

中层领导高效管理

管好时间

快速提高时间效率

臧瑾 / 主编
代宏坤 / 编著

⇒ Zhongceng
GUAN HA◎ lingdao
SHIJIAN

中层领导是承上启下的桥梁

中层领导是成功团队的中坚

中层领导是带动全局的纲要

中层领导是事业成败的关键

中国言实出版社

中层领导高效管理 管好时间

快速提高时间效率

臧 瑾 / 主编
代宏坤 / 编著

⇒ Zhongceng
GUAN HA◎ lingdao
SHIJIAN

中层领导是承上启下的桥梁

中层领导是成功团队的中坚

中层领导是带动全局的纲要

中层领导是事业成败的关键

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导高效管理:管好时间 / 臧瑾主编,代宏坤编著.

—北京:中国言实出版社,2006.5

ISBN 7-80128-821-1

I.中…

II.①臧… ②代…

III.公司—企业领导学

IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 046164 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyschs.cn

E-mail:zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 43 印张

字 数 540 千字

定 价 80.00 元(全 4 册)

关注中层领导

(序言)

中层领导是组织机构里的中坚力量，兼有下属和领导者的双重身份。一方面，作为下属，在组织完成上级交付给的各项任务的同时，也在领导下属进行工作；另一方面，作为管理者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也在接受着上级的领导。

中层领导不是天生的，我们可能因为学历高、资格老而升任，也可能因为优越的技术水准、良好的人际关系而升任，更可能因为某次功劳、某人提拔而升任。

然而，中层领导不再是技术顾问，也不容靠自己的能力条件独善其身，而必须扮演领导者的角色，并且负起团队绩效的责任。换句话说，担任中层领导的原因并不能保证胜任中层领导的职务与工作，而实在另有一套学问与功夫。这就是为什么大多数的优秀业务员在升任中层领导后，不能适应角色及任务的原因。美国学者劳伦斯·彼得提出的彼得原理告诉我们：“在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。”

因此，要成为一个真正称职的中层领导，就要不断学习做中层领导的技能。本丛书的内容正是为提升中层领导的管理技能提供各种方法和建议的。

然而，一个称职的中层领导到底应该具备什么样的能力呢？这是个众说纷纭的话题，很难取得共识。例如：有的认为中层领导要具备组织工作的技巧、授权的手段、用人管人的艺术及与上级、同级和下属相处的艺术；有的认为中层领导要具备包括角色认知、时间管理、有效沟通、目标管理、有效激励、绩效评估和绩效管理等多种技能；有的认为中层领导要具备管理、用才、谋权、为人四个方面的技能。尽管这些观点并不是完全的冲突，但要达成普遍的认知似乎也不容易。

所幸的是，在众多的中层领导所需技能的体系中，有一套叫做MTP（英文全称 Management Training Program，管理培训计划）的课程体系，对中层领导所需的技能做了一个较为权威的确定，并在实践中得到了企业界广泛的认可。

MTP是由美国在1953年为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。在这期间，先后历经11次改版，日臻完善，成为当今世界经典管理培训计划之一。迄今为止，全世界已经有数百万管理者接受了MTP的洗礼。该体系对于20世纪全球经济特别是欧美、日经济的快速发展有着不可估量的推动作用。

在MTP中，一个称职的中层领导需要具备四大方面的知识，即：管理的基本理念；对人的管理；对事的管理及领导技能。

本丛书参照MTP对中层领导管理知识的界定来选定四个方面的主题，包括：发现弊端；解决问题；管好时间；领导下属。

《发现弊端》发现造成部属表现欠佳的主要症结，并给出应对的方法。造成部属表现欠佳的原因可归纳为八个，包括情绪问题、动机问题、才智和工作知识问题、与家庭有关的问题、工作团体的问题、组织的问题、与工作环境的问题及有关管理阶层的问题。

《管好时间》介绍了中层领导时间管理的操作技能，结合管理

者的工作，对时间管理进行实务化的阐释，让管理时间的技能成为中层领导工作和生活中的习惯。

《解决问题》深入浅出地将发现问题，解决经营管理问题的诀窍、实际做法等提供给读者，包括解决问题的思维方式、解决问题的程序与技巧，企业中常见的具体问题。

《领导下属》从管理者面对的人与事来阐释领导技能。涉及管理者在对人对事所需领导技能的大部分内容。

本丛书的特色在于强调实战。在中国经济的高速发展中，到处充满机会，但我们必须心无旁骛全力以赴。丛书内容讲求成效不托空言。这就是“实战”的精神。

引 言

在升任中层领导前，我们是在公司的底层奋斗，按照上司的指令去做事，被人呼来唤去，根本不必考虑如何安排自己的时间，因为我们不能支配自己的时间，我们的时间在公司领导和上司手中。

当我们步步向上晋升时，我们对时间的支配能力也随之逐步增强。我们有更多的机会参加公司的决策和项目选择，我们也有更多的可能对自己的工作时间做出安排。面对总也做不完的工作，我们感觉到了时间的珍贵，逐步地体会到了这些经典的警句的含义：

“时间就是金钱！”

“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。”

“生命原是时间的累积，浪费时间等于慢性自杀。”

“不懂得支配时间的人，永远感到时间不够用。”

……

但是，我们对时间的掌握与运用却时时感到力不从心，这很可能是欠缺时间管理的技能所致。时间管理的得当与否足以关系到事业的成败，难怪管理学者彼得·德鲁克会大声疾呼：“时间是最为稀少的资源。除非时间被妥善管理，否则任何其他事物皆无法被妥善管理。”

对时间进行管理，管理者们已达成了共识，但普遍的问题是，仅仅了解一些时间管理的原则是远远不够的，管理者期望结合自己的工作，对时间管理进行实务化的阐释，只有这样，才能让管理时

间的技能成为我们工作和生活中的习惯。

本书提供了时间管理实务化的操作技能，全书包括六个部分。

第一部分介绍时间管理的基本概念，不同的管理者对于时间的不同思维模式，告诉管理者什么才是正确的时间观念。

第二部分介绍时间的陷阱，以及避免时间浪费的方法。关注这些方法，可以节约生活工作中的大量的时间。

第三部分介绍在工作中如何使用资料、文具、活页纸来提高工作的效率，节约时间。

第四部分到第六部分分别介绍了一天 24 小时的时间利用法。

当你翻开这本书的时候，你已经站在了正确的出发点。只要按照我们的引领，你将很快掌握时间管理的理念和技巧，并将它运用到你的工作和生活中，成为一个高效率的管理者。

关注中层领导(序言)

引言

- 1 初识时间管理 1
- 你受时间的钳制吗? / 1
 - 时间管理知多少? / 2
 - 时间的独特性 / 7
 - 时间管理即是自我管理 / 7
 - 有碍时间管理的观念 / 8
 - 视时间为主宰的人 / 9
 - 视时间为敌人的人 / 10
 - 视时间为神秘物的人 / 12
 - 视时间为奴隶的人 / 12
 - 管理者的正确时间观念 / 17
 - 管理者的定期自我检查 / 18
-
- 2 避免时间浪费 21
- 探索时间陷阱 / 21
 - 拟定计划 / 28
 - 拒绝他人的请托 / 41
 - 改变拖延的习惯 / 45
 - 治疗文件满桌病 / 51
 - 管理商务旅行 / 58
 - 减少事必躬亲 / 60
 - 协调与秘书工作 / 66
 - 管理你的上司 / 71

3	提升效率方法	75
	资料管理方法 / 75	
	文具使用方法 / 81	
	活页纸使用法 / 83	

4	利用上午时间	89
	起床时间利用法 / 89	
	物品的管理方法 / 91	
	报纸的阅读方法 / 93	
	上班时使用法 / 94	
	工作的安排方法 / 99	
	邮件的整理方法 / 104	
	电话的使用方法 / 105	
	午休利用方法 / 108	

5	利用下午时间	110
	开会的方法 / 110	
	接客应对的方法 / 114	
	名片的管理方法 / 118	
	自我管理的方法 / 121	

6	利用晚上时间	130
	应酬的方法 / 130	
	回家时间的使用方法 / 132	
	回家后的时间使用方法 / 134	
	电视、收音机的使用法 / 137	
	读书的方法 / 139	
	就寝时间的使用方法 / 153	

1 初识时间管理

从出生的第一声啼哭开始，我们在时钟一秒一秒地摆动中，开始了不平常的一生。对每个人来说，时间是最为公平的，但每个人的生活却有那么大的不同。看待时间的观念决定了时间给予我们怎样的回馈，具备正确的时间观念，就能使生命具有最大价值，否则，我们只能在叹息中任时光无情地流逝。

你受时间的钳制吗？

身为管理者，你是否觉得在正常的上班时间内，可以做完职责内的一切工作？假如你的答复是肯定的，那表示时间并不构成你工作上的一种限制因素。那应该对你表示祝贺，因为你是为数极少的不受时间钳制的管理者之一。

管理学者从许多的调查与研究中发现，绝大多数的管理者都因不善于管理时间而经常感到时间不够支配。时间管理专家马肯齐（R·Alec Mackenzie）曾经发表过这样的一个估计数字：在各阶层的管理者中，只有1%的管理者感到在正常的上班时间内能够做完职责内的一切工作。如果这个比例接近实情，那么每一百位管理者之中，就有九十九位需要设法改进时间管理技能。

无疑地，“时间不够支配”是普遍存在于各个管理阶层的一种现象。但冷酷的现实是：时间永远不会更多！因此，我们很容易发现这样的一种矛盾现象：虽然每一位管理者都拥有大致相同的正常

上班时间，但却只有极少数的管理者感到这段时间够用。由此可推知，真正问题并不是时间，而是时间的管理。由于我们对时间的管理欠佳，致使时间成为一种问题。

时间管理知多少？

假如你想确切地了解自己的时间管理能力，请完成下面这份由管理学者迈克尔·李宝夫（Michael LeBoeuf）所设计的测验：

以下十个表述代表一般人所接纳的十个良好的时间管理准则。请据实选择每一个表述之后最适合你的答案：

1. 我每天至少保留少量的时间做计划，并思考与我的工作有关的问题。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

2. 我为自己制定确切的且以书面表示的目标，并说明完成目标的期限。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

3. 我为自己拟订“每日工作计划表”，表中各个事项依据重要性的次序排列，并试图尽快完成重要项目。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此

D. 几乎经常如此

4. 我了解 80/20 原理，并以之作为办事的依据。（所谓 80/20 原理，是指在一群事务中属于“重要的少数”的只占 20%，而属于“琐碎的多数”的则占 80%。如果能掌握那些只占 20%的“重要的少数”事务，则能获得 80%的成效；但如果致力于占 80%的“琐碎的多数”事务的处理，则最多只能产生 20%的成效。）

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

5. 我对自己的作息时间做松弛的安排，以让自己拥有时间照料突发的危机及意外事件。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

6. 我尽可能授权给他人。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

7. 我试图对每一种文件只做一次处理。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

8. 我故意减少午餐的食量，以免在下午打瞌睡。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

9. 我积极地设法避免常见的“干扰”（如访客、会议、电话等）的持续。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

10. 我对那些足以占用我的时间并妨碍我完成重要工作的他人的请托，能够回绝。

- A. 几乎从未如此
- B. 有时如此
- C. 时时如此
- D. 几乎经常如此

评分标准：

每一个“几乎从未如此”计0分；

每一个“有时如此”计1分；

每一个“时时如此”计2分；

每一个“几乎经常如此”计3分。

请按以上的评分标准将你的测验成绩登记在下面的评分表（表1）内。并计算你所获得的总分：

表 1: 评分表

题目	分数
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
总分	

迈克尔·李宝夫对测验的结果做了如下的诠释:

0分 ≤ 总分 < 15分, 表示你不善于时间管理, 你最好能关注并思考你的时间管理问题。

15分 ≤ 总分 < 20分, 表示你的时间管理技能尚佳, 但仍有改进的余地。

20分 ≤ 总分 < 25分, 表示你善于时间管理。

25分 ≤ 总分 < 28分, 表示你的时间管理技能绝顶卓越。

28分 ≤ 总分 ≤ 30分, 表示你自欺欺人。

做过了上面的测验之后, 假如你的成绩欠佳, 请暂且不必泄气灰心, 因为大多数人的成绩都不理想。迈克尔·李宝夫曾将上面十个题目同时交给 40 位推销员及 50 位项目经理去做, 结果这两群人

所获得的平均成绩如表 2:

表 2:推销员及项目经理的平均分数

题 目	每题的平均分数	
	推销员	项目经理
1	2.35	1.68
2	1.50	1.28
3	1.80	1.24
4	1.25	0.96
5	1.60	1.56
6	1.40	1.28
7	2.30	1.88
8	1.85	2.28
9	1.55	1.12
10	1.70	1.32
平均总分	17.30	14.60

尽管这一测验的样本（亦即 40 位推销员与 50 位项目经理）人数极少，其代表性可能不高，但我们由测验的结果仍可发现两种极为显著的事实：

(1) 在满分为 30 分的测验中，这两组样本的平均分数分别为 17.30 及 14.60。这是相当低下的成绩。

(2) 由于推销员的薪酬与销售额挂钩，因此，为了增加销售额，推销员通常都比较关注时间的使用。这一种特质可由上一个测验的结果获得证实，在十个题目中，除了第八题之外，推销员所获得的分数都比项目经理所获得的分数高。

时间的独特性

一般管理者之所以不善于时间管理恐怕与时间的独特性有关。现将其独特性阐释如下：

1. 供给毫无弹性。时间的供给量是固定不变的，它的供给量在任何情况下都不会增加，但也不会减少。因此，我们无法针对时间进行“开源”。

2. 无法蓄积。时间不能像人力、财力、物力与技术那样地被积累储藏。不论我们愿意或不愿意，我们都被迫按一定的速率消耗时间。因此，我们无法针对时间进行“节流”。

3. 无法取代。任何一种活动都有赖时间的堆砌。这就是说，时间是任何活动所不可或缺的基本资源。因此，时间是无法取代的。

4. 无法失而复得。时间不能像普通遗失物那样可以失而复得。它一旦丧失，则将永远丧失。

现举例说明。延迟半小时开车的司机安慰乘客说：“不用担心！我会把耽误的时间补回来，因为我们将按原定时间抵达目的地。”虽然开快车可令实际的抵达时间与原定的抵达时间相同，但是司机与乘客却要因此支付额外的代价——例如危险性、耗油量与汽车折旧的增加等。因此，严格说来，丧失的时间是无从挽回的。

时间管理即是自我管理

因为时间具有“供给毫无弹性”、“无法蓄积”、“无法取代”、“无法失而复得”等特质，所以在各种资源之中，时间最不为一般管理者所重视。也许正因为如此，时间的浪费比其他资源的浪费更