

通用管理能力认证指定培训教材

中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心



自我发展
管理

通用管理能力（基础级）

时间与规划

Time Management

【英】Karen Holmes 著



天问互动教育中心 编译



清华大学出版社

通用管理能力认证指定培训教材

时间与规划

[英] Karen Holmes 著

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

北 京

时间与规划

Time Management

Karen Holmes

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only. Without Permission of the copyright holders, no one may duplicate or copy any of the contents of this publication. Higher Interactive Learning Ltd. has commissioned Tsinghua University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

Copyright © 2003 Worldwide Learning and Higher Interactive Learning Ltd.

版权所有。仅限中华人民共和国境内出售。未经版权人许可,任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。本书简体中文版由北京天向互动科技有限公司授权清华大学出版社在中国境内出版发行。

版权所有© 2003 环球教育公司和天向互动科技有限公司。

本书封面贴有天向互动教育中心激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2002-4400

图书在版编目(CIP)数据

时间与规划/(英)霍姆斯著;天向互动教育中心编译. —北京:清华大学出版社,2003.7

书名原文: Time Management

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-06270-6

I. 时... II. ①霍... ②天... III. 自我管理学—技术培训—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 005035 号

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

<http://www.tup.com.cn>

责任编辑: 闫红梅 郑寅堃

印刷者: 北京四季青印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开本: 787×960 1/16 印张: 12.25 字数: 144 千字

版次: 2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-302-06270-6/F·475

印数: 0001~3000

定价: 25.00 元



教材编审委员会

主任委员

赵履宽 陈 宇

副主任委员

明 宏 John Trasler 李家强 金 丹

委 员 (以下排名不分先后,以姓氏笔画排列)

Tony Horsfield 甘仞初 帅志清

刘公勤 安鸿章 张守生 陈 敏

何赵萍 何梅子 徐培忠 舒华英

蔡鸿程 甄源泰

编审译人员 (以下排名不分先后,以姓氏笔画排列)

毛佳飞 方海萍 李 亚 闫红梅

李 莉 朱常波 金大鹏 郑寅堃

高曲斌 常玉轩

名人名言

思考固然重要,却不能改变企业。行动才能改变企业。如果我必须在高度的智慧与有效的执行之间择一,我永远都会选择有效的执行。我并不是贬低创意与眼光的必要,而是因为除非化为行动,否则这些都将是梦幻而已。

——Dick Brown (Cable and Wireless 执行长官)

一杯“半满”或“半空”的水,是人们对同一现象的两种不同描述。这两种描述隐含着截然不同的意义。当经理人从半满的观念转变为半空时,他们面前将出现无限创新机会。

——彼得·杜拉克

重要的不是知识的数量,而是知识的质量。有些人知道得很多,但却不知道最有用的东西。

——托尔斯泰

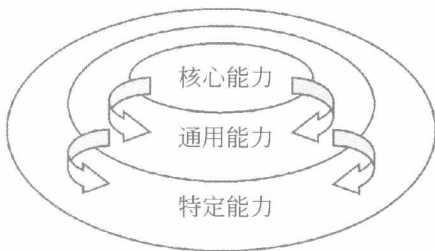
谈谈通用管理能力(代序)

培训创造机会,能力改变命运。能力培养和训练的重要性,现在不论怎么强调也不过分,而且已经成了吾国吾土吾官吾民之共识。

今天更重要的问题反而倒是:我们需要培训什么?学习什么?增长什么样的才干?获得什么样的能力?如果选准方向,则事半功倍,反之则有可能事倍而功半。

作为对这个问题的回答,1998年国家劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》^[1]首次把人的能力分成了三个层次,即:职业特定能力,行业通用能力,以及核心能力。

在每一个具体的职业、工种和岗位上,都会存在着一定数量的特定能力,从总量上看,它们是最大的,但是从适用范围看,它们又是最狭窄的。对每一个领域或行业来说,存在着一定数量的通用能力,从数量上看,它们比职业特定技能显然少得多,但是它们的适用范围涵盖整个行业领域。而就更大范围而言,还存在着少量从事任何职业或行业工作都需要的、具有普遍适用性的技能,这就是核心能力。(参见图示,能力分解体系)



长期以来,我国职业教育培训活动和职业资格认证制度把自己的工作重心集中于职业特定技能,为数以百计的职业(或工种)制定了国家标准,在近千个职业(或工种)开展了职业技能鉴定工作。这些工作对于推进我国职业教育培训和职业资格认证制度建设有重大的影响和意义。但是,另一方面,在过去的一段时间里,我们对通用能力与核心能力却有所忽视。

实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要远宽于职业特定技能,它们是相同或相近职业群体中体现出来的、具有共性的技能和知识要求。因此,它们往往是人们职业生涯中更重要的、最基本的技能,也具有更普遍的适用性和更广泛的迁移性。开发和培育劳动者(或后备劳动者)的通用技能与核心技能,能为他们提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础,其影响和意义极其深远。

近年来,我国在核心能力和通用能力的研究和开发方面开始取得可喜的成果。通用管理能力的推出,是我国在核心能力研究和开发^[2]取得重要成果后,在分层次能力研究和开发方面取得的又一个重要突破。

管理领域的特征和共性鲜明,对管理人才和管理能力的社会需求又特别强劲。因此,选择管理领域作为开发通用能力的实验场所是非常适当的。

管理领域已经有了繁多的职业特定能力的标准、考试和证书。如:营销师、会计师、统计师、物业管理师、人力资

源管理师、企业信息管理师…… 然而,在管理领域有没有超越这些具体的特定知识和技能的通用性知识和技能呢?有没有一切管理者都应当共同具备的能力和才干呢?回答显然是肯定的。中国就业培训技术指导中心、劳动和社会保障部职业技能鉴定中心,组织各界专家力量^[3],参照国外先进标准^[4],制定了我国第一个通用管理能力标准,把通用管理能力归纳成四种主要功能模块,即:自我发展管理,团队建设管理,资源使用管理,运营绩效管理。同时,把通用管理能力分成了两个层次(基础级和综合级)。现在,用于通用管理能力培训和认证的第一批教材和课程已经开发成功,正式面世。关于通用管理能力的评估、考核和测试的工作也在积极准备中。这是一个开创性的尝试,是非常有益的理论和实践创新。

众所周知,管理通用能力的概念,在全球范围提出的时间并不长,尽管各国都在进行相关研究,但是,在管理通用能力的内涵、范围、种类和影响等一系列基础性问题上,现在还没有完全统一的意见。况且管理本身既是严谨的科学,又是迷人的艺术:作为科学,它有自身的规范;作为艺术,它又无常法可循。无疑,我们今天提出的标准,编撰的教材,开发的课程都需要经受检验,都还将不断改进、不断发展。实践是检验真理的惟一标准。中国的通用管理能力的培训认证只能走和中国管理实践活动紧密结合的道路:它们的成功与否也将惟一取决于中国管理实践的证明。

坚冰已经打破,道路已经开通。中国的通用管理能力开发迈出了自己坚实的第一步。我们相信它将为我国管理人才的培养,企业效率的增长,以及整个国民素质的提高做出自己独特的贡献。

陈宇 教授

中国就业培训技术指导中心主任
劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

1. 劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》1998年9月28日通过部级评审鉴定。该课题主报告从未正式出版,其主要内容可见陈宇著《走向世界技能强国》(中国长城出版社,2001年北京第一版)中的同名文章。
2. 根据我国实际情况,已确定将交流表达、数字运算、革新创新、自我提高、与人合作、解决问题、信息处理、外语应用作为我国核心能力的八个主要功能模块,并已开发了交流表达、信息处理和外语应用等模块的标准和考试。
3. 许多专家和专家组织为这项工作的开展做出了努力,特别是北京天向互动教育中心作为通用管理能力开发的主要技术支持单位做出了重要贡献。
4. 我国通用管理能力的开发借鉴了国外先进理念、技术和方法,特别是新闻集团 TSL 教育公司为本项目提供了重要资源帮助。

教材使用说明

亲爱的读者朋友,您好!为了方便您使用本教材,特在此对教材中所涉及到的章首页、边注、附录、学习网站加以说明。

章首页

每本教材的每一章节前都有一篇独立的章节名称页,简称为章首页。在此页中会注明本章的学习重点,便于您能够有重点地进行学习,提高您的学习效率和效果。

边注

我们将每本教材中所引用的名家名言和一些对教材内容的说明以边注的形式体现出来。这样做一方面是为了突出,另一方面可帮助您学习。

附录

每本教材最后的附录是整套课程体系的详细介绍,从中您可以全面了解到这套教材的状况:它的理论思想基础、它的特点特色、它的层次划分、课程的名称及讲述的内容。

学习网站

本网站不但为学员提供辅导、培训、考试等相关信息,还为学员提供相互探讨的平台。另外通过多种媒体形式为学员提供更多的学习素材,帮助学员理解课程的内容。网址:www.gmpchina.org

关于本书

你在思想、行动、工作和生活能否达到平衡？你能否做到既能有效工作，又能缓解压力？你应如何根据各项任务主次制订工作计划，并克服工作中的障碍？

如何制定你的目标？你有自我认知意识和好的学习方式吗？你应如何实现个人发展计划？

以上是本书包含两个部分内容，其一是时间管理，其二是规划未来。每个部分自成体系，重点讲透一个问题。每部分学习结束都有大作业，以供学习者练习使用。但这两个部分之间又有相关性，表现在它们组合起来又可说明一个大问题的两个方面。读者在学习时应有机结合两部分的内容，可循序、可跳跃、也可交叉进行，无定势，完全根据实际情况自行决定。

学习目标

第一部分 时间管理

作为一名管理人员,你是否有以下的一些体验:

- ◎ 一天从早忙到晚,工作却进展不明显?
- ◎ 感觉有些工作就像在障碍滑雪中向下滑一样,事情迭出,但速度极快,无法控制。
- ◎ 当你专心做一件事时,是否会被频繁的电话、同事的谈话、他人的约见等其他事不断地打扰? 对此你是否感到很苦恼,但却无可奈何?
- ◎ 你是否经常先处理一些紧急但不重要的事,以至于重要的事一直没时间去?
- ◎ 你是否能够恰当地表达你的需求和感觉,在不冒犯他人利益的前提下,争取自己的权利?

通过学习本部分,你将会找到解决以上问题的方法。

通过学习本部分,你首先应能够分析清楚自己的工作习惯,并能区分哪些习惯是值得保持的,哪些是需要改进的,哪些是对工作不利应该舍弃的。在此基础上,你还应学会如何制定一个切实可行的工作计划;学会如何区分轻重缓急,以便把注意力集中在重要的工作上;学会如何合理地利用时间,以提高自己工作的效率;学会如何处理好行动与思考、工作与生活、效率与效果之间的关系,以达到平衡。

时间与规划

此外,通过本部分的学习,你还应掌握一些克服不能使你有效工作的障碍的技巧,以及培养自信心的方法。

相信本部分会对你大有帮助,会使你更清楚地了解自己,从而能更合理地制定工作计划、更有效地实现目标!

第二部分 规划未来

- ◎ 你要去哪里——你的长期目标和期望。
- ◎ 你现在在哪里——你的强项与弱点,你所面临的挑战和机遇,你有哪些选择和实践的范围。
- ◎ 你怎样才能到哪里——你可以学到什么,怎样学习——向着期望的方向前进。
- ◎ 你怎样知道自己到了没有——你怎样检查自己是否在朝着正确的方向前进。

目录

第一部分 时间管理

第一章 保持平衡 (7)

制订一套并不适合你的计划毫无意义。首先,你应该退后一步,看看你现在是什么样子,看看你好的和不好的习惯。你还要在行动和思考之间建立平衡,在工作和生活之间建立平衡,以便更富有效率,减少压力。然后回到你在本课程开始时完成的活动跟踪表,看看你是不是有效地利用了你的时间,如果不是,原因何在。

第二章 把事情做完 (31)

作为团队领导,编制计划对你的工作至关重要。本章讨论的是你的日常工作任务。看看你怎样制定计划,如何有效区分轻重缓急,把注意力集中在对你的职责至关重要和关系重大的活动上面。

第三章 走出困境 (51)

本章把你在前两章所做的工作加以总结,并重点讨论如何克服那些横在你面前使你不能有效安排工作的障碍。在第二章你已经简略地看了一下自己的某些习惯,现在将探讨一些关键的想法和技巧,帮助你更富有成效地安排工作。

第四章 大作业 (69)

根据你在本部分已完成的工作,包括对活动跟踪表所做的分析,你现在就能为一天的工作制订出符合实际和切实可行的计划。这个

作业要求你对一天拟订计划,执行计划并回顾执行结果;完成本作业后你就知道该如何继续提高你安排工作和时间的技能。

第二部分 规划未来

第五章 你要去哪里

(83)

你想飞向火星? 快速致富? 还是拯救一个物种? 你的目标和志向是什么?

本章将帮助你考虑在未来5年至10年里你要做些什么,你想得到什么。考虑较为长远的目标是非常有益的,它能为你树立目标,但是为了使这些想法付诸实现,你必须先考虑一些短期与即时的目标,这些目标对较为长远的目标会有所帮助。

第六章 你现在在哪里

(108)

你对自己有什么样的认识? 有什么是你所不了解的? 自我意识——认识和理解自己,以及认识和理解为什么自己会有这样的行为方式的能力——是永无止境的追求。本章帮助你建立自我意识,这样你才能较为准确地进行自我评估。

第七章 你怎样才能到那里

(131)

学习是一把钥匙,即使不是惟一的一把能够改变你生活的钥匙。本章将帮助你思考怎样学习以及怎样识别各种各样的学习机会。

第八章 你怎样知道自己到了没有

(150)

有时,你闭着眼睛也能知道自己是不是达到了目标。可也有的时候,情况并不是如此明显。有时较为长远的目标就像遥不可及的

未来,要想保持上进心是很困难的。如果你能够衡量自己在向着目标进步,这将对你有所帮助。本章将告诉你如何检查自己是否在正确的轨道上,检查那些目标对你来说是否仍然重要、仍然有价值——认识自己已经做了多少,还应做些什么。

第九章 大作业 (157)

你在完成本部分学习的基础上,你将能够为自己制订自我发展计划。

附录 通用管理能力认证课程体系介绍 (163)

第一部分

时间管理

- 第一章 保持平衡
- 第二章 把事情做完
- 第三章 走出困境
- 第四章 大作业