

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

Time Management
Time Management

时间 管理

约翰·胡佛 著
尚涤非 佟陆离 译

优先完成正确的工作
优先完成正确的工作



吉林出版集团有限责任公司



哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

时间管理

优先完成正确的工作

[美]约翰·胡佛 著

尚涤非、佟陆离 译



吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

时间管理——优先完成正确的工作

著 者:[美]约翰·胡佛

译 者:尚涤非、佟陆离

总 策 划:孙亚飞

责任编辑:林海威

技术编辑:王玉峰

责任校对:王紫薇

封面设计:鸿圣工作室

出 版:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

发 行:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

印 刷:吉林省商务彩印有限公司

(长春市临河街 5556 号 邮编:130033)

开 本:850 x 1168 1/32

字 数:70 千字

印 张:5

版 次:2007 年 4 月第 1 版

印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN978 - 7 - 80720 - 662 - 0

ISBN978 - 0 - 06 - 114563 - 6

定 价:10.00 元

版权所有 侵权必究
印装错误请与承印厂联系

作者简介：

约翰·胡佛，曾在沃尔特·迪斯尼公司和麦格劳-希尔出版集团担任管理人员。婚姻家庭心理分析学硕士，人力资源和组织机构开发学硕士，人力资源和组织机构制度学博士。他是领导能力顾问、组织交流专家、组织行为顾问、研讨会组织者，并担任多家机构的管理顾问，其客户包括美国培训发展协会、波音领导中心、Delta 航空公司、IBM 公司、摩托罗拉公司、纽约培训协会、人力资源管理协会、施乐公司等等。

他执笔或参与著有 12 本管理和励志方面的书籍，包括《首席执行官们的秘密动机》，《我爱“笨”老板》，《和“白痴”在一起的日子》，《向“白痴”推销》，《建设性对抗的艺术》，《领导风格要互补》，《突破困境的领导艺术》（与丹尼·考克斯合著），《应对刺儿头》（本系列丛书）。

前言

为什么有些人管理时间不费吹灰之力，而另一些人却总落在时间的后面，气喘吁吁地追赶？当工作中不断出现障碍时，你该如何掌控好时间，按期完成任务？有没有诀窍能让你在向长期目标挺进的同时，游刃有余地应对老板突如其来的指令？

在本书中，我们汲取了一些商界优秀人士的成功智慧，以此来启发读者怎样管理时间。本书语言简练，设计精美，并且力求浅显易懂。

书中的“自我测试”部分帮助你评估自己在人员与项目管理方面的知识；“案例库”向你展示一些著名企业如何解决管理上的棘手问题；“重点提示”使你以更开阔的角度来认识管理中所遇到的挑战，突出具有创新性的解决方案；当你面临管理方面的挑战时，一些著名企业家的话语会给你激励和鼓舞。最后，如果你想更深入地探索管理问题，我们提供了一些这方面最重要，最具阅读价值的书目，供以参考。这些书的作者在时间管理以及相关领域中具有深远影响。理解他们的思想将对你成为一名优秀的管理者产生巨大的推动作用。

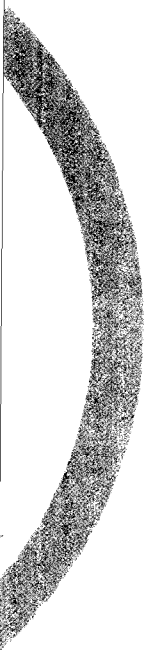
即便你并无兴趣深究这些问题，浏览本书也会增强你在支配时间方面的能力——使你能够对你的公司以及支持你的人作出贡献。

丛书编辑

目录

前言	viii
1. 优先安排时间	1
管理时间和目标	10
安排优先顺序	19
列出清单	25
管理清单和优先顺序	36
坚决完成	42
2. 统筹规划时间	44
日程安排	51
项目日程安排	60

3. 有效利用时间	66
管理干扰因素	68
保持健康的节奏	87
4. 职场时间管理	90
尊重他人的时间	96
让你的团队掌握重点	111
致力于自我改变	128
回顾	130
推荐书目	138



天有 86 400 秒，听起来

——好像很多，但过得却非常

快。无论时间如何飞速地

从你身边流过，要知道，即使是那些最有经验的时间管理者，他们的每一小时、每一分钟、每一秒，也都是以完全相同的速度向前嘀嗒嘀嗒地走着。

自我测试

你如何理解时间？

阅读下列描述,选择“是”、“否”或“不确定”。然后算出得分,并参看最后的分析。

1. 我工作中的大部分事情都是机械的,无法带给我个人满足感。

☐ 是 ☐ 否 ☐ 不确定

2. 我工作中的大部分事情对我的老板来说是非常重要的,但对我来说不是。

☐ 是 ☐ 否 ☐ 不确定

3. 我每天做的大部分事情都是千篇一律的,我的老板也不能真正从中受益。

☐ 是 ☐ 否 ☐ 不确定

4. 在家里,我做的大部分事情都是千篇一律的。无

论是我,还是其他人都不能真正从中受益。

☐是 ☐否 ☐不确定

5. 在家里,我做的大部分事情对别人来说是非常重要的,

但对我来说不是。

☐是 ☐否 ☐不确定

6. 在家里,我做的大部分事情都是机械的,无法带

给我个人满足感。

☐是 ☐否 ☐不确定

7. 我工作中的优先顺序是由别人安排的。

☐是 ☐否 ☐不确定

自我测试

8. 我在家里做事的优先顺序是由别人安排的。

☐ 是 ☐ 否 ☐ 不确定

9. 如果可能,我会以一种非常不同的方式来利用我的工作时间。

☐ 是 ☐ 否 ☐ 不确定

10. 如果可能,我会以一种非常不同的方式来利用我的个人时间。

☐ 是 ☐ 否 ☐ 不确定

得分

“是”:3分;“不确定”:2分;“否”:1分。

分析

23-30分 你认为自己控制时间的权利被剥夺

了,不能自己来安排如何利用时间及
决定优先处理哪些事情。因此,你觉
得自己的大部分时间都被浪费了。

17 - 22 分 你对自己时间的利用感到很矛盾。你
认为生活是要作出妥协的,而且因为
被逼无奈或心灰意冷,已经作出了妥
协和让步。

10 - 16 分 你有正确的时间观念,知道如何使用
时间,也不会因为别人而改变自己处
理事情的先后顺序。生活中你始终保
持工作和娱乐的平衡。

有些人似乎总能完成很多的工作，但这并不是因为他们拥有的时间比别人多，而是由于他们擅长对时

数字背后

浪费的时间

一位年薪 75 000 美元的管理人因为缺乏统筹规划，每天有一个小时无所事事，任其白白流走，就会为企业造成每年 9 000 美元的损失。按照同样的公式计算，可得出其他浪费时间者给企业造成的损失：

薪水	年损失利益
\$45 000	\$5 625
\$55 000	\$6 874
\$65 000	\$8 125
\$85 000	\$10 625
\$95 000	\$11 875
\$105 000	\$13 125
\$200 000	\$25 000

如果以上所有这些管理者在同一家公司就职，每天就会造成 81 294 美元的损失。

文章引自斯蒂法妮·温斯顿《条理分明的主管》（华纳出版公司，2001 年）

间进行管理。管理时间对你每天的工作、你的职业生涯、财政目标以及最终对你人生的成功都有着积极的作用。

“时间是生活的本质。”亚历山德拉·斯托达德在其所著的《有生命的时间》一书中这样说道。她认为，我

**除非首先弄清时间的去向，
否则一个人根本想不起要对时间
进行管理。**

——彼得·德鲁克

们无法在生活中创造时间，而是“在时间中创造我们的生活”。但是，人们总是觉得在自己的个人生活和职业生活中，时间一直在身后苦苦相逼。他们认为自己所拥有的时间只能用来过一种生活——或是个人的，或是职业的——但不能兼得。赋予时间更多的意义和使其变得更加高效，这两者之间的区别并不在于加快或放慢生活的速度，而是在时间这个对所有人都具有同等约束力的框架下，自己选择做些什么，是否充分利用了

目标愿景

设定目标的优先顺序

著名畅销书作家迈克尔·戈尔伯认为,职业生活的优先顺序问题是企业成功最关键的因素之一。他主张管理者应该首先设定合理的目标,然后根据具体情况进行时间的分配。

他的忠告是:不要把时间浪费在无法给企业带来更多活力的事情上。

文章引自迈克尔·戈尔伯《“e神话”又回来了》(柯林斯出版社,2005年)

自己拥有的时间。

有的人似乎对时间管理有着与生俱来的理解。幸运的是,对于其他人来说,这是一种可以学习和培养的技能。统筹学专家、畅销书作家斯蒂法妮·温斯顿认为,很多高级管理人员和CEO们似乎具备独特的时间管理和统筹才能,这使得他们能够在很大程度上提高自己的工作效率。的确,善于管理时间的人总是在一些关键领域拥有超乎常人的能力。例如,他们对于工作和

生活中的各种愿景目标有着清醒的认识,包括长期、每年、每月、每周和每天的目标。他们还擅长将这些目标分成更小的单位,并把这些小的单位转化成行动,并列出清单。最后,他们知道,完成中、长期目标意味着每天都在清单上把完成的任务划掉。

从最终意义上讲,管理时间的效果取决于个人动力的水平。你想从过去的错误中吸取教训的决心有多

目标管理的要素

对时间的管理可以从目标的制订和完成得以反映。下面是目标管理的3个要素:

- **长期目的**——这是你所做的努力的前进方向。一般来说,长期目的要用1年或更长的时间来完成。
- **具体目标**——这是为了达到长期目的所需的实际步骤。通常用一个月或更长的时间来完成。
- **任务**——这是为了实现具体目标,在每天和每星期内采取的行动。