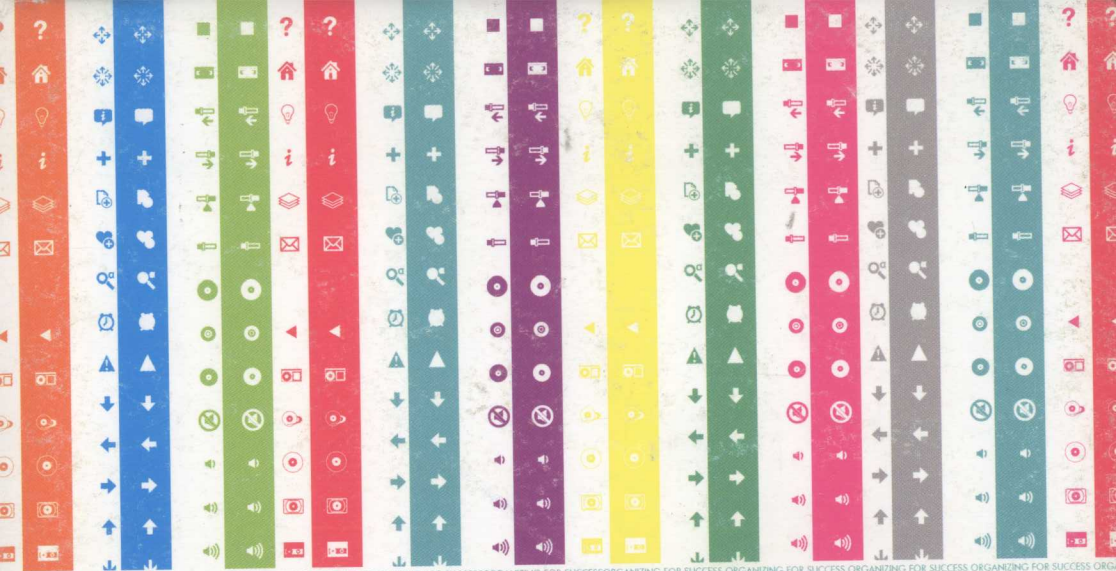




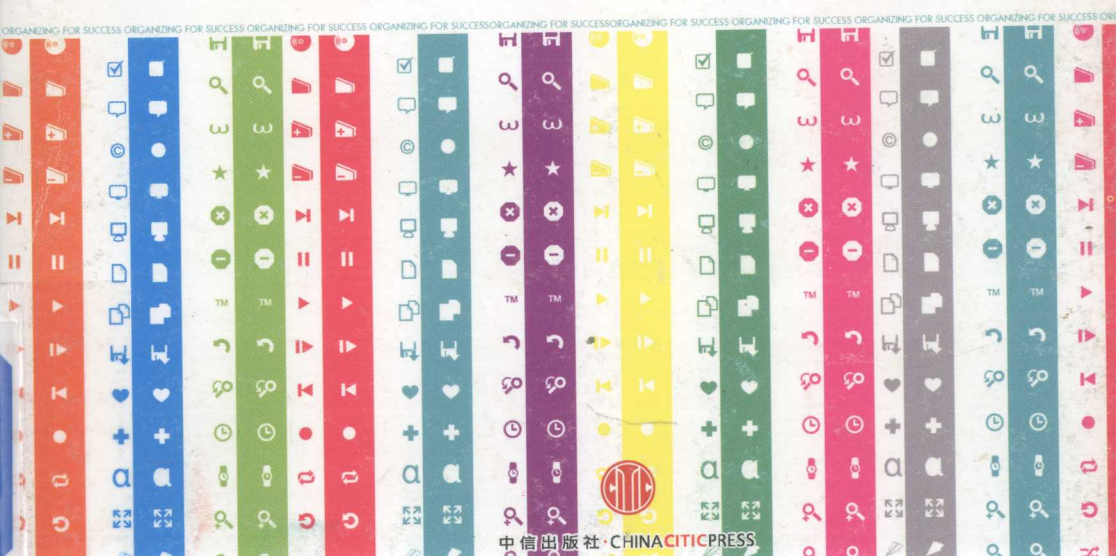
ORGANIZING FOR SUCCESS .

每天节省2小时

分清主次，把事情做到点子上，
管理电子邮件、缩短会议时间，释放更多的时间
花更少的力气做更多的事！

[美] 肯尼斯·齐格勒◎著
Kenneth Zeigler

方颖◎译



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

每天节省2小时

每天节省2小时

每天节省2小时



1511720

ORGANIZING FOR
SUCCESS

每天节省2小时

[美] 肯尼斯·齐格勒◎著 方颖◎译
Kenneth Zeigler



图书在版编目 (CIP) 数据

每天节省 2 小时 / (美) 齐格勒著 ; 方颖译 . — 北京 : 中信出版社 , 2013.1

书名原文 : Organizing for Success

ISBN 978-7-5086-3735-8

I. ①每… II. ①齐… ②方… 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 (2012) 第 287341 号

Kenneth Zeigler, Organizing for Success, second edition

ISBN: 978-0-07-173956-6

Copyright © 2010 by The McGraw-Hill Companies

All rights reserved. Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China CITIC Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of McGraw-Hill Asian Holding (Singapore) Pte. Ltd and China CITIC Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，

包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和中信出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权 © 2012 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与中信出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

每天节省 2 小时

著 者：[美]肯尼斯·齐格勒

译 者：方颖

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029）

（CITIC Publishing Group）

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：8.5

字 数：100 千字

版 次：2013 年 1 月第 1 版

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

京权图字：01-2010-4403

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3735-8 / F · 2787

定 价：39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

献给我最好的朋友和导师——我的父亲。他的爱、理解、忠告和生活方式，激励我永不放弃，为追求卓越坚持不懈。



引 言

时间管理的第 4 个维度

关于如何才能有效地处理巨大的工作量这个话题，人们已有很多观点。你是否早已厌烦了一些旧观点，总想寻找有什么新的见解？然而，许多作者依然是在旧观点的基础上添加自己的理解，而不是寻找新的观点和策略。

1996年，美国赫兹（Hertz）租车公司开始提出疑问：为什么经理们总是向公司抱怨压力很大？公司发现经理流动率不断提高且满意度不断下降。然而，令人不解的是，赫兹公司的每位经理人手一本《富兰克林效率手册》（Franklin Day planner），为什么还会有这种事情发生？要知道，在那个年代，除非你手里有本《富兰克林效率手册》，否则别人认为你的工作效率非常低。而且，谁的效率手册体积越大，人们就会以此推定其工作越有条理。

我受赫兹公司之邀观察美国赫兹租车公司的一线经



理，然后指出问题出在哪儿，并提出可行的解决办法。6个月之后，我向美国赫兹租车公司提交了我的报告。以下是该报告的总结部分：

① 不应该让一线经理使用《富兰克林效率手册》。因为一线经理很少待在办公室，效率手册体积太大而且很笨重，无法随身携带，因此一线经理几乎不用它。

② 我建议一线经理使用非常轻便的活页记事簿或单页纸，可以将其塞进后裤兜儿里，不仅携带方便而且更实用。关键在于，一线经理需要的是一种非常轻便的工具，否则利用价值就很低。当回到办公室时，一线经理就可以将自己的笔记和要做的事情记录在日历上。

③ 当我问赫兹的一线经理，两天前他们都干了什么事情时，他们甚至都记不起来。这是因为只要他们接到任务就马上工作，很少记笔记。

④ 由于一线经理预计每一天都“和往常一样”，因此他们每天制订的计划很不切合实际。我建议他们要搞清楚“和往常一样”的一天到底是什么样子的，并制订一个计划，充分利用“和往常一样”的一天。

⑤ 由于计划制订得不切实际，因此计划几乎不管用。一线经理不得不加班加点以完成每天下班前就应该完成的工作。

⑥ 我发现一线经理最大的问题就是授权。因为他们不知道为什么授权和如何有效地授权，因此授权几乎不管用，被授权者的信心也受到了打击。一线经理最终不得不自己完成任务、项目或报告。他们错失了所有充分利用自己时间和能力的机会。

⑦ 由于一线经理几乎事必躬亲，导致工作时间越来越长。而且，由于他们在思想上没有对工作和生活加以区分，因此即便在家的时候，他们仍然想着工作上的事情。结果，他们就好像一直没下班，紧接着第二天又上班了。所有这些导致身体过度疲劳。这就是我建议一线经理每天都要让大脑休息的原因。

虽然美国的企业规模已明显减小，我们现在一个人承担了以前三四个人的工作量，但是，和几年前相比，我们拥有的技能并没有增加。每天花在工作上的时间越来越多。造成拖延的原因是压力太大。当一个人感到压力增大时，需要放慢节奏。

经过多年的研究，我发现以下现象：近四五年来，工作效率正在降低（虽然根据美国政府对工作效率的评价显示，美国的劳动者的工作效率非常高）。究竟是劳动者的工作效率真的很高呢，还是他们拿着相同的薪水却付出更长时间的劳动呢？我认为是后者。



本书旨在提出三个疑问：为什么你在做？你在做什么？你什么时候做？经过思考之后，你是否对每天碰到的任务或活动进行选择，抑或依旧墨守成规？你每天是在堆积如山的工作中挣扎，还是经过合理的判断有选择地做事？你越是着急，就越不可能作出合理的判断，而你就越不可能控制时间。

我对时间管理的定义是：说话看场合，做事看时机。你的分析或思考过程是否合理？本书将告诉你如何开展合理的思考过程，这个思考过程会有效地帮助你完成更多的事情。

本书的背景

因为我认为人们使用的时间管理系统（比如 Outlook^①、Lotus Notes^②或纸质的日历）没有问题，所以本书将主要介绍一些技巧、工具、观点和策略，让你无论在工作中还是在生活中，都可以取得立竿见影的效果。你将会发现，我并不是在向你推销一种价格不菲的效率手册或者电子产品。

① Outlook，它是Windows操作系统的一个收、发、写、管理电子邮件的自带软件，使用它收发电子邮件十分方便。——编者注

② Lotus Notes，是一个世界领先的企业级通讯、协同工作平台。——编者注

市面上到处充斥着这样的产品，有的产品可能也管用。而本书的作用，是使你当前正在使用的任何一种时间管理系统更为有效。为了更好地协调工作和制订计划，我推荐使用电子日历而不是纸质日历。

由于传统的工作清单（无论是纸质的还是电子的）和效率手册在很长一段时间内没有真正地发挥作用，我建议使用一种总清单。早在1996年，我就率先提出了这个不同于富兰克林管理系统的工具。现在，越来越多的人推荐使用这种工具，这一理念逐渐广为流传。

因为我们无法合理安排好“和往常一样”混乱的一天，传统的优化和结构化系统不太管用。所以，听过课程后，上班时“敷衍了事”（意味着他们根本就没有计划）的人数在飞速增长。这就是我向你介绍一种更灵活的管理方法的原因。

目前，关于工作效率没有新的资料。大多数都是老调重弹，并不适用于当今的年代。问题的关键在于，虽然现在的人们每天做着相当于之前三四个人的工作，但仍使用着和工作量少、节奏慢的时候一样的管理工具。

我向你介绍的这种新工具可以：

- ① 缩短你的工作时间。
- ② 提高你的工作效率。



- ③ 增加你每天完成的任务/项目/活动的数量。
- ④ 减少你为实现理想目标所花费的时间。
- ⑤ 提高你的个人生活质量。
- ⑥ 减轻你的压力。
- ⑦ 让你重新掌控自己的每一天和每一周。

让每天/每周过得更高效的关键在于，愿意仔细检查每一件事，即影响你工作的任何一件事或活动，并问问自己：“此刻，我的时间得到最好地利用了吗？”如果把这个活动安排到另外一天和/或另外一个时间段去做，是不是能够更快地完成？改变常常会让人感到不舒服。为了寻找新的方法合理安排时间，让你的工作效率更高，生活得更轻松、更有意义，你是不是失望至极、已经崩溃？

本书的关键在于，对你所从事的活动和你做这些事情的进行分析 and 判断。换句话说，从每天工作的战壕中撤回来，思考并分析你的活动。

本书将帮助你分析：

- 你为什么做这件事情？
- 你在做什么事情？
- 你什么时候做这件事情？

如何开始最好

我建议 you 从头开始看这本书。本书的第1章是全新的内容。在看本书之前，我建议 you 花一周的时间记录你的时间安排。有一个专门用于记录时间的“时间管理表”，在本书中可以找到下载这张表的网址。令我吃惊的是，人们很少推荐使用这个工具。

1996年，当我向美国赫兹租车公司的员工询问他们两天前都做了什么时，90%以上的人都回答记不清了。从那时起，我开始推荐大家使用“时间管理表”。难道你不想在确定目标之前，知道自己从哪里出发吗？

下载“时间管理表”并打印出来。为了从这些课程中获取最大收益，从记录你一周的时间安排开始。我建议你在工作和个人生活都要记录时间。时间管理表中附带一些指导意见。每天快下班的时候，在每页的左侧记下第二天计划做的事情，然后回家。

请务必一并记录工作和个人生活的时间安排。你可能会问：“为什么要记录我的个人生活？”我认为个人生活重在质量而不是数量。你在工作之余是不是正在为个人生活目标而努力？有时候，仔细观察时间管理表就能发现问题所在，并能引导你作出改变。

第二天上班时，在时间管理表的右侧记录在每个时间段实际发生的事情。现在，你就会明白“和往常一样”



的一天到底是什么样子。暂时先将你的“时间管理表”放在一边。以后，你将会再次取出它，我将告诉你如何每天节省2个小时。你一定会为自己能节省这么多时间而感到惊讶！

在学习本书前，如果你已经完成时间管理表的记录，你一定会发现书中的每一个原则、建议和技巧对大家意义重大，对此我深信不疑。因此，每一位学习我的课程的学生都必须充分地运用书中的原则，建议和技巧。

为什么传统的工具不管用

令我感到吃惊的是，很多时间管理课程都在教授大家安排时间和改变现实的能力。而我要告诉大家的是：“接受现实，并争取善加利用。”本书是根据“和往常一样”混乱的一天来写作的，绝不是虚构的一天。

当记录一星期的时间安排时，你会发现这些活动、任务、干扰和计划外的事件具有某种模式。一旦你发现了这些模式，便可利用本书介绍的策略，更有效地应对它们。对于“既然我明白了现实是什么，我该如何管理一天的时间呢”这个常见的问题，你将会得出出乎意料的答案！

此外，你必须明白，要想节省时间并使工作变得更加高效，需要从以下两个方面不断努力：

① 提高自己的时间管理技能。

② 培训同事，从而避免被同事糟糕的技能所影响。

对于第二个方面，你可能从来没有听说过。人们会让你相信，只要你自己的技能提高了，一切问题都能解决。如果能那样当然好，但这并不是事实。时间管理属于“团队”建设的范畴。这就是时间管理的第四个维度是一个团队的概念的原因。我们可以通过以下方式“相互消磨”对方大量的时间：

- 干扰。
- 表达糟糕、含糊且缺乏合作语气的电子邮件。
- 本不需要立即处理的紧急要求。
- 对对方的要求给予不合理的回应。
- 条理不清的沟通、要求和回答。
- 人际关系不和谐，带给人们更多的是拖沓。

如果我们能制定一些相互交往和高效合作的基本规则，我们就能完成更多的工作。

你将发现，有许多技巧、原则和建议可以用来培训同事，使他们能更有效地和你打交道。请记住：如果连你自己都不尊重自己的时间，别人就更不会尊重你的时间！



如何使用本书

所有想提高效率、少花时间多做事和保持生活平衡的人，都适合阅读本书。本书是一本自学书。你可以从书中找到需要的答案。这些答案常常因人而异。你可以根据自己的喜好进行取舍，进行积极的改变。本书结尾处有一个“时间管理行动计划”，你在读完本书后，可以在这张表上写下你计划运用的技巧、观点或策略。这样有利于你提高工作效率，改善工作和家庭生活。

灯光、摄像、开拍！

行动是关键。本书涵盖了 300 多种技巧、观点和策略。选择适合你的观点和策略，采取行动，让它们真正发挥作用。一次选择 2~3 个观点或策略，并不断练习，直到形成习惯。然后再找 2~3 个新的观点或策略进行练习。不要急于求成，不要让自己一口吃成个胖子。大多数时候，你需要做的事情是提高你的技能、改变习惯和每天的工作方式。

世界上没有完美的事情，你在这个过程中会很容易感到气馁。举个例子，每当我上完课后，常常会出现这样的对话。一个学生问我：“你对我做了什么？”我回答说：“你是什么意思？”学生解释说：“上完课后，我试着按照你说的去做，真的有效。然而，第二天我又变回

以前的我了，我若继续按照你说的去做，又是全新的我。现在，我都不知道明天的自己是哪个我！”请记住，要养成一个习惯需要 30 天，别着急。只要你继续坚持，一切都会好起来。你会看到，马戏团团长不但有耐心，而且眼光长远。

如果培训师告诉你他们的建议是万能的，你若相信他们将是很愚蠢的。本书能使你每周都有进步，难道你不高兴吗？我会高兴！