

15 | 时间管理：同扭曲时间的事儿抗争

2017-11-21 陈皓

我一直说，时间是人生中最宝贵的财富，今天我就来跟你聊聊时间管理方面的话题。

关于时间管理，我以前在外企工作时，受过一个专门的培训，后来我也在工作中总结过自己的方式。时间管理是非常重要的，因为时间过得实在是太快了，快得让你有点受不了，而看似忙碌的我们似乎在这一年中也没有做太多事，尤其是让自己能成长的事情。

有那么一句话是这么说，老天很公平，给了所有人同样多的时间，而有的人能够把时间用好，有的人则没有把时间用好。日积月累，人和人的差距就越来越大了。

之前的文章和你讲过，我在工作强度很大的情况下，依然可以找到时间来学习和提升自己，主要是我自己很渴望学习。今天我就想和你聊一下，除了自己对某件事情的热情外，我们还有什么方法可以管理好自己的时间。

不过，说实话，在安排时间方面，我成长于一个相对于今天算是比较好的环境，举几个例子。

那个年代，没有智能手机，工作中也不用实时聊天工具。而现在，很多公司都会有若干个聊天群，所有人都可以把信息发给所有的人，而不管这个事是否与你相关。但这些信息无法像邮件那样根据邮件标题聚合，或是通过设置规则自动分类.....于是你工作在了一个信息杂乱无章的环境里，而且还在不断地被人打扰，不断地被人打断。

那个年代，别人要来找我开会，需要先给我发会议邀请，而且发会议邀请的时候，会找我日历上空闲的时间段来确定会议时间。所以，我可以把很多工作安排在我的日历上，通过邮箱（Outlook或是Gmail都有这样的功能）共享出去。这样，别人都会自觉地绕开我有安排的时间段来找我。

而今天，我看到很多公司直接在微信上联系。你要是回复慢了，电话直接打过来，直接叫你去开会。不像我那个年代，老板临时给员工开会也要问一下员工有没有时间，但现在的工作环境连问都不问，直接一句，你来一下。

那个年代，我们喜欢有计划地安排工作，然后按此执行。还记得在路透工作的时候，管理者们都说，你工作时如果有70%的时间能花在项目开发上，算是很高效了，一般来说，正常值也就是50%左右。在亚马逊的时候，每次开会都会把会议中要讨论的事打印出来，前10分钟大家都在读文档，然后直接讨论，所以基本上会议都保持在半小时左右。

这可能是外企的好处吧，从上到下都知道时间管理是很重要的事，所以，从管理层到执行层都会想方设法帮助程序员专注地做好开发工作。包括尽可能的不开会，不开长会，需求和设计都是要论证很久才会决定做不做，项目管理会帮你把你处理额外工作的时间也算进去，还会把你在学习上花的时间也计算进去。所以，时间在整个组织上能够被有效地管理和安排着。完全不像今天国内的互联网公司。

所以，我以前管理自己的时间还是比较容易的，然而，现在人的工作环境的确是非常不利于管理。不过，我还是想在这里谈一下如何管理自己的时间，希望对你有帮助。

主动管理

无论什么事情，如果你发现你持续处于被动的状态下，那么你一定要停下来想一想如何把被动变为主动。因为在被动的方式下工作，你是不可能做好工作的，无论什么事。我是一个非常不喜欢被动的人，所以，对于任何被动状态，我都要“反转控制”，想尽一切方式变成主动。

如果你发现你的时间老是被别人打断，那么你就要告诉大家，我什么时间段在做什么事，请大家不要打扰我。我以前在国外看到有个老外就在自己的工位上挂了一个条幅，上面写着“正在努力写代码中，请勿打断.....”而我在亚马逊工作时，亚马逊也允许员工想沉浸于工作时不用来公司而是可以在家办公（work from home）。我在阿里工作那会，有时候也怕被人打断，所以，我会跑到别的楼里找个空的工位工作。

在今天，我觉得你也可以这么干，你可以在群里事先告诉大家，我在几点到几点要无间断地做某个事，这个期间不会看任何微信或是钉钉的群聊，也不会接任何的电话，请大家不要来打扰我。而且还可以学习一下那个我见过的老外，在自己的工位上挂一个不要打扰我的条幅。人肉Mute掉所有的打扰。

另外，可以仿照一下以前在Outlook里设置工作日程的方式，把你的工作安排预先设置到一个可以共享的日历上，然后分享给大家，让大家了解你的日程。这样，可以让你的同事和老板能事先有个谱儿，而不至于想打断你就打断你。

你甚至可以要求你的同事，重要的事，不要发微信，而是要发邮件，因为微信会有很大概率看不到。这样一来，你就再也不用在一大堆聊天信息中做人肉的大数据挖掘，来找到和你有关的信息。

信息管理真的非常重要，因为将信息做好分类，才方便检索，方便你通过自己的优先级来处理信息。而目前看来，这些只有邮件才能够更好地完成（邮件可以帮你通过邮件标题聚合，

你可以设置很多规则来自动化分类邮件，还可以帮你设置自动化回复）。

换句话说，**你要主动管理的不是你的时间，而是管理你的同事，管理你的信息。**

学会说“不”

上面说了如何主动地管理你的时间。但是，那只是能让你有大块可以专注于工作的时间。然而，这并不能帮助你解决时间不够的问题。比如，现在的很多公司总是把工作安排得非常紧，今天提的需求，恨不得明天就上线，这也就是为什么今天加班的严重程度比我那个时候还更为严重。

我认为，现在的很多公司已经不尊重科学和客观规律了，如果让他来管理孕妇，我觉得他们恨不得要把10个月的产期缩短成2个月。

所以，在这种情况下，你要学会对某些事说“不”，甚至是要学习对老板说不。这其实是一种“向上管理”的能力。

以前在外企接受到的管理方面的培训，有这么一条“Never Say No”——永不说不。的确是这样，说“不”会让人产生距离和不信任。所以，真是这样的，永远不要说不。但是，你明明做不到，还不能说不，这应该怎么办呢？这里面的诀窍如下。

1. 当你面对做不到的需求时，你不要说这个需求做不到。尤其是，你不要马上说做不到，你要先想一下，这样让别人觉得你是想做的，但是，在认真思考过后，你觉得做不到，并且给出一个你觉得能做到的方案。这里的诀窍是——**给出另一个你可以做到的方案，而不是把对方的方案直接回绝掉。**
2. 当你面对过于复杂的需求时，你不要说不。你要反问一下，为什么要这样做？这样做的目的是什么？当了解完目的以后，你可以给出一个自己的方案，或是和对方讨论一个性价比更好的方案。你可以回复说，这个需求好复杂，我们能不能先干这个，再做那个，这样会更经济一些。这里的诀窍是——**我不说我不能完全满足你，但我说我可以部分满足你。**
3. 当你面对时间完全不够的需求时，你也不要说不。既然对方把压力给你，你要想办法把这个压力还回去，或是让对方来和你一同分担这个压力。

这个时候，我惯用的方式是给回三个选择：a. 我可以加班加点完成，但是我不保证好的质量，有bug你得认，而且事后你要给我1个月的时间还债。b. 我可以加班加点，还能保证质量，但我没办法完成这么多需求，能不能减少一些？c. 我可以保质保量地完成所有的需求，但是，能不能多给我2周时间？

这里的诀窍是——**我不能说不，但是我要有条件地说是。而且，我要把你给我的压力再反过来还给你，看似我给了需求方选择，实际上，我掌握了主动。**

这就是学会说“不”的方法。说白了，你要学会在“**积极主动的态度下对于不合理的事讨价还价**”。只有学会了说“不”，你才能够控制好你的时间。

加班和开会

国内的公司和国外公司还有一个很不同的事情，就是大量的加班和大量冗长的会议。我见过很多国内的公司，无论大公司还是小的创业公司，都是这个样子的。

老实说，我对这个事情也能理解也不能理解。一方面，我能理解为什么会有这么多的加班和会议，主要原因还是管理者在管理上只会使用低级的通过劳动密集型的方式来做事。

另一方面，我不能理解的是，国外公司的加班和会议长度根本不像国内的公司，人家做的也比中国的公司好得多。在国内的公司，老板们看到团队在拼命加班，会很高兴，而在国外的公司，老板看到团队在拼命加班，会觉得这个团队一定是哪里出了问题，老板会比较焦虑。

那么，对于身处于这样环境中的我们，应该怎样管理好自己的时间，或是为自己争取时间呢？老实说，在恶劣的环境中优雅的行动，基本上是一件不可能的事情。我也经历过这样的事，但我也没有太好的办法。不过，我还是可以跟你分享几个我的实践方式。

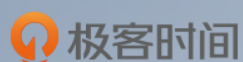
对于加班的事，除了像上面说的那样，学会如何说“不”外，我发现很多时候造成加班的原因就是恶性循环。也就是说，因为加班干出来了质量不好的软件，于是线上故障很多，要花时间处理，而后面的需求也过来了，发现复杂代码的扩展性很差，越干越慢，越干越烂，越干故障越多。于是，你会被抱怨得越来越多。

这里，我觉得，**如果怎么做都要受伤害，那么两害相权取其轻**。你要学会比较是项目延期的伤害大，还是线上故障的伤害大，是先苦后甜好，还是积压问题好，聪明的你应该能做出正确的判断。

对于开会，我觉得今天大多数的会都开错了。在会上抛出问题，还是开放性的问题，然后公说公有理，婆说婆有理，任大家自由发挥，各种跑题跑偏，最后还没有任何的答案。**开会，不是讨论问题，而是讨论方案，开会不是要有议题，而是要有议案。**

所以，作为与会者，如果你发现没有议案，大家海了去说，那么你有两种选择，跳出来帮大家理一理，或者也可以说一下，如果会上讨论不清，要不先线下讨论，有了方案再来评审。也许在一些会上你不敢这么干，但是有些会你是可以这么干的。能影响的这些都能为你争取到很多时间。

好了，总结一下。今天我主要跟你分享了几个能为自己争取更多时间的方法，比如主动管理时间、学会说“不”，以及面对高强度的加班和冗长的会议时，该如何应对和解决等。因为我认为，只有将使用时间的主动权掌握在自己手上，才能更好地利用时间，才能更为高效率的工作。所以，**这才是时间管理的关键点。**



左耳朵耗子

全年独家专栏《左耳听风》

20000 名程序员的练级攻略

陈皓

资深技术专家
骨灰级程序员



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

精选留言 49



左耳朵

1511234776

@ ascrutae，谢谢你的批评和建议。的确如你所说，有这样的问題。

这个专栏主要涉及三方面的话题，一个是技术，一个是管理（包括自我管理），另一个是发展。这三话题相辅相成，但有时候会感觉不相干。而我们还在摸索文章的组织顺序，因为

我们害怕只发一类文章会过早定性专栏的性质，这也是一个和订阅者交互的过程。

等过一段时间，文章发布到一定数量时，我们会重新整理所发布的文章的顺序和分类，你一定会看到整个专栏的总图，我相信你一定会满意的。欢迎你和大家继续给予反馈和批评！



左耳朵

1511321617

@ casey 谢谢，请相信我的文章一定不会和大众一样的。另外，关于你说的事，我以前在银行，也受不了，所以离开了，我建议你先找你现在的领导谈一下你的想法，看看你的领导能不能在目前的环境下找一个地方让你可以专注于技术工作。



嘉文

1512279537

time、feature、quality，工程领域的 CAP



MarksGui

1528301010

看到有人说文章不值，其实我感觉对我来说真的是价值太多了。这里的一切都是我在创业小公司里面学不到的，受用终生！今天的时间管理又提醒了我不要一开始就拒绝，这是我以前常范的错误。感谢皓哥的指导～



陈栋

1511219992

看哭了。



casey

1511310986

皓哥您好，本来我看到时间管理这个题目以为不会有什么新意，结果发现说不的技巧对我启发很大，很期待您的下篇。

另外想请您分享一点关于技术人员职业发展的经验，尤其是不想做纯管理的技术人员。

我从业有8年了，给自己的发展方向是结合金融业务知识的技术专家，但是深感技术岗位不受重视，缺乏话语权和发展空间。身边的同事纷纷转到业务岗位，我特别喜欢技术所以不愿意放弃。我跳槽过一次，第一家工作是银行，第二家是基金公司，感觉这方面的改善不大，因此对未来比较迷茫，听闻您也有银行工作过的经历，希望得到您在职业发展上一些经验和建议，谢谢。



Sparrow

1529164818

有条件地说“是”；开会不是讨论问题，而是讨论方案。



大梦一场

1511308879

大部分情况都是刚刚有状态就被打断，然后再重新开始。重新投入状态需要花费更多时间。



ascrutae

1511226318

老师您好：您文章的质量很好，但是比较杂，目前给我的感觉比较不值，希望老师可以专一个方向，



涉蓝

1530039896

要说不的这个很同意，其实被连续的打断是很耗损效率的，而且很多时候还必须一心多用，真的让人想打人了，我觉得正确的说不也很难，如何优雅的让对方接受呢？环境那样，好多公司都是懒政，出现问题了，管理层想的是好让大家加班吧，不加就是价值观态度不行，而且永远在信息轰炸中，被拉去各种群，恨不得让你时时oncall



fuzybare

1526680082

有时候你遇到不讲理的产品经理和老板，也是醉了，有啥技巧说不都没用，对方就一句话不行。有很多时候，感觉是秀才遇到兵了



拯救地球好累

1561772095

时间管理的第一点，就是要主动管理，尽可能地去去除干扰。

每个人规划的事务中，可以分为重要且紧急的，重要但目前不紧急的，不重要但紧急的，不重要且不紧急的。

对于后两类事务，我们需要学会分辨，尽可能地减少投入时间，像刷朋友圈，娱乐聊天等，这些时间完全可以被拿来处理前两类事务。集中时间段回复消息，声明自己需要专注一段时

间，都是避免这两类事务占据过多时间的窍门。

对于第一类事务，我们应当想法设法提升效率，比如会议，紧急的需求等等，这些事务是必须的且需要有产出的。把控会议的节奏，将需求拆解，提出替代的解决方案，与产品明确可能的bug或延期，明确需求的真伪性，在平时提高模块重用性等都是提高第一类事务的窍门。

对于第二类事务，反而是我们需要关注的核心。这类事务往往与我们的个人成长相关，是长远的规划，具体而言，期待在下一篇中的收获！



小羊

1540302965

1.主动管理时间

2.合理地说不而不要开口拒绝，要经过深入思考后权衡是赶工作造成后期成本大还是合理地完成有价值的紧迫的任务

3.开会不是讨论议题而是讨论方案，开会不是要有议题而是要有议案



cat0

1530197487

不仅要负责开发任务，还要负责业务，还有日常事务，时不时还要照顾老板突然迸发的奇思妙想，经常代码写了没两三个小时就被打断，我突然意识到我最大的缺点就是不会对上级说“不”。前天开会，被喷一个月都没搞完开发，我张口哑语，小声说也不是天天在搞开发，每天都有各种杂事啊，然后上级情绪明显不爽，怼的我没话说。最近一直觉得这种状态不好，这种状态也不对。我和上级都有问题，上级没感觉到我已经超负荷也不知道开发需要专注持续，我也煞笔的从来不会怼回去。怀念以前在外企能够专心开发的时光，很高兴能在这种胶着期读到耗子哥的文章

作者回复 是啊，在外企做事可以专注，国内的公司还是管理上不行.....



xpisme

1529636924

需求必须一个月之前提，否则不做，紧急项目需要老大审批。

项目一定按照排期来，排期要考虑沟通时间，处理线上问题的时间。如果延期，则需要邮件通知相关负责人。

需求一个月前提，线上bug高优支持！



东风

1528904916

学会管理时间，学会说不

作者回复 有条件的说是



laofengfenglao

1514821228

里面的内容很实用啊，谢谢老师，关于加班的那个两害相权取其亲很有启发



prader

1563503588

谢谢，给的建议。



IT大飞说

1561997906

我们开发都是在一个楼层的大开间，工位都是隔出来的，人很多，所以每天听到各种各样的噪声，很影响敲代码，还有的其他部门的SB说话声音特别大，像吵架一样，整个二楼都能听到，真的也是醉了！是时候需要准备个降噪耳机了。。



吴乃圩

1561037006

根据爱因斯坦的理论，时间是不能管理的。我们应该管理的是自己花在某个事件的注意力和精力。



edisonhuang

1557797139

时间管理三要义：积极主动的管理时间，学会说不，学会引导会议走向高效。

首先，主动管理时间是管理好自己，只有主观上有强烈的意愿去规划和管理时间，客观上才能有实践和收获。

其次，学会说不，此点是管理他人。因为人是社会的，我们需要同他人协作完成工作。哪怕自己有意愿，可以管理好自己，也没法抵消因别人带来的损失，所以要学会用正确说不的方式管理别人。当然此处需要注意是正确的说不，这不是代表大门一关永远拒绝，这样就破坏了和别人之间的信任与合作的基础，因为这样的不代表别人被拒绝，被拒绝也意味着被否

定，而没有人愿意被否定。而一味说是则会打乱自己的节奏。正确的说不是在洞悉别人的需求的条件下，我们一起找到那条更合理的合作路径去达成目标。

最后，一起找到高效的会议方式是管理自己和群体的协作。包括事先确立会议主题和方案，明确讨论点而非发散式的发表观点，这样可以大大节省时间。



york

1557365487

- 1.主动管理自己的时间。让领导和同事知道自己什么时候有时间。
 - 2.合理的约会说不。当然不能脱口而出的说不，再经过思考之后说不。或者说yes，但是有前提，比如多给我两个星期。
 - 3.权衡赶时间完成低质量任务(后期可能花更多的时间维护修改)好还是延期(延期可能带来的问题)完成高质量任务好。
 - 4.避免无效会议。当一个会议感觉要无效的时候，是否可以站出来说明本次会议的议案或者建议先线下讨论然后再会议
-



西北偏北

1557280451

无论工作还是生活中的事，要学会主动管理。如果你感觉很被动，那么你得主动思考，行动，去掌握主动权，而不是被动被安排。被动会带来不好的情绪，同时仓促的应付也很难有好的工作质量。

对于不合理的需求或方案，要学会说不。说不的方式需要委婉的，开放式的讨论的，得出更好的方案和达成一致，而不是直接否定别人。

任何事，包括开会，发起者都要提前思考，做好议案，基于议案来沟通，而不是开放式的闲聊，那样很没效率。



Happy~张

1557160184

- 1.主动管理时间。
 - 2.说会说不。
 - 3.会议有方案讨论。
-



高个

1555983976

有条件的说是，永远不要说不。



尽人事

1555171235

化被动为主动，学会让别人和你一起承担压力，在积极主动的前提下争取更多空间。谢谢耗子叔，学到了。🙏🙏



Geek_dba6ea

1554599426

第一次看到这个总结，受益匪浅。这个问题也在平时遇到了，除了管理时间，还梳理了发版流程，时间点都约定好之后，项目就像机器一样转起来，省去很多管理成本



神丸

1553147756

能否对议题和议案举例说明呢？



谢真

1548898101

never say no 印象深刻，自己在这方面做的不好，该积极改进



godtrue

1547732233

这篇实用，深有体会，学会说不很重要，我现在是到处填坑，一早上过去了，除了开个会就是帮助新同学成长自己的事情却没干。



monalisali

1542674154

有条件的说是。学习了



Geek_fb3db2

1542110031

国内反正是小会天天不断。而且和你可能只有一定点关系 也要待很久 另外请教下：和上级领导开会 经常领导说我的工作没做好 比如其他关联部门需求不给处理 工作不配合 部分感觉和我没关系的也需要我们团队做 这个该如何处理



可达鸭

1542036767

真是学习到了！学会说不，敲黑板划重点，考试必考☺



Geek_5b3ccb

1540862813

国外公司加班少是因为加班费很贵。所以提倡效率



meijing0114

1538668885

在国内互联网公司感觉技术的话语权是普遍偏低的，市场 运营 产品都可以不那么讲求专业性，很多通用型的专业都可以做。但技术这么专门的工种，却常常被牵着鼻子走。实在是心有不甘。感觉比较好的选择，一个是转型产品负责人，一个是跳到技术驱动公司，但第二种相对比较少。



艾尔欧唯伊

1537090939

讲得非常精辟，现在好多会议都开成了头脑风暴，吹完风，连个结论都没有。。。



豆瓣酱

1534421315

扎心之作



JerryChien

1532136393

这篇非常实用



别人家的孩子

1531180108

我觉得太值了。我在得到上也买了五个课，结合我的职业和所处的阶段这个课带给我的帮助是最多的。就是极客时间的体验差得到太多了，希望早点补足。





paul.yang
1530023504

写的太好了。我以前经常说yes，拼命干，还被诟病



王柏强
1529211790

看了耗子叔的这篇+其它朋友的留言，我要开始实践了



code
1525824648

从上面讲的话，个人做到完全的时间管理是比较困难的，更多的是一个团队或是一个大团队推动的事情，需要一个大的氛围才能完全驱动这种价值文化。不过也需要自身去管理自己的时间，释放自己驱动管理的欲望。完全做到难度太大。需要一个过渡期。现在正在推动团队的自我驱动，自我管理。希望浩哥多多指教



十八哥
1521359177

作为管理者这些道理都懂，也这样实践。遇到无法沟通的老板，最后只能陪这老板做无用功。



sevenfan
1516953553

赞，都是干货，不断提醒自己珍惜时间



horizon
1515462332

受益很多！对各种群所困扰，准备实践实践~



破仑
1513559664

最近经常打断别人。。。





abillow
1512708315

给出建议即可拿来实践，赞



Figo Cui
1511369487

我在外企工作，是个remote team。本文讲的很好，做事情时很值得借鉴。



Weizw
1511224781

这一直是个人痛点，时间管理混乱，太随意了，好好学习.....