



番茄工作法

(意) 富兰思·齐罗 著

番茄工作法（番茄钟时间管理）

（意）富兰思·齐罗 著

作者：富兰思·齐罗

版本1.0出版日期：2006年10月19日

版本1.3出版日期：2007年6月15日

英文版翻译日期：2007年6月15日

本书所载资料已经证实，并尽量谨慎记录。无论对本书作者还是涉及创作、生产及销售的个人或团体，都不应追究其内容使用的法律责任。

本作品遵循知识共享署名，非商业性使用，禁止演绎3.0许可。要查看本许可协议，访问 <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> 或发信至：

Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

本书列举所有品牌均为其所有者的财产。

中文版译者：大胖

中文版1.0初稿：2009年12月24日

本书是原作英文版的非公开中文译本，仅供探讨交流。在翻译过程中，已经多方考证相关概念出处，并结合中国内地习惯做适当修改，以便充分传递原著精髓。不当和疏漏难免，敬请指正，惠赐电邮至 jiangdk@gmail.com

感谢：Shawphy

互联网资源：

- The Pomodoro Technique English Official Site
<http://www.pomodoratechnique.com>
- 番茄工作法中文学习站
<http://www.pomodoratechnique.cn>

目录

前言	VI
致谢	VII
概述	1
1 背景	2
1.1 番茄工作法的目标	3
1.2 基本前提	4
2 材料与方法	5
2.1 第一层楼：弄清一项活动所需的工夫	7
2.1.1 启动第一个番茄钟	7
2.1.2 每四个番茄钟	9
2.1.3 完成一项活动	10
2.1.4 记录	11
2.1.5 改进	12
2.1.6 番茄钟的本性	13
2.2 第二层楼：减少中断	14
2.2.1 内部中断 - 我们打断自己	14
2.2.2 场景	15
2.2.3 外部中断 - 我们被人打断	20
2.2.4 让中断井井有条	23
2.2.5 记录：规划阶段的定性预估错误	24

2.3	第三层楼：预估完成活动所需的工夫	24
2.3.1	可用番茄数	27
2.3.2	可能的场景	27
2.3.3	记录预估	30
2.3.4	管理探索行为	31
2.4	第四层楼：使番茄钟更有效	32
2.4.1	番茄钟的结构	32
2.4.2	番茄钟组的结构	32
2.5	第五层楼：设定作息时间表	33
2.5.1	最好的场景，最好的时光	34
2.5.2	遇到中断的场景	36
2.5.3	优化作息时间表	36
2.6	更多楼层，更高境界	38
3	结果	40
3.1	学习时间	40
3.2	番茄钟的长度	40
3.3	休息的长度	41
3.4	新的时间感	43
3.5	番茄响叮当	43
3.5.1	使用番茄钟的人	44
3.5.2	忍受番茄钟的人	44
3.6	番茄钟的形状	44
3.7	凶铃再现	45
3.8	内部中断滚滚来	47

3.9	下一个番茄钟会更好.....	47
3.10	机械番茄钟或番茄钟软件	48
3.11	改进预估.....	49
3.12	激励与番茄钟	50
3.13	全乱套了怎么办?	50
3.14	番茄不是万能的.....	51
3.15	用不着番茄的时候	51
4	结 论.....	52
4.1	扭转对时间的依赖	52
4.2	调节复杂度	53
4.3	放下.....	53
4.4	观察和持续反馈.....	54
4.5	可持续的步伐	54
	参考书目.....	56
	附录1：规则和术语	58
	规 则	58
	术 语	59
	附录2：今日待办表格.....	60
	附录3：活动清单表格.....	61

前言

番茄工作法的基本思路，来自于1980年代后期，我在大学的头几年。

第一年下来，当考试结束那阵兴奋劲儿一过去，我发现自己状态低迷，日子过得昏天黑地，光景惨淡。天天去教室，天天上课，天天学习，天天带着沮丧回家，不知成天在干嘛，反而一直在浪费时间。考试日期来临得如此之快，在时间面前，我无可遁形。

某天，在学校课堂上，在每日苦读的地方，我重新审视身边的同学，又带着更挑剔的目光，重新审视我自己，我怎么管理自己的？我怎么与人互动的？我怎么学习的？我心知肚明，大量的分心、中断、专注度低、动力不足，积压成为这团乱麻的根源。

于是我和自己打赌，下猛药，狠狠鄙视自己说：“我能学一会儿习么？——真正学上10分钟？”我需要一个客观的确认，谁来替我掐表呢？于是找出一枚厨房定时器，形状好像“跑马灯”（Pomodoro，意大利语的番茄）。就这样，我邂逅了我的番茄钟。

一开始，我输了。学习10分钟其实不简单，需要时间和努力。但最后我赢了。

就在那一小步当中，我发现番茄钟的机制背后，有点奥妙。这个新工具，帮助我轰轰烈烈地改进了学习流程，后来就是改进工作流程。我试着分析解决日益复杂的问题，包括通盘考虑整个团队工作的动态变化，逐渐形成了一套“番茄工作法”（Pomodoro Technique），也可以叫番茄时间管理，或番茄钟法则，就是这本书里我要讲的。

经过了多年教学，包括用于公开课程和团队指导，大家对番茄工作法的兴趣与日俱增。越来越多的人询问它的内容，以及如何采用，我想有必要按照我的构想，将这一方法解释清楚。希望它能帮助大家实现个人提升的目标，同时也使我最初的想法得以发扬完善。

致谢

首先最重要的，我要感谢我的朋友和导师，乔万尼·卡普托，谢谢他陪我再次踏上这条征途。

还要感谢每一位应用番茄工作法的人士，包括个人和团体，是他们传播了这一概念，并鼓励我写出这本书：毕久连诺·伯希，克劳迪·桑都，美华·苏，费德·费利西，亚历山德拉·德·维克沃和吉尔·康纳利，恕未能全部列出。

感谢所有参与研讨会，研习番茄工作法的人士，拥有他们的反馈，我可以不断进行观察和改进。特别感谢：安德烈·纳度西、布鲁诺·博索拉、詹南德雷亚·卡斯塔尔迪、罗伯托·克里韦利、埃内·迪·布拉西奥、阿尔贝托·夸里奥、罗里·乌戈利尼、西尔瓦诺·崔阿、阿尔贝里科·加菲迪、马可·达尼、路易吉·门戈尼、莱昂纳多·马里南杰利、尼古拉·卡纳利尼。

最后，感谢番茄工作法的间接用户，那些并非直接学习工作法，而是通过我的笔记了解，或在应用番茄工作法的团队中工作的人们。我特别为他们编写本书：马提奥·瓦卡里（及在ESSAP的人们），西蒙娜·热尼尼，卡罗·博蒂列里、加布里埃·拉娜（及在米兰XPUG的人

们)，亚历詹德罗·巴里努埃沃、还有斯蒂凡诺·卡斯泰尔韦特里，等等未及全部列出。

概述

在很多人看来，时间是大敌。“倒数开始、嘀嗒嘀、嘀嗒嘀”正是焦虑之源，特别是在最后期限临近，导致无效的工作学习行为，让事情一拖再拖的时候。番茄工作法的目的，是与时间结为盟友，使用我们想用的方式，做完我们想做的事情，并使工作学习流程得以不断改进。本书将介绍作者富兰思·齐罗在1992年创立的“番茄工作法”，该方法自1998年起用于个人训练，自1999年起用于团队训练。

“背景”部分叙述与时间有关的问题，番茄工作法的目标和基本前提。“材料与方法”详细描述番茄工作法，并演示如何逐级推进地应用方法。“结果”部分提供一系列尝试番茄工作法的经验总结。“结论”部分指出多种因素，解释番茄工作法是如何起作用的。本书介绍的是通用版本的番茄工作法，在工作组中使用该方法详见《番茄工作法的团队应用》。

1 背景

谁没经历过时间的焦虑？特别是面对最后期限，必须要完成的时候。在这种情况下，是否想过要推开一切，浮出水面透口气？因为缺少时间而割舍想做的事，苦苦追赶工期，生活被时间左右，是否有过这样的郁闷？

“记住吧，时间是个贪婪的赌徒，从不作弊，每赌必赢！”波德莱尔在他的诗作《时钟》中写道(1)。难道这就是时间的本性？或者我们观察时间的角度只此一种？为何人和时间打交道这么难？“时光飞逝”，我们都经历过同样的焦虑，这感觉又是从哪来的？

思想家、哲学家、科学家——任何试图界定时间本身，和人与时间关系的努力，往往被迫宣告失败。实际上，这项研究必然是有限的，且永远不会完成。真正犀利的观点并不多见。例如，根据柏格森(3)和闵可夫斯基(16)的著作，时间具有共生共存的两面：

- 生成性。在抽象方面，时间表现为维度：正因为如此，我们习惯上认为时间可以度量，而且发明了时分秒等单位；正因为如此，我们想到用一根数轴来表示时间，像在空间中一样；正因为如此，我们有“期间”的概念，意指时间轴上两点之间的距离；正因为如此，我们懂得“迟到”的意思，同样说的是时间轴上两点之间的距离。
- 连续性。在具体方面，时间表现为顺序：我们醒来，洗澡，吃饭，学习，再吃饭，午睡，玩耍，吃晚饭，睡觉。孩子们通过这些，开始对时间有了认识，发展出抽象的时间概念则是以后的

事。孩子们发现，无论如何，时间总不停止，无论事情怎样发生，时间都要过去。

这两个方面之中，正是“生成性”引发了焦虑——它意味着，有件事人尽皆知，微妙万分，难以细数，无穷无尽，那就是时间的流逝。时间不断前行，朝着不可知的未来奔去(16)。假如拿时间这把巨尺来度量自己，我们立刻会感到不足，感到压抑，感到被奴役，感到被打败，时间一秒一秒过去，感觉越发强烈。我们丢掉了精气神(3)，我们丢掉了天人合一，结果就是成事不足，败事有余。“两小时过去了，我还没搞定，两天过去了，我还没搞定。”在人特别软弱的时候，就连为谁辛苦为谁忙都弄不清了。而“连续性”则相反，它代表了时间不纠缠人的一面，而且更加描绘了一幅正常有序的图景，时间，他的步伐沉稳，生生不息。

1.1 番茄工作法的目标

番茄工作法是一套简单的工具和流程，用以提升你个人和所在团队的生产力。它可以做到：

- 减轻生成性引发的焦虑
- 提升集中力和注意力，减少中断
- 增强决策意识
- 唤醒激励和持久激励
- 巩固达成目标的决心
- 完善预估流程，包括定性预估和定量预估
- 改进工作学习流程

- 强化决断力，面对复杂形势能够快刀斩乱麻

1.2 基本前提

番茄工作法基于以下三项前提：

- 另一个角度看时间，不再为“生成性”苦恼，进而引发个人效能提升。
- 善用心智，打开一扇门，让我们获得更明确的思路，更高的自觉性，更突出的重点，同时促进学习过程。
- 采用操作简单、不太起眼的工具，降低了技术复杂性，有利于坚持应用，并使你集中注意在要完成的活动中。很多时间管理技巧的失败在于，它要求使用它的人在复杂性上更高一筹——本来手头这堆事儿就够复杂了。

番茄工作法的主要灵感启发来自于：时间盒(14)；博赞等人描述的认知技术、心智的工作方式(6,7,8)；伽达默尔提出的玩耍的演变(10)；基尔伯详述的关于结构化目标和渐进式活动的观念(11)。

2 材料与amp;方法

番茄工作法的基本流程由以下五个阶段构成：

阶段	时间	目的
规划	在一天开始	决定当天的活动
跟踪	全天	收集原始数据，关于所投入的工夫，以及其他感兴趣的指标
记录	在一天结束	编制每日观察档案
处理	在一天结束	将原始数据转化为可用信息
观察	在一天结束	以便于理解的格式列出信息，找出如何改进

表2.1 番茄工作法的阶段

注：番茄工作法的基本周期为一天，但也可以更短。如果缩短周期，五个阶段就要更频繁地出现。



图2.1 番茄钟

要实施番茄工作法，你需要的全部材料为：

- 番茄钟一枚：厨房定时器（如图2.1）
- 今日待办表格一张（附录2），在每天开始，先填好以下内容：
 - 标题，包括地点、日期和作者
 - 列出当天内要做的事情，按优先级排序

- 表格分出一段，标为“计划外紧急”，保留给某些“非常突然”又必须处理的事情，当它们出现时列在这里。这些活动甚至可能推翻全天的计划。
- 活动清单表格一张（附录3），其中包括：
 - 标题：作者姓名
 - 多行不同的活动记录，随出现随记。在一天结束时，勾掉已完成的活动。
- 记录表格一张：为制作相关数据图表，所收集的原始数据集合。视问题不同，它可以容纳不同的数据集合。通常情况下，此表格包括日期，说明，以及完成每项任务所需番茄数，即花了多少工夫。此表至少每天更新一次，通常在一天结束时做。

在本书所示的简单例子中，记录、处理和观察阶段均直接用记录表格完成。

注：爱护地球，节约纸张和能源，本书表格只显示与所探讨主题相关的条目。附录中提供了上述表格的简单模板，供练习实践。

接下来我们为番茄工作法的应用提供一条渐进之路，逐步提高，逐步改进，这也符合番茄工作法自身的成长经历。应当按照渐进的原则，按照以下给定的顺序，逐步实现几个大目标。

2.1 第一层楼：弄清一项活动所需的工夫

按照惯例，一个番茄钟长度为30分钟：25分钟工作加5分钟休息。在每一天的开始，从活动清单中选出你要处理的事情，排列优先程度，填写在今日待办表格中（图2.2）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	

图2.2 今日待办表格

2.1.1 启动第一个番茄钟

将番茄钟扭到25分钟，开始做今日待办表格中的第一项活动。无论是单人还是多人使用番茄钟，都应该始终能清楚地看到剩余时间（图2.3）。



图2.3 番茄钟：应该始终能看清剩余时间。

一个番茄钟不能中途打断，它标志着25分钟纯粹的工作。一个番茄钟不能分割，不存在有半个番茄钟、四分之一番茄钟这样的事情。时间的原子单位是一个番茄钟。（规则：番茄钟不能分割。）如果一个

番茄钟被某人某事打断，则该番茄钟视为无效，就像从未开始过，然后你应当重新开始一个全新的番茄钟。番茄钟走到响铃时，在你正在做的工作旁边标出一个X，然后休息3-5分钟。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	×
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	

图2.4 今日待办表格：第一个番茄。

当番茄钟响铃的时候，则表明当前的工作被强制完成了（当然是暂时的）。继续“再做几分钟”是不允许的。即使你觉得再多几分钟就可以完成手头的任务，也不行。

3-5分钟的休息，提供了一段必要的，让你和工作“断开”的时间。这样你的心智可以吸收刚刚过去的25分钟所学的知识，也可以做点对健康有益的事情，帮助你在下一个番茄钟里发挥最好的状态。在休息期间，你可以站起来屋子里转转，喝点水，或者幻想一番，放假去哪玩。你可以做一些深呼吸或伸展运动。如果你与其他人一起工作，也可以跟他们打打岔，讲个无厘头的段子，等等。

在短暂休息阶段，不宜进行任何大动脑筋的活动。例如，不要又开始和同事谈论工作，不要去写重要的电子邮件或打重要的电话，等等。做这类事情，会阻碍创造力的整合，而你要做的是，在下一个番茄钟开始的时候，唤醒和调动它们。你应该将以上重要活动列入活动清单，并拿出具体的番茄钟来做。显然，休息期间也不要考虑刚过去的番茄钟里做了什么。一旦休息结束，将番茄钟扭到25分钟，开始下一

轮工作，继续完成手头活动，直到番茄钟再次响铃。然后，在今日待办表格再标一个X（图2.5）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	× ×
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	

图2.5 今日待办表格：第二个番茄。

接下来是3-5分钟的休息，然后又开始一个新番茄钟。

2.1.2 每四个番茄钟

每四个番茄钟，停下你正在做的活动，休息一段稍长的时间，15到30分钟左右。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	× × × ×
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	

图2.6 今日待办表格：第一组番茄结束。

这15-30分钟的休息是一个不错的机会，可以用来整理办公桌、去一趟咖啡机、收听语音留言、查收电子邮件，或者就是歇一会儿、练练吐纳调息、楼前百步走等等。重要的是，别做任何复杂的事，否则你的心智难以重组和整合所学知识，导致的结果是在下一个番茄钟

里，你无法投入做最好的自己。显然，在长休息期间，也不应考虑过去的一组番茄钟里做过什么。

2.1.3 完成一项活动

继续工作，一个番茄接一个番茄，直到手头的任务完成，然后在今日待办表格里划掉它（图2.7）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	×××××
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	

图2.7 今日待办表格：完成一项活动。

对于特定情况，应按原则处理：

- 如果任务已完成，而番茄钟依旧咔咔作响，则应用规则：一旦番茄钟启动了，就必须走到响铃。可利用此机会，精益求精，锦上添花，做一些过度学习(17)。使用当前番茄钟的剩余部分，检查或重复你做过的事，做些小改进，并记下你所学到的，直到番茄钟响铃。
- 如果在番茄钟的前5分钟，你就把事做完了，而且经过之前的番茄钟，这项活动已经确实完成得很好，再改只会画蛇添足。做为规则的例外情况，这一番茄钟不一定要包括在番茄计数内。

一旦当前活动圆满完成，继续进入列表中的下一项，一项接一项，并且在每个番茄钟和每四个番茄钟之间进行休息。（图2.8）

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	×××××
	朗读—润饰发言稿	××
	将发言内容浓缩摘要为3页	×××

图2.8 今日待办表格：完成多项活动。

2.1.4 记录

在每一天结束时，已完成的番茄钟应当复印或抄录成为归档——作为替代办法，使用电子表格、数据库可能会更方便。然后，划掉活动清单中已完成的活动。

要跟踪和记录哪些内容，取决于你想观察什么，以及要生成什么类型的报告。做为起步，跟踪和记录的目标可以是，简单出具一份每项任务花费多少番茄的报告。换句话说，你可能要显示完成每项活动所投入的工夫。为此，可以使用下面的框格：日期、开始时间、活动类型、活动描述、实际番茄数，最后是对成果的简短说明，哪些可以改进或可能出现的问题（图2.9）。这样一份初步的记录模板，可以提供你想要的报告。用纸笔画出来也很容易。

记录					至尊宝
日期	时间	类型	活动	实际番茄	说明
贞观28年7月12日	08:30	写作	写发言稿	5	7页
贞观28年7月12日	11:30	润饰	写发言稿	2	
贞观28年7月12日	14:00	概括	写发言稿	3	7到3页

图2.9 记录表格

假如至尊宝没有跟踪开始做事的时间，此刻怎么记录呢？使用番茄工作法，跟踪每项活动或每个番茄钟的开始时间并非必要。重要的是跟踪实际完成的番茄钟数：真材实料的工夫。这一点是充分理解番茄工作法的关键。既然每天至少应做一次跟踪，要重新记起一件事的开始时间不算困难，事实上，这种回忆本身也是不错的头脑体操。

注：一种有效的方法用来回忆活动的开始时间，就是简要回顾一天，从最后一项活动开始，一直倒推到第一项。

2.1.5 改进

记录是一件有效的工具，供使用番茄工作法的人士进行自我观察、制定决策，以实现流程改进。例如，你可以问自己，每周有多少个番茄用于干活，多少个番茄用于探索，或者平均每天做多少个番茄，等等。你也可以查一查，整个流程中各个环节是否有效，是否有些事多做无益，原本可以省略掉，仍能得到同样的结果。

例如，我们可以看到，如图2.9，至尊宝写一份发言稿用了10个番茄，包括写草稿、润饰，浓缩稿件。好像太多了。至尊宝真的很想只花9个或更少的番茄来得到同样结果。这样他就有一个或更多的番茄的自由时间来应对其他活动。“我想试试，写下一篇文章的时候保持水准，但是花工夫更少。怎么做？我应该减少什么？哪些活动真正有用？我怎样才能更有效地安排工作？”这些问题，使人们得以完善，或者至少尝试改进工作学习流程。在一天结束时，记录活动，探讨改进，学着做事后诸葛亮，这项活动的花费不会超过1个番茄钟。

2.1.6 番茄钟的本性

番茄钟标志着时间的推移，因此它本身就是一个时间的度量单位。当把它和参与人数组合起来的时候，番茄钟又成为一个做功的度量单位。根据参与的人数，我们可以说，一个给定的任务，是经由特定数量的单人番茄钟、双人番茄钟或团队番茄钟完成的。对于不同的人，做功的数量是有本质不同的，它们不能相加，不能相互比较。一个人、一个双人组合或一个团队的工作，代表了生产要素的不同组合方式，包括各种不同的沟通方式。没有公式可以将单人番茄钟换算为双人和团队番茄钟。

注：假设我们要衡量由多人完成某项活动所需的费用，无论他们是单人作战，双人合作还是团队完成。利用货币计量，我们可以很明显地比较和相加不同的做功量。例如，让我们选取一项活动，它是经由两个单人番茄钟和3个双人番茄钟的工夫完成的。在做功方面，这些数值不能直接比较，或以任何方式相加。但我们可以指定一个番茄钟工夫的货币价值，例如10.00元，那么实际上可以说，该活动花费为

$$2 \times 10.00 + 3 \times 2 \times 10.00 = 80.00 \text{ 元。}$$

再注：《番茄工作法的团队应用》一书详解了如何跟踪记录双人和团队的工作。

2.2 第二层楼：减少中断

一个番茄钟长度为25分钟，似乎已经够短，足够抵制各种分心的事情，防止被打断。但经验表明，当你开始使用番茄工作法时，中断真会成为大问题。这就需要一个有效的策略，来最大限度地减少不可控的中断，并逐步增加那些坚持到底不被打断的番茄钟数量。有两种类型的中断：内部和外部。

2.2.1 内部中断 - 我们打断自己

即使一个番茄钟只有25分钟，要坚持刚开始的几个番茄钟，还是会让某些人吃不消。在手头的工作之外，总有些突发的需要难以克制。站起来吃点什么，喝点什么，忽然想起一个紧急电话要打，或用一分钟上网查查某件事（跟手头工作可能有关，可能无关），或用几秒钟查收电子邮件。最后我们甚至会考虑，重新看待当前活动的优先级，我们对于自己的日常计划或决定，总是抱着朝三暮四的态度。

这些分心和拖延手头活动的情况，称为内部中断。似乎是为了掩盖潜藏的恐惧，害怕我们无法按照想要的时间和想用的方式，完成手头的工作。内部中断经常伴随着注意力低下。

如何摆脱这些内部中断？

我们必须坚守两条阵线：

- 使这些中断清晰可见。每当潜在的中断出现时，标一个撇号（'）在工作表上要记录番茄的位置。然后执行下列操作之一：
 - 假如这事确实迫在眉睫，不可拖延，把它记在今日待办表格的“计划外紧急”区。

- 将这事记在活动清单里，标上一个U（计划外），如果需要的话给它一个期限，当然，不能是一万年。
- 强化你的决心，完成当前番茄钟。在标上撇号后，继续完成给定工作，直到番茄钟响铃。（规则：一旦番茄钟启动了，就必须走到响铃。）

目的是接受这样的事实，需要做的事既然出现，就不应该被忽视。客观看待他们，有可能的话，将它重新安排到其他时间。

2.2.2 场景

用一个例子解释处理内部中断的情况。在至尊宝写草稿的第二个番茄钟里，他忽然想起要给牛魔王打个电话，问问紫霞喜欢吃的招牌鸡翅是在哪买的。至尊宝问自己：“这事真那么急吗？今天必须问？不，可以等等再说。也许一两个小时。甚至明天问也可以呀！”至尊宝在今日待办表格中，当前活动旁边标了个撇号（图2.10），在活动清单中增加了一项计划外活动（标了一个“U” - 图2.11），然后回到他的番茄钟继续写草稿。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	×'
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	

图2.10 今日待办表格：一次内部中断。

	活动清单	至尊宝
	
U	电话牛魔王：招牌鸡翅在哪买？	
	

图2.11 活动清单表格：一项计划外活动。

接着至尊宝问自己：“这件事明天必须办好吗？不，只要在本周末办好就行。”于是至尊宝在U旁边添加了最后期限（图2.12）。

	活动清单	至尊宝
	
U [7月14日]	电话牛魔王：招牌鸡翅在哪买？	
	

图2.12 活动清单表格：一项带最后期限的计划外活动。

假设又过了10分钟，至尊宝忽然想要吃泡面，他会再记录一个撇号，但是这次他会填写在今日待办表的“计划外紧急”格内（图2.13）。然后，至尊宝回到番茄钟继续。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	×”
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	
	计划外紧急	
	买泡面吃	

图2.13 今日待办表格：一次紧急内部中断。

	计划外紧急	
	买泡面吃	
	选购自行车	
	阅读《好蛋是怎样炼成的》	
	上网查长安7月影讯	
	收电邮	
	订购必送客比萨	
	清理书案抽屉	
	削铅笔	

图2.15 今日待办表格：一些紧急内部中断。

以上列出的紧急活动，让人忍俊不禁。到底是至尊宝，眼光独到。要强调一点的是，在使用番茄工作法的过程中，许多有价值或无厘头的事会冒出来，但我们应自觉做决定，不要在当前番茄钟期间，马上去做它们。细读我们所分派的每一项紧急活动，可以看出我们的心智一直在游移不定，要集中在手头工作的事，是多么不容易。五花八门的内部中断，多少是心病的体现，我们害怕手头的任务完不成。

因此到后来，甚至连写下这些事的人自己，都发现这些事其实一点都不急，这也不足为怪。很有可能，等到一个番茄钟结束，或一项活动完成，或一天的结尾，很多标记为紧急或者重要的事，会采用不同的方式处理。

- 它们被移至活动清单。也许我们可以明天去买自行车。
- 它们可以在较长休息时段来做。例如可以查看长安7月影讯。
- 它们会被删除。难道让至尊宝就着比萨吃泡面吗？他甚至发现，什么都不用买，可以到晚上再吃饭。

在一个番茄钟或者一组四个番茄钟之后，或者一天的结尾再来看这些事情，感觉就像换了心肠一般，令人惊讶。在今日待办表格中，真正紧急的任务可以一直保持醒目。番茄工作法的目标是，确保当前的番茄钟不被这些活动打断。做为替代，可以有下列选项：

- 它们可以在下一个番茄钟完成（但仍然以番茄衡量），顶替其他活动的位置。
- 它们可以重新安排在今天某个时候完成，顶替其他活动的位置。
- 尽可能地将它们的番茄钟向后排，直到一天的结束。这样有助于学习识别，什么才是真正的紧急。

如果计划外紧急活动在当天完成了，相应的番茄也应标在适当位置（图2.16）。到目前为止，讨论的都是中断可控的情况。应当注意，处理中断的机制旨在消除对内部中断的依赖，使得这些中断被番茄钟所限定，并被我们分配到各自的番茄钟栅格内。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	×''×''''''''
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	
	计划外紧急	
	买泡面吃	
	选购自行车	
	阅读《好蛋是怎样炼成的》	×
	上网查长安7月影讯	
	收电邮	
	订购必送客比萨	

	清理书案抽屉	
	削铅笔	

图2.16 今日待办表格：当天做完的计划外活动。

如果你必须终止番茄钟，无论是因为屈从于诱惑，还是真出了急事，那就只有一个办法：当前番茄钟无效，即使它快响铃了。（规则：番茄钟不可分割。）然后在该完成的地方标一个撇号，保持对中断番茄钟的跟踪。但你不能用X标记未完成的番茄——它真的没有响铃呀。然后休息5分钟，开始一个新的番茄钟。

下一个番茄会更好。

在“减少中断”这层楼里，头一个台阶就是要识别内部中断的数量和类型。观察它们，接受它们，并且根据情况，规划或删除它们。

2.2.3 外部中断 - 我们被人打断

在社交场合工作的人士会遇到这样的中断：同学找你问题，叫你晚饭后去电影院，前台说有个电话找你，同事找你商量一份报告，电子邮件软件响了又响，提醒收到新邮件。怎么办？

外部中断要唤起你的小宇宙来“保护”咔咔作响的番茄钟。到目前，我们为了消除内部中断做了大量努力。现在危险来自外部，有人来搞破坏，想要阻止你在今日待办表格画上那个和谐的“X”。

内部中断与外部中断的主要区别是，对于后者，我们要与人互动，沟通从心开始。对于外部中断的处理机制，则与内部中断一样：扭转对中断的依赖，让中断为我们所控制。

为便于说明，举几个例子。打入电话一般可以让电话答录机接听，录下留言。电子邮件一直会来，关掉电子邮件软件的提示音和窗口，可以避免打扰。如果同事或同学来找你，你可以礼貌地说，我很忙，抽不开身。（有人会调侃说：“我在番茄中间儿呢。”）然后告诉人家，你会在25分钟后回电，或几小时后，或明天，取决于事情紧急和重要的程度。

根据经验来说，真正火烧眉毛要立即处理的事，在实际生活中寥寥无几。那些所谓紧急的活动，通常可以推迟25分钟或2小时（4番茄）。对于容易沟通的人们，这种延迟没有伤害，但会给你一个巨大的优势，使你的心智有效地开展工作，按照你的方式完成活动，并且安排紧急任务。通过实践你会发现，竟然有那么多表面上紧急的活动，可以推迟甚至一两天，同时又能让提要求的人满意。

因此“保护番茄钟”意味着：有效告知，快速协商，安排中断事件的工作时间，然后遵守约定，回电给中断者。使用这一“告知-协商-回电”策略来控制外部中断，只要根据紧急和重要程度，安排好稍后的番茄钟就好了，可能在同一天，可能是接下来某天。这样的机制可以扭转我们对中断的依赖：不让中断限制我，让我来限制中断（安排特定的番茄钟回电或处理）。

一开始应用番茄工作法的人们，差不多都反馈相同的信息：他们在一个番茄钟的25分钟里，居然遇到10到15个外部中断。如果让中断者知道，你真的会回电，并非敷衍了事，要不了多久，就能看到效果，那些习惯在半路杀出的人，会成为番茄钟的保护者。很多人都说，与使用番茄工作法的人一起工作学习，能感到他们对他人时间的尊重。

就操作而言，处理这类中断与处理内部中断类似。我们也要坚守两条阵线：

- 使这些中断清晰可见。每当某人某事打断了番茄钟，画一个减号（-）在记录番茄的位置旁边，应用告知-协商-回电策略。然后执行下列操作之一：
 - 在今日待办表格的计划外紧急区域，记下新的活动，在左边空格内，填上与对方商定的最后期限。
 - 在活动清单表格记下它，标一个“U”（计划外），如果需要，在左边填上最后期限。
- 强化你的决心来完成当前番茄钟。画了减号后，就继续工作，直到番茄钟响铃。

通过这种方式，实现几个目标：记住所做的承诺、管理日常外部中断、保持番茄钟不被打断。下面的例子显示了在写草稿的第二个番茄钟内，以不同的方式处理的两个外部中断（图2.17，图2.18）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	写《西天取经先进事迹报告会》发言稿草稿（最多10页）	×--
	朗读、润饰发言稿	
	将发言内容浓缩摘要为3页	
	计划外紧急	
[15:40]	草稿发电邮给八戒	

图2.17 今日待办表格：一项计划外紧急活动。

	活动清单	至尊宝
	
U [7月13日]	白晶晶约逛街买胡服	
	

图2.18 活动清单表格：一项带最后期限的计划外活动。

如果你绝对必须要终止番茄钟，无论是因为面热心软，还是真出了急事，那就只有一个办法：当前番茄钟无效，即使它快响铃了。

（规则：番茄钟不可分割。）然后在该完成的地方标一个减号，保持对中断番茄钟的跟踪。并且在计划外紧急区记下活动说明以及最后期限。然后为紧急活动开始第一个番茄钟。

下一个番茄会更好。

在“减少中断”这层楼里，第二个台阶就是要识别外部中断的数量和类型。通过协商，根据真正的紧急程度安排它们。

2.2.4 让中断井井有条

应用番茄工作法时，为了系统化处理内部和外部中断，会有一些番茄钟出现，专为处理有组织有计划的活动（电子邮件，电话，会议等）。最自然最常见的决定是，每天拨出1番茄钟（或更多，如果需要的话），来处理紧急中断。应用扭转依赖的机制，保证当前番茄钟确实用于将中断转化成其他番茄钟，而且致力于有效沟通，而不是陷于具体的事务。应当强调，番茄工作法的用户有以下目标：

- 拖延就是成功，尽量将这些番茄钟安排得晚一些，酌情低估其紧急程度，同时增加这些活动可控和可计划的程度

- 要逐步减少每天用于系统化处理中断的番茄数

开始应用番茄工作法的人士，当他们衡量用于学习和工作的番茄钟（没有不可控中断）、以及用于组织管理活动的番茄钟（部分来自于处理中断）时，都很惊奇。刚开始时，某些团队的成员每天只有不超过2-3番茄钟真正投入工作，剩下的番茄钟全消耗在会议、电话、电子邮件上。

2.2.5 记录：规划阶段的定性预估错误

看一看活动清单中标为“U”的活动，还有今日待办表格中“计划外紧急”区内的活动。透过这些条目，可以看出你是否有能力，在规划阶段弄清活动的数量和类型，以有效达成既定目标。蹦出来的计划外活动越多，最初预估的定性错误越多。所以应当衡量那些为实现给定目标而进行的计划外工作。当然你的记录表格中，也可以包含所有内部外部中断的总数，来观察并日益减少中断。

2.3 第三层楼：预估完成活动所需的工夫

一旦你开始掌握番茄工作法，并达到了前两层楼的目标，就可以开始进行定量预估。这是一项长期目标，是为了成功地预测完成某项活动需要投入多少工夫。

活动清单表格列出了所有需要完成的活动。这些任务从规划中来，规划是为了找到方法，弄清如何达成目标（例如在某个较大项目的开始阶段），并处理中断。随着时间的推移，某些活动已失去其意义，可以从清单中删除。

在每天开始，预估清单中每项活动需要多少番茄完成。如果需要的话，修正以前的预估。在相关表格行记下预估的番茄数（图2.19）。预估番茄数，指确定数量的人员完成某项活动所需番茄钟的确定数目。因此它其实是对做功的衡量。但在以下简单示例中，番茄数都是指单人番茄钟。

	活动清单	八戒
	
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	2
	大声朗读七十二变口诀	3
	默写七十二变口诀	3
	电话铁扇公主：请她参加法术变化研讨会	
	电话至尊宝：还我笔记本电脑！	
	电话三藏：公务员免试申请结果？	
	电邮春三十娘：如何扮演美女角色？	
	

图2.19 活动清单表格：每日预估。

预估必须基于完整番茄钟，弄个小数比如5.5番茄钟是不允许的，要是这样就算成6个番茄钟。如果预估某个活动花费大于5-7个番茄钟，说明该活动过于复杂。最好将其拆分成几项活动，分别预估这些活动，并分成几行记在在活动清单中。（规则：超过5-7番茄钟就拆分。）这样不仅单个活动减少了复杂性，预估也可以更精确。当拆分不只是减小了活动，也增加了活动数量时，这种效应被放大。（活动数量的增长会带来几分积极价值。）

如果预估不到一个番茄钟，例如电话铁扇公主请她参加法术变化研讨会，或者电话至尊宝还我笔记本电脑，类似的活动应当合并，累加到够一个番茄钟的工夫为止。规则：不够1番茄钟就合并。因此对于预估不到一番茄的活动，有两个选项。

- 在活动清单中找出类似活动合并，直到够一个番茄钟为止（图 2.20）。
- 不给该活动预估，也就是标示着，你要在填写今日待办表格时将它与其他活动合并。

	活动清单	八戒
	
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	2
	大声朗读七十二变口诀	3
	默写七十二变口诀	3
	电话铁扇公主：请她参加法术变化研讨会	
	电话至尊宝：还我笔记本电脑！ + 电话三藏：公务员免试申请结果？	1
	电邮春三十娘：如何扮演美女角色？	
	

图2.20 活动清单表格：预估不到一番茄的活动。

在选择两种可能策略的时候，别忘了，促进今日待办活动的选择，是活动清单的职能之一。如果活动性质类似，或者互补，则采取第一选项；留下其他活动不做预估，等到稍后再合并。在任何情况下，活动清单中可用的活动数目越多，在选择策略合并多个活动的时候，就越简单。

注：活动清单的修改可以用一支好铅笔和一块好橡皮完成。

2.3.1 可用番茄数

现在有了每项活动的预估番茄数，你就可以决定如何在全天可用的番茄数目内，进行一系列活动。通常在列出具体待办活动前，就应将可用番茄数写在今日待办表格内。图2.21显示了7月12日有8番茄可用的例子。然后，选出这天要办的活动，如果必要，合并一些活动。

（规则：不够1番茄钟就合并。）按照优先顺序，在今日待办表格写下你选出的活动。对于每一项活动，每个预估番茄钟用一个空方块代表（图2.21）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 八戒 可用番茄：8
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	□□
	大声朗读七十二变口诀	□□□
	默写七十二变口诀	□□□

图2.21 今日待办表格：预估番茄钟。

在所有8个番茄之外再增加活动，是没有意义的。如果预估的番茄数过多，实际完成活动用的番茄较少，则应在完成后再去考虑剩余的番茄数。然后可以再选择活动清单中的任务，填补额外时间。

2.3.2 可能的场景

和以往一样，扭转计时器，开始列表中第一项活动。每当番茄钟响铃，在空方框中画一个X（图2-22）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 八戒 可用番茄：8
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	大声朗读七十二变口诀	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	默写七十二变口诀	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

图2.22 今日待办表格：完成第一个预估番茄钟。

如果你准确地按照预估番茄数完成了活动，划掉该行（图2.23）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 八戒 可用番茄：8
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	大声朗读七十二变口诀	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	默写七十二变口诀	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

图2.23 今日待办表格：准确按照预估番茄完成活动。

如果完成活动用的番茄比预估少（错误高估），划掉该行（图2.24）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 八戒 可用番茄：8
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	大声朗读七十二变口诀	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	默写七十二变口诀	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

图2.24 今日待办表格：高估。

如果预估的番茄用完了，该活动还没做完（错误低估），则在以下两项中择一：

- 继续，并记录下一个番茄钟，不做新的预估。以下是完成活动需要多花一个番茄的情况（图2.25）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 八戒 可用番茄: 8
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	☒☒
	大声朗读七十二变口诀	☒☒□
	默写七十二变口诀	☒☒☒×

图2.25 今日待办表格：低估。

- 重新预估番茄数，使用不同的颜色或形状，将新的预估番茄标在之前预估和完成的番茄右侧。这样可以突出第二次、第三次的重复预估，检查相对误差（图2.26）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 八戒 可用番茄: 8
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	☒☒
	大声朗读七十二变口诀	☒☒□
	默写七十二变口诀	☒☒☒○○

图2.26 今日待办表格：二次预估。

从图2.27可以看到，默写七十二变口诀，八戒总共花了四番茄，其中三番茄是最初预估的（低估），而第二次预估的两个番茄，最后只用了一个（高估）。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 八戒 可用番茄: 8
	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	☒☒
	大声朗读七十二变口诀	☒☒□
	默写七十二变口诀	☒☒☒⊗○

图2.26 今日待办表格：完成二次预估的活动。

既然每项活动不超过7番茄（规则：超过5-7番茄钟就拆分。），一般重新预估也不会超过三次。如果真有活动要重新预估三次，真正应当三思的是陷入怪圈的原因。

2.3.3 记录预估

显然，我们现在已经初步学会了定量预估，报告也可以做得更有腔调。新的报告可以着眼于：

- 衡量预估的准确性，分析每项活动的预估做功与实际做功之间的差距（预估误差）
- 显示哪些地方做了重新预估（二次或三次预估）

现在记录表格就要修改了。根据所提的问题，报告可以显示预估、实际做功和相对误差。下面提供两个简单的示例，以观察这些信息。

日期	时间	活动类型	活动说明	预估	实际	误差
贞观28年 7月12日	08:30	写作	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	2	2	0
贞观28年 7月12日	11:30	重复	大声朗读七十二变口诀	3	2	1
贞观28年 7月12日	14:00	记忆	默写七十二变口诀	3	4	-1

图2.28 记录表格：只有一次预估。

日期	时间	活动类型	活动说明	预估	实际	误差1	误差2
贞观28年 7月12日	08:30	写作	回答问题“七十二变在西天取经第四阶段的可能应用”	2	2	0	
贞观28年 7月12日	11:30	重复	大声朗读七十二变口诀	3	2	1	
贞观28年 7月12日	14:00	记忆	默写七十二变口诀	3+2	4	-1	1

图2.29 记录表格：一次预估和二次预估。

有多种方法可呈现你想要跟踪的结果。当前的目标还不是太复杂，报告可以直接在记录表格通过手工计算得出。随着复杂程度增加，你可能会想到数据库、电子表格或专用的软件。应当始终坚持：记录活动本身简单越好。

要改进定量预估，首先要在整体误差很低的前提下，消除三次预估；下一阶段是继续保持整体低误差，并消除二次预估；最终目标是降低初次预估的误差。

2.3.4 管理探索行为

并非每项活动都可以预估。在一个新项目或学习活动的开始，花时间做一些探索，是特别有好处的：寻找新的资源、对你要学习或查询的内容有一个清晰的脉络、定义你的目标使其更清晰。为了指导探索行为，时间盒的概念必不可少。划分一定数量的番茄来完成探索。当这些番茄钟完成后，开始真正的工作计划，或开始某项特定的活动，或决定是否要继续探索，以及探索的方向。

2.4 第四层楼：使番茄钟更有效

当你可以有条理地使用番茄钟而不被打断，并且开始掌握预估方法时，就可以在番茄工作法上更进一步。

2.4.1 番茄钟的结构

让我们上一个台阶，走进番茄钟的结构。每个番茄钟最开始的三至五分钟，可用于简单回顾你自当前活动开始至今所学到的（不只是上一个番茄钟），并在心里留下印象。番茄钟的最后三至五分钟，可用于快速检查一下你所做的（如果可能的话，使用因果分析方法，从最近一项活动开始，回顾你最初的动机）。

注：番茄钟最后的几分钟用于检查你做了什么。如果是想检查工作流程和工作方法，寻找改进的可能，则应当规划一到两个番茄钟来进行。（快速观察可以在每天结束时用于记录的番茄钟里做。）

做这些并不需要改变25分钟的番茄钟时长。番茄钟会提高时间感知能力，你的生物钟能够感应到上述的3-5分钟时间间隔。如果不行，那可能是一个信号，表明你还没掌握基本的方法。

2.4.2 番茄钟组的结构

再上一个台阶，走进番茄钟组的结构。如上所述，在一组四个番茄钟的第一个番茄钟，或第一个番茄钟的一部分，可用于回顾至今都做了什么。同样，一组番茄钟的最后一个或部分番茄钟，可以用来检查工作成果。大声说出，或者与合作伙伴、团队成员谈论工作内容，

会使回顾和检查更有效。系统化的回顾和检查，可以刺激过度学习的效果，促进新信息的获取。

2.5 第五层楼：设定作息时间表

定义并遵守一个作息时间表的重要性不容低估，原因有很多：

- 作息时间表是一个限定。当限定真正被视为不可逾越的时候，限定有助于做具体的事情。它能激励我们在摆在面前的期限内，尽最大努力完成任务。和番茄钟响铃的时发生的事一样。
- 作息时间表界定了工作时间和空闲时间的间隔，而后者适用于非目标导向活动和计划外的活动(15)。空闲时间为我们的心智提供燃料。没有它，创意、兴趣和好奇心都将丢失，我们忙忙碌碌直到精力耗尽。没有油，引擎跑不起来(4)。
- 作息时间表衡量一天的结果。一旦我们写下今日待办表格，我们的目标是在给定的时间内，以尽可能高的质量，完成表上列出的活动。如果超过了时间，这些活动还没完成，我们就要弄明白哪里出了问题。到那时，我们已经有了——一条宝贵的信息：这一天我们用了多少番茄钟来工作。

使用番茄工作法，计算浪费了多少时间并不重要，完成了多少个番茄才是重要的。记住这个数字，以便决定第二天有多少番茄可用，并且写下填充这些番茄的活动。

作息时间表的主要风险是重要性被低估，人们很容易忽视它的存在。打个比方说：现在是下午3点。你已经失去了白天的时间，你也知道已完成的工作，不如你力所能及的那么多，或者说不如你预期的那

么多。所以你告诉自己：“今天我会加班到很晚，来弥补失去的时间。”英雄主义和问心有愧的结合，让你违反时间表规定的限制；导致的结果，则是你当晚效率更低，然后是明天晚上，后天晚上。作息时间表被延长的越多，整体的产出效率就越低。内疚感加剧。为什么？玩帅扮英雄还不够？那些以工作名义牺牲的钟点儿，换不来少许心安吗？

实际上这是一个危险的恶性循环：时间表拖延，疲劳感增加，生产力下降，时间表拖延。首先，最重要地，一个有效的作息时间表必须得到遵守，而这就是“再给五分钟综合症”的防治疫苗。工作时间到了，就像番茄钟响铃一样，停下所有的活动。其次，接受有效的时间表，是为了有必要的空闲时间来休息。

注：可能有这样的情况，最后期限迫在眉睫，你不得不多工作几个小时。加班可以列入作息时间表内，暂时提高生产效率。一般来说，为了取得积极成果，避免上述恶性循环的危险，你不应该加班超过五天。为这一时期建立特定的作息时间表，并预留一段恢复时期，以应对随之而来不可避免的生产率下降。

2.5.1 最好的场景，最好的时光

让我们以这样的时间表为例：8:30-1:00/2:00-5:30。上午08:30，唐三藏启动了今天第一个番茄钟。他可能用这个番茄钟回顾此前一天他做的全部工作，过一遍活动清单，并填写今日待办表格，也填上当前这个规划活动。在同一个组织管理番茄钟内，唐三藏检查书案上是否一切就绪，做一些整理。番茄钟响铃，X，休息。

下一个番茄钟开始，这是第一个实务番茄钟。这样进行了三个番茄钟。一组四个番茄过去了，一段较长的休息。尽管还愿意继续工作，唐三藏决定休息时间稍长一点，以面对紧张工作的一天。过了20分钟左右，他启动一个新的番茄钟。他继续了四个番茄钟，然后看了看表。12:53了。刚够时间让他整理一下书案，收起四散的文件，并检查了今日待办表格的清晰和填写无误，然后他去吃午饭。

2:00，唐三藏回到书案，启动番茄钟继续工作。在番茄钟之间，他的休息时间不长。但在四个番茄后，他觉得累了。仍然还有几个番茄要做。他想要好好休息一下，去溜达溜达，尽可能离开工作。30分钟后，唐三藏开始一个新的番茄钟。响铃，X，休息。唐三藏预留最后的番茄钟用来回顾当天的工作，填写记录表格，就可能的改进记下一些意见，为明天的待办表格加一些说明，并且清理书案。番茄钟响铃。短暂休息。唐三藏看看表，5:27了。他整理好位置凌乱的文件，排好活动表格的顺序。5:30，空闲时间开始。

对此场景有两条说明：

- 实务番茄钟与工时/学时并不一致。八小时的工作/学习中，有两个番茄钟（一小时）是专门用于组织管理，12个番茄钟用于进行实务操作。
- 时间的推移永远是番茄工作法中的次要因素。如果没有不可控的中断，上午和下午于何时结束，由连续的番茄钟决定。该作息时间表针对番茄钟组进行了强化。现在几点都没有关系，做为指标的是番茄钟序列及其中间的休息。在本例的时间表中，番茄钟序列为 $[1+3],[4]:[4],[1+1]$ 。

2.5.2 遇到中断的场景

还是上述场景，比方说，现在是第二组的第二个番茄钟。

唐三藏被打断，而且这个中断不能拖延。这是会发生的。番茄钟无效。最后，唐三藏可以回去工作了，他看看表，12:20了。在几秒钟内，他整理了上一期工作，此刻只有一个番茄钟可以工作了。他仍然需要短暂休息，才能开始下一个番茄钟。事实上，他觉得需要多点时间，才能让思路收回来。准备好后，唐三藏扭启了番茄钟，是这一组的第二个番茄钟（上一个被中断了）。

下午，在第三组番茄结束的时候，唐三藏觉得3-5分钟的休息不太够用。他决定去溜达半个小时。出门之前，他快速修改了最后一组番茄钟，原来是两番茄钟长，改成一个组织管理番茄钟。如果有更多的时间，他会收拾书案并查收电子邮件。4:47，唐三藏散步回来。他启动了番茄钟……响铃，X，休息。下班。

2.5.3 优化作息时间表

一个工作日，包含若干番茄钟。应当如何组织它们，使得一天更有效呢？优化工作时间表是一段不断观察、不断反馈的结果。其目的是尽可能强化活动的规律性和连续性。

使用全天进行学习的人士，初步的时间表可能是：8:30-12:30，1:30-5:30。上午和下午各自都是由四番茄和三番茄的番茄组构成：[4],[3]:[4],[3]。番茄组圈定了何时应当休息。

可以进一步规划组内的番茄钟。例如，你可以预留第一组的第一个番茄钟，用来规划全天，剩下的三个番茄钟用来学习新的课题，与紧接着下一组的头两个番茄钟相连。第二组中最后一个番茄钟，分配

用来检查回复电子邮件，收听留言，打电话给同学，视情况而定。对于在上午可能出现的中断，这是一种有效应对方式。第三组第一个番茄钟，检查上午做过的事情。接下来的三个番茄钟用来学习。第四组前两个番茄钟，复习你今天和近几天所学的。当天最后一个番茄钟，是预定用于跟踪和分析记录的。这样，你的作息时间表形如：[1+3],[2+1]:[1+3],[2+1]。

这一学习计划的基本前提是，通常人在上午更有效率，而在午饭之后到下午就差多了。显然，这一前提不够客观。为何说它只是初步的时间表？因为通过收集信息，了解你是如何工作的，你的工作成果如何，通过跟踪每天完成的番茄数以及其他指标，你就可以知道，用于学习、复习、或创意，哪些番茄钟是最有效的。知道了这一点，就可以自觉调整学习计划，开始得早些或晚些，扩展某些番茄组，减少其他组，在这个过程中认识自我。

组织一份作息时间表的关键在于，对如何建立它，有清醒的决断。到现在为止每个番茄钟组都是4个番茄钟，通常认为这是最有效的数目。但你也可以使用或长些或短些的组，例如3或5个番茄一组。在一组结束后，有15-30分钟的休息时间。一份有效的时间表，应具有如下特点：它注定应当随着时间的推移而改变，它可由不同长短的番茄钟组构成，长度为4番茄钟的组合可以优先考虑。

注：经验表明，季节更替的时候，作息时间表往往需要改变。

2.6 更多楼层，更高境界

至此，本书已说明了基本的番茄工作法。通过简单地对活动进行跟踪和记录，并未作过多处理，我们已经拿到了每项活动所需工夫的有价值报告，以及对定性和定量预估错误的报告。显然，如果我们需要，可以继续对报告进行改进。事无巨细地跟踪每一个可能的指标，用处不大，只有那些能观察到想要的巩固和改善的指标才有用。番茄工作法的构思就是要灵活应对此类改变。如之前段落所示的，为了能够跟踪和记录新的指标，表格需要做出修改。做此类改动的时候，脑海中要坚持一些准则，以保持工作法的适应能力。按重要性排列：

1. 一定要记住，相对于纸张、铅笔、橡皮而言，用的技术越多，复杂性越高，从而影响到学习曲线，使得适应性越差。
2. 坚持简单，尽可能降低跟踪的复杂性（宁可不去记录小任务）。为这项活动选择简单的工具：纸张、铅笔和橡皮也是一套有益的头脑体操。
3. 坚持简单，做记录所使用的工具，复杂度以你能很好地掌握为限。在转向电子表格或数据库之前，考虑一下，纸张、铅笔、橡皮是否更有效。在使用专门软件之前，考虑一下，电子表格或数据库是否更有效。
4. 如果处理和观察变得困难、复杂、千篇一律，你就要问问自己，所观察这些指标是否都是必须的？如果是必须的，则应考虑使用电子表格，数据库，或专门软件。一个简单的Excel工作表，就能轻易处理此类操作，诸如：对活动进行归类、按文字过滤活动、对所选活动进行分组和计算等。
5. 想像力是最棒的工具，可以防止复杂度的增长。

例如，在前面段落中，我们看到单一目标的案例：写发言稿。这一目标是通过一系列任务实现的。但中途你可能会发现，自己开始考虑一些额外的目标，总想一并实现。如何区分呢？

你可以根据情况，修改对活动的描述，来突出目标（图2.30）。另一种方法是在活动清单、今日待办和记录表格中，增加一列叫做“目标”，可以在里面写下对目标的描述，或者目标的缩写、代号。要计算实现某一特定目标的做功总量，将相关活动的做功相加即可。

	今日待办	长安 贞观28年7月12日 至尊宝
	西天取经先进事迹报告会发言稿：写草稿（最多10页）	
	西天取经先进事迹报告会发言稿：大声朗读润饰	
	西天取经先进事迹报告会发言稿：浓缩摘要到3页	

图2.30 今日待办表格

你可能想要计算，达成特定目标，或执行特定活动，花了多长时间(2)。只要计算从完工那天的时间，倒推到写下或分配活动开始的时间即可。既然已经有了完工日期（在哪一天的今日待办表格划掉了该活动），要计算达成目标的时间，你需要跟踪在活动清单表格填写该活动的日期，要计算执行活动的时间，你需要跟踪在今日待办表格填写该活动的日期。在记录表格，你可以跟踪耗时多日的同一个活动，所花费番茄钟的做功总量。

在任何时候，选择对何种指标做跟踪和记录，必须服从于要改进的目标。也就是说，数据系统的逐步成长，应当建立在真实需要的基础上，坚持简单，使跟踪活动越简单越好。

3 结果

番茄工作法已经成功地应用于多种类型的活动：管理工作和学习习惯、写作书稿、起草技术报告、准备发言，以及管理项目、会议、活动和培训课程。实际应用番茄工作法的个人和团队为我们提供了很多宝贵经验，这里是其中一些观察资料。

3.1 学习时间

应用番茄工作法，完全不需要花时间。掌握该方法则需要七到二十天的持续应用。在双人或团队中更易于始终如一地贯彻工作法。

注：经验表明，在团队或双人工作组中使用番茄工作法，往往带来更短的学习时间，和更稳定的结果。在这些案例中，每两个人有他们自己的番茄钟。

3.2 番茄钟的长度

在番茄钟时间长度的问题上，两股力量要取得平衡，以获得最大效益：

- 番茄钟必须是代表工作的一个有效原子度量单位。换句话说，番茄钟必须能计算同等单位的持续努力，从而使单位和单位具有可比性。问题是，众所周知，在努力的成果上，时间是完全不相等的。每个月和每个月不相等，十月有黄金周，按天数计算，生产

力就要少很多，春节那个月也一样，换成欧美国家，十二月就是最短的月；同样，一个月内的不同的星期，也不相等，每个星期我们付出的努力不一样；一周内的每一天不相等，有几天你工作8小时，某天你只能工作5小时，因为要出门办事或者看牙医，在其他的日子你还可以工作10小时、12小时（但愿只是偶尔）；即使一天的每一小时，都不相等，不是每个小时都能做同样的功，产出也不一样，主要是因为中断。作为计算单位，越小的时间间隔，如10分钟，越不容易被中断，但10分钟难以取得可观的成果，跟踪变成了骚扰。因此，就第股一力量而言，半小时似乎是理想的。

- 番茄钟必须鼓励自觉、专注、清晰的思考。已经证明，20-45分钟的时间间隔可以最大限度地提高我们的注意力和心理活动，如果接着来一个短暂休息的话(15)。

综合考虑这两种因素，理想的番茄钟应该是20-35分钟，最多40分钟。经验表明，番茄工作法在以30分钟为周期时表现最佳。

注：在指导一些团队尝试番茄工作法时，曾允许每个团队选择他们自己的番茄钟长度，前提是，这个选择必须以对绩效的观察为依据。通常他们会以1小时长的番茄钟起步（刚开始觉得25分钟太短），然后转为2小时，然后降到45分钟，然后10分钟，最终落定在30分钟。

3.3 休息的长度

休息时间长短取决于你的疲劳程度。一组番茄钟结束后的休息期应为15至30分钟。例如，你已经保持了一整天紧张的节奏，在倒数第二个番茄钟组结束后，休息25分钟是顺理成章的。如果是在解决一个特别

棘手的问题，你需要在每组番茄钟之间休息25分钟。如果你特别累，在每组番茄钟之间延长休息时间，是可行的，并且有益。但是，超过30分钟的休息，就有打断番茄钟组之间步调节奏的危险。更重要的是，这是一个报警信号，你该下班休息了！

一个严重的错误就是，你因为面临的压力，缩短番茄钟组之间的休息时间。你的大脑需要时间进行整合和准备接受新信息，解决即将来自下一个番茄钟的问题。因为着急，缩短休息，可能将你的头脑带入解决方案的死胡同。

注：对于新手，一旦四番茄组的最后一个番茄钟完毕，将番茄钟扭到25分钟开始休息，是不错的选择。这里不是要硬性规定25分钟，只是为了确保休息时间不会超过30分钟。该做法仅适用于新手。随着时间的推移，你将能够感知自己的疲劳程度，并且知道何时能刷新自己，准备好重新开始。

同样我们说，番茄钟之间的小休息应不短于3-5分钟。当你特别累时，可以停止工作长达10分钟。但请记住，番茄钟之间超过5-10分钟的休息，有打破番茄钟之间步调节奏的风险。更好的选择是，先完成当前番茄钟组，然后休息15-30分钟。把自己当成资源来管理，最好的方法是有策略地工作，优先增加番茄钟组之间的休息时间，其次是番茄钟之间的休息时间，如果需要的话。

管理休息时间有个绝佳的比喻，就是长跑运动员。在马拉松比赛一开始，他们知道有精力跑得更快，但他们也知道自己的限制，和未来困难的挑战。他们管理自己的资源，以实现在终点线最好的结果。

3.4 新的时间感

番茄工作法带来的第一个好处，在头几天就会显露出来，那就是重点明确，注意力集中，而这些是来自于和以往不同的时间感。新的时间感知能力通常表现为：

1. 第一个25分钟番茄似乎过得更慢。
2. 经过几天持续不断地应用番茄钟，用户表示他们能确实感受到25分钟的中间点。
3. 到第一周结束时，持续应用番茄钟的用户说，他们能确实感受到番茄钟的最后5分钟。事实上，很多人说，在这最后几分钟会感到些许疲劳。

我们可以通过另外的方法，使用一系列练习来刺激这种时间感知能力，用以加强番茄钟用户的自觉时间意识。看起来，这种不同的时间感知能力，能将番茄钟用户执行任务的集中力提到更高水平。

3.5 番茄响叮当

番茄钟，响咔咔，番茄钟，响铃铃（25分钟到）。可以从两个不同的角度观察人们对番茄声音的态度：番茄钟用户，和与番茄钟用户一起工作的人们。

3.5.1 使用番茄钟的人

让我们先来看番茄钟用户。刚开始用番茄工作法的时候，咔咔声和铃铃声会很讨厌。要让声音悦耳方法很多，但经验表明，一段时间后，即使只坚持几天，就会发生两件事：

- 咔咔声成为平静的信号。“它在咔咔，我在工作，一切正常。”
- 一段时间后，用户甚至听不到铃响，因为他们专注程度实在太高了。事实上在某些案例中，听不到番茄钟铃声确实成为问题。

显然，这种由同一个声音引起的不同感觉标志着，对时间推移的感知发生了深刻变化。

3.5.2 忍受番茄钟的人

现在考虑那些忍受番茄钟的人们。这种情况出现于开放共享空间中，例如大学自习室，或大办公区等开放工作环境。要尊重未使用番茄钟的人，有多种经过测试的解决方案。按照效果排序，它们是：能够计时25分钟并轻声提示或闪光的手表、安装在手机上可振动或使屏幕闪动的软件（例如PomodoroMobile，XPLabs出品）、带静音铃的厨房定时器、番茄钟电脑软件（其中之一是JTomato，BrunobBossola出品）。在使用番茄工作法的团队中，工作环境中多个番茄钟的咔咔和铃铃声不会被视为困扰。

3.6 番茄钟的形状

当然了，你选用的厨房定时器不必非要做成西红柿的样子。苹果、梨、柑桔、吐司机、厨师、球体、飞碟，市场上琳琅满目，应有

尽有。大可以各取所需，选择你的个性番茄钟（或者叫定时器），将工作法玩得有声有色。

3.7 凶铃再现

在学习工作法的头几个番茄钟内，可能会伴随着一些焦虑感，担心被番茄钟所控制。经验表明，出现这种感觉一般是两种情况：

- 很少自律的人士
- 急于求成的人士

这两种情况下，都很难将注意力集中在番茄工作法的主要目标：通过自我观察，使得每个人对他或她的工作学习流程进行改进。

对于过去不经常进行自我控制的人来说，铃声焦虑通常来自一种恐惧，害怕番茄工作法可能是外人用来监视他们工作的。要重点强调，该方法的目的是不是进行任何外部分析或控制。番茄工作法不是用来监督工人的工作时间和工作方法的，像泰罗制那样。番茄工作法不应被误解为一种外部控制的形式。相反，该方法的建立是为了满足个人成长的需要，对它的应用也是自动自发的。

以结果为导向的人则更为常见。如果每一声咔咔都是在催促赶快工作，如果每一声咔咔都在重复一个问题：“我够快了吗？”这是陷入某种状态的迹象，我们可以称之为：生成性综合症。在今天，这是相当普遍的。大家都在担心一件事，那就是无法按照自己的想法，尽可能充分地人对己展示自己的效率。番茄钟是一个对比，人比人气死人，就算没跟别人比，也是在跟自己比，每次咔咔声，似乎都在揭示他们能力的缺乏。面临时间飞逝的压力，他们寻找捷径，但这里没

有捷径，捷径往往导致缺陷和中断，反过来又促进了他们对时间的恐惧，如此恶性循环。他们无法将咔咔声视为平静的信号。其实点子和解决方案就躲在下一声咔咔的转角，但他们只会无视，满脑子想的是时间如何飞逝。

番茄工作法首先要你学会一件事，就是表面上的快慢，并不重要；抓住要点一击中的，干净利落地解决，才是真正重要的。要实现这个，你要学习如何衡量自己，观察自己如何工作，并且开发持续性的价值。这也是为什么番茄工作法的第一层楼，只是简单地记下你做过的番茄数。

如果起草一个简单的两页纸的报告需要4番茄钟，那么，你想让自己在2番茄钟内完成，或你要让人家知道你能在2番茄钟内完成，都不重要。重要的是找到方法，如何从4到2。

最初的挑战是，学会如何基于每30分钟的测量和收集，对你的工作方式进行分析，而且应在对结果不抱任何期待的前提下。只需要工作，跟踪，观察，如果有可能提高，则进行改变。开始理解这一点，咔咔声才会不同。你需要着眼于加速本身。

下一步是预估，并且挑战自己，在预估时间内完成特定活动，行不行呢？这是番茄工作法的游戏规则之一，但别走捷径！对用过的番茄钟标上一个个X，越来越接近填满所有的预估番茄方框，是令人沮丧的。但你一定要勇敢地坚持工作，保持冷静，集中，获得成功。对连续性价值的刺激带来生产力和创造力。番茄钟每一声咔咔，如果能听到的话，都是在鼓励你，保持专注，保持警觉，就这样继续。

注：在一开始，即使全天只能得到一个不中断的番茄钟，都是极好的结果，因为你可以就此观察你的流程。第二天，你可以努力完成至少一个不中断的番茄钟，可能两个或更多。使用番茄工作法，你完成的番茄数量，并不特别重要，只要它处于持续增加的过程中就好。在你停下一段时间后重新采用番茄工作法的时候，例如度假归来后，应该采用这一渐进的方式。在这种情况下，需要耐心和一点训练，以稳定地达到每天10-12番茄钟的水平。

3.8 内部中断滚滚来

如果你将内部中断视作刻不容缓的事情，想要在一整天里完成一个番茄钟，都很难。在这种情况下，我们建议你先设置5分钟的番茄钟，努力克服自己，一个一个番茄钟，逐渐延长时间（重要的是不要缩短时间），逐渐延长坚持工作的时间。最终达到25分钟连续工作、没有中断的目标。“在这个番茄钟内，我可以管着自己，连续工作10分钟不中断，下一个番茄钟我要连续工作不短于10分钟，甚至可以再加1分钟。”一个一个番茄钟之后，结果就会显现。

3.9 下一个番茄钟会更好

明明知道有时间做事，却没好好利用起来，而且对此无能为力。你的头脑开始游荡，从过去到未来：“如果我昨天上网查了资料，如果我上周发了那封邮件……我下周要交的报告，又将如何呢？”这样只会激起罪恶感，内心充满焦虑。

番茄工作法允许你只聚焦在眼前这一个番茄上，一旦它完成，再聚焦下一个。训练你将注意力放在此时此地，强调具体的方法，来激发连续性的价值，并且以最合理的顺序，执行活动。

当你感到迷失时，可以划出一个番茄钟来进行探索，以便确定优先事项，制定一项新的计划。如果你的想法是清晰的，但还缺点什么——也许是决心，也许是一点勇气——扭启番茄钟，开始工作，不要等待。

习惯拖延的人士说，番茄钟使他们获益非浅，他们可以集中精力实现小事情（每个活动最多花5-7番茄钟的工夫），而不必去担心别的。一次一个番茄，一次一个活动，一次一个目标。对于具有强烈拖延倾向的一类人，重要的是要认识到，最初的目的是完成一个番茄钟：为某项给定活动工作25分钟，不被打断。

3.10 机械番茄钟或番茄钟软件

哪一种番茄钟更有效？机械定时器，还是电脑软件番茄钟？经验表明，最有效的番茄钟始终是厨房定时器。在任何情况下，要保证效果最大化，番茄钟必须符合一些要求：

- 你必须能真正扭启它。扭启番茄钟是一个宣言，表明你决心开始完成手头的活动。
- 剩余时间必须清晰易读，它也应该能发出代表时间推移的咔咔声。这是训练时间感和保持注意力的好方法。
- 它应该能发出响亮、易识别的声音信号，响铃表示时间到。

进一步说，在今日待办表格上标记完成的番茄，或划掉完成的活动时，番茄工作者应该使用明确的手势，像领导那样大笔一挥。因为这个原因，纸和笔比自动系统更好。

3.11 改进预估

使用番茄工作法，可以取得最明显的成果之一，就是带来预估能力的提高。这种改进沿着两条路线：

- 定量预估的改进，预估番茄数和实际番茄数之间的误差越来越小。换句话说，在计划当天的任务时，可以准确地预见完成给定活动所需的工夫。更准确的预估，基于自我观察和30分钟的测量。经验表明，预估能力改进的一个积极信号是，低估的次数等于高估的次数。策略性地以高估或低估为导向，不会带来定量预估的改进。要变得有效率，必须真正学会预估。
- 定性预估的改进，在计划阶段未能列入计划的活动越来越少。换句话说，在计划当天的任务时，对于确实必须完成的活动，可以精确定位其数量和类型（弱版），或做得更好，能够找出特定的活动组合，以花费最少的工夫，实现既定目标（强版）。如果我们能不正确识别哪些活动必须完成，或者我们没能发现，所选择的活动并不是最有效的，都会造成整体低估。使用番茄工作法，计划外活动在他们出现时即被跟踪。观察和了解这些活动的性质，可以锻炼番茄钟用户的预估和组织技巧。

为什么番茄工作法能从两方面改进预估？定量和定性预估得以改进，一般是由于我们所测量的活动被持续地按照规则划分：超过5-7番

茄，则拆分。活动越小，越容易理解，越容易估计，误差范围也就越小。较小的活动（但不能太小）让我们发现更简单的解决方案。事实上，拆分活动的目标，绝不是简单地使他们东一个西一个地分散。相反，关键是要找出具有最低复杂性的渐进路径。

3.12 激励与番茄钟

使用番茄工作法，有三个因素有助于增强个人激励：

- 通过每天完成几项不太简单也不太复杂的活动（规则：超过5-7番茄就拆分。），你可以达成目标(13)。
- 直接带来个人改进，每天都有新感觉。
- 得益于持续的观察和测量，可以知道你是如何工作的/你的工作如何。

3.13 全乱套了怎么办？

如果你被卷入仓促行动，或者陷入神经紧张，惶惶不安的状况，该怎么办呢？如果你开始感到生成性的焦虑，最后期限一秒一秒地迫近呢？面对无能为力消极怠工的情况该怎么办？这些都是有可能的，我们不过是人。而番茄工作法在这些情景下尤其管用。

首先，看一看状况。试着了解，在过去的番茄钟里什么事不对了。如果有必要，重新组织规划，保持开放的心态，接受新事物和可能的创新策略，定位关键任务。聚焦于下一个番茄钟。继续工作。专注和自觉带来速度，一次一个番茄。

如果你特别疲劳，则需要组织较短的组（例如3番茄一组），并在组之间休息较长时间。你的疲劳越严重，或者进度拖得越多，或者越惊慌失措，回顾和检查就越发重要，而并非不惜一切代价前进。关键不在于失去的时间，而应聚焦在下一步所选择的道路上，那才是你能自动自发改变的。

3.14 番茄不是万能的

番茄工作法的主要缺点是，要有效地达到目标，你需要请一个小小的机械物件帮忙。中断番茄工作法的使用，会严重削弱前述大部分积极影响。虽然你还保留有拆分活动的的能力，可能还会坚持短暂休息，然而，维持高效率的关键，似乎仍然是番茄钟的纪律保证。

3.15 用不着番茄的时候

番茄工作法不应用于空闲时间的活动。事实上，使用番茄钟会让这些活动进入规划，变为目标导向，那就不叫空闲时间了。如果只是读一本闲书，则不应该使用番茄工作法，被划为番茄钟的时间，注定与松散、自由、随意无缘。

4 结论

番茄工作法对于个人或团队工作效率的积极影响，来自于数种不同的因素，以下试做一概览。

4.1 扭转对时间的依赖

番茄钟代表一个时间的抽象，一个能抓牢和限制时间生成性的盒子，进而可以决定时间。这正好打破和逆转了我们对生成性的依赖，看待时间的新视角就此出现。通过在有限的时间抽象（番茄钟）内，衡量我们自己，我们可以成功地打破自己对生成性概念的直接依赖。

具体地说，时间盒的概念与典型的番茄钟式时间倒数观念（从25分钟到0），产生积极的张力（良性应激），这是对决策过程的有力促进。从更广泛的角度来说，这激发了天人合一，使你在自我管理的同时又完成了活动。

时间流逝不再被视为负面的，而是积极的。每一个番茄钟代表一次改进的机会，或在危机情况下，迅速重新规划的机会。时间过得越多，流程就改进得越好；时间过得越多，预估和安排活动就越容易；时间过得越多，焦虑感越少，取而代之的是更强的自觉性，对此时此地更明确的注意力，以及对下一步更清晰的的决定。结果就是更高的生产力。

此外，番茄工作法也利用同样的依赖扭转机制来减少和消除中断干扰，增强工作的专注度和连续性，进而极大地提高生产力。

4.2 调节复杂度

我们可以最大限度地实现一些具有挑战性的活动，每天既别太复杂，也别太容易。为此要运用以下规则：

- 超过5-7番茄钟的活动，就拆分。
- 不够1番茄钟的活动，就合并。

复杂度较低的活动通常更容易估计，可以改进定量预估。将活动拆分，让它们带来更多的价值，也能巩固我们的决心，以实现目标。

4.3 放下

番茄钟所要求频繁的休息，对于施展更清晰、自觉和有效的心智来说是必需的，可以带来生产力的改进。值得注意，在很多工作环境中有一个共同的倾向，就是厌恶休息，好像休息是软弱的表现。很多公司有类似这样的格言：“真正的管理者，上午9点开始会议，晚上10点结束会议，从不离开他的办公室。”如此极端顽固的工作行为，只会为挫折沮丧、不知所云的忙碌提供土壤，结果就是效率丧失。

通过应用番茄工作法，很多人开始认识到放下的价值。每25分钟一个休息，让你从不同的角度看事情，让你能拿出不同的解决方案，你经常能发现要纠正的错误，你的创意过程被激发。放下增强了连续性的价值。

但是，休息是要真正的休息。而不仅仅是听到铃响，停止活动，休息时间脑子里还是想着它。使用番茄工作法，你要习惯于停止和放下持续的工作状态，持续工作不能改善个人或团队效能。停止，放

下，并从外部观察自己，可以加强你对自身行为的认识。停下来，让停止成为力量的代名词，而不是软弱。

4.4 观察和持续反馈

番茄工作法带来一种方式，可以比较每一段25分钟。在番茄钟刚开始和结束前的5分钟，用于回顾和检查你做了什么，使你能够确认目前行动方向是有效的。相对于单人或多人团队，双人工作能将这种现象放大。极端情况下，你甚至可以改变紧接着下一个番茄钟的方向，重新安排需要完成的活动。

至少每天一次的记录，对每一段30分钟的跟踪，让我们在客观指标的基础上评估我们的行为方式。通过观察记录，你可以：决定是否修改流程；增加活动的内容；确定明确的目标或拆分活动；查明和消除重复不必要的活动；在减少定性预估错误的同时，尝试替代的活动组合策略。

有机会直接影响你的工作学习流程，使其越变越好，这将激起你极大的兴趣，自动自发地完成活动。

4.5 可持续的步伐

遵守作息时间表来工作和休息，有助于实现连续性。为了保证持续的高生产力，让你自己从早到晚一直不停地工作学习其实效果并不好。工业化大生产运转不息，产出也在与日俱增，但是人类和机器完全不同。

遵守单个番茄钟之间的休息，遵守番茄钟组之间的休息，在工作学习的同时保持你的步伐。理所当然地你会感到疲倦，但不会枯竭。自觉地维护休息时间和内容复杂度，使用番茄工作法一段时间后，我们会越来越了解自己可持续增长的步伐，找回最初天生我才的节拍。

参考书目

- (1) 查尔斯·波德莱尔《恶之花》，费尔崔内利出版社1991年，
ISBN 88-07-82028-5
- (2) 坎特·贝克《流程中的软件：一个新/旧项目尺度》，
<http://citeseer.ist.psu.edu/context/2433183/0>
- (3) 亨利·柏格森《创造进化论》，库廷拉斐尔出版社2002年，
ISBN 88-70-78780-X
- (4) 杰罗姆·布鲁纳《更高层的思考》，拉特扎出版社2003年，
ISBN 88-420-6860-8
- (5) 简·布尔卡和莱诺拉·云《拖延》，英仙座图书1983年，
ISBN 0-201-10190-4
- (6) 东尼·博赞《大脑使用手册》，E.P.达顿出版社
- (7) 《善用你的心灵》，炉边出版社1988年，ISBN 0-671-49519-4
- (8) 《使用大脑两半球》，企鹅图书1991年，ISBN 0-452-26603-3
- (9) 汉斯吉奥·伽达默尔《时间之谜》，扎尼凯利出版社1996年，
ISBN 88-08-09056-6
- (10) 《真理与方法》，邦皮亚尼研究所2001年，ISBN 88-452-5039-3
- (11) 汤姆·基伯《软件工程管理原理》，艾迪生韦斯利出版社1996年，
ISBN 0-201-19246-2
- (12) 卡洛·玛利亚·马提尼《克洛诺斯之子》，库廷拉斐尔出版社2001
年，ISBN 88-70-78714-1

-
- (13) 马斯洛 《存在心理学探索》，星盘出版社1971年，
ISBN 88-34-00184-2
- (14) 史蒂夫·麦康奈尔 《敏捷开发》，微软出版社1996年，
ISBN 15-56-15900-5
- (15) 尤纳·麦格雷戈与托尼·布詹 《动物农场指南》，霍德&斯托顿出版社1998年，ISBN 0-340-66401-0
- (16) 欧仁·闵可夫斯基 《活着的时间》，都灵埃诺迪出版社1971年，
ISBN 88-06-30767-3
- (17) 阿妮塔·莫利诺 《学习的艺术》，新技术出版社1997年，
ISBN 88-481-0396-0

附录1：规则和术语

规 则

- 一个番茄钟由25分钟工作+5分钟休息组成（§ 2.1）。
- 每4个番茄钟一组，之后有15-30分钟休息时间（§ 2.1.2）。
- 番茄钟不可分割。没有一半或四分之一番茄钟（§ 2.1）。
- 一旦番茄钟启动，就必须走到响铃：
 - 如果番茄钟被明确地打断——即中断不可控（§ 2.2.2）——则番茄钟视为无效，和没开始过一样，不能标为X（§ 2.1.1）。
 - 如果番茄钟开始后，一项活动提前完成了，继续检查同一个活动，直到番茄钟响铃（§ 2.1.3）。
- 保护番茄钟（§ 2.2.3）。有效告知、快速协商，重新安排中断，遵守约定，回电给中断者。
- 超过5-7番茄，就拆分（§ 2.3，§ 3.11，§ 4.2）。复杂的活动应拆分为几个活动。
- 不够1番茄，就合并（§ 2.3，§ 4.2）。简单的任务可以合起来做。
- 一个一个番茄钟之后，结果就会出现（§ 3.8）。
- 下一个番茄会更好（§ 3.9）。

术 语

- **番茄钟**：厨房定时器，用来衡量25分钟的时间段。该工作法的名称，来自于作者最初所使用第一个番茄形状的计时器（意大利语 Pomodoro）。
- **时间盒**：使用番茄工作法，一旦一系列活动已被分配到一定的时间段内，这些活动的交付日期就不应该改变。如有必要，尚未完成的活动可重新分配给后面的时间段。
- **定性预估错误**：没能识别出要达成特定目标所需要的全部活动。
- **定量预估错误**：单个活动或一组活动的预估做功，高于或低于实际完成所用的做功（高估或低估）。

附录2： 今日待办表格

	今日待办	
	计划外紧急	

附录3：活动清单表格

	活动清单	