

管

理

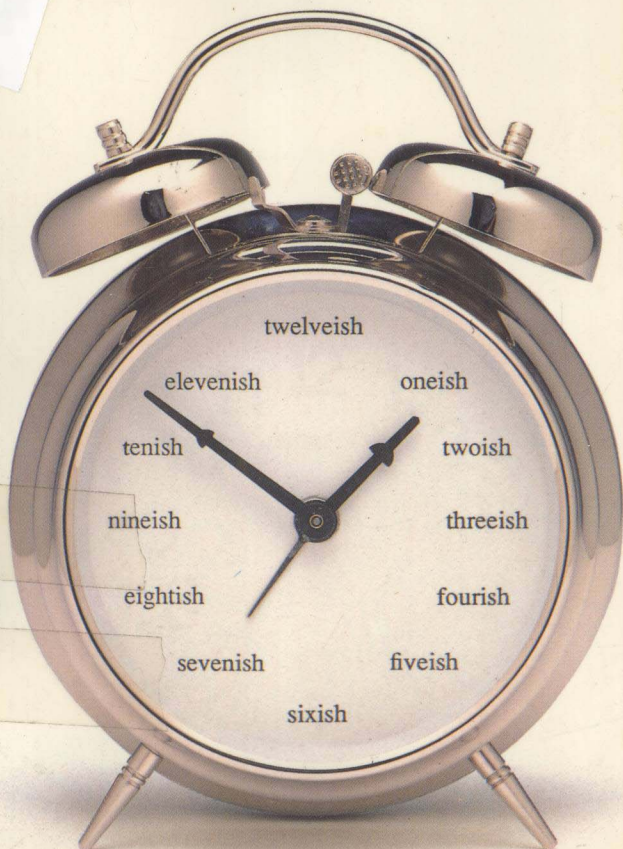
精

要

创造时间

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著
杨炯 译

MAKING TIME



海天出版社

中国·深圳

管

理

精

要

创造时间

MAKING TIME

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著
杨炯 译

海天出版社

责任编辑 陈邢准

责任技编 王 颖

封 面 含糊不清的时间：是那些本来可以更好地掌握时间的人的遁辞。

本书原列入三联书店（香港）有限公司
《管理精要》丛书出版，经由原出版公司
授权海天出版社在中国内地出版发行。

书 名 创造时间

著(编)者 凯特·姬南 (Kate Keenan)
出版发行者 海天出版社
地址：深圳市彩田南路海天大厦
邮编：518026
印刷者 中华商务联合印刷（广东）有限公司
开 本 889mm×1194mm 1/32
印 张 3
字 数 32（千）
版 次 1998年8月第1版
印 次 1998年8月第1次
印 数 1-16000册

I S B N 7-80615-859-6/F.94
图 字 19-1998-055
定 价 9.00 元

版权所有 侵权必究

目录

	创造时间	
	Making Time	3
一	浪费时间	
	Wasting Time	5
二	筹划任务	
	Planning Your Tasks	18
三	排时间表	
	Scheduling Your Time	31
四	节约时间的方法	
	Ways of Saving Time	42
五	与他人共事	
	Working With Others	55
六	使自己创造时间	
	Making Time for Yourself	70
	创造时间精要速览	
	Check List for Making Time	81
	创造时间的好处	
	The Benefits of Making Time	86
	词汇	
	Glossary	88

谨以此书献给
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

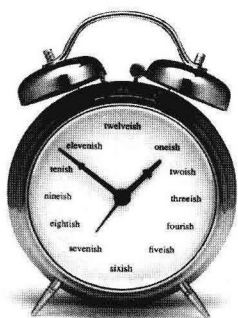
创造时间

时间是一种资源有限的商品。就字义本身而言，“创造时间”是不可能的；不过，你一定能够在有限的时间里完成更多的事情。一旦时间花费掉，就永不再现。一旦时间流逝，就只有更少的时间去做想做的事情。

时间对于我们每个人都是平等的。大多数人总觉得时间不够用，然而有些人却似乎能够比别人做更多的事情。为什么会出现这种情况，非常值得深思细察。

要节约时间，就必须少花时间。如果你没有按时完成每天的目标，就只会浪费更多的时间。

本书专门研究时间是如何浪费的，以及你能对此做些什么，以便更好地利用时间，或至少利用大部分时间。



一.浪费时间

没有人愿意认为自己在浪费时间。但实际上人们不仅容易虚度光阴，而且常常对此浑然不知。例如：

- 由于记性欠佳，需要重新研读同一材料；
- 对每天的预定目标只完成一半，却不知道为什么会如此；
- 每天的大好时光用于对凡事大惊小怪上；
- 漠视自己的行动计划变得越来越长；
- 漠视自己的紧急公文积压得越来越厚；
- 当需要时，无法找到重要的文件；
- 由于随手乱放，不得不耗费时间四处寻找。

诸如此类的问题与自我安排有关。如果没有很好地进行安排，大多数人虽然在短期内可以侥幸无事，但在更长期内这些问题终会演变成心腹大患。

绊脚石

What is Getting in the Way

要想弄清楚如何有效利用时间，就需要仔细考虑哪些事情正碍手碍脚。

创造时间的秘诀大多在于如何妥善安排时间。如果你对管理程序不大在乎，可能就会觉得安排时间简直是一件讨厌的事情。但事实上，妥善安排将使你节约大量时间——一般情形总是这样的：如果你不牢记节约时间的方法，你就只会浪费时间。

找到原因

Finding the Cause

想要很好地创造时间，就要对自己实事求是。

对自己提出以下问题，作出尽可能诚实的回答：

1.我做了什么根本不需要做的事？

2.我做了什么能够由别人、并且应该由别人做的事？

3.我做了什么耗时过长的事？

4.我做了什么会浪费别人时间的事？

1.做了根本不需要做的事是一种非常普遍的浪费时间现象。你做的事不仅对自己毫无用处，而且对别人也毫无用处。例如：

- 你(或别人)还在做一些不必要的事，因为这

已习惯成自然。你知道这项工作出现了什么变化吗？工作成果对你或其他人是真的有用，还是仅仅为了完成任务，然后束之高阁，不再过问？

- 你有几套会计账簿，对交易重复记录。
- 在办公计算机化后，你仍然手工操作，仅仅是因为你信任新方法。

所有这些行为都是在浪费时间。

2. 人们容易冲动地去做能够由别人、并且应该由别人做的事，特别是当你擅长于此时。但是，如果你不对某些任务授权，你就不大有时间去致力于管理工作。情况常常似乎是，身体力行比花时间交给别人做要完成得更快，甚至当你已对某个任务授权时，还会情不自禁地事无巨细，一一过问。但是

如果你这么做了，就会面临更多的时间浪费。因为：

- 你将要花时间去应别人负责的事情。
- 人们很快会认为，一旦出现问题，你将为他们解决。
- 你无法去做应由你完成的任务。

而且许多人会憎恶你的帮助，因为别人不再首先向他们求助。

同时，你自己的效率岌岌可危，最终不得不把应由你负责的任务交给无法充分胜任的人——到时候，他们还会反过来需要你提供更多的帮助。

3. 耗时过多，是因为：

- 你自己没有组织安排好，无法找到完成工作所需的一切有关材料。
-

- 由于没有花时间对自己进行适当调整，觉得任务难度高。
- 在精确计划好需要完成的目标之前，就匆忙行事。
- 事必躬亲。

4. 没有人愿意承认浪费了别人的时间。大多数人会说自己的时间从来都嫌不够用，怎么可能浪费别人的时间呢？但想想以下情况：

- 在别人已经做了大量工作后，你还是杞人忧天。
- 忘记传递新的信息，以致别人仍然根据旧的、过时的信息做事情。
- 召集员工面谈，却忽视准备好相应的报告或材料，以致要花费时间去寻找。

- 举行没有议事日程的临时会议，因而人们不知道开会的目的，无法事先准备。
- 允许别人插话打断讨论，导致时间拖延过长，效率下降。
- 让习惯准时的人闲等(无论有没有理由)，因为你误点了。

如果你承认存在以上情形之一，想想由于你的行为总共会损失多少时间。例如，你没有为一个**10**人会议作好准备，因此会议比必要的时间延长了**25**分钟，累计起来共浪费了**250**分钟，超过了半个工作日。

借口

Excuses

如果你发现一项任务有难度，并且正耗费你不少时间，那么你将无法完成所有对你提出的要求，导致最终拖拉滞后。如果你回避这项任务，它不会消失，而最终会变成一种自发性危机——危机是时间浪费的集中表现。

对于没能按时完成任务，你可能有许许多多冠冕堂皇的理由。但因为每个人可支配的时间是相同的，所以一定是个人管理时间方式的不同造成了结果的迥然差异。事实上，从来不会出现缺乏足够时间做事情的情况。人人都能创造时间。只要适当改变自己的行为喜好就行了。

下次当你发觉自己或别人开口说“我没有时

间……”时，想想为什么不愿意去做。如果是参加巴黎的香槟酒会，谁会没有时间呢？

人们没有按时完成任务，是因为：

- 任务似乎不值得花那么大力气。
- 懈怠似乎不会立即遭到任何严厉的惩罚。
- 有比手头工作更令人感兴趣的事可做。
- 容易忘记如何按时完成任务。

如果你自欺欺人，把这些作为自己没有尽责的借口，那么你决不会认真去为此做些什么。对自己应实事求是，要找出真正的原因：事情为什么根本就沒去做以及为什么没有按时完成。

问问自己对可用时间的支配方法有多大的满意程度。你或许相当有效地利用了时间，但感觉可以做得更好。非常可能的是，你没有按时完成的事情正是那些你不大愿意去做或者相当棘手的事情。可

行的一个策略是：记录下目前你是如何花费时间的，这会让你有一个客观依据，去衡量自己在掌握时间中取得的进步。