

经理 阶梯



Manager Courses

时间运筹·工作计划

经理必备的职业技能
打好基础，扎扎实实、稳稳当当，一步一个台阶
——由主办经理而部门经理而高层经理

企业管理出版社

经理阶梯

时间运筹·工作计划

李福来 赵文华 编译

企业管理出版社

责任编辑:刘录正

版式设计:齐 观

封面设计:杨 群

图书在版编目(CIP)数据

时间运筹·工作计划/李福来、赵文华编译. - 北京:企业管理出版社,1998.5

ISBN 7-80147-041-9

I. 时… II. 李… III. ①时间-管理-管理人员-教材
②计划工作方法-管理人员-教材 IV. C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 13072 号

时间运筹·工作计划

李福来 赵文华 编译

*

企业管理出版社出版

发行电话:68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京市房山区东营乡燕南印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10.81 印张 247 千字

1998 年 7 月第 1 版 2000 年 2 月第 2 次印刷

定价:19.90 元

ISBN 7-80147-041-9/F·039

时间运筹篇

目 录

时间运筹学

第一章 时间运筹观念

- 1 第一节 时间观念
- 3 第二节 时间运筹观念
- 5 第三节 有效运筹时间
- 7 第四节 时间运筹类型

第二章 时间运筹策略

- 9 第一节 整体运筹一生时间
- 11 第二节 抓住最佳时间和时机
- 14 第三节 增扩时间容量
- 19 第四节 时间的科学运筹

第三章 时间运筹方法

- 26 第一节 时间的分析
- 30 第二节 成功地策划时间表
- 36 第三节 24 小时的科学运筹
- 48 第四节 有效工作时间运筹

第四章 时间运筹效率

- 65 第一节 提高单位时间利用率
75 第二节 时间运筹效率方法
85 第三节 找寻片断零碎的时间
96 第四节 运用电脑
-

第五章 时间运筹障碍

- 100 第一节 时间蛀虫及防治
103 第二节 时间窃贼及防治
111 第三节 作决定中的障碍及防治
-

工作计划篇

第一章 工作计划的性质和目的

- 119 第一节 计划的性质
122 第二节 计划的类型
133 第三节 计划的重要性
136 第四节 计划的步骤
142 第五节 计划的过程：合理的方法
144 第六节 计划的期限：长期计划
152 第七节 计划必须采用开放系统方法

| | | |
|-----|--------------------|--|
| | 第二章 目标管理 | |
| 154 | 第一节 企业的总目标和一定时期的目标 | |
| 160 | 第二节 目标管理的性质 | |
| 164 | 第三节 目标管理的过程 | |
| 169 | 第四节 目标管理的优点 | |
| 171 | 第五节 目标管理的弱点 | |

| | | |
|-----|--------------------|--|
| | 第三章 确定前提条件 | |
| 177 | 第一节 提出前提条件:计划的环境 | |
| 178 | 第二节 前提条件的种类 | |
| 180 | 第三节 环境预测:确定前提条件的关键 | |
| 188 | 第四节 有效地确定前提条件 | |

| | | |
|-----|----------------|--|
| | 第四章 决策 | |
| 191 | 第一节 决策是计划的关键步骤 | |
| 193 | 第二节 拟定抉择方案 | |
| 194 | 第三节 限定因素原理 | |
| 195 | 第四节 评价的基本过程 | |
| 201 | 第五节 选取抉择方案的依据 | |
| 204 | 第六节 评定决策的重要性 | |
| 205 | 第七节 决策工作中的政治 | |

第五章 使工作计划富有成效

- 209 **第一节 为什么人们在工作计划中会发生失误**
- 212 **第二节 工作计划的限制条件**
- 219 **第三节 建立适宜工作计划的气氛**
- 225 **第四节 创造性**
-

第六章 控制系统与控制过程

- 229 **第一节 维持控制工作的两个基本前提条件**
- 231 **第二节 控制工作的基本过程**
- 234 **第三节 反馈控制**
- 237 **第四节 前馈控制**
- 244 **第五节 进行有效控制的必要条件**
- 250 **第六节 关键的控制点和标准**
-

第七章 控制技术和控制方法

- 255 **第一节 使传统的预算控制发挥作用**
- 257 **第二节 传统的非预算控制方法**
- 263 **第三节 改善信息技术处理手段**
- 272 **第四节 程序的计划和控制**
- 276 **第五节 时间事件网络分析**

| | |
|-----|---------------------------|
| | 第八章 工作成效的全面控制 |
| 285 | 第一节 预算汇总表和预算报表 |
| 287 | 第二节 损益控制 |
| 289 | 第三节 人事组织的衡量因素和控制方法 |
| 296 | 第四节 企业的自我审核法 |

| | |
|-----|--------------------------|
| | 第九章 直接控制:确保有效的管理 |
| 298 | 第一节 间接控制 |
| 303 | 第二节 直接控制的原理 |
| 306 | 第三节 管理审计 |
| 312 | 第四节 对主管人员具有挑战性的任务 |
| 316 | 第五节 培养更有能力的主管人员 |
| 320 | 第六节 需要有才能的领导者 |

| | |
|-----|-----------------------|
| | 第十章 计划和控制的主要原则 |
| 321 | 第一节 计划的主要原则 |
| 323 | 第二节 控制的主要原则 |

第一章 时间运筹观念

第一节 时间观念

从经济学的角度来看,时间是人拥有的生产资源之一。

从哲学的角度来看,时间和空间分别是物质的广延性和持续性的反应。时间是构成生命的材料,生命是用有限的时间累积起来的,这是时间的“有限性”。时间既不能创造,也不能返还;既不能储存,也不能迭加使用。这种“一维性”,使时间只能依照过去、现在、将来这一个方向发展。

《奇特的一生》作者格拉宁曾哀叹:为什么有能量守恒律,有物质守恒律,而没有时间守恒律呢?他说:“……这失去的时间肯定在什么地方存在着——作为对我们的谴责,作为我们的罪孽而存在着。”可见没有一种不幸可与失去时间相比了。

时间的宝贵,还在于它既是一个常数,公平地给人们以每天24小时;又是一个变数,善用则多,妄用则少。对于珍惜它的人,一分钟劳动,就有一分钟成果。对他们来说,赢得时间就是有了变宏图为现实的桥梁,有了变理想为成功的通途;对于不爱惜它的人,所得到的报酬则很少很少,甚至是零,有时还是负数。伟大诗人和戏剧家莎士比亚有句名言:“放弃时间的人,时间也会放弃他。”

1955年,76岁的爱因斯坦病重时,感觉自己将不久于人世,一位老朋友问他想要什么,他说:“我只希望还有若干小时的时间,让我能够把一些稿子整理好。”在去世的前几天,他还在改写一篇论文。临终前的几小时,他还让身边陪伴他的亲人去休息,他说:“我

还要在这里做我的事。”

翻开爱因斯坦的传记，你会看到他在学校刻苦求知，“把其他的一切统统抛掉”；会看到他在专利局当小职员时，挤出与别人聊天的时间钻研相对论；会看到他在花甲之年，拒绝了几位老物理学家的看戏邀请而珍惜每“一个钟头”。至于他在推婴儿车、等人，以及一些日常生活中表现出的惜时如金的事例，更是不胜枚举。纵览古今，横观东西，凡有所作为者都有极强的时间观念。

正确的时间观念应体现什么？

(1) 要追求成果目标。有人每天都早起运动，但年复一年仍大腹便便；有人每天都学习外文，但久久仍派不上用场。这些都是只知耕耘不管收获的结果。这样只是埋头苦干而不计成果，对工作与个人就只有苦劳而没有功劳了，实质是浪费了时间。

(2) 要根除浪费时间的习惯。许多人把疏懒、散漫、杂乱归为天性，更将误时误事、不拘小节等言行，美其名为浑然天成的洒脱。实际上，这些都是后天养成的习惯。对待时间需要根除做事的不良习性，不能以天性为托辞。

(3) 要注重效益。一天拜访 20 个客户，看似颇有效率，但如果没有一纸订单，其效益还不如针对 5 个客户做充分准备。欲速则不达，是仓促行动而省略规划的结果。

(4) 要循序渐进。不眠不休夜以继日，精神虽然可嘉，但实际上，彻夜未眠、生吞活剥，不仅效果不显且浪费数倍的精力与时间。工作是一点一滴分配在若干时日而渐进完成的，绝不是只凭一口气仓促行事。

(5) 要加强计划性，劳逸结合。休闲的时间与休闲的项目是计划中不可缺少的部份。一年的周末与假日合计有上百日的空档，匀出三分之一来做计划性的休闲活动，也够旅游、看电影、养鸟种花了。忙里偷闲往往是工作分配不当挤压出来的本能反应，其结果不

是“忙里偷闲”，就是浪费金钱与残害身心。

第二节 时间运筹观念

时间，是神奇的和令人神往的。当我们谈论时间时，谁也拿不出来，也提不出抽象的叫作时间的东西，时间问题包含着十分深奥的学问。那么，在复杂的时间里，人们能不能把握其特点而加以运筹呢？能。时间本身除了有限性和一维性、均等性及流逝性外，它还有永恒性和无限的连续性、顺序性及不可逆性、间断性、瞬逝性。我们既要用时间的永恒性不断激励自己，也要用时间的瞬逝性和不可逆性约束自己，不白白放过每一天、每一小时、每一分钟……

当代著名的法国未来学家贝尔特朗·德·茹维涅里提出，在未来的社会，人感到最主要的不是能用于买到一切的钱，也不是商品，而是业余时间——这种时间可给人们以知识和文化。当前我们所处的时代，是高度讲究时效的时代，时间的观念越来越强，时间的精确度越来越高，时间的效能关系到社会的进程。据载，这几年，美国有越来越多的经理人员向“支配时间的专家”请教，学习怎样安排处理他们繁重的工作，妥善利用他们的时间。国际商用机器公司之类的大企业也派出经理人员去学习这种支配时间的课程。于是，时间专家们的办公处一时间门庭若市，生意兴隆。十几年前，一次课程向顾客收费一百美元，至今已提高到几千美元了。有的支配时间专家著书立说，论述如何支配时间，书籍出版，不胫而走，顿时成为最畅销的热门货。

研究未来学的学者曾预言：当人们有更多的时间由个人支配时，必须设立如何安排、利用空余时间的课程；必须导致空余时间大型工业和娱乐业的大发展。国外的学者提出了“余暇消费”的命题，对余暇的合理利用和创造性利用作了多种分析。1970年在日

内瓦举行的欧洲娱乐会议通过了一个《余暇宪章》。可见时间和业余时间的利用被人们重视到什么程度！所以，在历史要求我们对时间有更高要求的时代，我们必须学会时间运筹。

时间运筹是知识爆炸时代对成功者提出的要求。人类前进的步伐有个“加速度”。据统计，本世纪以来，世界上开拓、创造新知识的科研人员的人数，每 15 年翻一番；近 10 年的发明创造，比以往 2000 年的总和还多，研究周期也大大缩短。例如，为了推广纸历时 1000 年，而蒸气机历时 80 年，电话历时 50 年，飞机历时 20 年，激光历时只有 2 年。1980 年，美国“先驱者”号探测土星的结果，使一位美国科学家感慨地说：“在上两周里，我们对土星的认识，至少猛增了 1000 倍！”据有人统计，人类知识的总和，每 7~8 年就翻一番。一方面是知识的爆炸，另一方面是知识老化。发达国家 4 年间的大学毕业生，已有 50% 的知识失效；再过 5~6 年，100% 失效。总的看，现在知识的失效率，比 40 年代加快一倍。据有人估计，现在出生的人，等他到大学毕业后，世界知识量将增为目前的 3 倍。到他 50 岁时新的知识又将增加到 2~30 倍。那么，在这个形势面前，为了不被时代抛弃，研究一下成功的时间运筹问题，就成了势在必行的事情。

时间运筹，是掌握时间节约规律的要求。“时间学”是一门亟待开拓的新兴学科。古代的哲学家是最先理解时间的价值的，他们就试着想个什么法子去给时间戴上笼头，使它驯服，了解它的本质。从古到今，又有多少科学家和哲学家为研究时间付出了巨大的劳动。恩格斯说：“利用时间是一个极其高级的规律。”我们研究利用时间的规律，就是为了进一步揭开时间的奥秘，研究和掌握时间有哪些特性，更好地挖掘时间潜力，合理地分配时间，科学地使用时间，不断提高时间利用率，高效能地进行富有创造性的劳动。

时间运筹，是实现现代化的迫切需要。据载，1957 年，苏联把

第一颗人造卫星推进轨道,美国人大吃一惊! 查找原因,为什么苏联超过我们?认识到军备竞赛的背后是科技竞赛,科技竞赛的背后又是人才的竞争。现代化不但需要现代化设备,更需要建设现代化的人才。现代化,反应在时间上的明显特点:一是现代科学技术日新月异,更新快;二是由于用先进的科学技术处理大量信息,效率高;三是随着科学技术的发展,准确性强。所有这些都对成功提出了更高的要求。但是,我们整个社会的时间观念与高度讲究时效的要求还有很大的矛盾。所以,要实现现代化,就要求在我们每个人的头脑里首先确立现代化的时间观念,即时间运筹观念。

第三节 有效运筹时间

不管你的资质、个性或家世如何,每个人一天都只有 24 小时,不多也不少。

也许你有个朋友硬是能抽出时间做研究,在学术会议中发表论文,而且兼顾运动与娱乐。另外一个朋友不但在公司里升得快,还有时间和家人在一起,甚至参加义务工作。你也希望能在有效率地工作一天之后,再去看场电影。但是,当你什么都想做的时候,表现反而不如人意。

能有效运筹时间的人不是超人,只不过他很清楚自己的目标,能优先办完重要的事情。

为什么有效运筹时间这么重要呢? 因为时间运筹不得当会导致计划不能如期完成、让老板失望、取消约会、激怒朋友、延误假期等恶果,也会引起自卑、忧郁、事业不成功、亲子关系冷淡、与朋友止于泛泛之交等并发症,甚至养成一些坏习惯,例如吃得太多、抽烟、懒洋洋等。

幸好,有效运筹时间是一种可以学习的技巧。善用时间的人往

往有一些好习惯,例如拟定长程、短程计划,以比较实际的观点安排日程表,有效地利用时间休息,把工作看成机会,而非义务。

运筹时间的方法不止一种,也不能单由成就来衡量一个人是否有效运筹时间。有些公司主管达到了工作上的目标,却牺牲了健康、休闲生活和人际关系。

下面是有效运筹时间的基本原则:

(1) 决定优先次序。订下长程、短程目标。

(2) 专心。改掉心不在焉的习惯,将别人的干扰(例如电话和访客)减到最低限度。

(3) 切实地订下重要计划完成的期限。

(4) 把重要计划分成几部份。这样的好处是:①事情变得比较容易处理;②每完成一小步,你就有成就感;③更容易追踪自己的进度;④可以避免操之过急(在短时间内做完一大堆工作)或到最后一分钟才匆匆赶工。

(5) 列一张约会的清单。

(6) 说“不”。学会拒绝别人。

(7) 列一张“待办的事”清单。帮助你确实执行每天的计划。

(8) 定期修正长程、短程目标。

(9) 把重心放在目前。不要为未来担忧,也不要浪费时间为过去懊悔。但是永远要记取过去给你的教训,以及现在的努力可以如何改进未来的生活。

(10) 有不明白的事,就请教知道的人。

(11) 尽量避开人潮。挑非尖峰时间购物、上餐厅吃饭或去银行存取钱,例如邮局在下雨天通常不会大排长龙。

(12) 多储存一些不会坏的家用品。如此可以减少购物的时间。

(13) 找出处理每一件事情最好的方式。例如要通知某人一件

事情,先考虑究竟打电话、寄信,还是亲自拜访最有效率。

(14) 估计做每件事情所需花的时间。例如梳妆打扮、交通等,然后规定自己在一定时间之前出门,以免迟到。

(15) 避免杂乱。定期划出时间整理东西,丢掉或卖掉多余的东西。

(16) 在接到信或电话的同一天回信或回电。

(17) 先做必须做的事。不要挑最容易或你最喜欢做的事下手。

(18) 记住你自己才是生活和时间的主人。

第四节 时间运筹类型

美国的一位行为心理专家吉姆·罗恩研究指出,一般人对时间的运筹管理,大致可分为4种不同的态度——“游荡者的心态”、“朝九晚五的时间管理者”、“工作狂”、“开明的时间管理者”。他分析这4种人的特性分别如下:

“游荡者”完全忽视时间这回事。他们选择的生活方式是愈没有组织愈好,他们让生活漫无目的地飘游。如果他们有工作,通常都为时短暂。因为他们反抗任何组织、任何控制时间的企图。吉姆·罗恩称这种“沿着生命的公路流浪”的生活态度,将阻碍一个人获得进步,无法游荡出更好的生活。

第二种“朝九晚五的时间管理者”。占最大多数,对时间的态度介乎游荡者和工作狂之间。这种人似乎在温和的压力下运作得最好,他们一次只能处理几件事,到了晚上则希望能无牵无挂,好好地与家人相处,但又常常事与愿违。因为,他们认为追求成功就必须付出代价,所以只得在某些方面牺牲。

第三种“工作狂”。对这种人而言,工作永远不嫌多。他们可以

每天工作 12~13 小时以上。不过，工作狂不一定是赚钱最多的人，因为他们往往是喜欢工作更胜于工作的成果。他们马不停蹄，只有在睡意被驱散、享受被拒绝以及众多的任务被完成时，才会感到满足。

第四种“开明的时间管理者”。也是吉姆·罗恩认为最理想的一种人。他们把时间分配给生活的每一方面，甚至安排无所事事的时间，容许自己偶尔也作个游荡者；他也和朝九晚五的人一样，知道限制工作时间，但他会把时间分配给其他有价值的事，例如家庭。他们绝不怕长时间工作，有时候他们也像个工作狂，但只有在必要时才如此。开明的时间管理者讲究使生产力倍增的方法，他注重工作时间的生产力而非投入更多的工作时间。