

# 今天就把 明天的事 搞定



## Organize Tomorrow Today

8 Ways to Retrain Your Mind to Optimize Performance at Work and in Life

頂尖運動員與商業菁英都在用  
**8大高效習慣力，幫你主宰時間與人生！**

「今日事，今日畢」還不夠有效率，  
做得多，也不表示有效率，  
花最少時間，完成更多事，效率更高，成就更多！

傑森·賽爾克 (Jason Selk) & 湯姆·巴托 (Tom Bartow) &  
馬修·魯迪 (Matthew Rudy) —— 著  
林力敏 —— 譯



# 今天就把 明天的事 搞定



Organize Tomorrow Today

8 Ways to Retrain Your Mind to Optimize Performance at Work and in Life

頂尖運動員與商業菁英都在用  
**8大高效習慣力，幫你主宰時間與人生！**

「今日事，今日畢」還不夠有效率，  
做得多，也不表示有效率，  
花最少時間，完成更多事，效率更高，成就更多！

傑森·賽爾克 (Jason Selk) & 湯姆·巴托 (Tom Bartow) &  
馬修·魯迪 (Matthew Rudy) —— 著      林力駿 —— 譯



suncoast  
三采文化

# 今天就把明天的事搞定

---

作者：傑森·賽爾克、湯姆·巴托、馬修·魯迪

譯者：林力敏



# 今天就把 明天的事 搞定



頂尖運動員與商業菁英都在用  
8大高效習慣力，幫你主宰時間與人生！

Organize Tomorrow Today

8 Ways to Retrain Your Mind to Optimize Performance at Work and in Life

suncooler  
三朵文化

傑森·賽爾克 (Jason Selk) & 湯姆·巴托 (Tom Bartow) &  
馬修·魯迪 (Matthew Rudy) —— 著

林力敏 —— 譯

本書獻給所有想提升自我的人。  
無論結果如何，精益求精，絕對值得。

努力進步本身相當可貴。不斷努力，終將大有所成。  
——日本禪宗大師鈴木俊隆（Shunryu Suzuki）

# CONTENTS

## 好評推薦

| 推薦序 | 不只是口號，而是美好人生的基石吉姆·伍登

| 前言 | 當運動心理學遇上華爾街

第1章 今天就把明天的事搞定

第2章 達陣的聰明選擇

第3章 三要領把時間最大化

第4章 三階段讓好習慣取代壞習慣

## 中場時間

第5章 把正確評估當作「儀表板」

第6章 五步驟學習與自己對話

第7章 三步驟學會與他人對話

## 關鍵時刻

第8章 消除三病毒，讓你成就超凡

## | 結 語 | 啟發之後，練習有信心



## 好評推薦

「這本書幫助我在六個月內把業務提升三成以上，更重要的是把家庭兼顧得更好。每天實行小小紀律就是成功！所有傑出人士都該一讀。」

—薇琪·薇珂絲 (Vickie Wicks)，  
愛德華瓊斯金融服務公司合夥人

「賽爾克和巴陶是深諳如何發揮最佳表現與成效的專家。本書不只教你怎麼做，還教你怎麼思考，而這也許正是純屬知道與真正成功的差別所在。」

—許普·海肯 (Shep Hyken)，《紐約時報》暢銷書  
《驚豔革命》 (*The Amazement Revolution*) 作者

「這本書精采非凡，只可惜太晚問世，我沒能在更早的職涯階段讀到。」

—戴夫·修特 (Dave Short)，  
美國基金公司前總裁暨執行長

「我對這本書愛不釋手，尤其喜歡其中簡單容易的方法，推崇替每日找出重心的訣竅。」

—大衛·傑格 (David Jaeger)，

## 波音公司前財務長

「這本書的概念不只適用於球場，也適用於董事會。賽爾克和巴陶讓我們所有人明白自我精進需要日積月累，並非一蹴可幾。我私下認識他們兩位，知道他們都是不斷日新又新。」

—湯姆·艾瑞克森（Tom Erickson），  
安侯建業聯合會計師事務所合夥人

「《聖經》說：『鐵磨鐵，磨出刃來；朋友相感也是如此。』巴陶和賽爾克的這本書持續把我愈磨愈利。」

—大衛·史都華（David L. Steward），  
全球科技公司創辦人暨總裁與聖經商業訓練公司創始董事

「賽爾克和巴陶教你如何培養出在逆境下成功的心智韌性。」

—巴比·賈索夫（Bobby Gassoff），  
海豹部隊少校

「無論你是尚在職場，還是像我這樣已經退休，本書的原則對你統統適用。如果你正要踏入職場，本書更是非讀不可！」

—佩特·史密斯（Pete Smith），  
西方石油公司前財務長

| 推薦序 |

## 不只是口號，而是美好人生的基石

—年度最佳體育人物 約翰·伍登（John Wooden）之子  
吉姆·伍登（Jim Wooden）

我爸約翰·伍登（John Wooden）是籃球教練。每當我跟別人談到他，他們通常最想知道他在「真實世界」是怎樣的人，也就是想知道籃球場外的他。

我的回答是：我爸是個簡單一貫的人，終生貫徹幾個核心原則。他不會凶神惡煞，無論在球員休息室或家裡都不會。他是以另一套方式激勵大家——他「不只」當教練，更是當老師。

這些年來，球員與其他在籃球場上遇到他的人漸漸明白到，他不是偶爾才把那套哲學與做法拿出來用，不是在面對媒體與招募人員時「做個樣子」而已。

正好相反。事實上，他怎樣相信就怎樣開口，一以貫之，而且始終在思索如何精益求精。他一直在教人，也一直在學習。

籃球對他非常重要，但他的諸多核心哲學與原則（其中多數由傑森和湯姆在本書探討）卻與籃球無關。

而是與人生有關。

我爸一直驚訝於他從教練職位退休後反而變得更有名了。不過我認為確切原因在於大家開始明白，他的這些原則適用於籃球場以外的地方，尤其適用於商界。

我爸生前最後兩年半，我有幸每週陪在他身邊兩天，那是我這輩子最美好的時光。許多他在球場內外結交的朋友都會來拜訪，他仍跟賽事緊密相繫。

藉由湯姆等人居中牽線，他在美國大小企業演講，獲得諸多樂趣。他看重的不是報酬，而是把核心理念跟年輕人分享，像是三角成功法、兩組簡單規則、精通友誼的藝術。

40年來，我聽他說著同樣的話，但這些理念不只是口號，更是美好人生的基石。我對我的孩子也用這一套，現在他們對自己的孩子也用這一套。

我們玩籃球時，我的孫子（我爸的曾孫）會用擦板方式進球，並說：「爺爺喜歡我這樣投。」

湯姆跟傑森受到我爸的影響，在商界與球場幫助過非常多的人。我爸如果地下有知，必然十分欣慰。

| 前言 |

## 當運動心理學遇上華爾街

「你只有10分鐘……」

2006年3月，傑森·賽爾克（Jason Selk）來到聖路易紅雀隊位於佛羅里達州朱彼特鎮春訓場地的會館，準備進行兩小時的說明會，簡述他當上紅雀隊心智訓練總監之後會有何作為。

紅雀隊總經理華特·傑考堤（Walt Jocketty）在球季前邀賽爾克擔任此職，不過當賽爾克由傑考堤帶進球隊經理托尼·魯薩（Tony La Russa）在會館裡的辦公室時，才赫然明白，他只是來面試，他還沒得到這份工作。

賽爾克扼要講完這場兩小時說明會他打算如何進行時，魯薩從滿桌的資料中抬起頭來。

「你只有10分鐘。」

一陣子過後，賽爾克望著會館裡一個個球星與準名人堂候選人，像是亞伯特·普荷斯（Albert Pujols）、克里斯·卡本特（Christopher Carpenter）和史考特·羅倫（Scott Rolen），還有以前是知名球星的托尼·魯薩，他決定簡介心智訓練的概念。整套心智訓練是替頂尖運動員所設計，包括想像練習、正向自我對話與呼吸訓練。

賽爾克講完心智訓練的第一階段，投手教練戴夫·鄧肯（Dave Duncan）請他講第二階段。賽爾克的時間所剩無幾，他望

向魯薩看是否能繼續講下去，結果魯薩點頭，於是賽爾克講起第二階段。

賽爾克講完之後，明星三壘手羅倫問他是否能分享第三階段。他再次望向魯薩，魯薩也表示同意。

賽爾克講完第三階段，當屆賽揚獎得主卡本特攔下他，站起身說：「大家最好專心點，這就是我們下一階段要做的。」

從那時起，賽爾克成為該團隊的一員，在接下來的六個球季，他跟球員建立了難以置信的緊密關係。任何頂尖職業運動都一樣，各隊隊員的身體素質差距微乎其微，但心理層面影響甚鉅，一點差距就可能有天淵之別，或是輸掉分區系列賽，或是贏得世界大賽。六年間，紅雀隊贏得三次分區冠軍，奪下兩次世界大賽冠軍，這跟賽爾克給球隊的心智訓練，功不可沒。

這段經歷展現賽爾克對運動心理學的了解，替他打開許多扇門，但這些還不是他最寶貴的收穫。

2006年3月，賽爾克在春訓會館做說明時，紅雀隊人員與球員對他不甚了解，不確定他是否能帶來助益。然而他才剛講幾分鐘就發現，多數球員與教練紛紛做起筆記。

那個當下，賽爾克已清楚明白，為何體壇長期把紅雀隊當作模範。

紅雀隊從上到下都「執著於精益求精」，這是他們球隊文化很重要的一部分。無論他們再成功，仍始終尋求進步，持續蒐集新知，設法妥善整合為訓練計畫，加以有效運用。

本書正是那個計畫的結晶。

本書引導你依照適當方法，運用一項最強大（而且通常最遭忽視）的利器：你的心。

## 低估心智的威力，造成分身乏術

現代生活有排山倒海的大量事物，不斷吸引人們的注意力。

無怪乎，「時間管理」產業蓬勃興盛。亞馬遜網路商店（Amazon）上有許多相關書籍和產品，協助你管理各項計畫，把種種作業給電子化。上千種行事曆應用程式能把手機轉變為電子個人助理，一天24小時不眠不休。

這是一個問題。

沒人充分了解心智的力量。心智威力無窮，卻始終遭到低估。而且心智生來不是這樣運作。

1956年，心理學家喬治·米勒（George Miller）發表心理學史上極其重要的論文，篇名為〈神奇的數字：7±2〉（*The Magical Number Seven, Plus or Minus Two*），首次指出人腦的「通道容量」（channel capacity），即一般人一次平均能記得的資訊量。通道容量其實沒有標題寫得那麼清楚明確，但米勒的基本假設仍站得住腳，稱為米勒定律人腦一次只能處理約七個簡單概念。現代電話系統正是基於這個定律，電話號碼多半採用七個數字，以便多數人能輕易記得。

然而如果我們讓頭腦充斥大量資訊會怎麼樣？

當我們一次想著過多的事情，就全部難以準確處理。由於我們處理的多半不是簡單的一維資訊，例如：電話號碼，問題可謂雪上加霜。我們往往一次處理許多多維資訊，通道容量無從負荷。我們的「工作記憶」一次無法處理超過三件事，結果可能連一件也沒做好。

這像是初學雜耍。你大概可以一次拋擲三樣物品，但要拋擲第四樣恐怕會手忙腳亂，所有物品統統掉到地上。

米勒早在1950年代就有這些研究發現，雖然當時還沒有人把數位產品放在口袋到處走，信件上頭都得貼郵票，「推特」（twitter）這個單字還只是指鳥叫聲而已。

如今他的研究發現比以往更顯重要。我們全比往昔更忙碌，而且不只是埋頭苦幹而已，還要打電話、傳簡訊、開會（實際與虛擬的都有），外加跟同事「連線作業」。我們費勁想兼顧工作與生活，種種資訊卻隨時湧入，不是按照朝九晚五的「正常」模式。

即使是世上最好的時間管理訣竅、行事曆、數位產品或應用程式，全部無法解決「通道容量」這個根本問題。科技無法解決一切，我們無法只是按個開關，成功就手到擒來。

對抗米勒定律與通道容量無法提升成效，分身乏術無法帶來成功。

我們在本書會教你如何擁抱通道容量，而非加以對抗。你會學到如何做決策，區分輕重緩急，全神貫注火力全開，而非反覆陷入不符常理的多工處理方式。多數人依然有個迷思，認為愈忙



碌就顯得自己愈重要，但絕頂成功人士明白忙碌形同浪費時間，生產力才是目標。

## 頂尖運動員和頂尖企業家都具備相同的思維模 式

賽爾克已經投入全球頂尖選手的心智訓練工作將近20年，在紅雀隊擔任心智教練的期間，曾協助球隊兩度贏得世界大賽冠軍。他訓練過許多奧運選手與職業運動員，涉足各大賽事，包括美式足球聯盟、NBA、大聯盟、PGA高爾夫球錦標賽、LPGA女子高爾夫球錦標賽、全美運動汽車競賽與終極格鬥錦標賽。他寫過兩本大為轟動的心智表現書籍，分別為《十分鐘的強韌》（*10-Minutes Toughness*）和《主管的韌性》（*Executive Toughness*），文章散見《健康男士》與《窈窕》等各大雜誌，上遍ESPN、NBC和CBS等各大電視臺。

湯姆·巴陶（Tom Bartow）可謂改寫了財務顧問訓練。他的概念廣受數萬家公司採用，例如：愛德華瓊斯金融服務公司（他在這家公司首開評價甚高的高階顧問訓練課程），還有美國基金公司等。2001年，911恐怖攻擊事件爆發之後，美國基金公司總裁戴夫·修特（Dave Short）跟巴陶攜手設計一套經營計畫，幫助公司在動盪的市場前行，重建投資人的信心。2003年，美國基金公

司獲得650億美元的現金流入，創下共同基金業界的新紀錄，有分析師把這項成就比擬為贏得世界大賽或超級盃。

賽爾克和巴陶在心智訓練方面的合作源自2008年10月。那時股市下跌超過1000點，跌至數年未見的8000點以下，金融市場充斥憂慮，財務顧問尤其一顆心七上八下。某日股市暴跌1200點，巴陶接到許多投資顧問的電話，多數為營收成績前5%企業的投資顧問。儘管他們經驗豐富且一向表現出色，語氣仍透著驚恐，一次次問他：「我們現在該怎麼辦？」

巴陶在踏入商界之前，先是在另一個領域憑執教功力大獲成功——在籃球場上。他25歲時接掌一個連續輸掉21個球季的球隊，結果球隊在隔年表現亮眼，戰績達到20勝5敗。大學球隊的一大課題是如何在困境中好好奮戰，巴陶從在大學球隊執教的兩個球季學到不少啟示，2008年，那時他給各投資顧問的回答直接脫胎於此。

幾個月後，巴陶翻閱《健康男士》雜誌，讀到有篇文章在介紹賽爾克的第一本書《十分鐘的強韌》。這本書源自賽爾克與世界級體育選手合作的實地經驗與研究，破解頂尖心智表現的「祕訣」，分析絕頂高手的成功模式。巴陶買下這本書，多次細讀精研，發覺賽爾克和頂尖選手的合作經驗讓他心有戚戚焉，極吻合他在高階企業訓練上的實際經驗。書中談到如何以簡單步驟增進職場與生活的心智表現，正好有助巴陶的顧問客戶因應當前難關。他們彷彿攜手合作超過20年了。

2009年，股市依然步履蹣跚，巴陶在全美各地演講，和投資顧問開會，教他們如何帶領客戶走過史上罕見的艱困時局。他開

始在演講中推薦賽爾克的這本書，指出這是面對困境的心智寶典。2011年，賽爾克和巴陶彼此碰頭，沒談多久就有兩大發現。

第一，頂尖運動員與頂尖企業家在心理層面出奇相似，許多思考方式並無二致，都具備同樣的競爭力。賽爾克和巴陶用的術語不同，但其實概念一致。體壇與商界最好的教練都是「實用心理學專家」，懂得評估感覺，找出客戶的動力，明白如何打動各種人。

第二，賽爾克和巴陶發現，體壇和商界有非常多人陷入一個常見的迷思，導致無法充分發揮實力。頂尖運動員與頂尖企業家確實不同於一般人。部分差異源自天生，有些人就是速度更快，身高更高，身體更壯，頭腦更聰明。然而頂尖高手和芸芸大眾的多數差異在於思維模式與準備方式。

在這方面你能加以學習，加以改變。這是賽爾克和巴陶從2011年年尾至今在許多訓練講座上傳達的訊息。在「今天就把明天的事搞定工作坊」上，他們把從體壇與商界擷取的精華要點化為一套實用技巧，傳授給企業高層與頂尖業務員，說明如何思考得更好、準備得更好，還有成就得更多。

這可不只是行銷文案而已。

賽爾克和巴陶不只訓練職業運動員與財務顧問，也訓練大小企業的主管、律師、醫師和保險專業人員等。各行各業的客戶都指出，「今天就把明天的事搞定訓練計畫」有兩大重要幫助：大幅降低壓力、大幅帶來成功。

這裡所謂的成功不是抽象空泛之詞，而是經過每年跟每季確實衡量的實際數字表現。賽爾克和巴陶逐漸聲名遠播，許多各類

組織開始分析他們為何有此能耐，卻徒勞無功，因而爭相聘請他們。如今他們已經拿這套原則訓練數千名高階主管、經理人與業務員。

波克夏公司副董事長查理·蒙格（Charlie Munger）以讓各類人員打開心胸聞名，他把自己的一個知名概念稱為「魯拉帕路薩效應」（Lollapalooza Effect）：多股強大力量彼此強化與放大，獲得遠遠超乎各行其是的成果。

賽爾克和巴陶認為，他們在「今天就把明天的事搞定訓練計畫」也有相同的發現，這套方法有助你在職場與生活大幅進步。

他們兩人加起來的訓練經歷超過40年，訓練對象遍及頂尖運動員、高階主管和王牌業務員。他們明白哪些方法行得通，哪些方法行不通，從中擷取精華要點，在「今天就把明天的事搞定訓練計畫」裡彙整成一套成功模式，一套人人適用的習慣建立原則。正是基於這套原則，他們的運動員客戶贏得世界大賽冠軍與奧運金牌，他們的商界客戶打破營收紀錄與銷售紀錄，憑嶄新生意創造百萬美元收益。

這些原則貨真價實，你可以從現在開始每天運用。

## 最有效率的8概念，一次選一個

巴陶擔任籃球教練（及日後擔任企業教練）時有個良師：約翰·伍登。伍登是傳奇籃球教練，帶領加州大學洛杉磯分校籃球

隊12年，共計拿下10次冠軍。他其中一項勝利之道是強調球賽的本質。

每季季初，伍登讓球隊以相同方式展開首次練習。無論球員經驗再豐富，他始終從基礎著手，具體說明如何穿襪子才不會起水泡、如何繫好鞋帶以增加安全性和支撐度。

所有傑出教練都知道，循序漸進加反覆練習才能熟能生巧。以籃球為例，你得先學會正確的抓球方式，才能進入投籃的階段。本書也採取相同原則，先從基本著手，再教你如何緩慢但確實的往前精進。

本書包括八項簡單易懂的具體概念：

- 今天就把明天的事搞定
- 達陣的聰明選擇
- 三要領把時間最大化
- 三階段讓好習慣取代壞習慣
- 把正確評估當作「儀表板」
- 五步驟學習與自己對話
- 三步驟學會與他人對話
- 消除三病毒，讓你成就超凡

這些概念結合為一套職場與生活的精進計畫，但你不必項項精通就能獲得助益。事實上，賽爾克和巴陶不希望你每項都碰。

通道容量是關鍵。一般人在職場與生活中常會犯下一大錯誤，那就是亟欲做到太多的改變。新年正屬一例，你可以看到許

多人決心徹底改變飲食習慣，每週上健身房五次。他們一開始對新目標躍躍欲試，但旋即撞上現實，愈來愈難貫徹所有痛苦的改變，只要有幾天「失敗」往往心灰意冷，而放棄整個計畫。

反之，你讀本書時要思考哪個概念有助你處理職場或生活上的問題，挑出最有共鳴的一個概念，由此著手，用心貫徹該章每一步驟的說明。成功的關鍵是一次做出一項改變（沒錯，一項就好），好好加以完成。綜觀賽爾克和巴陶的講座，最多學員選擇從「今天就把明天的事搞定」著手，所以這是本書的書名，也是本書的第1章。

即使你只從八項概念裡挑出一項實行，也夠朝成功真正有所突破，無論你是想達到哪種成功都行。

賽爾克和巴陶相當務實。根據通道容量的「定律」，你頂多成功善用其中的三項概念，所以你不妨把本書內容當作某種進步策略的菜單，裡面有八道菜，全由名廚精心設計，足以提供所需的營養。你先稍微品嚐每一道，從中選出三道，然後再從中選出一道當作主菜，開始大快朵頤。這樣一次進攻一項概念，逐步改變自己。

這些概念與規則都很直截了當，但你也無法「一步登天」。你必須加以實行，改變某些習慣，才能往前進步，跟上健身房或練球並無不同。你要照章節裡的步驟做，為實行的結果負責，我們保證你能得到許多運動員、業務員與企業主管花數萬美元才有的收穫。

本書提供給你一張成功模式的藍圖，你能獲得小小的勝利，建立長期有益的習慣，從而主宰時間與人生。賽爾克和巴陶在每

場講座的開頭與結尾都會提出一個簡單警告，在此也分享給你，即他們非常相信訓練的價值，相信「最佳訣竅」的價值，但光是知道訣竅無法改變人生，實行才能改變人生。讀完本書（或參加講座）固然很好，但「聽取知識」與「確實了解」可謂天差地別，「確實了解」與「付諸實行」更是大大不同，所以本書才強調別想一次精通八個概念，這樣反而容易導致怠惰和失敗。成功來自一次專心邁出一步。

就我們所見，最成功的人會把這些概念付諸實行，且天天實行。

遵照這套方針，你能更快把聽取知識化為實際行動。

賽爾克和巴陶把這稱為實行者的指南。

現在我們開始吧。

第 1 章

☒ 今天就把明天的事搞定

---



大學橄欖球隊是競爭相當激烈的地方，競爭程度放諸體壇和商界都可以名列前茅。競爭不只在比賽場上，也不只在賽季期間，光是球員招募就相當殘酷，如何讓18歲小夥子兼顧比賽與課業也十分棘手。

因此知名教練尼克·薩班（Nick Saban）從2000年至今所締造的成就格外驚人。這段期間，他先在路易斯安那州立大學執教，後來在阿拉巴馬大學執教，總計率隊贏得四次總冠軍，非凡表現排在史上第二，只輸給1958～1982年在阿拉巴馬大學執教的貝爾·布萊恩（Bear Bryant）。

一般人往往認為這歸功於他在球員招募與球場執教的非凡功力，但其實多數強隊也以大同小異的方式招募球員，而且他的攻防戰術相當簡單。

薩班的不同之處，也就是其他名校強隊試圖效法的地方，在於他會替每個球員與助理教練重新定義「成功」。他底下的助理教練與球員不談輸跟贏，而是注重持續的準備與努力，每天在少數幾個核心任務上力求精進。

薩班並不要求球員跟助理教練一天就做好每件事，做出一切有助「進步」的努力，畢竟如果球員試著把注意力放到「每件事」，其實等於沒放到任何事。反之，他只強調最基本的東西，協助他們替隔天的事項區分優先順序，替隔週與下個球季做好規劃。這些優先順序以「進程」（process）之名為人所知。

無論在體壇或商界，進步來自設定每天的少數重點事項，正如薩班這樣。你必須預先完成規劃，才知道注意力要擺在哪邊，從而讓意識與潛意識擁有方向與鎮定。

我們把這種進程稱為「今天就把明天的事搞定」。

現在你大概有把待做清單寫在便利貼上，貼在電腦螢幕旁邊。或者你也許在智慧型手機或行事曆上做了一個精緻的「待做事項提示系統」。如果你有自己的一套方法，我們無意批評說你這套不好或者錯了。這裡的重點是要打破一個迷思，那就是體壇與商界的絕頂成功人士不會忙於事事做好，所以你不必把這當成目標。薩班會第一個跳出來說這樣行不通。

管理學大師史蒂芬·柯維（Stephen Covey）著有暢銷國際的勵志書《與成功有約：高效能人士的七個習慣》（*The 7 Habits of Highly Effective People*），我們很喜歡書中的一句話：「緊急的雜音聲聲催逼，使人誤以為相當重要。」即使再留意的人也會成天落入這個陷阱。他們把待做清單記在腦中或某處，結果卻哪裡失火就先去哪裡滅火，哪項簡單就先去解決哪項。無論是把煩人棘手的問題解決並移出清單，還是清掉兩到三個簡單雜務，都無疑會感覺不賴，但不代表你是以最有效率的方式善用時間。

根據我們的經驗，最成功的人會把每日待辦事項妥善區分優先順序，處理好最重要的任務，而不是最多項的任務。這不容易，連他們有時都沒做到。

根據我們的經驗，最成功的人會把每日待辦事項妥善區分優先順序，處理好最重要的任務，而不是最多項的任務。

巴陶有一位極成功的客戶，他曾獲選全美十大財務顧問，管理數億美元的資金，長年表現得有聲有色，但一向很少打電話求助的他，最近忽然急忙致電巴陶。

兩人的對話如下：

巴陶：怎麼了？

顧問：我的工作沒有照預期的走……不是我在處理工作，而是工作在追著我跑。拜託幫幫我。

巴陶：好……今天是禮拜四，這禮拜有多少天你踏進辦公室時已經有把要找的客戶寫下來，還有把要談的內容寫下來。

顧問：說得對！我忘了預先替明天做好規劃。我忘了……謝啦！

這位客戶需要的正是設定優先順序，然後就能重拾出色表現，再次覺得工作在掌握之中。

另一位顧問客戶初入職場時一鳴驚人，前三年的表現遠超預期，接下來卻碰到撞牆期，接連兩年績效欠佳，唯恐「被炒魷魚」，黯然離開公司。不過她聽從地區負責人的建議過來上課，學會了如何預先規劃明天。

她才剛上課幾個月就變得非常熱中於把工作規劃得井井有條。短短一年間，她的表現在全地區名列前茅。幾年後，她晉升為地區負責人，再五年後調進總部承擔重任。

這全源自一個改變。

## 瞎忙與高效的天淵之別

幾乎從文字發明以來，人類就會列清單了，但如今科學證據指出，寫下清單比記在腦中好，甚至比輸進電子產品好。普林斯頓大學研究員帕姆·穆勒（Pam Mueller）和加州大學洛杉磯分校研究員丹尼爾·歐本海默（Daniel Oppenheimer）指出，跟用鍵盤打出清單的學生相比，用筆寫下清單的學生記得更牢，也對待做事項更有概念。

原因何在？實際動手書寫能刺激一塊稱為「網狀活化系統」（reticular activating system）的腦部區域。網狀活化系統把資訊分為「即時讀取」與「深層儲存」，標示出該擺在前面的重要資訊。此外，網狀活化系統還負責叫潛意識開始工作，所以你會聽到許多作詞人和編劇在床邊擺筆記本，以便抄下半夜冒出來的歌詞或靈感。

不過為了充分發揮功效，清單必須列得巧。你可以直接拿出紙筆列下一堆待做事項，但除非掌握幾個要領，否則效率很難提升。

現在看以下的敘述像不像你：你列出八到十個待做事項，然後一大早從最簡單的開始著手，想藉此提升幹勁，複雜棘手的事項則留待稍後再做，例如：喝完咖啡、吃完午餐或等三點有一大段空檔再做。

這是人之常情。問題只在於這樣行不通。你很可能忙了一整天，做完一件又一件事，結果卻沒處理到最重要的事項，隔天因此很有壓力，覺得進度落後了，雖然你已經忙得天昏地暗了。

如同先前所說，重點是明白成功人士不見得做了更多事情，只是做了更多重要的事情。現代人十分忙碌，想做完所有事情根本是天方夜譚。成功的關鍵是區分輕重緩急。這也許是多數人最常忽略的一點，導致「瞎忙」與「高效」的天淵之別。絕頂成功人士從來不會一天就做完所有的事情，但每天都會做完重要的事情。

絕頂成功人士從來不會一天就做完所有的事情，但每天都會做完重要的事情。

無論你再有條理、有效率跟有精神，你永遠無法一天做完所有的事情，這目標訂得太高了，但你可以下定決心永遠都從最重要的事項開始著手。

「今天就把明天的事搞定策略」有助達成這個目標，方法是養成好習慣，前一天約花5分鐘列出隔天要優先處理的事項，但不是列出長長的一大串，而是依輕重緩急扼要列出幾項就好。

清單的第一部分稱為「三件重要事項」。如同名稱所示，你列出隔天需要完成的三件重要事項。此外，你要分別列出預計完成的時間。

我們得在此提醒，這些事項不是包含許多步驟的整個大案子，而是大案子底下的個別具體任務。重點是你列的事項不僅重要，展現出企圖心，而且還要務實，有辦法在當天完成。每天獲得小小成功，足以累積重大成就。

清單的第二部分為「一件必做事項」。你列出三件重要事項之後，再從中選出「一件必做事項」，做為隔天最關鍵的重頭戲。心理學家B·F·史金納（B. F. Skinner）在1930年代開創量化行為分析，如今許多這類研究指出，你大概每天都會直覺感到，一旦開始投入某項工作或專案，比較容易一直繼續做下去。這如同物理學的慣性定律，只不過是發生在人身上：活動中的身體傾向於一直活動，休息中的身體傾向於一直休息。激發行動的最佳方式是鎖定一件事，然後就是去做。列出最重要的事項能激發幹勁。

活動中的身體傾向於一直活動，休息中的身體傾向於一直休息。

可惜許多人是列出長長的清單，然後叫自己務必完成其中最重要的事項，但通道容量迅速把你壓倒，於是你愈來愈容易把清單擺在一邊，模糊的想說隔天再試試看，甚至騙自己說你已經完

成八或九件「小事」，今天成果豐碩，儘管你並未完成任何真正要緊的事項。

為了走上正軌，你要問自己兩個關鍵問題：第一，我明天需要完成哪三件重要事項？第二，其中哪一件最務必完成？這問題符合「通道容量」，可以帶來努力方向與優先順序，避免貪多嚼不爛。你開始迎向新的一天時，會知道哪三件重要事項必須當天完成，也知道這當中又以哪一件最至關重要。你會赫然發覺，只不過這樣稍微有點條理，決策就清晰很多，效率也提高很多。

一旦你列出清單，要記得事情不只這幾項。你可以有整週、整月或整年的待做清單，這裡介紹的「要事清單」只是幫助你區分優先順序，每天都有一套行動依據。

再以體育賽事為例，整個棒球球季的最大目標是贏得分區冠軍，但這不屬於球員在球季第一天的「三件重要事項」，第一天應該有其他重點，例如：做完整套例行伸展動作、在擊球場妥善打擊50次，還有做15分鐘的長傳練習。

在此警告：你在斟酌清單上的項目之際，很容易忽略溝通交流的部分。無論是通常關在辦公室裡不太跟外界接觸的人員，還是需要常以電話或會面拉業務的人員，都很容易犯這個錯誤，把門關上埋頭苦幹，幾乎只靠電子郵件或簡訊跟別人溝通，但我們相信（並強烈建議）你該在要事清單上強調溝通交流的部分，直接跟別人面對面或打電話溝通。溝通交流與成功程度通常息息相關。

## 做好準備帶來信心

---

可以說，我們所有人每天都會碰到一些難題。不過我們的客戶發現到，預先替難題做好規劃與準備十分有益，可以大幅提升信心。現在我們舉兩個最近的客戶當例子，讓你了解實行的狀況。

蒂娜先前搬到加州，夢想成為演員，花數年精進演技，靠打零工支應生活，等待哪天一舉飛上枝頭。她很有天分，相貌姣好，相當認真不懈，在幾齣還算有名的戲裡演些小角色，卻從來無法持續接戲，好在圈子裡站穩腳步。

他們家有個友人在經營健康醫療公司，始終想找有魅力的人當業務員。某年夏天，那個友人知道了蒂娜的事情，就想找她一試。蒂娜從來沒認真想過業務相關工作，頂多想過當餐廳服務生，但她銀行戶頭裡沒什麼錢，實在有必要好好考慮這份邀約，於是來找我們，想知道如何替業務工作做準備，培養所需的技能。她天生很有自信，也自認能當個好業務員，前提是每次談生意都能做好準備。

我們從今天就把明天的事搞定開始著手。她每天晚上花幾分鐘寫下隔天的三件重要事項，清楚區分優先順序，把任務切分為可以妥善處理的小項目。這樣做以後，她有辦法吸收大量新資訊，培養許多新技巧，不至於茫然無措，從來沒有哪天晚上擔心自己沒替下一天做好準備。

蒂娜的清單範例如下。值得注意的是，她把重要事項都安排在一天的開頭：



三件重要事項	
事 項	完成時間
主動連絡客戶（希爾凡、詹姆斯和崔西）	上午 8:30
把產品規格告知客戶	上午 9:15
跟麥特尋求銷售建議	上午 10:00
一件必做事項	
主動連絡客戶（希爾凡、詹姆斯和崔西）	

我們的一位大聯盟球員客戶麥可在成為自由球員前運用要事清單技巧，想談成優渥的多年合約，替某隊效力到退休為止。他知道談好合約才能讓家中經濟無後顧之憂，在大聯盟再打十年並獲得全額退休金。他也知道得花全副心力提升表現，否則很難有球隊願意提供優渥合約。

麥可找我們詢問該如何做好規劃並提升球技。他天生很有自信，自認還沒達到顛峰，前提是每天必須做好準備。

麥可運用要事清單技巧，每天花幾分鐘替隔天列出三件重要事項，再從中選出務必完成的最重要事項。他的清單範例如下：

三件重要事項	
事 項	完成時間
徹底完成重量訓練與調節訓練	上午 9:00
每次比賽／健身前完成心智訓練	上午 10:00
深度訓練：滑球（每個非比賽日練十五分鐘）	上午 11:00

麥可的「一件必做事項」則由五個事項輪流：上表那三項、跟投球教練討論動作，還有跟新捕手研究敵隊的分析報告。他也跟許多知名退休捕手討教，想知道他們是如何對付各種打者。其他日子，他跟隊上的體能教練及營養師請益，設法把身體維持在最佳狀態。

現在麥可非常清楚該如何替比賽充分做好準備。他有了計畫，每天都有目標與熱忱，也更有自信，所以能在激烈競爭中保持冷靜，不會為一時的勝敗所困。

麥可靠維持高度自信逐漸大幅進步，每天游刃有餘，知道如何讓成功在掌握之中。

有些人也許覺得每天區分優先順序是理所當然的做法，是微不足道的一小步，但不只如此。如果你在前一天寫下重要事項，潛意識可以在睡眠期間放鬆，你不必擔心沒做好準備，甚至很可能醒來時迸出好點子！

值得注意的是，列清單的目標是建立日常習慣，盡量減少實行上的阻礙。如果某個事項對你來說無比折磨，大概很難一次次妥善完成，但要事清單是從現在起每天都要貫徹的。

## 別等到一天的最後

首先，別等到一天的最後才列清單。我們數千名客戶和講座學員用過這個技巧，絕大多數都說愈是留到一天的最後（例如：離開辦公室或切換回居家模式那刻），愈難撥出時間實行。

這一點值得重申：別等到最後才替明天做計畫。在稍早的時候進行，比較有可能做到。這非常重要。

這一點值得重申：別等到最後才替明天做計畫。在稍早的時候進行，比較有可能做到。這非常重要。

我們發現午餐時間到下午3:00之間適合用來列要事清單。事實上，許多客戶規定自己要先替隔天列好清單才准吃午餐。

另一個應避免的錯誤是別苦思太久。這項技巧旨在找出隔天最重要的待做事項，只該花5分鐘左右。如果你做不到，切記目標不是鉅細靡遺列出明天所有要做的事情。你是在建立區分優先順序的能力與習慣。如果你自己做不到，別人會幫你做主，更準確來說，是替你做主。

這起初會不太容易，但你必須明白目標不是納入所有事項。絕頂成功人士每天都會完成最重要的事項，或者說完成「三件重要事項」跟「一件必做事項」，剩餘時間再盡量完成其他事項。

多數日子會有新事項突然迎面而來，例如：你有多少次關起門來準備埋首於某個重要專案，卻想起還有另一件急迫（但其實不重要）的事情有待處理？

比方說，你忘記跟醫生預約時間，讓女兒做開學前的例行檢查。你告訴自己說這只會花幾分鐘，然後上網查醫生的電話，打過去，但對方叫你稍等，所以你在網路上稍微亂逛，等終於約成之際，你正看到一篇有意思的文章，決心整篇讀完，讀完以後抬頭看，時間已經過了40分鐘。你解決了預約的問題，卻尚未著手處理當天最重要的事項。

你可以用智慧型手機記下這類急迫但不甚重要的事項，等完成要事清單上的事項再來處理。如果你實在不認為有辦法處理這份額外清單上的事情，你可以考慮把其中幾項移到隔天的要事清單。

你所做的是讓行事有目標，不是每天被動反應，被事情追著跑，而是區分輕重緩急，把事情安排好。你在訓練自己如何區分優先順序，而等區分能力提升之後，你會赫然發覺自己很快就能事情做完。我們發現一般人平均專心花2~3小時就能處理完三件最重要事項。

這代表你不會有緊急事項需要處理嗎？當然不是，畢竟天有不測風雲。然而最成功人士懂得一個簡單有效的招數，他們預期每天都有緊急事項出現。

正是如此。最成功人士知道每天都有意外，計畫趕不上變化。他們做好心理準備，不會措手不及。

緊急事項通常至少在上半過完一半才會出現，所以成功人士才會一大早先處理要事清單。我們的客戶大多發覺最好在9:30到10:00之間做完最重要事項。

你不見得能每天那麼早就把三件重要事項統統完成。如果某個事項涉及他人，對方不見得也是早起的鳥兒。不過在能力所及的範圍內，你最好還是遵照這個「儘早完成原則」。

如果你能妥善處理好最重要事項，要面對意外會容易非常非常多。當你區分優先順序，儘早做完事情，會比較有精力避免一個常見的誘惑，即把清單上的其中一個事項延到明天。你必然會受到這種誘惑，無可避免的陷入某個麻煩，然後發覺你已經沒什麼時間去完成原本預計要做的重要事項。然而你不該放棄當天的「那一分」，別跟自己說：「我之後再做。」這等於在說：「我不會去做。」

別一分未得。

如果真的沒辦法，至少花1分鐘去做那件重要事項。這有助你繼續提升區分優先順序的能力。對重要事項一分未得，如同職業球員因為喪失資格而輸掉比賽。完全跳過清單上的重要事項會損及心智韌性。反之，如果你把清單上的每個重要事項至少做1分鐘，遲早會建立起持續成功所需要的心智韌性。

對重要事項一分未得，如同職業球員因為喪失資格而輸掉比賽。完全跳過清單上的重要事項會損及心智韌性。

蒂娜每天都有清楚的目標，從而獲得截然不同的成果。短短一年間，她躍居全公司最成功的業務員，光是去年的業績獎金就很可觀，高過當演員期間任何三年加起來的總收入。她對我們講起這件事，講得眉開眼笑，還說現在多了許多自由，更能掌控生活，該辭職返回好萊塢繼續追夢。

麥可不只贏得優渥合約，至今仍在大聯盟表現優異，身心狀態維持極佳，不再遙想退休。現在他打得無比成功，也打得無比開心。

## 睡前5分鐘，讓大腦隔天現靈感

我們要求講座學員（跟本書讀者）挑一個原則開始實行。在講座上，最多學員選擇從「今天就把明天的事搞定」著手，原因大概在於這個原則能每天帶來成就感，而且非常符合科學與常識。

當你替明天列出要事清單，就在腦中形成一個迴路，大腦在睡覺時會自動開始想完成迴路。這稱為「柴氏效應」（Zeigarnik Effect）。1920年代，俄羅斯心理學教授庫爾特·勒溫（Kurt Lewin）發現，如果餐廳服務生有收到小費，他們遠遠比較記得那桌客人點了哪些菜。勒溫的學生布露瑪·柴嘉尼（Bluma Zeigarnik）則以數據佐證這個現象。勒溫檢視柴嘉尼的研究，提出「特定任務緊繃」一詞，這份緊繃會留在意識和潛意識裡，直到任務結束才消失。

換言之，大腦不喜歡未完成的工作！高段數學家跟頂尖作家長年靠這招推展研究或作品，在就寢前花幾分鐘把當天的數學問題或寫作成品讀過一遍，當卡住或碰到瓶頸時尤其如此，然後大腦會徹夜設法把迴路接起來，隔天他們就能懷著「靈感」起床。這乍聽神奇，但其實只是有效善用心智特性的結果。

今天就把明天的事搞定原則與優先順序清單有其道理。如果你能靠這套5分鐘的簡單例行慣例大幅減少焦慮，甚至完全消除焦慮，那麼何樂而不為呢？

## 靠幹勁激起行動

如果你能做好準備迎向明天，較不感到焦慮，這份安心與信心有助於把事情做得更好。早上你開車時不必設法替自己打氣，而是原本就神采奕奕。當你完成清單上那一件「必做事項」，甚至會更有幹勁，不必拿無關緊要的小小「勝利」矇騙自己。

你將一直保持在動的狀態。

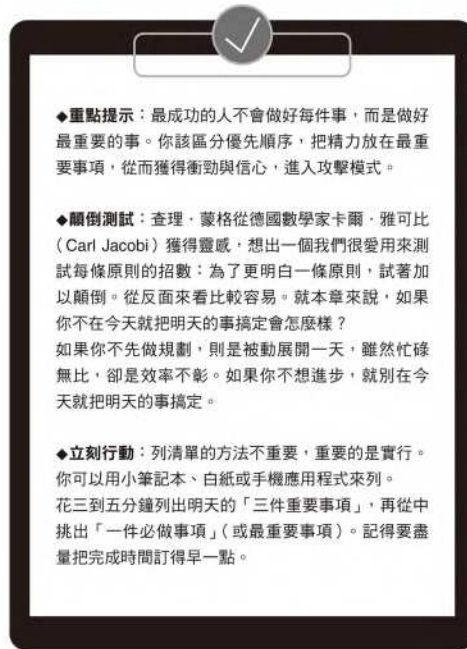
今天就把明天的事搞定能磨利區分輕重的能力，而這份能力可以造成天淵之別，有助從「瞎忙」轉為「高效」。大忙人不見得能完成更多事情，高效的人才能完成更多事情。

長遠來看，「忙碌」不會在市場上獲得回報，「高效」才會。

長遠來看，「忙碌」不會在市場上獲得回報，「高效」才會。

你絕對會每天面臨「緊急的雜音」，但可以憑這項技巧甩開云云大眾。






◆**重點提示**：最成功的人不會做好每件事，而是做好最重要的事。你該區分優先順序，把精力放在最重要事項，從而獲得衝勁與信心，進入攻擊模式。

◆**顛倒測試**：查理·蒙格從德國數學家卡爾·雅可比（Carl Jacobi）獲得靈感，想出一個我們很愛用來測試每條原則的招數：為了更明白一條原則，試著加以顛倒。從反面來看比較容易。就本章來說，如果你不在今天就把明天的事搞定會怎麼樣？如果你不先做規劃，則是被動展開一天，雖然忙碌無比，卻是效率不彰。如果你不想進步，就別在今天就把明天的事搞定。

◆**立刻行動**：列清單的方法不重要，重要的是實行。你可以用小筆記本、白紙或手機應用程式來列。花三到五分鐘列出明天的「三件重要事項」，再從中挑出「一件必做事項」（或最重要事項）。記得要盡量把完成時間訂得早一點。



我們客戶的例子：

職業運動員	
1. 賽前完成心智訓練	上午 11:30
2. 觀看並研究對手的比賽影片	下午 1:15
3. 賽後讓身體充分恢復	晚上 10:15
財務顧問	
1. 連絡兩位「大象級客戶」 (即現有的大客戶)	上午 8:45
2. 連絡一位潛在客戶	上午 9:15
3. 尋求客戶介紹或敲定會面時間	上午 11:00
醫師	
1. 從事有氧運動 30 分鐘 (心跳需超過每分鐘 130 下)	上午 6:00
2. 做 60 分鐘的準備工作	上午 7:00
3. 連絡一位重要親友	上午 9:15

第 2 章

☒ 達陣的聰明選擇

---

愛因斯坦（Albert Einstein）想出一個知名（而且有趣）的五階智力量表：

- 1.伶俐
- 2.聰明
- 3.聰慧
- 4.天才
- 5.簡單

比天才再高一階的是什麼呢？那就是能超脫日常生活的複雜混沌，找出關鍵問題的最佳解法。

也就是化繁為簡。

你不必具備超凡入聖的智力，也能從愛因斯坦的講法裡得到一個有力訊息，關鍵是學會如何聰明的選擇。

我們先前談過「通道容量」的科學定義與影響，但科學研究是一回事，實際在泥地匍匐前進數公里把身心逼到崩潰邊緣是另一回事。現在我們來看一看巴比·賈索夫（Bobby Gassoff）的故事。

賈索夫的父親是鮑伯·賈索夫（Bob Gassoff），美國國家冰球聯盟聖路易藍調隊的防守後衛，在他出生之前死於一場摩托車車禍。賈索夫天生跟他父親一樣，是個冰球高手，拿冰球獎學金就讀密西根大學，在1994年帶領球隊贏得全國冠軍。

大學畢業後，賈索夫踏上冰球選手一般會走的路，先在小聯盟比賽，期盼進入國家冰球聯盟的隊伍，但不久後改弦易轍，懷抱更遠大的目標，開始接受密集訓練，志在加入全球首屈一指的特戰部隊：海豹部隊。他接受基本水中爆破訓練時，身心處於最佳狀態，班上其他學員也不遑多讓，全是軍中的「頂尖高手」。

在「地獄週」期間，他們帶著上百公斤的裝備，跑完等同三趟馬拉松的距離，爬過泥巴與黃沙，被載到好幾公里遠的外海再游泳回來，或者溺死。他們渾身溼透，冰寒徹骨，每晚睡不到30分鐘，只有最強悍的學員能脫穎而出。

到了地獄週的第三天，賈索夫腋下跟鼠蹊周圍的皮膚都被溼答答的沙土給磨破，徹底筋疲力盡，卻還有四天得熬。隊上有個組員是海軍的五項全能運動員，是團體裡最強的跑者與泳者，卻在那天晚上按鈴棄權。

賈索夫感到一股排山倒海的衝動，極想跟著按鈴棄權，卻決定把注意力擺在一件事情上，那就是接下來的這一步，畢竟他實在無法去想隔天跟再下一天的事。

當學員終於能趁訓練之間的空檔匆匆狼吞虎嚥吃下食物，教官會走在筋疲力盡的他們之間，喊出當天還剩下哪些嚴酷訓練，藉此淘汰意志不堅的學員。

剩下的訓練包括10公里長跑。

2小時的衝浪訓練。

3小時的障礙課程。

13公里的拖船訓練。

然而賈索夫只想著「下一步」，最後撐過地獄週，完成海豹部隊的訓練。參訓學員共有240位，只有24位完成訓練，最後僅二位成功當上軍官，而他正是其中一位。他堪稱傲視全球的超級硬漢，而且至今奉行那些當初助他熬過訓練的原則。

賈索夫這種硬漢的故事對我們有什麼啟示？如同前一章所說，職場與生活裡的一大常見陷阱，是把注意力分散於太多事物，而忽略真正要緊的事項。一般人往往向他人與自己做出太多承諾，結果表現不佳，而且有損信心。當你承諾得太多，勢必讓別人失望，讓別人覺得你不值得信任。

這一開始看似無傷大雅，卻迅速星火燎原。最初也許只是一件小事，例如：你跟同事說會幫他處理好一項工作，或者只是跟伴侶說你會幾點回家，接下來卻被一大堆責任壓垮，沒時間遵守跟同事或伴侶的承諾。你從來不想害別人失望，卻終究事與願違。

問題在於這唯恐成為習慣，即使你知道很可能無法實現承諾，卻依然開出空頭支票。這正是沒有聰明選擇的一大例子。如果你想挑戰通道容量，勢必以失敗收場。如果你向頭腦要求得太多，頭腦會像是一部在跑龐大軟體的過時電腦，使你開始僵住，難以做出決策。

如同我們一直說的，你無法戰勝通道容量。

因此本章要教你如何聰明選擇，挑出接下來最重要的那一步。你會學到如何全神貫注於那一步，然後再邁出下一步，而不是分散焦點，陷入平庸的泥淖。

目標從來不該是事事做到，也不是處處擅長。

現在想像平時工作的情景。你坐在辦公桌前，處理週末之前必須交出去的案子。新電子郵件進來的音效響起，螢幕上方的訊息框說這郵件來自某個同事，於是你從案子的檔案跳開，匆匆讀過郵件，迅速概要回信，然後重新點開原本的檔案，繼續處理案子。

這聽起來再平常不過，無傷大雅，但每次注意力被打斷以後，大腦其實很難恢復原本的工作效率，不得不額外付出腦力，於是問題出現了，還記得通道容量吧，這會讓你無法把全副心力投入真正重要的工作。

這問題非常要命嗎？當然不至於。然而這問題只非常偶爾才發生一次嗎？事實上，我們三不五時要接電話、查看訊息、發送郵件，甚至在跟客戶講電話時還分心上網，簡直無時無刻不分心。大腦很難多工處理，不代表完全無法同時處理幾件事，但如果時常分心，老是想同時處理不只一件事，結果是必須額外多花許多時間與精力，為此付出代價，小細節也處理得不夠到位。

從企業層面來看，相關例子也俯拾即是，簡直隨處可見。許多企業會召開大會，地點往往選在外頭，只為讓大家齊聚一堂，聽高層宣布新的營運方針。高層會替下一季或新年度提出數個目標，例如：8～12個「策略」或「方案」，哪些方針最重要卻通常不清不楚。由於這些方針「很重要」，而且大家都齊聚一堂，所以會議通常會開一整天左右，但其實大家才撐到第一次休息時間就已經面臨通道容量不足的問題。

更糟的是，即使大家知道哪些策略或方案切乎自身，卻通常不知道如何排定優先順序，不知道哪個才是最重要的當務之急。

體壇也是這樣。「勝利」之於選手，如同「獲利」之於企業，屬於最高目標，但選手很容易被其他目標弄得暈頭轉向。現在想像一個四分衛球員即將從大學畢業，首輪即獲美式足球聯盟的球隊選中，簽下豐厚合約，球隊期望他（最終）成為堪稱隊上門面的王牌好手。

在他的第一個球季開打之前，他先加入迷你訓練營，有許多事情得做，既要學習戰術，又要融入球隊，不僅證明自己樂於努力學習，還得證明自己足堪領導大任。此外，球隊希望他多公開露面，讓媒體採訪，甚至親朋好友也對他深有待與要求。這些如同3~4個不同目標，況且他才只是21或22歲的小夥子，剛得到許多人一輩子也賺不了的大筆金錢。

這很容易分散注意力，導致分身乏術，難怪最成功的選手大多必須懂得集中火力在關鍵目標與任務，在職業生涯的最初幾個球季保持低調不張揚。

1998年美式足球聯盟展開新秀選拔之前，田納西大學四分衛培頓·曼寧（Peyton Manning）獲譽為頂尖新星，既聰明又努力，只是臂力沒有排在最前頭。雖然印第安納波利斯小馬隊的球探屬意另一位四分衛，球隊總經理艾德·波連恩（Ed Polian）還是選了曼寧。選秀結束之後，曼寧馬不停蹄專注於一個目標：在隊上埋首學習戰術。他從菜鳥球季的第一場比賽即擔任先發，日後成為史上數一數二出色的四分衛。

你比想像中更接近曼寧。他不是最天賦異稟的球員，也不是最快、最壯和最年輕的，卻有辦法始終保持輝煌戰績。



比賽時，他會從邊線走向爭球線預備，一旦把球抓住，挑戰從四面八方湧來。整場比賽下來，賽況有時對他有利，有時對他不不利，他甚至可能被撞倒在地，必須連忙爬起來繼續投入比賽。

你也一樣，走進辦公室之後很可能馬上有各種事情從四面八方飛來。整天下來，你有時游刃有餘，有時手忙腳亂，甚至有一、兩次如同被一百多公斤的前鋒撞倒在地。跟曼寧一樣，你必須找到力量重整旗鼓，再次打起精神。

曼寧年復一年做到這一點，原因在於他懂得聰明選擇，把一件事徹底做好，那就是永遠做足準備，而你也能辦到。

聰明選擇違背直覺，所以很難。列出所有待做事項比較簡單，選出最重要任務並妥善做好則比較困難。

聰明選擇違背直覺，所以很難。列出所有待做事項比較簡單，選出最重要任務並妥善做好則比較困難。

## 資訊過多導致裹足不前

現在回想我們剛才談到的公司內部大會。許多這類大會包括訓練講座，旨在讓眾多員工「跟上」新技術與新策略。如果你在美國的企業界工作過，想必很熟悉我們正在談的這類訓練講座。

我們絕對不是在說創新不好，也不是在說訓練員工如同白費力氣，但現在想一想多數這類訓練的場景，你進去時會收到一個

資料夾（或要上一個網站），臺上是大大的投影幕，講者準備要迅速講完50張投影片。

訓練講座所提供的資訊也許不賴，但這種強行灌輸很快會讓人負荷不了，你甚至在第一次中場休息之前就耗盡通道容量。

中場休息時又會怎麼樣？大家匆匆離開座位，跑到餐點檯吃吃喝喝，講說真不敢相信還有三小時要熬。

提供資訊很重要，但一股腦的灌輸只是適得其反，多到無法吸收。但這還不是最糟的。最糟的是什麼呢？資訊過多其實會導致裹足不前。想一想：一般人被過量資訊壓倒時，往往會僵住不動。自我質疑會拖慢行動。

資訊過多其實會導致裹足不前。想一想：一般人被過量資訊壓倒時，往往會僵住不動。自我質疑會拖慢行動。

如果你是會辦這種大會的企業主，你不僅要花錢承租會場和供應食宿，還拖慢員工的工作速度。如果你無法藉此讓大家有信心的做出正向改變，簡直是浪費大把時間與金錢，提供過多資訊，超出大家的能力負荷。如果你是必須參加這種大會的員工，你大概不會學到兩個關鍵技巧：如何替大量資訊排定優先順序，還有如何適時採取行動。

科技帶來某些好處，但談到這個議題，科技往往讓事情雪上加霜。我們比從前更有辦法實際「接收」更多資訊，一個檔案夾裡就有幾千封電子郵件，一顆硬碟裡就有幾萬個檔案，但科技不

太能替資訊區分輕重緩急，也難以提供引導。你如同有一個超強消防栓，比一般的大20倍，但水量實在太大，即使你很想抓牢，消防水帶卻像活魚般左扭右扭不受控制。

## 分辨關鍵重點，把力氣用在刀口上

我們不是在呼籲要回歸過往跟揚棄科技。最新資訊是企業的命脈，而如何消化是關鍵的課題。

我們每年替各式各樣的企業舉辦許多訓練講座，訓練內容各不相同，但整體目標始終不變。我們會循序漸進，逐次提供小心翼翼過的資訊分量，跟工作內容切身相關，並且要求員工實際演練。

我們想把所有東西傾囊相授，卻從不忘考量通道容量。我們會反覆討論是否要納入某些最新資訊，討論到很晚，最後我們其中一位會說：「既然有疑義.....那就刪掉不提吧。」這是賽爾克從傳奇教練唐恩·蓋博（Dan Gable）身上學到的啟示。

1976～1997年，蓋博帶領愛荷華大學摔角隊十五度贏得全國總冠軍，個別選手共贏得45個全國冠軍跟106個聯盟冠軍。蓋博在擔任教練之前是史上極為出色的拳擊手，在愛荷華大學就學期間，打贏117場比賽，只打輸一場比賽，1972年在慕尼黑奧運場上以零失分佳績抱得金牌。他了解頂尖表現的訣竅，知道締造佳績的法門。

多年前，蓋博告訴賽爾克說，無論身為選手或教練，他的一大致勝關鍵是「聰明選擇」，分辨「關鍵重點」，把精力用在刀口上，避免浪擲力氣。

在拳擊的世界裡，蓋博始終專注於最重要的事情，每晚努力練習到精疲力盡。你不見得要像他這麼拚死拚活，但要學他掌握住重點。

我們每場講座都把本書提到的這些法則教給學員，說明要點與用法，然後請他們選定一個主題，盡量「專注投入」。無論在球場或商場，締造新猷的絕頂高手都懂得聰明選擇，一次只無比專注於一件事。

這聽起來非常簡單，甚至有點呆嗎？

當然啊。

## 專注的威力

蓋博從很年輕就知道一點，而這一點也是我們試著讓每個職業選手與公司員工明白的重要道理，也就是專注於一項最首要任務能讓行動顯得更可行。這個簡單正面的改變能帶來衝勁，有助成功。

專注於一項最首要任務能讓行動顯得更可行。這個簡單正面的改變能帶來衝勁，有助成功。

我們有位客戶名叫陶德，他把一間小公司經營得非常有意義。某天他抱著雄心來找我們，決心在下一個年度大展身手，把公司規模往上提升一個層級。先前他做過許多好決策，讓公司蒸蒸日上，如今正尋求更上層樓的指引。

陶德聽了本書所談的這些概念，決定首先要實行第6章會談到的「100秒心智訓練」。他每天清晨五點半起床，找一個地方進行訓練（通常在餐桌旁），再迎向喧囂忙碌的一天。

在1分鐘40秒的心智訓練期間，他對大力肯定自己的優點與目標，回想前一天做得好的事情，想像這一天該做好的事情，想著該如何一步一步贏得「勝利」。這樣講很像電視購物頻道，但他靠這樣每次專注於一項小進步，在一年內減掉二十幾公斤，把公司規模擴大一倍。

這不是魔術，而是社會科學界幾十年來觀察到的正常現象。慣性對人類行為影響甚大，而你可以把慣性化為助力。

你必須做選擇，而且是聰明的選擇。專注於一件事有助激發行動。學著做少一點，但多做幾次。

你必須做選擇，而且是聰明的選擇。專注於一件事有助激發行動。學著做少一點，但多做幾次。

我們都以為自己能同時做好幾件事，但其實沒有辦法。這個錯誤認知來自許多地方，從學校，從書本，從電視，甚至從隨身

攜帶的電子產品。我們敢說本書的許多讀者每天比10年前至少多5小時「找得到人」，原因純粹是現在大家隨時能回覆電子郵件與訊息，跟家人吃早餐時可以回，晚上準備擺脫一切好好休息時也可以回。

從許多方面來說，這樣隨時找得到人會帶來不切實際的預期。如果資訊一天24小時流通，你必須一天24小時待命，至少表面上是如此。大家的期望改變了。你面臨這種無止無休的多工要求，結果是注定分身乏術，在失敗時懊悔不已。

這是落入完美主義的第一步，形同圈套，多數人有時都會陷入其中。你落入惡性循環，想事事顧及，想處處做好，結果以失敗收場，感到沮喪懊悔，甚至變得自暴自棄不再嘗試。

一大錯誤是沒有專注於唯一一個首要目標，另一個錯誤則是選了不切實際的目標。當涉及的目標要花好一段時間才能完成，這種錯誤格外常見。我們在訓練課程上遇到一位客戶，他計畫在12個月內減掉20公斤，跑完全程馬拉松，還有讓公司業績提高三成。他完成勵志書上的各個步驟，包括把目標昭告朋友，好讓自己有責任要實現目標，還訂下一個「處罰」，那就是如果沒完成目標就要捐1000美元給慈善機構。他改變飲食習慣，每天減少30%的卡路里攝取量，每天凌晨五點展開艱苦的健身運動，並且打算讓公司做出許多改變。

我們試著請他訂下更能持續做到的長程目標，但他仍一意孤行，不肯相信通道容量的威力。6個月內，他減掉20公斤，報名了馬拉松大賽，事業出現蓬勃進展的跡象，只是並未真正反映在獲利表現。

我們試著請他訂下更能持續做到的長程目標，但他仍一意孤行，不肯相信通道容量的威力。

到了第8個月，這位客戶跑完了馬拉松，大大鬆了一口氣，覺得不必再進行嚴苛的節食與健身計畫，從此完全不再運動。到了第12個月，他反而比當初展開計畫時還重1公斤，公司也整年表現平平。問題出在他沒有聰明選擇，而是過度浪擲力氣，雖然比以往更加努力，最終卻是徒勞無功。

這故事不是說設定目標沒有意義，不是說設定遠大的目標沒有意義。你在這整本書都會發現恰恰相反，我們很希望你設定目標，而且要目標遠大。然而這目標要切實際，要可以持續做下去。我們希望你要聰明的選擇，一個成功該帶來下一個成功，而不是代表你能就此鬆懈。我們希望你持續獲勝，而不是只獲勝一次。

1990年代初期，愛德華瓊斯金融服務公司比現在小得多，沒多少顧問能達到百萬美元業績。巴陶替公司裡最出色的幾位年輕顧問設計一套進階訓練課程，傳授數個核心概念，再請他們擇一專攻；也就是請他們聰明的選出單一目標，好好專注在上頭。

巴陶仔細追蹤他們的表現，跟其他未受訓練的顧問做比較，結果發現成效卓著，愛德華瓊斯金融服務公司每花1美元訓練出色的顧問人員，在第一年結束時就獲得17美元的效益，而這歸功於聰明選擇，並且相信「專注的威力」。

## 你分得清「緊急」和「重要」嗎？

---

在精進的路上，你面臨的最大阻礙就是承諾得過多，結果被壓倒。

當你愈來愈功成名就，爬得愈來愈高，這問題變得格外危險與常見。如果你聰明有抱負，力求精益求精，這股幹勁反而可能適得其反。

我們每堂課都會遇到興致勃勃的學員，他們既聰明又成功，認真聽講，最後跑來跟我們說：「我等不及想著手進行了。這一套很清楚簡單，我覺得我很快就學會了，所以想馬上做出三個改變，而不是一個改變，好好突飛猛進一番。」

然而你再聰明或成功都一樣。即使你能一個晚上讀200頁資料，一天埋首工作12小時，依然會被通道容量所阻礙，所以要懂得說「不」。

許許多多人要不就不懂這一點，要不就選擇性忘記，原因通常是想取悅別人或避免「不愉快」。如果你一次只做一件事情，當然代表有些其他事情無法去做。

多數人認為拒絕他人是一個「負面」之舉，有時也確實如此。然而向某件事情說「不」，往往代表跟另一件事情說「好」。我們希望你學到的是，要有意識的做決定，而不是在其他種種額外考量下被迫做決定。



我們有個極成功的客戶是退休運動員，他仍住在當年叱吒球場的那個都市，由於個性海派，不斷收到各種邀約，例如：參加慈善高爾夫球賽、擔任義務董事或拍攝公益廣告。多年來，他可謂來者不拒，結果每週要忙六天，忙到焦頭爛額，比當初當明星球員時更累。

後來他做了一個簡單的改變，把全家福照片擺在電話旁邊。

他沒有不再幫忙，只是每當有電話打來，他都停下來片刻，思考自己到底是在向什麼說「好」或說「不」。他變得時常感謝對方的邀約但選擇婉拒：「如果我對你說『好』，等於是在跟我的老婆和孩子說『不』，但我可不想成為那樣的人，所以希望你能見諒。」

可惜的是，多數人把「緊急」與「重要」混為一談，對許多緊急的事情說「好」，但其實是對其他重要許多的事情說「不」。

可惜的是，多數人把「緊急」與「重要」混為一談，對許多緊急的事情說「好」，但其實是對其他重要許多的事情說「不」。

有時得花點時間才能學到這道理。每當我們回不久前到過的地方辦新講座，總有學員重新回來參加，他們都說先前試著一次做二或三個改變，結果是白費力氣。然而等他們重新從基本做

起，只專注於一個重點，終於得到連自己都難以置信的成果。綜觀他們的例子，我們可以知道與其一心多用，不如集中火力，效果會好上許多。

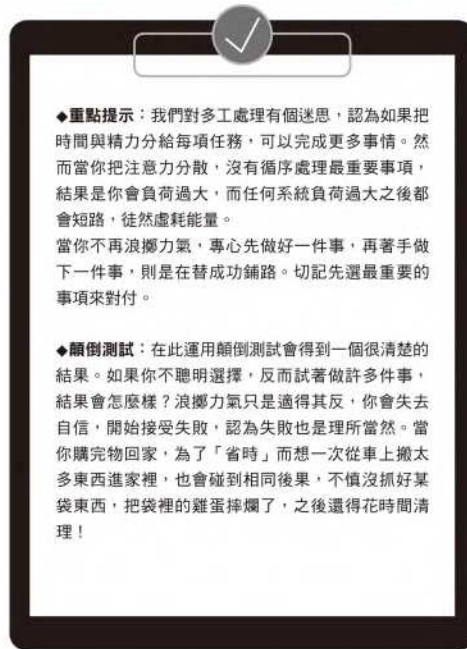
## 達成率有九成，你就成功了

什麼是「達陣」？

「達陣」是個我們愛用的詞，意謂著真正成功做到一個正向改變。我們的許多學員都對這個詞朗朗上口。至於改變成功的定義是你要連續三個月每天都有做到，達成率在九成以上。

無論你選擇從「今天就把明天的事搞定」或「做好心智訓練」等哪個主題著手，你必須在連續三個月當中，每十天至少有九天做到，不容任何藉口。如果你辦不到，就需要更有紀律，不然就調降目標的難度，先向自己證明你能確實達陣，儘管只是達到一個比較小的目標，反正之後再調高目標就好。一大重點是你要學著相信自己。當你有九成時間都能達陣，自信也就隨之增加。

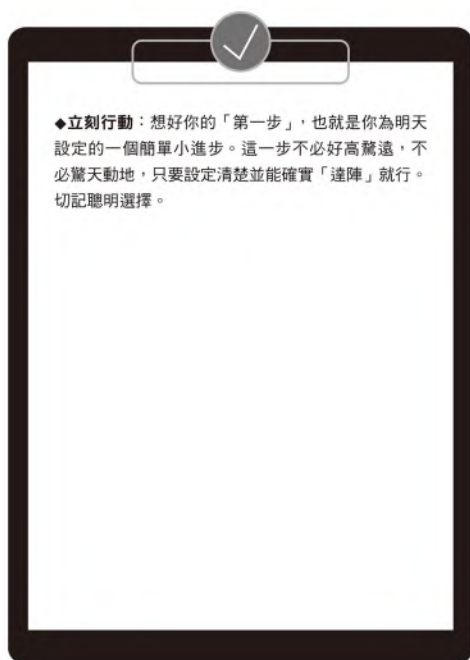
為什麼這會有用？因為「簡化」、「專注」與「方向」加在一起可謂威力無窮。無論你是財務顧問、職業美式足球員，還是公路局的鋪路工，這三者都有助展開行動。重點在於「專心達成一件事」可以教你如何相信自己。你會提升自信，相信有志者事竟成，確確實實成為「贏家」。

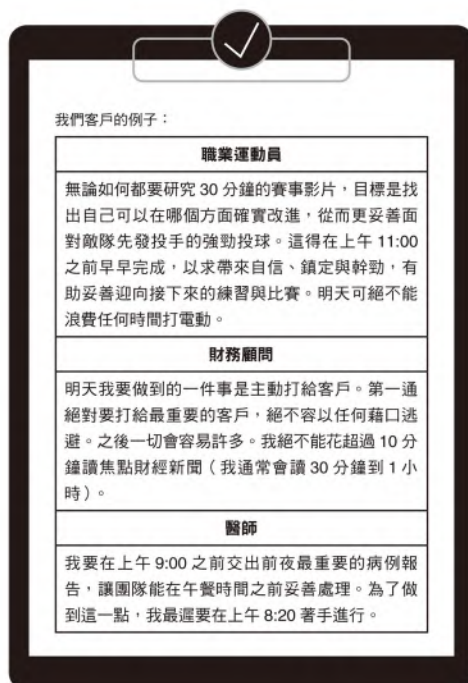


◆**重點提示：**我們對多工處理有個迷思，認為如果把時間與精力分給每項任務，可以完成更多事情。然而當你把注意力分散，沒有循序處理最重要事項，結果是你會負荷過大，而任何系統負荷過大之後都會短路，徒然虛耗能量。

當你不再浪擲力氣，專心先做好一件事，再著手做下一件事，則是在替成功鋪路。切記先選最重要的事項來對付。

◆**顛倒測試：**在此運用顛倒測試會得到一個很清楚的結果。如果你不聰明選擇，反而試著做許多件事，結果會怎麼樣？浪擲力氣只是適得其反，你會失去自信，開始接受失敗，認為失敗也是理所當然。當你購完物回家，為了「省時」而想一次從車上搬太多東西進家裡，也會碰到相同後果，不慎沒抓好某袋東西，把袋裡的雞蛋摔爛了，之後還得花時間清理！





職業運動員
無論如何都要研究 30 分鐘的賽事影片，目標是找出自己可以在哪個方面確實改進，從而更妥善面對敵隊先發投手的強勁投球。這得在上午 11:00 之前早早完成，以求帶來自信、鎮定與幹勁，有助妥善迎向接下來的練習與比賽。明天可絕不能浪費任何時間打電動。
財務顧問
明天我要做到的一件事是主動打給客戶。第一通絕對要打給最重要的客戶，絕不容以任何藉口逃避。之後一切會容易許多。我絕不能花超過 10 分鐘讀焦點財經新聞（我通常會讀 30 分鐘到 1 小時）。
醫師
我要在上午 9:00 之前交出前夜最重要的病例報告，讓團隊能在午餐時間之前妥善處理。為了做到這一點，我最遲要在上午 8:20 著手進行。

第3章

☒ 三要領把時間最大化

---

永遠別在意一天的時間不夠用。蘭迪·波爾任職於《財富》雜誌世界五百強企業，獲選為最出色的前十名員工，但即使這樣的他也嫌時間不夠用。

波爾跟我們說他很想達成一個終極目標，那就是成為全公司的第一名。他向來做事井井有條，幹勁十足，初踏職場的前幾年，天天能貫徹待做清單上的事項，也獲得出色亮眼的成果。可是最近事情變了。他把目標訂得更高，開始覺得一天的時間不夠把事情統統做完，即使在有些日子時間還算足夠，也有很多事物讓他分神。

波爾決定從小處著手，善用我們在本章將探討的一個基本概念，那就是「時間最大化」。

波爾決定在這些跟所有人一樣，一天下來有些零碎時間，例如：會議之間的時間、事項取消後多出的時間，還有提早做完事情後多出的時間。他發現每天平均有三次各約3分鐘的空檔，決定在這些時候問自己：「接下來這3分鐘可以做什麼？」他會查看待做清單，至少去做上面的一個重要事項。

波爾設法讓時間最大化，善用「空白時間」，不要平白浪費掉，於是每天多出9分鐘，每週五天共多出45分鐘，一年下來足足多出40小時。這個簡單的改變讓他每年多出整整一週，更能在競爭中脫穎而出。

這個改變雖然很小，效果卻很大。短短一年內，波爾締造了多年來夢寐以求的佳績，成為公司裡的第一名。他靠的不是時間

管理，而是時間最大化。

「管理」與「最大化」看似差異很小，其實對表現影響很大。

傳統的時間管理理論教人如何善用既有時間，時間最大化訣竅教你如何創造更多時間。

傳統的時間管理理論教人如何善用既有時間，時間最大化訣竅教你如何創造更多時間。

我們所有人面臨最大的限制是時間。一天的時間就是這麼多，你能專注處理的事情就是這麼多。

市面上成千上萬本書著重於時間管理的概念，教你如何規劃時間，把各個事項排為可行的計畫，藉此提高「生產力」。這些書立意良善，但多數成功人士早已懂得如何管理時間，光靠精進時間管理無法幫助你擠身頂尖之列。即使你替每枚西洋棋想出很好的棋步，你仍受棋盤大小所局限。更重要的是，你專心在想各個棋步時，心中不見得有一套系統來衡量每枚棋子的價值，各自投入妥當的時間。

就算你有很多事情要做，也統統做完了，但不代表你都有把事情做對，也不代表你有照自己的意思善用時間。

時間最大化很不一樣，不只要求效率與生產力，還涉及區分優先順序。你把時間最大化時是在創造更多時間來做重要事項，



徹底改變棋盤的大小，如同從另一面下手。

現在做一個簡單的類比。想像你走進家中的地下室，看到一扇窗戶旁邊在漏水。你可以用好幾個水桶接水，買除溼機以免地毯毀掉，然後接很多條水管來防止漏水。或者你可以思考水是怎麼漏進來，補好那個裂縫。這兩招都重要，但其中一招更重要。

我們在第1章談到如何在今天就把明天的事搞定，預先選出重要事項，排定輕重緩急，妥善分配時間。如果你能踏出這簡單的一步，預先做好準備，就已經朝時間最大化成功邁出一大步了。

把計畫付諸實行則是下一步，這時可以靠三個要領把時間最大化：

- 1.善用空檔時間
- 2.排定關鍵重點
- 3.縮短所用時間

## 善用空檔時間

現在我們要問一個簡單的問題：你會善用多短的時間？基本上，你愈是成功，需要善用的單位時間愈短。接下來我們會解釋這是什麼意思。

基本上，你愈是成功，需要善用的單位時間愈短。

時間管理像是拼圖，你要一塊一塊拼起來。這沒有錯，卻不合乎真實狀況。真實狀況是你整天面臨一大堆會議、電話、電子郵件和種種工作，而且事情多半不是依序一件件來，你也許比預計早10分鐘接到電話，也許比預計晚10分鐘講完電話，也許有會面遭取消，也許其他事務花的時間跟預期不符。

當這類「真實狀況」發生，出現額外的空檔，你會怎麼做？多數人會高呼一聲，跟同事閒聊幾分鐘，上一上網，打一打電話。這樣忙裡偷閒還不賴，長遠來看，有助提升生產力。

不過你現在有多成功，或者未來想要多成功，那麼要善用的單位時間就有所不同。

現在想一想你有時間放鬆的話會怎麼做。假設你有15分鐘的空檔，然後才需要去開會。你也許拿這段時間上亞馬遜購物網站，也許上新聞網看最新的名人八卦，也許晃到同事好友的辦公桌旁聊昨晚的球賽，也許玩手機裡的拼圖小遊戲，也許打給好幾天沒連絡的老媽。

七大浪費時間的玩意兒：

- 1.個人信箱
- 2.臉書
- 3.ESPN體育網站
- 4.線上新聞臺
- 5.購物網站
- 6.谷歌（Google）搜尋引擎

這是在公司殺時間的「常見」方法，常見到你幾乎沒發覺自己在這麼做，但如果你想成為公司裡的佼佼者，就得做些「不常見」的事情，把零碎時間花得更有意義。

你得決定你要善用多短的單位時間，只要碰到這種小空檔就好好把握，拿來處理待做清單上的事項。

賽爾克每天最重要的二或三件事項通常是跟客戶會面，這跟打重要電話、開會或通勤一樣得花一大段時間，所以他在空檔時間會選擇處理待做清單上的事項。他設定的空檔時間是2分鐘。換言之，如果出現1分鐘的多餘時間，他會放鬆下來，也許傳一則簡訊，也許查看棒球比賽的比分，也許只是閉上眼睛充電。如果出現2分鐘以上的空檔，他會查看待做清單，思考能趁機處理哪件事。等做完一件事之後，要是還有2分鐘以上的空檔，再查看待做清單，選下一件事來做，一件件做下去，直到空檔少於2分鐘或完全用掉。

你愈是成功，善用的單位時間訂得愈短。如果你底下有很多部屬，要做很多決策，你的單位時間也許是1分鐘。你也可以訂得長一點，但如果訂超過15分鐘就不具多大好處。

如果你從來不曾嚴守一套時間計畫來走（或者老是無法貫徹），你絕對覺得這個做法很嚴苛。我們可以理解這種反應，也不會跟你說要做到根本是輕而易舉，可是一旦你試著利用三不五時出現的短暫空檔，很快就會大有成果。你設定「空檔時間」長短時要設得聰明。如果你沒用過這套做法，設定為5分鐘以下會適得其反，不如先設為15分鐘，先取得些小成功。如果你連續三個

月有九成時間確實善用每個15分鐘的空檔，你可以調低為12分鐘左右。

許多人剛開始實行時覺得怪怪的，但只是因為還不習慣。你確實辦得到，而且會看到立竿見影的好處。

你公司裡絕對有同事老是工作到很晚，別人都回家很久了，你卻還留在公司裡，甚至你就是那個最晚走的人。我們不是在貶低認真工作的價值，但如果你能善用零碎時間，將花更少時間做完更多工作，提高不少效率，提早完成任務，回家時對表現感到心滿意足，有辦法花更多時間陪伴重要對象，贏得生命中比工作更重要的事情，就像是善用在校時間的學生，在放學後有更多時間跟朋友玩。

你該看重的不是要花多少時間做事，而是做得更有成效。

## 排定關鍵重點

當你開始靠善用空檔來提升幹勁，你大概會思考該拿這些時間處理什麼事項。這跟第1章的今天就把明天的事搞定略有不同，但絕對有關。

明白地說，我們希望你別等空檔出現才思考該做什麼，而是儘早做好規劃。

善用空檔很簡單。當你有些額外時間，問自己能趁這段時間做哪件最重要的事項。這類事項不在「要事清單」上，而是其他可以做的重要事項。

多數人這時會查看待做清單，選最輕鬆容易的一件事來做。可惜這違反優先順序的原則。切記，重點不是做好每件事，而是做好最重要的事。當空檔時間出現，你不要挑最無關緊要的事來做，而是挑在這段時間能處理的最重要事項。

空檔時間的利用效率直接關乎你是如何做選擇及排定優先順序。如果你做得好，你像是擬好戰術的美式足球聯盟球隊，在重要賽事之前妥善做足一週的練習；如果你做得不好，你像是跟球員說週日有比賽，卻沒說出比賽對手、比賽地點或比賽時段，隊員只能手忙腳亂臨場發揮。可惜的是，商場上許多人都是這樣。

我們要求講座學員訂出具體的計畫，他們學習到把優先事項分成「大項目事項」與「小項目事項」。大項目事項是各分類本身，例如：開發新客戶、收發電子郵件、撰寫計畫書，還有跟客戶碰面。

我們認為有生產力的行為可以分成兩大類：一類是短程見效行為（立刻就有成果），一類是長程見效行為（日後能持續回收成果）。

現在打個比方。假設你是橘農，短程見效行為是出去摘橘子，長程見效行為包括照料橘子樹和視需要種植新樹等。

多數商界人士把注意力放在短程見效行為，容易忽略長程見效行為。絕頂成功人士則明白每天不僅要留意短程見效行為，還要關注長程見效行為。

小項目事項是各分類底下的個別事項。舉例來說，在「開發新客戶」這個分類底下，有尋求介紹與跟相關友人會面等事項。重點是先從最重要事項著手。先請你最好的客戶介紹其他客戶，

再請次好的客戶介紹，諸如此類。先跟最熟的友人連絡，再跟比較不熟的友人連絡。

業務員的例子很顯而易見，但這也適用於各種工作。假設你是醫師，你不只會做短程見效行為（例如：看診），大概也會想持續進修來增進醫病互動的品質，設法開發新客戶，這些都算是長程見效行為。

## 縮短所用時間

除了排定關鍵重點以外，另一個要務是主動把處理各事項的時間加以縮短。

計畫遭拖長是成功之路上最常見的阻礙，相當讓人困擾。簡言之，有些事務會拖得不必要的長，這是很常見的弊病，但你其實能加以避免。

花更多時間處理重要事務不該是首要目標。成功高手明白如何花更少時間事半功倍。你該試著想出每天如何把事情做得更有效率，讓所花時間更符合整體設定好的優先順序。

有些方法可以用。首先，你有必要設定「比賽計時器」，預先決定要花多少時間處理某項事務，然後像面對籃球比賽或足球比賽的計時器那樣，一旦時間到了，比賽就結束了，接下來必須換計畫裡的下一個事項。

明白結束時間是拿出幹勁增進效率的第一步。由你擔任會議負責人時，比賽計時器這招格外有幫助。你別只跟大家概略地說

會議是從上午9:00展開，而是準確地說會議要從上午9:00整開到9:25。

你總共得強調會議的進行時間兩次：一次是在敲定會議的時候、一次是在會議開始的時候。讓大家知道你會遵守時間，而且你很尊重他們的時間。

我們動不動就開會，開會已經變成整個文化跟許多企業的一部分，實在很難完全避免，而且有些會議實屬必要。可惜多數會議只是大家光說不練，沒有付諸實行。

此外，所有企業都沒有妥善了解3個、30個或300個員工齊聚開會的成本。我們不是說所有開會都不值得，這並非事實，但你不妨想一想，開會時大家仍繼續領薪水，如果那些時間拿去工作可以做多少事？開會的機會成本實在不只是幾盤貝果與起司而已。

如果你是會議負責人，你有很大的權力把會議加以改進。首先，你要問自己說：「我負責的這些會議全都有必要開嗎？」即使你只是刪減一個每週例行會議，也是一大進步。也許會議不必每週舉行，可以改為隔週登場。下一步是替每場例行會議設定比賽計時器，而且選定其中一場縮短15分鐘。

當陶比在美國基金公司任職的時候，他有個規則是所有一般會議或電話會議不得超過17分鐘。他會提一或兩個重點，概略說明實行方式，然後就讓大家回去工作。那可是還沒人聽過TED演講的時代呢。

會議該只有三個主要部分：開場、主題跟結尾。開場時要開門見山，問說從上次開會至今事情是否有什麼改變。接下來切入

主題，列出（非常）簡短的待做事項（最理想的是只列出一件事，最多不超過三件）。

當比賽計時器剩下約5分鐘就進入結尾階段，問大家說：「這次開會要記得什麼重點，會後要採取哪些行動？」

然後散會。

如果沒什麼行動好做呢？那麼你大概根本不必開會，只要把交辦事項寄給大家就好。

至於電話會議的幾個小訣竅如下：

- 明白「分心是必然」。
- 在前20秒靠簡短故事或切題實例抓住他們的注意力。
- 說出一或兩個重點，保持簡明扼要。
- 在開始之前先想好要如何作結。
- 最長不超過17分鐘，否則只怕大家會注意力渙散。

開會是最明顯的問題，但跟客戶會面及銷售電話也可能耗掉大量時間，原因出在想談成生意的顯著壓力。

目標是花最少的時間跟新客戶談成生意，也讓老客戶滿意。我們的許多客戶檢討生意會面成效，光是調整客戶關係的經營方式，就把會面時間平均從60分鐘減為40分鐘。與其跟對方天南地北閒聊，努力想建立「關係」，不如採用大學籃球教練會對球員用的「二一一訣竅」。

如果是對客戶的話，一開始要先稱讚對方做得好的兩件事，接著要（在你的專業範圍內）說明對方能改善的一件事，最後提



出一個可採取的行動。每場會面的目標該是讓對方有勁去採取一個讓人生變得更好的行動。讚美客戶能讓關係變深，教導客戶能顯得可靠，從而讓客戶願意好好聆聽並依建議行動。

這和設法跟對方當朋友截然不同。

我們不是在建議你採取公事公辦的態度，而且這套做法顯然不是所有類型的一對一會面都適用，但我們認為如今商界的「關係建立法」太偏向一個極端了。深化關係的最佳方法該是妥善因應客戶需求才對。

深化關係的最佳方法該是妥善因應客戶需求才對。

大家喜歡跟有好感的對象做生意，但也喜歡跟能做好事情且不浪費時間的對象做生意。如果你的理專、水電師傅或神經外科醫師光是態度親切，卻沒有把事情做好，你要不了多久就會另覓高手。你每次會面都有責任憑個人的專業協助客戶在某個方面取得進步，否則只是浪費彼此的時間。

當你愈是功成名就，這一點愈是重要，原因是客戶往往也面臨你想靠讀本章來解決的時間不足問題。在雞尾酒派對上閒聊無妨，在公事上閒聊可能就很惹人厭。

在你運用這三個要領之際，不妨也參考伍登教練打造球隊紀律的關鍵法門。

每場會議都要準時開始。別管遲到的人，而是獎勵準時參加的人。你愈是貫徹這個規則就愈受尊重，大家更肯準時出現。

## 现在就戒除拖延的毛病

---

無論你是在想節食計畫、健身計畫或公司計畫，要坐下來擬定「理想狀況」是小事一樁，但正如拳王泰森（Mike Tyson）一句有關拳擊的名言：大家在嘴巴中拳之前都有計畫。

本書的所有概念都要顧及實際狀況，對你可能碰到的問題提出解決策略，才能真正發揮作用。時間最大化也不例外。即使你的意志與決心強得能跟海豹部隊隊員媲美，總會有力不從心的時候。拖延怠惰實屬自然，我們人人都經歷過。

這時你就是不想去做計畫上的某件事，原因或許是那件事很討厭，例如：是你不想進行的談話，或者原因是那件事很複雜與耗時，目前沒時間去做。

於是你把事情往後拖，拖到今天更晚的時間再做，甚至改到幾天或幾週之後才做，甚至想說船到橋頭自然直，也許事情能憑空消失，那就不用做了。然而其實你只是把現在的時間跟未來交換而已。

如果我們只要處理一件事情就好，自然不成問題，但時間一直流動，工作與生活持續進行，一旦把事情往後拖延，會跟其他事情累積起來。

你愈來愈進度落後，待做事項愈來愈多，結果出現壓力，覺得忙碌與失控，被堆積如山的事項壓垮，甚至光是想到要做的事

項還有多少件就受不了。這種狀況成天發生，最常見的反應是兩手一攤。被壓倒，於是停下動作。

我們最喜歡用來對付拖延的其中一招是把可怕事項給拆解細分。這稱作「問與切訣竅」。你問自己說：「接下來我能處理的事情以哪一件最為重要？」然後你把那個事項「切」成一塊一塊，得到可行的第一步。

比方說，如果你一直逃避某件事，則第一小步有助克服先前所談的「人類慣性」。你別去想整件事，覺得負荷不了，而是只強調第一步。別想說你必須完成整個月的開銷報告，而是想說先完成第一天的報告就好。第一步能帶來自信，促進後續行動。

拆解事項有助移開許多絆住腳步的阻礙。

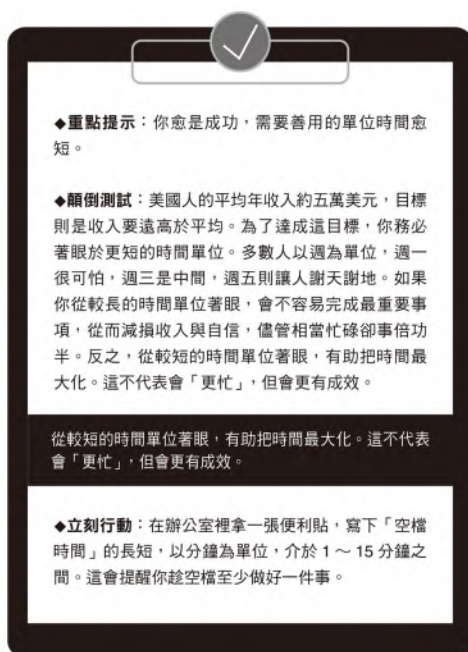
賽爾克有個客戶是冰球球員，他幾乎光靠這招就在非季賽期間把身體調整到最佳狀態，得到優渥的續約條件。他向來沒多少勁做體能訓練，靠非常充分的心理與戰術準備加以彌補，跟隊上很「麻吉」，甚受教練跟隊友的喜愛，但幾個球季都受傷病所苦，動作變慢，體能與身體狀況變得重要許多。


某年春季他跟賽爾克請益，決定把每次的體能訓練增加40分鐘，但不去想說要做這麼多額外訓練，只是跟自己說：「我只要多做一小組訓練就好。」他不是把額外的40分鐘加在現有訓練的最後面，而是「切」成一組又一組小訓練，在不同時間來做。這招很管用，畢竟做一組小訓練比替現有的日常訓練外加40分鐘來得容易許多。

他調整出職業生涯以來最佳的體能狀態，每場比賽待在场上的時間更勝以往，先是在季賽表現出色，隨後在季後賽更是戰果

輝煌。球隊決定跟他續約3年，他不僅獲得金錢，而且有機會等兒子長大到真正懂得欣賞他的場上英姿才退休，這真是最無價的收穫。

為了克服拖延的毛病，把時間最大化，切記「問與切訣竅」。





我們客戶的例子：

<b>職業運動員</b>
「空檔時間」訂為 10 分鐘。下午 1:30 到比賽開始之前，只要出現 10 分鐘以上的空檔，我會至少做一組手臂運動，讓肩膀與手肘保持強健。
<b>財務顧問</b>
「空檔時間」訂為 8 分鐘。上午 8:30 到下午 4:00 之間，只要出現 8 分鐘以上的空檔，我會打給一位有希望的客戶，也許是現有客戶，也許是表現出興趣的客戶，如果沒有人選則尋求介紹。
<b>律師</b>
「空檔時間」訂為 5 分鐘。上班期間只要出現 5 分鐘以上的空檔，我會查看手上最重要的案子，留意接下來 24 小時是否需要採取什麼行動。

第 4 章

☒ 三階段讓好習慣取代壞習慣

---

喬伊·伯格是我們的商界客戶，為了十分常見的問題來找我們。

他的業績非常亮眼，但壓力也大得不得了，而且知道自己每個月有很多事情沒有完成。

伯格會有幾個月的業績好到不可思議，連連創下紀錄，但之後絕對有幾個月差到慘不忍睹。他的心情完全隨之起起伏伏，在業績亮眼的月份彷彿站在世界頂端，在業績慘澹的月份備感壓力與焦慮，連健康、飲食和家庭生活都受到影響。

伯格始終做不到的是持續表現出色。簡單地說，他的拿手絕活是讓表現如同雲霄飛車。他沒有一套推動自己的好習慣，讓表現盡量維持在高檔，下滑時也跌得比較不深。

經過幾次諮詢之後，伯格決定採用本章將探討的「贏得苦戰」策略。當他學會如何一天天贏得心裡的許多小小戰爭，一切變得截然不同，他的表現不再大起大落，而是穩健平順，並且緩緩進步。

過去兩年之間，伯格的業績提高四成以上，而且不再時常為了紓壓而大吃大喝，且體重減掉快20公斤，整個人改頭換面，團隊夥伴甚至發明「伯格成功量尺」，用來衡量體重減少的幅度跟業績增加的百分比。

這全歸功於「贏得苦戰」，而且人人可以做到，只要稍做練習就行。



談到習慣這整個議題，諸如習慣養成的方式與時間長度，還有戒除習慣的難易程度等，其實充斥許多誤解與誤傳，而這源自一本書：整形醫師麥斯威爾·梅爾茲（Maxwell Maltz）在1960年所著的《心理模控》（*Psycho-Cybernetics*）。

你大概聽說過，要連續21天持續從事才能養成一個習慣。這說法來自梅爾茲的這本書，卻過度簡化，跟他的原意差了十萬八千里。

梅爾茲提到「21天」時根本不是在談習慣的養成，而是在說做完臉部整形的人要花21天才能改變對自己的印象，習慣新的臉孔。他的重點在於最少要21天才能以新的心理印象取代舊的。

1960年，那時候的人當然跟我們並無差別，非常非常希望只要21天就能輕鬆揮別壞習慣（例如：戒除菸癮），或者輕鬆建立好習慣（例如：持續運動與健康飲食）。他們非常希望這個神奇數字能帶來長期的改變，可惜事情並沒有這麼簡單。

實情是習慣並非一成不變，而是持續改變，有時增強，有時鬆動，取決於每天獲關注與強化的程度。

**實情是習慣並非一成不變，而是持續改變。**

如果你要科學的答案，倫敦大學學院花12週追蹤100位想建立新習慣的受試者，有些是把新食物加進日常飲食等小習慣，有些是展開長跑計畫等大改變，結果發現受試者要在二週半到三個半

月之後，才至少有95%的時候能加以做到，算是有建立起新習慣。

當然，魔鬼藏在細節裡。

哪些因子會影響習慣建立的時間長短呢？根據這項研究，影響因子包括所花的時間、習慣的類型，還有跟原本習慣的差異程度。換言之，你無法只花神奇的21天就「消滅」壞習慣，變得強健、苗條或半根菸都不抽。

不過你也先別灰心。我們確實有一套方法助你培養新習慣（或某些固定做法），替職場與生活加分。這有賴幾個切合（而非違背）大腦運作的簡單步驟。

簡單來說，行為模式或習慣所開始出現的大腦區域，也是記憶與情緒的大腦區域。外部刺激觸發習慣、行為本身，然後是對行為的情緒反應。當你對外部刺激做出行為反應，這行為讓你感覺不賴，就會獲得強化，進入習慣迴圈。長久下來，習慣迴圈在腦中生根，成為大腦「程式」的一部分，之後習慣行為就會幾乎不經思考的出現。

無論你是想增加正面的新習慣，還是取代負面的舊習慣，都得走過這片「心智地帶」。我們的目標是給你一張地圖，好讓你不會對路上的感受吃驚，如同有個嚮導。

我們把這分為三個階段：蜜月期、苦戰期與第二天性期。光是體認自己正處在哪個習慣養成階段並大聲點明，形同邁出一大步，幹勁也會提升很多。

光是體認自己正處在哪個習慣養成階段並大聲點明，形同邁出一大步，幹勁也會提升很多。

## 前一兩天是蜜月期

我們都很熟悉這個階段。你也許決定要開始固定上健身房，也許決定要讓辦公桌保持整齊，也許決定要定期更新客戶資訊。

這種決定通常源自某種正面或負面的衝擊。也許你聽演講時受到啟發；也許你在忙亂中弄丟非常重要的資料，結果生意就飛了。無論「觸發事件」是正面或負面，都會帶來改變的充沛幹勁。

前幾天也許輕輕鬆鬆。你第一次渾身是勁的健身之後，也許對自己說：「很好，我辦得到，已經準備好迎向這個挑戰了。」

每次我們辦訓練講座都從電子郵件上看到這一點。我們歡迎學員以電子郵件提出問題或分享意見，結果隔週電子信箱裡滿是郵件，上面寫說他們很容易就做出改變，比預計的進度超前許多。

然而蜜月期終將結束，殘酷的現實擋在面前。

第三天、第八天或第十八天，你開始碰到阻礙，你的決心面臨考驗。儘管人人狀況互異，總有一個問題橫亙眼前：要選擇比較好走的路，回歸「平凡」；還是選擇比較難走的路，贏得「苦戰」？

## 四招數贏得苦戰

從這時起，「我辦得到」變成「比想像中困難耶」或「今天打混一下沒關係吧？」為了進入第三階段，讓習慣成為第二天性，你必須靠自己贏得二或三場關鍵苦戰。

你可以用的四個招數如下：

### 慣例化

你愈能減少意外（或拖延），愈有機會成功。你可以把新習慣給慣例化，刻意安排在每天的同一時段。如果你想培養的習慣是每天慢跑30分鐘，不妨安排在時間表上的每一個位置，而且絕對不能找藉口不跑。這樣一來，不必東想西想，簡直是自動去跑。伍登教練在加州大學洛杉磯分校執教期間，有一套固定的日常儀式，包括清晨5:30健走、練球結束後立刻找助理教練規劃下一次的訓練，還有在球賽開打前找出觀眾席裡的老婆奈莉，並跟她四目相視。

### 體認自己所處的階段

如同先前所說，光是體認到面前的障礙，形同往前邁進一大步。假設現在是你展開運動計畫的第三天，但你躺在床上天人交戰，很不想冒雨出門。這時你要體認到自己所處的階段，學著簡單的跟自己說：「我進入了苦戰期。」體認到自己正處於苦戰

期，如同在上場前脫下眼罩，明白自己在跟什麼戰鬥。你要提醒自己說：「打贏這場仗很重要，今天就要贏。」為什麼？因為每打贏一場苦戰都會得到幹勁，更容易面對下一場苦戰。反之，每打輸一場苦戰都會減損幹勁，更容易放棄下一場苦戰。

## 問兩個問題

在你陷入苦戰之際，問自己兩個「假設性」問題：贏得這場苦戰會有什麼感覺、輸掉這場苦戰又會有什麼感覺。這樣一來，你跨越了狀況體認，轉為把情緒帶進來，而情緒是最可貴的動力。事實上，情緒會激發行動。比方說，如果你決心要培養健身的習慣，但碰到無可避免的苦戰，這時問自己兩個問題。第一個問題是：「如果我贏得這場苦戰會有什麼感覺？」答案是如果你找出力量贏得苦戰，你會彷彿覺得自己是世界冠軍（雖然只有一小段時間）。第二個問題是：「如果我輸掉這場苦戰會有什麼感覺？」答案是你會陷入表現不佳時的負面情緒。善用這些正面跟負面的情緒有助往前挺進。

情緒會激發行動。

## 想像未來

花30秒仔細想像，如果你能不斷贏得苦戰並且改變成真，五年後會是什麼樣子。你要對自己徹底誠實，真正去感受這次改變的好處。接下來，改為仔細想像如果你容許自己輸掉苦戰，五年

後的生活會是怎麼樣。盡量想像得鉅細靡遺，效果才會最大。愈是投入，情緒愈好。

世界級運動員的驚人表現通常源自過人的身體條件，這絕對是成功因子。然而更重要的成功因子，是他們有辦法不斷贏得苦戰。

卓越來自不斷從事別人不能做或不願做的事情。簡單地說，成功不在於聰明優秀，而在於持續不懈。

卓越來自不斷從事別人不能做或不願做的事情。簡單地說，成功不在於聰明優秀，而在於持續不懈。

我們第一次跟某個棒球選手客戶會面時，他正在小聯盟浮沉。雖然他極有天賦，6年職業生涯裡待在大聯盟的時間還不到一整季，不過他知道只要建立幾個好習慣就能一直待在大聯盟，所以來找我們求助。

他需要建立的第一個習慣是克制飲酒。他談不上貪杯，但喝酒是他社交生活很重要的一部分，他在比賽結束後會找地方喝「一些」啤酒放鬆，晚餐吃得晚，待在外頭跟人聊天打屁，總得等到凌晨才回家，隔天晚上再次喝酒到三更半夜。

這很像老媽會講的話，但他確實睡得不夠。白天他很晚起床，依然昏昏沉沉，通常囫圇塞下些速食食品，匆匆趕去球場出賽，感覺很有壓力而且沒準備好，表現大打折扣。

後來他做了根本的改變，每場比賽的前一晚不喝超過三杯啤酒，主動限制自己待在外頭的時間。這帶來一系列正向結果：睡眠更充足、早上時間更充裕、早餐吃得更健康、比賽時更放鬆與專注。

既然現在他有更多時間做賽前準備，他想運用我們教的另一個訣竅，那就是第6章將探討的心理訓練。每次賽前，他都花時間從心理層面做好準備。

此外，他也決心在每場比賽之前花10分鐘做所謂的「深度練習」，全速訓練自己。他有個弱點是對球的判斷不佳。大聯盟球員只有極短的一瞬間能對球做判斷，決定要不要揮棒。如果你上場時對投手的球沒個底，也無法妥善判斷球的旋轉，那麼你只是在瞎猜，表現絕對無法多出色。因此他會找投手練習10分鐘，在球飛進捕手手套之前，大聲講出他們投的是什麼球，目標是連續三次說對，否則要重頭來過。

他做出很大的改變，但還是幾乎花了一整個球季才建立起習慣，真正化為日常慣例的一部分。他很體認到習慣的建立有賴贏得多場苦戰。

在他決定減少喝酒的第一週，隊上有個好友生日。比賽結束後，他們都上酒吧慶生，他才第一個小時就喝完了三杯啤酒，正決定叫第四杯，卻體認到自己正在面對一場苦戰，硬去想像叫下一杯的後果，發覺這個「再一杯」最後會變成再六杯，搞到凌晨3:00才回家，隔天的比賽狀況不會太好看。

他叫了下一杯，卻是不含酒精的黑麥汁，再替好夥伴慶生一小時就回家，半夜1:00之前上床睡覺。

事實當然是你無法每戰都贏。我們都只是平凡人，沒有無堅不摧的意志力。在他努力改變的第四個月，他參加一個隊友的婚禮，結果完全失控，大喝特喝到三更半夜，之後兩週又陷入當初害他在小聯盟浮沉的壞習慣。雖然那時球季已經結束了，但他仍有責任保持在良好狀態，替春訓做好準備。

兩週後，他終於察覺他愈來愈容易輸掉意志力的苦戰，而這不是他樂見的結果。

他想像如果繼續沉淪的話，五年後會是什麼光景，剩下的職業生涯絕對滿是失望與失敗，永遠無法發揮潛能，實在非常難受。於是他利用這個負面情緒讓自己重拾原本的目標，再次開始贏得一場場苦戰。

春訓開始時他已經做足準備，結果發揮出最佳表現，順利升上大聯盟。目前他已經三年沒有掉回小聯盟，而是穩定在大聯盟擔任先發。

## 當習慣成為第二天性.....

在你贏得一場場（或大或小）的苦戰之後，你開始進入感覺很棒的「開花結果」階段。新習慣成為日常慣例的一部分，不再需要刻意記得或硬逼著做。

這狀態很棒，但你仍不能掉以輕心，免得落入幾個相當常見的陷阱，重新退回苦戰的階段。正是由於這些陷阱，許多商界人



士無法一年年保持傑出表現，菸槍成功戒菸後又故態復萌，作家永遠沒把第一本小說寫完。

## 小心洩氣怪物！

難堪的現實在於就算你認真努力去做對的事情，好事也不會自動發生。人生難免起起落落，即使你成功建立起一個重要的好習慣，也不見得能立刻看到夢想中的好處，實在令你洩氣。也許你大幅改變了跟潛在客戶的互動方式，預期的業績數字卻沒有達到。也許你改變了飲食習慣，體重卻沒有如願減少。這時你很容易會想說：「我幹麼費這功夫啊？反正我怎麼做結果都沒差。」這是我們所謂的洩氣怪物，十分危險，會削弱繼續努力的意願。切記，成功不見得總會立刻降臨。

這是我們所謂的洩氣怪物，十分危險，會削弱繼續努力的意願。切記，成功不見得總會立刻降臨。

## 日常的改變都會造成中斷

每年都是這樣。數百萬人在夏天前改變飲食，開始固定運動，建立起不錯的習慣，順利持續下去，但11月來了，感恩節到了，他們鬆懈下來，再幾週後又輪到聖誕派對展開……等1月來到，他們已經變回去年6月的樣子。中斷的理由數也數不清。你可能生病了，可能要渡長假，也可能只是拋開工作放鬆一個週末。

放假、生病、週末或任何日常的改變都可能造成中斷，使建立好習慣的大計功虧一簣。

## 成功的誘惑

也許最危險的就是你成功建立新習慣的時候。你已經贏得苦戰，改變行為模式，真正建立起習慣，自然而然會（哪怕只有一瞬間）想說：「耶，我成功啦，我勝利啦，不必再那麼辛苦了。」你試試看是否能放鬆，發覺一時間還真的可以，於是相信自己特別有本事，不必像別人那樣努力維持住習慣。結果可想而知，你又乘上了成功的雲霄飛車。幾年前，我們有個客戶是表現相當出色的大學棒球隊投手。他很有天分，認真精進，持續練習投球，天天達成預設的目標，後來在新秀選拔雀屏中選，迅速躋身大聯盟。然而他打完一整季之後，開始漸漸無法達到預設的練習目標。無論我們再怎麼說，他都不認為自己正遇上麻煩，反而在乎起銀行戶頭跟下一紙合約。三年內，他完全退出球壇，他對這結果表示說：「我在職業生涯之初做得很好，後來卻沒再繼續去做。」

我們另一個客戶是專辦人身傷害案件的出色律師，上起法庭駕輕就熟，有時卻不太適應工作的某個方面，那就是事務所給她的報酬不只是依據她是否打贏官司，也依據她找來的案子數目。

她向來對幫助客戶很有熱忱，但跟很多律師一樣不覺得要向新客戶行銷自己。然而她終究需要設法做好找客戶的辛苦工作，替事務所簽下更多案子。

她決心建立一個新習慣，以期做好這部分的工作，那就是每天花30分鐘在事務所的網站上寫網誌，讓自己有更多資料可供潛在客戶看到。

她面臨最大的考驗是洩氣。她跟我們說，有些星期她花許多小時設法開發客戶卻一無所獲，不斷想放棄，儘管她知道放棄只是讓事情變得更糟。

她有時確實有收穫，但也碰到另一個麻煩。由於她不喜歡開發客戶的工作，所以當她在短時間內找到三或四個新客戶，她會抱持渺茫的希望想說，也許接下來幾星期或幾個月不必那麼努力去行銷自己。

打敗敵人（及避免落回苦戰階段）的第一步是認出敵人。她學會認出洩氣怪物，認出成功的誘惑，知道如果對自己講出底下這兩句話之一就有麻煩了：其中一句是「我今天沒辦法做完行銷工作，因為……」，另外一句是「我今天沒做完也沒關係，因為……」。

體認到誘惑是加以避免的重要一步。每當你講出底下這兩句話之一，你就知道你正受到成功的誘惑，其中一句是「我今天沒辦法去處理最重要的事項，因為……」，另外一句是「我今天沒處理最重要的事項也沒關係，因為……」

有體認是好事，但下一步呢？

每當你發覺自己在往後滑，花些時間「稍微多做一點」。如果你開始受到誘惑，那天要把「一件必做事項」多做10%。如果你連這種日子都有辦法多做一點，大腦會覺得你有能耐贏得苦戰。

如果你開始受到誘惑，那天要把「一件必做事項」多做10%。如果你連這種日子都有辦法多做一點，大腦會覺得你有能耐贏得苦戰。

比方說，當我們這位客戶覺得行銷工作做得很好，想說今天乾脆就不寫網誌了，則那一天反而要多寫3分鐘的網誌。多寫3分鐘（或花幾分鐘做其他跟建立習慣有關的事項）並不會對結果有多大影響，重點不在這裡，而是在利用這段額外時間提醒自己說你願意額外努力，而且意志很強，跟其他人不同。當「普通人」獲得成功，反應往往是接下來想少做一點。當心智強韌的人獲得成功，則會再接再勵。這種思維對你的整體心態大有助益！

當「普通人」獲得成功，反應往往是接下來想少做一點。當心智強韌的人獲得成功，則會再接再勵。

如果你確實掉進這些陷阱，也不是碰上世界末日，頂多像是吃下數張超速罰單以後要回去參加道路安全講習。你退回苦戰階段，贏得幾場苦戰，然後就又能重返第二天性階段。

全面的勝利來自於一個決心，無論退回苦戰期多少次，仍要一次次贏回來。切記，你每贏得一場苦戰，就更容易贏得下一場苦戰。

切記，你每贏得一場苦戰，就更容易贏得下一場苦戰。

這不是說你能贏得輕而易舉毫無痛苦。如果你想非常成功，你必須做許多人不願去做的事情。如果事情很容易，人人都會去做。然而如同體能鍛鍊讓身體強健，堅忍迎向苦戰讓心智強健。

這是心智韌性的磨練。你正在把勝利培養為習慣。

## 「想吐」體能訓練

我們有個職業冰球選手客戶驗證了「花些時間稍微多做一點」的威力。他是隊上的王牌選手，那時他們球隊表現絕佳，雖然球季還剩下三週，季後賽的門票已經到手。

在門票取得後，隊上教練把大家聚集起來，叫他們停止肌耐力訓練，為季後賽養精蓄銳。

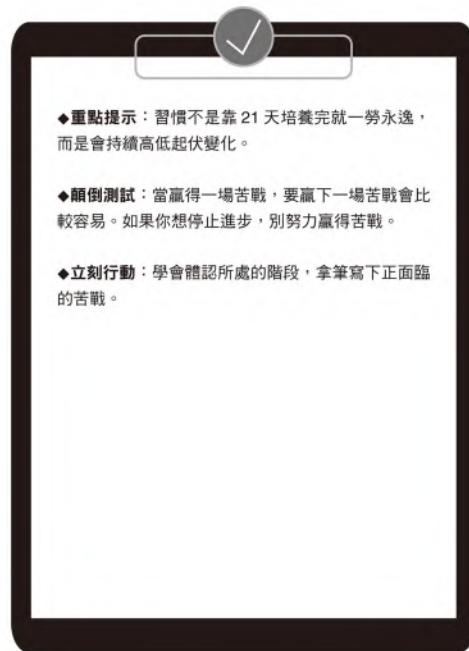
我們這個客戶年輕力壯，他的「三件重要事項」其中之一是每週多做四次肌耐力訓練。儘管如此，他仍聽從教練的指示，停下健身訓練，卻立刻在季賽的最後幾場打出生涯最糟成績。


於是他跟教練溝通，獲准繼續原本的訓練，並且決定做一點調整，那就是在其中一次訓練要花幾分鐘把自己逼得更緊，逼到唾液變多，而且有點想吐為止。

我們問他幹麼這麼做，他立刻回答說：「在這種想吐的時刻，我會明白我還要更好。」

在這些額外加強訓練的時刻，大腦愈來愈知道他的與眾不同。賽末階段，其他球員要不就耗盡體力，要不就掉以輕心，但他仍全神貫注，甚至更加努力，提醒自己說他正在愈變愈強。

這大幅提升他的自信，如今球壇認為他是攻守兼備的最頂尖選手。

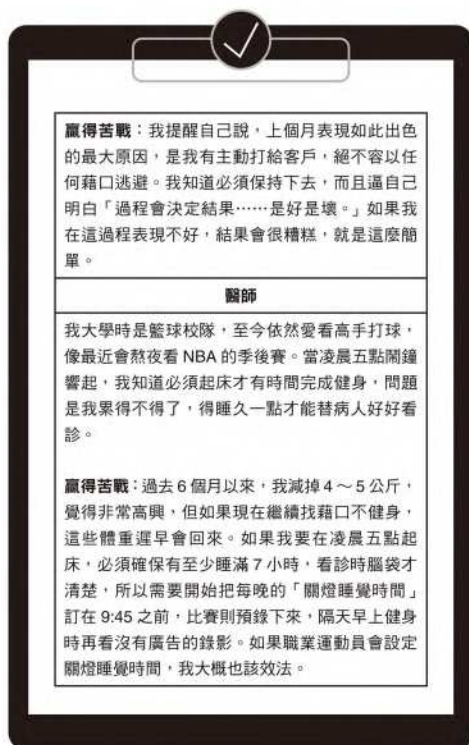




我們客戶的例子：

<b>職業運動員（賽季結束的 13 天後）</b>
<p>我想好好放鬆，不想展開非賽季的訓練。我上個賽季打得很棒，現在沒勁去為下一個賽季拚命。訓練員來找過我，我也知道該努力了，但還是想拖延到下週再說。</p> <p><b>贏得苦戰：</b>我提醒自己說，如果我沒有準備好就去參加全隊訓練會是什麼感覺。先前好些年，我不是以最佳狀態展開球季，現在可不想重蹈覆轍。另一方面，當我調整出最佳狀態會覺得很棒，信心十足，賽季一開始就表現亮眼，而這種好的開始對我非常非常重要。</p>
<b>財務顧問</b>
<p>我上個月剛取得最佳業績，覺得狀況真的很好。我想著我的成果，然後想說也許（只是也許）我不必再那麼拚。我訂的「一件必做事項」是每天主動打給現有兩個客戶和一個潛在客戶，而雖然這只要花 1 小時，我仍想出藉口不去做。</p>





**贏得苦戰：**我提醒自己說，上個月表現如此出色的最大原因，是我有主動打給客戶，絕不容以任何藉口逃避。我知道必須保持下去，而且逼自己明白「過程會決定結果……是老是壞。」如果我在這過程表現不好，結果會很糟糕，就是這麼簡單。

#### 醫師

我大學時是籃球校隊，至今依然愛看高手打球，像最近會熬夜看 NBA 的季後賽。當凌晨五點鬧鐘響起，我知道必須起床才有時間完成健身，問題是我累得不得了，得睡久一點才能替病人好好看診。

**贏得苦戰：**過去 6 個月以來，我減掉 4～5 公斤，覺得非常高興，但如果現在繼續找藉口不健身，這些體重遲早會回來。如果我要在凌晨五點起床，必須確保有至少睡滿 7 小時，看診時腦袋才清楚，所以需要開始把每晚的「關燈睡覺時間」訂在 9:45 之前，比賽則預錄下來，隔天早上健身時再看沒有廣告的錄影。如果職業運動員會設定關燈睡覺時間，我大概也該效法。

中場時間

在球場上，中場休息時間讓教練有機會評估目前的賽況，替下半場擬定戰術。

我們希望你絕不只是讀這本書，還要把書中所學每天實行。切記，光是知道訣竅無法改變人生，實行才能改變人生。

因此現在我們要像教練在中場時間那樣，回顧前面的章節，提出最主要的重點概念，然後替接下來擬定戰術。

我們替前面四章各整理出三大重點列在下頭。這只是我們所認為的重點而已，如果你覺得其他概念更重要，別認為你錯了。也許對你來說，那正是現在最重要的概念。

總之，你現在有一個新功課。請從底下選出一個概念，或者其他對你很重要的概念，然後回去重讀相關章節，加深腦中的印象。

等完成之後，找個朋友、同事或家人，試著解釋給他聽。法國學者吉波·馬丁（Jean-Pol Martin）寫過一篇舉足輕重的教育學論文，他說會教同儕法文的學生把法文學得特別好，遠勝過只聽老師講課或自學的學生。教學準備、實際教學及與對方互動等，不僅能提升學習成效，還能提升學習速度。

簡單地說，你清楚教導別人時，自己也是在清楚的深入學習。

## 前四章的三大重點

## 第1章：今天就把明天的事搞定

1. 如果你成功準備，等於在準備成功。
  2. 寫下你明天的目標（三件重要事項與一件必做事項），睡覺時潛意識會幫忙解決問題。
  3. 別混淆「瞎忙」與「高效」。
  4. \_\_\_\_\_
- 

## 第2章：達陣的聰明選擇

1. 聰明的選擇目標。過度浪擲力氣是很常見的問題，且非常有害。
  2. 尊重通道容量。
  3. 只專注於「一小步」，最後能獲得多得多的成功。
  4. \_\_\_\_\_
- 

## 第3章：三要領把時間最大化

1. 你愈是成功，該善用的單位時間愈短。
2. 善用空檔時間、排定關鍵重點與縮短所用時間都是創造時間的有效方法。

3. 一旦選好要做的事項，就「切」成一個一個小步驟。

4. \_\_\_\_\_

—

## 第4章：三階段讓好習慣取代壞習慣

1. 習慣會持續變動。

2. 贏得苦戰的關鍵是有辦法體認到你正在苦戰。

3. 每贏得一場苦戰，要贏得下一場會更容易。

4. \_\_\_\_\_

—

第 5 章

☒ 把正確評估當作「儀表板」

---

陶比25歲在高中擔任籃球教練時，首次得到在大學執教的機會，但他要帶的隊伍先前戰績奇差無比，連續21年輸掉賽季。在他開始執教的第一週，足球教練來辦公室找他。

「你知道你給自己找上什麼麻煩了嗎？」足球教練問他。

陶比回答說知道，而且決心要讓球隊改頭換面。他打算運用伍登的那一套，也就是從基礎與體能訓練著手。

陶比要求隊員在非賽季期間進行嚴格的體能訓練，先要長跑，然後在校內的大山坡疾速往上跑跟往下衝。

球季還沒開打，球員都處在了巔峰狀態。接下來，陶比跟助理教練替所有球員展開累人的基礎訓練，從最基本的地方著手，先練習拿球，再逐步訓練傳球與投籃。

大家不斷訓練與檢討，花了超過一個月打好必要的基礎，然後再花一個月把新技巧練熟。球員與教練摩拳擦掌，想靠比賽測試訓練成果，但當賽季的前八場打完，他們只贏了一場，不過其中六場是領先10分以上再遭到逆轉。

球隊輸掉七場以後，陶比坐在昏暗簡陋的小旅館房間裡回想每場比賽，想找出缺少的拼塊。以跟中央阿肯色大學的比賽為例〔這是NBA名人堂球星史考提·皮朋（Scottie Pippen）的母校〕，他的球隊上半場足足領先18分，下半場卻節節敗退。這時陶比靈光一閃，他的球員現在有能力、球技與團隊精神，但只要敵隊打得出色，他們就垮了。

陶比做了些調整。每晚練完球之後，他叫每位球員在腦中做個小活動，花1分鐘回想當天練習或比賽時自己的一個好表現。

這個簡單的自我評估與自我鼓勵幾乎發揮立竿見影之效。接下來的14場比賽，他們贏了6場。球季最後的6場比賽，更是贏了5場。外界開始認為他們是一支難纏的勁旅。

隔年，隊上的主力球員不變，球隊取得25勝5負的佳績，睽違23年後，首次打進季後賽。

我們每位體壇與商界的客戶與學員都有想達成的不同目標，有想解決的不同課題，但跟我們會談時往往都透露出大同小異的問題，一些你絕對也很熟悉的問題。

無論你是職業運動員、券商分析師或電腦公司經理，你都會想好好力爭上游。表現當然是一大重點，評估則是一大利器。如果你沒有準確掌握自己的表現好壞，就很難好好往前邁進，如同盲目亂飛。相較之下，知道自己的目前優點與進步方向可謂成長的第一步。

如果你沒有準確掌握自己的表現好壞，就很難好好往前邁進，如同盲目亂飛。

所有成功人士其實都有相同的「竄起模式」。現在你看眼不眼熟。

你得到些成功之後，開始期望自己繼續成功下去。你也許是業務員，第一年的業績打破主管訂的目標，受到大力稱讚，於是



幾乎絕對會懷著超乎前一年的信心迎向第二年，心裡預期將表現得更出色。

運動選手也一樣。亮眼的新秀剛入學，才大一就在場上發光，大家開始想像他的未來，他會回來繼續打第二年嗎？他會成為職業球員嗎？大家認為他會繼續發光發熱，持續進步下去，而他自己也開始這樣想。

這種對進步的期望帶來「完美主義心態」。原本認為「我幹得很好」，迅速轉變為「但還可以更好」。當你開始獲得成功之後，對成功與失敗的衡量標準會逐漸提高到近乎苛求，認為成功也是「預期之中」，不斷挑自己的毛病。

我們無意批評精益求精的努力與精神，只是擔心你會忽略自己做得好的地方。評估是進步之源，但如果評估得不正確，反而有害無益。可惜多數人是以完美主義心態在評估表現。

評估是進步之源，但如果評估得不正確，反而有害無益。可惜多數人是以完美主義心態在評估表現。

完美主義心態有一個大問題。在你剛開始有不錯表現的階段，完美主義心態還算有益，你可以靠天分與幹勁克服錯誤，要贏過等級相當的競爭對手相對容易。然而等你躋身競爭更激烈的舞臺時會是怎麼樣？當你從小聯盟升上大聯盟或從分公司調到總公司會是怎麼樣？

當你跟對手更伯仲之間，「獲勝」會變得比較不容易。

在競爭較小的階段，你很容易靠出色表現贏得他人的稱讚，完美主義心態也就不太成問題。可是當競爭變得激烈，你很少能贏得他人的稱讚，很難覺得自己表現得很棒。

這在美式足球聯盟裡隨處可見。有些球員在大學時打球很隨興，靠興趣與天分獲得亮眼佳績，等踏入職業球壇卻遭吞沒，畢竟場上其他球員都是頂尖高手，遵照縝密戰術來比賽。競爭的水準極高，想脫穎而出也就難上加難。

光靠天分與決心已經難以取勝，感到失敗受挫也是理所當然。

這時完美主義心態變得完全失效，往往不太健康。如果你的自尊源於獲勝與永遠持續進步，當無法時常獲勝時該怎麼辦？

如果你無法以正向方式評估自己的表現，「失敗」將侵蝕掉你的自信。當自信減少，表現跟著變差，你愈來愈常面臨失敗，陷入惡性循環。不過我們得說清楚，我們不是在提倡「人人有獎心態」。恰恰相反。我們不是叫你還沒有亮眼成績就先自我感覺良好。我們只是希望你學到適當的稱許自己，別像多數人花一堆時間與精力看著自己沒有做好的地方，完全忽略自己有做好的地方。

如果你無法以正向方式評估自己的表現，「失敗」將侵蝕掉你的自信。當自信減少，表現跟著變差，你愈來愈常面臨失敗，陷入惡性循環。

問題在於一個人終究無法掌控「輸贏」。如果把注意放在無法掌控的事情上，很難好好關注在可以掌控的事情上。

世上最頂尖的運動員與企業家也會碰到這問題，人人都無法倖免。為了盡量克服這問題，你必須學習表現評估的藝術，善用本章接下來要講的技巧，以我們所謂的「表現心態」取代「完美主義心態」。

你可以不再陷入負面的想法與情緒，轉為在最重要的事項上努力與進步（而不是追求完美），這反過頭來，讓你最有可能獲得出色成果。

## 以正確方式衡量自己

我們有個客戶是冰球選手，當初以炙手可熱之姿踏進職業球壇，但三個球季過去，依然沒有充分發揮潛能。他打得絕對不差，上場時間很穩定，以還算年輕的25歲之齡替球隊做出不少貢獻，但並沒有如大家預期的成為明星球員。可以說，他有時打得相當出色，但有必要做些改變，才能持續表現傑出。

某次會面時，賽爾克請他說出自認在前兩週做得很好的一件事，但他遲遲沒有回答。

最後他說：「我知道我們先前談過這個，不過老實說，我對自己處處不滿意。我是以我的表現來評價自己。當事情開始變糟，我會感到氣餒，結果就表現得更糟了。而當我真的有了好表現，到頭來會變得比較不認真，在場外做出不好的決定。」

根據這個回答，賽爾克替他想出一個方案，那就是別聽體育廣播節目怎麼說他，也別每次賽後都留意自己的表現數據。

他開始只以當天練習或場上的努力程度做為評估依據，不依照傳統評分方法，而是想出自己的一套評分方式，衡量是否妥善移動腳步、逮住機會攻擊，還有犀利的射門。每次練習之後，他替自己的努力程度打上1到10分。在比賽場上，他每換一波攻防也這樣評分，低於9分可是完全不能接受。

雖然他進步不快，但確實在場上愈來愈積極主動。此外，在場外也變得比較快樂與平靜。

接下來幾年，他愈來愈受矚目，在場上嶄露頭角。更棒的是，他知道他是以正確方式衡量自己，這份成功完全由他掌握。

## 把最大力氣花在最重要的事上，就值得成功

現在我們又要坦白說出一件不怎麼讓人興奮的事情。

那就是成功並非一蹴可幾，而是有賴持續努力跟妥善評估成效。多數人以為成功有賴努力做好一切，但完全不是這麼一回事。絕頂成功人士每天把絕大多數注意力擺在最重要的事情上，至於其他事情做得還行就好。還記得前面章節所說的吧，關鍵是把注意力擺在「三件重要事項」與「一件必做事項」。這心態跟多數人大不相同，但一旦你試著這麼做，你會得到讓你充滿幹勁的收穫。當你把最大力氣花在最重要事項上，你會值得成功。

這聽起來簡單，意涵卻深遠。當你以努力程度來定義成功，一切都能達成。而當你持續朝目標努力，並且誠實評估你的努力程度，你會變得值得成功。這時你會有一種相當篤實的感覺，一種金錢數字或表現數據無法帶來的篤實。你終將有辦法控制記分板，而成功不是發生在你身上，是成為你的一部分。

當你以努力程度定義成功，一切都能達成。而當你持續朝目標努力，並且誠實評估你的努力程度，你會變得值得成功。

## 憑成功日誌自我評估

這聽起來都很棒，但到底要怎麼做到？你該怎麼建立一個評估系統，不僅呈現目前表現的好壞，還真正有助你付出成功所需的努力？

首先要做的是正確設定目標。

在現代社會裡，幾乎我們所做所見的一切都無疑是由「結果」在背後驅動。我們在許多方面常被外界打分數，包括工作表現、收入、外貌，甚至還有所開的車款。難怪多數人不看過程，只看結果，非常被「結果思維」牽著走。

然而如果你只關注結果，你不見得有在培養成功所需的技巧，不是在探究成功背後的原因與方法，所以摔倒時很難迅速爬起來，而且會感到不必要的壓力。

現在想像一個業務員在跟客戶會面時心想：「如果我要達成業績，就得拿下這筆生意。」然而她頭腦的頻寬不夠同時既傾聽客戶的需求，又消除客戶的疑慮，進而妥善介紹最適合客戶的產品。

打擊手在打擊位置上也是如此。如果他老想著必須擊中，打擊率才能攀上「.300」，或是才能達到合約上的條款，那麼大概會揮棒落空。

換言之，太關注結果反而讓你更難得到這些結果，要花更長時間才有好成果。

這是個矛盾。關注結果，反而無法獲得那個結果。唯一的解決之道是重塑思維，轉為強調過程，從而有效設定目標，真正獲得想要的結果。

結果導向式目標與過程導向式目標有什麼差別？結果導向式目標可以用薪資表或職稱來衡量。如果你希望明年能賺進一百萬美元的佣金，這就屬於結果導向式目標。如果你想在明年第二季當上資深副總裁，這也屬於結果導向式目標。如果你想寫小說？還是結果導向式目標。

另一方面，過程導向式目標則是帶來所想要結果的日常目標，通常切合每天的「一件必做事項」與「三件重要事項」。套用剛才的比方，對志在賺取高額佣金或升上特定職位的人來說，過程導向式目標可以是每天跟重要客戶連絡，也可以是每週花一天向高階會計人員討教。對志在寫小說的人來說，過程導向式目標可以是每天花兩小時靜下來寫作。

這兩種目標該如何設定並沒有一套標準方法，但還是有幾個核心原則。

首先，這兩種目標必須完全能加以衡量。這是什麼意思？簡單地說，目標要能具體檢驗，不是只能主觀判定。比方說，你是否有打電話是具體事實。至於你某天是否快樂？這並不具體，也就不完全能加以衡量，至少不符合這個原則的目的。

運動選手的表現往往是每年依照勝場數、全壘打數或獎金金額來衡量。企業通常是設定每季的目標，按季發布利潤報告與績效評估書等。這些都是可衡量的結果導向式目標。另一方面，運動員選擇每天花15分鐘研究比賽影片，企業執行長每天花30分鐘研究新興市場的發展機會，則屬於可衡量的過程導向式目標。

第二，無論是結果導向式目標或過程導向式目標，最大關鍵在於你必須聰明的選擇。結果導向式目標要務實，不好高騖遠，否則你能輕易替失敗找到藉口（「反正根本不可能做到……」）。過程導向式目標要完全在你的掌控之下，也就是有辦法天天達成。

最有害的莫過於把目標訂得太高，奢望「拉近距離」，卻反而使你習慣於失敗。你的過程導向式目標必須能每天達成，從而培養自信，提升能力，日後帶來「勝利」。這目標不該是狀況好的日子才能達成，而是狀況差的日子仍能達成。

**最有害的莫過於把目標訂得太高，奢望「拉近距離」。**

第三個核心原則，是你必須學著不平凡。一般人幾乎只關注結果導向式目標，投資買股時這樣倒也無妨，但談到你個人的目標，還是要把過程導向式目標擺在前頭，列為每天的優先事項。你至少要每週追蹤過程導向式目標的進度，最好是每天追蹤。

最成功人士把大多數（至少85%）的注意力放在過程導向式目標，而且當成評估自我表現的最大依據。結果導向式目標（例如：掙得特定收入或職銜）是終點，過程導向式目標是前往終點的方法。

2006年，賽爾克在春訓期間協助聖路易紅雀隊的一位球員。這位球員上一個球季表現不佳，跟賽爾克自稱打得很「緊繃」。

賽爾克問他走上打擊區時都在想些什麼，他的答案很驚人：

我會看著場上的大螢幕，看到上面寫說我的打擊率是「.253」之類的就覺得難以置信，開始想說這樣不行，然後我就被影響到了，確實感到身體變得很緊繃。當大家都在看你，拿放大鏡檢視你，你實在很難管住自己的情緒跟思緒。

賽爾克協助他把注意力轉移到賽前準備與打球過程，別管每次打擊的結果。

到了球季尾聲，紅雀隊取得季後賽門票，這位球員的平均打擊率增加了0.03，整個球季都是隊上的主力球員。他在「告別會談」上說：



我基本上對結果說「管他的」，只以過程來衡量自己。每天我做好自己的日常練習。每次轉傳，每次滾地球，結果怎樣不重要，反正只著重過程，把球打好就是我的職責所在，不再去想結果，而是逼自己認為「過程」就是勝利。到頭來結果自己會說話，關注於過程非常管用。

我們另一個客戶是相當出色的新聞播報員，但正轉換跑道，想踏入財務顧問這一行，所以來找我們請益，期望在新的職涯階段能一鳴驚人。

我們協助她建立幾個新習慣，其中一個是每天努力達成兩個過程導向式目標：跟兩個重要投資人連絡，還有寫成功日誌（我們馬上會說明這個評估工具並提供範例）。

多數從領死薪水轉為賺佣金的人很難把注意力放在過程而非結果，這個客戶也不例外。起初她就寢時可能會想自己是否能在新領域成功，短期內又該怎麼應付日常開銷。

不過她努力不去胡思亂想，只想著當天的過程導向式目標跟隔天的計畫：她達成過程導向式目標了嗎？明天又該怎麼繼續達成呢？

一年後，她回來找我們，講說這個過程導向的習慣像是救生衣，讓她在沮喪氣餒時不至溺斃。一年年過去，她仍秉持這個簡單策略，有些過程導向式目標隨不同階段修改與提高，背後的大目標則始終不變。

如今她是部門裡相當頂尖的財務顧問，還從截然不同的角度運用過程導向式目標，藉由無比專注於過程來「忽略」出色的業

務成果，保持虛懷若谷與求知若渴，不受成功分心，每天仍謹守過程並繼續獲勝。她即將成為全公司裡極少數達成百萬美元業績的女性顧問，而她把這歸功於一個成功的祕訣——過程導向。

這兩個例子裡的客戶都非常成功，當初卻覺得修正目標很怪。你絕對也會覺得很怪，但這是你實現理想的康莊大道，而一切從有效評估開始。

談到有效評估，我們結合了一系列的評估問題，設計出「成功日誌」，有助激發持續的進步，許多客戶藉此贏得世界大賽、全國冠軍、奧運金牌或連年業績突飛猛進。成功日誌能確實讓大腦更關注優點、努力與過程，有助每天檢視過程，並在今天就把明天的事搞定。瞄一眼下一頁的成功日誌，然後再繼續讀使用方法。

## 成功日誌

光是知道沒用，實行才會有用.....

姓名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

—

我在過去24小時有哪些不錯的表現？

• \_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

—

• \_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

—

• \_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

—

我接下來24小時想在哪件事情上進步？

• \_\_\_\_\_

—

我能做哪一項改變來達到剛才設定的進步？

• \_\_\_\_\_

—

我今天針對「三件重要事項」與「一件必做事項」做得如何？

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

## 適當稱許自己

人生雖好，但不像幼稚園，你無法在卡紙上亂畫一通之後得到老師好心的獎勵貼紙。我們所有人每天都被評分，這是在業界打滾的一部分。你自己絕對也會評分，同儕、主管和競爭對手都不例外。

然而雖然你不再是五歲小孩，幼稚園貼紙制度那一套依然有用，獎勵能激勵你繼續盡力做好。只是如今幼稚園老師不在身旁，所以要由你給自己獎勵。

老師給小貼紙是為了讓學生對自己的好表現感覺很棒，有動力去做好下一個功課。成功人士評估自身表現時常碰到一個大問

題，那就是只注意缺點。這有時稱為「問題中心思維」。我們生來傾向於留意沒做好的地方，吝於稱讚做得好的地方。期望理論進一步使問題雪上加霜，你關注的會增加。

基本上，關注搞砸的部分實在很正常。可惜的是，這樣一來，日後很可能會繼續搞砸。

基本上，關注搞砸的部分實在很正常。可惜的是，這樣一來，日後很可能會繼續搞砸。

成功人士評估自身表現時常忽略做得好的地方，急著去看做得不盡滿意的地方，但我們希望你能建立一個聰明的評估慣例，善用期望理論來提升自信與表現。成功日誌在此派上用場。成功日誌強迫你留意做得好的地方，請你舉出想進步的一個地方，再請你想出該在哪一個地方做改變。此外，成功日誌訓練你養成以努力（1到10分）而非結果來衡量每日最重要事項的習慣。這樣正面衡量能增加自信並促進行動。切記，你關注的會增加。

就是這樣。不用列得太長，整個過程該花不到3分鐘。每天都寫，最好在同一個時間寫，從而以最佳狀態迎向下一個24小時，逐漸建立我們所謂的「表現心態」。

少了成功日誌，自我評估很容易偏掉。如果你是抱持完美主義心態，你也許在辦公室裡戰戰兢兢，晚上坐下來分析哪裡搞砸了，把自己狠批一頓，質疑說怎麼會犯下這些錯誤。這種策略的

問題是可能讓你愈來愈往下陷，關注錯誤與失敗，而不是如何解決跟進步。

當你在成功日誌列出當天「做得好」的事情，你的自我評估會比較公正。另一個好方法是在桌上擺一本便條紙，當天哪裡有做好就記在上面。

那可以是談成生意等大事，也絕對可以只是小事，例如：在打電話尋求客戶介紹之後記上一筆，即使沒成功獲得介紹也無妨，畢竟「有問就是勝利」。你要寫得詳細，成功日誌上面做得好的部分才夠具體，這般強調正向行動能增加日後的信心。比方說，「在電話上講得好」，這句敘述不夠具體說出是好在哪裡，不如改成「我在跟羅傑的電話上做到專心傾聽，還以一個不賴的比喻讓他立刻弄懂。」

這般評估做得好的地方形同打下地基，有助逐步增加心智力量，一磚一瓦的打造心智韌性。跟蓋房屋一樣，如果地基不穩固，房子一遇到考驗就垮掉；如果地基穩固，房子能挺過大風大雨。

當你挑出三件「做得好」的事情之後，接下來要選一件想再進步的事情。跟先前一樣，你要寫得詳細具體。此外，你的句子不該潑自己冷水，不該太過尖刻，不該著重在搞砸的地方，而是要從正面角度出發，著重在哪裡想做得更好。比方說，你可以跟自己說明天想進步的地方，是要確實主動連絡10個客戶，全部連絡完才能做其他事情。接下來，花點時間思考該如何進步，例如：規定說必須等十個都連絡完才能查看電子信箱。

正面積極的句子好過負面消極的句子。

正面積極的句子好過負面消極的句子。

成功日誌的最後部分是以1到10分衡量當天的重要事項做得如何。這有助建立以努力程度衡量每天表現的習慣，訓練自己確實把最重要事項處理好。

談到陶比的良師益友伍登教練，陶比最愛提起他是如何衡量球員的場上表現。伍登不看比賽分數，不看個別球員的表現數據，只看每個球員在進攻時如何切入，如果是迅速筆直切入就算有做好工作，如果是懶懶的劃弧線切入就是沒做好工作。

「像你這樣史上最好的教練竟然只看球員是不是劃弧線切入，連分數都不管？」陶比不可置信地問。

伍登回答說獲勝確實重要，而確保每個球員正確切入是獲勝的最佳法門。一次次謹守紀律並妥善切入只關乎努力與否。伍登明白如果球員夠努力，勝利自然水到渠成。

結果確實如此。16年下來，伍登率領的加州大學洛杉磯分校籃球隊取得「620勝、147負」的佳績，贏得10次全國冠軍，包括7次連續奪冠，四個球季毫無敗績，在1971～1973年締造史無前例的75連勝，12位球員先後獲選全美第一隊。

## 化評估為慣例

當你評估得愈來愈順，不妨把評估當作很好用的「儀表板」，每隔一段時間進行「小型評估」，如果碰到問題能迅速拉回正軌。

先前陶比自己在做財務顧問時，挪用一部分執教時的習慣做法，設計出每日電話連絡與待做事項的表格，跟練球與比賽的表格大同小異，把連絡對象和待辦問題寫在一起，一項項核對是否確實完成。

不過這個表格逐漸不只是用來管理待做事項，還用來稍微評估表現。每當他要離開座位，例如：走去喝水或跟人交談，他會先停下來看著表格，問自己三個問題：我把哪件事做得不錯？我需要增進哪個能力？我該從哪一個方面來增進那能力？

接著陶比在表格裡的合適地方加上進步目標，等做到那個項目就更能做好。他跟伍登很像，不以結果來判定成功，也就是不以是否談成生意來判定成功。藉由以表現為主要評估標準，陶比逼自己著重在可以掌握的部分，也就是過程與努力程度，而且是以正面角度看待，別老想著失敗。

這樣正確評估的過程能激發成長。光是有效評估就能帶來進步。評估跟行動息息相關，甚至相輔相成。你要妥善評估，加以調整，適時根據評估結果採取行動，在偏離方向時迅速回歸正軌。

光是有效評估就能帶來進步。



絕大多數人從未做到這一點，包括許多成功人士也沒有。他們衡量錯了對象（衡量結果而非過程），太過著重負面部分，沒有強化正面部分。

這不是評估，而是處罰。

絕大多數人從未做到這一點，包括許多成功人士也沒有。他們衡量錯了對象（衡量結果而非過程），太過著重負面部分，沒有強化正面部分。這不是評估，而是處罰。

一位財務顧問跟我們講了他的故事，我們開辦訓練課程之後發覺這類故事相當常見。他年收入約50萬美元，但卡在這個等級好多年了。在我們的一場講座裡，他聽到以努力程度為自我評估標準的做法，於是想了一個包括自我評估的計畫。

他的目標是隔年年收入要達到70萬美元，每天要做到的三件事是今天就把明天的事搞定（第1章）、主動跟12位客戶連絡，還有完成心智訓練（下一章將探討）。他也決定不再盯著佣金收入，而是以每天是否有達成這三個過程導向式目標來衡量成功。如果有達成，那天就勝利了；如果沒達成，那天就失敗了。

在實行期間，一場大火奪走了他一個家人跟一個摯友的生命，他感到天旋地轉，第一反應是把工作丟在一邊，但幾天後他發覺這三個過程導向式目標很簡單直接，是他在天旋地轉的世界裡仍能實行的簡單步驟，有助重新掌握生活，逃脫這場可怕的悲劇。

在有些日子，他唯一做得到的是連絡完12個客戶，做完心智訓練，然後中午就離開公司回家。後來一天天過去，他漸漸走了出來。無論是過程導向式目標，還是以努力程度衡量自己的做法，都帶來每天所需的安定感。

6個月後，在那年年底，他知道他已經還算有辦法一天天做好工作，也能妥善達成這三個自我加諸的目標，但收入數字還是嚇了他一跳。他的年收入增加一倍，達到100萬美元。更驚人的是，他的工作壓力與工作時數都減少了。收入增加與壓力減少當然無法抵消失去所愛的哀傷，但確實有助他走出傷痛。

他終於能掌控他的成功。

## 慶祝.....然後忘掉

當你成功評估自我之後，絕對會開始看到成果，而且一定要慶祝。這種正面強化有助長期改變你的行為。

現在想一想有哪些管教小孩的有效方式。你可以訴諸恐懼與嚇唬，威脅說如果做錯就要受處罰，或者你也可以善用鼓勵與獎勵，正面強化你想要看到的行為。你覺得哪一種方法可以讓小孩開心接受？哪一種方法又有賴不斷監督留意，一旦不再留意就失去效用？

跟負面處罰相比，獎勵與強化正面習慣更能促成長期的改變，而且成人甚至比小孩更需要這種正面強化！跟五歲小孩相

比，我們的好習慣與壞習慣更根深蒂固，而且有許多做出糟糕選擇的自由。

這種強化不是隨口說說，而是有科學佐證。

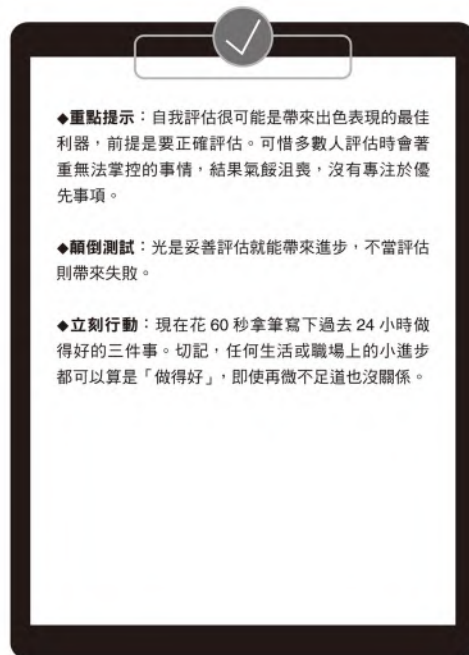
在著作《改變是大腦的天性》（*The Brain That Changes Itself*）裡，精神科醫師諾曼·多吉（Norman Doidge）描述憑努力得到獎勵時腦中的化學反應。大腦會釋放乙醯膽鹼與正腎上腺素等神經傳導物質，提升表現能力，大幅增加幹勁。

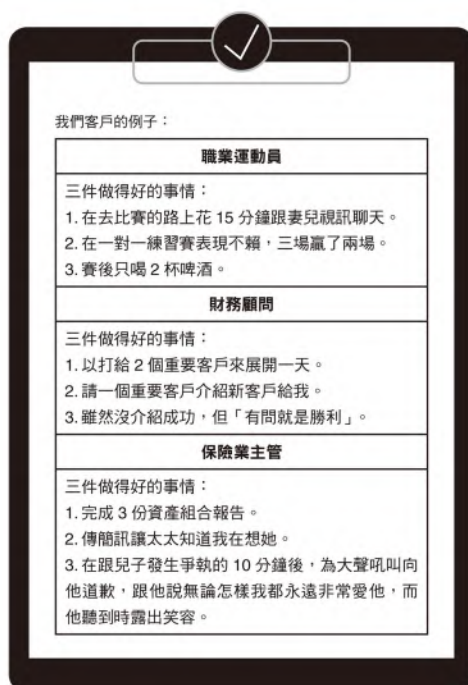
為努力程度獎勵自己能帶來正向循環，讓表現進步。你變得更懂得如何進步，也更有幹勁去找出成功的方法。

我們不是說如果你連續兩天達成過程導向式目標的話，可以花200美元吃大餐慶祝一番。成就要有意義，慶祝要跟勝利的大小相關。當你確實勝利就該慶祝，放鬆下來，讓心緒從工作抽離一會兒。

比方說，如果你整週都妥善做完「三件重要事項」與「一件必做事項」，週五下午不妨放半天假。陶比很愛的慶祝方式是「離線」36小時，不接手機、不談公事，跟親友家人在一起，消除平時工作的競爭壓力。

你可以消失一、兩天，回來時續飽電力，準備好重新再戰。週一來到，你已經「忘掉」先前的成功，準備好再次取得新的成功。切記，持續成功的方法是獲勝、慶祝、忘掉.....





我們客戶的例子：

職業運動員
三件做得好的事情： 1. 在去比賽的路上花 15 分鐘跟妻兒視訊聊天。 2. 在一對一練習賽表現不賴，三場贏了兩場。 3. 賽後只喝 2 杯啤酒。
財務顧問
三件做得好的事情： 1. 以打給 2 個重要客戶來展開一天。 2. 請一個重要客戶介紹新客戶給我。 3. 雖然沒介紹成功，但「有問就是勝利」。
保險業主管
三件做得好的事情： 1. 完成 3 份資產組合報告。 2. 傳簡訊讓太太知道我在想她。 3. 在跟兒子發生爭執的 10 分鐘後，為大聲吼叫向他道歉，跟他說無論怎樣我都永遠非常愛他，而他聽到時露出笑容。

第 6 章

☒ 五步驟學習與自己對話

---

如果你問馬拉松選手，他們多半會說起從第33公里到終點之間的難關。

那是怪物潛伏之處。

當你跑到第33公里之後，身體是否能撐到最後不是問題，絕對撐得到，問題出在怪物是否會占據心中，讓你自認撐不了。

凱蒂·蘇頓在第38公里時覺得怪物正趴在背上。她一路跑得很快，在前27公里期間，每公里只花不到四分半鐘就跑完，表現算相當出色。她跟自己說今天非常棒，身體也覺得非常棒，要做的就是跑到終點並打破個人紀錄。

然而她跑到第38公里時覺得連一步都跑不下去了，肺部痛到不行，雙腳每跑一步都在刺痛。如果她想跑到終點，必須恢復正確的思緒，對逐漸掐住她的怪物說：你不該這麼早跑出來，搞得我這麼痛苦……住手啊！

蘇頓對痛苦很熟悉。她先前是德州基督教大學頗出色的長距離跑者，畢業後首次接受馬拉松訓練的期間出現奇怪症狀，原本每週可以跑130公里，卻變成才跑1.5公里就筋疲力盡。經過一輪累人的檢查，醫生告知一個壞消息，她得了乳癌。之後她接受14次化療、32次放射治療跟兩次手術，終於擺脫病魔。

癌細胞消失了，腦中的負面聲音卻繼續糾纏她。她回去接受訓練，但當開始長跑練習，怪物會在腦中喊叫：妳永遠不會跑得像以前那麼好的啦……何必白費力氣？

幸好蘇頓靠著你將在本章學到的這類心智訓練逐漸擊敗怪物，提升心智韌性，驅趕負面想法，盡量強調渴望而非恐懼，強調力量而非軟弱：今天我很強壯，今天我很健康，今天我是一隻猛獸。此外，她靠想像練習建立了克服難關的信念，一心想著下次比賽能得到勝利，尤其能撐過馬拉松比賽最艱困的那段路程。

她這般提升心智力量，擺脫腦中的負面聲音，不必打倒怪物，而是蓋一座牠們難以穿過的牆，但也適時主動出擊。

在艱困的第38公里，她唯一目標是跑完剩下的5公里。頭腦讓她注意到肺部的灼熱，注意到雙腳的疼痛，但她知道愈想就愈痛。

因此她只是重複那句宣言：今天我很強壯，今天我很健康，今天我是一隻猛獸。

她一次又一次重複念著，撐到第39公里，遇到很陡的上坡路，一段用來在最後淘汰掉軟弱跑者的上坡路。她開始使用心智訓練裡的想像練習，想像她一路往山坡上跑，愈跑愈快，當想像到她爬上山坡頂的時候，才赫然發覺她其實已經專心想了好幾分鐘，現在來到下坡路段，腳程愈來愈快。

在最後一公里路，她恢復原本的速度，雙腿不再疼痛，肺部湧起深深喜愛的爽快感。怪物消失無蹤，她以個人最佳成績抵達終點。

她不是靠雙腿征服這場馬拉松，也不是靠體能訓練，而是靠她的心，還有靠自我對話技巧。

「自我對話」在心理學界由來已久。簡單來說，你是在頭腦裡跟自己對話，講說你是怎樣的人、相信怎樣的事，以及對正在



做的事有什麼感覺。

可惜內在對話時常偏向負面。你一定要記得，在言詞上傷害自己往往糟過實際傷害身體。

**你一定要記得，在言詞上傷害自己往往糟過實際傷害身體。**

自我對話可以在腦中叫你花額外時間做好手上的重要工作。晚上你也許筋疲力盡，想把重要事項留到明天再做，這時是自我對話激發你努力去做。反之，當你決定每週要上健身房三次而今天是其中一天，這時也可能是自我對話在腦中叫你別爬起來，還是繼續賴床比較舒服。

更深一層來說，自我對話代表自我印象，即你眼中的自己。諷刺的是，整形醫師梅爾茲的《心理模控》雖然導致許多人對習慣的養成抱持誤解，卻也是第一本談到自我印象這個重要概念的書，說明許多人最終能達到的成就是受自我印象決定。

梅爾茲的理論很簡單，他說一個人的表現難以長期偏離其自我印象。換言之，如果你自認是個表現普通的平凡人（或弱者／高手），你無法長期表現得很好或很糟，無法偏離這條基準太多。

自我印象取決於你長期以來怎麼對你描述自己，所以你有辦法靠引導自我對話來改變自我印象。

自我印象取決於你長期以來怎麼對你描述自己，所以你有辦法靠引導自我對話來改變自我印象。

這很重要，我們再說一次：你能靠引導自我對話來改變自我印象。

藉由建立一個代表「真正的你」及「想變成的你」的自我印象，你能從根本準備好獲得成功。為了達到這一點，你需要做好兩件事。首先，你必須留意到你在跟自己說些什麼。接下來，你要努力避免負面的自我對話。責備自己無濟於事，連開玩笑的責備都很不好，會傷害自我印象，所以你要從現在起停止這麼做。

## 問題中心思維的陷阱

許多人覺得自己或多或少受思緒左右，有時負面想法浮上心頭，有時面前難題糾纏不休，除了試著忽略並等待念頭消失以外，實在別無他法。

然而如果你跟多數人想法一樣，也就會跟多數人一樣平庸。但心智強韌的人知道才不是這麼一回事。如果你設法控制心中的念頭，你會愈來愈能辦到。

沒錯，人腦的「預設模式」是把注意力擺在問題與缺點上。這稱為「問題中心思維」，害處在於多數人因此沒有去想解決方案或自身優點。

事實上，許多人是被心智專業人士或「勵志書」訓練出問題中心思維，原因在於一個（出於善意）的誤解：談論問題有助讓問題消失。

可惜沒有研究證實這方法確實管用。談論問題只是勾起問題中心思維，但沒有解決問題，甚至通常使問題變大，出於「期望理論」的作用。

情況大概是這樣：當你關注某個事情，那事情會占據你的思緒，其他念頭被趕到一邊。當某個思緒占據心頭，會引起相應的情緒與行為。正所謂你關注的會增加。關注負面事物，如同替你家後院的雜草施肥。

正所謂你關注的會增加。關注負面事物，如同替你家後院的雜草施肥。

這完全是通道容量的反向。你關注一件事，全副心神放在那件事上，結果你關注的這件事就愈變愈大。

因此如果你都在想著問題，把注意力全放在問題上，那麼問題在腦中會愈來愈大，占據過多的思緒與情緒空間，結果你變得不知所措，可能出於恐懼或驚慌而亂下決定。這如同想贏得美式足球比賽卻沒有採取任何攻勢。

那麼如何提升自我印象？方法是學著跟自己說你有哪裡做得好，又想怎樣進步。你要專注於解法而非問題，靠自我對話與想像加深正面念頭。墨西哥心靈作家唐·魯伊茲（Don Miguel

Ruiz）出版過暢銷書《讓夢想覺醒的四項約定》（*The Four Agreements Companion Book*），他說：「人心如同沃土，不斷有種子種下。」你在心田種下什麼種子，就會開出什麼花朵，所以你要根據想達成的目標來播種。

如何提升自我印象？方法是學著跟自己說你有哪裡做得好，又想怎樣進步。

回想上一次你碰到格外棘手問題的情景，某個你設法處理卻沒有得到預期結果的問題。你在那之前、之中與之後分別怎麼跟自己說話？

你是否曾經有意識的注意過自我對話？

如同先前所說，心智比多數人想像的更強大。負面想法與自我局限想法則會汙染心智，損害這股巨大力量，相當令人惋惜。

## 在心中建立畫面

想像練習在體壇蔚為風行，不少選手在賽後受訪時會提起這個概念。

談到揮桿擊球或揮棒打球等複雜動作，想像練習絕對有幫助。選手可以「預先看見」自己打出漂亮的一球或踢出致勝的一

球，內心湧起欣喜，全場群情激動，這種想像練習對實際表現大有助益。

預先想像動作有助身心做好準備，在真正上場時實際做出動作，如同替身心打著幫浦。選手能靠想像比賽變得平靜沉著，做好準備，在高壓賽況下遠遠更有可能獲得勝利。

預先想像動作有助身心做好準備，在真正上場時實際做出動作，如同替身心打著幫浦。

即使你的職業根本不會走上棒球場打擊區，也不會踏上PGA高爾夫球錦標賽，想像練習依然對你有幫助。只要你拿職業運動員那套方式來想像，遵照相同的大原則，預先看見平時家裡或職場的重要事項，預先看見你做這些事情的情景，自然會頗受助益，身心預做準備，等實際從事時比較不會有意外的情緒，感覺會駕輕就熟許多。

比方說，陶比曾訓練過一位《財富》雜誌世界五百強企業的主管，這位客戶剛獲大幅拔擢，責任隨之大幅增加，他必須要負責向股東說明，向其他企業簡報。他很擅長管理部門，技術背景也強，但始終不喜歡上臺簡報，先前的職務也不包括這部分。

陶比拿出多年前在籃球隊裡運用的訣竅，跟他一起做想像練習。首先，他們想像他預計要做的簡報，陶比叫他想像自己被介紹上臺，專心控制呼吸，然後在臺上開場，但不是看著他，而是看著觀眾，彷彿他真的在現場。他在心裡從頭想過一遍簡報的主

題要點，人依然站在臺上，然後終於進入收尾，準備替簡報作結。

在正式上場前，他數次這樣想像整個流程，等到終於實際踏上講臺，感覺相當熟悉，照著先前一週想像練習裡的步驟走，被介紹上臺時調整呼吸，精采開場，闡述主題，一路講到結尾。

## 心智訓練

如同我們在前言裡說的，賽爾克在向紅雀隊展現本事的短短十分鐘之間，選擇介紹心智訓練的概念。心智訓練就是這麼重要，效果相當驚人。

賽爾克設計出我們教世界級與奧運級選手的心智訓練版本，旨在協助他們進入最適合比賽的理想心智狀態，還有讓心智表現契合體能訓練。

多數人日常工作不需要用到大量體能，所以我們在這裡是教非運動選手的版本，著眼於工作上一致的心智表現。妥善實行起來僅約100秒，所以只要有時間刷牙，就有時間鍛鍊心智。這套心智訓練有五個基本步驟：

1. 核心呼吸法（吸氣6秒，屏住2秒，吐氣7秒）
2. 自我宣言（量身打造的正向自我對話）
3. 個人出色表現（想像過去和未來的成功）
4. 自我宣言（量身打造的正向自我對話）

## 5. 核心呼吸法（吸氣6秒，屏住2秒，吐氣7秒）

我們接下來會詳細說明每個步驟，並且以表格加以統整。心智如同二頭肌。如果你希望二頭肌強健，務必時常鍛鍊。心智也是如此。如果你希望內心強韌，務必時常做心智訓練。

肌肉會從健身完的72小時內開始鬆弛。二頭肌如此，大腦亦然。目標該是別連著兩天沒做同一類體能鍛鍊，所以也別連著兩天沒做心智訓練。

步驟一：核心呼吸法	吸氣 6 秒，屏住 2 秒，吐氣 7 秒。
步驟二：自我宣言	對自己說出先前想好的一段個人宣言，內容反映你的優點及對成功的渴望。
步驟三：個人出色表現	花 30 秒清楚回想先前 24 小時內「做得好」的三件事，然後再花 30 秒想像未來 24 小時內想做好的三件事。
步驟四：自我宣言	重講一次個人宣言（內容跟步驟二相同）。
步驟五：核心呼吸法	再次核心呼吸法，為接下來的表現做準備。跟先前一樣，吸氣 6 秒，屏住 2 秒，再吐氣 7 秒。

### 核心呼吸法

展開心智訓練，先給自己一點氧氣，吸氣6秒，屏住2秒，再吐氣7秒。這樣呼吸有助克制躁動的狀態，緩和身體對壓力的自然反應。

對壓力的生理反應是心跳加快，可惜當心跳速率上升，思考能力就下降。核心呼吸法能有效降低心跳速率。吸氣6秒，屏住2

秒，然後吐氣7秒，這樣能讓空氣往腹部去，心跳減緩，頭腦運作得更順暢。

## 自我宣言

呼吸完之後，對自己說出一段自我宣言。馬拉松選手蘇頓的自我宣言是個好例子：今天我很強壯，今天我很健康，今天我是一隻猛獸。你可以借用她的這句，也可以想出自己的宣言，只要符合兩個原則就好，那就是要強調你的一項正面特質，還要反映你想成為怎樣的人。

當你反覆說出自我宣言，宣言內容會成真。自我宣言要用現在式，以正面的形容詞點出想具備的特質，還有想達到的成功。談到自我宣言，你要讓欲望引導你，別太擔心你現在是什麼樣子，而是專注於你想成為什麼樣子。相關研究指出，跟現實相差愈遠，效果就愈強。

在此舉幾個例子：

我充滿正向能量，我一年會賺一百萬美元，而且我是個超棒的好媽媽跟好太太。

我每天都表現得比競爭對手更好，我是全國最厲害的業務，我的老婆跟孩子都非常愛我。

想像它，看見它，成為它。我天天都在進步，我一直是個非常棒的領導者、主管跟家長。



在心智訓練時反覆說出自我宣言能讓你相信自己，相信你有成就大事的出色能力，克服耳邊時常響起的負面話語。

## 個人出色表現

接下來，花60秒想著你的出色表現。回想你前一天做得好的三件事，然後在心裡排練接下來24小時需要做好的三件最重要事項。從許多方面來說，你的想像跟大聯盟王牌投手一樣，他會花這60秒想像他把滑球與速球準確投到目標位置，妥善達成第一局的預定計畫，而你想像你用投影片做銷售簡報，還有想像當天下午跟主管一對一面談。想像得愈具體愈好，你跟選手一樣，是在為成功做準備。

想像是表現心理學裡數一數二強大的心智工具，甚至可以說唯有持續憑想像預做準備才可以妥善發揮潛能。以下三個原則有助把想像的功效發揮到最大：

原則一：採用第一人稱觀點。第一人稱觀點代表是從你自己的眼睛看出去，所以是看到你做那件事時會看見的景象。如果你要跟客戶一起吃午餐談生意，那麼想像你坐在餐廳位子上看著對面的客戶，想像這時你會說出什麼、看見什麼與感受什麼。這樣有助創造栩栩如生的三維想像，最有效的提升自信與能力。

原則二：包括情緒感受。腦中的想像需要包括你想有的情緒感受。為什麼？因為你是在用想像創造現實，而現實涉及情緒。如果你讓氣憤、尷尬或懷疑等負面情緒染上表現，你就無法妥善發揮。消除負面情緒的一個方法是在想像期間刻意以正面情緒取而代之。目標是在想像時感受到自信。

原則三：以實際速度想像。絕對要以實際速度來想像——以你希望到時候如何表現的真實速度。

你也許會想說，心智訓練的想像練習只有短短30秒，要如何在腦中想像完80秒的念稿、3分鐘的銷售電話或30分鐘的簡報。這問題很棒。答案是你要選出那件事裡最重要的特定時刻（例如：想像你在簡報的前10秒要說什麼）。許多人想像得很空泛，殊不知，想像出細節會有效許多。關鍵是想像具體的成功時刻，藉此帶起其他並未想像到的部分，例如：職業美式足球跑鋒也許想像自己在第一次進攻表現得很好，想像得十分清楚具體，結果實際上場時每次進攻都很出色。

一旦你把想像練習運用得還算順手（只要「順手」不必到「精通」），這項強大利器就能幫你提升心智表現。

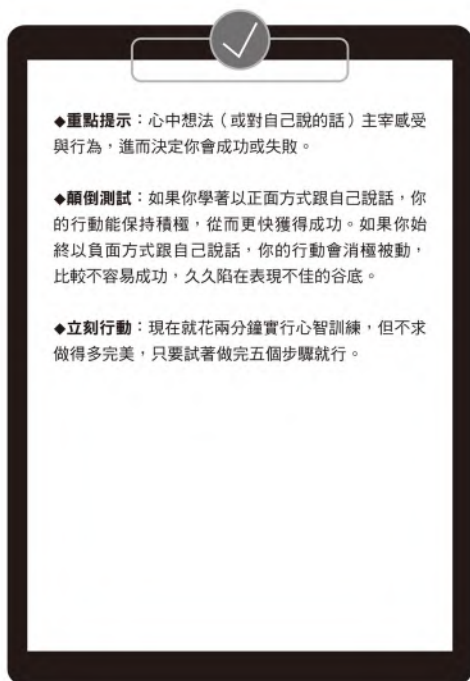
心智訓練剩下的部分很簡單。在想像完個人出色表現之後，再說一遍自我宣言，最後再以核心呼吸法收尾，吸氣6秒，屏住2秒，吐氣7秒。


現在你做完準備，可以好好專心表現了。

我們跟體壇與商界的客戶介紹心智訓練時，他們大多會報以狐疑眼神。我們只能跟你說，那些把心智訓練加進日常慣例的客戶都獲益良多，而這其實可以想見。

說到底，你沒有鍛鍊身體的話，不會預望自己能多有體力與耐力，那麼又怎能期望不靠鍛鍊就有強健的心智？心智訓練能培養心智韌性，而心智韌性能掌控自我對話，驅除耳畔的負面聲音，以正面想法取而代之。

我們多年來讓客戶實行心智訓練，這套方法絕對有助你培養出色人士所具備的心智韌性，甚至把自己訓練為擅長致勝一擊的頂尖好手。談到心智訓練，你絕對該當一試。






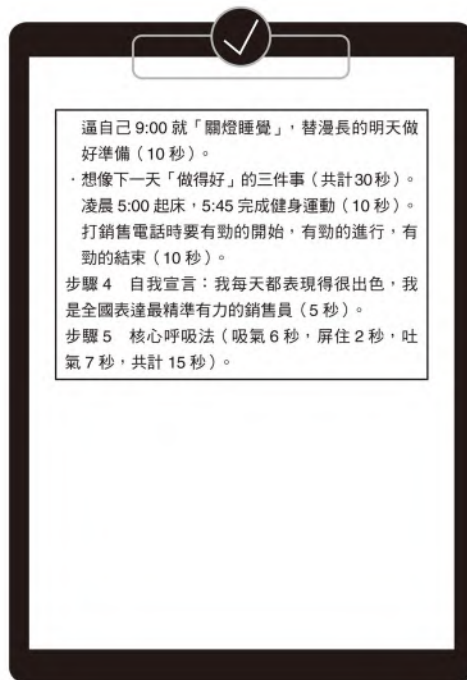
我們客戶實行 100 秒心智訓練的例子：

職業運動員
步驟 1 核心呼吸法（吸氣 6 秒，屏住 2 秒，吐氣 7 秒，共計 15 秒）。
步驟 2 自我宣言：我在身心方面都比對手準備得更好，我是主宰全場的大聯盟投手（5 秒）。
步驟 3 個人出色表現： <ul style="list-style-type: none"><li>· 回想前一天「做得好」的三件事（共計 30 秒）<ul style="list-style-type: none"><li>睡前花 5 分鐘閱讀（10 秒）。</li><li>早餐跟午餐選擇營養的食物（10 秒）。</li><li>跟老婆雅蒂討論問題（10 秒）。</li></ul></li><li>· 想像下一天「做得好」的三件事（共計 30 秒）<ul style="list-style-type: none"><li>花 20 分鐘在影片室研究即將面對的打者，每位各找出一個缺點（10 秒）。</li><li>賽前熱身要有勁的開始，有勁的進行，有勁的結束（10 秒）。</li><li>第一局的前三球要投出攻擊性（10 秒）。</li></ul></li></ul>
步驟 4 自我宣言：我在身心方面都比對手準備得更好，我是主宰全場的大聯盟投手（5 秒）。

<p>步驟 5 核心呼吸法（吸氣 6 秒，屏住 2 秒，吐氣 7 秒，共計 15 秒）。</p>
<p><b>財務顧問</b></p>
<p>步驟 1 核心呼吸法（吸氣 6 秒，屏住 2 秒，吐氣 7 秒，共計 15 秒）。</p> <p>步驟 2 自我宣言：我是世界上最健康快樂的顧家好男人、好朋友、領導者與財務顧問。我始終關注解決之道，保持主動出擊（5 秒）。</p> <p>步驟 3 個人出色表現：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 回想前一天「做得好」的三件事（共計 30 秒）</li> <li>跟史密斯一家說我滿擔心他們戶頭裡的救急基金不太夠（10 秒）。</li> <li>離開辦公室之前寫好成功日誌（10 秒）。</li> <li>昨晚在家拿出充足精神跟蘇珊和孩子相處。雖然整天下來很累，還是玩了兩場踢球遊戲（10 秒）。</li> <li>· 想像下一天「做得好」的三件事（共計 30 秒）。</li> <li>先打給重要客戶，請對方提出四點問題指教，而且別有防禦心理（10 秒）。</li> </ul>



<p>在今天 3:00 就把明天的事搞定，拿筆寫下「三件重要事項」與「一件必做事項」(10 秒)。</p> <p>傍晚 5:00 離開公司，5:20 分到家 (10 秒)。</p> <p>步驟 4 自我宣言：我是世界上最健康快樂的顧家好男人、好朋友、領導者與財務顧問。我始終關注解決之道，保持主動出擊 (5 秒)。</p> <p>步驟 5 核心呼吸法 (吸氣 6 秒，屏住 2 秒，吐氣 7 秒，共計 15 秒)。</p>
<p style="text-align: center;"><b>軟體銷售員</b></p>
<p>步驟 1 核心呼吸法 (吸氣 6 秒，屏住 2 秒，吐氣 7 秒，共計 15 秒)。</p> <p>步驟 2 自我宣言：我每天都表現得很出色，我是全國表達最精準有力的銷售員 (5 秒)。</p> <p>步驟 3 個人出色表現：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 回想前一天「做得好」的三件事 (共計 30 秒)。</li><li>· 凌晨 5:00 起床，5:45 完成健身運動 (10 秒)。</li><li>· 跟兩個客戶見面時始終保持專注，而且收尾得很棒 (10 秒)。</li></ul>





第 7 章

☒ 三步驟學會與他人對話

---

史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs）無疑是當代極具創見的企業夢想家，揮灑創意與天賦，創辦蘋果公司，一手催生了以滑鼠操控的個人電腦、iPod、iPhone、iPad跟iTunes線上音樂商店，享有「數位革命之父」的盛名，徹底改變人類與科技的互動方式，舉凡如今你手上的手機、電腦、相機跟音樂播放器等，統統直接源自他對產品開發與市場行銷的不懈努力。

賈伯斯不只推動蘋果產品的設計開發跟技術革新，他最厲害的天才是向大眾傳達為什麼人人都想要及需要iPhone等突破性產品。他有辦法呈現蘋果產品的技術領先與簡潔設計，說明iPod和iPhone等產品將如何改變一般人的生活，講得輕鬆簡單，避開技術人員的艱澀用語。

賈伯斯讓消費者不會擔心要花功夫學習怎麼用一個複雜的新裝置，而是採用截然不同的方式來表達，憑淺顯易懂的語句說明蘋果產品能如何解決大小問題，提出為什麼該擁有iPhone的幾個理由，雖然多數人都沒想過這些理由，最後卻決定購買iPhone。

賈伯斯是在備受矚目的蘋果年度發表會上做這些簡報。大螢幕秀出簡單的產品畫面，他在臺上隨意走動，看似即興的以45分鐘介紹新產品，說明產品在日常生活的應用，帶領觀眾走上一條簡單的路，介紹市場上尚未解決的一大問題，然後公布簡單優雅的解決之道，完美設計的蘋果新產品。

然而賈伯斯可不是那種洋溢魅力的天生演說家，毫無準備也能讓觀眾驚嘆連連，那是美國前總統比爾·柯林頓（Bill

Clinton) 的知名好戲。賈伯斯是個很孤僻的人，以跟團隊開會時暴躁易怒聞名，對沒達到標準的員工毫不留情。許多經典產品發表會上自然流暢的簡報其實經過精心設計，事前反覆排練，主要目標是讓消費者無法想像沒有iPhone或iPad的生活。

光用「成功」二字實在不足以形容賈伯斯。1996年他重新擔任蘋果公司的執行長之際，蘋果公司正虧損連連，有意申請破產，但到了2014年，超過二億人在用iPhone，蘋果公司的獲利達到四百億美元，銷售額達到1820億美元，躍居全球最賺錢的上市公司。

賈伯斯大概會這麼形容iPhone背後的整個設計：準備與溝通造就了差異。

賈伯斯跟伍登身處截然不同的世界，但兩人都完全同意這個講法。1975年，伍登從加州大學洛杉磯分校退休，之後多數時間待在加州恩西諾鎮的公寓，有時也在洛杉磯看球或四處演講。1989年，陶比安排伍登到愛德華瓊斯金融服務公司演講。在演講之前，他們兩人碰面，後來像平常那樣聊起棒球。當他們談到伍登著名的高位進攻戰術，陶比想展現他還記得怎麼對球員畫出戰術，就像當年他自己有在執教時那樣。

「我有7年沒當教練了，但還畫得出來。」陶比說。

伍登點頭，說想見識一下。陶比從公事包拿出一張紙，畫出高位進攻的示意圖，然後伍登接過去仔細看了一看。

「你說你多久沒當教練了？」他問。

「七年多了。」陶比說。

伍登出聲誇獎，然後把紙遞還給他。「真是很厲害，不過你漏了一個最關鍵的重點。」他說。

陶比吃了一驚，盯著那張紙重新回想各個步驟，卻認為每個步驟都有標在圖上了。他花了1或2分鐘都沒找到，只好再把紙筆遞給伍登。

「你漏了一個關鍵細節。當球員在高位拿到球以後，防守球員會向籃框靠近兩步補防。」伍登在紙上加了一個記號。「陶比，小小的細節能帶來大大的不同。」

那一刻，陶比更加明白王朝是靠什麼建立的，靠對細節的溝通。

伍登離開教練職位15年了，依然強調防守球員那兩步的走位，而這細節連如今運用這招的許多大學籃球隊與職業籃球隊都沒在注意。

今天你看任何一場美國大學籃球聯賽都會看到伍登的高位進攻戰術，但不會看到防守球員妥善踏出那關鍵的兩步。

為了在最高殿堂持續獲勝，你必須有效傳達出意思，溝通到細節。

高位進攻戰術跟溝通技巧有什麼關連？

大有關連。

籃球比賽如同語言，隊員以一組共通概念互相溝通，當人人心領神會則能行動一致。五個球員齊心協力，遠勝過五個球員單打獨鬥。

同理，也許你有世上最實用的好資訊，但如果無法有效分享也是枉然吧？蘋果的產品非常創新，但如果賈伯斯無法把產品充

分傳達給消費者，蘋果公司在市場上就有苦戰要打了。無論你是業務人員、技術人員、行政人員或創意人員，跟周遭他人的溝通能力都至關重要。

如果你天生沒多擅長演講或溝通，你大概看過黑人人權鬥士馬丁路德·金恩（Martin Luther King Jr.）或英國前首相溫斯頓·邱吉爾（Winston Churchill）等的精采演說，然後心想：我再怎麼練也沒辦法講得這麼好。可是你搞錯了。你也許無法模仿他們天生的演說魅力，卻絕對能練成許多他們的演說技巧。

許多研究指出，演講的力量主要來自演講風格，而不只是字句本身。如果你能學會展現自信，你就是個出色的說話高手。你不必要有「超能力」才能打動客戶或讓五個（五十個、五百個）團隊成員採取行動，而是只需要學習如何在溝通時展現自信。信不信由你，這遠比你想像中容易。

你所需要的只是了解幾個基本溝通原理。多數做不好演講或簡報的人都有一個根本問題，他們很驚恐。驚恐導致他們一直沒準備好，沒準備好又反過來讓他們更害怕，對失敗的恐懼因而成真。這是惡性循環，恐懼、準備不足與缺乏自信等三者互相強化。

無論你是在一千名觀眾面前演講，還是跟一個客戶拉生意，在人面前講話這件事都可能造成精神緊張。即使你很清楚要講的內容，光是想到可能犯錯或顯得愚蠢也許就讓你僵在原地。因此打破這種惡性循環相當重要。如同先前所說，你關注的會增加，無論好事和壞事都會。如果你一直想著站在大家面前有多可怕，

想著種種可能犯的錯誤，那麼你覺得這些念頭跟擔憂會導致什麼後果？

在本章中，我們會教你如何做準備——感受到自己對即將面對的事情有所準備。好消息是你能憑這些技巧把惡性循環轉變成良性循環，靠準備與練習消除恐懼，進一步獲得成功與自信。無論你是對許多觀眾演講，還是進行一對一面談，這些技巧統統適用。

準備源自三個簡單步驟：

1. 寫下來。
2. 慢下來。
3. 三角成功法。

這些各是什麼意思？我們這就開始解釋。

## 步驟一：寫下來

1999年，陶比進入美國基金公司（全球第三大的共同基金公司），必須跟所有新進員工一樣上兩天的演講課，在課堂上進行許多場演講。所有演講都有錄影，交由溝通顧問等專家分析講評。

課程很累人，多數人試著靠超詳盡的筆記「擊敗」考試，把每場兩分鐘的演講盡量塞滿資訊，想說裡頭總有「某些資訊」是

有些人用得上的，我要統統傾囊相授。

不想顯得對主題不了解也是理所當然，在高壓環境下尤其如此，所以最自然的反應就是加快說話速度並講多一點，但這完全錯了。可惜的是，你說得愈多，愈顯得不可信。

可惜的是，你說得愈多，愈顯得不可信。

連工作上需要做許多會談跟簡報的人通常也沒搞懂這一點。共同基金公司有稱為「批發商」的代表人員，負責向投資顧問說明不同基金商品的優點與特性。高段的投資顧問會替客戶掌管數千萬美元資金，通常只持有自己瞭若指掌的幾檔基金。

批發商之間的競爭因而相當激烈，但如果你去看有些批發商跟投資顧問是怎麼談，八成會覺得他們是以說話字數來算薪水。他們天天跟客戶談，說話卻一直跟連珠炮沒兩樣，可惜如果你說得愈多，也就愈難理解，愈難跟上。現在想一想，你說得愈久，愈得講到不甚重要的枝微末節，可惜別人往往只記得你最後說了什麼。

這概念值得再講一遍：你說得愈多，愈顯得不可信。

我們已經提過通道容量夠多次了，所以你該知道我們接下來想說什麼。人在一場會議能處理的資訊有限，對一段句子能理解的資訊也有限。

最好的說話高手會說得極有條理，只講最重要的重點，捨棄其餘枝節。他們怎麼辦到？方法是寫底稿。你必須讓想法有條有

理，刪掉不重要的部分，才會開始覺得準備好能講了。

好好坐下來寫出整場簡報的底稿絕對很累人，但相當值得。寫底稿是在準備，而準備能驅散對簡報的恐懼。此外，這也有助你只說最切題的重點，你希望客戶真正專心聽進去的重點。你會發現客戶聽得比較專注，反應遠遠好過你東扯西扯的時候。

首先寫下前5分鐘要講的內容，然後把不必要的字句刪掉。

別想說這不難。這真的難，但刪減字句是有效溝通的極重要一環。你要遵守一個簡單規則，那就是一場簡報只該有一個主旨，最多加上三個次要重點。加進更多資訊只是自找麻煩。簡報的開場要簡潔有力，才能把訊息最清楚有效的傳達出去。

寫完前5分鐘之後，換成寫最後5分鐘的結尾，藉由作結替簡報的其餘部分訂出方向。你說的每句話都該是為結尾鋪路。跟先前一樣，要放手刪掉字句。

我們都聽過很糟糕的簡報，又臭又長，東跳西跳，要不就是講者有太多話要說，要不就是講者需要拖完時間。讓觀眾離席最快的方式就是講得漫無重點。

為了避免這毛病，現在想一想：如果我總共只有5分鐘能講該怎麼辦？我要講些什麼？如果只有3分鐘呢？只有1分鐘呢？

練習看看只能講1分鐘的狀況，這時你會切入核心重點。一旦你想好前五分鐘跟最後五分鐘，接下來要把中間補上。切記，目標是只納入最重要的資訊。廣受歡迎的TED演講正是只講關鍵重點，TED的講者可都是全球非常頂尖的演講高手。

想出內容之後，要靠故事增色。故事是觀眾最能記得的部分。你的故事要有具體細節，不僅切合主題，還增加你的可信



度。我們會設法遵照一個規則，那就是每個重點都要搭配一個故事。等故事想好，則能進入下一步驟。

## 步驟二：慢下來

當你寫完底稿，該是時間學著如何表達。

一般人最常犯的錯誤是講得太快。請記得，你是花很長時間構思要講的內容，而且大概是相關專家，但其他人可沒你這麼懂，很多內容大概都是第一次聽到，需要花時間消化。

速度最能反映自信，而放慢速度的最佳方式是刻意停頓。每次停頓如同逆催化劑，讓速度愈放愈慢。當聽到說話速度變快就知道該再次停頓。別怕在不同資訊之間停頓3秒鐘、5秒鐘，甚至7秒鐘。如果你不放慢速度跟停頓，講的很多內容都會白費掉。一般觀眾只能專心聽30秒的段落，如果你在當中塞進愈多資訊，他們愈可能不會記得任何你所說的內容。

這不是比賽，你不必證明你有多懂。跟講話相比，停頓更能展現力道與自信，吸引觀眾的注意。當你展現出自信，觀眾能充分感受到。

最頂尖的演說家都是這樣演說。重點是明白背後真正的目標，盡量以最清楚有效的方式達成。

頂尖賽場的許多教練都智謀過人，但即使戰術再高明，要是球員聽不懂或聽不進去也沒用。

我們有個客戶是超級出色的奧運教練，帶過許多奧運選手，後來一間大型大學聘請了他。他懂得非常多，卻從來沒在學校待過，也沒帶過領獎學金的選手。

當全隊首次為了下一個球季集合起來進行訓練的時候，這個新教練發給每位球員大量資料，上頭詳細列出訓練的各個層面，還完整訂出第一場比賽之前每天的行程跟計畫。每次練習時，他會把球員叫出來，抽考資料上的內容，如果他們回答得結結巴巴就會受羞辱。

在這種高度紀律與高壓指導下，有些頂尖隊員無疑獲益良多，但普通隊員沒多久就跟不上，球隊整體表現不符他跟校方的期望。

我們的目標是協助他維持這種執教品質，但調整所提供的內容，好讓球員為自己該知道的事情負起責任，又不至於承受過高的期望。第一步是「刪掉」幾乎七成的資料內容。第二步是協助他學著以夠慢的速度表達，每天只著重一個基本重點，而且時常每天都著重同一個重點，確保球員充分了解。一個個重點逐漸組成一組不容妥協的核心原則，在每次練習反覆強調。

多數講者與教練害怕講話重複，但最好的溝通高手懂得善用重複。

多數講者與教練害怕講話重複，但最好的溝通高手懂得善用重複。

許多研究指出，當你希望別人記得你提供的資訊，一大錯誤是提供二或三個不相關的資訊。我們每場講座都遵照這個基本認知來規劃，只講解一到兩個概念並提供實例，然後就下課休息，讓學員有機會消化與練習，再進入下一個階段。

你不能一次拋出五、六個概念，期望他們當場融會貫通學得很好。事實上，如果你確實反覆讓同事、既有客戶和潛在客戶面臨這狀況，長久下來，他們會一個個棄你而去。慢下來，然後你會發現你遠遠更能抓住觀眾的心。

此外，你還會發現慢下來其實對講話的人也容易很多，可以邊說邊想自己是在說些什麼，更有辦法遵照底稿與展現自信得多。

### 步驟三：三角成功法

對客戶或同事簡報的最大目標是讓他們接收完訊息後會付諸實行。

籃球隊靠戰術執行攻勢。你認為球員是怎麼學會戰術，並且了解隊友之間的搭配協調方式？難道教練是發下戰術表，講解一次，然後希望球員實際上場時能充分發揮？還是說教練會把戰術拆解細分，講解每個球員負責的部分，然後叫球員反覆練習並加以指導，讓戰術成為直覺反應？

在籃球場上，答案顯而易見。為什麼在商界答案卻不然？

有一個很有效的溝通練習，稱為「三角成功法」，即在重要簡報或會談之前的那三天，每天各三次在心裡排練想說的內容與方式，每次各為3分鐘。我們建議客戶把這套訓練當作日常慣例，分別在早餐、午餐與晚餐之前練習。

如果你不只有三天，絕對不妨把練習的天數拉得愈長愈好，把三角成功法跟所謂三天當成最低標準。如果你由於某種原因只有不到三天，例如：主管忽然叫你明天上場代打，那也不用擔心，準備仍能對你大有幫助。總之，盡量多做幾次的3分鐘練習，只是每次至少間隔60分鐘。

我們有個專辦人身傷害案件的律師客戶很擔心出庭日。雖然她很能幹並做足準備，這終究是她第一次在陪審團面前陳述案子。出庭前的那三天，她每天做三次這種3分鐘的練習，想像她在法庭上面對法官跟陪審團，一字一字緩緩說出開場陳述第1分鐘的內容。

真正開庭時，她講得相當自信與流暢，不禁大吃一驚。她最終替客戶贏得官司，出色表現讓上級相當激賞，迅速成為事務所唯二的女性合夥人。

職業運動員也靠三角成功法想像場上的表現狀況，你只是用在另一個場合。你要想像正式上場的情景，排練到時候要講的一字一句，感受你想要的感覺，為當天做準備，也準備好面對驚喜。

值得注意的是，「練習」是一回事，用三角成功法在內心排練是另一回事。練習可以有用，但不見得跟內心排練一樣有效。如果你想練新技巧（例如：打高爾夫球），有系統的練習會幫上

忙。然而如果你已經是出色球員，基本練習通常助益不大，既沒有模擬比賽情境，也沒有把自己擺在比賽現場的心境下。

任何人都能在高爾夫練習場把球擊得又遠又直，但身邊可是擺著無數顆球，沒打好也不會怎樣。用三角成功法在內心排練是另一回事，你就是在比賽場上。你要「預先創造」賽場上的壓力，去感受、去體驗、去好好準備。

用三角成功法在內心排練是另一回事，你就是在比賽場上。你要「預先創造」賽場上的壓力，去感受、去體驗、去好好準備。

研究結果相當驚人，三角成功法等技巧的效果至少比機械性練習高7倍。換言之，每天用三角成功法花9分鐘想像簡報的情景，等於每天在鏡子前面站1小時複誦臺詞。三角成功法很有效，能替你節省時間。

## 一對一互動

你讀到這裡也許想說：「有意思，可是我的工作不太需要在別人面前說話。」然而就算你不需要「上臺簡報」，在職場上依然要跟別人一對一互動。我們談的這些技巧有助增強自信，而自

信是成功溝通的最大關鍵，無論你是跟一百五十人簡報或跟單獨一個人拉生意都不例外。

自我肯定與正向思考很有益，用這些技巧做好準備能大幅提升信心，先前我們針對「公開」會談與簡報的原則依然適用，但如果你是要一對一或少數人會談，則得多注意幾個重點，包括保持冷靜、傾聽，還有掌控聲音的活力。

現在我們一個一個分別說明。

當你是跟另一個人用電話交談，或者跟對方只離60公分並想完全抓住他的注意力，這時跟對多人簡報不太一樣，要多留意些細節。

談到大型簡報，你能從頭掌控到尾，知道說明的方向與用詞，所以重複練習與準備頗有幫助。談到對話，這些某程度上依然適用，例如：你依然需要了解自己想講的內容，然而除此之外，你也要回應對方說的話。這就像是網球比賽，你可以取得對方的對戰資料，知道對方的打法，但還是要實際你來我往一一回擊。

由於你們是在你來我往的互動，你不僅要留意自己講的話，也要留意對方的反應。為了做好這一點，你需要保持冷靜。如果這次談話對你相當關鍵，你可能會心想：「可別搞砸啊！」也就很難表現得再好。

這跟運動選手面對競爭壓力時的處境並無差別。保持冷靜唯一最好的方法，是以先前談的核心呼吸法控制呼吸。在簡報或會談開始前的60秒裡，務必至少做一次核心呼吸法（吸氣6秒，屏住2秒，吐氣7秒）。在對方說話之際，也找時間做核心呼吸法。你

不必跟對方說你在做什麼，而且信不信由你，對方不會注意到你在深呼吸。

把呼吸當成對談時的放鬆利器也許乍聽奇怪，但這確實有效，是相當棒的利器，不僅讓心跳減慢，還有助好好傾聽對方，把神經系統裡的能量導引到更正向的地方。

任何業務員只要賣同一款商品幾個月就有辦法把商品功效倒背如流，但光是知道功效還不夠，還要有辦法吸引對方的注意，激起對方的互動。事實是你放慢時更能促成真正的對話。溝通約只有20%是說話，65%是傾聽，許多溝通建議卻著重說話技巧，很少著重傾聽技巧。我們多數人有時都會掉進這個常見陷阱，一心想著接下來要說什麼，沒有充分注意對方在說什麼。

這常導致雙方一直打斷對方，分別認為自己要說的比較重要，對方在說的比較不重要。如果你打斷對方，你絕對不是真正在傾聽。打斷對方會傳遞出一個訊息，那就是你其實只在乎自己想講的話。傾聽與學習的機會就此喪失。相較之下，當你慢下來的時候，你是在傾聽得更好。此外，你有時間去想自己要說什麼，去想要怎麼說得準確，還有去聽對方到底在說什麼。

聲音也是一對一談話的重要利器。如果是在一群人面前簡報，你可以事前充分練習，也許有麥克風可用，好好把聲音調整在適當的速度與力度，把訊息包裝得更好。如果是更密切的對談，你得在傳遞訊息與回應對方之間取得平衡。許多人因而愈講愈快（或愈講愈大聲／小聲），但後來聲音失去了活力。

你可以靠有意識的評估聲音與語速來改進。別想用一通電話或一次談話講一大堆東西，而是著重於保持冷靜，讓聲音帶有活

力，讓對方後來能好好想一想你提的每件事。

如果你講話速度很快（甚至只是速度中等），一開始要慢下來絕對感覺怪怪的，但功效會讓你驚訝。對方會開始下意識地更看重你，也更看重你說的話。如果你們雙方都講出別具意義的內容，也讓對方可以妥善思考再回應，對談的效果會相當好。

也許你是坐辦公室的，很少面對面接觸客戶。即使如此，也別覺得這些跟你無關，因為這些規則也適用於其他種類的溝通。想一想，你在電話上的交談。我們知道現在大家愈來愈少講電話，多半只傳訊息，但有時仍免不了得講電話，而多數人有一半時間是在等對方閉上嘴巴，好讓自己有機會講出想講的話。此外，講電話甚至比面對面互動更困難，原因在於你看不到對方，無法根據對方的肢體語言來回應。

以下建議不只針對電話對談，也適用於其他談話。講話速度要至少比你想的再慢20%。替句子留點間隔，讓對方跟得上你。無論你是在會議室向一百人簡報、用電話跟潛在客戶對談，還是跟三個同事開會，統統都得考量通道容量，別給出太多資訊。你務必慢下來，才能有效溝通。

現在舉個簡單的例子。某天一個參加過我們許多訓練課程的財務顧問打來尋求建議，他隔天要跟手頭上有1000美元想投資的大客戶碰面，今年的業績主要就看這一仗了。他第一次有機會碰到這種大客戶，實在非常緊張。

他問我們說：「我該說什麼？這傢伙可能會給我1000美元的資金啊。我該怎麼開場？我要帶給他什麼？」

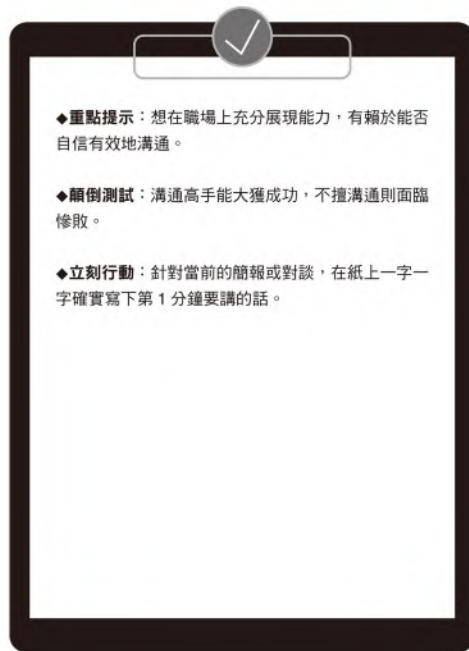


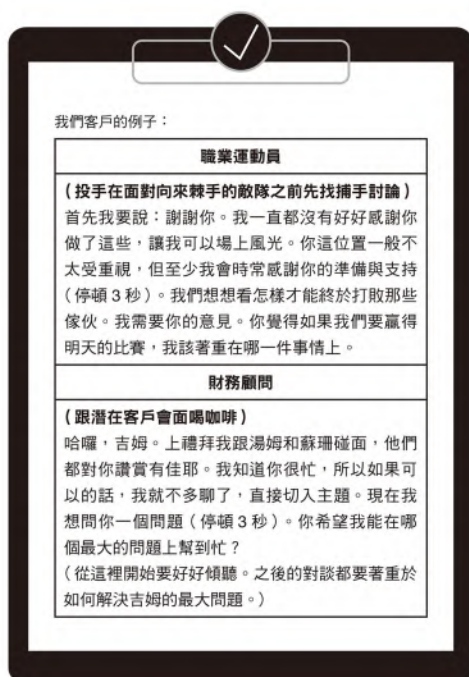
我們首先一起想出為什麼他是最佳人選的兩個主要理由，然後實際練習。他專心控制呼吸跟心跳，讓緊張不會寫在臉上，也不透露在聲音上。接下來，我們討論如何讓對方投入對話，別只是聽一場準備好的「演講」。

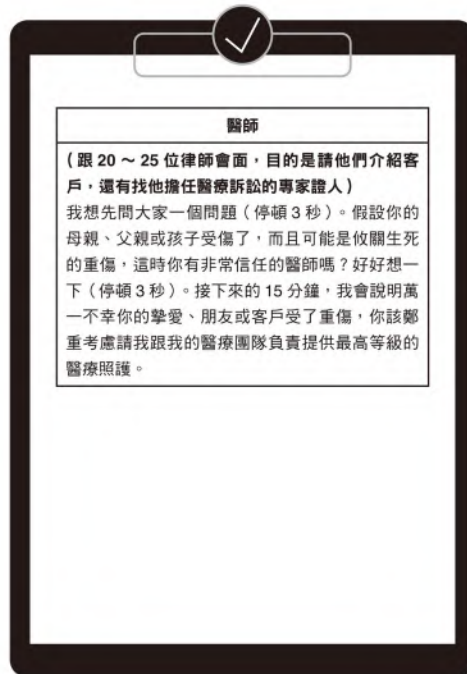
他要先花1～2分鐘閒聊，然後跟這個大客戶說：「我知道你的時間很寶貴，而我有幾個問題需要問你。」接著他停頓幾秒鐘。「不過在我提問之前，我在此保證我們談的一切都會嚴格保密。」接著他講起兩個重點，再以強烈希望對方把這筆生意交給他作結。

保密一事也許看起來沒什麼大不了，但他說他一提到保密的時候，那個大客戶跟他請的律師都放鬆下來，往後靠上椅背。他見狀立刻信心倍增，知道他們會投入討論，接下來就讓準備與專業發揮功用。

他贏得了這筆生意。







關鍵時刻

談到籃球比賽，當兩支球隊旗鼓相當，勝負往往取決於比賽的最後兩分鐘，原本落後的球隊也許拚命投進一球，馬上換成原本領先的球隊大傷腦筋。比賽最後的關鍵時刻決定哪支球隊能贏得冠軍，球員會在比賽結束很久之後仍記憶猶新。

談到本書，我們也正處在關鍵時刻。教練喊出了暫停。剩下兩分鐘，還有一整章。目標是把你從中場時間以來學到的重點結合為一個決勝計畫。

在你開始讀最後一章〈成就超凡〉之前，先像回顧前四章時那樣，針對這三章從底下重點裡選出一個最引起你共鳴的概念（或其他對你很重要的概念），然後像老師般解釋給朋友、同事或家人聽。切記，你既是在教導，也是在學習。

## 第5章：把正確評估當作「儀表板」

1. 學著稱許「做得好」的事。人生來傾向於關注沒做好的事，而你關注的會增加。

2. 關注過程、努力程度及做得好的地方，遠比以完美主義檢視自己來得有效許多。

3. 學著在一天裡多做幾次小型自我評估，才有時間與資訊做出必要的調整。

4. \_\_\_\_\_

—

---

## 第6章：五步驟學習與自己對話

1. 更留意你是怎麼跟自己對話，目標是「避免負面的自我對話」。
  2. 時常進行心智訓練，藉此提升心智韌性並控制雜念，變得正面積極許多。
  3. 憑想像練習替身心做準備，從而成長與行動。
  4. \_\_\_\_\_
- 
- 

## 第7章：三步驟學會與他人對話

1. 靠寫底稿了解要說的內容。
  2. 慢下來，深呼吸。
  3. 在重要簡報之前的那三天，每天各在心裡排練三次，每次各3分鐘。
  4. \_\_\_\_\_
- 
-

伍登跟蒙格是我們職業生涯裡碰到兩個影響最深遠的思想導師，他們強調許多共通的基本原則，其中一個原則是任何人（無論成就再高）都不該停止學習的。

當你認同活到老學到老，就是對資訊與經驗抱持開放心胸，不僅有機會充分發揮潛能，也全心參與世界與周遭他人。

現在想一想，假設你身在一個團隊，某個團隊成員對你講的話充耳不聞，你會對他有什麼觀感？我們都比較喜歡那些以開放心胸傾聽與學習的人，反過來說也是。

當你把重要概念教給別人的時候，別吝於在這一頁或其他地方寫下筆記。伍登在非季賽期間會大量閱讀各種主題的書，不斷充實，希望更能做好球員的教練與良師，而且你一眼就能知道哪些書是他的，因為他會在邊緣空白處寫滿筆記與備忘。

這是個值得養成的好習慣。



第 8 章

☒ 消除三病毒，讓你成就超凡

---

「平凡」是許多人想達成的目標。你聽過多少次別人說：「我只想過著平凡的生活」？或是說：「我等不及一切可以回歸平凡」？

平凡還行。正常。一般。可是如果你想做點大事，就必須成就超凡。

我們已經介紹了很多有助成功的訣竅，但也該點出你做這些改變時會碰到的難關，否則只是在避重就輕。

許多人如同在職場與生活裡夢遊，日子還過得去，但也僅止於此。他們沒犯什麼能上新聞的大錯，但也沒往前進步。

如果你是那種人，你不會一路讀到這裡。如果你從這些章節裡只學到平凡，這本書只是騙人的玩意兒。如同本章的標題所說，目標是變得.....超凡。

拖延事情很容易（尤其現在讓人分心的事物那麼多），沒達成目標時想找藉口很容易，沒達成理想時想生出「合理」理由也很容易。

也許你的目標是加薪，卻遲遲沒有上加薪所需的證照課程，想說春季會比較有空對吧？（或是夏季、秋季.....）你超級想減掉近年增加的那7公斤，只要等手上這個大案子做完就會花時間減肥對吧？如果那時不減，就趁孩子去上夏令營的時候減吧，那時間最合適。

我們不想這麼說，可是時間永遠不會最合適。如果你想等到獲得最佳資訊再在最佳時機做出最佳決定，你只會永遠等下去。

人生其實是一條崎嶇的道路。有時一帆風順，有時充滿困境與壓力。為了成就超凡，你必須能接受必然到來的困境與壓力，不只熬過去，更要浴火重生。這有賴你相信手上的工具（本書所談的概念），還有熟悉面前的測驗。

測驗是個好比方。談到測驗準備，所有老師首先會讓學生熟悉題型。如果你先了解大概會考的題目及作答時間，你走進教室拿到題本時會不焦慮許多。光是減少對未知的恐懼，還有建立對題型的認知，你就能專心面對手上的題目，而不是忙著控制情緒。

知道題型當然只是考驗的一部分。如果你對測驗內容不清楚，依然會陷入苦戰。不過只要對測驗內容有所掌握（以本書來說則是掌握我們討論的這些概念），加上對考試本身做好準備，就占了一個很有利的位置。

既然你已經掌握了測驗內容，現在我們想舉出你在追尋超凡的路上會碰到最棘手的三個「表現病毒」，分別是「落入合理藉口的陷阱」、「執迷於無法掌控的事物」，以及「臣服於問題中心思維」。

## 一號病毒：落入合理藉口的陷阱

大聯盟裡流傳最快的就是球探報告。

一旦報告出來，馬上四處流傳。如果有誰對速球或曲球很沒轍，全聯盟一下子就人盡皆知。一旦大家都知道某個球員做得到（或做不到）什麼，他自己得想辦法調整。

賽爾克跟一個大聯盟球員客戶合作一年半時，他落入了我們所謂「合理藉口的陷阱」。他是球壇老鳥，有過輝煌戰績，那個球季的打擊率卻下滑超過0.05。

關於他對變化球很頭痛的消息在聯盟傳開，他在打擊區面對的當然馬上都是變化球。弱點遭揭開，不斷被攻擊。然而每當賽爾克理所當然的談起該如何克服變化球，他的回答都一模一樣。

他說他一直對變化球很沒轍，無論在高中、大學或大聯盟都一樣，但他對快速球很拿手，這是球隊付他錢的原因，也是他致勝的所在。整整一個球季，他始終抱持這個想法，卻是每況愈下。

球季結束之後，賽爾克再次提起這個敏感話題，勸他設法克服問題。他又講說他一直對變化球很沒轍，但在他繼續講第二句之前，賽爾克很有禮貌的阻止了他，並且說：「我知道你是職業打者，也知道球隊是付錢要你打快速球，可是現在沒有人再對你投快速球了。如果我們不解決變化球的問題，我們倆都會被炒魷魚。」

起初他很不爽聽到這種話。為了化解緊張氣氛，賽爾克解釋說他面對的局面其實相當常見，他只是「落入合理藉口的陷阱」。

合理藉口聽起來很合理，所以難以擺脫，當事人甚至不知道自己正在用藉口。

合理藉口聽起來很合理，所以難以擺脫，當事人甚至不知道自己正在用藉口。

這是最危險的部分。藉口愈顯得「合理」，你愈願意接受失敗，把失敗視為理所當然。

藉口愈顯得「合理」，你愈願意接受失敗，把失敗視為理所當然。

這就是「合理藉口的陷阱」。當你接受這種藉口，就是不斷拉低你的個人標準。

許許多多客戶跟我們說過類似的話：「我沒在找藉口，可是我跟你說為什麼我沒辦法做到我們上次談到的那件事……」藉口可謂五花八門，例如：塞車、壞天氣、沒處於最佳狀態，還有生活裡會碰到的其他各種阻礙。合理藉口都有一部分是真的。在你前往成功的路上當然會有阻礙，然而絕頂成功人士明白，即使遭遇阻礙，仍有責任設法解決。

絕頂成功人士明白，即使遭遇阻礙，仍有責任設法解決。

如果你真心想進步，唯一正確的答案是學著對所作所為完全負起責任，即使碰到困境也不例外。這代表不找藉口，毫無理由。

藉口是在安撫自己的心。藉口本身吸引了注意，沒做到的事情獲得了忽略。這般關注藉口會阻礙進步，至於避開藉口則得面臨強烈的負面情緒，而這些負面情緒是成長進步所需的內在動力。

培養「不找藉口」心態往往是成就「超凡」的最佳途徑。你會希望團隊裡有不找藉口的人。他們在壓力升高時仍足堪大任，是耀眼明星、是領袖人物、是人生裡的常勝軍。

你會希望團隊裡有不找藉口的人。他們在壓力升高時仍足堪大任，是耀眼明星、是領袖人物、是人生裡的常勝軍。

我們不是在說你要做出糟糕的選擇。在有些情況下，做好事情確實不是第一要務。如果你的家人被緊急送進急診室，你卻選擇到公司開會，這實在不是個好選擇。你當然想「聰明選擇」，而這代表適時做出合理判斷。

承擔責任時會在內心創造強大的幹勁，由內在驅動，不是由外在事物推著走。

承擔責任時會在內心創造強大的幹勁，由內在驅動，不是由外在事物推著走。

賽爾克的這個客戶很快開始想出能在哪些方面改進，克服變化球的問題，決定每天跟投球機練二十球，其中十球不拿球棒，只是訓練對球的判斷力。在他不找藉口之後，解決問題的能力幾乎立刻增加。下個球季結束時，他擊出變化球的成功率提升一倍，整體打擊率重回兩年前的水準。

你大概可以很輕易想起自己找過哪些合理藉口。下面的例子是否讓你感到熟悉？

- 我絕對無法處理，我太忙了。
- 我做好我的部分，但其他團隊成員搞砸了。
- 我又能怎麼辦？我們的技術超級落後。
- 我累斃了。
- 我不像其他人有時間休息。

在事情不順利時找「合理藉口」絕對會感覺比較好受，但如同先前所說，這會導致標準降低，而且讓你無法獲得一種促成改變的強大動力：負面情緒。一般人往往想方設法要避免負面情緒，例如：恐懼、厭惡、失望和憤怒等，但最成功人士採取另一套做法，把負面情緒善用為進步的動力。

合理藉口會讓你不再覺得很糟，也就不再想好好改變，以免下次又重蹈覆轍。藉口讓目前的不佳表現顯得沒關係，最糟的是，連未來表現不佳也沒關係。「不找藉口」心態則需要些勇氣，而且你大概很常會感到抱歉，但光是拉高標準就能讓表現進步，並且提醒說是你要為自己的想法、目標與行動負責。

## 二號病毒：執迷於無法掌控的事物

那時是2009年年初，股市正在自由落體般崩跌，跟2007年10月的高點相比，形同腰斬。

陶比在替美國基金公司工作，到全美各分公司關心顧問人員，試著指導他們如何幫助投資慘賠的客戶。在這段他口中的「世界巡迴之旅」期間，他明白得找出一個簡單直接的策略來協助顧問人員與客戶，讓他們擺脫恐慌，並做出理性宏觀的決定。

這得從兩份清單開始。首先，陶比請顧問人員列出可以掌控的事情。

- 1.努力。
- 2.知識。
- 3.條理。
- 4.對客戶的態度。
- 5.語調。
- 6.溝通的頻率。

你大概抓住意思了。



接下來，陶比請他們列出無法掌控的事情。

- 1.市場。
- 2.新聞。
- 3.總統大選。
- 4.其他顧問的言行。
- 5.商品價格。
- 6.自然災害。

當清單列完之後，陶比問顧問人員最常想到（與擔憂）哪份清單上的事情，幾乎每個人（100位裡有95位）說他們在金融危機期間最常擔心第二份清單上的事情。

簡報到這裡，陶比停下來叫他們互相討論，但只關注一件可以掌控的事情，即他們的語調。藉由掌控一件可以掌控的事情，他們再次覺得雙腳好好踩在地面。接下來，他們可以繼續討論清單上的其他事情，學會不再被動的展開一天，害怕跟客戶通話，而是積極的展開一天，做好計畫主動出擊。

陶比的建議不是什麼新招，而是源自伍登給他的啟示。伍登在加州大學洛杉磯分校執教的早期，籃球隊是在一棟叫做「BO穀倉」（因為特別「小」）的體育館裡練習，跟拳擊隊與體操隊共用，而且這三支校隊練習的時間經常重疊。

某夜伍登開車回家，擔心著球員在練習期間跟另外兩支校隊的紛爭。然而就在開車之際，他察覺他花太多精神在煩惱無法掌控的事情，當下決定要只關注可以掌控的事情。

後來他說這個決定激發他把執教功力推到下一個階段。外界以為伍登一到加州大學洛杉磯分校執教立刻獲得成功，但其實他一連輸掉最初的四場比賽，但之後球隊專注於可以掌控的事情，在12年裡拿下10次全國冠軍。1964年，他們球隊取得三十勝零敗的輝煌戰績，BO穀倉體育館的1300個座位大爆滿，於是校方另外蓋了波利體育館，空間寬敞，沒有異味，而且不跟其他校隊共用。

伍登把當年的啟示寫在紙上，傳承給了陶比，關注無法掌控的事情其實導致很難關注可以掌控的事情。伍登是這麼寫的：

2003 4/17

湯姆：

關注可以掌控的事。

若你對無法掌控的事太耿耿於懷，只會難以關注可以掌控的事。

祝 好

約翰

問題不只在於無法掌控的事情會自然耗掉許多時間，最後依然徒勞無功。更大的問題在於這會害你沒區分好優先順序，而且偷走你的時間、精力與創意。

一般人會花很多時間想著「無法掌控的事情」是因為這真的比較容易。如果你把問題怪罪到國會或天氣，你不必想出改進的方案，也完全不必負任何責任。這種「執迷於無法掌控的事情」

病毒威力強大，會占掉一天裡的很多時間。幸好你能靠體認到問題來妥善抵禦。關鍵是體認到你正執迷於無法掌控的事情。沮喪通常是一個信號。你沮喪時通常是在想著無法掌控的事情。

你該採用陶比在世界巡迴之旅上用的策略，在紙上畫一個分成左右兩邊的簡單表格，先在一邊寫下可以掌控的事情，然後在另一邊寫下無法掌控的事情。

無法掌控的事情的常見例子：

- 在惡劣環境下競爭
- 差勁的官員
- 媒體
- 他人
- 天氣

可以掌控的事情的常見例子：

- 行動
- 準備
- 條理
- 態度
- 努力

現在問你自己：「我把多數時間花在哪種事情上？」

沮喪是這種病毒的直接產物。這也許聽起來太過簡化問題，但你不妨每次沮喪時都拿出紙筆，列出「可以掌控」與「無法掌控」的事情，這樣有助激發你去投入可以掌控的事情。你甚至不妨圈出最常用的「無法掌控」藉口，預先提醒自己要加以防範！

你不妨每次沮喪時都拿出紙筆，列出「可以掌控」與「無法掌控」的事情，這樣有助激發你去投入可以掌控的事情。

### 三號病毒：臣服於問題中心思維

2011年，世界大賽的第6場比賽末尾，紅雀隊還落後2分，幾乎已經無望贏球，只剩第9局的最後一個好球可以打。連紅雀隊球迷都準備好眼看德州遊騎兵隊抱得冠軍，但紅雀隊球員仍不願接受看似必然的戰敗。

紅雀隊球員不是擔憂問題，把注意力擺在分數、壓力與將至的失敗，而是逼自己去想辦法，想著如何好好把握最後一次的打擊機會，遵照讓他們一路打進世界大賽的那套做法，等待擊出好球，壘包上盡量按兵不動。

關鍵時刻出英雄。大衛·佛瑞茲（David Freese）把球擊上牆壁，打出二分打點的三壘安打，讓比賽進入延長賽。遊騎兵隊再次憑喬許·漢米爾頓（Josh Hamilton）的二分全壘打取得領先。這一回，蘭斯·柏克曼（Lance Berkman）是紅雀隊最後一棒的英雄，憑一分打點追平比賽。第11局，佛瑞茲擊出全壘打，讓冠軍賽進入第七場，最終紅雀隊抱得冠軍。

這是世界大賽史上首次有球隊在第9局與延長賽都落後兩分的情況下扳回一城。佛瑞茲擊出世界大賽史上第4支再見全壘打，紅雀隊則成為第一支在第8局、第9局、第10局與第11局都有得分的球隊。

比賽結束之後，紅雀隊球員說他們不讓輸球的陰影盤據腦海，而是想著自己先前的出色表現，想著如何奪得勝利，因而有信心繼續迎戰。

這使得紅雀隊成就超凡。多數「平凡人」會落入「預設模式」。這例子的預設模式是「問題中心思維」，一個我們先前談過的概念。如果你碰到問題，例如：簡單的車子爆胎或複雜的醫療問題，第一反應大概是不斷想著問題本身，但如果把時間跟精力都耗在這裡，問題在心裡會愈變愈大。還記得我們在第6章說的吧：你關注的會增加。

這不只發生在心裡。當你老想著問題，大腦會釋放特定神經傳導物質，導致生理上的不適，並且大幅降低智力與創造力。你愈是關注問題，愈可能會望著變大的問題興嘆，開始考慮乾脆放棄，落入負面循環。比方說，你也許在開小公司，多數生意仰賴一家大客戶，但他們碰到財務問題，毫無預警就終止合約，於是你火冒三丈，把桌上所有東西摔到地上，咒罵你在那家公司的連絡人，這就是典型的問題中心思維。

下一個自然的情緒反應是絕望或無助：

我哪有辦法補上這個生意缺口？

我會永遠關門大吉。

我真不該這麼仰賴一家大客戶。

如同我們在「落入合理藉口的陷阱」部分所說，該做的不是想著問題背後的原因。問題就是發生了，現在該怎麼辦？

強韌的人具備我們所謂的「必得解法思維」。如果是具備這種思維的人失去大客戶，他會如同毫無情緒的機器人，損失只帶來小刺痛。他會立刻投入於找出解決途徑，在60秒內付諸實行。

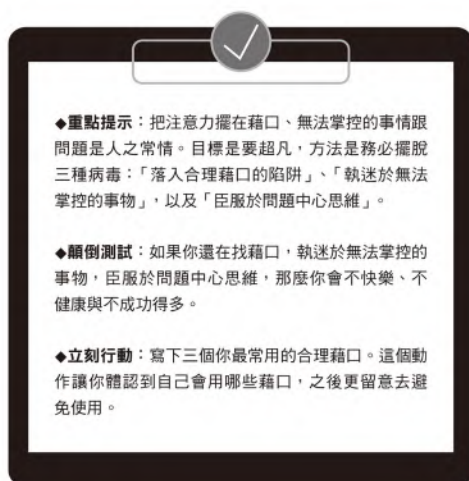
我們是用「解決途徑」四字，因為許許多多問題顯然無法光憑靈光一閃就徹底解決。解決問題是一個過程，涉及許多步驟。必得解法思維強調在60秒內找出改善問題的第一步，即使只是微乎其微的小改善也無妨。必得解法思維不是要找出「完美」解法，而是尋求某種進步，稱為「加一」解法，也就是替現況加上一點進展，朝解決問題前進一步。許多人靠這招讓原本看似絕望的問題出現希望。

一大關鍵是在60秒內把擔憂轉為必得解法思維，避免負面的神經傳導物質釋放到血液循環。好消息是當你把思緒從問題轉移到解法，大腦會釋放一組全新的神經傳導物質，讓你感覺比較好，大幅提升創意、智力與記性。你的腦中彷彿有一支強大軍隊，只待正確下令。


當我們著重於一點點小進步而非完美解法，精神力會接掌大腦，一切變得有希望得多。

當我們著重於一點點小進步而非完美解法，精神力會接掌大腦，一切變得有希望得多。

如果你是著重解法的人，失去客戶的打擊反而是機會，驅使你去找其他更好的客戶。這不是慢下腳步消極被動的藉口！



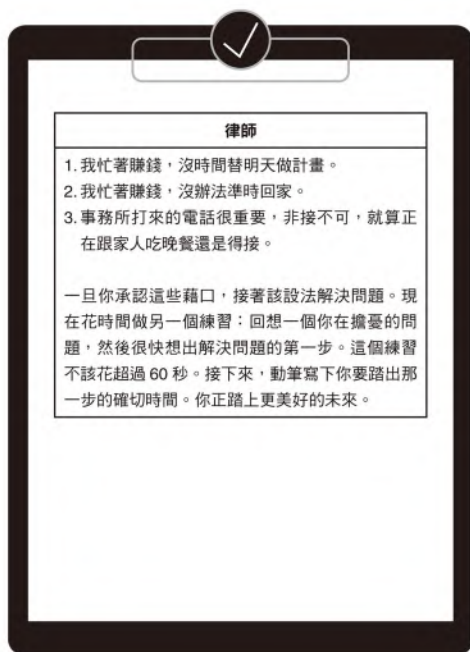




我們客戶的例子：

職業運動員
1. 我的競爭對手比我多賺很多錢，他當然比我強。
2. 不知道為什麼那個裁判老是挑我毛病，從來跟我不對盤。
3. 隨著比賽跟球季慢慢進行，我有時候會覺得實在很疲憊，也很厭倦。我拿這個藉口替自己開脫，沒有拿出百分之百的力量做訓練跟準備。

財務顧問
1. 我的助理老是犯錯，常常錯過截止日期，不然就是跟客戶說錯，然後我就得替她收拾爛攤子，正是因為這樣，我每天做事沒辦法多有條理。
2. 我有很多資料要弄，客戶又希望我能弄好。一天裡就是沒那麼多時間可以把所有事情做完，好讓我能主動連絡客戶。
3. 市場這麼差，我沒有任何扭轉乾坤的方法。



| 結語 |

## 啟發之後，練習有信心

啟發很有威力。

伍登的父親約書亞對孩子有兩組簡單規則。

第一組關乎正直：

- 絕不說謊。
- 絕不作弊。
- 絕不偷竊。

第二組關乎逆境：

- 絕不牢騷。
- 絕不抱怨。
- 絕不找藉口。

1924年，伍登八年級畢業，父親給他了一張卡片。一面印著20世紀早期作家亨利·戴克（Henry Van Dyke）發人深省的詩句，另一面印著七句金言，例如：「把每天活得成為你的傑作」。

伍登帶著那兩組規則與七句金言（2010年他過世時卡片還擺在口袋裡），在超過70年的教練與良師生涯天天運用。

數千個伍登接觸過的人可謂間接受他父親約書亞將近一百年前的行事啟發。伍登指導過不少傳奇球星，諸如天鉤賈霸（Kareem Abdul-Jabbar）、比爾·華頓（Bill Walton）與蓋爾·古德里奇（Gail Goodrich），如今他們仍會一字不差的講出伍登當年說的話，反映伍登對他們的影響。

我們在本書（及所有講座）的目標跟伍登每次執教時一樣，我們希望你離開時比進來時更好。

現在我們要分享五個家庭真實的成功故事。他們實踐我們教的概念，不只改變自己的人生，也改變孩子的人生。這些家庭也許在諸多方面跟你的很像，而他們的改變不是源自被天外飛來的隕石打到，不是源自被閃電劈到，而是源自有系統的小小進步，還有持續進步的決心。

你也辦得到。

## 不用失敗者的語言找藉口

馬可斯·羅培茲沒上過我們的課，但從一位財務顧問友人那邊收到我們的講座CD。羅培茲很常聽那張CD，一直擺在車上的光碟機裡，結果比預期得更常聽了。有一次他載參加兒童高爾夫球賽的10歲兒子回家，才明白他有多麼常聽。

他兒子那場打得很辛苦，在車裡猛講著比賽上的種種問題：他參加的高爾夫俱樂部不好，課程也不好，場上每個參賽者都比他強。

這個10歲的兒子稍微喘口氣時，5歲的弟弟說話了：「這是在牢騷、抱怨跟找藉口。你是在用失敗者的語言。」

這件事從此在他們家常常提起，甚至發展成一個小遊戲：每當兩個孩子聽到電視上有人在牢騷、抱怨或找藉口，他們會幾乎反射性的指出來。羅培茲接著說：「所以這是……」兩個孩子異口同聲回答：「爸，這是失敗者的語言。」

如果伍登知道這些孩子學到「不找藉口」心態，大概會很欣慰。

## 憑心智訓練出拳

布萊恩·布勞許是喬治亞州的企業主，公司經營得非常成功。他參加完我們講座的隔一天就把心智訓練列為日常慣例，獲得相當多助益，所以分享給附近許多企業主，也分享給參加高中拳擊校隊的16歲兒子。

跟不少年輕選手一樣，他兒子在參加大學校隊的第二年有些起起伏伏，賽季期間原本成績維持得不錯，但賽季末尾遇到更激烈的競爭，打法變得保守許多。

某次比賽之前，布勞許在聊天時發覺兒子很擔心對手天分比他好。當晚他把心智訓練介紹給他，帶著他做完在講座學到的所

有步驟。他們想出自我宣言，他兒子回想先前比賽的出色表現，想像下一場比賽想有的出色表現。

下一場比賽，他兒子看起來冷靜、自信得多。幾週後，他兒子在地區比賽打得非常出色，可以參加全州比賽。在全州比賽奪得佳績後，決定趁非賽季期間進一步磨練身心，明年的比賽要更上一層樓。

## 鍛鍊心智韌性

羅西·哈亞特是個年輕的體育教練。他認為陶比與賽爾克教的相當能運用在他的工作上，對年輕運動選手尤其有益的是心智韌性。

哈亞特帶的高山滑雪選手必須承受極大壓力。高山滑雪本身相當累人，對體能的要求極高，環境時常頗為嚴酷，寒冷天氣、陌生地形與惡劣雪況。

此外，對心智的要求甚至更嚴苛。第一名和第五名可能只差百分之幾秒，一點小失誤也許就從天堂掉進地獄。雪上加霜的是，選手時常必須在坡頂等候超過一個小時才滑下山，所以有很多時間東想西想，及感到緊張。平穩的內心至關重要，對年輕選手尤其如此。

哈亞特隊上的每個選手都實行心智訓練。包括核心呼吸法、正向自我對話與想像練習，這些都幫助他們在比賽之前冷靜下

來，在比賽期間更具自信。此外，他們也調整平日的練習，開始把練習當成實際上場，提升對壓力的承受力。

結果相當成功。他們多半來自新墨西哥州北部的不同小鎮，對手則通常經費更充裕，來自另外三州的人口稠密地區，但他們靠心智訓練進步甚大，全隊在5年裡贏得四次美國南方系列賽冠軍，還出了好幾位少年奧運賽冠軍。

## 以過程為優先考量

約翰·布朗是愛德華瓊斯金融服務公司的一位理財顧問，幾年前參加過我們的訓練講座，之後12個月在工作上進步顯著，業績增加19%，但最可貴的是這訓練對他家人也產生深遠影響。

布朗的女兒蕾根早產四個月，患有腦性麻痺，儘管她相當努力認真，盡量過著正常的小學、國中與高中生活，但仍面臨不少難關。在布朗參加完講座的大約四個月後，蕾根的高中指導員打來問說他們家做了什麼改變，不然蕾根對課堂的參與程度怎麼一路提高。

布朗愣了一陣子，然後明白這是怎麼一回事。先前他聽完講座後決定在工作上要著重過程，而這項改變順帶影響到家庭生活，他在家時也變得著重過程，所有家人受到影響，變得更團結融洽，著重成長與進步的過程，不再那麼擔心結果，不再那麼要求完美。蕾根散發這種正向能量，而獲得很好的成果。

蕾根從高中畢業，平均分數達到B，順利進入大學。

## 從完美主義到表現心態

---

傑夫·卡楊斯基一直試著以當年學的那套督促孩子，即要不斷主動出擊，直到獲得想要的結果。這套對他很管用，他是《財富》雜誌世界五百強企業的董事總經理，汲汲執著於結果，因而出人頭地。至於家庭方面倒及不上工作

然而近來他被龐大的工作壓力搞得喘不過氣來。這狀況來來去去，但這次似乎拖得久很多。更糟的是，他女兒狀況不好，而他不知道怎麼幫她，平常用的激勵訣竅都不管用。

卡楊斯基留意到他7歲的女兒變了很多，顯然為某件事所苦。她向來對一點小事都情緒反應很大，稍微遇到挫折立刻就哭，焦慮時會拔眉毛。一個7歲小女孩沒有眉毛要怎麼去上學啊！

醫生最終診斷出她有高度焦慮，家人需要學著如何處理因應。卡楊斯基在工作與家庭方面陷入谷底時參加我們的講座。他很絕望，想說如果工作表現更好，在家能多些空間喘口氣。

我們花了幾天讓他們明白，造就他的不是結果，而是努力。

他決心不再關注數字，轉為關注可以掌控的事情，要求自己每天回答三個關於努力程度的簡單問題：

1. 我昨天有哪些不錯的表現？
2. 我明天想在哪件事情上進步？
3. 我能做哪一項改變來達到剛才設定的進步？



如果卡楊斯基是在演電影的話，他才第一天回答這些問題，難題立刻迎刃而解。不過這是真實人生，所以他花了很大力氣才建立這個新習慣，過程有點辛苦。他多數日子裡根本不想花3分鐘回答這些問題，但仍硬逼自己回答。

卡楊斯基開始注意到他回答問題時焦慮感減輕許多，接著發覺不少事情的結果也變好了；諷刺的是，他才剛決定別再擔心結果。更重要的是，這些改善開始影響到家庭生活。他回家時不再相當焦慮疲憊，每晚都跟妻兒過得很愉快。他愈講課程裡關於過程的概念，妻子愈想更深入了解。也許這個新概念能幫到他們家，幫到他們女兒。他們決定試一試，開始叫大家每頓晚餐時輪流說一件當天做得好的事情。

驚人的是，卡楊斯基的女兒開始改變。這個簡單活動幫助她不再老是想著負面的壞事，而是留意正面的好事。她壓力變少，笑容變多，開始以核心呼吸法對抗焦慮。幾個月之後，她多年來第一次以完整的眉毛回去上學。

她變得自信許多，甚至開始參加課外活動，不像先前怕無法面對壓力，所以沒考慮過參加球隊。去年秋天，她連續九次發球得分，幫助排球隊拿到冠軍。在許多方面，她是個英雄。

## 光知道沒用，實行才有用

本章（及本書）分享的成功故事都有一個共通點，主角都會付諸實行。如果沒有實行，也就沒有成功。

是否要改變看世界的眼光取決於你。別再跟自己說你很平凡，無法得到人生裡想要的東西，而是開始跟自己說，我值得得到，然後靠實行讓自己確實值得！

## 只挑一項.....而且我們是認真的

本書的主要目標是提供各種有助你更加成功的訣竅，而且你一次只能實行一種訣竅。

一次只做一項改變比較有效，遠勝過一次想做出所有改變，就像肌肉痠痛時不該吞下一整罐阿斯匹靈。切記，確實做到勝過追求完美。

我們可以看見你們當中有部分讀者正在想什麼。你想說一次只做一項改變的做法不適用於你，對吧？畢竟你很厲害，很聰明，很獨特。然而我們得說，這麼有自信很好，通常也有益，但這一回你錯了。

將近20年來，我們跟不少世上最成功與最聰明的人合作，清楚看見一次只專注於一項進步的威力與價值，無論你身心再強也不例外。

一旦你的進步計畫連續三個月都達陣（我們對「達陣」的定義是90%的時間能完成），你可以繼續迎向下一個挑戰。這樣反

而進步得比較快。改變不會一夜發生，但你可以穩穩改變，讓效力一直持續下去。

## 玩得認真，玩得聰明

本書所談的一切旨在提供你所需的訣竅，還有運用這些訣竅的幹勁。這兩者能帶來對表現影響最大的優勢——信心。

如果你看體育比賽的電視轉播，你絕對會聽到「信心」用來代表「處於最佳狀態」。比方說，你會一直聽到主播說：「他打得非常有信心。」或是說：「她這球一定要把握住，才有辦法重拾信心。」信心確實時常決定選手的優勝劣敗。兩名選手也許都有世界級的身體技巧，但心智稍微強一點的球員比較有可能勝出。因此如果我們說信心不只在美國大學籃球聯賽、全美運動汽車競賽與奧運短跑比賽很重要，在每個人的日常生活也很重要，你聽了大概不會感到意外。信心對雷霸龍·詹姆斯（Lebron James）、喬登·史畢斯（Jordan Spieth）與龍達·蘿西（Ronda Rousey）等頂級運動員很重要，對你跟我也一樣重要。

回想一下你很有信心的時候，還有沒什麼信心的時候。然後再想一想失去信心有多麼容易。

我們全碰過這問題。你原本工作得駕輕就熟，但爛主管忽然把你整得昏頭轉向。工作原本很順利，孩子卻碰到複雜難解的難題。

這種事情總會發生。人生就是關於如何處理這些事情。

信心不是魔術，也不是天生就有。信心是你可以學習的，是你  
可以練習的。我們在全美國許多訓練講座就是在教人如何增進  
信心。

即使你只實行書裡的一項訣竅（要選得聰明），你都能逐步  
增進信心。

現在我們列出幾個有助逐步增進信心的重點，就當作是小提  
醒吧。

1.聰明選擇。你的頭腦像是強力消防栓，別瞄準許多不同火  
源而分散威力。反之，你該一次只挑一個概念，並且充分體認通  
道容量的限制。

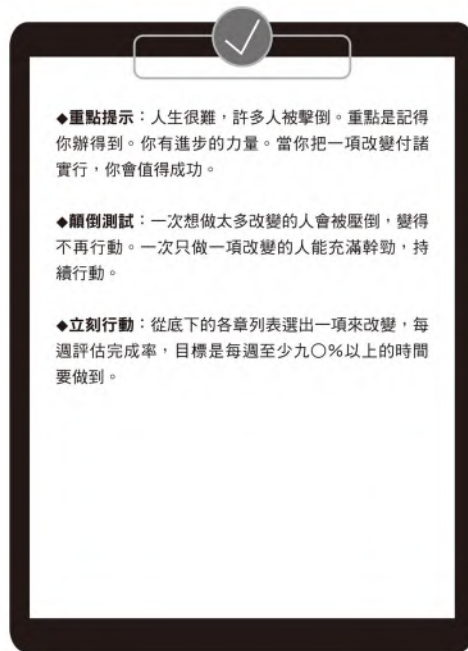
2.達陣，90%的時候要完成。你選好以後，花些時間實行，  
設法化為習慣。接下來三個月裡，專心加以實踐，把那個概念變  
成第二天性。

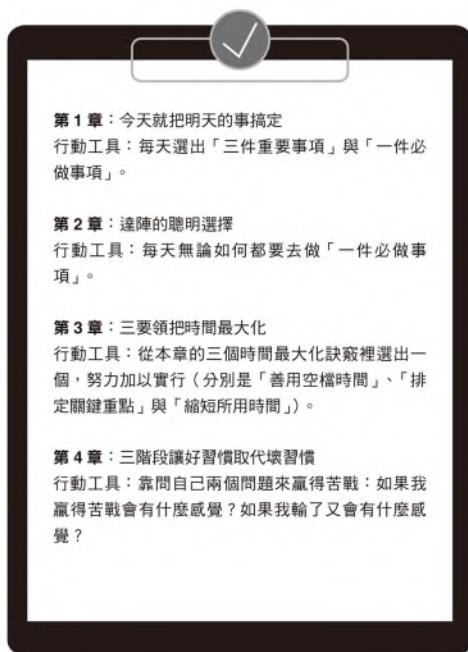
3.只求進步，不求完美。如果你期望自己、伴侶和孩子要完  
美，反而會讓自己與他們面臨失敗與失望。首先，你該明白光是  
決定改變並設法進步就讓你跟多數人不同了。美國開國元勳班傑  
明·富蘭克林（Benjamin Franklin）最早說了一句話，後來由二戰  
名將喬治·巴頓（George S. Patton）以自己的話重述：「多數人  
很年輕就死了，只是四、五十年後才埋葬。」現在恭喜你自己邁  
出了第一步，然後要不斷努力進步，但不求完美。

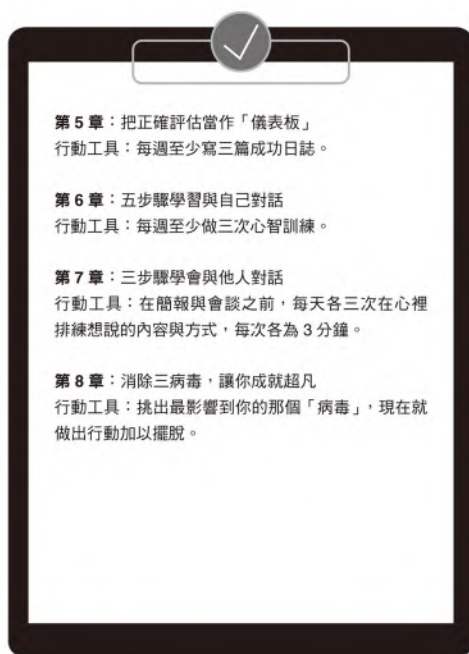
4.聰明評估。確實進步時要好好看見，別對進步的幅度或速  
度挑三揀四，而是恭喜自己，然後寫下想繼續進步的地方。努力  
本身就是勝利。

5.重複、重複、重複、重複.....精通來自努力與重複。你不會期望5歲大的女兒能第一次就會綁鞋帶。套用禪宗大師鈴木俊隆的說法，如果你喪失重複的精神，練習會變得困難。這也是伍登的一大核心原則。


6.做你自己最好的啦啦隊長。朋友、家人、摯愛和同事也許會察覺你正在努力進步，也許不會察覺，所以你要靠自己加強正面的感覺。當有進步的時候，趕快慶祝一下。這種回饋循環能讓你邁向下一個獎賞。







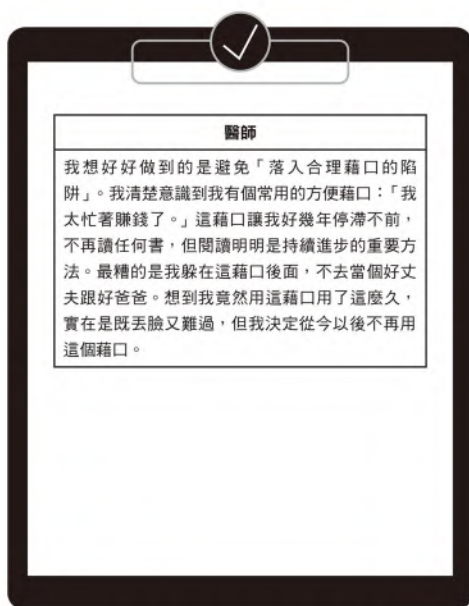




我們客戶做這項功課的例子：

職業運動員
我想做到的是聰明選擇。我覺得這個目標其實有兩個步驟。首先，我每天無論如何都要完成「一件必做事項」。如果我想打好整段職業生涯，勢必要做到這一點。第二，我更聰明的選擇要投入去做哪些事情。我老是跟別人說我要做這個、做那個，但沒真的想過有沒有辦法堅持到底。我決定今後只講真正要投入去做的事情，要更聰明的選擇。

財務顧問
沒什麼好選的，我需要做到的絕對是更有條理。今後每天我都要設定「三件重要事項」與「一件必做事項」。我還給自己訂了個規定，那就是要先花幾分鐘在今天就把明天的事搞定，才能吃下第一口午餐。為了幫助我做到這一點，我要叫助理每天在她吃下第一口午餐之前，務必過來詢問（提醒）我是否有做到今天就把明天的事搞定。



我們最後想說一句話：持續追求進步吧，你的進步沒有極限！



## 今天就把明天的事搞定

---

原著名：Organize Tomorrow Today: 8 Ways to Retrain Your Mind to Optimize Performance at Work and in Life

2017年11月 電子版發行  
2016年12月 實體版初版發行

作者：傑森·賽爾克（Jason Selk）、湯姆·巴托（Tom Bartow）、  
馬修·魯迪（Matthew Rudy）  
譯者：林力敏

發行人：張輝明  
發行所：三采文化股份有限公司  
台北市內湖區瑞光路513巷33號8樓  
電話：8797-1234  
傳真：8797-1688

<http://www.suncolor.com.tw>

※本服務所提供之內容，未經合法授權不得擅自變更、發行、公開播送、重製、改作、散布、轉讓、公開展示、公開傳輸或以任何方式提供他人使用。

※書所刊載之商品文字或圖片僅為說明輔助之用，非做為商標之使用，原商品商標之智慧財產權為原權利人所有。

Organize Tomorrow Today: 8 Ways to Retrain Your Mind to Optimize Performance at Work and in Life

Copyright © 2015 by Dr. Jason Selk & Tom Bartow

Traditional Chinese translation copyright © 2016 by SUN COLOR CULTURE CO., LTD.

This edition is published by arrangement with Chase Literary Agency, through The Grayhawk Agency

All rights reserved.

EPUB3製作：台灣漫讀（BOOK☆WALKER）