



实践
practical tips

short cuts

迅捷

即

操作
exercises

即时管理技巧译丛

时间管理

Instant

TIME
MANAGEMENT

[英] 布赖恩·克莱格 著

BRIAN CLEGG

孔令丞 谢家平 刘新颖 译

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE 经济管理出版社

49

即时管理技巧译丛

即时时间管理

(英) 布赖恩·克莱格 著
孔令丞 谢家平 刘新颖 译

经济管理出版社

选题策划：杨世伟
责任编辑：杨世伟 孟书梅
版式设计：陈 力
责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

即时时间管理 / (英) 布赖恩·克莱格著；孔令丞等译．
—北京：经济管理出版社，2001

ISBN 7 - 80162 - 264 - 2

I . 即 ... II . ①布 ... ②孔 ... III . 时间—管理
IV . C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 062736 号

即时时间管理

(英) 布赖恩·克莱格 著
孔令丞 谢家平 刘新颖 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

880 × 1168 毫米 1/32 8.125 印张 160 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—7000 册

ISBN 7 - 80162 - 264 - 2/F·252

定价：20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

目 录

第一章 时间管理	(1)
系统性错误.....	(2)
它并不存在.....	(3)
你不能浪费它.....	(4)
.....但对时间的需求和使用你能管理.....	(5)
影响因素.....	(7)
为何需要即时?	(8)
面对现实.....	(9)
如何使用本书.....	(9)

第二章 管理你自己	(11)
我们缘何要抗争?	(12)
要以舒适为主	(13)
站在深渊的边缘	(14)
干涉太多	(15)
生理性需要	(16)
抓救命稻草	(17)
规则	(17)

第三章 管理外部影响因素	(19)
这全都是他们的错	(20)
“他们”是如何阻碍你的?	(20)
“他们”为什么阻碍你?	(22)
你是否真的想阻止他们?	(23)
不仅是人们打扰你	(24)
技术性玩具	(24)
技术助手	(25)
行政管理惰性	(26)
飞机、火车和汽车	(27)
闪亮的系统	(28)
基本要求	(28)

第四章 练习	(31)
4.1 发掘才能	(32)
4.2 如果我是个富翁	(34)
4.3 梦想一天	(37)
4.4 障碍图	(39)
4.5 目标价值判断	(42)
4.6 时间花在哪儿了?	(44)
4.7 热点时段	(46)
4.8 焦点活动	(48)
4.9 各类电子邮件	(50)
4.10 前十项工作清单	(53)
4.11 废弃公文包	(55)
4.12 为什么不说“不”?	(57)
4.13 分项活动	(59)
4.14 自动拨号	(61)

4.15 安静的角落	(64)
4.16 优先序列	(67)
4.17 迁就自己	(70)
4.18 释放想法	(72)
4.19 敢于说“不”	(74)
4.20 没有行动,就不要写报告	(77)
4.21 一项个人计划	(79)
4.22 旅行时间	(82)
4.23 电话标签	(84)
4.24 遵守议程	(86)
4.25 任务,任务	(88)
4.26 帕累托原则	(90)
4.27 废物进废物出	(93)
4.28 聊聊天	(95)
4.29 惩办文牍	(97)
4.30 解脱自己	(99)
4.31 治理文山.....	(101)
4.32 挑三拣四.....	(104)
4.33 开门办公.....	(106)
4.34 失败几率.....	(109)
4.35 整理文件.....	(111)
4.36 工作调剂.....	(114)
4.37 计划管理.....	(116)
4.38 红色帽子.....	(118)
4.39 保持联系.....	(120)
4.40 环境布置.....	(122)
4.41 时间划分.....	(124)
4.42 控制会议规模.....	(127)

4.43 疯狂阅读·····	(129)
4.44 不得延期·····	(131)
4.45 秘书的秘密·····	(133)
4.46 走动管理·····	(135)
4.47 避免分心·····	(137)
4.48 家, 甜蜜的家·····	(140)
4.49 准备就绪·····	(143)
4.50 笔记的好处·····	(145)
4.51 找人做事的难处 ·····	(147)
4.52 熟读 ·····	(150)
4.53 沉溺于个人电脑 ·····	(152)
4.54 这是我的事 ·····	(154)
4.55 关闭电视 ·····	(156)
4.56 原则 ·····	(158)
4.57 过滤提示 ·····	(160)
4.58 缓冲时间 ·····	(162)
4.59 拖延任务的因素 ·····	(164)
4.60 控制会议的次数 ·····	(166)
4.61 多如牛毛的电话 ·····	(169)
4.62 现在开始 ·····	(171)
4.63 美食奖励·····	(173)
4.64 候客室 ·····	(175)
4.65 乘火车旅行 ·····	(177)
4.66 谁的电话 ·····	(179)
4.67 任务象限图·····	(182)
4.68 电子邮件家族 ·····	(184)
4.69 会议场所非正式化 ·····	(186)
4.70 认真做笔记 ·····	(188)

4.71 禁止把工作带回家	(190)
4.72 渴求上网	(192)

第五章 有关时间管理的其他资料	(195)
推荐更多时间管理资料	(196)
推荐网上资料	(196)
推荐书籍	(197)
推荐系统资料	(198)
推荐软件资料	(199)

附录 1 结构	(203)
什么是结构?	(204)
每天、每周、每月和每年——你的改进计划	(205)
全部任务	(209)

附录 2 选择练习组合	(213)
选项表	(214)
随机选择练习表	(214)
按时序排列的练习表	(218)
按自我管理效果排序的练习表	(222)
按管理他人效果排序的练习表	(226)
按管理外部效果排序的练习表	(230)
按影响工作效果排序的练习表	(234)
按影响生活效果排序的练习表	(238)
按趣味性大小排序的练习表	(242)

第一章

时间管理

系统性错误

时间管理是一种约束控制方法，大家都承认这种方法的价值，但却往往对其忽视，似乎在人类精神深处有一种反叛时间管理的东西存在。这和我们应该食用合适的食品很相似——一方面我们确知多吃水果和蔬菜的各种好处，甚至我们喜欢享用水果和蔬菜，但另一方面我们却对“垃圾食品”大嚼特嚼。

这种忽视时间管理的天然倾向让人感到忧伤。有太多关于“需要做很多，却很少有时间去做”这一主题的各种说法。我们中很少有人做完我们真正想做的每一件事，很少有人能够有效地平衡工作与家庭生活，工作与娱乐，紧张与舒缓之间的关系，良好的时间管理并不是吹毛求疵的纪律和约束，那只对那些希望一切都井井有条的人有吸引力，即便它能够设计得切实可行，也只能成为一项让你做更多事的工具，而不能让你拥有更好的生活。

本书使时间管理变得实际可行之处在于，本书运用“速溶”的方式，提供了一系列能够快速阅读，快速完成那些能够迅速启动的想法的组件。事实上，这就是将时间管理应用于管理时间。时间管理所要传递的重大寓意之一就是，不要一开始就试图做所有的事，而是将任务分割为一次完成得了的块状。本书正是提供这种方法，——即时时间管理，一次一小口。

它并不存在

在确信时间管理的价值后，只要我们能挤出时间去实施时间管理，最大的不幸莫过于并不存在这么一回事，它不能被实施——只因为它并不存在。想想李维斯·卡洛尔在《爱丽丝奇遇记》中对时间问题的精妙总结：

爱丽丝厌倦地叹了一口气说：“我想你应该更好地利用一下时间，而不是把它浪费在那些没有答案的谜语上。”

“如果你和我一样了解时间的话”，兔子说道，“你就不会谈论浪费时间，这正是时间。”

“我不明白你在说什么”，爱丽丝说。

“你当然不明白”，兔子傲慢地摇了摇头说“我敢说你根本就没有和时间对过话”。

“可能是没有”，爱丽丝小心地答道。“但我学音乐时，我知道我必须跟上节拍（打节拍）。”

“啊，那正是原因所在，”兔子说，“时间不会停下来给你打节拍。现在如果你能和它达成良好关系，时间会在时钟上做几乎任何你想做的事。例如，假定现在是早上九点，正是开始上课的时间。你只要对时间耳语一句，眨眼间时钟就会转一圈；一点半，开饭的时间到了！”

时间并不顺从，也不会争辩；它总是不厌其烦地以每分钟60秒，每小时60分钟的恒定步伐，嘀嗒嘀嗒地流逝。

如果这就是一切的话，本书应该非常简短，但事实远不止这些。客观时间绝对不可控制，但主观时间却有很大的可变性，你做事的态度对主观时间的流逝有着巨大的影响，它既可

以慢得像蜗牛爬，也可飞驰如电。更为有用的是我们通常能够控制我们对时间的需求——不管是在时间量上还是在执行的时机上，我们使用时间的效率与否就是我们的影响力或说控制力。时间管理可能是不可能之事，但资源管理肯定不会也这样，你会发觉本书中到处散布着“时间管理”这一术语，但这只是为了方便而已，在心里记住该术语是一个有用的虚构之物即可。

你不能浪费它……

如果每天没有一个夸大其词的管理咨询小组在他们华而不实的报告中宣称的那样，即办公室的工作人员在这样或那样的事情上浪费了太多时间，那简直就不成其为一天。

本月的工作情趣就是在网上冲浪，一旦这股风气消失，其它什么又会出现。这令人感到羞愧，因为除了将时间花费在撰写那些无聊的报告上，能不再浪费时间就不错了，更不要说管理时间了。

你所能做的是，在一定特定的时间内，对你可能要做到的不同活动分配不同的权重。这可不是一件琐碎的小事，这正是此类报告会如此误导人之处。你分配给一项活动的权值多少取决于很多因素。例如，取决于时间限制。当你正在接近完成一项重大工作的最后期限，快递信使正守候在你身边等你完成。或是董事会就要举行会议讨论你的建议，此时将一切搁置一边而开始寻找你三个月后休假旅行所需要的护照这可就太不合适了。本例看上去过于明显，不是吗？但我们中很少人能够真正有分寸地做到分清轻重缓急。

你对一项活动的态度，很大程度上取决于该项活动的后果及其关联事件，它们中一些并非很容易被观察到。《卫报》的一幅经典广告描绘了一个肆无忌惮的恶棍正在欧打贫穷无助的弱者，这使你想起要恢复肉刑和体罚制度的事，它从一个不同的角度表现同一情形。现在你能看见那些可怜无助的人所面临的危险，也正是这种明目张胆的恶棍欺压行为的形象宣传使弱者免于受到伤害。所谓浪费时间就有点与之相似。是的，网上浏览可能只是纯粹的娱乐而已，却同样也能够收集对业务有价值的点点滴滴信息。

最后一个有关权值的考虑是工作与社会生活的平衡问题，对那些经常被人们贴上“浪费时间”标签的事，其实这里人们所说的“浪费时间”的更精确含义是：“花在社会交往上的时间应花在工作上”。我们反对这种说法，并不是为在工作时间进行社交活动寻找口实，而只是对工作和社会生活作更实际的描述而已。

.....但对时间的需求和使用 你能管理

如果时间不能被管理或是浪费，时间管理的意义何在？时间管理就是关于如何控制对你可用时间的需求，有关如何确保你对时间这种极为有限的资源的使用，能够与你个人的目标和要求达到最佳配置。它是关于如何在合适的情况下，对其他人，对非人类的时间偷窃者和对你自己说“不”。它是有关如何达到正确的平衡。正是因为这个原因，开始时间管理的第一

项要求不是整理你的日记或是将桌面收拾整洁，而仅是建立你的个人目标——如果不搞清这些话，你在分配自己的时间时就没有一个参考的框架。

在试图取得平衡的效果时，记住工作和社会需求同等重要，通常我们总是假定工作是有优先权的。一家英国公司的董事说他为自己不能照料孩子的成长而愧疚，但工作的压力不允许他与孩子们有太多的接触。如果他开始就用时间管理的广阔视角来看待这一问题的话，他就会正大光明地分配更多时间给他的家庭。有多少人失缺了他们的家庭生活，还说他们在为家庭而努力工作——这种平衡完全不正确。这并不是说社交生活就必须一直是第一位，或者说将你的职业生涯作为你生活的中心动力就有点不对，而仅只是时间管理必须以一个更宏大的全景来看待问题。

当你使用练习和技巧时，你会发现有很多不同的方法来改进时间管理，而且有一个基本方法，值得我们现在就着手直接培育。时间管理经常是关于如何对付较大的任务——只要给出时间，这些活动往往能够被完成，优秀的时间管理者能够灵活运用以解决繁杂的问题，就是分解。把任务分解为可管理的小块是时间管理中的最基础方法。毕竟平衡你的时间这样一项工作就好比是在耍杂耍，这些巨大的任务相当于你要把杂耍中的盘子换成小汽车来耍——那简直就不可能。但将小汽车拆分开来，你就将杂耍中的道具缩小至行车镜或方向盘大小，这样才会使杂耍更具实际可能性。在不拆分的情况下对付一个大任务是非常困难的——何况是应付多种庞杂的任务，既包括工作上的又包括社交上的事情，完全是不可能的事。

这种将较大的任务分割为块状的需求不言而喻，但当你面对一项较大的工作，拆分工作似乎太简单以致你无法从事该项活动。时间很紧迫，你需要立即开始。花必要的时间将工作拆

分为合适的块状，会取得相当的收效，可是几乎每个人都未能这样做。

影响因素

在服务行业有一句流行习语（或者说是笑话）是“要不是因为顾客的话，本来工作会很棒”，时间管理就有一点像这样，要不是因为其它所有因素合谋阻止你很好地组织的话，它应该容易之至。

首先，可能最大的因素就是你自己。正如我们所提到的那样，绝大多数人天生就对时间管理反感。你可能对你今天想要取得的预期效果有一幅清晰的图像，并对如何去做也成竹在胸。不幸的是，你刚开始不久，你就渴望得到一块巧克力，然后你去了商店。之后你开始走神，想着你周末要做的什么事，或是你正计划的休假，接下来你又决定最好检查一下你的邮箱，就这样一天的大部分时间就这样莫名其妙地溜走了，而你还未真正开始干活。

如果仅是这样还不算太坏，还有其他人的影响呢，他们或是忽然出现来找你闲聊，或是即刻找你询问一些信息，即便这只花费你三个小时来处理这些事和重新集中思想，你已经在为一项紧迫的任务工作了，还有电话和电子邮件，它们都迫切要求你的帮助与注意。只要可能人们总会逮住你的时间，当然有一些人并不总是带来负面影响。授权委托就是一项非常高效的时间管理工具，只要你抵抗住频繁监控活动进程的冲动。他人能为你赢得自由的时间，只要你以正确的方式着手去做。

即便没有其他人，外面世界的剩下部分也会吃掉你的可用

时间。只消鲜浓咖啡或是热蛋卷的味道就可以分散你的注意力。科技也是大规模时间消费者。个人电脑是极棒的业务工具，但它们也是我们东摸西摸消耗时光的诱惑物。当我将电脑桌面安排成我想要的方式后我就会开始写那个重要的备忘录，天哪，当我正准备写的时候，我又会删除几个我不再需要的文件，安装一个附在杂志封面软盘中的新程序，当然不要忘记科技能成为积极帮手的性能。当你想到一个好主意时给自己发一个简短的电子邮件，这样既能释放你的思维资源，又能收到比书写、打印或是邮寄更快捷的好处，科技是一流的双刃剑。

本书中的所有练习和技巧都是有关如何修正或控制这些影响因素，将它们协调一致以帮助你在使用时间方面达到效率与满意的效果。

为何需要即时？

与时间管理相比，可能没有其它什么领域更适合使用即时方法了。有的时间管理系统，总是以良好的初衷开始，然后变得复杂，最终使用这系统本身反倒成了主要的时间消耗者。本书的技巧和练习都被设计得能够被快速使用——只花几分钟的空闲时间——这种指导方法就不至于比问题本身更糟。

同样重要的是，对时间管理方法的另一个问题是革新的需要，你参加了一个专题研讨班，你取得了令人惊异的时间节省让你雄心勃勃，当你回到办公室却碰上了一次寻常的加班并有一大堆混乱文件得由你处理，你没有时间马上实施你宏伟的时间管理计划，你只好将其暂时束之高阁，准备到明天再开始，只要你继续忙得不可开交，就会将其延至下周。在你意识到之

前，你的时间管理计划已堆上了一层比计划本身还厚的灰尘。本书在即时方面至关重要，这样才有可能潜移默化般地导入时间管理，通过在这儿而且迅速滑入一个短小的练习，你就能悄悄地进入时间管理并在无意识中改善你的时间管理。

面对现实

即便你设法做了书中建议的一切，还存在一个真正的问题，那就是感觉与现实的差异，你可能深知从中午到深夜这段时间里，穿着破牛仔裤、听着摇滚乐的时候，你的工作状态最佳。理想情况下你应该能够以自己的方式行事，裁减冗员总会冲着那些被以为是不顺从的“叛逆者”而来，不管这些人工作得多好。工作表面方式的变化从某种程度上缓解了这一问题，例如越来越多的人花时间在在家里工作，他们有更好的机会选择他们想要的工作形式，而不是他们的老板要求他们的方式。即便如此，拥有政治和社会知觉对生存至关重要，这样你会发现时间管理中的一些推荐做法——如克服桌面整洁的神话，确实需要一定的修正以使它能够适合特定的环境。

如何使用本书

每一个练习都以标准格式给出，首先是对练习所需的准备工作、所需时间、练习所需资源和其应用的时间表的有关细节做一个简要的陈述；接下来是一个练习本身的描述；之后是有