高效职场系列

DAS NEUE 1×1 DES ZEIT MANAGEMENT

"时间管理教皇"**赛韦特**经典成名作

时间是你的，如何**管理时间**是你的**权利**

谁偷走了我的时间？

高效能人士的时间管理手册

[德] 洛塔尔·赛韦特◎著

王波◎译

中信出版社·CHINACITICPRESS

上班时自然得工作，下班路上也是工作时间的延续。我们要不停地从已经捉襟见肘的生活空闲中攫取时间，甚至剥夺自己的睡眠，放弃与家人团聚的机会……

工作蚕食了我们所有的时间，可时间还是不够用，工作还是做不完，而恐惧和压力却如潮水般涌来。

高效能人士的时间管理秘诀

- 我们每天必须给自己安排出“清净时间”，在这段时间里禁止他人打扰。
- 如果我们在生活中同时扮演多种角色，就会出现时间问题，我们就永远不会当上生活的主角，而只能充当一个配角而已。
- 目标是衡量一个人行为的尺度，没有目标，即使时间计划和工作方法再完美无缺，也无济于事。
- 在特定时间内只专注于一项工作，持之以恒、有的放矢，是成功之士成功的秘诀之一。

上架建议◎职场励志

ISBN 978-7-5086-2068-8

9 787508 620688 >

www.publish.citic.com

定价:25.00元

DAS NEUE 1×1 DES ZEIT MANAGEMENT

谁偷走了我的时间？

高效能人士的时间管理手册

[德] 洛塔尔·赛韦特◎著
王波◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（CIP）数据

谁偷走了我的时间：高效能人士的时间管理手册／（德）赛韦特著；王波译．—北京：中信出版社，2010.6

书名原文：Das neue 1×1 des zeit management

ISBN 978-7-5086-2068-8

Ⅰ．谁…　Ⅱ．①赛…②王…　Ⅲ．压抑（心理学）-通俗读物　Ⅳ．B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 078495 号

Das neue 1×1 des zeit management
Copyright © 2002 by Gräfe and Unzer Verlag GmbH, München.
Chinese(Simplified Characters Only)Trade Paperback Copyright © 2010 by China CITIC Press.
Through Vantage Copyright Agency, Nanning Guangxi, China
ALL RIGHTS RESERVED.
本书仅限在中国大陆地区销售

谁偷走了我的时间——高效能人士的时间管理手册

SHEI TOUZOU LE WODE SHIJIAN

著　　者：［德］洛塔尔·赛韦特
插　　图：田　佳
译　　者：王　波
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（北京朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 100013）
（CITIC Publishing Group）
承 印 者：北京通州皇家印刷厂
开　　本：787mm×1092mm　1/16　　**印　　张：**8　　**字　　数：**49 千字
版　　次：2010 年 6 月第 2 版　　**印　　次：**2010 年 6 月第 1 次印刷
京权图字：01-2003-5692
书　　号：ISBN 978-7-5086-2068-8/F·1973
定　　价：25.00 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：010-84264000
http://www.publish.citic.com　　服务传真：010-84264033
E-mail:sales@citicpub.com
author@citicpub.com

前言

掌控时间，获得成功

雷克斯马克公司的调查结果显示，德国经理人平均每天工作10.7小时，每周常常工作6~7天，所以他们的工作时间多于欧洲其他国家的同行们。而通过理想的时间管理，他们可以事半功倍地完成工作。这同样适用于你，不管你从事什么工作。

有些人的精力白白地耗费了，时间悄悄地溜走了，这都是因为缺少明确的目标、完善的计划、理智的优先选择。时间管理意味着主动掌控自己的工作与时间，而不是听从他人的安排。如果你能更好地利用时间，你就可以：

工作与成就更上一层楼，收入也是如此。时间就是金钱！

你可以有更多的时间去做其他重要的事情，比如培养业余爱好、处理家

庭和谐的关系、建立朋友间的友谊、健身等等。时间就是生活!

一切取决于你自己

成功的时间管理取决于正确的态度、持之以恒的决心,而不是靠精湛的技巧或是哗众取宠的方法。业精于勤荒于嬉,行成于思毁于随。这是你要牢记的箴言——每一天!

洛塔尔·赛韦特

目录

DAS NEUE 1×1 DES ZEIT MANAGEMENT

前言 / Ⅶ

第1章 抓住“时间的窃贼” /

时间是最有价值的资本 /

自我测试：评价你的时间管理能力 /

掌控自己的时间 /

行动与训练：时间的有效利用 /

抓住“时间的窃贼” /

自我测试：是否被“时间窃贼”所困? /

运用思维导图确定目标 /

明确自己的主要角色 /

行动与训练：干扰我的因素 /

第 2 章 目标、计划、优先原则 /

制定激励自己的目标 /

目标方法分析 /

行动与训练：制定目标 /

帕累托原理 /

制订书面计划和行动计划 /

行动与训练：帕累托原理 /

计划就是赢得时间 /

最重要的计划原则是形成书面文字 /

行动与训练：制订书面计划 /

行动与训练：每日计划 /

运用优先原则 /

ABC 分析法 /

行动与训练：ABC 分析法 /

第 3 章 积极利用效率曲线 /

积极开始，积极结束 /

行动与训练：积极调整自己的心态 /

关注效率曲线 /

行动与训练：生物钟节律 /

为自己预留“清静时间” /

行动与训练：清静时间 /

第 4 章 坚持原则，取得成功 /

工作授权 /

自我测试：对工作授权的态度 /

艾森豪威尔原理 /

行动与训练：工作授权 /

使用时间计划工具 /

自我测试：你属于哪种管理类型? /

时间计划测试 /

持之以恒 /

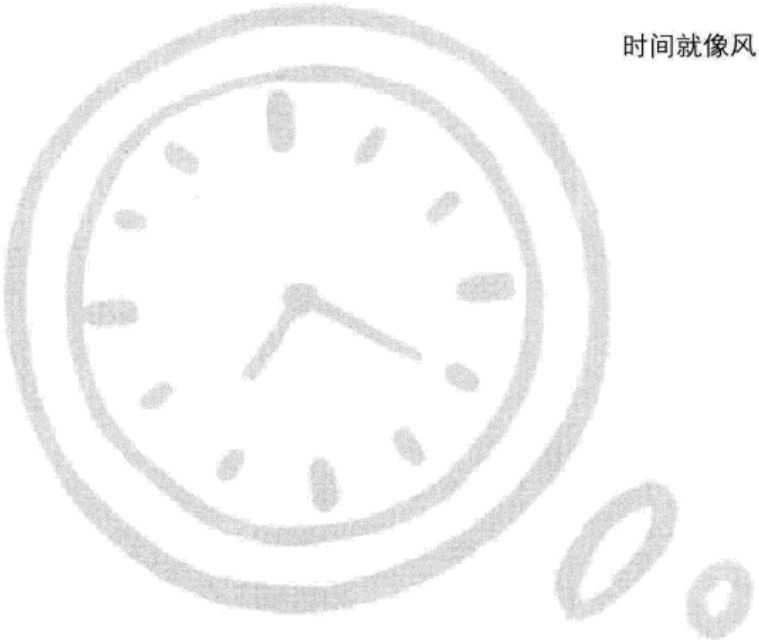
附 录 赢得时间，获得成功的 10 大法宝 /

DAS NEUE 1×1 DES ZEIT MANAGEMENT

第1章 抓住“时间的窃贼”

时间就像风，运用得当，便会把我们带向每一个目标。

——洛塔尔·赛韦特



PDG

时间是最有价值的资本

时间是我们使用频率最高的一个名词，也是我们所拥有的最宝贵的财富。它比金钱更有价值，所以我们必须小心谨慎地使用我们的时间资本。人生最重要的任务就是在有限的时间内，尽可能做更多的有意义的事情。但这并不意味着每一天、每小时、每分钟我们都必须忙忙碌碌；相反，我们应该更努力、更自觉地利用时间，去做对于我们来说重要的事情——悠闲自在地享受生活，憧憬未来，创造成绩。

时间是最有价值的资本

时间是绝对稀缺的财富。

时间是花钱买不到的。

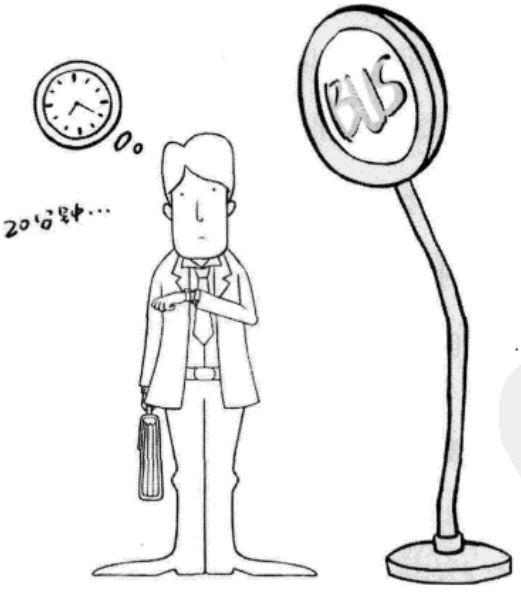
时间无法节省，无法储存。

时间无法增加。

时间一去不复返。

时间就是生命。

我们可以估算出我们有限的时间资本：即使我们长命百岁，真正可以支配的时间最多也就20万个小时而已。但由于实际的时间和我们感觉上的时间存在差异，这给我们的“时间计算”造成了一定的困难，比如说，两周的假期转瞬即逝，那些给我们带来快乐并令我们沉浸其中的工作会使我们失去时间观念。这种感觉被称做“流逝”。忘却我们周围的一切，是一种幸福的经历。转瞬即逝的时间更显宝贵。“子在川上曰，逝者如斯夫!”与之相反，当我们在站台上等车时，20分钟却显得那么长——我们宁可放弃这段时间。



当我们在站台上等车时，20分钟却显得那么长

虽说时间是稀缺的财富，但我们也不能随意节省它。有些人的精力白白地耗费了，时间悄悄地溜走了，这都是因为缺乏明确的目标、完善的计划、理智的优先选择。

建议

不论时间流逝得快还是慢，我们都不能把它截住，不能把它储存起来，但我们可以有意义地、积极地去利用它。

切记：今天是你余生开始的第一天！

自我测试：

评价你的时间管理能力

下列这些情况，是否也经常发生在你身上？请将“是”的分数加起来。

0 = 不是
1 = 是

1. 同其他职员一样，我也感到时间紧迫，工作负担过重（加班综合征）。	0	1
2. 我总有紧张感，经常要在同一时间处理许多事情。高度的责任感、巨大的工作量、繁重的任务、突如其来的约会，还有他人对我的工作成绩的期待，所有这一切都令我备感紧张。	0	1
3. 我通常不是主动去工作，而是被动地工作，所以我无法深思熟虑地采取行动，而只能被动地作出反应。客户、上司、同事、打不完的电话、纷繁复杂的工作，整天围着我转，我简直成了一只永不停歇的“陀螺”。	0	1
4. 我的分内工作通常是下班之后完成的。我整天都无法集中精力，因为有太多的干扰因素和琐事分散我的注意力。	0	1
5. 我的工作时间和业余时间永远存在着冲突。由于工作加班加点，我无法与家人共享天伦之乐。	0	1

总得分：_____

分析：

0 ~ 1 分：基本上不存在时间管理问题。

2 ~ 3 分：你处于大多数职员的平均水平。

4 ~ 5 分：你是个不折不扣的工作狂，身心很可能已遭到严重摧残！

掌控自己的时间

只有通过有意识的、持续的、坚持不懈的时间管理，才能更好地或者更理想地运用宝贵而有限的时间。

时间管理意味着主动掌控自己的工作与时间，而不是由他人来支配。

我们在前言中提到，雷克斯马克公司曾在2001年10月作过一项关于“私人生活与工作中的时间管理”的调查，其结果令人深思：1/4的管理者每个周末都忙于工作；几乎一半的管理者每两个周末就要加班一次；12位管理者根本无暇安静地享用午餐，他们要么在办公桌前啃几口面包，要么饥肠辘辘地继续工作。

你也有过类似的经历吗？你和你的家人是时间的“奴隶”吗？如果答案是肯定的，那你可真要三思而后行了。

所有成功人士的共同点是：他们会找时间坐下来，仔细想一想，如何利用自己的时间资本。

要使生活获得成功，就要有一份工作与生活的时间计划表，做到有意识地将可支配的时间投入到实现职业和个人目标中去。只有这样，才能实现自己的目标，每天的工作与生活才能取得令人满意的结果。

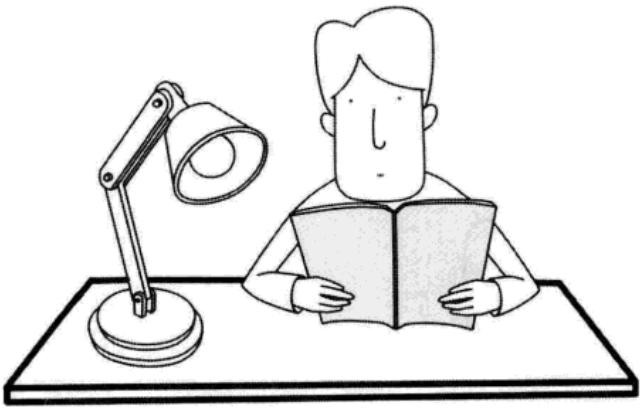
抽点儿时间

抽点儿时间工作，这是成功的代价。

抽点儿时间思考，这是力量的源泉。

抽点儿时间娱乐，这是年轻的秘诀。

抽点儿时间读书，这是知识的基础。



抽点儿时间对人表示友善，这是通向幸福的大门。

抽点儿时间梦想，这是通往成功的路径。

抽点儿时间关爱，这是真正的生活乐趣。

抽点儿时间快乐，这是心灵的音乐。

抽点儿时间享受，这是对自己辛劳的奖赏。

抽点儿时间作计划，你就可以享受上述 9 种快乐。

行动与训练

时间的有效利用

1. 一小时在我生命中价值几何？

2. 我对待时间也像对待金钱一样认真吗？

3. 我在什么方面大把地浪费时间，又应该在哪些方面花费更多的时间?

4. 为了更好地利用时间，我从今往后该如何做?

5. 我应该抽点儿时间，去……

抓住“时间的窃贼”

如果事情的结果与我们的计划或者期待相反，那常常是因为中间环节出现了干扰因素：有些干扰是我们自作自受，而有些干扰他人则难辞其咎。虽然每次打扰都只是“片刻”甚或“一秒钟”，但日积月累，就会令我们的时间预算陷入亏损的境地。

人们受干扰的形式多种多样，不一而足。有的人因为被打扰而不知所措，而有的人则喜欢在工作中分散注意力，欢迎每一次工作中断。

埃姆尼特学院的调查显示，电子邮件交流并没有阻挡住工作中铺天盖地的纸文件。另外，只有一半的被访者表示，自从使用电子邮件后，人们打电话的次数减少了。

为了节约时间，请你使用电子邮件吧。不要让你自己成为第二个“时间窃贼”。如何高效地使用电子邮件呢？下面给你提供几点建议：

> 清理文件夹，对每封电子邮件迅速作出判断：回复、归档还是删除。

> 过滤现有的电子邮件。先进的电子邮件软件可以自动把电子邮件分类归档。

> 遵守“两分钟规则”：处理任何一封电子邮件均不要超过两分钟。

> 回复邮件时引用有关原件。

> 使用“群发”功能，可以同时把邮件发给多个收件人。

友好但坚决地划定界限并非总是易事，但你会发现，拒绝他人的干扰你

将会多么自由，并且将额外赢得多少时间。

建议

如果某同事想请你帮个小忙，或者某个客户下班后还给你打电话，那你只管经常说“不”。你大可不必一天 24 小时围着每一个人转。

自我测试：

是否被“时间窃贼”所困?

检查一下你的工作方式和可能受打扰的因素。

0 = 几乎总是　　2 = 有时是
1 = 大多数时间是　　3 = 几乎没有

1. 电话时常打扰我，通话时间奇长无比。	0	1	2	3
2. 不速之客常常令我不能专注于自己的工作。	0	1	2	3
3. 讨论时间大多很长，但我从中受益甚微。	0	1	2	3
4. 有的工作时间紧迫、任务繁重，所以我常常觉得棘手，故而总是推迟，或者从未完成过，因为我总是静不下心来。	0	1	2	3
5. 没有明确的先后次序，我总是想一口吃成个胖子。我经常纠缠于琐事，而不能集中精力做最重要的工作。	0	1	2	3
6. 由于常常屈从于压力，我无法遵守我的时间表，因为有些事情难以预料，或者我打算做的事情太多了。	0	1	2	3

（续表）

7. 我办公桌上的文件堆积如山，回复与阅读需要很多时间。	0	1	2	3
8. 与他人沟通严重不足，信息交流迟滞，误解甚至摩擦时有发生。	0	1	2	3
9. 我常常做一些别人也可以做的事情。	0	1	2	3
10. 当别人有求于我时，“不”字很难说出口，即使我还有自己的工作要完成。	0	1	2	3
11. 在我的生活中，工作与个人的目的性不明确，我总是每天毫无意义地疲于奔命。	0	1	2	3
12. 有时我缺乏自律，难以实施自己的计划。	0	1	2	3

总得分：_____

分析：

0～17 分：没时间计划，人云亦云，既不能驾驭自己，又不能领导他人。时间管理可以使你开始崭新而成功的生活。

18～24 分：你努力控制自己的时间，但不够持久，因而不能持续取得成就。

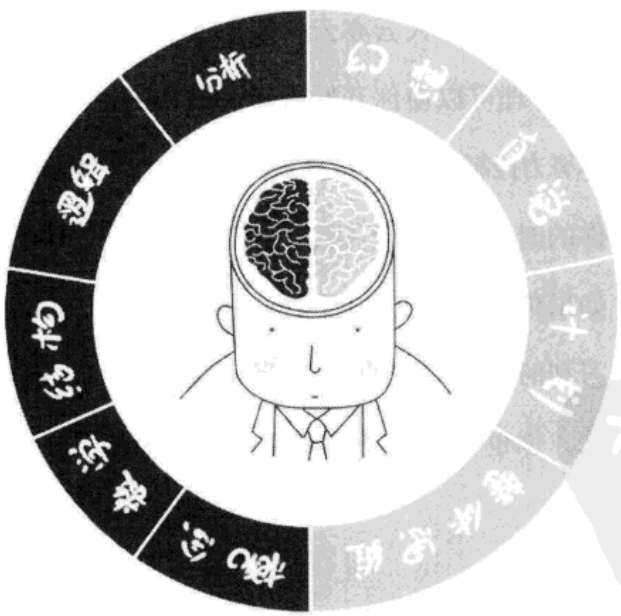
25～30 分：你的时间管理得不错，但还可以更上一层楼。

31～36 分：如果你面对自己作出了诚实的回答，那么祝贺你！每个想学习和时间打交道的人都可以拜你为师了。让别人来向你取经吧，你也要坚持把时间管理继续下去。

运用思维导图确定目标

各种各样时间要求的关系网，可以利用思维导图来加以说明。思维导图非常直观，它是由一些有组织、有条理、富有建设性的关键词组成的。这种全面的方法使语言和形象思维互相配合，从而促进大脑左右半球进行创造性的工作。

运用东尼·博赞发明的思维导图，你就可以快捷而明了地做笔记，有目的地进行思考，想出新点子，解决新问题。把你的想法明确地写在纸上，然后你就能让大脑的左右半球同时工作，从而发挥你所有的聪明才智。大脑左半球负



左右脑工作的状态

责分析、逻辑、结构、数字以及概念等，而大脑右半球则分管幻想、直觉、计划，还有整体思维。两个大脑半球协调工作，会产生异乎寻常的功效。

思维导图惊人的简单：把中心议题画在或者写在一张白纸上，然后搜集一些与之相关的关键词，最后把它们同中心议题连起来。而这些关键词又可以派生出其他的分支，一层一层地继续下去。重要的是，自发地去产生联想。

我们使用“度假”这个概念试一试思维导图：在一张白纸的中央写上“度假”，然后在这一概念周围写上你目前能想到的有关词语，把这些关键词同中心连在一起。主系及旁系可能是：旅行目的地、食宿、准备、假期活动、随行人员等。现在请你把这些概念扩展，例如“准备”可以包括预订机票、打点行囊、采购……

于是，一幅图便跃然纸上了。它反映了你的愿望与诉求，反映了你所要做的事情、可能存在的问题以及解决问题的方法。通常来说，一幅思维导图可以无休无止，永无尽头。经常运用它来发展并确定你的目标吧！

明确自己的主要角色

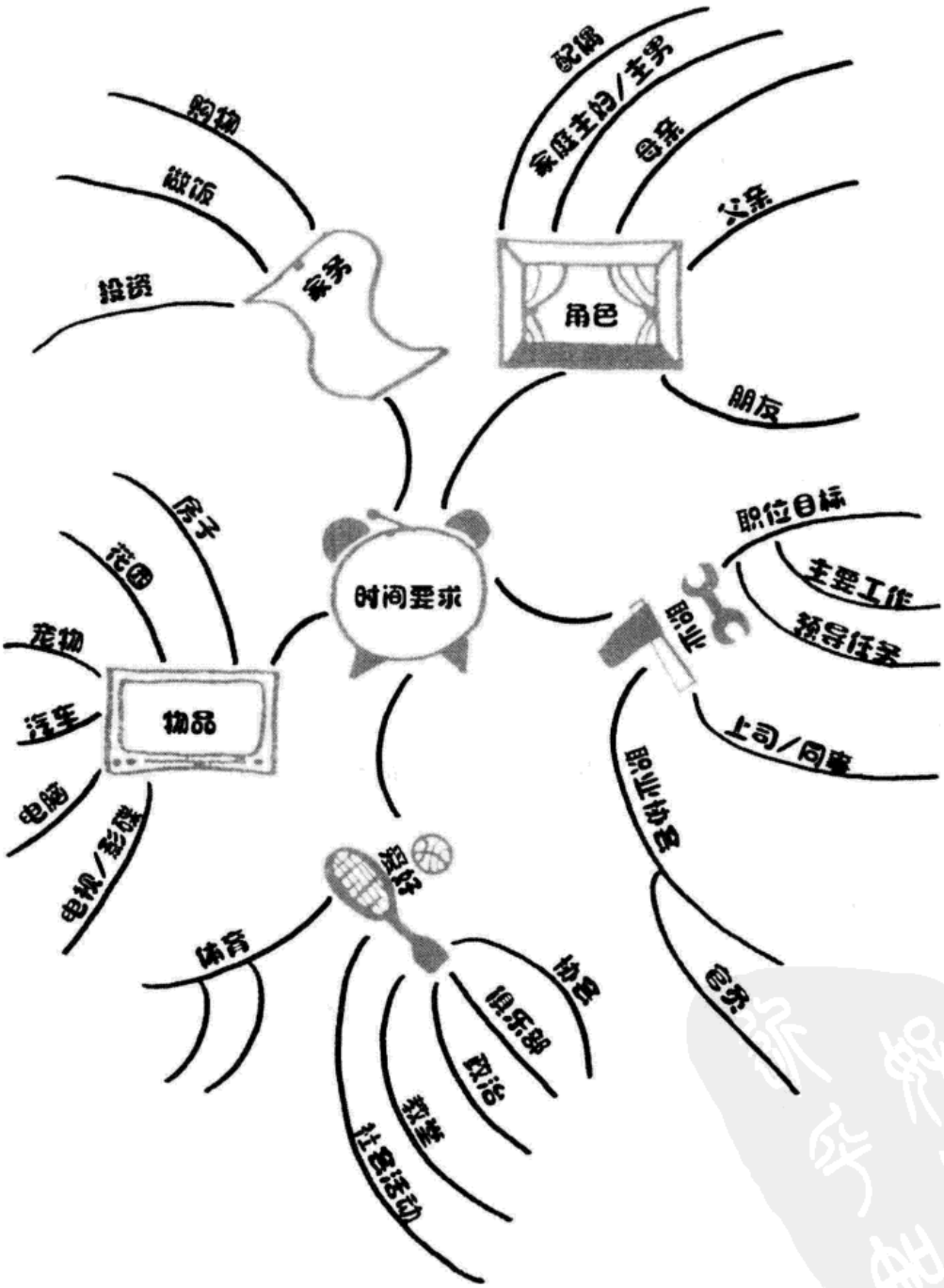
在这个大千世界里，我们每个人都隶属于形形色色的生活圈子，扮演着不同的角色，而且每一个人都愿意或者必须把自己的角色扮演好。例如，在公司你是CEO、总策划、同事、项目经理，但在生活中，你也许已经为人父

或者为人母，是配偶、朋友、体育协会主席、老年人顾问、房东、邻居等等。

如果我们在生活中同时扮演多种角色，就会出现时间分配的问题，我们就永远不会当上主角，而只能充当一个配角而已。

一个人分饰多种角色的尴尬

思维导图


时间要求
家务
购物
做饭
投资
角色
配偶
家庭主妇/主男
母亲
父亲
朋友
职业
职位目标
主要工作
领导任务
上司/同事
职业协会
官员
物品
房子
花园
宠物
汽车
电脑
电视/影碟
消遣
体育
协会
俱乐部
政治
教堂
社会活动

当然，有的角色我们根本无法拒绝，比如领导角色和父母角色。但我们还热衷于一些并不重要的以及我们并不喜爱的角色，仅仅因为这些角色是别人强加在我们头上的，或者我们认为，缺了我们，地球就玩不转了。

唯一的出路是：放弃所有无助于实现自己目标的次要角色，专注于自己的主要角色和自己喜爱的角色。这并非易事。但说句实话，难道你就不能把体育俱乐部的小小职位拱手让给他人吗？难道周末你就不能放弃同朋友的聚会吗？

仔细想一想，在生活和工作中，你都充当着哪些角色？

把你的主要角色减少到你完全可以胜任的七个，摒弃其余的角色。试问一下自己：如果我不再扮演这些角色会怎么样呢？这些角色是我自己选的，还是他人强加给我的？我生活中的七大角色都是什么呢？

我的时间要求思维导图：

建议

专注于主要事情，是轻松和成功生活的秘诀。

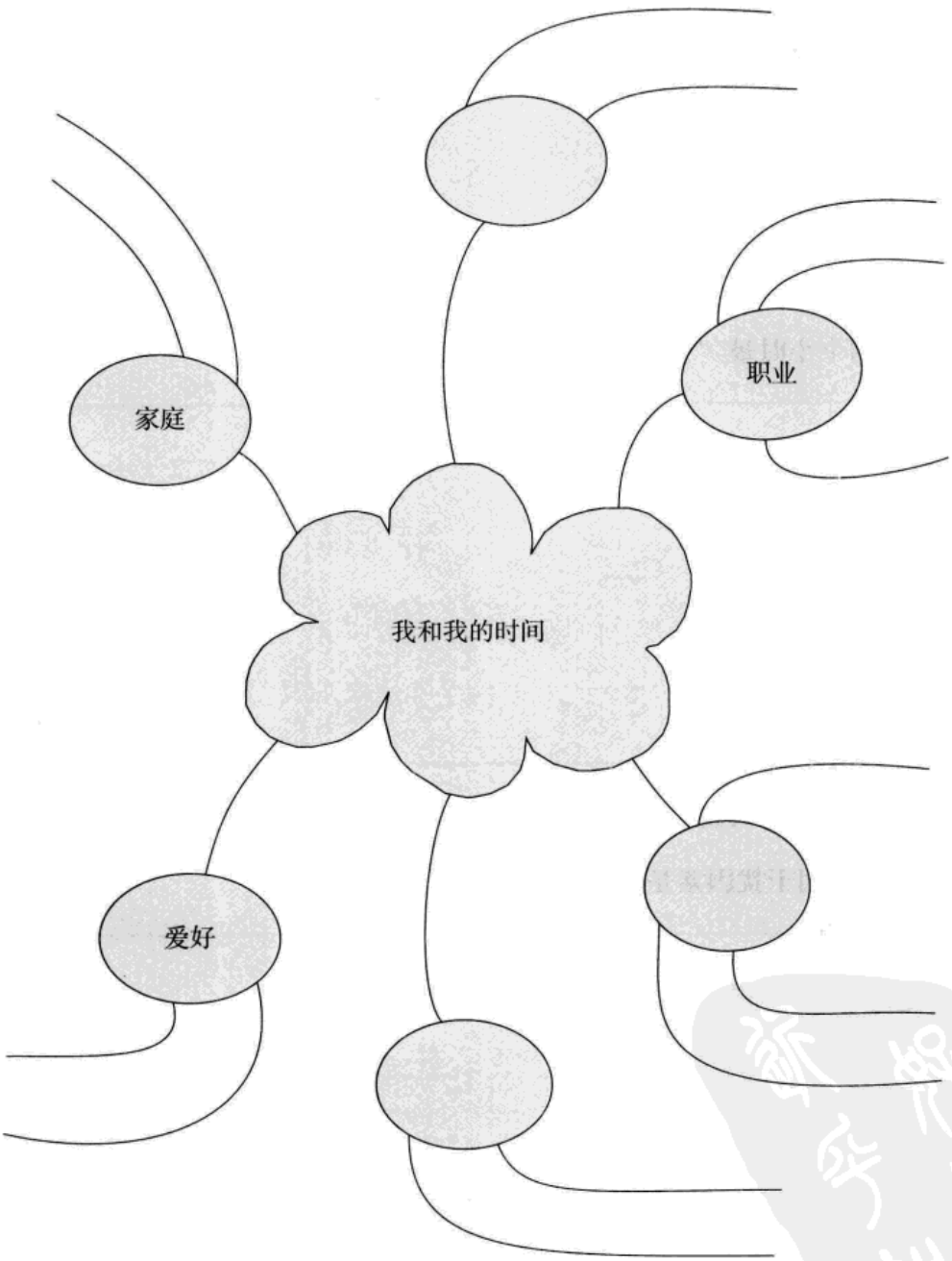
个人思维导图

在时间要求的思维导图上，写下你自己的时间要求、时间关系和时间压力：

- 时间重点在哪里？
- 我想改变什么？

在思维导图上也填上你最重要的“时间窃贼”，并做上记号。

我的时间要求思维导图



行动与训练

干扰我的因素

1. 两个小时被“干扰”的代价是什么?

2. 谁或者什么偷走了我的时间?我最重要的“时间窃贼”是什么?我最重要的时间干扰因素是什么?

3. 在工作被打断或者被干扰时，我应该如何反应？

4. 为了抓住最讨厌的“时间窃贼”，从今天开始我应该怎么做？

	时间窃贼	缘由	措施
1.			
2.			
3.			
4.			

PDG

DAS NEUE 1×1 DES ZEIT MANAGEMENT

第2章 目标、计划、优先原则

当我们最终失去了目标，我们就要加倍努力。

——马克·吐温

PDG

制定激励自己的目标

目标是衡量一个人行为的尺度。目标使你明确你为什么做事，你将要从中获得什么。没有目标，即使时间计划和工作方法再完美无缺也无济于事，这是因为如果你不事先确定每种行为的终极目标，那么你眼前就只能是混沌一片。正所谓人无远虑，必有近忧。

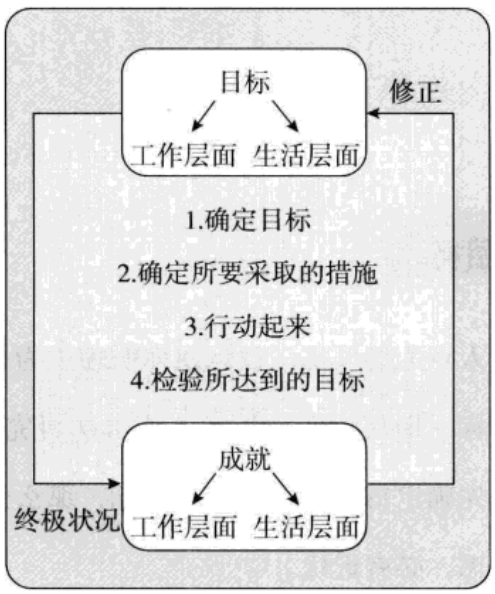
只有给自己设定好了目标，才会在繁杂的日常生活中保持清醒的头脑；有了目标，即使工作压力再大，也会遵照正确的优先次序，充分发挥自己的能力，快速、自信地得到自己想要的。这一法则不仅适用于工作，同样也适用于家庭生活。

我们一旦明确了目标，并矢志不渝地去追求它，就仿佛插上了翅膀，本能的力量——自我激励和自制能力——就会释放出来。

目标，可以使你的力量集中于事物本来的重点。重要的不是你做什么，而是你为什么做。

若使整个人生获得成功，你就必须画一幅生活蓝图：明确工作及生活的目标，并努力达到这一目标。只有这样，今天的付出才会取得明天的成功，生命之树才会结出令人满意的果实。

制定长期目标，可以分为4个步骤（如下图）：



找到目标

人在开始时总是充满憧憬与理想。

说出你心中最重要的五大理想。

人生理想

我心中最重要的五大理想是（选用合适的词汇进行描述，让人觉得似乎你已经实现了这五大理想）：

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

4. _____

_____

5. _____

_____

每位成功人士心中都有理想。现在你也考虑一下，如何把自己的理想按时间先后顺序进行排列。每一个理想，只有给它们设定了时间框架，才会变得有意义，就像鸟儿有了翅膀才能飞一样。

给你自己的目标下定义

明确自己所有要实现的目标。为了实现目标（长期、中期和短期目标），

你将采取哪些措施，请将它们分为工作层面的和生活层面的，列到下面的一览表上。

长期目标（锦绣前程）	所采取的措施	何时达到目标
•		
•		
•		
•		

中期目标（五年）	所采取的措施	何时达到目标
•		
•		
•		
•		

短期目标（一年）	所采取的措施	何时达到目标
•		
•		
•		
•		

长期目标（人生目标）	所采取的措施	何时达到目标
•		
•		
•		
•		

中期目标（五年）	所采取的措施	何时达到目标
•		
•		
•		
•		

短期目标（一年）	所采取的措施	何时达到目标
•		
•		
•		
•		

目标方法分析

你拥有哪些方法和资源，可以帮助你实现自己的理想？找出自己的强项与弱点，总结生活中以往的经验教训，正所谓“知己知彼，百战不殆”。

按照笛卡儿原理采取行动

“笛卡儿原理”是目标计划和时间计划的成功秘诀：所有大一些的目标、所采取的措施，均可以被分割成若干部分。著名的哲学家、数学家及自然科学家笛卡儿（1596～1650），早在1637年就提出一种工作方法，其基本原理至今仍然适用。

掌握笛卡儿原理，
进行有效工作

- 书面描述问题（目标、项目）。
- 将整个工作分割成若干部分。
- 根据优先原则和时间先后顺序，将各个部分进行排列。
- 完成各部分工作，并对结果进行检验。

下面的例子可以更加形象地阐明笛卡儿原理：

1. 第一步：设定目标。你的目标是：今后要有规律地进行体育锻

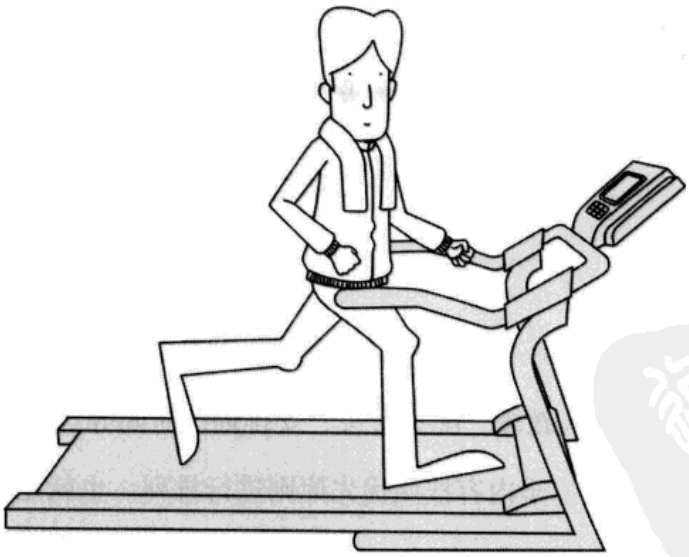
炼。请详细描述这一行为，也就是说，什么体育项目能给你带来快乐，你想通过这一锻炼达到什么目的（减肥、腰部训练、呼吸新鲜空气等等）。

第一步

2. 第二步：仔细想一想，你现在该具体做些什么——寻找健身房、加入体育俱乐部、聘请私人教练、配置行头、安排训练时间等等。

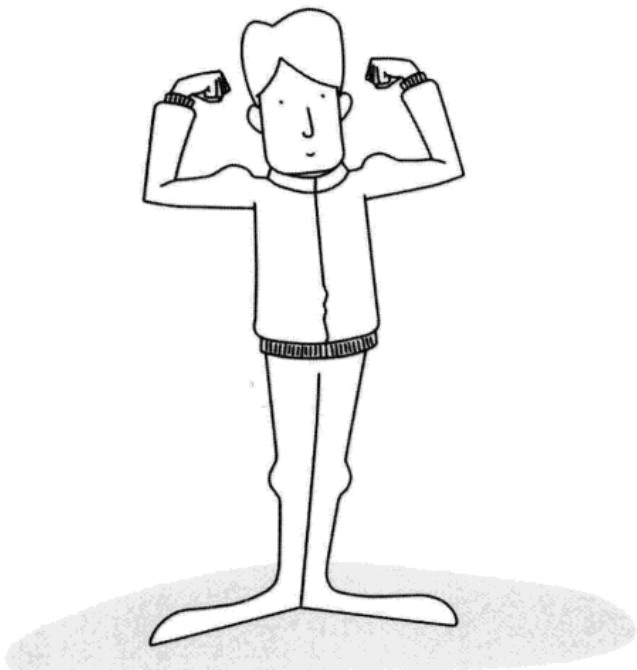
3. 第三步：将第二步内容按照优先原则进行排列。也就是说，先选择运动类型，然后是运动场所或者协会，最后确定时间表，即这些事项直到何时能够完成。

第二步



第三步

4. 第四步：经过几周的刻苦训练，体重秤、脉搏表便可以显示出你的成绩了。



第四步

我的工作目标

我要达到哪些工作上的目标（前程目标、工作目标、职务目标和其他长远目标）？

我的生活目标

我想达到哪些生活目标（健康的体魄、亲密的配偶关系、和谐的家庭关系、朋友圈子等等）？

行动与训练

制定目标

1. 我有哪些强项？哪些可以对实现目标有所帮助（交际能力、记忆能力、专业知识、领导能力、工作技巧等）？

2. 哪些缺点妨碍我达到目标？

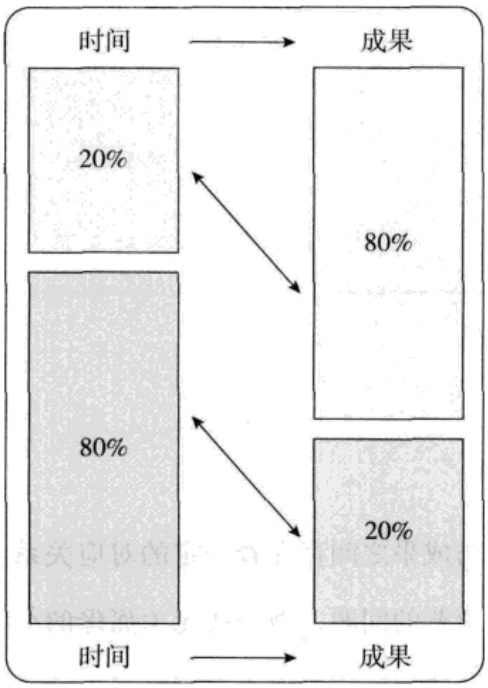
3. 为什么说制定目标是时间管理成功的前提与关键？

帕累托原理

我们认为，努力与成果之间存在着一定的对应关系。许多人大多数时间都用来处理相对无关紧要的问题，做一些无关痛痒的小事，却忽略了人生的要义。这是一个致命的错误，因为在很多情况下，20%的时间可以产生80%的成果！

- 20%的顾客或商品带来80%的销售额。
- 20%的报纸登载80%的新闻。
- 20%的庄稼地收获80%的果实。
- 20%的磋商产生80%的决议。
- 20%办公桌上的工作取得80%的工作成绩。
- 20%的人际关系带来80%的个人幸福。

类似的这些比例关系被称做帕累托原理，它可以有效地帮助你定义目标、采取措施、付诸行动。



成功人士善于克制自己，他们总是把精力用于处理最重要的同时也是最困难的事情。正因为如此，他们才能比别人取得更多的成就，才能从自己的行动中获得更多的满足。

请在你的工作和生活中找出这一 20% 和 80% 的成功比例关系，并把它们按照优先原则进行排列。同时你还应该制作一份表格，把你的人生目标、所采取的行动以及应尽的义务统统都列在上面。看一看，哪些工作你只花了 20% 的力气，却取得了 80% 的成果与成就。

制订书面计划和行动计划

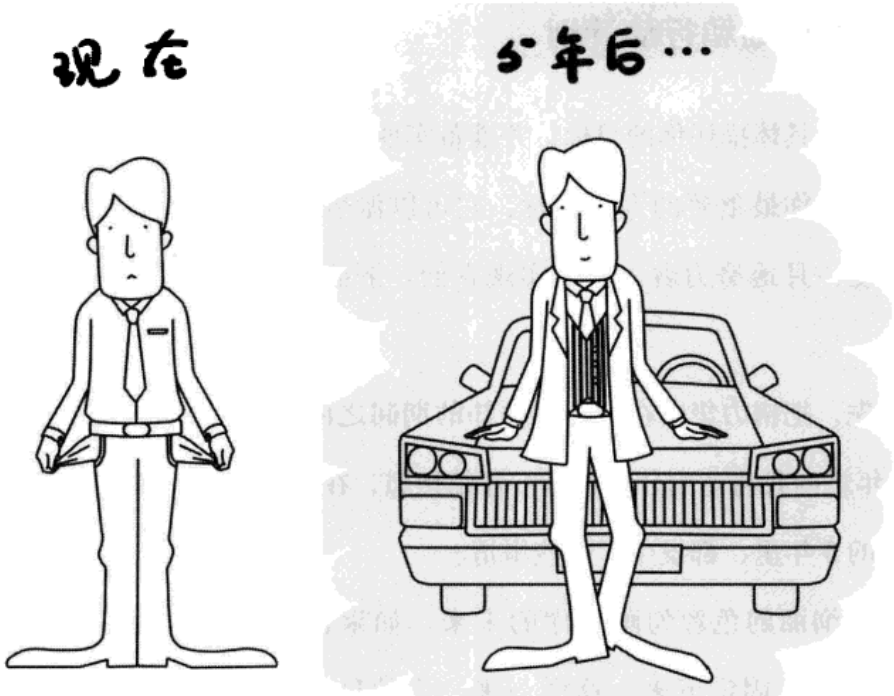
最后，具体描述你的目标，并准备实现你的梦想。

制定出你最重要的人生目标，它可以派生出许多其他目标。你日复一日、月复一月地努力着，力求实现它们。下面给你几点建议，告诉你如何行动。

首先，把精力集中在一个可预知的期间之内：5 年之后我的职位有何变化？5 年之内我将达到什么目标？仔细想想，在这期间内，都会有哪些改变；在过去的 5 年里，都发生了哪些事情。

用最绚丽的色彩勾画出你的未来。如果你的憧憬是具体的，那就用书面形式把它固定下来。这样一来，你的目标便不会变动了，你便可以充分调动起自己的潜意识了。只有坚信自己的理想，才能执著于自己的行动与目标。把美好的理想按照实际情况加以描述，放弃“如果”、“但是”之类的词语。

按照工作生活平衡原则，将人生四大范畴纳入你的计划：身体/健康、精神/文化、家庭/社会、成就/工作。在完美的生活中，这四个方面是相辅相成、互相依赖的，其中一方受到了忽视，便会殃及其他几个方面。反之亦然。正是因为你按时进行体育锻炼，保持健康的饮食习惯，所以你才会觉得心情舒畅，有体力和精力卓有成效地实现工作上的目标；而在工作中因为你有了健康的体魄、清醒的头脑，你便能够沉着冷



现在的状态和五年之后的状态

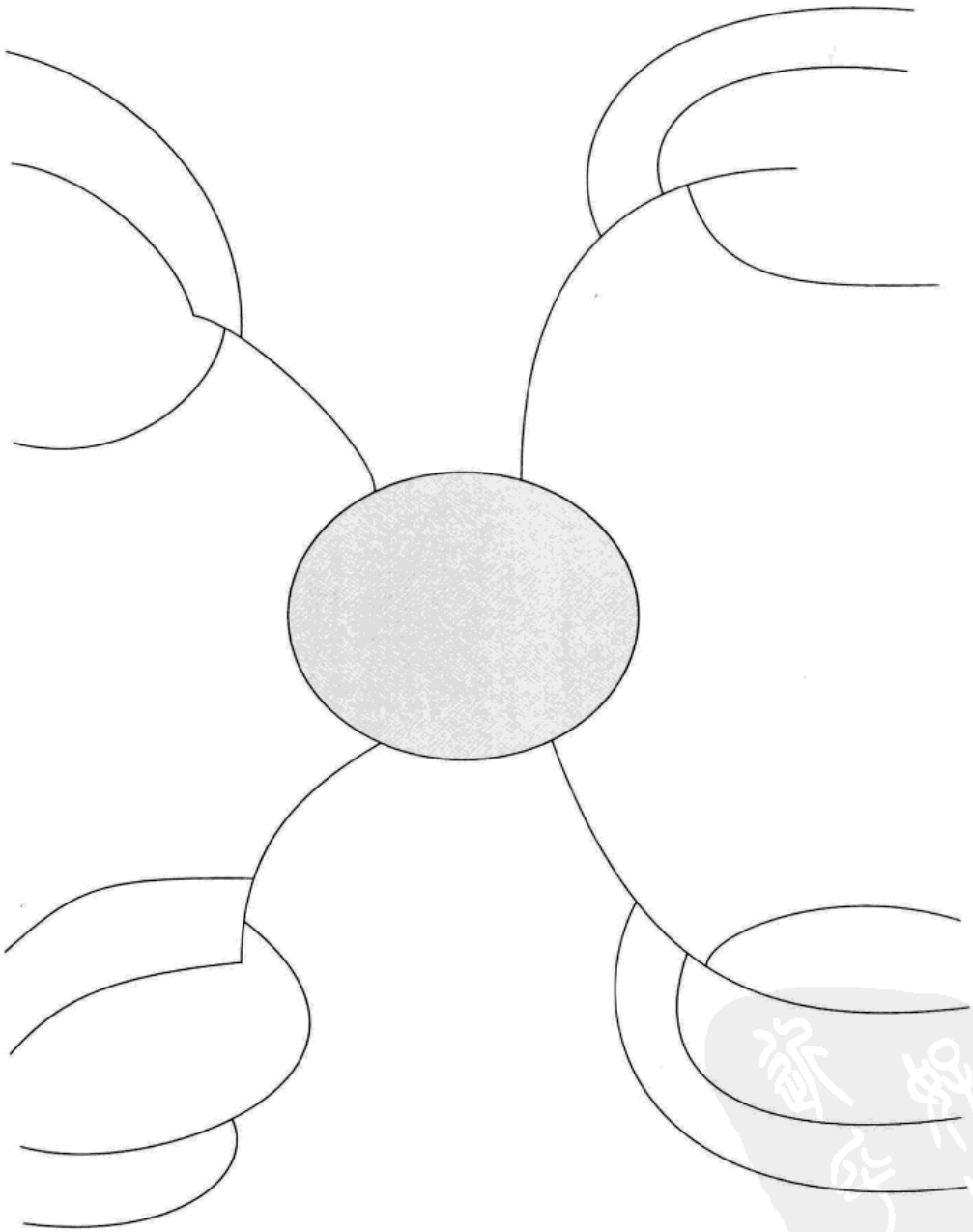
静地处理一些棘手的问题。

为了实现自己的理想，请你制定出切实可行的时间表，并根据笛卡儿原理，把你那些伟大的憧憬分割成若干个目标和具体的行动步骤。

目标规划

把你准备实现的诱人目标（例如下一个年度目标）进行详细规划，确定具体行动步骤和完成期限。请使用富有成效的思维导图。

个人目标



行动与训练

帕累托原理

1. 哪些工作我花了 80% 的时间，却只取得了 20% 的成绩?

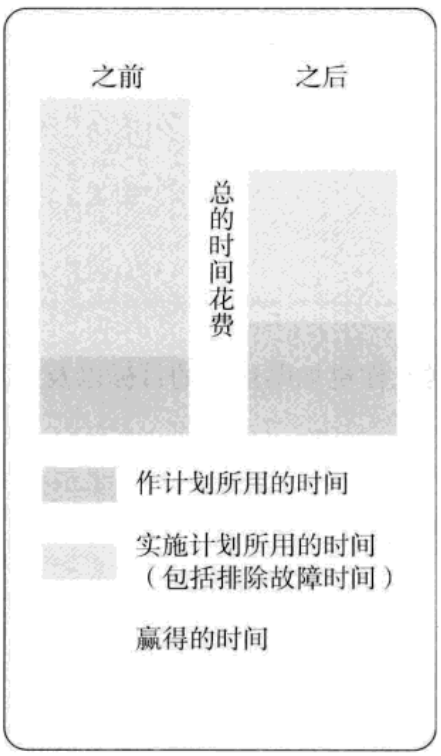
2. 哪些工作我只花了 20% 的时间，却取得了 80% 的成绩?

3. 我取得成绩的战略因素是什么？

4. 为了使我的日常工作更加贴近我的目标以及成功的战略因素，从今天起我应该做些什么？

制订书面计划

我们把时间安排（计划）得越好，就越能利用它来实现工作及生活目标。所谓计划，就是为了实现目标而作好准备。计划的最大好处在于：



计划就是赢得时间

企业实践的一般经验表明，作好计划，规划好时间，在实施计划的过程中便可以节省时间。

如果你在每天工作之前准备 8 分钟，并且持之以恒，那么你每天即可赢得一个小时的时间，以用来处理其他重要的事情。

核查表

作好时间计划能带来什么好处？

□ 可以更快更好地实现工作及生活目标。

□ 为真正重要的工作和目标（成功完成领导工作、激发创造力、建立和谐的家庭关系、拥有充足的业余时间）节约时间。

□ 对所有项目、工作以及活动可以一目了然。

□ 获得阶段性的胜利以及把所完成的任务“一笔勾销”，令你享受成功的喜悦。

□ 减少忙碌与压力，可以更好地安排每天的工作。

□ 增强信心，提高自我约束力。

□ 可以使所有的人生要义和平共处。

最重要的计划原则是形成书面文字

如果只是在“头脑里”形成了时间计划，那我们就不会再关注它，而且计划也很容易被推翻。

形成书面的时间计划表可以减轻记忆的工作压力。

用文字固定下来的计划，可以产生自我激励的心理功效。在轻松完成日常工作的过程中，它会让你的行动更加具有目的性，让你更加讲究效率地完成每日工作定额。

形成书面的时间计划表可以使你更少地分散注意力。它还可以指导你的日常工作，督促你尽早完成工作任务。

通过检查已经完成的任务，未完成的任务也会一目了然（第二天接着干）。

你还可以借此提高自己的成就——通过规划时间，你可以对你的时间需求及受干扰的时间作出估计。例如，你可以把实际用来解决不可预见问题的弹性时间列入你的时间表。

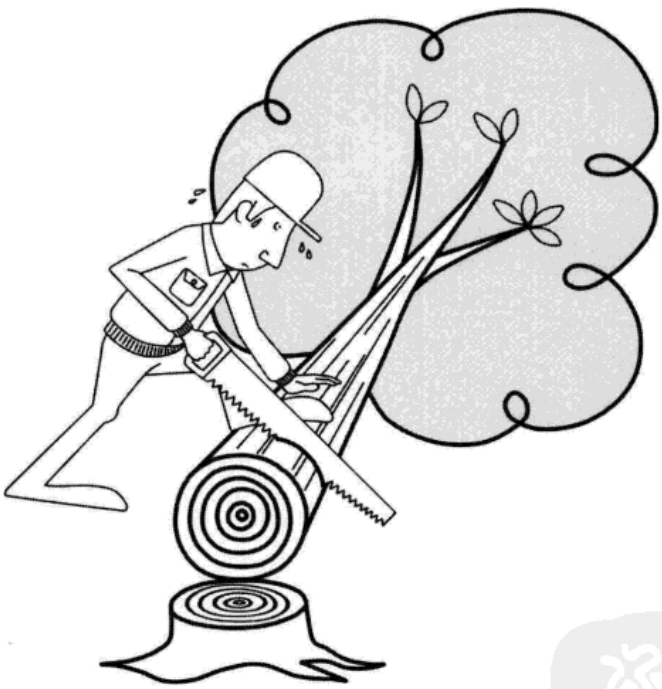
把时间计划放入一个单独的文件夹，它便会自动成为你所完成工作的资料汇编，而且在一定情况下，你的表现是否积极主动，还可以把它作为证据或者记录进行查验。

除了惰性之外，还有什么东西阻碍着你把想要做的事情形成书面文字?

还是说如你强调的那样，无暇顾及此事？

你不妨读一读下面的故事：

一人在林中散步，巧遇一伐木工正在大汗淋漓地锯着已经砍倒的树干。散步者走上前，想看个究竟。他问伐木工人："对不起，我发现你的锯子已奇钝无比！你为何不把它磨锋利呢？"伐木工气喘吁吁地回答道："我可没时间——我还得锯大树呢！"



行动与训练

制订书面计划

1. 是什么阻止我把要做的事情写下来?

2. 我每天愿意为制订计划花费多少时间?

3. 为了持之以恒地把计划写下来，从今天起我该怎么办？

4. 将下列行动计划马上记录下来：

短期行动　　中期行动　　长期行动

长期计划、年度计划、月份计划以及每日计划，都可以使用书面计划的形式。

制订每日计划

如果你刚开始运用时间计划，我们建议你首先采取最重要的一步——每日计划。

> 在系统化的时间计划中，一天是最小、最显而易见的单位。

> 如果今天你没有成功，第二天可以重新开始。

> 通过时间规划，一天的事情如果不能尽在掌握，更长的时间计划（如月度计划、年度计划等）便无从谈起。

从原则上讲，一个切合实际的每日计划，只包含你当天要（或者必须而且能够）做的！因为你认为你制定的目标越容易实现，你就越会集中精力，激励自己最终成功。

有效计划五步法

下面的方法十分简便易行，每天花费 8 分钟，但却可以让你节省更多时间去做重要的事情：

1. 把工作、行动及日期写下来

用表格形式制订你的每日计划（参见 54 页的图示及 55 页的表格样本）。在表格相对应的栏目上填好你相应的那一天应该或者必须完成的任务。

> 工作日程表中本周或者本月该完成的必要工作（参见 58 页的行动核查表）。

> 前一天尚未完成的工作。

> 今天将新增加的工作。

- 将要赴的约会。
- 要处理的电话及来往信件。
- 定期要做的工作（例如下午 2 点到 3 点的部门例会）。

2. 估计行动时间的长短

记录下你每次行动大约所需要的时间。

经验表明，原计划做某项工作所用的时间常常比实际所用的时间要少，这可能会导致不必要的懊丧。所以，你要大致估算完成任务所需要的时间。这同花钱一样，虽说你不至于估算到一毛、一分，但也应该大概计算一下所购之物到底价值几何。对待自己的时间资本也可以如法炮制。

另一种经验告诉我们，一项工作需要多长时间，常常视你有多少时间而定。在完成一项任务的过程中，你对预先规定的时间就如同对待自己的钱包一样，应该遵守一个极限。如果给具体的工作也规定出具体的时间，那么你就会更加聚精会神，意志坚定地禁止他人打扰。

一项工作需要多长时间，常常视你有多少时间而定

3. 预留弹性时间

计划赶不上变化，这是我们总能遇到的问题。把你工作时间的一部分列入计划足矣——按照经验大约为60%（时间计划的基本规则）。一些不可预见因素、他人干扰、“时间窃贼”以及个人需求等等，要求你不要把所有的时间都列入计划。为了谨慎起见，应该把工作时间的50%列入计划，另外的50%则视为弹性时间。

计划赶不上变化，这是我们总能遇到的问题

建议

你的时间应该划分为三大部分：

- 大约60%用于计划内的活动（每日计划）。
- 大约20%用于意外活动（例如他人干扰、“时间窃贼”）。
- 最后的大约20%则用于本能需求及社会活动（独立时间）。

4. 作出决定：优先原则，缩短时间，授权他人

从时间计划的基本原则来看，人们倾向于把工作时间的50%～60%列入计划，所以必须采取下列措施，把工作日程限制在一个严格的时间范围内：

> 采用优先原则。

> 缩短工作时间。

> 授权他人工作。

余下的工作任务要么推迟，要么一笔勾销，要么由他人来完成。

5. 核查，将未完成的工作推迟

如果你已经将一项工作多次推迟，那么就会对它产生厌烦情绪。这可能导致两种后果：

> 硬着头皮把它干完。

> 将它划掉——让它自行消失。

我的每日计划

时间	日程	OK √	✉	☎	联系人	OK √
	瑜伽					
		√		×	加拜博士	√
08	清静时间	√	×		产品报价	
				×	阿普勒	√
09				×	加拜尔	√
			×		产品目录	
10				×	康拉迪	
				×	迈耶尔	
11						
12						
	与瓦格纳博士共进午餐	√				
13						
14	准备		优先原则	所需时间	工作业务	
	会议		A	1,5	价格预算	√
15	R&G公司会议					
	装帧设计		B	1,0	广告预算	√
16	(这里)		B	0,5	准备会议	
					R&G公司	
17			C		预订维也纳机票	
	12月15日计划		C		康拉迪档案	
18			C	1,0	银行手册	
19	网球					
			授权他人	KK	TIS公司投诉	
20			授权他人	KK		
21				**统计**		
				有兴趣购买者		
22				**个人生活**		
				给埃弗琳买花		
				每日目标		
				积极思考，积极行动		

请按照此表格，制订出第二天的计划。

▨ 与自己约会(清静时间)　　▬ 与他人约会

我的每日计划（表格样本）

时间	日程	OK √	✉	☎	联系人	OK √
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14			优先原则	所需时间	工作业务	
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21				统计		
22				私人生活		
				每日目标		

行动与训练

每日计划

1. 我每天有多少有效时间?

2. 我制订第二天计划的最佳时间和地点是什么?

3. 哪些工作及生活方面的任务可以归入我的每日计划？

4. 为了按时制订每日计划，从今天起我该怎么办？

运用优先原则

人们经常在辛苦工作一天之后才发现，虽然身心俱疲，但仍有许多重要问题未能解决。

在特定时间内只专注于一项工作，但却持之以恒、有的放矢，是成功的秘诀之一。这样做的前提是：确定优先原则并时刻遵守它。

所谓确定优先原则，就是确定先做什么，接着做什么，最后做什么。符合优先原则的工作必须首先完成。通过排列所要完成工作的顺序，你便可以确保：

首先完成重要或者必要的工作。

按照工作的轻重缓急来完成任务。

每次只专注于一项工作。

在规定时间内更加高效地完成任务。

最好在现有条件下实现所确定的目标。

只要他人能够胜任的工作，都授权出去。

计划期限结束之前（通常指一个工作日）做完最重要的事情。

你和你个人成绩的工作必须完成。

核查表

积极效果：你想得到什么？

☐ 遵守工作时间

☐ 改变工作顺序，提高工作成绩

☐ 更加满意的同事、同行和家庭

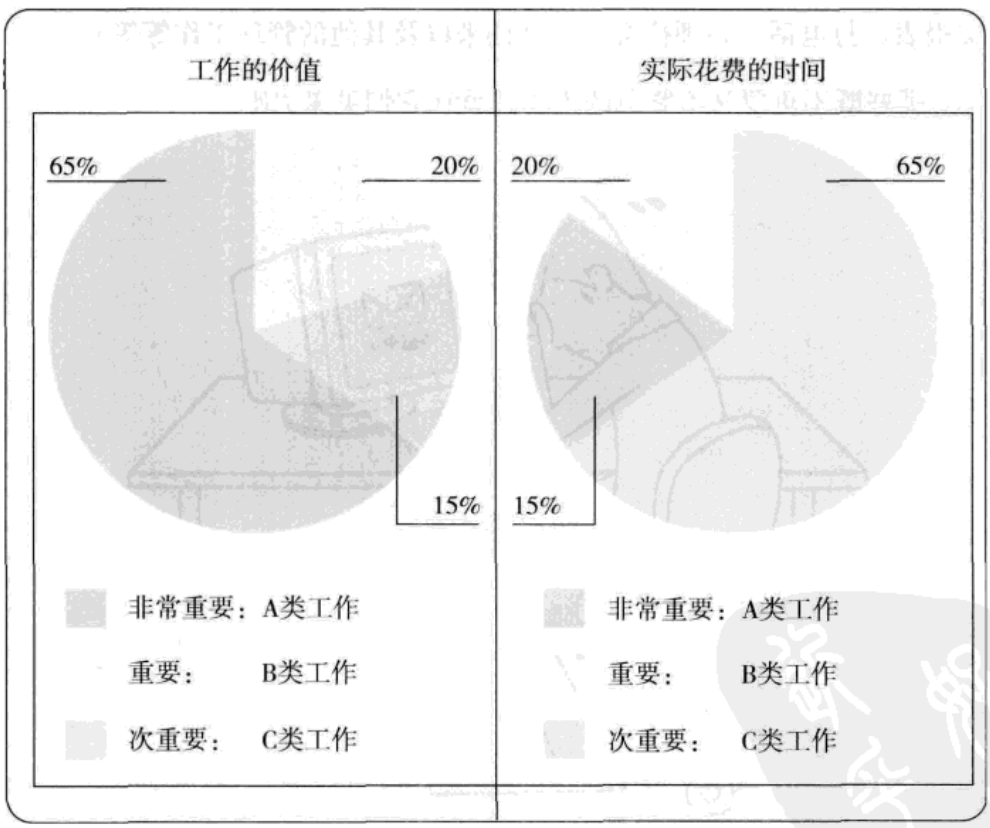
☐ 避免争执

☐ 自己更加满意，避免不必要的压力

ABC 分析法

时间利用的价值分析表明，在实际的时间利用过程中，A 类非常重要的工作、B 类重要的工作和 C 类次重要的工作的比重与它们在工作中所占的比例不一定成正比。

时间利用的价值分析法（ABC 分析法）



我们大多数的时间都浪费在了处理无关紧要的问题上，而少数至关重要的事情却无暇顾及。时间管理成功的关键在于，把想要完成的工作按照 A 类、B 类、C 类分成三等排成顺序，从而确定一个鲜明的优先原则：

- A 类工作是最重要的工作，只能由专人或者团队去完成，不能授权给他人。
- B 类工作一般来说也很重要，但可以（部分地）授权给他人。
- C 类工作虽说价值颇微，但在工作中所占的比重却最大（常规工作、公文报表、打电话、整理档案、信件往来以及其他的管理工作等等）。
- 那些既不重要又不紧急的工作，就让它们见鬼去吧。

我们大多数时间都浪费在了处理无关紧要的问题上

当然，ABC 分析法并非只是让我们完成 A 类工作，完全放弃 C 类工作，而是遵照优先原则，把它们分成级别，按照先后顺序排列起来，以便当天完成。

建议

ABC 分析法在实践中应用起来十分简便：

- 每天只需计划完成 1 ~2 项 A 类工作（总共大约 3 小时）。
- 另外计划完成 2 ~3 项 B 类工作（总共大约 1 小时）。
- 其余划归为 C 类工作（约 45 分钟）。

唯有如此，你才能主动控制自己的工作进度，才能聚精会神地专注于重要事情，从容不迫地实现身体和内心的和谐统一。

但是，很多人不是热心去做正确的事情（针对目标，即效果），而只是把事情做得正确就万事大吉了（针对行动，即效率）。

如果按照 ABC 分析法完成了每日目标，节约了时间，那么，你可以重新决定如何利用剩余时间。不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。充分利用每一分钟，实现心中的理想吧！

行动与训练

ABC分析法

1. 如何利用 ABC 分析法将工作进行分类?

A 类工作

B 类工作

C 类工作

2. 若每天处理一项 A 类工作，从今天起我该怎么办？

3. 通过持之以恒地运用优先原则，我赢得了时间，我将利用这些时间做些什么？

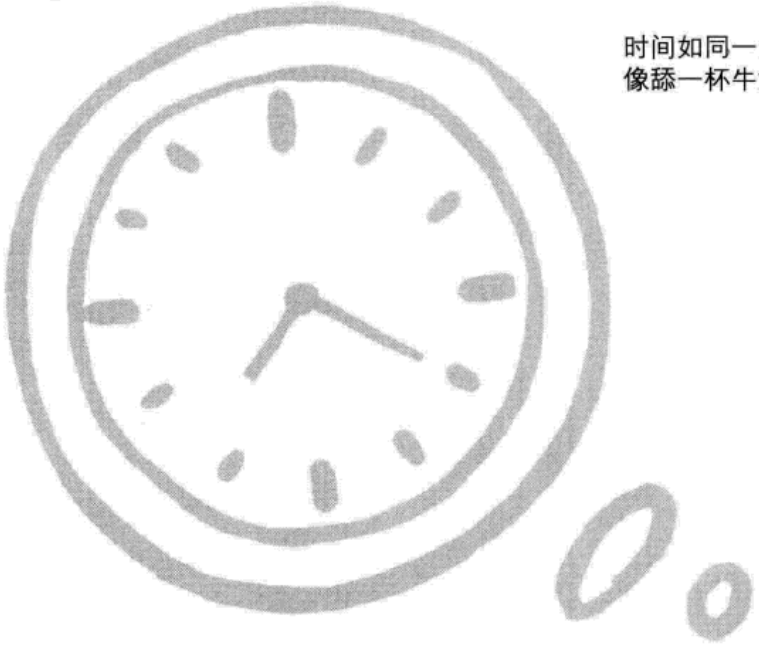
PDG

DAS NEUE 1×1 DES ZEIT MANAGEMENT

第3章 积极利用效率曲线

时间如同一只贪玩的猫，它迎合着你，却又把你的日子像舔一杯牛奶一样，慢慢地舔食干净。

——亨利·福特



PDG

积极开始，积极结束

我们几乎总是遭遇同一个问题：睡眠不足，行色匆匆，没吃早点便飞奔到公司。如果一天这样开始，那你不失败才怪呢。为了不使自己对重要的和紧急的工作失去乐趣，你就应该永远看到生活中积极的一面，并养成每一天都快乐的习惯。

积极思考，积极行动

你怎么可以把一个糟糕的开始带进一个积极的氛围里呢？

睡眠不足　　→_____

没吃早点　　→_____

行色匆匆 →_____

开车横冲直撞 →_____

压力 →_____

失败 →_____

好好利用早上的时间：

> 舒服地醒来（最好放松一下，或者凝神静思）。

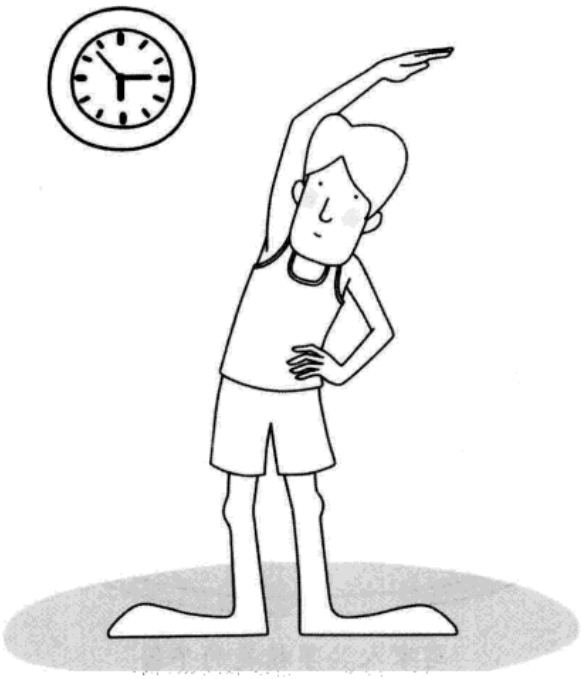
> 活动身体（慢跑、做操）。

> 惬意地洗漱、梳理。

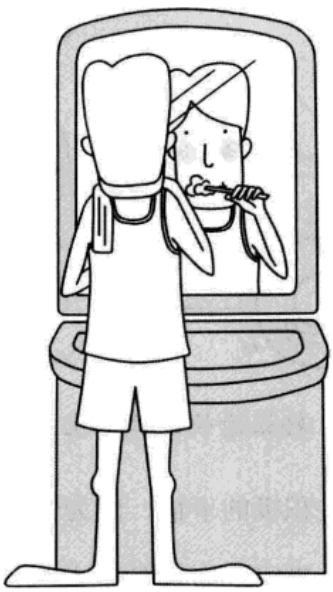
> 与家人共享精美的早餐。

> 轻松愉快地开车上班。

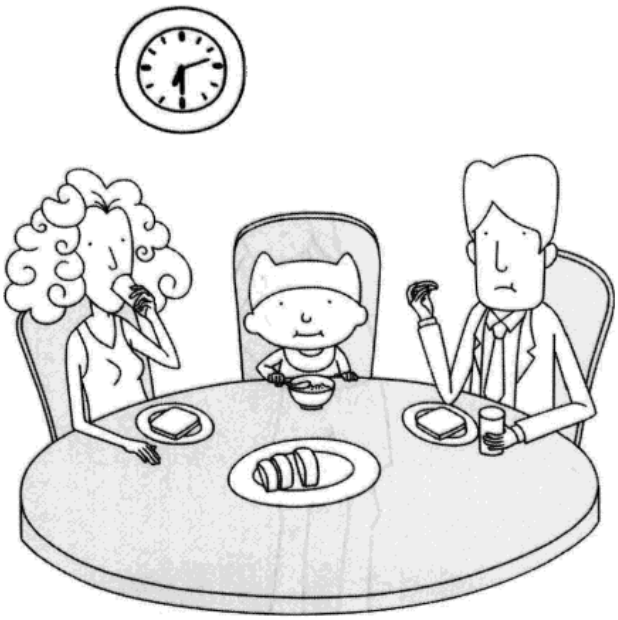
舒服地醒来



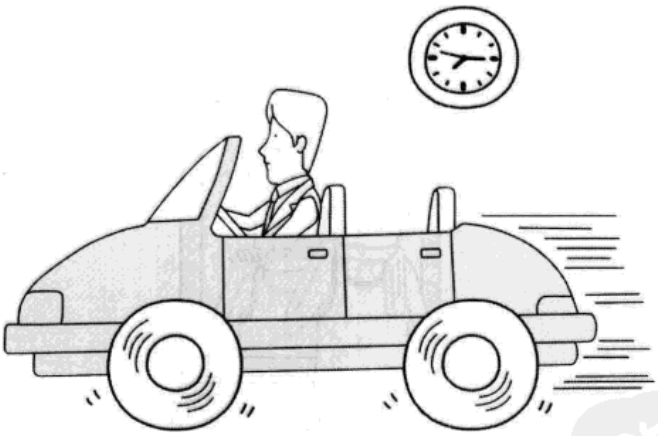
活动身体



惬意地洗漱、梳理



与家人共享精美的早餐



轻松愉快地开车上班

请你每天都试着做一些积极的事情，因为你对周围世界的基本观点以及你对有待完成工作的态度，决定着你最终是成功还是失败。励志类书籍的作者以及有关专家都一致认为，成功依赖于每个人的态度、思想、感情和精神

状态等，积极的思考和行动可以对它们施以影响。

在开始工作之前，无论如何要通过下列方法把自己调整好：

根据工作的重要性和紧迫性，把头一天制订的计划及目标再重新梳理一遍。

为当天的重点工作作好必要的准备，预备好书面材料。

在你离开工作岗位回家之前，一定要心平气和地做好一天的收尾工作。在回家的路上，通过下列方法安排好晚上及业余时间：

查看今天的工作计划，看是否完成了目标。

检查今天有哪些工作没能完成，而必须将它们推迟到明天。

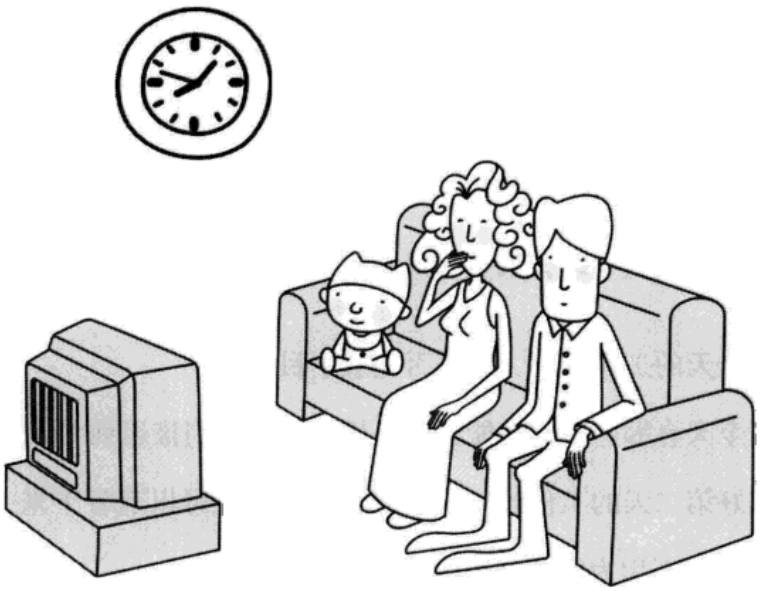
制订好第二天的工作计划。这样，你晚上就可以节省下来一些时间安心上床睡觉，而不用为明天的事冥思苦想了。

建议

今日事，今日毕。尽量把当天比较细小的工作（例如浏览信件）当天完成。如果第二天要把拖欠的工作做完，那么，每一次的推迟都需要占用额外的时间。

有意识地采取积极的生活方式。想一想，你今天的生活质量如何？今天对你的人生有何价值？你今天取得了哪些成就？向目标迈进了多少？以积极的心态结束这一天！

今晚想干点什么呢？许多人下班回家根本不去思考如何使自己快乐，如何度过下班后这段美妙的时光（配偶、孩子、戏剧、音乐会、好书、朋友、散步、运动、冥思静想等）。



建议

你可以遵守下列 3 条规则，以积极的心态迎接新的一天：

- 每天做点儿使自己特别高兴的事情。
- 每天做点儿使自己更加接近目标的事情。
- 每天做点儿可以消除工作疲劳的事情（运动、家庭、爱好等等）。

行动与训练

积极调整自己的心态

1. 我今天怎样做，才能以积极的心态开始新的一天？

2. 我今天怎样做，才能感受一天工作的乐趣？

3. 我今天怎样做，才能度过一个美妙的夜晚?

4. 我今天怎样做，才能积极地结束这一天?

关注效率曲线

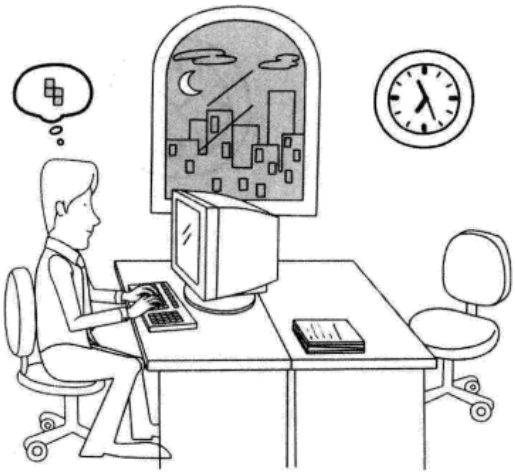
每天工作积极性及其波动幅度的平均值，可以用下面的图解加以说明。

虽然不同的饮食习惯以及一些其他的个人因素，会造成许多个别差异，但基本上来说可以确定：

上午效率最高，其他时间无法与之相比。

> 下午开始出现众所周知的午后低谷，许多人喜欢来一杯浓咖啡，但这却恰恰延长了低谷时间。

> 傍晚时分工作效率曲线冲高，然后持续回落，午夜之后的几小时内达到绝对低谷。



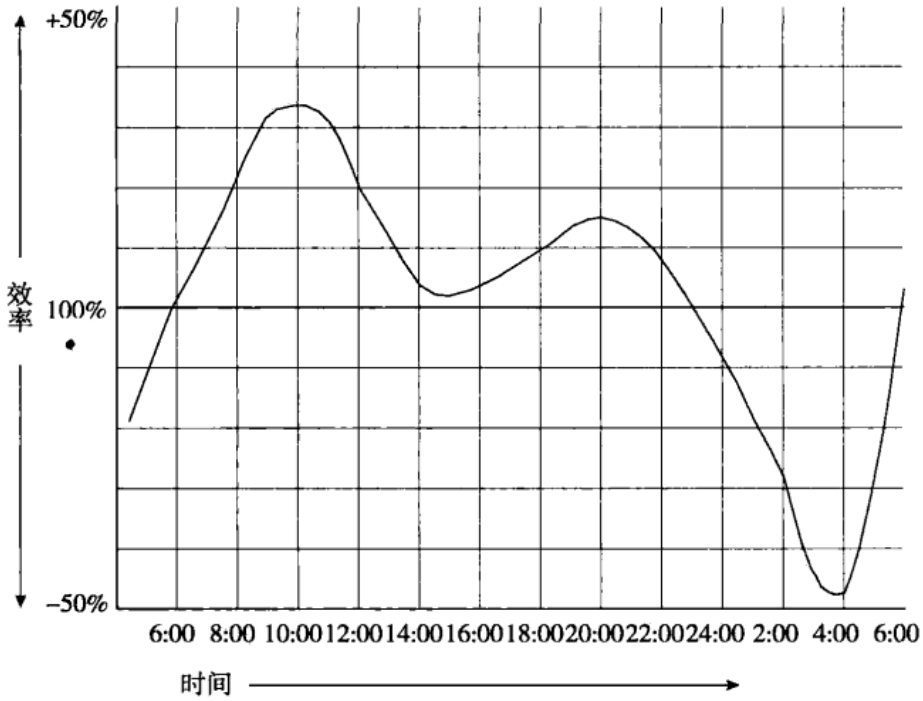
工作效率曲线的波动存在于我们每个人当中。重要的是，我们可以发现自己每天的工作节奏，以便把复杂而重要的事情（A 类工作）安排在效率高的上午；在曲线低谷时，不应违反自己的生物钟节律，而是要利用这段时间放松自己，做一些联络及常规工作（C 类工作）；傍晚时分曲线上升，再处理比较重要的工作（B 类工作）。

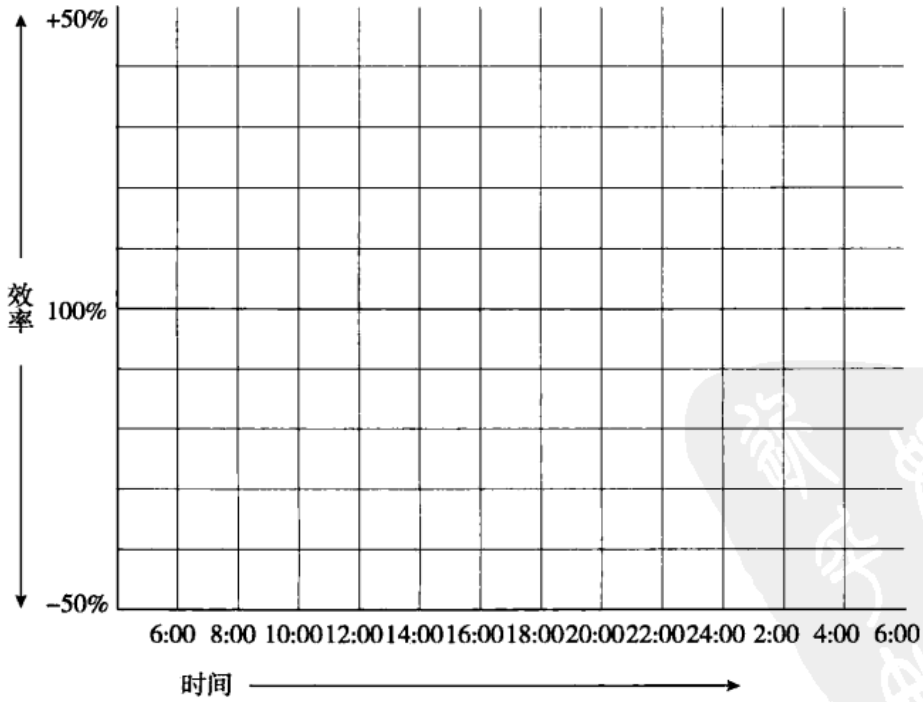
你的工作效率曲线

请画出你自己的工作效率曲线。

按照工作效率曲线安排一天的工作，运用自己身体的自然规律，你便可以大幅提高工作效率。

我们不赞成长时间的紧张工作，因为那样会降低你的注意力，会让你不由自主地出现错误。别将休息看成是浪费时间，那可是在给身体加油呢！休息是为了更好地工作。休息一下，放松自己，增强运动，输送氧气，你就会取得“再生效果”！


+50%
效率
100%
-50%
6:00 8:00 10:00 12:00 14:00 16:00 18:00 20:00 22:00 24:00 2:00 4:00 6:00
时间


+50%
效率
100%
-50%
6:00 8:00 10:00 12:00 14:00 16:00 18:00 20:00 22:00 24:00 2:00 4:00 6:00
时间

别将休息看成是浪费时间，那可是在给身体加油呢

行动与训练

生物钟节律

1. 如何令我的每日计划符合生物钟节律?

2. 如何通过短暂的休息理想地利用“再生效果”？

3. 我今天该做什么，才能更好地利用“工作效率曲线”？

为自己预留“清静时间”

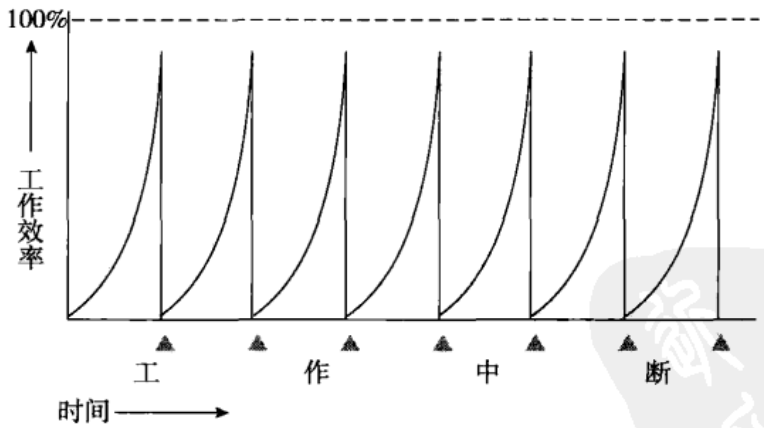
许多人常常是在正式下班之后才干“自己的”活儿。他们一整天都找不出时间来，因为有太多太多的干扰因素：同事、客户、不速之客、争执、打电话、开会等等。

如果一个人持续被打扰，或者工作被打断，便会出现所谓的“锯齿效应”：哪怕在工作中分散一小会儿注意力，他也要重新继续工作，这就需要额外的时间再一次准备和熟悉工作。要是把这段效率损失计算在内，我们就有可能损失28%的时间。

对于十分重要的工作（A类工作）来说，不受干扰是非常有意义的。

实践表明，我们每天都必须给自己安排出“清静时间”或者“封锁时间”，在这段时间里禁止他人打扰。说句实在话，我们也没有必要昼夜不停地守在电话机旁，时刻准备着和他人谈话。即使你离开一小时，谈话还会照旧进行下去。如果你另外约了人，或者参加一个会议，那你通常情况下也不能被打扰。所以，要将这个“清静时间”视为你的重要时间，也许是最重要的时间。

锯齿效应



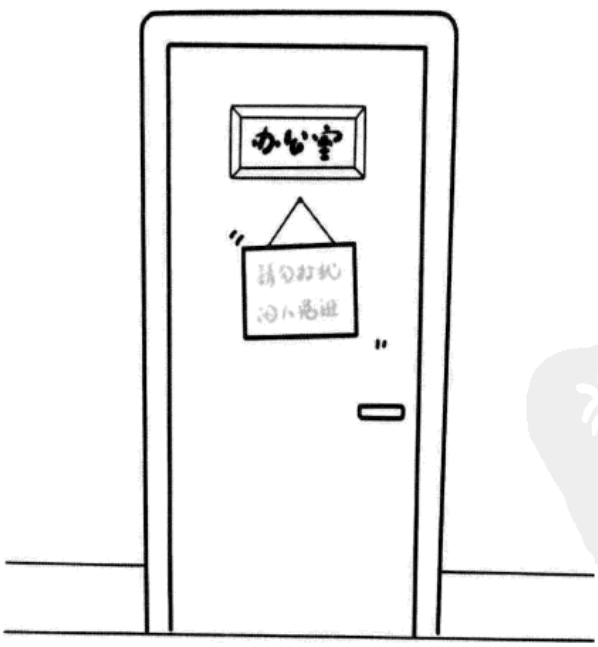
和自己约会（清静时间）

你可以把清静时间与每次重要约会同等对待：

就像对待讨论会或者拜访客户一样，也把清静时间写到你的每日计划里面。

在清静时间内避免他人干扰（最好在秘书的帮助之下），或者干脆说声“不在”，然后把办公室的门反锁上。

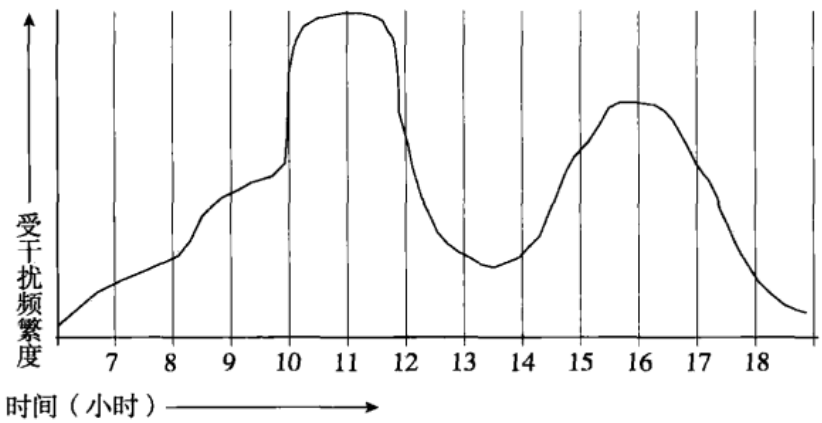
打进来的电话、下属的提问等等，都可以由秘书代劳，或者另行约定回复时间。这虽然有些不诚实，但一天之内，你手中的重要工作至少应该有一次绝对的优先权啊！



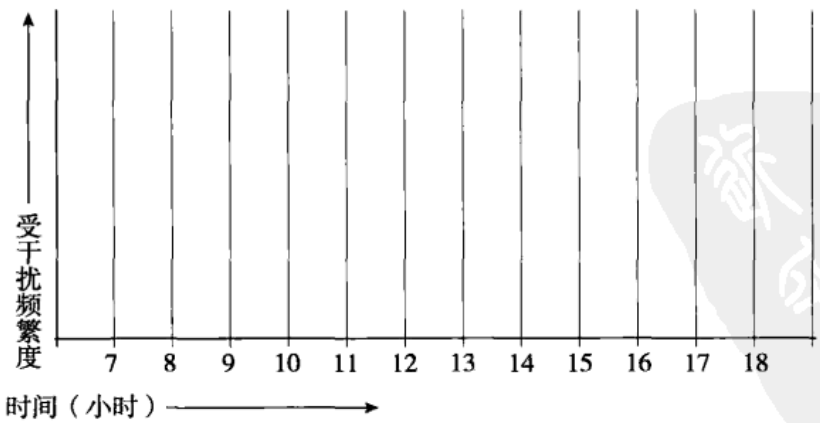
在安排“清静时间”时，我们可以事先考虑到一天之内我们何时干扰少一些，何时干扰多一些。早晨6~8点这段时间较为清静，之后随着时间的推移，干扰时间迅速攀升。然后，由于打电话、会议、同事以及其他“时间窃贼”的原因，工作中断次数逐渐降低，下午4点再度达到高峰。

一个典型办公室工作的干扰曲线走势如下：

干扰时间曲线



你自己的受干扰曲线（表格样本）



所以，你要按照干扰曲线的变化，相应地安排自己的工作：

把清静时间安排在干扰时间较少的上午，解决最重要的工作（A 类工作）。

在受干扰频繁的下午，考虑到自己经常会被打断，所以解决次重要的工作（C 类工作）。

一个复杂的、令人不愉快的工作，常常要求你必须格外地集中精力。如果你把它安排在清静时间里，就会容易得多，而在受干扰的高峰时间里，你则要花费两三倍的精力（比较锯齿效应）才能最后完成。

与自己约会（清静时间）的最佳时间是在早晨。你最好比别人早半个小时（早一个小时更好）到办公室，在各种要求向你袭来之前，先闭门谢客，静思冥想。

我们不建议将清静时间定在午后。午后的办公室虽然比较安静，但你的生物钟节律却恰好处于低谷。完成重要的 A 类工作，你必须要全神贯注，拥有必要的精力，而这些正是午后所缺少的。

行动与训练

清静时间

1. 我如何在每日计划中有效地利用我的干扰曲线?

2. 我最方便把何时确定为自己的不受干扰时段（清静时间）?

3. 哪些 A 类工作我最好在清静时间完成？

4. 从今天起我该如何做，才能定期安排出清静时间？

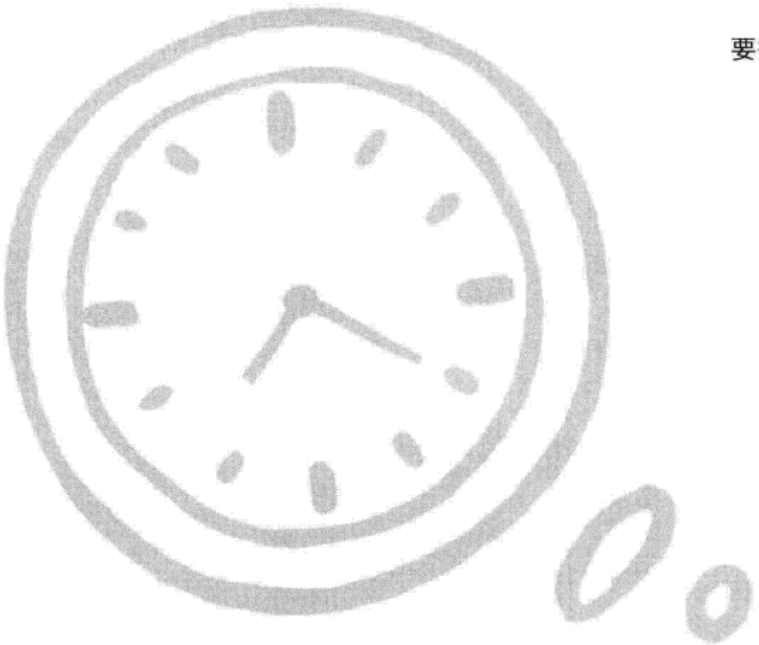
PDG

DAS NEUE 1×1 DES ZEIT MANAGEMENT

第4章 坚持原则，取得成功

要想成功，就要控制自己。

——查尔斯·奥古斯丁·圣一贝威弗



工作授权

把工作授权给他人，是成功的工作技巧之关键。直接或间接地运用它，都会给你带来诸多好处。

工作授权，多多益善！

对每项工作都要重新审视：这份差事我一定要亲自完成吗？我的下属也一样能干好（甚至更好）吧？

你也可以把中、长期工作授权给他人，这样可以激励你的下属，对他们的专业也有所促进。

只要下属的工作状况以及工作能力允许，每天你就尽可能地把工作授权给他们吧。

不要只把工作授权给你的下属，也要授权给其他的部门。

挑选出你想帮助的下属，或者那些应该积累经验的下属。中国古人说过：疑人不用，用人不疑。你只能把工作授权给那些能够而且愿意胜任工作的人。

把责任和权限也一并授予他人。

要把整个工作都移交出去，保证别人对工作知道该做什么。

不要把具有战略意义的工作（例如目标的制定）授权给他人，而且机密性的工作也应该由自己来处理。

核查表

授权工作的规则

☐ 应该做什么（内容）?

☐ 应该由谁来做（人选）?

☐ 为何选他（激励、目的）?

☐ 他该如何去做（范围、细节）?

☐ 何时完成任务（期限）?

自我测试：

对工作授权的态度

你是否赞成下列说法：

□ 工作授权，可以使我身心放松，节省出时间去处理重要的事情（比如对一个领导来说）。

□ 工作授权，可以利用有关下属的专业知识和经验。

□ 工作授权，可以促进下属发挥其能力、增强其独立性，并给他们提供发展空间。

□ 工作授权，可以激励下属的工作积极性，提高他们对工作的满意程度。

你在每个问题前都打钩了吗？如果是，那你一定会同意我们下面的观点。

工作授权他人，对领导和下属来说，是个双赢的办法。

- 自我放松。
- 节省出时间处理 A 类工作。
- 给下属创造发展的机会（激励）。

一般情况下，下属对工作授权的反应大都是积极的——这意味着工作任务、权限和责任的大转移。

成功地将工作授权给他人，必须具备下列两个前提：

- 准备将工作移交给别人（愿意）。
- 具有将工作授权下去的能力（能够）。

如果你不能把工作卓有成效地授权给他人，你就不会卓有成效地运用（时间）管理。“愿意”是你自己的决定，“能够”要求的则是你的组织能力和鼓励他人的能力。

挑选出你想帮助的下属，或者那些应该积累经验的下属

为什么不从今日起就把更多的工作授权出去呢？你还在等什么？

行动核查表

卓有成效地将工作授权给他人，要求你具备良好的组织能力！

把你要委托给他人的工作也制订出计划，然后借助行动核查表，监督移交出去的工作（参见以下表格）。

月份　5 月

日期	优先原则			行动/任务	时间要求（小时）	完成者	开始	结束	OK
	A	B	C						
5.2	×			TIS 公司广告提纲					
				完成	1.0	自己		5.30	
5.3		×		HET 公司会议计划					
				准备		米勒先生	5.5	5.20	
5.3		×		IHK 公司报告					
				润色		本部门		5.18	
5.5		×		工作报告					
				检查错误	0.5	自己		5.10	
5.7			×	IBM 项目小组					
				召集会议		海曼先生		5.16	
5.7			×	撰写文章					
					2.0	自己		5.30	
5.8			×	参观 BMW					
				组织会议		卡勒女士		5.28	
5.12			×	工作报告					
				编写		腾森先生		5.21	
5.17			×	讲座计划					
				发布	0.5	自己		5.30	

你自己的行动核查表（表格样本）

参照下列表格样式，制定出你下个月的行动核查表。

月份_____

日期	优先原则			行动/任务	时间要求（小时）	完成者	开始	结束	OK
	A	B	C						

艾森豪威尔原理

哪些工作必须优先解决？一个简单实用的工作授权方法，可以追溯到德怀特·D·艾森豪威尔（1890～1969）所采取的“优先原则”决策方式。优先原则是按照下面两个标准制定的：

重要性。

紧迫性。

很遗憾，我们的社会永远充斥着紧迫感，每个人都想立刻把所有的事情做完。人们普遍认为，紧迫的工作必须首先完成。但是，许多紧急的事情并不一定重要，而重要的又不一定紧急。不要再屈从于紧迫性的制约了，赶快制定出明了的优先原则吧！

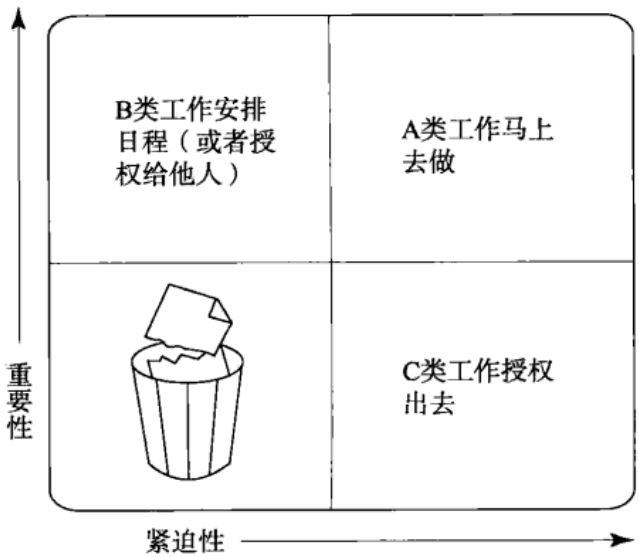
根据一项工作的重要程度或者紧迫性，可以按照下列4种方式去处理：

既重要又紧迫的工作，必须马上亲自去完成（A类工作）。

重要但不紧迫的工作，可以先等一等，但应该列入计划，也就是说，安排好日期，或者有所保留地授权给他人（B类工作）。

不重要但紧迫的工作，应该授权给别人去做，或者最后完成（C类工作）。

既不重要又不紧迫的工作，你一定要敬而远之（丢进废纸篓）。



建议

多一点儿冒险的勇气，更经常地选择废纸篓，它可是我们人类最好的朋友。时间一长，有些事情便会自行了断。天下事了犹未了，何妨不了了之!

行动与训练

工作授权

1. 是什么至今仍旧阻碍着我，使我没有把更多的工作授权出去？

2. 下属可以偶尔或者长期承担我的哪些工作？

3. 我如何对授权出去的工作予以定期检查?

4. 为了把工作更多地授权给他人，从今天起我该怎么办?

A类工作

时间要求：　　授权给：

B类工作

时间要求：　　授权给：

C类工作

时间要求：　　授权给：

使用时间计划工具

个人数据处理系统和智能电话的应用，不仅是我们变得日益错综复杂的日常活动及社会关系的反映，同时也提高了我们的工作效率。但这也隐藏着危险：这些东西会使我们生活中多方面的需求更上一层楼。人

的欲望是无止境的，时间计划工具越是具备强大的功能，我们越是要花费更多的时间，直到对这些玩意儿运用自如，越来越听任诡计多端的技术的摆布。

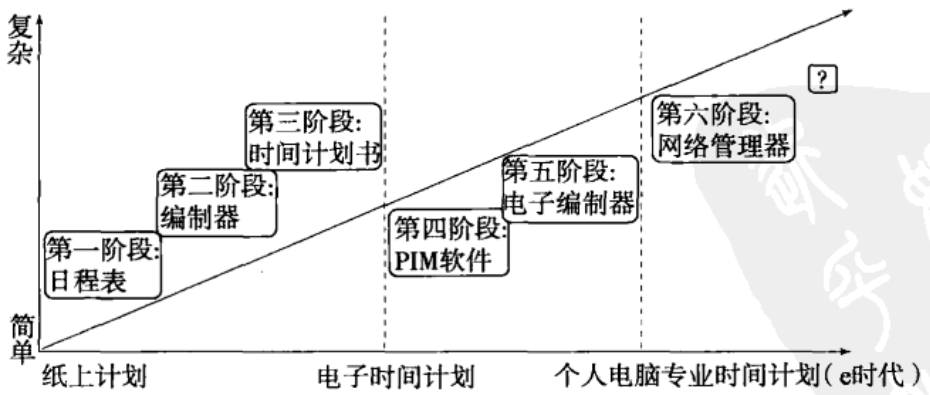
时间工具应该是一种节省时间的辅助工具，而不应该成为“时间窃贼”。要信奉的信条是：“我们仍旧压力重重，但却有应对之策了！”

要目标和时间计划书，不要简单的日程表

一套久经考验的工作规章制度以及自律方法，即是目标和时间计划书。它远远胜过一份传统的领导日程安排或者日程表，因为通常情况下，后者只起到提醒的作用而已，并不包括工作一览表、优先原则、时间期限和目标制定（自己完成还是授权他人）。

所以，一份简单的日程表永远不能取代具有多种功能的“时间计划书”。使用时间计划书有哪些好处呢？

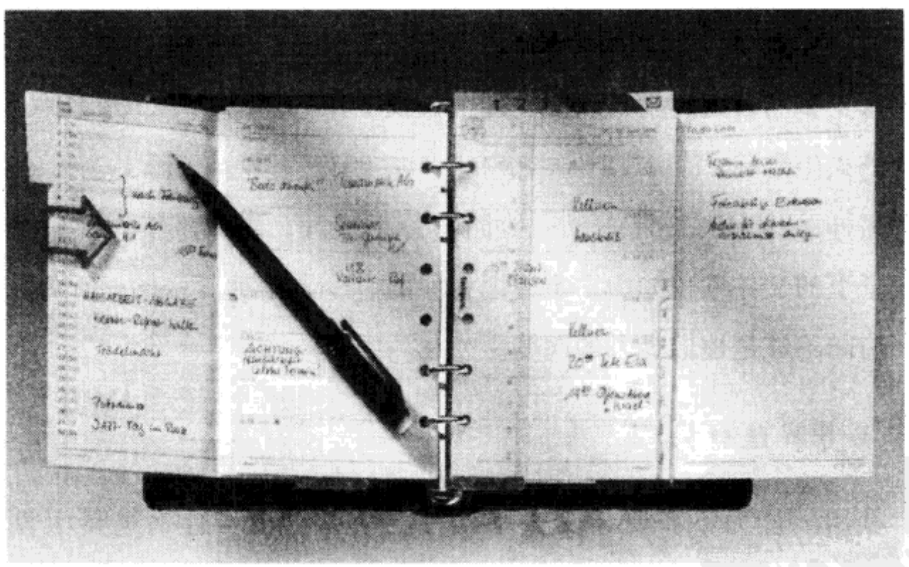
时间管理工具：从日程表到虚拟的互联网



如何制定目标和时间计划书

主题词	索引	表格
1. 任务：计划/执行，检查 把所有日期、工作及打算（短期、中期、长期）全部排列出来，作出计划，并去实施、检查这些行动	行动	• 行动/核查表 • 会议计划，项目计划
	计划表	• 月度计划 • 项目计划 下一年的项目计划 • 本年度表 下一年度表 • 周计划/确定的约会日期
	每日计划	• 每日计划，标注日期
2. 个人信息、数据库 把最重要的工作记录、数据存储起来	数据库	• 数据库、目录 • 备忘录/借贷款项 • 支付期限/一览表 • 个人数据
3. 一般信息/表格/电话号码/传真号码/电子信箱/地址目录 （能在旅途中、在拜访客户时、在办公室或在家里）尽快找到一般信息以及必要的通信地址，如传真及电话号码、电子信箱	信息	• 一般信息、世界地图 • 学校假期/节假日 • 博览会日期 • 缴税日期
	分类	• 笔记、报告 • 横格纸、方格纸 • 营业额图表/差旅费计算
	地址	• 电话号码/地址目录 国际电话区号、关键数据

传统的约会日历只是记下时间而已，所以它最终使每个成功的时间计划变得无用，而使用目标及时间计划书，则可以对每天的工作作出更好的计划、组织、协调，因而更加合理化地完成任务。时间计划书可以改善工作质量，提高工作效率。如果通过富有成效的“时间计划书管理法”把时间合理化10%，每天便可节约整整一个小时！目标和时间计划书总是随手可取、随时可用，除了记录日期、行动表格、地址目录以及主要信息外，还给做笔记、写下一些颇具创造性的想法留有空间。与一些软件相比，时间计划书可谓物美价廉，而且既不需要电脑知识，又不用花时间去熟悉它。



目标与时间计划书

自我测试：

你属于哪种管理类型?

通过完成下面的测试，可以确认你到底属于哪种管理类型，以及如何使你的自我管理更加理想。

每个人都有自己的风格，在个人管理方面也不例外。某些人可谓风光无限的管理天才，他们可以把事情做得井井有条：他们信心十足地制订出工作计划，按时完成工作定额，不会为每天发生的琐事而分散注意力。他们最后总是剩有更多的自由时间，以便实现个人及工作方面的愿望，并最终达到自己设计的人生目标。

而另外一些人则恰好相反：他们不善于管理、组织，工作时常拖拖拉拉，桌子上的文件堆积如山，希望把仓促的、令人精神紧张的一天好歹凑合过去。时间不够是他们最大的问题。

不要寻找借口！

自我组织能力不需要天资做基础，况且，也没有什么遗传天性驱使我们自我管理或者放任自流。哪怕你吊儿郎当，但只要你会合理地分配时间，也会游刃有余。问题的关键并不在于你是否聪颖、是否受过良好教育，也不在于你是勤奋还是懒惰，更不管你是不修边幅还是外表光鲜，而是取决于：

- 如何分配时间。
- 如何处理信息。
- 如何激励自己。

为了搞清楚自己的工作方式，请你首先回答有关时间管理方面的问题，判断出自己的管理类型以及可塑度。

时间计划测试

第一部分：时间管理方面

0 = 是，**1** = 不是，**2** = 不一定

1. 永远随身携带时间计划书对我来说很重要。	0	1	2
2. 我更喜欢在纸上做笔记，而不是在电脑上。	0	1	2
3. 我希望团队里的其他人也能随时了解我的日程安排及工作事项。	0	1	2
4. 每次磋商或会议时我都要带上我的全套日程表/任务计划。	0	1	2
5. 我不用自己安排时间，而是让秘书或助手代劳。	0	1	2
6. 我领导一个团队，但也为其他同事安排时间/作出工作计划。	0	1	2
7. 对于重要的文件，原则上我先发表自己的看法。	0	1	2
8. 在公司我有许多不同的工作岗位。	0	1	2
9. 最重要的谈话我大都是在非正式场合进行的，比如午餐、晚餐时。	0	1	2
10. 对每天要完成的工作我都制定一个表格。	0	1	2
11. 所有计划我都不依靠公司其他人而自行制定。	0	1	2

（续表）

12. 把时间计划与任务计划联系在一起，对我来说十分重要。	0	1	2
13. 我总是需要一个人提醒我已定的约会时间。	0	1	2
14. 我经常出差，经常要在火车上或者飞机上工作。	0	1	2
15. 我愿意随时了解团队的时间安排。	0	1	2
16. 我与我共同工作的团队，不是在同一个工作空间，而是分布在不同的办公楼/城市/国家。	0	1	2
17. 我需要随时得到我的数据资料。	0	1	2
18. 随手记下的东西我不会遗忘。	0	1	2
19. 我需要白纸黑字的感觉，而不太相信虚拟世界。	0	1	2
20. 我办公室桌旁放着电脑，只是与他人谈话、磋商时，我才偶尔离开办公桌。	0	1	2

第二部分：可塑度

A = 根本不是，**B** = 有时是，**C** = 总是

1. 我从未忘记过约会时间。	A	B	C
2. 我的办公桌干净整洁，从未看起来像个战场。	A	B	C
3. 如果我不愿意被打扰，我就坚定不移地闭门谢客。	A	B	C
4. 最困难的事情我一大早就解决掉。	A	B	C
5. 与别人磋商时我总是把重要信息放在手边。	A	B	C
6. 我总是尽量避免处理更多的信息资料。	A	B	C
7. 我没有容易分散注意力的感觉。	A	B	C

（续表）

8. 如果我的办公桌收拾得井井有条，我便能最好地集中精力。	A	B	C
9. 我常常把来电转给同事或秘书。	A	B	C
10. 我严格按照优先原则安排工作。	A	B	C
11. 上司喊一声，我就起身奔过去。	A	B	C
12. 起草文件时，如果可能，我会马上动手，并一气呵成。	A	B	C
13. 我很少与同事召开临时性会议。	A	B	C
14. 同事们在我办公室里很容易找到文件。	A	B	C
15. 我档案里那些“有趣的项目”从未发展成为真正的好想法。	A	B	C
16. 我不喜欢在电话机上或者电脑上贴黄色便条。	A	B	C
17. 每天早上我都会浏览一下今天要处理的事情。	A	B	C
18. 外出时，我都会随身带上文件，以便在可能的等待时刻翻阅。	A	B	C
19. 我一般不亲自接听电话。	A	B	C
20. 我不期待召开临时会议时，下属能随叫随到。	A	B	C

第一部分结果：时间计划绩效

请在每个问题后面填上相应数字，然后相加：

问题 1.　是（5）　不是（15）　不一定（10）_____

问题 2.　是（5）　不是（15）　不一定（10）_____

问题 3.　是（15）　不是（5）　不一定（10）_____

问题 4.　是（5）　不是（15）　不一定（10）_____

问题 5.	是（15）	不是（5）	不一定（10）_____
问题 6.	是（13）	不是（7）	不一定（10）_____
问题 7.	是（5）	不是（15）	不一定（10）_____
问题 8.	是（7）	不是（13）	不一定（10）_____
问题 9.	是（5）	不是（13）	不一定（10）_____
问题 10.	是（7）	不是（13）	不一定（10）_____
问题 11.	是（7）	不是（13）	不一定（10）_____
问题 12.	是（15）	不是（7）	不一定（10）_____
问题 13.	是（13）	不是（7）	不一定（10）_____
问题 14.	是（7）	不是（13）	不一定（10）_____
问题 15.	是（15）	不是（5）	不一定（20）_____
问题 16.	是（13）	不是（7）	不一定（10）_____
问题 17.	是（7）	不是（13）	不一定（10）_____
问题 18.	是（5）	不是（15）	不一定（10）_____
问题 19.	是（5）	不是（15）	不一定（10）_____
问题 20.	是（15）	不是（5）	不一定（10）_____

最后得分：_____

第二部分结果：可塑类型

看一看 A、B、C 三个答案中，你选中的哪个最多。如果其中两个字母（比如 A 和 B）选得同样多，那么就请你再回答一遍所有的问题，然后再确

定你到底属于哪种可塑类型。

答案分析：

将第一部分的分值与第二部分的分值交叉，即可判断出你的类型。

第一部分结果：118～171 分　　第二部分结果：

主要为 A：类型 1

主要为 B：类型 2

主要为 C：类型 3

第一部分结果：172～229 分　　第二部分结果：

主要为 A：类型 4

主要为 B：类型 5

主要为 C：类型 6

第一部分结果：230～287 分　　第二部分结果：

主要为 A：类型 7

主要为 B：类型 8

主要为 C：类型 9

第三部分：管理类型

类型 1：拥有灵活的应变能力

同事们对你的灵活性评价很高。你不是一个墨守成规的人，即使在紧急

情况下，你也会充分显示出令人羡慕的应变能力。

管理绩效：你遵循“文字记载”原则，喜欢把要做的事情用笔记下来，但你不喜欢敲击电脑的键盘。尽管你想努力掌握自我管理的艺术，但你的办公桌上却经常杂乱无章。你最大的“时间窃贼”是：你喜欢就近取过纸条，在上面作记录。重要的信息常常不知所踪，于是你不得不充分发挥你的应变能力，把被遗忘的约会日期再以某种方式重新写下来。

优化建议：你对纸和笔的偏好无可指摘，但你肯定也愿意摆脱那些乱七八糟的纸条吧！在纸上运用传统的计划方式你绝对驾轻就熟。你可以把你喜欢的纸条放入相应的专栏，或者直接把记录填入正确的表格。

类型 2：传统的管理类型

你的沉着冷静和清醒的判断力深受大家的好评。你非常善于管理，而且已经持续多年。你希望一切尽在掌握之中，尤其是自己的时间。

管理绩效：祝贺你！你是善于严格自我管理的一类人。你对运用自己的管理系统游刃有余，几乎尽善尽美。当然，你喜欢利用纸和笔，否则，工作中你就会觉得很不顺手，这是你的经验之谈。

优化建议：你也不要完全拒绝使用管理软件，因为网络计划管理系统已经得到了十分广泛的应用。通过纸质计划书以及计划管理软件，你都可以轻而易举地制订约会日期、项目计划以及资源规划等方面的规划，而下属在工作管理方面的压力也会大大减轻。你不妨到电子世界里畅游一番。

类型3：苛求者

你的工作与项目常常计划得非常好。成功给了你权力，但为了竭力完成许多工作，你不得不投入很多精力。

管理绩效：你的组织工具是一个十分职业化的管理系统，它是你工作环境中最明智的解决问题的方法。也许你时常有这种感觉：项目并非像你想的那样进展顺利，这很有可能缘于你与下属之间的信息交流不畅。如果你认为你的计划工具在互联网的工作环境中经常达到了极限，那你应该考虑一下，是否再添置一套附加软件来支持你的计划工作。

优化建议：正由于你是位职业化的计划者，所以你应该对计划软件提供的可能性有所了解，当然不要放弃你久经考验的计划工具——纸和笔。使用电脑，你可以充分利用两种计划工具的优势，甚至可能比原来做得更有成效。

类型4：思想的发动机

你属于外向型交际性格，你对人品有一定的鉴别能力。在分析问题时，你不只相信自己的分析能力，还经常根据直觉作出判断。因为你总是寻找别人没有走过的路，所以你也就常常能比别的同事更快地达到目标。

管理绩效：因为你的同事们总是躲在隔子间里，吃力地处理小山一般的文件，所以对外交往的重担就责无旁贷地落在了你的肩上。你最好的主意来自于交谈或者高尔夫球场。但正是你的直觉天赋阻碍了你目前的组织才能。

当然，你的交际才能使得你在问题分析以及领导下属方面较为出众，但在组织日常工作时，你常常成为许多烦人的干扰因素的牺牲品。想一想你上个工作周吧：电话铃声此起彼伏，下属们没有预约突然闯进你的办公室，更有甚者，一些重要文件、电话号码和记录都不翼而飞了。如此这般，你如何能完成自己的工作定额呢?

优化建议：运用持之以恒的自我管理办法，可以显著地减少干扰你的因素，比如每天给自己预留出“清静时间”，以便集中精力完成工作任务。恰恰是善于交际的、富有创造力的人，划清界限常常十分艰难。自我管理训练可以给你提供有效的支持，让你学会卓有成效的自我组织的基本技巧，尤其是如何把这些技巧成功地运用到实际工作当中去，从而获得实际的支持。

类型5：万能者

你是个全才，这是你的长处。你很容易适应新的工作环境，始终能分清主次。你具有一言既出、驷马难追的特点，因为你始终目标明晰。

管理绩效：富有成效的个人管理奠定了你成功的基础，在这方面，你已经达到了炉火纯青的地步。显而易见，优先原则及宏伟目标的制定，是你在新的工作环境里尽可能独领风骚的前提。但是，至于如何更好地驾驭你的工作及项目，你尚未找到理想的解决方式。你偏爱把计划写到纸上，因为你喜欢把临时的想法记到纸上，而不是录入到电脑里。同时，你也希望你的同事能随时得到你的计划数据，反之亦然。

优化建议：你不妨试着把书面系统与软件结合起来，联合解决方案可以提供极高的灵活性，它可以使你对一切事物了如指掌。但千万小心，不要重复计划：软件和书面系统应该可以互相兼容。计划图表、地址目录等无论如何应该设置得符合规格，以便清楚地打印到纸上。因为只有这样，你才不会花费太多时间，最新情况即可尽在掌握。

类型6：革新者

好奇，是你生命中的推动力。你永远追求更好，对目前所取得的成绩从不满足。当然，你也从不躺在成就上“睡大觉”，而是乐于继续使能力发挥到极致。

管理绩效：你有意识地把日常工作计划得井井有条，你能够将重要工作同紧急工作区分开来，几乎从不分散注意力。你偏爱使用传统的计划工具，但你那出名的好奇心驱使你充分尝试其他的计划工具。也许你已经了解了若干个计划软件，当然，你对各种个人电脑计划解决方式也驾轻就熟。

优化建议：你喜欢一切新生事物，这是件好事，但请你注意：如果你同时使用多种不同的计划系统，那一定要注意它们之间的兼容性，否则，系统便有可能缺乏统一性和时效性，那样，你不仅不会对你的计划工作一目了然，反而会使你陷入混乱不堪的境地。所以，这就要求编制器和电脑之间的数据转换应该与电子计划和书面计划之间的转化同样简便易行。

类型7：不同世界间的漫游者

电脑是你通向世界的窗口，即使你离开办公室，也总是随身携带着笔记本电脑。尽管你毫不惧怕接触新的信息技术，但有一点你是改变不了的：你还是最喜欢用纸和笔来确定你的约会、你的联络以及工作任务；你还是喜欢看白纸黑字，也就是说把东西写到纸上，而不是录入电脑里。

管理绩效：你努力把约会、联络及工作任务以书面形式确定下来，你经常把重要记录写到黄色便笺纸上。这有时也许会使你陷入困境，因为到了晚上，你很有可能忘记把东西写到什么地方了。

优化建议：放弃你的便笺纸记录方式吧！请把你的计划信息用电脑固定下来！你应该想一想，如果你马上用电脑管理你的日程，就能随时读取你的计划数据，并与你的计划系统相整合，会有多么方便？

类型8：战略家

你是位优秀的战略家，你对自己的计划胜券在握。但你不想和你的电脑再发生什么关系了，它花费了你太多太多的时间，你简直成了它的仆人。

管理绩效：在项目小组里，你可以对日期及目前的项目状况了然于胸。但另一方面，你同每位小组成员所花费的表决时间却非常之多。况且，你每天还要对许多信息作出分析，以便在项目小组中熟悉最新情况。

优化建议：由于在小组中联网工作，所以有电脑支持的解决方案是无与

伦比的。在网络上，你可以自动地把日程表下载下来，从而随时掌握多个项目的现状。所以，让电脑为你工作吧。你将吃惊地发现，一个合适的软件会给你带来多大的益处！诚然，你不能把你的命运完全放在它的手里，还有传统的书面计划系统呢，你可以随时把它带在身边。

类型9：完美主义者

太棒了，你通晓自我管理的基本规则，你的工作日一直被规划得井井有条，你确确实实将一切尽在掌握。根据不同的要求，你徜徉在管理世界里——书面管理系统和电子管理系统。由于你经常使用电脑工作，所以你已经完全可以操纵它了，比如制定当天日程、约会计划、项目计划等等。而且，在团队中通过网络获得数据也不成问题。

如果你与生意伙伴共赴晚宴，你也要随身携带着你的书面计划系统。你是个不折不扣的自我管理职业选手——祝贺你！

持之以恒

你要养成习惯，在一个工作日结束之际，用书面形式制订出第二天的工作计划。

请你想一想，哪些工作是最重要的，第二天必须完成，在纸上写下完成的时间。

心理学背景：

在下班回家的路上以及清晨去办公室的途中，你的潜意识便开始处理这些工作任务了，并准备好了解决方案。

既然你已经确定好了主要工作，并且已经想出了解决案法，那么新的一个工作日对你来说就不是灰色的、沉重的负担了，而是透明的、可以计划的、触手可及的了。

你原来总是因为这些琐事而把主要工作一推再推，直到最后在时间的压力下加班加点才完成，但结果却常常并不能令你满意。而现在你就不会那么容易被无足轻重的琐事分散精力了。

还有，当你运用优先原则，按照所确定的计划工作时，必须做到持之以恒。在开始阶段，目标计划书要求你具有一定的自我约束力——你应该下定决心。

目标、计划可以确保你心中的理想和人生目标。有了目标与计划，便仿佛船只有了灯塔，可以安全地抵达幸福的彼岸。

在下班回家的路上，以及清晨去办公室的途中，

你的潜意识便开始处理这些工作任务了，并准备好了解决方案

建议

工作任务繁重时，内心不应有压力感。完美地处理一项复杂的工作会给你满足感，甚至还会使你感到身心得到了休养。这是因为，压力并非来自于我们已解决的事情，而是来自于我们未能克服的困难：我们没有办到的事情反而会使我们精疲力竭。

预祝你时间多多，成就非凡！

我的措施计划

如果我想持续改善自己的时间管理，从今日起我该怎么办?

行动	优先原则			内容（想法、方法、题目等）	完成期限	检查结果 OK√
	A	B	C			

附录　赢得时间，获得成功的10大法宝

1. 制定目标

使用时间应该有的放矢：首先制定目标，日常活动都要紧紧围绕着这个目标。

2. 作出书面计划

晚上要对新的一天作出书面计划。给常规工作预留出足够的时间，同时也要为不可预见的事情预留出弹性时间。

3. 遵守优先原则

首先处理重要的事情，放弃不重要的事情，不要做时间的奴隶！

4. 明确不同时间段该做什么

把类似的工作划归为一个时间段，例如打电话、作记录、去邮局或进行简短磋商。

5. 简化工作

把重要的工作分解成若干步骤，同时还要确定工作的先后顺序以及完成的日期。

6. 授权他人去干

千万别忘记了把工作授权给他人。不要害怕说“不”，也不要害怕拒绝“时间窃贼”。

7. 尝试躲避

不必让所有人随时都可以找到你。你要自己安排时间，而且要严格遵守。

8. 严格执行计划时间表

切忌推迟计划、随意迟到或者透支时间。从一开始就要确定目标及实现目标的期限。

9. 打电话要找对时机

问清楚对方合适的时间，以免打扰人家。确定好打电话和回复电话的时间。

10. 完成了工作就是取得了成功！奖赏自己和他人！