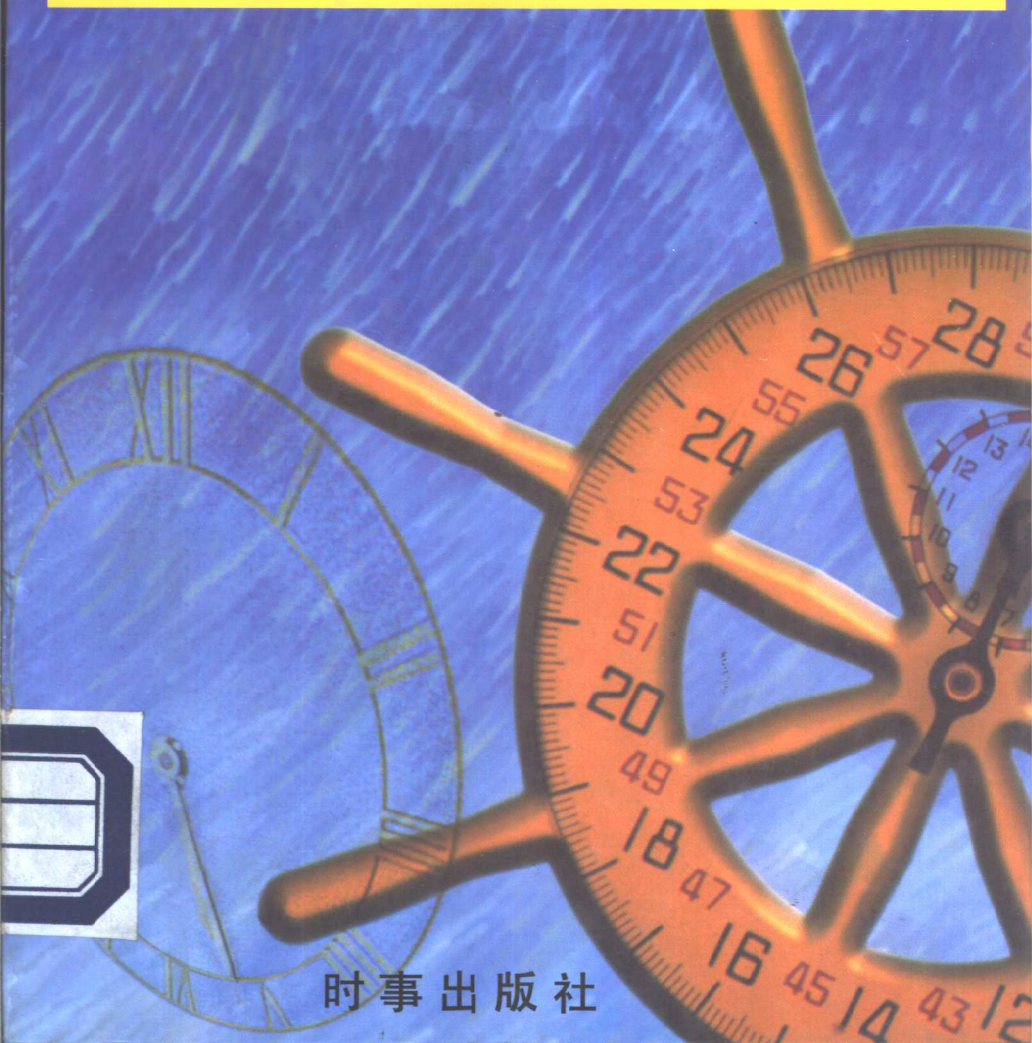


时间舵手

成功人士的时间管理术

Time Tactics of Very Successful People

尤金·葛里斯曼 著 钟明玲 译



时事出版社

时 间 舵 手

尤金·葛里斯曼 著
钟明玲 译

时 事 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

时间舵手/(美)尤金·葛里斯曼著.-北京:时事出版社,
1996.12

ISBN 7-80009-369-7/C·1

I. 时… I. 葛… III. 时间-管理-通俗读物 IV
.C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 21055 号

原著书名 Time Tactics of Very Successful People

Copyright ©1994 by McGraw-Hill, Inc.

Chinese Translation Copyright ©1996 by McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc. (Taiwan) All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc. (0-07-024644-0)

时间舵手

责任编辑:苏绣芳

特邀编辑:赵二冬 赵志强

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编:100081)

新华书店经销

铁道标准化怀柔印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:8.75 字数:180 千字

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

定价:13.80 元

序

尤金·葛里斯曼

我曾经问一位有名的零售业者——蓝曼马库斯公司 (Neiman—Marcus) 的名誉董事长斯坦利·马库斯 (Stanley Marcus): “你认识的那些有钱、有势、有名的人的共同特点是什么?” 和他们其中许多人都是朋友的马库斯回答: “他们 1 天都有 24 小时。”他接着解释: “世界几乎全面地在进步, 但我们 1 天还是只有 24 小时。最成功和最不成功的人一样, 1 天都只有 24 小时。”

成功与不成功的差别在于你 如何利用所拥有的 24 小时

“时间管理”一直是个重要的议题, 但从没像今天这么重要过, 为什么?

* 寻求事业、家庭与社会生活平衡的需要。愈来愈多的人发觉事业并不是全部。

* 信息的爆炸。即便是只瞄一眼所有可取得的信息, 也力有未逮。

* 竞争的压力。最近的一则广告这么说: 犹豫者即

是盘中食。

* 消费者——你的客户对品质的要求。而且他们要立刻兑现，他们和你一样有压力。

任何人发现了节省时间的方法，他就可以在市场上赚大钱。

你可以从这本书中学到什么

如果你从事业务工作 有效的时间管理技巧对业务员来说相当重要，他们有很多时间都没有好好管理。有效的时间管理技巧可以帮助你达成预定配额、赚取红利、加官封爵。换句话说，有效地运用时间就可以左右你的事业。

如果你是经理 在今天竞争激烈的环境下，经理常必须与人竞争，并保持一定的品质。经理人所重视的计划、委派工作的技巧好坏及接受委派的人，都会影响并决定一个机构的基本效率。你也许是“实践派”经理人：做得比任何人都多，并希望机构里其他的人都会效法你。但这样的管理哲学最后常会导致筋疲力竭，而且当你停下来时，整个机构也会随之停摆。

如果你是高级主管 如果你的办公室是位于公司主管的楼层，你也许已经在运用本书中所提到的一些时间管理技巧了。但是，最成功的主管总是不停地寻求新方法使他们的工作更有效率。这本书就可以帮助你增进个人的时间

管理功力。本书也包含了可以用来教导部属的技巧，以营造一个注重时间的机构文化。

如果你是学生 如果你学会了管理时间，你就可以改善成绩、结交新朋友及丰富你的社会生活。精通这些技巧还可帮助你在毕业后能迅速找到好工作。

如果你自行创业 这是一个没有老板的新世界，不必打卡、没有人会告诉你要做什么。你得自己决定如何有效运用时间，以便让你的事业延续下去。

如果你想过均衡的生活 你也许已经加入了“在工作与生活间寻求平衡点”的全民活动。当今美国社会的主要潮流之一就是：大家逐渐了解到，工作并不是生活的全部。

如果你被工作压得透不过气来，事情太多而时间太少，则要向存活者学习求生技巧。

最好的策略

如果你想改善生活，不论是要开创新事业或是要学习加强管理时间，你都可以遵从这个策略，而且必然管用，那就是：**学习并仿效成功人士的作法**。本书将告诉你成功人士管理时间的妙招。许多的时间管理技巧来自于广播、电视、报纸、杂志、书籍的人物访谈，这些人有的是国际知名的人物，有的则默默无闻。然而，我会将名气与成功区分开来，因为许多成功人士并不见得有名。“名气”代表的是被人发掘，而很多成功人士只是尚未遇到伯乐而已。

一些最佳的时间管理技巧正是来自默默无闻的人，其中很多是来自我的研习会中学员们讨论的意见，他们提供了人生实验室中精炼出来的实战技巧。我尽量注明这些技巧的来源，但有时我还是会忘记这些技巧的提供人；即使记得，我也许会发现提供这些技巧的人并不是原创者。因此，我觉得我有一点像林肯（Abraham Lincoln），他说他大部分著名的故事都不是自创的，他只是观念的零售商，而不是批发商或制造者。

不是每个技巧都适合每个读者、每个情况；有些是矛盾的。比方说，有个被证实为有效的的时间管理技巧是：在事件发生的 48 小时内就寄出感谢函。但是，本书中有一个成功人士是在一个月中分配特定几天来做写感谢函这样的事情；但她所完成的工作量惊人，而且也不会因她自订的时间管理计划而冒犯他人。时间管理技巧应该被视为可能的方式与选择；你应该根据自己做选择。

不要以为为了要更有效地运用时间，你的生活就必须产生天翻地覆的重大改变。有些人从来不尝试改善他们时间管理的能力，因为他们根本不想花时间学习看似复杂的管理系统。其实，如果你一次学习一种，是很简单的。试试看。如果有用的话，就融入你的日常生活中；然后继续学习另外一个。如果你每天做一点，没有什么是做不成的。

只要试试改善 5%，你就等于节省了三分钟的时间；光是遵从本书中所描述的电话技巧，你就可以节省这么多的时间。如果机构中的每个人都这么做，仅只改善 5% 就可以

创造奇迹。我告诉送员工来研习的老板：“如果我可以教每个学员增加 5% 的效率，那么你送 20 个人来参加研习会，就等于你不花一毛钱就多了一个员工——一个你不必面谈、训练，甚至开除的员工。”

阅读别人的技巧介绍可以充实自己的生活，获取新的运用工具。有关时间管理的讨论很多都是非常棒的，本书就摘要了时间管理文献中最好的几个观念。

有一些时间管理技巧看似简单，但是，不要因为它们听起来不复杂、要求不多就置之不理。稍后你会看到，美国最大的钢铁公司老板就因为运用了一个简单的观念而省下了数千美元。不要因为只是一个时间管理技巧的老生常谈，就弃之如敝屣。通常在追求重要目标的过程中，我们需要的是唤回记忆而不是注入新的信息；有时候你只需要再次肯定你已经在做的事情。

如果你可以简化做事流程或消除困扰、烦人的事物，你不只节省了时间，你的生活也会更愉快。格洛里亚·斯坦南（Gloria Steinem）有一次告诉我：有些女人从未实现过她们的目标，因为她们总在等待某个人主导她们的生活，所以从不采取主动。那时我心里想着，错的不只是女人，男人也必须了解斯坦南说的话。她的结论是：“我已经浪费了无数的时间，而时间就是生命，时间就是全部。”许多年前富兰克林（Benjamin Franklin）也说过同样的观念：“你爱生命吗？那么就不要浪费时间，生命就是由时间组成的。”

作者简介:

尤金·葛里斯曼博士
(B. Eugene Griessman)

著名的演说家，并担任许多大型企业的管理顾问。他所制作并得奖的节目曾在泰德透纳超级电视台(TBS)上播放，本身也担任IBM公司创意杂志的编辑。他所著的《成功的因素》曾获富兰克林奖中企管与事业类书籍奖，也曾在美国威廉玛丽学院、奥本大学、乔治亚科技学院，及巴基斯坦的伊斯兰马巴德大学中任教。

策 划：严慈亮
王小民
田 涛
杨 钧

富国人生管理系列丛书：

- 《处世的顶尖智慧》
- 《时间舵手》
- 《无往不利》
- 《如何与老美共事》
- 《如何成为抢手货》
- 《追求成功的热情》
- 《获利一辈子》
- 《创业不败》
- 《电脑时代的恐惧与压力》
- 《当男人，做爸爸》
- 《全面公关时代》
- 《求职的十大误区》

目 录

第 一 章	把握时间	(1)
第 二 章	组织化	(7)
第 三 章	提高效率	(20)
第 四 章	捷径	(34)
第 五 章	找出隐藏的时间	(44)
第 六 章	学习专注	(61)
第 七 章	调整你的步伐	(71)
第 八 章	避免拖延	(94)
第 九 章	避免浪费时间的活动	(103)
第 十 章	不要让别人浪费你的时间	(127)
第十一章	争取外援，节省时间	(145)
第十二章	投资时间才能节省时间	(178)
第十三章	未雨绸缪	(201)
第十四章	善用科技	(219)
第十五章	在工作、家庭、社会间找到平衡	(241)

第一章

把握时间

盗贼利用时间，谋士创造时间。
有效率的成功人士既是谋士又是盗贼，
他们能从无关紧要的事或休闲活动中窃取时间，
创造精彩人生。

空闲时间的迷思

有时你会听到这样的说词：“等我有空再做”。这句话通常表示“等手上没什么重要的事情时再做”。但事实上，没有所谓“空”的时间。你可能有“休闲”时间，却没有“空”的时间。在休闲的时候，你也许会躺在游泳池边尽情玩乐，但这绝不是“空”的时间。你的每一分钟都很值钱。

为了解释“一寸光阴一寸金”的道理，一位大公司的老板带着一个“金钱时钟”召开主管会议。与会者在进入会议厅时，需在“金钱时钟”打卡，这个钟记录了每一位与会者的时薪，并且可以计算这个会议所花费的时间及所需的费用。这位老板证明了：永无止尽的会议看似不花一毛钱，其实可能所费不赀。

我们很容易想像有形物品的价值，像是汽车和房子；但“时间”因为看不见又摸不着，常得不到人们应有的尊重。如果有人偷了你珍藏的书或珠宝，你一定会生气地跑去报警，可是丢掉时间甚至连行为不检都算不上。除非你是律师、会计师或心理医生，你才会学着把自己的时间标上价钱。不过即使你向客户收费是以钟点计算，你可能还是将计费的钟点贴上了“生意”的标签；至于工作以外的时间，对你而言就没有价值了。看看表一，它可以帮助你了解你的时间有多值钱，即使只是一分钟。

这么说并不表示当你在陪孩子玩或是跟朋友喝杯茶

时，眼睛得盯着时钟不放。此表是要帮助你明了，你的时间有多珍贵，没有一刻是不值钱的。

当你在森林中漫步或与家人和朋友从事休闲活动时，你所花的时间可能是一种投资，也可能是一种浪费，这正如蓝曼马库斯公司 (Neiman-Marcus) 的最高主管——传奇的斯坦利·马库斯 (Stanley Marcus) 所说的：“在某些时候，我会对我的时间非常吝啬，这么做是为了我可以在其他时候挥霍。”

表一：你的时间值多少钱？

(单位：美元)

年收入	每省一小时的 价值	每省一分 钟的价值	一年中，每天省 一小时的价值
\$ 30, 000	\$ 15. 36	\$ 0. 256	\$ 3, 750
35, 000	17. 93	0. 299	4, 375
40, 000	20. 49	0. 342	5, 000
45, 000	23. 05	0. 384	5, 625
50, 000	25. 61	0. 427	6, 250
55, 000	28. 17	0. 469	6, 875
60, 000	30. 73	0. 512	7, 500
65, 000	33. 29	0. 555	8, 125
70, 000	35. 86	0. 598	8, 750
75, 000	38. 42	0. 640	9, 375
80, 000	40. 98	0. 683	10, 000

续表

(单位：美元)

年收入	每省一小时的 价值	每省一分 钟的价值	一年中，每天省 一小时的价值
85,000	43.54	0.726	10,625
90,000	46.10	0.768	11,250
95,000	48.66	0.811	11,875
100,000	51.23	0.854	12,250

* 每年 244 个工作日，每天 8 小时。

资料来源：口述录音公司 (Pictaphone Corp) 授权使用。

替自己加薪

假如你已经接受了“时间有价”的基本观念；更重要的是，假如你真的了解“你自己”时间的价值，你就可以实现时间管理专家杰弗里·迈耶 (Jeffrey Mayer) 的建议：“给自己加薪吧！”对了，就是将你的时间标上价，然后再提高价钱。

你的时间真正的价值是多少呢？也就是说，如果你可以推销你最擅长的技艺，别人会付你多少钱呢？我们先假设你的年收入是 5 万美元，看看表一，你的时间每小时值美金 25.61 元，每分钟则是美金 0.427 元。姑且不论你的时间市场价值是多少，全部加倍：也就是如果你现在 1 小时赚 25 美元，你的 1 小时**应该**值 50 美元。如果你 1 小时赚 50 美元，那么你的价值**就应该是** 100 美元。

别以为这样的“加薪”思考练习不重要，**你对时间和自己的看法，将会影响你未来日子的每一件事。**正如打高尔夫球，输赢只在你的一念之间。

假如你开始认真看待自己的时间，确认其价值不菲后，那么在不久的将来，即使你真的赚了这么一大笔钱，你也不会诧异了。也正因如此，你就会知道每浪费 1 个小时要花掉多少成本，然后你才会开始想办法削减因为工作效率不高而导致的浪费。要是你每小时的价值高达 100、200 或是 300 美元，你更会谨慎地筛选工作计划及答应他人的要求。

开一张账单给自己

劳伦斯·萨默斯 (Lawrence H. Summers) 目前是美国总统克林顿的首席经济顾问之一。在此之前，他曾在世界银行 600 多人的研究部门中担任首席经济学家；此外，他也担任过哈佛大学经济系的教授。当我告诉萨默斯我正在写一本有关时间管理的书籍时，他把以下的技巧传授给我：当他还在哈佛大学授课时，他教那些功课老是做不完的学生们记录工作日记，就像律师和会计师们做的工作日记一样。如果学生们实际上做了 30 分钟的作业，就将这 30 分钟老实地记录下来，不加水份。并且只能记录在道义上可以向客户收费的时间，其他如吃点心、休息的时间就不能算进去。利用这个工作日记，学生们发觉，他们真正花在作业上的时间，经常比他们想象的还少。

对那些已经学会善用时间的人来说，这个技巧可能并不管用，但是对其余为管理时间感到困扰的人而言，工作日记是一项非常有用的判断工具。即使对工作经验丰富的人来说，工作日记也常有惊人的效果——让他们警觉到有多少时间被白白浪费掉了。至于一些老练的时间策略专家，他们使用工作日记不只是为了“惊人的效果”，更把它当作自我管理的工具。詹姆斯·柯林斯（James L. S. Collins）是一家公司的总裁，他记录工作日记已有多多年。刚开始他只是为了约束自己而做记录，但是在发现这种方式的大妙用后，他就没有中断过记录工作日记。

许多律师和会计师在大部分的工作时间里，面前都放着一本工作日记。我曾询问一位非常成功的律师这么做感觉如何，他回答：“这么做已经成为一种习惯了。起先我是学着在打电话前和结束一个电话后顺手做些记录，但久而久之，这就成为一种生活方式了。”

记录工作日记未必适合每个人，许多优秀的时间管理者根本连想都没想过要这么做，对他们而言，他们最不想做的事就是多余的文书工作。我自己也只会偶尔在一段时间内记录工作日记，但是这仅是为了看看自己的工作成绩，而不是例行的记录。

你可能想尝试至少每隔一段时间记录一下工作日记。如果你的记录诚实而且仔细，你就可以确切地知道自己是如何使用时间。工作日记是不容自我欺骗的。