



哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

专业技术人员继续教育培训教材

时间管理



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

时 间 管 理

哈佛商学院出版公司 编

朱信凯 李艾明 译

商 务 印 书 馆

2011 年 · 北京

Time Management
Increase Your Personal Productivity and Effectiveness

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

时间管理 / 哈佛商学院出版公司编; 朱信凯, 李艾明译. — 北京: 商务印书馆, 2011

ISBN 978 - 7 - 100 - 08372 - 0

I. ①时… II. ①哈…②朱… ③李… III. ①时间—管理 IV. ①C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 088540 号

所有权利保留。
未经许可, 不得以任何方式使用。

时 间 管 理
哈佛商学院出版公司 编
朱信凯 李艾明 译

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
北 京 瑞 古 冠 中 印 刷 厂 印 刷
ISBN 978 - 7 - 100 - 08372 - 0

2011 年 6 月第 1 版 开本 700 × 1000 1/16
2011 年 11 月北京第 5 次印刷 印张 13 1/4

定价: 30.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David M. Foray', written in a cursive style.

万季美

译者序

马克思曾经说过：一切节省，归根到底都是时间的节省。与此类似，古今中外有无数名言警句用各种方式说明时间的宝贵，告诫人们要珍惜时间。自古埃及时代人类开始对时间产生兴趣，人们通过测量时间并逐渐提高计量精度，不断强化对时间的认识，提高时间的利用效率。在计时器和电子日程表盛行的今天，我们日常的生活和工作时间安排已经精确到分甚至是秒。一夜暴富早已不再是传奇故事，一个人或者企业在眨眼之间轰然破产抑或起死回生的案例在今天的社会比比皆是。愈发激烈的竞争成为这个社会的主题，时间无疑是这场竞赛中最为残酷的操纵者，它既是冷眼旁观的裁判，也是如影随形的强大对手。

人类为了与时间赛跑，一直在努力探索和研究能够节省时间、提高效率的设备和技术，飞机的发明数以百倍地提高了交通运输的速度，而电子计算机和互联网的发展使得信息传递的效率得到了亿万倍的提升，在与时间的竞赛中，自然科学家们作出了伟大的贡献。然而人类并没有因此而在与时间的比拼中占据主动，随着单位时间效率的不断提高，人们却感觉到越来越忙碌，时间越来越不够用。主动地去对有限的时间资源进行控制和分配，即时间管理逐渐成为人类关注的重要课题。

恩格斯意识到：利用时间是一个极其高级的规律。对经济学

家来说,时间的稀缺性是早已得到公认的重要事实。管理学者也认识到时间对于企业管理的重要意义。在运营管理中,时间被列为独立于人员、材料和设备等资源之外的项目核心要素。管理专家开发出 PERT(计划评审技术)和 CPM(关键线路法)等技术和方法来计划、使用和安排时间,最大限度地实现时间的价值。肯·齐格勒的《时间管理》、柯维和梅丽尔合著的《要事第一》、吉姆·斯特芬的《有效的时间管理》等一系列著作专门以时间管理为研究对象,针对个人和组织等不同层次,提供了时间管理的技巧、工具、思路 and 策略,更为重要的是,这些著作逐渐完善了时间管理的理论体系,使时间管理作为管理学的一个分支得到越来越多的重视。

关于时间的格言希望你从无所事事中摆脱出来,成为一个忙碌者。传统的时间管理著作告诉忙碌者如何利用时间管理的技巧和方法提高时间的使用效率,理查德·卢克所著的《时间管理》则希望通过系统的时间管理战略和方案,让你成为时间的主人,通过合理的计划实现对时间的整合和有效利用,最终促进目标的达成。

传统的时间管理理念通过提高效率、减少浪费,从而最终掌控自己的生活,它推崇更快捷、更努力、更机灵的方法,侧重于时间管理的技术层面。然而,会不会管理时间不是单纯地看工作时间内是否充满了各种工作,甚至不能仅仅以单位时间的工作效率作为衡量标准。有很多员工或管理人员,从早忙到晚,不但在工作时间之内充斥着各种工作,还在工作时间以外寻找时间继续工作。有些企业也是如此,忙碌永远是企业的主题,小跑和加班是企业不变的风光。然而无论是个人还是企业,他们并不一定能够获得与投

入时间相当的收益,也不一定能在激烈的竞争中占得先机。高投入却不能换来高回报,高效率也并不意味着高收益,已经成为越来越多的个人和企业面临的困境。

理查德·卢克所著的《时间管理》一书,尝试从根本上改变这样的尴尬局面。本书作者提出“目标是时间管理的起点”这一理念,以此为基础,通过阐述目标、时间、行动的关系,提出时间管理的原则和方法。在作者看来,比速度更为重要的是前进的方向。只有确定合理的目标,并以目标为导向,才可能制订出合理的时间计划,根据时间表有序地开展既定的行动,实现目标项下的一系列任务,最终达成个人和组织的目标。在这样的原则指导下,提高效率、降低浪费不再是时间管理的最终目的,它们只是作为时间管理的手段和方式,帮助达成个人和团队的目标——当然也是时间管理的目标。目标、时间和行动被纳入一个统一的体系,相互影响,互相促进。

“目标—时间—行动”体系在战略层面解决了时间管理的根本问题——为什么进行时间管理?从而突破了传统的时间管理侧重于技术层面的局限性。同时,这一体系也将时间管理落脚在每个人、每一刻的行动,实现了战略与战术的有机结合。

时间管理的重要性已无须多言,但是如何有效地管理时间,尤其是对管理者来说,如何整合、利用有限的时间资源来促进实现个人和团队的目标,是企业和个人提高管理能力的重要内容。本书不仅从战略上阐述了时间管理的原则,也提供了具体的方法和技巧,并且提出了时间管理中一些有趣的、新鲜的话题,值得我们去

关注、去思索。

►目标的优先权

根据时间构成和重要程度的不同,目标可以有多种不同的分类。作者将时间管理中的目标划分为关键目标、使能目标和最好具备目标,对这三种目标分别赋予不同的优先权。这一分类明确区分了不同目标的重要程度,使我们能够对个人或者企业庞大、复杂的目标体系进行快速、有效地分解,为制定相应的时间计划奠定基础。

►“紧急”和“重要”的两难选择

区分“紧急任务”和“重要任务”对于时间管理意义重大,然而实际的情况是,我们在大多数时候都把“紧急”理所当然地视为“重要”,并因此浪费了大量的时间。本书告诉我们如何通过目标的对比区别“紧急任务”和“重要任务”,尽管缺乏更为细致的实际操作方法,但是仅仅是提醒我们对这一困境保持警惕,已经足以使我们的时间管理更加理智。

►浪费时间的上司

浪费时间的上司是我们之前很少讨论的话题。可能我们没有在意上司是不是浪费时间,因为大多数时候我们会认为上司是正确的,也有可能我们都已经注意到了上司的坏习惯,但出于众所周知的原因,而选择小心地回避这一话题。本书第六章详细描述了浪费时间的上司常见的表现:对目标的疑惑、没有清楚的方向、没有意义的会议等。针对不同的问题,作者提出了合理的解决方案。这一章无论对于公司的基层员工还是管理者而言,都具有十分现

实的指导意义。

►公司可以提供的帮助

本书第八章讲述了公司在时间管理方面能够做的一些事情，这些事情可以帮助员工在工作和生活中有效地管理他们的时间。这些方法包括：通过采用新的技术，避免做长距离的旅行；注重演示时间的控制；制订促进工作与生活之间平衡的计划等。尽管时间管理是个人的责任，上述这些制度上的安排可以帮助人们更成功地管理自己的时间。公司应该而且能够帮助达成这样的目标。

►有效的工具

本书的最后部分包括一些可以提高人们时间管理技能的内容。附录 A 收录了许多有助于提高时间管理效率的工具；附录 B 解释了工作分解结构(WBS)的用处，经理人可以使用 WBS 将高级别的目标分解为易于管理的任务，这一方法同样适用于时间管理；附录 C 是有效的会议管理的入门指导。尽管作者将这些内容列入附录，但是它们是将抽象的时间管理理念真正落到实处的有效手段。通过阅读本书，时间管理的理念可能已经深深刻入你的大脑之中了，接下来，你需要行动起来，运用好书后提供的这些工具和方法，这样，你才能真正成为时间的主人。

朱信凯 李艾明

于中国人民大学

2007 年 7 月



目 录

序言	1
1 以目标为导向——提升个人有效性的指南	15
目标设定	17
目标的协调	20
整理目标	23
“紧急”和“重要”的两难选择	24
从目标到任务	27
团队目标	31
小结	32
2 时间是如何被浪费的——它们去了哪里? ...	35
建立和使用活动日志	37
分析活动日志	40
从分析到改变	42
小结	45
3 制定时间表——从优先事件开始	47
制定时间表的工具	49



建立自己的时间表	50
制定任务清单以协助工作	54
日程安排系统的弊端	56
小结	58
 4 时间“掠夺者”——如何高效率地使用时间?	61
拖延	63
超负荷工作	67
帮助下属解决问题	72
不必要的旅行	73
电子邮件和文书工作	76
浪费时间的会议	80
令人分心的事物和转换成本	83
小结	86
 5 委托和委派——为自己赢得时间	89
委派的好处	91
有效委派的原则	93
委派的方法	94
准备委派	95
委派任务	98
控制、监督和反馈	100
完成后的回顾	101



时间管理 -----

小结	102
6 浪费时间的上司——该如何应对上司浪费时间?	105
对目标的迷惑	107
没有清晰的方向	108
没有意义的会议	112
瓶颈上司	114
你在这个问题中扮演的角色	115
小结	117
7 属于自己的时间——掌握工作和生活的平衡	119
确认并优先考虑你的个人目标	122
给重要的事留出时间	124
整理私人生活	125
保持良好的精力	129
寻求工作和生活的平衡	130
小结	131
8 公司可以提供哪些帮助——对于改进员工时间管理的想法	133
通过科技手段减少旅行时间和费用	135
注重演示图像的简洁	138
促进工作-生活的平衡	139



传授时间管理的原则	149
让时间管理成为一种习惯	150
小结	152
附录 A:有效的实施工具.....	155
附录 B:工作分解结构	159
附录 C:有效会议的指南	165
注释	171
术语表	177
扩展阅读	181
顾问简介	189
作者简介	191

序 言

序 言

艾琳(Irene)抬起头,看到她的同事们正在整理东西准备回家。已经是下午五点了,以现在的进展速度,她需要在办公室里工作到深夜。看着自己的任务清单,她沮丧地叹了口气。还有三项“必须完成”的任务没做。这一整天她都做了些什么,为什么还没有开始这几项工作呢?

回顾一整天的工作。上午,她与下属托尼(Tony)讨论他的月度报告;午餐时间,她回复了 20 多封电子邮件;整个下午的时间,她都花在一个本可以由别人来处理的客户服务请求上。“但是我不相信其他任何人能处理好这件事”,她对自己说。

如果她无法完成那些真正需要完成的任务,那么整个任务清单和详细计划的要点是什么呢?

花上一两分钟来思考你一天的工作,是不是与艾琳的相似呢? 你能够完成所有希望完成的事情吗? 或者你是否需要把今天任务清单上的许多重要任务转到明天呢? 你是不是会觉得手忙脚乱呢? 你的下属怎么样呢? 他们是不是能够完成所有的任务,或者他们也会觉得时间紧迫?

如果对这些问题的答案是肯定的,那么你正面临着时间危机。要么你在有限的时间内有太多的工作;要么