

 易中创业丛书

第十九版

赛伟特最佳时间管理锦囊妙计

把时间花在刀刃上

[德] 洛塔尔·丁·赛伟特 著

樊渝杰 徐颖 译

肖健 校

民主与建设出版社

易中创业丛书

欧洲畅销书

把时间花在刀刃上

赛伟特最佳时间管理锦囊妙计

(第 19 版)

[德]洛塔尔·J·赛伟特 著

樊渝杰 徐 颖 译

肖 健 校



民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

把时间花在刀刃上:赛伟特最佳时间管理锦囊妙计/[德]赛伟特著;
樊渝杰、徐颖译

—北京:民主与建设出版社,2002.1

(易中创业丛书)

ISBN7-80112-372-7

I.把… II.①赛…②樊…③徐… III.时间-管理
IV.C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093856 号

First published as “MEHR ZEIT FÜR DAS WESENTLICHE” by Lothar J.
Seiwert © 2000, 19th edition, verlag moderne industrie, 86895 Landsberg /
Lech, Germany. All rights reserved.

责任编辑 程 旭

封面设计 伊和轩

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)6552 3123

社 址 北京市朝阳区大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 世界知识印刷厂

开 本 880×1230 1/32

印 张 9.375

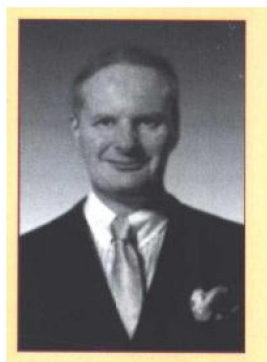
字 数 237 千字

版 次 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 10 月第 5 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-372-7/F·157

定 价 18.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。



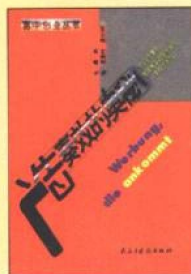
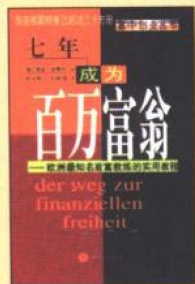
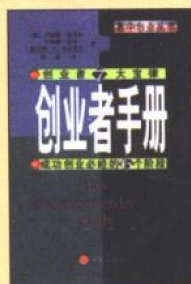
洛塔尔·丁·赛伟特博士/教授被德国《焦点》杂志誉为“德国最权威的时间管理家”。

1999年他作为第一个德国人，在亚特兰大荣获美国培训与发展协会(ASTD)颁发的“杰出实践奖”。赛伟特是一位非常受人欢迎的演说家和培训师，迄今为止聆听过他的演说或参加过他的培训班的人数已逾十万。他在海德堡建立了自己的培训咨询公司“赛伟特研究院”，专门从事时间管理和生活指导方面的研究和培训。

E-Mail: info@seiwert.de

网址: WWW.seiwert.de

易中创业丛书



时间是一种“无偿的”财富，对每个人都拥有同等的份额。同时，时间又是我们拥有的最宝贵的东西之一。

如果我们充分利用时间，持之以恒地按时间规划行事，并采用有效率的工作方法，将会建立起一个新的理想的生活方式。

《把时间花在刀刃上》将使您

- 在抓紧时间办大事方面成绩卓著
- 赢得更多时间给您的业余生活、家庭、朋友和健康
- 赢得更多时间去享受生活中的欢乐
- 赢得更多时间去做对您来说最重要的事情

目 录

序言.....	(1)
第 19 版前言	(2)
导言:管理好您的时间——但请讲究方法	(3)
一、为什么要管理时间	(4)
二、时间的意义	(9)
三、时间盘点——您迄今的工作作风(自我分析)	(16)
四、时间管理的功能(模型圈)	(31)
五、本书宗旨(使用者协议)	(35)
第一章 设定目标:规划好您的人生与事业	(39)
一、设定目标的意义	(40)
二、找到目标	(43)
三、境况分析	(54)
四、目标表述	(66)
五、总结与评估	(73)
第二章 规划:为完成您的任务做准备	(75)
一、规划的基础	(76)
二、时间规划的原则与规则	(81)
三、时间规划的体系	(92)
四、阿尔卑斯山时间规划法(每日时间规划)	(99)
五、按时间表来管理时间	(111)

六、总结与评估	(117)
---------------	-------

第三章 作出决定:开发您的工作潜力和自我减轻负担的能力

.....	(121)
一、作出决定的重要性	(122)
二、帕雷托时间管理原则(80:20 规则)	(124)
三、通过 ABC - 分析确定优先	(126)
四、按照艾森豪威尔原理进行快速分析	(131)
五、委派的原则	(134)
六、总结与评估	(147)

第四章 实现和组织:掌控您的工作进程和活动

.....	(151)
一、日程安排的组织原则	(153)
二、每日的自然节奏(效率曲线)	(168)
三、生理节奏管理	(173)
四、个性化的工作作风——自我减轻负荷	(180)
五、每日框架时间表(练习)	(188)
六、总结与评估	(190)

第五章 检查:确保办事成功和达到预期的效果

.....	(193)
一、检查的作用	(194)
二、过程检查	(196)
三、结果检查	(201)
四、每日回顾(自我检查)	(202)
五、评估	(204)

第六章 信息和沟通:有目的地及合理地处理会谈、电话和信函 联络

.....	(205)
一、信息和沟通的意义	(206)

二、合理地阅读文件	(208)
三、合理地处理会谈	(225)
四、合理地安排二人会谈(来访管理)	(234)
五、合理地打电话	(241)
六、合理地进行函件往来	(258)
七、合理地管理书面文件——通过使用事项清单和表格使工 作合理化	(266)
八、总结与评估	(274)
第七章 行为转换:把措施付诸实践	(279)
一、回顾与措施计划	(280)
二、更改协议	(283)
三、对行为转换的提示	(285)
四、逃避策略和抵抗	(287)
五、总结	(290)
●十个赢得时间的锦囊妙计.....	(291)

序 言

您有足够的时间吗？

对这个问题，您的回答多半是一个明确的“不”字。90%在职业生涯中奔波的人都会像您这样回答。因为您跟他们一样结交甚广、公务繁忙。

时间是一种“无偿的”财富，对这种财富每个人都拥有同等的份额。时间同时又是我们确实能够拥有的最宝贵的东西之一。时间是无可替代的，如果我们随意糟蹋或浪费，时间便一去不复返。

如果我们能够充分利用所拥有的时间，我们就可以解决很多问题，抛弃很多沉重的负担，从而建立起一个新的、理想的生活方式。

为此，您需要持之以恒地按时间规划行事，并采用有效率的工作方法。只要有一点自制力，两者均不难学会。

本书将为您指点时间管理的途径：把时间用于重要的事情，用于创造性的工作和领导任务。最后，但并非最不重要，把更多的时间留给您的私生活和您的家庭。

这便是我对您的祝愿。

克劳斯·约翰·谢菲尔

2000年3月于汉堡

《把时间花在刀刃上》自 1984 年 4 月第 1 版问世以来,已成为时间管理的重要经典著作,不仅在德国而且在全世界成为实用图书中的一本畅销书。1990 年本书在美国被出版商营销协会(PMA)评为“年度最佳商务图书”,并授予本杰明·富兰克林奖。

本书介绍的“时间管理模型圈”,其基本概念和编排框架迄今已被证明是十分成功的,因而得以保留。本书出版以来的这些年中,每一版都对相应的章节进行了及时的修订。自第 12 版起,《把时间花在刀刃上》更以全新的面貌出现,这一新的形象也为其后的各版所采纳。

为了卓有成效地学以致用,您研读了这本工作用书之后应考虑到,时间规划技巧和工作方法仅仅是更好地进行时间管理的一个方面。另一个方面则是您打理时间以及待人接物的积极态度——始终如一,严格自律,这是您无论如何可以也必须持有的态度。

埃里希·凯斯特纳(Erich Kaestner)有句名言:“世上本无好事,除非你去做它。”

我祝愿您

- 在抓紧时间办大事方面成绩卓著;
- 赢得更多时间给您的业余生活、家庭、朋友和健身;
- 赢得更多时间去享受生活中的欢乐;
- 赢得更多时间去做对您来说最重要的事情。

您的洛塔尔·J·赛伟特

(www.seiwert.de)

2000 年 3 月于海德堡

导 言 | 管理好自己的时间

——但请讲究方法



从今天起我自己管理自己

“没有什么比忙忙碌碌更容易，没有什么比事半功倍更难。”

R·亚历克·马肯策
(《捕捉时间》一书的作者)

一、为什么要管理时间

许多被工作压力所拖累的领导层人士常常抱怨说：“我的时间都跑到哪里去了？”我们大家都了解这一问题，因为越来越多的人在工作中陷入身体与精神压力的旋涡之中，工作过度劳累，常常感到时间不够用。其原因不仅在于工作负荷过大，主要是缺乏时间管理，因而迫使许多经理级人士每周伏案工作 60 小时，甚至更长的时间。

一个做上司的人之所以压力很大，是由于多项任务交织在一起。他经常同时要处理许多事情。这样做的结果往往是：没有把各种事情按轻重缓急正确列出优先要处理的事项，没有把次要的事项交给下属去处理，以至于经理级人士被日常琐事围得团团转而不能自拔。

◎ 什么叫做时间管理？

时间管理就是在日常工作中始终如一地、有的放矢地使用那些被实践证明是行之有效的工作方法，以便组织管理好自己生活的方方面面，最有意义地、最大限度地利用自己所拥有的时间。

本书探讨时间管理方法，旨在帮助所有的领导层人士完成其事业以及个人生活的目标。

时间管理的基本思想是，更多地开发自己的潜质，更自觉地规划自己的人生（自我决定），而不要在职业或个人日常生活中让别人牵着自己的鼻子转，即不要受制于外界因素（他人决定）。本书探讨的时间管理方法主要是指在所从事的职业工作方面。本书将首先告诉您，如何理顺自己的工作重点，如何摆脱外界的困扰，从而有的放矢地、有条不紊地解决工作中的问题。

即使各种任务从四面八方向您涌来，不断有人向您提出各种各样的要求，您要做的事情多如牛毛，您仍然可以通过持之以恒的时间规划

和工作方法对工作应付自如,从而每天赢得一点时间(包括业余时间),把时间用于真正的指导性工作上。

航海者有句古训说:“关键不在于风向何处吹,而在于我如何驾驶帆船。”正如 W·J·雷金所指出的那样,许多经理级人士过于注重活动本身(效用),而不太注重目标(效果)。下表对两种情况作了对比(雷金,1981):

注重活动与注重目标对比		
许多经理级人士宁愿		
☐ 正确地办事	而不是	办正确的事
☐ 解决问题	而不是	有创意地抉择
☐ 保持手段	而不是	优化手段
☐ 遵循义务	而不是	求得结果
☐ 降低成本	而不是	增加利润

➔ 以下问卷可以就您迄今所采用的工作方法提出一些启示。

如果您的得分结果低于 20 分,请不要灰心丧气,应花大力气去减少您的薄弱环节。这样您就在时间管理的大路上迈开了第一步。我们将在本书相应的章节中详细地探讨问题①至问题⑩所涉及的各个方面。

时间管理：您能很好地安排您的工作吗？

自我评估：

- ① 每个工作日之前，我都能为计划中的工作做些准备。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ② 凡是可交派下属去做的我都交派下去。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ③ 我用工作进度时间表来书面规定工作任务与目标。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ④ 我尽量一次性处理完毕每份文件。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ⑤ 我每天列出一个应办事项清单，按优先排列，先办最重要的事情。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ⑥ 我尽量回避干扰性电话、不速之客来访以及突然召开的会。谈。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ⑦ 我试着按照成绩曲线图表来安排我的工作。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ⑧ 我的日程表留有回旋余地，以便我有时间应付突发事件。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ⑨ 我努力这样安排我的活动，以便集中精力首先处理少数至关重要的事情。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做
- ⑩ 当其他人想占用我的时间，而我又必须处理更重要的事情，我会说“不”。
A 从未做过 B 有时做 C 经常做 D 总这样做

求解：选择A为0分，B为1分，C为2分，D为3分。如果您把得分加起来，您就会取得下列结果：

0分~15分：您自己并无时间规划，而是让别人牵着鼻子转。但是，如果您在诸多事项中排出优先要办的事情，则可能达到一些自己的目的。

16分~20分：您试图掌握自己的时间，但却不能持之以恒，以便取得工作成效。

21分~25分：您的时间管理良好。

26分~30分：您已成为每一位想学习时间管理的人的榜样。让您周围的人（包括本书作者）都来分享您正确管理时间的好经验！

您现在就开始改善时间管理！现实的做法是先从职业生活范畴之外开始，不仅更容易做到，而且可以做得更好：

- ☐ 您不必向其他人说明您的措施与方法的优点。
- ☐ 您自己更好地更富有成效地工作就是了。

◎ 这里列举时间管理的 10 个好处：

- ① 花费较少的时间就可以把事情办好。
- ② 把自己的工作搞得有条有理。
- ③ 取得更好的工作成果。
- ④ 承受较少的身心压力。
- ⑤ 获得更大的成就感。
- ⑥ 从工作中获得更大的满足感。
- ⑦ 获得完成更高级任务的资格。
- ⑧ 承受较小的工作压力和绩效压力。
- ⑨ 在完成工作任务过程中较少失误。
- ⑩ 更好地达到事业目标和人生目标。

您所得到的最大的好处是：

 您利用和节省了最紧缺、最重要的资源——您的时间！

如果您没有时间——那么请研读本书，以便得到更多的时间！

在认真研读本书的各个章节过程中，您将学习和演练以下技能：

- ☐ 合理地利用您拥有的时间。
- ☐ 始终思考您的目标,并致力于达到目标。
- ☐ 正确规划您的时间,从而使您游刃有余、轻松自然。
- ☐ 每天取得一些成就感,为自己赢得更多的自由时间:

每天至少赢得一个小时(“黄金一小时”)

为了每天赢得一小时,您准备怎样做?

1. _____
2. _____
3. _____

(这是您个人的价值取向!)

二、时间的意义

“时间是我们一生中最铁面无情和最少有灵活性的因素。”

——泰得·W·恩斯特罗姆

这一节的目的在于强化您对“时间”财富的意义与价值的认知。请您试着先回答以下问题,这些问题将随叙述的进程而得到进一步的回答。

