，我将我自己对成功与满意的理解作为我的评价基础。举个例子，如果你是单身并且你很满意这种状态，那么你可能会在恋爱那一栏给自己打 10 分。

这些领域中的每一项，要么耗费你的精力，要么会