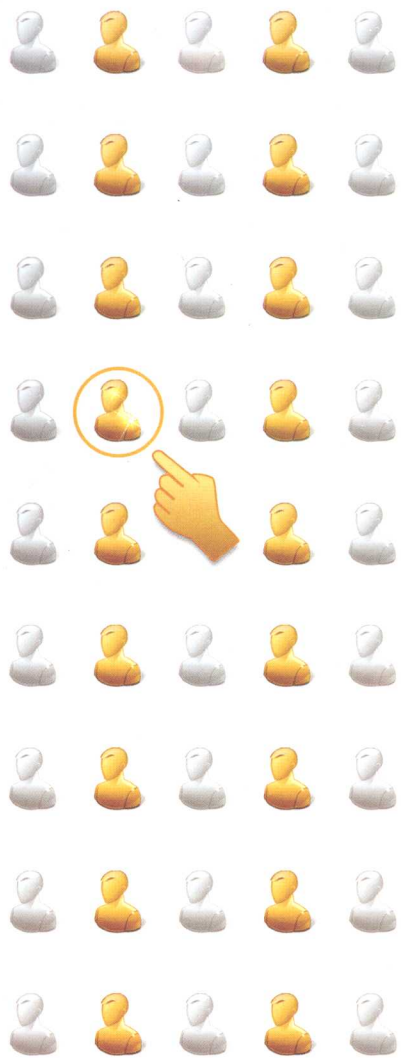


机不可失，时不再来！看准时机再行动！

3大力量，22个场景，教你成功把握人生最佳时机



一分看实力，九分看时机！

抓住 时机的人

（日）坂本敦子 著 李颖秋 译

错过 时机的人

从遵守时间（TIME）到掌握时机（TIMING），
从消极被动到主动出击！



Timing Management



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

抓住
时机的人

错过
时机的人

Timing

(日)坂本敦子 著 李颖秋 译

Management

一分看实力,九分看时机!



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

凡事有其时，选对了时机，不仅可以趋吉避凶，更可以达到事半功倍的效果；选错了时机，原本是好事也会被曲解成坏事情。本书条理分明，教你辨认出最佳时机、如何选择最佳时机，更以实例辅助说明应用方法。从“安排时间”进阶到“筛选时机”，不仅简化你的工作，更能极大化工作效率！

Timing Wo Tsukamitoru Hito, Hazusu Hito
Copyright© 2006 Atsuko Sakamoto All rights reserved
Original Japanese edition published by Diamond, Inc.
Chinese simplified character translation rights arranged with Diamond, Inc.
Through Shinwon Agency Beijing Representative Office, Beijing.
Chinese simplified character translation rights© 2009 by China Machine Press

本书引进版权登记号：01-2009-3285

图书在版编目（CIP）数据

抓住时机的人 错过时机的人/（日）坂本敦子著；
李颖秋译. —北京：机械工业出版社，2009.9
ISBN 978-7-111-28271-6
I. 抓… II. ①坂… ②李… III. 成功心理学—通俗读物
IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 162141 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐 责任编辑：罗子超

责任印制：洪汉军 版式设计：张文贵

三河市国英印务有限公司印刷

2009 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·9.5 印张·127 千字

0001-6000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-28271-6

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：（010）68326294

购书热线：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线：（010）88379137

封面防伪标均为盗版

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐ 国有企业

☐ 私营企业

☐ 政府机构

☐ 股份制企业

☐ 外资企业（含合资）

☐ 集体所有制企业

☐ 其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐ 食品/饮料/酿酒

☐ 批发/零售/餐饮

☐ 旅游/娱乐/饭店

☐ 政府机构

☐ 制造业

☐ 公用事业

☐ 金融/证券/保险

☐ 农业

☐ 多元化企业

☐ 信息/互联网服务

☐ 房地产/建筑业

☐ 咨询业

☐ 电子/通讯/邮电

☐ 其他（请写出）_____

单位规模：

☐ 500 人以下

☐ 500—1000 人

☐ 1000—2000 人

☐ 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他_____
3. 您对本书的评价
- | | | | |
|----|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 内容 | ☐ 好 | ☐ 一般 | ☐ 较差 |
| 编排 | ☐ 易于阅读 | ☐ 一般 | ☐ 不好阅读 |
| 封面 | ☐ 好 | ☐ 一般 | ☐ 较差 |
4. 您在何处购买的本书
☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他_____
5. 您所关注的图书领域是:
☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计 ☐ 管理学与实务 ☐ 其他_____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名_____ 职务_____ 电话_____
- 地址_____ 邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社 邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

潜伏职场 机不可失

翻译这本书的时候，正是电视剧《潜伏》热播之际。所以本人忙里偷闲，一边翻译本书中讲述的各种职场时机，一边跟着余则成胆战心惊地“潜伏”着。一边是日本著名的人力资源管理专家、时机管理课程的资深培训顾问坂本敦子女士在书中讲述了22个职场中，抓住时机和错失时机的案例；一边是荧屏上余则成机智老练地周旋在处处布满陷阱的敌后，巧妙地运用各种战术、策略，斟酌权衡利弊，小心翼翼地行事说话，娴熟自如地在不同的时机中穿梭行走。可以说，余则成所处的环境跟本书作者坂本敦子所讲述的职场是一码子事儿。

时机，最言简意赅的解释就是具有时间性的客观条件（多指有利的）。

一个优秀的人总能抓住时机，或者说优秀的人抓住时机的概率总是相对比较高。比如《潜伏》里的余则成。

余则成就很善于抓住时机，他先是刺杀汉奸李海丰，得到大老板戴笠的赏识；然后是抓捕逃犯季伟民，得到吴站长的信赖和重用，从少校升为中校，并被提拔为副站长。在职业生涯中，如鱼得水。

要说整个天津站的潜伏职业生涯中，吴站长不怀疑余则成，那是不可能的。但是，这个老狐狸宁愿相信余则成不是共产党。为什么呢？因为余则成对他有用啊。这么个有能力的部下，总能帮他摆平很多事情，当然生活方面的居多，还能帮他赚钱。余则成就是一次次地抓住了站长给予他的时机，一次次妥帖地把事情办好，取得领导好感和信任，最终潜伏成功，全身而退。

有时候，奔波在职场中的我们难免会发出老天不公的哀叹：为什么我业务能力突出，学历也不低，就是得不到升迁，总是得不到老板垂爱，薪水就是不上涨？

譬如，李涯这个人能力未必就比余则成差多少，可是他们最后的结局却是迥然不同。其实在职场中，往往是“一分靠实力，九分凭时机”。

人生无处不时机。抓住了，你就会节约很多成本，朝成功的目标迈进了一步。本书中作者摘取了职场中的22个时机，通过事例的形式，还原到每个活生生的职场人物角色上，让我们每一个职场中的潜伏者，学会寒暄、表扬、批评、致谢、道歉、谈心、开始着手、放弃、拒绝、发出指示、共享信息、倾听意见、商谈、向上司汇报、确认、联络、提问和接受提问、发表意见、征服对方、忍耐和自我等待、松弛、送礼和邀请这22个工作场景中需要面对的时机问题，研究透了这22个时机问题，驾轻就熟了，你也就可以变身为职场的“余则成”。

感谢日本的职场时机管理专家、本书作者坂本敦子女士，总结出这么有价值的文字出来。也感谢孙红雷演出了那么好的于则成来，让我在翻译这本书的过程中，感觉到一种从未有过的淋漓酣畅。当然，最重要的是要感谢李世林、孙淑惠、周易、李创娇、马旭、刘惠等人，参与了本书部分章节的翻译工作，没有你们的支持和帮助，我“潜伏”不到今天。谢谢你们把我这块石头当作白玉来看待。

李颖秋

2009年9月10日

msn: feishu0826@hotmail.com



前言

“那个时候如果着手去做就好了。”“当时如果换一个队员就好了。”“那个时候如果去医院的话，就保住生命了。”“那个时候如果打一个电话的话，就不至于这样了。”“那个时候如果拜访一下的话，就不至于丢掉这个合同了。”你是不是每天都会至少说一件这样遗憾的事情呢？

这其实讲的就是“时机”。你有没有因为错过时机，从而丧失了人生或者商业机会呢？或者你有没有因为一个良好的时机而带来了很好的结果呢？

笔者作为一个人才培训咨询师，在这 11 年的培训生涯里，在新人研修、管理层研修、经营干部研修、CS（顾客满意度）研修等各种主题的研修中，跟很多研修的人士认真沟通过，我发现在交流成功体验或者失败体验的时候，在商务和人际关系中左右成功和失败的一个要因就是“时机”。毫无疑问，信息量、知识、技术、经验、特定的商务能力、人品这几个因素都很重要。而那些拥有结果的成功人士或者企业往往都是能够亲手抓住最佳的“机会”而行动的。

在培训中，我经常提出这样的课题：“请你分析一下在日常业务和人际关系中，你的成功体验与失败体验的决定性因素。”在集体讨论的时候，从大家各自的体验中可以总结出一个词语，那就是“时机”。无论是哪一种培训课题，很多学员都深有感触地对我说：“坂本老师，在工作和人生中，行动固然十分重要，但是，更重要的是行动的时机。同样的行动，时机的好坏将直接影响事情是否能顺利开展。”

例如，“如果与客户联系的时机恰到好处，就不会出现什么问题

了。”“如果拜访客户的时机恰到好处，就不会搞不定合同了。”“如果确认的时机正好，就不会造成严重的事故了。”

另外，“错失客套寒暄的时机，人际关系就会变得很糟糕。”“如果错失报告的时机，就会造成严重损失。”诸如此类，这一切情况都向我们证明了“时机”是工作中一个十分重要的关键元素。

一个公司进行设备投资、提升员工的知识或者技术力都是十分重要的。每个员工在良好的时机下，与公司内的同事或者客户不能进行沟通交流并实施行动的话，就无法最大限度地生产出设备、知识、技术、商品力等。

在对经营者的培训中，经常会听到他们说出这样的话来：“现在正是出击的最好时机。”“这是打入中国市场的最佳时机。”前一阵子，有一个经营者讲了这样一番话：“现在我的公司业绩很好，正处于急速成长阶段，这恰恰就是我必须保持最大的危机感的时机。一旦松懈懈怠，公司业绩就会一泻千里。所以，今年既要不断前进，还要充实内在的内容，避免被外在的因素所左右。”

笔者作为一个经营者，对此深有同感。

从以上众多参加培训者的事例中可以得出：为了达到目标，最重要的就是每一个人如何意识到时机，进而展开行动。

每当我们成功的时候，就会欣喜若狂地认为是“时机正好”；每逢我们不顺心的时候，就会遗憾地感到“时机不好”。一般人们都是这样被动地看待成败。按此理解，时机就是无法预知的“命运”。

对于一个成功者、一个工作能力突出的人，时机并不是偶然的、运气性的东西，也并不是可以回顾的。时机是一种意识性的东西，是每个人难以把握和抓住的。也就是说，“优秀的人能够抓住时机”。

如果成功的秘诀就是时机的话，那么，最重要的一点就是积极主动地把握住好时机、制胜的时机。

我们不妨从各种角度来分析一下抓住时机的要因，这样就可以人

为地锻炼并提高“抓住时机的能力”。为了让每个人都能抓住时机，进而提高成功的可能性。于是，以“时机管理”为主题的培训课程就应运而生。很多人反映：“以前，从来没有意识到从时机这个切入点来注意自己日常的行动，每天都过得惊慌失措的。”

在时机管理的领导力培训中，有人提出这样的问题。

Q：在你的部门中，今年打算抓住什么样的时机？

Q：在你面对团队成员的时候，有哪些事情是你意识到时机并开展行动的？

Q：当你发出指示的时候/表扬员工的时候/训斥员工的时候，你会意识到什么是最佳、最有效的时机吗？选择该时机的理由是什么？另外，为了抓住时机，你会着重观察对方的哪些方面？

你会对在合适的时机开展行动的效果与不分时机行动后的风险进行预测和判断吗？一般要做哪些事情？另外，在合适的时机，你都会采取何种行动？

针对这些问题，参加培训者作出了如下回答。

A：时机这个词语就是行动之后再回顾时用到的一个词。而行动之前如何抓住时机这种想法本身就很新鲜。

A：平时优柔寡断、反应迟钝的自己在决断、行动速度方面有所提升。

A：制订计划的时候，有很多事情值得去做。我们必须安排优先顺序，否则就会忙得团团转。而以时机为基轴制订计划的话，就能磨炼预测判断效果与风险的能力，制订计划就很容易。

A：我们都知道时机很重要，但是一直没有积极主动地去抓住时机。想到时机，就会深刻地自我检讨，该怎么办呢？

A：不仅仅要抓住好时机，还要考虑自己怎么行动才会产生最大的效果。

事情出现以后，人们通常会有两种说法：“时机来得正好”或者是

“那家伙，总是时运不佳”。很少有人在行动之前能够意识到时机。

那些工作能力突出的人，那些总能获得成果的人，从来就没有与最佳时机失之交臂。课题分析和解决对策固然十分重要。但是，在你为这些事情冥思苦想的时候，为时已晚，等你察觉到社会趋势和周围的状况已经有所改变，或者对方的心情也有所变化，导致事情朝着相反的方向发展。这时候，究竟是采用“拙速”（质量不高但速度快）还是采用“巧迟”（巧而迟）来行动呢？

例如，优秀推销员总是在最佳时机进入合同阶段。在签单阶段，有些业务员会表现得过于急躁，一味地进行解释，根本不容许对方插话，无视对方的存在。这样是否为最好的交流沟通时机，从客户是否买单就可以分辨出来了。

而优秀推销员则会认真地倾听客户的谈话，仔细观察对方的表情和肢体语言，一边观察着对方，一边倾听，然后掌握切入话题的最佳时机。对方是否决定购买呢？他们一边察言观色，一边伺机采取合适的沟通策略，这是签单的最重要一环。

“在什么样的时机下采取怎样的行动？” = “现在不做还等什么时候做！” 瞄准大好时机，在可以施展拳脚的所有领域，就能够得出各种不同的结果（成果）。例如，同要表扬、斥责的人之间的关系。领导错过表扬时机的话，“难道领导没关注自己吗”，“没有任何评价”，下属就会怏怏不乐或者是积极性受挫。另外，应该批评的时候，如果错过了最佳的批评时机，也不会产生效果。就拿体育为例，足球传球的最佳时机是传中，而射门的最佳时机则决定了胜败。

除此之外，接待服务；投资领域（股票买卖等）；治疗疾病；在相声领域有逗哏和捧哏的时机，来左右着其搞笑程度和趣味性等。这样的例子不胜枚举。时机极大地影响着商业的结果，每天的生活以及人生的充实度。

不管行动与否，“在什么样的时机下展开行动”都是至关重要的。

所谓的时机，就是当即带给我们的，日后悔之也无可挽回的机会。我们通常总是容易被动地捕捉时机，期待着“偶尔也会有好的时机光临我啊”。但是要知道，时机并不是命运。

要在头脑中加深并常常具备这样的意识：时机非常重要。在各种情况下，对自己和对方来说，如果发挥了抓住最佳时机的能力的话，人生和事业成功的概率就会大大提高。抓住时机而行动，人生、工作、人际关系都会大不一样。

本书旨在关注“抓住时机的能力”，通过各种事例来分析介绍抓住时机的要素以及通过时机而展开行动的要点。如果本书能令你积极主动地抓住时机，从而提升成功的可能性（win-win），并优化改善人际关系的话，本人将不胜荣幸。

作 者



目 录

前言

绪论

时机管理

To do 你有没有被纠缠在清单上的事情中

只有今天、现在做才有意义、有效果——抓住瞬间

将对手和环境纳入视野

从“我必须先做配角”到“我要做主角”

当时机再度来临的时候，需要判断风险的严重性

第一部分 抓住时机的机轴和三大力量 / 9

机轴“从价值观和愿景出发”——抓住时机的引擎 / 12

三大力量——观察力、预测判断力、行动力与技术力 / 13

抓住时机的工具是记事本 / 15

第二部分 抓住时机的实践场面 / 17

1. 寒暄的时机 / 19

清晨第一声寒暄可以激发部下的干劲儿，并提高其工作效率

寒暄中没有“以后”

出现问题以后，最初的寒暄从致歉开始

自己为难的时候，就是寒暄的最佳时机

2. 表扬的时机 / 26

即便是出现一点点好的结果，也要作出表扬

工作告一段落的时候，要对过程提出表扬

3. 批评与遵从的时机 / 32

在对方疲倦不堪的时候进行批评，会降低对方的积极性

4. 致谢的时机 / 39

员工正在拼命为你做事的时候，应该立即感谢

彼此的心情要趁热打铁，及时传递

5. 道歉的时机 / 43

认清错误，信赖关系将不会崩溃

致谢时机的差异，可以看出公司的真正价值

错过时机会导致问题扩大

6. 谈心的时机 / 50

发现对方与平日异常，就赶紧行动吧

7. 开始的时机 / 53

趁精神上、时间上有余裕的时候

有想法的时候就是开始的最佳时机

当你不觉得事情难办的时候，就可以着手开始

8. 放弃的时机 / 60

聚焦现在和今后，然后“放弃”

搬家是最好的“放弃”时机

9. 拒绝的时机 / 65

为了对方着想，要尽快拒绝

作出“不可以”的判断后，立即拒绝

10. 发出指示的时机 / 69

不考虑对方的状况，会直接影响结果

11. 共享信息的时机 / 72

高风险信息应该在第一时间共享

信息共享可以产生合作

不共享信息会反复犯同样的错误

及时的信息共享是团队向上的活性剂

12. 倾听意见的时机 / 81

在对方行动之前倾听的话，会提升动机

13. 商谈的时机 / 85

自己先考虑妥当以后，尽快商谈

不要一个人扛着问题，要尽快商谈

14. 汇报的时机 / 90

越是坏事，越要尽早汇报

指示和结果要一起汇报给上司和下属

尽快汇报能够得到理解

发生变故应立即报告给所有成员

15. 确认的时机 / 98

当你感觉到很奇怪的时候，就是确认的最佳时机

顾客的安全确认为先

对方没有答复的时候，务必尽快确认

16. 联络的时机 / 104

越是不好的事情越要尽早联络，将损害控制在最小限度

发现错误的话，立即联络

17. 提问的时机和接受提问的时机 / 109

留着疑问的话，以后会后悔的

上司面对别人的疑问，最重要的是游刃有余

提问要当场明确 “5W. 3H. 1R”

18. 发表意见（发言）的时机 / 115

该说的时候不说，日后会遗憾

19. 征服对方的时机 / 117

对方面临困难的时候是最佳时机

最需要的时候却不在岗的上司是无意义的存在

20. 让别人忍耐的时机与自我等待的时机 / 121

“远远地等待着，观望着”，忍耐令人成长

21. 一鼓作气的时机与放松的时机 / 124

适当地放松，可以提高效率

22. 送礼物的时机与邀请的时机 / 127

对方开心的时候是赠送礼物的最佳时机

赠送有时间期限的礼物，要留有充裕的时间

尾声 在所有的情形之下抓住时机 / 131

我们的人生只有一次

日常点滴小时机的堆积，成就巨大的成果

想出来的时候就是行动的时机

绪 论

时机管理

决定时机管理优先顺序的新视点

时机管理系统包括时间管理术、时间活用法等，需要展开众多的调查和研讨，翻阅相关书籍。其基本的原理：一是对需要转嫁的事情优先判断；二是极力推荐设计时间分配。不过，很多人都有这样的共识：日常进行的那种优先判断特别难。你需要准备一周后公司重要的工作项目企划案。这个项目在此之前已经过多次反复的会议筹备。这种情况下，你的时间表从早上到晚上计划排得满满当当的，偏偏在这个时候，你身体不佳。昨晚略感风寒，喉咙疼痛难忍。是不是感冒了呢？你自问道。这时候，你将如何行动呢？

A 先生的最优先做法是：把工作委托给其他人，自己去医院。原因在于他是这样预测风险的：“这个时间不去医院的话，以后自己的身体状态会恶化到何种程度？会对自己和别人造成什么样的影响？下周的企划案怎么办？”

B 先生固然也知道最好是现在去医院，不过他认为还是应该按照今天的计划表（to do list）努力工作，而不去医院。等以后有时间再去。可是，究竟什么时候才能有时间也不得而知。

最终 A 先生和 B 先生下周的企划结果会如何呢？这一个事例考察的就是抓住时机行动的重要性。

根据字典上的解释，Time 就是“时机”；Timing 就是“不要失去