

浓缩欧美时间管理学大师的经典

每一位顶尖成功者都是时间管理的高手

时间管理学

田 园 欧阳云 杨西月 / 编

你知道吗？

在欧美时间管理研究已发展到第四代

时间学学者常常是大牌公司的管理顾问和训练导师

时间学书籍是发达国家白领人士必读之物

你应懂得：

各种浪费时间的行为方式包围着你

时间学将浪费时间变成了创造时间和窃取时间



中国城市出版社

时间管理学

田 园 欧阳云 杨西月 编

中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

时间管理学/田 园等编. —北京: 中国城市出版社,
1997.11

ISBN 7-5074-0968-6

I. 时… II. 田… III. 时间-管理-理论 IV. C935
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 23579 号

责 任 编 辑	张惠平	
美 术 编 辑	张 凌 柏 平	
责任设计编辑	张建军	
出 版 发 行	中国城市出版社	
地 址	北京市朝阳区和平里西街 21 号	邮 编 100013
电 话	64235833	传 真 64238264
经 销	新华书店	
印 刷	北京通县曙光印刷装订厂	
字 数	345 千字	印 张 16.375
开 本	850×1168 (毫米) 1/32	
印 次	1997 年 11 月第 1 版 1998 年 2 月第 2 次印刷	
印 数	21000—26000 册	定 价 27.70 元

·版权所有、翻印必究·

前 言

首先，向你戳穿一个人们习以为常的谎言：时间就是金钱。其实，时间并不仅仅是金钱！时间远比金钱更宝贵，更有价值。

花费了金钱，尚可赚回，但倘若挥霍了时间，任何人无力挽回。无度地浪费时间必将失掉一切。

无怪乎有人说，21世纪的人们对时间的追求将日胜一日地超过对金钱的追求。

欧美一些行为学家和管理学家很早就认识到了时间管理研究的意义。经过几代人的努力，他们已将时间管理学发展成富于实用性、操作性，进而合乎人性和自然的一门学科。

一般说来，迄今为止时间管理学的研究，已经经历了四代。每一代都是以前一代为基础，逐步地发展、完善。

第一代时间管理学基本上是备忘录型。一方面顺其自然，一方面也会追求时间的安排，例如何时写报告、开会、修车、整理车库等。这一代的主要特色是纸条或备忘录。你必须随身带着备忘录，并且常常翻看是否有什么事情没做。如果一天下来你已完成大部分的事，便可以从表上划掉，否则便须增列到明天的表上。

使用第一代时间管理方法的人通常具有较强的变通能力，可因不同的人或在不同的形势下作不同的反应。他们适应环境，处理事情的能力较强，而且有自己的做事进度。但

由于缺乏长远眼光及目标，成就往往非常有限。对他们而言，“最重要的事”往往就是碰到的第一件事。

第二代时间管理学简而言之就是“规划与准备”。特色是使用行事历与记事簿。讲究的是效率、个人责任、拟定合适的目录、事先规划、安排将来的行程。你必须先制定时间表，记录应做的事，标明应完成的期限，注明开会的日期，甚至把所有资料都输入电脑。

使用第二代时间管理方法的人，善于计划与准备，通常对事情较具责任感。行事历、时间表不只是备忘，更能提醒他们事先作好妥善准备，不仅工作上如此，同时也适用于营造人际关系。事先准备，效率自然提高。制定目标、妥善规划，则会有优异的表现。但这阶段的人，重视时间表甚于目标与效率，以致于在忙碌中迷失方向。

第三代时间管理学是以效率为主旨的时间管理学。首先你可能必须花点时间明白自己的价值观：“我要的是什么？”然后制定短、中、长期目标，以期实现你的价值观。你会将每天的活动编排出优先顺序。因此，其特色是将每天的活动，在纸上或电脑上详尽规划成各式各样的计划表、组织表。在最少的时间内做较多的事。

第三代时间管理最大的贡献是将目标与计划置于价值观之上。这阶段的人通过每天制定计划与拟定优先顺序，在个人的能力提高上，往往取得丰硕的成果。对他们而言，“最重要的事”是价值观与目标的综合。

从某方面来看，这一代时间管理法在提高生活效率上的确贡献较多，无论是在行事规划，制定优先顺序，澄清价值观，设定目标等方面都有了一定的进步。

这个阶段的果实似乎最丰硕。事实上，大多数人所认可的也是这一代的成果。很多人认为时间管理的极致就是如此了。他们相信只要能确实实践这个阶段的做法，便一无所求了。

但是，人们接着又发现以效率为主旨的第三代时间管理学不能满足寻求事业、家庭与社会生活平衡的需要。

排队、工作、开会、会客……每个人被一个个的框框制约着，生活刻板。更不幸的是，社会崇尚许多似是而非的观念，好象忙的人才是能干的人，工作时间越长越表示肩负的责任重，于是，人人都疲于奔命，分秒必争，废寝忘食，务求在每天的24小时内，成就更多的事，他们被时间牵制了整个生活，成了时间的奴隶。

于是，第四代时间管理学应运而生。它告诉大家：

如何保持足够宽广的视野，使你能将最重要的事视为当务之急。

如何在面临抉择时维持诚信原则，拥有足够的智慧与判断力，知道何时应该坚持原订计划，何时应该改弦易辙——而且不论选择哪一项都能保持自信与泰然。

我们大约有80%的时间会与人发生互动关系，这却是传统时间管理法所忽略的，也是我们要探讨的问题。我们会检视人的事务性与变革性的互动有何不同。看看如何能与别人共有的理想与协定，产生互赖作用，而不是把人当成跳板，利用他们来完成更多的事情。另外我们要讨论如何扩大力量，如何改变支点的位置，告诉你如何才能扩大个人或组织的力量，促使家庭、工作团体或其他组织的改变。

第四代时间管理实例说明如何确实改变生活品质以及如

何跨越障碍，追求自我，实现有意义、充满快乐的人生。

本书编者在系统研究了各代各家的研究理论的基础上，重点将第三代、第四代时间管理学的精髓供奉给读者。

我们相信任何一位有现代意识、积极进取的人都是时间的追求者。那么他们也应该是本书的热心读者和受益者。

我们感谢您愿意听取我们的介绍和建议。并祝愿每位读者都成为时间的舵手、时间的君主和时间的朋友。

编 者

1997年6月

目 录

第一篇 时间管理学的发展演变

第一章 发展中的时间管理学…………… (2)

第一节 时间管理学的演变…………… (3)

第二节 前三代时间管理学的主要特点…………… (14)

第三节 集大成的第四代时间管理学…………… (18)

第二篇 以效率为主旨的时间管理学

第二章 作一个人生的规划…………… (24)

第一节 正确目标的价值…………… (25)

第二节 拟订人生目标的原则…………… (36)

第三节 目标的金字塔…………… (56)

第三章 调整你的心态…………… (67)

第一节 敞开你的心扉…………… (68)

第二节 如何调整你的心态…………… (73)

第四章 调整你的步伐…………… (82)

第一节 创造纪律…………… (83)

第二节 适应周围的节奏性…………… (89)

第三节	不要拖延	(99)
第五章	个人时间使用术	(120)
第一节	每天拨出半小时作计划	(121)
第二节	充分利用记事本	(127)
第三节	如何有效地阅读	(133)
第四节	粗心大意的人要培养省时技巧	(152)
第五节	等待的时候做什么	(156)
第六节	早晨干什么	(162)
第七节	充分利用通勤时间	(167)
第八节	就寝时间的使用方法	(174)
第九节	家庭省时之道	(177)
第十节	逆势操作	(203)
第六章	工作时间使用术	(206)
第一节	工作需要效率	(207)
第二节	制定计划	(218)
第三节	使办公室成为省时工作站	(241)
第四节	时间竞争	(259)
第五节	打电话的艺术	(280)
第六节	经理的一天	(295)
第七节	不要让别人浪费你的时间	(304)
第七章	行动——化目标为现实的关键 ...	(333)

第一节	只有行动才能靠近目标	(334)
-----	------------------	-------

第三篇 以人为本的第四代时间管理学

第八章	人重于事	(360)
-----	------------	-------

第一节	先做生命中最重要的事	(361)
-----	------------------	-------

第二节	第二象限组织法	(377)
-----	---------------	-------

第三节	效率的真谛	(395)
-----	-------------	-------

第四节	休息——高效率的原动力	(401)
-----	-------------------	-------

第五节	圆满的人生需要均衡	(428)
-----	-----------------	-------

第九章	追求互赖模式	(444)
-----	--------------	-------

第一节	由独立到互赖	(445)
-----	--------------	-------

第二节	互赖模式的要求	(453)
-----	---------------	-------

第三节	双赢需要沟通	(470)
-----	--------------	-------

第四节	追求群策群力	(497)
-----	--------------	-------

第一篇

时间管理学的演变

第一章

发展中的时间管理学

“记住，时间就是金钱！假如说，一个每天能挣 10 个先令的人，躺在沙发上消磨了半天，还以为他在娱乐上仅仅花了 6 个便士而已。不对！他还失掉了本可以挣得的 5 个先令。……金钱就其本性来说，决不是不能生殖的。钱能生钱，而且它的子孙还会更多……如果谁毁掉了 5 先令的钱，那就是毁掉了它所产生的这一切，也就是说，毁掉了一座英镑之山。”

这是美国著名的思想家本杰明·富兰克林的一段名言，它通俗而又直接地阐释了这样一个道理：如果想成功，必须重视时间的价值，必须强化时间管理。

第一节 时间管理学的演变

还记得当你接到别人的名片，上面写了多种职业时的感觉吗？还记得当你跟同届同学的成就作比较时的感受吗？还记得当你遇到一个仿佛有三头六臂的小伙子时的感想吗？既妒忌又羡慕，是吗？你一定禁不住问：“为什么他们有这么多的时间去做这么多的事情？”

答案只有一个：因为他们善于“管理时间”，令自己更有效率，可以处理更多的事情，肩负更重的责任。

“不能管理时间，便什么也不能管理。”美国管理大师杜拉克如是说。

那么“时间管理”是哪一门的管理学问呢？其实，“时间管理”并不是一套很深的管理理论，它的道理浅显易懂，关键在于你能否下定决心去实行。

首先，说去“管理”时间是不对的，因为你不能、也没有办法让时间停下来给你去“管”和“理”，要“管”和“理”的是你自己。“时间管理”就是“自我”管理——你必须抛弃陋习，引进新的工作方式和生活习惯，包括要订立目标、妥善计划及分配时间、权衡轻重、权力下放，加上自我约束、持之以恒才可提高效率，事半功倍。

“时间管理”不只着眼于速度，除了“快”还要“好”，才称得上真正的赢家。只有掌握好“时间管理”，才能提高生产力，才有利未来长远发展。更重要者，能够腾出空余时

间来发展个人兴趣。工作压力减轻了，脑筋也随之灵活了，就更有创意、更有自信。

但是具有讽刺意味的是，虽然我们经常感叹没时间，但我们却是从早上忙到晚上，甚至废寝忘食，没有家庭生活和休闲活动，每天就只是埋头苦干。等到回头看看时，却感到沮丧、无奈、焦虑和懊恼。沮丧者因为一事无成；无奈者因为不知还可做些什么；焦虑者因为感到时间不多；懊恼者因为做得不好，错失了許多机会。

假如有人问你：“要是你今天就去世，你最后悔的是什么？”你会怎样回答？

美国著名时间管理学家尤金·葛里斯曼曾向数百人提出类似的问题，结果大多数人的回答是：“后悔没有多读点书”。其次是“没有好好约束自己”、“没有多尝试新事物”、“没有花更多的时间与家人共处”。这些结果都显示了一点——受访者都后悔没有在有限的时间里做应该做的事。

你也有相同的感受吗？你有没有想过，你的问题不是没有时间，而是在分配、使用时间上出了问题——所谓“不患寡而患不均”。

在此，让我们看一个这样的例子。

波特是美国波士顿某跨国公司的行销部经理，为人勤奋，事事亲力亲为，每天工作十多个小时，就是周末、周日及公众假期都上班，从没有怨言。在别人眼中，他是好上司、好雇员。但波特心里明白，他是在自欺欺人，他忙啊忙，一天下来，总觉得一事无成。在同一工作岗位上差不多15年了，许多宏图大志、个人理想都不能付诸行动，心中经常感叹：“没有时间啊！”

这是他的错吗？你读了下面的故事就知道了。

一天，总经理——也就是他的上司——跟他说：“波特，下个月的董事局会议，因为我休假，你代我出席好了。在会上，请你报告一下我们已谈妥的来年计划，这是你的机会，好好表现吧！”

从总经理办公室走出来，波特感到十分兴奋。他心想，终于可以在一些关键人物面前表现一下，这一次只许胜不许败，必须趁这一个月的时间，好好准备。

接下来的几个星期，波特虽然每天还忙这忙那，但心中总是记着董事局会议的事，他心想还有时间呢，况且这样重要的事，必须要在绝对安静的环境下才能构思和准备，迟一些再说吧！

好了，所谓“光阴似箭，日月如梭”，直到有一天，波特才惊觉无法再拖——明天就是董事局会议了。“好，”他说：“今天什么也不要处理，用一整天来准备应该是没有问题的。”

上午8点，正当他摩拳擦掌，准备好好好干一番的时候，电话来了，原来是部门的一个员工生了病，要请他代为出席当天上午的一个会议和处理一些急件。身为上司，责无旁贷，反正大不了损失一个上午，下午还有几个小时呢！

开完会，吃过午饭，回到办公室，正要开始做报告，秘书说老板有事召见，原来总经理收到一些有关波特部门职员的投诉，需要波特马上调查，下班前给他报告调查结果。真要命！老板的命令怎么可以不理！董事局那份报告！没关系，下班后还有时间，而且到时候更清静，可以安心地做，大不了不回家吃饭好了。让被投诉的员工工作检讨，见过老板

098406

后，总算有惊无险。到晚上 6 时，可以开始今天要做的事了吧！波特坐下来，构想着怎样做个令董事们印象深刻的报告才好，开场白该怎样说呢？就在这时，电话响起来，秘书早已离开办公室，那只好自己接听。更恼人的是那是个无聊的电话！再重新投入工作时，想了许久，也想不到什么！唉！太疲倦了，还是先回家吧，吃过饭或许会精神一些。

下班时间总是堵车，回到家已快 7 点了，沐浴过后，吃完饭，正准备工作时，刚巧电视播映一年一度的橄榄球赛，波特最喜欢橄榄球了，岂可放过，虽有一点内疚，但还是坐下来安慰自己说：“看一会儿，松弛一下，做事会事半功倍吧！”橄榄球赛播映完毕，看一下墙上的钟，已是晚上 11 点多，波特可有点焦急了，但越是急，越是想不到东西，他狠狠掴了自己一巴掌，都是贪看电视之过，但现在什么灵感也没有，倒不如先睡觉，明早 4 点起床再做吧。

4 点，闹钟准时响起。波特习惯了赖床，在半梦半醒中挣扎了几下，终于在 5 点多起床了。洗漱过后，坐在书桌前，洋洋洒洒写好了几页纸，才发觉有些文件没有带回家，后面的部分做不成，那只好先到办公室。

早上，又是一轮交通堵塞，来到办公室已经是 8 点多，还有两个钟头，董事局会议就要开始。就在一个多小时匆匆忙忙之后，波特终于完成了报告，把电脑磁碟交给秘书处理。这一份报告，花了波特前后 3 个小时——一份他本来希望是“一鸣惊人”的报告，结果是仓促完工。结果怎样，可想而知。

是的，波特每天都很忙，他绝大部分时间都是在工作，所以他认为自己没有时间，是理所当然的。但假如我们仔细

分析波特的工作方式，我们不难发现他不是没有时间（其实每人每天都同样有 24 小时），而是在使用时间上出了问题，让我们看看下列的图表：

延 误	原 因
1. 没有以第一时间把报告做好	拖延，没有界定缓急先后
2. 打算做报告的当天 ——下属生病，代出席会议 ——上司紧急命令 ——一些电话	——突发事件 ——紧急事件 ——被打扰
3. 下班回家	交通堵塞
4. 看电视	不能自我约束
5. 放弃工作	不能自我约束
6. 赖床	不能自我约束
7. 没有带一些文件回家	善忘
8. 上班	交通堵塞

以上的情况，你是否有似曾相识之感？上述的分析是否经常发生在你身上？你可知道你的问题不是没有时间，而是你不经意、不自觉地把时间浪费掉？又或者是一些你不能控制的因素霸占了你的宝贵光阴。

那么究竟应该怎样管理时间呢？我们有必要了解一下时间管理理论的演变。

有关时间管理的研究已有相当长的历史。一般说来，时间管理理论可分为四代。不过多数人所认可的还是所谓第三代时间管理学。每一代都是以前一代为基础，逐步地发展、完善。

第一代基本上是备忘录型。一方面顺其自然，一方面也