

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

流金岁月—时间管理艺术



## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍：我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫天生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

流金岁月  
时间管理艺术

## 《流金岁月——时间管理艺术》告别传统的“钟表时间”

时间的宝贵在于它既不能创造，也不能复还。

### 一、“钟表时间”的终结

“钟表时间”是指钟表所显示的物理的、几何学的时间。这如同一条直线，在本质上是沒有深刻含义的。如果一个人局限于“钟表时间”内，那么他的一生便碌碌无为了。

#### 从“管理时间”到“运用时间”

“每个人都平等地拥有一天 24 个小时”。对这种平等拥有的时间，如何才能确实有效地利用呢？这就是管理时间的基本课题。

管理时间是为了以高明的方法活用时间，但在执行的过程中还有更多的问题：如何运用这被赋予的时间；如何突破“钟表时间”：只把时间当成度量的一种而把它形式化；不关心时间“量”的价值；缺乏思想和理论的根据；忽视时间的人性面；无法分清生活和生命的关系；无自我管理观点而入云亦云；缺乏全盘的设想。只有克服这样的障碍，把生活与时间结合，才能促进工作、充分休息和充实人生，这才是有效地“运用时间”。

如何运用时间应有八点心理准备：第一、在时间的运用上，不认为时间是被赋予的；相反的，要创造时间并扩张运用；第二、以运用时间的思想和理论为基准来考虑时间的问题及其运用技术；第三、应该对人类的生活和时间、生命与时间之间的关系有充分的了解；第四、运用并争取时间，将时间转变成自己的而加以活用；第五、以增加和创造时间价值为目标；第六、应用时间和个人的能力展现是平行问题。能有效运用时间的人也就是有能力的人；第七、运用时间时要重视时间哲学、人生哲学和人生设计等。当然，掌握与运用时间并不是只关系到单纯的自我；第八、管理时间和运用时间是一体两面的。

#### 为管理者的时间把把脉

你是否有过这样的经验：毫无目的地看电视或阅读杂志，总觉得无意义，但仍继续地看下去，就连广告也全看了。直到夜深，变得身心疲劳，才抱着棉被入睡。但是，第二天又重复着同样的事情……这到底是怎么回事呢？重复做这样的事，或是几个小时，或是瞬间，但其后回想起来，感觉非常空虚。

时间的死亡，事实上就是这个时候。如果时间有生命，你应该听见时间临死前呻吟的声音。这不单是比喻，时间真的也有生命，时间的死亡也不是不可思议的。在管理者的人生当中，让时间流失、死亡的状况，是出乎意料的多。因人而异，这种状态会持续几天几日，有时甚至到几年、几十年。因为时间是眼睛看不到的东西，人们无从察觉；而想

到的时候，才深感可怕。

### 时刻提防时间死亡陷阱

时间到底在哪个时候、哪种场合死去呢？现举 35 个典型的例子：

对于未来没有梦想和目标。

每天毫无目的地生活。

一切毫不在意。

感觉不到生活的充实、成长和幸福。

没有感性、欲望与热情。

无法精神焕发地运作，宛如死水一般。

无法产生新的思考或创意。

对现状没有改变的欲望。

没有自己想要创造的冲动。

时常处于后悔或遭受挫折、绝望、无力的情况。

(11) 丧失自信。

(12) 感到自己的心理或身体患病了，甚至有崩溃的感觉。

(13) 时常受任性或一时冲动的支配。

(14) 感到是在被流放的情形下生活。

(15) 顺着对方的说法行动。(16) 和酒肉朋友来往，被他们牵着鼻子走。

(17) 过度沉迷于快活和游乐中。

(18) 做坏事或有坏习惯。

(19) 持续妨碍健康的规律性生活。

(20) 每天的生活是昨日的延续，毫无变化或起伏。(21) 假日或闲暇时，做什么事都提不起劲，只是闲待着。(22) 只是为了打发时间而游玩。

(23) 始终和同样的成员，做着同一形式的交际。(24) 千篇一律地与人交往和行动。

(25) 千篇一律地阅读杂志、图书和无节制地饮酒。(26) 只因为责任在肩而与讨厌的人来往。

(27) 完全不投机的人际关系。对对方采取漠不关心的态度；由于空虚而令人感到受不了的沉默。

(28) 淹没在工作之中，以致失去自我。

(29) 每天在公司里重复着同样的工作。

(30) 只是义务感驱使才做工作。

(31) 无意识地完成被赋予的工作。

(32) 毫无所思机械性地工作。

(33) 工作中没有创意。

(34) 在工作或人际关系中，常感到痛苦。

(35) 在工作或人际关系中，采取逃避的态度。

时间死亡的时候，人的精神活动随之停止，人的成长也会停止，甚至退步。时间的死，会给人的身心带来不良影响，并使它衰弱；而且管理者常常有陷入这种状态的危险。这一点，确实令人害怕。

时间死亡的背后，每个人都潜伏着根源性的问题或原因。例如：生活意义丧失；欲望低下，思想不活跃；淹没在工作或人际关系的被动状态里。因此，追求时间就是追究这些问题或原因，并从正视这些事情开始做起。

### 无论何时都活得有意义

在咖啡厅或餐厅里，有些管理者在毫无目的地看着书。除了点东西之外，几乎不开尊口。本来，看书对“时间”来说，这些人是十分充实的，时间并未死亡。但相反地，他们的时间却都死了。因为：他们不关心对方，才埋头看书；不想听对方说话：没有和对方谈话的话题；不想和对方打开话匣子；对人际关系总是感到厌烦；为了逃避人际关系而读书；为了把自己关在象牙塔中而假装看书。

这个时候，他们看起来就好像呆子一般。他们的时间是污浊、停滞的。空虚地度过一分一秒，或是无为地让时光流失。时间是死亡的。没有感动，也没有兴奋的每一个日子。只是被动地让宝贵的时光从身旁流逝。当然，失去的时光是不可能重返的。所以，为了不浪费时间，管理者对实际存在的时间，即有生命的时间应予以重视，以免后悔。应在任何时间里都活得有意义。

### “时间对谁都不是平等的”

“一天24小时，谁都是被平等地赋予”这个命题已成为时间管理理论的公理。但事实不然，管理者认识的大政治家、画家或音乐巨匠、文豪、学者，像罗马的凯撒大帝、日本的空海和尚、意大利的达芬奇、德国的莱布尼兹、德国的歌德，以及现代分秒必争的铁腕经营者。他们在一天24小时当中，经手完成的工作量，无论在质或量方面，都是超乎管理者想象的，但同样拥有一天24小时的其他人，却不留下任何痕迹。可见，就是一天24小时，也并不是每个人都被平等地赋予。同样一天24小时当中，两个不同个体所做的事情完全不同的例子，在现实中不胜枚举。所以，管理者就要寻求以“钟表”计时的一天24小时之外，是否还有另创的一段时间。

例如莫扎特只活了35岁，但在他短短的一生中做了600首以上旷世之作遗留于世。而其他活了70年、80年的平庸音乐家却比比皆是。以实际使用的时间来看，莫扎特的一天24小时，他的每一分、每一秒比起其他平庸的音乐家，可说是更长。这个时候二者所拥有的时间是无从比较的不平等。

再以歌德和达芬奇的成就比较。歌德（1749—1832）通过诗、戏剧、小说等文学形式，产生了很多伟大的作品。在27岁被任命为瓦马尔参议员以来，在政界里也相当活跃，做出了很多业绩，1815年被任命为国务大臣。在此之外，也绘画，还从事解剖学、地质学、矿物学、植物学、光学等自然科学的研究，在各方面都有卓越的贡献。在小说方面有《少年维特的烦恼》、《威鲁希勒姆：管理者的明星生涯》；戏曲方面有《浮士德》、《塔利斯的伊菲可利亚》、《大可夫塔》；此外还有自传、论

文作品如《诗与真实》、《色彩论》等。达芬奇（1452—1519）留下的作品数量虽然不多，但是其艺术成就却众所皆知。此外，他不只是一位艺术家，对于天文学、物理学、地理学、建筑学、兵器制作、机械学、植物学也有相当研究，把文艺复兴的理想（万能的人）几乎完全实现。他的绘画名作，如《蒙娜丽莎的微笑》、《圣安娜与圣母子》、《最后的晚餐》（壁画），都是脍炙人口的；著述方面有《绘画论》；科学方面解剖学、空气力学的研究成果对后来降落伞、直升机的发明有启发性的成就。因此，显而易见的是：伟大的人、留下大业绩的人，是世上成功创造时间的人。

“他们有丰富的知识与才能，总之是资质的问题”，很多管理者都有此推托之辞，但未必如此；反不如说他们为了把自己的人生发展到最高点，尽可能地丰富其秘藏的活时间，努力地开发人造时间。

### 时间无法以钟表来计算

搭乘下班高峰时间的汽车时，各色各样的人都有。有个人集一天的疲劳于一身，手握扶手，正在假寐着；前排座位上，有位看似生意人的，也悠闲地假寐着；另有一位握着扶手的男子，正专心地阅读一本书。对这三个人来说，钟表时间当然一定是不断流失的。但是，流过三个人的心和身体的时间，其所演化的作用却不同。

十分疲惫的男子，好不容易才能手握扶手打个吨儿，头脑是真空的，什么也不想思考，只期望能早点到达目的地。但是，前面目的地仍很长。感觉车的速度慢得到了无法忍耐的地步。

对他而言，他的“时间”比“钟表时间”要长得多。他的时间是“痛苦”的；相对地，这位坐着睡觉的男子，睡眠是他最美妙的时候，头和身体都享受着休息。原本只打算小睡片刻，但睁眼一看已到了自己要下的车站了。他的时间如箭般一飞而过：第三位男子完全投入这本书的世界里去了。窗外的景色、周围的噪音或人声，完全没有干扰他，只是陶醉在书本中，他的时间是陶醉人的。

由上例可见，时间对任何人都是不同且不平等的。甚至同一个人，其生活时间也有很大差异，有气无力地混过一天和充满精力地工作、运动，比较起来即可明了。春、夏、秋、冬四季，在物理时间上是相同的，但是实际上时间却大有不同。春天是快乐的，但令人有瞬间即逝之感；期盼下一个春天，却让人觉得老是迟迟不来。

总之，管理者都应彻头彻尾地沉浸在实质性时间之中，这点必须铭记在心。

## 二、时间是有生命的

“活的时间”是不能以钟表来度量的。随着生活方式的不同，管理者的时间可以延伸或缩短。如果管理者的人生是充实的，那么他的时间也就充满深度和密度。

### 时间的生命性

钟表时间是没有生命的，但是充分利用的时间却是有生命的。同一病房的相邻病床，有两位相同病例、同样病情的患者。但一个在康复之中，另一人病情却逐渐恶化。对照观察，可清楚地看到前者的情况，时间就是休养，是一种再生，对将来充满着希望，这是精力充电、蓄积的过程；相对地，后者的时间是疾病，渐渐丧失生命力，他变得衰弱，宛如凋落的花瓣，随着时间的流失，患者更近死亡。在表面上，二位患者在同一时间生存着，但其间的差异却是超乎想象的，一是往生，一是往死。以此例来说，时间是连结生与死的桥梁，是生与死之间所展开的一条绳索。诞生和死亡间的阶段就是人的一生，但是由上例可知，一生的结局，其本质上是由时间来支配的。

管理者所拥有的时间是有“生命”的。是否能感受到这个生命，或是否能重视时间的生命，对人生的充实有很大的不同。时间是由未成熟的状态开始渐渐成熟的。在未成熟的状态时妄想成果就会导致失败。到了时机成熟时，就如同成熟的水果自然掉落和种子发芽一般，做任何事都能顺利。但是，失掉了这个机遇，水果就会腐坏而不能食用，或成为小鸟、虫类的食物了。

### 时间的易失性

“时间就在钟表的刻度上”——这种想法可称为“钟表时间主义”。根据这种想法，时间是单调、固定和机械性的东西，完全由物理学的法则所支配。这个时候，时间当然没有伸缩。但是，钟表时间主义其实只是一半的真理、相对性的事实罢了。由其见解来看，这是错误的观念，因为时间是有伸缩性的。常常可以听到“岁月如梭，一年不觉又尽了”。对于步入中年的人来说，这种感慨常常出现在平常的会话中。的确，对于这些人来说，随着年岁的增加，现在的一年，感觉比过去的一年过得快多了。

事实上，时间不单只是点或线，它是有厚度、宽度，甚至有密度的。而左右此厚度、宽度和密度的，就是人生的是否充实。如果充实，那么时间是膨胀的；相反的，时间就会收缩。最近，说“时间过得真快”的年轻人愈来愈多了。这就意味着成天无所事事、惰性地生活的年轻人增加了。这不是年龄的问题，而是依据生活方式，使时间是否伸缩的最好例证。

### 时间的伸缩性

能将时间伸缩的本质掌握贴切，发挥得淋漓尽致的是美国作家约翰·史坦贝克。史坦贝克在距今 27 年前 58 岁时，带着爱犬查理，开卡车绕美国一周。由此了解了美国的真面目，其中也检讨了自己的存在价值。这是一趟孤独的、苛刻的旅行。出发地是纽约，从纽约往新英格兰北上，接着横越大陆向西行，往央格斯城、苛利伯朗特、芝加哥、米内亚伯利斯、必斯马克、黄石公园、斯伯强、然后是西雅图。在此过程中，他体验到生存时间和时间的伸缩作用，还因此对时间的本质产生了深刻的洞察。以下引用他的记述：“离开斯伯强后，早雪的危险已去，这是因为天气由于太平洋的强烈暖流变得暖和起来。从芝加哥到这里预计所费的时间很短，但是却花了不少时间，因为富于变化的国土、在途中又发生很多事件、和很多人接触，所以感到路遥费时”。“过去很多事情，瞬间即成记忆，这并非真实。相反的，记忆有过去的模样，事情发生有先后秩序；若没有这些前前后后的事情，时间流逝就无从留下痕迹”。

根据这个观察，也可以明白了儿童时代的一年何以感觉如此长远。热衷于游玩，对于所见所闻，如吸水纸一般急于吸收，时常累积新的体验，所以儿童的时间是充实的、无限延长的。相对地，感觉时间急速而去，就是因为生活马虎，没有了感动与惊奇，也没有充实感。在生存时间里，某个时间会变长，某个时间会变短。这伸缩的时间要比固定的钟表时间，对管理者的人生有更大的意义。而感叹一年很快就消逝的人们，有必要认真地反省自己的生活方式了。

### 时间的可用性

上下班在公共汽车中，管理者只呆“短短的”一个小时或几分钟，这和一边思考各种企划案一边专心看书的一个小时，时间的经过是截然不同的。再举一个较容易明白的例子：一天中，待在自己的房屋什么都不做，和整天在各个场所工作与各种人物接触的情况做一比较。前者的情形，就是不考虑任何事，不受任何刺激，不创造什么，就这样一天终了。相对地，后者的情况，在相同的一天中受到很大“量”的刺激。街上的景观、人或车的流动、噪音，引起兴趣的事件与相遇者的会话、第一手信息等，此外还有对新见闻的体验。

从达芬奇、巴尔扎克、莫扎特这些天才之处，所要学习的就是善用时间取得成就，这也可划分他们和普通人的界线。管理者从日常生活开始，就竭尽所能地想办法运用自己的时间。因为回过头来，它与管理者人生的充实有密不可分的连带关系。

### 时间的归属性

时间也有归属和所有权的问题。时间并非与管理者无缘，它为管理者和任何人所共有。时间是如何被拥有、又归向谁？关于这点可以区别为三种情况：第一是时间不为人们重视和使用的无有状态；第二是时间是共有的，如和谈得来的朋友或情人愉快度过的情况，就是共同拥有时间。第三是时间的各有情况。不和的两个人因口角，两个人各自想着个别的事情，此时各人自有各自的时间。

创造自有时间是开发时间的重要课题，此外也是作为发展能力、自我实现不可缺少的必要条件。但是，确保有自有时间并不是简单的事，确保自有时间常有困难：威胁到自有时间的，不外乎是他人、意外情况等的发生。如：生活受周围影响不由自主的时候，遇到病痛灾难的时候，被逼迫得走投无路，自有时间的保有便有问题。管理者的人生往往环绕在时间的斗争上，时间产生了共有与个有的对立，还有个有时间成为自有与他有的争战。因此，管理者的目的就是常保自有的时间，把被疏外的、他有化的时间夺回来。最后，就白领阶层待在公司的时间作一探寻。对 8 小时的就业时间来说，其本身没有明确的交代。但是，以管理者的浅见，这 8 小时的大部分，都被共有时间和他有时间（如出乎本意地被上司所剥夺）所占去，自有时间极少。所以，首先要将此当作问题，也就是重视自有时间的获得、确保和扩张，要具备一些开发时间的方法，才能获得相当的成果。

### 时间的可溶性

时间平常相当不容易掌握。这是什么原因呢？这就是时间和空间的差异将人或物深刻地溶入发生之事当中的缘故。愈溶入，时间的存在和形式就愈难判别。但是值得注意的是，人如何溶入时间内，要能够清楚地认识。心脏的跳动和肺的呼吸这个决定生命的重要活动，是随着时间同步而行的。如此，时间有如生命的象征、生命之源。时间和生命是牢不可分的，时间就是人的生命，这时，管理者感觉到时间有规律地运动着。

舞蹈的跃动感、生命感，是由内在的律动产生的。在管理者的四周，身体内充满律动的人也有。一看到这样的人，总令人感到时间正活跃着。从这个人产生的时间，正通过身体毫无保留地将这样的姿态表现出来。人类固有的言语当中，时间也在其中。一切的话语、书写的词句（文字），是由一言一语的联系所构成的，含有深刻的意义。以下所述的，可以简单地把音乐和时间的深刻联系表现出来。音乐在所有的意义上都属于时间的艺术。音乐的三要素是律调、旋律、和音。旋律是“音之诗”，持有双重的时间性，即音的时间性和诗的时间性。将音的高低、演奏的速度、长短、区间、强弱等一体化，根据这些时间效果，就产生出各式各样的旋律了。和音，姑且不论是否可称为音的空间化，其时间性要比空间性更重要。例如三重奏、三部合唱的和音关系，可举出三条时间线。此外，和音不见得必须保持一定长度，但是，只要保持一定长度，和音之中必有时间关联着。

音与时间的结合，就此诞生了音乐。思想、伦理、感情、自然、风物、故事、美、甚至人的梦想以及生命等一切，由音和时间贯穿。

### 时间的生物性

关于时间的存在，也可以由别的角度来观察。蝉在初夏的时候出现，夏天一结束，它也跟着死亡。蜉蝣则是在初夏开始出现，但只生存一天就告终。在生物界里，像插入定时开关一样，照着时刻表进行的现象很

多。用钟表的归类推理来说，蝉或蜉蝣就是拥有“体内钟表”的缘故。像这样子的机能、活动能力，一般称为“本能”。此后，由于分子生物学的快速发展，本能这种神秘机构的秘密，才被渐渐了解。根据这样的说法，生物的体内钟表，不外乎是 DNA 的遗传信息系统的产物。像电子计算机内藏的钟表时间装置一般，蝉和蜉蝣，甚至蜜蜂和蟋蟀等，在细胞中都正确地遗传这种系统，再现了“细胞钟表”的奥秘。由此想象，就没有什么可惊奇了。

以下是管理者的假设，也就是“时间的进化论”。假设的前提，是时间的进化，即生物的进化，是平行进展的。生物受到本能的支配，即支配时间的本能。但实际上反不如说本能是受时间的支配才对。生物的进化，开始由单细胞到多细胞，然后到神经线的产生、发达并高度化；接着中枢神经形成，学习能力产生，人类有了思考——意识的产生。通过这样的进化过程，计算时间的功用渐渐地由本能开始分化、多样化且高度化。

一方面，时间本能是退化了，但是，另一方面，是时间能力的高度化和进化。生物对时间的感觉、知觉、认识等高层次的能力，于是就产生了。

人类是时间进化的顶点。时间本能几乎已完全消灭，取而代之的是以意识和思考来完成本能的功用。时间从自我转变为非我。时间可说是抽象的印象、观念、概念，为了掌握这些，就必须有洗练的时间感觉或时间意识等高度的知性能力。

本能和知性，都是为了达到共同目的的两大生理系统，但是，两者基本上处于二种相反的关系。昆虫用本能可以做的事，人类只要行使知性便能完成。知性比起本能，更是富有创造，但是，反过来说，知性没有运作的，什么也无从产生。对人类而言，进化的结果，时间变成一种眼睛也看不到的抽象物。为了计算时间而不得不使用人工的机械钟表，但是，钟表不过是体内钟表的拷贝罢了。为了掌握有延长和密度的活的时间及人类固有的原存性时间，高度的知性和思考力是有其必要的。

### 三、掀起时间的盖头

#### 时间的内涵

要利用时间，必须知道时间理论，了解时间的真面目，把握时间的本质。

应用时间的理论根据

什么是时间？

令人吃惊的是，有许多管理者未针对这个问题加以思考，就坦然地述说时间。这种虽对时间本质模糊不清，却能较好地利用时间的现实确实令人敬佩。或许是这些人过于聪明，但许多管理者仍对时间存有种种疑问。

以树木为例，枝叶生长的根本是根。不了解时间的本质而探讨时间，就好象无根的枝叶末梢，这种议论容易陷入错误的方向上。目前，有很多此类的书泛滥于市面上。为了有效地说明时间管理术，必须针对“什么是时间”，充分地加以讨论，缺乏思想与理论根据的时间术，可说是毫无意义的废物罢了。

时间包含在人与事务中。以数学的论点看，即是一种函数关系。例如：表示圆的数学关系式  $[f(x, y) = (x - a)^2 + (y - b)^2 - r^2]$ ，双曲线  $[xy = s]$ 。类似此类函数  $[y = f(x)]$ ， $x$  与  $y$  之间有着密不可分的关系存在。同样地，时间和人、事物的密切关系，表现在时间的存在形式和数学函数中。活用时间，即为左右生活充实度的密度函数。此密度函数为时间数学函数的一种。数学函数的特性，其关系式为曲线（函数必为曲线）。相对地。钟表上表示的时间，一般的印象是直线形象。但是，在活用时间的范围内，绝不可能是单纯的直线关系。因为，活用时间具有伸缩性、生命性和密度性。这与活的事物（生物）相同，具有流动性、可能性和柔软性的完备曲线。

钟表时间，即表示时间以直线处理。依据这种方式，时间生存的侧面、实际生存的侧面和思考的对象，必然产生脱节的现象。持钟表时间观点的时间论，缺乏以人为中心，并且于涩无味。

时间的微分与积分

捕捉时间的方法有两种：一是注意时间微小的部分，即将极小时间的变化、差异、运动、现象加以认识，称之为“时间微分”。“瞬间”是时间微分的象征，也就是无限小的时间内，从零开始到一定时间内所产生的事物。如：运动员瞬间的爆发力，即在瞬间眼睛几乎看不到的微小时间内发挥出来。两个体育选手一决胜负的关键，常决定于瞬间的爆发力。瞬间，对于时间的性质、特征和运动是最鲜明的表示方法。换句话说，时间的本质，以时间的微分观念最容易把握住。二是让时间充分地延长和堆积，时间的变化、运动和构造被称为“时间积分”。“积分”的概念，从长时间的尺度加以了解，如“一年”、“时代”、“世纪”，即是积分的时间。时间经过这个世界时，产生收敛现象、发散现象、循环现象和振动现象。收敛、发散、循环、振动，可思考为时间引起的作用。对这些运动特征加以认识，必须依靠时间积分方法。

时间的微分与积分，最重要的论点为“河流”及“大海”。河水是

从上游流向下游，保持一定的律动。水面上的波光粼粼，水流动的潺潺声，能明确显示时间的微分。另一方面，海与河流不同，好舍己为人，以本身象征悠久的历史。惊涛拍岸所产生的白色浪花，眺望海边与水平线连接的那一端，感觉上时间是停止的，让人有种回溯到 100 年或 300 年前的感触，或者实现跨越时空到达未来的梦想。

时间的本质，以“流程”而言，是属于意识流程、生命流程和时代流程，每一流程都能以时间的运动加以捕捉。如果要正确地把握住流程的运动及本质，就必须掌握时间的微分和积分规律。时间的流程，由微分的时间和积分的时间构成。例如：时代的流程，最终是用积分方法来下结论。但是，左右流程的时间及无限短时间，是由微分方法来决定。

管理者的人生，以生存的时间流程加以捕捉。以此方式，管理者对于自己人生的微分与积分，享有共有而实际的存在。简单地说，充实自己现存的瞬间，最后形成充实的 1 年、10 年乃至一生。

### 时间的价值

“时间价值”与钟表时间价值、活的时间价值，做一比较探究。时间价值，是一小时或一日的单位时间所产生的价值。然而，在某时间内所获得的价值总量（生产量、利润额）等，以下列公式来表示：

价值量（ $v$ ）= 时间价值（ $q$ ）× 时间（ $t$ ）。较聪敏的人，对时间价值，以物理学方式表示：工作效率 = 力 × 距离 ÷ 时间（某时间内的工作量）。从以上方程式中，可以明显看出时间价值。这些推论与事实相符。工作及人的一切活动，可从时间观点捕捉。发生的价值  $v$ ，等于时间价值  $q$  乘以时间  $t$ ，能加以肯定。被实现的价值，其投入的时间，以钟表时间或活的时间场合计算，会有很大的差别。其中的原因，由上述可以明确地了解分析。对时间  $t$  的观察，有钟表时间和活的时间的差别  $t$ ，可随之改变，产生距离。以一日工作 8 小时为例。如果以钟表时间计算，即为 8 小时。以生存时间计算，则要考虑时间的伸缩性、厚度及密度等因素。比较的结果，8 个小时工作时间会产生膨胀或收缩的效果。这种思考的困难，在于不易以常识衡量。例如：习惯于钟表时间的公司职员，公司一日 8 小时的工作数，要产生一日 16 小时或 50 小时的工作数，会有强烈的抵触感觉。较易接受的思考方式是，价值量  $v$  的差别，是由时间价值所产生的。假设时间  $t$  为定值（8 小时）。相对地，单位时间价值  $q$ ，则是保持各种价值的变数。生活于钟表时间的人，其  $q$  值是僵硬的，属于安定停滞型。而生活于活的时间的人，实际的深度、延长、厚度一体化，形成时间价值  $qt$  值有无限大的可能性。为何  $qt$  值在可能范围内极大化。钟表时间的生活或活的时间的生存生活方式，其选择方法，是根据  $qt$  值，由价值  $v$  的大小加以左右、决定。另外，还有一个必须重视的问题，即为“效率”问题。效率会带给时间  $t$ 、时间价值  $q$  很大的影响。工作效率化，将 8 小时的工作时数，以 5 小时完成，则节约了 3 个小时。如此，效率提高  $3/5$ ，也就是 60% 的工作效率。效率，常以“外部效率”或“钟表效率”称呼。一般广泛通用的效率属于这种。信息化、技术革新、合理化、系统化、标准化，是由人的外部对环境加以改善，使钟表效率提高，同时，也使钟表时间产生的时间价值增大。此外，有一种效率称之

为“内部效率”。是从时间论上，从不同的角度所采取的观点。这反不如钟表效率高。实存效率，并非由人的外部产生，而是由内部产生。生存构造、实存深度、充实度、判断力、集中力，能对时间产生作用，使实存效率提高，同时活的时间的时间价值也随之增大。

时间效率提高，时间价值增大，这是时间开发的重要课题。因此，钟表时间效率化、时间有效活用和时间的管理相当重要，但如果缺乏活的时间的观点和方法论的展示，则开发时间是无法获得充分的成功。因此，开发时间如果在钟表时间、活的时间两方面徘徊不前，反不如在活的时间上下功夫。

## 时间的意识

关于时间，必须将三点明确化：第一，时间是由钟表时间和活的时间两者共存而组成的，而后者与人的生存有密切的关系；第二，时间是高度的抽象名词。要认识时间的重要性，必须具有高度的思考能力；第三，时间的增长属于高层次的思考与自觉性的思考。

空间和物体，凭肉眼能够看见。如咖啡杯、橱柜能根据其形象加以识别，但时间并不能与形象相结合。对时间的认识，不能依靠视觉或表面形象。以欲望、意志、感情，是无法认识时间的。因而，当管理者面临喜怒哀乐时，常忘记了时间的存在。时间意识，是属于可知性的。管理者必须更细致地分析。

时间的意识化，通过以下程序施行：首先，必须将时间加以“分节”。因为时间具有延长、厚度和密度等特性，根据这些性质，把时间区分，使事情成为可能，即依靠这些理论，这种作法，使漫长的时间，处于缓和和扩张的起伏状态。接着，要把时间加以分区，按照区间分别。区间的重要，是将时间“切断”。例如：管理者使用“时段”是用时间区间的方法把时间分区。再者，时间的价值，是对其进行分析、把握。譬如：依照“顺序”进行，是一种时间的概念，展开的顺序也极有意义。另外，含有特权的空间，如舞厅、皇宫、董事长室，时间也存在着特权的价值。如不能对这种时间的意义和价值加以分析、认识，是无法具有较深的时间意识。另外，对时间的总体认识。如在区间（期间）的范围内加以把握，是属于总体认识；在某种情况下，必须对时间的实存性质、意识、价值，做总体的认识。历史认知，是时间总体认识的典型例子，意味着时间意识，需借助于时间积分的考察方式和手续。否则，不易取得良好的效果。

时间的意识化及时间意识，对开发时间来说，是不可缺少的。因为开发时间是将抽象的时间意义给予意识化开始的。开发时间是以时间价值增大、自我充实为目的，即你对时间意识化做到了某种程度。事实上，每个人都具有某种程度的时间意识。有许多情况，管理者对事情并非十分自觉。所以，没有充分做到时间意识化。有时，对现有的时间意识已感到满足，未能充分实现时间意识化。这些都将成为开发时间的绊脚石。开发时间的出发点是意识的转换。如果没有不停的时间意识转换，你要开发时间，是无法获得成功的。

## 时间的判断

管理者对时间认识的能力，相当于对时间的体会，即依存于判断力、分析力、推理、构想等理性的思考和感知，而带给人们时间意识。

认识时间的源泉，除了理性以外，还有“感性”。感性的行为，又可称为“感觉”。把时间当作一种捕捉感觉的作用，称为“时间感觉”。管理者具有一定的时间感觉是毫无疑问的。在进行某些行动时，虽然没有看钟表，但对于时间的早、晚、长、短有实质的感受。关于时间的密度、运动、律动，也存有一定的感觉与体会。每个人都具有不同的感觉，感觉可以说是一种能力的表现，因个人而有差异。同一个人的身体内，这种能力在睡眠中会产生很大的标准差。时间感觉现象非常明显。在所有的感觉中，时间感觉一直处于负数的状态。例如：“短”、“长”、“时间过了很久了”、“就快了”、“在这之间”，管理者经常保持这种惰性的时间态度，是无法与钟表时间所把握的精确度相提并论。此外，对于形态、色彩、规程、味道、温度的识别能力，也是相当有限的。一般人认为时间具有惰性的性格。但以管理者的观点，这并非是属于性格，主要由以下两种原因产生：第一，时间感觉较他人散漫；第二，时间意识不发达。如果不从根本上加以改进，即会一直处在迟钝的时间感觉中。相反地，为了提高认识时间的能力，对时间的感觉、使时间意识明确化，是相当重要的课题。在睡眠中，锻炼出判断是否处于胡思乱想或清醒的状态，才是有效的方式。

理性与感性，是开发时间的两种牵引力。强烈而明晰的理性，敏锐的感性，能给开发时间很大的贡献。通常，管理者以理性为基础，感性能辅助理性，能更完整地认识时间，甚至全面性地取代理性，是具有对时间直观性加以认识的角色。

## 时间的陷阱

认识时间的方法之一，是借助于钟表，对时间加以表示，设计“时段”，详细表示时间位置、时间经过。这种对应的形式称为时段主义，即“将时间予以时段化的思想及观念体系”。“时段表现主义”、“时段分割主义”、“计划主义”等都是由“时段主义”所变化而产生的时间观念。由此可知，时段主义的合理性，是毫无疑问的。它使时间意识发达，有着很大的贡献。钟表的发明，给予时间物理量上的衡量标准，保证时间的正确性。让管理者能针对休闲时间、工作时间，合理地计划与管理，使效率得以提高。这些是时段主义的优点。从反面来看，时段主义将时间完全时段化。关于时间的问题，延伸到管理者的问题，全部予以数量化，最后还原成一张计划表。时段主义是很容易掌握并实用的方法，但由于它是彻底的还原主义，把“人生与时间”的实际存在的重大问题，以乏味的计算术歪曲和矮化。这是时段主义所产生的致命性缺陷及危害。

在所谓的时间管理论中，这种问题总是重复提到。世上泛滥的时间管理论，即是本质性的时间加以管理的思想论调与观念体系，它立足于时刻主义、计划主义是毫无疑问的。从时间术来看，时间管理是十分有

效的方法。旧有的时间管理理论根本的缺陷及实际存在已完全无法脱离时间的问题，在毫无疑问的情况下从头至尾，将时间问题以时段及计划方式来处理，这就是它的缺点。对于说明管理时间的书籍，几乎完全是这类形式，好比沙子一般，毫无味道，都是由这些缺点引起的。更要强调的是，从时段主义到管理时间而产生的思想及观念体系，会使管理者的生活感到窒息。这是远离自我实现的阴谋，属于误区。如果要实现自我价值，就必须站在自我生存的原点上，以免掉入误区。

### 时间独特性

一般管理者不善于时间管理，恐怕与时间的独特性有关。时间的独特性有四点：

一、供给毫无弹性：时间的供给量是固定不变的。它的供给量在任何情况下都不会增加，但也不会减少。因此，管理者无法针对时间进行开源。

二、无法蓄积：时间不象人力、财力、物力和技术那样被积蓄储藏。不论管理者愿意或不愿意，管理者都被迫按一定的速率消费时间。因此，管理者无法针对时间进行节流。

三、无法取代：任何一种活动都有赖时间的堆砌。这就是说，时间是什么活动所不可缺少的基本资源。因此，时间是无法取代的。

四、无法失而复得：时间不能象遗失物那样失而复得。它一旦丧失，则会永远丧失。例如，延迟半小时开车的司机安慰乘客说：“不用担心！我会把丢失的时间抢回来，因为我们将按原定时间抵达目的地。”虽然开快车可准时抵达目的地，但是司机与乘客却要因此而支付额外的代价，如危险性、油量耗费、汽车折旧的增加等。严格说来，丧失的时间是无法挽回的。

### 时空的关系

时间和空间有着密切的关系。管理者不可能将两者分开来加以思考。为了能探索到“活用时间”的奥秘，处理好时间和空间的关系是至关重要的。

#### 时间与空间的相互影响

时间和空间的关系，第一是“影响”的关系。从未开发过的土地，到形成开发热潮的现象，就是时间影响空间最好的例子，和非洲土地的沙漠化、建筑物的老朽是同样情形。如铁的氧化或自然的风化一般，时间会氧化或风化成空间。

相反地，空间影响时间是怎样的情形呢？李光辉在极少变化的山林荒野中，孤独地生活近30年，时间宛如静止一般。另一个例子是陶渊明写的《桃花源记》，那些为“避秦时乱”的移民，长期隐居后到“不知有汉，无论魏晋”。又如，人在列车之中，一面听着音乐，一面浏览着窗外的景色。突然，窗外出现了奇妙的景色。这个时候，一般人的目光都会渐渐地被景色所吸引，一时忘记了音乐的存在，只注视着景色。这个过程是，在时间（音乐）中，空间（景色）渐渐地侵入，最后竟全面

地取代了时间。脑中的思考原本沉浸在音乐或对方的会话之中的时候，周围突然发生意外事件，注意力就会转移到那上面去。这是由于空间的突然侵入，时间的流程被迫中断，不按规律办事的原因。时间和空间的“影响”关系，在思考中也常出现。思考有时间性和空间性二重属性，两者时常互相影响。理论性地顺序地思考的时候，突然的一个意念、意象的出现，就会慢慢地膨胀，即空间的侵入影响；另一种情形是，它被某个意象吸引去的时候，不经意的思想理论或文章，会有纷乱的出现，即时间的侵入影响。时间和空间的第二个关系是“规定”和“支配”可以当作同义词。东西一般都有耐用年数，时间是东西的寿命，因此，规定的存在就是支配的存在。规定他或支配他人的力量，时间要比空间来的强而有力。但是，空间规定或支配时间的情形也并非没有。例如古代的希腊，思想家、科学家、文学家等人才辈出。市民诞生的数目与政治参与热情，都远远超越了当时其他的地区。都市的空间便由此产生，直到今日，这段时间带来了极大且长远的影响。再如，随着今日的都市化，产生了交通阻塞现象。热闹集中的都市空间，不可避免地带来了交通阻塞，对时间也带来了很大的影响。

#### 时间和空间的变换

时间和空间之间，有着魔术般的关系。两者虽然是完全不同性质的东西，但是空间变换时间，时间变换空间的例子，可以说是绝无仅有的。关于空间变换成时间的例子，有一段非常精辟的叙述：

“踏上旅途已有二日，人类还有生活在人类周围的事物，对尚未扎根的青年是更甚的事——是日常生活，即义务、利害、忧虑、目标，用自己的名称称呼的事物的时代已经远去。这些在前往车站时的马车里思考后，也已经远远离去了。”

“通常，只有凭着时间产生的力量，在我们人类和故乡之间回旋，显示出扩展的空间。即空间也时时刻刻产生心理性的变化。然而，这和时间产生的变化相似的东西，在某种意义上。更为强烈”。

“和时间相同的，空间也会产生被遗忘的力量。但是空间是将人类从各种关系中解放出来，转移到自由的自然状态的方法。实际上，空间可以使孤陋的俗人，瞬间成为流浪者”。

空间变为时间，和时间变为空间都有相同的作用。通常没有发觉这点的人，也没办法说明：另外，回顾自己的旅行体验的话，的确如此，不是吗？讨厌的事，过了不久会遗忘。为了忘却讨厌的事而旅行的人也很多。这种场合里，时间和空间就是相互变换的关系。

其次，时间变换为空间的，可举钟表或电影为例。钟表上时间的推移，是钟表上走动的指针来回地运动，是空间性的表现。变换是“印象”，钟表是空间印象变换的装置。电影则是由几百个、好几千个片段，经过高速的连续放映，而在银幕上出现的运动空间。如果还不明白，那么想想音乐或说话，就比较容易理解了。音乐、说话的言词是由声音的连结，如同念珠一般联结而成的，会浮现一种意念，这是时间的功用。人们一边听着音乐，在不知不觉中自然的情景就会浮现于脑海，听着对方的话，脑中也会浮现出各式各样的印象。这个时候，时间变换成空间，时间创造空间。最后，现代物理学，也有空间和时间互相变换的原理。实际上，变换公式早已被提出。

## 《流金岁月——时间管理艺术》 纵横无尽地运筹时间

世上只有时间的利用家，没有时间的收藏家。能够正确地掌握时间，运用时间，你的事业注定成功。

### 一、时间管理误区种种

#### 探索时间管理的误区

管理者克服时间浪费的途径，管理问题便是“培养克服时间管理误区的技能”。时间管理误区，是指导致时间浪费的各种因素。在作好这项工作之前，管理者必须先认清自己所面临的时间管理误区。各种时间误区，大致上可以区分为外生误区与内生误区两类。所谓外生，即指由他人所引起的时间浪费因素；至于内生误区，则指由自己所引起的时间浪费因素。在初次落入误区时，一般管理者所列举的多半是外生误区。这种“先求诸人，后求诸己”的态度虽然是人之常情，但却有害于时间管理效能的提高。

某专家曾针对参与某次时间管理研讨会的 40 位高层管理者进行实验。在研讨会之前，他要他们列举自己参考的时间误区，结果获得下列的外生误区：供作解决问题的资料不齐全；员工问题；电话；例行性工作；会议；访客；外界活动；危机的应付；沟通欠佳。

紧接着，让这些高层管理者观看一部由彼得·杜拉克现身说法制作的有关时间管理的影片。看过影片后，他再让他们列举他们在看影片之前未曾列举的时间误区，结果进一步获得下列的内生误区：在同一时间想做太多的事；不切实际的时间估计；拖延；不注意聆听；不好意思拒绝他人的请托；事必躬亲；办公桌零乱不堪；只授与下属责任，但不授与权力；决策仓促。由此看来、因此在时间的有效运用上，管理者的敌人原来是自己！因此，时间管理就是自我管理。

为了确切地证实“在时间的有效运用上，管理者的敌人原来是自己”，管理者应先客观地衡量自己运用时间的方式——自己的时间使用状况。许多管理者一听到要他们记录自己的时间使用状况，都保持反对的态度。原因是：第一、他们以为十分清楚自己的时间使用状况；第二、记录时间使用状况是种费时的工作。这两种反对的理由都难以成立。先就第一个理由来说，人们的记忆力并不像自己想象中那样正确。有许多人甚至连前一天所经历的事都无从追忆，更不用说了解自己过去时间的使用状况！时间管理专家一再指出，几乎所有记录时间使用状况的人对自己的时间使用方式都会有惊奇的发现，这种记录工作对他们裨益甚大；再就第二个理由来说，为了节省时间而花费时间，这是明智的。你可自制一张时间记录表，记载每 15 分钟的活动。为避免记忆力不可靠，你最好每隔 15 分钟或半个小时即在表中记载进行过的各种活动。其次，按每一活动的重要性的在表中圈出适当的数字。所谓重要性，指对

实现目标的贡献的大小。对实现目标的贡献愈大者，其重要性愈大；反之亦然。你可以事先假定“1”代表重要性极大，“5”代表毫无重要性，“2”、“3”、“4”则代表介乎“1”与“5”之间重要性的不同程度。最后，在进行每一种活动时，倘若遭遇干扰，则在表中最后一栏注明干扰的类别。

如果电话、访客与会议占用了太多的时间，则你也可分别针对它们作出详细的记录。

1. 今天有哪些事情是在适当时间内完成的？
2. 今天有哪些事情是在不适当的时间内做的？为什么要在不适当的时间内完成这些事情？
3. 今天在哪一段时间着手进行最重要的工作？为何在这段时间进行这种工作？这种工作有无可能提早一些进行？
4. 今天最具工作效率的是哪一段时间？为什么在这段时间最有工作效率？
5. 今天最不具工作效率的是哪一段时间？为什么在这段时间最无工作效率？
6. 今天工作过程中最大的干扰是什么？
7. 今天最严重的三个时间使用误区是什么？以后有没有可能克服这些误区？如何克服它们？
8. 今天做了哪些不必要做的事？
9. 今天做了哪些不需要亲自动手的事？这些事可以授权给谁去做？
10. 今天花费了多少时间做重要的事？
11. 今天花费了多少时间做不重要的事？
12. 今天有哪些事情本来应花费更多的时间去做？
13. 今天有哪些事情本来可以花费较少的时间去做？
14. 从明天开始。应该怎样做才能改进时间的使用？

有些管理者只记录了两三天的时间使用状况，即能发现自己的时间误区，甚至还能找出若干克服的途径。有一些管理者则需要一两个星期的时间才能获得类似的效果。不过，最好至少记录一个星期的时间使用状况，以便切实了解自己的时间使用方式及时间误区。

假如你很幸运地拥有一位秘书或副手帮你处理业务，那么在记录自己的时间使用状况时，希望你能借助他（她）们，使你的时间记录更加精确详尽。

就一般管理者来说，最典型的时间使用误区包括：因欠缺计划而导致时间浪费；因不好意思拒绝他人付托而导致时间浪费；因拖延而导致时间浪费；因不速之客的干扰而导致时间浪费；因电话的干扰而导致时间浪费；因会议过多与过长而导致时间浪费；因文件满桌而导致时间浪费；由上下班交通及商务旅行而导致的时间浪费；由中餐所导致的时间浪费；因“事必躬亲”而导致时间浪费；（11）与秘书之间因欠缺协调而导致时间浪费；（12）由上司所导致的时间浪费。

### 误区之一：工作无计划

查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理顾问李爱菲提出这样一个不寻常的挑战：“请告诉我如何能在办公时间内做更多的事，我将支付给你合理的顾问费。”李爱菲于是递了一张纸给他，并向他说：“写下你明天必须做的最重要的各项工作，并按重要性的次序加以编排。明早当你走进办公室后，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。重新检查你的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不用担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。假如按这种方法你无法完成全部的重要工作，则就是运用任何其它方法，你也同样无法完成它们，而且若不借助于某一件事的优先次序，你可能甚至连哪一种工作最为重要都不清楚。将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。当这个建议对你生效时，把它提供给你的部属采用。这个建议的试验时间的长短，由你来定。试验后，请将你认为这个建议所值的金钱数额，用支票寄给我”。数星期后，史瓦寄了一张面额 25000 美元的支票给李爱菲，并附言她确已为他上了十分珍贵的一课。史瓦的朋友事后曾问及何以他为那么简单的观念付了那么大的代价。史瓦的答复是：“那些观念基本上不是简单的！”。他说经过李爱菲的指点后，他与他的部属才开始养成“先做重要的事”的习惯。伯利恒钢铁公司后来之所以能够跃升为世界最大的独立钢铁制造者，据说可能是由于李爱菲的那数句真言。以上这件轶事给日理万机的管理者所带来的启示便是：应重视计划的拟定以避免徒劳无功。所谓计划，即指未来行动纲领的先期决策。

计划的拟定大致上包括下列六个步骤：确立目标；探寻完成目标的各种途径；选定最佳的途径；将最佳的途径转化为每周或每日的工作事项；编排每周或每日的行事次序并加以执行；定期检查目标的现实性以及完成目标的最佳途径的可行性。这六个步骤所指出的是：“你要往哪里去？”以及“你要怎么去？”这是实际采取行动之前的一种思考模式。倘若你不做这一番的思考与盘算，则你势将沦为随波逐流迷失自我的人。

对于不从事目标制定的人的时间使用方式，管理者可以采取两种看法：第一、既然他们的所作所为不以目标的实现为导向，则不论他们的时间使用方式怎样，都不构成浪费。第二、不从事目标的制定与追求的人通常都是浑浑噩噩而难有所成的。对这种人的任何时间花费，管理者都可看作是浪费。在以上两种看法之中，管理者相信大多数人都会偏向第二种看法。

尽管有许多的管理者都能重视计划的拟定与执行，但仍有一些管理者却从来不做计划。究其原因：因过分强调“知难行易”而认为没有必要在行动之前多作思考；不做计划也能获得实效；不了解做计划的好处：计划与事实之间极难趋于一致，故对计划丧失信心；不知如何做计划。

就讲求实效的管理者来说，这些原因根本不应存在。现剖析如下：第一、固然有些事情是易行而难料的，但若过分地强调这一点，则有可能养成一种“做了再说”或“船到桥头自然直！”的侥幸心理。在这种心理之下，“计划”将不受重视。试问房子正开始燃烧的紧要关头，消

防队员是应立刻拿起水龙头或灭火器进行抢救？还是应先花费少许时间判别风向、寻找火源、分派工作，然后再予抢救？第二、在某些情况下，虽然不做计划确实能够获得实效，但是这种实效的获得，完全是靠运气，而非来自良好的管理。企业的经营不能只靠运气而不讲求管理。第三、不做计划的人只是消极地应付工作，在心理上他将处于受摆布的地位；做计划的人则有意识地支配工作，在心理上他将居于支配者的地位。这显然是做计划的意义所在。做计划的另一种好处是，计划足以缩短工作的执行时间并提高工作的效率。美国一位教授曾经针对某公司的两个工作性质相近的工作组就其计划时间、执行时间、以及所获的成效进行比较。结果发现：计划时间较长的那一组工作所需的执行时间较短，而计划时间较短的那一组工作所需的执行时间则较长：计划时间较长的那一组工作所花费的计划时间与执行时间的总和要少于计划时间较短的那一组工作所花费的计划时间与执行时间的总和；计划时间较长的那一组工作的成果在效率上要高于计划时间较短的那一组工作的成果。许多管理者常常以“没有时间”作为不做计划的借口。这种借口是难以成立的，因为根据上述的道理可知，越不做计划的人将越无时间，更何况花时间做计划无异于“投资时间以节省时间”，这本来就是一种明智的举措。第四、由于目标中拟定所假设的客观环境时时发生变动，所以计划与事实常常难以趋于一致。但是，在计划执行过程中，管理者必须定期审查目标的实现进程与完成目标的最佳途径。这样，管理者将能针对目标本身及完成目标的最佳途径作必要的修正，以期符合实际。如果无计划地引导，则一切行动将杂乱无章，杂乱无章的举措不仅导致时间的浪费，而且迟早将把企业带向失败的死胡同。第五、在管理教育包括学校教育及管理顾问机构所提供的训练及管理学文献极为普遍的今天，“不懂如何做计划”已不能成为不做计划的借口。从上面的分析可知，计划的拟定是任何管理者责无旁贷的任务。

尽管多数管理者都了解，目标足以提供行动的方向，但却只有少数管理者能真正了解目标对维护个人身心的稳定所发挥的积极作用。早期的登月太空人巴兹的遭遇是一个很实际的实例。他在成功地登陆月球之后，不久即发生精神崩溃。许多观察家对他的遭遇感到大惑不解，因为他在登月之前无论是家庭或是事业一直都是春风得意。后来，他在所撰写的一本书中，解答了观察家对他的遭遇的疑问。他说导致他精神崩溃的原因很简单：他忘了登月之后他仍然要生活下去，换句话说，除了登月之外他没有任何其它可供追求的目标，因此一回到地球他便生活在真空状态之下，以致造成精神崩溃。在美国，许多调查统计显示，企业界的高层主管在经历多年艰辛奋斗并取得了高度成就之后，多半在 65 岁那一年正式退休。他们在退休之后大概只能活 18 个月便逝世。死因研究指出，这些高层主管与太空人巴兹有一个极为相似之处：他们一抵达事业的终点，将因顿然丧失了方向而在无意识中认为生命不再值得留恋。

目标的确立既然那么重要，管理者应如何确立良好的目标呢？

（一）目标必须是你自己的。假定目标是由你自己所制定的，则你本身将成为实现目标的原动力；倘若目标是由他人所制定的，则你应对这些目标进行个人的思考与判断，尽量地让它们成为你的一部分。就任何一种目标而言，当你所参与的成分愈高，则你对它的实现所赋予的承

诺将愈大。

(二) 目标必须切合实际。所谓“切合实际”，即指具有完成的可能。但是，“目标必须切合实际”这句话并不意味着目标应是低下的或是容易完成的。事实上，一种不是轻易能够完成的目标对目标的追求者才具有真正的挑战性。这就是说，目标本身必须具有相当的难度，以及具有被完成的可能性。在你制定目标的时候，必须使它们成为你所愿意追求的与你所能够追求的对象。一般说来，目标订得愈高，其挑战性将愈大。但是，当目标高到令你感觉无法完成的时候，你或许将永远不会设法去完成它们。

(三) 目标必须用书面形式列明。许多人都认为没有必要将目标写出来。他们常说他们已将目标记在脑中，而且只要他们时常想起它们，即使用文字写下来也不会产生任何实质上的差别。其实，这是一种似是而非的推论。以书面方式写下目标，将可能产生下面四种好处：有助于目标内容的清晰；正式地写下目标，表示个人在决心上的一种投资。这种投资愈多，则投资者对实现目标的承诺将愈大；书面目标较不容易遗忘；当目标种类较多时，以书面写下它们之后，比较容易协调它们之间的潜在矛盾。

(四) 目标必须具体而且可以衡量。含糊笼统的目标极难充作行动的指南。例如某单位主管因该单位员工流动率过高，而下决心予以避免。倘若他将目标定为“降低本单位的员工流动率”，则该目标肯定难以充作行动的指南，因为他没有具体指出流动率应降低多少。但若该目标被改为“在6个月内将员工流动率由65%减至25%”，则上述的缺点将不复存在。

(五) 目标必须具有期限。任何一种目标都必须指明完成的期限。原因有二：第一、若不指明目标的完成期限，则人们很容易采取拖延的态度，而使目标的实现遥遥无期。第二、确定目标的完成期限，有助于恰当的行动纲领的拟定。不过，在估计完成目标所需的期限时，管理者最好是按“至少”需要的时间作衡量的基础，这样才比较容易令管理者的估计切合实际。

(六) 目标之间必须相互协调。同时追求多种目标时，管理者必须事先化解存在于各个目标之间的冲突或矛盾，以免让管理者所获得的各种成果因相互抵消而徒劳无功。

在确立某一目标时，管理者首先必须衡量实现该目标所需的总时间。其次，将这个总时间区分为若干细小的单位，以便令管理者在每一单位时间内只须照顾目标的一小部分。例如一个为期五年才能实现的长远目标，可以区分为五个“年度目标”，而每一个“年度目标”又可区分为四个“季目标”，每一个“季目标”又可区分为三个“月目标”，“月目标”又可区分为“周目标”，以至“日目标”。这即是一般所谓的“目标金字塔”。在长远、年、季、月、周、日六个层次的目标之中，最容易把握的是“周目标”与“日目标”。“周目标”与“日目标”的实现有赖于若干活动的进行，因此管理者必须依据周目标及日目标分别编制“每周工作计划表”及“每日工作计划表”。

“每日工作计划表”原则上应该在每日开始工作前编好，最好是在前一工作日接近终了时编好。理由有三：第一、在编制次日的工作计划

前，管理者可以顺便简要地检查一下当天的工作情况。如今天哪些事做对了？哪些事做错了？事情是否在自己掌握下进行？如何使明天的工作做得更好？这一番检查将有助于编排次日的工作。第二、事先编好工作计划可使自己在心理上处于安稳的状态。假如该工作计划是在前一天编妥，则可利用上班途中对其恰当性作进一步的斟酌。这样，当自己一走进办公地点即能胸有成竹地着手工作。第三、事先编好的“每日工作计划表”可以充作权衡偶发事件的依据。例如工作途中某一事件突然发生，这个时候管理者应该先考虑该突发事件是否比自己预先拟定的工作更重要。倘若答案是肯定的，那么管理者应毫不犹豫地去处理这一宗突发事件。倘若答案是否定的，则管理者可设法拒绝或延迟处理。“每周工作计划表”及“每日工作计划表”中可设一栏填写履行各项工作的优先次序。该优先次序的编排对管理者能否有效地实现目标具有决定性的作用。

假如管理者仔细地自我反省，就不难发现，管理者大概都依据下列各种准则决定事情的优先次序：先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事；先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事；先做容易做的事，然后再做难做的事；先做只需花费少量时间即可做好的事，然后再做需要花费大量时间才能做好的事；先处理资料齐全的事，然后再处理资料不齐全的事；先做已排定时间的事，然后再做未经排定时间的事；先做经过筹划的事，然后再做未经筹划的事；先做别人的事，然后再做自己的事；先做紧迫的事，然后再做不紧迫的事；先做有趣的事，然后再做枯燥的事；（11）先做易于完成的整件事或易于告一段落的事，然后再做难以完成的整件事或难以告一段落的事；（12）先做自己所尊敬的人或与自己有密切的利害关系的人所拜托的事，然后再做自己所不尊敬的人或与自己没有密切的利害关系的人所拜托的事；（13）先做已发生的事，后做未发生的事。

以上各种准则，大致上都不符合有效的时间管理的要求。管理既然是以目标的实现为导向，那么试问在一系列以实现目标为依据的待办事项之中，到底哪些事项应先着手处理？哪些事项应拖延处理，甚至不予处理？这个问题在前文中已由管理顾问作出了解答：应按事情的“重要程度”编排行事的优先次序。所谓“重要程度”，即指对实现目标的贡献大小。对实现目标越有贡献的事越重要，它们越应获得优先处理；对实现目标越无意义的事情，越不重要，它们愈应延后处理。在上述的13种决定优先次序的准则中，对管理者最具支配力的恐怕是第9种——“先做紧迫的事，再做不紧迫的事”，即按事情的“缓急程度”决定行事的优先次序。

固然事情的“缓急程度”是任何一位管理者所不容忽视的，但是在考虑事情的“缓急程度”之前，应先衡量它的“重要程度”。相信你对“按轻重缓急办事”这句话早已耳熟能详。从时间管理的角度来看，这一句话可供每一位管理者作为参考。但遗憾的是，大多数的管理者在编排行事的优先次序时，所考虑的是事情的“缓急”，而非事情的“轻重”，难怪他们经常把每日待处理的事区分为三个层次处理：第一层次：今天“必须”做的事（即最为紧迫的事）；第二层次：今天“应该”做的事（即较不紧迫的事）；第三层次：今天“可以”做的事（即不紧迫的事）；

假如愈是紧迫的事，其重要性愈高，愈不紧迫的事，其重要性愈低，则依循以上的优先次序办事并无不妥。可是在多数情况下，愈是重要的事偏偏愈不紧迫。例如参加管理技能训练、向上级提出改进营运方式的建议、培养接班人、甚至管理者个人的减肥、戒烟、身体检查、补牙、立遗嘱等计划都是重要的，但却不是紧迫的事。它们往往因不具紧迫性而被无限期地拖延办理。至于许多紧迫的事，则往往不具重要性。例如不速之客的拜访、外来的电话等。按事情的“缓急程度”办事的管理者不但使重要的事情的履行遥遥无期，而且使自己经常处于危机或紧急状态之下。业务报告的编制就是一个典型的实例。任何一位管理者都承认，业务报告的编制是极关紧要的事。但若现在离提出业务报告的截止日期尚有两个月时间，则一般管理者大概不会将它视为今天“应该”做的事，更不会将它视为今天“必须”做的事，而极可能将它视为今天“可以”做的事。既然它是“今天可以做的事”，它也是“今天可以不做的事”，因此，它将不断地被拖延下去，直到截止日期之前数天，这些管理者才如临大敌般地处理“紧急事件”。结果不是迟交了业务报告，就是草率地应付了事。经过了这一番挣扎之后，这些管理者可能信誓旦旦地下定决心，下一年度的业务报告将提早准备。但是除非他们能彻底改变按“缓急程度”办事的习惯，否则到了下一年度他们仍将重蹈覆辙。

管理者不应全面否定按事情的“缓急程度”办事的习惯。在此需要强调的是，在编列行事次序时应先考虑事情的“轻重”，然后再考虑事情的“缓急”。根据这个见解，各级管理者值得考虑采取的办事次序应该是：第一优先：重要且紧迫的事。第二优先：重要但不紧迫的事；第三优先：紧迫但不重要的事。第四优先：不紧迫也不重要的事。按事情的“重要程度”编排行事优先次序的这一个准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”原理的基础上。这个原理是 19 世纪末期与 20 世纪初期的意大利经济学家兼社会学家维弗烈度·柏瑞图提出的。它的大意是：在任何特定群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子占多数，因此只要能控制具有重要性的少数因子即能控制全局。这个原理经过多年的演化，已变成当今管理学界所熟知的“80/20”原理——即 80% 的价值是来自 20% 的因子，其余的 20% 的价值则来自 80% 的因子。如 80% 的销售额是源自 20% 的顾客；80% 的病假是由 20% 的员工所占用；80% 的档案使用量集中于 20% 的档案；80% 的菜是重复 20% 的菜色；80% 的垃圾是源自 20% 的地方；80% 的看电视时间都花在 20% 的节目；80% 的阅读的书籍都是取自书架上 20% 的书籍；80% 的看报时间都花在 20% 的版面；80% 的电话都是来自 20% 的发话人；80% 的外出吃饭都前往 20% 的餐馆；80% 的讨论都是出自 20% 的讨论者；80% 的教师辅导时间都被 20% 的学生所占用。“80/20 原理”对时间使用者的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80% 的时间，你也只能取得 20% 的成效；你应该将时间花用于重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只花 20% 的时间，即可取得 80% 的成效。

“80/20 原理”在企业管理上的应用范围极为广泛，现举六例：

实例一：在存货管理上，有所谓“ABC 分类法”。该分类法是将存货分为 A、B、C 三类。A 类代表“重要的少数”，这类存货量少价值高。它们应备受重视而享有最佳的存货管理，包括最完整的纪录、最充裕的订

货等候时间、最小心的保管等。C类存货则指“琐碎的多数”。这类存货量多而价值低，例如文件夹、订书针、纸袋、信封、邮票等办公用品皆属于这类。对这类来说，简直不需要任何存货管理，因为如施以这种管理，则所花的费用可能超过这些物品本身的价值。因此在一般情况下，当负责存货者发觉这类物品用完时，才设法加以补充。B类存货则指介乎C类与A类之间的货品。通常这类货品的存货管理可采用机械化方式进行，即当存货数量降至某一特定数量时，企业应自动增补存货。

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

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

实例四：某钟表公司的总裁发觉该公司所生产的众多的钟表模型之中，约有1/3模型的销售额只占总销售额的4%，于是，它决定停止这些模型的制造，在其后6个月内该公司的利润逐渐得到递增。

实例五：某部门主管因患心脏病，遵医生嘱咐每天只上班3~4个小时。他很惊奇地发现，这3~4个小时所做的事在质与量方面与以往每天花费8~9个钟头所做的事几乎没有两样。他所能提供的唯一解释便是：他的工作时间既然被迫缩短，他只好将它花用于最重要的工作上，这或许是他得以维护工作效能与提高工作效率的主要原因。

实例六：传统式的电冰箱，冷冻库位于上端，冷藏库则位于下端。当你使用冷冻库时，可以维持站立的姿势，但使用冷藏库时，则往往非蹲下不可。由于冷冻库的使用机会只有20%，而冷藏库的使用机会则高达80%，致使许多家庭主妇在使用电冰箱时往往因蹲下的次数太多而腰酸背痛。基于此，某家用电器公司在电冰箱的设计上，便将冷藏库置于上端，并将冷冻库置于下端。这种新型的电冰箱可以减少使用时蹲下的次数。该种新产品的的设计所依据的便是“80/20原理”。

## 误区之二：不拒绝他人

当一个管理者能够克服“不好意思拒绝”的心理，并具备“拒绝他人”的技巧，则他由免于履行自己所不情愿履行的承诺而节省的时间将极为可观。相信绝大多数的管理者都同意这一见解，但是真正能够克服不好意思拒绝的心理障碍以及具备拒绝技巧的管理者并不多。

对一般管理者来说，他们所面临的请托可能来自部属、上司、其他同级的管理者、或是组织以外的人士。在很多请托中，有一类是职务所系而责无旁贷的；另一类虽然也是职务所系，但请托本身却是不合时宜或是不合情理的；尚有一类则属无义务履行的请托。引起管理者困扰的是后两类请托。

犹如一般人那样，管理者之所以不好意思拒绝他人的请托，可能是

基于以下原因：接受请托比拒绝请托更为容易；担心拒绝请托后将触怒请托者，从而导致请托者的报复；想做一位广受爱戴的好人；不了解拒绝他人请托的积极性；不知如何拒绝他人的请托。消除前四种原因，须从观念的更新着手，至于消除最后一种原因，则有待技巧的培养。固然接受请托远比拒绝请托更为容易，但仅仅为图一时的方便而接受请托，则可能导致无穷的后患。因为受托者在履行受托事项时可能力不从心，也可能支付不起昂贵的代价。因此，患有这种毛病的我在面临请托的关头，应先衡量接受与不接受的后果。例如他可以自问：这种请托对我重要吗？对实现我的目标有帮助吗？如我接受他，将要付出什么代价？如我不接受它，则须承担什么后果？经过这一番“成本——效益分析”之后，再决定取舍。无可质疑地，拒绝接纳请托有可能引起场面尴尬，并可能触怒请托者。但是我不应因这种担心而采取来者不拒的作风，因为并非所有的拒绝均足以导致尴尬的场面或触怒请托者，何况当我讲求拒绝的技巧，将可在相当大的程度内避免或消除以上的疑虑。至于“担心拒绝接受请托之后将导致请托者报复”一事如有可能发生，则表示受托者与请托者之间人际关系已经破裂，其根本的挽救方法在于改善彼此的关系。倘若管理者为了想做广受爱戴的好人而有求必应，则各种各样的请托将四面八方地源源涌来。一旦他办不受受托的事项，则不仅他所企求的爱戴将化为乌有，而且他将丧失请托者的尊敬。

“拒绝接受请托”的重要性在于：第一、“拒绝”是一种“量力”的表现。有些请托若由他人承受可能比你自已承受更为恰当。第二、拒绝是保障自己行事优先次序的最有效手段。倘若因勉强接受他人的请托而扰乱自己的步伐，结果将无异于根据他人的行事优先次序而生活，或是根据他人的节奏办事，这是不合理的。也许你会以为，为了保障自己的行事优先次序而拒绝他人的请托，是一种自私的行径。但这是一种观点与角度的问题。试问：当一个人为了贯彻他自己的行事优先次序，而妨碍了你贯彻你自己的行事优先次序，那么他是否就不自私？其实，避免因拒绝他人请托而产生“良心不安”的一个可行的办法是：在拟定与检查自己的行事优先次序时经常将别人的利益也列入考虑范围。

有九项关于拒绝接受请托的要领：要耐心倾听请托者所提出的要求。即使你在他述说的半途中即已知道非加以拒绝不可，你都必须凝神听完他的话语。这样做，为的是确切地了解请托的内涵，以及表示对请托者的尊重。如你无法当场决定接受或拒绝请托，则要明白地告诉请托者你仍要考虑，并确切地指出你所需要的考虑时间，以消除对方误以为你是在以考虑作挡箭牌。拒绝接受请托的时候，应显示你对请托者的请托已给予庄重的考虑，并显示你已充分了解到这种请托对请托者的重要性。拒绝接受请托时，你在表情上应和颜悦色。最好多谢请托者能想到你，并略表歉意。切忌过分地表达歉意，以免令对方以为你不够诚挚——因为你如果真的感到那样严重的过意不去，那么你将会设法接受他的请托而不会加以拒绝。拒绝接受请托时，你除了应显露和颜悦色的表情外，仍应显露坚定的态度。这即是说，不要被请托者说服而打消或修正拒绝的初衷。拒绝接受请托者，你最好能对请托者指出拒绝的理由。这样做，将有助于维持你跟请托者的原有的关系。但这并不意味着对所有的请托拒绝都必须附以理由。有时不申诉理由反而会显得真

诚。例如你偶尔对频频请托的人和颜悦色他说：“真抱歉，这一次实在将无法效力，希望你介意！”，相信不致于产生不良的后果。但是一旦你附以拒绝的理由，你的理由则只须重复拒绝，而不应与之争辩。要令请托者了解你所拒绝的是他的请托，而不是他本身。这即是说，你的拒绝是对事而不对人的。拒绝接受请托之后，如有可能你应为请托者提供处理其请托事项的其它可行途径。切忌通过第三者拒绝某一个人的请托，因为一旦这么做，不仅足以显示你的懦弱，而且在请托者心目中会认为你不够诚挚。

现举出两个颇为棘手的实例，以观察老练的管理者如何运用拒绝的技巧。

实例一：拒绝接受不善体谅他人而又十分苛刻的上司的要求，通常都被视为极度艰难甚至不可能的事。但是，有些老练的管理者却深谙回拒之法：经常将来自上司的原已过多的工作，按轻重缓急编排办事优先次序表，当上司再提出额外的工作要求时，即展示该优先次序表，以令他决定最新的工作要求在该优先次序表中的恰当位置。这种作法具有三个好处：第一、令上司作主裁决，表示对上司的尊重。第二、行事优先次序表既已排满，则任何额外的工作要求都可能令原有的一部分工作要求无法按原定计划完成，因此除非新的工作要求具高度重要性，否则上司将不得不撤销它或找他人代理。就算新的工作要求有高度重要性，上司也将不得不撤销或延缓一部分原已指派的工作，以使新的工作要求能被办理。第三、部属若采取这种拒绝方式，将可避免上司误以为他在推卸责任。因此，这是一种极为有效的拒绝方式。

实例二：来自部属的不合时宜的或不合情理的要求，往往使管理者在拒绝接受时感到为难。譬如在某一个极度繁忙的下午，某一女职员突然要求告假两小时回家，因为家具店将送一批家具到家里，她必须回家开门并点收。面对着这种情况，一般无经验的管理者通常会采取下面两种对策之一：第一、断然拒绝这种不合时宜的要求，而不理会她的感受；第二、因担心触怒她，或是想充好人而勉强接受她的要求。以上的对策都是不妥的，因为前者将引起主管与部属的摩擦并降低部属的士气，后者将显著地妨碍工作的进度。倘若管理者客观地权衡当时的情况，大概都会同意管理者在那个时候不应准假。但是，管理者应如何拒绝准假才不致于产生不良后果或使不良后果减至最小呢？有一种颇值效法的拒绝方式：“我了解，当贵重的物品运到而无人在家开门，是一件令人担心的事。因此，只要有可能，我很愿意准假而让你回家。但问题是，我必须在明日之前交货。倘若我无法按约定的时间交货，则将丧失一位大主顾。你是我的得力助手。不过，我倒有个建议。你何不打电话给家具店，请他们明天下午再送出家具？到那时我已交了货，而管理者可以给你足够的时间回家处理私事。”

当然，以上的答复可能仍然难以令该部属感到完全满意，但是她的主管至少已采用了最好的方式处理这件事。此种方式具有下列五个好处：第一、他正经其事地考虑她的要求，而非不加思索地一笔抹煞。第二、他向她表示，他了解家具的运送对她是多么的重要。第三、他耐心地向她解释，何以不准她告假。第四、他令她知道，她是一位得力的助手，这有助于提高她的士气。第五、他为她提供了解决家具运送问题的

其它可行途径。

### 误区之三：习惯性拖延

首先描绘一种典型的拖延事例。某天清晨，张三于上班途中，信誓旦旦地下定决心，一到办公室即着手草拟下年度的部门预算。他很准时地于 9 点整走进办公室。但他并不立刻从事预算的草拟工作，因为他突然想到不如先将办公桌以及办公室整理一下，以便在进行重要的工作之前为自己提供一个干净与舒适的环境。他总共花了 30 分钟的时间，才使办公环境变得有条不紊。他虽然未能按原定计划于 9 点钟开始工作，但他丝毫不感到后悔，因为 30 分钟的清理工作不但已获得显然可见的成就，而且它还有利于以后工作效率的提高。他面露得意神色随手点了一支香烟，稍作休息。此时，他无意中发现报纸上的彩色图片十分吸引人，于是情不自禁地拿起报纸来。等他把报纸放回报架，已经 10 点钟了。这时他略感不自在，因为他已自食诺言。不过，报纸毕竟是精神食粮，也是沟通媒体，身为企业的部门主管怎能不看报，何况上午不看报，下午或晚上则非补看不可。这样一想，他才稍觉心安。于是他正襟危坐地准备埋头工作。就在这个时候，电话铃响了，那是一位顾客的投诉电话。他连解释带赔罪地花了 20 分钟的时间才说服对方平息怨气。挂上了电话，他去了洗手间。在回办公室途中，他闻到咖啡的香味。原来另一部门的同事正在享受“上午茶”，他们邀他加入。他心里想，预算的草拟是一件颇费心思的工作，若无清醒的头脑则难以胜任，于是他毫不犹豫地应邀加入，就在那儿言不由衷地聊了一阵。回到办公室后，他果然感到精神奕奕，满以为可以开始致力于工作了。可是，一看表，乖乖，已经 10 点 3 刻！距离 11 点的部门联席会议只剩下 15 分钟。他想：反正这么短的时间内也办不了什么事，不如干脆把草拟预算的工作留待明天算了。

许多管理者都因无法免于张三那样的拖延恶习，以致旷废情落，到头来一事无成。现搞一次“拖延商数测验”以供管理者评核。

#### 拖延商数测验

请如实选择以下每一个最切合你的答案：

1. 为了避免对棘手的难题采取行动，管理者于是寻找理由和寻找借口：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意
2. 为令困难的工作能被执行，对执行者下压力是必要的：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意
3. 管理者采取折衷办法以避免或延缓不愉快是困难的工作：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意
4. 管理者遭遇太多足以妨碍完成重大任务的干扰与危机：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意
5. 当被迫从事一项不愉快的决策时，管理者避免直截了当的答复：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意
6. 管理者对重要的行动计划的追踪工作不予理会：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意
7. 试图令他人作为管理者执行不愉快的工作：A. 极表同意 B. 略表同意

C. 略表不同意 D. 极表不同意

8. 管理者将重要的工作安排在下午处理，或者带回家里，以便在夜晚或周末处理它：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意

9. 管理者过分疲劳（或过分紧张、或过分泄气、或太受抑制时），以致无法处理所面对的困难任务：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意

10. 在着手处理一件艰难的任务之前，管理者喜欢清除桌上每一个物件：A. 极表同意 B. 略表同意 C. 略表不同意 D. 极表不同意

评分标准：

每一个“极表同意”给予4分；每一个“略表同意”给予3分；每一个“略表不同意”给予2分；每一个“极表不同意”给予1分。

请按以上评分标准计算你的测验成绩：

结论总分 20分，表示你不是拖延者，你也许偶而有拖延的习惯；21分 总分 30分，表示你有拖延的毛病，但不太严重。总分 > 30分，表示你或许已患上了严重的拖延毛病。

导致管理者采取拖延作风的事端大致有三：第一、不愉快的事；第二、困难的事；第三、含重大决策的事。至于克服拖延的方法，常用的有四种：（一）各个击破法；（二）平衡表法；（三）思维方式改变法；（四）避免过分追求尽善尽美法。前三种方法适用于对抗因不愉快的事或困难的事而导致的拖延，最后一种方法则适用于对抗因重大决策而导致的拖延。现将这四种方法阐释如下：

（一）各个击破法。这种方法有时被比喻为“香肠切片法”。意大利香肠在切片之前因它巨大无比且其貌不扬，所以有令人难以下咽的感觉。但在切成薄片之后，因形状及色调改变而颇能引起食欲。令人不愉快或令人感到困难的事，若能照样地细分为许多件小事，且每次只处理其中的一件，则这种事情的本身将不致于令人反胃。例如一个令人感到尴尬的电话，如非打不可，则可用书面列出以下的行动步骤而予以各个击破：查出受话者的电话号码并写下来；决定何时打电话；翻查有关资料并检查全面情况；决定到底在电话中应怎么说；拨电话。假如事情本身很艰巨，就逐步进行。采取各个击破法以对付拖延的作风时，有两点必须特别加以注意：第一、每一个行动步骤都要非常简单，而且很快即可做好。可能的话，应使每一个步骤在几分钟之内能处理完毕。第二、第一个行动步骤都必须以书面列明，因为如不这样做，就可能永远不会针对拖延的事情采取行动。

（二）平衡表法。这也是一种书面分析法。在纸的左边列出拖延的理由，在纸的右边则列出办妥拖延的事情的潜在好处。结果，出人意外的是：左边通常只有一两个情绪上的借口。如“可能导致尴尬的局面”、“可能令管理者感到厌烦”等；右边则有许多的好处，其中的一项可能是“将讨厌的事作好，轻松了许多”。平衡表法足以令有拖延恶习的人在冷漠与逃避的心态中觉醒，并面对现实。

（三）思维方式改变法。拖延可以说是深植于内心的一种思维方式所造成的结果。这种思维方式是这样的：“这种任务必须履行，但是它令人感到不愉快，因此管理者将尽量予以拖延。”

倘若管理者能将以上的思维方式改为：“这种任务是令人感到不愉

快的，但是它必须完成，因此管理者将立即做完它以便尽早忘掉它。”如此拖延恶习将可望获得矫正。

（四）避免过分追求尽善尽美法。由于“真、善、美”在管理者的价值尺度中向来被视为一种圭臬，因此在制定决策时管理者往往趋于过分小心、过分理想化，以致非到资料齐全或有确切把握时不敢随便进行。这说明了何以管理者一遇重大事件便会犹豫徘徊，也说明了何以求好心切的作家老是无法写完书的第一章。对那些因过分追求完美迟疑不决的管理者来说，下面的两剂药方相信是有益的：第一、决策环境本身若具风险性，即是具有不确定性，因此想获得完备的决策资料是不可能的。管理者应在已收集了大多数的关键性资料（即进一步再获得的资料所产生的好处不大）时，立刻进行决策。第二、管理者若能及早进行决策，则当决策显示错误的迹象时，他才有时间采取补救或善后措施。一旦管理者将决策拖延到期限届满时才予以制定，那么不出错则已，一出错则永远无法挽回。

#### 误区之四：“餐桌病”缠身

午餐本来可以成为繁忙的管理者有效运用时间的一种工具，因为他可以利用这一段时间沟通信息、接洽生意、甚至增进和谐的人际关系。可是，一旦管理者不能运用自律功夫，很可能令“午餐”成为一种严重的时间陷阱。例如有些只需花费 10 分钟即能谈妥的事，在午餐中却花了两三个小时才达到同样的效果。

在午餐的时候，喝酒（至少喝啤酒）常被视作一件很自然的事，但事实上午餐的时候喝酒是一种极坏的习惯。酒是一种镇静剂，它虽然具有松弛神经的作用，但是在工作天的中途管理者并不需要这一种松弛。酒的另一个作用是增进食欲。午餐的食量太多时，将免不掉嗜眠症的侵袭，这对后半天的工作效率显然是不利的。由以上的说明可知，减少午餐所引起的时间浪费的最有效途径在于管理者自律功夫的发挥。

#### 误区之五：埋入事务堆

管理是通过他人将事情办妥。可是，许多管理者却常常试图通过自己将事情办好，这是一种不理智的行为。由“重要的少数与琐碎的多数原理”可知、管理者日常所处理的事物中真正有高度重要性的只占少数。他应集中大量的时间处理这些重要的少数事物，而将其余琐碎的多数事物交托给部属处理。若他事无巨细皆亲躬而为，则不但琐碎的多数事物将占用他的许多时间，致使少数的重要事物也无从做好，而且他将剥夺部属发挥才能的机会。因此，“事必躬亲”就成为管理者的一个严重的时间陷阱。跨越这种陷阱的唯一途径便是“授权”。在探讨授权的真正与授权的技巧之前，希望你先根据下面的测验做一番自我考核，看看自己是否具有“事必躬亲”的倾向。

你是否授权不足？

下面共有 20 道题目，请据实回答。

1. 当你不在场的时候，你的部属是否只继续推动例行性工作？

2. 你是否感到例行性工作太占用时间，以致无法腾出时间作计划？
3. 一遭遇紧急事件，你掌管的部门是否即刻出现手足无措的现象？
4. 你是否常常为细节问题而操心？
5. 你的部属是否经常要等到你示意“开动”才敢着手工作？
6. 你的部属是否无意提供给你意见？
7. 你是否常常抱怨工作无法按原定计划进行？
8. 你的部属是否只机械式地执行你的命令，而欠缺工作热忱？
9. 你是否常常需要将公事带回家中处理？
10. 你的工作时间是否经常长过你的部属的工作时间？
11. 你是否经常感到没时间进修、娱乐、或休假？
12. 你是否常常受到部属的“请示机宜”所干扰？
13. 你是否因收听过多的电话而感到厌烦不已？
14. 你是否常常感到无法在限期内完成工作？
15. 你是否认为一位获得高薪的管理者理应忙得团团转才象话(才配取得高薪)？
16. 你是否不让部属熟悉业务上的机密，以免被他们取代你的职位？
17. 你是否觉得非严密地领导部属的工作不可？
18. 你是否感到有必要装置第二部电话？
19. 你是否花费一部分时间去料理属下能自行料理的事情？
20. 对你来说，加班是不是一种家常便饭？

### 测验结果评鉴

(1) 假如你对以上 20 道题的答案都是“否”，则表示你己能做到授权的要求。

(2) 假如你的答案中具有一个至五个“是”，则表示你授权不足，但情况并不严重。

(3) 假如你的答案中具有六个至八个“是”，则表示你授权不足的程度相当严重。

(4) 假如你的答案中具有九个以上的“是”，则表示你授权不足的程度极其严重，换句话说，你极可能是一位不折不扣的“事必躬亲者”。

所谓授权，是指将份内的若干工作交托部属履行。授权行为本身是由三种要素构成：第一、工作指派；第二、权力授与；第三、责任创造。

(一) 工作的指派在授权过程中，向来最为管理者所强调。不过，一般管理者在指派工作时往往只做到令部属获悉工作性质与工作范围，而未能令部属了解他所要求的工作绩效。这一点可以被视为管理者在统御过程中的一大败笔，因为一旦部属对管理者所期待的工作绩效不甚了了，则其工作成果若非不够水准，即是超过水准。从人力资源有效运用的观点来看，这两种情况都不是良好的。其次，并非管理者份内的所有工作均能指派给部属履行。例如目标的确立、政策的研拟、员工的考核与奖惩等工作都是管理者维持控制所不可或缺的。因此它们均须管理者躬亲为之而不得假手他人。

(二) 在指派工作的同时，管理者应对部属授与履行工作所需的权

力。这就是“授权”两个字的由来。主管所授与的权力应以刚好能够完成指派的工作为限度。倘若授与的权力不及执行工作所需，则指派的工作将无从完成；反之，倘若授与的权力超过执行工作的需要，则必将导致部属滥用权力。授与的权力大小可以分为六个层次：（1）审视这个问题，告诉管理者一切有关的实况，管理者将自行制定决策。（2）审视这个问题，让管理者了解含正反意见的各种可行途径，并建议其中的一个途径供管理者作取舍。（3）审视这个问题，让管理者了解你希望怎么做，在管理者同意之前不要采取行动。（4）审视这个问题，让管理者了解你希望怎么做，除非管理者表示不同意，否则你可照你的意思去做。（5）你可采取行动，但事后应让管理者知道你的所作所为。（6）你可采取行动，而不需要与管理者作进一步的联系。以上六个层次，第一个层次所授与的权力最小，但是它所期待履行的任务也相对最轻。第六个层次所授与的权力虽然大到令部属可以独断独行，而不必向管理者呈报进度或执行的后果，但这并不排除管理者对所授与的权力作必要的追踪、修正、甚或收回的可能性。

（三）管理者从事工作指派与授权后，仍然对部属所履行的工作的绩效负全部责任。这即是说，当部属无法做好指派的工作时，管理者将要承担其后果，因为前者的缺陷将被视同后者的缺陷。可是，时常发现有些管理者在部属无法做好指派的工作时，均企图将责任推卸在部属身上。这种作法显然是不对的。每一位管理者理应保持这样的一种态度：“权力固可授与，但责任却无可旁贷”。另一方面，为确保指派的工作顺利完成，管理者在授权的时候必须为承受权力的部属订立完成工作的责任。部属若无法圆满地执行任务，则授与权力的管理者将唯他是问。

授权不仅足以令管理者跨越时间误区，而且它也是一种可以令部属“边做边学”的在职训练，通过这种在职训练，部属的归属感与满足感均可因而提高。管理者大致都能了解授权的好处，但是他们却多半视授权为畏途。其原因不外是：担心部属做错事；担心部属工作表现太好；担心丧失对部属的控制；不愿意放弃得心应手的工作；找不到适当的部属授权。从管理学的角度而言，以上五个理由都难以成立。因为：担心部属做错事的管理者，内心里所真正担心的恐怕不是部属做错事的本身，而是怕受部属做错事所连累。这一类管理者一方面对部属欠缺信心。另一方面又不愿意为部属受过，所以有如唱独角戏那样凡事皆亲力亲为。固然部属难免做错事，但若管理者能给予适当的训练与领导，做错事的可能性必然减低。授权既然是一种在职训练，管理者自不能因怕部属做错事而不予训练，反而更应提供充分的训练机会以避免部属做错事。不可否认地，有些管理者因担心部属锋芒太露，或“声威震主”而不愿授权，但是从另一个角度来看，部属良好的工作表现可以反映管理者的知人善任与领导有方，所以管理者功不可没。

只有领导力薄弱的管理者在授权之后才会丧失控制。在授权的时候，倘若管理者能划定明确的授权范围，注意权责的相称，并建立追踪制度，就不会有丧失控制的担心。基于惯性或惰性，许多管理者往往不愿将得心应手的工作授权部属履行。另外，有许多管理者基于“自己做比费唇舌去教导部属做更省事”的理由而拒绝授权。这两类管理者的共同缺陷，即是将他们有限的时间与精力浪费在本来可以不需要他们理会

的工作上，而令需要经过他们处理的事物无法获得应有的重视。任何一位管理者管辖的工作，大体上均可区分为五种层次：（1）管理者必须躬亲履行的工作；（2）管理者必须躬亲履行，但可借重部属帮忙的工作；（3）管理者可以履行，但部属若有机会也可代行的工作；（4）必须由部属履行，但在紧急关头可获管理者协助的工作；（5）必须由部属履行的工作。在正常情况下，管理者对第（3）层次以下的工作应授权部属履行。

“找不到适当的部属授权”常被一些管理者当作不愿授权的借口。任何部属都具有某一程度的可塑性，因此均可借授权予以塑造。就算真的找不到一位可以授权的部属，仍是管理者的过失，因为倘若员工的招聘、培训、考核工作做得不差，又岂会有“蜀中无大将”之理？由此可知，授权根本不是“能不能”的问题，而是“愿不愿”的问题。

授权的要领有 12 点。

（一）在可能范围内应尽量将工作交托部属去执行。

（二）管理者对部属可能犯错应有心理准备并应接受。

（三）授权后管理者应强调部属的工作绩效，而不应斤斤计较其执行工作的手段。

（四）授权应公开进行。

（五）管理者不应当将授权范围限定于例行性工作，而应将它扩大到需要运用心思的工作。

（六）管理者应鼎力支持被授权者所制定的措施，并为其承担必要的责任。

（七）除非事先获得协调，否则管理者不应将两位或两位以上的部属共同履行的工作交托单独一位部属去履行。

（八）管理者切忌从事重复的授权。

（九）管理者应由简而繁，循序渐进地从事授权。

（十）当被授权者发生疑难时，管理者不应只告诉他解决的方法，而应帮他自行寻找解决方法。

（十一）管理者不应姑息被授权者的“反授权”行为，即允许被授权者在未做妥工作之前将工作掷回。

（十二）管理者在授权后应对被授权者进行追踪。

#### 误区六：“决策失误症”

倘若你的部属愿意坦白地将他们的时间误区，即导致时间浪费的因素列举出来，则你很可能被列入他们的名单之中。这种情况并不令人感到惊奇，因为领导与部属之间密切的工作关系提供了许多机会令前者浪费后者的时间。正如瓶颈多半位于瓶的上端，任何一个工作单位的时间瓶颈现象也多半源自该单位内身居要职的领导。遗憾的是，一般领导却往往欠缺这一方面的自知之明。

领导之所以成为本身工作单位的“时间瓶颈”，恐怕是源自下列五种原因：

（一）沟通技巧不佳。有些领导的聆听能力太差，因此常常陷于“听而不闻”状态。另一些领导则习惯在仓促的情况下下达命令或指示，而

不理睬部属对其命令或指示所可能产生的误解或曲解。一旦误解或曲解发生，则为善后措施所耗费的时间往往超过事先从容讲解命令或指示而耗费的时间。这是一件极具讽刺性的事，因为这些领导之所以下达仓促的命令或指示，主要为了节省时间！

（二）令部属等候。有三类领导经常令部属空等：1.不重视约会的领导，他们潜意识里有一种傲慢的想法，自以为职位较高，所以部属并不介意等候他们，甚至乐于等候他们；（2）凡事优柔寡断、犹豫不决的领导；（3）事必躬亲，但却经常不在场的领导。

（三）干扰部属的工作。有些领导因欠体贴而过分关心工作进度，动辄驾临部属的工作现场或借电话追踪业务，致使部属的时间受到无谓的糟蹋。

（四）过份挑剔细节。有些领导因刻意追求完美而患上“鸡蛋里挑骨头”的毛病，于是使部属费时费劲地对同样的工作一做再做。

（五）纵容或无视传达信息的人员对信息紧迫性的任意提高。当领导通过第三者（如秘书或助理人员）将信息传递给部属时，该第三者很容易将信息的紧要性过分夸张描绘，致使承受信息的部属停止手头上的工作而优先处理该信息。一旦该信息紧要性低于原先手头上的工作，则处理信息的部属因受干扰而多付出的时间将成为一种永远无法弥补的浪费。

工作单位的时间瓶颈现象的消除，有赖于领导与部属通力合作。就领导来说，他应多加自律，多为部属设想，并且应多增进自身的管理技能。特以下面七点具体的建议奉献给领导：

（一）接受沟通技巧的训练，特别是聆听技巧、下达命令及指示技巧的训练。

（二）将约会视为一种契约，令部属在约会时空等即表示领导本人的违约行为。

（三）学习克服苟且拖沓的坏习惯，并要求自己在获得关键性资料的第一时间即制定决策。

（四）学习授权技巧，并贯彻“分层负责、逐级授权”的基本管理原则。

（五）在进行工作追踪之前应先自问：“这次的追踪是否真正有必要？是否足以过分干扰被追踪者的工作进度？”

（六）学习掌握“重要的少数与琐碎的多数原理”，以避免过分热衷于挑剔细节或末端。

（七）通过第三者传递信息给部属时，应特别指明该信息的紧要程度，以避免它被提升。例如“请转告张三假如他手头上没有什么特别紧要的事要办，就请他立刻过来一下。假如他现在走不开，则请他在明天中午之前设法跟管理者联络。”这样的指示将可避免信息的紧要性被传达者提升。

其次，就部属来说，一旦领导已成为他的严重的时间误区，则他必须有勇气面对现实并技巧地予以指明或对付。现有三条具体建议可供部属参考采用：

对付“听而不闻”的领导

1.慎选沟通的时机，千万不要在他繁忙或心绪不佳的时间与他沟

通。

2. 与他交谈时切忌拐弯抹角，而应开门见山，单刀直入。

3. 技巧地指明你与他谈论的事端对他所可能产生的利害 关系。

系。

4. 一旦发现他听不进你的话题，则尽快结束交谈，另觅其它时机继续交谈。

5. 尽量采用“开放式提问”、“探索式提问”、或“澄清式提问”。诸如“你对这个问题有何高见？”、“你是否要管理者拒绝对方的提议？倘若你的意思正是如此，那么管理者应以什么样的理由加以回拒？”等，以获得他的反馈。

6. 在与他结束讨论之前，务必切实使他同意你所采取的某种追踪行动。例如在结束谈话之前，他说他需要考虑一些时候，然后再找你作进一步的讨论。在这种情况下，你可要求他允许你，将你的观点写成备忘录以供他参考，并问他你在什么时候可以再度拜访。

7. 倘若他戴惯眼镜，则与他倾谈时务必设法令他戴上眼镜，因为根据研究戴惯眼镜者一旦除去眼镜，则聆听能力将大为减低。

对付见异思迁的领导

1. 当他给你指派工作的时候，你最好能象新闻记者那样多作询问。在试图解答你的问题时，他可能因而发现一些他先前所未曾思考到的困难层面。这样，他或许会叫你暂时不要采取行动。

2. 告诉他你现有的其它工作，并请他为你决定履行工作的优先次序。

3. 问他完成工作的时限，然后尽量将工作压后进行，以免他随时变卦而枉费心机。

对付以你为听众的领导

1. 尽量避免发问或对他的话语作出评论。

2. 你对他的答复愈不深愈好。

3. 倘若你能一边听他说话一边继续工作，则采取这种听话方式。

4. 在听话过程中，显示心事重重的态度。

## 误区七：失约或迟到

不要以为约会迟到只是一件稀松平常的事，更不要以为它不足以产生严重的不良后果。事实上，在“守时”被视为美德的社会里，“迟到”是一种难以令人接受的恶习。试想：有谁愿意无端地枯守等候你？又有谁在枯守等候你的时刻，不去思索你的种种缺失？

导致一个人约会迟到的理由大概有以下各种原因： 担心早到而无所事事； 对时间的敏感性及判断力不够； 处事不富条理而延误时间：

对约会的对象欠缺尊重； 轻视守时的价值； 视不守时为洒脱； 以约会迟到作为显示权威或身份的手段。

假如你是一位惯于约会迟到的人，请根据上列各项理由作一番坦诚的自我检查，以便找出病因，并进而对症下药。为了帮你戒除约会迟到的恶习，现有 10 条经验性做法：

1. 将约会视同契约，约会迟到即是一种违约行为。

2. 在每一次约好见面的时间后，立即考虑约会迟到对自身形象及事业生涯所可能招致的不利影响。

3. 随时作可能迟到的准备，这样你将可提前动身。墨菲法则是：如一件事可能出错，则一定出错，而且它会在最不应该出错的时候出错。这对约会迟到具有高度的适用性。倘若你担心早到会被约会的对象认为你太着急，则你不妨携带一些读物或有待处理的文件先到约会场地附近的咖啡店去。

4. 只要有可能，应尽量避免约定确切的时间，例如不要说“3点整”，而改说“3点前后”或是“2点3刻与3点1刻之间”，这样可为自己预留余地。

5. 尽量避免将约会地点定在某建筑物或某标志物之前，以免令等候者站在那儿空等而难有其它作为。

6. 假如你预计即将迟到，则尽快致电通知对方。

7. 对自己的工作次序表应作松弛的安排，以免因其中某一项工作多花了时间而延误了其他事项（包括约会）的时间。

8. 应事先熟悉约会地点的周围环境，例如交通拥挤情况、停车难易等。

9. 极力避免第二次的约会迟到。例如你与某人约会时迟到，则与他之间千万别再有类似情况发生，以免被他认为你是不守信用的人。

10 请秘书或助手提醒你约会事宜，或是利用闹钟、闹表作自我提醒。

## 二、新时代的时间管理

### 减少无谓的时间浪费

管理者若仔细分析一天的生活，将会发觉无谓的时间浪费，远远超过自己所想象的。不论管理者、学生或家庭主妇，平均一天要浪费清醒时间 16 小时的 1/4，也有人浪费了清醒时间的 50%，甚至高达 90% 呢！

那么，应如何减少这种无谓的浪费呢？首先，要改正无意义的思考及行动的习惯。如果你任由时间流逝，无所事事，那么，一天、一个月甚至一年，都将一事无成。时间管理的基本要求，就是减少时间的浪费。曾经引起“水平思考”风潮的思考心理学者狄伯诺，最近提出了“5 分钟思考法”，呼吁大家不论遇到什么事情，不要花费太多时间去思考，只要用 5 分钟来冷静考虑即可，而这 5 分钟的分配情形是：最初一分钟：决定目标及课题；次两分钟：思考的扩张及探求；最后两分钟：调整思绪，定出结论。如此严格地限制时间，反而能使精神集中，更有助于解决问题。以担任经营顾问的王先生为例，他在写计划书时必定测量时间，如果中途思路受阻，就马上换另一个题目来写，这种方式与 5 分钟思考法有异曲同工之妙，都能有效地防止时间的浪费。日立电器及许多民间企业，最近都设定了“不举行会议日”。因为如果不停地开会，更容易有许多不必要的会议，以致浪费许多时间。一周内定一天或两天为“不开会日”，是减少时间浪费的有效方法，如果不这样硬性规定，就难以发挥时间管理的功效。

### 击退潜伏的时间盗贼

许多管理者的四周，潜伏着无数的“盗取时间者”，它们从各种渠道侵入，夺走这些人士宝贵的时间。比方说：预定外的访客、忽然被分派的工作、长时间演说、电话推销、朋友往来、无意义的工作、不得要领的指示或报告、错误的指示或报告、任意改变行动方针、无谓的文书、难懂的文书、无意义的长时间说明、同事间的闲谈、未在预定时间内结束的会议、长时间的电话等等。这类“盗取时间者”也存在于自己身上。比如：犹豫不决、未善尽责任、毫无计划行动、完美主义、过多的工作、不注意、不正确、无效率、顾忌过多……等等，此外，还包括一些无意义的饶舌及长时间的电话。

对于“盗取时间者”，应断然地击退。如果接到预料外的电话或来客，应适度地拒绝，或尽快了解其来意，再判断是否有继续洽谈的必要；对于上司的指示，应确实了解其内容，并表达自己的意见；若认为没有意义的工作，应当场婉拒，不要默默接受，否则，容易导致时间浪费及精神不愉快的后果；在长时间的会议或演说中，对于喋喋不休、言不及义的发言人，应该严肃地请他在几分钟内结束谈话，否则他根本不知道你的感受及时间的宝贵。另外还有八种有效地击退“盗取时间者”的方法：使用防止对方喋喋不休的关键言辞，诸如“简单地说，你想表达什么呢？”、“你的结论是什么？”、“请你简明扼要他说……”、“你现在说的，我都已经知道了”等；防止冗长电话的方法，除所

述外，还有准备计时器、事前整理谈话内容、先讲结论等； 适度重视某些事物，不要要求百分之百的完美，而应以 60—80 分的标准来尽快做决定； 一次就下决定，不要犹豫不决； 事先定立计划； 将文书全部书写在张纸上； 明确表示“可”或“否”； 上司应积极地将部分权限委托给部下。

## 充实一天二十四小时

时间可分为“钟表时间”及“生存时间”两种。管理者若被“钟表时间”束缚，则生活感就会变得相当薄弱，生活空间也会显得十分狭隘。重视“生存时间”是很重要的事。同样的一天 24 小时，以毫无意义的方式度过，或是热衷于工作、娱乐，二者之间的生活密度及充实感都大不相同，显然后者比前者更为充实，因此，管理者应充分活用“生存时间”。

那么，如何来活用时间使得每天都能有一颗感动的心呢？这首先必须反省你现在的 24 小时过得如何？

（一）早晨起床后，对今天将发生的事，是否存有期待感呢？

（二）一天的生活或工作中，是否能获得新的知识、智慧、技术及技能呢？

（三）在工作、与人相处、自我启发或休闲活动之间，是否有任何新的发展呢？

（四）自己是否有体验新鲜有趣的事物，并得到收获呢？

（五）今天一天是否稍微感觉自己又长大了呢？

（六）回家后，是否尚存情绪高昂的感觉，觉得这样就睡觉太可惜了吧？

（七）如非（六）的情况时，是否一躺下就呼呼入睡呢？

如果你一天 24 小时的举动，和上列问题符合的项目甚多，就表示你这一天必定过得相当充实。

充实一天 24 小时的方法有五种：首先，必须保持积极的心态。每天起床时，很有精神地将棉被踢开，准备迎接一天的挑战。第二，在工作或与人相处时，应抱着想发现新事物的观念，如果有这种态度，你将会有许多新的体验发生，并增加许多新知识。面对这些新体验或新知识，应该欢喜地接纳，好像觉得“我又学了许多好东西”或“我比以前聪明多了”，如此，无形中自己也会渐渐地成长。第三，每天的工作须有目标，努力发挥自己的能力和提高效率，改善报告内容，下意识地写出端正的字体等等。第四，保持良好的人际关系，适度地与人相处，如过分拘泥于规律的生活方式，完全不与他人往来，生活将变得十分枯燥呆板，而且容易被“钟表时间”所控制。最后，应在每天就寝前，回顾一下今天的所作所为，如果这种回顾能让你心情兴奋，觉得明天又将是快乐而充满希望的一天，你就算是成功！

## 提高效率的五种技术

（一）分段式时间。关于工作或自我启发的挑战，可针对一个主题全力投入，或将时间分割，分别投入几个目标，后者即称为“时间的分

段法”。这两种方法都有其必要性，但在不能集中全力投入某个主题时，你应该还是采用“时间分段法”。

(二) 核心时间的发现及设定。所谓“核心时间”，就是“工作效率最高的时间带，也是最能将精神集中于工作上的时间带”。如果对自己的核心时间毫不关心的话，就无法培养敏锐的时间感，因此，应努力探求自己的核心时间。

(三) 安排时间。将个别时间内的活动效率提高，才能把握时间，活用计划。比方说，管理者想看晚上 8 点钟的连续剧，那你就必须妥善安排时间，7 点半之前回家，并在 8 点之前吃饭、洗澡等等……。这就是一个安排时间的例子，什么时间该做什么事都必须事先计划，确实执行。

(四) 节制应酬时间。管理者往往在应酬上花费许多时间，以致自己的时间大量减少，因此，要参加应酬时，须以下列三项基准来判断，再采取适当的行动：(1) 由自己主办，且内容较充实的应酬，是否常因此而将时间拉长。(2) 是否因应酬时气氛相当愉快，而不知该适可而止。(3) 考虑友情分所参加的应酬。(4) 空余时间、片段时间的利用法。这是最容易被浪费的时间，因为这些零星时间很难善加运用，但是，依照以下的方式，还是可以慢慢减少空余时间及片段时间的浪费。比方说，可以利用这些时间记录心得，或阅读平常没时间看的报纸、杂志等。将工作及自我挑战中最简易细小的事项，挪到这些时间来做，如此即可降低浪费时间的比例。

(五) 计划时间。前述的安排时间也包含在这个项目中，现叙述一种把不同时间所将采取的活动记录下来，以提高工作效率及时间运用率的方法。首先，必须先建立几个简单的记号，如 M=与人会面、T=电话、D=企划、S=用功、W=写作、R=读书等等；再则，对于备忘事项的处理，也须小心。比方说，不知对方何时才会答复，或某些不能确定时间的预定活动，都应当记录下来，以免遗忘。记录时，可先记在笔记本上方，待确定日期后，再转载到相符的日期栏中。

### 活用各种空档的时间

工作的空档或与人会面前后，当会存在许多空档时间，日积月累之下，这些时间可能长达几十、甚至几百小时，因此必须有效地运用这些时间。这类“空档时间”，大致可分为 前段空档时间； 中段空档时间； 后段空档时间三种。首先，前段空档时间利用法是：与人约会、参加集会、出席会议、观看戏剧或运动竞赛时，应在约定时间前半小时到一小时之内到达目的地，而这段时间，就是所谓的“前段空档时间”。提前到达时，可到咖啡厅或其它安静的休闲场所，做一些工作上的准备，处理杂务、看看书、思考新构想等，如能这样活用时间，有三项好处：

提早出门，万一遇到交通拥挤等情况时，仍能在约定时间前到达目的地，不会产生让对方空等的尴尬； 提早到达目的地，心情将较为悠闲轻松，而可以自在地利用前段空档时间； 运用空档时间，切记必须准时到达目的地。其次，“后段空档时间”是指在预定时刻前完成某项工作而出现的空闲时间。比方说，与人会谈时，若言不及义、喋喋不休，再多的时间也浪费了，如能把握谈话要领，言谈简要切题，就可将预定

的会议时间节省半小时到一小时，而节省下来的时间，就成为自己的时间，可自由有效地运用。前、后段空档时间，都是在有意识的计划下产生的，而中段空档时间却往往是偶然发生的。中段空档时间，许多人常因事情尚未告一段落，情绪不稳，以致白白浪费了这些时间，因此，现在建议管理者可运用这段时间作情绪上的调整，或思考新的构想等。

利用空档时间，最重要的观念是：不要让时间来支配你，而应该是你去支配时间。如能建立这种正确想法，身体力行，必能将时间作有效的计划分配，完成一些有意义的工作。

### 安排合理的操作程序

一件工作的完成，必有其“顺序”，而工作的“顺序”常能左右时间的价值及效率。一般人多忽略了工作顺序，以致导致失败或蒙受损失。因此，管理者工作的“内容”和“顺序”是一样重要的。举一个简单的例子，现在你面前摆着一餐丰盛的佳肴，你会不会先猛吃饭来填饱肚子呢？当然不会。一般正常的吃法，都是先享受各式美味的菜肴后，再进食一碗饭，而工作顺序的道理正是如此。再则以麻将为例，精于麻将的人，懂得观察各家牌型及出牌，因此他出牌的顺序很明确，常常可获得胜利。围棋也是如此。一手错误的落子，可能全盘皆输。如能正确把握落了的顺序，即可抢占先机，操纵整个棋局。与人交谈，也要注意谈话内容的条理及顺序。应在谈话前整理一下思路，将谈话的主题依序排好，这样的谈话，必可收到良好的结果。

### 构想有序的谈话内容

很多能让领导采纳其意见的下属，谈话都有一共同点，即他们能了解领导的性格及想法，发表有顺序的谈话。比方说，在领导较空闲时，他们会找各种轻松的话题跟领导闲聊，而在领导忙碌时，就选择较重要的事来报告；而在报告纠纷案件或易引起领导不悦的案件时，一定在报告前，先谈论一些领导喜欢的话题来松懈领导的心情等等；可是现实社会上，很多下属并没有具备这样的谈话要领。

此外，以信息交换、商谈、咨询为目的的谈话，其谈话顺序又如何呢？与他人交谈之前，必须先准备一些可引起对方关注的话题，但这类话题只是穿针引线，重要的是以后所要谈论的内容。管理者须在脑海里组织这些谈话内容，选择一种最适切的顺序来进行交谈。

其实，谈话顺序的决定多须靠临战应变的能力，但是，在许多情况下，仍然可以整理出一些通则：先谈论一些有关季节气候等轻松的话题作开场白；将可能使对方愉快的话题，放在前面，而将可能会引起对方不悦的话题搁后；将内容单纯的话题放在前面，而将较为复杂的话题搁在后面；闲聊应在刚开始或结束前进行；将和对方有关的话题放在前面，而将和自己有关的话题放在后面；主题应在谈话中途提出，若是在结束之前才谈到主题，可能对方已经没时间，也没心情来和你交换意见。

管理者会因工作的关系，和某位以前曾见过面的人士会谈，而管理

者所准备的谈话内容，排列顺序如下：对于以前承蒙他协助的事项提出致谢 谈论一些他较感兴趣的话题 对于他为自己工作所做的事情，再度表示谢意 主题 管理者今后工作行程的安排 现今广受瞩目的企业经营联络及管理等问题。当然，交谈是变向的，并非只是一方喋喋不休，因此交谈时双方话题是交叉进行着的，并将产生许多种组合方式。尽管如此，预先设计的话题仍然可以发挥效用，原则上，最好不要任意变更预定的谈话顺序。当双方交谈时、可等对方话题告一段落，再接上管理者预定的话题，如此就不会发生太大的错误。比方说，当管理者谈完 的工作承蒙关照时，他接上了他儿子结婚的话题，管理者就等这个话题结束后，再按照管理者预先定好的顺序，按照

进行交谈，结果，管理者那次的会谈相当愉快，而且有效率。虽然，原则上最好不要更改预定的谈话顺序，但是在某些特殊情况下，仍须作适度的修改或删除。比如，没有时间进行闲聊时，就须将预定的闲聊话题删除，或者当对方对你的话题漠不关心时，即应适时转换等。

对于某些脑中没有这种整理观念及计划的人来说，养成这种事先安排谈话内容的习惯。更是特别重要。

### 尝试十五分钟会议求

当你听到“15分钟的会议”时，可能大吃一惊，因为你已习惯于一小时，甚至半天、一天的会议方式。但是，事实上，15分钟的会议是可以做到的，那些费时一小时的会议中，至少有50%可以缩短为15分钟。致使会议冗长的原因之一，就是大家都坐得太舒服了，因此，站着开会防止会议冗长的有效方法。站立不仅有益健康，更由于长久站立容易疲劳，与会人士自然会产生及早结束的心理，当然，“站立式会议”就会变得简短而有效了。目前，有些公司已经采用了这种方式。长久以来，许多会议都浪费很多时间在资料说明上，而这也正是会议过长的原因之一。因此，开会前应该将有关资料送交各与会人士，请他们事先阅读，如此，不仅可提高会议的质量，更可缩短会议时间。其次，会议中的议事分析讨论时间常不平均，往往花费许多时间在某一二件议题上，而延长会议时间，甚至还有择日重开会议的情况发生。

那么，该如何防止这种现象呢？有一种简单又有效的方法。可在会议开始时，就各个议案一一征询与会人士意见，若无异议则表示通过，不另花时间来讨论，而将全力集中于那些意见分歧的议案上面，这就是“先求结论、后讨论”的会议方式。此外，还有一点关系重大，那就是选择与会人士的方式。勉强出席、不了解议案内容、言不及义的人，应尽量避免，最好选择真正有见地、有热忱的精锐人士来参与。再则，会议主席也肩负着很重的责任，若是处理不当，则会造成时间的浪费。对于议案的讨论表决，主席可询问大家：“还有什么意见吗？”之后等待约15秒钟，若无任何异议，即须自下结论，而后转到另一议题的讨论上，如此，可有效地控制会议时间。

### 不妨试试“一周律调术”

为了挪出更多的工作时间，许多人常认为应该减少睡眠时间，现在就有许多书籍，都在讨论短时间睡眠的问题。但是，就时间的观点来看，许多管理者并不主张极力缩短睡眠时间。

发明大王爱迪生，数十年间，每天都只睡 3~4 个小时，但是，普通人却很难像他这样，因为他是个具有特异体力的人，据说，他 70 岁时患了感冒，还是他一生中第一次生病呢！另外，拿破仑也是以睡得少而闻名的。曾有人模仿他这种短时间睡眠方式，结果身体承受不了。据后来的调查指出，拿破仑虽然晚上睡得很少，可是，他常利用白天的时间小睡。除了这些特异人士外，一般人并不适合刻意去减短睡眠的时间，而应该采取适合他们体质的“一周律调术”这种方法，将一周的生活作息加以计划，依此找出一个适合自己的睡眠标准：星期一时，应尽量减少工作及休闲时间，睡足 8 个小时，以保存体力，应付一周的挑战；星期二、三、四时，采取正常生活方式，视自己的体能状况来进行适度工作及娱乐，睡眠时间以标准的 6 小时为准；星期五、六时，应尽量减少工作时间，多从事休闲娱乐，而睡眠时间也可缩短为 4 小时。这两天是一星期内主要的休闲时期，之后又有一个星期天，所以，可适度地放松自己；星期日应睡足 8 小时，以充实气力及体力。

理想睡眠时间定为 8 小时，标准睡眠时间为 6 小时，而睡眠时间的下限定为 4 小时。但是，这只是一般的情况，管理者可依自己的身体状况，略加调整，也无大碍。

施行这种“一周律调术”，可有下列五项好处：第一，这种“8、6、4 睡眠”方式，可帮助大家轻松地度过一周的时间；第二，可安定生活律调，且并非刻板划一的安定方式，而是柔和有弹性的安定方式；第三，配合自己的生理时钟调节睡眠时间，有助于在工作、娱乐、用功三者之间取得平衡；第四，周末只睡 4 个小时，可挪出较多的时间从事自己较感兴趣的各种休闲活动，有助身心平衡；第五，不会染上时有所闻的“星期一恐惧症”。因为，星期日已充实了消耗的精神气力，又可以生龙活虎地迎接一周的挑战。

对管理者来说，这种“一周律调术”相当重要，如果能确实实行，由一周、数周、一月至一年，都能使自己保持平衡的律调，生活会变得非常舒适。奉劝管理者，早一点来力行“一周律调术”，它可是你一生成功的基础！

## 认清自己的时间层别

有些人以为时间是无限度、无起伏的，有这种想法的人，可会吃大亏。为了预防这种错误的观念产生，有关专家于此将解说“时间层别术”：聪明的人知道如何善用各层别时间，因此可以处理大量的工作，而错误极少。

时间像山谷一样，有重要时间及平常时间的差别。管理者对这种时间的价值特别敏感。比如说，有所谓的“黄金时间”及“黄金周”的说法，各电视台黄金时段的价值远高出其他时段，而 5 月份的第一周，更是比其他礼拜具有更大的经济价值。再则，以处理传票为例来说明。处理传票可分为 每日的传票处理； 每月最后一天的传票处理； 决算

月末日当天的传票处理三种。这其中的紧急性及重要程度，顺着  
的顺序，逐渐增加，尤其是 的情况更是重要，如果当天的传票处理  
延迟的话，可真是严重问题了。为了避免发生错误，管理者必须研究  
“时间层别术”。首先，管理者要能判断什么工作大概要花多少时间去  
完成。对于单纯的工作，可用电脑来协助处理，而一些较重要的工作，  
就须花费较多时间亲自处理。第二，管理者要能判断各种工作的紧急程  
度。重要而紧急程度高的事情，要赶快完成。比如说，想参加某种讲座，  
因其有名额限制，所以须赶紧报名。反过来说，一些较不重要，紧急程  
度低的工作，就须仔细地做，不要急于一时而误事。第三，要找出自己  
效率最高的时间带，即自己最能集中精神投入工作的时间带，而将一些  
重要的工作，放在这个时间带来处理。这个时间带，也即所谓的“核心  
时间带”。近来，某些国外公司已采用自由上班制度，但是，他们必定  
会设定某个时间带，要求所有的员工同时在公司内工作。这是企业实行  
时间层别术的例子。在个人方面，也必须了解自己的生理状况而采用配  
合的时间层别术。每个人都有其独特的生理活动周期，随着时间的不同，  
身心活动功能也有很大的差别。因此，在上班时间内，若公司以硬性规  
定的某种特定的律调来工作，就会发生步调不一致的情形。对自己工作  
时间加以层别是相当必要的。有的人只简单分为早晨型或夜晚型，那是  
不够的，应该要作更细的划分，确实把握住自己在上班时间内核心时  
间带。确实把握自己上班时间内核心时间带后，就可把重要的工作集  
中在此时间带内处理，而把一些次要的工作留在别的时间来作。常有些  
人，因搞不清状况，而以最清醒的头脑去处理一些琐碎的杂事，那实在  
是种可怕的浪费，相当可惜！以上所述就是时间层别术，如果不确实采  
取这种方法，那么生产与工作都会有不良的后果。

### 有效的“自我调节前术”

避免被工作支配，判断工作的重要性都是相当重要的事。若能判断  
出工作的重要性，即可制定明确的工作目标及进度，知道什么时候应该  
做到什么程度。

工作的“重要性”是一种具有长度、宽度和密度的时间概念，必须  
有丰富的经验及敏锐的时间感觉才能看透。而这种敏锐的时间感觉被称  
为“自我调节前术”。能判断工作重要性的人，常常知道适时、适可而  
止，而不能判断工作重要性的人，则是一味工作，无所适从，所以在相  
同的工作进度下，一个是充满信心悠闲自在，一个是盲目工作却毫无自  
信。之所以有这种差别存在，就是因为是否具备“自我调节前术”。

“自我调节前术”包括了判断、直观及预见。本来，每个人都具有  
某种程度的“自我调节前术”。只不过，多数人都让这项能力休眠了。  
将“自我调节前术”活性化的方法，有三个要点：第一，要能分辨工作  
“表面的重要性”及“真正的重要性”。以新成员加入公司或新制品发  
布会来说，看起来仪式相当隆重，但是这只是表面的重要性，实际上，  
它的“真正重要性”，早在半个月或一个月以前就已经决定了。若是被  
“表面的重要”所蒙蔽，常会持续紧张而无法喘息，更会发生计划迟  
延的现象。须知，真正的重要性永远是走在表面重要性的前端，因此必须

把着眼点放在表面重要性的前方。第二，许多工作，常像山的形状一般，具有一个顶点，但是这个顶点只是表面重要，这些工作真正重要的地方，是在顶点以前的上山途径。明白这个道理以后，在工作进行时，应以所见的中央顶点为目标，将全部精力投注在攀上顶点的过程中。第三，若能确实体会上述两项要领，即可在计划初期，看出工作真正的重要性何在，而有较宽裕的时间来推行工作，并且将最多的时间及精力投注在真正重要处，有助于工作的顺利完成。对于不断增加的工作，也可用同样的办法来处理。凡是会妨碍到迈向顶峰的工作应断然延后或提前，而有助于攀向顶峰的工作，则全盘接受，付诸实行。以上三点，管理者应该切实实践，以磨炼自己“自我调节前术”的能力。常有人在工作过程中，因为受不了辛苦而想放弃，殊不知这正是快要到达巅峰的征兆，只要忍受这种压力，再往前跨一步，就可攀上顶峰，海阔天空了！

### 操纵时间的十项技术

运用时间的最高境界就是“时间操纵术”。这种战术可使你摆脱时间的束缚，自在地活用时间而获得最高成果。

时间操纵术的原理很简单：衡量每件工作中时间因素的重要性；下意识探讨时间因素，即以时间的观点来衡量工作。若能确实把握这两点，不论什么工作都能顺利完成。

“时间操纵术”包括十种专门技术：第一，仔细观察工作的各种情况，把握最佳的行动时机。第二，时间是决定胜负的重要因素，应列为最优先的考虑。第三，以时间为武器来打击对手。犹如打麻将时，若遇到打得较慢的对手，就不断地以“我又可以看报纸了！”或“喂！你打快一点行不行？”来催促，以致对方在忙乱之下，常会不加思索而乱打牌，现实的商场竞争中，这种现象更是屡见不鲜，尤须警惕！第四，在处理重大案件时，不可急于一时，宁愿以更多的时间来换取最大的成果。比方说，与某访客交谈的预定时间已到，但若是他的谈话很有价值，可弹性地延长交谈时间。再则，举行会议，当然是以在预定时间内结束为原则，但是，若遇到大家踊跃发表具有建设性的意见时，不宜仍然按时散会，可适度地延长会议时间。第五，伺机而动。在商场上，如果不能伺机而动，往往会吃大亏。第六，可将不想继续从事或没有价值的工作暂搁一旁，这并不是怠惰，而是一种有意义的革新有效作法。第七，准备不足时，要适度拖延时间，若是盲目前进，必遭失败。因此，可用“我现在很忙”等借口，争取一些另谋对策的时间。第八，遇到不利的交涉场合时，也要设法拖延时间。这种情况，犹如拳击比赛时抱住对方一般，虽然不够光明正大，但有时却是必要的。运用之道如：故意迟到、岔开话题、不谈结论等等。第九，某些场合，要作迅速明确的决定，确实掌握住整个局面。第十，让对手着急，使之落入自己的掌握中。如果能够掌握以上十项专门技术，你将成为管理时间、运用时间的高手。

### 三、向时间要时间的艺术

#### 从时间中找时间的方法

并列运筹法：即在某项松散活动进行期间同时开展另一项活动。例如著名电影艺术家夏衍在看一部片子之前，先把影片说明书拿来，了解一下故事情节，然后自己设想，假使这个本子叫我来编，我该怎样介绍人物，怎样介绍时代背景，怎样展开情节，怎样表现人物性格，心里打下一个腹稿。而在电影开演之后，一边进行艺术欣赏，一边进行学习。青年编辑王国忆，利用点滴时间勤奋学习多门外语，甚至碰到说话啰嗦的人就在心里思考着如何将此人的空话译成外语，辛勤耕耘自有收获，他熟练地掌握了10多门外语。

交叉轮作法：即利用农业上交叉轮作以提高产量的方法，把一天的活动内容交错进行安排，以提高工作效率。这是因为大脑细胞长时间接受一种信息刺激、长时间持续同一个活动内容，会导致工作效率降低。如果穿插进行其他内容的活动，人体原有的兴奋产生抑制，在其他部位出现新的兴奋区，为此，注意及时变换学习内容是必要的。例如，马克思写作时从来不是无休止地持续下去，写作累了，就演算一会儿数学题，或停下来散散步。有时，背诵一段莎士比亚剧本中的人物对话，读一会儿巴尔扎克的名著，或者和孩子们玩上一会儿，接着又精力充沛地投入写作。

定期“盘点”法：从“盘点”中找时间，为了使时间使用更趋合理，使用时间也需定期“盘点”。盘点，始于计划，外国时间利用专家指出，订计划有两种情况：一种是漫不经心的，好像业余摄影爱好者捕捉了几个大有希望的镜头就匆忙冲洗，可结果往往使他沮丧。一种是严肃认真的，如同专业摄影师不但事前认真选择镜头，而且冲洗后还要仔细研究，经过剪接、曝光等一系列试验，从中选出几张最好的，再作加工，终于成为获奖照片。有了计划之后，就要“盘点”可以投入的时间，确定行事次序，规定完成的最后期限。每隔一段时间，对计划进行重新评价和对投入的时间进行“盘点”。时间是常数，只要运用得当，便能从时间中产生巨大的精神财富。

遇事三问法：这种方法的要旨就是以尽可能少的时间办尽可能多的事情，从时间中节约时间。具体方法是对遇到的事情提出三个问题：一是能不能取消它？首先找出有些什么事根本不必做，有些什么事做了也全然是浪费时间，无助于成果。如果有些事不做，也不会有任何影响，那么，这件事便该立刻停止。二是能不能与别的合并？就是把能够合并起来的事尽量合并起来办。三是能不能代替它？用费时少的办法代替费时多的办法而同样能达到目的，当然是最佳方案了。德国化学家李比希，有次去英国考察，到一家工厂参观绘画颜料“柏林蓝”的配制过程。他见工人们先用药水煮动物的血和皮，调制成“柏林蓝”的原料，然后把原料溶液放在铁锅里再煮，并用铁棍长时间搅拌，边搅边把铁锅捣得卡卡响。李比希感到很奇怪，一个工头向他解释道：“搅拌锅里的溶液时，一定要用铁棍搅，而且发出的声音越大，‘柏林蓝’的质量越好。”李比希笑道：“不需要这样搅，只要在‘柏林蓝’原料里加点含铁的化合

物就行了。用铁棍使劲磨蹭，无非是把锅上的铁屑蹭下来，使它与原料化合成‘柏林蓝’。这样虽然也行，但太浪费时间啦！”由此看来，遇事三问，从而采取正确的工作方法，改变不科学的工作程序，实在是从时间中节约时间，从时间中找时间的妙法。

“时间是一种最稀有的资源。”时间和每个人息息相关，对于工人、农民，它就是财富；对于医生护士，它就是生命；对于军人，它就是胜利；对于自学者，它就是知识。青年朋友们，学会到时间中去找时间吧！

“集束思维法”：“用志不分，乃凝于神”，不管什么事情，集中精力，才能做好。18世纪，法国启蒙思想家、《百科全书》的组织者和主编狄德罗，在动笔写作时，他的思想高度集中，有时甚至达到头脑发热的程度。由于他工作效率很高，从1746年正式接受编纂任务算起，至1780年发行最末一卷，在这30年中，他不仅为《百科全书》承担了大量的组织、编辑、审校工作，而且亲自为该书的历史、哲学、伦理、美学，尤其是应用科学撰写了1000多篇文章和条文，监制了3000多幅插图。与此同时，他还在哲学理论、文艺批评、戏剧艺术以及小说创作方面留下了不少杰出的成果。

“最适点法”：什么是学习最适点呢？主要由一个人每天的学习时间与学习收效的关系而定。在一天之内，花费了一小时的学习时间就有一定收效，花了二小时，就能学得更多的东西，但如果一天学20个小时，那么你就会筋疲力尽，收效甚微。一位学者在介绍运筹时间经验时说：“要经常琢磨一下你的效率系数高不高，因为有用功等于时间乘效率系数。老是开夜车，死拼时间，夜半三更，头昏眼花，实际上大脑吸收率已趋近于零，还在那里记单词，能有效率吗？时间数再去乘上一个接近于零的数，还不就等于零吗？”中外成功者运筹时间的诀窍就在于使自己一天的工作学习尽量接近最佳适度点。

“一箭双雕法”：哲学家艾思奇，早年在日本留学时，除了钻研他最喜欢的功课外，还必须学习日文等课程，他虽手不释卷，仍感时间不足。怎样提高学习效率，学到更多的知识呢？他创造了一种一箭双雕的读书方法。他买了一本日文版的《反杜林论》，一边学日文，一边学哲学，而后，又买了德文版的《反杜林论》。这样，哲学、日文、德文三个方面同时并进，既把《反杜林论》这本书读透了，日文和德文也有了显著提高。他24岁就开始写作脍炙人口的《大众哲学》，后来又著有《哲学与生活》等书。

“按质用能法”：俄国著名地理学家奥勃鲁契夫，他把自己的每个工作日部分成“三天”。“第一天”是从早晨到下午2点，他认为这是最宝贵的时间，用来安排最重要的工作。“第二天”是从下午2点到晚上6点。在这段时间做比较轻松的工作，如写书评或做各种笔记等。“第三天”是从晚上6点到夜里12点，用来参加会议、看书。奥勃鲁契夫的“按质用能法”启示我们，提高单位时间利用率，不应顾此失彼，而应以珍惜全部时间为前提。在学习和工作中，每个人都会有低效的时候。怎么度过它？任它消耗或者坐等高效时间的到来都不可取，而是要像奥勃鲁契夫那样按质用能，合理组织时间能量利用过程，做到既提高单位时间利用率，又最大限度地开发时间能源。

“欲得必失法”：桥梁专家茅以升说过：“关于农业，有人曾讲过3

$\times 3$  不如  $2 \times 5$ 。我看，业余教育也是这样，8 并不如  $2 + 6$ ，如果每天有 2 个小时学习，来改变不懂科学、生产效率低的情况，企业领导者就会很快发现，这正是一种投资，决不是浪费。”在这个问题上，茅老是有发言权的。1916 年，他考上清华大学后到美国康奈尔大学学习，一年后获硕士学位。然后他到匹兹堡桥梁公司做工人，工作了一年半，但同时天天晚上去加利基理工学院上夜校。1919 年，他从夜校毕业，成为这个学校历史上第一个工学博士。茅老关于“8 并不如  $2 + 6$ ”的公式告诉我们运筹时间的这样一个哲理：学习没忘工作实践，工作实践是提高学习效率的风帆；工作实践中没忘学习，学习又是提高工作效率的翅膀。

提高单位时间利用率的方法还很多，诸如掌握自己的生物时钟，利用最佳时间法；转换工作学习内容，争取最佳效果法；掌握科学方法，取得最佳效率法；进行积极休息，赢得时间质量与数量的双重优势法等。但是，没有远大的理想和明确的生活目标，即使你手里掌握着运筹时间、提高时间效率的尖端技术，也会让时间付之东流。

法国哲学家受尔维修说过一句颇有哲理的话：“实际上，大多数人的幸福或不幸，主要在于这 10 个或 12 个小时使用是否巧妙。”（指工作、学习时间），让我们学会巧妙运筹时间，向效率要时间吧！

### “星期天上帝也不休息的”

有一次，英费尔德问爱因斯坦：“明天是星期天，我来不来你这里一道工作？”“为什么不来呢？”“我想，星期天你可能要休息一下。”爱因斯坦哈哈大笑，说：“星期天上帝也不休息的。”

本来，紧张地工作了六天了，星期天休息休息也是应该的，但像爱因斯坦这样献身事业的人，无一不是把星期天变成“学习日”、“工作日”、“科研日”的。孙炳文曾在一卷德文书籍卷首写道：“……自今日起，每日至少读此书 10 页，虽星期天不以废；炳文，世人有星期，汝独无！识之！”著名昆虫学家蒲蛰龙，他长年进行害虫生物的防治研究工作，经常爬山涉水，观察昆虫的生活情景，采集各种标本，就是星期天，只要不是特别恶劣的天气，他总要步行到越秀山或其他地方坚持研究。据说，1902 年，著名科学家科尔在纽约的一次学术报告会上，曾轻松地走到黑板前，很快列出了两条算式，两次计算结果相同，证明  $2$  的  $67$  次方减去  $1$  是合数，解决了 200 多年来，一直被当做质数的迷，使与会者不禁叹为观止。有人问他为此花了多少时间，科尔回答说：“三年内的全部星期天！”

星期天虽然是属于个人支配的时间，但它像反射镜一样，可以照出一个人的内心世界及其对生活的态度。当代诗人雷抒雁说：“我有许多朋友，我常常去看望他们，也常常接待他们的来访，有许多好的文艺演出，也吸引着我，这些，我都是像常人一样对待。不同的是在闲谈的空隙，或者来去的路途，我都在寻找着、利用着属于自己的时间。”病情正在发展时，更加努力地工作，他说：“务必使疾病措手不及。”即使在绝对禁止工作的日子里，他还阅读了很多书籍，在卧床不起、无法亲笔写作的情况下，还口授了《论合作制》、《论我国革命》、《宁肯少些，但要好些》等论文和许多工作指示，坚持工作到生命的最后一刻。

生病不是好事，但却可以获得大量平时难得的学习时间。魏格纳是在卧床时，对挂在墙上的世界地图提出了疑问，为什么南美大陆的东海岸与非洲大陆西海岸的形状这般相似？莫非两者过去曾是连在一起的？思索、研究的结果，他创立了“大陆漂移”理论，成为地质学现代活动理论的先驱。还有，达尔文的《物种起源》，就是与疾病搏斗的胜利的结晶。他说：“对于科学工作的热心，使我忘却或者赶走了我日常的不适。”爱因斯坦从他 68 岁的靠后几年，一直到 1955 年 76 岁逝世这段时间里，他不断为病魔所缠，先是患肠道病、肝脏病，后来又加上主动脉壁变弱。他在苦痛中生活，常常为剧烈的疼痛所折磨，但他却仍然快乐、安详，全然不以自己的疾病和不久于人世为意，仍继续工作着。一个星期天的夜里，几页手稿放在他的床边，内中就包括着引向统一场论的那些方程——这是他研究了 40 余年之久却一直未见最终结果的东西。他指望他能够在第二天足以摆脱病痛，好把他的这些研究工作继续下去。不料，在星期一的清晨，他的主动脉破裂，他竟阖目长逝了。

## 《流金岁月——时间管理艺术》 驾驭每一天的分分秒秒

善用每分钟的人，即使活到 30 岁，他的实际寿命也要比一个一生只知吃饭、睡觉的 80 老头来的长久。

### 一、起床到午餐时段的活用

#### 起床时间的使用法

使用你喜欢的音乐“叫醒你”，可以提高一天的工作效率

有道是“一日之计在于晨”。早晨能否在愉快中醒过来，对这一天的工作有决定性的影响。不过，这个世界就有很多“害怕早晨”的管理者。别说是在愉快的气氛中醒过来，就是闹钟响了几十遍，仍然对枕头恋恋不舍者也大有人在。对这类管理者来说，早晨的起床变成了痛苦的差事。

为了能在愉快的气氛中起床，就要尝试一些好办法。譬如，利用录音机录一首自己喜欢的音乐，只要在床头放置一部录音机，按下定时开关，到了起床时间，音乐就会自动地播放出来，就能在朦胧的梦境中听到音乐，很自然地清醒过来，起来后的心情也非常愉快。最近，录音机增加了种种的功能，音响方面也出现了很多高性能，使用起来十分方便。对闹钟的声音深恶痛绝的人，即使枕头旁放置好几个闹钟，仍然无济于事，不妨试试音乐催醒法。如果你是古典音乐迷，就录一首贝多芬的“命运交响曲”。当激昂的乐声响起来时，你的睡意立刻会飞到九霄云外去了。此种方法，也可当成睡眠学习法使用。例如学法律的人可录一段法律的资料，学外语的人，则可录一段外语教学的课程等。在参加资格考试时，若用这种方式，会获得良好的效果。

在早晨的被窝中考虑“今日要做的事”

从醒来到洗漱，吃早点，到走出家门的这一段时间，可说是一天中最忙乱的时段。除非特别早起，否则的话很难从容地度过这一段时间。善于利用时间的管理者一般把早晨的这一段，分割成两段使用，即从睡醒到掀开棉被下床为第一个阶段，漱洗吃早点到走出家门为第二个阶段。

为什么要区分呢？无非是想把它们用于不同的目的罢了。第一段是从睡醒到掀开被子下床的时间。善用时间者醒来后并不是立刻就下床，而是在棉被里考虑当天预定要做的工作程序，甚至思索及处理悬案，等有了头绪时再下床。其每一天的行动，几乎都是在床上决定的。这种作法，有两个好处：第一、寝室里没有妨碍思考的声音，可以使人宁静而沉着地思考。在这一段时间里，只有一个人在寝室里，绝对不会受到干扰；第二、在被窝里躺卧时，因为姿势不受拘束，以至很容易产生构想。逢到工作方面受阻而一筹莫展时，不妨在早晨的被窝里想想，往往就能找到解决的办法。

或许有些管理者会认为：与其懒在被窝里，不如干脆下床。不但能

使头脑清醒，思路也会比较敏捷。如果你属于这一类型。那就干脆爬起来吧！

在早晨的“杂用时间”里，跟孩子联络感情

从起床到走出家门的这一段时间，称为“杂用时间”。在这段时间里，必须尽快地洗漱吃早餐。对忙碌的管理者来说，稍微磨蹭，可能连早点也来不及吃。不仅要尽快地做完杂事，同时还得跟平常很少见面的孩子联络感情。不过，并没有必要为这件事特别花费时间，只不过是一面穿衣服、漱洗或者吃早点，一面跟孩子说话。像漱洗、换衣服等动作，可以自行地延长或缩短，只要留心的话，可以尽量地节省时间。如此，就可以把多出来的时间，用于有意义的工作方面。

关于这一点，每夜管理者都从办公室打电话回家，通过电话跟孩子长谈。因为管理者每天几乎都在深夜才能回家，那时孩子都已经睡着了，根本就不可能跟他们交谈。靠电话也可以联络感情。平常很忙碌，没有机会跟孩子碰面，不妨活用早晨的“杂用时间”，并且试试夜晚的“电话作战”。在与孩子亲近时，忘记工作，放松心情，一天的工作干劲也源源而生，可以说是一举两得的事情。

### 身边物品的管理法

身边物品放在一起，如此就不必东找西寻

为了合理地使用时间，平常得整理好带在身边的东西。很多管理者老是带着皮包或纸袋，不但“运”起来不方便，更有忘记带东西的危险。逢到东西很多，又必须取出使用时，也会感到十分不便。如果你时常出差，日常必须携带的东西主要有书类、稿纸、纸夹、文具、钱包、地图、预备用的眼镜、雨伞、笔记本、小型录音机和时间表等。为了“收容”这些东西，不妨使用大型的拖曳式旅行袋。这个袋子被分隔成六个空间，可以根据用途分别放置各种物品。就算在黑暗里，也可以轻易取出必要的物品。只要把日常必要物放入这个“乾坤袋”中，不管在何时何地，都不致于感到慌张。就算临时有急事，得马上出差，也不必再回家或办公室，就可以直接外出。万一必须到国外出差，只要加上护照，就可以直接奔机场。只要有这种袋子，就不必携带别的东西，自然也就不会忘记东西。

建立能够自动地检查“忘怀之物”的体系

对于外出必须携带的东西，要在前一天完全准备好。即使想得很周到，有时仍免不了忘记东西，为了防止忘记携带东西，必须建立一种检查“忘记”的体系。一般人通常都喜欢把车票、手帕、钱包等放置于上衣的几个口袋里，换洗衣物时很容易忘记携带。每天早晨检查起来非常费事。因此，口袋里不要放置东西，凡一切必要之物，全部放置于袋子里面。

### 报纸的阅读法

凭标题找出你想阅读的那一页，其余的都扔掉

对管理者来说，报纸是重要的信息来源。虽然如此，相信没有管理

者能在早上就把好几张报纸完全都看完。除非整天无所事事的人，否则，不可能有那么多的时间，同时也没有那种必要。其实，只要阅读那些对你有用的信息就行了。

在上班以前，大略地翻看家里所订的报纸，不必阅读内容，只看标题就行；再选择对你有用的新闻，连同日期把该部分撕下来，其余的可以扔掉。经过这一步骤，那么厚实的一叠报纸，只会剩下那么一点点。这种方法有点“不文明”，对循规蹈矩的人，或许会感到不习惯。不过，只要每天都重复着“撕”的动作，你就会感到那并非野蛮的做法，而且“撕”的手法也会颇为上乘。如此撕下来的报纸，可放入皮包里面，待搭车时慢慢地阅读。有时，在车站购买报纸，进入车厢时，就要用手把自己需要的部分“撕下来”。如果在乎别人的眼光，打算到公司后再撕下来的话，很可能会忘记。对于那些撕下来的报纸，只要你认为可做为参考，即可交给秘书修剪整齐，填上日期复印，再依不同的类别，各自归档。

#### 看报纸的书籍广告，购买自己需要的书

有关书籍的信息来源很多，不过，以新书方面的广告来说，当以报纸的书籍广告最容易利用。一般的商品广告以形象为主体，而书籍的广告都是具体地表现它的内容。正因如此，就算没有时间到书店，凭广告也可以做某种程度的判断。

具体来说，可以几种方式活用报纸的广告。每天早晨看报纸的书籍广告栏，碰到需要的书本时，就立刻把广告撕下来。对于必须急着购买的书籍，就会打电话到办公室，叮咛秘书到书店购买。如不急着购买，就把书籍广告拿到办公室，再以相同的方法购买，不是立刻必需的书籍，则可以把广告分门别类地归档，一旦需要时，就可以很快地找出来。对于广告的剪报，必须记载广告的见报日期。这样做的目的无非是在购买书籍时，不必浪费无谓的时间。如今出版物相当多，非畅销书在书店往往很快就被淘汰掉，想购买时，根本就没有那种书籍，甚至连何时发行也浑然不知。在这种情况下，如能保存广告，也可以询问出版社，自然可以节省很多时间。

#### 上班时间的使用法

##### 如果走到公司只需 10 分钟，就每天徒步

有不少管理者，早晨一心一意地做体操，甚至慢跑。如果是有兴趣的话，那就没有话说，假如是勉强地做，那就不太合理了。虽然那是很不错的运动，可是在那一段时间内，只能从事运动，并不能同时做些其它工作。

如果利用去上班的时间兼运动，就可以节约时间，又能够同时做别的事情。至于耗费时间甚多的运动，像打高尔夫球等，由于会剥夺工作的时间，多数人敬而远之。为健康着想，管理者与其两周做一次或者两个月做两次激烈运动，不如每天早晨步行 10 分钟。想做一件跟平常不同的事情，必须具有坚定的意志，而早晨步行 10 分钟采用的运动方式，只要持续地走下去就行了。

##### 早一小时出门，即可有效地活用乘车的那段时间

由于住宅问题的恶化，管理者的家离市区越来越远，以致去上班的时间也无形中加长了很多。现在单程需要耗费一二小时已是司空见惯了。既然耗费于上下班的时间如此漫长，那就应该好好地利用这一段时间，如果在胡思乱想中度过，那实在是太浪费了。一小时的时间可以阅读很多的报纸和书籍。日积月累下来，知识和信息的吸收将非常的可观。

为了利用上下班的时间，必须避开高峰时间。如果不能把上班时间挪后，则可以提早上班时间。大都市交通的高峰时间，大致是从7:30到8:30之间。因此，只要提早一小时出门，就不难活用这段时间。虽然只是一小时的时间，但累积一年下来就相当的可观。

在上下班时间养成看笔记本的习惯

早晨检查当天的工作时间表，是管理者的必要功课。确定一下商谈、会议、跟某人面谈的事，是否记载于工作时间表里，再划分当天工作的次序，考虑应该如何指挥部属。为了使一天的业务顺利进行，这些作业是不能缺少的。

在上下班的车里，一定要检查笔记的时间表栏。早晨，检查当天的预定工作表。夜晚，则一面检查当天有否没有做完的工作，然后再计划明日的事。每天只耗费5分钟做这种事就足够了，工作效率将大大地提高。

手表的妙用

在车厢里面，一旦看书入了神，往往会过站而浑然不知。然而，如果一直想着下车的时间，那就没有办法集中精神阅读。

这两种情形都对管理者不利，因此，在车厢阅读书籍，或者撰写稿件时，要把手表的“闹钟”拨到下车的几秒钟以前。经过如此安排以后，就算乘车时间只有10分或者20分钟，也可以集中精神读书。逢到疲倦时也可以小睡片刻。除此以外，手表还有多种功能，有的手表不但会“叫醒人”，同时还能做简单的计算。

对于一个管理者来说，与其戴用价格昂贵的手表，不如戴用实际而多功能的手表。在戴用手表时，不妨学习女性，也就是把字盘朝向手腕内侧，如此会给你莫大的方便。例如在车厢里阅读时，只要稍微移动视线，即可获知时间。逢到谈生意时，也可以在对方不察觉之下，确定时间。

厚重不方便携带的书籍，不妨拆开分成几册

根据自己的目的及用途，把书本拆开来以便携带。对于把书本神圣化的人来说，或许会皱起眉头，不过如此做以后，反而会增大书本的利用价值。甚至对于专业性且厚重的书籍，也可分成好几部分，再使用订机装订。经过如此的处理，就可以把它放入皮包里随身携带，必要时，也可以把它编成章、节。

不管是内容如何丰富的书本，如果不能在阅读以后把它当成知识活用，那就没有任何的意义，遇到大型书本时，不妨把书本的封皮都去掉，再把正文拆开分成小册子，使它成为容易阅读的状态。只要有时间，随时随地都能够阅读这一本书，利用价值也能够无形中提高。依管理者的职业，像辞典等，必须频繁地使用的书籍，使用这个方式最为方便。

决定工作程序的方法

早晨上班时决定工作的程序，就能提高工作效益

古人说：“早起的鸟儿有虫吃”，这也可以作为管理者的座右铭。例如比一般人早 1 小时起床，早 1 小时上班的话，在上班铃声响起以前，至少可阅读五六张报纸。如此就能够比别人抢先获得信息，对于工作将有很大的帮助。除此以外，早些上班的人、能够有充分的时间，决定一天的工作程序。不管是哪一种工作，程序决定不佳，将不能获得良好的结果。如果你早一点上班，就有充裕的时间决定程序，工作当然也能够顺利地进行。

先把必须做的事情列举出来，再决定顺序

决定工作次序时，不要连细节也定得死死的，必须具有某种程度的弹性，如此才能够顺利地进行。有不少人喜欢详细的规定，从几点到几点做那些工作，然后才着手工作。乍看起来，这种做法似乎很合理，实际上，这并非很有效率的做法。因为一旦决定了时间，难免会受到它的束缚。例如，工作进行得很顺利时，时间一到就非中断不可；轮到工作进行得不顺利时，仍然得熬到时间到达为止。与其采用这种方式，不如趁着干劲十足时，一口气把工作干完；提不起精神时，干脆做其它的工作，这样效果就更好。

首先，把一天要做的事情全部列出来，如果前一天有未做完的工作，就必须把它也加进去。写完以后，全部看一遍，再决定从何处着手，以何种顺序进行。对于能够同时进行的事情，最好一次就解决掉。例如中午必须会客，就不要吃完饭再会客，而应采取跟对方一起进餐并交谈的方式。这样的话，一次就可以解决两件事，腾出来的时间，可用于其他方面的工作。

以“80 对 20 法则”决定工作的优先顺序

把一天的计划列出来以后，接下来就得决定先后顺序。在决定工作的优先顺序时，都应用“80 对 20 法则”即巴雷多法则。这个法则是“某群体的重要项目，决定于全体中比较小的比率，而且在多数的场合下，往往是 80 对 20 的比率”。这是意大利经济学家巴雷多发现的。例如某保险公司有 100 个业务员，他们总共完成了 100 万元的寿险。在这种场合之下，并非每一个人都拉了 1 万元的人寿保险，而是比较能干的 20 名业务员，总共完成了 80 万元的保险。这就是“80 对 20 法则”。

这种法则也可以运用到工作方面。其实真正重要的工作并不多，差不多只占全部工作的两成左右。只要想想这两成的重要工作是什么，即可以很挟地决定工作的优先顺序，自然就可以决定效率好的工作程序。

对于重要的工作和次要的工作，有不少人采用一视同仁的方式，这种工作方式不但效率不高，而且精神方面的负担也将使人不胜重负。如果根据这个法则进行，只做全体的 20%，即可完成 80%的工作，因此，在精神方面会显得很轻松，效果也比较好。

工作最好分为“亲自动手”和“委托他人”

一般地的工作可分为“只有自己会做”和“他人也能够做”两种。考虑到工作程序，就应该把这两种区别清楚。一旦把只有你会做的工作委托给他人做，或者把应该委托他人做的事，由你动手来做的话，将招致很多无谓的损失，根本就无法高效率地进行工作。以公司为例，办公

室里有几位秘书，帮主管做种种工作。正因为有了他们，管理者才能够把时间用于只有自己才能够做的事情。

一般地不可能每一个管理者都拥有秘书，只要把工作分为两大类，即可交给部属、同事、甚至家人，由他们帮你。像剪报、剪杂志的工作，只要你告诉委托者重点，连孩子们也能够做得很好。所以，你不妨请别人多帮忙，你自己则专门负责重要的工作。

工作前的准备工作最好与工作内容有关

为了使一天的工作顺利开展，事前的准备工作是不可缺少的。有一些管理者在着手工作以前，必须抽一支烟，或者看看报纸。或许，这也算是一种准备工作吧！不过，与其做一些跟工作无关的准备工作，不如做一些与工作内容息息相关的事。为了在有限时间内顺利地进行工作，最好能很快地制造融洽的工作气氛。例如，在会议上必须报告的话，那就先看看那些会议大纲以及内容。虽然只匆匆看了一遍，但是，比起开会时才照本宣科的做法，其效率有天壤之别。有时，由于要做的事情实在太多，叫人眼花缭乱，不知从何处着手才好。遇到这种情形，不妨把每一项工作都写在纸条上，如此才能胸有成竹。

必须最先解决需要对方答复的文件

每天早晨上班时，管理者都应先做以下的一些事情：第一件事情，就是察看是否有等待对方答复的文件。如果有的话，必须尽快跟对方联络。对管理者来说，时间一向是分秒必争的。凡事要迅速地在早晨联络，以便当天内就可获得答复。但如果稍微延误，到中午才跟对方联络，往往必须等到翌日，方能得到答复。仅仅延误了两三个小时，却使整件事情慢了一天才能获得解决。为了防止这种事情发生，必须一早就跟对方联络。另外一种做法，是指示部属替你完成某件工作。如果忘记了这方面的指示，而着手你自己的事，当你察觉到时，部属可能在进行一些次要或不必要的工作，这也是一项很大的失误。一上班就得仔细地指示部属，对他们面授机宜。这样，先决定好委托他人做的事，然后再着手自己工作的话，就可以达到活用时间的目的。为了妥善而巧妙地活用时间，就必须建立起健全的组织，这样，即使你不在办公室，工作也能够很顺利地进行。

拜托他人做事时，必须说明做法及意图

以目前的各种公司来说，老一辈的主管往往会突然地对部属说“你给我做某某事吧！”就只有这一句话，没有前后的说明，叫人摸不着头脑。因为上司没有对部属传达他的意图，难怪错误丛生，并且导致叫人不满意的后果。每逢你拜托他人做事时，都要不厌其烦地告诉对方做法，以及你的意图。例如拜托秘书去订机票时，你绝对不能这样说“请你订一张某月某日几点几分飞往上海的机票。”而应该这样说：“我想在某月某日的几点几分抵达上海的某饭店，请你帮我订一张机票”。如果你使用前面那种说法，碰到没有座位的话，秘书就不会为你订机票，他的理由是“那班客机已经没有座位了”；如果采用后面的说法，把你的意图传达给对方的话，就算没有最合适的班机，他也会为你订前一班客机的票。他能够采取弹性的处置方法。委托他人做事时，必须把你的意图及目的都说出来，方能在毫无错误之下，很有效率地完成工作。

很快听到工作报告

最近，不仅“等待指示的人”很多，甚至“等待催促的人”也不在少数。当你苦等委托之事的的结果时，对方却迟迟拿不出报告，等到催促他时，他才悻悻地回答：“啊！我忘记了……”或者“我以为那一件事并不急呢……”真叫人哭笑不得。关于这件事，忽略报告的人固然不对。但是，指示的人也有交代不清之嫌。

为了防止这种“交错”，欲尽早获知结果，必须一开始就说得一清二楚。只要做到这点，每逢工作完成时，部属就会拿出报告，你也不至于感到坐立不安。这虽然是微不足道的小事，但是，只要向对方再三叮咛，就可避免时间的损失，并且也能够提高工作效率。

集中精力做的事在上午进行，下午则用在会客方面

一般来说，管理者在经过充足睡眠后的早晨，头脑的运转是比较快的。正因为如此，凡是依靠脑力的工作，你都把它放在上午进行，就连那些必须凭对方反应而下决定的工作，也尽量在上午做完。因为到了下午脑力运转迟钝，往往想不出最上乘的策略，所以，都应把会客的时间安排在下午进行。会客不同于办公室的工作，经过了一个上午耗费脑力的工作之后，头部会感到适度的疲劳，这时改为会客的话，反而能够使紧绷的神经获得松弛，可说是一种很理想的调剂。

## 工作省时的方法

### 牢记女职员的生日

整体工作能不能顺利进行，关键多在于女性职员，似乎每家公司都是如此。即使复印一张文件，小姐们肯不肯尽心帮忙，都会影响到工作效率与工作成果，因此很多人对女性职员都特别用心。为此，最好的方法是记住小姐们的生日，在当天送她们一张生日卡。以小小一张卡片，向她们表示感谢，就算她们平日对你有什么不满，也会一笔勾销。

### 多关心女职员并托以重任

以相当的敬意与关心来对待共事的女职员是必要的。除了送生日卡之外，在她们加班工作十分疲劳之际，你可以适时地予以嘉勉慰问，或是与她们谈谈私人的烦恼，给予一点建议与帮助。

平日这样对待女职员，在意想不到的时刻就会得到对方大力相助，比如说临时有急事，对方会主动承担下来，很快就完成工作。无论如何，只要获得女性职员的支持，万事都会有所依靠。

### 给领导做工作汇报时，要先打好腹稿

在对人传达要事时，若不先整理出条理，就冒然开口，往往都不得要领。尤其是对领导做工作汇报，说话结结巴巴，不只浪费时间，更会令领导感到不耐烦，而影响到对自己工作能力的评价。不只是对自己的同事，连对自己家人也是一样，都要“先想好要说的活，才把人叫过来。”而且开口时，要先从结论说起，这样，对方就会知道谈话重点，不但不会浪费时间，也不会发生误会。

### 将好的工作程序记入工作手册

在做一件工作时，往往必须多方摸索尝试。不过，在尝试的过程中，即使发现新的方法，一旦完成这件工作，有时也会忘了这个妙法，因此所造成的时间浪费无法估计。所以，在你所在的单位中，如果有人发现

效率良好的工作方法，都要记入“工作手册”中，这样这个工作经验就不再为发现者所独有，任何人只要照章行事，一定可以顺利无误地完成工作。

“实用工作手册”来自以往的工作经验

不管做得多么完整，“工作手册”也会有所遗漏。一种文件写法虽然已考虑到种种情况，但为了应付特别的情况，就必须采取相应的做法。因此明知不够完整，还是编制工作手册，将其当成“试金石”。一旦工作上发生困扰的问题，就立刻追加、修正工作手册的内容。这样日积月累就能完成一本“实用工作手册”，发生任何情况都能从中找到最有效率的解决方法。

在“工作手册”上详细记录零散信息

出门办点小事，却不巧赶上繁忙时，结果白白等了半个多钟头，这种情况经常会发生，只是平常不太会感觉到，其实这些浪费掉的时间，一累积起来，也是相当可观的。所以，为了防止这种无谓的浪费，连乍看之下很可笑的琐碎信息，最好也记在“工作手册”上，比如邮局在哪一天哪个时间人最少，或是哪个窗口办事速度最快……，将这些具体的信息记在手册上，办起事来将更为方便、迅速。

将经常使用的工作用语记号化、简略化

在处理事务过程中，只要在访客的名片上，简单地写上“人、住、印、档”，然后交给秘书，她就知道该登记客户的姓名、住址、复印名片、夹入名片簿存档。像这样将经常使用的工作用语记号化、简略化，在交待工作的时候，可以不必在口头上——指示或写字条提醒要点，得以省去不少麻烦。

不只是一般的事务工作，连书信中经常使用的客套话也可简略化。例如“悉”表示“来函敬悉”，“祺”表示“敬祝商祺！”等等，如此即可大大地提高拟稿的速度，很快就可以交给秘书去打字。

防止厌倦单调工作的“成功画面思考法”

撰写一本书着实需要有很强的意志力，但多达数百页的稿纸，虽说用口述录音机或文书处理机之类的现代化工具可达到很高的工作效率，不过，有时候也是一件非常痛苦的事。在这种情况下，只要想到这是完成一本书的必经过程，就会再次提起干劲。重要的是，如果一心只想到眼前单调的工作，不但会心生厌烦，而且工作效率也会一落千丈。试用成功画面思考法，想象计划成功或完成工作时的成就感，是防止这些弊端的方法之一。

将公司报表文件原稿与资料的纸张统一起来

最近的办公自动化设备，大多具备便捷的功能，复印机自动送稿，即为功能之一。因此，不必再费事地一张张换稿，一次次按键。即使不在一旁看着也无所谓，可以大大地节省人力与时间。

可是，这种精心设计出来的功能却出人意料的并未受到广泛的应用。其原因之一在于原稿的纸张大小不一。例如，在公司内部报表文件上经常可以发现，文章是用文书处理机打在A4的纸上，而图表资料纸是B4大小。即使只有一张大小不一，自动送稿功能的威力，也要大大减小了。因此必须首先统一资料等所有文件的纸张大小，不只是复印上，在各方面都将大大提高效率。

呈送出去的书类文件也要做标题和目录

除了时间太过仓促的情况外，在对订约的公司客户提出报告时，一定要在上面附标题和目录，同时也要求部属，在呈送任何书类文件时，都必须规规矩矩地标上标题与目录。因为标题和目录能够使人在阅读内容之前，对文件的整体观点与主题方向，有一个概括性的了解。乍听之下，似乎令人觉得很麻烦，不过只要想到这项工作不但能缩短他人的工作时间，也能够缩短自己的工作时间，其效果绝对是不小的。

写报告时，先将报告列在纸上，事后再一并查阅

在写报告时，即使中途有疑问或不了解之处，只要它不是个影响巨大的问题，可都不马上去翻查资料或文献，因为或许因此暂时解决了问题，可是却因思考中断浪费时间，反而耽误了工作进度。所以一旦有必须查阅的事项，可先将其列在纸上，最后再一并去查资料。此外，列在纸上的问题也可以交待他人去查，自己也不必停下手上的工作。

把经常使用的文字、数字刻成橡皮印

在现代的办公室中，OA 机器已经成了不可缺少的必需品，不过除了利用这些机器之外，只要稍稍动点脑筋，还是有很多提高工作效率的方法，比如利用橡皮印，年月日印、裁决印、裁决印住址姓名印等各种不同的印章，一应俱全。在需要反复书写同样的文字与数字的情况下，如果一一手写，那会耗费许多时间，所以若能将其刻成橡皮印，在处理事务上，便能省下相当多的时间。即使要多花点钱，由于节省手写作业的时间而提高了工作效率，所以成本反而降低。

一成不变地奉行领导的指示，工作的确不会愉快

经常有人发牢骚说，因为工作太无聊，所以才无法提高工作效率。同样地，不妨不要理睬别人怎么说，以自己的方式来处理例行公事。在动脑筋想如何以自己的方式工作的时候，会发现前所未有的乐趣，这样才能提高效率。

采用高尔夫球记分法，随时随地记下备忘录

喜欢打高尔夫球的人大概都知道，高尔夫球的记分卡上附有铅笔，大小正好可放在上衣口袋，在球赛进行中，无论打到哪都可立即记下分数。除了一般的笔记外，也应备有可放在上衣口袋且附铅笔的备忘录。即使身边没带公事包，也能立即记下备忘录。很多业务员也都应这样，随身携带笔记簿，不过，如果采用这种方法，随时随地都可迅速地记下备忘录。

在工作中，写公文、写书信占了相当大的份量，不过毕竟是本行以外的副业，如果不讲求工作效率，一定会影响到业务的进度。要提高写稿的工作效率，必须放松心情，不要战战兢兢地“写千古文章”。如果一开始就想写出完美无缺的作品，终究只会写一字涂一字，写一张撕一张，所以不如随着思路先打个草稿，然后再加以修改。

利用业余时间构思文稿

在写稿工作上，构思要费很大的功夫，毫无准备就提笔，往往文思闭塞，难以成行，所以在写稿之前，最好在不同的场合进行构思与草稿的写作。下了班，完全不受电话干扰地专心思索，是最适合构思的时段。而且刚从繁重的工作中解放出来，心情为之轻松，往往会产生许多绝妙的灵感。想好了整个结构大纲后，再用口述录音机和文书处理机，就可

以迅速地完成草稿工作。

#### 利用文书处理机来输入文稿

商业文件也和法律文件一样，很多都是相同的格式。文书处理机不但能保存已打好的文章，而且还能自由地加以删除、修改。最初虽然不得不多花一点时间来输入，不过为了日后的方便，还是用文书处理机来输入文稿比较理想。

#### 文书处理机的软盘以一张一个为原则

使用文书处理机时，必须特别注意软盘的整理方法。举例来说，原则上—张软盘中，只储存一个资料。软盘的容量，因机种而有所不同，不过—张大约可储存多达—本书的资料，因而容易在—张软盘中，同时存入各种不同的资料，但是检索时就非常地麻烦，不太合乎效率原则。按种类准备不同的软盘，不会花太多的钱，就能以易于检索的方式，将存入软盘的资料分门别类。

#### 以不同颜色的标签来区分不同内容的软盘

虽然将不同的资料分别存在不同的软盘之中，不过如果不一—显示屏幕，还是无法了解其内容，这样就失去了分类的意义。为了解决这个问题，—般应该采用的方法是在软盘上贴彩色标签。如会计事务所中所采用的分类法是，绿色标签表示“个别专题”，蓝色标签表示“—般专题”，黄色标签表示“各种表格”。按颜色区分之后，如果项目太多，为了使检索资料的使用更加迅速，即可将储存的项目内容做成表单。

#### 保存旧软盘中的资料，不断使用新软盘

和录像带—样，文书处理机的软盘可反复使用，因此—张软盘往往被使用好几次。且大家都认为，再买新的软盘是—种无谓的浪费。输入资料要花费相当的功夫，如果将其时间成本列入考虑，则长久不用的资料有朝—日也会派上用场，如将其消除反而是一种浪费，所以要在—张软盘中存入有关的资料，至于新的资料，就毫不吝惜地输入新的软盘中。

#### 活页式手册既能插换页数又能缩短找寻资料的时间

不论到哪里，随身携带—本活页式手册。在下班回家的车上或就寝之前，突然想到第二天应该继续进行哪些工作，就马上记在手册上。而且活页式手册可随时增加页数，不要的页数也可任意抽出作废。

#### 备忘录上要标明“主题”、“日期”、“出处”

在看书或看电视时，—旦看到想记下的文句，可立刻提笔在 B<sub>5</sub> 的活页纸上，记下备忘录。备忘录是分项写下来的，以—页—个项目为原则，至少标明“主题”“日期”、“出处”。如果备忘录上标明主题与日期，事后重读时，即使记得不太完整，但只要回想—下当时的状况，就可以清楚地了解其内容，而出处则需要详细调查，可供参考之用。备忘录上如果标明这三项，则资料就会越来越有份量。

#### 在“单纯作业”时间，利用耳机充实自己

在“单纯作业”时间里，最适合利用耳机来充实自己。工作中有复印之类的单纯作业，在复印时间内，可趁机学习语言或准备某项考试，因此可随身携带小型录音机。经由耳朵的刺激，更可提高学习的成效，当然复印的工作也可以不受妨碍地顺利进行。在办公时间就比较不适合了，但在离开座位去做某种单纯作业时，推广这个—举两得的点子是科学的统筹方法。

## 信息的整理法

邮件在登记以后，再保存一段时间

办公室每天都会收到相当多的邮件。如果在收到后不立刻处理的话，将变得混乱不堪，以致无法收拾。为了处理好邮件，应采取这样的方法：首先，把收到的邮件、明信片等，都盖上当天的日期。对于收到的邮件，应尽早地过目。不过，有时碰到急事，或到外地出差时，就无法在当天过目邮件。如此一搁置就是好几天，很难判断邮件寄达的日期，甚至迟迟不会回信。为了避免这一点，邮件一寄达，就盖上当天的日期。盖上日期的印戳位置，应选择寄信人姓名及住址的左上端。如此处理后，不管寄件人的姓名、住址书写于信纸表面或背面，反正年月日都盖在旁边。这样，就可以一目了然，对以后的分类很有帮助。再下来就是看过的邮件处理方法。办公室有一个“人事录”的档案，里面记载着有关人事的信息。例如，搬家的通知、婚礼的通知、诞生和死亡等资料。反正，收到这些有“变化”的邮件，就一律把信息转记于“人事录”里面。如此，吸收了必要的信息之后，这些邮件就如同废物。不过，你并不立刻把它们扔掉，仍旧保管一段时间。因为一旦扔掉原来的资料，遇到转记错误，或者误认事实时，就无法证实。在处理邮件时，不管是在家里或者办公室，都在脚旁放置一个垃圾筒，把不必要的东西扔进去。

电话的使用法

以办公室来说，每天都会接到大量的电话。打电话来的人，其目的不一。有重要的急事，也有售货店打来的推销电话，更有不关痛痒的“打哈哈”电话。电话最叫人感到不便的是亲自去接电话，否则，根本就不知道对方的用意。如果说每一个打来的电话，都要一一接听的话，则大半天用于听电话可能还嫌不够呢！同时，对方来电找某个指定的人物时，碰到该人物正在接听其它电话，或者会客时，只要接电话的人答以“他正在讲话中”或者“他正在开会”，打电话的人肯定会说“那么，我会再打来……”而且，一旦挂断电话，谁也不敢保证他是否会再度打来。这样的话，将无法跟有急事待办的对方联络上，甚至错失机会。这样，在办公室里，不管是“谁”打来的电话，秘书都会答以“请你稍等”，然后，再把留言条递给你。事先，就跟秘书决定好处理电话的记号。例如你在秘书递过来的留言条上写“w”的话，那就意味着“请对方稍等一下”，写“T5”的话，则表示“5分钟，管理者会打电话给对方”。如此，虽然在接待客人，或者正在打电话，仍然可以迅速准确地应付各种电话。

备忘字条必须写下基本要素

对管理者来说，电话是最重要的通讯手段。不过话又说回来，如果使用方法不当，那么在时间或者效率方面，都会受到损失。因此，应自制“电话处理窍门”，以便能迅速地处理电话业务。如接到电话时的备忘字条，一律采取统一的书写方式。新闻用语有所谓的“5W”，规定办公室的人员也使用“5w”的书写方式。即“何时”、“何人”、“何事”、“何地”、“如何处理”五个部分。备忘字条如果包含这些要素，只要看过备忘字条就可以处理，自然可以节省很多时间。

内容比较杂乱的电话，可按不同的目的书写在不同的备忘纸上

如果对方打来的电话包含很多目的，那就一面听电话，一面把目的分别书写在不同的备忘纸上。即使是接打给自己的电话，也最好把内容记载于备忘纸上，如此才不至于弄错，看起来一清二楚。例如，业务单位一打电话来，往往会涉及法律、税务，以及国际等问题。遇到这种情形，如果又杂又长的全写在同一张备忘纸上，隔不久之后再看，可能就会费力，以致不得不重新写在别的字条上。这样就多费时间，也不利于提高效率。因此，遇到这种情形，你都应一面听取对方的话，一面根据不同的目的，分别书写在不同的纸上。这样做的话，整理起来很容易，而且也能避免错误。

打电话时如果接电话者不在，最好也把目的说出来

给某人打电话时，遇到对方不在，一般人总是会说“那么，我以后再打来”。或者“请他回电话给我好吗？”接着就把电话挂断。但是你不应采取这种方式。即使接电话的人不在，也应把目的告诉接电话的人，因为等着跟对方亲自交谈的做法，实在是效率很低的一件事情。就算旁人替你接电话，对他说“请再打电话来……”，如果他打来电话的时候，碰巧你又不在了，那岂不是又浪费很多的时间？如果对接电话者说出要点，他就会把“话”带给对方。甚至接电话者就能直接解决你的问题。对管理者来说，除非必要保密的范围，否则，不一定要等到某人来接电话时才说出目的。为了减少不必要的麻烦以及节省时间，不妨把“目的”告诉接电话的人。

请对方在指定时间内打来重要电话

为了有效地利用电话，不妨请对方在指定的时间内回电话。有些人不会在电话里把目的完全表达时，往往会说：“以后，我再打电话给你。”遇到这种情况，一定会毫不放心地问他“我何时接到你的电话呢？”因为有很多人口口声声地说“以后再打电话给你……”然而，却是黄鹤一去不复返了。有些人虽然不会食言，仍然会打电话来，但是，往往得等上一二个星期，实在叫人干着急。如果，一开始就请对方决定打电话的时间，他就不好意思食言，一定会按时打来，你当然也不必心急，更不必为了等对方的电话，而呆在家里不敢出门。为了提高工作效率，不妨活用这种“指定时间”。

从出差地给公司打电话，必须先计划好时间

在指定时间内打电话或者接电话，对于出差等情况也十分有效。从出差地跟公司打电话联络，是一件非常重要的工作。反过来说，公司跟出差人员打电话联络，也是一件不可缺少的工作。然而，好不容易打了电话，却碰到对方不在，或者正在讲话，使得简单的目的无法传达。为了防止这类的“麻烦”事件，在出差以前，一定要说好每天往回打电话的时间，以及指定接电话的人。这样，遇到你从出差地往回打电话时，就能够完整地指示部属，同时，部属也会完整地告诉你，在你不在的时间里，有谁打电话来，发生了什么事。如此，就能够迅速正确地做出指示。又如在清晨及夜间，办公室没有人的时候，为了方便联络，都应活用电话录音，以高效地利用时间。例如你在从事片刻不能离开现场的工作时，一旦电话中断，效率就会大打折扣。遇到这种情形，不妨使用电话录音的方式。必要的话，可以每隔一段时间，听取电话录音的内容，

再给对方打电话，如此才不会怠慢对方。

利用电话监听功能及无线电话，有效率地使用等待时间

你有时打电话，虽然打通了，但是对方并不立刻说话，或者听电话，则屡次要求“请稍等”。又如打电话询问政府机关时，对方为了调查，或请示上司，常常会发生这一类的事情。而且这种所谓的“稍等”，往往会长达二三分钟。在这个时间内，打电话的人只好静静地等待。虽然每次只有二三分钟，但累积下来在时间上将会造成很大的损失，等待的人也会坐立不安。

为此，办公室专门安装具有监听功能的电话。经过这样的安排，一直到对方的声音在扩音机里响起来为止，可以放下受话机，从事别的工作。既然不知道对方何时会“开腔”，你大可不必呆呆地等待下去。使用装置了监听功能电话机的时候，即使电话铃声响了起来，也不必去管它，一直到扩音机传出来对方的声音、再去接也不迟，非常方便。

除此之外，使用无线电话也非常方便。例如，你可以一面利用电话跟对方交谈，一面在屋子里自由地走动，到书橱找资料，甚至一面记录对方所说的要点。

使用附有收费显示的电话，可以同时节约时间与金钱

最近，电话又增设了种种优异的性能，你不妨把它积极加以活用。办公室一旦使用“附有通话时间与费用显示”的电话机，通话时间与费用就会同时被显示出来，就算你不愿意，也会意识到通话的时间，以及不断上升的费用，这样自然就会有效率地使用电话了。

电话接通后先报上自己姓名

拨错电话号码，会令人感到莫名其妙，要是双方都没发觉，等彼此说上好半天才知道打错了电话，不仅造成时间的浪费，而且会弄得双方心情烦躁不安。

为了避免这种失误，只要电话一接通，你可以先报上自己的姓名。这样，如果打错了电话，对方马上就会察觉到。此外，尽早主动提起对方的姓名、事情内容，即使对方先前没注意到，也会知道打错了电话，可以减少时间上的浪费。懂得打电话的要领，可大大地提高电话使用的效率。

电话要放在桌子左边

放置电话的位置，也会对工作的流程造成影响。电话放在桌子的左边是最好的。这样可以用左手接电话，使右手永远保持自由的状态。也可以一边用左手拿话筒，一边用右手提笔干别的工作。这时候如果电话放在桌子的左边，就不必特地放下右手的笔，去拿话筒。此外，在桌子的右上方准备好备忘纸，以便在接电话时能马上记下备忘录。只要在小细节上费点心，将有助于工作的持续进行。

把电话答录机当“备忘录”使用

电话答录机的最大功能在于在自己外出时，也能知道留言的内容。如果换另一种使用方法，也可以当做自己的“备忘录”。例如，你在家看报时，从广告上发现一本好书，就可以打电话到办公室，在电话答录机上留话：“请顺便帮我买一本书，书名是……。”这样，你的秘书就会帮你买回来。此外，一旦突然想到什么好点子，也可以先录在电话答录机上，事后再加以审核。把电话答录机当“备忘录”使用十分方便。

### 利用“电话答录机”

电视上有部白酒广告：为了安心享用美酒，把电话收到冰箱的冷冻库。实际上，在埋头做重要工作时，突然受到电话干扰而中断，工作效率会受到很大的影响。如果把话筒拿起来，使别人打不进来，确实可以免除这些干扰，可是，万一有重要的电话也接不到，往往会因此耽误要事。在这种情况下，可以利用电话答录机。忙碌而无暇接电话的管理者，可以每隔一定时间听听来电的留言内容，马上给对方回电，这样就不会失礼。

### 电话号码要记在随身手册上

必要的信息并不是都可以随身携带。无时无刻都在起伏变化的股市行情，堪称特别的代表。这时候，电话服务就可以发挥很大的功用，所以你最好在随身手册上，都记下服务电话的号码。大概有很多管理者都认为：“光靠电话无法获得有价值的信息”。其实，目前许多信息都可以由电话咨询获得。打通电话就可以提供信息的电话服务，可以说是高效率的商业伙伴。

### 巧记电话号码

百位数的数字，要想在 10 分钟内记下来，你可以应用“有意义的东西比无意义的东西更容易进入脑海中”的记忆原理，在无意义的数字上，加以有意义的记忆线索。例如，把“6167867”想成“溜一溜，去吧溜去。”就可以很快记住。这种变无意义为有意义的记忆法，经常被用来记忆数字。利用这种方法，尽量将工作上常用的电话号码记下来，联络事情时就省得再翻电话簿了。

### 午休使用法

#### 把午饭的时间延缓一小时，就能更有效地活用时间

“你一个人身兼三职，而且又能在不同职务中，干得有声有色，以致有不少人认为你一定是在废寝忘食地工作”。其实，这是一种误解。除非碰到特别的事情，你三餐照吃不误，否则的话，一夜也睡上将近 8 个小时。忍着饥饿及困倦，面对着桌上工作，绝对不会有好成绩，注意力只会减退，结果是整体的工作量并不会增加，劳累过度又使健康受损，叫人后悔莫及。因此，不管工作如何地忙，都不应不吃饭。不过，对于中午一个小时的休息时间，却要想尽办法把它有效地利用起来。利用中午一个小时的原则，是把中午的休息时间延后一个小时罢了。即把午后 1 点到 2 点，划定为休息时间。大家都明白，中午 12 点以后，每一家饮食店都是人满为患。想坐下来吃饭，有时还得等待呢！根本谈不上饮食的乐趣。关于这个问题，只要把中午的休息时间延后一个小时，就可以获得圆满地解决。到了下午 1 点以后，饮食店再也看不到人满为患的现象，不会在慌张的气氛下用餐，也不必找有空位的饮食店，或者等着占位置。正因为如此，进食后将有一段时间可自行支配。这种“时差”的活用，对于规定中午 12 点为休息时间的公司来说，或许很难照办。不过，根据各人的情况，可以稍为提早时间休息，或者利用午休时间会客，以达到活用时间的目的。对某些人来说，一向都利用午饭时间会客，或者跟朋友见面。时常跟不同职业的人接触，或者跟老朋友保持联系，不仅可以

获得新的信息，又可以从别的角度看看自己，以及自己所从事行业的优势，而且可以使气氛轻松，实在是一件很有意义的事情。如果想安排一个日子见面，彼此也许会感到难以配合，结果呢？只好一拖再拖。如果选中午时间会客，彼此比较容易配合，而且又不必如夜间的交际一般，多喝几杯。因此，可以在不破坏自己生活步调的情况下，跟多数人沟通。遇到吃午饭及必须会客时，你都会预订一桌的饭菜。这样，客人一到就可以立刻入席，不会浪费时间。宾主都能够在愉快的气氛下交谈及进餐。

#### 午休是交换信息的黄金时段

如果你利用午休时间，积极与不同行业的朋友会面，和他们边吃饭，边聊天，其乐融融。这样借机与不同行业的人会面，可以获得各种信息与知识，非常新鲜有趣。与很久不见的朋友在一起聊天，有时会自其中获得意想不到的灵感。这是一种宝贵的人际关系，也是十分重要的信息网。想郑重其事地与朋友见个面，往往彼此时间很难配合。不过，如果选择午餐时间，彼此都比较容易挤出时间来。

#### 中午与人会餐时，必须先向餐厅订位

午餐时间是与不同行业的朋友边吃饭边交换信息的绝好机会。不过，由于一般公司的午休时间顶多只有一小时，如果在等人与选择餐厅上浪费太多时间，不用说吃饭就连说话也没有多少时间。因此，如果你与朋友准备午餐约会，最好先订位，而且双方都稍早离开办公室，就可充分利用午餐时间，从容不迫地享受会餐的乐趣。这样彼此都可以彻底地活用人际关系网。

## 二、午餐到下班时段的活用

### 开会省时法

#### 开会的方法

为了防止开会迟到，不妨活用“零数效果”。管理者由于职业上的关系，不仅要主持自己办公室的会议，有时也得参加外面各种团体的会议。外面的会议一向很长，一小时能够结束的会议已算很短，有些会议甚至长达二三个小时。如果耗费了这么长的时间，内容能达到充实的境地，那就没有话说。糟糕的是，跟主题无关的废话连篇，以致延长了时间。除此之外，会议开始时间不确定，也令人恼火。有一些人生来就缺乏时间观念，分明说好下午2点钟开会，这些老兄往往会延迟10分或者15分钟才到达。使得其他准时赴会的多数管理者，白白浪费了10~15分钟。如果以10个出席者计算，总共浪费2小时左右，这个数目未免大了一些。为了避免浪费时间，管理者每逢主持会议时，总要实行几种防止迟到的对策：其一是把开会的时间设定于“2点15分”等有零数的时间。正因为大家都习惯于“X点钟左右”，以致把1点50分，2点10分都看成“2点左右”。于是，就加上了“15分”的零数，这样，开会时刻并非“几点左右”，而是被特定于某一个焦点时刻。经过这么决定，老是迟到的老兄，开始变得很积极，顶多只延误二三分钟，这就是“零数效果”。乍看之下，并没有什么特别，然而，效果却是相当的惊人。另外如果有等待迟到者的“前例”，那么，在全体尚未到齐就召开会议的话，势必有不少人会抱怨说“为什么不等我一下呢？”可是，一旦大家都有这种意识，浪费时间将有增而无减。因此，事前就应该采取上述方式。既然一开始就说清楚，就算在全体尚未到齐之前召开会议，后来的迟到者也不至于抱怨，按时开会者也不会抱怨。同时，准时来的出席者也不至于浪费时间。只要彻底地实施这个原则，就不会有人迟到。

#### 搞好准备工作，消除冗长会议

会议进行的方式，有时也存在很大的问题。一般管理者都有一种固定观念，认为所谓的会议，是坐着喝茶而进行的那种“玩意”，而且又一致认为，越是重要的问题，越需要耗费时间讨论。但是，某知名企业不管是多么重要的会议，会议参与者往往站在走廊谈论几句，一下子就把问题解决了。管理者要积极地采用迅速的谈论方式，同时也明白了一件事，那就是：所谓的会议，并不一定要浪费时间，不管是如何重大的决定，只要有心的话，在短时间内就可以处理妥当。为了达到这个目的，在会议开始以前，要做一种准备工作，以便提高出席者的意识。在开会前，应叫出席会议的人提出“必须讨论的内容”、“其问题点”、“解决的方案”、“每一个解决方案的利弊分析”、“本人所下的结论”等问题，把它们列举出来以后，再复印几份，在会议前分发给每一个与会者。经过如此的处理，在召开会议以前，已经提高了出席者的问题意识。这以后，只要针对重点展开若干的质疑讨论，即可形成决议。

如果不经过这种步骤而集合开会，那么，与会者处于盲从的状态。在这种状况下，往往要经过一个小时以后，才能够使问题明朗化。有时经过很长的时间，仍然不能获得结论，甚至必须“憋”到下一次的会议。

在没有必要的资料之下，搬出几个“假设”谈论，只有浪费时间了。不如在该资料到手以后再讨论，这样才会产生立竿见影的效果。不过，在这以外的场合，如果胡乱地讨论问题，只能浪费时间。只要事前的准备工作进行得很好，就不会变成“消极性”会议。为了使会议能够“迅速”地进行，除了准备活动必须充足之外，最好能事先确定会议结束的时间。人类的心理很微妙，一旦知道时间很充足，紧张感就会消失，效率也会跟着降低。只要确定“结束的时间”，就可以使人产生注意力。遇到这种情况，如果跟会议开始时一样利用“零数效果”的话，效率将大为提高。

#### 站着开会能提高效率

一般地，大家似乎都认定开会一定要坐着，其实，偶而站着开会也是个很好的方法。站着说话，会产生要尽快把话说完的心理作用，令精神集中，很快就可以获得结论，问题一下子就解决了。那种又臭又长的会议，只是浪费时间。目前也有相当多的企业采用这种方法。

#### 预先通知参加开会的人，会议是逾时不候的

无论做任何事，总有人不守时。比如说2点开会，就有人到了2点10分左右才姗姗而来。如果等到迟到者全来了之后才开始开会，等于使其他准时而来的人都损失10分钟，造成时间的大量浪费。因此在通知开会时间时，清楚表示会议是逾时不候的，这样，即使参加人员还未到齐就准时开会，迟到的人也无话可说，而且下次也不敢再迟到了。

#### 洽谈时间使用法

面谈时，不妨事先询问对方“有何贵干？”如此才能有效地使用时间。

通常，应尽量把面谈挪到午后进行。如果在上午做这件事，那么，给秘书安排工作、电话联络等事，就得挪后，使得一天的工作不能圆满地进行。这正是上午某些人不进行会客的原因之一。同时，下午的时间用于会客，因做案头工作而感到劳累的大脑，往往可因此恢复清新。不过话又说回来了，下午的时间并非无限。以个人来说，除了会客以外，还有一大堆的工作。除非在短时间内，从事有效率的交谈，否则的话，再多的时间也不够用。因此，对方表示要面谈时，就应叮嘱秘书尽量地详细询问对方的“差事”，如果在没有任何准备的情况下，就与对方交谈，除非你手中握有对方的资料，或者对方当场就告诉你急于想知道的事情，否则的话，只是浪费彼此的时间。又如虽然通过电话，已经知道对方有什么“差事”，还会叫秘书把重点记录下来。只有如此，才能够有效地使用会客时间。有时，自己认为脑海里已经有了答案，但实际交谈时，往往会漏掉重要的部分，或甚至语气不肯定。因此，还是记录下来较好。例如谈及法律方面，必须写出“何月何日何地发生了何事”；碰到继承问题的话，则必须把家族情况写出来。经过了“书写”的作业后，就能够明显地整理出事实的关系，而且一面看记载的事项，一面听对方说话，理解的速度便会加快。如此进入某种程度的理解状态，再跟一个人面谈，在短时间内，就可以进入话题的核心。

跟喜欢摆龙门阵的人面谈时，不妨决定结束的时间

有的办公室有所谓的“会客室”。不过，只摆着开会用的桌椅，接见客人时，一向都利用这些东西，为什么呢？理由之一，一般会客用的桌子很低矮，不适合于一面交谈一面书写。同时，那种坐起来挺舒服的沙发，一旦坐下就有迟迟不想起来之感。根据经验，使用开会用的桌椅，更能够迅速地办好事情。然而，这个世界到处有喜欢饶舌头的人。这种人跟他碰面时，久久不进入正题，尽是在不重要的话题中打转，就是事情已经办完，还是“依依不舍”地说一些无关痛痒的话儿。或许，他的话会带来重要的信息，然而，预定要做的事情太多时，如此地被“轰炸”，实在叫人吃不消。所以，在会见客人时，不仅要规定面谈的时间，在听到对方的叙事之后，还要迅速地判断所需时间，再决定面谈到“几点几分”为止。如果事前有如此规定，就不至于拖拖拉拉地谈上一大堆。而且时间的限制，又能够产生一种紧迫感，使交谈变得紧凑，言之有物，内容精简而有力。不过，所谓限制面谈的时间，对某些人仍然不能产生效果。遇到这种场合，最后的一张王牌就是告诉他，你必须跟另外的人面谈。如果他仍然不识趣的话，那就索性对他说“从几点几分开始，我又得去赴约……”可以如此地提醒对方。最叫人感到百思不得其解的是：“我又得去做一件重要的工作”，对喜欢饶舌头的家伙往往不太有效，但是，说出了“我还得去赴一个约会”，他们就会识趣地告辞。除此以外，对于迟迟不说出来意的对象，总是要想尽办法，叫他尽快地说出来意。唯有如此，才能够大幅度地减少时间的浪费。

等人最好选在书店等能够有效使用时间的地方

为了出席会议或者商讨某事，几乎每个管理者都有在外面等待对方的经验。遇到这种情况，第一个考虑的条件，不外乎容易找到的地方，至于其它的条件则很少被考虑。事实上，只要较好地选择等待的地方，即可使时间的损失减低到最小程度，甚至把等待的时间当成“活的时间”使用。

通常，一般人最喜欢选某个广场或火车站的剪票口为等待场所。如果由管理者来选定等待场所的话，绝对不应选择这两种地方。因为那些地方很杂，难以开展联络工作。选择这种场所，一旦碰到预料以外的事件，或者临时有急事，则无法在约定时间到达现场；由于无法联络，对方只有干等一回。为了防止浪费时间，在决定等待的场所时，首先必须考虑的是容易联络的场所。同时也应考虑到，是否能够有效地使用等待的时间。如果对方能够准时到达，那就没有话说。最怕的是对方迟迟不来，或者由于你顺路而提早到达，遇到这种情况，如果只能站着等，那就不能好好地活用这一段时间了。最适用于等待的地方是“书店”。预先就告诉对方你要在书店哪一层、哪一个角落。这样，对方就不必在店里到处寻找。应在对方到达以前，翻翻新出版的书籍，或者刚出版的杂志，借此寻找自己所必要的信息。这样做的话，等人时间就不会感到焦躁不安，还可以活用那一段时间呢！只要是大型书店，由于目标很大，对方不费力气就可以找到。到必要时，也可以拜托书店的服务人员使用扩音机叫人。由此可见，书店是最理想的等人场所。

## 人事信息的管理法

接受对方名片后，立刻在背面书写有关他的信息，再分类存档

不管拥有多么庞大的信息库，遇到必要时，如果非得翻来翻去，那么它的信息价值就减半了。“人事信息”方面也是如此。遇到你想跟某人联络时，不能立刻知道对方的电话号码，那么工作就不能顺利地进行。又如碰到自己专业以外的难题时，是否有合适的资料提供者，将大幅度地影响你的工作效率。遇到这种情形，纵然认识这方面的专业人才，但如果不能及时获得有关他的信息，那就等于糟蹋了这个人才。为了提高工作效率，必须在平常就把人事信息整理好，以便缩短寻找的时间。以某些人来说，有关重要人物的信息，都应根据其作用，分成“名片档案”、“住址录”、“大事录”三种档案。绝大多数的资料来自对方的名片。人类的记忆往往不太可靠，有时隔了一段时间之后，抓起一张名片瞧瞧，虽然印着人名、头衔等，然而，脑海里却想不出“他”是怎样的一个人？因什么事跟他碰过面？鉴于此，每次对方递给你名片时，你都应尽快在名片背后添上对方的资料。其中必须添“碰面的日期”、“场所”、“何事”以及介绍者，有时也添上对方在交谈中泄漏出来的信息。例如，他的专长、兴趣、出生地、他的秘书姓名等等。经过如此处理，就是数年不见的人，只要瞧瞧那些记载，就可以想起他的一切，交谈也能够很熟悉地进行。记好备忘录后，也能使对方的一切，长久地留存在你的脑海里。这种做法，必须在你对他的印象还深刻时进行。这些往往是跟对方分手后，或者搭电车回家时进行。这种写满了信息的名片，在转记到“住址录”、“人事录”以后，再归入透明的名片档案里。这种档案夹的正面以及背面都是透明的。如此处理以后，不必抽出名片，就能够看到名片背面的记录。如果必须一张一张地抽出名片，那就不合乎节省时间的原则。

处理名片的另外一个特征是，不根据姓氏的英文字母排列，而根据不同的职业、公司来分类。或许有人会认为，根据姓氏的英文字母分类，不是更便于寻找吗？话虽然不错，可是你不知道他的名字。不过，你仍然记得他是某公司的主管，或者是在办某件事时认识了他。既然有了这个线索，你就可以从他所属的分类中找出他的资料。如果不是这样，则必须从好几册的档案中，一页一页地翻找，这样就不合乎节省时间的原则。住址录可根据英文字母分类，名片则根据不同的公司与专长分类。这样，寻找起来比较迅速，更合乎节省时间之道。

住址录以方便更换和容易寻找为原则

在人事信息中，住址录是使用频率最高的。以一般社会大众所使用的住址录来说，最明显的缺点是信息的更换难以进行。最初填写时，虽然完全根据英文 26 个字母的顺序排列，但是等到填写新信息时，只能填写于最后的几行。同时，不用的信息也不能清除，而且寻找起来也繁杂，又会形成多余的空白。最大的缺憾是住址录一开始能够填写的信息量就受到限制。因为不能增加页数，一旦超过了一定的人数，就得再准备新的住址录，以个人信息的记入栏来说，只有一行或者两行，因为空间太狭窄，很难把所有必要的资料都填写进去。办公室所使用的住址录，是活页式的并且个人的信息呈现为一人一张名片的插入式卡片，这样，每一页都能自由地插换，卡片也可以取出来，自然就可以在姓氏或英文字母的顺序之下完完整整地排列，不必要的信息也可以删除，因此不会浪

费空间。由于每一张卡片同名片的大小一样。因此，可以填写住宅、上班地点的电话号码，以及其它重要的信息，而且在普通状态下，只能看到最下面的姓名。所以，在寻找时，别的信息不会进入眼帘，寻找起来就容易多了。如果把它们抄录起来，就会变成姓名录，可以做为贺年卡寄出的核对单。“所谓的住址录，本来就是如此……”如果被这种传统观念所束缚，不仅会感到不方便，而且会重复地浪费时间。不过，只要你有心想寻找，还是能够找到适合于你使用的“道具”。

使用“人事录”，拓宽人际信息网

除了名片档案、住址录之外，管理者还应自制所谓“人事录”档案，并时时加以活用。这也可以说是人事信息的“大全”。它不只记载对方上班处的资料，还囊括了对方的经历、家族成员、近况等私人信息，使人一目了然。

首先在用纸方面，必须使用比较厚的卡片。每一个人使用一张。上面记载“姓名”、“出生年月日”、“性别”、“第一次见面的日子”、“学历”、“职业”、“籍贯”、“工作地点”、“现在的住处”以及“家庭”等，尽量地把已知的信息都填上去。所谓的“籍贯”，并不一定指户籍所在地或老家，而是指对方现住地址以外，更能够确实地联络到的地方。这一项记载遇到本人被派往国外时最有帮助。又如，变更比较多的“上班地点”、“现在居处”，以及“家庭”栏，一开始就留下很大的空白，一旦有了变更，立刻更正。卡片的背面当成备考栏，用于记载对方的近况。例如对方在贺年卡上写着“今年2月起预定到美国留学”，或者“今秋将结婚”的话，那就把日期一块记下来。仔细地把近况报告都记录下来，最有助于人际信息的拓宽。有些人，每年都要寄出2000张以上的贺年卡，而且每张贺年卡都要写上一二行字。遇到这种情况，你只要看看备考栏，就能够胸有成竹地写下去。即使是好几年不曾见面的朋友，只要这几年的信息，被做成记录保留下来，再见面时，就不愁没有话题。

人事录分别使用英文字母和职业别索引，以加快寻找速度

使用英文字母和职业别索引的人事录，将成为管理者的最得力的助手。不过，由于数目很多，取出信息时非快速不可。其做法是：首先，在卡片的右上方设置“英文字母索引栏”。原则上，在一个人的姓氏上，利用姓名中的头一个字母，例如“林天冲”，则记为“L、T、C”。“陈”、“刘”等，同姓有好多个人的情况，则除了姓以外，连名字的头两个字母也记下。然后采取“A”行“B”行等的大致分法。如此处理，只要瞧瞧索引栏，就可以很快地找到必要的信息。除此之外，为了更有效地活用这种人事录，也可从职业等其它角度开始寻找。人事录的上端印有A到Z的英文字母，每一字母上都开一个小洞，每一个字母也表示对方的职业、经历，或者跟你的关系。例如，对方是律师的话，使用英文LAWYER的“L”表示，注册会计师则是以OPA的“P”表示。在这些字母中，把表示本人的字母洞上部分去掉归档。例如，你需要金融关系的信息，而且已经把银行职员列入名单，你可以使用一根细棒，刺入银行的“B”洞，再把它挑起来，那么，只有“B”，也就是银行职员的卡片会存留于下面。或许有人认为这种信息应该由电脑来管理更有效率。然而，用软件同时处理3000人的信息时，还是采用卡片的方式比较容易管理，同时也比较

实用。

#### 利用贺年卡上的“最新信息”更换人事信息

不管是住址录、人事录、人事信息，都是越新越好。但是要使对方的近况，在丝毫不漏的情况下，反映在你的资料上，实在是一件非常困难的事。遇到对方搬家，或者调职时，如果对方通知了你，你就应该立刻修正住址录，人事录。如果不能获得这种信息，你所持有的信息，将跟现实有出入。为了修正这种信息的不适合处，只好活用贺年卡。每年都会收到 2000 张以上的贺年卡，这个数目占去人事录所登记的三分之二人数。由贺年卡取得对方的最新信息后，旧的信息就会焕然一新。贺年卡上面，有不少除了住址以外，还添写家族的私人之事。所以，它所包含的信息量比一般问候式的信件还要多。由此看来，贺年卡可称之为“人事信息的宝库”，你岂能不活用它呢？不过由于张数太多，除非采取某种程度的系统化作业，否则的话，将耗费大量的时间。以办公室来说，并非把当日收到的贺年卡，在当日内就处理完毕，而是等到差不多都收齐时，即过了阳历年以后，再把它们依据 26 个英文字母的顺序排列。如果贺年卡上写着新居落成、结婚、子女诞生，或者对新年的展望，那就把这些信息添写在人事录的备考栏。有不少人认为，既然想要拥有大量的信息，那就得到处收集。其实，你身边就有不少可以获取信息的材料。虽然只是一张贺年卡，只要好好地活用，仍然能收集到不少的信息。

### 三、下班到就寝时段的活用

#### 交际的方法

##### 夜晚的交际最好决定退席的时间

满以为今天可以早点回家，谁知傍晚时，意外来了一个吃请，以致不得不很晚才回家！具有这种体验的人为数不少。对于这种夜间的吃请，管理者应尽量避免参加。一般地，酒过三巡，就会拖拖拉拉他说一些毫无意义的话，无谓地浪费时间。不过，有时总是难免会碰到推不掉的吃请。遇到这种场合，只好事先言明散席的时间。待时间一到，不妨在不伤及对方的情况下，说出理由，退出宴会或酒席。例如，你可以说：“明天，我必须一早就出差……”，或者预先告诉家人餐馆的电话号码，届时叮咛家人打电话来，声称“有急事……”。如此早早地结束夜晚的酒席，并非上好之策。那么，什么才是上好之策呢？那就是把夜间的宴请，挪到中午休息时间。以白天来说，一般的会谈，一个小时就足够了，而且，由于中午的吃请，大致上均不喝酒，谈起话来比较中肯。应该利用午休时间会客。在这个被大家所忽略的时间里，一面进餐，一面跟友人重温旧情，与朋友们交换新信息，不但效率好，也其乐融融。

聚会后，如果想拥有自己的时间，那就不要多喝而多吃

参加聚会是结交朋友的最好机会，有人邀请参加聚会时，只要时间上允许，管理者都会出席。想结交朋友，那就得腾出时间才行。如果一天会见一个人，一年里也只能会见 364 个人。如果参加聚会，在两小时之内，就可以会见好几十个人，白白地坐失认识朋友和跟老朋友交换信息的机会，实在是很可惜的一件事情。聚会一向离不开酒水。有一些人从聚会开始到结束，手中始终离不开酒杯。然而，欲把聚会当成社交时间，有效地利用它，就应该放弃酒水。好不容易碰到平时难得一见之人，如果把他当成灌黄汤的对象，那实在是太可惜了。有时在聚会以后，必须回到办公室做一些收拾的工作，回到家以后，可能要学习某种东西，因此，酒水不宜喝得太多。在聚会会场时，应少喝酒，而改为吃东西。在聚会会场填饱肚子，至少可以节省吃晚餐的时间。不喝酒，享受吃的滋味、交谈的乐趣，即活用聚会的方式。

出席聚会时，以单身最理想，如此才能扩大人际关系

对管理者来说，参加聚会的目的，是跟不认识的人交谈，以便获得新信息，并且扩大人际关系。不过，很多人参加聚会时喜欢带着伴侣，而且一旦到了会场，就迫不及待地寻找老友，一味地跟老友交谈。所谓的派对，是主办者根据自己的想法，邀请很多人参加的欢乐宴会。这里不可能像混杂的街市，有一些暴徒或者精神异常者以及来路不明者混杂其内。因此，就是有很多你不认识的人，也不必产生害怕的念头。既然来参加聚会，那就应该把自己放轻松一些，积极地招呼参加的人，如此才能有效地使用时间。到聚会会场碰到朋友时，除了跟他寒暄以外，也请他介绍他的朋友。你虽然不善于跟人搭讪，仍然可以顺利地增加新朋友，而且又有熟人夹在中间，交谈自然能够进行得水乳交融。或者，你不妨事先请教主办者有关出席者的名单，再由主办者介绍跟对方认识。因此，出席聚会时，以单身最为理想。

### 确认会面场所的电话号码

管理者与人会面，如果无法准时到达，就应该尽快打电话告诉对方。这是理所当然的事，因为约会迟到等于浪费对方的时间，并且是非常失礼的事。

如果不知道会面场所的电话号码，那么想联络也没办法。需要时，再特地去查电话号码，又增加不少麻烦，所以在与别人会面时，一定先确认会面场所的电话号码。像车站剪票口之类无法联络的场所，是不适合做为会面地点的。

### “只说话而不喝酒的酒会”应对法

交际应酬中，酒是不可缺少的助兴饮料。如果不参加酒会，又恐怕错失获取珍贵信息的机会，可是喝了酒，往往会影响到当晚甚至第二天的工作。对想看书、无太多个人时间的人来说是一个难题。这里有一个秘诀：与其喝酒不如说话，喝酒只要有点意思就可以了，以便宴会之后回到家，依然可以有效地利用自己的时间。

### 不会面而布下信息网的要诀

在工作上遇到疑难问题时，最好是通过电话请教精于此道的行家，如此比自己去调查更能迅速地解决问题，也容易获得新信息。当然，想一通电话就得到珍贵信息，平时就必须布好信息网，并且一定要与信息网保持密切的关系。对自己来说，平日就得给可能成为信息来源的人寄发贺卡、问候卡等，以告知自己的近况，这是一项不可疏忽的工作。要保持信息网的活力，与其时时和对方会面，倒不如采用这种书信来往的方式，更能收到很好的效果。

## 归途时间使用法

### 回家途中，把“工作脑筋”换成“学习脑筋”

利用回家途中这段时间，把“工作脑筋”换成“学习脑筋”。回到家里以后，就算有意学习工作以外的事情，但是往往会显得心有余而力不足。因为想起了白天被上司奚落之事，而愤愤不平；再不然，就是想起明天的大宗交易事宜，而感到忐忑不安，以致无法集中精力。最理想的态度是，一旦踏出了公司的大门，就把公司的事情抛在脑后。不过，越是担任高等阶层的工作，越是无法做到这一点。正因为如此，欲把公司的“工作脑筋”，回到家后就改变为“学习脑筋”，就必须重视从公司到回家的这段时间。搭车回家时，不妨拿出回家后的学习时间表看看，会对昨天剩余的疑问及回家后将收听的节目产生兴趣，自然会萌生出学习的欲望。如果再翻开跟今天学习有关的书本，或者听听语言教学的磁带，回到家时，你就可以很自然地溶入学习气氛中。或者到书店翻翻书本杂志培养学习的兴趣。反正，以适合自己的方式，在回到家以前，能够把脑筋改变过来就行了。

### 英文报纸最好在归途中阅读

阅读英文报纸是学习英语的手段之一。管理者在学习英语时，利用回家的途中来阅读英文报纸，并固定为每日必做的功课。英文报纸的好处，在于每天都能接触到鲜活的英文。外语的训练，必须每天坚持不懈地学习才会有效果。英文报纸跟厚重的教科书不同，它携带方便，普遍

地受到读者的喜爱。

英文报纸的另一个好处，是其内容对管理者来说，无异于贵重的信息，而且它的内容趣味十足，自然会让人爱不释手。同时，报纸每天都刊载新鲜消息，叫人百看不厌。

一般地，在学校学习英文，无论是从质还是从量方面，都有过重之嫌。那种程度的英文，就算是对英、美两国的学生来说，也嫌深奥呢！从这个意义来说，面向一般大众的英文报纸，可说是最理想的教科书，它又包括猜谜、漫画等娱乐形式。即使是英文程度并不怎么好的人，也可以挑取自己喜欢的部分阅读。

通常，都是先预习早报的新闻内容，再阅读英文新闻的内容。如此，较一般的阅读方法，更能够深刻地把握内容，可成为高强度的训练。即使不阅读全部的报纸，只要阅读一个专栏，也能取得较高水平的训练。

## 回家后的时间使用法

### 最好别把工作带回家

时常听到一些管理者到饭店或旅馆就变成“罐头”。以那种姿态处理工作，效率就会节节提高，或许，这是受了“限期将到”的影响，要不然就是注意力集中吧！对于这些人来说，可能待在家里时，一会儿不是接电话，就是接待访客，还有家里的一些琐碎之事等等，使他们无法集中精神吧！固然由家人把这些琐碎之事处理好也未尝不可呢，然而，单是将家人集中于他的身旁，也不可能会受到一些心理影响。

在这种情形下，为了能够埋头工作，他们才选择饭店、旅馆做为工作场所吧！

一提起在饭店工作，一般人总认为跟他风马牛不相及，但是把它改成“在能够集中精神的地方工作”时，那就不是跟你完全无关的事情了。原则上，你不把工作带回家做。

还有一个原因，那就是资料、书籍、事务机器和事物用品的问题。以管理者来说，只要有稿纸、笔，就能够进行工作。可是，每当要做事的时候，就必须使用这些工具。因此，为了埋头进行有效率的工作，必须待在自己的办公室里。不管在办公室工作的效率有多高，如果一直待在办公室里，势必会感到厌倦，甚至会想家呢！遇到这种情况，都会打电话回家，以便提提精神。通过电话跟孩子说：“你洗澡了没有？”、“吃过晚饭了吗？”、虽然是一些不关紧要的家常话，但是可以提提精神，也可以产生快点完成工作、回家跟亲人团聚的念头。虽然不在家里工作，但是，时常把最低限度的“工作道具”放入皮包里带回家，准备应付万一的情况。例如，由于某种原因，预定突然改变，明天早晨必须出差等。遇到这种情况，只要道具带齐就可以放心。在移动途中只要看看资料，就可以立刻跟某一个人洽谈，好可以在回家的车里，完成还没有做完的事情。带“工作道具”回家，反而成为不在家里工作的原因。

有噪音的话，就使用“声音的远近法”去处理

回到家里稍为休息，准备读书时突然响起了工地电钻的声音。这时，翻书页的手往往会突然地停下来。这种噪音，将降低注意力，往往会干扰读书和学习的情绪。虽然不是很大的噪音，但是附近的谈话声、响起

的钢琴声以及音响等，有时也会叫人感到心烦。在对周围的噪音感到心烦时，就应该使用“声音的远近法”，以保持自己的注意力集中。即用身旁的小声音来盖过远处大声音的方式对抗噪音。使用身旁的小声音，并非指打开音响，而是通过耳机听取自己感到愉快的声音。经过如此的处理，差不多可以完全隔绝噪音。

以这种情况来说，最成为问题的是应该选择哪一种声音。针对这个问题，首先，使用一般的“音乐”，但是效果不佳，尤其是流行歌曲，往往会使人倾听歌词，反而干扰到读书；接着，再使用古典音乐试试，但是由于声量的起伏很激烈，也使人分心。最有效的是所谓的“环境音乐”。尤其是听到在高原收录的小鸟啼叫声，以及风吹草动的声音，更能使管理者的情绪保持安静，自然能够很从容地读书和学习。于是，把这些声音记录下来，遇到周围有噪音时，就戴耳机听这种“环境音乐”读书。如此神经再也不会绷得紧紧的，可以在很安详的气氛下读书、学习。一直被噪音困扰的管理者，你不妨试一试。

只要在愉快时“储蓄”时间，回家后的学习就能很容易地继续下去

人类跟机器人最大的差别是能力的大小。通常只要无故障，机器人可以发挥 100% 的能力去工作。至于人类，则很容易受到感情以及身体状况的影响，有时只能发挥 50% 的能力，有时却能够发挥出两倍的惊人能力。

回家后想学习某种东西时，最好每天以相同的步调进行。但是，有时因工作的关系回家较晚，或者由于疲劳、烦躁，以致无法集中精神学习。像这种情形持续一段时间后，就会叫人陷入近乎瘫痪的状态，学习进度也会停下来。到头来，会叫人感到更为麻烦，以致完全放弃目标。遇到这种情况，时间的“储蓄效果”最为有效。每一个人都有情绪低落而缺乏干劲的时候，反过来说，也有情绪高昂，干劲十足的时候。遇到这种时候，不妨尽量地多做一些，把这一天做好的大量工作当作“时间储蓄”。经过这样的安排，就算不久以后再陷入瘫痪的状态，你也不会因为“没有成果”而感到烦恼。一般地，陷入瘫痪状态时，最好顺其自然，切勿勉强。因为越勉强，越会陷得更深。这段时间，不妨离开工作或者学习，跟孩子玩乐，以恢复常态。早些休息，反而会提高日后工作的效率。及早地挣脱出“瘫痪状态”，更能够使“储蓄”的机会增加。只要能够如此地思考，就能够使你在不倦怠之下继续做任何事情。

## 电视、收音机的使用法

不妨把想看的电视节目录下来再看

“先生你整天那么忙碌，想必没有时间看电视吧？”很多人如此的询问。但是，答案是“否定的”。在家时也看电视，也照常睡眠。一旦回答“我喜欢电视播放的影片”时，对方会更感到惊讶，因为他们不知道哪儿来这么多的时间。其实，这并没有什么秘诀，可说是很简单的一件事。对于想看的电视节目，都会利用录像带录下，对于不必要的部分，都飞快地跳过去。在看录像带时，一只手拿着遥控器，把那些广告以及多余的部分删除。经过如此整理以后，在电视上播放两个小时的长片，

只剩一个半小时左右了。纵然是没有广告的新闻节目，对于不重要的部分，管理者还是应毫不吝惜地把它们删除。这么一处理，本来一个小时的节目，只能剩下 20 分钟左右了。就算是很高级的节目，真正重要的部分并不多，如此地把焦点缩小的话，在少许的时间内，就可以获得很多有效的信息。反之，一直打开电视，将使人产生一种继续看下去的念头而浪费时间。在这种情况下稍为疏忽，就会浪费掉大半的时间。为了防止养成这种习惯最好把电视关起来，或者只看录像的节目。一旦把电视关掉，你就会想起自己长久以来一直想读的那本书。同时，客厅里没有了电视的声音，你就能够很自然地跟家人交谈起来。总之，你最好在掌握主动权下看电视，不要被电视“牵着”鼻子走。

## 读书的方法

以跳读方式在短时间内了解书的内容

读书只读必要的部分，一旦养成习惯之后，就能了解全书的内容。“跳读”并没有一定的方法，不过因书类型的不同而有“精读前 10 页”的观点。这是在前面部分精简叙述全书内容的情况之下，所采用的读法。这样的书籍只要花点时间看完前面 10 页左右，后面大略跳读翻过，就能相当正确地了解全书的内容。

阅读商业书籍时，从结尾读起也是一种方法

在阅读商业书籍时，如果想早一点知道具体的技巧，从各章节的结尾开始读起，因为大部分作者都在章节开头中，叙述一些老套的开场白，在最后部分才涉及到具体的做法与观念。

商业人士都是在上班中阅读商业书籍的，为了早一点获得自己想要的知识，实在没有必要去理会作者的长篇大论。先把书大略翻过一遍，从自己需要的章节中开始读起，这也是个很好的方法。

必要的新闻资料当场撕下

在剪贴资料问题上，很多人都很细心地用剪刀或刀片把资料裁剪下来。如果手里拿剪刀看报纸，这当然是可以的。实际上，在车中划上记号以备回去剪下的资料，往往不是忘记了，就是懒得再动手处理。

最好的方法是只要一看到想要的资料，当场就撕下来，一点也不忌讳他人的目光。一旦习惯了，就能够堂而皇之连日期带资料一口气撕下来。

把目录的前一页剪掉一部分

书上经常附有封套、美化纸等与内容无关的装饰品，几乎所有的人都习惯于长期保留，这样做不适于提高效率。

为了尽量减少时间浪费，每买一本新书，可在目录的前一页近边缘处，剪个半月形，这样就能够马上翻到目录，提高找寻页码的速度。

刚买的新书先用力压开

要提高读书效率，除了取下所有的装饰品之外，使书籍易于翻阅，也是不可缺少的步骤。尤其是忙碌的管理者，必须利用 5 分钟、10 分钟的零碎时间来看书，更必须使书籍易于翻阅。所以，刚买的新书要从正中间用力压开，以易于翻阅，如此一来，书籍看到一半摊放在桌子上，就不会自动闭合翻页。

把资料复印放大，以便空档时间阅读

在车内或等人的空档中，很多人都会看报纸或阅读书籍以吸收知识，一般说来报纸和专门书籍的印刷铅字都非常的小，想在摇晃的车内或光线不足的场所阅读，往往十分吃力，易造成眼睛的疲劳。

所以，把报纸或书上想看的部分挑出来，复印放大后，能带在身上随时阅读。复印纸的大小既不必像报纸一样折叠起来，也不会像书籍那般厚重。复印放大能使眼睛较不吃力，且易于阅读，提高收集资料的效率。

拆开书籍时，要注意装订方式

在拆开书籍分册装订时，很容易造成破损。如果只破一点点，还无所谓，要是铅字部分也被撕破，再重新装订时，可要大费功夫了。为了防止这些麻烦，最好先了解一下书籍的装订方式，比如说有些书籍和杂志，几乎都是采用“无线胶装”的方式。这些没有穿线的书本，只要把书籍两边往封面方向弯曲，粘胶就会剥落，很容易拆开来，而周刊杂志都以钉书机装订，只要拔下钉书针，一下子就可拆开。

单行本的必要资料可复印保存

原则上书籍都是用钱买的，所以每个月购买的册数会达到相当数量。从中复印保存的书也会很多，是否需要复印要根据书中资料的需要量而定。例如在买来的一本书中，只需要一小章节的资料，如此就不必复印整本书，而只复印需要的一小章节，然后把书丢掉，这样不但能缩短找寻资料的时间，而且能有效地利用藏书空间。

尽量用铅笔在书上注解

为了提高阅读速度，可以用铅笔。这样说一定有人感到意外，这两者之间到底有何关系？原因就是可以一边跳读翻阅，一边直接用铅笔在书上勾出重要部分。如果使用圆珠笔之类无法擦掉的笔，会产生“不能划错、勾错”的心理障碍，这样速度自然就会慢下来。所以为了防止效率低下，可一律用铅笔在书上写注解。

书与笔要永远相伴

笔要经常放在身边，书也一样。因为，书和笔永远是成双成对的。读书之际，想要在书上写点什么，如果笔早备在一旁，就可省去找笔的麻烦，能马上提笔书写。即使是躺在沙滩上看书，也能够马上提笔批注。

书籍标题以荧光笔涂上颜色，可缩短资料查阅时间

书中的标题以简洁的形式表达该章节的内容，就如同领航人一般，所以尽量在短时间内检索标题，就能够提高收集资料的效率。

因此，可在标题上用荧光笔涂上颜色，以表示该资料的所在，借此大幅度缩短再读时的检索时间。经过这道作业的书，就是所谓的“索引书”，可以多加利用。

重点以括弧括起来，比较容易检索

很多人在看书时，一看到重点即在上面划线，可是在第一次跳读划线时，一旦重点长达数行，划线部分就会变得很长，这样再次阅读时不但不容易找到重点，而且非得把划线部分读完不可，实在不合乎效率原则。所以，在这种情况下，只在真正重要的数行上用括弧括起来，匆匆忙忙翻阅时也可一眼就看到重点所在。

不同学说标上不同的记号，可方便阅读

工作上经常研读的专业书籍，不但文章结构非常复杂，而且旁征博引各派学说，大部分都不容易看懂。商业书籍若涉入相当专业的范围，便会成为令人望而却步的“天书”，在这种情况下，最好是自己动手加以整理。例如，在法律条文的解释上，若提出四种不同学说，就分别标上不同的记号，事先经过这道手续，再次阅读时，就会了解“这四种学说是重点所在”，因而加速对主题的了解。

须准备三本需要快速精读的书

有一本书必须仔细研究，但是事情太紧急，没有时间坐下来慢慢地研读，在这种情况下，你会怎么做呢？一般人又不是以读书为本分的学生或大学教授，自不可能一整天都坐在桌子前读书。当你接到以前完全没做过的工作时，在这种情况下，你可以买三本同样的书，在办公室、家里、公事包内各放一本。这样，只要有时间，马上就能钻入书中研读，成效卓著。

要了解一本书，必须从头到尾读一遍

当你读艰涩难懂的书籍时，即使有不懂之处，也还是从头到尾将其读过一遍为好。一般来说，在完全了解一本书的内容之前，很容易从第一页开始采用精读的方式。越艰深的书越是如此，一旦遇上不懂的地方，往往就读不下去，所以必须先从头到尾读过一遍，以掌握作者的“整体观点”。在精读之际，即使还有地方看不懂，也能够了解其概略的意义，能有效地提高阅读速度。

作者介绍通常都印在封面底下，随手一翻就可看到，简略地介绍作者的出生年月日、籍贯、学历、经历、实际成绩等，即使只有这么一点资料，但在了解作者主张与该书内容上，将大有帮助。

读“前言”，可大略了解该书内容与作者意图

“有效读书法”是首先从目录开始看起，然后再接着读“前言”。或许会有人顾名思义以为，“前言”是最先写下来的，其实正好相反，一般作者都在完成本文之后，才以总结的方式动笔写“前言”。所以，通常“前言”都会“总论”作者的执笔意图，贯通全书的观念等，因此只要读过“前言”，就可在某种程度上掌握全书的内容，光这一点，就能提高读书效率。

利用各种图书目录寻找自己需要的书籍

在找寻书籍时，可以充分利用各出版社所发行的目录，再打电话向书店查询，由于知道正确的出版社名、书名、作者名，因此查询的效率非常高。还有一个可利用的目录，那就是分门别类的目录。如果备出版社所发行的图书目录是纵切面的资料来源，那么分门别类的图书目录，就可以说是横切面的资料来源。法律图书目录就是其中一种。灵活利用纵、横两面的图书目录，可以大大提高找资料的效率。

利用资料书籍，找到自己所要的资料

在收集新工作的资料时，你可以从资料用书下手，因为有关今后从事的工作所需的资料在哪里，应该如何着手……资料用书都能给予明确的指示。即资料用书具有旅行指南的功能，能够指引你找到所要资料的捷径。如“工商名录”之类的书，网罗了有关工商业资料来源的地址和电话号码，只要翻开这本书，马上就能找到自己所要资料的线索。

把报上的书籍广告按类别归档保存

一旦在报上看到令你心动的书籍广告，你可以将其撕下，带回办公室；有急用的书籍，就马上到书店去购买，而且日后要向书店订购时，可以正确无误地买到自己想要的书，也不会浪费时间，此外，一定要在归档的广告上注明刊登日期。现在书籍在书店中的生命周期越来越短了，只要知道日期，在函购书籍时，也可预防浪费太多时间。

看到中意的书立刻买下来

最近书籍的出版量膨胀到相当的程度。稍一迟疑，看中的书籍很快就会从书店的柜台上消失，当然还可以向出版社函购。可是再怎么快，至少也要一个星期的时间才能寄到。急着读却又没书读，不仅浪费时间，而且也影响到资料的时效性。

所以，当你在报纸书籍广告上看到中意的书时，必须立刻毫不犹豫地买下来。

不了解图书馆是“开架式”、“闭架式”，还是“并用式”，是不合乎效率原则的

关于图书馆，第一件要知道的是这个图书馆到底是“开架式”、“闭架式”、还是“并用式”。开架式是所有的藏书全部排在书架上，任人自由挑选，闭架式是从卡片来检索自己所要借的书，而并用式则是两者的混合。

大规模的图书馆大都是采用开架式的，其优点是藏书量丰富，但另一方面，它也有缺点：如果不知道所要书籍的名称、作者姓名，就无法借出来，而闭架式则正好相反。你可以视情况的需要，分别利用不同的图书馆。而在为专题研究收集资料时，则经常利用并用式图书馆。

先查明图书馆复印服务的时间以免白跑一趟

到图书馆收集资料，一定会有复印的必要。最近，几乎每家图书馆都备有复印机，所以复印本身不会有什么问题。不过应该注意的是，使用复印机，不同的图书馆有不同的做法。如果是由专人代为复印，那么午休时间就无法复印，而且在将近休馆时也不受理复印。相反地，如果由自己动手复印，就必须自备零钱。事先了解这些规定，就不会白跑一趟而浪费时间。

利用资料齐备的图书馆

报纸有微缩印刷版，一旦要查旧报纸的资料，就可以利用，非常方便。不过，缩小印刷版很厚，即使个人想收藏，也是非常占地方，十分麻烦。如果你所在单位有查阅微缩印刷版的必要，你就可以利用有这些资料的图书馆与资料室。至于旧杂志，先知道一些专业图书馆，需要的时候就很方便。最好先查明哪家图书馆藏有哪些书籍，具有哪些利用价值。

工具书籍使用中的“索引处理”

对于管理者来说，如果在书写时能缩短翻找资料、辞典、字典之类的时间，则不难提高工作效率。事实上虽然如此，很多人认为翻厚重的辞典、专门书籍很耗费时间，但是，仍然继续保持这种翻找方式。书本是半成品，因此一直都在想办法加工。为了提高效率，不仅“阅读”用的书籍，就连辞典、专业书籍等时常翻动的书本，都要经过加工，使它们能够很容易地被利用。对于这些时常翻动的书籍来说，最有效效果的加工，不外是书外侧的“索引处理”。也许还有很多人记得英文辞典的

书页外侧印刷着“A、B、C……”。对于不曾印有这种索引的书本，一旦经过如此加工，翻找的时间将大幅度地缩短。同时，工作效率也能够提高。对管理者来说，不仅在辞典中制作索引，甚至自己工作所用的专业用书上也应制作索引。经过如此的处置，翻查辞典、书籍的时间就可以大幅度地缩短，而且只要看看书页侧面，就可以明确地知道，这一本书到底有什么内容。因为工作的关系，管理者必须尽快地提出资料。如果能够预先腾出一点时间，如此处理重要的辞典以及书籍，到了紧急的场合，将成为你的得力助手。

#### 期数完整的杂志须编制索引

通常将杂志上必要部分印下来之后，加以舍弃即可，然而，有关自己专业的杂志却是例外，全部一期不漏完完整整地保存下来。可是有些杂志自从创刊以来，已达几百期，过期杂志已有相当数量。这就要求将每一百期发行一次的“索引”存档，以备必要时加以检索。一般说来，即使收藏完整无缺的杂志，大概也很少有人会特地编制一本“索引”。其实把目录印下稍加整理就成了一本“索引”，日后检索时，能节省不少时间。

#### 当成资料使用的书，先把目录复印好，再把它贴在书的表面

对于作参考资料的企业书籍和专业书籍，拟出一套办法使翻找的时间更为缩短。即先将书籍的目录复印，再把它贴在书本表面。以比较厚的书籍来说，书页偶数面可以书写比较多的字，不厚而内容多的书籍，很难在不打开书本的情况下便可立刻掌握到详细的内容。在这种情况下，只要把目录贴在书本表面，一拿到书本，就可以看到它的内容。或许有些人会说，把目录贴在书本表面，书名不是看不到了吗？事实上，书皮的下面那一页还印有书名。因此，根本就不必担心这一点。事实上，目录才是表示书本内容的“面孔”，理所当然地应该贴在书皮上面。但是遇到目录太多的书本，考虑到贴的空间，必须缩小目录的复印。如果必要的话，书皮的里侧也可以贴。最重要的是必须在不必翻动书页之下，尽快地找到你所需要的信息。当你在拟写公文时，桌子上面免不了会杂乱。有些人的桌子上面，甚至终年乱成一堆。如果将目录贴在书本表面的话，立刻就能判断某信息在哪一本书里面，自然也能够提高工作效率。

#### 利用复印从昂贵的图书或珍本里收集信息

有时很大的书店也不能买到你所需要的书本。例如，特别编辑的精装本，或者已经绝版的书本以及珍本。不管规模再大的书店，几乎所有的空间都被大量发行的新书所占据。不管如何著名的书籍，如果已发行有好多年，或者发行数量比较少的书籍，通常都很难买到。碰到这种情形，管理者要利用图书馆。以藏书量来说，图书馆或许比不上大型书店，但是种类繁多，而且又由专家担任图书的分类及整理，对于管理者所需要的书本，往往很快地就能够找到。最叫人感到遗憾的是精装本、珍本都不能带出图书馆。碰到这种情况，管理者要一面阅读一面注意内容，最后把必要的那几页复印下来。现在的图书馆都附带复印服务，一旦复印下来，你就可以在复印纸上自由地书写，没有人会干涉你。而且，复印资料携带起来，较携带厚重书本方便很多。询问图书馆的所在地，进馆里翻找自己需要的资料，再把它们复印下来。如此的过程只要耗费一两个小时，比起向书店订书须一、两个星期的时间，实在经济多了，可

以说是很有效率的信息收集法。

先看目录的话，很容易理解书的内容

有些人在阅读一本书时，未看目录，就直接阅读本文。

如果是小说、小品之类的趣味文章，只是用来消遣的话，那就无可厚非。假如是为了工作方面的需要，或者想学习一些东西，如此的阅读将会产生弊端。因为对一本书来说，目录好比一幅地图，或者一个罗盘针。欲航海时，没有人会胡乱开船。他们必须事先研究航线。为了抵达目的地，应该朝哪一个方向行进，以及应该停泊在什么港口。阅读一本书也是如此。必须先看目录的“地图”，以便捕捉到目的地的全部过程，再检查如何去阅读哪一部分。对于不必要的地方可以避免，重要的部分则多耗费一些时间阅读。

看目录能带来良好的效率，一开始就要想到这一点。等到决定某章某节应该阅读，以及哪些不必阅读以后，就可以进入本文。在这个时候，你不必拘泥于书本的章节，可以从刊登你需要信息的那章阅读就行了，有时甚至可以从最后一章阅读。

实际上，在阅读各种企业方面的书籍时，往往从最后一章开始阅读。因为有一些作者在前面说了一大堆不怎么重要的话，到了最后才确切地揭示出秘诀。读书的人急于知道具体的秘诀，实在没有耐心看一大堆不重要的文章。利用目录抓住书的纲要，再选择你自己想要阅读的章节，只要熟读那些章节也就够了。例如，时常阅读的法律书籍，虽然非常地厚重，但是必须阅读的部分并不多，因此能够非常有效率地阅读。

重要之处可以多读 10 分或 20 分钟

一年平均要阅读 300 本书。这些书籍包括纯消遣的，涉及工作方面的，以及为了研究而阅读的书籍。因为工作很繁重，不可能有那么充裕的时间从头到尾阅读每一本书，所以耗费于一本书的阅读时间，平均只有 20~30 分钟即够。“咦？那么短的时间能读什么书呢？”，或许有人会表示疑问。事实上，一本书所刊载关于个人所需的信息，充其量只有那么几页罢了。不过，在阅读重要的地方时，一页往往要耗费 10 到 20 分钟。只要把握住自己所需要的信息，其他的页数不看，也算是达到了目的。最重要的事情，并非在短时间之内“读完”一本书，而是在短时间内获得自己所需要的“信息”。仅利用短时间阅读，而想有效率地获得信息，就必须满足一个条件，那就是要明确你想知道一些什么？不仔细地阅读目录，如果不知道自己想知道的事情，那就找不出应该熟读的地方。如果在不知自己的需求之下，从头到尾读完一本书，那还不如花 10 分钟只熟读必要的地方，效果要来得好些。对读书来说，最重要的并非阅读的时间，而是一种敏锐的判断力，知道应该熟读哪一部分，应该放弃哪一部分。在跳读时，都是适应需要而选择页数，有时只精读刚开始的 10 页。那是因为某些书在开头部分叙述全部的核心之故。如果你的需要并非十分具体的话，那就不妨精读开头的部分或者结论的部分。

只要弄懂一本书的“关键字”，即可迅速地理解内容

因为你身兼要职，必须时常阅读法律、税务和经济方面的书籍，然而，不管从事法律、会计工作多少年，阅读了这些书籍以后，并非一下子就能融会贯通，有时必须重复阅读好多遍，再把“关键字”打上记号。

所谓的“关键字”是在一本书里面，以比较高的频率被使用的重要

用语。也是它出现的部分，必须做为重点阅读。如果一开始就打上记号，再次阅读时的效率就会变得更好。

遇到难懂的文章时，不妨在“然后”、“因为”等连接词加上记号及编号

有道是良药苦口。

有时只阅读一两页，就会叫人感到头疼而想放弃不阅读，一旦搞懂了以后，它就会有如良药一般对你非常有帮助。不过，不管是多么好的良药，如果不喝下去的话，根本就不会奏效。同样地，不管是一本对管理者如何有益的书，假如不能理解它的含义，那么，它就等于没有用的东西。因此，恰如管理者服用苦药时，使用糖纸包起来服用一般。阅读难解的书籍时，也应该想想办法。一般地，难阅读的书籍有两种：一种是文中所使用的语句异常地难懂。例如，动辄就使用专业术语和外来语，或者作者故意卖弄玄虚，绕着圈子说话，叫人似懂非懂。关于那些专业术语以及外来语，只要查查辞典之类就不难明白。至于作者故意卖弄玄虚，兜着圈子所说的话，只要把它们改成浅显易懂的言语，就不难解决。另一种难读的书籍是文章的结构很繁杂，使人难以抓住前后的关系。像学术性的专业书，充满实用知识的读物，都有这种缺点。如果碰到又繁又长的句子，不叫人感到疲惫才怪。遇到这种情况，要把文章分割成几段阅读。同时，也把连接词“然后”、“因为”、“这样”等记号化，如果确实太多的话，就使用号码。由于各文章的关系被记号化，因此可以一目了然。又如，对于罗列的内容，管理者也使用号码，并且在头脑里整理一番，经过如此的处理，将比最初的状态，更容易使人吸收。如果有几种解释和学说被并行叙述，为了不使它们混淆，管理者都会加上A、B、C的记号。经过如此处置，一眼就可以把它们比较出来。因此，收集信息的效率，自然也就随着提高。如果你有一本准备抛弃不看的书，那就不妨使用这个方法，然后再决定是否真的无法阅读。

书内附上书签能有效率地读书

对忙碌的管理者来说，想抽出一些固定的时间读书，可以说相当困难。所以，只好使用上下班时间、休息时间、以及就寝前的时间。在坐车的时间内，或者等人时，即使只有三五分钟，也利用它们来读书。

利用这种零碎时间读书时，最叫人感到浪费时间的是必须寻找好几遍，才能找到你想要阅读的部分。像小说一般，从头到尾阅读下去或许不成问题。不过，欲从实用的书籍找出自己想要阅读的部分，那就得耗费时间翻看页码了。在这种情况下，就使用自制的“绳子书签”。这种绳子书签被缝在书背，不会掉下来。同时，既然夹着它，也不会妨碍你翻查别的书页，如果你想参考很多地方的话，使用这种绳子书签最方便。正因为有这些益处，才说它比纸制的书签好用。关于制造绳子书签的材料，试过很多材料，结果还是刺绣用的丝线最好。制作方法很简单，只要把刺绣用的丝线穿过刺针、刺入书背外侧再打一个结就行了。绣线一般手工艺材料铺或文具店均有出售，颜色有数十种之多。

如果你嫌这样太麻烦的话，那就不要使用刺绣针。以玻璃纸把绣线贴在书背表皮就行了。使用这种方式，只要30秒钟就足够了。购买六种不同颜色的刺绣用丝线，使每一种颜色代表不同的意思。例如茶色是需要参阅很多次的部分，黑色表示最重要的信息，绿色表示正在阅读的部

分。如此分开使用，立刻就会知道自己现在想打开的页数，且读书的效率也会跟着提高。

去掉书本书套，再阅读封皮和宣传带子

同样是文字媒体，但是多数的管理者把书本过于神圣化，而忽略了杂志和报纸。的确，比起报纸跟杂志，书本所使用的纸张比较好，且售价也比较昂贵。但是，以找出信息的观点来看，书本跟报纸、杂志并没有什么两样。管理者个人并不把书本神圣化，而且把它当成报纸来使用。想阅读时，躺在床上也捧着书本，就是在看电视时，心血来潮时也会拿出书本瞧瞧。遇到必要时，甚至把书本解体，取其中的一部分阅读。如要有效率地吸收，如此的加工是不可缺少的。有很多人在阅读时，舍不得拿下书套、外皮以及有些书商在封面加强宣传的书带子。书本受到了营销竞争的影响，大多数附有印刷精美的外套，以及醒目的书带子。其实，这些东西只是装饰罢了，或许为了招徕读者，或者是把书本当成装饰品，这种做法或许有些功效。不过，对于想活用书本的人来说，那些装饰只会碍手碍脚。管理者时常看着一些人一面把快掉下来的书皮对好，一面阅读。这般注意装饰品，势必将不能全心全意地阅读，真是何苦？或许有人会说，带上书皮，书本才不会污损。然而，书本是一种获得信息的道具，为防止污损而在意装饰，这未免太“本末倒置”了。刚买回来的书本，只是半成品，在必须加工成容易阅读的书本以后，才可以说是成品了。这种加工的第一步，就是刚才所说的取掉书套、书带子以及书皮等装饰品。再取掉书本里面夹的纸制书签、广告以及回函卡之类。在这种形态下的书本最容易阅读，也最为实用。接下来把一直到目录为止的书皮，也就是翻开书本时，手指会碰到的地方，剪成半圆形。如此立刻就可以打开目录，并缩短你寻找需要信息的时间。如果你是必须利用短时间阅读的管理者，则这种加工将影响到你读书的效率。

与其一面阅读、一面记笔记，不如直接写在书上比较方便

有很多管理者认为学习东西必须记笔记。“书写”必然要耗费很多时间。并不是说记笔记是坏事，不过，为了这种工作耗费太多时间，重要信息的收集将受到影响，结果必然会降低效率。在阅读或者学习时，对于临时想到，或者是想做为参考的事情，应直接地写在书本的空白部位，如此就可以节省很多的时间，而且书写在书本上面的资料，可以随人带到各处，对忙碌的管理者来说，可说非常地方便。

画线可利用四色笔标示重要的程度

在阅读书本时，需要分别在重要的地方画线。遇到这种情形，往往因重要程度而更改圆珠笔的颜色。最重要的部分使用红笔画线，次要者使用蓝笔画线，参考程度则使用绿笔画线。有人认为使用不同颜色的笔画线很麻烦。不过如此做之后，可以节省很多的时间。如果只使用红笔画线，则每一页都是红线，叫人分不清楚哪儿最重要？哪儿比较不重要？以致所有画线地方都要看，当然会浪费很多时间。虽然比较麻烦些，如果以不同颜色笔画线，再阅读书本的话，不管在头脑里面，或书页上面，内容都会被整理，自然就能够成为提高效率的读书法。有一种四色笔，对于这种分色作业很有帮助。有一支便于携带的四色笔，对于随时随地读书来说，是一种不可缺少的必需品。

书页上角打上      等重要度标志以方便重读及检查

在书本的各页上角都打上 、 、 ，以及×等的记号。这仿佛是答案用紙的评分似的。事实上，这些记号是表示该页的重要程度。在阅读时，发现重要处，都会打上 ，认为尚重要者会打上 ，如果只能做为参考资料则打上 ，至于不必要者，一律打上×。书本是知识的宝库，从那儿取出自己所需要的东西，也正是所谓“读书”的作业。打上×的部分，大体上都是难解的装饰语句。也可以说是作者卖弄玄虚的手段之一。只要把表示重要程度的记号，打在书页上角，重读或检查时就可以一目了然。对读书效率当然会提高不少。

不必要的书，不妨陆续处理掉

每月都有很多新书发行。欲从这么多的书本里面挑出自己必要的书，应该采取何种方法呢？

最确实的挑书方式是自己到书店寻找想阅读的书本。不过，对忙碌的管理者来说，实在很难挪出这一段时间，自己没有多余的时间上书店，因此，有两种信息来源可资利用：其中之一，就是报纸的书籍广告。报纸的书籍广告，比起一般的商品广告，较不重视形象。因此，一向简洁地记载着内容，像书名、作者、出版社的名称、定价等，只要看报纸的广告，就可以知道得一清二楚。

另外一种是街头广告。通过这两条途径看中书籍或杂志时，就可告诉办公室的职员，叮咛他购买。利用这种方式，能毫无遗漏地购买到书店容易售完的新书。

剩下的问题是处理不断增多的藏书。以杂志来说，把它阅读以后，取得了必要的信息，就已经算完成任务了。把它里面的重要信息复印下来，或者把必要部分剪贴以后，就没有阅读的必要性了。有一些书籍刚购买时，没有时间阅读，到了有时间阅读时，才发现它根本就没有用处。或许有人会不以为然，认为花费不少钱买回来的书籍怎舍得丢掉呢？但是，没用的书籍堆积如山，又有什么用处呢？反而还得浪费宝贵的时间去整理它！具有抛弃不用之书的勇气，才能有效地使用时间与空间。

购买书本时，看看作者的经历、介绍等，再决定是否有阅读的价值

通常，人们仔细地浏览报纸上的新书广告。有时，受到广告上的文字吸引，买回来的书却毫无益处。为了防止这种失误，在购买书本以前应检查两个重点：

第一、先看作者介绍。作者介绍，通常刊在封套或封底上。包括作者的出生年月日、出身地、学历以及到目前为止的作者实绩。你必须特别注意的是一本书所包含的内容，是否为作者的专长。就算是赫赫有名的作者，如果他所撰写的内容，并非他的专长，一般来说并不太可靠。又如举出了很多似乎很有用的诀窍，如果到目前为止，作者不会以实际证明，那也不能相信。例如，以法律的专门书籍来说，通常其可信度，可由作者所擅长的实绩来判断。著名的刑法学者。一旦撰写刑法专业书的话，由于根据他丰富的经验及知识所写成，当然能成为一本有益的书籍。如果这位作者撰写有关民法的书籍，那就不能跟一流民法学者的著作相比较。为了选择足以信赖的书籍，原则上，最好购买该专家所撰写的书籍。如果你想购买一本书，却不认识该书的作者，那就别忘了看看作者介绍，就比较容易理解该书的内容。只要把作者的大致经历、实绩

放入脑海里，就能够很容易地掌握该书的内容了。

第二、必须看清楚书本的最后一页。这里记载该书的发行年月日，只要看清楚这一点，就知道该书有无过时的信息，可否派上用场。因此，看清最后一页就不难知道，这本书是否已经过时，信息是否已经失效。看看作者介绍及最后一页，只要耗费一分钟就足够了。看起来似乎浪费了一些时间，然而，当你想到阅读无用之书所浪费的大好时光，这一件事实在值得去做。

“参考文献栏”能使你买到有益的书

选购书籍的信息来源有报纸的书籍广告。可是那些几乎都属于新书广告。如果你想购买出版已久的书籍，那只能到书店寻找，这个问题的解决方法之一，就是利用有关书籍的“参考文献栏”。

每逢找不到想要的书籍时，虽然不直接地发生作用，仍然应购买跟它有关连的书籍，再利用它的参考文献。例如，有一次管理者曾经调查某种股票的行情。市面上股票的专门书籍很多，不过，对那时的问题能够下评价者，实在很难找到。于是，只有选购有关的书籍，再活用它的“参考文献”栏。那一位作者在该书上撰写的东西，虽然对管理者没有帮助，可是作者利用的参考书却有很多所要寻找的信息。“参考文献”几乎都被刊载于卷末。大体上，还记着书名、作者以及出版社的名称。比较亲切的出版商，甚至还附带发行年月日以及简单的内容介绍。有些出版社不在卷末介绍，而在文中以及栏外介绍。

把这些参考文献复印下来，再根据需要，向书店或者出版社购买。遇到这种情形，虽然要逛好几家书店，但是可以获得有益的书籍，到头来还是可以节省不少时间。

选购书籍时，必须从标题去掉修饰的言词，再考虑是否购买

相信你有过如下的经验：当你为了购买需要的书籍到书店时，方才发现同类的书籍太多，以致叫你不知购买哪一种比较妥当。

广告标题能大幅度地影响销路。正因如此，最近出了很多夸大的广告。例如，“绝无仅有”、“第一家”等等。的确，广告标题能决定读者对一本书的印象。它正是一本书的“面孔”。如果每一本书都使用华丽的广告词藻，以及浓重的修饰的话，有不少读者很可能被蒙骗。每逢到书店购买书籍时，就会很习惯地把夸大的标语，以及浓重的修饰语除去。例如你一向无视于所谓“看了书能使你的××程度一日千里”或者“此书是××的权威”、“此书会带你进入惊人的世界”等等。只要去掉这些广告词儿，书本的主题就会变得特别鲜明，自然可以节约时间，就算是有类似“谁都不知道的××法”，以及“能增加乐趣10倍的××术”的广告词儿，你也不必相信它，只要注意“××”的关键字就可以了。一旦被修饰过度的广告词所迷惑，购回无用书本，势必造成时间与金钱的浪费。因为书籍一旦买下就不能退还，选购时，务必特别注意。

从“入门书”学习新事物，反而降低效率

每逢学习新的事物，一般人都喜欢从入门书开始。然而，这是否是很正确的做法呢？实在叫人感到怀疑？一般说来，所谓的入门书，是为了使初学者容易了解，内容都经过精选，而且又整理成简洁的叙述方式。

就是因为“入门书”被整理成简洁的文件，只列出一般的要点，且解说往往不够充分，因此显得枯燥乏味，同时又比较难以理解。如此一

来，对于满腔热血想学习新事物的人，无疑是当头泼他一盆冷水。有道是“未学筷子，就不想吃”，满腔热血，换来一盆冷水，方才萌出不久的学习欲望立刻又烟消云散。尤其是碰到看不懂的专业用语和学说以后，才萌出的兴趣火焰，往往被泼灭。这样，与其阅读所谓的“入门书”，不如阅读以这个问题为重点的小说，或者有关某人在这方面的传记，如此这般，扩充你兴趣的范围，效果将更为良好。因为，当一个人开始学习某种东西时，“咦？”、“为什么？”等对未知的兴趣，将成为一股巨大的力量。兴趣扩大以后，再以更富于体系的方式，从有关的书籍上涉猎相关知识所获得的知识，将远超过“入门书”的知识。

阅读原文书时，尽量不频繁地翻字典

在学生时代，老师都再三叮咛管理者，在阅读英文教科书时，“手中最好牢抓着字典”。字典必须经常翻动。“字典越污损，外语能力越能提高”。这句话对学生来说完全正确。如果是为了工作方面的需要，必须阅读外国文献，则实在不宜忠实地遵守这种“教导”。利用字典找一个单字，需耗费相当的时间及精力。而且，一旦翻查字典，就非中断本来“读书”的事情不可，思考也会跟着半途中断。如此一来，不容易抓到连贯之处，吸收信息的效率将降低。

如果管理者具有英文六级考试鉴定及格以及口头英语的资格，但是，遇到阅读原文以及外文资料时，仍时常会碰到一些不懂的单词。即使是这种场合，原则上你还是会继续阅读到最后。纵然有好几个单词，从前后文章之间的关联，也可以做某种程度的推测。对于那些不懂的单字，如属重要的话，事后会整理起来一块查字典。

总而言之，站在效率的立场来说，能够把握文章整体的意思才是最重要的。只要能够把握整体内容，即使看完整篇文章后，再查字典，也可以从单句所具有的复数含义中，找出更适切的意思，当然就能够更为精确地把握内容。

把书店的电话号码、营业时间、公休日记录下来

自己渴望能够买到的书籍，竟然无法在公司附近找到，或者在你上下班的路程中买不到，这实在是一件非常扫兴的事情。就算是你渴望需要的书籍，无法在书店找到，除非它已经绝版，否则仍然可以利用订购的方式获得。不过，必须耗费一两个星期。如果是消遣性的书籍还无所谓、假如是工作方面所需要的，那就不能漫长地空耗下去。遇到这种情形，自制的书店名单就可以派上用场了。为了有效率地购买到书籍，最好巧妙地利用书店。

你自制了一份目录，上面记载着时常利用的书店名称、电话号码、营业时间及公休日。你不但要把这一份目录留在办公室里，还要时时带在身上。如此的话，一发现有自己需要的书本，即可立刻打电话到书店，先问他们有没有存货以后，再前往购买。如此就不至于白跑一趟了。最重要的一点是应该把哪一家书店列入目录。首先，必须优先考虑到大型书店。各城市的中心地带，有好多家大型的书店，陈列有上百万种的书籍。像这种书店，只要你能够说出书名来，可以说应有尽有，而且很少有断货的情况发生。同时，就算断了货，从订购到书籍到手的期间也比较短。最近，他们又安装了电脑查寻系统，很快就能够打电话告诉询问者，是否还有存货、进货日期以及是否绝版。

除此以外，还得检查一下工作场所附近的书店和住宅附近的书店。如果能够不必长途跋涉地到大书店购买，而到附近的书店就能够买到的话，那是最好不过了。专门性的书店也不要漏过，像外文书店、杂志书店、法律书店等具有专业特色的书店。因为可以购买到一般书店所没有的东西，可以说是十分难得。以律师类书店来说，店铺的面积虽然不大，但是一切所需要的书籍，几乎都可以在那儿购买到。

利用录音带，以“耳朵”读书

就算是在行走，甚至躺在床上，关掉所有的灯，仍然可以读书。即利用录音带，以“耳朵”读书。

最近，不但有朗读诗词以及小说的录音带，甚至有演讲以及授课的录音带出售。在刚开始的时期，这种方式的录音带是专门提供盲人使用的。想不到这几年来，一般人对利用眼睛读铅字，似乎已经感到不新鲜了。于是，利用耳朵听的读书方式，逐渐受到多数人的青睐。利用“耳朵读书”的好处，在于不必使用眼睛和手，不必选择时间及地点，就算在刷牙、走路时都能够读书。同时，因为不必使用眼睛看铅字，在漆黑一片的床上也能够读书。尤其是对白天眼睛感到疲劳，不想再使用眼睛的人来说，这种用“耳朵”的读书方式，可说是最理想不过的。只要你能够抛弃“读书必须使用眼睛”的老观念，读书的机会是很多的。令人感到最遗憾的事情，莫过于“录音书籍”的数目只占书籍总发行的极少部分。尤其是专业性的书籍，几乎尚未发行过。你不妨请周围的人（例如妻子），为你录下你所喜欢的书籍内容。如此一来，你随时随地都可以阅读到自己必要的信息，而且当你在从事别的工作时，可以巧妙利用他人的时间。你不仅可以录下新书的内容，就是旧书内容也照样可以录下来，如此，当你想查阅一度读过的书本内容时，也会感到非常地方便。录音机的体积越来越小，携带起来非常方便，比起携带厚重的书籍更为方便。碰到想利用的零碎时间，与其翻开书本东找西寻，不如使用录音机比较方便，效率当然就更为良好。奉劝忙碌而无暇读书的各位管理者，不妨多多利用这一招。

躺在床上看书，一感到困倦就立刻停止

有时一躺到床上，翻开书本就开始打盹。通常，一旦感到困倦，应立刻放下书睡觉。

一般人都喜欢“萤光光，窗之雪”的句子，借以赞扬黑夜苦读的行为。不过，在黑暗的环境里读书会伤害眼睛，且疲劳的头脑也无法吸收信息。跟睡魔周旋的结果，并不能带来明显的效果，第二天反而陷入睡眠不足的苦恼，只能浪费时间了。不如在疲劳时，好好地睡上一觉，第二天早晨再以清新的头脑向工作挑战。这样，效率将会提高。但是，在不适当的时间里用尽力气，则危害健康。最重要的，就是要看清某一件事是否值得你去努力。

## 就寝时间使用法

不管如何忙碌也不能削减睡眠时间

有些管理者时常自豪地说“熬一、两夜对我来说，完全没有影响。”对于这种说法，专家一向表示怀疑。

当然，并非怀疑这些人是否真的能够熬夜，而是对他们所说的“完全没有影响”表示怀疑。熬过夜的管理者不在少数，但是在第二天能够以平常的进度工作的人，又有几个呢？毫无疑问，效率一定降低了很多。曾经有类似的经验。在高中二年级时，有一天削减了自己的睡眠时间。到了原来的学习时间，头脑再也无法灵活，思考起来非常地费劲。结果呢？平常耗费4小时就能够完成的数学问题，竟然耗费了整整6个小时，而且第二天还感到困倦异常，工作效率极差，这样反而浪费了时间。长跑者，尤其是对马拉松选手来说，速度的配合显得特别重要。想在理想的时间内跑完长距离，那就不能一味地奔跑，必须适度控制自己，遵守匀速跑步的原则，方能成为最后的胜利者。以管理者每天进行的工作来说，很少在近距离内，有着眼睛能看到的目标。最重要的是以自己的速度继续地跑下去。如果因为焦虑而快跑的话，反而会损及健康，到头来只能后退。到现在为止，不管碰到什么事情，你都不会削减睡眠时间。以长远的眼光来看，这才是最有效率的方法。

可利用记录的方式把不愉快的事情驱出脑外

夜晚到了睡眠时间关掉电灯时，种种思维立刻会占满脑际。尤其是在白天碰到不如意的事时，这件事将反复地在脑际出现，以致迟迟不能入睡。例如，白天被上司“批”了一顿，这件事叫你久久不能释怀，或者对明天的开会程序耿耿于怀……诸如这种经验，相信每一个人都有过。这种思维一旦占满了脑际，想把它们驱逐出境，绝对不是那么简单的一件事。碰到这种情况，最好把你耿耿于怀的问题整理一下。例如，你被什么问题所困扰？上司责骂你的原因在哪里？对明天的会议感到惴惴不安，原因在何处？你就把问题点以及理由写在便条纸上。就算在当时，不能找到解决的办法，然而，只将问题症结点客观化，内心就会大致安定。这以后，你就可以把解决的责任放在潜意识。如果因而发现了具体的理由，那就更为理想。假如你认为对上司提出书面建议方法不妥，今后多加注意就可以了。如果你担心委托属下准备的会议资料不妥，明天早晨上班就立刻检查看看……总而言之，你一定可以找到适当的解决良策。

不过，只知道方法而不实施，很可能会重蹈覆辙。因此，必须当场把这种想法记录下来。记录的工作，除了能够使记忆确实之外，还能够消除内心的担忧。一旦产生圆满处理的安稳感，就再也不会会有任何扰乱睡眠的理由了。因此，你能一觉睡到天亮，第二天也有充沛的精力去冲刺。从个人来说，不仅是把令人担心的事项记录下来，遇到萌出绝妙构思时，也会马上把它记录下来。

就寝前的状态，是最有利于产生灵感的状态。有很多科学家埋头于研究工作进入恍惚的状态时，往往能得到瞬间的启示，而获得研究的某种成果，这也是作用之一。好不容易萌出了构思，如果混杂于梦境而被忘记的话，那未免太可惜了。最好在忘记以前把它记录下来。一旦记录完毕，就不妨使脑筋变成真空，安详地进入梦乡，充分地休息，这样才是最有效率的方法。

只要有“枕头扩音机”就可以躺着学习

一提起了学习外语，大家通常会产生两种概念：一种是到英语会话班学习，另一种则是面对桌子制作单词卡片。

“人们的工作很忙，实在没有时间上英语补习班”，“下班回到家已疲惫不堪，根本就不想看那些外文教科书”。有不少人对学习语言这件事，拿不定主意。既有学习的欲望，那就把它付之实现吧！学习语言这件事，只要真的有心，就是躺在床上也可以学习。有一种叫“枕头扩音机”，只要把它放入枕头底下，就可以躺在床上听音乐或者外语磁带。

“枕头扩音机”对自修的管理者来说，是一种非常有力的“秘密武器”。这是因为可以在很轻松的气氛下学习语言的缘故。学习外语最重要的一件事，不外是要有恒心。为了要有恒心地继续学习，必须在舒适的状态下进行。这种“枕头扩音机”就拥有这种条件。纵然身体与眼睛感到疲劳，也不至于妨碍到耳朵的学习。因为做其他的事情感到疲劳，也可以利用“它”来轻松一下。这样，就可以利用休息的时间学习，效率也会提高。

夜晚在枕边放一支附灯光的园珠笔，灵感一来可马上记下来

躺在床上时，突然灵感一闪，大概很多人都有过这种经验。的确有许多绝妙的灵感都是于枕边产生的，不过，要是不立刻记下来，到了第二天早上就会忘得一干二净，这种情况经常可见。在枕边备有附有灯光的园珠笔与备忘录，灵感突现时，就可立刻随手记下。这种园珠笔在柄部装有小灯泡，能够照亮笔尖范围，所以不必特地打开电灯，就可以记录。

长时间看电视白白浪费时间

有的管理者打发假日的方式，大多是“睡觉”和“看电视”。的确，在电视机前睡觉，很容易无所事事地度过一天。只要打开电视，往往都会接连不断地看下去，因此电视常被视为影响孩子功课的最大敌人。对大人来说，长时间看电视，也会造成一样的后果。你可以把电视节目录下来看。即使做不到这点，只要控制电视机的收视，也能避免浪费时间。

## 休假时间使用法

长期休假应以游乐为主，“积极休养”

如果平常的工作非常忙碌，到长期休假时，总是会想到“趁此将不能做完的工作解决掉”，或者“不如把拖延的研究工作提早进行”等等。这种心情能够体会出来。然而，那是真正有效的度假方法吗？

所谓的休假，是要脱离平常的心，使疲惫的身心放松下来。为此，不宜躲在家里继续读书或者工作，应该到各处旅行，借此充分地享受休假。以管理者的生活来说，精神的紧张会不断地累积起来。因此，最好找一个合适之地消除它。否则的话，膨胀的气球总有破裂的一天。如果自己不察觉到紧张已经到了某种极限，而把休假日当成平常日子使用的话，纵然拼命地做，效率也无法提高。休假后也不能很愉快地恢复工作。必须充分地享受假期，使身心都感到轻松以后，工作的效率才能够提高。由此可见“很会工作的人，玩乐起来也蛮有劲的！”

如果无论如何你也放不下工作，那就把工作集中于休假的第一天完成，再一心一意地去享受剩下来的休假日。因为你已经为自己准备了“成功报酬”——待做完了这些事情，就可以一心一意地享受假期，工作效率自然就能够提高。

在车上记备忘录，使用铅笔最理想

出门在外要记备忘录时，铅笔用起来非常方便。铅笔的优点在于写错或不要之处可以马上加以修正。在车内记下突来的灵感，使用铅笔是最理想不过的，而且也不必把笔套取下套上的，随意插在口袋上也不会弄脏衣服。

用档案夹做垫板

在车上看资料时，经常需要上面写东西。如果公文包内备有档案夹，可当做垫板使用。

档案夹有布制、纸制、塑胶制的，不论哪一种，其封面都是硬的，拿来当垫板，是最适合不过的。把档案夹的背面朝前放在膝上，在上面写东西。如果里面的资料太少，档案夹的表面会稍微有点斜，这样摆的话，就会保持平衡，在摇晃不定的车上，可以安然地写东西了。

搭火车不预先购票，是种浪费

管理者搭火车出差的机会非常多。很多人都认为，出差时预先购票是很浪费的。其实，情况刚好相反，不预购车票才是大大的浪费。要是没预购车票，为了车票就得早到售票口排队，万一没位置，就得买站票，一路站到底，在车上无法看书、写字，这种情况相当多。若把这些时间成本列入考虑，即使多花点钱预购车票，也称不上奢侈。

一卡在手，行事方便

对时间就是金钱的现代人来说，电话卡是随身必备品。即使是偶尔才去一次的地方，但考虑时间上的损失，你也要随身备有一张电话卡，免得打电话时受到零钱的限制。所以一卡在手，行事方便。

把常去地方的地图复印下来归档

你公司员工经常外出办事，如果是第一次去的地方，就把地图复印下来，标出目的地，并在旁边空白处写上名称、电话号码、负责单位、营业时间等资料，交给属下随身带去，只要按图索骥，就一定不会迷路。办完事之后，就用不着这张地图了。不过，为了供以后其他人使用，仍将其收回并予归档保存。如此，即使是新来的实习生，只要交给他这张地图，马上就能够前往目的地。

前往陌生地时必须地图上确认其方位

初次前往的地点，你一定要先从地图上确认其所在位置。在打电话向对方问路时，也先预备好地图，在视觉上加以明白地确认。此外，有些街道号码的编法，连当地的邮差也会丈二和尚摸不着头脑，所以光靠地址想要找到地点，往往都要比预期花上更大的功夫。在离开公司之前，你可先了解一下大概的位置，其他细节再仔细地慢慢研究。这样，既不会浪费时间，且八方地理也尽在你胸中。去过一次的地方，要在地图上手写有关资料，以方便再次前往如果地图上没有标出目的地的位置，去过一次后就将其位置标在地图上。此外，要是找到一家书店，如果你认为在此地与人会面十分方便，也将其标在地图上，对方的电话号码及届时必要的资料等也都全部写上去。一年之后这张地图就成为内容丰富的第一手资料来源。

随身携带口袋地图

经常在公文包中放一本口袋地图，并随身携带，必要时复印一份带上也可以。为什么要随身带一本地图呢？只要实际试试，就可以体会出

其中的方便。临时想拜访附近的朋友，虽然知道地址，却不知道怎么走……在这种情况下，只要手中有本地图，走到哪里都不会迷路。赴外地出差时，也可带着当地地图，在路上根据地图来确认目的地。再次前往时就非常清楚，办起事来也十分方便。

#### 准备一张市内地图

在你所在的公司中可挂一张大型地图，在这张地图上，清楚地标明着每一家商店的名称、邮局在哪里，一看就知道。如果有一张这种地图，显示住宅或公司附近半径一公里内的周围环境，将会非常地方便。例如，出门买文具时，只要看一看地图，就可以知道最近的文具店在哪里。

#### 假日外出时，最好散步去

很多人假日到附近办点事，也要开车去。其实，值得提倡的是你最好走路或骑自行车去。这样，一方面可以解决平日运动不足的问题，另一方面开车去反而容易造成行动上的不便。在外出的时候，冒出一个灵感，为了进一步研究灵感的可行性，打算顺便去书店找些资料，可是开着车出去，就担心找不到停车位，结果感到十分麻烦，就干脆打消这个念头，直行而过。如果走路或骑自行车出去，“绕道而去”是轻而易举的事，正因为这样，假日外出时，最好散步去。

#### 有计算功能的手表，随时随地都可验算数字

在车上突然想要计算数字，计算机手表十分方便，不必专门从公文包中拿出计算机，且对口算心算没有把握时，这种“计算机手表”更能发挥特有的功能。虽然，按键太小不容易操作，但是在这些功能之下，这个缺点不足挂齿。

#### 出门一趟要多办几件事

在电话与传真机十分普遍的现代，有时还得亲自出门一趟，如交接重要文件之类的工作。由于出门拜访客户要花相当多的时间，如果一趟只办一件事的话，未免太浪费时间了。所以，当你在派人前往收送文件时，可先确认有没有其他要收送的东西，然后交待一并处理，这样回来之后，才不会又为了要收什么东西，再跑第二趟。去一趟办好几件事，自然能提高工作效率。

#### 准备些可在等待中做的工作

大家都知道，去银行或行政机关，即使只存笔钱，从文件送入窗口到处理完毕，仍要花上一定时间。为什么很多人都一脸不耐烦地在柜台前等待？如果预先准备一些工作，等待的时间就不会浪费了，一样可以有效地利用。比较好的处理方法是先送出必须处理的文件。在处理完毕之前，以电话处理好事情。如果还有多余的时间，就可以看看预先准备的书籍杂志。比起不耐烦地等待着，这样更合乎效率原则。

#### 先拟好采购单，可防止漏买必要东西

许多家庭主妇去超级市场购物时，都会先拟一张采购单。先拟好采购单，可以防止漏买必要东西，以免饭做到一半，突然发现忘了买某样材料，又得慌慌张张跑出去买，增加无谓的麻烦。在家庭中实行有成效的做法，不妨也应用在工作上，比如说铅笔用完要出去买时，可检查一下其他文具的库存量，看看有没有其他要买的东西。这样，就可以一次办两件事，也不会发生文具用光而弄得手忙脚乱的情况。

#### 多利用大型公文包

平日如果你随身携带的东西很多，例如文件、文具、钱包、地图，一直到备用的眼镜、雨伞等等，可以全部放在公文包内。如果公文包中该有的都有，遇上紧急情况就不必发愁。只要身边有这个百宝包，没有什么应付不了的事。比如说突然间必须从家里直接外出，或是因急事要马上出差等各种突发情况，有了公文包都能应付自如。

#### 多层式公文包，便于携带整理

在购买公文包时，最好购买多层式的，譬如内部分成三层的公文包，且里面还有三个袋子，一共分成六个空间，事先决定各层中分别放入什么物品，所有的东西就不会乱成一堆。即使在匆忙赶路时，也能够用一双手打开公文包，迅速取出自己所需要的东西。也许有人说，这样的公文包看起来好像医生出诊时所带的皮包。由于这种公文包内部是多层构造，又有很多袋子，因此内部不会乱成一团，更不会毫无条理。

#### 手提的物品要集中一个袋子

在街上经常可以看到，很多人都是双手分别提着手提袋和纸袋，带了一堆东西。是否有必要带这么多东西出门，而这些东西是否已按用途分别整理？东西最好都放在一个袋子里，即使挤得满满的也无所谓，如此好空出一只手自由活动。随身带的东西如果多的话，不但双手无法自由使用，行动也很不方便，而且一下子带好几件东西，又要担心一不小心搞丢东西。其实拿一个大公文包，把随身必备的物品全部放在里面，就能空出右手，便于自由活动。

## 《流金岁月——时间管理艺术》

### 抓住可支配的未来时间

当我是个婴儿，只会哇哇大哭，时间就好像在慢慢地爬；  
当我是个孩子，整天嘻笑不止，时间迈开前进的步伐；在我长大成人以后，时间变作奔腾的骏马；当我老得皱纹满面，时间便成了飞逝的流霞。

#### 一、看透未来的时间

##### 把握未来的时间

时间都是向未来流动的。如果你能看出这种流动性，又能加以分析、判断，你将能够获得别人还未看见的“未来时间”，而且能够经常意识到未来的时间，积极地活在现在，那么，你的时间便会向未来膨胀，你所过的一分一秒，就会更充实。

时间的运动，又被称为“时间的流动”。流动本质上就包含了时间，因此，流动的分析、流动的考察，可以丰富管理者的时间知识，并跟充实时间意识和时间感觉，有着很大的关系。从以上的观点来看，首先就把工作的流动，当成第一个主题。第二个主题是最大的流动，即有关时代的流动、看透潮流等问题。第三把焦点从现在转到未来，把握及看透未来流动即未来时间的方法。

##### 打破工作的瓶颈

“工作是一连串时间的流动”。如果从这个观点来看工作，大致可以找出下列三个重点：一、围绕在工作周围状况的变化；二、和有关部属的联系、调整；三、自己订立的工作步骤。这三点如果都能够做得很好，工作便能顺利地展开。不过，像这种理想情况，往往都只是少数。现实中的工作开展，会因为各种事情而遭到阻碍。

妨碍工作开展的主要原因，大致可以分为三类：瓶颈；忽然介入工作；工作顺序安排不当。当管理者面对这些问题时，该如何解决呢？“瓶颈”是工作中的危险。当瓶颈存在时，工作将一再受困，还会导致失败。

##### 消除“介入的工作”

在工作的流程中，造成最多妨碍的是“突然介入”。“突然介入”是指出乎意料的工作。例如，忽然间有个电话，突然来了位客人，突然通知要开会，突然接到检查的通知，忽然发生纠纷，以及婚丧喜庆等。除此之外，像上司突然对你说：“赶快把这件事调查出来”或是“替我去开会”，这些也都属于突然介入的工作。“突然介入”将使原本已经预定、计划好的工作，无法顺利推进。这些可说是不可抗拒、迫不得已

的事情。实际上，工作不能顺利进行，“突然介入”的事太多是重要因素之一。“没想到意外的事情那么多，以致事情都设法进行”。但是，“请等一下！”这句话经常可以听到。无论是谁，都是处在这种一边需要处理突然介入的事情，而一边又得做自己的工作的情况中。突然介入不只是自己的困扰，而是大家都有的问题，有能力的人，便能够将书本的业务和突然介入的事务妥善处理。

究竟应该怎么做才能够处理呢？现有两个有效的方法：第一，将突然介入的事纳入计划，当作原来工作的一部分，每天预留一到三小时，以备不测之需。每天大约有很多的突然介入事件发生。不过，由于工作的性质各有不同，突然介入的份量也会改变。例如，一般营业部门的突然介入量，会比领导部门多。总之，个人对于自己工作上的突然介入事件的度，必须加以把握。

有些人在制订计划时，将突然介入的事设定为零，这样的计划可说是对现实认识不清，订了这么一个计划，一旦突然介入的事件发生时，就无法妥善处理，反而拖延了原本预定的工作开展。第二个方法是，采用安全系数，在制订计划时，也附带考虑缓冲时间。因此，订立计划，要以在原定时间内完成工作为前提，再进一步地假设某种程度的中间介入，以及时间上的拖延。对一个正确的计划，附加若干的安全系数是必需的。至于安全系数的标准，大致可分为下列三点：需要花一天功夫来完成的工作，必须加上半天的缓冲时间。需要花一个星期才能完成的工作，则需加上一天的缓冲时间。需要一个月才能完成的工作，则需加上一个星期的缓冲时间。如果能够利用这个方法，即使碰到各式各样的突然介入事件，也不会影响工作的流程。工作便会如原订计划按时完成了。

此外，还有一种“隐形的杀手锏”。如果照着前述的方法来行动，却仍然赶不上计划进度时，就得“加班”了。在计划阶段，不可以一味地依赖加班。而应该将它当作是“最后的杀手锏”，非到不得已，绝不轻易使用。

## 做好工作间联系

为了让工作的流程顺畅，做好前置作业和后续工作的联系，是不可欠缺的条件。公司的工作，几乎没有一件是完全独立的。管理者的工作，是前置作业和后置工作两方面的结合。若非如此，工作的流程就不会顺畅了。

如果举生产线的例子，就可以很明确地明白这种流程了。例如，汽车的生产流程。一部汽车的完成需经过车体 涂装 组合三阶段。以涂装线来说，车体是前置作业，而组合就是后续工作。至于领导工作，就不像营业工作，有那么明确的单方向流程。不过，若以一项工作来看，在这其中，仍然有前置作业和后续工作的区别。不过，在意义上跟营业工作稍微不同。

例如，营业部委托企管部检查“营业事务的OA化”。此时的工作，就出现了营业部 系统部 营业部这样的流程。和营业工作比较起来，企管部门可说具有中间桥梁的性质。

如果已经知道自己的工作究竟处于何种位置，接下来就应该用心地接触一下前置作业和后续工作。但如果漫无目的地发生什么处理什么，依旧是没有任何效果的。所以，平时必须在信息交换等事情上努力，以密切联系。

巧妙地与前置作业联系的方法，有以下四点：明白前置作业的方针、想法；大致了解他们的业务流程、业务内容；对于新的动向，尤其是会对自己的工作产生影响的信息，必须掌握；将自己希望的事项、要求、特殊事项等传达给对方。

以上任何一点，都是相当重要的。因为，前置作业的方针、业务内容和工程进度等，对后续作业将有决定性的制约作用。若是前置作业出了问题，事后再来抗议，也无济于事了。为了不被对方的步调所左右，就得取得先机。因此，平常和前置作业部门要取得充分的协调。必须事先让对方知道管理者自身的希望，好让对方将管理者的希望，计入他们的工作中。同样地，对后续工作也应该采取四种方法：事先通知对方，让对方知道自己部门的方针、想法等；把握住对方接受的态度和准备情况；充分地接纳对方的意见以及要求，反映在工作上；详细说明业务的流程以及内容，今后便能获得对方部属的理解及帮助。

不管自己的部门进行得如何顺利，但若在后续工作上发生纠纷、困难，也会导致前功尽弃。继承、发展自己的工作，就是后续工作。他们的失败会反映在结局和前置作业上。以前置作业的立场，它必须提供充分的信息给后续作业，让它有万全的接受准备，能够继续顺利地将工作开展下去。这种努力是管理者必须做到的。因此，顺利地将球交到他的手上，是必要的。

## 二、开发未来的时间

### 最大限度地发挥时间

时间可分为“纵的时间”和“横的时间”。所谓“纵的时间”，就是从过去到现在、未来，像单行道一般地流通的时间；而另一方面，在相同的时刻里向世界各地扩展、充满在世界中的时间就是“横的时间”。

“横的时间”，拥有强大的扩张力，从管理者的周围一直到遥远的彼方，都充满这种时间。因此，如果管理者能够将时间向横的方向推展，那么，被限制的时间便会大幅度地扩张开来，因此，也就可以开发时间了。这种方法，不妨称之为“横的开发时间法”。现在，分为三点来说明这种专门技术：

第一点是积极地向不同的世界挑战。不同的世界并不限于外国，像自己不知道或不曾去过的场所，都算是不同的世界。不同的世界也不只限于场所，诸如性质完全不同的工作，行业完全不相关的人，未曾读过的书，未曾做过的游戏，第一次尝到的菜肴……等等。这些无论哪一件事，都是不同的世界。跟不同的世界接触时得到的体验，会给管理者带来强烈的刺激。它就像一阵清爽的风，吹过平静的心，吹落蒙在眼上的翳障。它将让滞停已久的时间，起死回生。同样的一个钟头、一个日子，将因此而灿烂辉煌，充满信心与充实感。曾经受过挫折的人，不灰心，不沮丧，置身于另一个新天地，在那儿一切从头开始，最后，终于获得成功。像这种事情，在现实社会中经常发生。他为什么能够在新天地里成功发达呢？不只是靠意志和决心。在新天地里，旧时间流走，新时间开始。新时间使他复生、改变，进而引导他迈向成功。像这样，出现在新的场所，跟人做新的接触，品尝新的体验等，都能够扩张时间、开发时间。

第二点是团队精神。如果能够好好运用“团队精神”这种专门技术，管理者所能活用的横的时间，便会飞跃性地扩张。

第三点是运用现有的便利的机器、道具，让时间横向扩张。像电话、复印机、电脑、传真机、VTR、照片、录放像机等等。这些工具可以缩短纵的时间（钟表计时），像利用电话，就可以很快地跟不同的世界或相隔很远的人通话。如果用复印机，就可以让更多的人，同时阅读到拷贝的文件或信息，还可以做为开发横的时间的硬件设备。希望管理者都能善用这些工具。

### 不要无谓地浪费时间

常常口里嚷着忙呀忙的管理者，经常把时间浪费在一些无意义的事情上，而本人却完全没有察觉到。

举一个例子，从前有一家综合商业公司的经理，在上海遭到绑架，报纸、电视、杂志宣传好几天，大肆报导这条新闻。在整个事件的过程中，管理者发现到，不仅和这件事有关系的人关心事情的发展，还有很多毫不相干的人，也一丝不漏地阅读、收看这件事的新闻报导。当管理者发现这个事实后，感到非常地吃惊。这不外乎是一种“窥视兴趣”在

作祟。和整个事件有关系的人，自然另当别论。至于旁人，为何一定要对这件事追根究底呢？管理者真是一点儿也搞不懂。或许是出于“关心”、“同情”，但这是讲好听的，其实，说穿了是出于好奇心。

从这种窥视性的好奇心，管理者可举出一些象征性的例子来做说明。有一位张先生，曾经是大众传播的焦点人物，按照惯例，电视、周刊杂志，一定会把他从头到脚详细地报道。同时，也会有很多人，一字不漏地看这些报道，读这些报道。但是，自从他被关进监狱以后，报道的内容就慢慢地减少了，最近几乎已经销声匿迹了。由于监狱是个连记者也无法探知、窥视的地方，既然无法窥视，大众传播和一般民众也就没有兴趣了。反过来说，对于这种新闻报道之所以有兴趣、想知道，完全是受到这种“窥视兴趣”所支配的。从电视演员、电影明星和谁结婚，什么时候离婚，为什么住院，体重多少等等，都属于同类的窥视性新闻。对于这类的新闻报道有非看不可、非读不可的心理，都是窥视兴趣造成的。窥视兴趣会越来越浓厚，最后就养成一种恶习。经常寻找这种报道，然后受其左右。可说是花时间在毫无意义地看报纸、看电视以及读杂志上。

嘴里常说很忙的管理者，事实上是忙于“窥看”。把时间浪费在“窥视”上，而忙得晕头转向，当然是没有必要的。为了对时间的感觉能够敏锐，首先，一定得跟窥视兴趣断绝关系。无论是那位人士的绑架事件，或者是某某的事情，其实，只要略知一二就可以了。只要看看新闻的标题，就可推想出整个事件的大概。例如，如果知道了那位人士已经获救：“啊，谢天谢地，太好了！”。能用这种淡淡的态度来面对它，是最明智的。另外，不要把时间浪费在毫无意义的事情上。

### 剖析忙碌不堪的原因

乍看之下，相当忙碌的管理者，都有下列两个共同的问题：毫不关心时间的价值；不清楚为什么要利用时间。也就是不明白活用时间的目的。如果真是如此，那么一辈子也无法从事于开发时间。

忙碌不堪的人，为什么会如此忙碌呢？如果具体地探索一下，就可找出几点原因：首先是说话技巧有问题。说话不得要领，没有明确清楚的主题，总是东拉西扯，离题脱节，说了半天还不知道结论是什么等。对事物不加以取舍选择，不论什么事都答应，都自己承揽。例如，一个无关紧要可去可不去的应酬，却仍然准时参加。对活用时间没有正确的观念。因此，反而将很多的时间，花在一些时间价值很低的事情上。其次，没有制订完成目标所需要的时间。换句话说，对于“什么时候完成？”、“几分钟之内完成？”等等，完全没有规定，没有打算。凡事都是碰上了再说。于是，时间就像被干沙吸食的水一般，消失得无影无踪。像这种看似忙碌不堪的人，嘴里嚷着忙得要命，奇怪的是，电视的篮球转播和连续剧，他们却是每场必看，而且从头到尾，甚至连广告时间，也不肯放过，可见他们有多傻！看书时也是从头到尾，字字仔细地阅读。因为他认为只有这样，才能体会到书中的内容。于是，也不管是杂志或消遣图书，一旦买了，就会从头读到尾，一字也不肯漏掉。打电话时，讲得久久不停也是一例。最近，不仅是女性，连男性跟朋友通电

话时，也要讲上一两个钟头才肯罢休。这实在是令人难以置信的事。开会时，也常有无意义或冗长的时段。很多人都是因为不好意思不参加而参加的。有一半的会议时间，只是呆坐在椅子上，光在嘴里嚷着会议太多，所谓“忙碌不堪”的情况，就是如此。

忙碌不堪可分为两种：一种是名副其实，高品质的忙碌不堪；另一种只是表面性、低质量的忙碌不堪。大部分管理者的忙碌不堪属于后者。如果能够更巧妙地运用时间，忙碌的时间都可以解决。举说话的例子来看，不妨养成先说结论的习惯，将会收到很大的效果。经常把结论放在最后才说的人，总会先来一段说明：“如此这般，如此这般”后，才说“结论就是什么”。这种方法一定得修正。最好一开头就说：“好，让我先说出结论”。

### 生活时间的节省方法

首先，从看电视做起。管理者在心中早就设定“这儿是有趣的”，“只看这儿”的想法。决不从头看到尾，浪费时间。假设看一个钟头的电视，管理者会常常转台，将各家电视台最有趣的节目看过。这就是所谓的“全部电视节目同时收看法”，这种做法，就能够成为一个相当好的开发时间法。杂志或漫画，也只看想读的部分，即使是自掏腰包买的书，也是同样的情况。看书时，采用速读法。不要存有一字一句完全读到的念头。

电话：除了电话访问等较为需要的场合外，绝不要把时间浪费在日常的联络上。管理者有大约 80% 的电话，都是在 30 秒 ~ 1 分钟内结束的。

会议：说话说到脱节离题，开始无意义的议论时，管理者就会睡觉。对管理者而言，会议的脱线时间，就等于睡眠时间。重要的议题结束后，接下来也没有什么有趣或重要的议题时，管理者便会提早离开。

此外，管理者想再添加三点：花在吃饭上的时间。正式的餐会场合，当然会花上较多的时间，但是，平时则应以时间观念为第一优先。排队等餐，实在是一件很浪费时间的事。所以，无论哪家店的食物再难以下咽，只要不用等，管理者就会进去用餐。看电影。不会事先安排好看电影的时间，刚好有空，管理者就会买张票进电影院去。即使已经上映一半，或者只剩下最后的 30 分钟，管理者也毫不介意。只要能看到片段，就教人满足了，至于没有看到的部分，如果靠着想象力能猜出时，管理者就不会再逗留在电影院里。等电影上映后，才发现那是一部自己不爱看的片子，这时候，管理者就毫不犹豫地走出电影院。不过，若是“这部电影，我还想从头看起时”，管理者就会稍稍忍耐一下，等到影片重新放映。在书籍方面，某些成套的书，普通人一定会从第一册开始读。但以管理者来说，则是和看电视一样。不管第几册，都可以随时抽出来读。在图书馆借的也好，在书店买的也好，如果没有第一册，就从有的开始借、开始买。若是不影响全书的连贯理解程度，就继续看下去。真有必要时，才把第一册、第二册借或买回来。像这样，如果能够打破固定观念，就可以提高时间效率，时间的密度自然也就能够增大了。

### 利用“片段时间”的价值

对于真正忙碌的管理者，有必要具备“短时间活用术”和“短时间处理术”。首先，就从“短时间活用术”说起。在每天的生活中，有些时间带并不是很长，也不是一整段完整的时间，只是些剩余、少量的时间。一般都称之为片段时间。举例来说，在车站等公共汽车的时间，等人的时间，在窗口或公用电话前排队的时间，抽烟的时间，搭一站或两站公共汽车的时间，一件工作告一段落，到开始另一件工作之间的时间，谈话中断的时间，工作中断的时间，比预定时间提早完成工作后剩余的时间，附带在工作上的缓冲时间，什么也不做只是呆坐在那儿的时间等等，都属于空闲时间。以时间上来说，空闲时间以二三分钟到10分钟为宜。偶尔也许会有30分钟到一个钟头的时间出现。不管哪一种时间，若都将它们合计起来，就是一笔可观的时间量。如果让这些片段时间白白地过去，实在是件极其浪费的事，有一种称为“无为的效用”的时间利用法，可以改变心情或者稍事休息，可说具有积极的效果。

真正忙得不可开交的时候，这些时间也会变成异常珍贵的时间，若能利用片段时间，确实可做许多事情。现在说明一下短时间活用术的重点。首先，为了活用短时间，应该对于自己做过的工作或公事，花了多少时间，好好整理一番，再加以分类。例如：打电话，写明信片，记录新的预定工作内容，把想法写下来，整理帐簿传票，复印资料……等等。写一份简单的报告书，看一遍资料，向上级做口头报告，看电视新闻报导，阅读报章，杂志……等等。即使是需要花长时间才能够完成的工作或公事，如果能够拆开成一部分，或是数个作业单位，使它能够在0—10分钟之内处理完毕，也可以获得出乎意料的好效果。如果能够这样做，活用短时间的技巧一定会越来越高明。

为了活用短时间，必须准备些小道具，并常常带在身边。这一点相当重要，如果缺乏小道具，“短时间”将会白白地浪费掉。一些必备的小道具，如铜板、电话卡、明信片、邮票、信封、信纸、笔记本、铅笔（圆珠笔）、便纸条、工作资料、报纸、杂志、稿纸、书、塑胶袋、剪刀、订书机……其他等等。这些小道具未必全部都得准备，视自己的需要而准备就可以了。准备齐全后，接下来的就是实行。不管在什么时候，在什么地方，忽然间有空档时，就不会无所适从，就能够有效地活用时间了。

有一位优秀管理者用他自己的例子来提供给各位做一参考。片段时间虽然短暂，却是完完全全的自有时间，因为可以自由自在，不受束缚地全用，所以他非常喜欢。管理者个人使用各种方式来使用片段时间。整理帐簿、传票、整理资料、记录构想、企划构想、打草稿、修改草稿、写信、做摘要、浏览报章杂志、看书、打电话、读跟工作有关的资料、逛逛书店、书廊、文具店等等。看看商店的橱窗陈设、观察四周、小睡片刻……。

有很多人都会觉得片段时间太短了，根本没办法看书，但是，脑袋是自己的，脑筋是可以活用的。碰到这种情况，管理者会先翻开重要的文章，找出一两句话，而且牢牢地记住它。这种方法远比漫无边际地读上一两页，还要有效果。

## 高效的“短时间处理术”

短时间活用术，出发点在于如何巧妙地活用片段时间。因此，不妨将在短时间之内就可以完成的工作，或是准备小道具时，嵌进这些片段时间内，利用这些时间来完成它们。短时间处理术，是开发时间的入门之道。这是对平常所做的事情，找出用较短时间处理的方法。例如收集信息、做企划案、做文书处理、作决定、开会等等。能够将这些事情，在最短的时间内完成，便是短时间处理术。这虽然要费点脑筋，但却能够提高时间的价值。

在很短的时间内作出决定，不外乎是做到当机立断。但是，往往速度太快，所作的决定的水准就会低落，反而收不到效果。所以，在作决定时，必须兼具速度和正确性。有一种专门技术，可以使这种要求成为可能。那就是“单项重点决定术”。例如以下的两种情况，无论哪一件，都可以在任何一家公司里看见。第一种情况是部属向上司递交企划案时，上司一字不漏地看并听取详细的说明，对于琐碎的细节，也要提出质问。就连错字和漏字，也会挑出来纠正。由于大注重细微处了，以致吹毛求疵，有钻牛角尖的缺点，结果往往使主旨离题千里，都已经花了半天时间，还是做不出结论。决定不了思考的焦点将落在何处，只好在迷途上转，永远也下不了决定。第二种情况是相同的情况，但是，上司在看过企划案的名称后，立刻跳看结论部分，稍加思考后提出问题，要求说明。这期间，上司的关心，一直集中在某一点上。例如：“有必要如此做吗？”“技术上的问题，能否克服呢？”、“这样做合算吗？”等重点上。只对这些重点提出质问，其余的细节问题，一概不予干涉。上述的重点能够解决、明了，那么企划案就此通过。若非如此，企划案将拖到何年何月，才能付诸实行啊！无论哪一项计划，早做决定，便可早日实行。以上两种情况，后者的上司自然是较优秀、较有能力的上司。他所采取的方法，正是“单项重点决定术”。

善于作决定的人，在面临一个问题时，一定会将焦点放在真正重要的一点上，然后集中思考，专心地加以检查。如果使用这种方法，无论碰到再怎么复杂的问题，也不用伤脑筋了。利用单项重点决定术，将使管理者能在短时间内做出结论。

## 善用“单项重点决定术”

单项重点决定术在许多的商业专门技术中，可说是数一数二的高级技术。任何人如果能够具备这项技术，都能够成为善作决定的人。数学里面，有一种叫“偏微分”的算法。例如，将 $q$ 偏微分 $dp$ 时，就会得到 $p$ 的答案。又如 $qx$ 、 $y$ 、 $z$ 用 $z$ 来偏微分时，便可得到解答 $xy$ 。原本 $p$  $q$  $x$  $y$  $z$ 都是属于同质的变数，偏微分时， $p$  $x$  $y$ 就被当成定数来处理。单项重点决定术的想法，跟偏微分有着相同的道理。决定一件事情时，由于各种条件的变动，便会产生好几个变数。例如，时间、距离、人数、产量、营业额、利润等等。如果将这些全部当成变数来考虑，便会得到无数个决定，到后来，究竟哪一个才是真正的决定，反而弄不清楚了。为了不至于徘徊在迷途上，一定要删除很多变数，即将单项重点决定术

的众多变数加以偏微分。如此，再复杂的问题，也能够还原成像  $ax + b = 0$  这样简单的一元一次方程式，也就能够迅速地求出解答，迅速地做出决定了。

至于怎样做才能够将重点放在单一点上呢？现有六个集中焦点于一点的秘诀：把不会对大局产生重大影响的条件和要素，当成定数来处理。简单地说，就算对这些条件和要素视而不见也无所谓；重点摆在问题的出发点和结论上。如果结论本身完美无缺，但出发点却是错误的，那么整个构想就会成为没有根据的纸上谈兵；反过来说，出发点很好，但是却有个马虎草率的结论，就会造成整个企划实行上的障碍；将众多的要素、变数，依照重要程度、紧急性质，排成优先顺序。其中，列在第一的就是单项重点。例如，在处理以时间因素为第一优先的事件时，便要将焦点集中在时间上再来加以检查，作决定；在众多的要素、变数中，将焦点放在最能产生效果和影响的变数上；和公司的目标及业绩最有直接关系的条件和变数，为最优先考虑的要素；根据自己的价值观来决定重点。例如，重视构想和思考方式，或者重视分析和具体性的点子，这些都可依个人的价值观来做决定。

### 事到临头的应急方法

善于使用时间的管理者，和善于使用金钱的管理者，都有一个共同点。善于使用金钱的管理者，一定不会浪费、糟蹋金钱，哪怕是一笔再小不过的开支，也会谨慎处理。不过，一旦到了必要时，善于用钱的管理者，投下再大笔的钱，也不会皱一下眉头。遇到胜负的关键，绝不会珍惜金钱，结果反而大赚了一把。这就是会用钱的管理者跟吝啬的管理者，所不同的地方。

善于使用时间的管理者，也是同样的情形。他们平常决不浪费无谓的时间。但是，一到关键时刻，也不怕花再多的时间，所以，会不会活用时间的差别便在于此。因此，只知道在小事情上节约时间的管理者，可以称得上是个“赚时间”的管理者，但却不能算是个善于活用时间的管理者。这种管理者，只不过是时间吝啬鬼，至于活用时间一事，他永远也办不到。那么，怎样做才称得上有效运用时间呢？举个例子：某管理者并没有天天看书，只是偶尔看一看书，不过，一旦翻开书本，就会彻底地读透。经常只花一会儿功夫，就读了一二十册。虽然只是看书，但看完后也往往会跟醉的人一样，头晕脑胀，所有读过的内容，在脑子里相撞、搅拌、混合、溶化，无法理出头绪。有沉淀的，有起泡的，还有发酵的，管理者酩酊大醉。说到酩酊，其实，管理者的喝酒方法和读书方法是类似的。因为在基本上活用时间的原理都相同，方法和结果当然也相同。诸如小酌或每天晚酌之后，心情真是舒服无比。

睡眠也是。管理者常常有持续半年忙碌不堪的日子要过。因此，睡眠时间总是不够。不管在什么时间、什么地方，只要一有机会就合眼休息片刻，这是个消除疲劳的好方法，管理者都这样做。但是，最有效的还是“大睡一场”。一个月大概一次，天塌下来都不管地睡上12个小时或15个小时。一个月若能烂睡如泥地大睡一次，往后一个月，都能够保持体力。弹弹吉他，跟朋友下下棋，都是偶尔才做的事。但是，一旦

开始了，就不会在意花多少时间了，再长也都舍得。

时间可产生“分散效果”和“集中效果”。分散和集中这两个要点，对开发时间来说，都是必要的条件。不随便将时间浪费在无谓的事务上，但一有必要，也不会吝啬花时间，也会尽量专注。只有这样的平衡感，才能达到开发时间的理想。

### 时间分散和集中技巧

有些管理者每天过着打卡般的生活。确实是时间管理上的好学生。但是，换个角度来看，这样的人生可说是钟表般的人生。因此，任何感动、梦想、点子等等，他永远也想不出。如果继续过这样钟表般的人生，活在他脑中的经营理念都将枯干。

相对地，时间管理什么的，一概不管，想到什么，就做什么，这类人的生活或许丰富多彩，有趣刺激。但没有任何预算或计划，只是依当时的心情采取行动，往往会造成不可收拾的后果，而且缺乏时间观念，也会带给他人麻烦。

以上两种类型的人，都是驾驶着一部只有半边机翼飞机的人。既是如此，飞机哪能飞得起来呢？一个能够产生成效的时间管理法，一定需要具备计划性和平衡性。因此，必须将下列两种方法并用，当然，有些时候，也有巧妙地分开使用的必要。

第一是“时间分散术”。“将所有工作，全部设定时间完成。”设计这种格律，并加以实行的就是本杰明·富兰克林。他并不是将计划写在纸上，而是下了很大的功夫，发明这个方法。他的方法是将“一天24小时行动计划表”记在小手册上，然后依照这个计划表，来做时间管理，结果效果显著。这是个简单而又有秩序的时间计划表。尤其清晨就确立好当天的目标，到晚上再加以反省地系统化，可说是一种既优越又具独创性，而且还可以防止计划被破坏的系统。为了能够巧妙地使用时间，这是个可供参考的计划表。计划表的成果究竟如何呢？富兰克林曾说：“当我着手实行这个自我反省的计划时，偶尔也会发生中断的情形。但是，哪能够马上再继续下去。在实行的过程中，我发现错误居然多得令人吃惊。不过，值得欣慰的是，这些错误也能够慢慢地减少。”计划表的效果，从这里就可以看出来，像这样将时间分散所产生的效果，管理者将它称为时间的“分散效果”。富兰克林说过：“偶尔也会发生中断的情形”，这句话对管理者来说，实在是意义非凡。像他那样意志坚定的人都会如此，何况管理者呢？重要的是：中断了以后，还要能够继续下去；不管中断多少回，只要能够重新不断地再接再厉，不因挫折而退缩，总有一天会成功。

此外，也有重视中庸、绝不勉强，跟富兰克林的主张不同的时间管理方法。这种管理方法是只要碰上了自己关心的事情，一定得努力埋头苦干，不论花再多的时间也不犹豫，只全神贯注贯注在事情上。像这样的“时间集中术”，也有实行的必要。虽然周围的人会认为这是个毫无道理、超出常轨的使用时间法，但它却具有相当大的“集中时间效果”。

东罗马帝国的悠士底亚尼斯大帝，就是这种类型。他因制定悠士底亚尼斯法典而著名。他在位时，武力强盛，文化昌明，称得上是治世。

而且声威远扬，分别击破了贝鲁西亚、涅达鲁、东哥德。大帝笃信宗教，人格完美；他体力超群，过着禁欲的生活；他那股强韧的意志力，使这些都成为可能。悠士底亚尼斯大帝，经常绝食两昼夜，以遵从戒律。此外，睡眠时间也是伸缩自如，有时候只睡一个钟头，就起床散步、读书，直到天亮。由于大帝超人般地刻苦自律，因而能够具备音乐家、诗人、哲学家、法律家、神学者的涵养。将以上两种方法并用，将时间加以区别。一方面使时间计划化，另一方面集中性地对大课题、大工作挑战。并用作战方式，将使业绩有惊人的发展，人也将有所成长。

### 应用时间集中的技术

如果将时间集中化后使用，时间效能和时间效率都会提高。这是个有效的管理方法，同时，也是个能够提高个人对时间感受的方法。

现在，列举四种时间集中比的专门技术供各位管理者参考：

第一，培养“顺便思考”的习惯，并实践它。“顺便也看看那个”、“到这儿来了，顺便跟他见个面”、“顺便也把这事查一下”，用这种方式来思考，就称做“顺便思考”。这种思考法，可以促进时间集中化。将事情一件一件个别分散处理，做每件事情的时候都重新起个头的办法，效率实在很差。每当管理者因工作的需要，必须到市中心办事时，就会整理出六七件事情，一起处理掉，这也是采用“顺便”的方式。碰到开会，就会在会议前后，到书店去看看书，或看个人画展，到附近的公司找找朋友。一有空闲，就把当时所看所想的写下来。如果这些事都一样一样分开来个别处理的话，光是花在交通上的时间，就不知道要多出多少了。办事情的前后，又浪费掉一些时间，而且还得多花一笔可观的交通费，实在很不划算。

第二个专门技术是决定出“时间集中日”。不管是工作或者其他计划，都将它们集中在某个特定的日子里完成。这是更进一步运用“顺便思考”，而能更积极更有计划地让时间集中的方法。当你定了一个要与人会面的特定日子，在这一天中，顺便要将所有有关的工作完成，而且完全当做自有时间，确保另外一天能集中全部精力，向最重要的工作挑战。

第三是将一天中的某几件事，或者其他需要完成的事连贯起来。这一点跟顺便思考不一样，它是一种在计划阶段就妥善安排时间的方法。例如，现在有开会、接待访客和制作文书等三件事情需要完成。首先就将各项事件所需要的时间，以及准备的时间计算出来，然后将它们连续地安排在一起。有时候在安排时间计划表时，会将“对方是否方便”列入考虑。因此，往往会产生许多空闲时间和片段时间。一天中，或者是一个礼拜之内，有很多空闲时间的管理者在安排时间计划表的阶段时一定就有问题，在考虑如何活用空闲时间或片段时间之前，就该先考虑如何安排计划，才不会产生这些空闲时间。在这方面下功夫是非常必要的。

第四是不要浪费时间去作毫无意义的事情。让事情集中在特定日一次完成。有意义或有价值的事情，当然可以每天持续地做。但是，如果像毫无目的的看电视这类事，或者晚上到外面喝酒等，就没有必要持续进行。最好选定某一天，彻底地大看一场，痛饮一番。各位管理者是否

可以采取这种方式呢？相信这种方法可以让每天的日子产生起伏，对活用时间、改变心情、精神健康等也将有助益。

时间集中化的专门技术，可以应用在各种事情上，就让管理者来想想这两项工作：新闻记事的裁剪、分类以及粘贴；印制资料的整理成套、装订以及放入信封中。先说第一项，把一篇报道剪下，然后分类，再贴在剪贴簿上算是完成。完成了一篇后，再去处理第二篇，等第二篇完成，再处理第三篇……。象这样的做法，效率实在很低。碰到这种事，首先应该将想归集的全部剪下，然后再将它们分类。分完类后，就可以一块儿粘贴了。像这样，将每个步骤，分别集中完成，跟前一种方法比较起来，可节省 1/2 到 2/3 的时间。第二项的方法也是同样的。如果要整理成套，就先将所有资料整理成套，之后，再做其他的步骤，这才是正确方法。有一位交游甚广的大企业的董事长，每当到了岁末年尾时，便要赶场应酬，一连好几天都疲于奔命。这位董事长想，这种事情一定得解决，他终于想到了好点子。这个点子就是租借饭店的场地，开一个年末晚会，虽然需要增加若干开销，而且几乎大半都得自掏腰包，但这个方法，却可以使所有的人齐聚一堂，他也只需要应酬一次，就全部解决了。这也属于时间集中化的专门技术。时间并非金钱可以买得到的。这样，不是很值得吗？

### 顺着律调提高集中力

集中力跟时间的律调有很大的关系。顺着律调，思考可以流畅，行动效率也能够提高。顺着律调，头脑和身体都能够集中。这时候人将和时间一体化，密不可分。

顺着时间的律调，就容易集中精神，时间价值和效率也会提高，这样就能够开发时间了。时间和集中之间，存在着如此的相互影响关系。如果将律调破坏了，一定会造成集中困难。美国职业篮球比赛中，有一位超级巨星——乔丹，拥有敏锐的第六感觉，每每事情危急时，便能发挥超乎常人的集中力，化险为夷。一旦他顺着律调来行事，几乎没有人是他的对手。再也没有一个对手，能够让所有的对手那样头痛、束手无策了。无论是谁，在面对乔丹时，总是绞尽脑汁，试图封锁他的跨越，但是，往往都是看到投篮命中的结局。如果能够破坏他的律调，就可以解决问题了。但是，从来没有人想出破坏的方法。不过，天公不负苦心人，这个方法终于被想出来了。这个方法的灵感是从舞蹈的韵律上得来的。这种韵律就是慢、慢、快，或是快、快、慢。如此，封住了乔丹的投篮，破坏了他的律调，使他站在场上时，无法集中，也就没有办法发挥打击力了。

集中力究竟会带来什么样的影响，从这个例子，就可见一斑，为了能够集中，为了能够有效地使用时间，顺着律调，可说是最重要的事。以工作为例，让自己能够顺着律调的第一步就是，从自己喜欢的事、有兴趣的事、能够保证获得成功的事做起。这样可以顺着律调，产生愉快的情绪。如果能够从事某种程度的机械性工作，单纯地反复地依循固定化的途径，不要多加思考，而且能够迅速地处理，自然可以顺着律调了。这层意义就是说，在自己所有的工作中，有必要确保单纯作业性的工作。

如果能顺着律调，集中力便可提高，工作的积极性也能够达到最高水准。在这个时候，就能够将事情做连续性的安排，然后不断地完成它们。由于产生了加速度，工作便会意外地顺利开展。这种形势若将它中断的话，实在是一大损失。

在进行集中时，有必要考虑到外界环境的干扰，避免其破坏律调，使律调无法保持平衡。因此遇到需做决断时，最好能独处，与外界隔绝，集中精神投入思考中。如果不能与外界隔绝，采用四个方法，也可以收到类似的效果：每当集中精神时，便在桌上摆“工作中”、“请勿打扰”的牌子；外来的访客或是电话，一概拒绝，可称说人不在办公室；利用空着的接待室、会议室、资料室等；无关紧要的事情，可暂时延缓或者取消。

### 发挥时间分散化效果

和时间集中化相反的是“时间分散化”的专门技术。时间集中，未必适合每种情况。能够活用时间分散化，有时也会出现令人意想不到的好效果。现可以举出六个例子：主体过于庞大的事情；主体数量过多的事情；向性质互异的主题、工作、作业挑战的事情；有时间限制的事情；一天或一个星期内，包含了太多片刻时间或休闲时间的事情；适合“习惯化”的事情。

主题的内容太大，或是个数太多时，即使集中两三天，也无法完成。如果是在特殊的工作场所工作，哪能允许你投入一个星期，甚至十天半个月呢？碰到这种情况，就该分割主题，分配数量，采取一天完成一件的方法。

再谈到面对性质不同的工作的事情，例如，将印刷资料装订成套，整理、分类、装订、放入信封里头，都是性质各异的工作。像这类工作，采用分散处理的方法也可以，只要稍微有一点时间，就可以拿来利用，一件一件地完成，当然这个事情，将整理成套，用订书机装订等等的步骤，一个一个分开集中来实行，也可提高效率。

第 项适合习惯化的事情，可以从乐器的练习、健康管理等例子来说明。特别是健康管理，并不是一件可以集中在某一天、拼命活动筋骨的事情，不如分散时间，采取一天只做几分钟，但天天都做的运动方式，更能够发挥效果。

在工作或人际关系上，也有类似的情况。例如学习语言，学习专门技能等等，跟朋友碰面时，会打个招呼；像这类事，根本就不需要花费什么时间，它是一个应该养成的习惯，是时间分散化专门技术的应用。这是将复杂的业务和单纯的业务相互配合的专门技术，它的构想来自于组合性质相异的工作，而让时间分散。实行这个技巧，将会收到意外的好效果。

从事企划和系统技术的工作者，经常会用脑过度，而且分秒都处在紧张状态中，以致患神经衰弱症的比率非常高。曾经有一位管理者建议他不妨采用情绪转换法，并且将性质单纯而相异的工作组合一下，再来行动。这两个建议，虽然不是什么了不起的方法，但却意外地获得效果。

假设目前手边有一些问候、致谢、近况报告等信件和电话要写、要

打、要处理，如果依张数、件数来集中管理的话，较具有效率，但是，数量一多，可就累人了。再说，有些事情若是集中处理的话，往往会错过适当的行动时机。所以，不适合集中处理的事情，不妨利用片段时间或空闲时间来分散处理，较为妥当。处理电话跟信件，能够迅速地寄出，或是挑个好时机寄出，对管理者来说，着实是一项非常重要的专门技术。

### 让速读能力发生效用

开发时间和开发能力之间存在着密切的关系。开发时间可以促进能力的开发，而能力要是被开发，时间也就能够被充分地开发了。开发时间必须具备各式各样的能力。从分析力、综合力、判断力，一直到想象力、直观力，几乎没有任何一种能力是跟时间无关的。在这些能力当中，特别有直接密切关系的有：集中力；判断力；分析力；构想力（创造性）。此外，还有一个较为特殊的必备能力，那就是：速读能力。

发挥集中力，可使时间扩张，获得充实感；判断力能够让管理者知道使用时间的最佳方法；分析力能够替时间做价值分析、本质分析，而成为开发时间的出发点；构想力、创造性构想能使开发时间获得具体性成果的能力。由此看来，这四项能力跟开发时间有密不可分的关系。

速读对开发时间来说，可以有很大的贡献，这一点是相当容易了解的。例如，读书的速度如果能够提高 10 倍，那么同样页数的一本书，只需花过去时间的 1/10，就可以读完了。假设一年的读书总时数是 360 个小时，养成 10 倍速读力以后，时间就可以缩短为 36 个小时，而所读的数量不变。如此，便会多出 324 个小时，这多出来的时间，管理者可以用来做很多其他事，若仍用来看书，也可多看好几本。

如果读书总时数不变，在这段时间内，就可阅读到比原来册数多出十倍的书籍量。如此，时间密度就充实多了，而时间价值也因此提高。速读不仅可使时间发挥更大效用，而且也有助于促进其他能力的开发，可说是一举数得。

### 创造个人专用速读术

如果想要开发并提高速读能力，该怎么做呢？介绍速读的书籍，多得不可胜数，参考那些书籍也无妨。不过，这个“速读术”具有独创性，是因为如果能够持续不断地实践这个方法，最后，管理者一定可以自我创造出一种“个人专用速读术”。

没有任何一种速读术，会比“个人专用速读术”更适合本人来学习，更方便于本人来使用。大凡属于工作上的事情，都会有个期限，有时候连读书这件事也不例外。例如，上司告诉你：“今天要将这本书看完，然后写出心得报告”，或者某位高层主管指示你：“赶快把这本书看完，并且把书上的重点整理出来”，这种事情是不是常常会遇到呢？

碰到这种事情，大概没有人敢向顶头上司说：“不行呀，我办不到啊”，相反地，几乎所有的人，即使再没有信心，也会说：“好的，我会尽力而为”，勉为其难地答应下来。不过，不可思议的事情，就在这

种时候发生了，一有了时间的限制，说也奇怪，就是能够在期限内读完书，抓住重点，写成报告。平时在一天内，怎么也没法看完 5 页书的管理者，偏偏就是读完了一本 300 页的书。有一句话说：“火灾时的爆发力”正是如此，所以只要有：迫于需要；彻底地集中精神这两个条件，任何人都能够速读。一旦限制了时间范围，就自然拥有了这两个条件，结果成就了速读的能力。

有意识地使用这种想法，就能够提高速读能力。这也就是“限制时间范围速读术”。如果一本书不知道究竟到何年何月才能看完，不妨设定一个时间范围。无论如何，一定得在这个期限内读完它。如果能够不断地继续这样设定，那么，阅读的速度一定可以提高很多。根据有人曾经做过的各种试验，总结出最理想的做法是：以时间带来说，应运用傍晚、回到家以后的时间。所限制的时间范围是就寝前的时刻（晚上 11 点，或凌晨零点）。这个时间带是一天当中最能够让人安静下来的读书时间带。还有，所谓“就寝时刻”的时间限制非常严格，但也具通融性。有时候会因为“只剩下一点点了”，所以就牺牲了一些睡眠时间来念完它，不过，长久如此，就会造成睡眠不足。这等于是压榨体力，所以还是在限定时间内完成它较好。为了满足这种必要性，不得不采取速读这个方法。但是，速读法并非适用于每个管理者，希望管理者能创造出属于自己的速读术。

设定时间范围来读书。在这段时间内，将集中精神的方法、脑筋的使用法和其他随机应变所下的功夫，都记下来。如此，就可以体会到最适合自己的速读诀窍了。如果能不断地持续下去，自然可以养成只适合自己的特殊的个人专用速读术。

### 三、抓住未来的时间

#### 撕开潮流的面纱

所谓的潮流，就是时代的潮流。“潮流”自然含有流动的意味，且能包含广大社会时间的流动，不过，它更意味着现在时间和以前时间之间的变化率。

如果管理者只用一个变数来记述潮流的话，就大错特错了。如果硬要如此尝试，必定招致失败。潮流是一种由多样因素，彼此互相缠绕的复杂现象。因此，潮流是种独特的现象，为了了解社会的本质，有必要对它做更透彻的分析：第一，潮流若是从表面来看，可解释为时代中所特有的“气氛”；第二，探讨到潮流的深层时，可以发现出那个时代、那个社会中特有的社会心理，潮流可说是一种社会心理现象，“潮流”是由社会心理构成的；第三，潮流是一种“当时”的现象。畅销品或流行就是最典型的例子。当管理者在某个时节外出时，到处可看见合节令的花儿四处盛开，这正是“乘时间之流”的最佳证明和现象；第四，潮流就是时代的“主流”，可说是由现今社会的主流派所创造出来的。当然，在时代的流程中，主流派也有变动的可能；第五，潮流是一种伏流。伏流可说是潮流中的“叛乱分子”。它对潮流具有反作用的力量，因而发生抵抗运动等阻碍现象。如果说潮流完全是从另一条水脉中衍生出来的，一点也不为过；第六，潮流显现出一种和从前的时间、从前的社会断绝的现象；第七，潮流是过去的连续、继承与发展，它单纯地继承了古典的作法和技艺，并且加以保存，就像一种复写的连续。不过、在前一个时代中具有伏流性质的事物，一旦获得时机，便会跃上舞台。专业性工作，便是典型的例子；第八，潮流是过去历史的回归和复活。既往的流行即是一例，从以上八点来看，潮流可说是历史运动的微分系数。因此，潮流是由许多变数所决定、组成的，单单只从一方面来做表面性的解释，很难捕捉到它的本质。对潮流的本质，以及潮流的现象，有必要做精细而多方面的分析。

潮流也是属于时间现象的形态之一。因此，分析潮流就跟分析时间一样，必须具备知性的、理论的态度。但是，目前社会上泛滥的潮流论，大部分都是毫无论理性，只是肤浅表面的文字。现在举两个例子：

第一个例子就是所谓的“世纪末风潮”，将现在看作是世纪末，没有根据的“世纪末现象”。所谓“世纪末”似乎就是颓废、危机、病理、减亡、死亡等代名词，世纪末风潮也可说是颓废性风潮，或许也可以说是一种世纪末买卖的产品。确实，今天是处于 20 世纪的末期，以历史时刻的观点来说，便是世纪末。但是，这只不过是钟表时间的偶然巧合罢了，若是硬要将它跟颓废、病理、减亡等联系在一起谈论，实在没有任何理论根据。

如果翻开历史年表，发生在世纪末的诞生、生成、建设、发展等事件，也是屡见不鲜，当然这些也都是单纯的偶然。例如，承认哥伦布发现新大陆（1492 年）等。

再如今日社会的高度管理状况，紧张压力的增大、高龄化社会的诞生、经济的低增长、金钱游戏、非法行为以及偶发的核战争阴影、人口

爆炸。自然的荒废、地球生态系统遭受破坏等等问题，或许也都会跟世纪末连结在一起被讨论着。这些确实是大问题，而且也是 20 世纪末的问题。但是，千万不可本末倒置。因为并不是处于世纪末，才有这些问题发生，在世纪末到达以前，这些问题早已存在，只不过是碰巧在世纪末时更加严重罢了。总之，社会的世纪末论是牵强、无理的，而且充满诡辩的。它只是会让社会产生不安，诱发很多毫无来由的颓废现象，罪过实在不小。

现在，谈谈第二个话题，主题是职业篮球。1987 年末，某球星突然退休了。大家对他的退休，抱着怎样的看法呢？关于这一点，出现了各式各样的意见。大多数人的意见是“像这样只以本身的利益情况来决定进退的人，实在是时代变迁所造成的”。不需说明，很明显地这是把某球星的退休行动当成一种潮流来考虑的。不过，这种看法跟理论完全不同。

举个例子来做一简单的说明。球星跟一般的上班族是否继续留任公司，或者跳槽转职，还是自立门户的问题，实际上并没有两样，而是完全相同的。这并不是潮流的问题，而是个人的价值观和判断的问题。有人的价值观是鞠躬尽瘁，死而后已，但有人的价值观却是赚钱第一，利益为先；也有人只求一生无怨无悔。人便是以自己的价值观为判断基准做出决定。如果这么考虑的话，就可以立刻明白前述的意见是焦点以外的问题，不只是上班族，而是所有从事任何一种职业的人，他们在面对这样的问题时，一定是选择一条自己认为最好的道路来走。或许是继续留下，或许是断然离去。所以，如果是单单从潮流的观点来看这个问题，未免太过于浅薄。对潮流的分析相当浅薄，或是硬将任何现象与潮流相结合，来玩弄诡辩，这两点是潮流论的两大缺陷。在这样的态度下，不但无法培养敏锐的时间感，就连对未来时间的感觉也无法培养。“青年歌手大奖赛”过去的收视率一直都超过 80%，遥遥领先其它电视节目，可说是最红、最受欢迎的电视节目。但是，这几年来的收视率不断下降，甚至降到 60%。电视台感到相当大的危机威胁，急于挽回观众，回复收视率。遂采取了一种断然的手段。但是因为观众的爱好已有变化即观赏潮流已改变，收视率也没有回升。

### 控制未来的力量

先见之明是一种预先洞察未来的能力。它能够使人得到先机，跟未来的时间开发有很大的关系。富有先见之明的人，不论从事商业行为，或其他工作时，绝对是站在一个具有压倒性的有力位置上的，他将比其他人捷足先登。

先见之明也有种种不同的水准。有些人的先见之明可以洞察 100 年、200 年；有些人的先见之明只能比他人快一、两步。当然，先见之明越强越好，不过，只要能比一般人稍稍快一步，就相当不错了。例如，在德拉菲鲁海战中，击沉拿破仑舰队的英国提督尼尔逊就曾说过：“在我的一生中，所有的成功，都是因为比时机快 15 分钟采取行动”。

### 先见之明的内涵

先见之明是从三个因素中产生的：第一，对将来的好奇心，这是先见之明的萌芽现象。对知道未来的欲求、对将来的强烈关心、问题意识。更进一步就是对未来的探测心理，使得先见之明得以萌芽；第二，平素的训练。一般认为动物具有预知地震等天灾的能力，但这是属于本能，跟先见之明毫无关系。先见之明是一种社会的能力。因此，它可以靠训练，慢慢地培养出某种程度的敏锐感觉；第三，先见之明绝对不是单独的能力，它是一种复合性的能力。如果再将它加以分析的话；可以发现六点：先见之明当然也包括想象力。只有想象力，也没有办法产生先见的洞察力，不过，如果不具备能够自由奔放地描绘未来形象的想象力，想让思考再向前进一步是不可能的；如果从某一方面来观察，先见之明就是一种判断力，这种对于将来的判断力，应该称作“未来的判断力”。从各式各样的未来想象中，选出一个特定的想象，便是判断力的功能；汇集信息并分析的能力。为了洞烛机先，一定得具备捕捉、分析必要信息的能力。而分析具有权威性的功用。由于这点，就容易判断未来了；具备数学中“影像”的思考法。影像就是指两个集合间的对应关系。例如，决定集合A的要素为a时，对应集合B的要素也就得决定为b了。此时，A与B的对应关系，称为“从A到B的影像”，数学式子为 $f(a)=b$ 。式子中的f，就是影像。人类的脑中也有影像f的存在。以知性能力来说，这是属于一种相当高度化的事物。姑且将之称为“影像”。这种想象力，在先见能力中，扮演着极为重要的角色，并极具功用。例如，经营者从“孙子”中的一节触动了灵感，于是决定了未来的方向和行动。这时候，经营者的脑海中，并没有“孙子”这节文章的拷贝，有的只是一种“影像”，因而产生质的变换，进而触发灵感，获得了一些新事物。先见能力的内部隐藏了另一种“构想”或是“设计”。这可能在想象的前后引起作用。日本本田公司的本田宗一郎由一个汽车修理工白手起家，如今，早已确立了本田技术的基础，而在此过程中，本田慢慢地实现了这个看起来似乎没有任何章法，没有任何计划的伟大梦想。用当时的社会概念来看本田的企业规模，任何人都会认为那是一个无法实现的目标。但是，结果证明，本田做到了，他完成了壮举。这可说是先见能力，尤其是构想力的胜利。假设设定。关于这种能力，近似于创造性和想象力，暂且将它称作为“假设设定”。如果审视一下古今的大发明，可以发现“假设”在新点子中扮演着重要的角色。从无数次的假设验证中，才能产生新的事物；相反地，如果欠缺假设设定力，就难以培养先见能力。

### 先见之明提高术

提高预见能力必须具备五种态度：第一，正确地认清、把握现实。要看透未来，是不能毫无事实根据，毫无事实证明的。依赖直觉也相当不可靠。相对地，为了洞察未来的事态必须有最确切的事实根据以及现实证明。未来一定是继续着今天，接续而生的。除了一些极端的例子以外，未来的事态，和已经发生过的过去事实，以及正在发生的现在事态，有着相当密切的关系。

第二，绝对不要掺杂个人主观的意识和愿望。冷静而客观地观察现实的态度是不可欠缺的，对自己不利的事，或是自己不愿去承认的事情，如果是事实，就必须毫无惧怕地去正视。有了这样的心理准备，才能培养出优越的先见之明。第三，拥有自己的价值观和信念是相当重要的，但是过分地固执，会使判断将来时发生错误。所以，用一颗具弹性、不拘泥的心来面对事实，展望未来，这一点是必要的。第四，不要只看事情的表面，否则，对将来事态的本质，将无法做深刻的观察。先见之明本身就是一种捕捉本质的能力，它要求的是一种能够彻底地挖掘、分析以及综合问题的能力。第五，培养敏锐的信息感觉，预见感觉是一种信息感觉。信息感觉越敏锐，相对地，预见能力也就越优秀卓越。

### 提高预见的能力

如果要提高预见能力，应该采取哪些具体的方法和行动呢？

首先，在认识现实的同时，有必要特别注意社会的变化以及新的动态。如果想要完全掌握这些，实在是不可能的，而且也是不聪明的做法。重点是要能清楚地分辨出处在过去延长线上的事物，以及跟过去毫不连接的事物，然后再加以思考。前者可适用于过去的经验和思考方法，但对后者，就得采取较具弹性的姿势，不可固执于某一看法。若是脱离不了原本的范围，一定会产生错误的判断。在自然科学中，关于后者，经常使用“悲剧性结果”这个词，指的是在方向、进路和构造方面，激烈变化的局面。例如，因狂乱的通货膨胀而引起世界经济质的方面大变化的石油危机，正是这种悲剧性结果的典型。大恐慌和战争也都属于这类。其次，是深刻化问题意识。更具体他说，就是把握住“需要”市场的要求和根源（自己的专长）这两方面。目前的社会究竟需要什么？自己公司的技术能力、专业技术、人才资源等究竟到什么程度？如果不能把握住这两点，就无法使问题意识深入。

现在有一项产品已经占有了广大市场。它原本是 A 公司先开发出来的。但是，开发之后，A 公司却不再精进，在这期间，B 公司却使之实用化成功了。不久，遂成为 B 公司最大的收入来源。在激烈的企业竞争市场上，这类事件是相当容易发生的。A 公司失败的原因，就是没有将社会的需求（需要）和自己公司的技术（根源）互相结合在一起加以思考。第三，有意识地培养设定假设的习惯。股票价格、美元汇率、跟贸易对手的应酬洽谈等等，都可以事先设定一个假设的情况，再来跟实际的结果比较看看。设定假设时，可以拟出各种情况：“现在是 A，未来是不是会变成 B”、“如果是 A 变成 B……”、“现在虽然是 A，但是也许会变成 B……”，利用这些问题，来对每一种事项加以预测。论理、推理、判断越高，假设的质就会越高，而命中率也会提升。这也就是说，提高了预见能力。

在进行假设之时，必须留意下列四点：不要将个人的希望掺杂其中，必须冷静而客观。虽然自己很喜欢国安队，也希望他们能打赢，因而预测国安队会赢得冠军。像这种“先有结论般”的预测，就不能算是假设了。再简单的假设，也必须有根据，必须由理论构成。完全不合逻辑的假设、欠缺根据的假设，只会错误百出。设定一个具有积极、

中庸、消极等风貌的复数假设。当条件改变时，这个假设才具有缓冲性。所以，应该深思熟虑后，再决定假设。始终采取具有弹性的态度，判断发生错误时，绝对不可置之不理，必须找出错的原因，改善设立假设的方法。

### “前兆信息”感受度

为了提高先见能力，必须锻炼敏锐的信息感受，特别是对“前兆信息”的感受。

所谓的前兆信息，是指一些可以预先洞察，告知未来会发生什么事的信息。在这些事萌芽之时，它便可以指示出未来的发展，使管理者在判断和行动上，领先他人一两步。

如果想确实抓住前兆信息，可以运用以下的方法：跟不同性质、不同领域的人来往。注意报纸上的琐碎记事及特别报导。多多阅读时下受欢迎的杂志、女性杂志、科学杂志、信息杂志、漫画等等。电视节目也不可排斥、拒绝。定期地到两三个人潮集中地走走、看看，观察风俗的变化。对流行语、新风俗也需关心。例如，与人来往这件事，可以把对方当成一个信息来源，从对方所提供的各种信息中，抓住预告将来的信号。特别是跟具有先端感觉的人接触，更能提高这种机会。街道也充满了珍贵的信息。有一位被称为“鬼才”的点子构想者。他具有优越的先端感觉，开发出很多深受欢迎的商品。他认为磨练敏锐的先端感觉，有五种有效的方法：看电视的广告文句；利用家庭电脑；逛百货公司；跟商业人士接触；阅读有关思想的书籍。以上五点中，只有第一项的性质不同，这或许是为了让自己的感觉敏锐而采取的行动。

### 描绘未来的时间

管理者应有必要对科学地、合理地预测未来事态的方法，做某种程度的锻炼。数式般专门的方法，并非人人都能够学会。因此，现介绍科学的预测思想法，使管理者能够轻而易举地实践。有一种学说称之为“景气循环说”。

从现在开始，至往后的2000年期间，景气会持续走下坡。有人附与此意见，但却有别的意见。诸如经济的国际化、社会的信息化、技术革新的预测以及加速化、社会心理等等问题，是否有必要列入考虑呢？

举技术革新的加速化为例。从前，一件产品从开发到商品化，需要花上100年的时间，现在也许用不着10年，就可以完成了。在这样的条件变化下，景气循环不可能以不变的周期持续下去的。技术革新的加速化，当然对投资设备和库存调整的周期，会产生不小的影响，因此，西库拉、基珍等人的周期说的妥当性，颇令人怀疑。正因如此，主张个人应“按自己的办法来行事”。或许经济学者会不表认同，但是，对于既存的景气循环周期，按照自己的理由来改变，并不会带给任何人麻烦，而且以这种伸缩自如的自创周期为基准，来预测今后的景气，或许会收到不错的效果。第二，关于商品生态循环的预测，这种循环通常是呈S型的曲线变化。但是，它也因为技术革新的加速化，周期越来越短。因

此，对于专家所创的生态循环曲线，不应该完全接受，还是按照自己的方法来改变较妥。别想得大深，方便地顺手修正就足够了。第三是外插法。以过上的数字和资料做为基础，能正确地掌握住趋势线（含有特征倾向的曲线或直线），并使之延长，以预测未来的方法。在文字说明上，看起来仍似乎很困难，其实，这是一个任何人都可以轻松做到的简单方法。再举一法“预见观测法”。“癌症的特效药，究竟什么时候才能被发明呢？”在这种计量化困难的定性问题上，可以集合众人的直觉，以把握住大体的倾向值。这也就是说，靠直觉的集合，加上正式的统计处理，再从此处预测将来，这就是见先观测法。某一位药品制造商，在不知不觉中使用了这个方法，因而获得成功。在某个麻烦的工程改善问题中，每一位工程师都以书面提出报告，说明他自己解决问题所需月数。负责人取得平均值后，便可设立目标期限。这个尝试非常地成功，而且在期限内，获得了比目标还要多的成果。现在介绍一下具体而简便的方法。找一个自己关心的主题。向5个人或10个人打听一下，它将来会变成什么样子。之后，求取它的平均说法，或是多数说法皆可。在询问之际，尽量选择一些职业、年龄、思考方法都不相同的人。此外，这些对象最好都具有某种程度以上的基础知识。这是使用这个方法时的两个重点。

