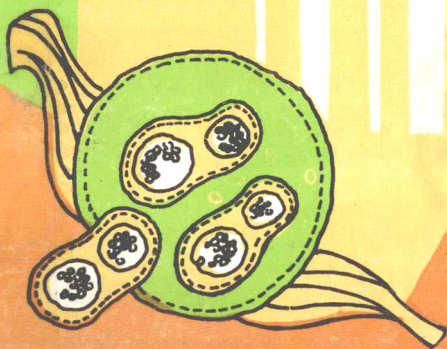


创造科学学术文库

胡红星 著

时间管理学



新疆大学出版社

实现,这时候需要对管理者的行为进行调节;另一类是目标和计划不完全反映客观实际,如果继续实施下去会带来不良后果,这时候需要对目标和计划进行修改。在实际时间管理中,大量的偏差是前一种,从而管理中日常的、大量的调节是针对偏离目标的行为的调节。

在标准明确、衡量真实、信息收集及时的情况下,偏离会很快被发现,有利于采取调节措施和手段。在调节措施上,通常采用的调节措施有对直接控制对象进行的调节;对与控制对象有关的影响性因素的调节;通过隔离外界对控制对象的干扰而进行的调节这样三种。三种调节措施分别适用于由不同原因而导致的偏差,有针对性的采用,有助于控制效能的增强。图 7-1,是控制过程的框图:

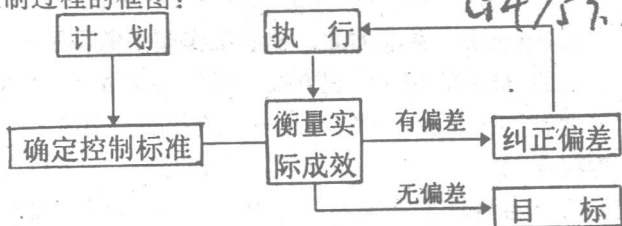


图 7-1 控制过程图

纠正偏差是整个时间管理活动的一部分。纠正偏差的实际进行,要有时间管理的其他职能参与,它要与管理的其他职能结合起来,才能达到控制的目的。控制中的纠偏与其他职能交织在一起说明了管理过程是一个有机的系统,说明了时间管理工作在本质上是统一的。搞好纠偏,我们不仅要充分发挥控制职能自身的作用,而且要注意发挥其他职能的作用,注意协调时间管理各种职能之间的关系,使它们

高控制效能。



第二节 控制的原则和方法

时间的控制是一门艺术,也是一门科学,所以,要控制好时间,就必须遵循时间控制的原则,并根据具体的情况选择最恰当的方法。

一、控制的原则

控制是对人在时间使用上管理行为的控制,为了保证对时间进行有效控制,要遵循以下原则:

1. 主动原则

控制要调动管理者管理时间的积极性。控制往往被认为是消极的东西,但事实上并非如此。控制工作如果做得不好,它就是一种消极的、被动的时间管理方法。但如果能做好工作,也可以调动管理者的积极性,变消极为积极,变被动为主动。

2. 客观原则

控制必然会有许多主观因素在内,但是对时间管理工作评价,不应凭主观来决定,有效的控制要求有客观的、准确的和适当的标准。客观的标准是定量的,也可以是定性的。在每一种情况下,标准都应当是可以测定的和可以考核的。

3. 预防性原则

最好的控制,是在问题发生之前,而不是在问题发生之时或之后,实施控制不能同其它时间管理功能截然分开。预防性控制是同有效的计划一齐开始的。从准确预测、制定正确的目标,到建立有效的标准,都要有控制的观点,运用控制的方法。预防性控制的原则,就是要求把问题消灭在发生之前。

4. 纠正措施原则

如果一个控制系统最终没有相应的纠正措施,那么最后就会导致控制系统失控。一个有效的控制应当能够揭示出哪些环节出了差错、出差错的原因是什么,并能确定采取某些纠正措施,只有通过适当的计划调整、时间管理行为的调节等方法来纠正那些已揭示的或已发生的偏离计划的情况,才能证明控制是有效的。

5. 灵活性原则

控制应当从实现时间管理目标的目的出发,采用多种灵活形式达到控制的目的,既可以采取科学的手段,也可以运用经验的、艺术的方法进行控制。

二、控制的方法

根据控制的时间阶段不同,时间管理控制分为事前控制、实施行为控制和反馈控制三种。

1、事前控制

首先,控制始于计划。要有效地控制自己的时间,首先必须从有计划的安排时间着手。人们对时间的有效管理,主要表现在定量支出自己的时间上,要敢于向时间挑战,改变在时间面前无所作为、任其摆布的局面,成为时间的主人。这种控制的关键在于定量支出,即采取正确的计划手段。

其次,一个人要有效地管理时间,就必须养成良好的行为习惯。要排除来自自身的时间浪费因素,就必须建立良好的行为习惯。按照巴甫洛夫的观点,习惯是条件反射长期积累并强化成为一种“动力定型”的结果。习惯一经形成,就具有使动力自动化的作用。习惯具有以下性质:(1)习惯不是天生的,而是后天的学习获得的。习惯不是本能。本能只是一种倾向性,如饿了,想吃,这

是不学自会的。(2)习惯必须有一个特定的行为对象。(3)习惯是比较稳定的行为。形成某种习惯之后,其行为就比较持久、稳固。有时候,某种主要的习惯就构成了人的个性的主要部分。(4)习惯与社会观念有密切的关系,这是最主要的也是最重要的。这些社会观念有:理想、信仰、信念、价值观、人生观、幸福观等。(5)习惯是一种内在结构。人们有什么样的习惯,可以根据他的连续行为加以判断。习惯的形成有时是困难的,甚至是痛苦的,如果对某种行为努力坚持,予以培养,一旦掌握它并成为习惯,就会感到行动起来极其容易或非常自然,例如,确定每天用一定时间读书;晚上用几分钟时间检查一下当天的活动及思考第二天的计划等。习惯养成后,做起这些事情就不会感到艰难吃力。因此,人们应该养成按时、守时、准时和尊时的良好行为习惯。

2、实施行为控制

(1)立即开始。每一步指向目标的行动,实现得越早越好,决心不是在它们形成的时候,而是在它们产生发动作用的时候,把新的“刺激”传递到大脑。所以一旦产生了计划实施的决心,就立即开始行动;否则反起着强化原有行为的作用,减弱行为的内驱力,沉浸“明日复明日,明日何其多”的思维中。因此,立即开始,就是把握今天,而把握了今天,就意味着把握了自己的明天。

(2)持之以恒。计划和决策一旦制定,就要付诸行为,持之以恒,不能三天打渔,两天晒网,遇到一点困难,就放弃计划,半途而废,要保持高度的自觉意识和坚韧的毅力,努力按计划行事,不要把今天做的事推到明天。古人训“水滴石穿”,就是告诫人们做事要有恒心,只有坚持不懈,才可能实现自己的目标。

(3)排除干扰。在当前生活节奏日趋快速的社会里,时间对于管理者无疑是非常珍贵的。遗憾的是来自各方面的干扰往往

浪费了管理者的大量时间,甚至使他们费时费力而徒劳无功。因此,排除干扰,方能集中时间在自己的目标和计划上。

干扰具有一种巧妙的伪装,有时很少被人们识破,它们总是被人设想是合情合理的。随意来访者可以被认为是合理的,谁无缘无故来我们办公室里的呢?即使来访者的目的已经清清楚楚,不过是来闲聊,然而许多人仍然认为他是不应该受到责怪的。

这种干扰打乱了原订的工作次序安排,造成了紧张的假象,损害了工作目的,而且往往由于耽误了必需的信息而造成了真正的紧张。管理时间的人,既要排除外界因素的干扰,同时还要排除自己情绪等内在因素的干扰。

(4)防止拖延,克服惰性。人一般都有拖延的习性,克服这种惰性,迫使自己去追求自己的目标,是人们日常时间管理所必须面对的挑战。拖延的原因有许多种,如失败恐惧症,不管事情困难与否,一开始就怕做不好,千方百计找出不做的借口;不喜欢做某件事;不切实际,过分紧凑的计划等。要克服这种惰性,必须加强自律,进行有效的行为控制,以行动来抵抗任何借口,规定自己行为期限,事情完成后,可给自己奖励。

3、反馈控制

反馈控制就是对总体目标,阶段性计划,每日时间安排执行情况进行检查和调节,以修正目标或行为的偏差,对时间管理进行有效控制的行为。

(1)检查和调节。在执行时间管理计划时,不但要经常检查,而且要注意调节。因为计划毕竟是一种预测,很难与实际情况“严丝合缝”。所以,当发现计划与实践有较大的距离时,就要根据主客观条件,及时修正自己的原定计划。

对时间管理计划经常进行检查和调整,是使时间使用更趋于合理的方法。这样做,虽然会占用一些时间,但从长远看来,却

能节约大量的时间。我们可以运用信息反馈法,时间记录统计法等方法来收集情况,建立有效的检查和调节机制和程序,及时纠正偏差。

(2)内省。内省就是对自我的反省,是对自己思想和行为的检查,是对自我评价和再认识的过程。内省可以找出自我过失,肯定自我正确行为,鞭策自己,不断取得进步。

孔子的学生曾子说:“吾日三省吾身”即为每日多次反省自己。在时间管理过程中,应不断反省自己,经常考虑我的时间用在主要目标上了吗?原因何在?哪些事本不必去做,做了也无益于效果?哪些活动可以再少占些时间?需采取什么措施?别人浪费我的时间了吗?我浪费别人的时间了吗?哪些事虽紧急但对实际目标意义不大?怎样减少它们,把精力集中在能产生效果的事情上?等等。

上述分析,不但能帮助今天的你给明天的你提供很好的借鉴,不断改进时间管理方法,而且能培养乐观豁达、积极向上的精神,因为自省之后,如果没有过失,效果良好,自然高兴;如果发现了过错,立即改正,表明自己又有了进步,心情也很愉快。因此内省可以问出雄心,问出进步,长期坚持,就能鞭策自己向既定的目标迈进。

(3)借鉴。借鉴表现在两个方面,一是对他人时间管理的科学、合理方法予以吸收。每个人都会有时间管理的优良方法,只要善于发现和利用,就会逐步加强运用时间能力和技巧,提高时间效率。二是对他人合理评价进行正确分析和总结,有针对性地时间管理行为进行修正。人常言,当局者迷,旁观者清。往往其他人的建议和意见更为客观、合理。积极、毫无偏见地吸收他人的合理意见,比自我总结反省,有时更省时更有效。因此,我们应持谦虚态度不断学习,要善于吸取他人经验和方法,不断进

取;同时,要主动征求其他人的意见,虚心接受别人的建议,对有效的时间管理的方法予以合理消化吸收,不断完善自己时间管理。

第八章 时间管理的方法

时间管理方法,是指管理者为了实现时间管理目的,对工作、学习、生活等进行时间管理的具体手段和方式。本章在时间管理的基本理论和原则的基础上,详细分析浪费时间的因素及时间管理的自我诊断,结合时间管理实践经验,介绍时间管理的具体方法和技巧。使时间管理的理论和原则,转化为实际的时间管理具体方法。

第一节 杜绝时间浪费

所谓时间的浪费,是指在时间使用上无目的无计划的、被动的、自然的状况,是指不能理智地和人道地同时间打交道。

一、时间浪费因素分析

根据国内外调查和实践证明,管理者的工作效率低,无味地消耗时间,其主要原因是由管理者的主观因素和客观因素造成的(见图 8—1)

现对影响管理者时间管理的主要因素分析如下:

1. 消极情绪

消极情绪是浪费时间的最大原因。消极情绪,包括愤怒、悲伤、憎恶、不安、惊慌、恐惧、委屈、痛苦、张惶失措、不满、嫉妒、萎靡不振等,它是压抑人们积极性的一种内部障碍,受到这类消极

情绪感染的人,会感到心神不宁,极不舒畅,干什么提不起精神,学习和工作效率必然得不到提高。摆脱消极情绪,你会发现你拥有了意想不到的时间、精力和能力,与其悲伤,不如行动,给自己规定有意义的目标,并立即为达到这个目标而努力,可显著提高时间效率。

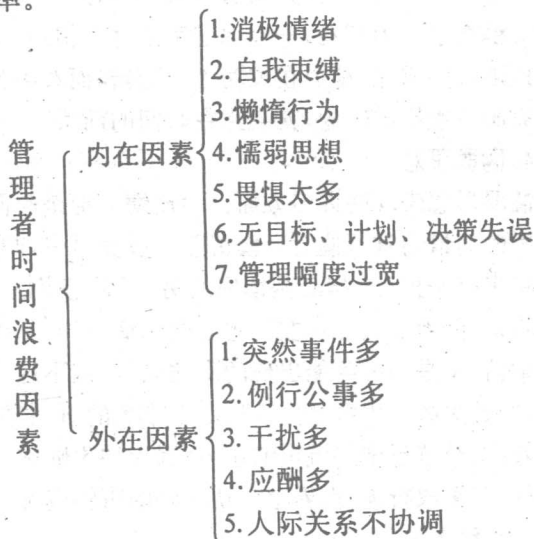


图 8-1 管理者时间浪费的因素

2. 自我束缚

人们管理时间的能力,在很大程度上由他的生活态度所决定。一个人如果自我束缚,就会由于自卑而自信心不足。他们在思维时会忐忑不安,心乱如麻,不能专注,无法决断,这会影响到人们创造力的发挥。自卑日久年深,会形成一种顽固的条件反射,做什么都认为自己不行了。本来能达到的目标,由于自我想象软弱,在没有开始努力之前就把机会丢失了。

3. 懒惰行为

意大利有句古老谚语：“懒汉从来没有时间。”确实，懒是管理时间的大敌，最浪费时间的因素无过于惰性，懒惰病患者的常见病是“明日复明日”。本来是举手之劳的事，总是不办，拖成为一个紧迫的问题，在你最紧张的时候来抢你宝贵的时间。克服惰性的关键在于马上行动，一旦你着手某件事情后，就一定要在规定的期限内完成它。精力在成功之中更新，而在事情的拖延中衰落。克服了懒惰的行为，就会跑在时间的前头。

4. 懦弱思想

懦弱思想表现在许多方面：(1)懊悔。扼杀时间管理能力中最有害的情绪就是懊悔。懊悔无力改变过去，却在浪费现在，削弱将来；(2)担心。担心是懊悔的另一面。懊悔指向过去，担心指向将来，两者都放弃现在。担心同懊悔一样，都无力改变要发生的事情，总是担心可能出现的不测风云，这不过是白白浪费时间。(3)怕失败。失败是生活道路上难免的事，若把它们都当包袱背着，会给自己带来沉重的压力。因为怕失败你可能缺乏行动的勇气，不采取行动，世界上一切美好的事物就都不会来到。

5. 畏惧太多

(1)对失去身份的畏惧。这种怕丢失身份的畏惧，主要是怕丢失职务和面子。平时用相当多的时间去处理人际关系，考虑问题既怕得罪上级，失去领导的信任，又怕得罪了同级和下级。为了表现自己与人无争，心胸大度，拼命花时间去讨别人的欢喜；有的甚至有意去打击别人，在各种场合抬高自己，以此来维护其职务身份。结果是浪费了自己的时间和精力。

(2)对失去支持的畏惧。任何管理者都需要支持，主要是来自领导和下属的支持。管理者应以自己出色的成绩去取得领导和下属的支持，但有些人却相反，每天的心思都在想领导喜欢什

么,下级期望什么,为此,他不得不花时间去研究许多互相矛盾的问题。例如,谦虚固然是一种美德,但过分谦虚会显得虚伪;清高固然是一种不足,但有时却能赢得尊敬;软弱表现无能,同时也能表现谦虚,易得到人们的同情;坚强表现自信,同时也能表现傲慢,易受到孤立;易怒,人们会以为您心胸狭窄;易笑,人们会以为你软弱可欺;诸如此类。有时为了赢得青年人的尊敬,不得不硬着头皮去模仿青年人行为;为了得到老年人的赏识,又必须违心地显得津津乐道去陪着干自己根本不感兴趣的事等。

(3)对失去朋友的畏惧。管理者的生活也是丰富多彩的,他不仅需要工作学习,同时也需要娱乐和社交,由于对失去朋友的畏惧,他不得不应付来自多方面的朋友。朋友来访,他不得不放下手头的工作;朋友要请客,不好意思谢绝;朋友找他帮助,只好满口答应,结果时间在这种畏惧中溜走了。

当然还有其他一些畏惧,诸如对失去控制的畏惧,对身体状况的畏惧,对家庭影响的畏惧,等等。这些畏惧都不应该有,但又普遍地存在着。所以,畏惧的根本是畏惧前进,无正确的时间管理目标。

6. 职责过多

所谓职责太多,通俗地讲就是管事太多。管理者职责太多的原因有三:

(1)职务太多。每个职务都有相应的职责范围,身兼其职,必负其责。不少管理者兼职过多,少则几个,多则十几个,甚至几十个,不仅数量多,而且涉及面广,既有党务,又有政务,还有群众团体的服务等。不少管理者不仅被本单位职务缠身,而且还兼其他单位的顾问。职务太多,有的是上级单位或其他单位强加的,有的是管理者本人允诺的,甚至是争来的。虽然整天忙碌,似乎做了许多工作,实际浪费了时间,工作效率低下。

(2)授权太小。有的管理者职务虽然不多,但由于授权太少,仍然是职责太多。管理者授权太少的原因是:自命不凡,认为自己什么都懂,轻视部属,怀疑他们的工作能力与水平,事必躬行;有些事本是下属的职责,但为了显示自己在此方面的才干,对下属工作横加干涉,甚至完全代劳。

(3)“精力过剩”。这并不是说管理者的确精力过剩,而是指他过多地干预别人的事,自觉不自觉地增加了自己的职责。如主动去接待例外的来访者,没有必要的出谋划策等。“精力过剩”的原因是:好奇心,什么都想试一试,管一管,不考虑自己的时间。

职责过多,必然是工作量大,事情繁杂,要做的事情接踵而来,给管理者造成很大的精神压力,影响工作效率。在这种情况下,管理者可能对外来的信息反应迟钝,降低业务水平,另外,事情一多,往往使人烦躁。科学研究证明,一个人心情好并且精力集中时的工作效率要比烦躁时高得多。同时,管理者由于职责太多,不能进行正常的管理行为,把大量的时间和精力花费在各种非主要问题的处理上,而该做的事却无暇过问。

如何有效地避免职责太多呢?(1)防止身兼数职,一个人的能力和精力总是有限的,要量力而行,对上级过多的委任,可申明理由婉言谢绝,并推荐更恰当的人选。(2)相信下属,大胆授权。(3)排除压力,每次只办一件事,并努力办好它;保持工作的弹性,进行适当休息。

7. 干扰太多

所谓干扰,就是正常的工作秩序被打乱。如突然的来客,上级计划外的约见,心烦意乱等。

干扰主要来自两个方面;内部干扰和外部干扰,简称为“自扰”和“他忧”。“自扰”,是指由于自己生理和心理等方面的原因,使自己不能连续和高效率地工作。从生理方面来讲,由于工作过

于劳累或睡眠不好,大脑没有得到充分的休息,容易产生精力不集中和疲劳现象,有意无意地中断工作。饮食也是很重要的方面,有人早晨不吃饭就上班工作,临近中午时饥饿难忍,一心盼着吃午饭的时间到来,不能高效率地工作。身体是工作的本钱,有人身体素质不好,不仅会干扰工作,而且会停止工作。从心理方面来讲,由于遇到不顺心的事,会引起工作时心情烦躁,态度冷漠,必然工作效率低下,有时会做错工作,影响其他人的工作效率。

“他扰”,是指来自他人或其他外部条件的干扰。这种干扰是不好控制的,实际上也不可能完全控制。当您正集中精力从事某项工作时,突然电话铃声响了,当您接电话时才发现这个电话与工作无关,而是同事间的寒暄问候,这不仅浪费了您的时间,也转移了您的精力,这本身就干扰了您的工作。假如电话铃响了您不接,就会形成一种心理压力:“这个电话内容会不会比我手中的工作更重要?是不是上级通知我去某个重要会议?会不会家中有急事?……”这种心理压力也会干扰了您的工作。“他扰”来自以下四个方面:

一是上级。上级找您布置工作,了解情况时,也许他有自己的计划,但他并不考虑您的计划,也不顾您是否正在忙于更重要的工作,是否有时间接待他,这正象您对下级一样。因此,上级会任意形成对下级工作的干扰。

二是同事。这是在工作中比较难处理的人际关系。工作中需要互相配合,互相支持,这里面难免有摩擦,形成干扰。您若不耐烦或继续工作,同事会说您高傲自大,看不起同僚,影响自己的情绪,这也会干扰您的工作。

三是下级。下级是您工作的基础,上下级交往沟通是工作的需要,有时您正在工作,下级突然找您请示问题,要求您解决不

必亲自出面解决的事情,或者找您叙叙家常等,这都会干扰您工作的正常进行。

四是外界。这包括人和其他环境。熟人、朋友、亲戚都可以无计划地与您联系,或发出邀请,或联系聚餐等,都会干扰您的工作。工作环境不适,如工作环境光线不足、汽车马达声、人们的喧哗声、突然飘来的饭菜香味等也会影响您的工作。

干扰会给工作带来很大危害,主要表现在:

(1)扰乱了正常的工作秩序。如果您是一个计划性很强的管理者,会深深体会到这一点。您可能正从事一件不许被干扰的工作,结果被干扰了,本来应该一天完成的工作,却花费了三天的时间。也许您正从事的工作象拉弹簧一样,绝对不能松手,否则将前功尽弃;例如,当写文章思考问题时,正巧来了灵感,却被打乱了,又得重新去想,即使这样,也不一定能捕捉到那刚消失的灵感,从而酿成无法弥补的损失。

(2)消耗精力。完成某项工作,需要管理者花费一定的精力,但由于工作中几次被人打断,结果完成这项工作就要比原来多消耗几倍的精力。干扰越多,精力越分散,多次把分散的精力集中起来,这本身就要耗费许多精力。

(3)导致烦躁。心理学家研究结果表明,一个人的心情对于工作效率有着十分重要的影响,干扰能导致人烦躁。当管理者正在干一件十分重要的工作时,遇到外来干扰他会产生烦躁情绪。

如何避免工作中的干扰呢?笼统地说,就是要遵循时间管理的原则,运用科学的时间管理方法,及时采取一些切实可行的措施,如管理者把自己的时间与分配公诸于众,让大家帮助执行,同时也要增强自己排除干扰的能力,使干扰的损失达到最小。

二、时间管理自我诊断

时间管理的诊断是对自己的时间使用情况进行自我分析,评价自己对时间的使用情况,了解自己时间使用的类型,明了自己的时间管理是否得力,方法是否得当,效益如何,对以后合理运用时间提供一些改进的方法,提高时间管理的有效性。

1. 自我诊断一般原则

其原理就是应用“案例诊断”的原理判断自己的时间管理的类型。把我们在时间管理上的实际处理情况搜集起来,以“案例”的形式分文别类归纳整理,提出常见的处理方式,从而标定自己的时间管理属于何种类型,然后再对一些主要影响自己的时间管理方式进行“会诊”,对一些“疑难之症”组织强有力的定向突破。时间管理自我诊断应遵循以下原则:

(1)求实原则。时间管理自我诊断是一种面对实际、有的放矢地评价自己时间管理类型的方法,因此,必须实事求是地标定好自己的想法和遇到这种案例时自己的处理方式,否则,就不会起到应有的作用。

(2)充实原则。我们在日常的生活中处理时间的方式多种多样,而事情出现的方式也千差万别,因此,要反复进行“案例会诊”,经常补充,自己掌握的案例越多,就越会使自己的工作井井有条,遇到雷同的案例也就可以得心应手、处理自如。

(3)提高原则。时间管理自我诊断也是一种自我训练的好方法。因此,要反复地进行,以加深自己对多种案例的处理方式的认知,并且努力把时间处理方式一步步地提高,以获得最大的效益。这样自然而然就会掌握时间的合理处理方式,而且还会更加重视时间,培养正确的时间观念。

2. 自我诊断法

为了确切了解自己掌握时间管理的程度,可以借鉴时间管理学者麦克尔·李宝夫设计的测验方法进行测试:

以下 10 个问题,代表一般的时间管理的准则,请据实写出自己行动的答案:

第一,我每天保留少量的时间做计划,并思考与我的工作有关的问题。

① 几乎从未如此。

② 有时如此。

③ 大部分时候如此。

④ 几乎经常如此。

第二,我为自己制定确切的书面表示的目标,并明确规定完成目标的期限。

① 几乎从未如此。

② 有时如此。

③ 大部分时间如此。

④ 几乎经常如此。

第三,我为自己拟定“每日工作计划表”,表中各个事项依据其重要程度按次序编排,我试图尽快做完重要工作。

① 几乎从未如此。

② 有时如此。

③ 大部分时候如此。

④ 几乎经常如此。

第四,我了解 80/20 原理,并作为办事的依据(所谓 80/20 原理,系指在一群事物中属于“重要少数”只占 20%,而属于“琐碎多数”的则占 80%)。

① 几乎从未如此。