

CEO的时间管理艺术

CEO de Shijian Guanli Yishu

CEO de Shijian Guanli Yishu CEO de Shijian Guanli Yishu

CEO de Shijian Guanli Yishu

CEO的时间管理艺术

CEO de Shijian Guanli Yishu

常桦 / 著

CEO的时间管理艺术

CEO de Shijian Guanli Yishu

CEO de Shijian Guanli Yishu CEO de Shijian Guanli Yishu

CEO de Shijian Guanli Yishu

天津古籍出版社

CEO 的时间管理艺术

常 桦 著

天津古籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

CEO的时间管理艺术/常桦著. - 天津:天津古籍出版社, 2003. 12

ISBN 7-80696-062-7

I. C... II. 常... III. 企业管理-时间学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 109264 号

CEO的时间管理艺术

常桦 著

出版人/刘文君

*

天津古籍出版社出版

(天津市和平区西康路 35 号 邮编 300051)

北京市铁成印刷厂印刷

新华书店发行

开本 880×1230 毫米 1/32 印张:8.1

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-20000

ISBN 7-80696-062-7

定价:19.80 元

目 录

第1章 CEO的人生功课 / /

自我测试 / /

认识自我 / 3

一、CEO的时间观 / 4

二、CEO的时间运筹原则 / 7

三、时间运筹要点 / 22

四、提高时效的途径 / 38

五、CEO的人生功课 / 59

第2章 CEO时间管理的原则与方法 / 68

自我测试 / 68

认识自我 / 70

一、时间管理的一般原则 / 71

二、CEO 时间管理的方法艺术 / 81

第3章 CEO 的时间管理技巧 / 127

自我测试 / 127

认识自我 / 129

一、制定时间规划 / 130

二、有效的时间管理技巧 / 137

三、高效率与驾驭时间术 / 146

四、悬赏时间与多一小时 / 161

五、“不能管理时间，便什么也不能管理” / 162

六、CEO 支配时间的艺术 / 164

第4章 CEO 的工作时间管理 / 168

自我测试 / 168

认识自我 / 170

一、避免决策上时间浪费 / 171

二、克服工作安排上浪费时间的现象 / 175

三、排除工作中的各种打扰 / 179

四、消除工作方法上浪费时间的因素 / 193

五、CEO 时间管理方法举要 / 195

第5章 CEO的生理时间管理 / 234

自我测试 / 234

认识自我 / 236

一、谨养勿劳法 / 237

二、合理休息法 / 238

三、学会休息法 / 239

四、熬夜适度法 / 239

五、熬夜保健法 / 240

六、注意睡眠法 / 240

七、不宜夜间思维 / 242

八、拿破仑睡眠法 / 244

九、快速入睡法 / 245

十、减压求时法 / 245

十一、心理疲劳调整法 / 246

十二、有效利用闲暇时间 / 247

第 1 章

CEO 的人生功课

自我测试

担任一个公司的 CEO（首席执行官）的你，会将今天应该做的事拖到明天吗？通过下列问题测试一下你自己。

1. 当困境一直未解决时，你会提出理由并寻找借口吗？
常常 ☐ 有时 ☐ 很少 ☐ 从不 ☐
2. 从事困难的工作会让你感到压力吗？
常常 ☐ 有时 ☐ 很少 ☐ 从不 ☐
3. 你会避免或拖延不喜欢或困难的事吗？
常常 ☐ 有时 ☐ 很少 ☐ 从不 ☐
4. 你容许会妨害完成重要任务的干扰和束缚吗？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

5. 当被迫做不愉快的决定时，你会避免作直接的回答吗？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

6. 你曾经因忽略对重要计划的追踪而感到不安吗？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

7. 你企图利用别人为你做你讨厌的工作吗？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

8. 因当日所排定的工作进度落后，你一定会把它们带回家去做吗？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

9. 在开始处理一项艰难的工作之前，你坚持先解决桌上所有次要及例行的事务吗？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

10. 当受迫做决定时，你请求“更多的考虑时间”吗？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

11. 当必须做不受欢迎的决定时，你会以不舒服为借口而离开办公室吗？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

12. 当处理你的文件时，是否会不断地拿起这些文件又放下，而未采取某些行动？

常常□ 有时□ 很少□ 从不□

13. 因害怕得罪某一董事或派系，你容许在会议中议而不决吗？

常常 ☐ 有时 ☐ 很少 ☐ 从不 ☐

14. 你会说：“当我要和他们讨论时他们常不在”，而将自己的无法做决定归咎于董事会吗？

常常 ☐ 有时 ☐ 很少 ☐ 从不 ☐

15. 你会成立委员会、任务组和工作群以提供更多的信息——纵然你已有足够的资料？

常常 ☐ 有时 ☐ 很少 ☐ 从不 ☐

认识自我

每回答一个“常常”给自己 4 分

每回答一个“有时”给自己 3 分

每回答一个“很少”给自己 2 分

每回答一个“从不”给自己 1 分

分数 50 分以上

你彻彻底底是一位犹豫者，为你工作的人必然对你很失望。你绝对不能长此以往——否则对组织来说，他们所给付的薪水就不值得了。

分数 40 ~ 49 分

作为公司的 CEO，从你的成功经验中获取信心与勇气吧！并切记：果断比拖延让人感觉更好。

分数 30 ~ 39 分

你能自信地处理大部分的事情，偶尔会拖延或犹豫。

分数 15 ~ 29 分

你乐于做决策，而且从不因情况复杂或政策棘手而退缩，你是 CEO 的典范。

一、CEO 的时间观

管理学大师彼得·德鲁克认为：不能管理时间，便什么也不能管理。的确，时间管理对于公司的 CEO（首席执行官）来说都是至关重要的。如果说一个人的时间管理涉及个人的成败的话，那么，CEO 的时间管理除了个人的成败，更关系到公司的成败。

（一）时间是什么

世界上许多有成就的人都有着非同凡响的时间观。杰克·韦尔奇曾说：“我的产业这样美、这样广、这样宽，时间是我的财产，我的田地是时间。”格鲁夫：“在所有的批判家中，最伟大、最正确、最天才的是时间。”富兰克林的名言是：“时间就是生命，时间就是速度，时间就是力量。”爱迪生在隆重的婚礼仪式上因突然想起解决自动电报的办法，竟撇下新娘和宾客直奔实验室；福楼拜经常整夜不眠，致使塞纳河上的渔夫和轮船船长们都习惯地把那整夜通明的窗口作为前进的灯塔……伟人的行动告诉我们：时间是成功赖以生存的土壤，是验证我们智慧和毅力的试金石。

（二）CEO 的时间观

公司的 CEO 时间观念变革的最主要内容是时间价值观的变革。世界正处在一个社会大变革的伟大时代，随着新

技术革命的兴起，人们不断地变革着自己旧的生活方式，也不可避免地变革着旧的时间观念。越来越多的人从自己的切身感受中认识了时间的价值。作为公司的 CEO，在时间观上要率先变革。这决不是个人意志的产物，而是经济和社会发展的必然。

有的人其实在日复一日，年复一年地白白浪费时间却还毫不可惜，其原因是不懂得时间的价值，不了解时间是人类最宝贵的财富。一切节约归根结底都归结为时间的节省，时间便是能力发展的地盘。

在高速发展的时代，“时间就是金钱，效率就是生命”已成为人尽皆知的名言。而效率的高低，又是和节约时间密不可分的。争取了时间，就能创造更多的价值，获得更高的效益。因此，讲求效率，实际上反映的是人们对时间更加重视。不讲究时间和效率的社会，只能是死气沉沉的社会。因此，珍惜时间应该成为 CEO 必备的高价值观的重要标记。

在现代社会，人们不仅要在总体上正确认识时间的巨大价值，从而十分爱惜和充分利用时间，而且要在平常工作和生活中科学地安排和分配时间，以期在一定的时间内取得最大的工作效率。因此，如何运筹时间，既是一门科学，也是一门艺术。时间虽然对人们来说，既看不见，也摸不着，但它可以被精确测定。一个人在一生中的不同时期，甚至在一天的不同时刻，其价值大相径庭而且因人而异。因此，在一个人的青年时期、中年时期、老年时期各

适合做什么工作，以至一天之中的早晨、上午、下午、晚上各适合做什么工作，都应该统筹安排，以发挥最大的时效。同样，凡事都要有个轻重缓急，在特定的时间里，必须首先解决最重要、最迫切的事情，同时安排一定时间兼顾其他工作，才能把事情办好。如果在时间分配上搞平均主义，任何工作都安排一样多的时间，就会被时间支配。所以，要具备科学地运用时间的本领，要成为时间的主人而非时间的奴隶。

世界上的万事万物都不是静止不动的，而是随着时间的变化而不断发展变化的。知识经济形势下，市场变化的突出特点就是“快”。人们都会经受一个严峻的考验：能否经受“快”的挑战，适应“快”的节奏。如果只顾眼前而不顾未来，必将在未来的竞争中受到惩罚。因此，CEO 必须树立与时俱进、争分夺秒、面向未来的时间应变观。

（三）时间观念

时间给予人的都是均等的，但人们对时间的感觉却并不一样。人们常常把文化、修养从自己的性格、特点、生活态度投影于时间感上，CEO 的时间观念怎样，可以大体评价他的工作效率怎样，以此来评价他是不是有效的 CEO。

1. 时间感和成就欲

时间感是人们对时间的各种感觉，或快或慢，或白天或黑夜。成就欲是人们想获得成就的欲望，它驱使人们获取某种成就，经过百折不挠地努力，克服重重障碍，达到目的。成就欲的满足，不但在于获得成就后所享受的物质

上和精神上的满足，而且在于为取得成就而奋斗的整个过程中。

CEO 必须有较高的成就欲。只有这样，他才会制定出一个高标准，努力去做不易做成而又值得做的事情。为了他的目标，可以辛勤努力地工作，不畏惧困难，敢于冒险。一般来说，CEO 都具有较高的成就欲。

2. 时间感与果断性

果断性，即决定问题、办事情干脆利落。这是每一位 CEO 都必备的素质。在现实生活中，一些管理者对问题一拖再拖，一直拖到不能解决为止。他们往往把时间看做是静止不动，而不是“飞行中的小鸟”，致使问题堆积如山，遇事不果断，不必要地花费大量时间，给工作带来严重损失。

杜拉克指出，做事具有高效率的人，未必是所谓聪明的人，也未必是知识渊博的人。也就是说，办事的高效率不一定与一个人的聪明才智划等号。那么，如何才能有效呢？他指出：有效性是可以学习的。工作的效率可以从学习中得来，其思想是把办事讲求效率当作一种日常要求和习惯，其方法就是讲究时间运筹，那么，你就会逐渐提高你的工作效率。

二、CEO 的时间运筹原则

时间管理，简单而言，是指 CEO 对时间的管理。具体一点，就是 CEO 为提高时间的利用率和有效性，运用科学

的方法和技巧，对时间的消耗进行规划、实施、检查、评价、反馈等一系列的控制活动过程。

CEO 时间管理素质是管理时间的基础。CEO 要树立时间观念、时间成本效益观念和时机观念；要不断增强和完善自我控制能力，抓主要矛盾的能力，摆脱缠绕的能力；要熟练掌握和运用高效率工作的技巧，灵活运用时间的技巧，协调指挥的技巧；要科学地运用时间管理方法，诸如 ABC 时间管理法、系统时间管理法、运筹时间管理法、时间管理统计法、目标法和信息法等等。

CEO 在时间管理中，要控制时间管理的程序。第一，要确定目标，制定计划，详细分配每次活动需用的时间；第二，实施计划，执行计划中要提前做好一系列的方法和措施来保障；第三，对计划执行情况进行分析检查；第四，评价对时间的分配利用是否科学合理，并在此基础上，对不合理的部分予以调整；第五，将整个时间计划的实施、调查、调整情况及时反馈，以便重新确定目标，做出符合实际需要的时间计划。

时间管理是管理活动的重要内容。CEO 的所有活动都要耗费时间，而时间是有限的，如何把有限的时间用到必要的工作上，这是任何 CEO 都必须重视的问题。

CEO 时间管理的基本内容是：工作时间管理和闲暇时间管理。工作时间管理是指日常工作时间管理、会议时间管理、电话时间管理、访客时间管理、公文时间管理、信件时间管理。闲暇时间管理包括起居时间管理、吃饭时间

管理、社交时间管理和娱乐时间管理。

简单地说，时间管理就是围绕如何提高 CEO 工作、生活效率为中心而进行的。

（一）CEO 的时间分类

1 天 24 小时对于每个人来说都是均等的，CEO 也不例外，但在具体的管理活动中 CEO 用于工作时间的长短是不同的，各自具有自己的特点。

1. 按 CEO 的时间效率，可分为有效时间和无效时间

为促进既定目标实现的活动所用的时间，包括必要的工作时间和闲暇时间即是有效时间；妨碍既定目标实现或与既定目标实现无关的活动所占用的时间，包括不必要的工作时间和闲暇时间即是无效时间。

把 CEO 的时间分为有效时间和无效时间，对于有效地利用时间有着重要的意义。通过记录自己的时间，集中自己的时间，管理自己的时间，进而可以评价 CEO 时间的有效率和无效率。

CEO 的时间有效率越高，表明时间利用得越好；有效率越低，表明 CEO 的时间利用得越差。时间无效率则刚好相反。

2. 按可控性划分，CEO 的时间可分为可控时间和不可控时间

可控时间，是指 CEO 在自己权限内可以自由支配的时间，如 CEO 对于公司内部可以安排的工作会议、阅读文件、接待计划内来访等所用的时间，都属于可控时间；不

可控时间，是指 CEO 受职权的限制，而不能自由支配的时间，如参与上级召开的会议的时间，计划外接待访客时间，突然性的工作时间及接电话时间等。

一般而言，CEO 的不可控时间大于可控时间。管理职务越高这种现象越明显，把 CEO 的时间分为可控时间与不可控时间的目的，在于尽量把不可控时间变为可控时间，高效率地花费可控时间，这同样也是鉴别职业经理人能力大小的重要标志之一。

3. 按 CEO 的时间的性质可分为工作性时间和闲暇性时间

人的需要是多层次的。人的需要一般可分为五个层次，即：生理需要、安全需要、社交需要、心理需要、自我成就的需要。以上五种需要层次是由低级到高级一级一级上升的。

人们的需要并非永远固定在某一需要层次上，而是因人而异的。即使是同一个人，在不同时期也有着不同的需要层次。据调查：美国有 20% 的人，其需要处于第一、二层次，他们对于劳动报酬表示关心；大约 80% 的人的需要处于第三层次；只有不到 1% 的人，其强烈需要处于第四、五层次。

然而，随着社会的发展和生产力的提高，人们对精神需要所占的比例将越来越大。

了解需要层次理论，对 CEO 的时间管理是很有必要的。CEO 要根据人的不同时期的需要层次合理安排时间，

以取得事业上的更大成就。

（二）利用时间是一个极其高级的能力

时间的运筹管理，有其自身的客观规律，而时间运筹管理的基本原则就是对这种客观规律的分析 and 总结，认真仔细研究和掌握这些基本原则，将对管理好时间有一定的指导意义。

1. 目标原则

目标是时间运筹管理的基础，目标原则是时间运筹管理的基本原则。贯彻目标原则，要做到如下几点：

（1）用目标来限制时间的使用

有目的的使用时间者和无目的的使用时间者，其结果截然不同。从经济管理的角度讲，确定国民经济发展目标，用目标控制整个经济发展的速度和规模，就能使我们逐步地实现既定目标，并不断去追求新的目标。从而激励我们不断超越现状，这样整体的时间运筹管理能力也会随之提高。

（2）正确选择目标

在经济管理中，要把握好时间这个要素，关键是选好目标。目标是期望达到的成就或结果，是管理行动的归宿。目标的确定是一个复杂的决策过程，以制定经济发展目标为例子，既要了解社会发展需要，国家经济基础，现实经济状况，又要了解未来发展趋势，影响因素等，也就是说，选择目标要有一定的依据，要对各种不同方案进行反复分析、比较、筛选，来确定最佳方案。