

STUDY

时间管理 高效能人士的秘诀

■ 刘永中 主编



[众行管理资讯研发中心编著]

Study!

Shi Jian Guan Li

Gao Xiao Neng Ren Shi De Mi Jue

员工基础素质学习方案丛书

广东省出版集团
广东经济出版社

STUDY

时间管理

刘永中 主编

高效能人士的秘诀



[众行管理资讯研发中心编著]

Study!

Shi Jian Guan Li

Gao Xiao Neng Ren Shi De Mi Jue

· 员工基础素质学习方案丛书

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

时间管理高效能人士的秘诀 / 众行管理资讯研发中心编
著, 一广州: 广东经济出版社, 2004.5
(员工基础素质学习方案丛书)
ISBN 7-80677-726-1

I. 时… II. 众… III. 企业管理—时间学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 028451 号

出版 发行 经销 印刷	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) 广东新华发行集团 广东出版技校河东彩印厂 (南海市盐步镇河东管理区)
开本	889 毫米×1230 毫米 1/32
印张	4.5
字数	94 000
版次	2004 年 5 月第 1 版
印次	2004 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-726-1/F·1050
定价	全套定价: 90.00 元 本册定价: 10.00 元

如发现印装质量有问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: <http://www.sun-book.com>

• 版权所有 翻版必究 •

学 习 目 标

《时间管理，高效能人士的秘诀》一方案的学习目标列示如下，它将引导你进入本方案所涉及的核心内容。

☐ 分析企业中的“忙人”和“闲人”的现状，找出他们在时间运用中存在的问题。

☐ 无论现在你是一位“忙人”还是一位“闲人”，通过有效的的时间管理都可以成为一位为企业创造更多价值的人。

☐ 给“忙人”和“闲人”一位高效的时间管家——时间管理的技巧。

除了可达成上述的学习目标之外，本方案中我们还精心设计了自我测试题和练习题，它涵盖了本方案所涉及的要点。通过认真的学习，你将加深对问题的理解，从而达到自由运用的目的。当然，对其中的一些经验，我们相信你自有独到见解或是有共鸣之处。

序

一家著名的 IT 公司在面试时曾问了下面两个问题：为什么下水道的盖子是圆形的？请估计北京共有多少加油站？

很显然，考官的目的不是想知道应试者是否具有百科全书一样的知识，而是在考察应试者分析问题和解决问题的能力。比如，第一个问题可以从成本、安全、运输等方面去分析；第二个问题则可以根据北京的人口总数、人均汽车拥有量、每辆汽车的大概耗油量和大概的加油次数来分析，从而得出一个大概的加油站数目。你的答案不一定要跟标准答案一致，但是你的逻辑必须是严谨的，你的思路必须是清晰的。这些从应试者的大学毕业证书上看不出，在应试者的工作履历表上也体现不出，因为它反映的是应试者的综合素质。而应试者的素质是企业最想了解，但又最难了解的。

那么，什么是素质呢？我们可以用著名的冰山理论来解释。所谓冰山理论，即把一个人的全部才能看作一座冰山，浮在水面上的是他所拥有的知识、技能，这些可以通过各种学历证书、职业资格证书来证明，或者通过专业考试来验证。而潜藏在水面之下的东西，比如分析问题的能力、创新能力、团队合作精神、职业规范、职业操守、敬业精神、工作态度、服务意识等等，很难通过证书

时间管理，高效能人士的秘诀

或考试来验证，我们称这些东西为素质——企业员工的职业素质。

素质既然潜伏在水底，就看不见、摸不着，真的是神秘不可测吗？不对，我们认为素质虽然不能通过言语、证书来表现，但是可以通过行为来判断。比如：当你看到一个员工拍着胸脯对老板说：“老板，我很敬业。”时，你很难判断他是否敬业。但当你看到一个员工经常迟到早退，就容易判断出这名员工很不敬业。当你看到一家企业的墙上写着“以顾客为中心”的大幅标语时，很难判断这家企业的服务是否到位。但是当你看到这家企业的员工很有效地为顾客解决各种问题，很友好地处理顾客的各种投诉时，就容易判断出这家企业的服务意识很到位。

人们常常夸奖某人“训练有素”，企业家在说到著名跨国公司的员工时，也羡慕人家的员工“训练有素”。这说明“有素”是可以通过“训练”来得到的。我们出版的这套学习方案，就是希望通过一系列的训练方案来提高企业员工的素质。训练，首先是对观念的改变，只有观念改变了，才会有行动的变化。如果观念没有改变，那么行为上的变化就是假象，是骗人的行为。

在这里，我可以举一个例子，很多企业都有打卡制度，企业也严格要求员工上班不许迟到，结果我们就经常看到上班前的 5 分钟或 10 分钟里，很多员工发足狂奔、百米冲刺，在最后关头刷卡成功。然后呢，慢条斯理地去冲茶倒水吃早餐了。很显然，这些行为是一种假象，它并没有达到企业的目的：有效地利用上班

时间，而是企业打卡铁律下的一种对策。最后行为上的改变要养成习惯，就像 5S 中的最后一个 S——素养，只有养成了好的习惯，我们才可以说某人“素质高”，我们才可以说某人“训练有素”了。

就像爱情之于人类，员工素质对于企业来说也是一个永恒的话题。希望这套企业员工基础素质学习方案能起到一个抛砖引玉的作用，引起大家对这个话题更深入的讨论，我们也希望能与大家分享讨论的结果。如有任何意见与我们交流，请电邮 info@gecprogram.com 或登陆网站 www.gecprogram.com。

众行管理资讯研发中心

2004 年 3 月

目 录

第一章 忙人还是闲人

- 1.1 你的一天是怎样过的 4
- 1.2 自我检查 7

第二章 关注你的时间

- 2.1 你为什么会很忙 14
- 2.2 你为什么会很闲 31
- 2.3 时间管理的好处，你知道吗 45

第三章 管理你的时间

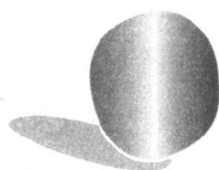
- 3.1 时间管理简史 50
- 3.2 一个有效的工具——时间管理螃蟹图（PCPA 法） 52
- 3.3 E 时代的时间管理创新 123

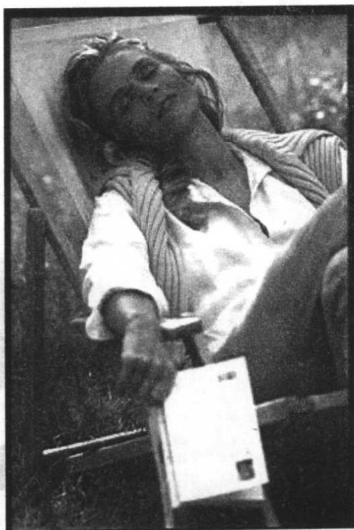


第一章

忙人还是闲人

- 1.1 你的一天是怎样过的
- 1.2 自我检查





在企业里有两种人，一种是忙人，一种是闲人。忙人感觉时间太匆匆，闲人感觉分秒难挨！但是，忙人真的很忙吗？忙人就意味着贡献高吗？闲人真的很闲吗？真是一群没价值的人吗？学习完本书，相信你能找到答案。

在现代生活中，当两个好友长时间没见面，相遇时常寒暄的一句话是：“你最近忙吗？”多数人常回答说“忙”。也许是真的很忙；也许在回答一个“忙”字时还能有些成就感，至少我们紧跟着时代的节拍；也许是找一个长久没相互联络的搪塞借口而已。

其实只要我们还珍惜自己的生命，我们就不能不审视一下自己的时间，审视一下自己在时间中的角色，找一条追求人生价值的途径。有一则哲理故事，意味深长，看后让人不禁思考如何把

握生命中的每一天，走好人生的道路。故事如下：

一位主教的遗言

当我年幼时，充满无限的幻想，我梦想着要改变世界。

当我长大一点，我发现世界不会改变，我决定放短我的目光，去改变我的国家。

但是，国家好像也不可以改变。

到了暮年，我决定做最后的尝试，我只要改变我的家人，那些与我最亲近的人。

然而，他们也不曾改变。现在我的生命快要结束，我突然醒悟到：如果我首先改变了自己，然后通过以身作则，我可能改变我的家庭。而受到他们的鼓励，我可以使得我们的国家变得更好一些；说不定，我还可改变整个世界。

生命是由每一天组成的，你若想要实现人生梦想，你就需要在每个日子改造自我。你的每一天是怎样度过的呢？

1.1 你的一天是怎样过的

■ 忙人日记之一

刘伟的一天

刘伟，男，大学本科，深圳某合资企业的生产主管。每天随着那阵熟悉的闹钟铃声，他就开始了一天的生活。

早上七点半，有时他的眼还没完全睁开，但一口冷水和一根牙刷已伸进了嘴中。稍整衣着、头发，依着太太的指示在固定的位置吃完早餐，拎着包就赶忙前往公司。

计划部的文员非常准时，每天八点半就送来了一叠生产计划表。也就是“下单”。每一单的时间安排都非常紧，客户的每一单永远都是急单，这些他已经非常熟悉了。接过单，然后再将这些单分给各生产线的主管。接下来的时间他会被一些技术问题、质量问题、紧急会议、客户的投诉电话所缠身，被跟单文员所追所催已是家常便饭。这些还不算，有时仓管文员因为发现他们部门多领了一支圆珠笔也要找他理论

一番，非要他去查个水落石出不可；就更别提部门员工因为少发了奖金而找他发牢骚扯皮的事了。

最要命的事是由于工作忙，工人超时作业，因疲劳而注意力不集中进而导致工伤，他就更加忙碌了。这时不仅要安排人员处理事故，而且又不能因此而误了生产计划，需调度合适的人上岗替代或加班。频频加班又将招来更多的抱怨。

用刘伟自己的话说，他每一天的日子过得都不太平！好不容易等来了一个周末，有时不是加班就是要准备周一会议上的季度生产总结，提出技改方案等。

■ 闲人日记之一

小秀的一天

小秀毕业于国内某大学外文系，毕业后的5年一直在补习班从事英文教学的工作，由于钟点费有限，生活费时常入不敷出。这5年来，她承认这份工作纯粹是为了追求时间自

由、没有压力、悠闲自在的生活，而没有所谓的工作成就感与乐趣。随着年龄渐增，又看到同班同学在各行各业向上发展，终于有些觉醒，决定重新振作，发奋图强，做好生涯规划，寻求一份具挑战性而且有意义的工作。

不久，透过朋友的介绍，她找到了与一份大众传播业务相关的基层工作。刚进公司不久，她的工作效率及成果也还差强人意。不过未及两个月，她开始抱怨工作过于枯燥乏味、薪资少、福利差、升迁慢、主管不善待人等等。最要命的是，她越抱怨就越影响她的工作态度，而工作态度欠佳，工作就没有成效，且常挨主管的责备。尽管主管责备她，小秀还是我行我素，甚至变本加厉，干脆来个一不做二不休，经常迟到早退，上班不是上网聊天就是玩游戏或者煲电话粥，甚至借外出洽谈公事之名在家睡觉。

有一天小秀重施故技呈上出差单，注明要出差拜访客户，主管没起疑心且批准了她。第一天算是平安地度过了，到了第二天傍晚，公司接获警方的电话，称小秀与其男友开车到海边玩，在返回途中，因在公路上闪避对面来车而不幸翻车，小秀的面颊被挡风玻璃严重刺伤而送到当地医院急救。伤好之后，小秀即遭解雇。

1.2 自我检查



尽管人们常说时间就是金钱，时间就是生命，可是并非所有的人都是这么想的，或是在自己的生活中能做到惜时如金。不信，我们一起来回顾一下自己的一天是如何过的。请在适合自己的现象描叙前划勾。

我的一天是这样过的

1. 一天工作下来，我精疲力竭但又难入睡，因为还有一份报告没写完。

☐ 偶尔

☐ 经常

☐ 根本不会

时间管理，高效能人士的秘诀

2. 工作太多，的确没有足够的时间来完成。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

3. 我因为工作做不完，所以要加班或是将工作带回家去做。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

4. 我的夜生活很无聊，只能和同事打牌以消磨时光。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

5. 我每天总是有接不完的电话，而且常叫错他人姓名。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

6. 我上班时感到很空虚无聊，无所事事。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

7. 上班时，我除了上网聊天或是偷偷地玩游戏外，无事可做。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

8. 上班时我非常着急，老想着能够以更快的速度完成手上的工作。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

9. 我每天都有一个计划，但因其他事务的打扰而无法实现。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

10. 上班时我在想着一个购物计划或是一些浪漫的约会。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

11. 每天我得花费半小时甚至更多时间来找东西。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

12. 我常假想发生一些意外的事情让我去处理，这样我的生活或许会充实些并且会平添一些成就感。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

13. 在团队工作中，因别人不能迅速跟上自己的思维时会变得很不耐烦。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

14. 当经理不在时，我会和同事聊天或是打私人电话。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

15. 早上出门时想到午休时要给家人或朋友打个电话，却忘记了。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

16. 下午刚开完会，却又忘了和客户的约会。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

17. 我们的办公室像个剧作组，每一天总有新剧诞生或上演，当然还有一些跟踪报道。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

18. 吃完早餐，我在车间里转了几圈，想着是不是又到下班时间了，中餐吃点什么。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会

19. 刚做好一份计划书，又要赶时间到外地去见一个客户。

☐偶尔 ☐经常 ☐根本不会