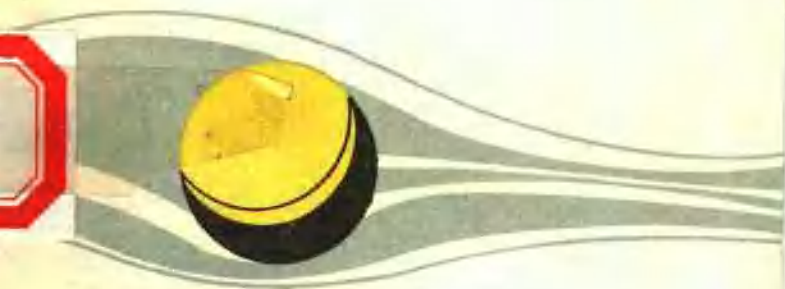


管理时间的艺术

guanli shijian de yishu



P19

172

管理时间的艺术

吕东 编著

湖北科学技术出版社



管理时间的艺术

召 东 编著

湖北科学技术出版社出版 新华书店湖北发行所发行

湖北科技出版社黄冈印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 3.25印张 1插页 47,900字

1986年10月第1版 1986年10月第1次印刷

印数1—7,500

统一书号: 153040·137 定价: 0.70元

时间是构成生命的基本材料，有效地运筹时间，如同延长寿命，可以提高生命的价值。从这个意义上讲，一个人拥有百万财富，不如占有时间。

如果真正想占有时间，那么首先要学会运用时间和有效地控制时间，即管理时间。

您想管理好自己的时间吗？

本书将用通俗的语言，浅显的道理，向您——各行各业从事管理工作的干部介绍管理时间的艺术方法。

可以相信，在读过本书之后，您会觉得，您想得到的东西，一定会得到。

编 者

目 录

第1章	错误的时间观念	1
第一节	只重形式而不重实质	1
第二节	只重效率而不重效能	3
第三节	昧于时间所加诸的限制	5
第四节	长时间沉溺于工作	5
第2章	正确的时间观念	10
第一节	探索自己的时间陷阱	11
第二节	拟定计划	22
第三节	拒绝他人请托	39
第四节	改变拖延习惯	44
第五节	如何对付不速之客的打扰	53
第六节	治疗“会议病”	57
第七节	治疗“文件满桌病”	61
第八节	减少“事必躬亲”	64
第九节	消除上司所引起的时间瓶颈	72
第十节	定期自我考核	75

第 3 章	怎样有效地运筹一天的时间	79
第一节	一天中的时间算术题	79
第二节	建立管理时间的台帐	84
第 4 章	再拓时间	88
第一节	时间特性与算术法则	88
第二节	时间道德观与时间系统论	90

第 1 章

错误的时间观念

一般人处在不同的情绪、不同的年纪、不同的环境下，对时间可能会持不同的看法。而这些看法往往是相互矛盾的。

例如，当我们需要料理的事情太多时，我们总是感到“时间不够支配”，但是当我们无所事事时，又感到“不知如何打发时间”。我们有时认为“光阴似箭，日月如梭”，有时则认为“时间象蜗牛一样地爬行”，更有甚者认为“时间处于静止状态”，等等。

以下几种错误时间观念，特别不利于时间的有效运用。

第 一 节

只重形式而不重实质

有一种人，将一切责任交给时间，把时间看成

“主宰”。对这种人来说，“时间支配一切”不仅仅是一句口头禅，而且具有实质意义，甚至它被当作一种信念看待。这种人深信“这只是时间问题”、“岁月不饶人”、“时间是最好的试金石”等一类说法。换言之，在这种人心目中，时间主宰一切，时间犹如驾驶员，而他们自己则好象是乘客！

把时间看作主宰一切的人，他的主要特征，便是重形式不重实质。

例如，有些人每天总就在同一时间起床，尽管有时他们需要更多的休息。有些人每天总在同一时间进餐，尽管有时他们在那个时间并不感到饥饿。

有些人总是跟随固定时间办事，而不顾稍事变动。例如他们将会议时间硬性规定为半天，而不理会议案之多寡。

有些人老是以时间作为行为准则，而忽视其它一切。例如长途电话的通话时间一超过三分钟，则会使他们感到极度不安。虽然增加的通话时间可以节省多天的旅程奔波或是代替冗长的会议。

把时间看成主宰的人虽然重形式而不重实质，但这并不意味着他们一定喜爱形式。有时他们也违背形式的要求。他们不敢公然违背，而只是以“自欺欺人”的方式逃避它。如我们常常听到某些人说“偷

得浮生半日闲”。言下之意：①他们不应当在忙忙碌碌的工作中偷闲；②他们想偷闲，不是无论如何都要偷闲；③他们极望能避免罪恶感或良心的责备。

这种人并不面临“选择”的困扰，他们觉得生活得还满意，因为他们只需听从时间的指挥而无需伤脑筋。他们最大的缺点在于无条件地向时间屈服，致使他们不能善用时间，更无从发掘时机。

第 二 节

只重效率而不重效能

有一种人经常把时间当作超越与打击的对象，将时间看作“敌人”。这种人的行为特征是：

1. 自我设定难以到达的时限，以便“打破记录”或“刷新记录”。

2. 在任何约定时间的场合，因早到而感到“胜利”，因迟到而感到“沮丧”。这样“胜利”或“沮丧”的感觉，是针对时间的早晚而产生的，并非针对时间的早晚所导致的后果而产生的。

以时间为敌的人的最大长处，就是洋溢着竞争精神以突破障碍。但与时间竞赛的人，是注定终究要

失败的。其次，当一个人的心理经常处于竞争状态，他将难以充分领会经验、成就或喜乐。他也将难于生活在现在，因为他的心经常摆在下一场的战斗上。

这种人的一种特有的做法，便是只重效率而不重效能。

“效率”基本上是一种“投入——产出”的概念。当我们以较少的“投入”获得同量的“产出”，或是以同量的“投入”获得较多的“产出”，甚至以较少的“投入”获得较多的“产出”时，则我们的作为就被视为富于效率。

可是，为了减轻资源的浪费，人们还须讲求“效能”。所谓效能，即适当目标的设定，以及达成特定目标所需的适应手段的选择。譬如当黑白电视机已处于“生命循环”的成熟期，而彩色电视机正方兴未艾，若决策者们选定黑白电视机为目标产品，姑且不论其生产效率有多高，此种产品肯定要滞销。这样的决策者是无效能可言的。

尽管效率与效能不应偏废，但这并不意味着效率与效能具有同等重要性。我们固然期望能同时发挥效率与效能，但在效率与效能无法兼得时，首先应着眼于效能，然后再设法提高效率。

第 三 节

昧于时间所加诸的限制

有些人常把时间看作神秘物。这种人通常都对时间感到高深莫测。他们对待时间的态度，与他们对待自己的身体的态度一样。除非等到他们的肠胃出了毛病，否则他们不会意识到肠胃的重要。同理，除非他们对时间的使用受到限制，否则他们不会意识到时间的重要。

视时间为神秘物的人因忽视时间所加诸的限制，所以能够专心致力于手头上的工作。这未尝不是一种长处。但是，时间对绝大多数人（特别是管理人员）来说都是稀少的。除非他们真正了解到这种稀少性，否则他们将无法适当地从事时间的调配。

第 四 节

长时间沉溺于工作

视时间为奴隶的人所最关切的，便是如何操纵

时间。这种人的观念表现为一种作风，即长时间地沉溺于工作。

在形形色色的部门中，我们经常发现，许多领导者的工作时间都很长，而且职位愈高工作时间愈长。我们常常听到这样一种话：“一位基层干部如在八小时之内做好一天的事，他已算是一位能干的人物。一位高层领导者能一天工作十小时，乃至十几小时，则他被认为是杰出能干的领导干部。”

难道职位愈高，其工作时间愈长？很多人对这个问题的答复是肯定的。理由是：当一个人职位愈高，不但其工作愈加紧要，而且其责任愈加重大，所以工作时间自然就愈长。可是，对这个问题持否定的答复，或许更加令人信服：当一个人职位愈高，则不但可供他授与的权力愈大，而且可供他差遣的员工愈多，因此工作时间不应随职位的高升而增加。

许多调查表明，每周工作时间超过五十六小时、甚至六十五小时的大有人在。令人感到奇怪的是，这些长时间工作的大多数人不认为自己工作过长。事实上，他们有些人只有等到心脏病突发，才领悟到自己的工作时间过长。

例外的长时间工作不足以产生不良后果，但是经常性的长时间工作则后果严重。以下三种不良后

果值得注意：

1. 若干研究发现，每天工作超过八小时，则生产力（效率）将快速地递减。倘若这些研究结果是可信的，则每周工作时间最好不要超过四十八小时。

2. 长时间工作足以令人养成拖拉的坏习惯。许多人对工作因抱着“白天做不完，夜晚还可以做；平时做不完，周末或星期天还可以做”的态度，遂使八小时可以做妥的事被拖延到十个小时才完成；五天可以做完的事则被拖延到六天甚至一周才完成。

3. 长时间的工作可能导致工作的失败。据国外学者研究，他发现成功的决策管理人员与失败的决策管理人员的一种差别在于：后者随时愿意为工作而牺牲家庭。这就是说，忽视家庭而过度强调工作的决策管理者，其工作成绩终究不佳。

以上三种长时间工作导致的不良后果，也可以说明，机关厂矿强调定期休假，限制加班的次数及时间是有科学根据的。

一个人养成长时间工作，不是偶然的，也不是天生的。造成长时间工作的原因是多方面的。

1. 传统上的“业精于勤而荒于嬉”的观念是使人沉迷工作的一种重要因素。一般人都以为“愈

是勤勉地工作，成就自然愈大”。其实，勤勉与成就之间不一定是正比关系。换言之，一个人所流汗水的多寡与他工作成果的大小不一定成正比例。因此，“勤能补拙”这句话在这里是值得商榷的。

再者，我们常常看到，欠缺安全感的人，工作都很起劲，因为愈是繁忙，愈能令人感到安全。这与一旦黑天就吹口哨或借唱歌壮胆的道理是一样的。

2. 欠缺时间管理技能也是令人不得不从事长时间工作的一个原因。

3. 有些人潜意识希望受到工作所压制，这也是导致他们对工作产生狂热的一种因素。而有些人借着长时间工作来显示他们的重要性；还有一些人因得不到休闲的乐趣而拼命地从事工作；甚至也有一些人则为逃避不愉快的家庭生活而长时间投身于工作。

如何防治以上不良习惯？不妨先做若干自我检查工作。首先自问：自己终身的目标是什么？而自己现在的所作所为是否真正有助于实现该目标？再问：健康在自身行事次序中是否占有一席之地？而自己日以继夜地工作是否有碍健康？如果答案是肯定的话，那么健康所受到的危害是否是自己所愿支付的代价？最后再问：家人在自己的行事次序中是

否占一席之地？自己对家人是否已给予足够的关切？这一系列的反复思索，也许对长时间工作者产生益处。

第 2 章

正确的时间观念

许多时间管理专家都知道：时间是我们生命的过程，它象空气那样供我们生存。因此，只要我们对时间持任何成见，就可望对它作出比较有利的运用。

犹如人力资源、物力资源、财力资源或技术资源那样，把时间看成可开发性资源，将有助于我们切实把握“现在”，而不致迷失于“过去”或“未来”。但这并不意味“过去”与“未来”不重要。

“过去”犹如一面镜子，它足以令我们认清自己以避免重蹈覆辙；“未来”是“现在”的一切努力的向导。不过，只有“现在”才是我们可以采取行动的唯一时间。世界上所有成就都是“现在”所塑造的。因此，时间管理者应能记取“过去”，把握“现在”，放眼“未来”。

第一节

探索自己的时间陷阱

所谓时间陷阱,是指导致时间浪费的各种因素。在讲求跨跃时间陷阱的技巧之前,我们必须首先认明自己所面临的时间陷阱,请你先按工作中时间安排不妥的情况分严重程度次序列举你自己所经遇的各种时间陷阱:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____