

第四章 时间管理

时间就是生命，它不可逆转，也无法取代。浪费时间就是浪费生命，而一旦把握好时间，也就可以说你就掌握了自己的生命，并能够更好地发挥其价值。

这个世界上根本不存在"没时间"这回事。如果你跟很多人一样，也是因为"太忙"而没时间做一些事情的话，那请你一定记住，在这个世界上还有很多人，他们比你更忙，结果却完成了更多的工作。这些人并没有比你拥有更多的时间。他们只是学会了更好地利用自己的时间而已！

时间管理并不是要把所有事情做完，而是更有效的运用时间。时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，另一个很重要的目的也是决定什么事情不应该做。时间管理不是完全的掌控，而是降低变动性。时间管理最重要的功能是透过事先的规划，为今后的工作和生活作为一个指引。

时间是最有价值的资本

1. 时间是绝对稀缺的财富
2. 时间是花钱买不到的
3. 时间无法节省和储存
4. 时间无法增加
5. 时间一去不复返
6. 时间就是生命

本章我们安排了如下一些内容：

认识时间管理。

时间管理的误区。

时间管理的法则。

时间管理的改进方法。

第一节 认识时间管理

-、能力目标 Competency Goal

通过本节的学习，我们能做到：掌握时间的四个基本特征；了解时间的划分类型；掌握什么是时间管理；掌握时间管理的关键与核心；充分认识到时间管理的意义。

时间是人生最宝贵的财富和资本，无论我们做什么事情，即使不花费任何精力，但都必须花费时间。因此，时间管理能力的高低决定着我们的事业和生活的成败。在时间面前，我们应该做一个善于管理时间的高手。

【小故事】

有两个人，到非洲去考察。他们突然迷路了，正当他们在想怎么办时，突然看到一只非常凶猛的狮子朝着他们跑过来，其中一人马上从自己的旅行袋里拿出运动鞋穿上。另外一人看到同伴在穿运动鞋就摇摇头说：“没用啊，你怎么跑也没有狮子跑得快。”同伴说：嗨，你当然不知道，在这个紧要关头最重要的是我要跑得比你快。”

人无法使时光倒流，也不能使时光缓慢，但我们却可以控制它的“流向”。通过时间管理，让时光流向更有意义的地方。

——（美）戴尔·卡耐基

这个故事让人联想到：人们正处在一个竞争激烈的世界中，我们必须参与各种人生的竞赛，而这场竞赛的对手可能是你的同学，可能是你的同事，也可能是你生意场上的对手。然而，不管怎样竞争，最让你感到束手无策的一样东西就是时间。时间就好比故事里的狮子一样，怎么跑也不能跑得比它快。但只要你比竞争对手跑得快，你就会赢得时间，最终赢得胜利。时间管理能力的培养需要从认识时间管理开始。

【思考】

你平时工作时是否会感到心力交瘁？有时忙得不可开交，甚至废寝忘食，但仍然感觉到时间不够用？

(-)认识时间

1.时间的特征

时间是一种特殊的资源，我们的生命是由分分秒秒的时间构筑而成，因此，时间的重要性不言而喻。时间具有一些最基本的特性，如下所示：

(1)供给毫无弹性

时间的供给量是固定不变的，在任何情况下不会增加、也不会减少，每天都是 24 小时，所以我们无法开源。

(2)无法蓄积

时间不像人力、财力、物力和技术那样被积蓄储藏。不论你愿不愿意，我们都必须消费时间，所以我们无法节流。

(3)无法取代

任何一项活动都有赖于时间的堆砌，也就是说，时间是任何活动所不可缺少的基本资源。因此，时间是无法取代的。

(4)无法失而复得

时间无法像失物一样失而复得。它一旦丧失，则永远无法寻回。花费了金钱，尚可赚回，但倘若挥霍了时间，任何人都无力挽回。

时间的无声的脚步，不会因为我们有许多事情要处理而稍停片刻。

——（英）莎士比亚

【思考】

请思考并回答下列问题：

(1)你的时间够用吗？如不够用原因是什么？

(2)你如何看待以下问题？

时间就是金钱吗

时间 = 金钱

金钱对你的意义重于时间吗？

时间 < 金钱

时间对你比金钱更有价值吗？

时间 > 金钱

你选择哪一种答案？

相信每个人答案是不尽相同的。

2.时间的划分

按照运用和消费对象的不同，可以把时间划分为：工作或学习时间、休闲时间、家庭时间、个人时间等。其中，个人时间是用来修身养性、充实自我，是完全属于个人独自享受和自省的时间。

按照自身特点的不同可以把时间划分为：大块时间、零碎时间、固定时间、弹性时间、交通时间等。

【思考】

以你的昨天为例，来计算一下你工作或学习的时间为多长？休闲时间为多长，家庭时间和个人时间又各为多长？

(二)认识时间管理

1.什么是时间管理

时间管理学者杰克·弗纳对时间管理的定义是：有效地应用时间这种资源，以便我们有效地达成个人的重要目标。卡内基认为：竞争的实质就是在最短的时间内做最好的东西。简单地讲，时间管理就是如何以最少的时间投入来获取最佳的结果。

【小资料】

美国有一个著名的时间管理大师，曾经向数百人提出这样一个问题：如果今天是你生命中的最后一天，你会做什么？

结果很多人的回答是后悔没有多读点书，没有好好地约束自己，没有尝试新的事物，没有多花点时间与家人相处，等等。这些结果都说明一点：受访者均后悔没有好好利用时间、争取时间，并利用这些时间做应该做的事情。如果仔细分析一下，就会发现，问题不在于有没有时间，而是在分配和使用时间上出了问题。成功人士秘诀之一就是善于利用时间。

成功人士懂得运用时间这个最有价值的资产；

成功人士有一种共同的特质，他们懂得有意识地、系统地利用时间；有意识地规划时间。

2.时间管理的关键与核心

时间管理的关键就是对事件的控制，即把每一件事情都能控制得很好。简单地讲，就是能合理有效地利用可以支配的时间完成各种事务。

时间管理的核心就是要分清事情的轻重缓急，排列出优先顺序。

【小资料】

我们每个人终其一生都要到一家银行去上班，这家银行就是"时间银行"。每天早上，"时间银行"总会为你的账户里自动存入 86400 秒，一到晚上，它又会自动地把给你的时间货币全额注销，你一分一秒都不能结转到明天，也不能提前预支片刻。所以，我们唯一可以做

的就是把眼前的一分一秒科学、合理、有效、充分地利用好，按优先顺序来完成各种事务。

卓有成效的管理者懂得，要使用好他的时间，他首先必须要知道他的时间实际上是怎样花掉的。

——（美）彼得·德鲁克

3.时间管理的意义

时间管理是一种习惯，这种习惯的好坏决定了你生命的价值。如果你的时间管理非常好，那么你的生命也就会越来越丰富。

"一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。"孔子曾经站在河边喟然长叹："逝者如斯夫，不舍昼夜！"可见，时间管理对个人是多么的重要。

良好的时间管理能力可以使你取得各方面的平衡；使你能主导自己的生命；使你能实现自己的理想；使你能兼顾自己和别人的追求；使你很忙但又不盲目。

如果你想要达到自己的人生目标，如果你想要不断实现自我超越，就请你妥善管理好自己的时间吧！

二、案例分析 Case Study 为有目标的人工

案例一：不断旋转的陀螺

和身边很多朋友的感受一样，今年 33 岁的销售主管王凡感觉自己越来越忙。“像个陀螺似的停不下来”他感叹道。比起过去，生活无疑更加忙碌了，但王凡却并没有感觉到更多的成就感。相反，他抱怨道：“工作的时间不够用，家里的时间也不够用；”他觉得很多事情都没有安排过来，自己就像一个不断旋转的陀螺，根本无暇充电和学习，想多陪陪父母、妻子和孩子，也没能做到，更是难以抽出和朋友相聚的时间：时间都到哪儿去了？他自问，但无解：“没有思考的时间，就算想，也想不出个名堂，”他无奈地说：“”结婚前，王凡喜欢花大量的时间投入工作和学习，婚后，尤其是有了孩子后，他常常感到陷入时间短缺的困境时间管理的问题显露无遗。经过自我分析，他承认自己做事容易纠缠于细节，追求完美，对目标的定位较高，这些都是造成他时间管理不良的原因，但他最困惑的是，自己毕竟只是公司的普通员工，不能左右工作的安排以及工作中经常面临的突发事件，因此无力管理自己的时间。

很多和王凡一样困惑于在时间管理上无奈，作为公司的员工，他们感到自己没办法按自己的意志和选择将事情分类，从而进行时间管理。所以，要进行有效的时间管理，首先要通过结果导向形成工作层面的影响力，让你的上司、同事或下属尊重你的时间安排。同时，无论是提高企业高层的管理能力、普通员工的培训还是对销售团队的管理，时间管理的技巧和能力都是非常重要的。

案例二：法布尔的时间管理

法布尔是法国著名的昆虫学家，为了探索昆虫生活的奥秘，付出了惊人的劳动。他为了观察雄蚕蛾怎样向雌蛾“求婚”的过程，花了整整 3 年的时间。正当要取得结果的时候，蚕蛾“新娘”不巧被一只可恶的螳螂吞掉了。法布尔没有泄气，从头再来。他又花费了 3 年时间，终于得到了完整、准确的资料。据统计，他花了 25 年，研究一种蓝黑色的甲虫——地胆；为了观察研究蜜蜂，前后经过 30 年；在研究螳螂时，竟用了长达 40 年的时间。经过长期、细致、系统地观察，他根据四百多种昆虫咬食、打架、建窝、生育和抚育后代等许多有趣现象，写出了《昆虫记》这部共有十大卷的科学巨著，对生物学作出了巨大的贡献。

法布尔的成功在于有坚强的毅力，能够充分利用大量的时间做最有意义的事情。

案例三：管理顾问赵晋的时间管理

曾在全球最大零售商沃尔玛、中国最大的出口企业富士康以及多家国有企业和高校等做过管理咨询和培训的企业管理顾问、培训师的赵晋是个真正的大忙人，常常每月有一半时间在上课，如果上半个月课，平均就要有五六天时间花在机场、飞机和路上。另外她还在多家企业做管理顾问，每周要去企业参加会议，进行管理“会诊”，帮助企业解决问题，如果一个企业一周去半天，两个企业就一整天，每月平均又要占用四五天。除此之外，还要花大量时间读书、学习、参加各种会议、论坛、行业交流、公益活动等。为了保持旺盛的体力，赵晋还要定期做运动，每天都要安排一定量的自我保健活动，还要时不时参加一些休闲娱乐活动……这样大的工作量，这样丰富的生活内容，赵晋却能保持充沛的精力和从容不迫的状态井然有序而又效率极高，她的经验是：

第一，规划时间。赵晋认为，讲课和顾问工作是她目前最常规、最主要的工作，享有优先级待遇，最先排出档期，其他事情原则上得为这两项工作让路。

顾问工作主要以企业会议为依据，如果在居住地，她每周会在固定时间参加企业管理例会，如果在外地讲课，她要求企业在会议当天将会议纪要发给她，她在课后的当天晚上必定回复，这样就能保证顾问工作的时效性。而讲课一般都是在一个月前排期，这样，一月前就可以对下月的主要工作作出计划，如果中间再有课，赵晋一般不再安排，她说：“我不想像消防员一样到处灭火，我想过的生活是紧张、有序、高效的。”

1. 抽点时间工作，这是成功的价值
2. 抽点时间思考，这是力量的源泉
3. 抽点时间娱乐，这是年轻的秘诀
4. 抽点时间读书，这是知识的基础
5. 抽点时间对人表示友善，这是通向幸福的大门
6. 抽点时间梦想，这是通往成功的路径
7. 抽点时间关爱，这是真正的生活乐趣
8. 抽点时间快乐，这是心灵的音乐
9. 抽点时间享受，这是对自己辛劳的奖赏
10. 抽点时间做计划，你就可以享受以上 9 种快乐

——(德) 洛塔尔·赛韦特

第二，合理利用时间。除了对整块时间的规划外，就是对零散时间合理利用了，赵晋说：“按照轻重缓急的原则，我除了上课和顾问外就是学习最重要了。”所以她每天早晨6：00起床后，先用半小时做各种保健操，如眼保健操、牙齿、关节、心脏保健操等，然后做半小时有氧运动，接着是半小时学习，看当天新闻，记忆一些常用的资料。然后做饭、吃早餐，之后或去上课，或去图书馆，或去办事。

晚上她也很少外出，饭后8：00—10：00基本上是读书、学习时间，不论在生活的城市还是在外地讲课，都尽量保证这段时间的学习。

另外，写一点东西，策划一些方案，经常利用的是等飞机和坐飞机的时间，她还随身带一个小本子，随时记下想计划做的事情、一些想法、灵感等。

周末一般课程较少，赵晋会利用这个时间办理一些生活上的事务，会会朋友，看看电影，爬山或者做瑜伽运动，即使这样的休闲时光，早晚的保健和学习是必须保证的，雷打不动。

第三，保证单位时间效率。每一次的工作、办事都作出合理的时间计划，以确保单位时间的利用率。比如，如果外出办事，她会计划好路线，每次外出，半天会在同一方向的线路上安排三到四项事务，事先约好各个去处的相关人士，约定时间，每去一个地方办完事就走，再去办下一件事，绝不拖延。

有了这样的时间管理，赵晋可以游刃有余地穿行在工作和生活中，将紧张与优雅从容地结合，享受工作与生活带来的收益和乐趣，享受有效率、有智慧的人生。

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。

三、过程训练 Process Training

活动一：完成下列问题

1. 一小时在我生命中价值几何？两个小时被“干扰”的代价是什么？
2. 谁或者是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. 在工作中被打断或被干扰时，我应该如何反应？

4.为了抓住最讨厌的"时间窃贼",从今天起我应该怎么做?

时间窃贼	缘由	措施
------	----	----

1_ _ _ _

2_ _

3_ _ _

(表 29)

4

活动二：游戏——剪时间尺

训练目的：认识时间及时间管理的意义

训练工具：6尺长的软尺

训练对象：所有学员

训练说明：假设你的寿命是80岁，1—20岁不谈，软尺的长度表示你20—80年的时间，每1寸是1年。

训练过程：

1. 你60—80岁这20年是老年期，处于退休或半退休状态，所以可以用剪刀把软尺上的20寸剪去。现在你的软尺只剩下40寸。

2. 人每天平均睡眠8小时，一年365天，一年平均睡眠为2920小时，40年就是11.68万小时，即13年。现在，请你再继续把软尺剪去13寸，剩下的只有27寸。

3. 一般每人每天早中晚三餐，包括周末喝茶时间，平均需要2.5个小时，一年大约912小时，40年就是36480小时，相当于4年时间。故请你把软尺再剪去4寸，剩下23寸。

4. 你每天用于交通的时间平均1.5小时，40年便是2.19万小时，相当于2.5年。请你在软尺上剪下2.5寸，剩下的是20.5寸啦。

5. 你每天用于与亲友、同事闲聊、打电话的时间，或平均闲聊的时间大概为1小时，40年就要用1.46万小时，等于1.5年。现在你软尺只剩下19寸了。

时间管理故事

拿破仑有一次请元帅们和他共进晚餐，元帅们没有在约定的时间到达，他就旁若无人的先吃起来。他吃完饭刚站起来时，那些人来了，拿破仑说："先生们，现在就餐时间已经结束，我们开始下一步工作吧。"

6. 假设你每天看电视的时间平均为3小时，40年就要用到4.38万小时，即5年时间。请再剪去5寸，现在软尺只剩下14寸。

7. 各种娱乐活动，如看电影、上网、锻炼、听音乐等平均每天3小时，40年就用到5年的

时间。你可以再剪去 5 寸，软尺现在是 9 寸。

8. 洗脸、刷牙、大小便、洗澡以及化妆等，平均每天 1 小时，40 年就是 1.46 万小时，即 1.5 年。现在你手上的软尺只有 7.5 寸了。

9. 如果你一年当中有 7 天休假；如果你每天做白日梦或浑浑噩噩 1 小时；如果你每天闹情绪、无法集中精力工作 1 小时等，把这些虚度的时间加起来 40 年也有 3.59 万小时，等于 4.1 年。

现在你的软尺只剩下 3.4 寸，即 3 年又 4 个月的时间！

备注：

该游戏的计算方法虽然对有些人有点夸张，但对某些人而言并没有夸大其词。试问，以这 3 年又 4 个月的时间养活自己 80 年的人生，可能吗？

但这 3 年又 4 个月的数字足以让我们明白时间管理的价值与意义。

在时间安排上，你要舍得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。

四、效果评估 Performance Evaluation

评估：时间管理能力

(-)情景描述

请根据你的实际情况，回答下列问题，如果回答"是"，就在后面的括号内打"V"，否则打"X"。

1. 你约会经常迟到吗？ ()
2. 你是否经常对工作所需要的时间作出错误判断？ ()
3. 你是否总因为动手太晚而不能在规定的期限内完成工作？ ()
4. 你是否需要设定最后期限来促使你动手做某事？ ()
5. 你是否把每件事都拖到最后才做，但通常还是能按时完成任务？ ()
6. 你喜欢挑战危机吗？ ()
7. 你是否经常因为感到信息不足而推迟决策？ ()
8. 在开始一项工作之前，你是否需要时间思考、调研和规划你的工作？ ()
9. 对于令你生气的事，你总推迟处理并且希望它们会自行消失？ ()
10. 你是否在事情开始时不假思索立即着手，然后逐渐泄气，最后发现难以完成？ ()

时间管理故事

华盛顿每天4点钟吃饭，如果有时间应邀到白宫吃饭的国会新成员迟到了，他就会自顾自地吃饭而不理睬他们，这使他们感到很尬。

一次，他的秘书找借口说，自己迟到的原因是表慢了。华盛顿回答说："那么，或者你换块新表，或者我换个新秘书。"

11. 你是否喜欢一气呵成地将一件事做完？如果不能，是否就会丧失兴趣？（ ）
12. 你是否在一件工作与另一件工作之间跳来跳去，结果毫无进展？（ ）
13. 你的精力是否容易被分散，虽然嘴上埋怨，而实际上喜欢被打断？（ ）
14. 你是否在打电话、给同事发电子邮件或聊天上用的时间太多？（ ）
15. 你是否愿意计划好每一天，但如果没能恪守计划就会感到有压力？（ ）
16. 你是否愿意在某一段时间内持续工作？（ ）
17. 你是否有时因为在某个环节投入太多时间而不能按时完成全部工作？（ ）
18. 你是否有时被卷入不属于你分内的事情？（ ）
19. 你是否眉毛胡子一把抓，结果忙不过来？（ ）
20. 你是否从来没有时间从事案头工作？（ ）

(二) 评估标准和结果分析

1. 如果你对问题1—3画"V"，表示你是一个时间观念差，不善于利用时间的人。
2. 如果你对问题4—6画"V"，表示在时间管理上你是一个需要压力才能行动的人。
3. 如果你对问题7—9画"V"，表示在时间管理上你是一个拖拉推延的人。
4. 如果你对问题10—14画"V"，表示在时间管理上你是一个虎头蛇尾的人。
5. 如果你对问题15—17画"V"，表示在时间管理上你是一个缺乏灵活性的人。
6. 如果你对问题18—20画"V"，表示在时间管理上你是一个过于忙碌的人。

如果只是在头脑里形成了时间计划，我们就不会再关注它，而计划也很容易被推翻。形成书面的计划表可以减轻记忆的工作压力。用文字固定下来的时间计划可以产生自我激励的心理功效。

第二节 时间管理的误区

一、能力目标 Competency Goal

通过本节的学习，我们能：在工作中制定计划，并严格执行；使组织工作有序和科学；根据实际情况能拒绝请托；改变拖延时间的习惯；善于整理整顿桌面、电脑等；培养自己的

进取意识。

提高时间利用的效率，需要在实际工作中尽可能避免时间管理的误区。时间管理误区是指导致时间浪费的各种因素。一般而言，这些浪费时间的因素有可能来自于他人，也有可能来自于自己，但归根结底主要源于自身。下面为大家介绍几种常见的时间管理误区：

你有多少时间完成工作，工作就会自动变成需要那么多时间。

(一)工作缺乏计划

计划是对未来行动方案的一种说明，也是未来行动纲领的先期决策。如果缺乏计划，常常会导致工作徒劳无功，不仅浪费时间，而且会导致你一事无成。

计划的制定一般包括六个步骤：确定目标、寻找完成目标的各种途径、选择最佳途径、将最佳途径转化为每周或每日的工作事项、编排每周或每日的行事次序并加以执行、定期检查目标的现实性以及完成目标的最佳途径的可行性。这六个步骤所指出的是“你要往哪里去？”以及“你要怎么去？”倘若没有计划，势必会沦为一个随波逐流迷失自我的人。

可见，工作缺乏计划往往会导致时间的浪费。

【小案例】

查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理顾问艾伊贝·李提出这样一个不寻常的挑战：“请告诉我如何能在办公时间内做更多的事，我将支付给你任意的顾问费。”

艾伊贝·李于是递了一张纸给他，并向他说“写下你明天必须做的最重要的各项工作，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。重新检查你的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不用担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。假如按这种方法你无法完成全部的重要工作，那么即使运用任何其他方法，你也同样无法完成它们，而且倘若不借助某一件事的优先次序，你可能甚至连哪一种工作最为重要都不清楚。将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。当这个建议对你生效时，把它提供给你的部属采用。”

数星期后，史寄了一张面额“25000美元”的支票给艾伊贝·李并附言说她确实已为他上了十分珍贵的一课。史瓦坦言：“这个建议非常不简单，它可以让你明白工作中作计划的价值所在。”

【思考】

思考一下你平时在工作中是否经常制定有计划”？如果没有，是否会有漫无目的、浪费时间的现象？

(二) 组织工作不当

工作目的、工作任务明确之后，能不能很好地实现，就在于能否进行合理的组织工作。组织工作首先要明确职责；其次要做好选择和区分，剔出那些完全没有价值或只有很小意义的工作；接着要做好授权，最后再剔出那些你认为以后再干也不要紧的工作。

组织工作不当在现实生活中的表现主要体现在职责权限不清，工作内容反复；没有授权，事必躬亲，亲力亲为；眉毛胡子一把抓，没有重点。这三种不当不仅导致时间的严重浪费，而且也无法保证顺利实现工作目标。

解决组织工作不当的关键措施在于设置科学合理的组织结构，明确每个部门、每个人的职责权限；学会合理授权；能分清工作的重要性大小，并合理安排工作的顺序。

人生太短暂，要多想办法，用极少的时间办更多的事情。

——（美）爱迪生

【小训练】

减少组织工作不当的误区，尝试从以下几个方面做起：

1. 事先做好安排，以避免职责权限不清和重复性工作；
2. 回顾你的工作，思考哪些工作可以由别人来完成；
3. 把更多的事务性工作分派出去，这样你就有更多的时间进行策划；
4. 相信你的团队成员，并给他们分派任务；
5. 如果你接受了一些新的任务或职责，设法只取其一。把不重要的任务或职责委派给他人或花一定时间培训他人来完成；
6. 把工作按重要性进行排序，并优先完成最重要的事情。

(三) 不能拒绝请托

拒绝请托是保障自己的工作、学习时间的有效手段。倘若勉强接纳他人的请托无疑会干扰你自己的工作。在现实生活中，很多人都会走入“不能拒绝请托”的时间管理误区中。

在诸多请托中，有一类是职务所系而责无旁贷的；另一类虽然也是职务所系，但请托本身却是不合时宜或是不合情理的；尚有一类请托则属无义务履行的请托。后两类请托经常会引起我们的困扰。

为什么很多人不好意思拒绝请托而去干哪些浪费时间的事情呢？其原因可能有：

1. 接纳请托比拒绝更为容易；
2. 担心拒绝之后导致请托者的远离；
3. 想做一个广受欢迎的人；
4. 不了解拒绝他人请托的重要性；

5. 不知道如何拒绝他人的请托。

消除以上几种原因，必须从改变自我观念入手，理解拒绝请托的益处所在，要有自己行事的原则，耐心的讲给请托者你拒绝的原因。

【小训练】

在接受请托之前不妨先问自己几个问题：

1. 这种请托是属于我的职责范围内吗？
2. 对实现我的目标有帮助吗？
3. 如果接受它，将付出什么代价？
4. 如果不接受它，则需承担什么后果？

经过这一番“成本—效益”分析后，你就可以决定取舍了

(四) 拖延时间

很多人都有拖延的习惯，特别是当自己要付出劳动或要作出抉择的时候；当自己对某项工作产生畏难情绪的时候；当想逃避某项我们不愿意去面对的事情的时候。拖延可以无情地带走时间，可以使你失去很多宝贵的机会，甚至可以使你一生都无法取得成功。

造成拖延恶习的原因有很多，其中最主要的原因是缺乏信心，缺乏责任感、安全感，害怕失败，或无法面对一些有威胁性、艰难的事情。当然，潜意识也是导致拖延的一种因素。

浪费自己的时间，等于是慢性自杀；浪费别人的时间，等于是谋财害命。

——鲁迅

【小案例】

小张和小王是大学室友，两人关系非常好。他们约定，一定要一起攻读到博士研究生。

大学毕业时，两人都找到一份待遇相对不错的单位。其中小张坚持自己的理想，一直把考上研究生作为目标，工作之余，刻苦钻研，终于考上了国内某著名大学的硕士研究生。小张劝说小王也要努力，小王说他会尽力，只不过小王刚刚当上科长，常常交际应酬，日子过得

得轻松惬意。小王想，反正还年轻，先享受几年再考也不迟。

这样又过了3年，小张考上了美国某著名常青藤大学的博士，出国读书前，小张特意嘱咐小王不要拖延，抓紧提升自己，否则很可能在日益竞争的职场中被淘汰。小王不以为然，读书干嘛，那么辛苦，我不是也挺好的，日子过得舒舒服服，何必急于这几年？过几年再说吧！

又过了几年，小张在海外学成归来，在一所知名大学担任博士生导师，并成为了这所

大学的学科带头人。而反观小王，在拖延当中一事无成，刚刚被企业解聘。

(五) 整理整顿不足

办公桌的杂乱无章与办公桌的大小无关，因为杂乱是人为的。"杂乱的办公桌显示杂乱的心思"是有道理的。即使让一个没有条理的人使用一个大型的办公桌，不出几日，这个办公桌也会杂乱无章。套用"帕金森定律"——"工作将被扩展，以便填满可供完成工作的时间"，我们也可以导出"文件堆积定律"——文件的堆积将被扩展，以便填满可供堆积的空间。

当你的上司向你索取一份技术资料，你是否能在第一时间从容不迫地递给他？当你需要一份信息时，是否满文件夹地翻个底朝天？如果你的回答是肯定的，无疑，你会在寻找文件的过程中浪费大量本不必浪费的时间。

所以减少时间的浪费，你可以从整理整顿桌面开始，并逐渐养成一种习惯。

少看电视

个时间强盗。人们说他们通过看电视来放松，但是真正发生的事情是什么呢？他们只是取代了一种形式的感官刺激。由于看电视的成瘾特性，即使你只打算看一个半小时的电视，你最后也会整晚坐在电视机前，浪费一个晚上的时间。

【思考】

你的桌面是否经常杂乱无章？你是否定期会对你的桌面、电脑进行整理整顿？

(六) 进取意识不强

我们经常说到："人最大的敌人就是自己"。有些人之所以能够让时间白白流逝而毫无悔痛之意，最根本的原因就是缺乏进取意识，缺乏对工作和生活的责任感和认真态度。

缺乏进取意识，经常会导致浑浑噩噩，不愿面对工作中的具体事务，沉溺于"天上掉馅饼"的美梦之中，到头来唏嘘不已，虚度光阴，一事无成。

培养自己的进取意识一定要有紧迫感，能认准自己前进的目标，并能克服惰性，坚持不懈地追求。

二、案例分析 Case Study

案例一：媒体工作者郭扶庚的时间管理

郭扶庚，中央媒体——《光明日报》高级记者，在一个重要部门工作。他每天除了处理记者采写的新闻稿件外，还要参加报社各个层面的会议，有的会议时间特别的漫长，但因为比较重要，还必须参加，如果不参加或者没有全程参加，就可能因为掌握的信息不够充分

而影响工作。因此，他工作时间总显得不够用。会议占据了日常工作的主要时间，甚至成为工作的主体，他戏言：“我不是在开会，就是准备去开会。”曾经有一段时间，他每天都要编辑大量的稿件，上午要开会，下午还要开会，还要向编辑、记者布置工作，策划选题，自己还要到国家相关部委和联系单位采访，见缝插针写点稿件，时间总是捉襟见肘不够用，连锻炼身体的习惯都受到严重影响，人越来越疲惫。

为了扭转被动局面，他对现状进行分析后决定，科学分配时间，合理运用时间，提高工作效率。

首先，择机选择交通方式。上班之前，他通过网络查询北京道路适时交通状况。道路畅通就开车上班，并打开收音机，带上蓝牙耳机，边听电台新闻，边给本部门记者布置采访任务、若交通严重堵塞，就换上旅游鞋，则毫不犹豫选择地铁。据估算，不堵车时到报社需开车 50 分钟，而堵车则至少一个半小时。坐地铁只需 45 分钟左右，还可通过打电话布置工作，美中不足的是地铁里没有收音机信号，不能及时通过电台了解新闻，只好到办公室后匆匆浏览网站弥补。

第二，合理利用科技资源。为了使开会和工作互不影响甚至于相得益彰，他花数千元购买了一台智能手机和一台可以手写输入汉字的平板电脑。这样，不光在开会时可随时挂在 QQ 和 MSN 上，及时和同事沟通，还可随时随地收发稿件、处理稿件，这样，会场和办公室无缝对接。他希望如果能在会议室用 WIFI 上网，效率能提高得更多，也会更加经济一些。

时间和金钱被认为是能让生活压力减轻的两种基本来源，但是，人们却倾向于浪费它们，从而导致很多事故。

马克·吐温曾说过，19 世纪有两个了不起的人物，一个是拿破仑，一个是海伦·凯勒。

海伦·凯勒是美国著名的聋盲女作家、教育家，她因为患了一场猩红热，在不到 2 岁的时候就失去了听力和视力，同时嘴巴也发不出声音。海伦看起来一辈子也没有什么希望，但她决不屈服于命运，靠着顿强不屈、刻苦奋斗和老师的指导，不但奇迹般地学会了读书和说话，而且知识渊博，她掌握的文字就有英、法、德、拉丁、希腊五种之多，出版了 14 部著作。她从 24 岁到逝世这六十多年的时间内，跑遍美国各地，周游世界各国，全心全意为聋盲人的教育和福利事业贡献力量，海伦曾受到许多国家的政府、人民和高等院校的赞扬和嘉奖。1959 年联合国还曾发起“海伦·凯勒”世界运动。

第三，综合利用时间。记者的社会交往比较多，每天泡在饭馆、茶馆和咖啡馆里的时间相对较多。通过这些活动可以结识更多的人，获取更多的信息，但还有不少应酬占用了宝贵的时间，也在一定程度上影响工作。为提高工作效率，他把这些活动按照轻重缓急进行了科

学分类。属于同学好友、老师尊长之间的饭局，尽量积极参加，但绝对不恋战，因为这样的活动中往往弥漫着非常浓厚的亲情、友情、同学情，最吸引人，也最容易饭后聊天没有止境。对于有工作关系的应酬，就尽可能地带上部门里年轻的记者，既可以锻炼他们、培养他们，也可以使自己腾出时间，在饭桌上和茶馆里轻松地获取主要信息，思考重要问题。

经过一段时间的实践，郭扶庚又对这些调整进行了细化，增加了一定的灵活性，2011年新年来临，他似乎又找到了对工作应付自如的感觉。

案例二：谁偷走了阿明的时间

阿明在公司人力资源部上班，由于刚进入公司不久，很多人事制度并不熟悉，所以他打算利用周末的时间认真学习一下。至于学习什么、怎么学他并没有明确的计划，反正只要学习人力资源管理的有关知识就可以了。

周六九点钟，他准时坐在书桌前，但看到自己的书桌非常零乱，他心想不如先整理一下，为自己创造一个干净舒适的学习环境。30分钟后书桌变得非常干净整洁了。他寻思着应该先学习一下人力资源的招聘知识，因为相关的学习资料前几天他已经整理好存放在电脑里了。于是他打开电脑，但却忘记放在那个文档中了，搜寻了20分钟也没有找到。阿明非常烦躁，于是起身到客厅喝水，顺便拿起爸爸刚买的足球报进行翻阅，反正是边喝水边看，不会影响的。但不知不觉间，等他看完报纸时，他突然发现时间已经到了10:30，天啊，我还没有看一点相关资料呢！阿明内疚极了，赶紧上网重新查找相关的招聘信息，这么一查就到了中午12:00，妈妈已经在吆喝吃饭了。

吃过午饭，阿明不打算午休，但他又突然不想学习招聘的知识了，因为他在公司主要从事绩效考核的工作，还是先把绩效管理的知

识学好才是最重要的。阿明于是找了一本绩效考核的书看了起来，但刚刚看了一会儿，一个好朋友打来电话和他聊了半个小时。带着愉快的心情他挂了电话，又看到昨天来的表弟正在玩游戏，这个游戏以前他可是霸王，没有人能玩过他，于是他很自豪地为表弟演示了一下，就这样半个小时又过去了。当他开始继续学习的时候，妈妈让他帮忙把客厅清扫一遍，他并没有拒绝。这样半个小时又过去了，等到继续学习时，他的眼皮开始打架，他想反正是周末，不如好好休息下吧，等精神饱满了再学。睡梦中，他被电话吵醒，原来几个朋友约好今天下午踢球，就等他……

思考：阿明走进了哪些时间管理的误区？阿明的经历你曾经有过吗？阿明该如何才能避免时间的浪费？

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！”

三、过程训《东 Process Training

活动一：完成下列问题

1.我在什么地方大把地浪费时间？我又应该在哪些方面花费更多的时间？为了更好地利用时间，我今天应该怎么做？

2.是什么阻止我把要做的事情写下来？我每天愿意为制定计划花费多少时间？

活动二：我的活动跟踪表

减少时间管理的误区，提高时间的利用率，必须首先了解你自己的工作习惯，为此，你可以借助活动跟踪表来记录你工作中的所有活动，在此基础上结合本节所讲的6个时间管理误区，总结和分析出你自己浪费时间的因素有哪些，并采取措施来提高你时间利用的效率。

活动跟踪表

序号	时间	活动	有效或无效	无效的原因	采取措施
----	----	----	-------	-------	------

1

2

3

4

5

6

7

8

(表 30)

9

10

11

12

活动跟踪表的步骤：

1. 把一天的工作活动详细地记录下来，包括具体的工作内容、聊天、喝茶、打电话、上网、

发呆、整理资料、睡觉等，填写的时候必须细致。

2. 把每一个活动的起止时间记录下来，整个过程的时间是连续的、不间断的（如 8：30—9：15）。最好不要有任何遗漏。

3. 对自己的工作进行有效性分析，标出有效或无效。

4. 针对无效的活动分析其产生的原因是什么，有哪些属于本节介绍的时间管理误区。

5. 针对浪费时间的因素找出改进的措施，以提高时间的利用率。

备注：

可以连续做出一周的活动跟踪表，这样的话你会对自己利用时间的状况了解得更加清楚。

四、效果评估 Performance Evaluation

评估：你的拖延商数

(一)情景描述

下列每道题都有四个答案，即 **A**—非常同意，**B**—略表同意，**C**—略表不同意，**D**—极不同意。请结合你的实际情况，选择最贴近你的那个答案，并把它填在题后的括号内：

1. 为了避免对棘手的难题采取行动，我于是寻找各种理由和借口。

2. 为使困难的工作能被执行，给执行者一定的压力是必要的。（）

3. 我经常采取折中办法以避免或延缓不愉快的事。（）

4. 我遭遇了太多足以妨碍完成重大任务的干扰与危机。（）

5. 当被迫从事一项不愉快的决策时，我通常会避免直截了当的答复。（）

6. 我对重要的行动计划的追踪工作一般不予理会。（）

7. 试图令他人为我执行不愉快的工作。（）

8. 我经常将重要的工作安排在下午处理，或者携回家里，以便在夜晚或周末处理它。（）

9. 我在过分疲劳（或过分紧张、或过分泄气、或太受抑制）时，无法处理所面对的困难任务。（）

10. 在着手处理一件艰难的任务之前，我喜欢清除桌上的每一个物件。（）

汽车大王亨利·福特曾经打过一个比方，说时间“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。”

(二) 评估标准及结果分析

A—非常同意为 4 分，**B**—略表同意为 3 分，**C**—略表不同意为 2 分，**D**—极不同意为 1

分。

总分小于 20 分时，表示你不是拖延者，你也许偶尔有拖延的习惯。

总分在 21 — 30 分之间时，表示你有拖延的毛病，但不太严重。

总分多于 30 分，表示你或许已有了严重的拖延毛病。

第三节 时间管理的法规

一、能力目标 Competency Goal

通过本节的学习，我们应该能：熟练运用明确目标的时间管理法则；正确认识到作好计划的重要性；熟练掌握时间管理矩阵的内涵并能有效运用；掌握 80/20 的时间管理法则。

时间管理能力的提升还需要遵循一定的时间管理法则。本节特意为大家介绍几种比较常见的的时间管理法则：

(-)明确目标

在制定计划及行动之前，一定要明确自己希望达到的目标有哪些，要对目标做到心中有数，绝不能采取得过且过、随波逐流的态度。在确立目标时，必须要明确哪些目标是短期目标，哪些目标是长期目标。如果缺乏对目标的正确把握，很可能你会在没有方向的轨道上左右摇摆却总是到达不了终点。

真正的敏捷是一件很有价值的事情，因为时间是衡量事业的标准，一如金钱是衡量货物的标准，所以在做事不敏捷的时候，那事业的代价一定是很高的。

——（英）培根

【小故事】

佳成随父母迁到亚特兰大时，年仅 4 岁。他的父母只有小学五年级的文化程度，因此当佳成长大后表示要上大学时，他的父母并不赞成，但佳成心意已决。经过自己的努力，佳成最终考进了大学。但在大学读了一年之后，佳成因为贪玩导致多门功课不及格而被迫退学。在接下来的 6 年内，他过着得过且过的生活，毫无人生目标。绝大多数时间他都在一家低效率的电台担任导播，有时也替卡车卸货。

有一天，佳成拿起柯维的第一本著作《相会在巅峰》，并认认真真地精读了一遍，从中他得到了极大的启发。他意识到没有目标的人生是毫无意义的人生，自此他对自己的看法完全得到改变，他决定自己再也不能这样浪费时间、浪费青春，他要继续寻找自己的目标，重返大学。但佳成的成绩实在太差，以致连续两次遭到大学的拒绝。但他并没有放弃。有一日他

无意中碰到了学校的校长，他立刻向校长表明心志。结果，校长爽快地答应了，但条件是，他的平均分数要达到乙等，否则就要再度退学。

佳成一改过去的散漫习惯，以信心坚定、目标明确、内心无畏的姿态，重新踏入校门，并按部就班地努力刻苦学习。结果，他每学期的成绩都达到了优等。2年后，他以优异的成绩顺利毕业。

佳成的故事给你什么样的启发？你是否曾经有过和佳成类似的经历？

请记住，目标一定要明确、可以衡量、可以达到、可以实现和有时间规定，这些也是SMART目标的要求。

【小资料】

多年前在美国进行了一项成就动机的试验，15个人被邀请参加一项套圈的游戏：站得太近的人很容易就把圈套在木棒上，结果很快就觉得没有意思了；站得太远的人老是套不进去，于是也很快觉得没有意思了；而距离恰到好处的那些人，不但使游戏具有挑战性而且他们也还有成就感。实验得出的结果是：距离恰到好处的这些人有高度的成就动机，他们通常不断地设定具有挑战性但做得到的目标。

（二）做好计划

制定一个具体完善的计划对工作来说是至关重要的，它可以帮助你控制工作的进度。没有计划就会使你陷入混乱，不仅浪费时间，而且很难实现目标。

在制定计划的过程中确定工作的优先级是关键的一步。缺乏这种判断力，就不能有效规划时间。如果你在无关紧要的事情上花的时间与在重要的事情上花的时间一样多，你的时间肯定不够用。所以，你最好能把每天要做的事情记录下来，并且能按照类别和重要性对其进行排序，这样的话，你做起事情来才会有条不紊，才会具有高效率。

对于制定计划的看法，有一些错误的观点，表4-1列出了这些错误的观点及对它们的反驳意见，你可以从中看出制定计划的重要性。

时间管理的ABC等级次序方法

这种方法包含了三个指定的字母A、B、C，以此来区分不同的职责：A代表最高优先权的活动（必须立即执行），B代表第二优先权的活动（不属于A或者C的所有事情，但你必须要做），C代表最低优先权的任务或者你愿意去做的事（能够等待）。在这一排列优先次序的方法中，一旦列出了，职责列表，每个项目上都要对应一个字母，按照新的等级次序重新改写清单，然后完成相同等级的工作。

表4-1 制定计划的一些错误观点及反驳意见

错误的观点 反驳意见

计划只对某些种类的工作奏效 计划对所有工作都有效

错误的观点 反驳意见

计划限制了行动的自由度 除非计划是僵化的,否则情况并非如此,在运作中完全可以使计划适合于人员

部分人能从计划中获益 每个人都能从计划中获益,但一项计划可能对某个人是最好的,但未必适用于另一个人

经常变化的工作计划不起作用 这样的工作计划还仍然能使大多数人获益。计划能安排好时间,可以使人适应日常工作

计划应该是精确的、详尽的 计划可以详尽,也可以松散,只要奏效就行

制定计划花费时间太长 一旦养成习惯,制定计划只需几分钟。当然最初花的时间可能会长一点,可由此节省下来的时间却值得一开始多花点时间

计划与现实世界无关 除非制定的计划不切实际,否则计划和现实世界是密切相关的

(表 30)

(三) 时间管理矩阵

一个好的计划需要分清事物的轻重缓急。确定轻重缓急是时间管理者的基本技能,你不但对每天或每周要做的事情做到心中有数,而且应分清主次,清楚知道哪些事情必须优先处理。

在实际工作中,有些事情特别紧急,需要马上处理,而有些事情不太紧急或不紧急,可以往后放一放;有些事情非常重要,需要花费较多时间和精力去完成,而有些事情不太重要或不重要,只需花费较少的时间就可。按照任务重要性和紧迫性两个维度,可以把时间管理

分为四个区域,分别代表不同的优先级任务。图 4-1 表示的是任务重要性和紧迫性的时间管理矩阵。

图 4 - 1 时间管理矩阵

重要性

优先级 B(重要但不紧迫) 制定计划,未雨綢繆的工作;改进流程挖掘机会,关注变化;学习、健康、家庭、休闲等。

优先级 A(重要而紧迫) 突发 的危机事件有时间要求的工作计划 事关大局的紧迫问题等。

优先级 D(不重要也不紧迫) 某些烦琐的事；某些应付差事的 会议；某些推销或闲聊的拜访或电话；有趣但无意义的活动等。

优先级 C(不重要但紧迫) 下 属的请示汇报；不速之客；某些 会议、电话、信件、邮件某些宴会、 论坛、演讲等

(表 31)

优先级 A：重要而且紧迫

如处理某媒体对公司的负面报道、填报高考志愿等，这些事情必须马上去做，否则后果将会非常严重。但在立即处理的同时应该思考这样一个问题：真的有那么重要且紧迫吗？

优先级 B：重要但不紧迫

如编写公司下季度的工作计划、制定家庭的投资理财策略、参加心理咨询师的培训、人际关系网络的建立等，这些事情虽然看起来不紧急，但是对组织、个人影响还是深远的，尽管短期内不会立刻见效。时间管理大师科维认为时间管理的重点应该是把主要的精力和时间集中放在处理重要但不紧迫的事情上。

优先级 C：不重要但紧迫

如办公时的突然来电、不必要的会议、帮助别人解决问题等。此区域的时间投入是相当可惜而且无奈，忙了半天可能一点效果都没有。很多人都会被假象所迷惑，认为"紧急"的就是"重要"的，实际上"紧急"和"重要"一点关系都没有。此区域时间管理的关键应该怎样才能减少类似的事务。

优先级 D：不重要也不紧迫

如闲聊的电话、干扰、鸡毛蒜皮的琐事等：此区域的事情都是用来打发时间的，罪魁祸首就是拖延、缺乏信心和缺乏指导。在此区域内，我们应该思考的重点是：我们在工作中是否有必要进入这个区域？

【小练习】

吴经理今天的工作主要包括：接电话、辅导下属工作、与财务经理商谈销售费用的预算、与行政部门经理闲聊、向营销总监汇报工作、与人事经理谈某下属的奖金问题、撰写招聘计划、喝茶、下属请示工作等。请按照时间管理矩阵原理，把这些任务按照重要性和紧迫性程度进行划分，并填写在下图中。

【思考】

回想和估计一下你自己每天在各个优先级的工作上所花费的时间的比例是多少？

(四) 80/20 法则

在时间管理中，必须要学会运用 80/20 法则，要让 20% 的投入产生 80% 的效益。从个人角度来看，要把握一天中的 20% 的精华时间用于关键的思考和准备，这个可以根据你的生活状态、生物钟来确定 20% 的精华时间是在哪个时候。

过去只不过是记忆的收集，而未来只不过是你的想象、你的梦。真实的存在是此时此地。

——（印度）奥修

时间就像风，运用得当，便会把我们带向每一个目标。别再说“我很忙，忙得不知所措”，也别再问“我们的时间去哪里了”，抓住每一天——而这就是我们一辈子值得牢记的箴言。

80% 最佳效果的工作来自 20% 的时间；20% 较为次要的工作花去 80% 的时间。我们需要寻找 20% 的努力就可以获得 80% 效果的领域，这就要求我们必须遵循这样的原则：集中精力解决少数重要问题，而不是解决所有问题；在每天思维最活跃的时间内做最有挑战和最有创意的工作；把精力用在最见成效的地方。

当然，你还需要用 80% 的时间来做 20% 最重要的事情。

善用 80/20 法则要求你必须对所处理的事务在优先顺序上有明确清醒的认识。

【小案例】

美国有一个叫威廉·努尔的企业家，最初他在公司销售油漆的时候，第一个月他只赚了 160 美元。但满怀雄心壮志的他决定把一个月的月薪定位在 1000 美元。为此，他立即拿出客户资料以及销售图表，进行仔细分析，他发现其中有 80% 的业绩都来自于 20% 的客户，但他花在每个客户身上的时间却是一样的。于是，他把购买量最小的 36 个客户重新分配给其他人员，而自己就全力服务这其余 20% 的客户。

结果，第一年，他就实现了月薪 1000 美元的目标，第二年便轻易地超越了这个目标。他从未放弃这个原则，后来他还成为一家公司的董事会主席。

威廉·努尔的故事给你什么样的启

二、案例分析 Case Study

张经理的难题

张经理是某酒店的客房部经理。7 月某天上午 8:30，他刚踏入办公室，就立即陷入忙乱之中。秘书小李风风火火地跑进来，兴奋地说：“国家正式发布，“非典”得到全面控制，一切警戒全部解除，要将重点转到恢复正常的经济工作上去。”张经理还没好好感受这一好

消息，一系列的难题就来了。

1. 接待部报告说上午 9:00 有一个 50 人的旅游团入住，其中有 45 人是一家三口组成，需要 15 间家庭套房。但客房部告之今天只剩下 10 间家庭套房，12:00 之前肯定腾不出其他房间。

2. 旅游局通知，今天上午 9:00 召开全市酒店工作会议，主要讨论"非典"过后，各酒店如何恢复正常营运，迎接可能到来的旅游高峰期，并保持今年市旅游成绩既定的增长 12% 计划，而且指明张经理要代表酒店出席并准备发言。

3. 总经理秘书来电话说，集团老总下午要出差，希望上午 9:00 能够与张经理讨论一下"非典"过后，客房部如何完成下半年的营运目标。

有效计划时间五步法

1. 把工作、行动及日期写下来
2. 估计行动时间的长短
3. 预留弹性时间
4. 作出决定：优先原则，缩短时间，授权他人
5. 核查，将未完成的工作推迟。

4. 公关部经理来电说，酒店准备与南方航空公司在广州、北京、上海推出"浪漫丽江新感觉，机票+酒店套餐"，广告稿已经设计出来，需要他来定，时间定在 9:00。

5. 人力资源部来电说，小林上午要辞职，原因好像是另外一家酒店要挖她过去。小林可是他培养了 5 年的爱将，做事认真负责，对待客人真诚，酒店各项业务都很精通，这可怎么办啊？

6. 老婆来电话，岳母大人上午 10:00 到，要张经理开车去机场接一下，这是命令。

面对这么多任务和冲突，张经理应该如何有效地安排今天的工作？请结合本节介绍的 5 种时间管理法则进行分析。

三、过程训练 Process Training

活动一：做出一周计划表

按照任务紧迫性和重要性的不同程度，可以把任务分为四类：

优先级 A：重要而且紧迫；

优先级 B：重要但不紧迫；

优先级 C：不重要但紧迫；

优先级 D：不重要也不紧迫。

请根据你的实际，把下周所要做的所有实务进行四类划分，并填写在下表中。

一周计划表

时间 优先级 A 优先级 B 优先级 C 优先级 D

周一

周二

周三

周四

(表 32)

周五

周六

周日

备注：

先做 A、B 类的事务，少做 C 类的事务，不做 D 类的实务。卡耐基认为，方向重于细节，策略胜于技巧。始终抓住“重要”的事情，才是最佳的时间管理和最节约时间的方法。A、B 类事务多了，C、D 类事务自然也就少了。

活动二：对任务进行合理安排

假设现在是星期一的晚上，你要计划未来 5 天的日程，下面是这 5 天要做得事情，请运用时间管理矩阵把这些任务划分不同的优先级，并进行时间安排，填写在后边的时间安排表中：

1. 星期六是一个好朋友的生日——你还没有买礼物和生日卡。
2. 你有好几个月没有回家，也没有写信或打电话给父母，你打算本周回家一次。
3. 有一份夜间兼职不错，但你必须在星期二或星期三晚上去面试（19：00 以前），估计要花 1 小时。
4. 明晚 8：00 有个 1 小时长的电视节目，与你的工作有密切关系。
5. 你从昨天早晨就开始牙疼，想去看医生。
6. 你在图书馆借的书星期二到期。
7. 星期二晚上有一场演唱会，你很想去看。
8. 外地一个朋友邀请你周末去玩，你需要整理行李。
9. 星期二下午 2：00—4：00 有一个会议。
10. 你欠某人 600 元钱——她星期二下午也将参加那个会议。
11. 你明天早上 9：00 到 11：00 要听一场讲座。

12. 你的上级留下一张便条，要你尽快与他见面。
13. 你没有干净的衣服，一大堆脏衣服没有洗。
14. 你想好好洗个澡。
15. 你要在周五交计划书之前把它打印以及复印一份。
16. 你负责的项目小组将在明天下午 6 点钟开会，预计 1 小时。
17. 你身上只有 20 块钱，需要去柜员机取钱。
18. 大家明天晚上聚餐。
19. 你错过了星期一的例会，要在下星期一之前复印一份会议记录。
20. 这个星期有些材料没有整理完，要在下星期一之前整理好，约需 2 小时。
21. 星期天早上要出一次简报，预计准备简报要花费 15 个小时，而且只能用业余时间。
22. 你邀请女朋友后天晚上来你家烛光晚餐，但家里什么吃的也

赢得时间、获得成功的十大法宝

1. 制定目标
2. 作出书面计划
3. 遵守优先原则
4. 明确不同时间段该做什么
5. 简化工作
6. 授权他人去干
7. 尝试躲避
8. 严格执行计划时间表
9. 打电话要找对时机
10. 完成了工作就是取得奖赏自己和他人

时间箱技术

时间箱的概念是将你平时醒着的时间分解为 3—5 个小时的整块时间，如上午、下午和晚上。在每一个时间箱中，你可以确定一个明确的职责，将这些时间留给那些需要大块时间的重大项目。

23. 下个星期二，你要参加一次业务考试。
- 请把安排好的任务结果填写在下面的时间安排表中。

时间安排表

最近需要处理的事情

- 1.

2.

3.

待处理工作类型 待处理工作 处理日期 处理时间 备注

重要而且紧迫

重要但不紧迫

不重要但紧迫

(表 33)

不重要也不紧迫

思考:

1. 哪些事情被放弃不做? 为什么?
2. 哪件事情有最高的优先级? 为什么?
3. 你会高兴地执行这个计划吗?

四、效果评估 Performance Evaluation

评估一: 你的日生产率周期

通过本测试, 你将了解自己的生活方式, 以便更有效率地工作。请选择符合你的特点的、最恰当的描述:

(一) 情景描述

1. 只考虑你自己"感觉最好"的节奏, 如果每天的作息时间完全由你自己决定, 你愿意什么时候起床?

A. 05: 00—06: 30

B. 06: 30—07: 45

C. 07: 45—09: 45

D. 09: 45—11: 00

E. 11: 00—12: 00

2. 只考虑你自己"感觉最好"的节奏, 如果每天的作息时间完全由你自己决定, 你愿意什么时候睡觉?

A. 20: 00—21: 00

B. 21: 00—22: 15

C. 22 : 15—00 : 30

D. 00 : 30—01 : 45

E. 01 : 45—03 : 00

有一个贼，它偷去了人们最宝贵的东西却从不曾受到惩罚：这个贼就是时间！

——（法）拿破仑·波拿巴

3. 假定正常情况下，你能容易地发觉醒来时是在早上吗？

A. 一点不容易 B. 不太容易 C. 比较容易 D. 非常容易

4. 早上醒来后的半个小时里，你觉得脑子灵活吗？

A. 一点不灵活 B. 不太灵活 C. 比较灵活 D. 非常灵活

5. 早上醒来后的半个小时里，你觉得疲倦吗？

A. 非常疲倦 B. 比较疲倦 C. 比较振作 D. 非常振作

6. 你决定从事一些体育锻炼，一位朋友建议你每周做两次，每次一小时，最好是在早上 07 : 00—08 : 00 的时间做。对朋友的建议你根本没往脑子里去，还是只考虑你自己"感觉最好"的节奏？你认为你会怎样做呢？

A. 会以一种好的方式去做 B. 会以一种合理的方式去做

C. 会发现要做到有困难 D. 会发现要做到非常困难

7. 你晚上什么时候才感到疲倦，想睡觉？

A. 20 : 00- -21 : 00 B. 21 : 00- -22 : 15

C. 22 : 15- -00 : 30 D. 00 : 30- -01 : 45

E. 00 : 45- -03:00

我们不应该把时间看作一种会消耗并毁灭我们的东西，与此相反，我们要把它当成帮助我们取得成功的法宝。

——（法）安托万·德·圣埃克苏佩里

8. 你希望你能在你竞技状态的高峰时间参加测验，假如你可以自由地安排每天的日程，并且只考虑你自己"感觉最好"的节奏，你愿意选择哪一段测验时间？

A. 08 : 00—10 : 00 B. 11 : 00—13 : 00

C. 15 : 00—17 : 00 D. 19 : 00—21 : 00

9. 你听说过有"早晨"和"晚上"类型的人吗，你认为自己属于哪种类型？

A. 肯定是早晨类型 B. 更偏向于早晨类型

C. 更偏向于晚上类型 D. 肯定是晚上类型

教授总结道："刚才同学回答得不错，但不是我们这次试验的真正目的。我想告诉大家的是，我们有限的生命就像这个瓶子，它只能放进去有限的东西。如果我们不能把生命和工作中最重要的事情……这些大的鹅卵石先放进罐子里，也许以后我们永远没有机会把它们放进去了。"

有学生问到："教授，什么是生命中的鹅卵石呢？"教授回答道："比如你的价值观、目标、健康、学习、家庭等，这些都是大的鹅卵石，你们要优先考虑并把它们放在最重要的位置。"

(二) 评估标准和结果分析

累加你的得分点数：

1. (二) 评估标准和结果分析

累加你的得分点数：

1. A=5, B=4, C=3, D=2, E=1 ;
2. A=5, B=4, C=3, D=2, E=1 ;
3. A = 1 , B = 2 , C = 3 , D = 4 ;
4. A = 1 , B = 2 , C = 3 , D = 4 ;
5. A = 1 , B = 2 , C = 3 , D = 4 ;
6. A = 4 , B = 3 , C = 2 , D = 1 ;
7. A = 5 , B = 4 , C = 3 , D = 2 , E = 1
8. A = 4 , B = 3 , C = 2 , D = 1 ;
9. A = 4 , B = 3 , C = 2 , D = 1 ;
10. A = 4 , B = 3 , C = 2 , D = 1 ;
11. A = 1 , B = 2 , C = 3 , D = 4 ;
12. A = 4 , B = 3 , C = 2 , D = 1 ;
13. A = 4 , B = 3 , C = 2 , D = 1 ;

全部得分在 13 — 55 分的范围内。

得分在 22 分及以下，表明属于晚上型。得分在 23 — 34 分之间，表明属于中间型。得分在 44 分及以上，属于早晨型。如果你的自我感觉与得分表明的结果不符，你应该调整你的活动，使那些最重要和最具挑战性的活动安排在你日生产率周期的高峰。

评估二：对制定计划的认知能力

在制定计划的时候你有什么感觉？它到底使你觉得担心还是有用？

(一) 情景描述

请根据你的实际在下列说法的 A 或 B 中进行选择。

序号 说法 你的选择（请打 v）

1 A 我用不着计划我的工作

B 为了把工作做好我需要作计划

2 A 作计划限制了我的自由

B 作计划给我提供了一个工作框架，使我有机会预测某些有可能发生的事情

3 A 作计划并不符合我的工作方式

B 作计划适合我，我想知道我每时每刻都在做什么

4 A 没有哪种计划可以帮我应付日常的变化和压力

B 作计划能够帮我理出可以自我控制的时间

A 制定计划太具体、太复杂，而且没有用处

B 我不太着重计划细节，这样我的计划就灵活很多

序号 说法 你的选择（请打 v）

6 A 作计划花费的时间太多

B 作计划花不了太多时间，不会干扰我目前的工作

A 我作的计划多并且不合实际 **（表 34）**

B 我只制定自己能做到的计划

（二）评估标准及结果分析

1. 统计一下你选择说法 A 和说法 B 的个数。

说法 A——()个；说法 B——()个；

2. 如果在上面 7 项说法中都选择了 A，那么可以肯定你对制定计划的整个概念有误解。

3. 如果在上面 7 项说法中都选择了 B，意味着你可能已经开始试着作计划了。

4. 如果选择的说法 A 比说法 B 多，说明你需要改变对作计划的认识，并学习如何更好地作计划。

第四节 时间管理的改进方法

一、能力目标 Competency Goal

通过本节的学习，我们能：熟练掌握 12 种时间管理的改进方法；把 12 种时间管理的

改进方法运用到自己的工作和生活实践中；逐渐培养自己成为时间管理的高手。

我们的一举一动都在和时间打交道，因此在日常生活和工作中，掌握一些时间管理的改进方法可能会为我们的时间管理带来意想不到的效果。

【小练习】

找出你的时间数字

你每天需要花费多长时间睡觉才觉得舒适？

你在一天中的什么时段精力最充沛、反应最敏锐？

开始一项工作时，记录自己中途中断了多少次，每次中断占用多少时间？

每天供你自己支配、自己负责的时间有多少个小时？

你平均每天用多少时间计划以后的时间安排？

你每天花多长时间与家人、同事、朋友交流？

你每天花多少时间保护自己的健康。

以上只是几项提示，你可以扩展思路，找出更多与你的时间有关的数字，然后把它们记录下来。

要想将每一天都变得更完美，让自己时时刻刻都感觉到幸福，那么我们要注意以下三点：

每天做一件能够给自己带来快乐的事。

每天做一件能够让自己更加接近目标的事。

每天做一件能够使工作与私人生活保持平衡的事。

如何警惕时间的流逝，抓紧利用每一分每一秒？你可以尝试运用以下的时间管理改进方法来提高你时间利用的效率。

(一)有计划地工作

有计划的工作包括建立起一套包括目标、标准、最后期限、优先顺序的计划体系；把所有的事务按照紧迫性、重要性等进行划分，制定自己的优先工作次序；每天都要有一定的预留时间来处理变化或危机、偶然事件等；严于律己，经常激励和要求别人监督和检查等。

(二) 根据生物钟安排任务

把重要的任务安排在你效率高、干扰少的时间段。把你剩余的时间按你效率和外界干扰的不同赋予不同的分值，然后把优先度高的任务分配到分值较高的时间段。

(三) 把较大的任务分解成易于控制的小块

当你面对一个巨大的任务，被压得喘不过气来的时候，尝试着把它分成小块，使它易于管理，然后相应地安排你的时间来配合这些小块。这样做不仅可以使你能有效控制时间，

而且还能逐步完成整体的任务目标。

(四) 充分利用零碎时间

从时间表中"剪裁"大块大块的时间后，剩下的边角余料不能浪费。这些零碎时间如果合理利用也能发挥大的价值。如可以用它锻炼身体、复习学习过的知识等。当然，也可以把你的事情分成很多小段，见缝插针地每次完成一小点，不知不觉中就能完成整个任务。

(五) 学会说"不"

很多时间我们碍于情面不会客气地说"不"，结果浪费了自己宝贵的时间。当你遇到无休止的电话、闲聊和不速之客来访时，你要能自信客气地婉转拒绝对方，回到你自己最重要的事情上去。

(六) 请人帮忙或授权

不要抱着"万事不求人"的心态，遇到问题或棘手的事情，请人帮忙可以大大缩短完成的时间。当然，在工作中，你也可以授权下属完成一些工作，使自己能聚焦在最重要的事情上。

(七) 避开高峰

在日程生活或工作中，你可以避开乘车、就餐、购物、看病等高峰时期，这样可以节约你不少的等待时间。

(八) 善用工具

现代科学技术高速发展，借助现代信息技术也可以使你节约大量的准备时间。如邮件、MSN、视频会议、网上购物、网上银行、互联网等。

不能管理时间的人，就不能够管理一切。

——（美）彼得·杜拉克

(九) 远离诱惑

有趣的往往都是不重要的，要远离没有任何意义的电视剧、说、花边新闻、网络游戏以及一些不必要的聚会、闲聊等。

(十) 留出充分的休闲娱乐时间

尽量避免无休止的打牌、喝酒、打麻将等有损健康又浪费时间的休闲娱乐方式，改为旅游、登山、散步、健身等休闲活动，在亲近自然的过程中，可以使你放松紧张的身心，蓄积自己的能量。

(十一) 保持整洁

桌面上要始终保持整洁干净，自己的办公室用品要规范有序，需要时能随手可得。这不

仅能使你节约时间，而且还能树立起你干净利落的职业形象。

(十二) 整理文件

定期对你工作中产生的各种文件、资料等进行整理、分类、归档，没有用的及时销毁处理。整理文件不仅包括纸质的文档，也包括电脑中的各种文档。

当然，时间管理的改进方法还有很多，只要你能够在生活和工作中养成时间管理的意识，培养出时间管理的能力，你就可以成为时间管理的高手。

【补充资料】

一组有趣的数字（美国）

(1)工作繁忙的人与配偶或其他重要人物的有意义的交流平均每天少于2分钟。

(2)工作繁忙的人同其孩子的有意义的交流平均每天少于30秒钟。

(3)80%的人不想在周一早上上班。只有60%的人不想在周五上班。

(4)人们一般采用13种不同的方法管理他们的时间。

(5)人们一般每8分钟会受到1次打扰，每小时大约7次，或者说每天50—60次。平均每次打扰是5分钟，总共每天大约4小时，也就是约50%。80%(约3小时)的打扰是没有意义或者极少有价值的。

(6)平均每天全国有1.7亿个会议。

(7)每天自学1小时，7小时一周，365小时一年，一个人可以像全日制学生一样学习。3—5年可以成为专家。

做时间管理计划时，应该做一个包含如下内容的每日回顾清单：

我今天完成了日计划中的哪些任务？

我正确地掌握了哪些事情的重点？

我在处理哪些事情的时候遵守了轻重缓急一顺序？

我做了哪些特别出色的事情？

我排除了哪些干扰因素，捉住了几个时间盗贼？

通过今天的努力，我又向着哪几个目标迈进了一步？

我今天学到了什么？

(8)95%的书籍是由5%的人购买的；所有的出版物中有95%没有派过一次用场。

(9)如果经济独立了，97%的工人不愿意为他们的老板干活或者从事他们现在的职业。

(10)20%的工作时间是"关键性的"、"重要的"，80%的时间用在了无意义的事情上。

(11)过去20年里，工作的时间增加了15%，娱乐闲暇的时间减少了33%。

(12)一个人如果工作桌上乱七八糟，他平均每天会为找东西或其他多余耗费花1个半

小时，每周 7 个半小时。

(13) 平均阅读速度大约是每分钟 200 个词，如果每个工作的人每天阅读 2 小时，将其阅读速度提高到每分钟 400 个词，则每天可以节约 1 小时时间用于工作。

(14) 参加健美活动的人 90%会在开始的 90 天内半途而废。

(15) 10 个人中有 9 个人会在会议开始的时候做白日梦。

(16) 60%的会议出席者会作记录以显示他/她在听。

(17) 上班族中间，40%的人不吃早饭，39%的不吃中饭，吃中饭的人当中 50%的人吃中饭的时间在 15 分钟以内。

(18) 形成新的工作习惯或者情感一般要用 30 天。

(19) 爱生气的人比一般人容易得心脏病的几率要高 1 倍；75%的心脏病发生在当地时间的早上 5：00—8：00；心脏病最容易在周一发作。

(20) 25%的病假是因为生病，75%的病假是因其他理由。

(21) 我们感到要发生的事情 95%都不会发生。

(22) 每周 5 天，每天花 5 分钟改进自己的工作，在 5 年里将导致同一个工作被改进 1200 多次。

(23) 1/3 的人每年调换工作 1 次。

(24) 1/5 的人一年搬家一次。

(25) 70%的人希望拥有自己的公司。

(26) 75%的人都说自己太累。

(27) 上班族的平均睡觉时间是每晚 6 小时 57 分。

(28) 80%的危机和纠纷是可以避免的。

(29) 受邀开会的人 80%希望在日期和时间方面具有选择性，

(30) 善于利用时间的人不会把时间花在需要的事情上，而会花在值得的事情上。

(31) 时间管理中最有用的词是“不”。

(32) 企业界的人用笔记本记录下来事情 70%是“不得不做”的。

请你在计划的过程中尽可能合理地安排自己的私人生活，为你的家人、朋友以及锻炼自己的身体预留足够的时间。当然，你也可以将任何能够为你带来快乐的事情加入自己的计划中！

(33) 企业界的人用笔记本记录下来事情 5%是“不得不做并且想做”的。

(34) 做一件事情实际花费的时间往往会比预期的时间要多 1 倍。

(35) 如果你让自己一天做一件事，你会花一个整天去做。如果你让自己一天做两件事，

你也会完成它。如果你让自己一天做 12 件事，则会完成 7—8 件。

(36) 花 1 个小时进行计划，行动时会节约 10 小时。

(37) "80/20 法则"。80% 的结果来自 20% 的努力；20% 的结果来自 80% 的努力。

(38) 我们能够记住 10% 的阅读信息，20% 的听觉信息，30% 的视觉信息，50% 的视觉和听觉信息，70% 的表达信息，90% 的行为信息。

(39) 上班的人平均每天发出和接收 190 条信息。

(40) 我们现在拥有的知识，有一半是在近 10 年内产生的。也就是说，世界上的知识在 10 年内增加了一倍，而且据说每 18 个月再翻一番。

二、案例分析 Case Study

虞有澄的时间管理

Intel 的资深总裁虞有澄对于时间管理有三个提高效率的秘诀：

(-) 认真管理自己的工作日程

每个人的工作时间有限，选择做什么事或不做什么，往往成为决定因素。许多经理人习惯将工作日程交由秘书代为安排，而他就按照秘书的安排参加一个又一个的会议，就像医生按挂号次序为一个接一个的病人看病一样，非常被动而低效。

而虞有澄却是自己决定自己的工作日程。以每星期工作五天，每天工作 8 小时计算，每周工作合计 40 小时，他首先界定某些问题将要花上多少时间，例如与不同部门或项目小组的下属开会，需 15 小时；与客户会面，需 10 小时；每周都是如此固定下来；接下来的 15 小时，他便根据不同时期的主要工作而安排，例如要加速产品开发，他会空出 10 小时来，作为开会讨论、研究该项产品开发的相关议题。如此一来，他会"狠心"地对一些会占用他时间，而又不太重要的事说"不"。最后剩下的 5 个小时，平均分配在每一天，用来回复电子邮件、签批文件等。

千万不要在不假思索的情况下随意接受别人的请求或要求。说"不"并不是什么坏事，不遵守承诺或是敷衍了事才是真正不负责任的表现。在说"是"之前，应该问一问自己：

我想做这件事吗？

我确实有时间做这件事吗？

如果接受这个请求，我需要为此付出多少时间和精力呢？

如果我这次答应了他，他会不会从此以后都来要求我做同样的事呢？

如果接受这个请求，我需要牺牲自己的哪些东西呢？

如果接受这个请求，我能够帮助到哪些人？我会得到回报吗？

(二) 掌握最新的资讯

不掌握先机，在这一日千里、日新月异的世界中，就注定被淘汰。虞有澄身处高科技行业，变化速度更快更新。他每天早晨 7:00 左右，在离家上班前，已读了《华尔街日报》，对产业界或财经大事了然于胸。其他如《亚洲华尔街日报》、中国台湾的《天下杂志》、《PC Week》等也都不会错过。

他说："我观察到，无论是比尔·盖茨，还是葛洛夫（英特尔公司总裁），都有一个共同的特性，那就是他们的信息永远比别人快一步。"盖茨每天都花许多时间跟别人交谈，在谈话中获得许多第一手讯息；而葛洛夫就每天花很多时间在阅读和上网。每天晚上，他都先上网看第二天才出版的报纸的重要新闻，这样他比其他人早了几个小时得到资讯，也有时间比其他人早一些来探研对策。

(三) 有效授权

要提高生产力，第三个秘诀就是"有效授权"，也就是将他认为应该完成的一部分事情，交由下属去处理，要清楚地告诉下属应该在何时达到何种效果，而且是越明确越好。例如他会告诉一个部门经理："我认为这项产品的开发工作做得不好，有什么解决之道？请在 30 天内给我一个完整的报告。"虞有澄补充说，作为一个顶级管理人，一定要记住继续跟进——那位经理 30 天后是否完成了任务？是否需要其他协助？如果完成了，要给予肯定。做得不好，便毫不留情地提出要求。

以上三个提高个人效率的秘诀，重心还在于如何发挥时间管理的杠杆效应，以提高生产力。

三、过程训练 Process Training

活动：改变你的不良习惯

时间管理能力的提升需要你改变自身的一些不良习惯。请结合你的实际情况，对以下不良习惯提出改进的意见，并能够按照改进的方法严格执行训练。

时间总是在你最需要的时候过得越来越快，但秩序得时间。

——(德) 歌德

(一)情景设定及改进办法

1,工作效率低、办事拖拉

改进建议: _

自我管理教程

2.时间观念差，工作时磨磨蹭蹭

改进建议： _

3.工作时眉毛胡子一把抓，经常找不到主次

改进建议： _

4.经常被电话、不速之客干扰

改进建议： _

5.上班时间不紧凑，晚上加班干

改进建议： _

6.什么事情都愿意管，认为自己很忙才好

改进建议： _

7.没有目标、没有计划、人云亦云

改进建议： _

不懂得授权，

就是不懂得对自己

的时间负责。

8.零碎时间被随意打发掉，不会利用零碎时间

改进建议： _

9.没有时间安排表，由别人来安排

改进建议： _

10.不会休息、不会娱乐、没有空闲

改进建议：_

(二)忠告

(1)我们都有相同的时间，时间稍纵即逝，失去的时间是永远无法追回的。

(2)我们只有 176 个小时来完成每个月的目标，只有 2112 个小时来完成每年的目标。

(3) 让某个人损失了时间就等于是偷了他的金钱，你损失了你的时间就等于是抵押了你的未来。

(4) 时间是最有价值的资源，而且是最难以有效利用、最经不起浪费的资源。

四、效果评估 Performance Evaluation

评估：时间管理能力

(一) 情景描述

下面是一套时间管理能力的自测评估题。

请为每一道题选择一个最适合你的修饰语："总是"、"经常"、"很少"。

1. 我觉得我可以工作得更努力。
2. 我可以告诉你上个星期我工作了多少个小时。
3. 我常常把事情留在最后一分钟才做。
4. 对我来说，开始一项工作很难。
5. 我对下一步要做什么不很确定：
6. 我要开始做某件事情之前，要拖延很长时间。
7. 我不知道我做的是否足够多。
8. 我在不同的任务之间频繁地换来换去。
9. 我在某些地方的工作效率比在其他时间的高。
10. 我在某些时间的工作效率比在其他时间的高。
11. 我工作起来没有规律，往往在某件事情上花费很多时间后又置之不理。
12. 我不可能完成我想做的全部事情。
13. 我不肯定自己是否在优先处理最重要的事情。
14. 到这门课程结束之前，我不敢肯定自己是否会坚持到底。
15. 我工作时没有任何计划。

(二) 评估标准及结果分析

请把你的答案和下面的解释互相对照：

1. 我觉得我可以工作得更努力

如果你总是觉得自己的时间没有发挥最大作用，这说明你的时间管理技巧有问题，你要学会善用时间。

2. 我可以告诉你上个星期我工作了多少个小时

很多人对自己的工作时间只有一个大致的印象：我好像一直在工作。这样是不行的。人们的感受往往和实际并不相符。研究人员用录像机摄下实验者的工作情况，把统计得到的工作时间与被拍者自我感觉的工作时间对照，发现两者之间的差距相当大。如果你对自己的工作时间没有明确的认识，最好花费一天至一周的时间，逐小时记录自己的工作时间，结果说不定会使你大吃一惊。

世界上最快而又最慢，最长而又最短，最平凡而又最珍贵，最容易被人忽视，而又最令人后悔的就是时间。

—(苏联)高尔基

3. 我常常把事情留在最后一分钟才做

如果总是出现这种情况，有两种可能原因：一是你忽视时间管理，不使用时间表；二是在制定时间表时，没有编排合理的顺序。

4. 对我来说，开始一项工作很难

哪怕定好了计划，要开始做这件工作，仍是件头疼的事情，如果常常出现这种情况，那么，症结不在制定计划的环节，而在于“行动”这一环。你要有意识地增强自己的行动意识，并学会一些克服拖延的技巧。

5. 我对下一步要做什么不很确定

如果总是对下一步要做什么不很确定，则是缺乏整体计划的表现。

6. 我要开始做某件事情之前，要拖延很长时间

请参见对第 4 项的解释。

7. 我不知道我做的是否足够多

请参见对第 1 项的解释。

8. 我在不同的任务之间频繁地换来换去

怎样确定分配给不同任务的时间段长度，是一项重要的技巧，过长或过短都会降低你的效率，你可以通过测试和记录来确定最适合自己的间隔。

9. 我在某些地方的工作效率比在其他时间的高

没有人能完全排除外界干扰，不同的地点对人的工作效率有不同的影响，只不过人们往往没有留意这一点。如果你清楚地知道自己在哪些地方工作效率较高，说明你对自己很了解。这有助于你进行时间管理。

10. 我在某些时间的工作效率比在其他时间的高

请参见对第 9 项的解释。

11. 我工作起来没有规律，往往在某件事情上花费很多时间后又置之不理这也是缺乏整体计划的表现。

12. 我不可能完成我想做的全部事情

人不可能完成所有想做的事情，在制定时间表时必须有所取舍。但如果连时间表上的事情也总是不能完成，那么不是时间表不切实际，就是执行的过程出现了问题。

13. 我不肯定自己是否在优先处理最重要的事情

先明确价值观，再确定目标，就能容易地为各种事情确定优先级。如果总是对此感到迷茫，则说明你对自己的价值观不很明确，不能清楚地表述自己真正需要的是什么。

14. 到这门课程结束之前，我不敢肯定自己是否会坚持到底如果缺乏计划和执行能力，

就使你常常不能完成想做的事情，就会对自己失去信心，则做任何事情的时候都不知道自己是否会坚持到底。

15. 我工作时没有任何计划

这是你对自己的计划性的评价。如果工作时经常没有任何计划，说明你对制定计划的重要性缺乏足够的认识。

很多时候，我们会在拖延了一个多星期之后才发现，那项任务其实只需要短短的一个小时就可以完成，而且处理起来还十分轻松，一点都不困难。那我们还等什么呢？赶快跟自己拖延的坏毛病说再见吧！你会发现你的生活变得更美好！