

ExpressExec

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

时间管理

时间管理

[美] 罗斯·杰伊 / 著
胡 玲 / 译

- ★全方位掌握时间管理的快速通道
- ★涵盖了所有成功管理时间的技巧,从整理办公桌到确立优先顺序,从合理委派工作到学会回绝。
- ★列举了世界上最成功的时间管理行家的亲身经历,细述了这方面最具代表性的重要人物如罗伯特·佩特森,唐·阿斯莱特和斯蒂芬·柯维的一些真知灼见。
- ★包含关键概念术语和全面的图表指南

华夏出版社

ExpressExec

 CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

时间管理

.....
[美] 罗斯·杰伊 / 著
胡 玲 / 译
.....

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

时间管理/(美)杰伊著;胡玲译.

—北京:华夏出版社,2004.1(中欧—华夏管理快捷键系列丛书)

ISBN 7-5080-3364-7

I.时… II.①杰… ②胡… III.时间—管理 IV.C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113178 号

Ros Jay: Time Management

Copyright©by Capstone Publishing

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 Capstone Publishing 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合作登记号:图字 01-2003-8881

策 划:周雪林 陈小兰

责任编辑:陈小兰

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:世界知识印刷厂

版 次:2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本:1/32 开

字 数:88 千字

插 页:2

定 价:15.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Preface

《中欧－华夏管理快捷键系列丛书》总序

周雪林 博士

(中欧国际工商学院)

在当今的商业世界中,使用频率最高的几个词语也许就是“变革”和“创新”。如果你在 Google 网上键入这两个词语,你将得到 100 万项与此相关的搜索结果,而这仅仅是中文网页的统计数字。

企业为什么要变革和创新呢?首先,信息技术的发展正在改变企业经营的游戏规则,互联网的出现和普及为企业的营销和运作模式带来深刻的变革。其次,世界贸易自由化的加速以及跨国联盟和兼并的盛行,彻底打破了原有的市场界限,世界经济正朝着全球一体化的方向发展。再次,商业利益和社会需求之间的冲突已经变得越来越尖锐,股东权益至高无上的观念开始受到削弱。最后,公司面临的顾客也因为拥有了更多的选择而变得越来越挑剔。所有这一切意味着企业面临的商业世界正在从左栏到右栏的转变:

昨天

自然资源决定力量
生产决定供应
利润靠经验获得
战略以产品为驱动
目标以财务为导向
层级结构

今天

知识就是力量
质量决定需求
利润靠诚信获得
战略以客户为驱动
目标以速度为导向
扁平结构

股东至上	客户至上
关注价格	关注价值
追求稳定	追求创新
强调命令与控制	提倡委派与授权
保持现状	改变现状
领导是战士	领导是教练

在外部环境加速发生变化的背景下,企业和个人如何才能适应复杂多变的形势、始终在竞争中占据有利的地位呢?

毫无疑问,只有那些能不断进行自我调整,以更快的速度适应新局面、新形势的组织和个人才能在未来立于不败之地,才能兴旺发达,这就需要他们不断创新,需要他们成为学习型组织和个人。知识是惟一真正持久的竞争优势的源泉。

从书籍中汲取知识的养分是终身学习的一个重要组成部分,它可以不受时间和地点的限制。然而伤脑筋的是,全世界每年出版的论文书刊数不胜数,它们虽然精彩纷呈,但却良莠不齐。我们如何才能在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章呢?

自1999年以来,中欧国际工商学院利用集各国专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,分批翻译出版,目前已出版80多种图书,不仅受到了同行的好评,也得到了广大读者和经理人的肯定。在此鼓舞下,今年我们又与华夏出版社通力合作,共同推出《中欧-华夏管理快捷键系列丛书》。

本套丛书共分10个分册,每一分册着重探讨一个主题,内容涉及知识管理、全球创新、业务规划、竞争战略、时间管理、领导艺术、绩效管理、现金流管理、客户关系管理以及供应链管理等等。这些都是今日商业人士公认的最重要的主题,同时也是经理人面临的最严峻的挑战。

作为一套为繁忙的经理人量身定做的图书,它集管理大

师智慧、成功人士经验和实务者体会于一体,既有言简意赅的基本概念,更有来自一线的经验技巧,提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具。从某种意义上来说,它不仅是一套完整的工具书,而且也是一个小型的图书馆,它能给中国经理人提供全新的学习体验。

我们有理由相信,在一个加速变化的时代,真正拥有未来的是那些不断学习的企业和个人。聪明的企业和个人知道,读一本书只是一个过程的开始,而不是结束……

2003年12月

Content

目 录

01	导 论	1
02	何谓时间管理	5
03	时间管理理论的演变	15
04	网络空间	25
05	管理层的时间管理	39
06	最新技术	53
07	实践篇: 时间管理的成功事例	69
08	重要概念和主要代表人物	89
09	时间管理的资源	99
10	成功时间管理的十个步骤	107
	常见问题解答	127
	译后记	129



01

导 论



“整日忙忙碌碌并不说明什么，问题的关键是
你为何而奔波？”

——亨利·大卫·索罗

时间是我们拥有的最珍贵也是最有限的一种资源。当我们刚从学校毕业踏入社会时，我们是在公司的最底层奋斗，那时我们有充裕的时间。我们按照上司的指令去做事，被人呼来唤去，根本不必考虑如何安排自己的时间。因为我们不能支配自己的时间，我们的时间在公司主管和上司手中。这种情形从我们学生时代就已经开始，到我们进入社会开始自食其力的时候，这种意识早已根深蒂固了。

当我们步步向上晋升时，我们对时间的支配能力也随之逐步增强。我们有更多的机会参加公司决策和项目选择，我们也有更多的可能对自己的工作时间做出安排。当这种转变在我们生活中慢慢开始后，受旧的思维习惯左右，我们常常重回原来的模式。

有些员工接受过最多一至两天的时间管理理论培训，但这样的培训大多是一次性培训。随着时间的流逝，这部分的记忆越来越模糊。有些员工从未接受过任何这方面的培训。时间管理技能应该是所有经理主管们必修的一门课程。有些人在这方面有特殊的天赋，无师自通；有些人对此一窍不通，根本不知道如何管理好自己的时间。时间管理能力是任何一个成功的企业领导者所必须具备的条件。你不难发现，

一个已经攀登到事业顶峰的企业领导者，必定懂得时间管理技巧并能有效地掌握他们自己的时间。

本书阐述了有关时间管理的一些先进理念及其重要性，许多内容特别针对高级管理阶层人士，涉及的内容如下：

- 时间管理的确切含义是什么？
- 时间管理理念是如何演变和发展的？
- 我们如何应对电脑和英特网对我们工作时间安排的挑战。
- 高级主管必须掌握的主要时间管理技能。
- 介绍最新的时间管理工具，以及新的工作方式在未来几年里可能对现有时间管理理论产生的影响。
- 案例分析，展示了企业管理人士如何在工作中运用时间管理技能来提高工作效率。
- 介绍时间管理中的一些主要理念及其该领域的主要代表人物。
- 介绍一些包括书籍、企业和网址之类的重要信息资源，扩充你的知识面和运用手段。
- 对最重要、最实用的时间管理技能做一个回顾总结。

拥有时间管理技能的企业管理人士可以说是效率惊人，他们一天完成的工作比普通经理们一周完成的工作量还要多；他们还能做到准时下班，不需要留在办公室加班，处理积压的工作。周末能和家人朋友一起欢聚，享受快乐的社交生活（只有不懂得管理时间的人才会有工作积压的问题）。

随着工作期望值的不断提升以及新兴科技的介入，要打

理好自己的工作时间，其难度也越来越大。为了能够创造一天 24 小时最大的利用效率，我们必须密切关注时间管理领域的发展动态，不断更新这方面的技术，与时俱进。



02

何谓时间管理？



- 解决工作负荷的三种方法
 - 减少工作量
 - 做有成效的事
 - 做该做的事
- 重点掌握事项

“最爱抱怨时间不够用的人，通常正是那些不善于经营自己时间的人。

——琼·布鲁耶尔

一个人要是闲坐着摆弄自己的手指头，时间也就这么一分一秒地从指缝中溜走了。虽然看起来时间的流速似乎因人而异，但实际上，时间对每一个人都是十分公正的，不存在偏心。同样，时间与大多数资源（如金钱、设备等等）有一个截然不同的地方——时间是一个不变数，无人能够创造出哪怕一分一秒的时间。当手头的时间太紧，无法做完所有的工作时，每个人惟一能够改变的只能是工作，这正是本书所要阐述的核心内容。

如何在看似不够的时间里完成巨大的工作量，办法有很多，可以说是五花八门，但归根结底只有以下两个重要方法：

- 减少工作量
- 做有成效的事

这两个方法是时间管理的核心部分。同时，时间管理的另一个重要方面涉及到工作本身，即每个人花费相当的时间所从事的某项工作必须是十分有价值的。你所能做的最有价值的工作，就是能帮助你实现核心目标的工作。

减少工作量

如果你意识到自己不可能在这么短的时间里完成这些工作，那么为何不去尝试一下“减少工作量”这种方法？许多工作繁忙的人，上至首席执行官，下至普通业务员，对此方法均持怀疑态度。但事实上，他们完全有办法随时随地为自己减少工作负荷。下面一起来看一下本书倡导的几种减量的方法。

- 抛开一切与己无关的事务。我们中的大多数人常常不自觉地陷入到许多与己不太相干的日常事务中。比如，阅读文件和通讯刊物之类的东西意义不大，根本谈不上对我们正从事的工作有多大的帮助。再如，我们完全没有必要去审阅各部门递交的工作日程表，各级部门主管有义务也有能力去独立完成这项工作。
- 委派工作。如何将自己的某些工作合理地委派给他人是一门大学问。合理委派无疑是一个重要的节省时间的手段，因此，这一内容也是时间管理的一个重要组成部分。
- 减少会议时间。有相当一部分的经理们认为开会实在太浪费时间，当然并不是说所有的会议都是在浪费时间，其中有一些会议还是十分必要和有意义的，但也不能否认还有一些会议的确缺乏实质性内容。如果你认为某些会议和你的工作根本无多大关系或对此没有帮助，不妨找个借口推掉算了。



- 在伊始阶段确立一个完善的计划。对多数人来说，回炉重做最令人痛惜，因为它浪费时间。成功的时间管理首先强调工作的效益，必须在工作筹备阶段就有一个明确的工作大纲，避免走弯路。
- 掌握沟通方式。沟通技能和时间管理技能有许多相同之处。沟通受阻会导致工作失误增多，效率降低，耗时很长。反之，良好的沟通能提高整个团队的工作效率。

做有成效的事

做事仅有效率还不够，还必须强调最终的结果，所谓“行必果”也。有些员工办事速度很快，雷厉风行，但这不等于说他们所做的一切都是有成效的，或者说他们对时间的利用率很高。所谓成功的时间管理，它既强调“速度”，又坚持“成效”。只有这样，汗水才能结出果实，不至于空忙一场。

管理界的大腕级人物彼得·德鲁克认为，这类“空忙一场”的事情之所以会发生，是因为人们常将“效率”和“效益”混为一谈，混淆了“做得快”和“做该做的事”这两个概念。设想，某人以惊人的速度去完成一件本不该去做的事，这样的行为是否非常荒唐呢？

- 策划。提早制定工作进度表，可以采用“工作日程表”和“必做列表”这类方式。这是众人对时间管理了解的最早的一个方面。

- 对任务或项目做一个先期预测。在正式启动一个大的项目之前，你必须十分清楚你所期望达到的目标以及实现目标所要运用的手段。不做先期预测，你所做的项目策划难免有纰漏，从而直接影响最后的结果。缺少这一步骤，就无法获得一个完善的整体规划。你还必须知道完成这样一个项目所需的时间、资源以及具体的标准，还要将经费和期限等不利因素也考虑在内。
- 做事有条有理。在同样的时间里，如果你是有准备、有秩序地去做一些事情，你会发现自己往往会做得更多更好。其实，像归档和整理办公桌之类的事不应忽视。
- 追求效率。聪明的管理者们一刻不停地挖掘新的提高效率的方法，从增强快速阅读技能到运用最新的电脑技术，他们这方面的妙招层出不穷。
- 珍惜点滴时间。一天的工作中，每个人多少都会因为各种原因浪费一点时间。如拿着话筒等候对方回复，等待网络链接，或者是约会和会议前的片刻空档。如果你能抓紧点滴时间，做些项目计划，记下富有创意的片言只语，写一封简短的电子邮件，甚至做上 30 秒的整理文件，都是大大提高时间利用率的出色表现。
- 集中精力。一次只专注于一项任务，往往比穿梭于多项任务要更有工作时效。当我们专心致志地在写一份报告时，可以通过“转机”功能暂时摆脱一下烦人的



电话干扰。将所有与某个项目有关的事宜集中处理，要比打钩剔除的方式更牢靠。

- 了解自己的最佳状态。有些人早晨精力充沛，有些人只有在午餐后，甚至晚上才能进入自己一天的最佳状态。每个人都要学会了解自己的生物钟，充分利用自己的最佳状态，尽力去做各项工作。
- 排除干扰。没有他人的合作，要想合理安排好自己的时间，这纯粹是妄想。一天中电话或是当面的干扰是常事，只有想办法尽量减弱这些干扰，你才能专注于自己的正事。
- 让会议更具建设性。如果你是这场会议的主席，切记要抓紧分分秒秒，让出席会议的人觉得他们很有收获。
- 改掉拖拉的习惯。作家在撰写一个重要文章时，突然发现自己思路枯竭，就会将此事搁置一边；财务总管遇到起草明年预算报告时，也喜欢一拖再拖。所以说，做事拖拉是合理安排时间的一大顽敌。拖拉的原因是不愿去面对这些讨厌的、棘手的工作。其实，我们可以掌握一些技巧，将乏味、棘手的工作转化为简单、有趣的工作，改变以往的消极态度。

做该做的事

彼得·德鲁克认为，上述技能将对每个人的工作大有帮助，但为什么还有不少经理们虽然在公司兢兢业业、埋头苦