

把被疫情浪费的时间找回来——聊聊企业家的时间管理

把被疫情浪费的时间找回来

——聊聊企业家的时间管理

疫情当下复工之际，有些空档，大家各自在思考着一些重要问题。因为目前这个特殊的原因，所有人仿佛一下多出了很多时间，闲得慌。

前些天与一位企业家朋友在电话里聊了很长时间，其中聊到了时间管理这个话题。电话中扯到哪里算哪里，聊的很随意，完后仔细思量觉得很有必要再总结一下，故记录为文。

因为执业特点，二十余年来，与企业家接触交流得比较多。据我观察，大家在时间管理上存有非常大的差异，仿佛是面镜子，企业的方方面面均会照见主人的特点，时间管理也一样。

在所有的资源中，时间是不可逆的，特别珍贵。关注时间管理这个话题，实属必要。但很多人对于时间管理这个问题的思考却不多，要么琐事缠身深陷其中由不得自己，要么优哉游哉漫无边际地浪费大把时光。

人与人的差距，公司与公司的差距，究其本质，是从时间管理这个问题上开始的。

人非万能，但人通常在他注意力与行动聚焦之处，会显得专业；而在他没有耗费时间的地方，则会显得生疏。故而，会有一万个小时成才定律之说，也会有熟能生巧之说。

既然时间如此珍贵，好钢要用在刀刃上，让我们一起来解析一下这个“刀刃”：

一、公司主体及事情解析

要解析时间管理的这个“刀刃”，首先须把公司好好剖析一下，才能参透要害。

● 公司的存在基础

公司本质上是一个事情包，平常事情不断，在如此严重的疫情下更会有各种操心与焦虑，需要日复一日去处理事情。

公司存在的意义是为客户创造价值，倘若不能为其客户创造价值，就无法参与社会交易，无法满足参与利益相关方的利益分配诉求。

而公司为客户创造的价值一直是处于变动状态的，客户的需求在发生变化，最终公司可能无法满足客户变化后的需求。公司的竞争者也会参与到满足客户需求的过程中来，此外，在此过程中，也可能会出现替代品去满足客户的需求。

公司永远在竞争博弈中忙碌着，稍有不慎就会被淘汰出局。

● 公司管理核心主体

因风险偏好不同，部分风险偏好高者成了企业家，组织生产、参与分配公司经营后的剩余价值。风险偏好低者被公司所雇佣，参与公司组织生产，其中优秀者成为了管理人士。

企业家负责支付公司组织生产前期支出，承担经营风险，获得预期较高的剩余价值。公司其余受雇人士，付出劳动按约获取工资，不承担投资亏损风险。

当下，有诸多股权激励方案把管理层的利益与公司的长期利益挂钩。随着资本市场盛行，由 VC 提供创业资本给企业家，参与承担分配公司运营风险获取股权。

这些虽然在一定程度上对各种身份的天然特性短板有弥补与融合作用，但并未在本质上改变公司上述各参与主体的核心特质。

勿论能力差距，因角色的天然区分，客观上要求企业家必须看得到远方，并适度把眼前短期的利益分配给其他参与方，如此才能留住合适的人才彼此合作。至于受雇人士，则须把公司运营的各项任务分解并尽心尽责落地执行好。公司，通常是先有企业家，然后再有管理者。

企业家的格局、视野、能力与内心驱动决定了受雇管理者的基本特质。公司经营过程中，企业家通常需要考虑做正确的事情，管理者更多是正确地做事，然后再是两个边界进行必要的融合。

● 事情区分

公司的事情可以从诸多维度分类解析，对企业家而言最重要的是划分可被授权类工作与不能被授权类工作。

本质上，凡可超过企业家亲历而为的质量与效率，在公司内外部可以找到合适人员完成的事情均可归于可被授权类工作。但部分事情必须企业家本身去完成，例如：与管理者有利益冲突的事情，超出管理者能力、职责与可预见的事情，管理者之间的冲突，责任范围不确定事件的管理等等。

一切均没有严格的划分标准与界限，所有均需根据公司特征进行安排。通常，职业经理人制度越规范的公司，企业家可以让渡的管理事件越多；职业经理人制度越不规范的公司，企业家让渡给其他管理人士的核心决策事件就越少。现实中，经常有企业家直接冲到一线去安排一砖一瓦的诸多细节，只是其个性偏好罢了。只要公司存在，管理既要安排满足日常事务，又要被各种目的驱动进行变革。既要安排确定性高的工作，又要处理不确定的事情。随着技术更新加快、经济活动频繁，在整个公司的生命周期中，确定性事件处理占比在缩小，不确定性事务处理占比在提升，两者之间的界限越来越模糊。

一切均在变化着，没有固定的套路，没有固定的公式。

二、时间管理建议

兵无定式，水无常形。企业家时间管理没有一个固定的模式，倘若要在资源受限的环境中发挥其最大效用，探究解析实属必要。具体几方面作如下建议：

● 时间复利

时间与公司的战略资源是有限的。在受限的条件下，建议企业家安排工作与选择时尽量考虑时间复利。尽量让公司战略聚焦在可以享受时间复利的事件操作与业务上，让公司团队的工作精力聚焦到可以享受时间复利的事业上去。不要轻易为有今天、没明天的事情去忙碌，不要把自己陷身在无法为未来滚动发展创造能量的事件之中。

现实操作中我们观察到经常会有企业因一时被诱惑，将公司重要战略资源分配到不能享受时间复利的操作上去，抱着捞一票就走的态度，结果事与愿违，拖累甚至被拖垮了整个基础，失败惨例比比皆是。

希望大家找到一个雪球在长长的坡道上去滚动，充分享受时间复利带来的价值与意义。

● 要事优先原则

人非常渺小，但因为过往的成功历史，企业家通常自我感觉良好，不乏其中个别仿佛神灵附体以为自己是万能的。四处出击，将战略资源像撒胡椒面一样撒出去，尤其在非相关跨行业领域投资操作的，结局弄得很惨，其中不乏大牌明星企业家。

我们要抱有足够谦卑的心，承认自己的渺小，谨慎地将自己的战略资源尤其是时间按照优先等级进行排序处理。不要眉毛胡子一把抓，尽量先满足重要的、紧急的事情，再安排次要的工作与事情。

胜利从来不是遍地开花的，而是在步步为营、谨小慎微中取得的。每一次胜利均为下一场战役的获胜铺垫加持。事情处理的先后次序安排尤为重要。

● 团队授权

团队与授权是企业家将自己时间解放出来的一种重要方式。如果大量管理工作以团队或授权的方式去解决，企业家可以在解放自己的同时，更有效地管理工作质量。

团队的模式搭建的方式有很多种，可以安排长期工作团队，也可以搭建临时工作团队。具体需要根据待处理事情特点安排团队成员、沟通决策机制，尽量安排适合解决问题的管理人员参与。

至于授权的方法，具体可以根据待处理事情的特点、重要程度、被授权人的能力、特点等安排充分授权、阶段性授权或控制性授权等等，不一而同。

● 不可替代性

在公司管理过程中，因为其他管理者身份的局限性，行为被管理考核固化后的局限性，永远会有一些遗漏之处无法被安排。企业家需随时审视整个系统与外部的链接，看看是否有管理者看不见的问题、算不清的账、预料之外的结局、无法处理的事情。这就是企业家在公司管理决策中所具备的天然不可替代性，对公司十分重要的决策管理领域，需要花足够的时间精力在上面。

管理者的管理边界是企业家应该花时间、花精力去考量的重要内容。公司一直处于动态变化中，管理边界也会随着公司的业务特点、公司组织资源变化而变

化，企业家需要随时在边界上巡逻审视，投入足够多的时间精力去思考、去安排协调。

● 高效工具

做管理工作首先须熟悉公司的内外部情况，不能全部靠秘书助理班子，否则稿件中的数字也会读不清楚，但并非需要事必躬亲，否则时间利用效率太低了。规模小的时候参与管理所耗费的精力相对小，会容易一点。随着公司规模发展，如果不采用合适的工具去操作，公司诸多信息将无法呈现出来，实现高效管理的目标也变得不可能。此时应尽量采用可提高效率与精准度的工具，把自己的时间解放出来。

随着数字经济、智能化分析工具公司的诞生与崛起，基于实时数据及各种智能分析的工具将越来越在公司管理中被普及，以可视化的管理工具提升管理效率、节约时间必定是趋势所在。

● 培育人才

若要解放自己，没有十八罗汉，也必须有左膀右臂。

为公司持续健康发展计划，人才梯队培养十分必要。但人才并非可以一夜成长，需要满足一万个小时的定律才能培育出来。

中国历史中，军事家中才华无出诸葛亮右者，掐指会算又鞠躬尽瘁。但等亮故，蜀国弄了个“蜀中无大将，廖化做先锋”的惨境，从这个意义上来说诸葛亮是一位失败的管理者。

培育人才的方式有很多种，团队协同工作与适度授权均是比较好的方式，至于更具体的方法企业家自己会更加清楚一些。

唯有拥有合适的管理人才梯队，时间的最大化效用才有可能，企业家自身才能被释放出来去关注更有价值的事情。

三、心即时间，心神合一

啰哩啰嗦聊了这么多，还有一个最重要、最核心的点尚未涉及到——内心驱动。

任何人支配时间的方式源于其内心驱动，倘若缺乏足够的内心驱动，均喜欢呆在舒适区，呆在自己熟悉、专业、对事可控的舒适状态中。管啥狼烟四起，切莫告诉我战事吃紧。最难叫醒的是装睡之人，此时，公司已开始渐渐走向死亡，主人之心已决。

倘若内心深处有种强烈执念，要快马扬鞭到达那一个更远的远方。他们总会把时间聚焦在那个远方，与当下的自己过不去。故，成功者皆偏执。

心在哪儿，时间就在哪儿。

有些人步伐与众不同，是因为他们听到了远方的鼓声。

疫情挡不住远方的召唤，更挡不住奋斗者的脚步。

祝愿所有努力在路上的企业家们，2020年收获满满。



徐万钧

北京大成（杭州）律师事务所管委会主任

北京大成律师事务所高级合伙人

杭州市律师协会业务指导委员会委员

杭州市律师协会并购与投资专业委员会主任

浙江省律师协会理事

江西财经大学浙江校友会执行会长

教育背景：

中欧国际工商管理学院 卓越服务 EMBA

瑞士洛桑酒店管理学院 卓越服务 EMBA

江西财经大学 证券与期货 / 经济法

主要领域：

公司，并购与投资，重大决策咨询，重大交易策划谈判，商业模式设计

邮箱：

wanjuan.xu@dentons.cn