



崔智东◎著

哈佛时间管理课

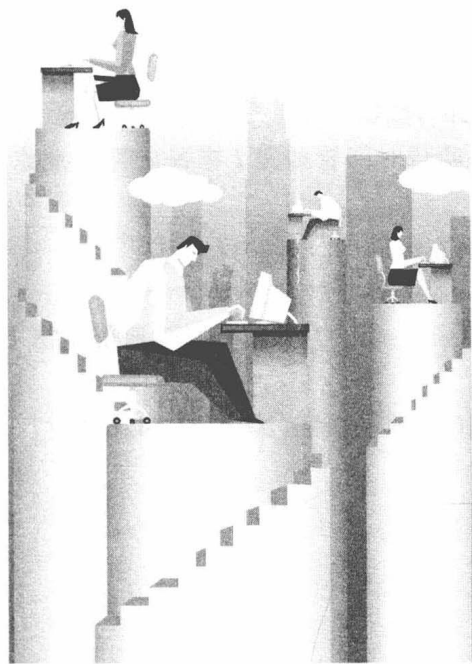
哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森、海伦·海斯特、
尼尔·斯特莱特向你推荐的时间管理课。

经理人、企业家、知名历史人物等不同人群的丰富的实践案例！
系统讲述个人建立时间管理体系的步骤！
教你管理时间、提升效率、享受生活、迈向成功！

不瞎忙， 不穷忙



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



不瞎忙， 不穷忙

哈佛时间管理课

崔智东◎著

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

不瞎忙,不穷忙:哈佛时间管理课 / 崔智东著.—北京:中国财富出版社,
2016.8

ISBN 978-7-5047-6181-1

I. ①不… II. ①崔… 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(2016)第142651号

策划编辑	张彩霞	责任编辑	张 静
责任印制	方朋远	责任校对	梁 凡 张营营
		责任发行	张红燕

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路188号5区20楼 邮政编码 100070		
电 话	010-52227568(发行部)	010-52227588 转 307(总编室)	
	010-68589540(读者服务部)	010-52227588 转 305(质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京柯蓝博泰印务有限公司		
书 号	ISBN 978-7-5047-6181-1/C·0205		
开 本	710mm×1000mm 1/16	版 次	2016年8月第1版
印 张	16	印 次	2016年8月第1次印刷
字 数	215千字	定 价	38.00元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前言

Preface

1

哈佛大学，这所一向被称为“美国人的心脏”的全球著名学府，出色的并不仅仅是它历来培养出来的杰出学生，还有那些经过了岁月历练而沉积下来的各类管理理念，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一致认同：时间管理比战略、创新等那些表面上看起来更为炫目、更为新颖的管理议题更加重要。

2

时间对每个人都是公平的，不论富人或穷人、男人或女人、聪明的或愚笨的，摆在你面前的时间每天都是24小时，总统和乞丐的生命都是同一单位。但时间也有不公平的一面，那就是有人懂得珍惜，有人熟视无睹。

对时间的挥霍是一种最大的浪费，我们无法回过头去找到我们曾经无意中浪费掉的哪怕是一分钟的光阴。“时间就像海绵里的水，只要愿意挤，总会有的。”可惜在大多数情况下，珍惜时间只是一种美好

的愿望，大量的宝贵时间不知不觉中从我们身边流失了。于是，我们常常听到有人慨叹：“我很忙！”“我没时间！”

一首《时间都去哪儿了》红遍了大江南北——人们不禁追问，是谁偷走了我们的时间？

其实，忙，本是工作状态，但为了得到上司的肯定，不少人成了“装忙族”；也有一些人是真忙，但他们的“忙”效率不高，对工作的实际意义不大，基本上可以称之为“瞎忙”，这种人也被称为“瞎忙族”。

而不管是“装忙族”还是“瞎忙族”，他们都表示，其实心里很茫然。

这时候，我们需要的是时间管理。时间管理对于每一个人来说都非常重要，提高效率，才可能创造出更多的成功机会。

3

德鲁克在《哈佛商业评论》上，以丰富经历非常肯定地对世人说：“我还没有碰到过哪位管理者可以同时处理两个以上的任务，并且仍然保持高效。”

想要做好时间管理，最重要的是要让自己清楚地知道什么是重要的、必须做的任务，也就是说，哪一件事情是可以用来衡量自己绩效的标准，哪一件事可解释为“我能够为组织做什么贡献”。问题的解决办法是，找出目前最重要的一件事，然后竭尽全力去做好它。

据说，比尔·盖茨每年会有几周时间处于完全的封闭状态，完全脱离日常事务的烦扰，思考一些对公司、技术非常重要的问题。可见，对于管理者而言，最好的方法也就是在某一天把办公室门关上，拔掉电话线，把其他事情都推到一边，尽可能避免那些小小的麻烦，好好地进行一次自由的思考。

一个成功的时间管理者，他的高明之处在于，不仅能很好地安排

好自己的时间，还能有效地遵守工作时间，不让任何一个计划或时间表变得毫无价值。

台湾著名作家刘墉也非常珍惜时间，他还教育子女要善于利用时间。他认为，日常生活中有些事情是我们必须做的，有些是不必做的，有些则是可做可不做的。在生活中，有很多事情是我们不愿意去做的，所以，有些时候，我们要学会拒绝，养成保护有限时间的习惯。

.....

本书所涉及的方法简单易行、科学可靠，它们都是哈佛的学者、智者、各界成功人士经过大量的实践应用之后总结而成的宝贵经验。时间管理，并不是要用最短的时间去做最多的事情，而是要学会在正确的时间做正确的事情，让人生的分分秒秒都过得充实而有意义。

本书将告诉你便利的时间管理方法——不瞎忙，不穷忙，忙到点子上！同时，本书也会帮助你平衡工作与生活，培养良好的生活习惯，使你更有活力，从而更快、更好地遇见心想事成的自己。

目 录

Contents

第一章	瞎忙穷忙，统统看起来很“忙”	1
	1. 你真正需要的只有时间	1
	2. 瞎忙——没有准备，一切努力都白费	4
	3. 穷忙——你只是看上去很努力	8
	4. 越忙越抓狂——掉进时间“黑洞”	11
	5. “无聊”——随意挥霍时间	14
	6. 浪费时间——做事三分钟热度	16
	7. 拖延——对生命最大的浪费	19
第二章	目标先行，有计划就不会瞎忙	23
	1. 没有清晰的目标，就很难管理好时间	23
	2. 随时调校人生的罗盘	26
	3. 太多的目标等于没有目标	28
	4. 把目标分解为任务	32
	5. 每次只追你前面那一名	35
	6. 认识你自己	38
	7. 懂得适时地放弃	40

第三章	战胜拖延，走出穷忙的“怪圈”	46
	1. 拖延是生命的“窃贼”	46
	2. 合理分解拖延带来的压力	49
	3. 五个步骤帮你摆脱拖延的借口	53
	4. 非理性抱怨只能导致拖延的加重	58
	5. 懒惰、拖延的结果是平庸	60
	6. 防止完美主义成为效率的大敌	63
	7. 不要做过于谨慎的犹豫先生	66
第四章	忙到点子上——成功在于把握好关键的几步	73
	1. 抢占先机才能赢得制高点	73
	2. 机遇从来不会主动上门	76
	3. 再不冒险，我们就老了	78
	4. 遇事冷静，才能做出正确选择	81
	5. 人生随时都可以开始	84
	6. 青春有限，争取获得更多的东西	88
	7. 生命短促，莫为小事烦心	91
第五章	统筹兼顾，做好个人时间管理	95
	1. 时间管理原则	95
	2. 建立自我时间管理清单	99
	3. 如何做好每天、每月、每年的工作计划	103
	4. 避开时间管理的误区	106
	5. 最大限度地利用空闲时间	112
	6. 平衡角色之间的冲突	115
	7. 找到“拉长”时间的关键	119

第六章	是什么偷走了企业的效率	124
	1. 员工和管理者的时间价值	124
	2. 无效的会议——组织效率的重大杀手	128
	3. 不懂授权，你就只能忙到死	132
	4. 企业战略决定了是否“忙得有价值”	135
	5. 混乱的办公室——干扰工作效率的9大因素	137
	6. 别将时间浪费在电子邮件上	140
	7. 业绩才是企业的生命所在	142
第七章	简化工作，克服办公时间管理障碍	151
	1. 如何面对受干扰的工作氛围	151
	2. 跟上老板的思维	154
	3. 简化工作中的问题	156
	4. 学习授权的艺术	159
	5. 人尽其才，人尽其用	163
	6. 学会借力，事半功倍	167
	7. 明确自己的团队角色	171
第八章	高效能人士的7个习惯	177
	1. 把表调快10分钟	177
	2. 只专注于有效的工作	179
	3. 有技巧地拒绝	181
	4. 认识自己的最佳做事时间	184
	5. 每天多做一点点	187
	6. 掌握ABC分析法	189
	7. 秩序是效率的第一法则	192

第九章	孵化时间，来一场有价值的坚持和等待	200
	1. 急于求成，只会适得其反	200
	2. 没有可以随意糊弄的“小”事	202
	3. 勤奋是最好的人格资产	204
	4. 忍人所不能忍，才能为人所不能为	206
	5. 机遇难免会迟到，请耐心等待	209
	6. 活在当下，永远不后悔	211
	7. 耐得住寂寞的心境，才能守住繁华	214
第十章	停一停你的脚步，看一看路边的风景	220
	1. 有效地放松并不是浪费时间	220
	2. 时刻保持充沛的精力	223
	3. 好好睡觉才是正经事儿	226
	4. 控制好自己的情绪	230
	5. 尽可能多陪伴家人	233
	6. 知足者才能常乐	237

第一章

瞎忙穷忙， 统统看起来很“忙”

1.你真正需要的只有时间

时间是每个人最珍贵的财富，只有善于有效利用和管理自己时间的人，才能在有限的人生中获得最大的进步和更多的突破。

荣恩是一家小书店的店主，他是一个十分珍惜时间的人。

一次，一位客人在他的书店里选书，他逗留了一个小时才指着一本书问店员：“这本书多少钱？”

店员看看书的标价说：“1美元。”

“什么？这么一本薄薄的小册子，竟然要1美元?!”那个客人惊呼起来，“能不能便宜一点？打个折吧。”

“对不起，先生，这本书就要1美元，没办法再打折了。”店员回答。

那个客人拿着书，看上去十分喜欢，但他还是觉得书太贵，便问道：“请问，荣恩先生在店里吗？”

“在，他在后面的办公室里忙着呢，您有什么事吗？”店员奇怪地看着那个客人。

客人说：“我想见一见荣恩先生。”

在客人的坚持下，店员只好把荣恩先生叫了出来。见到荣恩后，那位客人再次问：“这本书的最低价格是多少？”

“1.5美元。”荣恩先生回答。

“什么？1.5美元？我没有听错吧，可刚才你的店员明明说是1美元。”客人诧异地问道。

“没错，先生，刚才是1美元，但是你耽误了我的时间，这个损失远远大于1美元。”荣恩毫不犹豫地说。

那个客人脸上一副掩饰不住的尴尬表情。为了尽快结束这场谈话，他再次问道：“好吧，那么你现在最后一次告诉我这本书的最低价格吧。”

“2美元。”荣恩面不改色地回答。

“天哪！你这是做的什么生意，刚才你明明说是1.5美元。”

“是的，”荣恩依旧保持着冷静的表情，“刚才你耽误了我一点时间，而现在你耽误了我更多的时间。因此，我被耽误的工作价值也在增加，远远不止2美元。”

那位客人再也说不出话来，默默地拿出钱放在柜台上，拿起书离开了书店。

荣恩先生既做成了这本书的买卖，又教那位客人学会了一课，就是“时间财富”。

一个人的成就取决于他的行动，而一个人的行动和他支配时间的能力是成正比的。如同巴尔扎克说的：“时间是人所拥有的全部财富，因为任何财富都是时间与行动化合之后的成果。”

法国著名科普作家凡尔纳每天早上5点钟就会起床，然后一直伏案写到晚上8点。在这15个小时中，他通常只在吃饭时休息片刻。但他并不会与家人坐在一起吃饭，通常都是妻子给他送到他写作的地方，他搓搓酸胀的手，拿起刀叉，以最快的速度填饱肚子，然后抹抹嘴，继续拿起笔工作。

他的妻子看他如此辛苦，非常心疼地问：“你写的书已经不少了，为什么还抓得那么紧呢？”

凡尔纳笑着说：“你记得莎士比亚的名言吗？放弃时间的人，时间也会放弃他。哪能不抓紧呢？！”

在40多年的写作生涯中，凡尔纳记了上万册笔记，写了104部科幻小说，共有七八百万字，这是一个相当惊人的数字。一些感到惊异的人悄悄地询问凡尔纳的妻子，想打听凡尔纳取得如此惊人成就的秘诀。凡尔纳的妻子坦然地说：“秘密嘛，就是凡尔纳从不放弃时间。”

富兰克林，美国著名的科学家，《独立宣言》的起草人之一。曾经有人问他：“您怎么能够做那么多的事情呢？”

富兰克林笑笑说：“你看一看我的时间表就知道了。”

下面就是富兰克林的时间表：

5点起床，规划一天的事务，并自问：“我这一天要做好什么事？”

8点至11点，14点至17点，工作。

12点至13点，阅读，吃午饭。

18点至21点，吃晚饭，谈话，娱乐，回顾一天的工作，并自问：

“我今天做好了什么事？”

朋友劝富兰克林说：“天天如此，是不是过于……”

“你热爱生命吗？”富兰克林摆摆手，打断了朋友的话，“那就别浪费时间，因为时间是组成生命的材料。”

在这个世界上，你真正拥有而且极度需要的只有时间，时间在生命中是如此重要，而许多人却日复一日地花费大量时间去做无聊的事。

失去的财富可以通过厉兵秣马、东山再起而赚回；忘掉的知识可以通过悬梁刺股、勤奋努力而复归；失去的健康可以通过合理的饮食和医疗保健来改善；唯有时间，流失了就永远不会再回来了。

2.瞎忙——没有准备，一切努力都白费

哈佛智者认为：准备的程度决定着你能前进的距离，走在最前面的，总是那些有准备的人。

一位勤劳的伐木工人被命令砍伐100棵树。接受任务以后，他毫不拖延地投入到了工作当中，每天工作10个小时。可后来他发现，自己砍伐的数量一天比一天少。他想，一定是自己工作的时间还不够长，于是，除了睡觉和吃饭以外，其余的时间他都用来伐树，一天要工作12个小时。但他每天砍伐的数量依然有减无增，他陷入了深深的困惑之中。

一天，他把这个困惑告诉了主管，主管看了看他，又看了看他手中的斧子，若有所思地说：“你是否每天都用这把斧子砍树？”

工人认真地回答道：“当然了，没有它，我什么都干不了。”

主管接着问道：“那你有没有磨过这把斧子？”

工人回答：“我每天勤奋工作，砍树的时间都不够用，哪有时间去干别的？”

听到这里，主管说：“这就是你伐树数量每天递减的原因。虽然你的工作热情很高，但你连工作必需的工具都没有准备好，又怎么能提高工作效率呢？”

在我们身边，有很多人像这个伐木工人，没有意识到必要的准备能使工作变得更简单、便捷。要知道，在信息时代的今天，不磨刀就等于没有刀！

在企业中，总是有50%的指令被变通执行或打了折扣执行；30%的指令有始无终，最后不了了之；15%的指令根本没有执行。也就是说，实际上只有5%的指令真正发挥了作用，问题的关键就在准备上。

现在，让我们看一看3个员工对待同一个指令的3种不同的结果。

某家大型企业集团的采购部经理脾气暴躁，傲气凌人，许多想向他推销产品的业务员都碰了钉子。有一次，他到某个城市出差，一个办公设备生产企业的销售主管知道后，决定派员工A去拜访他，想把自己企业的产品推销出去。由于这位经理只在这个城市停留一周，所以销售主管希望能在他回去之前草签一个合作意向。A接到任务后，心想：这个经理不好打交道是出了名的，许多公司的人都被他整得下不了台，给的时间又这么短，我肯定完不成任务，不如想个办法躲过去。于是，他第二天并没有去宾馆拜访这位经理，而是在家舒舒服服地休息了一天。第三天一早，他回到公司对主管说：“咱们得到消息太晚了，他已经和别的公司签订了合同，这个客户，我们只能放弃了。”

主管听说后感到非常失望，但又不甘心丢掉这个大客户，于是决定再派员工B去试试。B接到任务以后，什么也没有说，直接把要推销产品的简介往包里一塞，在10分钟之后就赶到了采购经理所住的宾馆。他直接来到了经理的房间，敲开门后马上开始介绍自己的产品。谁知，采购经理有午睡的习惯，被B吵醒后已经非常愤怒，哪里有心听他说什么，一通臭骂就把B赶了出去。B并没有泄气，他在宾馆的大堂里坐下，想等经理下来吃晚饭的时候再向他展开攻势。但经理因为被人打搅了午睡，整个下午都昏昏沉沉的，到了晚上根本没胃口，早早就休息了。可怜B在大堂里一步也不敢离开，一直等到晚上10点才饿着肚子回去。

第二天早上，当B带着失败的消息回到公司后，销售主管已经不报什么希望了。正当他准备放弃的时候，突然看到了刚进公司没几天的C。主管想：反正已经没希望了，不如让C去碰碰运气，就当是锻炼新人吧。于是，C又接到了这个任务，而这时距采购经理离开的时间只剩下3天。C并没有急着去宾馆，而是通过各种渠道详细了解了一番采购经理的奋斗历程，弄清了他毕业的学校、处事风格、关心的问题以及剩下这几天的日程安排，最后还精心设计了几句简单却有分量的开场白。

这些准备工作用了C一天的时间，到了第二天早上，C还没有去宾馆，而是回公司整理了一个小时的材料，把公司产品 and 竞争对手的产品进行了详细比较，并将能突出自己产品优势的地方全都列了出来，然后把那位采购经理对产品最关注的耐用性、售后服务等关键点进行了非常具有诱惑力的强化。因为他已经查明，采购经理今天上午有一个简短的约会，要到十点半才回去，所以做这些准备工作在时间上来说是绰绰有余的。C在十点一刻到达宾馆，在通向经理房间必经的电梯旁等候。十点半，采购经理回到宾馆后直接上了电梯，C也马上跟了进去，从经理最感兴趣的话题开始，很快就得到了去经理房间喝咖啡的

邀请。后来的事就很简单了，采购经理一次就订购了这家公司一个季度的产品量，并且签订了正式合同，甚至在他临走的那一天，这笔业务的预付款就已经到达了C所在公司的账户。

像A这样的企业职员其实是很“聪明”的，可惜用错了地方。他缺少直面困难的勇气，也不愿意自我反省，根本无法独立自发地做任何事，只有在被迫和监督的情况下才工作。在他看来，敬业是老板剥削员工的手段，忠诚是企业欺骗下属的工具，为任何一项工作精心做准备对他来说更是一种奢望。这样的人，你怎么能指望他成为一个高效的执行者呢？可以确信的是，他离被公司扫地出门已经不远了。

但像B这样的员工恐怕也无法使企业感到满意。你不能说他不主动、不积极，他也不缺乏工作的热情和牺牲精神，不过，在他身上还缺少一种很重要的东西，就是准备。他在接受任务之后根本没有考虑对方是一个什么样的人，最关心产品的哪些方面，现在这个时间去拜访是否合适。正是在这些方面的疏忽，使他的执行变得毫无价值，还挨了一顿臭骂。

那么，在C身上，我们看到了什么？当然是在充分准备后所表现出的高效、高质的执行力，这也正是目前被人们忽视最多的职业品质。面对其他同事都解决不了的难题，他没有畏难情绪，将困难一推了之，也没有仓促行动，而是有条不紊地从准备工作开始，一项项地落实到位，从拜访的时间、开场白、对方的办事风格，一直到产品优劣势的分析、调研……任何一处都体现了一个高效能员工的职业素养。

只有充分的准备，才能使企业的命令得到切实、全面的执行；只有充分的准备，才能使每一个行动变得有价值；只有充分的准备，才能使企业的每一名员工成为高效能的执行者。

想成为高效能的执行者吗？那就别再犹豫，马上开始准备吧！