

管理艺术丛书

要紧的事先做
——如何管理你的时间，以便业绩最优

【英】 帕特里克·福赛思 著

施昌奎 译

经济管理出版社

图字：01 - 1999 - 1881 号

This edition of First Thing First 1st Edition is published by arrangement with Pitman Publishing London through Shanghai Copyright Agency.

The Work is for in the People's Republic of China only and is not for export

Patrick Forsyth 1994

管理艺术丛书
要紧的事先做
——如何管理你的时间，以便业绩最优
[英] 帕特里克·福赛思 著
施昌奎 译

出版：经济管理出版社
(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)
发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
印刷：机工印刷厂

850 × 1168 毫米 1/32 8.375 印张 170 千字
1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月北京第 1 次印刷
印数：1 - 6000 册

ISBN 7 - 80118 - 831 - 4/F·791
定价：17.00 元

·版权所有 翻印必究·
(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。
地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836)

责任编辑 凌 霄
版式设计 陈 力
责任校对 孟赤平

图书在版编目(CIP)数据

要紧的事先做: 如何管理你的时间, 以使业绩最优/ (英)
福赛思著; 施昌奎译. - 北京: 经济管理出版社, 1999. 8
(管理艺术丛书)

ISBN 7 - 80118 - 831 - 4

. 要... . 福... 施... . 时间 - 管理
. C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 32506 号

本书通过上海市版权代理公司从伦敦皮特曼出版公司购得版权。

本书仅限中华人民共和国境内发行。

序

时光不能倒流。无论做什么事都需要时间。我们幸运地拥有大量的时间，但是往往不懂得珍惜，经常浪费它，为此常常感到时间太少。

时间就是机遇。珍惜时间会有丰厚的报答，反之会受到挫折。能全权支配时间的想法是错误的。许多书中建议我们通过依照专门模式或建立规则或建立个人目标来实现全部的目标和理想，然而生活不尽如此。每天，从我们醒来的那一刻，就困扰在时间与需求之间的矛盾之中。区分支配时间的好坏，是尽可能地控制日常生活的关键。通过遵守纪律、制定计划，可以确定出工作与个人生活中的重要事件。

本书既没有过激的说教言词和固定的规则，也没有专门的时间管理模式，提供给读者的只是正确使用时间的意识以及更好地支配时

间的方法。

几年前，我们在费劳福斯用过一条广告标语：“任一个模式因为建立而非凡”。我们虽然不可能按顾客需求提供准确的支配时间的固定模式，但是可提供最适合其需求和工作方法的时间与信息系统。顾客可在此基础上增加、修改、毫无内疚地废除其中部分条款。故而称之为“首要之事”。本书有几百条关于如何支配时间的建议，其中有些针对特别的你是很恰当的，而余下的则很少用到，择其利而废其弊是使用本书的关键。

时间，像空气一样，是自由的；如何利用时间，关系到工作与业余生活的质量。

费劳福斯团主席
戴维·科利斯乔恩

前 言

“明天永远是一周中最忙碌的一天。”

——乔纳森·劳斯

时间管理方面的书，其核心问题和高度概括的基本理论是易于理解的；按照定义，时间管理是技术核心。对管理人员来说，无论干什么，成功与压力呈成比。20 世纪 90 年代，市场竞争激烈，变化多端，各种各样的压力与日俱增。成功是克服各种困难，不断革新，发挥创造力，艰苦努力的产物。成功属于优秀的组织者，属于办事能力强、效率高、富有成效的人。

时间管理所探讨的是如何高效率

且富有成效地工作，使人们得以心想事成。进一步讲，就是要总结出一套重点工作优先做的程序。例如，某人终日淹没在无数的日常工作中，不知先干什么，后干什么，那他只有在桌边呻吟，一事无成，更谈不上创造力。

过去出版过许多研究时间管理问题的书（绝大多数主张采纳某些固定及其附属模式即可获得成功，这里不主张这样），所以对你来说本书中的某些观点不是新的。但是过去的书还存在几个问题，诸如人们难以确定自己要做的事，旧观念难以改变，更糟糕的还有时间管理的方法与原理不适合你，等等。诚然，人们不用功或没有经验是干不好工作的，但这与套用模式是完全不同的两回事。具体地讲，世界上没有永恒的解决问题的办法，没有适用于任何人的、只需采纳不需更改的“正确”的时间管理方法。尽管某些原理是基本的，但也不存在万能公式，人们只能按照自己行之有效

的方式工作。

为此，本书既向初读者介绍基本思想，也为复读者继续深入地探讨提供支持。本书目的在于展示可行的方法，其中有些方法能立即贯彻实施；展示时间管理在某种程度上反映现实世界这一观点；展示现实生活中的种种尝试与磨难。最终，通过探讨，每个人都能得到自己的方法——不仅提高效率，而且获得独特的工作方法与经验，对事情作出正确的判断。利用时间管理中的一点点建议能留住你宝贵的时间，使你提高效率，实现自己的目标。假如阅读本书能敦促你接受新观念、新方法，那么不夸大地说也能改变你的生活。果真如此，写作本书的目的就达到了，作者的心血将没有白花。

检验培训与顾问中心
帕特里克·福赛思

鸣谢

职员与总经理在公司中起着不同的作用，然而他们也有一定的共同点，那就是需要一些基本技能，例如，看似简单的草拟信函及报告，令人气馁的复杂的财政管理，等等。相当多的书要为这些共同技能提供指南，以帮助人们获取管理上的成功。时间管理对各种团体中的任何人来说，不仅是共同的，而且是基本的技能。

我个人的经验主要来自于销售与市场。在这里，同其他商业作用一样，从事时间管理方面研究的压力与其他领域一样大。毋庸置疑，从我开始职业研究并担负某种责任的一瞬间，就感受到了巨大的压力。我积极搜集用

来节约时间的方法，但很快便发现这比想象中的困难要多得多。然而，幸运的是，从研究一开始，我就置身于有此经验的同仁中间，从中汲取了大量有用的信息。

尽管无人精通这一领域，我在研究中也都要不断同坏习惯抗争并牢记信奉的经验，但是依然乐观地认为，从总的方面来看，我所总结的实例确实行之有效。我不断地认识到无论对己还是对人，时间管理都同样重要。的确，这些日子时间管理成为我研究的主题，所以我高兴地告诉大家，在不断接受有助于发展的新方法的同时，我懂得了不少这方面的知识。在这一研究领域，几乎没有什么方法是发明创造的，所有方法来自于多年的搜集与整理，是工作中的经验所得。为此，感谢所有为我在时间管理方面的研究提供经验与帮助的朋友们。这中间有许多人留下了宝贵的方法和鉴戒却没有留下姓名。

特别地感谢下列同仁：衷心感谢为我作序的费劳福斯团主席戴维·科利斯乔恩先生；感谢为我提供大量模式，给我许多帮助与支持的费劳福斯团；感谢杰克·贝克文先生，他在我写作第二章时提供了许多帮助；感谢笔记本管理专家罗斯·拜列斯先生，他允许我借用并发展了其作品《会议笔记本》中的许多基本思想。另外，特别感谢皮特曼出版公司（该公司曾经发表过我写作的同一系列的作品《销售学——针对非销售管理人员》），该公司给予了我持续不断的帮助与支持。顺便提一下，本书草稿已经提前完成。

帕特里克·福赛思

1994 年夏

目 录

序.....	(1)
前言.....	(1)
鸣谢.....	(1)
1. 时间：基本资源——机遇与难题	(1)
个人的方法	(4)
提高生产率	(5)
对积累的思索	(7)
完美的时间	(9)
2. 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步	(13)
处理混杂的工作	(14)
评估你目前的工作实践	(17)
工作目的	(23)
工作方式	(24)
拖延	(24)
工作计划	(24)
消费时间者	(25)
人	(25)
日常文书工作	(25)
个人	(26)

时间哪去了？	(26)
清晰计划的必要性	(29)
制定明确的目标	(34)
想在前头	(39)
花时间来节约时间	(41)
花时间思考	(42)
学会说“不”	(44)
完美	(46)
钻工作空子的人	(48)
奖励自己	(49)

3. 条理化及其保持——创造正确的时间环境

.....	(53)
制订计划	(55)
任务分类处理	(57)
有效地使用日记	(58)
精心安排开会时间	(60)
清理办公桌	(62)
不要朝三暮四	(65)
使用摘要	(66)
突出重要事实	(67)
保证质量	(68)
决定时间的性质：是行动还是投资	(69)
一付灵丹妙药	(70)
与秘书交流	(72)

使用“文件停车场”系统	(73)
使用一览表	(75)
要现实	(76)
4. 浪费时间的因素——存在的困难及其应付手段	(83)
不要把难事推到后面做	(85)
不要推迟做不喜欢的事	(86)
小心你喜欢做的任务	(87)
处理个人干扰	(89)
对付电话干扰	(93)
打电话找人时节约时间	(97)
正确留便条	(98)
5. 要紧的事先做——抓住并坚持重点	(103)
帕累托法则	(104)
把杂事当重点	(107)
安排时间	(108)
老实对待最后期限	(110)
考察工作方法	(112)
剔除不必要的事	(114)
对重要的事情要有信心	(116)
6. 控制文书工作——使文书工作更具效率	(119)
致力于减少文书工作	(120)
养成简洁的习惯	(122)
最小的备忘录	(124)

文件处理的最小化	(125)
不要让文件及存档浪费时间	(127)
保持文件整洁	(131)
计算机化——但要特别小心	(132)
剔除不必要的信息	(134)
不要让不必要的信息繁衍、泛滥	(135)
不要去写它	(136)
写得更快些	(138)
办公室里节约时间的最大障碍	(141)

7. 人与管理——与他人一起工作以及控制他人

.....	(143)
第一部分：人际交往	(144)
社交及非正式接触	(145)
让工作午餐发挥作用	(148)
考虑一天的外出	(149)
没有冲突——不浪费时间	(151)
第二部分：管理他人	(154)
招聘和选择时间效率高的人	(154)
需要清楚的指示	(156)
不要亲自去做——委派	(158)
风险最小化	(161)
监督控制进展程度	(163)
评估委派的效果	(164)
互换工作以节约时间	(166)

培养你的员工	(168)
语言中最节约时间的简单片语	(169)
不要犹豫	(172)
调动员工的积极性	(173)
向职员提供特别的时间管理帮助	(175)
制定并遵守某些严格的规则	(176)
让他们坐下	(178)
第三部分：会议	(179)
你的会议（确实）必要吗？	(180)
你的会议	(180)
他人的会议	(181)
不要让定期会议永无休止	(182)
取消会议	(183)
开会总要有特别的原因	(184)
准备一个清楚的日程安排	(186)
解决时局问题	(187)
确保会议的主持得当	(190)
永远不要与干扰对抗	(192)
仔细考虑会址	(193)
安装适当的设备和设施	(195)
永远不要以“任何其他事物”来结束会议	(197)
总结	(198)
8. 商务外出中——办公室以外的时间管理	(199)
旅行还是不旅行？	(200)

计划什么时候动身	(202)
计划你的行程	(204)
积极利用旅行时间	(206)
你能做什么？	(207)
到哪儿去做？	(209)
保持联系	(210)
考虑你如何能影响办公室里的时间利用	(211)
同时差综合症作斗争	(212)
为紧急情况而安排	(215)
后记	(217)
还有别的什么方法能帮助我？	(219)
按你的方式去做	(222)
缓解压力	(224)
结论	(226)
附录：时间管理表格	(229)
附言	(244)

时间：基本资源 ——机遇与难题

“成功是心动结合的过程，是对生活最好的总结。”

——亚历克斯·诺布尔

无论做什么，只要在管理或行政工作中担任角色，就会用到大量资源。人力、金钱、物质，等等——所有这一切都至关重要，它们在任何一种工作中都居支配地位。但是，有一种资源是大家所共有的：那就是时间。时间是艰巨任务的主要媒体。人人都会遇到在一定时间内必须完成的事情，令人吃惊的是，这样的问题比比皆是，然而事情往往不能按计划进行，结果生活常常被搞得一团糟。

所以人人都会从学习如何有效地支配时间上得到潜在的好处。什么人需要考虑时间管理呢？在任何一个组织中，许多很自然的事情使时间管理发生困难：等级结构、人员、不可逾越的界限、日常文书工作、会议、压力和相互影响，等等，这些既来自于组织自身，也来自于外界，所有这一切都构成问题。为此，本书目的在于帮助那些在团体内承担行政或管理工作，以及在商业界或其他领域内担任要职并有所收获的朋友解决好时间管理问题。你如果属于这一范畴，那么即使已经安排好了工作，也应该重新接受使你取得更大成就的方法。如果你明白自己有许多事要做而又缺少时间；如果任务紧迫而你又从未列过重要事情单；如果你希望了解如何更好地安排时间，请参阅本书，它将为你提供指导。假如桌边堆积着大量凌乱的日常事务，而你在处理时又经常被迫中断，根本不可能在规定的时间内完成，绝望地要投河自尽的时候，本书也会提供帮助。事实上，如果你属于后一种情况，那不通读本书是不能做好任何事情的。

时间管理不是可有可无的，无论正规与否，它是每个想做好工作的人必须思考的事。实际上，除了极少数工作完全自由的人外，几乎人人都在某种程度上需要时间管理，问题只在于如何把时间管理得更好以及控制将会产生的影响。然

而，必须注意到，时间管理不是一件容易的事。有时即使完全按照时间管理做事情，也不一定百分之百的正确。越是认为一本有关时间管理的书有一个不良的开端，事情就会变得越糟。经典作家 G·K·切斯特顿在《世界错在何处》一书中写到：“基督教徒的理想与现实存在差距，尽一切办法也难以统一”，这同样适用于时间管理。正因为如此，计划才会因与现实的差距而落空，甚至于放弃，事情又以人的意志为转移了，尽管这些计划在某种程度上是很优秀的。

因此，找到差距至关重要，这会从根本上影响工作与生活的质量。

诚然，按照时间管理做事情的效果是显而易见的。第一，关系到办事的能力、效率和成效。因为时间管理时时刻刻，随时随地地影响着人们的工作和生活，所以其重要性不想而知。第二，时间管理能调节工作给人带来的压力，此外还有其他效果。当然，获取更大收获是好事，这能增加人的知名度。妥当的时间管理，会使你与众不同，技压群芳，同天才和强者一样，在事业上取得巨大的成功。综上所述，建立个人时间管理体系虽然需要花些时间，但这是非常值得也是非常必要的。

时间管理可理解成自己管理，这需要戒律，而戒律往往由习惯补充而来。换句话说，对有好习惯的人来说，时间管理简单易行。好习惯在制定计划、执行管理的过程中起着决定性的作用。另一方面，坏习惯难以摒弃，它是日积月累形成的，比方说抽烟吧，很难戒掉。因此改变习惯，是学习如何管理时间所必需经过的一步。

对人们来说，做好时间管理有两个基本要领：那就是，如何计划时间和怎样为要做的事提供详细的方法。对第一

点，请参阅本书的前一部分，按照书中介绍的基本观点便可实现。而第二点由多种手段组成，实用的办法、惯例和习惯等都分别实实在在地成为重要组成部分。这其中有些方法简单得令人可笑，例如，一个客人呆的时间过长了，想请他快走，又不便直说，于是采用频频看表并流露出急切表情的办法，这样，简单的看表动作，就为要做的事提供了方法。而有些方法则复杂些，例如，想要制定一个精心雕琢的时间管理程序，其方法就复杂些，这是因为该程序中含有许多诸如如何快速而准确地管理日常工作之类的节约时间的办法需要搜集整理。当然，还可以悄悄使用其他一些直截了当的方法，例如，开会时，要想尽快结束会议并赶快离开，就给秘书发出信号，以求中断会议。由上可以看出，做好时间管理工作是日积月累的结果，采纳的方法或适应的习惯越多，时间效率就越高。在工作、生活、学习中不断地积累经验是一个漫长的过程，所以，除非你已经是一个时间效率方面的楷模，否则，无论已经具备多好的工作方法，阅读本书都是值得的。的确，本书将给予你丰厚的回报，为你的工作与生活提供一个可靠的视角。阅读本书也会成为习惯。

个人的方法

时间管理的方法受许多因素影响，因事而异，因人而异。不同种类的工作所要做的事情不同，所以时间管理也不同。针对不同的人也如此。因此，这里所提及的某些方法，在别处你可以尽情地依照自己的工作习惯朝有利的方向进行修改。对你来说，书中有些观点、方法是新颖的，有些以前

虽然听说过，但没能有效地使用起来，而这些方法可能会为你提供潜在的帮助。有些方法可能仅仅大致适合你，使用时还需要进行个人化、特殊化处理，并且废弃一个方法之前要非常慎重地考虑。在修改模式时，注意不要抛弃任何有用的一面；这里提倡的每一种小方法，都有助于全面提高生产率。诚然，书中也有完全不适用于你的方法，但大多数这样的方法可以经过修补而成为有用的。这样做的目的是，要彻底地检验，不漏掉任何有用的方法，尽一切可能提高生产率。所选择的各种方法经过实践检验证明确实适合你，并且有助于生产率的提高，就算达到了令人满意的效果。最终属于你的不是原理，而是实际方法。不论怎样，应该记住，只要不产生负效应的一切有用的方法都应接纳过来。成功的时间管理，千金难买。

提高生产率

正如爱因斯坦先生所说的：“时间是相对的”。时间同其他任何东西一样是有价值的资源，然而人们往往容易浪费它。为什么人们总是预先安排好其他事情并尽量恰如其分地使用其他资源，例如金钱，而不算计时间呢？除了时间管理方面自身存在的困难以及习惯势力造成了这一切以外，我认为还有其他原因。

上了年纪的人，一定还记得曾经风靡一时的时事讽刺剧“彼得的毁灭”和伦敦舞台上其他一些以“超越极限”为主题的作品。曾经有一个关于核战争即将发生的小品。作品描述了在那些日子里报警雷达发出警报：还有4分钟敌人的导

弹就要袭击我们了！“4分钟能做什么？”剧中一角色怀疑地问道。“4分钟有人能跑一英里！”另一人答道。4分钟很短暂，确实不足以让人从原子弹中逃脱出来。但是4分钟毕竟是4分钟，即使再少的时间也能创造出很大的价值，这就是时间管理的基本原理。

请留住4分钟——尽管不能跑一英里。4分钟很短，不能做太实际的事，但是若4分钟用来有步骤地做一些每天必做的小事，那一年积累下来就是14小时！好好地想一想，14小时接近两个工作日呢。若有两个额外附加的工作日可用，你打算干什么呢？这可是地地道道有用的时间，大多数人都不会浪费这额外可用的两天，而做计划内的许多工作。这观念来源于4分钟可用来处理一些小任务，从而有效地避免时间浪费的原理。此外，单纯地节约时间或者某些人认识不到其重要性，成为忽略时间管理的另一主要原因。我们往往感叹5分钟太少，确实做事情需要整天——至少是整一个小时——无中断的时间，然而完整的时间是由小时间段积累而来。

如果能认识到时间积少成多并且时间及活动需要有计划按部就班地行事的话，时间就显得宽裕得多了，这样，只需极小限度的花费便能做更多的事情。值得注意的是，这样做使许多潜在的作用得以有效的发挥。在一般团体内，如果你想增添新设备，那么预算越多，所需要的人力就越多，这一切需要提出相当多的正当理由才可申请。然而即便有理由，有时也被认为存有个人目的，所以在一系列申请之后，得到一个简单的回答：“不行”。但时间就不同了，它是属于你的，任你支配使用，从来也用不着处心积虑地去申请。

对积累的思索

在我们讲述时间积累的单独作用之前，先要陈述一个更深一层的观点。通过观察我们发现，节约或更好地利用时间的方法需要一种投入——那就是时间投入，需要花费时间来节约时间，这似乎是一个矛盾；再有花时间来节约时间会因为太易做而成为障碍。然而原理是明白无误的：有多少时间在我们的计划之下，就有多少时间能投入工作中。许多方法证明了时间是可以最有效地使用的，并且定计划或者以某种方式养成工作习惯所花费的时间，可以通过更快而有效地做事情来弥补。

通过下面的例子上述观点会更加明确。这是一个具有代表性的例子，是我们日后将要谈论的主题。有句口头禅：“这事我自己做更快些”，我们常常重复着这句话。有时从某种意义上讲，袭上心头的这种念头是可以理解的，也是正确的，有些事情的确是你自己做更快些。但是要当心，这只适用于瞬间发生的事。例如：一个人给你打电话询问一些信息，不管怎样你必须确定这些信息所属类别，查阅资料，组成一条简明的解释，然后将解释的要点发送给那个人。这是一件较小的事情，大约需要 3~4 分钟。

进一步想，如果自己不做这件事，可以请秘书做，她也能做得很好，但是做之前要向她解释清楚需要做什么，这解释肯定要花费你们俩的 10~15 分钟。由此看来，自己做确实更快些。也有不同的情况，对一些经常发生的任务来说自己做往往快不了，比如说，某件事一星期要处理很多次，你

花些时间向秘书交代如何做以后，秘书就会在一周内干起来，而你只需再花些时间听取情况的简要汇报就行了，这样，你每周就节约了大量有效的的时间。类似情况可如法炮制。所以，对经常发生的事情来说，请别人做是值得的。在这里，布置任务所花的时间与节约的时间呈正比。上面讲到的两个例子是经常出现的两种情况，运用基本原理可以节约许多时间。对需要几个小时或几天才能做完的事情，重新拟订一个计划或工作流程，同样可以获益匪浅。

那么，为什么采取这种行动如此困难呢？为什么全世界的经理和所有其他方面的人都说自己做事更快些呢？前面所讲的例子中给出了部分具有代表性的原因（以后还会提到），除此而外，主要的还有习惯势力、缺乏思考以及瞬间压力等方面的原因。可以断定：如果事情请别人去做，我们便可从这件事情中完全摆脱出来；只要不在听取简要汇报上花费太多时间的话，那么几乎不需要什么时间便可停下手中正做的事去收获那件别人已做的事，最终达到了节约时间的目的。这是一个很有价值的想法，因为这想法使我们不但没有成为时间的俘虏，反而在节约时间的大道上阔步前进。

对每个人来说，作出正确的打算和动机的形成使改进其时间利用程度成为可能。同时对还没有想过任何有关时间管理方面问题的人来说，更需要尽快考虑以便显著地改进其工作方法。然而没错，时间管理过程不会停止。要使生活丰富多彩，需要考察多种时间管理方案，并且从中采纳一两种观点。一种考察对时间管理过程的起动能有反冲作用，但是正确的思想方法必须坚持。最好的时间管理人员不仅不间断地为自己灌输良好的习惯，将部分时间管理过程放入自动导航器，而且他们还把时间管理看成是一个永远杰出的调节区

域。所做的一切都应从时间方面来考虑，时间成为工作中各种方法的先决条件，有了时间，只要不断地努力去更进一步地改善工作方法，必然会达到胜利的彼岸。杰出的调节也会成为一种习惯。

完美的时间

下面需要介绍一个具有决定性的观点。在时间管理领域里有个古老的说法：“永远不要让完美成为利益的敌人”，这种说法真是恰如其分。不管做事情时多么接近时间的安排，也从来不可能认为达到了完美的境地。阅读本书，时间管理的技巧将保证让你得到所需的一切，这意味着将来无论干什么事情都会比想象中的快，至少在紧要关头不会再中断。然而这些并不意味着你不再对自己说“假如我有更多的时间”这句话。的确，在许多管理工作中有想象的因素。假如委托你对某些事情进行革新、检查和改造，那么你是在动态环境中做这一切的，所谓动态环境，是指事情从来都不会有5分钟的停息。在这样的环境中肯定是永远有新的事情要做，并且其结果是总也不会到达“事情单”的底部。当有太多的事情要做而忙不过来的时候，总着急时间不够用，但更着急的是无事可做。

尽管完美是不可能达到的，但是进行一定程度的改进是可能的。每一种节约时间的方法，每一种提高效率的方法，无论大小，都可以加入到以你的工作风格所形成的整个方法中去，成为你的有生力量。任何一方面的工作都能朝好的方向转变，这取决于如何做它，确切地说，是取决于如何更有

——要紧的事先做

效地使用时间，这意味着做事情要积极地组织好谁干什么，并且确定下来怎么做，才能使工作有效地顺利进行。整个组织过程是使用时间管理原理和采纳正确建议的过程，如此这般地按照时间管理做事情，会使你的公司受益，使你受益，并且那些益处中的一部分会很快变成现实。

1. 如果一切都失败了，请重新开始。
2. 没有什么事情像看起来那么简单。
3. 如果某些事情长期陷入混乱，请与之决裂。
4. 某些人不喜欢试图讨每个人都欢心的人。
5. 没有什么事情恰恰正好同料想的完全一样。
6. 无论此时想干什么，总有一些其他事情需要先做。
7. 如果解释什么，没有人误解便是成功。
8. 事情发生前，没有什么是一定的（可以一次次地验证）。
9. 如果一切按计划进行，那确实是某些事要出错的迹象。
10. 一天中惟一可预报的事，是完全想不到要发生的事。

图 1.1 墨菲的时间管理的十条规律

然而，在转变观念到有助于你的那些思想和实践上来之前，必须首先检查自己目前的工作方式。当前要做的是，把

注意力转向第二章的开始。图 1.1 给出了当时无处不有的“墨菲”条律的一种描述。为什么这些格言被看成是墨菲先生长时间迷失在时间的薄雾里的象征呢？也许因为墨菲是一个爱尔兰人的名字，人们把它同具有自己时间定义的民族联系起来，并且同没有“紧迫感”联系起来。尽管如此，在某种程度上对时间放松的态度依然给爱尔兰人很大的魅力。尽管现实显示出缺少有效的时间管理的世界不尽完美，然而这些由爱尔兰人的名字命名的条律，仍然能展露出一个具有讽刺性幽默的笑容。

毋庸置疑，按照这些“规律”凭幻想做出的事情实在是太好了，然而缺乏实现的可能性。正如本章前面所讲到的，没有人能完美地管理时间——至少因为有许多事情妨碍时间管理的执行。下面让我们从实际出发，开始了解如何朝正确方向靠拢。

评估你的情况 ——通往有效时间 管理的第一步

“不论右手在做什么事情，左手都要拿上手表来观察使用了多长时间。”

——拉尔夫·索克蒙

人类有许多活动是属于整体大于各部分之和的。例如，如果你想学着用燃烧着的火炬变戏法，就不能单纯地学习手部的特别动作。要想完整地耍好把戏，不仅依靠整体动作的协调统一，还要集中精力把每个分解动作完成得恰到好处。只有这样才不会把地毯烧个洞。时间管理也是同样道理，掌握了某些技术、思想或与人交往中的技巧，可能会使你在寻求有效或高效的工作方式上有些进展，但只有更广泛、更完整地运用这一程序，才能带来持久而有效的工作方式。我们一定要抱着正确的态度来学习、运用时间管理，否则它会像其他众多的技术一样：最初采用时踌躇满志，但不能持之以恒，结果很快就荒废掉了。

由上可知，时间管理不仅仅要求你保持文档整洁、桌面整齐，它更是一种潜藏在你的一切行动中，联系着方方面面工作的一种整体工作方式。下面我们来考察一些有用的、全面性的而并非单个性的因素，并且着重考虑部分工作的整体性以及该因素所涉及的任务范围。要做这些事情，自然首先要评估你目前的工作方式，因为它是将来行动和变革的基础。

处理混杂的工作

无论从事什么工作，不管你是经理还是普通职员，也不管你为之工作的组织类型以及所从事的工作领域如何，都必定有许多事情亟待解决，这些事情的性质、种类迥异，并且涉及不同的时段。大大小小的事都要一点一点地去做。例如，起草一封信或一份报告，为把整个单位安全地迁到新址

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

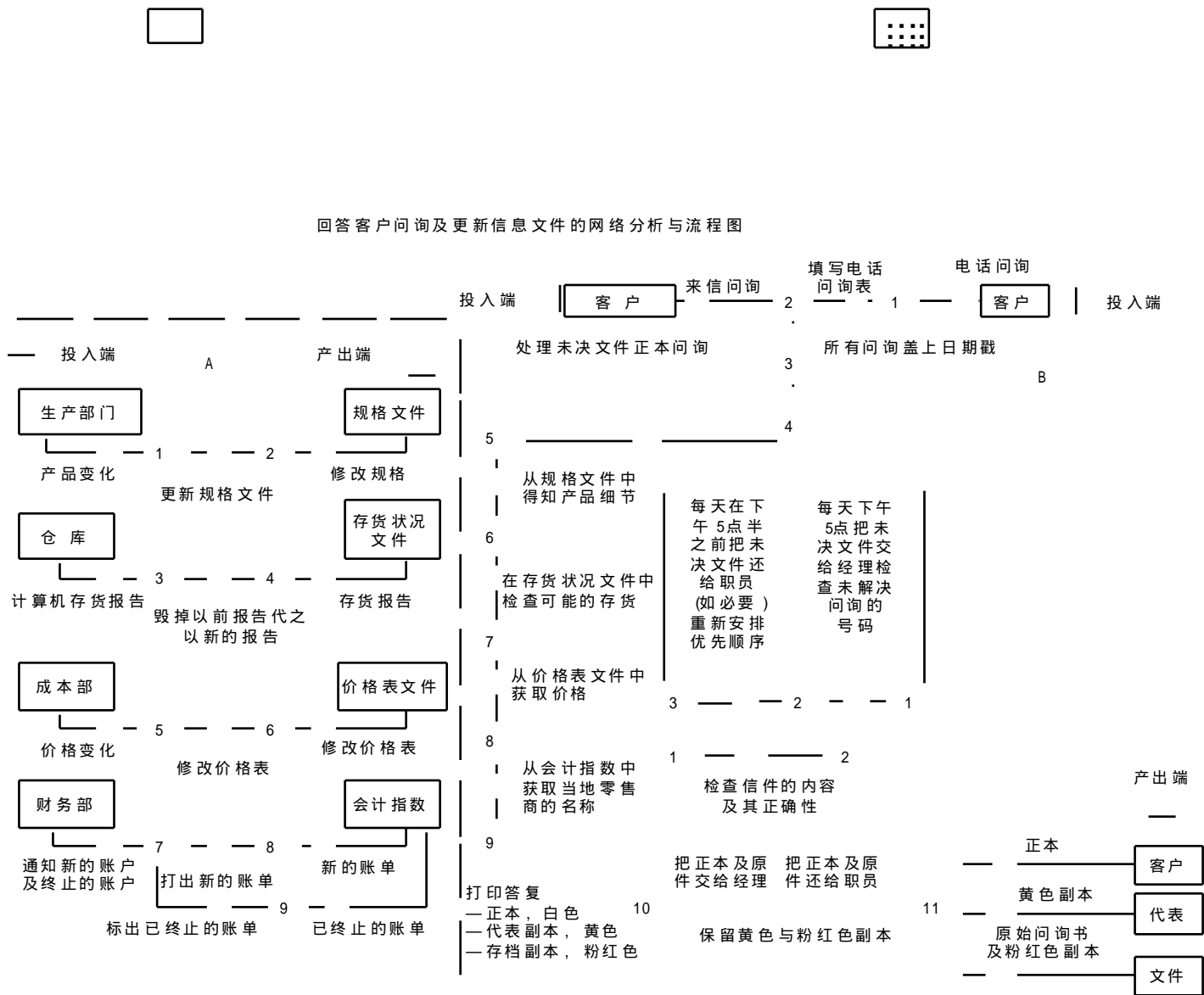
而制定计划，或者是推出新产品，等等。而且，有时许多事情要一下子完成，它们常常一股脑儿地涌上来，彼此重叠、冲突，没有轻重缓急之分。这时的工作看起来就像前面说的耍把戏那样，你的“本事”——同时能应付多少——是你工作效率的重要方面。如果勉为其难，那么像那位杂耍家一样，掉的恐怕不仅仅是一只火炬，而是好几只了。

在处理混杂的工作之前，给它们分分类，将有助于考虑如何有效地管理这一切。毫无疑问，分类方法有很多种，这是采用下述分类方法，它将工作分成四类：

(1) 计划：这是一切行动的前提。一个计划涉及多种任务：研究、调查、分析以及对比测试等。这一领域还涉及到咨询以及计划的最后下达。当然，这是决策的关键所在。

(2) 实施：简单地说，做任何事情，不论是有形的还是无形的，很关键的一环是作出决定。任务主要分成两大类，首先是单个任务，其次是进程任务。单个任务不受约束，独立存在，可能大也可能小，例如：一项写作任务可能是写两行的备忘录，也可能是写一份 20 页的报告或一本书。进程任务由紧密联系并且共同实现其最终结果的一系列行动组成。前面提到的单位搬家就涉及到这样的行动，这些行动很容易看明白，却不容易说清楚——实际上这是一种有用的、节时的工作方式。图 2 1 列示了一项典型的进程任务，并说明了不同行动间的关系。单个任务和进程任务都在很大程度上与计划密不可分。

(3) 监控：无论干什么事情，都要经常检查，以确保是用最好的方式做，并且达到了预期的目的。检查可能很简单，如编辑报告的草稿，仅仅进行错别字检查而已。也可能很复杂，如许多财务控制系统的检查。



该图最早出现在我的一本书《经营一个有效的销售公司》（目前是第二版，平装本），后来戴卫·科林斯肯又加以润色，后者写了该书的前言。

图 2 1 改进任务: 样例

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

(4) 与人的交流与交往：这类活动显然与其他三类活动相互交叉，但它却几乎是每个人的工作核心。一个人若脱离了集体，终将一事无成。很少有人与人隔绝地工作。对绝大多数的人来讲，人际交往，不管是简单地介绍情况、汇报工作、开会还是其他种类的交流，都是其工作的重要组成部分，占据了他们时间的绝大部分。

上述四类活动，都应当与目标及其实现联系起来。所有的任务，所有的行动都应当集中于总体目标，而其本身的意义并不大。效率最终是由业绩来检验的。在可能的时间里处理更多的事情是时间管理的一部分，但绝不是其全部内容，有助于确保目标的实现才是时间管理的主旋律。活动永远不要与业绩混淆起来，这也许是老生常谈了，但一定要切记、切记！

搞清上述内容后，我们就可以来讨论目前的工作实践了。

评估你目前的工作实践

也许你会毫不掩饰地说自己知道如何工作，而且是太清楚自己该如何工作了。但是，不要误以为考虑一些细枝末节的问题是浪费时间。按照传统的观念，对任何事物作出改进前，都要先了解其现状，只有现状清楚了，才能知道要在什么地方作改进，改进后，与现状作对比，才能知道取得了多大的进展。也就是说，分析现状，可以给我们提供有关在哪里寻求最大改进的有用信息，使改进更容易实现，同时，它也给我们一个测量取得多大进展的标准。分析现状，评估目

前的工作实践是时间管理的真谛，但这不仅如此，因为分析现状是一个很容易自欺欺人的领域。譬如，如果有人问你是否在开会上花费了太多的时间，你多半会给予肯定的回答。但是如果问你是否花费了时间来准备不必要的文件呢？是否在社交活动上花费过多的时间呢？是否组织得很混乱呢？这些问题很可能把大部分人问倒，这也是可以理解的。也可能你的效率已经很高，但是仍然有改进的余地。实际上，如果可能的话，绝大多数人更愿意把时间花在完成任务和承担责任上。确实如此。

为了使工作上的改进不仅仅停留在表面上，你需要充分了解自己的工作实践、所承受的压力，以及目前的时间分配情况（后一点下段还要详细讲述）。一项复杂的工作涉及到许多活动。表 2 1 中所罗列的问题提供了一个时间管理的系统方法。浏览一下各个问题，并给出相应的答案，你就会知道自己目前所处的等级。如果你的等级不是很高，那么将会有很多压力向你袭来，这些压力有些来自于自身感受，有些却不是，许多压力是可以解除的。

研究表 2 1 中的问题，标出你的第一反应。其中有强烈赞同、赞同、不同意、强烈不同意几种选择。下面叙述有关这些问题的说明。

上述问题的答案无对错之分。同意对某些问题来说表示目前有效率，而对另些问题则反之。以下各条讲述了如何把你工作方式的各种细节划分成在时间管理时的领域，我们将会看到，所有这些领域都存在着潜在的改进可能性。

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

表 2 1 个人时间管理表

	强 烈 赞 同	一 般 赞 同	一 般 不 同 意	强 烈 不 同 意
1. 我经常需要更多的时间来完成任务				
2. 我经常把工作从办公室带回家做				
3. 我每天都准备一个要做的事情一览表				
4. 工作时我似乎很少有自己的时间				
5. 我的老板经常突然要求我做某事				
6. 我在会议上花很多时间				
7. 我喜欢先完成简单、快捷的工作，以给较大的任务腾出时间				
8. 我在开始一个大的复杂任务或项目方面存在困难				
9. 为工作我不得不早出晚归				
10. 我经常要出差				

续表

	强 烈 赞 同	一 般 赞 同	一 般 不 同 意	强 烈 不 同 意
11. 我经常不得不处理部门内危机				
12. 我一直制定每日工作目标				
13. 我在邮件一到达时便着手处理				
14. 完成大的任务我经常会有困难				
15. 我经常事必躬亲，以确保项目进展顺利				
16. 我的老板经常与我开会讨论关键事务的进展				
17. 我的很多时间浪费在开会上				
18. 我经常列出需要做的工作				
19. 我喜欢接受更多被委派的工作				
20. 我有老板的工作目标备份				
21. 我的办公桌或工作区很乱，应整洁些				

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

续表

	强 烈 赞 同	一 般 赞 同	一 般 不 同 意	强 烈 不 同 意
22. 我需要更多的阅读时间才能跟得上工作				
23. 我在文书工作上花很多时间				
24. 在家庭、朋友或其他非工作活动上,我没有足够的时间投入				
25. 对于困难或大任务,我都是能拖就拖				
26. 我经常发现自己做比让别人做更容易,更快些				
27. 我的工作日经常以阅读报纸,聊天或喝咖啡/茶开始				
28. 干扰占去了我工作时间的相当一部分				
29. 我花大量时间寻找与工作相关的信息				
30. 对于不喜欢的工作,我倾向于拖延				
31. 我处理问题容易紧张,焦躁不安				
32. 我经常忘记跟踪或检查委派的任务				

续表

	强 烈 赞 同	一 般 赞 同	一 般 不 同 意	强 烈 不 同 意
33. 我工作时要接待不少“不速之客”				
34. 我干预过多,形成“瓶颈”,降低了下属或他人的工作进度				
35. 我经常感到我的会议本可以更富有成效				
36. 我喜欢长时间工作				
37. 我经常“朝三暮四”让好多事情虎头蛇尾				
38. 当我需要时可找到安静、不受干扰的时间				
39. 对于我自己和我的下属,我有个培训计划				
40. 我经常与我的下属开会讨论关键任务的进程				
41. 有些会议开过后,我有些不知所措				
42. 我经常错过重要的最后期限				
43. 我把工作带回家在周末做				

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

续表

	强 烈 赞 同	一 般 赞 同	一 般 不 同 意	强 烈 不 同 意
44. 有些工作花的时间比预想要长，我经常恨不得多长只手				
45. 我经常不能度全假				
46. 我喜欢改变或养成新习惯				
47. 我想让下属长时间地工作				
48. 我的存档系统有改进余地				
49. 我召集的会准时开，并很守时				
50. 重点变换不定，使我不能完成工作量				

工作目的

问题 1，20，37，39，41，49，是有关你能否集中精力并进行活动的问题，包括检查工作目标清楚与否、其结果如何，以及你为什么需要在这项工作上花费时间，等等。

工作方式

我们经常在日常活动中花费大量的时间。通过对时间表的分析，可以看到你实际花费的时间。问题 4，9，12，13，15，36，46，是有关你是否事先了解自己的工作方式，以及你所进行的活动是否与预期目标存在着距离的问题。

拖延

问题 7，8，14，30，37，涉及到你在开始及完成重要工作时避免不必要耽搁的能力，同时考察你面对不同情况是如何反应的。一般来讲，做事情时，我们愿意先从简单的着手，但这些事情可能并非是最重要的。

工作计划

问题 3，18，22，25，32，38，42，44，50，涉及到你怎样安排自己的工作日，才能使预定的目标得以实现，以及你如何监测事态发展和控制时间消费的。

消费时间者

在日常工作中，经常有许多人浪费时间，这些人搅乱了我们的工作计划，降低了预期的工作业绩。问题 17，21，27，28，33，35，41，反映了你遇到上述情况时处理起来的能力的优劣程度。

人

问题 5，6，11，16，26，31，34，40，47，表明了当你的工作需要与他人合作时，采用怎样的合作方式。在工作中，我们经常要与人打交道，与他人一起工作，有时难免会发生一些优先权的冲突。当业绩不佳时，我们经常认为是别人造成的，而不在自己身上寻找原因，然而，良好的时间管理系统，使我们能够认识到自身通常是业绩不佳原因的一部分。

日常文书工作

在大部分工作中，都有不同程度的信息流动，这些信息传递通常是书面形式的。问题 23，29，48，反映了你文书处理工作的能力，如何不让文件堆积如山呢？这看你的本事了。

个人

问题 2, 10, 19, 24, 31, 43, 45, 表明了你的个人特性是如何影响你的时间消费方式的, 并且说明了工作性活动与非工作性活动间的必要平衡关系。

(这份问卷材料是由杰克·伯克维为营销发展集团使用的教材而开发的, 在此引用, 向作者表示衷心的感谢。)

答完上述问题, 便在总体上给出了你工作方式的一个粗略的轮廓 (涉及了一些习惯)。下面考察一下目前你的时间在工作中的分配情况。

时间哪去了?

这里我们采用两种方法回答这个问题。第一种方法是估计, 或者干脆理解成猜测, 这种方法很容易在饼分图中以百分比的形式表示出来 (见图 2.2)。第二种方法是使用工作日志来获取更准确的图形。其具体方法如下: 用书面记录下每天的工作, 至少持续记一周, 越长越好 (零星的登记仅花几秒钟, 但必须一丝不苟地去做)。如表 2.2 所示。

经常记日志的人会惊诧地发现, 太多的时间花在了某些意想不到的领域, 这确实超出了想象, 可是某些预想需要很长时间才能完成的工作, 恰恰又花了较少的时间。当然, 我们遇到的大多数问题还是前者。这样, 问题一下子就暴露出来了, 下次工作时可以引起注意。

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

再次使用简单明了的馅饼图，将理想的时间分配方案列出来，作为考察的第二阶段。有了好的时间分配计划，头脑中就有了明确的努力方向，所以，在接下去读本书之前，馅饼图就应在头脑中勾画出来。

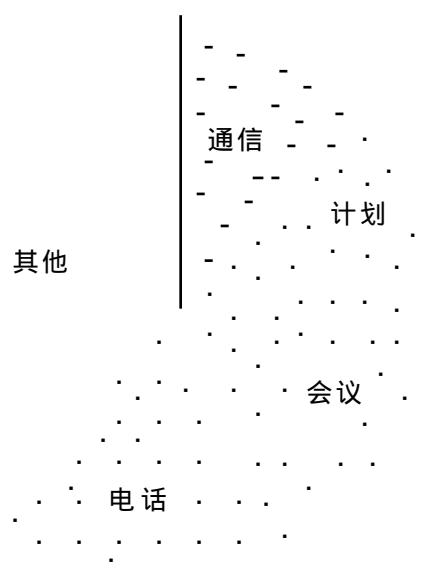


图 2 2 估计目前你的时间流向

以上所做的一切，将给予你一个明确的目标，并且不断地告诉你：你所采取的行动是否取得了积极有效的进展。如果再联系其他问题一起来看，就会更清楚地看出，所采取的这个行动是否有效地改进了工作。

搞清上述问题后，我们转过来研究时间管理的基础问题，这也是时间管理最实际、最重要的原则。

———要紧的事先做

表 2 2 个人时间业绩表（样例）

姓 名：_____ 评 述：_____

日 期：_____

号 次	开 始 时 间	活 动 内 容	耗 时 (分 钟)	优 先 类 别				评 述
				A	B	C	D	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								

总耗时
(分 钟)：_____

* 把这些栏与你采用的任何优先权代码联系起来。

清晰计划的必要性

有句老话叫做：“计划工作，工作（制定）计划”。显然，任何时间管理的实际进程都需要制定详尽的计划。计划必须以书面形式给出，必须经常检查，经常更新，对大多数人来说，即意味着每日一查。

再次特别强调：书面计划，需要经常检查与更新。这是至关重要的。

由于书面计划需要经常检查、更新，所以有人称计划为滚动计划。计划是一面镜子，它能折射出你努力工作的形象；计划是一张快照，它留下了你偷懒、浪费时间的影子。因此，计划是你工作最好的监督员。计划应清楚而完整地列出你近来的工作重点，并标明哪些已经做了，做的程度如何？哪些还没有做，要尽快动手。制定计划要现实，制定太遥远的计划是不可能实现的。例如，年初或年中就准备提交年终报告，这必定有许多地方还不太清楚，做起来就遥不可及了。事实上，许多事情根本不可预知。

最简单的计划是将要做的事情——详细地列出，包括：

每日计划

每周计划

定期要处理的事情（每周或每月或每年）

下月计划（可能与一个计划图表联系在一起）

制定确切的计划依赖于工作所跨的时段。它因人而异，

清楚地记载着要做的事情，不同类型的活动各得其所地得到所需要的时间，何时记日记、何时约会都会跃然纸上，被安排得井井有条。如何制定计划，以及怎样使用计划来改进你的工作，提高效率是本书的主旨，但是，时间管理系统需要以事实为基础，并且需要定期检查改进的想法也是至关重要的。计划是创建时间管理系统的基本要素，它为你提供一些进行决断的信息——做什么？委派什么？耽搁或忽略了什么事？以及处理事物的顺序，等等。一个好的时间管理系统不是要回避作出具体的安排，而是本着使安排更易、更快地作出的宗旨，促使你在最少的时间内，完成更多的工作，以最佳的方式来实现目标。

万事开头难，如果一项工作从一开始就感到棘手，请不要丧失信心，重新修改滚动计划，慢慢适应新的工作，定会成功。更新、监控计划的过程，是一件有趣的事情，计划每天都略有差异，并受你工作方式的影响，通常每天仅花费几分钟而已。设想我事务繁忙，不得空闲；我自己制订计划可能一天要用5分钟的时间，但是因为有了计划，按部就班地执行，能使工作井井有条，这就大大地节约了时间，避免把时间花在无组织的混乱上。

最后，我们讲述很重要的一点，那就是，绝大多数人一天中都会遇到被动的情况。工作中，有些事情是不可预测的，一部分时间总是被突如其来的事情占用了，而且这些临时增加的事情并不是不重要，只是事先不知道，没有做出具体的安排罢了。例如，一个商业公司营销部经理经常会遇到没有预约的客户，这些客户往往提出一些非常重要的问询，经理必须予以立即接待并回答其提出的问题，这就将其他事情耽搁了，难以处理。因此，由于上述这种被动因素的存

地明白自己要做什么。如果日前你还没有制定计划，那么构思它要花些时间，但这是值得的。正如前述，一旦有了基本的计划，更新起来并不花费什么时间。计划一旦形成，你便可以开发一个适合自己工作的时间管理系统，使你工作起来得心应手，效率极高。

书著至此，我仍回避了一个问题，那就是计划过程中所必需的文书工作的问题。许多时间管理方面的书是针对某一特定的时间管理系统而写的，由日记、文件、文件夹等具体内容所组成。有些作者甚至宣称其书中采用的时间管理系统是最有效的。实际上，某一系统完全适合你是极少的特例，通常不能完全适合，所以笔者建议，选择某一特别系统时要格外小心。

本书无意采取以某个实际系统为蓝本这种方式，我本人也不使用标榜为惟一合适的所谓时间管理系统。因为我所认识的采用某一系统的人中有组织性、条理性很强的人，也有远远谈不上有条理的人，尽管这无条理的人桌上也摆满了文件夹及他所选用系统的卡片目录。由此看来，这些特定的时间管理系统并非是包治百病的，许多系统具有一定的局限性，它们只适合在某种方式下使用，可能不适合你的思维及工作方式。因此，若你采用了一个特定的时间管理系统，而其中的一些因素不适合你，那么在使用整个系统时就会遇到许多麻烦，这是很危险的事情。

不使用某个特定的系统，那更好的方法是什么呢？笔者建议：首先列出需要做的事情，这通过记日记、做笔记、划分任务的种类、为所进行的活动作永久性存档，等等方式来完成；接下来，按照计划工作一段时间后（在此过程中肯定会就事情的实际进展做某些调整），便可以检验出这个计划

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

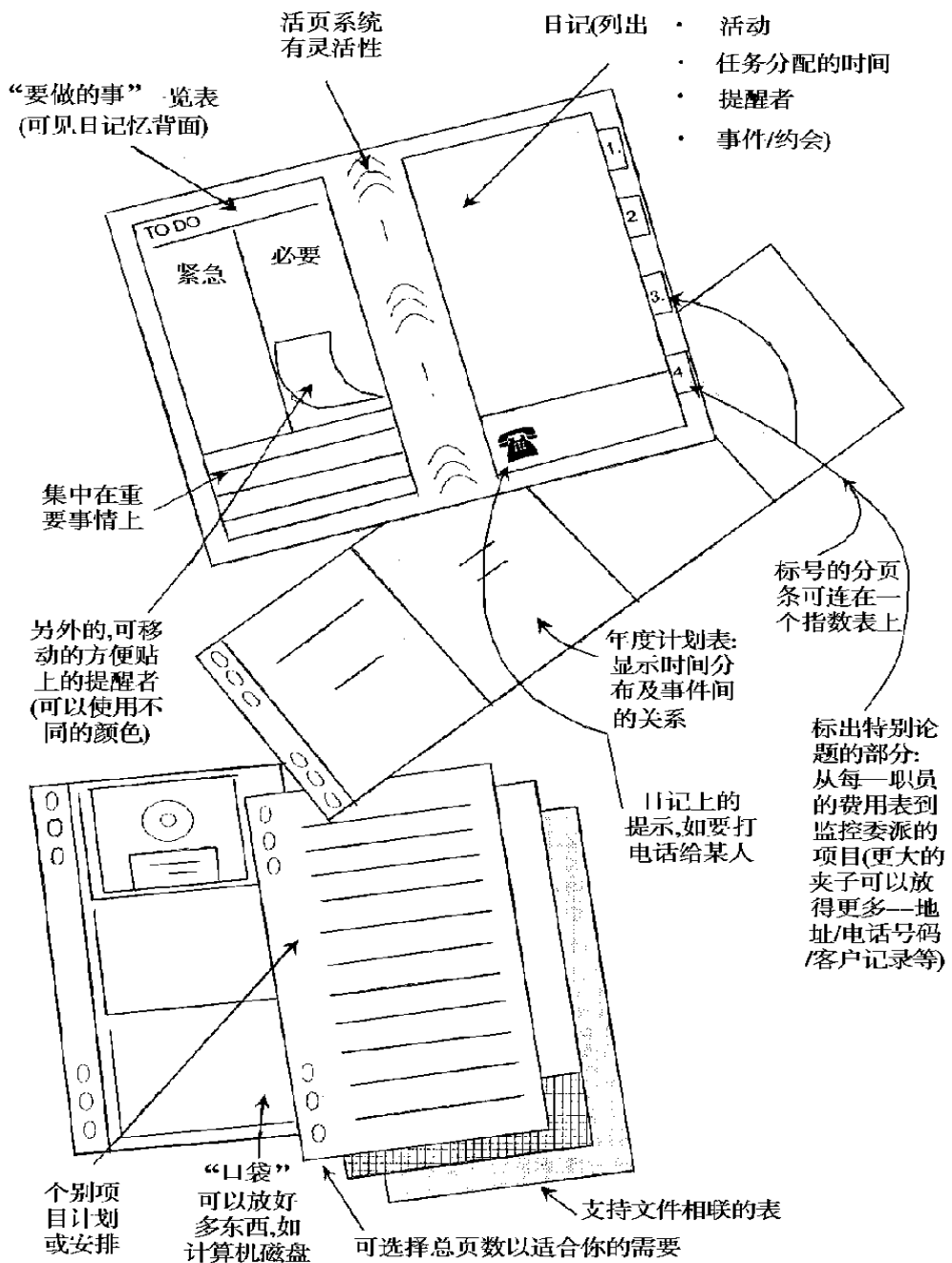


图 2.4 计划时间的关键因素

是否符合你的需要了。若仅仅用日记本、笔记本或文件夹武装自己，而不进行社会实践，那终将成为形式上的时间管理者。这里，我建议采用一个活页日记本系统，它对大多数人来说效果极佳（我使用的是一个桌子大小的活页本）。使用这个活页本时，很重要的一点是，要在系统中注入弹性，它必须真实地反映你的计划，严格地组织好自己的时间。

上述所推荐的活页本系统在附录中还会有所发挥，其中复制了一些活页本作为例子。图 2 4 给出了一个活页本的实例，它可能在你使用自己所需要的系统时有所帮助，同时，活页本中记录了内在弹性发挥的程度。这里，我还要再次强调：肯定没有一个系统完完全全地适合每个人，甚至于你所选的某种日记格式都是以个人需要为基础的。就我的经验而言，我认为，一个弹性的、定做的系统是最好的。图 2 4 所展示的一些项目和观点，将会随着阅读的加深而有待进一步地探讨。

制定明确的目标

任何一个计划，都与其背后的目标紧密相联，因此，目标肯定是影响时间管理的基本因素。本段要讲述的就是这个问题。事实上，明确的目标（其定义在下面的方框中详细给出）十分重要，如果一个人连要干什么都不清楚，那还谈什么制订计划呢？因此，目标的不明确，会影响一个人工作的方方面面，更不要说时间管理了，有时只是表现得不明显而已。

有效的时间管理要做的大部分工作是处理冲突。要想分清事情的主次，就必须有明确的目标作为参考，没有目标，

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

一切都无从谈起。

由于篇幅有限，这里不便就目标制定发表长篇大论，只提及一句：目标与公司生活中的每一件事都休戚相关。一个公司，只有确立了明确的目标，公司的功能才能充分地发挥出来；一个经理，只有清楚地知道自己所肩负的重任，才能使整个管理层高效率地工作；依此类推，对每个职员来说，只有管理人员为其制定好明确的目标，才能最大限度地发挥其潜在的能量。我希望每个人能够对号入座，根据自身的情况，制定好明确的目标。

制定目标

很久很久以前，人们就倾心于制订明确的目标，而且有许多关于这方面的格言流传下来。的确，人们确实需要明确的目标，而且这些目标必须清楚、明了，来不得半点含糊、凑合。

下面这个经常被引用的短语，道出了制订目标的原则：目标应当明智，其中内容要具体、可预测、可实现、实际而且要定时。下面举例来说明一下：演讲是我们经常遇到的工作，比如，培训需要演讲；介绍自己的课题方案需要演讲；带人参观，为人介绍仍然需要演讲。演讲前若不制订好明确的目标，演讲时就会走题，以至于失败（很凑巧，演讲也与时间管理紧密相关，要想演讲好，必然需要长时间、痛苦的准备工作，掌握了

良好的演讲技巧,可以大大地节约时间,这里不便多述,言归正传,回到目标上来)。

下面为演讲的技巧订个目标,以确保每一个演讲者“更好地做演讲”。套用上述公式可以得出以下结论:

演讲技巧的目标

具体

为了保证演讲者将来演讲时能够适应听众的要求,所以演讲前要制订具体的目标,该目标为此次演讲而定,为加强演讲的效果而设计。

可预测

我们怎样才能得知目标已经得以实现?在这个例子中,最终要靠将来演讲的效果来评定。但不可以在讲完前就预测其效果呢?答案是肯定的,通过分析听众的水平,观察其学习中实际的表现,便可预知演讲结束后的效果。

可实现

所定的目标能够实现吗?本例的答案将依赖于演讲前听众的总体水平。如果听众的水平很低,没有经验,那么目标便不能实现;如果听众层次很高,富有实际经验,那么目标在有足够的时间及合适的计划之下便可以实现了。

实际

目标需要切合实际,接着上面一点来说,如果演

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

讲的时间定得很短，该讲的都讲不完，那么目标就不实际了。本来目标是可以实现的，但不是以在如此短的时间内来实现。

定时

在作演讲前要预先安排好时间，如果演讲预计一个月的时间完成，那么目标就不可能在此之前得以实现。而且在整个演讲过程中，每天都有每天的计划，是不是每天完成了每天的计划呢？

（本例引自《有效培训计划》帕特里克·福赛思著，高沃出版）

按上述要求制订的目标是明确的，可以用来指导工作。

“你可以告诉我，从这儿我该向哪里走吗？”

“这要看你去哪儿了”，猫说。

“我不在乎去哪儿……”，爱丽丝答道。

“那你随便怎么走都行”，猫说。

“但我希望能到达一个什么地方”，爱丽丝解释道。

“噢，你一定能如愿以偿”，猫说。

“只要你走得足够远”。

摘自《爱丽丝漫游记》

考察一下所制订的目标是否还有不明确的地方呢？如果是的话，这些不明确的地方是否给你的工作带来问题或麻烦呢？若第一个问题的答案是肯定的，那很可能第二个问题的答案也如此。

举个简单的例子来说明。如果有人请求经理考察一下某个工程，那原因可能很多：提高准确度，加快进程，节约资金，或三者皆有。如果所考察的原因有一点不清楚的话，检查起来就会花更多的时间。这是因为，没有明确的考察对象，首先就要花时间来制定检查目标，再者还可能在无关紧要的目标上投入精力，这些都花费了很多时间。由此可见，确定明确的工作方向，与一项任务或整个工作紧密相联，如果没有清晰的工作轮廓，或者说不知道应该朝什么方向努力，那会大大地降低工作效率，浪费大量的时间。只有在检查、明确、管理好你的工作内容后，才能有效地工作，充分地利用好时间。

这里我们来总结一下前面所述的要点。如果你很清楚自己的时间到哪里去了，知道自己实际的做事方式，如果你有（书面的）工作计划——这个计划与你工作中明确的目标密切相关——那么你就有希望以良好的效率投入工作。除此以外，还有诸多因素影响效率，这些因素有些不仅很重要，而且还会成为特有的行为方式（最终形成习惯），换句话说，它们也是对工作实践产生巨大的、持续的影响的好例子。这些因素，对那些想真正拥有高效率的经理们意义非凡。

想在前头

“想在前头”是低效时间管理者“要是……就好了”派的对立面。经理们在日常生活中常常发现自己处于危机之中，如果时光可以倒流，这危机解决起来可谓易如反掌。当我们花时间收拾烂摊子时，总在说“要是早就这样做就好了”。实事求是地讲，尽管有时会遇到意外的情况，但危机无处不在，无时不有。无论怎样，若危机已给你带来恐慌，那么处理好降临的危机，就等于节约了时间。下面方框中的内容就如何应付危机作了一些评述。

别慌

无论危机为什么而生，其影响力有多大，涉及的领域有多么广泛，有一点很重要，那就是不要把它当成危机来看待，不能恐慌。恐慌意味着缺乏有效的应付手段。人在处理危机时，通常需要采取比平时更完备的措施。因此，处理危机、避免恐慌的第一个有意识的步骤，便是在头脑中形成一个系统的思路（要养成这样的习惯，危机一来，头脑中的思路就形成了，尽管只是精神上的）。头脑中有了系统的思路，就避免了盲目的行为，盲目的行为很少能挽回局面，通常只会带来更大的破坏——浪费更多的时间。接下来，可以采取进一步的行动了。

处理危机的规则如下：

冷静、别慌。

思考（要花足够的时间盘算好怎样做）。

考虑用以挽回局面的管理技巧（这其中可能包括简单的战术，如派人去直接处理，以便自己腾出时间处理更复杂的事务，也可能包括复杂的解决办法，如审核政策等）。

制订行动计划（如果危机涉及一定程度的复杂局面，这一点显得更重要了）。

考虑现行行动计划的监控手段（简单地设立一个显示进展的程序，以便及时得知危机是否已经过去）。

有了上述规则，便可按设想的计划系统地解决问题了，谁也不能让时光倒流，这样做只能在某种程度上弥补损失罢了。最后，注意力要集中在汲取教训上，以确保避免类似的情况发生，并且要从中寻求积极的意义。

我认识一位秘书小姐，在她的办公室里有一幅中国书法引人注目，该条幅上只有两个字“危机”，实际上这包含两个意思：第一个意思是“极其危险”，第二个意思是“机会”。言简意赅，意义深刻。

事实上，对任何事情都要一分为二地看待，危机可能带来紧张和压力，但它也会带来机会。

尽管努力避免危机的发生很重要，但渡过危机仍然是工作的重要组成部分。同时，没有危机，同样存在着紧张和压力，正如安东·契诃夫所说的“任何人都会面临危机——正是日常生活把你折磨得疲惫不堪”。

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

如果事情想错了或着手晚了（经常同时发生），那么，紧张张地解决问题常常已经来不及了，而且还会使事情更难办。如果你有想在前头的习惯，在着手做之前头脑中就有了前面介绍的系统，那你就清楚地知道什么时候该做什么事了。

有些人认为，在他们心目中“透视”未来的工作很困难。这时，一幅挂图可以为你提供巨大的帮助，这挂图为你画了幅活动图，浏览它比翻日记本要清楚、明了得多。挂图形式各异、大小不一；有些是当年的，这实际上相当于一个大日记本，另外一些是为特别任务而设计的，还有一些是特别为你而设计的。大的挂图上有一些标签用来标明哪些是重要的内容；还有些挂图是磁性的，可以提供一个随时可更新的日程表指南。

总之，不管你处理事情的方式如何，关键是要养成想在前头的习惯，与此同时，注意不要干扰了日常工作的正常进行。正确地估计问题、积极地寻找机会，可以在短期内改变你的工作方式，增加效率。

花时间来节约时间

本书提供了许多使你变得有条有理的方法，无论你采用哪种，都可以归结为两类：一类很容易实施，只花极少的时间便可实现；另一类要花些时间来设立，以后还要花些时间来保持工作习惯。如果你把自己限制为前者，那就永远不能成为有效的时间管理者。因此，这里还要再次引用第一章用过的、关于委派例子（第七章还要讲到）。概述如下：经常有人说：“我自己干更快些”。在某种情况下确实如此，而

且不从长远考虑，在短期内这种想法也是正确的。某些事情自己做确实快些，但这仅当事情发生时是正确的。比如说，有人打电话向你询问一些信息，而你需要查找一些资料才能回答，于是需要通过查找、记录、再发出去等一系列工作才能完成这件事，这一系列工作大约需要三四分钟。这是自己做，如果不自己做，委派给秘书去做，那要向她交待清楚干什么，到哪儿去查找信息，找完后回答给谁，这一系列解释要花费 10 ~ 15 分钟，显然，自己干确实快些。但这仅就这一次而言。如果类似的事情经常发生，那么教一次，秘书能举一反三地做上三四次，教她所花费的时间就补回来了，而且每发生一次类似的事情，就节约了一定的时间，积少成多，节约的时间加起来就了不得了。既然是这样，那为什么最初投资 10 ~ 15 分钟却感到很难呢？这是个简单的例子。对复杂的事情，个中原委大致相同，这个问题我们放在第七章中详细讨论，第七章专门谈有关委派的问题。除去第七章将涉及的原因外，可能很大程度上与习惯及当时的压力有关。迫于压力，我们可以停下手里的活儿来做 5 分钟分外的事情，而不愿花更多的时间去委派任务。

花时间来节约时间，这个原则耐人寻味，如果你决心照此实施，就会在将来节约大量的时间。由此，引入了另一个同样重要的时间观念。

花时间思考

向导性培训公司* 拍过一部有关时间管理方面的优秀培训影片，名为《花时间来思考》。在这部影片的末尾，片中

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

主角，一位学会更好地管理时间的经理，坐在他的办公室里。一位同事来到办公室的外面，打算进去，秘书走过来拦住他，说经理目前很忙，建议订个约会，早些时候再来见他。这位同事看了看坐在办公室里的经理（透过透明的玻璃隔板，可以看得见他），说道：“他什么也没干呀”。秘书立刻答道：“他正在思考；你可以换个时间来见他……”。这件事很能说明问题。

注：* 向导性培训公司是英国一家知名的培训资源公司，《花时间来思考》这部影片，可以从该公司或朗曼出版社租到或买到。

有个规律，一个人在单位里的职位越高，用来思考的时间越多，因为凡事要经过他的计划和决策，这样，干具体事情的时间相对来说要少些。由此可见，工作中思考、计划、决策通常是重要的事情。图 2.5 显示了管理层的高低与做事、思考的比例关系。

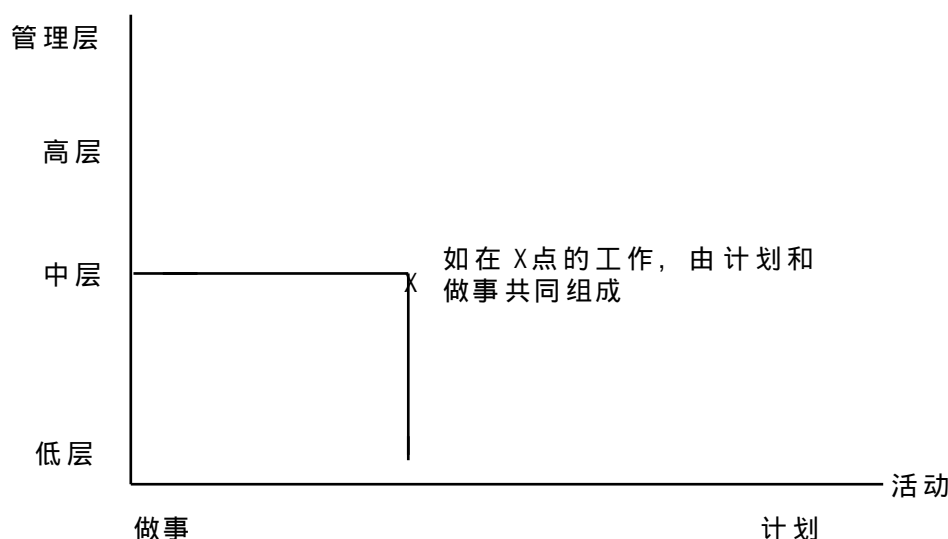


图 2.5 “想/做”组合图

那么，哪种时间最需要确定并保持足够呢？当然是用来思考的时间。很显然，时间管理实践中最重要的事情，是因工作需要而必须进行的思考以及如何腾出时间来。回到你的时间分析中，最好看一下工作日志（没有的话尽快做一份），看看思考这类活动在哪里出现了，有它们的位置吗？它们是否已被其他压力挤掉了？什么事情是最紧急的？我建议依然使用饼分图来作为时间及任务的分解指南。保持足够的思考时间，是至关重要的，而且不能受到任何干扰，否则，你的所有目标都会遇到麻烦。

学会说“不”

学会说“不”，是个很重要的原则，执行起来颇需要些勇气，因此阅读本书后半部分时，要时刻记住这一点。

每个人，无论他多么能干，都必须承认，不能包办一切。而且，就任何具有内在革新或创造性的工作来说，要做的事情几乎是永无止境的。很多人无限制地罗列着要做的事情，不管事情重要与否，都在“要做的事”表上占有一席之地。实际上，一个人不可能在想做的时候总能去做任何事情，因此，按照数量和优先程度，总不得不对某些事情说“不”。

本节所探讨的不是去做什么，也不是如何去做，而是讨论对谁说“不”。例如，你可以拒绝：

同事：拒绝同事时，要因人因事而异。如果有一个互助网，每个人都来帮助其他人，你也不能拒绝得太多

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

了，因为如果凡事说“不”，那别人也不愿意帮助你了。但是，也不能老老实实地什么都干，这样别人会把你当成软柿子，最终干得比分内的事还多，大大地损失了时间。因此，平衡在这里显得很重要，把握好时机是成功的关键；你可不能事事插手。

下属：要善于对下属说“不”，不能他们让你干什么你就干什么，然而当他们需要帮助和支持时，也不能撒手不管。

你自己的老板：与一个无事可做的老板一起工作，或是与要求凡事都要一蹴而就的老板一起工作，会破坏时间管理的良好初衷。对这种老板安排的工作，你要尽可能地说服他，以减少不合理的工作负担。这就需要学会说“不”。

综上所述，你在同意做某件事情之前，一定要三思而后行。尽管有些事挺吸引人，但该拒绝参与的还是要拒绝。其实，最难对之说“不”的人恐怕还是你自己，你总会找到一些原因来拒绝说“不”：你不想冒犯别人；很想干某种事；认为这件事不会影响当前的工作，等等。我们每个人都存在这方面的弱点。记得有一次，我被邀请在一个会议上作演讲，接到邀请，我受宠若惊，认为这是件重要的事情，而且自认为演讲的题目足以应付，因此我爽快地答应下来。我一边同邀请我的人谈话，一边翻阅笔记本，发现那周安排得满满当当，这之前那段时间也是如此，但我心里想，反正演讲那天还没到，就说“我很高兴接受邀请”。这个故事是否使你联想到自己也有类似的经历？若有，可要当心了，随便地答应事情，会使自己原本很重要的事情偏离轨道。其实，学

会说“不”，是节约时间的基本方法。查尔斯·斯佰杰恩有句名言：“学会说‘不’，比学会拉丁文有用多了”。

完美

绝大多数人干自己倾心的工作时，都想把事情干得尽善尽美（如果你不属于这种人，你也不会看这本书，更不会看到这里）。进一步讲，有些人是完美主义者，这里有他们的一席之地，不管以什么方式，我都不推崇那些对工作持消极态度的人。但是，这里要一分为二地看待这些人，总结成罗伯特·海姆勒的一句名言，便是“既不希望它好，也不希望它活过星期三”。事实上，实现完美要花费大量的时间，而完美并不是绝对必要的。其实，做事情时，只要小心谨慎、完整地、深入地做成就行了，不一定要把每个细节都搞得完美无缺，要考虑完美与时间之间的平衡关系，花费大量的时间去追求不必要的完美，岂不有画蛇添足之嫌吗？这种观点，让那些天生的完美主义者接受起来是很困难的，而完美主义又是许多人的共性。所以，努力克服完美观念，寻求时间与完美间的平衡，是成功的重要组成部分。图 2 6 以图形方式说明了质量（即做事的标准）、成本与时间三者之间的平衡关系。

质量/时间/成本三者之间总是有某种平衡存在，实现起来不是件容易的事情，通常必须作出实质性的妥协。成本常常是其中的关键性因素。在完成任务时，如果不考虑成本，那质量并不难保证，但实际上，大多数工作对成本预算方面的考虑是很多的。在这种条件下，学会思考问题并付诸实际

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

行动很重要，考虑好什么是必要的？什么是不必要的？什么是可实现的？什么只是期望或理想中的？有了这些概念，做什么，做到什么程度便心中有数了。考虑成本时，还需考虑一个重要因素，那就是时间。有时，最大的成本就是时间。对某些人来说，时间这项成本很容易计量，如会计师或顾问这类人按天或小时收费，于是他们对时间这种成本非常敏感。而在公司的某些员工，就不仅仅是用他的工资除以工作时间得出单位（每小时）成本的问题，他在那里还有许多其他成本要计算，其中包括从办公室到办公设备的成本，秘书（如果有的话）或助手的成本，以及工资外的其他福利成本，等等。于是，这些人对时间成本的敏感性就稍差些了。

质量



成本

时间

上图的形状随三个因素拉力的不同而改变

图 2 6 质量/ 时间/ 成本间的平稳

做某件事情前，计算一下时间成本，是时间管理的必要步骤，计算出的数字会成为你决定是否旅行，是否主持或参加某个会议的基准。再次重申，除非一些必须完美的事情，寻求质量、成本与时间三者间平衡是成功的关键，如果不是工程质量所必须要求的，节约时间是根本的胜利保证。

钻工作空子的人

要提高劳动生产率，并不是工作时间越长越好，这听起来似乎不太可信，但事实确实如此。工作时间越长，收获越多，难道不是这样吗？是的，初看起来的确如此，但实际上，是受某种制约的。时间对每个人是公正的，都是一天24小时（开个玩笑，如果某个生灵在创世纪时就把其触角伸向时间管理的话，可能一天就是48小时，甚至更多了），这是无法改变的，因此，我们工作的时间是有限的。通常，人们工作起来并不能恪守严格的工作时间（9 00到17 00），而是加班加点，这似乎已成为生活的规律，我不赞成这种观点。毕竟，种瓜得瓜，种豆得豆，努力工作终会有所不同。但不要忘记，对绝大多数人来说，也要寻求一种平衡：工作、家庭、八小时以外的兴趣与应酬。如果你超负荷工作，其他事情——也是很重要的——就会受到影响，而这些受到影响的事情会给你带来某种伤害，也可能是暗中伤害，这一切在你埋头工作时一无所知，等发现受到损害想弥补时已为时已晚，真正的问题出现了。

由此看来，有意识地寻求某种平衡来解决问题的具体方法，是为自己制订某些规则，将花在工作、旅行或其他特定

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

事情上的最长时间规定出来。另外，敬告那些身处要职的读者们，一定要记住：集体的力量大无边，你所控制的部门的工作能力远远大于你个人的能力，因此，依靠集体比凡事自己做更有意义。况且，超负荷工作，常常令人误解，别人会认为你办事无效率，不利于树立良好的形象。当然，在某些特定环境下，为完成某个特别项目，偶尔加加班也未尝不可，但要确定是否真正值得。

总之，创造一种各方面平衡发展的工作方式，是提高工作效率的有效保证。

奖励自己

本章的最后一项内容讲述关于如何激励自己以便更好地进行时间管理，使自己在工作时念念不忘这一点。前面已经讲过，时间管理不是件容易的事，要大家共同努力才能成功，因此你需要不断地激励自己，使自己有动力让时间管理进行下去。每天工作时，除了翻遍整个文件筐外，还需要些什么呢？还需要一些与成功的时间管理密切相关的事情。

因此，给自己制订特别的时间管理目标，并把这些目标与自己的所得联系起来意义非凡，给自己一个惊喜，使你发现自己在时间管理方面取得了一定的成果，这将激励你努力下去，使其他事情也成为可能。

这些奖励看起来很小，很个人化（可能对别人来说不算什么），但对本人来说却很重要。举个例子就能说明这一点：拿我在这本书上的工作来说吧，花些时间考虑并决定这项写作计划后，便着手制订写作程序，将本书的完成分成几个阶

段：研究并确定书的内容；组织这些内容（决定章节及各节要点顺序）；实际写作以及手稿送至出版社前的最后编辑。当有了笔记本电脑后，我便想在旅行时也从事写作，一次海外旅行的时间真可以好好地利用起来，飞机上及其他本来浪费掉的时间加起来有好几个钟头呢，由于研究和确定书的内容阶段需要大量的资料，而这大量的资料旅行时很难全部带上，所以这部分工作很难在活动中完成。于是，我便加紧工作，提前完成这一准备阶段的任务，使自己在旅行时已处于写作阶段，这样就可以随身携带着这本要写的书了。所以，及时完成最初的工作以适应旅行的需要，就成了一项个人奋斗目标，而奖励便是拥有了在旅行时带着这项任务的权力。别人听起来不那么顺理成章，但对我却很重要，这就足够了。

如果你能够这样想问题并给自己以某种形式的奖励——越多越好——那么你的注意力就会集中在时间管理带给你什么上了。良好的时间管理的主要收获是使本应延迟、缩减或取消的项目得以实现。以这样一个钟爱项目的完成作为奖励，还不够刺激吗？有什么比这更激动人心呢？

本章所讲述的一切，都为有效地进行时间管理奠定了良好的基础，特别是对建立明确的工作目标，正确看待某些特别的工作领域很有帮助。我们一直怀着良好的愿望探讨着，然而，对工作的认知态度与其具体实现之间还存在着很大距离。现实生活中，愿望往往屈从于某种利益或某种危机带来的恐慌。因此，面对现实，踏踏实实、一步一个脚印地工作，成为成功的关键。当你面对众多的要求又无从说“不”的时候，从1数到10，不失为一种好方法。它可以使你避免匆匆忙忙地应答，从而赢得仔细思考的时间。当然，这样

2 评估你的情况——通往有效时间管理的第一步——

做并非万无一失，但大大减少了不情愿的接受，对其他方面也可作类似的考虑。

如果你的工作很有条理，那么一切将会变得行之有效。下一章我们将给出理顺现实中的混乱的几种方式。

条理化及其保持 ——创造正确的 时间环境

“绝望是为自己不能实现的目标而付出的代价”。

——格雷厄姆·格林

《搭便车驶向银河系》一书封面上有两个熟悉的大字：条理。看到这个词，我们便联想到条理化是时间管理的朋友，从某种意义上说，条理清楚、组织得当，是成功地使用有效工作方式的一项主要资产，甚至可以说成是必要前提。组织不得法，会给工作带来许多看不见、摸不着的损失。办一件事多花一点时间，日积月累，积少成多，加起来就是很长时间，最终不可避免地导致了效率的降低。一个很小的错误，但时常重复发生，最终也会酿成大错，带来严重的后果，从而降低了劳动效率。

通常，按最坏的情况估计，缺乏组织的公司会出现一片混乱，效率低下，甚至萧条、衰弱。没有条理的行政人员会出现以下情况：

不能及时、快捷地找出所需的文件、资料。

日记记得一塌糊涂，有时甚至是重复登记。

倾向于“赶任务”，在诸多任务间转来转去。许多任务交织在一起，都到了最后期限，员工们已忙得焦头烂额，还在试图进行最后突击，但终因回天无术，不能使任务稳妥地完成。

开会迟到且准备不充分。

文件堆积如山。

没有明确的主次之分。

工作混乱。

与人交流不畅，工作记录不全。

如此工作的结果是：虽然已经投入了任务所要求的时间并尽了最大的努力，但由于重复工作，浪费了时间，最终还

是错过了最后期限，产生了不好的效果。更糟糕的是，在某种程度上，无条理这种不良习惯，为人所见并且影响着其他人。其结果是，既给一起工作的同事带来不便，使工作受到影响，又使自己名声扫地，升迁无望。

我深信上述一切不会发生在你的身上，因为真正无条理的人绝不会去翻阅一本有关时间管理方面的书，但我们中的绝大多数人多多少少都有些条理不清的毛病。不难想象，只要身上有这种毛病，哪怕只是一点点，都会给工作带来不利的影响。有时，事实比想象更能说明这一点。

条理不清的坏处一目了然了，可怎样才能使自己变得有条理并加以保持呢？首先，最关键的一步是做好计划。有关计划我在上一章已经阐述得很明白，但由于它的重要性，这里还要再次提及。此外，还有一些其他因素也影响着组织工作，本章一并讨论。在日常工作中，有些简单的想法会产生重大的影响，对这些想法要认真对待，仔细思考，使其融入到你现行的工作方法中去，形成习惯，这样就便于实施了，不用在执行时花时间考虑怎么做了，于是大大地节约了时间。下面，还是让我们回到计划上来。

制订计划

制订计划不仅仅是记下来“要做什么事”。一项任务在执行之前，必须以正确的方式给出详细的计划。有一个叫做 LEAD 的系统，它以单词 List, Estimate, Allow, Decide 的开头字母命名，可作为制定计划的蓝本，该系统有固定的模式，制订计划时只要依规则套用即可。

——要紧的事先做

List——列出活动：这里的活动尽管是以记录形式列出，但仍然要详细、全面，以免列出的表不可操作。

Estimate——估计时间：对每项任务都要估计所需要的时间，要尽可能准确，并且留有余地。

Allow——留出余地：因为通常处理事情所花费的时间比预计的要长（这是著名的墨菲法则之一）；同时，因为每天都有一些惯常的事务要做，所以，要给日常及手头上的工作留些时间，因此，制订计划时要在时间上留有一定的余地。

Decide——决定优先程度：决定事情的优先程度，给任务排队是每个时间管理者必须做的事情，是成败的关键（参见第五章）。

计划定好后，每天浏览这个计划并且按照新变化做些整体上的修改是分内之事（日常办公，我总是在临下班时做这件事，下班前根据当天的工作进展对计划作出更新，第二天上班时再快速看一遍，找出当天要处理的事情）。

如此做法应成为习惯，其他还需要做什么，将根据你的时间及工作方式另行决定。当天发生的事，可以经过认真考虑，当天就加在计划之中，也可以先放在一边，下次考虑后再放入计划中。我个人认为，黄色的即时贴很好用（像3M公司生产的即时贴便条便是其中的一种），用它可以随时简单地记点什么，贴在你的计划簿中，以后再正式登记下来。

这种修改、记录、修改的循环，是时间管理的核心环节。一个特定的时间管理系统有自己具体的规则、规律，我们据此可以把事情进行分类并冠以不同的名称。前面提到

过，只要是有用的就是好的，因此，许多人自己设计的简单系统相当不错。例如：将个工作簿划分成几栏或者使用不同的颜色或者两者兼而用之，然后把不同种类的事情分门别类地记载于此，一个便于查寻的记录便做成了。如果各项都列得不错，而且注意经常仔细修改，那么你就能跟上事态的发展，肯定不会丢三落四。

计划是做出来了，但所列出的要处理的事情很零乱，这时，只有将任务分类处理才能解决。

任务分类处理

好的时间管理系统还有一个重要的原则，那就是把任务分类处理。每个专门的时间管理系统都有自己的方法原则，选用什么样的系统的惟一标准是最适合于你。我认为，给任务分类时，分出的种类数目很重要，通常三、四类是最理想的，因为这样易于管理。给每类起什么名称并不重要，列出几类仅供参考：

优先考虑的事情。

重要的事情。

目前要做的事情。

需要补充更多信息的事情。

阅读。

以上列出的只是其中一些种类（有些管理得相当出色的人也用甲、乙、丙来表示）。同时，还有存档（第六章中详细

讲述)、打电话、听、写, 以及提供文件等等种类的活动。另外, 针对你的特殊职业, 还会有诸如写建议书、报价、为产品定名称等类别的工作, 具体怎么做, 将在第六章有关文书工作一节中详细讲解。本节的重点是学会为自己的事情定类, 看看有多少种以及题目为何, 同时还要注意不要与你办公的方式相冲突。笔者建议, 你可以将办公桌上的文件盒或文件贴上一些醒目的标志, 以区分它们所属的类别(注意, 用颜色代码作标志时, 要格外小心, 因为有相当一部分人是色盲)。

比较好的一种分类方式是按事件分, 如常见的有按约会分。随着日记的普遍使用, 分类自动地进行着。下面讲述如何利用日记以及怎样给约会安排时间。

有效地使用日记

怎样有效地使用日记, 与个人偏好有直接关系, 但是拥有一个清楚的日记模式是基本的前提条件。许多正式的时间管理系统, 把传统的日记与复杂的“要做什么”表结合在一起, 我曾经介绍过这样的系统, 如前面一章提到的活页本系统, 当天要处理的事情及其约会, 可完整地在活页本上描述出来, 供随时浏览。

很多单位常常对主体日记的构成发生困惑, 不知哪个才是最新的。因为桌式日记常常在秘书的桌上, 本式日记在主管的口袋里, 更多的复制品如挂图式计划则挂在墙上, 这么多日记, 究竟哪个是新的呢? 通常主管与秘书之间要经常互相沟通, 以便及时更新计划, 秘书还要清楚地、及时地传达下去, 并且对

3 条理化及其保持——创造正确的时间环境——

谁正在做什么应该十分清楚，这样就不会困惑了。

有时，有些小事也会影响效率，所以日记中应该给予足够的重视，日记应当：

展示所有细节，要足够完整并且清清楚楚。一个简单的“R. B. 午餐”登记证告诉不了你什么，去哪儿，什么时间，你出去了能否与你联系上，需要多长时间都不清楚，甚至于几周后连 R. B. 代表谁都说不清了。下面讲个真实的故事：有个人在日记上只记了一个镇的名字，并在日历上划去两天。记完后，他出了门，大概住在一家旅馆里，只告诉家里有事通过办公室与他联系。碰巧，他的一个孩子出了事，家里急于找到他，可是直到两天后他才得到消息。这是为什么呢？主要是他的日记记的不清楚，办公室无从与之联系。因此这人的日记成了后面要讲的清晰要求的一个案例。

说明给每件事留多长时间（这有助于秘书决定是否可以插进其他事情来）。

用铅笔完成，因为铅笔可随时擦去重写，这样修改时不致满纸涂鸦。

日记里的计划因素非常有用，没有计划真不知怎么办才好，每个拥有时间观念，努力寻找事物间相互联系的人，都会发现计划的价值无可估量。一个简单的约会日记与时间管理系统最本质的区别在于，是否安排了所有或大部分工作的时间，而不仅仅是约会的时间。另外，还有两种任务的时间需要计划，那就是用来进行思考的时间和做某一项目所需的时间，专门拨出这样的时间，是因为计划和创造性工作需要

整块时间来完成，不能只在约会与会议的缝隙中进行。事实证明，确实如此。如果分配时间时确实按上述要求做了，与此同时再按一定比例预留出一些时间以防偶然事件的发生，并且随着事态的发展，不断地修改这个计划，那么你就能更有条理地工作，更好地判断事物的发展情况，确保任务在限期到来之前圆满完成。

最后，还要说说工作中的两个亲密伙伴。首先，是日记。日记是工作的重要工具，应当给予足够的重视和保护。它不仅仅用于列出工作计划，也是保存某些重要信息，如电话号码、通讯地址、手头常用资料的好地方，只是在使用时，注意别让它超载就行了，因为太厚了不便于管理。其次，是电脑。随着电子业的迅猛发展，电脑逐渐普及起来，进入了寻常百姓家。于是，电脑正接管着一系列文书工作，而且某些地方做得还相当好，只是学起来要花些工夫。

精心安排开会时间

开会，与他人进行交流，占据了许多行政人员的大部分时间。因此，开会时间安排的得当与否，对结果产生着直接的实质性的影响。安排会议时要留出足够的时间，一个会议与另一个会议重叠会引起许多麻烦，这也就是说，要安排一个时间段，定出起始时间和结束时间，当然，这样做，不一定做到百分之百的精确，但多少管点用。

同时，安排开会的时间还要考虑到以下因素的影响：

可能受到的干扰（在公司电话总机启动前开晨会，往

3 条理化及其保持——创造正确的时间环境——

往花的时间要少些，因为这时电话干扰少)。

会址（开会的地方很重要，地点不同，效果也不同，详情参见第八章）。开会时，在会议室比在办公室要好些，这是因为，在会议室里看不见手头的工作使用心专一了。

时间，有时由于工作太忙，抽不出时间，不得不把会议安排在午餐或晚茶上，这是不得已的事情，说明午餐前后实在没有时间了。

精心安排会议时间，还包括对自己的保护意识。安排多人参加的会议时要特别谨慎，因为这要牵涉到很多人的时间问题，这时往往需要你作出某些个人牺牲去配合别人。但要注意，也不要总是先考虑别人是否方便而不顾及自己。实际上，你受到的影响最大。

在安排好开会的时间后，还要单独考虑好会议中要谈的问题，把要谈的内容清楚地、详细地记在日记本里供开会时使用。

从如何安排开会时间，使我联想到最基本任务的时间安排也是受个人时间表影响的，每个人在各个时间段的精力不同，因此什么时间安排什么样的任务就变得相当重要了。这是一个离题稍远的问题，但它关系到工作效率，所以顺便在这里谈一谈。拿我自己来说吧，我不擅长开夜车，无论怎样努力都不行，偶然遇到非加夜班不可的工作，我只能尽力去克服困难。另一方面，我早晨办事效果极佳。每天，我很早便去上班，早早地处理公事。我把自己看成“早晨一族”，清楚地知道自己头半天比后半天做的事情多，因而便这样安排自己。我对自己的正确认识不仅影响了一天的时间安排，

同时也影响了我的实际工作效率。

人有时工作效率高，有时工作效率低，是符合科学规律的。每个人都有不同的生物钟，我认为忽视它是不现实的。你有必要按照自己的规律决定个人工作方式是什么样的，并尽量地适应它或克服它。你可能有半天时间工作效果不佳，但可以在选择做什么上下些工夫，即在一天的不同时候安排不同的任务，使那些最需要集中精力的事情放在效率最高的时段上去完成，而把一些容易做，又不太重要的事情放在自己的低潮时处理。这种安排不可能做得尽善尽美，但却没有理由忽视它，只要重视了，并且尽可能地做好事情，那你就会更有效率，减少浪费的时间。如果有人利用生物钟的原则偷懒，借口饭后工作状态不佳而呼呼大睡，无所事事，那就违背了我们讨论的初衷。因此，我们要正确地认识自己，尊重科学，按规律办事，使自己在有限的时间内发挥更大的潜能，成为事业的成功者。

清理办公桌

表面漆已脱落的家具，永远也卖不到好价钱。同样，摆满了成堆文件的办公桌，永远也见不到木制桌面。当问起这些人时，他们总是答道：“我知道东西在哪儿就行了，收拾那么干净干什么？”初听起来似乎是对的，然而，这种混乱的办公方式很少能实现好的时间管理。整齐会带来良好的收益，不仅为你，也为你的单位。为了说明这个问题，有必要再扯远些。举个例子：假如你在某大公司任职，有时难免会因病或因事请假，在请假期间，若有急事需要别人替代处

3 条理化及其保持——创造正确的时间环境——

理，那别人就要在你的办公桌上寻找资料，若办公桌很整齐，那很顺利地就能取到所需东西，若办公桌乱七八糟，那要花很长时间才能找到要找的东西，事情可能因此而被迫中断；这还不算，更糟糕的是，等你回来时，发现东西已被别人翻得零乱不堪，自己什么也找不到了。由此看来，零乱的办公桌即使自己能使用，那也要预备着因故缺席时别人能使用。所以，一定要保持桌面整洁。

怎样才能使桌面干净利落呢？这需要一个清晰的贴有许多标签的系统。这系统包括标有“来件”和“发件”的文件盒，也可能还要更具体些，让别人一看就认得出来。讲到这里，我认为有必要提醒大家，要让东西都放在视野内，看不见就会想不到，就容易把事情忘掉了。若东西太多，不能一一摆出，就可以借助于日记或计划系统，由它们来记载东西放在哪儿了。我就是这么做的，有些常用的东西我总是放在手边，不然的话，我真不知到哪里去翻去找了。具体做法是：准备一个用来装当前任务所需文件的文件盒，放在办公桌的一边，文件盒的顶层放上一张文件清单，该清单上列出盒中文件名称，以便及时查找，并且这清单随着盒中文件的变化而不断更新着。另外，还要将一个项目进程记录放进一个透明塑料夹里，以便随时观察工作进度。我发现这样做的效果很好，提高了工作效率。由此我深信，同时做到以下两点是不难的：把重要的事放在手边，同时保持桌面整洁。对大多数普通人来说，保持整洁是一场持久战，中间可能会出现反复，但只要有恒心坚持下去，定能成功。而且事实证明，为此付出不懈的努力是值得的。

中断工作，休息一下

在讨论下个主题之前，有必要先探讨一个与本书主体论调相对立的问题，那就是中断工作，休息休息。我们把它放在方框中讨论。

时间管理研究的是...哦，生产力...以及哦...效率，因此...它...也就是说...。我正在紧张地工作着，写着我的著作。对不起，我得中断一下，先去喝杯茶了（老实讲，这已是第二杯了，同样好喝），我对自己这样说着。这可能得花上三四分钟吧，可我认为这并没有拖延我对这个题目的理解，正是在这喝茶的三四分钟里，我决定了该怎样写下去。在紧张工作一段时间后，大多数人的注意力会分散，我写作时也不例外。时不时地休息一下，让紧张的大脑得以放松，不仅不会降低你所追求的效率，还会对你有所帮助。休息后，再次回到办公桌边，你的头脑会更清晰；伸伸懒腰，会使你感到精神倍增，重新以新的热情回到手头的工作中来。

对于处理棘手的问题，更应如此。工作时，你会发现自己有时只是白白地坐着，长时间发呆，似乎什么也没干，而休息了以后，再重新开始，一切会突然变得清楚起来，大有茅塞顿开的感觉，最终还是节约了时间。有时休息只是简单地站起来，伸伸懒腰，或者像我刚才那样喝杯茶。也可

以索性多花些时间并从中获益，如去吃午餐，即使原计划一小时后才去，也可以为了休息换脑筋而提前；或者考虑去散散步。以前我的一位同事常常这么做，办公室后面就是公园，他经常出去转上大约 10 分钟，其实这是一段极好的思考时间，可以用来考虑什么别的事情，而不是刚刚停下来的活计。这种休息给他带来了效率。事实上，有时休息不纯粹是休息，而是暂时换了个任务，变换了一下安排，不是完全停止了工作。

无论怎样，适当地休息一下比注意力不集中地钻研工作更有效率。这是件很有意义的事情，只是别走极端，这样的工作方式可以成为一种有用的、良好的习惯。

有很多事要好好地考虑。杜·克林曾说过：“学会停顿……否则将一事无成”。花些时间停下手里的工作，可以多些思考。嗯？你问我正在干什么？我吗？我在考虑继续写下去之前先去美餐一顿，这从长远来看更加有益。

不要朝三暮四

时间管理要系统化，前面讨论的技巧要形成习惯并不断应用才能对工作有益。一些人精于此道，他们制定计划，列

出首先要做的事，有个很好的日记和时间系统，对于那些影响其使用时间的决定和工作方法十分小心。但他们却忽略了一个致命的问题以至于功亏一篑，那便是朝三暮四。

这就是说这些人经常挑捡工作，他们从自己的意愿出发，对需要优先处理的事情举棋不定，老是想别的事是否应该先做。他们在决定做什么事情上面花费了大量的时间，致使计划迟迟不能作出，更谈不上执行计划了。当然，计划不是静止的，它确实需要经常调整、更新，但这不能成为不坚持计划的借口。如果你经常检查计划，已经确定该计划不错，那就应该坚持它，这样才会在工作上取得进步。对计划充满信心，抵御外界的干扰，将使你受益匪浅。

使用摘要

工作中，我们能否跟得上任务所涉及的技术领域的发展是很重要的；再者，管理过程本身也值得经常研究，这就需要不断地学习、充实自己。为此，首先要在公开发行的参考资料中确定哪些是有用的，因为这类资料为数众多，所以选择起来费时费力。

怎样才能使资料的筛选工作尽可能地少占用时间呢？下面提供的方法或许能给你一些帮助。大部分领域的资料都为读者提供了摘要服务，可供订购，这些摘要资料比较便宜。订购后，你可以定期收到关于某个学科出版资料的简介，该简介不仅列出了论文（或书籍）的题目，作者及其介绍，而且还有最重要的内容提要。根据后者，你可以正确选择出那些要详细阅读的书目。目前，很多服务性单位，如图书馆，

3 条理化及其保持——创造正确的时间环境——

只收取一小笔费用，就可以为您提供出所需要文章的复印件，用不着读者去为一篇文章而买整本杂志或季刊。

如果你对上述主意感兴趣，可以在当地查一下都有哪些机构提供这种服务，典型地，主要有图书馆、大学、商会、专业团体等。如果你发现有些服务适合你，那就订阅一段时间看看是否能节约时间。如果既节约了时间，又帮助你发现了有用的信息，那就坚持下去。下面还将介绍另一种节约时间的工具。

突出重要事实

在需要阅读、存档或传递的大量文件中，总有一些突出的事情在里面。当回过头再看某个文件时，你可能头脑中已经有了一个关键的词、题目或章节，找到这一点，你可以直接进入重点情节中，而不用每次都把文章细细地通读一遍。于是，迅速而准确地找到重点就显得很重要了。

现在，因为有许多文具厂商制造出了多种颜色的荧光涂写笔，所以在文件上突出强调某件事比以前容易多了。这种笔看起来不起眼，但你在抽屉里放上几支，会大大地节约时间。荧光笔很管用，只要涂在文章的任何章节、标题或文字上，都会达到突出的效果，你在翻阅一摞文件时，绝不会错过用彩笔涂抹过的一页，而这正是所标识出的重点。像目前流行的 3M 公司出产的黄色即时贴便条一样，彩色荧光笔也已经成为常用的办公用品，少了这些东西，真不知怎么办公呢？如果你还没有买过这样的笔，赶紧去商店吧！我相信你很快就会迷上它而成为常用者。实在是太美妙了，不太贵的

东西，却能使你大大地节约时间。

保证质量

像其他方面一样，管理也有个时尚问题，目标管理曾经风靡一时，交流分析也曾主导着交流市场，但这都已被其他东西取代了。当然，这些问题依然存在着，只是重点转移罢了。然而，质量问题不同，它不仅过去是关键，现在是关键，而且将来亦如此。随着质量管理进化成一项主要问题，质量当前也就受到了特别的强调，通常称之为全面质量管理。质量可以为公司树立良好的形象，因此特别强调它会有好处的。

设身处地地考虑一下这个问题，考察一下你的办公室，你的部门，做得怎样？你肯定会回答“那还用说，好极了！”但是，你凭什么如此自信呢？有足够的业绩吗？所有工作都达到了目标水准吗？例如：在顾客服务领域，一个银行规定每次不能有3个以上的人在排队，并且当轮到他们时应表示欢迎，当他们离开时，应呼唤着顾客的名字，说声欢迎下次再来。这些看起来可能微不足道，但正是这种小事的积累，才形成了为顾客提供服务的标准。标准定出了怎么做的规则，然而，更重要的是，要保证在实际中得以贯彻实施。

注意到了吗？日常生活中，我们有多少时间花在了挑错上？这并不是说有多大的错误，实际上往往只是比理想的情况差了一点点。再考虑一下前面提到的银行的例子。如果顾客等得稍微久了，不耐烦了，就会有人提出意见，这时出纳

员必须道歉，可能还要解释一番，时间就得延长，当然，也不会出什么大事。但这花费了更多的时间，如果每天在柜台上出现上百起类似的事情，问题可就严重了。

这只是个简单的例子，类似的事在你的办公室里也会发生。如果你和同事们把事情做得很好，让别人挑不出毛病来，那就会节约很多时间。这是因为，一方面，任务完成的效率很高；另一方面，很少把时间浪费在由于达不到标准而引起的中断上。

质量是好的时间管理的保证。工作时，你应当考虑好相关任务的标准，尽可能地搞清楚它。而且，如果单位愿意实行全面质量管理，那是件好事情，应当予以大力支持，虽然这要花些成本和时间，那也是值得的，因为这一创意能节约时间。做好才能花更少的时间是一个很好的一般性原则，适用于各个领域。总之，质量节约时间。

决定时间的性质：是行动还是投资

很少有人由于懒惰才不善于管理时间。对时间管理感兴趣的都是些忙人，只有忙，才珍惜时间，但这并不意味着他们什么事都做或什么事都能按时完整地做好。有些人由于太珍爱时间了，所以常常忽视了一件事，那便是时间投资，现在投入时间是为了明天的收获。执行任务前，制订必要的计划、进行一定的分析以及其他类似活动，是时间投资的具体内容，有了它们才能在工作中取得进展。

在计划中依照时间安排的类别分类，可以帮助你寻求某种平衡（前面已经讲过记日记和列“要做的事”表时应把任

务进行分类，有些人用代码来区分不同类型的任务)。计划会告诉你时间花在哪儿了？是花在人身上（约会、会议等），还是花在任务上？是出于什么目的？行动还是投资？计划应放在明显的地方，比如，活页本的首页上，以便必要时进行调整、修改。计划是你工作方式的指南和助手，而不是限制你的紧箍咒。

在工作中，首先掌握好行动时间与投资时间的分割技术，再利用时间管理技巧来创造合适的工作方式，就可以更好地维持所需的平衡了。时间管理是一件个人工具，是按自己方式使用的自助工具，而不是为了实现效率而必须采用的一种标准模式。

一付灵丹妙药

有这样一个故事。有位秘书，她的上司是位经常出差的高级主管。一天，有人求见主管，她表示遗憾，说他不在纽约。“又出国了？”那人问道，“他总是出国，他不在时谁来做他的工作呢？”女秘书定定地看着他，毫不犹豫地答道：“还是他在时的那个人”。一些秘书确实有这样的权威，尽管她们不能包治百病，但是，当你的时间实在安排不开的时候，总能挺身而出，提供巨大的帮助。出色的秘书不仅能接受上司委派的一切任务，而且能督导他保持好的时间管理，并且在安排整个部门工作时发挥积极的作用。

这里强调的是出色的秘书，因此首要的工作是找到一位这样的秘书。只有与这样的秘书一起工作，才能达到理想的效果。那么，什么是好秘书呢？

3 条理化及其保持——创造正确的时间环境——

理想的秘书是个多面手，会打字、掌握速记技巧以及熟悉不断发展的现代办公技术，等等。简单地说，就是从打字机到电脑无所不知。另外，有耐心及洞察力，并且手脚麻利也是很重要的方面。这些素质都是招聘时容易了解的。但时间管理呢？她天生的或后天学来的组织能力有多少？这很难在一次面试中看出来，而且她是否真正关心这事儿都很难说。如果真的找到并任命了善于掌握时间管理技术的秘书，那你在赢得时间的战役中就打响了最重要的一炮。可是怎样才能了解这些信息，特别是关于她过去工作时管理日记及约会的经验呢？无疑，招聘时可以从证明材料中检查这一点。另外，还有一个更快捷而准确的方式，那就是在候选人同意的前提下，给上一个雇主挂个电话，了解受聘者在这方面的能力，这可能是获取最好信息的方法之一。事实上，人们往往不愿意花时间去写书面证明材料，而电话聊天却愿意接受。

此外，还有两个极其重要的特征要特别注意。首先，她是否按你的工作方式工作，这一点很重要，因为你需要她适应当前的办公程序、制度以及管理方式，这样才能更好地合作。但是，你也要时刻准备着向她学习，谁都有优点，有好的想法，随时注意从各种渠道搜寻有用的建议，将会使你受益匪浅。其次，秘书必须有足够的“分量”和影响，也就是说，她必须能够在同事或他人面前代表你，可以代表你说“不”，也可以代表你去要求他人，总之一句话，要让她充分发挥自己的聪明才智。

这样，你在时间管理上就有了一个永远的盟友，她将与 你并肩作战，共同努力去实现你的工作目标，她将尽其一切所能并充分利用已有的经验在整个工作过程中发挥积极的作

用。

与秘书交流

有一个能干且热心于时间管理的好秘书，是事业成功的必要前提。但如果不注意与其交流，也将一事无成。许多主管从与秘书的会谈来开始新的一天，时间可能就订在早晨邮件到达那会儿。如果你因为工作需要，要在办公室以外的地方度过很长时间，那一定要以最适合的方式保持着与秘书的联系与交流，以便随时了解情况，好在现代通讯设备很先进，使远程交流变得方便可行。

你的秘书必须了解你的工作方式及工作动态。如果可能的话，还应了解你的想法，知道你什么时候愿意被打断，什么时候不愿意被打断，什么事、什么人最重要，什么事应该先干，什么事应该往后放。为此，你有必要与秘书一起来检查和组织日记，最好还要向她解释清楚做什么以及为什么这样做，好让她以此来了解一些除了打印的信件和报告以外的细节，长期坚持下去，会对工作有所帮助。一旦她积累了丰富的经验，就会越干越顺手，掌握更多的东西。万事开头难，一开始，可以先陪你一起出席些会议，慢慢地由浅入深地介入到你的工作中去，以达到最终管理起全部办公生活的目的，这样，便大大提高了你的时间利用率。事实上，放开手脚，找些实际的责任范围让她去照管、去决定，会大有好处的。

上面提到的一切都有个必要前提，那就是交流。当你旅行归来回到办公室，发现很多事情没有完成，或者发现秘书

为你安排的日程表里有许多浪费时间的会议，那么就要认真地思索一下了，这一切是不是由于缺乏交流造成的？一味的只是抱怨，不去寻找原因是毫无意义的，只会白白地浪费时间。在今后工作中认真汲取教训，多多地与秘书清楚地交流，当然这其中包括学会听，才能避免不该发生的事情出现，达到节约时间的目的。

作为这一点的脚注，应当指出与秘书一起工作，会使所有的管理技术得到很好的利用，这其中包括开发人才，利用人才，奖励人才，等等。融洽的合作关系不是与生俱来的，它需要一定的时间进行磨合，但事实证明，为此所付出的一切努力都是值得的。

使用“文件停车场”系统

这一点本应放在文书工作下面讲述，但这个工具太有用了，有必要单独列出来谈谈。为什么说它太有用了呢？最好的解释莫过于它实际解决问题的能力。试想，你同时又要处理很多事情，这些事情中必定有轻重缓急之分，有的需要立刻采取行动，有的需要以后再做，这些以后处理的事情构成了未决文件盒。如果你不善于管理这些待处理的任務，总是翻来覆去地想着为它们做点什么，结果浪费了大量的时间。例如，一项任务只能在某个月末业绩公布后才能付诸行动，那么，在这一时刻到来之前，不断地检查计划只能是浪费时间，毫无作用，因为无论如何也不能采取任何行动。事实上，很多数字是不可预知的，不停地猜测纯属做无用功，可是又忍不住去做，这怎么办呢？

如果你遇到了上述情况，就需要给有关类似事情的文件找个“停车场”，先寄存起来，当然是安全的地方，待合适的时机到来时再立刻采取行动。于是，一个限期文件类别产生了（有时也称做结转文件或提出文件），这意味着你从中取出一项，按照该事情需要处理的日期，标上你再次造访的时间，这时间可以有规律（如每月报表来到时），也可以无规律，可以很近（如本周末），也可以很远（如年底），并且按时间顺序存档，处理停当，以后就不要再想它了，在规定的到来前，再也不用浪费时间考虑它了，只等着秘书每天检查文件并把标上那天日期的文件同其他邮件一起送来时，再做处理就行了。这时，你可以采取行动了，偶尔也会发现还不到处理的火候，那就再标上个日期，送到限期文件堆里好了。

记住了上述方法后，还需要注意以下两点：首先，由于可能发生一些偶然事件而使你必须提前采取行动，那就需要把这一项目从文件中提前取出来，在原定日期前处理，正是这一因素的存在，使得我们在放入“停车场”中文件的数目要加以限制，如果太多，提前的可能性也跟着增多，那会措手不及的。再者，要把限期文件同日记紧密联系起来，尤其是在没有秘书的情况下。具体做法是，把限期文件的日期记在日记本上，以供随时查阅、浏览。凡是这样做过的人都会从中尝到甜头，如果你还没有使用过这种方法，尽快行动，只花很少的时间就能做好。赶紧动手吧！

使用一览表

一周中，究竟有多少次要停下手头的工作来考虑怎样才能保证一些日常工作的完成？或者考虑某些细节的对错？谁也说不清，反正为此花费了大量的时间。使用“一览表”可以避免停下来思索，而且，更重要的是，避免了因重复做某一件事而带来的成本上的浪费。

考察一个例子：很多公司都会收到商家的销售信息调查表，对付这样一个表不仅仅是填写而已，它实际上为你提供了一个记录，你可以把它作为一个“一览表”，这表的内容包括：

检查调查者的工作性质及其名称。

询问用户是怎么知道该公司及其产品的。

登记一个账号。

获取更多的信息，如信用情况、环境要求等。

“一览表”可以设计成填充表，在填完表的同时也就显示了它的作用，也可以设计成参考性说明，这些说明记下了该做的事情，有些是为自己和自己所在的部门，有些则是为公司，尽管这类“一览表”常被归入“其他备忘录”一类，但也有保存价值。问答式“一览表”可以使对话按部就班地进行，避免丢掉一些该问的问题，是很有效的办公手段。

所有事情都可以以“一览表”的形式给出。图 3.1 给出了一个例子，以供参考。类似的例子还有很多很多，有长有

短，由于篇幅所限，不在这里一一列出。什么时候使用“一览表”更有效呢？有些东西很重要，但是你却不能很好地掌握，这时不妨列出一个“一览表”，使事情一览无余。例如：你很怵头数字，无论怎样也记不住有多少费用需要追偿，搞也搞不清楚。在这种情况下，试着使用一下追偿费用“一览表”，它会为你提供许多帮助。这个“一览表”，使各种追偿费用一目了然，随时可以查阅，避免了由于会计系统的忽略而引起的许多麻烦，从而节约了时间。

图 3.1 摘自德雷克设计的系列表。这类表不仅为你提供了一些信息记录，而且通过所列出的各项，能及时地提醒你该采取哪些必要的行动。这些表可以以标准格式给出（有很多不同的表可供使用者选择），也可以根据需要自己制造。

要现实

时间表表明了你每天是怎么渡过的。它会显示出花在各种事情上的平均时间是多少。然而最糟糕的是，一旦真的开始订计划，估计事情会花多长时间并且设计自己每天干多少的时候，困难就接踵而至。这是因为，预想与现实之间必定存在着较大距离，计划只是帮助你提高时间利用率的基础，只有以现实为基础，设计出一个真正适合于你的方法来，才可能实现，如果脱离现实，全凭想象，那订出的计划肯定不能实施。这并不是纵容你保持坏的习惯，事实上，只要认真考察就会发现，人人都有坏习惯，只要努力克服，尊重现实，就会变坏事为好事，使自己成为时间管理的佼佼者。

3 条理化及其保持——创造正确的时间环境——

缺工报告			
缺工者姓名：	性别：	日期：	
记时钟号：	工资号：	部门：	班次：
缺工从 至 缺工总天数： (包括周末及银行假期) 工作日总数：			
缺工原因，如是请画			
假期(付工资)	工伤	工会事务	
假期(无工资)	非工伤	法律服务	
家属生病	停职	有因缺工	
家属死亡	劳工运动	无故缺工	
个人疾病	无原因	原因在评述栏给出	
有医生证明吗？ 是 否 要求法定医疗支付了吗？ 是 否			
医生姓名：		医院名称：	
电话号码：		电话号码：	
评述：			
雇员声明 我深知故意编造缺工原因并以此获取相应的工资，将会受到立刻解雇。 我声明上述材料正确无误。 签字人：		在符合法定医疗支付规定及公司工资支付计划的前提下，我要求获得应得到的一切。同时，对一切符合扣除规定的费用，我授权从工资中扣除。	

主管/ 领班/ 经理姓名：	部门：
缺工者请假了吗？	是 否
报告时间：	报告日期：
本栏限公司填写	
支付工资	是否加班补回
扣除____天工资	

本报告共三份，白色备份：人事部 粉红色备份：工资部 黄色备份：存档

图 3.1 德雷克办公系统（一览表范例）

有时你会发现，自己处理计划内事情的时间被一些琐碎的事情占用了。如打电话，或会议中花了太多的时间，或在一天中的某个特别时刻做些事情以适应他人的需要，等等。尽管你以最大的努力控制着干扰，尽可能地减少着时间的浪费，但是仍然有 40 % 或 50 % 的时间跑掉了。其实这并不重要，重要的是你利用时间的效率如何。一天中有 30 % 或 80 % 的时间可以计划得很正常，关键是如何对可控制的时间加以计划以及如何控制影响你其余时间的随机因素。我们承认，现实中会有一些干扰，有一些被动性的事情要做，与他人的社会交往也必不可少，但只要善于协调，就可以充分利用有限的时间完成大量的工作。尽管把不必要的事当作现实来解释是浪费时间，但是抛开要协调的现实问题去空谈计划

3 条理化及其保持——创造正确的时间环境——

也没好到哪儿去。

研究表明，从没有考虑过任何正式的时间管理，到经过认真细致的学习和努力，你的时间利用率可以提高 10 % ~ 20 %，而且无论工作方式如何都是如此。这的确是个很诱人的数字，值得为之努力，最好的话每周可以增加一天的有效时间呢！所以，不要总在不可能的事情上兜圈子，要注重现实中可以实现的事并努力做好它。只有这样，业绩才会发生真正的、持久的和有价值的变化。

本章提到的所有关于时间管理方面的技巧，都能帮助你提高时间效率。为了证明这些积极影响并不完全是随机的，下面我们来探讨一下时间管理的原理。

你在时间管理方面所做的一切努力都是为了提高效率、效用和生产力。使用时间管理方面的技巧，可以使你做得更多、更好，更适应目前工作的需要。就整个实践过程来说，也带来了诸多好处。因此，过程本身也很有用。记住这些，将有助于你在工作过程中，注意采取一些有条理的工作方法，使事情变得容易解决。时间管理过程所带来的好处如下：

有一个清晰的计划，对必须做什么有所了解并有个整体观念。这是成功完成任务的第一步。清楚了这一点，就会为任务的实现做好充分的准备，而效果则直接反映到成果上。

在要处理的事情与整体目标间建立了明确的联系，而后者是保持方向的基石。

更有条理（例如，不再为找东西而浪费时间了）。

可以把记忆力集中在那些真正要记的事情上面（管理

——要紧的事先做

系统帮助你记住了一些事情，因而不需要凡事都存储在大脑里)。

使努力方向更加确定并集中在重要方面。

不在无关紧要的事情上耗费精力。

能决定出更好的工作方式（包括更好的业务决定）。

保持任务间的协调关系（同时做几件事会节约时间）。

能很好地应付干扰与中断。

在时间上，培养起更高的自律习惯，使循序渐进地处理事情成为可能。

更能对付任何工作中出现的意外和紧急情况。

这一切都很有用，在某个特别时刻或时段，可能其中的一些对你来说更有用。努力追寻特别益处很有意义。例如，在无关紧要的事情上少花精力，更具体地说，少参加些会议，将会节约时间。有时，你希望采取一些有确切影响的方法，这些方法可能很个别，不适用于所有人，但它们的确能带来额外的、更个人化的好处，由此你可以得到更多的东西并从实现的结果中得到更大的满足。另外，你可以花更多的时间来研究做什么、怎么做，以及如何调动自己及员工的积极性，这一切进一步提高了工作的潜力。时间管理还可以清除那些容易引起“困难工作”的事物（这不同于“努力工作”^{*}）。就我的经验而言，“努力工作”几乎总是成功的前提条件，而“困难工作”正相反。有些事虽然不是自己情愿，但却总割舍不掉，这又得借助于时间管理了，依靠时间管理的技巧，很好地组织一下这些事，问题便迎刃而解了。

以上叙述总结了本节的内容，同时为下文做了铺垫。如果你时刻牢记着时间管理所带来的这样或那样的好处，就会

3 条理化及其保持——创造正确的时间环境——

发现，工作发生了惊人的变化，明确的目标能够实现了。

迄今为止，我们都是孤立地看待要做的事情，假设工作是在理想的状态下进行，不受任何干扰，而实际上，人、会议、约会、文件以及……，等等，构成了许许多多的干扰，我们每天面对的正是这种情况，因此下一章我们把注意力转到经常见到的、影响时间管理良好初衷的事物上来，即各类干扰与浪费时间的人。

* 译注：在英语中，“困难工作”与“努力工作”二词形式接近，前者译为“hard work”，后者译为“work hard”。

浪费时间的因素 ——存在的困难 及其应付手段

“明智的艺术就是清醒地知道该忽略什么的艺术。”

——威廉·詹姆斯

没有什么比受到打扰更令人生气的了……

什么事都比被打扰强……

打扰令人气愤、令人忧，何况还是一而再、再而三地被打扰。你看到了吧？我刚才就被打断了两次。打扰有多种形式，它可能深藏在背后，也可能就在眼前。比如通过电话，或从远处向你喊叫。其中有的属于紧急型，如消防演习、电脑故障；有的属于日常型，如整理文具柜、接受来函（可能只是收到一份传真）；还有的属于舒服型，如午餐、咖啡。无论哪种形式，都需要花费时间，而且往往比该花的还要长一些。

上一章里，我们积极推崇明确的积极的计划，然而如前面提到过的，不管这计划听起来多么合情合理，不管你多么努力地付诸实施，总有这样或那样的事情出来干扰，甚至让它中途流产。我记得曾经看过一份统计资料，该资料上说，一个经理工作时不被打扰的时间平均起来还不到 15 分钟。打扰实在是太容易发生了。打扰和其他浪费时间的因素对我们工作的侵入是种流行病，无处不在，无时不有。我们很可能被它压垮，变得听天由命，认为它们不可避免，无论怎样也不能减少。其实，如果采取些防御措施，是可以减少打扰的数量的。而且，若想在时间管理上卓有成效，取得收获，就必须这样做。由此看来，我们受打扰是难免的，重要的是你如何去对待。

假设你在一个完全与外界隔绝的封闭环境里工作，那里没有任何人际交往，也没有电话，那你肯定不会受到任何干扰，无疑，你也一定能做更多的工作。但是，这是一个没用的环境，通常，在工作中要从各方面的交往中获取力量和信息，而呆在封闭的环境里，就会使你变成一个外星人，不谙

4 浪费时间的因素——存在的困难及其应付手段——

世事，从而落后于时代的发展，在许多方面失去创造力，结果变得更没有效率。因此，时间管理并不提倡你把自己关起来，闷头工作，而是指导你怎样克服干扰，并且从中积极利用可以产生作用的一面，即扬长避短，取其利而弃其弊，从而真正达到节约时间，提高工作效率的目的。

现在，让我们看看谁是最大的浪费时间者？答案让所有人都大吃一惊：你自己。这是一股习惯的力量，是人类的天性在作怪，我们必须与之斗争、抗衡才能克服。有些事老在发生，每一次发生时，时间就被无情地耗掉了。所以，我们必须努力奋斗，战胜自己，才能留住寸金寸光阴。其中，推迟困难是最大的天敌，这里，首先叙述它。

不要把难事推到后面做

把难事推到后面做使时间浪费了，这主要表现为两种形式。首先，决策被推迟了；其次，由于前者，实施也被推迟了。让我们举个很形象的例子来说明这一点：设想你是位领导，管着很多人，其中一个表现特差，必须对其采取行动，否则将使工作蒙受损失。如何处理呢？这里只有三种选择：忍让（此法不可取）；培养或说服此人努力工作、提高效率；开除他。

采取哪种方式处理此人，将取决于他表现不佳的原因，而要想知道这原因，需要做大量的调查工作，这做起来可能很困难，所以本能地想一拖再拖，一来二去地就让时间流逝了。如果你认为有必要进行一下培养，那也要尽快进行，否则又让时间跑掉了。如果你认为这人无可救药，只能解雇。

但事实上，没有人真正喜欢解雇人，所以处理起来特困难，因此老是想往后拖，以求找到最佳的解决办法（实际上，没有毫无痛苦的办法）。在这整个的拖延过程中，“可能会好起来的”想法一直萦绕在你的脑际，这种想法很普遍，今后你遇到难题时，也会如此的。

如果这些难题冷却一段时间后仍未好转，那就不得不遗憾地接受残酷的事实了。很糟糕的是，开始只是一个小小的难题，如果不予理睬，将会不断有新的问题产生，最后变得不可收拾。继续讨论上面的例子：如果对表现差的那人听之任之，放任不管，那么继续下去所付出的成本是多少呢？其性质如何呢？换句话说，他会影响其他人和事吗？例如，如果表现不佳者是个售货员，那损失的成本可以由损失的销售收入来测量，但是，由于表现不佳所带来商誉损失的成本，则无法计数，长期下去，代价太大了。

由此可见，不要拖延难事，不管此事是什么，是大还是小。当然，处理难事之前，必须经过深思熟虑，思考、考察、检查样样不可忽略，但是，一旦能够作出决定或能够采取行动，或二者皆可，那就赶紧去做，万万不可拖延。当心自己在拖延方面的任何倾向并加以控制，就能节约大量的时间并减少许多烦恼。

不要推迟做不喜欢的事

通常，你认为难做的事与不喜欢的事是有所区别的，但耽搁与逃避任务所带来的影响是非常相似的，正如前面提到的那样，这里不再赘述。尽管影响力不相上下，但二者的动

机却大相径庭。

不喜欢做某件事可以有多种原因：一种是本来挺喜欢做的事，可能因为某些环节出现不愉快，就变成了不喜欢做的事。例如，某件事本来动机不错，但可能因为要出差去访问一个地区分公司，要花整整一天，旅途也不很顺利，于是就犯怵了。更常见的是，不喜欢的情绪并不大，只有一点点，仅仅因为此事是件杂事，但就是这拖延不爱干的杂事，往往成为管理滞后的主要原因。唉，这件事很烦人，还有其他的事等着做，因此……，这就是许多人的感觉。

克服这种情绪的惟一途径是要自律，只有自己战胜自己。而且做计划内的事情时要小心谨慎，以免一些小事被漏掉了，因为漏掉一些小事会引起更大的麻烦。使用一些标记系统在你的“一览表”上标出这些事情，可以起到督促的作用。不妨如此试着做做，看看能否带来令人欢喜的变化。

如果你认为这些无关紧要，不相信它的影响，那是很危险的，你使用的时间表将会证明这一点。再强调一下，这些看起来简单的方法，如果能够正确地使用，将会节约大量的时间，使工作效率大大地提高。

小心你喜欢做的任务

推迟做自己认为困难的或不喜欢的事，通常会浪费许多时间，这是大家都公认的事实。但往往令人费解的是，很多人由于太爱某项工作而浪费了不少时间。其实，细细想来，这很自然，其中有几个原因。很重要的一个原因是：当一个人的精力集中在某件喜欢做的事情上时，会感到最大的满

足，如果满足只是来自你做了这件事，而不管它会产生什么样的结果，则往往会产生些负面影响。事实上，如果所做之事本身是非常必要的，那无可厚非。但问题是，由于兴趣而使事情做过了头，使完成的质量超过了需要的标准并为此而投入了大量的时间和精力，这就造成了浪费。

在喜爱的工作上投入过量的时间可能还有些潜在的原因。例如，可能是因为你：

利用一种任务来作为拖延或逃避其他任务（可能是些更难的事）的借口，让人看起来还挺合理地告诉自己，你太忙了，没工夫处理其他事情。

本想委派给他人做（以后还要讨论委派这个论题），但担心这任务不适合他，于是自己继续做，以致做过头了。

发现一件事的工作条件太诱人了，例如：要访问一个你从未去过的迷人城市。

发现某件事情越是做过了头越有趣。例如：一些电脑爱好者，他们可以花上几个小时来为一些数字画图说明，而实际上根本不必如此复杂即可，可是画的越复杂越觉得好玩。

不知道怎么干其他事，用熟悉的业务作为拖延或拒绝新任务的借口。

所有这一切都会导致时间浪费的问题。坦率地讲，上述一切可能都极易发生，我们每个人都有这方面的倾向，不同程度地存在着这样的问题，因此每个人都要经常防备这一点。但防备归防备，通常它仍将发生，因为很难做到有意识

地了解这种情况是否发生。要解决这个问题，只有在检查任务及工作计划时，寻找而且是老实地寻找这种情况发生的迹象。更好的办法是防患于未然，确实保证它不会发生。就本书所有内容而言，我把小心你喜欢的任务这一点，看作是适用于大多数人的最具潜力的节约时间的方法之一。不要对它视而不见，轻易地说出“我才不那样呢！”认真地审视自己，才能有则改之、无则加勉。仔细检查一下，看看如此做下去节约了多少时间，大概会得到惊喜的结果的。

自身的干扰非常浪费时间，但它却经常出现在个人时间表上，而且很容易对之视而不见。因此，有必要在对付那些别人带来的干扰之前，先把这些自身的干扰查出来，克服掉。它们并非无关紧要，甚至恰恰相反。现在我们把话题转向它们，讨论一下个人干扰问题。

处理个人干扰

没有人就没有业务。你不能摆脱他人，但可以努力控制他们对你工作的干扰。在处理干扰之前，我们首先要考虑影响。设想，有人伸进脑袋，问道：“你有空吗？”你可能不知道要谈什么，但有件事却几乎可以肯定，那就是明白不是一分钟就能解决的问题。打扰可能花很长的时间，你可能发现，半天时间花在了一个临时安排的会议上。现在，让我们继续设想，有人来访打断了你原来的工作，占用了 15 分钟，但你回到被打断的工作上要花些时间，可能要想达到以前的顶峰状态还要再花些时间，一定要记住这潜在的时间花费，否则就大大低估了干扰所造成的浪费。图 4.1 说明了这一

——要紧的事先做

点，显示出在一定时间内，几次干扰如何把工作表现降为零，以及这一工作表现又花时间来恢复，可能还达不到原来的巅峰状态。时间表经常会显示出这种形式的时间的大量流失，有时受影响的工作时间高达 25 %。

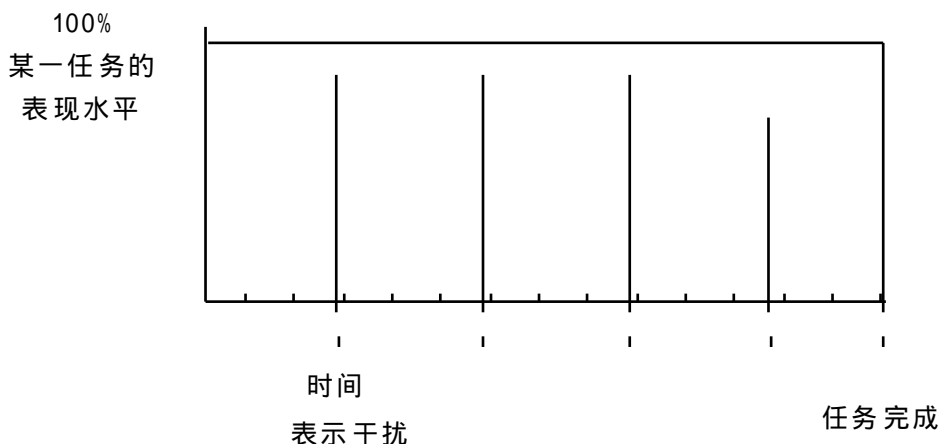


图 4.1 干扰对工作表现的影响

当然，一些干扰本身是有用的，例如，你想参加他们正在进行的讨论，但不是此时此刻；另一方面，有些干扰则是完全的浪费时间。那怎样才能减少干扰呢？主要有四种方式：

(1) 拒绝它们：简单地讲，你只是说“不”就能拒绝，把那人打发走。有时候这样做很容易，如果那人没什么大事，没有你的帮助也能自行解决，那便不会再发生什么了。这人可以换个时间再与你联系。但是如果打扰的人是老板而不是一般同事，那就麻烦些，但你可以在工作关系中形成对对方时间的相互尊重（第七章还要讲到），以求他的谅解。然而，有时不能说“不”，因为来者太重要了，必须先接待，

4 浪费时间的因素——存在的困难及其应付手段——

像顾客的突然来访等，这种打扰是不可减少的。

(2) 推迟它：假如你现在没空儿，但提出换个讨论时间或建议一个自己方便的时间，意味着你可以选择时间来进行必要的讨论。实际上，这样一来，一些“真的没什么事”的干扰，就自然而然地退避三舍了。试试吧，你可能会惊奇于许多干扰不复光顾了。

(3) 减少它们：这时你同意停下手头的活儿来与客人讨论问题，但要限制一下时间。比如说：“我可以给你 10 分钟的时间。”这样一来，来人谈话就会有所考虑，有所收敛。但这样做时，一定要遵守时间。实际上，这样约束自己，就会创造关于时间态度的声誉并赢得尊敬，这也会导致干扰的减少。

(4) 阻止它：这时你需要建立一个系统来保证一些时间不受外界的干扰。你可以与秘书一起计划并执行这一系统，为一项工作编制日程表，并把它看作是必不可少的程序。但也可以做得更简单一些，像我知道的那样，在开放式的办公场所，挂一个“请勿打扰”的牌子，人们往往会望而却步的。但有个条件：不要滥用这一做法。如果你使你的下属怎么也找不到你的话，你最终还是会被打扰的，或者是你想听的事会与你擦肩而过，甚至会使一些事产生错误的结果。

一些人还可以有另外一种选择：你可以到其他地方以避免干扰。你的工作性质可能允许你选择在哪儿工作，如果是这样的话，在自己家里先花两个小时把报告完成可能是个不错的选择。这些年来，我遇到好多人告诉我，他们发现了一些奇怪的地方去休整一下，以获得片刻的平静，从而大大地提高了工作效率。这些奇怪的地方包括：有人去公共图书馆的阅览室；有人离开他的办公室，走一段只需一两分钟的路程，去附近的公园（下雨天可别带文件）。

对于那些要出差的人，有时必须住旅馆，这时，可以计划带着一些工作，一有时间就抽空做一些手头上的事情。要有耐心，一直呆到结账时分而不要一大清早老想着离开。我写这本书有两天是在马来西亚的一个饭店里进行的（因为有个培训课程推迟了）。在这两天里，惟一的干扰是第二次送冷饮。我感觉到这两天的工作效率是出奇的高，究其原因，我想是因为我旅行时总要带一些活计（工作）在身边的缘故。这是一个很好的习惯，特别是在写这么一个题目的书时，那简直是再适合不过了！

在下面方框中将介绍如何减少不速之客的一些方法。

减少不速之客的行动

有些人你想见，有些人你不想见。好多人纯粹是在浪费时间，只有一小部分人珍惜它。因此，除非他们所汇报的内容特别有用或非常重要（或者是及时的内幕消息），否则，试试下面的方法来把他们打发走：

只要有必要，就坚决执行预约制度。

建立并公布“请勿打扰”时间。

向他们打个招呼，但安排另外的时间来见他们。记住“进来容易，出去难”的道理。一些问题往往是开始讨论容易，但想快点抽身出来就难了（特别是一开始就问“我想你是否能帮一下忙？”的时候。也许你能够帮助他，但是否应该帮助呢？有没有时间提供帮助呢？或者是有没

4 浪费时间的因素——存在的困难及其应付手段——

有其他的方式来帮助呢？这些问题都是需要考虑的，因此很费时间）。

让你的秘书和其他职员去对付，必要的时候，态度要强硬。

利用有效的交流来减少疑问。

决定并书面通知应首先做什么（尽管备忘录书写不当也会导致时间的浪费，但这种情况毕竟发生的次数不多）。

对于实在是麻烦或难缠的人：

别邀请他们坐下。

限制一下时间。

表明要很快结束了（“最后一件事，我必须……”）。

采取其他行动，以使不约而至的情况不再发生（也包括你对他们的访问）。

首先要：

说“不”，甚至要不停地说“不”；态度要坚定，但不能太粗鲁。

对付电话干扰

有时你想自己接电话，这样更容易接近和了解事态的发展，但这样做也有不利之处，那就是避免不了无聊电话的干扰。要解决这个问题，你可以找个秘书作为阀门，让秘

书首先接电话，检查一下是谁在打电话，简单几句话就可以分清哪些是需要停下手头的工作来接的，哪些是需要安排一下打回去的，以及哪些是需要忘掉的。

当你自己接电话时，比起双方在办公室里面对面地碰头要有利多了：打电话的人看不清你正在干什么，因此，你有很多理由搪塞对方。事实上，很多人都认为说自己很忙、正在开会、就要离开等诸如此类的话，不过是善意的谎言而已。我甚至认识一个人，在录音机上放嘈杂的声音，给来电话的人一个印象，好像会议正在进行似的！正像不约而至的干扰一样，你可以躲避、推迟或减少它们。另外，你也可以设计出特别的方法来对付某些特殊的电话。

例如，一周内你接到多少推销人员的电话？大多数人会说多得让人烦。有些是有用的，有些是你已经有业务关系的，只是想保持联系而已。但还有一些你需要尽快摆脱它。我们中的大多数人都比较有礼貌，不想对人粗鲁，但要考虑到：假设你每周接3个推销员的电话，而每个电话为了礼貌要花一分钟时间，那一年下来就是两个半钟头。为了节约时间，你并不需要采取鲁莽的态度，立即搞清他们销售的物品。如果愿意的话，可以听下去，如果不愿意听的话，一句简单而不粗鲁的话就能把他们打发掉：“很遗憾，我对此没有兴趣，我想我很忙，不能再听电话了，再见”，接着把电话挂断。如果你认为和他们谈一下是有用的，你也可以建议他们在你认为合适的时间再打来。

人们根据自身的经验，知道并理解打电话有时候会很冒失，因而更趋于理解你在某个时刻是不欢迎有人打电话进来的，你可以利用这一点来节约时间。

对付所有这类人为的干扰，是需要有一定的人际关系处

4 浪费时间的因素——存在的困难及其应付手段——

理技巧的，这个技巧的核心就是圆滑，有外交手腕，但同时又坚持原则，有一定的强硬态度。这些需要合理搭配，掌握好分寸才行。如果你看起来太没有感情，太强硬，以至于显得有些粗鲁了，那就会破坏双方的关系。但如果你一切顺从对方，毫无原则地躺下去，让对方踩来踩去，那别人把你当做门垫一样对待也就没有什么奇怪的了。

下面加框的段落，增加了一些减少电话干扰的建议。

减少电话干扰的行动

各种电话都会带来麻烦，有些只是因为他们打断了你要做的事，另外一些是因为你不想与他们打交道，还有一些是因为他们持续的时间太长或者电话另一端的人是个话匣子。下面一些可能对那些你不想接的电话比较管用，至少能使你有所启迪：

检查接线员安排电话的规则，有必要的话进行修订。

有秘书的话，让秘书作细致的安排。

让同事先接一下（使你可以调得开时间）。

建立明确的“请勿打扰”时间

使用录音电话系统（然而这有负面影响，例如，它在外人，特别是客户心目中会形成不良影响）。

只要有可能，就告诉他人何时给你打电话（“为什么不在两三点之间再给我打呢？”“请在10点钟打来，我早晨很忙”）。

将某一特别活动或话题的电话委派给他人，他们将在今后负责处理此事。

把你的秘书、助手或他人的名称告诉他人(很多人在你告诉他很忙时会简单地过一会儿再打，甚至也不问一下有没有别人能帮忙。如果你这样说：“如果我不在时，你可以同玛丽讲，她是我的秘书，我会告诉他这件事情的，”或类似的话，那么他们不愿与他人谈的情绪就会大大减少了)。注意闲谈所浪费的时间，在其失去控制前把它给打断(太多了，会浪费太多时间，若完全没有的话，世界又变得乏味无比)。

设置一个时间限制(“好的，现在就告诉我吧，但不要超过10分钟，因为我马上要有个客人”。人们宁愿事先知道也不愿中途给打断，因此这一做法看起来并无不礼貌之处)。

表明要终止谈话了，可以用如“最后”，“在我挂掉之前”这类谈话来向打电话的人表明你要快点结束的想法。

在其他办法都不行时，就态度粗鲁一些；或者至少要考虑一下是不是因为你太在乎礼貌待人的缘故，才导致了他们喋喋不休的谈话(当电话产生点噪音或人为地制造一点噪音，而对方问起你的感觉如何时，你最好回答：“那还用问……”而不是“很好”)。

4 浪费时间的因素——存在的困难及其应付手段——

重要的是，你在执行这些措施的时候态度要坚决、行动要果断。有些人在排除干扰方面比他人做得更为成功，果真如此的话，他们肯定是下了功夫的。但不管做怎样，你总得照着这些方法去做，但是，要想在此领域有所成就的话，你还有许多事情要做，这包括确保在别人眼里看来你确实做得很不错。

那么，还有没有其他种类的干扰呢？它们能否减少呢？我想，其他的干扰会有的，但减少它们的方法也是层出不穷的。记住，排除干扰就能节约时间，而节约时间是靠累积来完成的。下面举几个例子作为本章的总结。

打电话找人时节约时间

有多少时间浪费在拨号、重新拨号以及拿着电话上，谁也说不清。但有一点是明确的，那就是耗费了许多许多时间，如果作一个统计的话，恐怕我们在座的都会大吃一惊。一天中有许多时间浪费在听这单调的、重复的音乐上，这声音能把心智最健全的人也给逼疯。避免这一切的最简单的办法，是让秘书替你拨电话，但她的时间也很宝贵，所以这也不是一个最好的办法。

真正解决问题的是一部现代化的电话。这是我热心干的一项新技术，它们并没有复杂到令人望而却步的程度，它们中的有些功能能使你节约大量的时间。例如：

如果你能用它储存你所用的常用号码，那么它就能节约你的拨号时间，你只需拨一两下就行了，电话机会

做其余的所有工作。

一些功能可以重新拨号（如，首次拨时所选号码处于占线状态，有些还能自动地一直拨下去，直到接通为止）。

设个扬声器，也就是说，如果你必须等候接通电话时，你的手可以继续地干别的工作。

如果你使用个人办公传真机，那么，同样的功能也会对你发传真产生影响。根据个人经验，这几年来我使用的有类似特征的电话机，不知道为我节约了多少宝贵的时间。下面是另外一个节约时间的方法，虽然看起来很不起眼，但却对你的时间利用产生影响，当你每做一次时，你都会发现节约的时间又增加了一点点。

正确留便条

毫无疑问，由于不正确或不完整的便条，世界上有许多时间给浪费掉了。如，大量的时间浪费在琢磨你到底写的是什么上，同时，你又不得不重复以前说过的话和重做以前做过的事，或者是修改你的便条内容，等等。所有这些，不仅浪费你的时间，也耗费他人的精力。所以，正确地留便条十分必要。它们适用于你离开办公室时。即使并不经常离开，时间也不长，但你有必要留下一个正确的便条。在办公室里设立一个好的便条系统，不仅能节约你的时间，还能避免发生不必要的误解。

你需要一个专为自己设计的便条格式，以便于随时填

4 浪费时间的因素——存在的困难及其应付手段——

写。你想要的可能与商业文具公司出售的格式不太一致，但不要紧，你可以加以改造，从而变成自己的格式。这样一来，你的便条格式又可以作为办公室里的人了解你所要信息的一览表，这无论对你，还是对你的办公室人员来说，都是有益的。表格的内容，哪怕是细微的差别，也是很有用的。例如，“已采取行动”以及“要求行动”的信息，会确切地

电话便条									
至：姓名： _____	日期： _____								
部门： _____	时间： _____								
从：									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">姓名： _____</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">工作职位： _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">公司 _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">地址： _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">电话： _____</td> <td style="padding: 5px;">传真： _____</td> </tr> </table>		姓名： _____	工作职位： _____	公司 _____		地址： _____		电话： _____	传真： _____
姓名： _____	工作职位： _____								
公司 _____									
地址： _____									
电话： _____	传真： _____								
便条内容： _____									
已采取行动： _____	已答应行动： _____								
_____	_____								
_____	_____								
_____	_____								
便条/ 制作人： _____	复制给： _____								

图 4.2 便条格式样例

告诉你事情进展到什么程度，当你接手后就不用重复以前的内容了。图 4.2 是个范例，如果你觉得它不合适，就不要复制它，要改造一下以适合你自己的需要。

我认为这些表格的格式应突出其重要性，因为一个便条的丢失，重了说可以改变历史，轻了说会造成一个人或一个公司的不便，所以，保存它不致于轻易丢失也是一个关键问题。你必须确定合适的尺寸，可能一整页纸大小最好（这意味着你可以把它与其他文件别在一起，这样文件又整齐，又容易看得见便条）。同时，你也必须决定纸张的颜色，我以为最好用彩纸，以便它放在文件中比较醒目，容易引起人们的注意。

这些都有所帮助，我们要充分利用它们。对该怎么做，该怎样传递，以及时间和其他方面的要求，作一个清楚而简单的说明是极有好处的。例如，要参加一个历时几天的会议，是要求事无巨细都向你汇报呢，还是有所选择（某些特定的事）？你的行踪该告诉哪些人？哪些人又不能告诉？等等。这些问题你都必须交待清楚，如果你仅仅是把它发回办公室或等到你回去再处理，那么，就会浪费其他人的时间，也是对你自己和他人的不负责任。我记得在为一个饭店集团讲课时遇到过这种情况，有个与会的经理在午饭时收到了一个便条，他回到桌旁仔细地看了看，当有人问他是什么事时，他告诉别人说有人在旅馆中自杀了。我不太清楚这意味着什么，就顺便问了他一下，他说要按程序通知警察并做其他相应要做的事。在这个例子中，这些该做的事都已经做了，并不需要他再做些什么。因而我问他那为什么他的助手还打电话给他，他看起来也很困惑，承认说他也不知道。我想是他的下属们认为他应当知道，但我不明白为什么要在课

4 浪费时间的因素——存在的困难及其应付手段——

程期间告诉他呢？特别是已经不需要他再做什么的时候？当然，如果是我的话，我宁愿回去以后再知道这事。

决定你想知道什么，便条应怎么做，以及它们应当在什么时间、什么地点和以什么方式交给你，等等。这些虽然是一件件小事，但它们都实实在在地为你节省了大量时间。

虽然随着讨论的展开，潜在的节约时间的领域会越来越多，但万变不离其宗，节约时间是永恒的主题。在谈论节约时间的过程中，如果我们仅仅是就时间而谈时间，那未免过于简单化了些。事实上，在大部分工作中，如果不是全部的话，一些事总是比另一些事更重要些。下一章我们将特别转向重点问题的讨论，即紧要的事先做，也就是本书的题目。

要紧的事先做 ——抓住并坚持重点

“成功的秘诀是抓住目标不放。”

——本杰明·迪斯累里

现在才阐述时间管理中绝对基本的要求似乎晚了些，但我们不得不承认这样一个事实，我们每个人在时间管理过程中都必须从这一点出发，因为我们中没有人能同时做几件事。没有人能做到这一点，过去没有、现在没有，也许将来还不会有，不承认这一点是不行的。当然，工作中会有一些重叠和交叉，但这与前者根本不是一回事。正像一天 24 小时那样，我们都要遵从这样的事实，“实践是检验真理的惟一标准”，我们实际做的事（及没有做的，或花了较少时间做的）才是最终检验我们成功与否的惟一标准。

时间管理当然是关于采取办法来增加自己有效时间的，但它同样是关于在一定时间内安排工作顺序以把重点工作摆在正确位置上的一门科学。因此，它不仅要涉及其他事情，更离不开需要优先安排去做的重要事情。本章提出了一些这方面的问题并给以解答。然而，就长期而言，真正分清时间效率高低的标志是人们迅速决定事务重点的能力。判断重点事务能力强的人，一般情况下其时间利用效率也高。但要做到百分之百的判断准确却不是一件容易的事，这只能靠经验的摸索和积累，以及我们为之付出的艰辛与努力。

我们首先考虑一个目前已得到广泛应用的原则。

帕累托法则

在你有效地决定重点事务之前，应对其重要性有所认识。这听起来显然是毫无疑问的，你当然可以说一些事情比另一些事情更重要一些，但你很容易低估这一概念对你要做之事的影響力，也就是说，你很容易低估它对你内在工作效率

5 要紧的事先做——抓住并坚持重点——

率的影响程度。

很多年以前，意大利经济学家阿尔弗莱德·帕累托认识到了，被后人以他名字命名的规律（他说明 20 % 的人拥有 80 % 的国家财富），这一规律通常被称为 80/ 20 规则。它联结了比率中的因果关系。虽然在现实生活中并不是百分之百的准确，但在许多商业活动中却都可以发现近似 80/ 20 的比率关系，有时还相当精确，例如这意味着：

公司 20 % 的顾客可能带来 80 % 的收入。

20 % 的工厂错误可能导致 80 % 的质量不合格。

同时，它也特别适用于这里讨论的问题：

20 % 的会议时间产生大约 80 % 的决策。

阅读 20 % 送来的材料可以产生 80 % 工作中所需要的信息。

而且，最重要的是，20 % 的工作时间可能会做 80 % 的工作量。所以，在工作中反映这一点是极其重要的，它能促使我们把注意力集中在那些有显著效应的关键问题上来。

你可能不大容易确定究竟是哪些工作有此效应。一些可能是很清楚的，其他的则需要我们仔细考虑了。观察一下你的工作内容以及时间表，仔细考虑考虑，决定究竟做什么才有最大的效应。由于各种各样的原因使得这种比较带有一定的主观性，你可能想当然地认为某些事情很关键，而另一些事情不重要，这都会影响你的决策。例如，一旦某些事变成了日常工作，你便忘记了它们的重要性。

当然，你不可能在这样一系列关键事情中发现直接的联系，但有一个方式是可以试一下的，如果你把它们加总在一起，你的时间表会显示你在此花费了大部分的时间。这样一检查，你的工作重点不是就出来了吗？当你找着了工作重点之后，你就会改变以前的工作方式。

明确的目标，清晰的工作规定，以及对事务的相互影响和关键问题的把握，等等方面都有清醒的认识，这才是决定事务重点的惟一基础。掌握了这个基础，你才能更好地把自己武装起来，从而使自己不仅会节约花在关键事情上的时间，而且还会减少或消除一些细枝末节的事情。虽然说有了这些认识的基础，并不等于你就万事大吉了，如果你在决定重点事务时仍很困难，那么，就要问一下为什么，这又引出了紧急与重要关系的老问题了。

紧急与重要的性质有所不同，然而二者都需要“在其他事物之前”加以处理。考虑一下图 5.1 所示的四类情况，可能有所帮助。

紧急 且重要	重要但 不紧急
紧急 但不重要	既不紧急 也不重要

注：这对于主动性和
被动性任务均适用

图 5.1 紧急与重要

总的来讲，关键是要想在前头，尽早做出决定，而不要等到特定的环境逼得你要先做某件事或试图做一切事的情况发生。需要迅速行动的事，你必须立刻去做或委派他人去做；

可以等一等再做的事，不要只是放在一边，而是要计划好，安排好时间，以便有充足的时间去做，并很好地完成它们。

这看起来可能很困难。它确实很困难，但这困难是心理上的，至少部分如此。我们确实知道什么是最需要做的，事后看来更是这样。然而不管怎样，环境的综合压力使得一些事情占据了“不公平”的优势，我们在决策的时候要考虑到这一点。这时决心比技巧更为重要，也没有什么诀窍和万能钥匙，如果你想在如此压力面前保持有条理，就必须养成经常思考以做出正确判断的习惯。

这就是说，还有其他方式来把注意力和时间集中到重点事情上来，下面我们分析几个例子。首先，七零八碎的事该怎么办呢？有没有管用的办法呢？总有一些事可以归入这一类。

把杂事当重点

我恐怕得修改一下这个小标题：偶尔把杂事当作重点。没有十全十美的事，在你计划、分类并把大部分时间花在重点事情上时，一些琐碎的杂事不可避免地要堆积起来。如果真的出现了这种情况（大多数人都会遇到这种情况），那么忽视它或假装它没有发生是没有好处的，你反而需要重新认识它并找出办法来对付它才行。

最好的办法是对这些七零八碎的事发动一场临时的闪电战，将其处理掉。这并不是说这类要做的个别事是多么的重要，而是因为清除了这类障碍，对于你的其他方面的重要工作是有益的，特别是对你办公桌和系统上的文件来说，其效果更加显著（记得桌面上80%的文件跟其他文件相比，是

属于不太重要的那一类)。因而，要时不时地花几分钟，如果需要的话，花个把钟头来清理这类事情，并把这些未做完的零碎的事情打发掉。如在通讯录上登记姓名，填写备忘录，给那些你想保持联系但最近又不是联系重点的人回个电话，填写会计部门送来的分析表，以及其他你了解的容易遗忘和堆积的事。

理想的情况下不应当有七零八碎的事。如果你真的效率很高，这类事情就不会给遗忘掉。但现实往往又存在这类事情，如果你像我一样现实，就会发现这样做很管用。要确保这种事不经常发生，你就必须养成这样处理的良好习惯。如果现实中这类事情发生了，那么发动一场闪电战把它们消灭掉，你将又能回到真正的问题上来，从而可以全心全意地处理关键问题而不用分心了。

安排时间

有些任务是直来直去的，它们实际上是由一件事组成，所要做的只是决定什么时间去完成以及解决它们。但也有许多任务是由多个阶段组成的，可能要做不同的事或与不同的人打交道。另外，一些阶段可能要在不同的地点来完成，整个过程可能要花几天、几周或几个月的时间。如果要按时完成所有重要的任务，就必须正确地安排这一多阶段项目的时间。

可能的情况是，你接手了一个项目，开始时感觉它很简单，考虑一个例子：你要做某类新闻简报，假设它可以分为决定内容、书写、设计及印刷四个阶段。当你完成了第一和第二阶段的时候，这时你发现所花的时间比设想的要长一

5 要紧的事先做——抓住并坚持重点——

些，你匆匆进入第三阶段，刚刚做到一半就发现工作不能按时完成了。这时你不得不加速进程，但其他重要的事情可能会受到影响，或惟一能按时完成的方法是寻求额外的帮助，多花一些钱，或者是二者兼而有之。图 5.2 说明了这种情况的发生。

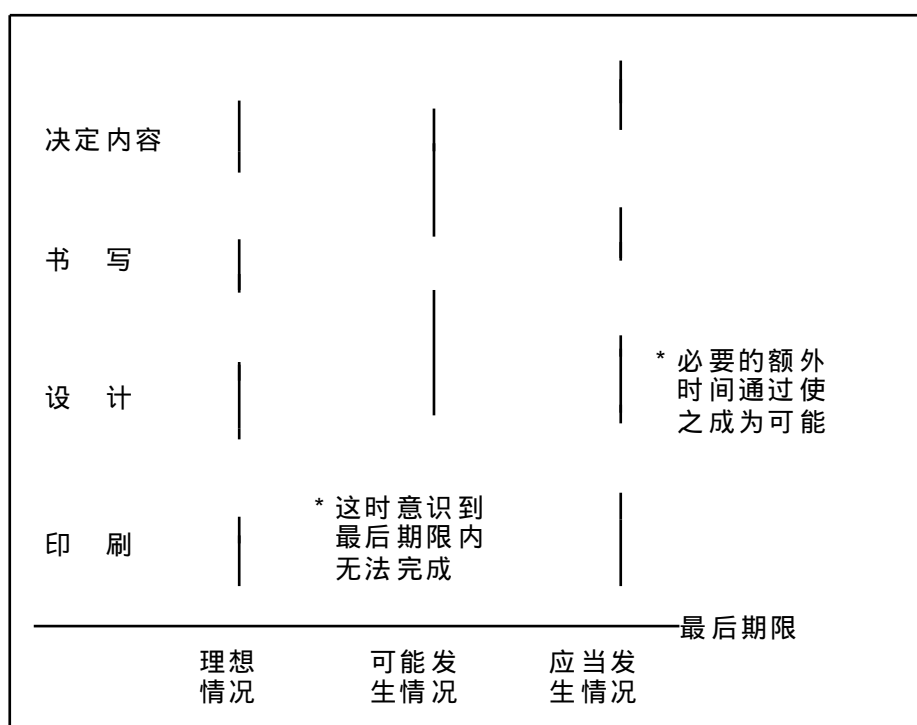


图 5.2 时间安排的例子 (新闻简报)

需要做的是，从循环的末尾来进行的时间安排。从最后期限日开始，估计每一阶段发生的时间，从而使整个工作能在要求的时间内完成，并留给可能发生的偶然情况以足够多的时间，因为事情总是不能完全按书本所讲的势态去发展，

所以留有余地是必要的。

不仅如此，还需注意不要孤立地看待问题，注意事情是如何配合并影响当前的其他项目及责任的，你可能需要调整某阶段的工作方式以配合正在进行的其他事情的发展。例如，要想很好地接手一个项目并把它进行到底，可能某些阶段要委派他人去做。在任务的早期可能有多种选择，一旦进行到中途，这些选择的数目就会减少，而其他事情要受影响的可能性就会不断地增加。

因而，这里所要做的是在项目进行之前，要有足够的计划时间，仔细全面地进行考虑。这样，你就会看清楚整个画面，而不是仅限于局部。如果你只是对项目有个大致的了解，就轻易断言“没有问题”，那未免把问题看得过于简单了。

老实对待最后期限

你一定听过这样的话：“如果我明天想要它的话，我就会明天去要它”。关于最后期限的最大问题是其紧迫性，因为明天想要做的事太多了（无疑，部分原因是由于一些人差劲的计划造成的），以至于你不小心的话，你的一生都在赶时间。就像红色女王告诉爱丽丝的那样（《透过梳妆镜》）：“现在你看到了，你要一直不停地跑才能呆在同一个地方。如果你想去的什么地方，就得比以前跑得快一倍才行。”

所以，最后期限要定得实际一些，这一点在前一节已经讲过了。给自己足够的时间，为一些意外情况制定计划，那么你就能正确地处理事情并能按时完成任务。这很不错，不

是吗？

最后期限常常还会遇到另一个麻烦：人们不能老实地对待它们。在某种意义上讲，这一点是可以理解的，因为有许多事情都指望着按时完成，所以计划的制定者往往把最后期限提前一些，而计划的执行者往往把最后期限看得不那么严肃，结果发生了这样的事情：如果要求在月末之前完成的任务，制定计划者为“保险起见”往往要求在 25 号以前完成，但在办公室里，大家都知道这一点，所以都觉得一周以后完成它也没有什么。如果好几个人都这么想，那么随着事态的发展，误会和误解越来越多，最后，错过最后期限的机会反而增加了。这很具讽刺意味，本想确保按时完成任务，最后反而使不能按时完成的可能性增加了。

寓意很明显，在任何你所在的合作群体中，都要使之相信最后期限是明确的、公开的和不打折扣的，每人都来不得半点含糊。如果某事要在本月 10 号完成，那么就这样传达。如果有可能发生一些意外情况，那么就这样说：“这必须在 10 号交给客户，让我们努力提前两天完成，以便最后有两天时间来检查一遍，从而实现我们对客户的诺言”。这样不仅确保了按时完成任务（部分是因为人们喜欢这样），而且避免了由于把时间花在追逐一个实际上并不真实的最后期限而影响了其他工作。因此，对我们现实中的大多数公司来说，其压力已经够大的了，用不着再进行人为地渲染而使问题复杂化。

虽然很多很多的事情要在最后期限内完成（包括这本书的写作也是如此），但事实上，有时的工作方式方法却影响了所需的时间。因此，考察一下工作方式方法会对节约时间大有好处。这一考察甚至会得出结论：根本用不着采取行

动。还有些方法你可能想都没想过，然而，你必须绞尽脑汁地去想，这里首先考虑一下那些必须做但又可以用不同于现在采取的方法做的事情。

考察工作方法

另一个为重要任务提供充足时间的有效途径是考察它们及其相关的其他任务的工作方法。显然，某些事是如何做的，也就是说，人们所使用的工作方法影响了他们所使用的时间。因此，考察某些任务的工作方法（可能还要经常地进行这项工作）是很有意义的。我并不是建议你停下所有其他的工作，花时间去检查工作的方法，而是要你隔一段时间就来考察一下，来寻求一些有益的帮助，并把它当作一项经常性的工作来做。

再来考虑一下我写作的例子。我写的第一本书是由我自己手写起草的，我的秘书把它用打字机打出来，我再编辑，做了很多更正之后，她再打出来，我再做一些必要的修改，最后将书稿送给出版商。现在的这本书（挺适合的）的写作，我感觉到我的工作方法已经比过去大大地改进了，其效率也提高了许多。我把材料输入文字处理器，做些必要的编辑，用系统内设的拼写检查系统来检查打字与拼写过程中不完善的地方，并加以改正，接着我打出一份样稿来或者在屏幕上做最后的编辑工作，书稿便很容易地送到出版商那里。

我仍要决定写什么（我可不想让出版商以为这也很容易了！），这是不容置疑的，但整个写作过程所花的时间比过去更少了。虽然，我得学习熟练的打字技巧（风行一时），但

5 要紧的事先做——抓住并坚持重点——

由此节省下的时间足以值得我为之付出。当然，熟练的输入技巧还有其他好处，例如，我离家时，如在旅行过程中，仍然可以用手提电脑进行写作和打字，这会节约更多的时间。

显然，对工作的影响程度取决于任务的性质，但不管怎样，这样做总归是值得的，例如：

使以前更加随机或更加复杂曲折的任务条理化。

改变实际工作方法（如上面的那个例子）。

与他人一起工作（例如，还拿我的写作为例，我经常与我的助手们一起做广告设计、版面设计以及大部分的校对工作，这是体现我要肯定、迅速地做而不是仅仅去想和犯难的另外一个表现）。

降低标准：一种方法可能实现完美，但要耗费时间和精力，而另一种方法可能更快些，有时还能节约点钱，虽然说不太完美，但其结果却完全能够接受，那么，偶尔降低一下标准有什么不好呢？

分包合同：换言之，付钱让一个外部供应商做些什么，有时可以比你更快、更省和更好地完成某件事。

这个表还可以延伸下去，你可以找到适合你的、最有利的、特别的行动方式。然而，考察的原则是看做某事是否还有其他更好的方法。这需要有积极的态度和开放的思想。所有能想到的促进工作的事情都是值得考虑的。或许你选择了某项任务不是你的长项，你把它与同事作一互换会带来新的思想，并促进你对工作方法进行重新思考。你替他们做事，他们也帮你做，不管发生了什么，随它去吧，因为世界上永远不会只有一种正确的方法，改进方法总是一个重要的

节约时间的办法。

剔除不必要的事

若是问起来，大多数的人会否认自己是在做不必要的事，毕竟这听起来不太令人舒服。但事实确是如此。有各种各样的原因促使这类事情发生，考虑一下下面几个例子：

习惯：你总要参加一个月度会议，阅读一份日常交流报告，检查某些信息，把某些项目存档和与某些人保持联系。这使事情很容易流于形式，让你不动脑子地自动重复，这样就不必要地占用了你的时间。

保险：你只是为保护性的原因做事。万一做错了怎么办？万一有人问了怎么办？万一……怎么办？有时原因也不很清楚，只是感觉这样做事比不这样做更安全些。存档和取证就是这样的例子。

逃避：做某件事的真正原因早就没有了，但还是继续在做，以表明你没有时间从事或尝试一些新的、可能是比较冒险的事，或者是借口没有时间，以达到你什么也不想做的目的。说实话，你有没有这样做过呢？

期望：你做事情不是因为它们真有价值，而是因为你感觉到这是你的期望之所在。在一个团队环境中，宁愿忽视重点，让更多的事流产，你也不愿意让他人失望。

外观：你做事是因为别人也要参与的“很好的事情”。可能从政治上看是这样，因为每个组织都带有些政治

5 要紧的事先做——抓住并坚持重点——

色彩。你在组织内的地位和形象很重要，但这类事也不要做得过头了，不仅是因为它会自挖墙脚，而且会被一些无所事事的人看作是追名逐利。

所有这些（还有更多的）都可能发生，其结果是不言自明的。这样做虽然各有各的原因，如你确实需要参加一个会议以表明自己的承诺（这是有形的、重要的结果），但是，在这个领域的这些事中，有没有不去做而又不会影响结果的呢？对大多数诚实的人而言，答案是肯定的“有”。所以，这样的检查是很有意义的。如果你是刚刚开始这样做，那么就赶紧停下来，并且定期检查以确保不必要的事情不再堆积起来。

究竟该怎么做呢？很简单（这正是像我这样的顾问要花很多时间与客户们做的），你问为什么？为什么要做这件事？如果答案是因为就该这么做，这是制度，或者更糟的答案是以前一直就是这么做的。那么就再问一次，如果你实在找不到更好的原因，那么，这个任务就可能是要剔除的对象。如果不是这样，也许你可以少做几次或做得更简单些，或者调整方法以节约时间并把注意力转到重点事情上来，这又是一个可以从时间表上着手的领域，你做什么并不重要，重要的是它花的时间。如果你对这类问题毫不留情，并坦然地看待结果，那么你就会在这方面节约时间。

有一类特别的任务非常容易归入不必要的事情中去，至少对于你来说是如此。“黑洞”，即塌陷的恒星，其质量、重力是如此之大，以至于它能吸进一切事物，甚至光也不能从中逸出，这就带来句老话叫做：“瓶塞孔里流出的啤酒只是细流”。在大多数公司里，都有类似于“黑洞”现象的对应

事务，即“黑洞工作”，它可以吸进你可以想到的所有时间，甚至还更多。小心它们，正像真正的“黑洞”那样，如果走得太近就甬想回来了，一旦陷进去就意味着所有其他的计划都得中止。

哪种工作属于这种情况呢？它们通常是涉及很多不同任务的项目，这些项目常常引起争议，不可能让每个人都满意，而且可能对你的声誉或公司的声誉有影响，还要占用大量的时间，等等。它们包括从组织公司的 20 周年聚会和庆典，到公司搬迁等一系列事情。这类事情不得不做（你的工作性质可能就有这样的事要做，这又是另外一种情况了），但公司通常是征求“志愿者”。这可能意味着总经理公开提出建议，以一种使人拒绝得冒点风险的方式：“这当然只是一个建议而言，但要记住这是由谁提出的。”这时所有的人都长长地松了口气，都暗自盘算着如何脱去干系，做到与之一瓜葛都没有才好。

聪明一点的话，你应当了解你们办公室里的这类事情和任务，如果你对把握其他任务的能力充满自信，那么就远离这类“黑洞工作”，以免不知什么时候就被其中的一个给缠住了。当你碰到这类事情时，可不要说我没有提示你哟。

最后，再就重要事情谈一下我的看法。

对重要事情要有信心

最好的时间管理者通过自己有效的组织和协调工作，把时间和精力集中在他们的重要事情上来。他们之所以能这样做，一个重要的原因，是他们能够对应做的事做出迅速而坚

5 要紧的事先做——抓住并坚持重点——

定的决策。其他人则不然，他们花掉了几个小时的宝贵时间，不仅要决定首先做什么，还要一遍又一遍地检查结论。当然，随着环境的变化，进行一些检查是必要的，但正如俗话说的“刨出根来看作物长得怎样是毫无意义的”。同样地，一些人在决策时反复求证，可能只是在浪费时间，在我看来，或许还有增加紧张和压力的副作用。

这一过程始于考察与分析。由于一次只能做一件事（一件最重要的事情，这点不再解释），所以，你必须清楚工作中的关键因素，明白哪些是事实上的工作重点，以形成自己思维中的重点概念。在全面而深入地考虑了这些因素之后，你需要做出决策，这时你就没有理由怀疑这一决策的正确性了。

不管怎样，再怎么检查也改变不了这样一个事实，一次只能做一件事。不管多么不合逻辑，正是由于这一点，在好多事情要做时，常常促使我们寻求一些变化，以决定到底应该首先做哪一件事。其实第一件事做完后，其后有 10 件还是 100 件事要等着做并不重要，重要的是决定首先做哪一件事。

因此，做出决策，坚持并着手工作。这样决策越快，你就能越早地继续工作表上的其他工作。关于工作时紧张的问题，有许多人曾加以讨论（尽管不是我）。紧张是对环境的反应而不是环境本身。如果你做到了以下几点，那么你的紧张感就会减轻许多。

你清楚自己的重点问题。

你已综合细致地考虑了所有事实，并制定了合理的工作计划。

你可以暂时确信不可能有什么其他方法来使事情更容易完成了。

你知道随着工作的展开，你可以高效地工作，而且你使用的方法很管用。

如果你做到了以上几点，你会觉得工作起来很舒畅。相反，一边工作一边担心可能还有更重要的事情要做，知道还有好多其他事情等着做而目前还未曾分类处理，以及怀疑你的工作方法是否得当，等等，这些无疑是增加紧张感的原因。要消灭这些造成紧张的因素，恢复你的自信，只有按照上面所述的方法与程序去做，你才能够坚定而自信。总之，通过条理化来保持平静，消除紧张，你将能够更好地保持和提高自己的效率。

明确重点事情这一点来不得半点含糊。试着做一下，观察你的时间表，分析要做的事，你就会发现原来担心要做的那么多事，现在可以不做了，而且不会带来什么麻烦。这种担心，不管怎么说已成为过去，我们再也用不着担心处理那么多要做的事情，但节约下来的时间怎么办呢？这不又成为我们新的担心了吗？下一步我们要采取什么样的行动呢？我想，不论采取哪种类型的行动，都会产生文件，许许多多的文件。对不起，这个问题对大家来说是再清楚不过了，处理文书工作的话题正是要在下一章讨论的。

控制文书工作 ——使文书工作 更具效率

“你看到了事物，问“为什么存在？”而我却梦想从未有过的事物，问“为什么不存在？”

——乔治·伯纳德·萧

让我们首先作些控制文书工作的正面陈述。你不要被文书工作所压垮，尽管你可能无法把它一并消除，但你可以完全控制它。这是很必要的，至少目前很必要。信息技术专家谈论“无纸化办公”迄今已有十几年了，可我书桌上的纸张却越积越多，不见减少。信件、备忘录、传真、报告、表格、建议书以及其他合在一起，构成了办公桌上稳定的纸流。你不是在读它们就是在写它们，不是在写它们就是在处理涉及它们的文书工作。这一切占据了你工作日中的大部分时间。这是很浪费时间的，就时间管理而言，其任务就是减少甚至消灭它，然后去做那些必须立即做的事。

本章主要由大大小小的一些可以帮助你控制文书的观点组成。它并未穷尽所有，而且也不可能这样。这些思想和观点就其本身而言，是同处理文书的思考方式样例同等重要的。最后，由于每个人办公桌上文件的构成各具特色，所以，我们必须找出自己对这个问题的解决办法。这里选择了一些原则性的意见供大家参考，这些都是从减少你每天处理的文件量方面着手的。

致力于减少文书工作

这里首先要问的第一个问题是：你所有的文书工作都很必要吗？坦率地讲，许多文件确实很必要，如这本书已推荐的有关时间计划方面的书面工作就是很必要的。但也有一些文书工作是没有必要的，你完全可以避免它。

当你起笔书写或开始做笔录时，你要停留一两秒钟，问一下自己要做的是否确实有必要。看一看书桌上的东西，看

看它们中有多少是必要的，有多少是可以换种方式也同样能达到目的的。

当人们仍在把这些东西一古脑儿地往你办公桌上送，而且往往出于好意的时候（也许你也在创造类似的文书发往别人的办公桌时），你该怎么办呢？

最好的方式是用电话交流替代书面交流，通常拿起话筒比写一些东西要简便快捷得多，而且并不是每一件事务的处理都需要做书面记录。对这些事务的处理，一个电话就解决了的事，又何必做那么多的文书和笔录呢？因而我说，减少不必要文书工作的最好方式是用电话交流来处理事务。

另外一个值得注意的方式是现在无所不在的传真。这里使我感兴趣的不是它赋予事务的紧迫感（尽管不可否认它很管用），而是它的样式。传真在一个有很多办公室的大公司内部也被接受为一种交流的方式，其中简便是主要原因之所在。这里应该注意的是，对重要的传真件，你要将它复印下来才能用于保存，因为这些传真件很快就会变得模糊不清，如果你不复印它，当你用时也许会花很多时间去辨认那些有些模糊不清的日期、地址或其他细节。

还有两点必须提一下，为了降低森林因造纸而被破坏的速度，保护我们的生存环境，这要求我们无论何时何地，都要节约用纸，就像我们在工作中节约时间一样。关于节约用纸方面的问题，我想牵扯最多的是备份。给人写东西虽然是费纸的事，但真正像文书一样泛滥的东西是文件的备份。当你把大半个公司都列进去时，你要考虑一下，谁真正需要一个备份？如果没有人真正需要备份文件，那么做备份文件不是纯粹的浪费吗？其实，有些文件是可以文字处理器来保存的，一个电脑可以储存许许多多的文件，包括公司来往的

信件和文件，把它们放在一个软盘里不是很好吗？

另外一个是关于文书的标准化问题，文书的标准化固然很重要，但并不是所有的文书都要标准化的。我在这里要告诉你的是，如果你觉得不合适的话，永远、永远也不要用标准化的文书材料。例如，在销售领域，有一些应当作为对单个顾客的个别回信或建议书，你却采用了“标准化”的形式，这样就使你失去了亲和力。另外，标准化的文书有时也会出错误，因为标准化的文书是由人写的，在检查不彻底时，就会有一些很差劲或更糟糕的文件流传出去，这样虽然说节省了时间，但却是以质量的降低为代价的，这种一个月上百次发出的有令人无法容忍的错误的文件，其危害是不言自明的。

养成简洁的习惯

如果你的书写不仅简洁，而且是用精心选择的词语来表达，简明、扼要、准确而清晰，那么，你的书面交流就会省时省力（这里不是讨论使交流易于理解的地方，关于如何使别人正确理解而不产生误会的交流方式我要在另篇介绍。有一点要告诉大家，永远不要以为交流是简单的事，恰恰相反，交流中的误会是有常有的事。当误解发生时，又会耗费大量时间去询问和澄清事实）。因为我注意到很多人极不愿意用商业缩略语书写，所以这里提一下缩写的用法。举个例子来说吧，甲在一次会议前写信问乙他的飞机什么时候到达，以及是否需要到机场去接他。因此复信常常是这样的：

“亲爱的甲先生：

谢谢你 1993 年 7 月 24 日关于我将于下周四（7 月 30 日）造访贵公司的善意来函。我很高兴地告诉你我的旅行安排已经完成——你可能记得我曾在某个环节上遇到了点麻烦——不过，现在一切都好了。我将在早上 10 点乘 P15 航班抵达。这将会对我们的午餐会议有好处，不会引起时间上的麻烦。

至于你要接我的善举，我只能表示万分感激你在此方面提供的帮助……”

即使两人并非深交，照下面的写法也没什么错的：

“亲爱的甲先生：

很高兴收到你的来信。我将于 7 月 30 日乘 P15 航班于早晨 10 点到达，如能接机再好不过了，我将在机场等候你的司机。

万分感谢，盼早日见面，

你的……”

我知道你和我的选择是一样的，我们都宁愿收到第二封信，因为这传达的信息清楚，不必费劲看那些没有用的材料，从而节约了宝贵的时间，读第二封信比读第一封信要节省 2/3 或 3/4 的时间，而书写和发送第二封信的时间也要短得多。再者，这第二封信也是很有礼貌的，我希望更多的人采取这种写作方式，如果能用三行写完的东西决不用第四行去写。

现在考虑一下把三页备忘录减至一页，把二十页的报告减至十页所节省的时间吧。在此，我只用一小段来讲一讲这

个问题，尽量做到言简意赅。

最小的备忘录

大多数办公室里保存的备忘录都构成了文书工作的一个重要组成部分。在上一节中我要求尽量做到简洁一些，这里有个简单的想法能够节约更多的时间。假设你收到了一个备忘录，这个备忘录用了一整页的篇幅，只讲了一个问题，而其余的内容都是闲聊，用一句话来讲这个问题就是：您能参加这周五下午3点钟的计划委员会的会议吗？假设你能够并且准备参加，你要做的就是将收到的备忘录复印一份，在抬头处写上“至：—”，圈住原来发件人的姓名，在底部写上“很好，在那儿见”，并签上你的名字。如果你真的想快点做，再花一秒钟，在你的留言上画个圈（用个红笔更好），接着把它发回去就行了。

这里看起来有点讽刺的味道，但这样做的确是有效的。我们没有必要再费尽心思地去重新设计回复文件，并打印出来，再发送回去。

但现实中我们往往能看到人们费尽心思地去准备标准文件格式，打印长篇累牍的备忘录，有的甚至设计好了要回答对方备忘录的文件格式，这些看起来很规范、很像那么一回事，然而对时间管理来说，这些是否是画蛇添足呢？

最后我要提醒大家一点的是，你在起草这些文件时，要考虑一下对方是谁，他的爱好和身份，以及他是否喜欢用书面文书和方式来交流信息，如果对方不喜欢用书面文书和方式解决问题，你完全可以节省这些文件起草的时间，而改用

打电话来解决，这岂不是两全其美的事吗？

在公司内部，还有一种缩小备忘录的方式就是公司布告栏，因为布告栏的篇幅限制不允许你讲更多的废话。

使用布告栏

另一个适合于公司内部交流的节约时间的交流方式是使用布告栏。如果你的公司没有布告栏，那么就赶紧去订做一个，并向大家说明某些事情要通过布告栏来发布（你可以预先规定某些信息种类要通过布告栏来发布），这样就可以节约大量的成本与费用。一个简单的通知就能节约时间与费用，何乐而不为呢？更何况它很快就能养成人们驻足观看的习惯（我了解到有个公司用“找出故意错误”的竞赛方式来鼓励和吸引人们观看布告栏），因此，它完全值得我们一试。

文件处理的最小化

这里有个有趣的实验可以做一下（不会花你多长时间，而且做完这个实验最终会帮助你节约时间）。选择你今天办公桌上送来的大约 10 个项目，有信件、备忘录，还有各式各样的文件，这些都要你亲自采取行动，用红点在右上角标出。接着像平常一样处理这些文书工作。今后你每次碰到这些带点的文件就在右上角上加上一个红点。随着时间的推

移，你就可以数一下一个文件你究竟过了多少次手。例如，今天来了封信，你读了一下，点上一个红点（1），你决定不立即处理它而是把它放在下午同其他要处理的文件一起处理，到了下午，你又看了一遍，点上第二个红点（2），当你正准备处理的时候，又被其他要做的事给耽误了，你决定把它留到第二天处理，点上第三个红点（3），这封信加入了隔夜大军的行列，第二天早上你又把它接过来，点上第四个红点（4）。这样一直下去，就会有越来越多的红点在这封信的右上角。在这个例子中，我们设想的只是一封简单的信，设想一下，如果是一个复杂的项目，其过程要持续数周或数月，你可以想象一下，该有多少红点吧。

这被称为“麻疹测试”。它可以帮助你认识你的工作方式是如何影响你处理它所花时间的长短的。有时几个“红点”是必要的，但有时也会吓你一跳，因为你也不知道有些项目在解决之前过了多少次手，也许一百次或更多。要改变这种状况，使“红点”尽量减少，第一步是要知道应从何处着手，当知道从何入手时，问题就好办得多了。有时改进也很容易，例如限期文件的使用可以治愈一些“红点”，有时它还可以指导你去处理某些具体工作。不管怎样，你都应坚持这样的原则，即在事情解决之前努力以最少的次数来对付和处理它们。

如果你有明确的计划和系统来给工作分类，那么事情就可以得到立即处理，即使由于某种原因推迟进行，也会很快在随后的时间里把它处理好。如果分类的计划和系统得到了广泛的应用，那么处理文件所花费的时间就会减少很多。

但你还是要现实一点，实际上，大多数工作都不是由千百个完全独立的任务组成的，如果是那样的话，工作就简单

多了。对于多数人而言，不同的项目和领域间都有千丝万缕的联系。事实上，一些工作中的某个元素与另一个元素之间是有联系的，它们彼此作用，在整合效应的作用下（口语中的 $1 + 1 > 2$ 的效应），它们往往变成了你工作效率提高的手段。要想使之成为可能，需要全面考察你文书工作所代表的情况。因此，这个法则，像其他法则一样，不能照葫芦画瓢，盲目搬用。你需要对某些项目有足够的了解，才能有效地去操作它。你要小心翼翼地不要把所处理的文件减少到不再适合你的个人工作才好。

我不希望我所讲的一切成为你们的紧箍咒。然而，这里推荐的原则总是好的，作为一条规律，了解某件事过了多少次手，并把这个数目降下来，从时间意义上讲总归是没错的。

不要让文件及存档浪费时间

我曾经看过一部动画片，上面有幅照片，是一个饱经风霜的女秘书站在经理的办公桌旁，她拿着一束文件在向经理请示：“你是要它，还是把它存档？”这幅动画给我的印象很深，在我看来，有个如何合理存档的问题。如果仅仅是把文件从办公桌上移到保险柜中，再作一些记录表明这些文件的去处，而对保存什么以及保存多少没有任何想法，那纯粹是浪费时间。一个从商业实践中调查而来的最惊人的情况是：某个跨国公司的所有存档文件只有 10 % 得到了再次引用。这还是一个以效率著称于世的跨国公司呢。由此我们可以想象，普通人和一般公司做得又如何呢？

这意味着 90 % 的文件可以销毁掉。调查还表明，“把它们保存在合适的环境和适宜的温度下”的成本是巨大的。所耗费的时间，正如我们考虑的那样，同样令人担忧。但我们也不能毁掉所有的文件，有些文件的确需要存档，所以你不能把“婴儿和洗澡水一起倒掉”，你需要一个帮你筛选文件的系统。

记住，务必要让秘书设计或帮助设计这个筛选系统。但为了保持连续性，你必须做点什么，因为决定什么东西放在什么地方的总归是你。要不要将重组的文件归入“R 项”（译注，“R”是英文“重组”Reorganisation 的首字母，下同），组织或办公归入“O 项”，效率驱动归入“E 项”，而老板钟爱的项目归入“B 项”，这完全得由你决定。因为一年以后再来找这些文件，通常会遇到麻烦，要么是管理档案的人员调走了，要么是没有能够记得住这些细节。因此，要建立一个令人满意的系统是很难的，因为它很难统一划一，你可能需要账户文件、项目文件等，也可能你什么都需要。通常的办法是将文件从 A 到 Z 编排存放，而不是将某类东西放在一个巨大的系统中去。我从前曾看到过这样一个系统，有个没头没脑的档案管理人员，把所有标着“文件”的东西全放在了“F 项”下（译者注，“F”是英文“文件”file 的首字母），结果使文件处在完全的混乱状态。

当你检查要存档的材料时，你实际要采取的行动有三种：

不要存档，把它仍掉。鉴于上面的统计，这一点应认真考虑，仔细甄别。

存档，而对保存多久不加考虑。

存档，注明一个明确的销毁日期（或至少一个复检期）。

让我来提醒你仔细考虑需要保存多少文件吧，接着，我还会给你介绍几种控制存档数量的方法。

考虑一下你现在办公桌上或附近都有些什么文件，有多少是可以立即销毁的？可能你的回答是很少。但想一下，将来这些文件的用途，比如说6个月以后你还需要它们中的多少，一两年后呢？老实说，随着时间的推移，可用的会越来越少，既然如此，那为什么不现在就扔掉一些呢？

考虑一下保存的其他东西，如果你要查一下某个文件，如，一份3个月一次的定期财务简报，如果你知道秘书可以在30秒内从会计那儿得到的话，为什么还要存档呢？再考虑一下你只是为防万一而存的文件，在你心目中，你可能认为自己在判断需要什么和不需要什么方面做得不差，其实不然，你仍保存了许多无用的东西，这是可以肯定的。相信我的判断，记住有句老话：如果看起来像只鸭子，它八成是只鸭子。

如果你自己99%可以断定此文件很快会变成垃圾，那你很可能就是正确的，那就把它们扔掉吧，尽管这些文件是你自己的，有些舍不得，但为了节约时间和精力，也必须扔掉它们。

人非圣贤，孰能无过？如果真的是你的判断出了错，而把有用的文件给扔掉了，那就不仅仅是浪费时间的事，它很可能要引起工作上的麻烦。因此，对这种情况要采取预防措施，下面是两个可以担当此任的系统：

分批归档：这是说存档工作不要进行得太早。每个文件先只是按从 A 到 Z 的顺序放在分批处理的文件中，过一段时间，如一个月（你可以自己设定时间）以后再存档。但在存档前，你要看一下是否还有必要保存。我可以肯定地说，即使在一个月之后存档，你可能也会奇怪为什么要扔掉那么多的文件。

“编年”文件：这一系统是把你的每封信和文件的一个额外的备份按简单的 A 到 Z 的顺序，放在一个大的杆状弓形文件中。这些文件要保存一定时间，一个季度的文件要等一年之后才能处理掉。即每当第四个季度的文件满了时，第一个季度的文件就处理掉，重新用当前的材料放入其中，这就是以季“编年”的文件系统。

这两个系统也许都适合你，它使你在扔掉文件时更谨慎些，因为即使你偶尔判断出了错误，仍可以在这两个支持系统中找到它。

很多系统都受益于销毁系统，它可以通过设定日期（可能一年一批）或只是简单地按容量来进行。我有一个文件柜，按日期顺序保存，每次有新的文件进来时，都要把其中一些旧的、无用的给扔掉。而文件盒中都恰好总是满的，这与按内容分要保存多久配合得很好，根本不用在这上面浪费时间。

这些系统都要按适合你的办公室的标准来安排。如果安排得当，能随时找到你想要的东西（如果要找的东西所在的文件组数目不多，那当然要容易些），而又不必花时间不停地重新调整保存系统以给越来越多的文件腾地方，那么这个

系统就是好的，是你在操作它而不是它在控制你。总之，存档的顺序必须以节约时间为准绳才符合要求。

保持文件整洁

我想我从未丢过什么东西（很少，即使有过，我的秘书也会重新把它编辑出来）。但就在这不常见的一两次中，我在一批毫不相关的信件后面找到了用回形针别着的文件。这种事看起来不起眼，但寻找文件以及重新放置这种搞乱了顺序的文件都是很浪费时间的。回形针不是保持文件整洁的最佳方式，因为它容易使文件相互混杂而又使你浑然不觉，要慎重使用它。

文件必须保持整洁，不要把太多的文件放在一起（这样会无法管理的），也不要为那些需要随你在办公室里到处转或进出的文件操心，把它们订起来，打上孔或装订成册，而不要使用回形针，试验着找出适合你的文件保存方式（有很多不同的文件保存样式）。我喜欢的一种是顶端和底部各有一个小的开口来固定文件，而用橡皮筋绷住四角的方式。

你同时从事的事务越多，越要保持文件的整洁。如果你一次只拿出一个文件，直到它被其他文件所代替，那问题并不大。如果你同时要取出很多的文件，就像杂耍演员那样，要保持好多球同时在空中，那么文件的整洁就显得重要得多。从这种意义上来看时间管理，则很像杂耍，如果空中的很多球有一个掉了下来，那么更多的球就会跟着掉下来。你运作的东西越多，如果某件事组织不力，所受到的影响和浪费的时间就越大。所以，要使文件整洁，把文件控制得服服

贴贴才好。

计算机化——但要特别小心

计算机改变了办公条件，使诸事加速、行动更有效率，这已成了 20 世纪最大的奇迹之一。但像其他伟大的承诺一样（“我们的支票已寄出”），它并不能使我们完全信任它。现在我对计算机可没有一点敌意，生活中如果没有它，真是想象不出我的工作如何开展。可是，对于个别主管的台式电脑而言，有不少的问题暴露出来，这里当然是针对效率和时间利用率来说的。

现在有很多例子表明计算机的巨大作用：

在台式电脑中就可以得到计算机化的数据库，这大大减少了用来查询、分析或与登记在册的人交流所花费的时间。

制图程序可以把一系列令人困惑的数据变成图形，并且可以立即抓住要点。

桌面打印功能可以在办公室里一触键就能打出所需文件，而不用和外面的三个独立的供应商联络了。

电子邮件可以与分公司的人相互交流，并且让你查阅他们的文件。

电脑的其他功能，如绘图、分析数据、解释数据（以及玩画圈打叉游戏！）使其具有人力所不及的、看似怪模怪样的优势。

你可能还可以想起更多的方面来。有些是经常使用，已经成为生活的习惯，很多方面都是可以节约时间的。然而有些系统的功能与角色不大匹配。回忆一下你作为顾客倍感困惑的那些系统，在银行里，在与保险公司或饭店打交道时都会遇到这种情况。拿饭店账单为例，它们对于饭店来说可能是很有效率的，但若没有一定程度的对缩略词的理解能力，则很难看出个子丑寅卯来。因此说，计算机也还有不完善的一面。你需要专家的帮助来建立许多系统（有时还要操作它们），尽管计算机的成本在下降，但它仍然不是一个小的数目，而且它很容易成为不能做某件事的借口（如果我每次听到旅行社中有人说：“对不起，我的电脑出故障了”的时候我手中都有一枚小硬币，那么我就能免费环球旅行了）。总之，就我们所讨论的话题而言，这些系统的建立要花费时间，我们必须小心地平衡时间等式，以找出最佳途径来。

我的一位朋友最近得了一台“电子组织者”。他在一周中的每天晚上都在把所有的电话号码、所有的账户号码以及他的银行账号证明都输入到他的日记中。对他来说，似乎一个新纪元就开始了。一周后，他按错了一个键或者是其他故障使他所有的信息都丢失了。因此，我建议你们，特别是在你还不属于能驾驭电脑的一代时，你要小心行事。这个领域有很多东西可以大大节约时间，但也有陷阱，一不小心，就会浪费很多时间。

要尽可能地使用能使用的一切，在一个新事物刚出现时就尝试着用固然有益，但也要考虑到其可能出现的问题，尽量寻找一些替代物以免发生万一。当你这样想并如此做了的时候，你可能会得出这样的结论，这些替代物有些还是很管用的嘛。如果可以通过翻阅电话本更快地查到你所需要的电

话号码，那为什么不继续使用它，直到确实有更好的什么东西出现呢？

剔除不必要的信息

保存任何信息系统都要花费时间，如果信息在不同的地方，以同种或类似的形式多次记录时更是如此。这值得查一查，你可以在几分钟内快速地检查一遍，你所做的工作将涉及到相关的信息领域，这里有个例子，图 6.1 将对它加以说明。

	1	2	3	4	5	6	信息
A	x	x	x	x	x	x	
B	x		x	x			
C	x	x			x		
D	x	x		x		x	
E	x		x			x	

记录系统

图 6.1 检查重复信息

注：把信息记录的地方与通常如何获取信息匹配起来会节约时间。例如，如果信息 4 通常在系统 A 中去找，那还有必要放在系统 B 和 D 中吗？

这一分析将很快地告诉你重复的程度，以及记录进行的绝对程度。接着如果你考虑一下信息通常在哪里寻找，你可能会发现只有很少一部分，在原来所列的地方给标出了。这

反过来对同种信息出现在其他地方是否合理提出了疑问，它们中有多少是可以删除或者减少的呢？经常忽略这一点，或者说得更好听一点，把注意力放在别的事情上，往往会使系统和信息逐日繁殖，有时远远超出目前的实际需要。

另外一个值得注意的领域是计算机信息系统，我们不能仅仅因为它有巨大的内存空间而去储存一些没有必要的信息。因为更好地利用计算机的内存功能是很重要的。

不要让不必要的信息繁衍、泛滥

有时某项任务看来很重要，而后来事实证明原来并非如此，或者说可能不再如此了。有时会发生这样的事：时间往往会因为我们刚开始做某件事便不再考虑它而白白浪费掉了。我的一次经历可以说明这一点。在我曾工作的一个公司，我问属下是否有某些信息（某些销售分析，但这一点并不重要）可供使用，开始回答是没有，后来销售部门有人说他们实际上每月都往总经理办公室送这样的信息材料。总经理否认了这一说法，而他的秘书偶尔听到了这一要求，说她保存了这方面的信息。

我们查了一下，确实有这方面的信息。这类信息每月都送到总经理的办公桌上，然后存档。追查起这件事来，我们发现，两年前总经理要这样的特别分析，销售部门很快就把当月的分析报告送给了他，他看了之后把报告放进秘书的文件盒里，而秘书就为之开了一类文件。到下个月，销售部门又做了同样的分析报告并送到总经理办公室时，秘书却在没有给总经理看的情况下就存了档。这样，每月一次的分析报

告在秘书的文件盒中无人问津，时间长达两年！这项需要销售部门每月花几个小时来完成的工作，却从第一次以后，成了彻头彻尾的时间浪费。

一旦过了最初的时刻，这种浪费的状况就容易继续下去。究意是谁的错呢？是销售部门还是总经理？还是秘书？或者都有错？他们也许会说，这是碰巧发生的。然而我却不这么看，坦率地讲，这类事情完全可以避免发生。你应当制定一条规则，每当有人要你提供或需要你提供任何信息时（不论抄送任何人），你都在日记上作一个记录，以便在将来某个时刻检查一下，是否还有必要这样做（比如，6个月以后或者12个月以后），查一下是否还有必要发送：

按同样的时间间隔（每季送是否和每月送一样？）

给所有罗列的人士？

还是那么详细吗？（某种形式的摘要行吗？）

任何节约时间的变化都是值得的，你可能会发现根本不必这样做了。很少有人会阻止信息送达给他，但如果你不发送他，而他又问起这件事，你可能会回答他没有这类信息，我想这种回答也是挺好的。你要小心翼翼地应付这些事，不然，公司里很可能到处都充斥着没有必要的重复文件。

不要去写它

我很同情一位学员，他告诉我一件事，他精心准备的20页报告被经理退回来了，经理要求他做个简单的口头陈

述。虽然他在报告中花费了许多心血和精力，但却没有准备口头陈述，结果他的陈述不如他希望的那样流畅，书面报告中提到的事也没有陈述好，而那份报告他的经理压根儿就没有读过（无疑它被存进了档案而没有被毁掉），他的提案自然也就泡汤了，他很伤心，并对此忿忿不平，可能还满腹委屈呢。

当然，管理层应当考虑自己的行动对他人时间的影响。也许，你为了不让某事占用你太多的时间，你可能会加大别人的工作强度，占用别人更多的工作时间。如果你是位经理，那么，利用好时间的责任也包括你为下属节省的时间。如果其他人都陷入了不必要的任务和文书中去，而你自己却有效地工作，我想这也是毫无意义的。

工作要做，行动要采取，思考要进行，在许多情况下，书面的指示、指导或确认不只是必要的，甚至相当重要。但有时就不尽如此了，像上面所提到的那份报告，作为经理来说，不管怎样，就不应该加以额外的要求。事实上，采纳与不采纳他的建议在没有看报告中的细节时已经做出决定了，可能那位经理感到他有足够的信息来做出正确的决策，他不需要读那篇 20 页的报告。这种事经常发生。作为这份提案的发起人，首先要考虑清楚，规定出书面材料的内容及其篇幅是很必要的，否则就会使人浪费许多阅读的时间。同样，作为被要求的人来说，也不用担心被提问和被检查。不管属于哪一种情况（可能这两种情况你都会遇到），你都要认真考虑一下。如果下次总经理要你写报告时，你只是回答“不愿意”而被炒了鱿鱼，那可别来找我哟。但在许多情况下，我们能够而且应该作一下检查，考虑一下是否有必要那样做（即使面对的是总经理），这样，需要写的文件就会少一些。

写得更快些

“写得更快些”，听起来像格言：“节约用水，就能和朋友一起淋浴”一类的建议。你可能会问究竟要你做什么，是马马虎虎地写一堆无用的垃圾，还是用速写体写一些别人读不懂的长篇大论？我想，都不是。我想说的是关于写作的质量。

回想一下你过去写过的一份相当复杂的文件，或者报告，你不得不考虑报告的主要内容，而组织那些材料和内容的结构和秩序却花不了多长时间。另外，如果能做一些记录，你做得就会更快些。

真奇怪，好多人一头扎进写作中，但到后来却不得不因为文稿混乱不堪而重新起草（这有点儿离题了）。许多人在做这项工作时都是犹犹豫豫的，有时，因为不能确定如何组句而反复思考，从而使得写作进程十分缓慢。

写作像商业中使用的其他技巧一样，是可以通过学习来提高的。我的工作，使我从事了更多、更长、更复杂的写作，开始是写报告和建议书，后来是写管理方面的书，慢慢地，我对写作方式感兴趣了。我读了一些书，买了一些参考书，还参加了一门课程的学习。我发现这很有意思（我以前所接受的教育没有这方面的内容），而且很管用。几年后，我仍然不能说自己是世界上最好的作家，但是我知道自己比过去写得更好了。

到目前为止我觉得还不错，我过去花在提高写作技巧方面的时间被证明是值得的。同时，我还发现有另外的好处，那就是我写得更快了，这并不是说我不再考虑要写什么了。

写作速度的变化不是一蹴而就的，它是经过学习和探索得来的。对我来说，它的确很有用，帮我节约了大量时间。我相信，其他人的经历也能证实我的感受。因此，完全有理由相信，任何人只要学习这些技巧，就能够获得像我所获得的潜在好处。在任何情况下，流利的书面交流都是一种重要的商业技巧。如果你能学会提高写作水平并在写作中获得时间节约上的奖励，那么这一学习过程就是非常值得的。

作为开端，下面方框中的段落说明了起草文件的一种系统化方法。这看起来可能管得宽了些，但它的确管用，它会让你在更短的时间里写出更高质量的文件。

更好更快的系统化写作方法

不要一开始就动手写作，然后边写边想。要先计划一下内容，然后再“填充”细节，这样将会证明更快一些。下面的顺序对写作将有所帮助：

(1) 列示：列出所有要写的观点，只要是相关的都列上，可以随意写在一张纸上。不要担心长度、顺序、分类论题或其他什么事情，只要记下这些关键的观点就行。这有时称作“心理绘图”。

(2) 分类：应按顺序列出要写的关键点（可能用其他颜色的笔标出记号而不用重写一遍），删掉不必要的观点，再考虑其他需要列入的观点。

(3) 组织：接着根据你记下的东西制定更详细的大纲或写作计划。

应列出所有的标题、副标题，在每个标题下按顺序注明要写的内容，以提要的形式列出尽量详细的内容。

(4) 起草：接着在标题下起草整篇文章，以完成整个报告或文件。最好不要在此阶段追求完美，只是先写下来，等到下阶段再修改。

(5) 编辑：现在对全文检查一遍，最后敲定已写的内容。如果第一次并不完美也不用担心，这里的原则是编辑、编辑、再编辑，如果有必要，可以进行再编辑（所花的时间与文件的重要性相关）。记住，如果它是设计用来促使某些行动的（可得是经过行动计划小组批准的）文件，而其结果却没能达到预想的效果，那么你就要花费更多的时间在这上面。

文件越复杂越长，这个方法的效果就越好（尽管不能低估使用这种方法写出文件的长度）。这本书也是这样做的。这一系统化的方法比非正式的方法能写出更好的文件来。不仅如此，它还能节约时间，而且，在写作的过程中形成的系统化写作习惯，更是你事业上的一笔不小的财富。

我们熟知的小文件并不难写，也花不了太多的时间。但长一点的文件就不然了，为了减少办公室的工作量，我们希望提高写作效率，如果你能把长文件更快地写出来，那将对你的事业会有所帮助。

本章最后是关于一个非常简单但又十分有效的节约时间的一点想法，其在工作中的用途丝毫不容忽视，你应该猜到它的题目了吧！

办公室里节约时间的最大障碍

本节的话题，在上文有关存档的一节中已提到了一些。办公室文书工作的性质，决定了有些文件最终要通过销毁而回到它们该去的地方，这里当然是指废纸篓了。如果你的办公桌和办公室整洁的话，所需要的东西整洁有序，各归其位，那将会使你提高工作效率并节约时间，也会使你有个好心情。但如果这一良好的秩序被纸的海洋搞得乱七八糟，情形就不一样了，大部分废纸篓具有这种“以防万一”的性质。

各种各样的东西都会送到你的办公桌上：杂志、直接邮寄广告、标有“阅读并传阅”字样及“参考信息”的文件、与你毫无关系的拷贝文件以及你压根儿就不希望开的会议记录，等等。这些文件呆久了，就会堆积如山，如果要保存它们，就不得不添加文件盒或文件柜，要么就堆放在你的公文箱里（如带回去读的东西）。对这些文件的处理，早比晚好。如果处理不及时，你会发现，要再分清它们是很困难的。因此，要果断采取措施，及时解决这一问题，比如：

如果今天太忙，不想看什么东西，那么，就在一个传阅名单的下面写上你的名字，接着往下传，表示眼下你没有时间，它将在晚一些时候回到你的手中，那时

你可能就没有那么忙了。

至少应该检查一下杂志，看有没有要看的文章，如果正好有一篇文章是你所需要的，那么就剪下这篇文章，把其余的扔掉。

仔细考虑“可能会有用”的文件大军是否真的有用，一旦作出判断后，立即行动，把该存档的存档，该扔掉的扔掉。

这类思考和行动是很有用的，然而大多数人比较保守，不愿意扔东西。如果你是一个具有典型代表的人，那么现在你的办公桌上或办公室里准有可以扔掉的东西，除非你很一般、很超前。

把装满废纸篓作为一天满负荷工作的标志，应当说没有什么错误。废纸处于废纸篓的什么刻度，标志着你工作效率的高低，这一刻度几乎可以说不是按容积来划分的，而是按节约时间的多少来划分的。

讲完了控制文件的方法以后（记住达到完美是不可能的），我们将进入组织世界的另一个重要内容：人。不管你喜欢与否，人们之间的交往都要花费一定的时间。对于多数人而言，大部分的时间是用于同别人打交道上，这也是下一章要研究的主题。

人与管理

——与他人一起工作

以及控制他人

“人闻名于他组织的公司”。

——安布罗斯·比尔斯

译注：安布罗斯·比尔斯，1842～1914？美国小说家和新闻工作者，专写以战争、死亡和恐怖为题材的讽刺小说，主要作品有小说集《在人生中间》和《魔鬼词典》。

在业务往来中，你会遇到各式各样的人。有些人你会同他保持联系，有些人你再也不会理会；有些人会帮助你，告诉你一些信息或传授你一些知识，有些人却故意误导你；有些人与你一起工作，会做一些你意想不到的好事，而有些人则只会激怒你。所有这些人，不管是男是女，是老是少，在同你交往中都会占用你宝贵的时间，其中有些人是故意的，而大多数人却不是故意的，但不管是哪种情况，占用并浪费你的时间是肯定的。

由于商业交往中的人际交往是如此重要，以至于我们不得不花较大的篇幅来探讨。当你与他们一起工作时，你要采取一些方法预期他们会占用你多长时间，然后尽量采取一些措施减少甚至避免这种浪费。这里，我们将研究一系列论题作为要采取措施的示例，提供给你以供参考。其中，有些方面对你管理他人特别有用，而另外一些则应用得更广泛一些，这些都是能使你节约时间的好方法、好措施。

本章分为三个主要部分，首先是处理一般性的人际关系，接着讨论如何管理他人的问题，最后一部分是关于最浪费时间的会议，以及如何提高会议质量的问题。在这三个方面的论述过程中，难免会出现一些、有时甚至是故意的内容交叉。

第一部分：人际交往

这里要求大家理解人际交往可以正面或负面影响时间的运用，开始几点可能是些一般的或背景性的论述，然而，它们都很有用，只要很好地掌握了这些要领，就会受益匪浅。

首先，我们还是从实例开始吧。

社交及非正式接触

一个组织就是一个俱乐部。同事之间都是熟人或朋友，工作起来会很融洽（可能有时也会产生摩擦，但我们可以把融洽和谐的关系作为目标来努力实现）。但是，这也会带来麻烦，例如，“早上好”之后，会使半个上午消磨在闲聊中，时间表可以在这方面提供令人吃惊的信息。

这里并不是说所有的社会交往与沟通都应当禁止，相反，我却很喜欢闲谈和闲聊，不管什么人，我都愿意同他交流。事实上，如果缺乏这方面的交流与沟通，这个世界就会变得很冷漠，这个组织也会变得枯燥乏味，肯定不会有什么效率可言。社会闲谈与商业中的交流并没有明显的界限，许多商业中的协议是在相互闲聊中达成的。因此，我们不能把商业以外的闲聊认为是纯粹的浪费，如果我们排斥商业以外的所有闲聊，那会冒把“婴儿和洗澡水一起倒掉”的危险。

但话说回来，也不能无所顾及地闲扯闲聊，要有所节制，剔除那些冗长无用的闲谈，注意那些时间最容易浪费掉的时刻。这包括：

早上的第一件事。这时问候很容易转变成对饮食、约会、电视或电影、运动会或昨夜灾难的深入分析。

休息时刻。当咖啡送上来，或人们聚在饮料机旁时，谈论的话题会变得越来越多。

午餐。这时讨论什么问题，什么时间去，和谁一起

去，以及去什么地方，等等，都会成为时间浪费的大户。

临下班时。这时经过一天的工作，人人都觉得很累了，闲谈成为许多员工早日结束一天工作的借口。

还有些时候会使你很容易地陷进一个无休止的谈话中去。有些公司的接待厅好像一个广场，人们从不同的方向来来往往，他们把相互见面作为闲谈的借口。

每个办公室的布局都各具特色，由于人们的工作方式不同，你有时间闲谈的时候也许正是别人正忙的时候，因此你的闲聊会影响他人的工作，反之亦然。在办公室里应当相互尊重别人的时间和精力，每一个人都应该在营造这样的文化氛围中发挥积极的作用。前面有一个建议临时休息一下来使注意力更加集中的例子。然而，当你休息的时候不要打断他人的工作，否则，你不仅浪费了他人的时间，也使自己本来打算休息两分钟的计划变成了不得不用两杯咖啡、半个小时的更长过程，即使有些谈话是有用的，但它也得不偿失，因为它完全破坏了两人的日程安排。

所以我们要警惕一点的是：虽然说大家没有必要非得保持冷漠和疏远，特别是没有必要排斥有用的谈话，但要记住有所节制，因为闲聊是使效率低下的主要原因，要采取行动克制它。

但话说回来，你又确实需要与人交谈。当你想与人交谈时，你也要像处理其他事情一样，对何时、何地及怎样进行谈话应作一个细致谨慎的计划，不能仅仅考虑它所需要的时间因素。你如何更好地实现这一点呢？这本身也成为了一门技术，它的缩写形式为：M B W A。这些首字母的缩写代表

“巡视管理”(Management By Warking About)。我想这个词是出自托马斯·J·彼得斯及罗伯特·H·沃特曼合著的、由哈伯和柔出版社出版的畅销商业书《寻求最优》之中。它说明了管理层，特别是高级管理层有必要与其他部门及一起工作的人保持直接的个人接触。不管公司里的管理控制系统有多好，都不能取代自己亲自四处走走，看一看，听一听他们都在干什么，有什么问题以及有什么改进的方法。

管理层通常会被保护和封闭起来，以至于对公司所属部门及其他部门如何工作失去真正的感受。所以，巡视管理不仅是一个很好的建议，而且对交流有实际的帮助，更能节约时间。尤为神奇的是，一次发现问题的巡视，可以抵得上好几次会议和一份长篇大论的报告所起的作用，有时其作用更大，因为你亲眼所见，亲耳所听的东西在决策中往往会产生决定性的作用。保持接触可以真正地改变你的经营管理思路，提高你的经营管理水平。同时，由巡视而节省的时间，又会使你在其他方面受益匪浅，如节省了开会的时间。

如果你能找到更多的途径为这些一举多得的巡视创造机会，那将更能使你提高工作效率。当我写这本书时，曾经因为要为一个客户公司讲课而中断了几天的写作，在讲课的几天里我获得了一个很好的例子。总经理不仅头一天介绍了这项计划，而且在课程结束时又回来致辞。我想，这个做法很好，表明了高层管理者对别人要放弃时间来做事很重视以及对培训文化的大力支持。在第二天结束时，有饮料供应，正当大家都在闲谈时，总经理中断了与他手下的一个人的讨论，拿起笔来做了一下记录，我想那一定是一个非常有用的想法。这种情况很自然，因为闲谈中也搀杂了一些严肃而有用的话题。

当其他人都离开时，总经理向我澄清了这一点，无疑他是一个大忙人，因而他把这样的集会看作是为了两个目的：他很支持培训，但如果能提供一些他认为某些必要的“巡视”的话，那就太好了。他可能认为仅仅作开幕致辞（没有反馈信息，仅仅对培训有用），时间花得不很值，而增加饮料和讨论，使时间变得长一些，可以得到一些反馈的信息，从而达到“巡视”的目的，是完全值得的。你看，合适的时候出现了合适的例子，不是吗？

让工作午餐发挥作用

首先，考虑一下“商业午餐”的说法。对于多数人而言，这使其想起了某些昂贵的、漫长的、重要的什么东西。如果再加上参加这一活动的路途时间，那么总共花在这上面的时间可真得仔细考虑考虑了。你需要考虑一下是否接受这样的邀请或多久接受一次。当你需要与相关的人见面时，并不一定非得邀请他共进午餐，你还可以采用其他方式来实现这一点，如果非得这么做，那你在发生邀请前也得三思而后行。首先的问题还是考虑安排这一会面有无必要，或者是否有必要在午餐时进行。当然，请客招待在商业交往中很重要，在你看来理所当然，有些客户（顾客、供应商及其他）却不那么容易支持你。然而，时间对个人来说总是有限的，不是你每次想到时就能这样做，当你想这样做的时候，还要慎重考虑，看看这样做是否真的值得。即使值得去做，也要考虑一下更简单的方式，在档次高一点的餐馆或饭店里的一顿正餐，对于你的生意伙伴（他们很可能也是大忙人）和你

自己来说都可能太浪费时间了。有没有更简单的选择呢？是否可以安排在办公室里？这必须妥善安排，但又不必过于隆重而成为浪费时间的宴会。当你考虑了这些因素之后，这样的选择会受到一些生意伙伴的欢迎的。

其次，考虑一下“工作午餐”的说法。这通常是内部性的，也可能非常简单，比如，午餐时间安排一小时的紧急会议，只供应咖啡和三明治以提高效率。类似地，你也可以选择与同事一起出去吃小吃，以便可以讨论某一特别的事情，通常这些事因为占时颇多，没法安排到工作日程表中去，而只能安排在午餐时间，这样做是很有用的。有时午餐时间应具有休息的性质，这固然不错，但记住每年的大约 220 个工作日内，每天花 1 小时吃午餐，加起来就不止 25 个工作日。因此，对午餐这段时间，要加倍小心地安排才是。

最后要提请注意的一点是：小心你午餐时间的饮料。酒可以帮助活跃午餐的气氛，但太多了对下午保持和提高效率有影响。有好多次我都听到秘书在电话中告诉他人“他还没有从午餐上回来”，我都纳闷，是不是在说他趴在办公桌上睡觉呢？

考虑一天的外出

上一节讲了请客吃饭的问题，中国人款待客户喜欢请人吃饭这是尽人皆知的。然而，款待客户有好多种形式，有些方式比吃午餐所花费的时间要多得多。公司的商业招待（我这里不考虑那些大的团体场合，如赞助活动）可以包括各式各样的活动，从晚上去歌剧院到傍晚唱卡拉 OK，从白天的

赛车到下午的高尔夫球，等等。由于要花很大的成本，对这些活动的安排当然要慎重，这除了费用高昂的因素以外，我想，对时间的考虑也是重要的因素。

就拿去打高尔夫球为例，我敢肯定，有好多生意是在高尔夫球场上做成的，可见，这样一种活动是多么重要。但我总认为这些作用似乎是高估了，当然，我不是说这种活动一无是处而应当完全禁止，我只是说其实际的价值应当去正确评估。单是你喜欢它或你的生意伙伴喜欢它是不够的，它到底有什么好处？是否真的能推动你同客户关系的进一步发展？是否还有比这种方式花费更少时间，而又能达到同样效果的活动？其他人可不可以代你前往？等等，所有这些问题都需要我们考虑并给予明确的回答。

这里还有其他方面的问题，如果打高尔夫球的时间和次数太多，那无疑会占用你同家庭成员在一起的时间。如果一天有3个生意伙伴陪你打高尔夫球，那从时间意义上看与只有一个是不同的。不过我有个建议，如果你在星期六的早晨而不是工作日的时间去打高尔夫球，那么你就会节约出更多的工作时间，同时使身心得到休整。

正像本书中反复讲的那样，多出去打一次高尔夫球并不见得有什么了不得的，但如果去得太频繁，问题就严重了。要知道，积少成多会造成很大的时间浪费。一个月出去打两次高尔夫球所耗费的时间是一整天，也就是你一年中5%的工作时间，要仔细掂量它的分量。

不过，每个月多组织一些人去打一次高尔夫球也许是合适的，但不管这样做的动机和结果如何，这种活动本身都会占用你的工作时间。不要把它看成是自然的，不可改变的活动，而要把它看成像其任何事务一样，都是能够替代的，你

只有作出比较，精心选择，才能知道什么方式更为有效，才能更好地知道自己是不是在浪费时间。

不管你在哪里以及怎样与他人交往，交往的形式都直接影响着时间的长短。小心这一点。特别要注意避免一些不利于时间的交往，从而使你更能节约时间。

没有冲突——不浪费时间

注意听着，集中精力。只是坐在那里懒散地翻看书或文件是毫无意义的，你应当认真地读懂这一点，不然，在工作中会遇到很多麻烦。

有时做事会单刀直入、开门见山，这样虽然不浪费时间，但也有负面影响，那就是有时会触犯他人。这样最终会导致误解，不满或争论，它反过来又要你花费时间来解决这些问题，从而使结果偏离了你的初衷。实际上，冲突也不全是坏事，争论可以作为催化剂，帮助你充分展现自己的创造才智并有利于工作目标的实现。但这并不是说在工作中就可以容忍冲突的发生，从而打断有条不紊的工作秩序并让你工作时间的现象任意漫延。

我在这里不主张为了过平静的生活，就要处处压制自己，从而导致自己作出错误的决定。但在不少地方，冲突是可以避免的，例如：

在交流中：可能你有必要说服他人而不是哄骗他人，因此，花时间成功地说服他人是完全必要和值得的。
办公室人员的政治观点（总有一些）的不同可能引发

剧烈的冲突，这种冲突有时会延续很长一段时间，尽管我们有时会容忍并忽视它（当然，忽视它会引起其他方面的麻烦），但我们必须对它加以控制。

个性会变得比做事本身还重要。必须坚持商业上惯用原则指导公司的发展，一旦个性的膨胀影响到公司的发展，并且这种个性难以更改，那就要采取断然措施，不然，等到失去控制的时候，解决起来就会颇费时间。

还要注意部门之间利益的平衡。

拿最后一点为例加以说明。设想要进行一些内部重组以改变办公室的实际布局。毫无疑问，部门的搬迁会牵扯到部门之间的利益关系，各部门关心的是本部门所得到的利益以及新的工作条件的好坏。这些都是很实际的问题，如，设计部门要更好的光线条件，客户服务部门需要更多的电话，有大量存货要进出的部门可能需要在底层，等等。在考虑如何决策时，任何讨论、会议以及与这一过程有关的事情都应集中到这些实际问题（当然还有其他问题）上去。如果能避免冲突，这里指个人之间的问题，那么肯定可以减少时间来完成这件事。这一点对我们来说，具有广泛的应用前景，其真实的意义在于：不管干什么，都要考虑其时间因素。

你可能会说有些冲突也是有好处的嘛，还可以进一步引证说明，如它有时也能够激发人的创造力，等等。然而，这与上面提到的侵犯性的、浪费时间的、毫无用处的那些事是有本质区别的。由于冲突而引起时间浪费的环境可能是暂时的，将来也许环境变化了，冲突就不会发生，只要你想到这是由环境而引起的冲突时，就能找到避免发生的方法，这

时，忍一忍不失为一种好的方法。但有些冲突是比较难对付的，需要我们下一番工夫，当你正欲拔剑张弩的时候，就要尽量克制一下自己，努力避免冲突的发生。不管是哪种情况，你都要小心处事，努力避免最不利的冲突后果的发生，特别是浪费时间的冲突。

另外，导致这些情况发生可能有更深层的原因，对这些深层次原因的分析及处理，对避免冲突的发生会有帮助的。例如，有种情况不管怎样都要引起我们的注意，考虑一下双重报告的情形，换言之，如果某人实际上有两个老板该怎么办。

当前许多公司迫于预算的压力，通常也对雇员施加压力，其中表现之一就是按多重报告关系安排组织结构。它可以表现为简单的形式，如两个主管共用一个秘书，或更为复杂一些的，如，一个复杂的计算机报告，部分给财务总监，部分给管理层。但不管是简单的，还是复杂的情况，在现实中都不理想。

在对待优先权问题上，很可能会出现碰撞，如，两个经理共用一个秘书，除非有明显的层次和责任界限，那么先做谁的、后做谁的就是一个大问题。可能大部分时间里都会平安无事，但当出现麻烦时，尴尬的局面就会产生，很可能某个人的工作就给耽搁了。另一个例子可能会引起更剧烈的碰撞，可能计算机部门欲使用的新程序适合财务主管而不适合另一公司主管，而买两个版本又会使本已巨额的成本加倍，那么适合谁呢？

这类情况不管怎样处理，总归是要花费一定的时间来协调的。结果，实际工作的效率也会由此而降低，而且大部分时间都花在由于组织方式不当而引起的矛盾上了，这是不值

得的。

双重或多重报告制度通常不是一个好制度（当然也有例外情况），它影响了相关人员之间的关系，经常使双方陷入尴尬的境地。同时它也会引起其他管理问题：谁来对他的工作作出评价？谁来决定他的工资？谁来监督他的工作？这些问题都变得很棘手。因此，从时间管理和提高工作效率的角度来考虑，这种双重或多种报告体制是应该避免发生的。

第二部分：管理他人

这里要讨论的问题主要是为那些有其他人向其报告工作的经理们服务的。要说明的各点也是与具有这一关系的人或将来某个时刻有可能从事这一工作的人相关的。

从逻辑上来讲，首先要谈一下什么时候这种关系得以确立。为某项工作找到合适的人去做，是一项重要并且复杂的事情（依我的经验而言，这项管理工作经常被低估，从而使系统的招聘方法被“我会判断人”的强烈感情所取代，这使人想起了很少碰到有人承认自己的车技很糟糕的情况，这似乎是一个傲慢胜于虚心和谨慎的领域）。还有许多其他方面的考虑，本书限于篇幅不可能一一列举，仅就我们要谈的主题来说明和阐述。

招聘和选择时间效率高的人

成功的管理要靠很多因素，很难把它们排成一个高低先

后的顺序，然而，成功地招聘和选择员工肯定是一个重要的因素，很多事情要依赖于这一点。管理通常定义为通过他人（而不是为他人）来实现目标，在商业组织里，你必须努力为之奋斗的目标和最终结果主要体现在经济方面，你所招聘的下属与你所做的是不同的，作为主管，你要依赖于下属对你负责的工作所付出的努力程度。如果聘用了不恰当的人，你的业绩肯定会受到一定的影响，当你想再采取弥补的方法时，却为时已晚了。

假定人们具有相同的技术能力，那么决定其成功的因素就是他的工作效率。时间管理对我们大家都有影响，发现合适的人选是门技术。不管我们自己多么胸有成竹，我们中的大多数人都不能看透一个人在将来的表现会怎么样，将来表现是好是坏我们在目前是无法立即作出正确判断的。奇怪的是，人们在这方面的目光非常短浅，因此，招聘工作必须按照系统化的程序进行。它很像是在玩拼图游戏，从推荐人、申请表，到面试和观察，你可以逐步形成一个足够的轮廓以作出判断。这项工作永远不会是完整的，你要小心谨慎，因为大多数人在整个过程中只会表现出最好的一面。他们很可能不如你想象的那么好，甚至有时还会令你大失所望。

除了所找的人具有你想达到的技术能力以外（如你正在寻找打字、销售或管理方面的人，你当然要求他们具有理想的技术能力），还有其他方面，你也应当考虑。

这些方面有时是主观的：他们能很快地适应工作吗？他们是勤勤恳恳地工作，还是很快便厌倦了工作？很可能你还要求他们具有适应你工作方式的能力，这其中之一也许就是具有较高的时间管理技术。我想他们在应聘的过程中应当展示一些这方面的技能。

再如，他们来面试时准时吗？申请表是按时上交的吗？填写的内容是否清晰？填写的态度是否认真以及内容是否完整（避免在检查时浪费时间）？你还可以问一些他们是如何安排自己时间方面的问题，这些都对你全面考察一个人的能力有好处。我并不是说做这些事情很简单，相反，我认为要做好这些事是非常不容易的。在生活中，并没有一个万能的问题可以确认某人在这方面具有非凡的能力，你在任命时甚至可能还无法肯定你的候选人是否具有这方面的良好素质。但有一点必须记住，我们不能忽视这些问题，忽视它们是不负责任的，这既是对自己的不负责，也是对被招聘人员的草率举动。

如果你是一个事业上非常有成就的优秀的时间管理者，你会发现，被一群时间利用率极低的人包围着是何等的痛苦，跟他们在一起你会永远被束缚，即使他们其他方面的品质再突出也于事无补。

待人们各就各位时，就可以考虑与时间管理联系最为密切的管理方面的问题了。其中之一就是交流方面的问题。

需要清楚的指示

有句古话说得好，从来没有时间去好好地做某事，却总有时间重来一遍。没有任何事比一开始不向当事人讲清楚更容易导致重做一遍的了。前面已经说过，交流不是件容易的事，要使交流准确无误其责任在于传达的一方，假使你是发出指示的人，那么责任就在于你，因为你没有指示清楚。同样地，如果人们并没有真正地理解这些指示，而他或她又未

问清楚（这可能是因为他们担心询问会招致责备），那么，这也是你的错，因为你应当讲清楚在这种情况下他们应该怎么做。

所以，指示应当清楚明白，应当告诉他们：

要做什么（给出足够的细节）。

为什么要做（知道目的会使任务更明确，会提高努力工作的兴趣与动力）。

应该怎样做（方法等）。

什么时候应当完成（以及其他关于时间的要求）。

在结束之前，要问一下他们是否清楚了这次任务的各项内容，从而得到一些反馈回来的信息，如果他们中有不明白或不清楚的地方，他们可以当场询问清楚。这个最后的询问过程很重要，不可省略。

当然，整个指示过程中的任何一个环节的省略，都应该建立在真正了解或熟悉的基础之上，而不仅仅是出于某种良好的愿望或图省事的缘故。

好的清楚的指示会节约时间，书面指南也是如此，对于工作来说，清楚的指示太有用、太重要了。这最后一点对于时不时要做，却又不太经常做的困难工作而言，其重要性更是不言自明。我的办公室里有这样一份工作便是更换激光打印机的墨盒，这项工作并不复杂，但坦率地讲，隔了一段时间以后，如果不看机器中有关换墨盒的说明书，我很难把这项工作做好。说明书上清清楚楚地描述换墨盒的整个程序，以至于任何一个人都能轻松地完成它。花时间找说明书并不会占你太多的时间，它与你站在那里不知怎样更换而发愁相

比，用时要少得多。而且，不知道怎样更换而瞎捣鼓，很容易使你陷入真正的麻烦中去，其结果是浪费了大量时间还没有更换好。如果你一开始就找说明书而不是瞎捣鼓，那么你不是早就换好了吗？所以我提醒大家注意，所有的指示，不管形式如何，都必须清楚、明白才行。

不要亲自去做——委派

如果某事需要立即去做，而你又脱不开身去亲自做，那么你节省时间的最好方式是把它委派给别人去做。这显然是一个很好的主意，但有时做起来却相当困难。首先，我们考虑一下委派的好处。试问一下你自己，你想为什么样的经理工作？你可能列出一大堆的特征：如，人要正直，要善于纳言，要勇于决断，要善于工作，等等，除此之外，我敢肯定你会把那些愿意委派下属去工作的经理也列在其中。相反，那些大包大揽的老板，什么事都不让你插手的老板，城府很深的老板，通常你是不愿意为他们工作的。因此，设身处地，如果你是老板，如果能有效地委派下属去工作，那么你得到的好处就太多了，如，建立了激励机制，能激发他人的工作热情，促使工作更好地完成；你自己不用去做某事，从而节约了时间，使你更能集中精力去考虑其他重要问题。

其次，再让我们来面对委派中的困难。委派是有风险的，可能在委派的过程中会出什么岔子，而作为委派人的你，很可能要遭到责备。因此，事情往往是这样，尽管通过正确引导可以降低风险，但你还是不放心，其结果是你往往不委派他人去做，而是自己亲自去做了。这会从两方面带来

问题：一是你有太多的事要做，特别是有太多的日常工作要做，事必躬亲会使你不能集中精力去做那些更为重要的事情。二是职员们也不喜欢你那样做，因为大包大揽的后果，会使职员感到你不需要和不信任他们，由此影响了整个公司的办事效率。

有时不愿委派还有另一个重要的原因，不是担心他人不能应付，而是担心他们应付得太好了。也就是说他们会改进办事方式和方法，在某些方面比你能更快、更深入、更好地完成某项任务，从而使你威风扫地。如果你诚实的话，你会承认这的确也是一方面的担心，当然它与担心人们不能应付某事一样地常见。但这不应成为你不愿委派的原因，因为委派的好处实在是太多了，你成功委派他人所做的事，要远远多于你通过其他途径所能完成的事，而且完成的质量会更好，效率会更高。所以说，委派是一个重要的领域。

那么有人会问，委派的事做得不错又能怎样呢？答案是肯定的，它对公司来说大有裨益。随着新人、新方式以及新思想在工作中的引入，会带来一种蓬勃向上的生机，形成一种天天向上气氛，这是公司实现腾飞的一种必不可少的氛围。没有这些，公司就会变得僵化，无法适应未来的变化。除此之外，作为经理，你有义务使员工的能力有用武之地。由于你的选择、培养、管理及委派，创造和保持了这样一支强大而高效的队伍，将会使你及你的公司立于不败之地，你也会由此而赢得公司内外的称赞。

为了使委派能够成功，有必要采取一种熟悉而又系统化的方法来进行，现在我们来分析一下这一方法。首先，不要对其重要性有所怀疑，成功的委派有哪些好处呢？主要包括以下五个方面：

它为那些被委派做事的人提供了发展和积累经验的机会。

通过更大的工作满足以及长、短期的工作成果的激励效应增加了士气（确切地说是由于上面提到的机会）。它对整个团体和个人一样，有更广泛的激励效应。

另外，它对那些委派的人也有好处，主要体现在能空出大量的时间上，从而他们可以：

把时间和精力集中在工作中的那些对目标实现更为关键的问题上。

引入了更加成熟或富有创造性的方法，不受那些妨碍大局或长远观点形式的琐事的干扰。

你可能会想起工作中这些一般性的做法带来的许多特殊好处，然而，实际委派起来还是犹犹豫豫，有时甚至感到相当困难。因此，值得一问的是，你希望向哪种人报告工作？大多数人会回答：愿意向愿委派工作的人报告工作，无疑，为你工作的人也会这样认为。如果从委派别人工作中节约的时间尚不足以使你痛下决心，或者是二者没有太大的差别，那就得重新考虑一番了。

尽管委派会带来许多好处，但它也存在着风险。正是这种风险因素的存在，才使得许多委派工作难以实现。但风险是可以化解或降低的。

风险最小化

委派总有出错的时候。毕竟，通过把别人放在驾驶室里，从而将“犯错误的权力”转移了出去总是存在着风险。因此，如果在选择委派什么事情，向谁委派以及怎样进行这一过程中，做出了哪怕是一个小小的错误，那么往往也会导致严重错误的发生，结果使时间浪费得更多。

实际上，虽然失败的可能是为什么不委派的传统原因，但还存在着同样重要的一些不良动机。它们可以施加同样或更多的压力以使委派不能发生，这就是担心事情一旦委派出去后，不是做得不好，而是做得比委派者自己还好。这一点值得我们反思，有多少经理可以把手放在胸口上说自己从未出于这种原因而抵制过委派？然而，这正是一个公司通过引入不同的思想和革新的方法以降低成本的大好时机。实际上，委派带来的这些变化都应归于使之发生的人——委派的双方。虽然有时委派也会出错误（当错误发生时，委派者必须承担所有责任，必须受到方方面面的责备），但不管怎样，委派还是要正常地开展下去，其目标是通过委派，来实现时间的最大化利用并为团体带来其他方面的好处。

这里要讲的主要意思是，使内在风险最小化。首先是选择那些最适合委派的任务。在大多数工作中，有些事是不能委派的，包括：

对总体结果产生重大影响的事务或是控制总体结果的关键事务。

——要紧的事先做

对职员的惩戒事务。

某些有争议的事务（比如，职员申诉）。

保密事物（有必要保密。保护不必要的秘密，不仅耗时耗力，而且也毫无意义）。

接着，在挑选适当的人选委以任务时，应当问下面的问题：

他们在过去接受过类似的任务吗？

他们有足够的知识、经验和能力吗？

一次应付得过来吗？

先期培训（尽管是非正式的）必要吗？

他们想多做些吗？（或者是他们应该……？）

有关的人接受他们吗？

同事们会认为这样做很公平吗？

因而，成功的最大保证是清楚的交流，它不仅包括委托与被委托双方当事人，而且包括所有相关的人士，这个范围必要的话可以更广一些。当一个人被委派做某项工作时，其他人也要了解目前的状况并对办事人予以关心和鼓励，要对办事人有信心。必要的话，搜集一些信息告诉他，以确保授权的内容和责任没有什么遗漏，从而使办事人更加清楚他所要完成的工作内容和性质。总之，要确保相关的人了解为什么这项工作是必要的，以及为什么要他们来做。要给予办事人以必要的指导，并因此对他们圆满完成工作的能力予以足够的信任。

任何时候都要向其说明他要做的事是一次性的。不管是

由于时间紧急，还是因为什么其他原因，你都要向其说明，只许成功，不许失败，至少同样的事不能重复性地做两遍。记住，委派不只是简单的工作分派，因此，它对一个人的诸如工作评价、工资水平以及雇佣关系都将产生影响。

假设委派经过了慎重的选择和交待，下一步要做的就是与事态的发展进程保持联系，至少在开始时应当如此。

监督控制进展程度

一旦把任务移交出去，则很容易忘记继续保持联系，这样会带来一些问题，所以，监督控制进展程度是非常必要的。但监控必须小心翼翼地进行，否则就会有干预的味道，使整个过程蒙上阴影。最简单而又为多数人接受的监控方式，是在当初说明和移交时就建立必要的检查制度。从一开始，就要求在合适的时间必须送交中期报告，以掌握事态的进程。不要简单地不打招呼就走到某人的办公室，并要求看他的文件（他可能正处在尴尬的阶段），让他在一年的时间里给你提交报告也许更合适一些。如果能很好地向他们说明，使之明白期望所在，那么他们就能通过重复过去的做法，或者给活动融入新的内容及方法来完成你的要求。这两种情况就短期而言都是可以接受的，当然，什么事都不会长久不变，是不是？一旦他们产生了某些新的思路，就应当给予鼓励。

当你看到事情的进展偏离了你要做的方式，如果这只是一点的话，那就顺其自然，免开尊口，不要在此阶段把整个事情接手过来。这样做的结果会使你最终明白它的好处，这

不仅仅是从时间意义上来说是如此，就整个部门的成长与发展而言也是如此。

到目前为止，一切顺利。如果事态进展得的确如你想象的那样顺利，就没有要做的事了吗？错了，你除了监控之外，还必须对这个过程进行评估。

评估委派的效果

一旦过了足够的时间，你就可以评估事情进展如何，应当问一些相关问题，通常包括：

任务圆满完成了吗？

所花的时间可以接受吗？

它是否表明相关的人士可以做得更多？

还有其他的任务能像这样委派出去吗？

对其他人有什么影响吗？（比如，其他人想要更多的责任吗？）

结果是否要引起某些必要的文件变更？

有没有创造新的或更新的方法？从中得出什么有意义的东西没有（如长期指示的变化）？

从整体上来看，对效率有什么影响，是正面的还是负面的？等等。

这最后一点是评估的一个重要方面：对你有什么样的影响？换言之，即你在节约的时间里都干了些什么？（可能是做了某些新的工作，或者是把精力更加集中在一些关键和长

期事务上)。

如果你只是更加沉浸在一些细枝末节的小事中，和平常相比，并没有或几乎没有真正改变的表现，那么委派的收获就不大了。

类似地，如果委派没有成功，那就要问一下哪儿出了错。它涉及到两个方面，你不仅要问别人的错误出在哪里（是误解了还是别的什么原因），而且要向诸如你在向那人交待时透彻不透彻的问题。这样做的目的不是为了别的，而是从中总结经验，吸取教训。检查委派什么、给谁委派以及寻求处理这一过程的最佳方式是很值得做的。如果能在这方面形成好的习惯，就长期而言，是有帮助的。

最后，对别人的影响和对你的影响是同等重要的。人们对他们承担责任的那些事投入了最大的热情和耐心，委派时，你把额外责任授予他人（严格地讲，责任只能接受，不能强加于人），就必须同时授予他行动的权力。像前面所讲的那样，委派在团体中营造了良好的工作关系氛围，尽管它有风险，但它更带来了挑战，人们通常会竭尽全力地去完成它，因而失败的可能性会降低。当然，委派对效率的影响也不容忽视，但是（这种事总也离不开但是二字），这往往是一个需要你慎重考虑，有时甚至是需要你作出牺牲的过程。委派不仅是你摆脱那些认为是杂事的一种方式，但在诸事当中，最值得委派的事往往是你最喜欢做的事。你把它委派给别人去做，在某种程度上来说，你是作出了某些牺牲的。

委派工作潜在的好处怎么夸大都不过分，因而现实中对委派的需求是很强烈的。西奥多·罗斯福说过：最好的主管，是那些能够挑选合适的人去做他想做的事，在他们做时又有足够的自制力不插手其中的人。这是很好的建议，对于那些

想成为好的时间管理人的经理而言，这一点是很重要的。时间管理与委派是相伴而生的。如果你是一个很差的委派者，你就不善于时间管理；反之，如果你是一个好的时间管理者，你一定是个很好的委派者。把这两方面都处理好，你就会拥有整个管理过程中的大部分手段和方法来为你服务和工作。

这是一个值得思量的领域。你委派工作吗？你委派得恰当吗？委派经常吗？工作做得怎么样？等等。虽然这里所说的原则很重要，但也需要正确地付诸实施。因为，实施它的意愿和决心可能更重要。这一点可能值得我们花更多的时间来检查。如果你认为有更多的工作可以委派出去，那么检查一下究竟是什么以及如何操作才能使你的时间及产生的其他好处达到最大化。可能你应该考虑参加一个关于委派的培训班（或更直接一些，把你的助手派去培训）。

互换工作以节约时间

每个人都有不同的特长，他们最快最善于做的事也就不同。有些事你觉得很费劲，你的同事可能做起来就得心应手。如果所有人都存在着类似的情况，那么，你要做的事就是组织他们，做一些合理的工作互换。例如，我曾工作过的一个公司的销售部门里，有两个人精于此道，该部门要求有不同形式的分析、存档和分发销售结果（以显示销售进展状况、销售人员的目标及各地区销售成果等）。其中一个人非常善于分析，他能把销售队员送来的杂乱结果整理成有条理的信息。另一个人善于把信息转化成图表（我想，现在计算

机能更好地完成这项工作)。

在工作分配时，他们都要对不同的产品销售结果进行完整地处理。在实际中，如果他们互换一下工作，所有的分析是由一个人做出，而所有的制图工作则由另一个人来完成，那么，整个工作就能够更容易地完成，从而有更多的时间去完成他们负责的其他工作，其中主要是与客户打交道。他们会感到这种时间上的互换，会使工作运转得更快、更好。

这在一起工作的人群中，甚至在不同部门间，都可以以不同的方式进行工作互换。只是有一点要注意，那就是分配给某人的工作，如果是培养某人为目的，那么互换就会抹杀这一目的。如果经理想要你熟悉某项工作，积累一些经验和技能，那么，你让别人做就不可能达到你的经理所要达到的目的。除了这一点以外，互换工作对公司来说，是再好不过了。你可以注意寻找对你有所帮助的合适的互换机会。当然，互换工作做起来要对双方都有利才行。如果一方的工作量比另一方大得多，那么这种安排就不会持久，因为有人会不高兴的。

更复杂的互换，例如，两个小任务换一个大任务，可能会实现更加适当的平衡。好好地选择，你就会发现公司里到处都存在值得这样互换的工作安排，而他们中每个适当的互换都能节约你的时间。只要这个网络不是太复杂（当你外出时，它必须能继续有效，而且必须与最后期限相匹配），那么，它就是日常工作中节约时间的一种更有用的方式。

培养你的员工

我希望前面一段能使大家明白，委派是经理为自己创造更多时间的一个最大机会。然而，可能有一点会使这一机会大打折扣，这就是，委派的人必须有必要的技术和经验，才能接受委派的任务并顺利地完成它。而你委派的人在现实中又很难一下子达到你的要求，特别是在初来公司之时，怎么办呢？答案很简单，你聘用和选择了他们，那你的职责之一就是帮助和培养他们。因此，他们将来在公司的技术水平如何，很大程度上取决于你对他们的培养力度。

培训和培养是多数人公认为“好事”中的一个，然而，这种好事在你忙碌时却很容易把它忘掉。因此，我在此提及它的好处，会使你不至于忽视这项工作：帮助和培养你的员工，他们将帮助你更好地工作。因为你的员工技术水平的提高，不仅使整个团队更具效率，而且你也能够放心地把更多的工作委派给他们去做。

作为一个负责任的经理，你应当对每一个下属都制定一个个人培养计划。这个培养计划的制定，主要是来源于每年你在评价会上对他们的评估结果，你要做到有的放矢，学有所用。这个培养计划包括：“你要为他做的事”，如亲自讲授；“他们自己要做的事”，如业余学习、试验和实践；以及“公司为他们做的事”，如送他们去听某方面的课程，或提供他们培训学习的机会，等等。

决定采取什么样的培养计划标准，要依赖于这个人所做工作的性质。首先确定有必要做些什么，接着决定这人是否

适合或是否有某些技术方面的缺陷需要靠培训来弥补。另外，经理必须有前瞻性的眼光，要问一下将来这项工作会有何不同，因为这些变化会使培训的重复次数增加。这些培训的缺口有些是技术性的，当某项工作的操作完全计算机化了的时候，职员们需要了解如何使用这些新系统，这些是纯技术性的，要随着技术的革新而不断地去更新知识。在更新这些技术知识的同时，也需要结合你的工作来预测将来可能的委派机会。要问问自己，明年有哪些任务是你必须应付的？那么其他事情中哪些可以委派出去，以便给你留出时间处理更为重要的事务？显然，可以委派的是那些职员已能胜任的事情，但如果对员工进行先期培养的话，是不是有更多的事情可以委派给他们去做呢？

这是正态平衡的一个经典范例：时间投资是必要的，且通常是非常值得的。如果因为这一过程太长而不去学习它，那将十分遗憾。因为你不仅能够从中节约时间，而且还会从中得到其他方面的好处：个人动力和对经营组织过程的激励机制的建立。

语言中最节约时间的简单片语

有一种场景在世界各地的办公室里都会上演，每天不知道要浪费多少时间。设想一位经理正忙着，这时他的一个下属来到门口，“什么事？”他问道。下属回答说：“我不知道该怎么办，想看看你能不能帮我检查一下。”经理想了一下，他很忙，他不想分散太多的注意力，但此时他已经被打扰了，所以他的第一个念头是使干扰降到最小以便尽快回到工

作上来。因此，如果可能的话，他会花一两分钟解释一下该怎么做，接着他又去做自己的事情。这样一个简单的临时会谈结束了，态度可能很友好也可能不太好，但影响是一样的。这种情况一个经理在一天中可能要碰到好多次。

假定那位经理正好外出了一两天。当他在外时，职员可能会碰到类似的问题，如果经理在公司的话，他可以去请示，现在经理不在公司里，他只能是独立决断，继续去工作。在没有请示的过程中，该做的事正在做，就像地球仍在运转一样。当经理回来时会发现什么呢？是一团糟，还是有条不紊？当然不会是一团糟，因为职员独立作出决定的时候，会尽量把事情往好处办，以便留给经理一个好的印象。经理回来后，也许会发现，平时要检查的事现在都已经完成了，不仅没有错误发生，而且事情还办得相当不错。

考虑一下这个问题，我想这个画面会给好多经理敲响警钟，为什么会出现这种情况呢？传统上一般认为，帮助别人做事（像上例中经理给出明确答案或决定那样）比采取其他方式更快些。但我认为这是不对的，你必须从长远的观点来看问题，不能只看眼前。我想，这时是到了该用语言中最节约时间的片语的时候了。

下次你遇到我上面描叙的情况时，试着问“你认为该怎么办呢？”他们可能不知道，但你可以坚持这一点，促使他们去思考并提出一些建议，然后再问他们哪些办法更好一些。这虽然要花些时间，有时甚至比直接回答该怎么办更长一些，但这样做却是值得的。你会发现，这样做，通常会使他们产生很好的想法（生意场上很少有任何正确的方式）。这时你可以说：“这样很好嘛。”当他们满意地回去接着干事的时候，你也可以回到自己的工作中来了。

现在我们认为，这还不是对付这种情况的更好方式，事实上这时你会认为它还有改进的地方，因为它使干扰的时间加长了。而我们建议的更好的应付方式会带来非常有价值的东西，那就是教会他们不要打扰，而要学会自己思考问题，自己处理它。你必须坚持这样做，如果你只是在更多的时间里让他们思考，而在忙碌时仍然提供一个便捷的答案，那么这种方式就会失败。记住，每次有人带着你认为他们自己能应付的事来请示时，你都说：“你认为该怎么办呢？”它必须变成一句存心引人注意的话。这样时间一长，这句话就会深入他们心中，因而每当他们想起要问你时，心中就会听到你可能的回答。这时，你会发现这类干扰时间的事越来越少了。如果他们再来请示你的时候，你会发现他们直接进入了第二阶段，已经有两三个深思熟虑的方案只等着你说哪个更好了。

不要回答他们应该怎么办，而是问他们应该怎么办。“你认为该怎么办呢”？这句话在现实中的作用格外重要，有时是令人惊奇的。如果你在管理中那样做了，那么，你会发现你在节约时间，而且员工也会更喜欢你的做法，特别是在你表扬了他们自己作出的决策很不错时，更是如此。

这是一个有用的经得起实践检验的时间节约方式之一。语言中最节约时间的片语所需要你做的只是你的恒心、毅力和决断。刚开始你会认为它花时太多，但投入与产出公式会告诉你你的付出会有所回报。根据你的员工数目，将会有大量的时间得以节约，你要坚信这一点。

在任何时候，都要坚持这样做，不要心软。因为很容易在忙时忽视这一点，从而用一个即时的答案把他们打发走。一旦你犯了这方面的大忌，你将要花更多的时间来矫正它。

总之，这个思想就长期而言确实有效，不这样做将会给你的员工带来损害，你也会失去一个经理可以利用的最好的节约时间的方法。

不要犹豫

不管工作是以怎样的方式移交的，是简单地分配工作还是委派工作，经理们都要给予下属一定的空间来完成他们要做的工作。现实中，经理们总有这样一种欲望，不仅要检查，而且要以突然的方式进行，特别是当工作开始委派出去，后来又担心能否做好时更是如此。这可能会使那些工作做到一半的人感到很困惑（因为这时工作还没有完成）。这样做的结果，不仅延误了工作进程，而且还会留下你对他们能力方面的不信任印象。这些检查不仅要花费时间，可能有时还会阻止工作的顺利完成，而不是促进事务向好的方面发展，当然，它对员工的工作动力更是毫无益处。

不要犹豫不定。如果什么事需要随时检查，当然可以，但这一检查应在工作一开始就讨论清楚并确定下来，这样，相关人员就能知道你的期望。他们可以在特别时刻为检查作准备，因而，这些检查可能更有建设性的意义。反之，检查就是毫无必要的，因为相关人士会努力确保在监控程序到来时使一切井然有序。

如果你把这些检查作为计划的既定部分，从而使它具有建设性意义，那么，你根本没有必要在这上面花太多时间。在很少监管的情况下，保持团队的整体效率，是那些想节约自己时间的经理们的一笔不小的财富。

调动员工的积极性

动力是一种不容忽视的重要因素，如图 7.1 表示的那样，通过作用于知识和能力，它能提高业绩（效率、生产率以及节约时间）。但这像管理的其他方面一样，它不会自然而然地发生，除非你为之而刻苦努力，意即花费一些时间和精力，不然的话，你就不能使你的团队保持更高的效率，也就是说，只有在这方面花费一些时间，才能达到事半功倍的效果。时间等式在这里又一次显示：花费在这方面的时间是值得的，其净效应是节约了更多的时间。

$$\text{业绩} = (\text{知识} + \text{能力}) \times \text{动力}$$

图 7.1 动力公式

动力曾被比作气候，这是个不坏的比喻，正像房间里的气候与温度一样，它受多种不同因素的影响，这种影响可能有好有坏。很遗憾，到目前为止还没有一个神奇的公式能保证动力很高或保持很高。你必须注意诸事对动力高低的影响，如人们工作的组织与管理系统，他们与同事间的关系，你作为管理者与他们相处的方式，他们了解要做什么及身为优秀团队一员的安全感和归属感，等等。所有这些如果组织不力或冷漠无情地处理，都会使动力受到压制。

同样地，有很多因素可以增加人们的动力，如爱好本职

工作，特别是在工作得不错时有一种满足感和成就感。所有这些都是重要的因素（如果你在管理他人，这个领域就值得作些研究），其中一个因素就是关于成就的承认问题，这也很好地说明了小事也很重要。人们不仅喜欢取得成就，还喜欢取得的成就能得到公开的认同。有些是以有形的形式表现的，如奖金、奖励、销售佣金、奖励承诺，等等。但也有一些要简单多了。

例如，大多数忙人都不能老老实实在地，把手放在心口上，说他们总是记得应当记住的小事。检查一下你自己，你最近“谢谢”或“做得很好”说得足够多吗？这很关键，因为你的下属非常注意并时刻都在期望得到它。不仅于此，有时还要给大家安排一次午餐或在一天结束时请他们喝点饮料。这些虽然花的时间不太长，但它使整个团队更为团结，这些时间将在未来以更加平和、更加自觉的工作方式来得到回报。

所有这些奖励，不管大小（一声“谢谢”并不值什么钱），都必须有。我并不建议你无理由地四处表示感激和赞扬。因果关系很重要，要看得见这些成绩才行。如果工作做得不错，那么，这些奖励活动就能够保持和发展团队的工作热情。记住，动力实质上是长期的，一个人态度的改变需要时间，你不能期望它立竿见影，但有了这些投入，假以时日，你将会看到一个具有活力的队伍，这支队伍将在各个方面高效地为你工作，并使你的时间利用效率进一步提高。

向职员提供特别的时间管理帮助

在一个办公室里工作的人，会受到流行做法和习惯的感染。在一个办公室里，有人习惯于迟到几分钟或半小时，而又没有人说什么，那么更多的人会学他的做法跟着迟到，这种情形会蔓延开来并使问题越来越严重。这是一个反面例子，但在这里，我更关心正面的例子。如果你想让时间管理成为大家关心、考虑并投身其中的一件事，你就必须身先士卒、做出表率来。

这里有几个做法比较有用，例如：

建立标准制度。建立并坚持某些你认为对每人时间利用有帮助的制度。例如，办公室使用的同一优先代码，完成日志的同一基准（或者甚至同种日记或时间系统），坚持桌面整洁，等等。你可能还可以想起更多来。

使用标准的报告程序。这里的标准也会有所帮助：诸如备忘录格式；会议的安排程序，如何时、何地及怎样举行；布告栏的版式，等等。如果组织得力的话，这些对营造效率气氛都会有所帮助。

解释。如果你告诉人们你为什么做某事，为什么采用这种方式做，以及为什么你也希望他们这样做，只要原因合理并对个人有用，那么，很可能他们会遵从或照办（你可以再进一步地为他们组织一些相关的培训活动）。

一旦这些事的做法出现在办公室并形成了习惯，那么在团体内或在团体周围，节约时间的机会就会大大增加。因此，要公开宣传时间管理的意义，宣称你相信它并且要马上在公司里付诸实施。这样，形成一种自觉学习的气氛，而不要仅仅强迫你的下属遵守这些规则和制度。这种上下一体的学习气氛所达到的效果，的确比那些硬性规定好得多。如果你能通过这些方式帮助他们，那么对你也有好处。

制定并遵守某些严格的规则

一般来说，家长式独裁管理的时代已经一去不复返了。在当前的环境中，有必要在管理上融入诸如咨询类的新内容，这很有意义。当人们认为自己在组织中有所作为的时候，就会更加努力地將事情办好，从而大大激发潜在的才智和追求成功的动力。但咨询也有一定的局限性，你不能因为咨询是一件好事而无休止地对所有的事都采取咨询的方式。为了平衡它所耗费的时间，你需要采取一些没有争论、也不用浪费时间的措施，合理地制定一些政策。

举一个例子说明这一点。每个办公室都有一些管理上的表格需要填写，这看起来很复杂，但表格上的信息无疑在某些方面是有用的，而且应该如此（否则，为什么要填它呢？）。有时办公室里的员工会抵制这些表格的填写工作。人们知道表格很有用，但他们有时太忙了，来不及填写这些表格。事情可能如此，但这并不意味着表格永远也填不了。另外，通过一起作比较分析，某些个别人的填写也会提供一些

重要的信息，但是，它是不完全的。

那么，当这些必要的表格残缺不全、或延误了的时候，会怎样呢？当然是返回重做，有时还要不只一次地返回重做。

我知道有个公司出现过类似的控制表格填写的例子。这个公司要求外勤销售人员必须填表，以保持销售数字和客户数据库的更新。由于销售人员的管理水平极差，表格经常迟交，可能只有一半的表格，有时甚至连这一半的表格也需要不断地催促才能上交。销售部经理的秘书浪费了很多时间在催交这些表格上，同时，销售部经理还不得不停地向老板解释为什么比较统计分析报告还没有做出，因为即使缺一份表格，报告也无法做出。这种局面太混乱了，无法令人满意，需要采取行动来严肃纪律。

销售部经理考虑了一下。首先，他确认这一要求是最低要求，表格填起来也并不困难。他想了多种检查方式，但认为每一种方式都不太理想，都只能是浪费更多的时间。终于，他想出了下面的方法：他修改了制度规定，使得所有表格在收到并被认为是清楚、易辨和完整之前，没有人能够获得他当月的费用补偿和奖励。真是神了，万事大吉！转眼之间，销售人员的行为全变了，表格全部按时到达，而且内容完全符合规范要求，同时这种局面一直延续了下去。现在我了解到，有好多公司采用了同一策略，效果都很好。事实上，销售人员认为这是合理的，他们知道这一制度很必要，因为这一项工作关系到公司的前途和个人的发展，所以他们也乐意认真地去。更何況新的与自己利益挂钩的办法清楚明白，想偷懒不做也不行了。

这里发生的最重要的事是，管理层与员工之间达成了一

项协议，某些事情只能如此，而无须在上面浪费更多的时间。上述规定很干脆，使其成为处理这类事情的一个范例。可能有些更为复杂的事情，需要经理处理时要考虑当时情况，从而使规定更为严厉。不要将这些规定停留在表面上，重要的是，你要去实践它。要有一项严格的规定，可能是制裁措施，让大家明白这里没有例外，没有借口，更没有时间浪费在这上面。如果确实有违反规定的事情发生，那么你就必须不辞劳苦，亲自查明并严肃处理那些违规行为，以正视听，并将这一做法保持下去。

还有另一个主要的节约时间的办法。考虑一下你办公室及你的雇员间发生的事，你很可能有一些需要这样对待的备用制度或程序。如果是这样，那么就尽快把它付诸实施。这是一个不仅能给自己节约时间，而且有助于端正态度和养成良好习惯的又一个领域。

让他们坐下

作为结束本章的一个不太严肃的话题，尽管它并不是对所有人都管用，但这个想法看起来还是不错的。我曾在事业的初期与一个非常出色的时间管理者一起工作，他使用了很多系统，教给我许多本书中讲到的思想。他的工作，使他每天都要会见许多公司外的客人，要出席许多会议。并不是所有这些会议都有用，有些后来证明纯粹是浪费时间，这一点他再明白不过了。不仅如此，经验还教会他能正确预测哪些会议是浪费时间的，这种判断十有八九比较准确。

为了应付这一点，他把办公室里椅子中的一把做了改

动，使得前腿比后腿矮了 1 英寸。这并没有引起别人的注意，在表面上也看不出来（至少在常人眼里，即使看到了这一点，但也不大相信这是故意的行为），但它确实比平常的椅子坐着要难受一些。他总是强调说，他能够算出什么人应该待多长时间，对这一点我没有十分把握，但我想，如果你能够学会正确判断的话，不妨试一下这种方式，让那些浪费时间的客人坐在那把椅子上面，也许他走得会更快一些。即使是你的雇员，如果你认为他是在浪费你的时间，你也可以这样对待他。

你没有必要把每一个来访者都打点得舒舒服服，如果他们坐在舒服的椅子上，喝着你坚持要给的第二杯咖啡：“来吧，再来杯咖啡”，这时你就能看出会谈的时间拖得太久了，你不能在他们正往杯子里加糖的时候同他说“再见”。这种事会使浪费的时间成年累月地增加。当然，也不能对他们有失热情，但在过于热情之前要考虑一下，因为它会占用比你预想要长得多的时间，这对双方来说都是不合适的。

第三部分：会议

（以及如何在会议中求生存）

据说，理想的会议是有一个缺席的两人会议！针对会议，还有另一个说法（一部有关培训的电影名称），叫浴血的会议。这两种说法都有它的道理。然而，会议是组织交流、咨询及讨论的重要部分，我们需要它们，或者说我们肯定需要它们中的一些。但我们必须最大化地利用它们，我们不需要太多的会议，或那些比实际需要长的会议，更不需要

那些不必要开的会议，我们需要的是节约时间、而又不得不开的会议。因此，会议是与时间管理紧密相关的一个重要话题。它可能在你的时间表上占了大量的时间，因而它也可能是一个显著节约时间的潜在领域。这里，有些东西看起来简单，但做起来并不是那么容易。

关于会议，首先要考虑的问题也很简单：

你的会议（确实）必要吗？

有多少次你从会议室出来，不仅不满意，而且纳闷你究竟在那儿做什么，甚至不明白为什么要开这样一个会？如果你的答案是从来就没有过这种情况，那么你一定是在为一个非同一般的组织工作，如果答案是经常出现这种情况，那你一定是在一家好公司里任职。这里，我们必须考虑两个方面的情况：你举行的会议和你被邀请参加的其他会议。

你的会议

在你开口说，“让我们开个会吧”之前，你要先停一下，想一想能不能不开这个会而达到目的。问一下这些问题：有要讨论和咨询的事吗？或者是不开这个会你能做出决策吗？在会议上要发布的信息可以用其他方式传播吗？如果有必要简单地谈一谈，在电话上、过道里或工作午餐上谈一下，行不行？

当你思考了这些问题之后，你会发现可以有别的选择，

一个比开会要简单得多的方式往往就会浮现在你的面前。如果是这样，就没有必要非得采取开会的方式，打个电话、送个便条或采取其他任何必要的方式来实现你想要达到的目的，不是更简便易行吗？

记住，这里你不仅在讨论你的时间，还包括所有与会者的时间。6个人开1小时的会等于6个小时的工作，这么想总归没有错。事实上，它往往比6个小时的工作还要多得多，因为人们必须准备相关材料，必须花费一段路途上的时间（如果是堵车，则要花费更长的时间），有时还要占用他人一些时间，如，秘书可能还要作出一些布置和细致的安排。仔细考虑那6个人或其他任何数目的人，哪些是应该来，而哪些是不应该来，是会议组织者的职责之一。记住，每在与会名单上增加一个人，就意味着不仅要占用这个人的时间，而且要占用更多相关人员的时间（包括他的下属和你的下属），而且，对会议本身而言，参加人数越多，所花费的时间越长。

他人的会议

虽然说有些会议你必须参加，但上面所说的一些处理方法在这里也同样可以考虑：在同意参加之前首先要考虑一下，你有没有必要参加或者是以何种方式参加。当考虑了这些问题之后，你可能会发现，有些会议你完全没有必要参加或你没有必要亲自参加。如果你不加任何考虑地参加一切会议，那么，你可能会发现，有时因为错误的原因而浪费了你的时间。例如，你很容易发现有时你参加的会议只是为了保

持联系，或只是为了防备发生一些重要的事情，而会议记录可能就足以实现这一点。或者，如果你是经理，你的部门参加这个会议很重要，但你可以委派他人参加，与会代表回来之后向你汇报清楚便是了。

这样做对你来说可能需要下些决心，因为会议的某些方面可能你很喜欢，有些话题也许你特别感兴趣，你的发言会为你及你的部门增色添彩，但这些都不足以成为你参加会议的理由。有个很早的故事可能说明了参加会议的态度，讲的是有个培训部经理安排了一个关于委派技巧方面的课程，通知某些经理参加，这时，有人立即回答说不会亲自参加，他会委派他的助手来！你看，他还用得着学习关于委派的课程吗？这儿有点离题了。

不管是哪种情况，也不管会议是关于什么内容的，要确信会议是重要的，没有别的方式可以替代才行。如果是这样的话，那么，在落实开会之前，首先读一下本节的余下内容，会议就能得以有效地控制。如果你不得不开这次会议，那么也要确保它富有成效。

不要让定期会议永无休止

在很多公司里，这都是件一年到头必做的功课。也不是为了什么更好的理由，只是形成了习惯而已，每隔一段固定的时间，都要开个月会、周会，甚至是每日一会！这太容易引起时间的浪费了，以至于我甚至不喜欢诸如“月会”之类的名称，它使时间的浪费极易延续下去。当然，有时这些例会也是必要的，但在其他情况下，它的意义不大，有时可以

说毫无意义。所以，会议就应该压缩到不得不开的地步，或者说适得其所才有意义（实际上，有的会议是适得其反的）。

因此，如果一年中要开多次这样的会议，那么就不仅要考虑开会的频率，而且要考虑这些会议的次数和安排。例如，可能你不需要 12 个月会，而是 10 个，一年中有些时候你需要这些会议开得紧凑些，以解决一些棘手问题，而在另一些时候（例如是在假期里），你可以使会议间隔的时间更长一些。这种会议的巧妙安排几乎总能节约时间。

提前安排会议的做法，也是很好的节约时间的方法。因此，在上面提到的情况下，你可以为来年确定 10 个日期，每次开过会后增加一个第十次会议的日程安排计划，以保持将来安排的一致性。每人都知道把一群大忙人在短时间内聚在一起不容易，所以说，提前安排会议日程总是有好处的，特别是当相关的人士很遵守他们的日程安排，而不容他人打扰这种安排时，它更是一种管用的方法。某些会议显然是重要的事情，应当坚决参加。记住，任何变化都会打乱好多人的日程安排，并因此而浪费大量的时间。

就这个意义而言，会议被认为是在扮演它应该扮演的角色，而不只是任何机械的公式，如“一月一会”。

取消会议

这点比较简单，与上段提到的定期会议的题目有关，但稍不注意也会浪费大量时间，因此有必要提一下。

很奇怪的是，有些因为某些原因安排的会议，因这些原因已不复存在，而且人人都知道这一点时仍然照开不误。可

能有些人认为取消它已经太迟了（我宁愿在开会前两分钟听到会议取消了的 消息，也不愿意出席会议去浪费时间），或者他们认为它仍然是有用的，因为“当人们到一起时”，总可以处理一些小的事情。通常这样的想法是不对的。如果开会的原因已永远地不复存在了，那么，会议最好取消掉或推迟举行。

对于定期举行的会议更是如此，上面一年举行 10 次会议的例子就属于这类情况，当你知道事实上很可能只需要开八九次会议的时候，你也最好安排 10 次，取消一次带来的麻烦要远远小于短时间内召集一次额外的会议的难度。但这并不是说你一定要开 10 次会议，而是准备 10 次会议，当不需要开的时候，你就毫不犹豫地将其取消掉。

这应养成一种习惯，永远不要因为它是“定期会议”就非开不可，应该开的一次不应少，不应该开的，一次也不应该开，否则，你会浪费许多宝贵时间在开会上。

开会总要有特别的原因

很明显，每天总有一些会议开得没有真正或明确的目标，会议时间拖得很长，结果不仅没有处理好问题，反而把问题搞得一团糟。有了目标，并不意味着就要开会讨论：

启动计划进程。

讨论成本的节约。

考察培训需要。

简化管理，等等问题。

有了目标，也不一定就得开会探讨诸如节约时间方面的问题。

目标应当明确，这对会议来说是毫无疑问的。比如，将要举行的某次会议目标，是讨论如何在今后6个月里节约20%的广告预算，我想这个目标和其他议题相比更为清楚了，如果这个数字可能实现而且这是目前必须要做的事情，那么会议开起来就更简单（尽管有时不尽如此）。会议结束时，如果我们看到召集会议要实现的目标已经实际发生或很可能发生，那么这个目标可能不是一个短短的会议就能够得以实现的。

因此，要明确会议主题，多数情况下以书面形式分发给所有与会者。明确的主题将产生如下作用：

人们将清楚为什么要召开会议。

他们将更有时间去做准备，可能也更愿意做这方面的准备工作。

讨论将更容易控制，因为人们思想将更集中在主题上，会议也将围绕着主题而展开。这样一来，会议有可能实现预期目的，也更能节省时间。

如果你在参加一个目标似乎不太清楚的会议，那么问一下周围的人，会议的主题和议程是什么？要是其他人也不知道或不太清楚这些问题，那么，在会议开始时花几分钟澄清一下会议的主题和议程，比马上开始讨论而半小时后发现会议陷入僵局要强得多。出席会议前先问清楚，会更好些。一个明确的目标是开会的必要条件，没有它，就不会有一个会

议能圆满地完成它的使命。

准备一个清楚的日程安排

日程这个单词，取自拉丁文，字面意思是“那些必须做的事”，要做的关键的一件事是起草一个书面的日程表，并在会前加以分发。这一点是最基本的，也是十分必要的，但它往往被忽略了，从而引起会议的混乱，导致时间的浪费。日程表的内容不必十分详尽，有个大致的框框就行。通常应当具有下列内容：

规定手续（例如，你有必要为缺席道歉吗？）。

摘取并联系以前会议要点，以确保本次会议的连续性。

如果有要求的话，应给他人丰富会议内容的机会（当会议组织的时候）。

规定由谁主持或谁以某种特别方式负责哪一方面，以利于事前准备。

将要讨论或要检查的各项进行排序，这时要体现论题的逻辑顺序，它们相应的难易程度（可能还有要花的时间），以及与会者的方便（可能有人必须早些离开，而你又必须在他们离开之前把某些事情早点处理掉，这时，你就必须将与他有项目适当提前安排）。

反映任何“隐藏的”日程表。例如，把冲突的事务安排得紧凑一点，以使讨论时间最小化（可能就在午餐前）。

处理管理事务，如会议在哪里或什么时候举行，如果会议很长，是否要提供适当的饮食，等等。

你应当检查日程表的外部和平衡环境，以确保在这段时间里没有安排太多的事情。如果你对此失去了耐心，时间将会拖得更长而事情还没有处理完。对此，可能首要的一点是，日程安排要反映会议设定的目标。事实上，尽管传统的日程目录通常不会说明为什么要讨论某些内容，但你可能会发现，写上一句也挺管用，有时它会起到加快会议进程的作用。

解决时局问题

这本书以及时间管理艺术本身，都是建立在时间像其他资源一样值得小心保存和利用这一事实基础之上的。在这里，会议的时间因素正是把这一原则付诸实践的一个好时机。首先，也是最基本的因素，就是每个会议都要有起始时间。这个时间的掌握如何，直接影响到会议效率的高低。如果把它定在一天的较晚时间里，每个人都很累，这时会议有可能气氛不够热烈，但它也有一个好处，那就是会议不会拖得太长。同样地，如果你为某件事要讨论个把小时，那么上午 11 点开始到午餐前结束也是一个好的时间选择，它也不会使你浪费太多的时间，因为人们不愿意耽误太多的午餐时间。有时可能早点开会更合适一些，因为那时更加安静。比如早上 8 点或 8 30，你在电话总机接通前会有一小时左右的安静时间，这时举行会议不会有太多的干扰。

总之，时间的选择要视业务内容和办公室的工作方式如何而定，但不同的选择总归是有所不同和区别的。一旦你选择了一种，就会有其他的时间安排需要你为之操心，例如：

结束时间。每个会议都不仅应有一个起始时间，还应有一个结束时间。这样做，是对他人的尊重，还能帮助你控制会议进程，又可为会议留出明确的时间。你总可以早点儿结束，切记不要拖延会议。如果你一直这样做，那么你对事情要花多长时间的判断就会越来越准确。

定时的日程表。同样地，它有助于日程表上的各项确定时间能按时完成某项议程。这样做也有助于集中讨论，并告诉你应该努力的方向，“让我们加把劲把它在 20 分钟内解决掉。”类似的规定有时非常管用。

对时间的尊重。这一点也特别重要并且从一开始就要这样。最大的浪费时间者是有些人，甚至是一个人在开会的时候迟到了。你可能太了解这种情况了。人们聚在一起，开会的时间到了，可有人还未来，于是“再给他们 5 分钟”，咖啡端上来，不同的小组开始讨论一些临时的话题（可能是无关紧要的话题），时间慢慢地流失，最后会议晚开了 15 分钟，而那人还未到，再过 10 分钟后，正当要触及主题时，迟到者来了，于是道歉和复述又浪费了 5 分钟。假设如果有 8 个人参加会议的话，每人浪费半小时，总共就会有 4 个小时白白浪费掉了。我们想一想，这类情况不是经常发生吗？以至于有些公司没有这种情况的出现简直让人觉得不正常。设想一下，一个大的部门或组织，

一年中要因此而浪费多少时间！因此，要反复强调：会议一定要准时开始。

这样做刚开始时可能会很尴尬，但解决这个问题的唯一途径是形成习惯和尊重。如果你刚到一个公司或部门，这个领域正是你要立足的突破口。遇到有人迟到了，直截了当说出来，不要怕麻烦（必要的话，会议结束时与他面谈一次，这样会更有意义），持之以恒，让大家都知道这句话：“你最好别在帕特里克的身上迟到”。这确实值得一试。虽然说这可能不能达到完美的境况，毕竟人性使然，但你必须而且应该做出实际的行动来接近这一点。如果你在这个领域承认失败，那么大量的时间将会因此而继续浪费。而且，缺乏纪律的观念还有可能影响其他领域。

因此，会议一定要准时开始是你立足于某一部门的头等大事，你不能在这方面栽跟头，如果人们知道会议永远不会准时开始，他们甚至会把起始时间不当回事，那问题就糟了。

有些人在安排会议的时间时会巧妙地采取一些策略，他们总是把会议安排在一个奇怪的时间里举行。他们永远不把会议安排在上午9点或下午3 30，而是常常安排在9 20或10 40。这有时很管用，或许这种安排有助于严明纪律。

上面提到的事不仅就其本身而言是重要的，而且通过你在这方面的态度和表现，可以看出你能否养成良好的习惯。最后要说一点，如果你能准时参加所有的会议，特别是那些你召集的会议，那将产生不可估量的影响！这一点毫无疑问。

确保会议的主持得当

每个会议都要有个主持人，不仅如此，每个会议都需要一个好的主持人，他不仅能组织会议，应付讨论，更能确保会议目标的实现和使日程表上的时间分配合理得当。可能很难在短时间里把一个高级主管培养成一个好的会议主持人，也很难或者说是不可可能找人替代他主持会议（因为主持是一门艺术），但作为主持会议的你，至少得确保你组织的会议进行得令人满意才行。

这样会大有好处：

会议将能更好地集中于目标。

讨论将更富有建设性意义。

在决策前可以确保进行过详细的检查。

能够反映、平衡各方面的呼声。

会议将会更专业地进行并能减少一些争论（甚至在检查争论性问题时也是这样）。

而且，首要的一点，会议将更可能准时结束，并能迅速、有效、省时地实现想要的结果。

主持会议是一门必须学习和练习的技术，它值得我们做些研究，图 7.2 中的一览表将会告诉你一些要点，如果能正确应用，所有这些都有可能节约时间。

不管谁主持会议都必须：

尊重与会者；

作细致的准备，有备而来。阅读相关的文件，并采取其他任何必要的行动，以使自己处于“负责”的地位（如果能鼓励他人准备也很好，这对会议有好处，使得发言简洁，考虑更充分，并能节约时间）；

准时到场；

按时开始；

确保正确小心地应付管理事务（如饮食，找人做会议记录等）；

正确开场并引入日程表；

如有必要，介绍与会人员（特别要知道谁是谁——名片在有些会上有所帮助）；

制定规则——肯定有两个，或可能有更多的人需要发言，但同时只能有一个人能够发言；主持人决定先后顺序；控制讨论及发言人的个别类型（善谈的，喜静的，好争论的，等等），必要时鼓励发言，提出问题来澄清事实（最后一点可能会节约很多时间——什么事不清楚要立即质询；如果什么事解释错了而会议继续下去，可能会花更长的时间来解决它，因为那时有必要回到原来的部分再行讨论）；

确保每人都能够发言；

保持讨论不离题；
注意听，以便能解决任何“但你刚才说……”
这样的争论；
看表，提醒人们注意时间；
必要时，通常要时不时地进行清楚简要的总结；
确保决定正确地做出并得到同意，必要时记录下来；
应付扰乱、感情冲动和情绪激动；
作最后发言（总结）并作出结论（并与其他最后的管理工作相联系，经常会忘记诸如像确定下次会议日期这样的事情）；
展望任何后续行动（另一个大的浪费时间者，是人们参加会议时没有完成上次会议答应下来的事情），这时要耐心、善意和幽默，并对与会者表示尊重。

图 7.2 主持会议的要点

图 7.2 及前面几页讲的其他一些想法，引自我的另一本书《会议袖珍书》（管理袖珍丛书）。

永远不要与干扰对抗

不管如何防备，开会期间都可能出现一些干扰。预防当

然是最好的，但你必须应付（主持人亦然）从杂乱地送茶水和咖啡，到有人送来的“对不起，但我必须处理一下某问题”的便条，以及无处不在的手提电话的干扰。

不管是哪种情况，最好的办法通常是首先承认干扰，然后等着，直到它过去。例如，在倒茶水和咖啡时，自然地让自己休息片刻，不时地“加入”一次两分钟的休息，将有助于让人们在漫长的会议中保持清醒和警觉，防止个别人因为不得不中途退出而引起会场混乱现象的发生。

如果干扰应付得当，浪费的时间可以降至最低，会议的关键问题（可能是讲述某个重要的计划）将不会由于干扰造成的似懂非懂而失去了作用。否则，只能是更多的复述和解释，从而使会议拖得更长。

一个好的主持人会预先想到这样的事情，把饮食安排到与自然的休息相一致（当然，理想的是与日程表上的某项议程完成时一致），同时，确保手提电话及寻呼机都关掉，并且指示秘书和交换台的小姐如何处理便条。

仔细考虑会址

环境的确会对会议的成功与否产生影响，如果你在安排什么事，你总归有好多种选择，有些是非常不正规的，如在过道里、公司饮食区附近、楼梯或电梯上的闲谈都能称为会议，有时还称得上是最合适的会议（包括场所）。任何其他形式的会谈，都会导致更多时间的浪费。

有时则要正式一些。你的办公室是重要的，但它能容纳你通常要召集的人吗（以及有足够的空间容纳更大规模的集

会吗)？很多人的办公室里除了办公桌外，还另备了一个圆桌，有些则更喜欢一些舒服的椅子围着一个较矮的桌子（这样很好，但对于有些会议就不大合适，因为处理起文件来更困难一些）。椅子舒服吗？有足够的空间吗？那些想抽烟的人能抽吗（这在某些领域仍是个有争议的话题）？这些问题都要考虑一下，有些事情直接反映了事情所花的时间，例如：

舒服：太舒服了人们会打瞌睡，太不舒服又会造成注意力的不集中。这里要考虑的不只是包括椅子，还包括人与文件所占空间的大小，光线水平、适当的供热 / 通风设备、布局及形状（狭长的房间，会使坐在后面的人有被排斥的感觉或无法听到别人的发言。但这里讨论的大多数的会议室，可能是最好的“会议室”，样式应像亚瑟王的爵士那样，围着一个圆桌），以及是否方便饮食的供应，等等。

干扰：排除它们。杜绝电话的干扰（除非经过批准，某些事情确属紧急情况）。不准大声喧哗，不准看窗外的风景。记住，每次有人说“对不起，请重复一遍”时，会议所花的时间就会更长些。

选择办公室内还是在办公室以外的什么地方？有些会议值得花费一些成本和时间离开办公室，而到办公室以外的什么地方去开，以避免办公室中不必要的干扰。例如，考虑一个高层计划会议。前面已经说过，永远不会有足够的时间作计划，特别是长时间的思考。但它又是非常重要的，不管怎样，它都必须制定出来，否则，公司的发展将受到影响。如果这个计划

在没有干扰的情况下，一两天的时间就可以完成，这时，周末在城外的居民区可能就是一个较好的会址选择。有些时断时续地要花几周或数月才能确定的事，在这一两天里也许就能得到圆满地解决，甚至不必选在周末来协调。现实中，有很多原因促使我们不得不这样做，例如，在中立地区举行的会议，往往对某些问题的处理很有用。

如果会址选择得当，你就能有一个很好的商业气氛，而且还会有娱乐设施。如果要使这段时间同时提供激励作用的话，你就得考虑这一点。我在此并不是建议你每次举行一次重要会议时都乘上一架飞机直奔你钟爱的旅游圣地，但在处理高层重大会议时，这样做不仅有它的自身优势，而且还会在时间利用上富有成效。

给会议创造适当的环境，将会使之进展顺利。会议的日程安排得当、进展顺利的话，自然会节省大量的时间。

安装适当的设备和设施

据说差劲的工人老是埋怨他的工具，但要承认，如果设备适当的话，工作可能会做得更好些。你可能会说，开会不就是一群人在谈话吗？还能需要什么设备？实际上，有些东西可能是非常有用的，包括：

基本工具：有多少次会议因为有人问“谁有铅笔”而被耽搁了，对此谁也说不清。因此，供应钢笔/铅笔、

纸张可能会对会议有所帮助，可能还要有水杯或玻璃杯，有时，像前面提到的，还要有名片和烟灰缸，而事先安排的茶水和咖啡（或室内的热水器或热水瓶），将会使自然的中途休息能够顺利进行。

直观教具：现在甚至是小型日常会议都会使用一些直观教具。老话说，“一画胜千言”是对的。它们不仅可以改变会议的进程，还能直接地节约时间。例如，一个清晰的图表，可以避免困难的大段解释。如果需要使用直观教具，那么会议室需要有充足的电力供应，以便一个高射投影机、一个 35 毫米幻灯机（这两个设备还需配备一个屏幕），甚至一台录像机能够同时使用。并确保这些设备事先经过检查，在会议开始后不出现什么大的问题才行。如果会议开始后，发现某个设备不能用，或某个电灯泡需要更换，或者是某些记号笔不能用等等情况，那么，就会导致大量的时间浪费。顺便再提一下，活动挂图或百色书写板也是有用的，而且它们是不用电源的，因此，它们与电器相比更容易管理些。

外部设备：我这里指的是需要在附近可以方便得到的设备。一个很好的例子是复印机。一种常见的情况是与会的某人决定把某些必要材料复印给大家人手一份，当他离开或寻求帮助时，往往会耽误许多时间，当最近的复印机也是在楼下三层时，情况就更是如此。

大型会议设备：大型会议多数会遇到不同的问题，可能需要额外的设备，例如讲台、扩音设备、不同的（或更大的）直观教具，等等。这些也要事先准备，

否则就会浪费大家的时间。

总之，一个准备充足、安排得当的会议，可能不会遇到多大障碍，也不会花太多的时间，因此，精心准备，考虑充分这些问题总是有用的。一个常用的会议室可以永久性地装备一些必要的东西，这也是一种省事省时的好办法。没有这些条件的，要有一个长期的安排，长期安排意味着只要作出必要的指示，一切都会按照长期的要求安排妥当。

永远不要以“任何其他事物”来结束会议

这是一个有用的，并多次证实过的节约时间的方式（它几乎能使任何会议开得更好）。“任何其他事务”是指那些零七八碎的杂事，通常是尴尬的话题、满腹的牢骚和行政琐事这类事情，这些事情增加了会议中的乏味情绪，占用了大量的宝贵时间。考虑一下以下情况会怎么样。如果在会议结束时，这些问题被与会者提出来，并摆在桌面上要大家讨论，那么会议就会变得冗杂而漫长，远远地超出了预定的结束时间。不仅如此，它还会使会议不得要领，从而使主持人不能做出一个肯定和强有力的结论。

对这些杂事要及时处理。首先，主持人应当提醒与会者，任何其他事务（这里不包括那些可以与两三个人单独讨论来解决，而不需要全体与会者参与的个别项目）都应当推迟到以后讨论。接着，应当分配一定的时间：“让我们花15分钟把这些杂事解决掉。”这样，仍然悬而未决的其他议题，也是会议的主要议题，就可以很容易地得到时间上的保证，

讨论也不会小事上纠缠不休，更不会冒着完不成会议主要目标的风险，也不必要花费比实际更多的时间了。

总结

本章所述的一切都说明了一点：你不能在下属技巧拙劣的同时而成为一个好的时间管理者。这二者之间是水火不相容的，而且，一个差劲的管理者又反过来最终影响为你工作的人，从而降低他人和你自己的时间利用效率。这里，我们集中讨论了在不同场合与人打交道时的一些关键问题，它们直接与时间及其成功地利用时间相关联。进一步阅读或研究关于管理与人的技术内容是很有用的，单独地细致考虑你的工作是值得的，你可以就这一方面进行一些有用的检查。即便对于经验丰富的经理们来说，考察他们的管理实践，不仅可以帮助他们提高业绩，而且可以进一步提高其效率。

商务外出中 ——办公室以外的 时间管理

“肯定能赶上一辆火车的惟一办法是错过它前面的那一辆。”

——G·K·切斯特顿

有人说，旅行开阔视野。它有益、有趣。走得越远，目的地越迷人，就越好。当你宣布你要去香港或多伦多呆上一星期的时候，办公室里所有的人都会高兴地对你说：“祝你过得不错”，表明了你不用再进行他们以前曾经历过的，毫无趣味的，古板的商务旅行。而那些商务旅行，在大多数情况下，通常不是一个招人喜欢的地方，也没有一流的饭店，总是住在像考文垂式的或一个毫无特色的混凝土式的小旅馆里，通常正如字面上所说的，是一个纯粹的“商务外出”，整日忙忙碌碌，不辞辛苦。

人在旅途，时间效率是第一位的，需要我们时时刻刻加以考虑。每人的旅行都有所不同，有些花大量时间只是行程几英里去公司的另一个办公室（或者是工厂），而其他人则往往是横跨几大洲和数个时区。我想，无论是短途旅行，还是长途跋涉，漂洋过海，总有一些时间是可以有条理的组织而得以节约的，并且能够通过旅程中的充分利用而达到提高时间利用效率的目的。这里就这两方面谈一谈我们的看法。

我们首先来讨论这个论题中最基本的问题。

旅行还是不旅行？

多年前，在战争年代的英国使用了招贴画，来说服人们以不同的方式支持战争。有一张画很简单，只是说：“你的旅行确实必要吗？”（燃料处于紧缺中）。我想，如果把这张招贴画加以改进，贴在今天的每一个现代化的公司里，也不失为一个好主意，因为在这些现代化的公司里，每天都在进

行和重复着数以千计的不必要的旅行。全世界的出租车、小轿车、火车以及飞机，都在送人们到不同的地方去拜访那些并不需要拜访的人，即使说这种情况只占 10 % 的比例（可能估计太低），然而它所花的成本和时间也简直是我们无法用数字来估量的。

老实说，如果有业务机会去纽约、香港、伦敦或是一个著名的旅游圣地参加一个研讨会，而你过去又一直想去这些地方看一看，如果你目前没有被太多的旅行搞得精疲力尽（海外长距离的旅行很辛苦），那么，对你来说，这次机会就很有吸引力，特别是当旅行的所有费用都报销，而机票又是头等舱时更是如此。因此，这里首要的原则是，你不能纯粹出于个人的目的而坦然接受某些旅行（当然，偶尔也可以享受一下，但要记住并考虑它占用的时间）。

其次，在有必要进行某种形式的接触或见面时，考虑可否采取其他形式，例如：

让他们来见你：这是可能的，你可以只是简单地提出建议，甚至可以承担费用并提供一夜的住宿，这不会比你去旅行花得多，而且可以节约你的时间。

派别人去：这当然可以，即使是参加一个在迷人的地方举行的研讨会，也完全可以考虑委派的可能性，这在本书的其他地方还要述及。

打电话：有些事，实际上可以简单地加以处理，你并不需要面对面地去谈，完全可以打个电话与对方联系一下，就能将问题说清楚。或者你可以向对方解释一下，把将要解决的问题向后推一推，过一段时间，当日程安排不太紧而你又认为值得花一些时间去拜访

时，再拜访也不迟。

写信或发传真：这里也同样适用于电话，但这两种形式的交流是不同的，写信和发传真能提供记录，但其缺陷是可能不能产生像会议那样即时的信息交流，也不能快速地达成共识。

利用技术：对于那些有能力负担的人来说，现代电讯技术提供了更复杂、功能更全面的服务形式，包括电话会议或可视电话会议。你可以与他人一起自由交谈，甚至还能看得见对方的表情，其效果与面对面的交谈没什么两样。

不用多少数学知识，你就能够算出通过取消一部分的旅行（哪怕是一小部分）而在一年中所节约的时间，如，一月节约一次或一周节约一次，一年累积下来就不是一个小的数字。因此，在你让秘书与旅行社联系之前，要慎重考虑一下，是否真的有必要旅行。当然，现实中的确有些事情需要面对面地去解决，因而有些旅行是完全必要的，但有些事情的处理不需要面对面，解决它们时，你完全没有必要旅行。

这就是说，当旅行真的很必要时，那些想要使时间效率最大化的人们还有其他因素要考虑，尤其是时间选择问题。

计划什么时候动身

如果你必须出访，就要仔细考虑一下什么时候去比较合适。情况有时也会如此：你计划参加的会议时间是固定的，你要么在那个时间去参加，要么你只能放弃掉。有时会议要

求在一个最后期限之前作出是否参加的决定（前面已经谈过要提前作出合理的安排），这使你必须在最后期限到来之前仔细考虑，不然的话，在最后期限到来的时候，你就没有任何考虑的余地了。

这又使我们回到计划的问题上来，这项任务的重要性怎样？它与其他事情发生冲突吗？它们彼此配合得如何？这里你必须仔细掂量掂量，会不会错过些什么？如果你的秘书或某个关键的职员不在，那最好是推迟动身的日期，直到他们回来（话说回来，他们的旅行真的必要吗？）。

某些时点会有非常不同的时间意义，例如，星期天傍晚旅行，呆上一个晚上以后，星期一你在另一个城市就可以立即着手去处理业务方面的事务了。你可能要不断地去平衡旅行与家庭之间的关系，因为这种情况出现得太频繁，家里人会感觉到他们被冷落或处于第二位。

时间选择也要反映你个人的生物钟及起居方式，如果你早上状态不错，可以早点起来，去赶一个早上 9 点钟的约会，即使花些时间也无妨，接着，你赶回办公室考虑问题，或继续工作。

这里有必要提一下，时间影响成本乃至价格，至少对于某些形式的旅行是如此。例如，在我看来，航空公司把票价规定得如此复杂的原因始终是个不解之谜，但事实确实如此，同一航班，从甲地到乙地，根据你的旅行日期和季节的不同，所呆时间的长短，以及是否在周末，等等内容的不同，票价会相差得十分悬殊。饭店在不同季节以及是否在周末，其价格也是不同的，一般情况下，旅游季节和周末要价会高许多。类似方面的规定也适用于火车乃至其他任何旅行工具。因此，检查一下，或是让秘书留意一下，什么时间适

合你去旅行。如果你选择热线，可能要多付些钱，如果选择在冷门时间，虽不舒服但可以省钱，考虑什么因素，就会有怎样的结果。

时机就是一切，它会带来复杂的问题，需要我们慎重去考虑，但这种考虑是值得的，它有助于我们作出最佳的、也是最合适的出行决定。

计划你的行程

这里要考虑诸多问题，忽视了即使是最基本的东西，都会导致时间的浪费。最近，我费了很长时间才找到某人的办公室，当我进入会场时，会议已经开始了，如果我在出行之前花两分钟看一下城市交通地图，那么就可以避免这种浪费时间的旅行发生。计划是一个合理的节约时间的预防措施，你要预先把所有可能发生的事情都考虑好了才行。

地址：不管旅行简单还是复杂，你都要知道自己要去哪里，这有助于你考虑旅行中的一切事情，从选择最佳的旅行方式，到将要下榻的饭店的选择。有必要向你的拜访对象了解几个问题：例如，在大多数城市中，停车是个大问题，所以在你决定开车前往之前，问一下他们是否有停车位。如果回答是否定的，那么乘出租车或公交车可能会更好，但若回答是肯定的，那么开车无疑是最佳的选择。

交通方式：根据旅行的性质，你可以有很多选择：轿车、出租车、公交车或火车；对于长距离的旅行，你

可以乘飞机。更复杂的旅行还需要额外的决定，例如，什么是从机场进城的最佳方式。当然，最舒服的并不一定是最快的，你最好是牺牲舒适和享受去乘公交车，它快捷而方便，很快就能把你送到你想要去的地方。

路线：这也有待于做出决定。这是最大的节约时间方式，是把同一旅程或顺路需要办理的任务放在一起，一同办理。如果我要从伦敦飞往新加坡，我就得考虑把许多相关的活动并在一起，以便一同解决，因为我不可能每天都飞来飞去。同时，我还要考虑是否在中途停一下，可能在吉隆坡、曼谷、或者是继续往前走，到香港，以便处理这一旅程的相关事务，这样做，无疑比单独来回旅行要花更少的时间。

如果你是在同城旅行，比如是从城市的这一端到城市的那一端，而不是做远距离飞行，同样的安排和处理方式也是值得的。

等级：这里你还要权衡舒适与成本之间的关系。虽然说少破费一些总是好的，但有时也不尽然。路途的舒适有时可以让你多做一些事情，甚至使你在抵达后能更快地从疲劳中恢复过来，从而提高工作效率。对许多人而言，普通舱比经济舱要贵许多，这意味着你必须把成本作为一个关键因素来考虑。如果在长途旅程中，开始工作前能在合适的饭店里多呆上一天，你的身体会比在普通饭店里恢复得好一些，依我看，这多花的一部分差额款（高级饭店与普通饭店的价差）是

值得的，如同坐普通舱与经济舱一样是完全合算的，因为虽然多花了一些钱，但节省了大量的时间。

打行李：这看起来可能很奇怪，但轻装旅行肯定会节约时间（特别是当飞行时，省去了大量的待检行李的时间），如果没有行李的沉重负担，你可以更简单、更快捷地下飞机。

但必须保证你已带上了所有的必备之物。你不能仅仅是带上一个计算器或秘书送给你的文件，还要带上许多旅行必备物品。如果你忽视了它们，那么，你就要花费一些时间和金钱来重新购买它，或者让你的秘书送来，这通常是耗资不菲的。因此，养成某些好的习惯，譬如运用旅行一览表，可能对你的旅行会大有帮助。

旅行的时间定得越合理，旅程的安排考虑得越妥当，旅行对生活及工作中的负面影响就越小，其正面影响会越来越明显。如果你经常旅行，航空公司和其他旅行服务公司会给它们的常客提供一些节约时间的服务，包括快速检票、机场接送、延迟检票，等等。这些事情值得我们去关注，因为任何减少旅程时间的事情，即使是很少一些时间，都是值得的，至少它能减少些不必要的麻烦。

一旦一切安排妥当，下一个问题就是如何更好地利用自由时间了。

积极利用旅行时间

下一个在旅行中必须考察的领域是如何把时间利用起

来。这是时间利用上又一个非常有价值的领域。有时旅程要花好几个小时，这时，虽然你想休息一下，的确也需要休息一下，但不要忘记，这几个小时的时间也是可以利用一部分的。如果你将旅途中的一部分时间很好地利用起来了，那么，你的时间管理将会产生更大的效益。生活中有些人会利用这些时间，但也有一些人不太会利用。下面我介绍一个将它利用到了极限的例子。

这是最近去曼谷的一次访问。在那里，我们看到，交通拥挤不堪，经常堵塞。我听说当地有个高级行政长官，在计算了他每周从城市的一个地方到另一个地方所需要的时间以后，感觉到应该利用这段时间，于是用一辆货车代替了公司的小轿车，车上有司机，货车后部装上了一张桌子、一把椅子以及其他所有必要的办公设备，如电话、传真、计算机等。这样，他可以每周在商务外出中获得有价值的几小时的工作时间。曼谷的交通状况是世界有名的，它的主要特征是，在许多时间里，汽车几乎静止不动。人们呆在汽车上的时间往往比呆在办公室里的时间要长。所以在汽车起动前，可以考虑或办很多事情。

尽管在我看来，这是一个很不错的主意，但你却没有必要这样效仿他，因为你所在的城市交通状况也许比曼谷好一些。虽然如此，但你也必须考虑一些能够利用的地方。

你能做什么？

阅读：有必要让各种各样的材料放在身边，以便在旅途中阅读，即使是很短的旅程，也至少可以看完一篇

报告或其他文件。

写作：这需要更好一些的条件，但也能做不少工作。比如，如果你不介意在飞机上被周围人听到的话，你也可以做一些录音听写方面的工作，如果你是在轿车或出租车上就更好一些，因为这里能保护更多的隐私权。

计算机工作：这包括文字处理工作（我自己钟爱的旅行工作）。手提式电脑的发明，使这种工作更易于操作，其功能更强的服务系统和更长的电池寿命（我的手提式电脑可以连续使用 50 个小时），使它成为旅行中不可多得的写作工具。如果你拥有它，你就会迅速养成这种旅行中工作的习惯，并在脑海中把周围的一切都变成背景，从而使工作不受影响（注：在我用这个办法写作时，有新闻说航空公司将禁止手提式电脑在飞行中使用，以便顾客能买更多的饮料和耳机。如果真要成为航空法规条文的话，我及许多同我一样喜欢手提式电脑的同仁就要叫苦不迭了，严重地说是一场灾难。所以，我在此呼吁一些与我有类似想法的同仁，要向航空公司施加压力，也许我们可以在它变成条文之前阻止它，使这一变成法规条文的幻想彻底成为泡影）。

讨论：这显然只有在你与同事一起旅行时才有可能发生。如果是这样，那么，没有理由不安排一次适当的会议，以作为旅行日程表的补充。

前面曾提到过，我在过去两年中有两次在飞机上与陌生人进行了讨论，最后都以成功地合作而结束。因此，它并不

限于同事之间才能应用，你不妨与陌生人讨论一些问题，或许你能从中捕捉到机会。

打电话：目前移动通讯设备使之在很多情况下成为可能（当然你应当考虑他人的安全与安静）。事实上，你甚至可以携带调试解调器和传真卡，这样，保持通讯的可能性就更大了。

思考：这特别有用，你无需文件，无需设备，只要去想并计划去做就行了。我日记本中保存了很多“思考的事情”，一般是长期事务，特别是不需要文件的，以便在合适的时候把它们拿出来，思考一下该如何去做。

到哪儿去做？

无论是何种交通方式，都有适合于途中做的事情。在长途旅行中，你可以随便做什么都行，乘坐飞机与火车旅行，比颠簸的汽车旅行更有一个稳定的工作环境，可做的事情也更多。要充分利用这些时间，其中的诀窍是，计划带一些合适的项目及材料，如果你注意到了这一点，你就会有更多的动力和条件去做这些事情，这的确很管用。饭店中要做的事情和工作也是如此，它们必须与其他活动配合好，如果你做得很好，那么它确实可以实现时间上的节约。另外，对饭店的服务要严格，不必迁就饭店的劣质服务。例如，饭店倾向于在卧室中装备越来越低瓦数的灯泡，如果没有你舒服地看书或工作的地方，请向服务人员要更亮的灯泡或台灯。即使

是等待时间，有时也可以加以利用。因为有些工作使你在别的公司的接待室里一呆就是好几个小时，这是很浪费的，如果你手头上带有合适的项目材料，那么不妨在等待的时间里去做它。

这是要养成良好习惯的另一个领域。如果你能养成这样的工作方式，在路途中带上合适的材料和文件，那么，你会发现它成了你出行中自然而然要做的事情，以至于—有旅行，你就会想到在旅行中能做些什么的念头。而这样做的结果，无疑大大节约了你的时间，使你的工作更有效率。

保持联系

当你离开办公室时，不管是何目的，也不管旅程是长是短、是远是近，你都要有办法让人与你保持联系。如果某些错误的东西送到你的办公室而无法同你联系，那么就会浪费时间，如果这些错误的东西被延迟处理，或者当你不在时被错误地处理掉了，情况就会更糟，它会浪费你更多的时间。因此，必须同你办公室的秘书保持联系。这一联系方式，你要告诉办公室的其他工作人员，尤其是秘书。如果你不告诉他们工作重点和处理事情的原则和方法，同时，在你出行的时候又不同他们保持联系，那么，当关键事情来临并需要及时处理时，事情就不会有任何进展，只会暂时搁浅，这会误大事的。因此，你要随时保持同办公室人员的联系。

现代通讯技术的发展，使随时保持联系成为现实中很简单的一件事，因此，再长距离的远行也不要失去联系（除非是在飞行途中）。

保持联系是一个双向的过程。你要经常与办公室联系，如果要求他们正确地遵从指示，你发给他们的信息就必须是精确无误的。记住，他们只能在最后才能够明白你的意图，并执行你的决定，所以关键时刻需要你来发话定夺。如果是因为没有联系而造成了误会，那么解决起来就麻烦多了，也需要花费更多的时间。

所以，不要忘记以下基本点：

留下所有的联系方式，地址、电话和传真，等等。

建议秘书什么时候可以与你联系，什么时候不行。

通知秘书有关行程安排的变更情况。

提前告诉你将给他人带回的工作以及这些任务的紧迫性。

这一领域或许不会节约太多的时间，但要确保时间不会因为缺乏联系及信息沟通而白白浪费掉。

考虑你如何能影响办公室里的时间利用

问到任何一个秘书，以及他人，他们都会说有些工作只能在老板离开办公室时才能着手去做。例如，在本书写作期间，我作了一次旅行，我的办公室人员在这期间把我的办公室进行了一次大扫除，这件事当我在办公室的时候是很难进行的，我不仅会挡道，而且还可能发脾气，也不允许别人动我的东西。所以，他们只能在我旅行的时候做这件事。你可能也会想到你自己办公室里这样的许多例子。

这也是试着把你以前推迟的事情委派出去的好时机，让那些留在办公室里的人知道他们在负责任（当你回来时，让他们知道他们做得不错，当然，前提是他们确实做得不错才行）。

如果组织得当，在你离开办公室时，事情不仅不会延缓，有时还会加速。当然，如果是长时间的外出旅行，你就需要有一个更为周密的安排计划，包括外出和回来的时间。计划要安排出一定的时间来看外出时送来的邮件、便条以及其他文件，有一个简单的系统来为之分类是很有用的（可能像“紧急”、“迅速”和“如果必要”之类的分类法更可取，因为这更能反映事务需要处理的紧迫程度，使你有个轻重缓急之分），你需要抓紧时间来赶上他人。

不管是外出一天，还是度假三周，或是在海外工作，你对之的态度都应是相同的。你预先要考虑到当你不在时可能产生的影响，并加以周密安排，从而使影响最小化。特别是授权他人在你离开时保持事务的有效运转是很重要的，这将不仅使事情进展顺利，而且会节约你的时间和精力。

对于一个常作环球旅行的人来说，像我这样，当提及这些旅行中一个主要烦恼的事是什么时，他们往往会说是时差。在此，我们对此做一些稍微离题的探讨。

同时差综合症作斗争

首先要说的是，你不可能战胜时差综合症（尽管医学界宣称他们正在研究这方面的问题），但你可以把它减少到一定程度。如前所述，并不是所有长途旅行的人都受它的影

响，但随着国际商务的日益频繁，国际交流的显著增加，会有越来越多的人受到不同程度的影响。就拿我说吧，除了飞机外，我很少乘坐其他的交通工具，短途飞行对我没有什么太大的影响，但长途飞行则不然。如果你作过长途的环球飞行，你会体会到它的厉害的。

对于所有的迷人的旅行广告而言，长途飞行，特别是在经济舱，都不会使你有一次野餐的感受，它令人困乏、使人痉挛，有时甚至会使人脱水。服务员会在午餐时间很快地供应你两顿正餐，在你要睡着的时候把你叫醒，这有时会使你很恼火。怎么办呢？只能是不坐经济舱，如果你负担得起的话，坐头等舱将会使你多少感到舒服一些。但这丝毫不会减轻时差综合症的影响。

如果你下飞机后感到像要死了一样，不能集中精力，头晕眼花，头昏脑胀，那么，最好不要直接去参加最重要的会议。那么该怎么办呢？你能治好它吗？简单的回答是“不”，惟一的治疗方法是时间。但你可以努力减少这种影响，首先你要选择那些抵达时间适合你的航班。

这个领域实际上很个人化，每个人都有他们自己经验中的应付方式，从只是放弃克服的方式而喝得醉醺醺（为什么这样的人总是坐在我的邻座呢），到令人怀疑的魔幻药和维生素调制品。但我认为还是有比这些方式更好的处理方式，如像前面所说的那样，你在飞行中的一些时间可以适当地加以利用，抵达目的地之后，你也可以安排一些不需要任何实际注意力的简单工作。除此之外，你还要试验一下，看哪些最适合你，并对你克服时差综合症有帮助，久而久之，你就会寻找到一套行之有效的方法来消除或减少它的影响。

我每年不过做三次、四次或五次长途往返旅行，但这足

以让我考虑这一点了。我这里只能记下我所做的，它不一定适合你或其他人：

我从来不喝酒（这是所有医生的建议）。

我喝的饮料比我认为需要的要多（以抵抗脱水现象的发生）。

我从来只吃很少的小吃（这并不适合所有的人。事实上，空中小姐并不相信任何人会抵御食品的诱惑，她们通常要确认好几次才真正清楚你不需要这些食品）。有人曾告诉我，时差综合症主要是消化性的，抵达时感到饥饿，按当地时间吃当地的食物会有所帮助，所以我在飞机上很少吃东西，以保证下飞机后能吃得多。

按我要去的地方时间睡觉（我通常是在起飞的前一夜通过提前或推迟睡觉时间来调整，并在旅行中吃片安眠药）。

不管这些方式怎样，它们对我却是很管用的。你尽可以去考虑你是如何看待这些方式以及成效的，否则这将肯定会浪费你的时间，更糟的是，如果你局限于我所介绍的方式和方法，那将会使你丧失更多的试验机会。因此，我建议你除了试验介绍的方法以外，还应寻找一些适合于你的新方式。

现在谈最后一点想法，希望这一点你永远也用不到才好。

为紧急情况而安排

这一领域我们都不希望涉及，但如果确实发生了某种紧急情况，如遇到意外情况、突发的疾病或突如其来的犯罪，等等，那么，做些提前的准备是很有必要的。其中一个最主要的原因是，避免在解决问题时浪费大量的时间。

第一条建议十分简单。永远不要在没有参加保险时出国旅行。现在很多人会回答：“没问题，公司会解决的”，但你知道会怎样呢？如果发生了什么事情，你还来得及向保险公司发传真或参加保险吗？或者你能立即与当地可以提供帮助的某些人取得联系吗？等等，这些都值得你仔细考虑，精心准备。

第二条是一个简单聪明的预防措施。设想更糟的一种场景：你丢了钱包，该怎么办？下面是你所要做的：

通知你的信用卡公司（通常不只是一个）。

办新的护照。

取得更多的旅行支票。

确认丢失机票的航班。

迅速得到足够的钱，以便到达你的下一个开会地点，并向你拜访的人请求一顿免费的午餐。

可能还有更多其他事情，它可能包括含有需要替换丢失的新电话号码本和通讯录。

很多这样的事情有可能发生，但如果你在办公室里留下

——要紧的事先做

了所有关键东西的记录，如信用卡号、旅行支票号、机票班次，等等，那么，当钱包丢失以后向办公室秘书发一份传真——“钱包丢了”，其余的一切就会由秘书来办理，你只需动身去下一个开会地点，而不用担心其他任何事情。

让我们祝愿你永远不要用上这些方法，更希望你永远也不要碰上这类事情，但如果真的遇上了，你要有所准备。

后 记

“下周不会有任何危机发生，因为我的日程表已经排得满满当当。”

——亨利·基辛格

时间管理工作对任何人来说都是很重要的。如果你不重视它或者还没有系统地掌握和运用它，那么你的生活就会变得混乱不堪，永无头绪。这种局面的直接后果，说轻一点，会大大降低你的工作效率；说重一点，会误了你一生的前程，使你变成一个碌碌无为的人。所以，熟练掌握时间管理的各种方法和技巧，对任何人来说都是很必要的。在这里，我们重温一下掌握这些方法和技巧的好处，会加深你我的印象，帮助我们更好地掌握它。

总的来说，有效的时间管理会使你：

- 实现更高的办事效率，达到事半功倍的效果；
- 工作更有头绪，轻重有别，使创造性的工作方法得以广泛地运用；
- 目标更为明确，有助于实现你的各种目的；
- 更可能长期地开展工作，持之以恒；
- 更能从工作中得到满足和享受；
- 更能有效地配合家庭和工作责任。

这些总体上的好处包含了许许多多的细节，从更少地犯时间仓促的错误，到更多地运用时间考虑关键问题；从更好地实现自己的抱负，到进一步搞好工作环境中的人际关系，等等。

由于时间管理直接影响你的工作效率，所以，它与你事业的成功与否直接相关。好的时间管理者比那些不注重时间管理的人更有可能走向成功。因此，在我看来似乎有充足的理由建议你熟练地掌握这门技术，使之为你工作。有些方法的好处看来很明显，当你采用它的时候，你会觉得很舒服，

并会在不知不觉中养成习惯，不用费多大的劲就能产生好的效果。然而，也有一些比较难掌握的方面，例如，放弃一些已经养成的坏习惯即是一例（如，许多人试图戒烟却以失败告终）。因此，要成为一名好的时间管理者并不是一件容易的事。

本书一开始曾提到时间管理等同于自我管理，后面的内容无疑也体现了这一点，因而要管理好自己的时间，是需要一定的毅力和自觉性的。

对于几乎所有的人而言，在某一特定时刻，你可以对你的工作方法作些改进，这里提供的一些方法可以帮助你改进工作方式，提高工作效率。如果我们提供的这些方式、方法在你工作中没有自然而然地发生，那么就努力地按照这些方式、方法去做吧。这其中的一部分对于一些人来说，最初意味着要花费大量的时间，要做更多的调查。然而，我们认为，花费这些时间无疑是值得的，“磨刀不误砍柴工”嘛。

还有别的什么方法能帮助我？

时间管理需要长期的努力和付出。但它又是一个思想领域，没有人能真正达到这种境界：他们是如此地高效率，以至于再没有一个想法能够帮助他们了。

在某种意义上说，一个好的时间管理者并不是指已经完成了这一过程的某个人，而是那些把时间管理看作是永无休止的探索过程的人。他们总是努力寻找新的方式（或对旧的加以改革），他们首先找到它，然后在工作中加以运用，以此提高效率，哪怕一丁点也好。这样的人，才算得上是一个

好的时间管理者。

要成为一个好的时间管理者，你只要睁大眼睛去观察就行了，我不想不合情理地建议你对你的工作和生活作正式的调查，然而，当你事业中需要你这样做，以便提高工作效率的时候，你不妨采取更为主动的姿态去尝试着做，你最好考虑一下：

阅读更多这方面的材料：你并不一定需要采取一些书籍推荐的或咨询公司热卖中的操作系统，除非你喜欢它，没有这些系统，你仍能找得到一些改进时间管理方法的思想。管理方面的杂志就经常发表一些这方面的文章，这些既省钱又简便的方法，完全值得你去大力关注。

参加一个短期培训班：参加一个短期培训班，或者为你们公司或部门举办一个类似的短期培训班，将有助于你或你的同仁提高工作效率。短期培训班作为一个催化剂，将有助于你和你的同仁把一些管理的原则运用到公司特别事务的处理上，以便取得共识。参加培训班可能要花上一两天时间，但就长期而言，花一两天的培训时间是值得的，它将有助于你们抓住更多的提高工作效率的机遇。

观察他人的所作所为：好的思想无法垄断，你可以看别人是怎么做的，然后去模仿。特别是当你的同事或朋友有特别好的思想或方法时，不要错过时机，要尽快去问一下他们，了解他们的工作方法，我想，你的同事或朋友是会花片刻工夫帮助你的。这可能是进一步收集思想和调整工作方式的最佳方式之一。

就短期而言，阅读完了这本书（到这时我假定你已经读完了，当然不是从后往前翻），它会成为你工作中的催化剂。如果是这样，会有好多事你可能想马上去做，或想把这些事列入你的工作日程表中去。如果是这样的话，那就马上去做吧，不要让时光流逝。

就长期而言，如果这本书能够帮助你形成一种探索效率源泉的习惯，那么我将欣慰不已。

即使如此，最大地利用你所有的时间仍是一场持久战。你在工作中还是经常能想出新的节约时间的方式，每当这时，你会为以前没有想出这些而懊恨不已，甚至责骂自己。但你没有错，因为你的工作很可能是动态的、变化着的。随着工作的开展以及相应工作方式的改变，总有新的节约时间的机会不断地被你发现。根据你在事业中所处的位置，所有的工作方式的变化都是顺理成章的。例如，你首次有了秘书，当你成为他人的上司或公司的经理，当你会用计算机来处理公司事务，当你因工作需要而经常出差，等等，所有这些变化都会改变你的工作方式，并使你不断地思考新的节约时间的方式和方法。因此，不论环境如何变化，你都要养成一种求变、求新的习惯，正确评估你所处的位置，并在工作中不断地探索适合你工作环境的节约时间的方法。

这些环境的变化并不总是正面的，有时也会产生负面影响。比如，职员的变更可能会给别人施加一定的压力，包括你在内，大家都会因为有压力而放不开手脚，使事情更难做了。

收集和检验思想应当是一个有意识的过程。坚持做工作日志，并绘制一览表以便随时观察。在部门会议上试着开一

个简短的献策会，交流思想、沟通感情。保持竞争机制，使公司的每一件事都成为员工竞相关注、并想努力完成好的事务，同时敦促他们不断地去思考新的工作方法和新的节约时间的方式。认识到这一过程是永无休止的，你在整个事业生涯中将会不断地提高时间利用率。

但不要生搬硬套地去接纳思想。用一句流行歌曲的词来说，要：

按你的方式去做

这里要强调一点的是，时间管理正如前面多次提到过的，是一个需要自律的过程，它不会自然而然地发生，而是需要有意识地努力和持之以恒的毅力的。另一方面，它又不是由一些不可更改的规则组成的，每一特定情况都有多种的解决方法。读到这里，我希望你已经发现了一些有用的方式、方法：首先，有些思想你可以立即、直接地加以应用，因为它适合你的工作环境。其次，有些想法和做法明显不适合你目前的工作环境，你完全可以加以拒绝。再次，有些领域的工作方式、方法需要我们进一步地去思考。就这最后一点而言，你可能认为，有些事情你可以换种方式去做，只要你能找出适当的方式来。这一点的确不错。

时间管理可能要求你与自己作斗争才能得以实施，它是一场你不可能百分之百取胜的战争，因为一个人要完全战胜自己几乎是不太可能的。要战胜自己，你首先要弄清时间管理的方式、方法，然后对照自己的所作所为，找出需要克服的陋习和需要改正的地方，这样才能有的放矢。其次要有勇

气，世界上大多数人不是不知道自己的错误和缺点，而是缺乏勇气去改正和克服它。如果你通过学习时间管理方式、方法而了解自己的错误和缺点，同时又有勇气和毅力去改正和克服它，那么你离成功就不远了，可惜，兼备这两点的人不是太多。

当你在修正自己的所作所为时，不要让某些不适的感觉成为你不采取行动的借口。这是我要时常提醒大家的，因为很多人以某种方式不适合自己的口味为借口而拒不采纳，从而放弃了许多好的时间管理方式。这样放纵自己，久而久之，就会使你的工作方式变得更简单、更无效。这些错误的做法在现实中是司空见惯的，它值得我们去认真地总结，并加以克服。

实际上，这里需要我们自己平衡一下。当一种新的工作方式出现在你的面前时，不管它是多么地有效率，只要它不适合你的胃口，或使你变得不舒服，你是不会以平常心去接受它的，从心底里，你不想让自己陷入这样一种复杂的工作方式中去，但又不愿意放弃那些可以使你工作更有效率的思想、系统、方法和过程。怎么办呢？最好的解决方法是实行角色互换，当你想到别人也有如此经历和感受的时候，你的心态就会平和多了。在平和的心态下，你就能积极地找出一套适合你的方法和习惯去提高你的工作效率。不要担心那些权威人士与机构推荐的方式、方法有什么不适合你的地方，大胆地去尝试，并付诸于实践，你就会有办法适应它，并加以创新。这样，再加上养成把寻求新思想、新方法看作是永无休止的习惯，你就能最好地利用工作中的时间。

但要明白，有效利用工作中的时间永远不会是一马平川、一帆风顺的事。在探索的过程中，你总会遇到一些问

题，受到一些压力，但只要你采取正确的态度去对待它，那么将会给你的工作带来实际的变化，一切问题将会迎刃而解。

缓解压力

大多数值得做并能提供某种满足和奖励的工作都是富有挑战性的（如果你知道有例外的，请告诉我）。一个人总有忙的时候或更忙的时候，总会有一些压力。如果你想对付它，你就必须学会组织和安排，确保自己能集中精力去干紧要的事情，这是一个先决条件，正像我以前讲的那样，必须有意识地去组织和安排。

如果你已经做到了这一点，如果你已经作出了明智的决定，并找准了工作的重点，那么，至少就短期而言，你已经做得够多够好了。你不可能总是拥有自己想要的一切，不可能总是达到完美无缺，因而要学会放弃。在这种情况下，你要明白自己只能做一件事，因此，如果确信自己为了完成任务，而在某个既定时刻已经采取了所有必要的行动，那么你就问心无愧了。放松一下自己，并对结果充满信心吧，因为该做的，你已经做得很好了。

如果对自己的行动心存疑虑，那么就会影响你的工作，患得患失最终要花费更多的时间。对于已经过去的事尤为如此，过去的就让它过去，你不能让时光倒流。在头脑里不断想着“要是如何如何就好了”的场景，对事情毫无益处，后悔药永远不要吃。

经验可以帮你改变未来，但不能改变过去。关心某事，

意味着对某事采取积极的态度去努力地做，它不同于对某事的患得患失。患得患失只是纯粹的担心与害怕，它对你有百害而无一利，它增加了你工作与学习的压力。要学会关心某事而不是对某事患得患失。

这种态度，只有在实际中采用了，才能帮助你对付并缓解压力。如果你是按照这些去做的，那就能比总是担心时做得更好。当你在无压力的状态下完成一天工作的时候，你会发现，这一天自己很自信和充实，并不得不承认这一天自己所做的工作非常地出色。因此，时间管理不仅能帮助你更有效率地去工作，而且还可以帮助你欣赏自己的成就，从中得到更多的满足。

这里要谈一点重要的、实际上是很简单的关于健康的话题。健康容易被人忽视，但工作压力又很容易损害健康。长期健康是一回事（这超出了我们讨论的范围，除了要提的一点，即减少上面提到的压力，避免持续的、消极的紧张状况发生），而日常健康则是另一回事，在我看来，日常健康比长期健康更具实际意义。

最后期限以及时间要求很严格的项目在工作中是很多的，这些工作都需要你去完成它，如果你不在，公司会安排其他的员工来做，虽然做得不如你好，但大部分工作能基本完成。这当然不会令你满意。你会想，这本来是你的职责范围的事，如果你亲自去做，会比别人做得更好。因此，你不想在有小疾病（我的意思是小病，不用送医院的）的时候就请假，你往往会强撑着去完成你的工作。这样，当一个重要的、时间要求很严的工作逼近，而你又强撑着身体去做时，你的健康就会受到极大的威胁。

这里我并不是建议你一有任何小恙的症状就去卧床静

养，但有一点是值得你去理性对待和思考的，那就是，当你本来休息一天就能恢复健康，而你却没有休息，最后导致休息一周，这种选择就不是最明智的办法。当然，预测小病未来发展的趋势是很困难的，但在这里有必要考虑片刻，通常认为“我是无人替代的，必须强撑着干”的想法并不总是最好的，要学会劳逸结合。不说别的，你也不希望与所有其他人在共处几天之后，接着就卧床就医，等你回来时，发现整个部门几乎所有的人都传染上了病，一个人也找不到了。

结论

最后要说的是，时间管理确实是一件值得我们费心去做的事。有人会问，真是这样吗？时间管理会不会是另一个管理上的悬念，使本来简单易做的事变得复杂难做了呢？我的回答当然不是，我坚信花在时间管理上的功夫是值得的，不会白费的。而且我认为，这样花费一定的时间熟练地掌握它，是重要而有意义的。

我希望本书已经向你们说明了这样一个道理，通过花费一些时间使自己变得更加有条不紊地工作，并不是一件难做的事情。事实上，随着习惯的形成、技巧的熟练，以及学习态度的端正等诸方面的整合，你会自然而然地学会如何有条不紊地工作。

前面早就提出过，时间管理意味着自我管理，很显然，这本书的大部分内容都强调了这一点。要使它发挥作用，我想，不仅要理解这些原则以及其中包含的丰富多彩的思想内涵，而且要始终遵守这些原则，养成良好的工作习惯，创造

性地运用这些理论并付诸于实践。只有这样，本书的作用才能得以充分体现。

时间管理的效果前面也谈过了，有人会问，我花了那么多的时间去学习和掌握这门技术，值得吗？我认为，这是完全值得的。你可能要把自己生命中的大部分时间花在工作上（如果你的组织能力不太高，会花费更多时间），因此，节约时间，让有限的时间发挥最大的效用，对你来说最重要。这一管理技巧，不仅通过个人工作及其产生的结果影响整个组织，还会对你本人产生极大的影响，你工作的满足、思想的状态以及总体的快乐都受你这方面行为方式的制约。要成为一名好的时间管理者，可能需要一定的付出与牺牲，但正如俗话说的：“天下没有免费的午餐”。大多数值得做的事，都需要一些时间和精力上的投资，除了投资的收益有所不同以外，别的没有什么两样。可以毫不夸张地说，做一个好的时间管理者，可以迅速改变你的生活，使你生活中的方方面面都有所改进。如果你形成了良好的习惯，这种变化将是永久性的，让你终生受益（或者更现实地说，对你职业生涯的下半程至少是有益的）。

“永恒是个可怕的想法。我的意思是，什么地方才算终结。”

——汤姆·斯托帕德

附录：

时间管理表格

我们将时间管理格式化，以便节约时间：示例

在这本书里，我们既讲了一些时间管理上的哲学问题，即有关态度的问题，它要求自立、自信；同时，又讲了一些时间管理技巧方面的问题，即在实际中该怎样做，才能帮助你最有效地利用自己所有的时间。这两个方面对你来说都很重要。另外，我还要说明一点，在时间管理这一领域所采取的方式和方法，如前所述，是一个连续的过程。

作为提示性的因素，任何表格系统都可以作为你行动的指南。我曾对许多系统表示过怀疑，因为它们都具有很大的局限性，经常不如人们希望的那样适合每一个人。当一个系统出现这种情况时，它的问题就很严重，这不仅仅是不匹配的问题，而且是如果你把各种表格和程序硬套用在实际工作中的某个环节上时，会导致不伦不类、差强人意的感觉，甚至会导致某项工作从始至终处于混乱状态。这种状况，很容易使你产生失望、有时是绝望的感觉，而且它会占用你大量的宝贵时间，使你无暇顾及重要的事情。最终结果是，花在时间管理上的时间越来越少，而花在细枝末节上的时间却越

来越多，这绝不是我们所希望看到的。我听说有人把时间管理系统公司比作芥末的制造者（他们的利润不是来自顾客吃的东西，而是来自顾客留在盘子边上未吃的东西），很多昂贵的系统也是徒有虚名。

尽管我说有些系统徒有虚名，但也有一些好的不容忽视。你需要的系统也许很简单，有的就可以信手拈来，比如，有些看似简单的表格就很重要，我相信，大多数职业经理都从中受益匪浅。

我在前文中提到过，我比较喜欢使用活页系统。在这里，我要感谢佛罗福克斯（Filofax）公司（我的系统使用了他们的产品）的帮助，并允许我们复制一些他们公司的表格作为本书的示例。在这些示例中，我有时也增加了一些必要的评论加以说明。

不管你使用什么系统的表格，你首先要求的是它必须适合你，你可以多做一些试验，以便决定最终使用什么公司的系统及其提供的表格。这是惟一的选择。除此之外，你将不能获得你想要的东西，更谈不上很好地运用这些系统。其结果是你形成不了好的习惯，而你的工作又被推回到混乱状态，最终所有想条理化的努力都会泡汤。

如果你制定了明确的目标，那么就要明了本书的真实意图和它所提供的方式、方法，然后采取切合实际的行动去实现你的目标。这是你自己的时间，你要珍惜其中的每一分、每一秒，有效地去管理它，你将从中获益无穷。因此，在学习的过程中，你会情不自禁地采取主动而积极的态度。虽然达到完美的境界不太可能，但看得着的好处就在你眼前，能明显提高你工作效率的秘方正等着你去拿，别犹豫，行动吧！

例 1：日记

这是一件每人都肯定要有东西，但可以有些选择：如每页、每日或每周一检查，也可以更频繁一些。本例中显示了一周一查样式中的一页。它的好处是，除了该页每天都有对应的空间以外，还留出了一定的空间用来作记录。代号系统节约了空间，使得每人都可以用他们决定的代号去填写自己需要填写的东西。

——要紧的事先做

星期 一 一 月 英 国 3	星期 二 1994 苏 格 兰 4	星期 三 周 一 5
3—362	4—361	5—360
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20

例 2：年度计划

这也特别有用，很多人都把日记和可分式计划结合起来使用。计划图可以使你看清一件事与另一件事之间的关系，你能清楚地看出三月份在海外呆上一周是如何影响自己该月及其临近月份的事务以及承诺的，这种信息靠只浏览一页日记不能简单获得。本示例中的格式宽度有 40 厘米，拥有足够的空间可供你填写所需内容，同时，用不同的颜色把工作日与周末区分开来。

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	周一	周二	周三	周四	周五
一月						1	2	3 1	4	5	6	7
二月		1	2	3	4	5	6	7 6	8	9	10	11
三月		1	2	3	4	5	6	7 10	8	9	10	11
四月					1	2	3	4 14	5	6	7	8
五月							1	2 18	3	4	5	6
六月			1	2	3	4	5	6 23	7	8	9	10
七月					1	2	3	4 27	5	6	7	8
八月	1 31	2	3	4	5	6	7	8 32	9	10	11	12

——要紧的事先做

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	周一	周二	周三	周四	周五
九月				1	2	3	4	5 36	6	7	8	9
十月						1	2	3 40	4	5	6	7
十一月		1	2	3	4	5	6	7 45	8	9	10	11
十二月				1	2	3	4	5 49	6	7	8	9

一月
周 一 二 三 四 五 六 日
52 1 2
1 3 4 5 6 7 8 9
2 10 11 12 13 14 15 16
3 17 18 19 20 21 22 23
4 24 25 26 27 28 29 30
5 31

二月
周 一 二 三 四 五 六 日
5 1 2 3 4 5 6
6 7 8 9 10 11 12 13
7 14 15 16 17 18 19 20
8 21 22 23 24 25 26 27
9 28

三月
周 一 二 三 四 五 六 日
9 1 2 3 4 5 6
10 7 8 9 10 11 12 13
11 14 15 16 17 18 19 20
12 21 22 23 24 25 26 27
13 28 29 30 31

四月
周 一 二 三 四 五 六 日
13 1 2 3
14 4 5 6 7 8 9 10
15 11 12 13 14 15 16 17
16 18 19 20 21 22 23 24
17 25 26 27 28 29 30

例 3：每天计划表

很多人认为这是一个很有用的表格。没有注明日期，留有空间填写一天的约会和行动，它既可以单独使用，也可以作为一个系统日记的插页。该例可以用勾对号的方式标出行动（例如，写信或打电话），还有一栏可以标出完成情况，在页尾留有空间以作特别注明之用。

					行动	
8						
9						
10						
11						
12						
1						
2						
3						

——要紧的事先做

					行 动	
4						
5						
6						
7						
8						

例 4：行动表

这些是很多系统的关键部分，它提供了一个灵活的方式用来督促你的行动，并突出重点，便于操作。

[illegible]

例 5：会议计划表

这一表格使会议（本书前面曾说过，它构成了很多人工作时间的一大部分）的所有关键因素都格式化了。使用代号使该表有足够的空间可以填写基本的内容细节：日期、起止时间、议事日程、附属日程、与会者、目标、委派任务以及会前会后记录。多数会议都会获益于更充分的准备，像这个表格一样的东西可以加速这一过程，使会议更快、更好地进行。

附录：时间管理表格

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

例 6：费用表

无论是家庭生活还是公司业务，都涉及到费用开支问题，它也是我们普遍关心的重要问题，所有的费用都需要完整的记录。这一表格用代号使得日期及费用金额的记录更方便，还能进一步记录这些费用开支是用什么方式结算的，是用现金、信用卡，还是支票。最后还留有空间，用作备注。

附录：时间管理表格——

[illegible]

上面所列的例子仅仅是各种表格的一部分，其他表格还包括诸如：

记录姓名、地址、电话和传真号码的表格；
分析表；
汽车消费或旅行的特别费用表；
某种具体活动，如打电话的计划表；
客户记录表。

这些以及更多的表格可以与其他各种信息表（如，伦敦地铁图示），及其它经常与费用相关的表格要分门别类地区分开来，然后，将这些诸如放信用卡的塑料夹、放收据的信夹等等夹在一起形成一个活页夹，即变成一个活页系统。前面我已经讲过，一个活页系统，包括一个日记，几乎总是伴随着一个好的时间管理者，它是好的时间管理者的必备之物。

灵活性

虽然说你的任务是创造出一套适合你的表格，但有时也不必拘于教条，你也可以改变已有的表格，对它加以改造，使之适合自己的工作环境，这也是一种灵活变通的办法。佛罗福克斯公司生产的系列产品即是如此，他们的各种系统都有四种尺寸和规格。因此，不管你想要携带什么东西，也无论是放在口袋里还是放在夹克衫里，或是更大的什么东西用于桌面系统或放在手提箱里，你总能从中找到合适的东西。

很多人将这些东西结合起来使用，对我自己而言，即是如此。我有一些表格放在钱包大小的文件里，我可以将它放在夹克衫口袋里随身携带，同时也有一些桌面办公系统，这些不同的东西，都在不同的时间和不同的场合为我的工作提供便利。现在，我给大家介绍一种最新的佛罗福克斯表格系统，称作“佛罗福克斯系统组织者”，它是根据六孔 A₅ 纸张来制作的。整个一套包括选择一个分类的文件箱以及一个钱夹，二者一起构成了一套较为完整的办公系统，也具有更大的灵活性。正如佛罗福克斯公司所宣称的那样：你作出计划，去做并记录下来。

附 言

鉴于本书所关注的论题，有必要再就其写作过程添加几笔。在过去的几年里，我有两本书在皮特曼出版公司出版：一本是《非营销经理们的营销》，这本书属于管理学会出的同一系列丛书之一；另一本是《营销专业服务》（《金融时报》/皮特曼出版公司出版），这本书相对于另一本来说，则更专业一些。

对我而言，写这本书有点勉为其难。然而，当本书的题目确定下来之后，我马上就着手工作了。首先，我考察了自己的工作习惯，并进行了一些非正式的调查和研究，在开始起草本书前，我已在脑海里计划出了本书的大致顺序和主要内容。

碰巧的是，正当我要开始写作时，我受命接受了在马来西亚的一项工作，于是我用一台手提文字处理器进行写作，因此，开始几页是在颠簸的巨型喷气式飞机上写出的。我饶有兴趣地在后面几周记录下来了在完成本书稿后期工作的地点，它包括几架飞机，几列火车（但没有小轿车或公共汽车，因为它们太颠簸了，没有敲出正确的键），它还包括那些旅途中花在机场和火车站的很多时间（这里给我印象最深的和最舒适的地方是机场餐厅，它不仅有一个高度适中的桌

子，而且通常附近还有可用的电源插座，尽管手头上有食品和饮料，有时显得怪模怪样，但我还是认为它在这些旅途地点中算是较舒服的一处)。它还包括几个饭店的不同地方，不仅有卧室、咖啡厅，还有商务中心和休息厅。在我经常工作的东南亚，如果气候条件允许的话，在游泳池边，在家里的起居室，在串门时亲戚家的餐厅，有一次是在一家餐馆里我在等待客人的时候。总之，凡是有空的时候，只要条件允许，我都会把它利用起来。

在这些空闲时间写出来的东西要占你正在阅读的 7 万字的大约 $2/3$ 。虽然说“润色”工作主要是在我的办公室里完成的，但创作却主要是在我所描述的这些空闲时间里进行的。正因为时间抓得紧，我才能在较短的时间里完成这本书，因而也保持了思想上的一致性和连续性。

这并不是说我是一个工作狂，相反，我认为我不过是一个较好的时间管理者而已，不然的话，上面提到的大部分时间都会白白浪费掉。另外，我也从写作中获得了极大满足。

我举这个实际中的适当有效的时间管理的例子作为这本书的结束，是想借现身说法地告诉你，只要你想做，就一定做得比我好。最后，我想告诉大家一点的是，要想利用好时间，就要学会排除别人的干扰。我发现，拒绝别人打扰的好办法就是对他说：“能等一下吗？我正在写关于时间管理的书呢。”