

人人都知
TIME IS MONEY
但如何让“时间”变成“金钱”？

 **Wharton**
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

沃顿商学院 时间管理课

整理时间 管理自我 化繁为简 提升效率

元亨利 ◎ 著

只有成为时间的主人
才能成为自我命运的掌控者

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

沃顿商学院 时间管理课

源于商学院核心课程，立足时间成本与收益

重置时间要效率，打败习惯要收益
重新定义时间管理，科学规划成功道路

六大流程，通过时间管理建立承诺力

上班的前25分钟，决定一整天的效率

时间资产如资本一般，会以滚雪球的方式增长

用纸与笔，实现工作事项的压缩与简化

你不知道的小秘密：好情绪能提升工作效率

GTD时间管理：把握自己是赢得时间的前提

改变休息方式，让自己不再疲惫

DISC系统：找出个人行为模式

借助不被打扰的时间，提升个人生产力

从“8小时”以外赢得力量与资本

TIME IS
MONEY

上架建议：时间管理 / 大众读物

ISBN 978-7-5093-7229-6



9 787509 372296 >

定价：36.00元



沃顿商学院 时间管理课

元亨利 ◎ 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

沃顿商学院时间管理课 / 元亨利著. —北京: 中国法制出版社,
2016.4

ISBN 978-7-5093-7229-6

I. ①沃… II. ①元… 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 027744 号

策划编辑: 杨 智

责任编辑: 孙璐璐

封面设计: 汪要军

沃顿商学院时间管理课

WODUN SHANGXUEYUAN SHIJIAN GUANLIKE

著者 / 元亨利

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

版次 / 2016 年 9 月第 1 版

印张 / 16.25 字数 / 249 千

2016 年 9 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-7229-6

定价: 36.00 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: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66038703

邮购部电话: 010-66033288

顾问委员会

荣丽双 王 宇 王 磊 冯 宁 江润涛 付广庆 蔺东升
徐传发 冯佳林 吴书振 刘 芹 倪 婷 杨立群 冯美华
李玉兰 陶 然 杨 宇 孙明然 王福振 李宝尧 王 欣
王雁冰 任 珊 唐 菁 周 龙 高淑荣 李贵香 王燕秋
孙大为 田媛媛 王 芳 陶玉海 田 勇 陈风彩 曹洪华
陈雪云 董 莲 何雪峰 康幼玫 李敦刚 刘晨鹏 刘 慧
庞晓娟 邵 雯 宋 琛 宋可力 韩 博 马玉波 李 晨
聂海荣 裴 昕 王荣丽 杨秀红 贾福强 任月英 苏 度

创立于1881年、隶属美国宾夕法尼亚大学的沃顿商学院，不仅是美国真正意义上第一所大学商学院，同时也是世界上首屈一指的商学院。在“2015年美国大学商学院排名”中，沃顿商学院与哈佛大学商学院、斯坦福大学商学院，并列第一。

身背如此荣耀，沃顿商学院可谓不负众望：它不仅是全球MBA教育的领跑者，更是世界上首所专业管理学院。从这里毕业的校友中，更是名人诸多：“股神”沃伦·巴菲特、“股圣”彼得·林奇、纽约地产大王唐纳德·特朗普、通用电器董事长琼斯、雅诗兰黛公司董事长兼CEO劳德……

毫无疑问，对于这样一所对人类商业发展、现代文明进步作出杰出贡献的学院，我们能够从中汲取无数的营养。其中，源于沃顿、源于实践与实战、对个人生活与人生最具有指导意义的诸多时间管理经验，更是沃顿人能够在竞争如此激烈、生活节奏如此繁忙的现代生活中胜出的关键原因。

其实，沃顿学子对时间的重视，源于宾夕法尼亚大学的创建人本杰明·富兰克林，这位智者早在百年以前便告知世人：“时间就是金钱。”多年以来，沃顿人一直追求在最短的时间内创造最多的效益，这种追求时间效率最大化的观点，已经深入到了每一个沃顿人的心中。不管是已毕业的学子，还是尚在学校研读的学子，他们在时间上往往表现出格外的“吝啬”：每一个人都会依据于



自己的价值观，甄选出那些对自我人生最有价值的事情，并依据于此，对个人时间做出最妥善的安排，在将时间浪费减少至最低的同时，提升个人时间收益。

这种“时间收益最大化”“时间效率最大化”的观点，恰恰是沃顿人商业精神的最好体现：对时间而言，最重要的一点，不外乎如何更有效地使用它，也就是说，凭其内容的充实与否，来决定其价值。如何更高明地使用时间，以达到能够如沃顿人一样，即使是短促的一点时间，亦可将其成几倍效率活而用之？

成功如巴菲特、彼得·林奇一类的人，其实并没有什么特别的诀窍，他们与一般人最大的不同之处就在于：他们更重视向时间要效率，并且会尽量地活用时间，更能在这方面长时间坚持，不懈不怠。

换言之，他们并非以“量”捕捉时间，而是在有限的时间内，令其在“质”的方面更加充实。这种将时间组织化、模式化、高效化的做法，造就了沃顿商学院在商科方面的出色，也促成了沃顿人在商业领域中的杰出。而这本《沃顿商学院时间管理课》，也恰恰总结的是如何使诸多读者建立起从“质”的方面管理时间的意识。

在本书中，你会看到在沃顿已成常规化的时间管理方式，同时，你还会从中发现沃顿人特有的时间价值观。在融合了商业化的投资观念以后，沃顿商学院的时间管理技巧与知识体现出来的，是现代时间管理投资领域中最具有“效率化”“收益最大化”的各类方法。如果善加利用的话，它们对个人人生所起到的促进作用是毋庸置疑的。

不过，俗话说，十人十色，由于个人从事行业不同，所以，对于本书中叙述的内容，你可根据个人工作性质、工作内容，进行甄选性的利用，最好的办法是，依据沃顿人出色的时间管理原则，将其进一步改造成适合自己的方式，进而令其在自我人生中派上更大的用场。

归根结底，时间管理是一项极具个性化的问题：如果你能够在本书的启迪之下，更有效地活用自我时间，将自己的时间完全燃烧，那么，你也有可能获得如沃顿人一样的出色人生！

第一章 树立基本原则：让时间因“投资”而增加

1. 了解时间价值，明确“时间 = 金钱”意识 // 3
2. 时间资产如资本一般，会以滚雪球的方式增长 // 6
3. 从认识方面改变观念，才能让时间投资高效 // 10
4. 仅靠节约是没办法赢在时间管理的 // 13
5. 找出自己的“时间投资动机” // 16
6. 六大流程，通过时间管理建立承诺力 // 20
7. 将必须要做的事花费的时间扣除以后，才是时间管理 // 24

第二章 重视效率，更要重视效能

1. 效能的重要性，远远大于效率 // 31
2. 做事以前，先弄清效率的真实含义 // 36
3. 要正确地做事，更要做正确的事 // 39
4. 事前准备周全，成功才更有保证 // 42
5. 更有效地利用你的时间 // 45



6. 上班的前 25 分钟，决定一整天的效率 // 48
7. 在努力的过程中，保持前进方向的正确 // 51
8. 给工作一个“到此为止”的界限 // 55

第三章 化繁为简，优化个人工作流程

1. 意识到工作流程带来的巨大好处 // 61
2. 成功者的时间管理：用 20% 的时间去做 80% 的事情 // 65
3. 用纸与笔，实现工作事项的压缩与简化 // 69
4. 一周事项清晰化，让非计划类事件更好完成 // 72
5. 明确划分，让艰巨的任务不再拖沓 // 76
6. 你不知道的小秘密：好情绪能提升工作效率 // 80
7. 善待“黑天鹅”，妥当应对临时突发事件 // 84

第四章 改善：将浪费时间的活动通通砍掉！

1. 非必要的事务委托，用拒绝来保障自我时间 // 91
2. 借鉴有效办法，预防意外干扰 // 94
3. 记录日程表：莫将时间浪费在无聊小事上 // 98
4. 有效委派，减少非必要的精力浪费 // 102
5. 依据场合将事情系统化执行 // 106
6. 意识到局限性，提高时间的质量 // 110
7. E 时代的新烦恼：应对网络带来的浪费 // 114

第五章 模式化，让时间管理产生更大效果

1. 维持好习惯，便可以提高集中力 // 121

2. GTD 时间管理：把握自己是赢得时间的前提 // 124
3. “晨间时间”是改变人生的时间段 // 128
4. 午休改善下午的工作表现 // 134
5. 假日里，也要严格维持时间习惯 // 137
6. 依据结构化思维，统筹碎片时间 // 141
7. DISC 系统：找出个人行为模式 // 146
8. 改变休息方式，让自己不再疲惫 // 151

第六章 先做哪一样？想好收益比再投入

1. 时间抽屉的四层标准 // 159
2. 事情的重要程度，是决定处理与否的前提 // 162
3. 立足自我，发挥第二象限组织法的力量 // 166
4. 力行减法提案，让时间产生更多效益 // 172
5. 做好优先分配，避免对事一视同仁 // 176
6. 为最有价值的事情挤出时间 // 179
7. 用规划提升收益，让管理走入程序化 // 183

第七章 依据希望的结果，具体安排时间

1. 厘清自己，让无序变成有序 // 189
2. 俯视全局，从目标点逆时回推计算 // 192
3. 在“一时一事”的前提下，完成下一步行动 // 197
4. 找到自己的价值观 // 201
5. 从做事有条理迈向高自由度生活 // 207
6. 借助不被打扰的时间，提升个人生产力 // 210
7. 依据目标，用 PDCA 管理形成良性循环 // 215



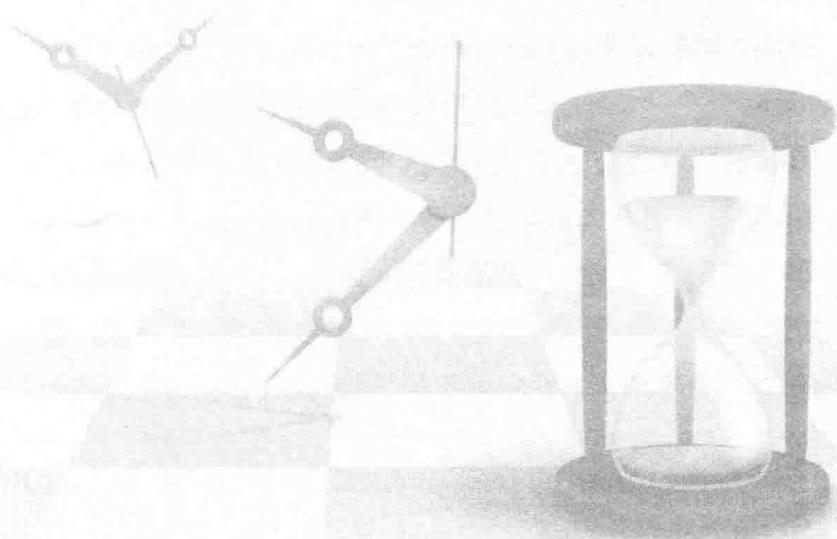
第八章 借力，让可用的时间瞬间倍增

1. 事必躬亲是时间管理过程中最大的恶习 // 223
2. 将事情委托给最恰当的人 // 226
3. 抢占资源，从垃圾信息手中夺回时间 // 230
4. 立足有效分解，快速完成工作 // 234
5. 从“8小时”以外赢得力量与资本 // 237
6. 反思：让倒退再次成为前进 // 241
7. 借用精简之妙，让生活变得更好 // 245
8. 与你的上司保持步调一致 // 249

第一章

树立基本原则：让时间因“投资”而增加

善于利用时间来增加自我竞争力，是每一位成功人士人生的必修功课。每一位学子在进入沃顿商学院以后，都会被告之这样的人生管理原则：在个人一生中，其实只是在做一件事——通过投资时间来换取资本，通过资本的增加来换取个人的成功。而时间管理之所以重要，就是因为它能够帮助个人将时间花在可以增值的事情上。



1. 了解时间价值，明确“时间 = 金钱”意识

时间就是金钱。

——宾夕法尼亚大学创建者 本杰明·富兰克林

时间与我们联系最紧密，却也最容易被我们忽视。经常会听到大家说时间成本，但是真到算成本的时候，有多少人会把时间算到成本里去？

在本杰明·富兰克林的书店里，一个男子问道：“这本书要多少钱？”

“要1美元！”

那个徘徊良久的人惊呼道：“这么贵！能便宜点吗？”

“没办法便宜了，就得1美元。”这是他得到的回答。

这个很想买书的人又盯了一会儿那本书，然后问道：“富兰克林先生在吗？”

“是的，”店员回答说，“他正在印刷间忙着。”

“哦，我想见一见他。”这个男子说。

书店的老板富兰克林被叫了出来。陌生人再一次问：“请问那本书的最低价是多少，富兰克林先生？”

“1.25美元！”富兰克林回答。

“1.25美元！怎么会这样呢？刚才你的店员说只要1美元。”

“没错，”富兰克林说道，“可是你还耽误了我的时间，这个损失比1美元要大得多。”

这个男子很诧异，但是为了尽快结束这场由他自己引起的谈判，他问



道：“好了，现在请告诉我这本书的最低价。”

“1.5 美元，”富兰克林回答说，“要 1.5 美元！”

“天啊，刚才你自己不是说了只要 1.25 美元吗？”

“是的，”富兰克林冷静地回答道，“可是到现在，我因此所耽误的时间和丧失的价值要远远大于 1.25 美元。”

这个男子默不作声地把钱放在柜台上，拿起书离开了书店。

生活中很多人如这位“买书人”一样，认识不到时间的价值。他们有一种错觉，感觉时间似乎是无限的，但事实上时间不仅是有限的，而且还是一种可贵的资源，而成功者们最可贵的本领之一，就是与任何人来往都简便迅捷：他们真正地认识到了时间的价值，并因此而拥有强大的意志力去杜绝那些饶舌者的打扰。

对个人时间价值进行精确的计算，是沃顿商学院学子们必须要接受的一项严肃而认真的训练——教授们秉承这样的原则：唯有如此，学子们才会知道无法有效利用时间的代价。将时间以时、分甚至秒的单位，实现数据化、金钱化，往往会使人更清晰地明白：时间的的确确是有其价值在其中的。

（1）了解机会成本，明确“时间便是金钱”

对于宾夕法尼亚大学的创建者本杰明·富兰克林先生来说，他最直白的表明时间成本观念的名言就是“时间就是金钱”。这并非庸俗的看法。相反，随着社会的发展，在迈入了市场经济的今日，时间越来越有其“经济价值”了。

了解自我时间价值，就需要先明白“机会成本”这一概念。经济学上有“机会成本”一说，这一概念与法律上所谓的“可能利益”概念非常接近，比如，某人不幸车祸身亡，在计算赔偿金时，必须要考虑此人若是活着，可以得到多少利益——此利益即“可能利益”。

生活中的“机会成本”也是同样道理。假设某人正在读书，没有工作，乍看之下，他没有工作，所以其时间成本是零，但是，他虽然暂时没有工作，但只要他想，他依然可以找到工作，所以，他的时间成本其实是如果他工作的话，能够得到的最大收益。

若没有了“机会成本”的观念，在用时间成本衡量事物的价值时便会出现错误。比如，某位律师在同一时间接到了两起委托案件。若仅能两者取其一，此时便不可用普通的时间成本来衡量了。也就是说，若接了这起案件，另外一件就要放弃，其成本自然提高了，当然，其酬劳势必也需要提高，而酬劳既然提高，律师便更不能浪费时间。

如此看来，了解个人时间成本，不仅对提升工作效率极有帮助，而且能够更深刻地使个人明确“时间就是金钱”的事实。

（2）了解时间价值，计算自我时薪

时间价值是以每小时或是每天为单位时间所产生的价值。然而，在某时间内所获得的价值总量（生产量、利益额）等，便可以用下列公式来表示：

$$\text{价值量} = \text{时间价值} \times \text{时间}$$

更聪敏的人会以物理学的方式表示时间价值：

$$\text{工作效率} = \text{力} \times \text{距离} \div \text{时间（某时间内的工作量）}$$

从以上公式中，能够明显地看出时间价值。

而这些推论与我们所知的事实相符：工作以及人的一切活动，都可从时间观点捕捉。为了使自我时间价值最大化，我们需要注重起自己的时薪。

很多人习惯从年薪、月薪来看自己的收入，但它们实际上是相当有欺骗性的：真正能够决定时间价值的是时薪——自己的单位时间是否更值钱，这才是个人幸福感的最直接来源。

所谓的时薪即平均每小时的收入，事实上，不单是收入，我们对任何事情都需要养成习惯，计算它每小时的价格与费用，这是黄金时间的第一原则。若你可以时常留意这一点，你的时间观念便能够得到极大的改变。

你可以从自己的实际情况为例，计算一下自己获取的时薪。以简单的例子来说：一位教师月工资 4000 元，粗算下来一周薪水是 1000 元，一周工作时间为 20 小时，其时薪便是 50 元。而一位客户经理，其月工资 1 万元，但不仅白天需要跑业务，晚上还需要经常联络客户，陪客户吃饭、应酬，其一周工作时间大约为 80 小时。一周薪水按 2500 元来算的话，其时薪仅为 31 元。很显然，因为工作时间长、工作强度大，教师的时薪高于客户经理。



(3) 精准钱事，让时间价值与付出相对比

很多时候，个人感觉很划得来的事情，在经过时间成本的计算以后，才会发现根本不划算。如何才能更简单地判断事情是否值得付出时间？

达尔教授在研究经济学的同时，发明了一个公式，它可以帮助人们更精准地计算出个人时间价值。这一公式是：

$$V = \frac{W(100-T) \div 100}{C}$$

其中：V代表一小时的价值，W为个人时薪，T是税率，C是当地生活花费。

据此公式，对美国男人而言，一分钟的价值平均超过10美元，美国女性则值8美元多一点。

知道了自己每小时的价值，便可以决定到底自己要做饭还是要叫外卖，出门是坐公交车还是要坐出租。比如，达尔教授每年工资为25000美元，那么，他每小时的价值便是6.44美元。需要指出的是，这是达尔教授任何一个小时的价值，而不是指其工作时间内的一小时。如此一来，达尔教授做一顿饭要花掉大约10美元的时间，再加上购买原材料的钱，以及饭后的洗刷时间，他自己做一顿饭，远比叫外卖贵得多，所以，很显然，达尔教授常年叫外卖是一个划算的举动。

一般说来，个人若工作技术含量较低的话，那么，个人每小时的价值也会较低。在明确了这一钱事基础以后，你便能够更清晰地判断自己在某事上到底是要亲力亲为，还是要找专业人士代劳。

明确了“时间就是金钱”这一事实以后，将自己的时间集中花在那些更有意义的事情上面就会成为人生明智的选择。这种“时间=金钱”意识的建立，不仅是时间管理的开端，更是个人人生迈入高效的基本原则。

2. 时间资产如资本一般，会以滚雪球的方式增长

时间是积累财富的必要因素，但事实上，时间拥有多元的身份，必须要好好厘清，更可以将时间与积累财富的关系善加利用。

——美国著名企业家 约翰·D.洛克菲勒