

# 高效率时间管理

—让你的时间多出20%



# 第一单元 时间管理概述

- 时间管理的定义;
- 时间管理的目的;
- 时间管理的重要性;
- 时间的价值。





# 时间管理的定义



时间管理的正确涵义应该是如何面对时间的流动而进行自我的管理，其所持的态度是将过去作为现在改善的参考，把未来作为现在努力的目标，立刻去运用正确的方法做正确的事。

# 时间管理的目的

时间管理的目的在于同时获得三“效”——

效果：确定的期待结果；

效率：以最小的代价或浪费获得结果；

效能：以最小的代价和浪费获得最佳的期待结果。



# 时间管理的重要性

“绩效=工作成果+工作品质+时  
效+成本控管”，可知时间管理的能  
力，至少占工作绩效1/4比重。



# 时间的价值

从出租车司机的份钱  
看经理们每天的份钱！



## 第二单元 时间管理心理学

- 时间管理心理学基本内容;
- 错误的时间管理心态;
- 正确的时间管理心态。



# 时间管理心理学基本内容

- 自我心理建设；
- 时间=金钱=生活，甚至于时间>金钱，即时间比金钱还重要；
  - ⇨ 成就感：引起动机的关键。



# 错误的观念

四种观念特别不利于时间的有效运用：

- (1) 视时间为主宰；
- (2) 视时间为敌人；
- (3) 视时间为神秘物；
- (4) 视时间为奴隶。



# 视时间为主宰

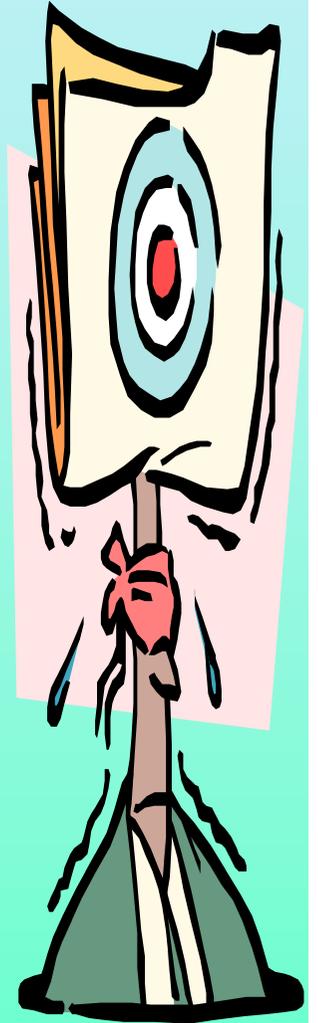
视时间为主宰的人，将一切责任交托在时间手中。对这种人来说，它被当作一种信念。这种人深信“这只是时间问题”、“岁月不饶人”、“时间是最好的试金石”这一类的说法。在这种人心目中，时间犹如驾驶员，而他们则好像乘客。



# 视时间为敌人

管理者视时间为敌人，就是重效率而不重效能。“效率”基本上是一种“投入——产出”的概念。当管理者能以较少的“投入”获得同等的“产出”，或是以同等的“投入”获得较多的“产出”，甚至以较少的“投入”获得较多的“产出”时，则被视为富有效率。

效率与效能不应偏废，在效率与效能无法兼得时，管理者首先应着眼于效能，然后再设法提高效率。难怪彼得·杜拉克会斩钉截铁地说：“对企业不可缺少的是效能，而非效率。”



# 视时间为神秘物

视时间为神秘物的人通常都认为时间高深莫测。他们对待时间的态度，与他们对待自己的态度极为相似。除非等到他们的肠胃出毛病，否则他们不会意识到肠胃的存在或是肠胃的重要性。同样，除非等到他们对时间的使用受到限制，否则他们不会意识到时间的存在或是时间的重要性。



# 视时间为奴隶

视时间为奴隶的人最关切的，是如何管理时间。“视时间为奴隶”的这种观念转化成管理者的一种行为，便是长时间地沉迷于工作，成为所谓的“工作狂”。



# 正确的时间观念

只要管理者不对时间抱任何成见，或加诸任何价值判断，而视之为中性资源，则可能对它作出比较有效的运用。



## 第三单元 找出时间“杀手”

- 时间财富是怎么被浪费的？
- 中国中层经理为什么这么忙？
- 不重视时间管理的原因。



# 时间财富是怎么被浪费的？

- 时间分析；
- 典型的时间使用误区。



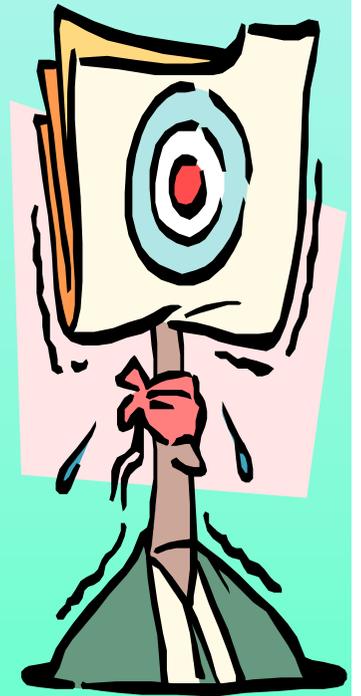
# 时间财富是怎么被浪费的？

典型的时间使用误区



# 中国中层经理为什么这么忙？

与国外的经理人相比，中国的经理人太累了。大家都感觉特别忙，时间特别紧，天天要加班，但效果却并不尽如人意。国际上的一项调查表明，好的经理人比糟的经理人在时间效率方面，能够高出**10**倍以上。为什么会有如此大的差别，原因有四种：第一，没有计划；第二，眉毛胡子一把抓；第三，没有养成良好的习惯；第四，外部的打扰。



# 不重视时间管理的四个原因

中国很多的经理人，包括老总，一谈到时间管理，普遍的反应就是不在乎，为什么会不在乎呢？——第一，对自己最常见的东西最不珍惜；第二，有人认为忙忙碌碌应该是他的一种状态；第三，没有尝到时间管理的甜头；第四，企业的整体运行就是低效率。



# 第四单元 目标设定与时间管理

- 立定标杆、全力以赴；
- 立定标杆的四个步骤；
- 目标设定原则；
- 目标设定的步骤；
- 策略性的目标设定；
- 有效的专案管理。



# 立定标杆、全力以赴

譬如射标，一定要有一个靶，才会射中靶的。同样地，人生若没有目标，只会任由环境影响，而非自己影响环境。根据耶鲁大学研究，只有**3%**的学生为自己订下目标，而其他的学生则没有。经过长时间的研究指出，当初有订下目标的**3%**学生，其成就远超过其余**97%**学生的总和。



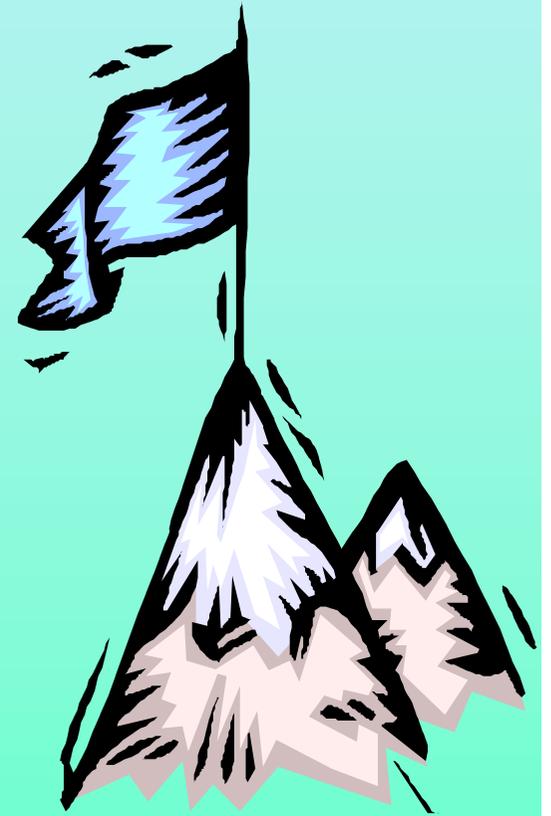
# 不愿设定目标的三个原因

- 恐惧。
- 无此意愿。
- 误将行动当成就。



# 立定标杆的四个步骤

- 消除恐惧。不要担心失败，立定目标是必须的；
- 认同每个人一定要有“目标”这个想法；
- 完成耶鲁大学七步骤；
- 坚持目标。一位希望追求成功的人须能坚持决不 放弃，才会成功地达到目标，例如爱迪生不断地尝试及坚持，终于达成目标。



# 目标设定原则（SMART原则）

- 1、目标要具体（Specific），例如“我想要当主任、得到硕士学位”等；
- 2、目标必须是可衡量的（Measurable）；
- 3、目标是可能实现的（Acceptable）；
- 4、目标是切合实际的（Realistic）；
- 5、一定要设定时间表（Timetable）。



# 目标设定的步骤

(1) 写下目标：通常只想还是不够，一定要写下您的目标，才能加深印象，进入我们的潜意识；

(2) 设定优先顺序：目标可能有很多，一定要排定其优先顺序；

(3) 拟定计划：依据目标之优先顺序拟定计划；

(4) 对计划设定优先等级和先后顺序；

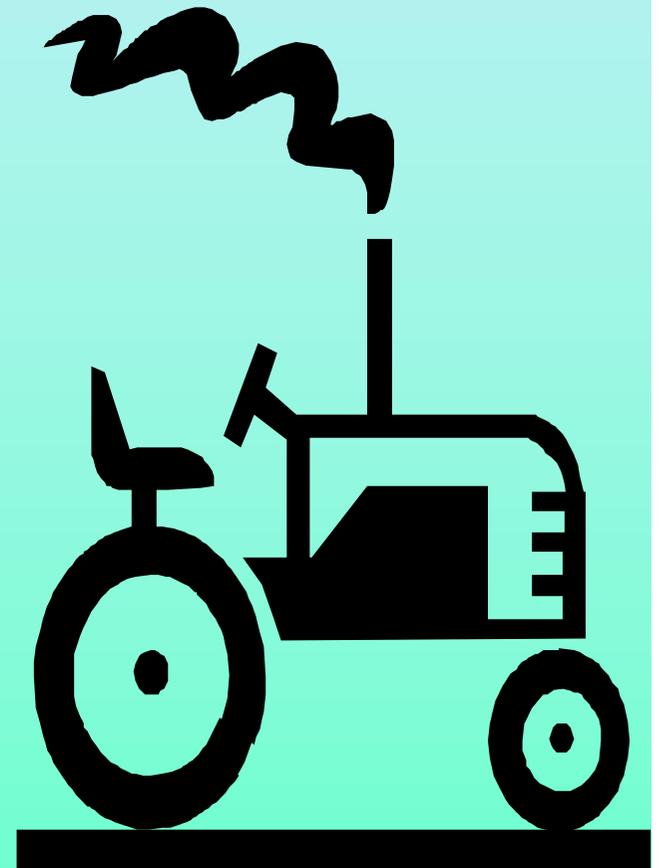
(5) 排定时程表；

(6) 确实做、马上做。

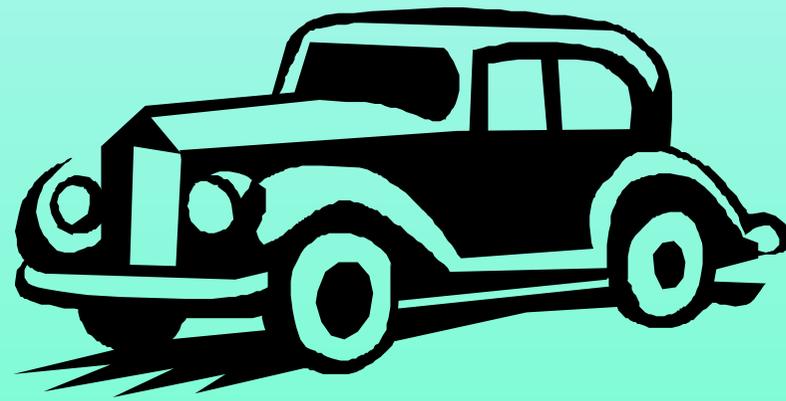


# 耶鲁大学目标设定的七个步骤

- 拟出目标；
- 列出好处；
- 列出障碍点；
- 列出所需资讯；
- 列出寻求支持的对象；
- 订定行动计划；
- 订定达成目标的期限。

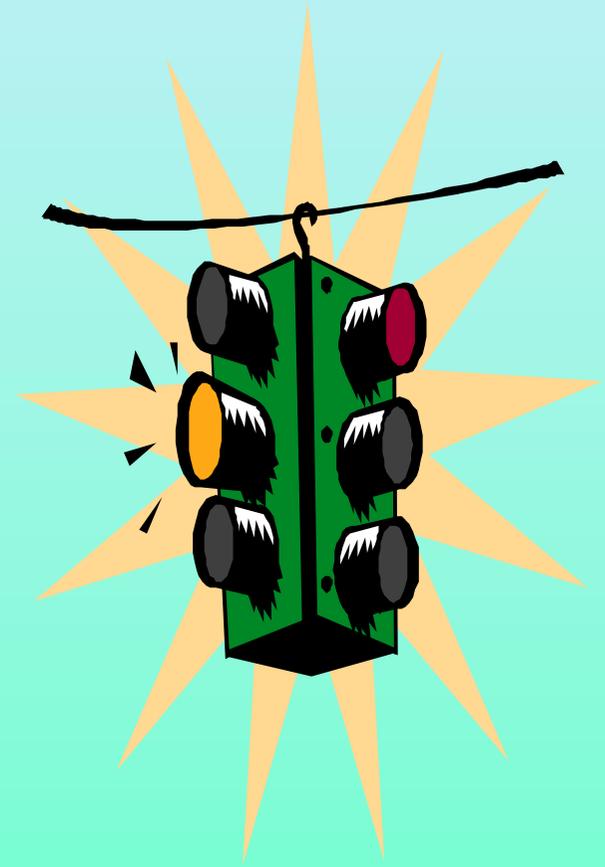


# 策略性的目标设定



# 有效的专案管理

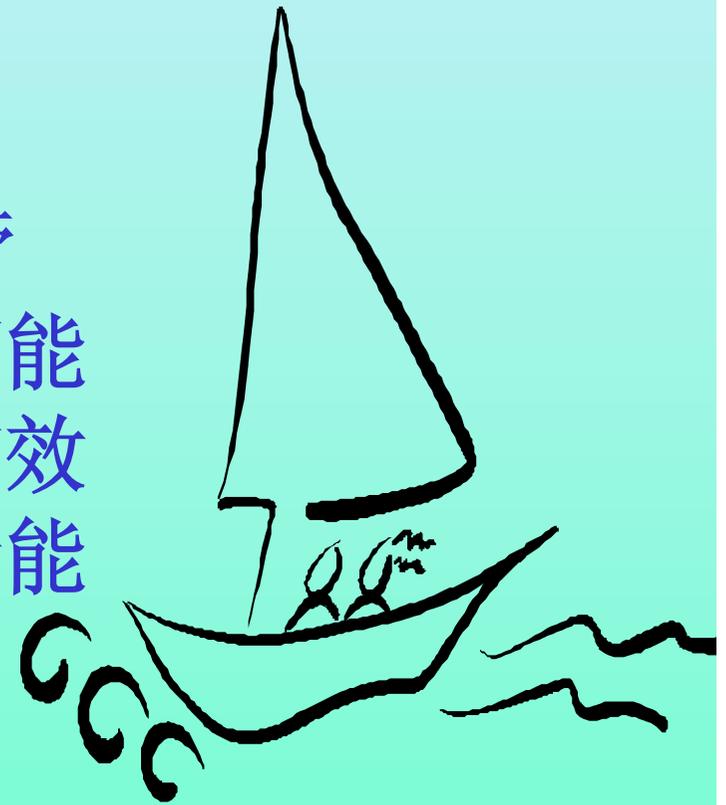
- 专案管理的内容；
- 墨非定律；
- 崔西定律。



# 有效专案管理的内容

当在工作上和时间管理上愈来愈有绩效时，可能会被指派更多的工作，有效的专案管理（组织和执行能力）

将是成功的关键。



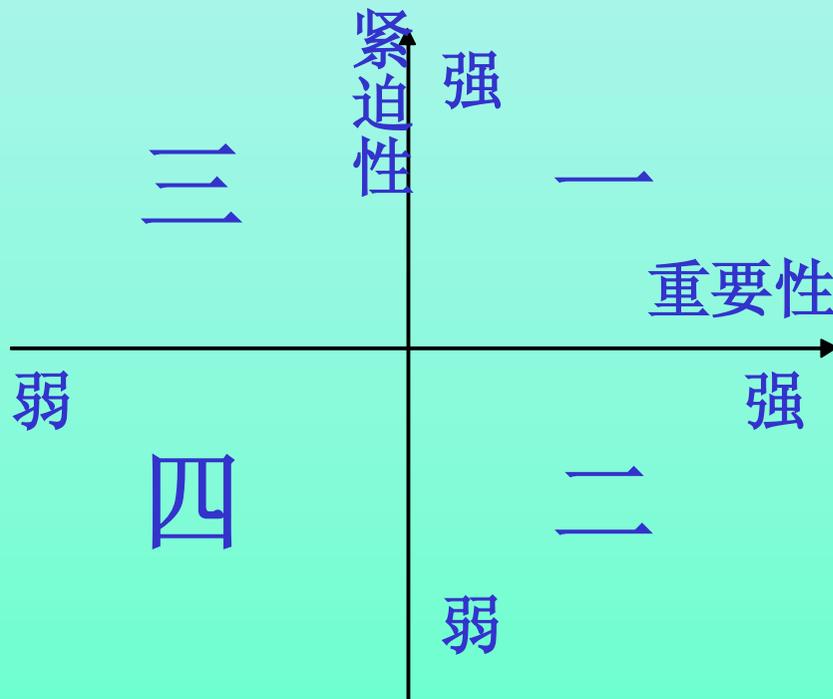
# 第五单元 时间管理的原则

- 优先顺序的确定;
- 目标ABC原则;
- 80/20原则;
- 制订计划;
- 养成习惯。



# 优先顺序的确定

时间管理的精髓即在于：分清轻重缓急，设定优先顺序。



最大时间管理迷思：  
重要但不紧迫的事



# 目标ABC原则

目标**ABC**原则就是在最有价值的那些项目旁边,标上大写的**A**字,在稍低价值的项目旁边标上大写的**B**字,在价值最低的项目旁边标上**C**字。



# 如何坚持目标ABC原则



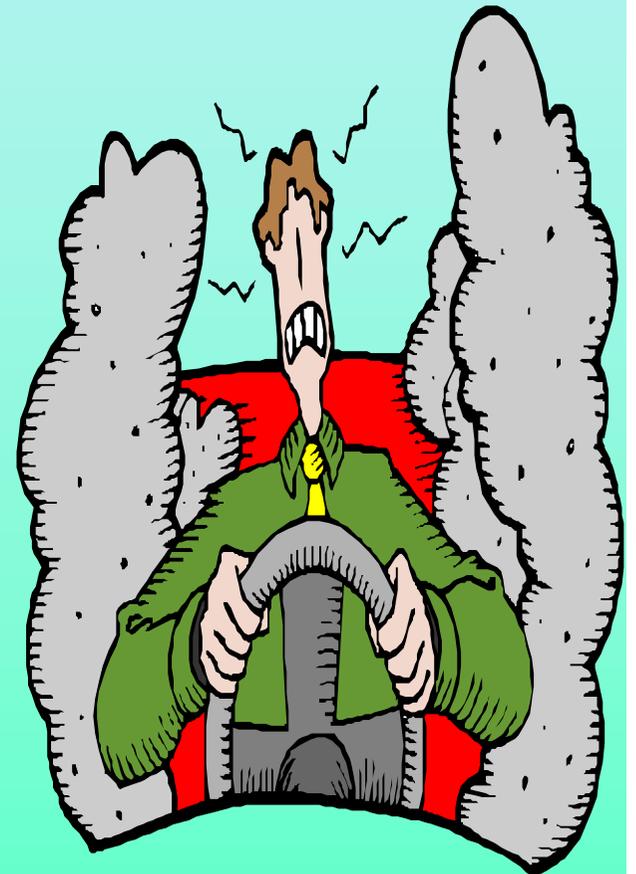
# 80/20 原则

80/20法则：假如工作项目是以某价值序列排定的，则80%的价值来自于20%的项目，而剩下的20%的价值则来自于80%的项目。



# 制订计划

所谓计划，就是事先对时间进行全面规划，以提高时间的利用效能，充当时间的主人。计划的目的是帮助自己获得清楚的想法，以便获得清晰的行动。



# 待办单

待办单就是将你每日要做的一些工作事先列出一份清单、排出优先次序、确认完成时间，以突出工作重点、避免遗忘，未完事项留待明日。



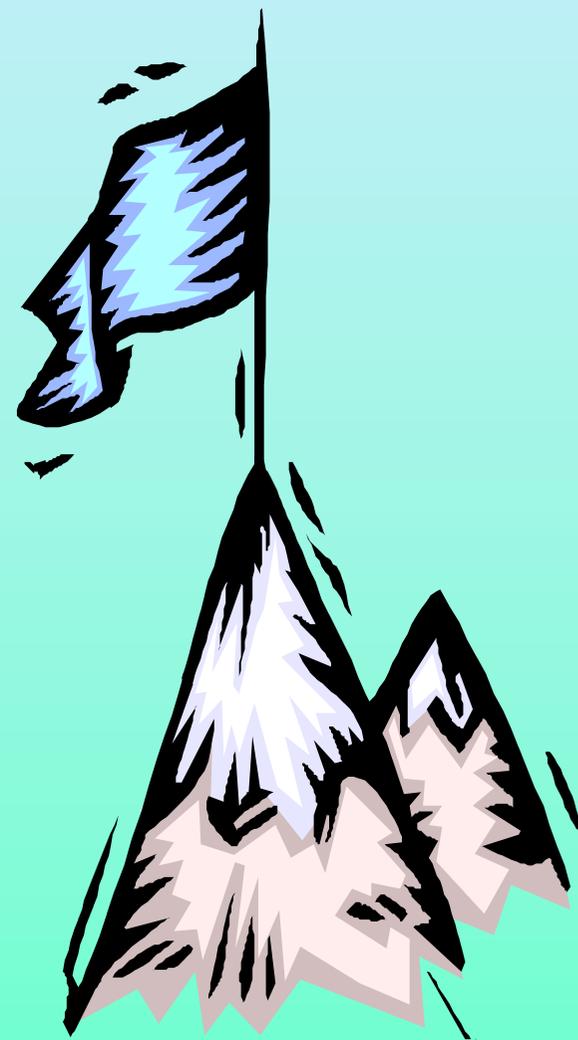
# 日计划

也可以用待办单，也可以做日计划。首先确定每天的重要事项，把一天的工作安排排好优先的顺序，然后完成排序第一的工作。为了确保计划能一丝不苟地完成，务必将计划写下来，一份书面的每日计划是你必备的工具，有了它就可以控制你的时间，能使你拒绝干扰。



# 周计划

要使你的日计划成为一个有效快速的过程，一般情况日计划要遵守周计划。因为一般重要的事项不是一天可以完成的，是一个连续的过程，周计划是一个比较合适的时间计划。同时，事情变化得比较快，你不可能预先定出来一个详细的月计划。



# 月计划

月计划提供一种宏观的视野，会使周计划更加有效。一般包括下一个月的重要事项，是一项较为长期的计划。



# 养成习惯

人们不会认为习惯也成为一种原则，但在时间的原则中它确实是一种存在形式，即：

- 你要知道什么是最好的时间管理习惯；
- 对于职业经理人来说好习惯是可以并且必须要形成的；
- 时间管理是一种可以改变的习惯，坏的习惯是无意中形成的，良好的习惯可以在有意中形成。



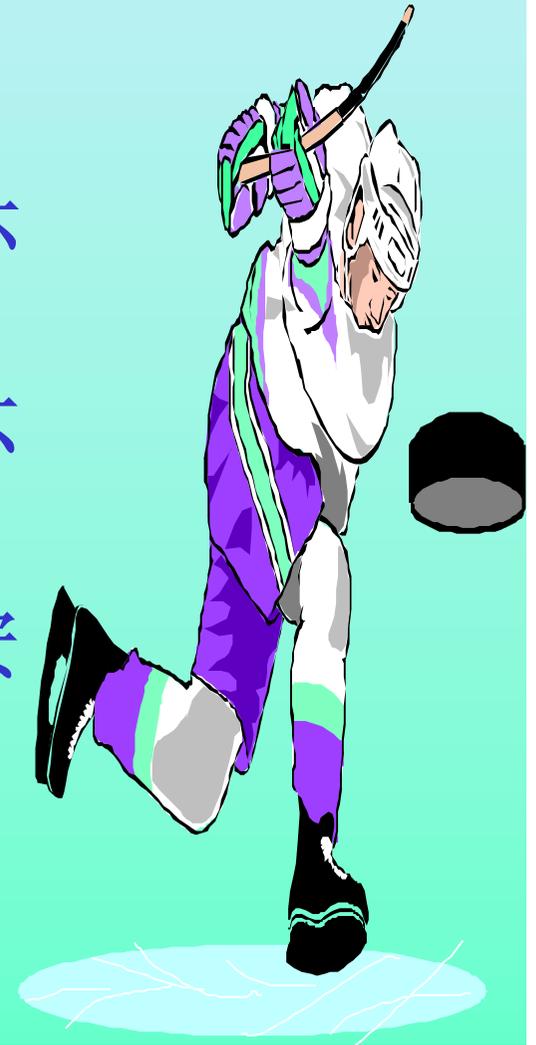
# 你是否有这样的一些习惯和惯例（一）？

- ✘ 工作效率低、办事拖拉；
- ✘ 时间观念差，工作时磨磨蹭蹭；
- ✘ 工作时眉毛胡子一把抓，经常找不到主次；
- ✘ 经常被电话、不速之客干扰；
- ✘ 上班时不紧凑，晚上加班干；



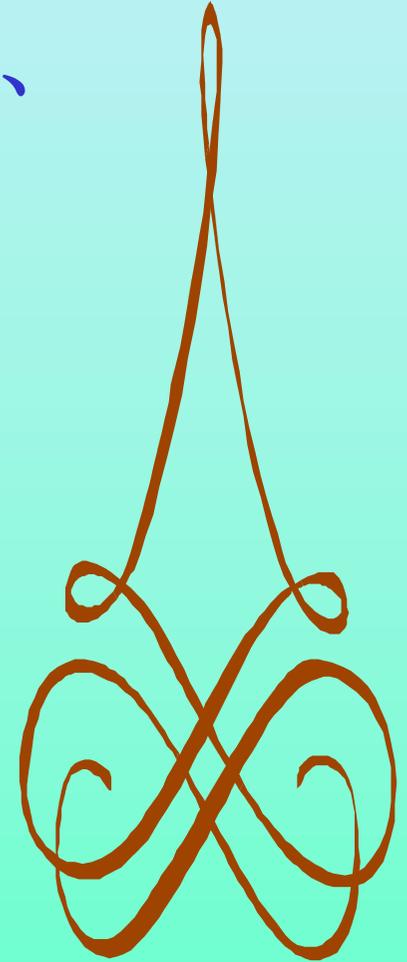
# 你是否有这样的一些习惯和惯例（二）？

- 什么事情都认为自己做才好；
- 没有目标，没有计划，人云亦云；
- 零碎时间都被随意打发掉，不会利用零碎时间；
- 没有时间安排表，由别人来安排；
- 不会休息、不会娱乐、没有空闲。



# 必须养成的好习惯(一)

- ◎ 你每天要花**30**分钟作计划；
- ◎ 你要有书面的待办单、日计划、月度计划和周计划；
- ◎ 你的下属都了解你的工作习惯和时间习惯；
- ◎ 你每周都将你的工作排出优先顺序；
- ◎ 你能在高效的时间里做完你的重要工作；
- ◎ 你的授权形成了一种工作风格和管理方式。



## 必须养成的好习惯（二）

- 在固定的时间里处理往来的函件；
- 尽量将无用的文件处理掉；
- 能使每件工作善始善终避免头绪多而乱；
- 除非万不得已才召开会议；
- 常年使用工作效率手册。



# 第六单元 时间管理的技巧

- 时间管理的技巧 之一
- 时间管理的技巧 之二
- 时间管理的技巧 之三



# 时间管理的技巧之一

- ∨ 消除电话干扰;
- ∨ 消除不速之客;
- ∨ 应付意外事件;
- ∨ 有效计划;
- ∨ 养成记录习惯,
- ∨ 时间管理效果加倍;
- ∨ 当日事当日毕;



# 消除电话干扰

据统计，电话干扰是时间管理最大的杀手之一，许多经理人也认为电话常占去他们大量的时间。



# 消除不速之客

不速之客——泛指未经预约的访客，主要来源为属下员工，其次是同一阶层的同事，再其次是组织以外的人士。为有效地应付不速之客的干扰，秘书人员的协助几乎是不可或缺的。





# 消除不速之客的有效途径

- 由秘书全权安排约会事宜，或至少授权；  
秘书对约会事宜作初步安排；
- 规定接见部属的时间；
- 在办公室外接见外界不速之客；
- 站立会客；
- 让秘书控制会谈时间。

# 应付意外事件

火车、飞机、公共汽车、轮船等依 时间表运行，但依然会有意外事件，同样的情形也 可能发生在你身上，所以，为意外事件留时间，是很明智的。



# 有效计划

绝大多数难题都是由未经认真考虑的行动引起的。在制订有效的计划中每花费**1**小时，在实施计划中就可能节省**3-4**小时，并会得到更好的结果。如果你没有认真作计划，那么实际上你正计划着失败。



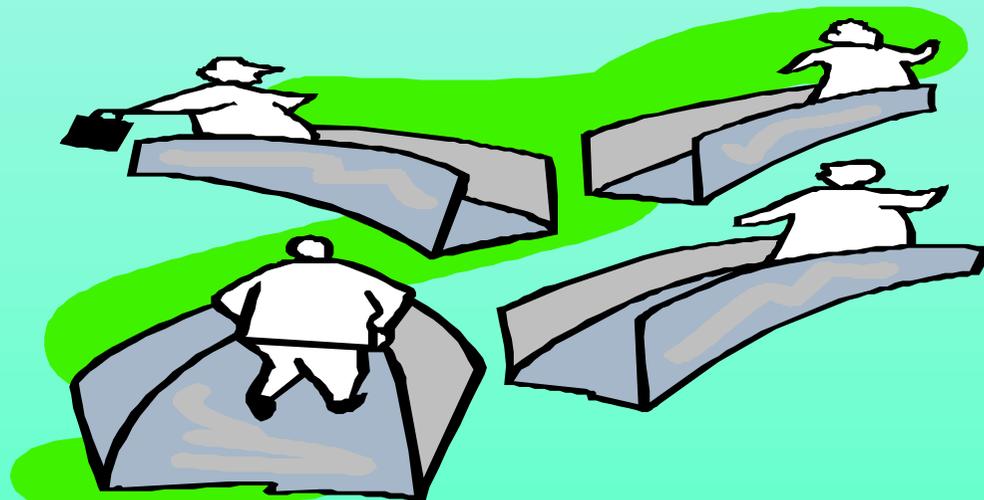
# 养成记录习惯

真想做好时间管理，很重要的方法就是养成记录的习惯。就像写日记一样，把每天应该开的会、待追踪事项、待处理事项，以及上司交办事项，按类别列下来，用不同颜色的笔，区分轻重缓急。



# 当日事当日毕

清人文嘉有著名的《今日歌》：“今日复今日，今日何其少？今日又不为，此事何时了？人生百年几今日，今日不为真可惜。若言姑待明朝至，明朝又有明朝事。为君聊赋《今日诗》，努力请从今日始。”



## 时间管理的技巧之二

- ∨ 善用零碎时间;
- ∨ 业余时间管理;
- ∨ 消除无效会议;
- ∨ 出差期间的时间利用;
- ∨ 授权;
- ∨ 保持办公室整洁;



# 善用零碎时间

滴水成河。用“分”来计算时间的人，  
比用“时”来计算时间的人，时间多59倍。



# 业余时间管理

- 睡眠；
- 学习；
- 娱乐。



# 消除无效会议

马拉松式的会议已经开了两天了，还没有什么结果。会上你进来他出去，东一句西一句，说着说着就跑题了。有的人在会上长篇大论、表扬与自我表扬；有的人开了半天会，还不知来干什么；还有的，把开会当休息，闭目养神，你们爱发言发言、爱争吵争吵吧.....



# 出差期间的时间利用

- × 评估需要；
- × 出差前的准备工作；
- × 出差中要做的。



# 授 权

授权可减轻本人工作负担，提高下属积极性。中层经理应明确授权是必须的一种趋势，下属是完全可以承担的，应尽早培养和锻炼下属的工作能力和知识水平。

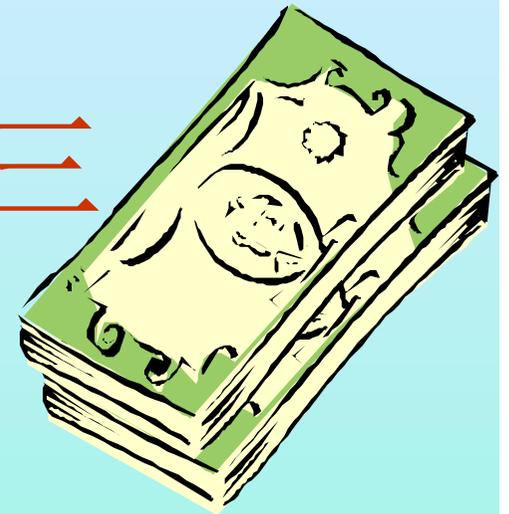


# 保持办公室整洁

保持整洁能够提升我们的自我价值、自我形象以及自我尊严。例如将桌面保持整洁、做完事立即归档、做事只经手一次，经手五、六次才完成就很浪费时间，尽可能一次就把它做完，凡事若能预先准备，才能有效地掌握时间。



# 时间管理的技巧之三

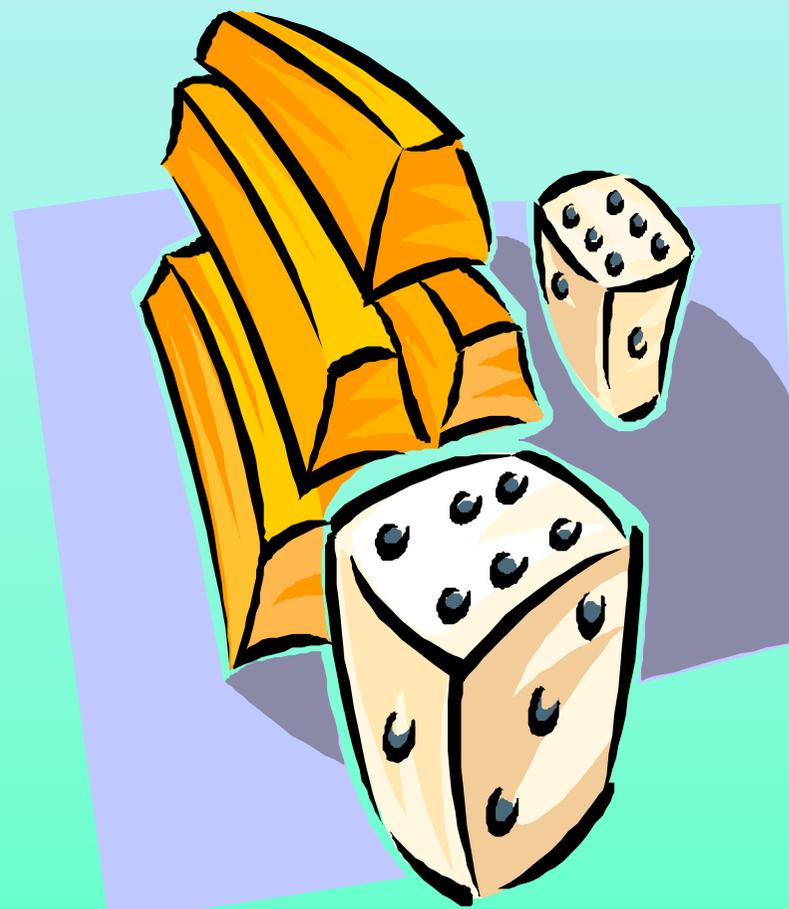


- 优化文件处理流程;
- 克服拖延习惯;
- 学会说“不”;
- 最佳时段分析与利用;
- 成为时间管理大师五步曲。



# 优化文件处理流程

- 投掷。
- 转手。
- 行动。
- 归档。



# 克服拖延的习惯

拖延必然要付出更大的代价。能拖就拖的人心情总不愉快，总觉疲乏，因为应做而未做的工作不断给他压迫感。“若无闲事挂心头，便是人间好时节”，拖延者心头不空，因而常感时间压力。拖延并不能省下时间和精力，刚好相反，它使你心力交瘁，疲于奔命。不仅于事无补，反而白白浪费了宝贵时间。



# 学会说“不”

不愿意拒绝别人，很想做个人人都喜欢的人，想赢得赞许和别人的认可与接受，害怕因此而断送自己的前程。





# 最佳时段的分析与利用



# 成为时间管理大师五步曲

- ∨ 列单；
- ∨ 组织；
- ∨ 删除；
- ∨ 习惯；
- ∨ 成就。



# 时间管理哲学之一



- (1) 培养个人的时间管理哲学;
- (2) 要有远大的眼光;
- (3) 要有延后满足的能力;
- (4) 培养个人的特质，在行动中自我操练;
- (5) 学习微视，以每分钟来衡量时间;
- (6) 要记住时间等于金钱;
- (7) 要以每小时的工资为基础，  
来衡量每一件您被期待去做的事;



## 时间管理哲学之二

- ( 8 ) 完成较高价值的工作;
- ( 9 ) 时间管理是一生的技巧;
- ( 10 ) 以榜样去引导您的部属;
- ( 11 ) 平衡与适度: 放轻松、要  
休假和运动;
- ( 12 ) 确定您的目标与价值一致;
- ( 13 ) 定期健康检查;
- ( 14 ) 吃清淡的食物。





## 结束语



莎士比亚曾说过，重重天幕、星子和位于宇宙中心的此地，有其等差、先后顺序及地位。时间管理无非就是为生活中每一件事情，找到最佳的顺序，并给予最适合的地位。