

富士康科技集團

PCEBG-APBG-HR

課 程：*時間管理*

講 師：蔣文婕

更新日期：2008年06月06日

網 要

時間管理原則

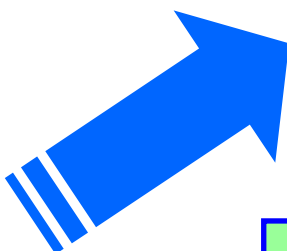
時間管理的對策

時間管理的誤區

時間管理定義

時間定義

導 言



世界上最快而又最慢，
最長而又最短，
最平凡而又最珍貴，
最容易被忽視，
而又最令人后悔的就是時間。
放棄時間的人，
時間也會放棄他。



中國人時間觀念弊病

一、缺乏時間觀念

二、缺乏效能概念



什么是時間？



時間包含在人與事物中，以數學的觀點看，是一種函數關係。

以哲學的觀點來看：时间是物质运动的顺序性和持续性，其特点是一维性，是一种特殊的资源。

什麼是時間管理？

- 時間管理就是自我管理
- 自我管理即是改變習慣，以令自己更富績效，更富效能
 - 把事情很快地做完，叫做效率
 - 把事情很快又很對地做完，叫做效能
- 時間管理所探索的是如何減少時間浪費，以便有效地完成既定目標。時間管理就是要做好事前的規劃或長期的計劃

時間管理不是什麼？

- 時間本身不是問題。因為每個人每天所擁有的時間都是一般地多
- 所以時間管理的問題本身不在於時間，而是在於自己如何善用及分配你自己的時間



時間的特性

● **供給毫無彈性**：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

● **無法蓄積**：时间不象人力、财力、物力和技术那样被积蓄储藏。不论愿不愿意，我们都必须消费时间，所以我们无法节流。

● **無法取代**：任何一项活动都有赖于时间的堆砌，这就是说，时间是什么活动所不可缺少的基本资源。

● **無法失而復得**：时间无法象失物一样失而复得。它一旦丧失，则会永远丧失。

一個活到72歲的人的時間分配

- 人生最宝贵的两项资产，一项是头脑，一项是时间。无论你做什么事情，即使不用脑子，也要花费时间。因此，管理时间的水平高低，会决定你事业和生活的成败。每个星期有168 个小时，其中56 个小时在睡眠中度过，21 个小时在吃饭和休息中度过，剩下的91 个小时则由你来决定做什么——每天13 个小时。

睡覺：21年

排隊：3年

工作：14年

開會：3年

個人衛生：7年

打電話：2年

學習：7年

其它：2年

吃飯：6年

找東西：1年

旅行：6年



請排出正確的行事優先順序



緊迫的事

不緊迫的事

重要的事

不重要的事

?	?
?	?

請將以下事務按四象限進行分配

設備故障

有些不速之客到訪

有些無謂的請託

技能之提升

問題之調查

重傷害急救

顧客抱怨

有些交際應酬

處理屬下之工作

個人嗜好的沉迷

有些電話

有些會議之出席

有些臨時的邀約

公關之促進

健康檢查

員工產生肢體衝突

停電

有些文件之處理

自我干擾

生產停擺計劃之研擬

正確的行事優先順序



緊迫的事

不緊迫的事

重要的事

不重要的事

1 st 急	2 nd 重
3 rd 輕	4 th 緩

正確的行事優先順序

	緊急	不緊急
重要的事	設備故障, 生產停擺 重傷害急救 員工產生肢體衝突 顧客抱怨 停電	計劃之研擬 技能之提升 公關之促進 問題之調查 健康檢查
不重要的事	有些電話 有些不速之客到訪 有些會議之出列席 有些無謂的請託 有些臨時的邀約	有些交際應酬 有些文件之處理 處理屬下之工作 自我干擾 個人嗜好的沉迷

紧急事務和重要事務有四种不同的组合

1. **重要并且紧急**：它们是危机任务，也是突發事件，这些任务现在需要时间，立即要做。
2. **重要但不紧急**：它们是新的机遇，这些任务应具有最高的优先级，应该从现在就开始做。
3. **紧急但不重要**：它们是日常事务，你真的需要做这些事情吗？
4. **既不紧急又不重要**：它们是杂乱琐事，它们的优先级不是最高的，但应该在你的时间表中占重要位置。

時間管理誤區

所謂時間管理誤區，
是指導致時間浪費的各種
因素，我們探索克服時間浪
費的途徑便是“培養克服時
間管理誤區的技能。”



誤區之一：工作缺乏計劃

不重視作計劃的原因

1. 因過分強調“知難行易”而認為沒有必要在行動之前多做思考.
2. 不做計劃也能獲得實效.
3. 不了解做計劃的好處.
4. 計劃與事實之間極難趨於一致, 故對計劃喪失信心.

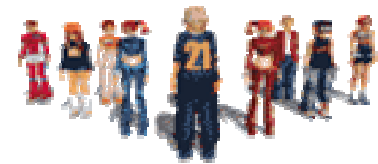
誤區之一：工作缺乏計劃

對於一個高科技企業員而言，不應把以上原因當做工作中的借口。

1. 固然有些事情是易行難料的，但過分強調這一點，可能養成一種“做了再說”或“船到橋頭自然直”的僥幸心理。
2. 不做計劃的人只能消極地應對工作，他將處於受擺布的地位，計劃是有意識地支配工作，處於主動地位，並提高工作效率。

誤區之一：工作缺乏計劃

3. 由於目標中擬定假設的客觀環境發生變動，計劃與實際常難以趨於一致。所以必須定期審查我們的目標與計劃做出必要的修正，尋找最佳途徑。



誤區之一：工作缺乏計劃

1. 目標不明確.
2. 沒有進行工作歸類的習慣.
3. 缺乏做事輕重緩急的順序.
4. 沒有時間分配的原則.

誤區之二：組織工作不當

- 職責不清, 工作內容重複
- 事必躬親, 親力而為
- 溝通不良
- 工作時斷時續



誤區之二：組織工作不當

對一般員工而言

- 學會如何接受請托
- 學會利用資源



誤區之二：組織工作不當

對管理人員而言

- 1. 擔心部屬做錯事.
- 2. 擔心下屬表現太好
- 3. 擔心失去對下屬的控制.
- 4. 不願意放棄得心應手的工作.
- 5. 找不到合適的下屬授權.



誤區之三：時間控制不夠

- 拖延商數測驗(A非常同意B略表同意C略表不同意D極不同意)
 1. 為了避免對棘手的難題採取行動,我於是尋找理由和借口.
 2. 為使困難的工作能執行,對執行者的壓力是必要的.
 3. 我經常採取拆衷辦法以避免或延緩不愉快的事是困難的工作.
 4. 我遭遇了太多足以防礙完成重大任務的干擾與危機.
 5. 當被迫從事一項不愉快的決策時,我避免直接了當的答復.

誤區之三： 時間控制不夠

- 6. 我對重要的行動計劃的追蹤工作一般不予理會.
- 7. 試圖以他人為管理者, 執行不愉快的工作.
- 8. 我經常將重要的工作安排在下午處理, 或者攜帶回家, 以便在夜晚或周末處理它.
- 9. 我在過分疲勞時, 以致無法處理所面對的困難任務.
- 10. 在著手處理一件艱難的任務之前, 我喜歡清除桌上每一個物體.

誤區之三：時間控制不夠

- 每一个“非常同意”评4分，“略表同意”评3分，“略表不同意”评2分，“极不同意”评1分。
- 總分小于20分，表示你不是拖延者，你也許偶爾有拖延的習慣。總分在21~30分之間，表示你有拖延的毛病，但不太嚴重。總分多于30分，表示你或許已患上嚴重的拖延毛病。

誤區之三：時間控制不夠

- 通常在時間控制容易陷入下面的陷阱
- 1. 習慣拖延時間.
- 2. 不擅處理不速之客的打擾.
- 3. 不擅處理無端電話的打擾.
- 4. 泛濫的“會議病”困擾.

誤區之四：整理整頓不足

辦公桌雜亂與大小無關，因為雜亂是人為的。“雜亂的辦公桌顯示雜亂的心思”——文件堆積定律。

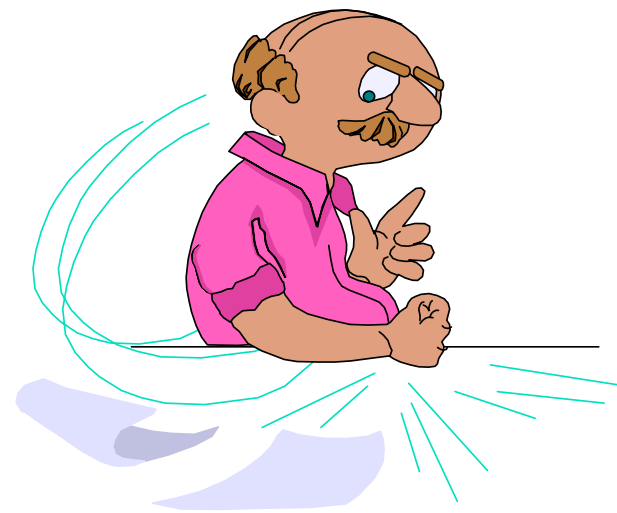


誤區之五： 進取意識不強

- 個人的消極態度
- 做事拖拉, 找借口不干工作
- 唏噓不已, 做白日夢工作中閑聊.

- 世界上所有成就都是“現在”所塑造的，我們要記取“過去”，把握“現在”，放眼“未來”。

- 昨天是一張已被注銷的支票
- 明天是一張尚未到期的本票
- 今天則是隨時可用的現金。



時間管理六項基本原則

- 明確目標
- 有計劃、有組織地進行工作
- 分清工作的輕重緩急
- 合理地分配時間
- 與別人的時間取得協作。
- 制定規則，遵守紀律。



原則之一——明確目標

- 目標刺激我們奮勇向上
- 如何制定目標(五個特征)
- 具體的(Specific)
- 可衡量的(Measwvable)
- 可達到的(Attainable)
- 相關的(Relevant)
- 基於時間的(Time-based)



原則之二——有計劃、有組織地進行工作

- 就是把目標正確地分解成工作計劃，通過採取適當的步驟和方法，最終達成有效的結果。
- 1. 將有聯系的工作進行分類整理。
- 2. 將整理好有各類事務按流程或輕重緩急加以排列。
- 3. 按排列的序順進行處理。
- 4. 為制定上述方案需要安排一考慮時間。
- 5. 由於工作能夠有計劃地進行，自然也就能看到這些工作應按什麼次序進行，以及哪些是可以同時進行的工作。

原則之二——有計劃、有組織地進行工作

如何做計劃呢

1. 確立目標
2. 探尋完成目標的各種途徑
3. 選定最佳的完成方式.
4. 將最佳的途徑轉化為月/周/日的工作事項.
5. 編排月/周/日的工作次序並加以執行
6. 定期檢查目標的現實性以及完成目標的最佳途徑的可行性.

原則之二——有計劃、有組織地進行工作

有了計劃，務必切實行動，切記

1. 切實行動你的計劃和創意，以便發揮它的價值，不管主意有多好，若不執行，否則永遠沒有收獲。
2. 實際行動時心理要平靜，估計困難。做好準備、及時調整。

原則之三 — 分清工作的輕重緩急

- 急迫性指數測驗
- 選取出你最可能作出的反應行為或態度
(A=从不；B=有時候；C=常常)
- 1、我在壓力之下表現最好。()
- 2、我常歸咎外在環境太匆忙或緊張，以致無法作深入的自我反省。()
- 3、我常因周圍的人或事動作太慢而不耐煩。我討厭等待或排隊。()

原則之三 — 分清工作的輕重緩急

- 4、我休息时会觉得不安。 ()
- 5、我似乎永远在赶时间。 ()
- 6、我常为了完成某项事情而拒人于千里之外。 ()
- 7、我只要片刻没和办公室联系就觉得不安。 ()
- 8、我在做一件事时常会想到另一件事。 ()
- 9、我处理危机时表现最好。 ()

原則之三 — 分清工作的輕重緩急

- 10、处理突发状况的兴奋感，似乎比慢工出细活更让我觉得有成就。（ ）
- 11、我常为了处理突发状况，牺牲和亲友共处时间。（ ）
- 12、当我为了处理突发状况，必须取消约会或中途离开，我认为别人应该能谅解。（ ）
- 13、我觉得处理突发状况让一天的生活更有意义。（ ）

原則之三 — 分清工作的輕重緩急

- 14、我常边工作边吃饭。（ ）
- 15、我一直认为总有一天能做我真正想做的事情。（ ）
- 16、一天下来办公桌上“已办”文件如果堆得高高的，我会很有成就感。（ ）

原則之三 — 分清工作的輕重緩急

- “A”总数： “B”总数： “C”总数： 总得分：
- （A=0分； B=2分； C=4分）
- 0到25分属于低度急迫性心态，26到45分属于强烈急迫性心态，46分以上已经到了严重急迫性的程度。

原則之三 — 分清工作的輕重緩急

做事應考慮輕重，再辨緩急

第一象限 重要而又緊急的事情

第二象限 重要但不緊急的事情

第三象限 緊急但不重要的事情

第四象限 既不緊急也不重要的事情

原則之四——合理的安排時間

按事情的“重要程度”编排行事优先次序的准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”的原理的基础上。

巴列特定理：

- 80%的銷售額是源自20%的顧客
- 80%的電話是來自20%的朋友
- 80%的總產量是來自20%的產品
- 80%的財富集中在20%的人手中

原則之四——合理的安排時間

- 传统式的电冰箱在结构上，冷冻库是位于上端，冷藏库则位于下端。当你使用冷藏库时，则往往非下蹲不可。不幸的是我们使用冷藏库的机率高达80%，使用冷冻库的机率只有20%，致使我们许多家庭妇女在使用电冰箱时往往因蹲下次数过多而感腰酸背痛。基于此，某家用电器公司在电冰箱的设计上做了修改，将冷藏库与冷冻库的位置做了对调，这种新型的电冰箱大大地减少了下蹲的次数。不难发现，这种设计就是利用了80/20原理。

原則之五——與別人的時間取得協作

- 每個人或組織都有自己時間使用的規律
- 拜訪客戶前要提前預約



原則之五—制定規則，遵守紀律

- 1. 在進行工作時，一定要念念不忘這個工作何時截止。
- 2. 即使外部沒有截止的日期，自己也要樹立一個何時完成的目標。
- 3. 由於不得已原因而不能按期完成時，一定要提前。與有關部門取得聯系，將影響縮小在最小範圍之內。

原則之五——制定規則，遵守紀律

分析自己時間使用方式和狀況

時間清單表 時間統計

一、公務活動

1. 上下班
2. 開會
3. 打電話
4. 閱讀文件、整理通信
5. 幫助下屬
6. 接待賓客
7. 向上級匯報
8. 傳遞文件
9. 其它工作上活動
10. 接待訪客
11. 外出

二、個人活動

1. 整理儀容
2. 飲食
3. 睡覺

三、家庭活動

1. 煮飯
2. 洗熨衣服
3. 打掃房屋
4. 雜務與家事
5. 購物
6. 逛街
7. 取款繳款
8. 看孩子
9. 家庭外供
10. 家庭溝通
11. 其它家庭活動

四、休閒活動

1. 聽廣播音樂
2. 看電視
3. 休閒讀
4. 嗜好
5. 觀看比賽
6. 運動
7. 休閒旅遊
8. 與外交
9. 其它休閒
10. 活動
11. 其它活動

一星期時間日誌與簡略分析表

PCEBG APBG-HR

原則之五—制定規則，遵守紀律

星期一時間總結表時間統計

項目				
活動項目	估計花費時間	實際花費時間	差額	占總時間百分比
公務活動	45	50	-5	29.80%
個人活動	45	40	5	23.80%
家庭活動	32	46	-14	27.40%
休閒活動	40	27.5	12.5	16.40%
其他活動	6	4.5	1.5	0.026
時間總計	168	168	0	100%

有效的時間管理系統

- 明確你的價值目標
- 確定你的目標
- 對你的目標按優先級排序
- 明確你的任務
- 對任務按優先級排序



節省時間的方法

下面总结了二十个节省时间的方法，请根据你的需要选用它们：

1. 对目标、任务、会议等事件分别按优先级进行排序。
2. 从优先级最高的事物着手。
3. 和拖延做斗争，如果事情重要，从现在开始做。
4. 把大的、艰难的任务细分为小的、容易的部分。
5. 为自己创造一小时的宁静，哪怕这需要很强的意志力，或者有时不起作用。
6. 找到一个隐蔽的地方，如图书馆或空闲的办公室。
7. 当你有重要的事情要处理时，学会对别人说“不”。
8. 学会委派别人做事。
9. 归纳相似的事情，把它们放在一起处理。

節省時間的方法

10. 减少例行事务：它们不值得花费过多时间。缩短低价值的事件。抛开没有价值的信件和文书工作。委派别人完成、减少或推迟优先级很低的任务。
11. 避免完美主义。记住80/20 定律。
12. 避免作出过多许诺。对你在有限时间内能完成的工作持现实态度。
13. 不要把时间表排得满满的，为自己留下一定机动时间应付突发事件。
14. 设置时间限制。例如，做某些决定时，不应超过3分钟。
15. 聚精会神地做手头的的事情。
16. 处理重要事情时，使用大块的时间。
17. 迅速处理困难的事情，等待和拖延不会使它们变容易。
18. 文书工作争取只处理一次。
19. 在行动以前，彻底地思索整件工作。
20. 第一次就做好。

來自美國的參考數據

- # 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。
- # 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。
- # 80% 的人不想在星期一早上上班。只有 60% 的人不想在星期五上班。
- # 人们一般采用 13 种不同的方法管理他们的时间。
- # 人们一般每 8 分钟会收到 1 次打扰，每小时大约 7 次，或者说每天 50-60 次。平均每次打扰大约是 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。
- # 平均每天，全国有 170,000,000 个会议。
- # 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 年就可以成为专家。

來自美國的參考數據

- # 95%的書籍是由5%的人購買的。所有的出版物中間95%沒有派過一次用場。
- # 如果經濟獨立了，97% 的工人不願為他們的老板干活或者從事他們現在的職業。
- # 20%的工作時間是“關鍵性的”、“重要的”。80%的時間用在了無意義的事情上。
- # 過去20 年里，工作的時間增加了15%，娛樂閒暇時間減少了33%。
- # 一個人如果工作桌上亂七八糟，他平均每天會為找東西或者多余耗費花1 個半小時，每周7 個半小時。
- # 平均閱讀速度大約是每分鐘200 個詞，如果每個工作的人每天閱讀2 小時，將其閱讀速度提高到每分鐘400 個詞， 則每天可以節約1 小時時間用於工作。
- # 參加健美活動的人90%會在開始的90 天內半途而廢。

來自美國的參考數據

- # 10 个人中有9 个人会在会议开始的时候做白日梦。
- # 60% 的会议出席者会做记录以显示他/她在听。
- # 上班族中间，40%的人 不吃早饭，39%不吃中饭。吃中饭的人当中 50%的人吃中饭的时间在15 分钟以下。
- # 形成新的工作习惯或者情感一般要用30 天。
- # 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 。心脏病最容易在星期一发作。
- # 25% 的病假是因为生病而假，75%的病假是其他理由而假。
- # 我们感到要发生的事情95%不会发生。
- # 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 余次。

來自美國的參考數據

- # 三分之一的人每年调換工作1次。
- # 五分之一的人一年搬家一次。
- # 70% 的人希望擁有自己的公司。
- # 75% 的人都说自己太累。
- # 上班族的平均睡覺时间是每晚6 小时57 分。
- # 80% 的危机和纠纷（內耗）是可以避免的
- # 受邀开会的人80%希望在日期和时间方面具有选择性。
- # 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。
- # 企业界的人用笔记本记录下来的事情70%是“不得不做”的。
- # 时间管理当中最有用的词是“不”。
- # 企业界的人用笔记本记录下来的事情5%是“不得不做并且想做”的。

來自美國的參考數據

- # 做一件事情实际花费的时间往往会比预期的时间要多一倍。
- # 如果你让自己一天做一件事情，你会花一个整天去做。如果你让自己一天做两件事情，你也会完成它。如果你让自己一天做12 件事情，则会完成7-8 件事。
- # 花1 个小时进行计划，行动时会节约10 小时。
- # "20/80 规律"。80%的结果来自20%的努力；20%的结果来自80%的努力。
- # 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。
- # 上班的人平均每天发出和接收190 条讯息。
- # 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，世界上的知识在十年内增加了一倍，而且据说每18 个月再翻一番。

数字往往会揭露一些意想不到的真相。这些数据是否令你吃惊？ ？ ？

結束語

今天僅能講一些簡單的原則和基本
的概念, 期望通過一點一點的改進與積累,
尋求合適的支點位置, 不斷擴大組織和個
人的力量, 促使生活品質和工作品質的工
作品質的改善, 祝大家都有一個有意義、
充滿快樂的人生.