

肯·布兰佳、杰克·韦尔奇、博恩·崔西强力推荐

8小时⁺

How to Make the Most of Your Workday

从优秀到卓越的效率法则

《华尔街日报》、《商业周刊》、《华盛顿邮报》
最佳商业畅销书

微软、IBM、福特、宝洁等世界500强企业推荐给员工的必读书



[美]佩格·皮克林 著
陕西师范大学出版社

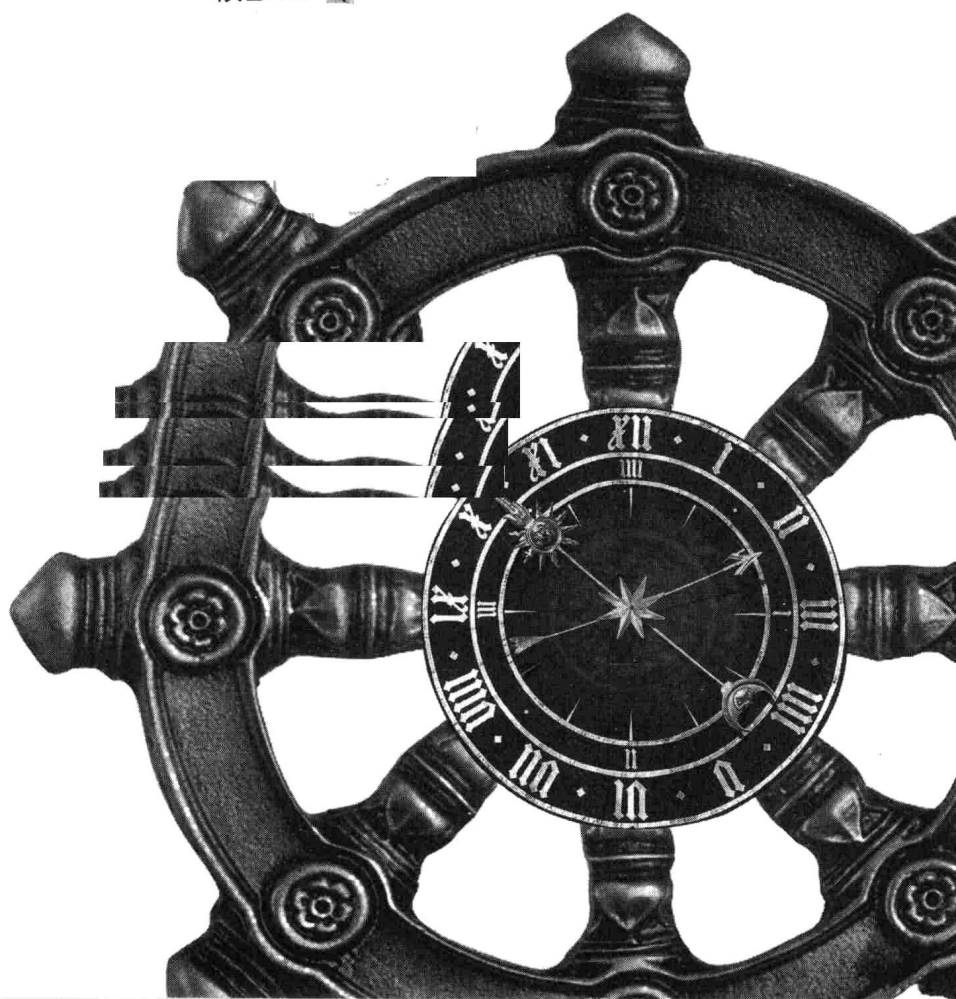
8小时⁺

**How to Make
the Most of Your Workday**

从优秀到卓越的效率法则

[美] 佩格·皮克林 (Peg Pickering) 著

赖金怡 译



陕西师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

八小时*/(美)皮克林著;赖金怡译. —西安:陕西师范大学出版社,
2008.10

ISBN 978-7-5613-4477-4

I.八... II.①皮... ②赖... III.企业管理-经济效率 IV.P270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 159719 号

图书代号:SK8N0977

责任编辑: 周 宏

版型设计: 祝志霞

出版发行: 陕西师范大学出版社
(西安市陕西师大 120 信箱)

邮 编: 710062

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16

字 数: 169 千字

版 次: 2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5613-4477-4

定 价: 29.80 元

注:如有印、装质量问题,请与印刷厂联系

序 言

你是否感觉事事都无比重要、亟待解决？是否因无力做决定而感觉挫败、失意？早晨醒来，是否常常感觉被大堆活动和任务压得难以呼吸，而这些任务几乎需要同时处理？你能否跟上新软件的开发步伐用以简化生活？精疲力竭的一天过后，回顾起来，你是否会有时反问自己：我获得了什么？为什么要让生活过得那么紧张？是否厌倦了为工作而牺牲个人要务的状态？

工作过量、自我埋没、挫败失意、压力过大，这些是对大部分人的总结。工作和生活的节奏已经并将继续成倍加速。“联邦快运”隔夜送货服务的出现曾经是个大创举，而且那并不是很多年前的事。传真的每日使用，音频邮件的发展，电脑的大范围普及，电子邮件及因特网的出现已经根本地、永远地改变了商务节奏。

20 世纪 70 年代，好的时间管理是人们成功的关键。20 世纪 80 年代需要优秀的时间管理能力，处理海量文件的能力，以及初级电脑常识。20 世纪 90 年代则要求有杰出的时间管理才能，减少文件处理的有力机制，以及对电脑一定程度的悟性。而新千年不仅要求人们有高超的时间管理和文件处理才能，更要求有能力应对不断加速发展的技术创新

和当今信息爆炸的状况。

变化如此多样,如此迅捷,没人能够跟的上。没人可以。

因此,必须做好抉择;必须确定主次;必须提高个人效率,加强自我管理技巧;必须平衡首要任务和自我预期之间的关系;必须控制压力。我们需要新的平衡观,而且工作和生活方式的本质内容必须改变。

“只要你坚持过去的做法,你就能得到和过去一样的成果”已经不再适用。今天,如果你还坚持去做过去一直在做的事情,你只会被抛在后面。你会感到压力越来越大。总之,有效的组织不是可供选择的事情,它是人们必须要做的。

有效组织第一法则:改变……或者灭亡。

目 录

序 言/1

第 1 章

自我管理:平衡的关键/1

第 2 章

基本组织法则/17

第 3 章

有目标地计划/26

第 4 章

为成功做好计划/50

第 5 章

确立首要任务/75

第 6 章

战胜过度投入/103

第 7 章

致命的四件事:文件、电子邮件、

优柔寡断、拖延耽搁/121

第 8 章

掌控：会议、打扰、电话/142

第 9 章

沟通任务优先顺序安排/168

第 10 章

时间安排、最后期限与方案监理/193

第 11 章

应对危机和冲突/228

第 12 章

生活的平衡/239

第 1 章

自我管理:平衡的关键

“若想让生活与众不同,或许你应该让自己与众不同。”

——诺曼·文森特·皮埃尔

“工作量大,时间少。”

“根本不够时间去完成。”

“不管我投入多少时间,就是不够用。”

这些话听起来是否无比熟悉?当今社会大部分人都会感觉工作超量、深陷泥淖,极度需要时间。要想掌握主动、减少压力,我们必须学习一些基本的道理,然后再制定改进计划。

事实:

要掌控生活,先得掌控时间。

浪费时间就是浪费生命,而掌控时间就是掌控生活,最大限度地利用生活。

——阿兰·拉金

事实：

我们都平等地拥有全部时间。

悲叹时间不够是徒劳无功的——那只会浪费时间和精力。每个人每天都有 24 小时。准确地说，1440 分钟。就是这样，不多不少。你可能会希望能够拥有更多时间，但这是不可能的。这也是人人平等的一个体现。你必须接受这个事实，设法利用现有的时间。

时间都到哪去了？成就卓著的人能准确计算出自己每一分钟的去向。查出自己浪费时间和效率低下的各项活动，对于我们在这个快节奏的社会取得成功至关重要。

事实：

你无法节约时间——你只能消耗或投资时间。

沙漏能很好地说明时间的概念。沙子每时每刻都在以相同的频率不断流逝。你无法插入手指阻止它流逝。在刚刚过去的一分钟里，我们每个人都失去了不可追回的 60 秒钟。

芬兰伟大的赛跑选手帕沃·鲁米在 20 世纪 20 年代曾多次创下赛跑的世界记录，然后又将这些记录打破。在他又一次打破记录时，一个刚刚得知消息的大学生兴冲冲地对教授说：“罗杰斯教授，帕沃·鲁米刚刚又打破赛跑世界记录了，他的成绩比世界纪录足足缩短了 2 秒！”

教授看了他一会儿，然后说：“那么帕沃·鲁米打算用这省出来的 2 秒做什么呢？”

糟糕的是你根本无法节省时间。不过也有值得乐观的一面。你可以明智地投资你的时间，以期将来获得生产上的收益和做决定的自由。你可以把时间投入到什么活动中去获得最大回报呢？“时间投资回报”

事实：

投入更多时间不是答案。

你工作的时间越长，取得的成效越低……而你也越可能会毁掉你已经做好的一切。大部分人理论上接受这一事实，但在实践中却常常不承认。老话说的好：“不要把活动等同于成就。”计算机已经把这一观念深深地植入我们脑中。你是否曾经用一个小时往电脑里输入信息，然后却在最后一刻因为疲劳犯了致命的错误，而把前一小时输入的内容全部删除？

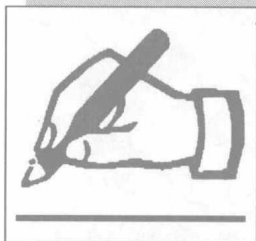
假如你坚持让自己超过合理限度地工作，那不仅会使自己的生活无法平衡，而且会受“报酬递减法则”和“反效法则”控制。

解决问题的答案在于高效、有力地利用好每天的 1440 分钟。必须把忙碌的状态转变为高产的状态。时间管理和组织技巧都不是问题，问题在于自我管理技巧。

评价：自我管理测试

用“是”或“否”回答以下问题，前提是要对自己绝对诚实。

- ___ 1.我先做喜欢做的事再做不喜欢的。
- ___ 2.我做会做的事比做不会做的事要快。
- ___ 3.我先做最简单的事再做难的。
- ___ 4.我先解决小问题再对付大问题
- ___ 5.我做后备资源充分的项目。
- ___ 6.我有时会先做计划外的事再做计划中的事。
- ___ 7.我先回应别人的要求再回应自己的。
- ___ 8.我先做紧急的事再做重要的事。
- ___ 9.我随时准备处理危机和紧急情况。



- ___ 10.我先做有趣的事再做无趣的。
- ___ 11.我做那些有政治权宜的事。
- ___ 12.我做那些带来最多结局的事。
- ___ 13.我做事的依据是看谁要我做。
- ___ 14.我依照事情出现的顺序去做。
- ___ 15.我做事依照“吱吱叫车轮”原则(会叫的车能得到润滑)。

你给出的“是”越多,你就必须消除越多习惯来更有效地管理自己,管理时间,管理生产效率……及你的压力水平。

你是自己人生中各种经历积累和混合的复杂产物。改变长期形成的习惯需要重新评估你目前的方法、态度,需要学习新方法,并且要培养新习惯去代替原来无效的习惯。要坚定地相信并有力、长期地贯彻改变过程中的每一个相关步骤。

习 惯

我是你时时刻刻的伴侣。
我是你上佳的助手，也可能是你莫大的负担。
我会推你向前，也能拉你走向失败。
而且我完全听从你的支配。

你每日所做，半数仰赖于我，
我能完成得既快又好。
我便于管理；你只需忠诚于我。
准确告知我你的要求，
几次练习后，我便能自动操作。

我为所有伟人服务，
然而，唉，也为所有失败者效劳。
我让伟人成功，
也让失败者失败。

我非机器，然而我像机器一般准确，
又像人一般机智。
你可以因我受益，也可能为我所害
对我并无影响。

带上我，培训我，忠于我
我将带你攀上世界之巅。
玩忽大意，我将毁掉你。
我是谁？

我是习惯！

匿名者

总而言之,改变旧习惯需要时间、努力加集中的精力。没有任何神奇的答案。改变不会自动发生。你现有的习惯不是一夜之间形成的;所以想马上就永远地改变这些习惯也是不现实的。

习惯就像绳索,联结着生活的点点滴滴。新习惯就像细线……脆弱,易断。随着时间的流逝,习惯变得根深蒂固,细线渐渐变成绞在一起的粗绳,支撑的力量也大大增加……需要很大力气才能移走。如果那习惯是个好习惯的话……这是件奇妙的事情。但如果那习惯还需改进的话,情况就不那么乐观了。

用新习惯代替旧习惯就像用一根脆弱的新线去代替绞在一起的粗绳一样。新线还不够结实、不够稳固。必须会有一个新老共存的过渡阶段。如果你积极努力地去加强新习惯,旧习惯就会逐渐减弱直到消失。但是只有你全力以赴去加强新习惯,才能取得这样的效果。

幸运的是,获得新习惯的过程并不会持续过久。“现代心理学之父”威廉·詹姆斯指出,要消除一种旧习惯或形成新习惯,需要 21 到 30 天不变而有间隔的重复。你的目标应该是持续地改进,而不是完美。改进的意思是找出问题的解决办法。结果不仅可以提高生产效率,并且能获得成就感,获得进一步改进的动力。

在这里,毅力是问题的关键。你必须有毅力去赢得主动权……去重设你的首要任务,重新达到生活的平衡……做任何必要的工作来改变习惯。你有这样的毅力吗?

自我管理办法:概要

成大事者均精力充沛,动力十足,因为他们总是努力达成自我目标或要求。你的目标和动力是什么呢?目标明确才有动力创造新技术、发明新工具来获取更高水平的生产力。

可以改进的方面其实很多，归纳起来主要包括以下几点。

•**明确的任务/目的。**没有清晰的目标意识，就不可能有效组织和管理轻重缓急的任务。你要走向何处？你生活的目的是什么？你今天为什么要上班？你们部门存在的具体目的又是什么？你有没有一个系统的任务书？你能不假思索的说出它的内容吗？

本书第3章介绍了各种有用的办法帮助你确定个人及工作上的任务安排，并且介绍了如何通过确立清晰、专注的目标，来确保生活和工作朝着你意愿的方向发展。

•**确立首要任务，并与人沟通。**在列每日事项清单时，如果没把各项事务的重要性确定下来，那么清单列得再好也是无用、低效的。人们往往很容易掉入这样一个陷阱，那就是完成了很多任务，却不曾想这些任务都是错的。有时，人们不先去做最重要的事，反而选择最简单、更有趣或者顺手拈来的事情去做。

你必须了解，对于你和部门来说，什么是真正重要的，这样才能做出正确的决定，有效利用时间。本书第5章介绍了一些非常有用的组织工具来帮助你决定什么才是真正重要的，并且为你安排好了做事的逻辑顺序。本书第9章主要介绍了如何与人沟通，将各项首要任务告知他人，使他人的努力能够与你同步。

•**每日行动计划。**没有计划地开始一天，十有八九这天就在做些错事。其他任何人都有可能带着各种请求和任务来打断你的行动。你就会被被动地被这些不速之客牵着鼻子走，因为你根本没有办法保卫自己。本书第4章和第9章向你描述了提前计划和有效沟通如何成功助你保卫自己。

•**对超负荷说“不”。**对许多人来说，规划、处理和完成项目的方式本身都没什么大错，错就错在揽的项目实在太多。（如果你现在想“啊，我就是这样！”——那你就对了。）你

必须学会说“不”并且真正学会拒绝。本书第六章会告诉你怎么做。

•**侧重于完成——而不是完美。**你是否总要等项目达到完美无缺才会结束和发布它？你是否还能想到亟待改进的方法？就算你什么也想不到，你是否也会烦躁地想一定还有你忽略了的地方？在你追求那不可能的完美主义梦想时，你浪费了多少时间精力？本书第7章介绍的观点和技巧会教你怎样去控制住自己的完美主义思想。

•**文件和工作环境管理。**不管你把紧要事情安排得多么明了，不管你的每日工作计划做得多么高效，你的东西都有可能丢在杂乱的书桌上、庞杂的文件中、满满的抽屉或书橱里，甚至丢在你的车子里，而你在找这些东西时，又必定会浪费掉许多无比珍贵、无法挽回的时间。本书第7章会告诉你如何解决这样的问题。

•**果断。**做决定的过程和之后的计划过程同等重要。没有做好计划，没有安排好轻重缓急，很有可能就会陷入糟糕的情况中，或者因为根本没有办法取应对突发情况而错失良机。本书第4章介绍了如何做计划；第7章讲述了一些办法，能够助你自信满满、高效快捷地做决定。

•**冷静处理危机。**如果我们总是忙于寻找灭火器去扑灭每天不断发生的火灾，那生活该是多么令人沮丧！因为一向被忽略的情况忽然变得紧急，我们的生产力可能会无限地受阻。如果你总是忙于灭火，那你永远也没办法防止新的火灾发生！

本书第4章介绍了如何做计划，而计划的一个好处就是消除每天活动中的诸多危机。当然，如果危机无法避免——有时确实如此，本书第11章介绍了一系列方法确保你成功渡过危机。

•**有效分配任务。**毫无疑问，“我自己能做得更好”这种

思想是最可能制造业务麻烦和错失良机的因素。而分配任务时不能有效沟通则可能排在第二。本书第9章向你介绍了，如何通过自信地分配任务，来让其他人全力投入到你的计划中去的高效办法。

•**排除干扰。**你的一天原本都按计划顺利地进行着，但是电话忽然响了，或者突然来了一个不速之客，这样你的工作效率瞬间大打折扣。这样的情况在很多时候是可以避免的；如果实在无法避免，那也必须得到有效控制。如果你有这样的问題，那么你可以在本书第8章找到解决办法。

•**盯住项目/最后期限。**你是否有过这样的经历，某天猛一抬头，忽然意识到最重要的项目三天后就到期了……而手头还有三个星期的工作量等着你完成？专业人士侃侃而谈各种流程图，却找不到一个有效的办法给你？如果你有这样的经历，那么本书第10章就是你需要的了。

•**提高会议效率。**会议室是唯一一个“分分钟必守，数小时浪费”的地方。无计划、不必要的会议加上错误的与会人员每年要耗费几百万个小时，浪费几十亿美元。而有计划又必要的会议则通常会因为准备不足或后续不到位而变得低效。本书第9章介绍的有效会议计划会告诉你如何让会议时间变得有价值、有成果。

•**消除拖延陋习。**把今天该做的事拖到明天是人们普遍会犯的毛病，而这种毛病在工作和生活中都会极大地损害效率。人们经常把时间耗费在不重要的活动中，而真正重要的工作却没做。如果你现在就想解决这个问题，请翻到第7章。

•**平衡生活，减少压力。**这是大多数人最终要达到的目标。随着外界压力越来越大，随着工作节奏不断加快，你正确抉择的能力……平衡生活的能力……处理压力的能力就成为存活的关键因素了。如果你感觉生活的节奏快得让你

无所适从,如果你发现你的时间根本不够用,那么请读一读第12章。把每一天都当成享受而不是负担。

熟悉以上所提的每一项对于自我管理/效率提高计划都至关重要。高效的新习惯需要随着时间一点一滴、循序渐进地培养。其实每个人都知道这一点,但是很多人仍然一边说着需要做改变,一边又重复着自己旧的习惯。

人们感觉到的压力大部分来自于他们没有按照自己的安排去做。他们答应变得有条理起来,但是却没做到。他们开始做一大堆项目,却只完成其中的两项。自我管理就是要缩小说与做之间的差距。效率是和完成紧密结合的。这两者又都需要行动和坚持。请铭记:

开始并不重要,重要的是结果。

坚守你的承诺

你是否曾经投入一个项目并决心做一些改变……然后遇到了障碍?你就耸耸肩,说:“唉,不行了。”然后又回到旧的、令你感觉舒服的方法中去?

你是否给过新方法以公正的尝试?很可能没有。仅仅因为你遇到了挫折就放弃是毫无道理的。如果你的孩子遇到这种情况你会怎么对他说?你是不是会说:“刚开始没成功没关系,再试试”?那你为什么要说:“我开始没成功,所以我放弃了”?

或许你会想:“想法很好,但实际操作起来就是不行。”想想这里面的逻辑。如果实际操作不行,那就不是个好想法了……那就只是幻想了。

事实:

如果真的有了好想法,那就一定有办法让它实施得很好。

坚持住。想办法对付它。根据你的具体情况修正它。