

跳出既定的思维模式，
重新给你的工作划分优先等级，

远离加班和压力！

90% 的人把工作的优先顺序搞错了

[日] 美崎荣一郎 ◎ 著
杜欣雨 ◎ 译

零加班 工作

スピードと成果が劇的に上がる戦略
最強の優先順位

从时间的价值最大化来考虑，提升你的工作效率！



文化发展出版社
Cultural Development Press

目录

开篇

第1章 为什么工作的优先等级会被打乱

[打乱工作优先等级的六个原因](#)

[突发工作的出现](#)

[受到干扰、注意力被打断](#)

[不自觉地就开始处理其他工作](#)

[情感波动较大](#)

[总觉得能得出更好的结论，因而迟迟下不了决断](#)

[可利用资源不足](#)

第2章 划分优先等级的四条原则

[划分优先等级，就是要实现时间价值最大化](#)

[要想实现时间价值最大化，需要测算工作所需的时间](#)

[心理时间和实际时间之间存在很大差距](#)

[测算时间时的注意事项](#)

第3章 对工作进行分解与整合

[重要程度和紧急程度不是确定工作优先等级的唯一标准](#)

[减少工作，创造时间](#)

[所有的工作都可以分解](#)

[何谓“工作的整合”](#)

[工作效率与整合程度成正比](#)

[整合工作，要事优先；合并小事，善用时间](#)

[通过分解和整合，减少工作量](#)

[减少工作、缩短工作时间的诀窍](#)

第4章 找出“瓶颈”，突破“瓶颈”

[突破“瓶颈”，才能提高工作效率](#)

[鉴别工作中的“瓶颈”环节](#)

[瓶颈是会转移的](#)

[经验可以帮助我们轻松突破瓶颈](#)

[对于反复出现的瓶颈，要尽早应对](#)

[不要放过任何一个小小瓶颈](#)

第5章 斩断“犹疑”的十条准则

[确定判断标准，可以大幅提升工作效率](#)

[准则一：当两项工作的时间发生冲突时，一定选择既定的那项工作](#)

准则二：以工作接手日期为判断标准，而不是截止日期

如何做到“以工作接手日期为标准”推进工作

准则三：如果同时承接了多项工作，要从已经熟悉的那项开始处理

准则四：当时间与金钱产生冲突时，一定优先考虑节省时间

准则五：面对问题，用金钱而非时间去解决

准则六：除非自己有多余的时间，否则不要答应“他人的请求”

准则七：以“工作的速度”为标准选择工作搭档

准则八：下属需要解惑时，一定要最先应对

准则九：不要对明天的自己抱有期待

准则十：统一工作中的通信手段

第6章 合理安排工作的优先顺序

预测突发工作，并在此基础上制订工作计划

对工作任务进行“可视化”处理，先后顺序将更易规划

要想以工作接手日期为标准推进工作，初期行动很重要

怎样工作，能让自己保持热情高涨

团队工作当中，领导必须要做到的三件事

当优先等级被打乱时，我们该如何使之回归正轨

结语

开篇

当你拿起这本书时，就说明你一定是个善于工作的人。

我之所以这样说，是因为只有同时处理多项工作的人，才会是本书的读者，才会为“给工作划分先后顺序”这件事感到烦恼。

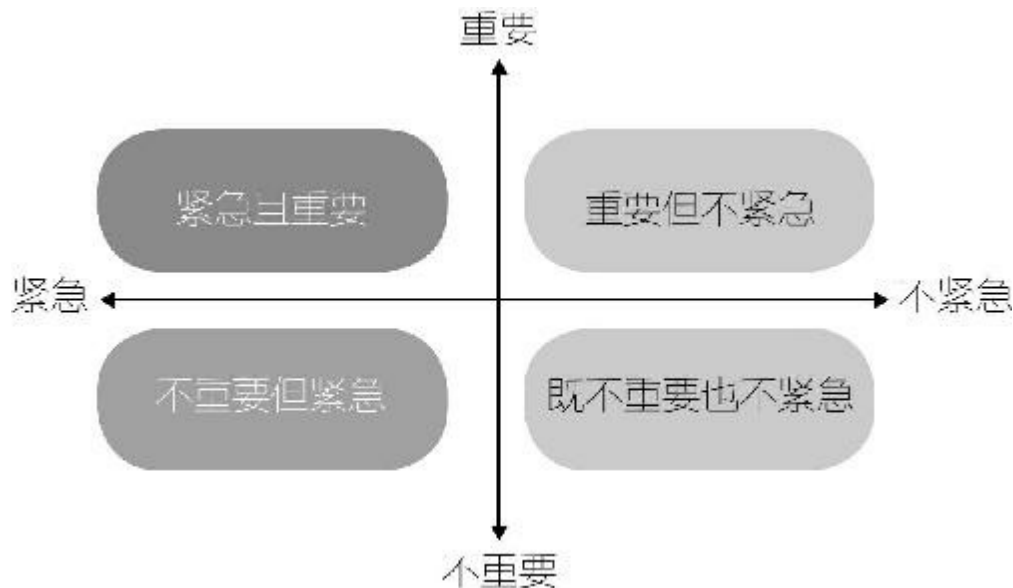
不知是幸或不幸，工作总是会聚集到有能力的人的手边。

如果你因为无法处理完手头的多项工作，而觉得“自己是个工作能力低下的人”，那可就大错特错了。

你并不是不会工作，只是不擅长给工作划分优先等级罢了。

通常在商务类书籍中，在介绍如何给工作划分优先等级时，常常会提到这样一种方法，即“紧急程度及重要程度矩阵法”。

紧急程度及重要程度矩阵



该方法就是指，把需要处理的工作划分到“紧急且重要”“重要但不紧急”“不重要但紧急”“既不重要也不紧急”这四个象限中，再从“紧急且重要”的部分开始处理。

你是否也曾听说过这一方法呢？我想在每天的工作中，你大概也是从既紧急又重要的事项开始处理工作的。

虽然如此，工作却永远也做不完。每天离开公司时，都已是深夜了。

日复一日，拼命地处理一项接一项的工作，你感到疲惫不堪……

究竟是什么原因造成了这样的困境？

在本书的正文中，我会对其中的原因进行详细的说明，在这里我要强调的是：事实上，即使依照这个矩阵来处理工作，也无法保证工作顺利进行。

你是否有过这样的经历？

你正在拼命写着明天之前必须完成的提案书。

这时，上司问道：“上次一起去谈生意的××工业的佐藤先生的名片，你能马上就拿出来吗？”

你心中一边骂着“你自己去找啊……”一边说“请稍等”，然后从名片夹里找出负责人的名片，交给上司。

刚从上司那里出来往自己的座位上走着，这时，就有后辈跑过来询问：“您还记得这个数据是出自哪份文件吗？这个数据保存在哪个文件里了？”“啊，这个啊，是营业部文件夹里的‘××’的……”说着，回到座位。

这时，你发现桌子上贴着一张便签，上面写着：“××公司的铃木刚刚来了电话，请回拨。”你回拨过去后得知，上周交付给对方公司的货物中存在一部分残次品。

幸好，××公司就在离你们公司车程20分钟左右的地方。于是，你立刻从公司的仓库里找出替代商品，赶往××公司去道歉。

回到公司之后，你向商品部提交了关于这次投诉的报告书。不知不觉间，时间就到了傍晚……

而明天就要带到客户那里去的提案书，却还只完成了一半。

从这时起，你终于又能全身心地投入到提案书的写作当中。总算将其完成时，抬头看了眼时间，已经是晚上10点多了。

明明知道应该优先完成“紧急且重要”的提案书，突发工作却接踵而至，使得本应做的事情迟迟得不到推进。这类情况常常出现在现实中的商业情境当中。

如果放到之前提到的矩阵中来考虑，我们会发现，先抛开“去客户公司那里道歉并交付商品”这件事不谈，其余的大部分突发工作，都可以划归于“重要但不紧急”或“既不紧急也不重要”的范围当中。也就是说，这些工作的优先等级，其实要比“紧急且重要”的工作来得低。可事实上，却没有人能因此就直言出“这项工作优先等级比较低，所以我现在不做！”这句话。

分清轻重，要事优先。虽然这项基本原则并没有错，但在现实生活中，常常会有突发工作出现。

另外，“工作”并非只要把重要的事情做完就算完成了。

除了核算经费、制作工作日报等日常工作外，我们还要接打电话、回复邮件、查询资料、和同事进行沟通……只有把这些细枝末节的小事做完，工作才算彻底完成。

工作会接连不断地从天而降。因此，如果我们只执着于紧急且重要的工作，一些常规工作的进度就会滞后。最终，将会造成全面的工作无法顺利开展。

现实就是如此，“虽然我们都知道应该先做重要的事情，但有一些没那么重要的工作，也是必须要完成的”。

那么，我们究竟应该怎么办呢？

解决方法就是以“琐碎工作和突发工作必然会出现”为前提，在此基础上给工作划分优先等级。

所谓划分优先等级，简单地说，就是决定“现在应该做什么”。不管重要程度和紧急程度，而是以处理掉手头的所有工作为目标来分配自己的时间，从而找到工作中的最优解。从结果上来看，就是指工作效率的提高。

判断优先等级时，我们应当以“时间的价值”当作判断标准。我们选择去做的工作，应当是能使当下的时间价值实现最大化的那一项。

比如，早上到达公司之后，大家会最先处理哪项工作呢？

很多人会说：“我会先确认收件箱，并进行回复。”

可是在清早的这段时间里，我们不只头脑清醒，也不会被电话声打扰。这样想来，利用这段时间做一些需要集中精力去思考的工作，难道不是可以更好地提升其价值吗？比如，我们可以把制订企业战略或企划案的工作安排在这段时间去做。

与之相反，在酒足饭饱、昏昏沉沉的午后，哪怕是我们想要做一些需要思考的工作，也会因为注意力无法集中而难以做到。也就是说，哪怕我们这时处理的是重要的工作，时间的价值也会下降。因此，我们不如利用这段时间处理一些不需要集中注意力的琐碎工作。

这样，我们就可以根据时间和所处环境的不同，调整待办工作的优先等级。

每个人在工作上的时间资源都是有限的。关键就在于，我们该怎样在有限的时间中，安排好手头的所有工作。

这也就是给工作划分优先等级的终极方法。在给工作划分优先等级时，关键就是要保证自己“给所有可利用的时间都安排上工作”，并且“确定好包含琐碎工作在内的、每一项工作的处理时间”。

听到我这么讲，可能有许多人会产生这样的疑问：“你所说的也不过是理想化的情况吧。毕竟，重要的工作已经堆积如山，对于那些不重要的琐碎工作，我们只能选择推迟处理。难道不是这样吗？”

然而，我所说的并非理想论。

我所讲的，都是我曾亲身实践过的方法。在我还是个工薪族的时候，就曾经按照本书当中介绍的“给工作划分优先等级”的方法，实现了“朝12晚5”。

虽然我现在的工作涉及商品开发咨询、演讲、写作等多个领域，但是我在独立门户之前，一直在花王化学产品生产公司从事研究开发的工作。

当时，因为我需要同时跟进多个项目，工作常常总也做不完。到了地铁末班车的时间才离开公司，对那时的我来说这成了生活的常态。

当然，我也曾试图从“紧急且重要”的工作开始处理，想以此提高自己的工作效率。然而无论我怎么努力，手头上的工作总不见减少。

直到某一天，公司举办了一场关于改善工作方法的研讨会。以此为契机，我意识到自己“必须要改善当下的工作状态”了，并开始认真思考可行的方法。

站在一定的高度上对自己的工作进行总结，我发现：我之所以处理不完手里的工作，并不是因为我经手的项目太多，而是因为琐碎工作占据了我太多的精力。琐碎工作当中，又以我之前提到过的“突发工作”和常规工作为代表。

于是，我开始思考：在一定的时间内，怎样才能高效地完成包含琐碎工作在内的全部工作？得出的结论，就是将要在本书中向大家介绍的方法：给工作划分优先等级。尝试使用该方法之后，虽然我的工作总量并没有什么变化，但我下班的时间却渐渐提早了。

更让我感到意外的是，与从前相比，我的工作成果也更加显著了（现在想来，这是因为 I 选择了在合适的时间处理合适的工作。注意力得以集中，产出效果自然也就更好了）。

再加上公司当时开始实行“裁量劳动制”，我因此做到了“朝12晚5”。

在你能够熟练地给工作划分优先等级之后，你会发现工作将变得顺利无阻。虽然听起来有些夸张，但论其影响力，哪怕说是“可以改变人生”也不为过。

所以在本书中，我不仅会向大家介绍理论原则，还会列举各种具体的例子帮助大家理解，不会放过任何一个细节问题。

自然，一件事的优先等级是因人而异的，大家也没有必要一味地模仿我在本书中所列举的行为。应当说，只要大家能理解我所传授的思考方式，就可以取得成果。

无论是在工作方面还是私人生活方面，如果这本书能帮助到你，让“时间”这项最宝贵的资源实现价值最大化，我将感到无比荣幸。

美崎荣一郎
2017年12月

第1章

为什么工作的优先等级会被打乱

打乱工作优先等级的六个原因

判定一件事情的优先等级，说得直白一点，就是要“决定现在应该做些什么”。

这听起来似乎非常简单，不知为何，却总是不能顺利进行……

究竟是什么，使得我们划分的工作优先等级一再被打乱？

打乱工作优先等级的原因，可以大致分为以下两种。

一种是非自身原因，即指周围环境或他人的影响；另一种原因，则出在我们自己身上。

把这些原因划分得更加细致一些，可以列为以下六点。

- 1.突发工作的出现；
- 2.受到干扰、注意力被打断；
- 3.不自觉地就开始处理其他工作；
- 4.情感波动较大；
- 5.总觉得能得出更好的结论，因而迟迟下不了决断；
- 6.（时间、金钱、人员等）可利用资源不足。

本书将就如何解决这些问题分别进行详细的说明。那么在第一章，让我们先一起思考一下，为什么这六项要素会打乱我们所划分的工作优

先等级呢？

突发工作的出现

忙得不可开交的时候，上司交代给你一些杂七杂八的事情；正处理紧急工作的时候，下属递交上一份需要你确认的文件；又或者偏偏是在这种时候，顾客突然提出一些要求，于是你不得不予以回应……

打乱工作优先等级的最大原因，就是这一类“突发工作”。

说实话，没有什么能阻止这些“突发工作”出现。因为谁都无法预测，自己会在何时，从客户、上司和下属那里接手到一些什么样的工作。而如果我们选择将这些突发工作全部回绝，则不可避免地会对我们的人际关系造成损害。

听到这里，你或许会觉得突发工作成了一道无解的难题。可实际上，我们仍有办法将突发工作带来的损失降至最低。

在拳击比赛中，如果运动员被对手的反击拳击中，会受到很大的冲击，甚至可能会被击倒在地。但运动员如果能就对手的出拳时间做出预判，在直面对手的进攻时，就能将损伤降到最小。

工作上亦是如此。

如果我们能提前预测出，上司和客户可能会在什么时间向我们交付任务，就可以减少因工作日程被打乱而产生的损失。

事实上，如果从高处俯瞰这些突发工作，我们会发现：在某种程度上，它们都是可以预测的。

以我曾就职的花王公司为例：上司经常会在大型会议之后，交代给

我一些工作任务。

当会议上通过一个项目之后，我常常会被确定为负责人，或者是需要承担一些琐碎的准备工作。

在把握到其中规律之后，哪怕是无须自己出席的大型会议，我也会把会议的召开日期调查好，并把能在此之前了结掉的工作都提前处理好。

除此之外，有些跟工作并没有直接关联的事情，有时也会导致突发工作的产生。

比如对一些有孩子的人来说，学校组织的一些活动是家庭生活里的重大事件。他们为了参与这些活动，有时就会提出带薪休假的申请。

恰巧，在我写这本书的时候，本书的责任编辑就正在准备迎接一个家庭新成员的诞生。

预产期虽然大致是确定的，但也会因婴儿的状况，出现提前或推后的情况。这种情况下，迎接孩子的降生就会变成一项突发工作。

虽然这是一件值得欣慰的突发工作，但从结果来看，无论是怎样的突发工作，最终都会打乱我们事先安排好的优先等级。因此，站在与突发工作对战的擂台上，为了不被击倒在地，我们需要提前做好准备。

受到干扰、注意力被打断

相信大家都从奥运选手口中听到过这样的话：“因为赛前发生了一些事情，导致注意力无法集中，所以没能发挥出自己的真正实力。”诚如他们所说，工作效率和注意力之间有着密不可分的联系。

并非只有体育赛场上是如此。在我们日常办公的场所里，也存在着许多会打断我们的注意力的因素。举例来讲，电话声、同事的私语声，又或者是手机上收到的、关于私事的信息，这些都属于干扰因素。

我们的注意力很容易被这些“干扰”打断，工作效率也会随之降低。也就是说，受其影响，我们无法在规定的时间内把待办事项完成。

特别是在做一些对注意力有较高要求的工作时，这些“干扰”会带来很大的影响。要想保证工作的优先等级不被打乱，将注意力维持在一个较高的水平是一件很重要的事。

话虽如此，我们不可能因为电话作响就将电话线拔掉；每当同事们聊天时都出言提醒的话，也只会让自己徒增压力，甚至可能导致工作量更大。

而且，也不是说只要我们把打断注意力的干扰因素一个个地解决掉，状况就会有所改变。

要想解决这个问题，真正有效的做法是：根据环境的变化变更要做的工作，或者是根据手里的工作改变周围的环境。

每项工作的性质和类型不同，所需要的注意力集中程度也有所差异。

比如，如果我们只是在回复一封邮件，那么即使周围有些干扰也不会对我们造成很大影响；但如果我们是在思考一个重要的商业合作案，那么只要出现一点干扰，就可能带来一系列问题。

也就是说，每项工作都有其适合的“环境”。

在给工作划分优先等级时，如果我们能把“该处理的工作”和“适合处理这项工作的环境”这两点都纳入考虑，工作就会进行得更为高效。

不自觉地就开始处理其他工作

明明考试在即、必须要开始学习了，不知为何，却开始打扫起房间来。自己心里很清楚现在应当做的是开始学习，却忍不住觉得，如果不把房间整理好就浑身不舒服。

相信很多人都有过类似的经历吧。

如同这个例子中讲到的一样，人在压力过大的情况下，常常会做出一些反常的举动。

工作上亦是如此。明知截止日期迫在眉睫，脑海里却不由得冒出这类想法：“先查一查别的资料吧”“先确认一下邮件吧，就用5分钟。”然后不自觉地就开始处理一些并不紧要的工作……

这种“心血来潮”，也是打乱工作优先等级的原因之一。

听到这里你或许会觉得，只要严格自律，这个问题就可以迎刃而解。但要想解决这个问题，实际上远没有这么简单。相信大家也明白，人的身上都存在着一些难以自控的生物本能，没有人可以彻底摆脱它们。

当然，我自己每天也都在同这种“心血来潮”做斗争。

例如，在我同时有几个报纸和杂志的连载需要交稿时，常常会不由自主地想要先写那篇还需要很久才要交稿的稿子。而对于临近截止日期的那篇，却迟迟不想动笔。

从前，因为这种心血来潮的缘故，我一直过着被工作追赶的日子，

每天忙得焦头烂额。但现在，我已经攻克了这道难关。

话虽如此，并不是说我已经如同老僧入定一样毫无杂念了。

那么，我现在究竟是怎么做的呢？

答案非常简单，就是“一开始就把这种心血来潮的情况纳入考量，再在此基础上给工作划分优先等级”。

说得具体一点，就是转变了思考方法：从以截止日期为基准，转变为以接手日期为标准来处理工作。

“以工作的接手日期为标准来处理工作”就是指：不把截止日期作为判断工作优先等级的标准，而是在接手一项工作之后就立刻去处理它。这种做法会让我们的时间变得宽裕，也就不再用面对因心血来潮而焦头烂额的局面了。

哪怕我们的意志再坚定，也很难彻底消灭掉心血来潮的想法，一直保持着平稳的心态去面对工作。

还不如转换思路，大方承认人的心情会受到人的生理本能的影响，再在此基础上对工作的优先等级做出判定。这种做法，将对工作产生至关重要的影响。

情感波动较大

在上一条里我们讲到，“心血来潮”会对工作优先等级产生怎样的影响。然而事实上，心理原因会带给工作的影响远不止这些。

大家平时或许没有注意到，愤怒、悲伤、不安等情绪，也是打乱工作优先等级的原因之一。

比如，每天乘地铁通勤时，大家有没有见过早高峰时怒气冲冲的乘客呢？

我以为，这些人一定是在因为担心迟到而焦躁不安的时候，碰巧撞上了其他乘客，或者是被人推搡了。但是，在这种时候爆发怒气、与他人发生争执，结果反而会导致自己迟到。

愤怒之情冲昏了他们的头脑，让这些人不再把“不能迟到”放在优先考虑的位置上。

明明是因为害怕迟到才急匆匆地搭乘人满为患的地铁，并因此才感到焦躁不安，最后却不再把“不能迟到”放在优先位置来考虑，可谓是本末倒置了。

毕竟，如果本来就觉得迟到也没什么大不了的话，大家完全可以选择避开高峰出行。那么，一开始就不会出现所谓的焦躁情绪，更不会衍生出愤怒之情。

慨叹、悲伤、不安等情绪亦是如此。

宠物生病了、孩子受伤了.....在发生这些令人心绪不宁的事情之时，我们的工作效率也会降低很多。

在这种情绪突然高涨，或者是情感波动较大的时候，哪怕我们提前确定好了优先等级，我们的安排最终也将被打乱。

因此，希望大家能够理解这一点：优先等级会被我们的感情所左右。

除了本书中所介绍的方法外，我们还可以利用“愤怒情绪管理”等方法来控制自己的情绪，这也是解决这一问题的方法之一。

总觉得能得出更好的结论，因而迟迟下不了决断

在出席公司的年会、送别会、迎新会等大型聚餐场合时，大家最开始会点些什么来喝呢？

当然，肯定也有人会仔细翻看酒水单、深思熟虑后再下决定，但大多数人一般都会说：“就先来杯啤酒吧。”

在许多人聚餐时，应当最优先考虑的一件事就是“如何使聚会尽快开始”。如果有人在这时不停地翻着酒水单，纠结地表示“比起啤酒，点些其他的不是更好吗……”，大家就会迟迟无法举杯共饮，聚会也就无法顺利进行了。

“开始聚会”本应该是聚餐时的最优先事项，却因为有人无法下决断，导致其地位受到了威胁。

除了这个例子之外，大家应该也常有类似的经历吧：遇到了某件想买的东西，却纠结“会不会有卖得更便宜的店家”，就在寻找的过程中，想要的商品被卖光了。

保留想法、不下决断，就等于放弃了在那个时间点给工作划分优先等级的机会。如果这种行为变成一种习惯，会产生很多弊端，比如会导致机会从我们的手中溜走，又或者会使我们无法展开下一步行动。

如果是婚姻问题等关乎人生的重大决定，那么深思熟虑一些也没有什么不好的。然而，如果我们在面对一些小事时，也养成了纠结“会不会存在更好的结论”的习惯，最终只会造成我们的工作安排被打乱。

并不是说保留决断这件事本身有什么不好，而是说如果这种行为变成了我们在商业场合里的一种习惯，最终将造成工作的停滞不前。

话虽如此，“当场就拍板做决定”实在是一件既困难、又劳心费神的事。哪怕只是决定今天要吃什么、穿什么这样的小事，一件一件堆积起来，也会消耗我们大量的时间和注意力。

要想解决这个问题，有一个有效的方法，那就是“提前确定好做决定的标准”。

这里有一个有名的小故事：美国苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯以及Facebook创始人兼首席执行官马克·艾略特·扎克伯格都是总穿同样的衣服，他们之所以这样做，就是为了“减少下决断的次数”。

这种行为，就可以说是“确定了要穿什么衣服的标准”。

与之类似，提前为自己确定好一些标准，就可以避免掉很多决断时刻。比如“哪怕并不爱喝，第一杯也先选啤酒，跟大家一起干杯，从第二杯开始，再按自己的喜好来”；或者“如果碰到无论如何都想要的东西，就不要犹豫，当场买下来”。

提前确定判断优先等级的标准，就如同请人给自己引路一样。

比如初次造访一家餐厅时，如果我们和朋友约定在离餐厅最近的车站会合，再跟着朋友一起过去，就要比自己边看地图边找地方来得方便得多。

工作当中亦是如此。

“在金钱和时间之间犹豫的话，一定优先时间”“要优先已经定下的约定，后面即使碰到更有诱惑力的邀约，也要拒绝”……提前确定好这些标准，就可以防止下不了决断的局面出现了。

甚至，我们再也不用担心自己会做出错误的判断；面对相同类型的工作时，我们也可以保证自己的决定具有一致性。

可利用资源不足

打乱工作优先等级的原因还有一个，那就是“没能把应当完成的工作做到最后一步”。

相信很多人在学生时代都有过这样的经历：为了准备考试，买来很多的参考书和考试题，但是因在做题当中遇到不会做的题目，因此而受到了挫折，就不再继续做下去了。

推进某个工作项目时，我们也经常会遇到这种情况：因遇到难题，而迫使整个项目不得不中断。

之所以会出现这些“挫折”，是因为“经验”“知识”等“资源”不够充足。

举一个身边的例子：手机电池也可以被看作一种资源。在必须给客户回复邮件时，如果电池刚巧没电了，我们就无法回复。或者，哪怕只是回复迟了，也会给我们的工作造成一定的影响。

当然，“时间”和“人”也都是非常重要的资源。

如果这些资源不够充足，我们就无法完成应当做的事情，也就是我们讲的“优先等级高的工作”。因此，我们很可能需要变更计划、着手去处理别的工作。

要想解决这个问题，方法其实很简单。

那就是“用金钱去解决”。

如果想要解决眼前的这个问题，就付钱去咨询专家的意见；如果想

要为考试做准备，就去报一个补习班。

除此之外，多付一些钱给干洗店，就可以早日拿回衣物；乘坐公共交通时也是一样，只需要多付一些钱购买高速车票，就可以提前到达。

为了出游，前几天我去俄罗斯大使馆办签证。在那里我得知，只要多付1万日元，就可以更快地办理完手续。

这些例子皆源于“用金钱购买时间”的构想。当手机没电的时候，就应当购买外置电池；人手不足的时候，就应当把能够委托外部人员处理的工作外包出去.....

就像以上种种例子所介绍的一样，我们可以利用资金巧妙地补足资源，从而可以减少工作中断的情况，保证优先等级的稳固。

第2章

划分优先等级的四条原则

划分优先等级，就是要实现时间价值最大化

之所以必须要给工作划分优先等级，是因为我们拥有的时间有限。

大家在电视剧或电影中都应该看到过这样的情节：医生告知主人公，你已经时日无多。而主人公面对这个残酷的现实时，就会依照自己的价值观，给想做的事情划分优先等级，然后利用剩下的时间去完成。

时间是一项有限资源。这句话听起来颇为稀松平常，除非我们置身于影视作品中，否则总会习惯性地忽略这一事实。

最近，公众对于加班的态度开始变得严苛，很多公司都规定：8:00一到，就必须离开公司。然而，各项工作的截止时间却不会因此而停止渐进的脚步。

此外，我们常常需要在一天之内处理好多项工作。因此，如果我们不仔细思考该按照什么顺序、用怎样的方法来处理这些工作的话，就无法在规定的时间内完成工作。

如果时间取之不尽、用之不竭，那么我们只要按照顺序，将手里的工作一项一项地完成就好，可现实并非这么简单。

因此，我们必须事先掌握给工作划分优先等级时的几条“原则”，否则将无法顺利地推进工作。

之后，我会在本书当中向大家介绍一些方法，以帮助大家给日常生活中的每一项工作安排最为合适的优先等级。而在第二章当中，我将先向大家介绍在思考如何划分优先等级时，我们必须要把握住的四条原则。

给工作划分优先等级时，首先应该考虑的是“时间的价值”。

即使同样是一个小时，根据自己所处状况的不同，其“价值”也会发生改变。

这里所提到的时间的价值，指的是“这段时间里应当处理的工作的类型”以及“每小时的工作效率”。

以下四个因素，会对时间的价值产生影响。

- 1.现在所处的地点；
- 2.周围的环境；
- 3.时间段；
- 4.身体状况。

受到这四个因素的影响，时间的价值会产生很大的变化。

这四点就是我将在本章当中向大家介绍的四条原则。

只要遵循这四条原则，“给工作划分优先等级”一事就会变得顺利。

原则一：时间的价值会随工作地点而变化

即使同样是一个小时，其价值也会因为自己所处工作地点的不同而不同。换句话说来讲，就是“随着工作地点的改变，应当处理的工作也会有变化”。这就是划分优先等级时的第一条原则。

比如，同样是三个小时，“在东京的办公室里工作”时和“在地方出差”时，其间应当处理的工作会有所不同。

假设一位营业部的负责人到地方去出差，却只是窝在宾馆里，打开电脑进行邮件回复和日常工作的处理，而不去走访当地的顾客，那么他的这趟出差就失去了意义，白白浪费了交通费和住宿费。

与之相反，假如他在东京的时候，到处去走访客人，却完全不在办公室里露面，也完全不处理日常工作.....工作也无法顺利进行下去。

可能会有很大一部分人觉得，“这些事情，不用你说我也知道”。

我也认为，在实际生活中，没有人会把核算经费、制订计划书这类工作带到出差地点去处理。

但是，在出差的前一天或者是其他的时间里，大家又在做些什么呢？

我想大家一定有过这样的经验：在出差的前一天想要把手头的日常工作了结掉，因而十分忙碌。可那一天，真的该用来处理这些工作吗？

调查出差地区消费者的相关数据，并整理有关资料。

调查清楚当地的重要人物，并提前与之取得联系。

模拟走访客户的路径，确定下最优路线。

我们难道不是该优先处理这些事情，努力使这次出差创造出最大的销售额和利益吗？

这就是我所说的“提升时间的价值”。

这样想来，为了避免出差的前一天积压太多的日常工作，从几天前开始，我们就应当优先处理出差前必须要完成的日常工作。

没有做足准备就踏上出差的旅途，中途才慌忙给公司打电话、拜托别人帮自己查询一些数据.....如果你曾有过这样的经历，是时候该仔细思考一下“时间的价值”了。

理解了“时间的价值会随不同的工作地点而变化”这一原则，我们就可以根据接下来的行程计划，给工作安排合适的优先等级了。

原则二：时间的价值会随环境改变而变化

你或许会觉得，这一条和刚刚所讲的“原则一”很类似。但我在这里所说的环境，并不是指地点，而是指周围的情况、工作环境的舒适性以及工作搭档的工作方式等内容。

我们要根据周围的情况判断现在应当处理哪项工作更合适，并提高其优先等级，从而提升工作效率。换句话说来讲，就是提升时间的价值。

这里我要举一个自己的例子。

一段时间里，我在乘坐火车或飞机的时候，会打开电脑试图写些文章。但中途，却常常因各种原因被打断而大动肝火。而现在，在乘坐火车或飞机的时候，我再也不会打开电脑了。

理由很简单，因为我意识到了：乘坐交通工具时的环境并不适合电脑作业。

与平时的工作环境相比，火车和飞机里的工作环境在桌子大小、通信信号、电源插口等多个方面都存在劣势。

此外，如果你坐在靠过道一侧的位置上，靠窗的人每次起身离座时，你都必须要把小桌板折叠起来，好让出一条通道。

乘坐火车时，乘务员有时候还会来确认车票。

又或者，你的座位可能会被一群吵吵嚷嚷、热情高涨的游客团团包围。毕竟，每个人都想要充分地利用起这段时间。

如此种种，在火车和飞机上，无论你多么想要集中精力处理工作，也会频频被人打断，抑或是被周围的声音分散注意力。

而且，邻座乘客去卫生间或者去打电话的时机及频率也完全不受你的控制。因此，你无法预测到这些事情会在何时发生。

多次验证之后，我发现了这样一个事实：同样是两个半小时，在东京-大阪的火车上我所能写出的文字数量，几乎只有在自己的工作室时的一半（对我而言，工作室是一个适宜写作的环境）。这意味着，与平时相比，我在路上的写作速度大约会下降一半。

也就是说，拿写作这项工作来看，乘坐火车在东京和大阪间往返的五个小时，其价值只等于工作室里的两个半小时。

这样一想，大家应该也就明白在火车中写文章是一件多么浪费时间的事情了吧。

因此，哪怕有很紧急的稿件需要完成，我也应当利用在工作室里的时间去处理，乘坐交通工具时，则可以查些资料或读一些书。总之就是做一些即使在路上处理、工作效率也不会下降的工作。

听起来或许有些啰唆，但是我们应当养成这样一种习惯：不要考虑“怎样才能在路上处理紧急程度较高的工作”，而是应该思考“为了实现路上时间价值的最大化，在现在的这个环境中，我该处理哪项工作才能让工作效率更高”。

同一项工作，处理时也有高效工作环境和非高效工作环境之分。因此，请大家谨记这样一条原则：工作的优先等级会根据环境的改变而变化。

“创造一个好的环境，让自己能够更高效地处理工作”，并且“优先去处理那些适合在该环境下完成的工作”，这是十分重要的。

有些情况下，我们也可以利用一些“工具”来改变环境。

如果周围的环境比较吵嚷、注意力难以集中，那么我们可以利用“降噪耳机”来隔绝噪声。

如果通信信号不太好，我们则可以更换路由器，或换掉现在签约的通信公司。

如果在外使用的笔记本电脑或平板电脑，与办公室里的电脑相比性能要差很多，导致我们在工作时，无法创造出一个跟办公室相同的高效工作环境，那么我们就可以重新买一个性能更好的电脑。

通过做一些类似的投资，即使是处在相同的环境里，我们也能够处理更多种类的工作。

原则三：时间的价值会随时间段的不同而变化

至此，我主要向大家讲述了这样两条原则：“时间的价值”会随着不同的工作地点和周围的环境，也就是我们周围的空间产生变化。

接下来我要向大家介绍的第三条原则：“时间的价值会随时间段的不同而变化。”也就是说，根据早、中、晚这些不同时间段的变化，每小时的工作效率也有所区别。

据说，在还没有电灯的江户时代，城内所有的办公室作业（打算盘等）都是安排在白天去做的。而到了现代，无论是白天还是晚上，我们都可以使用电灯照明，亮度不再是影响工作效率的因素。有些人因此就觉得工作效率与时间段再无关联。然而，事实并非如此。

从电视节目来看，在白天播出的节目和在晚上播出的节目内容往往不同。哪怕节目的播放时长同样都是1小时，其间传达的信息也不同。这是因为在白天和夜晚，观众想要了解的信息、用于看电视的时间、观看电视的方式以及注意力的集中程度等，都会有所不同。

工作上的优先等级顺序亦是如此。

比如，刚上班之后的1小时，和工作了一天之后、傍晚五点到六点的一个小时相比，我们的工作效率自然不同。

所以，我们有必要按照自己的工作方式，把一天划分成刚上班、上午、午后、傍晚等不同的时间段，再在每个时间段处理与之匹配的工作。

哪个时间段的效率更高是因人而异的。每个人都有工作效率高的时间段。

就我个人来说，我在早上刚起来时头脑比较清醒，甚至可以说起床之后立刻就能投入工作。因此，我经常在上午做一些需要集中精力的工作，比如写一些稿件。

此外，我在肚子饿的时候会完全丧失干劲，所以我的午饭相对来说

会吃得比较饱。而一旦吃饱，又难免会犯困。因此，我经常在午后安排一些磋商类工作（这类场合下不仅有人与我共事，我还需要发言），或者是处理一些只需要动手的单纯作业。

也就是说，在这种情况下我需要“优先处理不容易犯困的工作”。

如果我在这个时间段里安排了全体会议，在此期间只需要听取报告，情况又会如何呢？在容易犯困的时间段里，再安排一些让人犯困的工作，那么这段时间将只会被用来与困意做斗争，从而失去意义。这就会造成时间价值的显著下降。

至于报告会，则比较适合安排在下班之前。这是因为，这样一来会议就会有一个确切的结束时间，报告会进行的效率会更高。

此外在傍晚时分，也就是下班之前的一段时间，注意力可能很难集中。这时就可以安排一些不怎么需要思考的日常工作，比如核算经费、制作每日工作总结等。如此，就可以避免时间价值的下降了。

还有一些其他的例子，比如上班时间之前的一小时里，不会有电话拨进来，打断我们的思绪，因而可以安排一些需要集中注意力的工作；产品销售人员外出走访客户之后，公司里会比较安静，因此，可以利用这段时间集中处理一些事务性工作，等等。

○ 按照时间段来安排工作的方法（例）

[上班前 ~ 12:00] • 没有电话声打扰 • 头脑清醒	8:00	优先处理需要集中注意力或需要专心思考的核心工作
	9:00	• 确定战略、企划
	10:00	• 制作企划书、提案书
	11:00	• 分析数据等
	12:00	优先处理做起来不容易犯困的工作
[午休]	13:00	• 磋商、头脑风暴
[13:00 ~ 15:00] • 午饭后容易犯困	14:00	• 处理预约工作
	15:00	• 处理一些轻度的体力工作，比如仓库作业、邮寄业务等
[15:00 ~ 17:00] • 公司里人比较少 • 也已经摆脱午饭后的困倦	16:00	优先处理不希望被突发工作和其他事情打断的、不允许失误的工作
	17:00	• 进行数据录入
	18:00	• 整理发票
[17:00 ~ 18:00] • 注意力容易被打断	19:00	• 制作报价单、付款单等
	20:00	优先处理不需要集中注意力的工作
	21:00	• 核算经费
	22:00	• 制作每日工作总结
	23:00	• 进行报告会议
	24:00	• 回复邮件等

总之，把握住整个办公室在不同时间段里的不同工作状态，并据此来调整工作的优先等级，也是非常重要的事情。

至此，我跟大家分享了一些我自己的例子。可工作效率随时间段的不同而变化的模式千差万别，每个人所面对的情况自然也都有所不同。

比如，有的人早上要花很长时间才能清醒，一直到中午都感觉脑袋昏昏沉沉。那么在上午这个时间段，这类人适合处理的工作就与我不同。在规划一整天的时间时，请一定遵循自己的特性和生活方式，给每个时间段匹配最为适合的工作。

原则四：时间的价值会随身体状况的改变而变化

给工作划分优先等级时，需要考虑的第四个原则是：“时间的价值会随身体状况的改变而变化。”

在身体健康、头脑清醒时，与生病时昏昏沉沉的状态相比，我们的工作效率肯定存在很大的差别。

特别是在处理一些需要集中注意力或者是需要认真思考的工作时，其表现则更为明显。

你或许会觉得我讲的都是些无须多言的事情。可在实际生活中，工作的同时还能注重身体状况管理的人，其实没有多少。

明明必须要构思出一个新的企划，却因为在前一天喝了太多酒而头痛难当。

在重要商谈的前一天，明明身体感到不适，却选择继续工作而不是早点儿休息，导致身体越发不适。

如果你在这些例子当中看到自己的影子，我建议你应当重视自己的身体状况管理了。

因为工作关系，我曾见过许多成功的商业人士。他们都属于善于工作的人，但决不会懈怠自己的身体状况管理。

需要注意的是，我在这里所讲的“身体状况管理”，并不仅仅是指“勤洗手、勤漱口”“保证充足的睡眠时间”“多运动”等日常的健康管理。

举例来讲：如果你已经提前得知，接下来将迎接持续高强度的工作时，你所应当做的，就不是做好彻夜奋战的心理准备，而是尽量提前处理这些工作，以减轻每一天的负荷，或者是把工作细分，5分派给他人去做。在这种情况下，我们需要优先的是：保证自己在工作完成后，能有充足的时间来恢复体力。

哪怕你还年轻，对自己的体力充满自信，也不得不承认，彻夜不眠必定会导致第二天的工作表现不佳。

如果大家能够提前意识到“保证一个好的身体状态”的重要性，并把维持好的身体状况提升到工作的优先顺序，最后自然就能提高工作效率，或者说提升时间的价值。

人越是在工作繁忙的时候，越容易降低身体状况管理这项工作的优先顺序。但是，要想保证一定的工作效率，身体状况管理又必不可缺。因此，请不要忘记其重要性，在每天的生活中养成重视身体状况管理的习惯吧。

要想实现时间价值最大化，需要测算工作所需的时间

至此为止，我主要向大家介绍了：在给工作划分优先等级时，我们需要时常谨记“实现时间价值最大化的四条原则”。

可这并不意味着只要大家理解了这些原则，就能够给每项工作确定下最为合适的优先等级了。

在推进工作进行的过程中，如果想要保证“划分优先等级时的四条原则”不被打破，我们还需要做到一点，那就是“提前把握好每项工作大概需要花费多少时间”。

比如：

写一封邮件大概需要多长时间。

写一页提案书大概需要多长时间。

核算一个月的经费大概需要多长时间。

甚至还有，用碎纸机把废纸都处理掉大概需要多长时间……

我们要做的就是像这样，测算清楚“要想处理掉包括重要工作和琐碎工作在内的所有工作，大概需要多久的时间”。

我们为什么必须要测算所有工作的时间呢？

这是因为如同第一章当中提到的那样，在现实的工作环境中，不论我们处在怎样的地点、现在是什么时间段、我们的身体状况怎样，都会遭遇突发工作。

在遵循“划分优先等级时的四条原则”的基础上，为了能够给突发工作确定最为合适的优先等级，我们必须预估好这项工作大概会花费我们多少时间，再利用处理原定工作的间隙去处理它。

给工作划分优先等级，就是确定“现在应当做什么”。因此，如果我们不确定这项工作大概要花费多长时间，就无法安排一个合适的时机去处理它。

心理时间和实际时间之间存在很大差距

读到这里，大家或许会产生这样的疑问：“每项工作要花费多长时间，我心里大概有数。即使如此，也还需要测算吗？”然而实际上，只是“大概有数”是不够的。

我很喜欢走到家附近的邮筒那里，再把信投递出去的这个过程。因为我能真切地感受到“写信”这项工作就这样从我的眼前消失并被处理掉了。

有一次我突发奇想，测算了一下自己从走出家里的玄关、来到邮筒前，到把信件投寄出去、回到自己的家中，这一系列动作共计花费了多长时间。

在进行测算之前，我一直以为只要一分钟左右就可以完成这一趟往返了，可结果却显示，我实际上花了大概五分钟的时间。

我之所以要讲这个故事，是想向大家说明：如果我们不把握好每项工作需要花费多少时间，就会经常遭遇类似的“预估误差”。

比如，你是否有过这样的经历呢：工作繁忙的时候，上司过来问你说：“我记得你挺擅长做这个的吧？”然后委派给你一项你比较擅长的工作。于是你答复道：“好，我现在就做。”可真正处理起来，却发现实际花费的时间要比想象中多出很多，导致你计划在当天完成的工作无法完成。

就像这个例子中讲到的一样，我们所预估的“心理时间”和“实际时间”之间存在差距。如果我们不考虑这一点就开始推进工作，会导致实际花费的时间多于预计时间，从而对其他工作造成影响。

如果我们不能把握好每项工作所需的时间，在日常工作中就会经常遇到类似的情况，划分优先等级时应当遵循的原则也会一再被打破。

测算时间时的注意事项

虽说是需要测算时间，但处理同一项工作时也没有必要每次都测算。

如果是日常工作，那么测算2~3次就好；如果是初次接触的工作，则只需要测算最初的一次，并在已经习惯之后再测算一次就好。

如此一来，就能把握好每项工作大概需要多长时间了。

只是在实际开始测算之前，有一点希望大家能够注意，那就是“测算时需要把处理附带工作所需的时间也计算进去，包括正式处理工作前用于准备的时间和之后用于整理的时间等”。

大学期间我念的是理科，要在实验室里做很多实验。那时，我经常会遇到这样的情况：按计划只需要两个小时就可以完成的实验，往往要花3个小时以上才能完成。

虽然事前已经列好了实验计划，但付诸实践的时候总是需要花费更多的时间。

让我们一起来思考一下，究竟是何原因导致了这种情况的发生。

假设我们正在做一个实验，实验的目的在于调查“喝咖啡时自己钟爱的甜度”。

在同等分量的咖啡里，分别加入1、2、3、4、5、7、10、15克的白砂糖并搅拌均匀，以它们为实验对象来研究咖啡的甜度。绘制一张表格，横轴用来写白砂糖的质量，竖轴则用来描述咖啡的甜度。

我们假定：搅拌放入了白砂糖的咖啡需要花费3分钟时间，往表格里记录数据需要花费1分钟。那么，你认为这个实验总共需要花费多长时间能够完成呢？

或许有人觉得是“4分钟×8次=32分钟”，然而却并非如此。实际进行这个实验的话，应该要花费一个小时以上的时间。

我相信以大家的聪明才智，应该已经注意到其中的原因了：这个实验当中，除了搅拌咖啡、记录数据之外，准备咖啡和白砂糖、测量白砂糖的质量、对甜度做评价、进行事后整理等工作，也会耗费时间。因此，想象当中的时间与实际花费的时间之间存在偏差。

在测算时间时，如果我们忽视掉了这一点，就会导致测算结果与实际需要的时间存在很大差距。所以，大家在测算时请务必留心。

在本章当中，我向大家介绍了划分工作优先等级时的四条原则，希望大家内化于心。

在接下来介绍划分工作优先等级的重要方法时，这些原则将会成为我们思考的基石，因此请把它们牢牢地记在头脑当中。

第3章

对工作进行分解与整合

重要程度和紧急程度不是确定工作优先等级的唯一标准

在商务类型的书里，我们常常能看到这样一句话：“应该优先处理重要程度和紧急程度都比较高的工作。”

这条原则乍一看没什么问题，好像也很有说服力，可实际上，当中却隐藏着巨大的陷阱。

我不只写商务类的书，也很喜欢读这类书，因此以往也曾多次尝试过这条原则。然而，我的工作却并没有因此变得顺利。

这究竟是因为什么呢？

理由其实很简单：仅仅以重要程度和紧急程度为标准来划分工作的优先等级，并不能达到提升“工作效率”的效果。甚至可以说，如果只依照这两条标准来划分优先等级，工作效率反而会下降。

给工作划分优先等级的最初目的，就是在有限的时间内处理好工作。因此，在划分优先等级时，我们必须以结果为导向，保证工作效率得到提高。

惭愧的是，我现在所处的状况就是一个非常典型的反面教材。

事实上，在写下这段话的时候，我自己已经处于严重的拖稿状态当中。

因此，在我手头的所有工作中，“完成这本书的原稿”就是当下最重要也最紧急的一件事情。

我执笔写这一章的时间是早上6：00，昨天晚上也一直写到凌晨1：

00才睡。说实话，我现在处于严重的睡眠不足状态当中。我的头痛因此发作，所以我不得不吃了些止痛药，困意变得越发强烈。

无论怎么想，我现在的状态都不适合继续写稿了。这样下去，势必会导致我的工作效率急剧下降。

明明注意力已经消耗殆尽，一项很重要的工作却总也完成不了，因而不得不在公司待到很晚.....这是疲于工作的人经常会遇到的一种典型状况。

而且，稍晚些时候我需要到山口县去处理一项咨询业务，因此我必须乘坐火车前往新山口站。

如果是以重要程度和紧急程度为判断标准，那么我在火车上应该做的工作自然是写稿。

可在第二章当中我也提到过：在火车的车厢里写稿，写作速度几乎会下降为平时的一半.....我手头的工作不只给本书供稿这一项，因此，如果我选择在车厢里继续写稿，自然会阻碍到其他工作的正常推进。

把待处理的工作像打开包袱一样，一一铺展在眼前，再从既重要又紧急的那项开始处理，并不能促使工作顺利开展，也无法提高工作效率。

因此，在思考应当着手去做哪项工作时，我们如果不从长计议，把一个月、半年甚至一年内的的工作，以及那些琐碎的工作也都纳入计划，是无法提高工作效率的。

减少工作，创造时间

仅仅优先处理重要程度和紧急程度都比较高的工作，并不能使工作顺利推进。这当中还有另一个理由。

那就是自己手里的工作量超出了自己的处理能力。

划分优先等级的方法对这个问题无济于事。要想解决这个问题，我们必须把工作量削减到合适的范围。

或许有人会这么想：“可我就是因为没办法削减工作量，才会像现在这么辛苦啊。”那么对你来说，应当最先阅读的可能就是本章的内容。

如果你是一位掌握着决定权的领导，能够自己掌控要接手哪些工作，那么你的首要任务就不是决定该做哪项工作，而是减少手头的工作。说得极端一点，就是决定该放弃哪些工作。

人是一种凭借惯性生存的动物，因此有些程式化的行为一旦开始就无法停下，也很难戒掉一些已经养成的习惯。哪怕你已经意识到这项工作其实没有必要去做，也很难就此停手。

然而，如果不放弃不必要的工作，就无法创造出“时间”这项资源。我们在第一章中也提到，可利用资源不足，会导致事先确立好的工作优先等级土崩瓦解。这是因为，如果时间不够充足，我们就无法完成应做的工作。

看到这里，或许有人会这样想：“我又不是领导，即使是不必要的工作，我也必须得去做啊。”

确实，可能只有领导有权放弃一些“大”工作，但放弃一些“小”工作对我们来说其实并非难事。

使之变为可能的，就是我接下来要介绍的这个方法：“对工作进行分解和整合。”

所谓“对工作进行分解和整合”，就是指先把一项工作分解成一些小的操作模块，再与其他项工作当中出现的相同模块进行整合。

该方法可以减少我们的工作量，并且帮助我们的重要程度和紧急程度这两条标准中抽身，摆脱以往划分优先等级的方法。

所有的工作都可以分解

相信大家都知道，在18世纪下半叶至19世纪中叶，英国发生了工业革命，劳动生产率因此得到了大幅度提升。

其实在工业革命之前，就已经有了提升劳动生产率的方法了。

该方法即“**Manufacture**”，翻译过来叫作“工场手工业”。这是一种资本雇用劳动者的生产形式。在这种生产形式下，产品的制造过程不是由一个人来完成的，而是被分解为许多道工序，由很多人一起完成，从而提升产品的生产效率。

其本质为，先对工作进行分解，再将其整合。

将这一方法应用于个人的工作当中，工作效率也能得到提高。

一项工作其实是由很多环节构成的。

以邮件为例，如果把这项工作记录成“回复从客户那里收到的邮件”，我们会认为这就只是“一项”工作。可实际上，其中隐藏着如下多个环节。

- 1.打开邮箱；
- 2.阅读邮件；
- 3.思考回信的内容；
- 4.如有必要，修改邮件的主题名；

5.输入正文；

6.发送邮件。

推出商品、制作网页等需要长期耗时才能完成的工作更是如此。邮件回复是一项耗时较少的工作，5分钟左右即可完成，即便遇到时间跨度大的工作，我们也可以将其分解为若干个环节。对每个小环节，再像对待回复邮件一样进行细分。

或许有人会觉得把工作分解成一个个步骤太过烦琐，但在理想情况下，还是希望大家能够对所有工作都进行细化分解。

特别需要分解的是一些重复性高的工作，比如制作每日工作总结、核算经费等。

这是因为这类工作的步骤已经印刻到了我们的头脑当中，因此，我们可以比较轻松地列出其中的每一个环节。而且工作的重复性越高，效果就越显著。

此外，我们不需要纠结于一些细节问题，比如“究竟要把一项工作分解到何种程度”。只要先在自己力所能及的范围内开始实践就好。

读到这里，可能会有很多人产生这样的疑问：“现在我明白要对工作进行分解了，可这么做究竟有什么用呢？”

我在之前也曾讲到，通过把工作分割成一些小的模块，可以把自己从重要程度和紧急程度的陷阱当中解放出来，帮助我们顺利地给工作划分优先等级，在完成核心工作的同时顺带处理掉一些琐碎工作。

此外，分解工作还可以帮助我们辨别出工作中的哪些环节其实是不必要的，从而创造出更多可利用的时间。但若想达到这样的效果，还需要一个过程，那就是“对分解之后的工作进行整合”。

何谓“工作的整合”

那么，在整合这些已经被分解为小模块的工作时，具体需要我们具备什么样的思维方式呢？为了方便大家理解，接下来我将举例进行说明。

就以“用碎纸机销毁废弃文件”这项工作为例。

虽然这与其说是一项工作，还不如算是一件杂事，但对于在开发部和法务部工作的人来讲，每天都要做很多次。而这也是公司章程中明文规定的一项不可省去的任务。

我还在花王就职的时候，隶属于研究开发部。那时，基本上所有的书面材料最后都需要放进碎纸机里处理掉。

当时与现在不同，文件还没有实行电子化，因而这项工作的工作量还是很大的。

此外，在我当时的办公室里，大型碎纸机放置在复印机旁边。每当有文件要处理时，我都必须要离开座位走到碎纸机旁，为此我曾浪费了不少时间。

更有运气不佳的时候，碎纸机内的废纸筒被塞得满满当当。于是，我不得不把沉重的废纸搬运到集中回收垃圾的地方。

如果我只是需要销毁一页文件，那么这一系列的工作实在是太花功夫和时间了。

话虽如此，我又不能把机密文件就这么摊在桌子上。于是那时的我，只有一一次次地走到碎纸机前处理文件，有时还需要把重重的垃圾丢

到垃圾场。

但从某次开始，我改变了处理方法。

我保留下那些随广告信件和账单一起寄送过来的A4大小的信封，把需要处理的文件装在里面。装满之后，再一起拿到碎纸机那里处理掉。

一个信封里可以放入几十张文件，也就是说我走向碎纸机的频率，下降了几十分之一。

听了我的例子，或许有人会觉得失望，觉得：“什么啊，你要讲的就是这么一回事啊。”但这是一个对工作进行分解和整合的典型例子。

这个例子的关键就在于，把那些我们以往看作“一项工作”的一连串作业分解成几个环节，再把其中的一部分整合起来，独立成“另一项工作”。

接下来，我将就这一点进行详细的说明。

工作效率与整合程度成正比

在上一部分内容里，我们举例时提到了“放入碎纸机的机密资料”。如果思考一下它们是如何产生的，则可以列出下面的步骤。

- 1.资料在项目会议上分发下来；
- 2.会议结束后，再次阅读资料，并把对自己来讲有用的部分转记到记事本上，或者是根据它列出一个任务清单；
- 3.把需要保存的资料收入文件夹；
- 4.把需要处理掉的资料放入碎纸机。

通常情况下，大多数人会把第一个到第四个步骤看作是一系列连贯的工作，并一次性完成，因而不得不总往碎纸机那里跑。

但是，如果把会议结束后需要进行的工作分解开，再把所有的步骤整合起来的话，我们就可以大幅削减在座位和碎纸机之间往返时所要耗费的时间和精力了。

就像我们之前讲到的那样，对工作进行分解，可以将其分成一个个部分。再把其中需要重复多次的那一个部分选取出来进行集中处理，工作效率就会提高。

出于工作的原因，我经常需要去各个地方出差。我总是每隔几天就集中进行一次行程调整和业务安排。

这样一来，我就可以把接下来这段时间里的出差行程和目的地一口

气安排好。

再之后，就可以一次预定并购买多张机票，并选择机上的座位。我之所以这样做，是因为这样一来，我就无须每订一张机票就重复一次订票过程，可以借此节省下一些时间。

预订机票这项工作，可以大致分为以下几个环节。

- 1.确定出差安排；
- 2.登录航空公司网站；
- 3.查找想要搭乘的航班；
- 4.预订机票；
- 5.付款；
- 6.指定座位。

如果一次购入多张机票，就可以把第二步至第六步的工作整合起来，一次就完成。

无论是花三分钟预约还是花三十分钟预约，机票的价格都是一样的，所以公司不会因为我们在预订机票上付出了更多的时间而感到高兴。

先对工作进行分解，再把第二个至第六个步骤整合起来，就可以创造出更多的可利用时间。

到了每年寄贺年卡的时候，我们之所以能写完那么多张贺年卡，就是因为我们把“写贺年卡”这项工作整合起来了，所以才提高了效率。

同等数量的贺年卡，如果分成很多次来写，完成的难度就会增大。

这是因为“贺年卡”这件事当中还包含用于准备的时间。如果分成多次来完成，仅仅是做准备，就需要花费我们很多功夫。

另外，同样的商品，比起一点点儿地手工制作，在工厂里大批量生产会使其价格更为低廉。这也要归功于生产效率的提高。

我们所说的“对工作进行整合”，就是指把这种模式应用于个人的工作中，对自己的工作进行一次重新构建。

整合工作，要事优先；合并小事，善用时间

到此为止，我主要向大家介绍了“分解与整合工作”的具体内涵。

接下来让我们具体看一下，这种做法实行起来究竟能为我们带来哪些好处？

把工作分解成一个个模块，再将其整合起来，可以使我们从“以重要程度和紧急程度这两条标准划分优先等级”的陷阱当中脱身，合理地确立优先等级，保证我们在完成核心工作的同时，能够顺便处理掉一些琐碎工作。

所谓工作，并不是说只要我们把与自己的职务直接相关的核心任务处理好就算是完成了。

我们还必须要做好与本职工作内容有关的、各种各样的附带作业，以及公司内部必须要处理的一些杂事。这样一来，我们的工作才算是彻底完成。

有些琐碎工作，虽然其重要程度不高，却也是工作内容的一部分。因此，在给工作划分优先等级的时候，我们如果忽视了它们，就会导致整体工作的失败。

然而，我们的视线却总是集中在眼前那些既重要又紧急的工作上，使得这些附带工作一拖再拖。

要想规避此类情况的发生，我们就必须挤出时间来处理这些琐碎的附带工作。

这时，就希望大家一定要有效利用起工作和工作之间的“间隙时

间”。

无论你的日程有多么紧密，其间都一定存在“间隙时间”。

比如，从公司前往客户那里时，路上要花费的20分钟；两场会议之间的10分钟；注意力中断后想要休息片刻，向窗外眺望的3分钟……

相信大家在平时也都已经意识到，将这些间隙时间有效地利用起来是一件多么重要的事。可大家有没有想过，我们究竟该利用这些时间做些什么呢？

很多人可能会利用这段时间查看一下邮件，并回复掉其中的一封；抑或是把刚刚起了个头的企划书继续推进一点点儿。总之就是会处理些工作，却又总完成得不够彻底。

这些间隙时间的长度往往都比较短。而且这段时间里，我们又常常身处于办公室之外，或者是处在注意力无法集中的状态。总之，这段时间的工作效率实在称不上高。因此，结合第二章中讲过的时间价值论来思考，无论我们手里有多么重要且紧急的工作，都不适合利用“间隙时间”来处理。

这样想来，在间隙时间里应当优先处理的，是那些既不需要集中注意力也不怎么需要思考的工作，也就是所谓的“程式化作业”。

可如果只拿这段时间来回复一封邮件的话，我们又会觉得效率实在太低，没能做到“时尽其用”。

这种时候，“对工作进行整合”的思考方式就会产生明显的效果。也就是说把分解后的相同工作模块整合起来、进行统一处理。

○ 利用间隙时间来处理整合后的琐碎工作



以我们之前提到的“把机密文件放进碎纸机里处理掉”这项工作为例。这项工作无论在什么时候都可以进行，哪怕只有很短的时间，哪怕我们现在无法集中注意力。

把工作分解成小模块之后、将一些琐碎工作整合起来，再利用两项重要工作之间的间隙时间，将它们优先处理掉。通过这种方式，整体的工作效率就可以得到提高。

通过分解和整合，减少工作量

之前我也讲到，推进工作时，要想保证事先确立好的优先等级不被打破，我们就必须把工作量控制在自己能处理的范围内。

要想实现这一目标，很重要的一点就是要放弃一些无用的工作。当然，如果你的手里没有掌握一定的权限，这也是很难办到的。

果断地进行工作取舍可以为自己赢得更多的时间，但如此雷厉风行的作风改革想必会面临重重阻碍。

这种时候，“对工作进行分解和整合”的思考方式就可以大显身手了。

遵循这种方式来推进工作，无须在工作的取舍上进退两难，我们也可以甄别出其中比较耗时的环节是哪些，处理时也就可以更加轻松。

举一个我自己的例子吧。

除了写书外，我同时也在做一些咨询、演讲等工作。因此，经常会有人联系我，希望能同我商量一些事情，或者是想要引荐他人给我认识。

这种时候我就会把会面安排在午餐时间，一边吃午饭一边听对方讲。午饭我是每天都要吃的，所以我选择把会面的时间和午饭时间整合在一起。然而随着事情增多，我不得不开始把一些时间花费在调整日程上。

我试着对这时需要完成的一系列工作进行了分解，划分成以下几个

流程。

- 1.收到表示希望与我进行商谈的邮件；
- 2.阅读邮件；
- 3.打开记事本，确认是否还有哪天的午餐时间有空；
- 4.根据当天的其他安排，查找适合会面的地点；
- 5.回复邮件给对方，告知我方便的时间和地点；
- 6.查找该地点附近是否有可以安排午餐会议的餐厅；
- 7.预约午餐餐厅；
- 8.将午餐餐厅告知对方；
- 9.把这件事当作暂定事项记录在记事本里；
- 10-1.如果对方回复说可以，就在记事本上做修改，把暂定事项变更为确定事项；
- 10-2.如果对方回复说不行，就返回步骤“3”。

长期以来，我都在按照这个流程安排午餐会面。可当我把这项工作分解开来，测算了一下每一个流程分别花了多少时间之后，我开始重新思考：“究竟是哪一步阻碍了我提高工作效率？”

然后我注意到，这个流程当中最耗费时间的是第六个到第八个流程，即找餐厅、预约餐厅、再联络对方的过程。

这项工作的本质是为了“确定会面日程，从而与客户进行商谈”，但这一系列工作却与这一本质相去甚远。我所应该提供给对方的是面对面交谈的时间。对方期待我做的事情里面，并不包括“选择并安排好适合午餐会议的地点”。

也就是说，这些工作其实算得上是“不用我来做也可以的工作”。

从那时起，我就开始把六、七、八这三个流程委托给对方来做了。

这样一来，我的工作流程就简化成了下面这样。

1.收到表示希望与我进行商谈的邮件；

2.阅读邮件；

3.打开记事本，确认是否还有哪天的午餐时间有空；

4.根据当天的其他安排，查找适合会面的地点；

5.写回信，告知对方我方便的时间和地点，并请对方在附近安排一家适合会面的餐厅；

6.把这件事当作暂定事项记录在记事本里；

7-1.如果对方回复说可以，就在记事本上做修改，把暂定事项变更为确定事项；

7-2.如果对方回复说不行，就返回步骤“3”。

按照这个新的流程，比起以往，我大概可以节约20分钟左右的时间。

或许有人会想，不过是20分钟而已嘛。但我有时一天之内会接到好几份类似的咨询工作，因此，新的流程最多的时候可以帮我节省下1小时以上的时间。

“时间”是确保优先等级不会被打乱的重要资源之一。这种简化流程的做法，可以帮助我把更多的时间投入到紧要的工作上。

就像这样，把平时当作理所应当的惯常工作分解为几个环节，再测算一下每个环节所需要的时间，你可能就会意识到，自己在一些不必要的环节上浪费了很多时间。

如果你已经意识到这一点，就毫不犹豫地放弃掉这些环节吧。长此以往地坚持下来，我们就可以创造出大量的时间资源。我们可以利用这些时间来处理那些优先等级较高的工作。

减少工作、缩短工作时间的诀窍

至此，我向大家介绍了如何分解工作，并放弃不必要的工作环节。利用这个方法，哪怕你不是领导也可以挤出一些时间。

接下来我将要向大家介绍放弃哪个环节，可以取得最为显著的成效。

直接讲结论的话，成效最明显的就是放弃掉那些“需要做判断的环节”。

其原因我在之前也提到过，是因为“‘做判断’这个行为，需要消耗时间和注意力等大量资源”。

举这样一个例子：你的面前摆着一个筐子，里面装着红白两色的小球，你需要做的是，在20秒内取出尽可能多的球。

这种情况下，如果不对球的颜色加以限制，相信大家可以取出很多个小球。

可如果这时增加一个条件：“只允许拿红色的球。”大家能取出的球的数量大概会减少很多。

即便同样都是“取出小球”这一项工作，增加了“只选择红球”这一判断过程之后，就要多花很多时间，动作也会因此变慢。

用先前的那个例子来讲：“确定适合开午餐会议的餐厅”这项工作里，其实也包含着很多需要花费做判断的时间。

离车站近吗？

地方好找吗？

店里空间会不会太小？

店内的氛围适合交谈吗？

饭菜的价格合理吗？

可以预约吗？

就像我列出的这些，这项工作当中还包含了很多不得不去考虑的问题。再把这些问题一个个拆分开来，更是会衍生出无数个选项，需要花更多的时间去做判断。

如果这些判断与工作的本质有关，花些时间其实也没有什么问题，可如果并非如此，这些时间就花得毫无意义了。

请务必尝试分解一下自己的工作，重新审视一下当中是否有工作环节伴随着不必要的判断过程。

本章当中主要介绍了两个方法，一是如何通过将工作分解成一个个模块，保证我们在给工作划分优先等级时，能够把一些没那么重要的工作也规划进去；二是如何简化自己的工作。

虽然你可能会认为，简化工作的方法与本书的主题并不存在什么直接关联，但就像我之前也提到的那样：如果时间资源不够充分，会导致我们确立好的优先等级被打乱。因此，简化工作的方法实际上非常重要。

请一定把我在本章当中所讲的内容应用到日常工作当中。

第4章

找出“瓶颈”，突破“瓶颈”

突破“瓶颈”，才能提高工作效率

特别是在给项目级规模的工作划分优先等级时，希望大家能够谨记一点。

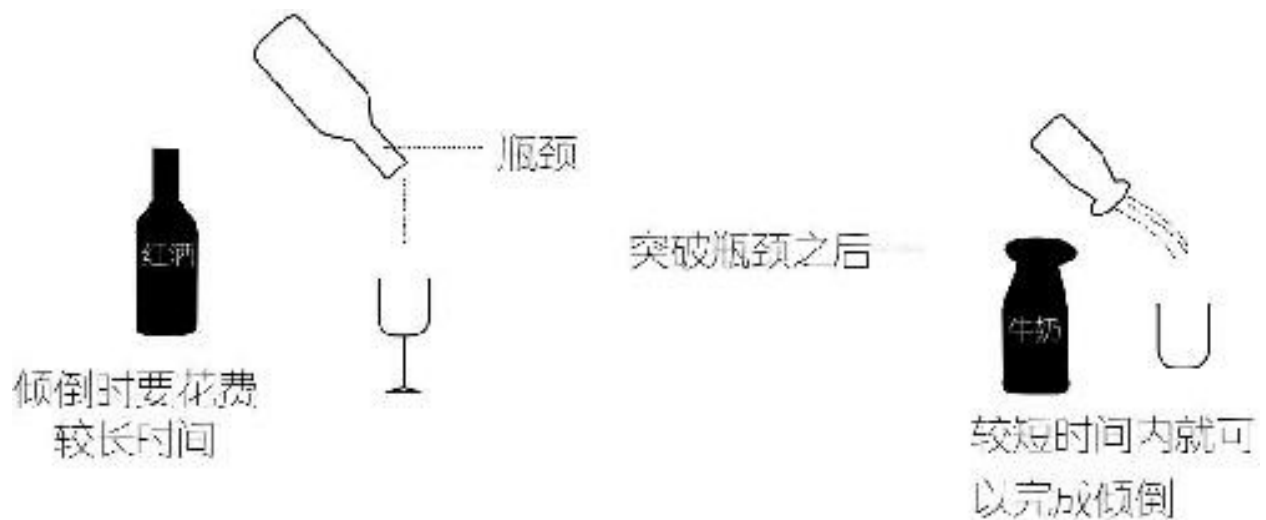
那就是要思考清楚这个工作项目的“瓶颈”究竟在何处。

虽然可能很多人都已经知道，但我仍要解释一下，所谓瓶颈，指的就是“瓶口处的细长部分”。

大家回想一下红酒瓶的样子应该就比较好理解了。红酒瓶的瓶口部分要比瓶身小得多。因此，比起广口的圆柱状牛奶瓶，如果想从红酒瓶里倒出等量的液体，就需要花费更多的时间。

与之类似，把工作分解成一个个环节之后，我们会发现：如果其中的一些环节进展不顺，会导致整项工作都无法顺利进行。用更简单一些的语言来表述就是：有些环节可能会阻碍整项工作的进程。我们把这样的环节称作工作中的“瓶颈”。

何谓瓶颈？



无论是何种工作，其中都必然存在瓶颈。如果我们能够在一开始就把这些会成为瓶颈的环节处理掉，整体的工作效率就能够得到大幅提升。

也就是说，在给一个项目内的工作内容划分优先等级时，我们首先要找出其中的哪个环节会成为瓶颈，并在此基础上做好规划，保证该环节不会被延后执行。这一点非常重要。

在本章当中，我将向大家介绍该如何找出并处理好工作当中的瓶颈阶段。

鉴别工作中的“瓶颈”环节

要想鉴别出哪些环节是工作当中的瓶颈，我们需要注意以下两点。

第一，要搞清楚究竟有哪些人员与这项工作有关。

一个工作项目绝不是仅凭个人的力量就可以完成的。业务部、企划部、开发部、管理部、财务部.....这些部门都会参与其中。无论是处理什么样的工作，我们都必须和项目组成员、同事、上司、下属、客户、顾客等的“他人”打交道。

第二，我们要理解一项工作其实是“由许多环节组合而成”的。并且，我们需要充分了解每个环节都具体包括哪些工作内容。这也是我们在第三章当中重点介绍过的。

思考清楚“有哪些人员与这项工作相关”以及“是哪些环节构成了这项工作”这两点之后，我们就可以顺利地找出这项工作当中的“瓶颈”究竟在何处了。

以这本书的制作过程为例，参与到这项工作当中的人员就包括了我这个作者、编辑、负责书籍设计的设计师、承担本书印刷工作的印刷厂负责人等。

如果对“制作一本书”这项工作分解，则可以分解成以下几个部分。

- 1.撰稿；

- 2.对稿子进行编辑；

- 3.确定书名；
- 4.委托设计师设计书的内页和装帧；
- 5.确认设计完成后的“样书”；
- 6.检查装帧是否存在问题，并加以修改；
- 7.将稿件交到印刷厂。

虽然除了这些程序之外，还有一些琐碎的工作也需要完成，但大致来说就是这样一个流程。

在这项工作中，我所负责的“撰稿”部分就是瓶颈环节。

这是因为，如果我写不出稿子，整本书籍的制作工作都无法顺利推进。

书的内容得不到确定，就没有办法定下书名。书名得不到确定，就不能委托设计师设计书籍的封面。

乍一看时，我们或许会觉得这个工作项目可以由许多人同时进行推进。但像我在前面列出的那样，把相关人员和其中的环节梳理清楚之后，我们就可以找出整项工作当中的瓶颈部分了。

在商务会谈中，能否顺利制订会议日程则会对会谈的正常开展造成较大影响，是整项工作当中的瓶颈。

很多人或许会觉得，统一会议日程是一件非常容易的事情。但如果我们面对的是一场需要很多人出席的大型会谈，又或者参与会谈的都是一些大忙人时，就很难在日程安排上达成一致。仅仅在沟通协调上，我们就需要消耗很多的时间。

日程迟迟得不到确定，会谈的时间就不得不一再推后。这使得本应有所进展的工作停滞不前。

正是为了解决这个问题、提高沟通协调的效率，公司才确立“例

会”制度，让大家在例会上商讨重要工作。事先把一个日子（如“每个月的第三个周一”）确定为举行例会的时间，就可以避免人事沟通上的无谓消耗。

此外，还有一种情况也经常发生：有些人在会谈结束后，不当场确定出下一次会谈的时间，而是向对方表示“之后会再通过邮件向您确认下次见面的时间”。然而，这种行为往往会导致新的瓶颈产生。

将“确定日期”这一工作环节推后处理，会导致我们不得不把时间浪费在毫无价值的邮件往来上。

听起来或许有点啰唆，但我仍要重申：将工作中的瓶颈环节延后处理，会严重地阻碍整个项目，乃至整体工作的推进。因此，在确定工作的优先等级时，有一点很重要，那就是“在找出工作中存在的瓶颈后，我们要优先把它处理掉”。

瓶颈是会转移的

至此，我主要向大家介绍了“何为工作中的瓶颈”。关于瓶颈，其实还有一点也需要大家多加注意。

那就是“瓶颈是会转移的”。

之前，在我以本书的制作流程为例时讲到，我负责的“撰稿”工作是整个项目中的瓶颈。

可这是否意味着，只要我完成了撰稿工作，这个项目中的瓶颈就不复存在了呢？

事实并非如此。

在我撰稿完成之后，编辑工作或许又会成为整个项目的瓶颈。哪怕编辑工作没有遇到任何的困难，“确定书名”也有可能成为这个项目的瓶颈。毕竟，如果书名确定不下来，就无法启动书籍的装帧设计。

迄今为止，我已经出版过30多本书了，也遇到过不少次“因为书名确定不下来，导致后续工作无法顺利开展”的情况。

就像例子中讲到的那样，一个项目中的瓶颈并不是固定在一处的，而是会随着状况的变化而转移。

虽然前面我为瓶颈下定义时讲到，“所谓瓶颈，就是‘瓶口处的细长部分’”，但实际上，我们还可以把瓶颈看作是“用于灌溉的水管里堵住的小石子”。弯折水管或者是增减水量，都可能造成石子位置的变化。

特别是一些在“持久战”的工作项目当中，更容易产生新的瓶颈。因

此，我们在任何时候都要把握好这项工作中的瓶颈究竟位于何处，并在此基础上规划工作内容的优先等级。

当然，这一理论不仅仅适用于制作一本书的过程。

它适用于所有的工作项目。开发与制造商品、策划活动、搭建网页、确立战略方案.....这些都涵盖于其中。

哪怕我们刚刚破除一个瓶颈，进入了下一个工作阶段，也很有可能遭遇新的瓶颈。比如，上级的批示久等不下、零件交付迟迟不到位、调控安排不及时，等等。

可换个角度来想，这也意味着在执行项目时，只要我们能将瓶颈逐一找出，再各个击破，长此以往，就可以很顺利地将各个工作环节的先后顺序确定下来。

经验可以帮助我们轻松突破瓶颈

读到这里，可能会有很多人觉得“找出工作中的瓶颈是一件很难的事情”。

可实际上，只要我们面对的是做过的工作，就可以很容易地找出其中的瓶颈。

请大家试想一下，你现在正驾车前往目的地。

如果是要从东京开到群馬县前桥市，大部分的人应该都会选择走高速公路。

这是因为根据生活经验，大家都知道驾车过程中最大的瓶颈就是“等红绿灯”。所以，大家在出行时都会选择没有设置红绿灯的高速公路。

除了红绿灯外，驾车过程中其实还存在一个瓶颈，那就是“堵车”。我们了解了这些之后，就会很自然地做出一些能够帮助我们突破瓶颈的选择，比如在不容易堵车的清早出门、利用导航来选择畅通的道路，或是绕道前往目的地，等等。

这种思考方式在推进工作项目时同样适用。

我曾于2017年8月21日在金泽开设了一场讲座。

当时，听众们的反响非常热烈，很多人都表示希望可以再次聆听我的讲座。于是我当场做出决定，向听众宣布：我会于12月4日在金泽再举办一次讲座。

我为什么会在讲座的地点和主题都尚未确定的情况下，就决定再开设一场讲座呢？

这其实是我为了突破瓶颈而采取的对策。

我常常开设讲座，因而知道办讲座这项工作中，最难完成的一个环节就是招募听众。而“趁热打铁”正是解决这个难题的关键。基于过往的经验，我知道：在我当场宣布下次讲座的时间之后，如果能有一部分人立刻报名，那么举行下一次讲座时，“招募听众”这项工作就会变得轻松许多。

无论讲座的内容有多么精彩，随着时间的推移，听众们的参加意愿和热情都会慢慢减弱。因此，我要赶在大家尚且热情高涨的时候，也就是这一场讲座刚刚结束的时候，当场告知大家下次讲座的时间。

通过这种做法，我在发布消息后的短短三天内，就招募到了二十位听众。

而在写书这项工作当中，我会遇到的第一个瓶颈则是“在项目会议上获得出版社的批准”。这是因为，如果提案不能获批，那么在短则数周，长则一两个月的时间里，我都无法开始执笔创作。

会议上，如果一个出版策划案被认为没有亮点、难以畅销，那么编辑就需要对其内容进行修改。如果是因为这样的理由不能获批，我也只好接受等待。可提案得不到批准的理由往往又并非仅限于此。

我最常听到的理由是，出版社方面的人员表示：“我不太明白你写这本书究竟是要讲些什么。”在我刚成为一名作家的时候，曾经多次经历这样的情况。

于是，每当我和编辑完成商议，确定“这本书就围绕这个内容来写了！”之后，我就会在几天之内，把这本书的“序言”部分完成，然后发送给编辑。

在项目会议上，最重要的就是要让大家清楚地认识到这项提案的实质是什么。而对一本书来讲，“序言”部分就可以担此重任，帮助大家理解这本书究竟是想讲些什么。

事实上，在我开始这样做之后，收到答复的速度明显比以前要快得多了。

当然，如果最后还是不能获批立项，这份努力也就变得徒然。尽管如此，在等待提案通过的日子里，与其空等，我们不如选择主动出击、准备一些可以帮助上司做判断的资料。这不仅可以帮助我们尽早获得答复，也有利于我们顺利地制订其他计划。

通过以上的例子我们可以看出，如果是做过的工作，我们就能比较容易地找出其中存在的瓶颈，并将其化解掉。

和开车一样，工作中也存在“拥堵路段”，因此，请多多开动脑筋，尽可能地规避掉这些障碍。

对于反复出现的瓶颈，要尽早应对

至此为止，我主要向大家介绍了一些大型项目中存在的瓶颈，可事实上，在个人独立完成的小型工作中，也有瓶颈存在。

比如，在“回复邮件”这项工作里，“填写信息”就是瓶颈。

如果只是需要填写公司地址、电话号码之类的信息，我们是可以立刻就回复给对方的。但如果还需要填写法人代码、个人编号[\[1\]](#)等信息，我们就不得不一次次地去查询。

还有些时候，我们会被问及与降价信息或新企划相关的问题。这种情况下，我们也只有在获得上司的批示之后，才能进行回复。

2016年，日本开始推行个人编号制度。那个时候，就接连有许多出版社给我发来邮件，询问我的个人编号。

这是因为，如果出版社方面不知道我的个人编号，就无法向我支付版税。

最开始，我觉得一次又一次地把相关文件整理出来再发送给对方太过麻烦，于是选择过些时候再回复。也就是说，我把工作中的瓶颈环节延后处理了。

之前我也提到，搁置瓶颈并将其延后处理，会导致新的瓶颈产生。

那时，因为我选择了延后回复，导致我常常忘记曾有哪个出版社、在什么时候询问过我的个人编号。于是，除了“查询个人编号”这个瓶颈之外，我的工作中又出现了一个新的瓶颈，那就是“必须要再次确认邮

件内容”。

在意识到这一点之后，我就把与个人编号相关的一套文件都整理出来、放在了手边。这样一来，一旦有人来询问，我就可以立刻给予回复了。

除了个人编号外，我还把一些曾经花费大量时间才完成的回复邮件，都储存在了一个叫作“简单笔记”的云存储备忘软件中。

利用云存储把“回复模版”提前保存起来之后，哪怕我人在外面，也只需要复制粘贴一下就可以使用手机进行回复，操作起来十分方便，也不用担心会出现什么输入错误。因此，我的工作效率得到了大幅提升。

就像这个例子所印证的这样，面对一些小规模工作当中的瓶颈，如果我们能够提前确立好应对方法，就可以相对轻松地将其突破。

你或许会觉得我所说的都是一些毋庸赘言的事情，可实际上，有很多人正是因为没能好好处理这些小事，才导致浪费了大量时间。

特别是在面对一些一年或许只要做一次，但已成定例的低频率工作时，如果我们能够提前做些准备，就可以节省出很多时间。

前些天，有家书店拜托我“推荐一本今年觉得不错的书籍”。事实上，这项工作对我来讲已像是每年的常规工作，我也一直在期待着它的到来。我所推荐的书籍，将和其他名人推荐的书籍一起，被展出在店里的书架上。

推荐理由只要写一百字左右就好，本来并不需要花太多时间。但要想完成这项工作，我必须把今年读过的书目都回顾一遍。因此，在最初的阶段，这项工作常常会消耗掉我许多时间。也就是说，“唤醒与所读书目有关的记忆”这一环节成了这项工作的瓶颈。

我有着大量阅读的习惯，因此除了来自这家书店的委托外，我还经常接到类似的工作。比如，会有人请我“介绍一下最近读到的有趣书目”。

于是，我在脸上创建了一个名为“今日一书2017”的相册，然后每读一本书，就把书的名称和我的读书感悟上传到里面。

我之所以这么做，是因为有了这样一个概要记录之后，再做这类工作时，只需要浏览一下相册，我就知道该推荐哪一本了。这项工作中的瓶颈就此得到破除，我也可以很快给对方回复。

顺便提一下，这次我收到工作委托的时间是17点27分，而在17点39分的时候，我就已经完成了回复。我只是做了一些有助于突破瓶颈的事前准备，就把完成这项工作所需要的时间，从以往的好几天缩短到了短短12分钟。

与之类似，如果你是个每年都需要自己报税的自由职业者，并且以往都是一边查看报税手续一边整理所需资料的话，不如试着提前把报税流程整理出来、记录在一个“报税手册”上。这样一来，从第二年开始，你在报税上所花的时间可以得到很大程度的缩减。

我经常开设讲座，也经常会接受杂志的采访。每当这种时候，主办方或者责任编辑都会要求我“交一份个人简历”并“发送一张照片”。

最初，我每次都要重新打一份个人简历，再附上照片一起发给对方。可这种应对方法实在太过麻烦，总是要花费我很多时间，成了我工作上的瓶颈。

于对方来说，这个过程也是工作上的瓶颈。毕竟如果拿不到我的个人简历，他们就无法着手去制作讲座的宣传单或者杂志的内页。

于是，我准备了几份个人简历，发布在了自己的个人官方网站上。按照篇幅来分，有一百字版和两百字版两种版本。并且，根据头衔和立场的不同，简介的内容也有所区别。再有人找我要简介时，我就请他们直接到我的个人官网上进行复制粘贴。此外，在同一个页面上也可以下载到我的照片。

得益于这些准备工作，从那之后，我就只需要将网页地址发给对方，再也不用一次次地逐一回复了。

这样一来，无论是对我来说还是对委托方来说，工作上的瓶颈都得

到了突破，双方的工作都因此变得轻松很多。

之前我讲到，对于做过的工作，我们能够比较容易地发现并处理好其中的瓶颈环节。在这里，我要进一步来讲：如果我们可以提前确定好应对方法，就可以在更短的时间里突破瓶颈。

[\[1\]](#) 日本于2016年1月起正式实施个人编号制度，个人编号会被用于社会保障、税收等行政手续当中，相当于中国的身份证号码。——译者

不要放过任何一个小小瓶颈

在此，我向大家讲解了该如何找出并应对那些会阻碍工作的瓶颈。

在这一章的最后，我将向大家介绍一些我们平时容易忽略的小瓶颈，并传授给大家一些解决方法。

小瓶颈往往具有这样一个特点，那就是“我们甚至注意不到这个环节正在妨碍我们的工作”。

每个小瓶颈带给工作的影响是微乎其微的，但如果积少成多，就会在不经意间降低我们的工作效率。因此，这些小瓶颈是很麻烦的。

小瓶颈的代表之一就是“找东西”。

据说，一个商务人士每年大概有150个小时花在了找东西上。

用一般劳动时间（一天8小时，一周5天）来换算一下，可以说，一年当中，我们会在找东西这件事情上花费大约1个月的劳动时间。

我把需要30秒以上才能完成的查找工作定义为“找东西”。也就是说，这时它已成为一个小小的瓶颈。

比如：

- 花费了30秒以上的时间来查看日程计划；
- 想要联系某人时，花费了30秒以上的时间才找到名片；
- 因为找不到订书机，花费了30秒以上的时间才装订好文件；

·花费了30秒以上的时间，才为手机充上了电。

类似的事情实在是不胜枚举。

需要花30秒以上才能找到的东西竟意外地有这么多。因此，推荐大家采取一些应对措施，比如对桌面及办公环境多加整理，使自己不用把时间浪费在找东西上。

除了找东西之外，工作中还有一些小瓶颈存在。

比如：

·直属上司非常忙碌，总也见不到；

·外出时，经常遇到手机没电导致工作无法顺利进行。

如果你有过这样的经历，其实只需要花一点点功夫加以应对，就可以将这些小瓶颈突破。比如，你可以“提前确认好上司的行程安排”，或是“规划好给手机充电的时间”。

或许有点儿啰唆，但我仍要重申一次：小瓶颈的特征就是，如果不多加注意，你甚至都意识不到其存在。

工作中其实存在着许多小瓶颈，如果你能够对其保持高度警惕，重新审视自己每天的工作，相信你一定可以发现其中的亟待改善之处。

第5章

斩断”犹疑“的十条准则

确定判断标准，可以大幅提升工作效率

到此为止，我主要向大家介绍了，“我们在工作中需要遵守哪些原则，才能保证事先划分好的优先等级不被打乱”。

但即使掌握了这些原则，在现实生活中，遇到需要给工作划分优先等级的时候，我们仍可能感到不知所措。

之前我也讲到，“做判断时犹豫不决”会导致工作效率大幅下降。反言之，只要我们尽可能地缩短“犹豫时间”，就可以大幅提升工作效率。

要想提升工作效率，“消灭犹豫和踌躇”是关键中的关键。话虽如此，我们要面对的工作内容却并非总是那么简单，并且，我们还常常需要承担一些全新的工作。

可即便是在这样的情况下，仍然有方法能够帮助我们迅速地做出判断。

该方法就是，先找出自己可能会在哪些情境下产生犹豫心理，再事先确定好判断标准。

面对某种情境时，自己就可以遵照之前确定的判断标准下决断。

在给工作划分优先等级时，如果我们能够遵循事先确定好的准则，工作将会开展得非常顺利。

在本章当中，我选取了10个典型情境为例。借助这些容易让人产生犹豫心理的工作情境，我将具体地向大家介绍：为了告别犹豫，我个人在工作当中设定了哪些准则。

当然，我在本章中所介绍的准则也并不是“绝对”就适合你。

只是希望大家能以此为参考，之后，还是需要根据自己的工作内容和价值观做出适当的调整，确定出适合自己的判断准则。

准则一：当两项工作的时间发生冲突时，一定选择既定的那项工作

在举办以“提升工作效率”为主题的专题研讨会时，我常常被问到这样一个问题。

“假设我本已为某段时间做好了安排，但之后又收到了一个更有吸引力的邀约。面对这样的冲突，我究竟该如何选择？”

简单来说，就是在问我：“在给工作划分优先等级时，我们究竟是该把什么视作判断标准？是其重要程度和吸引力，还是先来后到的顺序？”

我的标准是：如果几项工作有可能在时间上发生冲突，那么我一定会选择已经允诺的那项工作。

这样一来，我就不必花费多余的精力和时间去处理冲突，也不用受到犹豫、紧张等心理负担的困扰。

我现在的工作范围涉及多个领域。因此，平日里总会有很多人联系我，向我发出工作邀请。在给工作划分优先等级时，如果我是把一项工作对我的吸引力视作判断标准，那么，就很容易产生犹豫不决的心理，导致工作计划无法顺利确定。

假设我为了接手一项新工作，准备把之前已经允诺了别人的工作推掉。那么，这时我除了需要调整自己的工作计划外，还可能会让合作方意识到：工作在我眼里有优劣之分，而他交付给我的工作在我心里没那么重要。如果事情真的发展到这一步，我们可能会更加劳心费神。

因此，我一直都在贯彻这样一条方针：“优先从事既定工作，保证其地位不受动摇。”我把它看作工作中的一条基本准则。

收到工作邀请。

↓

查看记事本，确认自己的安排。

↓

如已有安排，就这样回复给对方：“抱歉，虽然深感遗憾，但我已经有约在先了。”然后就把这件事彻底地从脑海中清除。

我有时也会觉得，后面的这个邀约“似乎更有意思”，或是“给出的条件更好”，但还是督促自己养成了这样的习惯：一旦有约在先，就要拒绝之后的邀约。

这个习惯一旦养成，我们就再也无须消耗大量的精力，一次次地重新调整工作计划了。回绝别人时，我们也再不会顾虑重重。

话虽如此，对于这条准则，我自己也没能做到百分之百地遵守，一年之中总会破例一两次。

只不过，我的破例也遵循着一条准则。

只有当“第一次找到我的工作”和“与关系较为亲密的人定下的约定”发生冲突时，我才会破例。

前些日子，一位日用品生产公司的负责人联系我，希望我能够出席一场工作研讨会。然而，那天我已与细谷功先生约定了要共进午餐。我与细谷先生，是通过他所著的《高维度思考法》（东洋经济新报社出版）结识的，并相交已久。

通常情况下，我会选择遵守与细谷先生的约定。但日用品生产公司那边突然联系我，希望我能够出席工作研讨会，想必也是碰到了什么棘手的问题。

细谷先生平时的工作理念与我很是相似，所以我认为只要同他好好说明原因，他并不会介意我的突然爽约。于是，我向细谷先生说明了情况，变更了共进午餐的日期。

总之，我就是希望大家能够养成这样的习惯：一般情况下，要优先从事既定的工作。实在不得已、必须打破这条准则时，也要保证被爽约的一方，一定是肯听我们解释并愿意支持我们的人。

准则二：以工作接手日期为判断标准，而不是截止日期

任何一项工作都必然存在“截止日期”。

在给工作划分优先等级时，想必很多人的判断标准里都包含了“截止日期”这一条。

“这项工作的截止日期是月日，我在那之前把它完成就好。”抱着这种想法给工作划分优先等级的人，往往会被工作搞得焦头烂额。

这是为什么呢？因为在实际的工作中，常常有多项工作的截止日期都撞在同一天。

孩童时期，想来有很多人都不愿面对8月31日这天吧。

这是因为多项工程浩大的暑假作业（绘画日记、自由研究、语文作业、数学习题……），都会在这一天迎来截止日期。于是只好拜托父母和兄弟姐妹帮忙，全家总动员，一起把作业赶完。想必大家都有过类似的经历。

看到这里，大家应该也都明白了：在给工作划分优先等级时，如果我们依然把截止日期当作标准，最终只会导致相同的状况重演。

如果我们每天接手新工作都是等量的，每项工作的规定完成期限也都相同，那么这种方法其实也可行。可现实并非如此。

就像我之前所讲：我们的安排常常会被突发工作打乱，有时还会遇到好几项工作的截止日期都撞在同一天的情况。特别是有些突发工作，一旦来了拦都拦不住。比如，上司可能会突然找到我们，询问“能否把这项工作在今天之内完成？”客户可能会突然联系我们，提出“请在三天

时间内处理完毕”的要求。

这些工作虽然不在我们的计划之内，可如果总是拒绝，也会对我们的工作造成影响。

如果把工作的截止日期当作划分工作优先等级的判断标准，面对工作时，我们就会忽略时间的价值。若非迫在眉睫的工作，我们就不会尽快动手处理。这样一来，我们在第二章当中曾讲到的“划分优先等级时的原则”就会土崩瓦解。

其实，我从前也曾把截止日期当作判断标准，因此，也经历过疲于应付工作的日子。

因为截止日期迫在眉睫，所以不等自己身处一个合适的环境，我就必须开始工作。这正是我曾经不得不在火车或飞机上赶稿的原因。不仅如此，甚至在出差途中，我都经常需要把时间花在写稿件上。

睡眠时间被剥削，我只能一边揉着上下打架的眼皮一边处理工作.....那段时间里，我从没能真正践行过健康的生活方式，哪怕我心里一直都有这样的诉求。

这种情况下，我甚至没有心思去考虑“该如何提升时间的价值”，或是“该如何营造高效的工作环境”。

我之所以会陷入这样的境地，全是因为自己“在制订工作计划时，把截止日期当作了标准”。当我意识到这一点之后，就彻底改变了自己制订计划的方法，不再把截止日期当作判断标准，而是用工作的接手日期取代了它。

如何做到“以工作接手日期为标准”推进工作

现在的我，承担着为五家媒体撰写连载报道的工作任务，每个月要面对八次截稿日期。这么听起来，你或许会觉得我一定每天都在忙于写稿，好不容易才能应付过来一个接一个的截稿日期。可实际上，我的生活并不像你所想象的那么辛苦。

前面我也讲到，我也曾经饱受截止日期的折磨。之所以能从那种工作状态当中脱身，是因为我转变了思考方式：在推进工作时，不再把截止日期当作判断标准，而是用工作的接手日期取而代之。

比如，我现在在为*Mac Fan*（MYNAVI BOOKS出版）、《家电评价》（晋游舍出版）、《宣传会议》（宣传会议出版）等几家月刊杂志撰写连载报道。具体来讲，我的工作内容就是先采访嘉宾，再将采访稿整理成文。

因为杂志每个月的发售日期都是固定的（三本杂志皆为每月1日发售），所以校对工作也都有固定的截止日期。

采访日期与截稿日期之间其实有段不短的间隔，可即便如此，我也总是在采访完成的那一天就开始动笔。大部分情况下，第二天的时候我已经把初稿完成了。采访刚结束没多久的时候，我对于采访内容的记忆还很清晰。因此，在这种情况下写稿，比拖到临近截稿日期的时候再写，效率要高出许多。

当然，之后我还要仔细打磨稿件、对稿件的内容进行推敲或补充。但稿件的基本框架在这时就算是构建完成了，因此，之后的工作会轻松许多。

为了落实这一工作方法，在每次采访结束后，我都会为自己预留出写稿子的时间。至于具体是怎么做的，我将会在第六章当中再向大家详述。

通过这种做法，我在采访当日就可以把“写稿”这一瓶颈环节破除。因此，我再也不用过被截止日期追着跑的日子了。

我所举的虽然只是我个人的例子，但这一工作方法同样适用于普通的公司职员。

以“制作会议记录”这项工作为例。

有的公司这样规定道：“会议记录要在下次会议召开之前发放。”可即便如此，我们最好还是在召开会议的当天，就把会议记录发送给相关人员。最晚也不要超过第二天。根据我过去的经验，工作能力强的职员，基本都会在两天之内把会议记录做好。

其实无论是谁来做，制作一份会议记录所需要的时间都不会相差太多。但开始着手的时间越晚，人的记忆就越模糊，最终就要花费更多的时间。然后，不知不觉间就到了举行下一次会议的日子，有拖延症的人就不得不同步制作两次会议的记录.....

而且，会议记录的制成速度必然会影响到一家企业留给别人的印象。因此，我推荐大家提早预留出一些会后时间，用于制作会议记录。

此外，假设我们现在负责整合资料的工作。如果这份资料需要以月末汇总好的各项数据为基础，那么在80%左右的数据已经到位的情况下，我们就可以开工了。也就是说，在每个月的20日左右，我们就可以汇总出一个大致的数值，到了提交日期，我们就只需要再补上这几天的差值就好。这样一来，不用等到所有数据都到位，我们就可以开始推进这项工作了。

从前没有电脑这么便利的办公用具，所以必须要等到所有数据都到位，大家才能开始汇总工作。可如今，我们只需要把后面几天的数据填到表格里，就可以立即利用事先设定好的公式重新计算。因此，我们不必等到截止日期再开始整理。

每个月月末的经费核算，也是经常让大家感到手忙脚乱的工作之一。

为了不让自己受到截止日期的牵制，我选择在每笔收支发生之后，就立即把收据和回执交给税务师，而不是全部汇总起来，月末再一起发给他。

此外，对于一些定期到访的惯例工作，我推荐大家可以利用一段集中的时间，提前将数次的工作量做完。比如，在制作公司内部报刊的企划案时，我们就可以利用这种方法。

○以接手日期为标准来推进工作

截止日期较晚的工作

趁着记忆还清晰，在接手工作之后立刻就着手处理。这不仅可以帮助我们尽早了结这项工作，也有助于提升我们在合作方心里的形象。

- 制作会议记录
- 制作提案书，等等

每月一结的工作

在所有材料都到位之前就开始推进。这样可以防止大量工作堆积到截止日期之前。

- 汇总数据
- 核算经费，等等

其他已成惯例的工作

把数次的工作集中起来完成。这样一来，即使遇到突发工作，我们也不会感到措手不及。

- 制作公司内部报刊的企划案
- 确定定期培训的课题，等等

我自己也一直在践行这种做法：给月刊杂志写连载时，我会尽量一次写出两个月的稿子；给周刊杂志写连载时，我会努力一次性写好四周内所需要的稿子。

这样一来，我再不用一次次地受截止日期的威胁。哪怕遇到一些需要占据我两天到三天时间的急事，我也不担心工作计划会被打乱。因此，我再也不用面对手足无措的局面。

不过肯定也会有这样一类人存在，他们认为：迫近截止日期时再开始处理这项工作，可以激发自己的潜能，保证注意力高度集中，从而提高工作的推进效率。

当然，这种“截止日期”效应确实有效，我并不否认这一点。然而，无论是信息技术的高速发展，还是国家正在推进的“劳动改革方案”，都在向我们传递着这样一条信息：这些年来，人们对于工作效率的要求越来越高。

此外，在当今社会，人们常常需要同时处理多项工作。如果我们还不对工作方法加以调整、一味地因循守旧，接踵而至的截止日期只会让我们感到越来越大的压力。最终，它们会像连环车祸一样摧毁我们的工作计划，造成工作上的失败。

从“以截止日期为判断标准”向“以接手日期为判断标准”转变，刚开始可能是要吃些苦头的。但还是希望大家能够克服困难，改变工作观念，养成提前处理工作的习惯。

准则三：如果同时承接了多项工作，要从已经熟悉的那项开始处理

在给工作划分优先等级时，有很多原因会导致我们举棋不定。其中之一就是：“同时负责着多项同等重要的工作，不知道该先从哪一项开始处理。”

这种犹豫心理会给我们的工作表现，或者说我们的工作效率带来很严重的消极影响。这不仅是因为犹豫这件事本身就会浪费很多的时间，还因为犹豫会衍生出焦虑、不安等情绪，给我们造成心理压力。

但我们毕竟又分身乏术，因此必须给工作确定出一个先后顺序。

在做这类决定的时候，我们需要遵守的准则其实很简单。

那就是“从已经熟悉的那项工作开始处理”。

对于已经熟悉的工作，我们能够精确地把握工作的内容，因而能够对工作量做出正确的评估。另外，如果此前处理相同工作时曾经测算过所需时间，我们就能够预估这次的工作大概需要耗时多久。换句话说，就是我们可以较为精准地预计这项工作的完成时间。而这也有助于我们制订之后的工作计划。

如果在制订计划的阶段就意识到“时间不够了！”，那么对于一些不必自己亲自完成的工作，我们就可以外包给别人去做。

至于剩下的工作，我们又该如何处理呢？

如果剩下的工作内容是我们之前完全没有接触过的类型，那么我们

首先要做的就是向有经验的人寻求帮助。向有过相关工作经验的人请教咨询，常常能够帮助我们抓住处理这项工作的诀窍。

除此之外，去书店寻找答案也是一个好的选择。书店里总是分门别类地摆放着各个领域的书籍，请以这些书籍为参考，思考究竟该怎么推进这项全新的工作。

自己摸索处理方法需要耗费很多时间，与之相比，向他人请教，或是从书中寻找答案，可以帮助我们更快地完成工作。

至于该如何给未曾接触过的工作划分优先等级，我将在第六章当中向大家详细介绍。

需要注意的是：请在安排工作日程时，就确保自己给“请教他人”和“读书”预留了充足的时间。

无论你的工作安排有多么紧张，各项工作之间都必然有间隙时间存在。充分利用这些间隙时间，同时推进多项工作，能够帮助我们摆脱工作中的困境。

当一个人同时面对一项“做过的工作”和一项“没做过的工作”时，出于“想要尽早解决掉未知因素”的心理，往往会下意识地难度更高的那项工作开始处理。

然而，这两项工作终归都需要我们自己来完成。既然如此，不如先处理肯定能做好的那项，减轻自己的工作负担。这也有助于减轻工作带给我们的心理压力。

准则四：当时间与金钱产生冲突时，一定优先考虑节省时间

假设有两家零部件供应商，其生产的产品品质完全相同。

A.三天后就可以交货，但报价为10000日元。

B.报价只要7000日元，但是要两周后才可以交货。

如果是你，你会选择哪一家呢？

遇到工作中的选择时，大都可以从“金钱”和“时间”这两个角度思考、寻求解决方案。

为了不让自己在这两项要素之间纠结，我为自己制订了这样一条准则：如果二者只能择其一，那么我一定选择节省时间。

也就是说，如果有A和B这样两家供应商，我一定会选择A。

我之所以会做出这样的选择，是因为钱没了还可以再赚，逝去的光阴却是追不回的。

在外出时，我也秉持相同的理念：我总是选择耗时更短的出行方式，或者是更为舒适的交通工具（这样我可以将这段时间充分利用起来）。如果一种出行方式会给我造成不必要的时间损失，那么哪怕价格再低，我都不会选择它。

工作上亦是如此。

比如，假设同时有两方邀请我在同一个时间举办演讲，那么我就必须做出一个选择。这种情况下，我给自己定下的选择标准就是“时间的价值”，而非“报酬的多少”。具体来讲，就是指往返于演讲场地所需的时间，以及是否需要住宿。

最近，我经常听到“性价比”这个词。

在出差时，很多人可能会为了节约经费，选择旅游公司推出的“机票+酒店”套餐。

从“节约经费”的角度来看，这确实是个正确的选择。可物极必反。过分追求“性价比”，甚至发展到花费大量时间去收集信息，确认“是不是还有更便宜的套餐”的地步，就会给我们造成大量的时间损失。考虑到那些时间的价值，我们会发现这种做法的性价比其实并不高。

如果你的时间比较宽裕，那么你或许可以采用这种做法。可如果你在在工作中扮演的是一个领导之类的角色，手里有很多工作需要处理，那么对你来说，时间的价值应该是非常高的。这种情况下，采取这样的做法绝非上策。

说起来简单，但在年轻的时候我也曾优先考虑金钱。

那段日子里，我经常乘坐夜间巴士出行^[1]，也常常使用JR铁道公司发行的青春十八旅游通票^[2]，从大阪出发，多次换乘地方铁路，最终抵达东京。挑选餐厅的时候，我也曾花费很多时间去筛选物美价廉、性价比比较高的店。

在学生时代以及刚进入公司的那段日子里，我的经济状况比较窘迫，所以只得如此。可随着年岁渐长，对我来说，时间的价值变得越来越高。比起金钱，我渐渐开始更在乎时间。

如果你能够同我一样，明确地认识到时间对自己来讲究竟有多重要，那么在做选择的时候，就可以轻易地找到最优解，实现时间价值的最大化。

^[1] 夜间运行的巴士，大多配有斜躺座椅，供旅客睡眠。价格一般低于新干线票价。——译者

[2] 青春十八旅游通票是日本JR公司推出的优惠车票。虽不能用于乘坐新干线和特快列车，但可以在指定期限内无限次免费乘坐纵贯整个日本的JR线普通列车。——译者

准则五：面对问题，用金钱而非时间去解决

如果在推进工作的过程中遇到较为严重的问题，我们就需要花时间去解决它。这必然会打乱我们事先划分好的优先等级。可如果将问题搁置不管，又会产生连锁反应，对其他工作项目也造成影响，最终会造成大量的时间损失。

要想解决这个问题，我们应当采取的方法就是“购买时间”。

我们无法买回已经逝去的时间，但却可以买到将来的时间。

我还在花王工作的时候，就有过这样的经历。新产品的研发项目有时会碰到问题，造成工作进度的滞后。每当遇到这种情况，有能力的上司总会在不超出预算的前提下，请更多的人、使用更多的设备一起推动工作，以求能够尽早赶上原定计划。

这其实就是所谓的人海战术，虽然并不算什么特别高明的做法。然而如果不这么做，就会导致产品迟迟不能按计划发售，继而导致巨大的机会损失^[1]，公司也要因此承担巨额的经济损失。

正是为了规避这种风险，上司才会在不超出预算的情况下，把所有资金都用在购买时间上。

见识到上司的这种做法之后，在对未来进行投资时，我就再也不吝惜金钱了。

我为自己定下了这样一条准则：在面对较为严重的问题时，要尽可能地利用金钱去解决，而非使用时间。

这一准则不仅适用于项目级规模的工作，也同样适用于个人独立完成的工作。

比如，只需要购入一些有助于提升工作效率的工具，就可以帮助我们高效推进之后的工作，从而节省出时间。

假设有一个售价500日元的文具，每天可以帮我们节省出三分钟时间，那么按一个月二十个工作日来算，它每个月就可以帮助我们节省出一小时的时间。如果是正式职工，那么我们一小时的工资肯定比500日元要来得高。这也就意味着，不出一个月，我们就可以把这笔开支赚回来了。

除此之外，如果我们能够对工作内容进行分解，把可以委托其他公司去做的环节外包出去，也可以节省出一段非常可观的时间。

举例来讲：假设我们在公司里负责的是制作传单及广告礼品的工作，那么如果我们能对工作内容进行分解，将设计和印刷工作外包出去，就可以创造出大量时间。当然，这种时候我们需要花费的费用就不会像购买文具的开销那么少了，不过与之相应地，我们所赢得的时间也要多得多。因此，这种做法还是很具有可行性的，值得我们认真考虑一下。

然而，对于那种“不管三七二十一，把所有工作都外包出去就好”的做法，我也是不推荐的。

在花钱买时间时，有一点需要我们特别注意，那就是要把握“时间的价值”。

如果我们能够把握好时间的价值，就能够轻松地判断出“这项工作是否值得我们花钱去购买时间”。与之相对，如果我们没能把握好时间的价值，就无法搞清楚什么业务适合外包，以及应该付给外包方多少报酬。最终，会导致时间和金钱的双重浪费。

比如，我们假设自己的时薪（用月薪除以工作时长）为每小时1000日元。那么一项需要耗时三小时的工作，在我们这里的价值就是3000日元。这时，如果只需要支付500日元，就能请来一个人代替我们处理一个小时的工作，我们就可以将一部分工作拜托给他去做。

那么当外包公司收取的价格与自己的时薪相等，同为1000日元时，我们又该如何抉择呢？

用我前面所讲的方法，我们就能搞清楚每个小时对自己而言价值几何，继而判断外包这一行为的性价比。假设在原定工作计划之外，我们又接手了亟待处理的工作，仅靠自己无论如何都忙不过来，那么哪怕外包的费用高达每小时2000日元，我们可能也仍要选择用金钱换取时间。

选择交通工具时亦是如此。如果省下来的时间足够让我们多拜访一家客户、拿到价值30万日元的合约，那么我们就应当放弃慢车，选择乘坐飞机或火车出行。因为在这种情况下，省下的时间所具备的价值已经超过了票价之间的差额。

完成工作的方法并非只有一种。因此，在构建工作的优先等级时，请时刻牢记：并不是所有的工作都需要我们亲力亲为。

[1] 机会损失（Opportunity Loss）。现行方案所获得的收益小于已放弃方案可能获得的潜在收益（现行方案的机会成本Opportunity Cost）而形成的损失。——译者

准则六：除非自己有多余的时间，否则不要答应“他人的请求”

在团队当中工作，就难免会遇到有人向我们发出请求、拜托我们帮忙处理一些工作的情况。如果我们照单全收，就会对分内工作的完成造成影响，导致自己不得不加班加点。

可面对这些要求，如果我们一概拒绝，等到自己想请别人帮忙的时候又会难以启齿。这也挺让人感到头疼。

于是，我们难免会陷入犹豫，纠结“到底要不要接手这项工作”。

这不仅是一种时间上的浪费，也会让请我们帮忙的人感到困扰。因此，我们最好能在平时就给自己制订好应对这种情况的准则。

虽说是准则，内容其实非常简单。

那就是根据自己是否有充足的富余时间来做判断。

如果我们的时间已经很紧张，就不应该再答应别人拜托给自己的工作。

看到这里，可能有很多人会想：“你说的这些我都清楚！”可现实生活中，其实有很多人都没能将这一点考虑清楚，就一次次地答应别人的请求，这才导致自己不得不频频加班。

我给自己定下的应对方法是：在制订一天的工作安排时，会提前预留出一部分时间，用来处理“别人拜托给我的工作”。而如果是无法在这段时间内完成的工作，那我就绝对不会接手。

我现在虽不隶属于任何组织，但也常常会有相熟的作家找到我，请我“读一读”他们所写的书。

虽说是请我“读一读”，可话中往往还包含着另一层意思。那就是希望我能“写些读后感发布在网络上，帮着宣传一下”。

我们往往会觉得，读一本书花不了多少时间。可实际上，要完成这样的一项工作，往往却需要花费我4小时左右的时间。

因此，我只有在特别清闲的时候才会接受这类请求。

如果我没有提前给自己制订好准则，要求自己“根据是否有充足的富余时间来做判断”，我可能就会陷入犹豫。心里止不住会想：“这位作家一直以来也很关照我.....”“前段时间，他还帮忙宣传了我的书.....”于是，明明自己没什么时间，也要答应下对方的请求。最终却来不及写出感想，平白也给对方添了许多麻烦。

因此，提前给自己定下准则是很重要的一件事。

明明超出了自己的处理能力还硬要答应他人的委托，只会给其他工作造成不好的影响。

如果无论如何都想答应别人的这个请求，我们就必须把手里的工作推掉一部分，好挤出一些时间。然而，想要推掉一件已经答应的工作很是困难，还会给我们造成心理压力。甚至，我们很可能需要下定决心、做好准备。毕竟如果推不掉现有的工作，就得拜托他人帮自己完成，或者牺牲私人时间去处理。

听完我这么讲，可能仍有一部分读者会觉得：“自己的性格就是这样，没办法拒绝别人.....”其实我从前也是这样。还在花王公司工作的时候，我明明自己也没多少时间，却仍答应别人很多事情，总把自己搞得非常狼狈，不得不时常加班。

但自从我给自己确立了应对准则之后，拒绝别人时就不会再顾虑重重了。准则的具体内容就是：提前预留出一些时间，用于处理他人拜托给我的工作，这段时间之内处理不完的，就一律拒绝。

潜藏在“无法拒绝他人”这种心理背后的，是“不想被别人讨厌”的思想。

然而，一旦真正开始践行这条准则，我们就会发现：只要我们好好地对方说明理由，哪怕拒绝了他人在工作上的请求，也没有人会因此就讨厌我们。

当有人拜托我们分担一些工作，而这些工作与我们的本职工作又没有直接关联时，如果没有多余的时间，就请选择拒绝。请鼓起勇气，该拒绝的时候就明确地拒绝吧。

准则七：以“工作的速度”为标准选择工作搭档

推进工作的过程中，我们有时会为究竟该选择谁作为工作搭档而犹豫。

举例来说：对外，我们可能会为该选择哪家公司作为供应商感到犹豫；对内，我们可能会为究竟该选择谁作为项目组成员感到纠结。

可只要我们在心里制订好准则，明确“在选择工作搭档时，哪项标准对自己来讲更为重要”，就可以摆脱这种犹豫心理。

在选择工作搭档时，我一直坚持的准则是：“优先考虑工作速度快的人。”

如果一个人回复信息的速度很慢，在参加会议后迟迟不能给出对策，或者存在不守时的倾向，那么哪怕他的工作态度再认真细致，我们都应当尽量不要选择其作为工作搭档。

这是因为，如果和这类人共事，哪怕我们所负责的那部分工作完成得再迅速，整个项目最终都无法如期完成。

与之相反，如果是和信息反馈速度较快的人合作，对双方来讲都能够缩短等待时间。因此，整项工作也能够顺利完成。

回复邮件的速度尤其重要。

举例来说，如果有人问了我们一个问题，我们因为不知道答案而纠结、拖延了很久才回复的话，就会失去别人的信任。反过来说，哪怕我们并不知道答案，只要能立刻给予对方回复，告诉他：“抱歉，我不清楚。”我们也能够因此赢得信任。

这是因为，即使那个人没能从我们这里得到想要的答案，在收到我们的回复后，也可以立即采取下一步的行动。比如，他可以选择再去询问他人。

仅凭自己的力量就能够完成的工作并不多，因此，确定工作搭档其实是很重要的决定。在做选择时请一定留心，尽量选择和工作效率高的人一起共事。

准则八：下属需要解惑时，一定要最先应对

在此之前，我已经多次向大家强调：“突发工作”会打乱我们给工作划分的优先等级。

实际上，在任何情况下，有一类突发工作都需要我们最先应对。那就是当下属在工作中遇到难题，需要向我们请教的时候。

我讲这话的意思，并不是说大家在面对下属时，要时时刻刻保持和颜悦色的状态，好博取民心。

而是因为：当下属找我们商量问题时，如果我们不能立即应对，最终只会导致自己工作量的增加。

有一类领导，在部下跟自己搭话时总是这样回应：“我现在在忙，你待会儿再跟我说。”当然，我也知道他们是真的很忙，但长期采取这种态度，会让自己陷入危机。

在我还是个工薪族的时候，曾遇到过两种上司：一种上司会立刻帮我答疑解惑，另一种上司则让我感觉很难开口。

举例来讲：当我在工作上遇到问题时，面对前一类上司，我会立刻向他请教该如何处理。可如果面对的是后一类上司，我似乎总是要等到小问题发展成大问题，或者完全搞清楚状况之后，才敢向他询问解决方法。

我想，世间的大部分下属都和我有着一样的心理。

当下属有问题想向我们求教时，如果我们一再将其推迟处理，那么

可能直到有些“本可以轻松解决的小问题”发展成了“难以应付的大问题”时，我们才会知晓。这样一来，我们就必须花费大量的时间和精力来解决它们。

如果你是一位领导，那么当下属找你商量问题时，除非是真的脱不开身，否则请尽量当场就给他答疑解惑吧。在日常工作中，请用心营造一种轻松的氛围，使得下属在遇到问题的时候，能够无所顾虑地向你请教。

话虽如此，如果你的下属很多，这条准则可能就会导致你在处理本职工作时，频频被前来求教的下属打断。

对于这类人，我建议大家提前设定一个时间段，专门用于帮助下属解决问题（比如，把每天下午**3:00~4:00**设定为听取工作汇报的时间）。实行这种做法，可以把这件事带给本职工作的影响降到最低。

在我还在花王工作的时候，曾遇到过这么一位上司：每天上班時間前1小时，他就早早地来到公司，然后利用这段时间听取下属们的工作汇报。

这样一来，上司就不必为了帮助下属解决问题，一次次地放下手里的工作。同时，对下属来讲，一大早就能得到上司的指示，也有助于新一天的工作顺利开展。

请多加尝试，根据自己的工作内容推行一些有效举措吧。

准则九：不要对明天的自己抱有期待

身体不舒服，不知为何就是提不起精神去工作。这种情况下，工作总是不能按计划推进。

人的身体状况和精神状态并不是一直稳定的，因此在工作当中，我们有时会感到“心不在焉”。

这种时候，或许很多人都会产生这样的想法：“今天是不行了，明天再做吧。”然而事实上，这种想法十分危险。

我们为什么应当警惕这种“明天再做”的思想呢？

确实，把工作推到明天能让今天的自己轻松一些。

可到了明天，要接手这份工作的人还是我们自己。大家心里应该也都明白，第二天，我们仍必须直面这项工作。

我们的工作能力不可能在一夜之间就骤然提升，因此，第二天的工作状态也不会与今天有什么明显区别。

而且，在第二天等着我们的，不仅有今天没做完的工作，还有本应在明天处理的工作以及一些新工作。因此，第二天的工作紧张程度可能更甚于今日。

如果我们总是这样，期待明天的自己能有所改变，把拖延变成工作中的一种常态，就会导致我们的工作量像滚雪球一般增长。我们每天都会疲于应付工作，而当某项工作出现问题时，我们就不得不加班、熬夜，或是牺牲休息日去处理它。

于是，我们的身体状况会变得越来越差.....最终，我们将陷入永无休止的恶性循环当中。

如果你在工作时存在这种倾向，请试着养成习惯，不要再把今天能做完的事拖到明天处理了。

话虽如此，可当我们真的特别不舒服、无论如何都不能集中精力去工作的时候，又当如何做呢？

这种情况下，我们则应当优先考虑：“该如何使自己的身体和精神回归到平时的状态。”听到这里，你或许会觉得我的话自相矛盾了，但实际上，这种做法是切实可行的。

首先，我们需要整理清楚：今、明两天之内，我们到底需要完成哪些工作。之后，再从当中筛选出即使身体状态不好，也能够正常处理的工作（比如一些简单的事务性工作）。我们要做的，就是先把这类工作解决掉，然后早点结束这一天的工作，利用剩下的时间来养精蓄锐。

通过这种方法，我们的身体状态能够得到有效调节。至于剩下的工作，明天再处理就好。

只是，这时我们需要特别注意一点，那就是两天之后（第三天）的情况。

为了调整身体状态，我们在第一天只处理了一些简单的工作，这就意味着第二天的工作强度要比平时更大。

以这样的一种状态迎来第三个工作日，可能会导致我们的身体再度崩溃。

因此，如果我们能提前预料到自己将迎来一段忙碌的日子，那么在给自己安排工作时，我们就可以多花一些心思。不局限于今明两天，而是把三天之内需要完成的工作都纳入规划范围。之后，再按照我们之前讲到的方法去做，就可以避免出现“某一天的工作负担过重”的情况了。

如果工作节奏不稳定，某段时间里的工作强度过大，人的体力和精

力就容易崩溃。这种情况下，人们往往就会产生“今天就好好休息一下，明天再.....”的想法。

如果我们手里的工作能够委托给他人去做，这又是另一种情况了，我们暂且不谈；可如果这些事情最后还是需要我们自己完成，那么请注意了：一旦决定“现在就开始处理”，就尽量不要再变卦，以防拖延成为工作中的常态。

请不要对明天的自己抱有期待。

不要把今天的工作交给明天的自己去完成。

如果我们在给工作划分优先等级时，能够彻底遵循这一准则，做起工作来就会轻松很多。

准则十：统一工作中的通信手段

当今，我们处在一个数字化时代当中，社交工具越来越多，也越来越便利。然而，这也使得工作的优先等级常常被打乱。

电话、邮件、脸书、连我^[1]、推特.....你的手机里面，到底下载了多少个社交软件？

有的人或许会在工作中使用多种通信手段，比如，对待尚未达成合作的客户，通过邮件进行联系；而联系关系密切，甚至已有些私交的客户时，则使用连我和脸书。

只是，这样使用社交工具可能会降低我们的工作效率。

无论是来自重要客户的投诉、通过Messenger^[2]等软件发来的短消息，还是单纯的新闻推送，前面都附有一个红色圆点。拜它所赐，有些并非亟待处理的工作，也显得非常紧急。

这样一来，我们就没法立刻判断出应当优先处理哪些消息，因而常常会产生犹豫心理。就像我之前讲过的那样，这时的犹疑不决会成为工作当中的小瓶颈。

那么，我们究竟该采取怎样的应对策略呢？

解决方法就是：要统一工作中的通信手段。

我个人采用的方法是，所有的工作都通过邮件进行联系。

当然，我也有脸书账号，不过我仅仅是在发布信息、交谈私事，或

是承接新工作时才会用到它。

此外，我还把“不接受电话联系”定为一条工作准则。为此，我特意将接打电话的软件藏进了手机的文件夹，并把该文件夹移动到了手机页面的最后一页上。

电话的特点就是：一旦有人拨过来，我们就必须当场接听。除此之外，如果是个未知号码拨来的，我们很难判断对方的来电目的。前几天，我的电话号码不知道从哪里被泄露了出去，导致我收到了一条电话留言，其内容是：“现在办理手机和光纤宽带的套餐有优惠哦。”

这种电话就完全没有接听的值，不值得我利用工作时间去处理。

如果我选择在工作时间内接听电话，类似的情况可能就会频频发生。我将不得不花费许多时间，处理一些既不重要也不紧急的事情。

得知我“不接受电话联系”时，有些人最初会感到很吃惊。但只要好好地吧理由解释清楚，大家一般都能够理解。

当然我也知道，有些人的工作无论如何都离不开电话。由此可见，要选择哪种通信方式完全因人而异，重要的是：我们要确保“工作中只使用一种通信手段”。

只需要将其定为一条准则，就可以帮助我们减少工作中的犹疑。

[1] 连我（LINE）是韩国互联网集团NHN的日本子公司NHN Japan推出的一款即时通信软件。与中国的微信类似。——译者

[2] 即时通信软件。——译者

第6章

合理安排工作的优先顺序

预测突发工作，并在此基础上制订工作计划

第一章当中，我就跟大家讲过：“突发工作”是打乱优先等级的罪魁祸首。

其实，突发工作可以分为两种，分别是可以预见的和不可预见的。

工作就如同网球比赛。

一旦你把球打进对方的领域，对方就会顺着你的球路予以回击。

这也意味着：如果你对自己的击球路线有着精准的判断，并且对对方的球风和战术有充分的了解，你就可以预测到对方将如何回击。工作上亦是如此。养成做预判的习惯之后，突发工作带给我们的影响就能够得到控制。

预测突发工作的方法非常简单。

- 1.将一天当中出现的所有突发工作记录下来；
- 2.进行回顾，思考“这件突发工作是不是原本可以预见到的”；以“可预见”和“不可预见”为标准，对突发工作进行分类；
- 3.对于那些可以预见的突发工作，要预测出其再次出现的时间，并将其列入工作安排。

只要我们遵循这三个步骤，突发工作将越来越难撼动我们的工作计划。

具体做法如下。

首先准备一个笔记本，把当天出现的突发工作，即原定计划之外的工作记录在上面。

以我昨天的工作内容为例，以下八项为突发工作。

- 1.《宣传会议》杂志的连载需要联系下次的采访对象（**A**）；
- 2.《宣传会议》杂志的连载需要进行最终校对（交付印刷厂之前的最后一次校样）并回传（**A**）；
- 3.《家电评价》杂志的连载需要校对稿件（**A**）；
- 4.九州“语言小屋”英语会话咖啡馆的学生给我发来了邮件，需要进行回复（**B**）；
- 5.电脑坏了，需要修理（**B**）；
- 6.即将在高知县举办的讲座，需要确认讲座内容（**A**）；
- 7.将一些必要的文件和收据发送给税务师（**A**）；
- 8.制作付款单，并通过邮箱投递给客户（**A**）。

顺便说一下，每一项工作后面所标注的字母是有含义的：（**A**）代表可以预见的工作，（**B**）则代表不可预见的工作。

这些工作当中，我将第四项“回复学生的邮件”，以及第五项“修理电脑”标为了（**B**）。就是说，这两项属于不可预见的突发工作。

至于我标了（**A**）的工作，则是可以预见的。以与杂志连载相关的前三項工作为例，它们虽然是在我收到编辑的邮件那一刻才真正发生的，但利用杂志的发售时间倒推一下便会发现，这些工作的出现完全有迹可循。

此外，我写这本书时正处于12月。每到年末，为了重新清算个人所

得税并处理一些其他业务，税务师都需要制作报表。这必然就要求我们提供一些必要的资料。因此，尽管税务师的突然联系让我有些吃惊，但仔细想来，“给税务师发送必要的文件”也完全属于可以预见的工作。

与之类似，每个月的月末我都会收到“请给客户发送付款单”的通知。这已然成了一项常规业务。因此，只要我在制订工作计划的时候将其考虑在内，就无须担心它会打乱我的安排。

我们只需要像上面讲到的那样，把当天的突发工作一一列出，再仔细思考一下前因后果，就会发现大部分突发工作其实都是可预见的。

提前预测一下接下来的一段时间里可能会出现哪些突发工作，再在此基础上制订工作计划，就不会出现“工作处理不完”的局面了。

此外，我们还可以等到过几天之后再冷静思考一下，这将使预测的精准度得到进一步的提升。

在第一章中我曾讲道：“我们不可能将突发工作完全消灭，也没必要以此为目标。”

可现在的情况是：大家常常因为没能提前做好预测工作，把一些本可以安排好的工作，误看作是“突发工作”。

请一定对自己的工作做一个回顾与总结，将突发工作带给工作安排的影响降到最低。

对工作任务进行“可视化”处理，先后顺序将更易规划

在处理以往未曾接触过的高难度工作时，我们有时会遇到这样的问题：明明清楚应当优先处理这项工作，却不知该从何做起。

也就是说：面对这项工作，我们“不知道该从何处入手”。

就拿我来说，如果突然有人要求我写一份遗言，或者是在海外创业，我会感到一头雾水，束手无策。

当我们陷入这类事态，就会不知该怎么给这项工作中的任务划分优先等级。第四章当中，我曾这样跟大家说：“我们需要先找出工作中的‘瓶颈’阶段，从瓶颈阶段开始处理。”然而，面对未曾接触过的高难度工作，我们有时甚至无法找出“瓶颈”究竟位于何处。

面对这样的情况，我们最先要做的应当是询问身边的人，看看能不能找到有过相关经验的前辈。

总是有人想要凭自己的力量解决所有的问题。然而，这种做法的效率其实很低。我也承认：只要肯努力，仅凭个人的力量也能克服许多的难题。只是比起请教别人，单打独斗需要花费多得多的时间。向别人请教，是最可靠也最迅速的方法。

找到有过相关经验的人，向他询问该如何完成这项工作。慢慢地，我们将学会该如何对这项工作分解。能做到这一点，就可以说胜利在望了。

试着将一整个工作项目分解成一个个小模块，再从容易完成的那部分开始处理吧。

在进行这一步工作时有一个环节非常重要，那就是“要对工作任务进行‘可视化’处理”。

单看“对工作任务进行‘可视化’处理”这句话，大家可能会感觉很难。其实简单来说，这个环节指的就是“做记录”。无须记录得特别详细，只要一条一条、条理清晰地记在本子上就好。

初次接触一项工作时，我们不知道它到底是由哪些工作任务构成的，只能把它看作一个整体。但“做记录”能够帮助我们整理思绪，想清楚究竟该怎样推进这项工作。

将要点记在笔记本上，不仅能使我们明确待办事项，也有助于我们把握工作进度。只要其中的任意一个环节有问题，阻碍整体工作的问题就会凸显出来。了解到了工作中的绊脚石，我们就可以更有针对性地向别人寻求建议，也能够意识到自己欠缺的究竟是哪些资源。

此外，做笔记能使工作任务一目了然，因而会使划分优先等级的工作更加轻松。即使漏记了什么要点，我们也一定会在执行工作的过程中注意到，到时再在旁边补上就好。

此外，笔记还可以当作“工作指南”来使用。

即使是曾经做过的工作，随着时间的推移，我们也可能将当时的处理方法淡忘，不得不再次从头摸索。可如果我们把当时的工作过程都记录在笔记本上，下次再进行同样的工作时，效率就能得到大幅提升。

举个我个人的例子：前几天，我刚刚乘飞机完成了一场环球旅行。然而，在刚刚决定要进行一场环球旅行的时候，我其实完全不知道该如何开始准备工作。

我想要先把机票定好，可面对这场历时18天，途经10个国家、11个城市的复杂旅程，我根本不知道该购买哪个航班的机票，也不知道买机票时有哪些注意事项。因此，这件事情迟迟没能推进。

最终，我选择电话咨询客服。在客服的建议下，我只花了短短一个小时就订好了12张机票。如果我全靠自己，不向他人寻求建议的话，

可能需要花费一周以上的时间吧。

当然，我把这一条以及之后的一些准备工作都记录在了笔记本上。记录的过程中，如果脑海中又浮现出了什么问题，就一起写下来。

随着笔记的一点点完善，“周游世界要做的准备工作”不再显得迷雾重重，而是落实成了几项具体的工作内容。

当然在这个阶段，这些待办工作还只是按照时间的先后顺序排列在记事本上，我们还没能给它们划分出优先等级。但经验会一点点地积累起来，我们也会逐渐成长，掌握辨别瓶颈环节的能力。因此，之后再次面对同样的问题时，我们就能够轻松地给项目中的各项工作划分优先等级了。

要想以工作接手日期为标准推进工作，初期行动很重要

在第五章中，我向大家介绍了这样一条准则：“推进工作时，不应把截止日期当作判断标准，而应当把一项工作的接手日期当作判断标准。”话虽如此，想要在工作出现的当天就将其全部完成，也不太现实。

那么当一件工作出现之后，我们首先需要做些什么呢？

我采取的应对方法是：当一项工作被交付给自己，就立刻调整自己的工作计划，留出**30**分钟的时间着手处理。然后，迅速找到这项工作当中容易处理的环节，先将其解决掉。

我是一家公司的顾问，前几天，我刚去那家公司参加了一场会议。通常情况下，下一次会议会在大约一个月之后召开。在那之前，我需要把这次会议上确定下来的工作完成。

从这次会议结束到下次会议开始，中间有一个多月的时间，我只需要在此期间把工作完成就好。单从时间上看，其实是很充裕的。然而我如果因此就拖拖拉拉，等到截止日期前夕，会发现很多任务都不能如期完成。最终，我会陷入手足无措的局面。

因此，如果在参加这场会议前，我就预见到会议上一定会诞生一些新工作，那么在制订工作计划时，我就应当把会议结束后的30分钟预留出来，趁热打铁、立即开工。

之所以要把会议结束后的时间预留出来，是因为这时我们对会议的内容还记忆犹新，趁此，我们可以更高效地完成工作。需要同时推进多个工作项目的人，很难把每一项工作任务都清楚地记在脑子里。因

此，时隔多日之后再去回想，就需要花费很多时间。而如果我们能在会谈结束之后立刻着手去做，那些用于“回忆”的时间就可以被省下来了。

那么，在这30分钟里，我们应当做些什么呢？

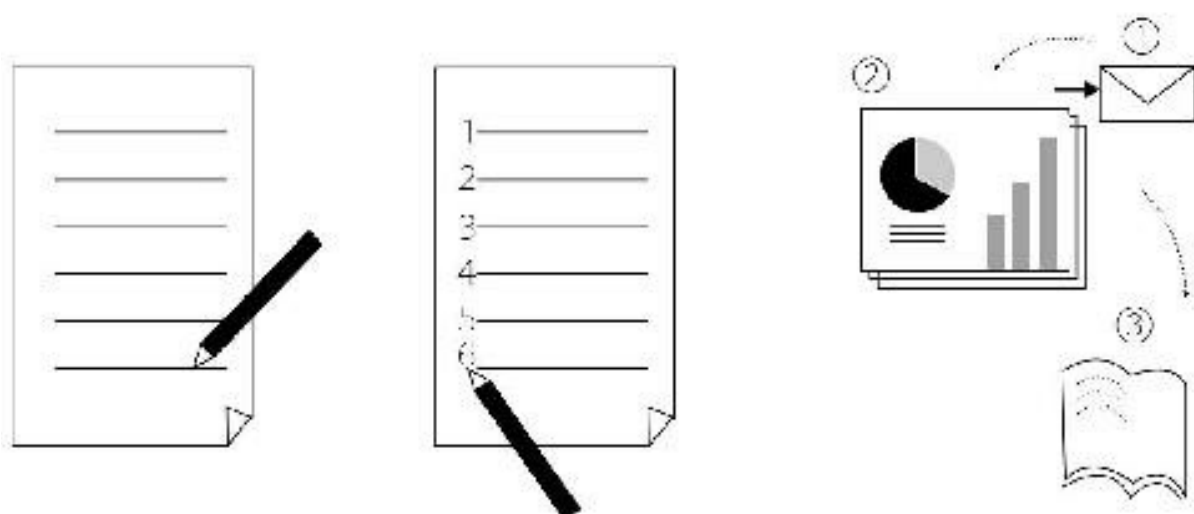
首先，我们需要参照会议记录、手头的资料、自己的笔记等材料，确定出今后需要完成的工作任务，并将其记录在记事本上。

○30分钟里应该做些什么

①列出工作任务

②给工作任务编号

③从容易完成的工作开始处理



之后，再按照①②③的顺序，给每项任务标上序号。看着这些数字，待办任务的数量就一目了然了。

接下来我们要做的事情，对整体工作的推进有着重要意义。待办工作的种类多种多样，有时我们需要写邮件去预约会面时间，有时我们需要做一些事前调查。可无论面对的是哪种类型的工作，我们都应当先找到突破点，解决几项简单任务。

在这一阶段，比起划分优先等级，趁热打铁、做出行动要更为重要。因此，我们应当先把容易处理的工作解决掉。待办任务减少一个，我们的精神就能放松一些，工作的热情也会随之提高。

时间毕竟还算充裕，因此，我们没有必要从那些棘手的瓶颈环节开始处理。

如果我们能在会议结束后的30分钟内将工作推进到这一步，之后的工作就会骤然轻松起来，我们再也不用担心会受到截止日期的威胁。

我的工作涉及许多领域：除了在做顾问外，我还写书、给杂志写连载、办讲座、开研讨会、接受采访，有时也会承接一些采访任务。因此，常常有出乎预料的新工作找到我。

从事一项全新的工作，对一个人的成长能起到非常重要的作用。因此，我也想尽可能地多做些尝试。然而，如果空余时间不够充足，我根本无法接手新工作。

我之所以会在制订工作计划时逐渐养成这些习惯，也是为了保证自己能有充足的时间，好承接新工作。得益于这些习惯，我才有机会涉猎众多的工作领域。

怎样工作，能让自己保持热情高涨

在第一章当中我曾讲道：“在工作当中，即使我们划分好了优先等级、列出了明确的计划，一旦发生情绪起伏和情感波动，工作就无法顺利开展。”

明知这项工作不能再往后拖了，却总也不想采取行动，不由得就开始处理其他事情。心里很清楚现在应该做什么，身体却仿佛不受控制。

其实，这一问题可以被概括成“缺乏干劲”。

人们常常将它与身体的“疲劳感”混淆，然而，体力与干劲其实是两个不同的概念。

哪怕我们的身体得到了充分的休息、体力丰沛，一旦缺乏干劲，也没有办法按照预定的计划推进工作。

我写的书虽然总在向大家传授工作方法，但我毕竟仍是一个普通人，因此自然也会经历跟大家一样的状况。明知眼前的工作亟待解决，却提不起精神，总是一拖再拖。

我们究竟该怎样控制“干劲”这种无形的东西呢？

严格来讲，这其实算是心理学方面的问题了。因此，要想寻求根本的解决方法，还请大家去查看一些专业书籍。在这里，我只简要地向大家介绍两个方法。利用这两个方法，即使在没有干劲的时候，我们也能够顺利地把注意力转移到工作上。

- 在开始主要工作之前，先给自己安排一些热身工作

即使在干劲不足的状态下，人们也有能力完成一些简单工作。就像热身运动能帮助我们逐渐提升体能一样，它们能够帮助我们提升干劲。因此在提不起干劲的时候，我们应当安排自己从事这类工作。

比如，我在开始写书之前，总会先读一读别人的书。

这并不意味着我要把一整本书都读完。这个过程就像助跑一样，只需要持续10~15分钟，就能够唤起我们对工作的热情。

准备工作的进行形式多种多样。在正式开始工作之前，除了上面提到的这种方式之外，我们还可以选择先把资料准备好；或是简单整理一下桌子，然后把文具摆放好；如果是准备学习，则可以先把教科书找出来。

只要我们有意识地迈出“第一步”，就能够达到热身的效果。

在开始一项工作之前，应该进行怎样的热身活动是因人而异的。因此，请结合自身的情况好好思考一下。

- 对于那些会削弱干劲的工作，先将其搁置一旁

在给工作划分优先等级时，有一点很重要，那就是“我们应当把‘黑洞’工作——即那些导致工作效率降低的工作搁置到一旁”。

这并不意味着我们要放弃这项工作，而是说我们应当做好规划，选择一个不会给主要业务造成影响的时机再处理它。

举例来讲：账务处理是我最不擅长的工作，因此，我绝不会把它安排在写作等重要的本职工作之前处理。

理由其实很简单：因为做这项工作会降低我的工作热情。

我们是人而不是机器，我们的工作表现自然会受到生物钟和心情波动的影响，出现起伏。因此，在给工作划分优先等级时，我们还应当多加注意，确保自己所做的安排有助于自己保持高涨的情绪。

在处理一项工作时，有时需要循序渐进、逐渐提高工作效率，有时

则需要一开始就火力全开。请结合当时的情况，以及自己究竟有多大的干劲和热情，来做出适当的选择。

团队工作当中，领导必须要做到的三件事

到此为止，我向大家介绍了“独自工作时划分优先等级的方法”。不过，相信也有很多读者此刻正承担着团队或项目领导者的重任。

比起个人独立完成的工作，给团队工作划分优先等级是一件更复杂的事。因为一旦其中的任何一个环节出现错误，就会影响到其他成员，导致整体工作的进度都被推迟。

为了防止这样的情况发生，领导者需要做好以下三件事。

- 1.全体成员之间共享工作进度；
- 2.将瓶颈工作交给最有能力的人去做；
- 3.定下判断标准。

接下来，我们就逐一展开分析。

1.全体成员之间共享工作进度

在团队工作当中，领导者首先要做的就是“要让每个成员了解每一部分工作的进度”。

当我还在花王公司从事新产品开发工作的时候，我们的工作模式是这样的：相关人员会同时推进包装设计、产品制作、工厂设备调试、问卷调查等多项工作。这种工作模式之所以能顺利实施，是因为全体成员之间共享了工作进度。

在项目组成立之初，领导就会发给我们一张进度表，上面详细记录着每个人每段时间的工作安排。并且，领导还要求我们将进度表中的每一个部分都了然于心，即使有些工作看起来与自己无关。了解整体的工作进度之后，大家就会明白“如果自己负责的部分不能如期完成，将会给其他人的工作带去怎样的影响”。这样一来，大家在工作时就会树立起大局观念，责任感也会油然而生，不断督促自己“无论如何都要按进度完成工作”。

如果领导者对这一点有所疏忽，成员们就会各忙各的，按照自己的节奏工作，最终将导致整个团队的工作进度停滞不前。

2.将瓶颈工作交给最有能力的人去做

要想缩短整个项目的完成时间，有一个行之有效的方法，那就是“把最难处理的工作交给最有能力的人”。

这是因为“全部工作的完成速度取决于如何突破瓶颈”，这一点我在前面也讲到过。因此，在给项目组成员安排工作时，请大家注意确保一件事：要把最好的资源投入到瓶颈环节的处理当中。

当然，培养人才也是工作当中很重要的一部分。有时，我们需要故意把瓶颈环节交给新人去处理，以锻炼他们的工作能力。我自己也是这么成长起来的，因此，现在也总想着“要多给年轻人一些历练的机会”。

3.定下判断标准

团队在推进工作时，遇到需要进行判断的情况往往容易造成整个项目进度的停滞。

特别是在一些团队当中，领导没有把判断标准与成员们共享，这就使得成员们无法自己做决定，只能等待领导下达指令。这种状态下，工作就会陷入僵局。

因此，领导者应当提前制订好判断准则，确保成员们能够自己下决定。比如，可以提前告诉成员们“在××的情况下，应当选择××”。

只是，一个工作项目中的情况是不断变化的，影响判断的要素也不

尽相同。因此，领导者还应注重信息的畅通，确保组员之间随时可以进行交流。除此之外，领导者还应当完善沟通机制，在组员不知该做何选择时，第一时间提供帮助。

为此，领导在分派工作时就应三思而行，防止自己遇上重任压身、无暇顾及团队管理的情况。

如果你正在担任某个项目或某支团队的领导，那么我建议你，应当首先保证做到以上三点。当你真正践行了这三件事，工作将开展得非常顺利，整个团队也会取得瞩目的成果。

当优先等级被打乱时，我们该如何使之回归正轨

为了保证工作中的优先等级不被打乱，到此为止，我向大家介绍了许多原则和方法。然而，在现实中的商务情境里，这类情况很多时候仍无可避免。

在本书的最后我将向大家介绍：遇到这类情况时，我们该采取怎样的做法使工作计划回归正轨。

工作当中，我们总会遇到这样的情况：手里正处理着紧急工作，上司又偏偏将一项更为紧急的任务扔给自己。

假设这项突发工作不难处理也就算了，可如果它偏偏是一道耗时的难题，我们就必须采取一些对策。否则我们将面对巨大的精神压力，而这会导致我们的工作效率降低。

面对这类情况时，我们首先要做的不是“立即着手去处理工作”，而是“保证充足的休息时间（睡眠及其他），保持良好的身体状态”。

你或许会觉得“都这种时候了，我哪还有心思考虑这些事情？”可事实是，如果我们的身体和精神状态因为紧急工作而产生了紊乱，这将会成为我们工作当中最大的瓶颈。因此，我们首先要照顾好自己的身体。

保证充足的休息时间之后，下一步需要我们去做的则是“省去一些工作”。我们需要重新审视自己平时的工作安排和行动计划，从而节省出时间。

比如，如果你以往每天要进行两次邮件的查收和回复工作，这种情况下，就可以将频率削减到每天一次；如果你以往每天要睡一小时的午

觉，现在则可以缩短到45分钟。我们可以制作一个清单，把可以在更短时间内完成的事情都列上去。

如果省下来的时间足够处理突发工作当然是最好的，可若是还不够，我们就需要考虑将工作外包出去了。

我们可以请同事和下属帮忙分担，也可以考虑将工作委托给承接代工业的线上服务商。当然，如果要将工作委托给外部人员处理，我们就必须支付一定的费用，不过我们也因此能够省下相应的时间。

除此之外，我还有一个行之有效的建议要分享给大家。那就是“对于突发工作，我们只需要保证**80%**的完成质量，而不用像对待平常的工作一样追求尽善尽美”。

当一项工作完成到了80分，很多时候人们就注意不到其中的缺陷了。即使后来有人指出你工作当中的疏漏，你也只需要再稍做修改就好，不需花费大量时间进行自查。

只是有一点需要注意，那就是“不可以降低本职工作的完成质量”。

我们只可以降低那些紧急工作的完成质量。如果分内的工作也不能保证按质量完成，那么以上种种节省时间的做法就失去了意义。

通过这些做法，我们能够判断出“自己可以节省出多少时间”以及“工作计划受到了何种程度的干扰”。明确了这些问题，我们就可以采取多种多样的对策，对原定的优先等级做出调整。比如，对于一些临近截止日期的工作，我们可以选择和合作方进行交涉，看看有没有宽限的余地。

最要不得的，就是认为“考虑这些事情就是在浪费时间”，不做任何规划就埋头投入工作。这种做法会导致像连环车祸一般的局面，造成一项接一项的工作不能如期完成。最终，我们手里的所有工作都将走向失败。

还在花王公司工作的时候，我也曾多次经历这种场面。常常因为应付不来工作当中突然出现的问题，整个人都被搞得焦头烂额。

然而随着经验的积累，我逐渐掌握了节省时间的方法。无须将自己逼得太紧，我也能顺利地把问题解决掉了。

之前，我曾经再三强调过：“优先等级不是一成不变的，而应当随着情况的变化而有所变动。”

可如果某些难以解决的问题真的打乱了我们全部的计划，将会给我们造成惨重的损失。因此，我们需要冷静地思考，努力将突发事件带来的负面影响降到最低。

结语

感谢大家一直读到了最后。

到此为止，我已多次向大家强调了：“‘优先处理重要且紧急的工作’这一思考方式，无法帮助我们解决给工作划分优先等级的问题。”

重要的是“时间的价值”。

划分优先等级的关键点在于：“要根据地点、时间、环境等因素，分辨出在当时处理哪项工作效率更高，然后优先去完成那项工作。”

请跳出既定思维，尝试着把本书当中介绍的各种原则和方法运用到工作当中。

希望大家注意到这一点：“本书当中之所以要介绍这么多方法，不仅仅是为了提高大家的工作效率”。

我的真正的目的是：希望大家能够借此创造出属于自己的时间，用于陪伴家人或是给自己充充电，从而丰富自己的人生。

请灵活运用本书当中提到的方法，帮助自己远离加班和压力，从疲惫不堪的工作方式中解脱出来。

我非常喜欢B'z乐队[\[1\]](#)，前些天，为了看他们的现场演出跑到了北海道，参加了“Rising Sun（旭日东升）”夏日音乐节。

那天，天空中一直飘着小雨，主唱稻叶浩志站在露天舞台上，演唱了“Still Alive”这首歌。当中有这样几句歌词：

究竟是什么不够，

究竟是哪里做错了，
最后的和平我们一定会看到。

为工作感到烦恼的人，一定存在着某些不足，或是犯了某些错误。如果本书当中介绍的工作方法能成为这最后一块拼图，成功地帮助大家改善工作状态，那么我作为作者将感到无比欣慰。

我不仅写书，还会在全国各地举办讲座和研讨会。

亲爱的读者，希望有一天，我们能真正地相见。

——商品开发顾问 美崎荣一郎

[1] B'z乐队是由吉他手松本孝弘、主唱稻叶浩志于1988年组成的二人男子摇滚乐队。——译者