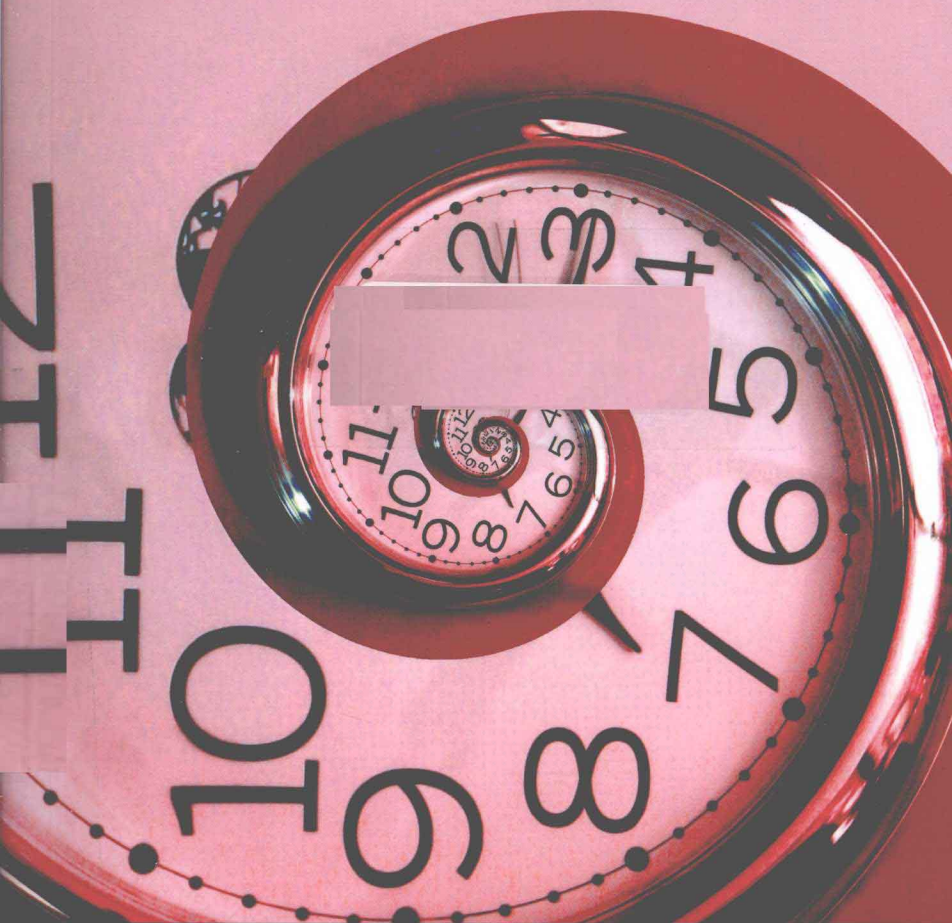


MANAGE YOUR TIME

运筹时间



分析 · 评估 · 整理 · 拟订计划 · 沟通 · 协调

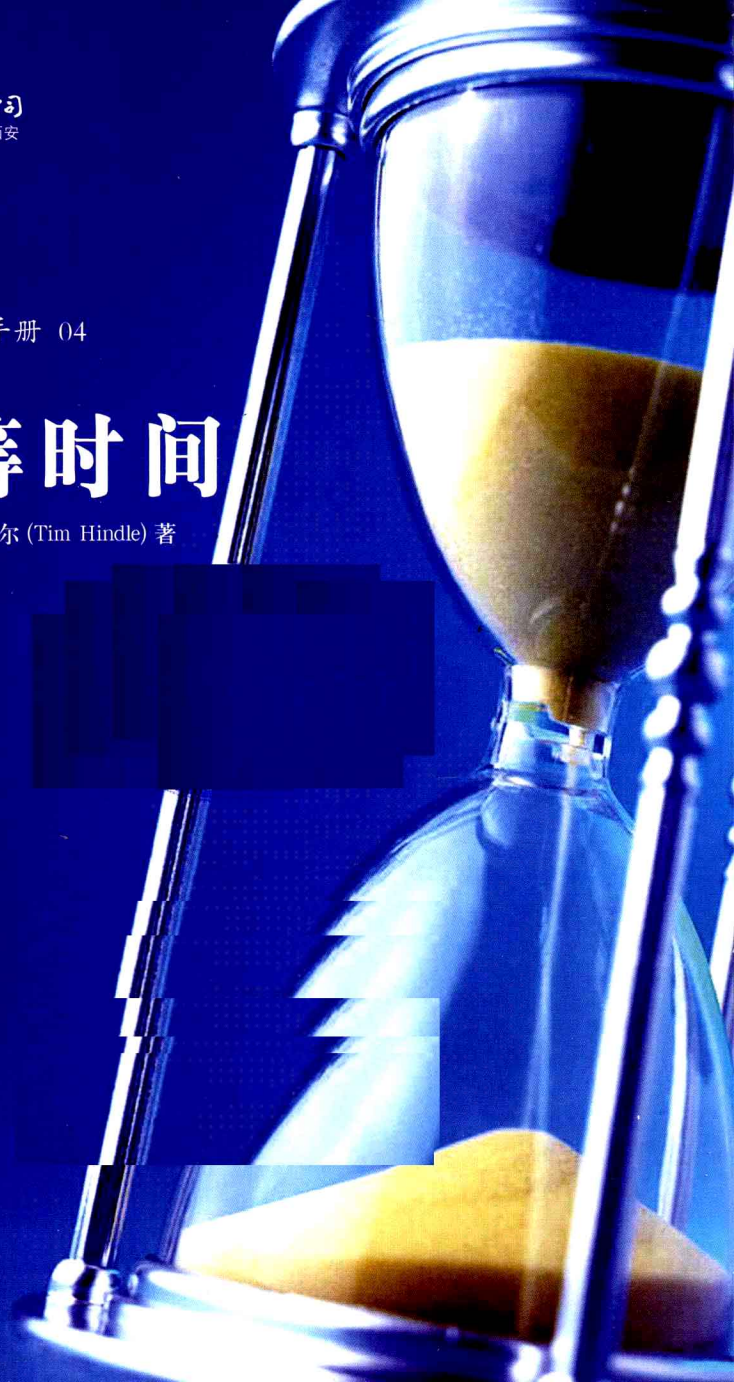
世界图书出版公司
北京·广州·上海·西安

管理人手册 04

运筹时间

(英) 蒂姆·欣德尔 (Tim Hindle) 著

王楚凤 译



图书在版编目 (CIP) 数据

运筹时间 / (英) 欣德尔著; 王楚凤译.

—北京: 世界图书出版公司北京公司, 2010.10

(管理人手册)

书名原文: Manage Your Time

ISBN 978-7-5100-2892-2

I. ①运… II. ①欣… ②王… 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 (2010) 第199095号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Limited

Text copyright © 1998 Tim Hindle

本书译文经上海科学技术出版社授权使用

运筹时间

著 者: (英) 蒂姆·欣德尔 (Tim Hindle)

译 者: 王楚凤

丛 书 名: 管理人手册 筹划出版: 银杏树下 出版统筹: 吴兴元 责任编辑: 吴 叹 云 逸

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787×1092毫米 1/32

印 张: 2.5

字 数: 65千

版 次: 2011年1月第1版

印 次: 2011年1月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072 010-8161-6534

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-2892-2/C·123

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体；版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部

2010年10月25日

目 录

出版说明 13

引言 19

第一章 理解时间 10

1.1 分析时间 10

改变态度 10

明智地使用时间 11

1.2 分析时间的利用 12

评估每一天 12

时间的价值 12

做时间日志 13

检查时间日志 14

细分各项事务 14

寻找模式 15

评估效率 15

1.3 自我评估 16

第二章 规划成功 20

2.1 分析目标 20

确立目标 20

规划职业生涯 21

2.2 确定工作的优先顺序 22

分析你的工作 22

分析工作任务 22

优先顺序与工作委派 23

计划你的一天 23

平衡需求 24

现实的态度 25

预留安静独处的时间 25

2.3 评估工作方式 26

安排各类型任务的时间 26

效率最大化 27

2.4 使用记事簿 28

选择一种方式 28

用记事簿来计划 29

日常记事 29

制作一览表 30

有效率地使用一览表 30

做不喜欢的工作 30

长期计划 31

2.5 积极思维 32

享受生活 32

处理问题 33

避免压力 33

第三章 立即改变 34

3.1 清理办公室 34

树立形象 34

处理文件 35

安排日常文书工作 36

整理工作空间 37

3.2 文件归档 38

将你的文档归类 38

细分各项目 38

标签清晰 39

经常归档 39

3.3 避免打断 40

列出打断者 40

重新考虑工作空间 41

3.4 筛选信息 42

获得信息 42

处理信息 42

传递资料 43

处理参考资料 44

委派你的工作 44

随时更新 45

3.5 与别人一道工作 46

评估工作角色 46

检查你的推测 46

分析动机 47

处理会议 47

3.6 打电话 48

选择打电话的时间 48

保持在预定“轨道”上 48

使用录音电话系统 49

3.7 接电话 50

控制回电的时间 50

处理突如其来的电话 51

录音留言 51

3.8 阅读和写作 52

学会速读 52

评估资料 52

排除写作障碍 53

减少文书工作 53

3.9 利用科技 54

电脑存档 54

使用电子邮件 55

3.10 举行会议 56

个别会谈 56

控制个别会谈的时间 57

安排大型会议 58

准备议程 58

避免浪费时间 58

按计划行事 59

3.11 商务旅行 60

评估需要 60

有效地装箱 60

对付时差反应 61

保持联系 62

全力以赴于特定任务 63

更新你的记录 63

3.12 安排休息时间 64

每天的小憩 64

充电 65

未雨绸缪 65

第四章 管理他人的时间 66

4.1 良好沟通 66

发布信息 66

改进联络方式 67

4.2 有效委派 68

学会委派 68

充实指示 69

加强责任 69

4.3 协调同事 70

协同工作 70

咬定目标不放松 71

鼓励发表意见 71

4.4 应对上司 72

建立关系 72

有效地沟通 73

形成自己的方式 73

索引 74

专栏目录

检查你对时间的利用 /15

工作中的休息 /26

选择记事簿 /28

获取信息 /29

过好你的每一天 /32

选择适合的电话机 /49

结束电话的信号 /50

在互联网上搜索 /55

旅行时的通讯方式 /62

选择委派 /69

小贴士 /22, 25, 30, 42, 50, 53, 62, 64, 68

采取行动 /35, 48

问问自己…… /15

问卷调查 /49, 51, 53, 73

文化差异 /11, 58, 67

案例研究

采取积极的措施 /33

何时提建议 /72

如何……

展开职业生涯 /21

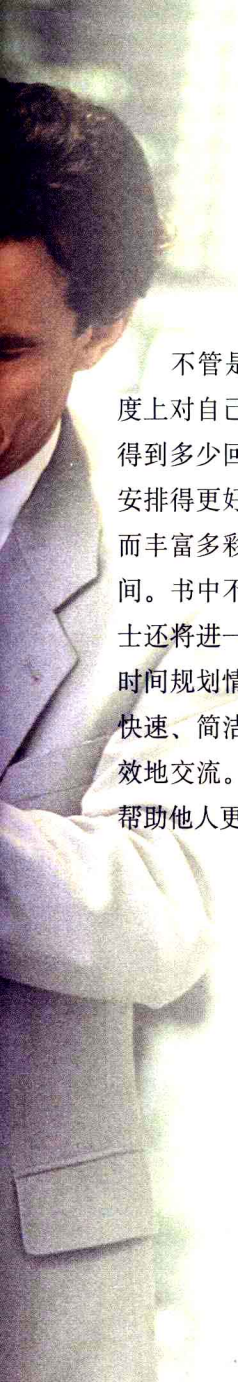
考虑一项任务的优先
程度 /24

处理信息 /45

考虑有关会议 /47

使会议按计划进行 /59



A man in a light-colored suit is shown from the chest up, looking down and slightly to the left with a thoughtful expression. The background is a bright, hazy yellow.

引言

不管是在家、在工作还是在家工作，你都需要在一定程度上对自己的时间进行规划。每天的工作次序对你能从生活中得到多少回报会产生深远影响。大多数人都可以将自己的时间安排得更好，并使自己的工作更富有成效、业余生活更加充实而丰富多彩。《运筹时间》这本书将告诉你如何更好地利用时间。书中不仅充满许多实用的建议，贯穿于全书的近百条小贴士还将进一步向你提供非常重要的信息。本书以审视你现在的的时间规划情况为开始，找出有待改进的地方，然后告诉你如何快速、简洁地做到以下这些事：从合理安排日常文案工作到高效地交流。最后一章将向你展示，如何利用自己新学到的知识帮助他人更有效地安排时间。

理解时间

一寸光阴一寸金——时间是我们最宝贵的财富。通过系统地分析时间利用的情况，你可以了解到许多高效利用时间的方法——不论是在工作之中，还是在工作之外。

1.1 分析时间

人们对待时间的态度总是复杂而多变的。如果你想高效率地完成所有需要在办公室或家中完成的事情，就必须首先认识到哪些习惯和态度在影响着你对时间的利用。

1

每天留出点时间进行回顾，并且考虑好各项事务的轻重缓急。

改变态度

我们对于时间的态度总在不断变化，这些变化很多都是因为技术的进步。技术的进步影响着我们的工作、旅行和交流。互联网、电子邮件和调制解调器已使信息的交流可以在转瞬间完成；旅行，特别是长途旅行，现在已经变得更加快捷和经济。可选择的东西增多，让我们每天做更多的事情成为可能，但同时也造成了时间分配上的压力。这就使得最有效地利用时间变得更为重要。

明智地使用时间

每个人都越来越意识到时间的价值。个人和部门都必须对时间负责：目标都是明确规定好的，如果错过了时限，将会导致经济上的惩罚。公司文化对雇员如何使用时间也有重要影响。在很多组织机构中，努力工作往往等同于长时间工作：如果你按时下班，其他人会认为你没有竭尽全力。但实际上，长时间工作往往会降低效率和产出。使用时间的方式会成为习惯，所以首先花些时间进行反思并改进这些习惯，将使你更好地控制自己的工作量，有更多的时间去关注工作中最重要的问题。

下属们在等待经理的关注时浪费了时间



2

将难办的事情分成小块，然后立即将它们解决掉。

处理问询

经理们经常会被问询打断，几乎没时间去进行实质性的工作；而员工们必须征求经理的意见才能作出决定——事情就这样被搁置了下来。通过计划和委派，可以在各个层面上最大限度地减少时间的浪费。

文化差异

在世界各地，人们对时间的理解和利用方式各不相同，这些差别常常通过每天或每周的平均工作时数、对守时

的重视程度以及在休闲上所花费的时间表现出来。所以，当你在国外工作时，要准备好去适应别人的习惯和时间表。

1.2 分析时间的利用

没有人愿意承认我们大部分的工作时间都被浪费掉了。为了更好地利用时间，必须对目前的时间利用情况进行分析，然后再考虑更有效率的方法。

3

在上班的路上，大致计划一下当天的工作。

将对你来说没有效率的工作委派给他人。

评估每一天

你的时间安排总是需要争分夺秒。在诸如阅读邮件一类的日常性事务上，很容易花费太多的时间，而那些更需要优先考虑的、创意性的任务却被耽误了。你现在是如何分配每一天的时间的？是依重要性安排好工作，先处理重要和紧急的项目，还是更倾向于将喜欢做的事情先干完？是经常被电话打扰，还是有一套应付干扰的办法？你是否浪费掉了大量的时间？

时间的价值

精确计算出你的时间价值是一项使人清醒的训练，这可以使你知道不能有效使用时间的代价。用你身边的计算器算出工作中每小时和每分钟的价值，然后利用这些数据分析有代表性的几项日常工作——比如组织会议——的相对时间价值。随时都应考虑可否将工作委派给他人：由于你对公司的价值比较高，将日常性事务交给下级而不是亲自去做通常是更有效的办法。

$$\frac{1.5 \times \text{年薪}}{\text{每年工作小时数}} = \text{每小时价值}$$

$$\frac{\text{每小时价值}}{60} = \text{每分钟价值}$$

▲ 计算时间的价值

做时间日志

4

将你的工作日以30分钟为单位进行分割。

每天坚持记录自己在每一件事上所花费的时间对更有效地管理时间十分重要。你可能会意外地发现聊天竟占去了如此多的时间，而真正用于工作和制订计划的时间却很少。时间日志可以为你提供一个改进的起点。那么你需做多久的时间日志记录呢？这取决于你工作的性质。如果你的工作周期是一个月，那就需要连续记录几个月；如果你的工作周期是一个星期，那么两到三个星期的记录就足够了。

测定每件事情所花费的时间

时间	星期一	时间	星期一
8:30	乘火车上班——看报纸，注视窗外。	1:30	继续与玛丽进午餐，不再谈论工作。
9:00	翻阅信件；与斯蒂夫边喝咖啡边聊天。	2:00	返回办公室。
9:30	看电子邮件。	2:30	整理办公桌，冲一杯咖啡；阅读电子邮件并回复亚历克。
10:00	星期一进度例会——晚开始10分钟。	3:00	就星期四的会议打电话给吉姆；开始写两封信，罗伯特打来电话。
10:30	会议继续进行；打电话给玛丽确定午餐。	3:30	就国际销售事宜打电话给安娜，用15分钟谈论她的家庭。
11:00	着手列出要做的事情。	4:00	与比尔、埃玛讨论今天的进度例会。
11:30	阅读电子邮件，并回复其中的几封。	4:30	开始写进度报告，采用今天会议上的资料。
12:00	就有关延迟交货事宜打电话给供应商。	5:00	再次检查电子邮件，将屏幕上凌乱的文件重新归档。
12:30	去玛丽的办公室共进工作午餐；车晚点，浪费15分钟。	5:30	为明天与菲利普的午餐预订餐厅。
1:00	与玛丽共进午餐，讨论她的提升前景；有事打扰。	6:00	乘火车回家，继续工作，睡觉。

5

检查时间日志，
评估自己的工作
效率。

在时间表中留
一些时间用来
思考。

检查时间日志

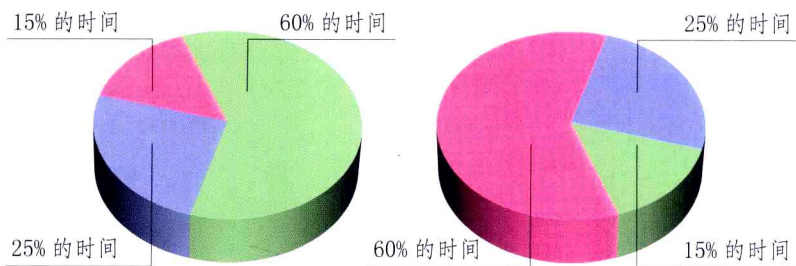
将时间日志上记录的所有30分钟时间段根据任务的性质归类，并计算出用在各种事务上的时间，比如说开会、阅读并回复信件、帮助同事、打电话等。这样就可以对时间的利用情况进行分析了。接着请计算出用在各项任务上的时间比例。这将更清晰地描绘出你的工作日，让你懂得可以如何更有效地分配时间。

6

估计完成一项任
务所需的时间，
以此来检测你有
多精准。

细分各项事务

查看你对各项事务的分类，并将它们分成以下几组：日常性事务（例如撰写一份定期的报告）、持续性项目（例如组织会议），以及能够进一步拓展业务的工作（例如新的交往）。算出花在各组事务上的时间比例。



▲ 理想的时间分配

▲ 实际的时间分配

图例

第一组: 日常性事务 第二组: 持续性项目 第三组: 规划与发展

寻找模式

现在你可以问一下自己，细分工作日之后得出的时间分配模式是否与你的期望值吻合。你是否在第一组的事务上用去了太多的时间，而没有将精力集中于第三组工作？看看在整个工作日中的这些任务是如何分配的，是否有时忙碌，有时闲散？如果是这样，那就尽量想办法重新安排你的工作日，以便能更连贯、更高效地工作，取得更大的成就。

7

尽可能经常地更新你的时间日志——记忆往往是靠不住的。

评估效率

你的工作模式与前页所讲的15:25:60的理想时间分配比有多大程度的接近？如果发现自己的某一组任务上花费了过多的时间，以致不利于其他各组工作的完成，就要搞明白该如何更改你的日常计划，更有效地分配你的时间。例如，你若发现自己正在做可以由下属轻松完成的工作，就把这些事情委派下去，这样才能集中精力去做那些原本没有给予足够时间的事。



问问自己……

- 我是否做了应该由别人来完成的工作？
- 在我的时间日志里，是否存在经常重复的模式？我在上午是否总被卷入到第一组的事务中去？
- 在各项任务上花费的时间，是否常常比我估计的更长？
- 我是否有足够的时间进行创造与革新？

检查你对时间的利用

短期：分析过自己对时间的利用情况后，这里有几条可供你立即使用的省时策略：

- 列出将要做的事情，并在一天内更新几次。
- 想办法把日志中浪费掉的时间更好地利用起来。

长期：如果你发现存在着长期性的问题，就要试着更彻底地改变你的工作模式：

- 找出所有你不满意的工作模式，尤其是你已养成的那些坏习惯。
- 确认了问题后，留出时间来进行反思和改进。

1.3 自我评估

成功管理的关键，在于掌握有效的时间管理技巧。看看下列的陈述，做出尽可能贴合你日常行为的选择，就可以看出自己是如何管理时间的。如果你的回答是“从不”，选1；如果回答是“总是”，选4；其余依此类推。最后，将分数累加起来，在“分析”中查看自己的得分情况，找出最需改进的地方。



选 项

1. 从 不

2. 有 时

3. 经 常

4. 总 是

1

我准时出席会议，并且有备而来。

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

2

我保证大家都能看到会议室里的时钟。

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

3

我组织的会议达到了预期目的。

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

4

我组织的会议准时结束。

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

5

我会立即拆阅送来的信件。

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

6

我“速读”任何相关的报纸与杂志。

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐