

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛经理手册 / 罗锐韧主编. — 北京 : 企业管理出版社, 1997.
1. 经 — 手册 I. 罗 II. 企 — 手册 IV. 629.42

I 哈佛... 罗 II 罗... 罗 III 企业管理 手册 IV 629.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 0468 号

责任编辑 : 杜摇敏

版式设计 : 司昌斗

封面设计 : 李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 68 号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 620 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数 : 10000 册

定价 : 28.00 元 (上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

主 编 罗 锐 韧

执行主编 南兆旭

副 主 编 姬仲鸣 卢建成 李永平 周侃
孙健汉 赵向标

编 委 (以姓氏笔划为序)

王培 王林 王鹏林 于晓红
白杨 冯萸萸 卢火生 毕慧
朱大明 刘洁 刘文红 时闵南
李雯 李芳茂 李春华 张红侠
张红慧 杨晓静 林宏海 明起伟
周辉 郑富英 赵彦红 胡国红
侯章良 高占斌 梁桂宽 黄建军
黄梅欢 黄佳懿 康 询 谢晓洪

策 划 悦 颖 出版策划中心
北京德辰文化发展公司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月

第八单元 哈佛经理信息处理

情报是企业人士最宝贵及最便宜的资源 ,谁愈知道利用它 ,谁就愈能成功。

——(美)德鲁克

信息技术是社会进步的关键。

——(英)班雅伦

管理者的成绩在很大程度上取决于在组织中所有各级管理能否获得信息和及时地使用信息。信息是把整个组织结合起来的粘合剂。

——(美)允 匀·唐纳利、允 蕴·吉布森、允 酝·伊凡

信息对于一位哈佛经理至关重要 ,没有信息就如同在拳击台上被蒙上了眼睛 ,如何获得信息 ;如何处理所获得的信息 ;如何判断它们的真假 ;如何运用信息 ,是对每一位哈佛经理提出的挑战 ,也是哈佛经理必修的功课之一。

——编者

哈 佛 语 录

重复的、交叉的和不当的信息会造成极大浪费。

(美)哈罗德·孔茨、西里尔·奥唐奈

要在情报时代生存下去,就不要被表面的情报漩涡卷进去,重要的是掌握流在水底下的情报本质。

(日)大野耐一

管理者应该得到自己工作效果的情报,以便及时同预期目标比较,纠正偏向。

(美)德鲁克

第一章 摇哈佛经理信息 处理通则

一、信息收集

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:

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……等等不同口味,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?

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?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?

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。

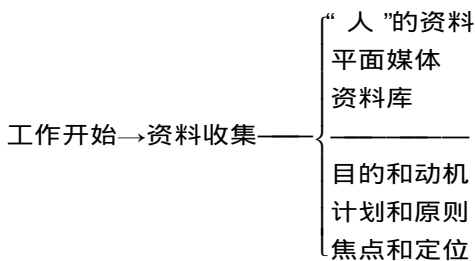
以上只是笼统的叙述,现在介绍信息收集的基本原则。

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:

- (员)事实、真实(云曾哉)指还未经“加工”的事件所拥有的原始面貌。
- (圆)消息、通知(障云韵晒云考障晕)指由传达而来,已经过某种程度整理的事实。
- (猿)知性、智慧(障精云蕴云韵云音云)指由经验或理性推理而创造的事实或思考方法。
- (源)知识(运音云穿云蕴云韵云)指由发现及思考而产生的系统化概念。
- (缘)报告(砸云韵韵哉)指经过事实调查后,所做出的记录结果和结论。
- (远)资料、记录(阅音哉)指汇集事实后记录下来的所有文字。
- (苑)报道、传闻(晕音杂)指最新、有新闻价值的事实,和对这事实的传达。

□ 收集目的

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,而决定这个方法有下列四种:

■ 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(约远万字),如果加上附送的晚报,那么订一年报的读者,等于一年内读完源本书!假设有人一天要看三份

报,那么这个人一年就收集了 5000 本以上的文字信息。再以日本电视台来说,国营的 早上 一天约播出 10 小时节目,民营电视台也大都超过 10 小时,甚至 15 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 10 小时的节目可看,如果把这些节目用每卷 1 小时的录像带都录下来,一年之后,可制成 5000 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。

▣ 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。

现存的资料,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。

▣ 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。

▣ 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 500 万美元拿到的资料,只能创造 50 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:

- (员)动员最少的人力;
- (圆)利用最短的时间;
- (猿)花费最低的金額。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。

□ 摇收集动机

在管理者开始收集资料前,要先回答以下几个问题:

- (员)你想得到哪些具体资料?
- (圆)哪种资料一定要有?
- (猿)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。就象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。

1982年春天,王德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1000米的商业街,一到假日,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:

王德等在这次行动中想了解什么?摇摇摇为什么年轻人会聚集到竹下路去?

年轻人的理由是什么?摇摇摇摇摇摇摇摇竹下路商店的理由又是什么?

什么样的年轻人到竹下路去?摇摇摇摇摇摇他们为什么选择竹下路?

他们产生了什么样的影响力?摇摇摇摇摇摇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?摇摇受这些信息影响的人,生活背景如何?

他们住在哪里?摇摇摇摇摇摇摇摇来自哪种家庭?组织成员如何?

商店提供哪些商品和服务?摇摇摇摇摇摇这些商店在何处,制造方法如何?

商店经营的背景如何?摇摇摇摇摇摇摇摇他们的价值观和想法如何?

这些经营者有哪些共同点?摇摇摇摇摇摇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:

(员)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,在八十年代前期,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。

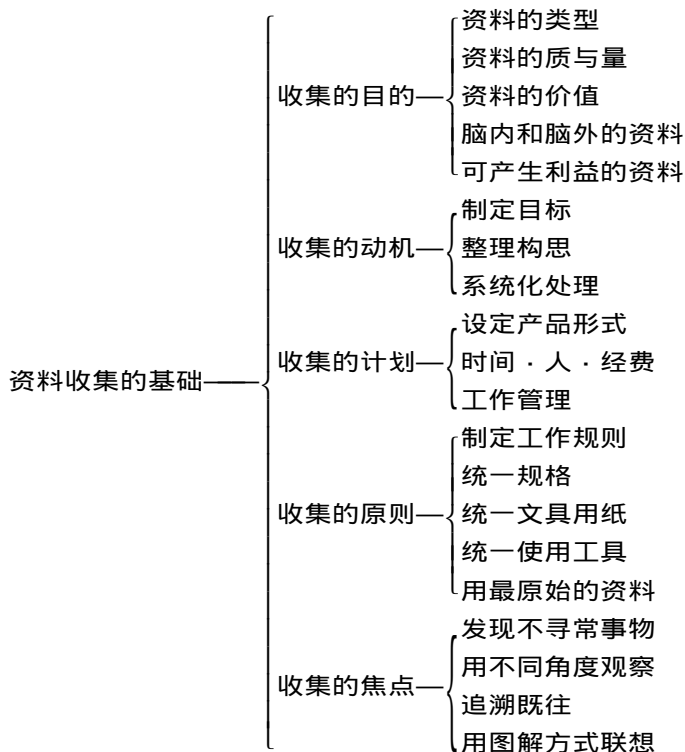
(圆)亲身体验。1982年,日本推出高级国产车**本田雅阁**,每部卖价高达**250万**日元,却离奇地畅销,成为当年最热门车种。许多人都在思索其中的原因,而各媒体的从业人员却拚命地绕着车子的名字、配件、性能打转,起码有一半的记者连车子是什么样子都不知道,就编出了各式各样的理由来说服读者。其实这部车最大的优点是它有略似女性身体轮廓的“性感曲线”,吻合强调**个性化**的时代潮流,证明“女性化”的机械产品有市场。自诩“秀才不出门,能知天下事”的你,有时也该活动筋骨出门看看,免得被二手资料所蒙蔽。

(猿)追溯既往。任何事物都有它的时间流程,就象每个小孩都有父母、祖父母、曾祖父母……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。

(源)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。

(缘)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:

- (员)是以口头说明还是书面报告报出结果?
- (圆)报告书用手写就可以;
- (猿)报告书必须打字处理吗?
- (源)是否要将报告书交付印刷厂印成册子?
- (缘)有无附加照片、幻灯片、录像带等影像资料的必要?

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。事先不设定影像资料的使用状况、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。

【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,每天采访二个人,五天就有了十个答案;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。

【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之务。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、半年甚至更久,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。王德过去在从事一项专题研究时,六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行管理表来控制。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:

- (员)要判断准备收集的资料是否充足;
- (圆)要专人负责,明确分工;
- (猿)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“山根式工作进行管理表”(附表)来处理进度。

表 1 员工工作进度管理表范例

姓名	粤	月	悦	阅
分 类 各 区 动 态	● 政府的专题采访			

姓名	粤	月	悦	阅
使用者现状			<input type="checkbox"/> 办公室女性使用 摇电话概况 ● 主妇的电话生活	
未来技术		● 光纤通信 ● 资料库 阅粤粤通 摇信	▲ 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 ▲ 契约 ○ 资本
海外动态			▲ 法国的迷你电话	

通讯器材使用情况调查：

(员)以讨论方式设定需要取得的资料样本；

(圆)在左栏写上分类名称；

(猿)在最上栏填写工作人员姓名；

(源)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；

(缘)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；

(远)以不同记号记录不同的工作类别，象(△)、(▲)、(◀)表示资料收集程度(□)、(□)、(●)表示电话沟通情况等，都可以分别使用；

(苑)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。

从前面的实例，大概可以得知：

(员)从“使用者现状”和“海外动态”来看，资料显然不足；

(圆)“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“商界使用现况”资料；

(猿)“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；

(源)有关“未来电信动态”部分，应考虑增加“行动电话”动向；

(缘)“未来技术”一项，应该收集总论式的文章；

(远)从工作人员的资料来看，月的工作显然太轻松。要么让他分担别人的工作量，要么就分派新的工作；

(苑)悦要完成的项目很多，可以把“传真机”的问题转给月解决，而在“未来电讯动态”项

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A,B,圆的直径是A,是一般笔记本的大小。办公室中使用的纸类尺寸大多为A,也有人用是A两倍的A纸,不过一般商用文字处理机和印表机的标准用纸还是A。不过,最让人困扰的是政府机关送达的文件总比A稍大,看起来象B型纸,但比较起来又比B小;在邮递时必须折两折,以B纸处理,在保存B型纸时也常要反折。根据经验,A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A和A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A,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。

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A尺寸的带子作取材工具,也有人用B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。

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:

- (员)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;
- (圆)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;
- (猿)一定要随时提醒自己设定最终产品的规格和形式;
- (源)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;
- (缘)随时注意统一资料内容、规格及信息机器的格式;
- (远)绝对要坚持收集“原始文件”的原则。

二、信息整理

□ 信息整理的目的

■ 整理的目的在于缩短“检索时间”

你是否曾经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。

■ 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。