

《卡耐基成功全集之二：经营管理方略》

一个企业家，要想长期立于不败之地，做永远的赢家，经营管理断不可忽视。而经营管理是一门十分高深的专门学问，它既需借助于理论知识，又要凭藉于实践经验。倘若不知深浅，象无头苍蝇到处乱撞，必将碰壁。

卡耐基集渊博的理论和丰富的实践经验于一身，在强手如林的企业界纵横驰骋，攻无不克，战无不胜，最终成就为一位声名显著的优秀企业家，其卓越的经营才能和管理艺术令每一位企业家神往。卡耐基，成为他们崇拜的偶像。

我们通过阅读《卡耐基成功全集（第二卷）·经营管理方略》，能对经营管理理念有更深更透的了解，还能掌握自我管理原则、艺术和理念，加强自我管理，提高自身素质，并自觉担负管理者应尽的职责。而且，你将越来越热爱自己的工作，在愉快轻松的心境中尽情“享受”，提高效率。同时，卡耐基将与你娓娓而谈：告诉你有效地利用时间，做时间的主人；并告诉你妥善地处理信息，以应付时代的瞬息万变。领会这些经营管理方面的知识，并努力地付诸实践，你将获益终生。

前 言

一个企业家，要想长期立于不败之地，做永远的赢家，经营管理断不可忽视。而经营管理是一门十分高深的专门学问。它既需借助于理论知识，又要凭藉于实践经验。倘若不知深浅，象无头苍蝇到处乱撞，必将碰壁。

戴尔·卡耐基集渊博的理论和丰富的实践经验于一身，在强手如林的企业界纵横驰骋，攻无不克，战无不胜，最终成就为一位声名显著的优秀企业家，其卓越的经营才能和管理艺术令每一位企业家神往。卡耐基，成为他们崇拜的偶像。

我们通过阅读《卡耐基成功全集（第二卷）·经营管理方略》，能对经营管理理念有更深更透的了解，还能掌握自我管理原则、艺术和理念，加强自我管理，提高自身素质，并自觉担负起管理者应尽的职责。而且，你将越来越热爱自己的工作，在愉快轻松的心境中尽情“享受”，提高效率。同时，卡耐基将与你娓娓而谈：告诉你有效地利用时间，做时间的主人；并告诉你妥善地处理信息，以应付时代的瞬息万变。领会这些经营管理方面的知识，并努力地付诸实践，你将获益终生。

一九九八年六月

卡耐基成功全集[第二卷] 经营管理方略

第一章 经营管理理念

一、经营管理的有关概念

凡事皆非自然衍生，而是使其产生。

——赫兹

何谓经营管理

组织化活动的成功，无论是公司、医院、公会或政府机关，皆为指导者的管理技术所左右，无一例外，而管理技术则非与生俱备。而是广泛阅读有关文献，参加解决管理者问题之研究班及讨论会，或密切观察其他优秀管理者的行事等积极培养而成。

大企业及管理者的培养投注巨额的预算，只要是管理者，不问男女都让他们参加学校或研究班的训练，多方学习具有效果的经营管理技术与方法。

何事会导致管理者的成功或失败呢？成功的管理者是多才多艺，而失败的管理者则一无所长吗？回答这个问题之前，必须先分析管理者的职务。

所谓经营管理，其定义是：组织部门具备能够充分有效地运用一切可资利用的资源，使其达到预期成果的能力，管理者可资利用的基本资源有以下5M：

- Money (资金)
- Material (资材)
- Machinery (机械设备)
- Methods (方法)
- Manpower (人的资源)

(1) 资金。经营管理的资金，包括设备资金与周转资金。管理者对于自己负责的部门所分配到的资金，必须做最有效的应用，而且知晓今日用度是否可为将来的取度，也就是必须充分预期利益的回收。金钱是经济界的润滑油，是维系企业所有层面的公分母。资金管理在经营管理方面极具重要意义，犹如血液循环之于人体。

(2) 资材。制造业的资材，包括原料与成品。拍卖业与零售业以其库存货品为资材。服务业（其资材与制品中心相比，价格较为低廉）亦有各式各样必须管理的资材。

(3) 机械设备。以工厂和店铺所使用的设备为主，包括电脑与事务机等机械设备。其适当的选择与利用，是管理者的主要工作之一。

(4) 方法。组织其他资源，并利用其供给的组织方法，分析事业的成功与否。管理者的能力决定于適切地指示技术与方法。大多数的大公司都会开发有效的方法以处理问题，这也是公司有力的资源。

(5) 人的资源。安德鲁·卡内基（钢铁大王）认为，纵使缺乏前四项（资金、资材、机械设备、方法），只剩下从业员——人的资源。则无论如何，企业仍然可以在较短的时间内重新建立——这番话广受人们的支持。

空有前4M，而独缺人的资源，对于事业的营运毫无助益。有效地运用人的资源，可以弥补其他资源的缺乏；若是无法充分利用人的资源，纵使其他资源不虞匮乏，依然会破坏组织的力量。

经营管理端赖人的资源——人的资源不仅意指操作机械的双手，还包括

决策组织的机能，以及实施其决策的大脑。

现代最著名的经营学者彼得·德拉卡曾说，真正的经营管理就是从从业员的管理。从业员是企业成功的中枢，人事管理才是企业繁荣与衰亡的关键。

经营管理的英语是 MANAGEMENT，重音节在 MAN，亦即 MANAGEMENT。

我们致力于 MAN（人材）的开发，而它则与其他资源的开发息息相关。MANPOWER（人的资源）是导致其他资源成功或失败的关键。

优秀的管理者能充分活用其他一切资源。透过第五个 M 的有力管理，以最佳的效果达到我们的目标，乃是本书的基本主张。

经营管理概念的历史

钢铁公司技术师弗烈德利克·W·泰拉，初次尝试经营管理的组织方法是在 20 世纪初，其主要目的是提高生产力。在此之前，几乎所有经营管理上的意志决策，都直接取决于监督者的专门知识与过去处理类似问题的经验。因此，管理者完全仰赖自己有限的知识及前任管理者的惯例。“以前亦是如此”经常是决定之际的根据。

泰拉将其全面改变，分析、调查各类工作，再确定最具效果的处理方法，详细指示各阶段工作所采用的方法，正确分配完工前的时间比例以及圆滑运作具有任何可行性的制度以处理资材，都在他的计划范围之内。

泰拉提出的“科学的经营管理”迅速为人所理解，许多团体和各种类型的公司，也纷纷采用这种思想方式与方法。结果，这些公司在时间与资材方面节省了无以估计的经费，而且避免了劳动者不必要的劳力浪费。这是因为泰拉等一群管理者，为了达成生产目标，开发了节省必要能量的方法之故。

泰拉的许多生意，都是经由“工业技术”新领域后继者的琢磨，变成更加洗炼的方法而付诸实行的。最著名的后续者是住在弗兰克里昂的基尔普烈斯夫妇，他们曾研究发表“时间/行动”调查的结果。此调查首先是用时间精确地测量行动，将工作详细分门别类，然后再以最少的劳力和时间来完成，使工作单纯化。基尔普烈斯的调查结果，“唯一最佳的方法”是——科学的经营管理——此成为不朽的座右铭。

解决生产问题的组织方法，可以达到提高生产力的目标，但方法的本身并非毫无问题。对于劳动者与工作的一切效率，专家们所采用的非人性处理方式，往往招致怨声载道。劳动公会以工业技术是要谋求“提高效率”为借口，用“唯一最佳的方法”分析，将已经决定的基准大幅度提高，并设定未达水准的生产力之最高基准，因而妨碍了计划。管理者往往忘却在机械背后之人，面对任何问题，都要使用“科学的”技术来图谋解决。的确，当我们充分运用此分析方法后，往往会有万事俱备只欠东风的缺憾。

此缺憾部分在本世纪 20 年代末到 30 年代初，经由爱弥顿·梅约及弗利兹·雷斯里斯法葛两人的实验才加以弥补，当时他们服务于威斯坦·埃雷克特里克的赫松工厂。其实验是调查组合环境的物理性变化，会为劳动者的生产力带来什么影响。首先他们将所有男女受测者安置在一间房子里，然后改变室内的温度，调节各种照明度。结果令人惊讶的是，尽管环境已发生变化，生产力却依然节节上升，这证明了物理性因素对于劳动几乎不产生任何影响。他们根据这项结果，进行几年的分析，发现劳动者对于环境的部分物理性变化毫无反应，对包含精神因素的劳动环境才产生反应。此时，许多复杂的要素对生产力的提升具有极大的影响，例如对一起工作的人抱有好感；没

有“人”愿意在大杂烩的作业线上工作；被视为“特殊的”人；满足自己被当作个体来看待等。

以此为契机，更进一步实行观察人言要素的经营管理，亦即不可单纯而机械地实行经营管理，必须留心人性的要素。因此形成问题语汇，MANAGEMENT变成 HUMANAGEMENT。

目前，人们对于人性要素的兴趣愈来愈高。经营专家从前曾费很长的时间不断研究行为科学、心理学、社会学及人类学的各种法则，顺理成章地用来研究生产力的提升，因此引导出许多改善劳动环境的概念；由于这层的进步，能自劳动获得满足者逐渐地增加。

构成经营管理的基本要素

成功的管理者，为达到目标，真是无所不用其极吗？如何运用 5M，以带来最大的成功机会呢？

构成经营管理的基本要素可以归纳为头字语 PLORDICOCO，此头字语是由各构成要素的前两个字母组合而成。

- PL Planning (计划化)
- OR Organing (组织化)
- DI Directing (指示)
- CO Coordinating (调整)
- CO Controlling (统制)

计划化 欲开始实际活动时，首先必须订立行动计划。行动计划通常是先设定应该达到的最终目标或近期的诸目标，然后为达到目标而追踪各个计划的必经阶段，最后再设定更详细的行动计划。

考虑经营时，最重要的是要清楚地确定组织的最终目标、计划的立案与实施的阶段。营利事业当然以利益为目标。既成目标的利益之重要性，下一章再做更深入的讨论。至于利益以外的目标，若能促成计划的成功，不妨将它们做一番预测。

计划有长期与短期之分。许多公司设定可历经多年的计划，这对于长时间需求资金、设备与管理者的情形尤为重要。长期计划在日常业务方面，经常与短期和中期目标共同运作，相辅相成。计划之所以订立乃是要处理经常反复发生的问题，以免临时慌忙寻求解决对策。此外，亦有单目标的计划，是专门处理将来发生的特定状况。

计划中，解决问题的可能对策并不限于一个，管理者可从诸种解决对策中选择其一，其中包括自己所想出者。实行对策时，必须刺激计划立案者的创造力。创造力人皆有之，优秀的经营者能游刃有余地促使他人发挥创造力。实行计划时愈具独创性，愈能产生深具可行性的解决对策。

计划化的过程中，另一重要部分是下达决定。具有下达优异决定之能力者，便有机会跻身为更上层的管理者，应赋予此上层管理者适当的权限，而此权限则以适切的意志决定能力为前提。

今日的企业，通常以多人共同作业，几个管理者共同决定对策。管理者必须了解，在下达决定的过程中，能获得多少部下的合作，以及已经下达的决定，在实行的阶段内能拥有多少干部的协助。这些计划化的问题，后面将做一番全盘性的讨论。

组织化——计划既经拟定，继则将公司组织化，使其形成能够实施计划

的形态。公司的规模、工作量、制品与服务的多样化等，公司愈是庞杂繁复，愈需要厘定明确的组织构造。

公司的组织形成阶级组织，乃是一种普遍的现象。每个管理者之下有几个部属，上有一位上司，以这种形式的命令系统可达到尖端的管理，而阶级组织因此自然构成。

欲理解这种组织的复杂脉络，必须先明了组织内各职务的内容及各职务的互助关系。

大部分公司组织内的专家，为能灵活运用专门技术，都会先熟悉组织中作业线与干部的职责。作业线的管理者在每个专门领域有其固定职务，对自己权限下的部下负有直接的责任；至于干部方面，其工作虽与作业组织有连带关系，但毕竟是间接的。现代经营中，如何统合这些小组已成为主要课题之一。

成立这类正式组织因而衍生出非正式组织（与正式组织或互助或抗衡的人际关系小组）的公司亦不在少数。能力强的管理者必须认识非正式组织，了解与之合作（或抗衡）的方法，并彻底掌握非正式组织对公司的方针与政策之影响力。

利用组织构造，促使经营管理发挥最高效力的关键，应属权限的委让吧！亦即管理者将大半的工作与权限委让给部下，当然并非权限一经委让，即丧失管理者的责任。管理者若能了解并实行权限委让的方法，达到自己目标的可能性将因此而增高。

本书中阐述正式与非正式两组织时，将讨论与其相关的管理者之任务。

指示——公司的组织构造，实际上端赖其中的行事者，若行事者行事不当，它也只不过是徒留形骸的躯壳罢了。

良好指示的完成，始自选择适当的从业员，此从业员必须能克尽各种职务的义务与责任。

人事管理取决于从业员的人选。实现“量材而用”的理想之前，慎重分析工作，以及确实掌握促使工作成功的必要因素，是不容忽视的，然后开始遴选适任者，加以训练。总而言之，交代工作给部下，或为促使部下发挥最高能力而经常惯用的动机及程序，必须首尾一贯。

指示的重点之一，是良好的沟通。管理者传达指示、思想、意见及目的予部下时，必须具有知悉部下是否理解接受的能力。此外，亦须经常关心部下的想法、感情、希望与不满。

事业成功的关键，操纵在直接与部下接触的管理者手中。管理者领导能力的优劣会改变部门内的气氛，此与工作的种类风马牛不相及，而优秀的领导力与高生产力之间的关系却是环环相扣。

领导力与惯用动机，通常传承自行为科学。认识诸原则，将其应用于工作上之管理者为能干之管理者，欲经由部下而获得成果，则非了解部下不可。心理学者是如何出神入化地完成共同作业的呢？原来也是要借助各方的力量的。在探究心理学者所引导的思考方法时，会清晰地介绍如何在日常生活中灵活运用他们的建议。

纪律等如何惩罚从业员的问题亦须明确提出。管理者应为避免此类问题的发生而努力。人之所以为人，必定具有人所无法克服某些困难的缺点，因而引发经营管理上的困扰。发生这类问题时，管理者必须究其原因，以谋对策。

调整——多数的组织单位，在其组织活动上，调整组织内部各处所发生的问题，是为不可或缺的工作，此调整工作所花费的时间若延宕过长，将成为管理者烦恼之源。

调整机能的一部分，可以预先编入组织构造之中，因为任何组织都有可能偏离公司管理的预期方向或全公司的统一行动。

调整可由关系部门选出代表者，组成委员会来执行，亦可由专门部门担任，或有以非正式形态出现者，不过关系者若能切实掌握全体目标，并朝一致目标行动，非正式组织亦可能出奇制胜，发挥宏效。

统制——是 PLORDICOCO 中最后的 CO，其意义是确实地实行计划。

管理者身负监视目标达成的责任，亦即为达成目标而统制。执行统制的主要方法，是设定达成目标的基准。此基准——以金额、生产量等数量单位表示——是运用实际达成目标的程度作为测量的尺度。

运用达成目标之基准的技术无以计数，例如预算、销售报告、生产纪录、会计纪录等皆属之。生产纪录与会计纪录等可以手抄方式做成简单的报告，亦可运用电脑做成复杂而详细的纪录，而其目的则是完全相同的。设基准在实际绩效呈现时，两者之间会出现明显的差异，根据两者的比较，顺应工作的需要，可以适时地节省劳力，并倾注全力于未达成之目标。

工作的基准不确定，统制即难以收效；无法测定企业印象、从业员的士气、顾客的评判与人材的开发等问题时，统制亦因而难以收效。但是，经营管理上亦有专门确定这些问题的确切法则，且开发出处理相关问题的方法。后文将说明确定、调整与统制的方法。

以成果为目标的管理者

总观长期的计划，下以真实确切的评价，结果凡努力必产生成果。谨遵守单纯的原则，认为“平稳无事”即可的管理者，非真正的管理者。真正的管理者经常眼光朝向最后目标，他了解自己的部、课与公司的目标，甚至自身的目标也与之配合。

从计划化经组织化、指示、调整，乃至最后的统制，真正的管理者在自己工作的所有层面内，决定目标而不迷失方向。此与只要达成目标，而一味固守原则而自足的无能管理者迥异。真正的管理者乃为达成目标而锲而不舍，全力以赴。

所谓经营管理，是经由部下而获信成果，管理者彻底灌输部下以成果为目标的思想形式；所谓管理者，是指决定其部门之目标而不迷失方向者。

以下叙述管理者于日常生活中应如何运用优秀的经营管理技术，进而达成最终目标。

二、计划化能促进事业成功

未了解目的港口的人无法一帆风顺。

——塞内卡

明确地设定目标

在计划化的第一阶段中——设定目标——未能明确地理解目标，即无法订立计划。

目标必须明确地设定，而且凡参与达成目标者，皆须充分理解目标。管理者必须特别留心公司的目标，并接受、达成，以充分履行其义务。

绝无偏离方向的目标，其中包括长期目标与短期目标。长期目标是指公司将来数年间欲完成的目标。除了改善第二代、第三代后继者的培养，以及地缘社会的关系等难以掌握的对象外，亦包括市场占有率的扩大，以及新制品、服务的开发与长期的金融等。

短期的目标则是长期目标中附设的阶段性的目标，依照预定完成计划，组织体则包括解决正面特殊问题的目标。

由各单位所组成的组织中，其各单位有其独自的目标，但任何目标皆须配合整体组织的目标。

当目标设定时，切勿忽略事业的持续性这一大目标。除了利用一时的流行——短期间获得暴利即结束营业——而特意成立的公司，大多数的公司不可能轻易停业，因此亦有牺牲短期利益而图谋长期利益的，还有不仅只图事业的维持，更有竭尽全力以扩大及安定事业者。

这类思考形式可归纳成经营管理的三要素。

各级主管于设定目标时，必须充分了解此三个层面的整体面貌，若完全无视于此三个层面，事业的成功将毫无指望。

目标设定的重要性

(1) 目标的设定有助于振奋工作人员的士气。在凡事等待命令及了解工作理由两种情况下，与其单纯谨受命令，不如让工作人员深入了解应该做些什么事，如此则更容易达成目标，工作得力时亦应给予褒奖。至于不了解工作之目的时，是否能顺利地进行工作，则不得而知了。

(2) 目标的设定在计划化方面必须具有一贯性。在有几个人即有几个组织计划的情形下，若能完全理解目标，将更容易确定整体目标的计划，参与计划者，必须认清各自的主要目标，将自己担当之计划化部分导进整体计划中。

(3) 目标的设定容易造成分权化。多数的公司与非利益团体，经常试图划分业务的权责，以求效率的提升。划分权责的业务单位具有相当的独立性，因此在无法贯彻明确的统一目标时，可能造成单独单位的误入歧途（偏离整体组织的长期目标）。

(4) 目标的设定可以灵活运用调整与统制。目标一经设定，则以此为基础而加以运作业绩基准，业绩基准便成为测量更实际的业绩之指标。

既经设定的目标不可轻易变更，纵使发生重大变异，也应该继续依照原来的组织目标。但是，随着公司的成长及时代的变迁，应该重新评估目标，依据情况适时调整以配合新状况。

例如：收购组织庞大的附属公司时，总公司为了涵盖新附属公司的目标，也必须适度变更本身的目标。再者，根据消费者反应的变化，重新检讨过去设定的目标，并催促新目标的设定。美国香烟公司长期以来，皆以香烟制品的制造销售为主要目标，但香烟业界在饱受政府与保健团体抨击之压力下，舍弃以香烟制品为目标的做法，而改以消费和包装作为促销武器，公司名称也在配合新目标的同时，适时改为美国生产公司。

各部门的目标发生改变时，必须慎重地分析讨论，依照公司的目标认真考虑既经提案的目标变更。凡未经分析，纵是部门主管亦不可变更目标。

目标与利益的辩证关系

检讨公司的目标时，首先列举的必然是利益问题，资本主义经济以利益为企业的主要目标，乃是理所当然，因为无利益企业即无法生存。但是，若长期以利益为企业经营的唯一目标或重要的目标，也未免流于轻率。

经营者的观点总是以最小公分母来评估业绩，希望以最少的投资获得最高的成果，此为侧重利益的理由之一。正因为利益是评估企业成功与否的有力尺度，所以若成为各中层管理者或全盘管理的主要目标，长期的目标即会为短期的利益所蒙蔽。

在今日的经济中，公司欲在竞争激烈的市场上争得一席之地，就一定要设定计划，辅助成长，眼光远大，准确地预测将来。研究开发、扩充设备及培育人材等，并非一年或二年即立竿见影的事业计划，应可从日后稳定获得的利益中回收资金。

相反地，既得的收益是将放出的资本进一步地投资，必须避免损坏公司的信用，公司亦得呼吁股东与从业员打消获得收益的念头。

长期目标

短期目标之外，不乏公司以稳定的长期收益为目标。所谓长期的利益，是指得自投资的利润或每一股的利益，例如以“每股的年收入高达一成的水准”作为公司的目标等。

(1) 市场占有率。很多的公司是以制品及服务之市场占有率当作成长的尺度，例如以“今后5年公司的市场占有率由目前的12%增长至25%”为目标等。

(2) 健全财政。亦有公司以增加资金或免除负债为目标，例如“6年以内偿还公司未偿还的债务”即属之，而未公开的公司则以“年内公开”为目标。诸如此类的目标设定，无论在金融与法律方面任何机构皆须预先准备。

(3) 技术的改良。指新技术或方法等技术改良成为顶尖号召力的目标。

(4) 人材培育。大多数公司必有的坚定目标，是背负庞大的组织责任而屹立不摇，以及公司稳定成长后，于公司内部培育具有经营能力的人材。

(5) 社会的责任。近几年来，颇多公司将社会责任加入原本设定的目标中。所谓社会责任，包括改善与地缘社会的关系、关心环境、雇用身体残障者或少数民族，以及援助当地慈善机构或市民团体等。

更为细密的部门目标

以上所述皆是整个公司诸多目标中的数例，公司内各部门为达到整个公司的目标，必须设定各自的目标。

部门的目标较公司的目标更为细密，此与部门的分化作业不无关系，但务必配合公司的整体目标。

部门目标的例子——

培养人才的目标

1. 在公司的所有职务上，配置适合且足以胜任各职务的人材。
2. 维持从业员间的高昂士气。
3. 对于全体从业员，保证工作可得适当奖励。
4. 对于全体从业员，要提供优越于其他公司的卫生福利及保障制度。
5. 从业员虽不求于外部组织，但仍须设置直接向公司内管理者陈述自己的想法、不满与问题之环境或制度。
6. 给予全体从业员晋升的机会，实施训练，提供与公司共荣的机会。
7. 部门间的配置转换与晋升等人事问题，所有部科都站在公司的立场通力合作。
8. 适时与总管理部门协议关于公司内人际关系的法律与纪律等问题。

诸如此类的目标设定称为经营方针。利用人事部门将政策具体化时，所实施的各种计划之目标，是人事部门的方针。

其中，公司或部门的各种目标之间可能发生矛盾。例如，某个公司具有如下的目标：

——尽可能以最低的成本制造最优良的产品。

——保持公司之工厂所在地区的整洁，不污染环境。

但是，不污染环境，则必大幅度提高产品的生产成本。作为企业经营者是否该固守所有目标，为解决矛盾而作什么妥协？或订定什么协定吗？

仔细划分目标，使其成为更小的目标，如此目标即更易理解、更易达成。若有心达到防止污染的大目标，则应以在工厂内装设防尘装置，全面改善设备等暂定的措施，作为短期目标。至于一贯性总合经营开发计划的长期目标，其设定一连串的短期目标时，应包括：第一是利用当地的大学设施教育管理者，第二是实施工厂内的领班教育计划。经营管理若能朝向各自的短期目标，切实执行，最后必能达成长期目标。

公司不能只设定单一目标，纵有利用诸种既定目标的其中之一作为支配公司的思考方向者，也必须时常留心其他目标，千万不可忽视其重要性。药品制造厂的主要目标或许是销售药品以赚取利益，却也务必根据医院或政府机关的意见，深入了解新药的开发、化学家与药学家等研究员的教育、新市场的开拓与保健卫生计划等。

当同一组织内的人员，分别优先顾及个人的目标而相互竞争时，谋求诸目标的平衡乃成为总管理部门的职责。此时，关于公司整体目标的综合评估之敏锐感觉，以及了解目标设定参与者的需求之感受性，对于工作的顺利进行将有莫大的助益。

整体目标的设定

现代经营学，从部门的短期目标以至公司的长期目标，皆奖励相关者参与整体目标的设定。

详细讨论选定的目标时，最重要的是灵活运用与达成目标有休戚相关者的知识与远见。

设定目标的方法有二：一是上意下达式，即由上层部门传达基本政策给麾下部门的方法；另一是下意上达式，即各部门提出政策，交给上层部门综合意见。

前者具有明确的整体概念，据此决定其他一切目标。例如：在特定的航线中，行使空中运输的特权即为航空公司的整体目标，其他目标则全部与其配合，麾下的各部门按着意识此一整体目标而设定自己的目标，再根据经营者的指示，编入整体目标之中，绝不与其抵触。

给予参加目标制订者共同为各自设定之目标而努力的机会，除了可让公司具有更远的目标之外，更重要的是，可让每个参与者从关联感中培养达成目标的责任感。

全体人员共同设定的目标之成功与否，全赖于尖端管理者。总经理若独断专行，如何能求麾下的管理者忠实遵循？于是经常毫不理会上级传达的目标，以极不情愿的态度下定判断，如此一来，又怎能认真地为达成目标而努力呢？

相反地，若是一个能广纳建议与意见，并促进全体人员共同参与的顶尖管理者，则自然能产生共同协力的气氛，实现整体人员参与的理想。

由共同协力的气氛中产生的目标，其实现的可能性更高，而且富于创造性。工作者之能为目标而共同努力，乃是在制订目标时所培养而成的，他们本知真正症结之所在，再加上多人的参与，必能提出各种良好的解决对策。

一般而言，长期目标总比短期目标抽象，因此短期目标必须尽量明确，容易评估，且具有详细的业绩基准。例如，长期目标是“缩短与强劲竞争对手在迷你计算机市场的差距”时，明确的短期目标则如下：

(1) 制造部门的目标——今后 2 年间，降低 15% 的迷你计算机生产成本。

(2) 销售部门的目标——今后 3 年间，每年提高 7% 的销售量。

(3) 技术部门的目标——重新设计而减轻 30% 的计算机重量，开发足以降低原料成本 10% 的新材料。

目标一旦设定，管理者即须竭尽全力追求目标，评估工作的成果，不断测定成果与目标的距离，并了解自己的工作能顺利达成何种程度的指标。

设定公司的目标，并欲如期完成时，以下几点可作为经营者与管理者的指针：

各经营者与管理者的目标符合下列几项吗？——

是赋予希望与勇气的目标吗？

对于将来是否充满希望与勇气呢？

经营者与管理者是否具备昂然崇高的目标呢？

是切实稳健的目标吗？

是不依赖他人的意见与直觉，而以客观及踏实的分析为基础吗？

对于努力工作者，是否根据长期与短期的目标以谋取平衡呢？

收益性及技术性的领导体制、市场领导体制、人力及物资资源之成长与开发等，是否涵盖经营上所有重要的层面呢？

是明确的目标吗？

是否做记录呢？

为了让经营者与管理者清楚明白自己分内工作，能明确地掌握工作量的目标吗？

是能被充分了解的目标吗？

当有必要书写一份容易了解的部门目标时，是否部门内的全体人员都能书写出相同的内容呢？

能为自身设定目标吗？

根据自己的目标，作为下定决策时的指标吗？

选择目标与弄清对象

大多数公司拥有专门处理的制品与业务，公司的目标与公司的制品及服务直接关联，任何目标绝不抽象，例如，绝不言“成功地开发市场”，而改以限定市场范围，说“开发东部诸州的宠物食品市场”。

选择目标时，必须弄清对象。组织体上必须具备作为全部目标之本的中心目标。但是以往的公司，愈是成长愈是偏离中心目标而行动。若能在任何巨变下，依然掌握中心目标，慎重展望未来，而做计划性的行动，必能顺利地进行工作，一旦远离目标，进退维谷，无所适从，将导致公司资源的浪费。当然，公司也不能因为此番原则而墨守最初的目标——大多是范围狭小的目标，有时也应该试图转变方向，在计划化的过程中，新方向经常可达到最初希望达到的目标。

设定长期目标及考虑目标变更时，有下列几点务必检讨的要素：

1. 是否达到尽善尽美呢？制造上若已尽善尽美，是否能制造出高品质、低价格的成品？制造设备是否能制造与最初意欲制造之物品不同的制品呢？例如，第二次世界大战开始时，以前制造消费用品的公司，多变更目标，以相同的设备制造军用物资。销售上最完善的情况是，销售技术完善的公司，利用既有的销售技巧，轻而易举地扩大其目标于其他销售领域。最近，寇尔葛特公司变更目标，贩卖其他公司制造的包装制品，但其销售方法乃是采取与业绩年年上升之洗面用品相同的销售路线。至于金融界又该怎么做呢？变更银行数年来的目标，重新执行以前无法实施的各种金融业务。

2. 能满足任何需要吗？若是仍有尚未满足之业务与制品的需求，最好能设法满足它，因为新公司如雨后春笋般地设立，总有一家会发现其中的需求。数年前，爱尔曼·威塔、阿龙·祥菲德两位律师，由于需求，想雇用临时秘书当助手，却偏偏苦求不得，因此两人发现这类人材对公司的必要性，于是成立临时业务人材公司，如今已堂堂成为国际企业。

为了满足制品需要，必须投资巨额款项于研究开发。杜邦公司多年来投资巨资，开发了合成纤维以取代丝绢，结果产生了尼龙制品。

3. 如何发挥现在资源的最大效用？经营者必须寻求资源的相互利用（相互主义意指共同行动，所谓共同行动，则是有效地结合两种以上的功能，其所发挥的效果高于每一个功能的个别效果之总和，亦即整体效果高于部分效果之总和。）一个规模庞大的金融公司，在各事务所开设各种税金商议所，如此一来，贷款部的顾客便成为税金商议所的顾客，而前往税金商议所商谈所得税的顾客们，以税金的支付与归还之收据为前提而洽借款项，也必然成为贷款部的顾客。这类组合的相互主义，可使二种业务共同发挥远比分别行之有效的运作。

4. 可利用资源吗？目标的设定并非单纯的希望或白日梦。欲达成具有成功机会的目标时，必须拥有目标所必需的资源。

无周转资金，必要的资料不够齐全，以及缺乏因应需求而制作商品的人手时，当然绝不可能达成目标。

一切目标皆须具有切实性，并分析必要资源可资利用的可能性，然后才加以决定。但是，开始从事工作之前，未必一定要利用全部的资源。只要保证在必要时能及时供给所需的资源，即可于达成目标的同时，将危险降至最小限度。

目标的设定与变更之际，若能审慎处理这些问题，达成目标的可能性将大为提高，目标本身的意义也更为深切。以下继续举例以介绍政策与目标。

H·J·海因兹公司的政策与目标

本公司自创业以来已经有 80 年以上之历史，此间管理除克尽职责外，并开发作为工作指针之一定的基本原则与政策。随着公司的成长，以及所有阶层之管理者责任的加重，位于监督者以上的全体人员，对公司正在执行的政策与目标具有一致性的理解，即益形重要，吾人深切希望诸位管理者对于本公司的政策与目标，无论在文章或精神方面皆可耳熟能详。

1953 年 1 月 1 日 H·J·海因兹二世

H·J·海因兹公司的营业范围，是根据一定的基本政策而设定，其基本政策如下：

- (1) 制造及销售加工食品。
 - (2) 公司制品以外之制品的销售为总售货款的 25% 以内。
 - (3) 只供给公司本身的制品予零售商。
 - (4) 不制造张贴本公司以外之商标的销售制品。
 - (5) 除非具有取缔单位的特别许可，否则不在上列政策中者均不予承认。
- 这些政策在经营者达成下列目标时，成为下定决策的基础。

1. 利益

扣除税金之后的纯益，是在健全成长之下供给必要的资金，并妥当地分配红利给股东。为达此利益目标，其实施基准如下：

- (1) 售货总利益依制品之不同而有异，但关于各类制品，必须尽可能确保包括各类配附原价的利益。
- (2) 为维持公司的活力必须发售新制品，但仅限能超过既存制品平均受益率之利益者。
- (3) 为达成一切利益目标，必须审慎管理已投下的资本。在设备投资方面，扣除因设备转换所需支出外，以残存偿还期间最短者优先行之。

2. 品质

1869 年以来本公司获得的评价，是“海因兹的品质”广受一般群众的认可。但品质是相对的，此于定义品质的种类及设定品质的基准时，首次含有重要的意义存在。

追求品质的目标之必备事项：

- (1) 于每项制品上，清楚地设定海因兹的品质基准。
- (2) 不断密切注意原料包装与制法的品质评价。
- (3) 保持制品的均一性。

3. 设备

土地、建筑物与机械设备做安全保养、维护清洁、保持随时能使用的状态。

工厂、事务所、仓库与装卸货设备，必须经常保持能使用的状态。

必须尽量遵从高标准的管理基准。

尽可能有效率地利用新技术。

4. 研究

慎重而彻底地调查研究，并以此为基础进行实验，依照新发现修正既经认可的事项。

研究结果必须应用于公司所有的活动层面，务必持续努力于现状中，毫不间断地挑战与改善。

5. 成长

因应本公司的财力，持续成长，并奠定健全的经营基础，是为本公司的目标。

(1) 年间售货额的增加，必须与加工食品业的年间总售货额的增加相等或超越之。

(2) 必须维持海因兹各产品的市场占有率或超越之。

(3) 定期审查各成品对公司成长的贡献度。

(4) 积极开发新产品。

(5) 利益必须随之增长。

(6) 不扩大由其他公司收买的事业。

(7) 关于国内与国外的设备，是根据扩张的成长能否于投下资本与人的资源时，回收最大的利益与提高成本，公司的评价，以及对于本公司的健全成长是否具有最大的贡献等方面的可能性而决定。

6. 配给

尽量经济而有效地生产广受顾客接纳的制品与适当的服务。

7. 组织

达成本公司的目标时，绝对必须要有各类目标立场明确的扎实组织。

组织必须由人格高尚、能力优秀人才担当。公司方面则不断推动各从业人员努力开发自我的能力。

实行率先楷模。

保险、退休金等保障制度与劳动环境等，继续给予适切的补偿与关心，并维持将其具体化的人事政策。

振奋士气的指导能力与良好的默契乃是不可或缺。

这些政策是用以引进及培育可能促使本公司永远持续成长的人才，并使其不轻易离职。

8. 评价

彻底维护本公司下列的评价，并努力求得更高的殊荣。

(1) 财政健全、值得信赖。

(2) 公平对待并尽量体谅股东、顾客、批发商与从业员。

(3) 产品的品质良好。

(4) 经营者能干且作法进步。

(5) 价格低廉。

订定计划应考虑的因素

组织根据设定的目标而订定范围的目的；实行而变更之，乃是计划化的机能。

所谓计划，是将欲达成目标的行动予以具体化之活动计划。根据计划化，

将目标分解成诸种可能实行的单位，为达成各类目标而设定的战略。

订定计划之际，必须考虑下列因素：

- (1)明确掌握结果使能不负众望。
- (2)这些结果必须妥当且具有达成的可能性。一旦设定不可能达成的目标，将严重打击协力达成目标的士气而无法发挥实力。
- (3)行动细分化是指在成功里达成目标。
- (4)实施变更计划好探知计划是否成功等，乃是各担当者必须确实负起的责任。
- (5)必须投下必要的资源。
- (6)决定阶段性的实施计划之时间比率。
- (7)为预测达成目标的成功比率，必须设定目标达成基准。

种类繁多的标准计划

标准的活动必须计划，公司的日常活动之中必定有重复之处。此时，计划化尤显其重要意义。任何日常工作，若无可资利用的标准方法，则每件工作都必须提出新方法来，因此用于处理重复问题的计划是为标准计划。

标准计划种类繁多，若有不能赋予经营者或管理者自由定夺余地的固定规则，则经营者与管理者可根据公司的方针下定决策，并作为参考的指标。

固定的标准计划实例，显见于特殊的加工作业之指示，因为相当严密的加工条件（公差是三毫米）与特别装配指示（零件A是从零件B的头部6公分处至铆钉为止）等，是其必要的条件。

公司的方针与手续是一种标准计划，这是在产生一定的状况时，必定遵从的基准，而且一旦曾发生过一次效力，即成为命令。凡遵从此命令之工作者，无论何时皆须留意命令，执行工作并保持一贯性，遵从既定的方针。

下列有关生病请假的方针：

进入公司的最初3个月间，不问任何理由，凡请假期间不支付任何薪资。

进入公司后之第4个月的第1天至第1年终了期间，每个月给予1天有薪的病假。

从进入公司的第2年开始，每年最多给予15天的有薪病假。

一年中都未动用的病假可转进翌年。

此为固定方针，完全无转圜余地。但是，根据公司之不同，可予管理者例外的权限。以下是银行贷款部的方针。

《个人贷款的方针》

欲办理个人贷款者，将必要事项填入审查用的个人贷款申请书上。

依据点数将各类信用度附在各项目上。总点数在70点以下者信用风险大，不具贷款受理资格。

管理者决定贷款许可时，须事先了解信用度。

此时，“方针”可谓为指标。负责银行贷款的管理者，若以贷款者点数虽在界限点的70点以下，但认为其素性良好，亦可许予贷款。

决定方针时，基于各类事例，公司必须决定给予实行方针者多少权限的认可为宜。

欲偏离方针时，必须基于技能不良、缺乏一贯性、违反伦理规定或波及相关部门之业务的情况，否则最好勿轻易脱离。但是，为下达公平且适当的决定，而个人的判断成为不可避免的情况，或根据特殊状况必须加入个人的

抉择时，最好给予莫大的弹性。

广泛应用的标准计划之标准营运程序（Standard Operating Procedure），称为 SOP。根据公司之“标准业务”或“极端案例”之不同，而称之为“权威著作”。

SOP 是为遂行特定的职务而详细地说明一连串相关的阶段，并采取“手续卡”，或经常使用之入门书籍的形式，依照顺序正确地记载每一部分。

只要查视下列有关新职员工作场所配置之 SOP，便可了解标准计划的适用对象是如何广泛。

《新职员的处理方式》

(1)新职员全部至人事科报到。人事科职员将每一位职员的资料做成下列的公文格式。（公文格式的样本通常依照 SOP，然此处并未依照。）做成的各份公文格式存档于职员的文件夹中，其他则依照下列指示配置。

(a)新的雇用记录，选一份至薪资课，送给副董事长的，须附上一份人员请求书。

(b)职员记录，一份即可。检查社会保障号码、外国人登录证、未成年者劳动证明书及劳动组织会员卡。

(c)交一份联邦、州、市的纳税证明书至薪资课。

(2)分配薪资号码。

(3)分配更衣室，交予更衣室的钥匙（保证金五角）。

(4)新进人员在职训练（结束时将新职员姓名的字首记载于名册上）。

(a)公司的历史与目的（由人事科的代表者说明）。

(b)各种社会保障的说明与公文格式的制成（由社会保障管理者负责执行）。

(1)人寿保险（准备年龄证明书，指定受惠者）。

(2)健康保险。

(3)身体障残保险。

(4)养老金制度。

(c)说明上、下班时间打卡钟的使用及请假等有关传唤的规则（由人事科的代表者负责执行）。

(5)新职员由人事科代表带至课长处。

至于 SOP 的开发，单纯明快是最重要的原则，管理者虽想处理一切预想的突发事件，但 SOP 排斥复杂的情况，而将突发事件置之度外。如何详尽地组织 SOP，于下定决心之际，必须仔细地考虑各种要素。决定营运程序时，关于工作的日常层面，可以毫不加思索地决定营运程序，但是关于各个决策上特殊的偶发问题，则不能做成卡片。

《具有宏效的 SOP》

(1)详记每位关系者应该采取的行动。

(2)关于执行工作的每一种方法，明示其用途。

(3)营运程序全部经由测验，确定为“唯一的最佳方法”后，才加以决定。

(4)经营者确定是否遵守 SOP，再将管理机能编入 SOP。

例外原则占有重要地位

订立一般日常业务的标准计划，负责其业务的管理者，纵使不每天反复操心同样的工作亦无所谓。

根据设置于 SOP 战略处的操纵点，可以迅速确定是否按照预定进行计划，下定决策。偏离 SOP 时，管理者应该采取干预或处罚的措施。

操纵点，是指管理者确定以前的阶段是否毫无错误，若有重要阶段必须采取修正措施，其采取措施所需时间，亦须编入营运程序。

例如，有关处理新职员 SOP，应将操纵点置于处理顺序(1)之后为宜。处理顺序的必要资料若全部齐全，不待管理者的决定，即可直接进行处理顺序(2)。但是，缺少任何一部分资料(社会保障号码等)时，是否应该进行顺序处理(2)，或中止处理顺序(1)直到欠缺资料全部齐全，则取决于人事科长。

以上为例外的原则，依照程序进行的事件，管理者无须干预，发生例外情形时，管理者的决定则成为必要的程序。

适用于例外的另一种方法，是要求全体职员依从标准计划，于其范围内下定决策。但发生超出计划范围的情形时，将其委于上司，听由上司决定是否准予例外。屡次发生相同的“例外”时，管理者应将以前下定的决策预先编入 SOP，如此一来，例外即不构成“例外”。

例外的原则，在目前经营管理概念中，占有重要的地位。经营阵容的一员若连细微处亦须详查，或下定所有琐碎的决定，如此公司即难以成长，亦无法培育管理者。订立标准计划，管理者只干预计划外的事项，则管理者即可订立新计划及发现新事物，为了帮助公司的成长发展，而思量使自己的时间或精力能够发挥惊人的效果。

标准计划的优点标准计划是优良经营的有力手段，其优点归纳如下：

(1)管理者能发挥最高效率，订立计划，使参与实施计划者接受适当的训练，管理体制完整健全，则管理者必须干预的只剩计划以外的事项。

(2)保持一贯性，则容易调整工作。

(3)容易训练新职员，管理者透过 SOP，可以确实了解新职员必须学习的工作之概略，因此，订立训练计划，容易确定新职员是否完全吸收所学。

(4)容易委让权限，预先决定程序，则可委任一部分或全部分配给部下，而不必老是盯在其身旁。

(5)优良完整的计划，是基于“唯一的最佳方法”的程序而组成，然后成为行事时最经济方便的方法。

(6)SOP 不仅有助于管理者开发自我的能力，而且可透过管理者的共同参与与计划立案，而开发他们的能力，更可因此解除管理者于实施计划时所担负之琐碎业务的监督责任。

(7)将监视体制编入优良的 SOP 中，如此管理者可及时发现偏离目标的计划而加以修正。

运用标准计划有缺点

(1)缺乏弹性。任何计划一旦成文，即难以变更。总将标准计划看成毋须商榷的“权威著作”。

计划完全确定之后，不可规避变更，却也不能因此而毫不考虑地加以改变，以免形成不够严谨的计划。

依计划而工作者，若有关改善程序的变更，应该迅速提出，最好设置检讨此类建议的正式制度。如此一来，计划即不失新颖，亦可将新方案、新技术立刻付诸实行。

(2)计划容易流于落伍。在变动激烈的环境中，不断有新概念及新方法引

进。目前引用的方法，其技术革新与竞争方面或许缺乏弹性。纵使依照利用 SOP 之从业员所提出的建议，也无法获得充分的弹性运用。任何公司皆须设立定期审查所用的标准计划，至少每三年或四年重新评估一次，确定其仍为如今“唯一的最佳方法”。决定继续使用、重新修正或完全终止之审查计划的责任，应由委员会或专门部门负责。极大多数的公司都有与当前问题无实质关系的计划，此类计划通常只是纸上谈兵，实际上根本毫无作用——因此，无法达成真正的目的——或予以严格遵守，总而言之，皆无法发挥效果，达成使命。计划一旦产生则必须切实执行，若是无法使用，亦不可将其屯积，应该立即报销。

无法实行全体评估时，通常只好实施部分评估，其实毫无必要，多数的公司会在固定的时期，审查记录用纸与公文格式（通常是以标准营运程序为蓝本而加以标准化者），若有必要即加以变更。任何变更，只要稍有改善就应该鼓励，并将其编入标准营运程序中。如此适当地审查变更，标准营运手续可深具弹性，节省费用。若是改善太迟，事后要作废的公文纸堆积如山，则形成印刷及纸张费用的浪费。

(3) 花费金钱的计划化。为了完成经过琢磨的 SOP，管理者与专门人员必须花费大量的时间。公文格式与制度之开发或活用 SOP 的人才之训练，均须大量金钱。

(4) 花费时间的计划化。问题不在于是单纯的时间花费，而是本来应该使用于生产活动的时间，却被使用于其他方面。

(5) 利用标准计划，尽失进取性。部下长期地遵从 SOP，久而久之丧失思考的能力，变成一个机械人。管理者若不让部下独自思考，即会形成冰冻三尺非一日之寒的问题。无论是 SOP 的再评估或修正，都应给部下参与的机会。至于“例外”情形，亦勿全部交由上层决定，让下层管理者共同决定，以鼓励部下独自思考。

单用计划

单用计划是仅为某次特殊状况而订立的计划。大多数公司或许经常碰到类似的状况，但其因时因地皆有极大的差异，因此必须制订新的单用计划。

例如，移转、新产品或服务的应市、分公司的开设等，皆需要单用计划。

依照计划执行这些重要工作时，最要紧的是如所预期地达到计划，单用计划的制订过剩、杂乱无章，容易造成时间与金钱的浪费而导致失败。

利用单用计划获得最大的成果，其性质与其他种类的计划化相同，必须确定探索阶段、开始时期与终止时期，并决定各阶段计划的负责人。

欲成功地完成此类计划，必须仔细地将计划划分成容易处理的形式，否则一旦碰上大计划，必惊慌失措，手忙脚乱，如此将无法得心应手地实行计划。相反地，若是将大计划依照理论划分成几个阶段，达成各阶段计划的可能性亦随之大为提高，而且工作一经划分，便能分派给负责各项划分工作的特定小组或个人。

计划既然划分成几个阶段，便可决定各个阶段的适当程序。根据阶段的不同，计划可于前一个阶段结束后，再转移至下一阶段，亦可在未结束时便转移。

任何阶段皆需要一定的资源，负责工作的部下与管理工作的管理者亦属资源之一。无适任者或有适任者而无法调度时，此计划便注定失败。我们往

往在现行组织内的经营者当中挑选出一人，使其在不牺牲原来工作的情况下同时担任其他的计划，其实这是短视的作法，容易招致管理者对原来工作与新计划的忽视。

单用计划不可欠缺的部分之一，是每个构成计划步骤所做的日程表，这包括计划实施期间的开始时期、工作所需的期间及必须完成工作的期限等等。日程表的排定必须加入计划的一部分。根据计划而非常严密地决定“第二阶段从5月2日开始，到7月24日结束”，像这样的情形也有；笼统地说“第二阶段开始于5月上旬，结束于7月下旬”，像这样的情形也有。计划的各阶段所分配的期间乃决定于有关计划步骤之持续期间所适合的期待，以及根据计划所欲达之要求。

介绍典型的新制品贩卖计划，即可清楚了解单用计划的整体性概念。

新产品贩卖计划此计划实施之前，公司要有一系列的意志决定。研究开发部门开发有实用可能的新化妆品之制造技术，市场调查员再实施预备调查，然后提出那种化妆品的贩卖提案。董事会决定了给予此计划充分的资金。制品部经理被授予此计划的立案与实施之责任。

目标——新产品在一年中每月的全国销售量为30万个。

辅助目标——作广告及发送样品，让消费者知道新产品。

——在食品店、药店、连锁店、百货公司、批发商店等处，设立各地销售网。

——制造只满足预想需求的产品。

——与广告及样品发送平行，把产品大量送到所有销售网，以达成贩卖目的。

制品部经理为了达到这些目标，必须订立各独立却互相关联的三个计划：市场计划、制造计划、流通计划。接着，要决定各计划的负责人与管理者。不用说，当然必须从一定要做的工作与设定的期限这二方面来调整计划。

为了更清楚此类计划如何进行，必须分别讨论有关的各方面。计划及预定表，将有助于了解三个计划如何组合与统一。

市场计划

(1)市场调查班(负责人——市场调查部经理)已经实施这个市场的预备调查。

新计划从2月2日开始，实施以下的工作。

(a)从地区及网络种类的分别中，使潜在市场明显化，至2月15日为止完成贩卖地区的统计调查。

(b)委托(企业顾问)，调查本公司产品之潜在顾客，在选购同一类型化妆品时诉诸于何种购买动机。(结束于2月28日)(c)分析竞争对手的产品之价格形成。(结束于2月28日)

(2)由制品部、市场部经理、市场调查部及贩卖部经理所构成的贩卖战略委员会，在全市场调查完成(到3月1日)后开始战略会议。

以这些调查结果为基础：

(a)包装部门实施有关包装的提案。委员会在3月31日之前决定采用何种设计包装。

(b)宣传部经理开始与广告代理展开宣传运动的共同作业。作业在4月15日结束。

(c) 贩卖部经理开始要求推销员增加这种具体化的贩卖战略计划。计划在 3 月 31 日之前结束。

(3) 制品部经理选择 3 个地区实行试验贩卖，从 5 月 1 日开始准备，在 3 个地区同时开始，并持续 3 个月。

(4) 宣传部经理完成印刷物、收音机及电视等各方面的一系列广告。在试验地区的试验广告应与试验贩卖相呼应。广告的选择在 4 月 30 日之前完成。试验广告于 5—6 月实施，并从 6 月 30 日开始评估。

(5) 贩卖部经理开始征求新推销员，决定录用后即开始基本贩卖训练。征求新推销员在 4 月 30 日以前截止。对担任新产品的正式新团体之教育从 5 月 1 日开始，而在 5 月 22 日以前结束。

(6) 在东部及中部地区的所有销售网之贩卖活动从 6 月 1 日开始。

(7) 贩卖战略委员会在评估试验贩卖结束之后，于 7 月 15 日之前下达有关贩卖战略的最后决定。在中西部及太平洋地区的贩卖活动从 7 月 15 日开始。

(8) 从 8 月 1 日起，利用电视网络向消费者作全国性宣传广告。这个宣传持续到新产品发售计划结束时。

(9) 这个贩卖计划的重点，是利用“居住者”邮件送达制度，将新化妆品送给好几百万的消费者。根据市场调查，决定样品送给全美国一般收入者及高收入者地区之人。这个工作将委托广告公司代办。负责人由担任销售及促进的宣传部经理来代理。宣传部经理从 1 月开始就与业者接触且共同工作。样品的分送从 8 月开始，而于 9 月底结束。在 10 月 15 日以前，必须让载于名单上的所有消费者收到样品。这是与像“从广告中所得到的印象”以及“收到样品将使消费者对产品的印象更加深刻”这样的宣传运动为一体的。

(10) 10 月中旬调查及检讨所有贩卖计划。把结果及有关 11 月份继续业务所利用的标准计划之意见一起报告给最高经营者。

制造计划

(1) 研究开发在 2 月 15 日以前完全结束。

(2) 生产计划的立案（制品管理科长负责）在 2 月 1 日以前开始。

(3) 所需的生产材料在 3 月 31 日以前订购。

(4) 包装材料在 4 月 15 日以前订购。

(5) 从 5 月 1 日开始生产样品。样品专用的制造机器已经完成安装，至 8 月 1 日止仅生产样品大小的制品。

(6) 普通大小的产品从 5 月 15 日开始制造。

(7) 生产初期所产生的问题解决之后再继续生产。生产以 6 月 10 万个、7 月 20 万个、8 月 25 万个、9 月与 10 月各 30 万个的比例来进行。

(8) 10 月时结束生产状况的评估。提出关于继续业务的标准计划之方案。

流通计划

(1) 根据 1 月、2 月、3 月之负责推销地区、网络种类、出货量等等分别予以流通分析。有关样品的发送，与贩卖促进科长取得密切联系。

(2) 5 月 10 日之前把产品送至试验市场。

(3) 对东部及中部地区之平常出货自 6 月 5 日开始。

(4)对于中西部及太平洋地区之平常出货从7月5日开始。

(5)考虑计划的平衡性，根据需要而出货。

(6) 10月与11月时开始流通状况的评估，提出关于继续业务的标准计划之方案。

看到这一连串的计划，你会注意到一件事：在主要的活动范围中，每个范围的目标达成里均设有必须负责任的管理者。制品部经理已经完成计划的全体性支配与调整。还有，在各阶段中均设定期限也受到注意。

就像新产品贩卖那样的大事业一样，完备的单用计划是不可欠缺的，因为订立优良的单用计划所花费的时间，也和那计划所带来的大成功互相抵消掉了。

· 化妆品之新产品贩卖计划 ·

月份	市场	制造	流通
1月	开始市场调查、统计分析 及购买动机分析	开始研究开发	开始流通分析
2月	市场调查结束	研究开发结束开始生产计 划的立案	继续流通分析
3月	设计包装、开始宣传计划、 训练贩卖战略	订购原料	流通分析结束
4月	征销售员	订购包装、完成生产计划、 生产样品	准备试验贩卖
5月	实施试验贩卖、销售员训 练、试验贩卖地区的宣传	生产开始、继续生产样品、 开始生产普通大小的产品	向试验市场出货
6月	实施试验贩卖、贩卖地区 的宣传、开始东部及中部 地区的销售	生产10万个	向东部及中部地区出货
7月	评估试验贩卖的结果，开 始中西部及太平洋地区的 销售	生产20万个	向中西部及太平洋地区 出货
8月	向消费者作宣传、继续销 售、向东部及中部地区赠 送样品	生产25万个	根据订单向全国出货
9月	继续向消费者宣传、继续 赠送样品	生产30万个	继续出货
10月	评估所有贩卖情形	生产30十万个 评定生产状况	继续出货、评估流通状 况
11月	制订持续业务所需的标准 计划	制订持续业务所需的标准 计划	制订持续业务所需的标 准计划

长期计划

标准计划与单用计划用于处理现在的状况时，除了这两种计划之外，大部分的公司都设有长期计划，作为数年后达成目标所遵循之长期计划。

在比较小的公司——有时候大公司也如此——长期计划不是正式的计划。几个首脑聚在一起，订只有他们知道的长期计划，那很多都是未经正式的手续而只是口头约定就算完成的。长期计划不是充分考虑后而产生的，许多是对于现况的条件反射（反应）的表现。比如说，竞争对手在郊外设立分商，经营者一慌便立刻计划在附近的商店街开设分店的计划。什么分析都没有，也没有做一次需要调查，总之，毫无有关现实的可能性之实质上的考虑。

为了避免像这样的“计划化”，采用正式的计划化组织之公司增加了，在这个组织中含有在实际的计划化中不可欠缺的细心考虑与分析。在正式的计划化组织中，每个参与计划化者都订立详细的计划，而在公司的上级官员或委员会最后认定之前，必须施行那计划的调整与审查。

正式的长期计划通常长达3年至10年之久，5年期间应作为最久者。若直到结束之前，长年累月的购买机器或是设备的建设，均包含在计划中，计划的实施期间最好设定5年。否则由于社会、经济及技术之变化，或许过了好几年计划仍然不能达成。要订立5年以上的计划，可能无法如预期一般达成目标，这就失去计划化本身的意义了。

许多公司实行一系列的“短期计划”，个个结合而形成长期计划。所谓“短期”是指1年到2年，如果比这时间更长，则无法订立确实的计划。事情包罗甚广，但重要的是要在那期间内达成计划、整理计划。长期计划可以这种短期计划为基础来设定。

这里所说的长期计划或短期计划都是全公司的计划，而不是有关企业活动的特定部分之标准计划或单用计划。为了要適切地订立全公司的计划，应该由在公司内拥有权力者，亦即得到上级经营者大力支持而拥有权力者来制订。如果托付给组织中之下层阶级者，部长也会对他敷衍了事，且一旦上级仅仅在口头上表示而不予以真心支持的话，计划化就无法顺利进行。

不管是短期计划或长期计划都必须写在文书中，副本亦须发给依照它而工作的所有人员，亦即计划实施中负有责任的所有人员。但是，如果只给予知道这计划的访客深刻的印象，却没有让重要的管理者认真地予以接受，就无法当成特别的展示了。

长期计划的几个阶段

(1)评估整个状况。这些包括世界经济、国内经济、本地及地区社会的压力、业界的状态等等，尽可能公平地评估，以对将来有所预估。

例如，以石油化学制品为原料的塑胶制品公司，在订立长期计划时，就今后数年间可确保的石油化学制品原料，地方自治体与中央对于制造中所排出的污染物质改变规制的可能性、以及塑胶产业中渐渐产生的变化等等，做各种范围的调查，且必须对今后的变化加以预测。

(2)检讨公司的目标，改为拥有受限目的之计划。关于目标，在前面已讨论过。把目标化为计划时，必须考虑成长率、为了达到成长而用的特别方法（收买销售良好的企业、开设分店等等）、成长的预定表、资源的利用度、伴随计划而来的危险等等问题。

(3)在计划的各阶段中，决定当作目标的结果。评估自己的“现”状，亦

即受到计划（设备、人才资源、经营管理、能力等等）影响之领域中，自己知道现在是处于何种位置上，以及试着比较自己所处的位置与“应该会来”的状况（在计划达成中的状况）。

(4)活用计划化之阶段。这要综合性地检讨种种重要情报，并运用创造性思考力，才有可能订立一个精密的计划。

(5)活用计划。即利用计划。经营者不是只以口头上来支持计划，必须把“依照计划而工作”当成重点。

(6)再调查、再评估。至少每6个月再调查一下计划的实施状况，必须调查如何改变会更好。

年底时，要订立隔年的计划，且纳入长期计划中。例如，在1976年底时，作1976到1980年的计划，并订立1981年的计划。

长期计划订立后的注意事项

长期计划一订立后，经常易被认为，公司在发展中的问题已经解决了。这种错误的想法恐怕会有招致不良结果之虞。以上举出管理者必须注意的几点：

(1)准备是否万全？开始即草率，计划就无法生存。长期计划不是不花时间就可达成的。这是重要的工作，必须花费时间充分地予以考虑。

(2)被要求实行计划的管理者是否要参加计划的立案？很多情况都是由专门团体订立计划，完成后再交给实施计划的业务执行者，如此则效果不太显著。为了在必要的情况下为辅助的工作提出意见，以及提供专门知识，雇用专家是无妨的，而实际上，最后的计划是应该利用这些人的知识来完成。

(3)在计划中，实际上还未应用到的资金等等资源是否要先给予管理者？如有计划，管理者当然要遵从计划；若情势改变，计划的调查也是必要的。因此，资源在没有必要之前不应该给予管理者。

(4)关系者是否觉得讨厌变更订好的计划？计划是精心创作的成果。计划立案者常对自己的工作产生迷恋心态。但因社会的变动不断往往使长期计划脱离现实而无法固守不变。经营者如果认为再调查之后须予以修正，就应该积极地着手进行。

(5)该不该期待立刻见着成果？经营者中，有人对五年计划的第一年无法达到实际的效果而深感失望。欲达成理想，必须花些时间。

预测结果

因为长期计划很容易不切实际，因此必须每半年乃至一年测试计划的进行状况。这种工作很重要。

要达成这点最好的方法是，在各个阶段计划中，以预测结果的形式来设定具体的标准。

结果若以量来表示，测定会比较容易。如果期待卖光或生产性的发展，每一年以量来决定那些发展性，以与实际的发展性比较。

在每个步骤中测定计划的达成度，这种情形也可以说是相同的。比如说，建筑工程须施工三年，在这种情形下，必须了解一年间需要进展多少工程。

但是，若在长期计划中含有不确定因素，就很难预测了。把提高社会性的印象当成目标的情形下，只有根据购买态度调查或报纸、收音机的评论分析等等来测试结果。然而，这种情形也应以某些方法来做成评估的一定基准。

计划化对负责人的要求

计划化必须经常与目标合为一体。计划化中如果没有目标，就成为随随便便的了。实行计划化的负责人，除了要知道成为计划化对象的部门或科室的目标，甚至公司整体的目标都必须彻底熟悉。

计划该由谁制订和负责

计划化一定是全体管理者的职务。依照情形，也有比其他管理者更关心计划的管理者。例如，生产管理科长比起同职的科长，对于生产计划的立案花更多的时间。然而，依循计划而工作的人应该参加全员计划化。

计划化由谁实施？计划中哪些部分应该由专家或直接的管理者来实行？这些问题的处理方法很多。在一部分的公司中，部门经理实施所有自己部门的计划化。这是部门主管本人直接参与那项工作，因为知道所决定的问题点与分配情形，所以很有效果。但是这个方法未必有效果，因为也有忙碌着自己部门的日常业务而容易在计划化中偏向表面性工作之管理者。这种管理者对日常业务尽心尽力，至于计划化方面就只在时间允许的范围内量力而为了。

管理者在专家或同事的协助下实施计划化，这是相当普遍的作法。类似这种的方法是，让部下订立计划，而管理人员予以认可，管理人员成为参与计划化者，把工作完全对调过来。

在大部分的公司中，线上负责人本身不能施行计划化，但是对于影响到自己工作的计划化，不管在怎样的情况下都应该参加，因为他们精通业务上的问题，且比工作人员更能具体地把握状况，计划立案者必须具备从充分时间中与超越现状的广阔视野中来看事物的客观性。

也有把各种计划化予以独立而设置实行计划的专家；另外，也有完全只制订长期计划的人们。这些人很多是长时间在公司上班，于退职期时呈上计划书而成为高龄的线上负责人。因长时期从事日常业务的关系，他们能够在计划化的工作上活用经验及成熟的判断力。

一般来说，有关长期活动之计划，由专家及上级经营者来制订；有关短期及现在的问题之计划，由较低阶层的人员来负责。

实行计划须依照的阶段

一旦目标明确，计划化之责任所在明朗化，企划者必须根据计划来判断应解决的问题。在实行此计划时，必须依照以下的一定阶段。

(1)使问题明确。每个企划者期望把问题都看成是同一个。然而，如果全体计划的目标是开发销售业务，但是某一个企划者判断现状，认为问题在于贩卖技术上，而另一个企划者却认为问题在于价格形成上，如此则问题一点都没解决。所有的人要想正确地认识问题，唯一的方法就是试着让各个企划者简洁地写下问题来。

客观地来看状况，然后向所有的企划者仔细地问以下的问题：是什么？为什么？什么时候？在哪里？谁？怎么做？

不管是改变没有效率、对意外的事故有准备或变更方法等等，都要试着考虑首先必须做什么。然后再想为什么必须那么做？

如果不那么做，会发生什么事？解决了现在的问题，接着为了预备将来，

无论如何必须做什么措施呢？并试着想想：那和自己的目标有什么关联呢？

(2)应该何时实行？有必须立即实行的紧急性吗？在计划中应该制订怎样的预定表呢？

(3)应该在那里实行？计划的实施中能够利用设备吗？

(4)计划的立案应该让谁负责？由专门团体或是线上负责人？

(5)如何来实施？计划订立后，以什么方法来实施它？

必须试着回答以上这几个问题。

对问题的判断只触及表面的人实在很多。虽然实际上比表面上有更深的存在问题，但是一般人却认为已了解问题的本质了。即使是医生的诊断，也无法只从症状来了解真正的病因，同样地，经营者或管理者也不能把征兆与原因混在一起。要找出问题的根本，必须深入发掘，征兆只不过是藏匿在事实与想像之间的裂缝中罢了。

在纽约以菜肴可口而又便宜闻名的某自助餐连锁店，其经营出现赤字。该店的经营者立刻认为，赤字的原因在于成本太高，如果不降低品质或提高价钱，即无法获得利益。因此就抬高了价钱，但是营业额明显地降低了。接着又降低售价及品质，但营业额又更少了。深入探讨这个问题，即可明显看出，造成赤字的根本原因并未找出。深入探索将发现，由于人们基本饮食习惯的改变，其生意为贩卖汉堡、油炸食品及汽水的饮食店抢走了。因此，真正的原因不在价钱上，而在贩卖的种类上。

根本原因经常为症状所重重蒙蔽。担任这种判断的管理者，在根本原因未明之前必须怀疑所有的症状。以纽约的自助餐厅为例，他们抬高价钱，计划以一餐若干利润来弥补总损失额，当赤字无法弥补时，就降低价格及品质，这是理所当然的。但是在下这样的决定之前，应该详悉价格在量方面能发挥何种效果。如果仔细调查业界的资料，应可了解价格与所贩卖的产品种类之比较，并非那么重要的。也可了解各种产品销售之好坏。另外，分析顾客种类，将发现年轻人渐渐不去自助餐店了。若有时间与精力，追究“原因中的原因”，在某程度上必须放弃。那是非常清楚地判断采取何种措施比较好，亦即采取有助于经营的处置，在此所举的例子是根据市场而明确地知道变化如何，再依照变化而能制订计划。若追根究底，除此之外的事是没有必要的。

发掘并掌握事实

发掘事实，在下定正确的判断上是很重要的，但在问题被确定的情况下，又热心地发掘另一个事实，则是危险的，为了找出解决现状的对策，以订立达成目标的必要计划，要尽可能地搜集许多情报。

若要搜集极多有关问题的情报，则不论什么方法都必须使用。例如像以下的方法。

(1)到现在为止的经验。首先自然是调查以前是如何处理同样的问题。如果问题是新产品的销售，则必须调查以前销售过的新产品。假若问题是，新式制纸机械的开发，则只须调查出现的方式是如何被开发的。如果并无处理同样情形的前例，则应该活用其他公司中处理同种问题的经验。虽然如此，但并不意味要遵从所有过去的方法。宁可利用现在所施行的计划化中为了知道必要的事实而订的指标。每次发生问题时，没有理由重蹈覆辙。不能保证以前的解决方式就必定有用。

(2)观察。不论管理者或企划者，首先必须依据观察状况，才能知道许多

必要的事实。只要搜集所有目前正在作些什么的资料，就能够明了“现”状。

(3)有必要与和问题有密切关联的人们讨论，以弥补观察之不足。和问题有密切关系的人当中，也包括监督者及线上负责人。这些人不仅可告诉我们在表面的观察中所不知道的事实，且可告诉我们关于在理解真正的情况上极其重要又难以理解的事情。作业员的想法、目前工作上之烦恼与不平、员工的士气程度等等都和活动的成功有关联。企划者为了了解真正的事实，必须十分注意诸如此类的问题。和平常作业员对话，经常可发掘出未注意到的问题之重要内涵。

(4)调查研究。为了搜集平常调查或问卷调查中无法得到之有关工作的资料，许多公司都拥有特别的调查研究组织。这种组织，不仅研究技术性的问题，亦搜集有关贩卖动向及经济预测等统计资料。

技术性的研究，包括在实验室所做的研究、新技术及制法的调查、在经验缺乏范围中实施计划化所产生的问题之明确化等等。在缺乏实施设备的情况下，企划者应安排外部的专家来做技术的研究。

市场调查是制品以及服务性的潜在市场之调查。资料可从各种情报中加以搜集。其中也有由公司内某纪录而形成的市场调查。调查贩卖纪录，可推算出区域分别而当作贩卖上的参考。另外调查业界的贩卖纪录，公司可得到线索，以决定销售的产品、服务的品质及市场占有率。

为了获取消费者的喜好，特殊的产品、有无服务之必要、消费者购买力的动向等等市场调查，可以利用市场调查顾问。

除此之外，在贩卖计划中所必须的资料，即使是贩卖计划以外的计划化，必须依赖许多明确显示的贩卖资料。

除了在市场调查中所搜集的资料，另外尚有购买动机调查。这种工作，是以心理学来分析消费者选择商品的理由。调查员在可能的范围内与抽样的消费者面谈，了解内在动机如何影响消费者的意志决定。例如，在购买动机调查中，可以了解到有很多女性不想买只加水的蛋糕。依照心理学家所说，由于没有加入奶油、蛋及牛奶等“有营养”的材料，于是引起购买者的嫌恶感。厂商依照指示，从材料中除掉粉末乳制品，加上奶油、蛋及牛奶，结果导致爆发性的销售量。问题就因发现这个隐藏的事实而解决了。

搜集事实的方法，是利用人口趋势、地域构造的变化、自己公司产品的市场之新产业开发状况等等政府的统计数字。这些情报可搜集自政府机关或关系业界的业界报纸。

整理并分析资料

一旦搜集了资料，就必须加以整理，才能正确分析。在很多情况下，所搜集的资料数量太多，如果不彻底地予以淘汰，就难以了解其意思。

如果事实主要是有关数量的资料，则不妨利用电脑来处理。很多公司拥有处理情报的组织(MIS)，用以分析专门的资料，以及传达对经营者有用的计划化及意志决定方面之情报。

进一步的资料组合组织是作业研究。这在计划化的好几个方面上，极有利用价值。例如，可用以判断复杂的问题、评估事实、预测资料对全体状况所带来的影响等等。另外，作业研究也可用以检定所下的意志决定。

作业研究(OR)实施于改称问题为“模范”的复杂方程式中。一旦做成这个数学方程式，就能够在其他的事实或全部问题之关联中，分析一个个事

实。复杂的模范也可以使用电脑来解答。因为 OR 能处理许多变数，所以若解开数学方程式，就可预测所预料的变数之个别结果，乃至好几个变数之综合结果。

例如，假设汽车制造者欲决定在种类、地域及月份中之各交换零件明年的库存量，OR 的负责人就把过去的经验、新车贩卖的市场预估、旧型车的零件交换纪录、全国各地的气候条件（对某种零件的损耗有影响）、道路条件及速度限制等等当作参考，然后做成模范。将这个模范输入电脑，就可知道在地域、种类中汽车零件的所需量。由于这个情报，不仅可满足需要，也可订立能够节省数百万美元经费之计划。如果对这些事实毫不知情，一旦事实与事实间无法互相有关联，则不仅会产生零件无法满足顾客需求的情形，也或许会造成库存过剩而使投资蒙受严重的损失。

仅仅依赖数量的危险（利用 OR 乃至电脑资料时，很容易陷入陷阱中）之一，经常无法掌握解决问题的关键。企划者也必须注意作为搜集资料一环的作业员之士气、对公司的舆论、与地域社会的关系、可能影响计划之政府措施，以及关系者的计划之受理方式等等问题。

欲确实把握这些难以掌握的方法，除了依赖管理者个人的“情感”以外，最适当的方法有好几个。调查作业员的态度，或到别处请教专门分析地域社会关系的顾问。这种调查能够搜集到有益于计划立案的详细资料。若想在新的地域社会中开始工厂的操作，在这种情况下，知道该公司的行业，以及该地域社会的人们对工厂产生的公害问题等等的想法，也是有所助益的。若调查的结果使该地区的问题明朗化，则在计划化的阶段中必须将该事实列入考虑中。

负责计划化的管理者，必须确定在计划本身开始定格化之前已了解所有的大纲。一旦有这种确信后，就可采取以下的阶段了。

探求并产生代替案

只有一种处理问题的方法，是极为罕有的。在选择“唯一最佳的方法”之前，必须预先考虑几个代替的方法。大多数的经营者皆依赖过去解决问题的方式。若过去的经验是成功的例子，就可成为对现在的问题之圆满解答。但是，在下决定之前，应该寻求其他可能的解决方法。

在搜集有关某问题之事实时，经常会获得其他公司在解决同样问题时所使用的方法之情报。但其他人的经验也常常有可能成为值得考虑的代替案。出席经营专题讨论会或产业团体聚会的好处之一是，能够借着鸡尾酒或餐桌而非正式地交换情报。

更直接更有组织地探求代替案，应该当成计划化的过程之一。在同业乃至类似行业的公司中，地位重要的管理者们，经常互相谈论各种有关的事情，以及互相交换有关彼此的问题之情报。保持这样的接触，并在有必要时加以利用，乃是极佳之举。

读读业界的报纸，或是参加业界的聚会，热心地与经营者们讨论商业买卖之事，皆有助于酝酿对经营问题能应用的方法。

这应该当成企业经营者生活的一部分。假如能够应用某人成功的方法，就原原本本地照单全收，这种情形毫无可取之处。根据读、听、交换意见，开拓管理者之视野，且增加可能的代替案。

活用部属的创造力

要产生代替案，应活用部属的创造力。谁都有创造力。心理学家说，这种伟大的能力存在所有人类的身上，只是常常被压抑或是被封闭住了。有能力的经营者，其责任乃是施行灵活用人的经营术，而让每一个部下发挥其所拥有的创造力。

许多部下几乎不相信自己也有创造力，他们深信天生的创造力是画家、作家、广告专家等“天才”特别拥有的才能。以前他们的独创性提案或意见，经常为双亲、老师或监督者所嘲笑，认为他们的意见是多余的，而根本不将其当作一回事。

为什么他们不相信自己有创造力？主要的理由是因为认为自己的意见会被批判或是如果意见没被采用，自己看起来就像个愚蠢的人。管理者应借着鼓励部下们，改善业务提出提案、发表意见及参加计划化，以克服这种不安感。然而，如果想让他们真正发挥创造力，必须做到无论多么非现实性的意见也绝不能将其视为愚蠢的意见。即使不足以采用的意见也要予以评估，不能抨击它。独创性明显地受到欢迎时，就可逐渐祛除那种担心意见会被驳回的不安感了。

若能了解创造的过程，不仅可使自己的创造力更加提升，亦能帮助他人发掘其创造力。心理学家把创造过程分成五个阶段。

(1)渗透 想要找出新方法之前，必须“渗透”有关那问题的知识。除了要广泛知道有关领域的知识以外，亦须熟悉前面所讨论的，如何搜集事实之方法。

(2)分析 先以分类来区别事实与资料。然后再以某种形式建立系统来整理之。形状成形之前，要重复好几次的整理。不断地选择各方面的事实，形成其他事实或大量记忆，再与留存（绝对不是丧失的）的过去所有经验做比较。这就好比电脑一样把已经处理的资料与新输入的资料做比较。和人类所制造的电脑相比，人类的头脑更复杂而拥有许多情报。

(3)孵化 我们的头脑一旦完成事实的整理与分析，就可作出好几个回答。但是，头脑也经常被事实及概念搅弄得混乱不已。完成整理是需要时间的。大部分的人经历像这样的状态，思考事情时头脑就觉得灵敏，点子就开始在潜意识中孵化了。许多点子都是在睡眠时或休息时孵化出来的。因此，你或你的职员在解决某问题而感到困顿时，应该想到不满只不过是创造过程中的一个步骤罢了，不必为其烦恼，而宁可暂时把问题置之一旁而等待孵化的来临。

(4)灵感 消化资料，分析事实，检讨各种事实间的关系，暂时等待资料的孵化，就会产生解答突然出现的情形。必须的是，如果没有历经上述的所有步骤，则无法期待有灵感。只是坐着等待即会有解决问题的灵感，这是少有的。不要忘了爱迪生的信条：所谓天才是百分之九十九的努力，而灵感只不过是百分之一罢了。

(5)适合 一旦萌发灵感，必须加以试验，使其适合各个不同的状况。种种的工作差异方面、各类型工作者之想法、不同事物所产生的要求……应予以满足。如果意见已被充分理解，就必须加以调整。即使在产生看似有用意见之情况下，管理者也要予以测试与确定，再加上必要的调整与修正以期切合实际。人们经常陷入的危险，就是对自己的意见太过迷恋，即使是在被变更时，不仅不遵从提案，且更为自己的意见辩护。

发挥创造性思考

不管是源源不断产生灵感或封闭创造力，都是心理准备之一。人类的头脑运作于二个方向：一个是比较、选择、判断、分析；另一个是想像、预测而产生灵感之创造性的考虑。

一旦只考虑判断，在一段时间后人就变得消极了。因为他所关心的与其说是产生新的灵感，不如说是灵感是否明显地有用。判断的考虑，自幼即已学会了，在此期间，创造性的考虑时常被深深地封闭着。我们被教导着“找出错误”，而不是“试着做做看”。欲使部下有创造力，要鼓励他们积极的态度。我们除了要有热诚之外，还必须乐观，在考虑关于新的灵感时，在判断那是否有用之前，应先考虑使其有用的所有方法。在发展创造力上还有另一个问题，大多数的人害怕发现新的灵感。如果没有自信，几乎无法拥有创造性的动力。对部下们表示信赖，可加强他们的自信。其中也有在这范围之内必须予以特别帮助的人。卡耐基教室之有效说话术与人际关系的讲座，有助于加强人们的自信。

管理者能够帮助部下们跨越障碍而发挥创造力。妨碍创造性思考的主要障碍之一是顺从周围的习惯或惯例。就像介意服装、言语及态度和周围的人们不同一样，介意自己的想法与周围的人们不同。遵从对问题的解决可能大有帮助之全新意见，即可打破旧习惯。几乎所有伟大的发明，都始于勇于忽视该时代的习惯或传统。

为了让部下产生革新的想法，即使是十分不合理的想法，也要仔细地询问部下所提出的意见。不要立刻就下“那没有用”的结论，应与提案者共同详细检讨那份意见书，查看其中是否有其优点，或哪一部分可以使用。接着以你自己的判断，称赞此意见的独创性，不要全面加以否定而使他气馁沮丧，应以正面的形式来指出缺点，帮助提出意见书的人。例如说：“乔，恐怕无法提供你这么多钱哩！”来代替“这花太多钱了”，比较具有效果。乔会因此重新认识价格的问题，而想出更好的方案。绝不要忘了，“敢做与人不同者”的人经常顿生非现实性的灵感；如果没有在上司或同事间不断的轻视下被抹杀掉，或许会变成革新的、有希望的意见。

妨碍创造力的另一个大障碍是，很多人都有顽固执着于所曾决定的概念之倾向。新的意见若与自己的意见相对立，应仔细地调查它。卡耐基说：“请随时有顺应变化的心理准备，请欣喜地接受变化，请寻求变化。如果没有多次试验自己的意见或灵感，你就无法进步。”这是在组织内必须开发创造力之情况下，管理者本身固不用说，甚至也必须让部下遵守的原则。“我们总是这么做的”，这样的辩解是无法产生新意见的。

每个人对状况认识都不同，同样的人由于在不同的时期知道同样的状况而产生之创造力的障碍更是复杂，心理学家对于这种问题，详加说明。人往往极欲忽视妨碍自己，崩溃自己基本想法之事情。在受到外部压力的极端情形下，以及自觉到自己的认识定型化且体会到疏离感时，才首次想改变认识。

在前面所讨论过的自助餐连锁店之例子中，经营者的认识，是以曾经以价格为主体而处理问题之经验为基础。为了要正确地认识问题（变化需要的问题），全新的展望是有其必要的。经营者如果不变通将来的预测，问题就无法解决。

一部分的人误解创造力的真正意义。他们相信，为了拥有创造力，必须

接触无法控制的内部力量所产生之全新的灵感，这是错误的。大部分独创的灵感，是以已知的知识及要素为基础，组合成新的用途，改变、整理与发现之后而产生的。

阿列克斯·欧兹勃在其著作《创造力的应用》中介绍以下的检查表，这是节录关于创造性意见之自问自答的一部分：

(1)能使用其他的用途吗？原原本本照做，会有新的用途吗？如果加上其他手续，能够有其他的用途吗？

(2)能加上其他的方法吗？有其他类似的方法吗？从这点子可联想到其他什么点子吗？有想到过去类似的意见吗？有可以模仿的意见吗？模仿谁的较好？

(3)要变更吗？新的趋向是什么？该改变意思、颜色、运作、声音、香味形状吗？有其他要变换的吗？

(4)把它变小好吗？减少呢？分割呢？浓缩吗？小型化呢？变低呢？缩短呢？变轻呢？排除什么呢？用流线型好吗？欲谨慎则该如何？

(5)代替呢？其他有谁可代替呢？其他有什么可以代替呢？其余的成分呢？其他的材料呢？其他的制法呢？其他的动力呢？其他的场所呢？其他的方法呢？其他的声调呢？

(6)再整理一下吗？更换构成零件吗？其他的典型呢？其他的设计呢？其他的顺序呢？若把原因与结果调度将如何？改变步调如何？变更预定如何？

(7)对调如何？正负对调如何？反面如何？向后如何？把上变下如何？职务对调如何？变成鞋子如何？变成向餐桌的方向如何？

(8)组合如何？混合如何？合金如何？配合如何？各部分的调合如何？单位的组合如何？目的的组合呢？吸引的组合呢？意见的组合呢？

管理者要使接受新意见之气氛固定下来，且劝部下去参加刺激创造力萌芽的读书或专题研讨会。如果能使部下直接参与创造过程，就可产生有助于公司成长之生产性新灵感，这才有用。但更重要的是，在那过程中帮助在新灵感中有贡献于公司成长的部下们并且让他们成为有生气而能自己达成目标的人。

开发并利用集团思考

所谓创造性的人，许多人会联想到就如爱因斯坦或爱迪生那样，自己研究、创造灵感及发明的人。然而事实上，许多创造性的理念是由共同作业的集团产生的。意见的相互作用与混合促进观念的构成。

古代有句俗谚：“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮。”即与其少人，毋宁多些人来参与。不用说，这句话到现在仍是事实。

近年来，盛行特别促进产生独创意见之集团思考，这种新的利用法已被开发。这本来是设计新宣传计划之广告代理店所使用的方法，不久就为各种团体为了发展集体创造力而采用了。

阿列克斯·欧兹勃在领导世界闻名的广告代理店巴藤、巴顿、达斯汀、欧兹勃之时，就产生这种理念，命名为智囊团。

从以前到现在的会议和智囊团之不同处在于，以前的会议是以意见的评估与批判为重点，而不太实施实际能产生意见本身的工作。在以前的会议上，主席一手包办整个会议，他就是老板，而且经常会封闭反对的意见。即使有

新的意见发表，因为会立刻被分析而下判定，所以无法自由地予以表达。

而在智囊团中，把尽可能产生与价值无关的意见当成目标。即使是无聊愚蠢或错误的意见，也许会在其他出席者的脑海引发极佳的构思。

欧兹勃如下般叙述着：“联想的泉源是交流的。参加讨论者提出意见时，几乎是自动地刺激对其他意见的想像力。同时，他的意见也刺激所有其他参加者之联想的泉源。”

在典型的智囊团中，通常5至10人的团体预先互相讨论将发表的一个问题。主席经常在提出要讨论的问题后，就回到一般参加者的座位上。团体的某个人负责大略记录提出的意见。（有时候请专门的书记记录，或是使用录音机。）谁先提出意见，谁就是智囊团第一个开口说话的人。绝不作批判或分析，也完全不提反对的意见。把其他参加者的意见当作基础而提出意见也可以，提出完全不同的意见也没关系。关于意见的规则，完全没有。尽管多么不好的意见，也许隐藏着有助于某位参加者能提出好意见之因素。让独自工作者个别地提出意见，开如此的会议能产生许多代替案。

智囊团有以下四个基本原则：

(1)不施行意见批判。排除有如下判断的意见。分析在会议结束后进行，不在会议中。

(2)鼓励“想说就说”。意见愈随便，愈会产生好的意见。

(3)意见愈多愈好。提出的意见为数愈多，能用的意见也就愈多。

(4)参加修正者的意见予以组合。把其他参加者提出的意见当媒介，借此产生意见。

智囊团并非意味着可以应用到所有种类的问题上。根据场合，也有些问题最好由一个人来思考。智囊团最有效的是处理特殊的问题，而不是一般的问题。必须让处理的问题清楚，参加者应该把所有的必要资料全部存在脑子里。智囊团不是检讨新的资料之地方，所有的参加者要认识所谓智囊团是什么，即使看起来多么微不足道的意见，也必须有把它发表的意欲。不幸的是，许多社员被训练成只有完全不涉及枝节问题时才开口，因此相当不容易发言。这个问题如果被克服（同事间可确定能够轻易地参加智囊团之后），他们就对计划的成功有贡献，也可达成无误的计划。

提出各式各样的意见，在结束说明后必须慎重地各个予以分析。负责这件工作的管理者，必须选择认为最有效的意见，使用如何决定采取解决方法的技术，再予以分析，最后下定判断。

施行适当的意志决定

经营者或管理者经常会听到，下意志决定要付予薪资这样的意见。这恐怕是说，对于困难的问题必须适时地施行适当的意志决定。也可以说是，对于那能力或责任要给予适合它的地位与薪资。

在经营管理的过程中，有很多是必须下意志决定的情况。我们有处理选择计划案的意志决定，也有关于组织、指示、调整及控制的意志决定。下达意志决定的技术，不管在上述的任何领域中都是一样的。

完全依赖直觉而下意志决定的人很多。他们相信，根据直觉（通常是以过去的经验为基础）能下正确的意志决定。接受过科学训练之现代经营者，很容易认为这种思考是愚笨的。但是，不应认为直觉的意志决定是错误的而否定它。事实上，在意志决定中留有活用直觉的余地。直觉的基础乃是关于

问题的丰富知识与经验。这有助于经营者在潜意识活动中，下达适当的意志决定。

但现代的经营者不依赖直觉。尽可能地搜集有关问题的情报，以此为基础而做好几个试办方案。虽说是下意志决定，但实际上就是抉择那些试办方案。在决定选取那个试办方案时，有必要把适合如何程度的目的，结果会如何及会产生什么危险等等当成基准，而对每个试办方案加以评估。

相互比较试办方案时，如果可能将其并列一起比较，如此就会立刻了解评估的优缺点了。这可由以下的例子来加以说明。

阿佩库斯印刷店数年来在下町开店营业。但是，在获悉市镇发展已至郊外地区之后，即把开设分店于郊外商店街的几个地方，列为长期目标之一。目前的目标在于开设第一间分店。地点决定在“郊外散步走道”。因此提出两个方案，第一个是将其当成公司的直营店，另一个是将其当成总授权的分店。

经营者比较这两个方案的种种要素，而且主要的是必须要仔细考虑，它们在短期、长期二目标中能发挥何种程度的效果。

关于附表的说明，上段是表示必须考虑的关联要素，中段是表示关联情报。因此，两个方案与决定性的要素如何变化，以及全体目标与短期、长期目标有何种关系等之比较，就可非常容易施行了。长期目标——今后5年间在郊外的商店街几个地方设立分店。短期目标——在“郊外散步走道”设立第一家分店。

分店的地址，以及除了继续施行总代理商的训练之外，也要与他们商量事情。

· “第一方案”当作直营店	· “第二方案”当作总代理店
<p>构想 本公司买进机器、决定融资、投入所有资本额、准备周转资金、雇用职员、派遣经营者。本公司从总收入中获得利益，却也有发生赤字的危险。</p>	<p>本公司把销售权卖给总代理商。总代理商买或借机器、准备周转资金、雇用职员、提供经营者。本公司要对总代理商实施经营管理的教育，要在以分店的贩卖地区为对象之广告中刊载</p>
<p>预计最高贩卖额 第一年 75000 美元 五年间 450000 美元 第一年之各种费用： 机器费 3500 美元 土地费 7500 美元 原料费 5000 美元 人事费 30000 美元 杂费 10000 美元 总计 56000 美元</p>	<p>75000 美元 450000 美元 总代理权费用 5000 美元 教育费 5000 美元 杂费 5000 美元 总计 15000 美元</p>
<p>第一年的利益 19000 美元</p>	<p>从手续费为基础的总代理权所得利益 10000 美元 贩卖权使用费（占总销售额的 5%） 35000 美元 总计 135000 美元</p>
<p>五年间的预测利益 114000 美元</p>	<p>325000 美元</p>
<p>管理者的时间 管理者之大半时间分配在新办公室的监督中，本公司的业务就不太管了。分店长也算是一个作业员，有必要非常细心地予以监督。</p>	<p>管理者要训练总代理商，并与他们咨商。开店 3 个月后就未必了。因为总代理商成为自己的管理人，所以比雇用的分店长更可以信赖。</p>

· “第一方案”当作直营店	· “第二方案”当作总代理店
<p>危险性</p> <p>在决定开设分店的成败之前,要花费6个月的时间。危险性除了耗费大约3万美元以外,包括由于对分店所花费的时间与劳力,致使本公司业务乃至本公司利益遭受损失。</p>	<p>因为总代理商出所有的资金,所以金钱方面的危险几乎没有。如有损失,亦只有管理者对贩卖及训练所花费的时间。</p>
<p>无形的优点</p> <p>直营店给予现在的作业员晋升的机会。能够完全地监督工作的品质。郊外地区的顾客可以受到分店及本店的服务。</p>	<p>总代理商能够导入有关经营的新理念,也可以时常了解地区内的人及交易情形。由于适当的训练,故能解决质的问题。</p>
<p>开店时间</p> <p>决定之后的4~6个星期就可开店。本公司的管理者及职员提供最初的劳动力,所以2个月内必须达成生产目标。</p>	<p>首先必须贩卖总代理权。也许这需要花费相当长的时间。即使卖了总代理权,到开店为止也要花4~6个星期。因为也必须训练总代理商,所以大约要花费2~4个月的时间,才能达成生产目标。</p>
<p>对长期目标的影响</p> <p>在第一间分店有余额而产生下一个分店的增设资金之前,要暂停下一个分店之增设。也许要花费好几年才有可能增设下一个分店。</p>	<p>即使在第一个总代理权贩卖时,也可以贩卖第二、三个总代理权。这比第一家总代理店开始营业更加容易。在第一年应该可以开五家以上的分店。</p>
<p>· 摘要 ·</p> <p>优点——立刻可提高收入。立刻可开第一家分店。提高员工的士气。品质管理更彻底。赤字的危险性相当低。 缺点——设备投资很大。要花费很多管理者之时间。在长期成长中有界限。以设备投资为基础的长期收益甚低。由于资本受限而使长期目标必须延长。时间与劳力分配至分店,使本公司受到影响。</p>	<p>从贩卖使用中可得到新的资本额。本公司的资本投入很少。训练结束后几乎不需管理者。可以把资本与时间用于总代理店的增设上。在总代理店的情况下,从分店得到的利益较少。贩卖总代理权要花时间。即使卖了总代理权,从开始到生产要花一段时间。</p>

在这例子中采用第二方案而开了总代理店。经营直营店应该是对长期的营利有很大的利益,但是却需要许多资金,而且也必须分配管理者许多时间。如果是总代理店,则目前的资金可由贩卖总代理权而得到的钱来供应,而且因为总代理商已拥有对事业的权利,所以不必太予以监督,至少不必监督作业员们。目前的目标——在郊外散步走道开设分店——应是可以立刻实现的。因为可经常以总代理店的方式,花费最少限度的资本与时间,而在商店街好几个地方开设分店,所以长期目标自然能很快地达成,从总代理商得到的总代理权使用费与营业利益加以比较,可知道从一个店铺得到的利益少,若能数家店铺一起营业,则回收的资本利益就很多了。

在下这种决定时,所使用的方法称为合理的分析。合理的分析之第一个步骤就是清楚地理解目标。附表前面所表示的就是目标。如果没有这个目标,经营者在比较试办方案时就会失去方向。

下一个步骤则是在关联范围中,原来个案的结果必须予以调查。要施行

此调查时，必须制作关联要素之列表。在这列表中包括有形的东西，亦即开始事业计划的经费、维持事业计划的经费、能利用的设备与人材、合适管理者的考虑等等。另外，各个方案也必须考虑顾客喜好、企业形象、对作业员士气有何影响以及关于其他方面应如何等等无形的事项。在比较各个方案时，并不是把所有项目同样地予以比较，而是在不同之处做比较。最简单的方法是，首先找出各个方案相同的地方，在下决定时予以略过。例如，关于新开张店铺所需要的时间、设备费、必备的顾客服务项目、预计最高销售额等等，各个方案几乎一样，因此，不需要考虑这些。

不同的是营业费、五年间一家店面所得利益、管理者的时间与考虑事项、设备投资等方面。经营者必须谨慎地考虑这些要素。

虽然如此，但也不能认为相同的地方就不重要，或相同的地方在意志决定上没有占那么大的比例。主要是说，同样的地方不管在选择那个方案上都没有相异的方面来得重要。

相异之处若以数量来表示（经费、设备投资、预测利益等等），则比较容易。如有可能，则将数字换算成共同项目的金额。例如，在比较美元单位之最高销售额及生产个数时，如果把生产个数换算成美元单位的金额就容易了解了。比较费用时不能忘记的是，在采用某方案时，试着将所用的方案所需费用与不予采用的方案所需费用加以比较。在这家印刷公司的例子中，管理者不管采用哪个方案，当然都没有考虑与本公司有发生关系的费用。

做意志决定时，经常可见到自欺欺人的一种方法是不承认某种费用与意志决定没实质上的关联，而在问题解决的过程中将其列入考虑。典型的例子是，公司在新产品的开发中已经投入许多资金，但是制造新产品的其他方法还在检讨中。这种情形经常可见到的反应是“因为已经对最初的制法投入很多资金，以后只有照那制法去做了”。这就像向小偷讨回你的钱一样。做意志决定时，不要太在意到目前为止所花的钱，那种钱是“丢掉的钱”。下意志决定时，应该考虑今后要开始使用的钱，以及和这有关的其他要素，再做决定。

关于无形的要素，很多情形都像费用关系的要素那么重要，或者比它更重要，因此分析必须慎重。一部分无形的要素因能够转变为未来的费用，所以容易比较。

例如，由于某决定而使作业员的情绪低落时，该决定根据预测，具体地表示引起作业员离职之原因，而能够使结果在某程度上数量化。这决定可假设成决定雇用外面的人，或是从内部提拔某人。虽然经营者因某人在最近将达退休年龄而不提拔他，但是处于低职位的人会因此没干劲或辞职。经营者如果注意到使用前述的方法，仔细地计算出施行递补时所花的费用，这数字可以当成测量尺度之一，而对下达意志决定有效果。

近年来，经营者开发了各式各样在做意志决定时的补助手段。其中大部分是以数量化为主体，很多是把有关高度数字性的技术知识当成必要的。

这种分析有改良的余地，而且经营者有必要对使用的各种分析方法加以注意。但是，使用这些技术也会成为堆积之数学性的训练以及学得数学性的技术。经营者绝不要忘了，数量性的意志决定技术不是万灵药。数量性的意志决定技术只有助于量的问题之评估，而无法负起做优良判断之责任。数学性的分析结果要请专家来判断，如能作为下达最佳意志决定时所可利用的道具之一，即非常合适。

电脑，下达意志的帮手

电脑进入企业之后，因能提供企业经营者解决情报或问题之方案的资料处理而被信赖。资料处理帮助许多做意志决定的经营者，如果确实能够处理问题的所有方面，其所提供的意志决定就可代替经营者了。

但是，大部分的问题因为无法预先处理，所以电脑成为经营者下达意志决定的帮手，期望能从中得到充分的情报，电脑就因此成为整理情报最理想的道具了。由于电脑的利用，资料可迅速到达手边，因此，经营者比以前能更早做意志决定。另外，定量分析当成必要的状况之解析也比以前更能完全实施了。电脑能用数学模式之模拟实验检定好几个行动，所以可以具体显示好几个试办方案所预测的结果。又因能找出遗忘的资料，所以如果想在做意志决定前知道得详细一点就可使用之。

后来随着性能的逐渐提升，电脑也小型化了，使得小企业也能用此种装置，以增加做意志决定的资料处理。

陪审员技术

集团意志决定实施于许多公司中，有以委员会形式来实施的，也有以专门的作业组来施行的，更有以关系管理者所开的非正式讨论会的形式来实施的。

集团意志决定的关键在于全员一致，亦即关于适当的意志决定，期望能得到有关当事者全员的同意。如果负责决定实施的全员都同意，那种使它成功的气氛应会强烈地刺激全员。

把集团意志决定更加定形化的是陪审员技术。把能产生好几个试办方案的智囊团当做基础，那就是试办方案的选择决定的取诀。

这种技术基本上是根据连续施行比较、分析、评估、判断而处理许多的（还有极少的）意见，从而得到对问题解决的同意的办法。陪审团是由与问题有关的专家及管理者所组成。

被提出的意见，可由表示五阶段而做的得分表来形成表格。然后团体的领导者对各意见提出平均分数，再把点数特别高的意见送到更上阶层的陪审团。

在上阶层的陪审团中，也同样用意见的表格。做二次分析后，组合好的意见。去掉得分低的意见，而将似乎可用的意见送至含有上级管理者之最后的陪审团。这个团体审查被舍弃的意见，以及从最下层的陪审团到最后的陪审团对各意见所附的理由书。在一部分的公司中，对陪审团决定之所需时间加以限制。如此做是为了避免在短时间的讨论中下结论，以及围绕着理由表中所记载的问题而做不必要的讨论。一旦最后的陪审团无法下结论时，就驳回给下层的陪审团重新再检讨。如果最后的陪审团对决定同意时，就把决定传达给负责实施者。

大规模的组织比小规模的组织更为适合这种方法。这是因为要把集体意志决定定型化必须有表格及理由书，才可能更客观地予以选择。不仅含有从创造性的活动步骤的智囊团走向开始论理活动的过程，也能期待那方面的效果。

若从负面来说，这种技术因为花时间故而须花钱。若从活用职员的专门知识或确定能找出好几个必要的陪审团这点来说，则这种技术仅适合大规模

的组织。

然而各人对这种技术的想法不同，也有能应用于小团体的。特别是几个人实施试办方案的表格，且把那理由书当成后盾来使用时，尤其有效。

意志决定过程人之因素

意志决定由专家集团抑或一个人来做，在这个问题中，必须考虑做意志决定过程的人之因素，在集团的状态下，人性的要素不太表现出来，因为形成集团的人们之间所显现差异由于集团本身而被中和了。虽然如此，但形成集团的每一个人都是由自己本身的想法而导出自己的意见。

由一个人来做意志决定，在这种情形下，个人主观的要素最明显地表现出来。人类拥有把在各个必需的工作与生活中之个人目标视为一体的特性。关于这个目标与状况的概括认识，会左右那人做意志决定。

管理者为了担任一位意志决定者，必须真正客观地来观察一切，要认识自己的偏见、新生训练、个人的目标等等，而最重要的是，为公司做意志决定时，必须不让那些左右你。不管在怎样的状况下，不能使管理者的目标与公司的目标一致。

最近，以纽约市为根据地的某制造业者，被迫做有关从混乱肮脏的曼哈顿地区迁移工厂的决定。两个新工业地带（一个是纽加利，另一个是隆库爱兰德），在试办方案中被提出当作迁移地点。在纽加利有许多优点，但社长选择了隆库爱兰德，因为对他来说那地方来往较便利。把这种极其个人性的选择，当成经营上的意志决定就十分不好。他的选择太过于反映自己的个人欲望。

一部分的管理者，特别是处于阶级组织中间位置的管理者，在自己的脑中完全只有自己部门的目标，而忽视全公司的状况。像这样的管理者所做的意志决定，因为视野狭隘，因此与公司之目的不能吻合。即使他成为上级主管，也会继续这样的状态，因为与从前做专门性工作时一样视野狭隘，而把它显现在作判断与决定上。

另一方面，许多人做意志决定时不免担忧。一旦以前遭过批评，有断然被拒的挫折时，就会在职务执行上有障碍了。不做意志决定才是最好的意志决定，这种情形也有，但在许多的情形中，必须排除这样的心理障碍。意志决定原则上应由部门或组织的管理者来做。有能力的管理者虽然不认为自己会常常做正确的决定，但他知道，与其不做必要的意志决定，因而什么都没做，倒不如即使有错误也要做。以好的意志决定而能补偿坏的意志决定，尽管意志决定不够完善也没关系。若能使用适当的工具，且客观地评估试办方案，则做错误决定的可能性就变小了。

巧妙地企图妥协

要使所做的意志决定满足所有的人是很困难的。在参加意志决定者当中，有曲意赞成的人，或原则上同意的人，但一涉及细节时，就差得十万八千里了。大家都同意的意志决定太少了。经营者的意见最好取得全员同意。然而实际上总会有不满的人，因此只好通过有关意志决定之所有讨论，企图妥协全员的意见。

形成妥协的基础不是“谁是正确的”，而必须是“什么是正确的”。但是，比起为了可能图谋公司的利益而让步，实际上许多是让步于势力强大的

个人派系，以便能达成妥协。这只要试着调查在议会的法案审议之实际情形，就可非常清楚了。妥协与商量不是根据本质上的要素，而是根据政治的利害关系而成立的。结果，制订了许多混淆不清且毫无效果的法律。

然而，在意志决定中加入政治的要素，有时候是很重要的。为了使提案的主要部分被接受，商量提案的一部分也是高明的作法。

但是，企图妥协时不要放弃重要的目的而对反对派让步，或因政治的理由而接受没有助益的解决方案，像把婴儿切成二半这样的所罗门提案之妥协，虽然表面上双方皆满意，却牺牲了婴儿的生命。

在巧妙地企图妥协中，应预先考虑能交涉的事项，能交涉者就商量，不能交涉者，就尽量使它不偏离原案。

争论大多是因经营者团体的一部分之固执态度所引起的。他们抗拒改变直到现在为止所用的方式。他们心中没有气魄，或者存有“改变不正是对他们过去的作法暗中批评吗？”的疑虑。若明白了对提案反对的理由，应该也要了解该或不该做怎样的妥协。克服对变化之抗拒的方法，不仅仅是让他们屈服而已。关于这一点容后再讨论。

不需要意志决定的时候

许多管理者过于相信意志决定的重要性及紧急性。有很多例子显示，立刻做意志决定并非明智之举。经常可看到，时间一延长后就发现意志决定并不需要，特别是在管理者欲快速决定的那种情况下。

管理者必须记得的原则之一是，舍弃没有经过充分讨论及检讨而做的意志决定。有时候也必须紧急做意志决定，但通常这样的情况很少。

无法解决根本问题，但却能够做暂定的意志决定以解决目前的问题，这种事经常有。以下是大学生抗议介入越南战争的故事。在美国中西部的小镇中，某大学之学生们要求不悬挂美国国旗。害怕激烈示威活动的校方依照了要求。于是学生们来到大学对面的汉堡店，向店长要求取下美国国旗。学生们甚至说，如果要求被拒就联合抵制商店。这间商店一半的顾客是学生，一半的顾客是镇上的人，而偏偏镇上的人对学生的要求很生气。店长实在没有办法，便打电话给总公司。商量之后，总公司即给店长一个指示。隔天早上来了一辆卡车将旗竿压倒。如此一来，学生们都不再抱怨了，因为旗子已经不再飘扬于空中了，镇上的人也只说旗竿倒了而不再说什么。在想换旗竿时，大学正值暑假。在大学开学之前，应该收拾残局而不必对这问题做意志决定。

假如对此置之不理，反而让事态恶化的情形也有。例如，为了赢得竞争而延迟下达是否该降低价钱的决定，结果引起生意大跌，或是延缓平静劳动组织的不满而招致工作的停顿等等情形。管理者要检讨状况真正的紧急性，且必须清楚延迟有何效果、意志决定能延期多久、何者必须立刻处理、何者延期再重新协议等等问题。

测试意志决定是否有效

为了确定意志决定到底是否有效的测试，不是一定可以做，但时间与条件若能配合就有可能。

为了确定有关市场的意志决定是否正确，以及如何做才能改善意志决定，测试贩卖的方法最常被使用。在这种情形下，以两种以上的箱子来包装产品，拿到相同的市场卖，就能测试何种包装为优。另外，全面使用广告，

能在地方市场上确定哪种效果。

在制造范围中，也是在正式采用关于制造方法的意志决定之前。可以实施小规模测试。

如前所述，一部分的公司把意志决定数学化，使用模拟实验与电脑技术，根据意志决定实施而具体地表示所预测的结果。这种测试随着电脑技术之高度化成长而增加效果，利用价值也提高了。

如有可能，则意志决定应该予以测试，如此即可显现向来未注意到的问题，且能在意志决定大规模实施之前改正错误。此外，经营者由于测试而能够对计划实施中所遇到的困难有所准备，即使面对困难，也能迎向它而设法解决。

把结果还原

意志决定的完成，是无法坐待所决定之事被实行就可以了的。不管要解决怎样的问题，经营者不要忘了组织是无论何时都能知道结果而将其还原的机构。

所谓把结果还原，即意志决定之连续测试。一旦明确地具备实际上现有的报告、电脑、印刷物、定期检查等等，经营者就能确定意志决定是否正确，以及若有必要时，能尽早地实行有效的修正。

线上管理者要经常带着以调查意志决定结果为主之助手。管理者本身也应拜访那些受到自己的意志决定影响而筹划其事业的人们，调查看看成为怎样的情况。

把结果还原的最终目的，是明确地了解所做的意志决定能达到何种程度的目标。如何做才能达成，或沿着哪个步骤来修正偏离之目标，都将在后面加以讨论。

意志决定（从可能的试办方案中选出解决方案），是经营管理之决定性要素。虽然是利用数学及电脑，却不是机械性的东西。管理者对问题之冷静且革新性的洞察力，以及搜集有关问题之事实、预测可能发生之问题、接受危险挑战而做意志决定等等能力，都是必要的。

完成计划

并非决定了采用何种方案且已编入计划中，就算计划化的过程全部结束了。甚至计划的细节部分都要小心地予以完成，而且有必要做一份让所有关系者都了解的文书。根据这个方针、顺序或战略就成为纪录文书。

把计划做成文书有许多优点。做这种文书的管理者常被要求要好好地考虑、正确地理解有关决定之事的旨意，亦即必须做自己以及阅读的人都非常了解的文书。对依循计划的人来说，这文书也是永久性的纪录，因此必须写明各方面计划负责人之名字。更且，对所有利用那计划的人来说，也足以成为将来参加计划之权威性的根据。

政策不要用法律用语或官方用语，最好以简洁、直接的文体来记录，而不应该是太噜苏的表现文体，以鼓舞遵从计划的人们。在达成部门的目标、公司的目标甚至自己的目标上，必须能显示出参加计划是非常有益之事。

在书中所介绍的计划文书之例子中，给予我们好几个有关计划或顺序的表格之指示。然而对于计划中的许多点，应由负责之管理者来做自主性的判断。因为所有的偶发事件都包含在计划中，乃是几乎不可能之事。计划使遵

从者之行动具有一贯性，且必须成为切实的指标。

计划成为文书化也有缺点。计划中也有为保密而无法广泛传阅的部分。文书中，即使设有保护措施，虽然有被窥见不可示人部分之虞。另一个问题是，为了不被误解而正确地记述乃是困难之事，虽然写的人自己能够正确地理解，但第三者一读到却有不同接受方式，这样的事情经常发生。假如没有详细审查所写的东西，而且阅读的人又没有正确地抓住写者的意思，则比起完全不写成文书，事态会更严重。

如前所述，对所写的言词常视为不变且容易被接受的真理，结果，写上的事项特别难以通融，且封闭了对计划中各领域的创造性之推进。经营者必须在各个所书写之政策或顺序中，有某种程度的通融性及修正项目，以便克服这种问题。关于这个问题，将再进行深入讨论。

此外，单用计划也应该写成文书。尽管单用计划没有像标准计划那样的反复性，却可依赖文书而有助于当成调查计划的进行状况之指标来加以利用。

把长期计划文书化，尚有其他应考虑之处。在许多情形中，长期计划可以根据通常组织上（制造、贩卖等等）或地理上的区分，来分成几个部分。除此之外，因为每一年的区分也有可能，所以也可以在五年计划里附上当作补助计划的年间计划。

必须指示有关各部分的目标，以及年间目标，年终前要实施至计划的那个阶段、全期终了时必须完成至哪里等等。长期计划就像以下所介绍的某出版社之五年计划，首先必须明记目标。目标——这个计划乃是把专门记载今后五年间之市场及销售关系而引起经营者或管理者之兴趣的杂志，变成把所有企业之经营者或管理者视为读者对象而以一般或特别记事为中心的杂志。

根据这个目标，必须在五年间把发行数量从 10 万份增至 12.5 万份。

随着发行数量的增加，依照 ABC (Audit Bureau of Circulation) 规则，能够增加广告费，而利益也可增加 15%。

接着，为了进出一般经营、管理市场，详细描述着为通知管理者们政策之转换而使用的一连串战略。其中网罗了贩卖促进战略、发行数量计划、编辑计划等等长期战略的所有事项。

以下把这计划分成年间计划，明示着在年间计划中每年必须实行之事。

最后是五年期间的预算（数量化计划书）这方面的计划化应该会成为计划之有力的武器。这不是在计划化的任何方面都能使用（例如就无法呈现出广告或编辑内容之细节）。当结算左右所有经营之费用与计划所得时，便可发挥功用。在广告中也可使花费了多少金钱成为“数量化”。

具有双重目的的预算

预算在经营管理中具有双重目的。预算编成是计划化同时也是控制的媒体。在这里想试着检讨有关当作计划化之方策的预算。关于对预算的经营管理之利用方法，容后再述。

预算是所有收入及支出的估计单，预测为了达成组织的目标而估计能使用多少钱，在企业中所能使用的资金，经常是根据销售预测来决定，而不是根据能筹措到的资金之估计额等等充当支出金来决定。

预算编成能利用于组织全体乃至它的一部分，不需要只限定在财务关系上。预算一般是以金额来表示，在一部分的商业中。于制造关系之预算是使

用物理学的单位，而劳务关系的预算是使用劳动时间。

大部分的预算以年间预算为基础，但预算期间可长（二年、三年、四年、五年等等），亦可短（四个半月或数月）。

(1)贩卖预算 区分为地域别、产品别、月（或四个月或半年）别、销售员别等等，预测最高销售额的估计额。在贩卖预算中，除此之外还必须呈现出广告费、推销员的薪水及手续费、出差旅费、间接分摊费等等为实行贩卖所产生的费用支出。

(2)制造预算 制造预算常常由生产单位（生产种类之箱数、码数、磅数等等）来表示。在此除了表示依照生产计划必须完成的产品之时期外，也表示应使用的机器或各机器所被预计的生产量。在这种预算中，因为经常附加上种类别之生产原价，所以日后能控制以不当的低价格来贩卖之事。

(3)现金收支预算 以预估所得为基础的现金收支预算，是许多公司所实施之主要的预算。其中显示，为了使周转资本在必要时无论何时都可使用预测现金收据与计划支出。公司在一时需要外部融资时，能以内部资金额来判断，且在融资问题之预测无法成立时，也可立即了解。

(4)总预算或连结预算 正如名目一样，这种预算是业种别预算乃至部门别预算的总计，为上级管理者所使用的有力武器。由这种预算可知公司活动的全貌，而各部门之详细的活动计划就原原本本地当作各部门的预算留着。

(5)做预算

有些公司拥有做预算之专家，但做预算最好的方法是预算完成后，托付使用那预算而工作的管理者。实行作业员中心之经营下，作业员本身设立自己部门的预算。

上级管理者应该调查部门预算，向部门主管建议有关该部门的预算，以及消除部门之间的磨擦。使所有部门的利害关系达到平衡，乃是上级管理者的责任。

管理者当然必须借用做预算的职员之专门技术。离工作现场最近的人，在对预算决定能提供灵活有用的情报上，占有重要的地位。关系者一边商量一边做预算，在这种情形下，经常是一旦预算没有得到最后的承诺时，就无法了解那是怎样的预算。

管理者因为申请额都被削减，因此就猜测即使被削减或许也能取得必要的费用，故而常常可看到增加预算要求的倾向。预算是为达成目标的计划，因此不可有这样的事故发生。若是合理的预算计划，就没必要胡乱地削减预算要求。首先设定明确的目标是重要的。所有关系者一旦依照这目标而了解自己必须计算出的预算要求，就可算出符合自己目标的请求了。

预算目标以过去的实绩与经验为基础而设定，以这为根据而检讨物价的趋势，在市场中类似品之利用的可能性、竞争的状况、形成对象之市场的成长等等全盘性的经济状态。另外，还得检讨增加（减少）广告之计划、生产能力、公司的扩张计划等。

参与预算编成的人们，为了使用在各个预测及计划化中能利用的所有技术而应检讨最初提案，必须提供意见或适切的情报。

在许多公司中，这种第一次提案是遵从部门主管们的劝告而由实施暂定预算的委员会来处理。这工作一完成，预算的第一次方案就提出给上级管理者或预算负责人。通常是由各部门主管开数次会议而实行暂定试算的审议，不久最后的方案被采用。在以作业员为中心的公司中，最后的方案由依据这

预算而工作的人们来重新仔细调查，并理解与原案有何差异。如果这种再调查明显地发现大问题，就再次调查预算，若有正当的理由就予以调整。

人事计划的数量化

在大公司或大组织中不可欠缺的是，订立为达到公司的目标而确保充分的人才之计划。所谓人的资源计划，就是短期及长期的人事计划的数量化。

长期之人的资源计划不光是人的需要之数量化，而是更复杂之事，因为必须包含由于平常的中途退职，达退休年龄之退职、组织的扩张等等因素所产生的必要性。长期之人的资源计划，实质上是全组织之计划，其中含有一定期间内，所雇用、所教育且必须让其晋升的社员数之预测。而各种人事政策及人事计划间的相互关系，也是应予以考虑的对象。

欲估计在职种别中中途退职，达退休年龄退职、雇用期间终了，配置转换、晋升等等之异动人员，必须活用公司过去的经验才能实行。公司得到这些情报而决定补充人员的数目，且能设立配置转换计划。另外，要确定从作业员中保持一定比例，剩下的从外面征募。甚至也能订立计划，以雇用大学或职业学校毕业的干部候补者，使其成为将来的管理监督者或经营者之候补者，是为了有助于现在的作业员之晋升所必需的技术，以及培养负担更大责任的能力，训练计划或经营开发计划也应该予以订立。

必须注意追随必要的技术或才能之变化。因为“经理科员有30人，则经理科员时常都需要30人”的想法现在已经落伍了。若是引进电脑，就降低经理科员的必要性而提高电脑技术的必要性。除此之外，技术的变化也影响到必要人才的类型。人的资源计划之制订者必须考虑所有像这样的事。

这范围的另一个要素是，由工作的种类使能利用的劳动力之供给改变。由于职别种类而使劳动力不足，若没有找到能代替那样的劳动力之人，则人的资源之计划化也无法顺利进行。经常雇用许多能速记的秘书之某公司，一旦知道速记打字员不足，就把速记打字员换成非为必要的新语言处理系统。在人的资源之计划化中，也必须考虑到雇用有各种能力的人以及政府等等的压力。此外，经济不景气时，一时退休的顺序决定或高龄者之配置转换，也必须包含在人的资源之计划中。关于这些计划之实施方法，将在后面讨论。

做日程明确的时间表

在计划的完成上，负责实施计划者应该做日程明确的时间表，以便组织能实行连续作业。

一设定期限，就使计划具有紧迫感。若没有设限或没有必须完成的明确日期，就容易拖拖拉拉，而且使人觉得工作很草率。

计划的时间分配，始终将计划适当地区分为好几个步骤。各步骤包含各个计划之特定部分，必须依照优先顺序而实行，前一个阶段完成之后才开始下一个步骤。如果计划的各阶段及顺序决定了，也要设定每个阶段开始与结束之时间。

在这种情况下，实行参与实施计划者的计划化就可以了。负责实施计划者也应关心他们必须遵守的期限决定。工作者如果做时间表，遵守期限的可能性就较大了。

把计划分成数部分，再于各小部分设立期限。这种情形之优点使管理变得很容易了。经营者一旦知道某阶段延迟，就可调整时间而不至于到最后才

发现实际比预定者全面性地延迟。此外每个阶段结束时实施评估，加上必要的变更，因而得到开始下一个阶段之机会，这也是优点之一。当然，结束一个阶段时，会给该负责人一种看到工作圆满完成时的特别满足感。

另一个优点是，为了攀爬一个个阶段而使目标达成成为很容易的事。因为计划“区分成小部分”，因此一个个阶段容易理解，而且比起完全理解计划全体更加有愉快的感觉。工作若依循计划而按部就班去做，是非常快乐的。

让计划本身具有弹性

不知未来是很普遍之事，因此优秀企划者要让计划本身具有弹性，亦即订立只要稍加调整就能适应变化状况之计划。

施行这个有效的方法，以便订一种称为“变动”计划之计划。这种“变动计划”不仅当作固定的计划来处理，而且在各阶段终了时再予检讨与修正。例如，在五年计划中，不严格限定五年（例如从1976年至1980年），而是加上每年变更，例如1976年度结束时，再追加1981年度的计划。在附加新的年度计划之前，因为是配合最近的状况变化来修正到那年度之前的各年度计划，因此这种变动计划本身成为经常有弹性之最新的计划。

关于被认为比较不安定之状况，管理者为了立刻应付目前的状况而能自由地斟酌处理，应使计划（还不如说是指标）有幅度。像这样自由斟酌处理的幅度若予以扩展，管理者就能在一定的范围内应付状况之紧急变化。例如，对新产品之销售，每一个地区都必须要有市场计划。但这种情形，从第二个月开始，市场支配者就注意到一般消费者对新产品之接受状况及竞争产品的出现。然后为了战胜竞争，在还未贩卖的地区提早贩卖，这种调整是必要的。

在计划化中，许多情形首先要有实施计划所必需的资金。这个资金通常是使用于那计划的实行后就不能用于其他的目的。负责该计划的管理者经常以保留的态度来面对，未到必要时期则不动用该资金。从三年前就计划建设新工厂的公司，终于把计划付诸实施。但从开始计划化到现在，事情有了转变，必须调整或中止计划的情形也有。经营者在决定一定的关键点而以进行连续的阶段来实施计划之前，应再检讨所依赖之计划。一旦已超过一定的关键点，变更就困难了。而即使已不能期待提高成果，也必须把计划实施至最后阶段。依据情况，若事情改变而无法达到所期待的目的，则与其彻底实施最初的计划，不如放弃已分配好的时间与资金。

使计划有弹性的另一种方法是代替计划的立案。假设在A市计划建设工厂，但不知是否能被承认，该公司为安全起见而制订代替原计划的于B市建厂之计划，且确定可在该处立厂。A市如果不同意地目变更，公司就实施代替计划，而在B市建设能及时完成则是可确定的。

关于这之后的“通常”的经营计划，有的公司以其他最高销售额为基础来设定代替计划。以最高销售额比预定金额或多或少的情形来实施代替计划。这可有弹性地选择以最初的预估或是反映变化之状况来经营，把经营当成是有活力的东西。

一旦计划被采用，就要评估是否确实被执行，也必须确认公司的目标是否逐渐被达成。由于采取定期的评估及必要的修正措施，计划成为更有活力、更有意义，且更具有有效的控制力，以完成更健全的组织。

说明并实施计划

计划实施的结果，为其所使用的方法，以及管理者向计划实施者表示计划时的态度所影响。

管理者向部下说明计划的方法，有如下六种：

(1)管理者做意志决定而传达给部下。这种独善的方法，不是仅传达给有关的部下们参与的必要知识，而是把什么都当成前提。否则部下会有意或无意地对计划的实施不予协助。

(2)管理者做意志决定再把它“推销”给部下。以说服部下，使他们承认及实施计划，来代以自己的地位所具有的权限与权力而强迫他们接受意志决定。管理者若是优秀的推销员，就能突破这第一个抵抗。虽然如此，部下们还会有被操纵的感觉，而只是半信半疑的遵从意志决定。

(3)管理者把自己的意见传达给部下，且接受他们的质问及提案而改变自己最初的计划。这种类型的管理者经常对部下“灌输”疑问或提案而使部下觉得他们的意见被采纳。像这样的管理者口才很厉害。部下们不久即察觉到而感到生气。一旦如此，计划的实施也不能如愿进行了。

(4)管理者说出计划的背景及自己的试办方案而征询提案。这是一种全员参与的经营，能得到某种程度的好结果。不过，前提必须是管理者活用团体所提出的意见与衷心期盼的结果。在这种情形下，因为管理者自己提出试办方案，结果封闭了部下提出和他完全不同的意见。部下们或许会认为，既然管理者的意志已定，那么只能同意或要求一些变更罢了。

(5)向部下提出问题而与他们一起做计划。在这种情形下，有关技术性的问题委托技术专家，但计划化则由关系者全部参与。这样的计划化效果最佳，因为实施计划者参与了计划化。他们不仅能利用所拥有的知识或意见，且因一开始就参与计划的立案而对计划有热诚，并为了使计划成功而尽力。这是在全员参与的经营背后之基本概念，每一关系者理解各个应到达的目标，为目标达成之活动而认定大幅度的自由之“根据目标之经营”成长哲学（此将于下面的章节中再稍作讨论）。在实行全员参与之经营时，参加者要接受充分的教育，具有做必须之意志决定的能力，以及产生“让他们了解自己的参与不只受欢迎，而且也是经营管理与计划化的过程中不可欠缺的一部分”的气氛。若没有具备这些前提，则关系者不仅不能了解计划化过程中所负的职责任，且计划化也不会成功。创造活用计划之基础是经营者的责任。

(6)第五类型的管理者不只使参加者能寻找问题的解决方案而订立计划，且可使问题在那里，应设定怎样的计划等等都变得明确。彼得·德拉卡在《经营者》（注）中所述日本经营者对这种问题所使用之处理方法。日本的经营者在做意志决定过程中，费尽心思把大部分的问题弄明白（透视什么是真正的症结）。问题若弄清楚，答案也就自然明朗化了。像这样的参加方式非常浪费时间（经常使意志决定大幅度地延迟），但是结果却能产生好的计划。或许在普通的经营状态中，第四和第五种方法是最适合的。为了能有效地实施计划，应该掌握计划的概要，付诸实行，而不该用仅仅得到表面之理解那样的独善作法。如前所述，即采用了计划，为了确定其实施状况及目标的达成度，必须经常实施再调查。定期的评价与依照实际需要而作之修正，在经营的冲劲与重要方面的计划化中有其必要。而那样可改善经营管理，使组织全体更健全！

（注）：彼得德拉卡《经营者——职务、责任、实务》（纽约·哈巴·昂特罗杜，1974年）。

三、使资源组织化

成功之道：

第一是有一定、清楚、实际的理念（目标、目的）；

第二是有为达目的之必要手段（智慧、金钱、材料、方法）；

第三是调整为达目的之所有方法。

——亚里斯德铁烈士

慎重而合理地建立组织构造

在经营的 PLORDICOCO 分析中之第二阶段是 预期所能得到之结果而使公司的资源组织化。

要成为一个有能力的管理者，知道该管理的活动、共同工作者、报告对象、向自己报告者等等是很重要的。甚至也必须知道有关企业构造全体，其中自己的地位，以及必须利用之公共意志的传达手段。然后再把这些全部转向部门或公司的目标达成上。那些目标最好是以被期待的形式来表示。

然而，许多公司即使在现任职员周围建立组织，也只是把所要求的结果明确化，而不能把工作的人置于适当的地位。在小公司中，大部分都没有组织构造。每个社员只是做各人被分配的工作，因此，如果成绩好就成为部门的中心人物。然后施行社员的扩增，一被分配至各部门，构造就开始形成，与公司实际的要求几乎没有关系。这种构造在什么事都圆满地运作之时尚有机能，但是一旦面临危机，构造全体就崩溃了。有些公司构造虽贫乏却苟延残喘，这都是因为指导者非常努力支持，或是（原本就具有那业绩）由于有很大的利益来弥补经营的弱点。不管怎样，这样的公司无法如其所愿地来发展。

为了成功，考虑结果而建立组织构造是必要的。清楚地选择现实的目标，管理者即无法从达成该目标上偏离。组织构造是以预测的成果当作基础而建立，各职位是以负责各个目标之特定部分当作固有的目的而设定及分配人员。除了其所专长外，不要让一个管理者做许多工作。

组织构造因为在达成公司的目标上，有决定性的要素，因此必须慎重且合理地予以建立，以满足组织之所需。这需要实施好几个连续阶段。

第一阶段是施行能利用的资源（人的资源、物的资源、财源）之慎重分析。施行像这样的分析时，必须考虑有助于目标达成（或妨碍）之组织内外的种种要素。

下一个阶段是回答下列问题：“现在公司能自由地应用资源又能合理而妥当地达成之目标，在长期的情况下是什么？在短期的情况下又是什么？”

如果目标设定了，就可迈向第三阶段，（为达成公司的目标之组织构造的基础）。处理阶段最好的方法是回答以下的问题：

(1)为使公司的目标达成，确实而必须集中时间与注意的基本成果领域为何？

(2)为得到预期的成果，在这基本成果领域中何种主要机能是必要的？若能正确地回答这问题，则那些为获得所预期的成果而实际必要之主要机能就可加入组织中了。

(3)从那些主要机能确实地得到何种成果呢？若从主要机能中确实地追求成果之事是暧昧不明，则那些主要机能的负责者与其说为了成果而工作，

还不如说因为工作而工作来得更恰当。

(4)为获得预期的成果而把时间与注意的集中当成必要的那些主要机能中，各个有怎样的“临界活动”呢？

(5)为获得预期成果，那些主要机能中何种主要职务是必要的呢？若能正确地回答这问题，就可以把目标达成中不可欠缺的那些主要职务加入组织中。

(6)那些主要职务如何做，才能在成果内形成组织化呢？现在许多职务记述书，并没有如所企图那样地来使用。因为全部成为“课业中心”而不是“成果中心”，亦即管理者知道应构成什么却不明了他应达成的成果。为了在主要的职务领域内制造“成果中心”的气氛，必须使管理者清楚地理解该达成之主要目标那样的职务组织化。另外，所谓应满足之作业，必须设立明确地表示各种事之职务别作业基准。关于成果中心之职务记述书的制造方法，将在本章的最后部分叙述之。

(7)为达成公司的目标，何种支援（支持）机能是必要的？从这支援（支持）机能中有必要得到何种成果？有必要为获得预期的效果而集中时间与注意吗？这种支援机能的临界活动领域是什么？在这支援机能领域中之目标达成中，何种职务是不可欠缺的？这支援职务如何做，才能得到最好的成果组织化呢？

(8)如何做“成果中心”的委让最好呢？对部下之职务委让，很多是以传达如何做之形式来实行，但这很容易产生“课业中心”的状况，而使它定型。必须把部下当成“成果中心”而不是“课业中心”之情况下，对所预测之成果，且有必要让他们参与在目标达成中不可欠缺之意见或意志决定。

(9)为了不使部下偏离基本成果领域及临界活动领域内之目标的有效管理情报系统，要如何做才能加入组织中呢？如果无法正确地回答这个问题，慎重地订立之计划很有可能完全无疾而终。为了成果而订立计划是一件工作。而管理成果则完全是另一个工作。在制订优良的组织构造之计划化中，包含确实的预期目标，以及对影响成果之人们有帮助之固有的管理情报系统。

(10)类似的活动乃至有密切关系之活动置于相同的管理下时，要把何种活动分配至何种单位中较好呢？有关应实行之每个活动之必要的义务，应使其明确化。为了职员能获得所预期的成果，而分配公司的资源（人的资源、物的资源、财源）给他们。

(11)执行职务最恰当的人是谁？不是让人配合职务，而是让职务配合人。若是在职者中没有适当的人选，则尽可能地实行在职者的训练及能力开发。若无法实行，则让其中能发展成果者来代替在职者。对成为执行任务者要给予必要的权限，使他们了解自己被期待什么及如何被评价，为了建立与组织工作统一之合作体制，要有适当的人际关系及相互关系来维持。这些关系当然有必要调整，但各管理者要把目标变换成具体的计划，且必须在实施它时具有弹性。

管理权限的单一性

为了使组织有效地机能化，有关何人介入各活动领域的权限内，以及使其不要混淆，都是重要的。管理与监督必须由一个人来做。若由两个人以上来负责直接管理及监督的职务，恐怕会使步调无法一致。一位管理者向部下

下达某命令，而另一位管理者却下达反对的命令。一位管理者围绕着某政策而做某种解释，但另一位管理者却做完全相反的解释。因此，权限应该单一性，为了使各个部下所归属的上司只有一个人，就必须区别从谁接受报告与要向谁报告。

但是，在非常密切的合作关系中，也有两个人当作一个人来行动、思考的管理方式，这未必会破坏管理的单一性。在公司中即使显著地表现出这种心腹关系两者若能清楚地明了应达成的目标，且以有关系的部下之处理方式而实施统一的政策，如此就会成功。

管理者的责任范围

一个管理者能有效地管理几个部下呢？责任范围过大或过小都有减弱管理构造之虞。为了使组织的能力达到最高度发挥，在考虑这个问题上必须思考组织构造。管理者在做决定之前，有必要回答以下的问题：

(1)管理者对监督的工作要花费多少时间？因为大多数的管理者除了监督部下工作之外，还有各种技术上或管理上的工作要做，因此有必要了解实际上与部下一起工作的时间用了多少。管理部下的工作是主要时，管理者可以扩大管理责任的范围。若是对其他的工作要花费许多时间因而无法充分地注意到许多部下时，就必须缩小管理责任的范围。

(2)管理者所处理的问题是如何复杂？问题带有高度技术方面的性质时，或是与上级管理者有关之问题时，最好减少报告者的数目。应区别经营管理与作业监督。经营者经常在多样的领域中做影响组织之意志决定，而监督者只关心自己部门的事，且只遵从所决定的方针。作业监督者比经营者，更能够增加直接管理的部下之数目。

(3)管理的问题与活动是反复的或特别的？主要是处理反复性的状况之管理者，比起处理各式各样的变化活动之管理者，能够拥有更多的部下。

(4)部下要有什么程度的训练？要具备怎样的能力？拥有能干部下之管理者，比起必须耗费许多时间在部下的教育与监督上之管理者，能管理更多的部下。

(5)部下要散置于多大的范围中？被管理之部下若散置在非常广泛的范围中，就无法有效地保持个人的接触。结果，意思沟通难以达成，且动机之形成也就变困难了。像这种情形，最好在靠近部下的地方设置上司。但是，若与部下太过接近，反而无法发挥领导力。

(6)能得到怎样的职员援助呢？除了上司之外，部下也可以求助于技术人员。在拥有积极性的支援组织之情形下，管理者对于职员所处理的课题必须能掌握到与部下直接接触虽少，却又能够了解到许多的部下。

近年来，权限的范围有扩大的趋势。或认为6-8人是最适当的，但由于沟通或情报搜集的进步，以及各种作业的机械化，管理者很容易地就可扩大权限的范围。一旦能扩大权限的范围，就可减少组织的层数；而随着不完全及歪曲之情报的流通机会被减低，使得公司内的沟通也变容易了。如果增加通行情报之层面，就容易产生误解或错误。

另外，权限的扩大对管理者而言形成更大的挑战。由于权限的扩大，管理者不仅能做更重要的意志决定，而且“目标管理”与参加的管理这种新的经营哲学便成为身边的东西。

此外，权限的扩大提供部下负更重大责任之机会，也给予部下为成长所

须具备之良好的公司内部教育及经验。

部门化

以组织构造来区分公司活动的方法有好几种。最常用的方法是把公司的活动分成部或科。一旦形成极大的组织，就能根据制品线、提供之服务、负责地区等等适当的分类法来形成构造。但大部分的公司把部当作基本团体。部是由好几个“职位”或“职务”所形成，为共同的目标而运作。

决定部门化的方法时，必须考虑以下的要素：

(1)所期待的主要成果为何？主要成果领域是当成个人及组织单位应集中努力的决定性领域。例如，存库管理部的主要成果领域，是保持适合贩卖需要之适当库存量。有关这个职务，必须全部由存库管理部来调整。

(2)在主要成果领域中没有直接关系的辅助机能应该置于何处？最有效果之辅助机能的配置要考虑最能活用该活动之部门。例如，实行工程之公司的抄写事务课，与其置于“事务服务”部门中，还不如置于抄写事务很多的工程部来得有效率。

(3)企图分化吗？公司重要的领域中，同样范围之专家有数个，在这种情形下，或许为那些专家设立专门的部门会比较便利。例如，在好几个机能部门中，公司所雇用的几个统计专家散置在各部，在这种情形下，为了能更好地管理那些人，最好能设立统计部。

(4)部门编成有助于调整吗？如果相互异质的机能有必要做一连串的调整，将其置于一个管理者之控制下也没关系。这种作法在基本成果领域密切连接的情形中特别有效果。例如，饭店的柜台与会计科属于同一个管理者的管理下。此外，在工厂中，发送与进货（这二个机能有关系，但正相反）常常是由同一个主管来管理。

(5)能做成使管理很容易之部门编成吗？使管理变容易之组织法有好几种。各活动负责独自检查各个其他的活动，这样的组织化也是方法之一。例如品质管理与制造分开。在这种情形下，品质管理科如果和制造科属于同样的上司，就可使制造之检查顺利地地进行，此外在内部监察某部的例子中，不能和形成作监察对象之部门属于同一个组织。

部门编成时，要使某部与其他部门之间的职务关系及区别明确化，如果能清楚哪个部有实行哪个课业之责任，就可容易地评估课业实行至何种程度、决定何处必须修正乃至调整等等。

有一部分的公司非常慎重地处理各部门间的竞争。目的不只在促进各部的业绩扩充，更可使上级管理员比较类似部门的结果。容易与经费或方法上之成果做一比较，因此普遍实行于实施推销地区所编成之贩卖部门中。

(6)部门的管理者能否对全体部下充分地注意？如果不能，则最好把部门分成好几个单位。如此决定时，不可忘记部下控制的原则与管理范围的问题。此外，职员助手之利用可提高管理者的能力，也能使对部下的考虑较周到。

(7)由于部门化，会牺牲什么呢？随着部门的增加，适合它的人才就成为必要的了。不仅给每一个管理者其所需之秘书或职员。为了使部门有效率地运作，办公室及电话等是必要的。部门为了负责该机能，时常需要专家，则人事费及出差费就增加了。部门若减少，则经费也大幅度削减。

(8)公司对负责部门所分配的机能，是否有足够的经营、技术人才？这些人才若没有齐备，就无法如愿成立部门。若实行无中生有之人员配置，就会

产生否定部门编成计划整体的问题。当然，新的公司也必须实施这种方式，但若能避免就可不必创设新的部门，最好是给已经有的部门增加新的工作。

(9)所提案的部门编制是否达成组织内部的调和及调整？最好检讨组成部门的职员，其目标是否考虑到了。在无法变更的情形下，他们是否理解该理由而遵从它呢？最后的分析是得到成果（在觉悟到某程度的人才不足上所必须实行的情形下，必须比较考虑二个要素），这件事成为主要的目标。太过于强调“调和”的公司没有考虑到达到公司真正的目标等事情，就会有此种危险性，只关心让大家高兴而造成讨其欢心的经营阵容或无能的职员。

线上权限与职员

由线上系列、职员系列而组织的概念是起源于军队的组织。这是解决由阶级制度构造之成长所产生的复杂问题之合理手段，而为企业所效法。

所谓线上权限是指施行直接指挥、监督之权限。所有职位的人向一个上级职位者直接报告。各线上企划者对自己单位内的所有活动负责。在单纯之线上组织中，线上企划者组合预定工作、监督部下、检验品质、做有关自己部门之所有意志决定。这在小组织中可发挥效果，但随着组织的扩大也就无法顺利进行了。

这种线上组织若能克服官僚主义的成份，并解决随组织的复杂所必然产生的沟通阻塞问题，则作为达成目标之组织就很有效果了。

但明显的缺点也不少。管理者的职务太多时，其负担也就太重了。管理者请假或辞职时，要找个能代替他的新手很困难。尤其在分业化的现代，要使一个主管理解所有的职务，更是困难。

所谓职员，经常是以支援活动为目的者。在经营管理的范围中，线是公司用来表现实际生产所得之组织上的各种机能。以制造公司来说，制造部门与贩卖部门是线上作业。支援这些活动的所有部门，可以称为职员机能。

在制造公司的各种职员机能中，有对贩卖部提供商品贩卖之必要手段的市场部、负责财务支出的财务部，负责监视公司的人力资源之人事部等等。职员企划者未必与线上的人有直接的关系，但对于自己专门范围内的问题给予线上企划者建议及援助。

现今，大多数的组织是由线上及职员的组合来施行经营管理。职员从线上企划者的职务脱离出来而做较有效果的工作，且把更多的时间用在与线上企划者的部门中有直接关系的工作上。

此外，在与组织构造全体之关联上，即使本来负有职员的机能，在职员机能内部中也必须注意能负责线上的职务。例如，在人事部等部门征求职者负责考选之机能上，实行线上的活动，而面试与雇用则实际上由人事部来做。但是对作业员所负责的机能，是在作业员的士气或规律之问题上，对线上企划员实施建议或援助（职员机能）。另外，人事部主管对人事部内的面谈考试科或次长等等的职员有线上权限，对社内其他部门的人有职员权限。

在组织内，线上企划者与职员企划者经常形成对立。有时职员企划者虽然没有负很大的责任而事情却成功了，就把该功劳归于自己。一旦因依照自己的建议而使线上作业失败，就对线上不满而加以责备。虽无线上权限却越权，因而使线上作业混乱，且破坏了部内之部下控制的单一性，这也成为不满的原因。这是由于对自己的意见付诸实行感到不安之专家，忽视线上管理者而想直接参与线上所引起的。职员企划者主要的不满，是线上企划者抗拒

新的意见，而职员在必要时既不帮忙亦不遵从施行的建议。另一个经常被埋怨的事是，没有给予职员企画者充分的权限。他们认为，无论如何他们都是负责范围内的专家，应该赋予能把自己的意志决定付诸实行的权力。

为了解决这些问题，经营者尝试了好几种方法。其中最受瞩目的方法之一是，使线上企划者与职员企划者的基本关系明确化。这与两者责任及权限的明确化之共识有关。简洁的职务说明与权限之确实了解，有绝对的必要。线上企划者与职员企划者对于目标的设定，都应遵从所决定的基本成果领域。最重要的不是两者间的竞争，而是组织。

职员的活动，分成个人与专家两种。前者以“辅佐员”来说明最容易明了，后者也可以说是法律、广告活动、市场调查等方面的专家。

职员的个人职务，包括从“侍女”（去拿咖啡或香烟）到近乎作为一个管理者之决策执行等各种工作。许多组织中有管理者的辅佐员，除了搜集有关检讨中的问题之情报；协助计划的立案；将上级的命令传达给部下或同事，以及为了上司而组合特别的课题之外，甚至对小方案也做意志决定。这是稀有的例子，但也有组织设立“最高职员”的职务而使他有绝大的影响力与权力。这在采用夏曼·阿达慕斯之阿依然哈瓦总统，以及尼克松总统和亚历山大·海格之间的关系，可看到这种实例。

专家职员只关心自己专门领域内的问题。专家有（一）当顾问团、（二）对线上企划者服务、（三）当管理职员、（四）当机能职员等四大职责。

（1）作为一个顾问团要研究问题、给予建议、为线上企划订立实际的计划等等。在这种情形中，线上企划员有权接受或拒绝专家职员的提案之全部或一部分。活动成败之责任必须由线上企划者来负责，因此线上企划者有拒绝权。但是若专家职员的提案得到上级管理者的支持，则线上企划者也很难予以否决。若职员的工作良好，对线上企划者可节省时间、金钱与劳力，同时也能做健全的意志决定。

（2）对线上企划者的服务中，职员部门不仅做建议且负有积极特定机能的职责。在人事部的例子中，实际是雇用人写职务说明书；而在采购部的例子中，则是接受线上企划者之请求原料或设备而实行实际的采购活动。

（3）作为一个管理职员，线上各部要实施能满足基本成果基准之确实管理。品质管理部就相当于此。

（4）作为一个机能职员，为了使线上的计划成功，职员部门的专门技术有其线上企划员所行使之通常的权限，在计划化的处理上要委任能力更优秀之专家职员。下面例子中可见到新产品的销售。例如，把推销员置于控制之下（通常对销售企划员有报告义务），给予企业企划者能适当地既行新产品之贩卖机能的权限。企业企划者所被给予的此种权限只能行使在某一种特定的产品中，而且有一定的期限。机能的权限必须像这样来限定，或是大幅度地降低线上企划者的职位。

新形态的组织

近年来产生了好几个以处理组织上的特殊问题为目的之新的组织形态。其中之一是现在所说的企业企划者的职位。企业企划者是有非常特殊责任之职员管理者。这机能可应用于像普罗克达·阿特·牙普鲁公司（企业企划者的概念产生于此公司）这样制造贩卖各式各样产品的公司。

企业企划者负责从研究开发到制造、市场、贩卖、配给等处理产品的所

有过程。一旦产品被开发成为公司的通常产品线上之一部分，企业企划者的职务就变成维持它的成长的管理了。

企业企划者的主要工作是，在产品宣传贩卖时调整线上的努力。例如，假设化妆品公司的贩卖群有十种化妆品，负责各化妆品的企业企划员要使每个自己的产品不被忽视，使推销员充分地注意，以及适当地处理与自己产品有关联而产生的问题。另外，应与制造科及品管科共同使商品符合耐用的品质基准，也应与宣传科合作有关市场计划，更须依照情况而和贩卖群合作。企业企划员未必负有线上的责任，但他可激发该部门，以提高其工作效率。

在技术科组织中相当于企业企划员的人是计划企划员。他们负责电子装置的设计或制造等等特定的计划。这个管理者要调整技术者、制造监督者及契约管理者的工作。适当地完成计划，使其在期限内完成。

从计划企划者中衍生出来的是矩阵组织。这使用于许多不确定要素影响活动之极复杂的状况中，大多数采取这种方式的公司，都把援助各计划的达成之有能力的社员散置在全公司中。矩阵组织给计划企划员一项特别的任务，即从各机能部门中提拔出对任务达成有必要的社员而分配职务给他们，由此来活用散置在全公司中之有能力之社员。他们被当成专家而在处理该计划期间被计划企划员借调，但计划完成后要回到自己的部门。由此就可从组织内的各部中找出有能力的社员以实施特别的计划，而不必分配那些计划于已有的部课中。不用说，其中当然有问题。因为若从通常业务中削减人员，会给它们带来障碍。但要形成矩阵组织，只限于特别计划对公司整体的目标绝对不可欠缺的情况下。至于经费，自然也有详细的计算。这种计划因为必须赋予期限来实施，因此“借”的专家一到限期应能回到原来的职位中。

矩阵组织也被称为“临时计划组织”。当这种组织形成期间，该成员从平常的业务及责任中解放出来。此外，在组成计划期间，成员对计划企划者有报告义务，对原来的上司则没有报告义务。

矩阵组织的优点是很有通融性。由于成员不是永久性的，因此可依照必要而加入新的专家。由于成员不是永久性的这种关系，对现况没有既得的权利，因此容易接受关于计划之种种修正。另外，权限的范围也不是永久性的，因此不必费心讨好特定的上司而更专注于得到预期的成果上。

这种组织形态的界限之一，有难以把责任体制固定化之一面。有时需要实行调整，但因计划是暂时性的，所以很难完成调整。若从线上企划者方面来看，随着中坚部下的被调（他在原来的职位也是必要的），基盘崩溃而意志传达的系列也就混淆不清了。

最近的最高经营组织中可见到一种新方式，就是一部分的公司中设立代替一人制之社长职位的“社长室”。几个上级管理者分担社长的所有责任，在做意志决定时除了结集他们的智囊团以外，在各个范围中也可活用各自的专门技术。

这方法是否会成功，与管理者们的人格有关。最高经营阵容中本来就许多能力强的人，因此也有人对与别人分担社长职位感到不满。但是，若许多上级管理者有同心协力的心情，则在这组织中就可愉快地工作了。

若要改变这方式，可设立比纯粹的顾问团更积极的经营委员会或重要职位会，以辅佐一人制的社长。

成果中心的记述书

职务是第一线监督的职务、社长职务。而管理者追求自己的机能之方法，根据自己职位的认识方法而有所不同。

关于公司的组织构造，在每个职位中均有某种程度的详细职位叙述。这职务记述书中，明记着在职者（不论职位的高低）为组织内其他在职者所期待的是什么。

遗憾的是，许多职务记述书不是“成果中心”而是“课业中心”。以简单地表示职务应负怎样的责任（常常以阶段方式来表示），来代替注重所预期的成果。正如现代的经营专家们所承认的那样，作业员如果不考虑成果中心，不只工作会变辛苦。甚至其目的及意义也失去了。

在建立成果中心的组织构造时，必须制定成果中心的基本职务。比起职务，职务记述书更应注重所预期的成果。

各职务记述书中要附有主要目标（该职务的存在理由）、基本成果领域（在职者必须特别集中注意的领域）、二次目标（必须有助于基本成果之达成）、业绩基准（详细且数量性地测定可能的基准）等等说明。

以下所要介绍的职务记述书是销售企划者的记述书。问题在于如何采用本章所讨论的特征。当然这种职务也含有许多其他的要素，在这例子中只显示一部分的基本成果。同种的职务记述书可用于所有管理职务中。

注意——这只是为达成销售企划者所要求的基本成果领域中的一小部分。全部应包含以该职务的所有方面与数量来表达之业绩基准。

职务记述书

销售企划者

主要目标——在允许贩卖的原价内，达成所订的最高销售额。

基本成果领域

维持贩卖可能之均衡库存。

业绩基准

在贩卖可能的均衡库存之领域，销售企划者的职务在以下情形中可充分地达到效果。

(1)必要的库存之外的库存不超过全部库存的4%。

(2)必要的库存量不足而使销售额减少之情形，绝不被允许。(3)因不适当的库存量而使销售额减少之情形，绝不被允许。

基本成果领域

在能达成主要目标中维持贩卖群之生产量。

业绩基准

在贩卖群生产量的领域中，销售企划者的职务在以下的情形中可充分地达到效果。

(1)推销员全体达成在自己所负责的贩卖地区中既经决定的销售额。

(2)所有产品线之最高销售额达到所定的目标。

基本成果领域

产生且维持对公司产品或服务之强烈持续性需要。

业绩基准

在对产品乃至服务之持续需要的领域中，销售企划者的职务在以下的情形中可充分地达到效果。

(1)新的顾客以每年10%的比例增加。

(2)既有的顾客之减少每年维持 5%以下。

(3)与新顾客之交易额每年至少增加 8%。

若达成这些目标的预测结果与业绩基准被表示出来，则不仅给予销售企划者测量自己业绩之基准，甚至也促进产生预期成果之行动动机之道具了。

更加实际地说，这些成果领域不仅必须做出且强制执行，更有必要与销售企划者一起合作来加以开发。销售企划员若共同协助产生目标及制作业绩基准，就可以把它当成现实且可能达成之物而予以接受。上级管理者命令下级管理者之目标经常偏离方向。因此若不能充分地得到部下的协助，常常无法达成目标。管理者若有能力（若没能力就不能在这职位上），则他的部下应会信任他，而且在计划的初期就会积极地表达意见。在决定基本成果领域及业绩基准时，若能得到部下的协助，目标达成的确定度就更高了。

若无法成功地获得职务记述书中所记载的成果时，管理者必须在失败原因的分析中取得正确措施之指示，然后把专家职员或上级管理者的意见一起加入那时所建议之解决方案中。职务记述书有时也会有错误的情形，这时要予以订正，务必使其正确。

权限、权力的转移

一位有能力的管理者，对于部下的才能应该有深切的认识，而且能够活用其才能至最大限度，同时在此过程当中，磨练其能力，提升其职业意愿至其极限。权力的转移就是为了达到上述目的之种种方法当中的一种。

所谓权力的转移，即是管理者本身将自己的义务、作业、权力、权限等分配给其他适当的人员。简单地说，亦即繁忙的管理者，让某些人员来代理其职务上的部分事务。上述的形式，在权力的转移当中，应该是属于最单纯的了。把权限、权力转移给自己的部下之后，管理者本人的真正能力才能够表现出来。

但是，有许多经营者及管理者，除了偶尔口头上表示，或是将一些零零碎碎的琐事托付外，不愿意将任何事委托于部下。有些管理者即使将自己的权限移让，但是由于有种种约束及牵绊，致使权力的转移几乎到了丝毫没有意义的地步。

为什么会造成那样的情况？为了理解其中的原因，首先我们必须了解，管理者在移让其权限时并未同时放弃其权力。也就是说，管理者本身依然保有其权力，甚至肩负隐藏于权限当中的责任。

身为一个管理者，即使失败是部下所造成的，本人亦难辞其咎。因此对于权限移让予部下，常常会感到不安。只要有这样的不安存在，则权力转移就无法顺利进行。

若是不能消除这种不安的心理，那么管理者将很难会信任他的部下，并将职务交托给他。因为信赖程度不够，使管理者本人有了借口——认为自己亲手处理，必定比他人处理得更好。当然，在某些事务当中，就表现的效果而言，若由管理者来担当，比起部下处理或许会略胜一筹。然而，管理者的职务，应是管理以外的事务一概不参与。若是不能够履行权力转移，则全公司或者各部门的事务，将会停顿在惴惴不安的管理者身上。

少部分的管理者之所以会拒绝权力转移，理由之一，即是缺乏自信心。他们常常会认为，在工作能力方面，部下的才能远胜于自己，若事实果真如此，则自己所处的地位，岂不相当危险。要想救助类似这样的管理者，除了

培养其自信心外，没有其他的方法。如果不能建立他的自信心，有朝一日将会成为无法胜任其职的人。

此外，有的管理者是不知道用何种方法来进行权力转移。类似这样的例子，我们也有责任来指导他们。在后面，对于有效的权力转移之法，有详细的叙述。

在少数的管理者当中，我们可以察觉到一种怪异的现象。就是少数的管理者，已经成为权力下的俘虏，即使是部分的职务或权力移让给其他的人，他们也会感到很厌烦。这恐怕是背负着其他人员下决定后造成的责任问题而产生的不安吧！甚至，也有少数的管理者，实际上仅将事后的责任移让给其他人员，或者把细微的事务，移让少许的权限，如此就自认已履行权力的转移了。像这类的管理者，把实权掌握着，当权限移让失败时，往往还搞不清楚问题出在哪里。

与此相对照的，就是将权限移让给没有委托价值、没有能力的部下。所以管理者在实行权限移让时，主要的前提是：部下要受严格的训练，而且必须具备完成责任的能力。如果部下实际上并没有具备完成所分配之职务的信心。而管理者却硬将职务委托给他们，这样的举动实属不当。此外，某些权限并不允许移让。因为，某些决定的影响可能涉及到部下权限以外的领域，或者必须由上司来下判断。

履行权力转移的原则

管理者若能遵守下列概略介绍的 10 项原则，必可确实而成功地将权力转移给部下。

(1)使必须要移让部分权限的人员，在公司的地位上，仍保有原先的安全感。许多的例子显示：权限移让者对于自己的职务常常会感到不安，甚至有少数的管理者惧怕将他的权限移让给部下。对于这类的困扰，若是使管理者恢复自信，问题必能迎刃而解。试着去称赞部下的能力，同时给予适当的头衔及权限，对于往后的工作效率，或许会有助益。试着予以劝告，鼓励他投身于戴尔·卡耐基协会，学习“谈话的技巧和人际关系”。再者，即使被要求移让部分的权力，并不意味着公司对其能力评估低才提出的；相反地，此举乃是公司对其才能表示重视，也就意味着，由于部分权限的移让，乃有多余的时间和精力接受上司的部分权力的转移。

(2)必须让他理解权力转移的必要性。管理者本人仅仅做自己能够做的事务，却不能发挥自己本身真正的潜力——对管理者的评估，并不单单指其个人的特殊才能而已，其受到部下何种程度的信赖，也是受到评估的项目之一。因为受到部下的信赖，所以必须要履行适当的权力转移。

(3)在公司里须制造出奖励技术革新的气氛，而且技术革新应该以部下为中心来施行。管理者需激发全体部下这种信念。致力于防范产生不安及不满，万一产生，则必须设法将此种感觉消除掉。

(4)管理者必须打从心底来相信权力转移。从最高的管理部门一直到第一线上的监督者，全部的管理人员都应该去实践。无论是哪一阶层的管理人员，为了使其部下能够成长。必须了解到，在做想当然耳之决定的同时，也会犯下错误。但是公司本身为了成功地达成权力的转移，必须有个觉悟，认为这种失败所造成的损失，恰好可以转化成培育人才所付出的代价。站在吸取经验的立场来讲，成长期的管理者应当下定决心，不畏惧失败。因为即使失败，

亦可从中吸取经验，以期有朝一日立足于企业各阶级组织的顶点。因失败所造成的惨重损失，几乎可以完全连本带利地收回。

(5)移让职务的管理者及接受职务的部下，应该把权限的移让视为一种提升自我能力的方法，确实地来履行它。权力的转移可以说是教育部下诸多方法当中最有效果的一种。应该尽量使部属明白，移让的权限以及附随于权限后的责任，都能促使他成为有才能的管理者。

(6)管理者所期待的成果，应该让其部下知晓。所以，准备如何达成期待的目标，及需要哪些方面的援助，最好订下一套详细的计划表要求部下去实践。

(7)管理者应该相当了解每一位部下的能力，不仅在技术方面，同时也要信任其部下，有信心达到被要求的成果。根据调查结果显示，大多数的管理者虽然能够达到普通职务上的需求，然而却无法发挥其部下的潜力。应该好好地找出其潜力，并加以活用。

(8)业绩基准对于部下及上司双方所采取的行动评估，在达成目标上应该有点帮助。在以部下为中心的公司，其业绩基准里，没有上司对部下负责任的意味，反倒有设定其达到目标之责任的含意。线上的管理者，须测量自己计划进行的状况，修改计划，必要时应该给予充分地实施其他计划的自由。当然也应对结果负起完全的责任。

(9)管理者为了达到预期的成果，就必须下决定，为了下判断则需要搜集必要的资料。因此必须把权力转移给部下，使得部下能够自由发挥，帮助整个幕僚部门。同时对自己责任范围内的所有问题，依然有左右的权力。

(10)管理者必须尽全力帮助他的部下，权力转移绝不是碰碰运气的方法。权限移让的管理者，对于部下是否能够达到目标，负有明确的责任。他们在援助部下时，扮演着积极的角色。公司的方针、原则及规定或某些相关问题，都应该努力地让部下知晓。若情况允许，则更应该重视彼此间的讨论及实际上的援助。优秀的管理者，只要对事实有所助益，也不要干涉其部下知道事实。再者，即使了解问题的发生，但把这个解决问题的方法让给部下去处理，也是蛮好的。

有许多管理者，虽然将一些不是顶重要，或繁杂的琐事委托部下处理，却相信这样就是权限的移让。即使真正地将权限委托部下，却又给他许许多多的原则、规定、手续方法、警告及忠告等，使其不能够发挥自己的思考性及自发性，则无异于呼吸困难的状态。

真正的权限移让包含三种行为，而此三种行为就像三角形的边，相互间都有关系。

- (1)职务的分配。
- (2)权限的授与。
- (3)义务的产生。

这三种行为由于传达给部下的方式不同，权限移让方法之不同，会影响到收效的程度。在职务的分配上，常见到的例子，就是把即将举办的活动，非常详细地列出来。

可以用文书或口头来传达，将整个活动系列委托部下。

以某某县市的百货店为对象，展开促销的活动，同时按照下列规定的原则来进行：

- 活动1 每天访问 20 家顾客。

活动 2 寻找新的顾客。

活动 3 与小贩卖事业之推销员，共同协力促销本公司的产品。

活动 4

活动 5

类似这样的“活动”，在部下的任务当中，很强硬地规定其每日的行动，使得在工作上能够产生的创造力、主导力及常识，完全没有发挥的余地。

最好以职务的转移作为成果的基石。与其很详细地规定如何来施行这个职务，倒不如彼此互相了解关于成果方面之事，而将方法委托给部下。

上述职务分配的结果，“移让”形成下列的情况：

责任贩卖的区域

(1)营业额提升 7%。

(2)每个月须发展 3 位新顾客。

(3)A 成品及 B 成品之营业额须提升 15%。

在这样的职务分配里，没有所谓硬性规定的活动，仅将预见的成果记录下来而已。如何达成这项预计的成果，完全凭借着被委托者之能力而定。

除了日常生活上例行反复的事务，其余的作业要委托给属下的管理者时，对于某些事务的取决，应该给予切适的权限。譬如说：资金的支出；公司内外资讯的搜集；材料以及机械设备的购买；以及对其他职员的业务命令等等。

在有效率的转移当中，权限居于关键的地位。然而，这种权限绝对不同于无限制的权力。这里所谓的权限，完全被法律规制及掌权人员、公司方针、业界惯例等因素所限制。

管理职务的人员，有不能超越种种事务的权限之变数。譬如，部门经理对于自己负责的部门之必要材料的购入，有一定的权限，因为其金额只能达到某特定的限度。同时，在其权限范围内，有变更生产计划的权力。关于作业员的加班费及升迁，假如超过自己权限的范围，则必须得到上司的认可，才能够具有被承认的权限。若是和劳动组织者间订有契约，则管理者对待作业员的权力，就更加被限制了，管理者是可以决定人员的解雇与否，然而实际上，人事部依照惯例雇用人员后，即使公司和劳工组织的方针有不相容之处，也不能随意开除此人员。正因为有这种制约存在着，所以在履行权力转移时，最重要的是能够将附随于权限之权利及权力，很清楚地予以划分。

这个权力转移三角形的第三边是义务的产生，这个义务往往相当于责任及职务。其中可以包含失败的责任及成功的功劳两者。所谓的义务，就是部下在执行被委托的职务时，所感觉到的一种强制的道德感。这项义务，隐藏于权力转移的任何层面。当部下接受职务分配时，就应该能够胜任这个职务，而深深获得大家的期盼。若没有这层责任体制的认识，则权力转移是根本行不通的。

对于被委托职务的大部分部下来说，大多希望有类似这样的职务分配，以尽一份义务，所以必定能够竭尽其所有的能力。管理者必须培养出像这样的义务感的人才好。

其次，在权力转移当中，存在着一种绝对必要的条件，就是接受权力转移的部下，必须有能力来处理所接之职务。管理者本人必须要有这样的认识：在实践权力转移时，要慎重选择部属，实施严格的训练。

在企业经营伙伴当中，经常引用的一句名言：“没有权限的责任，就好比是地狱一般。”对于成果必须负起相当的责任，然而，既要达到目标，又没有相当的权限足以来应用，这样的管理，在立场上相当令人困扰。譬如，一件作业必须要在短期内完成。虽然负有这项义务，但却没有命令部下加班及计划增员的权限，则管理者立场的艰辛就可想而知了。

实际上，义务是不可以转移的，即使将事务转移给部下，还是不能卸下为了达到目标而担负的义务和责任。

经理把事务委托给副经理，而副经理又将此事委托给某部的主管，他再将此事务移转给该部的科长，虽然如此，副经理及部门主管仍然负有最终的义务与责任。所以，“因为科长的因素才不能在期限内完成事务，这个过失并不在我”，这种话是不能令人苟同的。

分权化的阶段

在理论上，更进一步地将权力转移提升，就是分权化的阶段。大部分的公司组织都是高度的集中化，所有的命令决策，都是由最高阶层所发布，经过层层命令系统，而传达到各组织单位上。随着公司的成长，要把设计部门和技术革新部门从中央分离出来，将逐渐地成为问题。对于身在第一线的人员而言，自然希望中央能够关切其员工在工作上所产生的任何问题。然而，由于集权化的因素，时间上恐怕不能够很迅速地将反应表示出来。

为了克服这个问题，唯一的方法就是分权化。所谓的分权化，就是给予各经营单位持有执行重要事务的权限，同时授权各单位能够独立自主地意志决定。对于少数的公司，这项分权化可能会带来事业部门的独立自主。各事业部对于亏损、利益两方都应该负起自己的责任，有如独立营运似的。事业部的负责人，在必要时，也可向总公司提出援助及商谈的要求，但是却须独自地订立计划案，独自地发展组织，独自地执行活动的命令、调整及综合。此即利益分散。这种独立单位，可以依据成品、顾客、地理位置等所谓的理论分类法为基础，而加以选择。

无论集权化或者是分权化，都有其优点。对于每一家公司，到底应该采取这两项当中的哪一项，需要将下列的事项列入考虑的范围。高度集中组织的最高经营负责人，持有相当大的权力，同时也保持着威信。执行意志决定的同时，不论其结果是好是坏，都感觉到自己负有重大的责任。

至于分权的组织，其企业当中的最高经理人员，就没有掌握那么大的权限了。他们将权力委托给部下，甚或再委托给下一阶层的部下。因此，最高的经理人员如释重负般地从责任中解脱出来。但是，就如前面曾叙述过的，部下常常会受到上级指责，因为其责任最终依然是归于最高的管理人员。为了要促进分权化，除了充分地信任部下之外，也要给部下有判断意志决定的权限。

集权化的公司，常常要考虑到政策及实务的统一。然而，其结果却可能造成不能够发挥创造力的倾向。特别是面临紧急状况之时，虽然能够改变其活动的内容，然而为了取得许可又常常遭逢困难，在这样的场合中，这种不能发挥的倾向就更加地显著了。

在集权组织下，公司内的幕僚及专家，扮演着重要的角色。在理论上或者是组织上，其性质接近于最高管理人员。他们的工作领域之广、工作量之多，毋庸置疑。因此，在公司内，必须具有相当高的权限及薪资的技术专家。

幕僚及线上经营负责人，共同形成强而有力的经营管理组织。

然而，在分权化的组织单位上，最高管理人员及其幕僚人员的重要性则相对地变低。于是，在职务上各层面负有责任的总负责人，便产生于各部门，这样才具有成为未来的总管理者的优点。集权化的组织，其经营管理的手段之一，就是在专家从事的工作上竭尽全力，而且专门化的程度也相当地有进展。但是，一旦需要总管理者时，却缺乏能够担任此职务者。

在集权化的公司中，高级管理人员和下阶层的人员之间，存在着距离。因此双方实际上都没有机会彼此认识。两者往来愈疏远，则其亲近感也就愈薄。在分权化的组织当中，上级管理人员与下级的工作人员之间，存有相当亲密的关系，因此对于工作上的进展，有相当大的帮助，同时部下对工作的意愿也相对地提高。

集权化能够加强统制。因此，对于排除没有效率的事务，以及防止脱离公司方针的事务，都有相当大的帮助。因为是集权化的缘故，所以很容易造成组织上的机械性统制。由于高级管理人员及线上管理者之接近，其统制处理上也比较方便。

反之，分权化的公司组织，具有支配局部状况的优点，对于局部状况的发生，能够很迅速地采取措施。分权化的组织单位。由于能够依循明白指示的目标来活动，所以为了达到目标，对于自己的统制必然愿意接受。

分权化的另一项优点，就是可将实行实验及调查的结果提供给公司。一项新的企划案，首先由一经营单位来试验，若是成功，则其他的经营单位也可相继地加以采用这项企划案。而且，这种作法可以将危险性加以分散，那就是，即使失败了蒙受损害的也仅有一个单位，并不会对企业内的其他单位造成影响。

然而，若是特别重视追求利益，则在公司方面会造成利益分散的现象，形成一种问题。而对分权化的单位及其管理者的评价，往往由事业部的利益来决定，而过失亦可以由短期财务报表中判定。管理者常常因为需要放弃及牺牲长期的利益以追求短期利益而感受到压力。研究开发计划因此经常被延期，同时预期的利益需等待一年乃至四年后，所以往往遭受到全面性的中止。即使这项计划付诸实行，将来或许有可能获得庞大的利益，然而，管理者今年度的业绩却不怎么令人乐观。

分权化里可以发现另一种负面的效果，即各部门之间，往往会引起过度的竞争。利益竞争的结果，若是妨碍各部门同事间之相互发展。则不仅不能够增加全体企业的利益，反而会造成损失。

在以往的例子中，分权化的理由，是因为切适的资讯经由各式各样的组织单位，往往不能够很快地掌握入手。由于电脑事业的进展，在情报搜集方面的统制显得相当地简便。现在，客观资料的传达，以及分析过后再传达，都能够很迅速地完成。然而，这项新技术的发明，与其说是组织的再集权化，倒不如说它多少对分权化的改善有所贡献。分权化的组织单位，利用中央组织的设备，以更完备的资料来作为基础而下达意志决定，因此能够施行及达到更有效率的职务。但是，集权化的组织也能采用同样的手段，作为强化统制力的要素。

利益的分散，必须把组织规划成容易管理的小单位。构成单位的人员少，则仅有的意志传达，就能够有效率地加以实行，因为命令发布网很多，那么事实遭受到歪曲的可能性就很小了。分权化后单位组织的工作量很少，因

此管理者在事务上的处理也较容易。然而，即使有这项优点，问题还是无法避免的，原因在于，无论是怎么样的公司，对于自给充分的小单位，未必能够很清楚地予以划清界限。在大组织里细分出小单位，在技术层面上还是有未能尽善之处。利益分散化既有如此大的制约及束缚，故必须要划分出能够独立营运，自我满足、自我管理的单位来。

因为有这样的可能性，所以小规模独立单位，与其在集权的大组织里充当其中之一部分，不如在分权的组织单位中容易受到妥善的注意。另外，调整及统制也较容易实施，同时也能够很清楚地显示责任之所在。

总公司对于事业部必须实施的赞助性服务活动，是利益分散的约束。然而总公司不能够完全应付各事业部之要求时，如此的服务若由外部组织取得，则对于事业部或许能够保持较安稳的状态，对于分权化的单位，也可能造成经费的节省，或是利益的增加。那么对于社会全体的利益，将有如何的影响呢？

若想提高利益分散的效果，希望以下面所述的事项，作为目标。

(1)不仅仅是量的问题，对于企业形象的改善、从业人员士气的提高、单位组织之内部人才之开发等，也必须规划出包含这些不确定要素的长期目标和年度目标。

(2)分权化的组织单位必须制订可依循的广泛政策。这项政策能作为管理人员行使意志决定的基石，同时，利用其指导能力，对应于局部状况时，亦能够作出弹性政策而加以行使。

(3)各单位组织内的主要经营责任，希望能够在职务上做最适当的分配。除了从外界挖取人才，总公司内同时也要同心协力，规划出培养公司经营及经营责任的选拔制度。

(4)首先取得总公司的同意，为了促使事务的扩张，尽可能地给予分公司充分的融资。

(5)审查对单位组织的损益可能造成影响的顾客群，并组成类似的机构，在必要时给予适当的警告，以防止过大的损失于未然。

(6)对于各单位组织，以充分的资金，作为其构成技术服务及经营商讨机关的经费。

(7)为了取得公司的统一，必须将会计、人事、采购等手续加以标准化。

非正式或正式的组织构造

若是只看公司的组织图，则仅能看出常备组织的正式组织构造而已，不但看不出非正式之间的相互作用，甚至无法加以推测。这种现象就好比人类用肉眼所见的水滴一般，表面上是晶莹澄净，然而若以显微镜来观察，则将看到无数的微生物正前后左右地蠕动着。

为了达到公司的目标，切适地予以维持这种非正式的组织，是有必要的，而管理者必须要看清它、理解它，并时常地加以检讨。

根据行动科学人员的意见，若欲毫不保留地评估此非正式集团之成员所造成的影响，那么就不能够疏忽掉其放任于组织内部，以及在从业人员当中培养出非正式集团的惯例与劳动习惯。

所谓的习惯和文化态度，与工作个人的私生活并没有直接的关系存在，它乃是在所有种类的社会人际关系之中产生出来的。同时，也受到国家、民族、教育水准、特定国民，以及对于理想的忠诚等因素之影响，甚至由于

各种阶级与思想所产生的殊异，而受到相当大的影响。

在公司内工作的人员，当他将监督者视为上司的同时，即将自己视为劳动群众当中的一员。如此一来，两者之间就具备了不协调的基础。此外，从业人员最初认为自己乃是属于自己民族、种群当中的一员，而后又视自己为公司内的人员时，同样的问题领域，也在此思想上存在着。许多例子显示：由于国族及人种的不同。也就产生待遇的不同。因此，产生了对立，乃至于往往演变成斗争事件。类似这样集团的分类，于是造成了技能、甚至于基础教育不同。大学毕业生不与学历低于自己者来往，甚至，持有技能者与尚无技能者，中间划了一道鸿沟。

集团并非仅仅依据个人的思考方式形成的，有许多是因组织当中的地位、职务等因素而形成的。虽是如此，个人往往很容易遵循先入为主的观念调整自己的行动。贩卖部的辅佐科长升为科长时，就会学习同阶级管理者的礼仪、态度及服装，不久之后，从其礼仪、态度一直到衣服的穿着样式，使他完全改变了，于是他便可由普通的社员集团进入管理者的集团了。

总而言之，并非单单个人加入这个集团而已。即使是个人。在工作的处理上，也要扮演适切的角色。公司里若有一股权威主义的气氛，在这样的组织环境内，新的管理者同样会采取这种权威的态度，而部下也不是仅依据自己的职位而从事职务记述，也要尽可能地扮演其被期待的角色。

因为这可以拿来判断他的态度以及做事的方法，因此相当的重要。同事们若是遇到状况变化时会如何处理呢？若是了解此人最有可能的作法，亦即此方法是公司内人员最有可能、最为普通的作法，如此则必然不因其行动而有出乎意料之感，同时要信赖其态度与行动，以及对于状况处理的能力。

然而，若是不能够完全理解角色职务的全面性，也是令人相当困扰的。从高级管理者之正式组织的层面来考虑职务，其他的管理人员则有不同的意见，而高级管理者以及直属上司也由别的观点来看自己的职务。譬如说，领班的职务是如此，然而高级管理人员却认为，领班在必要时应以较便宜的价格制造出品质优良的产品，此乃其真正的职务所在。但是领班之部下群众则认为，他应该站在他们与管理者之间以协助他们，对于他们在工作上所遭遇到的种种问题，应该有义务表示关心及同情。领班即使接受任何一方的意见，亦不能够得到其他单位组织的应诺，因而必须承受着来自两方面的压力。为了克服这样的问题，领班似乎要担任两方面的职务，以便在这两者之间取得和谐的地位。若是事与愿违，则在此两者之间不能够取得和谐的地位，因而相互之间就存在着暧昧的关系，所以他的存在并没有任何的帮助。

非正式集团

人类在互助合作时，常常会形成非正式的集团。这个集团中的人员，由于相互间的交往与共同的饮食，因而彼此往往互相存有关怀之心，同时，许多人也有相同的经历。

人类是群居的动物，不仅需要依附于集团当中，同时也需要在工作上找寻同伴，与同伴一起工作才能够有快乐的工作情绪。人类在劳动生活中要求社会的满足，比起自己所属的正式组织，这个满足由非正式集团这一方获得的可能性较强。此外，当上司提出不合理的要求时，也存在着援助这受压力的集团。

若是没有非正式集团提供的社会帮助，工作就没有趣味可言，而且必定

难以忍受。即使位于具有挑战性的职位上，非正式集团对于这位人员的行动，仍有着相当大的影响力。

集团是以许多共通要素为中心而形成的。有的是由于共同的兴趣（如喜好保龄球），或者因为是邻居，也有可能是因为进出于同一教堂做礼拜的关系，完全和工作毫无关系。也许是某一专家团体的会员，或许具有同样的经营哲学。譬如说，反对权威式经营、支持民主式经营等，类似这些以职务与职业为中心而形成的集团也算。

在社会集团当中，外显的乃至于潜在的，都可以察觉到有一股强制的倾向，压制着人员去服从这集团的基准及其理想。这项基准可能符合经营者的希望，也可能不符合。而非正式集团和经营者的希望，也可能不符合。非正式集团和经营者之间，最常发生纷争的，就是生产分配的设定。这个设定，即使是依据劳动者集团一天的生产个数，或根据保险事务集团一天的事情处理件数皆可。非正式集团均有其独立的“幽灵基准”，任何一位人员若超越这项基准，常会受到压力，抑制其生产，若无法遵循，则最后可能会受到来自集团的轻蔑及藐视。

非正式集团对于人员有另一项重大的影响，即态度及价值的共识。新加入集团的人员，对于同事间的态度及反应，常常会在无意中予以接受。同事间若对上司有不平之鸣，新入人员即使起初不以为然，但久而久之，耳濡目染，对于同伴所言，也可能会有相同的看法。如果集团是以单一的民族背景为中心而形成的，则属于此集团中者，对于公司这一方面的处理，应该会有一些的思考方式。这类的集团，除了某些方面令人较清楚地了解外，集团的信仰即是全体人员之信仰。若有人认为：“我们是缺乏力量的一群，对公司有所不满时，就应该共同协力，以维护我们的权利。”新进人员即使知道经理也是无权利之人，仍然会以集团的意识为自己的意识。

此外，所谓的集团，必须具有抵抗 180 度的活动变化之能力。若变化可能成就集团的利益，也可能造成损害，则在预防变化时，管理者必须要有决心抵抗它。

确切了解集团行动

不论是正式集团，或者是非正式集团，由于你加入了集团，因此就应该拥有某种地位。与非职员集团相对立的银行职员集团，在正式的集团当中，持有正式而为人承认的地位。虽然非正式集团的地位为非正式，但双方以及外界的人员，对于其地位却相当清楚。

假若这个集团在公司占有相当高的地位，则必然有许多人员强烈地希望能够加入此团体，而且对此集团的忠诚度同样地也会增加；相反地，如果此集团在公司内的地位降低，则人们会认为，加入此集团乃是一种浪费，因此对集团的忠诚度会减少。例如，某一病院，在护士集团当中，若手术室的集团占有较高的地位时，属于这个集团的护士群，即为同事们或者是医院有关人员视为精英集团。手术室勤务的护士们，对于自己的集团，必然相当地忠实。和其他部门的护士有着距离，同时对于有关医院的种种问题，能够采取一致的立场。虽然其他的护士群是属于其他非正式集团，但对于手术勤务的护士，却怀着羡慕之情，争先恐后地希望自己能够成为其中的一员，即使在可以获得同等薪资之特别工作场所，仍旧希望加入手术室的勤务集团。

有影响力的集团，同时也具有凝聚的力量，当集团内部意见相左之时，

这个集团对于经营组织所造成的影响就会变小。集团乃是为了维持与凝聚各人员的力量而形成的，因此对于大小问题，均能容许各种意见的产生。但是，关于对组织之重大决定及接触方式，则必强制其服从。集团绝不宽容任何脱离集团的行为。此脱离的行为，在集团行动上是一大罪过，不断地以个人的情感置于集团感情之上的人最后将成为此集团的旁观者。

当集团承受着外部的压力时，其情况和面临共同危险的威胁是相同的。此时，集团内的各人员，为了巩固团结却忘了集团内个人的存在。新上任的主管，若是三番两次地改变其工作方式，则非正式组织集团为了与其抗争，就必须团结。这样的集团行动，往往会阻碍其经营组织所希望的进步性技术革新。身为管理者必须认清这一点，而在变更计划时将此影响纳入考虑因素中。

在企业组织当中，经常能够看到的另一种集团即是所谓的“派阀”，其人员散置于各个部门里，而与其他非正式集团有所不同。要把这些人员结合成派阀，需要有特别的动机，而动机的产生亦分为许多种类。派阀，有时候是形成于无意识当中，有时候则是形成于巩固团结的基础上。有时因相互激励而产生争论，有时则又站在同样的议论立场，如此所形成的小集团是为了替公司带来利益。然而，也有许多强而有势的派阀，其目标和公司的目标是无法相契合的。它们不仅不能够共同协力来达到公司的企业目标，反而只在扩张自己的实力。由于派阀的人员遍布于全组织中，因此其所产生的影响，比起其他非正式集团，在范围上更为广泛而深远。此外，由于派阀的存在，造成了资讯网络的独占，因而阻碍了成功经营当中一系列的活动。

若在公司内发现有派阀的存在，管理者应该查明其组成的目的何在。有许多的例子显示，派阀的目标和公司的目标之间几乎没有差别。两者间若有什么差别，也是关于目标达到的方法上，彼此意见相左而已。若是如此，则经营者及派阀的领袖应该有能力来协调两者间不同的看法。经营者应尽可能地要求派阀的支援。使两方面成为一体，共同协力，以达到共同的目标。

然而，派阀和公司的愿望，也有互不相容的时候。对于经营者而言，这个问题就相当微妙。管理者应尽可能会晤派阀的领袖，希望他改变原意而遵循公司的意向。当然，这并不是一件容易的事。首先必须熟悉属于这派阀的人员，然后运用三寸不烂之舌加以说服，以期改变他的想法。最近，有某资金庞大的贩卖公司，决定将公司内的会计及仓库管理系统，全部换由电脑来控制，却遭到遍及数州、在组织内拥有强大势力之派阀的强烈反对。然而，公司却忽略了这个派阀的存在，甚至无视其反对，而将电脑系统导入公司。结果，由于派阀全体人员不能够全体协力，乃导致最后的失败。

不论那一个集团都会有领导者，他们大抵上都是“自然产生”的领袖；所谓“自然产生”，也就是以德望得到支持者及成员的信赖。在较守旧的公司里，年长且经验丰富的人员往往被选为集团的领袖。有时候，有些新进社员也会借其个人的魅力、机智及说服力等来争取领导权。欲成为领导者，常以非常手段来建立自己的地位。

关于选取领袖这件事，是一件相当有趣的实验。在某项会议上，将素不相识的许多人聚集起来，其中的一位，总会在自然的情况下被认定为领袖。这是在戴尔·卡耐基协会的学习活动中所经历到的事。适当地分成几个单位体，使其讨论 20 分至 30 分钟之后，令每个团体的男女成员指名谁为该团体的领导者。结果，大部分出席人员所指名的领导者，必定为同一人。

不可否认地，有时也会发生指导权转移的现象。单位团体内的成员，不论是在讨论或活动方面，都比领导者扮演着更积极的角色。逐渐地，最初所选的领导者，也顺从他的提议。新崛起的成员，挑战其领导者，结果当然引起指导权的争夺。甚至根本不用经过裁决，只要受到其他成员的支持，该成员就能得到指导权，而失去地位与声望的领导者，往往又重新组成一单位组织，甚至于协助这位新上任的领导者。

领导者必须周旋于集团单位当中。在问题之处理以及问题的统一意愿上，发挥其领导者的能力，甚至于必须率先策画出新构想。说服他人使其能够顺从，同时，也要考虑到对于脱离集团的人员加以处罚。然而，必须施行的事务，领导者主要的责任就是设法得到成员们共同的支持。一位优秀的领导者，必须先试探成员们的意向，在必要的时候，规劝妥协，除此之外，他也必须担任与其他集团、经营阶层及劳动组织之间的联络工作。

另外一方面，也有许多集团是没有领导者的，而是几位成员共同掌握指导权。他们在自己的专门知识、特殊技能及最能够发挥的领域内，完成自己所负责的各种职务。在集团当中，最经常发表意见的成员，站在经营者的立场而言，往往认为他是领导者。然而，即使他是名副其实的发言人，然而重要的指导权利似乎是“睡着了”。管理者不应该忽略这个现象，同时也应该认清，在处理集团事务时，实际上是谁握有最大的影响力。

全体成员的意见

无论是哪一个集团，迟早都要决定意志决定的方式。有许多的场合，都纯粹以多数表决作为意志决定的方式，然而亦有许多集团，特别是没有正式规则的非正式集团当中，常常以必须得到全体成员的同意，作为意志决定的方式，而成员对于全体人员或者集团的决定，必须绝对地同意。

即使是少数有正式构造的集团，目前依然根据投票来作为议论的决策方向。若投票的结果为 6 比 2，那么其胜负就相当地清楚。然而，作为一个单位组织，改变少数派的思考模式，以得到一致的同意，是相当重要的。个人若是没有途径来表达自己的意愿，也没有办法对多数派表明自己反对的理由，则往往就会公然地或在无意识当中，表现出对于决策的反抗意识。不过，其对于集团意志产生阻力的可能性也就降低了。

能力强的领导者有一项重要的特性，即是找出隐伏的反对意见，使其表面化。令人有知晓的机会，亦即，将“反对表面化”。领导者如何处理意见的相左，以及给予反对者有表达其意见的机会，这两项是相当重要的事。

为了提升协力的成果，须事先了解集团组织的另外一面，即领导者和成员之间的关系。对于正式的领导者或者名义上的领导者，成员们通常抱着两种互相矛盾的情感。成员们在正式的权限下，无论在专门知识、集团的经验或个人的职务等各方面对领导者都予以肯定。但是，对于权限下所产生的权力，则甚为厌恶。他们之所以不敢将否定的情感表面化，乃是因为他相当清楚，若是反对意见为上司知晓，则本身的职位就会受到威胁。

然而成员们经常借着在会议时迟到，将细微事务故意夸大成重大事件（与上司在重大问题上争论，是相当令人畏惧的），取笑代理人；使集团当中较温和的人承受其厌恶情绪的发泄等等，诸如此类无聊而令人啼笑皆非的行动，在不知不觉当中，将敌对的意味表现出来。

有能力的单位领导者，要认清这一点，即使有少许敌对情绪，也必须以

平常心来看待，不可认为它有任何的妨碍。管理者在认识敌对情感的同时，也要使用更积极的策略，即使常常受到责难，也须和颜悦色地加以接受，很谨慎地来处理这种敌对情感。如因此种敌对情感被表面化了，则其对集团成员所造成的影响反而减弱，同时也可因此而防止内部的纷争。将针对领导者及代理领导者所发泄的情绪，全部转投于达到集团的使命及必要的建设活动上。

有问题的存在成员

集团单位内另一常见的问题，就是存在着有问题的成员。这类人员，大致可划分为积极及消极两类，过于积极的人员为了争取集团的注意，其表现远远超过自己的能力范围，对于讨论中的任何问题老是喜欢卖弄口舌，坚持己见。其他的人员对于这样的人物，莫不恨得咬牙切齿，因此当其欲发表高见时，人人皆不愿意聆听，如此一来，他们在集团当中的责任就变得很暧昧，每当其他人员暴怒时，莫不以他（积极成员）为目标而展开激烈的争论。

解决这个问题最好的方法，莫过于将这类有问题的人物置于领导者旁，以协助会议的进行。领导者要感谢其对于会议的协助，同时应指导他不要只顾自己表达意见，以致其他人员没有发言的机会。假若这种方法仍然无效，则会议中的司仪应告知他，每个人发言均不能够超过规定的时间，其他人员甚至可施予他少许的压力，以阻止他独占会议时间的行为。

与上述相反者，即是对于讨论中的问题很少发表意见的消极人员。对于集团目标的达到，具有相当知识及能力的他们，必须好好地鼓励其履贱职务。而领导者也应该弄清楚其缺乏积极性的理由。或许是因为害羞、内向，管理者应试着征求其意见，赞赏其计划案，透过集团的全体活动，证明他们并非孤独者，而是为各单位所接受的一员。经由这一连串的方式，敦促他参加会议，表达自己的意见。假若如此尚不足以激发其意愿，则有必要施以心理学上的个别辅导，以及戴尔·卡耐基协会所教导之自信及自我表现的训练。

上面所提出来的问题，同样地适用于正式集团及非正式集团。正式集团当中，由经营者来任命某人是委员长，某人是部长。这类领导者在正式单位中的地位，虽是实际的领导者，而成员们却都较了解非正式集团领导者的意见，这并不表示有轻视表面上领导者之能力的意味，而是因为其不能够妥善地达到管理者的任务。作为一个单位组织，最好拥有独自的单位组织，才是组织的利益。这个非正式集团的领导者扮演着集团内发言人的职责而未挂着领导者的头衔。在正式会议之前，这个人的地位，屡为他们所讨论，因而经常有某种程度的意志决定出现。在类似这样的场合中，成员们不再复述非正式的领导者相关问题的意见，而很容易地顺从了。

有才能的领袖知道，集团内，在其相对位置上，存在着另外一位非正式的领袖。他不但不放弃自己的地位，同时将非正式领导者视为自己的伙伴而接受，为了达到的组织目标及长期的组织目标，共同携手前进。

支援集团的形成

要促进与经营政策产生共鸣的非正式集团之形成，有一种特殊的方法可以加以利用，也就是利用矩阵型组织体制。这类组织，为了短期间的一项计划，聚集了某些专业化的从业人员。此时，各重要人员在计划施行过程当中，由原来的组织单位，转为支援这项特殊的计划。支援这项计划的人员由原来

的集团转属此组织，仅限于短期间内。

选择矩阵型组织体制人员，经营者不可掉以轻心，有必要组织一个与自身目标不相冲突的集团。这个集团不仅具有能够担任此计划组织的功能，而且可在工作性质上，使同事们之间维持亲密的关系，就如同非正式集团之展开行动。

经营者对于人员选取方面，则须多方面的研究与考虑；与其考虑各人所拥有的技术，不如依据各人所认定的目标，以及与组织间的关系，亦即以各人过去的行动及反应为基础来选取人才。若是如此，则其主要的缺点是所选拔的人员尽是一些对公司百般顺从的人员，这恐怕会造成他们不能够独自解决问题的结果。为了克服这项缺点，必须以各人的能力及目标，作为选拔人才的依据。不要畏惧批评及报复，应该给予这些人员表现自我的机会。当然，这些人员的选用须经由大多数人的同意。然而，前面所述的“问题成员”，绝对不能让其加入此计划组织。

计划组织内的人员选拔完毕，首先必须要很明确地表示出计划组织的目标。假如客附于组织单位的计划组织极有意义，那么以计划组织为中心，而形成社会集团的可能性就大为提高。根据行动科学者指出，对于计划怀着工作意愿的人员，会将其视为平常的工作。进而会更热心地去从事这项计划，以完成预定目标。

前面曾经提过，非正式集团大多是以职务上的关系及共同的关心为中心而形成的。在策划计划组织时，共同的关心即计划的成功要素，这个要素必须具备。为了使这个计划尽可能成功，在建立此计划之各项活动方面应给予从事这项计划的人员更多创造的自由。整个计划的构想若已完成，纵使其会议尚未开始，其人员相互之间尚未熟悉，但身为计划组织的成员，只要彼此能够协力互助，则社会关系必然能够建立。

若是到了这样的状况，各阶层的管理者和那些支援的幕僚们，会具有同样的想法，而感觉到已建立起温馨的协力关系。假若管理者虽然在集团内执行自己的职务，但对于措施的取决能够给予较多的权限，那么此计划的进行必定能够更为快速。

如果在单位组织成员的职务记述书里，没有详细记载成员在此计划组织中所担任的新任务，那么就应该修正此职务记述书。必须要制作出计划组织专用的职务记述书，例如，“在买卖市场中担任管理者代理人的职务”，亦即担当市场买卖部中的细微工作。这个在计划组织里，就成了与普通职务没有关系，而是一项调查和创造的职务。关于这类的事情，应该让所有的关系者知晓。

将以上所言简化，就成为下列所述：管理者为了达到自己的目标，就必须认清楚正式及非正式组织的构造。对于非正式集团内部（集团内的相互作用）与外部、集团全体及全组织之间的关系应该如何运作。唯有透过这样的理解，才能有效地利用这两个组织构造。

四、统御有才干之人

最优秀的经营者是，找出具有才干的人才，
让他做自己想做的事，并且对其所做之事不加以干涉。

——席尔德·罗斯福

找出具有才干的人

人的有效经营关键在于：善加培养对象，使其成为有希望的人才。要使企业经营成功，最主要的条件是人才，但有才能之人要如何区别、安置及培养，并非是件容易的事。由于技术的进步，使得受过专门教育训练的人才更加不足。在金字塔型组织的各阶层中，出现了有资格者不敷所需的情况。更由于自动化生产的缘故，使产业界需要不熟练劳工的数量愈来愈少，而受过技术及职业训练的劳工需要量，则相对地以几何级数不断增加。

经营者在考虑雇用政策时，势必兼顾短期及长期两方面，即使目前所需要的人才已确保，但现有职位要全面补充的，并不只是必要的男女作业员而已，而尚要顾及将来必要的人才。总之，必须确保年轻男女作业员晋升的权利。管理职位人才的补充，并不只是依赖公司内部晋升而已。若董事长去世，才顺次擢升雇用，这样的观念是不对的。这种等待擢升的主管及具有潜能的管理者，应该在其他方面也有被选拔提升的机会。事实上，管理者自己在职务成长的准备上，非负起训练部下的责任不可。从学校毕业以迄退休为止，一直待在同一家公司的人是相当少见的。所以，上司除了在公司内找寻人才之外，同时也要从公司外找寻，因此在平时就非注意这些不可。而在公司内，欲使某人担任管理职位的一些训练，更不应该这样等待。

今日的企业尚须慎重检讨人事政策，使能马上适应现今的经济实况。若能改变一些陈旧腐朽的政策，就可以解决一部分的普通问题。例如，有些公司规定在一定期间内，若做不同的工作，担任不同的职务就无法晋升。这是短视的作法，因为时间未必能测出一个人的能力。除此之外尚须管理职位的给予标准、利益计划、部门间的移动、人才的选拔基准、职务明细书的现实性等等。

职务资格说明书

大多数公司所依据之组织各职务的职业分析评估，端视职务的构成义务及责任等等诸多重要因素来决定。这种职务记述书在前面已大略论述过了。

职业分析的第二部是职务资格明细书。这些在完成的任务的技能及适应性上有详细的记载。这些内容以身体的、精神的、心理学的特性为主，也就是以过去所受的训练及经验等作为教育之始。在这个方面的职务资格分析，是管理者及才能选拔的实际依据。

职务资格说明书若能将该职务成果的必要条件加以详尽正确地记述，则在实际选择职务的候补者时会有很大的帮助。但现在大多数的职务资格明细书常常与实情不符。长年文件记载的，和现在职位的轻重几乎无关。职务通常依在此任职之人而定，加上技术上的变化，及各种时期敏锐的问题，而有种种的不同。职务资格明细书制定的时间年代和现实脱离的情况也很多，这是因为它们从实际条件中被分离及理想化的缘故。

职务必须定期地做全面性再评估。某一职务长期由同一个人担任，然后

出现空缺，则此职务特别需要再评估一番。前任者必对这职务留些影响，因此在职位互换的情形下，对这个人所持有的影响必须加以考虑。这若是从职务上来看，是相当易犯错之事，或是有交替成功的可能性。为了不使新任者受到前任者个性的影响，在有关职务的新研究中，大概就要依赖新而正确的职务资格明细书。

职务资格明细书的主要情报来源，被个人的感情、偏见所影响而看不清楚的情况很多。因此，连个人的欲望也要做公平的考虑，平常就得做正确的审核。职务资格明细书所示的指标及所形成的东西、职务的观察、该职位与其相对应的其他职务有何种关系的研究，以及有关其他公司相关职务的知识等等，应该是职务本质的特征之主要判断基础。

在挑选新的管理者时，经营者首先就要把这些人当成是自己的写照，甚至要考虑前面所写的特定之体格标准、人缘，特别是所需种类要合乎自己口味等等，这种近视的做法不仅会把有能力的人秘密排除，且往往会把公司的创造力封杀，只会助长一些唯唯诺诺的倾向而已。若把管理职位对外公开，且能接受外来的新观点，说不定会给公司带来一股新的活力，以及一个整顿公司平常的散漫之好机会。

在组织内挑选人才

从公司基层员工中挑选出适合人选，使其成为主管的机会应是充足的。在组织内挑选出有资格能力者，以他为优先考虑的对象。若要经营管理面的计划进行良好，就得做准备工作，以储备公司成长时所需的从业员。

我们曾讨论过，对有关人才资源实施计划性制度的公司很多。这些公司除了在一定期间内把必要人员的数目依职种类别做好表格之外，且须做好公司组织内即将成为晋升对象的表格，以便晋升期一到，就立刻通知升级者。当然，所有的表格通常依据退休及中途离职等有关资料做成。

除了有详尽良好的依据资料外，也须有技能纪录来补充。这是公司以技能、职务要素为分类，而预选出能胜任、有才能的作业员。例如，当市场调查科长离开职务，有关者即将晋升，在这种情况下，就技能纪录方面来调查，可能由其他部门发掘出和这个新空缺相称的人选——即具有相符的教育程度者，甚至有经验的推销人才。

要从公司内其他职务被拔擢上来，有几个重要因素被考虑，这当然决定这个继任者是否为最适合人选的重要因素。例如，大宗交易厂商的采购科长决定退休时，其职位应由长年在此工作的股长继任，这乃是众所周知的常理。若这个人在各方面的表现显示出缺乏当好主管的素质，则他在常任的工作上虽是个专家，但担任科长就显得能力不足。因为公司并未让他受训，所以是错误的，或是让他受训了，但本身没有能力。总之，若如大家所预料地让他升级，则可能犯下重大的错误。

从其他部门提升——例如上面所提到的，采购科长离职后若由市场贩卖部门的人来担任——这种举动须考虑一个要项，即此人升级后，其在贩卖部的职位将由谁来代替？若因而压抑个人的异动与升级，则是一种没有远见的做法，但这种案例却很多。有能力的人若有晋升的机会，大概不会一直想采在同一职位吧？无论空缺是由公司内或公司外弥补，有时亦会产生“最有力的候补者”被错过的情形。若被错过之人还采在公司内，就得采取适当的安抚措施，但也有忍受不了而离开公司的情形。公司若能善加利用他在其他方

面的才能，给予他别的职务，说不定能让他发挥长处。在公司中若有此种情况的老资格作业员，就应给他特别的头衔，让他保有晋级面子。这样做多多少少会招致发牢骚，但与其在职务晋升之后发生问题，倒不如这样做来得好。

主管如在事先就订立培训计划，对将来有可能成为主管的人加以训练，即可避免上述的问题。这种计划我们将在本章后半部予以讨论。

起用公司外的人才

若实行从公司组织内擢升的人事制度，对全体员工的士气有很大的鼓舞作用，且能确保留住资深的工作者。公司一开始就留意他们，而他们亦了解公司的政策和手续、拥有的资产及种种的缺陷，故能很快地担任新职。如此为何还要从外面找人才来担任管理主管的职位呢？

新的主管职位空缺，而公司内却无人有资格担任此职，这是经常会发生之事。这可能是因为底层员工没受这高等教育，或因新职务的变更，须具有新技术及拥有管理技术之人始能担当。这是在导入新技术系统时经常出现的现象。

经营者在平常就得找寻递补空缺最有希望的候补者，在公司内找不到“最适当的候补者”时，就非把目标朝向外面不可。各个企业在公司的内外找寻候补者，最后才从这群候补者中选出一位最适当之人。

起用外面的人，具有把其他企业的新想法和概念带入公司的优点。因此可使公司从同业竞争的弊害中脱离出来。对被预估会晋升之内部人员而言，从公司外请人或许不是件好玩的事，但却因此可让他们知道晋升并非是机械式的进行，也不失为一种进步的刺激。若他们知道自己的价值，知道落后就无法在现实世界中得到晋升，为了往上爬、不服输，他们一定会拼命努力去工作。

管理者找寻意中人选的方法很多。虽然可从公司里找出可利用之人，但也应从别的地方找寻不同的人才，这可利用许多不同的求人方法：

广告——事求人广告大部分在地方新闻的“求才栏”中刊出。这一项对于普通职位的递补是很好的供给来源，但对于主管级的求人广告而言多少有些不足。像这种人才的征求，若在地方报纸的经济版中刊出较容易吸引人，且较为慎重。

若是以特殊的技术及有专门基础的人为对象，则业界杂志及专业报纸比地方新闻版的供给来源应该要来得好些。无论在哪方面的出版物都有刊登求人广告，但其中大部分的求人广告都是较普通的。若需专门技术的人，与其在其他广告媒体刊登，不如使用业界专业报纸，比较容易吸引人才。但使用业界专业报纸有一个缺点，即它们一个月只发行一次。在求人激增之际，这是很大的障碍。

应该模仿“华尔街日报”那样的一般性经济报纸、专门性报纸。这种日报是地方性新闻，同时也是全国性报纸，对于想变换职位、有志于找寻主管工作的人才取得发挥很大的助力。像这种类型的地方性经济报纸，在美国各地普遍存在着。如“纽约时报”、“芝加哥民众日报”、“洛杉矶时报”等大都市的一般性报纸，连主要的星期日版也广受读者欢迎，这发挥了主管级招募的卓越效果。

要吸引求职者，美妙的宣传词是重点。要使他们了解这个职务是什么样的职务，连细微之处也要让人明了，这是广告宣传的重点。你的广告代理商

会帮你想出很有吸引力的广告宣传方案。详细的征人广告方法有关部分是参照——罗贝鲁·亚瑟之《招募社员及入社测验》。

职业介绍所 大多数的经营者若需要一般的作业员及下属主管，就会想找职业介绍所。这是因为有些职业介绍所专门处理经营管理者们的寻求员工之事。在选择职业介绍所之时，你就会想到这些空缺职位大概都是有的，这是因为职业介绍所对所宣传的空缺职位的种类已经调查过。对于求职者所希望的职位种类进行处理的职业介绍所是否为真，可以从同地域的其他经营者处得到证明。当然，和介绍所的职员谈话时，也就可以清楚知道。

职业介绍所的特别便利之点，就是对于求职者的职种能马上进行调派。职业介绍所平时就有几个具有资格的求职者，若他们合乎征人公司方面的要求时，就选他们去应征，这样可以俭省和求职者面试的时间。若求职条件不合，则被除名，但最后要选谁，还是决定于征人公司。

因为介绍所服务迅速且事先对于应征者加以汰选，而且只要付手续费就可以了，所以利用价值是很高的。主管级的介绍费，则是由公司方面而非由求职者支出，而该费用据说是扣除自上班者的年薪中之1成至2成。

若没有空缺职位时，至外地的都市内之职业介绍所找寻也可以。大部分的职业介绍所在其他都市都有交易商及分店，这对于拥有相当资格之想转职者而言是很好的出路。许多想成为主管级者，若有机会亦不妨转移阵地，因为经营企业不须固执于本地市场。

挖角公司 挖角公司乃是使职业介绍所专门化之人，这里所做的工作与职业介绍所完全不同。职业介绍所是以广告来征集人才，而挖角公司是直接去找所要的人。

由挖角公司去找所需之人最大的好处，在于想转职的人不用自己积极去找寻想转职的公司，而由挖角公司去找这类的人才。挖角公司主要是依赖现场的探寻，去找寻求职者。这并不是说求职者等着人家来找、来发掘，而是从挖角公司方面直接找寻人才。

这是好的方法。将该当的职务赋予最适任者，而不只限于求职者。这类的人并不依赖征才广告，也不去职业介绍所登记，而是以看报纸的经济版为主，但因他们没有更详细的资料，所以总是没寄出应征的信。

挖角公司不只对于职务说明详细，也对这个公司的成功须具备那些必要的人格因素加以分析。对于应征者的调查也不遗余力，且协助经营者看看现在缺何种人才，就到有适合人才的地方去找寻。现场调查之后，一定会打电话给对方，表示对他的关心，以及想跟对方做更进一步的面谈。严格选择候补者，同时对保证人加以调查。有时到做最后测验时尚有两个人，最后决定录用谁，则让经营者去决定。

有时挖角公司在年薪2.5万美金以上的职缺上斡旋。他们要求的佣金，大约是平均年薪的25%，以作为必要经费的补贴。它们和没找到工作就不必给佣金的职业介绍所有所不同。在这种挖角公司中，不管有否被录取，都必须给付佣金；若没被录取，可能付全部手续费的一部分。佣金的基本算法因业者而异。

招募大学毕业生 经营者大部分认为，公司有培养年轻男主管的必要，所以这章的后半部分将讨论有关年轻人才的教育提升计划。

在大企业中，有专门采用大学毕业生的业者，会到本地或周边的大学去挑选合乎自己要求的人才。中小企业一向无法到远地的大学去找寻人才，只

有在本地的大学中去找。

在大学的职业介绍所部门，有完整的组织，可和学生面试。他们会派遣具有充分知识的人去各大学，将有关自己公司的待遇、训练计划及长期经营计划等，对有希望来公司上班的学生做有趣味及生动的演说及介绍。

就业中介者首先淘汰对这企业并不太有兴趣的学生，隔天则对似乎具有任职资格的学生进行企业访问。接着，再一次让想任职者实地参观企业，之后再决定要不要聘请他们。

为了招募应届毕业生而去大学访问，也不是挺重要的。像物理方面，有些公司就不去大学，而把有关公司企业的资料及公司方面所需的人才说明书寄去大学的就业辅导部门。大学的就业辅导部就会对学生进行考选，要他将履历表寄去公司，接着对公司的人事主管认为有希望的学生，再做进一步考选。

以受高等教育的研究所及大学毕业生为对象的公司企业，也以同样的方法招募当地的社会大学生。关于这件事，通常大学对公司企业并没有半点请求。

其他的人才供给来源 除了以上所讨论的人才供给来源之外，对于没受正式教育训练而有志于主管职位之人才的发掘方法也有数项。

最常被采用的方法是个人的推荐。无论是怎样的推荐者，一定会因个人的关系，得知有一、两个主管想转行。若是如此，则他们并不会公开去找寻主管人才，而是秘密进行。要找什么类型的主管，他会秘密地请教公司内的主管。

由于这个“秘密情报网”，会产生几个经人介绍而来的人。这时候主管就会左右为难，无法取决定要采用朋友或客户介绍来的人，而事实上这些人可能又全不适用，若跟他们面试则太浪费时间了。这个时候，为了不失礼，就非与他们面试不可，然后再说明不录用他们的原因。

除此之外，银行、会计事务所等服务业也是人才供应的来源。这类公司及企业知道许多想转行的主管级人物，就会担任使求职者及公司企业欢迎之人——中介者。但是，这和个人介绍同样具有缺点。要决定哪个求职者并不费事，不过与那些不合格者见面，却相当浪费主管或董事长的时间。

由同业组成及产业团体主持的职业介绍委员会很多，他们有时会妥善利用特殊地位的空缺。譬如，人事部长去世，美国的人事管理协会之职业介绍委员会就会介绍好的人选过来。

但是，在大多数的情形下，这种职业介绍委员会不举行考选人才，只是转送书信、自传、履历表而已。然后公司就和登报纸广告招募人才一样，先进行笔试，再正式面试。

选择胜任者

无论是业务助理或高级主管，考选的过程分为四个阶段，即：

- 一、应征信函的审查。
- 二、面试。
- 三、笔试。
- 四、确认以前的经历。

除了地位非常高的空缺之外，其他的应征者都需要写履历表。若是地位比较低的职位，还须写“应征申请书”。

应征申请书乃是应征者的简明履历表，其中有关个人的资料、教育程度、

经验、特殊技能等等。

在应征职员招考时，寄出履历表的应征者有很多。应征者在提出履历表时，公司方面定会要求独特的书写形式。在普通的履历表中，应征者当然都写自己的长处，而把缺点一笔带过。所以用一定的书写形式，不但容易看出疑点，且可以清楚地相互比较出应征者。

应征申请函主要是用于记录应征者的管理经历。若被采用之后，那就变成此就职者永久的纪录来源。

大抵上公司对于大概能胜任的应征者，在决定他们适不适合前，会举行面试。这是决定应试者适不适合最有效的手段。

面试若进行得適切合理，则对于人才的考选是有力的武器。主考官和应征者两人并不是一直进行着推心置腹、毫无隔阂的聊天，而是对应征者的技术、人格两方面进行评估，看其适合的总体性如何，且要给予应征者对公司及其所应征的职务有清楚的概念，所以得用具体的办法来对应征者进行面试。但是，要进行或参加面试，都必须有一定程度的训练。

有许多书籍对此问题有所探讨，而且许多大学和成人教育计划中，都会为此问题召开演讲会。

在选择管理者的业务助理之际，对于应征者的知识能力及职务上的适应性，处理能力等有许多测验但是性格分析测验并不十分重要。此外，对于性格测验的效果，也有许多分歧的意见，所以要进行此测验时，必须注意一下。

在选择担当主管空缺的人才时，和一般所举行的测验并不一样。有一部分的公司要求应征者接受心理专家之面试，有时候会举行程度非常高的测验，来对应征者进行评估。但这样的评估花费高昂，所以除了须详知有关应征者的业务处理能力之外，就只限于高等职位的考选而已。

对于测验所采取的形式，若公司内没有专门的人才来设计，则只须求助于人才顾问即可。

对于有些职务，要确定应征者的潜在能力最好的方法之一，乃是将应征者的在职经历予以慎重调查。席克史匹亚说过：“事件开端都是源于过去之事。”对于他过去所完成之事（或是没完成之事）加以了解，就能预估应征者的能力，以及对他能有何期待。

有许多经营者发函给应征者以前公司的雇主，搜集他的资料，但若用电话则更有效率。在电话中谈话之际，可发现及提出许多小疑点，而写信就不行了。此外若用电话和对方的前雇主谈话，尚可听出弦外之音来。如此一来，可对应征者的经历做更详细彻底的调查。

欲以电话询问，只须把要问的项目事先列表即可。如此一来，就可得知想知之事。此项询问不止关于其个人技巧性的职务处理能力，且对其人格、态度及信赖感，以及在不同场合的判断力、临场应变能力、创造力……，全应详细问明。

以上各阶段都完成之后，就可选出优秀人才来递补空缺。选择最佳人选是最重要的，无论如何强调也不过分。若想达到经营目标，就要尽可能挑选优秀人才。若拥有优秀才能的人才，加以训练，并给与使其成功致胜之武器，则经营目标之达到即容易多了。

管理训练和能力开发

以下为各公司实施管理训练和能力开发之形式：

1. 干部培养训练 实习主管（通常是大学毕业的中坚职员）的训练计划，又称做“干部培养训练”及“经营者（或管理者）训练计划”。

用这种方法的公司，常在有关企业经营的教室之学习中。组织内各部门之工作检讨中，让新受训练人员实地参加这种正规的训练计划。

这种训练计划一般长达几个月，也有持续一年以上者。这种训练计划有的效果显著，也有全然无效的。在计划中，实际的操作所摄取的经验，比各部门间来来往往的空想计划来得成功。让他们担任参与较有意义之事，比只看别人做事之效果来得显著。例如，派他们去评估制法及新产品的市场等事务处理过程。对这类工作的讨论及实习，组成的评估会议，一定比消极性的训练计划有更好的效果。

另外一个培养干部的好方法，是尽早——亦即当他还在较低职位时就给他意志决定的机会。例如在席尔斯·罗以贝克公司中，它们实施小贩卖门市部，所以受训者要在比较短的期间内接受密集的基础训练后，成为百货店或小贩卖的管理人。接着赋予他们掌握与各种职务有关的损益及各相关附属单位的决定权。他们也许会犯错，但因地位较低，在处理问题的过程中所犯的错误也比较不关紧要。对于受训者而言，这是和公司一起成长所必经的过程，从中可培养自信。

2. 管理训练 需要受训的不只限于一般作业员，即使是主管级人物或即将成为公司主管的预备人才，也必须学习如何与部下沟通的技巧。许多公司为了不使人际关系监督技术方面落伍，而以现任的主管为对象，实施管理训练计划。

这些训练计划应该让人事部来实施，或者让外面之指导训练的专门咨询服务来策划。关于这个问题，有许多可资利用的影片、录音带、小手册及书籍。

一个优秀的机械师并非就是一个优秀的主管。同理，一个优秀的销售员并非就是一个优秀的销售经理。非主管级的人有其成功的条件，同样地，主管也有其成功的条件。所以，并不一定要具有多么高的指导天分，但是必须具备管理者所需的优秀素质。至于领导能力的技术，以后再学就可以了。经营者负有责任，以授予主管领导能力。

许多公司除了实施公司内的训练计划外，也时常召开或举办领导才能及管理研习班，另外也有经由大学、同业组织联合会、职业团体、人事顾问等，以开办研习班。

3. 技能训练 许多工作变得复杂，且因在工厂办公室内都引入了新机械装置，为了使用这些机械，就得推行人才训练。

大部分的机械制造业者为了让公司购买他的机器，会替公司举行技能训练，而公司本身亦因技术的过时及机械的导入，会让新进职员及旧职员受训。

近来，政府为了奖励少数不平等待遇的民族，为他们举办技能训练。在这方面，有许多公司接受政府的资助，对于下层阶级及贫民出身者举办技能训练，让他们拥有一技之长。

4. 经营者的培养 经营者的培养并不是一件复杂的训练，在这方面可运用的计划甚多。除了以晋升为前提而举办的训练计划之外，公司同时也委托大学、同业组织联合会或顾问等等外面的研习班来开办。如戴尔·卡耐基所开办的经营研习班就是一个好例子。

经营者的培养，和从计划开始至统制为止等范围广泛的课题及监督训练

有别。参加者是比第一线的监督者更上级的人，甚至连最高级的董事长、经理也包括在内。

培养经营者的目的，主要是训练有希望的主管。它们并非只是训练将来要如何帮助可能成为经营者的人，而是要如何使现任经营者的经营手腕精益求精，以及如何帮助发挥经营手腕，以达到最大效果。

经营者培养计划所使用的技巧，包括提出实际的问题来研究事例、提出解决对策与方案的检讨、实施实习，以及各种视听教育等。一部分的企业使用更高度的技巧，以提出的事实作为基础，让他们施行一连串的意志决定。而其结果已事先用电脑程式设计决定加以分析，与之一比较，就可评估出经营指数游戏。

此外，上司的个人指导也是培养经营者的极重要方法。无论哪个经营者，都应把如何训练自己内部的人当成己任。董事长（公司最高经营者）对此不仅加以鼓励，且须要求非做到此不可。若有晋升资格的部下，但没有好好地训练他，则企业内可能会引发严重的问题。

经营者的培养绝对不可忽视，是企业生存之道，因此善用人才形成了部分的经营本质。

意志传达

管理者最重要的责任之一，是给予部下指示、命令、理念、暗示，观察部下的反应，以及具有接受他人对工作有关问题的看法之能力。

这种意志的流程称为意志传达，和无线电装置的收发信息一比较，就可得知意志的相互交流情形。一方面是送出信息的管理者，另一方面是接受信息的部下，但有时这种关系会逆转，变成由部下送出信息而管理者接受信息。

正确地接受意志传达的信息，不仅要理解所传达的事，而且必须“接受”。

若有妨碍时就会如同无线电装置般，所传达的意志被歪曲，而成为产生误解的因素。

意思传达的障碍

语汇 管理者不顾对方是否和本身一样能够轻易地运用术语，而常用其惯用的字汇或术语。

例如，一个拥有数位部下的管理者，若使用部下不明了的术语，则其想传达的信息便无法传出，这是因送出信息方面产生障碍的缘故。

各类工作者有其特有的用语，即所谓“行话”。若使用行话和不懂这些用语的人交谈，其信息就无法传达。另一方面，要传达意念给懂得行话的人时，若使用行话则可简捷地传达，甚至要向有关的当事者传达（位于内心深处的）感情时，也能轻易地传出其意志。

更进一步来探讨熟知的语汇之问题，某些字汇视接受者而定，会产生不同的意思。例如，在同一矿山公司服务的矿山技术和劳工管理员两人，一同出席在纽约举行的会议时，同样都收到下列的电报：“山上有 strike，速回！”看到这通电报的矿山技师满面春风，而劳工管理者则低头沉思，前者将 strike 视为发现新的矿脉，而后者则认为劳工发生罢工。

字汇给人各种不同的印象，有时也会改变字汇的意义。某位管理者为“提高效率”，将其新订之计划告诉部下，相对地，有些人认为：“也不征求一下意见，我正有一个新的构想呀！”也有人认为：“只要加薪就能提高效率

了。”——根据听者心理状态及事先听过这些话时的经验等，一句话却使人产生两种不同的反应。

研究字汇的意思及言外之意者，称为“意义学”。同样的一句话，有时对送出信息者所意味的与接受信息者所意味的是完全不同的事情。

意志传达大多用口头方式进行，也经常利用电话进行，但最重要的是必须能够清晰、明确地交谈。

部下很难听懂不明白、不清晰的指示或命令时，由于犹豫着是否要求上司再说一遍，经常会漏听掉全部的谈话内容。

以书面传达意思时，若文法或文章结构太松散，则常会产生障碍。以书面传达指示或命令的方法，稍后再更详细地加以介绍。

非语言的意志传达方式也须特别注意，向某人谈论某事时的姿态，可表示许多语言所无法传达的讯息。某管理者在说“若有机会，请帮我做这件事”时，他的眼睛和嘴巴自不待言，甚至其态度也能表现出“这是紧急的事情”，相反地，有时反倒是令人感觉“其他的事情全部完成后，再让我做这件事”。

意思传达的另一项障碍在于送出信息者方面，那就是自己的职务、对部下的态度、自己的主张。好摆架子的管理者若显出这种态度时，就无法将命令或情报传达给部下，因部下认为主管以轻视的态度来和他们谈话的缘故。这样会招致怨言，从而阻碍意志的传达。所谓接受讯息，接受者不仅要理解这讯息，更须接纳讯息才行。若有怨言时，就很难听取那些话。对主管的态度怀有怨言的忙碌部下，会故意不认真“听”主管所说的话。优秀的管理者和部下交谈时，不会采取冷言冷语，自恃地位甚高等傲慢的态度。

送出信息者必密切注意接受信息者是否已接纳其传达的事项，同时必须具有“内部的耳朵”，捕捉部下对自己意思的反应，是一位优秀的意思传达者所持的反应循环线之一部分。管理者若能密切观察部下接受指示或命令时的态度，对于部下的理解及接纳情形，就能迅速获得了解。

若缺乏反应，则循环线就会中断，若情报仅由一方进行，送出信息没有得到任何反应，则身为一个发出信息者，无法采取情报被确实接纳后之措施。

为使意志传达顺畅，必须使循环线继续不断。接受信息者接到对方送出的情报，必须立刻将反应传回送出信息者。

管理者可直接或间接地接到这种反应，若直接向接受信息者质询，则至少可能有部分的反应，但仅如此并不够充分。若管理者问：“明白吗？”大部分的人都会回答：“明白了。”凭此无法了解部下是否理解谈话的内容。有些人深恐回答“不知道”，会被人视为笨蛋，因此纵然不知道也回答“知道”，而也许事后才仔细地思考谈话的内容。或者也有自信了解全部的谈话内容，但真正理解的仅是其中的一小部分，甚至认为已完全明白了，却采取和管理者所企图之事完全相反的态度。

为避免误会，可问部下到底听到什么，这是一种有效的方法。“为避免错误，请把我所说的要点重述一遍。那么，刚刚我说些什么呢？”不管是那一种，都不需要重述谈话的全部内容。仅问其几个要点，就可知道对方对全部内容到底了解多少。必须十分注意及观察对方非语言之表达方式、姿态、表情等，才可了解对方是否真的理解及接纳刚才所谈的内容。

接受信息方面的障碍

如同送讯装置内会产生杂音或电波干扰一样，受讯装置内也经常产生同

样的障碍。管理者是送出信息者，同时也是接受信息者。传达信息（下命令、流通情报、举行训练等）时，管理者要使部下接收信息——使其理解所传达的内容并接纳之——有时必须注意所面临的问题。所谓意志传达是指送出一——接受信息的过程，故部下要提供情报及说出其困扰或不满时，管理者就变成接受信息的人。因此管理者必须明白，本身成为接受信息者的机会，和成为送出信息者的机会是一样多的。

接受信息这方面有一很大的障碍，即大部分的人都未真正地听取谈话的内容。例如，售货员对销售经理谈论各种问题 15 分钟，这段时间内，销售经理到底做些什么呢？起初可能极注意对方的谈话，但不久就开始心不在焉了。他开始考虑很多事情，诸如刚刚结束的会议、和市场销售副经理之间的会议、预定周末举行的高尔夫球大赛等，而把亟待解决的问题暂搁一旁。如此心不在焉，根本没有听到售货员到底谈了什么。

为什么会心不在焉呢？根据心理学家的解释，我们的思考速度要比说话速度快上好几倍。说者在说话之时，听者的思考已先走一步了。说者想要谈对方想要听的事项——很多人有这种错觉——而说话时，听者在无意识之中已结束“谈话”。在听者心中考虑说者的想法，及至说者实际说完这些想法之间，听者已开始心不在焉。听者在脑中吸收对方所说的事情，但经常离本题而考虑其他的事情。

纵使其他思考已占据听者的心，说者仍继续谈话。说者开始说话时，听者会按照心中预定的话题结束谈话，或者未如预期的情形结束，而会加上新的话题或想法来继续交谈下去。如果继续原话题听者到底会怎么样呢？他会遗漏了要点，他的心思会离开说者。他虽听到对方的谈话，但却未在心中留下一些痕迹，可以说根本没有听进去。

如何做才能改正这种倾向呢？

首先最重要的是必须认识问题，若停止听话时，请立刻注意此种现象。

会议上，说者的声音单调地继续下去时，自己的心思就无法跟上去，这正是危险的信号。

做个好听众

会话时，若对对方的谈话听而不闻。请停止此现象，好好地听讲。

面谈时，少作反应或未回答。那是不行的，请好好地听讲。

若不仔细听讲，则会错过大部分的谈话内容，对问题的解决将会半途而废。一个良好的听者凭本身的努力，可以预测容易心不在焉的时刻。以下是改正听话时的一些怪癖之锦囊妙计。

改正听话时的怪癖

当某人在向我们诉说时，你自己是否也想要说话呢？

应该打消说话的念头，否则听不到对方所说的话。因为，中断对方的谈话，或是屏息等待机会来插嘴，就无法真正地听见对方谈话。

你是否集中精神听对方说话，且凝视对方的眼睛呢？

听人说话必须要有良心上的努力，听话必须有产生共鸣之技能，故不是一件简单的事。有时对别人所谈的事情根本毫无兴趣，但全神贯注听话却是应有的礼貌。

你是否全都听进对方的谈话内容呢？对方的谈话尚未完全结束之前，你

是否会打断其谈话呢？

若不设身处地为对方着想，充分地给予谈话时间，则无法了解对方到底在说什么。乔治·C·马歇尔元帅认为，要成为一个好听者，必须：“要听对方的谈话，并听取全部的谈话内容，首先请听完对方全部的谈话。”你是否提出自己的看法或意见，而不想听取对方的谈话内容呢？

这是许多人所具有最令人头痛的坏毛病，一边听话一边插嘴，无法好好听对方的说的话。

你是否始终都给对方一种印象，即对其谈话保持很大的兴趣？是否让对方觉得本身正在谈最有趣的事呢？

有许多人为了能够清楚地叙述自己的想法，说出想要说的话，常需要听众的鼓励，故此点极为重要。在经营会议等会议上，你是否总是等待发言者结束谈话，准备向他提出质询呢？

打断发言者的谈话是一项非改掉不可的恶习。中途发问的话，不仅会使发言者感到困惑，同时亦可能会乱其阵脚，因此在发言之中不该提出质询。

最后，当发言者提出卓见时，你是否不忘露出微笑呢？此外，听见有趣的谈话时，你是否会吹口哨呢？

不管是谁提出卓见时，不要忘了给他一个微笑。如此不仅自己感觉很好，而发言者也会感到很愉快。此外，听到有趣的谈话时（即使不怎么有趣），要微微一笑，发言者会将你视为最佳听众。

<结论>

听讲也是一种学习，根据听讲可以从对方所谈论的内容中获取许多宝贵的知识。

请成为一位好听众吧！如此可受到工作对象或工作的协力者的欢迎。发挥听讲时的好习惯，就能够成为好听众。如此一来，就能拥有绝佳的谈话艺术。

（转录自纽约保险公司 1966 所发行的《纽约线上新闻》）

接受信息方面的另一项障碍，即一般人有个倾向，只听想听的部分而已。虽听取对方的话并答应做到，但有人经常根据以前的经验或经历去做。并非他人说什么，自己就听什么，而是把自己心中所说的话当作他人说的话来听。

这是因本身对人或状况大多持有成见。经营者认为工厂作业员教育水准不高，头脑也不太好，即使他们提出极有创意的构想，经营者也会怀疑他们怎么可能想出好的创意，因此根本不想听听其构想。

另外有种倾向和此点类似，即只采纳和本身所持的信念一致的意志传达，心理学家称此为“认识不协调”。据心理学家的研究指出，接受信息的人对于和自己信念一致的新情报，以及对于和自己信念不一致的新情报，其反应显得差异极大。这显示传达信息时，必须考虑接受信息者对于这项信息到底会怎么想。接受信息者对情报来源的看法，经常会左右情报本身。不信任经营者的劳工们不会认真地听他说话。这种反应极为明显，故必须有一些矫正措施来传达说者的真正意思。

与此点有关的障碍尚有“偏见”一项。接受信息者对于传达信息者若持有偏见，潜意识之中会拒绝他所提出的事项。在政治舞台上经常可见此例。不管某政党的候选人所提出的主张如何有条理、具创意，反对党的党员却打从心底产生不信任感，彻底地予以反对。

“情人眼里出西施”的态度，正好与此相反。对有好感的人或尊敬的人

所讲的话，即使是不好的情报或事实，也会很轻易地加以承诺。

接受信息者尚有一个障碍，即当事者的态度。有自信、尊敬上司的人，会毫无反抗地理解并接受所传达的意志，但畏惧上司或丧失自信的人，极易拒绝去理解并承诺。有时也怕误解和产生误解。另外犹豫着是否要再问一次的态度（若是问了，是否会被认为是笨蛋呢？）也易于导致未理解谈话的内容。

传达过程中的障碍

除了在传达接受无线电装置本身所产生的妨碍外，另有第三者的妨碍来源——从外部进入的人。

在传达意思时，信息从传出者到接受者的途径，也是造成妨碍或歪曲事实的重要因素。在大组织里，意志的传达必须透过一定的管道才行。若此管道愈大，则愈可能产生歪曲事实的情形。举例来说，有许多人去参加宴会，某人对他人说了一件芝麻小事，然后一传再传至整个会场，传回原本说这件事的人时，其内容已完全不同。

以口传方式来传达的情报，每至一个传达点，当然都会有一点点差异。因此接受信息者所接受的，与送出信息者所传达的，有时完全不同。

解决此问题的方法之一即利用文书方式，虽则其解释也可能因管道内各传达方式的不同而有所差异，但较不会被误解或歪曲。不过仍然有其缺点，因利用书写方式，故无法传达许多要件，而且不易传达。因为它很费时，急件或有时效性的要件，不应利用文书方式传达。

减少情报歪曲的最有效方法即缩短传达管道，若有可能，最好另设补助的管道。送出信息者至接受信息者之间的传达点愈少，情报就愈不会被歪曲。

超越障碍

除了前述的反应循环线之外，另有几种改善意思传达的方法。我们根本不可能建立完全的意志传达循环系统，但却可以进行几个超越障碍的措施。

很多接受信息方面的障碍，是因接受信息者接受情报时的态度而产生的，接受信息对于公司、送出信息者，对该问题的感觉如何？送出信息者须加以密切观察。此外，送出信息者自己的所作所为，到底对接受信息者的情绪或态度有何影响，必须加以预测。尤其两者间的经历差异极大时，预测更显得重要。送出信息者必须站在接受信息者的立场来看，努力找出可理解的共同基准。

问题在于适当的时机，在理解、接受信息时，常会因时间和场合不同而有所改变。例如，信息太早送出时——若尚不懂如何处理这个体制——则大概无法接受。实际尚未接触机械所具有的危险时，根本不会接受使用机械的安全注意事项，一旦接触这机械后，就会理解并接受与安全有关的信息。

和部下之间的“面谈”，是最有效的意志传达方法之一。送出信息者必须注意部下对其所说的话之反应。若用非语言的表达方式，则须一面回答部下的问题，一面观察他到底听进多少，借此可促进意志传达的循环系统。

以这种方式来传达信息，则不仅当场会有反应，且可更明确地传达最初的信息。另外可用声调来加强或表现出诚意，若以文书方式就无法做到。身体或脸上的表情，对传达意思有很大的帮助。

送出信息者若在传送信息时仔细观察对方，则其对信息的反应——不仅

是语言，连他的所有态度——都可以确立。另外也可了解其敌意、不满、非真心的承诺等，反之亦可以看出其热忱、高昂的士气、毫无怨言的承诺等。

非正式的意志传达

到目前为止仅讨论正式的意志传达，但在大组织中不可忽视非正式的意志传达，这就是背后的议论或谣言。

有些流言或许含有几分真实性，但通常都是完全凭空捏造，而不断地流传于组织内。管理者须经常注意那些谣言，必要时要向其挑战，举出证据来加以平息。

谣言四起，恐怕会给公司带来极大的损失。到处流传着公司的财务状况恶化，或计划将关闭工厂等谣言时，会使公司陷入危机中。管理者将调职，或部分人事政策将变更的谣言，可能导致某些人提出辞呈或抗议，或向政府机关提出。

经营者或管理者应该留意流传于公司内的谣言，不可完全置之不理，必须澄清谣言真相（即使是谣言，或许也含有几分真实性）。若是全无根据的谣言，则须立刻向有关人员传达、纠正。

“谣言”是种将真假情报掺杂而散播于组织内之非正式的意志传达管道，其流传速度极快，会自然地发生且变化无穷。只要有人所在的地方就有其踪迹，且能获得极高的信用。

有人认为，经营者为利用这种“谣言”，作为补助并强化公式化的意志传达方式。他们经常利用“谣言”悬挂于“广告气球”，来确认作业员对正在检讨的方案有什么反应。若将准备用正式的意志传达方式传出的情报，事先广为流传，则经营者不仅可以调整对反对的对策，且可获知许多反应。

给予命令或指示

意志传达最共通的一点，即给予命令或指示。身为管理者，会不断的面临给人指示的机会。紧急的命令通常以口头传达，长期性的命令或详细的指示则以文书传达。有关利用文书传达命令的方式，稍后再谈。

命令 命令最好用于紧急事件或须特别注意的事项。下命令时应以沉稳、慎重的态度，必要时以极小声下命令。必须避免乱吼乱叫，因为这样下命令，很难叫人听得进去。

拜托 拜托就是要求他人帮忙，这比下命令更客气一些。要拜托时，必须考虑要拜托谁最为恰当而加以选择。看起来像会拒绝的部下会使人无可奈何。与其命令她“打这封信！”倒不如说：“克拉克小姐，请帮我打这封信好吗？”来得有效。

暗示 暗示会启发作业员的责任感，故适用于责任感强烈者的身上，同时可以暗地告诉他战术配合或集团的利益。“这封信极为重要，若你今晚帮我写好，会有极大的帮助！”若你如此地告诉秘书，他就会将其视为自己的责任而去。暗示具有发挥能力和判断力的效果。

推销看法 尽可能地说清理由，若对方能了解拜托或暗示之后的意义，会更积极的有所回应。并非命令对方工作，而是使其对工作产生兴趣。“比尔，刚刚提到的股票期限至星期五上午为止，但是可否请在星期五之前先完成一部分好吗？”

协力 管理者在组织构造中，不仅需要上司也需要部下的协力合作。但

事实上有许多管理者却只迎合上司，而忽略部下。这种管理者会丧失部下的信赖，破坏团体的默契。真正的管理者不会轻视部下，也不会逢迎上司——必须信赖部下，以“同伴”的精神来维持团体的默契。

另外，也须以同样的态度，来获得同一阶层管理者的协力合作。若无法得到同僚的协力，将无法充分地传达意志，则团体默契会崩溃，想法或命令亦无法正确地传达，且会遭到阻碍，事情就会愈来愈令人头痛。在向其他的管理者传达情报或命令时，绝对不可忘记他们不是部下，故不可强制执行。有才能的管理者会向他们“推销”自己的想法，以促进协力合作。

以下是美国经营者协会所提出的一连串指标，即良好的口头式意志传达技术。

下命令常犯的 error 和注意的问题

- (1) 所言不明确，所用的词句无法充分地传达真意。
- (2) 以支离破碎或随随便便的方式来下命令。（指示必须有条不紊。）
- (3) 纵然遇到不常见的事例时，也坚信部下能明了该如何应付较好。

<下命令时不可忘记的建议>

- (1) 应该让对方完全弄懂应尽的职务。
- (2) 分配工作给适合者。从工作人员中选择对该职务特别有能力的人，或特别熟练的人，并告诉他，他是做得最好的人。
- (3) 所下之命令必须明确、易懂。
- (4) 勿认为命令已被了解，必须弄清部下是否真的明白。必要时请对方重述一遍命令。
- (5) 下达有体面的命令，不可话中带有讽刺。
- (6) 必要时将理由加以说明，这对于确认问题极有帮助。
- (7) 不可同时下太多的命令，命令过多则易搞混。
- (8) 对有能力的部下不用说得太琐碎，也不可轻视他。
- (9) 给予适当的时间去办事。
- (10) 通过适当的管道下命令。命令部下办事时，不可忽视或轻视其直属上司。必须让部下认清其直属上司所赋予的责任，及拥有相当程度的权限。不可破坏这种机能上的程序，即权限的系列。若不通过其直属上司这个程序，而直接地向集团或集团的人员下命令，将会破坏集团及其上司间的和谐气氛。
- (11) 请充分、详细地说明命令，但不可因过于详细而引起混乱。该工作较困难、特殊、极少发生、或分派给未熟练者去办，或必须告知标准的程序时，必须极为详细地说明命令。
- (12) 命令必须坚持到最后为止，最好在一段时间之后重新予以检讨。确认部下是否真正了解，以及其工作态度如何。

以文书传达命令

有很多场合用文书方式传达指示或命令，要比用口头方式更具效果。尤其对于由详细的情报所组成的指示，或以散居各地的大众为对象之复杂的情况下，特别具有效果。

也可以将我们曾经讨论的计划化手段的标准营运程序（SOP），应用于对进行该事项的部下的正规指示。这也是实际训练新进人员的有效方法。若详

细地写下，就可随时查看，必要时也可随时当作参考。

不管用文书或口头传达指示时，都必须遵守四 C 原则：完全(Complete)、明确(Clear)、简洁(Concise)、施行可能性(Capable of Fulfillment)。

命令若不完全，则无法具备所有必要的情报。若很明确，即不会招致误解。为求明确必须用词正确（不论是技术上或意义上），以及良好的文章结构。命令函送出前，必须反复读几遍，直至确定不会招致误解或没有语焉不详的句子为止。所谓简洁，不仅要排除不必要的项目或无关紧要的事情，且要提高明确度、产生命令、令人易服从命令。最后的“C”，即施行可能性，极其重要。若不信任接受命令者能够完全地实行命令，就无法使其发挥实力。给予部下能够发挥其才能的工作，不管有多少困难，他都会全力以赴地去完成。相反地，若给予难以处理的工作时，他根本不会认真去做就放弃了。

会说话的人将自己的想法写出来用书面表达时，经常无法发挥其能力。原本未经修饰的言词具有较大的效果，却想使用装腔作势的言辞——“企业用语”——或高格调的词句。以下是经常发生的例子：原本可以写“请尽速采取……的措施”，却写成“请采纳本备忘录……恳请依照……的措施”。

以文书传达意志的缺点之一，即很难有反应。若是采用口头方式，则大多会同时产生反应。以文书传达命令时，无法了解接受命令者到底如何接受命令。

有些管理者为了解决上述的问题，在文书传达命令后便会设立“反应期间”。如此不仅可回答有关的当事者之质询，并可确定其对命令的理解及接受程度。

部分的公司甚至用文书来传达极其平常的命令，而在备忘纸上印着“以文书传达命令”之标语。不管什么都利用文书传达，其优点是所有的命令事项都被记录保存下来。JIC 文件夹即是一个例子，但它与仅用文书方式传达重要命令的方式比较起来，文件较易丧失或混乱，因而使事情变糟。

“JIC”是“Just in Case”之缩写，指可以调查活动责任之所在。

领导能力的发挥

“领导能力是与生俱来的，并非能够塑造的”——这种说法，似乎已经成了古今中外的定理。事实上，它一直是封建主义以及君主制度的根柢。

以美国来说，虽然不乏贫苦出身的高地位者，然而，人们也毫无例外地，认为他们卓越的领导能力，不外是与生俱来者。

大部分的企业组织里，能够晋升管理者或经营者地位的很有限。这些人果然是天生的领导人物吗？基于经验方面来说，并不一定如此。诸如前任者的特权、选择（公共部门）、聘用同族、技能、对工作的熟练等，都能够成为升迁的理由。不过，对这些人而言，极少部分的人一开始就具备领导的能力，几乎都要接受作为领导者的教育才行。

以这种场合来说，领导能力并不成为升迁的理由，就算是身居高位，亦不见得能够发挥出众的领导能力。总而言之，并非脱下作业服换上白衬衫，系上领带，就能够成为领导者。

领导的技能是否能凭学习而获得呢？以第二次大战期间来说，就有两件非常成功的指导者教育。军队选择一些完全没有军队经验的年轻男子，对他们实施将才的培养训练，经过了一连串严厉的训练后，他们都变成很优秀的战斗指挥官。他们绝非“与生俱来有领导才能者”。事实上，拥有这种条件

的兵士，可说是寥若晨星。

更令人注目的例子，乃是产业界所实施的领导人员养成教育。大多数接受这种教育的人，几乎都是长年在工厂或者办公室工作的人。以各自的职种来说，虽然是熟练的劳动者，但是从来就不曾想过要当领导人员。战争爆发以后，工厂必须日夜赶工，以致为数几十万毫无技能的男女，前后涌进工厂加入生产的行列。

这一大群人里面，有战前辗转于各种就业场所的老人，也有步出高中校门的小伙子，熟练工的数目固然不少，但是，其中也有不少不曾进入工厂的主妇，以及白发苍苍的阿婆。

由于对工作熟悉以致升任领班的熟练工人，仍旧要接受领导能力的教育。这些人学习监督、命令、统制、以及训练部下的方法。

为了实施这种教育，“战时人员资源委员会”，拟订类似产业内部训练（TWI）的计划，很成功的从一般从业员中培育出领导者。这一事件证明领导力是可以开发的，也证明了领导力并不一定是与生俱来的。

对于“领导力”这种复杂的说法，有很多人会付诸一笑。“那只不过是一种常识罢了！”这是他们时常说出的意见。

那么，何谓“常识”呢？所谓的“常识”，主要是来自本身经验的推论。不过话又说回来，个人的经验到底有限，只能提出有限度的答案。而所谓的领导能力，其范围必然大于个人有限的经验。为了添置一个人的动机，并且活用它，借以找出良好的管理方法，故非超越常识，随时随地注意人类行动的科学分析不可。

所谓的管理者，并不凭着“常识”解决金融或生产问题。他们只会追求各自分野所必备的专门知识。既然如此，再有涉及人际关系的问题时，何以必须依赖非科学性的根据呢？

从实际的观点来看，所谓的领导能力，可单纯的认为——那是特定的人员与其他成员之间的关系。这种关系，存在运动场玩乐的孩子们、在高中及大学攻读的学生、以及成为公务员或私人企业工作的劳动者等，存在于一生中的所有阶段。

在这些阶段里的领导能力，时常见到的共同特点是——权限的获得，以及归属与地位的权限，或者这两者结合在一起的权限。

大多数的管理者处在支配部下的地位时，都能获得遂行其职务的权限。不过，这个权限不见得能够保持“领导者”的权威。实际上，就有不少管理者任意行使权限。

那么，部下对领导者有什么期待呢？部下对领导者的期待，不外乎其专门的才能，以及在他的管理范围之下所管辖的工作必须样样专精。所谓的领导者，只要具备指挥领导，以及支援部下的知识就足够了。

部下所热切期望的，乃是管理者的光明正大。反正领导者的生杀大权，一直到最后的分析为止，都由部下的手所掌握。所以，对领导者来说，最重要的在于弄清楚部下的期待。

领导能力一旦被发挥，其副产物的协力、高昂的士气就会跟着产生。管理者除非有部下的协力，否则根本无法达到目标。又如，士气不够高昂的话，将造成有计划的怠工，以及工作不起劲。

高昂的士气以及归属意识，必须有种种的因素发生作用，方才能够产生。话虽如此，但是根本的主要原因，在于组织成员的目的意识、组织的目标、

以及管理者领导的素质。

关于所谓的领导能力，还有一个定义，就是它必须是一种能引起部下尊敬、信赖、以及全力协力的技术。如果只一味地滥用管理者的地位以及权限的话，根本就无法达到。为了获得并维持部下的信赖以及最高度的活用部下的能力，以及对公司的目标达到有所贡献起见，领导者除了本身必须努力之外，还必须能够获得部下的信任才行。欲拥有此种领导能力，必须研究行动科学，再援助部下，使他们产生干劲，方能够达到任务。

领导能力(地位)行动的连结 以上司为中心之领导能力(能力)以属下为中心之领导能力(地位)

管理者

权限之行使

属下自由

发挥之领域

管理者行使传达意志决定

管理者推销意志决定

管理者提出接受质询

管理者有权行使变更意志决定

管理者提出质询、接受意志决定

管理者决定的范畴，是由集体意志之决定

管理者所允许可由属下自由发挥之限界

领导典型

发挥领导力的方法，几乎每一个人都不相同。不过，以模仿前任领导者，或者现任上司的方式最多。也有一些公司采取标准型的领导方式。但是，仍然以使用关系当事者感到合适的方式为众。话虽如此。假如管理的状况有所谓适应性的话，他就无法判断应该采取哪一种指导方式比较好。

罗伯·丹宁鲍姆与威廉·修密特在杂志上发表了一篇论文。他俩在这一篇引人注目的论文里面，把各种的领导典型汇集于一个表里面，表示出一连串的领导行动。

连续的各点，与各管理者行使的权限之程度，以及容许部下自由发挥的范围有关。左端是管理者采取极端权威主义之下的领导典型，而右端则等于全面民主的领导典型。以下，不妨针对各点，更为详细地说明。

(1)管理者决定意志，再把它发表出来首先，管理者必须决定什么是问题。再于有意识，或者无意识之下决定意志，最后把他的意志传达给部下。对于问题或者意志决定方面，不必考虑到部下的意见，也不给他们参与意志决定的机会。这种管理者，以专门行使权限的方式，使部下服从。

(2)管理者说出他决定的意志 跟(1)相同，由管理者自己决定意志。不过，并不直接传达给部下。而是必须说服部下，使他们承诺。换句话说，比(2)多了一个步骤。对于管理者的独断式意志，部下有时 would 表示反抗。一旦明了这一点，管理者只好说好说歹，表示他的意志决定对部下有利，凭此削弱他们的抵抗。

(3)管理者提出构想，并接受部下的质问 以这种场合来说，仍然是由管理者决定意志。不过，把他的意志传达给部下时，管理者都会很详细地把他的想法，以及他的意图告诉部下，并给他们充分的时间去理解。同时也给予

部下表示自己意见的机会，管理者对于部下的理解、承诺、不承诺、以及很可能发生的问题，应制造给予回馈的机会。

(4)管理者提出试办方案，并接受部下的变更提议 到了此地，已经有了“参加意志决定”的第一步动向。对于方案的最后决定，部下持有某种程度的影响力。管理者彻底的考虑问题，检讨种种的方案，到达临时结论的地步。在下最后的决定以前，先向部下提示方案，引出他们的想法及反应。管理者虽然要听部下的意见，然而，不管是否接纳部下的意见，或者拒绝他们的意见，最后的决定，仍然由管理者下达。

(5)管理者提出问题，并接受部下的建议，然后，再决定他的意志在这以前的一连串领导典型，都是管理者以某种形式下定意志，再把方案提示给部下。到此，方给部下提出解决方案的机会。这样做的目的，无非是欲利用关系者的知识与经验罢了。他们所拟出的代替案，往往比管理者一人提出的更多。

(6)管理者决定界限，再使部下群体决定意志 到此，管理者已经把意志决定权让给集团。管理者本身也是集团的构成员，当然也可参加意志决定。不过在这以前，管理者必须明白的表示，规定问题范围，以及意志决定范围的媒介变数。待集团提出这项代替案以后，再从中选择。管理者只能以集团的一份子的身份行动，应着必要，可以扮演调整的角色，或者主持者的角色。

(7)管理者允许在一定的界限内让部下自由的发挥 这乃是最民主的经营管理。实业界或许比较少见，然而在职业集团，或者在研究集团等机构，管理者真正站在“平等中的平等”立场者，已经司空见惯。以这种领导典型来说，在决定意志的过程里，管理者跟其他人员平等。对于能够决定意志者，除了组织全体必须遵守的条例以外，并没有任何的限制。

以采取全员参加的领导方式来说，就算是集团所下的意志决定，管理者也得负起责任。时常采取全员参加方式的管理者，把意志决定权委让给部下的场合，必须觉悟到可能发生的危险。

只要是管理者对部下的能力不曾估计错误，危险性即可降至最低限度。一旦有了良好的意志决定，再把它付之实施的话，即可大幅度地改善工作环境。

马克列卡的理论

如果无视马克列卡的人类行动理论，那么，所谓的指导论是无法成立的。

根据马克列卡的说法，大部分的经营思想如下——劳动者是不喜欢工作的，欲使劳动者工作的话，领班非使用皮鞭与糖果不可——马克列卡认为这个概念是错误的。他所说的“X理论”的内容如下：

(1)为了达到公司的目标，经营者有责任把企业的各种要素——资金、资材、机械，以及人的资源等组织化。

(2)关于劳动者方面，必须妥善的统制他们，管理他们在各方面的努力，促进他们的动机，使他们的行为与行动，符合组织的要求。

(3)如果经营者不介入的话，劳动者非但不协力，甚至不理睬组织的要求。所以，必须说服他们，给予合理的报酬，甚至要施以处罚，以为统制。这些都是经营者的工作。

(4)一般的劳动者生来就有惰性，总是想避免劳动。

(5)一般的劳动者都缺乏野心，不喜欢负责任，因此喜欢有处处为他设想

的上司。

(6)一般的劳动者都是自我中心者，对于组织的要求漠然不关心。

(7)一般的劳动者生来具有抵抗变化的特性。

(8)一般的劳动者容易受骗，头脑又不太灵光，因此，很容易受到煽动。

这些条例所表现的“对劳工的看法”予人一种苛酷的感觉，它们十足地显露出支配从业员的想法。说来说去，所谓的X理论，乃是以报酬与处罚——糖果与皮鞭，为促进动机的主要武器。成功的话，就给予升职、红利、头衔等报酬。至于未达到标准的人，则给予退职，降低职位，不升迁等的处罚。

马克列卡认为这种处理方式不妥。事实上，每一个人都比X理论所表示的强了许多。所以，马克列卡以下列的Y理论，对抗X理论。

(1)为了达到企业的目标，经营者必须把企业的各种要素——资金、资材、机械、人的资源等组织化。

(2)劳动者对于组织的要求并不消极，也没有反抗的心理。实业界的经验，已经证明了这一点。

(3)劳动者的内心不时潜伏着行动的意欲。他们就凭这种意欲，发挥潜在的能力，担任负担能力，并达到组织的目标。经营者虽然不能使劳动者发挥这些特色，但是，可以使劳动者认识他们具有这种特色，并且使这种特色不断地成长。事实上，不如此做也不行。

(4)经营者最重要的工作是，整理组织上的条件以及经营方法，使劳动者能够朝组织的目标努力，管理者本身也可以借此达到最高度的目标。

马克列卡相信，劳动者是想获报酬而工作的，只要教他如何达到目标，他就会很认真的工作。他也认为——只要给劳动者决定自己方法的机会，使劳动者发挥全能力的话，经营者就可以获得最高的成果。这种想法，就被表现于“指导者-连串行动表”中，靠近右端的指导者之型。

目标管理的指导典型

除了Y理论，以及行动科学者推荐的全员参加方式以下，还有所谓“目标管理”的指导典型。在这种典型之下，管理者与部下将成为一体，决定在一定期间内要达到的目标。然后，再制作测定此目标的业绩标准，最后，以书类的方式提出。

如此一来，在达到目标的范围之内，部下将获得完全的自由。上司不必把达到使命的方法告诉部下，只要把一切委给部下就可以了。

管理者与部下，必须把计划的进度与实施标准对照，再定期的展开评价。以便判断离目标还有多远。

“目标管理”的中心在于采取全员参加的指导方式。在这种情形之下，管理者不能单独的决定目标，只能跟担负责任的部下一起下决定。部下将接受某种指导，以便建立自己的能力可达到的目标。接着，部下将拟订能够独力达到目标的计划。这是一件非常辛劳的差事。必须考虑到预算、资源的收集等，涉及经营管理的各方面。

一旦采取这种方式，不管是被委任的管理者，以及被委任的部下，都会在干劲十足的气氛中，彼此协力。这种全员参加的经营管理方式，已经在多数的组织中获得成功。

不过话又说回来，目标管理并非万灵丹。在实施目标管理时，如果不充分注意的话，将会抹杀效果。以下就是应该注意的事项：

(1)计划缺乏均衡——在目标的一部分(例如贩卖额)太用力的话,很可能在其他方面发生问题。各管理者总是被奖励为自己的部门设定目标。不过,必须与其他的部门保持均衡,否则的话,不仅无法解决问题,甚至会产生很多的新问题。

(2)不曾受到正规训练的部下——被委任设定目标的管理者,非接受经营管理的训练不可。而且必须面面俱到,同时也非彻底不可。

(3)不完全的业绩管理制度——不管任何的经营计划,成功与否唯管理是赖。在问题演变到不可收拾以前,如能评价业绩标准,并给予修正的话,目标管理即能发挥效果。

(4)数量方面多偏重——像贩卖额、生产量、成本、以及利益等,都比较容易评价。不过,偶尔的不确定要素将决定成败。由于开发的困难,关于管理者及从业员士气是否高昂,人才是否完成培养,企业的形象是否被提高的问题,往往会被忽略,或者甚至不受到关心。

部下对领导者的期待

管理者通常会选择适合于自己的领导(包括经营哲学及个性)技术。不过有一件事情绝对不能忽略,那就是——必须考虑到被指挥的部下的心理。划一的个性是很危险的一件事(通常十个人具有十种特性)这一点正是部下的大部分共同基础。优秀的领导者都会想办法理解,大多数的部下到底期待着些什么?

(1)希望个人被重视的要求 每一个人都期望自己的天分被重视。一旦管理者重视部下个人的天分,这个人就会充满了自信,并且有一种满足感。只要是能干的管理者,就会不厌其烦的去调查部下所关心的事,以及他们的喜恶。戴尔·卡耐基的第一个原则,也就是对他人表示关心。一旦对部下表示关心,就等于踏出了优秀管理者的第一步。

(2)对自己的工作表示骄傲 大部分的部下都有基本的欲求。例如——想做某种事,想完成某件事,或者改善环境。如果这种欲求获得满足,就能够充满优越感。一个管理者能使部下对自己的工作感到骄傲的话,他就会在无形中提高自己的热心及素质。对于自己的职务不感到骄傲的人,对自己所从事的工作,难以萌出责任感,充其量,只是在装着工作的样子而已。

领导者只要能够做到以下各点,就不难使部下感觉到自己的重要。

——每一个部下使身为管理者的你感到骄傲。

——对部下强调你所管辖之部门,或者公司的业绩。

——告诉每一个部下,他们的职务对公司的目标达到,是如何的重要。

——时常使你的部下感觉到,他做的那一份工作很重要,对公司目标的达到,有着很大的帮助。

(3)归属感 只要使你的部下产生他是团体一分子的喜悦,或者他的实力很强,又属于极优秀团体的话,他就会感觉到欣喜异常,结果,他会更为卖力,效率自然就会提高。依据行动科学者的实验,当一个人加入集团以后,由于集团的成员增加,新加入者会比以前更认真地投入工作,同时也会感到更幸福。夸示集团的东西,有所谓精锐部队的“团结心”,上下联合一致的田径队,以及好成绩的贩卖群等。

(4)给予部下目的 组织里的人员,必须都晓得公司的目标才行。单纯只晓得自己职务的目标是不够的,必须知道它是否跟公司的目标谐调才行。管

理者必须利用公司内刊物、小册子，或者跟个人会合的方式，凭直接的意志传达，告诉部下现状如何，以及在目前达到的目标是什么。

(5)公平的待遇是绝对必要的。人总是有一种彼此比较的心理。尤其是部下更喜欢拿自己的待遇跟其他的同事比较。那些卖命地工作的人，最厌恶那种投机取巧、逃避工作的人。也有一些人，一旦自己的利益受损时，就会丧失理性而感情用事。其实，每一个人的内心都希求公平。上司偏袒某部下是最要不得的一件事。这种做法，不仅违反道德，也会丧失部下的信赖感。

(6)认真的听部下的细诉管理者最好认真的听取部下的细诉。像一些部下的烦恼、不满、抱怨等，或许没有特别的理由，但是，部下本人总认为那是有根据的。至少，对他表示关心，听听他的诉苦，即可缓和他不满的情绪，对提高士气自然有帮助。

领导部下的两大问题

领导部下这件事，永远有两个大问题。那就是——“严厉”以及“宽厚”。宽厚的管理者，容易博取每一个人的欢心。这种管理者信任每一个人，认为每一个部下都很好。对于部下的失败，他可以睁一眼闭一眼，甚至于完全无视部下的过错。就算是有谴责的必要，他也会一拖再拖，以致到头来忘掉了谴责的理由。纵然是加以谴责处分，但会变得非常的轻微，终至于毫无效果。

至于赞扬方面，却是变成了言过其实，以致失去了赞扬的意义。结果呢？部下变成吊儿郎当，规律荡然无存，团结心也几乎不存在。

自己的单位蒙受损害，管理者何以还能够为人情所困，以致对部下太宽厚呢？根本上的原因，乃在于部下内心存在着对上司能力的不信任。为了保护自己，不能过度的信任别人，欲获得别人的同意，必须付之行动。就是有了弱点，为了克服这个弱点，必须建立管理者本身的自信，再对管理者实施自我启发与管理技术的训练，以便在部下之间确立信赖感。

有时，宽厚的管理者在痛感管辖内无统制时，往往会突然改变方向，变成严厉处分。不过，这种现象不会持久，很快的就会变回“原形”。这两种突变式的领导方式，对部下来说，是非常难以忍受的。

部下通常有配合管理者的倾向，最好是不要“突变”，即使要改变，也得缓慢的来。这一点是很重要的。

一般说来，严厉的管理者总是比宽厚的管理者多，那是因为——破天荒第一次扛起领导责任的人，都一致认为严厉及独善是天经地义的事。以致会采取一面挥舞鞭子，一面大吼“俺是上司！”的态度。

管理过度严厉，将引起部下的怨声载道。大多数的部下都认为受不了那种管束。结果，从业员的离职越来越多，公然的不上班，士气很显著的低落。

有些严厉的管理者，以严厉的态度隐藏他的不安。内心感到不踏实的管理者也会采取这种态度。如果是这种场合的话，管理者必须培养自信心，方能克服这种缺陷。

优秀的领导者，既非好管闲事者，更不是暴君型。部下不会无视于他，但是也不致于惧怕他。能干的管理者内心踏实而有自信，一直受到部下的尊敬。只要热心的对待部下，就不难获得部下的协力，而且又能够维持长久。

——领导者之比较——

《无能的领导者》《能干的领导者》

· 只会驱策部下 · 懂得指导部下

- 逐渐的叫部下感到不安· 唤起部下做事的心
- 喜欢说“你去干”· 喜欢说“让咱们来干”
- 把工作当成苦差事· 把工作当成乐事
- 处处以权限威胁部下· 处处协助部下
- 老是说“我……”“我……”· 喜欢说“咱们……”

在鼓舞动机起因方面努力

管理者有一项千古不变的义务。那就是——有效的利用他所管理的一切资源，以达到最高的成果。部下正是经营方面的主要资源。因此，在鼓舞他们的动机起因方面付出最大的努力，也就是管理者成功与否的关键。

自从现代的工业社会开始以来，企业所使用的主要动机起因是金钱。经营者以付出工资的方式，期待劳动者能尽其最大的努力。如果想更进一步叫他们卖力的话，那就答应劳工增加工资，或者把对方升到薪水高的职位，甚至给他们红利。另一方面，如果劳工不按期待的方式工作，就扣除工资，甚至停止开职。最坏的处置，就是解雇，断绝劳工的收入。

为了引起劳动者做工的动机，使用金钱的基本想法，不外来自劳动者只为金钱工作的既成观念。事实上，人类必须“流汗赚取面包”的圣书戒条，长久以来，一直支配着引起动机的理论。

在产业革命初期，甚至在更进一步复杂化的现代，对于生产采用工钱直付的方式，更强化工钱所引起的动机。工厂的贩卖所得，乃是对生产的一种直接报酬。售货员的佣金，也是直接引起动机的一种，而这一种动机起因，一直被多数的事务所，以各种不同的形态使用着。这种结构，一直被认为会引起劳工增加生产的刺激力，因为，越是增加生产，劳工所得也会越增加。

如果说，金钱是所有引起动机之物（各种刺激）的佼佼者，那么，这种动机的结构，将无往而不利，一定会成功。不过，根据以往的经验，金钱在引起动机方面，只具有某种程度的价值而已。当然啦，金钱对劳工的行动会产生很大的影响，不过，根据行动科学家的研究，金钱并没有一般人想象中的巨大刺激力。

生产管理者也再三体验一个事实，那就是——纵然给劳工很多赚钱的机会，但是，这件事并不一定能成为实际增加生产的动机。又如以售货员来说，只要更卖力就能增加收入。然而，有些售货员却是不愿意那样做。换言之，引起劳工的动机者，并非只有金钱而已。

其理由之一，在于劳动者以及所属集团的关系。工厂使用金钱的增产奖励政策，大多数以不成功收场。因为，劳动者不喜欢所谓的“蛮不讲理之物”的缘故。几乎所有的集团都在生产分配方面“打马虎眼”。凡是超过“马虎生产量”的人，都会被当成“不讲理”，而受到排斥及厌恶。

对于劳动者来说，他们一定会达到上司规定的生产量，然而，就算有增产多赚工钱的机会，他们也不会特别的卖力。因为对他们来说，集团的压力，比多赚钱重要多了。

在工厂以外，也有相同的制约。有一部分的公司，一旦发现有“工蜂”的话，同事们就会把他叫过来，叮咛他“别再那样卖命了……”

利用金钱引诱，仍然行不通的一个理由是——属于心理学方面的理由。对绝大多数的人来说，一旦达到某种所得水准，他们就会求取生活上另外的一种满足——对他们来说，这是比金钱更有意义的满足。

在某一家工厂，劳动工会要求提高 20% 的工钱。这个提议被接纳，不过，工厂的负责人发现，星期五以及星期一两天，很多劳动者不来上班。人事科长询问几个劳动者理由，结果，绝大多数的工人回答：我以前耗费五天才做好的东西，如今只要四天就可以完成。因此，星期五再也不想工作了。但是，我的收入并没有减少……。对于这些人来说，多休息似乎比赚钱重要。

靠佣金生活的售货员也有相同的情形。这些售货员一旦达到收入的目标后，不是放慢工作的步调，就是干脆放下工作不做。

不过，我并不是说，不能利用金钱引起人们的动机。把金钱跟其他引起动机之物合并使用，有时能够发挥很大的效果。但是对一部分作决策的主管来说，以金钱为动机刺激物就不会错了。

使用金钱为动机刺激物的神话仍然存在，因为即使金钱做为动机刺激物时没有什么效果，但是，一旦跟金钱有关的其他动机刺激物，有效地发生作用时，金钱也会跟着发生作用。

金钱的最大特色，乃是它能够变成种种的特征。因为，金钱不但能够用来购买必要的东西，以及个人喜欢的物品，同时也能够象征价值。像业绩、名声、权力、安全——都属于有力的动机对象——它们都可以由金钱象征。

对有些人来说，金钱以及其所象征之物，为他生活的全部。诸如这种人需作很大的牺牲，冒着危险，长久从事辛苦的工作，不然，就是把丰富的创造力以及智慧，活用于工作方面。不管以哪一方面来说，都是因为工作能换来金钱，他们才肯那样的卖力。

对其他的人来说，金钱只具有满足最低限度的价值，因此，虽然有很多赚钱的机会，他们也不会太热中，而把注意力集中于其他的事情。

有时，随着生活的变化，人们会改变对动机对象——金钱——的态度。例如目前对金钱并不动心的年轻人，一旦结婚，必须养家糊口时，态度就会一变，把金钱当成第一的动机对象。不过进入老年后，他就会对金钱丧失兴趣，专门去注意延年益寿的妙方。

1966 年，斐德利克·哈斯巴克等人展开了动机对象的研究，然后以此项研究为基础，树立了有关劳动者满足，以及不满足的动机起因的卫生理论。

哈斯巴克针对数家公司的技术及会计人员，展开面对面的调查。结果，他获知原来被认定为动机对象的种种原因，实际上并没有发生作用，只是跟劳动者的满足具有本质上的关系而已。他管它叫“保障的主要因素”。他说，一旦没有了这个主要因素，劳动者对工作的不满就会增大。只要有这个主要因素，就算不能获得积极或者令人满足的动机起因，亦可防止劳工的不满，这种主要的因素，可以避免产生不愉快的念头，它与工作的背景有着相当的关系。

积极的动机起因之效果并不大，不过，一旦缺少了它，就会招致很大的不满。所谓保障的主要因素有——薪水、劳动条件、以及人际关系等等。

如果这些无法引起积极动机的话，那么，什么东西才能发挥积极作用呢？哈斯巴克认为——所谓的动机对象，就是能提高工作的满足度，并引起更多的努力，以及提高业绩的主要因素（促进的主要因素）。即使没有这个主要因素，也不一定会产生不满。这个因素时时反应个人的成长要求，在跟工作的关连方面，有些跟保障主要因素相似。

哈斯巴克下结论说，这些动机的对象，也就是业绩、对业绩的认识、工作本身、责任以及晋升等。

对于哈斯巴克的研究事项，专家的批评是——只集中于薪水的定位而已。专家又说，哈斯巴克调查的对象只限于技术者及会计人员，因此，他的研究并没有报导出劳动人口的实态。或许对生产劳动者来说，受到金钱的影响将更大，而很少受到工作满足感的左右。根据最近的学者研究论文，对工作的满足感，尤其是对“工作本身的满足感”，已经成了主要的动机对象，金钱只不过是保障的主因而已，此种看法已经相当的普遍。不过，如果得不到工资，或者纵然得了工资，付钱的方式有欠公平的话，那就不可能产生干劲。如果说，金钱就是一切的话，那么，当劳动者满足于金钱的状态之下，何以优厚的薪金仍然驱不动劳动者呢？哈斯巴克的所谓动机对象，就是针对这一点而说。

所谓的职务扩大，职务改善的研究，多数出自哈斯巴克的研究。这种崭新的研究，主要以工厂从业员以及职员级的工作者为对象，以解除工作的单调，使工作更富于意义为目的，并唤起劳动者对工作产生满足感。甚至重新创造劳动者，使他们能够对“工作本身”产生动机。

很多公司所使用的动机起因，往往有一个必要条件，那就是附有更多的保障。例如：从业员保障制度（保险）、年终奖金、退休金等——都是为了引发从业员的动机而设置的。到了今日，这些都成了主要的保障。大多数的劳动者虽然一直期待着各种的保障制度，然而，这些很少引起他们积极的动机。撇开工作方面需要车辆的营业部不说，一般公司为从业员所准备的车辆，在从业员的眼光里，的确具有引起动机的价值。不过，隔不久，那就变成当然的事情，以致丧失引起动机的价值。

在大多数的场合里，公司里面的地位越高，所使用的东西越会变得高级。这也是引起动机的一种做法。

关于劳动者对工作所求的东西，凡是外在的主要因素，往往只具有实际引起动机的价值。不过，因我们使用的是活生生的人，因此我们要弄清楚一件事，那就是——能够引起某些人动机的东西，对于其他人来说，可能一点效果也没有。又如，担心可能升迁的机会化为乌有，或者害怕被解雇而感到不安的话，有些人就会卯足全劲做事。也有一些人因为过度害怕升迁会被取消，或者会失去工作，以致完全的失去干劲，甚至不想再努力。

多数的管理者认为“打气”，或者奖励能够引出部下的干劲。有一些公司定期的召开奖励会，借此使参加者的精神高昂，或者，为了奖励部下从事实效的工作，举行种种的晚会之类。也有一些公司利用演讲的方式，甚至朗读论文、诗，以及格言等，无非是要引起听众的动机。

根据经验，这些措施可能具有某种价值的程度，但是毕竟有限。大多数的人认为演讲及电影可以鼓励员工，然而对于某些人来说，你并不能期待他有任何反应。同时，这种由外部引起动机的做法，充其量，只有短暂的效果罢了。参加者会对引起自己潜力的方法瞠目结舌，可是，经过两三天，甚至几个小时后，就会忘得一干二净。

这正是从外部引发动机的缺点。反正，它不可能带来长期的效果就是了。从外部引发动机的做法，必须不断的重复好几遍，虽然如此，到头来也会失去功效。更糟的是，诸如此类的节目越是频繁，效果越是会变得薄弱。因为老是碰到相同的刺激，人心就会变得麻木。

既然从外面引发动机，并没有什么大不了的效果，那就应该找出能够实际引发动机的内部原因。例如，没有任何宗教信仰的人，再频繁的出入寺庙，

听高僧的讲经说法也无济于事。至于具有虔诚信仰的人，根本就不必对他施教。因此，经营的目标，应该使从业员从内心相信公司，以及他的工作。

著名的心理学家阿布拉罕·马斯洛分析人类在生活方面的追求，而发表了所谓的“需求理论”。

这个学说的根柢，无非是说人类是欲望的动物。人类的一个需求获得满足以后，立刻就会生出另外一个需求。人类为了满足自己的要求，往往会拼命的工作，然而，当这个需求实现以后，他又会想到更高的需求。

人类的需求可分为几个等级。最下级为生理的需求——也就是想活下去的欲望——当一个人全心想活下去时，并不会会有其他的需求。例如一个饥饿的人，除了想获得食物外，并不会会有其他的念头。等到能够吃饱时，填饱肚子已不再是重要的欲求。关于这一点，其他所有的生理需求——像休息、保持温暖等——亦复如此。当这些生理的需求获得满足以后，人类对生活的基本部分，再也不会关心，开始受到更进一步的需求所支配。这也就是所谓的“安全需求”，乃是从危险、威胁，不安定的状况下保护自己的一种需求。

以产业界来说，所谓的威胁，可能是指经营者颠三倒四的行动，足以使从业员感到不安定。或甚至可能指偏袒而不公平的待遇。不管是劳动者，或者是副总经理，除非从业员感到工作很“安全”，否则的话，任何引起动机的措施都不可能发生效果。

需求理论的第三级，是跟人类的社会性需求有关连。生理需求及安全需求获得以后，社会性的需求，将成为行动的重要动机对象。这里面包括——归属于集团；获得人们的重视，给予及获得友情、爱情等。关于人际关系的实验，属于初期的实验。根据1930年的赫逊之研究，获得作业集团的归属与承认，乃是士气高昂及提高劳动生产性的最大原因。根据这以后的研究，严密地被组织化之有干劲的作业集团，在达到组织目标方面，远比个别地工作的同数人员，更能够发挥巨大力量。

对于这个事实，经营者屡次忽略，甚至故意无视于它的存在，或甚至积极的加以否定，或许这是来自劳动者反对经营者而有所共谋、缔结劳动工会、甚至发动集体行动，以致让经营者感到不安的必然反应。事实上，人们喜欢集体化，乃是一种自然的冲动，经营者与其反对不如奖励，比较有益处。一旦这种社会性的需求被压抑，劳动者就会对经营者充满敌意，甚至拒绝协力。

自我主张的需求——这一项需求很重要——所谓的自我主张是很强烈的动机对象，不过，在社会性的需求获得满足以前，很少成为人们思考的对象。所谓自我主张的需求有两种，是对名声和地位的需求、认识、评价等，跟同事的尊敬有关系。

企业支配制度的上层部分，在工作方面，有很多满足自我主张之需求的机会。然而，下层的从业员很少有那种机会。事实上，典型的工厂劳动者，根本就极少有满足自我主张的机会，除非职务构造根本的改变，否则的话，根本就不可能获得满足。关于这个问题，将留待后述。

马斯洛所说的最高层次需求，乃是自我完成或者自我实现。以这个层次的要求来说，不外是发挥自己潜在的最高能力，以及潜在的创造力。对多数人来说，这件事意味着——对自己的职务或职业，拿出最有价值的贡献。

企业如果能给予从业员自我完成所需的媒体，那么它很可能成为最有效果的动机对象。公司里的气氛，将由管理者对人际关系活动的态度来决定。只要管理者基于行动科学家的想法，对于引起部下的动机有自信的话，这种

自信，就会浸透到中层以下的管理者。

以下，我们就来看看，如何在企业组织的日常业务中，实践这些理论。大多数的企业都采用如下的方法。

1. 权限的分散 关于权限的分散及权限的委让，我已经在前面讨论过了。这些管理方法，可以从细分的统制下解放部下，并能给予他们某种程度的自由，使他们能够自由自在的活动。这也是满足部下自我主张的方法。

2. 扩大职务 这是比较新颖的方法，乃是扩大业务的范围，使部下感到做起事来更有劲。这一点又跟职务内容的扩大有关。劳动者不再从事一小部分的工作，而扩大到——负责工作机械设备的检视，以及小规模修理，甚至作业方法的选择等。

所谓的职务扩大有两种。纵向的职务扩大（也称为职务改善），必须运用种种的技能。从业员跟自己工作的关系将更为密切，在某些场合里，甚至可以决定工作的顺序及速度，甚至可以扩大责任，修改作业方法。至于横向的职务扩大，乃是把类似的课业增加几种的方法。例如，以前配合螺丝与螺帽的装配人员，现在改为装配好几种零件。如此一来，可以加长工作的周期，减少重复性的作业，因此能够减低工作时的单调感觉。

3. 上班时间 有一些公司试着采用“弹性的上班时间”。从业员每周只要上规定时数的班即可。至于何时上下班，悉听尊便。也有一些公司规定，在基本的上班时间（例如从上午10点到下午4点为止）内，全部从业员都得工作，但是可以自己选择上下班时间。更有一些公司规定，每天可以做10小时工作，一周只上四天班就行。

参加的意志决定 关于中间的管理人员、现场监督、负责管理者，以及专家的处置方面，多数的公司利用他们的参与，很成功的组织具有充分动机的集团，在参与的分野方面，跟决定意志有关的每一个从业员，都被要求协助意志的决定。

关于参加经营的领导技术方面，我们已经在前面叙述过。一旦涉及自己的职务，每一个人都想多多的发言，因此，只要参与有关自己工作的决定，就不难满足自我主张，以及自我完成的需求。

生产劳动者参加经营的方式，有一种所谓的“斯强隆·计划”。这种计划是约瑟夫·斯强隆所开发的。基本上分成工资的算定方式或者奖励对策及新的提案制度两种。

这里所谓的“工资算定方式”，也就是指生产性提高所获之利益，必须平均地分配给有关系的全体人员。例如生产性增加1%的话，从生产劳动者到职员、售货员、管理者等，都能够在工资或薪水方面获得1%的提高。

所谓的“提案制度”有如下的作用。首先，在各部设置生产委员会（由劳动工会代表及领班所组成）。委员会必需定期的召开，评价从业员所提出的案子，针对提高生产性，拟定一般的计划。但是，所谓的“斯强隆·计划”跟提案制度不同，首先，个人所提出的构想一旦被采用，并非由个人获得奖金，而是在生产性一旦提高之后，团体就能够获得高额的特别奖。在这种情形之下，劳动工会将积极的参加，个人方面也会互相协力，时常提出案子，如此一来，就不会把绝妙的构想藏为私有。

实施“斯强隆·计划”，或者类似计划的公司，一般说来，生产方面都有明显的提升。既然有人不断的提出良好的案子，利益也会相形增大，自然地水涨船高——工资以及薪水也能够提高，劳动者跟管理者之间的协力关

系，也能够无形中转良好。欲达到这种劳资双方协调的境地，经营者及劳动工会双方的态度必须改变，还得有圆滑的意志传达，以及从业员高昂的士气才行。

怎样使部下从事有效率的工作

以上所叙述者，乃是促进动机的一般方法。不过，为了使部下从事有效率的作业，管理者必须注意如下几点。

必须以个人的方式了解每一个部下。管理者不宜只把部下看成从业员，而必须把他看成具有个人目标、抱负以及野心的一人。同时必须从正负两面，调查家族对他工作的影响。最好也弄清楚，生活与工作的哪一方面能给他最高的满足。有些部下竟然在教会、市民活动、社会活动等的外面活动，找到了他真正的活跃场所。求诸于外面的要求，是否能在公司里满足他呢？这一点值得管理者深思。有些部下真的是怀才不遇，长久被埋没于组织里面，不过，职务中缺乏充分挑战因素的话，部下就会把自己的创造力耗费于外面的活动。

关于动机的促进方面，不能一概而论。部下对于工作方面的要求也纷杂不一。同样的动机促进，却不一定使两名部下有相同的反应，就算是对同一个部下促进动机，在不同时空之下，也会有不同的反应。指导部下所必要的，并非只有行动心理学方面的理解而已。最必要的是，对于每一名部下的情绪，应该有很敏感的反应。

管理者使部下创造高业绩的注意事项

(1) 设定明确下了定义的目标——这个目标必须是可以达到的，同时必须使部下理解及接受。

(2) 跟部下一块商讨目标时，不妨劝他们多多提出构想，再共同检讨这个构想可能会带来的问题。

(3) 告诉部下，管理者都信赖他们。求得安心及信赖感，是一个重要的心理需求。

(4) 有时因应必要，管理者非协助部下不可。尤其在有第三者的场合，管理者公然地协助部下的话，将给予部下一种“这个上司很难得”的感觉。

· 一心一意为部下设想的管理者，只要做到如下的地步，即可实行刚刚举出的事项

(1) 让部下知道——你所必须达到的目的，以及首尾一贯努力着的最后成果。并且提醒他，目标的达到跟他的将来、升迁等有关。

(2) 给部下目标中心的职务记述书。

(3) 利用对部下有意义以及配合他目的之促进动机计划。

(4) 告诉部下如何与公司的目标调合，以及工作的重要性。因为每一件工作都与公司目标有关连。

(5) 适当的赞扬部下，并且表示器重他。不过不能过度，否则将失去其意义。赞扬他时，不宜笼统地说：“你很会做事”。而应该举出他的业绩，实实在在地赞扬。

(6) 给予部下提高业绩的机会。业绩达到本身，就是最有力的动机促进。

(7) 认识个人的目标，再把它跟公司的目标连接在一起。

(8) 使部下获得有价值的结果，为他慎重的计划该走的方向及方法，并且

把它们组织化，助他养成及保持达到目标的精神。

(9)由部下自己设定自我启发的目标，你再助他达到这个目标。关于达到这个目标的方法，将于下一章讨论。

(10)重视部下的目标达到，只要这一点广被公司里的员工知道，就能满足部下受重视的需求。

(11)使部下确实相信，公司及上司都很重视他。

(12)告诉部下，他现在所做的工作是很有价值的，并且告诉他理由。

(13)告诉部下进步的程度。其实，部下对这件事一向很关心。关于这一点，将在后面详细地叙述。

(14)认真的倾听部下的问题、想法以及抱怨。管理者或许认为这是芝麻小事，不过，他们却认为那是天大的事。

(15)告诉部下，如何才能达到自己的目标，使他理解个人及部门，成功地达到理想业绩的方法。

(16)管理者在跟部下相处时，最容易犯的错误就是——忽略目标、无视于目标以及忘掉目标。因此，必须特别的小心。

实施正规的评价计划

只要是人，通常都很想知道自己正在做些什么。正因为如此，管理必须不断的在职务方面，辅导他们，使他们能够有所进步。在这以前，上司都喜欢采取“我一语不发时，表示你所做的事没有问题”的态度。这实在很不妥当。现代经营指导者，不但要对业绩展开评价，同时也得跟部下谈论他的业绩。总而言之，必须把这种正规的方法，带进企业组织里面。关于实施正规的评价计划，有如下的三个大理由。

(1)想要审查关于工作的行动，非有一定期间不可。检讨过去的缺陷，可作为修正的借镜，并且能够提高业绩，检讨从业员熟悉的区域，可强化其区域，同时也能够促进从业员的动机。如果再加上建议或指导，即能够使部下认识过去的实绩，再把眼光放置于未来的进步上。

(2)凭正规的评价计划，就能够取得对升迁决定有帮助的资料。正规的评价，能够使评价的过程更为客观，容易在从业员之间做个比较。

(3)这种分析，可利用为工资以及薪水的调整，或者红利等金钱奖励政策的基础。

设置正规的评价制度

欲设置正规的评价制度时，必须考虑到四个问题：(1)应该由谁来评价。(2)评价的过程应该使用什么标准。(3)以什么人为评价的对象。(4)选择的业绩水准之评价，应该使用何种技巧。

(1)应该由谁来评价——大多数的公司，都指定直属上司对部下展开评价。因为直属上司有最多的机会看到部下的业绩之故。所以能够一面跟组织的目标对照，一面展开评价。

另外一种方法是，推举跟从业员接触最频繁的管理者，组成评价委员会。这种方式，可防止一个管理者评价时，可能产生的先入为主的观念，而且又可扩大到全体性的评价。

在一部分企业里，流行所谓的同事间的评价。也就是说，同样水准的从业员彼此间的评价。此种方法在军官学校办得很成功，不过在实业界到底有

限。例如，同事之间可能变成敌对者，在这种关系之下，评价不可能正确。

另外一种方法是，委托产业心理学者等外面的专家评价。除此之外，亦可以使各从业员自我评价。有些公司则把多种方法混合起来使用。

(2)评价的过程应该使用什么标准——选择的标准必须能够反映评价的主要目的。如果评价的目的，在于职务业绩的改善，那么，所谓的标准应该以业绩为中心。如果社会性的技能或者人格，和现在或者将来的职务有重大关连的话，这一点就非重视不可。

(3)以什么人为评价的对象——大多数的公司，从最低层的作业群体到管理阶层，全部的从业员都得接受评估。当然啦，一般从业员及管理者的待遇并不一致，关于这方面的差别，将留待后述。

(4)应该使用何种技巧——最广被利用的业绩评价方式，不外是图表式的评价尺度。担任评价的人，针对从业员的连串特征，把他的评价分数记入图表。受到评价的对象有：工作的质与量，有关各人职务方面的知识、协调性、创造性、机敏度，及个人的资质方面。担任评价的人针对各种特征，以“优”、“特优”、“可”、“不可”等的评价记入所定之栏。每一个从业员的评价及分数都会被计算出来。监督者必须针对每一个受到评价的人物，写出简单的人物评论。

使用图式的评价尺度时，与其详记每一件事的特征，不如记录成果比较理想。例如——以自己的见解，评价部下的工作量、积极性、创造性等的特征，虽然无可厚非，然而总不及评价达到的成果好。

虽然这是目标管理型评价的基本，然而，不必限定于目标管理的范围。成果中心的评价尺度，可利用于以“量”表示成果的场所。当然啦，如果包含有贩卖额，或者所谓的生产单位等，以“量”表知的记载，那就更方便于利用了。不过，像特定的目标达到（类似管理者的养成），个人目标达到等的不确定领域，亦可以利用。

以成果中心的评价方式来说，评价人对于抽象性的特征，不必依赖自己主观性的判断，只要考虑到期待部下的种种事，以及他们满足你的期待到何种程度就行了。利用于评价从业员的标准，必须设定一段期间，待这个期间过去，就必须对这个标准展开评价。如此，就能够产生新的目标，又能在下期的一段时间内利用它。

以目标管理方式来说，一直遵从目标管理的原理，去拟定目标。至于其他的方法，不是管理者连同部下一起设定目标，就是管理者单独设定目标。不过，以糅合此两者的方式最为普遍。

除了这些以外，比较常用的评价法，还有所谓的规定等级。根据各人的测定标准，从最上位到最下位，规定每一个从业员的等级。尤其以小集团为对象者，的确有效果。上阶层与下阶层的等级规定比较简单，中阶层的等级规定就很难了。

还有一种类似“规定等级”的方法，那就是“对象比较”。首先，必须把接受评价的各从业员的名字，书写在一张卡片上面。然后就评价对象的每一项特征，再同部门的职员之间展开比较。也有一种使用加大规模、强制分配等的数学方式，补充单纯评价的缺陷。

也有一种别开生面的论文形式之评价。在这种情形之下，担任评价者必须就部下的长短处，书写简单的论文。这种方式，屡次被记入评价表的特定事项（得自生产、计划化、组织化、指示、意志决定等的结果）。此种评价

方式，很少使用于一般从业员，而多用于管理者，以及辅佐管理者方面。

还有一种把论文形式，稍加以改变的“界限状况”方式。管理者可在劳动时间表记录部下工作方面的界限状况——例如：部下所采取的某措置，创下了特别辉煌的成果，或者跟顾客之间的不幸经验等……都不妨记录下来！此种界限状况的记录，可成为评价、指导及培养部下的泉源。逢到这种场合，与其记录漠然的印象，不如把重点置于事实，或者实际经验的评价。

资质中心评价表
业绩评价·一星期间·适用于任何人

姓名	从业员号码	出生年月日	进入公司的日期	
特殊的技能	部门	部门、所、科	职务名称	职业符号
业绩审查期间	自	至		

第一部·业绩评价要点

基于工作相对性的一面，考虑到从业员的业绩，再对接受评价的从业员业绩下判断，并予以归纳。

	A	不可		12—35			
	B	可	评	13—59	得		
符号	C	良	分	60—83	分		
	D	优		84—96			
	E	秀		97—108			

评价内容	A	B	C	D	E	计
一、生产性—— 能够叫人满足的工作量。 时间及设备的使用。	1	3	5	7	9	
	2	4	6	8		
评						
二、工作的品质—— 精度，加工是否良好，实 成度。过失，不合格品， 重新制作的比率。	1	3	5	7	9	
	2	4	6	8		
评						
三、职务上的知识—— 完成职务所必要的技术 性知识。	1	3	5	7	9	
	2	4	6	8		

姓名	从业员号码		出生年月日		进入公司的日期	
评						
四、责任感——依照预定的程序，依照指示工作，不想迟到以及不想不上班的意欲。	1	3	5	7	9	
	2	4	6	8		
评						
五、人格——性质、机敏、热心、诚意、容姿、给予他人的影响、感情抑制能力。容易动怒呢？或者独断成性？	1	3	5	7	9	
	2	4	6	8		
评						
六、努力的主导性——做事的原动力；用于工作方面的野心及精力；开始做事时，以必要的行动，掌握指导权的能力。	1	3	5	7	9	
	2	4	6	8		
评						
七、企划力——计划工作，并把工作组织化的能力。	1	3	5	7	9	
	2	4	6	8		
评						
八、判断力——在考虑到时机、经济性等之下，下合理性、论理性判断的能力。	1	3	5	7	9	
	2	4	6	8		
评						

成果中心评价表

第一部 开发活动计划年间目标	第二部 年间业绩评价
量的目标	量的目标
质的目标	质的目标
个人的目标	个人的目标

实施评价将产生的问题

不管是举行哪一种评价，最主要的问题，不外乎成与否皆操在评定者的手里。因此，一旦评定人使用评价训练方式的话，那就毫无意义了。

以下，就是实施评价时会产生重要问题。

偏袒的效果——过度地评价一个特征，以致误了全体的评价。例如：某从业员一直严守时间，从来就没有请过假。于是，给了上司很好的印象，或许他是不值得评价的人员，但是，上司却给他的所有特征很高的评价。

中央取向——有些担任评价的人，习惯于给所有的部下相同的评价。没有特别优秀的人，更没有特别恶劣的人。以致不管在哪一张评鉴表。记号都

集中于中央附近。

重视最近的行动——监督者往往忘掉过去的作为，而以最近的行动评价部下。如此一来，将影响并扭曲真的评价。部下一旦获知评价时期靠近时，他们就会像圣诞前几天的孩子一般，采取最佳的表现。个人的偏见——在一般情形之下，多数人喜欢跟自己相似的人，而对异己之人都会抱持敌意。逢到评价时，更会显出这种偏见。例如：瑞典的管理者在评价手下的作业员时，往往会给同是瑞典人者较高的评价，而贬低能力并不差的挪威人。为了解管理者的评价是否反映出这种偏见，必须注意以及监视他们。

更复杂的评价法

区域的审查——采用这种方法时，受过特别训练的人事部人员，将到各评价人员那儿，展开一连串的质问。然后，把评价人员的回答记录下来，凭这种记录展开分析。有利的一点是：以口头的面谈调查为中心，因此，能够获得很多的情报，以及管理者不喜欢用文书表现的问题。同时，不管人事部的专家展开再多的面谈式调查。仍然可以保持一定的水准，自然就能够避免评价过程的夸张及偏见。不过，这种方法不但耗费时间及金钱，而且实际上只能使用于高职位的人或重要职位的人，以及将升迁的人或参加管理者养成计划的人。

心理学的评价——在一部分的企业里面，直属上司为工作的某种原因，而展开评价时，往往也会聘请专业心理学者。对从业员展开评价，以便把从业员的情绪，以及动机的特征等方面明显化。心理学者以这种研究为基础。分析出主要的原因，预测部下将在何种状况下采取行动。

诸如此类的评价，逢到必须对升迁及异动决定时，或许很有帮助。因为可以在“精通的状况”——管理者能够观察评价对象者的状况——之下，获知即将发生的状况，并能获得可靠的情报。

评价中心——有一部分规模庞大的公司，往往会耗费两三天，把从业员带到专门的评价中心，接受细密的视察，面谈式的调查、测验，以及个人状况的调查等。可说是一种非常复杂的评价方式。

这种评价作业，通常由经营专家与心理学者联合举行，非使用各种不同的资料不可。像履历表，管理者代表的面谈，一连串的实地训练的成绩，课题分析等心理测验，同事间的互相评价等等。在评价期间，评鉴者对个人的印象。将成为最后评价的部分。

下这种判断所使用的技术包括：没有管理者在场的群体讨论，事例研究，各种不同职务人员的模仿法，桌上经营管理训练等一连串的实地训练。关于这些技术，将在本节“管理者养成”的那一项中叙述。像这种训练，如果能跟各企业环境严密地配合的话，在决定将来的管理人员方面，将具有相当的预知能力。

当评价中心的评价完毕，参加者就会集合在一起，召开人事面谈会，每一个参加者可根据评价中心的资料，谈谈自己与公司之间的将来，以及如何利用那些资料启发自己。

三种传递评价的方法

本来所谓评价预定表的初期人事考核，一直被利用于从业员的升迁，或决定是否停留于现职。正因为如此，大多数的公司考核都保密。

到了现在，为了帮助从业员与公司共同成长，在所谓的人事评价方面，已经采取跟从业员交谈的方式。

这种工作必定要由直属上司担任。不过，却有不少的管理者不知如何把此种情报传递给部下，同时在其性质方面来说，这也是极为细致的问题。因此，为了不招致部下的恨意，要传递对他们的评价，管理者非受训练不可。

面谈评价的专家诺曼·梅耶提出了三种传递评价给本人的方法。

(1)强制法——这个方法的目的，乃是从业员的评价，尽可能正确的传给本人。管理者先告诉部下，他创下了什么样的成绩，使他认识他所获得之评价。最后，以改善他的业绩为目的，为他订立计划，并叫他遵守此计划。

为了有效的进行这个步骤，管理者非有相当的手腕不可。本来，管理者必须说服部下，按照人事评价所示改变，然而，这种方式的评价不仅会遭受到抵抗。甚至会引起部下的反感。如果部下装成不反抗的样子，管理者就会以为他已经接受了评价，而且正遵守着它！

管理者非但要理解从业员种种的动机，同时，必须把评价跟动机连结起来才行。因此，必须告诉部下，做好工作的人有奖赏，工作做得不好以及态度恶劣者，将严厉的处罚。如此一来，虽然能够图谋职务上的改善，但是在这种情况之下。部下的态度变化，并非从内心接受了你的劝告，而是因为改善之后能够得奖，或者不改善将会遭受到处罚，以致改变他们的态度。

这表示强制法的效果并不充分。部下为了逃避面谈，勉强接受评价，一点效果也没有。

对缺乏经验、不安定、一心想获得权威人物援助的部下来说，强制法仍然有效。对于喜欢权威主义的指导者来说，这一招不妨做最大幅度的活用。这种强制法在某种条件下相当有效，但是很可能产生毫无主见的人，甚至无知的人。因为，几乎没有下意上达的机会，管理者无从知道评价被接受了多少？结果会产生何种问题？

(2)应答法——应答法能避免这些问题到某种程度。首先把评价告诉从业员，再使他产生反应。在面谈的第一部，告诉他在管理者眼中的长处及短处，到了第二部，再彻底的调查部下对评价的反应。

为了使这种方法成功，必须养成某种技术。也就是积极的听部下的倾诉，以便了解部下的真情与想法。再来就是活用沉默的方式——耐心的等着对方开口，你绝对不能先开口说话，必须做到这种地步才行。接下来是反应感情——为了表示理解，必须反应对方的感情——再来为总括感情——为了进一步促进理解，有时可以强调某一个缺点。

诸如此类的面谈方式，极少会招致反感，或者惹起对方的恨意。因为被当成评价对象的部下，能够在不受到上司的压力之下，公然地叙述自己的想法。同时，部下也会感觉到自己受到重视。而且，他可以一面解决自己的问题，一面解开上司与部下间的问题，甚至可以从面谈学到很多东西。负面的影响是，从业员过度重视领导面谈评价的话，他就不能从上司的评价得到任何的东西。所以这种方式，只能鼓励一心想塑造跟自己相同的部下，或者单纯想提高生产性的管理者使用。

(3)问题解决法——采取这种方式时，担任评价的人，必须扮演从业员协力者的角色。

这种方法跟其他方式不同，不把评价传达给从业员。也就是说，评鉴者与部下互相关心，必须以改善现在进行中的作业为前提。只要管理者一改批

评的态度，扮演起协助部下的角色，部下就会主动的把自己的缺点说出来。这种方法真正的目的，乃是要培育部下，而非瞎捧他们或者嘲弄他们。

以这种方法来说，管理者必须找出部下所关心的事情、反应他们、协助部下去理解他们本身、或者是他们的工作。管理者必须抛开自己的观点，以部下的立场看周围的一切。如果不知道部下的想法，那就应该问他们，到底想说些什么。管理者不能解决部下提起的问题，也不宜积极的教唆。纵然部下的想法幼稚又肤浅，但是，绝对不能对部下强行推销自己的想法，只能叫部下多使用脑筋，以便获得良好的答案。

此种方法，仍旧跟应答法不一样，倾听并接纳部下的谈话，并在感情方面表示反应，也是属于间接的方法。不过，交谈时的主导权由部下所掌握，可说向前迈进了一步。

问题解决法可以刺激好奇心，并且能够促进独创性思考。这一步又可以产生内在的动机。可以自己想出，如何才能把工作做得更好，再遵从这个方针行动。如今，部下并非接受他人指使，而是自己管理自己的行动。结果呢？将产生一种努力获得结果的强烈满足感。

梅耶的三种面谈评价的因果关系

方法	强制法	应答法	(问题解决法)
面谈者的任务	下判断人传达评价说服部下改善。	下判断的人员传递评价。	协助解决问题的人刺激部下的成长发展。
目的	只要知道自己的缺点，部下就会改正。不管是谁，只要选法妥当都会进步。	解除防御的感情。一旦防御的感情解除，部下就会改变。	在不改缺点之下成长。互相谈论职务上的问题，就能够使业绩提高。
前提	上司有评论部下资格。		
反作用	防御的行为会被抑制。想掩盖反感的情绪。	采取防御行动。部下有一种受到重视的感觉。	问题解决行动。
技术	售货员的耐性。	听对方说话而会其意。总括起来。	听话而会其意。探索对方的想法。试探着展开质问。总括起来。决法)

方法	强制法	应答法	(问题解决法)
态度	部下能从批评学到东西,并且会感谢协助。	知道对方的感受,就能够尊敬他。	交谈会产生新的想法,并产生互助的心。
促进动机	利用积极与消极的奖励政策,或者两种都使用(对工作的动机促进,乃是外部的动机促进)。	对变化的抵抗会削弱积极的奖励方策(外面及内面的动机促进)。	加重责任(内面的动机促进,原本跟工作有关)。
能够得到的东西	只要部下尊敬面谈者,成功的机率就会很高。	对上司产生好感,成功的机率会提高。	毫无疑问的,将在某一点获得进步。
冒险	忠诚心的丧失。	无法培育对变化的要求。	部下不再思想。上司会发生意想不到的变化。
价值	保持既有的习惯及价值。	面谈者可一面注意部下的反应,一面改变自己的观点。 下意上达有某种程度的可能。	监督者与部下皆可通过经验与观察学习。可能会产生变化。

对从业员的训练

把人事评价当成理论性的追踪,再沿着面谈评价的方向订立计划,如此就可以帮助从业员成长。在这种场合之下,监督者不妨实施新分野的特别训练,以便使部下学习进行工作时必要的技术。或者,委给外部的教育机构进行,以便长期培养部下。

技能训练——最为单纯的训练,莫过于教从业员发挥职务的基本机能。关于这一件事,不管是对于贩卖、管理、监督的担任者,或者是工厂关系者,以及事务职员都要实施。

这一种训练,通常在公司里面举行,而由从业员担当指导者。所谓技能训练的最基本型,一向都是指“工厂内”的训练。此种训练多数属于非正式——通常,由监督者(领班)对从业员实施训练。因为,新加入的从业员容易失败,生产性又低,动作又慢吞吞的,不经过训练实在不行。

训练须知

首先,为了着手训练准备起见,必须进行如下的几件事。(1)为了使作业更有效率、更安全、更经济且合理的进行起见,受训者必须决定应该学什么东西。

(2)准备正确的用具、机械、补给品,以为资材。

(3)时时把工作场所整理成理想的状态。

(接下来,应该实施以下的四个阶段,以指导受训者。)第一阶段——(受训的准备)

(1)使受训者放轻松。

(2)在工作方面,找出一些受训者已经知道的事。

(3)使受训者对工作发生兴趣,引起他们学习的兴趣。第二阶段——(作

业方法与知识的呈献)

(1)讲述新的知识以及作业方法，以便使训练生理解。并且采取明示、图解、以及质问的方式。

(2)一次只教一件事，有耐心、渐进、明确、毫无保留地教。(3)反复的检点、质问。

(4)确定一下，训练生是否真的融会贯通。

第三阶段——实地测验

(1)测验训练生的做事能力。

(2)问训练生理由、方法、时间、场所。不懂的话，请他们发问。

(3)视察训练生的工作态度，并且指正其错误。必要的话，再教一次。

(4)一直教到训练生完全懂为止。

第四阶段——紧盯不放

(1)一切由训练生“亲自”动手做。

(2)必须频繁地检点，确定训练生是否照着教导的方式做。(3)逐渐减少临时监督人员，一直到训练生能够做正规的监督工作为止，才能够放弃紧盯不放的工作。

(必须牢记：除非训练生记牢所教之事，否则等于白费气力。)

技能训练的另外一种型态是基本训练。

与其在问题重重的作业现场施教，不如利用能引起干劲的环境。最好选择不会从作业问题产生压力的地方。这种训练法，从开发到营运必须耗费大笔金钱。因此，除非很多的训练生能一起参加，否则实在划不来。

见习训练也是技能训练之一。这乃是最古老的训练，必须经过相当长的期间(一般为2—5年)。这种训练专门用来培育年轻人，多数的公司，把它当成培养未来熟练工的训练计划。

有不少公司除了利用自己的工厂训练新人之外，也利用地方上的职业学校，或者大学附设的技工训练班，实施从业员的训练。

管理者养成第二次世界大战以后，绝大部分的大企业，以及多数的中小企业实施了管理者培育计划。以现在来说，每年平均有100多人以上的管理者与监督者参加此活动。

讲习会、非正式讲习会、特别开设的讲座、大学正规的教育课程等，都参加了养成管理者的行列。企业界除了自己实施训练计划之外，也派遣人员参加外部的讲习会。例如参加“卡耐基教室”，美国经营协会的讲习会，以及依不同职业开办的非正式讲习会等。

不过，管理者的养成，可以朝着任何的方向进行。然而，在刚开始时，目的都放置于提高管理者之能力，为准备晋升阶段的人员讲习。

领导与提出意见这是最常被使用的管理者训练法。前辈的管理者一面跟部下工作，一面教导他们“诀窍”。身为教师的管理者，如果能够上乘的教导部下，即可培养很多的后起之秀。但是，多数的管理者没有耐心，又忙碌异常，以致没有多余的时间注意及指导部下。关于指导法的另外一个问题就是：管理者在部下的眼光里，不见得是很“能干”的上司，而且一直坚持不适合于部下的管理方式。更糟糕的是，管理者老是把部下当成劲敌，以致对增长部下的才能采取消极的态度。

计划的分配另外一种管理者培训法，也就是在自己专门之外的领域，使部下在短期间累积经验。关于在短期间累积经验这一点，只要使部下担当能

累积种种经验的计划，即可获得实现。

回转训练这种方式很少应用于老练的管理者，而屡次被应用于管理者的训练。在这种情况下，训练生将被派往几个部门“回转”，以便累积各部门的知识。

至于实施独自管理者养成计划的多数公司，以及团体的训练养成部，都驱使种种的技巧，倾力的增长管理者的管理技术。

演讲与会议管理者可利用专家的演讲，获得各分野最近动向的情报。所谓的演讲者，听罢，还能够记牢的部分只有少许，因此，在训练方面来说，效果最差。对于这种状态，只要利用图表、电影、小册子，以及实地演出等的辅助，即可获得相当的改善。比起单纯的演讲会来，能够引起参加意欲的会议，更具有训练的效果。

事例研究——记载着问题的文书，将被交给集团。为了分析并解决这个问题，集团的每一个人都要提出充分的资料。集团的每一分子都会协力，以便提出解决的方案。而这个回答，将由集团的全体，以及此计划担当者的主管来批判，并展开讨论。这种办法，只要具有参加者最需要的知识，就可以进行得很顺利。同时，它将被当成一般原则（解决职场内问题所使用者）开发的基础来利用。诸如此类的技巧——“扮演当事人的角色”、“桌上经营管理训练”、“书类训练”等——都属于实地训练。前面已经说过，该如何把它们应用于评价方面。

事项的研讨过程——这是“事例研究”的变形，为使事项比“事例研究”更为单纯化，以便更接近现实。首先，书写着研究事项的纸条会给予团体。它的全部内容，将以置疑应答的过程来明确化。领队只能以回答质问的方式，提供部下情报。参加者各自提供解决的方策。然后，自由群体检讨这些解决的方策，并论及问题解决法的妥当性。以此方式提出的事项，时常接近事实，因此，实际上发生了什么事及变成何种结果，将由领队明说出来。

扮演当事人的角色——顾名思义，参加者将扮演彼此有关系的当事人角色。这里所指的“彼此有关系”，不外是指领班与部下的关系，售货员与顾客的关系等，甚至涉及人与人之间可能会发生的小插曲。以特殊的功用来说，有面谈评价、谴责等规律上问题的处理，以及劳动交涉等。在扮演完当事人的角色以后，将召开评论会。有时还得彼此交换角色演出，然后，再由集团检讨及比较演技。

经营管理训练——这也是一种“事例研究”的变形。乃是把具有众多可变要素的事例，在一定期间内扩大。竞争的各小组可以自己拟订一个计划，调查可以利用的情报，再下达最后一连串的意志决定。意志决定的期间，将各以时间单位表现出来。有时10分钟被当成一天，或者一个星期，或甚至一个月。当最初的意志决定被提出时，指导者必须使用电脑算定该意志决定会引发什么事情。然后把结果回馈各小组。就这样再度下达意志决定，继续的实行训练。到了最后，指导者才对大家说，各小组的经营管理究竟把公司导向成功或者导向失败？

书类训练——把典型的一天内之书类交给参加者，由参加者决定书类（备忘纸、信函、电话留言等）分配的优先次序，以及对各种书类的处置。这件事，对管理者的时间管理训练，以及对管理者生活实态的评价，特别有效果。对于各参加者，必须说明自己活动的理由，再跟其他参加者活动的理由比较。

欲自我启发的管理者，或被劝接受专门训练的管理者，除接受企业个别

实施的训练外，还可以接受通信讲座，或者正规大学的讲义。逢到这种场合，公司必须负责一切学杂费。

所谓的管理者养成，实质上乃是一种自我启发。因此，有心升迁的人，为了满足这方面的欲望，除了在公司里面学习必要的技术以外，还必须给他学习各种知识的机会。

妥善处理部下问题

尽管对于慎重的选择从业员的管理者，已施以适当的训练，然而在达到使命时，仍然需要帮助。关于这件事，只要使用下列的四阶段方式，即可获得实现。

(1)设定明确的目标——如果部下不知道管理者期待他们达到什么目标的话，他们根本就不可能达到它。所谓的目标，最好与期待达到的部下一起设定。部下参与设定的目标，比起由上司自己设定，再传达给部下更具效果。

(2)制定达到这些目标之际，非遵守不可的原则与限制，并且使它们明确化——除非部下明确的理解，达到目标的过程可否凭自己的努力成事，否则的话，实在无法订立计划，亦无法采取必要的措施，以便获得预期的成果。

(3)决定并确立目标达到的方法——认为最有效果的选定作业方法，最好由部下担当。至于专门知识，可由管理小组提供。不过，活动计划必须由部下订立，并且由他们自己负责。关于作业方法，在展开作业以前就得决定好。

(4)追踪及管理方法，在必要时可修改——不能获得预期结果的最大理由，往往是由于追踪失败。如果不经过检定及管理成果的过程，充其量，只能期待部分性的成功。

为了使采取的措置，确实能够达到预定的目标，管理者与其注意目标达到的手法，还不如集中一定的注意力于可能的成果。如果这件事涉及成果的期待，以及达到成果之活动的话，那么，管理者必须告诉部下，有何种限制，以及测定业绩的标准，然后，才可能付诸实行。

很多管理者以指示、命令、通知、方针等监督部下。在这种情况下，管理者只能告诉部下“如何做”而已，并不告诉部下，创下辉煌的业绩也很重要（不仅对公司，对个人的经历也很重要）。

部下对管理者的协助

在业绩标准获得部下协力之情况下，欲达到被设定的目标，可就极为容易了。只要部下主动协助管理者，后者的工作就会轻松很多。

管理者究竟应该如何着手才能够培育出部下的协力精神呢？协力的热忱，往往会受到情绪的左右，关键在于部下对上司以及对公司是否有感情。如果部下在公司有着良好的职位，管理者对他很公平，他的意见及目标受到重视的话，那么，随时随地都可以获得他的协力。

必要条件

整体组织有再度相关之职务。职务相关职员，有健全目标的传达网。在政策与计划和计算规范的具体性。

管理者主要之领导能力活动

制作协助体制

传达指示，行使训练。

两方面之传达

管理者主要领导能力之机能

附加指导与动机之行使。

获得理解

使附随于职务的义务，以及相应的权限明确化——只要做到这种地步，他就会对自己的工作感到骄傲，并且会对工作竭尽全力。换句话说，一旦知道大家都指望他的工作成果时，他不仅会感到骄傲，同时也可以感到安心，觉得自己的职务受到众人的期待，自然就能够提高士气。

良好的传播网绝对必要。为了使从业人员顺利的进行工作，圆满的达到目的，必须迅速而正确的提供情报——一旦传播方面不理想，将产生混乱及欲求不满，对企业的目标达到来说，等于在开倒车。

健全的目标——这也是绝对必要的一件事。幅度太大的目标，将使从业员转向没有特别意义的目标。为了达到妥当的达到水准，非获得部下的同意不可。因为有限定的目标才能成为团结的基础。达到目标这件事，可以使从业员产生一种被重视的感觉。

政策与预定表——必须以处理反复的问题为对象制成。如前所述，只要有标准的营运手续，对于细微的问题就不必一一的决定意志。这么一来，政策的实行会变得容易，也能给从业员安心感，在游刃有余之下，甚至可以从事公司外的工作。

平衡的管理方式——只要具备这种管理方式，就能够展开建设性的援助，削弱那些一心想达到自己目标的从业员之否定性反应。为了达到这个目的，管理者必须选择适当的业绩标准，设定妥当的标准，再根据这些标准译价，以展开迅速而直接的回馈。至于不完全的管理方式，只会招致不满，并且摘掉自主性协力的嫩芽。

为了在部下之间培养良好的气氛以及高昂的士气，管理者应该采取何种态度呢？关于这一点，经营方面的文献有种种的说法。为了在经营方面活用人才，管理者必须弄清楚部下所期待的是什么？因为这一章叙述的是“部下的问题”，为了提供做为参考，先把旧话稍微提起一些。

(1)真诚地表示亲密，重视部下——通常，部下都在依赖上司的情况下，展开组织里的每一项活动，同时，他也在求取上司重视他的证据。这种所谓的证据，也就是上司对部下表示关心，时常询问部下家族的状况，以及部下在公司以外的活动。为了对部下表示亲密，不宜把他看成公司里面的机械齿轮，而应该把他当成一个人，并且时时对他表示关心。如此，部下就会感激你。

(2)首尾必须一贯——首尾不一贯的上司会给部下不安感，但有时由于状况的改变，行动的方式也非跟着改变不可。逢到必要变化时，必须对部下说明不得不改变的理由。

(3)必须公平——为了培养部下协力的精神，公平的做法，有时比首尾一贯更为重要。对部下有所偏心的管理者，不可能获得被忽略的部下之协助。所谓的公平，并非指以同样的方式对待部下，而是指下达有关部下个人的意志决定时，对问题全部的原因，必须正确的判断，并且下达公正的决定。

例如比尔跟杰特同时因车祸而重伤，两人至少在半年之内不能重返工作岗位。公司解雇了比尔，却保留了杰特的职位，给他无限期的病假，如此的做法公平吗？

只要调查一切事实，就可以消除不公平的愤慨。

原来，比尔进入公司才半年，而杰特却已经服务了 20 年之久。只要弄清楚这一件事，相信没有一个从业人员会说这种处置不公平。反倒是给予两人相同待遇的情况，方才会叫人感到不公平呢！

(4) 强调符合心愿的活动——必须强调正的一面。不宜老是提起部下的缺陷，应该夸奖部下的业绩。那些支持“强化疗法”的心理学者都说，夸奖部下的业绩，比起责备他们的过失，更能达到提高效率的效果。明白公司期待部下达到什么目的，而当部下满足了公司的期待时，管理者就应该夸奖他们。如果部下达到了期待以上的事情，那就应该给予特别表彰。

(5) 援助部下——部下在推展工作的阶段，如对管理者有所要求，管理者就应该予以援助。只要能够做到这一点，部下自然对其产生安心感，以及信赖感。

然而所谓的援助，并非指在部下有必要时助他一臂之力就行。必须做到——时常告诉他如何才能获得顶尖上司的赏识，在部下间发生争执时，为他们扮演和事佬的角色，以及告诉部下有效处理周围问题的方法等等。务必使部下感觉到你很可靠才行。

除此之外，能干的管理者在情报方面也能够援助部下。关于计划中的事情，对于部下有影响的变化等等，必须不时地向他们提起。

(6) 关于意志决定方面，最好跟部下商量——不要老凭着管理者的权力，自定解决方案，命令部下去实行。最好是基于事实跟部下商量，然后再下决定。贤明而肯奋斗的部下们，一旦面临重大问题时，通常都能提出解决的方案。

(7) 拟订标准的诉苦处理手续——如果善用优秀的管理技术，就很少有部下诉苦的情况。不过依着状况，部下难免会产生一些苦恼的问题，而优秀的管理者应该使部下一吐为快，否则等到这种苦恼在内心形成疙瘩以后，部下就会丧失协力的热忱。如果拟定一种手续，使得部下遇有苦恼的问题时，即可找管理者一吐为快，并能获得公平处置的话，这个问题就可以获得某种程度的解决。如果苦恼之事跟直属上司有关的话，那么，直接上司就应该让部下畅所欲言。

有些公司由人事部的专家处理这一类问题。也有一些公司使用正规的诉苦处理手续。总而言之，优秀的管理者在采取正规的措置以前，就会试着把这个问题解决。为了有效处理部下的诉苦，不使公司里的士气降低起见，有时不得不采取违反意志的决定，不过，对于实施决策的人，不能表露出这种态度。关于这一点，管理者必须认识清楚。

(8) 保持部下与管理者之间的交流通畅——管理者必须使部下明了，你期待他们做些什么及部下期待你做些什么。

评估业绩

有时很遗憾，因为部下的业绩并没有达到被期待的水准。这时管理者必须找出原因，采取矫正的措施。

或许，最简单的方法就是把该部下解雇，再找一个更有工作能力的人。不过，以人事问题的解决来说，这种原因的解雇未免太单纯。因为，这一类的事情说不定会频繁地发生。所谓的解雇，乃是资本家加诸于劳动者身上的刑罚。像这一类的事情应该尽量避免，在可能的范围内，谋求解决的方法。

而且，解雇的代价未免太高。诸如征用另外的作业员时，选择与训练都

耗费相当的金钱。有时，纵然很快找到可以替代的人，可是必须耗费一段时间，才能够参加生产的行列。在这个期间只好暂停作业，或者叫其他从业员兼那一份工作。假如大量地解雇的话，失业保险金也会跟着增加。

同时，所谓的解雇也会影响到从业员的士气。尤其当被解雇的是同事间的佼佼者的话，影响将更为显著。如果再涉及劳动工会的话，将使部下大发牢骚，或甚至怠工。如果从业员属于少数人种，他们又会主张解雇是差别待遇，此时公司就得提出“并非如此”的证明，最好调查业绩不振的理由，与其解雇从业员，不如图谋状况的矫正。

招致业绩不振的原因并不少。像个人的问题（就是关系者内部的问题），组织上的问题（公司或管理者本身活动或态度所产生的问题），都可能成为问题。

1. 个人的原因

(1)能力不足——为了创出良好的业绩，必须拥有交流的能力、事务能力、善于使用机械的能力。如果没有这方面的能力，就会事倍功半。这一点，往往会误了从业员的选择及配置。最好的解决之策是，把该从业员分配到他擅长的区域。

(2)缺乏相关工作的知识——有时，虽然具有学习工作的能力，但是并不会受到适当的训练。如果是这个原因的话，只要给予适切的训练，即可提高他的能力。

(3)情绪方面的问题——有着情绪问题的从业员，工作起来不怎么起劲。所谓的情绪问题，有一时性的精神混乱状态，严重的神经症，以至精神异常等等。管理者必须特别注意这件事。因为情绪方面的问题，将大幅度的左右作业水准，过失会增加。集中也会跟着消失，生产力低落，甚至会不停的跟同事争论，以致对工作的不平与不满会增多。

(4)促进对工作的个人动机——以引起动机为原因，犯错最多的一件事，莫过于对工作有所求，而偏偏又得不到的情形。那就是：希望获得上司的重视。或者能够获得社会接受的需求。一旦不能在工作方面满足这种需求，立刻就会丧失干劲，或者不再想好好的工作。像这种从业员，通常都会辞职，重新寻找能满足自己要求的工作场所，就算勉强留下来，也不会太长久，工作态度也会变成马马虎虎。

其中也有动机的起因很弱，自己设置非常低劣之劳动水准的从业员。在这种情况下，虽然能够在自己的职务内达到自己的目标，但是目标较低，根本就达不到公司所定的标准。这种从业员，有些会借着公司以外的工作，实质地满足自己的要求。在公司里面，他们只从事维持自己职务最低限度的工作，把自己投注于外部的活动。

(5)个人的问题——不管是哪一个人，都很在意自己家庭或私生活方面引起的问题。诸如：亲人的死亡、疾病、孩子们的烦恼等问题，几乎每一个人都会碰到。虽然这些问题都是暂时性的，但有时也会长期地影响一个优秀从业员的工作。管理者必须注意这些问题，使用温暖的眼光抚慰他们，伴着他们度过危机，以便恢复到正常的活动。

2. 企业方面的主要原因

(1)无能的管理者——凡是不能整顿组织，以及对部下漫不经心的管理者，其所管理的部分，生产力必定很低。偶尔也会碰到管理者无能，但其部下的效率却很高的，然而，这毕竟是少数中的少数。通常，管理者的能力都

会影响到部下的工作。

(2)非现实的标准——有时，管理者所订的标准，距离现实所能期待者甚远。这种情形下，吃瘪的是贪心的管理者，而非离开目标甚远的部下。

(3)不完全的矫正措施——有时，工作方面的失败，乃是公司不采取适切的矫正措施所使然。管理者所以不采取适切的矫正措施，乃因其费用太大的缘故。不然的话，就是必须隔一段相当久的时间，始能够在工作方面产生效果。以成管理者认为不如把手续全面地改变，如此的话，可能更会产生效率。

(4)人员安排的错误——一旦人员配置错误，失败的可能性会更为增高。在多数企业里，管理者往往在不考虑从业员的适性之下作职务分配。那是因为分配之际，监督者重视所谓的先任权，以致胡乱而独断地选择部下，造成恶劣的结果。或者，管理者在分配职场时，一面重视技术适性，一面却又忽略了决定成败的重大要素——智力、情绪、动机起因、身体条件等，以致造成了人员安排的错误。

(5)太过于松懈——公司一旦在方针及手续方面不够彻底，从业员就会懒散起来。

(6)统制范围太大——直接指挥的部下太多的话，管理者就不能很周到地照顾部下。组织构造方面应该注意到，管理者应能够跟每一个部下彼此协力地工作。并且，使他能够评估所有部下的业绩，并给予指导以及援助。

矫正工作过失

以下，乃是管理员在矫正工作过失时所使用的一部分方法——

(1)转换配置——所谓配置转换，就是把相同水准的从业员，从某一个职务调到另外一个职务。在这种情形之下，通常都不变更职位，也不停止薪水跟升迁的机会。对不具有特定职务所必要的技术及经历，但是能够尽责的从业员或者准管理者，应该给他更合适的职务。如此做，不仅对公司有帮助，同时，亦能够给他们满足自我要求的机会。

(2)升迁——很多从业员处于自己能力以下的职位，以致始终没有机会发挥自己的潜力。对于拥有高度潜力，充满了升迁欲望以及想提高业绩的部下，不妨把他降级到更能发挥能力的职务上，使他重新站立起来。

(3)降落——对于处于自己能力以上职位的从业员，不妨把他降级到更能发挥能力的职务。但是绝大多数的管理者都认为——一旦如此，将使降级的人产生抱怨，以致不能获得他的协力。正因为有这一层的顾虑，极少有人会如此做。但是，在以前的职务创下好成绩，来不及准备，就被升迁到高职务的人，却为数不少。如果升到新职务之后成绩不理想的话，那就不如再度回到以前的职位。如此一来，对本人或对公司都有好处。

(4)处罚——不管是哪一种劳资关系，都暗中默认对工作失败者有处罚的权利。此种消极的处罚，屡次被滥用，结果使士气更为低落。这样一来，不仅不能改善状况，反而会使状况恶化。如果利用积极的措置改善状况的话，处罚的效果才可以提高。

处罚的恐怖——尤其是实施粗暴的处罚时——不仅不能提高从业员的生产力，反而会使生产力降低。管理者最好分析生产力降低的原因。如果生产力降低的原因在于部下的偷懒，以处罚恫吓可能会产生效果，如果是其他原因，那就以矫正为手段比较合理。

如果监督者要求从业员改变态度，而从业员不理不睬的话，那就对他们

说，你会采取某种措施，以为今后管理方面的参考。

个人（或者群体）不改态度的话，管理者就得采取某种处置，然而，手段并非只有恫吓一途。一旦被部下看穿你内心深处话，恫吓式的处罚就无法产生效果。

(5)正规的处分——多数的公司在关于规定的处分方面，都订有明确的方针记载于劳务小册子，或者劳动工会的条款里面。这种处分的执行，往往是基于诉苦的处理，即对不公平的申诉下判决。

以正规的处分来说，最轻微者为职员训诫。这一项处罚适用于——在没有正当理由下不上班，无故离开工作场所，以及初期的怠工等。训诫常使用文字表示，从业员必须弄清楚才行。

更为严厉的手段是停职。这种处分，适于——引发管理上的混乱，违反安全，以及受过训诫后又重犯的员工。原则上，几乎所有的公司都把停职定在一个星期以内。

最严重的处罚是解雇。这一项处分，只适用于盗窃、不服从等重大事件，或者违反其他规律以致时常受到训诫以及停职处分者。

那么，这种规律又具有何种程度的效果呢？对于需要矫正的问题，是不是在接受过处罚以后，就能够实际的矫正过来呢？关于这一点，目前正引起热烈的争论。根据调查，凡是接受过训诫以及停职处分的从业员，再度违反规律的频率很高。那些由裁决者取消处罚的从业员，会屡次重犯相同的错误；另外的一项调查却获得相反的结果。调查这种问题的大多数人，只获得两种暧昧的结果，那就是——处罚对于某些从业员，以及违反规则者有效，但是对其他的从业员，以及犯其他种错误者，根本就没有什么效果。

(6)心理方面的顾问——一部分的公司，为了援助心理方面有问题的从业员，计划建立所谓的心理顾问。关于深刻的感情方面的问题，只好委任给外面的心理治疗专家，至于公司里面的心理学者，专门负责协助从业员情绪障碍的克服。大多数的公司，并不把自己的心理学者当成职员使用，因为他们认为那样做会侵害从业员的隐私权，而且治疗也并非公司的事业之故。

近来，有很多公司想拯救跟酒及药具有不解之缘的从业员。像这一类人根本就不能雇用，但是在事前很难以看出来，往往在就职后才会露出“马脚”，所以每个公司都有这类的从业员。站在公司的立场来说，只有两条路可走。一条是把他们解雇，另外一条则是给他们更生的机会。有些公司认为——优秀的从业员只要肯努力，当可摆脱酒精或麻药中毒，故把他们送到戒毒中心或医院更生。

一般从业员以及管理者，为了解决工作方面的问题，可向直属上司或者人事专员申诉，当可获得充分的协助。管理者跟部下间的恳谈，可以解决工作方面的问题，并改善两者之间的关系。

处理自己管理区内的人事问题

管理者的主要任务之一，就是处理自己管区内的问题。当产生人事问题时，管理者必须如同处理交易上的问题一般，用心而仔细的处理，必须利用组织的分析技术。

其过程大致上可分为三个阶段——

(1)认识问题——必须看看：问题在哪儿？它的本来面目是什么？以何种形态出现？士气是否降低？违规的处分是否异常的多？生产是否降低到标准

以下等等。反正，有了问题就要严密的正视它。

(2)把握状况——例如：关系者是谁？问题在何时何地发生等等，必须使原因明确。并调查实情，确定事实。考虑所有可能的解决方案。再看看是否有许多的选择对象，以便有所选择的余地。

(3)评价——比较各案的长短处，再选择最善的解决方案，然后考虑付诸实行的措置。

我们就把这种方式比照公司里的状况，详细的来检讨一下。阿力士·巴卡每天上班的情形，可用“临深渊，履薄冰”来形容。在5天之内的前4天，他在上班铃响的几秒钟前打卡。到了第五天，他迟到了数秒钟。于是，同事们为他起了“迟到先生”的绰号。

阿力士的上司警告他，要按时来上班。在前两个星期，阿力士按照上司的警告进行，可是到两星期以后他又故态复萌，在上班铃响后5分钟，方才慌忙地奔进办公室。他的上司在怒不可遏之下，给了他3天的停职处分。

后来才得知，原来阿力士的妻子卧病，使得他不得不照顾孩子上学，所以才影响了他的上班时间。阿力士在受到警告之后，拜托邻居把他的孩子带到学校。这以后，他所以又再度的迟到，乃是该邻居也生病的缘故。

这名上司不曾把问题有组织地处置，以致下达害惨阿力士的意志决定，同办公室的部属听到阿力士受到不公平的待遇，士气很显著的降低，并且对他们的上司起了反感。

当部下发生了违反规则的事情，或者在工作的某一方面必须修正时，管理者非采取某种措施不可，否则就等于不重视违反规则这回事，或者意味着不懂得管理部下。

以下的注意事项，对管理者在处理规定问题时，或许很有帮助。

1.非做不可的事情：

(1)管理者工作的一部分，就是正确地维持公司里的规定。这一点，绝对不能忘记。

(2)在做措置以前，非但要考虑到问题的关键，同时也要探求何以会引起那种问题。

(3)对于违反规定的从业员，必须给他解释自己行为的机会。然后再展开调查，看看他或她所说的是否是事实。

(4)对于违反规定者，在接受处分以前，必须给予适当补偿的机会。

(5)处分必须迅速地施行。如果违反事件的调查，以及意志决定延后的话，处分的效果就会不彰。

(6)必须利用证据证明处分的正当性，使关系人知道受处分的理由。

2.不能做的事：

(1)绝对不能无视于规定，或认为在不积极的态度下，即能够把它解决。

(2)不论是管理者，或者是违反规定者，当情绪激动时，不宜有所行动，非等到情绪平静不可。

(3)不要试图去改变业已无法矫正的部下。不过，当管理者感觉到那些情绪问题，可由顾问解决一部分时，那就应该把它转到人事部门。

(4)除非对本人或者对公司来说，转换职位为最佳的手段之外，对于不善工作的从业员，或者在人格方面有问题的从业员，不宜随便的转换职位。

(5)不宜在第三者面前责骂部下。在第三者面前责骂部下，将伤及对方的自尊心，使他产生反感，甚至使状况恶化。如果非责骂部下不可的话，也得

在私底下进行。

只要监督者牢记一个原则，那就是解决“部下的问题”时，不能受到一时的情绪所左右，必须理智地解决。只要牢记这一点，部下的士气就会提高，人事异动也可以减少，生产力则可以提高。

为了获得充分的协力以及团结，不妨在组织方面下功夫。以下所介绍者，就是一部分的方法。

在职务方面，使其获得满足感——借着强化职务，职务扩大，也就是借提高能力的利用度，可直接使部下个人感到满足。这个成果，可以凭委员会或作业小组的设置，权限的分散，以及委让获得。

为从业员分配职务时，必须注意到均衡——只要注意到这一点，就可以使你的部下发挥最大的能力。那些被分配到自己能力以上职务的部下，不仅不能完成他的使命，反而会因此失去干劲而变得消极。至于被分配到在自己能力以下之职务者，更会陷入欲求不满的境地，而对自己的工作感到烦厌。

五、把适合的人才安排于适合的职位

所谓的经营能力，乃是把适合的人才安排于适合的职位，再积极的维持它的能力于最佳状态。

——哈巴·G·史多库

实施调整

欲使目标很顺利地达到，组织必须保持良好的平衡性。如非在组织的各种成员之间实施调整的话，在每一个单位获得良好结果的机会，将几乎等于零。

管理者的责任是：保持工作方面的平衡，调整自己管辖部门及公司的目标之达到，更进一步调整公司全体人员的努力，以便作出最大的贡献。

管理员为了完成这种责任，必须考虑到互相关连的各种活动，以便下达适切的意志决定。同时，为了创下辉煌的成果，更应该图谋意志决定的调整。因为，管理者的职务在于——监视一切阻碍目标达到的工作。

我们称此管理员的全体职务范围为“调整”——就是等于管理者机能略称的 PLORDICOCO 中最初的 CO。

调整的定义是——为了达到预计的工作要求，群体的努力适宜地被活用及矫正，也就是说，群体努力的步调一致。除此之外，所谓的“调整”还有一个含义，那就是——群体的努力统一化，以便有效的达到目标，或者为了达到目标，指示从业员如何去努力。

管理者时时不能忘怀的调整有下述三个层面：

(1)群体内的个人调整——加入交响乐团的演奏者，只要完全按照乐谱演奏，即可达到职务。然而，结果却很可能会是一片杂音，但只要有指挥作协调则不难产生美妙的音乐。这也就是群体内调整的一个例子。从现场的领班到最高指挥为止，管理者都必须调整属下的工作。

(2)形成组织的群体间的调整——公司的每一部门，必须知道其他部门在做些什么，以便调整自己部门与其他部门的活动。当贩卖部想增加某商品的销售额时，制造部门必须因应其需求准备生产，批货部门须购入必要的原料，经理部则必须准备必要的资金，人事部则要征集制造的人员。

(3)各企业之间的调整——像今日一般经济复杂化以后，各种企业将彼此依赖，因此经营者必须熟悉世界的现状，并且判断对自己的公司有什么影响。一旦发生能源危机或者原料不足时，受到其影响的各公司经营者，将使用相同的原料，并且必须调整跟其他公司之间的需求关系。

所谓的调整，乃是管理者为了执行职务的一种手段。只要计划化、组织化、命令、统制等管理者的各种机能正确地发挥作用，并且充分注意到相互关系，即可产生协调一致的强力作用。

调整从计划开始。不管哪一个计划都要互相关连，同时又必须使短期计划与长期计划具有一惯性，并且使各个目标调和。有时，往往会订立跟长期目标相互矛盾的短期计划，甚至与长期目标对照，慎重地分析概念的结果，在特殊的状况下，仍然会订立短期计划。上级主管对于只考虑到自己的部门而忘记全体目标，或者故意无视于公司整体目标的下层管理者，应特别注意。

对于计划实施的调整，只要计划实施的担当者，在计划化的初期阶段就参加，就更能够顺利的进行。一旦全体知道计划的内容并参加计划立案的话，欲调整组织内的从业员之运作就不难达到。

在成立一个部门时，就应该确立将来调整基础的命令系统，以及生产线人员之间的关系。如果分配活动及机能的场所在组织构造里面的话，它就可以成为调整的原点。同时，它还可以决定各单位组织受到调整的程度以及范围。

管理者对“命令”调整的重要性，不言可喻。以中小企业来说，管理者的个性在调整能力方面，将发挥很大的作用。就是以大企业来说，只要管理者详知状况，交流的线路比较短的话，艰难的调整也会变得容易。同时，全体关系者如能互相的认识，密切的协力，即可发挥调整的力量。如果因为组织的规模复杂，而不能建立这种关系的话，那就只好运用更为正式的调整法。

统制方面，为了获得构成组织之全体的同心协力，必须利用关于工作进行状况的评价，因此其与调整具有直接的关系。

调整由管理者进行，它具有润滑油一般的作用，能够把部分性的工作，很圆满地统合。

调整的分类

纵向的调整——这意味着组织构造内各种程度的调整。而且，时常通过命令的管道进行。调整行为从金字塔的顶点开始。也就是说，管理者 M_1 直接调整其属下的管理者。 M_2 与 M_3 的工作，也等于间接调整 M_2 与 M_3 的部下工作。就这样一直调整到最下面的工作为止。

横向的调整——这是关于组织内某种水准的活动。以上图来说，乃是指 M_2 与 M_3 的调整，领班 S_1 、 S_2 、 S_3 以及 S_4 的调整。

以理论方面来说，同事之间的调整，应该是归于上层主管的职务，实际上却是依赖于同事间的关系。调整能够使交流转为良好，在必要时不妨准备迂回管道，如此就能够建立密切的关系。

请职员协助管理范围内的活动

只要组织构造牢固，就可以把调整这件事编入公司的权威体系里面，只要计划化良好，即可在标准营运手续的范围内，决定调整的方法，不过，很多公司却以别的方法增加调整机能。

最为常用的调整方策，就是管理者同时请职员们协助管辖范围内的活动。

如前面所述，职员们的工作可分为总括性以及专门性两种。那些总括性的职务担当者，例如经营方面的职员，上级管理者的职员——都会被委以各种活动的调整工作。

经营性的职员对横向的交流与调整特别有帮助。所谓经营性职员，都是以上司代理者的方式，接近低位的管理者。因此诸如传递情报、获得回馈、发现问题、处理个人的对立等等，凡是干练经营者所必达到的事情，他都能够办到。

对于低层管理者的统制力，可根据经营性职员的权限而有所不同。通常，经营性职员以上司“替身”名义工作，处理问题时，有时固然会很成功，但在大多数的情况下，必须依靠说服力及策略才能够成功。

一般的公司，在组织内比较低的层次，利用具有“整理员”头衔的从业员，协助管辖之内的许多活动。

不论如何，对于管理得非常良好的公司来说，这种调整乃是属于极为实质的东西。最好是凭优秀的组织以及统制，在公司里建立调整体系，以使生产线的管制，在不必借重外部的协助之下，进行很完善的调整。

委员会的重要任务

时至今日，企业活动往往是被委员会所管理。由中坚管理者所组成的这种团体，在调整的过程中，往往担负着重要的任务。

只要召开委员会，就可以统一或调整种种不同的意见。同时，亦可以决定大略的活动方针，并决定必要调整以及协力的程度，不过，参加者必须服从下达的意志决定，否则将接受制裁。

同时，鼓励参加管理，也是委员会的工作，加入委员会讨论的他们，在决定意志时，将给予发言的机会。如此，他们就会在达到目标方面，加倍的努力。到了这个地步，就可通过委员会，产生密切的协力关系。

凭管理者的能耐，有时也可以把委员会当成最有效的调整武器使用。不过，有些管理者却认为委员会不仅没有用处，且反会构成障碍。

一旦委员会不理解欲达到之目标，而成员既无能又不擅长于协力的话，委员会只能浪费全部参加者的时间，不仅不能达到调整的目标，甚至会妨碍调整的工作。

继续保持均衡

给予企业组织影响的环境，不断的在起变化，管理者必须小心警戒外在的条件、从业员的变化、景气的动向等等，因为它们很可能会使公司的经营失衡。

以部门单位的管理者异动来说，若其主管是严格的典型，改由温和的管理者所替代。结果很可能使该部门的力量平衡产生变化。经营者必须防备，使其活动不至于受到那种变化的恶劣影响。

新设工厂开始作业、新制品的发售、大宗的契约取消等等，都会使公司的活动变化，甚至有破坏均衡的危险。

在这般的环境之下，想保持均衡越来越困难。为了能够接受这种变化，管理者须不断的检讨其任务与中层以下管理者的关系，以及首席管理者之间的关系，甚至中间管理者之间的横向关系，以时时保持平衡。

为使调整活动与当时的变化互应，并展开最高度的调整起见，管理者须做以下的事情：

(1)不断检讨公司的目标，以及公司的各个构成要素。使公司目标相对的重要性明确，并且在达到最重要的目标方面，倾注最大的努力。不过，不宜把一切力量都倾注于第一目标的达到上，应该为达到全目标储备力量。

(2)在针对达到主要目标检讨后，再检讨次目标，使次目标与主要目标调和，以便担当的管理者监视次目标与主要目标的关系。

(3)在企业的任何方面保持平衡。如果管理者不考虑到全体的状况，而只采用自己中意的计划，那么势必产生很大的问题。如此一搞，不仅主要目标会变得暧昧不清，其他的管理者在发觉上司个人的喜好“跑到”主要目标前面时，立刻就会丧失干劲。最常见的类似问题有专门领域——担任市场开发，或者担当制品管理者等狭窄的专门领域——升格的部门管理者，或者首席经理等，在考虑及全体以前，先考虑到自己所谋求的事情。

(4)不懈于方法的改善——如果说，这以前的东西已经不堪使用，崭新的构想又在研究或者检讨中的话，这家公司就会赶不上时代。甚至只要一个部门陷入这种状态，平衡就会崩溃，而使公司全体的力量衰退。

(5)为了保持平衡的经营，必须建立时时都能进行分析的制度。使用电脑的公司，只要使用目前的经营情报系统，就能够达到这个目的。

(6)不仅在管理者直接管理的领域，就是在下层的生产线，仍然要保持平衡。

(7)利用控制系统，监视各职务产生预期的成果，如非达到这种境地的话，则必须采取矫正措施。

(8)使从业员把时间用在工作的重要部分，勿浪费于无聊的事情上。

管理者非明确的理解自己之义务与权限的界限不可。管理者时常会碰到烦恼之一，就是涉及义务与权限的对立。关于这两件事，必须明示于文书等上面，使关系者都能够看到。而且，必须建立协力体制（没有协力之处，就没有调整）。有时，还得排除内部的对立。至少得避免它的发生。一旦形成对立，不仅无法达到协力的目标，甚至会使努力的结果变成泡影。

同时，必须使协力的气氛维持下去。只要上级能够本着诚实之心，跟下级的全部管理者协力，这个目的就可以实现。这种紧密的协力，不仅能给予部下参加意志决定，以及使构想、烦恼等明显地表现的机会，甚至还可以做到对部下公平的待遇，以及维持高昂的士气等。

产生协力气氛的最重要部分之一，乃是使部下对达到目标的理解固定下来，并且继续维持下去。

很多公司，尤其是举行分权经营者，由于对各部门太过度强调“目标额”，以致产生了一种自私的倾向。那就是为了图谋自己部门的利益，而不惜牺牲其他的部门。

任何管理者，不可只看到目前的利益，而要不断地接受站在公司立场思考的训练。逢到某部门对公司全体的目标达到有所贡献时，就应该夸奖他们。例如引擎制造部门的经理，对制造部的利益虽然没有贡献，但是，由于制法改良（成了赶过自己部门预算的原因）而对公司有巨大的贡献，在这种情形之下，应该极力的奖励他。否则制造部的经理将对自己部门的预算甚为痛心，就再也不会去顾忌公司长期的利益。

对于部门管理者以及上层的经理人员，必须使他们明白其部门跟所有专门部门的相互关系，以及应该如何的协力。关于这一点，不妨频繁地召集经理会议，针对所有的目标研讨。如此一来，凭着职务记述书以及组织图，即可弄清楚每一部门应该担任的工作，自然就可以防止误解及对立。

总而言之，最重要的一件事，莫过于使各管理者明了其被期待的成果，并且使他们牢记那成果也需要企业其他方面的援助以及支持，否则根本就无法达到。

凭借外力实行调整

当管理者下意志决定时，往往必须考虑到公司以外的条件，以及公司以外的活动。以今日的社会来说，无视于经济变动、法律及规则，以及地域社会各种团体压力的话，任何公司都无法下达意志决定。

换句话说，管理者非精通那些问题不可。当防止公害的法律跟意志决定有关连，成为一个主要影响时，非弄懂那方面的法律不可，如果处理的是劳

务问题的话，必须熟悉所谓的雇用均等法。

影响意志决定者，并非只有这些压力而已。像国内经济、世界经济、技术的进步、供给业者、竞争对手、顾客的活动等，都会影响到意志的决定。

用于调整公司外力量的方法，可依状况而异。例如涉及国家的工作时，管理者不仅要弄懂商业行为非遵守不可的法律，也得明白该法律的解释及判决。管理者又得预测变化，甚至不能遗漏政府以及压力团体的任何行动。很多管理者积极的参加业界各种团体，以便商谈自己业界的各种问题。

消费者团体影响管理者意志决定最好的例子，莫过于汽车产业。汽车制造业的管理者们，在见到消费者所搞的反宣传运动之后，不得不改变汽车设计及安全性等方面的想法。管理者采取与各种压力团体交涉的方式，调整他们自己的计划，虽然并非出自他们的本意，然而，法律既然有那种强制，那就只好自主地实行。管理不能无视于这种压力，而且，那种压力也不可能消失。因涉及公司的问题，以致跟地方团体发生积极的关系。这件事对公司来说是有益处的，因为可以跟该团体、顾客们、潜在消费者，甚至跟政府等建立起更良好的关系。

对管理者的努力来说，技术的变化也具有外在的重大影响力。因为，企业是否能够继续生存，唯有看是否能追上最新技术。关于最新技术的追求，只要参加各种技术团体，再调整公司的活动，即可达到某种程度的成就。因此，很多公司奖励管理者积极参加技术团体。同时，大学及政府后援的计划——各企业援助资金，或者提供人才及设备——也有很多企业参加。

事业是否会成功，受到其他企业活动的影响很大。理由是：企业间的调整不仅常识化，而为了成长及续存，调整更成为不可缺的因素。例如：制造部门非与提供业者、资材者保持密切的关系不可，发送部门也非了解运输产业的现况不可。关于这种必要的调整，只要活用有关产业及公司的情报——工商方面的记录、报告书、目录等情报、同业工会开会时所得之情报、个人接触所获得之情报，即可达到目的。

并非从业员在一起工作，才要实行调整。能给予公司活动影响的外部之力，以及意志决定时需要的努力与考虑，对构成企业的团体间调整来说，是非常必要的。

调整并非强制，又如：一味用口头提起活动的协力与调整根本就没有什么用处，终必以失败收场。

从组织的顶点到底边为止，都必须使调整变成可能的计划。为此，必须从计划化开始，再渗透到管理过程的每一方面。

为了做到这个地步，组织全体必须有缜密的情报自由流动，对欲达到的目标必须完全理解，以及有委任的管理者，熟知被期望的成果，以及一群为了得到成果而互相协力，并富有干劲的从业员才行。

统制

管理者的责任之最后阶段是统制，即是字头语：PLORDICOCO 最后音节的CO。统制过程的第一个目的是，确定实际上所发生的事，在可能的范围内忠实地遵从已计划者。

在组织的统制过程上，必须包含（1）业绩基准；（2）业绩基准和实际成果的比较；（3）矫正措施。

设定有意义的业绩基准

业绩基准是所有的管理者必须如正确了解般地设定他所期待的事，以及达到基准的测定方法。

欲设定有意义的业绩基准，必须经由以下 10 个阶段：

(1) 基准所设定的责任，是遵守基准工作的从业员和监督工作的管理者之共同责任。

(2) 设定基准时，首先管理者在纸上写着：“从此，成为设定基准对象之从业员，要尽自己的义务，若要达到能完全满意的业绩，期限到时，必须达到何种状态呢？”这样用文书问答的方式最好。部下也同样地必须从问的地方开始考虑：“若要达到自己和上司能满意的程度，期限到时，必须达到什么样的状态呢？”

(3) 最后的形式是，根据业绩基准，大致上从业员负起个人责任问题的最重要部分，也就是应该区别必须集中注意力的部分。这是叙述“事实”的状况，有助于在各种状况中指示一般的目标。

(4) 从此之后，管理者和部下必须各尽其责，为了早一点达到目标，甚至必须将进度记下来。最终成果为被期待的业绩基准。

(5) 不可以把最终成果变为抽象的东西。最终成果和完全可以实施的特定事务、可以确定的计划、必须开始的活动、该决定或该改善的其他最终成果等的关系，是非达到不可及非进步不可。因为这些通过质、量、经验、时间、服务等，可以显示出来。所以期限终了时，计划是否达到，马上可以确定。

(6) 最终成果简洁地显示下列事项：

- 特别非做不可的事是什么？
- 各职务应如何完成？
- 工作应如何分割？
- 必须做到什么程度？
- 各职务的开始和终结之划定。

(7) 因为业绩基准是用于评估各社员的工作及贡献度，及实际上是否照计划实行，所以业绩基准要慎重地考虑及制作，必须得到管理者与部下的同意。

(8) 在能够管理的范围内遵守业绩基准，尽量使它发挥效用，在最终成果记述书的检讨与期限内，规定该达到的最重要部分。

(9) 在业绩基准上，不只仅有生产、经费、贩卖等确定的要素，也必须包含部下的培养、社员关系的互相改善、自我开发等不确定的因素。

(10) 最后，在测定对象的各领域，必须让他们看见当初所看到的“事实”状况，和预定期间终了时状况的比较。

战略性地控制重点

管理者等到期限终了才确定是否照计划行事是不行的。无论什么问题，在不拘于形式中，必须要战略性地控制重点。

控制重点是在很多进行的工作和已完成的工作中，整理出很具体的结果。此外，像能确定已完了的工作般地，在下一个工作开始之前就控制重点也可以。

设立品质管理的范围内之控制重点如下：有些制造工程开始之前，会订

立确定制造是否能正常运作的控制重点。与其产品完成后知道不良再求改善，不如在构成之前，先矫正其不良的原因。

较高阶层之管理，在控制重点订立期间（譬如一个月）终了时，可以在下一个期间开始之前，确定工作各方面的状态。若在时间及品质方面有问题，就能够及时地采取矫正措施。

已叙述过的例外原则，特别对于控制重点有效，管理者只要在脱离基准的例外时，采取适当的措施就可以。

显现在量的方面，必要时应控制重点之数，把一年期间分割成若干个能够决定实行季节性调整的控制重点。但是，在最终成果不确定的情形下，在中间点要设定成果的重点是很困难的。

决定评估业绩的方法

决定了基准及控制重点，管理者必须决定评估业绩与所预定者是否相近的最好方法。

以下介绍的是其技巧之一：

（1）个人的观察大部分企业的上级管理者经常到自己管辖下的各部门去探访或现场视察，检查工作的质与量、社员的态度以及部门一般的营运状况。亲眼所见，则能以管理者的身分，迅速采取矫正问题的措施。个人的观察还能给部下比其他统制方法更好的“感觉”。不论是下层管理者或一般从业员，在现场遇到上级管理者时，若上级管理者对他们所做之事有兴趣，同时知道他们所注意的事情，就会提高士气。

个人的观察，对不确定要素的检查特别有用。或许没有比视察集团的士气、观察公司员工的训练和采取的态度等，更能与部下保持紧密的联系了。

然而，个人的观察有很多缺点，例如，在数量方面很难得到正确的资料，不能得到大略而正确的情报而浪费很多时间、没完成其他工作的负面影响以及从业员们不接受个人现场观察的关心而视之为“侦察行为”认为或有不被信任感。此外，虽说是现场直接接触，也只能会晤自己管辖下的一部分从业员，只能看到营运状况的一部分。这也是缺点之一。

（2）统计资料的利用个人绝对不可能视察所有的事情，所以管理上要利用可掌握实情的统计资料。这种方法是采取抽样方式，也有采取电脑打出来的资料等数学解析方式的。

样本经常被利用在品质管理、生产管理等容易量化的管理上。例如，西武·阿华特电机公司的检查员把每天所生产的跳动式小开关及跳动个数，详细地记载下来。若要将每一个制成的小开关加以检查，在经济上是不允许的，所以他们用数学的方法来计算出不良品的比例。在 100 个当中挑选 1 个检查，若此基准不合格，则每隔一段时间，便从每一机器中抽样检查，约抽出 1% 来检查即可。若是样本中所含的不良产品数超过想像，则要进行更慎重的检查。

统计的确定率可被使用在处理大量的资料时。在大量生产时，若一般的不良产品数量太多，而不得不停止生产，则使用统计的确定率最好。若要对每一个成品都进行检查，那得花费相当多的金钱，所以通常不这么做。但是，如果产品的缺点严重到影响或危及人体机能时，则另当别论。例如，有一种电子式的起动机，故障时会导致患者死亡。

资讯情报的经营系统（M—S）这是在各种状况发生时，使用统计方法的

一个方式。管理者在他的座位上就可得到电脑讯息，并且在电脑上对这个数值做较短时间的检查，就可知道他所管理的那部分，有比他想像的还要多的不良产品。

探得暗示的迹象

在无法直接接触特定的问题时，管理者可以在明显的问题中探得其所暗示的迹象。例如，将公司人员中补充员工的部分数目、迟到或缺席的次数、抱怨或提案数、意见调查等，做有关的统计，就可知道这群体的士气之征兆了。若补充员工数目、缺席、诉苦抱怨增多或提案减少之时，皆要更详细调查说明士气低落的原因何在。

各种报告书

许多大公司以各种报告书作为与业绩有关的评估。报告书通常用在下面两种情形中：

(1) 定期报告书这经常被广泛使用在日报表、周报表、月报表上，几乎是企业、公司中不可欠缺之物。这种报告书本来就是一种统计，做成标准书写形式。下层的管理者定期把这些交给上司。因为报告书已标准化，所以对各种工作进行各方面的状况调查，比想像中容易多了。报告书的格式似乎大部分是用来做备考，所以上级管理者一看就可知道估计错误的理由。定期报告书是数量式的报告，平常的要点是其报告对象。但是，有时某些工作要做成数量式报表很难，因此必要时得使用叙述式定期报告书。

定期报告书最大的缺点是，资料若太多，则无法全部读完且加以吸收。要解决这难题，必须要求部下把报告书的重点——好坏两方面——予以指出。

但无论利用哪种报告书来做业绩评估，不失时机是相当重要的。若消息知道得太慢，对问题提出精当的矫正方法可就难了。

管理者面对太多的报告书时，容易产生注意力分散的倾向。而且许多报告书实际上是没必要的，或已经没用了，但还是得继续完成。对所有的报告书做定期检查，应该分辨得出何者尚有价值。做周报应该还来得及，但大多数都是做日报表。

(2) 特别报告书通常除了做定期报告书外，也有许多非做特别报告书不能弥补的状况。特别报告书通常是用在请求上级变更方法、买新机械、实施新的人事政策等，有关的特殊报告书上，对于与日常问题无关的后续报告书，则必须特别的调查形式。关于有效的报告书，我们将在本书的其他章节详细讨论。

将业绩及基准做比较

定期报告书的格式，是可以把大约的基准（例如预想的成绩）与实际的业绩做一个比较。大部分的管理者，对于基准的差幅之容忍度都有一个确切的概念。这是管理者判断力的问题，只有清楚了解状况者才知道。有些情形是，与生产预算量差 5 个百分比也没有关系，但有些是连差 1 个百分比都有问题，没有一定的标准。这尚涉及当时的环境及要因，依其不同而有所改变。所以，管理者要对一部分统制过程做成果分析、评估及判断时，其权限及弹性非放宽不可。

以上各事项对报告书也有很大的助益。若在报告书上指出预想基准有何不合，且很详细地说明理由，要求上级协助矫正，则上级管理者必须同部下通力合作，鼓励下层管理者检讨问题所在，并提出具体的建言。

以基准及业绩做比较的调整，应该尽可能以调至接近业绩为主。矫正措施是负责部门的直接责任之管理者应该尽可能去做的事（仅劝告也要做）。若有更高的决定者时，应尽快把消息传给上级。尽早下决定对策，是经营管理者所需具备的基本条件。

矫正措施及实施

与其对全体问题加以关注，不如从基准上的差异去关注，这是管理者所使用的例外原则。管理者应尽快调查出差异的理由，以找出适当的对策。

此时，将计划本身及实行时有何不顺，都提出来检讨是很好的。例如，有一著名的男性化妆用品制造业，想销售新开发的刮胡剂。为配合圣诞节而订立生产计划，在最初传来的报告信息是，销售量比原本预定的销量少多了。其原因是在销售方面努力不够？或是流通量不够？或是产品本身出问题呢？调查的结果是当初订计划时，是以畅销品而订的基准。

矫正措施应该由对实际业绩拥有管理实权的主管实施，而重要职员则必须给予必要的支持。没有这层支持，下层主管在实施矫正措施时，就很难进行一些必要的变更。

矫正缺点最好的方法是委以个人责任。让预期成果的达到成为某一特定主管的责任，是达到成果的一种有效手段。要获得良好成果，与其强调过失的处分，倒不如强调表现良好的报酬和表彰来得好。只是诃责经常比褒扬易于与责任结合。

矫正措施的目标，应放置在预期的成果上，并依据成果达到的程度来判断成功与否。

修正估计错误的最后阶段，除了企求症候的缓和外，更要想出针对问题的解决方案。实施矫正措施后，必须尽早打通各管道，根据预期成果来评论获得结果的新资料价值，不能等到下一次报告才进行。未能达到预期成果之时，一个有能力的主管一定会重新加以更正，直至找到满意的解决方法为止。

预算，统制上的重要技巧

主管在统制上经常使用的一个技巧就是预算。在有关预算的单元中，已对预算的编列方法做过分析。预算的用途这一是计划性——也就是列出每一则活动的目标，并订以一定期限。如此在统制上运用预算目标，可以达到掩护效果。

预算统制，是指找出可将其成果与预算资料做比较的过程而言。其意义是：预算具有控制系统中“基准”的作用。

实际的业绩定期作为基准的预算而审查之，就与预算脱节的事项加以分析。将结果与各部门主管共同审查，运用各情报找出问题症结，是担当预算重任，合力编列预算的主管之责任。

这与前面之叙述中所使用的报告书一样，但不以各种形式来表示目标，只用预算的方式来表示。

要顺利进行预算统制，负责的主管应利用易于获得平时情报的组织性报告体系。报告定期进行，在许可的范围内经常提出。若能在报告中列入前期

目标与现今特定目标的比较，则会非常有效果。

预算可以由各部门个别编订，也可以整体组织性地编订。另外，可以补足如贩卖部或制造部等单一部门之不足，也可补足公司全体收支的不足。

主管依据预算统制可以俯视全体，并对组织有概括性的认识。由于具有可以对整个工作加以正确体认的效果，主管可以由经管的一角延伸到其他各角，并晓得如何与各角取得联系。

统制上运用预算的好处，在于可根据特别的支出，集中焦点，以了解金钱使用的途径。亦即何种支出额过高，又何种支出额过低。预算因目标量化而成立，使主管更易于了解预期的成果。此好更可因预算而使结构上的缺陷、管理者之无效率、计划上之失败等组织上的弱点，一一显现。

但反过来说，预算也有强调简单的因素——确定因素——而未顾及不确定问题的倾向，此点就统制手段而言，有其危机。例如，顾客服务的费用可以在预算中显现出来，却无法将服务的品质列入预算。

还有一项危机，就是把预算的焦点放在错误的基本问题症候上，一味跟着数字走，结果却忽视了数字背后的东西。广告费与销售量的比率一旦超过预算，往往在调查广告实际状况时，就确认问题出自费用超出，而在广告的内容或设计决定之前，就一味削减了广告费用。

公司施行没有意义、徒具形式的预算统制，也是一种危机。根据形式，预算编列机械化地进行，就经营改善而言，绝非认真的考量。如前所述，预算若只是形同废纸，不但不能收到统制效应，反而阻碍了统制，变得毫无价值。

无论多小的公司，就统制手段之计划性而言，运用预算是有益的。站在某一定点上审查预定的事务，并比较预定与实际所发生的情形，是所有阶层的主管之责任。预算并不是图表上一些没有意义的数字，它是有生命、有活力的工具，也是经营上求取平衡，提高收益不可或缺的一种手段。

统制系统是机械怪物吗？

经营者不得不经常留意部下对于管理者行动之反应，因为对统制非常敏感，接受统制的部下，往往会产生过于强烈的反应。

统制如欲达到效果，则关系者的态度非改变不可。统制之唯一目的，是使“不可能”达到的目标，成为“可能”。总之，使不热衷于达到目标的从业人员（不是管理者的一般从业人员）之态度改善，并使他完成任务。

从业员之反应为影响统制的主要因素。譬如，在公司里表现出自己对工作的喜恶感受，特别是对直属上司的“感觉”，参加经营的程度等等。

对人类而言，统制是不很令人喜欢的。听到限制自己行动的措施，任谁都觉得讨厌。这样的措施会产生规律化，在组织中左右自己的将来，更恐怖的是改变自己前进的方向。

大多数的人对“统制”含有否定的意味。受统制的部下觉得，与其说是管理者对部下的帮助，不如说是管理者的高压专制行动。而为统制所使用的记录，与其说是激发动力的手段，不如说是斥责不履行职务的方式。

关于统制系统，常被抱怨为机械化的统制。他们觉得统制系统像是监视工作的机械怪物。无论什么过失都被报告，而这报告书是负面的证据，从限定的规范中脱离，被送到双眼布满血丝之上司处。

业绩的基准，若以一个不了解部下直接问题的管理者来设定，必定不明确及不公正。部下不懂此统制系统，且不认为这种手段对成功会有什么帮助。

部下为什么会反抗统制呢？且让我们来探讨各种理由。

不能认同目标

管理者共同的任务，是找出任职的部下们为什么对达到他们的目标不感兴趣。他们或许不认同目标的真正价值，或者不认为非尽力不可。

芭芭拉·格林丝是“甜蜜十六”化妆品公司亚特兰大的营业所长。她接获来自纽约上司的备忘录，将销售目标从百货公司改为以杂货店为中心。她花费一番心血和百货公司建立关系，而且是从头开始。现在以她经手的一贯商品之贩卖路线而言，她不能同意经营杂货店商品会较畅销的判断。公司的这个决定对她而言是反复无常、不合理、且本质上是不公平的。

公司期待她的协助，她因不能接受目标而导致成果低落。业绩远低于预期目标之下，格林丝的上司对她表示不满。如果格林丝要求参与变更目标计划，而且公司对其说明变更目标的理由，则格林丝基于可能性的提案，应该可以避免这样的事情。

在这事件中，上级管理人员对营业负责人的想法、情绪、要求更敏感些，或许能有进一步的沟通。格林丝深信自己受到不公平的待遇，公司不仅没和她商量过，也无视于她和百货店公司采购课所建立的关系。她花费的时间和精力全白费了。她将全部的心力投入此计划。在百货公司贩卖名品，能满足她的自尊心，而今却眼看着要降低格调。管理者应考虑她的情绪，告诉她“我们所卖的商品，与其当百货的廉价商品，不如成为杂货店的高级品”的观念，以协助她从消极中解脱出来。

担任设定目标及统制的管理者，不能无视干部下的个人要求及社会的压力。有关部下的问题，必须将部下的感情及想法列入考虑。至此再三地反复叙述，由部下参与设定，理解并接受目标，才能增加达到的可能性。

对业绩基准不满

有很多人认为业绩基准过高，即使同意了，也会有所不满。这是频频更改基准最常见的例子。约翰·彼德去年一整年遭到三次职务上的再评估。每次管理者都增加他的工作量。最初，增加的程度尚能勉强接受，到了第二三次就不能理解了。彼德因此对于“提高效率”感到不满。

从业人员总是舍弃他认为是强迫性的工作目标，或他觉得尽力也达不到的工作目标。这是否为事实另当别论，但工作不合理的增加，将使从业人员感到不受尊重。有工厂水准，有贩卖领域，有组织单位的管理者之利益目标。不合理基准的设定，不仅会产生不满，且会使达到目标的意欲丧失，结果使得生产力降低，这是不值得的。设定业绩基准之时，管理者应和部下密切合作。在设定上利用目标基准设定业绩基准的情况下，明确地决定关系者全部人员的目标基础时，必须给予他们叙述想法或印象的机会。

社会压力

集团压力对管理者有正面和负面的作用。集团成员之归属于集团，经常比管理者更费神去让人接受及认同。有能力的管理者借由管理上的目标，能够完成意欲集团上被认同的这种要求。在这里，优秀的手腕和理解是必要的，但这也应该是成功的关键。

集团压力和管理者之间的争论，在下级阶层中完全被表现出来。工厂的

劳工对领班较倾向于不拘小节者，事务员在集团中与办公室的经理对立。但是，专家及管理者的集团压力，成为经营者的支柱之可能性是很大的。如果相信他们的统制系统是公正的话，则欲达到目标的部门管理者将会受到集团的压力。

组织之外的集团，对统制系统采取中立或不确切的态度。管理者得到集团的支持时会采取必要的措施。为了集团的想法、态度等，必须不断地加以注意。

接纳统制

统制之真正目的是达到业务的目标，因为密不可分的从业员的援助也被包含在内，所以关系者数不完。始终守着经营目标，若不知利益有多少是不行的，管理者不考虑这个问题是不行的，我们再谈谈其中的一部分。

(1) 了解社员的要求和集团的压力相当优秀的统制会防加动机之力量。为了达到社员的业绩基准，必须刺激欲望。管理者认识这些，和部下同心协助于预订的目标，以满足他们自身的要求，是有帮助的。关系从业人员若相信统制基准是公正的，则为了满足这个基准的援助是必要的。

(2) 目标达到的共同利益实施统制时，须知组织的各成员的主要目标，若能理解自己在部、课之间的目标，共同目标就能被促进。无论哪个从业人员都能知道被期待些什么，若能知道理由并达到目标，就全面地支持目标，而管理者遵从统制的可能性将更为加强。

(3) 用统制的尺度说明不仅一般从业人员，连管理者也被设定业绩基准。决定如何达到、基准用何种尺度，不理解这些是不行的。基准若由两者协力设定则是最好的。若不将机会给予决意参加的关系者，则必须改变业绩基准。

(4) 考虑特别的重要因素结合地方的条件和特殊状况而产生特殊问题时，统制多少要有些弹性。但是，必须把统制系统当成意义深远的事。基准容易变更而不能有效进行是不行的。完全、公平、优良的统制系统，因状况而产生特定的变化时，基准也随之改变了。例如贩卖分配借由季节能自动地增减，生产基准、原料借由供给状况而改变。若是引起问题，一定要出来缓和关系者的基准变更要求。因为在基准变更时，与其战斗，不如公正些比较好。更进一步而言，无论何种基准，从业人员或公司的利益——尽可能两者的利益都有——为了决定基准变更，是否需要变更关系者，应该定期审查。

下列归纳事项，是为了完全活用统制系统的 11 个方法：

(1) 可能让受统制系统的人也参与统制的设计。

(2) 让每个人都知道预订之目标的达到是可能的。欲提高受统制的从业人员之预订成果，必须抱有这种想法。

(3) 业绩基准乃是基于这些预计成果而设定的，因此受统制的从业人员必须考虑这种基准的公正性。

(4) 使用指标法传达最近的情报。

(5) 受统制的从业员，在达到目标时，其成就感能使其从统制系统中得到纾解感！

(6) 受统制的从业员之自我界定，如意志决定、资金、大的过失、无数的过失、业务时间等，必须明确。

(7) 必须加入统治责任体制系统。

- (8) 借由统制系统赋予职务目的。
- (9) 原则之外有例外，此时要避免欲求过度。
- (10) 统制系统不只通过管理者的眼睛，更可通过受统制的从业人员之眼睛。
- (11) 统制系统的终极目标并不是自我统制。

变革抵抗

欲解决统制行为所引起的问题，业务技术方面的反常关系者之作业方法不能不改变。机械的调整很简单，但结果大家都做特定的事。欲求想法完全改变，则管理者不得不超越障碍。

部下—有自己的习惯之后，就很难改变了；若企图改变则往往会产生反感及抵抗。

工作的技术方面所带来的变化层次，往往产生矛盾。变化比劳动者的工作更早发生，或比较不严格。学好困难的新技术是必要的。更进一步而言，“现在拥有的技术在何种情况下将价值降低”，是引起不安的起因。

和这些不同形式的改变也会遭到反抗，例如组织构造、作业条件等的变化。

对于变革的抵抗有各种不同的表现方式。最常见的就是缺席、辞职、要求调换工作岗位，以及工作上的抱怨和不满等。当然，这是显示更根本问题的症候——亦即怀疑变革在实际上具有何种意义而感到不安。

抵抗变革的原因在抵抗的各种原因中，最显而易见的就是经济的原因。劳动们担心由于变革而失去职位，自己所持有的技术会降低价值，或者加班费和奖金将减少等等。这是随着自动化等技术改革而来的最常见的抵抗。

此外，变革会在已安定的状态中引起某种程度的不安。如果公司在事务作业上导入新体系，则晓得原本公司对自己的期望以及将来有何种晋升机会的事务员，就会明白届时在新体系下未来的一切都是难以掌握的，所以他们不得不抗拒变革，因而也就不会全力支持新体系。

对管理者而言，重要的是理解此变革对有关的当事者之心理影响。变革在他们的地位和个人的的人际关系上会造成什么样的影响呢？某经营顾问这样劝道：在某公司中作数量和价格的变化，强化和批发商交涉的立场，达到更有效的管理而集中采购活动。在此之前，各工厂的厂长一直一手包办采购活动。厂长与其参谋反对这个变革。试以他们的立场来看，他们对效率的提升并无异议，但是在此变革中，他们的部下发现，即使是工厂负责人也失去了最高领导干部的信赖。

经营原则不论如何改变，对不实行改变的部部下命令的次数总是一直在增加，而部下也一直在抗拒命令，也就是说在某种程度内允许可以为常的自立性，使他们会抗拒新的统制。统制减弱了独立感，而且在从前可以自由下决定的领域内接受命令，此事伤了他们的自尊心。

削弱对变革的抵抗克服对变革的抵抗，未必是件容易的事——由于太过深入人心——欲成功地削弱抵抗，以产生变革的机会，有下列几项措施：

(1) 采用金钱的奖励政策许多的抵抗是加上经济动机的——因为不安于是否会失去工作或没了薪水，所以简单（却花钱）的解决方针是，要保证在转换期间不会有损及他们利益的事发生。一部分公司在导入新机器时采用这个方法。在学习新机器的操作期间，即使职员的生产力下降或生产减少也支

付和以前相同的薪水。

(2) 做好沟通职员之所以抗拒变革是因为对未知深感不安，这种情况很多，这可以用提供适当资讯的方式来加以平息。此时不仅要说明变革的内容，最好也要说明变革的理由。关于沟通的实际效果，不只是该不该让管理者理解这资讯的问题，而是让他们了解该不该接受变革的问题，而了解却不实行自动控制系统是不行的。计划大改变时，监督者和部下公开表明所发生的问题。为了能够检讨在发生抗拒前就能排除抗拒的计划，两方面必须确实建立起思想上的沟通网。

(3) 以全部人员参加的意志决定如果使用奖励全员参加有关意志决定之领导模式，则容易实施变革，加强他们被接受的感觉。

尽管一切证明反对事实的证据齐全，但有些顽固的人固执着抗拒变革。像这样的部下，使他参加改变之意志决定，就可软化强硬的态度。这以全部员工参与的意志决定，能够增进全体人员奋力施行的努力，成为一种为了赢取成功而采用的刺激。

(4) 交易不能集体决定意志时，为认同管理者的想法，经常采用和团体交易的方法。管理者刚开始时不能同意接受团体制定的意志决定，必须倾听团体的提案，吸引可能实行的独创计划之变化。

(5) 试着改变在决定采用改变提案之前，最好先测试看看。以对新状况的应对方法作为社员的测验，因为知道了许多的事实，就能理解提案的理由。工作上发生了某些状况时，深知自己是否该做什么。当然，测试期间会发现许多负面性的要因，于是否定采用改变的功能。管理者指导参与意志决定者从新状况中去预测好及不好的事情，借此而注意他们的真实心态。纵使猜测发生某种程度的负面因素，在补救之余，清楚地提出正面性的事情，则采用变化的成功率很大。

(6) 提拔新的管理者部门经理的交替是大问题性质的改变，对部下而言，新的部门经理是个未知数，因此他们常有很严重的不安及不确定之感。新的领导人对自己未来的改变有不良影响吗？或能使工作成为一种快乐呢？或比前任者之工作更难？这变化对他们的将来会有什么影响呢？要解除这些不安，在前任准备者将权利委托给新的主管和幕僚时要很慎重。新上任者对于内部的状况，如现况、目标、前任者的成败等有关之事都应该详细地请教。因此最重要的，是拥有全部人员完整的身世报告书。上司对于各个部下的资产和负债、人格问题乃至特别有兴趣的东西，都非知道不可。若为大的部门，仅如此是不够的，还要知道团体中非正式的领导人物。此外，即使是关于少数部下的中心人物之情报也要知道。

新管理者对于新职，以累积之丰富经验把握状况，不得不注意在取得部下的信赖之前不能有大改变。如要产生前面所说的大变化，则应使用技巧。

参谋在他的周围制造新管理者可被信赖的气氛之后，一切便归于一致。一部分的公司举行例行的仪式，以介绍新的管理者，而管理者也该在其部下面前，显示自己已获得经营者的完全信赖。

若能适切地准备，就可以克服对新上司的本能抗拒。新任的管理者——即使要牺牲当前的经营改革——也不惜为获得协助而努力。则部下对他努力的妨碍减低且进而协助，提出的变革方案被接受，顺利运作队伍组成了，失去的东西可以再取得。

变革的影响

在许多情况下，改善工作的作法、工作上的问题，甚至与特定的个人态度、方法的改变有关联。本文开头所述的技术，也就是全员参加、双向沟通、新构想的试验活动等，任何一个都可应用于特定的职员，运用在和社员之一对一的个人交谈上，则为更有效。

管理者不可忘记要矫正不抱有反感的状况之全体目标。以监督者而言，对那些连照着基准工作都不行的部下说“滚蛋”的实在很多。关于这件事，我们来仔细探讨一下。

吉姆·巴克是某公司的营业经理，他正核对着优秀的推销员，以及苦于不会写报告书的彼尔·威利阿姆斯的销售报告书。巴克把威利阿姆斯叫进自己的办公室对他说：“威利，你真是大学毕业吗？连好好地写一份销售报告也不能吗？”

仔细考虑这个情况吧！这样做到底是什么目的呢？如果是为了要矫正威利阿姆斯，那么他将来应该可以写出正常的报告书。这样找出学习顺利工作的方法和正确报告的写法之教法，不是根本无效吗？只是让他萎缩，不能适应工作罢了。

我们再看看威利阿姆斯的心理状态。他会以为找出自己的错误，然后学习正确的实行方法比较好吗？恐怕他不会这样想吧！他在想着的反倒是“那个吉姆·巴克，就是个××的人”。这并不是矫正，而是在制造反感。

- (1) 教威利阿姆斯正确的销售报告写法。
- (2) 确定威利阿姆斯将来能够写出正确的销售报告。
- (3) 他自己和公司不要抱着反感的态度来行此事。

为了达到这目的，最好的方法是请威利阿姆斯拨出时间，即使是很短的时间也好，和他会面，指出那一点失败，以及如何矫正的方式。吉姆·巴克也不能说讽刺的话。谈话要有建设性。取消告诉威利阿姆斯你是“笨蛋”之类的话，而代以“威利阿姆斯，关于你的销售报告书上的 SOP 事件，我不能了解”。效果会比较好。如此一说，强调的是正确的行为，而非人为过失了。巴克因此一再重复 SOP，指出他所犯的错误的。威利阿姆斯从此开始对报告书的制作方法制作满意报告书力求改进。

和部下间之问题的解决方法，要点如下：

- (1) 如有误会，尽可能赶快和部下就这个问题互相沟通。
- (2) 建立起人与人之间的私谊。
- (3) 开始就问题商量，但不可提互相责难的质问。
- (4) 仔细听部下的回答，必须耐心地、敞开心胸地予以倾听，让他们有话就说。成为商量的对象之行动，与其说是工作的技术面，不如说是特别重视有关人格的问题。
- (5) 勿常将重点摆在人上面。勿将批评犯错的人及批判犯错的行为当作商量的中心。
- (6) 做出对于明确行动计划的结论。对于是否该做什么，必须有建设性的正确计划，使部下理解并加以接纳。

六、用轻松心情理解经营管理

总结

大部分的管理者属于中间管理阶层，在企业的阶级制度上，他们向上级的管理者报告，而上级大体上均承认其所经营部门的自主性，对公司政策的决定也多少有点影响力。即使是最高阶层的经营者，也必须向董事及股东说明。

因为成为管理者之后，未必会成为政策决定者，所以本书所介绍的概念及主张，很多都可以轻松的心情去理解。“自认为不错的主张，但要使上司同意去做是办不到的。”也有人这么说吧！

没有战斗就没有进步。本书的读者当能够说服上司，并使上司承认自己的部分想法。至于管理者当中特别顽固的个人主义者，就另当别论。管理者通常会接受部下的想法。向上司提出改善管理技术的中间管理阶级，比起仅仅服从命令，对于管理方法的改善提不出任何方案的管理者，可能较容易晋升。此处所述之事，乃是部下如何推销主张及使部下的想法起作用的方法等等。改变想法的推销方式及改变上司对工作的想法，必须适用和前述相同的方法。

管理者的概念，大抵上是由非正式的（和上司的日常接触）和正式（根据口头或文书）的形式传达。

正式的传达方式

先进的管理者对后辈的提案之反应，要看双方的人品而定。一个没有偏见的管理者，比较容易实行提案谏告及实际的变化。但是，通常下层的管理者会使自己的提案合理化，并积极地说服上级的管理者，使他承诺提案一定付诸实现。

最完美的方法是不提出综合性的提案，而提出个别的提案。“为什么不设法提出新的问题解决方案呢？”如果能选出的特定的状况，并提出和那有关的提案，则比较有效。例如，中间管理职员可以说：“不能预期新产品是否成功。如果集合参加这次计划的同事一起动脑筋，或许会产生意想不到的解决方法。”

压制提案时必须准备充分的理由。柏夫想在凉鞋内部贴上新设计的贩卖标签，他的上司对于附着在上面的女性图案采取保留的态度。这时候，柏夫将职务上成功地解决顾客的问题之例子列举出来，以说服上司，在试验期的六个月当中，凉鞋以新的形式出现。六个月终了，证明女性图案是有用的。上司不仅要求将它永远贴在标签上，而且开始积极寻找其他女性的图案。

欲将自己的生意推销给上司，以下几点是非常重要的。

（1）了解上司——上司在工作上有何要求、以及对于各部门及公司的进展抱持怎样的目标，对于相同的主张，如果不知道代表什么反应，就找不到接近他的方法。

（2）相信自己的主张是有用的——请事先预备，对于自己的提案彻底考虑清楚。利用其他的中间管理职务及新方法，和部下商量也很好。主张如能测验就测验看看，如此一来，就能附带证明主张的资料向上司说明。

（3）估计适当的时期向上级接近——谁都知道，当对方正为某种问题伤脑筋时，提出其他问题是最坏的时期。等待适当的时机到来，问题是“对方

会倾听我的话吗？说出自己的主张时是否为最佳时机呢？”

（4）准备告诉上司，建议是为了部门、公司及自己的目标——部下须了解“建议”是为了自己和部门，同时也是为了整个公司的利益。

（5）仔细观察反应结果——如果上司完全不接受，就只好作罢。找出适当的机会提出主张。上司若有兴趣，就继续说下去，决心将全部内容说完是必要的。

（6）主张应简单明了——主张若不那么复杂，尽可能在短时间内说明提案的始末。话愈长听者愈没兴趣。事先正确地整理冗长的部分，可以达到目的。

（7）做好回答问题的准备——整理事实和数字。大体上，管理者想知道新方法和制度要花多少钱。

（8）推销——设法引出上司的兴趣。上司不给予承诺，就不停止谈话。即使事先考虑，也要掌握期待回复的时机。

（9）计划追根究底——不能压抑主张。对方始终不采纳时，请仔细查出原因，拿出新资料以说明自己的主张。另一方面，也要知道收回的时机。太过于强烈的推论，会使上司反感。

（10）具弹性——即使只接受部分提案也比完全不接受好。有时妥协和交易是必要的。

正式的传达方式

复杂或重要的问题必须传达给经营者时，应提出报告书的形式。能够和上司直接交谈自己的主张之管理者，对于把自己的想法条理分明地整理在报告书上会感到棘手。在公司有许多组织的情况下，报告书成为不可或缺的沟通工具。管理者想要影响组织，就必须具备书写优良报告书的技术。

报告书必须慎重而有条理地书写。不管是按照上司指示命令的部下，或是管理部下的管理者，在写报告书之前必须充分地深思熟虑。

马狄·哥姆托罗普士报社公司经理西拉，在商品展示会里看到新型的档案装置，于是报告上司。上司命令她搜集有关那部装置的情报，并且向监察部门提出报告书。

西拉调查资料后，将重要的事实抽出，写在报告书里交给上司。她看到送回来的报告书第一页写了很多疑问。这份报告书若能条理分明地书写，就可以回答最大半的疑问。

提出报告里，与其在送回来之后回答问题，不如一开始就写份适切的报告书，如此应该不会花太多时间。若不浪费时间，上司不会怀疑她对日常业务以外的工作处理能力，而且可能会称赞她。

西拉接到退回来的报告书时，应该如何处理？

（1）明确地找出问题——上司要求什么？由于不知道上司要求什么，所以浪费很多时间和劳力。从要求的报告书中找出上司的目标。如果不知道目标，仅仅获取资讯不足的资料也需要三个礼拜。报告书是一种通过自己而订定担负工作之计划。若不知其目的，则对不那么重要的事情也会投入心力而加以完成。不要害怕问题，写报告书的人应该知悉和上司共同追求之目的。

（2）搜集资料——了解目的之后，尽力搜集必要的情报。有关新档案装置的报告书，西拉应该搜集能够取得的全部情报。当然，制造厂商的资料也要调查。关于其它机种，也须调查其资料，并和成为检讨对象的机械互相比

较，同时和新机械的使用者商谈。他们要求的是什么？新机械可以现在使用或不能使用，什么可以用，什么不能用，须明确地加以调查清楚。

如果能够的话，公司的经理应和贩卖机械的销售员商谈，并且看看机械的运转情况。若机械十分复杂，就到已使用该机械的公司询问，这是最聪明的方法。全部调查须花费劳力及时间，但为了决定投资哪种机械，那些工作不仅是需要的，而且有其价值存在。

(3) 分析资料——保存资料之后，西拉必须整理资料的相互关系并加以分析。然后互相组合资料，比较那部机械和现在使用中的机械之操作方法。根据场合，拿出一个以上的代替机，指出各个优缺点，然后叙述己见。

在收集资料和分析上，报告者必须使用各种方式事先搜集并整理情报。调查员和职业作家利用极富效果的方式将资料分门别类处理，各调查项目分别以纸夹或封套分开，然后将各调查项目（面试调查资料、贩卖用资料、有关原价等等）的资料，分别以专用的纸夹夹住，取代把调查资料全部放在一起再分类之方式。开始时就把资料分类整理，会节省很多时间。

企业常用的报告书

(1) 告诉读者读了你的报导后有何收益，以引发兴趣——从你的报导可以获得什么，应早一点告诉读者，否则你的文章会一文不值。

(2) 报告书所写的不是读者的心情而是打从心里的了解——读者追求事实。你的解决策略为什么好呢？又为什么是解决良策呢？不要把事实完全说出。应分析事实，并告诉他在怎样的情况下达到结论。为了获取他的信赖，应该从最清楚的事情开始。使你的措词明确，并且具体地表示其要求会逐渐实现。

(3) 增加读者阅读报告书的动机，使他保持意欲——等把他取来阅读，告诉他为什么你的想法有益。仅仅产生要求是不够的，应该让他保持满足要求的意欲。

(4) 载明必须采取怎样的行动——为达到预期成果，应略述必要的程序以引发动。很多纪录及报告书没有清楚写上必要的行动，所以无法采取行动。不出示读者明白的结论，而期待读者有超感觉的认识也没有用。

即使提出写好的报告书，仍然不能卸下完成报告书的义务，或许必须和上司、其他的管理者、甚至最高主管讨论报告书。最好事先能够回答有关报告书的种种疑问。报告书的做成准备，不是将利用资料全部写在报告书上，而是从辩护自己的想法之证据开始，以取得基本的资料。

口头报告

报告书在企业上常被利用，但必须口头报告的情况也有。在委员会和干部会议上，以口头报告书补充说明的情况也很多。

准备口头报告的要领，也和准备报告书一样。但是说者必须明快地说出听者感兴趣的话头。大多数人认为，口头报告比写报告书轻松，但口头报告说话的机会往往只有一次；如果是报告书，则可以利用闲暇反复阅读。

大部分的中间管理职务，是在戴尔·卡耐基教室学习有效果的说话术和人际关系。学习在大众面前说话的技术，可以提高向同事及上司说明己见的的能力，并加强自信心。

对组织内的社员说明自己的想法，是管理者重要的责任。管理者不仅要

提高社员的工作效率，而且有必要将社员所持有之建设性的新思想传达给组织。有效的沟通不仅可以保存公司的生命，而且对于支撑公司的成长及促进管理者的成长和进步，也是不可或缺的。

依靠他人而活用主张

即使有好的主张而成功地推销给上司，若不依靠上司和部下，也无法活用主张。

贯穿本书的概念，是强调关系组织中成功的个人重要性。为了了解其重要，必须给予各管理者机会，将管理者自己的职务传达给部下，以达到个人的目标。

挑出适当的人选，从提高业绩的人着手。适才适所而且尽力于职务的人，必定会注意到那份职务对于自己的意义。有能力的管理者时常从工作中获得享受与满足。

可是，职务上没有竞争对手，没有梦想和希望，仅仅依命行事者，也大有人在。有能力的管理者会让处于这种状态的职员认识状况，并将其转任于更有竞争对手的职务上，常让他们参与有关部门的意志决定，可以提高工作精神。

管理者应该被允许直线的异动——晋升和降极，以及横的异动——地位不变。大部分公司很少有横的异动。管理者不认为地位不变、没有晋升，是不名誉的事情。

现代之经营学者相信，横的异动对于本人及公司有好处。横的异动给予互助合作的机会、建立与新社员的关系、给予认识新工作的机会，从这几方面刺激本人，进而培养会做各种工作的人才。不再局限于狭小的范围内，从几个领域打开晋升的道路，对公司来说也很有帮助。而且，对于不称职的职员，可以使其不失面子地将其调动。此外也可以聚集完成组织内各机能的专门管理者。

决定转任和晋升时，应该考虑到当事者的兴趣、能力和意欲，而不是基于公司的需要。很多人往往晋升到超出其能力的职位上。晋升往往是基于个人在专门领域的年资和能力，而忽视了其指挥领导力之层面，因而造成管理上的缺失。如此一来，公司不得不免除他现任的职务，而且也失去原本宝贵的社员。

为了不招致这样的结果，必须慎重分析晋升的对象，并和他本人讨论新职务之后再予晋升。不要使其认为，不能晋升是由于其于现任职务上不能发挥能力，而应该让他知道是由于其尚未做好进入高职位准备之故。许多属下的管理者并不冀望新职务。本人的希望必须和公司的希望同时考虑。

此外，根据年资或留在现职继续做同样工作的公司意向，对于能晋升的职员必须让他晋升。否则，这样的社员不会永远甘于留在自己能力以下之职位的。即使公司挽留，迟早他也会追求更好的工作。

有能力的管理者知道部下之兴趣和动机，和部下一起努力，向可满足公司及本人所要求的目标前进。知道每个自己所管理的社员之才能和目标，则部下就容易奉献出最大限度的努力和忠诚。

发挥部下的潜在能力

本书另一个基本前提，是毫不保留地发挥部下的潜在能力。大部分的部

下并未利用到其潜藏之能力。施行权威主义的管理，是无法发掘此能力的。

为了发掘潜在能力，除了训练部下自己的活动意志坚定之外，公司更应使他们参与协助订定全体组织之短期及长期的目标。

无须多言，人们不是与生俱来就有知性、活力、健康和达到目标的意欲。但是，每个部下应该能活用其最大的能力。这种努力就终究会以独创的主张、新的解决方法和建设性的评估而得到回报，从而形成更优秀的组织。

鼓励社员参加，增加社员参与意愿，以升迁制度满足其职务上之优越，社员的行为将会更加的强化，提高工作业绩的各种效率。

结论

企业的目的不在于追求眼前的利益，而在于长期的利益。

企业经营的方法很多，在现代经营管理技术上，利用极精巧的电脑、应用数学和导入复杂的经营制度等等皆是，每一种方法均适合个别的状况应用。

和企业或组织的形式无关，共同的要素是人之资源，以最后的分析来决定企业的成败。因此经营者重视人才资源的教育，发掘个人潜在的创造力。他们为公司带来最高利益，同时给予各社员工作上的满足。

活用人的经营，并非有效治疗经营病的万灵丹。它不能针对特定的经营问题回答，而是适合经营者的组织活动整体之哲学，也就是将全体的经营者当成“人性管理者”。

戴尔·卡耐基在《影响力的本质》的序文里引用威廉·詹姆的话：“一如半睡眠的情况，我们只不过使用肉体及精神的一部分资源而已。”

将部下所拥有的才能发掘出来，于管理者十分有利。管理者应该用本书所叙述的诸原理，使部下尽其才能。既可减少经费，增加利益，以及产生更旺盛的劳动力和经营管理热忱。

第二章 管理者的自我管理

一、自我教育与评价

自我教育

在这个社会上，每年都造就了相当多的管理人员，但是能应尽管理职责的人，到底占了多大比率？

接受管理职位的人，未必能担负起管理人员应尽的责任，管理人员应该明确地知道该有何种心理准备？该采取何种行动？

成为管理人员后，观念及思维都不能停留在普通职员或基层管理者的水平。要仔细认清自己目前的立场，遇到任何事情应正确地把握现状。

其次，管理人员要认清自己需具备何种水平。参加公司内部的经营会议时，若被众人认定为“难得一见的人才”，表示能力方面已经没有问题。

管理人员有很多机会和公司外的关系者接触。此时，管理人员的言行举止不但代表自己，同时也代表公司。若言行不当，导致外人批评说：“那家公司素质真差”，则后果相当不好。

管理人员在接受职位后，应努力进修必要的教养与知识。

另外，管理人员必须认清自己日常应该做的工作。管理人员所做的是管理的工作，应该具有业务管理的能力。

在管理人员的职位上，判断性的业务会逐渐增加，迅速、正确的判断是不可缺少的条件。

1. 管理者九项原则

世界上有各种各样的原理、原则。同样，经营管理也有“经营管理的九项原则”。

所谓的原则是指，经过长期检验所整理出来的合理化现象。遵照原则行动，事情必会顺利。违背原则行动，结果一定很惨。

要做个条理分明的管理人员，最好把各种原理、原则放在身边，时刻自我提醒，以避免养成独断专行的习性。

(1) 经营管理原则

在经营企业时，如要顾及民主性、合理性、职能化的推进、公司全体与各个职员间是否协调、公司与社会是否协调，则以下原则非常适用。

(2) 有关目标的原则

经营管理的目标不是支配，而是满足劳资双方为优先。所谓的满足是指处在某一时点下，从各个状况而言，双方都能同意的水准。也就是说，双方设定同意的目标。

(3) 命令一元化原则

在原则上，一位职员只接受一位上司的命令。为了避免复数命令造成混乱局面，这是绝对必要的。不过在特殊条件下，可以打破这项原则。

(4) 分业与专业化原则

工作时应尽可能采用分业制度及专业制度，若想使本原则与命令一元化原则不致发生冲突，可引入“指挥参谋组织”(line and staff)制度。

(5) 监督范围妥当化原则

它也称为“管理范围”(span of control)。每个管理人员所管理的人数皆有一定限度。通常，作业员以15~30人为限，事务员以6~8人为限，

企划方面以 2 或 3 人为限。不过，视现况而定，可弹性增减。

(6) 阶层短缩化原则

管理阶层愈短愈好。如果拉得过长，不但命令传到低层需要浪费较多的时间，且内容亦有可能歪曲。本项原则必须与第五项原则相互协调。

(7) 权限委让原则

工作与权限有密不可分的关系。把工作交给部属时，必须连同权限一起委让。它的结果是，委让者必须管理委让出去的权限。

(8) 分权化原则

权限委让必须遍及组织全体，这是分权化原则。有了分权化制度，就要具备完整的公司管理体制。分权化包含决定及执行。

(9) 目标管理原则

分权化的结果，担当者必须自己设定目标，或与上司一起设定目标。成绩若相当不错，部属的自主性及参加意识便会相对地提高。

2. 管理者特征说明

成为管理人员之后，不要自认为是个了不起的人物。在企业内，工作最卖力的应该是管理人员才对。

管理人员的待遇高，工作量多，上面的人对你的监督却很严格，一有问题发生，就会说：“你这个管理人员是怎么当的？”而部属也会批评说：“我们的上司到底怎么搞的？”要做好这管理人员的工作，最好具有强烈的使命感并且不计较得失。

(1) 管理人员是指股长级至部长级的人。

(2) 管理人员是通过部属完成工作的人。

(3) 管理人员是所谓的 Playing manager，一面驱使部属一面推行本身业务的人。

(4) 管理人员是以目标为中心，而不是以工作时间为基准的人。

(5) 管理人员是部门的经营者或责任者。

(6) 企业的优劣是以管理人员的质与量来决定的。

(7) 管理人员是“背负重责的人”而不是“了不起的人”。

(8) 管理人员是面对很难工作的人。

(9) 管理人员是不会因“头痛”或“腹痛”等理由而请假的人。

(10) 管理人员是必须比部属早到，比部属晚退的人。

3. 管理者五大功能

有些刚上任的管理人员不晓得自己该做些什么，因为再也没有人会指挥他说：“今天你该办这些事！”。

管理人员必须自己决定该做什么事，而不应接受指挥而做事。同时，管理人员也应彻底发挥下列的五大功能。

五大功能是指“决定、计划、准备、实施、检查”。管理人员必须知道如何掌握这五大功能的比重。成为管理人员之后，“决定”与“检查”所占的比重也随着增加。

(1) 管理人员是部门的经营者或责任者，他必须对本部门的业绩负责。

(2) 管理人员必须管理“人”、“物”、“钱”、“信息”。管理即是所谓的“PLAN·DO·CHECK”。

(3) 管理人员必须统率及指导部属。同时，应该使部属发挥出 100% 以上的实力。

(4) 管理人员必须解决问题。所谓的问题即指“阻碍提高业绩的障碍物”。

(5) 管理人员必须进行判断的业务，职位越高，判断的工作越艰难。管理人员如果判断错误，就会使公司蒙受损失。

4. 管理者宪章制度

一逃避，工作便会紧追不舍。如果管理者逃避工作，部属的心就会逐渐疏远。

管理者在工作时，应具备坚定的信念。下列的管理者宪章可在会议或研讨会时一起畅诵，也可写在笔记本或桌历上，时时自我勉励。

(1) 身为管理者，我要自动面对困难的工作。

(2) 身为管理者，我是经营者的化身，同时也是推动经营的原动力。

(3) 身为管理者，我必须使部属及组织的力量发挥到极点。

(4) 身为管理者，我必须工作迅速，不浪费时间。

(5) 身为管理者，我时时以数字来判断事物。

(6) 身为管理者，我必须不断地自我启发。

(7) 身为管理者，我必须具备创造力才能在新时代生存。(8) 身为管理者，我必须积极地行动。

(9) 身为管理者，我必须积极地培育部属。

(10) 身为管理者，我在行动上必须具有目的意识、问题意识、价值意识。

5. 管理者错误种种

成为管理者后，工作的内容必须改变。如果管理者与部属做同样的工作，就不是称职的管理者。

部属可以处理的工作，应该分配给部属做，同时要求部属必须报告，以便确认工作的结果。

上司也想知道自己的工作成果，即使上司不催促，也要主动报告。

(1) 认为必须亲自做才能完成而不把工作委托给部属。

结果 任务过多，被工作追得团团转。

(2) 以自己的方法来处理事情。

结果 无法标准化，定型化，效率不佳。

(3) 没有明确地公布工作时间、地点及承担者。

结果 本人不在时部属一筹莫展，无法进行工作。

(4) 身为管理者却不知要做什么工作。

结果 无法具体地进行人、物、财方面的管理，漏洞百出。

(5) 认为接受权限后就不须报告，因此从不向上级报告及联络。

结果 直属上司无法得知工作结果，心生不安不敢再委以重任。

(6) 认为待在公司便是在工作，认为活动四肢便是在工作。

结果 一天到晚尽做些与业绩无关的工作，企业的业绩始终无法提高。

(7) 认为管理者的工作是照本宣科地执行上司的命令，只要不拂逆上司，不被上司斥责，就尽到管理者的责任。

结果 变成没有自主性、缺乏判断力的机器人管理者。

6. 管理者必备常识

管理者不只是工作能力要强，同时也要具备各种各样的常识。

要具备各种常识必须付出努力。身为管理者，不具备较高的常识与修养，顶多是个粗俗的人，不能成为有魅力的管理者。

(1) 阅读理解能力至少要有高中毕业的程度(阅报的能力要有高中毕业的

水平)。

- (2)在外文方面，英文能力至少要能在国外通行。
- (3)在数学方面，至少要精通资产负债表、损益表的内容。
- (4)在经营方面，能带领十人左右的部属。
- (5)在话题方面，必须认识政治、经济、社会、宗教、文学、艺术、国际等问题。
- (6)在医学、食物、运动方面，要具备一般维持健康的知识，并亲身实践。
- (7)在兴趣方面，至少要精通一种技能。
- (8)在服装、仪容方面，不管是何时、何地，水准都要符合管理者的身份。
- (9)在表现力方面，即使突然被指名发言，也能毫不费力地畅谈 5 分钟左右。
- (10)在专门领域方面，能在众人面前畅谈 1 小时左右。

7. 管理者能力评价

成为管理者后，要认清别人是依什么观点来评价你。

下表是专门为评价管理者而设计的评价标准，但不一定都符合每家公司。一般而言，评价的标准应该都大同小异。

本身打算长年待在公司时，则评价的好坏对晋升与否有举足轻重的影响。希望各位能借此表提高你的工作能力。

种类	条件	评价的内容
工作	工作量 目标管理	工作量、工作速度以及执行计划的能力如何？如何设定达到目标的手段？是否查核进度与采取对策？
	工作质 创意构思	工作的精细、正确、手段如何？是否会以新的观念、方法、程序等处理问题？
心态	归属意识	对企业的归属意识是强烈？凡事是否会以公司为中心？以工作为中心？
	积极性	是否会主动地向工作量挑战、提案改善及自我启发？
	责任感	对自己的工作抱着什么心态？对自己或部属的行为是否有责任感？态度又是如何？
	协调性	对上司、同事或其他部门的工作，是否肯出力协助？在集体中是否能坚守自己的岗位？
能力	知识、技能	是否具备丰富的知识与技术？以便推动本部门的工作？是否努力不断地吸收新知识？
	指导、统率	是否设法教育部属、提高部属的能力？是否能掌握部属，使他们朝目标前进？
	管理、调整	是否能妥善地管理本部门的人、物、财等？在必要时是否能调整部门内或与其他部门间的关系？
	解决问题	是否能事先指出业绩上的问题点，并努力设法改善？

8. 管理者日常评判

在企业内，职位越高越需要正确的判断力。判断事物时必须要有尺度(基准)。

在日常生活中，格言是一种尺度。理解很多安全性格言的人，便能过安

稳的生活。

身为一个管理者，在日常生活中如想迅速、正确地判断事物，最好为自己立下一个包括人、物、财方面的基准。以下是参考资料，希望各位加以利用。

(1)有关人的准则

- (1)做个能培育人才的管理者。
- (2)做个爱护部属的管理者。
- (3)要恩威并施。
- (4)要辅助上司，唯有协助上司，使上司晋升，自己才有晋升的机会。
- (5)采取少数精锐主义。
- (6)高工资、高效率。
- (7)企业是自我锻炼的场所。
- (8)使工作与学习并进。
- (9)对人要亲切，对工作要严格。
- (10)公私要分明。
- (11)管理者的人生蓝图应放在工作上面。
- (12)管理者好比首领，要无微不至地关怀部属。
- (13)管理者是推动部属工作的人。
- (14)强将手下无弱兵。
- (15)工作要迅速、正确、精简、经济。

(2)有关数字的准则

- (1)赤字是可悲的，必须重视利益。
- (2)数字观念不强的企业无法营利。
- (3)所谓的商业用语是指“以具体的方式表达事物”。而所谓的“具体的方式”是指，能以数字表达的尽量以数字表达。(4)管理者的行动是以目标为中心，而不是以时间为中心。(5)工作时谨记，不可浪费每一分每一秒的人事费。(6)管理者在工作时应谨记，自己必须为公司赚取十倍工资的毛利。

(7)资产负债表与损益表是企业的通讯簿。工作时必须了解资产负债表(B/S)与损益表(P/L)的结构。

(8)要牢记同业界的经营指标。

(9)不管是黑猫白猫，能捉住老鼠便是好猫。

(10)管理部门必要的参考数字，登记在笔记本或备忘录上。

(3)有关物品的准则

(1)要爱惜商品更胜于金钱。

(2)顾客至上。

(3)不要把整堆鸡蛋盛在同一个篮子里(一旦失手掉下去便会全部破掉)，商品构成以4 3 3为适当。

(4)No.1 主义是求生存及获得利益的条件(在量及质方面要具备许多No.1 要素)。

(5)攻击是最佳的防御。

(6)好店不改变客人，好客人不改变店。

(7)知己知彼，百战百胜。

(8)战略8分，战术2分。

厂商 制造何种商品？

公司 有多少的销售量？

零售店 在何处营销？

(9)营销时，物的重要性占 30%，人的重要性占 70%。(10)没有营销就没有事业，没有回收就没有营销。

9. 管理者时间观念

估计得保守一点，人生大约可活 70 年。如果以秒来换算，则不过可活 22 亿 752 万秒而已。那时候人生就走到了尽头。况且，一般的工作时间最多只不过才 4 亿秒左右。

人生 70 年、秒 ~ 日换算表

	秒	分	小时	日
1 分	60 秒	1 分		
10 分	600 秒	10 分		
1 小时	3600 秒	60 分	1 小时	
1 日	86400 秒	1440 分	24 小时	1 天
30 日	2592000 秒	43220 分	720 小时	30 天
1 年	31536000 秒	525600 分	8760 小时	365 天
10 年	315360000 秒	5256000 分	87600 小时	3650 天

	秒	分	小时	日
70 年	2 207 520 000 秒	36 792 000 分	613 200 小时	25 550 天
工作时间 (40 年 × 12 小时的人)				
	630 720 000 秒	10 512 000 分	175 200 小时	7 300 天
工作时间 (40 年 × 8 小时的人)				
	420 480 000 秒	7 008 000 分	116 800 小时	4 867 天

10. 管理者陪餐礼仪

对管理者来说，进餐的礼节也是不可缺少的基本动作之一。一边吃饭一边学习别人的动作，是非常可怜的。成为管理者之后，与公司外的关系者有了更多的进餐机会，除了饭桌上的礼节外，也必须留意服装仪容。身上的一切不必全靠妻子打点，不过品味极差的人另当别论。

(1)餐巾的使用方法：全员到齐后，由上位者依顺序拉开餐巾。餐巾铺在膝上对折后，折痕朝内，置于膝上。进餐完毕后，轻轻拍一下，放在桌上的左侧。

(2)汤的喝法：左手轻轻握住盘子，由里向外侧舀，吸入口中时不可发出声音。

(3)面包的吃法：汤喝完后，开始用面包。用手撕一大口的分量，涂上奶油后食用。

(4)正式晚宴的禁忌：(1)喝汤发出声音。(2)用嘴直接咬面包。(3)不使用餐巾，而用手擦嘴巴及揩手。(4)亲自拾取掉落地面的刀子及叉子。(5)直接用面包去沾奶油，而不使用奶油刀子。(6)喝水时左手还拿着叉子。(7)侍者倒葡萄酒或啤酒时，手没有离开杯子。(8)一边吃东西一边说话，或隔着邻座与人说话。

(5)刀、叉的使用法：进餐时必须从外侧的食器用起。切鱼用的刀子与切肉用的刀子用法不同，鱼刀的用法与握笔的姿势相同，肉刀的用法是用食指按住刀柄的上面。非正式的晚餐时，可用右手持叉盛饭或豆类的食物。进餐完毕后则把它们并列在盘内的右侧。刀子或叉子掉落在地面时，应拜托侍者帮忙，千万不可自己俯身下去捡。

自我评价

1. 优秀领导者的条件

猴群中的领导者看起来都是威风凛凛，一副不可侵犯的样子。如果它的威仪稍显不足，身强力壮的年轻猴子便会向它挑战，来取代首领的地位。

要成为优秀的管理者，首先得具备堂堂的仪表。下列是优秀领导者的条件，请各位参考一下。

姿态堂皇的人，是精力、信心十足的明证。希望各位自我斟酌一下，自己的姿态是否具备这些条件。

- (1)不可把“办不到”、“伤脑筋”挂在嘴边。
- (2)挺直腰杆，振奋精神。
- (3)缩稳下巴，挺直颈部。
- (4)紧闭双唇，合紧牙根。
- (5)眼珠不要乱扫，情绪不要浮躁。
- (6)收下腹，用力呼吸。
- (7)步行时要有力道、节奏感，不可弯腰驼背。
- (8)情绪要安定、感情不外露。
- (9)不灰心、不自满、不偏袒、不发怒、不背信。
- (10)不气馁、不怠惰、不急躁、不消沉、不屈服。

2. 提高领导能力要点

领导能力的条件有很多，现在举出下列十项供各位参考。领导能力的70%都是为了使本部门的业绩提高。

当一位管理者必须真心诚意地为部属的生活着想，使部属的能力提高，生活品质提高，才能得到部属的信任感。“跟着这位上司一定能使我的生活更有意义”，属下能够这样认为，领导能力就会逐渐显现出来。

- 第一条 具有达到目标的愿望与气魄。
- 第二条 订立达到目标的方针与计划。
- 第三条 具有管理知识与能力。
- 第四条 以身作则，教导部属如何做他们该做的事。
- 第五条 具有强烈的责任感与行动力。
- 第六条 认真为部属的前途设想。
- 第七条 尽量避免出口干涉或动手干涉。
- 第八条 经常站在对方立场来着想。
- 第九条 要有主见不可犹豫不决。
- 第十条 以公平、冷静的态度评价部属。

3. 奖励部属十项要点

请各位列出配偶的缺点时，相信大家能轻易地写出15~20项令你不满的行为。

可是，如果举出优点，相信比较困难。这也难怪，夫妻相处久了往往会

出现这种现象。

身为管理者，你能把部属的优点及缺点列出来吗？

(1)爱的反义词不是憎恨，而是漠不关心。干部若不夸奖也不斥责部属，则部属无法成长。

(2)每个人都拥有自我表现的欲望。若这个欲望受到重视，当然会产生起工作意愿。

(3)适时地夸奖部属，部属自然会提起干劲。

(4)奉承与夸奖不同，干部千万不可奉承部属。

(5)一句话可以救活一个人，也可以杀死一个人。干部奖励时不可过度，斥责也不可过度。

(6)有时，通过别人来赞赏部属，也可发挥惊人的效果。(7)这世界上最亲近、最值得珍惜的是自己本身。没有一个人受到别人赞赏时能够无动于衷。

(8)人只要取其优点即可，不必了解他的缺点。

(9)做给他看、说给他听、让他做做看、再夸奖他，那就可以驱使他了。

(10)疼爱一个人，必须施以五成的教育、三成的夸奖、二成的斥责，使他成为有用的人。

4. 斥责部属五阶段说

据说，最近管理者不太斥责部属。原因不是部属的能力强，而是管理者没有斥责部属的自信。

斥责的主要目的是希望部属成长。部属是公司安排在管理者手下的人才，管理者有义务，使他们成为优秀的人才，回报公司。

不斥责部属，部属必然无法成长。管理者在该斥责的时候，应该狠下心来斥责。

斥责的五个阶段：

第一阶段：以暗示的方式督促部属反省。（“××，最近做了定期拜访吧？一切拜托你了？”）

第二阶段：以忠告的方式督促部属反省。（“快到人事考核的时期了，经常迟到的人要多注意点。”）

第三阶段：以提醒的方式督促部属反省。（“××，在会议席上不要无精打采，仔细听别人发言。”）

第四阶段：以斥责的方式督促部属反省。（“你近来的工作态度实在不太像话，要认真点，知道了吗？”）

第五阶段：以制裁的方式督促部属反省。（“已经提醒你三次了，还发生倒账的事情，这分明是你的疏忽所造成的。立刻给我回去写悔过书。”）

5. 领导女职员的技巧

近来，愈来愈多的女性参与到工作中来。管理者如果不能让女性职员发挥实力，业绩也难以提高。

女性职员认为合格的管理者，在男性职员眼中也会认为合格。相对地，管理者如果不努力去了解女性的特性，也无法充分驱使她们。

(1)管理者必须认清，在部门里能够发挥出女性职员的能力，企业的业绩必然相当可观。

(2)在企业里，必须以男性能做的工作，女性也一定能做为前提来推进工作。

(3)在公司里，最好不要以性别来区分工作。

(4) 偏袒美女，则其他女性会心生不满。

(5) 在用词上，不要使用“女孩子”之类的称呼，应该用“女性”、“女性职员”较妥当。

(6) 千万别让女职员有“上司最照顾我”的想法。

(7) 绝对不要问女性职员说：“你还不结婚吗？”、“多大年纪了？”、“你已经不小了！”之类的话。

(8) 自己闲着没事，却一再地交代女职员做些琐事，必定无法得到她们的尊敬。

(9) 让每个女职员对工作抱有责任感及自主性。

(10) 女性的人际关系在某些方面比男性还要复杂，必须小心留意。女性离职的原因有 70% 是人际关系所造成的。

6. 领导者防卫性表现

人类遭受他人攻击时，会使出各种手段来自我防卫，以下就是自我防卫的十种典型。

一个人之所以会使出防卫手段，完全是实力不够所致。虽然他本人表现得很认真、激烈、却不见得会被赞同。

管理者除了克制自己不可使出这种手段外，当部属使出这种手段时，更要一眼看穿，并设法应付。

自我防卫的十种类型：

(1) 反抗——被别人指出缺点或短处时，会生气、反抗、不肯再听下去。

(2) 攻击——一感受到威胁的气氛，就会反射性地攻击对方，以求自保。科长提醒部属注意时，该部属会突然以粗暴的言语攻击说：“话是不错，可是科长前些日子也……”。

(3) 合理化——把办不到的理由自我修饰一下，使自己宽容自己。例如，商品销售不佳、效率不高、犯错、工作不顺利时，便把原因转嫁给别人。

(4) 压抑——把不快的事情压抑在内心深处，不去想它。例如，为了要忘掉失败，否定过去不愉快的经验，便抑制自己不去想它。

(5) 否定——热心倾听别人谈话时，内容如果对自己不利，便把心思转到别的地方，不再专心倾听。

(6) 抑制——为了不想在众人面前出错，便抑制自己的言行举止。例如，在会议上惟恐暴露自己的无能，便以三缄其口的方式自我防卫。

(7) 转移注意力——为了隐藏自己的无能，而特别强调能力较差的人，使别人觉得自己看起来还不错。

(8) 逃避——逃避对自己不利的状况。例如，不愿意到可能暴露自己缺点的地方。

(9) 转换——借助疾病等理由，来转移心理上的威胁，以求自保。当自己知道将处于非常严峻的局面时，当天会真的胃痛或头痛而卧病不起。业绩不佳的推销员遇到一个月一次的营业会议时，往往以生病为理由而请假，这便是最好的例子。

(10) 动摇——徘徊在甲案及乙案间迟疑不决，上司看不过去便出面解决。这种动摇的行为也是自保的一种。

7. 魅力型管理者资格

要成为受上司信赖、受部属爱戴的管理者，在人格上必须具备主管的魅力。

下列是 20 项魅力重点，请各位查核一下，自己具备哪几项？· 具备 15 项以上的人合格

- 具备 10 项以上的人还算可以
- 具备 10 项以下的人不合格

20 种魅力重点：

- (1) 仪表是否端正、有品味？
- (2) 是否经常保持着明朗、幽默的态度？
- (3) 情绪是否安定、态度是否稳重？
- (4) 是否谦虚地倾听他人的谈话？
- (5) 是否具有适当的表现力？
- (6) 是否有很好的社交性，能与任何人和睦相处？
- (7) 是否有良师益友？
- (8) 是否能遵守约定？
- (9) 对任何事都抱有感谢之心？
- (10) 遇到紧急事件时是否能冷静处理，不至乱了方寸？
- (11) 是否值得别人坦诚交往，而不会出卖他人？
- (12) 是否能够心思缜密，但又不拘泥于小节？
- (13) 是否是个很有内涵的人？
- (14) 是否有既往不咎的宽大胸怀？
- (15) 是否努力学习各种事物？
- (16) 是否能以无私的态度面对工作？
- (17) 是否有行动力，必要时一定会采取必要的行动？
- (18) 是否具有爱心，能珍视每一个部属？
- (19) 是否具有上进心，不断地努力求知？
- (20) 对工作及人生是否很认真且充满热情？

8. 基本经营分析公式

成为管理者后，最好要了解“经营分析”的知识。要了解这方面的知识，首先必须记牢分析公式。在下列 30 项题目中，你能答对几题呢？如果办得到最好把这些公式全部记下来，不过这是一件很困难的事。你可以把这些公式放在必要时随时可利用的地方，日子一久，自然会牢记在脑海中。

(1) 收益性

$$(1) \text{ 毛利率} = \frac{\text{毛利}}{\text{营业净额}}$$

$$(2) \text{ 限界利润率} = \frac{\text{限界利润}}{\text{营业净额}}$$

$$(3) \text{ 营业利润率} = \frac{\text{营业利润}}{\text{营业净额}}$$

$$(4) \text{ 经常纯利率} = \frac{\text{经常纯利}}{\text{营业净额}}$$

$$(5) \text{ 纯利润率} = \frac{\text{纯利}}{\text{营业净额}}$$

$$(6) \text{ 总资本利润率} = \frac{\text{经常纯利}}{\text{总资本}}$$

$$(7) \text{ 劳动生产率} = \frac{\text{毛利}}{\text{员工人数}}$$

(2) 安全性

$$(8) \text{劳动分配率} = \frac{\text{总人事费用}}{\text{毛利}}$$

$$(9) \text{总资本对借款比率} = \frac{\text{短期借款} + \text{长期借款}}{\text{总资本}}$$

$$(10) \text{实质利息支出率} = \frac{\text{利息支出} - \text{利息收入}}{\text{营业净额}}$$

$$(11) \text{损益平衡点营业额} = \frac{\text{固定费用}}{1 - (\text{变动费用} \div \text{营业额})}$$

$$(12) \text{损益平衡点操业度} = \frac{\text{损益平衡点营业额}}{\text{当时营业额}}$$

(3)健全性

$$(13) \text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}}$$

$$(14) \text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

$$(15) \text{固定比率} = \frac{\text{固定资产}}{\text{自有资本}}$$

$$(16) \text{长期适合率} = \frac{\text{固定资产}}{\text{自有资本} + \text{长期借款}}$$

$$(17) \text{内部留保率} = \frac{\text{内部留保金}}{\text{资本金}}$$

$$(18) \text{自有资本比率} = \frac{\text{自有资本}}{\text{总资本}}$$

(4)效率性

$$(19) \text{商品周转数} = \frac{\text{营业净额}}{(\text{期初存货} + \text{期末存货}) \div 2}$$

$$(20) \text{交叉比率} = \frac{\text{毛利}}{\text{商品周转}}$$

$$(21) \text{债权倍率} = \frac{\text{期末应收帐款} + \text{应收票据}}{\text{营业净额} \div 12}$$

$$(22) \text{债务倍率} = \frac{\text{期末应付帐款} + \text{应付票据}}{\text{期中进货} \div 12}$$

$$(23) \text{总资本周转数} = \frac{\text{营业净额}}{\text{总资本}}$$

$$(24) \text{平均每坪营业额} = \frac{\text{营业净额}}{\text{卖场面积}}$$

$$(25) \text{平均每人经常纯利} = \frac{\text{经常纯卖场面积利}}{\text{平均人数}}$$

(5)成长性

$$(26) \text{ 营业额增加率} = \frac{\text{今年营业额}}{\text{去年营业额}} \quad (27) \text{ 毛利增加率} = \frac{\text{今年毛利}}{\text{去年毛利}}$$

$$(28) \text{ 总资本增加率} = \frac{\text{今年总资本}}{\text{去年总资本}}$$

$$(29) \text{ 自有资本增加率} = \frac{\text{今年自有资本}}{\text{去年自有资本}}$$

$$(30) \text{ 经常纯利增加率} = \frac{\text{今年经常纯利}}{\text{去年经常纯利}}$$

二、自我管理也是一门艺术

自我认识艺术

人的行为表面上看起来是千变万化的，但是实际上每个人的行为反应是有次序性且相当连贯的。这使得我们对自己的风格有脉络可循。

1. 概念

自古以来，便有将人划分成几种不同类型的企图，希望找出一种简单且经济的方法来分析个性，所以不断有骨相学、人相学及近代的拆字相学产生不一而足。

(1) 心理类型论

对人类行为认识的最大的难题是分类的标准问题，心理学荣格（C.G.Jung）的“心理类型论”，提出一套十分严密的概念。荣格本人在从事此分类研究时，也不免遭到前述的难题，因此，在他发表了有关类型的研究之后，又持续做了许多修订，因为他发现，简单地把人划分成内向与外向，实在无法把人与人之间的差异完全包含在里面，因而，又费了近 10 年的功夫，将其类型理论予以扩充。他在新建立的类型理论中，以他的临床观察所得，化成日常口语的观念，而形成四个区分标准，即：内向性—外向性、辨认性—直觉性、感性—理性、熟思性—果断性。

荣格所完成的新类型理论，其要点是：人的行为表面上看起来是千变万化的，但是实际上每个人的行为反应是有次序性且相当连贯的。这使得我们对自己的风格有脉络可循。

(2) 荣格的理论由来

我们所着重世界 E 外向型（EXTROVERCY）——着重外在的世界。

I 内向型（INTROVERCY）——着重内在的世界。

我们认识外在世界的方法——S 辨识型（SENSING）重实际、具体、事实的看法。

N 直觉性（INTUITION）——着重事件的可能性及关系

我们如何下结论、作决定 T 理智型（THINKING）——较客观、分析、公平。

F 感性型（FEELING）——较主观、重视价值。

我们处理事情的态度 J 决断型（JUDGING）——重次序、有计划性。

熟思型（PERCEIVING）——重突发灵感及弹性处事。

(3) 个人风格的形成

为了找出个人一致反应形态，及人与人之间的差异，荣格以“个人对外在世界的看法”为中心论点而完成他的理论。

个人对外在世界的看法，可能是以直觉的方法，或是以辨识的方法来看这世界。前者可能只看到整体性，而后者较着重基本的事实。

个人对一事件背后的意义，可以内向性、外向性来作分界。内向性风格强的人，较注重事情的内在变化；外向性强的人，则注重外在环境因素。

而做决定时，个人可能依理智或情感来下判断，前者注重公平、客观及事情结果的圆满；相反的，若偏向依情感来作决定，则较重视主观的价值及人际情感。

个人处理事情的方法，又可分为果断性与熟思性的特质。前者做任何事情均有一定的步骤及计划；后者较注重突发的灵感及弹性的作法。

由此可以看出个人的反应形态是依一定的模式而行，而且几乎每个人都有独特而可预测的模式，这就是个人的风格。凭着这些不同的风格组合，每个人有其独特的反应形态，这种反应倾向不仅支配个人外在的行为，也塑造个人特有的经验。于是因为某一类行为的反应，导出了某一类的结果，而个人对此结果的看法及解释，又形成了影响行为反应的经验，如此完成个人风格的循环。

荣格的 8 种不同风格每两个相对应的倾向，可看成是连续线上的两端，而不是相对的，因为每个人或多或少都具有两种风格，但通常有较偏重的一端，这一端就突出了个人风格的面貌。

2. 活动

(1) 活动目标

通过测验使学员了解自己的个性。

(2) 活动名称

个人风格定位。

(3) 进行程序

(1) 概念说明

(2) 宣读指导语

(3) 进行活动

A 请成员填定测验，没有时间限制，将答案写在答案纸上。

B 待全体学员做完，训练员报告计分方法，由成员自行计分。

C 说明 8 种风格的优缺点（见资料之四）。

D 请成员将自己在 25 分以上的风格，写在白纸上，贴于胸前，自由走动交谈，各找两位与自己的风格相似及相异的人，与其讨论优、缺点。

E 在教室四个角落贴报，分别书写“催化者气质”、“交涉者气质”、“理想者气质”与“安定者气质”，并于海报中列出各种特质类型，请成员依据测验结果，选择其中写一个较接近自己的气质，并与同气质者交谈，讨论优点、缺点、能力及人际压力的来源。

F 请各组成员派一名代表，报告上一步骤的讨论结果。

(4) 团体总结

A 自己的风格何在？

B 有何正、负面的影响？

C 如何取长补短？

D 对此单元的感想。

(5) 活动器材

A 将计分结果的分数意义，制成投影片。

B 将各种风格的优缺点，制成投影片。

C 四种气质海报纸。

D 白纸。

(6) 注意事项

A 强调个人风格的目的，侧重自我了解，其本身没有绝对的好坏。

B 鼓励成员在彼此的分享与讨论中，多了解自己的风格有何功能，并借此了解与自己不同的风格的特性。

(3) 资料

[之一]：个人风格测定表

正如每个人有不同指纹，每个人的人格也不一样。指纹无所谓好坏，人格也无所谓对错。这份问卷的目的是要帮助你了解自己的风格类型，并找出与他人相异的地方，而与心理健康或心理困扰无关。

下列每个问题都是以成对（A与B）的方式出现，A与B各代表你所具有或不具有的一种物质。请根据你的实际情况来评定你的偏好程度，在每题的A与B上分别评定你的偏好程度，即给予每题的A与B各评定一个从0到5的分数。0表示你从未有这种情形（也就是另一项总是发生），5表示你总是有这样的情形（也就是另一项从不发生）。请注意：每题A与B两项评分之和必须等于5（即0与5，1与4，2与3，4与1，5与0），请勿使用分数，或小数评分。

- (1) () A. 先了解别人的想法，再下决定。
() B. 不和别人商量，就下决定。
- (2) () A. 被认为是一个富于想像或凭直觉的人。
() B. 被认为是一个请求精确，请求事实的人。
- (3) () A. 根据现有的资料及情境的分析，对他人做评断。
() B. 凭感觉来了解他人的需要及价值观，并以此对他人做评断。
- (4) () A. 顺着他人的意思做出承诺。
() B. 做明确的承诺，并确实加以实践。
- (5) () A. 有安静、独自思考的时间。
() B. 与他人打成一片。
- (6) () A. 运用自己所熟悉的好方法来完成工作。
() B. 尝试运用新的方法来解决当前的工作。
- (7) () A. 以合乎逻辑的思考及按部就班的分析得到结论。
() B. 根据过去生活的体验及信念来得到结论。
- (8) () A. 订下完成工作的最后期限。
() B. 拟定时间表，并严格遵行。
- (9) () A. 和别人商谈某个主题，好自我思考一番。
() B. 和其他人书写畅谈某个主题后，再自我思考。
- (10) () A. 设想各种可能的情况。
() B. 按实际的情况处理问题。
- (11) () A. 被认为是一个善于思考的人。
() B. 被认为是一个敏于感觉的人。
- (12) () A. 事前详细地考虑各种可能性，事后反复思考。
() B. 搜集需要的资料，稍作考虑后做出明快而坚决的决定。
- (13) () A. 拥有内在的思想和情感，而不为他人所知。
() B. 与他人共同参与某些活动或事件。
- (14) () A. 抽象与理论。
() B. 具体与实际。
- (15) () A. 协助别人控索他们自己的感受。
() B. 协助别人做出合理的决定。
- (16) () A. 问题的答案保持弹性，且可修改。
() B. 问题的答案是明确的，可预知，或可预测。
- (17) () A. 很少表达自己内在的想法及感受。
() B. 能自在表达自己内心的想法及感受。

- (18) () A. 从大处着眼。
() B. 从小处着手。
- (19) () A. 运用常识，凭借信念来做决定。
() B. 运用资料分析事实来做决定。
- (20) () A. 事先详细计划。
() B. 临时视需要而作计划。
- (21) () A. 结交新朋友。
() B. 独处或只与熟者交往。
- (22) () A. 重视概念。
() B. 重视事实。
- (23) () A. 相信的自己想法。
() B. 相信经过证实的结语。
- (24) () A. 尽可能在记事本记下事情。
() B. 尽可能少用记事本记载事情。
- (25) () A. 在团体中详细地讨论一个新奇未决的问题。
() B. 自己先想出结论后才和他人讨论。
- (26) () A. 拟定计划，然后切实执行。
() B. 拟定计划，但不一定要执行。
- (27) () A. 是理性的。
() B. 是感性的。
- (28) () A. 随心所欲地做些事。
() B. 尽量事先了解别人期望我做什么。
- (29) () A. 成为众人的焦点。
() B. 退居幕后。
- (30) () A. 自由想像。
() B. 检视实情。
- (31) () A. 体验感人的情境或事物。
() B. 运用能力，分析情境。
- (32) () A. 在预定的时间内开会。
() B. 在一切妥当或适当的情况下，宣布开会。

[之二]：个人风格测定计分表

内向性 (I)	外向性 (E)
1.b	1.a
5.a	5.b
9.a	9.b
13.a	13.b
17.a	17.b
21.b	21.a
25.b	25.a
29.b	29.a
合计	合计

理性 (T)	感性 (F)
3.a	3.b
7.a	7.b
11.a	11.b
15.b	15.a
19.b	19.a
23.b	23.a
27.a	27.b
31.b	31.a
合计	合计

直觉性 (N)	辨识性 (S)
2.a	2.b
6.b	6.a
10.a	10.b
14.a	14.b
18.a	18.b
22.a	22.b
26.b	26.a
30.a	30.b
合计	合计

熟思性 (P)	果断性 (J)
4.a	4.b
8.a	8.b
12.a	12.b
16.a	16.b
20.b	20.a
24.a	24.b
28.a	28.b
32.b	32.a
合计	合计

[之三]：个人风格测定表计分方法

(1) 将“计分表”，每一直栏的总分相加，共四对，八个分数。

(2) 分别找出每对分数中，一外向性 24 分，则取外向性为个人风格，每人均可有四个风格，例如内向性 18 分，数字较大者，即为你个人的风格，每人均有四个风格。例如：内向性 18 分，外向性 24 分，则取外向性为个人风格，其他以此类推。

(3) 每种风格都有程度上的差别，如果在相对应的两个风格中(如外向性对应内向性)，有一方的程度较强，即表示另一方的程度较弱，其比照分数如下：

- (1) 30—40 分表示这种风格非常强，几乎没有另一对应风格。
- (2) 25—29 分表示这种风格比另一对应风格强。
- (3) 22—24 分表示这种风格比另一对应风格强一些。
- (4) 20—21 分表示兼具两种风格的特质。

[之四]：各种风格的优缺点

风格类型	优点	缺点
内向型	独立自主、埋首工作、勤勉奋发、沉思的、依自己理想行事、不轻易以一概全、不冲动行事。	对外在环境误解、逃避他人、掩饰自己、坐失良机、易为他人误会、不喜欢被打断工作。
外向型	能运用外在环境资源、乐意与他人来往、开放的态度、行动派、易为他人所了解。	不够独立、需要和他人共事、喜欢变化、冲动派、讨厌规范约束。
直觉型	对事情能全面观之、以整体概念看事、富想像力、当试新鲜的构想、喜欢复杂的工作与解决新奇的问题。	不注重细节、不注意实际、不耐沉闷、不合逻辑、把握不住现丰、骤下断语。
办识型	注意细节、重视实际、能记住琐碎细节、耐得住烦闷的工作、有耐力、细心有系统。	无整体概念、想不出各种可能解决途径、不信直觉、不求创新、无法应付太复杂的工作、不喜蠢测未来。

风格类型	优点	缺点
理性型	合乎逻辑、擅于分析客观、公正、有组织系统的思考、肯批判能力、坚定。	忽略他人感觉、误解别人的价值观、不在意和谐的人缘、不露感情、恹情较少、不愿说服他人。
感性型	体谅他人感受、了解他人需要、喜欢和谐的人际关系，易表露情感、喜欢说服他人。	不合乎逻辑、不够客观、没有组织系统的思考、不具批判精神、全盘接受、感情用事。
熟思型	易于协调、可由各角度欣赏事物、具弹性开放的态度、根据可靠的资料做决定、不任意批评。	犹豫不决、散漫无计划、不能有效地控制情况、易分心、不易照计划完事。
决断型	有计划系统的，果断有决心的、有控制的能力、做决定明快。	固执、不易妥协、没有弹性、依手边现有的少许资料做决定、任何批评为工作计划所控制。

[之五]：各种风格的工作表现

(1)外向

- (1)喜欢富于变化及行动。
- (2)倾向于简捷，不喜欢复杂的事物。
- (3)善于与别人寒暄。
- (4)对慢而长的工作没耐性。
- (5)喜欢用与别人相同的方法来工作。
- (6)不在乎电话的干扰。
- (7)行动很快，有时不经思考。
- (8)喜欢在人群中。
- (9)喜欢自在地沟通。

(2)内向

- (1)易集中注意力，喜欢安静。
- (2)不易记住人的姓名与面孔。
- (3)如不被打扰，能长时间工作。
- (4)对工作的内在理想有兴趣。
- (5)不喜欢被电话干扰。
- (6)行动前考虑很多，有时没行动。
- (7)甘愿独自工作。
- (8)沟通方面有时有困难。

(3)辨识

- (1)除非有现成的方法，不喜欢新的问题。
- (2)喜欢做有即定办法的事。
- (3)乐于运用学会新的技术甚于学习。
- (4)对理想的工作有固定及持久的耐性。
- (5)按部就班地得到结论。
- (6)对常规细节有耐性。
- (7)当细节变复杂时会没耐力。
- (8)少有灵感，也不信任灵感。
- (9)对事实的认识少有错误。
- (10)擅长精密的工作。

(4)直觉

- (1)喜欢解决新问题。
- (2)不喜欢做重复的事。
- (3)乐于学习新的事物甚于运用。
- (4)具有突发的工作热忱。
- (5)热忱之间易有低潮出现。
- (6)易看出事物间的连贯性。
- (7)对常规没耐性。
- (8)对复杂的情况有耐力。
- (9)靠灵感，因此认识的事实常有错误。
- (10)不喜精密的事。

(5)理性

- (1)较不情绪化，对别人的感觉没兴趣。
- (2)对可能伤害别人的感觉不自知。
- (3)喜欢分析及逻辑推理，能在不和谐中自处。
- (4)忽略别人的希望，倾向于没人情味。
- (5)需要公平的对待。
- (6)有时会指责他人或辞退他人。
- (7)与思考型的人较处得来。
- (8)看起来像硬心肠的人。

(6)感性

- (1)易察觉别人的感受。
- (2)喜欢和谐，办公室的争吵会影响他的效率。
- (3)决定易受他人的影响。
- (4)偶尔需要赞美。

- (5)不喜欢告诉别人不愉快的事。
- (6)与大多数人相处得好。
- (7)有同情心。
- (7)决断
- (1)是计划工作并按部就班进行的好手。
- (2)喜欢事物有头绪，并将之结束。
- (3)决定事情很快。
- (4)即使有更重要的事，也不喜欢放下目前正进行的事。
- (5)不易发现环境的新需要。
- (6)只做最重要的事。
- (7)对人、事、物的判断感到满意。
- (8)熟思
- (1)善于适应情况的改变。
- (2)不在乎事物改变。
- (3)难做决定。
- (4)开始时计划太多，却无法全部完成。
- (5)拖延不愉快的工作。
- (6)对新工作要全盘知晓。
- (7)倾向好奇，喜欢用新的角度观察事物。

常常，优点之所在，即弱点所在。举例来说：内向的人，有一个特质，就是可以在安静的环境中，耐心地做事，这是一个优点，但也是他的致命伤所在。因为他要求安静，不喜欢被扰，因此其人际间的关系必较疏远，易引起他人的误解，故优点所在也即弱点所在。因此，本问卷也是提醒个人成熟地运用另一个较少出现的风格，使自己能兼具两种风格的优点。

- (1)直觉者需增加辨识的成分
- (1)将经验运用于问题。
- (2)培养耐性。
- (3)注意细节。
- (4)面对困难。
- (5)提醒自己，重视目前的愉悦。
- (2)感性者需增加理性成分
- (1)去分析，去组织。
- (2)事先找出缺点。
- (3)重新组合紊乱的事物。
- (4)把持稳定的策略。
- (5)重视法律及证据。
- (6)需要时，开除人员。
- (7)与反对意见坚持到底。
- (3)辨识者需增加直觉的成分。
- (1)想出事情新的可能途径。
- (2)运用聪明解决问题。
- (3)为将来作准备。
- (4)培养热心情。
- (5)以热心处理困难。

- (6)期待未来欢乐。
- (4)理性者需要增加感性的成分
- (1)去说服。
- (2)去调和。
- (3)去预测别人会如何感受。
- (4)唤起热心。
- (5)去教导。
- (6)去推销。
- (7)去广告。
- (8)感激理性思考。

[之六]：四种气质的区分

分别了解四种风格，根据后来的许多研究结果，又可将类似的特质互相组合，而形成下列四种气质（TEMPREMENT），分别是：

- (1)催化者——直觉/感性，如：外向/直觉/感性/熟思等。
- (2)交涉者——辨识/感性，如：外向/辨识/感性/熟思等。
- (3)理想者——直觉/理性，如：外向/直觉/理性/熟思等。
- (4)安定者——辨识/理性，如：外向/辨识/理性/决断等。

也即，由其中两两风格组合之后，会有特殊的气质产生，如直觉与理性综合，就产生了理想建构者的气质，含有这种气质的人，包括有：外向熟思的理想者、内向熟思的理想者、外向果断的理想者及内向果断的理想者，以此类推，每一种气质都有四种类型的人。

气质类型	优点	能力	弱点	压力来源
催化者	纯正、真实、尊重自我、对人公正、整合一致的。	具天然的同理心，是人群中的协调者，具创意的倾听者，能助人发挥潜能。	常过分投入，要求自我太多，不易有系统的组织事物，不易服从权威，不易拘于角色，不易拒绝别人。	常不顺从他人的。
交涉者	自由的、行动者。	观察力强，能引发转机，具有弹性的、实际的。	对抽象的事物没耐性，将常规变成死板的，可能永无止境的工作，常做了再说，讨厌别人告诉他怎样做事	当别人抑制或拘束他时，拖延工作时。

气质类型	优点	能力	弱点	压力来源
理想者	有能力的、合乎逻辑、知识丰富的、真实的、具理解能力的、完美的、有力量的。	有聪明的创造力，开拓者及预言者，对解决问题有兴趣，对系统及制度有巧妙的理解能力，常给予别人直接的答案。	不易肯定别人，对自己的能力怀疑，对自己的感觉缺乏察觉，易成为只工作没有休息的人。	当他没能力时，或自订标准要求属下执行他的主意时。
安定者	归属的、社会化的稳定，抚育的，关心他人的，服务的，有正确次序的。	性情安定，对任何情况均有信心的，能注意细节的，任何系统的安定剂，公平、无私的，忍耐的，常识丰富的，可靠的，忠心的，负责的，勤劳的，谨慎、小心、周到。	对于复杂及无特定计划或步骤的事不耐烦，忧虑问题，易造成过度负担。	当被拒绝时，或被排斥、批判时。

[之七]：六种不同的类型

最有趣的部分是，每个人均将自己的风格组合起来，形成自己独特的个人风格，即将前面单独的风格解释，全部融合而成。下文中，你可以找到独特的你是什么样子，再回想看看，与实际生活中的你何差别。

(1)安定者

内向/辨识/理性/决断

安静、认真、集中注意力、彻底、实际、合理、可靠、有秩序的，喜欢事情有组织，负责认真，只要是该做的就下决心完成。不管别人的劝阻或抗议。

内向/辨识/理性/熟思

冷眼旁观者、保守、安静，以好奇心及分析用观察人生，有时有出人意外的幽默感，对与人不相干的原则、因果关系、机件如何运转等较感兴趣，只专注于他们认为有必要花心思考的事上，否则是浪费时间及精力。

外向/辨识/理性/熟思

不慌不忙，兵来将挡，水来土掩，很能享受其中的乐趣，倾向于喜欢机械及运动，最好朋友都一起玩耍、有些率直、不敏感、不喜欢冗长的解释、喜欢真实的事，最好是可以处理、拆解及重组的。

外向/辨识/理性/决断

实际、天生的生意人及机械专家，对那些看起来对他们没有实际利益的事不感兴趣，但需要时，也会花心思在这些事上；喜欢组织及经营企业活动，只要他能真正的去体谅他人的感受及观点，可以是一位好主管。

(2)交涉者

内向/辨识/感性/决断

安静、友善、负责、忠实地尽义务，为朋友服务周到、精细、谨慎，耐心完成例行工作及细节，体谅及关心别人的感受。

内向/辨识/感性/熟思

孤独缄默的、安静的、友善、敏感仁慈、中等能力、避免纷争，不会强迫别人接受自己的意见及价值观，不喜欢领导别人，是位忠实的跟随者，不喜欢繁忙的工作，喜欢享受此时此刻的情景，因而喜欢轻轻松松地完成工作。

外向/辨识/感性/熟思

外向、随和、接纳、友善，享受一切他有的，为了朋友会把事情弄得更有意思一些，喜欢运动、制作物体，急切地想知道发生什么事及享受成果，觉得牢记事实易于熟悉学理，在需有一般常识及实际操作能力的场合中最能发挥自己。

外向/辨识/感性/决断

热心肠、话多、受欢迎、负责，天生的合作者、积极的参与者，喜欢和谐且善于制造和谐气氛，总是为别人做一些好事，需要别人赞赏及鼓励，对抽象思考或技术问题不太感兴趣，其兴趣在于会直接影响他人的生活的事物方面。

(3)催化者

内向/直觉/感性/决断

以不屈不挠取胜，以创意完成要做的事，工作中表现他们最好的努力，沉静有力、忠实、为别人着想，理想坚定，喜欢被尊重，遵循他们认定是好的事物。

内向/直觉/感性/熟思

热心、忠实，但很少表现出来，直到清楚地认识你之后才表达，认真地学习，思考他们自己独立的计划，倾向于负担太多事物但无论如何必将它完成，友善但过于重视人际关系，较不重视地位及生理环境。

外向/直觉/感性/熟思

亲切、热诚的、精力旺盛、聪明、富于想像力，几乎能做所有他感兴趣的事，能迅速解决任何困难，随时愿意帮助任何人解决问题，随机应变的能力强，无论想要什么都能找到牵强的理由。

外向/直觉/感性/决断

易感应的，可靠的，能真诚关心别人，处理事情的时候比较顾虑别人的感受，能轻松及成功地提出一个计划或领导一个团体讨论，和睦的，平易的，活跃于社团，也用心学习课业。

(4)理想者

内向/直觉/理性/决断

有创意性思考，由他们自己的理想及目标所驱使，以他们喜欢的工作，不管是否有人帮忙他们都会有组织地完成，怀疑、批评、独立、坚立，通常固执的，需要学着舍弃比较不重要的部分以便去获得重要的目标。

内向/直觉/理性/熟思

安静、谨慎、考试出众——尤其在理论或科学性的科目，善于精细的推论，通常主要的兴趣在于自己的理想，对宴会及闲聊没兴趣。

外向/直觉/理性/熟思

迅速、聪明、精通很多事、善于激励同伴、活泼、直率，为了好玩会站在问题的两面来讨论，机智地解决新问题或有挑战性的问题——但可能会忽

略了例行工作，易转换兴趣，对于所要的任何事物能很有技巧地找到合适的理由。

外向/直觉/理性/决断

热心、坦白、善于研究，是各种活动的领导者，机智、有条理，易于吸收知识及乐于扩展自己的知识领域，积极而有信心。

[之八]：问卷的应用

(1)增加自我的了解

看看问卷上反映的你和实际生活中的你是否一样。如果不一样，是什么原因？如果一样，你是否满意？还须为自己做哪些修正？

(2)增进朋友间的了解

互相交换个人风格问卷的结果，接纳他人与自己不同的地方，予以他人诚挚的回馈，并虚心接受他人的回馈，促进人际间的关系。

(3)促进夫妇间的了解

经由问卷的了解，促使夫妇间更尊重彼此的关系，进而协调出共同的生活目标及方式。

自我磨炼艺术

琢磨自我的最好方法，就是多参加研习营，这是最有效的“才能”开发方法。参加研习营时，与其他的参加人员彼此交换名片，为人际关系铺路，这也是自我启发最有效的方法之一。

下面讲述一个真实的故事。某位属下结束了研习营的受训，第二天早晨一上班，主作找他问话，主任说：“把你交换来的名片让我瞧瞧……什么？就只有这些而已？到底有多少人参加这次的研习会？”因为可以从名片的数量，看出人际关系结交的程度。而主任的口气则认为，只要看看这些名片，就能推测研习会的成果。这种看法或许较极端，但是交换名片、彼此相互触发，也是自我启发的一种方式。

经过交换名片之后，得知某某人拥有哪些信息，某某人拥有哪些技术（技能），“我不能再磨蹭了”。这样，就能彼此相互切磋鼓励。所以由此得知，交换名片是人际关系与自我启发的关键。

此外，另一种自我启发的有效方法则是阅读。某位心理学家主张“一天25分钟阅读法”。

成人平均每分钟可以阅读1000个字。这么一来，25分钟就能读2.5万字。持续一个月就有75万字。一本书如果有10万字的话，一个月算下来就可以读五至六本书。虽然是概略的算法，但一位领导者应该至少每个月阅读2—3本书。此外，无论领导者喜欢或不喜欢，他都必须强迫接受函授教育或相关研讨会，以吸取商业知识。

但是有些人只阅读自己专业范围内的书籍，其他如小说或诗选等文艺作品一眼都不看。事实上，普遍地阅读各领域范围的书籍，才能真正增长一个人的才干。此外，为了磨练信息收集力与企划力，一个月最好读完几本周刊或月刊杂志。如果自己无法阅读（没有时间或没有钱），也不妨从看过的人那里听取信息，这是最有效而且也最省钱的阅读法。

自我激励艺术

一般人都喜欢把目标定得很高，目标是个人的愿望，也是梦想。所以为

了让它具体化，自己就必须不断的付出努力与接受挑战，而这也就是对自己的极限挑战。

在此之前，不妨先看看自己现在是处于怎样的状况下。

1. 体力与气力都十分强的状态。
2. 体力已经到了极限，但气力还很强。
3. 气力已经到了极限，但体力还很强。
4. 体力与气力都已到了极限。

大致的情况是以上四种状态中的一种，但是大多数的人会呈现第 4 种的状态，要如何才能使“气力充实”呢？首先，请检查下列三种状况。

1. 是否很渴望？
2. 是否有竞争意识？
3. 人生目标是否定得太高？

其次，再检查“体力充实”的评分。

1. 是否以自我为中心？
2. 是否感觉到自己已有迟钝的地方？
3. 成功的经验是否浮现在脑海里？

不知你个人的情况如何？

根据实际经验显示，大部分的情形是渴望度不够，而且常常在不知不觉中，自己出现了迟钝现象却没发觉到。

1. 意欲——渴望、希望、愿望
2. 能力——达成力、持续力、创造发展力

3. 运气——有所谓“一提拔二运气三能力”的说法。只要有能力，好运一定跟着来。

这三项的组合，是决定事情成功的要素。此外还必须加上气力与体力，这样才能达到人生的目标。

每个人都有其幸运——倒霉的事，虽然也有与生俱来的幸运，但是命运终是掌握在自己的手中。

神话中有一位专门为人们带来幸运的“幸运女神”，虽然她是位女神，但是她的头发只长在前额，后脑勺是不长头发的。所以只要她一打从你眼前经过，你再怎样想尽法子把她拉回来，那都是不可能的事，因此幸运也是一种机遇（CHAMCE）。

由此得知，你必须养精蓄锐地等待幸运、机遇，当好运经过你身边时，就应该一把抓住它。所以你必须经常保持充裕的气力与体力。而且必须要有确实实的时间管理与健康管理。

“是否已决定在某些时间里，做点有益身体的事？”

“一天 24 小时是否随便一晃就过了？”

“是否一天一天地愈接近自己的梦想或愿望？”

该做的事如果确实去做了，好运一定会跟着来，而且肯定地说：“你的人生必定是个充满着：“GOOD LUCK”的人生！”

自我解脱艺术

当我们觉得自己是个无辜的牺牲者时，我们就无法运用自身所拥有的资源，以处理生活中的问题，因为我们所谓的“牺牲者”意味着自己毫无自主权，只是受控于别人的被动产物。

1. 概念及其它

(1) 概念

(1) 无力面对现实

“自己负责，自我挑战”，是一项值得倡导的价值观。人们逃避责任，无法真正面对问题的情况时，至少有下列三种反应形态。

A 过度顺从型

有些人对任何问题或情境不做反应也不做抉择，只是等待别人的指示，依赖他人，对于别人所提出的解决方式毫不考虑地接受，觉得自己能力不如别人，自信心不强，耽心自己犯错，而无法提出主见。

B 自灭威风型

每个人都有程度不等的无助感，但如果彻头彻尾觉得无助，整个生命被各种困扰所击溃而跌入万丈深渊，则很难自拔于复杂困境。许多人经常使自己陷入被动的情绪中，他们常对自己说：“我办不到”、“不可能的事”等，这种自灭威风的内在谈话，可能来自过去失败的经验，也可能由于观察别人的挫折而阻碍自己的勇气，这种打击自信心的“台词”使我们在开始时，便陷入困境，因此无法自我突破。

C 火山爆发型

还有一部分人发生问题或面临困境时，总认为是别人的过错，经常不分青红皂白，便破口大骂或训诫别人，漫无节制地指责甚至攻击他人，毫无效率又缺乏理性。刚开始时或许想压抑自己的情绪，但往往情绪立刻像洪水决堤般地爆发出来，无法自我控制，同时伤及他人，最后事情不但没有获得解决反而更加恶化。

(2) 自我挑战

另一种反应方式是“自我挑战型”，透过它我们可以发挥“自我效能”。当我们觉得自己是个无辜的牺牲者时，我们就无法运用自身所拥有的资源，以处理生活中的问题，因为所谓的“牺牲”意味着自己毫无自主权，只是受控于别人的被动产物。

自我挑战的生活态度具有以下的一些重要假设：

(1) 如我愿意选择，事情就能够改变

(2) 我在生活中处理问题的资源（能力）和发展的机会，多半要大于我自己所假设的程度。

(3) 我本身和他人常常高估了我自己心理脆弱的程度。

(4) 我的态度和行为在我面对它们之后，都能朝向我想要的方向改变。

(5) 我跟自己说话的方式形成了内在对话的生活剧本，它将导引我的生活方式，因此，改变我跟自己说话的方式，就会改变我的生活方式。

(3) “概念”与“基模”的重建

心理学家麦肯鲍认为：一个人若要改变自己的行为，就必须改变自己的概念。概念重建(Reconceptualization)的目的，是要让人对事件重新界定，使他从中获得新的了解，并从中拥有行为改变所必需的可控制感和成功的希望。

另一位心理学家贝克(BECK)认为：一个人陷于无助或忧郁，是由于他持有负面的认知思考方式。他举出认知三元组的典型症候：

对外界的负面认知 依赖他人

对自己的负面认知 企图逃避

对未来的负面认知 心情尤幽

意志颓丧 自杀意念

他认为持有负面认知思考的人，会在情境中选择性地注意某些刺激，将之组成类型，构成个人对此情境的了解。虽然不同的人会将同一情境构面有不同的了解，但特定的一个人往往倾向于对相似的事件做相同的反应。对同类情境规则性做相同的解释。是因为个人拥有相当稳定的认知型态所致，贝克将这些稳定的认知型态称为“基模”（SCHE-MA）。

(4)自我改变的方法

了解自己的“概念模式”或“基模”，并使它们对事件产生正面意义，提升生活的满意度，下列方式值得尝试：

(1)减少武断推论（ARBITRARY INFERENCE）：就是在没有证据、证据不足或证据矛盾的情况下，停止负面的自运化思考。

(2)减少断章取义（SELECTIVE ABSTRACTION）：更正自己的错误认知型态，抓住明显的讯息和情境脉络，忽略微不足道的片段资料。

(3)减少以偏概全（OVERGENERALIZATION）：辨认自己错误的基本假设，并防止过度推论，少数的孤立事件，不能推导出普遍性规则，更不宜将之应用在其他情境中。

(4)减少错误的重要性评估（MAGNIFICATION AND MINIMIZATION）：把不重要的事看成很有意义，或把很关键的事轻描淡写，都是会错误评估事情的真实意义。

(5)减少过度自我化（PERSONALIZATION）：不要把外界无关的事，看成与自己非常有关而焦急紧张不已。

(6)减少绝对的二分法思考（ABSOLUTISTIC THOUGHT）：不要常把事物分成绝对的两边，如黑白、好坏、高下……并且常把自己分到不好的一类。

(7)增加自我观察记录（SELF RECORD）：包括自己的思考、感觉、生理反应和人际行为等，特别是对于不适应行为的自我观察。

(8)增加自我指引训练（INTERNAL DIALOGUE）：以建设性的问题解决语言和行为，取代原有的消极性的内在语言（INTERNAL DIALOGUE）和行为。

兹以压力预防训练举例说明正面自我语言的步骤与内容（改自麦肯鲍）：

A 准备阶段

a. 什么是你该做的？

b. 你可以想个计划。

c. 想想你该怎么做，会比干着急有用得多。

d. 别往坏处想，理性点。

e. 别担心，那样没好处。

f. 也许紧张是因为你希望时候早一点到。

B 面对压力

a. 给自己加点油，你可以过得了这一关的。

b. 你能告诉自己怎么做，也能把害怕赶走。

c. 一样一样来，没啥大不了的。

e. 别怕，想想该怎么做，别的不去管。

f. 紧张是必然的，是用来提醒自己干活的。g. 轻松点，你做的不错，深呼吸一下。

h. 不错！干得好。

C 对付挫败感

a. 觉得害怕时，停一下。

b. 先料理眼前的事，你该做什么？

c. 你有几分怕……有没有好些。

d. 你应该会更害怕些的。

e. 别想弄到一点都不怕，可以处理就好了。

D 鼓励自己的话

a. 成了，你办到了。

b. 事情不像你想的那么坏。

c. 你获得的比付出的恐怕还多

d. 烂主意才是罪魁祸首，管住它们你就管得住自己。 e. 你会看到自己的进步。

这个办法越办越顺手。

f. 你办到了

2. 活动

(1) 活动目标

学习积极的责任意识，面对问题寻求解决之道。

(2) 活动名称

[之一]：强迫认同。

[之二]：“内——外控量表”测验。

(3) 进行程序

(1) 概念说明与活动说明。

(2) 活动进行

[之一]：强迫认同

A 请成员先填写“强迫认同反应记录表”。

B 将第一套的四种反应（过度顺从、自灭威风、火山爆发、自我挑战）分别置于场地中的四个角落，成员绕场走动，并选择一项与记录表中反应内容最接近的反应，并同选此项反应的成员，分析选此反应的原因。

C 依序将五套情境放值四个角落，由成员选择，并记下反应类码。

[之二]：“内——外控量表”测验

a. 请成员填写“内——外控量表”。

b. 计分。

c. 说明结果。

C 活动分享

a. 整理五个情境中各成员所选择的反应偏向，并讨论各反应的效能。

b. 归纳“自我挑战”的意义与效果。

c. 如何将“自我挑战”转换成“挑战他人”（见资料之四）。

d. 角色扮演，邀请成员扮演当事人，提出某个情境，其他成员则站在他的立场，表达自我挑战的“内在对话”。

D 团体总结

a. 自由交谈，分享成员的心得与感想。

b. 心理分析报告，提出对本单元的收获与疑惑。

c. 使成员产生正面想法及理性思维，积极寻找解决问题的自主性资源，

主导问题解决方向。

d. 从“内——外控量表”测验结果得到什么收获？

(4) 活动器材

(1) 五套强迫认同情境反应单。

(2) 笔。

(3) “内——外控量表”及答案纸。

(5) 注意事项

(1) 情境内容可依活动需要重新设计。

(2) 成员不知如何选择时，训练员应该尽量鼓励成员从中选择最接近者，若是实在难以选择可以复选。

(3) 成员的“自我挑战”行为必须是事实上力所能及，否则过度自责会因为太大的心理负荷而产生忧郁。

3. 资料

[之一]：“强迫认同”情境反应单

情境 1：公司有一个新进员工十分会“磨洋工”，而我又要与他共同完成一份计划案时，我的反应是——

(1) 惨了，又碰到这种人，这下有苦头吃了，我真倒楣，老天爷真是没长眼睛。

(2) 你不做，我也不做，看看谁厉害，反正被骂两个人都逃不掉。

(3) 跟这种人共事容易伤感情，不过也是自我磨练的机会，我得好好想个法子，来处理这个局面。

(4) 我做我的，他做他的，井水不犯河水，他“磨洋工”是他自家的事。

情境 2：主管未与我商量，也未事先通知我，就交给我超量的工作时，我心中会怎么想——

(1) 真倒楣，又把“垃圾”丢给我，一点都不尊重我，我领的钱又没比别人多，莫名其妙。

(2) 还是尽量把它做完吧！毕竟这是我的职责，谁教他是上司，我是下属呢！

(3) 糟糕！上次也是这样，连续加班好几天，累得惨兮兮的，回家还看不到好脸色，真是两边不得好。

(4) 当主管交代事情时，我好想跟他说我已经做不完了，可是话到嘴边又吞回去了，如果我鼓起勇气说出来，说法定会改变。

情境 3：当某个计划（工作）搞砸时（与别人合作、并非一个人独立完成），我会跟自己说——

(1) 我太急着想把事情做完，以致忽略了许多细节，如果我不是那么急躁和大意，事情或许不会失败。

(2) 反正船到桥头自然直，总会有翻身的机会，俗话说：“三年一运，好歹照轮”。

(3) 当初我就觉得有点不妥，可能会行不通，尤其是人多口杂，众说纷纭，很难做事的。

(4) 都是那个王八蛋害的，爱表现又自做聪明，事情不砸锅才怪呢！

情况 4：我跟朋友因为观点不同而发生口角争执，气氛愈来愈僵，终至不欢而散，我心中的感受是——

(1) 那天时间不够，要不然我一定会跟他说个明白，那个人就是爱争，又

输不起。

(2)当时我的态度很强硬，可能也使他下不了台，我没有细心地听他说话，也没有平心静气地把我的看法表达出来。

(3)算了！清者自清，浊者自浊，我是不会多费唇舌的，没什么好讲的啦！如果我们还有缘做朋友，事情自会有转机。

(4)人跟人的相处是最难的，谁叫人是复杂的动物，我以前也碰过这种事，哎！好累喔！

情境5：当我不满意自己目前的成就，我觉得原因是——

(1)总之，是因为我的过失，先天不良又后天失调，我天赋不好，资质太差，父母又不关心我、栽培我，所以我没什么成就。

(2)这就是命，天生注定，天命不可违，我要学着知足，反正比上不足比下有余。

(3)长久以来，我常沉溺在萎靡怠惰的情绪中，浪费了许多光阴，不努力充实知识技能，也没有把握积极表现的机会，总之是因为我不够积极努力所造成。

(4)经济不景气，股市长黑收盘，我没背景又不会拍马屁，没办法只好在这种现实的社会夹缝中生存。

[之二]：“强迫认同”反应类型核对

A型：过度顺从型

B型：火山爆发型

C型：自灭威风型

D型：自我挑战型

情境一 情境二 情境三 情境四 情境五

1.C 1.B 1.D 1.B 1.C

2.B 2.A 2.A 2.D 2.A

3.D 3.C 3.C 3.A 3.D

4.A 4.D 4.B 4.C 4.B

[之三]：将“自我挑战”转换成“挑战他人”讨论题纲(1)哪些情况下我需要别人善意的挑战？

训练员的指导行为如下：

(1)请大家想想看，在哪些时候我们明知自己不对，但又改不过来？这时候我们可以容许别人帮助我。

(2)当我们知道自己在某些时候容许别人帮助我们达成“自我挑战”的目的，我们就比较容易知道何时可以“挑战他人”。摘要

(1)当我自己前后矛盾、不一致的时候。

(2)当我不愿意面对事实，而有意或无意扭曲事实时。

(3)当我不想负责，而将责任推诿给别人时。

(4)当我很迷乱，找不到问题的重点和方向时。

(2)当别人挑战的时候，我希望他态度或口气如何？

训练员的指导行为如下：

(1)想想看，你希望别人怎么挑战你，你才比较容易接受？

(2)他们如果……你会觉得很不舒服？

(3)我们试试看把好的留下来。把不好的部分去除。

摘要

- (1)秉持高度理性的态度。
- (2)用假设语气。
- (3)用一种投入的态度而不是事不关己。
- (4)用渐近的方法，而不是单刀直入，一针见血。
- (5)他不只是看到我的缺点，也知道我的优点。
- (6)他能具体一点，而不是吱唔其词。

(3)我如何挑战他人？

训练员的指导行为如下：

- (1)好，最后我们来整理一下，怎么做才是最理想的方法？
- (2)还有没有其他方法？
- (3)谁可以做个结论？

摘要

- (1)与对方先建立良好的关系。
- (2)出于善意与真诚，而不是为挖苦、讽刺、中伤对方。
- (3)运用同理心和自我开放来挑战他人。

[之四]：内——外控量表

这个问卷是用来了解各人对某些事情的看法。全问卷 19 题，在每题之下陈述对某一事情的两种(A 与 B)不同的看法。作答时，请您按照自己的意见，从两种看法中选取其一，并在答案纸上题号下圈选 A 或 B，作答时，请注意以下四点：

(1)这不是测验，无论怎样作答，将来结果与您的能力和成绩都没有关系，请放心独立判断迅速作答。

(2)作答时，全凭自己的意见。不必考虑“对”与“错”或“应该”与“不应该”。只要它代表或接近您自己的看法，那就是好的。

(3)假如您对某事的两种看法都同意或都不同意，那就勉强选取接近自己意见者作答。

(4)作答后，如果以为某一问题圈选错了想要改正，那就在已圈过的地方打个记号，并在相对地方打个 号。

1. A 儿童陷于苦恼是因为父母动辄处罚他们的缘故。

B 父母对儿童管教太松，使得今天大部分的儿童常惹来麻烦。

2. A 人生许多不愉快的事，部分归因于运气欠佳。

B 人们的不幸是由他们所造成的错误而引起。

3. A 我们之所以会有战争，其中一个主要原因是人们对政治缺乏充分的兴趣。

B 不管人们如何竭尽心力去设法防止战争，战争总是难免的。

4. A 在这世界上，人们终究能获得他们所应得到的尊重。

B 很不幸地，不论个人如何努力，个人的价值时常不被认定。

5. A 认为老师对待学生不公平，这种想法是荒谬的。

B 大多数的学生不明白他们的成绩受意外因素影响有多大。

6. A 一个人没有很好的运气，不能成为一位有力的领袖。

B 有能力而不能成为领导者的人，是因为他们没有抓住机会。

7. A 不管你怎样用尽苦心，某些人也不会喜欢你。

B 不能得到别人喜欢的人，是因为不知道如何和别人相处。

8. A 遗传乃是决定个人人格的主要因素。

- B 个人的生活经验才是决定他个人人格的因素。
9. A 我时常发觉命运支配着一切，该来的总会来。
B 对我来说，相信命运总不如自己决定行动的正确方向来得好些。
10. A 假如学生有充分准备，便无所谓有不公平的考试。
B 考试题目常与课程无关，用功也没用。
11. A 成功乃是努力的结果，运气对它很少甚至毫无作用。
B 得到一份好的工作，主要靠有好机会。
12. A 一般公民对政府的决策是有影响力的。
B 这世界为少数有力人士所操纵，大众小民无能为力。
13. A 当我拟定计划时，我就确信能够实现。
B 拟定太过长远的计划，未必是明智之举，因为未来的事情要看运气的好坏而定。
14. A 有一些人的确一无是处。
B 每个人都有一些优点。
15. A 在许多情况下，个人的成功绝少与运气有关。
B 许多时候我们实在能够用掷铜板的方法来决定我们应该做些什么。
16. A 能够成为领袖的人，经常是那种很幸运而先得了适当机会的人。
B 做事成功，要靠能力，运气是不会有太大关系的。
17. A 就世事而论，我们大多数成为强权的牺牲者。我们对强权不能了解，也无法控制。
B 人们主动参与政治与社会事务，便能控制世界大事。
18. A 大多数的人都不了解他们的生活被意外事件所操纵的程度。
B 严格说来，根本就没有所恋爱“运气”这回事。
19. A 每个人都应该勇于承认自己的过错。
B 一个人最好是掩饰自己的过错。
20. A 要知道一个人是否真正喜欢你，是件困难的事。
B 你有多少朋友，完全看你是怎样善待他人。
21. A 发生在人们身上的事情，总是好坏参半的。
B 大多数的不幸，是因为能力不够、无知或懒惰而引起。
22. A 只要有足够的努力，便能消除政治上的腐败。
B 人们要控制政府官员的所作所为，是相当困难的事。
23. A 有时候我实在不了解老师是凭什么给分数的。
B 我下多少功夫，便能得到多少分数。
24. A 贤明的领袖希望人民自己决定应该做些什么。
B 贤明的领袖会清楚地告诉人民他们应该做些什么。
25. A 我常常觉得对很多事情无能为力。
B 我不相信机会或者运气对我一生是重要的。
26. A 人们感到孤独，因为他们不会使自己变得友善些。
B 想办法取悦别人并没有多大用处，别人若喜欢你，自然就会喜欢你。
27. A 是学校太重视体育活动了。
B 团队运动是培养品格的好方法
28. A 发生在我身上的事情，都是我自作自受的。
B 我有时觉得对自己生活的方向，没有足够的把握加以适当的控制。
29. A 通常我不了解政府官员所作所为的真正原因。

B 人们对各级政府的好坏，毕竟都有责任。

[之五]：内——外控量表答案纸

姓名：—/性别：—/年龄：—//

1AB	6A(B)	11(A)B	16A(B)	21A(B)	26(A)B
2A(B)	7A(B)	12(A)B	17A(B)	22(A)B	27A(B)
3AB	8A(B)	13(A)B	18A(B)	23A(B)	28(A)B
4AB	9A(B)	14A(B)	19(A)B	24(A)B	29A(B)
5AB	10(A)B	15(A)B	20A(B)	25A(B)	

计分——内控分数：

外控分数：

[之六]：内——外控量表计分与解释

(1) 上列题目打括号为内控题项，其余为外控题项。

(2) 将成员答案纸上内控题数相加，外到内控分数，个控题数相加，得到外控分数。

(3) 分数解释：

A 内控型：内控分数高、外控分数低，且相差大于 10 分者，表示倾向于做内在归因，认为人定胜天，相信自己的努力能克服外在环境，但也因自我要求高而容易自责或焦虑。

B 外控型：外控分数高、内控分数低，且相差大于 10 分者，表示倾向于做外在归因，认为客观外在情境主宰自己的事情，比较乐观、听天由命，但也经常放弃努力，丧失自主能力。

C 平衡型：内控分数与外控分数相差小于 10 分者，表示有时内在归因，有时外在归因，没有特别明显的倾向。可检查题目，是否有某些情境倾向做内控（或外控），而另一些情境做外控（或内控）反应。

自我调整艺术

阅读上文后，请作出选择，将你的答案依序填入下表的空格中。

品名	回答顺序	你回答的顺序
手电筒	4	
航空照片	9	
塑胶雨具	6	
磁性罗盘	8	
45 口径手枪	7	
降落伞	5	

品名	回答顺序	你回答的顺序
食盐	12	
水	3	
书	10	
轻便外套	2	
镜子	1	
伏特加酒	11	

作答之后，希望将你的答案与正确解答做个比较。这个游戏的重点是“在沙漠中遇难时该怎么办？”的特殊情况的假定。在我们处理工作或是日常生活当中，虽然场合各有不同，然而状况却是大同小异。这时候，就能暗示我们该采取怎么样的方针，该以什么构想来行动。

以下则是游戏回答的理由。首先应考虑的事物，就是确定生存者这个群体的方针。而大略归纳应该采取的行动则是：

- 在不失体力、气力的前提之下，能走多远就走多远· 避免任意消耗体力，白天休息，晚上才行动
- 留在原地等待救援

最初阶段的方针明确化若失败的话，我们可以肯定地说，获救率必定会降低，尤其是在沙漠里，如果不迅速决定方针的话，更会耽误方针的明确化。

接下来，则应谋求所有生存者的思想转换。

食盐纵然是人类生存中重要的因素之一，但是在沙漠这种异常的环境里，吃下食盐反而会引来脱水现象，严重发作的话则会昏厥不醒。所以必须针对日常生活中的常识做 180 度的转变，而成为野外求生的常识。

其次就是设法扩大道具的使用范围。

我们如果只知道镜子能用来照脸涂口红，那么在沙漠中就难以生存了。有科学依据指出，镜子经过太阳的反射，可以发出 400 ~ 700 万烛光的亮度，其中有八至九成的机率，可让 100 公里外航线上的飞机看到反射光。

另外轻便的外套可以保证皮肤免受太阳光的过度曝晒，防止人体出现脱水现象；手电筒则可以在近处做为相互联络的工具；降落伞可能当作目标，让通过上空的飞机注意，塑胶雨具可以遮日晒或包行李，而手枪在这个时候当通信工具用的话，就要比防御用更有用处了。

在沙漠中为了保命求生存，人类所要求的必须品大致就是以上这些了。其他的物品不一定是必要之物，不过优先顺序应该如上述提到的一般。

在这个例子中，要先确认重点并加以活用。至于在团队中，最好还是先征求大家的同意之后再行动。

然而，征得一个大家都同意，而且最有利的意见，这也不是一件容易的事。不同的团体会出现不同的见解，而决定出来的见解，说不定反而会导致大家走向死亡之途。

假设决定的结果，第一是拿手枪，第二则是拿伏特加酒。

做出这种见解的理由前提，是因为一定有异议者反对这一项决定，为了要压制这种情形发生，所以要用手枪。另外，既然要死，何不先喝一杯之后再死呢？这种见解则是毁灭型的意见。虽然有余兴效果的境界，但是一项真正有力的意见，应该要脱出余兴效果的境界。而且在竞争激烈商业社会里，

是不容有“余兴效果”的出现。

领导者本身应有明确的自我方针，而且要有培养这方面思想的自知之明。如果不能了解状况或没有能力决定方针的话，那就等于走上毁灭之路。而本节的游戏，则是教导你如何应付求生的状况。

在沙漠中遇难时该怎么办？

——团队该采取什么行动？必须共同协商再做决定——

假设7月中旬的某一天，大约在上午10点左右，你所塔乘的双引擎小飞机，在美国西部的一个沙漠上意外地坠毁。

坠机时，机体爆破且完全烧毁，机长与副机长不幸罹难，幸好乘客都奇迹似的平安无事。

坠机时，由于事出突然，来不及以无线电求助，而且也来不及通报出事地点，但在坠落之前，从四周的景色看来，得知你目前的位置，大约在此次飞行航线中100公里外的地点。而且机长在坠机前也告诉大家，在100公里左右的西南方有居民。

出事地点附近是一片平坦的沙地，只长满了仙人掌。飞机坠落之前，天气预报说气温大约是43度，但在地面上的温度则应该接近50度。

你们穿着轻便的服装——短袖衬衫、裤子、袜子、鞋子，而每个人也都各有一条手帕与一副太阳眼镜。所有的人加起来只有900元零钱与1000元整钞、一箱香烟与一支原子笔。在飞机烧尽之前，你们可以勉强地从下列12项物品中拿走一项东西。

而你们的问题是，为了生存，你认为这12项物品之中，哪一项比较重要，然后再依1——12的顺序标示出来。在做最后的决定时，必须经由生存者，也就是全体乘客的同意。

请在下列12项物品上标示顺序。

- 手电筒（装有4颗干电池）
- 本地区的航空地图
- 大型塑胶雨具
- 磁性罗盘
- 装有子弹的45口径手枪
- 红白颜色的降落伞
- 装在瓶子里的食盐
- 每个人一公升水
- 一本《沙漠可食用的动物》
- 每人一套轻便外套
- 化妆用镜子
- 2公升左右的伏特加酒

自我改进艺术

有一种领导者无论在或不在办公室里，都不会影响工作的进展。就像空气一样，让人不觉得他的存在，但是这种领导者无法领导公司的职员。所以一位领导者只要静静地坐在椅子上，让公司的气氛略趋紧张就可以了。

曾经有过这种事。

某些渔民们在某村的湖里捕些鱼，他们先将这些鱼装在养鱼槽中，然后分载于三辆卡车里，载到数里外的 P 市去卖，假设三辆卡车分别为 A、B、C。

当 A 与 B 车前往 P 市的途中，几乎所有的鱼都窒息死掉了。但不知为什么，在 C 车中，鱼却还活生生地游来游去所以 C 车的鱼卖的最好。这到底是什么原因呢？A、B 车的司机心存嫉妒，于是就偷偷地跑去看 C 车的养鱼槽。

在 C 车的养鱼槽里有什么东西呢？仔细一瞧，原来是一条“鲶鱼”。在养鱼槽里放鲶鱼，可让 C 车的鱼保持精力抵达 P 市。为什么会这样呢？

因为 C 车的鱼一旦察觉到鲶鱼的存在就会小心行动，如果不谨慎的游动的话，一定会被他的大嘴巴咬到。于是鱼儿不会浪费精力游动，只是静观其变，而 A 与 B 车的鱼因为没有这种可怕的同类存在，所以他们悠哉悠哉地游来游去，结果只会耗尽精力，以致于无法撑到 P 市。

这种现象称为“波及效果”。

公司领导者就如 C 市车中的鲶鱼，他的存在会让小鱼（属下或成员）觉得不能有无所谓的举动。因此我们可以说，领导者就是那条“凶恶的鲶鱼”。

领导者只要坐在主管的位子上，属下或成员的举止都会洋溢着紧张的感觉。只要他一不在位子上时，属下们就立刻出现一副松懈的表情。像这样制造工作岗位上的气氛，其实也是一位领导者不可欠缺的能力之一。

人类是感情的动物。有时候，人也会陷入苦恼之中，这时候不妨与属下聊一聊，这样可以让属下知道上司不为人所知的脆弱一面。偶尔表露自己的心事，也未尝不是一件好事。

不管怎样，最好能让属下或成员，随时感觉到领导的存在。当上司从外面回到公司时，如果询问属下或成员道：“喂！我不在的时候有没有什么事情？”而他们却说“啊！经理！你刚才不在吗？”那可真是悲剧。

领导者如果开朗的话，整个工作环境就会很活泼，领导者若很忧郁，则气氛就变得阴沉。所以不但要让属下随时注意到领导者的存在，而且领导者本身也必须是一位开朗英明的人。

三、自我管理理念

人类有坚强的一面，也有软弱的一面。坚强时，即使没有任何外力的帮助也会前进。但是碰到棘手的问题时，往往变得很软弱，连自己也觉得可怜。

身为管理者却不允许有这种情形发生。遇到挫折感时，必须立刻站起来，带领部属往前迈进。

我的座右铭是：

把握每分每秒

去做便会成功，不做不可能成功

伟大的梦想、伟大的事业、伟大的人生

当我身体欠佳或极度疲劳时，这些格言给我很大的力量，使我能够坚强起来。

格言、箴言是人生的武器。它是古今中外的智者所累积下来的智慧。

只要我们遵守这些格言行事，必能成为一个成功的人，如果与这些格言背道而驰，必定是人生路上的失败者。

向人生目标前进的人，希望你们拥有自己的格言，遇到挫折时才不会心灰意冷，无所适从。

待人接物理念

当我们生病的时候，会选择面带笑容的医师为我们诊视。经常笑容可掬的医生本身就很健康，所以有能力使患者恢复健康。

当然，医院的经营如果不善，医生恐怕不会展露笑颜。

管理者情绪若经常不稳定，部属害怕受斥责，即使有重大事情也不敢提出来商量。

笑 容

不需资本，却能收到很大的利益。

施与者没有任何损失，收受者却有丰富的收获。

惊鸿一瞥，却能永久留在记忆深处。

纵然拥有万贯家财，没有它也将索然无味。

纵然一贫如洗，却能因它而富。

它能为商场带来暖意，为家庭带来幸福。

它能使疲惫者获得休息，使失意者获得光明。

它是悲哀者的太阳，苦恼者的解忧剂。

它不需用钱购买、不需强求、也不需盗取。

无条件的付出才能显出它的价值。

(D·卡耐基)

自我改善理念

成长中的人会不断地以新面貌出现。当今，时代的变化非常激烈，日新月异已不足以形容这种狂飙的状态，甚至在每分每秒里，时代的脚步都飞快地往前狂奔。

惟有能够应付变化的人，才能获取胜利，跟不上变化的人只有被淘汰于

时代之外。

壳

脱去外壳
这，螃蟹也会做
蜻蜓、知了也会做
人类更必须要这样做
树木有年轮
竹子有竹节
人类也必须有这些
大而无能的人类
难免被螃蟹、蜻蜓、知了、树木、竹子所耻笑
万物之灵的人类啊！
赶紧脱去你的外壳
塑造年轮及竹节
造就新的自我
开创新的世界

尝试去做

当你高举发怒的拳头
想想人生只此一回
请平静地放下来
当你急欲怒吼
想想人生只此一回
请你闭口安静
当你再也忍受不了
想想人生只此一回
请再忍耐一次
当你想多睡一会儿
想想人生只此一回
请一鼓作气而起
请试试看吧！
你将渐渐领会到
人生的意义

认真

只要认真
自己会变
世界也会变
如果一切不变
表示没有认真去做

啊！人生只有一回
请认真地
谈恋爱，做工作吧！

积极行动理念

要认清管理者是身负重责的人，而不是了不起的人。把公司看做是人的身体，则管理者就好比心脏。

他必须 24 小时不停地把血液输送到全身。

管理者不可存有朝九晚五的上班族的念头，“时间到了”、“明天是节假日”，这些都不是管理者该说的话。管理者必须经常以目标及工作为中心而积极地行动。

努力

蚯蚓这么小的动物都能靠自己的力量掘土前进，我们万物之灵的人类岂可恬不知耻地跟在别人的后面呢？

鸟儿都能自己筑巢，海狸都能自建堰堤，我们人类也该筑起自己的城堡。蚕儿都会自己吐丝，珠母都会自制珍珠，我们人类也该提出有意义的建议，做些对社会有贡献的工作。

香鱼及狮鱼在成长的过程中使用各种不同的名字，我们人类也应该不断地变更职衔，朝最高阶层迈进。

野兔及雷鸟会改变自己的毛色来适应自然，变色龙会随时变幻肤色以求生存，我们人类也应该努力适应环境的变化。

俗语说：“世上无难事，只怕有心人”。只要肯努力，世上没有办不到的事。

提高干劲理念

人最重要的便是要有干劲。尤其是管理者，干劲对他更是重要的。为了提高自己的干劲，希望你们能汲取这方面的座右铭。这篇“培养干劲”的文章请各位参考一下，相信对你定会有裨益。

干劲

有一棵树叫“干劲”

它把名叫“根性”的根，牢牢地伸入泥土里

吸收一种叫“坚毅”的肥料后，终于成长得相当雄壮

从大气中大量吸入“认真”的气体

使树干变得坚强无比

并伸展枝叶

随着时间的到来，名叫“一鼓作气”的叶子长满了一树收获的时节

整棵树结满了“成果”与“确实”的果实

专业意识理念

成为管理者后，必须有强烈的专业意识。一个名符其实的管理者，应该

谨记下列的“专业十训”。

经常浏览并暗诵“专业十训”，行动才会具有专家的风范。

专业十训

- (1)所谓的专业是指，把生命赌注于工作的人。
- (2)所谓的专业是指，对自己的工作觉得自豪的人。
- (3)所谓的专业是指，工作时能掌握先机的人。
- (4)所谓的专业是指，工作稳重的人。
- (5)所谓的专业是指，工作时以目标为中心而不是以时间为中心的人。
- (6)所谓的专业是指，朝高目标迈进的人。
- (7)所谓的专业是指，对结果负责任的人。
- (8)所谓的专业是指，所得的报酬依成果而定的人。
- (9)所谓的专业是指，认真工作的人。
- (10)所谓的专业是指，经常自我提高能力的人。

自我勉励理念

当我们遇到挫折或气馁时，如果有金玉良言在旁鼓励，一定能挺直腰杆，重新再出发。

一句话可以振奋人心，也可以使干劲消失，它的威力比麻药还要可怕。希望各位认真地去体会下列的训言，并亲身实践。

自励十训

- (1)工作要自己去开创，不应等别人来指示。
- (2)工作要主动去推动，不应等上司来催促。
- (3)规模小的工作只会使自己退步，要积极从事规模大的工作。
- (4)面对棘手的工作并设法克服，如此才能得到进步。
- (5)不达目的绝不罢休，即使困难重重也不轻言放弃。
- (6)引导周围的人及被周围的人诱导，这是事物的均衡之理。
- (7)面对长期计划，惟有付出忍耐、智慧及努力，才能获得成功。
- (8)对工作没信心，则成绩必定不可观。
- (9)脑筋要转得快，处理任何事情应小心谨慎，不可有任何的疏忽。
- (10)摩擦是进步之母，积极处事之原动力，千万别逃避它。

敬业精神理念

这是一个愈来愈重视服务的时代。所谓的“服务”是指，“付出特别的努力，以提高工作本身的价值”。

下列的服务十训便是以此为前提拟定出来的，希望各位好好地加强自己的工作，以便争取更大的价值。

服务十训

- (1)所谓的服务是指，查知对方真正的需求，并提供给对方。
- (2)服务的基本条件是，无微不至地关心与照顾。

- (3)要以真诚的行动来表示并确实地实践。
- (4)要贡献比工资高上好几倍的力量来回报公司。
- (5)以“迅速、正确、节约、方便”为理念，来提高工作的质量。
- (6)工作时不但要确实、谨慎，同时也应付出100%的努力。
- (7)平时努力收集信息，以便在必要时能提供必要的信息。
- (8)提高本身的技能及技术，工作成果才能有所提高。
- (9)努力进修，使自己成为值得托负重任的人。
- (10)只要有自己存在，就能带给周围的人喜悦的心情。

品质管理理念

有些公司采取质量管理制度后，成果不佳而中止这项行动。

其实，成果不佳的原因之一是管理漠不关心所致。推行这项运动时如果管理者热心协助，可使这项工作活泼起来，质量也随之而提高。

下表是质量管理活动十训，各位不防参考一下，相信对质量管理的工作会有助益。

质量管理活动 TQC 十训

- (1)这个工作的目的是什么？有没有更好的办法？
- (2)工作进度快不快？有没有更快速的方法？
- (3)有没有失误？是否有更正确的方法？
- (4)实现目的的手段是否适当？有没有更经济的方法？
- (5)会不会发生浪费的现象？是否有更具效率的方法？
- (6)作业会不会复杂？是否有更简单的方法？
- (7)有没有人为的疏忽？是否有更标准化的方法？
- (8)生产量如何？能不能发挥更大的成果？
- (9)公司内的气氛如何？能不能造成更和谐的气氛？
- (10)是否轻易妥协？有没有更具创意的构思？

活性管理理念

初次接触到这篇文章时，也许你的冲击非常激烈，心情也非常兴奋。证件上的年龄虽然增加1岁，肉体上的年龄及精神上的年龄却可以靠自己的努力常保年轻。

一个心境年轻的人，当他被问及年龄时，即使少说10岁别人也不会察觉。希望各位随时注意自己的心境年龄。

STAY YOUNG

青春并不是指人生的某个时期，而是指心灵状态而言。

具有卓越的创造力，火烧般的热情，克服万难的勇猛心，积极进取的冒险心便是所谓的青春。

年龄的累积不会催人老，只有在失去理智时，老化的脚步才会逼近。

岁月只会增添皮肤上的皱纹，但丧失了热情却会使人精神萎靡。

苦闷、狐疑、不安、恐惧及失望就好比时光岁月，声声催人老，并且令你的壮志烟消云散。

一个人如有孩童般锲而不舍的探求心、刚毅的挑战精神、景仰有价值的

事物及思想、对人生充满欢乐与兴趣、喜欢惊奇的事物，就没有 70 岁与 16 岁之分。

人是因信念而年轻，因失望而老朽。

能从大地、神祇、人类身上汲取美丽与喜悦、勇气与雄壮、伟大与灵感的人，将可永保年轻。

一旦这些灵感枯竭，“悲叹”的白雪会把心灵及肉体全部冻结，将老态毕现，除了求助于神外，再也没有更好的办法了。

（撒姆耳·威尔曼）

一、有关做人的标准

一个人不可能生出来就知道任何事情，在成长的过程中，必须不断地观察、不断地学习。只要我们有学习的意愿，周围的任何事物都是我们的良师。

从今天起，我们如能以

- 看……以双眼捕捉事物
- 观察……注意观察
- 判断……仔细研究后再下判断

的精神来面对各种事物，不但可获得新发现，同时每一件都将是我们的良师益友。

做人应该如此

(一)做个时钟般有规律又勤劳的人。

(二)做个葫芦般心中能够约束自己的人。

(三)做个算盘般上下都能通融的人。

(四)做个灯笼般视情况可以伸缩自如的人。

(五)做个扇子般愈到末端愈宽阔的人。

(六)做个额头般受人仰视的人。

(七)做个锣鼓般一打便响的人。

(八)做个雨伞般平日极不抢眼，紧要关头却大有用处的人。(九)做个包袱般有包容力的人。

(十)做个辣椒般受人振奋的人。

二、有关心理建设格言

一个人的心思改变，态度会跟着改变 态度改变，行动会跟着改变 行动改变，习惯会跟着改变 习惯改变，人格会跟着改变 人格改变，命运会跟着改变 命运改变，人生会跟着以改变。这条锁链的第一个纽扣是“心思”的改变，使人生也朝着美好的方向前进。

播下好种子

请撒下“好心思”的种子

这样一来，可收获到“好态度”的成果。

接着，请撒下“好态度”的种子

这样一来，可收获到“好行动”的成果。

接着，请撒下“好行动”的种子

这样一来，可收获到“好习惯”的成果。

接着，请撒下“好习惯”的种子

这样一来，可收获到“好人格”的成果。

接着，请撒下“好人格”的种子

这样一来，可收获到“好命运”的种子。

接着，请撒下“好命运”的种子

这样一来，光明的人生就在你的掌握之中。

三、与部属相处格言

有句话说，“爱的反义词不是憎恨，而是漠不关心”。管理者应该像母亲一般爱护孩子，爱护自己的部属。

同时和部属相处时，应该使部属觉得如沐春风、如沐和煦。管理者最好时时谨记伊索寓言里的“北风与太阳”的故事。

七种布施

(一)舍身施——不辞肉体的劳苦，全力以赴为他人奉献。

(二)爱心施——以体贴、关怀照顾的心对待他人。

(三)和颜施——以微笑及和善的表情对待他人。

(四)慈眼施——以慈爱的眼神对待他人。

(五)爱语施——对人打招呼、问候及忠言相告。

(六)房舍施——房即房屋，舍即家。为他人提供避雨及栖身的场所。

(七)座位施——为他人提供走廊坐椅，以及车上的让坐行为。

四、有关目标意识格言

成功的人目标意识都很高。目标意识低的人很难成为一个成功者。

“把现在的地位当做是一个最终目标的人，根本不适合担任现在的职位”。因为，满足现状的人是不会付出及努力的。

你的未来全凭目标的大小努力来决定。

目标意识

你，为何而生？

你，为何而工作？

你，为什么从事现在的工作？

你，希望有什么成就？

你，想何时成家？

你，想有多少储蓄？

你，想为社会做何贡献？

你，想到哪个国家旅游？

你，想在世上留下什么成绩？

你，想活到几岁？

本日的目标是否明确？

本周的目标是否明确？

本月的目标是否明确？

本年的目标是否明确？

五、提高行动力格言

随着年龄的增长，使役他人的比例增多，而亲自工作的比例减少。但是，管理者应该“言行一致”，不可只会命令他人，而不肯动手工作。

各位，我们应该充分地利用我们的眼睛，充分地利用我们的耳朵，充分地利用我们的双手，充分地利用我们的双脚。

祸从口出、福自耳入
神祇赐给我们的两只耳朵，一张嘴巴
他是要我们话不可过多、食量不可过大
仔细聆听他人说话
可是，人们似乎很不满意
很多人马不停蹄地使用那张嘴
不但把大量食物塞入里面
还倾倒酒精下去
甚至大口大口地抽着香烟
有些人更把麻药往嘴巴里塞
嘴巴开始复仇了
犯了这些毛病的人终于难逃疾病的折磨
并且把进入体内的毒素化成语言四处散播
然后，嘴巴洋洋得意的说：“活该、报应”
我们应该多使用耳朵，让嘴巴休息休息
如此才能成为非凡的人

六、培养适应能力格言

管理者必备的条件之一是“可塑性”。人类年纪愈大，愈有顽固的倾向，管理者必须努力保持本身的可塑性。

水的可塑性非常大，我们应该以它为榜样来自勉。每个人都有与生俱来的独特性格，如果凡事按自己的意思行事，一定不会顺利。遇到挫折时，请想想具有“可塑性”的水吧！

水能随遇而安

水能进入任何一种容器。
因为它是液体，可以适应各种形状的物体。
水被加热后，会成为一种叫做水蒸气的气体，漂浮在大气中。
水被冷却后，会以一种叫做冰的固体存在。
正因为水本身无味无臭，所以加砂糖会变甜，加盐巴会变咸。
将石头投入水中，在短暂的波澜后，它便会恢复原状。
水具有净化作用，可以洗净任何污垢。
水被加热后，可以掀起水壶盖，转动蒸气涡轮机，产生电力。

七、管理者禁言语录

工作做错时经常无法补救，所以对于任何工作都需认真地去执行。人生是无法重新复回的，所以应该用更认真的态度来面对每一天。

懊悔过去，过去也无法回头。一旦挥手告别过去，就不要再使用“如果”、“……的话”之类的婉惜之词。

走在成长路上管理者，眼光应放在现在及未来。过去的一切既然无法挽回，便不需再回头。

- 如果有好的父母的话
- 如果头脑灵敏的话
- 如果身体再健康些的话
- 如果拥有大学文凭的话

- 如果有好妻子的话
- 如果在好公司上班的话
- 如果景气好的话
- 如果不是住在乡下的话
- 如果再年轻些的话
- 如果那个时候购买的话
- 如果再用功一点的话
- 如果有能干的人帮忙的话
- 如果运气好的话
- 如果有积蓄的话
- 如果不上当的话
- 如果银行贷款给我的话
- 如果没有遭遇事故的话
- 如果没有生病的话
- 如果事态没有如此恶劣的话
- 如果能重新来过一次的话

八、防止呆板化管理语录

所谓呆板化是指“事物在反复不断的操作下，流于形式化，丧失了新鲜感与独创性”。对干部来说，最可怕的莫过于养成呆板化的习惯。

每个人最讨厌别人说他“无法再进步了”。若不想成为呆板化的人，平时应该小心谨慎，不要随口说出“呆板化者使用的语言”。

- | | |
|-------------------|---------------|
| · 与公司的方针不合 | · 经营者大概会反对 |
| · 部属大概不肯合作 | · 没有经费 |
| · 没有必要由我们负责 | · 由别人负责就可以了 |
| · 责任要由谁来负责？ | · 我认为进度太快了 |
| · 再观察一段时期看看 | · 不能轻易变更 |
| · 这太困难了 | · 少管闲事免得惹麻烦 |
| · 暂且观察看看 | · 我们做得太先进了 |
| · 同业不晓得会怎么说 | · 这不符合常规 |
| · 有谁会赞成呢？ | · 变化太大了 |
| · 晋升太慢、加薪太少 | · 也要考虑我个人的状况呀 |
| · 与我们公司的体制不合 | · 不要太快了 |
| · 也要考虑社会上的情况 | · 还是静观较安全 |
| · 这办不到啦！ | · 这没有办法啦！ |
| · 时间不够 | · 人手不够 |
| · 我还有其他的事要办 | · 以前做过了，但效果不佳 |
| · 若失败如何是好？ | · 那种东西根本卖不出去 |
| · 理论与现实不同 | · 没有经验所以…… |
| · 考虑一下看看 | · 以前没做也没怎么样 |
| · 失败就得不偿失 | · 别人并不一定和你一样 |
| · 慢慢做吧！ | · 我认为暂时不要实行 |
| · 也要考虑我们公司的水平 | · 工会大概不会赞同 |
| · 客户不会答应 | · 经营者的头脑太古板 |
| · 以我们公司的规模来说是办不到的 | |

- 也要替我考虑一下家庭的状况呀！
- 我没有意见，但其他人恐怕会反对
- 以我们组织的条件来说是办不到的

第三章 学会“享受”工作

一、在工作中找到愉快的感觉

似乎一提到工作，就很难有愉快的感觉。

人生在世，除了极少数特例，很少能够摆脱工作。对学生来说，学习也是他的工作。所以广义而言，几乎所有的人都将其一生的大部分时间花在工作上。既然如此，如果不能愉快地享受丰富的人生，充实自己生命的意义，岂不是一大损失。

“甜头”比“苦头”有效

想要激发干劲，“甜头”总是比“苦头”有效。

坦白说，工作或是读书本身一点意思也没有。然而，无论工作或是读书，都不能因为没意思就不做。因此，工作的第一个原则就是，横竖要做，不乐白不乐。也就是说，将工作化作游戏，从而享受其中乐趣，是提高工作效率的第一捷径。

所以在此首先要说的是“甜头”，也就是“成功报酬”的效用。一般常说“鞭策”及“甜头”可以激发干劲。诚然，鞭策一时之间也许可以逼出人的干劲，但效果毕竟只是暂时的，从长远看，绝对没什么好处。相反地会失去对工作的兴趣。也就是说，工作不该只是由于非做不可的义务感或强迫的观念。如果能以一种轻松的心情工作，效率定会提高，人生也会充满乐趣。

提倡“行为科学管理论”的美国学者麦格雷认为：“一个人是否会致力达成目标？全由达成后的报酬决定。”

有一则故事，一男孩准备考大学的时候暗恋一位女孩。女孩住在北京。所以男孩想要见她，必须住在北京。而如果考取北京大学，自然可以名正言顺地住在北京。只要考取便能每天见到她的想法，成为刺激男孩用功的兴奋剂。也就是说，和女孩见面是男孩的成功报酬，成果的诱惑力使得男孩一举中第。

这个方法仍然很管用。譬如，可以拿出国观光作为报酬。“只要解决这个问题，就到欧洲旅行！”或是“解决了这问题就到关岛休假”。此外，有时也得视情况，把报酬寄托在一时看不出成效的事情上。在此并不是为庞大的国防经费作辩解，虽然国防经费占国民所得的比例很高，而且一时之间看不出成效，却绝对是有必要的。而成功报酬也是如此。

应该以什么作为成功的报酬呢？这是个见仁见智的问题。不过要紧的是，所设定的目标必须尽量具体而可行。常有许多人虽然设定了成功报酬，却在达成目标之前，就先享用报酬。这多半因为目标过大，不可能实现所致。不容易达成的目标，就像是场不会赢的赌。即使准备了一大堆成功报酬，还是会越玩越没趣。

为了防止这种缺憾，报酬及目标应该尽量细分。而在一点一点尝到甜头中达成目标。如果是细分过的目标，因为容易实现，可以很快得到报酬。而根据这种满足感，激起向下一项目标努力的欲望，最后终于能达成最终的大目标。与其以日后种种好处作为报酬，倒不如以只要读完一页，就能打电话给女友的方式作为成功报酬，更能激发工作、读书的欲望及干劲。

给自己的鼓励，不要一次给的太多

有了成功报酬，追求目标的过程也会轻松许多。如果目标本身有趣，则连准备的过程也会变得兴味盎然。像打高尔夫球的前一天晚上擦拭球杆，或是整理隔天登山要用的用具等，都是相同的道理。

不过，如果不能具体指出将来的成功报酬是什么样子，这种方法的效果还是会减半的。譬如，即使以读大学为目标，但进大学究竟有什么好玩的，如果不能给自己一个具体的答案，则这种目标根本没意思，无法作为激励人努力的成功报酬。所以，给自己准备的成功报酬，必须具体而直接，即使在别人眼里是些微不足道的小事也无所谓。

然而，从来没有经验过的事情，想要具体地描绘，应该不怎么样容易吧！这就应该在完成大目标之前，先具体而直接地设定一些小目标。

譬如，读熟这本参考书，就去游泳；写好这份报告，就去看场电影等等，在完成大目标之前，先设定一些小目标，然后以一些具体的好处作为报酬。和这方法相反，也有人为了达成目标，戒酒、节食、克制一切欲望。这当然也是一种方法，不过，既然有乐趣无穷的方法，又何必自讨苦吃呢？

好逸恶劳，是人性本能。然而，如果因为这样，一味地追求享受，则工作、读书方面就会渐渐荒废。如果能巧妙控制，不至于太过放纵，则在提高工作、读书效率的同时，也能满足自己的欲望。

而且，如果准备了一份成功报酬，无论是谁，都想尽快得到。因而，如何快一点得到报酬？譬如给自己计时，看看能不能缩短完成一件工作的时间，如此一来，在无聊的工作上就加添了一些游戏的趣味。这在别人眼里也许很无聊，但自己却因此集中精神，而工作也得以顺利完成。

准备成功报酬的方法，就像在马的鼻子前面挂根胡萝卜，引诱马往前跑一样。不过，如果只是作为诱饵，不给马尝一口胡萝卜，马早晚会“罢跑”的。马如此，更何况是万物之灵的人呢！我们可不像马那么有耐心啊！所以，成功报酬法能否成功？就看你把这份成功报酬摆在哪里？

让女友成为你工作的弹簧，而非束缚。

常听人说：“想要考大学，别交女朋友。否则心存杂念，书会读不好。要交女朋友，进了大学，想交多少就有多少。”这是很多人都听过的老掉牙的“训词”。

心存“异性”会降低效率的说法，其实只是一种迷信。怀抱这种迷信的人也许以为“乐即是恶”。如果一年365天，从头苦到底，谁都活不下去。只要读熟这课，就和女友到海边走走，或是看场电影，像这样，以女友作为刺激向上的成功报酬也未尝不可。此外，把女友找来，整理一下房间，提高工作效率等等，经由女友的“协助”，一样可以提高工作、读书效率的。

这种由女友协助的方法，并不只限于学生，一些年轻的上班族也许无形中正在享用这个方法呢？

想要提高工作效率必须下一番功夫。

为学外语，交个外国女友

一般来说，读书可以分作两种情形。一种是为了自己兴趣买书、读书；另一种则是工作需要，不得不读。通常如果是自己想读的书，不必太过要求，也能集中精神，一下子就把书读完。然而，如果是为了某种目的，非读不可时，总是提不起劲，速度也是非常慢。这种现象其实不限于读书，无论工作

或是读书，有很多事情都是这样的。

一般来说，与其设定“工作需要”、或是“一定要提高自己知识水准”之类堂皇的目的、动机，倒不如先设定合乎自己欲望，也就是较切身的动机，才能够提起精神，提高效益。

譬如，我想学西班牙语，我的动机是到西班牙和美丽的西班牙姑娘聊天。那么，到了马德里之后，我该如何向西班牙姑娘问路呢？怀抱这样的目的意识，在读西班牙文教材时，我就会留意问路的说法，学习于是变得十分有趣。语言能力本身是一种手段。所以，我们不该只是偏重如何精通这项手段，而是应该留意这项手段所能达成的目的。而且，如果最终的目标本身很有意思，则该项手段的训练，亦即语言能力的训练，自然不会枯燥。如果能够考虑这些事情的连贯性，将工作游戏化，工作自然会变得有趣。

如果抱有工作游戏化的观念，则在读书的时候，自然知道没有必要完全按照作者的安排来读书。不必从第一页念到最后一页，只要是自己喜欢的，可以先读，自己不喜欢的，尽管略过不读。依照自己切身的目的读书，自然会快乐无比，效率高。

学会玩“游戏”

无论工作或是读书，都不是件好玩的事。然而，如果非做不可，那么还是加点趣味，效果较好。基于这个观念，譬如将英文单字、历史年号等等，一些应该背诵的东西，设计成游戏的方式背诵，效率大为提高。再如，在上学放学途中，两三位喜欢英文的同学，玩“英文接龙”的游戏。如果第一个人说 love，第二个人得说 exciting，第三个得说 glamour，自己所说的单字必须以前面所说单字的最后一个字为开头。而且，还可以另外加一些规则，譬如，所说的单字要在五个字母以上，限定名词及动词，不准有 ing 形式，不可以 e 为结尾等等，游戏越复杂越好玩。像这样子的读书游戏化，不只是英文，其他像历史、地理等一些须要背诵的科目，都可以运用。

而且，可以用隔天的扫地值日，或是到爱去的饭店吃碗面，作为获胜的奖励，使比赛更吸引人。此外，远足郊游时，也可以举行类似的猜谜大会。在吃完野餐、休息的时候，准备一些水果或是糖果，再准备一些年代或是人名的谜语，然后就可以开始玩这种有趣又有意义的游戏了。

为什么读书苦，游戏乐呢？主要是因为游戏、比赛等等，努力的成果一下子就能显现出来，而读书或是工作的成果，则往往不是一下子就能享受得到的。针对这一点，采用猜谜、接龙等等游戏的方式，可以使原本单调无味的死背变得有趣，同时效率也会提高。

用红色把成果视觉化

在心理学方面有个实验：人类对于眼前从事的工作，如果不知道什么时候才能完成，常会逐渐失去工作欲望。相反地，如果清楚地知道工作进度，知道什么时候可以把工作完成，效率自然会提高。因此，这条法则可以应用为提高工作效率的方法。

不过，客观地确认工作完成程度，并不是件简单的事。譬如游泳之类的运动，达成程度很容易知道。昨天游 50 公尺，今天可以游 80 公尺，这种进步可以透过数字客观地确认。然而，如果从事的事情不是这样单纯，则工作内容越复杂，越难用数字衡量。有时一个研究花了几十个小时，还看不到成

果，也是有可能的。由于读书、工作的达成程度，不只包含“量”的方面，也牵涉到“质”的问题，所以很难单纯地估计。前苏联曾经以使用纸张的吨数，计算书籍发行数量，然后表示“苏联人民今年读了这么多书，纸张数量可以证明”。我觉得这个声明毫无意义的理由是，他们完全忽视了发行刊物的内容。

不过虽说如此，在计算工作完成进度方面，想要考察质的问题，并不是一件容易的事。如果考虑这些，工作完成进度根本无法用数字图表表示，所以，不妨放弃这方面的考虑，只用容易显现的方式，计算工作达成程度。

譬如，考会计师的时候，根据达成程度作一份“红色进度表”，把成果视觉化。这份红色进度表用B₄纸，在上面划方格，横隔为8个等份。然后，在每个等份的左边，一一列出这次考试的7个科目，最后一格为合计。再在每个科目右边的方格，列出重要章节，详细记录其中内容。最后，再根据完成程度，用红色签字笔把读完的科目划掉。

根据这份红色进度表，能清楚地知道自己距离目标还有多远，也知道自己作了多少，效率自然可以提高，达成的欲望更会加强。

这种进度表最好用红笔删减。在参考的时候，会有一种完成的感觉，效果更强。至于黑色之类的颜色，总觉有点阴暗，使人意志消沉。

作这种进度表，就像玩游戏一样。在表上划线的快感，就像游戏赢了的快感一样。

研究以往成绩，发现目前差距

目标和现实之间，必定会有许多差距。譬如，下定决心想要每天读书8小时，但往往会因为各种阻碍，使得原定的8小时，变为7小时、5小时。

无论计划得多么完善，在现实生活里，总是无法完全按照计划进行。就算考虑再三，如果有意想不到的事情发生，原定的计划就会被搞乱。

然而，如果因为这样，就什么事都不做也不行。想办法弥补目标和实际的差距，是很重要的。也许这些差距是永远也没办法填补好的，但逐渐缩短其中差距，却是人人都能做到的。

目标如果是纸上谈兵，那当然另当别论。如果目标有可能达成，却无法达成时，则分析其中原因是很重要的。因为在这些差距里面，正隐藏着自己发展的可能性。

譬如，某业务员始终无法提高业绩。这时，不妨先回头看看以往累积下来的业绩。如此一来，应该可以找到譬如和人应对能力不行，准备方法不好之类的问题。反过来说，这个业务员好歹也完成了一些业绩。只要能够克服应对不行、准备不足之类的缺点，应该能够更进一步发展。

在此，这个业务员并不是发展到了极限，而使业绩无法提升。相反地，还有找到发展空间的机会。如果，不检讨自己过去的成绩，放弃自己的工作，就不会发现这些事情，使得原本可以更上一层楼的，变成无法发展。所以，在达成目标的过程中，检讨过去完成的业绩是非常必要的。

因此，有必要将自己的能力客观化，作为一种标准，以分析实际表现和目标之间的差距。有人说“七分努力，三分运气”，其实并不太妥。如果不好好分析这三分运气的原因，是不可能进步的。

使实际表现和目标之间的差距一目了然，是进度表的好处。此外，由于加深对差距的印象，也会使自己强烈感到有必要检讨工作情形。还有，由于

看得到自己的工作进度，也能早一点发现差距的产生。

想要有效研究工作情形，有时可以摒弃以往的看法，从其它完全不同的观点来看自己的工作情形。譬如，请别人批评也是个方法。所谓“旁观者清”，常常有许多事情是经别人提醒才发觉的。

总之，如果自己的方法行不通，不妨换个方法，积极改变自己的观点。随着观点的改变，你将发现更多可行的办法。

把问题写在纸上

工作遇到问题，有时花了许多时间思考，还是不能找出解决办法，使得工作无法进展。想要解决这种问题，必须先尽量找出问题所在。如果不知道问题点，是没有办法解决问题的。

譬如，一味地烦恼“计划不能顺利推展，该怎么办啊？”是不能解决问题的。如果能够想想“计划不能推展，应该是人手不足造成的吧！如果补充不足的人力，会不会比较好？”不但比较有用，也较节省时间。

如果发生问题一味地烦恼，常会使大脑无法思考。即使打算找出具体解决办法，也会因为一味烦恼“怎么办啊！这样做好吗？嗯，不行。还是该这样做呢……”结果还是不知道该怎么办，只会让自己疲劳而已。而且，这样的烦恼还会使自己越来越无法客观地面对问题。如果能确定问题所在，就能找出许多对应的方法。

想要使问题明确，不妨将烦恼的事情，造成问题的事情写在纸上。只要写在纸上，很奇怪的，问题总能迎刃而解。这是因为在脑中思考的并不明确的问题，清楚地浮现在自己的眼前。

有些人常常烦恼，却不知道为何烦恼。其实，面对问题，只有找出问题，解决问题才是办法。想要做到这点，必须尽量客观地分析问题，探讨原因。既然是人类的问题，人类大都能够解决。

人只要一烦恼，工作效率自然会降低。这时，必须先写出究竟在烦恼什么。如此一来，至少写出来的部分不须再花脑筋，而能将思考转向解决的方法。

即使是个谜题，只要有解题的决心，同时保持冷静，自然可以找出解决办法。

目标的更新

目标应该经常更新。因为目标既然是一种手段，则在达成之后，自然就没有存在的必要。尤其是近期目标，每达成一个，就得更换一个。然后，经过不断地累积，中期目标也得更换。当然，最终目标，譬如幸福的生活等等，并不是那么容易就能更换。不过，逐步更换近期目标、中期目标是毫无问题的。如果有人目标永远不变，这个人也不会有什么进步的。

然而，即使人人都有非做不可的目标，往往还是会因为眼前的琐事，和原先的目标越离越远。这时，如果有人提醒你：“喂，现在不是做那些事情的时候吧！”，当然是最好不过，不过，实际可能性不大。这时，能够提醒你的只有标语。

如果标语一直不变，就像是墙上的污点一样，效果就差很多了。因此，必须在标语的效果降低之前，尽快完成目标。

通过工作热身，提高工作效率

有很多人在做一件事情之前，都会有一些特别的习惯。譬如，考生在开始读书之前，要先削几枝铅笔；上班族在坐下来办公之前，要先喝杯茶。这些都是希望在办正事之前，先做点其他事情，让自己静下心来做事。虽不否定这种特殊习惯的效果，但纳闷的是，为什么有这么多人热中这样的习惯？

在工作之前，先来点热身，并没有错。但，前述的这些习惯真的是热身吗？大概多半只是浪费时间吧。譬如，现在有一小时的时间，计划在这段时间写点文章。这时，有削铅笔习惯的人，应该开始削铅笔了吧！然而，如果越削越有趣，因此浪费了十几二十分钟，那就是本末倒置。现在，最重要的是写文章。如果因为削铅笔，耽误了许多时间，等到真正可以静下心来写文章的时候，宝贵的一小时也所剩无几了。

做一件事情最好不要有什么准备的习惯，而能够马上进入状态。因此，平常就应该保有立刻进入状态的气氛。然后，一想到“我现在要做这个”，就能够立刻着手，一气呵成。

如果没有一点心理准备，立刻面对工作，的确在刚开始的时候，会觉得脑袋空空如也。但是，只要一会儿就能够进入状态。就进入状态的速度而言，这比削铅笔快多了。所以，工作前的热身运动，最好直接通过工作进行。譬如，很多公司的新进职员训练，都是采用“On The Job Training”（在职训练）的方式。通过实际接触工作，教育新进职员，使其进入状态。因此，我们工作前的热身，也可以采取“On The Job Training”的方式。

通过工作热身，能够提高工作效率。譬如，平常找一些读书索引都是尽量利用闲暇时间完成。这也是一种读书前的热身运动。只要把目录贴在书本封面，将来一看封面，就能知道这本书大概有哪些章节？讨论什么内容？如此一来，就会觉得“啊！这本书有这些内容！赶快读完它！”，而兴起读书欲望。这也算是一种通过实际状况的热身。

尤其是一般上班族工作时间，根本没有几个钟头。这样短的时间，如果拿来喝茶，削铅笔，工作自然会受到影响。就工作效率而言，根本不划算。虽然工作前的热身绝对不是件坏事，但无论如何，应该尽量从工作或是读书相关方面，寻求能够提高兴趣的方法。

如果拥有无限多的时间，削铅笔自然没有关系。然而，我们的生命有限。如果有一小时的时间，当然是充分利用才是最有效率的方式。如果一味地热身，浪费了办正事的时间，那就是本末倒置了。

工作前的自我暗示

人类只会把目标订在自己可能完成的事情上。通常都是以自己目前的能力加上努力所能达成的事情作为目标。不可能把一蹦直达天王星，作为自己的目标。

反过来说，自己所设定的目标，自然是自己认为有可能实现的事情。

其实，人类只要想得到的，本来就是差不多都可以实现。只不过是明天实现？明年实现？等等时间的问题而已，最后终究还是可以完成的。

在考虑目标的时候，如果一开始就以为不可能实现，等于一开始就封闭了所有的可能性。以为不可能成功，自然没有干劲，即使有机会知道不可能成功的原因，也变得不想知道。相反地，如果一开始就认为可以成功，不但会考虑如何做才能完成，同时，遇到困难时，也会分析不能完成的原因，摸

索出解决的方法。

把自己的精神、反应调整在积极的状态，是很重要的。在面对一个问题的时候，不是先判断能不能做？而是先考虑要如何做才能成功？在潜意识里，把心理状况就调整到最积极的方向了。

在音乐声中起床

每天都是先想一些高兴的事，再开始一天的工作。就工作前的热身而言，这个方法似乎是最好的。譬如，每天早上睡醒睁开眼睛的时候，想象家里挂了一幅最喜欢的画，或是想象正在南国海岸度假。于是，在床边摆幅具有南国风光的照片。如此一来，“哈，只要做完这件工作，就能到那里度假！”，借由喜欢的事物，刺激工作情绪。无论是多么喜欢睡懒觉的孩子，在郊游的当天早上，还是会自动起床。只要有个愉快的动机，即使遇到一点麻烦，也不会在意。就连大人也是如此，虽然也许郊游之类的事无法再使大人兴奋，但是，仍然有许多事情可以使大人兴味盎然。所以，每天早上先想一下这些兴味盎然的事情，把精神调整到最积极的状态，则每天必然是生龙活虎、效率百倍的。

留意工作环境的光线

照明设备不佳，直接影响工作效率。尽管头脑清晰，如果眼睛疲劳，效率一样不好。

其实，不光是照明设备，只要是目光所及，都会影响到自己的感觉及心理反应。

譬如，工作场所的墙壁不适合漆红色系之类刺激的颜色。当然，太暗的颜色也不好，最好是具有安定情绪作用的色调。虽然有人认为，淡青、淡蓝之类的寒色系的环境适合脑力工作。不过，寒色系看起来沉重，令人感到忧虑。然而，整面白苍苍的墙壁容易让人联想到医院，感觉不太好，同时也容易使眼睛疲劳，所以柔和的肉色系，感觉上较为舒服。当然这要看各人偏好。

总而言之，想要提高工作效率，留意工作环境也是很重要的。

适材适所

所谓“适材适所”，这句话同样可以用来形容工作环境。也就是说，工作内容不同，工作环境自然就要变动。譬如，需要参考许多资料的工作，自然就要在参考资料随手可得的地方。否则，缺乏参考资料，即使再认真，效率一样低落。这个道理虽然人人都懂，但奇怪的是，仍然有很多人弃之不顾，尽是做些没有效率的事情。

有很多作家喜欢将自己关在饭店或旅馆内写稿。如果把必备资料带齐，住进旅馆，由于不受干扰，可以长时间埋头苦干，自然就可以完成许多工作。

不过虽说如此，并不是所有的工作都能在旅馆里面完成。因为，办公室或家里的参考文件及资料，不可能全部搬到旅馆里面。所以，即使为了远离噪音而住进旅馆，仍然要分清楚什么事可以在旅馆做，什么事不能。

反过来说，如果有机会投宿旅馆，一定要事先考虑能做哪些工作，先做好准备。

总之，任何一个工作环境都有其特定的性质，我们必须事先了解其优点及限制，做好准备工作，如此，才不会错过一分一秒。

化噪音为雅音

很多事情并不是硬干就能解决的。譬如，对付噪音就是一例。有时夜里一些噪音令人觉得心烦，越不想听越是听得一清二楚。事实上，用点头脑想一想就知道，生活在都市之中，要想完全“无声”是不可能的，总会有些杂音入耳。重要的是，如何在噪音之下生活。

对于噪音，人的反应不尽相同。在火车轰隆隆的噪音中，有些人可以呼呼大睡。然而，有时邻座讲些悄悄话，却会令人心烦不已。这多半是因为人类对于有意义的声音较为敏感所造成的吧！这时，不妨带上耳机，听些语言录音带。心想“反正也睡不着，倒不如利用时间做点事情”，如此一来，情绪就会渐渐平稳，甚至不一会儿就会有睡意了。这就是所谓的“将噪音化为雅音”。

有时累得不想读书或工作时，不妨听些流水、鸟语之类的情境音乐，可以消除疲劳，同时远离世俗的烦杂。

二、从来就没有免费的时间

所谓“时间就是金钱”并非一个现今才有的警言。古人云“一寸光阴一寸金”。但古人多有比拟的意思，言时间之宝贵，光阴之不可追。将时间赤裸裸视之为金钱却是现代工业文明高速发展的产物。由此，时间成本就成为现代人必须背负的一种价值成本。

提高时间成本的边际效益是企业效率的一个至要。

考虑时间成本

只要是上班族，大概都知道，时间就是金钱。所谓时间成本，应该是时间越久，成本越高。20 来岁的上班族，和三四十岁的上班族，虽然每天上班的时间一样，薪水就是不同。时间的成本是越来越高的。所以，20 岁的上班族和 40 岁的上班族，即使一同休假，一同打混，价值都还是有差别的。

如此一来，时间的价位可以说是因人、因岁数而异，绝不是白白奉送的。能否切身体会时间成本的重要性，也关系着一个人使用、节省时间的方法。

譬如以编列某件工作预算为例，某件案件在业务员手上处理 80 个小时，然后给高一级的专员处理 15 小时后，交由经理审核 5 小时。以此为准，再参考各阶层的工资成本，加上费用支出及利益收入，然后才能向客户报价。

假设一个职员的工资为每天 64 元，即 1 小时 8 元。如果该职员整天打混，不认真做事，无论事务所或是客户，都会受不了的。所以，一定要把握时间，发挥每一分钟的价值。

不过，虽说如此，在人家手下做事还是比较轻松的。头脑里多少还有“这不是我自己的时间”的念头。等到自己当老板，时间就是金钱，一秒也不能浪费。

算一下时间成本

很多公司对于复印、电话等看得到的费用开销，非常留意，想尽办法节省支出。然而，对于职员工作时间是否浪费，却毫不注意。譬如，原本复印一张文件，如果改以职员抄写，乍看之下，以为节省了费用支出。然而，浪费时间，反而增加了成本。如果考虑雇一个人得花多少费用，自然能够明白这个道理。

因此，在这个繁忙的工商时代里，我们实在有必要降低时间成本。如果能下功夫研究如何节省时间，自然就能找到属于自己的时间。节省时间就是节省金钱，把节省时间当作是有赏金的游戏，本身就很有意思。

至于时间成本的计算方法，如果是自由职业者，因为所得本就以时间为单位，计算成本可能较容易。而上班族之类的工作，虽然知道工作时间，但究竟从自己的工作可以得到多大的好处，如果不是很清楚，计算成本也许会麻烦一点。不过，譬如加班的时候，一小时能得多少加班费，自己很清楚，所以可以将加班费作为计算时间成本的一个参考。此外，如果有兼差，也可以将兼差收入作为计算时间成本的参考。虽然没有自由职业者明确，但可以从许多角度，考虑自己的时间成本。

然后，以此为基准，检查自己使用时间的方法，你将会发现许多以前忽略的事情。譬如，自己原本以为很划得来的事情，经过计算时间成本，才发现根本不合算。再加上浪费了这些时间，以致原本该做的事情无法完成，遭

受重大损失等，诸如此类，你都可以通过客观的数据了解，而不是只凭印象作判断。

将简单的工作交由时间成本较低的一方处理

一些简单的近乎单调的工作，常会使人越做越烦。只要一感到厌烦，工作效率再怎么样都无法提高了。因此，对于单调的工作，我们有必要添加一些变化。不过，在此之前，我们应该先想想：这种工作能不能用机器做？或是这种工作能不能交给别人去做？把这些单调的工作交由时间成本较低的一方处理，自己才会有时间处理附加价值较高的事情。

然而，如果事情实在有必要由自己动手，那就得想办法加添一点变化，以使自己不致厌烦，同时又能节省时间。一般来说，如果经常用心研究这些单调的工作，往往只要一点心思，就能节省许多时间。

譬如，做复印、装订文件等单调工作时，不要因袭旧有的观念，仔细想想可以节省时间的方法。对于旧有的方法，不要深信不疑。

此外，两个人做同样的事情时，如果我专做这个部分，你专做另外的部分，往往会比两个各自为政来得好，来得快。总之，在开始工作之前，先用点时间，想想如何使工作顺利。往往只要一点点时间，就能大幅度地节省日后的工作时间。

天下没有免费的时间

会计学上有所谓“机会成本”的概念，这和法律上所谓“可能利益”的概念很接近。譬如，某人车祸身亡，在计算赔偿金时，必须考虑这个人如果活着能够得到的利益，称为“可能利益”。“机会成本”也是同样的道理。

也就是说，假设某人正在读书，没有工作。乍看之下，他没有工作，所以他的时间成本是零，不用钱的。然而，他虽然没有工作，但只要他想工作，还是可以工作，只不过现在不工作，专心读书而已。所以，计算他的时间成本必须考虑到将来的可能利益。

如果没有“机会成本”的观念，在以时间成本衡量事物价值时，往往会估计错误。

譬如，某律师在同一时间，接到两件委托案件。如果只能两者取一，这时就不能用普通的时间成本来衡量。也就是说，如果接了这件案子，另外一件就得放弃，成本自然提高了。

当然，酬劳势必也得提高。而酬劳既然提高，律师方面就更不能浪费时间了。

“机会成本”这个观念，在提高工作效率方面，非常实际、有效。如果你也能具备这种观念，应该就不会再把时间全浪费在无聊的例行公事，自己的时间也因此得以增加。

尽量利用零头时间

一天 24 小时的生活中，常常会有 5 分、10 分的零头时间。也许是通车途中，也许是到达公司开始工作前的几分钟，也许是饭后，也许是午睡醒来，甚至工作或读书的空档，都会有很多零头时间。也许因为零碎，一般人不会很在意。不过，希望你记录一下一天的行动，计算一下自己有多少零碎时间。我想你一定会很惊讶，自己竟然浪费了这么多时间。

如果能够尽量利用这些时间，一些重要的读书、工作时间，就不会被一些琐事占据。利用时间就像用卡车载货一样，时间短的话，做不需很多时间的事；时间长的话，就做需要很多时间的事。譬如，查资料之类简单的工作，就该尽量运用零碎时间。常见很多人为了了一些琐事，占用了处理重要工作的时间，以致工作效率低下，这是不对的。

为了妥善使用这些零碎时间，平常应该列张表，注明“零碎时间可作之事”。等到一有空闲，就能参考这张表，找找资料、打打电话，时间一点也不会浪费。

把“找时间”当作“找宝物”

所谓“时间就是金钱”，浪费时间就是浪费金钱，相反地，有效利用时间就像是赚钱。

把“找时间”当作“找宝物”，就像玩游戏一样地找。

游戏方法很简单。只是计算从早到晚，日常生活所有的动作、行动及思考的时间。譬如，洗脸的时间、吃饭的时间、穿衣服的时间、走路上学的时间、老师到教室的时间……等等。

此外，各科读书时间也得计算。做一张单字卡需要几秒？翻字典查一个单字需要几秒？考试做题目时间需要多久……等等。

如果能把这些时间掌握住，就能有效运用以往白白浪费的时间。譬如说，做一张生字卡要 20 秒，如果有 5 分钟的空闲，就能做 10 张生字卡了。

只要计算一下所有处理业务的时间，就会发现平常以为很简单的工作，竟然占用了这么多时间。当然也会发现，短时间就可完成的工作，竟拖拖拉拉，浪费了那么多时间。至于找来的时间“宝物”如何使用？则是因人而异。不过，越是忙碌，这些找来的“宝物”越是有价值。

利用“时间差”

如果想要掌握一分一秒，午休时间也不该浪费。如何使用这一小时的午休时间？往往就是工作效率高低的关键所在。

一般公司的午休时间，多半都是从 12 点到下午 1 点。只要是上班族大概都知道，这段时间无论是哪家店都是挤得水泄不通。只要比别人慢一步，就得站着等位子。好不容易等到了位子，还得等饭菜上桌。然而，人的惯性真是蛮可怕的，虽然要浪费这么多时间空等，习以为常的人还是比比皆是。

假如我们把吃饭的时间挪后 30 分钟，结果会怎么样呢？如果是 12 点 30 分才去吃饭，前一拨的人大概也都吃完了，店里有一大堆空位。而且，厨房也不像刚才那么忙，饭菜上桌的时间不会耽搁太久。更棒的是，没有人站在你后面等位子，你可以安心地慢慢吃。吃完饭后，甚至还可以到附近书店逛逛呢！

光是找出 30 分钟的时间差，就有以上的好处。事实上，有些公司的午休时间是从 1 点开始的，一般反应也很好。而且，因为 12 点到 1 点的这段时间多半是其他公司的午休时间，电话很少，所以，这段时间的工作效率特别好。

只要早一点出门，就可以掌握更多时间。

利用时间差以提高效率，其方法之多，令人惊叹。譬如，在广告公司任职的一职员，他每天都比别人提早一小时出门上班。他说：“最早我是因为想找时间看报纸。我家订两份报纸，如果边吃早饭边看报，差不多要花一小时。我想，如果早一点出门，到公司再看报纸也是一样，而且，公司还订了

四五份报纸呢！于是，我决定早点出门，不必挤车，有时发生大新闻，我也可以在售票亭买份报纸后上车看。因为公车很空，我可以轻松自在地慢慢看。不挤车的滋味真好，如果想要看书也可以……”

像这样子，你可以把这一小时的空档拿来看报纸，不然，就算拿来工作，也是不错。只要有过这种经验就知道，在这一小时，办公室里静寂，不会有什么电话，工作效率说有多好，就有多好。而且，就如同前例，光是有位子坐，就可以做许多事情了。

有个上班族说，如果他知道某一天工作比较忙，他就会勉强自己早饭多吃一点，然后，工作告一段落后才吃午饭。如果公司没有特别规定吃饭时间，这倒也是个方法。不过，终究还是不赞成为了工作而耽误吃饭。一个月偶尔有个一两天晚一点吃饭，也许还没什么关系。如果养成了习惯就麻烦了，把身体弄坏，可是得不偿失啊！

虽说利用“时间差”很不错，但个人健康还是很重要的。因为提高工作效率的最大资本，毕竟还是健康啊！

了解、尊重女职员

曾经有某公司的管理干部抱怨：“真是唯小人与女子难养，我们公司那些大小姐真是难侍候。对她严一点，眼泪就掉了下来；对她好一点，她又得意地忘了自己是谁！真是头痛！”就算女职员真的有这些缺点，如果有人因此歧视女职员，惹来全公司女职员的排斥，恐怕这个人也别想升官了。因为据说，很多公司的人事科相当注意女职员的意见。这样说也许把话题扯远了，但无论如何，在一个工作环境中，如果人际关系不好，工作不会顺利，效率自然也不会提高。唯有群策群力，才能使效率达到最高点。

那么，如何才能使女性职员心情愉快而有效率地工作呢？雇主至少要先了解她们的感受。一般女孩子的工作不会显得举足轻重，但也因此更要尊重她们的自尊心。

每个人都是有自尊心的，特别是敏感的女职员，往往会因为上司一句无心的话，而受到严重的伤害。譬如，在众人面前叫她倒茶，在她听起来可能就是“你呀，就是来倒茶水的啦！”自然就会不高兴。而一旦得罪了女职员，日后做事就会有很多麻烦。请她复印一下资料，她会说：“对不起，我正在忙。”其实，就算她不忙，她也会找出许多理由拒绝帮你，这一来就大大地影响了工作效率。所以，了解女职员的感受是非常重要的。

更何况最近在工资方面，男女之间的差距越来越小。如果领的是一份不错的薪水，做的却是可有可无的工作，不仅她们会觉得不满，对公司而言，也是一种浪费。因此，妥善安排女职员的职务，让她们愉快地工作，是提升工作效率的必备条件。

把事情的目的交代清楚

进行一项任务，最重要的是要知道，每一项工作在整体中占有什么地位？具有什么意义？如果不知道这些，则负责该项任务的人势必失去兴趣，甚至在遇到问题时，无法找出对策，妥善处理。因此，在指派下属任务时，一定要把目的交代清楚。

譬如，要下属买张车票，不能只说“帮我买 号 点 号车票”，应该说“我 号 点前要到 法院，请帮我买张 号车票。”因为，如果

照前者的说法，一旦 号车票卖完了，下属就不知道该买什么了。如果是后者， 卖完了，还有其他车子可以搭，只要准时到达目的地就行了。所以，在上位的人下达命令，应该尽量具体，别让部属摸不着头绪。不过话说回来，有时太直接的命令，反而令人没有应变的能力。因此，关于这个也是视状况而定，不能一概而论。

将部下的错误建立档案

想要使部下的表现达到满意，必须先增强部下的能力。在上位的人与其花时间责备部属，倒不如把时间拿来教导他，提高他的工作效率。人非圣贤，孰能无过？重要的不是无过，而是不二过。某一事务所里，建有许多资料档案。这些资料档案都是以往工作经验累积下来的无价之宝。有了这些档案，就算是前来打工的短期工读生，也能立即进入状态，发挥所有能力，提高工作效率。因此，在事务所里，新进人员的第一件差事就是阅读档案。

不过，如果以为这些档案完美无缺，就大错特错了。这些档案必须时时更新，才能跟上潮流。在上位的人面对部下的错误，不应该生气，反而应该高兴发现档案的漏洞，经过增补之后，档案可以更完美。此外，工作经验如果随着离职员工带离公司，对公司而言是一种损失。这些经验却是宝贵的财产，换句话说，记载这些经验的资料档案，就是公司的财产目录了。

缩短查询时间

我们把诸如搜集、整理资料所花的时间 称为“准备动作时间”——access time。access time 原为电脑用语，指接近目标物所需时间。这种解释似乎较为空洞，举个例子，譬如，听唱片的时候，从拿唱片、放唱片，到听到你想听的歌曲为止的这段时间，就称为“准备动作时间”。对于靠脑力吃饭的人而言，缩短准备动作的时间是提高工作效率的关键。因为节省下来的时间越多，就越有时间思考更细密更正确的办法。

一般人认为，靠脑力的工作好像纯粹只是动动脑筋而已，不太需要动手。然而仔细想想，从事脑力工作的人多少还是会被一些琐事占用时间的。譬如读英文的时候，翻字典查单字所用的时间，就是前述的准备动作时间。把时间用来翻译、作文，当然比把时间用来查字典好。所以，把字典放在伸手可及的地方，或是用一本语汇丰富、查阅方便的字典，可以减少一些不必要的时间浪费。

运用“颜色识别法”

活页式档案夹是一种非常方便的文具用品，而且加上一套“颜色识别法”，更加发挥其功效。一般的档案夹，都应依照颜色来分类。只要熟悉这套方法，大老远地就能看到自己想要的资料，不必东找西找浪费时间。

这套方法可以运用在很多方面。磁碟片也可贴上各种不同颜色的标签，加以区别。如此一来，虽有一百多张磁碟片，但每次找要用的磁碟片，不会花太多时间。此外，读书时所划的线，也可以用颜色来区分重要性。

在空白部分标上重要程度的记号

没有一本书需要从头到尾精读。如果能够通盘了解书中的精华部分，剩下的就算丢到垃圾桶也没关系。书最好以条列重点的方式写成，可以节省读书的时间。

在收集资料的时候，如果是报刊杂志上的信息，可以直接剪下来存档。但如果是一般的书籍，剪贴实在不太好。这时，不妨按照书本内容的重要程度，在该页空白的部分标上、
、
、
×之类的记号。下次阅读的时候，就可以省下很多时间。记号最好标在左右两边的页端，即使快速翻阅也不会遗漏。

同时阅读几本书时，用书签的颜色划分重点

读书如果能够按照次序，读完一本才换另一本，当然是最好不过。然而，在繁忙的现代社会中，能够有5分、10分的零星时间，就算不错了。这时如果想要读书，因为时间不多，必须很快进入状态。如果还得花时间找书，那么自己所有的一点时间，只能找书，不能读书了。为了活用这些零星的时间读更多的书，就要养成同时读好几本书的习惯。

因为经常同时阅读好几本书，书签便成为必要的文具用品。譬如使用的书签有三种颜色，茶色表示需要经常参考的部分。黑色代表重要的部分，红色则代表读到一半。这方法在节省时间方面非常有效，而且，因为可以立刻进入状态，所以，即使只有一分钟，也能有效运用。

此外，目录也是一本书的重点。很多人都忽略目录的重要性。其实，目录正是书中内容的浓缩，有些书甚至只要看过目录就行了。所以，如果买回来一本书，最好先把目录的部分复印下来，贴在封面。如此一来，不用打开书，就能知道内容。如果目录页数太多，可以把不必要的部分去掉，或是缩小复印。

通过这些方法，把别人写的书化为自己的东西同时节省了许多时间。

如果把这些事情都列张表，等到哪一天出去散步的时候，就可以一次办定。

开会前的准备工作

尽管大家都知道，会开得越多的公司越容易倒闭，但仍然有许多公司开会时间冗长得令人受不了。这个不行，那个不行，甚至有些尽是与问题无关的废话，讨论了半天没有一点结果。由于与会人员在那一段时间内，不能做其他事情，所以如果衡量时间成本的话，开这种会实在很浪费。老是开这种无意义的会议，等于无止尽地浪费时间成本，最后必定会掏空公司的金库。

通常这种没有效率的会议，多半是因为没有确定散会时间所致。同时，没有例外的，一定会有人迟到，中途才进来开会。由于不确定什么时候结束，会议自然就拖拖拉拉地开下去。而且，会议就算有个题目，也没定出讨论方案，以致重点不明确，抓不到问题核心，自然讨论不出有效的解决办法。

开会前的准备工作是十分重要的。譬如，开会前先列出问题及两三种解决方案，作份简单的报告，分发给与会人员。如果所有的人人在会议前都很快地看过报告，则会议必然能够很有效率地进行。

也就是说，提案者先列出问题所在，并针对问题拟定几项方案，然后征询众人的意见，以此为基础，进行会议讨论。

如果采用这个方法，会议大概只要1个小时就能结束。节省下来的两三个小时，还可以用来处理其它重要的事情。当然，会议的主角免不了要用两三个小时作报告，但所耽误的，毕竟只是一个人的时间，不会影响其他人，

就公司整体而言，时间成本可以大幅度地节约下来。这个方法用最简单的话解释，就是会议一开始，所有的人对问题核心都有相当的了解。当然，要达到这种效果的前提是，提案者确实掌握住问题核心，并做出具体的方案才有可能。

站着开会，节省时间

如某项企划案经费不足，有必要增加预算。于是，负责的人把上司找来走廊讨论：“由于某些因素，预算恐怕要再增加。”

上司也很明快地回答：“OK，就照你的意思。”或者“没办法增加啦！只能看看在当初预算范围内有没有什么方法啦！”是与不是，很快就有结论，处理事情干净利落，实在令人佩服。

其实，会议不见得一定要坐下来讨论。和上司在走廊三言两语就把问题解决，不也是一种会议的方式吗？何不采用这种方式试试？更何况站着讨论，由于潜意识里想赶快把话说完，精神集中，自然可以很快得到结论。

这种方式在重视群体意见的企业界，可能不太容易被采用，近年来逐渐有被接受的趋势。站着开会能使头脑更灵活，在提高效率的前提下，是值得一试的。

电话应对的好方法

每天电话相当多。往好处想，这代表生意兴隆，并不是件坏事。但相对的，有很多人会因此没办法打进来，那就很麻烦了。虽然，只要秘书一句“对不起，老板正在讲电话”就可以打发了，但万一对方有急事，那就伤脑筋了。而且，如果对方是重要客户，还得赶快挂掉手边电话，拨过去问个明白。如果对方是在公司打的，那倒还无所谓，拨过去就知道是怎么回事。万一是在公共电话亭打的，一错过就头大了。“究竟是什么回事呢？会不会是急事呢？”整天为了一通电话搞得心神不宁，无法专心工作，有时甚至为了一通电话，延误了一天的工作进度。如何处理这类事情呢？不妨先作一些暗号，并且交代秘书。

譬如，如果在秘书传来的纸条上写“W”（Wait 的简写），表示“请他等一下，我马上好”。如果是“T（Telephone 的简写）7”，表示“7分钟后我回他电话”。至于“A（Again）5”，则表示“请他5分钟后再打来”。此外，一些推销员打来的电话，直接由秘书处理掉即可，不必由自己接听。

有时候和比较健谈的客户通电话，在谈完正事之后往往还会聊些家常，如果采用这个方法，就不必担心电话讲太久，而错过其他电话了。也许有人认为只要通话简短，没有特殊的方法也不会有困扰。但和客户聊聊家常是必须的，如果采用这种方法，不但可以和客户好好聊一聊，也不必担心耽误了其他的事情。

把对方来的电话说得详细一点

人们最不喜欢打电话的时候，只听到对方一声“喂！”而不报上自己公司的名称。照理说，接到电话应该说：“ 公司”，或是“ 公司业务部”，让对方确定没有打错电话，如果打错了可以趁早发现，避免浪费时间。

同样的道理，总机或是负责传达的人，如果只说“ 先生来电”，也是不对。应该说“ 公司的 先生来电”。

像这些电话应对，应该在职员刚进公司时就要训练。譬如把各种现象电话应对方法编印成册，让新进员工一开始就知道如何应付，等到出了问题才教他就太晚了。

这本手册里面有各种电话应对的方法，以最令人头痛的推销员电话为例。一般推销电话无端地占用别人的时间，就某些程度而言，可以算是一种犯罪。不过，一般推销员不会一开始就露出马脚，通常他会说“恭喜您从10万人中脱颖而出……”然后渐渐扯到他所要推销的东西。这时你可以单刀直入地说：“总而言之，就是推销嘛！”不管多么厉害的推销员听到这句话，也只能回答：“啊！是的。”然后你就赶快加上一句：“不用了，谢谢！”马上挂断电话，不必为这个浪费时间。

此外，手册里面，对于对方打错电话时的处理，也有详细的说明。许多人在知道对方打错电话之后，都会不高兴地说：“你打错了”，就挂断电话。然而，这样应对的话，对方很有可能再打过来。所以，接到别人打错的电话，一定要问清楚：“请问你打几号？”如果对方号码不对，应该告诉他：“我们这里是 号”，万一号码相同，就应该说：“您打的电话没错，不过，我们这里是 公司啊！”如此一来，就可以避免重蹈覆辙再打过来。其实这些都只是一些小技巧，然而稍微留心，就能减少时间的浪费。

做一份“行动记录表”

订定行动记录表比做预定表，更能妥善管理时间。

有很多人常说：“唉！自己想做的事情很多，却因为时间关系，没有办法实行！”然而，只要仔细分析一下他所谓的“时间关系”，就知道其实不是真的没有时间，而是从一开始就认定没有时间，根本没有用心把握。所以，与其订定不知道能否实行的预定表，倒不如做一份行动记录表来得实际一点。因为根据这份记录表，你可以清楚地知道，自己使用时间的方法到底出了什么问题。

行动记录表没有必要持续记个一两年。只要好好记一个礼拜，自己的行动规律自然一清二楚。只要知道这些，以后该怎么做就简单多了。最重要的是，借由客观的数值，改变原以为没有时间的想法。

对于经常以为没有时间的人而言，唯一解决的方法似乎只是缩短睡眠时间。他们总以为，这件事花多少时间，那件事花多少时间，最后没办法的话，再把睡眠时间缩短就可以了。然而，借由熬夜来缩短时间，精神必然恍惚，从长远的眼光来看，也不是什么解决的办法。所以，如果非缩短睡眠时间不可，与其熬夜倒不如早起。

在一般家庭，都是用收支簿记录金钱开销。其目的应该不只是单纯的记帐，而是了解收支情形，更加合理地使用金钱。至于行动记录表，不是金钱的收支簿，而是时间的收支簿。使用时间和使用金钱的道理都是一样，因为一样，了解的方式自然也是一样。

这个行动记录如果能以“分”为单位，每分每分地记录，当然是最好。不过，这样记录可是很吃力的。可以“6分钟”为单位。为什么以“6分钟”为计算单位呢？主要是6分钟刚好是1小时的十分之一，计算起来比较方便。如果以6分钟为一个刻度，在方格纸上做份记录表，因为一个刻度有5、6厘米长，必要的话还可以更加细分。对于那些常抱怨时间不够的人，希望千万能抽时间作份行动记录表。只要下点工夫，想要多少时间都有可能。

三、提高效率，永恒而常新的课题

当今企业不论规模大小，欲在这风险丛生、变幻莫测的经济环境中掌握经营契机，效率的提高就成为一个永恒而常新的课题。此课题之大涉及企业的战略与方针，之小则牵连员工一举手，一投足。所谓涓涓细流，可以成瀑，如每一员工心念中常怀“效率”二字，则企业必永立于不败而至巍然。

值得借鉴的“一句话”

写完这份公文就休息一下，办完这件事就去洗个温泉等等，在每个阶段给自己准备一份达成奖励，是提起干劲的秘诀。

女友应该是工作、读书时的鼓励，而不是妨碍。

想要避免时间浪费，可以计算一下自己的时间成本。

利用等车时间办事情时，使用有开铃装置的手表，就可以不必担心时间，而能专心做事。

想要使会议进行不至于拖拖拉拉，必须事先决定散会时间。

订定开会时间时，如果像“一点五分”之类的加个零头，可以使散漫的人也知道守时。

列张表注明“零碎时间可作之事”，一有空闲，就不至于浪费。

使用马表记录自己行动所需时间，就能发现平常不曾注意而浪费的时间。

与其花一大堆心思作一份工作预定表，倒不如简单地作份工作记录表，较能掌握工作的进度。

可以提醒自己注意目标的标语，如果一成不变，效果就会越来越差。

将该作的事情列一张表，完成的话就用红笔划掉，如此一来，除了能掌握进度，还能刺激工作欲望。

遇到问题，不要只在脑中空想，试着把问题写在纸上，往往可以意外发现一些解决的办法。

将常用的文字、数字刻成橡胶章，节省手写所浪费的时间。

将报章杂志的资料，剪下来复印。

复印的资料如果不管原来的纸张大小，一律统一规格，则保管方便，查阅也容易。

不要把复印的资料贴在剪贴簿上，应该用可以抽换的活页式档案夹保管。

复印机最好附有放大缩小及自动送纸的功能。

在工作前，先决定工作优先顺序，就不会把时间浪费在无聊的事情上。

决定工作的优先顺序时，不要只着眼于眼前的100块钱，应该针对1年后的100万元来考虑。

工作繁重时，不要每件事情都想做，先集中精神处理大约占有两成的重要部分再说。

弄清楚自己的作息习惯，如果可以在脑筋最清楚的时候，处理最重要的事情，不但做得快，又做得好。

工作想要有效率，就不要搞乱自己的作息习惯。

把握工作的“惯性定律”，也就是一旦习惯，再麻烦的工作也不觉得苦。

如果工作前热身运动和工作没有直接关系，则往往会得到相反的效果。

让自己喜欢的音乐叫你起床，可以很快进入状况。

遇有重大问题，如果“大事化小”，分别考虑，解决就容易多了。

将目标分为近期、中期、远期，是达成目标的要诀。

遇有复杂的事情，先整理成“系统树”，自然就会知道该从何处着手。

同时进行好几件单调工作，无论哪一件的工作效率都会提高。

不要一拿起书就想精读，先浏览一遍，找出值得一读的地方。

如果知道一本 300 页的书，大概只有 10 页对自己有用的道理，读书效率就会提高。

如果把书放在好几个地方，并且在同一段时间内读好几本书，则读书气氛可以时时更新，提高效率。

如果在床上看书，最好要有读书专用灯。

如果把上厕所时间也当作读书时间，必须注意照明是否足够？同时也得准备文具。

比别人早到 1 小时，可以多做 2 小时的事。

把午餐时间挪后一小时，就可以加倍利用午休时间。

读书别忘了准备划线，记重点的文具。

多准备一些文具之类的消耗品，可以减少买东西所耽误的时间。时时带着随身听，在做一些单纯的工作时，就可以用“耳朵”吸收知识。

就整体效率而言，牺牲睡眠工作会产生负面效果。

太饱或太饿都做不了事。

无论工作多么忙碌，千万别搞乱饮食习惯。

需要动脑筋的时候，最好别沾一滴酒。

为提高工作效率，应该要“积极的休息”。

坐久了，起来运动一下；写累了，听听音乐休息一下。是为了走更长的路。

休息不要超过 3 分钟。

不要硬性规定休息时间，以免影响工作进行。

别把工作带回家，让自己有个可以放松心情的地方。

10 分钟解决不了的问题，不妨先记下来，搁在一边，以便处理其他事情。

思考陷入僵局时，不妨先休息一下，然后换一个角度想想，问题往往会因此迎刃而解。

勉强提出来的凑数的方案，往往不能真正解决问题。

速读的窍门是，通过目录和前言，掌握整篇文章的大意。训练速读的方法是，先找本自己的兴趣的书，学会如何略过不重要的部分。

只要可以提高效率，别怕花钱。

将档案夹以颜色分类，可以缩短查阅的时间。

活页式记事本是工作繁忙人士的好帮手。

使用活页纸应采用“一张一项”的原则，只写单面。

读书划重点，如果用颜色标示重点程度，日后再读就会轻松许多。

常用的书籍，最好把目录缩印贴在封面。

书一买回来就把书套丢掉。

把目录前或索引后面的空白页做上记号，以便查阅。

百科字典上架时，应该把书背朝下放，以便抽出后立即翻阅。

同时阅读好几本书时，可用书签标示阅读情形。

书桌上的摆置以实用为原则。

常用的文具、资料，最好放在书桌左侧的抽屉。

加强电话应对术，可以不错过任何一通电话。

利用午餐时间扩展情报网。

利用耳机可以将噪音化为雅音。

交代部下做事，必须把目的交代清楚。

按照既定目标决定工作顺序

在我们准备进行一件工作的时候，往往会碰到一些需要解决的杂务。即使下定决心开始工作，还是免不了要复印，或是接一下电话。谁都有过这样的经验，在开始工作之前，时间已被一些杂务给占据了。在上班族的社会中，职位高的人当然可以把这些杂务交给部下去做，而职位中等的人可以派的部下就不多了，至于新进职员或是一人老板，这种复印之类的杂事，就非自己动手不可了。

然而，如果把时间花在这些杂务上面，重要的工作就没办法做了。常看人忙进忙出，忙得不得了，但究竟是为杂务忙？还是为工作忙？这差别很大的。即使看起来时间都是一样过，但一分一秒的价值是完全不同的。

譬如，买考试要用的参考书。买书，就是前面所讲的杂务，和考试本身没有什么关系。也许有很多考生认为买参考书，也是准备考试所必须的。

假定买参考书来回需要2小时。如果我们托要上街的家人顺便买，而把这2小时用来读书，是不是比较有价值？买书的2小时和读书的2小时，其内容完全不同，这是大家都知道的。

时间如果被杂务所占用，则原先可以完成的工作势必会受到影响。而且，值得注意的是，这些杂务往往不是什么大不了的事。

同时，在进行一项工作之前，就要先分清事情轻重缓急，决定工作的优先顺序。如果没有决定工作的优先顺序，则在工作时常常会被其它事情所耽误。

在决定工作优先顺序时，先把一些该作的事情逐条列在表上。然后调整先后次序，最后按照这顺序工作。这个程序说起来蛮简单的，但只要能够依照这个程序进行，工作效率必定会有显著的不同。

唯一的问题是，根据什么标准，决定优先顺序？一般工作优先顺序的标准是根据工作的重要程度。依照现在目标，认为最重要的事情，列为最优先。

如果说什么是决定工作重要程度的标准？自然是自己的终极目标，一生的目标。如果平时就很清楚自己追求的目标，则判断工作的重要程度，自然就容易了。

清楚地订定优先顺序，是进行工作时不可欠缺的。如果决定好工作优先顺序，日后办事就方便多了。因为只要不变动顺序，按部就班地做就可以了。这也是决定优先顺序最大的好处。

80 20

不晓得您有没有听过“巴列德定律”？巴列德是发现这条定律的意大利人类学家。这条定律又称作“犹太定律”，或“八十比二十定律”。其内容是“一个团体比较重要的项目，大多由团体中的少数所构成”。譬如，占全部人口20%以下的人，所犯的罪，约占全部犯罪案件的80%。占全公司人数

20%以下的业务员所达成的业绩，约占全公司业绩的 80%。或是，占开会人数 20%以下的人员所提的建议，约占全部发言的 80%。

也就是说，重要的东西大都集中在较小的部分。其比例为八十比二十，如果在工作的時候，能够集中精神在这重要的 20%，等于达成了 80%。也就是说，工作量不见得一定要做到 80%，只要能掌握住重要的 20%，就一切 OK 了。无论工作或是读书，想要把该做的全部做完，总是不太可能的，一个人做事免不了会受到时间、空间的限制。因此，如果不先把重要的部分掌握住，到最后可能就没时间，也没机会了。如果抱着凡事尽力的完全主义，到头来往往往是事事落空。

如果能把握这条八十比二十定律，就不用担心事情太多了。事先尽量分出事情的轻重缓急，然后全力达成重要的部分就可以了。没有必要一个也不放过，即使留下一些事情没做，会有一些小麻烦，但总不会是要命的问题吧！做事应该着眼于大处。所以，这条定律不只适用于学生、上班族，对于所有的人都是很有用的。

虽然生意兴隆是件好事，但如果电话太多，光是接电话就受不了，因为接电话的时候，什么事也不能做，时间就白白浪费了。不过，幸好这种电话问题，也能用巴列德定律解决。

假设一天接到 100 通电话。然而，这 100 通电话不可能是 100 个人分别打的，根据巴列德定律，有 20%的人打了好几次，约占全部电话的 80%。所以，只要处理这较常打来的 20%的电话就可以了。而事实的确如此，所以我的电话问题也解决了。

定好目标后切实去做

想要决定工作的优先顺序，最重要的是目标要明确。目标如果不明确，就没有判断工作轻重缓急的标准了。譬如，如果以通过司法官考试为当前的目标，则一切工作顺序都可以以此目标为判断基准。然而，如果一下子想考取司法官，一下子又想当个成功的上班族，目标不明确，根本无法判断事情的轻重缓急。

决定了这个目标，就得做这件事情。决定了那个目标，就得做那件事情。如果目标摇摆不定，就不知道该先做哪件事情了。

因此，分析自己现在想做什么？是很重要的。决定了当前的目标，就全力冲刺。目标如果能够常保明确，无论工作或是读书的效率，都能提升。

目标“三步曲”

1. 目标分为远期、中期、近期

据说现代马拉松比赛，每隔 5 公里就有一个标识牌。也就是说，一开始以 5 公里外的标识牌为目标，按照自己的配速跑，到了之后，再以下一个 5 公里外的标识牌为目标……像这样子的，将 42.195 公里的长距离区分为许多个小段，而不是一口气跑完全程。

这个方法也可以用到工作或是读书方面。人既然活在世上，就应该有活下去，值得努力的目标。然而，如果目标过于远大，令人觉得不太可能实现，无论是谁都不会有努力的欲望。即使好不容易勉强自己去做，我想终究还是会半途而废，因为一直无法感受到成功的滋味。

目标如果设定在可见的距离，就会使人怀抱希望，持续努力。名著《夜

与雾》的作者法兰克，曾以精神分析医生的眼光，冷静观察囚禁在纳粹犹太人集中营同胞的心理。其中，有件很有意思的事。

有个犹太人一心想要从集中营活着出来。但是，这种希望怎么想都不太可能实现。于是，他把目标设定在“几月几日联军将会来拯救我们，在此之前，我一定要忍耐”，而延续生存的希望。结果，在他预定的联军将会到来的日子之间，无论环境多么恶劣，令人惊讶地，他都能坚强地活下去。然而，一过他预定联军会来的日期，他就急速地衰弱而死亡了。

也许我们所遭遇的没有这么极端，但同样的道理在我们日常生活中都能发现。无论工作或是读书，只要我们觉得目标可能实现，自然就会充满干劲和希望。相反地，如果不知道工作什么时候才能完成，就提不起继续努力的想法。

想要实现自己的目标，先把目标订为每天可以完成的目标。像马拉松的标识牌一样，区分目标，订立计划。亦即，将目标分为大目标、中目标、小目标。或是称作终生目标、中期目标、近期目标。

譬如，一生的大目标是成为政治家，为人民服务。然而，这目标虽然远大，却不是一朝一夕可以实现，必须先铺路作准备。因此，要设定中期目标。譬如，通过高考，或是就读名牌大学等等。为了达成中期目标，每天所应作的努力，就是近期目标。

2. 近期目标应设定在比自己实力高一点点的水平

设定目标最重要的是近期目标。以眼前的事情为例，就是每天读书几小时？多久读完一科，如果把近期目标设定在不需要什么努力就能达成的目标，则成绩必定无法进步。

譬如，如果每天读书2小时，那么应该把标准定在二个半小时。把目标设定在比自己实力高一点点的水平上，是很重要的。因为，目标就像是强劲的引力，可以将努力的人提高到高一点的层次。如果把目标定在低层次上，则原先可以向上的也无法提高层次。

不过，虽说如此，目标如果高到不可能实现也是不行。每天读书2小时的人，如果一下子要增为10小时，实际上是不太可能。人是现实的动物，如果努力的成果浮现在眼前，人类就会更加努力；如果一直没有成果，努力根本无法持续。

3. 如果心中怀有大志，再单调的工作也不觉得无聊

不过，目标如果太过于细分、简单，也是不行的。因为，有时会令人觉得无聊。

譬如，有时会怀疑，每天翻阅刑法，究竟是为了什么？

人类无法持续无意义的努力。据说以前有一种刑罚，就是命令囚犯挖洞，然后埋起来。再在同一个地方挖洞，然后再埋起来。如此反复不停，就算意志再坚定的人也会受不了。

如果没有任何目的地重复着无聊的事情，则无论是谁，都无法持续努力下去。工作也好、读书也好，自己应该知道目前所做的事情在自己的人生目标占有什么位置？具有什么意义？如果清楚每一件事情的意义，就算再无聊的工作，一样是干劲十足，效率百倍。譬如，很普通的砌砖工作，从表面看起来，似乎又辛苦又无聊。然而，如果知道这项工作是为了建造一间不朽的大教堂，不但干劲十足，同时充满了喜悦，工作效率也因此提高。

目标固然应该细分，但有时太过琐碎，反而会忽略了大目标。如此一来，

自己会觉得为目标努力很不值得，忍耐更失去意义。所以，自己应该时时提醒自己，自己的远大目标、一生目标是什么？

活页式笔记本与笔记法

有一个广告词，“……虽然只是薄薄的一片……”的确，轻、薄、短、小似乎是目前的流行。不过，如果是记事本，太过袖珍可不合需要。

使用大型活页式笔记本，一天记一页，记录当天没做完，或是明天一定要完成的事情。至于什么时候写？倒也不一定。有时候在回家的车上，有时是就寝前。如果隔天上班途中又想到一些遗漏事项，还会顺便加注进去。像这样把该做的事情一一列举出来，每天往往要写上满满的一页。至于纸张用完的时候，因为是活页式，补给容易。

如此一来，每天只要照着记事本做事就可以了。至于工作先后，倒不必拘泥记事本上的顺序。一件事完成之后，就用红笔划掉。还没完成的，也注明进行到什么程度。

一般人写企划案的时候，大概都是先搜集资料，在脑子里经过一番整理之后才动笔。然而，这种方式是不是太花时间了？构思时间是不是太长了一点？更何况，人脑非电脑，不一定能够把所有资料都归纳整理得很完善，如此一来，往往写到一半写不下去，又得重新构思，浪费了很多时间。

如果采用一套活页式笔记法。首先，把资料的重点及个人的想法，记在单面活页纸上，然后归档。这时，不必考虑顺序的问题。等到搜集得差不多了，再逐页研究，标上对照式编号，更换调动。如此一来，渐渐就会有一个雏形，再加以修饰，一份企划案就大功告成了。

此外，如果设计一本“新方案”的档案夹，收集平常自己的一些灵感，其他公司的情报，或是一些五花八门的马路消息等等，将来提企划案可能会更方便。或者，有空时候翻一翻，往往也会得到一些很好的构想。

收集情报其实并不难，也不必什么专门学问。应该平常就扩大自己的接触面，留意周围事物，如此一来，就会有很好的结果。剩下的，只是敏感度的问题了。一些与目前工作没有直接关系的事物，只要觉得可能用得上，则不论笔记或是复印，都应该把它纳入自己的档案。由“点”累积成“线”最后一个构想便能立体成形了。

曾听一位记者说过，有时在闲聊当中，会不经意听到一些消息，这种情形多半发生在喝醉的时候，所谓酒后吐真言。问题是，如果不立刻记下来，隔天酒醒了，事情也忘却了。所以，往往借着上厕所，偷偷地把消息记录下来。

选定合适的作息时间

有些人习惯早睡早起，有些人适合晚上工作。有人认为，晚睡晚起最大的好处是因为这样可以把上下班时间和尖峰时间错开，较不浪费时间。上下班时间如果不能把握，实在太可惜了。假设来回需要两小时，如果是一个一星期上五天班的上班族，一年就要花 400 多个小时在交通车上面。如果能把这 400 多个小时运用在读书或是工作方面，效果将会是很惊人的。

早睡早起或是晚睡晚起，都是个人的习惯问题。如果撇开个人因素不谈，则早起的鸟儿好？还是夜猫子好？很难断言。人都有最适合他的作息时间，重要的是找出自己最习惯的作息时间，拟定工作计划表，如此一来，工作效

率才能提高。如果能够大清早上班，再加上自己习惯早起，则6点上班也是不错。

事实上，有些人他每天早上6点到公司上班。而且他有点看不起同事加班到深夜1、2点，每天下午4点多，他就下班了。因为只有在4点以前这段时间，才是他头脑最清楚、效率最高的时候。

把握脑筋最清楚的时候

有人说，人脑筋最清楚的时间是早上10点到下午3点。如果工作时间能够安排，最重要的工作应该留在这段时间处理。不过，有人怀疑，是不是所有的人都适用这个理论？也许有的人精神最好的时间是中午12点到晚上6点，也许有的是晚上6点到深夜2点也说不定。所谓“10点到3点”的说法，可能是从学生、上班族的作息时间推演而来的吧！

的确，在一天之中，人有头脑最灵活的时段，也有不太灵活的时候。但并不是所有人都固定几点到几点。重要的是，找出自己头脑最清楚的时候。把握了这个，再订定生活作息表，才是正确的。

譬如，在头脑不太清晰的时段，可以打打电话，作点简单的工作，或是看报纸打发过去。如果是精神最好的时段，就要全力处理重要的事情。同时，绝不让人打扰。谁都差不多，每天早上睁开双眼，即使迷迷糊糊的，过个几十分钟，头脑就很清楚了。在头脑清楚之前，可以洗洗脸、看看报纸，等到头脑清醒了，就要好好珍惜自己效率最好的时间了。

不要打乱生活习惯

常听人说，碰到大考的时候，如果想早一点起床，前一天早上就要早点起来。因为前一天早点起床，到了晚上自然很早就会想睡觉，如此一来，自然可以早点起床参加大考，同时睡眠也不会不足。不过，虽说如此，还是觉得这个方法不太好。

因为这样会搞乱一个人的作息习惯。当然，在作这种批评之前，也得考虑考试是不是很重要？如果是很重要的考试，最好还是避免采用这个方法。采用这个方法虽然可以早起，但由于作息习惯突然改变，结果可能会使脑筋不太清楚。如果在考试前一个星期，就开始逐渐改变生活步调，逐渐早起，则由于变化不大，脑筋能够保持平常水准。

物理学上有所谓的“惯性定律”。一静止物体如果不加以外力，则永远保持静止；作直线运动之物体如果不加以外力，则永远保持直线运动。

工作或是读书的步调就像是直线运动。譬如，如果下定决心每天早起、读书一小时，在习惯之前，一定难免会有些不舒服。但是，如果持续努力到一个程度，养成读书一小时的习惯，自然就不会有什么不舒服了。

在此会觉得困难的是，由静止转为直线运动的这段时间。这时需要很强的毅力，尤其成果是这么不可知。

然而，如果在这个时候灰心，就算是快要起飞的飞机，也没办法从跑道上飞起来。

这时需要加一点油。一旦起飞，到达一万公尺的上空之后，就不必浪费什么能量，也能持续飞行了。

可是，如果上了轨道的生活习惯，却因为“今天要特别一点”，而搞乱了整个步调，就会像坠机一样摔落下来。而且，摔下来的飞机想要再回到原

来的位置，不但要有高超的技术、坚强的意志，还得消耗好几倍的能量。

不要只注重眼前效果

人向来重视总合的成绩，所以对于只求眼前效果的作法，一直不太赞成。无论做什么事，眼光放远都是最重要的。

譬如，熬夜加班处理事务，或许对明天的工作有些帮助，但却会影响接下来几天的效率，从长远的角度来看，仍不能算是效率良好。如果勉强这样做，必定会导致一些负面的效果。

上班族的生活就像是场马拉松比赛，如果在中途为了拉开距离而搞乱了自己的配速，必定无法有好成绩出现的。抵达终点的成绩才是真正的成绩，一时领先不过只能满足个人虚荣而已。

而且，如果养成临时抱佛脚的习惯，工作步调必定无法掌握。因为心存“反正到×日做出来就行了”的念头，不到最后关头，做事就是不起劲，慢吞吞地拖泥带水，效率低下。

有些人一有时间就想混，等到最后关头，才拼命赶上，然后抱怨“忙死了！忙死了！”这种工作态度是不值得同情的，谁叫他平常要混呢！

真正有能力的人，即使面对一大堆工作，也不会受到影响。因为他们能够依自己工作计划，作好妥善安排，把事情一一处理妥当。

当然，像记者之类工作有时限压力的人，距离时限愈近，愈得集中精神赶工。不过，这是他们早就习以为常的工作步调，和前述临时抱佛脚不一样。

步调一乱，整体就无法得到平衡。所以，即使是时限宽裕的工作，为了保持一致的工作步调，是不是也应该自己设定一个较紧凑的时限，有计划地调派工作进度呢？

太饱、太饿和口渴会影响工作

想要提高工作效率，最重要的是集中精神。如果饥肠辘辘，必定无法集中精神。所谓“皇帝不差饿兵”，因为饿兵根本无法集中精神，如何使唤呢？

虽然也有些人，事情一忙，连肚子饿都没感觉。但如果长久下去，宝贵的身体就会弄坏。为了长期的工作效率，还是那句老话，健康是最大的财富。

身体不好，整个生活步调就会混乱。当然，工作也会受到影响。一时硬撑，也许可以多做几件事，但长久下来，不出问题才奇怪。所以，为了保持一致的步调，千万别空着肚子做事。

空着肚子做事固然不好，吃得太饱，一样会使人无法集中精神。因为血液过度集中于腹部，会使脑筋变得迟钝。与此类似的还有一种情形——渴。两者都会使血液循环异于平常，导致脑筋反应迟钝。

不要一味地钻牛角尖

如果遇到比较棘手的难题时，就先把问题的内容记在脑子里，然后继续下一个问题。等到晚上上床以后，在睡着之前，再重新思考一遍白天未解决的难题。结果，往往会忽然得到一些灵感，解决白天碰到的难题。当然，灵感不是一直都有，不过，这也没什么关系。说来也真是不可思议，如果你把问题记在脑子里，有时在隔天早上换衣服的时候，就会不经意地想到答案；或者在上学途中思考其它问题的时候，突然得到解决这个问题的灵感。

当你碰到难题的时候，即使想一两个晚上，还是找不到答案，这和没有

想又有什么不同呢！

每当百思而不得其解的时候，你应毫不犹豫地把你问题发展的情形，记在笔记上面。如此一来，这些问题就进入你的潜意识里，常常可以从毫不相关的事情，得到解决问题的灵感。

这种方法绝对不是靠运气！利用潜意识解决难题，在科学史上就有许多先例可循。其中最著名的，应该是阿基米德原理及牛顿万有引力定律。

阿基米德在洗澡时，由于注意到从澡盆溢出来的洗澡水，而发现浮力的原理。牛顿由于落在头上的苹果，发现了万有引力。这两个故事虽然多半经过后人润饰，但两人的潜意识和发现有很大关系，却是不容置疑的。一般说来，只要存有潜意识，往往在某个时候，就会碰到解决问题的灵感。

利用“暂停时间”

对百思不解的题目穷伤脑筋，可以说是垂直式思考法的弊端。在此，举个实例说明。

有个债主向欠债的人要求：“把钱还来！不然，拿你女儿抵债也行！”债务人当然两个都不肯。债主看见路上有许多黑色白色的石头，于是捡起两颗，说了一个办法。

“我手上各有一颗黑石和白石。如果你能猜出白石头在哪一只手里，你欠我的钱就一笔勾销。不然，我要带走你的女儿！”

事实上，债务人早就看见债主捡的是两颗黑石头。不管选哪一边，女儿都是让人带走。不选，债主又不会罢休。债务人只好不情愿地伸出手，选了其中的一个。就在债主要把石头放在债务人手上，揭开谜底的时候，债务人假装手发抖，没接到石头，于是石头就掉到路上。路上到处都是黑石头、白石头，到哪里找刚才掉的那一颗呢？债务人故作无辜状。

“对不起，是我没接好。不然，我们看剩下的是什么颜色的？这样就可以知道，我刚才挑的是黑石头？还是白石头？”

结果当然大家都猜得到。债主手上既然是黑石头，债务人猜的就是白石头了。这时，如果你一再反复地伤脑筋，不能猜又不能不猜，结果，根本找不到解决的办法。如果能采用水平式思考法，从完全不同的角度去思考，往往能找出渡过危机的方法。

解决工作上难题的道理也是一样。不要一味地采用垂直式思考法，改用水平思考法试试，往往可以意外得到一些解决问题的灵感。不过，当你碰到难题的时候，不要穷伤脑筋，应该用笔把问题记下来，让头脑稍作休息。

最要不得的作法是，拼命地钻牛角尖，想些不可行的办法，然后半途而废，过一阵子又从头再来一遍。关于这点，美国心理学家曾经做过一个有趣的心理实验。他找了两组人做 24 个演算问题。其中一组从头到尾不休息，另一组则在中途休息一会儿。结果发现中途休息的这一组记下的问题，比不休息的组多两倍。

此外，关于不休息的组，还有一个有趣的发现。比较他们可以立刻回答的问题和没有自信的问题，发现他们对于前者记得较清楚。再比较他们没有自信的问题和答不出来的问题，结果发现他们对于后者记得较清楚。

把解决不了的问题记录下来

从上述的实验，我们可以知道一个事实：能够立即作答的情形姑且不论，如果是没有自信作答的情形，则对于问题内容的印象会较模糊，甚至比回答

不出问题的印象，还要不清楚。

因此，在事业上如果一遇到难题，就匆匆回答了事，实在是不太好。因为，一旦作出答案，以为可以交差了，在潜意识里就不会再留有印象。即使日后碰到了可以解决这问题的灵感，也反应不出来了。

在此，我们可以得到三点结论：

(1)遇到难题没有办法立即解决时，先把问题记录下来。

(2)如果在潜意识里有问题的存在，则往往会不经意地得到解决问题的灵感。

(3)勉强作答，敷衍了事的作法并不好，因为这样往往会错失可以真正解决问题的机会。

在第一点结论我们提到记笔记，这除了可以作为日后参考之外，还有一个妙用。

如果把解决不了的问题记录下来，就可以暂时不去想它，而全心全力解决其它问题。如果不是这样，脑子里尽是解决不了的难题，即使想作点别的事情，也因为无法集中精神，无法达成应有的效果。

据说即使是得道高僧，在坐禅时心中也免不了会浮现一些尘世俗念。于是，有些高僧在坐禅时，就带本笔记本，一有杂念，就立刻记在笔记本上。如此一来，就不会被杂念所扰，得以全心坐禅。

所以，不要因为遇到困难而终日烦恼，以致无法处理其他事情。当我们遇到难题时，只要把它记录下来，我们的头脑就可以回复原先空白的状态，继续处理其他事情了。

积极地休息

一般公司的上班时间，包含午休1小时，通常都是8小时。如果是8点上班的公司，办公时间大概是上午3小时，下午4小时。

相信只要是上班族，都会有同样的经验：上午的3小时，还蛮有精神的，到了下午，都觉得非常疲劳。觉得疲劳，工作效率自然大打折扣。这时最需要的是休息一下，然而，坐办公桌的人想堂堂地在办公时间休息，实在有点困难。一般人的观念总以为，拼命做事才是认真。很多上司也是希望自己的部下都有这样的精神。至于部下，由于不晓得如何适当地休息，只好咬着牙硬撑下去。

明知硬撑下去，效率不高，还咬着牙硬撑的人，实在很愚蠢。

不过，虽说休息，也不必太放纵。根据经验，一般坐办公桌的人，觉得累的时候，只要稍微活动一下筋骨就可以了。

在走道散散步，做些柔软体操等等，都是很好的方法。如果情况不允许，伸伸懒腰也可以。不过，有些工作的确不太方便在办公室里伸懒腰。这时，不妨到洗手间，伸个懒腰，洗把脸，轻松一下，没有人会责怪你的。

说到这里，也许会有人失望：“什么？只要这样就可以恢复疲劳啊？”的确，这没什么稀奇的，但只要这样，整个下午的工作效率就会有很大的不同。有很多被认为工作效率不错的人，往往就是无意识地做一些简单动作，恢复精神。你不妨一试。

所谓“积极的休息”，是因为这种休息有别于单纯的歇息，是为了保持工作效率而作的休息。既称为“积极的”，这种休息必须在短时间内达到最大的效果。事实上，在办公时间内也不可能做长时间的休息。

一般而言，办公室的工作会使人感到疲劳，大都是因为长时间保持同一姿势，使得血液循环不良，导致筋肉疲惫。所以，如果你一直保持着前屈姿势，那么在休息的时候，可以做一些反方向的动作，使原本受压迫部位的血液得以畅通，使用过度的筋肉得以舒展。这些动作实在很有效。

疲倦的感觉是生理自然反应出来的警告。提醒我们身体某部位超过负荷。如果置之不理，将更增加身体的负担。所以，一旦出现了警告讯息，让负担过重的部位恢复正常，才是明智之举。

把休息时间定为3分钟，虽然没有什么学理上的依据，但确实有某些程度的根据。

3分钟正好是很多事情最小的段落。电话一通、拳赛一回合……等，都是以3分钟为一单位。因此，只要3分钟，就足够使疲惫的身体恢复原本的活力。如果超过3分钟，可能会因为中断太久，无法立即继续先前的工作。这一来，休息反而降低了工作效率。

至于这3分钟的使用方法，可就因人而异了。为了使疲惫的身心得到休息，你可以放下手边工作，听听音乐，或是欣赏自己喜爱的画家的作品。不过，在办公室里，想要听音乐，欣赏名画，似乎有些困难。所以，还是以活动下一筋骨比较合适。当然，3分钟不过只是大略估计而已。只要能达到效果，两分半钟或是两分钟也是可以的。

此外，并不是每小时都得休息3分钟。只要觉得身心能保持最佳状况，一点儿也不疲劳的话，继续工作也未尝不可。如果硬性规定每工作1小时就得休息，说不定会打断正在进行的工作，不但无法提高工作效率，反而降低了效率。更何况，做一下就休息一会儿，只算是混水摸鱼，而不是“积极的休息”了。

午休也是一样。如果无视工作进行情形，只因为时间到了就休息，往往会打断正进入状况的工作。所以，如果手边工作进行得很顺利，就不妨在告一段落后才休息。

尽可能在公司内完成工作

如果工作压力沉重，紧张万分却无法舒解，则工作效率必定不高。日本女性肌肤白里透红，颇受外国男士注目，有人认为这全赖日本四季分明的气候所赐。因为有春夏秋冬的变化，肌肤得以保持弹性。同样的道理，生活步调必须有紧有松，才能保持活力，使效率达到最高点。

家，正是一个人在忙碌工作之后，缓和身心的最好场所。

不过，要求一离开公司就把工作忘得一干二净，实在有些困难，许多人习惯回到家里还要谈些工作上的事情。如果是聊些工作上的成就或趣事，倒是有助于一家团聚的和乐气氛。如果回到家还要大吐苦水，在精神卫生方面并不好。所以，虽然难免把公司的事情、压力带回家，但是还是避免较好。

至于把公事带回家加班，其实并没有大家想象中的好。甚至，从长远的眼光来看，一个没有适当休息，长时间处于紧张状态的人，其工作效率必定不高。所以，即使是写和公司无关的稿，也尽可能在公司内完成。

将大目标分解成小目标

无论多大的目标，都是可以量力而为，分作好几个阶段，逐步完成。

把这种将大目标分解成若干个小目标的方法，称作“因数分解法”。

愚公移山的故事，大家都知道，虽然我们没有必要做这种事，但是在我们一生中，想要移动一座小山，的确不是什么困难的事。即使是乍看之下很困难的事情，如果把完成的期限延长为半年、一年，同时将事情细分化，每天完成一点，就算再大的事情还是可以完成的。

1. 使用“因数分解法”，将长篇大论去芜存精

如果采用这种要领，不只长达一两年的长期目标，就连平常一小时、半小时工作或是读书的效率都可以提高。譬如，平常从一些参考书、资料中作重点摘要时，就可以采用这个方法。一般作者似乎不喜欢以条列式文体写文章。原本以条列式文体写文章，简单明了，却往往加上一些“首先”、“然后”、“接着”之类的连接词，使得文章乍看之下，并不太容易了解。这时，就可以用“因数分解法”，分解文章内容。

譬如，文章里面有“首先”的地方，注明为(1)；“然后”的部分，注明为(2)；有“最后”的部分，注明为(3)。如此一来，一篇文章被分为三部分，(1)当然是重点，了解了(1)之后，很快进入(2)的部分，再了解之后，就到(3)的部分了。

像这样子，把文章或是资料中的不重要部分略去不读，效率可以大幅提高。无论什么文章或是资料，只有精华的部分才是重要的，其它废话都可以不必理会。然而，如果一把这些精华部分抄在笔记本上，实在很花时间。因此，采用“因数分解法”，将重点直接记在书本上，效果也非常好。

2. 采用系统式思考，可以很快了解全部状况

无论什么事情，如果想要了解得透彻一点，必须先知道这件事在整个事件占有什么位置？有什么关连？譬如说，研究一件历史事件，如果不着眼于整体时代，寻求其关联性，就很难掌握其意义及价值。

譬如，研究第一次世界大战，与其单纯研究该事件，倒不如从20世纪初帝国主义时代的形成背景着手，较容易了解。第一次世界大战如此，日本大化革新，俄国大革命也都是如此。

为了了解一个个案、二件事件，必须全盘考虑其背景及关联性。这个道理不单通用于读历史，在其他方面也是如此。譬如，进行一项工作也要知道这个道理。然而，要把每一个单一事项串联成一体，并不是件容易的事。譬如读书，虽然想要融会贯通，但由于书中内容只是白纸黑字死板地印在书上，不作整理，很难全盘了解。

为了可以融会贯通整体和个体的连带关系，可采用“系统树”的方式。将整体的关系做成树状分布，所有的连带关系自然可以一目了然。起初是最基本的树干，再由树干分成两个支干，然后每个支干又各分出两个旁支。

不只读书，处理一件工作，一样可以用这种“系统树”的方式。譬如，拟定一项计划时，先想想什么是非做不可的？接着，需要多少人手？多少器材？多少预算？然后，决定如何保有必要的人手，器材？如何和经理交涉，以获得足够的预算？人手如果不够，是不是要雇兼职人员？如何聘雇？……像这样，把每一个环节一一列为工作的“分支”。然后，掌握全盘状况，考虑在推行计划时，会遇到什么问题？如何处理？能够这样设想，整件工作计划自然可以完成。

在贺年卡上公布抱负及目标

所谓人的潜力，往往超越人所能预测的范围。某大学橄榄球队教练在接

受杂志访问时曾说：“在平常练习中，即使你把球员练个半死，他所发挥的，也不过七成的实力而已。”至于剩下的三成，往往要在紧急的时候，才发挥得出来。

不只运动，就连读书或是工作，情形也是一样的。虽说全力以赴，但只要未到最后关头，没有人会用上 100%的气力，最多不过 70%而已。那么，不要 100%，只要 80%，不！就连 75%都可以，难道真的没有办法再多发挥一点实力吗？关于这一点，倒是有一个方法，可以把自己置身于绝无退路的压力中，激发自己的潜能。

那就是在贺年卡上公布自己今年的抱负及目标。譬如，“今年我决心向司法官考试挑战”、“我准备今年把法文读好”等等，将自己的计划昭告众亲友。坦白说，这样做需要一点勇气，但却也可以从中得到紧张的快乐。而且，说不定有许多亲友会拍着你的肩膀说：“加油！祝你成功！”无形中更加添了许多压力。

自古以来就以“少说多做”为美德。的确，自己先默默耕耘，等到有结果再告诉别人，比较不会被人取笑。但相对的，这做法似乎另外有一种意思：“没做成的话，只要假装什么都没发生就可以了”未免有些懦弱，而且，如果可以不动声色完成一件事，不就代表自己原本就有完成的实力，那么完成也是必然的，没有什么了不起的啊！

相反地，如果采用“先说再做”的方式，先放出风声，告诉大家自己的目标。这样万一不能达成，必然颜面大损。所以，一定会全力以赴，不论有什么困难都会克服，以免受人耻笑。而且，别人知道你的目标之后，也许会提供一些宝贵意见，使你更容易达成目标。

无论工作或是读书，最怕没有必成的决心。如果自己觉得半途而废也没关系，则实力必然连半分都发挥不出来。因此，利用周围的压力，应该是一个可许的方法。

在午餐时间拓宽情报网

上班族的午餐，多半是公司同事三五成群一同出外解决的。所以，在公司密集的商业街上，常会看见一位上司后面跟着一大群部属，仿佛带着一大批订单似的杀进餐馆。其实，这也是一种增进公司内部和谐的方式，不能说是不好。不过，就建立自己人际关系而言，这种方式似乎糟蹋了宝贵的午餐时间。饿，并不只是肉体上的反应，精神层面的饥渴同样需要补充。所以，如果每天接触的都是上司、同事之类的熟面孔，谈的都是一成不变的话题，则在精神方面永远都无法获得满足。

和许多不同岗位的朋友接触，常能得到许多以前不知道的情报及知识，非常新鲜。如果是一年才见一次面的朋友，聊起来更是起劲。由于话题丰富，常常可以引发许多灵感，找到解决问题的线索，同时，更能扩展自己的情报网。

由于彼此都很忙，要找其他时间也很难，所以和朋友聊天还是午餐时间最适合。因为再忙还是得吃午饭，而且和大学同学碰面也不是什么坏事。如果彼此都早一点出来，或是预先定个位子，则足足有一小时可以聊一聊。由于这种午餐习惯，情报网能够越来越广。

人的注意力是有限度的

日本“龙角散”的老板藤井康男，写了一本“90分钟专心术”。他说“一天能专心工作的时间大约是90分钟”。诸如开会、洽谈生意、写稿、演讲等等，能够真正集中精神完全投入的，大约是一两个小时，平均的话差不多是90分钟。的确，一般演讲或是电影长度，通常都是订为90分钟，显示人的注意力差不多是这样的限度。

不过，并不是说所有的人都只能专心90分钟，如果有人做事很容易疲累，自然也会有人能够长久专注工作。而且，工作内容不同，能够集中精神的时间也会不同。譬如，如果给小学生一个电视游乐器，他会整天守在电视机前，发挥平常在学校看不到的注意力，连父母也会大吃一惊。即使是大人，只要是自己感兴趣的，专注二三个小时都没问题。只要是有意思的，有兴趣的事情，无论是谁都能够比以往专注得久一点。此外，能不能专心工作，和所处环境也有关系。如果不时有电话打扰，或是环境嘈杂，即使想尽办法集中精神，还是很容易受到外界影响而中断工作。

换句话说，人的注意力除了和本身能力有关之外，工作内容、环境也会有极大影响。所以，人究竟能够专心多久？并不能一概而论。

唯一可以确定的就是，人无法长期持续注意力。不论娱乐或是工作，人可以集中精神的时间，总是有一定限度。因此，像藤井康男把自己能够专注的时间设定为90分钟，的确颇为实际。

如果能找出自己能够专注的限度，应该可以提高工作效率。由于人无法永远保持良好的注意力，勉强把专注时间延长到三四个小时，不会有什么好处的。而且，这样一来，身体更疲累，反而影响工作效率。如果能够设定自己集中注意力的时间，90分钟就90分钟，达成之后就休息，等到休息足够后再工作，这样效果反而较好。即使无法持续90分钟，只能20分钟也没关系，人的体质原本就不同嘛！此外，有时也可以变换工作内容，以提高注意力。数学读累了，可以改读历史；文章写累了，不妨看看书，借由内容的转换，可以提高注意力。而重要的是，你必须知道，人无法永远持续注意力。

心情紧张是下一步行动之前的准备

霍洛维兹是世界知名的钢琴家，不过，很少人知道他很容易紧张。照理说，这么有名的钢琴家，对于舞台表演，应该胸有成竹。然而，一有表演，他就会非常紧张，不断发抖。不过，原本一直发抖的他，只要一坐在钢琴前面，就能弹出令人陶醉的绝妙乐章。这大概是因为霍洛维兹借由紧张，而发挥出浑然忘我的集中力吧！

紧张，就另一种解释来说，其实是集中精神。原始时代的人类，一旦被猛兽追捕，心脏噗通噗通地跳，血液急速循环，然后，使出全力逃命。换句话说，心情紧张是下一步行动之前的准备，不这样，可能就没办法使出全力，搞不好就会被野兽吃掉。所以，心情紧张，是当时人类求生所不可欠缺的要素。

紧张的效果，不只适用于原始时代，也适用于现代人类生活。想要提高工作或读书效率，这种紧张感是不可欠缺的，怀抱紧张心情面对工作，能够使精神集中，头脑也会变得灵活、清楚。因为，紧张正是精神对所处状况的正确反应。只要充分了解这件事情对自己一生的重要性，心脏自然会噗通噗通地跳的。

所以，如果面临大考，却一点也不紧张，仍然像平常一样打混的话，考

试成绩一定不会理想。当然，一味紧张却不知道怎么办，也不是理想的情况。面对工作或读书，重要的是适度紧张。如果一点都不紧张，那多半因为精神一点都不集中的缘故。

训练自己的专注力

横越南极大陆的日本登山家西堀荣三郎。在他中学时代，采用一种锻炼精神集中的方法。那就是从二楼的教室跳下来。当然，他不光是跳下来而已，而是把握起跳的这一瞬间，思考许多事情。这是训练他能在瞬间集中精神，思考许多问题的方法。这训练的起因，是由于西堀荣三郎想要逃课，而从二楼的教室跳下来。最初，感觉一下子就到地面。然后，反复跳了十几二十几次之后，感觉起跳到着地的这段时间越来越长，于是，原本以为很短的时间，却能够思考很多事情。

这可以说是，借由从二楼跳下来的异常行为，使心情紧张，而发挥平常意想不到的专注力。这好像被猛兽追赶的原始人，由于心情紧张，发挥平日意想不到的力量，变得像超人一样，而头脑也变为超级头脑。日后，西堀荣三郎还曾因为这样的训练，捡回宝贵的性命。那时，他攀登雪山，没想到脚一踏空，人就从斜坡滚了下来，就在这一瞬间，他冷静地判断种种情况，最后采取最安稳的姿势跌落，保住了生命。他所以能发挥这种超人般的能力，我想多半归功于他平日就训练自己在瞬间集中精神思考的缘故吧！

其实，我们平常不必像西堀荣三郎这样极端地训练，就能借由“紧张效果”，发挥专注力。譬如，在书店看看，这是谁都有过的经验，在书店翻书，特别容易记住书中内容。这是因为担心看书看太久，会招来店员白眼，结果，意外地发挥了料想不到的专注力。

四、激发员工的活力

时髦、成熟的企业家，应该兼具科学及人性管理的双重思维和高效率的领导技巧。不但应有系统设立经营战略与目标并掌握企业组织的测量、评估和有效控制的一整套方略，更为关键的是应具创造员工活力的帅才、将兵的智慧与谋略，而胸存雄兵百万，运筹帷幄，决胜千里。

如何发现和运用能力

谁都拥有一些钱财，有些是承继遗产来的，有的是一滴汗、一滴血，辛苦储蓄的。如何运用它，方法也是因人而异，从他使用的方式，我们多少可以看出一个人的性格。

同样的道理，有什么能力和如何运用这种能力，决定了“我”的价值。

- (1)应具备什么能力？
- (2)因什么目的使用这种能力？
- (3)为某种目的，如何使用这种能力？

我们来分析这三个问题吧！

具备什么能力？

健康、体力、运动能力，主要是显示肉体的力度和适应性。体格要好，但必须健康，身体虽然健康，若不磨炼技术，运动也好，工作也好，都不可能做得理想。

感觉、知觉、智能是指有关精神活动的的能力。

要培养这些能力，你必须在工作上或生活上，累积各种各样的经验来增加知识，脑海里，更得牢记种种原理或方法。无法记忆的就动手做笔记。理解、判断、推理的过程；归纳或演绎、综合的过程；计数的过程；使用语言应付，说明的过程等，如能养成凡事都写在纸上的科学习惯，工作必能顺畅。这与慎重性、周全性、绵密性大有关系。

对工作高超的见识、才干、指导力、统御力，都是有成长性的员工必备的条件。

因什么目的使用这种能力？

这个问题涉及目的和能力的关系，牵连到表中左边的责任感、诚实度。

我们纵然拥有能力，如果不是正确把握方向，使用在达成公司的目的上，或使用在人生的效用，这种能力便是白费了。利用体力和智力，可以行善，也可以行恶；研究细菌可以有助于人类，但也可以将细菌涂抹在食物上，伤及人类。为了自己的幸福，使用体力、智能，或为大众、为顾客、为社会、为家人而发挥能力，这时候，能力才有它的价值和意义存在。

能力如不蕴含着责任感和诚意，纵然使用了，也无法推动别人。当我们的诚意，感动了对方的心，顾客或有关人士的支持，就会紧跟着而来。指导力与统御力等，亦莫不如此。只凭金钱、权势或理论，是无法让人衷心信服、长久跟随的。

“至诚通天”，这是说，你的诚意足以推动多少不定的第三者。

为某种目的，如何使用这种能力？

这个问题也和表中左边的各类要素有关。为了达成公司的目的，必须与上司、同事或有关人士协调。服从上司的指示，与同事合作无间——能力，在这时候是必不可缺的条件。

企划或洽商时，要进行得紧密、周全，一步步追踪，不时做适切的调整，以免方向有了偏差。跟人接触或执行某一件事，忍耐力是很重要的。战胜自己，必须强化抗拒不满的耐性——这是说来容易，做起来不易的问题。

勤勉度和积极性，是与意愿有关，尤其是积极性，特别和自我的欲求有密切的关系。

意愿是一种性格，受世界观、人生观、思考方式左右。意愿不仅能够增进表中所列“客观的能力”，更能使意愿本身变得愈益昂扬。

决断与实行

为了达成某种目的而活用能力时，你必须能够下正确的判断。有时，你会遇到把整个财产和生命孤注一掷的局面，势必毅然来一次大决断。决断贵在事后的坚持到底，执行到底。这种韧力，决定了一个员工和一个“人”的价值。

决断就是从人、物、财、方法中做一个选择，也决定了你的态度是消极或是积极。

要决断得又快又准，就必须懂得自己能力的界限、对方与环境的状况，以及相互关系的价值，具备这些事的直觉力，你才能无往不胜。

怎样的公司才算有活力

有些人活力十足，有些人却要死不活的。企业也是这样，有些公司士气高，力道够；有些公司士气低，要倒不倒的，经常令人捏一把汗。

怎样的公司才算是有活力？换句话说，具备怎样的条件，才有活力呢？员工跟这件事又有什么相关？

先想想，有活力的公司，必须具备哪些条件呢？

- (1)积极的经营。
- (2)不断革新技术。
- (3)方针和计划四平八稳。
- (4)员工都能自动学习，增进效率，全力工作。
- (5)内部的协调工作做得好。
- (6)受顾客和社会的支持。
- (7)资金充足，管理也到家。

的确，企业个个是需要活力的，简单地说，就是好好运用经营的要素——人、物、财、场地、组织、作业方法。人才聚集，就成了动员及活用其他各种因素的驱动力，而企业的活力，就与每一个员工的活力和自我成长，结为一体。这么一来，业绩自然就不断上升了。

员工的工作态度

员工和外面的人接触时，以公司为荣，以自己的工作为荣，这种态度，就以外界的信赖、协助、合作等形式，回报到公司来。在公司内部来说，对上司、同事的良好态度，同样也会以信赖、协助、合作的形式，回报到你身上来。

所谓态度，就是一种架势，是指综合个人的能力、意愿、想法、感情、价值等的感觉，对别人或工作所摆出来的架势而言。所以，有能力的组织成员，个个显出良好的工作态度，集团的效率，自然而然就提升了。

集团效率的真义

所谓效率，一般性的解释是：活用达到工作目标的经营要素时，在作业过程中，消灭一切浪费所产生的现象。

通过好多“个人”的工作分摊，集合成统一的工作目标——这就是集团效率的真义所在。

每个成员，全力以赴。藉此填补别人的缺点，体谅别人的失败，大家都以热忱和友爱，提高团体的向心力。组成团体的每一分子，都热爱团体，而这种凝结了意志力和实践力的精神，不但使团体的基础稳如泰山，且这种局面一经造成，团体的效率也随着高昂起来。

内部员工的相互关系

使企业的活力旺盛的另一种因素是：内部员工包括横的、直的各种联络线，都能沟通得好，协调得顺。要做到这种地步，你得谅解对方的立场和想法。情报的传递，人际关系的“表里如一”是维持这种局面万不可缺的，把好多不同的个体联结起来，才有办法成为“血脉相连”的整体，庞大的组织力，就能发挥它强大的功能了。

一篇值得研习的“向新员工致词”

（假设情况：为期三周的新人讲习会结束后，派来本单位——汽车分销处服务。高中毕业和大专毕业的各数个，致词者是分销处主管。）

大家早！怎么样？20天的讲习会，苦是苦，总算透一口气了吧？看来精神都很饱满，这是好现象。过宿舍生活的人，是不是习惯了？有什么问题尽管提出来商量，别客气。××君是不是开始患思乡病了？

言归正传。今天起，各位都是本分销处的正式职员了，我以主管的身份，跟各位讲几句话。

我们××汽车公司销售的是全国最好的车子，在本地区的市场占有率高达五成。

以如此优秀产品开创辉煌业绩的本单位，现在又加入了你们这一批生力军，同事们都信心百倍。

可是，别忘了业界的竞争一天比一天白热化，实在一刻也不能放松。我们期待各位，在销售的第一线也好，或在内部做管理性作业也好，都能把前辈们建立的业绩和传统，更加发扬光大。

“顾客至上”，这是本处的传统。

让有意买车的市民，都能买我们牌子的车——这是本处的理想目标。

在本处进出的来宾和顾客，一定要笑容相向，这是实现理想的第一步。

对任何人这样笑一笑（表演一下），打招呼，这种事谁都会做，可是就有很多公司没法做得彻底。这就是忘记了“有顾客才有我们”的道理，忘记了作为一个生意人或一个人最重要的“感谢之忱”。本处的成员，若不牢记这一点，他一定干不下去。我要请各位马上摆出“顾客至上”、“有顾客才有我们”的架势，来应付各种工作。

然后，我要求各位的是，工作要自动自发，不但做得好，也要做得快。旁人一催再催，才懒洋洋地工作，那副德性看了真叫人作呕，份内的工作，不等别人提醒，就要干脆利落地完成。

最后，希望大家怀着热忱做事，马上实践，不能拖拉。

心中不可忘，“顾客至上”、“自动、迅速地做”、“怀着热忱”，这三件事，我们一定要贯彻始终。公司的繁荣，各位的成功，全赖起而行这一点。谢谢大家！

激励行为的十要和十不要

当今企业领导不够成功的最大的、也是唯一的症结所在就是：我们所需要的行为和我们所激励的行为之间的巨大脱节。而另一方面，在工作成绩和激励之间建立起恰当的联系，是提高企业工作效率的唯一的、也是最大的关键所在。一提到业务的成功，我们大多数人首先想到的都是金钱、统计数据、事实和数字，但是，所有这些材料和图表，仅仅象征着人们的集体努力。激励人们去做好的行为，你就会得到好的结果；不激励好的行为，你便很可能得到不好的结果，这便是“世界上最伟大的管理原则”——激励——所传达的简单信息。因为“能得到激励的事才会有人做”。

那么应该激励的行为是什么呢？下面我们列举 10 种应该受到激励的重要行为，同时还列举 10 种相反的、不应受到激励，恰恰又是大多数企业领导惯于激励的行为。

- (1) 激励解决问题的坚定方案，不激励见效快的敷衍。
- (2) 激励冒险精神，不激励随遇而安。
- (3) 激励行动果断，不激励循规蹈矩，行动迟缓。
- (4) 激励独创精神，不激励亦步亦趋。
- (5) 激励使工作简单化，不激励不必要的复杂化。
- (6) 激励默默无闻而又见实效的行动，不激励无是生非吵吵嚷嚷。
- (7) 激励工作质量，不激励求速而不顾质。
- (8) 激励忠心耿耿尽职尽责，不激励得过且过碌碌无为。
- (9) 激励团结合作，不激励互相拆台，勾心斗角。
- (10) 激励聪明灵巧的工作，不激励杂乱无章的工作。

激励操作应注意的问题

激励原则分析的是激励活动本身应遵循的一般规律，激励操作的要则是指进行激励操作时应该注意的一系列问题。

(1) 愈少用恐惧愈好。虽然恐惧是使下属服从的有效手段，但是群体成员会觉得没有安全感，从而带来负作用。

(2) 帮助下属建立安全感。在社会主义市场经济条件下，竞争日趋激烈，大多数人都不同程度地缺乏安全感。他们担心失去什么，又担心得到什么，在这方面耗费了很大精力。如果帮助下属建立安全感，会大大解放下属的生产力。

(3) 善于开发下属的创造性。如果说，下属不愿接受某些困难工作部分地源于缺乏勇气和热情，那是有一定道理的。但有时是因为缺乏解决困难的创造力。这时，成功的企业领导所要做的，莫过于开发他的创造力，使他获得解决困难的方式和方法。

(4) 注意强化下属的优点，弱化其缺点。在使能力超群的下属努力工作的同时，必须准备接受和容忍他的缺点。如果你不能容忍下属的缺点，那么留在你身边的，多半是些平庸低能之辈；而这才是你最大的缺点。对有些下属

而言，与其挖空心思地去纠正他的缺点，还不如尽最大努力使他充分发挥优点。

(5)要尽量使工作充满乐趣。工作既是一种谋生手段，又是一种精神寄托。当工作仅仅作前者而存在时，它对人的吸引力会大减，人们工作也是“不得已而为之”。尽管企业领导可以通过各种组织规章制度，使下属与工作结合起来，但由于工作并不能给他们带来乐趣，这无疑压抑了他们的工作热情和积极性。在这种情况下，企业领导应尽量使工作充满乐趣，使下属在愉快的心情下接受和完成任务。

(6)不要以自己的习惯或模式强求下属。世上没有两片完全相同的树叶，也不存在两个完全相同的个体。任何成功的企业领导都不能以自己的习惯或模式强求下属。否则，下属将会变得无所适从，“左右不是人”，既难以接受和适应企业领导要求的习惯或模式，又会搅乱原有的习惯或模式，成语“邯郸学步”说的就是这个道理。

(7)不要忽视细节。所谓“细节”包括：自尊、自由、信心、依赖、爱、成就感等。常听一些下属这样说：“只要企业领导略表赞赏之意，我就会工作得更上心、更快乐”。对这些人来说，企业领导及时说些赞赏、鼓励的话，往往比奖金更能打动他们的心。

(8)培养下属的自信心。即使能力相当的下属，仅仅由于自信心不同，其工作劲头的结果就有很大不同。所以，培养下属的自信心是一种既重要又便宜的“动力投资”。这里，以下几点需要注意：

(1)与下属交谈时，要认真对待，让他觉得受到重视。

(2)不要勉强下属做无法办到的事。

(3)积极鼓励和赞扬下属的创见，要尽量给部属以表现的机会。企业领导要让成员多抛头露面，如开会时让部下多讲几句话，企业领导讲话时，多引用部下的意见和观点。

(4)托付责任时，让下属按自己的方式尽情发挥。即使事做得不当，也不要马上收回成命。对下属要仁慈、体恤。

(5)让下属分享参与决策的权力，但不要交给他们无力办到的事。

(6)不要把下属和他的工作混为一谈。如果下属做错了，要让他理解你不满意的是他的工作，而不是他本人。如果要批评他，首先应作自我批评。这不仅仅是策略上的考虑，事实上，下属出错了，身为企业领导也负有企业领导的责任。这样做，既利于下属接受批评，也利于保护他的自尊心和自信心。

(9)尽量避免“惩罚或训戒”。俗话说：“踢人一脚，会使人移动”。但这却不是使人移动的好办法。即使对于那些有缺点、有错误的下属，包括屡教屡犯的成员，也不应采取“惩罚或训戒”，因为它带来的更多是伤心和畏惧，不能从根本上解决问题。当然，在基层工作中，如果企业领导与下属关系很“铁”、“没说的”、或者对方“厚脸皮”、“无所谓”，或者在无计可施的情况下，企业领导一气之下，边责骂边动手，也未尝不可。实际上，这种情况在基层工作中并不少见。

(10)尽量少用“说教式规劝”。“说教式规劝”是世界上使用频率最高的方法，也是成功率最低的方法。当然，我们不是主张不用，而是尽量少用，特别是对那些用而无效的下属，应及时改用其他方法。

(11)牢记激励十戒。它包括：一戒下属完成了任务，却激励他的上级或其他人；二戒期望下属样样都行；三戒是强调计划、组织的重要，而忽视人

的合理欲望；四戒高高在上，好为人师；五戒工作进展顺利时，却横生枝节，或指手划脚；六戒只看小事，不重大节；七戒强调过程，忽视结果，认为下属怎么工作比为什么工作更重要；八戒处处揽权，不敢放手；九戒心胸偏狭，不容“异己”；十戒忽视下属创造性思维，认为这只与企业领导有关。

鼓励部属 20 则

身为高层经理人才，让部属尽心供职至为重要。现列出鼓励部属 20 则供参考。

- (1) 在开会或其他场合，用书面或口头的方式衷心地赞扬员工。
- (2) 让表现出色的员工分享荣耀及成就。
- (3) 允许部属表达意见、提出报告，或者将他们的名字列在报告或备忘录上。
- (4) 邀请部属出席重要会议并鼓励他们在会上发言。
- (5) 奖赏那些有心摆脱现状、以求上进并向你提出建议或批评的员工。
- (6) 鼓励员工提出个人的意见及构想，甚至鼓励他们提出和你完全相反的意见。
- (7) 抽空和部下一起吃午餐或晚餐、喝咖啡等。
- (8) 花些时间和员工聊天，借此与他们建立良好关系，同时了解他们：比如说下班后做些什么、有什么爱好兴趣。
- (9) 鼓励部属和你讨论他们的目标及理想。
- (10) 和部属讨论他们受训或升迁的机会，更重要的是你要尽心给予他们这种机会以满足他们的期望，不要只开一张到月球上兑现的支票。
- (11) 给予部属选择任用、旅行、参与新工作目标及任务的机会。
- (12) 将部属介绍给公司最高层的人员并给予他们向他人学习并获瞩目的机会。
- (13) 给予部属竭尽所能，力争上游的机会。
- (14) 当你作一项决定、派一项任务、或者进行一项评鉴时，应该想到：“这么一来有没有影响到某些人，若有必要，我是否能减弱此举对某些人的打击或者另外补偿他们。”
- (15) 要求自己及他人都和气、诚实、公开及公正。
- (16) 真正关心部属的感受及对事业的抱负。
- (17) 鼓励部属从某一工作组织、社会或报刊杂志中吸取工作方面的知识，以发挥个人的才智。
- (18) 了解部属在工作或成绩以外的其他表现：比如他当选了好人好事代表。
- (19) 鼓励部属为自己设定挑战性的目标并协助他们完成目标。
- (20) 部属完成目标时，以加薪、分红、赞美或表扬方式予以奖励。

“举绩”获得好效果

服务于某销售公司分公司的邱经理，在五年前刚就任的时候，发现那个分公司管理散漫，士气低迷。

这个分公司的业绩在全省业务单位中，一直是倒数第一名，因此年年亏损。

前几任经理在这里都遭到滑铁卢，总公司甚至曾有撤销这个分公司的计

划。邱经理到任之后，虽然绞尽脑汁却无良策。后来他想通了，告诉自己：

“闭门烦恼不是办法，怪这些部下也没用，唯今之计，只有靠我自己的力量先举绩再说。”

他奔波、策划了半月之久，终于签下两笔大生意。这个刺激使部属也开始动起来。

在他就任的第一月，分公司的业绩，居然一下子窜升为全省冠军。

妙就妙在，这个前所未有的佳绩，一连维持了三个月，部属们似乎也对自己有了信心，整个分公司的空气，也起了大变化。

大家变得精力充沛，群起直冲，造成一股锐不可当的气势。

在那一年，分公司的总业绩，居全省亚军，到了第二年，跃升为全省冠军。

邱经理在分公司服务了五年后，晋升为总公司协理。

与他同甘共苦的那些干部，后来，不是调升主管，就是升为其他分公司的经理。

从此之后，分公司的员工，一直秉承传统，士气高昂，业绩居高，成为全公司人才辈出的单位。

从这个例子，不难知道下面的事实：

(1)先在工作上让部属获得成功，使其产生自信，提高他们的“燃烧度”，才能培育出干才。

(2)工作意愿可以改变一个人的作为，完成高业绩之后，部属自会向另一个高目标挑战，能力也日渐提升。

(3)反之，则整个单位必定消沉无劲，人人大发牢骚，冲突频生，人才也无从成长。

基于这些缘故，一个新到任的领导者，到了新单位之后，务必趁机改革，使那个单位气象一新。

部属的工作意愿，全靠上司巧妙地“激起动机”，使其完全“燃烧”起来。一个人充分燃烧之后，必定朝着好的方向变化。活力的创造也就“自动化”了。

部门构造的改革过程

中坚干部的能力可分为四个等级：

(1)业务的维持与管理还不周密的阶段。

(2)业务的维持与管理已经正常化的阶段。

(3)对部门构造改革的被动阶段。

(4)对部门构造改革的主动阶段。

任何中坚干部的能力，必定是这四个阶段中的一种。

上司必须依照这些阶段，循序教导，逐步提高他的能力。部门构造的改革过程，一般而言是这样的：

(1)先产生与以前不同的新创见。

(2)将它变为具体的构想或是改革计划。

(3)说服上司、同僚、部属、其他部门、外界有关人士。

(4)将它付诸实施，获得成果。

创见与方法

部门构造的改革，比业务的维持与管理复杂得多。

尤其，最初的创见最为重要，缺乏创见，改革就无法成功。

构造改革方案，分为创见与方法两大部分。

例如，以贩卖汽车来说，从原先的访问销售方式，改为柜台销售方式，这样的构造改革，可以使公司的营业额大为增加。

这时候的创见就是：由访问销售（在顾客的地方推销），到店头销售（把顾客集到店里推销）——的转变。

由于这个新创见，产生了女性推销制度、电话推销、DM（邮寄广告）、周六为中心的营业体制等的“方法”。

填补断层

要使还留在“业务的维持管理阶段”的中坚干部的能力，提升到“对部门构造改革的主动阶段”，他的上司（例如，经理）必须运用如下的指导方法：

- (1) 上司先亲自做各种调查。
- (2) 思考与以前大小相同的新创见。
- (3) 将它交给中坚干部，激发他根据新创见想出改革的方法。

这是顾客、技术、条件都不断变化的时候。企业必须对销售的方法、生产的方法、开发的方法、处理事务的方法，时加变革。

可是，内部创见与外界变化之间，容易产生断层，所谓部门构造的改革，它的意义就在，如何填补这些断层（差距）。

使中坚干部面对“异质的创见”

因此，经理有必要使中坚干部面对“异质的创见”，让他的思维方式，有个转变。上司必须反复强调这件事，鼓起热劲向他说明：

为什么以前的创意已经落伍？

目前需要的是怎样的创意？

为什么需要这样的创意？

在这个过程中，双方务必彻底议论，然后，经理才引导他使他根据新创见，想出新方法，且付诸实施——这是经理无可推卸的任务。

增加或减少负荷量

为了提升中坚干部的能力，经理必须采取的重点是：

- (1) 潜力颇大的人，要不断增加他的负荷量。
- (2) 能力平庸的人，要减少负荷量，使他从起点重新挑战。

例如，张主管对交付的工作，大致应付得来，而且还有一些余力。这时候，上司就应该给他新的工作，加重他的负荷。

刘主管对目前的工作，应付得很吃力，虽然认真工作，成果总是差一截。这时候，上司就该解除他某一部分的工作，减轻他的负荷量，使他从头挑战。

如果，经过这样的调整，情况转好就略为扩大他的工作范围。

要是减轻工作之后，还是做得不顺利只好再减轻他的负荷量。

又如，在企划部门工作的中坚干部，若是过去的实绩表示他颇有能力，上司就该逐渐使他负责大而难的企划工作。

若是年资已深，但实绩不佳，上司就该让他负责小规模而易做的企划工

作，等到进展顺利，才给他较难的企划工作。如果还是做不好，就让他做更小的企划工作。

对负责的工作能够应付得绰绰有余的中坚干部，要是任他保持现状，他就容易因自我满足而习惯于安逸。

提高育才的速度

活用中坚干部很重要的方法之一是给其更多的工作，它的好处是：

(1)可以提高生产力；(2)逼他非“伸腰”不可，因此更能成为企业大才。

目前还不能达到理想状况的中坚干部，一定是能力与负荷不成比例，所以，减轻他的负荷，先让他把工作做得近乎完美，就能使他获得成就感与自信。

这种育才策略，应该针对工作，而不论年资之深、经验之久。如此这般，有潜力有才华人，定能崭露头角。

经营管理上万万不能忽略的是：提高育才的速度。

我们甚至可以更干脆地想：企业的组织与职位、工作的分担，就是培育人才的一种手段。

直截了当的方法

假设，你托部属拟定某种方案。

当你对他提出的方案，觉得一无是处的时候，你将如何告诉他？

大部分的上司都会直截了当地说：

“这样的方案是行不通的，这里要改成这样……，这一点必须削减…，这一条要改成这样。懂了吗？”

部属唯唯称是之后，上司就说：“那好，把它修改后赶快送给我过目这个方法颇有研究的余地。因此，此一方式对工作的完成或有帮助，但是，对于激发员工活力培育人才来说，却是最差劲的方法。

“见机而教”的方法

育才能手的上司，遇到这个情况，先想到的是“何时之前把这件事处理好”的时机问题。如果，这个方案明天之内呈报即可，他就采取下列见机而教的方式。

(1)暂时不说出该修正的地方与修正的方法。

(2)稍微提示说，该方案何以不妥，并且指出不可缺的观念与大方向。

(3)部属了解之后就叮咛说：

“今天晚上你好好思考一下，明天早上我们再来研究这个问题

如此一来，部属在当天晚上，定会自己大动脑筋，想出比原先更好的方案来。

教材型与处理型的差别

经过这样的训练过程，部属的工作能力就会不断提高。

通常，擅长育才的上司，总是在部属的每一个工作过程中，抓住机会，把那些工作，当做育才用的教材来活用，使部属有机会去思考、判断。

拙于育才的上司，却不知“把工作当做培育部属能力的教材”，只会一心一意把工作赶快处理好，平白丧失了培育部属的机会。

前者称为“教材型上司”，后者称为“处理型上司”。

教材型的指导，在时间上起初似乎比处理型的指导耗费较多。可是，那只是第一次，日后部属遇到同样的问题时，却能正确、快速地自行处理，无形中减少了上司在指导上耗费的众多时间。

“上司运”可以决定部属的将来

最重要的是，如此日积月累之后，部属的能力就越来越高，上司也越来越轻松，可以有很多时间去思考、策划大局性的问题。

就部属而言，上司运可以决定他的将来。即使起步时能力甚低，由于有幸在前面所说那种培育能手的上司手下做事，他就会成长得很快。

希望你也成为这样的上司。

使部属下定全力投球的决意

企业中的工作与学生时代不同的是，仅靠知识并不管用，还得靠实际的判断或是行为。也就是说，除非实际去经验，都无法使一个人拥有新的能力。

现在具备的能力，说穿了，都是在过去，向未曾经验的工作挑战的结果。

因此，当部属已经大致熟练于目前为止的工作时，上司就得立刻给他未曾经验的工作，且为了使他如期完成那个工作，妥加支援。

当你给了部属未曾经验的工作，最要紧的是：使部属下定“全力投球”的决意。

防止因“爆胎”而丧失自信

“因为上司叫我做，所以，我只好遵令而做”，部属若是只抱着这种程度的意愿，那就注定失败。

当部属有了强烈的挑战意愿，你就对他的工作过程细加观察，予以应有的支援。

因为，面对新经验的工作，中途必定遭到各种障碍，如果部属无法克服它，就会“爆胎”而丧失自信。那时候，部属得到的，就是相反的教训，他会想：

“唉，没经验的工作还是不碰为妙！”

这么一来，他将来“能力向上的可能性”就全部化为乌有。

当部属在工作中克服了某些难题，上司必须称赞他。

通过称赞，部属就有了“我也能做”的自信，以后，即使你不给新经验的工作，他也会自动要求你给他未曾做过的工作。

这样周而复始，不断扩增自信，部属就能自动向新的课题挑战，且不断“成长”。

对所有的部属完成这种方式的指导，便是上司的任务。

激励部属做好“头一次”

整个成败的关键就在，头一次要部属做未经经验的工作时，上司必须对退缩不前的部属（这种部属相当多），说出如下的激励话：

“我相信你有提升能力的愿望，要达到这个愿望，你必须向未曾面对的问题挑战。就因为我相信你有完成这个工作的能力，我才叫你去做这个工作。

我会支援你，不管如何，先做做看，你定能做到的。”

畏缩不前的部属，如果任其下去，此后的成长就完全停止。

上司千万不要放弃畏缩的部属，务必想尽办法说服他向未经验的工作挑战。

不要开口就否定

对中坚从业员还有一件事，是特别要注意的。当上司或是资深前辈，要他们对某种企划方案提出意见的时候他们往往劈口就否定说：

“这怎么可能？我无法做到呀。”这种态度令人不敢苟同。

竞争日烈的工商界，事事要向未经验的事挑战，再大的困难也要设法克服。处境如此，对一个方案的执行，在未经思考、调查的情况下，劈口就说：

“我不会！”

“我做不到！”

“缺乏人手！”

“没有预算！”

以这些似是而非的理由，大唱反调的人，老实说，在这种时代实在难以生存下去，说他毫无将来性也不为过。

限期提出报告

上司一听到部属说出这样的话，必须立刻以坚决的口气回说：“你必须先想一想有什么突破困难的方法。想都没想就否定它，保持这种态度，你就无法成长，无法成长你就永远落于人后，惨遭淘汰呀。”

同时，还要告诉他：

“不管怎样，你一定要在某月某日之前，对这个方案做个分析，向我报告结果。”要是这么交待之后，他还说“我不会”，你就问他：

“为什么不会？把理由说来听听吧。”

听完他的理由后，你就以下面三个步骤开导他。

(1)告诉他改变方法。

“不会”的理由，多半是为了拘泥于旧习。由于人人认为只有旧方法才行得通，所以，懒得思考新方法。也就是说，“不会”的意思是，采取原有的方法才“不会”，如果换个方法就行得通。

(2)告诉他无须立刻完成总目标。

一开始就想做到十全十美，才有“不会”的念头。“没有预算”啦、“人手不足”啦，就是属于这一类。

达成度无法做到100%，就该想到，如何排出预定进度，一步步完成。

例如，先想出在今年度的人员、经费的预算下，可以做到的方法，然后拟定计划。明年就试着实行，出现实绩之后，第三年度就做更进一步的计划。如此循序渐进才对。

(3)告诉他借重别人。

“不会”的第三个理由是，误以为做一件事要靠自力来完成。

由于对自己的能力不敢寄望太高，他就存心打退堂鼓。其实，只要想出“借重别人的方法”以及“借重哪些人”，问题往往很快就迎刃而解。

改变部属的习惯、能力、态度

“培育”或是“培养”，说来，是相当抽象的字眼。

假设，有人问你：

“你是不是在培育人才？”

你的回答，可以是“当然在培育”，也可以是“没有在培育”。

也就是说，“培育”这个言词，有它含糊、模棱的一面。

说句老实话，如果对“培育”两个字没有确切的界定，你当然无法从事“培育”人才的工作。

“培育人才”的最终目的是，提高企业人与社会人的成熟度，对实际从事“培育”工作的人（包括各级干部与资深职员）而言，“培育”的定义应该是：

使对方朝着好的方向有所变化。

也就是说，这是“唯结果是问”的一件事。不论你有多努力，论结果，要是对方一点也没变好，那就表示，你没有完成“培育”的工作。

怎样才算使一个企业人有了好的变化呢？

到底有没有引起好的变化，衡量的重点有三个。

(1)纠正了他的不良习惯吗？

通过你的忠告、劝言，将部属的不良习惯矫正过来。

例如，不善于联络、没有团体精神、不会做报告……等，应加以矫正的坏习惯，可说是无可计数，如果任其下去，不但降低工作效率，也得不到别人的信赖。

(2)使他添加了新的能力吗？

每天、每月都能使部属学到他以前不会的事。

要求公司调薪的同时，自己的能力也必须相对地年年增加。至于是不是增加了新能力，可从两方面来观察。

(1)他本人对该项能力是不是有了十足的自信？

(2)以上司的观点来看，部属的能力是不是确实增加？

(3)改变了他的态度吗？

对事情的观念、态度，是不是转为“善性”？

例如，以前只在毫无计划之下盲撞，现在却变成准备周全之后，一鼓作气，把工作三两下就做好。

又如，以前只要给一些没经验的工作，部属劈口就说：“我怎会做这种工作？”

现在却变成“凡事都肯积极挑战”。

如果，你做到这三点——使部属朝着好的方向有所变化——那就表示正在培育人才了。容我们再问一句：你是不是正在培育人才？

顾客才是衣食父母

观念上必须先让新人彻底了解的第一件事是：薪水不是来自公司，而是来自顾客。

创业期的公司，通常都在零顾客的情况下，千辛万苦地逐一开拓顾客，获得顾客长年的信用后，好不容易使公司有了今天的局面。

历经创业艰辛期的人，对顾客都有一种“形同衣食父母”的感恩。可是，在公司已经略具规模的阶段才进来公司的那些新人，却缺乏这种观念。

他们看到的是，已经变成顾客的消费者，因此容易起了这样的错觉：

即使不去销售，也有顾客（订单）上门，这表示我们公司知名度大，影

响力惊人。

新人不知来龙去脉，如果在这方面不加强教育工作，就容易产生偏差，遗害无穷。尤其是大企业或是生产企业，若是让新人有了这样的错误观念，是极为危险的事。

其实，稍微一想就知道，自己的薪水来自购买产品的顾客，没有顾客，自己也无法在这家公司生存下去。

这个道理浅显到了家，但是，没有特别挑出来教育，新人就是悟不出这个真理。

利润的获取

如果让新人有了不重视顾客的观念，就会产生如下的现象：

待客简慢，例如，与顾客应对时，措词不当；电话中不讲应有的礼貌；在公司遇到顾客时，对顾客不屑一顾……。

企业的目的，简单地说，就是竭尽所能为顾客服务。

也就是制造更好的商品，更好的服务，以更便宜的价格，提供给顾客，做到这个地步，企业就能获得应有的报酬——利润。

而企业的员工就靠这些利润，获得工资、年终奖金……。

一般而言，营业部门的第一线工作人员，对这一点较有切身的感受，但是，研究、开发、设计、生产等内勤部门的从业员，对这件事却缺乏实际的感受。

不少失败，就这样接连发生。

把感恩之心诉诸行动

新人观念教育的第一步就是，在他们的心中，牢牢地扎下“感谢顾客”的意念。接着教他们“把感恩之心诉诸于言行的基本动作”。

通常，新人对顾客的恩情，不会有深切的感受，因此：

(1)在形式上，先教他们要有“感恩的态度”。也就是说，从“形”入手。

(2)继而逐步养成“发自肺腑的诚恳态度”（深入心灵深处的感念）。

要让新人具备这样的习性，最好的方法是，工作场所中的每一个旧人，都能以身作则，诚恳待客。在这种风气下，新人自然就耳濡目染，视顾客如“上帝”。

万一新人对顾客有不当的言行（例如，背后骂顾客），旧人都要严厉指责他，促其洗心革面。这种观念的培养是不是彻底，足以决定一个企业将来的成败。

使用好秘书的方法与艺术

选任、培训秘书，当然是为了更好地使用秘书，以利于企业领导工作。企业领导怎样才能使用好秘书，发挥秘书的作用呢？从方法与艺术的角度，应提出如下要求：

1. 充分信任

企业领导既然把秘书放到如此重要的岗位上，就应该充分信任他们。这是调动秘书积极性，充分发挥其应有作用的重要前提。充分信任秘书，主要表现在：鼓励他们放手工作，表示信任他们，相信他们能胜任工作。该让秘书做的事，让他们去做；该让秘书参加的活动，让他们去参加；该让秘书接

触的机密，让他们去接触。秘书把工作做得很出色，应及时表彰；一时出现差错，应帮助他们吸取教训，鼓励他们大胆前进，而不是一味责怪，甚至不相信他们。

2. 严格要求

对秘书充分信任与严格要求是一致的。因为秘书工作十分重要，马虎不得，草率不得，所以必须严格要求，一丝不苟，培养严谨、细致、认真的作风。严格要求，不仅是对工作、对事业的高度负责，而且也是对秘书个人的莫大爱护，有利于他们的成长。

3. 生活关心

企业领导使用秘书，除业务上重视培训外，生活上也要关心。生活上关心人，才能暖人心、解人意，激发其工作的积极性。

4. 平等相待

企业领导在工作上上级，作为下级的秘书应当服从，但在人格上都是平等的同志关系，应该相互尊重。特别是企业领导，本来因上下级关系，秘书可能对你敬而不亲，如果自己动辄再摆架子、耍威风，认为秘书就是侍候你的，那就更不可能融洽关系了。所以，企业领导对下级、对秘书要真诚、要关心，要尊重人家的人格，如果自己办错了事，也要让人家批评，自己也应做自我批评。

5. 做出样子

以身作则，率先垂范，做出好的榜样，不但是培训秘书所需要的，也是使用秘书所不可缺少的。使用秘书时，有些事应预先提醒、示范，有些事可边干边教，有些事则可在事后帮助总结。只要企业领导带了个好头，做出了样子，秘书是会把你的好思想、好作风学到手的。

企业领导要做出样子，那么，秘书心目中比较理想的企业领导是什么样子呢？

(1) 因公正和诚实而得到秘书和同志们的尊重，因关心下属而得到他们敬重。

(2) 冷静、沉着。在任何情况下，无论多么危急，都能做出经过认真分析的答复。不乏幽默感。

(3) 厉行时间节约原则，善于通过各种方式来节省秘书的时间，例如使自己的工作条理化，工作前先与秘书碰头，信守约定等。

(4) 对秘书工作进展情况了如指掌，并能在他繁忙时不去打扰。

(5) 客观公正地评价秘书的工作，使秘书自然地形成不断评价、钻研和改进自己工作方法的习惯。

(6) 让秘书熟悉企业领导关于计划和政策方面的重要事项，以便得到秘书更有效的帮助。

(7) 帮助秘书做其力所不及的工作，赋予他各种需要主动精神的责任，使他的工作更富于进取性和趣味性。

相反，秘书心目中最不满意的企业领导的形象是：

(1) 官僚主义，主观主义，推诿责任的企业领导。

(2) 嫉贤妒能，压抑人才的企业领导。

(3) 作风霸道，听不进不同意见的企业领导。

(4) 打击报复，给人“穿小鞋”的企业领导。

(5) 见风使舵，耍弄权术，不干实事的企业领导。

- (6)以权谋私，大搞不正之风的企业领导。
- (7)偏听偏信，不“一碗水端平”的企业领导。
- (8)婆婆妈妈，缺乏主见，胆小怕事，树叶掉下来怕砸了头的企业领导。
- (9)“夫人参政”，爱听“枕边风”的企业领导。

使用秘书应注意的问题

1. 用人不疑

秘书工作十分重要，是一个信任感很强的岗位。有的企业领导过于自信和多疑，对秘书的能力甚至可靠程度总是不那么放心，因而或明或暗产生不信任感，这是对企业领导工作不利的。如果确有真凭实据，证明秘书不能胜任工作，或失密泄密，那么应该予以严肃处理，直至调离岗位。否则，就不能无端生疑，干扰秘书的工作或者暗中防范。

2. 不能撒手不管

与疑神疑鬼的不信任态度相反，有的企业领导对身边工作人员包括秘书，过于宠爱护短，缺乏严格要求，甚至等出了问题才大吃一惊。对秘书应严格要求、严格管理，不允许打着企业领导旗号办私事、谋私利；不允许秘书自视特殊、摆架子，使得下级和群众感到“大官好见，小官难求”。

3. 慎用异性专职秘书

企业领导在配备使用专职秘书上，应慎用异性。这是为了方便工作，且利于避嫌。因为专职秘书一般是贴身秘书，在工作上、生活上单独同企业领导打交道的时候较多，使用异性秘书双方互有不便，所以还是慎用为宜。

4. 不要事事由秘书代劳

企业领导虽然需要秘书当自己的参谋和助手，但不能一切依靠秘书，一切由秘书代劳。企业领导必须亲自动手，准备自己的讲话、报告，亲自指导、主持自己企业领导范围内的重要文件的起草，否则对所领导的主要工作就不能担负起政治责任。这个不能假手于别人的艰苦的创造性劳动，是由企业领导的领导责任所决定的。

发挥“智囊”人物作用的方式方法

领导者发挥智囊人物作用的方式方法很多，这里择其主要介绍如下。

1. 头脑风暴法

头脑风暴法是将一组智囊人员召集在一起，通过一定的会议形式，让他们相互启迪，相互引导，引起联想，发生“共振”，这样，领导者就能在较短的时间内获得较多较好的设想和方案。

(1) 头脑风暴法的具体做法

召开一种特殊会议，其人数以5~10人为宜，多了不便充分发表意见。

会议有一名主持者，主持人在开始时简要地说明会议目的，要解决的问题和要找出的答案，主持人原则上不提新设想，但可提诱导性意见，要创造都能充分发言的气氛，当有较多与会的人员要求发言时，应让那些思想活跃的人先发言，这样可以在更大程度上发掘他们的联想能力。

记录员要记下会上提出的所有方案和设想（包括荒唐、古怪的设想），待会议结束后协助主持人分类整理各种新设想。

为了保证思想高度集中，会议时间以一小时为限。

会议地点应选择在安静而不受外界干扰的场所。

开会之前要事先通知，告诉大家会议议题，使智囊人物事先有所准备，每次会议要限定题目范围，使每一个开会的成员都能针对一个目标，提出自己的设想。

(2)头脑风暴法要遵守的原则

不能批评别人的设想，以防止阻碍创造性设想的出现。

自由发言，畅所欲言，主意越新越好。

主意越多越好，以量生质，主意越多，得到好的设想的可能性越大。

要欢迎综合与改进，可以发挥别人的设想，或者把几个人的主意综合起来产生一个新的设想。会议的气氛力求轻松自由。

头脑风暴法适用于讨论比较专门的题目，不能太广泛，解决问题的方案有多种。头脑风暴法在促进发明创造中有较好的效果。

2. 特尔斐法

特尔斐法又称为专家集团咨询法，其要点是：向有关领域的专家明确提出问题，用函询的方式请他们答复。然后，集中整理收集到的书面意见，进行定量分析和归纳，再用函件反馈给他们，让每个人根据统计归纳的结果，慎重考虑别人的意见，并允许修改自己前一次的意见，最后再把意见收集整理归纳。如此反馈之后，专家意见基本上趋于一致。这种做法的好处是：既依靠了专家，又因为对专家姓名保密，从而避免了在专家会议上由于当面对触，因而有顾虑而造成的随声附和现象。

有些领导者在征求专家意见时，习惯于采用会议方式，但专家会议有许多缺陷：第一，参加专家会议的人数少了，代表性不充分。第二，由于对权威的崇拜，权威的意见即使不正确，也可能左右其他人的意见。第三，出于自尊心，不大愿意修改自己原来的意见。第四，随大流或碍于情面，不愿发表不同意见。

运用特尔斐法时应当严格注意以下一些问题：对提出的问题应作充分说明，务必使专家充分了解意图，所提问题要集中，有针对性，不要过于分散，要使各个事件构成一个有机的整体；避免提出组合事件，以免专家难以回答；用词要确切，表明数量概念时应用百分比，避免“普遍”、“广泛”、“通常”等无法定量的含糊字眼；预测领导小组的意见不能强加于表格内；表格设计要简化，需要有专家阐明意见和作结论的空白；要酌付报酬以免影响表格的回收率；要特别注意保密，不可随意泄露专家的意见。

3. 专题分组法

领导者将需要研究的问题，分成若干个小专题，把这些专题进行分类以后，交给对此专题有一定专门知识的人去研究，然后对各个专题小组研究的情况进行综合。如研究要不要建设长江三峡水电站的问题，这是一个大专题，关系到子孙万代，为了减少失误，为领导者提供正确的决策方案，就要将这个系统工程分成水利、能源、搬迁、农业、水产养殖、长江运输等专题，组织各个方面的专门人才分门别类地进行分组专题研究。

专题分组法的特点是研究的问题大，挖掘深，分析比较透，但运用时领导要有较高的综合能力，否则专题分开以后难以综合，此法适用于负责宏观管理的上层领导者。

4. 专家“会诊”法

这是一种比较适用的方法。一个单位出现的问题，诸如经济的、政治的、伦理方面的，由单位向各个领域的专家介绍情况，然后由专家们实地勘察，

提出“诊断”意见。

国外有许多这种给企业“诊病”的“医生”，他们被称为“思想库”、“智囊团”。我国也逐步在推广和实行这种方法，如宝山钢铁公司，原意并不是建立像现在这样的巨型钢铁联合企业，而是建立宝山钢铁厂。后来在“左”的思想指导下，追求钢产量的高指标，片面强调引进国外最先进技术，造成了全套引进，贪大求洋和错选厂址这样三个错误，致使宝钢成为一个投资大、成本高、耗资多、偿还能力低的企业。它超过了国力，不符国情，形成了骑虎难下的局面，在这种情况下，冶金部邀请了全国 30 多名各个方面的专家进行“会诊”，对各方面的情况进行广泛的论证，最后共同得出了关于调整宝钢工作的目标性意见。实践证明，经过专家“会诊”论证的决策是正确的。

全员参与能提高工作效率

办公室的效率化是相当难的事，因为没有全员的参与就无法做到实质的改善。

上自董事长下至职员，有必要全员的参与，仅靠一部分人的力量是无法实行的，只有上级的命令也不行。上级的权力虽然超群，但中下层人员若适当地掩饰，权力亦无法奏效。那么，只靠下层的小组活动是否可行呢？这就很难下定论了。

公司的结构并不是只有纵向的组织体系，而是包括其他相关的横向组织。因此，与其他组织间联系的好坏，都会造成很大的影响。亦即必须根据上下、左右联系的综合力量才行。但说是简单，企业规模大的话，就不那么简单了。

- (1) 上级要指挥到何种程度？
 - (2) 主管联系上下左右的具体改善活动可以做到何种程度？
 - (3) 负责人可以从实务中找出效率的提高点吗？
 - (4) 有关具体的效率提高点，专家能取得何种程度的领导权呢？
 - (5) 事务部可以使全体的活动，顺利地进行下去吗？
- 想提高工作效率，上述的综合力量不可少。

综合力量，提高效率的原动力

至此，已经说明了上级、事务部、主管、负责人成员等五个阶层，这些人的综合力量才是提高企业效率的原动力。

首先最需要上级的信心：

- (1) 指示目标的方向
- (2) 长久持续
- (3) 经常表现出关心的态度
- (4) 善用时间
- (5) 体会上级固有的经营方式（上级的言行举止对业务的影响）

效率化最容易受到上级的思想左右。效率化不只是中坚干部以下的问题，而是包括上级全体人员之课题。

觉悟到事务部主管的人选

为了集合全员有效地推动效率化，战略、战术的运用在正当的意义下是

有其必要性，一般公司在这方面表现很差。将几百人、几千人集中，就必须有集中的策略。因此事务部任务的大小，在此即可看出。

在事务部当中，特别是事务部主管的任务最大，因为他是：

(1)可以直接与上级联络的人(不能直接与上级商量，就无策略、战术可言。)

(2)可以和其他上层干部联系的人；

(3)不但对效率化有信心，而且有研究改进的热心；

(4)有长久持续改善业务的意愿。

因此必须觉悟到事务部主管的人选，是效率化成败与否的主因。

主管应该唱主角

由于具体改善业务的权限在主管身上，所以身为主角的管理者应采取积极性的态度。某些方面的效率化，要有胆量与见识。但太过分的话，就会成为盲进，评价就不良了。目前的公司组织里，是由科长级的主管负责这项任务。

经理、高层干部要作为科长态度积极的后盾。如果科长热心又积极，成功性则较大。但是在幕后控制的经理、要员才是最大的问题。经理不知道实务的情形，自然会导致损失。高级干部也只会关心自己所负责的部分，当然对降低成本就缺乏积极性了。总之，他们仅关心自己所负责的部分是否提升成果而已。

实务握在负责人手上

似乎公司的管理者多半不了解实务，实务是握在负责人手上。虽然主管当中也有不少人是具有实务经验并了解实务的，但通常不了解目前的实务，而自前的实务毕竟才是最实际的。

不要只听老成员说：“这种想法与做法很奇怪。”实态在于正在工作的人身上，所以要引领直接工作的负责人。这些人会心甘情愿地在实务中制造有效率化的气氛，如果不如此就无法进行具体地改善和提高效率。

效率化专家的重要性

主管、负责人、甚至上级、事务部，都是所谓的外行人。即使以前有过效率化活动的经验，那也只是一两次而已，不算是效率化专家。最怕的是没有什么经验的人，胡乱编织出一大堆假经验。尤其发言者的阶层很高时，那影响实在太大了。

五、探寻实现高效领导之捷径

“领导”是令人肃然起敬的字眼。

然而，几千年“官本位主义”、“主观主义”、“特权主义”与“领导”相伴相随，人民在沉重的代价中迷惘、愤怒……

改革开放，市场经济，中国冲破藩篱。人们在审视、在思考探寻，怎样才能将“官”和“领导”分离而使领导实现高效领导呢？

获得管理知识

管理学是从事管理的人员必须掌握的一门专门知识。管理学作为一门学科，有一套由观察报告、概念、原理、假说、基础和理论组成的知识。它是一门迅速发展起来的实用社会科学，并且已逐步形成了一门专业。需要着重指出的是，有关行政管理原理和因素的复杂知识是管理成功的先决条件。同时，由于管理任务的复杂性日益增强和管理环境的多维性，今天的管理人员需要掌握更多的行政管理知识了解行政职能过程。

管理知识不一定必须要通过“正规的”管理教育才能获得，“正规的”管理教育只是能使人获得管理学位。虽然管理能否传授是一个有争议的问题，但是管理能否学会倒是一个很少有异议的问题。尽管我们还不知道构成管理教育的组成因素是什么，或者还不知道它的目标是什么，但是有许多事实表明，管理是可以学会的。人们可以学会管理，就像他们能够学会有关人类在其它方面的经验一样，如音乐和外科手术。事实也表明人们可以超越自己的潜在能力。总之，管理知识是有效实践的关键，通过各种途径，如体验、正规或非正规培训、个人开发努力和在职培训等都可以学到管理知识。

开发和提高技巧

要胜任管理工作仅有管理知识是不够的。如前所述，虽然管理理论是一门科学，但是管理实践却是一门技艺。因此，要有效地进行管理，管理人员还必须开发和提高一套职业技巧。这些技巧包括：

1. 技术技巧

技术技巧包括管理人员开发和应用某些与其工作有关的方法和技术的的能力。管理人员的技术技巧也包括全面熟悉和了解其部门所从事的各种技术活动，以及这些技术活动同其它部门的关系。管理人员的技术专长、正规教育、经验和经历都为技术技巧的开发奠定了坚实的基础。

2. 行政技巧

行政技巧主要与管理人员进行管理的能力有关。当然，有效的管理是计划、组织、指导和控制的综合反映。行政技巧是组建群体或机构、进行计划、制定决策、实施控制和评价工作，以及用激励、沟通的手段，最终达到指导下属人员，使他们沿着一定的方向，更加有效地实现本组织机构的各项目标的能力。行政技巧构成的主要因素是：寻求各种概念和把各种事情条理化的能力；收集、评价和处理有关信息的能力；识别各种选择和作出决策的能力；以及足智多谋地指导下属人员相互沟通的能力。当然，优越的行政技巧不仅与其它一些技巧（如认识技巧和概念技巧）有所关联，而且还以这些技巧为基础。

3. 人际技巧

人际技巧大概是在所有技巧中最重要的技巧。因为管理是一种群体的努力，管理能力需要一种同人们共同工作的优越能力。管理人员要有效地进行管理，就必须与人们相互作用、激励、影响和沟通。人们构成了组织机构，人们的各种活动决定了组织机构的成功或失败。有效地管理他人是当今管理人员最关键和最复杂的问题。

观念也是组成管理能力的重要因素

管理能力的第三个组成因素就是观念。观念实质上是管理人员的价值体系和对自我、对工作、对组织机构内各种事情的信念。观念包括那些能够塑造管理人员特性和预示管理人员如何处理问题的各种思维模式。观念是主要的情感源。观念是十分必要的因素，因为它们决定着两件事情：第一，在一定程度上讲，知识和技巧的获得就是观念的一种作用；第二，观念决定管理人员如何动用他掌握的知识 and 技巧。

观念也是确定管理人员的管理能力的一个因素。观念会告诉我们在某一特定的时间某一个人被什么需要所支配，从而我们可以预测和识别这个人的管理潜力。这种识别是不断增强未来管理成效的关键。

现代心理学研究告诉我们，有效的管理人员至少有三个主要特征：高度的管理需要，高度的权力需要和高度的移情能力。

需要和愿意从事管理的人要面对这样一种现实，即如果他真地想负责人们的工作，渴望享受激励人们获得更大成效的乐趣，那他是可以学会管理的。如果有从事管理的愿望，一般是可以走上管理道路的。许多热切追求高层管理职位的人，包括许多工程技术人员和科学研究人员，他们往往并没有从事管理的正确动机。他们的动机只是为了得到高薪和高职位，而不是为了获得富有成效的成果。因此，这些人是不会成为合格的管理人员的。

所以，愿意从事管理是一个关键因素，它决定着一个人是否能学到和应用管理知识与技能。一个很重要的事实表明，一个具有杰出专业技术的人才，未必意味着他能够做一名杰出的管理人员。例如，为什么杰出的学者常常当不好教师，优秀的工程技术人员常常不能管理其他工程技术人员的工作，卓有成效的销售人员常常是无能的销售管理人员，等等。

其次，许多有效管理人员以一种强烈的权力需要为特征。当然，权力将自然地带来优越的职衔、地位和收益。那些追求权力的人可能尽力希望得到能够对许多人行使职权的职位。现代行为科学研究认为，一个缺少这种动力的人，不大可能以种种方式努力使自己登上管理的阶梯。这类人通常蔑视组织机构的各种政治活动而致力于那些更能使他们满意的其他活动。对许多工程技术人员和科学研究人员来说，他们的权力来源于“专业技术源”，而不是来源于“管理权力源”。尽管管理权力是以政治活动、职衔和组织地位为基础，但专业技术权力则是以知识和在某一学科或专业上的杰出成就为基础。总之，权力竞争是管理的一部分，谁竞争得越好，谁享有的权力就越多。

有效的管理人员的第三个特征是移情的能力。它用以应付在组织机构内同人们一起工作时所必然发生的各种情感方面的反应。有效的管理人员不会陷入理性的束缚之中，这在某种意义上可以解释某些工程技术人员和科学研究人员很难转变成管理人员的原因。那些不愿意承认情感是人特有的东西的人，将不会成为好的管理人员，因此，他们也必然不会具备管理工作的能力。

总而言之，知识、技巧和观念是管理能力的三个相互联系的组成部分。

要有效地进行管理，管理人员必须拥有具备知识和技巧的职权，并且能够行使具有自己个性的那种有超人魅力般的职权。他们也必须有一种“适当的”观念，这种观念是建立在对管理工作性质的透彻理解和具有一种从事管理的强烈愿望与能力的基础上。

制约与控制下属的方法与艺术

在权力控制上，领导者不但是被控体，受到制约，而且还要作为施控体去制约权限之内的各种权力，消除各种干扰以确保自己所应有的，法定的权力、权威，从而为实现领导工作提供权力保证。这主要表现在对下属的制约与控制，这是领导者控制权力的主要内容。

1. 权力制约方法

权力制约作为领导者控制权力的方法，就是指领导者借助自己的职权，对影响和干扰自己权力运行的各种权力的制约。

(1) 权力制约的特点

(1) 强制性

权力制约是以强制性的力量——权力为控制基础的，是以权力制约权力。它不以被控者的接受为前提，不论被控者情愿与否（当然思想上自愿接受更好），都必须接受这种制约，遵从这种约束，并在其约束下行使自己的权力。这种接受和遵从一般是无条件的，即使被控者有所不通，甚至持相反的意见，也只能依从其制约，否则就会受到权力的制裁。

(2) 直接性

相对于场力控制而言，权力制约不是以改变和影响被控者的内在动力机制而间接实现控制的。它直接以明确的指令、指标、规范等作用于被控者，直接指出被控者的权力行为规范并强使之服从。所以，权力制约不仅具有强制性，还具有直接性。

(3) 时效性

时是指时间，效是指效果。权力制约的时效是指权力制约在一定时间内所产生的效果。它要求在较短的时间内取得较大的效果。首先，因为权力制约是直接的，它可以针对被控者的权力行为偏差情况直接给予制约，其作用必须及时而有效。其次，权力制约是强制性控制，不论被控者理解和认同与否必须马上作出反应，遵从其约束、限制，因而可以在短期内实现控制，取得明显效果。

(2) 权力制约方法及其利弊

权力制约是领导者控制权力的主要方法。它的最大优点在于可以限制权力的滥用，有利于克服腐败现象。即抑制权力的负向作用，保证权力的正向作用。

权力制约也有其局限性。这主要表现在：第一，权力制约若因领导者主观原因发生偏差，容易压制权力行使者的积极性、创造性。被控者有一种被动的、被强制的感觉，容易挫伤其自尊心，影响其积极性和创造性。第二，权力制约易于使一些领导者忽视控制的民主性和科学性。权力制约不管被控者情愿与否、理解与否、认同与否而强使之服从，如果领导者这一控制是不准确的，甚至是不正当的，就会影响控制的科学性。

(3) 实施权力制约方法时需要注意的几个问题

(1) 领导者必须明确权力制约的目的

领导者使用权力制约方法控制权力，是为了制约各种权力，消除各种干扰，以确保自己所应有的、法定的权力、权威，从而为实现领导工作提供权力保证。这就是权力制约的目的。权力制约绝不能用来争夺自己所应有的、法定的权力范围以外的权力，即绝不能用来侵权和越权。

(2)领导者要保证权力制约的正确性

权力制约方法的一个重要特点，是可以在短期内实现控制，效果显著。如果领导者这一控制行为不对症，甚至是不正当的或与预期的背道而驰的，那么在短期内就会产生显著的消极影响。

(3)领导者要保证下属的积极性和创造性

权力制约是一种强力控制，搞不好有时容易挫伤下属的自尊心，影响其积极性和创造性。所以领导者要取得他们的理解与认同，以保证不影响他们的积极性和创造性。另外，还可以同时采用场力控制等方法，以便调动下属的积极性和创造性。

2.场力控制方法

场力控制就是指领导者借助自己的影响力来影响和左右下属权力行为的方法。作为领导者控制权力的一般方法，它是权力制约方法必要的、积极的补充。它在领导控制中有其独特的功能和不可替代的作用效果。随着社会的不断发展和人们认识水平的不断提高，越来越多的聪明的领导认识到场力控制的意义，并开始在实践中应用。

(1)场力控制的特点

(1)无形性

场力是无形的，场力的作用也是无形的，它是一种间接地通过场力作用于被控对象内在动力机制的力。它不是以直接的外在强制力去干涉和左右被控对象的权力行为，而是通过调整和操纵其动力机制而实现其权力控制的目的。这样，在领导控制过程中，它既能在“不知不觉”中约束被控对象的行为，激发被控对象的内在潜能，又能有效地消除被控对象因处于受控地位而产生的“被控感”，从而最大限度地调动被控对象的积极性、创造性。

(2)持久性

场力作用是持久的。这一方面表现在场力作用的形式上。领导者的影响力就如同物理学中的场力一样，只要处于场中，就时时刻刻都在场力的作用之下。这种作用不仅是无形的，而且是持久的。另一方面表现在作用效果上。因为每个人都具有相应的自主性和自控性，都有实现自我价值的欲望，场力控制恰恰是承认、尊重和发挥其自主性、自控性，激发其实现自我价值的欲望，即调动和激发被控对象长期行为的动力，从而实现控制效果上的持久性。

(3)不可抗拒性

场力控制是通过强化内在约束力，激发诱导其责任心、荣誉感进行的，是无法抗拒的。这是因为，它的作用是无形的，无处不在，使被作用对象在不知不觉中受到了影响；它的作用是连续的无时不在，被控对象无力抗衡这种连绵不绝的作用；它的作用效果场力重大，场力作用使被控对象行为自觉化，外在作用力同化为内在动力，其结果是使被控者心甘情愿地接受控制。

(2)场力控制方法的利弊

场力控制的优点很多。表现在：第一，场力控制的无形性可以消除被控对象的“被控感”，从而能最大限度地调动被控对象的积极性、创造性。第二，场力控制的作用效果深远、持久。它不仅使被控者心甘情愿地接受控制，

而且能调动和激发被控者长期行为的动力而实现控制的持久性。第三，场力控制的力是领导者的影响力，是领导者通过主观努力能大大提高的一种作用力。对于实现领导控制，这是十分有意义的。

场力控制也有其局限性。即它的作用较为缓慢，虽然实现控制时比较彻底，但在短期内，一般不易很快体现出明显的作用效果。而且，领导者影响力的提高也是日积月累之功，在短期内不可能有太大的提高。

(3)领导者场力控制能力的提高

领导者的场力控制就是影响力，是权力影响力和非权力影响力的总和。领导者场力控制能力的提高，就是要设法提高其权力影响力和非权力影响力。

(1)权力影响力的提高

权力影响力是影响力的重要部分，一般说来，权力影响力是随着权力、职位的确定而确定的，具有相对的稳定性。但如何提高它，是个不可忽视的问题。那么，如何才能提高权力影响力呢？首先，上一级权力组织一定要按下级担负的职责授予相应的实在的权力，并尽力摒除影响和牵制其权力的诸种因素。其次，各级机关一定要树立起自己稳固的强大的影响力。因为个人影响力若不以组织影响力为基础，就无从发挥其应有的作用。其三，领导者要充分地了解 and 掌握国家宏观政策与企业实际情况，制定和实施符合本企业实际的发展战略，并行之有效地取得工作成效，取得职工对我们的信任和支持。其四，要制定一定的规章、制度、纪律和奖惩等，通过这些规章制度来强化自己的权力影响力。

(2)非权力影响力的提高

非权力影响力，是影响力中最富潜能和弹性的力，对于一个领导者来说，影响力的提高，主要的就是提高其非权力影响力。那么，如何才能提高非权力影响力呢？首先，领导者要提高自身的政治素质。其次，领导者要提高自己的品格素质。要有高尚的品德和修养；要宽以待人，严于律己；要公正廉洁、奉公守法和勇于创新。其三，领导者要丰富自己的知识。领导者不仅要深化自己的专业知识，更要拓宽自己的知识面，要掌握领导科学、管理科学、心理学、公共关系学等知识。其四，领导者要不断提高自己的领导技巧。技巧的提高是多方面的，领导者不仅要提高自己的决策技巧和控制协调技巧，还要提高运筹能力、用人技巧，甚至还要提高自己的文字、语言表达技巧等等。其五，领导者要不断完善同下属的关系。要善于协调和完善同下级的关系，不断地同他们交流思想，不失时机地增进彼此间的理解和感情。

权力制约和场力控制各有利弊，而且利弊互补。所以，领导者在控制权力的过程中，若能将二者综合运用，有效地结合起来，控制效果便会令人满意。

权力分配的原则和艺术

1. 权力分配的原则

如果说权力是一个复杂的社会现象，那么，权力分配可以说是集中地体现了它的纷繁复杂性。权力分配的范围广泛，权力分配的方式方法多种多样，尤为复杂的还是权力分配者和分配对象都是活生生具有能动性的人。不同的领导者会因其知识、能力、专长、好恶、情感等的不同而采取不同的分配方式方法，但不论采取什么样的方式方法，都必须遵循领导者权力分配的基本

原则。这样，才能保证领导权力分配的科学性。根据权力分配的层面、角度、领域的不同，领导者权力分配可以概括出许多原则，但基本的原则有以下几种：

(1) 职权一致、责权对等原则

权力分配是为更好地实现领导目标而借助他人或集体的力量。为了保证被分配权力的下级的工作热情、工作积极性和主动性，领导者在进行权力分配时，必须遵循职权一致的原则。与职位相称的权力是下级开展工作的基础，有职无权的人是打不开局面的；若权大于职，也会造成不良后果。因此，必须保证被分配权力的下属有职有权、职权相称，更要有权有责责对等。职权是执行任务时的自决权，职责是完成这项任务的义务。责任是中心，权力是条件、是手段。权责对等原则要求领导者在进行权力分配时，既不能让下属只承担义务和责任而不提供权力保证，又不能只分配权力而不使其承担一定的义务和担负起一定的责任。

(2) 层级分明、权责明确原则

领导者的权力系统，从静态结构看，是自上而下的一系列权力关系。领导者在进行权力分配时，必须注意这一系列权力关系，必须注意权力的层级性、权责明确性。权力分配要逐级逐层进行，以使每一个被分配权力的人都知道是谁分配给自己权力的，知道自己属于那个层级，知道自己的权力和责任范围多大，知道哪些事应由自己决策，哪些事需要请示、向谁请示。另外，这个原则严格要求是不能越级授权，越级授权最容易造成权力和责任的混乱。

(3) 分配适度、系统优化原则

系统的整体功能原理告诉我们，要想使领导活动实现高效运转和整体功能最优，领导者在进行权力分配时就一定要遵循分配适度、系统优化的原则。分配过度，就会权在下而令不易行、禁不易止。若分配过少，权力过于集中在上，就会一方面下级权轻无法负起应负的责任；另一方面领导者也会被琐事缠身，无法超脱日常事务，工作本末倒置，主次颠倒，不该做的做了不少，应该做的却没做好。因此，领导者在进行权力分配时，要把单一的一种权力的分配放到权力的整体系统中进行，既要发挥和调动下属的积极性，又要保证整体的效能，要追求权力整体系统运行的优化。

(4) 择人任事、量才授贤原则

这项原则就是要求领导者在进行权力分配时，必须是因事设人，择人任事。设人是因有事要做，有任务等待完成，即分配权力必须是因为工作的需要。决不能因人设事，不能因要安排某人而没事找事。择人要举贤任能。择人是为了成事，而要成事，贤能自是其基础条件。择人若为“不肖”，轻则成事不足，重则败事有余。择人更不能任人唯亲，任人唯亲则小人趋至，蒙蔽视听，贤能远避，良谋不纳，这不但要降低领导者的威信，更会给事业造成严重损害，于己于公都是有害无利的。

2. 权力分配的艺术

艺术具有一定的模糊性、多变性、创造性，甚至还具有时效性和区域性。作为领导艺术，它是领导者在实施领导活动过程中所表现出来的学识、胆略、技能和创造性思维的总和，它是领导者总体水平和能力的一种标志。领导者的权力分配艺术，是融用权、用人于一体的艺术，是领导者灵活有效地运用各种权力分配方法的艺术。由于领导者权力分配方式广泛的多样性和发展完

善性。领导者权力分配的艺术也不是一成不变的。下面试将领导活动过程中有关领导者权力分配方面的几种常见的艺术简介如下：

(1)分散与集中要适度

兵法云：“兵之胜负，不在众寡，而在分合。”即应分散用兵不分散，部队就会陷于累赘，作战受牵制，成为糜军；应集中兵力而不集中，会成为孤军。这就是用兵的奥妙所在。

领导活动之成败，往往也不在一己之贤能，而在于他是否善于分配权力和集中权力。关于发现贤能而授之以权柄，往往是事业成败的关键。汉高祖刘邦在分析自己为什么得天下而项羽为什么会失天下时说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；治理国家，安抚百姓，调集军粮，使运输军粮的道路畅通无阻，我不如萧何；联络百万大军，战必胜、攻必取，我不如韩信。此三人皆人杰也，我能用之，这就是我能得天下的原因。而项羽他只有一个谋士范增，还极不信任他，不能任用，把他气跑了，这就是项羽失天下的原因。”进一步理解这段话会使我们明白：领导者若善于发现贤能之士而授以权柄，使之各负其责、各尽其职，就会成就事业，如刘邦之得天下。反之，若不能识才任能，不信任、不重用人才而且对其束手束脚，势必严重影响事业，如项羽之失天下。

权力分配是事业成败的关键，那么是不是权力越分散越好、权力下放越多越好呢？不是的。管仲在《七法》篇中说：“重在下，则令不行。”所谓“重在下”就是指下级权力过大，权力过于分散在下级，这样，下级往往会骄横跋扈，欺上瞒下，上级的政策、法令就往往不能顺利地贯彻执行。

总之，领导者既不能全权独揽、事必躬亲，又不能大权旁落、无所用心。如何才能不走这两个极端呢？那就是分散与集中适度。即领导者在权力分配时，既要保证下级能有充分的权力，尽职尽责、做好工作，又要保证自己在整体上的把握和宏观上的调控。要做到这点是很难的，没有定规和公式可资套用。随着社会事业的发展 and 变化，领导活动也日趋复杂多变，领导者只有充分发挥自己的聪明才智，总结以往的经验教训，才能针对各种情况，采取适度的分散和集中。

(2)根据实际而变通

兵法云：“兵无常势、水无恒形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”就是说：战争没有固定不变的规律和一成不变的打法，就像水无固定的形状一样，指挥者能因敌变化相机采取变化而取胜，才谓之用兵如神。军事上是这样，管理和领导也是这样。事实上，不论哪个时期、哪个领域，自古就是：法（方法）无定规变则通，不变则死法矣！所以，领导者在进行权力分配时，一定不要拘于定规、囿于死法，要善于灵活运用各种原则，善于创造性地运用各种分配方法与艺术。

(3)层级和幅度要合理

任何一个主管人员，他的精力、体力、能力和时间都是有限的，他能直接领导多少下级，是受有限的数目制约的。这在管理中被称为“跨度”、“幅度”，是管理下级的最大数目。那么，这个最大数目应当是多少呢？英国的管理学家厄威克认为不应超过五六人。有关学者们的研究也指出：平均一个人脑的有限界限，只能处理其他4个到8个人的事务。这就是说，一个人直接领导的下级数目，最理想的也是4个到8个。

厄威克还指出：一个人如果直接领导两个人共同工作，按排列组合计算，

他就要协调处理 6 种关系，如果直接领导 12 个人共同工作，他需要协调处理的关系总数目将是 24708 个，这是任何一个人都不可能胜任的工作量。一般说来有这样的规律：即直接领导的下级数目若按算术级数增长，该领导者需要协调处理的关系总数则按几何级数增长。

与厄威克不同，美国管理学家古利克在这个问题上却采取较灵活的态度，没有对直属下级的人数加以硬性规定，而试图确定一些影响最佳控制幅度的因素。一般说来，实际工作中影响有效管理幅度的因素很多。若领导者个人素质好、有参谋人员协助；下级领导能力强、经验多，且工作近似、规范；对直接领导的下级的考核制度、办法和控制手段比较健全等等，领导者的管理幅度就可以大一些。反之，则有效管理幅度就应该小一些。

对于一定的组织和集体来说，领导者的管理幅度大，在进行权力分配时就可以减少领导层次而同样能实现有效的领导。管理幅度若小，领导者在进行权力分配时就要增加领导层次来实现有效的领导。领导层次的增加必然给领导带来难度，而层次太少，幅度就增大，会使领导应顾不及。所以，作为一个现代的领导者，一方面要通过改变影响管理幅度的因素来提高自己的有效管理幅度；另一方面，就要在权力分配时，能正视自己、面对现实，确立适度的层级、合理的幅度。

(4)放手使用

管仲认为，事无巨细，人君都要亲自过问，这是人君自恃其贤。可管理的幅度理论又告诉我们，任何一个人的管理容量都是有限的，领导必须选择一些人以分其所辖之人、所管之事，贤者也必须如此。而且，愈是贤者，愈是善于放手授权。

作为一个领导者，特别是高层的领导者，应该懂得“放手授权”、“将在外君命有所不受”的道理，应该清楚哪些事应该自己管，哪些事应该交给下属去管。对于自己应管的事要努力管好，对于应由下属管的事就要选贤任能、大胆放手。

(5)适当超脱

领导者权力分配是领导者的一种重要的超脱艺术。一个领导者如果长期身陷日常琐事，势必疏于领导职守。头痛医头，脚痛医脚，顾东而西乱，顾西而东扰，事倍功半。领导者必须披荆斩棘、拨冗去繁，择人授权。“会当凌绝顶”，方能“一览众山小”，只有“更上一层楼”，方能“欲穷千里目”。领导者只有通过超脱琐事，才能做到干本职工作游刃有余，取得较佳领导效果。

超脱是一门学问，是一门艺术。超脱不能走极端。不理“朝政”，怠于职守不是超脱；脱离基层、脱离群众也不是领导者的超脱。超脱艺术的运用要“因地”、“因形”、“因人”制宜。如不同层次、不同工作属性、不同能力和经验的领导者，超脱艺术运用的幅度是不相同的。领导者要善于在实践中摸索出适合自己现在工作岗位的超脱幅度。但总的说来，高层领导者超脱的幅度要大，主要精力应集中在研究大系统的长远发展战略上；低层（基层）领导者超脱的幅度要小，主要精力应集中在协调关系，求得与大系统的同步发展上；中层领导者超脱的幅度和主要精力运用可介乎两者之间。就不同工作属性而言，地方各级领导者超脱的幅度要大，注重长远发展目标，纵向职能部门领导者超脱幅度要小，注重上下各种关系的协调。

(6)知人善任

知人善任是领导者权力分配中的用人艺术。知人，就是要求能历史地、全面地了解别人的长处、短处，或优点、缺点。善任，就是能够科学地、合理地任用人才，授以权力，以做到人尽其才，才尽其用，从而有效地发挥人才的作用。知人是善任的必要前提。

知人难，难在言行有虚有实；善任难，难在容人之短用其所长；知人善任更加难，难在既知人又善任。领导者如何才能做到知人善任、择人授权呢？首先，要知人知势。知人就是要“知其才力之勇怯，艺能之精粗，所使人各当其分。”知势就是对于客观情况、客观形势、现实需要和未来趋势等要有充分、深入的了解和一定的把握。其次，要择人任用。要因事设人，择人任事；要择贤而使，量才录用；要疑人不用，用人不疑；要容人之短，用人的长；要使人尽其才，才得其所。

(7)虚怀宽宏

虚怀宽宏不仅是指领导者在进行权力分配时要容人之短以用人的长，更指领导者在权力分配后，能对下属的小是小非和暂时性失误宽宏对待。“小不忍则乱大谋”。虚怀若谷、大度宽容，不仅是领导者的重要思想作风，又是一种高明的无形的谋略手段和领导艺术。纵观我国古代历史，大凡比较开明、有所作为的政治家，一般对部属佐僚的失礼、失态之处及所犯的细小过失，都能够宽容相对，正确处理，颇得人心。

总之，领导者要不计一己之恩怨好恶，不计一时一事之得失，着眼大局，放眼未来，虚怀宽宏，雍容大度，这样必能感召部属，赢得人心。

(8)破格用人授权

敢于破格，一方面指敢于破习俗之格，而用与自己有过矛盾，甚至反对过自己，但确有才干的人；另一方面是指敢于破常规之格，而重用有才能、有前途的人，突破“资历”、“学历”等的限制而用人。北宋政治家包拯曾说过：“常格不破，大才难得。”只有敢于破格，才能人尽其才，才尽其用。

权力管理的原则和艺术

1. 权力管理的原则

领导者对权力进行管理必须遵循一些基本原则，否则就很难实现科学的管理。这些原则主要有：

(1)民主集中制的原则

民主集中制是领导者对权力进行管理的根本组织原则。它在广泛民主的基础上实行高度的集中，是正确处理整体与局部、上级同下级、领导者与被领导者权力关系的一条基本原则。

实行民主集中制，在整体和局部的关系上要首先保证整体的利益和权力，同时也要发挥局部的积极性和主动性；在上级领导和下级组织的关系上要首先保证上级的指示和决定的贯彻执行，同时也要使下级组织有一定的自主权、建议权，发挥自身的积极作用；在领导者和被领导者的关系上首先要强调领导者的统一指挥，同时也要善于听取各种不同的意见，集中群众的智慧，调动每个人的积极性。在处理各方面的关系上要讲究集权和分权的有机统一，没有必要的集权实行宏观控制，就不能保证统一领导，领导者的决策就不能变为下属机构和人员的行动目标；但如果大小权力都集中于领导者个人手中，而不实行适当的分权，在微观上搞活，也会束缚和妨碍下级人员的工作积极性。因此，只有把集权和分权适当地结合起来，才能对权力施行科

学、有效的管理。

当然，民主集中制是领导者权力管理的一个总的原则，实现民主与集中的恰当的结合要根据组织机构的性质、客观形势的要求和实际存在的问题做出具体的规定。

(2) 分层次管理的原则

一般说来，确定大政方针，运筹战略决策，拟订长期发展规划，这些权力应集中于上级机关，以谋求整体的长远的利益。至于决定执行性方案，作出战役性、战术性决策，就不必也不可能集中于上级机关。要在上级统一领导下实行“统一领导、分级管理”的原则，给下级一定的因地制宜的权力。下级对本职范围内的生产活动，有权作出全面规划，并拥有在本职范围内使用人、财、物的权力。现行权力管理的主要弊端之一，在于权力过分集中于上级机关和个别领导。有些事情只要有一定规章，放在下面处理本来可以办好，但是都拿到上面来，由于事情很难照顾得周全，就容易造成严重的官僚主义，影响办事效率。

2. 权力管理的艺术

(1) 要重视不同岗位层次和职能的权力特点

对不同岗位、不同层次的领导者，在权力管理中应各有侧重，有所区别。如对高、中、低不同级别领导者权力效应的管理上，就应有所差别和侧重。高层次领导者主要担负决策和指挥，应重点管理和考核其权力的组织效应；中层领导者主要担负综合协调工作，应重点检查其权力管理效率；基层领导者主要担负执行政策、组织实施，应重点管理其权力行使的操作效应。凡此，有所侧重，才能有所成就。

(2) 要注意行使权力的主客观条件

领导者对权力进行管理，要注意行使权力者的主客观条件，为此可以采取比较法。其基本要求有三点：(1)纵向比较，即将行使权力的现状和过去比，但不能单看某些指标的增长，要全面分析原有的基础、政策变化、形势发展等情况，即历史地看问题。(2)横向比较，即与条件相近的其他用权者比较，既有成就大小之比，又有对原来基础好坏全面情况的具体分析，看差距拉大了，还是缩小了，以此衡量用权的效果。(3)正反比较，考察领导者的权力行使时，看法不一致是经常出现的，只要不是出于个人恩怨，提出不同意见本是一件好事，管理者要认真听取不同意见，通过意见对比，求得正确的统一的想法，一时拿不准的事，最好不要忙于下结论。但是，不论采取哪种比较方法，必须注意三点：一是以事实为基础；二是坚持客观的同一的标准；三是要有可比性。否则，就比不出结果来，也不可能实现对权力的有效管理。

(3) 要分析权力行使的动机和效果

对领导者的权力行使进行管理，主要是看其用权实绩。为此，就要坚持动机与效果相统一。如果为了局部利益和局部效益而损害了全局利益和整体效益，无论其用权实绩多大，对事业都是有害的。其次要看其战略眼光，是从长计议，还是急功近利、短期行为。历史的和现实的经验已经证明，只片面考虑当前的利益，一味追求“现得利”，缺乏战略眼光和长远打算，将会贻误事业。再次，考察领导者的用权实绩，要有利于鼓励其勤勤恳恳、扎扎实实地做基础工作，反对形式主义，注重实效。

(4) 要建立用权实绩的管理档案

对领导者的用权实绩进行管理，要采用记实的手法，如实地详细记录领

导者的用权实绩，既要定性地概括出其主要用权实绩事例，又要有定量的各种数据。在此基础上，建立领导人员的用权实绩档案，以便全面地历史地把握和管理干部。

(5)强化管理手段的可操作性，把“管权”与“管人”结合起来

领导者对权力的管理，实质上是对掌权人、用权人的管理。因为权力不是独立存在的，它只是工具，是依附于人，被人掌握和使用的。所以，对权力的管理，说到底必须加强对人的管理，提高各级领导干部的素质。要做到这一点，只有一般号召是不行的。要真正落到实处，还必须建立健全一整套规章制度，并且具有鲜明的可操作性，切实管用，便于监督检查。

权力转移的原则和艺术

1. 权力转移的原则

(1) 出以公心

领导者转移权力，必须出以公心，排除个人主义私心杂念，不打自己的“小算盘”。就是说，该转移的权力一定转移，不该转移的权力也不能随意转移。有三种倾向是需要防止的：一是权欲过盛，大权独揽，不许别人沾边，该他人受理的权力也不给人家；二是饱食终日，无所事事，不干工作，把一切事情都推给他人，自己不承担责任，不伤脑筋，落得清闲自在；三是拈轻怕重，推过揽功，见了矛盾绕着走，能躲就躲，能推就推，上推下卸，自己不负责任。这些情况都是遇事先替自身打算，而不是从事业和工作需要出发。持这种思想的领导者，要么大权独握，寸权不让；要么“不理朝政”，逍遥自在；要么回避矛盾，明哲保身。这都是不利于权力转移和使用的行为，必须克服。

(2) 有组织、有计划、有秩序、有步骤

领导者的权力转移，不能处于失控、无序状态，必须有组织、有计划、有秩序、有步骤地进行，必须置于可控之下。无论领导者在何种情况下，哪怕是紧急情况下，也不论采取什么方式，转移权力都不能是仓促草率的、无政府主义状态的。

认识领导者权力转移的主动性，对领导工作的开展有着极其重要的意义。领导者在其中工作中，往往会遇到许多突发事件，需要转移权力使工作不致贻误。由于某些领导者缺乏权力转移的概念，事先在思想上准备不足，或根本没有准备，因而遇到情况时，就会出现权力盲目转移的现象，一时陷于被动。权力转移的方式有授权留责、权责俱授、只授责不授权。后一种授权方式是消极有害的，也难为下级所接受，一般不应使用。

有时，作为授权的辅助手段，向下级转移权力还有委托、代理和使用助理、秘书等形式。特别是助理与秘书常常是领导者向下级转移权力的主要对象。助理，是领导者设置的专门的协助自己处理事务的职位。秘书，是领导者设置的专门协助自己管理文书、处理日常工作的。这两个职位的人员只协助领导者办事，但不独立承担职务。

(3) 平级转移

平级转移权力，是领导者在行使权力过程中，由于工作需要，而将部分权力临时转移给相同级别的领导者代为行使的过程。它有两种主要的和基本的方式。

(1) 委托

所谓委托，就是领导者在行使权力的过程中，出于工作的需要，请别人代办某项工作的行为。一般情况下，采取委托的办法转移权力，是领导者离开岗位的情况下进行的。这种情况多数发生在领导者遇到需要在本单位以外处理大事、要事，而自己又不能脱身前往，那么就委托他人代为办理。委托不只可以在平级之间进行，也可以在上级对下级之间进行。

(2)代理

所谓代理，就是领导者在行使权力的过程中，需要暂在一个时期内离开工作岗位，依法授命某人执行其职务的行为。采取代理方式转移权力的特点是，某人在代理期间相当于该职，全权处理该领导者所属职责权限范围内的一切事务。

代理与委托有区别。在某种意义上讲，代理具有法律效力，代理人在代理期间相当于被代理人的职务，是平级关系，代理人在代理期间有自主决定代理期间的一切事务的权力，并为其负责。而委托并不具有法律上的领导职权，虽然不能预料出现哪些突发事件，但能够对出现情况的类型和程度做到心中大致有数；对周围的环境，特别是平级或上级的情况也是了如指掌，必要时能及时求得各方帮助。

(4)始终尽责

领导者在权力转移的过程中，权力虽然转移了，但与权力紧密相连的责任并没有完全转移，有的甚至只应转移权力而不能转移责任。因此，领导者在权力转移的情况下，务必时刻保持清醒的头脑，做到心中有数。信息灵通，了解进程，不可一推了之，万事大吉。牢记虽然自己的权力转移了，但主要责任还应由自己负。这就要求领导者在权力转移的过程中，应主动承担责任，而不是推卸责任，从而有效提高权力转移的成功率，真正达到权力转移的目的。

(5)适时收回

领导者的权力转移在时间上是具有一定期限的，不可能无休止地转移出去。无论是哪种方式的权力转移，都必须在时间上作出明确的要求，以使代行权力者严格遵守完成任务的时间，掌握工作进程。

领导者权力转移的阶段性的，决定了权力转移的“放”与“收”这个概念的形成。放，就是从权力转移开始到转移出去；收，就是当代行权力者在规定的时间内完成任务后，领导者要及时收回权力。放与收，完整表达了领导者权力转移的一个整体过程。

2. 权力转移的艺术

领导者权力转移的方法与艺术，是一个比较复杂的问题，不同的领导者有不同的认识。但就总的方面依然可以归纳为下述几点。

(1)因事择人，视能转授

领导者在权力转移的过程中，应力求使所授的工作是接受权力者有兴趣、有积极性，又不超过其智力和体力的承受限度的工作，使最适当的人成为接受权力者。同时，还应注意视能转授，从工作任务出发，以接受权力者的才能大小和知识水平高低为依据，转授相应的权限。

要做到因事择人，视能转授，领导者就应在权力转移之前，对接受权力者进行严格的考察。考察的主要内容是德、才、学、识，并因不同的工作要求而有所侧重。领导者的考察要具有超前性，特别是对自己的直接下级、平级，也包括直接上级，更要做到心中有数。这样，就会使自己在需要转移权

力时得心应手，把权力转移给那些胜任工作的人，真正做到用贤任能。

(2)掌握有效的控制方法

领导者的权力转移，实质上就是从系统的角度出发，将自己所制定的复杂的总体目标加以分解，实行“分而治之”，然后再由分到合，统筹划一。领导者在权力转移时，容易出现两种倾向：一种是大权小权独揽，不愿转移。这是一种小生产的用权方式，难成大业。现代的领导如果不能依靠下属每一个成员，不充分利用他们的聪明才智去完成工作和负起责任，仅依赖个人的微薄力量去包打天下，那将是最大的失策。另一种倾向是全部转移，不加控制，坐等下属汇报成果。这种疏于监督，认为转移了就万事大吉，忘记了主要领导者负有统领功能的做法，容易使总体目标发生偏离，前功尽弃。因此，领导者在权力转移过程中，既要恰当分权，又要学会有效地控制。

所谓控制，就是领导者根据决策目标，按照一定的程式，在计划实施过程中，及时反馈各方面信息，协调各方面关系，防止和纠正接受权力者在工作中的缺点和错误，有效掌握权力实施的过程。当然，控制的内容，仅仅是接受权力者的工作偏离或可能偏离总目标的现象，而不是事事加以控制，必须允许接受权力者对其所经办的事有某种程度的自由裁决权，只要接受权力者按照预定的目标工作，就不能事事横加干涉。

领导者的权力转移后，对接受权力者的控制主要有两种类型：一是现场控制，即在接受权力者代行权力过程中，领导者采取确立标准、搜集信息、衡量成效、纠正偏差的完整控制过程。二是后果控制，即在接受权力者完成任务后，用实际后果和原定计划标准进行比较，作为将来工作的借鉴。一般情况下，这两种类型常常交叉运用于同一个控制过程，以确保权力转移的有效性。

(3)正确平衡各方面关系

在权力转移中，领导者只能对直接上级或下级进行，绝对不能越级进行。因为越级权力转移，容易造成直接下级或上级的被动，增加部门之间的矛盾。所以，领导者在直接上级、下级、同级权力转移的过程中，要十分注意处理好与上级、下级和同级的关系。

(1)要注意处理好与上级领导的关系

领导者在权力转移的过程中，经常会与自己的上级发生关系，如采取“上交”方式转移时就是如此。处理好与上级的关系，会更大限度地取得上级领导的理解、信任、支持和帮助。这就要求下级领导者尊重和服从上级，大胆负责地开展工作的，争取上级的信赖和支持；同时，准确理解上级在宏观和整体上的指导思想与战略意图，缩小自己与上级间思想和行为上的误差。在理解上级意图的基础上，分析自己在微观和局部方面的指导思想与战略意图正确与否，是否与上级存在差异。只有这样，才能在上交权力时主动拿出与上级意图趋于一致或基本相近的可行性方案，取得上级的帮助。此外，下级领导者还应当运用有效的方式方法，使上级认识自己工作的重要性，理解自己的战略意图和战术规划的正确性与可行性，争取上级领导尽可能多的支持。

(2)要处理好与下级之间的关系

作为上级的领导者，固然处于组织和支配下级的主导地位，但领导成效的获得、领导才能的显示、领导目标的实现，主要靠下级的支持与合作，靠调动下级的主动性、积极性、创造性。为此，上级领导者一是要准确地了解下级的心理要求，给其以正当的心理满足，实现心理接近，以期掌握协调上

下级关系的主动权，搞好权力转移；二是正确对待不同类型的下级，因人制宜转移权力；三是随时掌握下级的思想情绪变化，进行调节，使自己转移给他们的权力得以高效率的实施。

(3)要处理好与同级之间的关系

领导者与班子内其他成员共处于一个利益共同体中，共同的事业和目标使他们相互之间产生密切的联系与合作。转移权力的问题也时有发生。处理了这一问题主要需要做好三件事：

第一，开诚布公，增进了解。领导班子中的成员，由于过去相互未必熟悉，因而可能会不同程度地存在着戒备心理，这种情况不解决，相互间的权力转移就有困难，即使转移了，效果也不会理想。而解决的最好办法，就是彼此开诚布公，增进相互理解和信任。

第二，恪尽职守，淡化名位意识。现在有的领导者之所以不能很好地在同级之间进行权力转移，以便有力地开展工作，其根本原因就是名位思想在作祟。因此，同级领导之间要淡化名位意识，以事业为重，来赢得其他成员的认同和首肯，取得支持与帮助。

第三，权力应转移给与自己本职工作联系密切的同级。同级之间的权力转移，不能根据个人的好恶来进行，而必须在本职工作联系密切的同级之间进行。这样，一方面与自己工作联系密切的同级对自己所承担的工作较为了解，从而有效地完成所接受权力的任务；另一方面，把权力转移给与自己工作联系密切的同级，显得顺理成章，也会避免因其他成员的不理解而造成不必要的麻烦。

授权的原则和应注意的问题

1.授权的原则

授权是领导者成事的分身术，是一种领导艺术。但如何才能把授权的工作搞好呢？授权必须遵循哪些原则呢？

(1)适当原则

授权要适当，首先对下属的授权既不能过轻，也不能过重。过轻，达不到充分激发下属积极性的目的，不利于下属尽职尽责；过重，就会大权旁落，出现难以收拾的局面。管仲在《七法》中说：“重在下，则令不行”。就是说下级的权力过大，超出了合理范围，那么国家的政策法规就不能顺利贯彻执行。其次，不能超负荷授权，要看下属的承受能力授权。换句话说，授权者必须向被授权者明确所授事项的目标、任务、职责和范围。对被授权者所授的工作量不要超过被授权者的能力、体力所能承受的限度。若授权没有明确的目标职务，被授权者在工作中摸不着边际，无所适从，整个组织就会失去战斗力，甚至造成混乱。有的权力尽管不重，也不能把许许多多权力一古脑儿推给下属，弄得下属顾此失彼，手足无措。最后，视组织大小、任务轻重、业务性质授权。单位大、任务重、工作距离远、专业性强的应该多授权，但领导者要能够弄清问题、把握局面、作出正确决策。

(2)可控原则

授权不仅要适当，还要可控。正确的授权，不是放任、撒手不管，而是保留某种控制权。通过这种可控性，把领导者与下属有机地联系起来。没有可控性的授权是弃权。这种可控性表现在两个方面：一方面，领导者握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由领导者灵活掌握；另一方面，虽然授权

一般应相对稳定，但也可根据实际需要随时调整，做到能放能收，能扩大能缩小。

(3)带责原则

授权的同时明确下属的责任，这就是带责授权的原则。领导者若明确地将权与责同时授与下属，不仅可促使下属完成工作任务，而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。

带责授权，应向下属交代清楚权限范围，这样做有利于下级正确行使自己的职权，更好地实现领导者授权的目的。领导者带责授权时，要注意不能授出最终权力和责任。领导者要明确自己的职责范围，凡是属于自己职权范围的事、涉及有关组织的全局性问题，比如管理全局的集中指挥权、总的经济预算审批、决定组织的目标、任务和发展方向问题等，不可轻易授权。再比如说，就同一方面或系统的工作，向两个或两个以上下属授权，必须注意使后果责任落在一个人身上，让其中领受权力较高的那个人承担后果责任。这样可使下属各司其职，各守其位，各负其责，避免扯皮和争功诿过。

(4)信任原则

领导者对于将要被授权的下属一定要有全面了解和考察。考察的方式可以让他当助理或其他“代理职务”试用一段时间，以便继续观察了解后再决定是否授权，以避免授权后不合适而造成不必要的损失。认为可以信任者，则“疑人不用，用人不疑”。一旦相信下属，就不要零零碎碎地授权，应一次授予的权力，就一次授下去。授权后，就不能大事小事都干预，事无巨细都过问。

贯彻信任原则，要做到下属职权范围内的事让人家说了算，只要不违背大的原则，就要支持下属工作。对于出现的小的失误，要采取宽容态度，允许失败，允许有小的差错。领导者一旦选中得力的部下，就不要为其他声音所扰，应倚重有加，无所顾忌。人们感到最扫兴的就是“吃力不讨好”，只要下级忠心一片，即使方法效果欠佳，也要多加鼓励，而不要发怒于人。这样部下下次才会更加卖力做事，否则会失去人心。

(5)整体原则

授权的目的在于让下属分担更多的责任。授权后，领导者要尽力发挥统帅综合才能，协调各方面力量，使各局部的发展更好地服从于整体目标。为此，成功的领导者要把最大限度地向下级授权和保证指挥全局的权力高度集中辩证地结合起来。不能把有关全局的最后决策权、管理全局的集中指挥权、主要部门的人事任免权和财权随意授权下属。否则，领导者就会对整个组织系统失去控制，导致另一种失职，高明领导者应做到“大权独揽，小权分散，办也有决，不离原则”，在处理大权与小权、集权与分权的关系上，能真正显示出一个领导者的授权艺术的高低。

(6)考绩原则

权力授出，就要留心定期对下属进行考核，对下属的用权情况做出恰如其分的评价，并与下属的利益结合起来。考绩不要急于求成，也不要求全责备，要看工作的质量，是否扎扎实实，认真细致，是否有实效。考绩既要看近期的业绩，也要看远期的业绩；既看全局，又看局部。对于近期得实惠、长远招灾祸的工作不能予以肯定，这是短期的行为。只要不是下属故意搞的，就要耐心帮助下属纠正。

总之，授权的原则要紧紧围绕着形成“领导气候”进行。下面用一个案

例来说明它。

1946年，通用食品公司实行的是权力集中的经营，有关制造、销售、市场推销、研究、人事及其它主要工作都受总公司管辖。但是，这种体制越来越不适应广泛的多元化生产。公司高层领导人发现他们在处理许多常常是彼此间无关的日常决策方面，越来越陷入困境，有时在进行决策时还涉及实际冲突，令他们精疲力竭。这种领导体制严重地限制了高层领导的力量。他们都觉得必须建立一种更合理、更有利于发展的体制。

美国通用食品公司的领导人认为必须建立新的领导体系，按照适当性、可控性、带负责任、考绩等原则，重新安排公司在管理方面的人力物力，做到“哪里有行动，哪里就有权”。他们首先采取的，就是使公司的许多工作、产品及市场，都改由比较接近第一线的工作人员来作决策。公司领导人对此有一个指导思想，那就是：哪里有行动，哪里就有权。他们的目标，就是要在不失公司整体的意志或公司实力的前提之下，建立一个更大独立性和灵活性来进行工作的管理阶层——部门总经理，把各部门具体的管理责任，放在他们身上，而有关公司的政策、目标和协作的责任，仍然由公司领导人来承担。

几经分合和权衡，通用食品公司形成了五个经营部门，部门下又设有“策略性商业组”。经过改组，这些部门都能把业务的重心集中到消费市场上来，避免了以前那种消耗和浪费，也使通用食品公司能够以最集中的方式运用它的财力物力来配合业务的增长。

在新的领导体制下，各部门总经理参与决定公司的全盘策略，并对直接投资取得足够利润要分担责任。重要的是，他们要负责使各自部门内的财力、物力得到最佳的运用，并负责采纳部门内“策略性商业组”经理所建议的策略；而各组的经理则要负责维持他们业务的健全而具竞争性的地位，并提供利润。

新的体制授予各个层次的管理人员以相应的权力，使他们能独立地开展工作。他们对最接近的业务是熟悉的，也是内行的，其管理因而也是有效的。

实行新的管理体制给公司领导人带来的好处是显而易见的：管理工作有了比较合理的负担，减少了浪费个人能力并使管理人员不至于把精力用在不该用的地方；培养出一批特殊的管理人员，他们有独立的见解，能接纳比自己的主意更高明的见解，足智多谋、头脑灵活。由此而使通用食品公司取得了令同行钦佩不已的经营业绩，通用食品公司已经成为美国著名企业之一。

2. 授权应注意的问题

授权是一门领导艺术，涉及范围广泛，比如说用人权、办事权、经济权。但是，无论哪种授权，领导者都应注意一些问题，并在巧妙地授权操作之中表现高度的艺术性。

(1) 要选好“受权者”

授权是一项原则性强、政策性高的严肃工作，必须谨慎郑重操作。除了审慎地确定授权范围和程度外，选择好的“受权者”特别重要，“受权者”即接受上级所授权力和责任的个人。受权者如果选择失误，出现难以预料的授权后果往往不可避免，还会给领导者留下后遗症——“麻烦”。因而，不夸张地说，选好受权者，是授权工作的基础和关键环节。要选好受权者，必须对准备接受授权的个人做细致的分析和了解：

准受权人具有什么样的能力、特长和工作经验？他最擅长承担何种工

作？是否可以担负管理职责？

准授权人目前担负的工作与拟授权的工作关系是否紧密？目前工作绩效如何？

准授权人应被安排做何种工作才能尽可能地调动他的工作热情和潜力？

哪项工作对准授权人最富有创造性？他对哪项工作最关心、最感兴趣？

现实生活中，具有下面特点的个人，往往是受权的理想人选。

(1)大公无私的奉献者

有的人尽管工作能力强，但如果让他多做工作，就讨价还价，只顾个人利益和短期利益，或者工作稍有绩效，就想回报；既干着工作，又时时想着谋私；一旦工作中投入大于产出，就满口怨言。这种人往往不能赢得群众，尽管他有时显得很精明，但往往只是“小聪明”而已。

(2)不徇私情的忠诚者

他们往往办事认真负责，善始善终，敢于坚持原则、坚持真理，对错误言行和时弊敢于直言不讳。如果大胆授权给他们，领导者得到的将是可靠的支持和帮助。

(3)善于团结协作的人

他们在实际工作中协调组织能力强，善于理顺人际关系，凝聚力和向心力强。在实际工作中，工作的成果往往需要组织成员齐心协力、团结协作来取得。现今社会中那些善于同舟共济、情感沟通的公共关系人就是准授权者。

(4)善于独立处理问题的人

这种人善于独立思考问题，并善于发现某些处于萌芽状态的问题；善于处理复杂棘手的问题；善于提供有价值的独特见解。他们能弥补领导者知识的盲点，授权给他们，往往能解决难题。相反，那些遇事无主张、凡事要向领导请示汇报的人，往往不能成为准授权者。

(5)勇于创新的开拓者

这种人属于“实干家”、活动家，办事能力强、开拓能力卓越。工作中敢于大胆设想，敢于标新立异，另辟蹊径。如果授权给这种人，往往会开拓新的工作局面。比如能力挽狂澜的汽车大王艾柯卡、从荆棘中走向坦途的尤金尼·杜尔奈、具有创新信念的肯尼伍兹钢铁公司总裁贝尔等人都创造了商业经营管理的奇迹。

(6)那些犯过非本质的或是偶然错误并渴求悔改机会的人

这些人在犯有错误、失去某些尊严和荣誉后，多少有些补偿感和失落感。其最强烈的愿望是力求别人给他们挽回一些损失，并渴求重新恢复应有的尊严和价值，强烈地需要“戴罪立功”的机会。因此，领导者在充分认识到这一心理后，如果大胆接受他们，他们会因重新得到信任和尊重而拼命工作，即使最脏最累最危险的工作，他们也会愉快地去做，石油大王洛克菲勒的创业老臣贝特曾因不慎使其在南美的投资经营惨败。然而洛克菲勒的态度却使他不胜惊异，洛克菲勒并没有向他询问失败的详细情形，却鼓励说：“好极了，贝特，你设法保持了60%的投资。要不是你处置有方，哪能保全这么多呢？你干得如此出色，已经在我们意料之外了。”洛克菲勒就这样在别人不为之处而为之，授予贝特权力，注定了他事业的巨大成功。

(2)要谨防“反授权”

领导者在授权过程中以及授权以后，都应该注意防止“反授权”。所谓反授权，就是指下级把自己所拥有的责任和权利反授给上级，即把自己职权

范围内的工作问题，矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。这样，便使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些应由下级处理的问题，使上级领导在某种程度和某些方面上“沦落”为下级的下级。对此，如果不警惕，不仅使上级领导工作被动，穷于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都有可能失职。

“反授权”现象的出现，其原因无非两大类：一是领导方面的原因；二是下属方面的原因。来自领导方面的原因主要有：

(1)领导者不善于授权，缺乏授权的经验和气度，毫无“宰相肚里能撑船”的风范。

(2)思想认识跟不上形势，宁肯自己多干也不愿意授权下属；对下属不够信任，非得亲自动手才踏实；担心大权旁落，自己被“架空”。

(3)少数领导者官僚主义严重，喜欢揽权，搞个人主义，使得下属无相应的决策权，因而不得不事事向领导请示汇报。

(4)对“反授权”来者不拒。权力授出后，还事必躬亲，一一过问。一些怕担风险、能力平庸的下属，特别是一些善于投机、溜须拍马者，喜欢事无巨细都向领导请示汇报，以显示对领导的尊重。

来自下属方面的原因有：

(1)某些下属不求有功，但求无过。

(2)缺乏应有的自信心和必要的工作能力。

(3)下属思想政治素质差，只求谋官，不想干事；只想讨好八方，不愿自冒风险；害怕承担风险，喜欢矛盾上交；认为搞不好责任也在上面，自己可以当“太平官”。

下面举一个防止“反授权”的实例。

美国山达铁路公司总经理史特莱年轻时，虽自己努力工作，但不知怎样去支配别人工作。一次，他被派主持设计某项建筑工程。他率领3个职员，至一低洼地方测量水的深浅，以便知道经过多少深浅的水，才可以建筑坚固石基。

当时史特莱才20出头，资历尚浅，虽已有好几年时间在各铁路测量队或工程队服务的经验，但独当一面，指挥别人工作，尚属第一次。他极想为3个职员做出表率，以增进工作效率，在最短的时间内，完成工作。所以开始的第1天，他埋头工作并以为别人一定学他的样子，共同努力。谁知道这3个爱尔兰职员，世故甚深，狡猾成性。他们见青年主任这么努力，以为年少不更事，便假为恭顺，奉承史特莱的工作优良，而自己却袖手旁观，几乎一事不干。成绩当然难以达到史特莱预先的期望。

毕竟史特莱脑子清楚，不为欺蒙。思索了一晚，发觉自己措施失当；知道自己若将工作完全揽在身上，则他们自己无须再行努力。第2天工作时，史特莱便改正以前的错误，专力于指挥监督，不再事必躬亲，果然成效显著。

所以身为领导者，必须注意防止“反授权”，才能成为一名成功的领导者。

(3)要防止授权失衡、失控

所谓失控有两重含义：一是权力授出后，领导者对下级没有约束力、修正权了；二是下级逐渐“翅膀硬了”，不听命于上级，甚至出现了侵犯上级职权的现象——即“越权”现象。越权，即大权旁落，下属行使上司的职权。

必须看到，授权应是单向的，即由上至下，要防止出现逆向，即下属越

权的现象。

下属越权的表现主要有：

(1)先斩后奏，把本不该自己决定的事定了，然后汇报，迫上司就范，认为反正是“木已成舟”。

(2)斩而不奏，封锁消息，自己说了算。

(3)设好圈子，片面反映情况，让上级领导钻，出了问题责任由上级承担。这是一种巧妙的“越权术”，当然也是一种心术不正的越权术。

(4)向上司的上司禀报请示，或向多个上司请示，即多头请示。利用其他上司了解下层情况周期长及信息的获得“时滞性”的局限，取得间接上司的支持，以“上方宝剑”迫使直接上司就范。

越权就是“架空上级”，那些本属上级领导的职权范围的权责，下属设法以某种手段行使了，而下属又不具备上级领导的职务，因此他不能负责。所以说，越权的危害是明显的。越权既损害了直接上级领导的威信，又容易使工作脱离既定的轨道，产生失误。如果不对越权现象加以控制，就会出现混乱的局面。

成功的领导者是如何防止授权的失控、失衡的呢？

(1)成功的领导者对下属的授权一般都能做到收放自如，运筹帷幄。他们认为：把握控制权首先要对下属选得准，选人得当才能委托权力。其次是要把握调整权，当发现下属素质差、经常越权，或发现下属已背离工作目标、原则，给工作带来了损失、不合格时，虽不能做立即免职，也要做到立即指出，严肃批评，并削弱其权力，调整其授权，做到能放权能收权。再次是要严格控制权限范围，除特殊情况外，一般不准越权，不准“先斩后奏”，更不允许有“斩而不奏”的行为。

(2)成功的领导者十分注意把握监督环节。防止权力失控的关键在于监督。监督可防止“钻口袋”，被下属牵着鼻子走。权力授出后，领导者的具体事务减少了，但指导、检查、督促的使命却相对增加了。领导者要密切关注下属的工作动向、状况及信息，及时地发现问题解决问题，克服情况不明等官僚主义倾向，但不能到处“指手划脚”。下属也有责任和义务向领导者汇报工作情况，不能把上级的监督、管理视为干预。因为“多一个人的智慧就多一分力量”，何况上级领导把握全局，心中有各种典型经验，而这些经验对下属的指导作用往往是举足轻重的。

(3)成功的领导者授权不能失衡。就是说，在自己领导的组织系统内，对多个下属授权，权力要分布得合理，不能畸轻畸重。如果对某个下属授权较多，则必须考虑他的威望及能力，是否为其他下属所接受。无根据的偏重授权，以个人感情搞亲疏性授权，是万万不可取的。

(4)要防止“弃权”的现象，把握必要的权力

领导者授出责任和权力后，必须保留自己必要的权力和责任，防止放弃职权。

总得说来，领导者要握有指导权、检查权、监督权和修改权。这几方面的权力是广义上讲的，是广泛适用的。但具体说来，对于不同性质的任务、不同形势环境和不同的授权对象。领导者保留的权力内容不尽相同。但一般说来，第一，领导者应该保留对该系统工作任务结局的最后决策权。即当该系统工作最后目标达成发生意见分歧、莫衷一是的时候，领导者要能够正确综合全局，权衡利弊，当机立断，作最后决策。第二，领导者要把握对直接

下属和关键部门的人事任免权，即组织人事权。有了这一点，就能保证保留对直接下属之间相互关系的协调权。协调理顺下属之间关系是非常重要的，也是其他下属所不能替代的。

(5)要“因事择人，视能授权”

授权时，授权者要以被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据，切不可因人设事，或以自己的亲疏好恶授权，那样一定会贻误大事，不但不能帮助领导者成事，反而会把事情弄坏，领导者必须吸取古今中外历史教训，引以为戒。

领导者谈判的原则与技巧

“谈判”是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为，它直接影响着各种人际关系。在经济发展的当今世界，谈判已成为企业家对外交往的重要手段。谈判已不再是欺诈或其他敌对关系的同义语，相反，它将被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。

在这个竞争日趋激烈的商业世界里，有效的谈判至关重要，它可以使任何谈判者都能受到启迪，得到借鉴，获得圆满成功。从某种意义上说，一个公司的兴旺和萧条就建立在各种正式和非正式的商业谈判的成败上。

作为谈判者谁都想在谈判中取胜，目前还没有一个统一的模式可作为谈判的准绳。谈判者应当像幼童学步一样不断地从“摔跤”中总结经验。

1. 谈判前的准备

当谈判的各方确认彼此有必要进行交易时，为了促成协议，必须认真做好正式接触前的准备工作。这些准备工作主要包括：

(1)选择谈判对象

对谈判项目要作综合分析，按“货比三家”原则，寻找两三家厂商比较，选择最能满足要求的作为主谈对象，另找一两个作为备谈对象。在选谈判对象时，要注意调查研究，搜集有关情报资料，考察对方的以往经历，弄清谈判对方的资信，考虑对方的诚意和商品质量等。选择有地位，资信高，有经营经验和能力的大公司作为对象，以避免上当受骗。

(2)确定谈判人员

对谈判人员的知识结构要精心周密地安排，从文化程度、谈判经历、反应机敏、业务熟练、掌握商场行情和国内、国际市场的动态等方面，全面考虑，慎重搭配，比较复杂的项目应有商务、技术、法律和财务等专业人员参加。

(3)确定目标，制定谈判方案

不同的谈判项目有不同的目标和要求。制定谈判方案一般应包括谈判的项目、谈判的目标、对象、与策略、谈判小组、谈判的步骤与进度、日程安排等。

(4)熟悉商品和行情

谈判前要尽可能熟悉谈判商品的技术、品质、规格和市场行情。

(5)制定谈判策略

要使谈判成功，达到双方满意的程度，公平合理地照顾双方利益，需要制定一套行之有效的谈判策略。可根据谈判目标，按谈判过程制定开场、摸底、讨价还价、达成协议等几个阶段的谈判方式和策略。在制定谈判策略时有5个问题需要重视。

第一，对方组织为什么要选择与我们谈判。我们必须了解对方是否有诚意达成协议？我方是否是他们在本次谈判中的唯一对象？或者他们只是想选购？他们有没有采取合作态度解决问题的意图？在双方进行正式严肃谈判之前的谈判期间，尽可能收集和仔细研究这些情报，找出对方选择你进行谈判的原因，这可使你在整个谈判过程中采取最有效的策略。

第二，我们应如何让步。这一步在谈判之前就应好好考虑，在谈判关键处就能以最小的让步，换取较大的利益。避免受气氛影响或一时冲动，做出并无必要的较大让步。在谈判中应有一个准则即自己做了让步，要求对方也要做些让步，必要时尽可能做小的让步。

第三，谈判的时间问题。这与己方的让步步骤策略密切相关。让步的速度和替代方法受时间限制和受时间价值的影响极大。如果时间优势在对方，应考虑采取有效的办法减轻我方时间压力或给对方增加点时间压力。

第四，确定关键人物。谈判中除把注意力集中在与我方面对面谈判的那个人身上，还须对其他对谈判有影响的人引起足够重视，弄清谁是起关键影响作用的人。

第五，确定谈判地点。谈判地点可以是在对方，也可以是在我方或某个中立的地方。在对方地盘谈判可以了解他们幕后影响人物，他们的目标，并且挖掘到其他地方搜集不到的情况，在己方地盘可以对对方施加更多的时间压力，使他们更少地接触详细的情报，使己方能够控制谈判的趋势和进程。

2. 谈判的原则

商业谈判是一种竞争手段，也是一种斗争的艺术。要求谈判人员在有限时间内，调齐有关信息资料，确定谈判的目的、动机、制定对策方法。这不仅要求谈判人员具有一定的政治和业务素质，经过一定的实践和锻炼，同时还要遵循必要的谈判原则。这是进行成功谈判的基本保证。

(1) 信誉原则

企业间长久的贸易关系，必须建立在诚实和信任的基础上。诚恳和信誉给人以安全感，使别人大胆放心同你打交道，进行交易，这是谈判达成协议的关键。信誉在商业谈判中的价值是不可估量的，它令你从劣势变优势，优势充分发挥作用。

(2) 互利原则

互利原则，也称“皆大欢喜原则”，是达成交易的前提。很难想象，一项买卖，只对一方有利而另一方受损，或双方都亏损而交易能够成功的。凡是在谈判中只考虑自己一方的利益，不顾及对方的利益，这种谈判往往失败，要记住：在谈判中不要贪得无厌，应朝着合作的目标去努力，切莫尽打自己的“如意算盘”，得寸进尺，逼人太甚。

(3) 知己知彼原则

这是谈判成功的基本原则，不了解自己就不能采取正确的谈判策略。不了解对手，无的放矢，没有不失败的。谈判成功的要诀就在于知己知彼，协调关系，调整利益，达成协议。

3. 谈判技巧

谈判如果要达到最好的结果，必定需要高度的技巧，谈判技巧很多。

(1) 利用竞争心理

如果你是买方，要让卖方感受到竞争的压力。纵使对方卖的是独家产品，你也要表明你仍有选择买新货或二手货的权利，你也可以说买这项产品也可

以，但不买也没关系，以刺激对方产生竞争心理。

(2) 利用休会

如果双方僵持不下，可以提出休会，使我方有机会恢复体力和调整对策，推动谈判的顺利进行。

(3) 价格陷阱

利用价格的变化以及人们对其普遍存在的心理，把谈判对手的注意力吸引到价格问题上来，使其忽略对其他重要合同条款的讨价还价，从而争取谈判的主动。

(4) 疲惫战术

通过多次回合，使对方感到疲劳生厌，以逐渐消磨其锐气，同时使我方的谈判地位从不利和被动局面中扭转过来，推动谈判的顺利进行。

(5) 利用预算

你可以说：“我非常喜欢你的产品，很希望能买，但就是预算不够，买不起。”这种方法很容易打动对方的心，因为这等于是间接地求援。

(6) 别把对手逼入死角

替对方留点转弯的余地，让他有点面子。成功的谈判是每一方都对结果感到满意，谈判中应该是没有输家，只有赢家。

(7) 出奇制胜

偶尔出了奇招，例如在方法或策略上突作改变，使对手措手不及，迫使他让步。

(8) 守口如瓶

对手知道的资料越少，对你越有利。不要泄漏你的动机、期限和其他种种情况，要从对手处挖出情报来。

(9) 掌握谈判进行的速度

如果谈判进行得太快，可能会在未知全局的情况下贸然出牌，而且也缺少思考的时间。所以，除非你准备充分，而对方处于不利地位，否则还是多花点时间考虑较好。

(10) 不劳无获

让对方一步步地打破你设的难关。人常常不知珍惜轻易得到的东西，所以让对方经过努力后，才能让步，大方的谈判者常会输得很惨。

企业的战略类型与战略选择

1. 战略类型

一个企业集团要制定发展战略，属下的分部或经营单位也要制定战略，而经营单位内各职能部门也要制定战略。因此，从不同层次的角度来看，战略就可以相适应地分成公司战略、经营战略和职能战略。无疑，公司战略是有决定作用的。这里只就公司（企业集团）这个层次介绍各种类型战略。

(1) 稳定型战略

稳定型战略适用于那些在相对稳定环境中成功地经营的公司。稳定型战略不要求公司有重大的变化，只要使公司利用其资源去扩大现有经营，保持现有产品和服务的优势地位。公司不会改变自己的宗旨和目标，只是按照一个稳定的比例规定企业每年的增长水平。

(2) 增长型战略

现实的经济生活是不稳定的，许多行业不断迅速发展，行业内竞争十激

烈。在这些行业中的企业，不说过安稳的日子了，就算是前进的步子慢一点，都感到处处被动，落后挨打。它们不得不采用增长型战略，以增长求生存。由于各个企业所处的外部环境不同，内部条件亦有别，因而所采取的增长型战略也不一样。归结起来，有以下4种：

(1)纵向联合战略。纵向联合包括前向联合和后向联合。前向联合是指占有或加强控制为本公司销售产品的分配机构或零售商。后向联合是指占有或加强控制为本公司提供原材料或设备的供应者。前向联合有利于企业直接进入市场，吸纳信息，掌握定价，扩大销售。后向联合既能保证物资供应，又有利于降低成本。至于联合的紧密程度，应根据公司的需要，可松可紧。

(2)横向联合战略。这是占有或加强控制同行业的竞争战略。它有助于企业减少竞争，拓宽市场和提高规模经济效益。这种战略的持续实施可以使一个企业成为行业的垄断者。

(3)多样化战略。公司增加不同产品，开发不同市场，设立不同分部战略被称为多样化战略。多样化又分为两种：即相关多样化和不相关多样化。相关多样化是指公司增加了相关的产品、市场或分部。这种相关性可以是相关的技术、相关的用途、相关的市场、相关的管理技巧或产品。不相关的多样化是指公司增加不相关的产品和分部。处在年销售和利润出现下降或市场量出现饱和状态行业中的企业，当它发现别的行业有诱人的投资机会时，往往采取这种战略以减少风险，提高投资利润率。

(4)集中化战略。这是公司把全部资源用于发展一种产品、一类产品、一个市场或一种技术的战略。采用这种战略的前提是产品的市场还未饱和，消费者对这种产品的使用率会大量增长。使用这种战略的优点是可以使公司集中全部精神和资源发展有竞争力的产品，以取得出众的成果。

(3) 退缩型战略

当公司遇到经营十分困难的时候，应考虑采用退缩型战略。不能把退缩型战略完全理解为消极的做法。在不利的情况下作必要的退却，可以减少损失，或者是稳住阵脚，以图东山再起。属退缩型的战略有：

(1)扭亏为盈战略。这种战略强调的是提高管理效率。它适用于那些经营不善，但不是走投无路的企业。实行这种战略要分三步走。首先是压缩，即压缩企业的规模、人员和一切不必要的开支；其次是稳定，采取措施使企业的局面稳定下来，找出解决问题的办法；最后是重建，克服困难，使企业重新扩展。

(2)出售属下某个经营单位或分部的战略。在两种情况下使用这种战略：一是由于某分部的问题使整个公司陷入困境；二是公司不可能投入更多资金发展某分部，使它能与竞争对手抗衡。这种战略有助于公司卸掉包袱，又获得一笔急需的现金。

(3)清算战略。当一家公司采用了扭亏为盈和出售分部的战略仍然未能摆脱困境的话，就只好采用清算战略了。清算就是出卖公司财产。有秩序地、有计划地清盘可以减少股东的损失。

(4) 综合战略

公司可以根据实际需要同时采用上述两种或两种以上战略，这就叫做综合战略。比如说，公司可以对属下的不同经营单位使用不同的战略。

有一个专门从竞争的角度来考虑可供选择的战略的见解是值得介绍给大家的，这就是迈克尔·波特的竞争战略。迈克尔·波特是当今著名的经营战

略专家。他根据竞争分析的主张提出发扬公司各个分部在本行业中的竞争优势的战略。

(1)低成本战略。这一战略要求利用高效率的设备，并通过提高规模效益和全面的成本控制来取得低成本的优势。一旦战略经营单位取得了这种低成本的优势，就可以使自己有效地防御本行业中的竞争，并在激烈的竞争中保持获得一定的利润。

(2)特殊产品战略。如果一个战略经营单位在本行业中无法取得成本优势，就要设法创造特殊的产品或服务。这种特殊性可以是产品设计、高技术、优质服务或销售网络等方面。特殊产品战略会使顾客增加对产品的忠诚，降低顾客对价格的敏感性，从而获得高于平均水平的利润。

(3)集中战略。这一经营战略要求集中力量于某一特殊的购买集团、某种特殊产品或者某个特殊的区域市场。这种特殊性并不在于水平高超，而在于同行竞争者还没有注意到。

三种战略的共同点在于力求使本公司在本行业的激烈竞争中占据有利的地位。

2. 战略选择

经过以上的工作，在高层管理者面前摆开了各种可供选择的战略。他们必须对每个战略的长处和短处进行比较。从中选择一个“最佳”战略。这个最佳方案应该是最能抓住外部机会，避免外部威胁，又能扬长避短的战略方案。战略管理专家认为，战略选择量化模型是一种比较客观的选定战略的流行办法。

战略选择量化模型的基本思想是根据关键的战略因素（包括外部因素和内部因素）来测定每一种可供选择的战略方案的吸引力。同越多的关键战略因素相符合的方案，其吸引力就越大，也就是最佳方案。反之，如果某一方案同一些战略因素相抵触的话，那当然是不那么有吸引力的方案，从而不会被选上。

建立战略选择量化模型的方法是：第一步，把关键战略因素（包括内部长处、弱点以及外部机会和威胁）列在模型的左边直行。第二步，分配权数，权数的含义如下，对内部因素：1=主要弱点，2=次要弱点，3=次要长处，4=主要长处；对外部因素：1=主要威胁，2=次要威胁，3=次要机会，4=主要机会。第三步，把备选战略方案列在模型的第一栏上。第四步，确定吸引力值，吸引力值表示从某关键因素来看，某方案被接受的可能性。吸引力值取值范围是1至4的整数：1=方案是不可接受的，2=方案是可接受的，3=方案很可能被接受，4=最好接受的方案。如果某关键因素对某方案没有影响，则不定吸引力值。第五步，计算总吸引力值，总吸引力值=权数×吸引力值。总吸引力值表示某关键战略因素同某战略方案的适应程度和地位。第六步，计算各战略方案的总吸引力值之和，然后加以比较。总吸引力值是最高的战略方案，也就是最佳方案，是公司应选定的方案。

应当指出，战略选择量化模型的建立过程离不开管理者的主观判断。为了正确地选定战略，企业的高层管理者应注意认真进行调查研究，并听取各方面的意见。

选定战略之后，管理者往往还放心不下，生怕作出错误的战略决策，引致失败。这种慎重的态度是可以理解的。斯丁纳和迈尼建议用“问卷法”，即用下列一些问题来帮助高层管理者考察所选定的战略是否正确。

(1)企业战略是否与企业基本宗旨和目的相一致？如果不一致，新进入的竞争领域或许是企业管理者不熟悉的。

(2)企业战略是否与其外部环境相适应？

(3)企业战略是否与其内部长处、目标、政策、资源和职工的个人价值观等相协调？最好避免根本的对立。

(4)企业的战略是否反映了一定的风险和利润的平衡？这种平衡是否与企业的资源和期望相一致？

(5)企业的战略是否与一个特殊的市场领域相适合？这个特殊的市场领域是否能被企业长期占领从而使企业收回投资并获得预期利润？

(6)企业的这一战略是否与其它战略相矛盾？

(7)企业战略与各个分战略是否相互协调？

(8)企业是否经过严格的分析（风险分析、效益分析等）和审计（是否与过去、现在和未来的趋势相符合）？

(9)企业是否通过制定可行的战略实施体系来检查战略的可行性？

(10)企业战略是否与其产品的生命周期相一致？

(11)企业实施战略的时间安排是否恰当？

(12)企业战略是否使企业与某一强大竞争者正面对抗？如果是，必须小心谨慎。

(13)企业战略是否使企业主要依赖于某种顾客？如果是，必须认真考虑是否妥当。

(14)企业战略是否要为全新的市场生产全新的产品？如果是这样，必须认真考虑是否可行。

(15)企业战略是否属于模仿其它竞争者？如果是这样，重新进行仔细考虑。

(16)对于竞争者的评价是否真实和准确？

虽然上述问题有助于管理者周密考虑，选取最佳战略方案，但是由于管理者对风险的态度不同、工作的经历和方法有差别，从而对上述某些问题的答案可能是不一样的。因此，战略的选定在不同程度上受到高层管理者的主观因素所影响。

领导班子要利用的三种需要

1. 自主需要和利用自主需要

自主需要是个人承担责任的需要，是独立履行职责的需要。按照心理学家的说法，自主是“依照个人意愿自由来往，想说什么说什么，想做什么做什么，不依赖别人做决定，不按惯例，不受约束，想别人之未想，做别人之未做，以及批评当权者……”的需要。

我们认为副总经理们强烈需要之一是自主——自我表现。心理学家哈里·莱文森说过：“让副总经理遵从别人的要求行事是很困难的。”为了满足这种自我需要，总经理应放手授权于副总经理，在授权范围内不加干涉。并且一旦发现副总经理有能力处理授权以外的工作，即加以肯定并断然追加授权，增加他们的工作任务。鉴于副总经理这一阶层自主需要较强，一般而言，公司重大事项均应采取授权制，总经理尽可能减少其控制和干预。

2. 成就需要和利用成就需要

成就的需要是独立完成一项重要工作的需要。按照心理学家的说法，是

“要尽自己的最大努力，要成功，要以自己的技能和努力去完成任务，要克服困难，解决难题，实现授权，完成重大事项，把事情做得比别人更好”的需要。

多数总经理都承认他的副手们都是某一方面的成功者，但是他们并不总是能像对待自己一样恰如其分地对待自己的副手。成功者的特点是：(1)对于个人职责有强烈的愿望；(2)敢于为自己提出有一定难度的个人成就目标；(3)对自己的业绩需要有某种形式的具体肯定。总经理无疑应该了解这些特点。总经理应给予副手们以机会运用自己的职权去解决问题。因为个人的成就感仅仅产生于运用自己的知识和技能，成功地解决问题、完成个人职责之时。总经理激励副手们取得成就的又一方法是让他们提出难度适中的目标，鼓励他们进行大胆而又深思熟虑的冒险，使他们在锻炼中日趋成熟，有点令人吃惊的是，许多高度成功者几乎都要求对他们的业绩有具体的反馈。尽管这些反馈信息可以从生产、销售和赢利的数字中获取，但是他们仍然需要总经理本人对他们的工作给予明确的承认和肯定。

3. 权力需要和利用权力需要

对权力的需要是控制别人、承担责任、影响别人而不是受人影响的需要。按照心理学家的说法，对权力的需要是“坚持自己的观点，成为一个群体的领导者，被别人承认是领导者，做决定，协调争端，劝导和影响人们去做他要做的事情，督促和指导人们工作”的需要。

也许总经理需要认真对待，未来的总经理需要学会对待的最为棘手的需要是高级管理人员对权力的需要。作为一个组织的首席领导者，自然是掌握大权的，但是必须知道这种权力永远不是完全的。为了有效地工作，总经理必须划分部分与人们职位相应的权力给各个领导班子成员，以承认他们的权力需要。

当3个副总经理同总经理一起讨论一个共同感兴趣的问题时，权力即会显示其作用。你可以发现他们，言辞上讲究分寸，注意求同存异，以便找到自己的合作者。言辞的分寸，使每个与会者富有弹性，有机动的余地，从而保持一种有利地位。由以往的经历而建立的合作会被充分利用；人们很容易得到以往的合作者或明或暗的支持。这些都发生在领导班子成员要求满足权力需要的场合。因此高明的总经理能够通过现象而看到本质，成功地驾驭同事们的权力需要，而不被这种潜藏在日常工作后面的权力斗争所困惑。

一个总经理成功地利用人们的权力需要，从某种意义上说，就是在行使自己的权力。正如哈里·莱文森所指出的：权力仅仅存在于同拥有一定权力的人的关系之中，总经理处理权力需要这种现实问题的作法，不是让他们（或她们）相互争权（虽然有时是必要的），而应是因势利导满足下级掌权者的需要，使他（她）们能够运用自己的权力去为公司谋取利益。

激励方式的选择

对副总经理、部门主任、高级顾问、委员会成员们的激励与对低层次管理人员的激励有许多相似之处，这是因为各个层次的管理人员有着大体相同的基本需要。然而，也应看到他们之间的重大区别。虽然在生理和心理上基本需要相同，但需要和程度并不相同。例如在心理上自主的需要、成就的需要和权力的需要，在副总经理这一层就比其他人员要强烈得多。他们的这些需要在很大程度上要在工作中得到满足。

充分发挥自己潜在能力的需要——在马斯洛著名的人类需要学说中称为“自我实现”的需要——在高层次领导班子成员中比在低层次管理人员中要完备得多。这些人在升任高层管理职务的过程中，潜在能力已经成功地发挥了一部分，其中包括运用他们已经熟练掌握的一些技能。

一般而言，高层领导班子成员都有一个他们自己认为能够满足自己需要的精心确定的目标。他们都有一套自我激励的方法。在他们的个人目标与公司目标协调一致时，鼓励“自我实现”的最好方法，就是放手让他们去满足自己的需要。

领导和激励这两个概念是紧密相关的。所以领导方式的选择实际上是激励方式的选择。

领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的。这就是领导者的行为方式理论。这种理论，依据个人行为方式可以对领导进行最好的分类。然而，至今还没有一个公认的“最好的”分类。因而就有各种各样的分类法，这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

1. 怀特和李皮特的三种领导方式理论

怀特和李皮特所提出的三种领导方式理论：权威式(Authoritarian)、民主式(Democratic)及放任式(Laissez-faire)是一般人所最熟悉的分类。

(1)权威式领导。所有政策均由领导者决定；所有工作进行的步骤和技术，也由领导者发号施令行事；工作分配及组合，多由他单独决定；领导者对下属较少接触，如有奖惩，往往对人不对事。

(2)民主式领导。主要政策由组织成员集体讨论决定，领导者采取鼓励与协助态度；通过讨论，使其他人员对工作全貌有所认识，在所设计的完成工作的途径和范围内，下属人员对于进行工作的步骤和所采用的技术，有相当的选择机会。

(3)放任式领导：组织成员或群体有完全的决策权，领导者放任自流，只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询，而尽量不参与、也不主动干涉，只偶尔表示意见。工作进行几乎全依赖组织成员、各人自行负责。

这三种领导方式中，一般认为以民主领导方式的效果较好。

2. 利克特的“工作中心”与“员工中心”理论

1947年以后，利克特及密执安大学社会研究所的有关研究人员，曾进行了一系列的领导研究，其对象包括企业、医院及政府各种组织机构。

1961年，他们把领导者分为两种基本类型，即“以工作为中心”(Job-centered)的领导与“以员工为中心”(Employee-centered)的领导。前者的特点是：任务分配结构化、严密监督、工作激励、依照详尽的规定行事；而后者的特点是：重视人员行为反应及问题、利用群体实现目标，给予组织成员较大的自由选择的范围。

据此，利克特倡议员工参与管理，他认为有效的领导者是注重于面向下属的，他们依靠信息沟通使所有各个部门像一个整体那样行事。群体的所有成员(包括主管人员在内)实行一种相互支持的关系，在这种关系中，他们感到在需求价值、愿望、目标与期望方面有真正共同的利益。由于这种领导方式要求对人采取激励方法，因此利克特认为，它是领导一个群体的最为有效的方法。利克特假设了四种管理方法，以此作为研究和阐明他的领导原则。

(1)“利用——命令式”方法。主管人员发布指示，决策中没有下属参与；主要用恐吓和处分，有时也偶尔用奖赏去激励人们；惯于由上而下地传达信

息，把决策权局限于最高层；等等。

(2)“温和—命令式”方法。用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属；允许一些自下而上传递的信息；向下属征求一些想法与意见，并允许把某些决策权授予下属，但加以严格的政策控制。

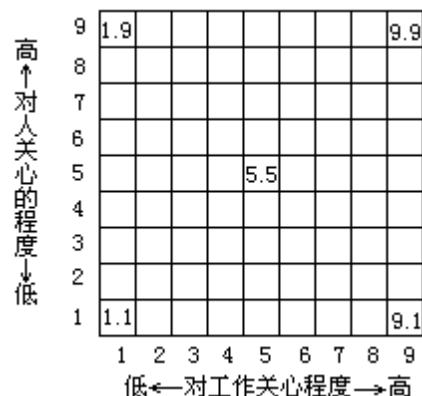
(3)“商议式”方法。主管人员在做决策时征求、接受和采用下属的建议；通常试图酌情利用下属的想法与意见，运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法来激励下属；既使下情上达，又使上情下达；由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定，但让较低的主管部门去作出具体的决定，并采用其他一些方法商量着办事。

(4)“集体参与”方法。主管人员向下属提出挑战性目标，并对他们能够达到目标表示出信心；在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面，让群众参与其事并给予物质奖赏；即使上下级之间的信息畅通，又使同级人之间的信息畅通；鼓励各级组织作出决定，或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

利克特发现，那些用第四种管理方法去从事管理活动的管理人员，一般都是极有成就的领导者，以此种方法来管理的组织，在制定目标和实现目标方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参与管理的程度，以及在实践中坚持相互支持的程度。

3. 布莱克和穆顿的管理方格图

布莱克和穆顿于 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图，令人醒目地表示主管人员对生产关心程度和对人的关心程度（如下图）。



横坐标与纵坐标分别表示对生产和对人的关心程度。每个方格就表示“关心生产”和“关心人”这两个基本因素以不同程度相结合的一个领导方式。对生产的关心表示为主管者对各种事物所持的态度，例如政策决定的质量、程序与过程；研究的创造性；职能人员的服务质量，工作效率及产品产量等。对人的关心含义也很广泛，例如个人对实现目标所承担的责任；保持职工的自尊；建立在信任而非顺从基础上的职位差；保持良好的工作环境以及具有满意感的人际关系等。这和上述二维构图理论极为相似：(1)它也是采取二维构图来说明领导方式，即对人的关心程度（Concern for people）和对工作的关心程度（Concern for production）；(2)它也以坐标方式表现上述二维构面的各种组合方式，各有 8 种程度，因此可以有 81 种组合，形成 81 个方格。这就是所谓“管理方格”，其中有 5 种典型的组合，表示典型的领导方式。

1.1 型方式：表示对工作和人都极不关心，这种方式的领导者只做一些

维持自己职务的最低限度的工作，也就是只要不出差错，多一事不如少一事，因而称为“贫乏型的管理”。

9.1 型方式：表示对工作极为关心，但忽略对人的关心，也就是不关心工作中人的需求和满足，并尽可能使后者不致干扰工作的进行。这种方式的领导者拥有很大的权力，强调有效地控制下属，努力完成各项工作。因而称为“独裁的、重任务型的管理”。

1.9 型方式：表示对人极为关心，也就是关心工作人员的需求是否获得满足，重视搞好关系和强调同事和下级同自己的感情。但忽略工作的效果，因而被称为“乡村俱乐部型的管理”。

5.5 型方式：表示既对工作关心，也对人关心，兼而顾之，程度适中，强调适可而止。这种方式的领导既对工作的质量和数量有一定要求，又强调通过引导和激励去使下属完成任务。但是这种领导往往缺乏进取心，乐意维持现状。因而被称为“中庸之道型管理”。

9.9 型方式：表示对工作和对人都极为关心。这种方式的领导者能使组织的目标与个人的需求最有效的结合起来，既高度重视组织的各项工作，又能通过沟通和激励，使群体合作，下属人员共同参与管理，使工作成为组织成员自觉自愿的行动，从而获得高的工作效率，因而被称为“战斗集体型管理”。这种管理方式充分显示在管理过程中，指导与领导工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标。也就是说，充分调动组织成员的积极性，把个人与组织目标结合起来，形成人人为了组织目标的实现而努力的生动活泼的局面。其关键在于如何协调个人与组织的目标。

应该指出，上述五种典型，也仅仅是理论上的描述，都是一种极端的情况。在实际生活中，很难会出现纯之又纯的典型领导方式。

同级领导成员之间的关系，应当是思想上的共同关系，组织上的集合关系，工作上的协同关系，感情上的交流关系。但是，由于他们之间工作职别的差异、工作能力的差异、性格特征的差异、工作方式的差异等等，便可能产生这样或那样的冲突或矛盾，这些冲突如果处理不好，将会直接影响领导班子的战斗力和领导工作的成效。所以作为领导者来说，掌握处理与同级领导发生冲突的操作方法与艺术，寻求正确协调与沟通的途径，对于减少内耗、增强合力、发挥领导班子的整体效应，有着极为重要的意义。

(1)要淡化名位意识

根据有关调查，同级领导成员之间出现的矛盾冲突的一个重要因素是由名、位、权、利所引起的。从这个意义上讲，淡化名、位、权、利意识，是正确处理同级领导成员间相互关系的思想基础。

(2)要有忍让之心

同级领导成员在处理相互关系时要有谦让、包容的雅量。这是维持团结、增加和谐、合作共事的重要之点。当然，这种团结不是无原则的一团和气，任意迁就的勉强统一，这种和谐更不是庸俗不堪的哥们义气，明哲保身的和稀泥。

但是，在同级领导之间确有许多并非事关原则的问题。在这些问题上也常会发生矛盾，出现摩擦，甚至顶牛。这就需要领导者宽宏大量，以忍让精神来对待和处理问题。对工作，要大事清楚，小事糊涂。对他人，要虚怀若谷，豁达大度，柔中有刚，刚中有柔。别人拍板的问题不要硬性更改，即使错了也不要粗暴否定，而应采取得体办法柔性补救。千万不能从个人恩怨出

发，借机整人。即使是在误解很深，对立情绪相当严重的情况下，也要以大局为重，合作共事。容人之短，取人之长。对自己要有自尊心，但不能盛气凌人，孤芳自赏，瞧不起别人。坚定信心，但不能自以为是，过于固执己见。对于一些意外的伤害，只要不是故意的，就不必太“较真儿”。别人说了自己的坏话，背后议论了几句，也不要当真。有时，有人给出了难题，故意“将”自己的“军”，也不要看得太过分，权且把它当作锻炼自己的机会。至于对其他成员的工作方法、性格特征、兴趣爱好，更不能简单地予以否定，觉得这也看不惯，那也看不惯，只要不涉及工作中的大是大非和个人品质问题，就要在心理上予以最大限度的认可，行为与之协调适应，避免造成相互间的对立或者是分裂。古人曰：“能下人者，其志必高，其所致必远。”许多事例都说明，忍让是达到大度的重要条件。因为只有忍让，才不会激化矛盾；只有自己心境平和，思维沉静有序，才能打动别人的心，使矛盾得到稳妥的解决。忍让是不做蠢事的要素。”“小不忍则乱大谋”，就是说的这个道理。领导者不仅要做到小忍小让，而且在必要时还要做到大忍大让。

(3)要坦诚、理解和支持

同级领导的各个成员，在开展工作的時候，由于诸方面的原因，难免会发生一些误解和分歧，影响着相互之间的关系。如何解决这种经常遇到的症结，防止矛盾的进一步扩大，这就要求同级领导的各成员能够自觉地做到以诚相见，推心置腹。

根据有关调查，同级领导中各成员不协调的重要因素之一，就是相互之间缺乏理解。而坦诚则是通过自我表露为他人提供理解的条件，是理解的一把钥匙。而彼此之间增加了理解，关系也就会愈加融洽，工作也就会互相支持。同级领导之间如果不能做到互相理解和尊重，在一些问题的看法和处理上就可能会发生矛盾，积少成多，久而久之就可能产生冲突。同级领导之间固然有一定的分工，超越权限、互相干涉当然是不对的。但分工与协作往往是很难分开。没有分工，就谈不上协作，反之，没有协作，分工也不会落到实处。这是现代化大生产条件下工作职能结构的一个显著特点。如果以分工为理由不在工作上互相帮助，特别是在困难之时伸出友谊和支援之手，相互之间就会缺乏凝聚力，不可能建立起真正的友谊，也就谈不到什么理解、尊重和信任，彼此的隔阂就可能加深。当其他成员工作中遇到了困难，或是遇到了挫折时，不能认为与己无关，袖手旁观，置之不理。其实，支持别人的工作，也就等于帮助了自己。不帮助别人的人，就不会得到别人的支持。同级领导之间最忌互不服气，互相嫉妒，以至相互拆台。有的领导在某些方面可能强一些，但也不能因此而生出骄傲心理，须知：寸有所长，尺有所短。如果同级之间老是你不服我，我看不起你，互不尊重互不支持，工作就没有做好的希望。

(4)正确对待反对者

同级领导中，一个人的意见、所作所为、言谈举止等，总会得到一些人的拥护，同时也可能遇到一些人的反对。支持自己，未必说明自己英明正确，反对自己，也未必意味着自己所作所为是一团糟或者表明反对者的完全错误。这里要靠实践来验证。问题是，就一般人的感情来说，对支持自己的人似乎感情更为贴近一些，而对反对自己的人好像不大顺眼。特别是自己的正确意见或做法，不为他人所理解而遭受到意外的反对时，往往表现得更为突出，耿耿于怀几成常事。这时，最容易“一面倒”，或亲近、或疏远，界限

分明。作为一个领导干部，在同级领导的这种态度面前，若无坦荡之胸襟，豁达之气度，容人之风格，便会丧失处理的公心，而以个人好恶取代之。

(5)正确看待功与过

领导班子的成员发生矛盾的一个重要诱因，有时是在对待功过问题上产生和爆发的。有的成员自我要求不严，喜欢推过揽功，当然其它成员就有意见了。班子成员要发扬风格，在工作面前抢着去干，在荣誉面前相互谦让。要有推功揽过的精神。副手主动为“一把手”分担责任，“一把手”主动为副手承担责任，相互支持，相互合作，相互谅解，这样才能同舟共济，同心同德。

六、最完善最科学的效率提高分析法

加班、赶工、冗长开会……，爆炸性的 21 世纪企业全方位的竞争，岂能等你慢慢地以土法炼钢，然后继续面对资源的浪费，老是失败的计划，还有依然无法提升的生产力而摇头叹息？这时该是你抛弃旧法，抢上开往经营新世纪列车的时刻。“高效率管理”就是你的车票。

现提供你一套全新的武器，当今国际最完善最科学的效率提高分析法。让你与你的员工一起成为卓越之士。

从调查个人的业务开始

要掌握办公室中工作的实态，首先就从调查个人的业务开始。这个方法不但最踏实，也可说是不会落伍的。这也是除了每个人都要掌握自己的业务外，还要连接上下、左右的关系，一起掌握全体实态的方法。

除这个方法之外，还有一个连结机能单位的方法。比如说，由订单到生产、出货、收款，或由下订单到验收到付款等，掌握公司中这种连续流程的实态，而在这流程当中掌握有改善和提高效率余地的方法。

但是，掌握工作所有的流程虽然不错，但想要统一在部门单位或个人单位上来进行，必须要清查个人的业务后，再汇集到部门去才行。特别是为了能充分运用个人的能力，或者在部门单位能产生效果，则清点个人的业务是有绝对的必要。

从机能的流程来看时，其弱点在于即使流程是有效率的机构，却很难看出部门单位的改善和提高效率的效果。由这个意义看来，要全数清查公司的工作，以清查并分析每一个人的工作内容是最确实，也是最有效率的方法。

业务内容记录表样列

编号	业务单位			业务内容(详细记录)	发生次数·件数				所需时间			问题点·改善意见
	大分类	中分类	小分类		日	月	期	年	1件	换算月	换算年	

将工作内容记录下来

要清查每个人的业务，首先就要每个人将自己的工作，以自动自发且又能观察到的行动开始。何谓能观察到的行动呢？一般而言，就是将自己所做的工作内容记录下来。

在记录自己的工作时，因为有些工作是以数人分担后再集合起来的，所以要统一记录工作的单位，这就叫做业务体系。一般可分类为 3~4 个阶段，如例图所示，用大分类、中分类、小分类来表示，就是用这小分类的单位来

清查出业务的。

当然啦！有关任何一个部门共同所发生的业务（比如说审核、预算、总务等），也同样必须统一业务的单位。

以这个设定的业务单位为基础，每个人将自己的工作内容记录在业务内容记录表上（参照上表）。记录下来并不是目的所在，而是要根据记录的内容来清查自己的工作，找出改善和提高率点，才是此方法最主要的目的。而且，如果不是为自己而记录的话，大家就不会认真了。若靠某人帮你调查，要某人帮你记录，内容就会变得马虎、敷衍了事。

在业务体系的单位中，尽可能不使工作落后而详细地把它写出来。必要项目分为“业务单位名”、“业务内容”、“次数、件数”、“需要时间”与“有关的意见”等五项。其他的再应需要而附加上去。

为了使每个人能自动地去改善自己的工作，所以最好分发每人一份为改善个人工作的“查验表格”，一方面查验自己所写下的每一项业务，一方面找出改善点。

有关业务内容记录表，“非定型业务”与“主管业务”的记录方法，很容易成为问题所在。

关于“主管业务”，也可以和负责人用同一种形式来记录，只是还需要确定。身为主管，对于记录内容里的分类的业务单位，要负什么样的任务呢？尤其是有的主管很排斥记录自己的业务内容，那就另当别论了。

业务简化检核表

不能不做吗？	报告书等)吗？
目的明确吗？	不能减少抄写吗？
真有提升效果吗？	不能减少盖章吗？
不能改变做法吗？	不能减少经手人员吗？
不能简化过程吗？	
有无尚未使用的表格？	不能更简化吗？
不能减少次数吗（每日、周、月）？	不能更集中处理吗？
分类或项目不能简化吗？	不能自我服务（倒茶水等）吗？
不能减少张数（票据、	不能减少影印吗？
不能减少记录吗？	横向分工是否重复？
不能减少人员的离席吗	能否以更短的时间完成？
（为何离席）？	是否浪费时间（原因为何）？
文件传递是否快速？	不能减少会议吗？
人员的动作是否敏捷？	不能减少与会人员吗？
不能减少保存的资料吗？	不能缩短开会时间吗？
不能更标准化吗？	计划是否无用？
不可有计划地工作吗？	
资料的取得是否容易？	不能机械化吗？
时机是否合适？	负责人适合吗？
最基本的任务为何？	不能外包吗？
联络或传达是否有误？	不能部分化吗？
是否遵守约定？	能否提高工作效率？

是否浪费经费？	不能抽空做吗？
不能缩短电话时间吗？	不能更制度化、标准化吗？
过失是否改正？	不能以简单的管理大幅缩
是否游刃有余？	短时间吗？
工作平衡吗？	责任是否划分不清？
工作重点为何？	一切是否配合经营方针？
纵向分工是否重复？	有无不受现状约束的奇想？

由第三者根据面谈进行分析

主管或专业工作人员在分析个人业务时，经常会以个人的业务内容记录表来进行面谈。

第三者根据面谈来进行分析时，这个业务内容记录表是必备的资料。接受面谈的一方可以根据记录下来的资料，很容易整理出一年中自己的工作，并加以说明。而进行面谈的一方，也可以事先阅读这份记录表，而很容易地听了说明以后提出质问。

一般面谈都是一对一进行的，在此最重要的，首先就是要清楚地了解对方的工作内容，才可以找出对方的缺失，以提供对方有关方面的重点意见。所以希望对方充分表达意见是很重要的，也可以在对方的意见中找出一些线索。

第三者为了要以业务内容记录表来发现改善点，进行两次 2~3 个小时的面谈是有必要的。第一次的面谈是为了要了解对方的工作，第二次是为了要确认找出了需要改善的部分与提高效率的方向。

程序分析

1. 票据的流程

公司的工作，是根据联系每个人之工作的组织，由公司全员共同运作的。如果以业务分析来掌握个人工作，凭着有关连的部分，可以掌握住全体的工作。以个人与个人之间的关系，小组与小组之间的关系，以及部门与部门之间的关系等方式来表现整体的概况。

在办公室里要掌握工作的流程时，可将以前的票据流程用 、 的记号表示。虽然票据已 EDP 化了，但公司里仍有多数的票据类还是用手写的。虽然是 EDP 化，但是投入资本的程序或提升成果的加工程序等，还有许多程序是 EDP 化做不来的。把票据的流程当作工作的程序来掌握，是非常必要的。

用 、 表示的流程表，通常使用于个人的工作记录。这个阶段使用 、 的方法，与其说是分析，不如说是一边听对方谈工作上的事，一面为了不要听错或漏听，在速记时所使用的。工作的程序，特别是票据很多时，要将对方的话记录成文是很麻烦的，因为很容易会听漏。

可依每个人的流程图表，指出其改善业务要点，或者将每个人的流程图表用小组或部门的形式做成系列，由此流程当中发现改善点。比如说，产品的订单、生产的安排、生产的出货到收款的销售程序，及订购材料、交货、验收到付款的采购程序。

2. 信息的流程

程序分析虽然是以票据的流程来表示，但这也是在 EDP 化、OA 化等信息化当中，以信息的流程式来掌握的必要程序。因此公司的组织，不单只有票

据的流程，而是必须处理所有信息的流程。

这种分析技巧，比如 IPA (Information Process Analysis) 就是从美国引进来的。再举一个近身的例子，某人星期三放了假想去约会，首先他就从女朋友的档案里，寻找也是星期三放假的对象，再挑出几个做为候补。从电话簿的档案中挑出她的电话号码打电话给她。结果得到的答案是“不”时，那么就再回到起点，从选择对象开始——这种情形，就等于是信息流程及其处理当中，重视资料的项目、信息档案及信息处理的分歧点，并且进行分析处理之事。

如此，将公司的结构组织以信息的形式来掌握的话，尚有许多部分是无法掌握的。组织已电脑化的部分自然是把它当作程序表来掌握信息的流程了。

但实际上，一般的上班族虽然是在信息的处理中工作，却一点也没掌握住信息。就像人工智慧 (AI) 的研究开发一样，在快速的技术革新里，根据机器来处理情报的工作，一定会急速地发展扩大。

3. 信息体系的整理

为了掌握货品的票据流程到信息流程，首先就必须掌握公司信息体系的内容。

所谓信息化的体系，表示公司里信息的分类与机能间关系的情报系统，都还没有统一化。因此，哪种信息很完整？哪种信息资料不足？哪种信息没有与公司的机能联系在一起？信息与信息之间哪儿有关连？有没有和哪种信息结合呢？如果这些问题不明确，信息是不可能完整的。

特别是在与上级之判断相结合，或资料库的完整性方面，成为最重要的课题。程序分析并不是单纯的票据信息的流程。在与广泛的功能结合当中，追求信息的流程与关联性，是越来越重要了。

分担分析

1. 了解业务分担的实绩

以部门或小组方式汇总个人的业务结果，可以掌握工作的分担。如例图所示的“业务图”，分为二次元的行列，纵栏记上业务单位，横栏记上人名。将业务内容记录表的内容，整理成这个业务图的话，就可以表示小组工作的分担情形了。

因为业务内容记录表，是依个人的记忆所记录下来的，故业务图是依个人的数字横向排列，主管要核对的话就可以依判断调整个人的时间。同时，主管也可以实际了解什么人分配到什么工作，这就是小组业务分担的实态。

主管是应该要掌握部属的业务内容，但实际上像业务图这样的管理，还没有完全实行到这种地步。

业务图，不只是单纯地由业务内容记录表中整理实绩的业务类别，它也是业务分担的计划表。

业务图的样式例

业务图			部 科			年 月 日		制 成 者					
业务分类			优 先 度			男·女	男·女	男·女	男·女	男·女	男·女	男·女	男·女
大分类 中分类 小分类			A B C			岁	岁	岁	岁	岁	岁	岁	岁
						年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月
						H	H	H	H	H	H	H	H

好比在年度开始时，就在业务图上拟定了一年业务分担的时间分配表。如此，不但能明确主管的想法，同时在和部属商谈之时，也可以制作一张业务计划图。主管与部属都要遵从每一项计划，进而根据做好的业务计划，使部门中的业务能在计划中进行并管理。回顾一年里的实绩，做出业务实绩图，并且与业务图核对的话，可以当作反省的素材，并把它融入下一个计划方案中。

2. 重新审视纵向、横向的分担情形

根据业务图来计划管理纵向、横向的分担，是很重要的。纵向系列是表示某人要负责什么样的业务？其业务又有多少？横向系列是指某项业务要由谁和谁来分担？

纵向系列是个工作的方法。何种业务要如何配合才好呢？比较有关的业务有哪些？完全无关的业务又有哪些？由此即可发现有关负责人现在的能力及其将来发展的方向。

个人的工作不单只有业务种类和业务分量，在一年的工作时数，必须有平均的业务分量。如果产生巨幅的差距就表示效率不好。

关于横向系列，是指谁和谁来分担业务呢？这点也是因工作的重要性、难易程度而有所不同。若是单纯的业务，让一个人去做当然没问题，然而，一旦业务的重要性与难易度提高后，仍让一个人做的话，就会有失误的危险。这时，可以用数人的力量来分担工作，也可以互相轮流做以期培养后继者。至于该用多少人来分担呢？这要配合业务量的集中程度而定。如果要集中在

同一时间来做，就必须几个人分工合作。

业务的分担不但要考虑效率，还得考虑培养人才方面。由效率方面来看，有能力的人给予一时的磨练，即可放心地让他做。但是长时间做同样的业务会陷于僵化而阻碍了成长，进而会失去了对新业务的适应力。

业务的分担，就是要经常给全体职员制造一个向新业务挑战的环境，也可以说是培养部属的基础。

活动分析

1. 观察人的活动

在白领阶层的工作中，需要劳动的时间很少。一般而言，白领阶层早上到达办公室之前，在家里或在路途中，已决定了一天的工作时间表。当然，即使是女性职员，如果也是业务分担的话，一般都会先想好今天至少要做些什么。

怎么说呢？因为办公室里的白领阶层，几乎少有“刚刚才想到”的这种情形发生，总是有固定的工作在进行着。例如：经常要开会、在办公室或会客室与人商谈、在座位上处理文件、或打电话谈话等等。具体而言，用工作抽样或计时表来观察的话，就可以掌握住外观的活动状态。

所谓外观性，是指可从外表观察到的，例如：正在桌前办公吗？在办公室里吗？如果在桌前，那么可能在阅读、写字、打电话、或整理抽屉。倘若在办公室，就有可能是坐在会客室或座位上谈话、面对铁柜、正在走动、站着谈话等等。如果不在办公室里，很可能是出差、外出、在会议室等情形。

不论哪种情形，办公室里的活动，大部分都与人的活动有关，因此为了要掌握业务的实态，可以从人的活动着手。如果能掌握人的活动，即可掌握大部分的业务了。

2. 在多次元里观察自己

在观察人的活动时，可以由外部的观察而确实掌握活动。但是白领阶层的工作，单由外部来看是无法真正了解其内容的。比如说，一天要打30分钟的电话，可以由工作抽样的观测而得知。但那通电话是谁打的，在谈什么事情就不得而知了。

数年前日本引入了由美国的“布斯艾伦与汉米尔顿”公司所开发，名为“多次元的工作抽样”的技巧。这个技巧就是自己以抽样方式来掌握自己的活动，用多次元的项目来明确活动的内容。

这个方法就是利用手表、钟声或充电式的东西，每隔几分钟就随机响出“哔——”的声音。那时如果正在打电话，就记录下打给谁、有什么事情等，收集之后就可以多次元地掌握活动的内容了。

比如说，如果用对象、工具、目的、活动与突发性等情形下的五次元来测定时，就可以用二元次的方式来分析资料的对象与目的、目的与活动的关系。如果这五次元用二次元来组合的话，即可得到20组行列的资料。

如此多次元地掌握白领阶层的工作，到目前为止一般企业还没有实施。办公业务的分析技巧是相当具有突破性的，在日本的应用，不单是为了OA化，而且是为了了解白领阶层的工作实态，这是OA化时代所必须具备的分析技巧。

3. 掌握白领阶层的实态

许多人一提到劳动形态，马上就想到作业员。提到事务也只会想到女性

职员或新职员，往往认为除此之外的工作都是专业方面的劳动，其他人都不了解。

但如果使用多次元的工作抽样，就能明确所没有掌握到的人的工作领域了。

比如说：

什么目的的工作，有多少？

什么对象，要做多少工作？

什么工具，要如何配合？

什么活动，要做多少？

突发性的工作，能深入了解多少？

在什么场所，做多少工作？

有改善的余地吗？

试着以“直觉”回答这些问题，看看做多次元抽样工作后，是否就可以了解你是不是完全掌握了自己的工作，也可以了解白领阶层工作的实态是如何地没有掌握住啊！

要不厌其烦再强调的是，“让掌握实态来珍惜你的劳动”。

任务分析

1. 你的任务是什么

“任务”这个名词经常在使用，但如果被问到“你部门的任务是什么？”你会如何回答呢？会不会有种不知怎样回答及如何是好的感觉呢？不只要从单纯的任务上来想，还要由业务改善的观点来考虑任务，并回答出业务的重点。

任务的范围也有很多种。首先有消极性的范围，也有“自己部门的任务中，发生某种事情时，最低限度要努力不让必须要负责任的事情发生”这种任务的范围。比如说，发生了有关产品这方面的赔偿要求，导致了冲突，而必须写悔过书的这类事情。

这个范围，可以说是身为部门主管最低限度的任务。更积极一点来说，也有人认为要先备齐某种范围的任务，是可完全负责的业务。

因此，在最低限度和最大范围里，在环境的条件、上级的营业方针和效率化的方针里，要如何考虑任务的范围与重点、如何分配人力物力等，就成为主管最大的责任了。

日本公司的主管受环境变化的影响，被迫于要应付所有的难题，要在这其中追求效率是非常困难的事情。如果上司有指示应付的范围那还算不错，但这是不可能的事，所以在所有的对应中，重点要置于何处？就可以看出主管的本领了。如果是能应付的人，当然，就能升迁，担任更重要的职务。所谓经营，就是需要不断追求效率的过程，故要寄望主管有对任务与掌握重点的判断力，这也是主管成长与成名的重点所在了。

业务优先度评价表之样例

部		G	
---	--	---	--

业务分类的功能·任务的评价								目前工作日数		优 先 度	目标及改善重点						
大分类			中分类			评价		所 要 时 间	顺 位		目 标 工 作 日 数	废 止	简 单 化	E D P 化	O A 化	移 管	外 包 化
No	名称	比例	No	名称	比例	比例	顺位										

2. 任务的重要性与时间比重

虽然这是很抽象的表现，首先却要从任务的最低限度与最大限度的地方开始。另一项条件则是那份任务要由何种人才（质量）来担任呢？且必须在这条件中考虑任务与业务的重点。以下就来分析其具体的方法。

有关自己部门所负责的几项业务，根据优先比率来赋予重要性。将这些业务在业务体系的大分类及中分类方面加上重要性再逐渐细分的话，即可表示每一项业务的优先比率了。

另外，有关归纳业务内容记录表的业务图中，每项业务的总计时间，在全体的业务时间中所占的分量，用百分比表示出来。根据这个比率，部门的每一项业务，其优先比率的程度和时间值的分量就可明确了（参照例图）。

根据这两种百分比的比较，可以评价部门优先业务和工作所需的时间，亦可发觉到原来“这么重要的工作，只要花这么一点点的时间啊！”或“是这样的业务，也要花这么多的时间啊！”

根据这点，主管可以具体地将自己部门的业务，依优先程度加以安排，相反地，也可以有效地分配自己部门的战斗力。希望大家能了解，这是由任务分析可能找出提高效率的方法之一。

3. 任务的结合性很重要

说到“任务”，这是非常抽象也很含糊不清的。为了改善业务使其效率化，如果不重新具体地安排业务，效果就无法明确。但用抽象的名词很容易招致误解，因为不了解其内容，就无法具体地表现出来。没有具体化，一切都无法推进，只不过是不断重复这个名词罢了！

如果只有单一部门明确任务，那也没什么意义了。因任务若不与上下、左右各部门结合的话，就很难有效地完成。

高级专员、经理、主管的纵线，必须要有使任务具体化的能力。虽然高级干部认为“这个任务很重要”，但主管并不如此认为，或许还有相反的意见。

分析任务并不是只有单一的部或科，纵线系统里如果没有连贯性，就会发生重大的损失。横线系统也一样，如果并排各部门的任务、业务及其分量的关系来看，若发现其中有空隙，则会有很大的损失。

不管怎样，不要以“任务”这个抽象名词来下结论，明确地追求具体的业务与物力的分配才是最重要的。

前提条件分析

1. 产品产生的特性

改善业务时，充分了解公司的特性是很重要的，因为每个公司都有各方面不同的特征。

首先，产品方面就大不相同。比如是属消费资料抑是生产资料？是大量生产或少量生产？根据这项区别，生产方式和市场行销也各地迥异。当然，不但其个体的结构不同，改善的想法与方法也不一样。

另外，有产品急速变化的公司，也有产品固定的公司。我们可以说与高科技有关的就是前者的事例，固定材料的产业等就是后者的例子。

前者的公司结构，必须应付急速的产品与技术的变化，也就是必须拥有弹性、可塑性的结构。相反地，后者的公司结构不但安定，变化也少。

公司不只限于生产一种产品或只进行一项事业。生产单一产品的公司和生产多种产品的公司，结构上就有很大的不同。单一产品、单一企业，可以配合其产品和企业的性质来设立公司结构；但对于生产多样产品的企业，即使配合每一项特性来组织结构，也未必能得到全公司共通的结构。

公司依产品产生很大的不同特性时，当然也会波及并影响公司每一方面的结构。因此，在改善提高业务时，了解这项特性也是相当重要的。

2. 风气、习惯产生的特性

当然，决定公司特性的原因不仅仅是产品而已。如果不谈产品，风气、习惯方面的特性就是影响结构最大的原因了。这里的“风气”即所谓的“企业文化”（corporate culture），属于公司的一种特质。特别是在日本，根据公司或集团的终身雇用，其风气方面的特质就大不相同。由个体的习惯或教养程度，到大集团的挑战力或应变能力都会有影响。

谈到应变能力，若应变的行动力非常高，相对的，改变公司结构的可能性就大。不过，也有可能系统而效率的电脑化或制度化的工作就变得棘手的情形产生。

再举个明显的例子，已决定的事情如果有不遵守的习惯，结构组织的损失就大了。

若以公司整体的气氛当作基础的话，对早上擦肩而过向你说声“早”的人能不能有所反应，这也是由习惯所产生的习性。打招呼的声音与反应是使整个公司明朗舒适的原因，更有人认为这种气氛是提升工作效率的原动力。

3. 配合公司的特性来进行改善和提高效率

改善业务提高效率时，努力于配合公司的特性是很重要的。尤其是在实际融入公司后，确实认清自己公司特性的人，可说是出乎意外的少。

如果不配合公司产品、习惯方面所产生的特性，来建立组织或进行改善的话，那么组织与改善的结果，就会偏离最初的期望了。

对一个公司而言，往往不了解其他公司的事例，只要同业的其他公司正在进行的事情，都有马上仿效的倾向。可是虽说是同业，却不见得可以将他人的组织或改善事例原原本本地搬到自己的公司来。

改善业务提高效率时，由产品到习惯都努力配合公司的特性，才是改善业务提高效率最重要的前提。

这样的技术，就叫做“前提条件分析”。

因果系列分析

1. 首先从问题意识开始

日本人的问题意识很高，但相反的，要如何去解决这个问题意识却没有太明显的行动。虽然如此，日本公司经常以很高的问题意识作为公司效率化的基础。如果缺乏问题意识，自然不会有解决问题的想法。

因此，必须要学习的是，从经验中引导出“如何才能具体地解决问题”的方案。

何谓问题意识？好比这个主题：“生产计划的变更很多”。在生产、销售会议席上，将这个主题当作问题，但却没有具体的行动。除了部门之间交换如下的意见：“生产计划的变更更多，就表示经营部门很弱。”或“如此竞争激烈的时代，几个月前的销售计划早就不适用了。”之外，根本没有任何进展。

为了要学习解决问题的能力，根据问题的发生，可以知道公司实际产生了多少的损失。若是“生产计划变更很多”，根据这个情形实际上会产生多少计划改变所造成的损失呢？依情形不同，改变所造成的损失，或许可能只给生产部门的人造成精神方面的负担而已。同时，依情形不同，也可能对成本造成很大的影响。

不只是单纯的“变更很多”，还需考虑这是和哪一方面比较后而觉得变更很多呢？比较的基准是以零为基准吗？或是到目前为止的变更程度，多了百分之几了呢？这些都是问题所在。

问题造成之损失大小，及这种损失要到什么程度才会消失呢？还需要多少的财力、物力与人力呢？这些问题都必须明确。

“这个结果是由五人计划小组，花三个月时间，将生产计划的变更频率降到十分之一，根据这点，一年可减少一亿元的损失，而取得顾客的信任。”要像如此提出解决问题的行动方针。最重要的是，能发现问题并解决问题，进而提高生产力。

2. 探究原因

如果确定了所发掘的问题，就要对于发生损失的问题追究原因。

首先最重要的，就是将原因写在纸上。原因不是单纯的三个、五个，而是有许多个互相纠缠在一起。因此，为了了解原因的纠结与过程，必须将原因一一记录下来。

但一般人通常不把追求原因的过程（原因系列）写在纸上，而仰赖互相的讨论，以自己的立场为中心来处理。而这就不是在讨论解决问题的方法，而只是互相争论罢了。

具体的原因是相当复杂的，如果不是充分了解实务的人就无法进行分析。而且原因是互相牵连的，也包括了在原因中无法解决的问题。

将追究原因具体细分，原因的反面很可能就是对策了。因此，在原因系列中，可以找出“解决的可能性很高的原因”、“解决效果最大的原因”。

这些原因系列，都是大家收集情报与智慧，一面写在纸上，一面探求解决的良策，这是非常重要的。根据这点，信息不但是智慧的结晶，也可以使全员理解概略的原因，而得到一致的认可。我们称这项技巧为“原因·结果的系列分析”。

第四章 有效地利用时间

一、切勿局限于“钟表时间”

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

时间的管理与运用

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

管理时间是为了以高明的方法活用时间，但在执行的过程中还有许多的问题：(1)如何运用这被赋予的时间；(2)如何突破“钟表时间”；(3)只把时间当成度量的一种而把它形式化；(4)不关心时间“量”的价值；(5)缺乏思想和理论的根据；(6)忽视时间的人性面；(7)无法分清生活和生命的关系；(8)无自我管理观点而人云亦云；(9)缺乏全盘的设想。只有克服这样的障碍，把生活与时间结合，才能促进工作、充分休息和充实人生，这才是有效地“运用时间”。

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

防止时间的“死亡”

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

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

时间到底在哪个时候、哪种场合死去呢？现举 35 个典型的例子：

- (1)对于未来没有梦想和目标。
- (2)每天毫无目的地生活。
- (3)一切毫不在意。
- (4)感觉不到生活的充实、成长和幸福。
- (5)没有感性、欲望与热情。

- (6)无法精神焕发地运作，宛如死水一般。
- (7)无法产生新的思考或创意。
- (8)对现状没有改变的欲望。
- (9)没有自己想要创造的冲动。
- (10)时常处于后悔或遭受挫折、绝望、无力的情况。
- (11)丧失自信。
- (12)感到自己的心理或身体患病了，甚至有崩溃的感觉。(13)时常受任性或一时冲动的支配。
- (14)感到是在被流放的情形下生活。
- (15)顺着对方的说法行动。
- (16)和酒肉朋友来往，被他们牵着鼻子走。
- (17)过度沉迷于快活和游乐中。
- (18)做坏事或有坏习惯。
- (19)持续妨碍健康的规律性生活。
- (20)每天的生活是昨日的延续，毫无变化或起伏。
- (21)假日或闲暇时，做什么事都提不起劲，只是闲待着。(22)只是为了打发时间而游玩。
- (23)始终和同样的成员，做着同一形式的交际。
- (24)千篇一律地与人交往和行动。
- (25)千篇一律地阅读杂志、图书和无节制地饮酒。
- (26)只因为责任在肩而与讨厌的人来往。
- (27)完全不投机的人际关系。对对方采取漠不关心的态度；由于空虚而令人感到受不了的沉默。
- (28)淹没在工作之中，以致失去自我。
- (29)每天在公司里重复着同样的工作。
- (30)只是义务感驱使才做工作。
- (31)无意识地完成被赋予的工作。
- (32)毫无所思机械性地工作。
- (33)工作中没有创意。
- (34)在工作或人际关系中，常感到痛苦。
- (35)在工作或人际关系中，采取逃避的态度。

时间死亡的时候，人的精神活动随之停止，人的成长也会停止，甚至退步。时间的死，会给人的身心带来不良影响，并使它衰弱；而且管理者常常有陷入这种状态的危险。这一点，确实令人害怕。时间死亡的背后，每个人都潜伏着根源性的问题或原因。例如：(1)生活意义丧失；(2)欲望低下，思想不活跃；(3)淹没在工作或人际关系的被动状态里。因此，追求时间就是追究这些问题或原因，并从正视这些事情开始做起。

应在任何时间里都活得有意义

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

塔中而假装看书。

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

努力开发人造时间

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

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

再以歌德和达芬奇的成就比较。歌德（1749—1832）通过诗、戏剧、小说等文学形式，产生了很多伟大的作品。在 27 岁被任命为瓦马尔参议员以来，在政界里也相当活跃，做出了很多业绩，1815 年被任命为国务大臣。在此之外，也绘画，还从事解剖学、地质学、矿物学、植物学、光学等自然科学的研究，在各方面都有卓越的贡献。在小说方面有《少年维特的烦恼》、《威鲁希勒姆：管理者的明星生涯》；戏曲方面有《浮士德》、《塔利斯的伊菲可利亚》、《大可夫塔》；此外还有自传、论文作品如《诗与真实》、《色彩论》等。达芬奇（1452—1519）留下的作品数量虽然不多，但是其艺术成就却众所周知。此外，他不只是一位艺术家，对于天文学、物理学、地理学、建筑学、兵器制作、机械学、植物学也有相当研究，把文艺复兴的理想（万能的人）几乎完全实现。他的绘画名作，如《蒙娜丽莎的微笑》、《圣安娜与圣母子》、《最后的晚餐》（壁画），都是脍炙人口的；著述方面有《绘画论》；科学方面解剖学、空气力学的研究成果对后来降落伞、直升机的发明有启发性的成就。因此，显而易见的是：伟大的人、留下大业绩的人，是世上成功创造时间的人。他们不单只是使用钟表时间，还使用了最宝贵的“人造时间”。

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

沉浸在实质性时间之中

搭乘下班高峰时间的汽车时，各色各样的人都有。有个人集一天的疲劳于一身，手握扶手，正在假寐着；前排座位上，有位看似生意人的，也悠闲

地假寐着；另有一位握着扶手的男子，正专心地阅读一本书。对这三个人来说，钟表时间当然一定是不断流失的。但是，流过三个人的心和身体的时间，其所演化的作用却不同。

十分疲惫的男子，好不容易才能手握扶手打个盹儿，头脑是真空的，什么也不想思考，只期望能早点到达目的地。但是，前面目的地仍很长。感觉车的速度慢得到了无法忍耐的地步。对他而言，他的“时间”比“钟表时间”要长得多。他的时间是“痛苦”的；相对地，这位坐着睡觉的男子，睡眠是他最美妙的时候，头和身体都享受着休息。原本只打算小睡片刻，但睁眼一看已到了自己要下的车站了。他的时间如箭般一飞而过；第三位男子完全投入这本书的世界里去了。窗外的景色、周围的噪音或人声，完全没有干扰他，只是陶醉在书本中，他的时间是陶醉人的。

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

总之，管理者都应彻头彻尾地沉浸在实质性时间之中，这点必须铭记在心。

充分利用的时间是有生命的

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

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

时间稍纵即逝

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

事实上，时间不单只是点或线，它是有厚度、宽度，甚至有密度的。而

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

时间具有伸缩性

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

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

时间的可用性

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

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

时间的归属和所有权

时间也有归属和所有权的问题。时间并非与管理者无缘，它为管理者和任何人所共有。时间是如何被拥有、又归向谁？关于这点可以区别为三种情

况：第一是时间不为人们重视和使用的无有状态；第二是时间是共有的，如和谈得来的朋友或情人愉快度过的情况，就是共同拥有时间。第三是时间的各有情况。不和的两个人因口角，两个人各自想着个别的事情，此时各人自有各自的时间。

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

时间的可溶性

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

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

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

从生物的角度看时间

关于时间的存在，也可以由别的角度来观察。蝉在初夏的时候出现，夏天一结束，它也跟着死亡。蜉蝣则是在初夏开始出现，但只生存一天就告终。在生物界里，像插入定时开关一样，照着时刻表进行的现象很多。用钟表的归类推理来说，蝉或蜉蝣就是拥有“体内钟表”的缘故。像这样子的机能、

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

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

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

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

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

应用时间的理论根据

什么是时间？

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

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

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

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

时间的“微分”与“积分”

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

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

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

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

时间价值

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

价值量(v)=时间价值(q)×时间(t)。较聪敏的人，对时间价值，以物理学方式表示：工作效率=力×距离÷时间(某时间内的工作量)。从以上方程式中，可以明显看出时间价值。这些推论与事实相符。工作及人的一切活动，可从时间观点捕捉。发生的价值v，等于时间价值q乘以时间t，能加以肯定。被实现的价值，其投入的时间，以钟表时间或活的时间场合计算，会有很大的差别。其中的原因，由上述可以明确地了解分析。对时间t的观察，有钟表时间和活的时间的差别，t可随之改变，产生距离。以一日工作8小时为例。如果以钟表时间计算，即为8小时。以生存时间计算，则要考虑时间的

伸缩性、厚度及密度等因素。比较的结果，8 个小时工作时间会产生膨胀或收缩的效果。这种思考的困难，在于不易以常识衡量。例如：习惯于钟表时间的公司职员，公司一日 8 小时的工作数，要产生一日 16 小时或 50 小时的工作数，会有强烈的抵触感觉。较易接受的思考方式是，价值量 v 的差别，是由时间价值所产生的。假设时间 t 为定值（8 小时）。相对地，单位时间价值 q ，则是保持各种价值的变数。生活于钟表时间的人，其 q 值是僵硬的，属于安定停滞型。而生活于活的时间的人，实际的深度、延长、厚度一体化，形成时间价值 qt 值有无限大的可能性。为何 qt 值在可能范围内极大化。钟表时间的生活或活的时间的生存生活方式，其选择方法，是根据 qt 值，由价值 v 的大小加以左右、决定。另外，还有一个必须重视的问题，即为“效率”问题。效率会带给时间 t 、时间价值 q 很大的影响。工作效率化，将 8 小时的工作时数，以 5 小时完成，则节约了 3 个小时。如此，效率提高 $3/5$ ，也就是 60% 的工作效率。效率，常以“外部效率”或“钟表效率”称呼。一般广泛通用的效率属于这种。信息化、技术革新、合理化、系统化、标准化，是由人的外部对环境加以改善，使钟表效率提高，同时，也使钟表时间产生的时间价值增大。此外，有一种效率称之为“内部效率”。是从时间论上，从不同的角度所采取的观点。这反不如钟表效率高。实存效率，并非由人的外部产生，而是由内部产生。生存构造、实存深度、充实度、判断力、集中力，能对时间产生作用，使实存效率提高，同时活的时间的时间价值也随之增大。

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

时间的意识化及时间意识

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

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

时间的意识化，通过以下程序施行：首先，必须将时间加以“分节”。因为时间具有延长、厚度和密度等特性，根据这些性质，把时间区分，使事情成为可能，即依靠这些理论，这种作法，使漫长的时间，处于缓和和扩张的起伏状态。接着，要把时间加以分区，按照区间分别。区间的重要，是将时间“切断”。例如：管理者使用“时段”是用时间区间的方法把时间分区。再者，时间的价值，是对其进行分析、把握。譬如：依照“顺序”进行，是一种时间的概念，展开的顺序也极有意义。另外，含有特权的空间，如舞厅、皇宫、董事长室，时间也存在着特权的价值。如不能对这种时间的意义和价值加以分析、认识，是无法具有较深的时间意识。另外，对时间的总体认识。

如在区间（期间）的范围内加以把握，是属于总体认识；在某种情况下，必须对时间的实存性质、意识、价值，做总体的认识。历史认知，是时间总体认识的典型例子，意味着时间意识，需借助于时间积分的考察方式和手续。否则，不易取得良好的效果。

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

时间的理性与感性

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

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

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

时间的陷阱

认识时间的方法之一，是借助于钟表，对时间加以表示，设计“时段”，详细表示时间位置、时间经过。这种对应的形式称为时段主义，即“将时间予以时段化的思想及观念体系”。“时段表现主义”、“时段分割主义”、“计划主义”等都是由“时段主义”所变化而产生的时间观念。由此可知，时段主义的合理性，是毫无疑问的。它使时间意识发达，有着很大的贡献。钟表的发明，给予时间物理量上的衡量标准，保证时间的正确性。让管理者

能针对休闲时间、工作时间，合理地计划与管理，使效率得以提高。这些是时段主义的优点。从反面来看，时段主义将时间完全时段化。关于时间的问题，延伸到管理者的问题，全部予以数量化，最后还原成一张计划表。时段主义是很容易掌握并实用的方法，但由于它是彻底的还原主义，把“人生与时间”的实际存在的重大问题，以乏味的的时间计算术歪曲和矮化。这是时段主义所产生的致命性缺陷及危害。

在所谓的时间管理论中，这种问题总是重复提到。世上泛滥的时间管理论，即是本质性的时间加以管理的思想论调与观念体系，它立足于时刻主义、计划主义是毫无疑问的。从时间术来看，时间管理是十分有效的方法。旧有的时间管理论根本的缺陷及实际存在已完全无法脱离时间的问题，在毫无疑问的情况下从头至尾，将时间问题以时段及计划方式来处理，这就是它的缺点。对于说明管理时间的书籍，几乎完全是这类形式，好比沙子一般，毫无味道，都是由这些缺点引起的。更要强调的是，从时段主义到管理时间而产生的思想及观念体系，会使管理者的生活感到窒息。这是远离自我实现的阴谋，属于误区。如果要实现自我价值，就必须站在自我生存的原点上，以免掉入误区。

时间的独特性

一般管理者不善于时间管理，恐怕与时间的独特性有关。时间的独特性有四点：

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

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

(3)无法取代：任何一种活动都有赖时间的堆砌。这就是说，时间是任何活动所不可缺少的基本资源。因此，时间是无法取代的。

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

时间与空间有着魔术般的关系

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

相反地，空间影响时间是怎样的情形呢？李光辉在极少变化的山林荒野中，孤独地生活近30年，时间宛如静止一般。又如，人在列车之中，一面听着音乐，一面浏览着窗外的景色。突然，窗外出现了奇妙的景色。这个时候，一般人的目光都会渐渐地被景色所吸引，一时忘记了音乐的存在，只注视着景色。这个过程是，在时间（音乐）中，空间（景色）渐渐地侵入，最后竟全面地取代了时间。脑中的思考原本沉浸在音乐或对方的会话之中的时候，

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

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

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

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

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

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

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

二、走出时间管理的误区

培养克服时间管理误区的技能

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

某专家曾针对参与某次时间管理研讨会的40位高层管理者进行实验。在研讨会之前，他要他们列举自己参考的时间误区，结果获得下列的外生误区：(1)供作解决问题的资料不齐全；(2)员工问题；(3)电话；(4)例行性工作；(5)会议；(6)访客；(7)外界活动；(8)危机的应付；(9)沟通欠佳。

紧接着，让这些高层管理者观看一部由彼得·杜拉克现身说法制作的有关时间管理的影片。看过影片后，他再让他们列举他们在看影片之前未曾列举的时间误区，结果进一步获得下列的内生误区：(1)在同一时间想做太多的事；(2)不切实际的时间估计；(3)拖延；(4)不注意聆听；(5)不好意思拒绝他人的请托；(6)事必躬亲；(7)办公桌零乱不堪；(8)只授与下属责任，但不授与权力；(9)决策仓促。由此看来，因此在时间的有效运用上，管理者的敌人原来是自己！因此，时间管理就是自我管理。

为了确切地证实“在时间的有效运用上，管理者的敌人原来是自己”，管理者应先客观地衡量自己运用时间的方式——自己的时间使用状况。许多管理者一听到要他们记录自己的时间使用状况，都保持反对的态度。原因是：第一、他们以为十分清楚自己的时间使用状况；第二、记录时间使用状况是种费时的工作。这两种反对的理由都难以成立。先就第一个理由来说，人们的记忆力并不像自己想象中那样正确。有许多人甚至连前一天所经历的事都无从追忆，更不用说了解自己过去时间的使用状况！时间管理专家一再指出，几乎所有记录时间使用状况的人对自己的时间使用方式都会有惊奇的发现，这种记录工作对他们裨益甚大；再就第二个理由来说，为了节省时间而花费时间，这是明智的。你可自制一张时间记录表，记载每15分钟的活动。为避免记忆力不可靠，你最好每隔15分钟或半个小时即在表中记载进行过的各种活动。其次，按每一活动的重要性的在表中圈出适当的数字。所谓重要性，指对实现目标的贡献的大小。对实现目标的贡献愈大者，其重要性愈大；反之亦然。你可以事先假定“1”代表重要性极大，“5”代表毫无重要性，“2”、“3”、“4”则代表介乎“1”与“5”之间重要性的不同程度。最后，在进行每一种活动时，倘若遭遇干扰，则在表中最后一栏注明干扰的类别。

如果电话、访客与会议占用了太多的时间，则你也可分别针对它们作出详细的记录。

1. 今天有哪些事情是在适当时间内完成的？
2. 今天有哪些事情是在不适当的时间内做的？为什么要在不适当的时间内完成这些事情？
3. 今天在哪一段时间着手进行最重要的工作？为何在这段时间进行这种工作？这种工作有无可能提早一些进行？

4. 今天最具工作效率的是哪一段时间？为什么在这段时间最有工作效率？
5. 今天最不具工作效率的是哪一段时间？为什么在这段时间最无工作效率？
6. 今天工作过程中最大的干扰是什么？
7. 今天最严重的三个时间使用误区是什么？以后有没有可能克服这些误区？如何克服它们？
8. 今天做了哪些不必要做的事？
9. 今天做了哪些不需要亲自动手的事？这些事可以授权给谁去做？
10. 今天花费了多少时间做重要的事？
11. 今天花费了多少时间做不重要的事？
12. 今天有哪些事情本来应花费更多的时间去做？
13. 今天有哪些事情本来可以花费较少的时间去做？
14. 从明天开始，应该怎样做才能改进时间的使用？

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

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

就一般管理者来说，最典型的时间使用误区包括：(1)因欠缺计划而导致时间浪费；(2)因不好意思拒绝他人付托而导致时间浪费；(3)因拖延而导致时间浪费；(4)因不速之客的干扰而导致时间浪费；(5)因电话的干扰而导致时间浪费；(6)因会议过多与过长而导致时间浪费；(7)因文件满桌而导致时间浪费；(8)由上下班交通及商务旅行而导致的时间浪费；(9)由中餐所导致的时间浪费；(10)因“事必躬亲”而导致时间浪费；(11)与秘书之间因欠缺协调而导致时间浪费；(12)由上司所导致的时间浪费。

误区之一：工作无计划

查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理顾问李爱菲提出这样一个不寻常的挑战：“请告诉我如何能在办公时间内做更多的事，我将支付给你合理的顾问费。”李爱菲于是递了一张纸给他，并向他说：“写下你明天必须做的最重要的各项工作，并按重要性的次序加以编排。明早当你走进办公室后，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。重新检查你的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不用担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。假如按这种方法你无法完成全部的重要工作，则就是运用任何其它方法，你也同样无法完成它们，而且若不借助于某一件事的优先次序，你可能甚至连哪一种工作最为重要都不清楚。将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。当这个建议对你生效时，把它提供给你的部属采用。这个建议的试验时间的长短，由你来定。试验后，请将你认为这个建议所值的金钱数额，用支票寄给我”。数星期后，史瓦寄了一张面额 25000 美元的支票给李爱菲，并附言她确已为他上了十分珍贵的一课。史瓦的朋友事后曾问及何以他为那么简单的观念付了那么大的代价。

史瓦的答复是：“那些观念基本上不是简单的！”。他说经过李爱菲的指点后，他与他的部属才开始养成“先做重要的事”的习惯。伯利恒钢铁公司后来之所以能够跃升为世界最大的独立钢铁制造者，据说可能是由于李爱菲的那数句真言。以上这件轶事给日理万机的管理者所带来的启示便是：应重视计划的拟定以避免徒劳无功。所谓计划，即指未来行动纲领的先期决策。

计划的拟定大致上包括下列六个步骤：(1)确立目标；(2)探寻完成目标的各种途径；(3)选定最佳的途径；(4)将最佳的途径转化为每周或每日的工作事项；(5)编排每周或每日的行事次序并加以执行；(6)定期检查目标的现实性以及完成目标的最佳途径的可行性。这六个步骤所指出的是：“你要往哪里去？”以及“你要怎么去？”这是实际采取行动之前的一种思考模式。倘若你不做这一番的思考与盘算，则你势将沦为随波逐流迷失自我的人。

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

尽管有许多的管理者都能重视计划的拟定与执行，但仍有一些管理者却从来不做计划。究其原因：(1)因过分强调“知难行易”而认为没有必要在行动之前多作思考；(2)不做计划也能获得实效；(3)不了解做计划的好处；(4)计划与事实之间极难趋于一致，故对计划丧失信心；(5)不知如何做计划。

就讲求实效的管理者来说，这些原因根本不应存在。现剖析如下：第一、固然有些事情是易行而难料的，但若过分地强调这一点，则有可能养成一种“做了再说”或“船到桥头自然直！”的侥幸心理。在这种心理之下，“计划”将不受重视。试问房子正开始燃烧的紧要关头，消防队员是应立刻拿起水龙头或灭火器进行抢救？还是应先花费少许时间判别风向、寻找火源、分派工作，然后再予抢救？第二、在某些情况下，虽然不做计划确实能够获得实效，但是这种实效的获得，完全是靠运气，而非来自良好的管理。企业的经营不能只靠运气而不讲求管理。第三、不做计划的人只是消极地应付工作，在心理上他将处于受摆布的地位；做计划的人则有意识地支配工作，在心理上他将居于支配者的地位。这显然是做计划的意义所在。做计划的另一种好处是，计划足以缩短工作的执行时间并提高工作的效率。美国一位教授曾经针对某公司的两个工作性质相近似的工作组就其计划时间、执行时间、以及所获的成效进行比较。结果发现：(1)计划时间较长的那一组工作所需的执行时间较短，而计划时间较短的那一组工作所需的执行时间则较长；(2)计划时间较长的那一组工作所花费的计划时间与执行时间的总和要少于计划时间较短的那一组工作所花费的计划时间与执行时间的总和；(3)计划时间较长的那一组工作的成果在效率上要高于计划时间较短的那一组工作的成果。许多管理者常常以“没有时间”作为不做计划的借口。这种借口是难以成立的，因为根据上述的道理可知，越不做计划的人将越无时间，更何况花时间做计划无异于“投资时间以节省时间”，这本来就是一种明智的举措。第四、由于目标中拟定所假设的客观环境时时发生变动，所以计划与事实常常难以趋于一致。但是，在计划执行过程中，管理者必须定期审查目标的实现进程与完成目标的最佳途径。这样，管理者将能针对目标本身及完成目标的最佳途径

作必要的修正，以期符合实际。如果无计划地引导，则一切行动将杂乱无章，杂乱无章的举措不仅导致时间的浪费，而且迟早将把企业带向失败的死胡同。第五、在管理教育包括学校教育及管理顾问机构所提供的训练及管理文献极为普遍的今天，“不懂如何做计划”已不能成为不做计划的借口。从上面的分析可知，计划的拟定是任何管理者责无旁贷的任务。

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

目标的确立既然那么重要，管理者应如何确立良好的目标呢？

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

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

(3)目标必须用书面形式列明。许多人都认为没有必要将目标写出来。他们常说他们已将目标记在脑中，而且只要他们时常想起它们，即使用文字写下来也不会产生任何实质上的差别。其实，这是一种似是而非的推论。以书面方式写下目标，将可能产生下面四种好处：(1)有助于目标内容的清晰；(2)正式地写下目标，表示个人在决心上的一种投资。这种投资愈多，则投资者对实现目标的承诺将愈大；(3)书面目标较不容易遗忘；(4)当目标种类较多时，以书面写下它们之后，比较容易协调它们之间的潜在矛盾。

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

(5)目标必须具有期限。任何一种目标都必须指明完成的期限。原因有二：第一、若不指明目标的完成期限，则人们很容易采取拖延的态度，而使

目标的实现遥遥无期。第二、确定目标的完成期限，有助于恰当的行动纲领的拟定。不过，在估计完成目标所需的期限时，管理者最好是按“至少”需要的时间作衡量的基础，这样才比较容易令管理者的估计切合实际。

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

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

“每日工作计划表”原则上应该在每日开始工作前编好，最好是在前一日工作日接近终了时编好。理由有三：第一、在编制次日的工作计划前，管理者可以顺便简要地检查一下当天的工作情况。如今天哪些事做对了？哪些事做错了？事情是否在自己掌握下进行？如何使明天的工作做得更好？这一番检查将有助于编排次日的工作。第二、事先编好工作计划可使自己在心理上处于安稳的状态。假如该工作计划是在前一天编妥，则可利用上班途中对其恰当性作进一步的斟酌。这样，当自己一走进办公地点即能胸有成竹地着手工作。第三、事先编好的“每日工作计划表”可以充作权衡偶发事件的依据。例如工作途中某一事件突然发生，这个时候管理者应该先考虑该突发事件是否比自己预先拟定的工作更重要。倘若答案是肯定的，那么管理者应毫不犹豫地处理这一宗突发事件。倘若答案是否定的，则管理者可设法拒绝或延迟处理。“每周工作计划表”及“每日工作计划表”中可设一栏填写履行各项工作的优先次序。该优先次序的编排对管理者能否有效地实现目标具有决定性的作用。

假如管理者仔细地自我反省，就不难发现，管理者大概都依据下列各种准则决定事情的优先次序：(1)先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事；(2)先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事；(3)先做容易做的事，然后再做难做的事；(4)先做只需花费少量时间即可做好的事，然后再做需要花费大量时间才能做好的事；(5)先处理资料齐全的事，然后再处理资料不齐全的事；(6)先做已排定时间的事，然后再做未经排定时间的事；(7)先做经过筹划的事，然后再做未经筹划的事；(8)先做别人的事，然后再做自己的事；(9)先做紧迫的事，然后再做不紧迫的事；(10)先做有趣的事，然后再做枯燥的事；(11)先做易于完成的整件事或易于告一段落的事，然后再做难以完成的整件事或难以告一段落的事；(12)先做自己所尊敬的人或与自己有密切的利害关系的人所拜托的事，然后再做自己所不尊敬的人或与自己没有密切的利害关系的人所拜托的事；(13)先做已发生的事，后做未发生的事。

以上各种准则，大致上都不符合有效的时间管理的要求。管理既然是以目标的实现为导向，那么试问在一系列以实现目标为依据的待办事项之中，到底哪些事项应先着手处理？哪些事项应拖延处理，甚至不予处理？这个问

题在前文中已由管理顾问作出了解答：应按事情的“重要程度”编排行事的优先次序。所谓“重要程度”，即指对实现目标的贡献大小。对实现目标越有贡献的事越重要，它们越应获得优先处理；对实现目标越无意义的事情，越不重要，它们愈应延后处理。在上述的13种决定优先次序的准则中，对管理者最具支配力的恐怕是第9种——“先做紧迫的事，再做不紧迫的事”，即按事情的“缓急程度”决定行事的优先次序。

固然事情的“缓急程度”是任何一位管理者所不容忽视的，但是在考虑事情的“缓急程度”之前，应先衡量它的“重要程度”。相信你对“按轻重缓急办事”这句话早已耳熟能详。从时间管理的角度来看，这一句话可供每一位管理者作为参考。但遗憾的是，大多数的管理者在编排行事的优先次序时，所考虑的是事情的“缓急”，而非事情的“轻重”，难怪他们经常把每日待处理的事区分为三个层次处理：第一层次：今天“必须”做的事（即最为紧迫的事）；第二层次：今天“应该”做的事（即较不紧迫的事）；第三层次：今天“可以”做的事（即不紧迫的事）；假如愈是紧迫的事，其重要性愈高，愈不紧迫的事，其重要性愈低，则依循以上的优先次序办事并无不妥。可是在多数情况下，愈是重要的事偏偏愈不紧迫。例如参加管理技能训练、向上级提出改进营运方式的建议、培养接班人、甚至管理者个人的减肥、戒烟、身体检查、补牙、立遗嘱等计划都是重要的，但却不是紧迫的事。它们往往因不具紧迫性而被无限期地拖延办理。至于许多紧迫的事，则往往不具重要性。例如不速之客的拜访、外来的电话等。按事情的“缓急程度”办事的管理者不但使重要的事情的履行遥遥无期，而且使自己经常处于危机或紧急状态之下。业务报告的编制就是一个典型的实例。任何一位管理者都承认，业务报告的编制是极关紧要的事。但若现在离提出业务报告的截止日期尚有两个月时间，则一般管理者大概不会将它视为今天“应该”做的事，更不会将它视为今天“必须”做的事，而极可能将它视为今天“可以”做的事。既然它是“今天可以做的事”，它也是“今天可以不做的事”，因此，它将不断地被拖延下去，直到截止日期之前数天，这些管理者才如临大敌般地处理“紧急事件”。结果不是迟交了业务报告，就是草率地应付了事。经过了这一番挣扎之后，这些管理者可能信誓旦旦地下定决心，下一年度的业务报告将提早准备。但是除非他们能彻底改变按“缓急程度”办事的习惯，否则到了下一年度他们仍将重蹈覆辙。

管理者不应全面否定按事情的“缓急程度”办事的习惯。在此需要强调的是，在编列行事次序时应先考虑事情的“轻重”，然后再考虑事情的“缓急”。根据这个见解，各级管理者值得考虑采取的办事次序应该是：第一优先：重要且紧迫的事。第二优先：重要但不紧迫的事。第三优先：紧迫但不重要的事。第四优先：不紧迫也不重要的事。按事情的“重要程度”编排行事优先次序的这一个准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”原理的基础上。这个原理是19世纪末期与20世纪初期的意大利经济学家兼社会学家维弗烈度·柏瑞图提出的。它的大意是：在任何特定群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子占多数，因此只要能控制具有重要性的少数因子即能控制全局。这个原理经过多年的演化，已变成当今管理学界所熟知的“80/20”原理——即80%的价值是来自20%的因子，其余的20%的价值则来自80%的因子。如80%的销售额是源自20%的顾客；80%的病假是由20%的员工所占用；80%的档案使用量集中于20%的档案；80%的菜是重复20%的菜色；80%

的垃圾是源自 20%的地方 ;80%的看电视时间都花在 20%的节目 ;80%的阅读的书籍都是取自书架上 20%的书籍 ;80%的看报时间都花在 20%的版面 ;80%的电话都是来自 20%的发话人 ;80%的外出吃饭都前往 20%的餐馆 ;80%的讨论都是出自 20%的讨论者 ;80%的教师辅导时间都被 20%的学生所占用。“ 80/20 原理 ” 对时间使用者的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80%的时间，你也只能取得 20%的成效；你应该将时间花用于重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只花 20%的时间，即可取得 80%的成效。

“ 80/20 原理 ” 在企业管理上的应用范围极为广泛，现举六例：

实例一：在存货管理上，有所谓“ ABC 分类法 ”。该分类法是将存货分为 A、B、C 三类。A 类代表“重要的少数”，这类存货量少价值高。它们应备受重视而享有最佳的存货管理，包括最完整的纪录、最充裕的订货等候时间、最小心的保管等。C 类存货则指“琐碎的多数”。这类存货量多而价值低，例如文件夹、订书针、纸袋、信封、邮票等办公文具皆属于这类。对这类来说，简直不需要任何存货管理，因为如施以这种管理，则所花的费用可能超过这些物品本身的价值。因此在一般情况下，当负责存货者发觉这类物品用完时，才设法加以补充。B 类存货则指介乎 C 类与 A 类之间的货品。通常这类货品的存货管理可采用机械化方式进行，即当存货数量降至某一特定数量时，企业应自动增补存货。

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

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

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

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

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

误区之二：不拒绝他人

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

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

犹如一般人那样，管理者之所以不好意思拒绝他人的请托，可能是基于以下原因：(1)接受请托比拒绝请托更为容易；(2)担心拒绝请托后将触怒请托者，从而导致请托者的报复；(3)想做一位广受爱戴的好人；(4)不了解拒绝他人请托的积极性；(5)不知如何拒绝他人的请托。消除前四种原因，须从观念的更新着手，至于消除最后一种原因，则有待技巧的培养。固然接受请托远比拒绝请托更为容易，但仅仅为图一时的方便而接受请托，则可能导致无穷的后患。因为受托者在履行受托事项时可能力不从心，也可能支付不起昂贵的代价。因此，患有这种毛病的我在面临请托的关头，应先衡量接受与不接受的后果。例如他可以自问：这种请托对我重要吗？对实现我的目标有帮助吗？如我接受他，将要付出什么代价？如我不接受它，则须承担什么后果？经过这一番“成本——效益分析”之后，再决定取舍。无可质疑地，拒绝接纳请托有可能引起场面尴尬，并可能触怒请托者。但是我不应因这种担心而采取来者不拒的作风，因为并非所有的拒绝均足以导致尴尬的场面或触怒请托者，何况当我讲求拒绝的技巧，将可在相当大的程度内避免或消除以上的疑虑。至于“担心拒绝接受请托之后将导致请托者报复”一事如有可能发生，则表示受托者与请托者之间人际关系已经破裂，其根本的挽救方法在于改善彼此的关系。倘若管理者为了想做广受爱戴的好人而有求必应，则各种各样的请托将四面八方地源源涌来。一旦他办不受受托的事项，则不仅他所企求的爱戴将化为乌有，而且他将丧失请托者的尊敬。

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

有九项关于拒绝接受请托的要领：(1)要耐心倾听请托者所提出的要求。即使你在他述说的半途中即已知道非加以拒绝不可，你都必须凝神听完他的话语。这样做，为的是确切地了解请托的内涵，以及表示对请托者的尊重。(2)如你无法当场决定接受或拒绝请托，则要明白地告诉请托者你仍要考虑，并确切地指出你所需要的考虑时间，以消除对方误以为你是在以考虑作挡箭牌。(3)拒绝接受请托的时候，应显示你对请托者的请托已给予庄重的考虑，

并显示你已充分了解到这种请托对请托者的重要性。(4)拒绝接受请托时，你在表情上应和颜悦色。最好多谢请托者能想到你，并略表歉意。切忌过分地表达歉意，以免令对方以为你不够诚挚——因为你如果真的感到那样严重的过意不去，那么你将会设法接受他的请托而不会加以拒绝。(5)拒绝接受请托时，你除了应显露和颜悦色的表情外，仍应显露坚定的态度。这即是说，不要被请托者说服而打消或修正拒绝的初衷。(6)拒绝接受请托者，你最好能对请托者指出拒绝的理由。这样做，将有助于维持你跟请托者的原有的关系。但这并不意味对所有的请托拒绝都必须附以理由。有时不申诉理由反而会显得真诚。例如你偶尔对频频请托的人和颜悦色地说：“真抱歉，这一次实在将无法效力，希望你介意！”相信不致于产生不良的后果。但是一旦你附以拒绝的理由，你的理由则只须重复拒绝，而不应与之争辩。(7)要令请托者了解你所拒绝的是他的请托，而不是他本身。这即是说，你的拒绝是对事而不对人的。(8)拒绝接受请托之后，如有可能你应为请托者提供处理其请托事项的其它可行途径。(9)切忌通过第三者拒绝某一个人的请托，因为一旦这么做，不仅足以显示你的懦弱，而且在请托者心目中会认为你不够诚挚。

现举出两个颇为棘手的实例，以观察老练的管理者如何运用拒绝的技巧。

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

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

当然，以上的答复可能仍然难以令该部属感到完全满意，但是她的主管

至少已采用了最好的方式处理这件事。此种方式具有下列五个好处：第一、他正经其事地考虑她的要求，而非不加思索地一笔抹煞。第二、他向她表示，他了解家具的运送对她是多么的重要。第三、他耐心地向她解释，何以不准她告假。第四、他令她知道，她是一位得力的助手，这有助于提高她的士气。第五、他为她提供了解决家具运送问题的其它可行途径。

误区之三：习惯性拖延

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

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

诸如实选择以下每一个最切合你的答案：

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

略表不同意 D. 极表不同意

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

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

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

评分标准:

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

请按以上评分标准计算你的测验成绩:

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

导致管理者采取拖延作风的事端大致有三: 第一、不愉快的事; 第二、困难的事; 第三、含重大决策的事。至于克服拖延的方法, 常用的有四种: (1)各个击破法; (2)平衡表法; (3)思维方式改变法; (4)避免过分追求尽善尽美法。前三种方法适用于对抗因不愉快的事或困难的事而导致的拖延, 最后一种方法则适用于对抗因重大决策而导致的拖延。现将这四种方法阐释如下:

(1)各个击破法。这种方法有时被比喻为“香肠切片法”。意大利香肠在切片之前因它巨大无比且其貌不扬, 所以有令人难以下咽的感觉。但在切成薄片之后, 因形状及色调改变而颇能引起食欲。令人不愉快或令人感到困难的事, 若能照样地细分为许多件小事, 且每次只处理其中的一件, 则这种事情的本身将不致于令人反胃。例如一个令人感到尴尬的电话, 如非打不可, 则可用书面列出以下的行动步骤而予以各个击破: (1)查出受话者的电话号码并写下来; (2)决定何时打电话; (3)翻查有关资料并检查全面情况; (4)决定到底在电话中应怎么说; (5)拨电话。假如事情本身很艰巨, 就逐步进行。采取各个击破法以对付拖延的作风时, 有两点必须特别加以注意: 第一、每一个行动步骤都要非常简单, 而且很快即可做好。可能的话, 应使每一个步骤在几分钟之内能处理完毕。第二、第一个行动步骤都必须以书面列明, 因为如不这样做, 就可能永远不会针对拖延的事情采取行动。

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

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

倘若管理者能将以上的思维方式改为: “这种任务是令人感到不愉快的, 但是它必须完成, 因此管理者将立即做完它以便尽早忘掉它。”如此拖延恶

习将可望获得矫正。

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

误区之四：“餐桌病”缠身

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

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

误区之五：埋入事务堆

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

你是否授权不足？

下面共有 20 道题目，请据实回答。

1. 当你不在场的时候，你的部属是否只继续推动例行性工作？
2. 你是否感到例行性工作太占用时间，以致无法腾出时间作计划？
3. 一遭遇紧急事件，你掌管的部门是否即刻出现手足无措的现象？
4. 你是否常常为细节问题而操心？
5. 你的部属是否经常要等到你示意“开动”才敢着手工作？
6. 你的部属是否无意提供给你意见？

7. 你是否常常抱怨工作无法按原定计划进行？
8. 你的部属是否只机械式地执行你的命令，而欠缺工作热忱？
9. 你是否常常需要将公事带回家中处理？
10. 你的工作时间是否经常长过你的部属的工作时间？
11. 你是否经常感到没时间进修、娱乐、或休假？
12. 你是否常常受到部属的“请示机宜”所干扰？
13. 你是否因收听过多的电话而感到厌烦不已？
14. 你是否常常感到无法在限期内完成工作？
15. 你是否认为一位获得高薪的管理者理应忙得团团转才象话(才配取得高薪)？
16. 你是否不让部属熟悉业务上的机密，以免被他们取代你的职位？
17. 你是否觉得非严密地领导部属的工作不可？
18. 你是否感到有必要装置第二部电话？
19. 你是否花费一部分时间去料理属下能自行料理的事情？
20. 对你来说，加班是不是一种家常便饭？

测验结果评鉴：

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

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

(3)假如你的答案中具有六个至八个“是”，则表示你授权不足的程度相当严重。

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

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

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

2.在指派工作的同时，管理者应对部属授与履行工作所需的权力。这就是“授权”两个字的由来。主管所授与的权力应以刚好能够完成指派的工作为限度。倘若授与的权力不及执行工作所需，则指派的工作将无从完成；反之，倘若授与的权力超过执行工作的需要，则必将导致部属滥用权力。授与的权力大小可以分为六个层次：(1)审视这个问题，告诉管理者一切有关的实况，管理者将自行制定决策。(2)审视这个问题，让管理者了解含正反意见的各种可行途径，并建议其中的一个途径供管理者作取舍。(3)审视这个问题，让管理者了解你希望怎么做，在管理者同意之前不要采取行动。(4)审视这个问题，让管理者了解你希望怎么做，除非管理者表示不同意，否则你可照你的意思去做。(5)你可采取行动，但事后应让管理者知道你的所作所为。(6)

你可采取行动，而不需要与管理者作进一步的联系。以上六个层次，第一个层次所授与的权力最小，但是它所期待履行的任务也相对最轻。第六个层次所授与的权力虽然大到令部属可以独断独行，而不必向管理者呈报进度或执行的后果，但这并不排除管理者对所授与的权力作必要的追踪、修正、甚或收回的可能性。

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

授权不仅足以令管理者跨越时间误区，而且它也是一种可以令部属“边做边学”的在职训练，通过这种在职训练，部属的归属感与满足感均可因而提高。管理者大致都能了解授权的好处，但是他们却多半视授权为畏途。其原因不外是：(1)担心部属做错事；(2)担心部属工作表现太好；(3)担心丧失对部属的控制；(4)不愿意放弃得心应手的工作；(5)找不到适当的部属授权。从管理学的角度而言，以上五个理由都难以成立。因为：担心部属做错事的管理者，内心里所真正担心的恐怕不是部属做错事的本身，而是怕受部属做错事所连累。这一类管理者一方面对部属欠缺信心。另一方面又不愿意为部属受过，所以有如唱独角戏那样凡事皆亲力亲为。固然部属难免做错事，但若管理者能给予适当的训练与领导，做错事的可能性必然减低。授权既然是一种在职训练，管理者自不能因怕部属做错事而不予训练，反而更应提供充分的训练机会以避免部属做错事。不可否认地，有些管理者因担心部属锋芒太露，或“声威震主”而不愿授权，但是从另一个角度来看，部属良好的工作表现可以反映管理者的知人善任与领导有方，所以管理者功不可没。

只有领导力薄弱的管理者在授权之后才会丧失控制。在授权的时候，倘若管理者能划定明确的授权范围，注意权责的相称，并建立追踪制度，就不会有丧失控制的担心。基于惯性或惰性，许多管理者往往不愿将得心应手的工作授权部属履行。另外，有许多管理者基于“自己做比费唇舌去教导部属做更省事”的理由而拒绝授权。这两类管理者的共同缺陷，即是将他们有限的时间与精力浪费在本来可以不需要他们理会的工作上，而令需要经过他们处理的事物无法获得应有的重视。任何一位管理者管辖的工作，大体上均可区分为五种层次：(1)管理者必须躬亲履行的工作；(2)管理者必须躬亲履行，但可借重部属帮忙的工作；(3)管理者可以履行，但部属若有机会也可代行的工作；(4)必须由部属履行，但在紧急关头可获管理者协助的工作；(5)必须由部属履行的工作。在正常情况下，管理者对第(3)层次以下的工作应授权部属履行。

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

授权的要领有 12 点：

1. 在可能范围内应尽量将工作交托部属去执行。
2. 管理者对部属可能犯错应有心理准备并应接受。
3. 授权后管理者应强调部属的工作绩效，而不应斤斤计较其执行工作的手段。
4. 授权应公开进行。
5. 管理者不应当将授权范围限定于例行性工作，而应将它扩大到需要运用心思的工作。
6. 管理者应鼎力支持被授权者所制定的措施，并为其承担必要的责任。
7. 除非事先获得协调，否则管理者不应将两位或两位以上的部属共同履行的工作交托单独一位部属去履行。
8. 管理者切忌从事重复的授权。
9. 管理者应由简而繁，循序渐进地从事授权。
10. 当被授权者发生疑难时，管理者不应只告诉他解决的方法，而应帮他自行寻找解决方法。
11. 管理者不应姑息被授权者的“反授权”行为，即允许被授权者在未做妥工作之前将工作掷回。
12. 管理者在授权后应对被授权者进行追踪。

误区六：“决策失误症”

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

领导之所以成为本身工作单位的“时间瓶颈”，恐怕是源自下列五种原因：

1. 沟通技巧不佳。有些领导的聆听能力太差，因此常常陷于“听而不闻”状态。另一些领导则习惯在仓促的情况下下达命令或指示，而不理会部属对其命令或指示所可能产生的误解或曲解。一旦误解或曲解发生，则为善后措施所耗费的时间往往超过事先从容讲解命令或指示而耗费的时间。这是一件极具讽刺性的事，因为这些领导之所以下达仓促的命令或指示，主要为了节省时间！
2. 令部属等候。有三类领导经常令部属空等：(1) 不重视约会的领导，他们潜意识里有一种傲慢的想法，自以为职位较高，所以部属并不介意等候他们，甚至乐于等候他们；(2) 凡事优柔寡断、犹豫不决的领导；(3) 事必躬亲，但却经常不在场的领导。
3. 干扰部属的工作。有些领导因欠体贴而过分关心工作进度，动辄驾临部属的工作现场或借电话追踪业务，致使部属的时间受到无谓的糟蹋。
4. 过份挑剔细节。有些领导因刻意追求完美而患上“鸡蛋里挑骨头”的毛病，于是使部属费时费劲地对同样的工作一做再做。
5. 纵容或无视传达信息的人员对信息紧迫性的任意提高。当领导通过第三者（如秘书或助理人员）将信息传递给部属时，该第三者很容易将信息的

紧要性过分夸张描绘，致使承受信息的部属停止手头上的工作而优先处理该信息。一旦该信息紧要性低于原先手头上的工作，则处理信息的部属因受干扰而多付出的时间将成为一种永远无法弥补的浪费。

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

1. 接受沟通技巧的训练，特别是聆听技巧、下达命令及指示技巧的训练。
2. 将约会视为一种契约，令部属在约会时空等即表示领导本人的违约行为。
3. 学习克服苟且拖沓的坏习惯，并要求自己在获得关键性资料的第一时间即制定决策。
4. 学习授权技巧，并贯彻“分层负责、逐级授权”的基本管理原则。
5. 在进行工作追踪之前应先自问：“这次的追踪是否真正有必要？是否足以过分干扰被追踪者的工作进度？”
6. 学习掌握“重要的少数与琐碎的多数原理”，以避免过分热衷于挑剔细节或末端。
7. 通过第三者传递信息给部属时，应特别指明该信息的紧要程度，以避免它被提升。例如“请转告张三假如他手头上没有什么特别紧要的事要办，就请他立刻过来一下。假如他现在走不开，则请他在明天中午之前设法跟管理者联络。”这样的指示将可避免信息的紧要性被传达者提升。

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

1. 对付“听而不闻”的领导
 - (1) 慎选沟通的时机，千万不要在他繁忙或心绪不佳的时间与他沟通。
 - (2) 与他交谈时切忌拐弯抹角，而应开门见山，单刀直入。
 - (3) 技巧地指明你与他谈论的事端对他所可能产生的利害关系。
 - (4) 一旦发现他听不进你的话题，则尽快结束交谈，另觅其它时机继续交谈。
 - (5) 尽量采用“开放式提问”、“探索式提问”、或“澄清式提问”。诸如“你对这个问题有何高见？”、“你是否要管理者拒绝对方的提议？倘若你的意思正是如此，那么管理者应以什么样的理由加以回拒？”等，以获得他的反馈。

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

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

2. 对付见异思迁的领导

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

(2) 告诉他你现有的其它工作，并请他为你决定履行工作的优先次序。

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

3. 对付以你为听众的领导

(1)尽量避免发问或对他的话语作出评论。

(2)你对他的答复愈不深愈好。

(3)倘若你能一边听他说话一边继续工作，则采取这种听话方式。

(4)在听话过程中，显示心事重重的态度。

误区七：失约或迟到

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

导致一个人约会迟到的理由大概有以下各种原因：(1)担心早到而无所事事；(2)对时间的敏感性及判断力不够；(3)处事不富条理而延误时间；(4)对约会的对象欠缺尊重；(5)轻视守时的价值；(6)视不守时为洒脱；(7)以约会迟到作为显示权威或身份的手段。

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

1. 将约会视同契约，约会迟到即是一种违约行为。

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

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

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

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

6. 假如你预计即将迟到，则尽快致电通知对方。

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

8. 应事先熟悉约会地点的周围环境，例如交通拥挤情况、停车难易等。

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

10. 请秘书或助手提醒你约会事宜，或是利用闹钟、闹表作自我提醒。

力争减少无谓的时间浪费

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

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

击退潜伏的“盗取时间者”

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

对于“盗取时间者”，应断然地击退。如果接到预料外的电话或来客，应适度地拒绝，或尽快了解其来意，再判断是否有继续洽谈的必要；对于上司的指示，应确实了解其内容，并表达自己的意见；若认为是没有意义的工作，应当场婉拒，不要默默接受，否则，容易导致时间浪费及精神不愉快的后果；在长时间的会议或演说中，对于喋喋不休、言不及义的发言人，应该严肃地请他在几分钟内结束谈话，否则他根本不知道你的感受及时间的宝贵。另外还有八种有效地击退“盗取时间者”的方法：(1)使用防止对方喋喋不休的关键言辞，诸如“简单地说，你想表达什么呢？”、“你的结论是什么？”、“请你简明扼要地说……”、“你现在说的，我都已经知道了”等；(2)防止冗长电话的方法，除(1)所述外，还有准备计时器、事前整理谈话内容、先讲结论等；(3)适度重视某些事物，不要要求百分之百的完美，而应以60—80分的标准来尽快做决定；(4)一次就下决定，不要犹豫不决；(5)事先订立计划；(6)将文书全部书写在一张纸上；(7)明确表示“可”或“否”；(8)上司应积极地将部分权限委托给部下。

充实每一天

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

前者更为充实，因此，管理者应充分活用“生存时间”。

那么，如何来活用时间使得每天都能有一颗感动的心呢？这首先必须反省你现在的一天 24 小时过得如何？

(1)早晨起床后，对今天将发生的事，是否存有期待感呢？

(2)一天的生活或工作中，是否能获得新的知识、智慧、技术及技能呢？

(3)在工作、与人相处、自我启发或休闲活动之间，是否有任何新的发展呢？

(4)自己是否有体验新鲜有趣的事物，并得到收获呢？

(5)今天一天是否稍微感觉自己又长大了呢？

(6)回家后，是否尚存情绪高昂的感觉，觉得这样就睡觉太可惜了吧？

(7)如非(六)的情况时，是否一躺下就呼呼入睡呢？

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

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

提高工作效率的五种方法

(1)分段式时间。关于工作或自我启发的挑战，可针对一个主题全力投入，或将时间分割，分别投入几个目标，后者即称为“时间的分段法”。这两种方法都有其必要性，但在不能集中全力投入某个主题时，你应该还是采用“时间分段法”。

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

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

(4)节制应酬时间。管理者往往在应酬上花费许多时间，以致自己的时间大量减少，因此，要参加应酬时，须以下列三项基准来判断，再采取适当的行动：(1)由自己主办，且内容较充实的应酬，是否常因此而将时间拉长。(2)是否因应酬时气氛相当愉快，而不知该适可而止。(3)考虑友情分所参加的应酬。(4)空余时间、片段时间的利用法。这是最容易被浪费的时间，因为这些零星时间很难善加运用，但是，依照以下的方式，还是可以慢慢减少空余

时间及片段时间的浪费。比方说，可以利用这些时间记录心得，或阅读平常没时间看的报纸、杂志等。将工作及自我挑战中最简易细小的事项，挪到这些时间来做，如此即可降低浪费时间的比例。

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

有效地运用“空档时间”

工作的空档或与人会面前后，当会存在许多空档时间，日积月累之下，这些时间可能长达几十、甚至几百小时，因此必须有效地运用这些时间。这类“空档时间”，大致可分为(1)前段空档时间；(2)中段空档时间；(3)后段空档时间三种。首先，前段空档时间利用法是：与人约会、参加集会、出席会议、观看戏剧或运动竞赛时，应在约定时间前半小时到一小时之内到达目的地，而这段时间，就是所谓的“前段空档时间”。提前到达时，可到咖啡厅或其它安静的休闲场所，做一些工作上的准备，处理杂务、看看书、思考新构想等，如能这样活用时间，有三项好处：(1)提早出门，万一遇到交通拥挤等情况时，仍能在约定时间前到达目的地，不会产生让对方空等的尴尬；(2)提早到达目的地，心情将较为悠闲轻松，而可以自在地利用前段空档时间；(3)运用空档时间，切记必须准时到达目的地。其次，“后段空档时间”是指在预定时刻前完成某项工作而出现的空闲时间。比方说，与人会谈时，若言不及义、喋喋不休，再多的时间也浪费了，如能把握谈话要领，言谈简要切题，就可将预定的会议时间节省半小时到一小时，而节省下来的时间，就成为自己的时间，可自由有效地运用。前、后段空档时间，都是在有意识的计划下产生的，而中段空档时间却往往是偶然发生的。中段空档时间，许多人常因事情尚未告一段落，情绪不稳，以致白白浪费了这些时间，因此，现在建议管理者可运用这段时间作情绪上的调整，或思考新的构想等。

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

重视“顺序”

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

下思路，将谈话的主题依序排好，这样的谈话，必可收到良好的结果。

发表有顺序的谈话

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

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

其实，谈话顺序的决定多须靠临战应变的能力，但是，在许多情况下，仍然可以整理出一些通则：(1)先谈论一些有关季节气候等轻松的话题作开场白；(2)将可能使对方愉快的话题，放在前面，而将可能会引起对方不悦的话题搁后；(3)将内容单纯的话题放在前面，而将较为复杂的话题搁在后面；(4)闲聊应在刚开始或结束前进行；(5)将和对方有关的话题放在前面，而将和自己有关的话题放在后面；(6)主题应在谈话中途提出，若是在结束之前才谈到主题，可能对方已经没时间，也没心情来和你交换意见。

管理者会因工作的关系，和某位以前曾见过面的人士会谈，而管理者所准备的谈话内容，排列顺序如下：(1)对于以前承蒙他协助的事项提出致谢 (2)谈论一些他较感兴趣的话题 (3)对于他为自己工作所做的事情，再度表示谢意 (4)主题 (5)管理者今后工作行程的安排 (6)现今广受瞩目的企业经营联络及管理话题。当然，交谈是变向的，并非只是一方喋喋不休，因此交谈时双方话题是交叉进行着的，并将产生许多种组合方式。尽管如此，预先设计的话题仍然可以发挥效用，原则上，最好不要任意变更预定的谈话顺序。当双方交谈时，可等对方话题告一段落，再接上管理者预定的话题，如此就不会发生太大的错误。比方说，当管理者谈完(3)的工作承蒙关照时，他接上了他儿子结婚的话题，管理者就等这个话题结束后，再按照管理者预先定好的顺序，按照(4) (5) (6)进行交谈，结果，管理者那次的会谈相当愉快，而且有效率。虽然，原则上最好不要更改预定的谈话顺序，但是在某些特殊情况下，仍须作适度的修改或删除。比如，没有时间进行闲聊时，就须将预定的闲聊话题删除，或者当对方对你的话题漠不关心时，即应适时转换等。

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

“15 分钟的会议”

当你听到“15 分钟的会议”时，可能大吃一惊，因为你已习惯于一小时，甚至半天、一天的会议方式。但是，事实上，15 分钟的会议是可以做到的，那些费时一小时的会议中，至少有 50%可以缩短为 15 分钟。致使会议冗长的原因之一，就是大家都坐得太舒服了，因此，站着开会防止会议冗长的有效方法。站立不仅有益健康，更由于长久站立容易疲劳，与会人士自然会产

生及早结束的心理，当然，“站立式会议”就会变得简短而有效了。目前，有些公司已经采用了这种方式。长久以来，许多会议都浪费很多时间在资料说明上，而这也正是会议过长的原因之一。因此，开会前应该将有关资料送交各与会人士，请他们事先阅读，如此，不仅可提高会议的质量，更可缩短会议时间。其次，会议中的议事分析讨论时间常不平均，往往花费许多时间在某一二件议题上，而延长会议时间，甚至还有择日重开会议的情况发生。

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

不妨施行“一周律调术”

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

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

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

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

对管理者来说，这种“一周律调术”相当重要，如果能确实实行，由一

周、数周、一月至一年，都能使自己保持平衡的律调，生活会变得非常舒适。奉劝管理者，早一点来力行“一周律调术”，它可是你一生成功的基础！

要善于利用各层别时间

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

时间像山谷一样，有重要时间及平常时间的差别。管理者对这种时间的价值特别敏感。比如说，有所谓的“黄金时间”及“黄金周”的说法，各电视台黄金时段的价值远高出其他时段，而5月份的第一周，更是比其他礼拜具有更大的经济价值。再则，以处理传票为例来说明。处理传票可分为(1)每日的传票处理；(2)每月最后一天的传票处理；(3)决算月末日当天的传票处理三种。这其中的紧急性及重要程度，顺着(1) (2) (3)的顺序，逐渐增加，尤其是(3)的情况更是重要，如果当天的传票处理迟延的话，可真是严重问题了。为了避免发生错误，管理者必须研究“时间层别术”。首先，管理者要能判断什么工作大概要花多少时间去完成。对于单纯的工作，可用电脑来协助处理，而一些较重要的工作，就须花费较多时间亲自处理。第二，管理者要能判断各种工作的紧急程度。重要而紧急程度高的事情，要赶快完成。比如说，想参加某种讲座，因其有名额限制，所以须赶紧报名。反过来说，一些较不重要，紧急程度低的工作，就须仔细地做，不要急于一时而误事。第三，要找出自己效率最高的时间带，即自己最能集中精神投入工作的时间带，而将一些重要的工作，放在这个时间带来处理。这个时间带，也即所谓的“核心时间带”。近来，某些国外公司已采用自由上班制度，但是，他们必定会设定某个时间带，要求所有的员工同时在公司内工作。这是企业实行时间层别术的例子。在个人方面，也必须了解自己的生理状况而采用配合的时间层别术。每个人都有其独特的生理活动周期，随着时间的不同，身心活动功能也有很大的差别。因此，在上班时间内，若公司以硬性规定的某种特定的律调来工作，就会发生步调不一致的情形。对自己工作时间加以层别是相当必要的。有的人只简单分为早晨型或夜晚型，那是不够的，应该要作更细的划分，确实把握住自己在上班时间内核心时间带。确实把握自己上班时间内核心时间带后，就可把重要的工作集中在此时间带内处理，而把一些次要的工作留在别的时间来作。常有些人，因搞不清状况，而以最清醒的头脑去处理一些琐碎的杂事，那实在是种可怕的浪费，相当可惜！以上所述就是时间层别术，如果不确实采取这种方法，那么生产与工作都会有不良的后果。

磨炼自己“自我调节前术”的能力

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

工作的“重要性”是一种具有长度、宽度和密度的时间概念，必须有丰富的经验及敏锐的时间感觉才能看透。而这种敏锐的时间感觉被称为“自我调节前术”。能判断工作重要性的人，常常知道适时、适可而止，而不能判断工作重要性的人，则是一味工作，无所适从，所以在相同的工作进度下，

一个是充满信心悠闲自在，一个是盲目工作却毫无自信。之所以有这种差别存在，就是因为是否具备“自我调节前术”。

“自我调节前术”包括了判断、直观及预见。本来，每个人都具有某种程度的“自我调节前术”。只不过，多数人都让这项能力休眠了。将“自我调节前术”活性化的方法，有三个要点：第一，要能分辨工作“表面的重要性”及“真正的重要性”。以新成员加入公司或新制品发布会来说，看起来仪式相当隆重，但是这只是表面的重要性，实际上，它的“真正重要性”，早在半个月或一个月以前就已经决定了。若是被“表面的重要”所蒙蔽，常会持续紧张而无法喘息，更会发生计划迟延的现象。须知，真正的重要性永远是走在表面重要性的前端，因此必须把着眼点放在表面重要性的前方。第二，许多工作，常像山的形状一般，具有一个顶点，但是这个顶点只是表面重要，这些工作真正重要的地方，是在顶点以前的上山途径。明白这个道理以后，在工作进行时，应以所见的中央顶点为目标，将全部精力投注在攀上顶点的过程中。第三，若能确实体会上述两项要领，即可在计划初期，看出工作真正的重要性何在，而有较宽裕的时间来推行工作，并且将最多的时间及精力投注在真正重要处，有助于工作的顺利完成。对于不断增加的工作，也可用同样的办法来处理。凡是会妨碍到迈向顶峰的工作应断然延后或提前，而有助于攀向顶峰的工作，则全盘接受，付诸实行。以上三点，管理者应该切实实践，以磨练自己“自我调节前术”的能力。常有人在工作过程中，因为受不了辛苦而想放弃，殊不知这正是快要到达巅峰的征兆，只要忍受这种压力，再往前跨一步，就可攀上顶峰，海阔天空了！

操纵时间的十种专门技术

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

时间操纵术的原理很简单：(1)衡量每件工作中时间因素的重要性；(2)下意识地探讨时间因素，即以时间的观点来衡量工作。若能确实把握这两点，不论什么工作都能顺利完成。

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

开话题、不谈结论等等。第九，某些场合，要作迅速明确的决定，确实掌握住整个局面。第十，让对手着急，使之落入自己的掌握中。如果能够掌握以上十项专门技术，你将成为管理时间、运用时间的高手。

从时间中找时间

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

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

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

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

此看来，遇事三问，从而采取正确的工作方法，改变不科学的工作程序，实在是从时间中节约时间，从时间中找时间的妙法。

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

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

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

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

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

(9)“欲得必失法”：桥梁专家茅以升说过：“关于农业，有人曾讲过 3×3 不如 2×5 。我看，业余教育也是这样，8并不如 $2+6$ ，如果每天有2个小时学习，来改变不懂科学、生产效率低的状况，企业领导者就会很快发现，这正是一种投资，决不是浪费。”在这个问题上，茅老是有发言权的。1916年，他考上清华大学后到美国康奈尔大学学习，一年后获硕士学位。然后他

到匹兹堡桥梁公司做工人，工作了一年半，但同时天天晚上去加利基理工学院上夜校。1919年，他从夜校毕业，成为这个学校历史上第一个工学博士。茅老关于“8并不如2+6”的公式告诉我们运筹时间的这样一个哲理：学习没忘工作实践，工作实践是提高学习效率的风帆；工作实践中没忘学习，学习又是提高工作效率的翅膀。

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

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

“星期天上帝也不休息的”

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

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

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

生病不是好事，但却可以获得大量平时难得的学习时间。魏格纳是在卧床时，对挂在墙上的世界地图提出了疑问，为什么南美大陆的东海岸与非洲大陆西海岸的形状这般相似？莫非两者过去曾是连在一起的？思索、研究的结果，他创立了“大陆漂移”理论，成为地质学现代活动理论的先驱。还有，达尔文的《物种起源》，就是与疾病搏斗的胜利的结晶。他说：“对于科学工作的热心，使我忘却或者赶走了我日常的不适。”爱因斯坦从他68岁的靠

后几年，一直到 1755 年 76 岁逝世这段时间里，他不断为病魔所缠，先是患肠道病、肝脏病，最后又加上主动脉壁变弱。他在苦痛中生活，常常为剧烈的疼痛所折磨，但他却仍然快乐、安详，全然不以自己的疾病和不久于人世为意，仍继续工作着。一个星期天的夜里，几页手稿放在他的床边，内中就包括着引向统一场论的那些方程——这是他研究了 40 余年之久却一直未见最终结果的东西。他指望他能够在第二天足以摆脱病痛，好把他的这些研究工作继续下去。不料，在星期一的清晨，他的主动脉破裂，他竟阖目长逝了。

三、驾驭时间，只争朝夕

起床时间该做什么

1. 使用你喜欢的音乐“叫醒你”，可以提高一天的工作效率

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

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

2. 在早晨的被窝中考虑“今日要做的事”

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

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

或许有些管理者会认为：与其懒在被窝里，不如干脆下床。不但能使头脑清醒，思路也会比较敏捷。如果你属于这一类型，那就干脆爬起来吧！

3. 在早晨的“杂用时间”里，跟孩子联络感情

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

关于这一点，每夜管理者都从办公室打电话回家，通过电话跟孩子长谈。因为管理者每天几乎都在深夜才能回家，那时孩子都已经睡着了，根本就不可能跟他们交谈。靠电话也可以联络感情。平常很忙碌，没有机会跟孩子碰

面，不妨活用早晨的“杂用时间”，并且试试夜晚的“电话作战”。在与孩子亲近时，忘记工作，放松心情，一天的工作干劲也源源而生，可以说是一举两得的事情。

管好身边的物品

1. 身边物品放在一起，如此就不必东找西寻

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

2. 建立能够自动地检查“忘怀之物”的体系

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

这样读报更有效

1. 凭标题找出你想阅读的那一页，其余的都扔掉

对管理者来说，报纸是重要的信息来源。虽然如此，相信没有管理者能在早上就把好几张报纸完全都看完。除非整天无所事事的人，否则，不可能有那么多的时间，同时也没有那种必要。其实，只要阅读那些对你有用的信息就行了。

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

2. 看报纸的书籍广告，购买自己需要的书

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

程度的判断。

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

上下班时间的使用

1. 如果走到公司只需 10 分钟，就每天徒步

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

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

2. 早一小时出门，即可有效地活用乘车的那段时间

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

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

3. 在上下班时间养成看笔记本的习惯

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

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

4. 手表的妙用

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

这两种情形都对管理者不利，因此，在车厢阅读书籍，或者撰写稿件时，

要把手表的“闹钟”拨到下车的几秒钟以前。经过如此安排以后，就算乘车时间只有10分或者20分钟，也可以集中精神读书。逢到疲倦时也可以小睡片刻。除此以外，手表还有多种功能，有的手表不但会“叫醒人”，同时还能做简单的计算。

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

5. 厚重不方便携带的书籍，不妨拆开分成几册

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

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

决定工作的顺序

1. 早晨上班时决定工作的程序，就能提高工作效益

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

2. 先把必须做的事情列举出来，再决定顺序

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

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

3. 以“80对20法则”决定工作的优先顺序

把一天的计划列出来以后，接下来就得决定先后顺序。在决定工作的优先顺序时，都应用“80对20法则”即巴雷多法则。这个法则是“某群体的

重要项目，决定于全体中比较小的比率，而且在多数的场合下，往往是 80 对 20 的比率”。这是意大利经济学家巴雷多发现的。例如某保险公司有 100 个业务员，他们总共完成了 100 万元的寿险。在这种场合之下，并非每一个人都拉了 1 万元的人寿保险，而是比较能干的 20 名业务员，总共完成了 80 万元的保险。这就是“80 对 20 法则”。

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

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

4. 工作最好分为“亲自动手”和“委托他人”

一般地的工作可分为“只有自己会做”和“他人也能够做”两种。考虑到工作程序，就应该把这两种区别清楚。一旦把只有你会做的工作委托给他人做，或者把应该委托他人做的事，由你动手来做的话，将招致很多无谓的损失，根本就无法高效率地进行工作。以公司为例，办公室里有几位秘书，帮主管做种种工作。正因为有了他们，管理者才能够把时间用于只有自己才能够做的事情。

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

5. 工作前的准备工作最好与工作内容有关

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

6. 必须最先解决需要对方答复的文件

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

了妥善而巧妙地活用时间，就必须建立起健全的组织，这样，即使你不在办公室，工作也能够很顺利地进行。

7. 拜托他人做事时，必须说明做法及意图

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

8. 很快听到工作报告

最近，不仅“等待指示的人”很多，甚至“等待催促的人”也不在少数。当你苦等委托之事的

结果时，对方却迟迟拿不出报告，等到催促他时，他才悻悻地回答：“啊！我忘记了……”或者“我以为那一件事并不急呢……”真叫人哭笑不得。关于这件事，忽略报告的人固然不对。但是，指示的人也有交代不清之嫌。

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

9. 集中精力做的事在上午进行，下午则用在会客方面

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

怎样工作更省时

1. 牢记女职员的生日

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

2. 多关心女职员并托以重任

以相当的敬意与关心来对待共事的女职员是必要的。除了送生日卡之外，在她们加班工作十分疲劳之际，你可以适时地予以嘉勉慰问，或是与她

们谈谈私人的烦恼，给予一点建议与帮助。

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

3. 给领导做工作汇报时，要先打好腹稿

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

4. 将好的工作程序记入工作手册

在做一件工作时，往往必须多方摸索尝试。不过，在尝试的过程中，即使发现新的方法，一旦完成这件工作，有时也会忘了这个妙法，因此所造成的时间浪费无法估计。所以，在你所在的单位中，如果有人发现效率良好的工作方法，都要记入“工作手册”中，这样这个工作经验就不再为发现者所独有，任何人只要照章行事，一定可以顺利无误地完成工作。

5. “实用工作手册”来自以往的工作经验

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

6. 在“工作手册”上详细记录零散信息

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

7. 将经常使用的工作用语记号化、简略化

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

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

8. 防止厌倦单调工作的“成功画面思考法”

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

计划成功或完成工作时的成就感，是防止这些弊端的方法之一。

9. 将公司报表文件原稿与资料的纸张统一起来

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

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

10. 呈送出去的书类文件也要做标题和目录

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

11. 写报告时，先将报告列在纸上，事后再一并查阅

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

12. 把经常使用的文字、数字刻成橡皮印

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

13. 一成不变地奉行领导的指示，工作的确不会愉快

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

14. 采用高尔夫球记分法，随时随地记下备忘录

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

在工作中，写公文、写书信占了相当大的份量，不过毕竟是本行以外的副业，如果不讲求工作效率，一定会影响到业务的进度。要提高写稿的工作效率，必须放松心情，不要战战兢兢地“写千古文章”。如果一开始就想写

出完美无缺的作品，终究只会写一字涂一字，写一张撕一张，所以不如随着思路先打个草稿，然后再加以修改。

15. 利用业余时间构思文稿

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

16. 利用文书处理机来输入文稿

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

17. 文书处理机的软盘以一张一个为原则

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

18. 以不同颜色的标签来区分不同内容的软盘

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

19. 保存旧软盘中的资料，不断使用新软盘

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

20. 活页式手册既能插换页数又能缩短找寻资料的时间

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

21. 备忘录上要标明“主题”、“日期”、“出处”

在看书或看电视时，—旦看到想记下的文句，可立刻提笔在B₅的活页纸上，记下备忘录。备忘录是分项写下来的，以—页—个项目为原则，至少标明“主题”“日期”、“出处”。如果备忘录上标明主题与日期，事后重读时，即使记得不太完整，但只要回想—下当时的状况，就可以清楚地了解其内容，而出处则需要详细调查，可供参考之用。备忘录上如果标明这三项，则资料就会越来越有份量。

22. 在“单纯作业”时间，利用耳机充实自己

在“单纯作业”时间里，最适合利用耳机来充实自己。工作中有复印之类的单纯作业，在复印时间内，可趁机学习语言或准备某项考试，因此可随身携带小型录音机。经由耳朵的刺激，更可提高学习的成效，当然复印的工作也可以不受妨碍地顺利进行。在办公时间就比较不适合了，但在离开座位去做某种单纯作业时，推广这个一举两得的点子是科学的统筹方法。

学会整理信息

1. 邮件在登记以后，再保存一段时间

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

2. 电话的使用法

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

3. 备忘字条必须写下基本要素

对管理者来说，电话是最重要的通讯手段。不过话又说回来，如果使用方法不当，那么在时间或者效率方面，都会受到损失。因此，应自制“电话处理窍门”，以便能迅速地处理电话业务。如接到电话时的备忘字条，一律采取统一的书写方式。新闻用语有所谓的“5W”，规定办公室的人员也使用

“5W”的书写方式。即“何时”、“何人”、“何事”、“何地”、“如何处理”五个部分。备忘字条如果包含这些要素，只要看过备忘字条就可以处理，自然可以节省很多时间。

4. 内容比较杂乱的电话，可按不同的目的书写在不同的备忘纸上

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

5. 打电话时如果接电话者不在，最好也把目的说出来

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

6. 请对方在指定时间内打来重要电话

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

7. 从出差地给公司打电话，必须先计划好时间

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

8. 利用电话监听功能及无线电话，有效率地使用等待时间

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

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

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

9. 使用附有收费显示的电话，可以同时节约时间与金钱

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

10. 电话接通后先报上自己姓名

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

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

11. 电话要放在桌子左边

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

12. 把电话答录机当“备忘录”使用

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

13. 利用“电话答录机”

电视上有部白酒广告：为了安心享用美酒，把电话收到冰箱的冷冻库。实际上，在埋头做重要工作时，突然受到电话干扰而中断，工作效率会受到

很大的影响。如果把话筒拿起来，使别人打不进来，确实可以免除这些干扰，可是，万一有重要的电话也接不到，往往会因此耽误要事。在这种情况下，可以利用电话答录机。忙碌而无暇接电话的管理者，可以每隔一定时间听听来电的留言内容，马上给对方回电，这样就不会失礼。

14. 电话号码要记在随身手册上

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

15. 巧记电话号码

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

合理利用午休时间

1. 把午饭的时间延缓一小时，就能更有效地活用时间

“你一个人身兼三职，而且又能在不同职务中，干得有声有色，以致有不少人认为你一定是在废寝忘食地工作”。其实，这是一种误解。除非碰到特别的事情，你三餐照吃不误，否则的话，一夜也睡上将近 8 个小时。忍着饥饿及困倦，面对着桌上工作，绝对不会有好成绩，注意力只会减退，结果是整体的工作量并不会增加，劳累过度又使健康受损，叫人后悔莫及。因此，不管工作如何地忙，都不应不吃饭。不过，对于中午一个小时的休息时间，却要想尽办法把它有效地利用起来。利用中午一个小时的原则，是把中午的休息时间延后一个小时罢了。即把午后 1 点到 2 点，划定为休息时间。大家都明白，中午 12 点以后，每一家饮食店都是人满为患。想坐下来吃饭，有时还得等待呢！根本谈不上饮食的乐趣。关于这个问题，只要把中午的休息时间延后一个小时，就可以获得圆满地解决。到了下午 1 点以后，饮食店再也看不到人满为患的现象，不会在慌张的气氛下用餐，也不必找有空位的饮食店，或者等着占位置。正因为如此，进食后将有一段时间可自行支配。这种“时差”的活用，对于规定中午 12 点为休息时间的公司来说，或许很难照办。不过，根据各人的情况，可以稍为提早时间休息，或者利用午休时间会客，以达到活用时间的目的。对某些人来说，一向都利用午饭时间会客，或者跟朋友见面。时常跟不同职业的人接触，或者跟老朋友保持联系，不仅可以获得新的信息，又可以从别的角度看看自己，以及自己所从事行业的优势，而且可以使气氛轻松，实在是一件很有意义的事情。如果想安排一个日子见面，彼此也许会感到难以配合，结果呢？只好一拖再拖。如果选中午时间会客，彼此比较容易配合，而且又不必如夜间的交际一般，多喝几杯。因此，可以在不破坏自己生活步调的情况下，跟多数人沟通。遇到吃午饭及必须会客时，你都会预订一桌的饭菜。这样，客人一到就可以立刻入席，不会浪费时间。宾主都能够在愉快的气氛下交谈及进餐。

2. 午休是交换信息的黄金时段

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

3. 中午与人会餐时，必须先向餐厅订位

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

开会省时的方法

1. 开会的方法

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

2. 搞好准备工作，消除冗长会议

会议进行的方式，有时也存在很大的问题。一般管理者都有一种固定观念，认为所谓的会议，是坐着喝茶而进行的那种“玩意”，而且又一致认为，越是重要的问题，越需要耗费时间讨论。但是，某知名企业不管是多么重要的会议，会议参与者往往站在走廊谈论几句，一下子就把问题解决了。管理者要积极地采用迅速的谈论方式，同时也明白了一件事，那就是：所谓的会议，并不一定要浪费时间，不管是如何重大的决定，只要有心的话，在短时

间内就可以处理妥当。为了达到这个目的，在会议开始以前，要做一种准备工作，以便提高出席者的意识。在开会前，应叫出席会议的人提出“必须讨论的内容”、“其问题点”、“解决的方案”、“每一个解决方案的利弊分析”、“本人所下的结论”等问题，把它们列举出来以后，再复印几份，在会议前分发给每一个与会者。经过如此的处理，在召开会议以前，已经提高了出席者的问题意识。这以后，只要针对重点展开若干的质疑讨论，即可形成决议。

如果不经过这种步骤而集合开会，那么，与会者处于盲从的状态。在这种状况下，往往要经过一个小时以后，才能够使问题明朗化。有时经过很长的时间，仍然不能获得结论，甚至必须“憋”到下一一次的会议。在没有必要的资料之下，搬出几个“假设”谈论，只有浪费时间了。不如在该资料到手以后再讨论，这样才会产生立竿见影的效果。不过，在这以外的场合，如果胡乱地讨论问题，只能浪费时间。只要事前的准备工作进行得很好，就不会变成“消极性”会议。

为了使会议能够“迅速”地进行，除了准备活动必须充足之外，最好能事先确定会议结束的时间。人类的心理很微妙，一旦知道时间很充足，紧张感就会消失，效率也会跟着降低。只要确定“结束的时间”，就可以使人产生注意力。遇到这种情况，如果跟会议开始时一样利用“零数效果”的话，效率将大为提高。

3. 站着开会能提高效率

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

4. 预先通知参加开会的人，会议是逾时不候的

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

有效地使用洽谈时间

1. 面谈时，不妨事先询问对方“有何贵干？”如此才能有效地使用时间

通常，应尽量把面谈挪到午后进行。如果在上午做这件事，那么，给秘书安排工作、电话联络等事，就得挪后，使得一天的工作不能圆满地进行。这正是上午某些人不进行会客的原因之一。同时，下午的时间用于会客，因做案头工作而感到劳累的大脑，往往可因此恢复清新。不过话又说回来了，下午的时间并非无限。以个人来说，除了会客以外，还有一大堆的工作。除非在短时间内，从事有效率的交谈，否则的话，再多的时间也不够用。因此，对方表示要面谈时，就应叮咛秘书尽量地详细询问对方的“差事”，如果在没有任何准备的情况下，就与对方交谈，除非你手中握有对方的资料，或者对方当场就告诉你急于想知道的事情，否则的话，只是浪费彼此的时间。又如虽然通过电话，已经知道对方有什么“差事”，还会叫秘书把重点记录下来。只有如此，才能够有效地使用会客时间。有时，自己认为脑海里已经有

了答案，但实际交谈时，往往会漏掉重要的部分，或甚至语气不肯定。因此，还是记录下来较好。例如谈及法律方面，必须写出“何月何日何地发生了何事”；碰到继承问题的话，则必须把家族情况写出来。经过了“书写”的作业后，就能够明显地整理出事实的关系，而且一面看记载的事项，一面听对方说话，理解的速度便会加快。如此进入某种程度的理解状态，再跟一个人面谈，在短时间内，就可以进入话题的核心。

2. 跟喜欢摆龙门阵的人面谈时，不妨决定结束的时间

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

3. 等人最好选在书店等能够有效使用时间的地方

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

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

用扩音机叫人。由此可见，书店是最理想的等人场所。

管理好人事信息

1. 接受对方名片后，立刻在背面书写有关他的信息，再分类存档

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

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

2. 住址录以方便更换和容易寻找为原则

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

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

3.使用“人事录”，拓宽人际信息网

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

首先在用纸方面，必须使用比较厚的卡片。每一个人使用一张。

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

4.人事录分别使用英文字母和职业别索引，以加快寻找速度

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

5.利用贺年卡上的“最新信息”更换人事信息

不管是住址录、人事录、人事信息，都是越新越好。但是要使对方的近

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

交际的方法

1. 夜晚的交际最好决定退席的时间

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

2. 聚会后，如果想拥有自己的时间，那就不要多喝而多吃

参加聚会是结交朋友的最好机会，有人邀请参加聚会时，只要时间上允许，管理者都会出席。想结交朋友，那就得腾出时间才行。如果一天会见一个人，一年里也只能会见 364 个人。如果参加聚会，在两三小时之内，就可以会见好几十个人，白白地坐失认识朋友和跟老朋友交换信息的机会，实在是可惜的一件事情。聚会一向离不开酒水。有一些人从聚会开始到结束，手中始终离不开酒杯。然而，欲把聚会当成社交时间，有效地利用它，就应该放弃酒水。好不容易碰到平时难得一见之人，如果把他当成灌黄汤的对象，那实在是太可惜了。有时在聚会以后，必须回到办公室做一些收拾的工作，回到家以后，可能要学习某种东西，因此，酒水不宜喝得太多。在聚会会场时，应少喝酒，而改为吃东西。在聚会会场填饱肚子，至少可以节省吃晚餐的时间。不喝酒，享受吃的滋味、交谈的乐趣，即活用聚会的方式。

3. 出席聚会时，以单身最理想，如此才能扩大人际关系

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

4. 确认会面场所的电话号码

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

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

5. “只说话而不喝酒的酒会”应对法

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

6. 不会面而布下信息网的要诀

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

归途时间使用法

1. 回家途中，把“工作脑筋”换成“学习脑筋”

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

气氛中。或者到书店翻翻书本杂志培养学习的兴趣。反正，以适合自己的方式，在回到家以前，能够把脑筋改变过来就行了。

2. 英文报纸最好在归途中阅读

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

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

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

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

回家后的时间使用法

1. 最好别把工作带回家

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

在这种情形下，为了能够埋头工作，他们才选择饭店、旅馆做为工作场所吧！

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

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

里工作的原因。

2. 有噪音的话，就使用“声音的远近法”去处理

回到家里稍为休息，准备读书时突然响起了工地电钻的声音。这时，翻书页的手往往会突然地停下来。这种噪音，将降低注意力，往往会干扰读书和学习的情绪。虽然不是很大的噪音，但是附近的谈话声、响起的钢琴声以及音响等，有时也会叫人感到心烦。在对周围的噪音感到心烦时，就应该使用“声音的远近法”，以保持自己的注意力集中。即用身旁的小声音来盖过远处大声音的方式对抗噪音。使用身旁的小声音，并非指打开音响，而是通过耳机听取自己感到愉快的声音。经过如此的处理，差不多可以完全隔绝噪音。

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

3. 只要在愉快时“储蓄”时间，回家后的学习就能很容易地继续下去

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

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

电视、收音机的使用法

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

整理以后，在电视上播放两个小时的长片，只剩一个小时左右了。纵然是没有广告的新闻节目，对于不重要的部分，管理者还是应毫不吝啬地把它们删除。这么一处理，本来一个小时的节目，只能剩下 20 分钟左右了。就算是很高级的节目，真正重要的部分并不多，如此地把焦点缩小的话，在少许的时间内，就可以获得很多有效的信息。反之，一直打开电视，将使人产生一种继续看下去的念头而浪费时间。在这种情况下稍为疏忽，就会浪费掉大半的时间。为了防止养成这种习惯最好把电视关起来，或者只看录像的节目。一旦把电视关掉，你就会想起自己长久以来一直想读的那本书。同时，客厅里没有了电视的声音，你就能够很自然地跟家人交谈起来。总之，你最好在掌握主动权下看电视，不要被电视“牵着”鼻子走。

提高读书效率

1. 以跳读方式在短时间内了解书的内容

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

全书的内容。

2. 阅读商业书籍时，从结尾读起也是一种方法

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

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

3. 必要的新闻资料当场撕下

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

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

4. 把目录的前一页剪掉一部分

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

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

5. 刚买的新书先用力压开

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

6. 把资料复印放大，以便空档时间阅读

在车内或等人的空档中，很多人都会看报纸或阅读书籍以吸收知识，一般说来报纸和专门书籍的印刷铅字都非常的小，想在摇晃的车内或光线不足

的场所阅读，往往十分吃力，易造成眼睛的疲劳。所以，把报纸或书上想看的部分挑出来，复印放大后，能带在身上随时阅读。复印纸的大小既不必像报纸一样折叠起来，也不会像书籍那般厚重。复印放大能使眼睛较不吃力，且易于阅读，提高收集资料的效率。

7. 拆开书籍时，要注意装订方式

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

8. 单行本的必要资料可复印保存

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

9. 尽量用铅笔在书上注解

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

10. 书与笔要永远相伴

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

11. 书籍标题以荧光笔涂上颜色，可缩短资料查阅时间

书中的标题以简洁的形式表达该章节的内容，就如同领航人一般，所以尽量在短时间内检索标题，就能够提高收集资料的效率。因此，可在标题上用荧光笔涂上颜色，以表示该资料的所在，借此大幅度缩短再读时的检索时间。经过这道作业的书，就是所谓的“索引书”，可以多加利用。

12. 重点以括弧括起来，比较容易检索

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

13. 不同学说标上不同的记号，可方便阅读

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

速对主题的了解。

14. 须准备三本需要快速精读的书

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

15. 要了解一本书，必须从头到尾读一遍

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

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

16. 读“前言”，可大略了解该书内容与作者意图

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

17. 利用各种图书目录寻找自己需要的书籍

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

18. 利用资料书籍，找到自己所要的资料

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

19. 把报上的书籍广告按类别归档保存

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

20. 看到中意的书立刻买下来

最近书籍的出版量膨胀到相当的程度。稍一迟疑，看中的书籍很快就会

从书店的柜台上消失，当然还可以向出版社函购，可是再怎么快，至少也要一个星期的时间才能寄到。急着读却又没书读，不仅浪费时间，而且也影响到资料的时效性。所以，当你在报纸书籍广告上看到中意的书时，必须立刻毫不犹豫地买下来。

21. 不了解图书馆是“开架式”、“闭架式”，还是“并用式”，是不合乎效率原则的

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

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

22. 先查明图书馆复印服务的时间以免白跑一趟

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

23. 利用资料齐备的图书馆

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

24. 工具书籍使用中的“索引处理”

对于管理者来说，如果在书写时能缩短翻找资料、辞典、字典之类的时间，则不难提高工作效率。事实上虽然如此，很多人认为翻厚重的辞典、专门书籍很耗费时间，但是，仍然继续保持这种翻找方式。书本是半成品，因此一直都在想办法加工。为了提高效率，不仅“阅读”用的书籍，就连辞典、专业书籍等时常翻动的书本，都要经过加工，使它们能够很容易地被利用。对于这些时常翻动的书籍来说，最有效率的加工，不外是书外侧的“索引处理”。也许还有很多人记得英文辞典的书页外侧印刷着“A、B、C……”。对于不曾印有这种索引的书本，一旦经过如此加工，翻找的时间将大幅度地缩短。同时，工作效率也能够提高。对管理者来说，不仅在辞典中制作索引，甚至自己工作所用的专业用书上也应制作索引。经过如此的处置，翻查辞典、书籍的时间就可以大幅度地缩短，而且只要看看书页侧面，就可以明确地知道，这一本书到底有什么内容。因为工作的关系，管理者必须尽快地提出资料。如果能够预先腾出一点时间，如此处理重要的辞典以及书籍，到了紧急的场合，将成为你的得力助手。

25. 期数完整的杂志须编制索引

通常将杂志上必要部分印下来之后，加以舍弃即可，然而，有关自己专业的杂志却是例外，全部一期不漏完完整整地保存下来。可是有些杂志自从创刊以来，已达几百期，过期杂志已有相当数量。这就要求将每一百期发行

一次的“索引”存档，以备必要时加以检索。一般说来，即使收藏完整无缺的杂志，大概也很少有人会特地编制一本“索引”。其实把目录印下稍加整理就成了一本“索引”，日后检索时，能节省不少时间。

26. 当成资料使用的书，先把目录复印好，再把它贴在书的表面

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

27. 利用复印从昂贵的图书或珍本里收集信息

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

28. 先看目录的话，很容易理解书的内容

有些人在阅读一本书时，未看目录，就直接阅读本文。

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

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

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

29.重要之处可以多读10分或20分钟

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

30.只要弄懂一本书的“关键字”，即可迅速地理解内容

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

所谓的“关键字”是在一本书里面，以比较高的频率被使用的重要用语。也是它出现的部分，必须做为重点阅读。如果一开始就打上记号，再次阅读时的效率就会变得更好。

31.遇到难懂的文章时，不妨在“然后”、“因为”等连接词加上记号及编号

有道是良药苦口。

有时只阅读一两页，就会叫人感到头疼而想放弃不阅读，一旦搞懂了以后，它就会有如良药一般对你非常有帮助。不过，不管是多么好的良药，如果不喝下去的话，根本就不会奏效。同样地，不管是一本对管理者如何有益的书，假如不能理解它的含义，那么，它就等于没有用的东西。因此，恰如管理者服用苦药时，使用糖纸包起来服用一般。阅读难解的书籍时，也应该想想办法。一般地，难阅读的书籍有两种：一种是文中所使用的语句异常地难懂。例如，动辄就使用专业术语和外来语，或者作者故意卖弄玄虚，绕着圈子说话，叫人似懂非懂。关于那些专业术语以及外来语，只要查查辞典之类就不难明白。至于作者故意卖弄玄虚，兜着圈子所说的话，只要把它们改成浅显易懂的言语，就不难解决。另一种难读的书籍是文章的结构很繁杂，使人难以抓住前后的关系。像学术性的专业书，充满实用知识的读物，都有

这种缺点。如果碰到又繁又长的句子，不叫人感到疲惫才怪。遇到这种情况，要把文章分割成几段阅读。同时，也把连接词“然后”、“因为”、“这样”等记号化，如果确实太多的话，就使用号码。由于各文章的关系被记号化，因此可以一目了然。又如，对于罗列的内容，管理者也使用号码，并且在头脑里整理一番，经过如此的处理，将比最初的状态，更容易使人吸收。如果有几种解释和学说被并行叙述，为了不使它们混淆，管理者都会加上 A、B、C 的记号。经过如此处置，一眼就可以把它们比较出来。因此，收集信息的效率，自然也就随着提高。如果你有一本准备抛弃不看的书，那就不妨使用这个方法，然后再决定是否真的无法阅读。

32. 书内附上书签能有效率地读书

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

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

如果你嫌这样太麻烦的话，那就不要使用刺绣针。以玻璃纸把绣线贴在书背表皮就行了。使用这种方式，只要 30 秒钟就足够了。购买六种不同颜色的刺绣用丝线，使每一种颜色代表不同的意思。例如茶色是需要参阅很多次的部分，黑色表示最重要的信息，绿色表示正在阅读的部分，如此分开使用，立刻就会知道自己现在想打开的页数，且读书的效率也会跟着提高。

33. 去掉书本书套，再阅读封皮和宣传带子

同样是文字媒体，但是多数的管理者把书本过于神圣化，而忽略了杂志和报纸。的确，比起报纸跟杂志，书本所使用的纸张比较好，且售价也比较昂贵。但是，以找出信息的观点来看，书本跟报纸、杂志并没有什么两样。管理者个人并不把书本神圣化，而且把它当成报纸来使用。想阅读时，躺在床上也捧着书本，就是在看电视时，心血来潮时也会拿出书本瞧瞧。遇到必要时，甚至把书本解体，取其中的一部分阅读。如要有效率地吸收，如此的加工是不可缺少的。有很多人在阅读时，舍不得拿下书套、外皮以及有些书商在封面加强宣传的书带子。书本受到了营销竞争的影响，大多数附有印刷精美的外套，以及醒目的书带子。其实，这些东西只是装饰罢了，或许为了招徕读者，或者是把书本当成装饰品，这种做法或许有些功效。不过，对于想活用书本的人来说，那些装饰只会碍手碍脚。管理者时常看着一些人一面把快掉下来的书皮对好，一面阅读。这般注意装饰品，势必将不能全心全意地阅读，真是何苦？或许有人会说，带上书皮，书本才不会污损。然而，书本是一种获得信息的道具，为防止污损而在意装饰，这未免太“本末倒置”了。刚买回来的书本，只是半成品，在必须加工成容易阅读的书本以后，才

可以说是成品了。这种加工的第一步，就是刚才所说的取掉书套、书带子以及书皮等装饰品。再取掉书本里面夹的纸制书签、广告以及回函卡之类。在这种形态下的书本最容易阅读，也最为实用。接下来把一直到目录为止的书皮，也就是翻开书本时，手指会碰到的地方，剪成半圆形。如此立刻就可以打开目录，并缩短你寻找需要信息的时间。如果你是必须利用短时间阅读的管理者，则这种加工将影响到你读书的效率。

34. 与其一面阅读、一面记笔记，不如直接写在书上比较方便

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

35. 画线可利用四色笔标示重要的程度

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

36. 书页上角打上 等重要度标志以方便重读及检查

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

37. 不必要的书，不妨陆续处理掉

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

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

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

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

38. 购买书本时，看看作者的经历、介绍等，再决定是否有阅读的价值
通常，人们仔细地浏览报纸上的新书广告。有时，受到广告上的文字吸引，买回来的书却毫无益处。为了防止这种失误，在购买书本以前应检查两个重点：

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

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

39. “参考文献栏”能使你买到有益的书

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

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

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

40. 选购书籍时，必须从标题去掉修饰的言词，再考虑是否购买

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

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

41. 从“入门书”学习新事物，反而降低效率

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

就是因为“入门书”被整理成简洁的文件，只列出一般的要点，且解说往往不够充分，因此显得枯燥乏味，同时又比较难以理解。如此一来，对于满腔热血想学习新事物的人，无疑是当头泼他一盆冷水。有道是“未学筷子，就不想吃”，满腔热血，换来一盆冷水，方才萌出不久的学习欲望立刻又烟消云散。尤其是碰到看不懂的专业用语和学说以后，才萌出的兴趣火焰，往往被泼灭。这样，与其阅读所谓的“入门书”，不如阅读以这个问题为重点的小说，或者有关某人在这方面的传记，如此这般，扩充你兴趣的范围，效果将更为良好。因为，当一个人开始学习某种东西时，“咦？”、“为什么？”等对未知的兴趣，将成为一股巨大的力量。兴趣扩大以后，再以更富于体系的方式，从有关的书籍上涉猎相关知识所获得的知识，将远超过“入门书”的知识。

42. 阅读原文书时，尽量不频繁地翻字典

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

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

总而言之，站在效率的立场来说，能够把握文章整体的意思才是最重要

的。只要能够把握整体内容，即使看完整篇文章后，再查字典，也可以从单句所具有的复数含义中，找出更适切的意思，当然就能够更为精确地把握内容。

43. 把书店的电话号码、营业时间、公休日记录下来

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

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

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

44. 利用录音带，以“耳朵”读书

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

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

方便。碰到想利用的零碎时间，与其翻开书本东找西寻，不如使用录音机比较方便，效率当然就更为良好。奉劝忙碌而无暇读书的各位管理者，不妨多多利用这一招。

45. 躺在床上看书，一感到困倦就立刻停止

有时一躺到床上，翻开书本就开始打盹。通常，一旦感到困倦，应立刻放下书睡觉。

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

别荒废了就寝时间

1. 不管如何忙碌也不能削减睡眠时间

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

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

2. 可利用记录的方式把不愉快的事情驱出脑外

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

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

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

3. 只要有“枕头扩音机”就可以躺着学习

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

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

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

4. 夜晚在枕边放一支附灯光的圆珠笔，灵感一来可马上记下来

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

5. 长时间看电视白白浪费时间

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

休假时间使用法

1. 长期休假应以游乐为主，“积极休养”

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

所谓的休假，是要脱离平常的心，使疲惫的身心放松下来。为此，不宜

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

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

2. 在车上记备忘录，使用铅笔最理想

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

3. 用档案夹做垫板

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

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

4. 搭火车不预先购票，是种浪费

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

5. 一卡在手，行事方便

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

6. 把常去地方的地图复印下来归档

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

7. 前往陌生地时必须在地图上确认其方位

初次前往的地点，你一定要先从地图上确认其所在位置。在打电话向对方问路时，也先预备好地图，在视觉上加以明白地确认。此外，有些街道号码的编法，连当地的邮差也会丈二和尚摸不着头脑，所以光靠地址想要找到地点，往往都要比预期花上更大的功夫。在离开公司之前，你可先了解一下

大概的位置，其他细节再仔细地慢慢研究。这样，既不会浪费时间，且八方地理也尽在你胸中。

去过一次的地方，要在地图上书写有关资料，以方便再次前往

如果地图上没有标出目的地的位置，去过一次后就将其位置标在地图上。此外，要是找到一家书店，如果你认为在此地与人会面十分方便，也将其标在地图上，对方的电话号码及届时必要的资料等也都全部写上去。一年之后这张地图就成为内容丰富的第一手资料来源。

8. 随身携带口袋地图

经常在公文包中放一本口袋地图，并随身携带，必要时复印一份带上也可以。为什么要随身带一本地图呢？只要实际试试，就可以体会出其中的方便。临时想拜访附近的朋友，虽然知道地址，却不知道怎么走……在这种情况下，只要手中有本地图，走到哪里都不会迷路。赴外地出差时，也可带着当地地图，在路上根据地图来确认目的地。再次前往时就非常清楚，办起事来也十分方便。

9. 准备一张市内地图

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

10. 假日外出时，最好散步去

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

11. 有计算功能的手表，随时随地都可验算数字

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

12. 出门一趟要多办几件事

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

13. 准备些可在等待中做的工作

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

烦地等待着，这样更合乎效率原则。

14. 先拟好采购单，可防止漏买必要东西

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

15. 多利用大型公文包

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

16. 多层式公文包，便于携带整理

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

17. 手提的物品要集中一个袋子

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

四、如何获取“未来时间”

把握及看透未来时间

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

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

打破工作的“瓶颈”

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

妨碍工作开展的主要原因，大致可以分为三类：(1)瓶颈；(2)忽然介入工作；(3)工作顺序安排不当。当管理者面对这些问题时，该如何解决呢？“瓶颈”是工作中的危险。当瓶颈存在时，工作将一再受困，还会导致失败。

“突然介入”的处理

在工作的流程中，造成最多妨碍的是“突然介入”。“突然介入”是指出乎意料的工作。例如，忽然间有个电话，突然来了位客人，突然通知要开会，突然接到检查的通知，忽然发生纠纷，以及婚丧喜庆等。除此之外，像上司突然对你说：“赶快把这件事调查出来”或是“替我去开会”，这些也都属于突然介入的工作。“突然介入”将使原本已经预定、计划好的工作，无法顺利推进。这些可说是不可抗拒、迫不得已的事情。实际上，工作不能顺利进行，“突然介入”的事太多是重要因素之一。“没想到意外的事情那么多，以致事情都没法进行”。但是，“请等一下！”这句话经常可以听到。无论是谁，都是处在这种一边需要处理突然介入的事情，而一边又得做自己的工作。突然介入不只是自己的困扰，而是大家都有的问题，有能力的人，便能够将书本的业务和突然介入的事务妥善处理。

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

有些人在制订计划时，将突然介入的事设定为零，这样的计划可说是对现实认识不清，订了这么一个计划，一旦突然介入的事件发生时，就无法妥善处理，反而拖延了原本预定的工作开展。第二个方法是，采用安全系数，

在制订计划时，也附带考虑缓冲时间。因此，订立计划，要以在原定时间内完成工作为前提，再进一步地假设某种程度的中间介入，以及时间上的拖延。对一个正确的计划，附加若干的安全系数是必需的。至于安全系数的标准，大致可分为下列三点：(1)需要花一天功夫来完成的工作，必须加上半天的缓冲时间。(2)需要花一个星期才能完成的工作，则需加上一天的缓冲时间。(3)需要一个月才能完成的工作，则需加上一个星期的缓冲时间。如果能够利用这个方法，即使碰到各式各样的突然介入事件，也不会影响工作的流程。工作便会如原订计划按时完成了。

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

使工作流程更顺畅

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

如果举生产线的例子，就可以很明确地明白这种流程了。例如，汽车的生产流程。一部汽车的完成需经过车体 涂装 组合三个阶段。以涂装线来说，车体是前置作业，而组合就是后续工作。至于领导工作，就不像营业工作，有那么明确的单方向流程。不过，若以一项工作来看，在这其中，仍然有前置作业和后续工作的区别。不过，在意义上跟营业工作稍微不同。

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

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

巧妙地与前置作业联系的方法，有以下四点：(1)明白前置作业的方针、想法；(2)大致了解他们的业务流程、业务内容；(3)对于新的动向，尤其是会对自己的工作产生影响的信息，必须掌握；(4)将自己希望的事项、要求、特殊事项等传达给对方。

以上任何一点，都是相当重要的。因为，前置作业的方针、业务内容和工程进度等，对后续作业将有决定性的制约作用。若是前置作业出了问题，事后再来抗议，也无济于事了。为了不被对方的步调所左右，就得取得先机。因此，平常和前置作业部门要取得充分的协调。必须事先让对方知道管理者自身的希望，好让对方将管理者的希望，计入他们的工作中。同样地，对后续工作也应该采取四种方法：(1)事先通知对方，让对方知道自己部门的方针、想法等；(2)把握住对方接受的态度和准备情况；(3)充分地接纳对方的意见以及要求，反映在工作上；(4)详细说明业务的流程以及内容，今后便能获得对方部属的理解及帮助。

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

力是管理者必须做到的。因此，顺利地将球交到他的手上，是必要的。

最大限度地开发“横的时间”

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

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

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

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

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

不要把时间浪费在无意义的事情上

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

举一个例子，从前有一家综合商业公司的经理，在上海遭到绑架，报纸、电视、杂志宣传好几天，大肆报导这条新闻。在整个事件的过程中，管理者发现到，不仅和这件事有关系的人关心事情的发展，还有很多毫不相干的人，也一丝不漏地阅读、收看这件事的新闻报导。当管理者发现这个事实后，感到非常地吃惊。这不外乎是一种“窥视兴趣”在作祟。和整个事件有关系的人，自然另当别论。至于旁人，为何一定要对这件事追根究底呢？管理者真是一点儿也搞不懂。或许是出于“关心”、“同情”，但这是讲好听的，其实，说穿了是出于好奇心。

从这种窥视性的好奇心，管理者可举出一些象征性的例子来做说明。有一位张先生，曾经是大众传播的焦点人物，按照惯例，电视、周刊杂志，一

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

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

忙碌不堪有原因

乍看之下，相当忙碌的管理者，都有下列两个共同的问题：(1)毫不关心时间的价值；(2)不清楚为什么要利用时间。也就是不明白活用时间的目的。如果真是如此，那么一辈子也无法从事于开发时间。

忙碌不堪的人，为什么会如此忙碌呢？如果具体地探索一下，就可找出几点原因：首先是说话技巧有问题。说话不得要领，没有明确清楚的主题，总是东拉西扯，离题脱节，说了半天还不知道结论是什么等。对事物不加以取舍选择，不论什么事都答应，都自己承揽。例如，一个无关紧要可去可不去的应酬，却仍然准时参加。对活用时间没有正确的观念。因此，反而将很多的时间，花在一些时间价值很低的事情上。其次，没有制订完成目标所需要的时间。换句话说，对于“什么时候完成？”、“几分钟之内完成？”等等，完全没有规定，没有打算。凡事都是碰上了再说。于是，时间就像被干沙吸食的水一般，消失得无影无踪。像这种看似忙碌不堪的人，嘴里嚷着忙得要命，奇怪的是，电视的篮球转播和连续剧，他们却是每场必看，而且从头到尾，甚至连广告时间，也不肯放过，可见他们有多傻！看书时也是从头到尾，字字仔细地阅读。因为他认为只有这样，才能体会到书中的内容。于是，也不管是杂志或消遣图书，一旦买了，就会从头读到尾，一字也不肯漏掉。打电话时，讲得久久不停也是一例。最近，不仅是女性，连男性跟朋友通电话时，也要讲上一两个钟头才肯罢休。这实在是令人难以置信的事。开会时，也常有无意义或冗长的时段。很多人都是因为不好意思不参加而参加的。有一半的会议时间，只是呆坐在椅子上，光在嘴里嚷着会议太多，所谓“忙碌不堪”的情况，就是如此。

忙碌不堪可分为两种：一种是名副其实，高品质的忙碌不堪；另一种只是表面性、低质量的忙碌不堪。大部分管理者的忙碌不堪属于后者。如果能够更巧妙地运用时间，忙碌的时间都可以解决。举说话的例子来看，不妨养成先说结论的习惯，将会收到很大的效果。经常把结论放在最后才说的人，

总会先来一段说明：“如此这般，如此这般”后，才说“结论就是什么”。这种方法一定得修正。最好一开头就说：“好，让我先说出结论”。

节省生活时间

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

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

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

此外，管理者想再添加三点：(1)花在吃饭上的时间。正式的餐会场合，当然会花上较多的时间，但是，平时则应以时间观念为第一优先。排队等餐，实在是一件很浪费时间的事。所以，无论哪家店的食物再难以下咽，只要不用等，管理者就会进去用餐。(2)看电影。不会事先安排好看电影的时间，刚好有空，管理者就会买张票进电影院去。即使已经上映一半，或者只剩下最后的 30 分钟，管理者也毫不介意。只要能看到片段，就教人满足了，至于没有看到的部分，如果靠着想象力能猜出时，管理者就不会再逗留在电影院里。等电影上映后，才发现那是一部自己不爱看的片子，这时候，管理者就毫不犹豫地走出电影院。不过，若是“这部电影，我还想从头看起时”，管理者就会稍稍忍耐一下，等到影片重新放映。(3)在书籍方面，某些成套的书，普通人一定会从第一册开始读。但以管理者来说，则是和看电视一样。不管第几册，都可以随时抽出来读。在图书馆借的也好，在书店买的也好，如果没有第一册，就从有的开始借、开始买。若是不影响全书的连贯理解程度，就继续看下去。真有必要时，才把第一册、第二册借或买回来。像这样，如果能够打破固定观念，就可以提高时间效率，时间的密度自然也就能够增大了。

“短时间”的活用与处理

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

的效果。

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

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

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

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

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

在很短的时间内作出决定，不外乎是做到当机立断。但是，往往速度太快，所作的决定的水准就会低落，反而收不到效果。所以，在作决定时，必须兼具速度和正确性。有一种专门技术，可以使这种要求成为可能。那就是“单项重点决定术”。例如以下的两种情况，无论哪一件，都可以在任何一家公司里看见。第一种情况是部属向上司递交企划案时，上司一字不漏地看并听取详细的说明，对于琐碎的细节，也要提出质问。就连错字和漏字，也会挑出来纠正。由于太注重细微处了，以致吹毛求疵，有钻牛角尖的缺点，结果往往使主旨离题千里，都已经花了半天时间，还是做不出结论。决定不了思考的焦点将落在何处，只好在迷途上转，永远也下不了决定。第二种情况是相同的情况，但是，上司在看过企划案的名称后，立刻跳看结论部分，稍加思考后提出问题，要求说明。这期间，上司的关心，一直集中在某一点

上。例如：“有必要如此做吗？”、“技术上的问题，能否克服呢？”、“这样做合算吗？”等重点上。只对这些重点提出质问，其余的细节问题，一概不予干涉。上述的重点能够解决、明了，那么企划案就此通过。若非如此，企划案将拖到何年何月，才能付诸实行啊！无论哪一项计划，早做决定，便可早日实行。以上两种情况，后者的上司自然是较优秀、较有能力的上司。他所采取的方法，正是“单项重点决定术”。

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

“单项重点决定术”是一项高级技术

单项重点决定术在许多的商业专门技术中，可说是数一数二的高级技术。任何人如果能够具备这项技术，都能够成为善作决定的人。数学里面，有一种叫“偏微分”的算法。例如，将 q 偏微分 dp 时，就会得到 p 的答案。又如 qx 、 y 、 z 用 z 来偏微分时，便可得到解答 xy 。原本 $pqxyz$ 都是属于同质的变数，偏微分时， pxy 就被当成定数来处理。单项重点决定术的想法，跟偏微分有着相同的道理。决定一件事情时，由于各种条件的变动，便会产生好几个变数。例如，时间、距离、人数、产量、营业额、利润等等。如果将这些全部当成变数来考虑，便会得到无数个决定，到后来，究竟哪一个才是真正的决定，反而弄不清楚了。为了不至于徘徊在迷途上，一定要删除很多变数，即将单项重点决定术的众多变数加以偏微分。如此，再复杂的问题，也能够还原成像 $ax+b=0$ 这样简单的一元一次方程式，也就能够迅速地求出解答，迅速地做出决定了。

至于怎样做才能够将重点放在单一点上呢？现有六个集中焦点于一点的秘诀：(1)把不会对大局产生重大影响的条件和要素，当成定数来处理。简单地说，就算对这些条件和要素视而不见也无所谓；(2)重点摆在问题的出发点和结论上。如果结论本身完美无缺，但出发点却是错误的，那么整个构想就会成为没有根据的纸上谈兵；反过来说，出发点很好，但是却有个马虎草率的结论，就会造成整个企划实行上的障碍；(3)将众多的要素、变数，依照重要程度、紧急性质，排成优先顺序。其中，列在第一的就是单项重点。例如，在处理以时间因素为第一优先的事件时，便要将焦点集中在时间上再来加以检查，作决定；(4)在众多的要素、变数中，将焦点放在最能产生效果和影响的变数上；(5)和公司的目标及业绩最有直接关系的条件和变数，为最优先考虑的要素；(6)根据自己的价值观来决定重点。例如，重视构想和思考方式，或者重视分析和具体性的点子，这些都可依个人的价值观来做决定。

学会应急

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

善于使用时间的管理者，也是同样的情形。他们平常决不浪费无谓的时

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

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

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

时间分散和集中技巧

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

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

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

第一是“时间分散术”。“将所有工作，全部设定时间完成。”设计这种格律，并加以实行的就是本杰明·富兰克林。他并不是将计划写在纸上，而是下了很大的功夫，发明这个方法。他的方法是将“一天24小时行动计划表”记在小手册上，然后依照这个计划表，来做时间管理，结果效果显著。这是个简单而又有秩序的时间计划表。尤其清晨就确立好当天的目标，到晚上再加以反省地系统化，可说是一种既优越又具独创性，而且还可以防止计划被破坏的系统。为了能够巧妙地使用时间，这是个可供参考的计划表。计

划表的成果究竟如何呢？富兰克林曾说：“当我着手实行这个自我反省的计划时，偶尔也会发生中断的情形。但是，哪能够马上再继续下去。在实行的过程中，我发现错误居然多得令人吃惊。不过，值得欣慰的是，这些错误也能够慢慢地减少。”计划表的效果，从这里就可以看出来，像这样将时间分散所产生的效果，管理者将它称为时间的“分散效果”。富兰克林说过：“偶尔也会发生中断的情形”，这句话对管理者来说，实在是意义非凡。像他那样意志坚定的人都会如此，何况管理者呢？重要的是：中断了以后，还要能够继续下去；不管中断多少回，只要能够重新不断地再接再厉，不因挫折而退缩，总有一天会成功。

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

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

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

现在，列举四种时间集中化的专门技术供各位管理者参考：

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

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

第三是将一天中的某几件事，或者其他需要完成的事连贯起来。这一点跟顺便思考不一样，它是一种在计划阶段就妥善安排时间的方法。例如，现

在有开会、接待访客和制作文书等三件事情需要完成。首先就将各项事件所需要的时间，以及准备的时间计算出来，然后将它们连续地安排在一起。有时候在安排时间计划表时，会将“对方是否方便”列入考虑。因此，往往会产生许多空闲时间和片段时间。一天中，或者是一个礼拜之内，有很多空闲时间的管理者在安排时间计划表的阶段时一定就有问题，在考虑如何活用空闲时间或片段时间之前，就该先考虑如何安排计划，才不会产生这些空闲时间。在这方面下功夫是非常必要的。

第四是不要浪费时间去做毫无意义的事情。让事情集中在特定日一次完成。有意义或有价值的事情，当然可以每天持续地做。但是，如果像毫无目的的看电视这类事，或者晚上到外面喝酒等，就没有必要持续进行。最好选定某一天，彻底地大看一场，痛饮一番。各位管理者是否可以采取这种方式呢？相信这种方法可以让每天的日子产生起伏，对活用时间、改变心情、精神健康等也将有助益。

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

集中力与时间律调的关系

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

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

法集中，也就没有办法发挥打击力了。

集中力究竟会带来什么样的影响，从这个例子，就可见一斑，为了能够集中，为了能够有效地使用时间，顺着律调，可说是最重要的事。以工作为例，让自己能够顺着律调的第一步就是，从自己喜欢的事、有兴趣的事、能够保证获得成功的事做起。这样可以顺着律调，产生愉快的情绪。如果能够从事某种程度的机械性工作，单纯地反复地依循固定化的途径，不要多加思考，而且能够迅速地处理，自然可以顺着律调了。这层意义就是说，在自己所有的作品中，有必要确保单纯作业性的工作。如果能顺着律调，集中力便可提高，工作的积极性也能够达到最高水准。在这个时候，就能够将事情做连续性的安排，然后不断地完成它们。由于产生了加速度，工作便会意外地顺利开展。这种形势若将它中断的话，实在是一大损失。

在进行集中时，有必要考虑到外界环境的干扰，避免其破坏律调，使律调无法保持平衡。因此遇到需做决断时，最好能独处，与外界隔绝，集中精神投入思考中。如果不能与外界隔绝，采用四个方法，也可以收到类似的效果：(1)每当集中精神时，便在桌上摆“工作中”、“请勿打扰”的牌子；(2)外来的访客或是电话，一概拒绝，可称说人不在办公室；(3)利用空着的接待室、会议室、资料室等；(4)无关紧要的事情，可暂时延缓或者取消。

“时间分散化”技术

和时间集中化相反的是“时间分散化”的专门技术。时间集中，未必适合每种情况。能够活用时间分散化，有时也会出现令人意想不到的好效果。现可以举出六个例子：(1)主体过于庞大的事情；(2)主体数量过多的事情；(3)向性质互异的主题、工作、作业挑战的事情；(4)有时间限制的事情；(5)一天或一个星期内，包含了太多片刻时间或休闲时间的的事情；(6)适合“习惯化”的事情。

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

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

第(6)项适合习惯化的事情，可以从乐器的练习、健康管理等例子来说明。特别是健康管理，并不是一件可以集中在某一天、拼命活动筋骨的事情，不如分散时间，采取一天只做几分钟，但天天都做的运动方式，更能够发挥效果。

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

从事企划和系统技术的工作者，经常会用脑过度，而且分秒都处在紧张状态中，以致患神经衰弱症的比率非常高。曾经有一位管理者建议他不妨采

用情绪转换法，并且将性质单纯而相异的工作组合一下，再来行动。这两个建议，虽然不是什么了不起的方法，但却意外地获得效果。

假设目前手边有一些问候、致谢、近况报告等信件和电话要写、要打、要处理，如果依张数、件数来集中管理的话，较具有效率，但是，数量一多，可就累人了。再说，有些事情若是集中处理的话，往往会错过适当的行动时机。所以，不适合集中处理的事情，不妨利用片段时间或空闲时间来分散处理，较为妥当。处理电话跟信件，能够迅速地寄出，或是挑个好时机寄出，对管理者来说，着实是一项非常重要的专门技术。

速度对开发时间具有重要意义

开发时间和开发能力之间存在着密切的关系。开发时间可以促进能力的开发，而能力要是被开发，时间也就能够被充分地开发了。开发时间必须具备各式各样的能力。从分析力、综合力、判断力，一直到想象力、直观力，几乎没有任何一种能力是跟时间无关的。在这些能力当中，特别有直接密切关系的有：(1)集中力；(2)判断力；(3)分析力；(4)构想力（创造性）。此外，还有一个较为特殊的必备能力，那就是：(5)速读能力。

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

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

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

提高个人的速读能力

如果想要开发并提高速读能力，该怎么做呢？介绍速读的书籍，多得不可胜数，参考那些书籍也无妨。不过，这个“速读术”具有独创性，是因为如果能够持续不断地实践这个方法，最后，管理者一定可以自我创造出一种“个人专用速读术”。没有任何一种速读术，会比“个人专用速读术”更适合本人来学习，更方便于本人来使用。大凡属于工作上的事情，都会有个期限，有时候连读书这件事也不例外。例如，上司告诉你：“今天要将这本书看完，然后写出心得报告”，或者某位高层主管指示你：“赶快把这本书看完，并且把书上的重点整理出来”，这种事情是不是常常会遇到呢？

碰到这种事情，大概没有人敢向顶头上司说：“不行呀，我办不到啊”，相反地，几乎所有的人，即使再没有信心，也会说：“好的，我会尽力而为”，勉为其难地答应下来。不过，不可思议的事情，就在这种时候发生了，一有了时间的限制，说也奇怪，就是能够在期限内读完书，抓住重点，写成报告。

平时在一天内，怎么也没法看完 5 页书的管理者，偏偏就是读完了一本 300 页的书。有一句话说：“火灾时的爆发力”正是如此，所以只要有：(1)迫于需要；(2)彻底地集中精神这两个条件，任何人都能够速读。一旦限制了时间范围，就自然拥有了这两个条件，结果成就了速读的能力。

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

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

剖析“潮流”

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

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

析。

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

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

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

再如今日社会的高度管理状况，紧张压力的增大、高龄化社会的诞生、经济的低增长、金钱游戏、非法行为以及偶发的核战争阴影、人口爆炸、自然的荒废、地球生态系统遭受破坏等等问题，或许也都会跟世纪末连结在一起被讨论着。这些确实是大问题，而且也是 20 世纪末的问题。但是，千万不可本末倒置。因为并不是处于世纪末，才有这些问题发生，在世纪末到达以前，这些问题早已存在，只不过是碰巧在世纪末时更加严重罢了。总之，社会的世纪末论是牵强、无理的，而且充满诡辩的。它只是会让社会产生不安，诱发很多毫无来由的颓废现象，罪过实在不小。

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

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

先见之明

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

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

先见之明是从三个因素中产生的：第一，对将来的好奇心，这是先见之明的萌芽现象。对知道未来的欲求、对将来的强烈关心、问题意识。更进一步就是对未来的探测心理，使得先见之明得以萌芽；第二，平素的训练。一般认为动物具有预知地震等天灾的能力，但这是属于本能，跟先见之明毫无关系。先见之明是一种社会的能力。因此，它可以靠训练，慢慢地培养出某种程度的敏锐感觉；第三，先见之明绝对不是单独的能力，它是一种复合性的能力。如果再将它加以分析的话，可以发现六点：(1)先见之明当然也包括想象力。只有想象力，也没有办法产生先见的洞察力，不过，如果不具备能够自由奔放地描绘未来形象的想象力，想让思考再向前进一步是不可能的；(2)如果从某一方面来观察，先见之明就是一种判断力，这种对于将来的判断力，应该称作“未来的判断力”。从各式各样的未来想象中，选出一个特定的想象，便是判断力的功能；(3)汇集信息并分析的能力。为了洞烛机先，一定得具备捕捉、分析必要信息的能力。而分析具有权威性的功用。由于这点，就容易判断未来了；(4)具备数学中“影像”的思考法。影像就是指两个集合间的对应关系。例如，决定集合 A 的要素为 a 时，对应集合 B 的要素也就得决定为 b 了。此时，A B 的对应关系，称为“从 A 到 B 的影像”，数学式子为 $f(a) = b$ 。式子中的 f，就是影像。人类的脑中也有影像 f 的存在。以知性能力来说，这是属于一种相当高度化的事物。姑且将之称为“影像”。这种想象力，在先见能力中，扮演着极为重要的角色，并极具功用。例如，经营者从“孙子”中的一节触动了灵感，于是决定了未来的方向和行动。这时候，经营者的脑海中，并没有“孙子”这节文章的拷贝，有的只是一种“影像”，因而产生质的变换，进而触发灵感，获得了一些新事物。(5)先见能力的内部隐藏了另一种“构想”或是“设计”。这可能在想象的前后引起作用。日本本田公司的本田宗一郎由一个汽车修理工白手起家，如今，早已确立了本田技术的基础，而在此过程中，本田慢慢地实现了这个看起来似乎没有任何章法，没有任何计划的伟大梦想。用当时的社会概念来看本田的企业规模，任何人都会认为那是一个无法实现的目标。但是，结果证明，本田做到了，他完成了壮举。这可说是先见能力，尤其是构想力的胜利。(6)假设设定。关于这种能力，近似于创造性和想象力，暂且将它称作为“假设设定”。如果审视一下古今的大发明，可以发现“假设”在新点子中扮演着重要的角色。从无数次的假设验证中，才能产生新的事物；相反地，如果欠缺假设设定力，就难以培养先见能力。

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

和已经发生过的过去事实，以及正在发生的现在事态，有着相当密切的关系。

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

提高预见能力的方法和行动

如果要提高预见能力，应该采取哪些具体的方法和行动呢？

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

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

在进行假设之时，必须留意下列四点：(1)不要将个人的希望掺杂其中，必须冷静而客观。虽然自己很喜欢国安队，也希望他们能打赢，因而预测国安队会赢得冠军。像这种“先有结论般”的预测，就不能算是假设了。(2)再简单的假设，也必须有根据，必须由理论构成。完全不合逻辑的假设、欠缺根据的假设，只会错误百出。(3)设定一个具有积极、中庸、消极等风貌的复数假设。当条件改变时，这个假设才具有缓冲性。所以，应该深思熟虑后，再决定假设。(4)始终采取具有弹性的态度，判断发生错误时，绝对不可置之

不理，必须找出错的原因，改善设立假设的方法。

锻炼对“前兆信息”的感受

为了提高预见能力，必须锻炼敏锐的信息感受，特别是对“前兆信息”的感受。

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

如果想确实抓住前兆信息，可以运用以下的方法：跟不同性质、不同领域的人来往。注意报纸上的琐碎记事及特别报导。多多阅读时下受欢迎的杂志、女性杂志、科学杂志、信息杂志、漫画等等。电视节目也不可排斥、拒绝。定期地到两三个人潮集中地走走、看看，观察风俗的变化。对流行语、新风俗也需关心。例如，与人来往这件事，可以把对方当成一个信息来源，从对方所提供的各种信息中，抓住预告将来的信号。特别是跟具有先端感觉的人接触，更能提高这种机会。街道也充满了珍贵的信息。有一位被称为“鬼才”的点子构想者。他具有优越的先端感觉，开发出很多深受欢迎的商品。他认为磨练敏锐的先端感觉，有五种有效的方法：(1)看电视的广告文句；(2)利用家庭电脑；(3)逛百货公司；(4)跟商业人士接触；(5)阅读有关思想的书籍。以上五点中，只有第(5)项的性质不同，这或许是为了让自己的感觉敏锐而采取的行动。

科学、合理地预测未来事态

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

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

举技术革新的加速化为例。从前，一件产品从开发到商品化，需要花上100年的时间，现在也许用不着10年，就可以完成了。在这样的条件变化下，景气循环不可能以不变的周期持续下去的。技术革新的加速化，当然对投资设备和库存调整的周期，会产生不小的影响，因此，酋库拉、基珍等人的周期说的妥当性，颇令人怀疑。正因如此，主张个人应“按自己的办法来行事”。或许经济学者会不表认同，但是，对于既存的景气循环周期，按照自己的理由来改变，并不会带给任何人麻烦，而且以这种伸缩自如的自创周期为基准，来预测今后的景气，或许会收到不错的效果。第二，关于商品生态循环的预测。这种循环通常是呈S型的曲线变化。但是，它也因为技术革新的加速化，周期越来越短。因此，对于专家所创的生态循环曲线，不应该完全接受，还是按照自己的方法来改变较妥。别想得太深，方便地顺手修正就足够了。第三是外插法。以过去的数字和资料做为基础，能正确地掌握住趋势线（含有特征倾向的曲线或直线），并使之延长，以预测未来的方法。在文字说明上，看起来仍似乎很困难，其实，这是一个任何人都可以轻松做到的简单方法。再举一法“预见观测法”。“癌症的特效药，究竟什么时候才能被发明呢？”在这种计量化困难的定性问题上，可以集合众人的直觉，以把握住大体的倾

向值。这也就是说，靠直觉的集合，加上正式的统计处理，再从此处预测将来，这就是见先观测法。某一位药品制造商，在不知不觉中使用了这个方法，因而获得成功。在某个麻烦的工程改善问题中，每一位工程师都以书面提出报告，说明他自己解决问题所需月数。负责人取得平均值后，便可设立目标期限。这个尝试非常地成功，而且在期限内，获得了比目标还要多的成果。现在介绍一下具体而简便的方法。找一个自己关心的主题，向 5 个人或 10 个人打听一下，它将来会变成什么样子。之后，求取它的平均说法，或是多数说法皆可。在询问之际，尽量选择一些职业、年龄、思考方法都不相同的人。此外，这些对象最好都具有某种程度以上的基础知识。这是使用这个方法时的两个重点。

第五章 信息处理是一项“大工程”

一、信息处理有规可循

信息收集的意义和原则

把散在各地的现象或事实收集起来，似乎是一种很简单的说法，但在一日数变、都市化、国际化咄咄逼人的时代，运用资料的工程绝不比经营一个企业、建造一栋摩天大楼容易，现在来看看下面几个例子：

(1)以汉堡包这种几乎世界通行的食物来说，就有德国汉堡包、美式汉堡包、意大利汉堡包……不同口味，你能从它们的组合材料中判断这几种“饮食文化”的差异吗？再假设，当这些食品同时出现在一个城市、一家速食店时，又代表什么意义呢？

(2)再想想人们每天吃的食物，你能在澳洲草场和亚马逊森林被破坏的现象之间做联想吗？

(3)如果继续研究饮食文化的演变，你能根据现代生活的步调，发现“微波炉饮食文化”的出处和根源吗？

(4)再思考一个比较复杂的问题，如果有一个结论认为，都市化社会、汽车文明的诞生，都和女性进出社会的过程有关，你能找出前因后果吗？

也许你花了些时间想这些问题，然后忘掉；也许你觉得有趣，然后拿这些问题去询问若干人；或许你果然很认真地去寻找任何可以解答这些问题的资料，不得到答案不罢休……。

不管你采用哪种态度，人们都会发现，要确实而完整找到这些问题的答案，恐怕不是三言两语可以交代的，也不是单纯依靠个人灵感可以解决的。做为一个现代人，人们需要收集许多资料，并做恰当的整理、分析，然后从中找出有助于自身工作的部分，加以运用。

以上只是笼统的叙述，现在介绍信息收集的基本原则。

信息或资料这两个词因应用领域不同，而有不同的定义。在人们大量使用这些字的同时，也搞混了它们的概念。综合一般说法和英文解释，信息应包含下列内容：

(1)事实、真实 (FACT)：指还未经“加工”的事件所拥有的原始面貌。

(2)消息、通知 (INFORMATION)：指由传达而来，已经过某种程度整理的事实。

(3)知性、智慧 (INTELLIGENCE)：指由经验或理性推理而创造的事实或思考方法。

(4)知识 (KNOWLEDGE)：指由发现及思考而产生的系统化概念。

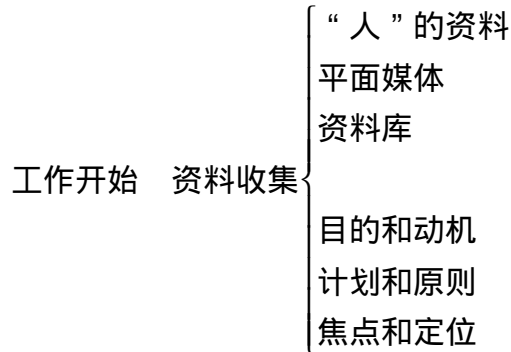
(5)报告 (REPORT)：指经过事实调查后，所做出的记录结果和结论。

(6)资料、记录 (DATA)：指汇集事实后记录下来的所有文字。

(7)报道、传闻 (NEWS)：指最新、有新闻价值的事实，和对这事实的传达。

收集资料的目的

请看下列资料活用关系图中的收集部分：



在收集信息前，管理者要确定为什么自己要收集这些资料呢？对商人来说，收集资料是为了以最有效的方法获得有用商机，以便加工后产生商业利益。以现代社会来说，具有“新时代感觉”的商品或服务最被看好；再加上利用信息来购买、消费和决定休闲方式的年轻人愈来愈多，商界如何把握这两个趋势来制造利益，是决定胜败的关键。而这两个趋势是经过过滤和综合无数资料，经过比较、分析后预测出来的。

管理者收集资料的目的是最关键的因素，而决定这个目的的方法有下列四种：

1. 决定资料的质与量

以日本来说，一份全国发行的早报，大约相当于一本文库丛书的字数（约6万字）；如果加上附送的晚报，那么订一年报的读者，等于一年内读完400本书！假设有人一天要看三份报，那么这个人一年就收集了1000本以上的文字信息。再以日本电视台来说，国营的NHK一天约播出19小时节目，民营电视台也大都超过20小时，甚至24小时。东京居民一共有七个电视频道的选择余地，也就是一天内至少有130小时的节目可看；如果把这些节目用每卷6小时的录像带都录下来，一年之后，可制成7900卷。

在茫茫信息大海中，要找出符合管理者需要的资料实在不容易。但事实上，如果进一步深究，就会发现信息无限量出现的原因不是泛滥，而是重复；大量重复的信息才是泛滥的主因，不同媒体其实登载了大量相同的信息，只是调味料不同而形式各异罢了。在追求高品质的时代，“量”的比重有时候是很小的，收集资料时要注意这个要求。

2. 判断资料的原始面貌

寻找源头是收集资料最重要的原则。既然资料大量重复，管理者就得设法找到最原始的资料，这样才能切实号准时代脉搏，把握机遇。

现存资料，几乎都经过一个人收集、加工，才传到另一个人手上，不管是有意还是无意，渲染与夸张绝对是不可避免的。因此，请切实检查你要收藏的资料，仔细阅读它的内容，并和其它资料比较，再决定有无必要保留。

3. 动脑的方法

当管理者寻找资料的源头时，可以发现多少包装华丽的大部头书籍，只是几把剪刀、胶水和纸张的组合而已。管理者唯一要动脑的是在重复、散乱的事实中，找出共同的道理；管理者探讨的是产品畅销背后的社会性、组织性因素，而不是迷惑于广告词本身所推演的逻辑。收集资料是将符合原理、法则的片断事实集中起来，然后加以整理和应用。

4. 考虑收集资料的成本

因为资料无限制地膨胀，所以帮助使用者迅速获取资料的服务也愈来愈

多，这个倾向将持续到下一个世纪。不过，花钱取得信息未必划算，如果花 1000 万美元拿到的资料，只能创造 100 万美元的收益，这种收集资料是无意义的。

收集资料的成本其实和任何生产活动相同，它包括：(1)动员最少的人力；(2)利用最短的时间；(3)花费最低的金额。执行这些原则时，要注意其中的互补性。比如动员许多人力时，能保证节省时间并提高资料质量；花用漫长时间却能保证长远利益的做法也是可行的。使用经费的办法也相同。

充满自信，把握原则，精心测算，也是收集资料的必要条件之一。

明确收集动机

在管理者开始收集资料前，要先回答以下几个问题：

- (1)你想得到哪些具体资料？
- (2)哪种资料一定要有？
- (3)哪些意想不到的地方可能藏有目标资料？

不分主次、漫无目的永远是收集资料的人最易犯的毛病。就像你曾经不知道需要哪些信息，却连续收集一个月结果仍似懂非懂一样，总以为只要坚持收集，就能分清目标；事实上这种好运气出现的机会微乎其微。最后的结果是，你面对一堆“都有用”的资料，却不知该用什么。下面这个例子是说明从假设需要到调整焦距、到收集资料的过程，这是许多成功企划案的步骤。

1986 年春天，卡文和同事在东京原宿的竹下路做了一次“新人类形象”调查。这条长仅 400 米的商业街，一到了假日，总挤满了无数青少年。他们想了解青少年为何对这条街这么感兴趣，以找到青少年的行动模式、文化倾向和新一代的消费模式。

1. “竹下路”模型

行动前，他们开了一次动员会；一群人正儿八经地坐在桌边“发呆”。这是咖啡、香芋加闲聊的会议。他们把酝酿出来的想法逐一记在纸上，利用文字再产生新想法，帮助他们理清思路，然后进行大分类，最后罗列出问题。

“竹下路行动”实施准备范例：

- 卡文等在这次行动中想了解什么？
- 为什么年轻人会聚集到竹下路去？
- 年轻人的理由是什么？
- 竹下路商店的理由又是什么？
- 什么样的年轻人到竹下路去？
- 他们为什么选择竹下路？
- 他们产生了什么样的影响力？
- 他们共同接触的传播媒体是什么？
- 他们接触哪一类的文字和电波信息？
- 受这些信息影响的人，生活背景如何？
- 他们住在哪里？
- 来自哪种家庭？组织成员如何？
- 商店提供哪些商品和服务？
- 这些商店在何处，制造方法如何？
- 商店经营的背景如何？
- 他们的价值观和想法如何？

这些经营者有哪些共同点？

大企业有没有参与其中？

商店街用哪些特别方法吸引青少年聚集？

他们的消费能力如何？

有多少自由支配的时间？如何支配？

理论上他们有故意诱导年轻人走向的可能，他们是如何做到的？

他们对同一事物产生兴趣，并采取实际行动，是不是受传播媒体影响？

2. 系统整理的步骤

上述例子可能并不适用于每位管理者，不过如果仔细推敲进行的步骤，其实可以归纳出五个原则：

(1) 发现不寻常的事物

不用心观察、见怪不怪是许多人丧失机会的原因。以日本人来说，在 80 年代前期，常有许多情侣在传统咖啡店里相对而坐，他们既不交谈，更不“眉目传情”，根本就是漠然冷对。为什么浓情蜜意的人进了咖啡店就变样了？如果有人能进一步了解，极可能发现另一个消费市场。

(2) 亲身体验

1988 年，日本推出高级国产车 SIMA，每部卖价高达 500 万日元，却离奇地畅销，成为当年最热门车种。许多人都在思索其中的原因，而各媒体的从业人员却拚命地绕着车子的名字、配件、性能打转，起码有一半的记者连车子是什么样子都不知道，就编出了各式各样的理由来说服读者。其实这部车最大的优点是它有略似女性身体轮廓的“性感曲线”，吻合强调 Body Concious 的时代潮流，证明“女性化”的机械产品有市场。自诩“秀才不出门，能知天下事”的你，有时也该活动筋骨出门看看，免得被二手资料所蒙蔽。

(3) 追溯既往

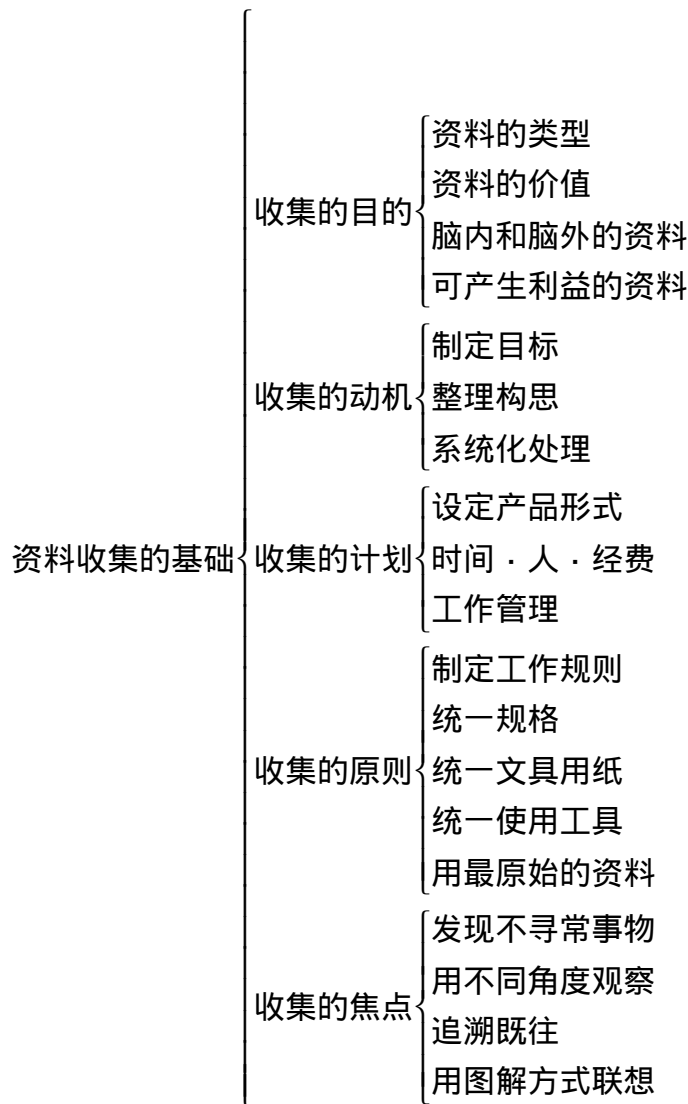
任何事物都有它的时间流程，就像每个小孩都有父母、祖父母、曾祖母……一样，没有人会凭空冒出来的，管理者要追究他的生活背景、亲人，才能了解儿童的行为模式。其它事理亦然。

(4) 扩大空间

在狭窄的环境里，许多思考被挤压的结果，造成其本质逐渐泯灭，思考的敏捷性荡然消失。与其在自己的部门里苦思，倒不如看看别的部门的流程？与其困在本行业，倒不如看看其它行业？看看其它的国家？闭门造车是会永远失败的。

(5) 用图解方式联想

当管理者感觉思维混乱时，最好拿出纸笔来，写下关键字或画些图形，借有形的图文思考，用自己的想法来启发自己。其实从现在个人电脑的普及来看，很可能将个人的原始想法输入电脑，等累积一定程度时，再利用电脑的移动功能审视、分类这些构想。用电脑整理构想时，不妨在每一行的起头订一个代号，英文字母、注音符号都可以，以方便检索和归类。



当然，如果觉得使用电脑不方便，用卡片处理也是一种方法，只是每一张卡片只能写一件事情，才不会混淆。

收集资料时应制定合理的计划

任何一种工作都有开头和结尾，尤其在专题式收集资料的情况下，更要有“截稿”的意识，才能有效率地赶上工作进度。一般地，收集资料时应制定合理的计划，不管是专题式资料或长期的收集，都要有阶段性的处理，大概分三个步骤：

(1) 设定“产品”类型

如果是长期的资料收集工作，管理者要确定未来资料建档的内容和形式；如果是专题式的资料收集，更要考虑将来要使用这些资料的方法，即要先决定最终“产品”的面貌：

(1) 是以口头说明还是书面报告报出结果？(2) 报告书用手写就可以；(3) 报告书必须打字处理吗？(4) 是否要将报告书交付印刷厂印成册子？(5) 有无附加照片、幻灯片、录像带等录像资料的必要？

提前设定“产品”的类型，会影响资料收集的方式、进度和经费；如果没有事先的设定，可能会降低使用资料的速度和效果，更可能造成浪费。尤

其是现在的许多提案会、企划案都是多人合力完成的。事先不设定录像资料的使用状况、报告书的写作格式和版型，收集出的资料将会是毫无章法、风格不一的一堆文字。

(2)合理调配时间、人才和经费

最简单的资料收集方法，就是打电话向有关人士请教，而到图书馆带资料、到书店买书则是可以立刻行动的方式。也有人投入大笔财力和人力，在海内外各地大量地收集信息。要采用什么方式，单凭个人或团体的需要和财力而定，没有任何硬性的规定。

如果时间充裕，一个人就能做很多事情。很多非文学类的作家对固定的现象经过多年的观察和收集资料以后，下了很大的功夫终于写出惊世巨作。而动员大量的人力，则有可能在短时间之内完成相应的工作。有人怀疑这种速度的可能性，事实上，如果有三名记者，每天采访两个人，10天就有了60个答案；如果记者增为六人，则效率会成倍提高，截稿的时间肯定更快。时间和人力的关系就是如此微妙。

现在广告公司或公关公司为客户代做的市场调查，收费动辄上百万，就是明显用金钱换取人力或时间的方式。时间、人才和经费如果经过合理的调配，对收集资料有很大的帮助。

(3)进行“工作过程管理”

一个单位如何制定合适的时间表来进行进度管理是让管理者头痛的难题。根据工作经验，设定期限是进度管理的首要任务。如果没有设定完成工作的阶段性时间，员工拖延懒惰的习性绝对会“尽情发挥”的。

有时候许多工作需要长时间进行，很可能是几个月、3年甚至更久，这时候不妨从小进度管理抓起，用每周、每月的进度做目标，最后累积成最终结果。卡文过去在从事一项专题研究时，6个人花了两年时间才完成；工作进度完全依据山根式工作进度管理表来控制。在设计这张表格时，要掌握工作进度，应该切实完成哪些项目？这就是制作进度表的目的。要在纸上写下具体的要求：(1)要判断准备收集的资料是否充足；(2)要专人负责，明确分工；(3)要清楚显示每个人的工作进度，并考核其是否已经完成。把这张表输入电脑，然后打印出来，利用各种符号注明不同的工作进度，有变化时，再用电脑修正进度情况。有了这张一览表，每个人的工作量就一目了然，可作为核算工资的参考。

下面是一个四人小组调查消费者使用通讯器材情况的例子，管理者不妨用“山根式工作进度管理表”（附表）来处理进度。

通讯器材使用情况调查：(1)以讨论方式设定需要取得的资料样本；(2)在左栏写上分类名称；(3)在最上栏填写工作人员姓名；(4)将要收集的资料名称记入栏内，这样就可决定每个人负责的类别，分类时要注意考虑个人的知识和判断力；(5)在工作进行中，不断以记号区别进度，比如未完成者划（ ）、已完成者划（▲）、已提出报告者划（ ）等；(6)以不同记号记录不同的工作类别，像（ ）、（ ）、（◀）表示资料收集程度，（ ）、（□）、（●）表示电话沟通情况等，都可以分别使用；(7)在每次例行会议后，都要做好所有记号，再把会议记录输入电脑中。从管理表的横向看，可以检索调查内容是否充分；而从纵向来看，则可了解个人工作进度，督促落后者迎头赶上。

工作进度管理表范例：

姓名 分类	A	B	C	D
各区 动态	政府的专题采访			
使用 者现状			办公室女性使用电话概况 主妇的电话生活	
未来 技术		光纤通信 资料库 DATA 通信	交换机 传真机多功能电话	
未来电 讯动态			美国的参与问题	费率 合同 资本
海外 动态			法国的迷你电话	

从前面的实例，大概可以得知：(1)从“使用者现状”和“海外动态”来看，资料显然不足；(2)“使用者现状”仅使用电话采访，应考虑面对面的沟通方式，另外最好加入“商界使用现状”资料；(3)“海外现状”只有一个例子绝对不够，一定要取得世界各国资料；(4)有关“未来电讯动态”部分，应考虑增加“行动电话”动向；(5)“未来技术”一项，应该收集总论式的文章；(6)从工作人员的资料来看，B的工作显然太轻松。要么让他分担别人的工作量，要么就分派新的工作；(7)C要完成的项目很多，可以把“传真机”的问题转给B解决，而在“未来电讯动态”项目上，应该把重点放在未来技术方面；(8)D应该转向收集综合性的资料，并担任其他人的后援。

经过这样反复检索后，工作数量和质量一定能大大地提高。当然，工作进度管理表不仅只应用在收集资料的工作上，而且也适用于其它行业。

收集资料的工作规则

收集资料时，即使是个人的工作，也应该有一套工作规则。一旦开始收集，就会发现大量繁杂的、各式各样的和规格不一的资料有如潮水般地四处涌现，尤其以小组形式进行工作时，到手的资料更是混淆不清。这时，工作规则是能处理这种混乱状况的唯一工具。

统一格式是制定工作规则的主要内容，在分工越来越细的现代工作中，只有统一格式，才能同时发挥专业分工和综合表现这两种优势。一般地，统一格式可从下列四个方面着手：

(1)统一内容规格

根据经验，内容规格的设定最好能用文字逐条描述和记录，空口说明的效力是会逐渐消失的，白纸黑字才能存证。就像前面提到的原宿竹下路调查计划，一共动用14名兼职记者、10名工作人员，回收样本460份。如果没

有事先规定内容，可以想象有多紊乱。因此用问卷代替采访笔记，用固定规格用纸代替一般回函来做资料管理。这个方法后来被日本电台采用，下面这个表格是他们采访新闻时的使用范例。

日本电台采访表：

采访对象：	采访者：
1. 当你面对麦克风时，你眼中的采访者看起来感觉如何，请说明。	
2. 当你面对麦克风时，觉得自己和平时有何不同，请具体说明。	
3. 请说明个人第一次上广播节目的经验。	
4. 请说明个人和广播接触的经过。	
5. 请说明个人收听广播后的最大收获是什么。	

(2) 统一用纸规格

任何资料收集工作到最后都要以纸面处理收场，处理资料的机会再多、再进步，没有纸面资料协助，还是很难进行处理。在 80 年代办公自动化热潮刚起的时候，很多人都宣告纸类将从此在办公室消失，自动化机器将取代纸类成为办公室的新宠儿。事实上，文字处理机和个人电脑果然成为新宠。但那些机器吞吐的纸量，却如洪水一般淹没办公室。

信息媒体之所以取代不了纸，是因为目前找不到任何替代品能像纸一样，不拘形式、任意涂抹、方便检索、容易携带、价格便宜、着色便利，而且能迅速复制加工。纸的概念将永远存在，无法泯灭。但是纸资料不断增加，无限量地堆积也不是办法，它非常容易造成混乱和浪费，所以在开始收集资料时，就要找出最容易整理的书面资料规格，把纸张用量压到最低。一般使用的纸张规格不是 A，就是 B，学校的考卷是 B₄，B₄ 的 1/2 是 B₅，是一般笔记本的大小。办公室中使用的纸类尺寸大多为 A₄，也有人用是 A₄ 两倍的 A₃ 纸，不过一般商用文字处理机和印表机的标准用纸还是 A₄。最让人困扰的是政府机关送达的文件总比 A₄ 稍大，看起来像 B 型纸，但比较起来又比 B₄ 小；在邮递时必须折两折，以 B₅ 纸处理，在保存 B 型纸时也常要反折。根据经验，A₄ 纸已经足以应付书写资料用，如果读者够细心的话，应该会发现报纸的 1/4 和 A₄ 纸几乎大小一样。

要混合处理 A、B 两型纸规格是很麻烦的，就算放在同一尺寸的档案夹或书柜里，也会参差不齐，所以保存性的书面资料还是统一用 A 型纸比较容易处理。总之，开始工作前，一定要先决定用纸尺寸的统一，最理想的规格当然是 A₄，不过，还是要根依工作需要而定。无论如何，统一用纸规格一定要以提高工作效率为原则，不能反客为主。

(3) 统一机器制造资料的规格

不管资料的形式有多少种,在进行收集时总要选用一种媒体来记录。“听人讲话”也是一种方法,但是“脑”这种媒体的正确度和记录长度不但有限而且可疑,所以人们才发明文字笔记的方式;而最近几年打破传统文字媒体形式的工具是电子信息记录媒体。最先成为电子信息记录机的明星分别是录音机、个人电脑、文字处理机、录像机等。虽然各种不同功能、机型的新记录器陆续上场,但这些正在发展中的媒体还无法转换互用,在规格上更不统一,所以在开始收集资料时,也要选择电子媒体的规格。此外,因为各媒体优劣各异、各有长处,所以一旦决定了某一种电子媒体,就要有一用到底的决心,不要在中途任意转换。譬如说现在有人用 VHS 尺寸的带子作取材工具,也有人用 8cm 录像带记录资料,如果两者混用,在整体上会出现大的混乱。

同样地,如果资料收集是由工作小组共同完成,那么大家使用不同的电脑规格处理信息、存入碟片,以致最后转存资料库时,一定会发生极大困难。所以,收集前的规格统一整理,恐怕要多花一些时间考虑和设计。

(4)收集到的资料最好是原始文件

资料 and 任何传闻、谣言一样,只要经过人手,一定多少会变质,产生“以讹传讹”的效果。即使是处理同一件事情的不同报道,文章中理应相同的关键处也会出现差异,这也是管理者每天要看好几份报纸的原因。因此,在收集、引用文献和参考资料时,一定要调出原始文件,千万不要引用“别人的引用文”。虽然这样会很麻烦,但却是收集和使用资料的重要原则。误用二手资料的后果都相当的严重。因此,在收集资料时,一定要找到最原始的来源,即使找不到原件,也要了解情况,确认事实。

“资料收集的基础”摘要:(1)收集资料时,要遵守“动员最少人力、花费最短时间、耗用最低经费”的三原则;(2)制定收集资料的目标时,应先经过讨论和沟通,再列出与主题有关的项目;(3)一定要随时提醒自己设定最终产品的规格和形式;(4)多人进行多项工作时,可利用“工作进度管理表”控制质量和进度,并随时检索、修定流程和目标;(5)随时注意统一资料内容、规格及信息机器的格式;(6)绝对要坚持收集“原始文件”的原则。

信息整理的重要目的

1.整理的目的在于缩短“检索时间”

若你进入新闻大楼的政治部门或社会部门办公室,可以看到记者先生的办公桌上简直乱得惊人!在狭窄的桌面上摆着成堆的备忘录、稿纸和资料等,十分凌乱,几乎连工作的空间也没有了!可是再仔细一看,似乎杂乱不堪的办公桌上,其实是很有条理的,当他们需要什么时,即使闭上眼睛也能拿到。

说实在的,管理者书桌的凌乱程度并不亚于记者,有个别管理者从中学到现在一直都是如此,可以说是历史悠久了。但是,尽管看起来杂乱,他们却很容易找到自己想要的资料。这可以说是“乱中有序”吧!

一定有很多人认为:将书桌整理得愈整齐,愈能提高工作效率。“井然有序”,表面上看起来似乎是正确的,但却容易发生“整理手册”中所描述的“只重表面不重实用”的危险情况。那么究竟如何整理呢?

简单地说,“整理”是以缩短“检索时间”为宗旨,以提高效率为目的。“检索时间”是什么意思呢?其实它原来是电脑的专用名词,指:从查询、搜索直到获得资料的整个过程中所花费的时间。比如当你在写稿时,遇到不会写的字时,从离开书桌拿字典、到翻开字典找到你要找的词汇,其间所花

费的时间，便可用“检索时间”来称呼。如果仅仅为了书架外观的整洁漂亮，而在整理时，以书的大小来分类，外表上看起来也许很美观，可是当你想要找到所需要的资料时，却要颇费一番周折。反之，不以大小为分类标准，而以种类来编排的书架，虽然外表看起来凹凸不平，十分凌乱；但以“检索目的”的观点来看，却能发挥书架的真正效用，达到事半功倍的效果。

有人说过“治理整顿”这句话，意思就是要将东西整齐化。其实，“治理”和“整顿”真正的意思，应该不一样。“整顿”犹如前述的书架，只重外观整齐而不重实用；而“治理”，却是不拘泥于书的格式、大小、厚薄等，而以内容为重点，所以能够节省时间，并迅速获得资料。欲提高效率的人，治理的第一步，应以缩短检索时间为当务之急。

2. 信息整理要以“个人需求”为中心

为“个人”而作的信息整理，不必考虑他人的立场，只要自己方便使用，不管别人的看法如何，这样就是最好的整理方法。例如：百科全书的封面，原本是为了美观和收藏而设计的，如果你把它全部去掉，做为自己的枕头，而且将整套书放在容易看见的地方，甚至在书架上划上每一本书的固定位置，这是很好的做法。当然，在客厅的书架或壁炉上放套百科全书，是再好不过的装饰品了。实在不该这样地对待百科全书，但是，如果站在百科全书的本意上，你的作法才真的是“物尽其用”。毕竟，需要百科全书时，总能以最短的时间取得想要的资料。

在信息整理上，一旦顾虑太多，就无法发挥功效。在整理时，必须以“自我需求”为原则，并且以缩短检索时间为目的，如此才能设计出一套适合自己的整理方法。但是，费心所设计出的整理方法，即使未参杂其它的因素，实行后，却发现所需的检索时间要比整理前更长。因此，这一套整理方法就要重新再研究了。

3. 信息整理以迅速为收集原则

最近，在较具规模的百货公司或文具店里，可以看见一些资料整理用品的陈设专柜。实际上，那儿只是摆了一些琳琅满目的“道具”。另外，许多商业杂志中也设立了以“介绍资料整理用品”为主题的专栏。商业界很多人喜欢在办公桌或抽屉内摆上一堆“整理专用品”，已经成为一种流行风潮。这并不是要诽谤这些商品，而是很值得怀疑，它们真能适合每个人的需要吗？如果你过分依赖这些“道具”，并一味以它的用途来整理，而不根据个人需求来利用，整理效率就一定会大打折扣。例如：在剪报时，很多人都会先用圆珠笔将想要收集的资料划上记号，然后再用剪刀裁下来。不论在公司或家里，只要用具齐全，进行剪报工作十分方便。如果有一天你在车上看到报纸上有一篇合乎需要的资料时，又该怎么办呢？那时手边什么用具也没有，只好暂时放弃了；如果你整天都在外面约见客户，等回到公司或家里时，对那篇重要的报道，大概也忘得一干二净了。这种情形屡见不鲜，令人烦恼。

西方有句谚语：“幸运女神只有刘海”，是指当幸运女神与你相遇时，若不赶快捉住那撮幸运的刘海，等到她与你擦肩而过后，后悔就来不及了，这是警惕世人要把握稍纵即逝的“时机”。整理信息也是如此，若过分依赖麦克笔、剪刀、美工刀、尺子等工具，而错失收集重要报道的机会，就如同与女神相遇却不能及时抓住她的刘海一般。离你而去的女神，是不会再次对你挥手的。由此可知，看到对于自己有价值的信息时，就像看到女神的幸运刘海一般，立刻捉住不放。所以，无论身在何处，只要看到所需的信息，就

应该“刷”地一声，尽快地把它撕下来。这里所指的整理方法，目的是希望读者不要过分依赖“道具”，能加以利用“撕”这一独门绝招，即以简单、快速的方法来完成资料的收集。

4. 开始收集信息时，不要希望有“完美品”的出现

“撕”这一绝招，能使资料尽快到手，且无须借助其它用具。这与信息整理有个共同点：节省时间。许多人在整理信息时，都是3分钟热度，过没多久就把它一脚踢开。这些人常说：“收集信息最主要的是‘知道’就行了，收集后还要再整理，太麻烦了……”，这些人认为信息整理只要做就可以了，无须仔细过滤，以致于开始做没多久，就有挫折感了。

对于这类人，现奉送他们一句：“信息整理力求简化”。这才是最好的方法。剪报时，看到认为需要的部分，就立刻撕下来，然后把剪报贴在活页纸上，等累积到某种程度后，再考虑重新分类整理。刚开始，应先考虑“什么样的信息比较适合自己？”等因素，然后订出收集的标准，还要腾出宝贵的时间去完成它。可是，如果最后发现离“完美品”还有一段距离时，就会十分泄气。

奉劝各位管理者，先经过一段时间的收集，再整理这些信息，千万不要以为“这是完美的信息”。毕竟，在信息整理中，“完美”是无法达到的境界。事实上，如果有“为了获得周详的信息整理而投入过多的时间的人，简直是傻瓜”的认同心理，再做信息整理时，大多能得心应手，事半功倍。而且熟能生巧，渐渐地也更能有效率地整理信息了。不断地改进之后，必能设计出最佳的整理方法，在不同情况下加以应用，发挥它的功效。例如，为了能高效地整理繁杂业务，你绞尽脑汁，设计出一位得力助手——“信息检索秘书”，它使你在工作时能迅速获得你所需要的信息。

5. 工作信息检索化的方法

当你26岁时即成立一家公司，独当一面。在此之前也许你常想：如果自己是老板，该如何管理员工呢？跟当时的生意人比起来，你的确花了很多时间在研究如何有效管理员工上。你将每一位职员的工作范围划分清楚，使其各司其职，这样才能确实督察每个人的工作成效。依据工作内容而整理设计出的“信息检索秘书”，是一种“完成中”的信息大全，内容包括电话处理、文具采购、客户资料整理、职员出差程序等，分门别类之后，便可以迅速地完成工作的每一步骤，而达到“缩短检索时间”的目的。

开始设计“信息检索秘书”时，千万不要存有“大功告成”的想法，因为在制作时必定会出现一些问题。为了解决这些问题，使其尽善尽美，只有一边实行、一边改进，才能日益进步。在实际工作中，常会出现突发事件，而这种情况是“信息检索秘书”无法处理的。对于这类事情，职员也常产生差错。处理偶发事件的成功与否，如果能在事后加以研讨和改进，必能完善“信息检索秘书”的功能。不断地增加“信息检索秘书”的功能，并视其为每位职员的责任，虽然汇集而成的实践资料也许并不丰厚，但却是宝贵的经验之谈。如此才能促使公司业务蒸蒸日上。现有的“信息检索秘书”，都以公司有关业务的处理为范围。但如果懂得其用法，对于处理其它事情，必定是相当实用的。

由于业务繁忙，需要一位秘书分担工作，你才设计出这样一位“信息检索秘书”，虽然它不是“人”，却和其它公司的秘书一样，具有高度的工作效率。即使再复杂的工作，如果依据“信息检索秘书”的步骤进行，就必定

能顺利完成。例如，为了文件的处理或申报，须往返于政府机关。这些文件都有固定的办理程序和办法，由于漫不经心，以致每次办理时都是迷迷糊糊的，浪费了不少精力和时间。如果能把处理这类事情的程序纳入信息检索内，就会发现，办起事来不仅顺利和快速，更能节省许多精力和时间。

“如果能事先多了解文件表格的处理步骤，不是很好吗？”、“任何时间前往市府办事处都可以吗？”、“途中经过哪些地方呢？”诸如此类的办事资料，便可汇集而成“工作信息检索”。起初，“工作信息检索”的资料一定很少，经过经验的累积，资料才逐渐增加。错误往往也是充实工作信息检索内容的重要来源。这一点和你的“信息检索秘书”完全相同。

6. 信息收集以“完成目的”为出发点

“信息检索秘书”是根据实际需要设计的。在收集各类信息时，要有严谨认真的态度。信息收集也要讲求“轻重缓急”，没有完成目的的意识，收集的信息就不具有任何意义。有一位男人，远从长春来拜访名作家 K 氏，其目的是希望 K 氏能对他的资料整理方法给予一些忠告。他带来很多卡片、剪贴本、归档资料等，并把他个人的方法做了详细地说明。从他的说明中，可以看出他对于自己的整理方法已经很满意，令人感到他根本不需要任何忠告。K 氏听完了他的话后，心想：这项设计成果，一定花费了不少时间。就问他：“你每天花多少时间整理资料？”他立刻回答：“从早到晚。”接着又说：“由于阅读的范围日益广泛，令自己感兴趣的事物愈来愈多，最后我实在舍不得减少整理资料的时间，以致于整天都在忙这个！”

也许他认为自己所设计的这套方法仍有缺陷，就来听取 K 氏的忠告。K 氏对他说：“你不妨腾出一个月，停止所有的资料整理，安安静静、仔仔细细地想想，什么才是自己最喜爱的信息，再去实行这套整理法则，你认为如何？”假如你是 K 氏，对这位长春男子，也会做相同的建议。信息是为了使用才收集的；是根据自己所需而做的有关收集工作。例如：假如你担任律师、会计师，或翻译等职务。你对有关法律、税务及外语方面的信息兴趣必然十分浓厚，也渴望追求新知，以加强这类知识。为了完成“自我需求”的目的，“什么是我需要的”，这正是收集信息的首要工作，即所谓的“目的意识”。更重要的是，在收集资料时，如果碰到难以割舍的信息，正是“目的意识”须坚持到底的时刻。如果不能确认信息整理法是“目的意识”的手段，就会像长春男子一样，不知以“目的”为收集标准，竭尽全力整理资料，追求“方法论”；虽然收集到完善的资料，却无法一一派上用场。在浩瀚的知识海洋里，如果不以自己的需求来收集信息，就会像一艘超载航行的船，船沉人亡是在劫难逃的了。

7. 信息收集的标准

“宁短毋缺”的收集方法能使你获得一大堆的资料。但是，这是相当不明智的方法。为什么呢？这种像脱缰的野马似地收集信息，光整理就得花费很长的时间，别说“使用”了。“请勿不停地储存信息，断然决定资料的取舍，更是一种智慧。”相信很多经验丰富的人都会强调这项原则。取舍的标准是一门大学问。收集信息时，“取舍标准”是一件十分困难的事，往往会在收集信息时造成心理障碍。所以建议管理者不要实行“取舍标准”，而实行“采用标准”。一般人都有“获得容易丢弃难”的心理障碍，实行“采用标准”，就更能符合一般人的心理状态。不过，“采用标准”的重点，并非一开始就使用，而是资料收集到某一程度后，再根据“为何这样做”而实行

“采用标准”，这时资料收集就具有实用性了。

信息收集和整理，都以“自我目的”为前提。每隔一段时间，就得做这种“目的意识”的分类，然后再以“采用标准”整理所需的资料，如此绝不会产生资料取舍的困扰。完成资料的收集，由于取舍标准不一，不能及时利用“采用标准”，这只是具有收集意识，尚称不上有效率地整理资料。

8. 资料取舍要速战速决

对于报刊杂志和书籍等资料的采用，必须明确地决定取舍。其原则是：对于报刊杂志，凡与收集目的无关的信息，以及和剪贴分类内容不符合的部分，都应该断然舍弃，千万不要存有“留着再作打算”的念头，应以“速战速决”的方式做出取舍的决定。即使在慎重考虑下所留存的报刊杂志资料，很快便会收集成一堆。经过一段时间后，整理资料往往成了很棘手的工作，最后干脆把辛苦留存的一大堆资料，看也不看地全部丢掉。早知如此，当初就不要费神收集了，也不用费力丢弃。如果能有此认识，也算是收集资料的一项重要观念。

如果买一本书，完全是根据需求而选择，买来之后当然不会轻易丢弃。但是多费神在书上重要的位置上做记号，在需要时便能立刻派上用场。可是，有可能在一本书中只有那么少许的内容是你所需要的，也可能就因这一点点的需要而买下这本书。但无论购买与否，重要的是把需要的部分保留下来，其它的就可以弃置一旁。

有关信息整理的书籍常这样写着：“收集资料要限定期限，在这段期限内没有用的资料，就可以丢掉了。”不少人赞同这种做法。事实上，无论期限长短，如果只是储存，其数量必定愈来愈多，相对地，惰性也因期限延长而愈来愈重，导致不能有效地整理资料。因为这些缺陷，对于信息“取舍”的决定，更要“速战速决”。不知取舍不适用的资料，反而紧紧抱住各种资料不放，这是资料收集和整理工作最忌讳的。对于这种建议，也许有人会问：“断然割舍固然正确，但是稍后又有所需要时，又该怎么办呢？”管理者应该还记得，速战速决策略是针对报刊杂志等刊物的。即使擦肩而过，往后仍可找到这些刊物，这一点是不用担心的。重点在于是否所有图书馆内的期刊室都可找到过期的报纸？图书馆、出版公司，一定都存有过期的杂志，所以大可不必担心资料的丢失；另一项重点是必须拥有过期报纸或杂志的简单目录，留待查阅时作为“检索”的来源。

除了以“采用标准”作为收集资料的标准外，对于所要的资料，在剪报时应注明报纸名称、日期；杂志方面则应写下杂志名称、篇名、出版期号，以及划下重点等，为未来“检索”工作奠定良好的基础。

信息整理的特征

信息有如生物，随时随地衍生和扩大；尤其对现代人来说，信息的无边，就如巨大的海洋。管理者每天拿到的早、晚报，加起来的字数那么多；坐在汽车里看到的是广告；公司里公文、电话、商业资料如潮水般流过双手；休息时看到听到的尽是书本、杂志、电视节目、广播录像带……连一本新的电脑手册都是信息家族的一员。这些数之不尽的资料似乎足以将人淹没，但实际上，一直认为与工作无关的资料大都能可以过眼即丢，想要在信息社会里过健康生活，除了大胆取舍外实无他法。

唯一担心的问题，是如何整理自己苦心收集来的实用资料。只要用心收

集资料，光是报纸、杂志就成箩成筐，再加上其它媒体，更是不可胜数。资料到手未必是难事，但如何整理、活用这些资料却让人大伤脑筋。“资料整理术”是利用一种手段处理资料，不让你重复地把小山似的资料搬回家，然后望着发呆，最后丢进垃圾筒，于是，觉得你是一个傻瓜。相信很多人都有这种倾向，常许下承诺，狂热地要求自己把能收集到的资料都放在手旁，其结果是毫无能力去处理，全变成废纸丢进垃圾筒，许多上班族都有这种经验。对于这种状态，可称其为“资料肾亏”。在中国传统中医学里，习惯地把因房事过度而造成身体虚弱的症状称为“肾亏”；而“资料肾亏”是指资料过多过滥，使人们的头脑和神经疲惫不堪。即许多人在没有确定目标和意识不清的情况下，就大量收集资料，或者收集到的资料重复的太多，以致收集者无法理解收集资料的含义，造成大脑神智不清，出现不健康的状态。

不管是何等重要的资料，如果仅保持刚拿到手的形式，一定会因表现方式和媒体的不同，而无法归纳和应用。未经整理的资料是无法提高工作效率的。

1. 工作效率化

许多人在初尝资料整理术的甜头时，不禁喜上眉梢，而这种快感逐渐使很多人将资料整理视为嗜好而乐此不疲。当然人人有不同的嗜好，但是不能错将嗜好当工作，否则很容易又回到浪费精力和无意义的原点上。

有很多人无限制地剪报、贴报、建档，这完全是嗜好。对工作来说，资料整理只要能够做到需要时就能找到必要的资料就行。也许你觉得，如果费时费钱去剪存一些不必要的报纸，还不如去做些对自己生活更有建设性的事。资料整理并不是信息工作的目的。它是整理各种不同规格的第一手资料，然后加以运用在工作上，以发挥整体的功能；资料整理的最终目的是“工作”，而不是“整理”。所以管理者一定要在收集来的资料中，找出一些法则，以此为武器，或创造畅销产品，或找到更有利的商机。创造利益绝对是信息工作的最终目的。

工作和资料之间存在着密不可分的联系。过去总认为“资料工作”是大众传播工作者的特殊工作，但现代社会都是以资料为中心而运转，没有任何人能公然宣称他的工作和信息全然无关。因此，信息工作的哲学和技术就成了这个时代社会人的基本素养。

要保持工作愉快的条件之一就是工作效率化，至少资料整理要能发挥清晰思路的功能。这才是信息整理工作的意义。

2. 整理和保管

资料整理可分为“整理”和“保管”两部分。“资料整理”是通过归档、剪报和索引等方法，来从事“整理保管技术”。不过这种整理保管技术大都是善后的工作。通过处理，使以后有必要时能迅速方便地获得必要资料。这个技术虽然重要，但更重要的却是如何将汇集到的资料加以活用。市面上有很多关于“资料整理”的书籍，但却过分强调整理保管的技术，容易失之偏颇。因此，兼顾活用资料和取用时迅速便利的资料整理术，可以说是资料整理和保管工作的两大动力。

不过保存资料并不是一件轻松的事，即使投入很大的热情，也不能马上立竿见影。常花费许多时间和精力整理好的资料，经过一段时间后，总会有“更需要你注意”的工作分散你的注意力。结果堆积如山的资料再度侵占书桌，光要找一份需要的报纸，就得花费很多的时间。要简化这段话的话，

必须在收集资料和活用信息时，已系统化地处理完了存在的问题。因此，资料整理的第一步，就是要设定连续作业的方式，让资料系统化。

信息整理的技术

在追求信息整理技术完善的过程中，管理者脑中常会留下不愉快的感觉，这会影响工作的进度。这些感觉包括被丢掉的资料是不是真的不需要？明明记得一些有用的资料，但临到用时却记不起来、说不出口……。它容易使思考混乱、使工作出错，以致浪费时间，更严重的是增加工作的成本。因此，理想的资料整理方法，能让人保持平静、愉快的心情，并有效率地进行工作，即要符合“资料生理”。

1. 资料生理学

任何人在工作时，大脑都在运转，大脑工作的状况就是它的生理状况；资料整理的目的就在维持大脑清晰和明朗。为了整理大脑的思考，必须找出资料生理的规律。可是，人类的思绪总是随机而片断的，并没有系统化的管理，尤其是在令人意外的时刻经常产生新构想，紧接着又忘记。这些新构想未必马上可用，但如果能使用一套方法加以利用，很可能整理出一套完整的计划。

要把这些杂乱无章、毫无次序的想法转变成有意义、有条理、有层次的思想体系，最重要的工具是语言，而表现的最主要手段则是文字篇章。所以，资料工作也可以说是用“语言”道具来处理问题的的工作。不论是文件、书籍或报纸，全都是语言的信息源。用系统化的方法整理资料，设法转化成社会通用的法则，这就是“资料工作”。而资料整理法则须根据大脑的思考方式来设计，即创造整理的资料生理系统。这是效率化工作的成功的钥匙。人都有惰性，都不愿意处理麻烦的事。因此，在设计资料整理法时，一定要考虑这种特点。

2. 实现低成本高效率

“低成本”和“高效率”是管理者随时要牢记的两个基本概念。商业行为的基础就是以最小投资创造最大的利益，信息工作亦然。以整理文件为例，一般市面上卖的纸制档案夹约 1 元，如果有 500 项资料，要花 500 元，有 2000 项就要花 2000 元，再加上存放档案的柜子，仅是这些硬件就要大约几千元，对私人资料整理来说很浪费，而收效如何却仍不得而知；有很多人放弃整理资料就是因为这个因素。

至于效率，除了检索和取用资料要快外，整理、保存资料的速度更要考虑。使用从市面上购的档案夹时，还得把文件用打洞机打洞，再贴上一份目录，填上资料的内容。此外还得把不同规格的资料做统一处理，每一道手续都繁琐而费时，每次整理资料时的不快，真让人觉得在浪费人生。一次又一次这样的费事耗时后，许多人都无法持久地整理资料，因此，一定得找出低成本而又不浪费时间的资料整理保管系统。

3. 统一规格的意义

圣经上说：“为了不让人互相沟通，共同建造这座高塔，免得减损神的权威，神让所有的人开始说不同的语言，不再互通信息，且争吵起来……”。这个有名的巴别塔的故事，说明了在现代社会中，如果信息规格不统一，人们就容易犯错且无法沟通。这种愚蠢的例子到处都有，以录放影机和 VHS 系统来说，一直到最近才有统一成 VHS 的趋势，显然 BETA 系统已经落伍，但在

市面上还可以买到 BETA 系统的产品。这种厂商缺乏相容性，几乎就等于现代的“巴别塔”。不过 VHS 的音质的确没有 BETA 的好，日本电视公司就爱用 BETA 带，但是：信息规格的统一与否，并不在于比较各种规格的好坏，而是重视规格间的互换性；缺乏互换性的规格，会阻碍多数人自由地使用信息。

在个人电脑的键盘设计上也出现同样的问题。现在最普及的 JIS 键盘并不符合生理学，因此有人发明出频繁动用拇指的键盘。而一旦熟悉了这种设计，使用人几乎就不会使用国际通用的电脑或打字机了。这就好像不管英文是不是最优秀的语言，只要它一天是国际语言，学习英语就是现代商业人的基本要求。选用电脑键盘也一样，不管性能好坏，都得使用大多数人通用且兼容的机种。

选用大多数人使用的规格，是资料整理的基本条件。整理工作的第一步是统一规格，不同尺寸的纸张、文件是很难处理的；至少自己公司和部门使用的电脑、文字处理机，应该统一文件和报告的格式、尺寸。规格统一是信息工作最重要的原则，但实际收集来的资料却不免有大小、长短、方圆不一，因此必须事先统一规格。

二、处理各类信息的技巧

人事资料收集技巧

资料工作是把大家都不知道、未发现或没想到的事实，用新的法则相互贯穿，然后加以分析和综合，以拓展工作领域。在这种定义下，收集资料绝不是把老生常谈的常识集合在一起。因此在收集资料时，一定要打破自以为是的想法。只有人才能真正打破这种陈旧的观念。要从“人”身上取得信息，最有效的方法是面对面沟通；通过这种方式，可以接触和证实沟通对象的所言所行，这个“人”就成为获得信息的最有利来源。

1. 找到“人”资料的方法

要与人面对面沟通须注意五个基本技巧：

(1) 决定会面对象

找到合适的咨询人选，其实并不容易。不管是纯粹访问还是想请对方配合，都要预先做准备，把有关资料备齐，制定自己的拜访目的，并写下若干要点提醒自己。然后再分析搜集来的名单，找到合适人选。这个准备工作关系到以后面对面沟通的成败，不可轻视。

(2) 订约

订约是面对面沟通方式中最大的一个难关。就对方而言，这是一个他可以不做的工作、可以不见的约会。无端打电话与人订约，成功的机会并不大，尤其对一个素不相识的人，想要在几分钟内把自己复杂的动机解释清楚，实在很困难。许多担任营销业务工作的人，一定都有这种体验。冒昧打电话联络不相识的人，有时会给对方无礼的感觉，有时不妨考虑先以信函告知。信函内容应包括：a. 请对方恕己冒昧；b. 说明自己的身份；c. 说明想要会面的原因；d. 列举面谈的内容；e. 说明希望会面的时间；f. 注明自己的地址、联络电话；g. 说明信件到达后，会再以电话确定各种事项；h. 这封信一定要写得简洁有力，太冗长的信只会折磨对方，尤其是到私人企业采集信息，更要注意不要浪费别人的时间。信寄达之后的第二天，就可以打电话做第二次的确认。有信件沟通在先，交谈起来就不致于有麻烦。

(3) 准备工作

在会面之前，要先把沟通对象的背景和专业调查清楚，要收集有关的资料；如果对方曾有著作出版，要大略浏览，假如对方的著作很多，就要记得翻阅第一本和最近出版的那本书刊。

(4) 拟好问题备忘录

因为沟通时间不能太长，所以要有在最短时间内完成会面的打算。出发之前，记住在笔记本的第一页上，写下最急于解答的基本问题，做为备忘录。

(5) 会面沟通

假如会面的时间是一个小时，在前 30 分钟之内，一定要问完所有准备好的问题，并且把要点记在笔记本上。当然在谈话过程中，如果对方允许，也可以使用录音机，但是一定要记笔记，理由有三：a. 录音机常会出现故障、电池耗尽等情况，记下笔记可以分担部分风险；b. 记笔记可以帮助自己思考。尽可能使用图解的方法记录，大量利用箭头、记号把对方的回话组织起来，在会面过程中，新的问题会接连出现，而且经过图解也可以确认是不是遗漏了问题，这和速记是不一样的；c. 记笔记可以表达沟通的诚意。如果只是把录音机一摆，傻坐一旁呆听的话，对方会怀疑你到底有没有把话听进去，这

会影响到沟通的气氛。就像夫妻、亲子、情人之间的谈话一样，也是需要若干身体语言协助的。

记笔记时，要随时把疑点、新问题、个人的观点简略记在笔记栏外空白的地方，经过前 30 分钟访谈后，就可以回过头来就这些感想和疑问，再和对方商讨。在后续这 20 分钟的会谈中，不妨逐渐加入自己的意见和观点，与对方做一番讨论和交流。如果事先没有处理好记录，是不可能进行这种谈话的，很可能问完问题就得赶快夹着尾巴走掉。经过思考后的讨论，不但自己能够得到清晰的反应，对方也能察觉你的慎重，在谈话中得到理性的反馈，也就更能维持融洽的气氛，对方或许会说更多自己预料之外的信息。

经过 50 分钟的谈话，双方已经建立了某种程度的熟悉感，在接近尾声的 10 分钟里，对方的戒备心理略为松懈，这时候也是许多重大关键问题可以进行解决的时机，要注意掌握。60 分钟会面结束后，可以合起笔记、关掉录音机，相互寒暄一番，然后告辞。通过这样的程序，双方已经有相当交流，不但会产生一些亲密感，也为以后的往来留下良好的印象，这是面对面沟通和其它方法最大的不同之处。

2. 人物资料收集秘诀

管理者在进行人物访谈时，常要去了解他们的时代背景、成长过程、事业经历等。许多的事实、现象和趋势，往往是通过特定“人”的力量而改变的，而这些“人”所具有的“力量”常和他们的成长背景有密切关连。前述的卡文在 20 岁的时候，曾经替一家刊物做人物系列的报道，每个星期要用摄影报道的形式，将当周最有影响的新闻人物，做一个简单的人物小传。在五年之内，他总共追踪报道了 250 个人物，在工作期间就发明“山根式袋式档案”这种整理信息的工具。此外，他还使用了其它的工具：

(1) 沟通诊断书

在做人物系列报道之前，拟一份“沟通诊断书”，把 263 个问题做成一张表夹在笔记中，这些问题是适用于任何一个人的；只要问了这些问题，任何一个受访者都有了大概的轮廓。这种做法，就已完成了部分资料的整理，和对象沟通时还可以检查有无遗漏。这就好像飞行员在起飞前，一定要拿着检查表把所有仪器检查一遍一样。一旦完成采访后，把个人资料列齐，再把这份“沟通诊断书”装入档案，就存了将近 300 位社会知名人士的基本资料。

(2) 人生年表和人生定规

“人生年表”是一种更好的收集资料工具。管理者想知道时代发展的唯一办法就是阅读历史年表，而想了解一个人的发展，自然就要查看其人生年表。但市面上并没有现成的人生年表可用，所以自己应做一张“人生年表”来使用。

光了解一个人的年表，而不知道这个人和社会发展之间的联系，这个人物资料的收集还是不全面，所以还应该制作“人生年表+人生定规”。首先把一个人从诞生到 100 岁作为一个时段，每年做一个刻度成为定规，定规的一边记载这个人的发展历程，另一边则和人生年表相对应，人生中走过的重大事件就一目了然了。

另外，获取人物资料的技术办法有四：a. 在拜访任何人物之前，一定要做万全的准备，不可贸然前往，要先确定自己的访问目的和步骤；b. 要和访谈对象联系，最好是信件和电话并用，前者重在说明，后者则在进一步确认；c. 和访谈对象面对面沟通前，要拟妥有关问题，逐条做成备忘录，切忌毫无

章法；d.不要太信任记忆力或录音机，笔记也是必要的手法；e.将人物资料收集的方法和工具统一，以有利于未来整理和活用。

杂志资料收集技巧

据统计，1989年全日本登记出版的杂志是1.4万种，仅翻看一下这些杂志的封面，都是一件累人的差事。一般地，杂志文章的最大特色是“加工度”很高，报纸新闻大多以传达信息为主，并不刻意评论事件，而杂志则有其特定的立场，它往往搭配已发生的事实来描述、批评和评论事件，这也是有些杂志远比报纸有趣的主要原因。阅读杂志时，应将其内容视为一种“意见”，重新确定其内容是否属实，或有别的观点，这是个人收集资料的一个原则。杂志选择报道的对象，比报纸的内容更显其特殊性；狗咬人已不是新闻，报纸杂志的篇幅都被“人咬狗”的新闻所占满，读者一再被灌输这种信息，心中难免会产生世风日下的感慨。事实上这种认识是错误的，这类事件被文字媒体揭示，就表示这些是“大事”，而非一般性事件，并且不是每天都会发生的。平时在文字媒体上看不到平凡生活细节的记载，事实上这些琐事才是时代动向和工商业动向的缩影。当管理者在媒体上看到新的信息时，往往会发现这些事物早已存在了一段时间，并且很可能已接近末期。不过目前所有的信息，愈来愈带有浓烈的都市色彩，一般人已经从体力劳动中解放出来，埋入文字、数字等脑力劳动中；80年代以来，工作愈来愈趋向于脑力劳动的结果，是人们不再驱使体力系统，而是脑神经系统。人的行为已经逐渐被文字、数字所控制，这几乎是时代的必然发展。

平时在阅读新闻时，管理者会不自觉地显露这种倾向：一旦经常接触到“人咬狗”式的信息后，潜意识就会认为“人咬狗”的趋势已经来到，隐隐地觉得身边的狗好像也要开始咬人了！服饰的某种流行会轻易地形成潮流，就是这种现象；比起其它时代，1980年以来，整个社会相当平稳，媒体缺乏炒作新闻的材料，各媒体常不约而同地选择一样的报道，因而同时出现大量重复的报道信息，因此而流行。为了有别于其它媒体，每个传播者只好致力于“自创”新闻，夸大渲染自然难免，这也是耸动性新闻和假新闻容易出现的主要原因。

随着时代的变迁，管理者阅读杂志的方法有所修正。一旦发现大量“人咬狗”之类的信息时，大概就能预测，真的会有人在看完了这类报道后，出门找碴去咬狗！这是媒体的社会影响力中最让人忧虑的地方，因此选择信息时不可不慎。

1. 收集资料的程序

对资料工作者来说，在媒体报道各事件时，事件本身已经变成过去式了；知道这些过去的细节没有任何用处，重要的是工作者要能从这些纪事当中，培养出能发现更新事物的敏锐感和判断力。

杂志文章的确有宣传时代趋势的功能，许多报纸或公共汽车广告的大标题也隐含有这类信息，尤其是针对年轻人、主妇或职业女性的广告更不能忽略，时代的新动向总是奇妙地显现在这些人身上。阅读杂志时，碰到自己喜欢的文章，就要把出处和标题记下来，以后要使用时再找出来。除了专业人士外，一般人要买学术性的杂志，恐怕都要付出一些资金和时间成本；最好先读自己喜欢的杂志，其它特别专业的资料则要等用时再彻底地寻找。应付杂志信息膨胀最好的办法就是赶快读，许多人总是买了一堆杂志放在书桌

上，一天、两天没读，到了最后只有丢弃；所以阅读杂志应抱着“现在不读，以后没机会”的态度，挤出时间来处理，不要眼睁睁地看着新杂志不断进门，读书压力不断增大。

2. 杂志资料的取舍方法

杂志资料的取舍和报纸的方法有些相通，基本原则都是少取不必要的，并大胆舍去。否则收集了一堆无法整理的资料，发挥不了辅助工作的作用。每一个主题所能对应的资料已经满满当当，有关的每篇文章未必都得保存，一定要遵守这个原则：在必要时，才彻底寻找非要不可的资料。

收集资料时，只选择和主题、资料题目有关的文章。这样收集的资料才真正有使用价值；以自己的兴趣、专业和经验来收集资料，才不致过分空泛。坚持这种取舍原则，专攻自己的专业，一定能找到无数资料。从杂志上撕下来的资料，要立刻用钉书机钉好，记下杂志名称和出版日期等，最后再放进袋装资料袋里。如此积存一段时间后，每个资料袋都如一本书，在等人、等车时，不妨取出资料审查一遍，再一次决定这些文章是否有保存的必要。

3. 收集学术性杂志资料

除了报纸、杂志外，还有不少资料来源可利用，象证券交易所、私人收藏文库等都是可以使用的资料来源。至于学术方面的最新信息，则要从学术杂志上着手；尤其是最先进的科学技术，各国研究者都争分夺秒竞相争取，有些人会想尽方法争取同一主题的研究优先权，因为这不仅和科学家个人名誉有关，而且与现代科学和工业技术密切相关，获取优先权才能取得发明权，也才能得到财富。目前，科学家争取优先权，都以在权威性学术杂志发表论论文的时间为准；查最新科技信息是唯一的方法。这类杂志中具有代表性者有：“Nature”、“Science”、“Proceedings of National Academy Science”等。订阅这类杂志，要和代理书商联络，平时很难买到，不然就得到政府大型图书馆或特定的研究机构图书馆去寻找。另外一个查阅先进科学研究成果的方法，就是看各学会发表的报告。像日本癌症学总会每年大约发表 2000 篇文章，最后学会将其集结成册发行。要查阅这类资料可向“日本学会事务中心”查询。

4. 收集海外杂志资料

有不少海外综合性杂志已经可以在国内买到，象《每周新闻》、《泰晤士报》、《明镜周刊》等，另外还有其它一些大型的综合性刊物等，也能在市场上发现。如果不是以海外对象为工作目标的人，要经常看这类杂志并不容易；但这类杂志又常有时代趋势的报道，所以最可靠的办法，是由工作单位在海外寻找一个可以为管理者收集、传达信息的单位。

对这个翻译者或联络人，必须给予一定经费，并详细告知对方自己需要的主题和信息内容。如果对方能在通话费减半的时间里用电话传真信息的话，费用并不高，会比自己传讯过去划算。另外，还可以收集杂志目录或检索，充实管理者的资料库。

书籍资料收集技巧

近几年出版行业发展很快，出版量也大增，读者想要最快地看到书，当然是到书店查找，但是现在书架的寿命愈来愈短，书在书架上的寿命几乎已和月刊相同，这完全是因为出版物太多，而书架空间却很有限，只好快速淘汰。结果管理者常找不到自己需要的书籍。此外，“出版商 大盘 中盘

书店”的书籍销售网络，大多以都市为中心，畅销书的印刷数量虽然大，却也大都在城市中零售，在这些地区之外的书店也就无法供应多种类的书籍。许多人常凭着报纸广告或其它书讯广告所刊登的书目，到书店买书，店员给的答复常是“没有”，事实上，较正确的说法应是“曾经有”，而“现在没有”。

在这种出版洪流中，想要迅速找到自己需要的书，的确要动点脑筋。以消费者的立场来说，当然希望书店能像图书馆一样分门别类地摆设书籍，可以让人自由使用图书目录，或利用电脑检索系统……，不过这种可能性很低。在这种情况下，爱书者不得不采取五种自卫手段：

1. 先找到购买书籍的方法

一般地，购买书籍的方法有八点：(1)选择特定书店。在众多书店中，选定几家较符合自己需要者，然后定期去“巡店”。要花点时间去熟悉书店书架的摆设方式，以后找书时会方便许多。(2)选择专业书店。有些书店虽然小，但会营销特别的书种，书目甚至比大型书店还齐全。如能找到和自己的研究主题相应的书店，则会创造出许多利益。(3)利用电话确认。从广告或其它渠道发现自己需要的书籍时，最好先利用电话向书店询问，免得徒劳而返。(4)向出版社查询。以订书来说，一两星期后收到书是常事，一个月后拿到也屡见不鲜。如果碰上迫切需要书的情况，真会叫人心急如焚；如果情况特别紧急时，不妨直接打电话和出版社联系，了解市场的情况后，再亲自到书店去买。(5)邮购。如果在书店没法找到自己所需的书，可以直接向出版社购买；不妨事先约定将快递或限时专送的邮费一并寄入，这样短期之内即可拿到书。一般来说，这样成功的比例大约是 70%，订书时一定要向对方传达自己迫切需要的意图，这样出版社才会感到时间的压力，快速地为你处理。(6)直接购入。如果连邮购时间都想省下来的话，只要确定出版社有书，可以自己跑一趟去买。对住在都市内的人来说，这反而最节省时间。(7)查图书目录。每年国内都会发行一本图书年表，将前一年全国所有出版书籍的书名、作者、出版社、时间等记录下来，找书时不妨多利用这种工具。许多书店也会准备这些书籍供一般读者参考。(8)也可向出版社查询旧版书。在图书馆找资料时，常会找到二三十年前的极有价值的旧书资料，想买这种书似乎只能去旧书摊找找看，能否找得到还是个未知数。其实，除此之外，还可以试着问出版社是否有库存，如果幸运找到，常能用很低的代价买到这种来之不易的参考书，而这些书如在旧书摊，很可能是身价不菲的。

2. 选择利用地区图书馆

公共图书馆可以帮助收集资料，并且大大地发挥作用。在第一线的工商界人士虽然利用图书馆的机会很少，但如果图书馆仅限于借阅畅销小说或当期杂志的话，实在很可惜。现在公共图书馆的阅览室，几乎已经变成“不读书的看书学生”的专用空间，这些学生拿这个公共空间写作业、背教科书，实在很浪费，不论如何，图书馆还是以服务读者为宗旨。

要找出一家收藏丰富、使用方便的图书馆并不是一件容易的事，真正有用的图书馆并不多。如何选择图书馆呢？应着重考虑七个条件：(1)历史悠久。图书馆设立的时间愈久，收藏古版书、绝版书的可能性愈大，尤其连出版社都已经没有库存的书，很可能老图书馆都有。(2)藏书丰富。一个图书馆的藏书量如果没有 7~12 万册的话，可利用率会很低。信息工作，就是要在许多好资料中找到自己的目标信息。如果原资料量不够，就谈不上筛选了。

(3)封架书表示贵重图书很多。图书馆特别封架处理的一定是贵重图书，这是市面上找不到的。(4)拥有良好环境的参考室。参考室中存放的大多是统计、年鉴、缩版、人名录、年报、地图等书籍、资料，这些是个人难以负担或买回收藏的书，所以好的图书馆一定要有好的参考环境，尤其要有称职的图书管理员提供咨询。(5)聘用优良的图书管理员。一个好的图书管理员，其实就是找书专家，他总是用正经、重视的态度来看待读者不经意、不明确提到的问题。一个好的图书管理员就像一座图书馆，他不但拥有丰富的书籍知识，而且一定要有绝佳的耐性。(6)能让读者大量借书的图书馆。一个好的图书馆，起码一次能让读者借五本书。(7)开馆时间。理想的开馆时间至少一直要到晚上8点钟以后，而且假日一定要开放，这对上班族或个人来说，都是福音。

大学附设的图书馆也是一个重要的信息源。有些图书馆只对校友、在校生开放，有些则会对社区开放；会利用大学图书馆的人，大多都是精于资料收集的人。如果要收集特定行业的资料，不妨向社会团体的图书馆和资料中心寻找；有些企业甚至有自己的小图书馆，也是一个方便资料来源。专门的博物馆也具有图书馆的功能，博物馆的工作人员和图书管理员一样，都有释疑的能力，是不可忽视的信息源。

3. 有效利用图书馆的方法

为了在最短时间里从图书馆取得最多的信息，管理者应在行前做好准备工作。现在一般图书馆都使用很传统的分类法，并不能全部囊括增加的新领域的书种，许多人在图书馆里找不到书，有时候不是个人的错，而是图书馆分类的问题。

一般图书馆的书卡形式大约是：(1)依图书分类；(2)作者名(笔划顺序)；(3)书名(笔划顺序)。如果读者用一种方法在卡片架上找不到自己要找的书时，不妨换另一种分类法来找，可能会比较顺利。找到自己需要的分类号后，一定要耐心地把所有书卡看过；找书卡是一种机械性的动作，千万要有耐心，同时一面找，一面思考自己的主题目标，并记下书名，然后再找到书逐一翻查。如果碰巧到了一个采用闭架式的图书馆，就得先向柜台办理借书手续，假如运气很差，借到的书都不是自己需要的，又得重新填书单再借，徒然浪费时间和精力，不妨在柜台时就先粗略地看一下，不需要的书就不用带到阅览室去了。

即使是碰到闭架式图书馆，如果知道分类号也能节省不少找书的时间。现在的目录迟迟赶不上时代的需要，未来恐怕需要依赖电子式的检索，现在正处于电子和活字的过渡时期，所以还得忍受一段时间。当然不是所有的图书馆都能利用这套检索方式，只是在上图书馆前要先确定一下自己的主题、分类号，未来有可能利用电脑检索时，也才会习惯。

4. 收集资料的注意事项

在图书馆里找资料，大多数能让读者复印，不过要大量复印，尤其是碰到很难在市面上买到的书时，总要花上一大段等待和复印的时间。图书馆通常会吧复印机固定在某个规格以便统一收费；如果复印规格和收集资料的规格不同，会增加整理上的难度；如果需要大量复印时，不妨把书借出来自己动手复印后再还书，可以省掉一些麻烦。同时要注意自己的复印尺寸，比规定尺寸小还好整理，要是尺寸太大，就得折叠，以后翻阅起来很不方便。

5. 活用旧书的方法

在历史悠久的图书馆，偶尔会找到令人惊喜的书，这是平常在市面上找不到、更买不到的。50年代世界各国出版了不少研究类的书，都是和生活文化及民俗有关的。另外像地方史等也大多流入旧书摊，平时也不妨多逛逛旧书摊，这些专卖旧书的店主本人大多就是一本活字典，要在哪些地方找何种资料，他们最清楚也最了解捷径，交上这种朋友受益匪浅。

袋式档案整理技巧

前述的卡文先生称用纸袋装资料的方式为“袋式档案系统”，这是他设计的处理文字资料的方法。他花了大约500元，以500个档案开始建造个人的资料库。初期使用的只有“角型2号”事务用纸袋和角钢做的六段式书架。所谓的“角型2号”，是目前社会使用最广的一种信封套，卡文先生把反面上端剪去两厘米当纸袋使用，收集所有的文字资料，然后依英文26个字母顺序排列整理，是一种简易的方法。

资料整理系统一定要简单到连最怕麻烦的人都能持续使用，不能耗费时间、手续繁琐。

许多人都很可能有这样的经验，书桌上资料堆积如山，抽屉里则沉甸甸，自己要的文件却怎么也找不到，经过一段时间，资料越集越多，许多人越不愿去处理，就这样抱着资料日复一日；即使好不容易买了档案柜，杂乱无章的文件也跟垃圾一样，不好存放。

卡文先生过去也曾有这样的经历，每次总要花好多时间找东西，那种烦躁几乎已经超出人所能忍耐的限度。于是，卡文先生创造了“袋式档案系统”。

这个方法是卡文先生于一念之间想出来的。他已经持续使用10年以上，一直没有停顿过。目前，已经累积了3000个档案，还没有停止的意思，并且，绝对自信地介绍给需要的读者。

1. 各种资料整理法

在卡文先生创出“袋式档案系统”之前，曾使用过许多资料整理法，结果不是方法过繁无法持续，就是花费太多资金没有效果。他最先使用的是“卡式整理法”，即以B₆大小卡片来整理资料的方法。他念大学时，曾经买了1万张B₆卡片，结果用了5000张就以失败收场，因为这种卡片没办法处理所有的资料。一直到了十余年后，他才知道想用一种统一规格的卡片收集所有资料的想法太天真了。平常小型报纸剪报还能贴在卡片上，一旦碰到杂志或数页书上的资料，根本无法处理。这种卡片处理法最适合应用的是整理笔记。

使用个人电脑建立档案似乎也是一种极具魅力的方法，电脑可以把资料缩成极小尺寸收藏，不但不占空间，又能迅速、简易地检索。但是，10年前的电脑只能处理文字、数字和一些简单的检索记号。但是，卡文先生那堆积如山的资料有采访笔记、印刷信息、手稿、照片等，以10年前的电脑技术，即使他每天坐在键盘前输入也做不完，更让他头痛的是一字一句地把200本采访资料建立电脑档案。虽然后来有人发明把影像扫描资料进入光碟建立档案的方法，但直到今天，这套系统的携带、使用性都不高，而且个人财力也无法负担。

因为资料整理不是能产生直接利益的工作，甚至是8小时之外才想做的事，所以设计得愈省力愈好。任何耗费很多时间、精力、资金且占用空间、携带不方便的资料处理法，都不值得采用。

2. 改用一般工具

当你选用任何一种资料处理法，却屡遭挫折无法继续时，这都表示你的努力全部白费；只有维持同一系统、不断建档、累积和活用资料，才能真正能对工作产生助益。不管你使用某种整理法多少年，一旦舍弃即等于不曾开始。因此，当选择最容易维持整理系统的方法时，必须有两个结论：(1)不耗费精力、不怕麻烦地整理程序，且不干扰日常工作。(2)不耗费资金。要满足这两个条件，首先要注意不能追随流行的资料整理工具。即使选用的工具简陋，但只要简单、便宜就行。

在整理资料过程中，常要补充设备。如果选用的东西不是最普遍和随时随地买得到的，很容易造成工作上的挫折感。卡文先生使用的“角型2号”信封袋就具有这种特性，很多人给他寄来的信封袋也是这个型号；即使不是新的，一样可以拿来当资料袋使用。另外卡文先生选用角钢书架来当档案柜，这种书架在很多小家具店都买得到，既便宜又轻便，完全符合条件。

3. 用纸袋整理资料的原则

大约在20年前，卡文先生尚未整理的资料中，单单文件、文稿一项，就叠成了一座高60厘米、长2米、宽40厘米的“纸山”。这座“山”有他的采访笔记、有关资料、收据、纳税证明、小手册等，没有一样是能丢的。结果他每次找资料都会造成一次“山崩”，每崩一次山，他就更痛苦一次。日复一日，终于有一天，卡文先生下定决心，心想一定有办法来有效处理这些资料。

他首先要思考的是制订出整理“纸山”的规则，即在什么条件下，可以轻松处理资料。这些条件主要有五项：(1)能存放资料的空间不大。必须达到“使用最小空间”的目的；(2)低成本地完成整理系统，最好不要超过1000元，以免影响自己的“私房钱”；(3)这个系统要能立刻将各类资料的尺寸统一；(4)这个系统要能让自己快速找到需要的资料；(5)这个系统能容纳以后再设的档案，是开放的，不能封闭。

脑海里想着这五个条件，眼望着纸堆，他心想，如果用公文信封袋装起来，按类排列，只要把资料丢进去就行，这不是最简单的办法吗？“袋式档案系统”就这样诞生了。其实这种办法的思考方式和其它建档方法并没有太大差异，只是不需要花很多钱买很多档案夹，可以低成本地完成建档；同时任何资料都“原始”地丢进纸袋即可，不需要加贴任何多余纸张。而纸袋则可使用目前最普遍的“角型2号”袋，这种纸袋到处都能买到，连A₄型的资料都放得进去。这种处理方法，方便、省时又不浪费财力。

袋式档案最基本的使用方法是先把信封袋反面部分的封口切去两厘米，然后在封袋正面左方写上目录，再把资料放进袋中即可。虽然方法简易，但袋式系统有与其它系统不能相比的优点。

4. 袋式档案的优越性

与其它档案相比，袋式档案有七个优点：(1)便宜。每一个信封套不过几角钱，再加上角钢书架起码可以放500个袋式档案，所有花费还不到1000元。(2)简易。不管哪一种资料，只要放进纸袋，在袋旁加上目录即可，瞬间可以完成统一规格的工作，打洞、剪贴、写重点等繁琐手续一概省略。(3)轻便。一个、两个硬式档案夹并不重，但一旦有500个、1000个时就那很可观了。袋式档案每只空袋大约只有14克，而一般市售的纸制档案夹起码有57克左右，以1000个档案计，两者相差将近一个新婴生儿的重量。如果平时有必要带着档案工作，显然“轻便”是很值得考虑的。(4)具包容性。袋式

档案不但能放资料文书，即使名片、信件、备忘录、报告、小手册、传票、收据、碟片、录音带等，不需经特别处理，都可放进袋内妥为收藏。(5)单一开口。一般档案夹是开放的，在携带过程中，有时候资料会掉出来。但袋式档案只在上端有一个开口，即使倾斜放置，袋里的资料也不容易跑出来。(6)取放容易。到处都买得到袋式档案的信封袋，即使出差，只要就近书店买个袋子就能用了。(7)变废为宝。已经使用过的二手信封，都可以拿来做档案，虽然不是很漂亮，却可节约资源，也是一件好事。

5. 携带性和工作管理能力

一旦开始使用袋式档案系统，几乎所有工作从开始的那一瞬间起，就进入管理阶段。有的管理者的书桌上和公文箱内总随时放几个空纸袋，长久以来，只要开始一项新工作，就做新的档案，已成为他们的工作习惯。新计划开始后，会议的各项纪录、资料、名片、笔记等，都会当场收进档案袋并填上目录。工作进行中，各类资料也一面装入各袋，一面工作，资料分类的手续也同时在进行。利用这种方式，即使手边同时进行数项工作，资料也不会混淆，更省下事后整理的时间，“高效率”是不求而得的。

严格来说，事后处理并不是工作的一部分，而是为了不让资料堆积如山无法收拾，最好在工作完成前处理掉这些麻烦事。利用袋式档案系统处理资料，工作一结束，就将袋中资料取出丢掉，其余按次序排列即可。

6. 方便整理，节省空间

个人在家中收集资料时，能使用的空间非常有限，而在办公室中分配到的工作空间也不大。尤其自办公自动化后，信息机器占据越来越大的位置，办公环境更加恶化。在这种情况下，巨型资料柜、豪华档案和管理者是无缘的，这也是创立袋式档案系统的原因之一。

一般的六段式角钢书架所占空间较小，可以将五个棚架拆掉一个，略做调整，变成四棚架、五段式空间，每一段大约放 100 个档案，一个书架就能放 500 个档案。前述的卡文先生用的角钢书架长宽是 80 × 250mm，一个小房间可以摆 4 个柜子，总共可存 2000 个档案。根据他的经验，累积 2000 个档案大约要 10 年的时间。总而言之，袋式档案系统既易整理，又省空间，非常适合现代人使用。

7. 瞬间检索法

一般地，资料档案累积到一定程度后，找资料就会变成一件麻烦事，检索会愈来愈难，愈使人烦躁。据统计，一般人找东西能忍受的时间大约是 1 分钟；通电话时，如果对方请稍候，等了 15 秒还可以，到 30 秒就已经焦虑起来，过了 1 分钟已经不想再等，等了 3 分钟后，肯定要挂断电话。出乎大家预料的，人就是这样缺乏忍耐性。

袋式档案系统就是要去除人们心理上的这道障碍，提供瞬间检索法，因为：(1)制作时，已利用纸袋将所有的资料统一规格；(2)以字母顺序做目录，所以检索容易。使用纸袋，可以使所有资料都可以不拘形式地放入袋中，届时只要找到纸袋目录就能找到资料。

袋式档案完全不使用特别分类，单纯以字母来排列，不用再设定名目，只要循字音就能找到资料。它完全考虑人的生理反应，是最有效率的整理法。

8. 家庭资料的整理

不仅办公室或书房有许多资料需要整理，家里的资料也不少于办公室。邮件、收据、银行帐单、保险证、会员证、子女学校有关文件、家电保证书、

使用说明书、贷款证明等，家庭中堆满需要整理的资料。一般主妇总将这些资料丢进一个大抽屉里，等需要时再找。但郑重其事建档分类又有点过分，这时候利用袋式档案系统收集这些资料，只要在纸袋的目录栏填上“收据”、“保险证”、“会员证”、“说明书”等即可。

照片同样可以参照这种方式进行处理：有关嗜好也能档案化，像剪下杂志上的食谱后收入袋中，以“法国菜”、“点心”、“中国菜”等排列，不多久自己就拥有一套食谱字典了。有些管理者还用这种方法整理子女的成长记录，把小孩出生当天的报纸、第一次画的图画等全放进纸袋里，将来送给他们，就是一份特别的礼物。

9. 工作中的资料整理

在工作中会出现一些混乱的资料，像一定得回的信、款项申请书、开会通知、工作手册、收据等，这些资料可能一时还无法分类或必须随时放在身边查用。也有一时之间无法判断是不是要保存、必须先搁置一阵的文件和临时裁下来的剪报等。像这类不能立刻处理的文书资料，往往也有相当数量的堆积，占去工作桌的空间。

最好的方法是用袋式档案处理，将资料放进袋中，写明“预报收据”、“待回信件”、“开会通知”、“暂留剪报”、“未处理文书”等，另外，再用几个袋子装电脑碟片、信封、信纸、邮票，免得混淆。当然这部分暂时处理的文书不能过量，否则就是自己偷懒未彻底整理，到头来又有一堆资料无法处理，最后只好丢弃一边。

袋式档案的制法非常简单：(1)准备定好尺寸的信封袋；(2)在正面左方画上目录栏；(3)为方便使用角钢书架，将反面袋口切去2厘米，这样就有较大空间，不会折损档案角。

采用“角型2号”信封是为了统一A₄规格，很多学校、机关都采用B类纸，当然也可以利用其它型号的信封。另外很多平面设计者通常使用大尺寸的用纸，一样能选用较大尺寸的纸袋。不过，一旦确定了袋式系统尺寸，就要坚持下去，不能随意更改。

所谓的系统化，就是统一规格。不论A₄、B₄或其它尺寸，整理资料重要的不是何种尺寸，而是统一规格。至于书籍目录栏，只要准备尺、铅笔、圆珠笔和一把美工刀即可。

10. 将目录栏做成纸样

做袋式档案固然容易，但一次要做100个以上，还是要花点时间的。于是可以把目录的标准模式做成一个纸样。

11. 袋式档案使用规则

袋式档案系统的使用法因人而异，但其基本规则有四项：(1)不能随意变更自己使用的规格。在决定规格前，要考虑大多数人的需要，选定后即不能改变；(2)目录栏一定要划在同一位置；(3)保管时绝对要按照选定的次序；(4)袋式档案不是工作结束后才用的，而是整理资料的方法。

如果混用不同的档案规格，则将无法统一档案排列，资料柜的大小也不能统一，同样性质的信息可能分散在不同档案中，在检索时将无法一次取出。划目录栏时为了方便检索，一定要划在同一位置。

12. 袋式档案的使用方法

袋式档案有九种使用方法：(1)制作与携带。预先制好几个袋式档案，放在书桌和公文包内备用；(2)随时开始工作。开始一项新工作或有了需要保管

的资料时，立刻使用档案袋；(3)写明目录。依袋内所存放的资料内容，在袋面的目录栏上填写清楚。如果用拼音符号做分类，则在目录栏的头三格记下头一个字的拼音。写目录时，要用较粗、较鲜亮的笔书写；(4)把资料装进袋里，记清资料出处。不过要注意一点，检查一下资料上是否都已注明资料的出处。资料出处包括发生日期和资料源，这可以帮助解决资料排序的问题，同时将来在引用资料时，也要注明资料源，免去使用权上的麻烦；(5)统一文件规格。A₄、A₅型的资料可完全存放在袋中，而A₃、A₄型的文件则必须折叠后再放入。有些人不愿意折重要的文件，但考虑到存放时的不便，还是忍痛折叠为好。此外，有许多印成只有A₄尺寸的1/3大的小册子，如果整本放入袋中实在太占空间，只好撕开，把必要的部分留下来；(6)收录追加的资料。收集资料中，常会发现和原有资料档案相同的文件，如果袋子已经装满，只好再填写一个袋子，放在原资料档案后再编号即可；(7)工作结束后，将原来使用的袋内资料重新检查一遍，舍弃不需要者，然后根据原排列顺序上架；(8)再利用和整理。每次取出档案使用时，都要顺手整理一下袋内的资料，不要的一定丢掉，这样才不会造成资料泛滥；(9)总整理。资料和饮食一样，如果放任不管就会落入无限膨胀的地步。因此每隔一段时间要整理一下档案柜，丢掉不需要的项。像改用其它档案架、改变书桌方位、大清扫时都是整理档案的好机会。

13. 设定目录的原则

好不容易保存起来的资料，如果不能迅速找出来使用，则完全没有意义。因此在设计整理系统时，一定要注意这个问题，而其中的关键是目录的设定方式。

设定目录的基本原则应该是：首先出现于脑中的字眼，就是目录的主要关键字。

每个人的思考方式都不同，但各有各的“固定思路”，都有自己的一套逻辑方式，在处理袋式档案的目录时，就要考虑这种逻辑。利用这种浮现的语言作目录有一个好处：等自己想再找这个档案时，一定会想到这个字眼；设定目录时要不断地尝试，直到找到自己的逻辑方式为止。

14. 用个人电脑检索目录

完全以记忆关键字来找资料档案，500个已是极限，500个到1000个是记忆模糊阶段，而2000个以上，脑子根本就不管用了。如果档案数已经发展到这个阶段，不妨使用个人档案来处理目录，然后再找档案。

通常在设定档案目录时，不妨再依档案内容设定第二个档案，把关键字写在纸上，输入个人电脑时会方便许多。即使现在没有把目录输入电脑的打算，也不妨做这样的准备，将来也许会用得上。如果袋式档案数目少，还用不到个人电脑的卡式档案时，利用文字处理机同样可以达到目的。

15. 使用“袋式档案系统”注意事项

正确使用“袋式档案系统”应注意七个事项：(1)袋式档案系统以“角型2号”信封做道具，主要用来处理纸资料；(2)袋式档案系统既便宜又简单，容易执行，是懒人最佳整理术；(3)袋式档案系统可以瞬间统一文件、笔记、照片、书信等资料的规格；(4)袋式档案系统在整理资料的同时也能发挥管理功能，多项工作同时进行时可预防混乱；(5)袋式档案的目录是利用个人的思考逻辑制成的；(6)资料整理最好以字母为排序原则；(7)为了提高袋式档案的工作效率，每次使用档案时，要有勇气舍弃不需要的资料。

文件资料整理技巧

80年代初期，世界突然出现一个新名词——“办公室自动化”，自此震撼商界。在一般人的观念中，“自动化”是指工厂合理化、效率化，现在把这个名词用到商业部门，才创出“OA”的名词，但到底“OA”是什么？要做到什么地步？却至今无人能确切地解释。

在许多争议中最引人注目的是“纸”的地位问题。有人认为，经过办公自动化后，所有的商业文书都会被电脑和文字处理机取代，“纸”将在办公室中消失。多年来的事实证明，这个理论仍只是一个理论，并未在生活中实现。电脑和文字处理机初期的技术并不成熟，操作性和携带性都很差，因此一直不能取代纸的地位；直到90年代的今天，情况也未见改观，纸的消耗量反而因为OA机器的大量使用而与日俱增。在OA机器上做成的文件，并不能拿在手里反复翻阅，结果大多数的人总会说：先印出来看看吧！结果只有更增加纸的用量。从以前到现在，资料整理的最大课题都是：控制泛滥的纸资料。

1. 整理文件的基本观念

(1) 当机立断的勇气

各式各样的文件资料、电话留言、企划表、进度书、复印本、备忘录等，正一步步淹没管理者的工作环境。在信息泛滥的时代，任何文件都要经过两种选择：a. 是否有保存整理的必要；b. 是否应该舍弃。考虑这两点后，就要马上决定处理。

取舍的时效非常重要，很多人都觉得无所谓，可以待会儿再做，但一旦有了下次、明天、月底的念头后，人就不会处理它了；永远不要存着“暂时保留”的想法，现在不处理，以后每过一天，处理的功夫就得增加一倍。一定要记住：要保持整洁的工作生理环境，就得想法成为“当机立断”主义者，绝不能躺在文件垃圾山上。

说到“当机立断”，其实就是一种舍弃的“勇气”。管理者也许很容易决定丢掉一些随手涂写的笔记、纸张，但一旦碰到工整的电脑文件、精美的书籍、手册和杂志时，你还有勇气这么做吗？

没办法让管理者下定决心处理的文件，通常是：a. 丢掉太可惜了；b. 也许什么时候用得到。纸张印得太精美总让人舍不得丢弃，尤其书籍更是如此。不过，除非个人财力能负担极大的收藏空间，否则舍不得丢掉，只会破坏自己的工作环境，无论觉得多么可惜，该丢的就必须丢掉。这是不产生工作空间爆炸的一种危机管理。在不忍心丢弃的文件中，有些是体积庞大、使用机会少、但搜集不易的文件，像这种文件的收藏空间成本，应交给公司负担。碰到这类文件、书籍时，不妨捐给有关单位，不但是一种义举，而且将来使用时也一定找得到。

有些擅长处理资料的文字工作者，常定期把多余的书籍捐给地方图书馆，必要时再去借阅，这完全是运用图书馆不能拒绝赠书的优点。

(2) “边读边丢”法

“无法处理”有时候就等于“不知如何处理”，心中毫无取舍的标准。整理者应该掌握一项基本原则：

将来能再度取得的资料，当下就要丢掉。

对商界人士来说，报纸、杂志上已经公开的一般资料，使用率并不高，

反而是一些不成文章的数字、描述才是真正有用的信息。现在电脑和电话传真的通讯功能愈来愈普及，一通电话或电脑连线就能得到的资料就可以丢弃。或者退一步想，只要把非常必要的资料剪存下来，其它的叙述不看也行。报纸和杂志是很占空间的，最好是一边读就一边撕、剪、割，读完了，该留的已经处理完，其它就送进垃圾筒了事。

拿到资料时，就应鼓起割舍的勇气，做到眼、脑、手并用。唯有如此，才不会在“垃圾堆”中工作。

(3) 舍弃多余的复印资料

复印机愈来愈普及，功能愈多样化，其后果之一就是“垃圾资料”愈多。人们常说的“信息洪流”并不是多样信息满溢，而是同样信息重复出现。这种“重复信息”的盛况因为复印机的普及而更上一层楼。你一天不知要在办公室内听到几遍“先复印出来再说”？人在工作时总有个微妙的心理，比如“不管有没有必要，先把资料复印下来再说”，似乎这样就可以宣告工作结束一样。

复印机在办公室中，扮演了文书处理镇定剂的角色，这种由信息机器所产生的心理效应可称为“信息镇定”。为了克服这种浪费，要痛下“只在必要时复印”的决心，尤其在现代社会，有时候浪费资源可称得上是一种犯罪行为。

不得不复印时，尽量利用缩小功能或双面复印，以尽量节省资源。

(4) 处理不需要的资料

经过取舍后，总有些资料要丢掉，但无节度地丢进垃圾筒也不是最好的办法。每当你亲眼目睹亚马逊河流域惊人的开发状况时，必会不由得珍惜起所有的纸制品。资料工作是抽象的，而支撑资料工作的“纸”则大多由“树”这种资源制成；过去可能没有人会看着纸想“森林”，但纸资源并非无穷无尽，不断地把不要的文件丢进垃圾筒并不值得提倡。

用过的文件其实有不少用途，比如反面可以做备忘纸、电脑或文字处理机的试印纸等。不同尺寸的纸不妨用裁刀裁成同样大小使用。有人就将复印错的纸裁成小型卡片，当成备忘纸使用。要用传真机传送的资料时，不妨用已经用过的资料纸的背面书写，这样既不妨碍原稿又能节省用纸。

(5) 注明出处

任何要保存的资料，在放进资料袋前，都必须注明出处。注明出处就是要在资料上标示：何人、何时、何处。除了性能优异的电脑或智慧型文字处理机附有记忆出处的功能外，一般还是要靠手写来记录资料来源，尤其在复印书籍的部分资料时，这道手续更不可缺少。在复印部分书籍时，一定要将封面及版权页复印下来；报纸、杂志资料则一定要标明报纸、杂志名、日期、作者或发行单位。其它的商业文件在保存前至少要记下日期，日后只要翻看日志就可以查出与会人。

2. 活用复印机

(1) 复印文件的原始名称

虽然主张彻底排除拿复印机当“镇定剂”用的作法，但在不得不需要时，复印机瞬间复制资料的功能还是很难被取代的。

一般来说，许多公司的便条纸都印有自己公司的名称或标志，复印资料时也可把原始拥有者的名字复印出来。可以利用电脑或文字处理机打出一条1厘米宽的名条，用透明胶带贴在复印机的上方或下方，这样任何复印出来

的文件都会印上名条，文件就自动有了身份证明。现在利用电脑或文字处理机来写书信、文件的人愈来愈多，反而缺少特色，不妨利用复印方式，印上自己的名条。

(2)制作规格化的表格

使用规格化的表格，会让资料处理工作进行得更顺利。在办公室里常会用旅费申报表、工资明细表、估价表等固定表格，但在个人方面上却几乎没有类似的表格。一般的文具供应商或印刷厂很难个别为不同的个人设计并供应种种不同的表格；而一般个人想要求印刷厂承制极少量却多样的表格时，也必须付出极高的代价。事实上如果能灵活运用文字处理机或复印机，同样可以为自己设计专用表格。

个人使用的表格大约有邮件收件表、估算表、藏书表、汽车里程记录、电脑磁碟目录、录音、录像带目录等。个人可以利用文字处理机作出表格原稿，等需要使用时再印出来；或者可利用复印机多印几份，放在档案袋中备用。只要设计出适合自己使用的规格化表格，就可以协助自己快速处理日常要经手的资料。

3. “文件资料的整理”注意事项

文件资料的整理有七个注意事项：(1)信息化的社会几乎等同于“文件社会”，因此跨入商业社会的第一步就是要善于运用文件资料；(2)文件资料无时无刻都处于重复、泛滥的境地，为了不让无价值的资料阻碍工作效率，当取得资料时，要立刻判断、决定取舍；(3)统一规格是资料整理的基础，任何资料规格都要遵守既定的格式，并持续使用，不得变更；(4)要统一不同规格的资料时，可借助复印机，但要节省纸资源；(5)在任何文件资料上，都要注明出处，以便日后引用时，能追究资料的来源、背景；(6)不妨将同样主题的有关资料编定成册，并加以编号，用于检索；(7)复印机是个人工作上最重要的辅助工具，能负担很大的工作量，但要慎防滥用。

电子资料整理技巧

文字处理机、录音机、录像机、电脑等媒介储存的电子资料，与过去的纸资料相比，各有优缺点。

1. 电子资料的特征

电子资料的优点包括四项：(1)小型记录媒体却能收集大量资料；(2)易于资料的加工与重复利用；(3)能迅速而简单地查询、分类、整理资料内容；(4)使用电话即能快捷传递资料。

不过，电子资料也有逊于纸资料的多项缺点，包括五点：(1)资料的输入及处理，必须通过专用机器和熟练的操作技巧，否则无法阅读；(2)无法从外表查知资料内容；(3)资料的互换性比一般文件低；(4)保存性不稳定，易有瞬间损失大量资料的危险；(5)成本比纸资料贵。

因此，若要采用电子资料处理法，首先必须审慎考虑各自的优缺点。

2. 电子资料的危险性

大多数的电子资料都保存在卡带、磁碟片等磁性媒体中。电子资料本身具有挥发性，必须再转换成不具挥发性的磁性资料。将资料记录于磁性媒体中，主要是为了能迅速调阅，不过有时因操作错误，往往会发生资料遭破坏或消除的意外事故，即使是硬式磁碟片，也可能因人为疏忽而导致资料记录挥发或消失。

事实上，我们周围充斥着许多磁性商品，如冰箱门、磁性把手、收音机、电视机、音响扩音器、磁性项链等，这些远超乎人们想象的磁性商品，有时也是破坏磁碟片资料的间接杀手，再加上地球本身即是一个巨大磁场，磁性资料长久曝露于这样的空间下，最后难免也可能会变质，这就是为什么卡带经过妥善保存，仍然会发生资料消失的原因。一定要记住：绝不可依赖电子资料的安全性。

以随身型的文字处理机为例，它是采用 IC 卡为记忆媒体，一旦电池的电力不足或操作上稍有小小的失误，资料记录将会在瞬间突然消失。

3. 电子资料的整理重点

从电子资料的特征中，可以很清楚地了解电子资料的两项整理重点：(1) 资料视觉化。记录电子资料不像一般文件处理，能一眼看出所有的记载文件，因此必须通过视觉上的整理，使必要的资料在必要的时间里迅速出现，如果忽略了这一点，磁性媒体就像是个资料垃圾筒，完全失去了保存的意义。(2) 预防意外事故。为了避免因操作失当、机器故障、停电等突发事件而导致资料损失，事先制定完善的方法是相当重要的。无论是使用随身型文字处理机，还是高效率的资料处理机器，都必须具备这样的认识。

4. 用适当的索引整理电子资料

(1) 录音带的整理

工作上的录音，主要是为了记录人的谈话内容，而绝大多数的录音带在完成文字记录后，它的功能似乎也跟着宣告终止。这并不意味着录音带缺少保存的作用，只是当内容转换成报告书后，录音带就极少有再利用的机会。相反地，商业用的谈话录音可以文字笔记或其它辅助工具来取代，“声音”并不是它追求的主要目的，因此一旦录音内容文字化之后，录音带就不再有利利用价值。为了避免录音带泛滥，没有“保留声音”必要的录音带，是不需要保存的。

(2) 录音带的有效运用

如何在工作上灵活运用录音带？主要有六道工序：a. 首先，准备 10 至 20 卷的录音带，一一标上 NO.1..... 的号码，然后放进专用的“常备卡带箱”。b. 准备赴外录音时，按排列顺序取出需要的录音带卷数，完成录音，用铅笔注明日期及内容。每一卷录音带最好只录一个主题。c. 回到工作岗位后，先将录音内容作成笔记，再将录音带放回常备卡带箱。d. 当下一次工作需要使用录音带时，则从上次未曾使用的录音带继续轮流使用，如此每一卷录音带至少保存 20 卷以上的使用时限，当你想再重听一遍时，录音带内容在短时间内均可保留下来，即使 20 卷录音带重复使用，你也能够保持录音带的“有效期限”。e. 当录音带要重复使用时，别忘了将旧的索引销掉，重新标明新的索引。f. 有必要长期保存的录音带，可将它的外壳丢弃，保留录音带与有关内容的文件，一齐放入标有索引的档案袋中。最后，再将新的录音带置于常备卡带箱中。

录音带編集是指将分散于数卷录音带的录音内容，汇集于一卷录音带中。这类工作通常多由广播电台执行，一般人除了音乐歌曲之外，多半不愿代替客人从事如此繁琐的服务，因此为了避免麻烦，平时从事录音工作时，尽可能实行一卷录音带一个主题的做法。

(3) 录像带的整理

如果工作上需要录制电视节目，那么最好选择 3 倍速度的 VHS 录像带。

因为一盘两小时的 T—120 录像带可录制 6 小时的节目，符合一个主题一盘录音带的原则。万一一盘录像带必须录制多个节目，那么就必须在录像带上标明所录时数，然后才能依照录像带上的时间表找寻各个录制节目，以及计算空白带的剩余量。

有一个简单的方法是直接在录像带的边侧标上每段节目的时间和内容名称，只要查上面的索引，即可立即找出你所要的节目内容及其时间的长短。

(4)8 厘米录像带的编辑

携带 8 厘米录像机进行访问、调查后，录制成录像带简报，这早已是日益普及化的工作方式。只是编辑录像带必须具备专门技术，同时过程也相当繁琐困难。目前 SONY 公司推出一种专业用的手提 8 厘米录像带编辑机，由于具有双卡录制功能，为避免盗录，侵犯著作权法，只好在不做宣传的情况下销售。这种编辑机的操作相当简单，只要先将时间记号打入已完成的母带中，就可依照计时表进行画面剪接。每一个画面的长度相当于 1/30 秒，左边的卡座放母带，右边的卡座放空白带，依据你所选择的母带画面，按下剪辑机按钮后，右边的空白带即会自动将画面、文字、声音全部录下。8 厘米录像机采用的金属录像带，再加上录像机本身是将色度信号与亮度信号分开处理，因此，转录后的画面质量是否会受影响，就不得而知了，但是它高达 10 多万元的价格，应该属于商业用途。不过也有人建议，如果要编辑 VHS 录像带，可以考虑使用这种 8 厘米机器，因为它们之间的性质相似，画面质量较为理想。

(5)磁碟片的整理

随着电脑普及化，磁碟片和文件一样，成为工作上不可缺少的重要资料，然而它的资料容量，却足足比纸上资料多上数百倍，只要一张小小的磁盘，就可容纳相当于 100~200 张 A₄ 纸的资料量。由于资料容量的增加，却使磁碟片变成资料垃圾筒，尤其碰上磁碟片愈积愈多时，就会发生找不到资料的窘况。磁碟片的功用是在于能重复记录和利用资料内容。例如当你准备将杂志上的连载汇集成单行本时，就时常利用储存于磁碟片中的原稿，重新予以修正、补充。而为了重复利用磁碟片上的资料，必须设计一种便于立即找到所需的资料的方式。

原则上，一张磁碟片最好只记录一项主题，由于磁碟片可容纳多项资料，为避免浪费，则尽量让一张磁碟片记录同一主题的资料，然后将类似主题的磁碟片一齐放入专用的档案袋里。磁碟片资料印制成文字后，如果无法确定资料是否会再使用，则可准备另一张磁碟片予以保存，这种磁碟被称为“垃圾筒磁碟片”。处理资料时，这种“备用空间”的事先规划是相当重要的。等到垃圾筒磁碟片容量饱和时，再予以重新检查、消除，并将值得保存的内容，依其主题分别归纳存入其它的磁碟片中。

3.5 英寸磁碟片放入盒中时，它的开口部正好和一般磁碟片的位置相反，以致于索引上的文字变成上下颠倒，查询上相当不便。由于各家磁碟片厂牌的设计不一，因此在选择购买磁碟片时，最好能够统一使用某种品牌。至于何种磁碟片的设计方式最利于归档，你不妨到市面上查询、比较一番。

(6)磁碟片的当机避免法

比起音响或录像机的卡带，磁碟片显然更能够在极短时间内立即保存或消除资料，这表示磁碟片具有相当大的危险性。很多人都曾经有过这样的经验：辛苦输入的资料，往往因一时的操作错误，在瞬间就化为乌有！既然使

用电脑这种资料机器，就无法摆脱风险，那么何不让机器随时有一套补救的系统存在呢？

1987年上市的美国苹果牌电脑附加了一种具有自动保存机能的新型软件程式 Hipa.card。这种机器虽然促进套装软件的增加，但并不表示能解决所有可能发生的错误。只要随着电脑或文字处理机的硬式磁碟不断普及，资料被消失的风险就会跟着持续增加。以 mackintosh 为例，1984年上市的第一代 3.5 英寸磁碟片容量仅有 400KB，到了 1987年，它的硬式磁碟容量竟高达 20MB，足足比三年前进步了 50 倍。而随着硬式磁碟种类的增加，20MB 的价格在 1987 年底滑落至几万元左右，就连个人购买 100MB 的硬式磁碟都已不再是新鲜事，但这些容量足以媲美 250 张磁碟片的超级记忆体，一旦稍有差错，其所造成的损失恐怕难以想象。

尽管目前市面上出现不少预防资料消失的机器，或足以使消失的资料再起死回生的软件，但硬式磁碟毕竟也是一种磁性记录媒体，它仍然会遭遇到一些软件所无法抵挡的意外事故。例如大地震或搬运过程中的交通事故，都有可能导导致硬式磁碟的故障或损毁。一定要注意：

信息化公司应该了解，大型系统所承担的风险，小型系统也一样会发生。

于是，备存成了最重要的观念。即使当资料已经发展到电子化时代，备存行为仍被一般人所忽视，事实上，备存即是复制，复制即是将资料提供给多数人共有，例如以多数人为对象的印刷，以少数人为对象的复印。人们习惯于这样的复制文化，却不习惯危机管理的复制——备存文化，因此才会导致资料的动辄流失。所以，所有的资料机器一开始就应该具备大范围的自动备存系统，每个人对自己的工作体系，也应该具备备存的观念及技术。电子资料整理最基本的工作是：

请认真地继续复制磁碟片。

当你利用文字处理机和电脑输入资料时，必须另外准备复制用的磁碟片，即使你使用的是一般套装软件，也要将原版先复制一份，然后使用复制版作业，原版则备为意外状况发生时，依旧能保存原有资料。

在输入文件或资料的作业过程中，仍不要忘了进行磁碟片的备存工作，最好是每隔 1 小时备存一次，以避免意外事故发生时，浪费时间。其实，每隔 15 分钟备存一次是最理想的做法，如果机器没有自动备存机能，那么装一个定时器在机器上，随时提醒自己，也是一种变通方式。当一天的工作完成时，再将所有磁碟片内容全部拷贝在备用磁碟片上。大容量的硬式磁碟也是一样。

在输入资料的过程中同时进行备存的工作，等到作业终了，再将资料拷贝于软式磁片上。一张 20MB 的硬式磁碟，大概需要 20 几张 3.5 英寸软式磁片，因此使用硬式磁碟前，就应该先把软式磁片购齐。当然，硬式磁碟的备存工作是相当耗时的。最近市面上广为流行的 50MB 及 100MB 硬式磁碟，绝大多数都有自动备存的软件，而专门供备存用的软件程式也有销售，只是再投资大量的资金，倒不如将每日的备存工作，列为例行作业的一部分。除此之外，磁碟片的保存必须依其主题名称分类归档，以便于日后的整理、查询。

(7) 异型机种间的资料互换术

使用电子资料最令人困扰的莫过于异型机种间的资料互换工作。以软式磁碟为例，它的规格包括 8 英寸、5 英寸、3.5 英寸及 2 英寸数种，它的资料密度也从 1S（单面单密度）到 2HD（双面高密度）等不一，再加上厂牌机种

的不同，记录方法各异，彼此之间很难达到完全互换的效果。

不过，以个人的工作范围来说，有三种方法可以弥补资料互换性的不足：A 购买新机种时，选择可以和过去机种互换资料的机器。B 将异型机种的资料转换成自己机种可以阅读的方式。C 选择以标准规格系统来保存资料的机种。关于第一点，必须特别注意的是，即使是同一家厂商，有时刚出厂的新机种也无法阅读旧机种的资料。例如第一代文字处理机所保存的资料，现在的机种就没有办法阅读。关于第二点有三种方法可行：a. 利用资料转换服务中心转换资料。目前有一种服务公司专门将无法互换的资料转成你所希望的机种或磁碟片型式。b. 购买资料互换电脑或互换软件，自行变换。不过这种方法需投资数万至数十万元的费用。c. 使用电脑或文字处理机里的通信机能予以转换。对文字资料来说，是最简单的方法，但必须在电脑或文字处理机附有通信机能的前提下方可进行。

基本上，电脑或文字处理机的通信机能可以阅读规格统一的文字资料，即使机种互异，彼此也能自由交换资料。通信机能互换资料的方式有两种，一种是利用电子传送法，将 A 机的文件经电话输入电脑网络中，再以电子传送方式转入 B 机里；另一种方式则是将 A 机与 B 机直接连结于通信用的交叉通信电缆，利用两机种的通信软件来处理文件。通信机能所能互换的资料，并不只限于单纯的文字资料，因此它对异型机种的资料互换贡献，已使它成为普遍受欢迎的划时代产品。至于通信机能的装置方法，则可请教制造商或代理商。

至于选择标准规格的系统，只是由于它的共同性，有助于各种机器的资料互换工作。今后若是想购买文字处理机，不要忘了选择可以阅读标准规格系统资料的机种。尽管文字处理机的操作性能较差，但是由于它能互换新旧机种间的资料，所以，不妨考虑购买一台价格最便宜、且具有通信机能的手提式文字处理机，作为你个人的资料互换机。

5. “电子资料整理”注意事项

电子资料整理应注意八点：(1) 电子资料的整理是将看不到的保存资料加以整理，使之能一目了然；(2) 注意资料规格的统一，并事先加以整理、保存，以便能随时调出必要的资料；(3) 录音带的使用尽量维持“一个主题一卷卡带”的理想状况；(4) 当录音带内容的重复使用机会不多时，在短期的保存之后，应重新利用，以避免卡带泛滥成灾；(5) 有必要保存的录音带，贴上与主题相同的索引后，放入档案袋中；(6) 在录像带上加注时间数据，以便清楚了解每段画面的所在位置；(7) 磁碟片的整理最好维持一个主题的磁碟片一个档案袋；(8) 磁碟片或硬式磁碟的资料必须备存起来。

照片资料整理技巧

再也没有比整理照片更麻烦的事。在照片吃香的年代，每个人都小心翼翼地将照片粘贴于相册上；当傻瓜相机的时代来临时，冲印已经普及，这时胶卷和相册堆积如山，反而成了人们最头痛的问题。幸好照片具备了其他媒体所无法替代的功能，以致于未遭淘汰的命运。

照片主要有五项功能：(1) 捕捉瞬间的美；(2) 弥补模糊不清的记忆；(3) 一张照片足以传达比一百句话更多的信息；(4) 记录鲜明的映像；(5) 能使用于印刷媒体上。在资料工作上，照片相当重要，尤其对报纸、杂志媒体来说，照片的存在不容忽视。

1. 以时间顺序整理照片资料

整理文件资料的首要原则，即是要按音序的排列顺序，而在整理照片时，却应该考虑它的时间顺序。照片是记录时间过程里的一瞬间，也是冻结时间的一种记录。当看到一张照片时，脑海里首先浮现的即是“何时拍的？”所以，整理照片资料应该顺着记忆里的时间顺序排列。这就是结论！

拍照结束后，要有效地整理照片、胶卷、幻灯片等资料时，必须连同有关资料一齐放入“山根式袋式档案”。整理照片最头痛的莫过于随之而来的一些存放袋了，如果连同这些垃圾一齐存放，你会发现整理工作愈来愈难；所以你一旦决定了照片的整理系统，就要事先购买好多年的整理用品，因为市面上具有完整资料整理用品的制造商不少，但是中意的用品突然销声匿迹了，却是经常发生的事，一旦使用的工具没有了，整理工作也就无法长久持续下去。

2. 整理照片资料的技术

照片的整理工作，从底片送到冲印店冲洗时即已展开。以彩色负片为例，尽管“同步冲洗”（即冲出负片，接着便洗出照片）已成为时代新趋势，但是如果顾及整理的工作，最好还是舍弃为妙。因为不管是否拍摄成功，是否值得冲印，把所有底片同步冲洗的做法，就是一种资源的浪费。尤其是工作摄影，值得冲印的照片往往只有其中数张，利用“同步冲洗”是一大浪费。所以，当底片送交冲印店时，只须冲出负片即可，如果非要同步冲洗不可时，也莫忘了附带进行黑白压条（黑白负片一样尺寸照片）的冲印。另外，由于黑白底片本身只有黑白两色，若想从负片上判断照片的优劣，或许是一件吃力的工作，因此可先将负片制作成黑白原尺寸条块（压条），再用放大镜检查，或许效果比较理想。

选择较具意义的照片加以放大冲洗，可能要比漫无目的的冲印方式更具鉴赏和保存价值。如果经费充裕的话，将底片直接进行彩色压条工作，则效果更佳。

(1) 底片的整理

一般冲印的负片通常是六格一段、七段为一组，不过因为底片大小规格不尽相同，在整理上可能很不方便，因此在选购底片时，应尽量选择规格相同者。另外市面上出售一种上端两个孔、下端附有索引标签的底片袋，可作为收藏底片的档案夹。若是已冲制成黑白压条，也要裁成和底片相同的尺寸，然后放在底片的下侧，并注明索引。例如某卷底片是1989年5月8日调查美国电子产业12卷底片中的第3卷，那么就要在索引上注明“19890508 美国电子产业调查3/12”，或是直接以圆珠笔记录于底片套上。

如果照片档案袋要与资料档案袋放在一起，则可选择标示同一主题的档案袋，将资料、照片一起收存。照片的保存方式应分为两套分类系统，一套是专门收存照片的档案，一套是按主题分类的照片和资料档案，这种方法虽然较为麻烦，不过却是整理照片的唯一方法。把照片视为一种资料来处理，可能会比单纯的剪贴相片更有趣的！

(2) 幻灯片的整理

幻灯片（正片）除了具有放大投影的功能外，在印刷作业上，它的色彩浓度要比普通照片更为理想。不过由于正片的体积小、内容不易辨识，在收存整理上也颇为棘手。一般地，购买正片摄影，如果不是考虑印刷上的使用效果，或者制成可以投影的幻灯片，一旦采用正片后，就必须先加以整理、

保存，以利于日后的检索方便。

首先，正片和负片一样，必定也有一些不具保存意义的内容须加以淘汰、删除，因此整理正片应具有丢弃的勇气，尤其一些没有资料价值的正片，可能终其一生都不会再用到。每一张正片都应标示拍摄日期，如果有外借或移交印刷厂印刷的情形，更要记得标示自己的姓名及公司名称。至于整理正片档案，目前有一种富士彩色软片公司出品的“富士彩色幻灯片档案系统”，包括存放正片的透明档案袋、档案盒、专用打洞机及档案箱等多种道具。其中最便利的，还是一次足以容纳 20 张正片的“幻灯片档案投影机”。这种机器是将正片放在聚光平台上，直接上下左右移动，即可找出想看的正片，不象传统的幻灯机，必须一张一张逐一找寻。另外还有一种超薄型“聚光机”，直接将正片置于其上，即可迅速检索正片内容，也是相当利于整理的辅助工具。不过这些新型的辅助工具，由于一次可容纳 20 张正片，在整理上就必须以 20 张为一单位，这样，这些大型的正片档案就无法放入一般的档案袋中。在不影响正片的情况下，必要时可以将档案袋裁开以便收存。

(3) 摄像机录像带的整理

摄像机是一种将摄入的影像记录在 2 英寸磁碟片的划时代信息机器。它的整理方法和电脑、录像机的整理方式相似。不过摄影机距离普及时代仍有一段时间，因此最好能将它的磁碟片记录转变成一般普通性媒介。简单地说，也就是把需要保存的画面转录到 VHS 录像带上。VHS 录像机相当普及，它的电子照片也处处可见，尤其是 VHS 录像带可供自由编辑、复制。VHS 录像带和摄影机的磁碟片性质颇为相似，摄影机的一格画面，约可转录成 5 秒钟的录像带，因此若将 T-120 录像带用标准速度使用，约可容纳 1440 个画面；若是用 3 倍速度使用，则可容纳 4320 个画面，俨然是另一种信息压缩功能。转录后的摄像机磁碟片可在消除后重复使用，若是具有保存价值的重要记录，则可存入档案袋中。

3. “照片资料的整理”注意事项

照片资料的整理应注意五个事项：(1) 照片资料是一种时间记录，最好能按照时间顺序来整理；(2) 底片与黑白压条(相版)应成对放入档案袋中；(3) 尽量少用同步冲印，仅选择有必要的画面冲放照片，并和文件资料一齐放入相同主题的档案袋中；(4) 正片只能利用现成的整理系统加以保管；(5) 选择摄像机磁碟片中可用的画面，转录于 VHS 录像带中保存起来。

人物资料整理技巧

多数人都曾经为了整理名片或联络地址而伤透脑筋。其原因莫过于找不到一套理想的整理方法。每个人处理名片的态度及方法各有不同，有人不论是莫逆之交或一面之缘，皆把对方视为个人资产纳入通讯录中；有人只登录关系密切者的通讯地址；有人却来者不拒，甚至将它列为一种商业信息；但也有人象政治家般喜欢到处散发名片。不同职业及不同的人生观自然影响了每个人的处理方式，但是不可否认，在商业上，“人”的确是相当重要的信息来源。一个人能借着一通电话与多少人联络、扩充多少人际关系，往往可以看出一个人的工作实力，因为“人”就是最具价值的信息。

名片及通讯录的基本整理方法有两点：

1. 名片及通讯录的基本管理法

在 80 年代个人电脑刚刚兴起时，没有人知道这个俨若魔术箱的新玩意，

能对工作产生多大的助益。事实上，除了理工系的数值计算及经营管理外，电脑并未对个人工作产生巨大的改变或贡献。当电脑公司里的研究开发者绞尽脑汁想着该如何发展电脑的用途时，电脑一度曾被视为“协助业余者增长智慧”的机器，然而到了最后，电脑却走上一般商业用途，于是有关“名片·通讯录的管理”套装软件，也不断被开发出来。

用电脑处理人物资料，具有三大优点：(1)能够自由地删除或增加名单；(2)能够快速查询；(3)能够将输入资料直接打印出来。这些都是纸资料所无法达到的优点。

不过，以电脑管理名片或通讯录，仍有三项不可避免的缺点：(1)输入作业相当麻烦；(2)登录的资料会一年一年与日渐增，总有一天会超过容量的极限；(3)电脑不似通讯手册可随身携带。因此，许多人不愿意以电脑来管理现有的通讯资料，尤其唯恐将来有更理想的电子管理系统出现时，又必须重新输入资料，造成人力与时间的浪费。尽管如此，绝大多数人仍一直期待名片、通讯录的电子化，于是在前些年刚刚上市的超薄型笔记簿电脑（或资料处理机），立即成为市场上的抢手货。

有的管理者所使用的通讯手册已经沿用 20 余年，虽然外表陈旧不堪，至今却仍然相当有用。因此若要将名片、通讯录电子化管理，就必须设定一个至少可持续 10~20 年的系统。人生的 20 年一晃即过，整理信息也应该配合人生的计划。

根据名片、通讯录管理的一些缺陷，现阶段要找出更理想的方法，就必须针对五个项目逐一改进：(1)输入所需花费时间；(2)资料的容量；(3)检索能力；(4)携带性；(5)20 年后的持续性。然后再综合两项要点：(1)首先制作一个以“纸资料”为中心的管理系统，作为将来电子化的蓝本；(2)在蓝本中再制作一个可以和名片、通讯录联系的系统。

使工作简单而不麻烦，是整理资料的大原则，如果为了整理而使事情变得更繁杂，反而是一种颠倒是非的做法。

2. 建立“纸资料”为中心的管理系统

传说名片最早起源于 17~18 世纪的欧洲，但使用最多的却是日本人。名片被视为一种身份地位的象征，××经理、××科长、××助理……，五花八门的称谓，充分显示了人们在交换名片时所强调的地位价值观。就实用性来说，中国的文字有许多同音异字，光靠耳朵辨认，很难正确得知对方的公司名称及姓名是哪几个字，这样，在人际关系的基本交往上，也就形成一道无形的阻碍。这是绝大多数人所共有的想法，也是名片不断泛滥的原因之一。

(1) 名片的规格

名片可说是最常见的文件资料，尤其其它的标准规格，在整理上节省不少功夫。相对地，假若名片的规格不统一，在整理上会变得相当棘手，所以擅改名片规格的人，等于是替别人制造麻烦。名片的设计愈奇特，它的整理效率就愈低，尤其有些名片喜欢采用浓艳的色调，在复印整理时就应避免过黑，防止字迹不清楚。

名片的印刷分为横式与竖式两种，如果考虑名片盒的收藏便利，最好还是采用横式印刷为佳。对只印公司名称的名片，应该注明业务内容的性质。

(2) 名片的再次加工

名片整理工作从接受名片的那一刻便已开始。如果无法正确读出对方的姓名或公司名称，就无法依照注音符号顺序整理名片。收到名片时，一定要

注明会面的时间及日期。例如在 1989 年 4 月 14 日下午 6 30 见面，那么就在名片的一角记上“1989/04/14/1830”。数年以后，当忘记这张名片的主人是谁？在哪里见面？时，就可依照名片上注明的日期，翻阅当年记事本上的记录，很快即能确定对方的身份。

把名片放进名片盒时，有三种办法可以依照自己检索的位置放好：A 按个人姓名第一个字的拼音顺序排；B 按公司名第一个字的拼音或字母顺序排；C 按行业类别顺序排。然而，有时候常常不知道该将对方纳入何种类别。例如当对方同时具有朋友、公司双重身份时，更容易造成分类上的困扰。其实，任何一张名片都可以纳入上述三种分类体系中，如果你希望同时保有这种体系，有一个很简单的解决方法：将名片复印成三份。你可以到书店购买空白名片卡，然后利用随身型复印机制成三份，各自纳入不同的分类系统中保存。这种方法难免会增加纸张的消耗量，不过基于方便的考虑仍值得一试。

以这张名片为例，它的公司名称是“Heart Communication Center”，那么就应纳入公司类别中的“H”音中；而对方的名字叫“约翰”，那么复印的名片就直接纳入个人类别中的“H”音中；最后一张复印名片则按照它的营业内容“婚姻中介”而列入行业类的“服务业”中，这就是一张名片的三种不同的检索方法。

为了容易识别起见，复印名片最好选择有颜色的空白名片卡。在名片盒的选择上，最好也选择横式、可贴上索引标签的为佳。有一种透明名片袋因无法按照字母顺序放入，尽量不要采用。

(3) “档案袋”的名片整理

把收受的名片放入档案盒中，并不表示已经完成名片的整理工作。当你为了“A事”而和各式各样的人会面时，即应该将收来的名片注上“A事”的标志。日后需要进一步与有关人士联络时，调阅“A事”的档案资料，便可很快地找出这一组名片资料。事实上，没有必要再将名片细分成工作类别。这样只会徒增繁琐。为了让工作简洁化，可以将与A事有关人士的名片复印在一张A₄纸上，然后放入A事的档案袋中，以后只要取出A事的档案资料，即可一并查出有关人士的名片资料。

一般地，一张A₄纸顶多只能容纳12张名片，如果能先复印在B₄纸上，再缩小成A₄纸的尺寸，那么一次就能容纳20多张名片；如果是由A₄纸缩小为A₄纸，一次容量更可高达24张。不过要提醒你的是，由于名片具有资料价值，所以正反两面都必须复印保存。

(4) 六孔式活页手册整理法

在1968年10月，有人针对具有60年历史的英国制六孔活页手册，出版了一本“超级手册工作术”，结果造成手册的一时流行，就连仿冒品也十分畅销。而现在，各式各样的手册附带品到处都有，透明名片夹即是其中的一种。手册为了易于携带，往往必须愈薄愈理想，将名片夹带于手册中外出，既造成手册的负担，也容易丢失。

有必要携带名片外出时，应该将名片复印在手册的空白面，一页可以印3张名片，两面即可印6张，绝不会增加手册的厚度。如果工作上需要做些访谈记录，那么事先将受访者的名片复印于空白页上，尔后的访谈内容记录于旁，即形成一份相当齐全的“人物资料”。平常和顾客电话的谈时，都会将必要事项记录在自制的委托书上，和对方见面时，即将对方的名片复印在

委托书上，工作结束后再将委托书放回活页手册里，需要时可立即联络或以传真、快递方式准确地传达给对方。

(5) 通讯录的法则

每个人都需要一本通讯录，但是以目前市面上所销售的型式来看，要整理通讯录确实不是一件容易的事。尤其是当一本通讯录准备用 20 年以上时，眼前几乎没有一本通讯录是合乎理想标准的。如果按注意符号来排通讯录上的姓名，所谓“张王满天下”，姓张姓王的人特别多，所以各个姓氏所占页数比例便会不同，因此考虑各姓氏使用频率的不同，必须重新制作一个理想分配通讯录，例如利用 6 孔活页手册，自行增减各个姓氏的页数。至于以英文字母为排列顺序的通讯手册，由于不太适合中国人的姓氏，还是及早放弃为好。如果遇上外国人或外国公司的称呼，则先译成中文，依照注音顺序排列。经常与外国人往来的人，则可在注音后面加注 ABC 字母索引。

(6) 通讯录必要的资料

要将对方名片登录于通讯录上时，你可能会遇到是登记公司名称还是登记个人姓名的烦恼。即使是商业上的往来，也有不少情况是始于初次会晤的良好私交，因此不论是公司地址或住宅电话都有记录的必要，但是在分类上会产生麻烦。

在通讯录上，有一些是一定要登录的基本资料，例如传真号码。目前，几乎每一家公司都有传真机，每一张名片都印有传真号码，可是市面上有的通讯录仍未列有传真号码一栏，值得特别留意。再者是电话号码。愈来愈多的名片开始印上专线、代表线、夜间专用线等多个电话号码，再加上总公司、分公司的不同营业单位，通讯录的登记作业就产生了两大问题：A 究竟要选择个人还是公司名称？B 资料的文字量过多，空格容纳不下。

为避免造成麻烦，有三大原则可供自己“强制”解决这些问题：A 如果对方是职员，仍记载其全部资料，在索引上则登记公司名称；B 如果有分公司等其它资料，则依顺序填入各栏内；(3) 有必要登记住宅资料时，则登记在公司名称的下一栏。按照这三大原则，即可很清楚地完成通讯录和登记工作。同时为了避免意外遗失，应该每半年或一年就进行一次总拷贝，也不要忘了将“备忘日”一起记入手册中。

出国旅游是最容易遗失东西的时候，无论是失窃、行李遗失，或遗忘在旅馆里，找回的可能性都不大。因此出国绝对要携带通讯录，打电话、邮寄、传真时都能派上用场。出国之前，一定要将通讯录缩小复印，然后带着复印本出去。

(7) 电子通讯手册

通讯录是一种经常添加或删除的资料，对经常换工作的人来说，不断地删除、增加会渐渐造成通讯录的肮脏污垢。于是，电子手册便应运而生。

电子产品对处理简单、统一的通讯资料向来得心应手，只是它的记忆容量有限，无法完全容纳日积月累的通讯资料，尤其当电子通讯手册准备使用 20 年以上时，它至少必须具备数 MB 的记忆容量，这样就必须依赖电脑或文字处理机里的硬式磁碟加以处理。利用电子机器整理通讯录时，可将需要的资料利用印表机印出，然后装订成册。对于需要修正或删除的新资料，可先于纸上作业，再定期输入电脑中更改；同样地，每隔一段时间后，就必须再打印一次全新的通讯录。

电子手册的输入工作非常麻烦，一次要输进 100 人的资料，这是需要很

大功夫的。在记忆容量有限的情况下，应该注意两项要点：A 先输入电话及传真号码，不必输入地址；B 只要输入平时使用频率高的电话号码。如果把使用频率少的电话一并输入，既容易造成容量过大，同时也浪费了输入时间。所以，要将电话号码输入电子手册前，最好先判断它的使用频率；或是在累积一段时间之后，将使用频率低的电话号码逐一淘汰。输入电话号码时，要尽量使用代号，例如 123—4567 的“—”，代表电话号码，345=6799 的“=”代表传真机号码，987*6543 的“*”代表住宅电话。

(8)理想的电子手册

基于对电子手册的长期使用经验，有关专家理想中的电子手册有两点要求：A 是“超级电子手册”的基本构想。充分将纸上媒体与电子媒体结合使用，经过综合类比与计算，中间再以六孔装订手册的方式串连起来；B 纸上媒体具有自由且迅速保持资料安全性的机能，而这正是电子资料的最大缺陷，因此超级电子手册应避免这一缺点，成为电子与纸张结合的综合媒体。

(9)电脑通讯录

使用电脑或文字处理机整理通讯录的最大好处是提高抄写贺卡收件人姓名的效率。手提型文字处理机的最大功用是可以制造贺卡。凡是电脑通讯软件，就必定附有明信片印刷或收件人自动印刷的机能。问题是电脑的记忆容量有限，在达到饱和的情况下，每年仍得苦苦抄写那些容纳不下的人名。想要解决这个难题，不明智的方法就是把需要打印出来的收件人姓名输入电脑，把不需要打印的资料保留下来。如果人数仍然过于饱和，使用复数磁碟或 IC 卡，都是较好的办法。

利用印表机打印收件人姓名时，可先利用电脑程式将姓名、地址等固定规格设定好，然后将所有人的资料一次打印出来。再将这些打印的原稿资料复印数份保存起来，以便将来还可以使用，不必浪费印表机的电脑印刷。

3. “人物资料的整理”注意事项

整理人物资料时，应注意八个事项：(1)整理名片按注音或字母顺序为原则；(2)名片整理分个人别、公司别、行业别三大分类系统，将名片复印三份各自归档；(3)整理“工作别”名片时，应该将某项工作的有关人士名片，一齐复印于一张纸上，放入该工作的档案袋中；(4)登记通讯录时，如果对方是普通职员，则登录他的个人资料，再附上公司名称；(5)纸资料通讯录易脱落遗失，应每半年或一年即全部重新复印一次；(6)电子化的通讯整理因考虑记忆容量有限，最好能先以纸资料结构作为系统蓝图；(7)利用电脑的印表机功能时，最好只输入需要打印的收件人姓名；(8)电子手册的资料记忆只要输入电话及传真机号码即可。

人际信息整理技巧

1. 是否能够充分运用人际关系，关键在于“人际信息”的整理程序

卡文先生大学毕业十多年以来，一直担任律师和会计师。长期工作经验的积累，已使他拥有丰富的各类资料，而且数量持续地增加。当然，这些信息并非完全是他自己的专业信息。在工作上，偶尔也会出现超出他自己所知的问题，这时就得请教专家；加上资料的辅助，如此才能顺利地解决问题。这就是“人际关系的充分运用”。他常借助他人的特长，以解决工作上的难题。这样，一遇到问题便迎刃而解，节省了时间，减少了错误。

因工作的关系，卡文先生建立了相当广泛的人际关系网络。社会上交际

甚广的人不计其数，他只不过是其中一员罢了。如果一个人不能充分运用广泛的人际关系，只是“备而不用”，是不能够开发人际信息这座宝山的。无论交际如何广泛，假若不能有效地分类，使其系统化，以致在需要时无法迅速找出，这就不糟蹋了这些宝贵的资源吗？

2. 通讯录应以活页卡的方法整理，提高效用

不论是生意人或一般家庭主妇，必然都拥有一本客户或亲朋好友的通讯录，以备联络之用。为了加强“人际信息”的有效处理，卡文先生在通讯录上下了很大的功夫。他公司所使用的通讯录，并非印刷成册的现成格式，而是利用“活页卡”的方式，按照 ABC26 个英文字母排列，大小约和名片规格一样。一张卡片限用一个人，上面记载着个人姓名、住址、公司、电话号码等。

采用活页卡的优点是能随着交际人数的增加累积页数，随时可依顺序排列插入其中；此外，当必须取下卡片使用时，也可随意抽取，十分方便。无论是重复使用卡片资料，或是新增卡片，都须按照顺序排列，易取、易找、易处理，是很理想的“人际信息”整理法。除此之外，在每一张卡片的最底下一格，只以人名排列，只要知道姓名，就能得到基本信息，十分方便。

提醒各位读者，千万不要使用已装订好的通讯录，因为和活页式通讯录相比较，它具有很多缺点，比如它的容纳量有限，一旦超过容量，就必须再买一本，开支过大；还有其记载格式也有缺陷，一般通讯录的记事栏的空间总是很窄小，而且是一人一行，顶多只留两行的空格。重要资料往往不够使用，再加上它不是活页式的插卡，不能自由取用，而且不能将新的资料按照顺序排列，致使查阅相当不便。

卡文先生所设计的活页插卡，大小和名片一样，将卡片分成四行，第一、二行记录此人的住址、邮政编码、电话号码，以及传真机号码；第三行记载其职位、所属部门；最底下一行则是姓名，或其所参与的社团名称。正如前面所提到的以姓名为查阅的方法，只要查其姓名，他的资料就能一目了然了。若不能一眼就发现所要的资料，这样的通讯录便不能发挥效用，有待重新设计，所以在使用通讯录时，要特别注意记事栏的空间。

3. 复印通讯录，以备在贺年卡寄出前作为核对的依据

使用插卡式通讯录，不仅能使整理的方法统一化，也不会因人数的增多而弄乱秩序，容易查寻，近乎完美。最可贵的一点是当你拥有这样一册完美的通讯录后，在寄出大量贺年卡及问候卡时，发挥了更受人欢迎的功能。每年卡文先生的公司都得寄出数千张的贺年卡或问候卡。这么多的数量，无法一一详细检查，常有重复寄出或漏寄等情况出现。即使只有百封左右的贺卡，也会产生同样的错误，更不用说是数千封了。因为没有详细地检查，往往产生差错也不知道。如果能将通讯录作为“对比”依据来使用，检查差错就很容易进行了。方法是：首先，将通讯录的姓名部分从 A 至 Z 全部复印出来，把这张复印本放在手边，当一封贺卡写好收件人的姓名、住址后，就在复印本上该收件人的姓名上盖上橡皮章。这些事他都委托秘书处理，他要做的是在收件人姓名、住址都写妥的明信片上加上几行他亲笔写的贺辞，并在寄出时，又用另一个章盖在复印本上。即使出现重复的情况，也会立刻发现。为了使秘书知道哪些人要寄贺卡，哪些人可以不要，避免再三叮嘱的麻烦，他便在通讯录上画上“ ”、“ ”、“×”或“()”等四种记号。每年一定要寄的人打“ ”；寄了很多年，但都没有回信的以“ ”表示保留；

不用寄的打“×”；“（ ）”则表示对方现因工作或求学居留在国外。

对于其称谓，活页卡上也记载得十分详细。除了一般称谓“先生”外，如果旁边注明“医”即写“医师”；写有“妻”字，意即连同太太的名字也要写上去，要加上“夫人”的称谓；若注明“全”，即是“全家敬启”的意思。这一类的记号，一看便能了解该如何称谓。所以无论贺年卡或问候卡，都可以委托属下处理，实在是方便又迅速。

卡文先生为何要在数千张的贺年卡或问候卡上亲自写上几行字呢？因为同一印刷格式的明信片令人觉得呆板而缺乏人情味，为了避免这种感觉，他亲手写上几行字，给收信人一种既亲切又受重视的印象。这样，卡文先生得受这种“经常得写这种外交辞令！”之苦。其实，如果真的要写那种“外交辞令”，光是贺年卡和问候卡，可能得花去他一整年的时间。他能够在短时间内，从堆积如山的明信片中逐一添上几行问候语，都是长期收集有关私人资料的结果。卡文先生在资料齐全的通讯录上的前几页贴上邮政编码以及国内外邮资的一览表，要用时，可以省下查询的时间；要寄到何处，需贴多少邮资，都一目了然。

4. “人才录”制作法

根据通讯录进行人际信息整理，主要是以能迅速联络对方和缩短邮递时间为目的。因此，只有查阅其资料时，才能知道对方的专长、近况，及其家族的概况等等。如果仅仅依赖通讯录，可能都无法清晰地记忆其面貌，更别论其它。为了更有效地利用“人际网络”，将其外貌和一些重要记录写在另一本活页卡上，这是一项很重要的工作。卡文先生起名“人才录”主要是因为“人际信息”在当今社会十分重要，它是一项宝贵的财富。他把“人才录”设计为“姓名栏”、“索引栏”、“性别栏”、“出生年月栏”、“会面栏”、“学历栏”、“职业栏”、“户籍栏”、“工作地点栏”、“现居住址栏”、“家族栏”、“备考栏”等12个项目。看到各项栏目的名称，都应该有某种程度的了解，凡个人的基本资料，包括姓名、年龄、学历、任职单位、家族成员、结婚纪念日，乃至家族成员的生日等，都有详尽的记载。

在这本人才录中，卡文先生使用的是一般学校常用的资料卡。这种资料卡是在学生做笔记、实验或统计整理时使用的空白卡片。由于它的规格合乎需求，纸张厚薄适中，因此他选中了它。“笔记资料卡”也和人际关系资料处理所用的卡片一样，市面上也有出售，只是市售的都太厚了，编不了多少就成一本了，不能满足日益增加的人际资料的需求。在这方面，笔记资料卡比市面上的卡片可多编集三、四倍的数量，能容纳更多的资料。他手边约拥有3000名的“人才录”。

5. “工作地点栏”要预留空白

这本人才录与通讯录一样，依照个人需求而设计，所以具有一些别人所没有的特色。首先，“索引栏”位于卡片的右上角，以姓氏为原则，按照ABC的排列顺序查阅，如果遇到姓氏同音时，则再增加名字的第一个字，查阅时仍依英文字母的排列顺序，可以很快地查到所要资料。接下来的“户籍栏”，是最不容易变更的，即使变更也能够查询得到。当其外出或留学国外无法与本人联络上时，这栏便可以发挥作用。另外，还有工作地点栏，必须注意此栏要预留空白，以便对方转业或调动时，就能立即更正，以便日后查询。同样地，对于常有变更的“现住址栏”和“家族栏”也都尽可能预留空白，以备能立即修正资料。

6. 预留“备考栏”，以充实人才录的内容

费心设计的人才录各栏，确实发挥了解对方信息的作用。“备考栏”更是他的心血结晶。为能更加完美，他在卡片内侧预留此栏，使资料更完备。在“备考栏”中，可记载有关其生活上的一些事情。例如：在收到的贺年卡上或问候卡内，对方写下“某月预定到巴黎旅行”或“现在家里添购个人电脑，以实行个人信息管理”等个人的特别动向时，就要在收到信件的同时，连同日期一起记入备考栏内。当然，诸如“我找到另一半了”或“有结婚的念头”之类的大消息更是不可疏漏。诸如结婚或增加人口的家庭变化，就要记到“家族栏”中，因为这类是有关家族成员的状况。再者，“家族栏”中，遇婚姻状况有所变更时，男士资料则加注妻子姓名；女士则加注夫姓，如果知道的话也尽可能记下原来姓名。结婚日期及伴侣的生日更是不可疏漏。如果在收到的贺卡上得知对方已有宝宝诞生等消息时，就得赶紧记下。当然这种情形往往在来信中不会写何月何日出生，而是写孩子已经几个月了，这时就要稍微推算一下孩子大约的出生时间。所推算出的年龄应该是正确的，所以在寄贺卡或问候卡时，就多了个话题。此外，当要拜访这位朋友时，事先查阅一下他的家族栏，确定孩子的年龄，顺便可以带个适合小孩的礼物，这样，拜访就显得十分得体，格外受对方的欢迎。在人才录中，尽量输入对方详尽的有关资料，如果需要查阅时，必能发挥最大的效力。

7. 人才录的迅速查阅法

人才录是按照英文字母的顺序排列设计出的检索方法，谨将其查阅的步骤说明如下：在人才录的卡片上，上端印有从A到Z的英文字母。只须保留代表个人身份的英文字母，剩余的字母都打上孔。例如：大学同学，取第一个字母“U”，下一步找有关职位的称呼，是银行职员，就以“B”为代表，会计师以“A”为代表，律师则以“L”为代表。事先做好这一工作，假如你想得知有关支票方面的常识，就得找在银行工作的朋友，首先找大学“U”这栏，再挑出银行职员“B”的英文字母，只取“U”与“B”这两项的卡片，其它的24个字母孔已被去掉，所需的卡片便会出现。

这种设计类似电脑程式，十分理想。也许将其电脑化，仍有不符标准作业程序的问题，但对卡片而言，此种方法比电脑程式方便得多。

如上所述，卡文先生的人才录虽以收集个人基本资料为主，但实际上，却不限于此范围。贺年卡或问候卡的功用，并非仅是人与人的往来，在事业上也能增进双方的发展，足见其效果。人才录对卡文先生而言，是无法替代的财富，它对他具有相当重大的意义，但对其他人而言也许不一样。

8. 名片上的资料是“人际信息”的基本来源

看到此处，读者应该了解“人际信息”的整理方法，须从通讯录和人才录开始着手，这两者的基本资料来源就显得十分重要了。大致而言，所谓基本来源，就是双方首次互相交换的“名片”。据了解，能确实整理名片使其系统化的商场人士，却是少之又少。

有人将交换得来的名片随便夹放在办公桌的透明桌垫下；也有人按照人名拼音排列整理，这都不是正确的整理方法。

卡文先生的习惯是：一旦与他人交换名片后，就会在名片背后写上有关对方的资料，包括本人、见面日期、见面地点、目的，或介绍人等等，都会记录上，若能知道其籍贯更好，也可以再加上本人的特征等等。因此，这份资料便成为人才录的珍贵来源。

须记住，名片必须在交换之后或当天即作处理。由于人的记忆有限，时间久了，印象就变得模糊，所以要愈快处理愈好。可在公司或回家的电车上做此项记录，再将名片交给秘书，请她转入通讯录及人才录中，经卡文先生核对无误后，就增加了通讯录和人才录的内容。最后再将那张名片放入活页式的名片整理簿内，而且每个名片格只放一张名片，以便在查阅时一翻就能查到所要的资料。

偶尔翻阅这本名片簿时，脑中便会浮现出双方会面时的细节，不由得感到很愉快。

9. 名片整理采用“逆检索”的方法

通讯录和人才录是以英文字母排列，然而名片整理方面却不使用这种“检索”方法，而是以工作职位、公司性质等项目作为标准，当然自有其理由。

例如：A 银行的经理带着新进职员来拜访，如果将名片按照英文字母顺序放入名片簿内。一段时间后，由于对方的姓名已模糊不清，想要迅速找到是很不容易的事。如果在收到名片之后，将其放置在 A 银行的档案内，那么查阅 A 银行，就一定能立刻得知那位新进职员的资料。

想必大家都已了解“逆检索”的真正目的，即是不按照英文字母为排列方法，而以工作性质的“分类”作为标准，所以适用的范围相当广泛。

对于通讯录、人才录、名片簿等三项相互关连的整理都一一介绍过后，若能依据所知，加以充分运用，必能获得最大助益。

10. 邮件必须趁早处理

在卡文先生的公司里每逢年中、年底，就必须寄出数以千计的贺年卡或问候卡，若再加上日常的邮政信件，一年内会收到总数在万封左右的信件或明信片。假如不马上整理这些信件，而一封接一封堆入书房的抽屉里，过一段时间，就会陷入无法整理的混乱之中。

整理这些信件时，心中首先不要抱着“这是一件很复杂的事”的心理，除去此心障后，接下来的工作就轻松多了。第一个步骤应是：收到信件时，先记下收到的日期。

在卡文先生的公司里，收信后都会用日期戳盖在信件上。明信片的地址正、反面不一，甚至两面都写有地址、姓名；有些信封常印有所属机关单位名称的名称——每当他整理这类信件时，一定会将收信日期、寄信人姓名、公司、名称都详看清楚。平时只要看到广告函件之类的，根本不用处理，直接就丢进垃圾桶。

邮件盖上日期戳后，就要开始着手分类，而且分类工作最好每天都进行，因为随着数量的增加，最后就得花费更多时间来处理；尤其每到年关，就会收到为数不少的贺年卡，若不尽快处理，等时间一过，就毫无意义了。

公司在收到贺年卡之后，仍依照英文字母顺序排列，很容易查阅。在检查时若发现因迁移而失去联络、没有记录的朋友或客户，便可以赶紧补寄。既然这是对方主动联络，就应赶快依据新地址记入通讯录和人才录中，以备日后联络之用。

除了贺卡外，信件大部分都是与工作有关。由于卡文先生从事会计师和律师的工作，所以办公室内挂有两种不同的记事板。事先准备分类的箱子，将信件按照工作性质分类编排。若不按照性质分类处理信件的话，往往须费时查阅，事倍功半。所以一定要将信件分类处理，缩短检索时间。

11. 用装书的外壳整理明信片最适当

很多人都不懂如何将信件分类处理，或烦恼分类后又该如何妥善保管。的确，贺年卡或问候卡大多以明信片为主，这些明信片没有长久保存的必要，大多以一年为保存期限。

卡文先生常拿装百科全书或公司年鉴的书壳装明信片，最好书壳的大小和明信片差不多。

书壳的用途原来是为了保护书本不受损毁，同时也兼具装饰功能。对经常用到百科全书的人而言，寻找书壳不是一件很麻烦的事。其实书本在出售时，都已经将书壳的费用包括在内，一般人也都不会刻意地把它丢掉。若将明信片放入书壳内保管，就很具经济效益了。

卡文先生常在办公室内的书架上摆了几个书壳，按照英文字母顺序、年度别，将贺年卡、问候卡放入壳中妥善保管。若把前面所介绍的通讯复印本，配合这些明信片，就能使检索工作更加完善了。

12. 贺年卡是人才录的宝贵信息来源

除了贺年卡、问候卡或公务书信外，从亲朋好友处收到其个人近况的信件或明信片，大部分都是些调动、结婚、生孩子、过世等消息。

卡文先生将这些变动资料事无巨细地都记入人才录中。对于这种信息网络，往往一般人都知道方法，只是不愿起身而行罢了。

如前所述，只要新的信息出现，一定要纳入人才录的卡片中。尤其对于乔迁、结婚、生孩子、死亡的日期，必须随同寄来的书信或明信片的收信日期，一并记录，这就是“人际资料扩为人才录”的一大整理原则。

因此，已记录于档案内的重要信件或明信片，都须妥善保管一段时间。当然，这些信件或明信片的重要事件已转录在人才录上，所以不会再用到它们，但是为了慎重起见，仍将它视为原始资料而暂且保留。

报刊杂志整理技巧

1. 报纸的报导，应当场撕下

最常使用的信息媒体，大概都是印刷品吧！以报纸来说，它每天都刊登有巨大篇幅的世界动向，以及政治、经济、外交、社会等新闻。对于从事国际贸易的商人而言，报纸是极重要的收集最新资料的媒体。这类资料的收集大都利用剪报的方式。

信息的收集利用并不只限于报纸，因此，信息整理须以“无论方法为何，须以有效、迅速、合理地使用已到手的信息”为原则。

卡文先生的剪报法的特色，是除了前面所说的“有效使用所收集的报纸之外”，并以“节省整理时间”为重点。

平时，阅报时，一看到重要的报导，便当场将其内容及日期撕存下来。一段时间后，把堆积如山的剪报交给秘书，并吩咐秘书利用工作空档进行处理工作。他事先拟好一份分类标准表，秘书在整理时，就能依据此表分门别类。

为了统一起见，秘书将整理过的资料，全部复印成同一规格，然后将成叠的复印资料，按照帐册的方式打洞，再和剪报一起交到卡文先生手上，再作最后的校对工作。正确的资料，就将其复印本按分类入档，原始剪报部分就舍弃；若秘书剪报复印错误，也可重新复印整理，以求正确地收集资料。

上述剪报工作，只作资料的选择、撕存和校对的部分。复印、打孔、分类等工作则完全委托秘书帮忙。由于这并非复杂的工作，他自己的妻子或小

孩都可胜任，也可请他们帮忙。

剪报工作，以“简化整理手续”为目标。报纸在一年中除了几次漏失外，大概每天都会送到。假若稍微偷懒几天，报纸就会堆积如山。剪报工作常会一曝十寒，演变成三分钟热度，主要原因就是由于堆积太多，很容易让人提不起整理的劲头来。

所以，剪报工作的基本原则是“今日事，今日毕。”然而忙碌的商业人士，是很难每天都拨出剪报时间的，卡文先生也不例外。为了解决这问题，就得借助他人的帮助。无法委托他人时，自然就得靠自己了。此时最重要的工作就是“当场”剪（撕）下所要的资料。至于复印部分，可集中于一周后的周末或假日再作整理。

2. 最新信息，应“立即归档”处理

“委托他人作剪报或复印报纸的工作固然省事，但会不会发生错误呢？”一定有不少人有这种顾虑。如果按照卡文先生这种办法去施行的话，这种顾虑是多余的。

委托秘书复印、分类之后，须将所要复印的原始资料保留下来，以备复核时，若遇有错误的地方，对照原来的资料，必定可即时发现，并予以补救。

对于剪报的归档处理，为预防分类上的错误，务必在校对时检查一遍。

检查资料的复印本时，可以完全以自己的判断为标准。虽然秘书是根据分类表作归档，但还不能当作分类工作完毕而将资料装订成册，应请秘书分类后采用“立即归档”的方法，无须装订。

“立即归档”是分类项目的最后步骤。将秘书归档后的信息，定期作检查，偶尔也会发现一些错误，立刻重新分类，再归档处理。

剪报工作中委托他人协助的部分，是极重要的一环。明确的顺序及仔细地检查工作，若能切实执行这两点，就可安心将工作委托他人帮助了。

按经验，整理剪报这道手续如能按照上述的原则来施行，发生错误的情形几乎少之又少，甚至可达 90% 以上的正确率。即使无法亲手整理资料，也得花上一点心思在校对的工作上，这也同样能使剪贴簿达到 100% 的实用效率。与个人独立完成工作相较之下，这已是十分令人满意了。

3. 所有的资料一律复印成同一规格，以便收集

采用报纸资料作剪贴时，一般采用复印收集法。当然，不用这种方法收集资料的也大有人在，甚至有人认为直接剪下重要消息，直接归档，可减少时间及金钱的浪费。虽然这种方法十分适用，但假如考虑到能更有效地使用资料的话，花在复印的时间和费用是很经济的。

前面已谈过，除了一两个特殊情形外，所有资料的复印一律采用 B₅ 的规格。之所以如此有两个原因：其一是国家机关表格几乎都是 B₅ 规格。而兼任会计师、律师等职务，有必要配合这种统一的规格，以便办事；另一个理由是为了以后复印方便。

复印机的纸张规格，无论 A 或 B，在放大时虽然好操作，但易有误差产生。若要把 B₅ 规格放大成 B₄ 规格是很容易做到的。但 A₄ 要放大成 A₃ 时，就非用大型复印机不可。使用复印机，却不统一规格，致使归档发生困难，反而更浪费时间了。

以 B₅ 为统一格式，不仅整理归档容易，而且也能迅速查阅到所要的资料。另外，报纸所使用的纸质粗糙，时间久了，会变黄易碎，字迹模糊难辨，

而复印纸就不会因时间而改变，所以采用复印的好处相当多。

在复印资料时，即使篇幅不大，也一定要一张一个单元，绝不能为了节省纸张，与其他资料混在一起。若是有空白的地方，可以用相关资料加以填满，或加上标题、目录，尽量加以多方利用，这样同时也可以节省整理时间。空白处所填写的无非是相关的档案检索，或资料重新组合的排列，都以资料活用的理念为处理原则。

另外，须注意复印报纸时，碳粉的浓淡都要和报纸本身印刷色泽互相配合，如此，即使是粗糙、污损的纸质，也能通过复印，成为易读易存的“复印资料”。

4. 复印资料以活页式归档整理

复印的资料都已经在左右各打上 26 孔，逐页存放。若遇到需要用到有关商业买卖的资料时，只要将资料从档案夹中取出使用即可，非常方便。若是有关国际租税和企业买卖，同样也可从各自档案中取出，同时对照使用，非常便利。左右打洞的理由，是无论资料是竖写或横写方式，都能在校阅时轻易辨别，立刻入档，不会因只打一边孔而不能按照排列顺序立刻入档，以致浪费时间。

将资料直接贴在剪贴本上，可以预见若想要活用这些资料，在查阅时必定非常困难，所以必须以统一格式复印、活页式入档才能使剪报发挥效用。

卡文先生曾经实行过一套新方法，就是依人名、项目作分类来剪贴。所剪下的资料并没有复印，完全按照原来大小直接贴在一张硬纸板上，这纸板的规格是一般单行本大小的 B₆。由于纸板大小，常有容纳不下资料的情况发生。经常一份资料要用很多张纸板，甚至因无法归档，导致资料散乱或顺序紊乱的情形。

剪报后，经过初步分类，接着分类成册，虽然不一定要依照卡文先生的这种方式，但是，这种方式却能获得很大效果。汇集的资料经过分类组合，其目的就是为了方便使用，此种剪报法正可提高剪报的使用率。卡文先生曾请教一位在报社工作的记者朋友有关如何活用剪报的问题，赞成这种做法，更强调“无法完全使用的资料”就等于“贮藏的垃圾一般”。

面对信息爆炸的社会，将信息大量收集起来，也许没错，但对于一些片面性的资料，必须配合其他资料，或是附注在其他资料之下才能完整的情形，在着手整理时，就必须考虑要使用这些资料与其他资料相互结合，以发挥其用途。所以将信息分类处理，然后归档。对报社而言，即是放入资料室内，并非将其束之高阁，不知活用。

直接将资料贴在硬纸板上，由于不易随意取用，反而造成活用资料的阻碍。同样地，将复印资料以浆糊、胶带直接粘贴在剪贴簿上，剪贴簿因而加厚，最后，整本本子反而凹凸凸凸，使用时也十分不便。

有关归档处理，若遇到小篇幅的资料，仍以一份视之，在其空白部分，写上分类标题，有助于归档整理。若以三份资料作成一份时，则各以 1/3 版面作安排，或利用空白处，注明分类标题，如此在查阅时，便能立刻了解大意。

总之，使用复印、活页式整理归档，是目前最理想的整理资料的方法。

5. 以大、中、小项目作分类时，一定预留“备注”部分

资料的分类法中，首先不得不特别强调：分类方法无须墨守成规，应以自我需求为标准，才是正确的作法。当然，着手分类时常会遇到令人伤脑筋

的困难，所以，初步分类只要遵守概略性大原则即可。一般商业人士则分“政治”、“经济”、“外交”、“社会”等类别就足够了。

先有一个大纲，再对已收集的资料进行分类。但是各类资料与日俱增，仅以大原则来分类的方式无法完全适应实际需求。因此，就得开始考虑以较细密的中级原则为分类标准。以个人为例，在“会计师”这一类中，又分“一般税务”、“国际税务”、“新制商务税则”等中级项目；“律师”的范围内，也以“企业并购”、“著作权”、“企业立案”等中级原则为分类标准。

设计“中级原则”的重点是——切勿贪心急躁。所收集的信息还很少时，就将资料按照中级原则分类，而不加以集中起来，如此反而因分类过密而使资料分散，造成使用不便的麻烦。为了不使这种情况重复发生，在筹划分类前，先以“备注”预留空间，如此，当“备注”的份量增加到某一点时，再依据其内容重新设计新项目，应是最切合实际的作法。

随着中级原则的内容不断增加，到某一份量时，再细分小项目，例如：“一般税务”中，又可分为“资产税”、“统计资料”、“变更登记”等小项目。这时，再将偏离分类原则的部分，以“备注”来处理。

如此一来，按标题划分的剪报不断地整理归档，便无须一一翻阅已归档的资料，按照原始分类，就可以立即检索到各项目类别中的卡片。为了应付突如其来的变化，可以采用铅笔注写标题。这样的话，即使内容必须再细分为三部分时，也可将先前的标题擦掉，仍用原有的卡片再写上新标题就可以了。

无论大项目、中项目、小项目，“备注”部分是绝不能疏漏的。因为即使按照个人的需求自的，也可用备注来应付临时突发情况。而且，若在中级原则已足够，没有必要再细分小项目时，“备注”更可加以活用。

6. 周刊杂志按照原貌入档处理

杂志是将新闻以专题介绍为主要的报导方式，尤其是周刊类的杂志。除周刊外，各书摊间更充斥着各式各样不以新闻为报导内容，而以“内幕消息”为主题的杂志。若与报纸相比较，这些杂志的确可提供一些惊人的消息。因此，在商业界内有不少人忙于收集这类的杂志。

前面提到的剪报，一律采取B₅统一格式。而B₅规格，对杂志资料是最适合不过了。目前，最受商业人士欢迎的应是周刊杂志，而这类杂志的规格正好是B₅。因此，可一律将杂志中所刊资料直接整理入档，无须复印。这实在省事又方便。

但是，将其原封不动直接归档时，必须注意，勿将资料毁损。若资料残缺或者全无空白处以供装订时，则会造成不能装订入档的缺点。

为了预防缺失，可以利用周刊杂志的装订方式，使所得资料不致受损或不能装订。大家都知道，目前的周刊杂志全部采用“长钉横式装订法”，只要翻开杂志至中间部分，这中间部分正好是长钉的折曲位置。当看到周刊杂志中有重要的报导时，就拔起长钉，如此，杂志立即散开，即可完整地拿到所要的资料，甚至可直接在纸上打洞，然后入档。

将散开的杂志封面，连同重要资料一起装订入档。在成册的杂志资料中，可以看到各杂志的出版时间及主要报导标题，这也成为一项重要资料，在查询时很方便。由于加上封面等于多了一层保护，资料就更不易受损了。

除了周刊杂志，像《财富》、《幸福》等综合月刊，或是颇受欢迎的《读者文摘》、《商业周刊》等都是适合商业人士阅读的专门杂志。这一类杂志

若合乎 B₅ 规格的就可原封不动保存,若非 B₅ 规格,就一律复印,再打洞入档。

月刊性综合杂志中,若一本中只有一小部分资料合乎需求,即使大小不是 B₅ 规格,也要耐心地按部就班,复印存放。由于这类报导符合需求,所以即使再多,对日后都必有帮助。此外,还要注意只要收集需求的部分,剩余的部分则一律舍弃,才是整理的方法。

7. 从各类书中复印重要信息,收集成适合自己的信息书刊

卡文先生因执笔写书为杂志社撰稿,每个月都须写相当数量的文字。其写作来源,正是每日收集、整理的各类资料,有些从各类成册资料中,挑出适合执笔的标题,所需要的部分也以复印收集成册,有别于原始的成册资料。当这本新资料册完成时,卡文先生所要的大概也完成 80%左右了,其余的,就是所学多少的表现了。

在企业公司中,常常需要提出企划案或报告书,碰上这项任务,不知让多少人伤透脑筋、绞尽脑汁,想法子好好表现一番。这时候,最大的资料来源,就是日积月累所得的成绩。懂得把握时机,发挥资料的效用,对收集资料者而言,便算是已拟好 80%的腹稿了。

此时,手边资料便派上用场了,而且由于入档以活页式处理,便可在遇到适用的资料时立即取出,甚至把不同项目的资料页一起抽出,同时参考,非常理想。这就是资料收集充分活用的方式之一。

当你要写一些法律的评论文章时,该如何使用现有的书籍作参考呢?当然,不可能将每本法律专业书籍都再阅读一遍,时间有限,那又是如何进行的是呢?

通常,先列举出大纲,再按照所需的相关资料,预先在各书中作记号,以 A、B、C 的顺序记下,再予以复印,同样地也依序再整理成册。因而在写作时,依照所列的大纲、段落,着手使用资料,再加上自己的专业知识和经验,就能很迅速且正确地完成写稿工作了。

设计企划案的人,更需参考众多的书籍。若采用这种整理方法,制成一本自己的资料专册,即使再复杂、棘手的企划案,也能迅速完成。

有效而充实的信息,实在是一位好帮手。

8. 收集过期杂志,务必作目录或索引

把杂志能作成资料的部分,以复印或原始资料的方式保留,其余部份大都丢弃。但是,像《法制时报》这类法律专业杂志,对专业人士有着极大的价值,必须完全收集。

这本《法制时报》,自创刊以来已出刊了一千多期。这么庞大的数量,绝不可能每本都当座右铭似地充分使用。也因数量过多,利用机会更少,更不可能对哪一期刊载哪一类法律判例完全牢记在心。为了弥补以上缺陷,要设计“索引号”。

将《法制时报》以一百期作为一册,按照出刊年月份排列,并附上判例标题,使一百期的重要内容全集中在“索引号”内。当要作判决或执笔写稿时,将索引号取出参考,此时必能立即查到某判例的出处,也可以委托秘书代为查阅、复印。

对于过期的相关杂志,以这种索引方法处理,可使这些杂志充分被活用。

现今社会中,能收集最新、最实用的信息,是事业成功、工作顺利的条件。至于该订多少份杂志,杂志又要保存多久则须视具体情况而定,当然,应订阅有用的杂志,至于杂志保存,除了像《法律时报》对卡文先生十分重

要，而以索引号方式全部收集外，其他杂志，只收集适合的资料加以复印保存。须记住，务必作成目录或索引再入档，以备日后查阅方便，使其成为一套活用的资料。

9. 成册信息，以颜色区分标题

成册信息的便捷在于资料能自由取用，立即归档，随身携带，极富机动性。如前所述，常从成册信息中依标题抽取所需要的，或是为了配合工作、节省时间，而将写时要用到的资料随身携带着。

成册信息除具机动的优点之外，为了使资料更能活用起见，有一点十分重要，就是以颜色区分种类册别，以利于辨别。也许有人会指出一些收集信息的专家们，都是用单一的颜色作为封套，但这常造成查阅时间的浪费。站在追求效率第一的原则下，以颜色区分标题，才是正确的。

一般人大多采用布质或塑胶皮两种封套。若用布质为封套，且以不同颜色区分。这么一来，即使资料册紊乱，只要一看颜色，就可辨知其收集内容。

也许有很多专家会在资料卡上按照种类涂上颜色以区别内容。事实上，依封套和标题颜色，即可区分。而将内容的用纸按不同颜色划分则似乎太过细密了。除了彩色复印外，复印大都是白纸黑字，所以所收集的内容，还是一律使用白纸较佳。

10. 成册资料也须新陈代谢

卡文先生写稿时，手边必有一份资料，这些资料是他按照写稿大意集集成册后，再重新装订的。

遇有更新更好的资料，便将旧的或从不使用的丢弃。如此，一方面增加新信息，一方面丢弃不重要的部分，就完成现存资料档案了。只要有资料收集的一天，就有这种资料的新陈代谢出现。写稿时，浮现更好的构思，或发现更有用的资料，便迅速以活页插卡法将其装入成册封套内。在资料不断地被活用的同时，其内容也逐渐增加。

如同发育中的小孩子所穿的衣服一样，隔一段时期就不合穿了，所以不得不添购新装。资料收集也一样。报纸或杂志剪下来的资料，若是原封不动地贴在剪贴簿上，就会停止成长。若以活页插卡法予以补救，不但可装订成册，便于取阅，也可配合资料的成长，不断地汰旧换新，促进新陈代谢。

为资料整理增加新血液，使其不断成长，虽常令你伤透脑筋，不断思维的结果却因此而常有心得，是你在资料整理过程中，更能肯定自我实力的乐事之一。

11. 活页式笔记的内页纸只用单面

一般来说，管理者都是采用活页式的笔记本。因此，目前管理者拥有相当多的笔记本。笔记的使用方法不断改进，最近，管理者的笔记才完全使用单面记载法。

笔记本纸的两面都可使用，而管理者都只用单面，且留有空白，也许有人以为那是因为记录不完整的缘故，其实并非如此，更不是因纸张太多而浪费，主要还是为了提高日后的活用价值。

资料整理的笔记法中，最重要的不是写入多少字，而是它的内容适用与否和资料是否易于活用。管理者就是基于这两项原则，才决定采用单面笔记记载法。

管理者笔记本一律采用横式书写，最上面是大标题，例如第一行写着杀人事件的标题，次行是凶手资料，最下面详细注明发生的经过，然后再加上

判决内容等等。这时仍以“活页纸”、“单面使用”，以及实行新陈代谢为原则。若无法集成一册，先依次在上面写上大标题等细节，打上顺序号码。如此，万一资料不慎被分散，只要一看标题顺序，仍可迅速归位。

虽是按照顺序排列，但管理者常作改进。比如单面记载，就是考虑到翻阅浏览时能迅速进行，一入目即了解内容。至于顺序编排方面，若觉不妥，应立刻作调整。若是双面记载的话，就没那么便捷、省时了。

需要复印时，单面也快速多了，且可自动操作，一点也不费事。若两面都有资料的话，就很麻烦了。另外，多使用条列式简单明了显示资料的方式，尽量留下空白，使查阅时更为快速。

这种笔记记载法，乍看似乎不具特色，但因收集内容符合实际效用，而且因单面使用，使查阅时间大幅缩短，效益颇大。

12. 活页纸以打孔方式处理

报纸或杂志的资料收集，都以 B₅ 尺寸为统一规格。然后在资料两侧打孔，最后予以装订成册。同样地，笔记也是在活页纸左右两边都打上 26 个孔。

打孔的理由，是为了统一资料，便于浏览。例如在某一主题之下，A 与 B 相互关联时，可将两份资料装订在一起，并列对照。在公共场所或车上，也可拿取自如地查对、参考，实在很方便。

这类将笔记，活页卡化的收集方式，对资料的分类、替换应付自如，而且装订成册，也很方便。只是这种笔记需要自己动手制作，市面上没有出售。除了可以享受独创的乐趣外，或许也可申请专利哩！

13. 活页插卡式记事本，数量可不受限制

一本受商业界欢迎的杂志，曾以“记事本的活页术”作专题报导，配合照片介绍各界名人的记事本用法。例如将计划表作成任何人一看都能了解的形式，并且举出多位知名人士的记事本为例。对卡文先生而言，看到这类记事方法，反而觉得是件苦差事。为什么呢？太麻烦了！所谓记事本，是为了备忘事情而随身携带的小本子，应该记些最新的资料。总之，记事本应是记录一天中与自己有关的事物。

一般不赞成在记事本上写得满满的，应使用一天一张、活页式为主的记事本。至于记事的时间，可利用归途的车上或睡前，记下已完成以及隔天必须做的事；对于已发生的事项也须记下，一天一页，若不够使用时，可随时增页。由于采用活页式，所以补充十分方便。

第二天，处理记事本上所写的事项时，按照原先计划，不拘顺序，从最重要的事开始进行。每完成一件，就用红笔划去。没完成或做不完的事，也写下理由，再挪写到第二天。当一张活页纸划满红线时，就把它抽出，放到留存用的资料夹内。

对有关自己的事，一定坚持要登载在记事本内。例如计划表的留存，不仅今年，连前年、去年的也一定存有档案。即使去年某一时期所作的任何事、和谁见面等的正确日期，一定都有记载。此外，工作时看到有趣的资料，如随手剪下来的出版小广告等，一律放入透明的资料夹中。

管理者记事并非一成不变，也常因当天的内容而作调整。总之，传统格式化的记事本，对管理者反而是一种束缚，因此，记事本的制作，需要亲自动手，才不致本末倒置。

14. 多利用公司内部术语，使记事内容记号化、简单化

一些在外奔波的商业人士的记事本，往往写满了密密麻麻的访问行程，

乱七八糟。主要原因是他们不知多加利用代号使其简单化，所以一句话常拖泥带水。如果将“下午三点打电话与A公司联络”，以“十五点A电”表示，不是很简洁吗？对于重要的事件，还可打上红色圈圈，以提醒自己。

这种使记事记号化、简单化的方法，是大部分人都能办到的。管理者曾在这记号方面下了不少功夫，而且将记号变成管理者与职员间的共同语言。只要管理者写下这类代号，公司职员必定能明了管理者的指示。例如委托打字小姐打字时，管理者使用简单的记号，象“B”代表文章中要留空格，“R”表示要重复，“N”表示内容证明，“律”表示律师等等。

由于工作繁重，需要委托部属分劳，为了使事情能顺利完成，或避免任务的重复委派，就得注意指令的传达。

以记号下达指示或写上简字代号等，可节省很多时间。所以无论哪一家公司，都应将公司最常使用的术语或规程，全部以代号表示，且采用横式写法，复印后发给公司同仁每人一张，主要是希望指令处理方面能够统一。如此，在打字时，便无须多加赘言，或反复叮咛，打字小姐便能顺利完成工作。

如此一来，对于业务忙碌的公司而言，的确可节省不少困扰及时间，帮助公司每天工作的顺利进行，这是整理术中一项令人意想不到的成果。

15. 能让人辨知内容的记事方法是不明智的

所谓“记事”，是随时、立即、迅速记下的意念，所以能辨知的人应很少。的确，象这种灵光一现立刻写下来的意念雏形，往往不是很有效用的资料。所以，偶有疑难或有新的构想时，就立刻记录下来，并且每天花点心思，将其处理，可行则存，不行则丢掉。象这样将瞬间闪过脑海的构思加以记录并整理使其活用，也应算是善用大脑的表现。为了将这种构思传达给公司同仁，就得使用共同术语，使其快速传阅，发挥高度的效用。

公司、家里的电话留言，也是十分重要的。对于“何时及何人打来的、内容、处理方式”等都要详细记载。总之，理想的留言，应是不论是谁接电话，只要看留言就能处理事情。这就得多花点心思了。

公司中，在电话的应接上，问出对方来电的目的是最重要的。管理者规定统一方式来作记录。譬如对方没说其目的时，我方必须主动询问；收线时，更要说“再联络”等话；为了慎重起见，更要请教对方的尊姓大名、公司名称、电话号码等等，而且要全名，不要只记录张、李等姓氏。详细的留言方式，使事后处理时，十分省事而方便。

传达留言也是一种很重要的资料。记录不完整，即使字迹整齐，也不具任何意义。留言也算公司重要资料之一，所用术语仅公司同仁了解即可，不要用易令人辨知的方式书写，才是确保公司资料的明智之举。

16. 将简洁、正确的留言当作资料加以保存

留言是便条纸使用B₅规格，留言部分不注明由谁记录，而以共同代号写下，但有三点必须牢记，就是“主旨、时间、事由”。

从主旨可直接知道对方是谁，必要时冠上主题，更可明了其留言的目的。

一看到留言标题，即可明白这份资料的内容大纲。经过整理，便成为一份重要的信息。然而，为免流于道听途说之虞，凡由他处传来的信息，记录完毕后，以最短时间证明其真实性，再以简单明了的形式书写于规格纸上整理入档，可使这类资料成为一种重要信息。

17. 卡式录音带采用一事一卷的记录方式

随着学习语言、学校上课和演讲活动的频繁，使得卡片式录音带（以下

简称卡带)的使用数量逐日增加,因此卡带的管理也就变得重要了。

目前,卡带的数量仍不断增加。将录音带当作私有财产,所以特别珍惜。卡带大都是从电视节目上录下的音乐或语言教学,因为没有二次机会,如果被洗掉的话,当需要时,就无法派上用场了。这是和收集书籍、杂志等印刷资料最大的不同点。

卡带外形比书本小,且其规格统一,不占用空间,整理也比较容易,只要分一般卡带和迷你卡带即可。百余卷卡带,一个大抽屉便可容纳。迷你卡带,更可节省空间。由于卡带外形相似,所以很难辨知卡带其内容为何,因此得确实地作整理。

将一个可容纳十卷卡带的整理盒放在书桌上,和书籍一样,都以种类分别排列整理。譬如:在语言类方面,这个架子放英语卡带,那个架子放法语卡带,取用时,几乎不需经过查阅就可立刻找到。

卡带上再以厚纸板写出录音内容的目标,也是分辨卡带的方式之一。例如这卷卡带是花两周录制而成的,卡带哪个部分录了什么,在录音时,也要确实记录。至于录音时如何作记号,主要是准备一台有数字标示的录音机,在录音时从零开始记录,就能很正确地标示段落号码了。

再注意一点,千万不要为了节省一点点空间,而把不同种类卡带放在一起,如此只会扰乱卡带分类,所以整理卡带时也应采用活动式,随时增加或减少,且要遵守一个项目一卷卡带的原则。

办公书架整理技巧

1. 给经常使用的书加一层书套

近来大多数人以电视、收音机等作为传播媒体,但管理者却认为书籍、报纸杂志才是知识的重要来源。

书籍是信息的媒介,优点在其收集量能与日俱增,携带方便,随时可添加相关资料,顺序、分类上的调整也很方便,优点很多,而且可借书籍缩短查阅资料的时间。

然而,无论书籍如何能缩短查阅的时间,当成为资料查询的对象时,若遇到非常厚重的书籍,就不是那么轻松的事了。例如:读英文书籍想要查字义时,就非用字典不可。当你花一些时间查字典,又得另外花时间记录其意,或造个句子增加了解。因此,若能将查字典的工序简化的话,就能节省很多时间和功夫了。

为了提高工作或读书的效率,不应该将买来的书照原样放着,而应“处理”一番,以缩短查阅时间及符合自己方便为原则。一般人必定都认为书籍本身已是成品,实在不用再费心“处理”,但若站在另一角度来看,如果将书籍花点心思再“加料”一次的话,便会理出一道营养丰富的好菜。

通常一般人都对书籍要作几项切合需求的改装,以提高使用率。例如字典等最常使用的书籍,将封面比书页部分突出的地方,一律裁成和书页相同大小的格式,便可以右手握笔记或文具,左手随心所欲地翻书了。

也许有做不到这一点的人,翻阅书籍时不仅麻烦,而且浪费很多时间。其实书套稍大的目的几乎是为了装饰,使书籍看起来美观及有质感,但就实用性而言,却一点也帮不上忙,反而费事,所以断然将封套剪成与正文大小相同的尺寸,是明智之举。而且翻阅时的确方便,必能达到缩短翻查时间的效果。

2. 将书籍目录复印后，贴在书的外皮上

通常书一买来，如果你能将目标和索引剪下来，将其裁小后再贴在书的外皮上，这样，右手拿书，左手即能按照目标，立刻翻到所要的部分。

当然，也可不将书页取下，在索引后面空白的书页上，贴上表格或图片来加以利用。

为了能一看到目标便可翻到所要的页数，可将页数所代表的内容，复印后贴在书的外皮上，这个目录正好是这本书籍的内容浓缩。换句话说，只要看到那本书的外皮，就能马上知道书的内容大意是什么。

如此一来，不用特别翻开书页，就能了解内容，实在很方便，若是碰到成册成套的书籍，目录的内容十分冗长，这时，可将其缩小复印后，再重新组合排列，裁成和书皮大小一样的格式，不是也很理想吗？

书籍的索引，可用汉语拼音符号加以排列。但这种排列分法，若要用来查语句就不适合了，所以，又将索引的页数全部以字母来代表，大大地缩短不少查阅的时间。

象英文字典上 A、B、C 的索引一样，用圆珠笔在每一本书的翻页处划分章节，并且在章节所占的页数上涂满记号，最后在外皮上用红笔写上章、节的首句，这么一来，查阅就更为简便。

在工作上最常使用的税法或法律等书籍、字典、百科全书等，一定利用这种方法处理。这也是书籍的特征之一，对于查阅有很大益处。例如从数册金融书籍中，可一眼看出哪本适用于国外金融，哪本适用于证券商，十分详尽而正确。

3. 目录以颜色区别重点

管理者应重视书籍的目录和索引。买书时，大多数人不看目录，只看内容。殊不知目录是一本书的内容浓缩。对书籍而言，只看目录，有时也可达到得知其内容的目的，而其最大优点，就是缩短检索的时间。

为了实现前面所介绍的方法，使目录更易阅读，对于重要的目录以颜色作记号是最理想不过的。虽只快速浏览，却能辨别重要地方何在，使查阅速度增快。使用颜色区别也是最好的作法，因为颜色能刺激人的视觉感官。

比如，较醒目的篇幅可用特殊笔涂上红色，章用黄色，节用绿色，段落用蓝色等。贴在封面的复印目录也以相同颜色作记号。此外，欲参加国家公务员考试时，便可将考试题及哪一年出的试题等相关重点以记号标出。

利用这种方法，一本书里哪里最重要，哪里不重要，都可以记号表示，可略去不重要的部分，阅读时就不用浪费时间了。更确切地说，也许有数百页成册的书籍，经过整理后，往往可浓缩成一半，甚至只需阅读三分之一的精华就能了解全书了。

资料妥善整理，以入耳、入眼的顺序，再予以分类是十分重要的工作。目录的颜色区别，对整理而言十分有用，尤其是经过加以整理过的书籍，重点立刻就能识别，不仅缩短查阅时间，也使僵硬的书本知识，很容易就能被消化吸收，加以利用。

4. 书签是缩短查阅时间的秘密武器

依常理而言，能彻底读完一本书，是最理想的读书方法。但是，想要读的书实在很多，尤其像一些长篇书籍，实在很难一下子就读完。如何才能有效地使用有限的时间呢？检索时间的缩短是十分重要的。

作为现代人，都应养成每天读书的习惯，哪怕只抽出五分钟、十分钟，

也应充分利用达到读书效率。如此短暂的读书时间，就更需要缩短书籍的翻阅时间了。

能够节省一分一秒的秘密武器就是“书签”。准备三种颜色的书签，例如：咖啡表示常参考的部分；黑色表示最重要的地方；绿色表示正在阅读的位置，很容易明了。

使用这方法，能立刻知道重要的地方。即使只有一分钟时间，也能有效地达到阅读目的。对要完成控制自如的计划表，却又无法延缓或放慢读书速度的现代人而言，处在知识爆炸的今天，不妨试试这种方法。

5. 刺绣书签的妙用

过去曾有刺绣书签的出现，近来由于价格昂贵，这种书签渐渐为普通书卡所取代。但是为了便利翻阅起见，可利用这种有线书签。

这种书签是手工制作的，最好用线将其缝在书背顶端。因这种线不粗，而且耐用，加上有各种颜色，分类时十分方便。

其作法很容易，用针线将编好的刺绣线，缝在书背连布封书的地方，加上一个扣环，再缝上就完成了，不易脱落。

由于书籍的封面已拿掉，为了牢固起见，在缝合处以胶带再粘贴一遍，会更为理想。

熟练的话，不到一分钟可以完成三本书，因此花一点点时间制作，在阅读时可节省很多时间。对于忙碌的现代人而言，书签是加强“整理术”的强心剂。

6. 书籍应加以利用，并非装饰品

一般所谓的书，大多指袖珍型的书籍或整套的精装书，以及百科全书模式的辞典或专业书等，这些都是书架上最常见的书。

老实说，一些藏书人藏书的目的与方法，实在让人想不通。他们惟恐把书弄脏或污损，总是小心翼翼地保存，甚至很少动用。站在书籍利用的观点来说，这种作法似乎很不合理，而且把书当成装饰品，简直就是浪费空间、时间。

百科全书或“大辞海”之类的书籍，在查阅时立刻能找到资料，这才是最重要的。换句话说，尽可能缩短查阅时间，以提高利用价值。

但是，每次查阅时，从书套中取出又收回，实在很麻烦，这些书套反而令人觉得碍手碍脚，成了绊脚石。不仅如此，数十册之多的百科全书，常需费时查索所要的资料项目，加上本身十分厚重，拿在手上一会儿就发酸发麻，又得费事地从书套中取出、放回，实在不是一件轻松的事。

对于百科全书、英汉大辞典等大型工具书，应将封套取下，连装饰用的纸带也应在买书后一律取下。没有了这些无用的东西，就不会浪费翻阅的时间。

取下的书套无需丢掉，可加以利用，可作为收集信件和名片之用，或是存放记事本、电话本等小册子，都是很理想的。

将书的装饰品完全取掉，可毫无阻碍地使用书本。只会担心书本损坏污毁，并非藏书人的本意。书并非家具，更不是装饰品，即使有点破损，只要能发挥书本的价值，就算是一本真正有用的书。

7. 将百科全书竖向排列，使用时方便又快速

还有一种有关辞典及百科全书的快速查阅方法，就是将书籍竖起排列在书架上。

这种排列法，使翻阅的页面朝上，从书架上拿下后就能迅速翻到所要的页数，一点都不会浪费时间。

但是，这种作法因为书页向下，所以无法看到书名，若是像“大辞海”只有一册倒没什么问题，但是像百科全书等一系列的书籍就没那么容易分辨了。

因此，可在书籍底部写上书名。例如百科全书，可用“A”、“B”、“C”……的字母代表。这样在书架上排列的时候，什么位置就放置什么书，养成归还原位的好习惯。

为了无误地将书籍放回书架，靠记忆恐怕会发生错误，因此，在书架上也划上线条以作记号。收集了多少书籍，就划上几条线，万一书不见了，或放错位置，立即就能知道。

百科全书放在书架上时，可以另外作一本索引书，只要根据索引书，就可很轻易查到所要查阅资料的项目，非常省事。

常常觉得使用字典、辞典是件麻烦事的人，不妨下点功夫，试试这种方法，必能发挥字典、辞典的最大用途。

8. 在书内的空白处作笔记

整理一本书的内容，依各人的习惯，大致可分为在笔记本上写上所收集的内容的“笔记派”，或在书籍上直接写上重点、眉批等的“书写派”这两种方式。

经过实验，整理书本内容，不需一一准备笔记本。作笔记，需要时间和精力，十分麻烦，如果作好了笔记，却没时间阅读，那就更不值得了。

整理笔记内容，是件苦差事，虽然重点只是一两行，但得从书本上再抄在笔记上，虽然这是件很简单的事，但若将这份精力，换成直接在书本上重要部分划上线条，再加以思考、记忆，并将心得直接记在书本的空白处，更能提高学习兴趣及效率。

一般人都认为作笔记是很好的整理术，实际上作笔记只完成写的目的，若不经大脑思考也是没用的。在课堂上，将黑板上的字或老师讲的话，虽然一字不漏地抄下来的学生，表面上是很认真用功，可是考试成绩却往往不十分理想，主要是因为他们花费太多时间在抄写的功夫上，而不能将知识融会贯通，以致本末倒置。

严格来讲，作笔记应属徒劳无功的作法，站在缩短时间的观点，也是不适当的方法。所以，直接利用书本空白处的笔记书写法，才是吸收消化书本知识的有效方法。

9. 以颜色区别重点

在书的空白处写满心得感想，或在重要的地方划线，是读书的好方法。然而，这边也划线，那边也划线，最后到底什么是最重要的，竟然分不清楚，这是很盲目的作法。

为了预防这种情形出现，以红、蓝、绿、黄四种颜色来区别重要等级，这样详细区别之后，一翻开书就能辨知内容的重要程度。

划重点时，也应有某种标准，所以开始就必须规定使用颜色的标准，熟悉之后，就能驾轻就熟了。

10. 在书本的上方作重要记号

担任律师或会计师的人，所使用的专业或研究书籍都相当厚重，并不是一天就能读完的。

要在成堆书册中从第一行到最后一行都精读一遍的话，是件很辛苦且不容易的事。首先，这样的读法，对读过的内容不一定能完全吸收。任何一本书，一定有其主要及次要的部分，可依情况而定，不必完全读过：即使从头到尾费心地读，也未必有效果。往往开始时兴致勃勃，后来即很难坚持到底，常会半途而废。

对于这类的书，要快速浏览一遍，不用精读。快速浏览时若碰到需要思考或不知所云的地方，用色笔划线作记号。

另外一种“三角区的重要记号”法，就是可在右页的右上角，或左页的左上角标明重要度。最重要处打记号；其次的以双圈、单圈、三角等记号注记，表示有时间再读；打上×记号的话，表示这页大概可以不用看了。

根据记号决定阅读的方式，只稍利用一些时间，不论多厚的书，经过整理后再阅读，与精读效果相同。

对于一般人须读七八小时的书，约用一小时左右即能解决。当然对于内容的理解程度，绝不逊于精读的人。能在短时间内读完一本书，就是充分利用这种重点式读书法，因此就可以顺利通过律师执照考试和会计师考试。

这种记号重点的整理术，和前项所介绍的画线或写心得的方法一样，都能缩短读书的时间至最少，而效果提高至最高。

对于将参加考试的人而言，在这方面所作的努力，可以比别人多出两、三小时的睡眠时间，养精蓄锐、头脑更加清晰。只要对书本稍作整理，就能节省很多时间，实在是一大法宝。

11. 区分家庭用、公司用的书籍

姑且不谈小说，对于使用频繁的专业书、辞典或百科全书等等，最好在家中或公司里准备上两、三套比较方便、重要的书籍，应随时随地都能使用到，才能提高书籍的功用，进而协助工作上资料的收集。

哪怕只有一分一秒的零碎时间，也要充分利用，而提高读书的效率。因此，最好能培养短时间内定下读几分钟书的功夫。譬如在接待室或书房都能专心读书，到了洗手间时，也应有此功力。所以在公文包或皮包里多放几本书，以充分利用琐碎时间，专心阅读。

而且应随身携带袖珍型汉语辞典或英汉辞典，以便遇有疑问立刻查阅，无须挂心回家再查，或因为没有辞典在旁而使问题愈积愈多，导致最后兴趣全无。

诸如“百科全书”或“辞海”等大部头工具书，或法律、税务等厚重的参考书籍，最起码都应在公司和家里各摆一套。

一般人都认为不应将公事带回家处理，而且工作上的相关资料或专门书籍不应放在家里。若是在家时忽然想到什么新点子，须查对一下资料时，常因家里没有任何资料，而无法订下计划，事后只好懊悔罢了。

最理想的方法是相同的书籍购买两本，有时因价钱太高，舍不得买，但若以节省时间、成效显著为考虑原则的话，一次购买两本相同的书，还是很有价值的投资。

一般企业家，若能在家里和工作室各摆一套与工作相关的书籍，以及在公文包放几本必读的书，不是很有意义吗？

12. 书本盖上日期戳，能够记录个人成长过程

管理者特别把摆在家里的书和放在公司的书，都统一盖上公司章和日期戳，这也是书籍的保管术之一。

为了读完买来的书，管理者随时将书放在公文包内，尽量利用零碎时间阅读，也常带着公文包到书店去看书。为了避免被误会，即使是新书，买来后也必定立刻盖上公司章，以免被认为是雅贼。另外一个原因，是由于管理者都是利用空暇随处拿出书来阅读，有时难免会遗失，若有人拾得的话，一看到书内的公司章，就可以按址送回来了。

日期戳是指购买书的日期，可以借着书的种类了解自己的成长过程。总之，对于书籍所作的重要记号或是心得笔记，能得知当时对这本书的兴趣为何，或是当时自己的观点如何，因此能推知自己的思想变化及成长历程，因而更加了解现在的自我，往往有助于突破工作上的瓶颈。

放在公司的书籍，也统一盖公司章及日期戳。原则上是在书本的最后一页盖上直式的公司印章，盖的位置是与本文相连页（空白部分）上；直写书籍在右下角，横写书籍在左下角，章离角端约两公分的距离。

在公司章的上方约一公分距离处盖上日期戳，切记务必盖购买当天的章。这不只是单纯的盖章而已，对书本的使用也常会产生一种不可思议的感情。

13. 无用的书，要毅然舍弃

在现代，所谓的“书虫”还相当不少，更荒谬的是，甚至有些书虫用卡车到旧书摊买下满满一车的书，看起来似乎是位疯狂的藏书家。这种人藏书汗牛充栋，但本人却几乎从未仔细博览自己所藏的群书。

这种作法极端设计划地买书，书架上堆满书籍却不知如何利用、整理的人很多。其实正确的买书方法，应是有计划且定期地慢慢购买。冲动地胡乱购买，以致有限的书架空间一片紊乱、书满为患。但是若将堆积如山的书，以随手阅读方式处理，成效如何呢？有人认为“精读细阅”的方法不错，只是以这样没计划的读书法，临时要找某类书时，自然无法立刻就找到。

因此，为了能立即找出所要的书籍，对于不要的书，或不会再读第二遍的书，都应立刻丢弃，这是藏书的基本原则。

但是，对把拥有多少本书即拥有多少财产的人而言，很难照这种方法去作。对藏书者而言，书籍象征丰富的精神财产，无法割舍的心理是可理解的，只是如此优柔寡断，反而使书籍徒占空间，于事无补。

无法有效活用书籍，并非藏书的最初意义。派不上用场的书，就象消耗品一样，须有毅然丢弃的勇气。

更直接地说，即使刚买的书，在阅读的同时若已察觉没有什么价值，可以立刻把它丢弃。即使是千辛万苦才买到的书，若一点用途也没有的话，也不要舍不得而花费时间去读它。

买来的书绝对没有非读不可的义务。喜欢的话，当然可以费心读完；若不喜欢，千万不要勉强，立刻搁置一旁，是明智的作法。

14. 不需要的书绝不买，不值一读的书绝不保存

有关书籍的选择，可能有人以“选老公，挑老婆”的态度精挑细选。实际上，买书前能理智考虑的人不多，但买前仔细思考，以绝不丢弃书籍为原则的人也是有的。这种作风可说是理想派的人。如果有很多时间，整天在书店里看了又看、反复考虑的人倒无所谓，高价位的书或许还值得这样作，但消耗一天时间在挑选一般价格的书籍上，代价未免太高了。

大多参考图书目录，或报纸广告的新书介绍，认为好的就立刻订购。而且每一本书的末几页也都有出版社的出书目录，也可作为买书的参考。

利用这种订购的方法，也可买到一些好书，当然也难免买到一些无用的书。一般而言，最好不要把读不下去的书丢掉，经过一段时间后如果仍引不起兴趣的话，就立刻丢掉。

最理想的买书方法，是不需要的书不要买；其次，不幸买来一些没有阅读价值的书，无需勉强去读，甚至可决定立即将它丢掉。

15. 书架的使用得当与否，能左右书的利用成效

娱乐性高的书籍，像小说之类的，往往看一次就够了；而作为专业资料、教材等之用的书，就得反复使用，这就是善用书的价值。此时，必须对书架上所陈列的书籍作妥善安置，以备日后使用方便。

在整理书架方面，这里提供几个代表性的原则——

- (1) 选择最好款式的书架。
- (2) 书架的位置。
- (3) 书本的排列方式。
- (4) 书架上的书如何区分种类。
- (5) 家中放置的书和公司放置的书如何区分。

第(4)及第(5)个问题在前面已详细谈过，在此不多罗嗦，只能以书架选择、放置处，和书籍摆设作一叙述。

首先，选择什么样的书架最好呢？必须先考虑藏书的大小、形状或是材质等。一般市面上售的书架，在形状或材质方面都还可以，只是在大小（规格）方面有出入；普通书籍大概都还能容纳得下，问题是有些“重量级”的藏书，一般书架可能容纳不下，除了订做一个书架外，也可以利用书架的深度，将书背向下躺放着就可以了。

利用书架深度，即使像百科全书等大部头的书，将其背面向下竖放即可。

如果市面上售的书架不合用时，也可利用假日自己动手设计制作，也是一个好方法。

以有效利用现有空间的观点来看，制作高成本拉门式的书架，虽然使书架成为隐藏式，但因不能一目了然，反而导致时间的浪费。

16. 利用剩余的空间

对空间的利用是管理者一直伤透脑筋的事，基于这点，你可以借鉴别人成功地利用现有多余空间的方法。

首先，将壁橱的拉门去掉，以布帘代替拉门，然后再放入一个由上到下都可使用的架子，再利用拉门在上层制成一个架子，可摆设东西。如此一来，壁橱里面、上面，加上高空的架子，再多的书，也不怕没有地方放了！

房间内，若从床到屋顶的空间，都被完全利用，可使你多出一间藏书室。

恐怕 99%的人都会觉得天花板没有什么用途，即使加以利用，也顶多是在衣柜上堆放一些不常用的物品而已。对管理者而言，这片空间却很宝贵。

办公室的桌上放着一把卷尺，如果有意购买新书架时，一定将其长宽高作正确的测量，尽可能从书架目录中选出最适当的书架。

如何有效利用空间，比如在公司里，休息室中的墙壁空间正适合书本的收藏，也是先以卷尺测量其可利用空间的大小。

即使自己的房子，也须懂得利用空间。当看到二楼的楼梯间和床铺成三角形，一般人会认为这片空间很难利用。却要本着“绝不浪费”的原则，立刻请木匠在墙壁上打一个洞、作一扇门，如此一来，你的家里又多了一个小型贮藏室。

为了保存不断累积的资料，书架便成了必需品。哪怕是一个小小空间，也都要充分利用。所以选择书架时，坚持以适合有限空间的实用尺寸为优先考虑条件。但无论多狭窄，只要下点功夫，便可将狭窄的地方变成宽阔的空间。

书架必须作合理的分配计划，这与前面所提的查阅时间是唯一不同处。以“整理术”而言，充分利用空间，也应是查阅资料的一大重点。

17. 玻璃柜式的书柜并不实用

随时随地都能方便取阅的书架是最理想的，如书房、客厅、寝室等，在家里到处都有放书，即使是厕所也不例外。

在狭窄的空间中，要将书架放在随手可及的位置，似乎不容易。但是，只需多花点心思，充分利用狭隘的空间，便可将书放在最适当的位置。譬如有人利用楼梯的空间，制作开放式的书架，象这种自己动脑筋想出的方法，不也是很有趣吗？

公司大多采用不锈钢书架，也有些公司在会客室摆设木制书架，这些书架往往加上玻璃窗，以防止灰尘进入。事实上这并不实用，反而碍事。书架的目的是使书有固定位置，并且取用方便，最主要是缩短查阅时间，所以玻璃门对书架而言，反而浪费时间，毫无益处。

18. 书籍复印后必须立刻归位

书架的目的是给书一个固定位置，所以取用后一定要即刻放回原处。

书从取出到放回原处，常需经过一段时间，短则半天、一天，长则甚至好几星期，而且很可能一次取用数本书，如果不立刻归位，一段时间后，书架必显得凌乱不堪。

查询资料，往往所需的只是全书的两三页而已，这时，将所需部分复印后，立刻将书归还原位，再将复印资料打孔、收集成册后，就又成一份档案了。

利用这种方法，书籍取阅的时间很短，而且无论拿出多少书，绝不会导致书架的紊乱。

19. 尺寸不同的书籍，可将相关类型的收集成一堆

书架上的书本，有各种分类法，但一般人最主要是以书套、书籍版面的大小或形状排列。这种方法固然可以使书架的外观看起来整齐井然，但实际上使用起来却一点也不便利。书籍并非装饰品，有效地使用才是其最大目的，不应沦为室内装璜的一部分。

另一种方法是以种类为分类，例如把法律、医学等方面的书籍各旧成一类，一般人应多采用此种方法管理书架。这种方法，比起以大小、形状分类更加合理且具机动性，可以完全发挥书籍的功能。

但是最好的方式是根据自己的用途、目的作书籍分类，使书架“专柜化”。以卡文先生为例，在他的书架上有所谓的“相关柜”，柜中以法律书籍为主，而以民法、税法等相关书籍作接续性排列。民法、商法、税法等种类虽异，却都隶属法律，故以专柜方式来收集。

当然，对过厚、过大或形状不一的书籍，一般人常不论其内容，而将这些超级书放在一起。可是为了配合个人使用目的，仍各以其所属种类，放置于所属的柜内，且以最易取用的方式摆放。

例如，要摆置运动医学的书籍时，就可将医学专业书籍和体育杂志以连柜或同柜法排列。这样，要查询资料时，才能缩短时间。

20. 书架的柜子以“半成品”看待

书架的分柜法，最好以“半成品”来看待比较适当。例如把整套百科全书一起入柜，虽然可以造成系列而整齐的外观，但是由于书柜是以种类划分，以后同类书籍必会逐日增加，书架易成饱和状态。

因此，书架空间充裕的话，为了将来种类的更改，多预留空间是最好的。使今后增加的书籍，也能有一席之地，不致紊乱排列，否则就得时时整理、重新划分。

将有关的资料收集成册，再收入“相关”柜子内，例如遗产税的申请书格式、遗嘱的法律条例、继承代理人的资格等相关信息，便可收集成册，也可加上法律杂志、判决书等相关消息的报导，复印后以“相关连柜法”予以收集整理。

收集的工作，是永不停息的，所以对书架的整理，也是永远的，故应将书架视作“半成品”，常常整理，使查阅资料更加便捷。

办公文具整理技巧

1. 笔记用的文具准备三套：一套放家里，一套放公司，一套随身携带

工作上或读书时所用的文具，因人而异，卡文先生常用的是：圆珠笔、铅笔、派克笔等三大“法宝”，此外，橡皮擦、圆规、小剪刀、曲别针、卡片等，都是有助于工作的文具。建筑师等专业人员，就必须使用平行尺、丁字尺、三角板等制图文具。摇笔杆的人，大概只要一支万能笔就走天下了。

总之，文具用品完全因人而异，各取所需，但卡文先生之所以使用铅笔，就不是单纯的喜欢因素，而是以“整理术”的观点所作的选择。不同于一般人所使用的圆珠笔，由于铅笔更正容易，不因涂擦重写而显得脏乱不整齐。

家里、公司都各准备一套文具。也多准备一套随身携带。

当然，有人会认为，只准备一套文具随身携带的话，不是很方便吗？在家里、公司也可使用。但是，使用后若没归还原处，象有时放在家里的书桌上或公司的抽屉里，出门在外，临时要用，只能干着急的情形很多。有时灵感一来，脑中闪现十分有趣的构思，但在当时无纸笔可供记录，事后也无法完整回忆起来，不是十分遗憾吗？

如你因工作需要，要常去法院办事，花在等开庭的时间很多，也很难确知何时办完事，因此要常利用等的空闲时间看看书刊，或想想稿子的大纲结构，所以偶尔需要作个记号，或写点东西，这时身上半只笔都没有的话，是件很麻烦的事。因此，你必定随身携带一支铅笔，走到哪里都方便无比。

在电车中阅读时，碰到某个重要的地方，也必定用派克笔划，简单却很重要。

总之，文具用品准备三套的主要目的，是充分利用空间时间。有一点也十分重要，就是这些文具必须固定放在家里的书桌上、公文包内和公司的抽屉里，无论如何绝不替代使用，如此，才能发挥效用，哪个地方有欠缺时，也必定立刻补齐，坚持绝不暂借或替代使用的原则。

2. 四色圆珠笔是区分资料颜色的利器

前面已提过，卡文先生喜欢用的三种宝器是圆珠笔、铅笔、派克笔（彩色笔）。圆珠笔预备四种颜色是最理想的，无论是书籍、出版刊物、原稿，以四色笔就可发挥区分资料的重要度。例如：最重要的信息以红色划线作记号，其次用蓝色、黑色、绿色，校对、复习时都能立即辨知，所以四色

圆珠笔是十分重要的法宝。

曾有一位棒球评论家K先生（也是四色圆珠笔的爱用者），他在比赛时作笔记或记录时，红色表示打者击一中安打，黑色表示投手应使用三振对方之法，蓝色和绿色是表示有关比赛的感想。所以只要一看这些代表颜色，就能立刻知道比赛过程及内容。

在四色笔中，一般人最常用的是红色和黑色，所以墨水总是很快就用完，常常留下其他两种墨水。想必很多人认为实在很不经济。碰到这种情况，就会把它丢掉，再买一支新的。站在实用及提高效率的立场而言，再买一支的好处比较多，并不只是文具用品，节约不一定是美德。

平时，人们常使用的圆珠笔、签字笔、钢笔，而很少有人使用铅笔。非正式文章或演讲草稿，也大多使用圆珠笔或钢笔。从方便书写及可任意修改的观点来看，铅笔应是比较理想的工具，既可快速地书写，又可立刻涂改而不留痕迹，文章看起来仍是整整齐齐的，不是很理想吗！

在书上作记号划线所用的“派克笔”，虽是一件小用品，却也是整理术中方便又重要的文具之一。

3. 钢笔类的贵重品在工作上不适用

钢笔是一般生意人最常携带的物品，难免带着显示自己身份的意味，有些人甚至喜爱外国进口的高级钢笔。其实，钢笔缺乏实用性，一点也不值得用。

对高级钢笔敬而远之的最大理由，是因为它太名贵了，舍不得随意使用。文具用品是消耗品，用完就丢，钢笔也是一样，这种高“贵”的钢笔若是用坏了就丢，普通人没那么大的资本。

由于钢笔使用的是墨水，某些纸质不适合使用；更糟糕的是，多余的墨水在书写时渗出的话，污损纸张的机率相当高；若一段时间没盖上笔套，也常有断水现象。

基于这些理由，一般不愿使用钢笔，也没有购买的欲望。既是无多大用途的文具，实在无需再将它当作礼品，以免老被放入抽屉里，徒占空间。

4. 可利用装名片的盒子装些小东西

对商业人士而言，桌子是主要的战场。懂得如何使用、如何整理桌面，可提高工作效率。

桌子可分为做事、批文件的桌面，和放置各种文具用品的空间两部分。不需多言，放置文具用品必定是抽屉。但是，抽屉常要开开关关，里面的东西也因而晃动，如何使文具用品位置固定，而不会凌乱呢？

对于桌子的选择也是很重要的。卡文先生通常是挑两边都有抽屉的桌子。为了整理用品或资料，桌子的抽屉多一点，使用起来会更方便。但是，如果对于哪一个抽屉放什么东西都不清楚的话，再多的抽屉也毫无意义。

卡文先生的桌子，左边抽屉是摆最常用的文具用品，或常用的书刊等；右边就放些比较不重要的书刊。这是为配合左手打开抽屉、右手拿文具的身体自然动作的原因。还有写字一般用右手，在边书写时，也可边用左手拿东西。

市面上常出现仅有右边抽屉的桌子，对习惯右手工作的人，事实上是一点也不方便。

有一项原则：抽屉必须常常整理。有些桌子常附有塑胶制的浅盒子，将抽屉分为两格，后面一格常因不易使用而空着。

为了使用方便，利用现成的文具盒子是最好的。一般认为整理抽屉最好的东西就是装名片的小塑胶盒。这种塑胶盒的容器拼装后，和抽屉的大小差不多，可并列作为间隔。曲别针、邮票、零钱等小东西可分别放在名片盒子里，取用方便，而且不紊乱。

5. 书桌的整理，以便于使用为前提

书桌上除了台灯外，电话和辞典是常看到的東西。此外，客户的电话本也是很重要的。几年前，卡文先生买了一种电话号码自动存放机，逢到 A 开头的客户名称，按下 A 键，A 类卡片就会跳出来，可立刻查出客户的电话，减少翻查的时间，非常方便。

但是，科技文明不断进步，最近更出现能记忆百条左右的电话号码的电话机，比先前的电话号码存放机更方便，更符合减少寻找时间的条件。

电话只要在书房或工作室放一台就够了，不要让电话占太多的空间。尤其是地窄人稠的都市里，在狭小的房子的关键处、厨房角落都摆上电话，反而会造成许多困扰。如果工作室也这样的话，那就更糟糕了。

书桌整理术最优先的是要放些常用的东西，要用时能立刻取到。“整理”并非指把书桌整理得整整齐齐、一尘不染的意思。尤其常用的书籍、辞典，可直接放在桌上，要用时，不用移动双脚就能直接拿到，十分方便。

书桌上常堆放几本翻开的书以及文具用品，一眼看去，象是凌乱地摆在桌上，但是，这却是最方便使用，完全按照个人的需求而作的“整理”。

总之，无论别人眼里看起来怎样凌乱，只要个人使用方便，都是正确的整理术。所以，书桌的整理重心，不是看起来冠冕堂皇或整齐划一，而是追求高效率。

6. 公文包，大小通吃

对商业人士而言，公文包是必要携带的用品之一。妥善使用公文包可提高工作效率。事实上，人不是因工作而活的。看看以下对公文包的使用的说明，就不会觉得这句话有夸大之嫌。

现在所用的公文包，是由质地很硬的皮革所制成的，设计也非常简单大方，实用性很高。

一般生意人都喜欢拿 007 式的手提箱，而有些人却从来不用这种公文包，因为它给人硬邦邦的感觉。公文包应选择能装很多东西的，比较好用且便利。

为了区分职业的头衔，而使用特殊的公文包，而平时要随身携带的东西很多，像重要书籍、原稿、文具用品、钱包、地图，甚至眼镜、雨伞等，经常都要放入公文包内。因此，公文包就好像医生的出诊皮包一样大。

公文包里应有尽有，碰到任何状况，一点也不用烦恼，要有“只要有它，万事顺畅”的感受。选大一点的公文包，主要是因为装书的缘故，因为有些人有看到好书就买的习惯，所以，买了一大堆书也不愁装不下。同时把随身携带的小东西都装在皮包里，可避免遗失的忧虑。“大小通吃”就是这个意思。

还有公文包要选耐用的，这也是选择的重点之一。一般来说，公文包底部接缝处如果牢固的话，就会很耐用，所以底部的牢固与否也是另一项选择重点。

7. 采用内部多层构造的公文包最方便

公文包的内部构造，最好是多层，以及有很多小暗袋，在整理或取用所

带的东西时比较方便。一般的公文包内部分为三层，有三个小暗袋，总计有六个收藏空间，放入各层的东西，绝不会乱七八糟，而且即使在走动时，打开公文包，也能立刻拿到所要的东西。这种设计是最实用的。

首先谈到的是公文包里常放的东西，包括文具用品、记事本、地图，以及雨伞、眼镜等等。还有须注意的是，为了预防万一像眼镜这种容易破损的东西碎裂，在出差国外时，一定要多准备一副备用。

一般生意人所爱用的 007 式手提箱，由于是正方形的，在行走很快的时候，身体常常会碰撞到箱子的四角；在电车上，也常因车子晃动而碰撞；而且外壳固定，没有一点弹性，不能装很多东西；从这种手提箱拿出东西时，只要一打开，别人就能对箱子内容一目了然，没有一点机密性是它的最大缺点。

007 手提箱的受用者，应该不致由于可以随时随地把它当作桌子使用，而以高价买下这种箱子！事实上，只要用档案册代替书桌也就足够了，甚至可以边写稿，边从公文包里拿出所要的资料，一点也不费事。所以，多方考虑公文包的实用性再买也不迟。

另一点，是制作出差计划单。为了符合出差的目的，必须预先想好要带什么文具、资料、目的地、拜访对象等等，有关出差的事项都列入表内，再放入公文包，检查时就可拿出来一一对照，看看所带的东西是否齐全，该办的是否有遗漏。

8. 多功能手表是活用时间的武器

最近的手表不但加装有闹钟或计秒的装置，更有电话号码、住址的记忆储存装置，以及计算机等多种功能的新设计，把这种多功能的手表视为控制时间的利器。

在车上稍作休息，将时间定在到达目的地的前一两分钟，到时闹铃自然作响，就可以安心入睡，不怕坐过站了。对某些人而言，铃声也许小了一点，但另一些人较敏感，只在有响声，就能立刻醒来，所以十分有用。

像马表的计时功能，对一般人也许没什么帮助，但常用这一装置有效地控制时间，完成工作。

利用这种计时功能，计算从地铁的月台走到马路要花多少时间，对时间的控制非常有用。

由于职业因素，管理者常常要演讲，演讲更得注意时间，有时晚了一点才开讲，但在演讲时不能一直看表，所以无法确定已过多少时间，这时就可利用马表来控制时间。“在现代，能控制时间的人就是胜利者”。这句名言，正意味着能对定时功能作最高利用的人，便是一位胜利者。

多功能手表有各种记忆及计算装置，不需多作说明，任何人只要买来，就能知道它的好处。象管理者常常外出工作，却忘了带电子计算机，总觉得很麻烦。现在根本可以不带，因为多功能手表几乎代替了计算机。

手表本身具有流行性，也可反映个人的品味。站在实用的立场来说，不应将它视为装饰品，所以在选择时，应以个人最适用的型号为选择条件。

9. 从文具的目录可找到适合的用品

现在市面上所出售的文具种类，少说也有数千种以上。例如最常见的夹子，小的可夹五六张左右的纸张，大的甚至可夹数本书，其颜色、形状更是琳琅满目，不胜枚举。光是这一个小东西，就可以设个专栏了。对于制造厂商而言，为了推陈出新，同一种产品的设计除了用途不同外，更针对产品本

身设计出新颖的外观，以吸引顾客的购买欲望。不只是夹子，目前已有很多产品也是如此。

光这微小的用品种类就这么多，那么要选哪一种最适合自己的使用呢？万一在文具店无法找到所要的东西又该怎么办呢？在大型文具店或专卖店中，可找到理想的用品，普通一点的文具店里很难看到喜欢的东西。

的确，能找到理想的文具，尤其是符合所需的文具，真的能提高工作的效率。要是老找不到，却又不死心，但是工作繁忙，实在抽不出身常去逛文具店，该怎么办呢？很简单，从文具目录介绍中选择，若找到合用的，直接订购就行了，很方便。

目前许多文具商对自己生产的商品，都会作成一份精美的目录。看了目录，对于目前的文具市场可以有个大概了解。目录内容相当丰富，包括商品实物的相片，也介绍它的功能、特性、使用方法等等，虽然没看到产品，但对商品也有相当的认识。

唯一的缺点，就是材质方面比较难以作确实的说明，若能克服这一点，只要浏览目录，就会有意外的收获。

10. 根据品牌编号订购文具

根据手上的目录，向制造商订购文具时，有些公司是得加运费的，但是大量采购时，就可免费送到家。平时，可以向文具店老板索取现售的或是预约新产品的目录一两年之内的产品目录，大概还不会变化很大，选择时十分有用。

喜欢利用目录购物的人，应注明商品的货号，以免出错，而且一有商品货号，厂商处理出货时可以省去很多麻烦。若直接到商店购买，报出货号也可立刻得知店里是否有售，才不致用嘴巴描述半天，结果还是不知所云，那就太浪费时间了。甚至也可靠一通电话就确知是否能买得到。

平时常用的商品，事先都将其货号与商品同时列成一张表格，所以订货时都顺便写上货号，绝不会订不到自己所要的商品。

除了商品货号，另外一个我们很少注意到的是商品的正式名称，如果能确定，订购时也可缩短商家寻找的时间。

收集商品目录，不仅对大量购买的人十分方便，对小型公司也是很有帮助，常常可以意外发现其他品质优良的文具。

印刷精美的商品目录，对中小企业的制造商而言，也是促销的一个手段。

11. 文具或邮票不仅要维持最低库存量，购买时也要注意当时库存量

笔、复印用纸等一般文具用品，可称为“资料整理的用品”，同时也算是“资料整理的消耗品”，平时须维持一定的库存量，以应付每天的消耗。因此如何补充这些文具，或该有多少的库存量，如何整理等等，都是非常重要的。

例如圆珠笔，由于常常携带在身旁，包括备用的在内，同一种颜色的最少要三支。若是哪一支墨水用完，或临时遗失的话，不会因没笔而耽误工作进度。常用的文具也都应有预备品，不论任何情况发生，都能迎刃而解，这点非常重要。

但是库存量也并非愈多愈好。比如象圆珠笔之类的文具，自有其固定寿命，所以订购时不要一次买太多，以免在期限内用不完，反而白白浪费。还有产品的种类、适合的用量等，决定所需的库存量必须切合实用。

应制出一套库存以及如何补充库存量的管理办法。

有关库存的问题，将其分为“最低库存量”、“购买量”、“购买时的库存量”。所谓“最低库存量”，是指产品用到这个数量时，一定要补充。

“购买量”就是购买的数量。例如：

圆珠笔（红、蓝、绿、黑）——最低量是2支，购入5支。

大小曲别针——最低量是50支1盒的20盒装1箱，购入10箱。

透明资料袋——最低量是20张，购入100张。

硬纸板机——最低量5盒，购入10盒。

档案夹——最低量3个，购入7个。

自动铅笔笔芯——最低量1大盒，购入5盒。

像上列这些商品，当库存到最低量时，就一定得补充齐全，不可拖延，以免误事。

“购买时的库存量”，就是指最低库存量加上购买量的总和；邮票最低库存量以50张为限，如果购买量是100张的话，那么“购买时的库存量”就是150张了。

必须注意最低库存量、购买量、购买时的库存量的数量，而且确实实行、补充，以方便使用。

12. 订定一个月一次整理用品的“盘点日”

对于经常使用的用品，象圆珠笔、档案夹等，即使不盘点，若不足的话也立刻会知道。但对于较少使用的用品，就没有这么容易发现，所以这类用品应要设定固定时间作盘点，才是正确的整理态度。

一般事务所在每月的第一个星期二早晨，对各种库存用品作定期的盘点工作。之所以不在星期一，是因为星期天已放假一天，星期一必定很忙碌，所以定在星期二。

也许有人认为事务所内使用物品的种类较繁琐，对于其他公司就不一定适用。其实不然，必需品在使用时不能立刻得到，那就不叫必需品了。无论哪行哪业，一定有专用的物品，必定也分为常用与不常用这两种。为了应付临时所需，以及了解平时物品的库存量，至少每个月必须检查一次，以免有东西不会使用，或是用时却找不到等等遗憾发生。

13. 基本工具若齐备，工作效率自然提高

文具店里并非都是陈列基本文具。所谓基本文具，是指使用率最高的文具。就像家庭主妇一样，刀子和锅子是她每天必用数次的东西。文具也是同样的道理，每天最常用的物品就是基本文具。

在使用自动铅笔，若有错误时，通常用橡皮擦更改。若是铅笔式的橡皮擦就更好用了，因为铅笔式橡皮擦的笔芯处有象铅笔一样细细尖锐的前端，在擦拭小字或小范围的错误时非常方便。用这种橡皮擦，甚至可右手写字，左手拿橡皮擦，边写边擦，方便自如。

另外一个钉书机。这种钉书机是在按柄下装上可回转的钉书柄，和一般钉书机不同的地方，是可横钉或直钉，以发挥它的绝妙功效。

另一种文具是可左右转动的胶带台，这是目前最奇特的产品。和一般胶带台的不同之外是它可任意转动，无需搬动转头。

最后提到使用率也相当高的剪刀。细长的刀柄，在握指处的圈环内侧加了一层护套，让持剪者绝不会因拿得太久而手痛，赶工时也可提高工作效率。

14. 善用工具的特性，不使其成为装饰品

一般文具店所售出的文具，固然依其设计本意而使用最佳，若是能加工

一点自己的创意，可使文具发挥更高效用。

比如不需印泥的印鉴，当然便利使用。但是一旦数量增加，往往不能一眼辨知要用哪一个。卡文先生的事务所里，有“速件”、“已办”、“待办”、“作废”、“完成”等十多种的印章。虽然由复印部分可以分辨其内容，但是横排在一起的时候，就很难马上辨知了。

为了辨别各印鉴你可在每个印章的上端贴上用此印章盖出来的字，如此排成一列，使用时必能很快地辨别了。

另一个文具很有意思，就是一般医院里病人在床上所架设的桌子，是睡前看书时不可缺少的工具。手不用捧着书，无聊可随时闭目养神或睡觉，可以轻轻松松地看书或作事，真是一张实用的“桌子”。

最近，象这类商品不断地推陈出新。我们应该善用文明产物，只要觉得“这很不错”，就应不惜金钱购买，而且买回后，再加上自己的创意，使文具的用途发挥到最高点。

如携带式的复印机，使用虽然方便，但遗憾的是复印的数量太少，所以得把它改良成可大量复印的机器。

不论有多便利，由于好奇心的驱使，也许使你充满兴趣地在文具用品身上再动些脑筋，就能成为更适合个人使用的工具，这也是整理术的一大助力。

15. 应该熟练使用文书处理机

对现代的企业公司或个人而言，文书处理机是十分便利的新产物。但是，能完全用此机器来从事文字处理工作的人仍是少数。很多人把它当作清稿器使用，只是将草稿整齐地打成文字为目的。

其实，它的用途不限于这方面，文书处理机还能作其它用途，若能正确地使用，可使信息收集网扩大，且能积极地活用在工作上。利用其特殊的文字处理系统，文字经由此机器，可利用记忆设定，作文字推敲，文句编排，而写成所需的文章。换句话说，对于尚在斟酌的文字，可利用此处理机打出各种造句，再加以确定组合。

总之，它比铅笔还方便修改，能将脑中所思，凭着按键完全表达出来，因此能快速打出文章或构想。

16. 不确定的地方先使其明朗化，是利用文书处理机的窍门

文书处理机的操作必须熟练，若对于一字一句的基本文句不太熟悉的话，就会浪费时间。操作不熟练，文章也就不能通顺写下去，工作效率自会降低。

比如：打字时，不知是“Computer”或是“Compuiter”何者正确，如果错误的字在连续打了几十页之后才发现，反而要浪费时间作修改。所以一定要先确定字的拼法，以免反而耽误工作速度。

就像在驯服野马时，首先须了解它的特性，再骑在其背上驾驭它，一切得按照自然的训练程序，否则就会浪费许多宝贵时间。操作机器时，除了必须熟悉机器特性外，尚须正确使用机器，以求更快速地完成处理文章、资料等工作。

17. 一张磁碟片一个档案

目前，文书处理机价格十分便宜，对处理个人信息而言，很是方便，所以很多企业家也在家宅摆上一台。诚然，一片磁碟片可装入许多资料，是信息最佳存档库。但是对于报纸、杂志或单行本书籍，却不能立刻得知其要点所在，所以电脑磁碟片存档不是很理想的方法。但却可利用其存档资料的编

排，以备查询资料时，更加快速。

磁碟片的整理方法，应该一片存一件档案。虽然磁碟片的容量很大，但是将数个档案存在一起，查询时反而很不方便。

还有一点，就是所收集的信息输入磁片时，以颜色来区分种类。譬如：绿色代表“个别案件”，蓝色代表“平常档案”，黄色代表“杂项档案”等等，大略按此区分。在各种形式中，写着“F·法院”的磁片，即表示输入各种判决所用的文书。要查资料时，就可从这片磁片显示内容。当然，也可随时订正修改，以达到最终目的。

无论收集了多少项目，都可按其代表颜色，很快地检索到自己所要的信息。另外，内容最好使用一目了然的格式化，而且尽可能以“记号”来表示。就如同在判决事件上，首先必须找出有关裁决文书的表格，再按表格所示的“FC·告”的记号，其中，“F”表示形成，“C”表示刑事；“告”表示告诉状，按其代表符号找出磁片，就可立即了解全部过程了。

如能善加利用电脑的话，对于资料处理的确有很大的帮助，且可增加资料的活用。

另外，必须强调一点，就是只要一输入磁片，虽经过一番长时间的设计，但是却能永久保存。一张磁片大约可存入60或70个项目，平均每一项目约值二三十元，以长久保存的功能而言，实在很便宜。

18. 电话答录机、传真机是时空的便利兵器

在信息化的现代社会中，在信息的收集或交换上，电话是重要功臣，但是，电话的最大缺点是不论你是在吃饭或是睡觉，铃声一样大作。有很多人不喜欢电话，而喜欢以信件方式传情达意，“安静从容”似乎也是一项原因吧！

因这些缺点，所以研究发明而产生出电话答录机，即使忙碌或无人接听时，都可靠电话答录机来完成以时间换取空间的重大任务。

和顾客有重要文件传达时，而且时间又紧迫的话，此时，就可利用最新产品——传真机。它能正确无误地传递信息，可说是信息整理术的最迅速的武器之一。

在信息整理术中，多加利用电话答录机和传真机，可使信息发挥最大效力。

为了迅速传递信息，争取生意机会等等因素，电话答录机、传真机已广为使用。并非因为它们是新产品才使用，而是它们确实对事业帮助很大。

最重要的一点，是对电话答录机及传真机的信息、文件等不能及早处理，反而拖延的话，那就不具任何意义了。所以除了会使用机器外，也要勤于处理机器所传递的信息，才能发挥机器的真正功效。

信息头绪整理技巧

1. 只用一张便条纸卡片，也能让头脑清晰

从“整理信息”的观点来看，对于资料存档、书架整理都得列入考虑范围。收藏的档案能正确地整理正确地使用，再加上清晰的头脑，才能使收集的信息顺利地运用。

人的头脑，是收集信息的第一站，就像书架一样，如果书架乱七八糟，想要迅速得到或整理资料，是绝不可能的事。解决的方法是使混乱的头脑解放，而且必须经常如此地做。其中的一个方法，就是利用记忆。例如当面对

很复杂的问题时，立刻根据记忆及以往的经验，整理出头绪来；若遇到无法解决的问题时，要培养新的观点。在解决这个难题的过程中，若使问题两层、三层地积压，任何人的头脑都会十分混乱的。

对于这种棘手的情况，无论在脑中如何想象，仍要作出最后决定。这时，我们就得将头脑比拟成活页的记忆插卡，找出最理想的方法。为了达到目的，该如何作呢？时间充裕吗？商量的对象是谁？一切有关事项必须在便条卡片上列举出来。

记忆插卡法有助于帮助混乱的头脑理出头绪。当然，在书写时，一道道解决方法，也会逐渐清晰浮现。

混乱的头脑是由于血液集中，使脑部感到沉滞，当然也就无法维持自身的平衡。以手书写，可以缓和这种血液集中的现象。感到迟钝的头脑，也可恢复正常。

记忆卡的另一个意义，是象灯号故障的十字路口上指挥交通的警察的角色。警察的手势信号，就代表记忆的指示方向，使混乱的头脑得以畅通。

以一张记忆卡的效用，使头脑清晰，不仅解决头脑的压力，也可解决很多问题。所以，清晰的头脑是解决一切事情的先决条件。

2. 记忆是才华洋溢的根本

人的大脑非常微妙，其记忆容量十分庞大。也许不能与大型电脑相比较，但是其实际储存量，也是相当可观的，与天文学的规模一般宏伟。

大脑的记忆构造是亲身体验的累积，可使其活用，也可使其冷冻，能够顺利地活用是最好的作法。若按下资料显示的键盘时，就应有“现在我必定要作某事”的意识，而不是“请打开吧！我需要某项资料”。意识能使头脑确认目标，能对积存的信息加以活用，这是脑部作业很重要的一环。

对于目的意识，必须专心一致，直到完成为止，不能三心二意，否则就很难以达到目的。

难题的解决方法常会在下意识中浮现出来。有时无法解答的问题，暂且搁置，反而会有奇迹出现。很多实例都能证明人类潜在能力的不可限量。

例如法国有位数学家宝安卡勒，曾为了某一个数学定理，数日不眠不休地苦思，最后仍无法解答，于是干脆搁下，暂时出去走走。一会儿马车来了，他正踏出脚要爬上车时，脑中突然出现了久思不解的数学解答。

不只是宝安卡勒，很多著名的数学、物理定理或法则，都是经由这种方式产生的。比如：阿基米德的浮力原理，竟是在洗澡时无意间想出来的；万有引力定理，也是牛顿看到苹果落地才发现的。

以这种方式想出很多疑难问题的解答的例子非常多。由此可知，暂时搁置问题也是很很重要的一种作法。这种作法，在思绪的重新整理上，有激污扬清的功效。

虽然也许你没有因暂时搁置的作法而有重要发明，但在工作上，却肯定会有很多小小的发现。平时，当你工作搞到焦头烂额的地步时，干脆把事情放在一旁，让脑子有点空间，稍微休息一下，再重新出发，毕竟脑力是愈用愈活的，记忆是才华洋溢的根本。

3. 稍加记录后，暂且抛却问题

想了许久的问题，仍不明了，不妨稍做记录后，暂且不去想它。搞不好也许有奇迹出现，或是转而思考其他问题，这种移动方式也是一种有利的作法。

如前所述的“暂且抛却”，虽然表面上不思考这问题，潜意识却没放弃。而其中主要的关键，正是暂且忘掉，转移思考，使头脑轻松一下后，往往能意想不到地解决问题。

但是，如果最后还是无法解决的话，想在中途就放弃也是不行的。由于潜意识中有“无法忘记”的意志存在，接二连三地刺激脑部，以致无法有新的观点重新出现。

因此，要让头脑有空间处理思考，而不是一再给予同样的刺激（即思考同样问题），使它疲乏，无法正常运作。

再强调一次，清晰的头脑，才能解决混乱的事情。

4. 积极的休养是使头脑清晰最好的方法

工作一段时间后，非得作短暂的休息不可。这种作法，主要是以重整思绪、提高工作效率为前提，所以非实行不可。在家里或事务所时，也要尽可能利用短时间休息。

这里所谓的积极休养法，是伸伸手，走一圈，时间大概是三分钟。虽仅三分钟的时间，却也要尽量尽力而行。

短短的三分钟内，弯弯腰也可以，让身体流一点点汗，舒活一下筋骨。偶尔选择聆听音乐，也可得到休养的效果，使头脑轻松一下。在三分钟内，尽可能以各种方式使整个人稍做休息，让头脑没有负担。

把三分钟的休息时间安排在工作段落间，效果远胜于中午在咖啡屋内吹冷气“休息”更有意义，也比爬在桌上午休片刻更好。至于作剧烈运动，象棒球、桌球、跑步等等，却往往不会比运动前头脑更加清楚。

刚才所说的运动，应该算是“消极的休养”，只是在浪费时间，而前面所说的休息，却是有助于清晰头脑的恢复，所以称为“积极的休养”。反正只要能使头脑保持清晰，可以使工作顺利进行，就是“积极的休养”。实行这种方式，才能稳健处理资料。

“积极的休养”是保持头脑清晰、恢复疲劳最好的强心剂，对整理术而言，绝不能漠视这一点。

5. 将复杂问题“分条化”处理是解决的关键

卡文先生常被人委托处理有关遗产方面的问题，而委托人往往只是说道：“一切拜托了！”正确地说，虽然他们急于告诉详情，但从一开始招呼后，就省略不少重要实情，只想要尽可能在利他的情况下处理案子，而不让卡文先生得知真正的“详情”，以致使他常常在处理上摸不着头绪。

不只这样，有不少当事人连过世亲人的遗产有多少都不知道。往往他们不告诉他实际情形，只要代为处理遗产。若他多问一些切身而重要的问题时，就用“你是局外人”这句话来回答他，使他不能顺利处理案件。的确，涉及遗产的法律与税务问题是十分麻烦的，外行人很难理解。但是即使对相关法律一无所知也无所谓，而重要的是应具备一些基本常识，如“到底应先考虑什么”的问题，首先以切身问题为例，例如：“税金”、“不动产”、“分配方法”等小问题，能先列出的话，就很容易了解而可寻求解决的办法了。

对于复杂的问题给予细分化，常有助于案件的明朗化，使案件能尽快解决。对于无法细分的部分，就可委托专业人士处理。

对于复杂的小问题，同样可分为几个小题来处理，这种方法称“因数分解法”。无论是大学每期末期末考试，或会计师检定考、司法考试等等，认真的考生可用此法作为读书时整理分析的标准。若能顺利通过数种考试，也是

归功于此。

所以无论读书或写文章，在遇到无法理解的情况时，分析问题往往可以使复杂问题简易化，进而解决问题。尤其遭到大问题时，用这方法，绝对没错。

6. 以因数分解法，使头脑清晰

前面谈过，对于长期的目标，采取“因数分解法”是十分有效的。此外，一天或一小时的短时间，也能有效地处理信息。

比如看专业论文时，深奥的文章，有时读一遍或两遍仍不能融会贯通。论文难懂的原因，往往是因文句太冗长。法律论文便是这一类的典型。

一篇文章内如果常出现“由于”、“所谓”、“但”、“如此一来”、“是谓”等等句型，首先把这些字作上记号来整理，使其成为单句型的文章，就很容易了解。象这样把问题细分化，就是因数分解的应用，十分容易。

因数分解法是解决复杂问题最有效的方法，但至于如何分法、如何使用，其前提是要有清晰头脑，才能使信息清楚，这是运用的方法。

7. 细分法的另一个武器——分枝法

“复杂问题细分化”，除了因数分解法外，还有一种很有效的方法。

任何信息不会单独存在，必定是互相关连的。因此，如果其构成要素只有一个时，便要详细观察整个事情。最初所收集的资料往往不能给予正确的评价。

譬如公司概况，如财务方面，是赚？是赔？往往一般人守口如瓶；至于今年与去年相比较，是成长或后退？甚至与其他公司比较又如何……往往不得而知。由于这是公司机密，属于个体的单独信息，想要作评量考核是不可能的。

管理者应对公司的财务状况公开化，而且为了让全体同仁都能了解，可设计出一套“系统树”的结构图，象财务状况、经营业绩，以及资产状况等，作成树木的根、干、枝的图表化方式来说明。整体上，把各枝干的重要性也细加解释，使公司同仁均能了解公司营运状况，此方法也称“树木分枝法”。

这种方式可以运用于各种情况。比如实行新的计划方案时，有关预算、人员、用具等的数量、获得方法等等，将一段时期内的各种相关问题，以分枝方式顺序推演下来。看到这张图表，必能完全掌握整体构成，而且可以轻而易举地思考相关问题的解决方法。

此分枝法与前面所介绍的“因数分解法”，目的都是使复杂问题细分化，逐一的理解后，再予以整体性的处理，这与保持头脑清晰的原则息息相关。

文字报告书表现技巧

一般来说，目前各种报告、企划书的形式都分为手写或打字两种，有时还要动用到印刷，不过其构成要素大致都相同。

过去的人喜欢用稿纸写报告，唯一的好处是容易计算字数，比较有利于打字、印刷，但基于时代潮流，愈来愈多的人喜欢用横式的条纹纸书写。不论使用哪一种用纸，一定要记得，如果要发出去打字，那么手稿一定要遵守“直书直打、横书横打”的原则，千万不要直书横打或横书直打，否则打出来的稿子一定错误百出，因为你违反了人的自然习性。

相对地，如果报告书不发打字稿时，最好不用有格稿纸，因为对阅读者来说，方格是一种视觉负担。

除了书写打字的问题外，其实制作文字报告书最困难的是执笔的工程，管理者常对着完整的资料、预定好的内容大纲发呆，就是写不出一个字来。

这种混乱的主要原因，是现成材料和原先的概念已在人脑中混成一团，不知从何起头。最简单的解决方法是把脑中的想法“拿”到脑外来，一一列举整理再下笔。可以下列步骤逐次完成报告书：

1. 执笔工程部分

(1) 重新整理预备使用的资料

利用各种整理方法，重新处理一下准备使用的资料，注意统一规格，同样大小的资料可以堆在一起。

(2) 在资料上做记号

如果资料有好几份，不妨按性质或次序做上记号，用号码或字母编号都可以，免得有所遗漏。

(3) 开始读资料

把资料整理好后，就要开始重读这些信息，这回要一边读，一边用笔把要用的、重要的地方划起来，并且把心得写在空白的地方。

(4) 转记在卡片上

卡片大小大约为 11cm×3cm 比较恰当，也就是一张 A₄ 纸裁成四张的大小。把刚刚划好的重点和心得一一转记到卡片上，记住一个主意、一张卡，不要在一张卡上列两个以上的意见。卡片要注明刚刚编好的号码以备查照。

这种转记一定要清楚到自己能了解的地步，以免时时回头查原资料。

(5) 卡片分类

转记完成的卡片就是文字报告书的主要构成部分，在使用前要先将卡片分类，以便按类使用。分类前要把桌上清理干净，不要和别的文件混在一起。分类过程中一定会产生新想法，不妨再将想法列在卡片上，也加入分类。

(6) 卡片编序

分类完卡片接着要编序。这回编序要按规划报告书的段落来编，真正开始写报告书时，就是按这个顺序。

报告书的段落分配大概有两种形式，一种就像中国诗句的起承转合，另一种则是日本古乐的构成方式序破急。

以下详细说明这两种文章形式的构成单元。

A 起：属于导语部分。旨在描述身边环境的现象或某一事件，或者把结论提前到起段也可以。阅读者会不会耐心读下去就决定于这个开头。

B 承：承接起段的事件而进入正文。相对于起段，这个部分要多用冷静、比较性的手法来陈述。这个段落要为阅读者解释起段中所突出的现象、背景及原因。

C 转：离开承段所引述的事实，再引导读者到另一个主题；提出另一个新发现的事实或独特的提案，慢慢加快速度。

D 合：用简单明快的语句总结以上所有陈述，为读者快速作结论。

至于序破急的结构则如下：

A 序：相当于起，淡淡举出一件大家都没有注意的事实。

B 破：从一个特定观点解说序的内容，并进一步介绍、评述相关的事实，尤其注意最好提出否定论，打破读者的固有观念和一般性期待。

C 急：用简洁快速的笔调，强烈地在结论中描述自己的主张。

以上两种报告书构造都是在配合人的阅读习性，营造出适于理解和具有

吸引力的气氛。

(7)按分类序号决定卡片的阶层构造

在心中记牢起承转合或序破急的程序，然后着手排定卡片的使用顺序。每一组卡片都应该有它自己的流程，并且尝试多种不同的排列组合方式，一直到每张卡片上都有一个最适当的位置为止。

(8)制作草稿设计图

准备一张大纸，按前述排定的顺序，一一贴上卡片，为了便于改换次序，卡片浮贴即可。同时要决定每一部分大约写多少字数，并且注明在上头，这样就完成设计图。

(9)执笔

根据一般经验，完成上面八个步骤大概会占写报告总时间的一半，按次序做到这里，几乎肯定你不会频受煎熬而又写不出稿了。在桌上摆好用纸，上一排是资料，左手边是划稿设计图，按设计图上第一张卡片的记载开始执笔写作；卡片上资料出处的号码可以协助你快速找到引用资料，不必从头翻到底，既浪费时间又增加写作过程的不安和烦躁。

2. 选用文字处理机“推敲”文字

易懂和高说服力，是我们一再强调的报告书原则，实际应用时可以这样表现：

(1)易于阅读的形式

以一页 400 字的文章长度来说，每一段文章大约可以占到 3 行左右，而且能用 2 行讲完的叙述就不要拖长到 3 行；最好用“因此、所以、然后”等连接词，免得影响文字的紧密度和速度感。

(2)平易的形式

尽量避开难懂或古意盎然的字句，也不要使用非日常用语，造成理解的障碍。

(3)多用比喻、尺寸说明等技巧

碰到很难理解的事物时，宁可稍微拉长文章长度，也要具体比喻说明清楚。现在来看看下面的例子。

“细胞核中容纳的遗传因子本体是 DNA”，目前的确有不少人已经知道什么是 DNA，但这样的叙述还是很难叫人接近了解的，不妨改成下面这种方式：

“在直径只有 0.01mm 的细胞中心，有一个很象话梅种子、被称为细胞核的部分；在这个核的中央有一幅生命设计图，存放了生命因子，它决定遗传的结果，而这种因子的本质是一种叫做 DNA 的化学物质。”

文章虽然长了点，却比原先的说法易懂得多，可见许多文章之所以难读，都是因为文中所附的辅助资料不足。

象这样一面写文章，一面推敲文字组合时，常会写出许多和主线不符或自己不满意的文字出来。许多人在写报告书时，常浪费很多时间在抄稿和誊写上，这是写文章的人最厌恶的工作。

至目前为止，唯一能解救这种困境的工具是文字处理机。

在文字处理机上，可以一遍遍地修正文字、段落，下一个指令，瞬间就能改变报告书的形式；写完报告书存进机器里，过一段时间再调阅，又有不同的体验来增减报告内容。对不善用文字或手写字体不佳的人来说，学会使用文字处理机实在受用无穷。

前述用纸张、浆糊完成的草稿设计图，也可以利用这个机器处理，会提高工作效率。

3. 活用桌上排版术

桌上排版系统又称为桌上编辑系统，是高速度的文字处理机，不但能处理文字，还能编辑文字版面。目前桌上排版系统的推广速度比文字处理机还要惊人，它入侵日本企业的状态使得日本人称 1989 年为“桌上印刷元年”。

桌上排版系统有下列若干特点：

(1) WYSWYG

在电脑荧幕上可模拟文件印刷后的形式，文字、图表、插画都能借机器加工，实现“你看到的就是你要的”（What You See Is What You Get）的理想。

(2) 自动调节字间

桌上排版软件可以自动调整文字之间的行距，呈现最合需要的形式。

(3) 自由自在画版型

一旦把文章输入后，横排、直排任君选择。

(4) 具有高度编辑功能

可以随时将图表、照片加入文字中，弹性调整版面。不但能处理文章，还可加上视觉效果。

(5) 接用镭射印表机可做高速度印刷并附多样字型

目前镭射印表机的速度几乎能与复印机媲美，文字针数的密度也和活字相差无几，文字大小、字型又多样，等于实现了文字工作者的梦想。

桌上排版有许多功能，只要学会适于工作需要的部分就足够应用了。对于常需要多样、少量印刷报告书、企划书的商业社会来说，桌上排版实在是了不起的发明。

4. 为报告书穿上美丽外衣

自己制作的文字报告书，绝对不能忽略面子问题：不管文字多优美、内容多扎实，如果外观不佳，很容易被读者忽略。这个道理在书籍销售上几乎如圣旨般被奉行。

经过精心设计的封面，不但能一目了然传达内容形象，更表现了制作者花费的心思和热诚。以下就是处理企划报告书的道具、作法和说明。

做文字报告书包装时，首先会碰到的就是装订的问题。自从复印机普及后，个人收到的文件数量急速增加，但真正装订处理的却少之又少，顶多是一枚曲别针或几根钉书钉就打发了事，也就相对地缺乏可读兴趣。

过去不断有人主张，复印机上应附有简易制书机，但以目前的情况来看，制造商显然没有采纳消费者的意见。

为了将报告或文件书类装订成册，可以利用简易制书机；另外在制作封面底时，最好选用稍有硬度的纸张。另外也可利用一环夹制本，这种装订方式很适合把平面摊开、需较长时间阅读的资料。

提案说明和演讲技巧

从目前商业社会的工作要领来看，先做文字报告书，后举行提案说明会或办一场演讲，似乎是一种一贯性的要求。

不管是发表会或演讲，都赋予文字企划更深的商业化色彩，冲击力也更强，当然也强烈考验着制作者的创意和能力。下面就发表会和演讲两部分的

执行原则详细说明。

1. 提案说明发表会

其实 PRESENTATION 这个英文字应用在不同场合，会有不同意义。比如广告公司向客户提报行销广告企划的会议就叫“提案会”；厂商向消费者介绍新产品可能利用“发表会”；企业向新闻界宣布新动向就会召开“说明会”、“记者会”等。

不论哪一种目的的集会，都要注意下列事项：

(1) 尽量使用浅显语言传达信息

在讲述任何意见时，要和文字报告书一样，遵守起承转合的次序。事先用白纸做一张进度表，列好预定的流程和时间，口述时就可以此为准参考进行。

(2) 叙述时要简洁有力

任何说明会都要在极短的时间中结束，千万不要说太多客套的废话，甚至一开始就跳到结论也无妨。如果遵循起承转合的程序，那么每个段落要限制在 3~5 分钟内，整个说明不能超过 20 分钟。如果花了 30 分钟还说不完要点，表示这个企划中还有未完整构思的部分。

在提案会中的听众，大概在五六分钟内就会对提案内容下判断，冗长的叙述只是增加痛苦而已。回答听众的疑问一定要具体，并且视对方立场和反应来回答。

(3) 以热烈表情转达思绪

做提案说明时，最忌讳提报告人摆出一副“尽义务”的表情，丝毫引不起对方兴趣，从而造成双方的误解。报告人一定要是参与企划的人，只有如此才能表现想积极实现企划的热情，也才能确实感染对方。

(4) 尽量发挥演出效果

报告其实就像戏剧，在某种程度上可说是“制作性演出”，才能操纵对方感情，不厌其烦地听完。这里有几个基本手法：

A 做报告的人一定要站着说话。

B 可能的话，多利用白黑板图解说明。

C 事先做好若干道具，如纸张、样品、插图等。

D 准备大提包装资料，象变魔术一样一件件拿出来展示；象要提示新的书写工具时，不妨把旧的毛笔拿出来做对照。

(5) 事先不要出示所有文件

最糟的提案手法，就是一开始就送上全本企划书，这种错误连大广告公司都会犯。给对方文件就像叫别人埋头念下去不管台下的人一样。正确作法是在口头报告后，再一次把文件分配出去。

(6) 运用活泼简洁的动态资料

许多人常误解运用影像资料的目的，总是长时间地放映录像带、幻灯片，涣散了听众的注意力。运用任何影像资料都要简洁有力，录像带不要超过一分钟，幻灯片每 4~5 秒就要换一格。

2. 演讲的技巧

在众人面前发表演说是一般人视为畏途的表达方式，每个演讲者都会紧张，甚至忘了演讲内容。因此，与其被无数期待的面孔压得透不过气，倒不如一上台就挑一二张特别专注的脸孔，对着他们侃侃而谈即可，很快就能祛除紧张。

演讲者在开始破题时，通常全场都会鸦雀无声，这时候最好谈些和主题无关的杂事，愈接近日常生活愈好；很多人都爱用“早上出门和太太吵架，忘了要讲什么”来破除会场的紧张关系，虽然不高尚，但起码能化解压力。

演讲进行的次序和发表会一样，也要遵循起承转合，利用事先预备的提纲，一面说话一面控制说话速度和时间。

一场成功的演讲多半要避开太抽象的议题，要以和朋友在茶馆聊天的心情侃侃而谈。演讲时不妨保持站立姿势，不时转动身体以手势或道具辅助演讲进行。

3. “文字报告书和口头报告技巧”摘要

(1)烦恼写不出文章、理不出头绪时，可利用简单的资料整理法解决。

(2)收集来的资料，已做成册状的资料书等，都可利用小卡片记下其中重点，加以排序整理并编码，依此可找出文章结构，做成草稿设计图。

(3)人脑最能接受的文章构造是“起承转合”或“序破急”。

(4)好的报告书应该简洁易懂、比喻繁多，并且要有个人的见解。

(5)文字处理机和桌上排版系统将逐渐取代手写文书。

(6)提案和演讲时，为了吸引听众的注意力和兴趣，须像演戏一样，表现有相当气势。

信息设备的使用技巧

80年代以来，因为微电子的发展，各式各样信息设备陆续登场，而且汰换的速度异常惊人。科技愈进步，机器的“市场寿命”就愈短，买一支好钢笔可以用好几年，而一种电脑机型能存活在市场两年以上，已经是一大奇迹了。

许多信息机器制造商都嘲笑自己做的是“生鲜食品业”，不管他们投下多少资本生产PC、文字处理机，只要隔几个月有新产品上市，消费者就会弃他们而去，把原先的设备丢进垃圾场。

就这种无次序的状况看来，以后后代子孙写历史时，一定会把80年代写成“无谓浪费金钱与资源的时代”；记取教训后，相信下个时代的人一定会朝“如何长期使用信息机器”的方向努力的。

当然，我们不能否认信息机器带来的工作意识革命。虽然在70年代末期堂堂登场，引起世界震惊的八位元个人电脑已经沦为电动玩具机的主力，但接连而来的新机器都为个人或办公室开启新的视野。人们一方面不断浪费资源努力追赶新颖机器，一方面却也改变了工作的形态。

但是，信息机器会挑起人类的好奇心，结果视操作机器为目的而非过程，这种本末倒置现象几乎成了20世纪特征，我们应将使用信息机器的目标调至“做更好的工作”才对。

只有在心中时刻保持“做更好的工作”的目的意识，人们才能对信息机器有正确的批判态度，不会沉迷于新机器的诱惑中；也唯有如此，制造厂商才会修正生产形式，为工作人员寻找最基本、长久的工作机器。

以下就几个方向对各种信息机器下判断，分辨何者有用、何者无价值、应在何时何地应用、如何选择等。

1. 信息机器的分类

工作上能应用的信息机器可分为下列几种：

(1)为处理、生产文件者。

这种产品大略指能代替笔、报告书、稿纸等的产品：比如打字机、文字处理机及各种功能的复印机、制本机等。

(2)记录、阅读文字者。

能随身携带、随时输入、阅读的电子笔记本、电子手册等。

(3)处理数字、录像、图画、声音者。

能处理尚未组合的数字、文字、图片、声音的产品：如个人电脑、工作站等。

(4)协助创造性工作者。

帮人类作曲、作书、设计图、平面设计、构思概念的产品：如合成器、CAD (Computer aided design)、PC 等。

(5)记录声音者。

能忠实记录会议、会谈、访问、音乐等的产品：如录音机、DAT (digital audio tspacecorder)、IC 录音机、听写机等。

(6)能记录图片、录像并加工者。

许多过去只有电影工作者才办得到的事，现在普通人只要借助下列机器也可自行操作：VHS 摄影机、8 厘米摄影机、剪辑机、静画录影 (定画录影、Steel Vides Camera)。

(7)帮助传达信息者。

过去用邮递、电话传递信息的方式已被下列方式取代：多功能电话答录机、无线电电话、传真机、个人电话通讯装置、行动电话、传呼机、静止画面电话等。

如果把以上对不同工作目的的设备再分类的话，可以发现这些机器有三个特性：

- A 完全取代既存非电子式工具；
- B 对既存非电子式工具有补强作用；
- C 发展既存非电子式工具完全没有的功能。

2. 选择活用信息机器的技巧

事实上，所有的信息机器都在援助人类发展大脑的活动。

专门处理文字和语言的机器种类最多。不过从趋势来看，处理图、书影像曾是未来主要的工作形态，而八厘米摄影机和静画录影机都能把文字当画像收录下来。以下就要介绍各种机器的使用方式。

(1)个人电脑 (PC)

能同时储存整理文字、画像、声音、音乐、资料的机器首推 PC。PC 能执行许多非电子式工具不能做的工作；PC 不只是制表、计算机，PC 还能实际协助人类思考，整理大的思路。

PC 的功能可以分三类：

(1)文字处理软件

目前 PC 的文字处理软件愈来愈多，只要买了不同软件，固定使用同一部 PC，就像换了截然不同的文字处理机一样。而且 PC 如果再加上印表机或本体记忆体，就如小型快速印刷组，可以胜任办公室或个人多样、少量的印刷需求。

文字处理机的功能就无法这样多层次变化，除非改变硬体构造，不过文字处理机的市场仍被看好，因为它到底是处理文字的专用机器，彻底应用还是有它的价值的。只是文字处理机的市场未来势必会有局限。

(2)通讯功能

在资料收集的部分已经陈述过，有通讯功能的 PC 装置可以和资料库连通，也可以和别的工作站、个人通讯装置连线，由这种联络而形成的组织网是有无穷趣味和潜在功能的。

(3)资料储存功能

PC 的储存能量随软件不同而有差异，目前有不少个人工作者利用 PC 处理地址、电话、顾客名单、生活杂用品等。不过这部分的设计大小之间有很大的不同，一定要非常熟悉并能了解自己未来的需要才能设定。

(2)本国国文字处理专用机

从 80 年代以来，各国本国国的文字处理机已逐步登场，经过不断改进已成为主要办公机器之一。在改进的过程中，功能也有改变：

(1)输入办法逐渐统一

以中文来说，从最早模仿中文打字的巨大键盘到现在简捷或仓颉输入法，中文文字处理机的输入法愈来愈简便，而软件互通的状况也愈来愈多。

(2)搭载字数增大，造字功能有改进

(3)编辑功能扩充

已经能删除、插入文字或文件重叠处理。

(4)印字品质有改良

从最早的 16 点到目前 1200 点。

(5)添加基本通讯功能

(6)小型、轻便化

从早期每部 10 公斤以上到目前桌上型、膝上型等，已改良至四五公斤重或如公文包大小。

为了和 PC 竞争字处理市场，文字处理机不断增加功能，对消费者来说自是一大福音，工作者要针对自己的工作需要选择使用。

(3)录音机

工作上使用的录音机多半是小型的工作专用机，不同厂牌功能略有差异，目前市面上最长录音时间是 90 分钟，如果是有两倍速度功能的，则可增加到 3 小时，这种设计最适合采访或会议使用。

至于小型卡式录音机则可应用在不方便记笔记的场合。而对有立体声音功能的录音机适合用在会议中，这样可以了解发言者的位置关系。

(4)听写机 (Dictation Machine)

录音机所录的只是声音，最终要表现的是文字，而最好的转换机器是听写机。这种机器可以不断重播，能调整速度，主要是由脚踏板操作，每踏一次，录音机就往回转到设定的时间，一边听，双手还能处理文件。

在欧美国家，打字机和听写机就像“夫妻”一样，每个办公室都有一套。

(5)录放影机

过去一般会长期使用录放影设备的人似乎都是电视工作者，但根据日本 NHK 的生活时间调查 (1985)，在使用信息的分配当中，阅读杂志、报纸等文字信息的时间只占 35 分钟，而看电视占 179 分钟，约为前者 5 倍，可见电视已渐成信息传送的中心工具。

不过想把电视的信息象从图书馆找资料一样，调出来使用似乎不可能，一方面在日本有著作权限制，另一方面是电视圈也不太把节目当成经典之作来处理。

一般人在录下电视节目时，要尽量注明录影时日、频道、节目名称等，日后参考才有依据。

(6)照相机、静画录影机

照相机的功能是众所周知的，而且转拍成的幻灯片在印刷品的应用上，效果比一般相纸好。

最近 SONY 和 CANON 发展出静画录影机，有不少特性：

- (1)一卷两寸带可录 50 个影像，还能消磁重录，不增加费用。
- (2)显像毋须送冲洗店。
- (3)在摄影现场如有电视，可当场看到效果。

人际信息的活用技巧

1. 人事信息来自于同阶层人士的联系和集会

所谓信息的收集，有来自剪报，或来自无意间所读到的书，且大多数的人都会认为非自己来收集不可。但只靠自己脑袋所收集到的信息，是有限的，因此，我们应该活用他人的知识，只靠自己是无法收集到足够的信息，须经由别人来收集更完整的信息。

我们每天都必须与同阶层的人士联系和集会，而公司同事、学生时代的同学或往来的客户、车上所遇的人、朋友的结婚宴会上所遇见的人及邻居等，都可称得上是同阶层的人士。

但是，一般人都倾向于公司内部同仁、上司和属下的交往，而疏忽了学生时代的朋友，渐渐形成只和白天共同相处的人来往。

最近，可能商人本身也开始有了不安的危机感，而渐渐有集合公司以外的人，来开办各种研究活动的情形出现。其目的是借着这类研究活动，来结识更多的人并处理好人际关系。

商人已能留意到人际关系的重要性这是很好的现象。所以，我们应该放宽胸怀去参与各种集会和研究活动。

象这类聚会，都能收集到各种信息，只是我们尚未充分利用这一渠道罢了！

和学生时代的朋友不要断绝联络，因为他们毕业后分布在各种职业的领域中，因此，确保这些人的信息来源非常重要。

2. 有效地利用午休来建立人事信息网络

有些人常会说其实他们很想跟各类人交往，但工作实在太忙了，根本抽不出时间来；其实这些都是借口罢了！的确，若在人际交往上耗费太多时间，那工作就永远忙不完。因此，不知不觉中就很容易变得和工作以外的人断绝来往了。

但若想和公司以外的人或工作上没有直接关系的人交往，通常就得利用下班后的时间。但一般来说，晚宴几乎都是酒席，且只要一喝酒，就得浪费相当的时间，致使谈话内容都是一些题外话。

若是在平时，就会妨碍到第二天的工作，若是周末，也会影响到与家人的聚会，自然就会懒得和老友会晤了。

为了维持信息交流，所以要积极地灵活使用午休时间，而且不论多忙，都要利用中午休闲时间和某人吃中饭，如此一来，就可有效运用这些时间。

老板应经常和公司同仁去吃中午饭，虽然这些时候所说的话，并不全然是有关公司的事，但亲密的沟通是有其必要性的；但若每天都只和相同的人

在一起，则仅仅是在延长工作而已，根本不会出现任何新鲜信息，那就是浪费时间了。

而且，利用午休时间还有一个理由，那就是若约好下班后会面，常常都因对方或自己须加班或突然有事，而取消约会。

但午休时间就不同了，只要挂通电话说：“中午一起吃饭吧！”只要没有特别的事，大家都会答应，若能事先约好当然更好，且在短短的一小时交谈中，就能获得相当内容的信息。

与在不同单位工作的朋友共进午餐，经常可获得许多你所不了解的信息，并对你的新点子有所提示。

总之，不论以前如何，同阶层的信息网络是不容忽视的。

此类利用午休时间聚会的方法，无论在时间上或金钱上，都比晚间交际更有效率，即使是信息收集方面也很有效。时间上因彼此都是午休时间，所以若有事情，也可单刀直入地商议，用餐即使吃得再丰盛，也比喝酒来得划算。

偶尔，也会临时为收集某些信息，而须利用午休去图书馆查阅资料，以致无法和朋友一起吃中午饭时，就应在去图书馆之前，告诉对方如“某人已在附近等候我多时”或“临时必须和许久不见的另一位朋友会面”等说辞，来取消约会，不过应事先联系。如此一来，不仅能有效利用时间，并且与朋友相约吃午饭一事，也不会成为负担。

见面时，事先准备今天工作状况，或想知道的事为话题，然后再跟对方表示若得知相关信息时，作出通知。同样地，要注意听对方所关心的事，便于日后对方知道某项所关心的信息时，就可向对方询问。其实，和朋友会面，并非只是为了收集信息，有时也是借平时会面的机会，来整理信息收集的网络，以便以后有需要时，只要一通电话，就可收集到信息。

另外，即使没有会晤的机会，若想询问老朋友某件事时，只要一通电话，也可得到老友的协助。

3. 晚间的交际应酬

前面已提过，酒宴等夜间应酬，无论在时间上或金钱上，其损失都是很大，因此，个人交际应尽量安排在白天。

当然，不只因加班，有时也因人情往来而晚归。就如卡文先生来说，一般他的晚间交际，大部分都是聚会或宴会，其中也包括了同行间律师或会计师的聚会，但此类聚会，原则上是不出席的。因为同行业者的聚会或宴会，就像和同家公司的同事交际一样，不太会有出现新点子和得到新信息的机会。

我们积极出席的聚会，是邀集各类不同行业人士的聚会。例如，“青年俱乐部”，不仅有经济界人士，也有演艺界的人士，或是体育等各种人士参加，成员往往很多，每次聚会大都有30~50人参加。出席人数每次都不一定，因此每次都可接触到不同职业的人，并且不像“读者会”那般拘谨严肃，所以聚会时都能轻松交谈。

倾听这些人的谈话，可以听到各种新的观点，得知现今社会是如何运作的，这些和我们个人的工作并非完全无关。而目前在不同领域所发生的事情，常常会在一段时间后，也发生在自己的领域中，所以尽可能早一步收集信息，对工作是有很大意义的。

判断应出席宴会标准，是以参加聚会的人在平时工作上大都不会有会

面机会的人为标准。话虽如此，但有关的公司顾问宴会，我们也尽可能参加。虽然，参加者都是在工作上有所接触的某公司职员，但常会有许多和此公司有来往的外界人士参与，所以可借此宴会结识到各类人士，进一步得到一些新的信息。

4. 如何在宴会上结识新朋友

虽然是出席宴会或聚会，但若一开口和不认识的人聊天也是很困难的。通常的情况是，若在会场没看到认识的人，就会四下张望寻找，等发现认识的人后，就只和他们交谈。

其实，出席宴会或聚会是结识各行各业人士的难得机会，只和常来往的人交谈，这就和与同公司的人交际没什么两样。

话虽如此，卡文先生自己也不是很擅长交际的，理想的自己和现实的自己，仍然有很大的距离，卡文先生的状况也是在找到认识的人后，才会感觉比较放心，但是，他仍一直积极地努力想成为能和人侃侃而谈的人，所以他也曾下了相当大的一番功夫。

首先，向主办人询问当日出席的是哪些人。由于他平时常和主办人来往，所以主办人很了解他目前所关心的是什么，因此，他们便会告知在此宴会中与他收集信息有关的是哪些人士，而当然他也会找机会请教对方，事先拜托主办人介绍某位先生或小姐让他认识，也是很好的办法。

当然有时也会有知名人士出席宴会，而当他见到名人时，就会大方地向对方打招呼。若曾听过对方的演讲而大略知道对方是属何种类型的人物，且对其演讲内容很感兴趣时，他就会向对方说：“很抱歉我有事想请教你，我对你所说的某事很感兴趣……”

但最容易结识朋友的方法，还是经由朋友介绍去和不认识的人交谈，大多是请朋友帮忙介绍的，因为在彼此都有共同认识的朋友介绍之下，隔阂很快就会消失。如前所提，在宴会上若只和认识的人交谈是一种损失，仍需留意能介绍自己与陌生人认识的朋友。

当然只靠来回在会场走动，就能接连不断地结识一些素不相识的人，这是最理想的情况，但是实际上要做到，可就相当困难了。

5. 培养人际关系时，须留意何事

即使常有见面的机会，但若没有灵活使用人际关系，也就不具任何意义了。即使在宴会中和再多的新朋友交换名片，但若是限于此次宴会的来往，那也是徒劳无功的。

其实宴会交往最重要的目的，并非仅限于初次会面，而是以后该如何活用这次的一面之缘。总之，是否确实运用得来不易的一面之缘，才是重点。

许多人交换名片后，就会直接归入名片档案里，但往后再看到这些名片时，常想不起来这名片是从哪来？对方是何许人？

为了避免发生这种情况，所以在宴会或聚会结束后，就将当日收到的名片，写上日期以及由谁介绍认识的，这是名片处理的第一步。

为使会晤过的人，成为与自己常来往的朋友，当然，付出相对的努力是有必要的。宴会中碰过一次面的人，大都不会留有任何印象，这是很平常的事。当有事请求对方，而仅凭一次会晤，就想请对方帮忙的话，是相当困难的。

因此，要想请对方帮忙就必须事先确立彼此的依赖关系，而要确立此依赖关系，就依赖是否能和对方建立起交情。

在初次会面时，应仔细地听对方的兴趣或所关心的事，然后，由我们先提供一些对方所想要的信息。

例如，某人谈到目前想写些东西，但是由于工作太忙，想自己写实际上是不可能的。若听到这类的话，我们就会教他使用口述笔记专用的录音机。

不仅当场提供信息，过后，并可赠送对方附有照片的轻便录音机的使用说明书的复印本，这不仅会得到对方的感谢，而且也能增进彼此感情。总之，展开提供信息的说明服务，并借此当场订定下次会面时间，但实际上我们并非对每个人都提供此类服务。这种事后说明的服务，也就是人际关系的最佳开始，此为第二阶段。

所以，我们先由自己提供信息给对方，然后，在对方打来的致谢电话中，或是寄来的信件中，也会有“若有可效劳的地方，请告知”。

提供信息的目的，一方面是想得到对方的资料，另一方面也想让对方知道，我们目前所关切的事，及能够提供有关信息的人并不多等。因此，应先提供对方消息，然后才能得到相对的回报，为了使一面之缘能延续下去，这些是很重要的。

当然，并非全是我们先提供信息给对方，也有由我们先向对方拜托的时候，但通过介绍人仅见过一面交换名片，尚不能算是朋友，所以若直接拜托对方是很冒昧的。

6. 名片是人物信息档案的第一步骤

从见面到获得对方的信息，提供信息给对方是不可缺少的步骤。因此，整理出对方所需的相关信息是有必要的，这也是所做的人物信息档案。

一般人物信息档案，是将名片整理在名片簿中，然后再按其需要，从名片中挑出重要的，记入通讯录中。人物信息档案分名片、通讯录、人才录等三项。有关此三项目，以下将依次做说明。

第一项所要谈的是名片整理：

以前曾经谈过，从和初次见面的人交换名片，到与对方道别后，应尽可能地将自己对对方的了解，写进名片中。见面日期、见面地点、介绍人、见面原因都一定要记录起来，若知道对方的籍贯、毕业学校、毕业年度、对方所关心的事、对方的特征，最好也能记录下来。立刻写下对方的资料，以后才有与对方进一步交往的可能。并且，这也是以后登记在人才录的重要资料。

以下是名片的整理。通常使用的名片簿，是半边透明活页的硬纸板。而一般公司中常使用的，多半是长方形的名片簿，一页只能放进三张名片，并且不是活页式，所以整理后，再插入其他名片时就非常不方便了。

名片簿通常都会遮住名片反面，但是因为有些名片反面，都记录了此人的相关资料，所以绝不能把反面遮住。乍看之下，或许会觉得很不经济，但是考虑到正反面都使用得到，这点就会觉得划算了。

名片簿只是放着不用，是没有任何意义的。为了整理名片，做目录本是必要的。许多人整理名片，是按照认识的先后顺序或英文 26 个字母顺序排列的，但是仅仅只有一面之交的人，彼此都容易忘记对方的姓名，以后查阅起来，不仅费时间也很可能找不到。

因此，这些名片是按项目、类别来整理的。大项目分为金融机构、委托诉讼或辩护人、朋友、大众传播界人士、合作人等，更细的项目则分为各家公司或俱乐部的名片，以便往后即使想不出对方的名字时，也能按照此人的关系类别，立刻找出对方的名片。

通常整理在名片簿上的名片，并非是所有名片。例如，经常有许多推销员到办公室来推销东西，而这些推销员的名片，你就直接丢掉即可。这也就是说，按照目的意识来做取舍。

7. 通讯录则是按卡片分类的整理法

第二步则是通讯录。这也是利用活页式的硬纸板，并且为了考虑插换的可能，所以使用的是卡片式。即从交换过名片的人中，挑出必要的名片，转记在通讯录上。

很多人都使用合订式通讯录，但一旦容纳不下时，就必须重新再写一次新目录。

而且，一般的通讯录，通常都是将字母分为几个部分，并且每个字母的页数是一定的。而平常使用的姓名开头的第一个字母，很快就会容纳不下，而相反的较少使用的字母，空白处就永远填不满。

以活页式而言，按照需要，即使增加或减少均无妨。

而且，这些通讯录，是使用一人一张的卡片方式。此卡片是采用名片的规格，并且各自记入姓名、住址、公司地址、电话号码。而一般的通讯录，每个人的空间却很窄，使用起来很不方便，同时也无法写入住户和工作单位的住址。

而卡片式的另一个优点是能随意插换。此卡片共有五行，以下是各行的使用项目。第一行是记下此人的邮递区号、住址、电话号码，第二行是记下工作单位的邮递区号、住址、电话号码、传真机号码，第三行记的是公司名称、所属的工作单位、职务，第四行是备注栏，第五行则是此人的姓名。

姓名列在最下一行，是为了插入卡片后，只能看见姓名部分。在查阅时，只须看姓名可方便查阅，而你只要掀开姓名部分，就能看到此人的其他资料。

在寄出贺年卡时，若想做一份最新姓名录，只要直接印通讯录，便能做好姓名录了。

8. 人才录是人物情报的核心

第三步是人物情报核心“人才录”。

通讯录，仅是完整地记入对方的通讯处，大致上有工作单位、所属部门和职称。但至于此人精通的是何类信息，家庭概况或近况都未记载。单凭通讯录，脑海中无法清晰地浮现此人的长相。

而当我们想获得某情报时，却不知该去询问谁，那就没什么效率可言了。但若能有效活用信息，能够立即检索出所需信息的来源。而为达到此一目的，下一番功夫来做人才录是有必要的。

“人才录”这个名词，在辞典中没有，是我们自己创造出来的名词。其含意是人就是宝贵财源，所以称为人才录。

人才录是将住址目录做更集中的登记。总之，顺序是名片簿、通讯录、人才录，且范围愈来愈集中。相对地，人才录应称得上是交际网的核心，且是庞大的财产。

人才录所使用的是 B₆ 规格的卡片纸。卡片纸原本是运用于科学实验统计，或读书时的卡片。

市面上也有整理个人信息的专用卡片，但有些卡片，比一般人信息的卡片更薄，一份档案就能整理许多的卡片，容量大、格数多才能达到使用目的。一般的专用卡纸，其记入项目受到限定，反而不好使用。

人才录中所记录的项目栏包括：姓名栏、假名索引栏、性别栏、出生年

月日栏、会面栏、学历栏、职务栏、籍贯栏、公司栏、现在住址栏、家庭状况栏、备注栏等。

因为记入这些资料，只要看此人的人才录，就能了解到他的大概情况。

并且，由于事先有完整的人才录，一旦使用时，就能在短时间内获得自己所需要的信息。

有关籍贯栏，或许有人会认为“有此必要吗？”这和户籍上的籍贯不一样，而是出生地，或较少变动的住址，能间接与对方连络的住址。比如即因对方迁居，而无法连络时的紧急连络住址。

再者，公司栏、住址栏为考虑搬家因素，所以都留有很大的空白。

9. 贺年卡是人物情报的来源

在寄出贺年卡或圣诞卡前，应先复印通讯录，这在前面已提过了。因为只有姓名的那一栏看得见，所以复印通讯录，就可以有一份依 26 个英文字母顺序排列的姓名目录。

某些老板每年寄出的贺年卡，大约 2000 封，作业量相当庞大，所以，使作业精简化是很重要的。而此作业大部分都是委托秘书去做，但有时是他们直接来做，且为了避免出错，所以都先复印通讯录来核对。

寄贺年卡应以人才当为基准。人才录上标有“ ”、“ ”、“ x ”这些记号。“ ”表示一定会寄来的人，“ ”表示某年曾寄给对方，但未收到回函，“ x ”表示无需寄贺年卡的人。

总之，这些老板人际关系档案都集中在名片本、通讯录，及人才录上。因为仅人才录就登录了约数千人，所以所寄出贺年卡的数量也相当可观。

贺年卡是复印文书处理机原稿的明信片，草稿由老板自己写。至于转入到文书处理机及其复印，复印通讯录工作，核对人才录上所写的收件人姓名，则全由秘书来做，然后在写好收件人姓名的明信片上亲笔附加些贺辞。

在写完收件人姓名的阶段、亲笔附加贺辞的阶段，以及最后寄出贺年卡的阶段，每做一个阶段都用橡皮章盖在通讯录的复印本姓名目录上。如此一来，若有遗漏或同一人寄出两张贺年卡，或者写收件人姓名或亲笔贺辞有任何错误，均可由是否盖章来判断。

在这么多的明信片中，每封都会附加几句亲笔贺辞，通常别人会惊讶地说：“这么多的人，还每封都写贺辞啊！”当然，这得花相当多的工夫，如果无法留意全部人的相关资料，此时就须借助人才录了。

备注栏最有参考价值。备注栏是位于卡片的内侧，而以对方寄来的贺年卡中所提到的近况，为信息内容，记入备注栏内。

例如，对方提到“最近正热衷于文书处理机”，则将此点和收件日期一起记入备注栏中。

有些参考资料，回函时就可添加一句“对文书处理机有何心得？”

再者，若有谈到家庭近况如：“去年 5 月，生了长男 x x”则将此记入家庭概况栏。

即使没记入“何月何日诞生”，也需在孩子的姓名下方记入已几个月，“七个月 as of s1989. 1. 1” as of 是“收信当天的时间”。记入此类信息，在写第二年的贺年卡，就可以孩子的事情为话题，“x x 差不多开始走路了吧！一定是个相当可爱的孩子。”

从贺年卡中，得知有关此人的最新信息，然后将其登录在人才录中，不仅在寄出贺年卡时可善加利用，并且在灵活使用信息来源和取得人物信息

时，都可发挥其威力。

10. 如何检索重要人物的相关资料

查阅某人的相关信息，就是活用人才录的方法。一般而言，老板对所收过的贺年卡内容，以及寄出去的贺年卡的亲笔附加内容，都会有点印象，所以，通常脑中立刻浮现出与对方相关的事。所谓相关的事即是指已记入在人才录的事项，但是，有时也无法立刻浮现出全部人的各种近况。此时，才是人才录发挥其本领的最佳时机。

人才录的卡片上端，原本印有从 A 到 Z 的刻度。这些刻度全部以打孔机打孔，各个刻度中若有关某个人项目，就将穿孔处剪开。

总之，刻度部分若是与此人相关项目，就要剪开此刻度孔。

想知道有关国外利率动向的信息时，首先就从银行员处取得信息，因此想挑出银行员“B”的项目时，就可以利用已穿孔并剪开过 B 部分的卡片。

将大小适宜的棒子，穿入所有卡片的 B 孔处，然后，因银行员 B 的部分已被剪开，所以棒子一举起来时，就只有 B 孔的银行员会掉落下来。

并且，在银行上班的人中，若有大学时代的朋友，那就是最适合的人选了。而要找出银行员，且又是大学时代的朋友，只需将棒子插入 B 和 U 两个洞内，举起后就可得到自己所需的信息。

将每个人的特性及他与自己的关系做成索引，当需要时，就可以在短时间内查出自己所要的资料。

将卡片程式输入电脑，有些人会觉得不方便，但是，前面已提过，电脑不论在一览性、改换性上都很方便，而其他方面也都极具利用价值，但若不能运用自如，就无法充分发挥电脑的功用。因此，早一步使用电脑，不论在收集资料，或检索时间上，都能提高工作效率。

在检索所拥有的人事资料时，活用人才录卡片程式，就更便利也更实用了。

11. 结识新朋友的秘诀

刚才已提过，应积极利用宴会等场合来结识新朋友，而我们不仅是在宴会上，实际上在任何与人会面的场合时，我们都应很积极地加以利用。

例如，结婚典礼、丧礼等喜庆丧宴，都有机会结识新朋友。

最近，结婚典礼愈来愈盛大，时间也变得较长。对新郎新娘而言，这是一生当中最正式的典礼，所以并不会觉得无聊，但对出席者而言，由于周围坐的都是一些不认识的人，所以会觉得无聊。婚宴上，新娘脱下白纱礼服换上晚宴服的件数，也有增加的趋势，而在喜宴上不管认识不认识，大家都会开始畅谈。而在此时，即使是初次见面的人，也应积极地开始和四周的人交谈。

丧礼上，若死者是亲近的人，或是因事故死亡の場合，就另当别论。但若是以社交身份出席，或死者是以高寿去世の場合时，则可以审慎态度，和周围的人交谈，即使在这场合中，也能结识到新朋友。

再者，人们也许会常因公而出差，有时会搭飞机前往，但若有搭长途火车的机会，通常就会利用火车。尽管飞机的速度很快，但因须花时间办理机场的手续，并且班机又少，飞机场到达目的地，也有相当的距离，将上面的时间加进去，和搭火车所需的时间，其实也差不多。而且，在飞机内，因时间零散通常都无法办公，但若是搭乘火车，由于有完整时间，所以能集中精力处理公事。

甚者，搭火车时，较容易结识邻座的人，因为搭飞机的时间较短，所以即使想结识对方，也没有太多时间来交谈。因此，和飞机比较起来，火车的时间较合适结识新朋友。例如，从A地到B地所需的时间约两~三个小时，刚好是可以认识一位新朋友的时间。

常有人问：“对于素不相识的人，可以轻松地交谈吗？”的确，熟识的当然较易交谈，但有关前面所述的那个问题，和邻座的人一起坐了很久，竟然没有交谈过任何一句话，反而显得不自然。

下面所要介绍的是与邻座交谈的方法。

在搭乘火车的最初一个小时用来办公。如果是为演讲出差，就利用这一小时来准备演讲。在拚命地工作一小时后，多少都会感到有点疲倦，此时若能和对方聊天，则可调节疲劳的身心，而对方在最初的一小时，也许会看杂志、书或浏览窗外景色，所以尚不觉无聊，但一小时过后，就会开始有这种感觉了。

在这时跟对方说话，通常对方都会很快回应，而且刚才的一小时里的工作，对方会觉得“这是个正派的人”。所以会较为安心地和你交谈。

在快接近目的地时，因须准备下车，而对方可能需准备下车，所以乘车的中间时段，是彼此交谈的最佳时机，然后在谈了30分钟至一小时之后，再开始办公。

交谈的关键是应一开始就拿出名片来做自我介绍，并以“因为工作得有些疲倦，所以想不知是否有此荣幸与你聊聊”做为开头，然后就有机会一个话题拉一个话题来聊了。

交谈的对象是不分男女老幼，但因此机会结识，而后登记在人才录上的为数不少。纵使此后没有继续来往，或并未与工作有直接关系的朋友，但能和各类人士交谈，就信息收集这一点来看，的确是有很大的功效。

12. 想要维持人际关系，则需考虑对方立场

在前面所提的“为培养人际关系须留意何事”中，曾说到为对方提供说明信息是很重要的，所以应尽可能在首次会面后，就提供信息给对方并进一步做说明。若无法亲自直接送给对方，其所需的资料也可以介绍适当的人选提供给他，一开始以先由自己提供对方所需的资料较为合适。然后再寄贺年卡，以保持定期的联络。因为即使初次见面的气氛不错，却还未能得到对方的信任。要维持对方愿意提供信息的良好关系，必须先让对方了解自己的个性。

在获得对方信赖的同时，也要清楚地了解对方的立场。若不考虑是否会打扰对方，只是一厢情愿地想到自己的话，则即使有事麻烦对方，对方也不会尽全力帮你的。

例如，打电话时应注意对方的时间，若未考虑到对方时间，仅是一味地考虑自己的方便，而突然打电话拜托对方某件事，这恐怕会令对方对你敬而远之。

有些人是夜猫子型的人，早上一大早起床对他来说是很困难的，而有时一大早就被电话吵醒，那心情之坏是可想而知的，但晚上再晚，有电话也不介意。由于每个人的情况都不尽相同，所以应特别注意。

再者，有时工作很忙，突然电话响，却又是拜托帮忙，真让人觉得麻烦。

若你打电话给对方，你应事先问对方，何时打去较方便，然后，将它记在人才录的备注栏内。稍微下点功夫，是维持人际关系的秘诀，且对方在听

到这类话时，会对你产生信任，认为：“此人真会为别人设想。”

一般社会上大部分的人都不喜欢大众传播界的人士，但你在接受采访时，尽可能全力配合，至于你对他们的态度是否亲切，就不得而知了。

从事大众传播的人士，即使自己不了解的事，但对应于何处着手，或去哪里调查资料，却相当清楚，类似这类信息，是非常重要的。因此，对于一些不讨厌的人，应尽量配合他们的采访。

每个人都有自己的立场，所以应尽可能尊重对方的意愿。维护人际关系，不应以自己将有何收获为立足点，而应优先为对方的利益设想。维持人际关系，应站在对方的立场来设想，这是很重要的。

13. 信息的精确度在于细心的核对

灵活运用信息所须注意的是信息的精确度。人们所说的话，常常都是不负责任的谣传，或是未经仔细确认的二手或三手信息。

当然，若是某人直接听到或看到的情况，问题就比较小，但若属半开玩笑的话，那就没有保证了。

所以，从某人之处所得来的商业信息，必须详加确认此信息的来源，当然有些信息并不重要，但对重要信息，就一定要核对其信息的正确性。有时，也可在询问若干人后，再做交叉方式的核对。

是否有效利用人物信息，所须注意的一点是，不能滥用模棱两可的信息，细心的核对是有其必要性的。

三、快速处理信息的办法和方案

信息收集的具体办法

1. 信息是有“意识目的”的收集

在这个传播发达的时代中，各种知识充斥于社会的每个角落，然而如何能获得自己所需要的信息，才是最重要的。

“信息”一词，在语意的使用上常被混淆，这是一大障碍。所谓“信息”和“知识”，其实是不同的，但在使用上并未加以区分。一般说来，大家认为可称之为“信息”的，事实上仅能算是“知识或报告”等，因为这些并不是信息真正的意思。

从电视、报纸、杂志、以及单行本等各式各样的媒体中，我们所得的仅是知识。而某项知识，一开始，即有利于某种目的，那就称得上是“信息”了。

例如，5月15日的日出时刻是几点几分，这不过是一般知识。5月15日将去钓鱼，因为要钓鱼，必须事先知道日出的时刻，在此种状况下，这个知识就成了信息。

诸如此类的信息，大多是商业方面，或是兴趣所趋。但若无实质上的益处，则不能称为“信息”。因此，无论你的知识有多丰富，如果仅是来自百科字典的知识，则无任何意义。

若从有用信息这一观点来考虑，收集信息必须具有目的意识；也就是说，一开始便需明确地认知何种知识是必要的。

常可见到一些人，竭尽精力，一味地收集知识，却不曾仔细地思考该如何利用那些知识，可以说这些人，对收集信息有所误解，因为这么做只不过是收集知识或报告，徒然浪费宝贵时间、精力和金钱。有人说：“我每天花两个小时在信息收集上。”类似此种陷入无目的作业中的人为数不少。

像这类人所收集的信息，其中尽管也夹杂着极为重要的信息，但大部分都只是一些不切实际的信息，且即使要从那些信息中取出有用的，也是相当不容易的事。

尤其是在现代社会中，每人每天要做的事情堆积如山。若仅为信息的收集，而要腾出完整的时间，也是很难做到的。因此，信息收集的目的意识必须十分明确。

例如，你的志向是——律师、会计师、翻译等工作，所以你需要的信息，就是和法律、税务有关的国内外信息。你除了需精通法律、税务外，同时每天也需处理国际贸易事务，因此，参加律师、会计师活动的时间就少了。但为了使自己拥有充足的信息，你每天抱持着与商业有关的目的意识来收集信息。

2. 如何使意识目的明确

与一般商人相比，信息收集比较明确。但究竟该具有何种目的意识才对呢？

首先，自己要多方收集与目前工作有关的信息。例如，若服务于贸易公司，并从事有关英国方面的进出口业务的话，就得收集和英国方面有关的信息。假设从事的是会计工作，则需收集和会计师事务所有关的各种新信息，这即为掌握目的的最好方法。总之，此种目的意识是提高专业能力的最佳方法。

然而，更抽象地说，是应以商业趋势来收集信息，也就是说，应了解社

会需求的趋向再来收集信息。

而且如果目的意识不明确的话，那信息也就很难收集。但若只收集和目前工作有关的信息，便会在无形中限制了信息收集的范畴，而使今后的工作动向变得暧昧不清，且易导致信息本身缺乏具体性。

最近商人们滥用信息收集的情形日趋严重，而使得所应收集的信息主题笼统模糊。

在收集信息上，尽可能收集主题信息，如此才能提高工作效率，并获得充分的咨询。

举例说明，在某企业担任人事工作的事务员，应以有助于人事工作的目的意识为首，来收集信息。一般报纸或工商报纸每天都会刊登大企业的求才广告。最近更因币值上涨，经济不景气，裁减员工的事件层出不穷，失业率逐渐上升，而今后的失业率将会更高，故某企业为应新时代的变迁修改人事制度的信息，都是值得注意的。

以上所述，乍看之下，和人事似乎无关，但若仔细思考，又觉得好像有所牵连，取舍之间十分为难。

若只把和人事有关的信息，不论是抽象的或是不明确的全部都剪下收集的话，就算是具有目的意识，单单是在信息收集上，就需耗费庞大的时间和功夫。而当想实际运用信息时，却又因收集的资料过多，反而找不到所需的信息。

如此一来，即使是充分了解目前工作的目的意识，但若不能确定所需的信息，仍失去了信息真正的意识。且过分耗费精力在收集上，往往会忘记该如何运用信息。

因此，必须先分析出自己的工作性质，并了解信息该从何处着手收集，以便确定问题的目的意义。举例来说：在人事聘用方面，应先讨论目前所遇到的问题为何，若为缺乏精锐、优秀的技术员，就应从收集优秀人才方面做起，才是具体的方法。

因此，具体、清晰地缩小收集范畴，就可收集到切实有利的信息。

这就是说，原想采集黄金，却采到矿石，纵然其中含有几十万分之一黄金成分，但若想从中抽取黄金的话，尚需花费相当大的精力、时间和金钱。

但若真正采到黄金矿苗，即使量很少，也不减损其价值，进而只要知道如何形成纯金即可。事实上按其需要，收集身边信息，在知识泛滥的今天，实非难事。

3. 选择信息的最佳办法就是架起指向性天线

所谓根据目的意识来收集信息，就是以严密的标准来筛选信息，因为若未事先筛选，则往后的取舍不但费事，且会令人对收集的目的怀疑。

以严密的标准筛选信息，最佳办法就是架起指向性天线。在我们的四周，似乎有无数肉眼看不见的电波飞来飞去，而这些电波就是漫天充斥的知识；若能对这些电波架起指向性天线，如此便能得到所需要的知识。

只要确实架设指向性天线，所需的信息，就能在不费吹灰之力下收集到。由于我们并非居住在孤岛上，所以在不知不觉中，常会有各种知识闯进来，要隔绝此类知识，实在不太可能。

例如，阅读报纸时，即使无意收集信息，但常会在无意识中，去注意对自己有用的信息。换一话说，未进入天线的电波，自然就会飞走了。

对管理者来说，与其直接有关的信息是法律、税务。而在演讲台上，处

世格言似乎也能派上用场，可以当做演讲的小插曲，因此常架设此类指向性天线。有时仅看报纸标题，也能在晃眼望过的瞬间，看到与自己有关的报导，眼睛总会为之一亮。

报纸，以铅字数量而言，据称已超过一本单行本的份量了。若想要仔细阅读报纸内容，所需花费的时间要多少呢？大部分的上班族都会在上上班前，利用 5 分钟或 10 分钟的时间来浏览报纸，以便得到各自所需的信息，这就是一种能掌握要领的阅读方式。

收集信息的目的意识是否明确，姑且不谈。而在阅读报纸时，一般都是采取自己习惯、且有效率的方式收集信息。当然若能更进一步地架设有目的意识的指向性天线，则信息收集就更有效率了。

在知识泛滥的今天，要取得所需的信息，可从平时的报纸中，细心地找出收集信息的要领，这与读报时的方法是相同的。

4. 信息收集要当机立断

据说，幸运女神的前额有头发，但脑后却没有头发。也就是说，幸运未到之时，必须要懂得珍惜，当机会溜走后，可就为时已晚了！

信息和幸运是一样的，若未能及时掌握信息，直到运用信息时，再急急忙忙地去搜寻，那就很难获得了。即使真能寻获，想必也已耗费许多精力及时间。

管理者身边每天都有大量的信息在流通着，而报纸及杂志上的信息，却一直为大众所忽略。常听别人说：“前阵子，我好像在报纸或杂志上，看到有关的报导。”即使你事后想到了，要再回头去找却是困难重重。况且即使花费整整一天的时间，到图书馆一一翻阅报纸或杂志，也未必就能找到你所需的报导。

所以，信息收集必须当机立断。在看到某项报导的瞬间，就得判断此报导是否有保存的必要。若判断此报导是必须的，但因手边没有工具可将其剪下，或手边没有纸笔可记下日期等现象，在信息收集时，绝对要避免。

5. 必要的报导，必须当场撕下收集

信息收集应当采取当机立断的方式，所以无论阅读的是报纸或杂志，一旦发觉此信息有必要加以收集时，就要当场剪下；而剪刀、美工刀等，就成了必备工具；但若是撕下取得，则不需任何工具，况且无论在车上、咖啡店或任何地点都可以这么做。

在阅读报纸时，如看到所需的信息时，要将所需的报导（包括日期）撕下来。其中或许包括一些不必要的报导，但也无需担心，因为剩下的就是秘书的工作了。秘书会将撕下来的报导复印在 B₅ 的纸上。

若撕下来的部分包括了好几个报导时，秘书会先判断哪一个报导才是必须的。当然，事先应交给秘书必备的分类目录，即使信息错误，但为了以后查阅时可立刻知道，是自哪一份报纸剪下来的信息，故最好不要弄乱或毁损。因为剪下来的信息，有当天的日期，如果细心的话，即可发现其不同之处。

撕下所需的报导，然后交给秘书，秘书只将复印好的报导拿来即可。

其他上班族有秘书的也许不多，在这种情况下，将撕下的报导的重要部分剪下，及后续的复印工作，则可考虑请太太或孩子协助。平时工作繁忙的你，最好不要浪费自己宝贵的时间，在这种单纯的工作上。

对管理者而言，应将复印好的信息，做成档案，以缩短信息找寻时间。而另外一些人，也许会采用将剪下的信息贴在剪贴本上的方法，但那种作法

较没有效率。

6. 如何活用报纸

评论家们经常在所写的信息收集书中，提到每人每天起码要阅读两份报纸。当然，不论两份或三份，有时间浏览多份报纸，对自己一定有所帮助。但如果将看报纸也视为一项工作，相信一般的商人都不可能有时间做到的。

管理者平时有工作，所以没有太多时间去看其他感兴趣的报导，而始终以收集工作上的信息为主要目的。其他的就通过新闻大致了解今日有关的社会动态，在这点上别人好像也是如此。

管理者看报纸，原则上只看一份。因管理者工作上所需的信息，是属机动性的。举例来说，有关美国等的税制改革，在经济类的日报上，就会有相当详细的报导。

总之，对管理者来说，所需要的经济或法律的相关信息，在经济类的日报上已刊登得相当详细；经济类报纸当然会详实地刊登经济新闻，另有关社会新闻，或当天的大事也一一报导。

当然，除了此种报纸外，有时最好也能再买另一类报纸。这就是当别类报纸正刊载一系列与工作有关的企划报导时，而管理者之所以会知道此报纸正刊载与其工作有关的报导，那是因为管理者周围的朋友已事先通知，此时，管理者就会向各个报社询问，如果管理者知道是几月几号的报纸，就可订购那天的报纸，请报社送来。

这和前面所提到的活用信息人有关，所以自己所关心的主题或事情，尽可能事先通知周围的人，若这些人看到有关报导，或听到此类信息，才能立刻通知你。

因此，最好的方法是，只订一份经济类报纸，必要时，才再机动性地选择对自己有用的报纸。

购阅两份以上的报纸，对一般商人而言，不太有必要，只需机动性的选择报纸即可。

7. 如何从杂志收集信息

若到书店去，你会发现各种杂志充斥其间。在大量的杂志中，要如何找出自己所需的信息，或许有人会不知从何找起吧！当然也有些人是经常定期购阅杂志的。而较妥的情形是订购相关团体所发行的杂志，或者是较具专业性质的杂志等，但是不一定会马上阅读。因为好的方法是，在报上的广告，或车内招贴的广告中，看见所需的报导时，立刻就去购买。所以注意广告的标题和某种程度的内容是很重要的。

这也就是说，先看杂志标题，再开始收集重要的信息。

当然，完全依赖标题来买书，有时也会挑选到完全无助益的信息。此后，这类杂志就必须立即舍弃。除阅读必要的报导标题外，其他不需要看。一般来说，必要的报导充其量只有一页到两页，因此，只需复印所要的部分，其余的都可以丢弃。

将一本花高价买来的杂志，就这样丢掉，实在很可惜。但是，花费时间去看不必要的报导，却更可惜！

更甚的是，对于把杂志视为极重要的人而言，只是在耗费时间。以且，即使想要从堆积如山的杂志中，找出某个必要的报导，也几乎是不可能的，往往只是徒占空间罢了。

假如在自己所丢掉的杂志报导中，却发现必要的信息时，可向图书馆查

询，这样就可以节省很多的金钱、时间、空间。

收集信息的基本观念是，如何去节省自己的时间。因此，即使花再多金钱，也不能认为是一种浪费。因为有了这些时间，在工作上，会获得远比这些费用还高的附加价值。

8. 报纸、杂志的信息都是二手信息

虽说报纸、杂志的报导，都属二手信息。但若实际活用这些信息，那就先以这些信息为开始，再逐步加以充实。另外应注意的是，杂志信息的新鲜度的确比报纸的差，故其虽称为专门信息，但内容往往不够充实，或许只是按照报纸的详细报导再加以叙述罢了。

假如你是会计事务所的成员，当你在报纸上看到有关税制改革的报导时，就要把它收集起来，但当报导内容并无特殊之处时，则对实际业务，也就没什么帮助了。

在这种情形下，可由会计事务所同事，向已取得会计师合格资格的朋友们查询，并请他们以传真的方式将资料传送过来。

象这样，为了活用信息，先将从报纸、杂志上得知的信息，直接向信息的出处查询，以肯定其正确性，并进一步获得更详细的信息。

所以，不论铅字、电波，或通过其它媒体所得到的信息，都应好好把握。

对于律师、会计师等同业而言，收集一些工作上正确的信息，是很有必要性的，即使是一般商人，对于有关的必要信息，也是如此收集的。

不论是来自报纸或杂志的，都是能更进一步得到正确且详细的信息的一个机会。因此，平时在报纸和杂志信息的收集上，无论是时间或精力，都必须采用最有效率的方法。

9. 活用书店

有关从书籍中收集信息的方法，留至以后再说。因此，这里先讨论如何活用书店的信息来源。

前面曾提到，办公室电话的记忆键盘里记忆了十家书店的电话号码。

进而还做了其他书店的目录。不只是已输入在记忆键盘上的书店，另外也记录其他大型书店和夜间营业的书店。此份目录，记录了各家书店的地址、电话号码、营业时间和公休日等资料。

若事先就已做好此目录，则临到需要某本书，而附近书店又买不到时，就可以询问其他大型书店。最近，大型书店还增加了电脑查阅服务，这也是一种很好的查阅方式。

在目录中记入公休日和营业时间两项，相当有用。例如，通常在办公室工作到晚上近 11 点。若遇到临时迫切需要的书本时，就可询问夜间营业的书店，但应先确定是否有那本书，若是有的话，再顺便买回家。如此一来，就不会影响平常的工作步调及带来奔波劳累。

依自己的用途，做好书店目录一旦有需要时，就便利多了。

想买书且遇到有事外出而有多余时间时，就到最近的书店看一看，回家时可顺便去附近的夜间书店走走。

此时，平日几乎没有空阅览的角落，也可以去看一看。如此，对现有的商务，可从不同的角度来观察问题。

有时，到书店散步，对信息收集也是有其必要的。

10. 利用图书馆得到信息的秘诀

在收集商务信息时，很少利用图书馆。因为图书馆即使放入新刊物，并

为新刊物分类、整理，直到使用者可阅读时，都得花费些时间。因此，阅读报纸以及在书店购买杂志等方法，在获得信息方面较为快速便利。

但是，旧新闻事件，就很难在一般书店中找到，因此，必须查阅文献，此时就只能利用图书馆。而逢到此类用途时，就会利用大型图书馆查询。如，图书馆、各类协会的专业图书馆。

利用图书馆时，最感不便的是，受制于复印时间以及被限定复印的张数。而且，图书馆的阅读室和复印室是分开的，每次复印都必须抱着厚重的资料来回奔波，十分不便。

此外，大型图书馆是采用闭架式的，阅览者不能自己找书的情况很多。若已知道想要的书籍标题或作者姓名还好，但若并不清楚，那就很难找到所要的书。虽有分类卡，但想找的资料，是按此项目分类的却少之又少。

如能了解图书馆的设备和制度，则便于你的使用。

有关图书馆闭馆时间、节假日、开架式或闭架式，有无复印服务、复印时间、藏书量以及各家图书馆的特征，都必须事先确实掌握。

有些视为特殊图书馆的，是常使用的法律关系图书馆。对各种不同职业的工作者而言，对自己工作有利的图书馆，即可视为信息来源之一。

11. 如何做笔记

所谓信息收集，应不只限于铅字媒体或电讯媒体。即使在公共汽车上，或路过巷道时，得到某种启示时，也可记录下来，这也是信息收集的一种。

管理者经常会听到象“灵感”等的名词，指的就是这类经验。著名的数学家冈博士，有一次碰到个难题，苦于无法解决，某一天他在住处的街头散步，顿时感觉心情开朗，脑中突然闪过解决那道难题的灵感，而类似的情形层出不穷。

管理者有时也会发生一闪即过的“灵感”。但忽然想到好的点子，却因太忙而忘掉的情形也常常发生。在灵感闪过的时候，若能拿笔记下，那对以后可是很有助益的！

管理者常常走路时，带着大公文包，公文包里放有与目前工作有关的书籍以及为演讲和书写用的活页纸夹，如此随时可将想到的点子，记录在活页纸上，一旦有灵感，并可用在某个演讲上时，便将其记录下来并装订在演讲用的文件夹上。若是与工作有关的，就装订在工作的文件夹上。

相关细节在以后再谈到。有关书籍的整理，全部都用 26 孔的装订夹，以便于随时可卸下活页纸。

而好不容易记下的笔记，有时也常会搞丢，因此，在活页纸上做笔记，可立刻装订在相关的活页纸装订夹上，如此才不会遗失，且方便以后查阅使用。

也许有人说，走路时提着大公文包太辛苦了，若因公外出时，必会带着相关书籍。每天上班时，也必定带在身上，而且，每天都避开交通高峰时间，所以每天上车都有座位可坐，对管理者而言，通勤时间也是宝贵的工作时间。

在宴会等场合时，因公文包一律寄放在寄物处，而无法将注意到的事情马上记录下来，此时，则记录在杂记本上。管理者使用的杂记本既不是 B₅ 的，也不是二十六孔活页纸。因此，在撕下杂记本上的资料后，就会将它固定在 B₅ 的活页纸上，再装订成档案。

还可视需要，请秘书以文书处理机做记录。此种情况是将想到的点子文书化，但记住应将注意到的“点子”做成目录，以便查阅。

无论何时何地当某些灵感出现时，都应该立即记下，即使书写潦草也无妨，但最低限度必须要能看得懂，而且，千万不要考虑重新写过，应保存原样加以整理，并统一笔记的规格就可以了。

12. 如何活用电视新闻媒体

电视是属于速报性的，其特点在于较报纸的速度快。但管理者的工作不太需要早一秒知道新闻所以只偶尔看看电视新闻，或和工作、社会动向有所相关的节目即可。

因工作时段之故不能看电视，所以为了要看节目，只好借助录像机。录像机可在节目播放时间将节目录下以便有空时再看，就此点而言相当便利。但是，类似铅字的必要信息，若没有详加阅读的话，就无法轻易获得，这点较为不便。

例如，30 分钟的节目，看此节目就需花 30 分钟。当然，虽有快速播放的功能，但因为没有声音，若要运用快速播放的功能，找出哪里是重要的信息，此点是相当困难的。因为需花费时间，所以采用电视做信息收集的频率较低。

再者，电台节目的主流是音乐，所以几乎不利用收音机做信息收集。

如何靠着电脑通讯等新媒体来做信息收集呢？在美国，电脑通讯已经相当实用化了。例如，查阅判例时只要输入终端机“列出含有某类词句的范例”的信息后，终端机立刻列出 100 件此类的范例，若再进一步询问时，则会出现“符合的范例有 30 件”，然后它会归纳出这 30 件的资料。

但是，电脑通讯，很遗憾还不能如此操作，而且尚未有完备的资料和软件。

当然，还是有某种程度的活用。

例如，美国现在对其生意有直接影响的人，也许会利用每天看夜间 CNN 新闻来做信息收集，不过这必须花钱。也有人凭着证券公司的电脑通讯服务，来获得股票价格信息。

对一般商人而言，有些信息虽尚未成为不可缺少的信息收集对象，然而，若考虑今后社会一日千里的进步程度，对不擅长或讨厌收集新媒体、新信息的人而言，都是一项困扰。若使用方便，且能轻易地收集到信息，则应该鼓励大家多加利用。

13. 信息活用的重点：

- 收集有利于信息目的的知识。
- 信息收集是具体的缩小主题和目的，以确实收集有利的信息。
- 信息收集必须当机立断。报纸上的报导，先撕下复印，最后分类归档。
- 虽说报纸、杂志的报导都是二手信息，但若为工作所需的，则其效用就相当于第一手信息。
- 一有灵感，当场写在笔记本上。
- 记录书店、图书馆的营业时间以及服务内容，再予以有效的利用。
- 为收集信息做笔记，应考虑做成文件夹。

短时获得必要信息的阅读术

1. 如何选择必要的书籍

每每在报上看到书籍广告，觉得“这本书似乎有用！”就会尽可能在当时取得这本书。这也就是说，信息收集的主题，若出现在某本书的封面上时，

就会在出版时间内取得这本书。现今，虽有许多出版刊物，但一过了发行时间，常常就绝版或缺货，因此，想购买也颇为费时。

但是，实际上当信息进入商务活用的阶段时，往往都是不够用的，所以有时秘书会去书店或图书馆寻找和主题有关的书籍，或者是亲自去找。

在商务上所谓的必要信息，是以法律、税务等为中心。首先，先看书名。有时也会出现书名和内容完全不相干的情形，但在收集信息时，还是要先从书名挑起。

另外，为了能在短时间内找到需要的书籍，故应先以书名找出书后，再大致浏览前言和目录。如此一来，便可马上知道书名和内容是否一致，抑或是以书名来装腔作势。

以信息收集的观点来看，在取得一本书时，可分为下列几个阶段。

首先，选定好类别，再以报纸杂志上所看到的书籍广告为主，视需要与否决定购买。此时应向登录在记忆键盘中的书店询问，确认是否有此书，然后再请秘书去买。但此步骤的实行是在得到某种程度的基本资料时。

第二，在实际的商务场合中，更需具备充分的资料。所以平时就应注意，各出版社的出版目录和新刊物目录，并从中找出适合的书，然后确认书店是否留有库存，再去购买。

假若出版目录中找不到所要的书时，则可查阅书后的参考文献目录，必能找到想要的书。若还找不到时，就应活用人的信息。也就是说，与熟悉这方面的人联系，请他们介绍相关书籍给你。万一这些方法都无法取得想要的信息时，就应直接与大型书店联系，查询是否有库存。当然，为了节省时间，最好是请秘书做，但当秘书分不清哪类书才是你所需要的时，就非亲自出马不可了。

此时，应先找出书名，再看前言和目录，来做选择。

参考文献目录中的书和资料，若在书店找不到时，则可向出版社、图书馆，或其它相关机构查询。

2. 前言和目录是快速地从书中取得信息的窍门

选购书时，谁都会看书名、前言、目录。但是，一旦买了之后，就不再注意此书的前言和目录了。

合适的做法应是不仅在购买时，会特别重视前言和目录，即使买了之后，也会彻底活用前言和目录。

在前言中，作者会叙述是以何种观点来写此书的，且能使读者大致了解该书内容是前言和优点。总之，可借前言掌握主题以及作者的想法观点。

下一步骤则看目录，应从文章的结构和标题来了解些书的全貌以及作者的着力点是放在什么地方。

了解这些后，对自己而言，哪个部分重要，哪个部分不重要，就可一目了然了。

最近，速读颇为盛行，但从书的第一页浏览到最后一页是没有必要的。重要的并非是如何快速地读完一本书，而是如何快速有效率地归纳出必要的信息。此时前言和目录是非常有用的。

首先，应阅读前言，以便大致抓住作者的主张，并把握住作者的思考路线，如此在阅读时，便能了解某种理论的走向。在浏览时，即可在短时间内轻松地了解内容。

若作好这样的架构后，书就已完成了八分。同时，脑中也会对此书有了

明确的印象，而必要的信息，在架构阶段时就已经取得并放进脑中，然后，便按此架构开始著书。

当然，如何执笔？因人而异，但大体上来说差别不大。所以，阅读目录，即可了解作者的思想回路，再看目录，就能了解本书的着力点在哪里了。

书的架构，不仅限于能循序渐进想出的理论，它更是信息的来源。当我们阅读法律、经济的专门书籍时，根据其目录就能了解共有多少内容。

所以，只要对照目录，便能很快地知道所需信息会在此书的何处出现。

虽说当作信息来收集的书籍，应具有完整性，但这并不是说就应收集几十本、几百本书来当资料，而是把每本书中的极少部分，视为必要信息来加以收集。因此，最重要的是必须灵活地运用那极少的部分。

3. 对于“部分阅读”的建议

假如你一年约需读 300 本书。当然那些书大多是和工作有关的书籍，但也许和工作无直接关系的也不少。而且一年 300 本书，平均一天需读将近一本书，所以有人提问：“工作那么忙，怎么还有时间看那么多书？”会如此问的人，一定以为读一本书需花费相当多的时间，其实读一本书所花的时间，顶多是 20~30 分钟。因此，常有一天内就读完好几本书的记录。

现今社会流行的速读法，并不是很好的方法。读必要部分的“部分阅读”才是较为具体有效率的方法。

要采用部分阅读的方法，就需重视前言和目录。现在就来谈谈前言和目录。从目录中看出必要收集的部分，并为了能充分吸收内容，所以此部分须仔细阅读。

一本书中的必要信息，仅占此书的极小部分。就为了这极小部分，而花费太多的时间，称不上是有效率的信息收集。

何况，若一本书从头读到尾，由于内容过于广泛，必要信息反倒变得模糊，且结果很可能是，留在脑中的只是些意义不明的非必要知识。

所以，若判断出某部分是重要的，则仅需阅读这几页，所花费的时间约 10 分钟 20 分钟左右。不过特别重要的地方则需精读，最好是缩短重点范围的重点式阅读。

4. 将信息运用到工作上的并行阅读术

另外一个读书方法是，所谓的“并行阅读”。

此方法是利用工作以外的时间来读书。例如，去书店时，不仅购买目前所需的专门性书籍，另外也会购买 10 本以上的各类书籍。把书分别放在办公室的桌上、随身携带的公文包中和家中的起居室、卧室以及洗手间等场所。

把书事先放好，不管去哪里，都可随时阅读。办公室桌上的书，是在工作疲累时，花一分钟恢复疲劳的最好调解剂；而放在卧室里的书，是专为睡前 10 分钟所摆放的。

当然，这些书都要预先放好，并且按不同的场所，放置不同的书。

但有一点要注意的是，洗手间因与外界隔绝，所以摆放的书籍最好是需记忆的书籍。

因此，自然而然的并行阅读术，便成了零碎的阅读术。所以，管理者从开始读一本书到最后有时需花上一个月的时间。另外管理者所采用的部分阅读法，并非是将必要部分缩小，而是以选择性的阅读方式，来看自己需要的部分。

另外，专业书籍以外的书，也有派上用场的一天。尤其是在读短篇评论

等文章时，有时也会发现，可以运用在下次演讲当开场白的好词。若是感觉到却把它搁起来，而忙着去做别的事，那将是很可惜的。

为了避免这种情况发生，在放置书的地方，也一定会放置做笔记的文具。如此在遇到好的文章时，就能直接在旁边划线。打上圈，下次再看这本书时，此处就会很显眼。最好的办法还是将其复印下来，装订在相关项目的文件夹中。

总之，并行阅读术是获得广泛信息的秘诀。

一般商人都经常会说：“工作这么忙，根本无暇去读工作以外的书。”但这种读书术，即使是很忙的人也应该做得到的。这种利用零碎时间的方法，对工作繁忙的人，是非常有用的。

5. 注意小标题

为使读者一看到目录就能了解书的结构，一般书本都分成5~10章，并在各章中又细分为若干小节。不过，也有些书是不分小节的，但也有些书是在各小节中又分更小的标题。

而在考虑书的结构时也是如此，一本书一般可做50~100个小标题。另外有的书是未写出目录和小标题，但若要从书中归纳出必要信息，其关键就在于小标题。

前面已提到，应先看前言和目录，再来鉴定哪个部分是重要，然后才开始看那本书。而且，参照大标题和小标题，然后再详读所需的部分。

此时在大标题和小标题处，可以划上黄色墨水，内容很清晰。不过要注意不要让墨水笔的颜色，渗到下一页。

在开始阅读必要的文章时，若觉得某小节很重要，就在小标题旁直接划上红线。

把小标题做上记号，日后再翻阅时，便能立刻找出重点。如此不仅能缩短查阅时间，且以前阅读的记忆也会鲜活起来，并较以前读的时候，更容易领会其内容。

而在使用信息资料时，应尽可能迅速地收集与工作相关的资料。例如，想要收集某个标题的必要信息时，就从与此标题有关的资料夹中，结合书中内容着手开始收集。

此时，先以书名来挑书，然后再来看目录。而且，在翻阅目录，也要看小标题。如此可得知哪个部分可能有用，而此次的收集工作也就一目了然了。

按照书名来收集信息，由所买的书，大致已浏览一遍，所以凭着记忆，便会想起某些相关的信息。

一旦发现“的确，在那一本书上记载着那些事情。”时，记忆就苏醒过来。此时管理者会取出那本书，并翻阅目录的小标题，然后装订在此信息的文件夹中。

一本书中，和工作有关的部分是极少的。充其量只有其中的一页或数页。所以，当看到小标题时，只要复印相关的小标题部分，然后再装订，要知道活用小标题，是活用信息时最重要的武器。

在阅读书籍时，很多人都不注意小标题，但以小标题做指引，其利用价值很高。

撰写书籍，或交报告给委托人时，都使用相当多的小标题。特别是书中的小标题，为使内容易懂，吸引读者的兴趣，可要花费相当的功夫。

一般作者在写书时，在标题上都竭尽全力，所以阅读时，应注意小标题。

如此一来，便能很容易地掌握书的内容，往后在活用资料时，也能成为适当的指标。

6. 充分活用书中空白处

对于信息来源的书籍，花些功夫很有必要的。有人认为，应爱惜书本，不可在书本上乱写乱画。像这类的人，真称得上是爱惜书本的“保存型”。不过，书本应加以活用，才会产生效用。而为了活用书，即使“弄脏”了书，也不要介意。

活用的目标，是迅速地从书中归纳出必要的信息。因此，就必须充分地活用书中的空白处。

在各类书的天、地部分都留有許多空白，即可加以利用记录各种不同的信息标记。

方法是按照其重要性，在右页的右上角，或在左页的左上页，各写上△×等记号。一旦做上记号，往后在翻阅时，就可以记号为标准来找出必要的资料。

不必要的部分，大可跳过不看。可是，以后也许还会发现仍有不必要的部分未能事先删除。例如，乍看之下难懂的文章就容易产生错觉，误认为是很重要的。但是，像此类深奥的部分，有些是因为作者并未充分理解，致使其文章只不过是装腔作势，内容并不完整。诸如此类的部分就无需再看第二次了，所以可以打上×的记号。

还有，应在书中做资料补充。例如某本书中的资料已过时了，则应先确认此资料的来源，并记下最新资料的当天日期。

当其他页数中出现相关资料时，就记下“CF、P35”表示出相关的页数。一旦有此记号，以后参照时，就能在短时间内挑出全部的相关资料。因此，常在重要的空白处，写下记号。

不只在空白处，同时也在重要用语处划线。也许在学生时代，很多人都会在参考书的重要部分划线。此时应该注意的是，即划了线，只要翻阅此书时，都会去看。但若全篇都是线，即使再特意区分，也无法让人搞清楚到底哪个部分才是重要的，象这种划线方法只不过反将书搞脏而已了。

会有这种结果是因为事先没有明确的目的，且理解力不足所致。因此，在划线时，需具备有清楚的目的意识和把握准确的内容。较好的方法是在开始阅读一本书以前，目的就相当清楚。因此，若想更了解其预定的内容，便可针对同一个主题，多看几本相关的书籍，以对其内容更加理解。

实际上，只须在对自己很重要的部分才划线。一般而言，在一行之内，大致会划一个或两个单字。当然，只划一个或两个单字以后再翻阅时，也有搞错文章意思的情形。此时，都将划线的单字，及不看就不了解的相连文章加上括号。然后，在括号那行的上面空白处，再划上圆圈的记号。

若做上面记号，想要正确了解划线名词的意义，就会去读括号内的部分，这样便可一目了然。总之，你划的线，仅针对自己而言，找出关键字，而别人也有他们自己的一套索引方法。

但不能认为划了线就了事，而真正重要的是如何努力去理解其划线部分。

之所以利用书本空白处，是为了能在最短的时间内得到全部的必要信息，也就是要缩短查阅的时间。因此，以自己的方法收集信息，对自己而言是最为适用的。

7. 在常使用的书上以自己的方法处理索引

为了缩短查阅时间，需在常使用的辞典，例如法律专业书籍和大辞海等大型工具书上，以自己的一套方法来处理索引。

例如尽管是大辞海那么厚的辞典，在书的截面处也完全没有索引，这是非常不方便的。小本的英文辞典，很多都标示索引，但是这样厚的辞典，反而没有。

而且，使用者虽很多，但又不肯花点功夫，自己标上索引，却只会发牢骚认为大辞海太厚，不方便使用，因此导致使用频率降低，最后只好把它放在一边当装饰品罢了。

有些人使用大辞海类书籍的次数相当频繁。因此，有自己的一套方法，使用起来会较为方便。例如在书的截面处，标上相当详细的索引。首先，标上全部的注音符号，在每个注意处，用蓝色涂满每个注音页数的宽度，再标上其注音符号，然后，分类成好几行，并划上绿色的线，做为分界线。

做好这些准备工作，就可以大幅度地缩短查阅时间。因此，如果从大辞海查某个单字，只需花费数秒钟即可找到。

相同地，对其他较常使用的书，也应标上索引。首先，用蓝色涂满标题的页数部分，再写上标题的内容。第二，在第一章、第二章、……等各个大标题的范围处，划上绿色的界线以示分野。

在各个标题处，根据需要涂满截口处的页数，然后写上标题。并将目录、索引、参考文献等部分，涂上绿色然后再以蓝色来区分正文。只要看到书的截口处，对其内容就可以一目了然了。并且对那本书的重点及重点的页码数量，也都能掌握到。

利用截口处做好此类索引处理，以便以后收集必要信息时，能节省时间立刻找出重要部分。

8. 夹入不同颜色的书签

至于如何迅速地找出书中哪条信息是较重要的，通常采用活用书签的方式。

目前市面上流行的是纸书签，但也有附细绳的书签。

通常书签都只夹在正在阅读的那一页，但有人另外还将它夹入重要的页数中。

读专业书籍时，往往要翻阅相关的地方很多次，而且常常不只一个地方，若一一地翻找这些部分，是很花时间的。因此，若不停参照某页资料时，就会在那一页夹上细绳书签，如此便能缩短查阅时间。

像这样，大致看完一遍，即使以后需要参照某部分，只要夹上书签，就可以立刻找出。

也许你认为做书签是件相当麻烦的事，实际上是很简单的。你只要去店里买回刺绣用的线，穿过书背部分，然后在外侧打个结就可以了。因为刺绣用的线，线粗结实，且颜色丰富，很适合做书签。若为平装本用胶带就足够了。

某些人在一本书中，大概做了三种以上颜色不同的书签。茶色是代表需参照好几回的地方，黑色是代表最重要的地方，绿色则是代表正阅读的地方，用颜色来区分。像法律专业书籍这种使用的固定地方多，且使用频率也高的厚重书本，也可以改换别种颜色的书签。

如果手制书签，费一分钟的时间，但一旦做好，就能立刻找出重要的部

分，这样所节省的时间，绝对超过做书签所花费的时间。

9. 书架是按书的标题来处理的

不知道书放在哪儿，需要时就得花费很多时间四处寻觅，结果仍是找不到。这是很多人常常碰到的烦恼。因此有人发明一种方式来整理书架上的书，使你能迅速地挑出所需要的书。

大多数书架的整理方法，都是配合书籍的开数来排列，如B₅开（16开）的书，32开的书，将这些书各按其形状大小排列，如此排列，颇能达到美感上的效果。可是，在小说的旁边，排的却是经济类书，或是某些实用类书，致使为了找出一本书，必须找遍全书架。所以这种整理方式，完全是以美感为出发点了。但对想活用书籍的人而言，这种方法就不适合了。

另外还有很多人，是以法律、经济、医学类别来区分的，也有些人胸有成竹地认为自己是准确的分类来整理书，而这种分类法已是很好的方法了。当然，此种方法较以外型分类的整理方式要好得多，但是，在活用上就相当不实用了。

实际有利并且正确的方法，是以自己的用途及目的，来做分类整理的，由于难得有属于自己的书架，所以千万不要按照图书馆的方式来分类。重要的是，以后自己在找所需的书时，如何能轻易地找出来呢？

例如某人的分类项目若为“海外不动产投资”，那么有关国外的税制书、美国各州税的书、租税条约、契约法此类和法律有关的书，以及和国际汇兑有关的书，许多法律、税务和其他范畴有关的主题书，都会收集在一起。

如此排列，因未按书籍的开数排列，所以显得很零散，也许别人看起来，认为并未整理，不过对管理者而言，却是最容易使用的整理方式。这种配合各种主题的整理方法，等于以后需要某个主题时就非常便利了，也不再找找不到书的困扰，而能依自己所需，马上找出必要的书籍。分类每个主题时，所应注意的是，书架上要经常维持能补充书的空间状态，因为某个主题的书，日后可能会陆续增加，或者按情况改变内容时，能预先有所准备。

所以，最好避免书架上的书，排得满满的。宁可每个角落，都留有裕的空间比较好。

以自己的每个主题来分类，并预留空间，如此就可减少查阅的时间，这是活用书架的整理法。即使是自己的书，必要的部分也应复印归档。

10. 即使是自己的书，必要的部分最好也复印

自己的书也屡次复印。也许有人认为那样做很浪费，但是，若有一本复印本，其能有效的活用程度胜过若干本书。

有关信息活用，在以后会详细说明。从书本上收集某些信息时，将书中相关信息复印下来并归档；不然，若将相关主题的书排在桌上的话，那桌上光是书就排得满满的。接着，再依其需要翻阅相关书，这又需要花上一段相当长的时间。

一本书中某个主题的相关部分，一般来说，顶多只有几页，必须翻阅同一本书，这是非常大的耗损。所以，从书架上取出所需的书时，若看到与主题相关的页数，就立刻复印下来，然后装订在文件夹中。

不仅对书是如此，对其他主题的相关信息，也都整理在同一个文件夹中。这么一来，要运用时就方便多了。

例如，在拟定有关法律的专业稿时，常常参考法律专业书籍，而法律专业书籍，不管哪一本都相当厚，桌上光是摆放法律相关的书籍，就占去书桌

的一大半，并且还得一一找出所需的页数，真是相当麻烦。

用 B₅ 的纸来复印书中所需的必要判例或条文等，复印本并按顺序标上 ABC.....。将这些装订到各个主题文件夹中，而在写稿时，使用到那些判例或条文，就在稿件上，写上“放入 A”的字样做为记号。

如此一来，即使在写稿时，也无需浪费另外的时间从书上找出资料。何况，只有不让写稿的进度中断，才可书写顺利。

再者，从整理书架的观点来看，因为用过的书立刻归位，以后，就可能想起，那本书是分类在哪个地方。专业性的书籍应固定放在书架的某个地方，以便配合需要，保持能立刻找出的状态。

再补充一点，最好复印每本书的目录，贴在书本的封面上。如何有效地活用目录，前面已谈过。但为了缩短查阅时间，就必须加上这个步骤，只要做好这个步骤，就无需打开每本书，只要书一到手，内容就可立刻得知。若目录的内容太多，而封面无法容纳时，就减少复印数量，然后删除不必要的部分。

11. 舍弃不要的书，买数本重要的书

正确的读书目的，是如何在短时间内收集到所需的信息，并以能缩短查阅时间为重点。那些处理方法，前面已提过。当买到不需要的书，该怎么办呢？选择书的当时，如果没买到不需要的书那是最好不过了，但有时即使经过选择后，还是会买回并非自己所想要的书，如遇此种情况，就应立即放弃阅读。

再者，同一本书买好几本，也许会觉得太浪费，但是，使用频繁的书，最好能拥有两~三本。如法律书籍、辞海，以及英文大辞典等书籍，就分为家庭用的和工作上用的，且最少都有两本。另配合需要，即使是处于移动状态下，对想浏览的书，也都会准备一本实用型版本，以便需要时，可当场参阅。因为有时等到回家后想到要确认某事，但身边却没有可供参考的书籍，如此只好留待明天到办公室再查阅，这样就会造成时间上的延误。

使用频率高的书，即使多买数本也不算浪费；而不必要的书就需毫不犹豫地丢弃。对商人而言，活用信息的目标，最重要的是节省时间。总之，无论多少金钱负担，都可从有效的使用方法中有所收获。

缩短查阅时间的信息整理术

1. 缩短查阅时间是活用信息的基础

查阅时间，原本是电脑用语，是指达到所找的记忆体中的时段。故查阅时间，也就是好不容易才达到其目的地所需的时间。

因此，并不限于电脑上的使用。一般而言，只要获得必要信息所需的时间，也称为查阅时间。这类时间虽然是必须花费的，但收集信息最重要的并不是信息本身，而是能使所得的信息，成为对商务有实际效用的信息。

查阅时间是指单纯的作业时间，而信息活用则可算是脑力运动。单纯的作业，几乎是没有附加值可言，但脑力运动需使用脑力，所以其附加价值就相对地增大。缩短单纯作业的时间，减少对脑力开发所花费的时间和精力，即可提高工作本身的价值。

某人工作是律师及会计师，这是一种劳心的职业。但是，实际上，此行业以手来作业的单纯工作也很多。

故若能缩短查阅时间，对工作效率而言，当然是提高许多，这也就是活

用信息的意思。

2. 整理信息尽量单纯化

信息整理的基本要素，就是确定自己的目的。例如，图书馆中书的分类，是以各种不同的人都能使用为前提。但是，自己的书架，因为是自己所要使用的，所以即使不美观，但以自己使用方便为第一优先考虑条件。

因此，最好将百科辞典，放在后下方。百科辞典的截口处，则以绿色圆珠笔划上对角线，再以蓝色圆珠笔分配刻度，这是为了能立刻找到所需页数，而自制的索引。

因此，配合目的，并方便使用的来收集、整理信息才是最重要的。

基本方针，应着重在信息的收集、整理并使其单纯化。虽说是收集，但只是撕下报纸而非剪下报纸。当收集信息时，无须考虑如何整理等等的细节，而应考虑必要信息如何立刻到手，这是首要目的，因此必须有目的地整理。

所以，耗费太多时间来做整理，是本末倒置的作法。

因为须先做好信息整理工作，因此，必须花费某种程度的时间来整理，但这并非表明从一开始，就想取得完美无缺的信息，而是为了配合自己的需求，尽可能地在短时间内进行有效率的收集。根据人们多年经验的证明，目前所采用的方法是绝对可行的。且目前的方法，也不是可能取得完整无缺的信息。

3. 以手册化来提高整理效率

如果有必要，请聘请秘书。

不只是信息整理，秘书要做的工作有很多，从电话的应酬、访问的应酬，及运用文书处理机来记录等。若从接听电话到文具购买、复印方式、文件夹的装订，地址、目录和名片等的处理，每项工作都必须由你亲自动手，光是这些工作，就可能耗费相当多的精力及时间。

因此，为了避免这种无谓的浪费，请制定一本“秘书手册”。其中归纳出秘书的各类工作，以及应如何做。制定好此手册，对你来说，可省去教授上的麻烦和时间，此外对秘书而言，也能缩短向你询问工作方法的时间。

手册并非一开始就记载得非常完整，开始只须记载大致的工作和目前的工作，而且每逢手册中未记载的失误时，再予以补充、附加应如何处理的内容。

此“秘书手册”还包含了信息整理的内容。

例如，“报纸的复印法和装订法”以下则举出其程序及内容。

(1) 新闻的选择

特定的新闻，若只看其复印本就能了解的话，则只需要填写其日期；若无法从复印本上来了解，就将其分为会计师、律师、翻译及其他等四大项目，然后再加以细分。

(2) 填写日期

(3) 剪报

秘书的工作就是用剪刀剪下所需的部分。

(4) 复印的大小

大小以 B₅ 的纸为基准。

(5) 复印的浓度

复印报纸时，浓度一大，就变得太黑，因此稍淡就可以了。

(6) 穿孔

(7) 核对

有关复印穿孔后的资料，是否清楚，以及复印的状况是否得当，都交由秘书确认。

(8) 放进办公桌内的文件盒

核对后，若判断资料处理得当，就以别针将副本和正本固定，放入主管的文件盒中。副本经主管核对，若有不当的部分，则按主管指示修改，然后按前述做同样的处理。

(9) 装订入文件夹中

副本经过主管核对的部分，按照第一项“新闻的选择”所列的项目，装订到暂时分类用的文件夹中。无法判别该区分到哪一项，也就是区分不明确，或不属任何一项时，则装订在“未分类”的文件夹中。

秘书所做的分类工作，应定期核对其分类是否适当，纠正其不适当的分类，且使其归位于适当的文件夹中，并将暂时分类用的文件资料，归入正规的文件夹中。

(10) 处理剪剩下来的部分

剪下认为必要的新闻后，所残留的碎纸屑，应放入纸袋中，然后交给主管核对，核对是否有需要的新闻被剪掉。

以上是信息整理的一本手册。通常当秘书资料处理完后，重点部分，应再核对一次。

4. 文件夹的规格要统一

管理者办公室内，所用的文件夹一般都统一用 B₅ 的规格。统一用 B₅ 的最大理由，是因为工作上的文件规格，与官方或其他行政单位，都是以法院地规格为主，所做的文件和提出的文件，也大都都是 B₅ 的规格。

另还有一个理由是，从复印机的功能来看，使用 B₅ 开数的纸，较为方便。若是 B₅ 尚有加倍开数的 B₄，这开数大部分的复印机都能复印，但 A₄ 开的倍数是 A₃，除非是大型的复印机，不然无法复印。并且，最近传真机愈来愈普及，而其大部分的规格都是 B₄ 的，下一位机种才是 A₄。一般事务所备的都是 B₄ 的机种，所以，无论 B₄ 或 B₅ 在收发信上都比较方便。

在统一 B₅ 的规格后，若想将数十张的资料，改为 A₄ 的规格时，只需利用复印机 ADF（自动送回原稿）中的定型放大功能，在一分钟内就可完成。复印机的缩小放大功能，因有 1% 的弹性伸缩，所以不但可转变成 A₄ 规格，也可转变成其他的规格。

而且，一般的周刊杂志也大多使用 B₅ 开数的纸，所以无须特别去复印，只须抽下必要的页数，就可直接装订到文件夹上。

但必须注意的是，不能胡乱抽下来，这与报纸的作法不同。为什么要小心“抽出”，那是因为若是撕得不好，就会缺漏周刊杂志的一部分报导且没有空白处来穿孔。周刊杂志由于都是中间缝合的，所以中央是钉书针（骑马针）来加以固定的。抽下钉书针，周刊杂志就会散落，故应小心抽出所需报导再穿孔，而后装订到文件夹上。现在的周刊杂志，对商人而言，是信息的重要来源。当然，也可以在复印后再装订，但即使不复印。规格若能统一，就比较不花时间。此点也是 B₅ 规格便利之处。

基于以上种种理由，所以办公室内大部分的文件，一般都统一用 B₅ 的规

格。

但是，唯一不符合此规定的是“人事资料”，只有“人事资料”是使用 B₅ 一半大的 B₆ 规格。

5. 资料应装订成一定规格的复印本

报纸的纸质不佳，剪报后更是难看。带黄的铅字，不但不适合阅读，也容易变质，且在经过一段时间后就更惨；但若将其复印，再当做资料来运用，可就方便多了。

复印的规格，统一使用 B₅ 规格，无论一份多小的报导，也可使用 B₅ 的纸复印。或许有人会觉得浪费，但要知道，即使是一份小小的报导，也是一份信息。

若是将好几个小报导，全印在一起，那在取出时就很不方便了。因此规定一张纸只能印一份信息，空白处则用来记录或写标题都很方便。

再者，按信息的不同，其长度也不同，故报导的形状也呈现不规则，所以可将长度较长的报导，直接剪下来。另外，有时 B₅ 的规格无法容纳全文时，则可省略照片，或稍做修剪后再复印。

即使如此，如果还是无法容纳得下时，就要分成若干张来复印。例如，将新闻分为两张来复印时，则在第一张标 1/2，第二张标 1/2。同样地，若是分为三张的话，在第一张标 1/3，第二张标 2/3，第三张标 2/3。如此一来，只看到第一张，就立刻能知道此份报导共有几张。

对报纸一般不必缩小复印的，那是因为一旦缩小后，原本就很小的铅字，就更不容易辨认了。所以，仅有比报纸的字大，缩小后仍可阅读的，才能按其需要活用缩小复印。

缩小和放大，是在活用复印时，最常使用的两个重要功能。

最好是还备有 ADF（自动送回原稿）的功能。所谓 ADF 的功能，就是即使有数十张的资料正本（原稿），只要调整开数的大小，一按开关，就会自动送出所需开数的复印本。

此种功能是不可缺少的。原因是每复印一张，就打开一次盖子，改换另一张正本，再按开关，此一手续相当麻烦。而且，必须要有一个人来操作。因此，复印数十张，数百张时，就需要相当长的时间。

备有此项功能的复印机，虽比仅有缩小、放大功能的复印机价格较高些。但是，从须花费数十分钟或更多的时间在复印工作上，这点来看，就会觉得虽然是贵了一点还是值是的。

为了缩短无谓时间的浪费，花多少钱都不算贵。因为缩短的时间，可挪用夹做附加值更高的工作。

6. 档案夹及标题要以颜色来区分

曾经去过某大报社的资料室。由于相关资料的整理只有专门的报社才有，所以对他们要如何去做资料整理，是非常重要的。

但是，他们将剪报贴在 B₆ 开数硬纸板上的这种作法并不精细。B₆ 和一般单行本的规格相同，是常用的资料规格 B₅ 的一半，这规格的确是很小。

但一般报社所收集的报导，大部分的 B₆ 硬纸板都容纳不下，多出来的部分，就将其折叠。也就是说将报导的一部分贴在硬纸板上，剩下来的部分就折起来。所以，为看某项新闻报导，就必须一一地将它们打开才能看到。而且，如此开开折折几次后，没有贴在硬纸板的部分，就容易破损。并且，这

些硬纸板并未归档，而是整理在橱柜中，使用时就须将必要项目的硬纸板一一挑出，如此很可能会有资料遗失或顺序纷乱的现象出现。

当然，一般报社的资料量都很多。在专门资料室工作的员工，都将资料的收集和管理视为其主要的工作。但活用资料信息却很不方便，所以，对于这些资料是否有被实际活用是个疑问，于是便将此疑问请教熟识的记者们，才知道报社内的资料使用率并不高，这点实在很可惜。

不过最近，各报社都想有效地使用自己报社所收集的信息。

使用电脑收集信息及整理是一种方法，但是，个人最好也有一套自己的资料整理方法。只要是参观过报社的资料整理方法，就会觉得这种方式较为实用。

方法是统一采用 B₅ 的规格，并且归入二十六孔的档案夹。

归档的优点是：资料的抽出、夹入很方便。即使发现某个主题区分得不够适当，就可立刻将它转换到其他适当的档案夹内。

7. 为什么穿孔机是二十六孔

一般使用档案夹的人，多数是使用两孔或四孔的档案夹。使用两孔的理由，是因无论穿孔、归档都较不费功夫。

穿孔机扎的档案孔有容易破的缺点。参照几次档案后，其档案孔可能就会破损。消除其原来穿孔的位置，再重新穿孔一次，且贴上加强圈，这样使用并不方便。

使用二十六孔就无此麻烦。因是两孔的十三倍，相对地就可分散其力量。以二十六孔来说，即使用力抽取再多的纸，也无须担心会破裂。

归档的目的是如何更有效率地使用，因此，必须考虑到资料可能会重复参照数十次或数百次。

当然，并非一定要拘泥于二十六孔的孔数，只要不易破损就行，不论二十二孔或二十四孔并无妨。但以目前市面上所卖的 B₅ 档案夹的规格，配合二十六孔是最适宜不过了。

穿孔时，一定要在左右两侧都穿孔。

两侧穿孔是为了使档案夹能自由交替，无论是直写右开式的文件，或是英文及其他横写左开式的文件，都可使用。而且，想同时看两份不同的资料时，仅变更其中一个档案夹，以（书籍、杂志等）左右两页合成一页的插页方式，就可参照了。总之，资料就会很清晰了。

只使用纸的单面，便于以后翻页数查阅时，可立刻找出所需的资料，且复印时，也不须人手，利用 ADF 就能自动复印。由于利用单面的纸，所以前面所述的左右两面穿孔，可按插页的方式。

8. 如何保存卡式录音带

我们不常利用卡式录音带收集资料，但在准备资格考试时，就会使用到。此外，与其做口述笔记，倒不如以自己轻便的录音机录音，如此所收集到的资料较为完整。

以文书处理机打出录音带的内容后，录音带就没有保存的必要了。

也许有的管理者由于目前的工作，都运用不上以前所收集的录音带，因此，只好把录音带放在家里，致使录音带的数目不断增多，也许足有几百卷以上。

既然费了功夫才录下这么多的录音带，所以应充分地利用这些录音带。

一般都使用十卷装的塑胶盒来装录音带，并将这些盒子摆放在书架上，

每个盒子及每个书架都有分类。例如，有关语言方面就分为英语、法语、德语，并且再就其中的内容加以细分。

每卷录音带盒内的索引纸上，都要写上每卷的部分内容，并且为使录音带的内容一目了然，无论录音带的标签，或十卷装的录音盒上所贴的标签，均标上标题。

对录音带所收录的内容，原则上一卷只收录一个项目。60分钟的录音带只收录15分钟的内容，在别人看来或许会觉得浪费，但若法语后面接着录英语，那就无法明确分类、整理，且活用时也很不方便。

9. 文书处理机 (WOROPROCEBSOR) 的磁碟片应如何保存

当今时代，文书处理机 (WOROPROCEBSOR) 已相当普及了。也因此平均每三个月就有新的机种上市，且性能更高，价格却不断下降。现在我们暂且不谈低价位的机种，目前所普及的机种，大部分都是使用3.5英寸的磁碟片。

一张磁碟片所能容纳的信息是单行本一本的容量。磁碟片不占空间且容量大，可称得上是珍贵的信息来源。

办公室里常会使用到处理机。但磁碟片有个缺点，那就是一张磁碟片的容量很大，往往在一张磁碟片内，就存有各种各样的信息资料。

因此，在录入时应一一予以分类，一张磁碟片内，应该只存入某个主题的一连串相关资料。

某个主题即使内容很少，也不可以一张磁碟片存入好几个主题。基于此就很不方便整理，且不好灵活使用。

首先，可将录音带分成“个别专题”、“一般”、“各种形式”三大类。“个别专题”每个辩护或诉讼案件有其各自的磁碟片。“各种形式”每一项目，是交给法院的文件档案。

有关大项目、中项目，其磁碟片要以颜色来分类。为了知道每张磁碟片中所存入的资料，所以在每张磁碟片的标签上，都记入各个主题。

再者，若每次存档时，为了知道某张磁碟片存入的内容有多少，而每次都须将目录拉出来，这是极为不便的。因此，为了能对内容一目了然，特别将目录列出来，如此一来，就可缩短磁碟片查阅的时间。

以专用的盒子来保存磁碟片，并且，每个大项目都放入不同颜色的盒子内，便可缩减寻找的时间。

10. 邮件应如何整理、保管呢？

既关系到切身利益且容易保管的东西，要算是邮件了。一般来说，在某段时间内收到大量邮件的就非贺年卡莫属了。

有关贺年卡这类明信片，大多数的人并不会将它特别保管起来，通常在看过后，只会记下变更的住址等重要事项，而等热潮一过，就会将这些卡片扔掉，或者，是作为下一年要寄出贺年卡的参考依据。

一般管理者的办公室内，往往每年互相往来的贺年卡或问候卡件数高达数千封，并且平时的邮件也很多，合算起来大概有上万封吧！这些邮件若不依次整理，往后就很难整理了。

首先，分为丢弃的广告邮件及值得看的邮件。而值得看的邮件，当场就盖上当天的日期，盖章须盖在寄件人住址和姓名的左上端。这样，对住址、姓名、及收信日期便可一目了然。

其次是分类。有关日常工作的邮件，则将其归入以专题区分的档案夹内，这也是缩短查阅时间的必要措施之一。若无分类，留待使用时才找的话，那

可就得耗费相当长的时间了。分类当然也包括了需要迅速回件或联络的信件，所以，原则上每天都需要处理当日应回的信件或应联络的邮件。

贺年卡和私人邮件，各自分开的整理法。

贺年卡和日常邮件不同的地方是不需要在一天之内整理完，所以，首先以内容的第一个字按英文 26 字母的顺序做整理，然后在最后几天，再做归纳，并完全按英文 26 个字母顺序来整理。此时，所收到的贺卡应将寄件人的姓名登记在管理用的目录上，并在姓名旁注明收件日期，若看目录上，尚有未寄出的贺卡，则配合时机回寄。

在以后章节中，将谈到如何保存重要的贺卡，并转换成实用的“人才录”资料。首先，是将必要的资料抄在人才录后，如果原本抄在人才录的内容用不着时，就应舍弃。但是，因为人才录上所写的并非是全部资料，所以应留下未抄的贺卡，以及自认为必要的贺卡。

这些贺卡应利用书橱来保存，并按 26 个字母顺序来整理。每张贺年卡，按年度分别贴上标签来保存。贺卡中有标示寄件人姓名的那一面，则按 26 个字母来排列。如此保管待以后要活用时，就能迅速地找出某人的贺卡，在使用上极为方便。

11. 信息活用的重点

- (1) 将节省下来的查阅时间，挪用在附加价值高的工作上。
- (2) 信息整理不要期望一开始就完整美观，而应留意方便使用及单纯化。
- (3) 手册有利于工作的完整性。
- (4) 资料应用固定的规格来复印，并且使用取放、转换都很容易的档案夹来处理。
- (5) 复印的规则是一张纸只有一份资料，而卡式录音带、磁碟片则只收录相关主题。
- (6) 使用颜色区分可使整理一目了然，并能缩短查阅的时间。

管理者的信息活用术

信息必须能加以活用。以管理者的情况来说，如所收集来的信息，却不能有利于自己的工作，或是无法配合自己的目的，那原则上此信息对管理者而言是不具任何意义的。由于职别各有不同，所以活用的目的也是各异的。

但要注意的是原本收集的资料，在未经整理的状态下，是无法直接对工作有利的，当然，能够直接利用的资料，就很方便了。但在决定工作主题时，也有从近乎“零”的状态下，从头开始收集信息。完全从“零”开始来收集信息，是不可能的，在刚开始的阶段中，仍应具有最基本的信息。

信息收集所应注意的是，平时应事先架起天线，去接收可能对自己商务有利的信息。如此一来，在接触某项和原本工作并无太大关系的新工作时，起码有些基本资料可供参考。

以下所要谈的是有关管理者信息活用术。

假如管理者从事的是律师、会计师及演讲和执笔等工作，而这些范畴便成为管理者活用信息的标准，且按下述顺序来制作管理者的工作档案。

- (1) 信息档案夹，收集和主题相关的信息。
- (2) 考虑如何架构，并且分类。
- (3) 填补不足的信息，（第 2 项和第 3 项是同时进行）。

(4) 若为演讲或执笔，便做成摘要，配合档案演讲或执笔的工作。若为律师或会计师的工作，则以使用这些档案来着手工作。

1. 接受一项主题时该如何着手

现举一个信息活用的实例。数年前卡文先生曾以企业兼并为演讲的主题，以早上10点至下午5点为期一天的时间，来介绍自己的方法。在此顺便说明一下，企业兼并是指某公司利用经营战略并吞了其他公司。简单地说，就是企业本身的买卖。若此企业对所有人都不产生魅力时，也不是以解体的方式，来卖出土地、商品、建筑物，而是视为一个有机体出售给某个企业。欧美企业，常会设立一个以执行兼并任务的小组，认识企业兼并是维持企业成长的手段之一。而银行、证券公司以及会计师事务所，都是以各自专门的立场来从事企业兼并业务。

首先，卡文先生做了一份企业兼并的档案。这份档案分成两组，每一组都有10张标题用纸。由于此时尚有许多标题未决定，所以先以想到的部分，记录并归档，而后再从这份未经加工的档案中，整理出标题。

卡文先生本身因职业的关系，曾办过一次美国的企业兼并，其所针对的对象为日本的头端企业。而卡文先生也以此为档案的实例，故复印了当时的契约书归档。至于日本的企业兼并，卡文先生也将它收集归档在契约书的样本中，当然这些无法直接做为演讲稿，但可做为参考资料。

第二，收集最近的企业兼并的各种相关统计资料。有关企业兼并，由于卡文先生本身是律师，且以前就非常关心这类资料，所以早在企业兼并开始流行日本之前，就已着手收集相关信息，因此，在很早以前就已做好企业兼并的档案了。

而光是报纸、杂志上的资料，就有一百多张，这些资料，大部分都直接归入企业兼并演讲的档案夹中，不过，并不是把原来的复印本归到这个档案夹中，而是再重新复印一次后归档，因此，原来资料档案，仍会维持原样。

虽然此份信息的主题，和演讲主题一样，但由于每次的商务主题都不尽相同，且不知何时这份档案信息还会运用到别的标题上，所以信息档案仍应以原复印本来保存。

因为有了这份资料，所以卡文先生对美国最近的企业兼并统计，以及世界性企业兼并的趋势，都能一目了然，不过，尚不足以当做演讲时的参考资料。

第三，是从单行本书籍中来收集必要的信息。在购买企业兼并的书本资料时，应先大致浏览一遍，但因可能会有新出版的刊物，所以应常注意相关新书，以便收集更新的资料。

在卡文先生接受此次演讲邀请的同时，日本银行界、证券商等的专家们已开始关心企业兼并，不过当时有关企业兼并的书仍相当少，而以企业兼并为标题的书，顶多只有两至三本，且并非全书的内容都对演讲有所帮助，而真正有帮助的是书后的参考文献。

由于参考文献中有些书值得一读，所以卡文先生又增购了一些书，即使书名不是以企业兼并为重，但书中内容有些是和企业兼并有关的重要部分，此时，他就将它复印下来归档。例如，有一本书名为“如何向海外进军”的书，其书中谈到“企业进军海外的方法是购买国外现有的公司”就与企业兼并有关。

还有某书的参考文献中，备有某证券公司发行的公司报告，而此报告是

非卖品，所以在一般情况下是不予出售的，于是卡文先生便向那家证券公司洽询说：“如果正本不能卖，那复印本也可以。”这样，卡文先生才得到那份复印本的。

另在取得公司时，尚有所得税的问题，所以卡文先生复印了税务法规中的相关部分，并将其归档。

当然，这些资料都已记入在脑海中，但在演讲说明时，却又须特别指出“这是所得税法的第×条第×项第×号，所得税法施行条例第×项。”且若要如此一一确认税务法规是很麻烦的事，所以一定要使用一份复印档案，才足以应付。

在整理信息内容时，也应一一地将档案中的标题名称记录下来。

2. 为方便书写构成案，应好好利用文书处理机

首先收集有关企业兼并的报纸、杂志上相关资料，然后，再收集因工作所获得有关企业兼并的资料。以企业兼并为书名的书，到其他书名（但书中却有描述企业兼并资料）的书，都是信息收集的对象，同时也应收集税务法中的相关条文。而为了防止以上资料的零散遗失，所以最好全部复印归档。

将事先想到的项目，先做分类再归档，而其他的标题，则应一边收集资料，一边追加标题名称。

演讲档案，一旦有了充分资料后，大致上已完成了整体结构。

而有关各种标题的构成，则应活用文书处理机来完成。

首先将从前所想到的标题，以及后来才追加的标题全部输入到文书处理机内，利用文书处理机，不仅轻易地就能替换项目顺序，而且要除去不要的标题也很简单。

并在考虑内容架构时，若有必要的信息，也可随时补充进去。

为了企业兼并的演讲，虽已有一份证券公司资料的复印本，但这份复印本仅有一部分是可用的，所以卡文先生又买了几本有关企业兼并的书，来做参考资料。

这次卡文先生并未收集人信息，那是因为，在中国尚未有人比卡文先生对企业兼并知道得更加详细。

以上即为演讲的准备程序。

以下1—6项大纲是发给出席者的演讲大纲，但是，实际上，卡文先生演讲时所使用的内容，比这份还详细。

1. 企业兼并现状

- (1) 何谓企业兼并
- (2) 在欧美企业兼并的现状
- (3) 国内企业取得国外企业
- (4) 外国企业取得国内企业
- (5) 对企业兼并的需求

2. 企业兼并是手段，而非目的

- (1) 其目的各有不同
- (2) 做为手段的企业兼并分类
- (3) 企业兼并战略成功的要点
- (4) 国内企业兼并形态的确立
- (5) 其他

3. 配合目的来选择企业对象

- (1)信息的收集
- (2)配合目的来选择的原因
- (3)中介机构的问题
- (4)其他
4. 交涉
 - (1)交涉的开始
 - (2)取得对企业的追踪调查
 - (3)决定企业价格
 - (4)税法上的问题
 - (5)其他
5. 契约缔结和实行（订合同）
 - (1)起草
 - (2)契约书的注意事项
 - (3)实行
 - (4)其他
6. 公开收购的几项问题
 - (1)何谓公开收购
 - (2)公开收购的种类
 - (3)公开收购的手续
 - (4)对公开收购的防卫策略
 - (5)其他

3. 了解信息收集的各阶段，整理时将会迅速和有序

为演讲所收集的资料，一定要牢记在脑中。但是，若特别为了演讲，而郑重其事反复阅读资料，是不可能的。

首先，在收集信息时，应先浏览一遍资料，而在写演讲稿时，再挑重要的部分看一遍，此时，大致的内容就已记下来了，但这并不代表已经读过全部资料。

有关企业兼并这主题，因为一直视其为律师、会计师必备的知识和经验，所以，这方面的知识都应已十分熟悉，但为了配合演讲，最好还是再附加一些概论知识，以及各种实际情况。

当然，到演讲会场时，应携带完整的档案，虽然在演讲时，几乎都不会看档案的内容，但应先假设有某些听众质问你，为了确定统计数字等详细资料，可借档案来回答听众的质问。

卡文先生平时所收集的信息，在这次演讲上，发挥了相当大的功用。今后，国内势必会将有关企业兼并的问题大肆宣物，这也是预料之中的事。

卡文先生开始注意企业兼并是在 80 年代，当时我国对企业兼并的印象不太好，所下的评语是“掠夺”。

但是，美国等世界各国，却视企业兼并为商场上的家常便饭，且世界各地的企业兼并件数也日益增加。

然而，在我国企业进军美国时，因视银行为可靠企业，所以将取得当地银行，视为进军美国的方法。严格说起来，其虽和美国的企业兼并不尽相同，但由此我们可以预测不久的将来，企业兼并势必在我国兴盛起来。

由于管理者本身的工作，对此就更加需求，因此，掌握目的意识，来收集有利的商业信息，架起指向性天线，使此次演讲资料的收集和整理进行得

更顺利。总而言之，唯有拥有基本信息才能进行信息活用。

4. 信息档案未经整理时，是很难发挥功效的

在前述的演讲案例中，以前所收集的信息，发挥了很大的功能，但是，并非每次的工作主题，都能和以前所收集的信息主题一致。一般来说，主题不一致的案例较多。

在此再举出一个信息活用的具体案例。

某企业对加拿大不动产投资的专业信息和契约交涉资料，需求甚急。

而在日本，以美国为对象的信息，很容易得到手，但对加拿大及某些特定的州，其信息来源就少之又少了，且税法常更动，所以一两年前的信息已经不适用了。

首先，在卡文先生接受此企业的委托时，手边的加拿大信息，都是一般资料。

而卡文先生工作上的信息，又大略分为会计师和律师两大档案。

会计师的档案内，在税务关系的标题中有“国际租税”的资料，这份国际租税资料里，也有此企业所需的加拿大相关资料。另在律师档案内，也有个“外国关系”档案，其对此次工作也有所帮助。尚有一份不在工作范围内的档案，但其中的“海外信息”资料却是此次工作的相关资料。

在有关的书籍中，若以“进军海外企业”或“各国的租税制度”为书名的书，大多是以美国为诉求对象，所以对这次的工作，并无太大的帮助。再者，有关加拿大的书中，也大都只是一般的案件内容，很少有正确信息和个别具体信息，所以，一般市面所卖的活用信息，对这次工作帮助不少。

而想从手边的档案和相关书中，挑出与这次工作有关的信息，最多只能挑出所需的两成。于是卡文先生便致函加拿大驻日大使馆，要求函寄所需的资料，加起来也只有全部的三成左右。

这次工作中，最重要的信息是加拿大的投资法律、税务。而有关加拿大对外国企业的特殊法律及税务法律上，将来不动产用途的变更可能性，也是重要的课题。

加拿大和美国一样，有联邦法律、税法，及州法律、税法，但各州的法律和税法都各具特色，不过不得不考虑到某州州法是否有所改变。例如，卡文先生从国会图书馆的资料室中所找出的加拿大州法律资料，但卡文先生仍会仔细考虑，目前是否已有部分更动了。

当然，以卡文先生本身对海外的不动产投资的概略性认知，对加拿大的法律知识也略知一二，但若要适用于实际案例，仍必须收集更多且更详细的信息。

最具体的是，最近刚成立的“加拿大投资法”条文，因至今尚未施行，所以必须了解实际适用的信息是什么，更须详细地调查，在某州设立分公司时，所会面临的种种问题。

另外，加拿大设有土地转让税，但因范例的税率都不相同，所以应先了解这次工作须支付多少税金。因为这次的贷款，是以数千万美元为单位，所以即使误差1%，都会产生相当大的差额。再者若无调查用途的限制，则会产生用途变更无效，而这企业便无法继续推进发展，且其不动产的价值也将大为减低，所以，必须调查得非常详细。

总之，这次工作，必须收集许多当地的新信息。

5. 活用人的信息是有益的

活用别人信息是收集当地信息的起源。

以前，卡文先生曾在某国际会计师事务所工作，当时有位比卡文先生晚一年到职的同事，现任职别家国际会计师事务所，担任加拿大多伦多办事处的经理。多伦多办事处的职员约有两百名，且多伦多离卡文先生此次所负责的工作投资地点很近。

前面已提到当须收集主题信息，却又找不出访问对象时，就应查阅“人才录”。而这位居住在加拿大的朋友，就是卡文先生查人才录得来的，他就成了卡文先生取得珍贵信息的来源。他本人是住在和此次加拿大投资地点同一州，并拥有日本及加拿大两国合格会计师的资格，对加拿大的税务也很清楚，若有必要，也可请他们事务所内的税务同事，调查更详细的资料给卡文先生。此也意味着，此次卡文先生的信息收集，大多来自于旁人的支援。

不过，他本来的工作会计师，对税务等问题较为精通，但法律或土地评价，就无法做直接询问，只好以国际电话，通过他人得到一些当地可依赖的律师事务所及调查机关的资料，并且委托他人协同别的调查机关一起调查不动产公司的土地评价。

因为卡文先生获得朋友如此适当的协助，所以此工作进行得相当顺利。但即使在他人也毫不了解的情况下，卡文先生尚有其他途径，可找到相当合适的人选，实际上，若得不到他人的协助，尚有另外两个途径可寻。

所以，卡文先生从一开始，并不是因为可以利用这个人的信息，才会接下此份工作。即使人才录中，没有合适的人可供协助，他还是会通过各种渠道来寻找。

这次工作的最后步骤，就是卡文先生本人亲自前往加拿大，确认所得的调查结果，并和对方的代理人交涉。

以前收集到的信息，才是这次工作顺利进行的最大原因。

6. 信息收集不可缺少的是基本知识

作为管理者，本着平时客户所委任的工作，来实际活用信息。在这之前所收集到的信息，就能实际地帮助管理者完成工作。信息收集和活用的桥梁是信息的整理，而活用且顺利进行收集工作的必须条件，是如何缩短查阅时间。

以本节中现在所举出的海外不动产投资的信息活用实例中，以前所收集整理的信息，直接成为有效信息的比例，顶多只占此次全部相关信息的两成，这比例的确不算高。

但是，这两成的信息，却是从事商务的基础信息。

在工作初步进行阶段，若无基本知识，就会抓不到头绪，也不知该从何处进行，而因为有了这些基础，才能利用海外机构来进行调查，从调查项目中，也能得到详细的指示。

假设没有基本知识，而直接委托专门机构调查，首先，就会面临无法列出调查项目的问题，即使能举出调查项目，则其调查项目必然很多，但收到调查结果时，就必须判断出哪一份才是真正所需要的，如此一来，就增加了调查的费用。

实际进行商务时，所必须收集的新信息就更多了，卡文先生通过居住在加拿大的友人，委托当地的调查机关调查，并由卡文先生亲自前往加拿大，而此案例的关键是人的信息。

在得到这些信息之前，卡文先生平时所收集的信息档案，和平日的人际

关系，在此都发挥了很大的功用。就因为有这么些平时的基础，才能帮助卡文先生知道，在何处可以获得并收集到这些新信息，以做为商务的实际活用。

若只是胡乱的想使用“瞎猫遇上死耗子”的作法，即使利用专门的调查机关来收集新信息，也无法有好结果的。

7. 对公司职员而言的信息活用

这些公司职员并不是自己开业的律师、会计师，而是常说的上班族，他们应如何活用信息呢？

管理者平时也有很多日常的工作要做，但也常会接触新工作，在这方面和职员每日反复做相同的工作。

但因为工作进行的方式略有不同，所以信息活用上所考虑的方法，也有所不同，可是在基本方法上则是相同的。

比如说若你自己的工作，是负责企划、开发新顾客的话，那就可以利用你的工作经验了。

或许会有人反驳说：“本章所述是适合研究开发、营业企划的人所使用，并不适合一般的人员。”

但是，无论从事何种行业的人，都会想应如何提高自己的业绩，和该如何使工作更有效率，这就需要面对企划和开发的工作了！

只要你能一一掌握自己目前工作的问题重点，就较容易归纳收集出能活用的信息。

活用的对象，因工作性质的不同而各异，故不能一概而论。最重要的，还是找出目前工作的主题，以及应如何进行信息收集、信息整理、信息活用的工作。

但也不可忘记是为了活用信息而来收集、整理的目的意识。所谓信息，是指对某目的有利的知识，仅需平时稍加留意收集起来，就可得到相当大的成效。

在此衷心期望各位读者都能活用自己的信息，且展现出成果来。

8. 信息活用的重点

- (1) 需要信息档案的资料时，应先复印再活用。
- (2) 应先充实工作上所需要的资料。
- (3) 除了依靠“人才录”得到人的信息外，同时事先也要寻求其它可供支援的途径。
- (4) 利用日常收集的基本信息档案，来获得更新的资料。
- (5) 在收集整理信息时，别忘了目的意识。

