

# 时间管理

SHIJIAN GUANLI



法律·经济大全  
青苹果电子图书系列

# 时 间 管 理

# 目 录

第 1 章 时间管理直通车 .....	1
案例：“时间的紧迫感” .....	1
1.1 时间价值几何 .....	4
1.1.1 时间与目标 .....	4
1.1.2 时间是老大 .....	6
1.1.3 你的时钟间距 .....	7
1.1.4 时间总是相对的 .....	10
1.2 改变时间节奏 .....	11
1.2.1 一分钟不是小数 .....	11
1.2.2 眼前的十分钟 .....	12
1.2.3 时间，敌人？奴隶？ .....	14
第 2 章 时间管理高效车 .....	21
案例：怎样利用时间 .....	21
2.1 经理人如何巧安排上午时间 .....	24
2.1.1 起床后时间的巧用 .....	24
2.1.2 上班时间的巧用 .....	26
2.1.3 午休时间的巧用 .....	28
2.2 经理人如何合理利用下午时间 .....	31
2.2.1 会议时间的安排 .....	31
2.2.2 洽谈时间的安排 .....	34

2.2.3	会客时间的安排 .....	35
2.3	分秒必争 .....	37
2.3.1	如何利用路途时间 .....	37
2.3.2	晚上的时间如何安排 .....	38
2.3.3	休假时间的安排 .....	42
第3章	时间管理透视 .....	48
	案例:“我是一个浪费时间因素” .....	48
3.1	无计划使用时间 .....	50
3.1.1	工作无计划透视 .....	50
3.1.2	工作无计划诊治 .....	52
3.1.3	目标的确立 .....	55
3.1.4	次序的决定 .....	58
3.2	为应酬流失时间 .....	61
3.2.1	接受事务委托 .....	61
3.2.2	学会拒绝 .....	63
3.2.3	排除不速之客的干扰 .....	66
3.2.4	排除电话的干扰 .....	70
3.3	习惯性拖延时间 .....	72
3.3.1	拖延商数测验 .....	72
3.3.2	时间拖延弊病的诊治 .....	75
3.4	事必躬亲误时间 .....	78
3.4.1	是否授权不足 .....	78
3.4.2	授权的要领 .....	84
3.5	会议缠身 .....	85
3.5.1	会议缠身的七大病因 .....	85
3.5.2	会议缠身病因的处置 .....	86

3.6 文件满桌病 .....	91
3.6.1 文件满桌病的五大内因 .....	91
3.6.2 如何从文件堆中解放出来 .....	92
第4章 超越时间 .....	98
案例:“现在就办” .....	98
4.1 把握未来的时间 .....	100
4.1.1 时间的流动 .....	100
4.1.2 打破工作的瓶颈 .....	100
4.1.3 消除“介入的工作” .....	101
4.1.4 做好工作间联系 .....	102
4.2 开拓未来的时间 .....	104
4.2.1 最大限度地发挥时间 .....	104
4.2.2 不要无谓地浪费时间 .....	105
4.2.3 生活时间的节省方法 .....	107
4.2.4 高效短时间处理术 .....	108
4.3 控制未来的时间 .....	110
4.3.1 撕开潮流的面纱 .....	110
4.3.2 提高先见之明 .....	113
4.3.3 描绘未来时间 .....	115
第5章 激活时间管理 .....	118
案例:发挥时间管理潜能 .....	118
5.1 从“时间管理”到“时间运用” .....	119
5.1.1 有效地“运用时间” .....	119
5.1.2 为时间“把脉” .....	121
5.2 让“死时间”复活 .....	121

5.2.1	时刻提防时间死亡陷阱 .....	121
5.2.2	要活得有意义 .....	123
5.2.3	时间是公平的 .....	124
5.2.4	时间是无法以钟表计算的 .....	125
5.3	时间就是生命 .....	127
5.3.1	时间的生命性 .....	127
5.3.2	时间的易失性 .....	128
5.3.3	时间的伸缩性 .....	128
5.3.4	时间的可用性 .....	129
5.3.5	时间的归属感 .....	130

# 第 1 章 时间管理直通车

## 案例：“时间的紧迫感”

格里在威格利南方联营公司当了 20 多年的总经理，该公司是美国最成功的超级市场之一，他获得了许多值得引证的荣誉。第一，他的工作历程记录几乎为所有的总经理所羡慕。这个记录中包括连年不断的销售记录和利润记录。第二，他毫不松懈地连续应用计划、组织、授权、激励、评价和控制等项目基本原则，显示了他献身专业管理的精神。他曾多次应邀到许多国家包括总经理协会给管理人员讲课。第三，他献身时间管理原则的事迹已经得到大量文章的赞扬，还有人写了有关他的纪实小说，概述了他在支持这些原则中的地位。在格里看来，正确的管理的基础是良好的时间管理。他说，专业管理要在“同样多的时间完成更多的工作”中发挥作用，“我们在占用时间的数量上是相等的，我们在利用时间的效能上是不相等的。我们总是把时间用于重要的事情。没有足够的时间仅仅是借口，而不是理由。”

## 1. 需要时间观

格里在时间管理风格上最重要的特点之一是，需要有时间观，即如他所说的“时间的紧迫感”。其次，他认为，管理者应该确定自己生活的主要目标。他应该把这些目标排列出优先次序，然后进行分析，消除那些阻止完成这些目标的浪费时间因素。你把别人能够做的事交给别人做，把只有你才能做的事保留下来，这样就能消除那些不重要的事情。

格里在时间管理实践中关键性的一个因素是，他取得了管理小组的信任。他吸收管理小组成员同他一起考虑问题。他定期抽出时间检查自己的管理实践，防止自己复发旧的坏习惯。他介绍说他的管理小组也这样做。他主张管理小组应参与目标管理。他认为企业不是一个民主政体，每一个人也没有平等表决的权利；同时，他投身于参与管理制的研究。

一切日常工作和琐事几乎都委托给他的秘书。他认为，一个精干的秘书能够为总经理排忧解难。虽然授权需要花费时间去训练、解释、指导、商讨和贯彻等，但是用去的每一分钟都是值得的。格里说：“一切做完以后，你就不用单独去工作了。管理的定义就是借助别人去完成任务。”在我的经历中，格里是把合理的训练同有效的授权视为同等重要的少数几个总经理之一。他相信，管理者要成长，必须学会有效的授权。假如他总是对下属的能力持怀疑态度，因而迟迟不肯授权，那么他们就永远无法取得必要的经验来表明自己的能力。给以必要的支持以后，有效授权的训练是在实际工作中进行的。亲自干的管理者从这种两难处境中选择了容易的办法，结果他受到



了报应。因为总是只有他才知道如何干，所以他不得不一次又一次地亲自干。

格里把自己“要干的工作”表按先后次序分为三类，“必须做的”，“应该做的”和“能够做的”。他的最佳思考时间是在清晨，所以他总是离不开他的手提式口授机。早上他一到办公室就把自己的当天工作计划录到磁带上，他的秘书会立刻根据录音打印出书面计划表再送给他。

## 2. 排除危机

按格里的看法，不需要对危机的管理。只要细心确定目标，系统排列目标的优先次序，制订计划以实现这些目标，就能够消除或相当有效地控制几乎所有使管理者苦恼的危机。他说，几乎全部有效的管理者都集中精力采取措施来防止各种最严重的问题并阻止它们的出现。改正错误比一次正确地完成要多花三倍的努力。只要多一点思考，我们就能一次正确地完成更多的工作。

同马萨诺一样，格里也拒绝为自己的下属制订决策。他愿意商讨他们的问题，询问他们有什么解决问题的选择方案，在需要的时候，他也帮助他们思考，由他们自己找出解决办法。他极力主张，由他的下属去决定他交给他们的东西。否则，他无法使他们对作出的决定负责。

## 1.1 时间价值几何

### 1.1.1 时间与目标

时间,是自然界的奇妙现象,也是人类文明的产物,不同文化对时间有不同的诠释及应用。敏锐地找出自己所属人群的时间文化,你的工作与生活都顺畅和诣。

“没有时间?因为时间被分割去执行不同的目标。你得先确定想在哪一方面夺标。”

“时间之轮快速转动,你搭上的交通工具是采用哪一种时间之轮?”

“生活节奏能抓准,生命旋律就和诣。”

南京大屠杀时,日本兵得了“嗜血症”,对血狂热,看到人们流血就疯狂,完全无视别人在他们刀下的痛苦。

政坛上,一个个政客得到“嗜权力症”,对权力充满狂热,看到任何职位、头衔、特权、荣誉,都想抢,不在乎政治对手被他们整垮后的悲愤悲惨,甚至不管人们因这些手段所承受的痛苦与不便。

社会上当然也有“嗜性”、“嗜爱”、“嗜流行”的群体,各有可观的人数。

另一种更普遍存在的“嗜时间症”,罹患的人更多,他们对时间迷恋、依赖、重视。什么思考都以“有没有时间”和“需要多少时间”为架构,对点滴细微的时间都计较。为了严格控制时间,分别贬低了爱情、亲情、家庭、休闲、友谊、兴趣、宗教、阅

读、助人,以及其他任何事情。生命变得以“时间”为一切考虑的首要标准。

你很容易就发现身边有这种人,甚至你我正是这样的人,对时间几近迷恋甚至崇拜,把时间当做神,完全听时间使唤,把生活甚至生命的主权拱手让给它。

你有没有想过:你为什么会对时间这么重视?答案包括“时间稀有”、“时间珍贵”、“时间不可少”、“做什么都要时间”,但时间无论多稀有、多珍贵,无非是你想多利用它去做什么。时间只是工具,是被你我利用的工具,你我其实是另有目的。

这些真正的目的可能是“要赢”、“想成功”、“渴望得到”、“盼望有名有利”,而时间是达成这些目的所必须具备的条件。换言之,不是时间杀了你、害了我,而是这些“目的”。

目的愈多、目标愈高愈大,所需要的时间愈可观。例如:念博士的时间远超过念硕士的,要做到经理所需时间当然多于做个课长就好,想当顶尖主持人所准备节目的时间也比一般节目的要多……行行业业处处是金字塔,爬到顶端所需的时间总多于爬到中间的。

别急着怪时间,别把一切的错归咎到时间不够。你我之所以有“嗜时间”的所有症状,归究根本,是因为“嗜多元又难以实现的目标”。

在《目标》这本畅销的商业小说中,作者一再藉着剧情强调企业运作的原则:“目标只能有一个,也只有符合目标的事,才是该做的事。”如果工厂的目标是“低成本、高品质、好绩效、顾客个个满意……”那么大概会一事无成,而每位员工却又都忙个半死。因为,目标太多了。

你想不要这么忙吗？先从减少目标着手。

### 1.1.2 时间是老大

这一幕是不是很熟悉：火车缓缓起动，乘客在月台上全力冲刺，以全速奔跑，但车子速度加快。最后他没赶上，对着渐行渐远的火车大声咆哮。

另一幕是不是也很熟悉：机场候机室频频传出某人的名，航空公司的工作人员十分心急。没多久，看到某人冲向登机门，但被拒绝，飞机不再等他。

如果多些警觉，做每件事都早一点开始，早一点准备，就不必等到最后关头才奋不顾身，并且又气又喘，还可能赔上可观的时间。

表面上是太大意，犯了一些错，包括：

(1)在很有限的时间中安排了太多的事。赶惯了，总有失误的时候。

(2)没有为前一项活动预留足够的缓冲时间，一旦前一项耽误，后一件事就来不及。

(3)过于自信，总是相信自己的好运，认为每次都可以化险为夷。

(4)把甲地的经验推论到乙地。例如台湾机场说是前三十分钟需报到，通常会通融到二十分钟，到美国就不能如此。

更深入想，是没把握时间的相关主宰因素：

首先是“活动的性质”，社会学家劳尔(Robert Lauer)在《时间有关的人》一书中，发现人基本上可以分两种：按时钟过活的人和以社会性活动来测定时间的人，后者靠各种社会活

动,如典礼、仪式、三餐、工作来决定时间运作。

例如中国人吃喜酒倾向比喜帖上印的时间晚些去,绝大多数婚礼都不准时;参加丧礼就不宜迟到,丧家通常会算准下葬的时辰,这一回是不能迟到的。

你若与一位常迟到的朋友约定时间碰面,你是否有种倾向:“晚些去?”相对的,你和一向守时的朋友约定时间,通常也会早些到。所以,时间是要参考共同行动对象的时间感。

时间还得考虑自己的节奏感,平日步调快的,心脏练得较坚强,赶车成功的几率高一些。经常安步当车的,对车子路线性质较不熟悉,还是早些出门为宜。

更别忘了:时间是与权力密切相关的。你求人,没有迟到的理由。不想被人求,推托慢些无所谓。时间也与金钱的价值密不可分,对方的地位高、时间宝贵,你得把握每一分每一秒。相对的,人家愈肯花时间等你,或是愈迁就你的时间,就表示你的地位正在提高。

“等候者”的英文是 waiter,这个字另一个意思是“侍者”。要服侍别人,还能一切依自己高兴吗?

现代人,表面上是很重要,实际上是各种交通工具的“侍者”,等飞机、等火车、等轮船……我们常被提醒:“火车是不等人的。”正是这个意思。

不论如何,我们得更熟悉掌控时间的相关要素,否则“时间是不等我们的”。

### 1.1.3 你的时钟间距

统计数字是客观事实,如果你我用心,便可从客观事实中

体认出对自己的主观意义,从而调整自己的生活脚步。下面的各项资料中呈现台湾在 1997 年时:

(1)每 96 秒,有 1 人出生(全年新生了 326002 个婴孩,平均每天 891 人出生)。

(2)每 261 秒,有一人死亡(每天 330 人过世)。

(3)每 190 秒,有一对新人走上地毯那一端(全年有 166216 对新人结婚,平均每天 454 对)。

(4)每 13 分 27 秒,也就是每 807 秒,就有一对怨偶正式分离(全年有 38977 对离婚,平均每天有 107 对)。

人生免不了生与死、结婚与离婚,生和结婚,都是最美好的,死和离婚,又都是人们所不想面对,不愿意发生的“死别”或“生离”。珍惜生命,用心经营时间的人,可以晚些面对死亡的痛苦。珍惜婚姻,用心经营婚姻的人,比较不需要面对离婚的创伤。

犯罪也有时钟,在美国 1993 年,每 28 秒即发生一件严重的暴行攻击案件,每 48 秒发生一件抢劫案,每 5 分钟发生一件报案的强暴案,每 21 分钟有一件杀人案,这四种均属“暴力犯罪”。另外每四秒钟即有一件窃盗案,每 11 秒钟有一件抢劫案,每 20 秒有一件窃车案,这些则是“财产犯罪”。当我写完这一小段描述,已经有好多件不同类型的犯罪事件发生了。

同样的,每间隔多少时间就发生了某一件食、衣、住、行、育、乐的活动,每隔一段时间平均就会有件大事出现。政府官员可经由观察这些“间距”来调整政策,进而重新设计能减少不好现象产生的公共政策。

我们每个人则需审慎研究、评估和反省自己的各种间距,

进而调整。柏拉图曾说：“没有反省的人生不值得活。”我们需要真诚的生活和认真的反省。所发展出的调整原则是：

(1)好事,努力使其“间距”缩小,亦即发生频率增加。例如从每个月看一本新书,缩短到每周看一本新书;从每周跑一次步,到每天跑一次步;从每天安静思考五分钟,到每天早上、下午、晚上都安静独处几分钟。

(2)为未来有益的投资,使其发生的间距也缩小。例如从一年学一种新技能,缩短到半年学一种;又如从一季听一次演讲,缩短到每个月都听一回,每个月原计划用四小时做志愿服务的,进步到每周去做。

(3)不好的习惯,尤其是耗费时间的习惯,尽量延长其出现的间距。例如每隔一小时要找时间抽根烟的,拉长到每隔三小时;;每天要看电视的,延长到每三天看一回;每周应酬三次的,减少为每周一次。

(4)每个人都受社会的影响,我们希望整个社会的死亡速度和离婚速度都能减缓,各种犯罪时钟的速率也减慢,人们期望的好消息出现频率能加快。

有的人理想目标是:每小时有一分钟安静;每天有一篇新稿;每三天读完一本新书;每周做一个婚姻辅导;每两个月完成一本新书;每半年完成一个研究计划;每年出国狠玩一周  
.....

你呢?

如果你目前想不到的话,就为自己找几个吧!然后积极努力的去完成。

### 1.1.4 时间总是相对的

距离远不远,和时间长不长是两种不同的感受。你如果渴望远方的某样目标,你就不会觉得远;恋人在外地,坐好久的车去看他,也不嫌远,即使时间花得长,你也不在意。

距离虽远,如果感觉很好,也会缩短时间感,开着车,听听广播,想想事情,如果累了放盘 CD,目的地很快就在眼前。你看相爱的人,从北京聊到上海也不觉得累,更不觉得久。相反,怨偶离婚,从家中开车到法院,短短距离都十分难熬,甚至可说是“度分如年”,巴不得早早结束。

改变物理学史,20 世纪最伟大的科学家,提出“相对论”的爱因斯坦说:“跟一个漂亮女孩并坐两小时,你会觉得那只是两分钟;叫你在热炉上坐两分钟,会觉得那是两小时。这就是相对论。”换言之,时间不是客观而绝对的,与心理感受有密切相关。要创造时间价值,就得从“心理面”多下功夫:

(1)枯燥乏味,会感觉时间延长;沉闷压迫,会使人认为没有进展。你工作、读书、交友、看电影,都应考虑避免太无趣。

(2)无所事事,会使时间节奏变得缓慢,刺激减少,人的发展随之缩小。“保持多数时间的忙碌”,不但有助自己成长,也使时间更具意义。

(3)工作若能变化,具有多样性、多元性,时间就很快度过。我常读书读累了,不休息,而是去做家事当做休息;家事做烦了,再换写稿。不知不觉就完成许多事。

(4)创造活动的趣味性和生动性,主动地改善气氛。欢乐时光过得快,风趣的话有如催化剂,有助气氛的改善。



## 1.2 改变时间节奏

### 1.2.1 一分钟不是小数

牛顿的“大猫走大洞，小猫走小洞”被视为笑话。在时间经营中，这不是笑话。大的时间做大事，做重要又影响广泛的事；小的时间做小事，从事一般例行的活动。

“拉长，增加做重要事情的时间；缩短，减少做一般事情的时间。”

“零存整付，能省就省，该用则用。”

“配合你的人生时期，调整作息，确认各阶段中的关键活动。”

大多数睿智的话都不长：圣经中的金句、四书中的智慧言语、读者文摘中的珠玑集……都只有十几个到几十个字。连最多人琅琅上口的诗词，字数也都不多。这些字数在一分钟就写得完、更念得完。如果空闲随时找句睿智言语来咀嚼，一分钟，就很有意义。

一分钟，用来说赞美肯定的话，最适宜。好话说太多，有些阿谀谄媚。几句话，令人开心即可。如圣经说：“一句话说的合宜，像金苹果在银网子里。”责备人，一分钟也够了，一分钟可以骂两百多个字，对方再大的错，骂上超过几百字也有些过分。寒暄打招呼，一分钟也很恰当，表面的话，说上几句是礼貌，讲太多就令人乏味。

开车等红灯，也总是一分钟。把握用来打领带、整理一些

文件、把地图再确认、喝口水、收个垃圾、换 CD……一个红灯的等待,是短暂的休止符,却是驾车中少不了的珍贵时光。球赛时暂停,一分钟内调整战术,钟声一响,又是一番新格局,把错误的调整为对的。

多利用一分钟来做些思考和检讨,也许就会发现方才说错了什么话、做错了什么事、遗忘了什么、又拿了什么不该拿的东西,马上弥补还来得及。就像畅销书《人生的光明面》的作者皮尔牧师(Norman Vincent Peale)在《一分钟伦理管理》中指明的:“做不对的事,是没有对的方法的。”常用些时间安静反省的人,是不会明知故犯地做出不道德的事。对任何错,及时醒悟。一分钟,是冷静反省、适时调整的珍贵时光。

美国企管名师布兰查(Kennetn Blanchard)深入研究“一分钟管理”,和洛勃(Robert Lorber)、强森(Spencer Johnson)、威尔生(Larry Wilson)等人写了十几本“一分钟□□”的书,这□□可填入经理、推销人、爸爸、妈妈、老师、自我等“角色”,也可以填入时间管理、伦理管理、团队、领导、健身等“行为”。他们阐述一分钟可做很多大事的理念,在管理学家中引起广泛的注意。的确,每个人的“角色”与“行为”中,都有该善用“一分钟”来提升效率的努力空间。

布兰查这一系列的书给人不少的启示。他说:“我希望许多经理人在思考管理主题时,只需将座椅一转,从书籍上抽出一本关于该主题的书籍即可。”

### 1.2.2 眼前的十分钟

“十分钟看起来不多,但六个十分钟加起来就是一个小

时。”生活中处处可见“十分钟”被漏失，而妥善运用几个十分钟，一天就成为二十五个小时。

有些朋友是“媒体宠儿”，常接受报纸专访，又在广播中发声。其实这些曝光多是“十分钟工夫”，记者打电话来，问个三五个问题，十分钟已足够。广播连线专访，也都是十分钟上下。但是透过媒体的传播，已经有很大的效果。

每天接到一些信，有些是要回信的，多数的信件都用十分钟就能回复，言简意赅把对方询问的做解答。每天读各种资料，有些部分是珍贵而重要的，花十分钟去消化吸收，增加了见闻又充实了自我。

孩子睡前，和他（她）聊聊天，用不了十分钟；自己睡前，读些文章，十分钟不到就进入梦乡；有时写稿读书累了，跟老婆聊个十分钟，然后再写再读。

我们生活中有许多是十分钟就可以处理的事，我们若常想到要多创造几段时间去做十分钟的小活动，就容易省下十分钟的时间。目标在哪，需要在哪，一定得积极找出好几个十分钟去满足需要，达成目标。

你我是否有下列情况：

(1)打一通超过十五分钟的电话，而该电话原本一下子就可说清楚。

(2)和同事邻居一聊就二十分钟，其实没有十分钟的内容。

(2)因为没有把握车子的时间，错过了班次，一等就二三十分钟。如果当初多些警觉性，就省下这时间了。

(4)因公外出，因没弄清楚路线，找不到该去的地方。

(5)装扮自己,衣服换了一件又一件,头发梳了又梳,镜子照了又照,时光因而飞逝。

学校中各节课的休息时间都是“十分钟”,此种设计一定的道理,也符合经验法则。下课十分钟虽短,却是各种活动热闹进行的时段。我们应拿出求学阶段善用十分钟的精神,在零碎时段多做几件小事。如回复简单的电话、阅读一篇短文、和身边的人闲聊几句……与个人有关的活动,如喝水、入厕、打扮,也浓缩到这宝贵的时间中。

有些经理人每早出门前列出“待处理事项”的清单,放在显眼的透明夹中,当有空档时一件一件进行。一天就算有个十几件,也能一一化解。积少成多,小事一件件处理,就不怕大事烦心。

### 1.2.3 时间,敌人? 奴隶?

视时间为敌人的人,经常将时间当作超越与打击的对象。这种人的行为特征为:

(1)自管理者设定难以完成的时限,以便“打破纪录”或“刷新纪录”。例如这种人开车上班,喜欢寻找捷径,以便创造纪录;对这种人来说,节省下来的一点时间好像能积蓄下来似的。

(2)在任何约定时间的场合,因早到而感到“胜利”、因迟到而感到“沮丧”。这种“胜利”或“沮丧”的感觉,是针对时间的早晚而产生,并非针对时间的早晚所导致的后果而产生的。例如有些人开会总是早到,则令早到的便是等候其他与会者的来临。仍有一些人因约会时迟到一两分钟而感到沮丧,他们却

是因自己与时间打输了一场仗而感到沮丧。

视时间为敌人的人一个最大的长处,便是洋溢着突破障碍的竞争精神。但与时间竞赛的人,是终究注定要失败的。其次,当一个人的心理经常处于竞争状态,他将难以充分体会经验、成就或喜悦。管理者也将难以生活在现在,因为他的心摆在了下一场的战斗上。管理者视时间为敌人,就是重效率而不重效能。“效率”基本上是一种“投入——产出”的概念。当管理者能以较少的“投入”获得同等的“产出”,或是以同等的“投入”获得较多的“产出”,甚至以较少的“投入”获得较多的“产出”时,则被视为富有效率。

自从泰勒于上世纪前倡导“科学管理”以来,效率的概念不但已经家喻户晓,而且逐渐成为鉴定好坏与判别对错的价值尺度,甚至在若干场合中还被当作一种追求的目标!效率之所以受到如此重视,恐怕应归功于管理学界对它不遗余力的研究与追求。从早期的“动作研究”、“时间研究”与“工作设计”到近期的“作业研究”、“计划审核术”等技术性探索,无一不是致力于提高效率。在可支配的资源(包括时间)极度匮乏的情况下,讲求效率是明智和必要的,因为效率的提高足以减轻资源(包括时间)的浪费。可是,为了将“效率的提高足以减轻资源的浪费”变成事实,管理者仍要讲求“效能”。所谓效能,是指适合目标的设定,以及为完成特定目标所需的适合手段的选择。有效能的管理者不但能够制定适合的目标,而且能够选择适合的手段以完成既定目标。譬如当黑白电视机已处于“生命循环”的成熟期,而彩色电视机正方兴未艾时,若管理者仍选定黑白电视机为目标产品,且不论其生产效率有多高,这

种产品肯定要滞销。这样的管理者是无效能可言的。再如管理者为了推销女性化妆品,而在某一电视节目内从事产品广告。倘若该节目(此即完成目标的手段)不受女性欢迎,则不论其收视率有多高,或广告费有多便宜,这种广告肯定无法实现促销的目的。这样的管理者也是无效能可言的。上述实例显示,倘若管理者只讲求效率而不讲求效能,则将因为目标无法实现而导致严重的资源浪费。这对讲求效率以避免浪费的管理者来说,真是一种莫大的讽刺!而令人遗憾的是,只讲求效率而忽视效能的管理者却比比皆是。当代著名管理学者彼得·杜拉克有鉴于此,在1966年撰写了《有效的主管》一书,以呼吁管理者重视效能。在这一本书上,他很简明扼要地指出:效率是“以正确的方式做事”,而效能则是“做正确的事”。这两句名言,颇值得管理者三思。

尽管有许多管理者只强调效率而忽视效能,但仍有一些管理者却只强调效能而忽视效率。如为了提高士气,有些管理者会不惜代价地要求冗员提前退休。这在短期内很容易收到预期效果,但在长期内则极可能演变成员工人人自危,致使士气反而较前低落。一旦管理者只讲求效能而不讲求效率,则势必无法长期确保所获得的效能。

由此可知,效率与效能不应偏废,但这并不意味效率与效能具有同样的重要性。管理者固然期望能同时发挥效率与效能,但在效率与效能无法兼得时,管理者首先应着眼于效能,然后再设法提高效率。难怪彼得·杜拉克会斩钉截铁地说:“对企业不可缺少的是效能,而非效率。”

视时间为奴隶的人最关切的,是如何管理时间。“视时间

为奴隶”的这种观念转化成管理者的一种行为,便是长时间地沉迷于工作,成为所谓的“工作狂”。

在各种各类的机构中,许多管理者的工作时间都很长,而且职位愈高者工作时间愈长。管理者时时可以听到这一类的话:“一位基层的管理者如能在八小时内做好一天的事,他已算是一位能干的人物。但是一位高层的管理者如能在 10 小时、甚至 12 小时内做好一天的事,则他应被视为特别杰出的俊才。

难道职位越高的管理者,他的工作时间将无可避免地延长?许多人对这个问题都给予了肯定的答复。理由是:当一个人在组织中职位上升得愈高,工作愈加紧要,其责任愈加重大,所以工作时间自然延长。可是,对这个问题的否定答复,或许更加令人信服:当一个人在组织中职位升得愈高,上级授予他的权力愈大,供他差遣的员工也愈多,因此工作时间不应随职位的升高而增加。

统计调查显示,每周工作时间超过 55 小时、甚至 60 小时的管理者大有人在。令人感到奇怪的是:这些长时间工作的人大多数都不认为自己工作过长。事实上,有些管理者只有等到心脏病突发、太太闹分居、或子女求见时,才领悟到自己的工作时间过长。

例外性的长时间工作并不足以产生不良后果,但是经常性的长时间工作则有不良后果。以下三种不良的后果很值得管理者注意:

(1)研究发现,每天的工作时间一超过 8 小时,则生产效率将快速的递减。倘若这些研究的结果是可信的,则每周工作

时间最好不超过 48 小时(按六个工作日计算)为好。

(2)长时间工作足以令人养成拖延的习惯。许多管理者对工作因保持着“白天做不完,夜晚还可以做;平时做不完,周末或礼拜天还可以做”的态度,于是使 8 小时可以做好的事被拖延到 10 小时才完成,5 天可以做好的事被拖延到 6 天才完成。这不幸应验了帕金森所提出的“帕金森定律”。即如可供完成工作的时间为 8 小时,则工作将在 8 小时内完成;如可供完成工作的时间被增加为 10 小时,则同样的工作将改在十小时内完成。

(3)长时间工作可能导致工作的失败。管理学者约瑟夫·崔岂特曾经对一群管理者在事业上的成败进行研究,他发现成功的管理者与失败的管理者的差别在于:后者随时愿意为工作而牺牲家庭。即忽视家庭而过度强调工作的管理者,其工作终究会不佳。长时间工作所导致的不良后果足以说明,为何一些机构会强迫员工定期休假、限制加班次数或加班时数、或是不准累积假期。

你想不想知道你有无“工作狂”的倾向? 你想不想知道你的工作是否妨碍你的婚姻生活? 请如实答复下面两份问卷:

### 你是一个工作狂吗?

(1)不论你多晚才就寝,你是否经常坚持早起?

是( );否( )

(2)假如你单独用餐,你是否边吃边阅读或是边吃边工作?  
是( );否( )



(3)你是否每天都编排当天的工作项目表?

是( );否( )

(4)你是否觉得“无所事事”是一件难以忍受的事?

是( );否( )

(5)你是否精神饱满且富有竞争力?

是( );否( )

(6)你是否在周末或假日加班工作?

是( );否( )

(7)你能否随时随地工作?

是( );否( )

(8)你是否担心退休日期的到来?

是( );否( )

(9)你是否感到无暇享有假期?

是( );否( )

(10)你是否真正喜爱你的工作?

是( );否( )

上面十个问题的答复中,假如含有 8 个或 8 个以上的“是”,则表示你具有强烈的工作狂倾向。

你的工作是否妨碍你的婚姻生活?

(1)在一个工作日完了时,你是否因踏上回家的路程而感到高兴?

是( );否( )

(2)你是否每天都花费一些时间与你太太单独相处,以便分享彼此的思想与感受,甚至从事攀谈?

是( );否( )

(3)你是否清楚你的子女在学校里念几年级?

是( );否( )

(4)你是否清楚你的家庭每周花在食物方面的开销有多少?

是( );否( )

(5)你的太太是否了解你公司的产品具有何种用途?

是( );否( )

- (6)你的太太是否了解你的实际工作? 是( );否( )
- (7)你的太太是否知道你的总收入? 是( );否( )
- (8)你的太太是否清楚了解你有哪些工作上的朋友以及你对他们的看法? 是( );否( )
- (9)你是否曾经为了陪太太做某件事而取消业务洽谈? 是( );否( )
- (10)你是否清楚了解你太太有哪些朋友以及她对她们的看法? 是( );否( )
- (11)你是否知道你太太最近看了哪些书? 是( );否( )
- (12)你是否知道你太太就寝的时间? 是( );否( )
- (13)关于度假计划,你是否与你太太具有一致的意见?倘若你们的意见不一致,你是否能与她安排一个彼此都能接受的解决途径? 是( );否( )
- (14)你是否与你太太讨论过人生目标,令她了解你的未来走势? 是( );否( )
- (15)你的太太是否同意你的人生目标及未来取向? 是( );否( )
- (16)你是否相信你与你太太之间彼此均喜欢对方? 是( );否( )

以上 16 个问题的答复中,假如含有 11 个至 16 个“是”,则表示你与你的太太都善于缓解由你的工作所造成的压力;假如含有 6 个至 10 个“是”,则表示对你婚姻生活的关心不够;假如含有 0~5 个“是”,则表示你太忽视家庭。

## 第 2 章：时间管理高效车

### 案例：怎样利用时间

#### 1. 时间——第三资源

萨克逊是蒙特利尔某糖业公司的总经理。现在他是伦敦拥有 35,000 多名雇员的塔特莱尔总公司的总经理。萨克逊把时间称为“第三资源”。“时间与其他两种公认的资源资本和劳动力不同，它是不能替换的。任何一个想干一番事业的企业家，都必须明了时间的极端重要性。”

“然而奇怪的是，”萨克逊继续说，“我们学会了管理一切资源，只有时间除外。这无疑是第一个障碍。另一个障碍是，我们倾向于做那些我们喜欢的事，而不是我们应该做的事。第三个与时间有关的问题是，别人不承认他们的行为对你的时间有影响，也就是说感觉迟钝，我想你会注意到这一点。我在时间管理中遇到的第四个障碍是，管理人员普遍不利于旅行的时间。对多数管理人员来说，这是一段贫瘠的时间。只有少数人在旅行中进行必要的阅读、思考或写作。时间管理的最后一个障碍似乎是漫天而来、毫无价值的文件，这些文件正在吞

没总经理的职位。需要一种切实可行的办法去拣选文件，并坚持简化文件处理工作。”

同大多数有成效的总经理一样，萨克逊接受了专业管理的概念。“决定管理者效能的关键问题，”萨克逊解释说，“是他举止似‘管理者’还是似‘操作者’。如果是进行管理，他就会有意识地把相当多的时间和精力用于基本管理职能——计划、组织、激励和控制。”

正如萨克逊所了解的那样，管理者不能凭本能进行日常管理。管理者必须接受各种管理概念，并展开讨论以便深刻理解各项基本原则，还要系统地分析专业管理原则在特定条件下如何恰当地运用。例如，一些管理者采取“开门办公”，鼓励下级“把问题交给自己”，他们几乎是专为下级进行决策。萨克逊说，“如果管理者冒险去考虑所有问题，那无疑是一条愚蠢的道路，试问如果决策错了由谁负责？”

专业管理者运用决策层次原则（即决策应由能作出判断和获得事实的尽可能低的层次做出）解决了这个问题。这项原则表明，为下属作决策的管理者，是在自己的层次以下工作，换个角度看，他的下属是在“借助他来完成工作”，实际上比他更善于管理。真正需要的是，他借助他们来完成工作。遗憾的是，萨克逊同其他专业管理人员一样没有提出，当下属确实需要帮助思考问题时，总经理对他们也无济于事，倒不如总经理提出一些问题同下属一起探讨，帮助他们思考和得出自己的结论。

萨克逊对决策期很感兴趣。他解释说，“你在组织中所处的层次越低，决策期就越短。我现在认识到，操作方面的决策

应该由你的操作职员去做，总经理应该抑制自己不侵入那个领域。”

萨克逊说，“管理者必须有错误观，有权的企业领导不允许别人犯错误，结果就会发现，他的下属会因怕出错而越来越不愿意冒险。关键是要消除在这个问题上的误会。应该有犯错误的自由。当下属犯错误的时候，应该关心他们；帮助他们认识错误，讨论采取的各种步骤，避免今后再犯此类错误。这是一个学习的过程，而不是一个找毛病的机会。如果因为犯错误就收回所授予的权利，那就会在管理上出现信用差距，这将摧毁下属人员的信任和士气。”

## 2. 有条理的工作者与愚蠢的爬行者

萨克逊相信每一个专业管理者都有自己的长处。“各种工作标准规定了忠实履行基本职责时存在的各项条件。如果各项结果同计划的预期目标相符合，即说明他们有效地管理了时间。我并不关心怎样去实现它们。然而，当各项结果不符合计划的预期目标时，管理时间中就存在着一系列的问题，这种情况经常出现。你可以在你的下属中迅速区别有条理的工作者和愚蠢的爬行者。前者轻松地满足最后时限，后者却总是很困难。你必须给他们讲什么是时间，怎样利用时间和他们正在做的哪些事可以授权给别人去做。最后可以发现，大多数问题可以归结为无效授权。”

## 2.1 经理人如何巧安排上午时间

### 2.1.1 起床后时间的巧用

(1)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。

### (2)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段时间,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!

### (3)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。

## 2.1.2 上班时间的巧用

(1)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，并不能同时做些其他工作。

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。

(2)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。现在单程需要耗费一两个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。

### (3)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。

### (4)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。

(5)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得到提高。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。

### 2.1.3 午休时间的巧用

(1)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。

### (2) 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。

### (3) 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佳机会。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。

## 2.2 经理人如何合理利用下午时间

### 2.2.1 会议时间的安排

#### (1)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“×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。

## (2) 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。

### (3)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,偶尔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。

### (4)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。

## 2.2.2 洽谈时间的安排

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,就应叮咛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。



### 2.2.3 会客时间的安排

(1)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。

(2)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,至于其他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故,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。

## 2.3 分秒必争

### 2.3.1 如何利用路途时间

(1)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。

(2)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 come 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。

### 2.3.2 晚上的时间如何安排

(1)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。

## (2) 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。

(3)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。

(4)夜晚在枕边放一支附灯光的圆珠笔,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圆珠笔与备忘录,灵感突现时,就可立刻随手记下。这种圆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。

(5)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。

### 2.3.3 休假时间的安排

(1)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。

(2)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。



### (3)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。

### (4)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。

### (5)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。

### (6)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,就一定会不会迷路。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。

#### (7)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,要在地图上书写有关资料,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。

#### (8)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。

(9)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。

(10)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。

(11)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。

(12)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。

(13)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。

(14)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。

(15)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。

(16)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。

(17)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都放在里面,就能空出右手,便于自由活动。

## 第 3 章 时间管理透视

### 案例：“我是一个浪费时间因素”

#### 1. “我是一个浪费时间因素”

西太平洋航空公司的拉斯蒂·哈里斯写道,在我看来,要想认真改进对自己时间的管理,必须采用今天自我改进协会使用过的很多方法,即公开坦白“我是一个浪费时间因素”。认识到这一点,就能够产生一些改善处境的具体步骤。

以我为例,两年前在公司第一次时间管理研讨会上,我公开坦白自己是一个浪费时间因素。自此以来 24 个月的实践确实证明了时间管理在提高管理效能方面的好处。我看到了日新月异的变化。在提高管理效能方面最卓有成效的变化是:

- (1)同秘书的关系更融洽、更有成效了;
- (2)制定了闭门谢客制度;
- (3)采取了经过修改的开门办公政策;
- (4)会议减少了,而会议的效率提高了。

## 2. 搞好秘书关系的重要性

上述4个变化中最重要的是我同秘书的关系。秘书,不同于其他任何人包括我,她对我每天的工作安排负有责任,所以,在休息时间她也要为我的需要去阅读、写作,最重要的是去思考。

我曾向其他忙忙碌碌的总经理介绍了一个改进工作日的方法,这就是雇佣一个有能力、聪明又富有同情心的秘书,让他成为自己工作的组成部分,成为自己的左膀右臂。秘书不仅必须知道工作的具体内容、上司的职能和责任,而且必须了解上司的爱好、厌恶、成见、癖好和考虑问题的方法。这样的秘书才能最有效地发挥作用。

我节约时间的第二条经验是安排闭门谢客的时间。没有得力的秘书,这样做本身也不会有什么作用。在你闭门谢客的时候,电话仍然在响,下属仍然在急待见你。但是令人吃惊的是,如果秘书在这段时间热心守卫,竟没有什么人能打扰你。每天坚持一小时闭门谢客,就能够消除或大幅度减少每天晚上带着鼓囊囊的公文包回家的现象。

同闭门谢客一样,修改后的开门办公政策也需要一个得力的秘书才能有效地发挥作用。筛选和安排求见者,指定约会时间,超时谈话的中断和结束,都由秘书来掌握。于是,那些鸡毛蒜皮的打扰和分心之事,不可思议地消失了,更多的时间让给了手边的工作。

会议的数量已经被大幅度削减了,会议的长度已经被缩短了。利用会议记录能够使缺席者同出席者一样了解情况。指

定任务时要明确预定完成和检查结果的时间。由于采用预先通报的议事日程,会议可能更有成效了。研讨会以后,我们 12 个最高负责人每天一个半小时的例会改为每周一次为时一个半小时,这样,每人每周可节省 9 个小时,12 人共节省 108 小时,这是一笔巨大的财富。以前他们曾感到上司把大部分时间都花在开会上。有事很难见他们,为此他们常常报怨不休。当然,开会的状况一经改变,这种情形也随之发生了变化。过去,从来没有书面会议记录,现在,会议记录由全体高级管理人员传阅,他们感到比过去消息灵通多了。就西太平洋航空公司总的情况来看,我一直认为会议方面出现的变化是一个最有影响的节省时间因素。

### 3.1 无计划使用时间

#### 3.1.1 工作无计划透视

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:“请告诉管理者如何能在办公时间内做更多的事,管理者将支付给你任意的顾问费。”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,那么即使运用任何其他方法,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,用支票寄给管理者”。

数星期后,史瓦寄了一张面额 2.5 万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出了那么大的代价。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,据说可能是导因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:

- (1)确立目标;
- (2)探寻完成目标的各种途径;
- (3)选定最佳的途径;
- (4)将最佳的途径转化为每周或每日的工作事项;
- (5)编排每周或每日的工作次序并加以执行;
- (6)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。

上述的六个步骤所指出的不外乎：“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，则你必将沦为随波逐流迷失自我的人。

对于不从事制定目标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。这与路易士·卡罗所写的《爱丽丝漫游奇境》中的一句对白“当你不知你将往何处去，任何一条路都可令你抵达目的地”的道理是一样的。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做是浪费。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。

### 3.1.2 工作无计划诊治

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，不外是：

(1)因过分强调“知难行易”而认为没有必要在行动之前多做思考；

(2)不做计划也能获得实效；

(3)不了解做计划的好处；

(4)计划与事实之间极难趋于一致，故对计划丧失信心；

(5)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：

(1)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,消防队员是否应立刻拿起水龙头或灭火筒进行抢救?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?

(2)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。企业的经营绝对不能只靠运气而不讲求管理。

(3)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似的工作组,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。

(4)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。如果在无计划地引导,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。

(5)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。下面再对目标的确立与办事次序的编排作进一步探讨。

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例子。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他可供追求的目标,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。他们在退休之后生活的时间平均只有 18 个月。经研究指出,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。

### 3.1.3 目标的确立

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?下面是六个值得参考的原则:

(1)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。

(2)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。

(3)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:①有助于目标内容的清晰;②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;③书面目标较不容易遗忘;④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。

(4)目标必须具体而且可以衡量。含糊笼统的目标极难作为行动的指南。例如某单位主管因感于该单位员工流动率过高,而立下决心予以避免。倘若他将目标定为“降低本单位的员工流动率”,则该目标肯定难以作为行动的指南,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“在六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。

(5)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。

(6)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销而徒劳无功。

正如上面第(5)项原则所指出的那样,在确立某一目标时,管理者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”。以上所说的即是一般所谓的“目标金字塔”。

在上述长远年、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”可以作为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,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。

### 3.1.4 次序的决定

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:

- (1)先做喜欢做的事,然后再做不喜欢做的事。
- (2)先做熟悉的事,然后再做不熟悉的事。
- (3)先做容易做的事,然后再做难做的事。
- (4)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。
- (5)先处理资料齐全的事,然后再处理资料不齐全的事。
- (6)先做已排定时间的事,然后再做未经排定时间的事。
- (7)先做经过筹划的事,然后再做未经筹划的事。
- (8)先做别人的事,然后再做自己的事。
- (9)先做紧迫的事,然后再做不紧要的事。
- (10)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是重要,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。

在上述的十三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九种——“先做紧迫的事,再做不紧迫的事”,换句话说就是按事情的“缓急程度”决定行事的优先次序。下文将探讨这一种最具支配力的准则,至于其他十二种准则,则留给你自己去思考。

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”这句话早已熟悉。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理的事区分为三个层次处理:①今天“必须”做的事(即最为紧迫的事);②今天“应该”做的事(即较不紧迫的事);③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

延迟办理。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、外来的电话等皆是。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其紧要的事。但若现在距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的处理“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:

- (1)重要且紧迫的事;
- (2)重要但不紧迫的事;
- (3)紧迫但不重要的事;
- (4)不紧迫也不重要的事。

## 3.2 为应酬流失时间

### 3.2.1 接受事务委托

当一个人能够克服“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。

就一般管理者来说,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予履行的请托。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:

- (1)接受请托比拒绝请托更为容易。
- (2)担心拒绝请托后将触怒请托者从而导致请托者的报复。
- (3)想做一位广受爱戴的好人。
- (4)不了解拒绝他人的请托的积极性。
- (5)不知如何拒绝他人的请托。

消除前四种原因,须从观念的澄清着手;至于消除最后一种原因,则有待技巧的培养。现阐释如下:

固然接受请托远比拒绝请托更为容易,但若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,患有这种毛病的管理者在面临请托的关头,应先衡量接受与不接受的后果。例如他可以自问:这种请托对管理者重要吗?对实现管理者的目标有帮助吗?如管理者接受他,将要付出什么代价?如管理者不接受它,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。但是管理者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,何况当管理者讲求拒绝的技巧,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,则各类的请托将四面八方地源源而来。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,避免因拒绝他人的请托而产生“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,经常将别人的福祉也列入考虑。

### 3.2.2 学会拒绝

下列九项有关拒绝接受请托的要领,可供管理者参考:

(1)要耐心倾听请托者所提出的要求。即令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。

(2)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。

(3)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。

(4)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。切忌过份地表达歉意,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。

(5)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。

(6)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地说:“真抱歉,这一次我将无法效力,希望你不介意!”,相信不至于产生不良的后果。但是一旦你附以拒绝的理由,则只须重复拒绝,而不应与之争辩。

(7)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。

(8)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他可行途径。

(9)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。

以上九种要领,运用之妙存乎一心。

下面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方法: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,让上司作主裁决,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有高度重要性,否则上司将不得不撤销它或找他人代理。就算新的工作要求具有高度重要性,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磨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,管理者大概都会同意,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至于产生不良后果或使不良后果减至最小呢?以下是一种颇值效法的拒绝方式:

“管理者了解,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,管理者很愿意准假而让你回家。但问题是,管理者必须在明日之前交货。倘若管理者无法按约定的时间交货,则将丧失一位大主顾。你是管理者的得力助手。不过,管理者倒有个建议。你何不打电话给家具店,请他们明天下午再送出家具?到那时管理者已交了货,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,他郑重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,他了解家具的输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输送问题的其他可行途径。

### 3.2.3 排除不速之客的干扰

在当今生活节奏日趋快速的社会里,时间无疑地是一种极其珍贵的资源。对日理万机的主管来说,时间的重要性更是不言可喻。遗憾的是,不速之客的干扰往往迫使主管难以专心致志地工作,甚至令他们费时费力而竟然徒劳无功。以下介绍若干要领以对付不速之客的干扰。

不速之客——泛指未经预约的访客,主要来源为属下员工,其次是同一阶层的同事,再其次是组织以外的人士。为有效地应付不速之客的干扰,秘书人员的协助几乎是不可或缺的。当然在一般组织里,通常只有上层管理者才配以专用秘书,中、下层管理者则没有那么幸运,他们可能数人共用一位秘书,甚至毫无秘书协助可言。不过就算组织内部并没有秘书,主管也可要求部属充秘书,在他须要专心处理事物或思考问题时,协助他对付不速之客的干扰。现将对付不速之客的若干可行途径简介如下:



(1)不要采取无条件的“门户开放政策”。

在强调“员工为本”的领导方式之下,许多管理者为避免令员工产生高不可攀的错觉,遂矫枉过正地采取无条件的门户开放政策——即向所有员工宣称,随时都乐于接见他们并尽量听取他们的意见。为表示诚意,管理者甚至连自己办公室的大门也经常敞开。结果不速之客源源而来。固然门户开放政策有助于下情上达,但这种政策的实施应以不妨碍管理者的工作为限。换句话说,管理者若能改而采取有条件的门户开放政策,则起码可减少一部分不速之客。

(2)由秘书全权安排约会事宜,或至少授权秘书对约会事宜作初步安排。

这样做不但可将一部分不速之客纳入管理者预定的会客名单之中,而且可将他们编排在管理者最方便的时间会见。

(3)授权秘书甄别并拦截来客。

秘书的座位应被安置在通往管理者办公室的必经途径上。这样,任何走向管理者办公室的人均在秘书的视线范围以内。在不速之客走进管理者办公室前,秘书应该礼貌地问明来意,并以类似这样的话语征询来客的意见:“他正忙着呢!您要不要他回头再与您联系?还是想现在与他见面?”这样做可挡住大部分无特殊急事的不速之客。

(4)规定接见部属的时间。

管理者可规定一天内的某一段时间接见部属,例如由上午10时至下午3时。这样,他至少可令上午10时以前及下午3时以后的时间不受干扰。必要时管理者亦可要求求见的部属事先向秘书登记,并将求见的原因及大致所需的时间通知

秘书,以便秘书作出合理的时间安排与资料的准备。当然,特殊事件或紧要情况的呈报,将不在此限。

#### (5)移樽就教。

有时部属会当面要求管理者给与若干时间探讨某些问题,此时主管可先问明事情的紧要程度。倘若事非紧要,则可用“您可否先回自己地方?我一走得开即刻过来看您。”这类的话语来阻止突如其来的干扰。此种处置方式颇为可取。因为它具有下列五种好处:第一,管理者在这种情况下仍可继续进行手头上的工作,直至完成为止。第二,不让来客到办公室来,管理者可因而避免丧失对全局的控制。第三,管理者置身于部属办公室中,可完全掌握时间,因为他可随时离开。第四,部属的求见,多半是为咨询业务有关的问题,当管理者置身于部属办公室,一旦有需要再度检查资料,则唾手可得。这即是说,管理者可借迁就部属而更接近问题的根源。第五,管理者主动造访部属,可被解释为对部属的重视。

#### (6)在办公室外接见外界不速之客。

如组织以外的客人来访又不愿向秘书透露来意,则不宜令他走进管理者办公室。此时管理者可走到办公室的外面与他热烈握手并问明来意,以便决定是否请他进入办公室。站在办公室外见客,有助于缩短会客时间。

#### (7)站立会客。

管理者对付秘书疏于拦截的或是不理秘书拦截而登堂入室的不速之客的最好办法是,马上起立并给予友善的招呼。如果管理者正在繁忙当中,则可坦白相告,并另约时间面谈。就算管理者愿意当场与他交谈,管理者仍以站立为宜,因为一旦

管理者站立则可避免对方坐下。这样不但可缩短面谈时间,而且可使管理者心理上居于上风。

#### (8)让秘书控制会谈时间。

秘书应通过他个人的判断或她与管理者的事先约定,对管理者的会谈时间实施控制。控制方法是这样的:在谈话超过某一合理的时间以后,秘书即以电话或亲自登门提醒管理者有关其他待办事项。这将促使面谈适时地在自然的方式下结束。倘若管理者认为仍有再谈下去的必要,则他可给予类似下面的答复:“我再过五分钟即可结束”。这个答复不但令秘书了解预定结束的时间,而且也给予访客一种结束的信号。

#### (9)限时面谈。

管理者在面谈之初可向访客言明他所能会谈时间究竟有多少。述说这类的话语需要相当的技巧,否则很容易被访客视为傲慢无礼。不过当部属以电话求见时,限时面谈的要求可由秘书下达而不致发生尴尬或困难的局面。

#### (10)利用隐蔽的办公室。

所谓“隐蔽的办公室”,即指只有秘书才知道的办公处所。当管理者面临重大的决策关头,或是从事计划筹谋的时候,通常都需要一个能松弛精神与集中注意力的环境。隐蔽的办公室便是一个理想的“避风港”。

#### (11)宁可提早上班,也不要延迟下班。

倘若管理者发现正常的上班时间不够支配而须要加班,则宁可在上午提前上班而不要在下午超时工作。这是因为在上午上班之前抵达的不速之客通常都有正经事或急事待办,但在下午下班后抵达的不速之客通常都以闲聊者居多。

(12)定期与部属或同一阶层的同事见面。

管理者可利用午餐时间或是上、下午的短暂休息时间,轮流与个别部属或同一阶层的同事吃饭或喝茶。这种经常性的非正式接触,不但有助于意见的沟通,而且可以减少开会或面谈的重要。

### 3.2.4 排除电话的干扰

电话的使用本来旨在免除笔写、面谈、开会、甚至在旅途奔波所引起的时间浪费,但电话被普遍使用后却成为浪费时间的重要来源,这是极具讽刺性的一件事。管理者不难发现,有些管理者不但不能支配电话,反而为电话所支配。究其原因不外是:第一,管理者事必躬亲以致来往电话特多;第二,过分讲究客套而不自制;第三,缺乏结束谈话的技巧;第四,担心对外来电话的过虑将冒犯来电者。由上面第一个原因所引起的干扰的根本补救办法在于增加对部属的授权;由后三个原因所引起的干扰,则可借管理者本身的自律、谈话技巧的改进、以及秘书的协助而大量地予以消除。现简介有关的要领如下:

(1)外来电话秘书接听。

外来电话应先由秘书接听,以便确定其信息的重要程度及信息的适当承受人。外来的电话大致可分为四类:第一类为误拨的电话——即指其他部门的人员更适直接听的电话——这一类电话可由秘书拦截和疏导。第二类为涉及管理者业务但可由秘书或其他部属代为处理的电话。接到这一类电话时,秘书应巧妙地建议由她本人或管理者以外的其他适当人员代为处理。第三类为需要管理者亲自处理但并不紧迫的电话。秘

书可用类似这样的话语处理：“可不可以请他一有空即给您回复？”有些管理者甚至对非紧迫的电话一律采取事后回复的办法，但这种做法是对是错则属于价值判断的问题。不过令人感到奇怪的是，大多数人都同意正在动手术的医生、授课中的教师、或正在审判案件的法官不应受到电话的骚扰，但却只有极少数的人，对埋头处理业务的管理者拒绝当场接听突如其来的电话保持谅解态度。第四类为难以分辨重要性的电话。秘书接到这一类电话时可用“他正忙着，您是否要现在请他接听？”之类的话语来分辨电话的重要性及采取适当的对策。

## （2）事后回复电话。

这种办法具有三种好处：第一，外来电话可以累积下来一起回复，这样有助于时间的节省。第二，管理者可获得充分时间作有关回复电话的准备工作。第三，管理者可选择最适当的时间回复电话。例如在午饭前或下班前的时间回复，可令对方长话短说，速战速决。不过，有些管理者却担心采取事后回复的方式会破坏既有的良好人际关系。但若秘书先让来电者了解管理者正在忙碌之中，希望他能让管理者事后回复，然后再请教他的尊姓大名，则来电者将不致产生被歧视的感受（秘书切忌先问姓名再提议管理者事后回复）。

## （3）打出去的电话应由秘书代拨。

除非为了表示特别尊重受话者（如长辈或上司），否则先让秘书代拨电话。亲自拨电话常会遭遇线路不通或受话者不在等情况，这类时间的浪费是无可弥补的。

## （4）尽量将需要打出去的电话集中在一起。

这样做可节省时间。但是对每一个电话所要传递的信息

重点,则应事先记下,以免通话后突然想起漏了某些项目而须重拨电话。

(5)避免以题外话作开场白。

除非有意闲聊,否则不应以“您好吗?好久不见了。”或“听说您就要高升了,几时请客?”之类的话语作开端,因为这些话语最容易引起无休止的谈论。最好是以礼貌的方式开门见山地道出原意,例如“张兄,如您现在时间容许,能否答复我两个问题?第一,……第二,……谢谢。”

### 3.3 习惯性拖延时间

#### 3.3.1 拖延商数测验

首先,让管理者描绘一下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。他总共花了三十分钟的时间,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,因为三十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,电话声响了,那是一位顾客的投诉电话。他连解释带赔罪地花了二十分钟的时间才说服对方平息冤气。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,若无清醒的脑筋则难以胜任,于是他毫不犹豫地应邀加入,就在那儿言不及义地聊了一阵。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,已经十点三刻!距离十一点的部门联席会议只剩下十五分钟。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,以致到头来一事无成。

在探讨如何对抗拖延作风之前,先介绍时间管理学者杰克·弗纳所设计的一份“拖延商数测验”以供你作自我评核。

### 拖延商数测验

请据实选择以下每一个陈述最切合你的答案:

(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)为使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的事是困难的工作。

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地答复。

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,或者携回家里,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。

杰克·弗纳对测验结果作这样的评定:

总分小于 20 分,表示你不是拖延者,你也许偶尔有拖延的习惯。总分在 21 分至 30 分之间,表示你有拖延的毛病,但不太严重。总分多于 30 分,表示你或许已患上了严重的拖延毛病。

### 3.3.2 时间拖延弊病的诊治

导致管理者采取拖延作风的事因大致有三:①不愉快的事;②困难的事;③含重大决策的事。至于克服拖延的方法,常用的有四种:①各个击破法;②平衡表法;③思维方式改变法;

④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:

(1)各个击破。

这种方法有时被比喻为“香肠切片法”(“Salami Technique”)。Salami原是意大利香肠,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,则这种事情的处理本身将不至于令人反胃。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:

①查出受话者的电话号码并写下来。

②决定何时打电话。

③翻查有关资料并检查全面情况。

④决定到底在电话中应怎么说。

⑤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。

(2)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“将讨厌的事做好,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。

### (3)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。”则拖延之恶习将可望获得矫正。

### (4)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,底下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。基于这个道理,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。

### 3.4 事必躬亲误时间

#### 3.4.1 是否授权不足

美国管理协会前任会长罗仑斯·阿普里曾经为“管理”下过这样一个言简意赅的定义:“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,这不是一种好的行为。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,真正具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。跨越这种陷阱的惟一途径便是“授权”。在探讨授权的真义与授权的技巧之前,希望你先根据底下的测验,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请示的干扰?

(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”，则表示你已能做到授权的要求。

(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。现分述如下：

(1)工作指派。

在授权过程中，工作的指派，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,这两种情况都是不好的。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。

## (2) 权力授与。

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,则势将导致部属滥用权力。

根据当代管理学者哈维·施而曼的看法,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。

### (3) 责任创造。

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,管理者时常发现,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。这种做法显然是不对的。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惟他是问。

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此而提高。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:

- ① 担心部属做错事。
- ② 担心部属工作表现太好。
- ③ 担心丧失对部属的控制。
- ④ 不愿意放弃得心应手的工作。
- ⑤ 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。循序分析如下:

①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,而是怕被部属做错事所连累。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培养,做错事的可能性必然减少。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。

②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。

③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的范围、注意权责的相称,并建立追踪制度,就不会担心丧失控制。

④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,浪费在本来可以不须要他们理会的工作上,而令需要经由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:a. 管理者必须躬亲履行的工作;b. 管理者必须躬亲履行,但可借助部属帮忙的工作;c. 管理者可以履行,但

部属若有机会亦可代行的工作;d. 必须由部属履行,但在紧急关头可获管理者协助的工作;e. 必须由部属履行的工作。在正常情况下,管理者对第 c 层次以下的工作应授权部属履行。

⑤“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、与考核工作做得不差,又岂会有“蜀中无大将”之理?

由以上的分析可知,授权根本不是“能不能”的问题,而是“愿不愿”的问题。

### 3.4.2 授权的要领

下面各点值得每一位管理者参考:

- (1)在可能范围内应尽量将工作交托部属去执行。
- (2)管理者对部属可能犯错应有心理准备并应接受。
- (3)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。
- (4)授权应公开进行。
- (5)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。
- (6)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。
- (7)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。
- (8)管理者切忌从事重复的授权。

(9)管理者应由简而繁,循序渐进地从事授权。

(10)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。

(11)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。

(12)管理者在授权后应对被授权者进行追踪。

## 3.5 会议缠身

### 3.5.1 会议缠身的七大病因

会议本来是沟通意见、解决问题、制定决策的一种有力手段。但是,它却经常被滥加使用,以致成为一种费时费事有碍正常运作的疾病。试问:哪一个组织的管理者——特别是中、上层的管理者——不耗费大量的时间参与许多既无效率又无效能的会议?不少的中、上层管理者曾经指出,会议竟占去他们日常工作时间的四分之一,甚至三分之一!然而更令他们感慨莫名的是,在这么多的会议时间之中,几乎有一半是徒劳无功的浪费!

“会议病”的原因大概包括以下七种:

(1)基于合群的愿望而聚会倾谈。有些会议是因“不妨找个时间大家聚一聚,不拘形式地谈一谈本部门有关的问题”而召开。这一类的会议其实与交际或聊天并没有多大差别。

(2)为符合惯例或传统作风而开会。有些会议是因“历来管理者都利用星期三下午那段时间开会”而召开。这即是一般

所谓的“例会”，例会的召开与议案的多少无关，因为它是一种为开会而开会的会议。

(3)为跟他人攀比而开会。有些会议是因“人家会计处每两星期就举行一次会议，我们人事处又岂能不跟进？”而召开。这一类会议本质上是一种“东施效颦”式的举动，它并非旨在解决自身的问题。

(4)为表功而开会。有些会议是因“若不多开会，则老板将以为我偷懒”而召开。这一类会议被当作取得上司的信任与好感的手段。

(5)为推卸责任而开会。有些会议是因“没有理由让我单独承担全部的责任”而召开。这一类会议是欠缺勇气面对决策风险的管理者所惯于采取的招法。

(6)为逃避个别接触所可能产生的尴尬场面而开会。有些会议是因“管理者不想令少数人太过难堪”而召开。例如某一管理者在他所领导的十五位部属之中，有两位时时迟到早退。他于是召集会议，在全体部属前面重申准时上下班的要求，希望借此警告那两位不守时的部属。那两位不守时的部属却以为不守时的恶习与自己不相上下，所以对自己的过失并不太介意。至于其他守时的 13 位同事则可能因无辜受责而士气低沉。因此，这一类会议除了平白地浪费 16 个人的时间与引起 13 个人士气低沉之外，毫无实际效果可言。

(7)会议主持者因欠缺管理技巧，而令会议费时无功。

### 3.5.2 会议缠身病因的处置

尽管“会议病”普遍在存在于一般组织里，而且其危害程

度相当严重,但是管理者不难找到许多治疗这种病症的处方。

现将一般时间管理专家所提出的有效的处方列举如下:

## 1. 会议前

(1)有些会议是可以不用召开的,因此在筹备会议之前应先寻找取代会议的可行途径,诸如:①能由适当的人员有效地解决的问题(或制定的决策),则归由该适当人员解决(或制定)。这样,将可免除会议的召开。②以电话咨询取代会议。将预定中的会议延期举行,并尝试将该预定中的会议的议程并入下一次会议的议程之中。③偶尔取消一两次会议,以观察该等会议的需要程度。④委派代表主持会议。这样,一来可节省自己的时间,二来可增进该代表的人际接触面及主持会议的经验。

(2)取消所有的例会。将有需要开会讨论的议案集中在卷宗内,等卷宗内的议案累积到相当程度时再召开会议。这样做的好处是,在召开会议前管理者可能发现,有些议案将不再需要被列入议程之中。不过,那些重要的且有待紧急处理的议案,则应尽早开会处理。

(3)如有可能,则在一机构内采取这样的策略:所有的会议都要获得上级批准才能召开。这一策略的主要用意,在于令各阶层主管于开会之前三思有无开会的必要,以杜绝他们滥用开会手段。

(4)召开会议之前,必须先确立清晰的目标。若无清晰的目标,则不应开会,因为目标是会议的指南。

(5)尽量减少与会人数,只邀请有关人士参加。有些主管

恐怕是为了表示公正或民主,一遇开会场合则让手下所有员工参加。殊不知与会人数一增加,则沟通的难度将加速递增。当与会者只有两个人的时候,沟通极为容易,因为此时只有两个沟通渠道存在。第三个人加入时,沟通渠道随之增至六个;第四个人加入时,沟通渠道增至十二个;第八个人加入时,沟通渠道增至五十六个;其余可依此类推。

(6)选择适当的开会时间,以令所有与会者都能出席。选择开会时间时必须特别留意:

当关键性人物无法参加会议时,则原则上不应开会。因为关键性人物不在场时,所制定的决策可能不够明智,也可能不受支持而终至被推翻。

为避免过于延长,如有可能,则将会议安排在午餐前,另一会议或活动之前,或是下班之前不久举行。

(7)选择适当的开会场地,以方便与会者。选择地点时应顾及该地点对完成会议目标是否容易、设备提供是否齐全、交通是否便利、场地大小是否适中等因素。议程特别长的会议,最好是在办公地点以外的地方举行,以免受到干扰。

(8)议程及有关资料应先发给与会人,使他们能事先作必要的准备。

(9)按每一与会者每分钟的工资额及每一分钟所享有的福利额估计会议成本。假定:①与会者计有十位;②每一位工资 20,000 元;③每一位的每个月工作时间为 10,000 分钟;④每一位在平时所享有的福利等于工资的 25%。在这些假设下,组织本身对每一位与会者每开一分钟的会议所须支付的代价为 2.50 元,而对十位与会者每开一个钟头的会议所须支

付的代价则为 1500 元!会议成本的估计有助于提醒会议召集者审慎处事,将有助于提醒其他与会者珍惜会议时间。

(10)应该对会议加以时间限制(即事先制定起迄时间),并按每一个议案的重要程度而分配给它适当的时间。

(11)可能的话,应限定出席会议的次数,只出席与自己有关的或是自己有所贡献的会议。

## 2. 会议中

(1)会议应准时开始。在会议中如等候迟到者,则等于惩罚准时者。等候迟到者的先例一开,则原来的准时者将可能变为迟到者,而原来的迟到者将可能变本加利地成为更严重的迟到者,避免和消除这种局面,召集会议者应先预告会议将准时举行,然后毫无例外地坚持准时举行。

(2)在会议进行中可指定专人控制时间。

(3)不要令与会者过于舒服——尽量避免提供茶水或点心;当议程很短而且无需作记录时,可考虑采取站立的方式开会。

(4)应按议程所编列的优先次序进行讨论。

(5)除非紧急事件,否则应避免会议受到干扰——包括电话及访客的干扰。

(6)视实际需要可让部分与会者参加会议的一部分,即令与会者只参加与他们有关的议案的讨论。这样,有些与会者可在会议进行到某一阶段时才加入,另一些与会者则可在会议结束之前离席。

(7)在结束会议之前,主席应概括复述所完成的结论,或

经过与会者所同意的各项工作分配及完成各种工作的时限。

(8)会议应准时结束,好让与会者安排自己的时间与工作。在开会之前,如能将重要的议案排在议程的前端,则可令休会前未及处理的议案只限于次要者。

### 3. 会议后

(1)偶尔令与会者对刚刚结束的会议作即席而不具名的考核。考核表中至少应包括下列各项:会议的目标是否清晰?议程与有关资料是否在开会前适当的时间收到?会议是否准时开始与准时结束?倘若会议不是准时开始与准时结束,那是因为什么?会议是否按议程所制定的次序进行?会议的目标是否被完成?如有必要分配工作并决定其履行期限,则这些事是否被做妥?在全部会议时间内,有百分之几的时间不被有效利用?为什么?

(2)会议记录应尽快作成。精简完备的会议记录应在 24 小时之内,或至迟在 48 小时之内派给有关人士。会议记录如能在极短的时间内派发,则可令一部分人士免于参加会议。

(3)为杜绝与会者无故缺席、迟到或早退,可考虑在会议记录上注明哪些人无故缺席、迟到或早退。这是一种极度严重的惩戒措施。

(4)追踪会议的决议与待办事项。

(5)解散已达目的的各种委员会或工作小组。

以上所列举的治疗会议病的处方,主要是供会议召集者使用。倘若你并非会议召集者,则不妨设法将上列的处方介绍给他们。只是“良药苦于口”,你必须具备足够的勇气与高超的



技巧,才能令会议召集者接受它们。

## 3.6 文件满桌病

### 3.6.1 文件满桌病的五大内因

只要对各级管理者的办公桌稍加留意,管理者大概都能获得这样的一个共同印象:多数的办公桌都堆满文件,其中有一些办公桌甚至杂乱得不堪入目。

办公桌的杂乱程度与办公桌的大小无关,因为杂乱是人为的。“杂乱的办公桌显示杂乱的心思”这种说法,是言之有理的。让一个不富条理的人使用小型的办公桌,该办公桌肯定是杂乱无章的。但是让同一个人改用大型的办公桌,该办公桌也将照样是杂乱无章的。现套用“帕金森定律”——“工作将被扩展,以便填满可供完成工作的时间”,管理者也可以导出“文件堆积定律”——“文件的堆积将被扩展,以便填满可供堆积文件的空间。”

办公桌是一般管理者最重要的工作领域。倘若色色各类的文件被堆积在该领域内,则管理者的工作效率无疑地将受影响。因为文件的堆积将妨碍注意力的集中,导致情绪紧张,以及增加翻查的时间。从时间管理的角度来看,文件满桌也是一种病。

造成“文件满桌病”的原因,大致有以下五个:

- (1)授权不足;
- (2)犹豫不决;

- (3)半途而废的工作习惯；
- (4)故意纵容文件的堆积；
- (5)担心遗忘文件的心理。

对那些不愿意或不善于从事“分层负责与逐级授权”的管理者来说,许多本来可以由部属处理的文件都要交到他们那儿,这是导致文件堆积的一种重要原因。消除这个原因的根本办法,在于授权部属处理文件。

遇事无法当机立断的管理者,通常都会将待处理的文件留到限期届满之时,甚至限期届满之后才予以处理,这必然引起文件的堆积。其次,无法坚持办好整件事而见异思迁的管理者,也很容易将各种文件堆积在办公桌上。因此,挽救之道在于改正犹豫不决与半途而废的工作习惯。

有些管理者将文件的堆积看为“忙碌、重要性、以及不可或缺性”的象征,因此故意纵容文件的堆积。但是从另一角度来看,文件的堆积也可以被看成是“无条理、犹豫不决、办事优先次序混乱、不富效率、事必躬亲”的象征。了解这个反面的看法,将有助于纠正管理者对文件堆积的纵容。

许多管理者为了避免文件被遗忘,所以将它们摆在办公桌上,以便随时可以看到它们,由于这种心理作祟,相当时日之后文件可能堆积如山。因此,建立一个在适当时间,能自动提醒待办事件的系统,才是根本的解决途径。

### 3.6.2 如何从文件堆中解放出来

以上已将“文件满桌病”的造因及其对策作了简要的提示。在实际治疗“文件满桌病”时,下列十二种经验性的“处

方”很值得管理者借鉴：

(1)充分发挥字纸篓的功能，亦即非确实有用的资料或文件尽量弃去。

(2)不要为了使办公桌看来干净而将桌上的东西全部挤进抽屉中，或是堆积于另一处。

(3)建立一套便于排斥、储存、与调阅文件的处置系统。

(4)可能的话，在每天同一时间处理文件。这样将可避免文件被拖延处理。

(5)办公桌上或办公桌周围的物件的摆置，必须遵守这样的准则：每一件物品必须被摆置于固定的地方（此即“各就各位”）。

(6)只容许最优先办理的文件摆在办公桌的中央，优先次序较低的文件，则应摆在其他地方，因为管理者每一次只能集中精力做一件事。

(7)零星的装饰物——照片、纪念品等，不应摆在办公桌上。它们不但占用空间，而且也容易令注意力分散。

(8)每天下班之前应将办公桌整理就绪。

(9)除了资料不足，否则每种文件原则上只应处理一次。每次拿起文件，不要只将它摆在“待办”的卷宗之中，而应当场处理掉。这即是说，应答复的即当场答复，要研读的即当场研读。这样做才能令文件及早脱离办公桌。

(10)训练助手处理例行性文件。不要令助手一收到文件立即交给你，而要让他们判别文件的类别与重要性。对那些没有用处的文件（如宣传品之类），授权助手弃去，需要保留的但不必你过目的文件，让他们即刻直接归档，例行性的信函则由

他们代为答复。

(11)交代部属阅读外来文件,并要求他们在文件上标示要点。这些文件若须由你答复,则在文件上批示答复要点,让部属代为答复。可能的话,尽量以电话答复。

(12)规定较冗长的书面报告应附以封面,封面上写明题目、编造日期、编造者、及内容摘要。

以上各种经验性“处方”中,第三种“处方”——建立一个便于排斥、储存与调阅文件的处置系统,可以说是治疗“文件满桌病”的最佳效能者。每一位管理者都必须设计一套文件处置系统。这套系统不一定要跟他人的一样,但却必须最适合自己的。

下面是一份“文件处置测验”,它可用以判断你的文件处置系统是否完善。

### 文件处置测验

请快速地解答以下十二道题目。如你无法即刻对某些题目提供确切的答案,则请在答案的空白上写上问号。

你将放置何处?

(1)购买物料后所取得的账单。

(2)收到一本管理杂志,其中可能具有值得阅读的文章,但目前你无暇阅读。

(3)来自上司的会议通知(下星期一举行会议)。

(4)某大学企管系学生寄来的一份问卷表。

(5)部属交来的一份用于准备下一个月业务报告的有关

资料。

(6)一封需要尽快回复的信,但你必须打数次电话才能答复。

(7)一位你经常接触的人告知新地址及新电话号码的来信。

(8)组织内其他平行部门来函,要求取得你的部门所编制的市场调查报告。

(9)某管理顾问公司中寄来的出版物宣传单,你认为其中一两本书也许值得订购,但你无法确定是否真正值得订购。

(10)顾客寄来的一封投诉信。

(11)人事部门寄来的有关员工考核程序的函件。

(12)提醒自己明年及早准备财务预算的备忘录。

假如你在以上十二个答案空白内写上了两个或两个以上的问题号,则表示你仍欠缺一套完整的文件处置系统。你最好尽快设计这样的一套系统。

既然每一位管理者都必须拥有一套适合他自己的文件处置系统,因此上一测验中每一道题所提及的文件处置方式将因人而异。换句话说,上一测验并无标准答案。不过,善于处理文件的管理者对上一测验中各种文件的处置方式却有相当一致的看法,简单介绍如下:

(1)你必须采取某种特定的程序,以处理购物之后所取得的账单。例如直接付款、交由他人处理、或将账单摆在注明未来某一时日付款的卷宗或档案内。采取上述的某一种行动后,才能令该账单离开你的办公桌。

(2)将杂志摆在抽屉内或办公桌以外的适当地方,如茶几上或书架上。无论如何你应避免让它留在办公桌上,以免因看到它而分心。

(3)倘若会议通知只列举开会时间与开会地点,则你只须将这些信息抄在日历或行事历上,然后丢弃会议通知。但若会议通知附有详细的议程或有待讨论的参考资料,则应该将会议通知摆在待办的卷宗或档案内。

(4)当场决定是否予以答复。倘若你不愿答复,则丢弃该问卷表;倘若你愿意答复,则当场答复并将答复过的问卷表旋即转于发文签内。

(5)该项资料既然是编制下一个月的业务报告所需,它必须被保留下来。你可将它摆在注明使用日期的待办卷宗或档案内。

(6)将这一封信摆在办公桌的中央,这样你可将通话的结果写在信上以便于即刻回复。但若有些电话没能打通,或是你尚须等待若干回电,则将这一封信摆在有待紧急处理的卷宗内,以避免它留置于办公桌上。

(7)将新电话号码及新地址抄在你的通讯簿上,然后丢弃来信。倘若这类信息有需要让你的同事知道,则传阅这封来信。

(8)即刻寄出市场调查报告。如需附信,则写在来函上或写在一张便条上。像这一类例行性的事件,最忌的是进行正式的答复,因为这样做只会增加交往工作,而无实际的好处。

(9)假若你无法当场确定是否真正值得订购,则丢弃这张宣传单,或将它转交给能为你作出判断的人。千万别因犹豫不

决而令该宣传单停留在你的办公桌上。

(10)处理投诉信有三种可行的办法。第一,假若你拥有口述录音机,则立刻口述你的答复,以便部属在适当的时候处理。第二,如你拥有专任秘书,则请她立即为你速记。但若你无法或不便于立即要她速记,则把答复要点写在投诉信上,并将该投诉信摆在有待速记的卷宗内,以便在适当时间处理。第三,以电话答复,并将谈话内容写在投诉信上,然后将该投诉信归档。

(11)如该函件具有保留价值,则立即将它归入适当的档案中。倘若该函件所传达的只是一般性的或是枝节性的信息,则阅过后即刻丢弃。一旦将来需要澄清这种信息,即可再向人事部门索取有关资料。

(12)你必须建立一套能自动提醒你待办事项的档案系统。

## 第 4 章 超越时间

### 案例：“现在就办”

维克托·米尔克是世界上屈指可数的现代化大食品公司墨西哥城推销中心的技术总监。他的工作直接或间接地受到公司 5000 雇员中 3000 多人的影响。他总是忙得不可开交，想找点时间度假非常困难，可是他的工作却从来也没有干完过。他因此参加了在墨西哥城举行的一次时间管理研讨会，并取得了很大进展。

#### 1. 不再加班工作

米尔克说：“现在我不再加班工作了。我每周工作 50 至 55 个小时的日子已经一去不复返，也不用把工作带回家做了。我在较少的时间里做完了更多的工作。按保守的说法，我每天完成与过去同样的任务后还能节余 1 个小时。

我使用的最重要方法是制订每天工作计划。现在我根据各种事情的重要性安排工作顺序。首先完成第一号事项，然后再去进行第二号事项。过去则不是这样，我那时往往将重要事项延至有空的时候去做。我没有认识到次要的事项竟占用了



我的全部时间。现在我把次要事项都放在最后处理,即使这些事情完不成我也不用担忧。我感到非常满意,同时,我能够按时下班而不会心中感到不安。

我认为,研讨会后出现的一个最重要变化是,我更明确地确定了各项目标。过去我从未迫使自己写出要做的事和将它们排列出优先次序。我发现,这样做使我对各项目标有了明确认识,把需要做的事交给别人,自己则可集中精力去处理那些需亲自做的事。

对我有极大帮助的另一点是‘现在就办’的概念。我有意识地尽力克服工作上的拖拉现象。我在困境中抓住一件事情就努力一次性给以处理,这使我乱七八糟的办公桌上出现了极大的变化。实际上,推销中心参加研讨会的 50 名管理人员已经把杂乱无章的办公桌和人为的混乱列为第二号浪费时间因素。”

## 2. 贴在墙上的浪费时间因素表

米尔克说:“我已经亲身体会到了显而易见这个词的含意。我把你的浪费时间因素表贴在我办公桌前的墙壁上,这个地方非常醒目。我曾核对过其中 20 个浪费时间因素,证明它对我是非常重要的,其中有几个我曾给以特别强调,反复进行了检查。正像你看到的,我已经说过,对头号浪费时间因素(变换化先次序和拖延)和办公桌上杂乱无章的控制有了明显进展。我的第三个浪费时间因素是危机管理,这好像是说我们的生活危机四伏。通过我们的大型电脑控制室,我们能够鉴别机械或电子设备方面出现的问题。现在我们正设法预先采取措

施来防止将要出现的危机问题,并且正在寻找能够更好地管理危机的办法。我们赞成温斯顿·丘吉尔的看法,展望未来比我们现在所能理解的要困难得多。同时我们也确切地发现,预先采取措施防止可能发生的危机和制订应急计划完全可能最大限度地减少危机的影响”。

## 4.1 把握未来的时间

### 4.1.1 时间的流动

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。

### 4.1.2 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:①围绕在工作周围状况的变化;

②和有关部属的联系、调整；③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：①瓶颈；②忽然介入工作；③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。

### 4.1.3 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，以致事情都没法进行”。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,突然介入的分量也会改变。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:①需要花一天功夫来完成的工作,必须加上半天的缓冲时间。②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。③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。

#### 4.1.4 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。

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:①明白前置作业的方针、想法;②大致了解他们的业务流程、业务内容;③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;④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、业务内容和工作进度等,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:①事先通知对方,让对方知道自己部门的方针、想法等;②把握住对方接受的态度和

准备情况；③充分地接纳对方的意见以及要求，反映在工作上；④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。

## 4.2 开拓未来的时间

### 4.2.1 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：

(1)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。

(2)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。

(3)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。

#### 4.2.2 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，大肆报道这条新闻。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道。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，不要浪费时间浪费在毫无意义的事情上。

#### 4.2.3 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：①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。②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,如果靠着想像力能猜出时,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。③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。

#### 4.2.4 高效短时间处理术

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。由于太注重细微处了,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。

## 4.3 控制未来的时间

### 4.3.1 撕开潮流的面纱

所谓的潮流,就是时代的潮流。“潮流”自然含有流动の意味,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，大部分都是毫无理论性，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”，将现在看做是世纪末，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、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%,遥遥领先其他电视节目,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。

### 4.3.2 提高先见之明

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:①先见之明当然也包括想像力。只有想像力,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像力,想让思考再向前进一步是不可能的;②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,应该称做“未来的判断力”。从各式各

样的未来想像中,选出一个特定的想像,便是判断力的功能;

③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;

④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,  $A \rightarrow B$  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”。这种想像力,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。

⑤先见能力的内部隐藏了另一种“构想”或是“设计”。这可能在想像的前后引起作用。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。

⑥假设设定。关于这种能力,近似于创造性和想像力,暂且将它称做为“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。

提高预见能力必须具备五种态度：①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。②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。③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。④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。⑤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。

### 4.3.3 描绘未来时间

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。有人附和此意见,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,酋库拉、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。

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。别想得太深,方便地顺手修正就足够了。

以过去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。

## 第 5 章 激活时间管理

### 案例：发挥时间管理潜能

当商务已进入 21 世纪，人们需要借助互联网和信息技术、商务全球化和不断的交流来培养他们的新经济知识。如今在飞速发展的商务环境中，最大的挑战来自控制每天大量冲击的信息。最佳管理的关键是你如何管理时间。

如何用好我们最有价值的资源——有限的时间资本？据估计，因为分心、打断及其他琐事的影响，我们只发挥出了 30—40% 的潜力。编排是发挥更大潜力的决定因素：你必须通过编排你的时间来实现个人和工作的目标。

第一步是有效地学习所有新技术和掌握那些可以加快你文字和通讯速度的电子工具。

这种学习的一个重要部分是在你操作下，教会别人掌握同样的技能。

第二步是确定你的目标，并确保每天在团队中应付各种各样的任务。在确定你的目标时，你必须与你的老板或集体保持一致。

一个值得一记的诀窍是 80/20 帕累托原理，它阐述的是

你所做的工作中,只有 20%与 80%的结果相关。这样,你可以看到,其实 80%的时间是浪费在消费和不创造价值的活动上。

操练你的 IT 技能,并使用其他的计算机和电子信息工具。掌握像 MicrosoftOutlook 这样的软件的不常用功能,比如 E-mail,日历,日程,通讯录,日志及记事簿。

这些时间管理工具中的一个好处是编辑的灵活性。编辑软件要比用笔和纸要容易。

你需要教会你的人保证交流尽量简短有意义。

处在这个新时代里,管理人员和员工都需要学会变化和适应。由于信息流动是稳定和不停的,昨天的设备和软件可能不再够用。

时间管理技巧(为专业管理人士而设):

- (1)使你的目标与老板(团队)的保持一致。
- (2)安排优先顺序以优化能力的表现。
- (3)明确哪些是成功的根本要素。
- (4)在可能的情况下尽量使用 IT 工具——E-mail,日历,会议日程管理器。
- (5)像小偷似地节省时间。

## 5.1 从“时间管理”到“时间运用”

### 5.1.1 有效地“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很多的问题:

- (1)如何运用这被赋予的时间;
- (2)如何突破“钟表时间”;
- (3)只把时间当成度量的一种而把它形式化;
- (4)不关心时间“量”的价值;
- (5)缺乏思想和理论的根据;
- (6)忽视时间的人性面;
- (7)无法分清生活和生命的关系;
- (8)无自我管理观点而人云亦云;
- (9)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。

### 5.1.2 为时间“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，你应该听得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。

## 5.2 让“死时间”复活

### 5.2.1 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：

- (1) 对于未来没有梦想和目标。
- (2) 每天毫无目的地生活。
- (3) 一切毫不在意。

- (4)感觉不到生活的充实、成长和幸福。
- (5)没有感性、欲望与热情。
- (6)无法精神焕发地运作,宛如死水一般。
- (7)无法产生新的思考或创意。
- (8)对现状没有改变的欲望。
- (9)没有自己想要创造的冲动。
- (10)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) 埋没在工作之中,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:①生活意义丧失;②欲望低下,思想不活跃;③埋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。

### 5.2.2 要活得有意义

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重视，以免后悔。应在任何时间里都活得有意义。

### 5.2.3 时间是公平的

“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，都是超乎管理者想像的，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 年或 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、每一秒比起其他凡庸的音乐家，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。他们不单只是使用钟表时间,还使用了最宝贵的“人造时间”。

“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。

#### 5.2.4 时间是无法以钟表计算的

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盹儿,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。

## 5.3 时间就是生命

### 5.3.1 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像的,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。

### 5.3.2 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。

### 5.3.3 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、奇利伯朗特、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。

### 5.3.4 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。

### 5.3.5 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。