

成功，动机与目标

作者：Heidi Grant Halvorson

□

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

献给我的丈夫，乔纳森·霍尔沃森，

以及我们的孩子安妮卡和马克西米利安，

还有我的母亲，西格丽德·格兰特

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

序言

卡罗尔·S. 德韦克博士

说起制订计划和实行计划，海蒂·格兰特·霍尔沃森知道其中的一切相关事宜。她将会在

本书中与你分享她独到的见解。

她从最新的心理学研究成果中提炼出精华，并为其赋予实用价值。人们为什么不遵循自己的“新年规划”？怎么保证按时上交报告？为什么有时注重成绩却适得其反？如何使自己的目标与人生规划相吻合？为何一些抑郁症患者反而有着极高的工作效率？她对诸如此类的问题做出了具有可操作性的解答。

格兰特·霍尔沃森博士不仅是名优秀的作家，还亲自执行了书中的多项调查研究！她从开始这个学术项目时就很清楚地知道人们的目标与生活质量、个人成就息息相关。她对人们制定目标以及能否达到目标的原因有着深刻的了解，实际上她的研究成果解释了我上一段里提到的每一个问题。

格兰特·霍尔沃森博士在研究报告的选材方面独具慧眼。她知道什么是重要的，也知道如何捕捉其中的精髓和实用价值。有些心理学的研究调查往往学术性强却缺少实际意义，而有些颇有意义的研究成果又缺乏严谨、可靠的根基。可是在这里你将读到的所有研究课题都揭示着人类动机的基本理论，而这些研究都是在最高的学术标准下完成的。这是此书的独到之处。

此书中最重要信息是：人是可以改变的。改变不容易，但在正确的动机与方法的引导下便是可能的。人们一直以来有一个问题：我要从哪里得到相关的正确信息呢？你只需翻开

此书，答案就在眼前。

作为格兰特·霍尔沃森博士的导师之一，我非常骄傲，而让我更兴奋的是，我能从她的成就、知识以及智慧里得到更进一步的学习。读完这本书后你就会明白我的意思了。

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

导言

我们无法成功的原因是什么？我们都觉得自己生活中至少有一个方面需要提高（而且实际上往往不止一方面）：无论是要让老板刮目相看，建立一段好的感情，理清自己的经济状况，还是要更好地照顾自己。我们想做得更好，甚至也尝试了，但不知为何总是做得不到位，有时还会反复地失败。所以我们要为失败寻找埋怨的对象，而我们埋怨的常常是自己。我们觉得自己好像根本不具备达到目标的条件——不论这条件是什么。这想法真是大错特错了。

作为一名社会心理学家，我用了多年的时间研究“成就”这个课题。我认真地观察过成千上万的研究参与者在工作岗位、学校、赛场以及我的实验室里追求各种目标的过程。我让人们填写过连续几周的每日饮食报告，也曾听人讲述生活中的各种目标，我还阅读过成百上千篇关于目标与动力的学术报告。我从这些研究中得到了一些结论，并想与你分享其中两点。一点是：大多数人为失败找错了埋怨的对象。就连那些聪明伶俐、成就非凡的人都不明白自己成败的原因。我在全职研究这个课题以前对成就的直觉也不比任何人好到哪儿去。我以为自己学习成绩不赖但体育很糟糕是生来如此，其实不然，没有人“生来如此”——这是我后来才知道的。

另一个我通过多年研究得到的结论是：每个人都能更好地达到目标——我一再强调，是每个人。但你要做的第一步是放下对过去成败的见解，因为它很有可能是错的。第二步就是读这本书。

或许你还没有发觉，政府在做记录——在网站上，你可以找到美国人最常提出的“新年规划”。你在那清单上看到“减肥”“戒烟”等字眼肯定不会惊讶。每年一月，千百万人会为自己制定那么一两个目标，也许你就是其中一员——我也一样。我们发誓今年要活得健康，要能钻进那条紧身牛仔裤里，抑或在香烟上省下一小笔财富。

美国疾病控制与预防中心最新发布的报告显示，每三个美国人中就有两个人超重，而其中又有一个人严重肥胖。大部分胖人都想变瘦。肥胖的人不仅在与日俱增的心脏病和糖尿病危险前没有丝毫抵御能力，还要安于被以瘦为美的社会公众舆论摧毁自信，并且要承受随之

产生的后果。即便如此，即便有很多减肥书籍和方案存在，即便人们有非常真实而强大的渴望去减肥，到最后也只有相对少数迈出第一步的人能坚持完成，更别提长期坚持下去。我们没有变瘦，我们的紧身牛仔裤还在衣橱里等着我们。

美国疾病控制与预防中心也追踪调查着美国烟民的情况（烟民占美国人口的20%）。他们的调查显示每十个烟民中就有七个人表示过彻底戒烟的愿望，而这表示要戒烟的1 900万人中有一半在过去一年里曾尝试戒烟至少一天，但最后只有300万人坚持下来，也就是说，约85%尝试过戒烟的人失败了。吸烟严重危害健康——尽管这个意识已经普遍存在，可还是有50万美国人每年死于与吸烟有关的疾病。所以如果你是烟民，你不能成功戒烟，那么你也或许会因此归天——其实每年那85%戒烟失败的人也很清楚这点。

那么人们做这些事的失败率为何那么高呢？很明显，那些减肥或戒烟失败的人不是没有动力——没有什么是比“我可能会死掉”更有力的刺激了。那为什么人们还是一而再再而三地在性命攸关的目标上失败呢？你最有可能听到，也最有可能想到的答案就是“缺乏意志”——说到“意志”，我是指内在力量中的某种能让人成功抵抗诱惑的特质。大部分人相信这归根结底是品性的问题，有些人具备意志（那些我们羡慕的苗条、不吸烟的人），而有些人不具备。那些不具备的人就不够强大，不够成功，没有足够多的令人钦佩的性格特征。

有趣的是，我们不光这样总结别人的失败，还用同样的方法理解自我的不足。我无数次听到同事、学生和朋友说“我就是无法停止抽烟”“就是不能抵抗甜点”“就是无法开始工作”。而你一旦认定自己就是没有意志去减肥、戒烟或停止拖延时间，那尝试还有何意义？希望何在？

其实，希望还是挺大的，因为“意志”并不是你想象的那样。而且如果我们把这个很有距离感的词换成朴素的“自制力”，也许会更有帮助。自制力是依照目标采取行动的能力。它能使你抵制诱惑、专心投入、克服困难，从而坚持不懈。自制力至关重要，它是实现目标最关键的元素之一。书中我会一再提到它，但是与你想象的道理不同。

成功者不会事事成功

首先，一部分人有自制力而另一部分人没有的假设就是谬误的。真是那样的话，你会发现世界上所有人都能清晰地被划分为“赢家”和“输家”。掌控着自制力这一神奇力量的成功者可以永远胜出，而不具备这神奇力量的失败者将永远一事无成——连起床都要成为不可能完成的任务了！

很显然，这不是事实。赢家并不是在所有舞台上都会赢，也没有人自制力缺乏到无法完成任何事的地步。有的人会比其他人多那么一些自制力，这是事实，但每个人或多或少都会

有些自制力。而且我们发现，哪怕是那些具有极强自制力的人也有精疲力竭的时候。为了更真切地理解这点，你只需要想想在各自领域中登峰造极的人物——他们也会在众目睽睽下为一两个曾经许下的“新年规划”苦苦挣扎。

也许你在超市结账区的杂志堆里看到过那些公开谈论自己每次减肥经历的明星，包括格莱美音乐奖得主珍妮·杰克逊、薇诺娜·贾德，奥斯卡或艾美奖得主奥普拉·温弗瑞、罗斯安妮·巴尔、柯尔斯蒂·艾利、萝西·欧唐纳以及伊丽莎白·泰勒。流行杂志总把这些名人的照片大肆张贴在封面上。有时明星骄傲地展示着通过健康饮食和运动才好不容易换来的苗条身材，而有时照片会暴露她们重拾旧习、反弹后的身材——常常伴着不那么友好的评论。（你会问我为什么只列出了女明星？其实成功男士也会为身材而挣扎，只不过女人更爱公开讨论这个话题罢了。）

现在该指出下面这点了：尽管我们有时不知怎样才能实现目标，但更常见的情况是，我们清楚地知道需要做些什么，可仍然会失败。每个人都知道少吃多运动能够帮我们减轻体重。然而知道是一回事，真正去行动则是彻头彻尾的另一回事。我们大多数人都能用各种方式看清自己的挣扎——不论是减肥、戒烟、对于工作或学习潜力的认识，还是修复（或离开）一段失调的关系。可即便能预见各种令人不悦的后果，比如残酷的公众舆论，我们还是一遍又一遍地犯着同样的错误，虽然我们总觉得可以做得更好。

说到公众舆论以及成功人士如何栽在“新年规划”上，没什么比美国现任总统与他戒烟活动之间的“拉锯战”更好的例子了。2007年2月，当时还是参议员的奥巴马向《芝加哥论坛报》表明了他坚定的戒烟决心：“过去的几年中我曾阶段性戒烟。这次我夫人给我下了钢铁般的严令——即便在竞选活动的压力下也不可屈服。”

结果他没有成功。已当选总统的奥巴马在2008年末告诉汤姆·布罗考他已经戒烟，但是“偶尔也会旧瘾重犯”。《纽约时报》在2008年12月指出：“从奥巴马先生在各种访谈时对吸烟进行的调侃里不难发现，他就像无数年未发誓戒烟的人一样，没能真正做到。”总统先生究竟是否重拾烟瘾以及这可能是从何时开始的，都不得而知了，他也不大可能在白宫草坪上吸烟以供人“活捉”。我当然希望他戒烟成功了，但若没有也不让人惊讶——毕竟有一些烟民是戒烟十次以上才终获成功的。

奥巴马总统没有自制力吗？那是不可能的。贝拉克·奥巴马从相对草根的背景起家，逐渐成为现在这样一个可以说是世界上最有影响力的人。如果他出生于权势之家或新英格兰的贵族家庭，那么他从社区组织者到《哈佛法律评论》主编，又到州参议员，再到联邦参

员，到最后成为美国总统的飞速晋升也仅仅是让人羡慕而已。但他，一个出生于不完整也不富裕的家庭的多种族背景的孩子，显然除了具有非凡的智商和决心以外就没有任何优势了。即便你不是他的粉丝也不得不承认，这家伙确实知道如何实现目标。

我之前提到的几个人都品尝过超凡的成功硕果。他们中很多人克服了几几乎不可逾越的障碍和逆境，最终取得了成功。无数儿童梦想着有朝一日成为屡获殊荣的艺术家或是强大的世界领导者，但很少人能做到。要获得这种程度的成功不能缺少自制力。即便想获得普通意义上林林总总的成功也是需要不少自制力的。回头想想你人生中的成就吧——那些最令你自豪的成就。我跟你打赌，它们都是用辛勤的劳动、不畏艰难的坚持和集中的注意力换来的——你大可以舒服地休息，不去理睬它，但你并没有那样做。当放弃会带来更大乐趣时，你远离了诱惑；当你大可以选择相信自己很牛、不需要进步从而自我感觉良好时，你對自己既挑剔又诚实。实现目标的每个方面都需要自制力。毋庸置疑，像奥巴马总统这样的人具有超乎寻常的自制能力，但总统先生依然周而复始于他的戒烟之路。这究竟怎么说得通呢？

自制力的真实面目

实际上，如果你懂得自制力的本质，一切就解释得通了。近期在一些有趣的研究调查帮助下，心理学家发现自制力其实就像一块肌肉，没错——就像肱二头肌或是肱三头肌那样。我知道这听上去很滑稽，但请容许我解释给你听。

就像肌肉那样，自制力的强度不同——不仅因人而异，也因时而异。非常发达的肌肉有时也会累，你的自制力亦是如此。在研究这个自制力（有时也叫做自我监控力）理论的初期，罗伊·鲍迈斯特和他的同事们做过这样一个实验：在非常饥饿的大学生面前放一碗巧克力和一碗腌萝卜。

他们在每个学生面前都放置同样的两碗食物，然后走开。一组学生被告知只能吃两三块腌萝卜而不能吃巧克力，另一组（幸运的）学生被告知只能吃巧克力而不能吃腌萝卜。跟吃巧克力的学生比起来，那些只能吃腌萝卜的学生们需要更强的自制力——对大多数人来讲光是生吞腌萝卜或者眼看着有巧克力而不能吃都已经够难了，更别提这两种情景合二为一。

接下来，为了测试这两组学生自制力的消耗度，鲍迈斯特又给每人发了一道猜谜题。这题挺难的——实际上是无解的，鲍迈斯特只是想知道学生们解题多久后会放弃。就如“肌肉”理论预测的那样，吃腌萝卜的学生们比吃巧克力的放弃得要早得多。他们甚至汇报了做题后更加疲惫的现象。

那么这个实验说明了什么呢？是这样的——如果你刚运动完，肌肉肯定会疲劳，体力也消耗了不少。同理，当你刚做完一件需要很多自制力的事时（比如制作一期电视节目），自

制力也会消耗不少。最近的研究显示，就连做一个日常决定或是试图给别人留下好印象都会消耗这宝贵的资源。那些在一个或多个生活领域里获得巨大成功的人恰恰是把大部分自制力投入到了那些相应的领域中了。如果每天面临很多压力，无论是谁都会感到乏力，无法达到某些目标。

在《O》杂志的一篇文章里，奥普拉是以这样的观察来总结她变胖的原因的：“在这一年里我认识到我的体重问题不是吃得太多或运动太少造成的……而是因为工作太多娱乐太少，没有时间静下心来，于是我的生活失去了平衡。我让这口井干涸了。”

我觉得后面一部分说得太准确太有见地了。被榨取得太多的自制力之井早晚会干涸的。

你能做什么

也许现在你会想：“好吧，减肥失败不是因为我的意志薄弱，而是因为我把意志用在他重要的目标上了，比如工作上的成就。非常好，但这样想又怎么能帮助我呢？”好问题。这可以帮助你因为你知道了自制力是怎么回事后便可以更好地制订计划了。这就带来了“肌肉”理论的另一面：你让自制力歇息一会儿，它的能量就能恢复。消耗只是暂时的，你在刚刚用尽自制力能源时也是最脆弱的。你是否注意到，与诱惑的对决会随着时间的推移而变得容易些？刚开始舍弃一块点心、一根烟或者想到要开始做那项可怕的工作可能会非常煎熬，但慢慢地也就不那么难熬了。如果你能闯过自制力消耗一空的阶段并给它时间恢复，也就没什么问题了。

还有其他方式能解决这个问题。有时合适的激励和奖励也能帮助你克服自制力的缺乏。

心理学家马克·穆拉文和伊丽莎白·斯雷萨莱娃让参与研究的凯斯西储大学学生们看一段罗宾·威廉姆斯的五分钟幽默脱口秀视频。他们命令一半学生不准笑且告知学生他们会被录像监视。这需要很大的自制力（视频非常好笑），消耗了他们很多意志资源。为了论证这种资源消耗，他们又给所有的学生喝橙汁，但不放糖——取而代之的是醋。你如果强迫自己的话还是能咽下去的，不过不好喝。你要是强吞过感冒药就会明白这个举动需要自制力，但可以做到。

穆拉文和斯雷萨莱娃的实验还没有结束，学生每吞下一盎司的“饮料”，就会得到相应的金钱奖励。他们变化着金额进行了多组实验。奖励少的那一组（每盎司1分钱），看录像时可以笑的学生比不能笑的学生多喝了两倍，可以说后者的自制力已经消耗不少。但奖励高的那组（每盎司25分钱）完全没有表现出这个现象。那些之前强忍不笑的同学也灌下去了不少“药汤”。

这意味着金钱能买来自制力吗？或者换句话说，奖励可以给意志充电吗？不完全如此，也许这样说更确切——以奖励的方法增强动机可以暂时弥补受损的自制力。毋庸置疑，这是为什么很多减肥成功人士表示食物以外的奖励方式是减肥战略中重要的一部分。任何对你有效的增强动机的方式都是让你那因疲惫而易受诱惑的心重新找到平衡的砝码。

意志力，或是自制力，还有另一个方面可能与你想象的不同——它既不是先天的，也不是不变的。自制力是后天得来的，而且可以通过锻炼而逐渐变得强大。如果你想要更强的自制力，你就可以得到。增强自制力的方式与增强肌肉性能是一样的——你需要定期锻炼。最近的研究表明，每天坚持锻炼身体、记账或者记录进食，甚至仅仅时不时地提醒自己坐直都能帮助一个人锻炼总体的自制力。举个例子，在一项研究中，一个被安排每日运动无从逃避的学生不但身体更健康了，而且更少把碗留在水池里不洗，同时还更不容易冲动地花钱了。在另一个说明自制力可以通过定期锻炼而增强的论证中，马修·加约和他的同事们让参与者坚持两周用非惯用手进行刷牙、搅饮料、吃饭、开门、操作鼠标等日常活动。（在另一个版本的实验中，参与者被要求严禁说脏话，只能用完整句子和标准用语说话，且不能用“我”作为句子的开头。）通过两周的“自制肌”训练，受训组成员比未训组成员能更好地完成需要自制力的任务。值得提出的一点是，两周后受训组成员还更少用有色眼光看人了。可惜，这点很难做到，这将是另一本书的话题。

本书话题

我在导言中花了很多工夫讲自制力，除了因为它的重要性以外还因为它可以很好地证明：对于有些看似明显的事，我们的直觉并不是那么准。它也很好地说明了心理学这门科学的实用性——它不仅能帮助我们了解到意志的本质，还能告诉我们如何能获取更多的意志力——如果需要的话。

这本书其实不只讲了意志力，还讲了如何实现目标。自制力只是这个大谜团中的一个环节。具体地说，要成功，就得理解目标究竟是怎么回事，在何处容易失败，以及怎么做才能帮助自己或他人成功。

你听到过的关于实现目标的建议中有太多都是显而易见而无用的——我们都知道要“保持积极的心态”“制订计划”，还有“行动起来”，但为什么我要保持积极的心态？总要这样吗？（答案是否定的。）还有我们要制订什么样的计划？有关系吗？（答案是肯定的。）然后我要如何行动？我知道想减肥需要少吃多运动，可是我好像从来做不到，这可以改变吗？（是的，你大可放心。）

这本书里的一些建议可能会让你出乎意料——实际上我确定这一点。但这些建议是从极

好的资料中提炼来的——不光是我本人做的关于目标与动机的研究报告，还有国际顶尖的心理学家们几十年来严格进行的成百上千的实验和实地研究。

我多希望能给书取名为《成功：实现一切目标须知的三件事》，至少这样我大概能卖出更多本书。但事情并不是那么简单——你需要知道的比三件事要多。比如说，一个人脑中关于目标的定位是多种多样的。你觉得这次升职是梦想还是必然？掌握课堂知识是为了培养技能还是证明自己聪明？这些区别是重要的——定位不同的相同目标是需要不同策略来达成的，也容易在不同环节出差错。有的目标定位使人拼命努力却从不热爱自己所做的事，而另一种定位可以创造兴趣和趣味——但说实话，不一定有成效。对于某些目标来说，自信是必要的，而对于另一些目标来说，你坚定或疑惑都不会带来多大差别。

重要的一点是，虽然实现目标比“三件事”要复杂，但也不是过于复杂的。在书的第一部分里，我会讲那些关于制定目标的放之四海而皆准的重要原则，无论你的目标是有关工作、人际关系还是自我发展的，这些原则都适用。在第二部分里，你会了解到我们给自己制定的目标的不同种类，然后学会在最重要的几种上下功夫。我会为你指明如何选择最适合个人情况的目标，你也能学会如何引导孩子、学生以及职员树立对他们最有益的目标。在第三部分里，我会一步步指引你看到最常见的失败原因，你将学到有效且通常简单易行的策略来避免踏入这些陷阱。

在过去的十几二十年里，社会心理学家理顺了很多和目标的来龙去脉有关的事。我从学术杂志及手册中摘取出这些知识，这本书是我让这些知识更好地造福于人的尝试。

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，逻辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

第一部分 成功者与自制力的悖论

如果自制力缺乏是实现目标道路上最大的绊脚石，那么成功当选总统的奥巴马为什么总戒不掉烟？

第1章 “做到最好”不够好

无论你要去何方，第一步是决定目的地之所在。这也许听起来显而易见得过了头，以至于你好奇我为何要费此口舌。其实，无论这多像废话，你还是会很惊讶地发现许多人完全忘记了这点。没错，你是感觉给自己立下过不少目标，但当真如此吗？还是你只是想要更开心、更健康或是更成功，却没真正决定过具体做什么？你有欲望，你想做的很多很多，但你把多少个愿望转化成真正的目标过？没有这个转化，我们的欲望就仅仅停留在那个“希望能够实现”的层面。想象一下，你想出去好好地度假，但你的计划如果仅停留在“我想去个暖和

的地方”这个层面，你最终哪儿也到不了，不是吗？

所以说，制订计划是重要的。在这章里，我会用一些调查研究来解释其中的原因。但这还不是全部。因为如何制定目标，如何理解自己的目标，以及如何实现目标都同样重要。当你用正确的方式聚焦于正确的细节时，成功就离你更近一步了。

别用“做到最好”

告诉别人“要尽你所能做到最好”是鼓舞人心的好方法，对吗？我们中大多数人都说过也听过无数次。出发点是好的——让人尽其所能做到最好可能是不那么给人压力的一种激励，貌似会激发出对方最好的表现。只不过现实并非如此，这真的是不怎么样的一个鼓励。

主要是因为“做到最好”这话很模糊——太模糊了。我的“最好”究竟是什么程度的？假设你是一个经理，派职员去调查一个可能利润相当丰厚的商机，有很多事要做，项目也非常重要，然后你告诉职员：“鲍勃，这件事尽你所能做到最好。”但鲍勃的最好是什么？看到结果你怎么能知道这就是他的最好？鲍勃本身又怎么会知道他的“最好”能到什么程度？有任何人知道吗？

在现实中，没有人听到“做到最好”后会想：“我要把这件事做到没有一丁点儿更好的余地为止。”这样很傻，估计也会花很多时间，对你或鲍勃都没有好处。反而，听到这句话我们会想：“我要做到老板满意并觉得我尽力的程度为止。”这听上去其实并不怎么鼓舞人心。如果没有具体目标，“做到最好”所带来的结果往往离“最好”相差甚远。这很讽刺，“做到最好”恰恰是最平庸的配方。

那么拿什么来取代“做到最好”呢？答案是：具体而艰巨的目标。埃德温·洛克和加里·莱瑟姆，两个著名的组织心理学家，用了几十年的时间研究因制定具体而艰巨的目标而带来的卓越成效。在全球上千例研究里，科研人员发现具体又有难度的目标比模糊或过于简单的目标更能激发优异的表现，而且差距是明显的。无论这目标是自己树立的，别人给的任务，还是和父母、老师、老板或同事一起制定的，以上结论皆成立。

为什么具体而艰难的目标比“做到最好”更给人动力呢？“具体”这部分的意义是显而易见的。让人知道你具体的期望值（或者为自己定下具体的目标）就排除了在这个标准以下的表现——避免人们告诉自己“已经够好了”。如果奋斗的目标不明确，人们很容易向疲惫、灰心或无聊妥协，但若建立了具体的目标，你便无法欺骗自己了。达标或非达标，没有中间地带。你若是还没达标，若是还想成功，便只能继续努力。

那么“艰巨”这部分呢？树立艰巨的目标不是很危险吗——标准太高不是会带来很多问题

吗？难道这不是在邀请失望与失败吗？绝对不是！（你们看过《为人师表》这部电影吗？如果埃斯卡兰特先生能教会那些顽劣的学生微积分，那么想象一下你能成就什么——如果敢于尝试的话？）当然，你不能制定不现实或者不可能实现的目标。艰巨而具可能性才是关键。因为有难度的目标会促使你下更大功夫，更加聚精会神，更加没有二心。你会坚持得更久，也能更好地运用最有效的策略。

洛克和莱瑟姆的研究结果被证实在每个人群中都适用，比如科学家、商人、卡车司机、工会工人、伐木工人等。在一个20世纪70年代早期的研究调查里，莱瑟姆发现木材搬运工的平均负重是法定上限的60%——这个情形对公司来说既浪费时间又浪费资源，而工人们每趟的负载量并没有一个具体的目标。所以洛克给他们定下了法定重量的94%这样一个目标。九个月后，洛克返回伐木场，发现那时搬运工人的平均负重已在法定重量的90%左右，为公司省下了相当于现在几百万美金那么多的钱。

如果你给搬运工制定一个搬运更多木材的目标，他们就能搬得更多。人们通常会把事情做到被要求的程度，而不太会做得更多。要求高，只要把究竟多“高”具体化，你就真的能看到高水准的表现。给自己树立高目标，你的表现就会扶摇直上。在一个对将近3 000名联邦职员进行的调查中，那些认为自己的工作有挑战性、自己和同事被高标准要求的员工都是些年终评估成绩最好的。

但这些人活得很惨吧？不是的。制定以及实现具有挑战性的目标除了能带来更好的表现以外还有其他好处。回想一下你人生中完成过的一个极具挑战性的任务，把它和一个比较容易的任务相比，哪件事让你自我感觉更好呢？成功完成困难的事更使人愉悦，它能给人更大的满足感和快感，让人整体感觉更幸福。而完成一项容易的任务根本就不足挂齿。最近在德国有一项研究报告显示，只有那些觉得自己工作有挑战性的员工汇报的工作满意度、幸福感以及成就感在长期范围内呈上升趋势。

你也许要问，究竟是对工作的满意度能激发更好的表现，还是好的表现使人对工作更加满意？答案是，两者皆是——对工作的满意度使人更致力于为所在机构工作，对自己更有信心，从而会给自己更多的挑战，这又带来更好的表现和更大的满意度，周而复始……制定具体而具挑战性的目标便创造了成功和幸福的无限循环。洛克和莱瑟姆称之为“高绩效循环”。

你在生活中也可以开始这样的循环——第一步便是制定一些非常具体且困难得合理的目标。然后你要用最能给自己动力的方式来看待这些目标，才能进一步提高成功机会。

西瓜与芝麻

你采取的每个行动或目标都能用很多种方式被归纳和理解。用吸尘器这个举动可以被称

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《成功，动机与目标》Heidi Grant Halvorson 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1320.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

