

“十一五”全国教育系统干部培训·校长培训用书

XIAOZHANG SHIJIANGUANLI

中小学校基本管理校长培训教程 四

校长时间管理

韦昌勇 主 编

王文蓉 编 著



世界科学出版社

“十一五”全国教育系统干部培训·校长培训用书

中小学校基本管理校长培训教程④

校长 时间管理

汪文蓉 编著



世界出版

图书在版编目(CIP)数据

校长时间管理/韦昌勇主编. —北京:世界知识出版社,2007. 10

中小学校基本管理校长培训教程④

ISBN 978-7-5012-3227-7

I. 校… II. 韦… III. 中小学-校长-学校管理-时间学-教材 IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 153334 号

责任编辑 郭宝珍 李广顺

图书策划 杨再鹏

封面设计 王 灿

责任校对 张 永

责任出版 赵 玥

书 名 中小学校基本管理校长培训教程

编 著 王文蓉

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号(100010)

印 刷 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

经 销 各地新华书店

开本印张 720×965 毫米 1/16 8 印张

字 数 135 千字

版次印次 2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-3227-7

定 价 238.00 元(全 10 册)

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 翻印必究

目 录

I 时间管理理论

- 1 让时间增效 3
- 2 时间管理的实质 8
- 3 时间管理面对面 12

II 时间的轨迹

- 1 做时间日志 31
- 2 认识你的环境 37

III 校长的时间利用率

- 1 分析每一天 41
- 2 评价每一天 44
- 3 反省每一天 45
- 4 改善每一天 50

IV 校长人生

- 1 职业生涯规划 61
- 2 人生目标 63
- 3 长期的职业目标 65
- 4 短期的职业目标 68
- 5 审视校长人生 70

V 计划每一天(上)

- 1 工作任务分类 77
- 2 工作任务排序 79

VI 计划每一天(下)

- 1 效力的观点 85
- 2 帕累托法则 87
- 3 重要性和紧急性 88
- 4 每天更新 91
- 5 了解你的身心状态 95
- 6 一览表 96

VII 办公室中的物、事与人

- 1 办公桌物品 103
- 2 文件处理 103
- 3 工作空间 105
- 4 不速之客 106
- 5 因材施教 高效工作 110

VIII 运筹他人的时间

- 1 分析信息流 113
- 2 同事间的协调 114
- 3 应对上司 115
- 4 名人与时间 118

I

时间管理理论

一位哲人看到一位农夫在砍树，每一下都只能砍下一小块树皮，他发现，原来是那位农夫的斧子实在太钝了。

于是哲人问农夫：

“你为什么不把斧头磨快了再砍？”

农夫回答说：

“我从早到晚一刻不停也砍不完这些树，哪儿有时间磨斧子！”

1

让时间增效

学习时间管理，首先了解一下时间管理理论的历史演进。因为科技发展的过程中，每一个人追求的就是更好的效率、效能、效果。在追求的过程中，如何去节约更多的时间，如何把时间投入到最有效率的结果上，历史上曾存在几种方式，这种方式间发生的变化就好像一个历史的演进。

不同时间的管理理论有不同的规范和要求，也体现了各自不同的特点。

第一代时间管理理论。只要求对所做的事有一个大略的估计，然后写在比较随意的地方。比如写在纸条上，起一个备忘录的作用，在一天工作结束时拿出来检查一下，凡是做完的事就划掉，还没做的就添到第二天的备忘录上，所以又称备忘录型的时间管理。它的优点有两条：一是顺应事实，灵活应变，对重要事件予以充分关注；二是对实行者没有压力。但是这种备忘录型的管理没有严谨的架构，忽略了整体性，显得有点儿像应付局面一样。

第二代时间管理理论。注重规划，要求制定比较规范的时间表，记录应该做的事情并限定完成期限。这使预定工作的任务完成率大大提高，但同时又陷入了一切要事先安排的僵化之中，对没有预计到的重要事件缺乏足够的灵活性。

第三代时间管理理论。在继承前两代理论的准备与规划优点的同时，强调以价值为导向的计划，注重针对工作与生活目标的效率，重视一系列事件的详尽安排及顺序确定，关注生活与工作中井然有序的状态。然而过于看重效率，使这一时间管理方式缺乏宏观视野和远见，因而对于事物的进程不能在全局上给予把握。

第四代时间管理理论。超越前三代时间管理理论的一个突出表现是：从单纯追求时间管理的效率转为关注时间管理与工作规划的合理方向性。这与中国古代成语“南辕北辙”要表达的意思是类同的。

从前有一个人，从魏国到楚国去。他带上很多的盘缠，雇了上好的车，驾上骏马，请了驾车技术精湛的车夫，就上路了。楚国在魏国的南面，可这个人问青红皂白让驾车人赶着马车一直向北走去。

路上有人问他的车是要往哪儿去，他回答说：“去楚国！”路人告诉他说：“到楚国去应往南方走，你这是在往北走，方向不对。”那人满不在乎地说：“没关系，我的马快着呢！”路人替他着急，拉住他的马，阻止他说：“方向错了，你的马再快，也到不了楚国呀！”那人依然毫不醒悟地说：“不要紧，我带的路费多着呢！”路人极力劝阻他说：“虽说你路费多，可是你走的不是那个方向，你路费多也只能白花呀！”那个一心只想着要到楚国去的人有些不耐烦地说：“这有什么难的，我的车夫赶车的本领高着呢！”路人无奈，只好松开了拉住车把子的手，眼睁睁看着那个盲目上路的魏人走了。

那个魏国人，不听别人的指点劝告，仗着自己的马快、钱多、车夫好等优越条件，朝着相反方向一意孤行。那么，他条件越好，他就只会离要去的地方越远，因为他的大方向错了。

寓言告诉我们，无论做什么事，都要首先看准方向，才能充分发挥自己的有利条件。只有这样，那些好的条件才会发挥应有的效率，如果方向错了，那么有利条件只会起到相反的作用。即使用现代的知识来看，地球是圆的，他总有走到楚国的那一天，但可以想见，等他到达楚国的时候必然已是老朽不堪，人生的大好光阴就因他的方向性错误而虚掷了。

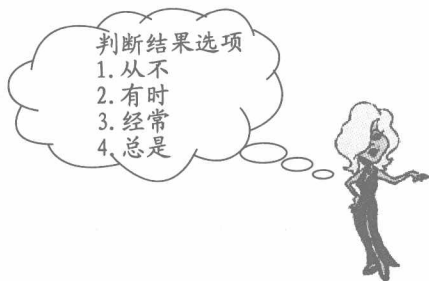
所以第四代时间管理理论所关注的焦点是：要求每一天、每一个时段的活动，都要不断接近设定的目标，不论完成任务的方式多么精巧，多么高效快速，如果不能产生接近原定目标的效果，都是不可取的，是必须反对的。

从四代时间管理理论发展的简单回顾看，人们越来越注重时间管理的科学性与合理性，而由于时间的特性在于无法增减和挽留，所以所谓利用好时间就必须以一定时间内工作或生活的价值高低来衡量。在同样的时间里，你所做的事情价值高，则你的时间利用率就高；反之则低。一句话，时间管理的宗旨就是想方设法让时间增效。

要让时间增效，这里有一句忠告就是：善用你的时间。这句看似十分简单的话其实包含了一个非常朴素的真理——时间是留不住的。你只能在它从你身边匆匆而过时好好加以利用，而要利用好它，就需要对它进行管理。不

要以为只有无所事事才是浪费时间，也不要以为忙忙碌碌就是在利用时间，衡量时间利用得好与坏，不是看你有多忙，而是看你正在忙的事情有没有价值，有没有结果。若有，那么你的忙碌是有意义的，否则，忙碌只是你回避什么问题的某种借口。所以，把你从现在开始还拥有的时间管好。

首先需要弄清楚自己在时间利用方面做得怎样。看看下面的陈述，并与你真实的情况相对照并选择相应的判断。判断分为四种，按照下边提示框的顺序，如果你的情况与陈述的情况相比，属于“从不是这样”或“从来没有过”，则选1，并记1分；如果两相比较，你的情况“总是”与陈述的相同，则选4，并记4分；在1和4之间的情况则相应做出2或3的选择，并计2分或3分。然后将各句陈述得分累加起来，最后查看得分情况并加以分析。



准时出席会议并为会议做好准备。	(1)	(2)	(3)	(4)
设置能让与会者都能看到的时钟。	(1)	(2)	(3)	(4)
自己组织的会议达到了预期目的。	(1)	(2)	(3)	(4)
自己组织的会议准时结束。	(1)	(2)	(3)	(4)
立即拆阅送来的信函。	(1)	(2)	(3)	(4)
快速浏览有关的报纸和杂志。	(1)	(2)	(3)	(4)
把自己订有、但很少看的报纸杂志订单退掉。	(1)	(2)	(3)	(4)
阅读外单位当天传来的资料。	(1)	(2)	(3)	(4)
在没有其他校领导打扰的情况下完成工作任务。	(1)	(2)	(3)	(4)
规定自己一天当中被别人打断的次数。	(1)	(2)	(3)	(4)
留出一定的时间接待教职工。	(1)	(2)	(3)	(4)
在无人打扰的地方考虑全校发展战略性问题。	(1)	(2)	(3)	(4)
告诉来电者自己稍后回电，尽快使手头工作告一段落，然后回电。	(1)	(2)	(3)	(4)

明确给自己限定每次打电话的时间。(1) (2) (3) (4)

指示办公室或相关人员对自己的电话进行筛选。(1) (2) (3) (4)

规定每天亲自接待教职工（包括退休教工）的次数。
(1) (2) (3) (4)

收到学校各种报告材料后先进行快速阅读，而不是马上细读。

(1) (2) (3) (4)

稍后再细读上述材料。(1) (2) (3) (4)

将文件格内的物品保持在可控制的规模内。

(1) (2) (3) (4)

自己清理办公桌上的文书资料。(1) (2) (3) (4)

把自己能完成的工作委派给其他老师。(1) (2) (3) (4)

追踪询问委派的工作进展与结果。(1) (2) (3) (4)

明确限定下属及各部门所写报告的字数，并鼓励字数用得少的报告。

(1) (2) (3) (4)

把有关信息及时告诉需要的人。(1) (2) (3) (4)

思考问题与行动的时间长度之间有一个平衡点。(1) (2) (3) (4)

开始工作前列出每天要做的事情。(1) (2) (3) (4)

坚持每天工作的小时数不超出给自己预定的时间。(1) (2) (3) (4)

努力与教职工保持直接联系。(1) (2) (3) (4)

注重每位校领导积极的工作态度与作风。(1) (2) (3) (4)

知道自己每天所完成的工作中，重要的和紧急的所占比例。

(1) (2) (3) (4)

在完成上述得分的累加后，请对照下列的评判来了解你目前使用时间的状况。必须树立这样的信念：无论你的得分有多少，总会有可以改进的地方。应该在时间管理理论的指导下，发现你在工作上的薄弱环节，运用书中揭示的有关技能帮助你建立个人的时间管理规范，形成你良好的管理运用时间的习惯。

30-60：你需要学会有效地使用时间，减少拼体力拼强度的工作时间限度；

61-90：你已经摸索出较为合理的时间运用技巧，但许多方面还有改进的必要；

91-120：你能够非常有效地利用时间，请及时总结回顾你的时间管理，寻找更高效的工作方式。

案例 1-1

警惕你的“时间窃贼”

我们在童年时代对于光阴的流逝，很少有感触，但是随着年龄的增长，时间对我们的价值也愈来愈高。尤其是逢年过节，总有时不我待、韶光不为少年留的感慨。

时间如同金钱，愈是懂得利用的人，愈感觉它的价值；愈是贫穷的人，愈感觉它的可贵。问题是当我们富有时，往往不知如何利用而任意挥霍，真正需求的时候，却已经所余无几了。

管理学大师彼得·杜拉克曾说过：“不能管理时间，便什么也不能管理。时间是世界上最短缺的资源，除非严加管理，否则就会一事无成。”

据时间管理学研究者们发现，人们的时间往往是被下述“时间窃贼”给偷走的。

一、找东西

据对美国 200 家大公司职员做的调查，公司职员每年都要把 6 周时间浪费在寻找乱放的东西上面。这意味着，他们每年要损失 10% 的时间。对付这个“时间窃贼”，有一条最好的原则：不用的东西扔掉，不扔掉的东西分门别类保管好。

二、懒惰

对付这个“时间窃贼”的办法是：

1. 使用日程安排簿；
2. 在家居之外的地方工作；
3. 及早开始。

三、时断时续

研究发现，造成公司职员浪费时间最多的是干活时断时续的方式。因为重新工作时，这位职员需要花时间调整大脑活动及注意力后才能在停顿的地方接着干下去。

四、惋惜不已或白日做梦

老是想过去犯过的错误和失去的机会，唏嘘不已，或者空想未来，这两种心境都是极浪费时间的。

五、拖拖拉拉

这种人花许多时间思考要做的事，担心这个担心那个，找借口推迟行动，

又为没有完成任务而悔恨。在这段时间里，其实他们本来能完成任务而且应转入下一个工作了。

六、对问题缺乏理解就匆忙行动

这种人与拖拉作风正好相反，他们在未获得对一个问题的充分信息之前就匆忙行动，以至于往往需要推倒重来。这种人必须培养自己的自制力。

七、分不清轻重缓急

即使是避免了上述大多数问题的人，如果不懂得分清轻重缓急，也达不到应有的效率。

区分轻重缓急是时间管理中很关键的问题。许多人在处理日常事务时，完全不考虑完成某个任务之后他们会得到什么好处。这些人以为每个任务都是一样的，只要时间被工作填得满满的，他们就会很高兴。或者，他们愿意做表面看来有趣的事情，而不理睬不那么有趣的事情。他们完全不知道怎样把人生的任务和责任按重要性排队，确定主次。在确定每一天具体做什么之前，要问自己三个问题。

1. 我需要做什么？——明确那些非做不可，又必须自己亲自做的事情。

2. 什么能给我最高回报？——人们应该把时间和精力集中在能给自己最高回报的事情上。

3. 什么能给我们最大的满足感？——在能给自己带来最高回报的事情中，优先安排能给自己带来满足感和快乐的事情。

随时警惕你的“时间窃贼”，切记珍惜时间就是珍惜生命。时间是生命的本钱，一个人浪费了时间就是送掉了自己的生命。时间来得匆匆去得也匆匆，要想使自己的生活更有意义，就应该珍惜属于自己短暂的时间。

时间对每个人来说都是平等的，珍惜时间的人就会得到无穷无尽的财富，而浪费时间的人将一无所有。

2

时间管理的实质

时间管理就是依照确定的目标，应用特定的技能，合理安排个人的生活、学习与工作，以执著的精神有效地利用一切自己能够利用的时间的一种

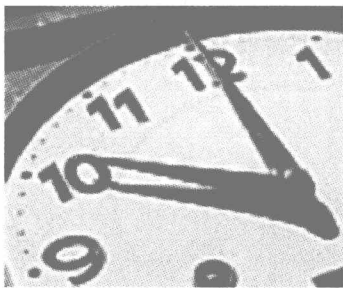
人生境界。

时间的实质就是一种生活和工作习惯的养成。一个好的时间管理就是在时间运用上有良好的习惯，一个差的时间管理就是在时间运用上的不良习惯。所以，任何人都有自己从开始工作甚至是从少年时代起就已经养成的支配时间、运用时间的习惯，只不过有的人有意识，有的人自己意识不到、有的人能理性地运用意志去支配而有的人只是跟着感觉走而已。

一、时间管理的目的

时间管理的目的是将时间投入与你的目标相关的工作，达到“三效”：即效果、效率、效能。效果，是确定的期待结果；效率，是用最小的代价或花费所获得的结果；效能，是用最小的代价或花费，获得最佳的期待结果。^①

只要回顾一下本书的内容，甚至是在阅读本书的过程中，就会发现，书中所说的时间管理并不是很深奥的科学原理，并不难理解，只是对日常事务中很普通的一些现象的分析，它常会让人有一种竟然会把这么浅显的道理当做时间管理原理来阐述的感觉。同样，要做到时间管理所提出的行为规范或技能要求，也并非难事，有的甚至就是举手之劳，但现实中的事实却是，如果没有人提起这些道理，谁也不会去关注它的存在，也不会去想起要按这道理去安排自己的生活与工作，而对于举手之劳，很多人则一方面觉得简单，另一方面却从来没有试图一举贵手！这是为什么？原因并不复杂——在这些简单的规范之中，隐含着一种习惯的养成，而在这些浅显的道理背后，透露着一种境界的追求。



从传统的时间管理理论看，时间管理仅仅是对行为的要求，但实际上，时间管理涉及人的心理、态度、性格等更为内在的层次。因为仅就行为规范来看时间管理，没有人会强制你遵从这样的规定、或那样的要求，不按时间管理的原理行事，其后果也只是一种无形的惩罚——时间从你身边匆匆而过，由于它的无形所以使人不自知——没有金钱上物质上的损失，但等到察觉时

^① 摘自刘敏兴：《时间管理：高效职业人士必备技能》，北京大学出版社。

就悔之晚矣。所以，第四代时间管理理论提出，遵从时间管理的首要条件，不是改变行为，而是改变思维方式。也就是说，首先要改变自己理解时间的思维角度，和看待时间管理的心理境界，然后在此基础上，再来改变自己的行为。改变行为习惯需要改变自己的心态，要对自己所做的事投注极大的热情，迫切的愿望，强烈的信心和满怀的憧憬，因为你要依靠它们来帮助你改变自己——如果你确实觉得需要改变的话。从原有的习惯改变，到最后形成新的良好的习惯，其间的过渡期是比较难受的，也是行为最容易出现反复的时期，我们可以称之为“时间戒毒”期，需要顽强的意志去坚持自己的改造，而意志要靠热情、愿望、信念和憧憬来支撑。

从校长的角度看，有一个比较有利的机会可以用来进行时间管理方式的改变。许多校长都是从教学的业务骨干转而成为学校领导的，从教师身份变为校长身份，需要改变的思维、行为必然很多，不妨利用这段职务、身份的改变期来促进时间管理方式的改变，或建立一种向以往方式告别的时间管理模式，这样会更顺理成章，也更容易一些。如果错过了这段时间，等到在茫然不知所措中形成了不良的管理习惯之后，再来改变自然会痛苦得多，也困难得多。但无论如何，时间管理也是一门专门的学问，按照科学的原理和人生的信念塑造自己未来的成就，是每一位校长的憧憬和希望，而成功的时间管理将陪伴着你一步步走向成功。



最后，用以下摘录的材料来帮助自己对时间管理的思想进行一次全面的整理。

二、时间管理的十大关键^①

1. 设立明确的目标

成功等于目标，时间管理的目的是让你在最短时间内实现更多你想要实现的目标；你必须把今年度4-10个目标写出来，找出一个核心目标，并依次排列重要性，然后依照你的目标设定一些详细的计划，你的关键就是依照计划进行。

2. 你要列一张总清单，把今年所要做的每一件事情都列出来，并进行目标切割

(1) 年度目标切割成季度目标，列出清单，每一季度要做哪一些事情；

(2) 季度目标切割成月目标，并在每月初重新再列一遍，碰到有突发事件而更改目标的情形便及时调整过来；

(3) 每一个星期天，把下周要完成的每件事列出来；

(4) 每天晚上把第二天要做的事情列出来。

3. 20:80 定律

用你80%的时间来做20%最重要的事情，因此你一定要了解，对你来说，哪些事情是最重要的，是最有生产力的。谈到时间管理，有所谓紧急的事情、重要的事情，然而到底应做哪些事情？当然第一个要做的一定是紧急又重要的事情，通常这些都是一些突发困扰，一些灾难，一些迫不及待要解决的问题。当你天天处理这些事情时，表示你时间管理并不理想。成功者花最多时间在做最重要，可是不紧急的事情，这些都是所谓的高生产力的事情。然而一般人都是做紧急但不重要的事。你必须学会如何把重要的事情变得很紧急，这时你就会立刻开始做高生产力的事情了。

4. 每天至少要有半小时到1小时的“不被干扰”时间

假如你能有一个小时完全不受任何人干扰，自己关在自己的房间里，思考一些事情，或是做一些你认为最重要的事情，这一个小时可以抵过你一天的工作效率，甚至有时候这一小时比你三天工作的效率还要好。

5. 要和你的价值观相吻合，不可以互相矛盾

你一定要确立你个人的价值观，假如价值观不明确，你就很难知道什么对你最重要，当你价值观不明确，时间分配一定不好！时间管理的重点不在

^① 陈安之成功学系列培训教材

管理時間，而在於如何分配時間。你永遠沒有時間做每件事，但你永遠有時間做對你來說最重要的事。

6. 每一分鐘每一秒做最有效率的事情

你必須思考一下要做好一份工作，到底哪幾件事情是對你最有效率的，列下來，分配時間把它做好。

7. 要充分地授權

列出你目前生活中所有覺得可以授權的事情，把它們寫下來，然後開始找人授權，找適當的人來授權，這樣效率會比較好。

8. 同一類的事情最好一次把它做完

假如你在做紙上作業，那段时间都做紙上作業；假如你是在思考，用一段時間只做思考；打電話的話，最好把電話累積到某一時間一次把它打完。當你重複做一件事情時，你會熟能生巧，效率一定會提高。

9. 做好“時間日志”

你花了多少時間在哪些事情上，把它詳細地記錄下來。每天從刷牙開始，洗澡，早上穿衣花了多少時間，早上搭車的時間，早上出去拜訪客戶的時間，把每天花的時間一一記錄下來，做了哪些事，你會發現浪費了哪些時間！當你找到浪費時間的根源，你才有辦法改變。

10. 時間大於金錢

用你的金錢去換取別人的成功經驗，一定要跟頂尖人士學習。

千萬要仔細選擇，你所接觸的對象，因為這會節省你很多時間。假設與一個成功者在一起，他花了40年時間成功，你跟10個這樣的人一起，你是不是就濃縮了400年的經驗？

3

時間管理面面談

从 執行者的角度來研究執行力是目前管理思想的普遍着眼點所在，大多數管理思想都是在研究執行者如何提升執行力。我們先簡單地講一個真實的管理故事。