

蘭迪 包許 - 時間管理 -

Given at the University of Virginia

Tuesday, November 27th, 2007

Old Cabell Hall Auditorium

更多資訊在 www.randypausch.com

© 蘭迪 包許版權所有, 2007

翻譯: 陳坤裕, 楊若微

如果有任何的翻譯錯誤, 煩請來信告知。

e-mail: xspiritualx@gmail.com



蓋伯羅賓斯: 歡迎來到維吉尼亞大學。我注意到幾張從外地來的熟面孔, 也很感激你們撥冗前來。

我們今天非常榮幸可以邀請到我的好友, 也是我的精神良師 — 蘭迪包許, 來發表演說。我在 1992 年首次遇見蘭迪, 當時我正任教於維吉尼亞大學, 我也感到非常幸運能夠在一開始就發覺蘭迪的偉大之處, 以及其過人的真誠與勇氣。蘭迪, 是一位扮演多重角色的心靈導師, 例如尤達¹、柯克艦長²、還有金凱瑞³。他獨到的智慧、領導能力還有幽默感, 在這些年來替我的人生增添了不少色彩, 也讓我學到許許多多人生的寶貴課程。蘭迪總是給我還有其他人最中肯的建議, 這些建議都不牽扯到任何政治性的立場, 即使有時候, 他給我的建議對我來講是非常沒有禮貌的, 但我還是很感謝蘭迪。身為一個心靈導師, 他所提供的就是我想要的, 我會成功就是因為他, 而他確實是一個很棒的心靈導師。

¹ 尤達。電影「星際大戰」裡面的角色。在電影中扮演一位具有智慧、冷靜、洞察力、經驗、絕不草率行動的長者, 或者是眾人的啟蒙者。
<http://en.wikipedia.org/wiki/Yoda>

² 美國電視影集「星艦迷航」裡面的角色, 具有高度人道心腸與鋼鐵般的意志。
http://en.wikipedia.org/wiki/James_T._Kirk

³ 美國知名搞笑演員, 金凱瑞。
http://en.wikipedia.org/wiki/Jim_Carrey

古有名訓, 天才做他必須做的事; 有才華的做他能做之事。蘭迪的天才在這些年來對我和很多人來講, 是一項很有價值的資產。他敏銳的機智經常逗我們開懷大笑, 即使現在依然如此。蘭迪不斷的提醒那些認為自己在受教育的過程當中無法取得樂趣的人, 這些人可能根本就不懂得樂趣是什麼, 也不懂得什麼是受教育的意義。事實上, 蘭迪將受教的樂趣提升至一個全新的境界, 我們將永遠感激他為受教的樂趣所做的貢獻, 以及為我們的人生增添美好的價值。蘭迪所帶來的影響會持續的散佈並打動世界上更多的人。

現在, 我想要向你們介紹我們的應用工程所所長—吉姆愛勒。他可以告訴我們更多有關蘭迪的事情, 謝謝!

吉姆愛勒: 哇~真的很開心可以看到大家在這裡。應用工程所真的很感激你們的參與, 來一同表揚我們的同事與朋友 — 蘭迪包許。我知道現場座無虛席, 所以我真的很感謝今天晚上你們來此參與這場演講。

我想要做的，就是給你們一點蘭迪的背景資訊。我知道你們很多人都認識他，無論是直接或者是間接的認識，我想要宣佈幾項對於維吉尼亞大學工程研究所來講，非常有意義的事情。而這項宣佈也是我們對於外界的首度發表。

蘭迪在 1982 年從布朗大學電腦科學系拿到碩士學位，並在 1988 年在卡內基美隆大學拿到他的電腦科學博士學位。拿到博士後，他便直接到維吉尼亞大學電腦科學系任教。

在維吉尼亞大學的這段期間，他主要的研究領域在於人機互動介面，並且於此涉略頗廣。更重要的是，對許多學生和他的同事來說，他是一個完全的教育奉獻者，同時也是許多人的心靈導師。

其中一項在維吉尼亞大學中最重要且最成功的初始計畫，就是艾莉絲¹軟體計畫。艾莉絲是一個專門用來設計動畫的軟體。它被證明能有效的激發中學女孩對電腦產生興趣。事實上，非常感謝 EA 公司的同意，因為下一個版本的艾莉絲會使用史上最受歡迎的電玩遊戲「模擬市民²」裡面的 3D 角色。對蘭迪來說，這是一項很傑出的成果，重要的是，他主要的貢獻就在於提升電腦科學領域的素質。

¹ 一項用來產生 3D 立體動畫的軟體。<http://www.alice.org/>

² 知名電玩遊戲。<http://thesims2.ea.com.tw/>

很開心能夠在此代表鮑伯皮安塔—科瑞教學研究所的所長，還有我自己，跟大家宣佈維吉尼亞大學「年輕女領導者³」學程，一個在維吉尼亞大學女士中心還有科瑞教學研究所，廣為使用的心理輔導學程。這個學程將處境為難的中學女孩和大學女同學相配對，目的在於提升自我尊重與領導能力的技巧，此學程現在正計畫跟艾莉絲合作。這項初始計畫會讓中學女學生和她們的大學輔導者，在 3D 虛擬世界裡互相接觸。這將會導致許多方面的突破，包含鼓勵年輕的女性進入科技領域、幫助處境困窘的團體，並且建立跨領域之訓練橋樑。維吉尼亞大學對於可以和蘭迪偉大的傑作合作，感到非常榮幸。

³ <http://ywlp.virginia.edu/>

在卡內基美隆大學，蘭迪創立了娛樂科技中心⁴，一個由科技人與非科技人所組成的中心。他們在一起為企劃工作，並且產出許多傑作，再利用這些作品來娛樂、啟發與激勵人們。他也同時在迪士尼公司的動畫工程裡面工作了一段時間。我也很樂於讓你們知道專屬於迪士尼的出版社，剛剛宣布要出版一本有關蘭迪的書，書名叫做「最後一場演講」。這本書將會由蘭迪和華爾街新聞工作者一傑夫，一起完成。

⁴ 創立宗旨：結合科技與藝術專業人士，為數位娛樂事業創造出新流程、工具。<http://www.etc.cmu.edu/>

蘭迪所做過的一切都充滿了熱情還有影響力，即使他正面臨著一大難關，其精神到現在沒有絲毫減損。蘭迪，身為一個丈夫還有三個小孩的父親，是一個聰明、有趣並且充滿勇氣的男人。我很感謝他選擇將今天分享給我們，並且我也很榮幸能夠歡迎他回來維吉尼亞大學演講。現在，請跟我一起來歡迎蘭迪包許教授。

蘭迪包許：

謝謝你們，你們對我真的很好，但是請記住，在你享用完你的餐點之前，千萬不要給服務生小費。

謝謝蓋伯還有吉姆，我非常感謝你們用這樣的方式介紹我出場。他們兩位都是我認識已久的朋友。我在維吉尼亞大學教過書，我很愛這所學校，這是一所很棒的學校，其歷史、文化與尊榮都是我所景仰的。而且我也希望這樣的特性可以一直保存在美國的社會當中。我認為所有大學的主導者都應該要向維吉尼亞大學看齊，並且問自己：「為什麼我們不能跟它一樣？」這所大學裡面有很多地方值得我們去愛。

我今天所要演講的主題就是「時間管理」。你們可能都已經知道我的身體狀況，跟以前有點不一樣。在這種情況下，我認為我有絕對的權力，來跟你們談如何運用有限的時間。(運用有限的時間達到最大產出)。我在一年半前展開了跟胰臟癌的抗戰，這是一件正確且必須要做的事。我的腫瘤科醫師告訴我：「如果你可以列一個清單，你不會想要把接受胰臟癌列入你的清單的。」八月十五號，這是我的斷層掃描圖片。大概有十幾個腫瘤在我的肝臟裡，當時的醫生告訴我情況，而我也喜歡他們(醫生)用這樣的方式告訴病患：「你還有三到六個月的健康生活(可以過)。」這是一種樂觀而且正面的講法。就好像你在迪士尼樂園裡問他人：「請問遊樂場幾點關？」-「遊樂場開到晚上八點。」所以我有三到六個月健康的生活。恩，讓我們來算一下：「今天距離醫生告訴我的時間已經過了三個月又十二天了。」所以照理來說我是不應該在今天出現在維吉尼亞大學的。我很開心可以跟你們說我接受了緩和的化學治療，它們的確替我爭取到一些活著的時間。我現在的健康狀況還是保持的很好。可是今天我不會做伏地挺身，因為蓋伯在這裡，我不想要炫耀。蓋伯的身材真的不錯，但是我在健康方面相對的也保持的很好，我昨天才剛做完化療，你們都應該試試看，它感覺很棒。

人們通常都有這個疑問，那就是—我只有有限的時間，為什麼還要不斷的發表談話？我今天來到這裡發表演講是有很多理由的。其中一個是我自願來，這是一個非常簡單的理由，且我也做得到。另外一個理由是到維吉尼亞大學並不像到其他陌生的地方。人們說：「你為什麼不把所有的時間花在家人身上？」今天回來這裡，就某方面而言，我是在陪伴我的家人。因為你們可能看過這些照片，他們是我的外甥還有外甥女，克里斯還有蘿拉。我的外甥女蘿拉是一個傑佛遜大學四年級的學生。蘿拉，妳可以站起來一下，讓他們看一下妳有沒有長高嗎？大家看到了吧！我真的很開心今天晚上她在這裡。照片裡面另外一個人就是克里斯了，你可以站起來讓大家看看你有沒有長高了？無論生理或心理層次，他們都有長足的進步，身為他們舅舅的我，也很樂於看到他們的成長。這裡有沒有人是歷史系的教授或者博士班學生的？或者任何與歷史相關聯的人員嗎？如果有的話，請在這場演講後去找一下克里斯，因為他現在是威廉與瑪莉學院大二的學生，並且有興趣在未來攻讀歷史博士學位。在歷史博士課程規劃上，沒有幾間大學能與維吉尼亞大學並駕齊驅。所以我現在正在幫我的外甥打廣告！這樣夠清楚了吧！

我們今天要聊什麼？今天要談的主題了無新意，但是內容和我以前所講的大相逕庭。今天演說的內容以實務為導向。我答應回來演講的其中一個理由就是蓋伯和許多同仁告訴我，在處理事情上，他們獲得許多有效率的有形價值，而我也深信時間必須要妥善管理。所以這將會是一場非常實務的演講，這也將會啟發你，如何在有限的時間裡，運用實際的方法來完成更多的事情。我接下來要講得會強調如何設定目標，如何避免時間的浪費，以及跟老闆之間的應退進退—其實這應該要說成如何跟你的指導教授應退進退才是，但是我試著要去把它用更廣的定義來講，所以不會很專注在有關學術上技巧。我將會建議你們如何把事情分派下去給人做，以及利用特定技巧和工具，讓你們獲得更多的知識、想法或技術，這將解決我們現實生活當中，例如：壓力、事情的耽擱等等問題。而且如果你做事不會拖延的話，你擁有美好體型的機率也很大(，因為你不會放任自己生活糜爛)。

你們不需要做任何的筆記。如果在座有帶筆電的人正在使用即時通訊或者撰寫電子郵件，或者你正在聽音樂的話，那請至少戴一下耳機，因為今天晚上的演講將會放在我的網站上面供大家瀏覽，如果你想知道演講的重點在哪裡，只要看到投影片裡面有紅色星星的標誌，那就是我希望你們真的了

解的部份。相反的，如果它前面沒有紅色星星的話，那你們就.....

第一個我想談的就是，我們美國人不怎麼會管理我們的時間。我們對於如何管理金錢是很在行的，以我們的文化方面來說，我們是一個對於金錢遊戲非常有興趣的國家，例如他賺多少就代表著他的身分地位等等的。但其實我們都不曉得的是，時間等於金錢。我真的被大家浪費時間的習慣給嚇呆了。其中我注意到，很少人把時間當做金錢。當我是個教授的時候，我問我學生的第一件事就是：「你覺得你的一個小時值多少錢？」或者你替一家公司工作：「你的時間對這公司來講值多少錢？」大多數的人通常都不了解到一件事情，如果你有一份薪水，每年五萬美元好了，你可能會花掉這公司兩倍的金錢來僱用你，因為這還要包含他們所提供的暖氣、燈光等等費用，所以如果你的年薪是五萬美元，這就代表你的公司每年要賺進十萬美元才足以獲利！如果你用一小時為單位來計算你的薪水的話，你就會開始了解到你一個小時值多少錢。當你需要做類似「我應該要自己寫軟體？還是我要外包這項工作？」這種決定時，為你的公司衡量一個小時你要花他多少錢，這會讓你驚訝到足以改變你的做事方式與行為。因為你開始了解到，哇~如果我把這些時間釋放出來，且把它換算成金錢的話，這會替我省下好大一筆錢啊！所以，開始把時間跟金錢做對等的聯想吧！我想福蘭克林¹很早就知道這一點了。

¹ 美國前總統 http://en.wikipedia.org/wiki/Franklin_Pierce

你一定要做時間管理，而且你要把它當作你的錢來管理。我了解到不是所有的美國人都會去管理他們的金錢，而這也是為什麼信用卡和財產抵押相關行業可以存活到現在的原因。但是人們至少知道，如果你問他們：「我可不可以看一下你們家裡開銷的預算有多少？」，他們不會認為這會是一件有趣的事。事實上，當我說「你的家庭開銷預算」時，你會假設我正在跟你談有關金錢的事情，但其實我真的想要跟你談得或許是你的家庭時間預算。

學生在適應環境的期間，會來到卡內基美隆大學的娛樂科技中心，我會跟他們說：「這是碩士學程，每個人都是付全額學費。」大概是每學期三萬美金左右，而且我首先會提到的就是：「如果你來我的辦公室然後跟我說：『我覺得這課程不值得每年花我六萬美金』，那我就會把你趕出我的辦公室。我甚至不會跟你有任何的討論。」當然他們會說：「天阿，那個叫蘭迪的傢伙真的是一個渾蛋。」對，他們說得是對的！但是我會接著說：「因為金錢不是那麼的重要，你可以晚一點再把這些錢賺回來就好了，但是如果你想要把這兩年的生活找回來，這是一件不可能的事情。所以如果你想要跟我談「錢」這個問題的話，我就會把你丟出去，但是如果你進來我的辦公室然後跟我說：「我不確定這是不是一個值得我花上兩年的好地方。」，我就會跟你聊整天，甚至整晚。因為這代表我們正在談「對」的事情，而這件事情就是時間，一旦消逝，我們便永遠無法挽回。」

接下來會有很多的建議是特別給研究生的一你們在座有多少人是研究生？舉個手讓我看一下。恩，好！非常年輕！我接下來所講的，套一句週末夜現場²裡，漢斯與法蘭斯³所說的：「你可以待會再相信，但現在先聽我說！」接下來我要談得，有很多都需要一段時間的沉澱，才會被認為是合理的。我知道影片可於網站上廣泛瀏覽，所以蓋伯自願幫我把這段演講影片放在他的網站上。如果你是個學生，那當我提到你的老闆時，請你把他想像成你的指導教授，如果你是博士班的學生，那也請你把他想像成你的指導教授，如果你是個小孩子並且你正在看這場演講的話，那就請你把他想成是你的父母親，因為對你們來講，他們在某些程度上就是你們的老闆。

² 知名美國綜藝節目。由美國 NBC 電視公司製作。從 1975 年開始播放，為美國最長壽的電視節目。
http://en.wikipedia.org/wiki/Saturday_Night_Live

³ 週末夜現場節目裡的其中一個小單元。 http://en.wikipedia.org/wiki/Hans_and_Franz

我接下來講得速度會很快，而且我會注重在一些特定的技巧上。我不會跟你們老生常談。老生常談不是說不好，但如果我明天要完成一些事情，這些老生常談可能無法幫助我。俗語說：「十個好的學者比不上一個精明的小偷。」事實上，你可以把句子中「學者」這個詞替換成任何你想要的名詞。我的演講在某些程度上都受到這兩本書的影響——「教師時間管理守則」，以及「掌握你的每個工作天」，如果你可以把書中的精華給萃取出來的話，這兩本書將會非常的實用。基本上我已經把書裡面的金玉良言挑出來了，你們將能直接受益。

我想要談「時間飢荒」。我覺得這是一個很好的修辭。在座有沒有人認為他們的時間太多的？好，沒人，太棒了！我喜歡「飢荒」這個詞，因為這會讓我聯想到非洲。你可以把食物空運到那裡去解決這個禮拜的饑荒問題，但是問題的根源卻依然存在，所以你需要的是——一個治本之道。一個有關時間管理的解決方案提到：「我將在未來二十四小時之內幫你將東西修理好。」這實在是很可笑，就好像說：「明年，我就會把非洲的饑荒問題給解決掉。」一樣。你需要將眼光放遠，從深處且更全面性的把問題解決。我們有太多事要做，卻沒有足夠的時間。

你們要記住，我們所談的並不只是時間管理而已。就時間管理的演講來說，這聽起來可能會沒有那麼吸引人，但這就像是牛奶和麵包必須混著吃的道理一樣，兩者是緊緊相連的。如果今天這場演講是：如何避免得到潰瘍或者腐爛物呢？這就大大的吸引了我！有很多的人生道理是關於「如何改變做事的方法」以及「分配好時間」，好讓你成為更開心並擁有更美好生活的人。開場白有裡面提到「樂趣」，我非常的喜歡這個詞！如果我今天的演講太偏學術的話，恩，那可真是天殺的浪費時間。我想要了解的是，如果你不想要在這件事情上(時間管理或者任何其他事情)得到樂趣，那你幹麻要做？如果你不想要享受人生的話，那活著都還嫌太多餘……人們說：「恩，我有一份工作，但是我不是很喜歡它。」我就會說：「恩，你可以換工作嗎？！」「但如果要換工作的話，我可要很努力才行耶……」「沒錯！你說的對，那你就每天繼續做這份你不喜歡的工作好了。謝謝你，晚安。」

所以我們最終的目標就是要得到「樂趣」。我的二兒子——羅根是我最喜歡舉得例子了。我覺得他是一個不知道如何讓自己不開心的小孩。雖然有時候他做很多他覺得有趣的事情，但是對他老媽還有我來講，這可是一點都不好玩。但是他做這些事情的每一分每一秒都是樂在其中的！他總是知道要如何讓自己精疲力盡，他也會一直保持下去。他是我的跳跳虎¹，每當想起我的人生目標，我也總是會想起羅根。我想要把每一分每一秒的使用發揮到淋漓盡致，但這只是做事情的方法而已，並不是我們的最終目標，我們的最終目標是要把樂趣給發揮到極大化！

¹ 卡通「小熊維尼」裡面的其中一個角色，是一個令人開心的角色。

一些認真讀書、影像工作者等諸如此類的人，認為典型的辦公室工作者平均每天浪費兩個小時。他們的書桌實在是一團亂，他們找不到他們想要的東西，他們錯過了約會的時間，而且也不會為了約會而準備，他們也無法專心。在座有沒有人可以舉手告訴我，我上面講到的事情曾經出現在你們的生活當中？好，我想大家都舉手了！這是一件很常見的事情，所以你並不需要有罪惡感。

接下來我要講的可能會有點老套，我要說的是：「一個人會成功，並不代表他就會管理時間。但如果你把時間管理好，你就會成功！」如果你們覺得我事業是成功的，絕對不是因為我比你們，或者是其他的教授聰明。環顧整個演講會場，我看到在座各位，看到過去的同事，也看到吉姆在那裡，但是我並沒有比吉姆聰明。我經常在維吉尼亞大學或者卡內基美隆大學裡面看著那些優秀學者，並且暗想：「天阿，這都是些天才！」真不知道我是怎麼溜進來跟他們一起工作的！我覺得我厲害的地方就在於使用一些技巧，因為如果你想要跟跑得比你快的人並駕齊驅，那你就必須找尋「對」的方式來最佳化你的技巧。

我先把我們的焦點放在「目標」、「規劃」還有「事情權重安排」。在人生中的任何一個時刻，或者你在做任何一件事情時，都要去問：「我為什麼要去做這件事情？」幾乎沒有人會在看著備忘錄的同時問自己說：「為什麼我要去做這件事？為什麼它出現在我的備忘錄裡面？」因為如果你開始這樣問自己：「為什麼我....」我的小孩就很會問「為什麼？」這就是為什麼我時常在家裡面聽到：「為什麼？為什麼？」遲早他們就會停止去問為什麼，然後他們會直接說：「好吧！我做就是了。」所以你問你自己：「為什麼我要做這件事情？」你的目標是什麼？做這件事情有讓我往成功的道路邁進嗎？接著是我最愛的：「如果我不做這件事情的話我會怎樣？」最棒的就是，當我拒絕做備忘錄裡的事情時，從來沒有人會因為這樣，就把我帶到監獄裡面關起來。

我們來談談上個禮拜我差點被開超速罰單的事，這件事情真的很酷！這件事情酷的程度，可以跟我變成萬人迷或者金髮帥哥相比擬了。我告訴警察：「我才剛搬家。」「為什麼搬家？」「因為癌症」，「因為我想要讓我的妻子與小孩習慣未來沒有我的生活」。然後他看著我說：「你說你還剩下兩個月的時間可以活，可是你看起來很健康阿！」我就直接把衣服拉起來，讓他看我底下的開刀疤痕。然後我說：「我外表看起來很健康，可是腫瘤在我身體內卻是一個不爭的事實。」接著他就直接往巡邏車方向走，然後就..... 所以這對我來講是一個非常正向且積極的經驗阿！

神奇的是，當我把「警察開單」這個事情從我的代辦事項裡面拿掉以後，警察就再也沒有出現過了。這是一件非常棒的事情，因為你的時間完全沒有浪費在這件事情上。另外一件你要記得的，便是當你在設定你的目標時，很多人專注於「把事情做對」。我覺得專注於「把事情做對」是一件很危險的事。「做對的事情」是更重要的！如果你去做對的事情，這將會比你把錯的事情做得十分漂亮完美來得重要。請記住，沒有人會去管你把欄杆的死角擦得多亮！

勞·霍茲¹有一個龐大的清單，(清單名稱爲)「勞·霍茲在人生當中需要完成的一百項事情」。他會每個禮拜檢查一次這個清單，並問自己：「如果我不是正在為這一百件事情努力，為什麼我要花時間在其他事情身上呢？」我覺得這是個掌控代辦事項之數量的妙方。有一個(專有名詞叫做)**80/20**法則。或者有時候你會聽到**90/10**法則，這些法則的重點在於「待辦清單在你的生命當中，也許是一個微不足道清單，但是它卻足以影響到我們人生很大的一部分。」如果你是個銷售員，百分之八十的利潤將會從你百分之二十的顧客身上得到，你最好找出那百分之二十的顧客，並且緊緊巴著他們不放，因為他們就是你的利潤來源。你必須勇敢且堅定的說：「這些東西會是有價值的！那些東西是不會有價值的！因此我要把一些不必要的給丟棄掉！」

另外一件要記得的是「我們的經驗通常是靠時間累積而來的，而這經驗是非常非常有價值的。」「要得到經驗，沒有其他捷徑！」「好的判斷來自於我們的經驗，而經驗通常是來自於我們錯誤的決定」。所以如果事情的發展並不如你的想像，那可能代表還有很多是你需要學習的，並且隨著經驗累積，事情會越做越順。這就是為什麼在美國社會當中，我們通常會付錢給一些年老，但是做事經驗十分豐富的人，因為我們是付錢買他們過去的經驗，而我們知道這經驗是你永遠無法憑空捏造的。

千萬不要輕忽靈感之於你的重要性。我即將在這場長達一個小時的演講裡，引用到我所要講的第一個迪士尼名言。華特迪士尼¹有很多很棒的名言，其中一個我喜歡的就是：「只要你願意做夢，夢想就有可能實現。」有很多朋友很愛嘲笑我講這件事，但是我告訴他們：「閉嘴！」我真的很慎重的告訴

¹ 迪士尼公司的創辦者。http://en.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney

你們，靈感是非常重要的，我不知道華特說的是對或者不對，但是我要告訴你：「如果你不讓自己去幻想，那你就永遠不會去做它。」所以夢想是我們邁向成功的第一塊墊腳石，同時，它也是讓我們完成夢想的力量。

華特不只是一個夢想家。他也真的很努力在工作。迪士尼世界——這個地方真的很令我驚訝，因為我對於如何創造出一個吸引人的主題樂園有些微的了解，從最基本的鏟子挖土到第一筆生意成交，他們只花了三百六十六天！試著比較一下，建造一座州立大學需要多長的時間，你就能夠體會他付出的努力。迪士尼樂園是既夢幻又炫麗的。曾經有人問華特迪士尼說，「你是怎麼在三百六十六天裡面把它建造完成的？」，他就面無表情的回答道：「我們只是物盡其用而已。」所以，要知道夢想並非一蹴可及。無論是哪一件事，很多地方還是有許多的困難等著我們去克服。

計畫是非常重要的。有一句時間管理裡面的陳腔濫調是：「如果你不能把計畫規劃好，那你就是計畫性的往失敗邁進」。計畫必須細分其步驟，並階段性的完成。我每天早上起床都會有一個計畫，我會問我自己：「我今天要完成什麼事情？我這個禮拜要完成什麼事情？我每個學期要完成什麼事情？」諸如此類的定量時間，以及關於這固定時間的目標。因為我是個學者，所以習慣用些術語來表達我的想法，但這不代表你就被「時間」給套住了。人們會說：「但是計劃永遠趕不上變化啊！問題一來，計畫還是得更改啊！」那我就會說，「對啊！你必須要修正你的計畫，可是如果你連計畫都沒有，請問你要怎麼修正？」接著就會聽到他們說：「我才不要擬定計畫呢，因為他們很可能會導致我的進度停滯不前。我做事一向憑直覺，才不需要順序這種東西呢！」所以就擬個計畫吧！不可否認的是，如此一來，你做事才會有一個基準。

代辦清單。這裡有多少人可以告訴我，或者讓我看你們的待辦清單？好，還不錯。列待辦清單最關鍵的點在於：事情要分成幾個小階段來執行！這真的不誇張。我告訴你們，以前我剛進維吉尼亞大學當學者的時候，我在我的待辦清單裡面寫：「得到終身職！」這真的很天真！我看了我待辦清單一會兒並說：「喔，這還真是難！」我不認為我可以做到這件事。我的孩子，狄倫、羅根還有克洛依，特別是狄倫，到了剛好可以清理他自己房間的年齡，謝天謝地，但是他卻很不喜歡清理他自己的房間。克里斯在笑了，因為我以前常常對他這樣做，但現在當我要求我的小孩整理他們的房間時，狄倫就會跑來，然後跟我說：「我沒有辦法清理我的房間，實在是太多東西了！」（很誇張的嘆了一口氣）讓我吃驚的是，他現在雖然還是小孩，但是他的行為跟一般青少年沒什麼兩樣！然後我就會說：「恩，那你可以把你的床整理好嗎？」「可以阿，我可以做得到。」「很好，那你可以把衣服放進洗衣籃裡嗎？」「嗯，沒問題。」然後就這樣重複三到四次，接著你就可以說：「恩，狄倫，你已經把你的房間給清理好了耶！」「我整理完我的房間了！」他覺得自己很棒！他開始覺得他是有能力處理事情的，結果就是皆大歡喜。當然，如果我自己清理他的房間的話，是可以省下接近一倍的時間，但我覺得這樣是沒關係的，身為一個老闆，無論成長的多還是少，你都必須讓你底下的人員成長。

最後一件有關待辦清單的事！「如果你有一堆事情要做，先去做那些最難做的事」。古有名言：「如果你想吃一隻青蛙，那就不要光看而不行動，如果你想要吃三隻青蛙，那就不要先吃最小的那隻。」

接下來是整個演講裡面最重要的一頁投影片了。

	即將到期	尚未到期
重要		
不重要		

如果你想要在這頁投影片之後就離開，我並不會生氣，因為這以後的就沒有那麼重要了。這個是我從史蒂芬科維¹那裡偷來的點子，這個點子出現在他所出版的「與成功有約」這本書中，這也是他對這個世界上最偉大的貢獻之一。想像你的待辦清單——許多人在排序他們的清單時，要不是「依照事情來得順序」，然後把它放在清單的最下面，不然就是依照他們截止的時間來排序。後者的做法可能會有幫助，並顯示出你還蠻精明的，但還是犯了一個非常大的錯誤。先看到這待辦清單裡面的四個框框，如果這四個框框依序是「重要的而且即將到期」，「重要的但尚未到期」，「不重要但是即將到期」，「不重要且尚未到期」，這四個框框，左上，右上，左下，右下，哪一個你認為你應該要馬上處理？左上！你真的是一個很棒的觀眾。好，那哪一個你認為要最後一個做？右下。這很簡單對不對？答案明顯的是第一，這個也很明顯的是第四。但接下來這個地方，依照我往常的經驗告訴我，是大家最容易犯錯的部分！我們都會說：「我先把『1』這個框框裡面的事情做完，然後我就會移到『不重要但即將到期』的那一項。」如果你把這些寫入你的清單，那還真的是令人吃驚，因為我確實看過人們這樣做並說：「好，這件事快要截止了而且它不重要，所以我要馬上把這件事情做完。」關於時間管理，我提示你一個最關鍵的點，那就是，當你做完「最重要的且即將到期」的事情時，你就應該要移到這裡。

¹ 美國管理學家。醉心於人類潛能理論。 http://en.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey

	即將到期	尚未到期
重要	1	2
不重要	3	4

接著你應該要去做「重要但尚未到期」欄位裡面的事，然後你就會在你人生的某一刻說出：「嘿，我不會再做那些『不重要且即將到期』的事情了！因為它不重要！在這個圖裡面真的表露無遺！」並且很不可思議的，你就會有時間去做那些「尚未到期的但重要」的事情，如此一來它下個禮拜就不會出現在「重要且即將到期」的欄位中，因為你在這個欄位(重要且尚未到期)就把它刪掉了。我太太不喜歡這個比喻！你把下個禮拜才截止的事情給提前做完了，在明天不是截止日的前提下，你是在很從容、沒有壓力的情況下完成的。突然間你就會變的跟那些禪定大師一樣，好像可以控制時間，因為他們懂這個道理。

紙張作業。當你在做事的時候，你應該要第一個注意到，如果你把要批改的公文紙疊放起來，那恐怕只會導致工作上的一團亂。你把那些紙通通疊在你的桌上，但是你卻無法找到你想要的紙張，並且當你靠近你的書桌時，它會跟你說：「我擁有你！而且我有更多你可以做的事情！它們有好多種顏色並且是經過排版的！」所以我發現把書桌清理乾淨真的是一件很重要的事情。接著我們馬上來

談「到底要把紙放在哪裡？」你桌上有一個東西並且它噲你說：「哈哈！看到那些公文，你有沒有覺得五雷轟頂阿？！我，還有一堆紙。」你拿到一堆紙，你看著它，你把它解決掉。而這件事對我而言就跟電子信箱一樣。

在座有多少人——我將每個人擁有電子信箱視為理所當然。在座有多少人收件夾裡面有超過二十封信的？喔！我想我來對地方了。你的收件夾並不是你的待辦清單。我太太知道我習慣清空收件夾，有時候，清空收件夾就代表你把事情給分門別類，或者是將之加入你的待辦清單中。請記住，待辦清單是依照事情的重要性來排序的，但是我想要請問在座各位，有沒有人電子郵件是依照「重要性」來排序的？對於那些寫程式的人來講，他們可以在沒有條理的狀況下把事情做完，這件事真的很令我吃驚。這並沒有要教訓任何一家公司的意思。我覺得他們都沒有注意到這最重要的部分。對於這現象我只是感到驚訝而已。大部分我所認識的人，都有這麼個收件夾。喔，我必須要問：「在座有多少人的收件夾裡面有超過一百件信件？」喔，我不會繼續追問了，因為結果太令人傷心了！如果你真的想要從你的收件夾裡面理出頭緒，你要看著你的信箱並且說：「要嘛我就是把它讀完，不然我就是把它歸檔，並且在我的待辦清單裡面寫下一筆。」這是一件非常關鍵的事情，否則每當你去你的信箱讀信的時候，你總是會在茫茫信海當中把它們忽略掉，而這就跟你把紙張疊成一疊的狀況是同樣的糟糕。

[他在螢幕上秀出他和他太太結婚當天的照片。] 你們大概在猜想這張照片意圖傳達什麼訊息。一個歸檔系統是一件非常必要的事情。為什麼我會知道這件事？因為我娶了一個世界上最漂亮的太太，而她卻不是很會歸類檔案。但是她現在是了啦！因為當我們婚後開始同居，並面臨解決典型的夫妻問題時，我說：「我們必須要空出一個房間來放置我們的紙張，並且要依照字母來排列。」我太太說：「我覺得你在強迫我...」我說：「好啦，寶貝...」我就跑去 **IKEA**¹ 而且我買了一個這麼大，品質不錯，附有抽屜，但價位稍高的仿紅木收納櫃。她很喜歡，因為它看起來很棒，從此以後，我們家就有依字母順序排列的收納櫃。同時這也造就了我們幸福美滿的婚姻生活，因為從此以後我就沒再聽到：「親愛的，你知不知道什麼東西放在哪裡嗎？」也從來沒有出現過因為自己不知道把東西放在哪裡，而對別人生氣或抓狂的情形。當你在尋找重要收據或是其他物品時，你會發現，做好檔案歸類真是一件重要且美好的事情。我認為建檔不僅對於團體、辦公室甚至是個人來講都是很棒的，找個地方來歸放你所知道的檔案，可以使你避免總是找不到東西的窘境。在那種窘境之下，你通常會說：「它到底在哪裡？我記得它是藍色的阿..而且我記得當我在吃東西的時候我還有看到它耶...」我認為....這不是一個歸檔系統！這簡直就是一團亂！

¹ 瑞典家具賣場。 <http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA>

有很多人問我：「那你告訴我，你的書桌長什麼樣子？」如果問我太太，她就會說：「當蘭迪需要演講的時候，他的桌子就會變成這樣。」[視下圖] 重點在於我是一個電腦怪客，所以我把書桌擺在右邊，並在左邊擺上我的電腦工作站。只要情況允許的話，我喜歡把桌子擺在窗邊。這是一張舊照片，現在這些東西都被我的LCD螢幕給取代了，但是我還是把那張老照片留下來了，因為重點不在於絢麗的高科技產品，而在於螢幕的大小，很多人都知道這一點。在座有多少人的電腦桌上超過一個電腦螢幕的？好，還不錯！我們開始漸入佳境了。我發現，其實我可以從三個電腦螢幕縮減為兩個，但就是無法縮減成一個。這就好像某人說：「事情實在是太多了，而縮減螢幕數量的差別就好像，你用家裡面的書桌(大且寬)來和飛機上的小桌子(小又窄)做比較。」

事實上，飛機上的小桌子就夠你完成工作了，你所需要的就是去習慣它的小，所以我說多個螢幕的工作站是非常重要的，並且稍後我會講解每個螢幕的作用。長久以來，我對於使用多個螢幕的好處始終堅信不移，這是我的研究團隊[秀照片]，以及先前我任職於卡內基美隆大學時的實驗室，而這位是 凱特琳凱勒，也就是現在的凱勒博士，感謝妳先前的照顧，(順道一提，)她目前在華盛頓大學聖

路易斯分校授課。在那裡，我們每個人都有三個電腦螢幕，而且這根本花不了我們什麼大錢。如果你把替員工增加一個螢幕的預算和你的公司年預算相比，這根本不到總預算的百分之一。那爲什麼不這樣做呢？我要提供的一個輕鬆致勝秘笈就是，你們應該都要跑去跟你們的老闆講：「我要第二個電腦螢幕，沒有它我根本不能工作，這是蘭迪叫我來告訴你的。」使用兩個電腦螢幕的電腦將會增加你的生產力，你有什麼理由不這樣做？



那這三個螢幕的作用分別爲何呢？左方螢幕顯示我的待辦清單，一堆雜七雜八的事情都有紀錄。每人各有各的做法，就我而言，我的方法就是，透過文字編輯器，快速把零到九這十個數字插入到第一個欄位，更改排序。唯一的重點在於，你必須依照事情的輕重緩急來安插你的數字。

至於中間的螢幕，是我的信箱。注意！我的收件夾是空的！我努力維持信箱的整潔，而這麼做使我每晚可以安心入眠。當我的信箱沒有整理的時候，我就會變得容易生氣，這時候我太太就會提醒我說：「我覺得你該去清理你的信箱了。」

第三個電腦螢幕上顯示日曆。這已經是好幾年前的日曆了，但我的日常生活就是這樣。我常常會做很多很多的註解。我不管你選擇用哪一套軟體，我不在乎是哪一種日曆，我也不在乎它是紙日曆還是電子的，不管是哪一種型式，只要你知道下禮拜二下午兩點，你有什麼活動便可。如果你說生活不需要日曆的提醒，那麼你勢必要佔用腦袋的空間來記住所有事情。我不知道你會不會這樣，但我的腦袋真的沒有足夠的空間來記住所有事情，況且這些事情是紙和電腦可以爲我做到的，那麼何樂而不爲呢？

回到書桌這個議題上。書桌本身，我們把它放大一點來看，你看，我有一項工具對我的工作很有助益，那就是免持聽筒式電話，這是非常重要的。在座有多少人在你們的書桌上有一個免持聽筒式電話？好，還不錯，但還是很多人沒有。免持聽筒式電話是非常自由的，我花了很多時間在講電話，因爲在美國社會中，常常會有使用同樣話術的電話打來說：「你的來電對我們來說是極度重要

的。」你看，我已經開始有認知失調¹的狀況了。這是世上關係濫用的最佳代表。

想像有人在你第一次約會的時候出其不意的給你一吻並說：「親愛的我愛你。」這跟當今顧客服務中心回答電話的方式很像。但免持聽筒電話最棒的地方在於，你按一下你的免持聽筒電話，然後撥號，接著你就可以去做一些其他的事情了，如果處理這些事需要七分鐘，那就把時間限定為七分鐘，這段期間我把他們說話當耳邊風。免持聽筒還真是不錯用！我發現電話上有計時器是很便利的，如此一來，當某人在邦加羅爾那端終於接起電話時，我可以跟他說：「很高興跟你聊天，順道一提，如果你持續努力的話，我想你應該可以破紀錄，因為我已經等你等了七分半鐘了。」你必須委婉的說：「你這個話題似乎持續一段時間了...」，但你的語氣並不是憤怒的，這樣子他們就不會跟你鬧脾氣，反而會覺得很有罪惡感。這簡直就是太棒了，因為你要的就是罪惡感！一個免持聽筒式電話真的很棒。我發現免持聽筒式電話是我們實體財產中對付壓力的本錢。如果我正在教授瑜珈或者冥想的課程，我會說我們就儘管做瑜珈還有冥想，我覺得這樣很棒，但是你們每個人還是都要有一支免持聽筒式電話。

那在免持聽筒式電話的旁邊應該要有什麼？我們先來講一下電話好了，我覺得電話是一個非常浪費時間的東西，而且我覺得生意往來的電話，特別需要長話短說，所以我的建議是站著講電話。這是很棒的運動，而且如果你規定自己沒講完電話不准坐下，你會對於自己為了早點結束話題，而變得更活潑、靈活而感到訝異。

講電話，一開始就直接切入重點。「哈囉～蘇，我是蘭迪，我打電話給你是爲了三件事。」你已經給他一個大綱，讓他了解到你要講的大概是什麼，所以一旦事情講完了，你就可以說，「太棒了，這就是我要講的三件事情，很開心能跟你談話。希望下次還有這樣的機會，掰。」砰！你就講完電話了。

無論你在做什麼事情，千萬不要把你的腳翹起來，如果你把腳翹起來，那就全部都完蛋了。另外一個技巧就是，在桌子上放一件你真的有興趣，並且想要做的事情，這樣下次電話響，你就會想著「哇，我可以把電話掛掉然後去做我想做的事情嗎？而不是一直跟你聊下去。」當你打電話給別人時，通常對方也都很想要繼續聊下去，這就是辦公室裡浪費你時間的兇手！如果你是一個畢業生（指的是剛剛有聽進去他話的人）的話....[停頓]恩，如果你有把我剛剛說的話聽進去，那你已經知道什麼是浪費時間。如果接下來的行程中，有這麼一件你想儘快去做的事，你會急於結束對話，所以你必須學習鞭策自己。

結束對話對許多人而言是很困難的。我不會爲了禮貌而不好意思拒絕，所以我不會受多禮之苦。我姊姊非常了解我，如果她聽見我剛說的話，她會發出會心的一笑。當我想要掛掉電話的時候，我就可以把電話掛掉。我會這樣說：「我很想要繼續跟你聊下去，但我有學生在等我。」現在我是一個教授，在某些地方一定有學生等我！一定有的！

¹ 一個心理學上的名詞，用來描述在同一時間有著兩種相矛盾的想法，因而產生了一種不甚舒適的緊張狀態。

有時候你會遇到市場調查員打來做市場調查。這實在是非常的恐怖，因爲很多人實在是太有禮貌了-市場調查員並不會讓我感到困擾，因爲我會配合他們！所以如果你是個市場調查員，而你打來我家

的話，那你可就犯了個大錯誤了。「要不你留下電話號碼，晚餐時間我再打回去」Seinfeld¹這個影集裡對於如何應付市調員是非常高竿。如果你想要玩得過火一點的話：「我很想跟你談那件事情，但是在這之前，我有一個東西想要賣給你！」最好玩的部分在於，他們永遠不會知道你正在跟他們互相拉拔，這實在是...假如你想要掛斷市調員的電話，那你就要在話題進行一半時突然掛斷。

「恩，我覺得那真的還蠻有趣的，但我覺得我還是謙虛一點好了！」你就把自己的電話掛斷！然後他們就會了解到你的意思了，如果他們再打回來的話，不要接電話就是了！過十年後，在座的每個人對這場演講的印象大概就是掛斷自己的電話。

¹ 美國的情境喜劇。由美國 NBC 電視台所製作。節目從 1989 年開始播放直到 1998 完結。

<http://en.wikipedia.org/wiki/Seinfeld>

另外一件事，就是把你的電話集中在某一個時段。在午餐前或是一天即將結束時撥電話。因為他們會有比跟你聊天更重要的事情要做，所以我發現選擇在十一點五十分打電話，是一個可以讓談話控制在十分鐘的好方法。坦白來講，你可能認為自己很風趣，但是你就是不會比午餐還要有趣。我對於「時間」還有「電話的使用」是否有效率，會給予極度的關心。所以我認為每個人應該都要有一個這個東西[拿出一個頭戴式收話器]- 我並不會很在乎時尚與否，所以...我沒有藍芽，可是我有這個又大又醜的東西：「嗨，我是時代生活雜誌² 的茱莉！」我會這樣做是因為我活在一個有限制條件的情況下，我有好多事情要做，而我卻沒有很多的時間。所以我每天花一個小時騎腳踏車運動，這個就是我騎腳踏車的樣子，而且如果你看的仔細一點，你會發現我正帶著這個頭戴式收話器，我用它來接聽電話。每天的那一個小時，我就在我們家附近騎腳踏車。我每天就花這一個小時講電話，並且把我要做的事情做好，而這並不會剝奪我和我太太、小孩相處的時間。我可以一邊騎腳踏車一邊講電話。這項做法的成效驚人！在天氣比較暖和的時候，這個方法使用的效率會比較好，我後來發現這個做法的好處多多，因為我的雙手就可以空出來摺衣服，這可真是「一心二用」啊！我認為每一部電話都應該要配一個頭戴式收話器，等到某天，我們會變得像被移植頭戴收話器的博格人³(星際大戰裡面的角色)，但一切卻又顯得理所當然。

² 時代生活雜誌。 <http://en.wikipedia.org/wiki/Time-Life>

³ 星際大戰裡的角色。

我的書桌上面還有什麼？我桌上放著一些印有住址的貼紙，因為我對於每次都要寫住址感到非常的厭倦，我有一盒紙巾。如果你是一個教職人員，當你在辦公室工作的時候，你一定要有一盒紙巾。因為如果... 吉姆在笑了！因為如果你用我的方式教書...一定會有非常多的學生在你的研究室裡面放聲大哭！並且我發現如果我在紙巾盒子的背面寫上 CS352(某堂課程的名字)或者是寫一些其他東西，這對學生來講他們會感到比較舒服。我在拿紙巾給他們的同時，會把盒子的背面轉向他們，他們看完後就會說，「喔...」然後我就會說，「對...這個紙巾是專門給這個修課班級用的。你並不是唯一一個被我電的！」所以在桌上放一盒紙巾是很重要的！

還有感謝卡。我接下來將會問一個讓人難堪的問題，我並不是針對任何一個人，但這樣問可以把問題的重點給指出來。在座有人可以舉手告訴我，多少人不是因為覺得對人有虧欠而寫感謝卡的？我不是指「喔，你送我一個禮物，所以我寫一張感謝卡給你。」我所指的感謝卡是你親自用紙，還有筆寫出來的，而不是電子郵件，因為電子郵件大概只有比[尖聲]還要好一點，它真的就是比什麼都沒有還要來的好一點而已。在座有多少人上個禮拜有寫感謝卡的？還不錯嘛，UVA⁴ 的學生比其他地方

⁴ 維吉尼亞大學的縮寫。University Of Virginia。

的學生表現好很多！果然 UVA 的都很優秀！。騎士精神¹還沒有死嘛。那有多少人上個月有寫感謝卡的？有多少人在去年寫過感謝卡的？在座只有少部分的人好幾年都沒有寫過感謝卡，我想他們的父母大概會說：「唉...那就是我的孩子。」感謝卡真的很重要。它用一種很實際的方式來告訴別人你由衷的感謝。我身上隨時帶著感謝卡，也真的會寫感謝卡以表達我的感謝之意，稍晚我就要寫給最近有幫助我的人，你會問我說：「天啊！你還有時間可以寫感謝卡啊？」我會說：「是的，我有時間可以寫，因為這樣做真的很重要。」即使我身體狀況不佳，我仍然會空出一些時間來寫感謝卡。就算你是一個狡猾奸詐的渾蛋，你還是要寫感謝卡，因為當別人收到你的感謝卡時，你就是會顯得不一樣，他們將會記住你。我總覺得好像只有在找工作的時候，大家才會想要寫感謝卡。現在有些人會寫一些感謝卡給招聘人員，並在感謝卡裡面表示他們對於無法進入該公司感到遺憾。寫感謝卡是一件很棒的事，並且我會鼓勵你們到當地的店家買一疊的感謝卡，置放在書桌上視線可及的角落，並將之放在伸手可及之處。

¹ 例如效忠國王或領主、保護教會和婦孺、鋤強扶弱以及奮勇作戰等。

就好比之前講的，你對別人的感激之情是無法用言語來表達的。當我在此取得終身教職的資格時，我帶整個研究團隊到迪士尼玩了一個禮拜，並支付所有費用。相較於我對他們的感謝之意，這些錢只是九牛一毛，況且我也樂在其中。其實是我自己也想去玩啦！所以我也沒有放牛吃草嘛！（講者在這裡是幽默的表達，連玩樂他都要監督之意）

還有什麼要講的？我有一個用來回收「紙」的箱子，這很棒，因為這很環保，而且它同時也幫助我省掉許多麻煩事。當我有一些紙想要丟掉，我就會把它們丟到那個箱子裡，大概幾個禮拜它就會滿了，然後我就會把這些紙送去別的地方。我這樣做，就好比微軟視窗/蘋果電腦麥金塔作業系統當中的資源回收筒，你可以把你丟到回收筒裡面的資料給拿回來，這在真實世界當中也是可行的！大概每隔一個月，我就會去那裡找我丟掉的發票，而這些發票即是我以為不再需要，卻突然要用到的。假使十年後我還要再發表同一篇演說，我就會把講稿給掃描進電腦，因為十年後要再找出這些講稿，根本是天方夜譚。反正先把我手上的紙給掃描進去就對了！我會用許多方法來歸納紙，而非將它棄置於桌上。只要我桌上有紙張，我馬上就把它放到掃描機裡面，「咻」一下，我的紙張就掃描好了，這樣做真的不會很難，所以我覺得「做就是了」。

當然，我桌上還有電話簿以及筆記本.....我無法過著沒有便利貼的生活，亦無法接受窗外望去看



不見小狗，因為小狗會提醒我是時候出去和牠們一同玩耍了。當我結婚的時候，我是跟整個家庭結婚的。我有一個太太，還有兩條很漂亮的狗，這個是另外一條狗。我跟我太太有一個爭論，你們可不可以幫我一下？[他秀出一張照片，照片裡他坐在沙發上而小狗則趴在他的膝上。]你們舉手告訴我，有多少人認為這隻狗是在沙發上的？沒有人嘛！謝謝！謝謝！因為我們家的狗規定是不能夠跑到沙發上的。有一天我太太走進來.....總之，很感謝你們都同意我的想法，這讓我感覺很棒。所以狗狗是很棒的！這些狗都已經過世了，不過他們仍然活在我們的心中，也永遠活在我回憶裡，我每天還是會想到牠們，因為牠們是我生命中不可或缺的一部分。

我已經把我怎麼整理研究室，怎麼做事情的方法告訴你們了，但是這並不是唯一的方法。我曾經遇過一個優秀的助理叫做提娜科伯，她有自己的一套歸類系統，並且

喜歡把東西攤開來放。如果你想知道她是怎麼做到的，我這就告訴你：「每件物品距離她坐的位置，都只有一個手臂的距離。」這就好像八爪章魚一樣。她有條不紊的解決很多事，所以說如果你擁有

自己的一套完整流程，我並不會強迫你們用我的方法來做事，提娜的工作效率比我好很多，所以我會說：「發展自己的一套流程吧！」每個人都要去建立自己做事的系統，你要去思考：「到底怎麼做，才會讓我更有效率呢？」

我們來談談辦公室邏輯吧！我們常常見到人們互相跑到彼此的辦公室裡面聊天打屁，浪費彼此的生命。如果你的辦公室有一張又大又舒服的椅子，你就好比全身赤裸並且塗上一層厚厚的奶油，然後跑到野外去讓動物攻擊。我認為辦公室的設計應該是讓自己舒服，並選擇性的體貼別人。所以，不要放那種很舒服的椅子。我的辦公室裡備有摺疊椅，平時不用就收起來倚在牆邊，如果有人要來找我聊天或談公事的，他們就必須要站著。這時我也會站著跟他對話，如此一來，我們會爲了想趕緊坐下，而快點結束對話！但是如果事情需要一點時間才能解決的話，我就會很優雅的把折疊椅打開，請對方坐下，畢竟我還是個紳士！有些人運用其他的策略，像是削掉椅子前腳兩英吋，所以聊天時就必須支撐自己身體的重量。我不是鼓吹這樣的行爲，但我覺得這真是一個天殺的好方法！

安排行程。「動詞」是非常重要的，你並不是去「找」時間來做重要的事，而是去「創造」時間。你可以藉由選擇哪些事情是不需要做的，來創造你的時間。有一個經濟學的專有名詞，大家都應該謹記在心，這個專有名詞就叫做「機會成本¹」。事情壞不是壞在你做了些沒有價值的事情，而是壞在你所花的時間是再也無法喚回，也無法利用它來做其他的事情，所以這件事情很重要。你要怎麼避免浪費你生命的事情呢？你要學會說「不」。這樣做很棒，我最小的孩子一克洛依，正處於牙牙學語的年紀，就在兩個禮拜前，她學會了如何說「不」。然後現在無論是什麼事情，她都會說「不！」「不-不不不-不不-不！」我想她應該來演講才對！我有問她要不要來？她說：「不要！」所以她現在正在家裡玩耍！

¹ 是指因爲選擇某一項政策或計畫，而失去選擇其他政策或計畫可能獲利的機會，又稱爲「替代性成本」。

我們都不喜歡去拒絕別人，因爲當人們像我們求助的時候，我們總是希望能夠釋出最大的善意，所以讓我教你們幾個有禮貌的拒絕法。第一個就是：「我很想幫助你，但我真的忙得不可開交，看你深陷泥淖我也不好受，要是找不到別人幫忙，你再來找我吧！」或者是：「我將會是你的最後底限，但在這之前你必須要不斷尋找其他人來幫助你。」這時你就可以看清一個人的個性，如果他們說：「太棒了，我找到靠山了！」，然後他們停止去尋找其他幫助，那你就知道他們濫用彼此的關係了。但如果他們說：「太棒了，這樣我的壓力指數就會降到零，因爲我知道這將不會被我搞砸，我向你保證會繼續尋求那些較沒負擔的人來幫忙。」這種人肯定能夠得到許多協助。

當我在唸研究所的時候，我們有四個人常常舉辦「搬家」派對，這種派對實在非常多，而且都需要搬重物。我們有四個人，但我們應該要有十二個人才會比較有效率，那真是漫長的一天... 從此以後，我制定了一個新規則，我心想：「從現在開始，要是有人問我是否願意幫忙搬家，我會問他東西有多少」，等他們告訴我之後，我會說：「恩，這感覺好像要八個人才夠。如果你可以把其他七個人找出來那我就會幫你。」那年一月在匹茲堡的搬家經驗後，我就再也沒參加過長達十四小時的搬家派對了！

每個人都會有工作狀態良好或是不佳的情形。在時間管理裡面有一件很重要的事，那就是找出你最有創造力的時段，然後不顧一切的保護它。這段時間就是專屬於你個人的，如果你不得不空出一段時間，你可以選擇待在家裡，不顧一切的捍衛它就是了。另外一件事就是，找出你工作最沒有效率的時段，在這段時間裏面安排開會、講電話、運動，諸如此類的活動，即使你並非全神貫注在這些事情上，也不會招致太嚴重的後果。我們每個人一定都有這種時段，這些時段並不是單靠直覺就可評斷出來的。我發覺自己產量最高的時段介於晚上十點至午夜這段期間，我知道這個時間聽起來頗怪，但是對我而言，這段期間代表一日結束前的最後衝刺。

我們來談談干擾吧！有些人用碼錶還有筆記本來測量這些干擾的時間，並發現干擾通常會佔用我們六到九分鐘，之後我們要再花四到五分鐘來重新醞釀情緒，如此一來我們才能回到原本的工作狀況。如果你在寫程式的話，你可能永遠無法回到你原來的工作情緒了，這帶來的損失可能會無限大。如果你算一下，五個干擾就可以浪費掉你一整個小時，所以你一定要想辦法降低干擾的頻率以及時間的長度。我最喜愛的方法之一就是將電話轉成電子信箱。如果你打到我在卡內基美隆大學的研究室，你就會聽到：「嗨，我是蘭迪，如果有事煩請寄封電子郵件到我的信箱。」再一次，我大膽的假設在座的各位都有電子信箱，請問在座有多少人，當有一個新訊息進來的時候，你的電腦會發出「叮」一聲，或者其他的聲音來提醒你？現在還有人這樣做嗎？我實在是搞不懂你們這些人！我真的覺得那些電腦科學家們什麼都不懂，所以才會設計出接收到訊息時，電腦發出通知音效，所以我們正使用一套本意在降低干擾，但實質上卻是增加對我們干擾的軟體，把那個聲音關掉吧！收電子郵件的重點在於：做完一份工作並準備好之後再去收！而不要變得像寶拉¹的狗一樣，守在電腦前等著下一封郵件。

¹ 一般講法，好比我們說，這是隔壁老王家的狗一樣。

同樣地，你也要避免干擾其他人。我為我的研究團隊及提娜建立一個盒子，要是有事需要交代，我會先將它放在箱子裡，等到一個禮拜過了或是盒子滿了，我就會走到大樓下面告訴那個人說：「這裡有八樣東西是要給你的。」這麼做可以有效的將「打擾頻率」降低至一週一次。

怎麼樣才能讓事情做的更快？因為當別人來打擾你時，他們總希望你可以盡量把時間撥給他們，好讓他們問題順利解決。我舉個例子，看吧！又有人來打擾了，並說：「可以耽誤你幾分鐘嗎？」然後我就回答：「我工作正進行到一半。」向他們暗示：「我本來可以很快完成工作，但是因為他們的中途打斷，導致我必須多花費一些時間來回到最初狀態。」或者你可以說：「我只有五分鐘。」這就代表五分鐘過後，你有權利選擇是否要繼續這段對話。你也可以等到五分鐘到時，說：「恩，我一開始就有提到我只有五分鐘，所以現在我必須要離開了。」所以這是一個在社交互動上經常使用的技巧，使你可以把別人打擾你的時間劃出一個界線，在這界線外就不能夠再打擾你了。

如果有人不懂你的暗示，他會繼續待在辦公室。並不因為我是一個科學家，所以我和別人互動之時就毫無社交技巧。但是如果你的辦公室裡面真的有人就是不懂你的暗示，你要做的就是，站起來走向門口，並開始恭維他們，就某種程度而言，這個程序很重要，最後，你感謝他們的來訪，並以握手為這次會晤畫上句點。如果他們還是賴在那裡，那麼你可能碰上像我一樣的可敬對手，這時你只好率先走到走廊上，接著頭也不回的一直走。

我發現許多人對於聊天對象時不時的注意時間感到反感，所以我的做法是在他們背後的牆上掛個時鐘，當我希望得知時間為幾點時，我可以很自然的不讓他們發現我瞄了一點時鐘。這對我來講是一件非常棒的事情，因為我可以用沒有冒犯到別人的方式，來獲得我所想要的資訊。

時間日誌。時間是一項高價值的資產，你最好觀察自己如何分配時間，並時時監督自己以及更新工作日誌。你不能等到一天即將結束時才想說：「我十點半的時候在幹嘛？」因為我們的記憶力沒有那麼好，所以你應該要紀錄時間日誌。我真心的期望在未來的五年當中，科技進步到時間日誌可以自動產生，或是至少出現一些類似的東西，但現在我們唯一能做的事，就是靠自己的力量去監控它。

這就是一個空白的時間日誌的樣子。那些細節並不是很重要，關鍵在於你填入資訊後，會有很多類別的產生，你大可不必很正式的去填寫它，只要你可以確切掌握時間的流向就好了，說不定你還會發現每個人的作息是很不一樣的。只要有做過財務預算擬定的人，就會遇過看著它並且說：「哇～ 我不知道我竟然花了這麼多錢在乾洗上。」的情況。那些數字總是會讓你感到訝異，因為你從沒想過你會花那麼多。但是如果你有做時間預算的話，你就會發現時間的配置和你腦海中的想像截然不同。最好的例子就是圖靈獎¹的得主——佛萊德布魯克斯的時間紀錄。他是一個很傑出的電腦科學家，在他辦公室裡也有這麼個時間紀錄的表格，當你走進辦公室和他談話，他會問說：「請問這次會議的內容是關於研究還是教學，或是其它的？」然後他就會翻到紀錄該事項的那一頁開始紀錄，等到週末彙整時，他就知道自己的時間花到哪去了。這個人真是個天才！

時間紀錄

	ACTIVITY	FUNCTION	NOTES
TOTAL			
活動總覽	活動	商業活動	備忘錄
7:00-7:05			
7:10-7:30			
7:30-7:45			
7:45-8:00			
8:00-8:15			
8:15-8:30			
8:30-8:45			
8:45-9:00			
9:00-9:15			
9:15-9:30			
9:30-9:45			
9:45-10:00			
10:00-10:15			
10:15-10:30			
10:30-10:45			
10:45-11:00			
11:00-11:15			
11:15-11:30			
11:30-11:45			
11:45-12:00			
12:00-12:15			
12:15-12:30			
12:30-12:45			
12:45-1:00			
1:00-1:15			
1:15-1:30			
1:30-1:45			
1:45-2:00			
2:00-2:15			
2:15-2:30			
2:30-2:45			
2:45-3:00			
3:00-3:15			
3:15-3:30			
3:30-3:45			
3:45-4:00			
4:00-4:15			
4:15-4:30			
4:30-4:45			
4:45-5:00			

Compliments of CareerTrack ©Copyright 1999, Ed Blum
19

當我和學生見面的時候，我會問：「你有什麼行程？」，我認為這種問題在工作場合中發問還蠻恰當的。你每個禮拜都有固定的開會時間，你必須要去挑出那些將來你會用來浪費時間的空堂，但是我告訴你，當你這麼做得同時，你就開始浪費時間了。【他秀出一張行程表的圖片。】所以在這個案例中，你要有一堂課...這堂課要在一個特定的時間點，並且這個時間點就是你課堂與課堂之間的那段空白時間。這張課表中，課堂與課堂之間的空白時段都長達一個或者一個半小時，這些就是我們主要浪費的時間了！所以我總是告訴我的學生，去捏造一堂課。在這堂捏造出來的課中，你就去圖書館一些特定的地方，並且在那地方就只有你和你的書，如此一來你就有很大的機率會去讀書了。千萬不要將這一個小時拿去和朋友鬼混，儘管去捏造一門課就對了，打造自己的小小讀書坊吧！這是一個簡單的技巧，但是如果你實際去執行時，驚人的效果是會令你感到震懾的！

當你得到你的時間日誌資料時，你從中獲得什麼資訊？ 有哪些正在進行的事情，其實可以不必做？ 每天我都喜歡問說：「我有什麼工作是可以指派給他人做的嗎？」我姐姐又在笑了，因為她很清楚，當我們還是孩子時，那位受害者是誰。我要怎麼樣才可以更有效率？還有，我是怎麼浪費其他人的時間的？當你可以把時間管理做的很好時，你就會發現這其實是需要互相合作的。我想要讓大家變得更有效率，這稱不上自私，也不是故意和你做對，而是要怎麼做才能讓大家一同完成更多事情！當你開始去記錄你的時間日誌時，你會發現自己做事很沒有效率，因此你會試圖轉型成一個「超級

工作者」，你工作開始變得有效率，於五點準時離開辦公室，奔回家和心愛的人一起渡過美好的夜晚。人們通常稱這叫做工作與生活的平衡。對於年輕的教授，你或許會認為機會不大，但實際上它卻是可能會發生的。我發現結婚後，我花在工作上的時間變少但卻產出更多。我真的很佩服那些可以很快拿到博士學位，卻又結了婚和生小孩的研究生。如果你有家室，你的配偶很有可能跟你說：「你一個禮拜最好不要在研究所裡待超過 40 個小時」，所以你不會一進來就待在電腦桌前玩遊戲。別懷疑我，我可沒這麼做過。當你進來，你就開始做事，特別是那些結了婚又有孩子的人，通常時間管理做的更好——我的意思是說，我們是玩真的了！而且如果我花太多時間在工作上，有些人的生活將會受到影響。

接下來要談另一件有關時間管理的事，並且它會讓你開始認真的判斷事情的重要與否。我喜歡這張圖片。[他秀出一張報紙上的照片] 我把她的名字弄掉了。這篇文章講一堆有的沒的，這是一個懷孕的女士，並且報紙上說：「她很擔心那些鑽洞機製造出來的巨大聲響，會影響到她還沒有出生的寶寶。」當工人看到那位擔心胎兒的女士手上點著香煙時，不僅沒有停止使用鑽洞機，反而還不斷的嘲笑她。你必須堅定並且有自信的說：「我一定要將我的時間還有精力，花在那些真正重要的事情上，而不去擔心不重要的事情。」我不是個醫生，也不是搞笑演員，但是我很願意跟你打賭，如果我是那個胎兒，我就一定會講：「媽，妳先不要抽菸好不好！我可以忍受那些噪音啦！」



接著我想要告訴你一個有關「效益」還有「效率」之間的小小故事。我在幾個禮拜前就已經準備來這裡演講了，我跟蓋伯 談到這件事，來這裡演講的另外一個目的，就是給我太太一個驚喜，因為她最愛的警察合唱團¹就在不遠處辦演唱會，於是我們很開心的談到我們的票都買好了，並且會一起開車去夏綠蒂維爾看演唱會。接著我說：「甜心，既然我們都來到這裡了，那我就老實告訴妳吧！我很久以前就答應蓋伯，我要舉辦一場『時間管理』的演講。」然後她就說：「好阿，距離這裡到演唱會場開車大概三個小時，我認為將這兩個行程合在一起是非常有效率的！」大概兩天後她才告訴我說：「你知道嗎，寶貝，我知道你一遇到要演講就會變成什麼樣子。因為演講開始的前幾天，你就會一直很專心的準備而冷落其他事情。」我們聊到這件事情，她說：「所以在這段只有我們夫妻倆相處的時候，我們要好好把握，我們也有請保母來照顧我們的孩子了，但是如果你一直很努力的準備演講，那我們這段時間就等於是被吃掉了。」我想了想，我說：「所以很明顯的我們的解決方案就是，我們應該要努力保護夫妻獨處的這段時間，不讓它變調，我們會一起去參加演唱會並且好好享受一番，然後我會挑一個特別的日子來個一日旅遊，但是我還是要去演講！」然後她就說：「哇，這感覺不會很難！」

¹ 知名美國樂團。黃金時期為七零到八零年代。<http://tinyurl.com/5exfaq>

這樣做就對了！只要你把事情正確的規劃好，你就可以說：「如果要這樣做的話，那我就只是開兩次車而已。」但是事情最後演變成我跟我的姪子克里斯一起開車，我們邊開車邊聊天，而我媽也在場，所以這段時間並不是全然浪費掉的。這件事情的關鍵不在於效率，而是在於效益，這也是最好的結果。當然，有一件很棒的事情，那就是我們真的去參加警察合唱團的演唱會，而且我真的很謝謝 蓋伯還有吉姆愛勒，因為我們真的去參加了演唱會了！我的太太非常的開心。我就是後面的那個傢伙(圖片裡)，抱怨說：「她今天都沒有關心我！」但這實在是太棒了，而且他(史丁¹)是一個很有魅力的紳士，他絕對是一個很有魅力的人。

我們來談談「耽擱」這件事情吧。有一句名言說：「耽擱是偷取時間的小偷。」一件事可以一拖再拖，其實不簡單。我就來跟你們分享我對於耽擱的一點見解吧！因為我們很懶惰，所以我們通常不會拖延事情。有時人們會把「拖延」給合理化。他們會說：「恩，天啊！如果我等的夠久，或許我就不用做這件事情了。」這是真的。有時候你就是很幸運。另外一些人會說：「天啊！如果我現在就開始做的話，我就要把所有的時間花在它身上耶。如果我在截止日前兩天再開始做，我就會在兩天之內把它給做完，因為帕金森定律有提到：『如果給予較充足的時間來工作的話，那整個工作所衍生出來的事情，肯定會比原來的還要多。』」這還真的是有點道理，但我覺得關鍵是在於了解，如果你在最後一刻才開始做事，這代價將會非常的昂貴；在最後前兩分鐘才開始做事代價也不會便宜到哪裡去。所以如果你正在處理一些事情，並在完成後要寄送時，你還可以使用一般美國的郵務系統的話，你就可以避免掉「喔～我的天啊！我要趕快去 **FedEx**(快遞公司)寄東西了」。現在我還蠻喜歡 **FedEx** 的，它簡直就是那些愛拖延的人的救星！但 **FedEx** 也允許我們在非常緊急的情況之下，來寄送我們的包裹，所以這是一件很美好的事。但是我認為你應該要去了解到，如果你什麼事情都到了快截止才開始去做，那這將會是你壓力的最大來源。因為現在你找不到人，如果某個人當天正好不在他的辦公室，那你的整個計畫就毀了，所以你必須要很認真的面對耽擱這件事情。

此外，「截止日期」是非常重要的。基本上，如果沒有「截止日期」的壓力，那恐怕誰都不能要我們開始做事。如果有一件事情要處理，並且它距離截止還有一段時間的話，你就去假造一個截止日期，並且把它當作是真的。這樣做會非常的棒，因為那些假的截止日期可以讓你在真的快要截止時，輕鬆個幾天並且比較沒有壓力。

如果你正在耽擱某件事情，你就要先找方法，讓你的情緒穩定下來，去找出為什麼你對這件事情沒有熱情。只要我一開始耽擱某件事情，總是因為有一些特定的心理因素影響著我，這些因素通常是：「我怕這件事情如果沒有做好的話，我會很難堪」或者是「我認為我會失敗」。

「時間管理」，有時候會牽扯到去問別人一些事情。人生當中，我學到其中一件最神奇的事情就是：「有時候儘管去問就對了，然後美妙的事情就會發生。」但是你就是去踏出你的第一步，並且去執行它。我得到了父母大樂透獎(指的是要出生在這樣的家庭，是一件機率很低的事情，並且認為他自己十分幸運)，我有很棒的父母親。很不幸的，我爸爸在前不久才剛過世。[他秀出一張他和他的老爸還有他兒子，一起去坐雲霄飛車的照片。]這是其中一張我最喜歡的照片，我老爸真的是一個很聰明的傢伙，我總是沒有辦法給他驚喜，或者是讓他對我所做的事情感到印象深刻，因為他就是那樣的聰明！我們那時候全家去迪士尼樂園玩，雲霄飛車就在旁邊，我們就要坐上去。同時，我們注意到列車最前面有一個小包廂，我不知道你在照片裡面看不看的到，包廂裡面有一個工程師，他負責駕駛雲霄飛車。一般而言，這個包廂中只有工程師，旅客是不會出現在那裡的。我爸跟我談這件事情時我早已知道，因為我曾經當過迪士尼的顧問。我爸說：「喔，要進去坐的話，恐怕要是特別的會員才可以吧！」我說：「喔，我有一個伎倆，有一個特別的方法可以讓你進去那個包廂裡面。」接著他說：「真的嗎？什麼伎倆？」我說：「我秀給你看。狄倫，跟我來。」狄倫，看到那個人沒有！我們朝那個人走過去，並且我低聲跟狄倫說：「去問那個人可不可以讓我們坐在前面！」我們就去問那個服務員。他答道：「可以啊！你們可以進來坐。」接著他就把閘門打開，然後我爸的表情就像這樣...[眼睛瞪大並且嘴巴張開]我說：「我就告訴你我有個辦法了吧！但是我沒提到這個辦法很難！」有時候你要做的就是去「問」就對了，而這是一件再簡單不過的事情了。

接著我們來談談如何授權還有分派工作吧！現在已經沒有人單打獨鬥了，而且如果有別人協助你的話，你可以完成更多的事情。然而，大部分的人幾乎都不怎麼分派工作。他們把分派工作視為是丟工作給別人。「我沒有時間做這件事情，你接手吧！」然後他們就縮小他們管理的範圍，而這還真的是一場大災難。如果你要分派工作給下屬的話，第一件事情就是一授予他們權責。千萬不要跟下屬這樣說：「去把這件事情接下來。但如果你要花任何的錢，那請回來向我提出申請。」這就不

是授權了，這是告訴他們說：「你不信任他們。」如果我在工作上夠信任你的話，我就會信任任何你所需的金錢、資源、時間或者其他的東西，來讓你完成工作。把全部的資源都給他們就對！

另外一件事情就是，去分配工作！但是總是把最難做的事情分派給自己。所以每當在展示會前需要清理實驗室的時候，我就會帶著我的吸塵器然後自己清理它。去做那些最髒的工作，這代表著你還是願意讓你的雙手沾滿灰塵的[代表你還是願意去做最難的事。]對你的下屬好一點。「人」就是最好的資源，而且如果你幸運到可以擁有下屬的話，給他們尊嚴並使他們覺得高尚，同時用一種感傷的語氣與他們講話，藉由關心他們，並尊重他們的專業開發，來表達對他們應有的關愛。如果你想要哭訴的話，工作團隊還有你的秘書就是你哭訴的管道！如果你認為對他們好一點不太恰當的話，至少對他們不要太差，因為如果你不這樣做，他們有一天會反撲。他們會狠狠的訓你一頓，而我還會在一旁鼓掌喝采，只因為一切都是你自做自受。

接下來我要談得，是有關我們在座一位觀眾—愛爾夫維弗的事。愛爾夫在哪裡？他在那裡！如果諾亞也在觀眾席的話，那我們要講的就好比身在 強斯鎮¹ 時，如何在大洪水來臨時生存下來。其中一件愛爾夫維弗對我的認知就是，無論是對同事還是下屬，如果你想要把事情做完，你就不能講得模糊不清，而且他說：「你就給某個人一件特定的事情去做，給他們一個特定的時間—截止日『星期四』並不是一個特定的時間，但如果是『星期四下午三點二十二分』，可能就會引起某些人的注意了！如果期限到了，而他們沒有達到目標，就給他們一點懲罰或者是鼓勵」他停頓了一下，接著他說：「請記得，這些懲罰或者是鼓勵是要針對他們的，而不是你自己！」「如果你在期限內沒有做出東西我就完蛋了！」這聽起來不是十分的諷刺嗎？「喔，他還真是個無賴！」這很重要，可以用來避免上面所提到的錯誤！

¹ 1889 年 美國賓州強斯鎮發生大洪水災情，死傷超過兩千人。

去挑戰你的員工！曾經有人告訴我一個伎倆，此伎倆就是一直分派工作給下屬，直到他們開始抱怨。我不了解什麼是「直到他們抱怨」，但我發現分派的工作量不足，將會是一個麻煩。人們通常會渴望得到做更多事情的機會，他們想要被挑戰，他們想要向你，還有他們自己，證明他們可以做的更多、更有能力，所以就放手讓他們去做！

如果要溝通，那就必須要溝通清楚！人們常會因為跟老闆之間發生誤會，而感到非常沮喪。但特別的是有了電子郵件，溝通不僅更為順暢，對事件整體也更清楚明瞭。如果你要跟別人面對面談話，回去後，就寄一封簡短的電子郵件，讓你們的結論更明確。這樣做並不是在學律師，這就好像 瓦卜那法官²說的：「白紙黑字寫下來就對了！」，如果你還記得「人民法庭³」裡，瓦卜那法官說：「如果沒有問題的話，那就沒有問題啦，它不會花你很多時間，但如果有問題的話，恩，等一下，還是不會有問題的，因為我們有一份白紙黑字的紀錄。」而這就是神奇的地方，畢竟那份文字記錄你總不會看不懂吧？

² 美國電視節目「人民法庭」裡的角色。

³ 美國電視節目。http://en.wikipedia.org/wiki/The_People%27s_Court

不要告訴人們他們要怎麼做事情，告訴他們你要他們完成什麼事情。給他們目標，而不是程序，讓他們用你從來沒想過的方法來給你驚喜。無論是好或壞，有時候那些解決方案反而令人非常的興奮！讓他們用自己的方法做事，所得到的樂趣會比你直接教他們來得更多。而且你知道嗎？如果你身在一所大學裡，你的工作就是要去找那些比你聰明的人，例如：你的學生，他們會提出一些你從來沒有想過的想法！

另外一件事情就是，告訴人們在任務之中，有哪些是相對重要的。有些人說：「我的老闆是個食人怪物，他給我五件事情做。」我就會說：「喔，他有沒有告訴你哪一件事情是最重要的？」

「喔，對齣！我想我可以去問一下我老闆！」要知道，如果你有五件事情，搞清楚事情之間的優先順序是很重要的，因為你如果盲目的去做，能夠把事情依照正確順序處理完的機率，只有百分之二十。

年紀再怎麼小，都是可以委任的！大家有沒有看到這兩張圖片哪裡不一樣？[他秀出兩張他和他女兒坐在椅子上的照片，其中一張他拿著奶瓶餵女兒，另一張就是他女兒自己拿著奶瓶喝。]這是我的女兒克洛依，我真是愛死她了，我希望她將來長大會是一個很棒的人，而且我知道，她越早可以自己拿奶瓶，對她來講越好。

以社會學的角度來說，要注意「向上指派」這件事。有時候你嘗試去分配工作，但是人們卻嘗試著要反分配回來給你。我看過一件最棒的事就是有人的祕書跟他說：「我無法做這件事情，你要自己做。」接著就將他的雙手置於身後，並往後退一步，然後他就在那裡等。最後那個祕書說：「或許我可以找到一些其他解決方式吧！」然後他就說：「這實在是太棒了！我為你的想法感到驕傲。」這還真是一個優雅的姿勢啊！（指的是將雙手置於身後，並往後退一步。）

藉由不斷給予令人不悅的事物，來促使你想要的行為出現。在「一分鐘管理者」這本書裡提到一個我最喜歡的故事，它談到，你有沒有想過他們到底是怎麼讓殺人鯨跳過鋼圈的？如果他們像現代美國主管一樣，他們就會向殺人鯨咆嘯說：「你給我跳過去就對了！」如果殺人鯨不跳，他們就拿一根棍子打牠。這就是我們在辦公室裡訓練人們的方式。如果你和我一樣好奇他們是怎麼訓練殺人鯨，你就去看看這本書吧！而我現在知道那是怎麼一回事了。他們讓牠去跳鋼圈這件事情真的很冷血。

藉由不斷給予令人愉悅的事物，來促使你想要的行為出現。當人們做你希望他們做的事情時，獎勵並感謝他們。這種鼓勵方法比給獎金或者頒發榮譽狀好上許多。人們喜歡直接被告知說：「謝謝你，你做的很棒，我很感激你！」還有，如果你不想要分派出去的工作，反分派回來給你的話，就不要去學怎麼做那件事！我可以很自豪的說：「我不知道怎麼使用影印機還有傳真機」，而且我也不會想去學怎麼用。在我所剩下的時間裡，我不打算要這麼做。

開會。平均來講，主管們都會花上自己百分之四十，或者更多的時間在開會上。我的建議是，當你在開會的時候，把門鎖著，把電話線拔掉，並把每個人的黑莓機(方便收發電子郵件的手機)拿走。如果這是我們的時間，那就好好當作一回事，如果這不是我們的時間，那我可不想跟六個心不在焉的人在一個房間開會，因為這樣實在是非常沒有效率。

我認為開會時間通常都不需要超過一個小時，而且我覺得開會要有一個大綱。我幾年前開始有了一個習慣，我會說：「如果這個會議沒有大綱，我就不參加了！」這件事情所帶來的益處就是，召集這個會議的人，必須要事先想清楚為什麼要開這個會，不然就會變成：「我們在這裡要幹麻？」「因為我們要開會啊！我們的行事曆上面都有寫耶。」這是一個典型的呆伯特¹(漫畫人物)時刻。

¹ 呆伯特(Dilbert)是史考特·亞當斯(Scott Adams)的漫畫跟書籍系列，由作者自身辦公室經驗跟讀者來信為本的諷刺職場現實的作品。

再次引用「一分鐘管理者」這本書裡面所提到的，開會最重要的重點在於「一分鐘時間」。在會議的最後要有人負責記錄，並且他們要在「一分鐘」之內寫下什麼樣的決策已經定案了，或者誰負責

什麼事情，什麼時候截止，並且要寄電子信件給與會的每一個人，如果你不這樣做，你下個禮拜開會的進度又會拖到下一個禮拜了，然後你就會坐在那裡說：「這件事到底是誰負責的？」這樣是非常沒有效率的。這很快，花一分鐘的時間來做「一分鐘時間」。

我們來談談科技吧！我是一個電腦科學家，所以他們說：「用什麼樣的機器，會讓我在時間管理上更有效率？」而我並沒有任何標準答案，這要依照每個人的特質來回答，但我會告訴你，以科技來講，什麼是我最喜歡給的建議，這個建議是來自於中央佛羅里達大學的一個管理員，他說：「電腦效能越快，你做事會越慢。」這就是「禪」的意境了。另外一種說法就是，「只使用那些對你來說是值得使用的科技」，使用後檢視成效，並自問：「那些科技到底有沒有讓我更有效率？」而這就要看你是怎麼做事，因為每個人工作習慣都不太一樣。請記得，「科技」真是越來越誇張了，我走進麥當勞然後我點了一個快樂二號餐，接著他們問我說：「你要不要隨餐附贈一隻手機？」我去雜貨店買十六片美國起士，而美國起士卻附贈了葛羅禮百科全書！這還真令人毛骨悚然！

請記得確保，科技的使用是為了更美好的生活！你們可能都看過這個，我發現它非常的幽默。[他秀出一段影片，影片中，一個男人很生氣的用電腦鍵盤來砸電腦螢幕。] 只使用能夠幫助你的科技！

如果科技的使用可以讓你發展出新的做事方法，那這樣的科技是很棒的。雖說做同樣的事情，你的速度比以前更快是值得高興的，但是如果你因為工作流程的改變，而獲得更高的效率，這感覺會更好。這是幾年前我在雕南瓜的時候[他秀出一些他和他朋友一起雕刻南瓜]的照片。她叫做F.M.，是我的一個好朋友，大家可以看到在她膝蓋的右下方，是一副草稿圖，接著把這個草稿圖放在南瓜上，拿起特殊的小雕刻刀，不久後就可以看到這些南瓜頭作品啦，其中一項作品命名為「向月亮咆嘯！」由於我的作品實在是不堪入目，所以我們可以先跳過。她先生一傑夫和我都覺得有一個方法超酷的！所以我們只有對傳統的雕刻方法稍稍掙扎了一下，然後我們就直接拿起電鑽刻起南瓜來了！如果科技可以改變你做事的方法，你就用它，因為—相信我，我們用電鑽雕刻出來的南瓜，實在是太漂亮了！

電子郵件在我們生活中，佔據了很大的一部分，所以我們簡短的來談一下電子郵件。首先，請不要去刪任何的信件！我大概十年前就開始這麼做了。歷史學家們都在談論一件有趣的事「喔！沒有專人來保存日記，真的讓我們感到很羞愧，對於人們的日常生活，我們根本無從了解起。」然後我就說：「你們真的很笨耶！」我們大概在十年前就進入了一個新的世代，而我就是一個活生生的例子。我的每一封信件不只是存起來而已，它們都還是可搜尋的。我對於歷史學家的貢獻—這真的是蠻吹牛的，我可以讓那些歷史學家來看看我跟別人通信的模式，這些模式比那些被強迫保存日記的人好太多了。如果我有需要反省的地方，可那可能就是信的內容了，但是就數量而言，它已經算是很棒了！你可以把你的信件通通存起來，並試著搜尋它，這真的很棒！因為你可以找回五年前的東西。所以千萬不要刪除你的信件。

我要講一個很重要，而且有關電子信箱的伎倆。如果你想要完成某件事情，那就不要在信件裡的收件者欄位同時填上五個人！「嘿，有人可以做一下這件事情嗎？」這五個人都會想說：「我要先把它刪了！」反正另外四個人會來做這件事情，我不用做。所以寄信的時候，只能在收件人欄位填上一個人，而且只能是一個！如果你真的很想要把事情完成，就寄給真的能夠完成這件事情的人吧！請再次注意！愛爾夫維弗：「特定的事情，特定的時間」，而且如果你想要懲罰他們，你可以狡猾的寄一份密件副本給他們的老闆。

另外一點，在我教學生涯裡，我都會跟我學生提這個。他們總是在寄信給別人後，就開始等別人回信。我會告訴他們說：「如果那個人沒有在四十八小時之內回信，對他們撈叨一下沒有關係，因為如果他們沒有在四十八小時之內回信，他們以後會再回你信的機率幾乎是零了。」或許還不到零啦，但或許機率就是那樣的低。以我的經驗來說，如果我沒有在四十八小時之內接到回信，我大概

就不會再收到他們的信了，然後我就開始叨擾他們。

我們來談談怎麼對付老闆們吧！有一句話是這樣講的：「由下向上管理。」因為我們都知道，所有的老闆，都是白痴。每個有老闆的人都充分的向我表達他們這一點感受。如果你有一個老闆，你要把交代的事情寫下來，然後一定要彼此溝通清楚，問他們：「下一次開會是什麼時候？那個時候我要完成什麼事情？」這紀錄就好比是一種契約。「如果我遇到問題時我應該要找誰？因為我不想打擾你。」請記住，你的老闆要的是結果，而不是藉口。

如果你在度假的話，我通常會給予這樣的建議。對於打電話來的人，只給兩種選擇：第一個就是：「請聯絡約翰史密斯而不是我，我現在不在辦公室，如果這件事真的很緊急的話，那個人可以幫助你。」或者是：「等我回來你再打給我！」為什麼要這樣做？因為你絕對不會想要接到別人狂打電話向你求救這類的事情發生。等你安心度完一個禮拜的假，你回撥給他們，你會發現他們早就把問題給解決了。

另外一件我要談的就是，你如果連放假都在看電子信箱的話，那就不叫放假了！相信我。連放假都在收信的話那就不叫放假了。我可以整個週末待在家裡然後不去收信，這就是放假！可是如果我跑去夏威夷，然後我帶著我的黑莓機一起去，這就不是放假。所以我跟我太太結婚的時候，我們宴客後馬上就搭上一個大熱氣球，那個時候還沒有無線網路啦，我們花了一個月的時間來蜜月旅行，旅行真的很棒，但我覺得玩得還沒有很盡興。那時我跟我老闆吉姆莫理斯說：「你們這個月都無法聯絡到我喔~」然後吉姆說：「不行，我不接受！」我說：「你說不能接受這是什麼意思？」他說：「恩，我付你錢。這就是為什麼我無法接受了。」然後我就說：「好！所以一定要有一個方法連絡到我就是了？」他說：「對！」我說：「好！」那時，如果你打來我的辦公室，電話答錄機就會有一則訊息說：「嗨，我是蘭迪，我現在正在度假，我等到了三十九歲才結婚，所以我們要花一個月來蜜月旅行，我希望你不要因此而感到困擾，但是很顯然的，我的老闆好像有意見，他說他一定要找得到我在哪，所以我就告訴你要怎麼聯絡我。我岳父母住在某某鎮，我跟你講他們的名字，如果你打到接線台的話，你就可以取得他們的電話號碼，如果你可以說服我的岳父母，說你的事情比他女兒的蜜月旅行還要重要的話，他們就會給你我的電話。」

接下來我再講幾個我認為很重要的建議。我們以更好的方式來做結尾，那就是把你的電視給殺了！研究指出，平均每個美國人每個禮拜看電視 28 個小時，這幾乎佔掉一份全職工作四分之三的時間了，如果你想把握更多時間的話，你不用真的把你的電視給殺了，但是你可以把插頭拔掉，然後把它放在你的衣櫥裡，並且用毯子蓋著。我們來看看你可以撐多久！

對於家裡有小朋友或年輕的學者來講，把金錢轉換成時間吧！該是花錢解決問題的時候了！僱一個人來幫你除草，去做你需要做的事。如果你們家有小朋友的話，有機會，就把錢轉換成時間，因為你的時間總是不夠用！

另外請注意！吃飯、睡覺、運動都是不可被剝奪的！你一定要睡覺！如果你的睡覺時間被剝奪，每件事都會做不好！

其他的建議就是「千萬不要言而無信！」但如果你沒有辦法信守承諾時，請記得重新談條件！如果你承諾說：「星期二中午就可以把事情做好」你可以在前一個禮拜五打電話通知別人：「我很想信守我的承諾，但我真的遇到了一些困難，我預估如果要在下禮拜二完成工作的話，我週末就要加班，可否給予更寬鬆的期限？」很多時候我都會說：「星期四也沒關係啦。」我雖然告訴你截止日是禮拜二，但我禮拜四才會真的用到它。他們可能會說：「不用延後啦！我可以叫吉姆來接手，他現在好像有空。」但如果他們堅持要自己完成，你可以說：「沒關係，沒問題的，我還是會信守承

的。」(意指截止日還是可以延到禮拜四)

如果真的沒有時間把事情做好，那也就不需要太在意了。(如果真的盡力了，但還是失敗的話)，我們大家就心照不宣了。有一點需要認清的就是，很多事情就算已經盡力了，最後可能還是會失敗或者含糊帶過，人們花了太多的時間了，這就是為什麼有一個形容詞叫做「夠好了」，因為我們真的受夠了！

最後一件重點是，建立你的回饋圈。勇敢有自信的去請教別人，因為如果有人願意指正你對或錯，他們就會告訴你真相。這將比世界上任何一件事情都來的有價值。

我建議你們看這兩本書。「一分鐘管理者」以及「高效率管理者的七個習慣¹」。時間管理這個議題並不是近年來才被探討的，這兩本書都是舊書，我強烈推薦你們看！

¹ 「高效率管理者的七個習慣」。

http://en.wikipedia.org/wiki/The_Seven_Habits_of_Highly_Effective_People

如果我用傳統的方式來結束演講，我可能就會說：「很開心能跟你們分享我的經驗。」我不會用這種八股的方式來做結尾，我要告訴你們一些今天馬上可以做的事。第一個：如果你沒有「時間記錄器」或者「PDA」或者「掌上型電腦」或其他有的沒的，趕快去買一個！

將你的待辦清單依照事情的輕重緩急來排列順序，你可以使用前面提到的幾個表格或者是用我的方法，在事情的前面放上零到九其中一個數字，並且依照大小來排序。

記錄時間日誌！如果這真的花掉你太多時間，那就記錄下一個禮拜花多少時間看電視就好了，這就是我要給你的禮物。

最後一件事，你一旦拿到你的時間記錄器，就做一個從今天開始為期三十天的記錄，如果它用「叮」一聲來提醒你的話，那也沒關係啦！並在三十天內重新看一次這個演講。由於蓋伯的好意，演講會被放在網路上。問問你自己：「我有什麼改變了？」如果我沒有帶來任何的改變，那至少我們共同度過了愉快的一小時；如果你改變了，那你就會有更多的時間來陪伴你所心愛的人，這個是非常重要的，時間就是我們的所有。有一天你可能會發覺到，你所擁有的，比你想像中的還少，謝謝！

蓋伯羅賓斯：

恩，這真的很不可思議。當初我跟蘭迪談到要舉辦這場演講，我說：「我們會挑一個學校裡面最大的演講廳—卡貝爾講堂，可以容納八百五十個人。」他說：「你真的覺得會有八百五十個人來這裡聽我講這個？」我說：「不僅如此，我想我們還會把一些觀眾趕走(因為人太多位置不夠)，我想這將會是除了達賴喇嘛以外最多人來的一次了。」然後他說：「喇嘛還真是厲害啊！」不久後我就收到上百封信件來跟我講說：「雖然他們無法來這裡看這場演講，但是他們還是願意從網路上來收看」我就打電話給蘭迪，我說：「我想我們應該需要更大的演講廳才是！」這就是整個事情的經過。

最後，蘭迪，很謝謝你，我們愛你而且你講得非常的棒！