

第三章

时间管理

盛年不重来，一日难再晨，及时当勉励，岁月不待人。

——陶渊明

【学习目标】

1. 掌握时间管理的概念、结构和类型。
2. 探讨时间管理的影响因素。
3. 清楚时间管理的意义和作用。

导入案例：名人安排时间

美国著名科学家富兰克林曾经说过：“你热爱生命吗？那么你就别浪费时间，因为时间是组成生命的材料。”诚然，一个人生命的价值在于他为社会创造的价值，但这种创造的价值却是随时间的延续来实现的。试想，历史上那些为人类创造出许多物质财富和精神财富的科学巨匠文艺大师，哪一个不是通过“惜时”把自己的人生体现得丰富而有意义呢？这里我们还是先听听他们自己的体会吧。歌德是举世闻名的大诗人，他的自述是他对时间的认识和感情的最好注解：“时间是我的财产，我的田地。”

优秀共青团员张海迪，在不长的时间里就掌握了日语、英语、世界语等几门外语，完成了《海边诊所》的翻译。一个身体的三分之二都失去知觉的高位截瘫患者，一个残疾者的生命为何能释放出如此巨大的能量，焕发出如此夺目的异彩？原因之一不是由于她抓紧了分分秒秒的富贵时光，提升了生命的活力吗？

鲁迅的成功，有一个重要的秘诀，就是珍惜时间。鲁迅十二岁在绍兴城读私塾的时候，父亲正患着重病，两个弟弟年纪尚幼，鲁迅不仅经常上当铺，跑药店，还得帮助母亲做家务；为免影响学业，他必须作好精确的时间安排。

此后，鲁迅几乎每天都在挤时间。他说过：“时间，就像海绵里的水，只要你挤，总是有的。”鲁迅读书的兴趣十分广泛，又喜欢写作，他对于民间艺术，特别是传说、绘画，也深切爱好；正因为广泛涉猎，多方面学习，所以时间对他来说，实在非常重要。他一生多病，工作条件和生活环境都不好，但他每天都要工作到深夜才肯罢休。

在鲁迅的眼中，时间就如同生命。“美国人说，时间就是金钱。但我想：时间就是性命。倘若无端的空耗别人的时间，其实是无异于谋财害命的。”因此，鲁迅最讨厌那些“成天东家跑跑，西家坐坐，说长道短”的人，在他忙于工作的时候，如果有人来找他聊天或闲扯，即

使是很要好的朋友，他也会毫不客气地对人家说：“唉，你又来了，就没有别的事好做吗？”

聚萤读书：车胤，生于晋朝，本是富家子弟，后来家道中落，变得一贫如洗。可是，他在逆境中却能自强不息。

车胤年轻时就很懂事，也能吃苦耐劳。他因为白天要帮家人干活，就想利用漫漫长夜多读些书，好好充实自己；然而，他的家境清贫，根本没有闲钱买油点灯，有什么办法可以突破客观条件的限制呢？最初，他只得在夜间背诵书本内容，直到一个夏天的晚上，他看见几只萤火虫在飞舞，点点萤光在黑夜中闪动。于是，他想出了一个好法子：他捉来许多萤火虫，把它们放在一个用白夏布缝制的小袋子里，因为白夏布很薄，可以透出萤火虫的光，他把这个布袋子吊起来，就成了一盏“照明灯”。

车胤不断苦读，终于成为著名的学者，后来还成了一名深得人心的官员；那时候，每逢举行集会或庆祝活动，如果车胤没有到场，大家就觉得扫兴。

法国思想家伏尔泰曾出过一个意味深长的谜：“世界上哪样东西最长又是最短的，最快又是最慢的，最能分割又是最广大的，最不受重视又是最值得惋惜的；没有它，什么事情都做不成；它使一切渺小的东西归于消灭，使一切伟大的东西生命不绝。”这是什么？众说纷纭，捉摸不透。

有一名叫查第格的智者猜中了。他说：“最长的莫过于时间，因为它永远无穷无尽；最短的也莫过于时间，因为它使许多人的计划都来不及完成；对于在等待的人，时间最慢；对于在作乐的人，时间最快；它可以无穷无尽地扩展，也可以无限地分割；当时谁都不加重视，过后谁都表示惋惜；没有时间，什么事情都做不成；时间可以将一切不值得后世纪念的人和事从人们的心中抠去，时间能让所有不平凡的人和事永垂青史。”

时间到底是什么呢？时间对于不同的人有不同的意义。对于活着的人来说，时间是生命；对于从事经济工作的人来说，时间是金钱；对于做学问的人来说，时间是资本；对于无聊的人来说，时间是债务……

讨论题：对于学生来说，时间是什么？

第一节 时间管理概述

一、时间管理的概念

(一) 关于时间

时间是物理学中的七个基本物理量之一，符号 t 。在国际单位制(SI)中，时间的基本单位是秒，符号 s ，在1967年召开的第13届国际度量衡大会对秒的定义：铯-133的原子基态的两个超精细能级间跃迁对应辐射的9 192 631 770个周期的持续时间。这个定义提到的铯原子必须在绝对零度时是静止的，而且在地面上的环境是零磁场。在这样的情况下被定义的秒，与天文学上的历书时所定义的秒是等效的。生活中常用的时间单位还有：毫秒 ms 、分 min 、小时 h 、日(天) d 。

时间定义：内涵是永远向前，外延是一切事件过程长短和发生顺序的度量。“永远向前”指时间的增量总是正数。

(1)对时间的探讨,必须将以下三点明确化

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,用肉眼能够看见。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。

用欲求、意志、感情、情念,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。

(2)时间的表达

时间的函数性 $[f(a, \beta, \dots) = K]$

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。例如,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内的那一种。

数学函数的特性,其关系式为曲线(函数必为曲线)。相对地,依尝试而言,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,缺乏以人为中心的概念,并且干涩无味。

(3)时间价值的计算

下面把“时间价值”与钟表时间价值、活的时间价值,做比较探究。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、利益额)等,以下列公式表示。

$$\text{价值量}(v) = \text{时间价值}(q) \times \text{时间}(t)$$

较聪敏的人,对时间价值,以物理学方式表示:

$$\text{工作效率} = \text{力} \times \text{距离} \div \text{时间(某时间内的工作量)}$$

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,由钟表时间和活的时间的差别, t 可随之改变,产生距离。

以一日工作八小时为例。如果以钟表时间计算,即为八小时。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。比较的结果是,八小时工作时间会产生膨胀收缩的效果。

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，公司一日八小时的工作数，要产生一日十六小时或五十小时的工作数，会有强烈的抵触感觉。

第二种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。

以刚才提到的情形来说，假设时间 t 为定值(八小时)。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，将八小时的工作时数，以五小时完成，则节约了三个小时。如此，效率提高五分之三，也就是百分之六十七的工作效率。

以上的说明很容易了解，但也可能产生误解。因为效率的类型有两种，上述只是其中一种。

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，有一种效率被称为“内部效率”。是从时间论上，采取不同的角度所采取的观点。反不如钟表效率。

实存效率，并非由人的外部产生，而是由内部发生。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是相当重要，但如缺乏活的时间的观点与方法论的展示，则开发时间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为好，而后推展实行。

(二) 时间管理

因为时间具有“供给毫无弹性”、“无法蓄积”、“无法取代”、“无法失而复得”等特性，所以在各种经济资源中，时间最不为一般管理者所理解。也许正因为如此，时间的浪费比其他资源的浪费更为普遍，也更为严重。

所谓时间的浪费，指对实现目标毫无贡献或贡献的时间消耗。“时间管理”所探索的是如何克服时间浪费，以便有效地完成既定目标。特别提醒管理者注意的是，“时间管理”并不是指以时间为对象而进行的管理。由于时间总是按着一定的速率光临，并且按照同一速率消失，所以时间本身是无管理的。“时间管理”的正确含义应该是面对时间而进行“自我管理”。管理者究竟应该如何面对时间而进行自我管理，以便克服时间的浪费呢？管理者认为可以从以下两个途径入手：

(1) 建立正确的时间观念；

(2) 培养克服时间误区的技能。

时间管理是指通过事先规划和运用一定的技巧、方法与工具实现对时间的灵活以及有效运用，从而实现个人或组织的既定目标，EMBA、MBA 等主流商业管理教育均将时间管理能力作为一项对企业管理者的基本要求包括在内。

有关时间管理的研究已有相当长的历史。犹如人类社会从农业革命演进到工业革命，再到资讯革命，时间管理理论也可分为四代。

(1) 第一代的理论着重利用便条与备忘录，在忙碌中调配时间与精力。

(2) 第二代强调行事历与日程表，反映出时间管理已注意到规划未来的重要。

(3) 第三代是目前正流行、讲求优先顺序的观念。也就是依据轻重缓急设定短、中、长期目标，再逐日制订实现目标的计划，将有限的时间、精力加以分配，争取最高的效率。这种做法有它可取的地方。但也有人发现，过分强调效率，把时间绷得死死的，反而会产生反效果，使人失去增进感情、满足个人需要以及享受意外之喜的机会。于是许多人放弃这种过于死板拘束的时间管理法，恢复到前两代的做法，以维护生活的品质。

(4) 又有第四代的理论出现。与以往截然不同之处在于，它根本上否定“时间管理”这个名词，主张关键不在于时间管理，而在于个人管理。与其着重于时间与事务的安排，不如把重心放在维持产出与产能的平衡上。

二、与时间有关的因素

(一) 胜任力要素

胜任力要素能够平衡时间需求^[1]。可以从以下几个方面说明。

(1) 详细周到地考虑工作计划——确定实现工作目标的具体手段和方法，预定出目标的进程及步骤。

(2) 善于将一些工作分派和授权给他人来完成，提高工作效率。

(3) 制订工作计划，将事务整理归类，并根据轻重缓急来进行安排和处理。

(4) 为计划提供预留时间，掌握一定的应付意外事件或干扰的方法和技巧；准备应变计划。

(二) 在日常学习、生活中的表现

(1) 每天安排出时间计划日程和优先事项^[1]。

(2) 能利用经手的文件进行工作。

(3) 确保工作速度能与目标或最后期限步调一致。

(4) 保持良好情绪，即使面对意料之外的需求时也能如此。

(5) 如果不是接待未预约谈话者的适宜时间，能迅速而坚定地要求非正式拜访者以后再来。

(6) 每天留出一定时间给“顺便拜访”的人。

(三) 优秀者的表现

他们能够安排他们自己和其他人迅速适应工作量上的任何重大变革，并重新确定工作的优先次序。他们可能把个人的安排看做他们时间管理工具包中的首要工具。他们较容易觉察对于考虑正在进行的工作量的波动以及变革最后期限的需要，并且可能重新组织工作以达到最好的效果^[1]。

(四) 不足者的表现

他们很少或不花时间在系统地组织他们的工作任务，倾向于处理邻近的但是缺乏规划和

远见的任务。他们通常会亲自着手接踵而来的工作或者看起来是最紧急的工作，而不善于组织其他人去完成^[1]。

不足者需要认识到：为了达到适当的结果，人员、资源、目标、最后期限、可利用的时间应该被组合起来。不足者需要利用他们个人的优先权，并且认识到在处理一系列未来的任务时总会有最佳次序^[1]，即较好的方法。

(1) 迫使你至少每天花几分钟用钢笔和纸写出一天或一星期中要完成的重要任务。

(2) 确信你每天或每星期计划内和计划外的活动总是被列入时间日程，并且有必要的話，重新进行时间安排。

(3) 建立一个体系确保你能够容易地找出你需要做的事情。仔细考虑计划的目标和最后期限。

(4) 在你已经看过总工作量并且计算出有必要在多大程度上重新组织之前，不要做出承诺。

(5) 要认识到自己的能力有限，你可能需要借助其他人来达到目标或完成任务。

三、怎样赢得更多的学习时间？

要想得到更多的学习时间，可以从以下几方面去考虑。

(1) 早日立下志向：彼埃尔·居里说：“使自己像一个嗡嗡地响着的陀螺一样急速地旋转，使外物不能侵入。”对于那些立志献身四化、攀登科学高峰的学生来讲，必然会为了实现自己的志向而自觉地抓紧时间学习。

(2) 善于制订计划，明确学习任务：要根据学的进度和自己的学习状况来安排计划，使自己清楚地意识到每天必须要完成的学习任务。

(3) 用顽强的毅力，排除对学习的干扰：不少学生承认，学习时间抓不紧或者被其他事情侵占，是由于自己缺乏毅力所造成的。因此，要想获得更多的学习时间，就要在克服困难实现志向的过程中磨炼自己的毅力。

(4) 不断检查时间的利用率：每天要想一想：过去的一天在学习上完成了什么任务？花了多少时间？时间利用率如何？效果怎样？怎么改进？不断调整学习时间，使时间利用率得到提高。

(5) 善于利用零碎时间：达尔文说：“我从来不认为半小时是微不足道的一段时间。”一个人如果认识到学习的重要，看到自己水平不高，感到时间的紧迫，就会自觉地去利用零碎时间。零碎时间最好用来学习自己最喜欢的学科，以吸引自己的注意力。

(6) 生活要简朴，朋友要挑选：学生的主要任务是学习，不应当在追求吃穿玩乐上浪费宝贵的时间。要与有抱负、有志气、好学上进的同学多来往。如果交上了不求上进、只讲吃喝玩乐的朋友，并仿效起来，那么自己的学习时间必然会一天天少起来。

牛津大学研究出一个人没出息的九大根源：

- ① 总找借口 (22%)；
- ② 恐惧 (19%)；
- ③ 拒绝学习 (11%)；
- ④ 犹豫不决 (13%)；
- ⑤ 拖延 (9%)；
- ⑥ 三分钟热度 (8%)；
- ⑦ 害怕拒绝 (7%)；
- ⑧ 自我设限 (6%)；
- ⑨ 逃避现实 (5%)。

考虑一千次，不如去做一次！犹豫一万次，不如实践一次！华丽的跌倒，胜过无谓的徘徊！

第二节 时间管理方法

时间管理方法就是用技巧、技术和工具帮助我们完成工作，实现目标。时间管理方法并不是要把所有事情做完，而是更有效地运用时间。时间管理的方法有很多，这里我们来分享集各种方法之大成的5个。

一、新概念 GTD

GTD, Getting Things Done 的缩写。来自于 David Allen 的一本畅销书《Getting Things Done》，中国的中文翻译本《尽管去做：无压工作的艺术》由中信出版社出版。

GTD 的基本方法：GTD 的具体做法可以分成收集、整理、组织、回顾与行动5个步骤。

(1) 收集：就是将你能够想到的所有的未尽事宜(GTD 中称为 stuff)统统罗列出来，放入 inbox 中，这个 inbox 既可以是用来放置各种实物的实际的文件夹或篮子，也需要有用来记录各种事项的纸张或 PDA。收集的关键在于把一切赶出你的大脑，记录下所有的工作。

(2) 整理：将 stuff 放入 inbox 之后，就需要定期或不定期地进行整理，清空 inbox。将这些 stuff 按是否可以付诸行动进行区分整理，对于不能付诸行动的内容，可以进一步分为参考资料、日后可能需要处理以及垃圾几类，而对可行动的内容再考虑是否可在两分钟内完成，如果可以则立即行动完成它，如果不行对下一步行动进行组织。

(3) 组织：个人感觉组织是 GTD 中的最核心的步骤，组织主要分成对参考资料的组织与对下一步行动的组织。对参考资料的组织主要就是一个文档管理系统，而对下一步行动的组织则一般可分为：下一步行动清单，等待清单和未来/某天清单。下一步清单是具体的下一步工作，而且如果一个项目涉及多步骤的工作，那么需要将其细化成具体的工作。GTD 对下一步清单的处理与一般的 to-do list 最大的不同在于，它作了进一步的细化，比如按照地点(电脑旁、办公室、电话旁、家里、超市)分别记录只有在这些地方才可以执行的行动，而当你到这些地点后也就能够一目了然地知道应该做那些工作。等待清单主要是记录那些委派他人去做的工作。未来/某天清单则是记录延迟处理且没有具体的完成日期的未来计划、电子邮件等。

(4) 回顾：回顾也是 GTD 中的一个重要步骤，一般需要每周进行回顾与检查，通过回顾及检查你的所有清单并进行更新，可以确保 GTD 系统的运作，而且在回顾的同时可能还需要进行未来一周的计划工作。

(5) 行动：根据时间的多少、精力情况以及重要性来选择清单上的事项来行动。

实现 GTD 的五类工具如下。

(1) 在线：资源很多，可以直接查找，如 RTM(remember the milk)。

(2) 计算机：outlook MLO lifebanlance。

(3) PDA：MLO(wm 版)、lifebalance(Palm)。

(4) 纸+笔：GTD 笔记本。

(5) 计算机+PDA：文夹 GTD 工具。

二、6点优先工作制

该方法效率大师艾维利在向美国一家钢铁公司提供咨询时提出的，它使这家公司用了5年的时间，从濒临破产一跃成为当时全美最大的私营钢铁企业，艾维利因此获得了2.5万美元咨询费，故管理界将该方法喻为“价值2.5万美元的时间管理方法”。

这一方法要求把每天所要做的事情按重要性排序，分别从“1”到“6”标出6件最重要的事情。每天一开始，先全力以赴做好标号为“1”的事情，直到它被完成或被完全准备好，然后再全力以赴地做标号为“2”的事，以此类推……

艾维利认为，一般情况下，如果一个人每天都能全力以赴地完成6件最重要的大事，那么，他一定是一位高效率人士。

三、帕累托原则

这是由19世纪意大利经济学家帕累托提出的。其核心内容是生活中80%的结果几乎源于20%的活动。比如，是那20%的客户给你带来80%的业绩，可能创造了80%的利润，世界上80%的财富被20%的人掌握着，世界上80%的人只分享了20%的财富。因此，要把注意力放在20%的关键事情上，如表3-1所示。

表3-1 帕累托原则拓展

	紧急的事	不紧急的事
重要的事	1 st 急	2 nd 重
不重要的事	3 rd 轻	4 th 缓

正确的行事优先顺序：急——马上执行；重——制订工作计划；轻——交由下属解决；缓——对他说不。

根据这一原则，我们应当对要做的事情分清轻重缓急，进行如下的排序，如表3-2所示。

A. 重要且紧急(比如救火、抢险等)——必须立刻做。

B. 紧急但不重要(比如有人因为打麻将“三缺一”而紧急约你、有人突然打电话请你吃饭等)——只有在优先考虑了重要的事情后，再来考虑这类事。人们常犯的毛病是把“紧急”当成优先原则。其实，许多看似很紧急的事，拖一拖，甚至不办，也无关大局。

C. 重要但不紧急(比如学习、做计划、与人谈心、体检等)——只要是没有前一类事的压力，应该当成紧急的事去做，而不是拖延。

D. 既不紧急也不重要(比如娱乐、消遣等事情)——有闲工夫再说。

表3-2 帕累托原则拓展举例

	紧急的事	不紧急的事
重要的事	设备故障，生产停止；重伤害急救；员工产生肢体冲突；顾客抱怨；停电	计划之研拟；技能之提升；公关之促进；问题之调查；健康检查
不重要的事	有些电话；有些不速之客到访；有些会议之出席；有些无谓的请托；有些临时的邀约	有些交际应酬；有些文件之处理；处理属下之工作；自我干扰；个人嗜好的沉迷

四、麦肯锡30秒电梯理论

麦肯锡公司曾经得到过一次沉痛的教训：该公司曾经为一家重要的大客户做咨询。咨询结束的时候，麦肯锡的项目负责人在电梯间里遇见了对方的董事长，该董事长问麦肯锡的项

目负责人：“你能不能说一下现在的结果呢？”由于该项目负责人没有准备，而且即使有准备，也无法在电梯从30层到1层的30秒钟内把结果说清楚。最终，麦肯锡失去了这一重要客户。从此，麦肯锡要求公司员工凡事要在最短的时间内把结果表达清楚，凡事要直奔主题、直奔结果。麦肯锡认为，一般情况下人们最多记得住一二三，记不住四五六，所以凡事要归纳在3条以内。这就是如今在商界流传甚广的“30秒钟电梯理论”或称“电梯演讲”。

五、莫法特休息法

《圣经新约》的翻译者詹姆斯·莫法特的书房里有3张桌：第一张摆着他正在翻译的《圣经》译稿；第二张摆的是他的一篇论文的原稿；第三张摆的是他正在写的一篇侦探小说。

莫法特的休息方法就是从一张书桌搬到另一张书桌，继续工作。

“间作套种”是农业上常用的一种科学种田的方法。人们在实践中发现，连续几季都种相同的作物，土壤的肥力就会下降很多，因为同一种作物吸收的是同一类养分，长此以往，地力就会枯竭。人的脑力和体力也是这样，如果每隔一段时间就变换不同的工作内容，就会产生新的优势兴奋灶，而原来的兴奋灶则得到抑制，这样人的脑力和体力就可以得到有效的调剂和放松。

六、具体方法

(1) 有计划地使用时间。不会计划时间的人，等于计划失败。

(2) 目标明确。目标要具体，具有可实现性。

(3) 将要做的事情根据优先程度分先后顺序。80%的事情只需要20%的努力。而20%的事情是值得做的，应当享有优先权。因此要善于区分这20%的有价值的事情，然后根据价值大小，分配时间。

(4) 将一天从早到晚要做的事情进行罗列。

(5) 要具有灵活性。一般来说，只将时间的50%计划好，其余的50%应当属于灵活时间，用来应对各种打扰和无法预期的事情。

(6) 遵循你的生物钟。你办事效率最佳的时间是什么时候？将优先办的事情放在最佳时间里。

(7) 做好的事情要比把事情做好更重要。做好的事情，是有效果；把事情做好仅仅是有效率。首先考虑效果，然后才考虑效率。

(8) 区分紧急事务与重要事务。紧急事往往是短期性的，重要事往往是长期性的。给所有罗列出来的事情定一个完成期限。

(9) 对所有没有意义的事情采用有意忽略的技巧。将罗列的事情中没有任何意义的事情删除掉。

(10) 不要想成为完美主义者。不要追求完美，而要追求办事效果。

(11) 巧妙地拖延。如果一件事情，你不想做，可以将这件事情细分为很小的部分，只做一个小的部分就可以了，或者对其中最主要的部分最多花费15分钟时间去做。

(12) 学会说“不”。一旦确定了哪些事情是重要的，对那些不重要的事情就应当说“不”。

(13) 奖赏自己。即使一个小小的成功，也应该庆祝一下。可以事先给自己许下一个奖赏诺言，事情成功之后一定要履行诺言。

第三节 时间管理的策略

每个人的时间是有限的，随着社会竞争的加剧，时间管理的观念与策略已逐渐深入人心，对于无事忙、瞎忙、装忙等浪费时间现象以及熬夜、加班等低效活动，人们倍感时间管理对于自己工作、生活的重要，同时时间管理也是事业建树、终身学习的一个重要影响因素。时间管理策略的主要内容包括以下 11 个方面。

1. 要和自己的价值观相吻合

自己一定要确立个人的价值观，假如价值观不明确，你就很难知道什么对自己最重要，当你价值观不明确，时间分配一定不好。时间管理的重点不在于管理时间，而在于如何分配时间。你永远没有时间做每件事，但你永远有时间做对自己来说最重要的事。

2. 设立明确的目标

成功等于目标，时间管理的目的是让自己在最短的时间内实现最多你想要实现的目标；你必须把 4~10 个目标写出来，找出一个核心目标，并依次排列重要性，然后依照你的目标设定一些详细的计划，你的关键就是依照计划进行。

3. 改变自己的想法

美国心理学之父威廉·詹姆士对时间行为学的研究发现这样两种对待时间的态度，“这件工作必须完成，它实在讨厌，所以我能拖便尽量拖”和“这不是件令人愉快的工作，但它必须完成，所以我得马上动手，好让自己能早些摆脱它”。当你有了动机，迅速迈出第一步是很重要的。不要想立刻推翻自己的整个习惯，只需强迫自己现在就去你拖延的某件事。然后，从明早开始，每天都从你的计划中选出最不想做的事情先做。

4. 遵循 20:80 定律

生活中肯定会有一些突发和迫不及待要解决的问题，如果你发现自己天天都在处理这些事情，那表示你的时间管理并不理想。成功者花最多时间在做最重要的事，而不是最紧急的事情上，然而一般人都是做紧急但不重要的事。

5. 安排“不被干扰”时间

每天至少要有半小时到一小时的“不被干扰”时间。假如你能有一个小时完全不受任何人干扰，把自己关在自己的空间里面思考或者工作，这一个小时可以抵过你一天的工作效率，甚至有时候这一小时比你 3 天工作的效率还要好。

6. 严格规定完成期限

帕金森(c-Noarth cote Parkinson)在其所著的《帕金森法则》(Parkinson's Law)中，写下这段话：“你有多少时间完成工作，工作就会自动变成需要那么多时间。”如果你有一整天的时间可以做某项工作，你就会花一天的时间去做它。而如果你只有一小时的时间可以做这项工作，你就会更迅速有效地在一小时内做完它。

7. 做好时间日志

你花了多少时间在做哪些事情，把它详细地记录下来，早上出门(包括洗漱、换衣、早餐等)花了多少时间，搭车花了多少时间，出去拜访客户花了多少时间……把每天花的时间一一记录下来，你会清晰地发现浪费了哪些时间。这和记账是一个道理。当你找到浪费时间的根源，你才有办法改变。

8. 理解时间大于金钱

用你的金钱去换取别人的成功经验，一定要抓住一切机会向顶尖人士学习。仔细选择你接触的对象，因为这会节省你很多时间。假设与一个成功者在一起，他花了40年时间成功，你跟10个这样的人交往，你不是就浓缩了400年的经验？

9. 学会列清单

把自己要做的每一件事情都写下来，这样做首先能让你随时都明确自己手头上的任务。不要轻信自己可以用脑子把每件事情都记住，而当你看到自己长长的清单时，也会产生紧迫感。

10. 同一类的事情最好一次把它做完

假如你在做纸上作业，那段时间都做纸上作业；假如你是在思考，用一段时间只做思考；打电话的话，最好把电话累积到某一时间一次把它打完。当你重复做一件事情时，你会熟能生巧，效率一定会提高。

11. 每1分钟每1秒做最有效率的事情

你必须思考一下要做好一份工作，到底哪几件事情是对你最有效率的，列下来，分配时间把它做好(始终直瞄靶心——绩效或晋升)^[2]。

小案例：时间——第三资源

萨克逊是蒙特利尔加拿大自治领糖业公司的总经理。现在他是伦敦拥有35 000多名雇员的塔特莱尔总公司的总经理。萨克逊把时间称为“第三资源”。“时间与其他两种公认的资源——资本和劳动力不同，它是不能替换的。任何一个想干一番事业的企业家，都必须明了时间的极端重要性。”

“然而奇怪的是”，萨克逊继续说，“我们学会了管理一切资源，只有时间除外。这无疑是一个障碍。另一个障碍是，我们倾向于做那些我们喜欢的事，而不是我们应该做的事。第三个与时间有关的问题是，别人不承认他们的行为对你的时间有影响，也就是说感觉迟钝，我想你会注意到这一点。我在时间管理中遇到的第四个障碍是，管理人员普遍不利用旅行的时间。对多数管理人员来说，这是一段贫瘠的时间。只有少数人在旅行中进行必要的阅读、思考或写作。时间管理的最后一个障碍似乎是漫天而来、毫无价值的文件，这些文件正在吞没总经理的职位。需要一种切实可行的办法去拣选文件，并坚持简化文件处理工作”。

同大多数有成效的总经理一样，萨克逊接受了专业管理的概念。“决定管理者效能的关键问题”，萨克逊解释说，“是他举止似‘管理者’还是似‘操作者’。如果是进行管理，他就会有意无意地把相当多的时间和精力用于基本管理职能——计划、组织、激励和控制”。

正如萨克逊所了解的那样，管理者不能凭本能进行日常管理。管理者必须接受各种管理概念，并展开讨论以便深刻理解各项基本原则，还要系统地分析专业管理原则在特定条件下如何恰当地运用。例如，一些管理者采取“开门办公”，鼓励下级“把问题交给自己”，他们几乎是专为下级进行决策。萨克逊说：“如果管理者冒险去考虑所有问题，那无疑是一条愚蠢的道路，试问如果决策错了由谁负责？”

(资料来源：哈佛时间管理案例精选，www.gushibaik.com，2015-1-28)

第四节 时间管理的应用

时间管理是一个概念，更是一种方法，每一个人都需要对自己进行时间管理，但是更需要时间管理的其实是企业，因为作为单个人员如果你没有时间管理的概念也可以去工作，个人还能应付得了自己的工作，但是作为企业，他需要的时间管理概念是一个整体，如果这个整体出了问题那么整个公司就会处于不健康的状态，因为一个企业不是靠某一个人来运转的，而是要靠所有的员工高效率的配合才能产生最大的效益和价值。单个员工工作不进行时间管理看不出什么问题，但是如果所有的员工都没有时间管理的概念，那么对于公司来说将会造成巨大的损失。

但是因为时间管理是一个虚拟的概念，很多人对时间管理没有很明确的定义，并且时间管理不仅仅是个人安排一下自己的日程表这么简单而已，时间管理有很多需要总结计划调整的环节在里面，所以企业必须有一个系统的时间管理概念来贯穿整个公司的体系，所以企业需要提高时间管理的体系，更需要给员工提供一个学习时间管理的手段。而学习时间管理的方法，无非就两种方式，一种是创建自己的培训部门来培训员工，或者是花钱聘请培训公司对员工进行培训。另外一种方式就是找一些可以强化员工时间观念的工具来使用。第一种方式是给员工一个方法，第二种方式是让员工强制使用工具来塑造自己的工作习惯。我个人认为第二种方式要好过第一种，因为即使你花钱去请人来培训员工，可是培训过后还是需要面临执行问题。所以倒不如直接找一款管理工具让员工来使用，直接落实到执行层面。

例如我作为公司领导，我可以直接让员工将工作通过 WETASK 汇报给我，我有什么工作任务也通过 WETASK 分配下去，所有工作细节都在 WETASK 中体现出来，什么时间要完成什么工作，完成之后要对任务进行汇报、总结，等等。长久之后，员工就会养成良好的汇报工作的习惯，就无须管理者在单独地去强调时间管理。

时间管理的技巧如下。

(1) 开始。“没错，就是这个单词。我们要做的第一件事情就是开始”，Balancing Life Issues 公司的 CEO Wendy Kaufman 说道(该公司位于纽约州的 Ossining)。如果你要写点什么文章，那么请先安心坐下，然后至少写出第一个段落。只要这个事项能够顺利地启动，那后面的事情都是水到渠成的。

(2) 设定明确的目标。要建立一份工作事项清单，最好是结合日程计划，而且要弄清楚每一天究竟有哪些事情是必须做的。

(3) 对工作的情况作详细记录。Performance Insights 公司总裁(也是美国管理协会时间管理论坛的成员)建议，“这有助于分析你的时间使用情况，从工作日志中你可以看出哪项工作占用了更多的时间，哪项工作消耗时间最少，你是否达成了工作目标，以及怎样做才能让效率更高”。

(4) 批量处理电子邮件和来电。你是否像大多数人一样，每天都在随机处理来电和电子邮件信息呢？如果你总想在第一时间处理这些事务，那么你的工作时间将变得支离破碎，很难高效率地做好事情。O'shea 给我们的建议是：“要把电子邮件和来电的检查 and 回复工作集中在某个时间段一并处理。”为了管理好这些沟通事务，“请用好为你提供电话工具和电子邮件系统”。

(5)化繁为简。“将复杂的工作划分成小的简单的单元进行处理,” Tytel 博士解释说,“不能因为事情的复杂而拖沓,因为复杂的工作不可能一下就搞定”。

Kaufman 用打扫房间的事件做了一个比喻。你也许没有足够的时间打扫整个房间,但是你可以根据自己的可用时间有选择地做一部分清扫。她说:“如果你有 20 分钟,你可以清理一个抽屉或一个柜子。如果有 40 分钟,你可以整理衣橱或壁橱。如果有一小时,也许你可以收拾整个房间了。”

(6)把工作按照优先程度进行排序。Tytel 博士说:“我们要理解紧迫程度和重要性之间的差异。”你也许应该将一天内必须做的事情、应该做的事情,以及想要做的事情统统列出来,然后按照紧迫性和重要性进行排序。

(7)留出一部分时间什么都不要做。如果你习惯于将一天的日程排得满满的,那么在做事情之前你可能没有时间思考和准备,而这个过程可能是非常有价值的,Kaufman 这样建议道。如果你从始至终都是严格按照日程时间表做每件工作,那么给自己留 20 分钟时间放松、反思、提前做个准备计划也许是很有用的。Tytel 博士补充道:“处理工作或者做项目要有时间规划,而且要严格遵循这些规划。”

(8)工作不要超负荷。“现在的人都是疲劳过度,尤其是美国人”, Kaufman 说道。Tytel 同意 Kaufman 的观点,她建议,如果你感到自己的状态下降到正常水平的一半,那么你应该先好好休息。她说:“安排好放松和恢复的时间,如果我们连自己都照顾不好,那我们可能也没有能力做好其他的任何事情。”

(9)知道什么时候应该说“不”。Tytel 博士说,许多人害怕让他们的主管知道自己有多忙,但很重要是如果你忙不过来,你要为自己辩解。

(10)知道什么时候你需要“时间管理”方面的帮助以及在哪儿能获得这些帮助。“我们在图书馆和书店里能找到相关的书籍,” O`Shea 指出。读其中的任何一本,书能帮助你总结评价自己的时间管理能力,进而发现哪些方面有待提高的空间。Kaufman 说,如果你发现自己有时间管理问题,并且不擅长于此,通常情况下,说明你是一个右脑相对发达的人,那么你得承认你没有管理时间计划的天赋技能,对你来说,外部的帮助可能是必要的。你可以考虑学习相关课程或者通过参加其他一些技能提高培训,把时间管理当成一个技能去学习,并且时不时重温这些信息^[3]。

【小提示】

提高工作效率的 9 个习惯

很多人都很忙,问其做了什么,很多人总是很茫然,说不清到底忙了什么,这种现象就是瞎忙。也许你的效率可以提升 20 倍,也许你的激情和潜能可以提升 10 倍!秘诀就在于目标管理、时间管理、精力管理、如何在短时间内完成更多的事情、如何从痛苦的修行中悟道、如何尊崇内心的自由、如何有更多的时间去享受生活、如何动态平衡工作和生活?这里有可能大大提升工作效率和时间效率的几个重要的工作习惯。

1. 每天一上班就进入状态,不要浏览网页,快速聚焦最重要的工作项上面

一些好习惯的养成,常常有助于工作效率的提高。比如,每天一进入办公室就进入状态,浏览一下邮件,列出今天要完成的工作,首先集中于做最最重要的事情。不要一上班就浏览

网页和新闻，来自朋友的消息和新闻往往会浪费不少时间并分散你的精力，如果你忍不住总是想要上网溜达溜达，这时候应该告诉自己：“晚几个小时看，那些新闻不会消失的！”实践证明，一上班就聚焦在最重要的工作上往往能最高效、最快速地解决问题，因为你有热情，但热情和焦点很容易被分散，解决的秘诀就在于不让杂事分散自己的注意力、焦点和热情。总之，记住了：每天一到公司先做最重要的事情！

2. 分类集中处理事项，大大提升时间利用效率

你每天所要处理的工作，如果仔细想来无非有两种：事务型和思考型。如果将你所要做的工作做如此划分，区别对待，也许你会收到事半功倍的效果。事务型的工作不用太动脑子，只要按照熟悉的流程或程序做下去就可以，而且不怕被干扰和中断，如收发 E-mail、写信、填写工作报表、备忘录等，这些例行公事、性质相近的事情可以集中在同一个时间段来处理，即使在精神状态不佳的情况下也能完成。而对于那些需要集中精力、一气呵成的思考型工作，则要谨慎对待，在做之前要进行充分的思考，不停地想，苦思之后方有灵感闪现，这时要安排到精力旺盛、思路敏捷，而且不易被干扰的时间段集中去做。

3. 制订工作计划之外给自己一个倒计时产生时间紧迫感

每天面对大量的工作，谁都不免出现“丢三落四”、忙而无序的状况；如果会工作，养成定时做计划的习惯，效果是大大不一样的。要善于管理自己的工作，可以准备一个记事本，对自己每月的工作计划、每周的工作计划进行规划和跟踪管理。每月之末，抽出一定的时间思考一下下个月的工作重点和计划安排。制订工作计划，关键是要会分解目标，把制定的月目标分解到一个周，一个周的目标再分解到每一天。也许看上去是一个很庞大的，担心完成不了的工作目标，经过这样的层层分解后，结果发现，原来要实现这个目标并不是很难；这样工作起来才不会感到有很大的压力。

此外，制订工作计划之外，要给自己设定一个倒计时，利用倒计时所产生的紧迫感。这是心理学家推荐的自我激励方法。这种倒计时所产生的紧迫感能激发你的决断力和专注力，调动你的情绪和潜能。

4. 学会沟通，微笑沟通，工作效率提升也需要沟通获取良好的外部环境和资源

在一个公司里或者团队里，遇到最多的时间管理上的问题是什么？沟通问题。沟通首先要学会微笑，微笑首先要敞开心扉，用一个包容的心态和接纳的心态来沟通。微笑、自信，能产生神奇的效果，笑对世界，世界就会对你微笑；自信，周围的人会更更多地支持你。

每天用一定的时间来和同事、上级沟通，有良好的沟通心态、学会倾听，就能获得积极的沟通效果，工作软环境、工作需要的资源就能获得支持！这对工作效率的提升有非常大的作用。记住：很多时候有效沟通可能比抓紧时间做事还重要！很多有经验的人都知道：领导布置下来一项任务之后，先和领导沟通好预期的结果和方式很重要。只有当你真正明白了要做什么，怎么去的时候，再去行动，这样返工的概率就低得多了，自然，效率也就高了。这就是所谓的“磨刀不误砍柴工”！

5. 提升自己的专业能力，能力强才有解决问题的效率

我想这个道理大家都懂的，一个刚毕业的业务不熟、技术不精的人去解决一个问题往往半天都找不到门道，半天一天的时间可能要白白浪费在知道自己要干什么上面。有时候，要知道自己要干什么也是一件很难的事情，需要对业务和需求、技术等多方面的理解，而不

知道自己要干什么更不用谈工作效率了。即使知道了要干什么,下一步还有怎么做的问题……这一切都要求我们提升自己的专业能力,没有专业能力,强工作效率无从谈起。如果你的专业能力越强,经验越丰富,那么你做一件事情比别人消耗的时间就越少,这时候你就需要考虑是不是可以接受更大的挑战,多做一些重要但是不紧急的事情。

6. 保持工作环境的有序和整洁

实践证明,优雅整洁的工作环境、打造高效健康的工作区能大大激发工作的热情和潜能,这就是为什么美国的大公司纷纷在工作环境和装修上大请设计师的原因了。工作环境不仅会影响到工作效率,还会影响工作中的创造性。美国管理大师坎特为不景气的公司管理人员提出的第一个建议往往是让他们把工作地点重新粉刷或是清洁一遍。这也是给你自己贴上成功标签的一种方法。她说:“环境会激发人们向更高的目标看齐。不要认为给自己换个新发型或是买件时髦的衣服是轻浮虚荣的,你这样做不是为了炫耀,而是为了在胜利到来之前为自己树立信心。”

7. 学会自我暗示提升自信,好情绪能提升工作效率

自信心就是对良性结果的期待!工作中没有什么勇敢不勇敢,如果出了问题就必须面对!必须解决!遇到挫折的时候抛弃所有的主观情绪,只追问自己:如何解决问题?(这很难,需要很深厚的功力)在想办法解决的过程中,要有信心,要进行自我暗示,相信一定会解决一定能够解决,这种对良性结果的期待就是自信心,这种自信能大大提升工作效率。坏的情绪则往往会影响到工作状态,要求自己尽量不要把一些不好的情绪带进工作里,当然谁也不可避免遭遇气愤、低落的时刻,但要学会控制。每当这时,闭上眼睛几分钟,告诉自己:“只要不发作,就又战胜自己了。”能够管理自己的情绪了,也就意味着在走向成熟。此外,要学会把生活和工作上的事情分开。

通常影响我们效率的,不是繁杂的任务和时间管理的问题,而是我们的情绪!我们通常被情绪所左右,压根不想工作,不想干活,拒绝合作,这才是我们拖延和被动的原因。通常让我们感到疲惫的,不是劳累,而是索然无味。所以,跳槽去一个你喜欢、投入热情的工作中去吧,如果不热爱你的工作,何来工作效率?

8. 要学会拒绝

当我刚开始工作的时候,我非常急切地想要去讨好别人。这也就是说,我几乎不能去回绝别人对我的要求。我加了很多班,但是还是不能完成他们交代给我的所有事情。结果他们表示不满意,而我也表示要崩溃了。如果你从不回绝别人,你的答应就显得毫无意义。承担能力所及的事情,如果别人不停地指派给你更多的事情,你需要明确表示那意味着将会耽误其他的工作。为了应付这种事情,我会随身携带一张列有待办事项的纸(to-do list)。当人们叫我去做什么事情的时候,我就给他们看这张纸,并且问他们我应该为他们挤掉哪个事情。这是我用来拒绝别人的一种好办法。

9. 彻底放松,休息

也许你不相信,提升工作效率的最后一点是彻底放松,休息。你放松了,休息好了,就能有效率。相反,连续加班,持续高压,这种工作效率是不可持续的。工作是一项长跑,不是50米冲刺。一次彻底的放松,才能更有精力去工作。这样的事情很常见,问题的核心是:什么才是最有效的彻底放松?我推荐几个:冥想、和知心朋友聊天、散步、音乐、旅行……所有最适合自己的让你最放松的放松方式就可以了。休假的时候,就彻底忘记工作,告诉自

己：“工作是忙不完的，没有你，公司还是一样转动，也许还转得更快呢！高效工作的目的是什么？不就是为了省出时间来享受生活吗？”

参考文献：

1. 严正. 管理者胜任素质[M]. 北京：机械工业出版社，2007.
2. 时间管理的十一条金律[J]. 党政论坛(干部文摘)，2008(2).
3. 最有效的十大时间管理技巧. TechTarget 存储，2015.

本章小结

1. 时间定义：内涵是永远向前，外延是一切事件过程长短和发生顺序的度量。
2. “时间管理”的含义应该是面对时间而进行“自管理者管理”。管理者对时间进行自管理者管理，以便克服时间的浪费。
3. 时间价值，是一小时或一日的单位时间所产生的价值。
4. 时间管理方法就是用技巧、技术和工具帮助我们完成工作，实现目标。时间管理方法并不是要把所有事情做完，而是更有效地运用时间。
5. 时间管理的策略，每个人的时间是有限的，随社会竞争的加剧，时间管理的观念与策略已逐渐深入人心，对于无事忙、瞎忙、装忙等浪费时间现象以及熬夜、加班等低效活动，人们倍感时间管理对于自己工作、生活的重要，同时时间管理也是事业取得建树、终身学习的一个重要影响因素。

关键词

时间(time)；时间管理(time management)；重要性(importance)；紧急性(urgency)；效率(efficiency)；效果(effect)

思考题

1. 什么是时间？什么是时间管理？
2. 如何提升自己的工作效率和效果？

【案例讨论】

时间就像是黑夜里绵延的街道，在昏黄的路灯陪衬下，悄然无息地流向远方。

——题记

赖嘉的时间管理故事

一条鲸鱼在追逐沙丁鱼时，不知不觉被困在一个海湾里，报道上说：“这些小鱼把海上巨人引向死亡。鲸鱼因为追逐小利而暴死，为了微不足道的目标而空耗了巨大力量。”

美国作家福斯迪克说得好：“蒸汽或瓦斯只是在压缩状态下，才能产生动力；尼亚加拉瀑布也要在巨流之后才能转化成电力。而生命唯有在专心一意、勤奋不懈时，才可获得成长。”下面不妨让我们一起来看看“赖嘉的故事”。

赖嘉随父母迁到亚特兰大市时，年仅四岁。他的父母只有小学五年级的学历，因此当赖嘉表示要上大学时，他的亲友大多不表示支持，但赖嘉心意已决，最后果真成为家中唯一进大学的人。但是一年之后，他却因为贪玩导致功课不及格而被迫退学。在接下来的6年，他过着得过且过的生活，毫无人生目标。他大半时候都在一家低功率的电台担任导播，有时也替卡车卸货。

有一天，他拿起柯维的第一本著作《相会在巅峰》，从那时起，他对自己的看法完全改变，发现自己有不平凡的能力。重获新生的赖嘉，终于了解到目标的重要性。的确，目标决定我们的将来。

赖嘉的目标是重返大学，然而他的成绩实在太差了，以致连遭墨瑟大学拒绝两次。在遭到第二次拒绝之后的某天，赖嘉无意间撞见院长韩翠丝，他趁机向她剖明心志。结果，院长答应了他的请求，准许他入学，但有一个附加条件：他的平均分数要达到乙等，否则就要再度退学。

赖嘉一改过去的散漫态度，以信心坚定、目标明确、内心无畏的姿态，重新踏入校门。他每季平均进修多个学分。经过2年零3个月，即以优异的成绩取得了学位，紧接着再迈向更高的目标。

(资料来源：故事百科，www.gushibaike.com，2015-01-28)

讨论题：

请结合自身生活实际谈谈对时间管理的理解。

延伸阅读书目：

1. [加]艾德沃德著. 龚思齐译. 时间的力量[M]. 西安：西安出版社，2010.
2. [美]斯蒂芬·霍金著. 吴忠超，许明贤译. 时间简史[M]. 长沙：湖南科学技术出版社，1988.