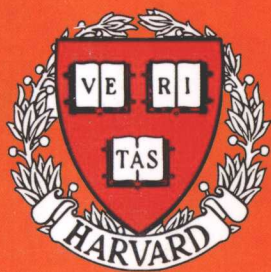


[哈佛智慧·点亮一生]

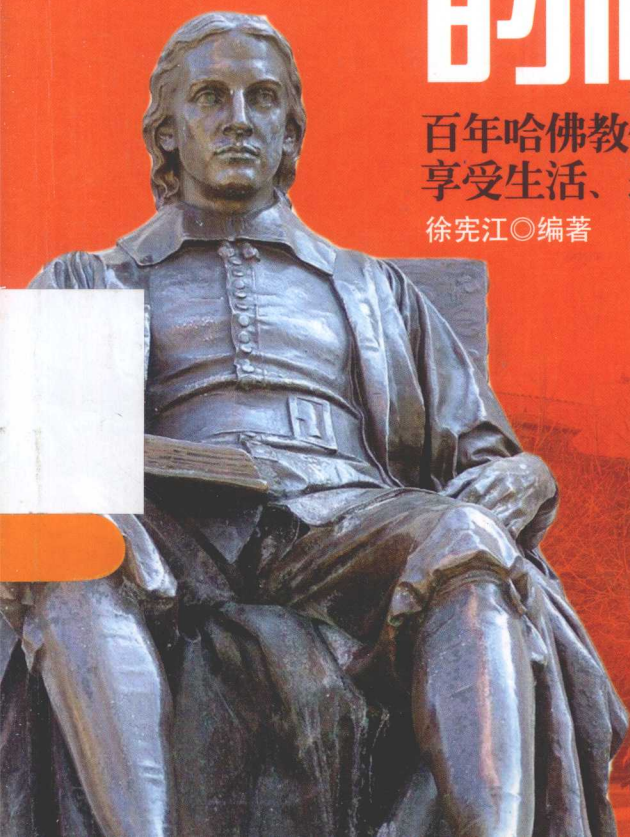
走近百年名校哈佛·品味成功者的故事
全面提升工作效率·一切尽在——



Harvard 哈佛 时间管理课

百年哈佛教你管理时间、提升效率、
享受生活、迈向成功

徐宪江◎编著



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



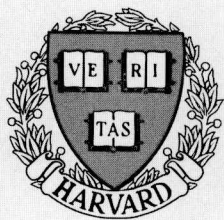
013043839

C935-49

28-2

[哈佛智慧·点亮一生]

走近百年名校哈佛·品味成功者的故事
全面提升工作效率·一切尽在——



徐宪江◎编著

Harvard 哈佛 时间管理课

百年哈佛教你管理时间、提升效率、
享受生活、迈向成功



北航

C1646781

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



C935-49

28-2

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛时间管理课：最新升级版/ 徐宪江编著.
—北京：中国法制出版社，2013. 6
ISBN 978 - 7 - 5093 - 4530 - 6
(心理学世界)

I. ①哈… II. ①徐… 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 (2013) 第 083904 号

策划编辑：刘 峰 (52jm.cn@163.com)
责任编辑：杨 智

封面设计：孙希前

哈佛时间管理课

HAFO SHIJIAN GUANLIKE

编著/徐宪江

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/710 × 1000 毫米 16

版次/2013 年 6 月第 2 版

印张/16.75 字数/228 千

2013 年 6 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 4530 - 6

定价：39.80 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话：66033296

传真：66031119

编辑部电话：66038703

邮购部电话：66033288

前 言

哈佛是美国人的骄傲。独立战争中，几乎所有著名的革命者都是哈佛的毕业生。在美国政府看来，哈佛就是政府的思想库。在这里，先后走出了八位美国总统、四十多位的诺贝尔奖得主和三十位普利策奖得主。可以说，哈佛的一举一动都直接对美国的经济走向和社会发展动向产生着重要的影响。

事实上，在这所一向被称为“美国人的心脏”的全球著名学府中，出色的并不仅仅是它历来培养出来的杰出学生，那些经过了岁月历练而沉积下来的各类管理理念对全世界都产生着重要的影响，时间管理便是其中一项。

如果你曾经对哈佛出身的那些成功人士进行过仔细的了解，你便会发现，由于深得有效时间管理的益处，他们在时间管理的重要性上保持着惊人的认同：时间管理比战略、创新等那些表面上看去更为炫目、更为新颖的管理议题更为重要。

也许你无法理解这种重要性，但是你是否想过：两个条件相同、起点相似的年轻人，在十年后一个成功、一个却沦为平庸者的原因是什么？仅仅是时运不佳、没有机遇吗？不，其实机遇往往是建立在你懂得把握时间的基础上的。没有有效的时间管理，就算你再有才华，也会在

无谓的忙碌中将自己的人生虚耗。

那些不懂得时间管理、没有妥善地对自己的时间进行管理的人，往往会如同无头苍蝇一样毫无方向地到处乱飞，没有工作重点，自然也看不到他们的工作成果。而那些可以将时间管理践行得极好的人，却总是可以从容地掌握自己的时间——他们确切地知道自己一天内要做的事情，有些人甚至会知道明天、下一周自己应该做什么。

现在，由于生活压力越来越大，很多人感到无法承受，这些人之所以如此痛苦，原因就在于他们没有实行有效的时间管理。《哈佛时间管理课》一书明确指出：如果不懂得将自己手头的任务进行先后排序的话，你往往会因为在一个时间段内做着太多的事情而手忙脚乱。因此，尽管有些人在现实生活中非常卖力，其工作效率却依然低下。

现在，你有机会针对自己糟糕的时间管理进行改善，这本《哈佛时间管理课》将会让你明白以下几点：

你的时间大部分浪费在了哪些地方；

如果你为自己设立有效目标的话，你的个人效率将会大大提升；

针对自身工作、生活状况制定相应的时间管理表，你便能够让自己逃离瞎忙的误区；

学会授权，将事情委托给可以将它办好的人，你便可以腾出更多时间去做更重要的事情；

找出那些妨碍到你办公效率的事情，并一一将它们克服，你的工作状态就会变得更好；

记住一些能够有效提升时间管理效率的方法，你与你所在的组织都可以获得新的发展；

在工作的同时，不要忘记享受私人时间——它是让你更有精力投入工作的重要所在。



失败的计划，即计划的失败。当你无法做到妥善地进行时间管理时，你的人生会陷入一团乱麻中。《哈佛时间管理课》将会帮助你一步步地抽丝剥茧，直到你找出最适合自己的时间管理方法为止。

想要在时间管理中成功吗？想要在未来的成功名单中看到自己的名字吗？想如同拉尔夫·爱默生、亨利·梭罗、乔治·沃克·布什和巴拉克·侯赛因·奥巴马一样，拥有自己的骄傲吗？

打开这本《哈佛时间管理课》吧，它会让你在享受工作、生活乐趣的同时，拥有获得成功荣耀的基本能力！

谨以此书献给那些渴望成功并不断为了梦想而持续付出努力的人，愿你们未来都有实现梦想的时刻！

目 录

Class 1 是什么偷走了你的时间 / 001

自我测试：你在什么地方浪费了太多时间？ / 001

1. 超负荷工作 / 003
2. 授权效果不佳 / 007
3. 什么事都想做好，什么事都做不好 / 010
4. 明日复明日的拖延 / 013
5. 无法控制时间 / 017
6. 没有必要的出差旅行 / 021
7. 目标不明确 / 024
8. 将时间浪费在电子邮件上 / 028
9. 转换成本，计算浪费的时间 / 031
10. 建立时间活动日志 / 034

Class 2 确立有效的时间管理目标 / 038

自我测试：你的目标是否足够明确？ / 038

1. 了解你自己的价值 / 041
2. 要有明确的目标 / 045



3. 如何进行目标设定 / 048
4. 运用思维导图确定目标 / 051
5. 制定目标的具体方法 / 055
6. 让目标落实为任务 / 058
7. 用合理的高难度目标来规范自我 / 061
8. “重要”与“紧急”中的优先原则 / 064
9. 适时对目标进行修正 / 068
10. 分步实现你的目标 / 071
11. 让帕累托分析法帮你进行时间管理 / 075

Class 3 制定自我时间管理表 / 079

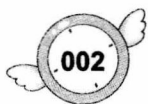
自我测试：你的时间管理足够优秀吗？ / 079

1. 有助你进行时间管理的工具 / 084
2. 做好时间预算 / 086
3. 制定日常的时间管理标准 / 090
4. 建立自我时间管理清单 / 093
5. 明确每日对待时间的态度 / 097
6. 拒绝比接受后做不来要好 / 100
7. 认识自我最佳做事时间 / 104
8. 专注于有效的工作 / 107
9. 认识错误，告别完美主义 / 109

Class 4 授权与委派，让你更有效地利用时间 / 113

自我测试：你在团队管理中承受了太大压力吗？ / 113

1. 明确自己的主要角色 / 116



2. 懂得授权的艺术 / 119
3. 根据员工表现进行授权 / 123
4. 防止“反授权”局面出现 / 127
5. 做好时间管理, 有效委派工作 / 130
6. 做好委派工作的评估 / 134
7. 委派之前做好准备工作 / 137
8. 有效委派的原则和方法 / 141
9. 按照步骤进行委派 / 144
10. 控制与监督委派过程 / 149

Class 5 克服办公时间管理障碍 / 153

自我测试: 你很善于控制自己的时间吗? / 153

1. 如何应对不利的文化背景与工作环境 / 156
2. 整理杂乱无章的工作空间 / 159
3. 与老板步调保持一致 / 163
4. 简化工作中的问题 / 166
5. 组织目标的缺失 / 169
6. 缺少清晰的方向 / 172
7. 艾森豪威尔原理在时间管理上的运用 / 175
8. 改掉办事拖拉的习惯 / 178
9. 学会借用别人的力量 / 182
10. 摸清时间管理方法 / 186

Class 6 有效提升时间管理效率的办法 / 191

自我测试: 你的生活状态怎么样? / 191



1. 善于利用打电话的时间 / 196
2. 利用电子邮件来节省时间 / 200
3. 利用互联网快速获得、总结信息 / 204
4. 利用巧妙的沟通节省时间 / 207
5. 进行工作分解时的原则与基本结构 / 210
6. 合理利用琐碎的时间 / 214
7. 提高会议的效率 / 217
8. 创造出新的时间区 / 221

Class 7 平衡工作与生活时间 / 225

自我测试：你的工作妨碍你的家庭生活吗？ / 225

1. 改变对工作的态度 / 227
2. 整理私人生活 / 231
3. 正确对待工作与休闲 / 234
4. 保持良好的精力 / 238
5. 正确对待睡觉与熬夜 / 242
6. 控制好自己的情绪 / 245
7. 多抽些时间陪伴家人 / 249
8. 会休息的人才能更好地工作 / 253
9. 缓解和消除压力 / 256

C l a s s 1

是什么偷走了你的时间

你是否总是感觉时间不够用，总是有种火烧眉毛的感觉？如果经常出现类似的感觉，你便要审视一下自己的时间到底用在哪里了：你在消极情绪上耗费了太多的时间？发邮件、写文书让你的时间大大缩水？总是力求完美让你无法从容应对时间？……在哈佛人士看来，这些情况都映射出了你在时间管理方面的欠缺。先来了解一下自己将时间浪费在了哪些地方吧，它会告诉你，这些被你浪费掉的时间恰恰是你无法成为行业精英人士的主要原因。

自我测试：你在什么地方浪费了太多时间？

检查一下你的工作方式和可能受打扰的因素，看看自己在什么地方浪费了太多时间。请根据你的实际情况，按照以下标准进行打分，并记住相应的得分。

几乎总是 0分

有时是这样 1分

大多数是 2分

几乎没有 3分



(1) 电话时常打扰我，通话时间比较长。

(2) 不速之客常常影响我，让我不能专心于自己的工作。

(3) 讨论时间通常比较长，而我从中受益很少。

(4) 由于常常屈从于压力，我才遵守我的时间表。因为有些事情难以预料，或者我打算做的事情太多了。

(5) 没有明确的先后顺序，我总是想着一口气就把工作完成。我常常被琐事所困，不能集中精力做最重要的工作。

(6) 有的工作时间紧迫，任务繁重，所以我总是觉得很难完成任务，故而总是拖延，或者从来没有完成过，因为我总是静不下心来。

(7) 我办公桌上的文件堆积如山，回复与阅读需要很多时间。

(8) 与他人缺少沟通，信息交流迟滞，误解甚至摩擦时有发生。

(9) 当别人向我寻求帮助时，我很难拒绝他们，即使我还有自己的工作要完成。

(10) 我常常做一些其他人也可以做的事情，而没有授权给别人做。

(11) 在我的生活中，工作与个人的目的性不明确，每天毫无意义地工作、生活。

(12) 有时我缺乏自律，难以实现自己的计划。

根据自己的回答，计算一下所得的分数，看看自己的分值是多少。

0 ~ 17 分：你没有任何时间观念，既不能驾驭自己，更不能有效地领导别人。时间管理可以使你开始崭新、成功的生活。

18 ~ 24 分：你努力控制自己的时间，但是方法不对，而且不能长久地坚持下去，所以总是不能成功。

25 ~ 30 分：你的时间管理进行得还不错，但是你可以做得更好。

31 ~ 36 分：祝贺你，你有很好的时间管理能力，是别人学习的典范。你可以把自己的经验与别人分享，同时你也要坚持把时间管理继续下去。

1. 超负荷工作

时间最不偏私，给任何人都是二十四小时；时间也最偏私，给任何人都不是二十四小时。

——赫胥黎

罗伯特是一家 IT 公司的优秀员工，他一直勤奋努力地工作，并且总是希望自己能将工作做得更好。他一直竭尽全力地去做好一切工作，来帮助团队达到公司的工作目标。

有一天，他的上司罗斯说：“我觉得应该有人为我们公司的新项目的下一步工作制订一份详细、周密的计划书。大家谁愿意主动来接受这个工作？”

然而，没有一个人作出回应，大部分员工都默默地坐在那里，眼睛看着自己的笔记本。

“有没有人愿意做这份计划书？”罗斯又问了一次。

罗伯特见没有同事愿意主动承担这个工作，便像往常一样站出来，接下了这项工作。罗斯对罗伯特的行为表示赞许，当即赞赏他是一个勤劳、认真的好员工。他的举动是同事们意料之中的，他的同事都很清楚他在这种情况下会有什么样的行为，只要他们坚持不站出来，罗伯特最后一定会承担起新任务的。罗伯特是一个勤奋、踏实的完美主义者，他所做的工作通常都完成得非常出色。但是他存在一个问题，那就是他很多时候不能按时完成工作任务，因为他总是接受一些超负荷的工作。

罗伯特这样的人是很值得赞赏的员工，但他们也存在一个很大的问

题，那就是不懂得对别人、对工作说“不”。他们总是大包大揽，经常承担起自己能力之外的工作。因此，他们的工作日程计划总是不断增加新的工作任务，而他们也经常在深夜或者周末加班加点才能完成任务。更让人觉得遗憾的是，他们的工作效率并不高，在工作进度上，他们总是落在其他人的后面。

你现在的工作状态是不是也像罗伯特一样？如果你也像罗伯特那样大包大揽，什么工作都接受，那么，你就应该认真思考一下超负荷工作给你的生活带来了哪些方面的负面影响。你的职业生涯将被超负荷工作搞得没有一点生气，然而这些工作最终又有多少与你的关键目标相关？更何况，你还可能因为超负荷工作把自己搞得筋疲力尽。此外，如果你把本来应该花费在学习新知识、陪伴家人和交际等方面的时间也全部拿来工作的话，那么，你的个人生活也将痛苦不堪。如果你存在上面的这些情况，建议你按照下面的方法去尝试一下，也许你可以避免让自己超负荷运转：

(1) 明确自己的关键职责和目标。如果这样做了，你便可以很容易地把本职工作和额外的工作区分开来。如果公司里有本职工作以外的任务，不要主动揽下它。相反，你应该好好想想，谁最有责任去完成它，这是谁的本职工作或者分内的工作。如果最后你不得不参与这项工作的话，也不要把这工作当成是你自己的职责，而是尽量去当主要负责人的好助手。

(2) 如果你的同事没有完成他的工作或是没能达到你的标准，请不要想着帮他去完成工作。这是费力不讨好的事情。你的同事可能会把他工作做得非常糟糕，但是如果你插手帮他们做的话，那么他们可能永远也不会取得进步。相反，你应该针对他们的工作进度和工作状态，提出一些有意义的建议，帮助他们把工作做好。

(3) 学着对你的老板和同事说“不”。如果你天生乐于助人或者你习惯性地把自己看作团队中的一分子的话,说“不”是一件困难的事情。但如果不懂得拒绝的话,你将像事例中的罗伯特一样,无休止地工作。

其实拒绝老板或者上司对于工作的额外要求远远比你清楚地说出为什么要做这项工作容易得多。认真地思考一下说“是”将会给你带来什么样的后果——打乱你的工作计划,让你无法按时完成最重要的工作,这样说“不”的理由就会变得十分清晰了。在老板面前,说“是”非常容易,说“不”对你来说却是一个很大的挑战。对老板或者部门主管说“是”可以让你在很短时间内取悦他。在上面罗伯特的例子中,罗斯就会想:“如果没人愿意做的话,罗伯特还是可以做的。”但如果总是因为接受新的工作任务而导致你的本职工作不能按时完成的话,你很可能就会成为一个失败者。更重要的是,说“是”并不能让你得到升职的机会。罗斯会想:“我需要罗伯特在现在的这个职位上,我的工作不能没有他。”老板们是不会让那些他们觉得不可或缺的人升职的。

在你的工作过程中,当上司要把难以完成的额外工作委派给你的时候,你可以按照下面提供的办法解决:

(1) 在你想好之前,什么都别说,先想办法得到缓冲的机会:“我们明天下午来谈好吗?”

(2) 充分利用喘息时间,准备好你的回答。

(3) 当你去见上司时,把你现在手中的工作列个单子给他,让他来决定你的本职工作和那个即将委派给你的新任务,哪个应该优先完成。这样,皮球就被踢回到他那里。

哈佛时间管理小秘籍

当你觉得自己的工作超负荷时,你需要好好地调整一下自己的工作



状态。这里有一些小窍门，对你应该有所帮助：

(1) 给自己设定一个脱离工作的时间。不管你几点开始工作，你都要设定一个一个脱离工作的具体时间。一旦设下时间，就要按这个设定来做。在这个时间以后，你就不要再做与工作相关的事情，不管是检查邮件或者是思考关于工作的问题。

(2) 培养自己的业余爱好。除了工作以外，你还喜欢做什么？看书，运动，还是听音乐？总之，你要找到一个自己喜欢的、可以放松自己的业余爱好。下班后你应只想下班后的事，而不要再想工作了。

(3) 学会适时地休息。一般来说，你的工作时间是8~10个小时，这么长的一段时间，你不可能做到毫无间歇地工作。如果可以的话，你可以到办公室外走走，跟别人聊聊天，活动一下筋骨，远眺一下，等等。这样做，更有利于你的工作。

(4) 寻找提高工作效率、增加收入的有效方法。当你的能力增强的时候，你的个人价值自然也就变高了。渐渐地，你就有机会接触一些价值更高、收益更多的工作和项目。这通常意味着你需要换一份新工作，但也有可能是升职。当然，也有可能你将开始创业或者成为顾问。通过增加收入，减少工作时间，你就为自己赢得了更多的空闲时间。

2. 授权效果不佳

管得少，就是管得好。

——杰克·韦尔奇

一天下午，从新西兰回来的公司董事长，突然召见正在每周一次的管理例会上开会的 CEO 汤姆·桑德斯。他从自己的公文包里拿出一本美国新出版的《如何授权》(How to Delegate)给了汤姆，并对汤姆说：“汤姆，你一个人负责了太多的工作，这是你的问题。我建议你下周前把这本书看完，下周我会请你吃饭，到时候我们再讨论这本书。”

汤姆有些生气，认为董事长是在指责自己的工作做得不到位。气急败坏的他回到会议上大声说：“安排我看《如何授权》……好像我的工作做得不够似的，真不知道董事长怎么想的……我们谈到什么地方了？是的，我正想问你关于我跟你使用油的等级……”

“稍等一下，汤姆，”市场总监史蒂芬·巴恩斯说，“我们认为董事长说得也对。没错，汤姆，你工作比任何人都努力，但是你太注重细节了。你浪费了你自己的大量宝贵时间来检验管理细节，甚至做许多别人能为你做的日常工作。如果你授予别人更多的权利，做更多的工作，那将会给你自己留出更多的时间去考虑在今后的几年里，公司该如何发展，朝哪个方向发展，具体发展步骤是什么，等等。”汤姆看了看史蒂芬，又看了看在场的其他人，然后说：“好吧，你看上去已经获得了每个人的赞同。我同意你的意见，会把这本书从头到尾看完的——如果整个周末我都有时间。我会一直读下去的。现在，我们继续谈论我们的工作……”

