

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東西存在。这和我们应该食用合适的食品很相似——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，对其他的人，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。有多少人缺失了他们的家庭生活，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，或者是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家庭工作，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

关练习的反馈建议，对练习成效的评述以及有关技巧的可能变化；最后是一个用五角星表示的评级记载，这是对特定练习功效的一个快速评定，标明该练习会对你的时间产生什么主要影响，它能在多大程度上运用于工作时间和社交时间管理，它的趣味程度如何？为了尽可能跟上即时管理的主题，各练习均要求最低限度的准备，但也有一些练习要求略多的事前准备，这样它们有时会特别有效。注意时间要求都是最低限，如果合适的话你可以在大多数练习上逗留较长时间。

如何应用这些练习在很大程度上取决于你的生活方式（和时间管理），对某一特定条件下，有的人比其他人更易达到。在附录 2 的表格中我们提了一系列选择练习的方法。有一个随机选择表可用作涉猎各练习但又不至于陷入陈轍的方法。还有一个以星级体系中各要素的作用高低来对练习进行分类的表格。附录 2 中对那些需要定期重复的程序性练习按每天、每周、每月和每年的频率作了分类和建议。还附有一个每天进行检查的列表，本书中练习的设计使你能够以每天一个练习的方式使用本书，因而提供了一个本书的构建体系，如果你选择这种方式读本书的话，这个检查列表会帮助记录你的进展情况。

这种正式的方式在你找出时间来进行时间管理有困难的情况下可能有用，但应该记住像此类书最大的益处是在你有几分钟空闲时间时能够被很快地浏览。别让任何你决定强加的形式自然而然地插进来。

第二章

2 管理你自己

我们为什么要抗争？

时间管理是最浅显易懂的道理，但为什么它会成其为问题呢？在我们的内心深处似乎有一种什么反叛时间管理的存在。实际上，有一大串因素合谋使我们的时间管理破产，其中一个因素源自我们的少年时代，绝大多数青少年在很多时间里总是被告之他们什么时候该做什么，而他们并不喜欢这样，因为时间管理可以被看作是对我们时间强加的控制，它激发了你的逆反心理，这就是我们固执地拒绝明显对我们有好处的事物的缘由。

另一个问题就是懒惰，不管你喜不喜欢，我们绝大多数都懒惰。我们不必为整个事件而烦忧。我们对变化也不太有热情，不管怎么说这是管理层关心的事，不是吗？它提不起我们的兴致，哪些问题如创新、销售或是任何我们最喜欢做的事情都单调乏味，令人打哈欠。

接下来是沼泽和鳄鱼的问题，正如古老的谚语所说的那样：“如果鳄鱼已经吞噬到了你的胳膊窝（但又有可以换你身体的任何部位的东西），你就不太可能考虑抽干沼泽。”我当然会理清我的时间管理，但要等我应付过此危机再说。等我有点时间我会着手去做的。只要缺乏时间管理，我们永远不会有时间，因为总是有新的危机、新的压力存在。

最后是一个由一些很有意义的时间管理方法所助长的错误观念，这个误区是认为时间管理和拥有整洁干净的桌面和有序摆放的文件有密切联系。事实是我们能够最有效工作的方式非常具有个性化，完全因人而异，你不能用固定的模式来对待工

作。对有些人而言，保持办公桌上的整洁并把一切都贴上标签放入其应有的位置很重要，但说这种方法对每个人都适用就是错误的。

要以舒适为主

在对时间管理作出有益贡献之路上的最初一步是遵循舒适的原则。这可不是找一带扶手的舒适坐椅，把它调节到合适的高度或其它什么（尽管这不是一个坏主意），而和时间管理的环境适配，如果整洁的桌面让你工作时感到舒适，那就很好。如果一堆杂乱的文件让你感到舒适，这也不错。

这也许因为存在两种杂乱，混乱只有在挡道之时才成其为时间管理的问题，即当你因杂乱而无法正常工作之时，更重要的是当你在十堆巨大的文件中无法找到你想要的东西时。但如果像喜爱杂乱的人坦诚所述的那样，“它可能很混乱，但我确知我想要的东西在哪儿”，那么你就坚持之，你的混乱就是你的文档管理体系。把它们清理整齐反倒会丢失东西。

如果你生来是爱整洁的人，那就非常好，但可别沾沾自喜，因而可能的情况是那些能够说“它可能很混乱，但我确知我想要的东西在哪儿”的人拥有一个更自然的系统——毕竟我们的大脑并不把信息贮存在整洁的单元格内，与苛刻的矩阵型体系相比，一个宽松、流动的系统能够更好地处理复杂的混合信息。你可能在一分钟内能够拿到任何文件，但你那个桌面杂乱的同事可能在几秒内就拿出十份目前需要的重要文件。

这可不是为杂乱辩解，而是要求你采用使你感到最舒适的工作方式，如果你喜欢混乱，确保那是有组织的混乱。如果你

喜爱整洁，确保这种整洁不致使你拿到经常使用的物件与拿到你一年只使用一次的物件同样费劲。

站在深渊的边缘

除非你意识到你为什么想要把时间放在第一位，否则你不可能有效地管理你的时间。本书的一些早期练习在于理解是什么动因驱使你做事？你为什么喜欢做？你为什么喜欢多做一点或少做一点？这究竟是因为什么？如果这些问题对本书这类操作性的书籍而言，看上去只是微不足道的思想问题而已，那么记住时间管理不仅只是在那里使你获得更好的组织。你不可能浪费时间，而只是更有效地应用时间以适合你的要求，这很便利，因此在开始之前你应清楚认识到你的要求是什么。

这就不可避免地暗示着时间管理延伸进你的工作生活，同时也同样延伸进了你的私生活。对一些人来说，这有点像入侵行径，毕竟，时间管理只是一个有关工作的话题，它应该呆在属于它的小小空间，别来管我的私生活。要是有这么明显的分隔就好了，事实却是你的私生活不由自主地渗入了工作，而你的工作生活也不自觉地渗入了你家庭生活，而且你可能拥有很多工作之余的兴趣爱好，它们相互冲突，时间没有任何自然分割，你不得不强行分配他们。

正如我在前面那个繁忙董事的例子中所看到的那样，更多的情况是工作侵犯了你的私人时间。这并不一定是谁强迫你这么，大多数情形是因为你认可这种做法。因为你还没有对你的优先选择有一个彻底的思考，正如你所做的那样，你已经认可了公司文化和工作内在紧迫性联合强加给你那套很不自然的

优先选择。大胆面对你自身给时间管理带来的负面影响是一个时间管理的基本特征。

干涉太多

对有些性格类别的人而言，有一项特别的危险是过于注重技术细节的监控。我们很多人做不到只企盼结果而对其它事得过且过，你还得不断检查由此消磨所有的时间，这对那些领导下级的人来说尤为危险。如果你负责组织委派实施一项任务，最好是设立一套任务完成情况的“里程碑”和预计到达的时间。但如果你高高在上，插手别人所做的一切，指手划脚的话，那就简直是一场灾难。对那些业务正在成长的二流企业家而言这是一个典型的问题，他或她不得不雇佣他人，但又对他们能否胜任工作持不信任态度，这在那些刚开始管理他人的下层管理中也同样经常发生。

如果你准备明智地使用你的时间，你就得准备不作太多干涉。不是放弃全部，你仍旧有你关注的焦点，你得寻找那种在合适的阶段，既不影响工作进程，又不致分散你投在你真正应该做的事情上的精力，快速获得重要信息的方法。

有时管理者不分派任务是因为任务不够重要，这样直言听起来很疯狂，但这正是所发生的事实，你的下属都是专家，他们有足够的要做的，这项任务过于简单，所以你可以自行解决而让他们进行他们真正的工作。如果你是一群专业性较高的雇员的经理，你本职工作的一部分应该是使这些垃圾活计远离他们，理想状态是你也不该做这些垃圾活，而把它们转给第三者（或者最好是确保根本不做它们）。

有一个例外，若一项任务碰巧和你的个人兴趣有交叠的话，你可以合理合法、理所当然地承担起这项工作，因为它满足其它需求。当我负责一家大公司的个人电脑中心时，我的 30 多个部属为支持 10000 多个用户而疯狂忙碌得不可开交，当有机会将旧的 personal 电脑处理给员工时，我亲自处理了这件事，因为我真的希望为本公司工作的员工拥有个人电脑，正如我放弃一些闲暇时间给电脑俱乐部作讲演一样，这是一项涉及我个人兴趣的任务。要不是这样的话，我会像甩掉烧得发红的砖头一样，惟恐避之不及。

生理性需要

这可不是我们——真乐意讨论的事，但一些生理性的需要也会影响你的时间。吃饭，睡觉，从疾病中恢复或其它更多的事都会影响你的时间表，忽视他们你就等于自冒风险，对于你的食谱或是睡眠方式等问题，本书并不适合，但如果你想享受生命的全部，却又忽视身体的需要，就显得毫无道理了。

直接对你的时间管理产生影响的另一面是疾病。繁忙的人有不顾疾病而工作的倾向，这可能是糟糕的时间管理，当你生病时，你的工作质量和决策能力都呈下降之势，社交能力也减弱。这是因为，不管你是否喜欢，你将比平常更多地考虑自己，使良好的时间管理有意义的行为是停止工作尽快恢复，而不是硬撑着坚持工作并使疾病拖延几周。

抓救命稻草

当我们最终意识到我们在管理自己的时间方面做得一团糟时，想抓救命稻草也就是常有的事了。寻找那种有着奇迹般疗效的方法将一切做好，它可能是一组需要遵循的规则，或是一套现成的时间管理体系，所有这些方法都不一定糟糕，但也附着陷阱，在下一章我将对其作详尽讨论。对这些体系而言，最大的危险就在于其本身变为浪费时间的因子。规则虽更具诱惑力，可也带有其本身的危险。

规则

应该有一套规则适用于理想的时间管理，这一提议很具吸引力。只要遵从下列 7 条（或 10 条，12 条…）规定，你就可以改变你的生活。这很容易（至少很容易明确说明），你可以将这些规则粘在硬纸片上将它们做成卡片，你还可以拥有一个漂亮、简洁的检查列表，然后照规则做，再照规则做……好了，现在我的时间得到了管理。

不幸的是，这种情况下规则存在两个问题，规则对简单控制条件下的世界较为理想。在你玩棋时拥有规则就很好，因为你知道参与者都有相同的起始位置，没有谁能够在一夜间彻底改变整个棋盘格局。生活绝对不会像这样，正像我们已经讨论过的洁净桌面综合症。每个人都不一样从而也不会对一个标准