



成功的时间管理

经营管理一周通 丛书

★〔英〕德克兰·特里西著



Declan Treacy

SUCCESSFUL TIME MANAGEMENT IN A WEEK

Hodder & Stoughton 1992

根据英国霍德-斯托顿出版公司1992年版译出

本书系台湾猫头鹰出版社，获得原出版社 Hodder and
Stoughton Ltd. 授权，以特授权方式，授权在中国大陆

独家出版发行中文简体字版。

成功的时间管理

〔英〕德克兰·特里西 著

金玉萍 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 555 弄 14 号

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 4.125 插页 2 字数 51,000

1996 年 10 月第 1 版 1996 年 10 月第 1 次印刷

印数：0,001—5,000 册

ISBN 7-5327-1854-9/F·079

定价：6.60 元

出版说明

在改革开放不断深入和经济迅速发展的新形势下，为满足广大读者对现代经营管理类图书的需要，上海译文出版社特地翻译出版了这套《经营管理一周通》丛书。这套丛书系根据英国管理协会最新编著的一套同名丛书翻译而成。英国管理协会是英国的一个重要专业组织，由公私企业中各级管理人员组成。本丛书内容包括成功地经营一个企业所涉及的各个方面，深入浅出地介绍了各级管理人员所需掌握的经营管理知识，如营销、谈判、预算、公关、市场调研、质量管理等等。它通过生动活泼的文字、幽默风趣的漫画，通俗易懂地介绍了现代经营管理的新概念、新方法、新理论，汇知识性、实用性、趣味性于一体。本丛书旨在帮助我国的企业家和

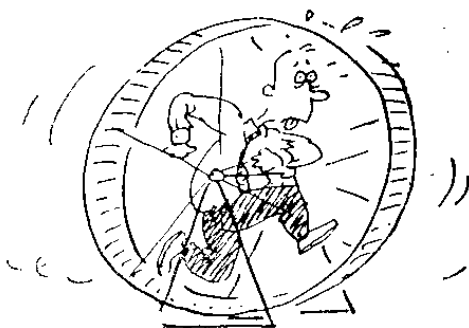
广大工商管理人员在较短的时间内适应改革开放的新形势,熟悉一些现代经营管理的知识,了解一点市场经济的规律。欢迎广大读者对本丛书提出批评和建议。

目 录

引 言	1
星期日 自我评估	9
星期一 掌握文书工作	28
星期二 制订计划	45
星期三 掌握会议	66
星期四 管理项目	84
星期五 控制电话	98
星期六 回顾及利用额外时间	112

引 言

这是像往常一样忙碌的一天：电话铃至少已响了十几次；我已出席了三个会议；我几乎无法计数我所管理的文件到底有多少；处理了突然造访的同事带来的五个问题；目前还有两个重大危机有待去解决。我是如此之忙，但我并不真的认为已完成了所有的事情。



我们中的许多人都看上司的眼色行事，努力工作但常常觉得有干不完的事，缺少足够的时间。

一天有 86400 秒。在相同的时间内，为什么有些人能成功地管理庞大的组织乃至国家；而有些人却陷于简单的工作职责之中呢？其秘密就在于有效的时间管理。

下面，我们将逐步了解一些时间管理的技巧。每一天，我们将探讨一个新话题，然后回顾一下文中的主要理论，每一章中列出的内容和练习将有助于我们把这些原理运用到我们的工作中去。本书所推荐的所有时间管理技术已被成功的管理者所运用。我们只要看看周围的人便明白了。

一周的议程如下：

星期日——自我评估

星期一——掌握文书工作

星期二——制订计划

星期三——掌握会议

星期四——管理项目

星期五——控制电话

星期六——回顾及利用额外时间

为从书中获取更多教益，我们每天需要另外安排一小时研读本书。大致安排为：45分钟用来温习每一章的内容并完成练习，在每天临睡前用15分钟来回顾当天的时间利用情况。当我们在日记中对这几个阶段性时间有了大致的概念后，就可以开始我们的学习了。

对这本书的许多读者来说，这本书将对他们工作的重大变化起到一定的促进作用；而对另外一些人而言，花上几个小时却收益甚微。只有我们自己才能决定自己属于哪一种类型。如果我们选择改变自己的习惯，那么良好的时间管理所带来的效益将是直接的、巨大的。诸如：

- 更好地达到目标
- 提高工作质量
- 提高工作效率
- 降低工作紧张程度
- 减少错误
- 减少面对的危机数量
- 增加收入
- 提高工作的满意程度
- 改善工作时间外的生活质量

请记住：我们每天在 86400 秒里所做的事，
将最终决定我们事业的成功与否。



图中文字为：安排有序先生

办公效率周

每年9月份的第一周是办公效率周。我们将利用这一周或其他更合适的时间把办公室里的每一个成员都组织起来。作为管理人员，我们应对身边每一个人的表现负责。如果一个同事被埋在文山文海中，其所带来的纷乱将对办公室里的其他人产生消极影响。如果有些人经常疏忽项目的计划工作，那么别人将因计划实施中所带来的杂乱无绪而深受其害。我们应鼓励部门里的每个人以及公司的各个方面都参加进来。

办公效率周的每一天都致力于时间管理的不同方面。理想的安排如上所述，每天至少安排一小时时间来集体讨论当天的主题。这本书应人手一册，这样他们才能完成练习，并使他们更好地组织起来。对每个人而言，使潜在的冲突得以公开，这样就能针对如何解决问题达成共识。

每一天结束时，当我们回顾这本书时，我们将在小组讨论中发现：为了提高同事们的时间管理技巧，我们还应该有一些事情要做。



办公效率周研讨会

德克兰·特里西主持了几次贯彻办公效率周要点的公司内部研讨会。在星期一，与会者将了解如何去掌握他们的文书工作，而星期二他们将揭示有关制订成功计划的秘密等。在办公生产周的每一天，每个人都要参加一小时的讨论会。为了使与会者的人数控制在易管理的范围内，每天最多可以举行六个会议。这样

确保了一旦有人不能参加因时间安排与工作相冲突的会议，那么当天还有其他五个会议可供他选择。

为了充分提高会议的效率，每一位与会者事先都得完成一定数量的练习。考察了理论之后，他们将分成小组进行讨论。当他们一回到办公室，就被问及：接下来将采取哪些有效的工作步骤。对参加这些会议的部门或公司的每个人而言，这些团体动力可激发更多的经济效益。研讨会结束一周后，如果有人旧习重犯，那么小组内的其他人将会把他引入正道。



这些研讨会会有很强的参与性。例如，星期一的内容是关于文书工作的管理，要求每个成

员带一些在前一周就置放在办公桌上的所有无用的资料。会议的一部分时间用于整理这些大量的资料。同时，与会者将被问及在以后如何防止产生这些不必要的资料。星期三的内容是掌握会议，要求组内一半人员准备一个 10 分钟左右的关于一个特定主题的会议，另一半人则观察会议的进行。根据掌握会议的清单，每个参加会议的人都将得到评价。这个微型会议将被录像并通过后期的编辑，这样做对如何掌握会议的作用不可低估。角色参与的形式将在办公生产周研讨会的另外几天内继续使用。

一小时的讨论会将安排在两周以后举行，在此期间，每个成员将讨论他们的进步，同时解决一些疑难问题。

关于办公效率周及其研讨会的更详细的资料，将罗列于本书的最后。

自 我 评 估

今天,我们将评价我们目前的时间管理技巧。这是个非常重要的练习,它将为我们今后的成功打下基础。到今天结束时,我们将完成一个时间安排表,并列出的前10种浪费时间的行为,同时探索养成珍惜时间习惯的整个过程。

自我评估

- 分析目前利用时间的状况
- 识别浪费时间的行为
- 改变习惯

分析目前利用时间的状况

提高时间管理技巧的第一步是分析我们目

前是怎样安排时间的。研究表明，管理人员经常需要改变工作重心，一天之内，花在每件工作上的平均时间仅为 10 分钟。我们对日常办公室中唇枪舌箭的争论能够泰然处之，却没有留意我们的时间消逝于何处。

在这一节，我们将完成一个自我评估的调查表以及编制一个时间安排表。这些练习可以给我们一个自我审视、客观评价自己表现的机会。我们应准备一本特别的笔记本用来做这些练习和本书中其他的所有练习。



自我评估调查表：

是 否

• 当我第一次看到这些文

- 件资料时,我并不打算着手处理它 ☐ ☐
- 由于糟糕的计划,我得面对比我想象中更多的危机 ☐ ☐
- 有时我不得不被别人催着去做一些事 ☐ ☐
- 我不清楚我首先需要考虑的是什么 ☐ ☐
- 一天中,我需花半小时来寻找东西 ☐ ☐
- 我所主持的会议往往总比所需的时间要长 ☐ ☐
- 在如何安排自己的时间上,我总是受别人的消极影响 ☐ ☐
- 我一开始承接的项目总比最终完成的要多得多 ☐ ☐
- 我一直很忙,但并不都有

效益

☐ ☐

• 我抓住那些本应委托给

别人做的工作不放

☐ ☐

如果我们回答“是”达到5个或5个以上，那么在本周前几天，本书将帮助我们了解一些有关时间管理问题并提供解决方法。撇开以上得分，在本周结束时我们将再一次问到这张调查表。

编制一个时间记录表，将为我们提供一些额外的信息。下面的一张时间记录表是为上周的星期四和星期五制定并完成的。记下每天完成的每一件工作，并估算一下所占用的时间，例如：打电话、通信、开会、打岔、写备忘录、处理无用的信件等。我们应该记下每一件工作事先计划与否，然后估算一下它的价值。这个练习在本周的星期一和星期二仍要进行，它可提供给我们关于时间管理方面的更多的信息，然后每12个月定期地检查自己是否取得进步。