

《哈佛商业评论》（俄文版）管理类书籍排行榜第一名，自2005年首次出版后持续9年畅销。

时间管理： 让时间去哪儿

时间管理的主要目标是幸福

【俄】哥蓝布·阿翰思奇(Gleb Arhangelsky)/著
林森/译



《哈佛商业评论》（俄文版）管理类书籍排行榜第一名，自2008年起

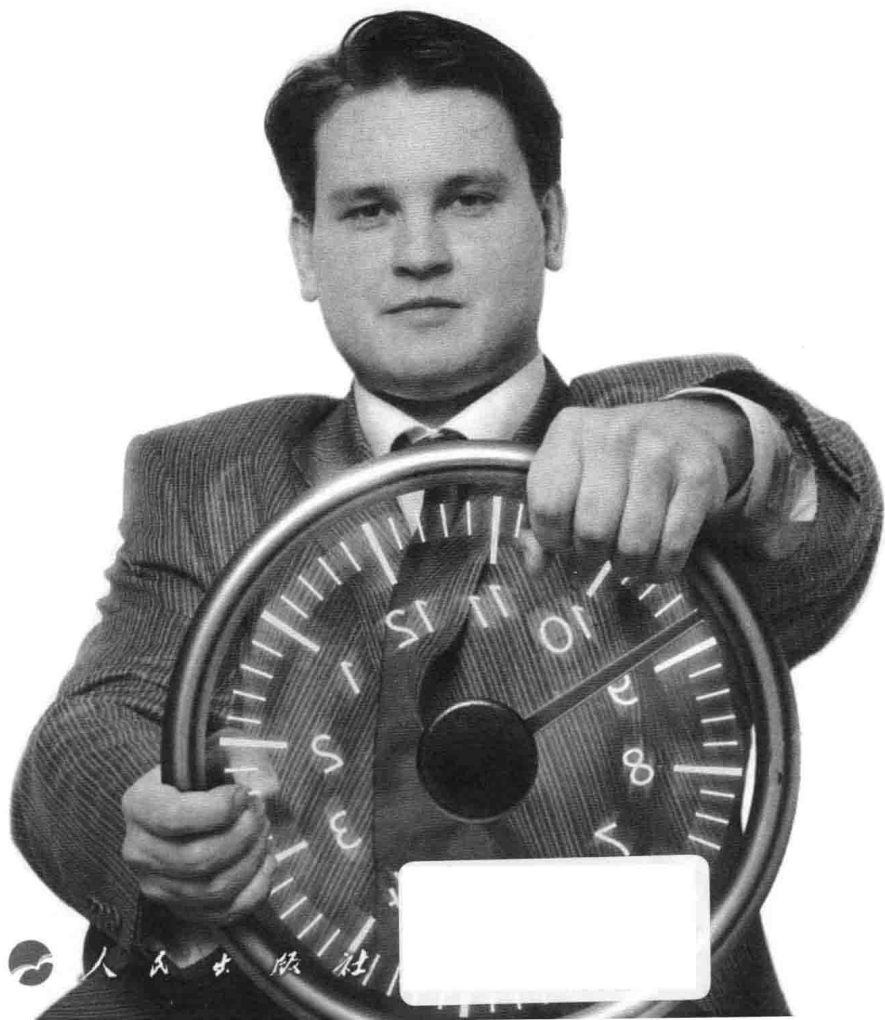
5折

时间管理： 让时间去哪儿

时间管理的主要目标是幸福

【俄】哥蓝布·阿翰思奇(Gleb Arhangelsky)/著

林森/译



人民出版社

责任编辑:郭倩
封面设计:肖辉
版式设计:马龙
责任校对:吕飞

图书在版编目(CIP)数据

时间管理:让时间去哪儿/(俄罗斯)哥蓝布·阿翰思奇
(Gleb Arhangelsky)著;林森译.-北京:人民出版社,2014.5
ISBN 978-7-01-013364-5

I. ①时… II. ①阿… ②林… III. ①时间—管理—通俗读物
IV. ①C935-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第058166号
北京市出版外国图书合同登记号:01—2014—0257

时间管理:让时间去哪儿

SHIJIAN GUANLI: RANG SHIJIAN QU NAER

[俄]哥蓝布·阿翰思奇(Gleb Arhangelsky)著 林森译

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街99号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2014年5月第1版 2014年5月北京第1次印刷

开本:880毫米×1230毫米1/32 印张:6.5

字数:120千字

ISBN 978-7-01-013364-5 定价:27.00元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街99号

人民东方图书销售中心 电话:(010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

前 言

我们的时间资源

亲爱的读者：

在无情流逝的时间面前我们都是平等的。我们独特的天赋、职业技能以及获取成功的决心常常都会遭遇严重的时间不足的问题。对任何人而言，不管是处于何种年龄阶段，属于哪种心理类型，拥有怎样的社会、经济地位，时间都是他缺少的资源。

没有人拥有过剩的时间。在时间的领域里没有百万富翁。在我们的生活中，我们能利用的时间大概有 20 万至 40 万个小时。但最主要的是：时间是无法补偿的。和丢失的金钱不一样，失去的时间是无法挽回的。

获取时间的艺术，管理时间是现代人必不可少的技能。



纷繁复杂的信息越来越多，各种事件来得越来越快。一个人需要及时地作出反应，在越来越紧的期限内完成任务。而且还要同时给休息、兴趣、家庭、朋友抽出时间……

现在有很多关于时间管理的好书，但它们常常不能帮您快速地解决时间的问题。这是为什么？

我认为，现今在时间管理理论中存在着两个流派。第一派的代表是斯蒂芬·柯维（Stephen Covey）。此派关注于时间管理中的哲学层面，要求读者明确自身的价值、理解自身的使命、过平衡协调的生活，等等。然而，这一流派很少给出实实在在的时间管理建议，或是易于操作的步骤。明确自己的价值并遵照它们进行生活——这当然是一个伟大的想法，但是问题在于：一个人怎样将其付诸实践？而日常早晚都可以采用的实际做法又是什么？第一个流派极少触及这些问题。

而大卫·艾伦（David Allen）及他著名的《把事做好》（*Getting things done*）一书则阐明了第二个流派的学说。此派提供了清晰的指导，探究了广泛的技术方法。

他们会说“你需要准备十七个盒子，每天早上把你的任务从第三个盒子里放进第七个盒子，而每晚则查看第九个盒子”等诸如此类的话语。

虽然这一流派提供了清楚和简便的时间管理法则，但常常忽略了最重要的问题：为什么我们必须完成任务。用更

有效的方法完成任务真的会让我们更快乐吗？

本书结合了哲学及实践层面解决时间管理问题的方法。日常计划、工作表、最后期限并不是时间管理的全部。时间管理是一个能让你根据个人目标及价值去运用不可再生的时间的规则纪律。无论您的日程是灵活的还是严格不变的，无论您使用精密仪表来计时，或者只是靠自律，无论您用 Microsoft Outlook 还是一个小笔记本——这些都没有本质的区别。技术是次要的。

最重要的是找到您的个人目标，您为之倾心的目标，可以持续一生的目标，并要相应地管理您的时间，把您宝贵的时间资源用在您真正想做的事上。其实，管理时间就是对生命的管理，掌控您的生命，达到个人以及工作上的长期目标，找到工作与个人生活的平衡。

本书最初在俄罗斯出版，并创下了发行 18 版的纪录。俄罗斯并不是一个很适合于实行时间管理技术的国家。很多事情都无法按计划实现，并都以一种无组织的、混乱的、无法预测的方式进行。然而，俄罗斯很多业务项目却以比西方发达国家快得多的速度得以实现。我在俄罗斯所共事的西方企业，比如普华永道 (PricewaterhouseCoopers)、微软 (Microsoft)、DHL、花旗银行 (Citibank) 等，都高度赞誉在高速发展的俄罗斯市场上形成的时间管理技术。我相信，我们的经验及方法对您来说也是大有裨益的。



时间管理：让时间去哪儿

亲爱的读者，我祝愿您能与时间找到共同语言，并帮助您身边的人。您将能驾驭您的生活道路，这将让您的生活光彩夺目、充满欣喜。

您会有充裕的时间做好每一件事！



目 录

前 言 我们的时间资源	/ 001
1. 休息：怎样避免过劳	/ 001
工作日有节奏地休息	/ 001
休息中的“转换最大化”	/ 003
激发创造的懒惰	/ 005
有效的睡眠	/ 006
在工作日中运用睡眠	/ 009
活在当下	/ 011
建立个人时间管理体系的第一步	/ 013
2. 动机：怎样胜任不愉快的工作	/ 014
有效进入工作状态的“锚”	/ 015
进入处理复杂任务的状态	/ 018



消灭不愉快的小任务	/ 019
大型任务的分散化	/ 020
个人的奖励与惩罚	/ 022
每日任务表格	/ 024
“踢”日历	/ 026
建立个人时间管理体系的第二步	/ 027
3. 目标：怎样使梦想靠近现实	/ 028
像管理公司一样管理自己	/ 028
“亲近”的目标与展望未来	/ 033
“记忆日记”与价值取向确定	/ 036
个人的墓志铭与使命	/ 037
责 任	/ 040
生活中的关键领域	/ 043
生活管理与生活目标	/ 045
现实可行的目标与“超级”目标	/ 049
建立个人时间管理体系的第三步	/ 050
4. 工作日：怎样在瞬息万变的世界里安排它	/ 052
一天的计划	/ 053
选择怎样的日程计划本	/ 056
“战略书签”	/ 058
计算您的日程计划	/ 059

结果指向型任务清单	/ 061
清单中的优先任务	/ 062
“硬性”会面的计划	/ 063
理智地守时	/ 066
“过剩信息”原则	/ 068
建立个人时间管理体系的第四步	/ 071
5. 制订计划：怎样按计划进行	/ 072
“时机”——灵活制订计划的要素	/ 073
在日程表里计划“时机”型任务	/ 075
在白板上计划“时机”型任务	/ 077
计划的技术“日一周”	/ 080
计划板上的“日一周”原则	/ 082
复杂任务的计划制订	/ 084
控制常规琐碎的中期任务	/ 088
给任务确定时间预算	/ 090
建立个人时间管理体系的第五步	/ 094
6. 优先：如何筛除多余任务并为主要问题找到时间	/ 096
说“不”的策略	/ 096
坚决说“不”的艺术	/ 101
科学健康的冷漠态度	/ 103
“购买”时间	/ 106



委派任务	/ 107
优先的标准	/ 110
当下任务的优先性	/ 114
长期目标的优先性	/ 117
建立个人时间管理体系的第六步	/ 120
7. 信息：如何管理创造性的混乱	/ 121
有效的阅读体系	/ 122
电视与新闻	/ 125
过滤电子邮箱	/ 127
将电子邮箱作为管理工具使用	/ 131
保存文件的方法——限制混乱	/ 133
创造性的目录卡	/ 137
构建注意力的方法	/ 139
管理办公桌	/ 142
建立个人时间管理体系的第七步	/ 147
8. “时间小偷”：如何找到时间储备	/ 148
时间记录	/ 149
监控数据	/ 152
在交通工具上的时间	/ 157
出差时间	/ 160
技术性的不可抗力因素	/ 164

组织会议	/ 166
如何找到时间进行时间管理	/ 172
建立个人时间管理体系的第八步	/ 174
9. “时间管理病毒”：	
如何将时间管理观念带给其他人	/ 176
对领导的时间管理	/ 176
下属：自愿的战略	/ 178
下属：强制的战略	/ 182
个人关系中的时间管理	/ 184
孩子和时间	/ 186
建立个人时间管理体系的第九步	/ 190
后记 从效率向幸福的转变	/ 192

1. 休息：怎样避免过劳

关于管理时间的谈话，我们将从不寻常的一点开始——怎样安排休息。

亲爱的读者，您记不记得，有时您在工作时感到疲惫不堪，甚至对自己喜欢的事业失去了兴趣？如果是，那么您在这个问题上并不是孤独的。这是我们时代共同的问题。甚至出现了一个源自日语的专门的词汇：“过劳死”。

在个人的时间管理中，重要的不只是时间的数量，质量也同样重要。因此，值得好好思考一下，您的休息时间是怎样安排的，您是如何恢复自己的精力的。

工作日有节奏地休息

请回忆一下，昨天的工作日，您的时间是怎样分配于休



息的？

很有可能，您的休息是非常自然随意的。花几分钟参与网上有趣的辩论，和熟人在电话里闲聊两句，出去抽根烟，闭眼做一下白日梦，或者喝杯咖啡。

这种随意的休息有很多坏处。首先，它是无节奏的，而人是一种习惯于不同节奏的生物体。因此，我建议在工作日需要遵守的第一条原则是节奏性。简单说，就是在严格划定的时间间隔内进行有计划的短暂休息。

通常，最好的方法是每隔 1 小时休息 5 分钟，也可以是每隔 1.5 小时休息 10 分钟。人可以不间断地舒适工作 1 至 1.5 小时。也许您还记得，在学校与大学里，一堂课是 45 分钟，一堂“大课”是 1.5 小时。

不管您的工作日有多繁忙，不管办公室里的所有人如何突击、埋头苦干，您都需要每小时抽出 5 分钟的时间。请对这 5 分钟的休息进行时间的投资，没有它，您的工作是不会有效率的。

在普里托尼特 (MC-Bauchemie-Russia) 的公司组里，每天晚上都会进行时间管理的讨论会。在一次讨论会上，参与者进行了以下的对话：

“很奇怪，英语课也是每天晚上的这个时候，但不知道为什么在英语课上我要累得多。”

“当然，在时间管理讨论会上，我们中间必须休息

15 分钟。而英语课我们连上 4 小时，不休息。”

休息中的“转换最大化”

在白天休息的时候需要有节奏，每小时 5 分钟。但您在工作日时，到底是怎样休息的呢？您这 5 分钟用来干什么呢？用什么样的优先次序来进行休息呢？我们每个人可能都有各自的优先次序。比如：

- 给熟人打个电话；
- 出去抽根烟；
- 在网上看看有意思的东西；
- 浇浇花；
- 喝杯茶。

让我们用 5 分制来评估一下这些休息方式的“转换”程度。例如：

1 分：留在工作的位置，保留同样的姿势（坐着），看着同样的电脑，做同样的脑力活动——在网上读一些与工作无关的内容。

2 分：留在工作的位置，转开电脑，和同事进行与工作无关的聊天。

3 分：到吸烟室，讨论工作上的和无关工作的问题；与同事喝茶。这时更换了所处的位置，因此可能就更更换了让人



烦扰的话题。

4分：离开办公室到室外，欣赏一下蔚蓝的天空和郁郁葱葱的树木，彻底地离开办公室的环境。

5分：来到室外，做一些伸展关节的简单运动，让长时间在屏幕前疲劳的眼睛休息一下，彻底地忘记所有的工作问题。

5分钟休息的转换程度越大，您就休息得越好，精力恢复得也越好。一定要离开工作岗位，做一下“间息操”。如果无法到室外，那就沿着走廊走走。如果您是和很多人一起工作，那么就一个人待一会儿。如果您是分析数据的，那么就打电话给熟识的人，讨论一些让您心情愉快的东西。建议您也做一些简单的运动：弯弯腰，蹲一下，等等。这能很好地恢复您工作的精力！

苏联著名的诗人弗拉迪米尔·马雅可夫斯基非常了解科学组织劳动的方法，对此也非常支持，他在简短的口号中表达了转换最大化的原则。

同志们，记住一条简单的规则：

坐着工作——

站着休息！

激发创造的懒惰

谈到休息的时候，也就不能不谈到懒惰。懒惰并不总是坏的。它经常是我们机体正常的保护反应。懒惰的原因可能是：

- 过劳，机体客观的疲劳耗竭，身体、精力、情感资源的过度消耗。
- 我们的“责任”与我们的“愿望”之间的矛盾——这时我们用我们生命的时间做着我们不想、不喜欢的事。
- 直觉地感知到此刻完成的任务是不需要的、无价值的。

但也可能是第四个原因。您的潜意识在给您信号：“等一等，别忙活了，把日常琐碎的想法从您的心里清除出去吧，给新鲜的东西留一点地方吧。”绝妙的想法和创造的火花经常就是在这样的状态中迸发的。

激发创造的懒惰的规则很简单：

- 如果要懒惰闲散下来，那么就做得彻底，不要在这时再尝试做其他的事，比如思考、解决问题等。彻底的懒惰——对存在及宇宙和谐的纯粹感悟。
- 有意识地采取决定：“既然我想懒散，那我就懒散吧。”不要有动摇，也不要觉得愧疚。