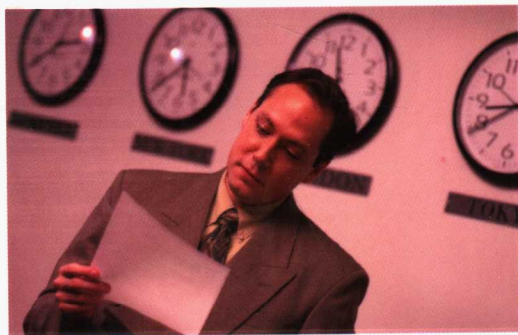


管理者和领导者必须是卓有成效的自我管理者

时间管理与个人发展

Time Management and Personal Development

●
(英) 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
梅拉妮·艾伦 (Melanie Allen)
李盾 译



机械工业出版社
China Machine Press

基层管理能力培训

时间管理与个人发展

Time Management and Personal Development

●
(英) 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
梅拉妮·艾伦 (Melanie Allen)
李盾 译



机械工业出版社
China Machine Press

John Adair, Melanie Allen. Time Management and Personal Development.
Copyright © 2003 by John Adair.

Copyright licensed by Thorogood Publishing Limited.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Thorogood Publishing Limited授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-4824

图书在版编目(CIP)数据

时间管理与个人发展/(英)阿代尔(Adair, J.), 艾伦(Allen, M.)著; 李盾译.-北京: 机械工业出版社, 2006.1
(基层管理能力培训)

书名原文: Time Management and Personal Development.

ISBN 7-111-18036-4

I. 时… II. ①阿… ②艾… ③李… III. 时间-管理 IV. C935
中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第144346号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张竞余 版式设计: 刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 4.75印张

定 价: 19.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

关于作者

约翰·阿代尔 (John Adair)

在世界领导与管理发展研究领域，约翰·阿代尔是一位国际知名的咨询专家，他对当代管理的发展起到了巨大作用，名列全球对管理实践的发展做出最杰出贡献的40人之一。他参加过军，在英国桑德赫斯特皇家军事学院 (Sandhurst Royal Military Academy) 担任过高级讲师，从事过广泛而大量的咨询顾问工作，是领导力研究方向的教授，出版了众多深受读者喜爱的管理与领导方面的著作 (www.johnadair.co.uk)。



前 言

《时间管理与个人发展》以其独特而重要的方式从众多管理书籍中脱颖而出。这本书将对你的自身发展起到指导作用。

本书所阐述的内容会通过几个途径对你有所帮助。以下是几个主要方面：

- 个人学习——本书在创作之初就是旨在提供一套完整的自学方法。
- 讨论会和研究会——对于那些将要参加讨论会和研究会的人员来说，事先阅读本书是有益的。因为在讨论会上，与会者需要花费大量的时间来交换彼此的意见，讨论实际操作中的经验。同时，本书还是一本工作手册，它应该在讨论会会议之初就发放到每位与会者手中，会议参加者可以随着会议

进程的不断推进，完成相应的练习和测试题。

- 远程学习和开放学习——本书可以作为组织远程学习战略的一部分，它适用于那些由于这样或那样的原因而不能参加讨论会或研究会的人员。

你的目标是什么

时间管理和个人发展是个性化很强的事务。我们每个人都有不同的需要、兴趣和需要优先考虑的事情。

你希望通过阅读本书获得什么特殊的收获或成果，请告诉我们你的想法，特别是你努力想达到什么样的目标。

请按照你认为的重要程度的高低，在以下12个收获或成果的前面标明一个数字，按照重要程度的高低依次是：1（至关重要的），2（期望得到的），3（最不重要的）。

阅读本书后，你希望：

- ☐ 更有效率地安排自己一天的活动。
- ☐ 将自己的长期目标和中期目标与每天的行动计划联系起来。
- ☐ 确定和控制生活中浪费时间的活动项目。
- ☐ 提高在既定工作时间内的工作效率。
- ☐ 认识和评价自己过去和现在的成就。
- ☐ 确定可以传授给别人的技巧和个人能力。
- ☐ 认清个人目标和职业目标。

VI

- ☐ 根据自身的能力，评价自己的优势和劣势。
- ☐ 为你所获得的成就收集证据。
- ☐ 形成清晰的发展目标。
- ☐ 制定发展行动计划。
- ☐ 为自己的个人发展收集证据和信息。



目 录

关于作者

前言

第一部分 时间管理

1 哲学	2
2 开发个性化的时间观念	11
3 制定长期目标	17
4 制定中期计划	22
5 计划好每一天	29
6 充分利用好你的最佳时间	37
7 组织好办公室里的实务	39
8 筹备会议	43
9 有效地授权	49
10 利用好承诺时间	55
11 关注你的健康	59

VIII

第二部分 个人发展

12	引言	68
13	哲学	72
14	你现在具备怎样的能力水平	89
15	你如何进行学习并发展自我	99
16	你想达到怎样的目标	115
17	评价、检查、复查和更新	125
18	你的个人简历	132

第一部分

时间管理

哲 学

一种新的管理哲学

作为管理者你究竟扮演的是什么角色？你怎样理解你所承担的核心责任？这些是一个管理者所应明白的基本问题，而你所给出的答案将构成你基本的管理哲学。

各个层次的管理者都是商业活动的领导者。商业活动是指在一定利润水平的基础上为企业或终端消费者提供产品或服务。每个管理者所扮演的角色都应同时具备以下三个核心责任（即图1-1的重叠部分）：

图1-1反映出一个管理者对其所处环境的一种理解，同时也表现出了一个管理者所必须具备的个性特征和管理技巧，而这些个性特征和管理技巧将直接决定管理者在商业活动中如何确定目标、计划、下达命令、控制、

通告、提供支持以及定期总结。

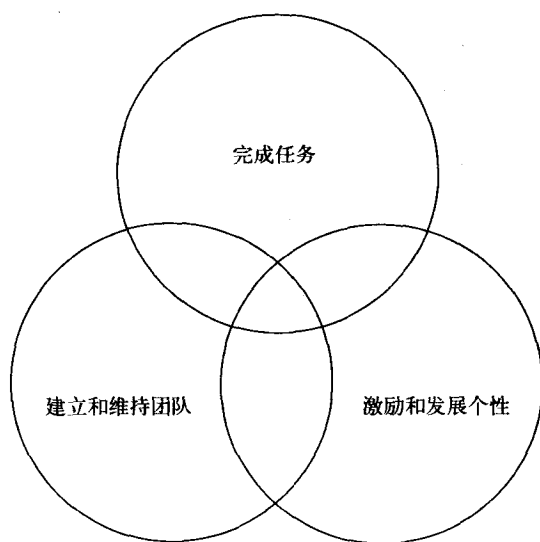


图 1-1

这个“领导作用的三环图形”将我们通常所说的领导和管理整合在了一起。但是这些概念仍然保持了其独特含义。

领导是什么

1. 领导就是指出方向，特别是在变革时期。
2. 领导就是鼓励和激发员工，让他们自觉地工作。
3. 领导就是建立和维持团队。

4. 领导就是树立榜样。
5. 领导就是自己要有所作为（自己有好的业绩）。

管理是什么

1. 管理就是设法让企业处在一个稳定状态。
2. 管理就是处理日常事务。
3. 管理就是建立整个公司的架构以及制度体系。
4. 管理就是控制，尤其是通过财务方法控制。

具备领导和管理技能是十分必要的。无论你在组织中承担何种职责，你都必须是管理型领导者或领导型管理者。

领导者、管理者和专业人员的内涵

我们可以像工程师和会计师一样，将“完成任务”、“建立和维持团队”以及“激励和发展个性”这三种核心能力视为一种职业的责任。然而，在我们的工作中还有另外三种元素会随着我们职业生涯的不断发展而相应地发生变化，这三种元素就是管理、领导和专业。图1-2圆圈中三角形的形状会随着我们职责的发展和变化而改变。

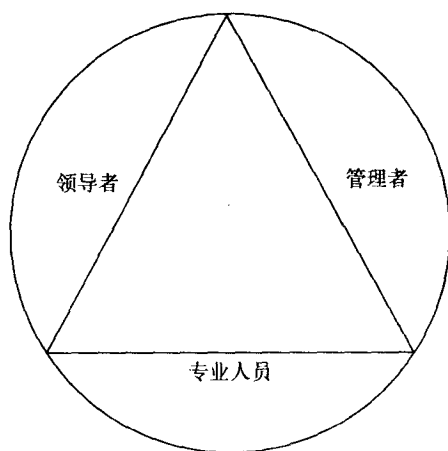


图 1-2

领导和管理的独特角色决定了他们必须十分重视如何有效地管理时间，但这说起来容易，做起来难。导致这个结果的原因是，在商业活动中“领导”除了其核心责任以外，还有其他很多的要求，而在处理人际关系和个人工作中花掉的很多时间是“领导”的核心责任中必不可少的部分。在如何管理时间方面，信息技术和财务管理系统能够起到一定的作用，但这些仅仅是解决问题的部分方法。

此外，管理者除了要将时间花在组织内部以外，还要在组织外部花很多的时间。比如，会见消费者和供应商、参加各种会议、上网，等等。工作是一方面，另一

方面我们每个人还要与家人和朋友交往，这也需要时间。因为上述问题的存在，所以你会发现我们的生活中时间管理是一个非常棘手的问题。

如果将时间比作你最珍贵的日用品，那么你对待时间的态度，珍惜时间还是浪费时间将是你生活哲学中最基本的要素。

时间是什么

我刚才说每个人都有自己的时间哲学，你对此可能会感到奇怪，这是因为以前从来没有人真正界定过时间的内涵。正如很久以前圣·奥古斯丁所说的：“直到有人问我时间是什么的时候，我才意识到这个问题。”如果我们试图界定时间的内涵，我们不太可能在世界伟大的思想家们所失败过的领域获得成功。

“除了时间，没有任何东西真正属于我们自己，
甚至是一个一无所有的人也会拥有时间。”

——巴尔塔沙·葛拉西安（Baltasar Gracian）

我们虽然不能界定时间，但是我们的的确确知道时间是什么，因为我们每时每刻都在体验着时间，并且我们还设法度量时间。由于时间是看不见的、不能定义的，

所以我们就用比喻的方法来描述时间的内涵。例如时间就是金钱。的确，时间是一种有限的、有价值的资源，虽然时间十分珍贵，但它却不能像金钱一样可以存入银行。时间是我们的生命，它可以平均分配成年、月、日、小时、分和秒。我们应该高效率地、充分地、精明地享用“时间”这个免费的礼物，还有什么比这更重要的呢？

你能管理时间吗

“管理”就是控制，这个词源自拉丁语“Manus”——意思是“手”。法国人拓展了“管理”的内涵，他们把“管理”解释为控制战马（即我们现在称之为的“驯马”）。不久，管理的内涵就延展至其他领域，如控制车间、工具、资金等。

在现代的用法中，“管理”包含的意思是：

效率

“效率”就是要确保事件和组织运转顺畅，就好像是一部高效运转的机器。

效益

“效益”就是通过节约和谨慎地利用财富资源来取

得最终结果。

“管理”第二方面的涵义“效益”对我们的影响极大。显而易见，你不能控制时间，比如停止时间、放慢时间或者加快时间，但是，你可以通过节约运用时间的方式去完成你的任务。

“人可以虚度光阴地过一辈子，也可以十分充实地度过一生。”

——爱德华·杨 (Edward Young)

你能引领时间吗？显然不能，因为时间不能用手去引领。但是我们听说过有些人能够引领他们的生命。“引领”源自于古老的北欧语言，原指船只航行的路线。你可以根据自己的人生价值和人生目标来“引领”自己生活和事业的方向。



测试题：你是否清楚自己的人生哲学

所有的领航员都需要天上的星星为自己导航。那么你是否能像领航员确定星星那样，通过认真地思考而成功地确定出自己的人生哲学呢？

1. 简单写出你在工作中所担任的角色，是专业人员、管理者还是领导者？

