



小心， 时间的陷阱

亚历克·麦肯齐
Alec Mackenzie 著
帕特·尼克森
Pat Nickerson 著
高玉芳 译

THE TIME TRAP

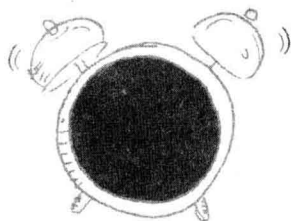
The Classic Book
on Time Management

14招打造高效职场达人

畅销60万册，

全球的时间管理经典著作





THE TIME TRAP
The Classic Book
on Time Management

小心,时间的陷阱

亚历克·麦肯齐

Ⓜ Alec Mackenzie

帕特·尼克森

Ⓜ Pat Nickerson



高玉芳◎译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

小心, 时间的陷阱 / (美) 麦肯齐, (美) 尼克森著; 高玉芳译. —北京: 中信出版社, 2012.2

书名原文: The Time Trap

ISBN 978-7-5086-3199-8

I. 小… II. ①麦… ②尼… ③高… III. 成功心理—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 276181 号

THE TIME TRAP: THE CLASSIC BOOK ON TIME MANAGEMENT by ALEC MACKENZIE AND PAT NICKERSON

Copyright © 2009 Pat Nickerson and Alec Mackenzie.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

This edition arranged with AMACOM, through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2012 by China CITIC Press

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

小心, 时间的陷阱

XIAOXIN, SHIJIAN DE XIANJING

著 者: [美] 亚历克·麦肯齐 [美] 帕特·尼克森

译 者: 高玉芳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 223千字

版 次: 2012年2月第1版 印 次: 2012年2月第1次印刷

京权图字: 01-2011-4133

书 号: ISBN 978-7-5086-3199-8/F · 2548

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010-84849555

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

前言

THE TIME TRAP
The Quest for
the Time Machine

向亚历克·麦肯齐致谢

当爱默康出版公司资深编辑杰奇·弗林邀请我撰写新版《小心，时间的陷阱》时，我为能够将亚历克·麦肯齐那开创性的思想介绍给世人而倍感荣幸。亚历克一直是我心目中的英雄，他为我们家族运营的培训公司EBI公司的早期成功发挥了重要的作用——尽管多年后他才知晓这一点。

本书给我们的启迪

我们公司的总部设在伦敦。在运营的早期阶段，公司面临激烈的竞争，成百上千的机构纷纷涌入那里如饥似渴的培训市场。我们的优势是什么？当英国政府要求对工程师进行培训的时候，我们正在销售美国最好的工程技术类图书。

但是很快，英国政局动荡造成工人罢工，致使停电长达数周之久。第二年，煤气工业停止运转，接着便是铁路行业。最后，邮局关门三个多月，切断直接邮寄和电话服务。那些日子，每个企业都被孤立了起来，直到智能手机和笔记本电脑的出现。这些灾难影响了每一个人……我们的客户、竞争对手，还有我们自己。

有了灯光和办公设备，我们就拼命地工作。我们在报纸上刊登广告，而不是直接邮寄广告。像每个企业一样，我们为了能够生存下来而努力工作。就我们自己的情况而言，迫于当时的环境，我们在其他欧洲国家开办了EBI公司的合伙公司——这根本不是我们原来的计划。那些杰出的合伙人让我们懂得了有时危机中也潜藏着幸运。

在那段富有挑战的艰辛时光，我们拜读了亚历克·麦肯齐的《小心，时间的陷阱》第一版。它给予我们新的干劲、新的思想、新的工具，最重要的是，它鼓励我们坚持

下来。我们花了5年的时间重振公司，用8年的时间最终获得了成功。

我们的业务逐渐恢复并最终稳定下来，于是我和丈夫前往纽约的斯克内克塔迪参加麦肯齐关于团队时间管理的研讨会。我们真诚地感谢他给我们的生活带来的积极影响。他谦虚而又腼腆地接受了我们的感谢。正如他在书中和研讨会上所讲的那样，他全心全意地帮助我们所有人逃出自己的时间陷阱。他给予了我们无论对过去还是将来都很有益的解决方案，影响了许多人。

我们能逃脱时间陷阱吗？

今天，作为一名管理者或技术人员，你可能受过良好的教育，前程无限，但是你也面对来自于自己、公司、客户和社会提出的各种前所未有的要求。如果你工作和生活的责任使你夜不能寐，那么鼓起勇气，振作起来。

细读这本书，经过思考再去填写问题的答案，尝试书中的一些方法，30天后再进行一次自测。要建立起一系列对你有意义的时间策略。本书介绍的方法在你的工作和生活中一定适用。

我们希望你阅读本书能大有收获。

帕特·尼克森
2009年于圣迭戈

目录
THE TIME TRAP
The Classic Book
on Time Management

V 前言

第一部分

21世纪的时间管理新挑战

- 003 1
为什么时间依然阻碍我们创造佳绩
- 012 2
我们习以为常的时间陷阱
- 027 3
将远景目标、近景目标和优先事项统一起来
- 041 4
优先事项的确定和保持
- 052 5
如何记录工作日志

第二部分

新的时间陷阱及逃脱办法

- 067 6
深陷危机：冷静应对突发事件
- 077 7
计划不当：明晰工作计划

089	8	不能说“不”：聪明地婉拒他人
101	9	沟通不畅：从容地进行职场交流
115	10	会议低效：组织高效的工作会议
127	11	深陷虚拟世界：灵活运用科技管理时间
139	12	热衷电子邮件：巧妙处理各种信件
150	13	电话干扰：避免随意来电
160	14	信息过载与纸质文件泛滥：将一切杂乱归档
173	15	责权不明：明确责任与权力
184	16	委派和培训不力：在信任的基础上授权
199	17	任务无法开始、无法完成：尽早下手，防止拖拉
215	18	随时被打扰的烦恼：捍卫独处的权利
226	19	贪求太多：坚决不做“超人”
235		第三部分 避开时间陷阱的方案汇总

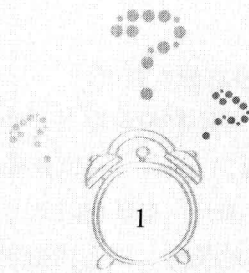


第一部分

21 世纪的时间管理新挑战

THE TIME TRAP

The Classic Book
on Time Management



为什么时间依然阻碍我们创造佳绩

在你继续前进之前，描绘一个有价值的目标，能够达成的目标，或者仅仅是在每天节省的时间里可以细细体味的一个目标……这个目标会不止一次，而是在接下来的几个星期或几个月内很多次地让你内心充满自豪，并且保持内心的平静。设想一下你每天都有这样的一小时，并保证你会充分利用它。

我们常说的一句话就是：“时间总是不够用。”

也许诺亚和他的家人在将成对的动物匆匆赶上方舟的时候，也说过这句话。但是，和诺亚一样，我们每天也有相同的24小时，1 440分钟。诺亚的优势是什么呢？他的团队有精确的时限、明确的目标，而且上帝就何时做、如何做给予了详尽的指示。

如果你觉得自己没有诺亚那样的优势，那么在指定的时间内，你能取得的进步就会因你所处的环境和文化而不同，尤其会因你所作出的决定而不同。

当然，选择少了，生活也会随之简化。如果你曾经历过一次自然灾害，甚至是一次长时间的停电，你就会知道突然回到最基本的生存条件是什么滋味了。你全身心地投入到求生存的挣扎中，从早干到晚；只要你能争取更大的进步，你就会一直干下去，在月光下、篝火旁或是烛光下，直到你再也敌不过浓浓的睡意。之后，当你回忆起自己所付出的努力，你会感到很自豪，但是你再也不想有这样的经历了。

分心、期望、急事

为什么我们总能在危机时刻较好地把握时间，而平时则不能呢？这是由于三大“超级陷阱”的存在，其他时间陷阱都是从这三大陷阱衍生而来的。这三大“超级陷阱”是：



分心如何耗掉了我们的时间

仔细想想你今天的工作状态或是生活状况。如果你像大多数人一样，那么你的家里、车上以及办公室里都会充斥着现代工具以及数据资料。你可以每时每刻保持信息的畅通，对可能出现的问题或者机遇快速作出反应。但是，有必要吗？

保持联系很重要吗？

我们的祖先，在没有现代化的高效工具以及无法24小时与外界保持联络的情况下，是如何进行研究、发明，并创造了如此多的奇迹呢？从洞穴壁画到大教堂，从纽约帝国大厦到电力的发明，从铁路的建设到镭的提取，从淘金盘到钻孔机的使用，所有这一切都是在阳光下或烛光下完成的，在人类进入电子科技时代之前发明创造的。难道古人生来就比我们更加聪慧吗？还是他们体格更强壮，头脑更发达？抑或是他们避开了“小事分心”这一超级陷阱？

同时处理多件事情，是节约时间还是浪费时间？

瞧瞧你现在所处的环境。上班族相信，执行多重任务无论在何时都是一种职责。你驾车时也会看到旁边车道的人们匆忙往返于上下班途中。如果他们想节省时间，就会使用全球定位系统，并且打开交通广播电台收听路况信息，以便在最后一刻冲到最近的出口。他们可能会为了节省更多的时间，一边喝着星巴克咖啡或者以每小时70英里的速度驶出匝道，一边发送着短信或者回着电话。他们通过同时处理多项任务节省下来的时间会得到很好的利用吗？当另一个同样忙碌的人的车子突然跟你的车子发生碰撞时，时间会不会因此被消耗掉了呢？

越来越多的研究者对同时处理多项任务可以节省时间的说法提出异议：实际上，大脑在同时处理两个问题时，两个问题不可能不互相干扰。相反，当大脑专注有序地工作时，往往会表现得更好一些。我们可以使用视觉提醒方式使自己不分心，提高效率——通过练习我们可以加快从一项任务过渡到另一项任务的速度。但即使是这样，关注的焦点也很容易丧失。

真实的声音

肯·梅奥是美国天主教健康协会的网络协调员及摄影师，下面是他对同时处理多项任务模式的看法。

我认为同时处理多件事情效果并不好。当我努力想把多项工作同时做好时，我发现工作质量很低。现在我尝试一次只专心干一项任务。如果我不能一次完成任务，至少我会将任务或项目分成几个阶段完成。这样，每个阶段的任务或项目就很容易完成。

保持注意力集中

你可能已经注意到在任务快结束时，你犯的错误最多，因为你的手指还未打出最后一个字母，你的锤头还未落在最后一枚钉子上，你的注意力就已经溜走了。唉！如果我们能将注意力始终集中在第一件事情上，迅速完成，然后再干另一件事情，我们或许会有所收获。如果我们把要完成的任务都写下来或是打印出来，以保证总能看见，这样就会加快完成任务的速度。但是同时，我们应该给予每项任务应有的关注，不要分散注意力，这样才能有效地节省时间。

如何利用节约下来的时间？

在时间管理研讨会上，我们常常会问疲惫不堪的参会者，如果每天多给他们一小时，他们会如何利用这神奇的一小时呢？绝大多数人的回答是“睡觉”。

听到这一回答，你很吃惊吗？你感到很悲哀吗？或许你的回答也是一样？

睡眠专家的研究结果表明，目前，美国的成年人每晚平均只睡6小时40分钟——并不是之前专家所建议的8小时。（事实上，床垫广告商就让我们购买好的床上用品，来提高这仅有的6小时睡眠的质量！）

可是我们如何安排睡前时间呢？许多上班族承认吃过晚饭后，他们便瘫坐在沙发上，麻木地坐在电视机前给自己减压，而他们的孩子此时却忙于上社交网站、发即时消息、打战斗游戏、听音乐或做作业。是的，还有作业。现在，许多孩子都是在室内锻炼身体的，只用拇指进行锻炼！怪不得他们早晨会赖床，迟迟不起！

好了，言归正传。大部分上班族会利用这神奇的第25个小时干什么呢？让我们先来看看避开时间陷阱的有效措施吧。

防止分神的妙招：集中时间实现一个目标

假设这“神奇的一小时”是在你选择的时段内——不是在你疲劳的时候，而是在

你精力充沛的时候，在你一天的黄金时刻——你的回答或许就会完全不同。让我们问一下精力充沛的你：你会如何利用这第25个小时呢？

- 继续致力于你的最新发明？
- 锻炼身体？
- 跟朋友聚会？
- 和孩子们玩球？
- 打扫房间？
- 放松一下？
- 读书学习？
- 冥想静思？
- 画画？
- 参观画展？
- 学弹吉他？
- 做一些园艺工作？
- 做饭？
- 重新粉刷房子？
- 做水疗？
- 做志愿服务工作？

把你的回答写在下面。

- _____
- _____

不论你选什么，有一件事是可以确定的：你会为了达成某个目标而严格地利用这一小时，而不会随便为了小事而分心。你会坚持将注意力集中在既定目标上，你也很清楚管理那珍贵的一小时的动机是什么。

在读这本书之前，如果你确立了一个目前无法达成的重要人生目标，那么这个目标会促使你避开任何一个使你遭受挫折的时间陷阱。所以在你继续前进之前，描绘一个有价值的目标，或者仅仅是在每天节省的时间里可以细细体会的一个目标……这个目标会不止一次，而且会在接下来的几个星期或几个月内很多次地让你内心充

满自豪，并且保持内心的平静。设想一下你每天都有这样的一小时，并保证你会充分利用它。

将这一小时用在工作中如何呢？

假如你的上级在工作中给你同样的选择——每天多给你一小时——不是去处理工作中的重点，而是任你支配，你会怎么做？由于顾客、同事和老板对你的时间有要求，有哪些对你或你的职业生涯有帮助的任务你还没有去干？你是不是经常自言自语地说：“那只是我自己的事，当其他事情都安排妥当的时候我会去处理的。”

但是其他事情永远不会完结，所以你必须挤出一些时间处理它们。当你思考本书所讲的内容时，或许你已经将那项任务添加到目标列表里，而这些目标恰恰都是值得你用最宝贵的时间去完成的。

期望：工作中应该做什么？

你可能会问：“工作中做什么？谁会没事想这样的问题？”

你！你会这样想。是的，不论你多么真诚地想在工作中表现突出，不论公司如何要求你关注你的客户，你都有自由，也有责任去选择在工作中做什么——每个人迟早都要拿出一些标准来检验一下自己一天8~10个小时的工作成效。

考虑一下下面列出的接受一项新任务的标准，你就会发现其实你一直都在使用其中的一些标准，甚至是全部标准。或许你正享受着这些标准带给你的小小成功。

假设你的日程表已经排满了，这时又有重要任务下达，显然这时矛盾出现了。你必须考虑下面的问题：

- 这项新任务有何意义？（总的来看，它的影响或重要性如何？）
- 它的政治敏感度如何？（是不是从“上面”下达的？）
- 要求复杂吗？（涉及多种因素吗？）
- 新任务的成本是多少？风险有多大？成功把握有多大？
- 不同的选择会产生什么样不同的结果？
- 必须咨询谁，才能找到解决办法或者获得批准？
- 最后，与当务之急相比，新任务的紧迫性如何？

你必须作出决定：这项新任务是否值得你放弃原来的计划，花时间去执行呢？

正是由于你是某一方面的专家，当有这方面的问题摆在你面前时，你才会本能地

迅速作出回应，以至于连求助者都十分敬畏你。可是不久，他们便会期待你对所有问题，不论你熟悉与否，即刻作出回应。一旦这种情况发生，就意味着你已经被定型了，不知不觉中掉入了第二大超级陷阱，“不当期望”。

摆脱不当期望的束缚

如何才能使人们的期望与现实相符呢？你需要弄清楚以下几点：

1. 有哪些新任务需要你停下来对其重要性进行评价呢？

- 高级管理人员是决策者，很少从事日常琐碎的工作，需要进行重要性评价的任务超过80%。
- 中层管理人员和专业人士每天进行大量明确、重复性的工作。重要问题可能早就解决了。但是当工作量大到不可能完成时，你必须对任务重新评估。如果一项新任务使你的工作量增加了20%还多，你就需要质疑了。除非是在临时的紧急情况之下，否则你不能在满负荷工作的前提下再增加20%以上的工作量。因为这极易犯盲目性的错误。（你可能会说在完成任务期间，每周工作6天——不难想象这样做的结果是什么。）
- 2. 回答其他重要问题，比如政治敏感度、复杂性、成本及人员配备。这些问题有助于你完成任务重要性的分析。
- 3. 对新任务的重要性进行评估之后，你需要考虑紧急性。除非你在急诊室工作，否则任务的紧急性不应该是影响你的首要因素，否则你就会落入第三个超级陷阱——急事优先。

用紧急性确定优先顺序

只有证实了期望与现实相符之后，你才能考虑紧急性。新准则是这样的：紧急性只有在两项任务具有同等重要性的情况下才会起决定作用。

战地医院就是这么对伤员进行鉴别分类的，不是不尽快给所有病人进行手术治疗，而是先确定每个病人的严重程度，以及手术后的存活概率有多大。例如，有几位伤员被送到战地医院，其中两位有生命危险（他们属甲等伤员）。有几位伤得稍轻些，情况稳定（他们属乙等病人）。如果只有一位外科医生，那么紧急性就会决定两位甲等伤员的手术顺序：两位伤员伤势同样严重，但是一位比另一位强壮一些，那位身体

稍弱的伤员将会先接受手术。乙等伤员会等待手术，虽然会得到关心和照料，但是不能马上进行手术。

这个分类准则也可以用于商务中，用紧急性来决定两个同等重要的商务问题究竟哪一个优先处理。如果把任务按其客观重要性进行分类，你就不会被那些认为自己的事情头等重要的人搞得手足无措了。你要牢牢把握以下准则：紧急性不能优先于重要性。当你审视目前以及接下来的工作时，不妨冷静地想一想这条准则。

真实的声音

理查德·谢利谈了为军队同时处理多项任务的情况。他是一位IT（信息技术）系统管理员，其公司是一个为军方提供服务的民用企业，总部在圣迭戈。

我按照任务的重要程度和紧急程度进行分类，这是我节约时间的最佳方式。尽量避免出现多项任务既重要又紧急的情况，会使我免于落入旧的管理模式之中。如果我能管理好时间，那么绝大多数任务会因为重要而得以处理，而非因为紧急而得以处理。

因为常常被打断，所以我得尽最大努力保持自己的注意力。一次特殊的询问或求助可能会迫使一切事情停下来。这时候，分类又一次起作用了。如果是一个“烫手的山芋”——必须即刻给予关注的事情——我就会停下手头的工作解决问题。由于我们是与军队合作的民用企业，各个方面的麻烦事都有。

通常，最具“影响力”的事项会立刻得到关注。如果我正在写邮件，我会保存草稿，以便随后接着写，或者在Outlook上设置一个提示。我也不允许被打断的时间太长。（我发现如果落入这一陷阱，我之前的注意力很快就溜走了。）我曾经极其讨厌别的事情打断我，但是现在我会以一种理解的态度去看待，这些干扰有助于我锻炼时间管理的技能，和人相处也有了耐心。

选择、关注、时间

要想更好地管理时间，就要在颇具挑战性的每一天接近尾声时间问问自己：

- 这一天中有多少分钟或多少小时我能够集中注意力，不为小事分心？（如果你