

基层管理能力培训

1
HIZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

驯服你的时间 走出超负荷工作的梦魇

时间管理

Time Management

●
(美) 马克·曼西尼 (Marc Mancini) 著
何 珺 译



机械工业出版社
China Machine Press

基层管理能力培训

时间管理

Time Management

●
(美) 马克·曼西尼 (Marc Mancini) 著
何珺 译



机械工业出版社
China Machine Press

Marc Mancini. Time Management.

ISBN 0-07-140610-7

Copyright©2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-6909

图书在版编目(CIP)数据

时间管理/(美)曼西尼(Mancini, M.)著;何瑾译.-北京:机械工业出版社,2005.1

(基层管理能力培训)

书名原文: Time Management

ISBN 7-111-14585-2

I. 时… II. ①曼… ②何… III. 时间-管理 IV. C935

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第062264号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 季 阳 版式设计: 刘永青

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年2月第1版第1次印刷

880mm×1230mm 1/32·6印张

定价: 19.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

前 言

20世纪50年代，人们在处理家庭和工作中的繁琐事务时，变得越来越机械化，而电子革命预示着更令人眩目的高效时代的来临，所以未来学家大胆预言：到2000年，每个人平均的工作时间每周仅20或30小时，闲暇时间将会多得令大部分人都不知道该怎么做才好。

我们现在知道这些20世纪50年代的预言错了，大错特错。电子化和自动化大大加速了人们的生活节奏。为了应对如潮水般涌来的工作和信息，大部分人每周的工作时间都超过40小时，而不是更少，人们的闲暇时间锐减。计算机的芯片没有解放我们，它强迫我们以它的速度进行工作。

于是，过多的责任压得我们喘不过气来。传真、快递和电子邮件都要求即时的行动。计算机和激光打印机里数分钟之内就能涌出50封个性化的书信，这在以前要花一个秘书一整天的时间才能完成。结果，我们的邮箱和收件夹塞满了五花八门争相吸引我们注意力的材料。

所有这些沟通方式和旅行的便捷意味着跟人们打交道的人际网络成指数地扩展。事实上，你在一年中遇到的人要比你的祖父母在一生中遇到的人还要多，无怪乎我们有这么多的人都记不住别人的姓名。

IV

更糟的是，你也许以前求助过一本时间管理方面的书，书中说（大部分书是这样的）你必须建立庞大的且基于逻辑的堡垒以抵御那些乱发信息者或超级高效的竞争者。书的作者还可能指出，在你建立起的那些防御工事之间，你能栖息在一个清爽、整齐、洁净的小环境里，认真实践着对时间的管理。

如果真那么容易或者真是如此，那就太好了，但是你知道，事实并非如此。

更为经常的是，你觉得手足无措、精疲力竭、垂头丧气。甚至很有可能连花点时间再读一本时间管理的书（就像本书），你都会有犯罪感。但是希望就在这里，这就是本书的内容。

对错与否

蒂芙妮喜欢计算机，面对计算机，她有一种如鱼得水的感觉。所以当她需要整合5份文件的内容时，她发现最为简单、最有效率的方法就是在她的计算机上打开5个窗口，从一个窗口到另一个窗口来回点击它们，她可以编辑它们，也可以从一处剪切再粘贴到另一处，或者把它们合并成一个独立的文件，所有这些只需轻轻一点鼠标即可。

与其相反，吉姆是一个喜欢用纸笔来工作的人。他愿意在办公桌上把5份文件摊开，把各份文件需要变动的部分标出来。他会做笔记，增加内容，手工重编页码。有时候，他甚至会把它们剪下来，用胶带按新的顺序粘起来。最后，他还会把终稿打出来，或者如果他还有时间的话，他会把它们交给做电脑排版的人重新

打印或编辑一下。

不能说哪种方法一定就是完成任务的最好方法。蒂芙妮和吉姆都采取了令他们自己感觉压力最小的完成工作的方式，这样的方式令他们感到自信、有把握。

使用计算机系统肯定要比手工方式更省时，尽管可以充分说明这一点，但如果要求吉姆在计算机上完成编辑工作，可能也是在同时间迫他更多地考虑计算机的工作原理，而非考虑工作本身。蒂芙妮对文字处理一学就会，这使她能够更有效地工作；而吉姆在计算机程序方面缺乏悟性，这使软件的运用成为他的“效率的敌人”。他发现与其花费力气研究出如何制作一份表格，不如手工画表，让后续工作的人或更胜任的人考虑格式，那样会更轻松、更令人满意。

当然，我们可以建议吉姆去学习计算机的使用。在当今的工作环境中，如果不具备计算机技能，简直就无法谈效率。但是，从本性上来说，吉姆可能永远无法像蒂芙妮那样自如地运用计算机，他当然会不断提高自己的计算机技能，但他可能永远不会感到完全适应。

吉姆的主要才能也许在另外一个领域，他对公司最有用之处不是作为一个文字处理工作者，而是作为一个业务拓展经理。当他整合这5份文件时，公司真正要的是让他关注于内容，而不是要他在保持各文件格式正确统一的同时在电脑上完成剪切和粘贴。

因此，要记住很重要的一点，阅读《时间管理》一书时，并非每一条建议、战略方法或技巧都适合于你。有时你会受到启发，你会想：“对呀，我怎么就没想到这一点？”但也有这样的時候，你会做出结论：“我根本不可能办到！实际上，我讨厌那么做！”

请您放心，我们都是个体，我们的学习方式各有不同，工作方式也不同，我们可以综合利用不同的方法。组织一个人的生活很少只有一种“对”或“错”的方式，关键在于结果。

但是，有很多方法可以改进我们已经建立起来的系统，或者可以作为崭新的方法令我们的生活或工作更加轻松、更富成效、更能减轻压力。我们希望本书可以提供一些有用的建议从而达到这一目的。你可以自主选择最适合于你特定工作风格的方法，选择能够融入你的日常生活、令你更加充满自信的方法，让你有信心能够在最大程度上不受外来干扰，按时、准确无误地完成工作。

但是要做好准备，会出现以下这种情况（也许还有很多）。你会自言自语地说：“我已经知道了，我父母都告诉过我了！”没错，但是你还正在做吗？最终你会发现，在通往时间管理的旅程中更多的是要你重新做你已知的事。

时间管理的好处

时间是有限的，每天只有那么多个小时可以用来谋生、工作和享受生活。

在一项令人有些手足无措的项目中遭遇挫折时所浪费的每一分钟，就相当于从我们分配用来享受生活的时间中扣除一分钟。其实工作本身就是要给我们带来愉悦，即成就感，工作做得好，得到认可的满足感（包括经济报酬在内）能使我们更加享受生活。一切都能办到。少一点压力，多一些信心，减少了挫败感，增加了成就感，这些好处都源于管理好时间。我们希望《时间管理》

VII

一书可以帮助你获得所有这些甚至更多的好处。

你阅读和学习本书所能获得的最大好处在于工作生产率的增加。但就像经理人公文包丛书中的其他书一样,《时间管理》一书的目的不仅于此,它还要教你如何帮助你的手下员工提高他们的时间管理技能,教你如何令他们的工作更轻松,使他们工作得更富有成效。本书还要进一步教你如何将你所学到的技能运用于职场以外的生活当中,运用到你的家庭、与家人和朋友的关系当中,简而言之,即运用到你的整个生活当中。

这些技能并不局限于你自己的工作本身这一副主题,将会明显地贯穿于全书。书中不乏来自平常生活中的例子和来自你的员工工作的例子。我们希望通过这些例子可以激发你的想像力,让你思考如何举一反三地运用学会的内容。你会发现它们可以运用于你自己及与你有关的人的生活中。

本书还包括无数与时间管理相关的其他主题,例如组织、效率、个人生活的目标设定等。事实上,时间管理并非存在于真空中,它存在于我们日常生活的方方面面,成为关系到我们生活快乐与否、满足与否的核心。

在本书中您能看到什么样的内容呢?在前两章,你将学到时间管理的基础理论和那些能够从根本上转变你的生活方式的理论。本书其余章节是上百条实用的战略方法,可以帮助你管理好自己的日常事务。

本书特色

基层管理能力培训系列背后的理念是以一种人与人之间的友

VIII

好方式向你提供实用的信息。书中各章短小精悍，分析解决各种战略方法问题，包含大量实例。书中还有各种有特色的文本框，用来突出文中的核心内容。下面介绍一下本书中的文本框。



巧妙管理

框内提出建议和方法，使人们能够在工作及个人生活中巧妙地利用时间。



该框是一个警告标示，指出在你考虑如何对时间进行管理时，情况可能已经变得不妙地方。



该框为你提供更好利用时间的具体方法提示。



每一主题都有某些特殊的行话和术语，这一文本框提供这些概念的定义。



无论实施的好坏与否，能得到其他人实施的例子总是有用的。这些例子可在这一文本框内找到。



在此文本框中能找到根据本书的建议可以遵循的具体做法。



你如何能够保证管理时不犯任何错误？不能。但这些文本框就如何将错误降到最低限度提供了实用的建议。

致谢

真诚感谢项目助理桑德拉·威廉姆斯 (Sandra Williams)。

感谢凯伦·弗库西玛 (Karen Fukushima) 为我公司所发起的所有项目进行质量控制。

目 录

前言

第1章 驯服时间	1
明确你的时间管理风格	5
你和时间的依赖关系	9
你所处的环境	10
时间都花到哪里去了	12
管理者提示	13
第2章 有关时间管理的几个误区	15
误区1: 时间管理只不过是强迫症行为的另一种诠释	15
误区2: 时间管理泯灭了个人的自发性和乐趣	21
误区3: 也许我可以管理好我自己,但是我的公司却一团糟	23
误区4: 存在万能风格	26
管理者提示	30
第3章 “不要让你的小鸭掉队”: 做事讲究轻重缓急	32
ABC法	33
目录卡/报事贴法	37
任务“盘存”法	38
回报法	39

帕累托法则	43
管理者提示	46
第4章 做事拖沓——时间的窃贼	47
做事拖沓的实质	48
你为什么会拖沓	50
你为何事而拖沓	51
造成拖沓的8大因素	52
结论	61
管理者提示	62
第5章 克服困难、扫清障碍、设定目标和 集中分段处理	63
设定目标	64
别打扰我	67
什么也不做	70
集中处理	71
发现规律	72
你的生物钟是怎样的	73
几点提示	76
结论	77
管理者提示	77
第6章 如何有效授权	79
你能向谁授权	79
你能授权什么	82
为何授权如此之难	83
授权的关键步骤	85
管理者提示	91

第7章 学会说“不”	92
对什么说不	94
如何说不	95
会议和委员会的应对之计	97
如果你不是会议主持人	102
结论	103
管理者提示	103
第8章 预期的艺术	105
你的预见能力如何	106
停车计时器综合症——因小失大	107
错误期限法	110
未雨绸缪	110
艰涩难懂的语言文字	111
沃伦达效应	114
贝尔的祝福(或诅咒)	117
最终的问题	123
结论	126
管理者提示	126
第9章 填补时间的漏洞	127
漏洞一：社交活动	130
漏洞二：乱放东西	134
漏洞三：遗忘事情	139
漏洞四：上下班和飞机旅行	140
漏洞五：阅读时间	144
漏洞六：说话唠叨的人	145
结论	147
管理者提示	148

XII

第10章 时间管理的有效工具	149
5个必要问题	150
基本的硬件	158
软性工具	169
最终的工具：你的环境	173
结论	176
管理者提示	177
译者后记	178

第 1 章

驯服时间

你是否留意了电视新闻中的最新动态？就在不久前，我们的电视屏幕下方开设了新闻滚动条，其目的是在第一时间提供简明扼要的“新闻头条”，而不是等到电视主持人和记者们在新闻时间内播报。现在，节目制作人甚至有时会加上“二级”头条栏，在滚动新闻条的下面再加上一行文字。

他们为什么要这么做呢？那是因为当今社会的新闻瞬息万变，新的信息层出不穷，致使我们不能简单地再采用过去的方式，只是在特定的时间段播报重大新闻。更重要的是，许多电视观众没有时间守在电视机旁等待新闻联播。他们需要立刻就能知道所发生的一切，就是现在！电视节目制作人也意识到，观众越来越想在同一时间接受不同渠道的消息，那么，又何乐而不为呢？

在新闻通信方式发生最近的这次革新之前，我们的生活早已开始反映出一种类似的变革。

科技的进步使得我们完成本职工作所需的大量复杂数据的传输变得可能。同时，个人理财、与朋友交流以及对收到的大量信息进行有效处理，这些也都因为科技的发展变得越来越方便。

由此带来的结果是，我们可能比历史上任何一个时代所创造的价值都要多得多。而且，我们现在拥有高科技的、战略性的、个性化的工具和手段，它们有助于我们管理好时间，提高工作效率并能更好地规划生活。这一切只需要我们接受改变，敞开胸怀接纳所有新生事物和观念。只有这样，我们才可以真正驯服时间。

 举 例

信息数量知几何？

比特尼·堡斯公司（Pitney Bowes Inc.）的《未来》（*the Future*）杂志社与圣荷塞州立大学在1996年底所做的调查研究收到了《财富》1 000强企业972名员工的问卷调查反馈信息。该调查显示，员工们每天通过各种方式平均发送和接收178条信息。其中包括：电话（平均每天24个）、电子邮件（平均每天14封）、语音信件（平均每天11个），还有其他媒介。84%的受调查人表示工作中他们每小时至少要被各种信息打断3次。

而这仅仅是1996年的调查结果，这个数字在今天恐怕要高得多。

要做到这一点，你必须灵活应对这些变化带来的各种挑战。譬如，当你早上打开电子邮箱时，你必须去面对暴风雪般的邮件和信息。其中有些信息对你有帮助，但更多的是些让你心烦的垃圾信息——例如你无意中会打开的广告信息。那些塞满信箱的垃圾邮件也需要你花费时间去清理。

这还不仅仅是电子邮件的问题。也许你还记得原来会有秘书帮你处理信函，接听电话，筛选来电，提醒你工作日程和约会时

间，并帮助你安排一天的工作任务？但是今天，在许多公司里，主管们端坐在电脑前，敲打着他们自己的信件，接听他们自己的电话和语音信息，在日历上记下工作内容并安排日常工作，这一切的完成都没有秘书的帮助。科技的日益进步带来诸多便利，究竟谁还需要秘书呢？这就是今天的现实情况。当然，有时今天的主管们确实会有行政助理，但在许多情况下，是几个主管会共用一个助理。

这些新的做事方法正逐渐融入到我们的工作中。就像斯蒂芬·金（Stephen King）^①小说中的被拔了牙的怪兽一样，日常工作几乎占据了我們所有的时间。

但是也有好的方面。如果我们的工作责任与科技发展的速度成比例地增长，那么，在很多方面，我们获得的自由也会成比例地增长。能代替秘书职责的现代化工具让你实现了20年前人们梦寐以求的高效资料管理方式和创造性通信方式。你可以在很短时间内将产品图片通过电子邮件发给你的潜在客户，利用午餐时间制作出专业化的公司和产品演示文档，召开一次简单的电话会议替代费时费力的出差旅行。

虽然先进的科技使我们有幸享受到了即时沟通和自由信息交流的乐趣，但与此同时，也把我们带进了为应对更紧张的任务期限而超负荷工作的梦魇。我们总是为了处理日益增加的各种信息和职责而延长工作时间，我们正经历着新的工作压力。（还记得你第一次不得不用文字处理软件制表时的感受吗？）我们正面临着新的时间管理挑战。

^① 美国知名恐怖小说大师。——译者注

比方说，普遍使用的个人电脑，长久以来，作为一种节约时间的设备为人所称道，但有时却恰恰相反，它又在不断侵占我们宝贵的时间。语音信箱在某些方面简化了我们的生活，但却又把生活的其他方面复杂化了。寻呼机和手机使我们无论身在何处都能保持联系，但当你精心准备的一个浪漫之夜被某个紧急电话贸然打断时，你心中一定不是滋味。无法取得联系的借口不再适用了。这是个“无纸信息社会”？可造纸商们正赚取着大把的钞票，比以前还多得多。

由于缺乏时间管理技能，人们付出了巨大代价，损失的时间和金钱同样多，而且这种情况越来越普遍。我们比25年前的人们更能真切地意识到时间的流逝，而且简直就需要把自己想过的生活硬塞入现在的生活中去。

 举例

值得思考的问题

假设一家银行每天早晨在你的账户中存入86 400美元。但由于余额不能结转至次日，账户上任何你当天没有花完的钱都会被清除。

你会怎么做呢？你也许会在每一天下班前将所有的钱都提出来，如果你聪明的话，你甚至会使用其中一部分为将来投资。

我们每人都拥有这样一个与此非常类似的银行，它就叫做时间。

每天早晨这个银行给我们86 400秒的存款，任何你没有充分利用的时间，在晚上都会被自动清除，该账户的余额无法结转，也不允许透支。如果没有使用完一天的存款，就将失去剩余的部分。

事实上，在理想状态下，我们每天都有相同数量的时间可以支配。但是我们既没有很好地利用它，也没有精明地投资它。

时光飞逝，切勿挥霍光阴。