Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

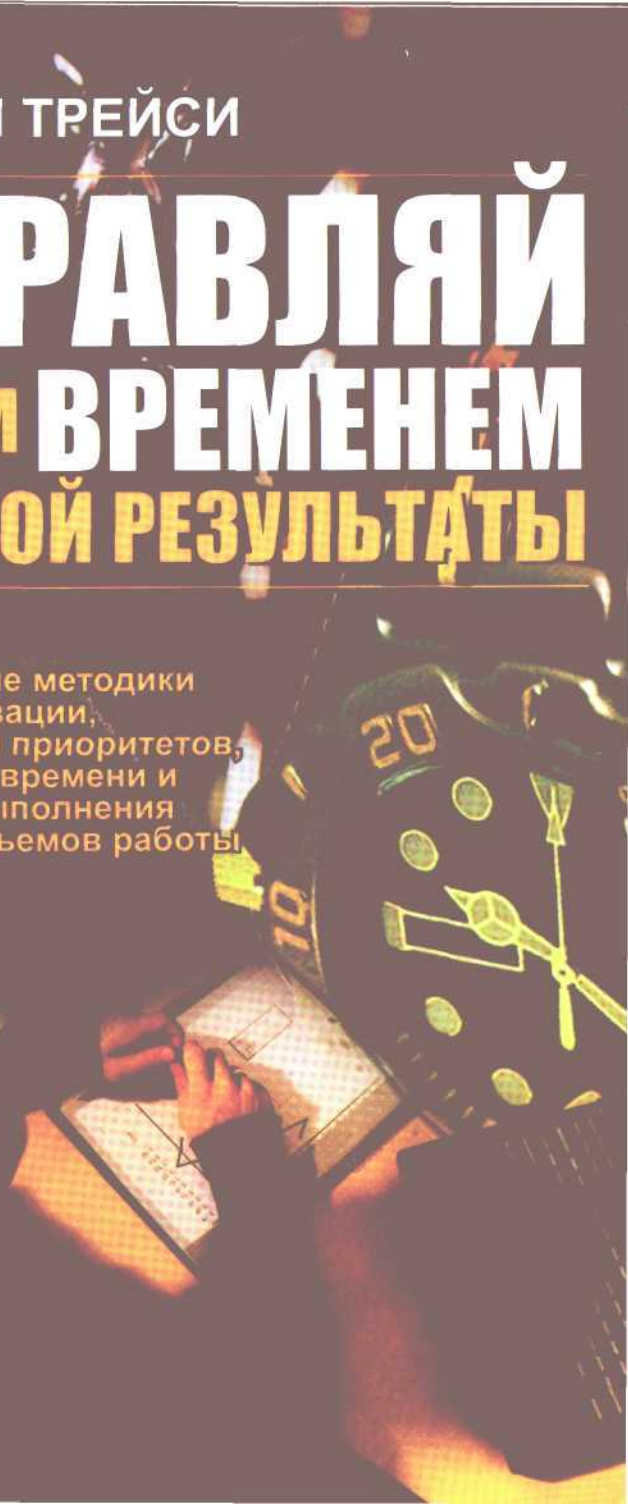
Уважаемый читатель!
Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

БРАЙАН ТРЕЙСИ

УПРАВЛЯЙ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ И УДВОЙ РЕЗУЛЬТАТЫ

Проверенные методики самоорганизации, расстановки приоритетов, сбережения времени и быстрого выполнения больших объемов работы



ВИЛЬЯМС

ББК (Ю) 88.52
Т 66
УДК 316/477

Издательский дом "Вильямс"

Зав. редакцией *Н.М. Макарова*

Перевод с английского и редакция *А.В. Орлова*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Трейси, Брайан.

Т 66 Управляй своим временем и удвой результаты: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 64 с.: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 5-8459-0790-X (рус.)

Многие из нас страдают от собственной неорганизованности, однако этот недостаток из тех, которые легко подаются устранению. В книге Брайана Трейси *Управляй своим временем и удвой результаты* в сжатой форме рассказывается о том, как с помощью простых методов самоорганизации увеличить свою эффективность, наладить работу и личную жизнь, научиться больше успевать и не тратить время на пустяки. Автор, известный специалист по персональному коучингу, предлагает проверенные методики, которые помогли тысячам людей.

Книга рассчитана на самый широкий круг читателей разного возраста, занятых в различных областях деятельности.

ББК (Ю) 88.52

Все права защищены.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения Издательского дома "Вильямс".

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without written permission from the publisher.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2006.

Authorized translation from English language edition published by Eagle House Publishing Corporation, Copyright © 2004.

ISBN 5-8459-0790-X (рус.)

© Издательский дом "Вильямс", 2006
© Brian Tracy, 2004

Содержание

Введение
Основа личной эффективности 7

Глава 1
Примите решение! 9

Глава 2
Выработайте ясные цели и задачи 11

Глава 3
Планируйте рабочий день заранее 15

Глава 4
Применяйте метод АБВГД для расстановки приоритетов 17

Глава 5
Отделите срочное от важного 19

Глава 6
Следуйте закону принудительной эффективности 21

Глава 7
Применяйте правило 80/20 23

Глава 8
Работайте с максимальной энергией 25

Глава 9
Решайте основные задачи по отдельности 27

Глава 10
"Съешьте лягушку" 29

OCR: **Jansal for natahaus.ru**

Глава 11
Организуйте свое рабочее пространство **31**

Глава 12
Продуктивно используйте время в дороге **35**

Глава 13
Совершенствуйтесь в решении ключевых задач **37**

Глава 14
Работайте в реальном времени **39**

Глава 15
Реорганизуйте свою работу 41

Глава16
Обновляйтесь каждый год **43**

Глава 17
Практикуйте нулевой подход **45**

Глава 18
Четко расставляйте обратные приоритеты **47**

Глава 19
Поддерживайте равновесие в жизни **49**

Глава 20
Тщательно планируйте каждый проект **51**

Глава 21
Станьте человеком действия **53**

Начните прямо сейчас! 56

Об авторе 57

Введение

Основа личной эффективности

Здравствуйте, меня зовут Брайан Трейси. Добро пожаловать в мир личной эффективности!

То, с чем вы познакомитесь в данной книге, может изменить вашу жизнь. Применение на практике изложенных здесь идей, методов и техник может увеличить вашу эффективность и продуктивность, удвоить доходы, снизить уровень стресса и сделать вас одним из наиболее продуктивных людей в вашей области бизнеса.

Все успешные люди высокопродуктивны. Они работают дольше и лучше расходуют свое время. Они делают намного больше, чем средний человек. Они зарабатывают больше и делают карьеру быстрее. Их уважают и ценят окружающие. Они становятся лидерами и служат примером для подражания среди окружающих. Они неизбежно поднимаются на верхние ступени в своих областях и добиваются максимальных доходов. То же можете сделать и вы.

Любую из приведенных здесь опробованных и доказавших свою эффективность стратегий можно освоить посредством практики и повторения. Каждый из этих ме-

тодов, используемый регулярно, постепенно войдет в привычный вам образ мыслей и действий.

Как только вы начнете применять на практике эти техники, в работе и в жизни, ваше самосознание, самоуважение и чувство гордости немедленно возрастут. И начнут приносить вам неоценимую отдачу до конца жизни.

Итак, приступим.

Глава 1

Примите решение!

Все позитивные перемены в жизни начинаются с четкого и твердого решения начать что-то новое или прекратить делать что-то, включиться в игру или выйти из игры, тащить рыбу или обрезать леску.

Решимость — одно из самых важных качеств тех, кто добился успеха. Оно вырабатывается на практике в результате многократных повторений, пока не станет таким же естественным состоянием, как дыхание. Печально, но факт: люди остаются бедными, потому что еще не решили стать богатыми. Многие имеют избыточный вес и страдают одышкой, потому что еще не решили стать стройными и здоровыми. Люди попусту тратят время, потому что еще не решили добиваться самой высокой эффективности во всем.

Решите сегодня, что вы станете экспертом по управлению своим временем и собственной эффективностью, чего бы это вам ни стоило. Возьмите обязательство, что вы будете исповедывать эти принципы, пока они не станут вашей второй натурой.

Заставляйте себя делать то, что необходимо вам, чтобы стать лучшим в своем деле. Одно из лучших определений самодисциплины звучит так: заставьте себя

делать то, что нужно и когда нужно, даже если вам этого не хочется.

Легко делать то, что нравится. Но когда душа не лежит делать что-то, а вы все-таки заставляете себя, потому что это нужно, в этот момент вы придаете более высокую скорость своей жизни и своей карьере. Какие решения вам нужно принять, чтобы начать движение к вершине? Дайте ответ, беритесь за дело или откажитесь от него, примите решение сегодня и начинайте движение. Уже одно это может круто изменить вашу жизнь.

Глава 2

Выработайте ясные цели и задачи

Слово "ясность" несомненно имеет важнейшее значение для достижения успеха. Не менее 80% успеха зависят от абсолютной ясности того, чего вы пытаетесь достичь. К сожалению, в 80% случаев или больше неудачи и разочарования постигают тех, кто крайне смутно представляет, чего они хотят и как этого добиться.

Нефтяной миллиардер Х. Л. Хант однажды сказал, что для достижения большого успеха требуется следующее. Во-первых, "точно решите, чего хотите". (Большинство людей никогда не делают этого.) Во-вторых, "определите, какую цену вам придется заплатить за это, и твердо решите заплатить ее". Можно добиться практически всего, чего хотите, если только вы готовы заплатить нужную цену. А природа вещей требует, чтобы вы всегда платили полностью и наперед.

Есть действенная формула из семи пунктов для постановки и достижения целей, которой можно пользоваться в любых ситуациях. Все преуспевающие люди применяют эту формулу или ее вариации и поэтому добиваются гораздо большего, чем остальные. Это по силам и вам.

Вот эта формула.

Первое. Точно решите, чего именно вы хотите на каждом отрезке жизни. Будьте "определенно конкретным", а не "неопределенно интересующимся". Решите, сколько хотите зарабатывать. Каким должен быть ваш вес. Какую семью хотите создать и какой образ жизни вести. Сам процесс прояснения своих устремлений повышает вероятность их реализации.

Второе. Запишите свои решения четко и детально. Всегда думайте на бумаге. Ненаписанная цель — вовсе не цель, а лишь бессильное пожелание. А вот когда вы формулируете цели в своем воображении и фиксируете их на бумаге, вы тем самым программируете свое подсознание, где они наполняются собственной энергией.

Третье. Установите крайний срок. Крайний срок — это "форсаж" для вашей подкорки. Он заставляет делать шаги, ведущие к цели. Если цель большая, установите промежуточные сроки. Не оставляйте ничего на волю случая.

Четвертое. Составьте список всего, что предстоит сделать для достижения намеченного. Пополняйте список по мере появления новых задач.

Пятое. Превратите список в план. Определите, что нужно сделать в первую очередь, а что во вторую, что более важно, а что менее важно. После этого составьте план на бумаге с такой же тщательностью, с какой вы создавали бы проект дома свой мечты.

Шестое. Действуйте в соответствии с планом. Делайте что-нибудь. Делайте что угодно. Займитесь делом. Стронтесь с места. Не откладывайте.

Действие номер семь, возможно, самое существенное: каждый день делайте что-нибудь из того, что приближает вас к главной на данный момент цели. Возьмите за правило работать 365 дней в году над тем, что ведет вас вперед.

Вы удивитесь, как много сможете сделать, если будете следовать этой формуле каждый день.

Вот упражнение, которое поможет добиться перемен. Возьмите лист бумаги и напишите десять целей на предстоящий год. Записывайте цели в настоящем времени, как будто год уже прошел и вы достигли своего. Начинайте со слова "Я". Например: "Я зарабатываю столько-то долларов в год". "Я вешу столько-то килограммов". "Я езжу на таком-то автомобиле". Подсознание принимает инструкции только в настоящем времени и только тогда, когда они начинаются со слова "Я". Записав десять целей, выберите главную из них, задав себе вопрос: "Какая из этих целей, если бы она уже была достигнута, оказала бы самое сильное влияние на мою жизнь?"

Обведите выбранную цель кружочком. Затем запишите **ее** на новом листе бумаги, установите крайний срок, подготовьте список необходимых действий, превратите его в план и начинайте работать по плану каждый день, пока цель не будет достигнута. Это упражнение помогло добиться успеха очень многим людям. Отныне вы должны принять жесткую ориентацию на цели. Все время думайте и говорите о своих целях. Записывайте и переписывайте их. Анализируйте их каждый день и постоянно ищите более эффективные пути для их достижения.

Применение этой комбинации формулы и упражнения по постановке целей несомненно даст положительный эффект.

Глава 3

Планируйте рабочий день заранее

Если вы хотите удвоить продуктивность своей работы, ежедневное планирование абсолютно необходимо. Применяйте правило шести "п": правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели.

Правильное планирование — отличительная черта профессионала. Те, кто добился успеха в жизни, уделяют планированию много времени. Не забывайте о правиле 10/90, которое гласит, что 10% времени, потраченных на планирование до начала работы, сэкономит 90% времени при решении поставленных задач.

Всегда думайте на бумаге. Написание фактически заостряет вашу мысль, стимулирует творчество и позволяет сосредоточиться лучше, чем если бы вы действовали по памяти.

Начните с составления общего списка дел, которые необходимо осуществить в долгосрочной перспективе. Потом этот список станет главной контрольной ведомостью вашей жизни. Дополняйте его по мере появления новых задач.

В начале каждого месяца составляйте список того, что должно быть сделано. Разбейте его на недели и укажите точные сроки начала и завершения поставлен-

ных на месяц задач. Наконец, самое главное, составьте план на день — лучше всего накануне вечером, чтобы ваше подсознание могло потрудиться над ним, пока вы спите.

Всегда работайте со списком. Если в течение дня возникнет новое дело, внесите его в список, прежде чем приступать к выполнению. Выполнив очередное задание, вычеркните его. Такое отслеживание прибавляет ощущение завершения и движения вперед. Вычеркивание выполненных пунктов служит хорошей мотивацией и придает энергии. Список, как таблица набранных баллов, заставляет почувствовать себя победителем. Он показывает, как далеко вы продвинулись и что нужно сделать завтра. В конце дня можно снова вернуться к списку и пометить галочкой то, что сделано. Это наполнит вас чувством удовлетворения и даст четкую картину состояния дел и задач на завтрашний день.

По данным экспертов в области управления временем, работа со списком повышает продуктивность на 25% в первый же день. Все, кто преуспевают, думают на бумаге и работают со списком.

Глава 4

Применяйте метод АБВГД для расстановки приоритетов

Это один из самых мощных способов управления временем и расстановки приоритетов. Прелесть его в том, что он прост и легок в применении.

Для увеличения продуктивности в два раза абсолютно необходимо определить главную на данный момент задачу и заставить себя работать над ней до ее окончательного решения. Суть управления временем заключается в том, чтобы помочь вам вовремя определить главное дело.

Как только такое дело первостепенной важности установлено, подумайте о возможных последствиях в случае его выполнения или невыполнения. Важное дело имеет весомые последствия и в том случае, когда оно выполнено и когда не выполнено. Люди с высоким КПД всегда просчитывают возможные последствия во время планирования и организации работы.

По методу АБВГД до начала работы составьте список того, что нужно сделать. Внимательно изучите его и проставьте напротив каждого пункта соответствующую букву алфавита.

Буквой "А" помечаются очень важные дела. Они должны быть обязательно завершены, так как влекут

серьезные последствия и в случае их выполнения, и невыполнения. Поставьте букву "А" напротив каждой важной задачи.

Задача, отмеченная буквой "Б", тоже требует выполнения, но она не так важна, как задача "А". Она также имеет определенные последствия, но недолговременные и не столь существенные.

Задача "В" — это такая задача, которую хорошо было бы выполнить, но за ней не стоят никакие последствия. Позвонить другу, выпить кофе, прочесть газету, поболтать с коллегой — все это приятные дела, но они никак не влияют на вашу карьеру и успех.

Правило здесь следующее: не стоит браться за дело "Б", пока не выполнено дело "А". Не приступайте к делу "В", пока не выполнено предыдущее. Другими словами, строго соблюдайте очередность выполнения своих дел.

Дело под буквой "Г" — это то, что можно делегировать кому-нибудь, кто справится с ним не хуже вашего. Правило предусматривает, что вы делегируете все, что только можно, чтобы высвободить больше времени для решения дел, отмеченных буквой "А".

Буква "Д" в этом контексте означает "долой". Эти дела столь малосущественны, что если их полностью вычеркнуть, то ничего не произойдет. Часто целенаправленное устранение малозначимых дел упрощает работу и оставляет больше времени на решение важных задач.

Расставив дела по принципу АБВГД, пройдитесь по списку еще раз и определите приоритетность задач, помеченных буквой "А". Напротив самой важной поставьте А1, следующая по значению — А2 и т.д. После этого незамедлительно приступайте к выполнению задачи "А1" и не отступайте, пока она не будет выполнена. Простая формула АБВГД способна удвоить продуктивность вашей работы.

Глава 5

Отделите срочное от важного

Все, что вы должны сделать в течение дня, можно разбить на четыре группы, на дела срочные и не срочные, важные и не важные.

Задачи первой группы и срочные, и важные. Их нужно решать сразу. Они у вас перед глазами. Срочные и важные дела, такие как звонки, встречи, переговоры с клиентами или форс-мажорные ситуации, почти всегда возникают не по вашей воле и составляют важную часть работы. Попытка отложить такие дела на потом только создаст вам серьезные проблемы. Многие тратят весь день на решение срочных и важных вопросов.

К второй группе относятся дела важные, но не срочные. Обычно с ними связаны большие долговременные последствия. Это такие дела, как работа над собой, совершенствование своих навыков и знаний, занятие физическими упражнениями и спортом, а также время, уделяемое семье. Важный и не срочный вопрос можно отложить. Однако он может оказать огромное влияние в долгосрочной перспективе. Не срочные, но важные дела рано или поздно становятся очень срочными, как, например, курсовая работа в институте, или отчет для

начальника, или встреча с клиентом, с которым истекает срок контракта.

Третью группу составляют дела срочные, но не важные. Позвонить по телефону, поговорить с заглянувшим к вам коллегой, обсудить телевизионные передачи и т.п. Можно заниматься этим в рабочее время, но это никак не скажется на вашем успехе. Многие считают, что они работают, когда делают что-либо срочное и не важное. На самом деле это большая трата времени, способная разрушить вашу карьеру и ваш потенциал.

Последняя группа состоит из не срочных и не важных дел. Они полностью лишены смысла. Ими занимаются в течение дня, хотя они не имеют никакого значения и никаких последствий. Примером может служить чтение газеты, звонок домой с вопросом относительно меню ужина, поход в магазин. Эти дела ничего не дают ни вашей компании, ни вам лично для достижения поставленных целей.

Чтобы удвоить продуктивность, следует решать срочные и важные задачи, затем важные задачи, но не срочные в данный момент, и не заниматься тем, что не имеет значения.

Всегда задавайте себе вопрос: "Какие долгосрочные последствия у этой задачи? Что произойдет, если я ее не выполню вообще?" Ответы на эти вопросы должны лечь в основу выбора приоритетов.

Глава 6

Следуйте закону принудительной эффективности

Этот закон гласит: на все времени никогда не хватает, но его достаточно для самого важного. При решении сложной задачи, когда вы испытываете сильный прессинг, необходимо собраться, довести дело до конца и сделать работу вовремя. Многие не могут заставить себя выполнить задание в срок а потом утверждают, что лучше всего работают под давлением. Однако никто под давлением лучше не работает. Это лишь попытка оправдать свое неумение управлять временем. Когда вы испытываете прессинг, вы не только подвергаетесь стрессу, но и делаете больше ошибок. Часто из-за этих ошибок работу потом нужно переделывать.

Есть четыре вопроса, которые необходимо задать себе, чтобы повысить свою эффективность и удвоить продуктивность.

Спросите себя перед тем, как взяться за работу: "Как использовать время с максимальной пользой? Что из того, что я делаю, принесет наибольшую пользу делу и мне? Что наиболее выгодно мне и моей компании?" Поговорите с начальником и коллегами. Узнайте их мнение. Вы должны абсолютно точно ответить на эти

вопросы и все время посвятить тому, что принесет наибольшую пользу.

Постоянно спрашивайте себя: "За что мне платят зарплату? Для чего меня взяли на эту работу? Что из того, что я должен делать, влияет на мой успех в наибольшей степени?" Каков бы ни был ответ, концентрируйтесь на его решении в течение всего дня.

Третий вопрос связан с максимальной эффективностью: "Что можете сделать вы, и только вы, что заметно улучшит положение, если будет выполнено профессионально?" В любой момент ответ на этот вопрос может быть только один — это то дело, которое не будет сделано вообще, если его не сделаете вы. Но если вы его сделаете, и сделаете хорошо, то все может сильно измениться. Что бы это ни было, вам нужно над ним работать в первую очередь. Именно здесь вы можете внести максимальный вклад.

Четвертый вопрос, возможно, самый точный в отношении управления временем. Он прост: "Как использовать свое время сейчас с наибольшей пользой?" Каков бы ни был ответ на этот вопрос, обязательно уделите ему большую часть времени.

Умение в каждом случае ставить такие вопросы и отвечать на них позволит вам не сбиться с пути и работать с максимальной отдачей. "Какие дела самые важные и ценные? За что мне платят деньги? Что могу сделать я, и только я, что улучшит положение, если будет сделано, как надо? Как использовать свое время сейчас с наибольшей пользой?" Заставьте себя работать только над ответами на эти вопросы, и продуктивность удвоится.

Глава 7

Применяйте правило 80/20

Правило 80/20, или принцип Парето, один из самых важных принципов управления временем. Это правило принадлежит итальянскому экономисту Вильфредо Парето, который разделил все действия на жизненно важные, которых меньшинство, и тривиальные, которых большинство. Согласно этому правилу, жизненно важные 20% по своей значимости равны остальным 80%.

И, наоборот, 80% из того, что вы делаете, имеют лишь 20% полезной нагрузки. Это правило применимо ко всем аспектам бизнеса и личной жизни. В бизнесе 80% продаж вы получите от 20% клиентов, 80% прибыли от 20% товаров. Целых 80% продаж являются результатом работы 20% продавцов, а 80% вашего дохода, успеха и профессионального роста связаны с 20% ваших действий. Если вы подготовите список десяти дел на день, два из них будут важнее, чем все остальные вместе взятые. Ваш успех и продуктивность во многом зависят от умения выявить 20% главных задач и сосредоточиться на их решении. Попробуйте творчески подойти к правилу 80/20.

Поскольку нельзя делать все сразу, естественно, что-то придется отложить. Научитесь не торопиться с теми

80% дел, которые мало влияют на вашу жизнь и на результаты работы. Обычно люди откладывают самые важные дела, но такой подход не для вас. Расположитесь у камина и сознательно и долго игнорируйте дела, в которых мало толку, даже если вы сделаете их.

Убедитесь, что вы отобрали 20% самых нужных дел, и только потом приступайте к работе. С остальными можно не торопиться.

Глава 8

Работайте с максимальной энергией

Умение постоянно находиться в отличной физической, умственной и эмоциональной форме является важнейшим условием высокой продуктивности. Самые высокопродуктивные, преуспевающие и высокооплачиваемые люди обладают огромным зарядом энергии и умеют поддерживать его в течение длительного времени.

Чтобы работать с полной отдачей и пополнять запас энергии, необходимо правильно питаться, распределять физические нагрузки и отдыхать. Ешьте легкую, питательную и богатую белками пищу и постарайтесь исключить из своего рациона жирные блюда, сахар, белый хлеб, макароны, картофель, конфеты, сладкие напитки и десерты.

Регулярно, три-пять раз в неделю, занимайтесь спортом в течение 30-60 минут. Меня всегда поражало, что марафонцы и триатлонисты, которые порой тренируются по несколько часов в день, обычно находятся в числе самых высокооплачиваемых и продуктивных специалистов в своей профессии. Очевидно, существует прямая связь между хорошей физической формой и запасом энергии, с одной стороны, и высокой продуктив-

ностью — с другой. Обязательно хорошо отдыхайте, особенно если много работаете. Необходим как минимум семи-восьмичасовой ночной сон. Чтобы работать с максимальной отдачей, нужно отдыхать по крайней мере один полный день в неделю и две недели в течение года.

Установите, когда вам лучше работается. У одних это получается лучше утром, у других во второй половине дня или вечером. Планируйте решение самых сложных и требующих творческого подхода задач на самое плодотворное для вас время. Вы должны быть на пике энергии, особенно когда творите, — пишете отчеты или готовите предложения. Возможно, самое ценное качество в вашей работе — это способность здраво мыслить и эффективно действовать. Чтобы демонстрировать максимальную эффективность и продуктивность, необходимо заботиться о своем физическом и умственном состоянии и выполнять самую ответственную работу тогда, когда вы чувствуете наивысший прилив сил.

Глава 9

Решайте основные задачи по отдельности

Один из наиболее действенных рычагов управления временем — умение сосредоточиться на одной проблеме. Ваша продуктивность возрастет больше чем на 50%, как только вы начнете следовать этому принципу. Когда же это станет привычкой, вы сможете фактически удвоить свою продуктивность, даже если оставите без внимания все другие рекомендации данной программы.

Делается это просто. Составьте список предстоящих дел. Выберите главное дело, на которое ваше время будет потрачено с максимальной пользой. После этого приступайте к работе и не отвлекайтесь, пока не выполните ее.

Эндрю Карнеги, один из самых богатых людей, начал трудовую жизнь поденным работником на сталелитейном заводе в Питтсбурге. Он говорил, что своим богатством и успехом во многом обязан этой простой формуле и что она изменила его жизнь и жизнь его сотрудников.

Помните, что ключи к успеху — это сосредоточенность и концентрация. Способность полностью сосредоточиться на самом важном вопросе и не отвлекаться

ни на что, пока он не будет решен, поможет добиться успеха быстрее, чем какое-либо иное качество.

Если вы начинаете дело, бросаете его, чтобы затем снова и снова возвращаться к нему, то в итоге вы потратите на него в пять раз больше времени. Если же вы беретесь за работу и заставляете себя довести ее до конца, затраты времени можно сократить на 80%. Это один из великих секретов искусства управления временем и высокой продуктивности, и его можно освоить путем многократного применения на практике.

Умение сосредоточиться на одном деле дает вам два преимущества. Во-первых, вы станете одним из самых ценных и высокооплачиваемых специалистов своего дела, причем очень быстро. Во-вторых, что еще важнее, всякий раз, выполнив большое дело, вы будете испытывать прилив сил. В мозгу выделяется химическое вещество, дающее ощущение благополучия. Вы будете довольны и горды собой. Вы испытаете прилив энергии и желание взяться за новое дело.

Глава 10

Съешьте лягушку

Старая притча гласит: "Если первым делом поутру вы должны съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться с вами за весь день".

И еще: "Если вам предстоит съесть живую лягушку, не надо смотреть на нее слишком долго".

Ваша "лягушка" — это самое большое, неприятное, трудное и одновременно самое важное дело, которое нужно сделать в текущий момент.

Любое дело, которое может повлиять на вашу работу и жизнь, всегда требует большого и напряженного труда. Именно такую работу обычно стараются отложить на потом, хотя знают, какое значение она будет иметь, когда будет сделана.

Есть формула сосредоточенности на главном: вечером подготовьте список дел на следующий день. С помощью метода АБВГД определите приоритеты. Выберите задачу "А1" (самое важное дело) и, прежде чем уйти с работы, положите материалы по ней на самом видном месте вашего рабочего стола.

На следующее утро, еще до того, как вы начнете звонить по телефону, читать газеты или беседовать с коллегами, возьмитесь за работу и доведите ее до конца.

Каждое утро заставляйте себя "съесть лягушку", пока это не войдет в привычку. Это будет означать громкое начало дня, после которого у вас будет больше энергии, сосредоточенности и прыти в работе. Вы всегда будете делать гораздо больше в течение дня, если утром будете "съедать лягушку".

Лет пять назад я проводил семинар в компании с годовым оборотом 30 миллионов долларов и рассказал его участникам о лягушке. История им настолько понравилась, что на рождество каждый руководитель компании получил в подарок настольную медную лягушку, как напоминание о важности этого принципа.

За пять лет годовой объем продаж компании увеличился с 30 миллионов долларов до более чем 100 миллионов. Все руководители, с которыми я продолжаю сотрудничать, гордо показывают медные лягушки на своих столах и говорят о том, как это повлияло на их жизнь. Попробуйте сами, "съешьте лягушку"!

Глава 11

Организуйте свое рабочее пространство

Те, кто показывает высокие результаты, работают за чистым столом, на котором нет ничего лишнего. У людей малоэффективных, непродуктивных и несобранных все наоборот. На их рабочем месте царит такой беспорядок, как будто разорвалась граната, — кругом валяются папки и бумаги.

Пусть постоянная уборка рабочего места и работа за чистым столом станут привычкой. Даже если вам приходится все убирать со стола и класть позади себя на пол или на столик. Запомните — рабочий стол должен быть чистым!

До 30% рабочего времени может быть потеряно на поиски затерявшейся бумаги. Когда кто-то говорит, что ему лучше работается за захламленным столом, — это неправда. Когда того же человека заставят прибрать со стола и приступить к решению задач он будет работать вдвое быстрее, что его самого приводит в немалое изумление.

Применяйте правило TRAF (Toss, Refer, Action, File — выбросить, передать, работать, в архив).

Корзина для мусора — один из самых полезных инструментов управления временем в вашем кабинете. Выбрасывайте все, что можно, чтобы не увязнуть в чте-

нии. Особенно это касается присылаемой по почте рекламы, журналов, газет и других ненужных материалов.

Второе слово из вышеуказанного правила относится к делам, которыми должен заниматься кто-то другой. Сделайте пометку и отправьте материал. Старайтесь делегировать все, что можно, чтобы оставить больше времени для решения задач, которые под силу только вам.

Для дел со словом "работать" заведите красную папку, чтобы она выделялась среди других. В ней должны храниться все дела, по которым вам предстоит принимать решения в обозримом будущем. Складывая их в папку, вы уже принимаете решение и избавляетесь от них.

Последняя составляющая правила, "в архив", касается тех бумаг и документов, которые вам могут понадобиться в будущем. Помните, однако, что 80% из того, что вы положили в папку, больше никогда не пригодится. Ставя пометку "в архив", вы создаете работу другим. Отправляйте в архив только то, что необходимо.

Специалистам по управлению временем платят по несколько сотен долларов в день только за то, что они помогают руководителям компаний навести порядок на рабочих столах и в помещениях. В первую очередь они помогают разобраться с кипами бумаг, которые складывались для прочтения в будущем. Есть правило: если что-то не прочитано в течение полугода, это — мусор. Выбросьте его!

Мне помогает содержать кабинет в чистоте следующий подход: "сомневаешься — выбрось". Это относится также к старой одежде и мебели, к старым игрушкам и ко всему, что захламляет жизнь.

Многие имеют привычку складировать журналы, газеты и все прочее, что они находят в почтовом ящике. Такая неспособность избавляться от вещей обычно является результатом бедного детства, собственного

или родителей. Но ведь вы никогда не сможете прочитать всю информацию, которую получаете в течение дня! Заставьте себя выбросить все это как можно быстрее. Ваше рабочее пространство должно быть чистым, и в любой момент времени перед вами должно лежать одно дело.

Глава 12

Продуктивно используйте время в дороге

Автомобиль и самолет — основные способы передвижения. Превратите время своего перемещения в самое продуктивное.

За рулем слушайте образовательные аудиопрограммы. Человек в среднем проводит в машине от 500 до 1000 часов в год. Это эквивалентно одному или двум полным университетским семестрам. Сотрудники университета Южной Каролины недавно пришли к заключению, что если в автомобиле слушать аудиопрограммы, можно получить образование, эквивалентное полноценному университетскому курсу. Превратите свой автомобиль в университет на колесах, относитесь к нему как к обучающей машине.

Многим такие аудиопрограммы помогли стать по-настоящему образованными людьми и сделать карьеру. Вам следует поступать так же. С сегодняшнего дня вы должны взять за правило, что ваш автомобиль не тронется с места, пока не будет транслироваться какая-нибудь образовательная программа.

Также продуктивно надо использовать время в самолете. Специалисты по управлению временем счита-

ют, что час работы в самолете равен трем часам работы в офисе. Причина в том, что в самолете ничто не отвлекает, если все спланировать и организовать заранее.

Рассматривайте каждый полет как возможность поработать и повысить свою продуктивность. Заранее спланируйте поездку. Составьте график работы и план того, что вы намереваетесь сделать в полете. Не спеша соберите вещи и уложите все необходимое, чтобы полет прошел с пользой.

В аэропорт следует прибыть заранее, скажем, за час до вылета, чтобы без спешки занять место в самолете.

Как только самолет оторвется от земли, опустите столик, достаньте документы и сразу начинайте работать. Не поддавайтесь искушению почитать журнал или посмотреть фильм. Не пейте алкоголь. Выпивайте два стакана воды в час — это сохранит ясность и свежесть мысли и поможет адаптироваться к разнице во времени.

И последнее правило для поездок. Улетая в другой город, работайте над серьезными вопросами, требующими большой концентрации и энергии. На обратном пути читайте книги и журналы, поскольку вы устали и острота восприятия уже не та, что утром.

Дорожите каждой минутой, не уподобляйтесь тем, кто в машине слушает радио, а в самолете либо пьет, либо смотрит в иллюминатор. Превратите автомобиль в мобильную школу, а кресло в самолете — в летающий офис. Используйте их для того, чтобы вырваться вперед и уже не отставать.

Глава 13

Совершенствуйтесь в решении ключевых задач

Это один из наилучших способов управления временем. Чем лучше вы умеете справляться со сложными проблемами, тем меньше времени нужно на их решение. Это умение может удвоить продуктивность вашего труда. Оно значительно повышает качество и количество выполняемой работы и отражается на ваших доходах.

На своих семинарах я привожу такой пример. Человек, печатающий на машинке одним пальцем, набирает от пяти до восьми слов в минуту. Немного потренировавшись, тот же человек может печатать вслепую. За три месяца, тренируясь по 30 минут в день, можно увеличить скорость печатания до 5080 слов в минуту.

Что же произошло? Всего за три месяца, освоив столь важный навык, человек от 58 слов в минуту перешел к 5080, т.е. налицо десятикратное повышение производительности.

Так же обстоит дело и в других областях. Если вы занимаетесь продажами, поставьте себе цель стать лучшим в поиске новых клиентов, в презентациях и последующем обслуживании и в завершении сделки. Если вы

менеджер, научитесь подбирать нужных специалистов, делегировать полномочия, четко контролировать работу и умело взаимодействовать с ключевыми работниками.

Есть замечательный вопрос: "Какой навык окажет максимальное влияние на мою карьеру, если я буду владеть им в совершенстве?"

Ответ на этот вопрос столь же важен. Какой навык поможет вам преуспеть в работе? Какой навык, доведенный до совершенства, больше всего повлияет на ваши доходы?

Если вы не знаете ответ, спросите у своего начальника, у коллег, у жены, у друзей и клиентов. Но ответ обязательно найдите.

Уяснив свой главный навык, запишите его, составьте план его освоения, установите сроки и немедленно принимайтесь за дело. Старайтесь, чтобы каждый день прибавлялось мастерство в том, что принесет вам максимальную пользу.

Глава 14

Работайте в реальном времени

Это чрезвычайно важный принцип, от которого зависит повышение продуктивности. Выработайте в себе чувство неотложности дел. Учитесь работать быстро. Сделайте упор на действии. Увеличьте темп. Делайте все незамедлительно!

Сегодня существует невероятная потребность в скорости. Тот, кто работает хорошо и быстро, считается лучшим, более ценным и компетентным, чем тот, кто медлит в работе. Принимайте решения быстро. Не менее 80% всех решений можно принять в момент возникновения проблемы. Медлительность только тормозит движение.

Делайте не требующую много времени работу сразу, как только она появляется. Любое дело, которому нужно уделить не больше двух минут, следует выполнять немедленно. Всегда помните, что если вы не сделаете этого сейчас, потом вам потребуется гораздо больше времени для разгона и решения вопроса.

Примите срочный телефонный звонок и тут же решите вопрос. Обсудите вопрос и немедленно примите решение. Быстро реагируйте на просьбы начальника или клиентов. Если есть необходимость или возмож-

ность — действуйте. Создайте себе репутацию человека, который работает быстро и надежно.

Поставьте перед собой цель приобрести репутацию человека, на которого всегда можно положиться в ситуации, когда что-то нужно сделать быстро. Это откроет для вас новые перспективы самореализации и предоставит возможности продемонстрировать свое умение делать все быстро и хорошо.

Глава 15

Реорганизуйте свою работу

Этим приемом широко пользуются, когда хотят выполнить работу с меньшими затратами времени, сил и денег. Большинство проектов и процессов сейчас многоцелевые и многоходовые и состоят из целого ряда последовательных действий.

Часто дело развивается в течение какого-то времени и таит в себе многие недостатки, о которых до поры никто не задумывается. Какие-то шаги становятся ненужными и даже бесполезными и только увеличивают время выполнения всего проекта.

Поскольку вас такое наверняка не устраивает, внимательно рассмотрите любую предстоящую большую работу и запишите каждое действие, необходимое для ее выполнения, от самой идеи до конечного результата.

После этого поставьте перед собой задачу сократить число действий на 30% с первого захода. Это почти всегда удается, если к делу подходить творчески.

Попробуйте объединить несколько этапов или несколько видов работ в один, чтобы ими занимался один человек. Попробуйте исключить, приостановить или отменить действия, в которых больше нет необходимо-

сти. Спросите себя: "Почему мы делаем это так? Нет ли более легкого пути?"

Умение упростить и оптимизировать работу и в результате делать больше за более короткий срок - важное условие удвоения продуктивности.

Глава 16

Обновляйтесь каждый год

Мы являемся свидетелями величайших перемен. Все меняется так быстро, что постоянно приходится переоценивать себя и пересматривать свою жизнь.

Как минимум раз в год надо остановиться, посмотреть на то, что вы делаете, и решить, стоит ли продолжать это или нет.

На минуту представьте себе, что ваша компания прогорела и вам придется начинать все сначала. С чего вы начнете? Что вы не станете делать вообще? Кого из прежних сотрудников вы возьмете в новую компанию? От чего вы отказались бы, будь у вас такой выбор?

Представьте, что ваша работа, целая отрасль и весь ваш бизнес исчезли и вам предстоит начинать карьеру заново, но теперь вы вольны выбирать любое направление и заниматься любым делом. Что именно вы стали бы делать?

Посмотрите, где вы живете и как ваша семья проводит свободное время и отпуск. Оцените свои финансы и свое физическое состояние. Подумайте, как бы вы хотели прожить какую-то часть своей жизни. Если бы вы были художником, как бы вы изобразили свою жизнь сегодня? Когда вы регулярно станете оценивать свою жизнь глядя на нее со стороны, вам откроются возможности изменить ее в соответствии со своими желаниями.

Глава 17

Практикуйте нулевой подход

С помощью этого способа вам удастся упорядочить свои мысли и улучшить качество жизни. Постоянно задавайте себе вопрос: "Что я не стал бы делать в своей жизни, знай я то, что знаю сейчас?" Есть ли что-нибудь такое, чего вы постарались бы избежать, если бы тогда знали то, что знаете сейчас: какое-либо знакомство, которое вы поддерживаете, или инвестиции? Это один из самых важных вопросов. Когда мы говорим об экономии времени, обычно вспоминаются неожиданные перерывы в работе или телефонные звонки. Однако самые большие потери происходят, если вы продолжаете делать то, что вам совершенно не нужно, будь то работа, карьера или знакомство. Многие тратят годы на то, что им не нравится и не доставляет удовольствия, а потом, когда им уже за 30, начинают все заново в новом качестве и в новом для себя деле.

Учитывая свои накопленные знания, что вы не стали бы делать, если бы представилась такая возможность? Все так быстро меняется, что не менее 70% ваших решений со временем окажутся неверными. Это означает, что все мы делаем что-то такое, что не стали бы начинать, если бы знали заранее. Основной показатель необ-

ходимости поразмыслить обо всем с нуля — это стресс. Если вы постоянно испытываете стресс, неудовлетворенность или неприятие по отношению к какому-либо человеку или ситуации и если это состояние не проходит, надо спросить себя: "Если бы я знал заранее, допустил бы такое снова?"

Если вашим ответом будет одно короткое слово "Нет!", то следующим вопросом должен стать: "Как мне выйти из этой ситуации и сколько времени на это понадобится?"

Есть ли что-то в вашей жизни, какой-либо бизнес, общественное или личное дело, от которых вы бы отказались, если бы знали то, что знаете сейчас? Есть ли какое-нибудь направление в работе, продукция, услуга, расходы или процессы, которыми бы вы не стали заниматься с учетом сегодняшних знаний?

Существуют ли какие-либо вложения времени, денег или чувств, которые тянут вас вниз и не дают подняться и от которых вы отказались бы, если бы знали то, что знаете сейчас?

Если вы не довольны каким-либо положением, само по себе оно, скорее всего, не исправится, а станет со временем еще хуже. Поэтому хочу задать вам единственный вопрос: "Хватит ли у вас мужества и характера, чтобы честно разобраться со всем так, как того требует жизнь?" Вы поразитесь тому, насколько более правильными станут ваши решения и более продуктивными действия благодаря нулевому подходу к разрешению любых проблем.

Глава 18

Четко расставляйте обратные приоритеты

Вы знаете о приоритетах: это дела, которые выполняются в первую очередь. Обратные приоритеты — это то, что делается в последнюю очередь или не делается вообще.

Вы уже и так перегружены делами, на которые не хватает времени. Чтобы освоить что-то новое, от чего-то надо отказаться. Чтобы иметь возможность начинать новые дела, надо систематически расставлять обратные приоритеты среди дел, которые стали не такими важными, как другие.

Используйте метод Питера Друкера, который он называет "творческим отказом" от дел, которые со временем потеряли свою начальную ценность. У вас и так слишком много работы. Поэтому принимаясь за новое, приходится расстаться с одним из старых дел. Взяться за новое — отказаться от старого, начало одного — есть конец другого.

Подумайте, что нужно прекратить делать, чтобы высвободить время для более важных дел? Контролировать свою жизнь можно лишь в той мере, в какой вы можете отказаться от выполнения малоценных дел.

Можно удвоить продуктивность, если высвободить время на то, что с лихвой окупится в будущем.

Когда я перегружен работой, я постоянно повторяю: "Я могу только то, что могу".

Когда вы чувствуете, что вас одолевает работа, что ее слишком много, а времени слишком мало, сделайте глубокий вдох и скажите: "Я могу только то, что могу". Потом сядьте, составьте список дел и выберите из них обратные приоритеты.

Иногда слово "нет" экономит время лучше, чем все остальное.

Глава 19

Поддерживайте равновесие в жизни

Вы работаете, чтобы обеспечить свою семью, поддерживать здоровье и радоваться важным событиям в жизни. Вы стремитесь к счастливым, здоровым и гармоничным отношениям с женой (мужем) и детьми. Вы хотите сохранить здоровье и хорошее самочувствие. Вы хотите развиваться умственно и духовно. Вы стремитесь к максимальному успеху в работе, чтобы иметь все необходимое для занятий, совершенно не связанных с работой.

К сожалению, большинство людей ставят телегу впереди лошади. Они настолько уходят в работу, что забывают, зачем им нужен успех. Это явно не ваш подход.

Помните, что самое главное — это умение поддерживать отношения. До 85% вашего успеха зависят от хороших отношений с другими людьми и лишь 15% вашего счастья связаны с достижениями на работе. Необходимо поддерживать равновесие.

Я веду в Сан-Диего учебную программу для руководителей и лучших специалистов компаний и стараюсь показать им, как отбросить ненужное, сократить время на работе, проводить больше времени с семьей и при этом удвоить доходы — все одновременно. Большинст-

во сомневаются в этом, пока сами не начинают применять эти методы. Например, один руководитель компании работал по 6070 часов в неделю, зарабатывая около 55 тысяч долларов в год. Через пять лет после того, как он начал упорядочивать свою жизнь и поддерживать необходимое равновесие, его доход превысил 300 тысяч долларов, а рабочее время сократилось до 38 часов в неделю. То же самое можете сделать и вы.

Ключ к равновесию прост. Пусть ваше внутреннее спокойствие, счастье и семейная жизнь станут высшими ценностями, а все остальное пусть вертится вокруг этого.

Отведите время для семьи — вечерами, в выходные дни, во время отпуска. Формула равновесия гласит: важно количество времени дома и качество времени на работе. Не смешивайте эти понятия. Самое простое правило равновесия: на первом месте люди. Самые главные люди должны стоять на первом месте, перед всем другим и перед всеми другими. Когда вы работаете, работайте все время, пока на работе. Не теряйте время на праздные разговоры и бесполезные дела. Работайте все время. Каждая рабочая минута, потерянная на пустые разговоры, уменьшает время, которое вы могли бы провести с семьей и другими важными для вас людьми.

Когда в вашей жизни установится равновесие, вы добьетесь большего, станете больше зарабатывать, больше делать и гораздо больше времени проводить с семьей. Ради этого и стоит стремиться работать более эффективно.

Глава 20

Тщательно планируйте каждый проект

Практически все, что вы делаете, — это своего рода проект, который состоит из множества задач, выполняемых поэтапно. В этом смысле в течение всей карьеры вы — менеджер проектов.

Мы обнаружили, что успех, зарплата, возможности карьерного роста во многом зависят от способности реализовывать проекты или многопрофильные задания. С помощью нескольких простых правил вы можете стать специалистом в этой области.

Ключевое слово на пути достижения успеха — ясность.

Начинайте каждый проект с четкого представления идеального конечного результата, как если бы все складывалось как нельзя лучше.

Затем подготовьте список всех действий в рамках проекта, вплоть до последней мелочи.

Расставьте приоритеты и последовательность действий. Что нужно сделать в первую очередь, а что во вторую? Какие дела можно решить одновременно?

Распределите ответственность за каждый этап проекта и точно укажите, кто занимается конкретным делом и к какому сроку оно должно быть выполнено. План проекта без распределения обязанностей и кон-

кретных сроков — всего лишь разговор о деле. Он не ведет к определенным результатам.

Наконец, если проект серьезный, тщательно контролируйте его выполнение, чтобы все шло так, как намечено. Создайте себе репутацию человека, который способен выполнить важную работу в соответствии с планом или с опережением плана.

Не надейтесь на случай, не убеждайте себя, что все будет хорошо. Доверяйте, но проверяйте. Проанализируйте, что может не сработать? Что самое серьезное из того, что может дать сбой? И сделайте все, чтобы этого не произошло. Задумайтесь, какой самый главный этап проекта? Что может помешать его выполнению в срок?

Помните правило "шести П"? Правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели.

Глава 21

Станьте человеком действия

Я не раз говорил о стремлении к ускорению. Сегодня все спешат. Ваши клиенты даже не подозревали о вашем товаре или услуге, а сейчас они хотят это "уже вчера". Все стали невероятно нетерпеливы. Никто не хочет стоять в очереди. Пользователь Internet переключается на другой сайт через 78 секунд, если что-то загружается слишком медленно.

Главное качество тех, кто преуспевает, — они постоянно находятся в движении. Они предлагают себя, если надо сделать какую-то работу. Они не терпят бездействия и шаг за шагом идут к цели.

С другой стороны, самой большой помехой результативной работы является способность заговорить вопрос до смерти. Многие считают, что красивая речь и бесконечное планирование равнозначны исполнению. Но только действие есть действие. Только исполнение есть исполнение. Засчитывается только сделанная работа.

В конце концов, нам платят только за результат. Результат — это все. Нацеленность на результат сродни высокой продуктивности и большим достижениям в любой области.

Решите прямо сегодня, что будете действовать быстро, как только появится возможность или необходимость. Увеличьте темп, действуйте и не останавливайтесь!

Суть в том, что чем быстрее вы действуете, тем лучше себя чувствуете и тем больше делаете, тем больше у вас энергии, знаний и опыта. Чем быстрее вы действуете, тем больше зарабатываете и быстрее поднимаетесь по служебной лестнице.

Благодарность

Издательский дом "Вильямс" благодарит Андрея Никифорова за предложение по изданию книг Брайана Трейси.

Начните прямо сейчас!

Предлагаю краткий анализ всего вышеизложенного. Во-первых, определите, чего вы хотите, с точки зрения целей и задач. Во-вторых, составьте список всех дел на сегодня, чтобы двигаться к своим целям. В-третьих, установите приоритеты и определите задачу А1, т.е. самую главную. В-четвертых, сразу же приступайте к решению этой главной задачи и заставьте себя работать, пока не решите ее на 100%. Наконец, не уставайте повторять: "Делай сейчас! Делай сейчас! Делай сейчас!"

Мы живем в удивительное время, когда ничто не может помешать нашим планам, кроме наших собственных ограничений. Вы должны стать одним из самых эффективных работников. Вы должны создать себе репутацию человека, к которому обращаются в первую очередь, когда нужно что-то сделать.

Вы должны стать одним из самых ценных сотрудников в компании. Вы должны зарабатывать больше и продвигаться по служебной лестнице быстрее. Вы должны обеспечить себе прекрасную жизнь, и вы добьетесь этого, научившись управлять временем и удвоив свою продуктивность.

Удачи!

Об авторе

Брайан Трейси — один из ведущих специалистов в мире по вопросам развития возможностей человека и достижения успеха в бизнесе.

Он ежегодно выступает перед более чем 400000 человек, включая руководящих работников таких крупных компаний, как *IBM, Arthur Andersen, McDonnell Douglas* и др. Его вдохновенные лекции и семинары на темы лидерства, управления продажами и личной эффективности приводят к практически мгновенным переменам и закладывают долгосрочный фундамент успеха.

Брайан Трейси написал больше 300 книг, разработал множество аудио- и видеопрограмм, охватывающих весь спектр личной и профессиональной деятельности человека. Эти программы, разрабатывавшиеся на протяжении более 25 лет, относятся к наиболее эффективным обучающим средствам в мире.

Он является автором бесчисленного количества бестселлеров, книг и аудиопрограмм, среди которых можно назвать такие, как *Психология достижений, Привычки стоимостью миллион долларов* и др.

Он выполнил ряд ответственных консультационных проектов для транснациональных корпораций, оперирующих многомиллиардными бюджетами, в области стратегического планирования и развития компаний.

В этой книге Брайан Трейси делится с вами своим многолетним практическим опытом, почерпнутым из работы с людьми и компаниями во всем мире.

Научно-популярное издание

Брайан Трейси

Управляй своим временем и удвой результаты

Литературный редактор *ИЛ. Попова*
Верстка *А.В. Плаксюк*
Обложка *С.П.Мягков*
Корректоры *Л.А. Гордиенко*

Издательский дом "Вильямс"
101509, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1
Изд. лиц. ЛР № 090230 от 23.06.99
Госкомитета РФ по печати

Подписано в печать 11.05.2006.
Формат 84x108/32. Гарнитура Times. Печать офсетная
Усл. печ. лист. 3,36. Уч.-изд. лист. 1,6.
Тираж 5000 экз. Заказ № 12.65.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в типографии ООО "Северо-Западный печатный двор"
188300, г. Гатчина, ул. Железнодорожная, 45, л. Б.

БРАЙАН ТРЕЙСИ

УПРАВЛЯЙ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ И УДВОЙ РЕЗУЛЬТАТЫ

ISBN 5-8459-0790-X

Посетите Издательский дом
"Вильямс" в Internet по адресу:
http://www.williamspublishing.com