

# 《小强升职记》

--让我们一起成长

时间管理 | 个人成长 | GTD  
GTDLife.cn

[Http://www.GTDLife.cn](http://www.GTDLife.cn) 有丰富的时间管理、个人成长、GTD 经验分享。

## 第二章 让种子发芽

种子要发芽，需要种子的内在力量的努力。这个过程也许艰难，但一定要坚持下去。让种子的生命力迸发，让成长的过程持续下去！

你了解自己的时间使用状况，下定决心要学习时间管理，并找到了自己的职业价值观。那么现在，勇敢地开始时间管理的征程吧。

本章要向“老付”学习一些关键的时间管理方法，包括：

“四象限法则”——它可以帮助你判断事情的轻重缓急，并告诉你如何做出有针对性的处理。

时间投资法——看看你有多少时间资本，怎样让这些时间资本创造最大的价值。

衣柜整理法——这是时间管理的绝招，涉及时间管理的全部流程，将告诉你怎样为繁杂的工作事务分类，怎样将新的事务加入自己的工作清单并有效处理，等等。

### 一、传说中的“四象限法则”（打通“任督二脉”之后）

我们可以很忙碌，但决不能有一点盲目。

——佚名

老付终于出差回来了。那是一个万里无云的下午，老付把玩着小强制作的精美的“价值观卡片”说：“看得出你在这玩意儿上下了不少工夫，确实够漂亮的。怎么样？已经一个多月了，你找到并确定好自己的价值观了吗？”

“当然了，看，都按照你说的写在卡片上了。”小强得意地说。

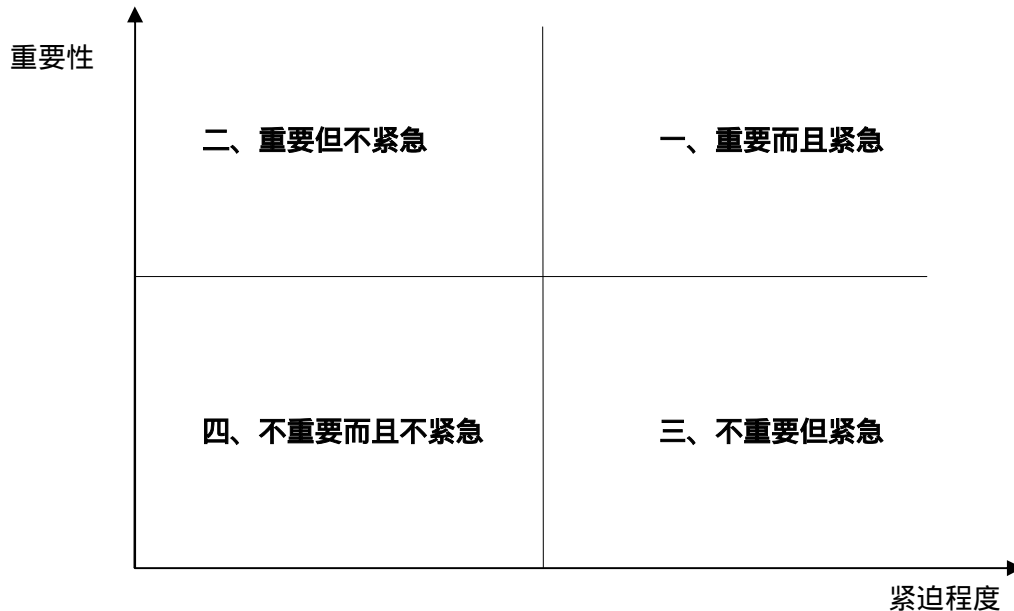
“很好，那我们今天可以继续讨论传说中的‘四象限法则’了！”

“等等，老付，什么是‘四象限法则’？为什么是‘传说中的’？我都听晕了。”

“呵呵，说它是‘传说中的’，是因为我们身边十个人里有八个人都知道‘四象限法则’，但是这八个人里没有一个能完全掌握并且很好地应用这个法则。”

“难道我是那两个不幸者中的一个？老付，什么是‘四象限法则’啊？”

“没关系，虽然你知道这个法则比别人晚，但是我可以保证你是比他们更早将这个法则应用到日常工作中的。呵呵，所谓‘四象限法则’，是由著名管理学家史蒂芬·科维(Stephen R. Covey)提出的一个时间管理理论，把工作按照重要和紧急两方面的不同程度进行划分，基本上可以分为四个象限：重要而且紧急、重要但不紧急、不重要但紧急、不重要而且不紧急。我在纸上画给你看。”



### 时间管理四象限

我们平时遇到的所有事情都可以放到这四个象限里进行研究，这其实是著名的‘四象限分析法’在时间管理上的著名应用，呵呵。那么为什么 80%的人在工作中都不能很好地应用这个理论呢？那是因为他们虽然有了这本‘武林秘籍’，却不知道要练此功必先打通任督二脉，所以才导致他们无功而返，甚至走火入魔。”

“那我的任督二脉打通了吗？”小强迫不及待地追问。

“早已让老朽打通了，呵呵。”老付捋着下巴上根本不存在的长胡子。

“所谓的‘任督二脉’，指的就是如何评估一件事情的重要程度和如何得知一件事情的紧迫程度。还记得吗？在我出差的那段时间里我们一起找到了你的职业价值观，那就是你评估一件事情重要程度的标准，而紧迫程度则是任务的时间底线。那 80%的人之所以在应用这套理论的时候失败，就是因为他们没有很好地解决这两个问题。那我想问问你，假设你现在把一天的工作都分门别类地放到了这四个象限里，你会将自己的精力放在哪个象限上呢？”

“嗯，让我想想，如果是我的话，我会将精力放在第一象限和第三象限上，因为他们都是最迫切需要解决的事情，是要立即去办的。”小强略微思考后说。

**（在一个错误的基础上，做再多正确的事情都是没用的。）**

“这个答案值得商榷，大部分的低效管理者都选择了和你一样的答案。他们天天在处理火烧眉毛的事情，就像是救火队员一般，那边出事了，就赶紧跑过去应付；这边出事了又立即赶回来处理。同时他们竟然还从这‘忙碌’中产生了一种‘成就感’，真是让人啼笑皆非。这些事情是需要立即去办的没错，但是他们并不值得你投入太多的精力和时间。要知道，在一个错误的基础上，做再多正确的事情都是没用的。让我们来具体地分析一下四个象限吧。”

#### 老付解释“四象限”

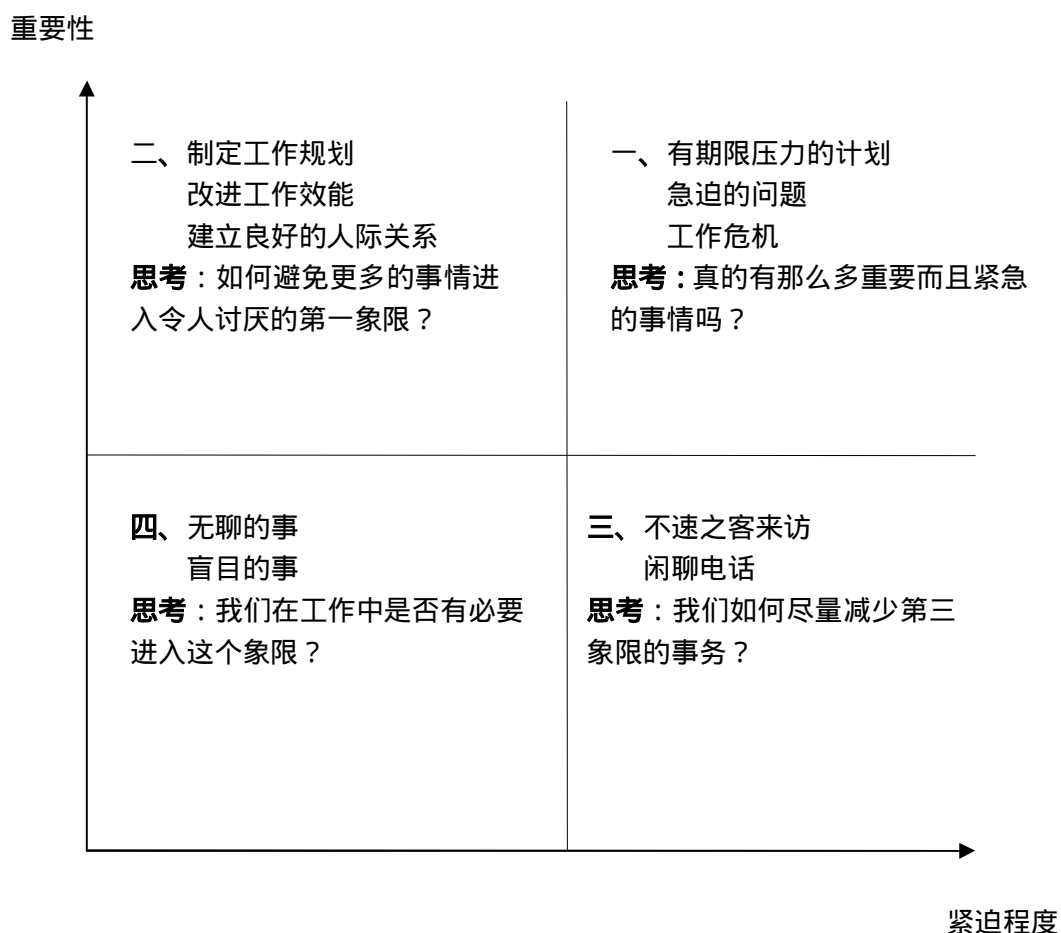
**第一象限：**重要而且紧急。举例：处理某媒体对公司的负面报道、为孩子填报高考志愿等。这些事情必须马上去做，否则后果将会非常严重。但是在你立即去做的同时你应该思考这样一个问题：真的有那么重要而且紧急的事情吗？

**第二象限：**重要但不紧急。举例：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等。这些事情虽然看起来不紧急，但是我们可不能置之不理。如

果你现在不重视它，它随时都会发展成重要而且紧急的事情，比如说，你已经发现了儿童牙刷这个细分市场还没有被竞争对手占领，但是你将制定针对这个市场的产品策略放在第二象限迟迟不处理，结果某一天你逛超市的时候发现，哇，竞争对手的儿童牙刷已经投放市场了。那么这个时候，制定产品策略的事情就转移到了第一象限，重要而且紧急。可见，对待这个象限的事情，即使没有立即去做的必要，也至少要做一份时间计划表。你可以思考这样一个问题：如何避免更多的事情进入令人讨厌的第一象限？

**第三象限**：不重要但紧急。举例：办公室里的突然来电、临时会议等。这个象限里的开销是相当可惜而且无奈的，忙了半天可能一点效果都没有，包括你在内的很多人都会被假象所迷惑，认为‘紧急’的就是‘重要’的。其实‘紧急’和‘重要’一点关系都没有。在这个象限，我们应该思考这个问题：我们如何尽量减少第三象限的事务？

**第四象限**：不重要而且不紧急。举例：看无聊的电视节目、一个人闲逛等。这个象限里的事情都是用来打发时间的，仅仅当做前三个象限的调剂的话还说得过去，如果过多地沉迷于这个象限，我们的价值就会大打折扣。在这个象限，我们应该思考这个问题：我们在工作中是否有必要进入这个象限？



## 改造你的任务清单

“前面是我对四个象限的介绍，那现在，小强啊，请你把这周做的所有事情写在这张白

纸上。”

“好的，幸亏我每天都记录下自己做的所有工作。”

### 小强写下的清单

1. 临时的技术研讨会
2. 帮助同事解决他写程序时遇到的技术难题
3. 领导安排写一个项目说明文档
4. 对产品进行全面的测试
5. 看《火影忍者》连载漫画
6. 若干用于沟通的电话
7. 编写产品销售策略
8. 通过网络收看 NBA 转播
9. 安抚愤怒的客户
10. 归档自己的所有重要文件
11. 和领导一起去做产品推介会
12. 给办公室领 A4 打印纸
13. 已发布的产品出现严重的 BUG

“你觉得现在可以把它们放入四个象限吗？”老付问。

“好像……有些困难，有点儿老虎吃天，无处下口的感觉。”

“是的，这也是几乎所有人遇到的问题，所以，我们要先对你的清单进行改造。你需要给你的清单多加上几个字段，他们分别是：重要程度，紧迫程度和优先级。具体的做法是：

#### 改造清单的方法

先‘轻重’，给所有任务以职业价值观为标准标出‘重要’或者‘不重要’。再‘缓急’，给所有任务以截止日期为标准标出‘紧急’或者‘不紧急’。最后按照自己的意愿给所有的任务标出‘高’‘中’‘低’三种优先级。”

#### 改造后的小强清单

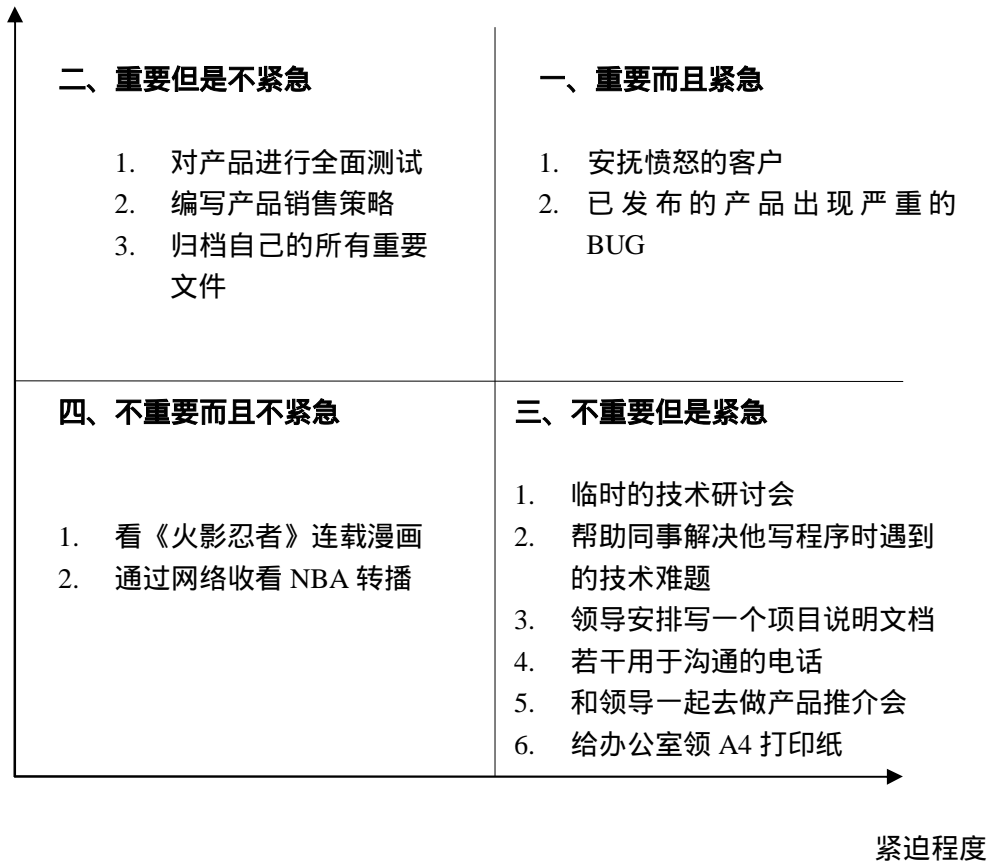
	重要程度	紧迫程度	优先级
临时的技术研讨会	不重要	紧急	高
帮助同事解决他写程序时遇到的技术难题	不重要	紧急	低
领导安排写一个项目说明文档	不重要	紧急	中
对产品进行全面测试	重要	不紧急	高
看《火影忍者》连载漫画	不重要	不紧急	低

若干用于沟通的电话	不重要	紧急	中
编写产品销售策略	重要	不紧急	高
通过网络收看 NBA 转播	不重要	不紧急	中
安抚愤怒的客户	重要	紧急	高
归档自己的所有重要文件	重要	不紧急	中
和领导一起去做产品推介会	不重要	紧急	低
给办公室领 A4 打印纸	不重要	紧急	低
已发布的产品出现严重的 BUG	重要	紧急	高

## 将工作任务放入四个象限

“接下来你就可以将它们放入四象限了。”

重要性



“Ok，我们将一周的事务放入四象限以后可以很清楚地看到，你平时的工作主要集中在第三象限，这也是你平时工作忙碌但是盲目的原因。我们对待四个象限中的事务应该采取不同的态度和处理方法，我来和你分享一下我处理这些事务的原则：

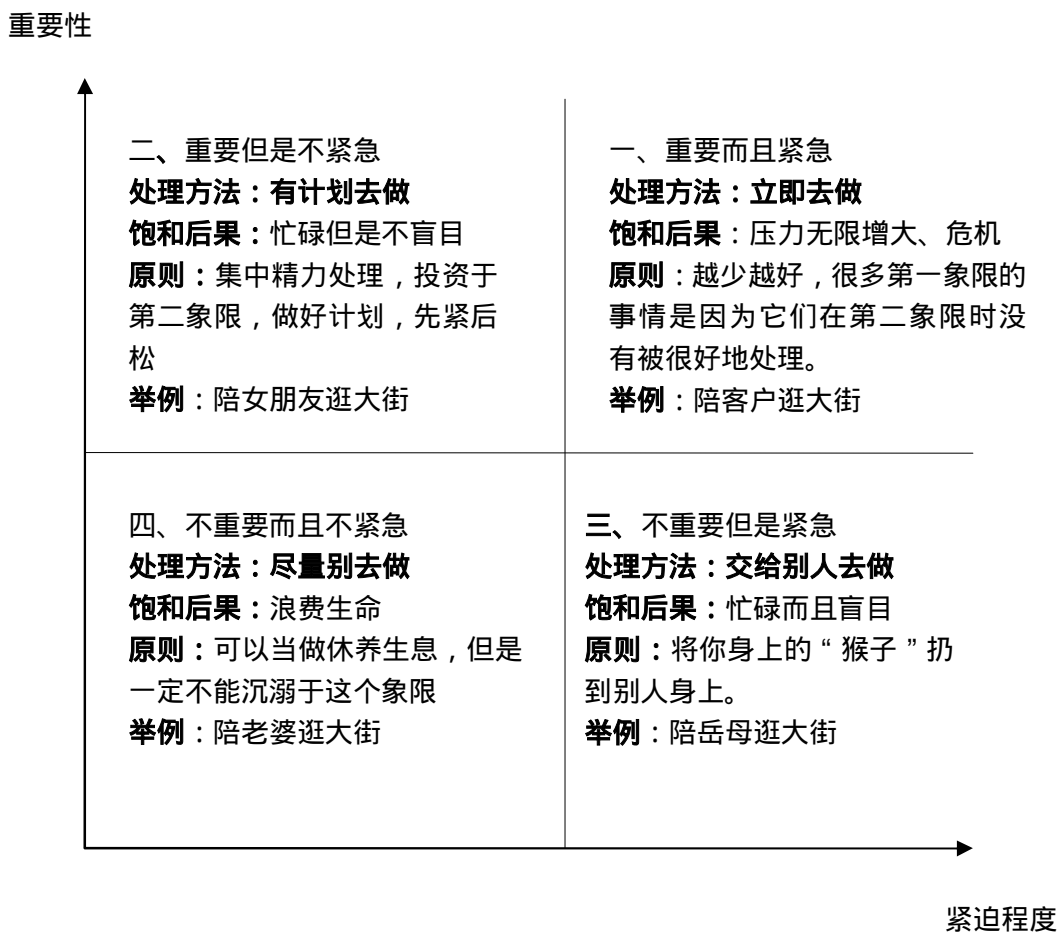
#### 老付处理四象限事务的原则

**第一象限：**没什么好说的了，立即去做！我们工作中的主要压力就来自于第一象限，我们生活中的主要危机也来自于第一象限。第一象限就是一片雷区，我们进入这个象限的次数越少越好。其实第一象限 80% 的事务都来自于第二象限没有被很好处理的事务，也就是说这个压力和危机，是自己强加给自己的。举个例子来说，你可能不得不花整整一天的时间去陪重要客户逛街、吃饭、娱乐，就是因为你产品的 BUG 给客户带来了极大的麻烦，而你必须通过做这件重要而且紧急的事情去安抚客户。

**第二象限：**有计划去做！我们应该将时间投资于第二象限，不能因为它是不紧急的就不去处理。我们应该在第一时间对它进行任务分解，并且制定时间表；然后我们每次投入很少的时间，就可以完成一项庞大的任务，就像储蓄一样，每天投入 1 元钱，好像做不了什么事，但是坚持一段时间之后，就可以做成大事。除此之外，将精力集中于第二象限的价值还体现在如果你第二象限的事务能很好地处理的话，会减少 80% 第一象限的事务。举个例子来说，那天你正在仔细地对你的代码进行测试，可是这时候女朋友非要拉着你逛大街，这严重地分散了你的注意力，打断了你的思路，所以造成你没有测试出产品 BUG 的后果。如果你能将陪你女朋友逛街这件事做很好的安排的话，那安抚客户这种重要而且紧急的事情就不会出现了。

**第三象限**：交给别人去做！我们应该清楚地认识到，第三象限的事务是我们忙碌而且盲目的源头。这个象限里的事务最好能放权交给别人去做，或者通过委婉的拒绝减少这类事务的产生。举个例子来说，岳母打电话过来说想下午去逛逛街，这时候，你可以委婉地告诉她你确实想去陪她，可是今天刚好有个会议需要你主持；你可以立即联系你的老婆，让她去陪你岳母逛街，而你通过做晚饭来补偿她。这样你在上班的时间段内就可以将精力集中在重要的工作上。

**第四象限**：尽量别去做！这是一个用于缓冲调整的象限。当你疲惫的时候，可以通过做一些不重要而且不紧急的事情来调整一下心态和身体，但是你不能在这个象限里投入自己太多的精力，否则你就是在浪费生命了。举个不恰当的例子来说，当你因为工作的事情身心疲惫的时候，可以和老婆一起逛逛街或者去登山、下海等，但是如果你将自己的大部分精力放在陪老婆逛街、讨老婆欢心上面，那么你将失去你的事业，也失去家庭稳定的基础。”



终于轮到小强发言了，他说：“老付，你讲的非常有道理，但是我有个问题不明白。”

“什么问题？说来听听。”老付问。

“好像这个‘四象限法’和你以前给我说的‘时段工作法’相互矛盾啊，我到底应该用哪种方法呢？”

“这个问题问得好，呵呵。那你告诉我，你想练九阳真经啊，还是九阴真经？想从第一层练起呢还是直接练第九层？”

“嗯……其实九阴真经还是九阳真经都无所谓，只要适合我练就行，我当然想直接练第九层，可是估计还得从第一层练起。”

“是啊，同样的道理，时间管理方法也是一样，最重要的是适合你，其实不管是‘四象限法’还是‘时段工作法’都可以大大提高你的工作效率。问题是，当初因为你对自己的价值观以及时间管理都了解得不深，所以才向你推荐‘时段工作法’。现在帮你打通了‘任督二脉’，你就可以开始修炼‘四象限法’了。更何况，以后还有更高级的时间管理功夫等着你去修炼，呵呵，加油吧！”

“哇，真是充满期待啊！老付，我还有个问题，我现在经常不由自主地将主要精力放在了第三象限和第一象限。走出第一象限的方法你刚才提到了，就是集中精力处理好第二象限的事务。那么，我该如何走出第三象限呢？”

“要走出第三象限，就得依靠‘猴子法则’了。”

“猴子法则？？？”

## 应用“猴子法则”走出第三象限

“是的，猴子法则。比尔·翁肯(Bill Oncken)曾经提出一个理论，叫‘背上的猴子’。翁肯教授有一次偶然发现，自己在忙于加班的时候，部属竟然在悠哉游哉地打高尔夫。这让他突然领悟到，主管人员之所以时间不够用，一个很重要的原因在于没有做好授权分责，将太多本该部属去做的工作招揽到了自己身上，以至于永远在苦苦追赶工作进度。

翁肯教授把那些工作比喻为活蹦乱跳、随时可能跳到你身上的‘猴子’，而把他那独特的时间管理理论称为‘猴子管理艺术’。

试想一下这样的情况：你在走道上碰到一位同事，他说：‘我遇到麻烦了，能不能和你谈谈？’于是你开始关切地听他讲述。结果这个问题果然很麻烦，你听了半个小时才弄清楚是怎么回事，而且还没法立刻给出建议，于是你说：‘这个问题很复杂，我现在没有时间和你讨论，让我仔细想想，回头咱们再谈谈。’

让我们用猴子理论来分析一下这个过程。首先，你和同事在走道上偶遇之前，谁的背上有猴子？显然，是同事的背上。猴子不在你的背上，你甚至不知道有这只猴子存在。接着，你开始倾听同事的讲述，这时同事背上的猴子悄悄向你的背上跨过来一只脚。然后，听完同事的讲述，你表示要仔细想想再和同事讨论。这时，猴子便完全转移到了你背上。你接过了同事背上的猴子，而同事则变成了监督者。此后，他会不时跑来问你：‘那件事你考虑得怎么样了？’‘我们什么时候再谈谈？’……

我们虽然应该帮助遇到困难和同事，但是也应该避免这样的情况：让他们把你当做他们自己猴子的收容站，你收的愈多，他们给的愈多，到最后你被堆积如山的别人的问题所困扰，甚至没有时间照顾自己的‘猴子’。你将一些并非自己职责的事情做得很有效率，可这值得你沾沾自喜吗？你自己的事情完成得怎么样呢？

如果你能让别人去抚养他们自己的猴子，他们就能真正地管理自己的工作，你也就会有足够的时间去处理自己的事情。

这就是猴子法则。”

“噢——，听起来很有意思，也很有道理哎。”小强若有所思地说。

“我们来做一个练习，看看你能否顺利地甩掉自己身上的猴子。”老付说着拿出一张纸在上面写了几个问题。

### 猴子法则练习题

老板问：关于水利系统软件的那个项目，想和你谈一谈。

你回答：\_\_\_\_\_

部属问：我们怎么解决项目预算超支的问题？

你回答：\_\_\_\_\_

同事问：我什么时候能拿到这个软件的操作说明书？

你回答：\_\_\_\_\_

老婆问：明天下午能否和我一起逛街？

你回答：\_\_\_\_\_

朋友问：这周六咱们一起去打羽毛球吧？

你回答：\_\_\_\_\_

父母问：家里的空调坏了，换一个的吧？

你回答：\_\_\_\_\_

“这些问题没有标准的答案只有答案的标准，这个标准是：甩掉自己身上的猴子，或者将猴子放回到他的主人身上。”老付写完后说。

“这一招太强了！我经常都是猴子饲养员。现在，我来试试甩掉身上的猴子。”小强说完埋头写了起来。

### 小强的答案

老板问：关于水利系统软件的那个项目，想和你谈一谈。

你回答：好的老板，不过能否请你先发给我一份关于水利系统软件的资料？

部属问：我们怎么解决项目预算超支的问题？

你回答：你有什么想法？能不能先请你做一个删减成本的计划案？

同事问：我什么时候能拿到这个软件的操作说明书？

你回答：我已经让××去做了，他会直接发给你。

老婆问：明天下午能否和我一起逛街？

你回答：老婆，下个月结婚纪念日的时候我陪你逛一整天，好吗？

朋友问：这周六咱们一起去打羽毛球吧？

你回答：好啊，到时候你给我打电话，有时间我一定去。

父母问：家里的空调坏了，换一个的吧？

你回答：行啊，你们选好喜欢的品牌和款式，到时候我去买。

“真不敢相信，光这样纸上谈兵我都感觉到身上的压力减轻了。我想，有了这个绝招，我一定可以走出第三象限的陷阱。”小强高兴地说。

“你答得很不错，看来你差不多已经掌握了‘猴子法则’了，这样你一定可以走出第三象限。”老付赞许地说。

## 第二象限工作法

“好的，小强，当我们走出了第三象限之后，需要考虑的下一个问题是：如何走入第二象限？第二象限工作法是四象限的核心和最终目的，此前我们已经达成了几点共识：

### 四象限法小结

我们根据自己的职业价值观评估某件事务的重要程度。

我们根据事务的截止日期判断事务的紧迫程度。

我们应将自己所有的日常事务放到四象限中分析。

我们对四个象限内的事务有不同的处理方法和原则。

我们应该将自己的主要精力集中在解决第二象限内的事务。

我们平时经常制定的工作计划和工作目标都是相对于第二象限来说的

‘第二象限工作法’顾名思义，就是我们要紧紧围绕第二象限开展我们的工作。关于这一点，我不想说太多了，我们还是务实一点，修炼自己在第二象限工作的能力。

首先，我们既然打算将自己的精力投资在第二象限，那么如何做到这一点呢？我们可以对第二象限的事务进行目标描述和任务分解。拿前面的例子来说，重要但是不紧急的事务有：

对产品进行全面测试。

编写产品销售策略。

归档自己的所有重要文件。

接下来我们对这些事务进行任务的分解和目标的描述：

### 目标描述和任务分解示例

项目	任务	目标	计划时间	负责人	是否达成
对产品进行全面测试	开会研讨测试策略	在测试方案上达成一致	2天	小强	
	编写测试大纲	完成对产品进行完整测试的计划	3小时	Kevin	
	测试	按照计划进行测试	1天	小强	
	填写测试报告	形成测试报告，递交项目主管	2小时	Jin	
编写产品销售策略	针对产品做市场调研	了解目标客户对产品的反应	2天	John	
	调查相同定位产品的销售策略	了解主要竞争对手的销售策略和效果	2天	Sean	
	销售策划组开会讨论	制定自己的销售策略	1天	Fancy	
	编写销售策略报告	递交公司主管审阅，听取意见	4小时	徐磊	
归档重要文件	制定文件归档方法	找出效率最高的归档方式	1小时	小强	
	收集所需材料	找到足够多的文件夹、标签纸等。	1小时	小强	
	归档	将重要文件按照一定的	2小时	小强	

## 归档方式整理

这样做有下面几个好处：

### 进行目标描述和任务分解的好处

迫使我们精力花在第二象限，这在一开始是非常重要的。

有利于将一个项目做细，做的有计划，时刻知道你下一步该做什么。

明确任务完成的标准，当达到标准的时候就可以放下你的心头大石，减轻你的压力。

有了工作时间的约束，你可以明确地知道该任务是否造成了拖延，原因是什么，如何去避免。

简单地讲，就是消除时间管理的三大杀手——拖延、犹豫不决、目标不明确对工作的影响。”

“时间管理的三大杀手，我赶紧写下来，我要时刻提醒自己，一定要战胜这三大杀手。”小强愤愤地说。

**（拖延、犹豫不决、目标不明确是时间管理的三大杀手。）**

“Ok，做了简单的任务分解和目标描述之后还不够，我们还需要通过一个表格来证明你确实已经将精力放在了解决第二象限的事务上。小强，请在一个月内，坚持填写这份‘四象限工作跟踪表’。”

### 四象限工作跟踪表

日期	第几象限	任务名称	消耗时间
----	------	------	------

“如果你能按照我的要求去做，应该在一月之内你就会发现，你每天的时间大部分都投资到了第二象限，从而完成了工作重心从第三象限到第二象限的转移，与此同时工作也将渐渐走上正轨。到那时，你应该就已经完全掌握了‘第二象限工作法’。看吧，其实不像传说中的那么难。”

“嗯，有老付的指点，当然不是那么难了。我一定认真练习，早日炼成‘九阳真经’！”

## 二、把时间看成一种投资（从股票到时间的谈话）

时间就是金钱，时间就是生命

——富兰克林【美】

“还在关注你的股票？”周一的早晨，老付看到小强满屏幕的红色和绿色，于是问他。

“哦，不好意思，老付，今天早晨的走势非常关键，所以……不好意思啊。”小强为自己上班时间看股票而脸红。

“没关系，其实我倒不是很在意你在上班时间看股票，只是觉得那没有什么意义。我们应该做的是价值投资，长期看好某个产业或者企业，才是理性的投资之道。如果你每天去看，就等于每天都要做一次‘买’或者‘卖’的权衡，换句话说，你每天都有可能做出一个让你投资失败的决定。”

“看来老付同志对投资股票也有一定的研究？”

“略懂，呵呵。其实我懂的并不是投资股票，而是投资本身的原则。就像我前面说过的我们要投资第二象限一样，时间管理也是一种投资，当然，时间这项资本有它自己的一些特性。”

“什么特性？”

“比如：

### 时间的特性

供给毫无弹性：时间的供给量是固定不变的，在任何情况下都不会增加，也不会减少，每天都是24小时。

无法蓄积：时间无法像人力、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。

无法取代：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。因此，时间是无法取代的。

无法失而复得：时间无法像物品一样失而复得。它一旦丧失，就会永远丧失。花费了金钱，尚可赚回，但要是挥霍了时间，任何人都无力挽回。

要想做投资，首先就要了解自己手头到底有多少资本，如果你有兴趣的话，我们可以一起计算一下时间资本以及单位时间价值。来，到我办公室来吧。”

“好嘞！”小强高兴地答应了。

## 时间资本及单位时间价值的计算

“啪！”老付进办公室的时候把办公室门口挂的一块绿色的牌子翻了个面，变成了黄色。

“咦？这是什么意思？”小强不解地问。

“哦，每当我需要一个‘不被打扰的时间’时，就会把这个牌子翻成黄色，这样秘书就不会进来打扰我们了。来，随便坐。”老付边说边坐到了沙发上。

“原来是这样啊，‘不被打扰的时间’？挺有意思的。改天有空聊聊，不过我现在更关心的是，时间资本就是我至少还拥有多少时间，对吗？”

“没错，‘至少拥有’这个词用得很恰当，因为谁也不知道自己能活多久，呵呵……不过既然我们一直在讨论与工作技能相关的问题，那么就以退休那天为截止日期，计算一下我们的时间资本。麻烦你拿一下笔、纸。”

“好的！”小强赶紧拿过笔、纸，展开在茶几上。

“你打算什么时候退休？”

“嗯，不幸的话，60岁吧。”

“现在的年龄？”

“29。”

“你先看看这张表。”

### 个人时间资本分析表

退休年龄 (A)		60
现在年龄 (B)		
至退休尚有工作资本	工作日工作资本	$(A - B) \times 251 \text{ 个工作日} \times 8 \text{ 小时}$
	休闲日工作资本	$(A - B) \times 114 \text{ 个节假日} \times 2 \text{ 小时}$
至退休尚有休闲资本	工作日休闲资本	$(A - B) \times 251 \text{ 个工作日} \times 3 \text{ 小时}$
	休闲日休闲资本	$(A - B) \times 114 \text{ 个节假日} \times 12 \text{ 小时}$

“我们可以根据这张分析表来计算你能够实际应用到工作中的时间资本。”

#### 小强的时间资本计算

$$\begin{aligned} \text{工作时间资本} &= \text{工作日工作资本} + \text{休闲日工作资本} \\ &= (60 - 29) \times 251 \times 8 + (60 - 29) \times 114 \times 2 \\ &= 69316 \text{ 小时} \\ &= 8 \text{ 年} \end{aligned}$$

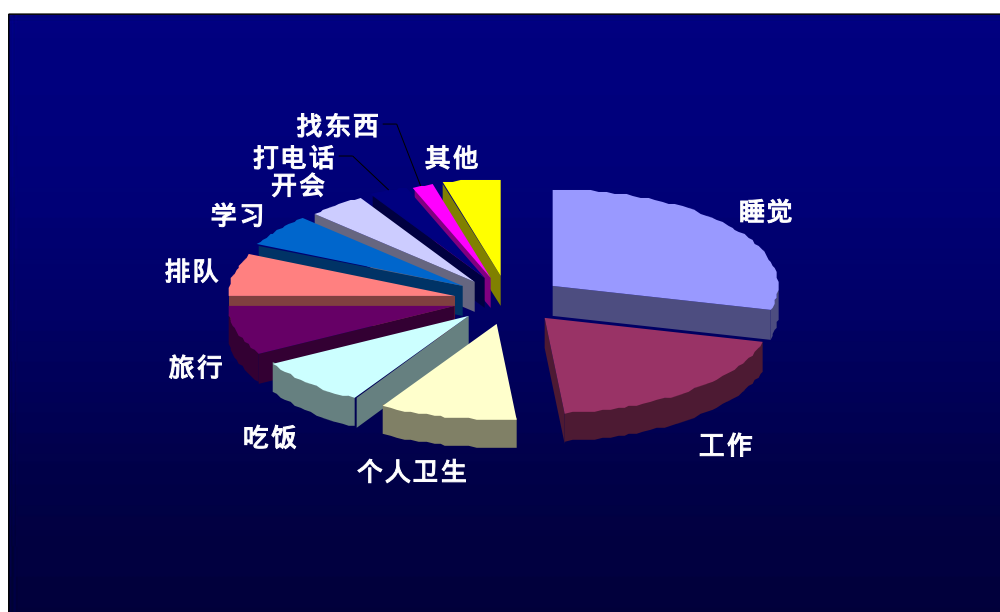
“顺便来计算一下你工作的这些年将要花在睡觉上的时间。”

$$\begin{aligned} \text{睡觉时间资本} &= (60 - 29) \times 365 \text{ 天} \times 8 \text{ 小时} \\ &= 90520 \text{ 小时} \\ &= 10 \text{ 年} \end{aligned}$$

“这个计算方法非常有意思，让我想起硬盘的碎片整理功能，它能将我们生命中不起眼的零碎时间整合起来，然后像切蛋糕一样在我们面前展示出来。”

在你今后工作的日子里，只有8年是在工作，有10年是在睡觉，其他时间是13年。更典型的是，有人曾统计过一个人活到72岁时对时间的消费情况：睡觉21年，工作14年，个人卫生7年，吃饭6年，旅行6年，排队5年，学习4年，开会3年，打电话2年，找东西1年，其他3年。”

## 一个人活到 72 岁时对时间的消费情况



“想要计算单位时间价值的话，仅仅知道我们的时间资本是不够的，我们还需要知道我们自身的价值。虽然我个人非常讨厌用金钱来衡量一切，但是就目前来看，衡量自身价值的唯一可行标准，就是我们的薪水。我们进行单位时间价值的计算，目的是为了让我们能更好地把握自己的时间，绝对不是拜金。”

“我知道了，咱们开始吧。”小强急切地想知道结果。

“你的全年的薪水是多少？”

“五万元左右吧。”

“那么你的单位时间价值就是这样的。”

### 小强的单位时间价值

$$\begin{aligned}\text{单位时间价值} &= \text{工作年数} \times \text{薪水} / \text{总工作时间} \\ &= (60 - 29) \times 50000 / 69316 \\ &= 22 \text{ 元/小时}\end{aligned}$$

“如果你以后不加薪水的话，每小时产生的价值大约是 22 元，你觉得怎么样？”

“好像……有点低。老付，你平均每小时产生的价值是多少呢？”小强向老付投去艳羡的目光。

“我大概是你的两倍吧。”老付故意说得轻描淡写。

“那你不能告诉我，怎么样才能提高自己在单位时间内创造的价值呢？”

“这个其实很简单，你看看计算公式就明白了。要提高自己的价值，无非通过两个途径：

1. 想办法升职，提高你的年薪。这个就要靠你的实力和运气了。

2. 想办法减少你的总工作时间。这里面就牵扯到一些时间管理的技巧问题。如果你能在一开始的时候就懂得如何投资你的时间，懂得如何让自己的每一分钟发挥超值的作用，那么你就可以大大缩短你的总工作时间，从而达到提高单位时间价值的目的。前面那个条件的主动权在你的老板手里，而这个条件的主动权在自己手里，如果老板不给你加薪的话，为什么不自己给自己加薪呢？话说回来，小强，我将时间投资在你的身上，可不要让我失望哦。”

“放心吧，老付，我不会让你的时间白白浪费的！”小强有点受宠若惊地说。

## 像巴菲特那样投资自己的时间

“你既然已经玩了那么长时间的股票，应该对巴菲特这个名字不陌生吧？”

“太不陌生了，他可是股神啊。他的传记我看过三遍了，还有他每年写给股东的信，也是在投资行业传播的金科玉律。我对他佩服得五体投地！”小强一下子来了精神。

“那你一定知道他的五大投资原则是什么了？”老付问。

“知道。就是‘找出杰出的公司’、‘少就是多’、‘押大赌注于高概率事件上’、‘要有耐心’、‘不要担心短期价格波动’。”小强很熟练地说出来。

“我前面已经说过了，投资股票和投资时间的原理是一样的，因此巴菲特的投资原则，也适用于投资时间。我们来探讨一下。

第一：‘找出杰出的公司’。这个原则是基于这样一个常识：一个经营有方、管理者可以信赖的公司，它的内在价值一定会显现在股价上。所以投资者的任务是在无数的可能中找出那些真正优秀的公司和优秀的管理者。那么时间管理也是一样，我们也应该找出‘杰出的公司’。那些对我们很重要的事情，以及那些能创造出更大价值的事情，就是‘杰出的公司’。时间管理并不是追求在1个小时里能做3件事或者是5件事，时间管理的目的应该是充分利用时间来创造最大的价值。这个技巧我已经在‘如何找到自己的职业价值观’以及‘传说中的四象限法则’中传授给你了，现在你应该可以很轻松地找到‘杰出的公司’了。

**时间管理的目的是充分利用时间来创造最大的价值。**

第二：‘少就是多’。巴菲特认为，一个普通股民只要拥有3家公司的股票就够了。因为，买的股票越多，你越可能购入一些你对其一无所知的企业的股票。而通常你对企业的了解越深，你的风险越低，收益就越好。放在时间管理的范畴内来讲，面对每天的任务清单，我们首先要做的，不是匆匆忙忙地从第一个任务开始完成，而是在任务清单里找出自己准备最充分并且最重要、最迫切的任务去完成。很多人的任务清单总是密密麻麻的，把自己折腾得每天都焦头烂额，其实完全没有必要。你可以想象一下，你开车走在盘山公路上，突然，你的路被一堆从山上滚落下来的石头堵住了，还好你自己和车都没什么事。这时候你需要将堵在路上的石头挪开，你用了8个小时把周围的小石头都清理干净了，只剩下一块50公分高的大石头堵在路的中间，这时候你的车能过去吗？当然不能。那如果给你一个重来一次的机会，你虽然费了九牛二虎之力，但是终于用了2个小时把那块大石头搞定了，接下来只需要花1个小时清理掉稍大一些的石头，汽车就可以颠簸着开过去了。那么，到底哪种方法效率高、效果好呢？这个故事告诉我们，如果你不清理掉那1%的大石头，即使清理掉了99%的小石头也是没有用的。

因此，每天早晨拿出当天的任务清单时，要做的第一件事情就是找出当天的‘大石头’，然后尽力‘搬走’它。那么我们如何去分辨哪块是‘大石头’，哪块是‘小石头’呢？答案也很简单：大石头不是都摆在第一象限和第二象限了吗？

第三：‘押大赌注于高概率事件上’

也就是说，当你坚信遇到了可望而不可及的大好机会时，唯一正确的做法是大举投资。比如说老总让你负责一个500万的大单，这既是一个机会，也是一个挑战。那么，你应该立即将其他的事情暂时放到一边，集中全部的精力来解决这件事情，对它进行任务的分解和分配，所有的周计划、月计划都应该围绕它来制定。具体到每一天来说，就应该把握住一个‘要事第一’的原则，不惜投入大量的时间在最重要的事情上，这件事情不搞定的话，其他事情一概不做。我们要坚信解决这件事情带来的回报会是非常可观的。

第四：‘要有耐心’。巴菲特有一个说法，就是短于5年的投资是傻子的投资。因为企业的价值通常不会在这么短的时间里充分体现，你能赚到的一点钱也通常被银行和税务局瓜

分。我们完成一项任务也是一样的，它所带来的结果是不会在当时就展示出来的，我们可以评估某个任务会带来很高的回报，但是我们仍然需要时间去证明它，这样才有利于我们不断地修正自己的评估体系，提高自己判断的准确率。投资就是为了获利，投资股票是这样，投资时间也是这样。

第五：‘不要担心短期价格波动’。巴菲特认为，既然一个企业有内在价值，它就一定会体现出来，问题仅仅是时间。我们在处理日常事务时，也不要因为一些紧急而不重要的事情，影响我们的心情。我们应当将自己的精力投资在第二象限，即使我们会暂时无法处理一些紧急但不重要的事情，但最终我们投资在第二象限的价值一定会体现出来。同时，我们开始做一件很重要的事情以后，就一定要坚持着做下去，一定要把这件重要的事情完成之后，再去考虑做其他事情，这对你效率的提高是非常有帮助的。”

### 三、脑袋里只装一件事 （小强的魔鬼特训出问题了）

我并没有什么方法，只是对于一件事情很长时间很热心地去考虑罢了。

——牛顿

两个星期很快就过去了，“魔鬼特训”进行得并不如想象中那么顺利。小强在快下班的时候敲老付办公室的门，听到里面传来一声“进来”小强才走了进去。小强说：“老付，我在执行魔鬼特训的时候发现了一些问题。”

“哦？什么问题？说来听听。”老付放下手中的笔，将视线转移到小强的身上，集中精力想听听小强说什么。

“我可以忠实地将自己的时间开销记录在时间日志上，我也可以根据自己的价值观将日常的事务评估之后放入四个象限，我还可以做到将自己的主要精力和时间投资在第二象限，虽然从时间流量表来看，成绩还不错，但是我自己感觉，在处理第二象限的事务时，我有些不知所措，常常不知道一项任务该如何下手。你能帮帮我吗？”

“最好你能举个例子。”老付说。

“拿‘制作产品销售策略’来说吧。这是一件重要但是不紧急的事情，我打算在今天投入80%的精力去做这件事情，可是当我泡好茶，搜集完资料，调整好情绪之后却发现自己不知道该怎么下手。在发愣的时候就会被别人打扰，进而分散精力。虽然最后可以强迫自己去继续做这件事情，但是效果非常不好。那种感觉就像是自己凝神聚气，照着对方一阵拳打脚踢，结果对方纹丝不动，自己却气喘吁吁，于是很快就失去了冷静。老付，你说这是怎么回事？”

### 为什么只装一件事？

“如果要我说，那就是你没有找到对方的‘命门’！”

“那怎样才能找到对方的‘命门’呢？”小强追问老付。

“先给你讲个故事吧——

世界上最紧张的地方可能要数只有10平方米的纽约中央车站问询处。每一天，那里都是人潮汹涌，匆匆的旅客都争着询问自己的问题，都希望能够立即得到答案。对于问询处的服务人员来说，工作的紧张与压力可想而知。可柜台后面的那位服务人员看起来一点也不紧张。他身材瘦小，戴着眼镜，一副文弱的样子，显得那么轻松自如、镇定自若。

在他面前的旅客，是一个矮胖的妇人，头上扎着一条丝巾，已被汗水湿透，充满了焦虑与不安。问询处的先生倾斜着上半身，以便能倾听她的声音。‘是的，您要问什么？’他把头

抬高，集中精神，透过他的厚镜片看着这位妇人，“您要去哪里？”

这时，有位穿着入时、一手提着皮箱、头上戴着昂贵的帽子的男子，试图插话进来。但是，这位服务人员却旁若无人，只是继续和这位妇人说话：“您要去哪里？”

‘春田。’

‘是俄亥俄州的春田吗？’

‘不，是马萨诸塞州的春田。’

他根本不需要行车时刻表，就说：“那班车是在 10分钟之内，在第 15号月台出车。您不用跑，时间还多得很。”

‘您是说 15号月台吗？’

‘是的，太太。’

女人转身离开，这位先生立即将注意力转移到下一位客人——戴着帽子的那位先生身上。但是，没多久，那位太太又回头来问月台号码。

‘您刚才说的是 15号月台？’

这一次，这位服务人员集中精神在那位戴帽子的旅客身上，不再管这位头上扎丝巾的太太了。

有人请教那位服务人员，他是如何在如此繁忙混乱的工作中保持清醒和冷静的。

那个服务人员这样回答：“我并不是同时和很多旅客打交道，我只是单纯处理一位旅客，忙完一位，才换下一位。在一整天之中，我一次只服务一位旅客。”

这个故事就是这样。小强，告诉我，从这个故事里，你得到了什么启示？”

“嗯——从这个故事里我得到的启示是：脑袋里如果每次只装一件事，可以将我从周围嘈杂的环境和重重的压力中解脱出来。我每天的工作总是要开很多的线程去做不同的事情，就像美杜莎的头发一样，互相纠缠在一起，不仅严重影响了我的心情，还让我感到压力重重。”

“这也就不难解释为什么我总是听见你摔客户的电话，并且做什么事情的时候都很着急，好像尾巴被烧着了一样。”老付插嘴说了一句。

“是啊，因为我在和人说这件事的时候，脑子里装着那件事，所以我总想赶紧处理完这件事之后去处理另一件事。唉！我现在总算知道为什么生活节奏特别快的地方会流行‘发泄屋’这样的东西了，我有时候真的想狠狠地给你一拳。”小强笑着说。

“为什么这一拳是给我的？”老付身子向后一仰，仿佛在躲那一拳。

“因为活儿是你派给我的！”

“可是压力是你自己给自己的啊！呵呵，既然你都这么说了，我再和你分享一个小故事，当做对你的补偿。

查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理顾问李爱菲提出一个问题：“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。”李爱菲于是递了一张纸给他，并对他说：“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。即使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，就坚持做下去。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优先的次序，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，史瓦寄了一张面额两万五千美元的支票给李爱菲，并附言说李爱菲确实已为他上了十分珍贵的一课。伯利恒钢铁公司后来跃升为世界上最大的独立钢铁制造者，据说也是受益于李爱菲的那数句真言。

小强，告诉我，从这个故事里你又得到了什么启示？”

“老付，这不都是你教过我的东西么？”小强兴奋地说。

“呵呵，是啊，写下第二象限优先级最高的事，然后像巴菲特那样坚信自己的长期投资，只要认为这是有价值的，就集中精力去做；当你集中精力做完这件事以后，再去做下一件。不过，其实这个故事给我最大的启示是最后那一句：‘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。’时间管理并不是你个人的事情，我们每天几乎100%的干扰都是来自于同事、上司。可以想象一下，每天与同事、上司的接触就像是搭积木，你是一个方块，而别人都是三角形，这样的积木能搭多高？能紧紧结合在一起吗？不能！除非你和同事都是方块，或者都是三角形，才能够产生合力，紧紧地联系在一起，做到合作无间。这应该是时间管理的最高境界了。”

“那说到底，脑袋里只装一件事到底有什么好处呢？”小强问。

“脑袋里只装一件事，也就是一时一事。至少有这么几个好处：

#### “脑袋里只装一件事”的好处

1. 专注。当我们集中注意力于某一件事的时候，我们会放下和忘记其他的事情，同时大脑会努力搜索和当前这件事相关的任何信息，这将大大提高我们的创造力。
2. 成就感。我一般都会把自己每天要做的事情写在一张纸上，标上优先级，然后选择一个自己感兴趣的，或者已经准备得比较充分的来做。做完一件，在纸上划掉一件，做完一件，划掉一件……这样我总是能保持一个旺盛的斗志，因为我亲眼看着我的任务在一件一件地被消灭，我在不断地接近成功。伤其九指不如断其一指，与其每件事都做到一半，不如将每件事情完全做完，这样做起事来更开心，更有成就感。
3. 摆脱压力。压力都是自己给自己的，我们的压力来自于我们知道可能还有10件事在等着我们去做。那能不能想象一下，如果有个盒子，能让我们把所有的杂事都从脑袋里取出来放到盒子里面，然后每次从盒子里取出一件事，放到脑袋里去处理，做完之后，扔掉。然后拿出第二件事情，放到脑袋里处理，做完之后，扔掉。在这样的情况下，你还会有那么大的压力吗？
4. 更好的结果。相信大家都有这样的体验：当我们集中精力去做一件事情的时候就会觉得思维很活跃，因为脑电波在没有受到干扰的时候，可以很清晰、很有逻辑地去思考。所以，当我们排除了干扰，脑袋里只剩下的一件事的时候，我们会有更好的逻辑思维和创造力，这样我们不难得到更好的结果。”

“哇，放入盒子，清空大脑，取出一件事，处理，扔掉，再取出下一件事……多惬意的工作方式啊，真希望能早点学会这个本领！不过，老付，我应该取出哪一件事放在脑袋里呢？”

## 脑袋里只装哪一件事？

“呵呵，这个问题问得好，脑袋里只装哪一件事呢？我认为应该是‘下一步行动’。”

“什么是‘下一步行动’？”小强问。

“你前面说过，面对‘制作产品销售策略’这样一个第二象限的重要任务你手足无措，是吧？那你分析过原因吗？”

“原因？嗯……我想，大概是因为我没有制作这样一个销售策略的经验吧。”

“我觉得不应该是这样，我们一起讨论过这个策略很多遍，并且我也给了你一个范本，你应该可以很轻松地写下来。我能分析一下你当时的心理活动吗？”老付向小强投去询问的目光。

小强耸耸肩，算是许可了。

“摆好咖啡，打开电脑，先想想要干什么事。哦，对了，是制作销售策略。嗯，该怎么

写呢.....到底该怎么写呢.....老付那里有一些资料,也不知道是否用得上,要不然在网上搜有没有什么用得上的。哦,差点忘了,今天早晨有火箭的比赛啊,打开文字转播看看比分吧.....这个销售策略也够难写的,从哪里开始写呢.....糟糕,40分钟都过去了,还一个字都没动呢,我的效率怎么这么低呢!我以后一定要想办法提高自己的效率.....小王上线了,问问他关于昨天产品跟踪的事情吧.....”老付边模仿着边说。

(造成你手足无措、效率低下、抗干扰能力差的原因之一就是你把“项目”当成了“行动”。)

“老付,你不是在我桌上安了监视器吧?”小强简直惊呆了,瞪圆了眼睛看着老付。

“呵呵,造成你手足无措、效率低下、抗干扰能力差的原因之一就是你把‘项目’当成了‘行动’!什么是项目?像‘制作产品销售策略’就是一个项目,为什么说它是项目?就是因为它并不是一个单一的行动,而是由若干个单一的行动所组成的,就像线是由点组成的,面是由线组成的,体是由面组成的一样。那什么是行动呢?行动就是可执行的步骤。‘制作产品销售策略’是个项目,而‘找到产品的品牌定义’、‘找出产品特色’、‘用swot分析法进行简单的分析’这就是单独的行动。

### 项目与行动

项目	行动
制作产品销售策略	找到产品的品牌定义
	找出产品特色
	用swot分析法进行简单的分析
	列出文档大纲

你可以自己去体验一下,当你去思考‘如何制作产品销售策略’的时候,就会比较迷茫,感觉千头万绪,注意力始终集中不起来;但是当你思考的问题是‘找到产品的品牌定义’的时候,你会立刻从你的资料库中寻找这个问题的答案。我说得对吗?”

“很有道理!”

“那咱们一起来做几道题,看看你能否分辨出什么是项目,什么是行动。”

以下10项,哪些属于“项目”,哪些属于“行动”?

1. 去挑选一支鱼竿
2. 计划周末旅行
3. 制作家庭理财计划
4. 准备周一会议
5. 自己建立一个博客
6. 建立研发小组奖惩制度
7. 学习时间管理
8. 在家里开 party
9. 准备研究生考试
10. 谈判

(答案将在后面揭晓,看看你能答对几道,呵呵。)

老付没有立刻去看小强的答案,而是继续往下说道:“我们刚刚明确‘行动’的定义,那么什么又是‘下一步行动’呢?它的定义是:任何已经确定的、需要2分钟以上才能解决的下一个单一行动。”

我每接手一个项目或者每当从第二象限取出一个项目的时候,我总会问自己一个问题:‘下一步行动是什么?’为了解答这个问题,我会在纸上先将项目分解成若干‘行动’,然后去找到‘下一步行动’,然后去执行它。执行完以后,再去找下一个‘下一步行动’,就这样,整个项目就在‘下一步行动’的驱动下顺利完成了。我强烈建议你养成这个习惯:任何时候都问自己‘下一步行动是什么?’要知道,任何复杂的项目都是由简单的‘下一步行动’组成的,就像一个很大的毛线球,只要你找到它的线头,顺着线头,总会把毛线理顺的。可以这样说,‘下一步行动’驱动着你的生活。”

“你就是靠这个力量一点一点地完成了那么多枯燥、复杂的任务??”小强问。

(任何复杂的项目都是由简单的“下一步行动”组成的。)

“是的,这就是我的秘诀,也是我的力量源泉。其实我和你一样,看到那些项目就头大,不过我善于将他们化整为零,这样就可以分段实现大目标了。”老付笑着说。

## 如何找到“下一步行动”?

“老付,那我将‘找到产品的品牌定义’当做‘下一步行动’可以吗?”小强问。

“不行,它只是一个普通的行动,虽然具有可执行性,但是还不是‘单一行动’。找出‘下一步行动’是有秘诀的:

### 找出‘下一步行动’的秘诀

**秘诀一:**动词开头。一个好的‘下一步行动’应该是以动词开头的,比如‘打电话给某某’、‘准备会议资料’、‘回复 E-mail’,等等。以动词开头才能保证它具有可执行性。如果在你的行动清单上写着‘电话’、‘资料’、‘E-mail’,我想你一定会把它们放到一边置之不理的。

**秘诀二:**内容清晰。比如‘准备会议资料’,虽然是动词开头,但是描述得不是很清晰,‘需要准备哪些资料’、‘几点开会’、‘会议上要提出什么问题’,等等,这些东西还需要我们在行动之前一一落实。所以说,这样的‘下一步行动’是失败的。我们应该尽量给大脑一

个清晰的信号，避免大脑自己‘擅自加工’。大脑‘擅自加工’的结果就是相关、不相关的信息一股脑儿揉在一起。

**秘诀三：**描述结果。比如‘早晨9点带着做好的计划书在会议室开会讨论营销计划’，这已经算是一个不错的‘下一步行动’了，但是我一直强调对结果描述的重要性，也就是说，我们要在任务开始之前就对想要的结果进行描述，描述得越清晰，产生的能量就越大。如果你在这段话的后面加上‘说服与会者认同我的营销方案’，那会是什么效果呢？

**秘诀四：**设定开始时间、周期、最后期限。在设定了这三个和时间有关的属性之后，你就可以更加合理地安排自己的时间，把握行动的进度，照顾别人的时间。比如，会议的时间是‘9点开始，需要2小时’，那么你就可以做到在9点之前把自己的杂事都处理好，并且在9点到11点这个时段不再安排其他事情；与会的其他人，也可以根据这一点合理地规划自己的时间。我自从提倡会前明确会议时间之后，咱们这里会议的效率提高了很多，呵呵。

还有最重要的一点，小强，你一定要切记。‘**下一步行动是神圣的，它们都必须被完成，而且要力争一次做到最好。**如果你为此有压力或者产生恐惧感，那么你是在怀疑你的执行力。如果这样的话，有3个解决方法：

1. 设定目标，或者设定奖励。比如完成‘下一步行动’是为了获得更多的收入。
2. 如果不能全部完成，那就完成你能完成的部分吧，此时建立起信心更重要。
3. 找出最大的石头，搬走它。浏览一下你的‘下一步行动’，找出你认为最难完成的一件事，尽最大的努力去完成，之后，其他的事情就不在话下了。”

“四个秘诀已经传授完了，还不知道你前面关于‘什么是项目，什么是行动’的答案呢。”老付拿起刚才那张纸对小强说。

“嗯……按照你这个标准，好像每一个都不符合啊。”

“Bingo！答对。它们没有一个是可以行动的步骤。”老付打了一个响指说。

“老付好阴险啊，来这一招，呵呵。”小强捶了老付一拳。

“呵呵，没办法，要打破常规思维嘛，不喜欢做判断题的话，那咱们再来做一道填空题。你能不能写出下面这些项目的‘下一步行动’是什么？”

### 填写“下一步行动”

项目	下一步行动
去挑选一支鱼竿	周六早晨9点上网查找关于选购鱼竿的资料
计划周末旅行	
准备周一会议	
自己建立一个博客	
建立研发小组奖惩制度	
学习时间管理	
在家里开 party	
准备研究生考试	
谈判	

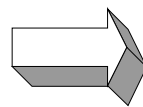
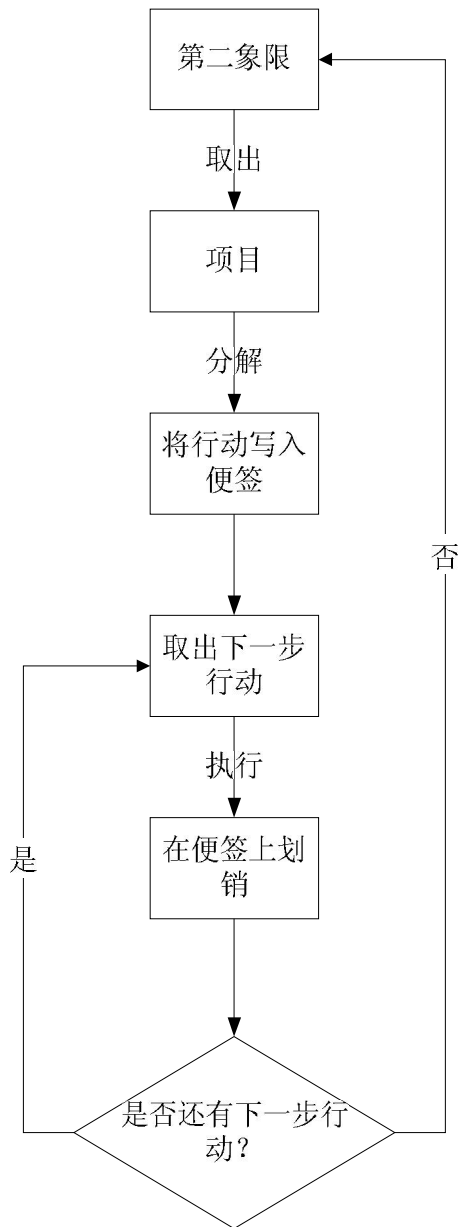
## “下一步行动”是如何工作的？

“我已经掌握了‘下一步行动’的四个秘诀。老付，你能不能和我分享一下，你是如何利用‘下一步行动’进行工作的？我想知道你平时的工作流程是什么，可以吗？”

“当然可以，我把自己利用‘下一步行动’建立起来的事务处理流程和你分享一下。拿

一张纸过来，我在上面画出流程图，咱们一起研究一下。”

### 老付的事务处理流程图



当在执行这个流程的过程中有其他临时事件发生时：

1. 小于两分钟可以处理的，就立即处理
2. 处理时间大于两分钟，并且不是重要而且紧急的事情，暂且列入清单，稍后处理
3. 处理时间大于两分钟，并且是重要而且紧急的事情，保存当前的工作，立即去处理

“我画的这个，就是我的事务处理流程图，觉得怎么样？”

“这个流程你已经实践那么长时间了，应该是没什么问题了。同时我注意到在这个流程里有个临时事件发生时的处理方法，我急需这方面的经验，我每天都在和临时突发事件打交道。”小强将关注的重点放到了临时突发事件处理方法上。

“其实根据我的经验，临时突发事件并没有那么多，80%的临时突发事件都是因为提前没有一个很好的计划导致的。在这个图里牵扯到了两个以前没有明确提出的概念，我们虽然一直在使用它们，但是不知道它们的名字。

1. 行动清单。将项目分解成可执行的行动之后，我都会写入行动清单里。这个行动清单有两种写法，一种是将分解之后的所有可执行步骤都写在上面，完成一项，划销一项。另一种写法是只将‘下一步行动’写在清单上，这样可以帮助自己保持专注，每完成一项‘下一步行动’，问自己一次‘我的下一步行动是什么？’然后写入清单，再去完成。当你刚刚开始练习这个事务处理流程的时候，建议采取后一种方法。

等已经熟练掌握之后,可以过渡到前一种方法。这两种行动清单我一会儿给你范本看看。

2. 如何处理临时突发事件。这是我们目前为止一直没有讨论的问题,很多人都被临时突发事件所折磨,但是为了阐述我们流程的方便,暂且将这个部分屏蔽掉,后面我会专门花时间和你讨论这个事情。

#### 行动清单-1

##### 制作产品销售策略

- 1 周一早晨 9 点开会,与项目组成员用 swot 分析法进行简单的分析,做出会议记录
- 2 周二下午 3 点与市场部小王商讨本产品的品牌定义
- 3 让小赵在下周五下班之前列出产品销售策略文档大纲

#### 行动清单-2

周一早晨 9 点开会,与项目组成员用 swot 分析法进行简单的分析,做出会议记录

“看来我也有必要制作自己的行动清单了。”小强说。

“其实最重要的,不是清单的样式,而是要养成一种习惯。还记得查尔斯·史瓦的故事告诉我们什么吗?‘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’,这是关键。至于如何能更快、更好地养成习惯,咱们以后再说。今天时间也不早了,回家吧。”老付说着,收拾东西就要走。

(最重要的,不是清单的样式,而是要养成一种习惯。)

“别呀,老付,这不是存心吊我胃口吗?”小强有些悻悻然。

## 四、时间管理绝招:衣柜整理法 (在星巴克的长谈)

像实干家一样思考问题,像思想家一样付诸行动。

——David Allen

“叮铃铃……叮铃铃……”周末的下午,小强正在电脑上看电影,电话铃突然响起来了,拿起一看,原来是老付的电话。小强一边接起电话一边想,这个老付很少主动给我打电话啊。

“喂,小强,你好,今天下午有空吗?出来喝杯咖啡怎么样?”老付在那头说。

“好啊,反正我现在也正无聊呢,几点?哪儿见?”

“世纪广场的星巴克吧,3点。”

“好的,到时见。”小强挂断了电话。小强预感今天老付要和他说很重要的事情,否则不会主动约他出去的。

3点整,小强准时走进星巴克,看见老付已经在角落里看着杂志等他了。两人寒暄了几句,小强要了冰摩卡,老付则点了土耳其咖啡。

“今天有什么重要的事啊,找我来环境这么好的地方,呵呵。”小强想首先引入正题。

“是有一件重要的事情,今天我要用一个下午加晚上的时间,向你传授时间管理的绝招:

**衣柜整理法。**不过晚饭你买单，呵呵。”老付笑着说。

“好啊，好啊，晚饭小意思。其实我早就想问你了，你虽然让我学到了很多，但是我一直不知道你的时间管理系统到底是什么样的呢。”

“以前没有和你聊到这些是因为时机还不成熟。当你对以前咱们探讨的‘价值观’、‘四象限’、‘时间投资’、‘下一步行动’都有了深入的了解，以及亲身的体验之后，才能更快地掌握这个绝招。我不是在带着你绕远路，而是在带着你上台阶，明白吗？”

“完全明白，那咱们开始吧，有点迫不及待了。”

“你平时是怎么整理衣柜的，能告诉我吗？”老付问。

“我平时……好像都是我老妈整理的，我不太清楚。”小强挠着头，不好意思地回答。

“所以说，一屋不扫何以扫天下？你老妈时间管理的能力绝对比你强，呵呵……”小强的回答把老付给逗乐了。

“从今天开始，我一定自己整理衣柜，嘿嘿。”小强做了一个军人敬礼的动作。

“没关系，我给你说说我是怎么整理衣柜的吧：

首先，我会将衣柜里的东西全部取出来，随意地放在床上。

然后，我会将散落在床上的衣物进行分类，比如，哪些是再也穿不了的衣服，哪些是秋冬季穿的衣服，哪些是最近就要穿的衣服，把它们在床上整理好。

接下来，规划好衣柜的空间，哪个地方放内衣，哪个地方挂西服，哪个地方放运动衣，等等。然后按照这些规划，让所有要穿的衣物全部各就各位，不再穿的衣服和其它季节的衣服单独存储。不仅如此，还要每周对衣柜进行整理，看看是否有衣物没有放置好，或者是看看上周都穿了哪几件衣服，考虑下周想穿什么衣服。

最后，在正确的场合穿合适的衣服。建立了良好的衣柜整理流程，再也不用临出门的时候把衣柜翻个底朝天了。”

“听起来蛮有条理的，但我还是不明白，这和时间管理有什么关系？”小强问。

“其实这五个步骤对应着时间管理秘诀的五个水平流程：收集，处理，组织，回顾，行动下面咱们详细地聊聊这五个水平流程。”

**（时间管理秘诀的五个水平流程：收集，处理，组织，回顾，行动。）**

## 收集：清空衣柜

“为什么要收集呢？这五个步骤是必不可少的吗？”小强问。

“是的，无论在什么情况下，我们在工作时都将经历这五个阶段：

- (1) 收集一切引起我们注意的事情；
- (2) 加工处理后，确定它们的实质以及解决方法；
- (3) 组织整理得出的结论；
- (4) 把它们列为我们行动的选择方案；
- (5) 行动。

收集这个环节是‘衣柜整理法’的第一步，它要我们收集‘一切引起我们注意的事情’。举个例子来说，你正在聚精会神地准备今天下午2点的会议资料，这是一件重要而且紧急的事情，这时王总突然给你打来电话，要你联系一下供货商，告诉他们支票会在下周一送去，你应该怎么处理呢？立即去做吗？不，先记录在一张纸上，然后继续集中精力准备会议资料。这时候研发部的小王跑过来找你，让你提供新版本软件的用户使用调查报告，你应该怎么处

理呢？立即去做吗？不，记录在刚才的那张纸上，然后继续集中精力准备会议资料。突然，Outlook 弹出一个对话框，收到了一封新邮件，怎么处理呢？立即去查看吗？不，先记录在那张纸上，然后继续集中精力准备会议资料。刚工作了 10 分钟，我打来电话，要你在下周五之前拿出新产品的销售策略。挂了电话之后马上准备销售策略吗？不，先记录在那张纸上。20 分钟之后，同事在 MSN 上问你哪天有空一起去打羽毛球，你回复他你在忙碌中，然后呢？马上考虑打羽毛球的事情吗？不，还是记录在那张纸上。又过了 40 分钟，孙会计过来将上个月的市场推广费用明细报表递给你。你在接到的时候马上研究一下报表吗？不，将它放在一边，同时在那张纸上做好记录。

如果你恰好这样度过了忙碌的 3 个小时的话，你的那张纸上应该和下面类似：

### 收集篮

联系供货商，周一会将支票送去  
给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告  
检查邮箱  
周五之前拿出新产品的销售策略  
哪天有空去打羽毛球？  
上个月市场推广费用明细报表

我们将这张纸叫做‘收集篮’，纸上写的东西叫‘材料’，将这个过程称为‘收集’。当然我这里为了说明原理，列举的都是最有代表性的事件，使用的是最朴素的工具。关于这些，我们一会儿再谈。”

“按照我以前的处理方法会怎么样呢？”小强一边想着一边自语道。

“这个你应该比我更清楚，你可能会：

1. 被其他事情干扰之后，重要而紧急的会议资料将无法按时完成。
2. 正在思考销售策略的时候，被其他事情打断，无法继续思考下去。
3. 每一件事都无法集中精力去做，创造力和执行力大打折扣。
4. 在被临时突发事件干扰手头工作的同时影响了自己的情绪，增加了压力和紧张。
5. 你硬扛着压力努力工作，可工作还一点没有要结束的迹象，于是你很烦躁，对同事没好脸色，对上司牢骚满腹，对工作敷衍了事，随后，同事、上司、工作也以其人之道，还治其人之身，这就形成了一个恶性循环。
6. 对每一件事情都立即去处理，结果陷入了盲目的陷阱，无法分清主次。”

“被你这么一说，我还真够惨的。”小强说。

“工作其实就是赚钱的方式而已。我们赚钱还不是为了更好地生活？何必因为工作搞得人焦虑、亚健康那么惨呢？正如 David Allen 所说，我们应该在工作时尽量追求一种‘心如止水’的境界。空手道中用“心如止水”来形容一切就绪的状态，我们可以想象把一粒石子投入沉寂的池塘中，池塘中的水会有何种反应呢？答案是：依照所投入物体的质量和力度作出相应的反应，然后又归于平静。池水既不会反应过激，也不会听之任之。我们在进入这种状态的时候会发觉时间过得很快，感觉自己能控制一切，完全没有紧张的感觉，要达到这种‘心如止水’的境界，需要不断地练习和优化‘衣柜整理法’。

记住，收集的关键是将‘一切引起我们注意的东西’放在‘收集篮’里，在清空大脑的同时达到‘心如止水’的境界。”

（收集的关键是在清空大脑的同时达到‘心如止水’的境界。）

“‘心如止水’的境界……高，实在是高！”小强一边思考着一边赞叹。

“接下来聊聊收集工具的问题，用来做收集的工具其实蛮多的，有纸质的工具，也有数码的工具，比如：

### 收集的工具

实实在在的工作篮或者将桌面的某个区域制定为收集区

纸制的记事簿、便签、备忘录

电子备忘录

录音设备

电子邮件

具体的工作篮：标准的塑料框、木制或金属编织框都是最常见的，用于存放纸制资料，如文件、资料、发票、请柬等。

书写用的纸张或记事簿：活页笔记本、螺旋装订记事本、速记本和标准白纸本，都可以出色地捕捉你的灵感。便签的好处是可以贴在你的办公区域里，随时提醒自己，而备忘录和记事本可以用来做一些更系统的事情。

电子记事簿：现在的电子产品层出不穷，几乎所有的手机都支持便签、行事历功能，但是如果你打算好好地管理时间的话，还是推荐你用 Palm 或者 iPhone 之类的智能手机。

音频产品：目前，可以使用的产品包括电话应答机、语音信箱、录音设备——如数码录音机或者微型磁带录音机。这些设备都可以临时储存那些你需要记录或处理的音频信息，使用这样的工具最大的好处是可以毫不费力地收集你大脑里的想法，做到几乎完全同步，但是这需要有一个整理的步骤，因此在我们周围很少有人这样做。

电子邮件：如果你是通过电子邮件与世界的各个角落保持联系的，那么，你的计算机中就包含着一些临时区域，可以用于保留收到的信息和文件，以备日后浏览、阅读和处理。邮箱的管理也是一门大学问，如果能将自己的电子信箱整理得条理清晰，那你的工作也将如此。

关于工具的使用我们还有下面几条军规：

### 使用收集工具的三大军规

1. 收集工具越少越好：有些人喜欢用笔、纸收集，有些人喜欢用手机收集，有些人喜欢用 Outlook 收集，这都无可厚非，但是如果你既用笔、纸，又用手机，还用 Outlook 去收集的话，那就犯了大忌。我们要根据自己的情况去打造自己的收集系统，比如我一直以手机收集为主，搭配笔、纸进行收集。我的手机是 Palm650，全键盘，录入起来很方便，不论是工作中，还是公交车上，或者是在朋友家里聊天，随时都可以记录下大脑中的想法。比如说，在工作的时候突然想到老婆让晚上回家买点面包，赶紧记在手机上，设置好下班后提醒自己，然后继续工作。这样我的大脑里虽然暂时因为这块小石头泛起了涟漪，但是很快大脑又恢复了平静。
2. 保证 5 秒钟内拿出工具：灵感总是稍纵即逝，如果你在 5 秒钟之内还没办法取出你的工具，那你就需要考虑换一个收集工具。早晨一到办公室我就会拿出我的收集本，上面记录着昨天工作的完成情况，以及今天需要完成的工作。在简要浏览之后，将收集本放到右前方的位置，保证自己随手可及。然后在这一天之内，将所有和工作相关的东西全部写在这个收集本上。下班后，再浏览一次今天的工作，将已经完成的从收集本中划掉。合上收集本之后，就可以带着轻松的心情回家了，呵呵。
3. 定期清空这些工具：我可不想自己的收集本上密密麻麻写满了未竟事宜，我的目标是今日事今日毕。工作篮只是一个暂存器，我会在每周五的下午回顾一下我的收集篮，把里面不用的东西、已经完成的東西、交给别人做的东西全部清除掉，用一个空空如也的收集篮来迎接周末的到来。”

小强这时候已经在按照老付说的做了，他一边听着老付亮出他的绝招，一边将他自己关于‘衣柜整理法’的一些迷惑和想法记录在星巴克提供的便签纸上。看老付已经将收集部分说得差不多了，这时候才开口道：“看来今后我也要随身带上‘收集篮’了，呵呵。怪不得老总身上总是带支笔，原来那就是他的收集器啊，呵呵……”

“这个你错了，咱们的老总是不会将收集器带在身上的。你可以注意观察一下，他身上只有笔，没有纸。知道什么原因吗？他这支笔是用来签字的，而不是用来做收集用的，呵呵，

他的收集器是他的秘书小张，所有的东西都存放在小张那里。”

“哦，原来这样，配不起秘书就只能用笔、纸了，呵呵。我还想问一下，我们收集了那么多乱七八糟的东西，该怎么处理呢？”小强问。

## 处理：为衣物分类

“还是拿前面的例子来说吧，咱们把刚才的收集篮拿出来看看。”

### 收集篮

联系供货商，周一会将支票送去  
给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告  
检查邮箱  
周五之前拿出新产品的销售策略  
哪天有空去打羽毛球？  
上个月市场推广费用明细报表

“嗯，收集篮里已经有一堆事情了，可是当时我们为了保持思绪的平静、注意力的集中，甚至还不知道他们究竟是一些什么事。在我们集中精力将下午 2 点的会议资料准备完毕之后，开始将注意力集中在收集篮上，我们需要在 2 分钟之内对收集篮里的任务打上‘可以执行’或者‘不能执行’的标签。”

### 收集篮

可以执行	联系供货商，周一会将支票送去
可以执行	给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告
可以执行	检查邮箱
可以执行	周五之前拿出新产品的销售策略
不能执行	哪天有空去打羽毛球？
不能执行	上个月市场推广费用明细报表

“我们处理收集篮的时候不是随意处理的，应该遵循下面几个原则：

#### 处理收集篮的几大原则

1. 从最上面一项开始处理：这个原则是非常重要的，每一件事情都必须获得均等机会的处理。‘处理’这个动词并不意味着‘花费时间’，它仅仅是指‘判断事情的实质，决定下一步的行动方案，然后相应地处理掉’。无论如何，你必须尽最大的可能迅速地突击到工作篮的底部，而且不逃避任何一件事情的处理。
2. 一次只处理一件事情：这里仍然遵循‘脑袋里只装一件事’的原则，处理完一件事以后再去做下一件。
3. 永远不要再放回收集篮（被迫中断的事情除外）：当你第一次从收集篮中取出事情时，立刻判定它的实质以及处理方法，永远不要把它再次放回收集篮内，争取第一次就把它做到最好。

回到我们的例子上：

联系供货商，周一会将支票送去：这显然是可以执行的，只需拿起电话即可。

给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告：编写用户使用报告是部属小李的工作范

畴，这件事需要委托给他处理，因此，这件事也是可以执行的。

检查邮箱：看看那封邮件是垃圾邮件，工作邮件，还是淘宝的通知信，这个也是可以执行的。

周五之前拿出新产品的销售策略：这是一项新的任务，虽然不是一下子就可以完成的，但也是可以执行的。

哪天有空去打羽毛球：哪天去打羽毛球是现在无法决定的，只有等某天有空闲了，才可以执行，所以，这件事情暂时是不能执行的。

上个月市场推广费用明细报表：孙会计拿给你这个报表不是让你去执行的，而是在你这里存档，以备日后查询，所以，它也是不能执行的。

我们通常将不能执行的任务分为三类：

### 三类“不能执行”的任务

垃圾：这类事情千万别去做，浪费时间，浪费生命。我一般在收集的时候就会将垃圾过滤掉，因此在我们的例子里，没有一件垃圾。

将来某时/也许：比如说‘哪天有空去打羽毛球’，这就是一件将来某时当某些条件成熟之后才会做的事情，这类事情多不胜数：4月份到山东旅游、整理办公室、去医院做鼻炎手术，等等。

参考资料：比如‘上个月市场推广费用明细报表’，会计之所以给你是因为你有权知道这件事情，或许今后的某个时候会用得着，对待这类事情的正确方法是分类归档。”

#### 收集篮

	可以执行	联系供货商，周一会将支票送去
	可以执行	给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告
	可以执行	检查邮箱
	可以执行	周五之前拿出新产品的销售策略
将来某时/也许	不能执行	哪天有空去打羽毛球？
参考资料	不能执行	上个月市场推广费用明细报表

可以执行的事情我们分为五类：

### 五类“可以执行”的任务

2分钟之内能搞定的事：打一个电话是2分钟可以解决的事情，对于这样的事，我们采取的行动应该是——立即去做。

需要多个步骤搞定的项目：工作中遇到的大部分任务都是需要我们进行分解之后才能执行的，例如‘周五之前拿出新产品的销售策略’，你可以立即去做吗？不行，因为你还不知道该怎么去做。

指派给别人完成的事：这类事情是我们最喜欢的，因为我们可以方便地把这只猴子甩到别人身上，比如‘提供新版本软件的用户使用报告’，你可以打电话给小李，说明这件事情，并且告诉他，下周三之前必须完成。

特定时间做的事：这些事就是我们写在行事历里的事情，一方面可能来自于那些需要多个步骤才能搞定的事情，因为你需要今天做一些，明天再做一些。另一方面有些事情是需要特定的时间或者环境才能完成的，比如下周三督促小李提交用户使用报告。

待办事项：这些就是剩下的普通任务了，比如例子中的‘检查邮箱’，对于这些事情，有

空的时候就立即搞定它。

现在的收集篮看起来应该是这个样子。”

收集篮		
2 分钟任务	可以执行	联系供货商,周一会将支票送去
委派任务	可以执行	给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告
待办事项	可以执行	检查邮箱
多步骤项目	可以执行	周五之前拿出新产品的销售策略
将来某时/也许	不能执行	哪天有空去打羽毛球?
参考资料	不能执行	上个月市场推广费用明细报表

“上面提到了‘2分钟任务’,这是一个非常有趣的原则:如果是2分钟之内能够做完的事情,那就请‘立即去做’。比如发一封E-mail、打扫办公室卫生、整理桌面、给某人一个电话,等等。有些人觉得2分钟就能做完的事情太简单,任何时候想做都可以做,但是往往拖了又拖,到一天终了的时候又抱怨‘事好多,真烦人’。不信你可以自己做实验。‘2分钟原则’是专门对付这些‘烦琐小事’的。

(如果是2分钟之内能够做完的事情,那就请‘立即去做’。)

一般情况下2分钟可以使人放松,又不会丢失思路。这里说了是“一般情况”,也就是说这不是一个绝对值,就像人的体温一样,都是有差异的,不必强求。你可以是2分钟,也可以是1分钟,甚至30秒。

如果真的超出预计的话,需要分情况去考虑。还是举例来说吧,如果你本来计划要打2分钟电话,但是现在却超过了,那么是不是要继续呢?当然要!如果你计划用2分钟给老板汇报工作,但很不幸,汇报时老板又要跟你谈另外一个问题,那是不是要继续呢?当然要!

你可能会说:‘咱们不是提倡集中100%的精力去做当前的事情吗?不是要尽量避免裂痕时间吗?为什么我们要被2分钟原则打断呢?’理由是,如果此时不中断,那么以后会损失更多。

举个例子:你正在集中精力写市场报告的时候,老婆一通电话进来说:“老公,咱家水管坏了,找物业修理好吗?”虽然很想说:‘你怎么不自己打!’但是显然,这时候如果停下来用2分钟的时间联系物业,说明问题,约好维修时间,再回到刚才的工作中是一件相对比较简单的事情,思路应该不会完全丢失,就当做休息了。相反,如果这时候你不立即去做的话,那你需要1.打开收集工具 2.把这件事情放入你的时间管理系统 3.做好提醒 4.去做这件事。这样一来花费的时间可能是直接去做的好几倍,得不偿失。

好,到此为止。‘处理’环节我先说这么多,就靠你自己去实践了。”

“等等,老付,我觉得第一个环节,也就是‘收集’环节,是很容易实现的,自己平时也在做类似的事,只不过做得不够彻底,没有意识到将‘一切引起我们注意的事情’都从大脑中收集下来的重要性,所以自己经常会感觉到手忙脚乱,这一点我是理解的。但是‘处理’环节我觉得有些烦琐,要在收集篮里先写下是否可以执行,然后还需要对可执行的事情进行分类。有什么简单的方法吗?”小强认真地听完了老付的讲解,指着桌上老付画的表格说。

“哦,是这样的,我可能没有解释清楚,判断是否可以执行,以及对可执行的事情进行分类是在脑袋里进行的工作,不需要写在收集篮里。还记得我前面说过,大脑是用来做分析

和创造性思考的，那些需要保存的东西才是写在纸上的。所以，到目前为止我们手上也只有一个收集篮而已，其他的，经大脑迅速处理后将会被写到其他清单，包括将来某时/也许清单，待办事项清单，项目清单等，这个后面我还会说到。

当我提及一个‘清单’时，请注意，我只不过是指一群具有相似特征的项目。一个清单可以是下面3种形式中的任何一种：

一个文件夹，包括一些各自独立的记录，记录着同属于一个范畴的事物；

在一张有标题的纸上列出的真实的目录；

一个软件程序或者电子记事本中的详细目录，比如 Outlook 软件中的任务模块或者一个掌上电脑中的清单功能。

一张有标题的纸可以当做：‘收集篮’、‘将来某时/也许清单’、‘待办事项清单’。而‘项目清单’则一般用文件夹将与这个项目相关的资料保存在一起。”

“哦，明白了。”小强很满意地说。

## 组织：将分类的衣物重新储存

“让我们重新整理一下思路：

我们有一个收集篮，里面写满了‘材料’。

我们三个清单，分别是‘将来某时/也许清单’、‘待办事项清单’、‘项目清单’。

接下来怎么做呢？

**“组织”环节示例**

1.从收集篮拿出排在第一项的‘材料’：‘联系供货商，周一会将支票送去’，我们分析一下，哦，原来是2分钟任务，立即去做。

2.打完那个电话之后继续回到我们的收集篮，拿出第二项‘材料’：‘给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告’，我们分析一下，哦，原来是委派事项，立即写入我们的‘待办事项清单’。

3.再拿出第三项‘材料’：‘检查邮箱’，哦，这是一个不折不扣的待办事项，立即写入‘待办事项清单’。

4.拿出第四项‘材料’：‘周五之前拿出新产品的销售策略’，天，这是一个复杂的项目，立即写入‘项目清单’。

5.拿出第五项‘材料’：‘哪天有空去打羽毛球？’，立即写入‘将来某时/也许清单’。

6.拿出第六项‘材料’：‘上个月市场推广费用明细报表’，这是一份资料，立刻放到文件柜的适当位置。

就这样，2分钟不到的时间，我们已经拥有了四张清单，因为这四张清单的功能不同，所以选用的工具、存放的位置都不一样：

**收集篮**：这个清单我们是要做到每日清空的，因此使用可以很方便撕掉的便利贴或者小记事本都是非常不错的。收集篮一般摆在右手边方便的位置，比如我一般就摆在鼠标垫的旁边，随时可以做记录。

**将来某时/也许清单**：这个清单我使用的是像一本32开书那么大的记事本，因为这个清单上的内容可能要很长时间才会执行，因此在一天工作结束之后，我会把它放在我右手边的抽屉里。

**待办事项清单**：这个清单是指导日常工作的关键，你可以根据自己每天事务的多少选择合适的本子，在每天工作的时候我会将它放在自己的左手边，随时可以在上面记录，当任务完成之后，也可以随时从上面划销。

**项目清单**：这个清单里一般都是围绕一个主题的多个任务的集合，所以我选择的是A4纸那么大的清单，因为我不仅要在上面写下项目的内容，如：‘周五之前拿出新产品

的销售策略’，我还要在上面进行项目的分解，将项目分解为若干的‘下一步行动’，如‘针对产品做市场调研’及‘调查相同定位产品的销售策略’。我会将项目名称写在待办事项清单里，当我需要处理待办事项中的这个项目时，我会打开这个项目专门的文件夹，里面有和这个项目相关的所有资料，当然，项目清单就夹在第一页。这样一来，我们的清单系统看起来应该是个‘3+1’的组合。”

**“3+1”清单系统**

**收集篮**

联系供货商，周一会将支票送去  
 给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告  
 检查邮箱  
 周五之前拿出新产品的销售策略  
 哪天有空去打羽毛球？  
 上个月市场推广费用明细报表

<u>将来某时/也许</u>	<u>待办事项</u>	<u>项目：新产品销售策略</u>
哪天有空去打羽毛球？	给研发部小王提供新版本软件的用户使用报告	1.1 针对产品做市场调研
x x x x x x x x x x	检查邮箱	1.2 调查相同定位产品的销售策略
x x x x x x x x x x	x x x x x x x x x x	1.3 销售策划组开会讨论
x x x	x x	1.4 编写销售策略报告
x x x x x x x	x x x x x x x x x x	2.1 x x x x x x x x x x x x
x x x x x x x x x x	x x x x x x x	x x x x
x x x x x x x x x x	x x x x x x x x x x	2.2 x x x x x x x x
x x x x x x x x x x	x x x x x	
x x	x x x x x x x	
x x x x x x x x x x		

“这样的‘3+1’组合就构成了我们工作中的清单系统。如果你有使用日程表的习惯，可以将那些有确定时间的任务安排到你的日程表里。不过我的这个‘衣柜整理法’主要针对的是工作，所以你每天早晨到公司，浏览一下你的‘3+1’清单即可对当天的日程有一个清晰的把握。

从明天起，你就可以按照我说的进行练习，当你遇到问题的时候，再来找我，到时我们再做深入的交流。怎么样？”

**回顾：对衣物做到心中有数**

“嗯……经过你这样的整理和分析，我觉得思路一下子清晰了，你举的例子很丰富，方法也很实用。还想问一下，当我做事有了条理之后，就不会有压力了，对吗？”小强问。

“是的，焦虑是由于缺乏控制力，组织管理、准备和行动不足所造成的。不过，‘衣柜整理法’到了这一步还没有结束，良好的收集习惯加上‘3+1’清单系统，基本上已经可以解决你日常工作上的忙碌问题，但是要解决盲目的问题，我们还需要做到对任务进行回顾。”

“为什么要进行回顾呢？我能将手头的事情处理好就可以了，不是吗？”小强有些不解地问。

“对你的清单进行回顾至少有下面三个好处：

**回顾清单的三个好处**

1. 让灵感应运而生：如果你从事的是机械工作，则不在这个讨论范围内，比如说你的工作是锄草，你可以边干活，边思考，不过那样的工作很容易被机器取代。我们的日常工作总是和各种各样的人或事打交道，在不同的任务之间频繁切换，这种情况下我们的灵感是不会出现的。寻找灵感就像钓鱼，在一个很吵闹的环境中鱼是不会上钩的，只有当你的心保持‘心如止水’的境界，灵感才会咬钩。在我们做周回顾的时候恰恰是这样一种状态，对所有的一切都了如指掌，对所有的一切都做了充足的准备。
2. 站在3万英尺的高度去看待问题：我们不应该只看到脚下的路，那只有1平方米，我们要去选择道路，才能走得更远。让别人拿着时钟工作吧，你带着指南针！通过对自己一周工作的重新审视，向自己发问：到底哪些事有利于我更好地接近目标？今后遇到类似的事情应该如何取舍？当我们站在一个新的高度去看待现在的人和事，你会有前所未有的发现。
3. 孵化和修剪你的任务及目标：如果你不做回顾的话，我们的‘将来某时/也许’清单会越来越庞大，事情会一件一件地堆在那里。因此我们必须要对这个清单进行‘修剪’和‘孵化’处理，不论是将那些我们已经不感兴趣的事情从清单中划掉，还是将时机成熟的事情从清单里挑出来做进一步的思考，都将有利于我们保持清晰的头脑。

当我们知道了为什么要进行回顾之后，选择一个恰当的回顾时间也是非常重要的。虽然各人情况不一样，但是我还是要向你推荐下面两个时间段：

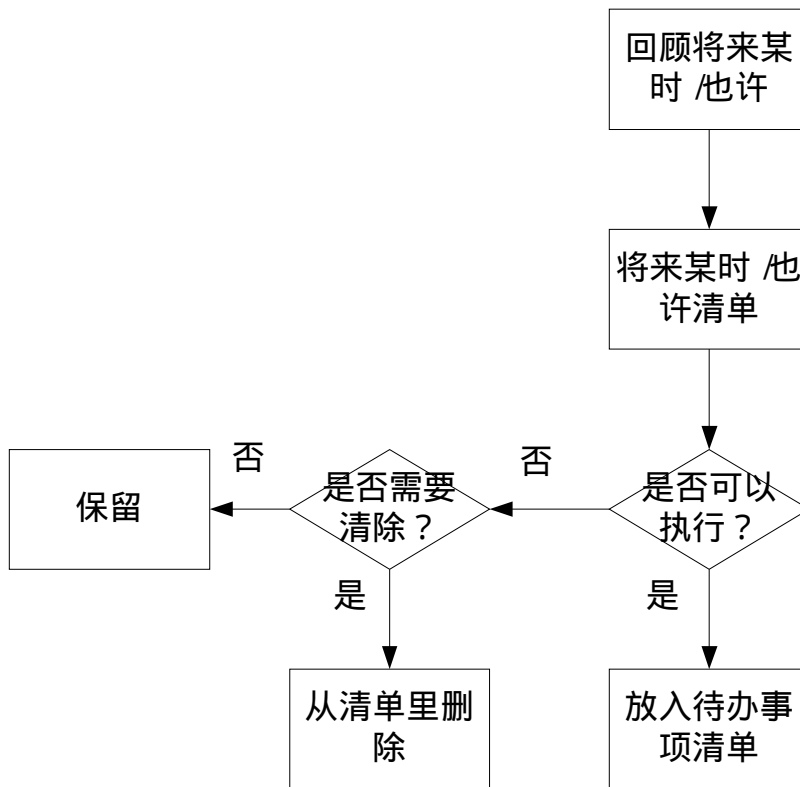
#### 什么时候回顾清单？

每天工作第一眼：我会把自己的清单固定在目光所及的位置，或者是放在抽屉里，或者是夹在文件夹里。总之我是绝对不会把自己的工作清单带回家的。当我把清单放在办公室的同时，把工作的情绪也放在了那里，因此我每天到公司的第一件事就是看一眼所有的工作清单，就像穿上盔甲一样准备战斗。

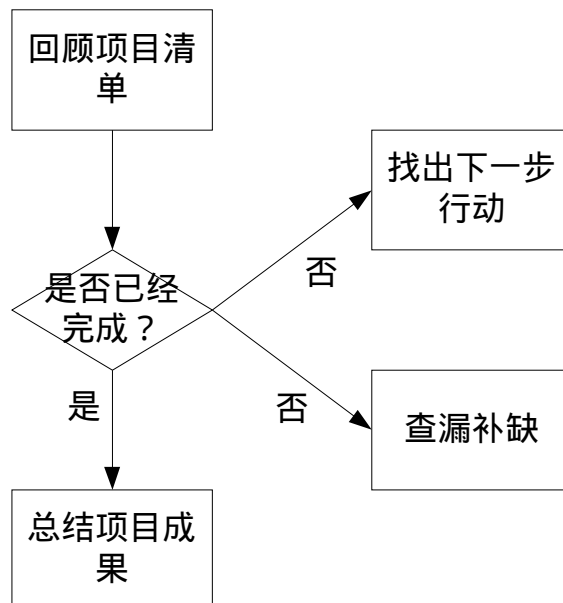
每周定期做回顾：我养成了一个定期回顾清单，以及重新审视自己的习惯，强烈建议你这样做，你可以根据自己的实际情况来安排时间，但是一定要保证每周回顾一次。接下来让我们看看如何进行周回顾：

#### 如何进行每周回顾

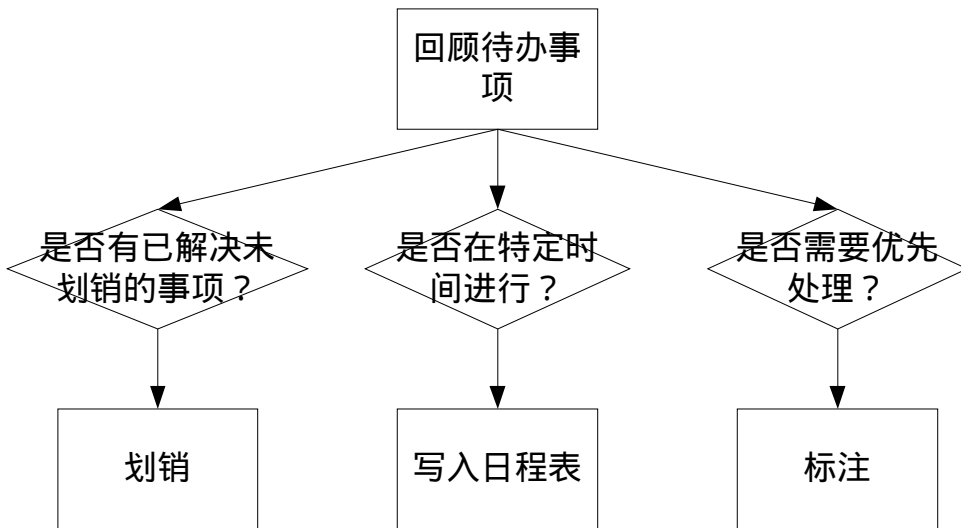
1. 回顾你的将来某时/也许清单：看看这个清单里有没有可以行动的项目，比如说：想去青海旅游，最近是不是刚好有带薪年假？那就把它从‘将来某时/也许’清单里拽出来吧，放到你的‘项目清单’里，毕竟需要好好做计划，所以应该把它当做一个项目去执行。同样的道理，‘将来某时/也许’清单里还有‘去拜访一次李老师’，本来是想要在李老师生病的时候探望一下，结果几个星期过去了都没去成，所以这一条就在清单里划掉吧。



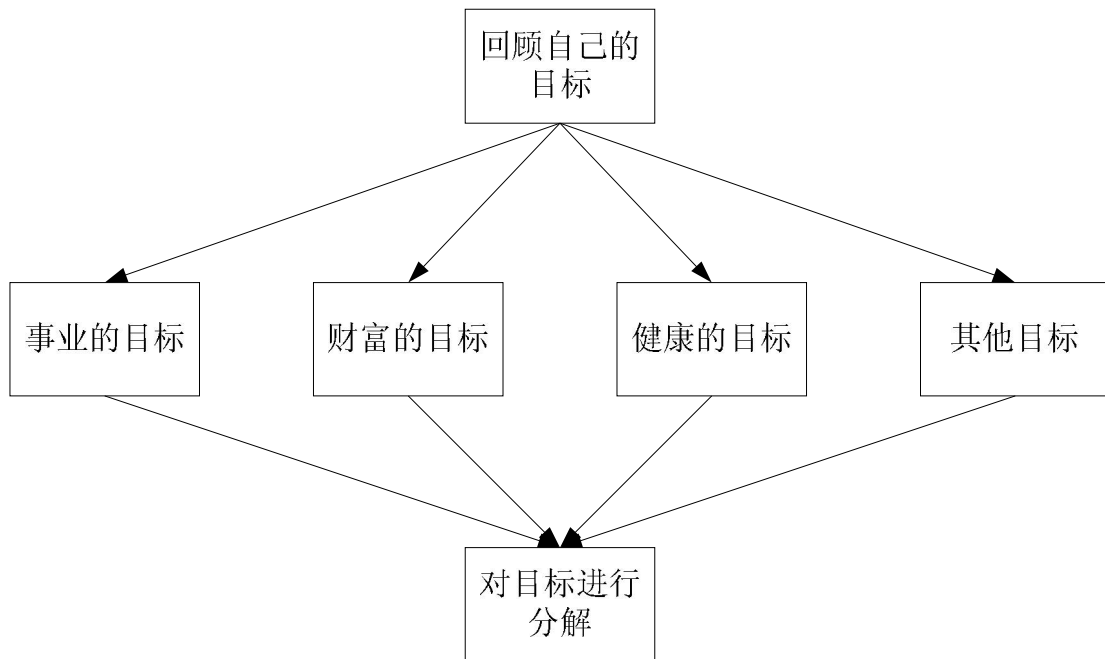
2. 回顾你的项目清单：把项目清单拿出来好好地看一看，自己下一步应该做些什么？现在项目的完成度是多少？项目要取得什么样的成果？在项目的分解、人员分配、成本消耗、市场策略方面有没有什么需要修正的地方？或许你会发现你遗漏了什么，或是有了什么新的想法，都应该在回顾的时候添加进去。



3. 回顾你的待办事项：有没有你已经做过还没来得及划销的任务？你上周都做了哪些事？下周还要做哪些事情？清单上的那些待办事项是否在特定的时间执行？是否可以写入日程表？



4. 重新审视自己的目标：我会将自己的目标纳入回顾系统，通常这样的目标需要 1 年以上的时间才有可能达成，比如：健康的目标，每天早晨早起锻炼；财富的目标，3 年内年薪超过 20 万；事业的目标，我要争取项目主管的位置，等等。当我每次回顾自己的目标时，心中都会加深一次目标的影像，都会燃起斗志，都会寻找方法，都会坚定信心。



## 行动：选择最佳方案

最后我想和你分享一下 David Allen 提出的‘六个高度’对我的工作带来了多大的帮助。David Allen 提出我们的工作和人生是可以划分成六个高度去进行检视和规划的，它们分别

是：

## 六个高度的人生规划

1. 原则（五万英尺）：你首先必须要找个时间好好地思考一下自己的价值观、原则和目标，这是你工作的灵魂所在。如果你以前没有思考过这些，建议你现在就开始思考。我可以和你分享一下我的原则：工作是谋求更好生活的途径，追求无压、流畅、高效的工作。

2. 愿景（四万英尺）：这里面包含 3—5 年的工作目标，可以是职位的，也可以是组织能力、协调能力等。在这个层面你需要问自己：

我的目标是什么？

哪些人已经达到了我这个目标？

他们是如何达成的？

达到这个目标之后我的工作和生活会是怎样的？

这样一来我们就给自己构建了一幅图画，当我不断地回顾这幅图的时候，我要完成这些目标的愿望也就愈加强烈。比如说我现在的愿景是这样的：

我的目标是能够拿到 30 万的年薪，这样可以给我的家庭更好的生活。

王总已经达到了这个目标。

他具有广泛的人脉、很强的组织协调能力以及对未来趋势的判断。

达到这个目标之后我会去欧洲度假，我会买一所大房子，我会为孩子提供更好的教育环境。

我将一架飞机模型、一张大房子的照片、一幅孩子的照片摆在我的工作桌上，时刻提醒我工作的意义。

3. 目标（三万英尺）：目标是比愿景更细化的东西，通常在一年内就可以有一个阶段性的成果。比如说我现在的目标就是：

每周通过参加商务聚会来扩展自己的人脉，主动给朋友们打电话来巩固自己的人脉。

参加管理学的培训课程或者是参加 MBA 学习来提高自己的综合能力。

每天坚持阅读 40 分钟，来扩充自己的知识面，并且更深层次地研究自己所在的专属领域。

4. 责任范围（两万英尺）：工作上的角色，如销售、管理、产品开发等；生活中的角色，如家庭、个人财务、精神层面等。要把每一个角色扮演好，就需要执行一些任务，以拉近现实和期望的距离。比如在这个层面我会拿出我负责的项目和产品，看看他们的开发、销售、管理是否还有提升的可能性，因为毕竟要把自己责任范围内的事情做得漂亮，才有可能升职或者有其他进一步的发展。

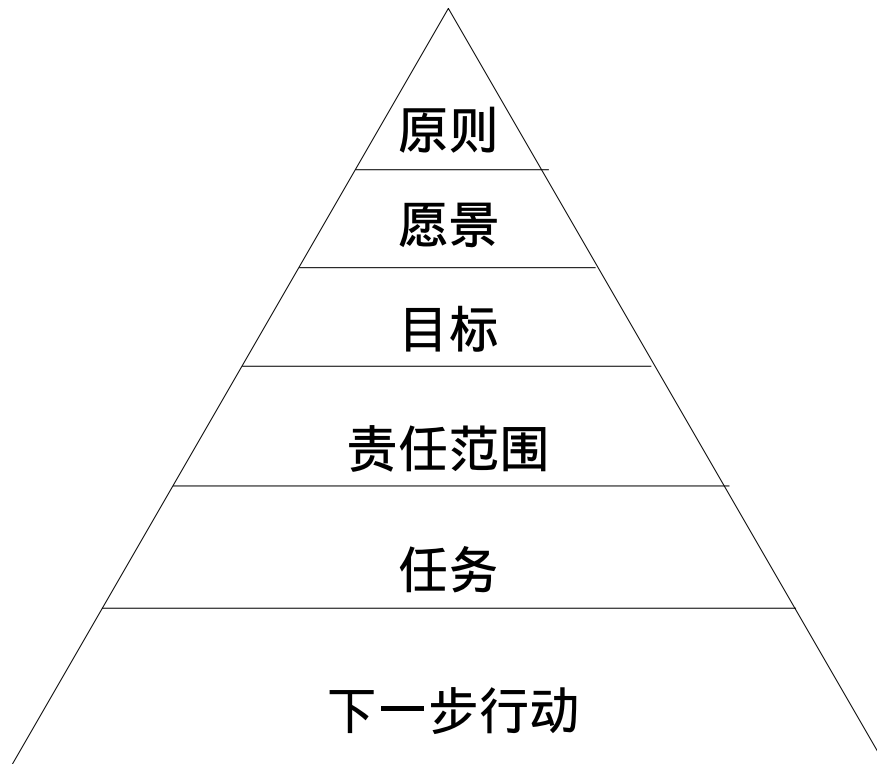
5. 任务（一万英尺）：所有需要一步以上完成的事情都是一个任务，虽然我们已经有了一个‘自上而下’的目标系统，但是我们仍然要将注意力放在眼前的一个个任务上。比如‘新产品的营销策略’等。

6. 下一步行动（跑道）：这是最为细枝末节的事件，我们要将他们全部放进我们的清单，然后一一消灭。谁更关注细节，谁就能获得更大的成功。刚开始我们都在同一个跑道里面绕圈，但是最终只有职业规划清晰的人，才会驾车进入快车道，直奔目标而去。”

“那么，说到底，你到底是‘自上而下’工作的？还是‘自下而上’工作的？”小强问。

“我会利用一个月的时间去思考自己的未来发展，然后制定一个‘自上而下’的职业规划；当这个规划确定之后，我会‘自下而上’地搞定自己的工作，并且在工作的过程中随时修订自己的规划，这是我的工作方式。”

“哦……这样就可以做到忙碌但是不盲目了。”小强若有所思地说。



“回到我们‘选择最佳方案’的话题上来，我们在选择究竟执行哪一个‘下一步行动’的时候，通常会根据四重标准进行：**选择“下一步行动”的四重标准**

**重要性：**决策行动的下一个标准就是相对重要性，即在所有剩余的这些选择中，对我来说，哪一项最重要？这个问题我们在一开始的时候就解决了，还记得吗？职业价值观？四象限？

**环境：**我们的工作虽然是五花八门的，但还是可以分类整理的，比如，你可以将你的工作分为：打电话、计算机旁、外出办理等，当你必须要打一个电话的时候，可以考虑将所有需要电话解决的事情一并处理。‘计算机旁’、‘外出处理’也是一样，利用环境将一类事情集中处理，是可以大大提高我们的工作效率的。

**时间：**时间是决定行动的关键因素。我们都不希望自己的工作被打断，因此我们必须考虑现在到底有多长时间可以用来处理手头的事情。有人说时间管理专家都非常善于利用生活中的‘时间片’，他们能够在3—5分钟内迅速完成一项任务，这种能力是需要我们不断磨练才能掌握的。

**精力：**人的精力总是有限的，我们不能强迫自己在看了2个小时报表之后再去制定销售策略，我们应该保持自己的节奏，将烦琐的、难度大的任务用简单的任务连接起来，这样能有效防止疲劳，也有利于集中精力。”

“衣柜整理法果然厉害啊，听了半天，感觉还是比较深奥的，我能学会吗？”小强问。

“当然可以，不如这样吧，我给你画出一张流程图，你将它制作成卡片固定在你的办公桌上，帮助你随时领会和掌握这套方法。当然，如果你有优化的建议，咱俩可以一起探讨，呵呵。”

“能那样就太好了，我先以咖啡代酒敬你一杯了！”小强兴奋地说。

### “衣柜整理法”流程图

