

第一讲 时间的统计

时间管理这门课程也可以称作优先管理。这门课程非常普遍，已经延续了四代，现在讲的是第五代时间管理。第五代时间管理的意义在于使我们实现个人效益和社会效益的同时，还能够享受更加舒适的生活。

关于时间的统计

1. 人生的时间统计

绝大多数人的一生在庸庸碌碌中度过，很大程度上是因为人们已经对无处不在的时间产生了麻木与漠然。好多人都有对生命的困惑，都会莫名地产生焦虑失望悲观情绪，这是对时间逝去所产生的不自觉的反应。

下面的两个案例描述了人生在不知不觉中度过的—般情况：

【案例 1】

人生的时间

据有关专家的统计，人的一生，如果按照目前的平均年龄 80 岁来计算，每一个人的一生有 3 万天左右的时间。在这 3 万天里，大约有 30% 的睡眠时间，也就是 20 多年。剩下的 50 多年里，生病，发呆，上厕所等占去了约 4 年的时间。

案例分析：人生有限的时间总是在不知不觉中消耗掉的。时间的无情流逝，生命的不断衰老，往往会令人产生无奈的困惑：人生苦短，我欲何求？

【案例 2】

人生时间的度过

一个人的一生，按照 80 岁来计算，7 岁之前，是在一种混沌和无知的状态下度过的。7 岁到 22 岁在上—学，在寒窗苦读。从 22 岁到 40 岁左右在为自己的生活和事业奋斗。40 岁以后到 60 岁则要稳定之前取得的成果。60 岁到 70 岁则不得不跟病魔苦斗。70 岁到 80 岁，可能就是在跟死神苦斗。正如俗语所说：40 岁以前，用命在换钱；40 岁以后，用钱去换命。

案例分析：这样一个过程大家都会经历。如果要改变这种宿命，要让这一过程变得充实而有意义，就要从不自觉状态上升为自觉状态，就不能不对时间有所认识，不能不对生命中的时间有所规划。

2. 企业员工的时间统计

企业员工个人创造的价值直接影响着企业的效益。企业内部按部就班的工作方式使企业员工的工作不再具有创造价值的积极性，虽然工作的时间很长，但是多数时间被耗费在无效益或效益很低的事情上，工作所产生的最终效益很有限。

【案例 1】

企业员工一天的工作

企业员工一年有多少工作时间？按照一年 365 天计算，减去 100 多天的假期及事假生病的时间，还剩下 240 多天。企业员工平均每个月在公司工作的时间也不过 20 天左右。

据有关资料显示，我国企业中员工的工作普遍存在下述现象：

每天早上 8 点钟上班，迟到、工作前期准备用去半个小时。8 点半到 9 点半清理前一天积压的工作需要一个小时。从 9 点半到 10 点半，一些人就开始互相串联，开始打扰工作。10 点半到 12 点就开始开会了。12 点到下午 2 点是午饭和休息时间。2 点到 4 点又是相互沟通与协调。4 点到 5 点，或者开会，或者聊天，或者有些人在那儿发呆。5 点到 5 点半，就准备回家，或者是准备加班。晚上加班时，很多企业的员工是上网聊天，或者发呆甚至睡觉。

案例分析：从案例中可以看到，在一个企业里，不管是文职人员、市场营销人员还是管理人员，都在日复一日的重复工作中，不知不觉漫无目的地消耗着时光。

【案例 2】

企业员工工作时间的利用

据有关专家统计，我国很多企业的员工，大约只有 20% 的时间在为公司创造着效益；有 30% 的时间在等待，在推诿，在无所事事。还有 30% 的时间虽然在工作，但是他们所做的这些工作，根本就没有任何的效

益。剩下 20%的时间在搞内耗，做一些可能有损公司的事情。由此可以看出，企业员工往往有 80%的工作时间不能够产生效益。

案例分析：企业员工创造效益的时间只有整个工作时间的 20%，这就造成了中国企业的生产效率只有发达国家的 30%。如果能够将企业员工剩余的 80%的时间有效地利用起来，令其产生效益，那么，企业的整体效益就会大幅度提高，企业的竞争力也会大大增强。

【自检 1-1】

为什么优秀企业的员工年人均产值可达几百万元，而一般企业的员工年人均产值只有几十万元甚至只有几万元？

[见参考答案 1-1](#)

参考答案 1-1

[返回](#)

优秀企业和一般企业的员工创造的价值之所以不同，是因为：优秀企业有着科学的时间管理。这表现在：

- 优秀的企业有完善的企业发展规划，避免企业在发展过程中走弯路；
- 优秀企业在企业员工工作的安排上，能够做到人尽其才物尽其用；
- 优秀企业有良好的企业文化，工作有轻重缓急之分。

“蚂蚁现象”的思考

任何人都不会怀疑蚂蚁“大公无私”的奉献精神，每一只蚂蚁都在不遗余力地为整个家族寻找、搬运食物。可以说，蚂蚁搬东西的时候，“心”是齐的，但是，“力”真正用到一起了吗？

【案例】

“蚂蚁现象”的真相

一群蚂蚁去搬一块奶酪。人们一般都认为，这群蚂蚁会团团围住这块奶酪，前面的蚂蚁向前拉，两边的蚂蚁和后面的蚂蚁向前推，齐心协力就把这块奶酪搬到它们的洞里去了。

但是，实际的情况并不是这样。动物学家发现，当一群蚂蚁把一块奶酪搬回去的时候。前面的蚂蚁大部分在向前拉，两边的蚂蚁在向前搬；而后面的蚂蚁在往后拽，爬在奶酪上的蚂蚁在徒增这块奶酪的重量。显然，后两者在忙忙碌碌地帮倒忙。

案例分析：“蚂蚁现象”经常被人们解释为勤奋、吃苦耐劳的团队精神，被当作企业员工的学习榜样。但是，这只不过是人们主观的认识。实际上，总有一些蚂蚁怀着积极良好的愿望在做无用功，在拖后腿。

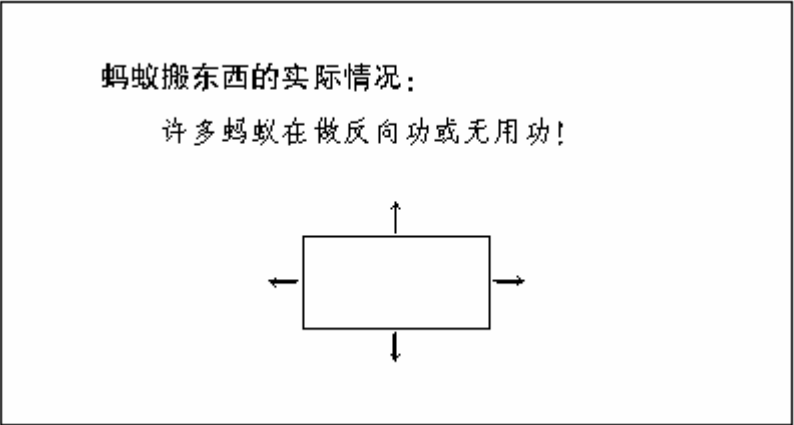


图 1-1 “蚂蚁现象”的后果

这种现象在企业中也不可避免地存在着。要改变企业部分员工好心做坏事的状况，靠简

单的说教或者精神的鼓励远远不够，还需要对企业的各个层面进行时间管理。大家非常熟悉的明日歌，就是一首警示歌。根据明日歌，我又写了一首今日歌。两首歌放在一起，会给我们更多的警醒。

<p>“明日歌”</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 明日复明日，明日何其多。◆ 我生待明日，万事成蹉跎！◆ 世人若被明日累，◆ 春去秋来老将至。◆ 朝看水东流，暮看日西坠，◆ 百年明日能几何？◆ 请君听我明日歌！	<p>“今日歌”</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 今日复今日，今日何其速！◆ 朝朝复暮暮，连命都不顾！◆ 世人若被今日累，◆ 终身劳累何其苦。◆ 早出又晚归，忙碌何所图？◆ 百年今日怎生度，◆ 人生真谛谁能悟！
---	---

图 1-2 “明日歌”与“今日歌”

值得深思的问题在于，应该如何有效地利用时间，应该怎样对待自己的工作以及如何正确地面对人生。怎么样解决这些问题呢？就是要学习时间管理。它是一个非常非常基础的课程，被认为是美国西点军校式的必读的课程，下面将对此进行系统地讲解。

第二讲 时间的阐述

什么是时间

1. 时间的定义

时间的定义: 从过去通过现在直到将来, 连续发生的各种各样事件的过程所形成的轨迹。

2. 时间的特征

➡ 时间具有不能再生性

时间不同于可再生的植物, 它一旦逝去, 就不会再次出现。

➡ 时间具有不可逆转性

任何人任何事物都不能阻止时间前进的步伐。

➡ 时间具有不能停滞性

无论过去现在还是将来, 时间都以同样的速度前进, 不会停止。

➡ 时间具有不能伸缩性

时间既不能拉长也不会缩短, 它以同样状态存在着。

➡ 时间具有不能替代性

时间绝无仅有, 不可替代。

结论: 时间独特和绝无仅有的特性决定了它是世界上最稀缺最宝贵的一种资源。

时间与事件的关系

1. 时间的意义

时间本身不能解释自己, 只能通过事件来描述。它在事件的发展过程中起着非常大的作用。

【案例】

水桶效应的分析

一个用不同长度的木板拼成的水桶, 其存水量的多少不是由最长的那块木板决定, 而是由最短的那块木板决定的。因为, 水桶里的水位到最短的那块木板的边缘就会溢出, 水位就不会再增长。长木板也因为短木板的局限, 不能发挥更大的作用而变得多余。如果让水桶装更多的水, 就必须把众多木板中那块最短的木板加长。

这如同个人成功所需要的资源。个人成就的大小不是由个人所具有的最富有的资源决定, 而是由各种资源中最稀缺的资源决定的。一个人的成就到一定程度, 就会受到最稀缺资源的制约。要取得成功, 就必须找到制约成功的那块“短板”, 然后把它补长。

案例分析: 时间是个人成功道路上最稀缺的资源, 它制约着其他各种资源效果的发挥, 决定着成果的大小。无论个人还是企业, 要取得更大的成果或者成功, 就必须对时间管理予以重视, 对时间进行有效管理。

2. 使时间具有意义的要素

时间和事件有非常密切的联系。时间本身并没有任何学习的意义。要使时间具有意义, 就一定要把时间和事件的选择以及事件的控制联系起来。

➡ 时间的管理是单位时间内要选择的事件

时间本身不能够被管理, 时间的管理说到底是对单位时间内事件的管理, 离开事件的管理就谈不上时间的管理。

➡ 时间因为事件的不同而变得意义不同

有的人重要是因为他选择了重要的事件去做, 有的人不重要是因为他选择了不重要的事件去做, 单位时间内选择事件的不同, 造成了人和人之间的差异。

因此, 使时间具有意义的要素是事件。

时间的公平性

时间是最公平的资源，任何人每一天所度过的时间都完全相同。在相同的时间内每一个人都在选择自己想要做的事情，人和人选择的事情不同，导致了人和人之间生活质量的差异。

1. 每个人都以同样速度度过时间

时间是绝对公平的，它的公平性在于对于每一个人来说都是以同样的速度度过的，无论老年年少，无论职务高低还是财产多少。

2. 每个人怎样利用时间并不相同

时间对于每个人都很公平，每一个人利用时间的方式又不尽相同。利用时间的方式离不开事件的选择和控制，而事件的选择和控制决定了生活的质量。

➡ 对要做事情的选择就是对事件的控制

时间的公平性以及人的主观能动性决定了每个人都有可能选择自己要做的事情。在单位时间内，人们可以选择去做事情，也可以选择不去做事情；可以选择做这件事情，也可以选择去做那件事情。

➡ 选择以及控制事件决定生活的质量

对事情进行选择或者说对事件进行控制时，不同的人有不同的做法。在单位时间内，有的人选择积极的学习和工作，有的人选择饱食终日自甘堕落。显然这两种选择最终将造成两种截然不同的生活方式和生活质量。

事件的控制

时间的意义在于人们所选择和控制的的事件。要对事件进行有效的控制就必须对事件有所认识。并非所有的事件都能控制，根据这个标准，可以把事件分为两类，一类是能够控制的事件，一类是不能够控制的事件。

1. 能够控制的事件

能够控制的事件有很多，例如学习、工作、吃饭、穿衣等等。

能够控制的事件的特征：与个人密切相关，可以因个人的意志和行为而改变。

2. 不能够控制的事件

不能控制的事件大的方面包括自然规律、生命现象、历史规律、社会变革等；小的方面包括社会风俗、法律法规、公司章程、企业文化等。

不能控制的事件的特征：它的产生发展和消亡不以某一个人的意志为转移，不能以个人的意愿选择有还是选择无。人们只能在认识它、适应它的前提下选择能够控制的事件。

时间管理的关键

时间永远不会停止下来，而且，时间本身不能被管理，能够被管理的是个人和个人的选择。

时间管理的关键在于：如何选择、支配、调整、驾驭在单位时间里所做的事情。

具体的做法需要做分析，对各种各样的事物，应该有重新的理解。分清该事物中哪些是可控因素，哪些是不可控因素。然后对可控因素进行实施，最大程度地充分地去利用可控制的那一面，把不可控的因素减到最少，避免在不可控因素上浪费时间。这样区别对待，才能够充分地利用有限的时间，产生最大的效益。

做到了上述良好的分析，还要有一个详细的工作规划。然后用强有力的执行力去贯彻执行。

学习时间管理的目的

1. 认识的误区

学习完时间管理，就能够在相同的单位时间内做更多的事情。例如，以前一小时内只能

做完五件事情，学习时间管理以后，就能在一小时内做完八件事情。

持这种想法的人往往认为单位时间内做的事情越多，效率就越高。这是一种认识的误区。

2. 正确的认识

学习时间管理的目的并不是要在相同的单位时间内做更多的事情。学习时间管理的目的是在单位时间内能够轻松自如地创造最大的价值。通过对时间管理的学习，你将会学到：

- ➡ 怎样判断哪些是最重要的事件？
- ➡ 怎样充分地利用时间来创造最大的价值？
- ➡ 怎样在创造个人效益和社会效益的同时，还能够享受更加舒适的生活？

【自检 1-2】

您对时间的认识有哪些？您过去对时间管理有哪些认识？

第三讲 时间管理的沿革

时间管理经过了“公鸡型”、“仓鼠型”、“北极熊型”、“群狼型”、“熊猫型”五代沿革，这一沿革的过程是一个时间管理的逐渐优化的过程。“熊猫型”时间管理消费即是创造，创造就是消费的理念，是时间管理的最高境界。

第一代：“公鸡型”

第一代的时间管理，很像一只公鸡，按时打鸣，时间观念极强所以叫做“公鸡型”管理。

1. “公鸡型”时间管理的工作方式

这种管理型的工作方式是有一个详细的备忘录，有什么事情就记下来，然后按照记录一件一件的做完。这种人已经有了一定的时间管理知识和时间管理能力。

2. 这种管理类型的优劣

- ➡ 好处：通过这种时间管理和对事件的记录，可以知道做了哪些工作；
- ➡ 坏处：个人的活动被各种各样的事件控制住，不是人控制事件，而是事件控制人。

3. 对这种工作方式的反思

它过度注重每一个事件的完成，按照记录去做，需不需要做、该不该做都不清楚。在这里执行力并没有产生多大的效果。

第二代：“仓鼠型”

仓鼠又叫田鼠，它们的生活方式是夏秋季节在田里偷粮食，然后搬到洞里储存起来，准备过冬。

仓鼠先有储存粮食的计划，再去收集。仓鼠收集粮食没有章法，到处打洞，四处存粮，有些地方存上粮食后它自己都忘记了位置。

1. “仓鼠型”时间管理的工作方式

这种管理型的工作方式是事先有一个明细的工作计划，按照这个计划逐项办理，有条不紊。

2. 这种管理类型的优劣

- ➡ 好处：事先有计划，做想做的事情，具有追求效率的意识，效率能明显提高；
- ➡ 坏处：虽然有计划，但是计划没有目的性。虽然效率高，但效益不明显。

3. 对这种工作方式的反思

这样管理时间的人，他的人生目标和价值取向并不明确，即使有计划也是盲目的，甚至有些计划本身就是在浪费时间。

第三代：“北极熊型”

北极熊在动物世界里非常孤独，它独自寻找食物，从来不与其他同类分享。在它的头脑里就没有他人的观念。

1. “北极熊型”时间管理的工作方式

这种管理型的工作方式是首先明确自我的价值观及个人的人生目标，再按照价值观和人生目标确定做这件事还是不做这件事。

2. “北极熊型”管理方式的优劣

- ➡ 好处：制定方案、控制自己的时间时有了明确的价值目标；

➡ 坏处：由于过度强调个人的价值观和自我的人生目标，会缺乏团队观念。

3. 对这种工作方式的反思

“北极熊型”管理方式的人由于没有其他人的观念和团队观念，其行为常常不被他人和上级理解支持。“独木不成林”，因此，他的行为的执行力很有限，很难产生较大的成果。

第四代：“群狼型”

众所周知，群狼具有集体作战的团结精神，它们在作战前精心计划，分工合作，集体捕获猎物。所有的狼都会为计划的实现而勇往直前、奋不顾身。这种作风在企业界一直备受推崇。

1. “群狼型”时间管理的工作方式

这种管理型要求个人的利益首先必须符合团队的利益，为了团队的利益，你必须有所牺牲，有所取舍。团队和集体的利益是至高无上的，每一个人都要为之做出牺牲，为之做出奉献。

2. “群狼型”时间管理方式的优劣

➡ 好处：它追求的是集体利益，这一时间管理类型的工作方式集中强调了选择确定重要的事情，然后把这件事情做好。这可以说是一个很好的时间管理方式；

➡ 坏处：过分地强调团体的利益，强调为团队的利益不惜牺牲个人的幸福。

3. 对这种工作方式的反思

“群狼型”时间管理方式往往使部分具有奉献精神的员工得不到应有的报酬或者适当的生活满足，从而造成员工的主观懈怠或者客观疲惫，最终致使工作效率降低。

不同阶层的困惑：

农民：面朝黄土背朝天，劳碌终身无所得！

工人：手停口停怕下岗，多劳未必能多得！

白领：朝九晚五再加班，老板脸色真难看！

专家：象牙宝塔拼命钻，出师未捷身先死！

艺人：假亦真时真亦假，死要面子活受罪！

老板：亲历亲为真玩命，担惊受怕活不长！

反思：

我们今后的生活质量到底应该是怎样的？

图 2-1 第四代时间管理的反思

第五代：“熊猫型”

经过对前四代时间管理的分析，人们发现前四代时间管理都存在着不同的问题，都不是最优的时间管理方式。这里的第五代时间管理集合了上述四种时间管理的优点，克服了它们自身难以克服的缺点，就当今社会来说，是最优的时间管理方式。

【案例】

如图 2-1 所示，不同的人有不同的困惑：农民一年 365 天，面朝黄土，背朝天，劳碌终生无所得；工人最怕的是下岗，多劳未必能多得；白领朝九晚五还得加班，还要看老板的脸色，要多难看有多难看，自尊心都受影响；专家日子也不好过，象牙宝塔拼命钻，出师未捷身先死，现在很多专家教授，研究来研究去，最后都是劳累过度而死亡；有的人觉得最高境界是当老板，但老板更忙，遇事亲历亲为，还得担惊受怕。

案例分析：所以应该引起反思，今后的生活质量，到底应该是怎么样的？为什么付出很多的劳动却得不到同样的回报？

对于这样的问题，第四代的时间管理是远远不能够解决的。第四代时间管理解决了如何使集体的利益最大化，然而与此同时也给人带来了很大的痛苦。

在当今社会激烈竞争的状态下，随着人们痛苦程度的增长，融合了效益和个人舒适度的第五代时间管理应运而生。

1. “熊猫型”时间管理的工作方式

“熊猫型”的时间管理就是第五代时间管理。它要求在追求社会公益的前提下，同样要追求自己人生的价值。一个人应有社会公德心，并且在服务群体利益的同时也不放弃个人的价值，要两者兼得。

“熊猫型”时间管理强调认真工作，幸福生活，劳逸必须结合，服务社会同时享受人生，二者必须均衡。

2. “熊猫型”时间管理的基本观念

“熊猫型”时间管理突破了原来只顾工作不顾个人生活的片面理念，提倡将工作与生活有机地结合在一起。倡导在创造团体利益的同时一定要追求个人利益，努力实现个人利益和团体利益的平衡。

3. “熊猫型”管理的最高境界：消费就是创造，创造就是消费

“熊猫型”时间管理方式满足了当今社会对效益与舒适兼得的要求，提出了个人利益和团体利益和谐创造的方式，但是，要把它做得尽善尽美，还需要一定的知识和技巧。

【案例】

在香港某马术俱乐部，到这里消费的都是香港各界的成功人士。他们在观赏马术进行消费的过程中经常相互交流，并逐渐产生一些业务上的合作意向。后来，在这里签订的合作项目越来越多，这样一个消费场所变成了一个集娱乐、商务、结识交流的场所。

在这里骑马看马术表演是消费、是娱乐，在消费过程中会与其他人沟通，并进而产生合作意向。所以对于来这里消费的人来说不仅仅是享受，他得到的收益可能比消费掉的要多的多。

案例分析：当今社会，群体性的消费往往并不意味着单纯的消费，也并不是单纯的享受，它往往蕴含着各种各样的商机。因此，一个人到了最高的境界，消费跟创造是分不开的。消费就是在创造，创造就是在消费。

最后，通过对第五代时间管理的学习，应该学会如何去思考个人的人生，学会怎么样才能够达到这样一种境界，一种个人的利益和社会的利益能够统一、均衡的境界。

【自检 2-1】

您目前在使用第几代的时间管理方法？

五代时间管理间的关系

五代时间管理之间是一个演进的过程，从第一代到第五代，从低级到高级，随着生活的要求不断提高。下面是对五代时间管理关系的总结：

1. 第一代时间管理

第一代就像一只公鸡，有备忘录，但缺少计划。所以第一代时间管理的问题是每做一件事情就做一个记录，没有主动的计划。

2. 第二代时间管理

第二代有了进步，事先就有一个计划，按照计划办事。第二代时间管理的问题在于缺乏工作目标，对于为什么工作，工作的价值，并没有衡量过。

3. 第三代时间管理

第三代时间管理虽然确立了一个目标,但是问题在于它过于强调个人的人生价值和人生目标,而忽视了团队的利益。人是一种社会动物,每一个人都不是孤立的,不能没有团队精神,像北极熊一样独立生存。

4. 第四代时间管理

第四代时间管理确立了团队意识,强调奉献。它存在的问题是过分地强调集体利益,强调对集体任务的执行,而抹煞了个人的人生规划,使个人的利益和要求得不到满足。

5. 第五代时间管理

第五代时间管理强调既要有一个人生规划,又要使个人的人生规划和整个社会的发展以及自己的社会公德心融为一体,相辅相成。

可见,几代时间管理的演变是一个循序渐进、逐步完善的过程。每个人的时间管理方式都不外乎这五种,要真正把握自己的人生,就必须改掉不良的习惯,学习先进的时间管理方法。

【自检 2-2】

您工作中对时间管理最大的困惑是什么?

危险的信号

和谐的社会需要建设个人幸福、家庭幸福和社会幸福。个人生活幸福不幸福由于不同的人有不同的标准,很难确定。但是,在生活工作中,当危险出现之前,总会有一些危险的信号。就在危险的信号出现时,如果能够做出准确的判断并进行适当地调整,就能够避免危险发生。

- ◆ 不想上班,没兴趣;◆ 平日及假日经常加班;
- ◆ 什么事情都看不惯;◆ 健忘,身体越来越差;
- ◆ 待办工作堆积如山;◆ 没乐趣,今天不回家;
- ◆ 天天是救火队队长;◆ 不想活动,越来越懒;
- ◆ 不能判断轻重缓急;◆ 惧怕新工作和新挑战;
- ◆ 工作总是被人干扰;◆ 很内疚,不是好丈夫、
- ◆ 与同事们很难相处;◆ 好父亲、好子女;
- ◆ 害怕见自己的上司;◆ 别理我,烦着呢!

图 2-2 危险的信号

不同的态度产生不同的结果

不同的生活工作态度会产生不同的结果,态度能够改变,生活质量也能够改变。

【案例】

两只小老鼠掉进了一桶奶油中。两只老鼠怎么样挣扎都无济于事,第一只老鼠很绝望,于是,放弃了求生的努力,很快就被淹死了。第二只小老鼠没有放弃对生命的渴望,它继续在奶油桶里拼命地游,拼命地挣扎。最终,奇迹出现了,它把奶油搅成了黄油,从桶里爬了出来。

案例分析:持积极主动的心态的人总能够善于把握机会并能为自己创造机会,持被动心态的人往往会坐视机会擦肩而过,丧失成功的机会。因此,主动心态和被动的心态会导致截然不同的结果。在生活和工作中,要尽可能地培养积极主动的心态,抛弃被动的心态。

被动的心态:	主动的心态:
--------	--------

1. 我实在不行	1. 我完全能行
2. 我就这样了	2. 我可以改变
3. 他使我失控	3. 我可以控制
4. 他无法合作	4. 我和他沟通
5. 我是被迫的	5. 我是主动的
6. 我不能做到	6. 我能够做到
7. 我只好这样	7. 我愿意合作
8. 先等等再说	8. 我马上行动

图 2-3 不同心态的表现

上图对主动的心态和被动的心态进行了比较，要培养积极主动的生活习惯，就应比照上面两种不同态度的对比，抛弃被动态度的心理暗示，坚定积极的信念。

第四讲 时间管理与习惯（上）

习惯是无意识的重复性行动，好的习惯能产生很大的效益，不良的习惯会有很大的损害。一个人要有所进步必须摒弃不良的习惯，养成良好的习惯。要实现这样的目标，坚强的意志和恒心固然不可少，而很好的计划和适当的方式更为重要。

习惯的概念

1. 习惯的定义

习惯是指一个人在无意识的状态下根本不需要经过思考就开始的重复性行动。

【案例】

购物的人到超级市场去买东西会先推一个购物车。他们看到牙膏、洗发水、食品等自己需要的商品时，就会毫不犹豫地放到购物车里。当他们去拿这些商品的时候，不会非常认真地把每一个说明书再看一遍。这些商品已经变成了习惯性思维，已经在心中有所定位。他们购物仅凭借这种习惯性的思维，凭借以往的使用经验购买，不需要再过多的认识，不需要再过多的思考。

案例分析：有的人购买自己偏爱的商品是不需要思考的。这种不经过思考，重复实现个人偏好的行为就是习惯。

2. 习惯的特征

➡ 习惯是重复的行为

习惯是一个不断重复的过程，重复到最后根本不需要经过大脑的思考就去做这件事情。

坏的行为不断的重复会养成坏的习惯，同样，好的行为不断的重复就能养成好的习惯。因此，改掉不良习惯就要努力停止现有的不良行为；要养成好的习惯就要不断重复去做好的行为。

➡ 习惯是潜意识的行为

一个行为经过多次的重复就会变成潜意识。这种潜意识使行为不需要经过认真的思考和逻辑的分析，就会不断地重复。

【案例】

职业小偷形成偷东西的习惯后，如果他一天不偷东西就会不舒服。非职业小偷和职业小偷之间是有区别的。非职业小偷偷的就是钱包，职业小偷是看见别人兜里有钱就特别不舒服。他们觉得钱包里的钱是他的，在你那里就不应该，就不合适，就要想法弄到自己的手里来。

这就是习惯盗窃后形成的潜意识，这种潜意识支配着小偷不用经过思考就直接实施偷窃行为。

案例分析：潜意识是在重复的行为过程中形成的，潜意识对行为有很大的决定作用，潜意识一旦形成，就会使人做出不自觉的行为。

3. 习惯的分类

表 3-1 习惯的分类

好的习惯	准时、勤奋、进取、守信、喜欢学习等
不好的习惯	暴躁、凶残、酗酒、盗窃、吸毒等
中性的习惯	拖延、随意、犹豫、多变、什么事情都无所谓

【表析】

这三种习惯中第一种习惯最好，应该学习保持。第二种习惯很不好，但是有这些习惯的人并不多。在不知不觉中危害人们最大的是第三种习惯，它在很多人中间存在着。

习惯与舒适区的关系

1. 舒适区的概念

每一个人都有自己的舒适区，在这个区域里你会感到很舒服，离开了这个区域你就不舒

服。

【案例】

在北京，到了冬天天气就会很冷，屋里就会供暖气。这样室内和室外的温差会很大。人们都愿意呆在屋子里不出去，因为，屋子里暖和外面冷，呆在屋子里会比在外面舒服。这个暖和的屋子就是舒适区。

具体的行为例如：女孩子穿高跟鞋，刚穿时不舒服，穿了几天以后就舒服了；受表扬舒服受批评不舒服；工作不舒服领工资舒服等等。

案例分析：舒适区就是令人感到舒适的区域或令人感到心情舒畅的时刻。冬天暖和的房间，接受表扬，单位发工资都令人感到舒适。

2. 习惯的养成与舒适区

【案例】

有一个农户家里养了一只羊，这只羊非常强壮，把农户家的羊圈拱坏了。后来这个农户垒了个更结实的羊圈，不久又被拱坏了。没办法，在其他村民的建议下，这个农户在羊圈的周围拉了个电网。然后把电闸打开，电网通上了电。那头羊又开始拱，它一拱拱到了电网，被电了一下，赶紧躲了回去。等了一会，它又拱又被电了回去。就这样被电了几次后，羊再也不敢碰那个电网了。

从此，这只羊再也不敢乱拱，不敢再想往外跑了。后来，农户把电闸关掉，只剩下了铁丝，这只羊也不敢去碰了。

案例分析：羊后来不跑是因为电网把它制约住了。后来电网的范围让他形成了习惯的思维，断电以后，它觉得那个铁丝也不能碰。养成了这个习惯后，羊圈的范围就成了羊的舒适区，它在里面很舒服，它再也不跑了，也不想跑了。

很多人形成一定的习惯以后，习惯的行为也就成了他的舒适区。他的行为也就会被习惯制约住，不愿再脱离现有的舒适区。一个人要改变习惯最大的难题就是，怎么样下定决心离开现有的舒适区，以养成更好的习惯。

3. 舒适区和新目标的关系

- ➡ 要达到新的目标必须离开现有的舒适区；
- ➡ 达到新的目标后舒适区就扩大到了新的目标。

4. 走出舒适区与危机管理

如果不离开现有舒适区去拓展新的空间，原有的空间就会被其他人逐渐蚕食掉，使原有的舒适区越来越小。

【案例】

危机管理教材《谁动了我的奶酪》说明安于现状坐吃山空会非常危险的道理。危机管理是美国式企业管理的核心。也就是说，一个企业要想可持续发展，就必须把它的员工和整个公司的管理人员统置身于危机之中。只有在危机的压力下才会产生变革与创新。

案例分析：制造危机是迫使人们走出舒适区的方式。要走出舒适区，每一个人都要树立危机的观念或者处于危机的状态。这样才能够不断地产生变革与创新，不断拓展新的空间。

在习惯的组成元素中，一个非常重要的元素就是舒适区。不管是作为企业或作为个人，都一定要走出这个舒适区，把这个习惯丢掉。不舒适的具体行为，就是变革和创新。企业的变革和创新就会造成一个又一个的不舒适区，但是这种不舒适会一步一步地使企业走向成功，随着成功人们就会感到越来越舒服。

第五讲 时间管理与习惯（下）

改变习惯的计划

1. 列出需要改变的习惯

➡ 列出十个需要改变的习惯

➡ 对十个习惯进行排序

按照各个习惯对生活的影响力、破坏力的大小进行排序。

➡ 制定出一个详细的计划

在计划中，对于每一个习惯分析出它存在的原因。

➡ 找出改变习惯的理由

找出改变习惯的理由，坚定改变习惯的信心。

【自检 3-1】

您自己认为有哪些需要改变的习惯？

2. 列出改变习惯的方法

【案例】

有一对夫妻由于天天吵架，最后吵架成了习惯，碰上大事吵，遇到鸡毛蒜皮的小事也吵。女的说男的不是，男的说女的不是，简直到了过不下去的地步。后来女方找到一个婚姻专家咨询，专家问她，最近这些年你给你老公送过生日礼物吗？她说结婚好多年了，我们都没过生日，都习惯了，也没有必要。婚姻专家说，问题就在这里，你们之间缺少生活的激情，要想法制造，不能局限于以前的生活状态。

于是，在这位专家的建议下，这位女士在她先生生日那天，买了一些花，把家里的灯装饰成粉红色，穿上动人的睡袍。等老公一回家， she 就把准备好的礼物送上去。她老公先是一惊，后来，看到迷人的老婆，想起了初恋时光。就这样，两个人坦诚相见分析了他们之间存在的问题。渐渐地两个人相敬如宾，吵架越来越少，直到最后完全重归于好。

案例分析：首先，分析现有习惯存在的原因，然后，针对这些原因，列出改变习惯的具体方法，再设定落实方法的具体目标并实现这些目标。

3. 写出量化的结果

制定出具体的目标以后，可以通过如下方式保证实施：

➡ 建立奖惩机制来实现

如果能达到这个目标，应该怎么样奖励自己；如果达不到这个目标，应该怎么样处罚自己。

➡ 让其他人来监督

可以让自己的同事、朋友或者家人来监督实施。向他们公开宣布不失为一个好方法。

4. 改变不良习惯的收益

不良的习惯对人是有害的，改变不良的习惯，不仅仅会减少损失的发生，还能够给人带来收益。

➡ 给自身带来收益

【案例】

有一位律师有乱放东西的习惯。用的钱包原来很小，后来越来越大。慢慢的钱包盛下就换了一个背包。小背包不行又换了个大背包。他放东西既没有规律也没有条理，什么东西都往里塞而且速度非常快。东西虽然放进去了，但是找的时候就麻烦了。里面的东西多得很，常常需要翻来翻去翻半天。

一天他遇上一个搞管理的朋友，建议他把所用的东西进行分类。不常用的东西不要带。常用的东西带在身上分层放。记住放东西的位置，用完仍放回原处。就这样通过有计划的管理，他用东西到了得心应手的地步，办事效率大大提高。

案例分析：改变乱放东西的习惯，养成有条理的习惯后，这位律师的工作效率有了显著的提高。不管是改变坏习惯或者是改变中性的习惯，都会给自身带来收益。

➡ 改变其他人的看法

这种收益还能够扩展到家人和朋友对你的看法。他们会对你的改变和进步刮目相看。你的工作质量和生活质量也会提高，你的事业也会得到改善和提升。

【案例】

某企业有一位员工特别忠实于自己的工作，忠实于自己的企业。对于上司分配给他的任务，他总能不折不扣地按照要求做好。但是，这样做了多少年后，他一直没有得到升迁。而跟他同来公司的，甚至比 he 后到公司的都得到了提拔，就是他原地不动。

他很不服气，就去找老总。他问老总公司每年对他工作的评价是非常好的，为什么别人能升职他却不能。这个老总说自己正有一件事要他去办，办完后再告诉他为什么。

老总让他去调查他们公司的产品在某一个商场的销售情况。他很快就到商场把产品的销售情况做了统计，写了一个很详细的报告交给老总。老总说报告写得非常好，不过，这里还有一份是另一个员工做的同一件事，你看一下他的调查。

另外一个人的调查报告不但有他们公司的销售情况，还有其他公司产品的销售情况以及客户的反映和商场的反映，是一个非常全面的报告。

老总说，调查销售情况是为了制定销售计划，你知道单靠我们自己的信息是远远不够的，还需要其他的信息。你却没有想到这一点。

案例分析：改变现有的习惯需要更为广阔的眼界。如果能够拓展思维空间，以上司的位置来考虑自己的工作，那么你的工作就会变得极其有意义，你无效的工作习惯将会大大改变。

【自检 3-2】

请您谈谈怎样制定一个有效的计划以改变习惯？

[见参考答案 3-2](#)

参考答案 3-2

[返回](#)

要制定改变习惯的有效计划，必须从实际出发，采取可行的措施：

- (1) 列出需要改变的习惯
- (2) 对列出的习惯排序，选出最需要改变的习惯
- (3) 找出改变的理由树立信心
- (4) 制定改变的计划
- (5) 设立自我奖励或者他人监督机制，保障计划落实
- (6) 创造改变习惯的良好环境

改变旧习惯的困难

1. 改变旧习惯可能会出现的问题

- ➡ 可能又会延续过去的习惯；
- ➡ 可能会被旧的习惯所牵引；
- ➡ 可能会感觉不舒服不自在。

2. 克服困难的对策

一定要下决心坚持新的习惯，一天天地坚持，直到适应新习惯时为止。

创造一个改变习惯的环境

环境对习惯的改变会有反应，这种反应往往是要阻止它的改变。习惯的改变会令周围环

境中的部分因素感到威胁，所以这些因素就会迫使你诱惑你放弃改变习惯的努力。

改变原有的习惯，适应新的习惯需要有一个过程。适应新的习惯本身就是一个很不舒服，甚至是痛苦的过程，再加上环境的阻碍和诱惑，习惯的改变就会显得尤为困难。为了能够坚定改变习惯的信心，必须要为自己创造一个改变习惯的环境。

【案例】

打扑克是男生宿舍的宿舍文化。某大学就有这么一个宿舍，8个人极其爱打牌。4个人一桌，一个房间8个人很容易就能凑一桌，因此，他们几乎天天有牌局。

打扑克能上瘾，就像赌博，赢了还想赢，输了还想扳回来。他们宿舍在打扑克上浪费了好多时间。其中有个姓王的同学立志戒除打扑克的不良习惯。

一开始人多的时候他咬咬牙拒绝了他人的邀请。后来有一天，宿舍碰巧剩下4个人，3个人都要玩，而且热情很高，这时他若拒绝就会影响到同学关系。“迫不得已”他又开戒了，这一玩起来就不可收拾。又有好多次，他都是“迫不得已”和寝室的同学们打扑克。后来，愈演愈烈又重新回到了打扑克的行列。

有一天他忽然醒悟了，重新树立了戒牌的信念。他发现这种“迫不得已”的情况是完全可以避免的。只要宿舍出现剩余4个人的情况，他就寻机悄悄溜走。这样，他走以后，剩下的3位就不好把他叫回来。

就这一个小小的策略，王同学就很轻松地为自己创造了一个改变习惯的良好环境。

案例分析：改变习惯需要有坚定的决心，也需要有一个有利的环境。环境中总有有利因素和不利的因素，那就要善于观察，善于思考，用适当的方式剔除不利因素的影响，有效地利用有利的因素。

第六讲 优先管理（上）

时间的四个象限

时间的管理根据紧急和重要的标准分为四个象限，第一象限是紧急并且重要的事情，第二象限是不紧急但是重要的事情，第三象限是紧急但不重要的事情，第四象限是既不紧急也不重要的事情。

人们对时间的利用，不外乎这四种情况，也就是说不外乎有这四种不同类型的事件，可以供你去选择和控制。

1. 第一象限文化

这一象限的事情是紧急而重要的事情，是一定要优先去做的事情。

有些人做事不分轻重缓急，遇事就赶紧去做，不加考虑，这样的人看起来好想天天都有紧急的事情去做，其实是对第一象限紧急而重要的事情的错误理解。

【案例】

紧急的事情并不是经常出现、随时发生的。发洪水危及到人们的生命财产安全就是紧急而重要的事情，水火无情，一旦发生洪水任何事情都变得不重要，抗洪救灾成了头等的大事。一切力量和资源都要为优先处理这件事服务。如果洪水发生在无人居住的地方，不会有人身和财产的损失，发洪水这件事就变得无关紧要。

企业要与美国的商贸界人士谈判，但没有人精通英文，找一个精通商务英语的翻译就成了紧急而重要的事情，翻译找不到会直接影响与外商谈判的可能性和进程。如果在与外商谈判前就已经有了一个很好的翻译，寻找翻译也就不再是紧急而重要的事情了。

案例分析：并不是所有的事情在任何情况下都会成为紧急而重要的事情。只有在极少数的情况下，各种因素在同一个时空出现，相关条件具备时，这件事才可能成为第一象限中的事件。

不要为第一象限的事件忧心忡忡，因为，第一象限的事件并不会经常出现。

2. 第二象限不紧急但非常重要

在四个时间象限中，最有价值的象限就是第二象限，也就是那些不紧急但重要的事情，而这些事情往往被人们所忽视。

【案例】

海啸的预警机制在东南亚海啸以前没有得到应有的重视，尽管人们早就认识到它能够有效疏散人员，转移财物。在海啸没有发生的时候，海啸预警机制虽然并不需要紧急建立，但是它对于沿海国家来说非常重要。

海啸发生之前，海啸预警机制固然重要，但人们并不认为它需要马上设立，所以就忽视了这件非常重要的事情。到海啸发生时，沿海国家由于没有事先设立海啸预警机制，致使信息沟通困难，各部门反应迟钝，造成了极其重大的生命财产损失。

案例分析：海啸预警机制的建立并不紧急，但是对于沿海国家来说非常重要。这件重要的事情如果不能“未雨绸缪”地完成，当与此相关的事情来临的时候，它的缺位必然会导致很大的损失。

【案例】

某外资企业向一个管理专家提出了一个问题。他问这个管理专家，为什么同样的设备，同样的管理，我们本土的员工的工作效率，是你们的三倍多？我们不断地对各级管理人员和工作人员进行培训，提高他们的执行力，提高他们的技能。另外还通过绩效考核和奖惩激励机制，想办法去刺激他们，但效率为会么还是提不上不去？

于是，这个专家就到这个企业进行调查。他发现问题不是出在管理和员工的素质上，而是出现在两种文化的冲突上，这个企业的本土文化和中国的文化发生了冲突。

后来这个专家给这个外资企业制定了一个方案，让这个企业用18个月来解决两种文化冲突的问题。

这个企业在这个方案的指导下，经过18个月的改革，企业效率明显提高，基本上达到了企业本土的效率。

案例分析：企业文化的改变对于企业的效率提升来说并不是紧急的事件，如果企业文化

制约企业效率提升，企业文化的改变就成了提高企业效率很重要的事情。企业文化的改变与提高企业效率并不在同一个时空出现，它对于提高企业效率很重要，但并不紧急，因此，这一事件属于第二象限的事件。

3. 第三象限可以简单比喻为美国西部牛仔现象

【案例】

美国西部的牛仔戴着牛仔帽，穿着牛仔服，横枪跨马，驰骋于茫茫的草原。他们杀富济贫，打家劫舍，行侠仗义，扶危济困。遇上什么事就管什么事，大有天下人管天下事的豪杰风范。

现在职场中的很多管理者，就变得像西部牛仔一样。但他们每天不是横枪跨马驰骋于茫茫草原，而是带着公文包驰骋于茫茫的商场。他们每天解决的事情很多，在他们看来也是非常的紧急，什么公司停电、工商局来检查、员工要辞职、客户要退货、原材料不足等各种各样的问题。这些管理人员倒是很负责任，左冲右杀，把这些事情挨个处理，充分显示了个人的能力。

其实，公司停电、工商检查、客户退货、材料不足都有相应的部门来处理。它们虽然紧急，但对于管理者并不是特别重要的事情。

案例分析：这个案例告诉大家有些事情虽然紧急但是并不重要。这些紧急但不重要的事情，处理起来要花费一定的时间，不过，这些事情处理完以后，不会给企业带来多大的收益。

4. 第四象限文化

在这一象限内包含的是既不紧急也不重要的事情，用通俗一点的话说那些是消磨和打发时间的事情。

【案例】

我们到车站接人，但是火车晚点了，这时，我们只能找事情打发时间。或者看报纸，或者坐在那里看过往的行人，或者什么也不做就在那里发呆。这段时间里做的事情，既不紧急也不重要，而且，做完以后也不会有意义。

第四象限是一个完全没有必要进入的象限，进入它没有任何意义。避免进入它的方法就是多留意对自己重要的事情，最好把它带在身边，当你没事可做的时候再去处理这些事情。

四个象限的区分

1. 四个象限的界限

如果把要做的事情按照紧急、不紧急、重要、不重要的排列组合分成四个象限，这四个象限的划分有利于我们对时间进行深刻的认识及有效的管理。

	紧急	不 紧 急
重 要	重大项目的谈判 紧急问题的处理 重要会议或工作 接待重要的人物 ——必须的！ (第一象限)	愿景价值观的澄清 计划、准备、预防 学习、培训、休闲 陪客户逛大街 ——重要的！ (第二象限)
不 重 要	无谓的电话、信件、 报告、会议、应酬 附和别人期望的事 打麻将偏偏三缺一 ——无奈的！ (第三象限)	各种琐碎的闲杂事 无用的广告、函件 发呆、上网、闲聊 游荡、逃避性活动 ——多余的！ (第四象限)

图 4-1 四个象限的区分

➡ 第一象限

这个象限包含的是一些紧急而重要的事情，这一类的事情具有时间的紧迫性和影响的重

大性，无法回避也不能拖延，必须首先处理优先解决。它表现为重大项目的谈判，重要的会议工作等。

➡ 第二象限

这一象限不同于第一象限，这一象限的事件不具有时间上的紧迫性，但是，它具有重大的影响，对于个人或者企业的存在和发展以及周围环境的建立维护，都具有重大的意义。

【案例】

未雨绸缪，这是我国古代的一个成语，它的意思是说在下雨之前或者是不下雨的时候要先修缮房屋门窗，以防备下雨的时候挨雨淋。

不下雨的时候并不需要急于修缮房屋门窗，修缮房屋门窗是不紧急的事情。不漏雨的屋子对于雨天来说绝对的重要，这件事在不下雨的时候准备，才能够保证在下雨天也不影响工作的进行。

案例分析：未雨绸缪是对第二象限事件管理的形象描述。生活工作中好多重要的工作，都需要在事件出现之前做好准备，这就是制定计划的原因。

制定计划的目的是把那些重要而不紧急的事情，按部就班地高效完成。因此要学会怎样制定计划，怎么样做准备。计划、准备、学习、培训等事情都是重要的预防或者是重要的储备工作。

➡ 第三象限

第三象限包含的事件是那些紧急但不重要的事情，这些事情很紧急但并不重要，因此这一象限的事件具有很大的欺骗性。很多人认识上有误区，认为紧急的事情都显得重要，实际上，像无谓的电话、附和别人期望的事、打麻将三缺一等事件都并不重要。这些不重要的事件往往因为它紧急，就会占据人们的很多宝贵时间。

➡ 第四象限

第四象限的事件大多是些琐碎的杂事，没有时间的紧迫性，没有任何的重要性，这种事件与时间的结合纯粹是在扼杀时间，是在浪费生命。发呆、上网、闲聊、游逛，这是饱食终日无所事事的人的生活方式。

2. 四个象限的关系

➡ 第一象限和第四象限是相对立的，而且是壁垒分明的，很容易区分。

第一象限是紧急而重要的事情，每一个人包括每一个企业都会分析判断那些紧急而重要的事情，并把它优先解决。

第四象限是既不紧急，又不重要的事情，有志向而且勤奋的人断然不会去做。

➡ 第二象限和第三象限最难以区分，第三象限对人们的欺骗性是最大的，它很紧急的事实造成了它很重要的假象，耗费了人们大量的时间。

依据紧急与否是很难区分这两个象限的，要区分它们就必须借助另一标准，看这件事是否重要。也就是按照自己的人生目标和人生规划来衡量这件事的重要性。如果它重要就属于第二象限的内容；如果它不重要，就属于第三象限的内容。

3. 走出第三象限

具有假象的第三象限因为它的紧急性往往使人们难以脱身，所以人们经常会跌进第三象限而无法自拔。例如，打麻将的时候三缺一，只要一玩起来就很难脱身，而且要耗费很长的时间才能打出结果。

第一象限的事情必须优先去做，第四象限的事情人们不会去做。第三象限的事情是没有意义的，但是又很难缠，因此，必须想方设法走出第三象限。

4. 投资第二象限

第一象限的事情重要而且紧急，由于时间原因人们往往不能做得很好。第二象限的事情很重要，而且会有充足的时间去准备，有充足的时间去做好。可见，投资第二象限，它的回报才是最大的。

走出毫无意义的第三象限，把有限的时间投入到最具收益的第二象限去，不要再在第三象限做那些紧急但是不重要的无聊事情了。

【自检 4-1】

为什么第二象限的投资回报最高？

[见参考答案 4-1](#)

参考答案 4-1

[返回](#)

投资第二象限比投资其他象限的回报都要高，这是由第二象限重要但不紧急的属性决定的。

(1) 第二象限的事件都是重要的事件，重要的事件回报率自然就高。

(2) 第二象限的事件都是不紧急的事件，不紧急的事件就能够有充足的时间去做好。

第二象限的事情很重要，而且又有充足的时间去准备，有充足的时间去做好。可见，投资第二象限，就能保证回报最大。

压力与时间的关系（上）

压力与个人的关系说到底就是压力与时间的关系，时间的多少与压力有着直接的关系。

1. 压力与时间的关系

越紧急的事情压力就越大，越不紧急的事情压力就越小，

【案例】

当人们浓缩自己生命的时候，假设自己的生命时间就剩下 30 天了，这时就会发现自己每天的生命都很有意义：压力很大，有很多紧急的事情要做。

不到最后的时刻人不会这么想，总是觉得生命的时间很长。“明日复明日，明日何其多”，无所谓的，再紧急的事情也要拖到明天去做，就这样时间一天天地过去，等时机已过，再后悔已经来不及了。

由此人们发现，不到生命的最后一段时间人不会感到有压力，就不会把一些重要的事件提前处理。

案例分析：当一个人走到最后时刻的时候，当他觉得有很多重要的事情没有完成的时候，他就会感到有很大的压力。当一个人富于青春的时候，他就不会有压力，他会把一些重要的事情拖到明天去做。

时间越少，紧急的事件越多，人感受到的压力就越大；时间越多，紧急事件又少，人感受到的压力就越小。

2. 压力与表现的关系

人们在认识上往往存在一个误区：认为压力越大表现越好

事实上，几乎没有人会在压力情况下表现得最好。压力越大，紧急程度就越高，就会迫使人们加快办事的速度。加快办事速度就会增加犯错误的几率。

第七讲 优先管理（中）

压力与时间的关系（下）

3. “莫菲定律”

事情往往不会像人们所想像的那么轻松，很多事情往往比想像的更加复杂和困难，往往需要投入比想像更多的时间和精力。

对于第二象限的工作我们不仅不能拖拉，还要提前准备，而且必须做好最充分的准备。如果不能做好充分的准备，就可能会出大问题。

4. 急迫性指数测验

如果生活或者工作一直处在急迫状态的话，说明生活的质量并不高。急迫的表现主要有两个：

- ➔ 认为自己在紧迫和压力下往往表现得最好，觉得有压力或者紧迫的情况下才能够振奋精神，有所发挥；
- ➔ 经常感到工作和生活的节奏非常紧张，这根弦儿绷得就要断了。

	是	否
◆ 我在紧迫和压力下的表现最好	()	()
◆ 我常感到工作和生活十分紧张	()	()
◆ 我常感觉别人太慢而很不耐烦	()	()
◆ 我片刻没和公司联系就会不安	()	()
◆ 我做事情时往往无法集中精力	()	()
◆ 我平时最讨厌等待别人或排队	()	()
◆ 我在休假或外出时会觉得不安	()	()
◆ 我似乎从早到晚永远在赶时间	()	()
◆ 我在处理危机情况时表现得最好	()	()
◆ 处理突发事件比平时更有成就感	()	()
◆ 我常为紧急公事牺牲和亲友共处	()	()
◆ 我觉得处理突发事件才更有意义	()	()
◆ 目前工作不是我真正想做的事情	()	()
◆ 已办文件堆得越高我越有成就感	()	()
◆ 我在公司常常是边工作边吃饭的	()	()

图 4-2 急迫性指数测验

【图解】

一个人被这种紧迫性所左右，就会变成时间的奴隶，也会变成事件的奴隶。生活忙忙碌碌，毫无乐趣可言，就会丧失生命的价值取向。

改变传统的时间观念

1. 传统时间观念的误区

就是在最短的时间里能不能够做最多的事情。

2. 正确的方法

- ➔ 依照重要性程度来安排顺序；
- ➔ 不轻易因紧急情况改变计划；
- ➔ 认清紧急性与重要性的区别；
- ➔ 要遵循你心中的目标和方向。

3. 勤奋是否足够

勤奋固然重要，但仅有勤奋是不够的，多劳并不见得就多得。在公司里，得到的多少要看对公司的战略目标和战略意图贡献的大小。

【案例】

浙江一家公司的副经理很勤奋，做事认真负责。他还经常下基层和员工一起工作，一起吃饭。公司的领导和企业的员工都对他很满意。但是，他的经理位置坐了没一年就被撤了下来。因为它所管理的主要业务并不见起色，甚至完不成必要的考核。

他很勤奋，可是没有勤奋到重要的事情上，他被撤换掉也是情理之中的事。

案例分析：该干的事情不干，不该干的事情却忙忙碌碌。这样的人做事情就从来没有多想过，从来没有想过做事情的意义。

4. 本末倒置

很多人往往对自己的行动不赋予任何的目的，结果这些人就变成了一个漫无目的的工作狂。整天忙碌却不知道在做什么，也不知道能有多少收益。

- ◆ 缺乏信心，就故意装出非常忙碌；
 - ◆ 在目标不清晰时经常会特别卖力；
 - ◆ 对行动不赋予任何目的；
 - ◆ 把自己变成盲无目的的工作狂。
- 结果：
- ◆ 只会低头拉车，不去抬头看路；
 - ◆ 明明是人骑马，却变成了马拖人！

图 4-3 本末倒置

5. “七”条残酷规律

- 注意：
- ◆ 你最多只能担当七种社会角色；
 - ◆ 花花公子不是人人都能胜任的。
- 否则：
- ◆ 对你将很可能是灾难而非福分；
 - ◆ 你会被这一系列灾难所吞噬！
- 关键词：
- ◆ 必须定期作出社会角色的检讨。

图 4-4 “七”条残酷规律

有效地控制时间

1. 时间是怎样消逝的

时间总是被各种各样的事情所干扰，别人对你时间的占用就是对你的控制。时间被占用得多了，就会被割裂开，就会变成零零碎碎的，你就无法控制。时间就这样被人占用，就这样消逝了。

以下时间哪个最难控制？请排序：

- () 工作的时间；
- () 业余的时间；（酒、赌、玩、侃）
- () 上司的时间；

- () 下属的时间;
 - () 客户的时间;
 - () 女友的时间;
 - () 家庭的时间;
 - () 哥们的时间。

图 4-5 哪个时间最难控制

2. 有效的建议

- ➡ 有自己的时间计划并保证时间计划不被打乱;
- ➡ 和他人约定在一定的时间内不沟通;
- ➡ 集中时间处理琐碎的事情;
- ➡ 做事情分清楚轻重缓急。

【自检 4-2】

如何有效地控制时间?

[见参考答案 4-2](#)

参考答案 4-2

[返回](#)

我们无法控制时间是因为时间都被占用，被割裂开而变成零零碎碎的时间。要保证有完整的时间做事情就要做到：

- (1) 有自己的时间计划并保证时间计划不被打乱;
- (2) 和他人约定在一定的时间内不沟通;
- (3) 集中时间处理琐碎的事情;
- (4) 做事情分清楚轻重缓急。

第八讲 优先管理（下）

控制方方面面面对时间的干扰

1. 来自上司的干扰

来自上司的干扰往往是最难控制的，上司的干扰既不能拒绝也不能回避，还必须和颜悦色地把宝贵的时间让给他。

即使这样，也可以通过一定的方式来减少上司的干扰。

➡ 让上司清楚知道你的工作目标

通过沟通，通过年度经营计划，通过一些会议，一定要很清楚地让你的上司知道，你的工作是什么。你这一周、这个月、这个季度、今年的工作是什么。

上司知道了你的工作才有可能不给你添加干扰你工作的事情。

➡ 主动地约见你的上司以减少干扰

主动约见你的上司，就会由被动变主动，避免上司给你添加计划外的任务。

减少上司对你的时间干扰需要做到，依据对公司的理解制定自己的目标计划并让上司知道这些；主动约见上司，让他理解你的工作。这就是管理上司的文化，我们把它叫做香蕉文化。

2. 来自同事的干扰

来自同事的干扰，跟来自上司的干扰的性质不一样，大家都是同事，这种干扰最难推却。同事的干扰往往是即兴的，没有预谋，是经常容易把你的时间割裂掉的。

有效避免同事干扰的方法：

➡ 如果有人找你就站起来接待他

这种迎接方式会使来打扰你的同事感到不安而退却。

➡ 公司设立人人安静一小时制度

时间不够，是因为很多时间被割裂，使本来完整的时间变成一些零零碎碎的时间。人人安静一小时要求，在这个时间段里，每个人都自觉遵守，不要轻易去找别人。

3. 来自下属的干扰

下属的干扰往往会把你太多的时间占据掉，但是，人们往往会忽视下属的干扰，原因在于人们认为下属的干扰是天经地义的。

作为上司不应以凡事都由自己做主就觉得很有尊严，事无巨细地处理下属递上来的事情，倒成了下属所提供事件的奴隶，为下属所制。若认识不到这一点是很可悲的。

避免下属干扰的方式有：

➡ 安排固定时间供下属汇报工作；

➡ 保留固定时间供下属讨论问题；

➡ 安排其他时间处理非紧急事件。

4. 来自自己的干扰

来自自己的干扰往往很难觉察，例如没有目的的游逛，与下属聊天，各种不良的习惯，发呆或者拖延等。

有效的方法是保持清醒的头脑，学习管理和控制自己，并且争取做到“己所不欲，勿施于人”。

5. 干扰的判断

要排除干扰就需要对干扰与非干扰有所区分，判断干扰要从以下几个方面入手：

➡ 是否经常会有人打扰你的工作

这是判断干扰是否存在的前提条件，经常有人打扰，就有干扰存在。

➡ 是否清楚别人打扰你的目的

明白了别人打扰的目的，就能很容易地分清这个人是在来工作，还是来调侃。

➡ 目的、程序、制度是否明确

有了明确的目的、程序、制度就能有效地避免干扰的出现。

➡ 紧急突发状况是否经常出现

紧急突发状况并不经常出现，如果紧急突发状况很多，就要警惕干扰的存在。

6. 干扰的排除

➡ 发扬香蕉文化，杜绝推诿。香蕉文化是一种非常好的文化，可以通过香蕉文化，有效地管理你的上司，使上上下下的工作目标清晰，职责明确；

➡ 界定工作的职责，在公司里要采用无边界化的管理。不要强化部门与部门之间的边界，而是要淡化这种边界，以确定的工作程序来优化工作流程，用工作流程去拉动部门之间的配合。

第九讲 “西瓜”与“芝麻”

“丢了西瓜拣回芝麻”是一句俗语。从企业经营的角度去理解，它形容有些人做了那些低回报的工作而放弃了高回报的工作。

为什么只拣“芝麻”不抱“西瓜”

1. 人们热衷于拣“芝麻”

每一个人在人生的旅途中，总是会遇到一些“西瓜”，也会遇到很多的“芝麻”。这时，每个人的脑子里都会想着如何得到“西瓜”，但是很奇怪，在行动上人们往往是在捡“芝麻”。

为什么人们热衷于拣“芝麻”呢？因为拣“芝麻”很容易，每拣到一个“芝麻”就会有一定的成就感，在短期内获得满足，很过瘾。何况抱“西瓜”不如拣“芝麻”省力，不如拣“芝麻”来得快。所以人们虽然向往抱“西瓜”，但是“芝麻”的诱惑让他们控制不住。

2. “西瓜”与“芝麻”的区分

➡ “芝麻”与“西瓜”不可兼得

在相同的时间内，人只能做一件事情，就是说要拣“芝麻”还是要抱“西瓜”只能选择一种，如果拣“芝麻”就不会再有时间抱“西瓜”，如果抱“西瓜”就不可能再有时间拣“芝麻”。拣“芝麻”与抱“西瓜”不可兼得。

因此，在单位的时间内，你必须做出是要拣“芝麻”还是要抱“西瓜”的选择。

➡ “西瓜”与“芝麻”的区分

当然在选择拣“芝麻”还是抱“西瓜”之前，首先要对“西瓜”和“芝麻”进行区分，看哪些事情是“西瓜”，哪些事情是“芝麻”。

工作按照回报的高低可以分成两类，一类是低回报的工作，另一类是高回报的工作。“芝麻”的回报力远远低于“西瓜”，所以，“芝麻”就是指那些低回报的工作。“西瓜”的回报力远远大于“芝麻”，所以，“西瓜”就是指那些高回报的工作。

【自检 5-1】

怎样分辨您生活和工作中的“西瓜”和“芝麻”？

[见参考答案 5-1](#)

参考答案 5-1

[返回](#)

工作按照回报的高低可以分成两类，一类是低回报的工作，另一类是高回报的工作。“芝麻”的回报力远远低于“西瓜”，所以，“芝麻”就是那些低回报式的工作。“西瓜”的回报力远远大于“芝麻”，所以，“西瓜”就是指那些高回报的工作。分辨生活中的“西瓜”和“芝麻”也是同样的道理。

3. 效率和效益的分别

效率和效益虽然只有一字之差，但是在内容上却有着很大的差别。人们对于“西瓜”的追求，实际上就是对于效益的追求。

【案例】

有一位经济学家做了一个实验。他在银行兑换了 100 张钱。这 100 张钱里有 99 张是 1 元的，有 1 张是 100 元的。他拿着这 100 张钱来到一个大商场前，先说明了这 100 张钱的情况，然后撒了出去。人们都上前哄抢，这时就会发现，大家几乎都朝那 1 张 100 元钞票跑过去，去抢那张 100 元的钞票。

因为大家都清楚就是把所有的 1 元钞票抢到手，也不如那 1 张 100 元的多。一张一张地拣小钞比抢那 1 张 100 元大钞费力多了，更何况，根本就不可能把所有 1 元 1 张的钞票都抢到手。

案例分析：这是普通人对于效率和效益的理解。很明显，一张一张地拣一元的钞票效率很高，但是效益很低；去抢那张 100 元的大钞，效率会不如拣一元的小钞，但是，能够拿到就会产生很大的效益。

由此可见，追求效率是战术层面的问题，追求效益是战略层面的问题，后者才是大家追求的真正目的。追求效率是指把问题做对，追求效益是去做对的事情。做对的事情，有一定的效率，就会产生很大的回报；如果把事情做错了，效率即使很高，回报也会很低。

怎样获取“西瓜”

1. 确定有效目标

➡ 目标与计划的关系

工作不能没有目标的设定，设定了目标如果没有计划就会变成不切实际的空想。

计划的制定必须要考虑目标的期望值，必须要考虑资源的配置情况，把两者结合起来考虑才能够制定出切实可行的计划。目标和计划必须设定最后的期限，不能无限期地拖延。

➡ 利用第二象限实现目标

【案例】

某企业确定了年利润 100 万元的目标以后，就朝着 100 万元的目标猛冲，把其他问题都留在后面。它逢山开路，遇水架桥，兵来将挡，水来土掩。一开始进展得挺快，到最后是强弩之末，由于其他因素的制约，不仅没有盈利，反而亏损了。

实现目标合理的方法是在目标确定以后，对目标的实现要有一个规划。然后对技术资源以及企业的资金进行整合，这样才能使企业以持续的发展状态实现目标。

案例分析：这个企业的做法是时间管理的第三象限的做法，做了好多紧急但是不重要的事情，所以出现了欲速不达的情况。

第二象限是那些重要但不紧急的事情，这一象限的投资效益最大，要实现确定的目标，投资第二象限能够获得强劲的执行能力。

2. 提高对目标的执行力

为达到目标就要对其进行有效地执行，首先要保证充足的时间，然后需要做充分的准备和详细的计划。

- ➡ 按时执行完成每一项工作；
- ➡ 会客必须在规定时间之内；
- ➡ 会议前必须拟定会议提纲；
- ➡ 准备完整资料提供给客户。

3. 工作确定的顺序

实现高效率需要合理地调整时间以及进行资源的分配。确定工作顺序首先要确定应该做什么事情，然后确定为什么去做，用什么标准来做。下一步就是确定什么时间开始，都有什么人参加，怎么样分配时间。

4. 培养良好的工作习惯

良好的工作习惯对于高效率的工作来说是必不可少的。工作环境中各种资源的合理配置及有条理的习惯，能够使工作得心应手。

- ➡ 把所有的文件从桌子上清走；
- ➡ 把名片放在一个固定的地方；
- ➡ 把重要文件放在固定的地方；
- ➡ 建立电脑及文件的归档系统；
- ➡ 重新归类未审批处理的文件；
- ➡ 彻底整理办公桌及电脑文件。

5. 发展性和维持性工作

维持性工作做了以后，只不过是昨天工作的重复，没有任何的新意，不会因此而发财，

也不会因此而得到升迁，是平行移动的工作。另外一类工作是发展性工作，就是在去做这件事情的时候，有机会向高处移动，会获得更好的升迁，更好的回报。

【案例】

有一位世界著名的青年科学家经历了一个很不平凡的历程。她小学五年级的时候，遇上文化大革命，被下放到农村去养猪。在农村的时候，她始终没有放弃对学习的渴望，边放猪边自学。国家恢复高考后，凭借坚强的毅力只有五年级学历的她考上了大学。四年以后，她以全班第一名的成绩毕业。

时隔不久，她有了一个到澳大利亚墨尔本大学学习的机会。在澳大利亚的墨尔本大学，她为了挣够学费及生活费用，一天打三份工。白天中午去给人家做清洁工，下午给人家整理花园，晚上伺候一个大小便失禁的老太太。在墨尔本大学毕业后又读了博士。现在是中国某大学的博士生导师，成了世界著名的青年科学家。

案例分析：这位女士能够有这么大的成就，就是因为她能够在自己现有的工作中找到发展性的亮点。她在农村边放猪边自学，放猪是她的维持性工作，学习是她的发展性的亮点。当机会到来的时候，她发展性的亮点就变成了改变她的身份的魔棒。

【自检 5-2】

怎样对待您工作中的维持性和发展性工作？

[见参考答案 5-2](#)

参考答案 5-2

[返回](#)

维持性工作做了以后，只不过是昨天工作的重复，没有任何的新意，不会因此而发财，也不会因此而得到升迁，是在平行移动。另外一类工作是发展性工作，就是在去做这件事情的时候，有机会向高处移动，会获得更好的升迁，更好的回报。

正确的工作方式是在做好维持性工作的同时不放弃发展性的工作，在维持性的工作中寻找发展性工作的亮点，当机会出现时，将发展性工作变为改变生活方式的跳板。

6. 如何处理高回报活动

高回报的活动本来就少，我们节约出来大量的时间，也不过是为了把高回报的事情做好，因此，高回报的活动要认真对待。

➡ 以高回报为原则安排低回报项目

在高回报的项目短缺的情况下，可以花一些时间，争取把低回报项目的回报率发挥到最大。

➡ 集中精力保持高回报的重点目标

目标也有主次大小之分。应该集中精力确保大的目标、主要目标的实现。

➡ 放宽最后期限，使它被特殊化

高回报活动中的重要目标如果不能按期完成的话，可以适当延长期限，使它特殊化。这样就能够吸引足够的注意力去解决它。

➡ 目标分解，循序渐进，逐步达成

在大目标难以实现的情况下，可以把大目标进行分解，分成若干个小目标，然后逐个解决。

➡ 寻求帮助，团队合作，利益共享

“三人齐心，其力断金”，善于合作的人才能够做成大的事情。

➡ 用精力高峰时间解决高回报工作

每个人在一天里总会有精神最好的时候和精神最差的时候。要用精力处于高峰的时间做好高回报的工作。

➡ 自我激励，自我回报，自我激发

高回报的活动往往有一个较长的期待过程，要保持持续的良好精神状态，需要自我激

励、自我回报、自我激发。

- ➡ 保持沟通，承担责任，全速前进
- 保持与其他人员的沟通，互相激励，全速前进。

7. 如何处理低回报活动

低回报的活动，有些是没有必要做的活动，有些是不得不做的活动，有些是琐碎的活动。它们的回报率都很低，可以用不同的方式进行处理。

- ➡ 忽略它们，释放你的时间
- 时间有限，注意力也有限，意义不大的事情完全可以“睁一只眼，闭一只眼”。

- ➡ 简化它们，将它们系统化

有些活动既复杂又回报率低，在必须去做的情況下，就去简化它。如果这件事情很凌乱，就想办法把它系统化。简化了的和系统化了的就会比较容易处理。

- ➡ 降低标准，不必追求完美

有些回报率低的事情没有必要太认真，也没有必要把它做得很完美。好钢不要用在刀背上。

- ➡ 放弃它们，舍弃一些事情

没有必要做的事情干脆不要去做，舍弃做回报率低的事情，才能有做那些回报率高的事情的时间。

- ➡ 花钱请人，交给别人来做

古语云：君子性非异也，善假于物也。聪明的人会把这些低回报的事情交给别人去做。

- ➡ 工作分类，在其他时间做

琐碎无序的事情应该先分类，然后抽出一定的时间集中完成。

如何避免拣“芝麻”

时间的有效管理可以避免拣“芝麻”的活动，时间有效管理的前提是有一个良好的时间记录。停止拣“芝麻”活动是破，时间记录是立，一破一立就能帮助人们确定高回报的工作并把它做好。

1. 停止拣“芝麻”的活动

停止拣芝麻的活动需要做到：

- ➡ 把相同的事情进行分类

把那些琐碎的事情进行分类，然后集中一定的时间处理这些鸡毛蒜皮的事情。

- ➡ 看清楚前进的方向

真正去做有效益的事情，停止拣芝麻的行为，就不能只低头拉车，不抬头看路。也就是不仅仅要有战术的应用，还要确定合适的战略计划。

2. 时间记录的工作

很多人都有这样的感觉，自己工作很努力，然而没有成就感。自己的努力，没有得到应有的回报。这是因为不良的习惯偷走了你宝贵的时间，使你在有限的时间内不能做最有价值的工作。时间记录的方法能够帮助你发现所做过的事情的价值大小。

- ➡ 持续时间记录，提供精确资料

做时间的记录必须详细，几点钟做的什么事情，都要一个不落地记录下来。这项工作记的是一件一件事和做事的时间，不必要记录事件更为详细的内容。

记录的时间要有连续性，也就是一天接着一天记，不能记一天隔一天地做记录。

- ➡ 记录一周或 30 天内的活动内容

作记录要有一定的时间段，或者一周或者 15 天或者一个月，总之，要记录一个时间段内的事件。

- ➡ 观察分析时间流程的内容

一段时间的记录做完以后，就要对单位时间内所做的事情进行观察分析。看做的哪些事情回报高，哪些事情回报低，是什么样的习惯造成的。

这样经过对时间记录的分析，就能发现那些低回报的工作以及不良的习惯。就能有的放矢地去改变它。

3. 怎样记录你的时间

这里建议大家做一个如下的表格，记录下来你一周之内，每一天、每一个时间段所做的主要工作。

表 5-1 时间记录表

时间 日期	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	二十四
星期一										
星期二										
星期三										
星期四										
星期五										

记录完以后对这个表格进行分析，很容易就能发现一周之内哪些时间被有效利用了，哪些时间被浪费了。

4. 用时间记录跟踪

当你对一周的时间管理情况进行分析后，如果又提出了新的时间管理方案，仍然需要时间的记录，因为：

➡ 通过对时间的记录，你会变得更清楚

时间的记录会让你清楚地知道新的时间管理方案的执行情况，及时发现时间方案中存在的问题。

➡ 计划某个工作时，记录你的预算时间

在制定某个工作计划时，也要制定相应的时间计划，也就是制定相应的时间预算。时间的记录，可以与时间的预算作比较，从而有效控制计划的进度。

➡ 当工作完成后，检查你用的实际时间

工作完成后，通过时间记录可以检查工作的实际时间，为制定下一个计划提供坚实有力的材料资源。

时间的记录是一个很有意义的活动。它有利于培养人的良好习惯，增强你的洞察力，帮助你发现高回报的工作，并把做好。总之，时间的记录能够帮助你获得长期的效益。

第十讲 如何做好时间管理

工作行动的误区

进行时间管理需要一定的执行力，但是，执行力虽然很重要，工作和行动中只靠执行力还远远不够。工作和行动如果陷入了误区，执行力只能起到南辕北辙费力不讨好的作用。

1. 缺乏战略的战术行动

企业往往精于战术的使用而忽视战略的规划。战术的使用如果没有战略的指导，这些战术就不会有连续性，就难以凝聚最大的力量，产生最大的效益。

2. 缺乏规划的工作行动

即使是战术的行动，有的企业也没有具体的规划，或者是搞激情工作，或者是头痛医头脚痛医脚。

3. 缺乏目标的盲目行动

工作没有目标，盲目地工作，或者是为了工作而工作。即使有目标也是为了目标而工作，不以追求实际的效益为目的。连为什么做这件事都不明确。

4. 过于正式的会议行动

我国的企业开会都有专门的会议室，会议室里桌椅板凳，茶壶茶碗，一应俱全。开会的时候，有早到有晚到，喝茶聊天好不热闹。会一开起来，你一言我一语，小事半个小时，大事两三个小时。开会的时间长效率低。

【案例】

有一家跨国公司的车间很大，车间的会议室都很小。它在车间的里面，是一个很小的房间，里面既没桌子也没凳子。

当有人申请用这个会议室的时候，人马上到了。一共七八个人，围了一个圈，除了会议主持人的手不背，其他人的手都背在后面。会议主持人问原材料主管有什么问题，原材料主管马上把手放在前面说原材料中有一项需要添加，昨天已经申请，现在还没有落实。说完又把手背到了身后。会议主持人听的时候把手背起来，回答别人问话的时候又把手放到了前面。接着会议主持人以同样的方式又问了技术主管、质量检测员遇到的问题并予以了回答。不到15分钟，他们就把会开完了。

案例分析：企业会议的目的是解决生产销售方面存在的问题，会议的形式越简单越能提高企业的效率。拖沓冗长的会议不但不能有效地解决问题，还会浪费很多工作时间。

5. 缺乏沟通的传达行动

我国的企业习惯于用文件传达计划、通知等，这种方式是单向的行为，不能和接受计划或者通知的对象进行沟通。计划或者通知等文件对执行者的意见建议不能及时反馈，更得不到认真的对待，这就会影响企业决策的科学性，企业的效益必然会受到影响。

【自检 6-1】

为什么工作中会出现事与愿违欲速不达的情况？

[见参考答案 6-1](#)

参考答案 6-1

[返回](#)

出现事与愿违欲速不达的情况多是因为工作和行动陷入了低效益的误区，表现在：

- (1) 缺乏战略的战术行动
- (2) 缺乏规划的工作行动
- (3) 缺乏目标的盲目行动

- (4) 过于正式的会议行动
- (5) 缺乏沟通的传达行动

工作计划的流程

任何企业都有它的工作流程，有的企业没有流程计划，工作流程处于无意识的状态，效率很低，内耗很大。有的企业工作流程计划做得很好，企业的效率很高，效益也很高。企业的管理者必须对企业的工作流程重视起来，制定合理的流程计划提高企业效益。

时间管理的各个层面

1. 战略层面

企业的时间管理必须先解决战略层面的问题，首先要做到做对的事情，才能够很好地把事情做对。

➡ 防止企业走弯路

企业只有制定有效的发展战略规划，确定了清晰的目标，才能够有明确的方向，才能够不走或少走弯路。

➡ 减少企业沟通成本

减少企业沟通成本主要是减少企业高层的沟通成本。有很多的企业高层沟通成本太大，他们每天在谈重大问题的决策，可就是搞不清到底是投资还是不投资，是上这个项目还是不上。股东会、董事会经常开会，讨论这些重复的大方向问题，耽误了大量的工作时间。

因此，战略目标的清晰，能够在最大程度上避免因决策的失误而造成的各种损失，同时，必然能够减少很多企业的高层沟通成本。

2. 流程层面

在企业的时间管理中，仅次于战略层面的是企业的流程层面。

➡ 优化企业业务流程

企业只有不断地检讨和优化企业的业务流程，尤其是优化企业的核心业务，才能够使企业的整个运营体系趋于合理和简化。所以流程优化，将会使企业降低运营成本和管理人员的沟通成本。

➡ 流程再造系统

要避免企业的内耗和各种各样的低质量成本损耗，解决的办法就是流程再造。流程再造的概念跟 ISO9000 的概念不一样。它是真正的 KPI 系统，是的确要通过整个公司的流程体系去优化企业的运营程序，使得运营程序越来越趋于合理和简单。这样的话，就能够节约时间，简化工作，降低成本，加快发展的速度。

3. 组织层面

组织层面的管理应当着眼于怎样克服宝塔式的组织结构，实现组织结构的扁平化、矩阵化。

➡ 宝塔式组织结构

我国企业的组织形式以宝塔式组织结构为主，这种组织结构的特点是从上到下像宝塔一样，层层往下，级别越来越小。这种组织结构随着企业规模的扩大而扩大，逐渐变得效率越来越差，人浮于事，臃肿不堪。

➡ 组织结构的扁平化、矩阵化

优化企业的组织层面，必须克服宝塔式组织结构的弊病，坚定地在公司实行扁平化、矩阵化。当然这样一个组织模型是以流程优化为导向建立的。企业只有不断去优化和改善组织结构，才能够避免组织内部的内耗、扯皮、推诿现象，才能够有效地支持企业的发展。

结构影响行为，提高企业行为的效率，必须优化企业的组织结构。

4. 沟通层面

➡ 建立沟通渠道的必要性

企业只有建立健全沟通渠道，才能够有效支持企业的发展。因为个人英雄主义的时代已经过去。因此，建立沟通渠道，完善企业的沟通文化，必然能够避免企业内外部矛盾和误会的产生，降低各种沟通成本和时间。

➡ 沟通渠道的建立

沟通层面并不是指那种无意识的随意的沟通，而是在公司里建立一个有效的沟通渠道。也就是建立一种从上到下、从下到上、从左到右、从右到左全方位的沟通渠道。

5. 授权层面

➡ 有效授权的必要性

个人英雄主义的时代已经结束，企业作为一个团队必须集体行动。个人行动的明确、负责、有效需要企业有效的授权。同时，企业内部责、权、利不清的问题，也使企业在推诿扯皮中浪费了大量的时间和精力。

➡ 建立有效的授权模式

企业只有建立有效的授权模式，才能够有效地支持企业的发展。企业应该建立一个现代企业的授权结构，这样，才能够避免企业内部权责利的不清。

有效授权，同样是一个非常重要的时间管理。

6. 资源层面

企业只有有效地利用资源，才能够有效地支持企业的发展。在资源对等的情况下，应该提高资源的有效利用率。

【案例】

在中国，企业资金的年周转次数平均在 3 次到 5 次。但是优秀的跨国公司，年资金周转次数可以达到 50 次到 80 次。可以看出，国外企业对资金的使用效率远远高于中国的企业，因此它们创造的效益也远远高于国内企业。

案例分析：除了资金的优化利用，企业的资源优化利用还包括时间的优化利用，人力的优化利用，场地设备的优化利用以及业务关系的优化利用等。

7. 会议层面

企业只有建立有效的会议文化，才能够有效支持企业的发展。因为企业每天都要面对各种问题，而会议是解决问题的一个重要方式。因此，建立简洁有效的会议文化，必然能够避免企业内部文山会海的问题。

【案例】

有一本书书名叫做《六项思考帽》。这本书讲为什么人们在开会的时候总是吵架，它说人们用同一思维方式针对一个问题提出想法必然会发生争吵。

为了解决针对同一问题各自为战的局面，这本书把思维方式分成六种类型，然后用六种不同颜色的帽子来表示这六种可能性。在开会的时候，只允许用一种思维方式就这一问题发表言论。

具体做法是，黄帽子提出一个问题，其他的人都来提建议。红帽子提出一个建议，其他人可以表示同意，也可以表示反对，但不能再用这一思维方式提出不同的建议。那么蓝帽子赞成，黑帽子反对，青帽子对这个建议进行补充发挥，最后剩下紫帽子对这个问题作最后总结。

案例分析：“六项思考帽”是一种平行的思维方式。这样分工就能有效避免思维方式的冲突，有效避免在会议过程中，因思维方式的不同而产生的无益损耗。

8. 学习层面

一个现代化的企业，必须有赖于持续的学习能力及不断地变革和创新的能力。所以，建立学习型的组织，必然能够避免企业内部员工因素质低下而造成的资源浪费和效益低下等问题的出现。

【案例】

国内企业的学习仍然局限于今天听这个课，明天听那个课的原始状态。目前，国际上一些世界级的企业，已经不再局限于这些作法。它们现在盛行一种“自助餐式”的学习方式。就是根据公司发展战略的需

要来要求它的员工。企业需要员工具备什么样的能力，员工就要达到这样的能力，如果达不到，企业就会根据这位员工的缺陷，向这位员工提供相应的培训。

这些企业的人力资源部门都有企业员工的能力模型，部门依据员工的能力模型，制定相应的人员培训计划。

我国企业的学习只不过处于一个起步的状态，许多企业并不注重企业人员的学习培训，这样的做法很不利于企业的优化管理和创新。把企业建立一个学习型组织，还需要企业管理人员的足够重视。

9. 习惯层面

习惯是时间管理讲座的一个重点，良好习惯的培养不仅仅是个人的事情，企业也要养成良好的习惯。只有不断地去检讨、去反省企业的各种习惯，清醒地认识企业，不断地提高，才能不断适应这个快速发展的社会。所以，如果人人都能建立一个良好的习惯，克服和改正不良的习惯，必然能够避免企业的无效率状态而走向成功之路。

把不良的习惯改掉，无论是工作中的不良习惯，还是生活中的不良习惯，最重要的是改变思维习惯。思维习惯是行为习惯改变的前提，思维习惯的改变还能带动企业的创新。

作为企业的普通员工，只有不断修正自己的各种不良习惯，才能为企业创造更大的价值，才能够进一步提高生活的质量。

10. 情感层面

作为一个人，情感问题是非常重要的，只有拥有稳定的家庭，稳定的感情才能够拥有稳定的事业。所以正确地对待和处理情感问题，才能够避免陷入可怕的情感漩涡，否则，一不小心陷了进去，就会毁了家庭，就会影响甚至毁了自己的事业。

第五代时间管理的思考

1. 工作与生活的关系

要说明工作与生活的关系，不能不回答如下几个问题：

- ➡ 辛勤工作与享受人生是否一定是对立的？
- ➡ 工作赚钱与消费花钱是否一定是对立的？
- ➡ 个人利益与团队利益是否一定是对立的？

答案是否定的，这在以往的学习中已经学过。通过学习就能够把它们统一起来，逐渐做到在辛勤工作中享受人生，在消费中创造价值，在为企业创造价值中追求自己利益的最大化。

2. 第五代时间管理的真谛

- ➡ 真谛之所在

实现四个统一，即：

- ① 辛勤工作和享受人生统一
- ② 工作赚钱和消费花钱统一
- ③ 个人利益和团队利益统一
- ④ 团队利益和社会利益统一

- ➡ 辩证统一的思维方式

人的思维不要局限于事物的一个方面，不要一工作就看不到享受，不要单纯地消费而忽视赚钱的机会，不要觉得个人利益与团队利益难以调和。

要学会道家的理念，用辩证统一的观点看待事物的发展，不要把它们对立起来。这样生活和工作之间的关系就会变得非常有意义。

3. 使命和希望

时间管理课程的宗旨就是提高中国企业的经营管理水平，改善企业各级员工的生活素质，把快乐和健康带给所有的人。

【自检 6-2】

怎样才能开开心心地生活？

[见参考答案 6-2](#)

参考答案 6-2

[返回](#)

要开开心心地生活需要实现四个统一：

- (1) 辛勤工作和享受人生统一
- (2) 工作赚钱和消费花钱统一
- (3) 个人利益和团队利益统一
- (4) 团队利益和社会利益统一

通俗地说就是要在辛勤工作中享受人生，在消费中创造价值，在为企业创造价值中追求自己利益的最大化。