



目标与 时间管理

MUBIAO YU SHIJIAN GUANLI

■ 石伟 主编



中国人事出版社

目标与时间管理

石 伟 主编

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

目标与时间管理/石伟主编. —北京: 中国人事出版社, 2011
ISBN 978-7-5129-0208-4

I. ①目… II. ①石… III. ①时间-管理 IV. ①C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 135966 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人 : 张梦欣

*

新华书店经销

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 8.25 印张 182 千字

2011 年 7 月第 1 版 2012 年 4 月第 4 次印刷

定价: 19.00 元

读者服务部电话: 010-84643933/64929211/64921644

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.renshipublish.com>

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

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

导 论

目标与时间，无时无刻不存在于我们的工作和生活中，但对目标与时间进行科学的管理，却并非每个人都能做到。作为专业技术人员和企事业单位管理人员，你在工作中是否会遇到以下情况：预定的目标总是由于各种原因而一拖再拖；每天很忙碌，但仍觉得时间不够用；工作时经常被各种干扰打断，而导致效率不高。实际上，这些现象都是目标与时间管理欠佳的表现，可以通过系统地学习目标与时间管理的知识和技巧而得到改善。

目标与时间管理是一门关于科学、高效和平衡地进行工作与生活的科学。它发端于西方的管理学体系，如今已被越来越多的机构和组织作为员工培训的必备课程。其中，目标管理旨在提高目标设置、目标实施的科学性和有效性，可以广泛运用于组织管理及个人发展规划中；时间管理是指运用一定的方法和技巧来合理利用时间，以帮助人们有效地完成工作、实现目标，其重点在于提高时间利用的效率和效能，即不仅正确地做事，更要做正确的事。

对于专业技术人员和企事业单位管理人员来说，学习目标与时间管理是十分必要的，具体来说有以下重要意义。

一、有利于企事业单位建立科学、高效的目标与时间管理体系

企事业单位要提高工作效率，使整体目标得以顺利实现，并获得可持续发展，必须建立一套科学、高效的目标与时间管理体系。专业技术人员和企事业单位管理人员作为企事业单位的中坚

力量，学习目标与时间管理方面的相关知识，有助于在更深层次上认同单位的整体目标，并把个体目标与整体目标结合起来；有助于明确目标，提高效率，成为企事业单位建立科学、高效的目标与时间管理体系的重要引领者和实施者，为企事业单位的发展贡献力量。

二、有利于专业技术人员和企事业单位管理人员自身的职业发展

目标与时间管理应用于个人层面，就是对个人职业生涯以及人生规划的管理。是否具有清晰而坚定的人生目标，是否善于合理利用一生中有限而宝贵的时间资源，在很大程度上决定了一个人能否获得职业上的成功。专业技术人员和企事业单位管理人员是经济社会建设的主力军，国家和社会对其寄予了厚望。学习目标与时间管理的相关知识，有助于专业技术人员和企事业单位管理人员以成熟的目标与时间管理理念为指导，更科学地规划自己的职业生涯，达成自己的职业目标，从而更好地实现自己的人生价值。

三、有利于专业技术人员和企事业单位管理人员获得工作和生活的平衡发展

目标与时间管理理论倡导的是一种平衡、协调的工作与生活状态。专业技术人员和企事业单位管理人员往往承担着较繁重的工作任务，有时会由于处理不好工作与生活的关系而困扰。学习目标与时间管理相关知识，有助于专业技术人员和企事业单位管理人员协调好工作与生活的关系，使二者互相促进，平衡发展，从而更好地工作，更幸福地生活。

在本书的学习过程中，应重点学习目标与时间管理的基本理论、主要的原则，以及在进行目标与时间管理过程中常见的方法与技巧，并注意与自身工作和生活实际相结合，深入思考，勇于实践，力争实现目标与时间管理能力的飞跃！

目 录

导论	(1)
----------	-------

第一章 目标与时间管理概述	(1)
---------------------	-------

第一节 目标与时间简述	(2)
-------------------	-------

第二节 目标与时间管理概论	(16)
---------------------	--------

第三节 目标与时间管理的理论与应用	(28)
-------------------------	--------

第二章 目标管理在组织层面的运用	(47)
------------------------	--------

第一节 目标设置	(51)
----------------	--------

第二节 目标实施	(71)
----------------	--------

第三节 目标评估	(86)
----------------	--------

第三章 目标管理在个人层面的运用	(102)
------------------------	---------

第一节 职业生涯管理	(104)
------------------	---------

第二节 职业目标与手段	(127)
-------------------	---------

第三节 目标管理与自我实现	(143)
---------------------	---------

第四章 时间管理的结构与功能	(156)
第一节 时间管理的内涵	(160)
第二节 时间管理的功能	(173)
第五章 时间管理的方法与技能	(187)
第一节 时间管理不佳的常见原因	(189)
第二节 时间管理的前奏	(197)
第三节 时间管理的一般模式	(218)
第四节 时间管理的原则	(228)
第五节 时间管理的技巧与方法	(235)
主要参考文献	(255)
后记	(257)

第一章

目标与时间管理概述

【学习目的】

目标与时间管理有其丰富的理论内涵和广泛的应用范围，专业技术人员和企事业单位管理人员通过学习目标与时间管理方面的基本知识，将有助于更好地利用时间，从而实现组织和个体的目标。

通过本章的学习，专业技术人员和企事业单位管理人员应了解目标与时间的概念以及二者之间的关系，掌握目标与时间管理的基本知识，并能够理解目标与时间管理的有关理论和应用层面。

“人生最可怕的敌人，就是没有明确的目标。”

——罗曼·罗兰



开篇案例

为生活设定目标

1970年，美国哈佛大学对当年毕业的大学生们进行了一次有关人生目标的调查，结果发现27%的人没有目标，60%的人目标模糊，10%的人只有清晰的短期目标而没有考虑过人生目标，只有3%的人有清晰而长远的人生目标。



1995年，即在这批学生毕业25年之后，哈佛大学对他们再一次进行了跟踪调查，结果出人意料却也合乎情理。在这批学生中，拥有清晰人生目标的3%的人基本都成为各行各业的顶尖人士，其中不乏商界精英、政界领袖。在这25年中，他们几乎没有改变自己的人生目标，一直朝着当初设定的目标脚踏实地地努力前行。当初拥有清晰的短期目标的10%的人现如今基本都属于社会的中层，在过去的日子里，他们实现了一个又一个短期目标，取得了一定的成功，获得了满意的生活。而那些目标模糊或者没有目标的人则大多生活在社会的底层，他们在工作得不到提升，生活上得不到满足，并且常常抱怨这个“不公平”的社会。

目标与时间，是古老而永恒的主题。从这个开篇案例中，我们能看到目标与时间对我们人生的重要影响，这正是本书在下面章节中将和您一起探讨的主题。

第一节 目标与时间简述

马克思主义理论认为，人与动物的区别在于人有“能动的意识”，人有伦理道德和知识智慧，人有通过科学实验、生产实践“能动地”认识自然和改造自然的能力。这和动物依照本能的方式完全不同，也是人区别于动物的根本标志。恩格斯曾经形象地表明，蜜蜂是按照自身的本能筑巢，而人则凭借自己的能动性，通过事先确定的目标，按照蓝图构筑房屋。毫无疑问，这种能动性在人类活动的目标性上体现出来。下面就将具体介绍关于目标的一系列概念。



一、目标

人活着不能没有目标，明确的目标给人以清晰的指引。我们有必要先了解一些有关目标的基本常识，对目标进行准确的定位。

（一）目标的概念

关于目标，有三个英文词是我们开宗明义时必须界定的。

首先是“goal”，这个词可以和汉语的“宗旨”一词相对应，指通过努力或历尽艰难困苦才能取得的东西，这个词带有一些抽象的、精神的色彩。

而“target”是一个外延最小的词，在英文中指观察、射击的对象，汉语可以翻译成“靶向”，是定位精准的、具体的方位。

相比之下，“objective”在英文中原来指获得、达到的一个目的或规定的标准，目的加标准就演绎成汉语中的“目标”一词。例如，说一句话要有目的，做一件事也要有目的，但话说到什么效果，事做成什么样，要制定标准。换言之，目标指个体努力达到的境界或目的。由于人类的社会性，目标可以被定义为个体、群体或组织所指向的终点。本书即是从这一概念着手来探讨相应的目标管理与时间管理的有关内容。



重要概念：

目标即个体、群体或组织所指向的终点。



(二) 目标的种类

按照不同的标准，可以将目标分成不同的种类。本书站在实际应用的角度，以目标的层次结构为标准，对目标做了一些分类：

(1) 总目标：指整个组织的总体目标、大方向。组织总目标由高层领导制定，并经过大会批准之后得以正式确立，通常根据本组织和整个经济与社会的环境状况及未来的发展趋势，并结合过去的业绩以及组织的发展规划等制定。其内容应包括：①社会目标，即应该配合社会形势，适应社会需要，承担社会责任；②管理目标，即行政性的目标，主要是规定如何有效地运用组织的资源以达到自己的目标；③技术目标，这是操作层面的目标，是指如何使用经济有效的工作技术、知识方法、工具设备，以最佳的操作来完成任

务。(2) 部门目标：组织总目标经过分解形成各部门的分目标。各个部门的目标作为指导部门工作的指南，起到指引作用，同时为组织总目标的实现提供支持与服务。其内容应包括：①财务目标，即组织的财源、分配、控制及记载等；②人事目标，即所需员工的选择、培训、使用、考核、奖惩等人力资源管理方面的各个目标；③服务目标，主要是指如何搞好公共关系，树立组织的良好声誉与信用以获得社会的有力支持。

(3) 个人目标：部门目标经过分解落实到岗位任职人员的身上，就形成了员工个人目标，目标管理在组织中首先是锁定“个人”的目标，主要是指在适当满足员工需求的基础上，使之安心乐意地分担组织的各种任务与工作，从而能顺利完成组织的目标。

如此，由上而下就形成一个完整的目标体系，每个下一层

级的目标都是达成上一层级目标所必需的手段。目标体系层层分解、环环相扣，为组织目标的实现提供保证。

（三）目标的特点

设定目标应符合 SMART 原则，即具体明确的（Specific）、可测量的（Measurable）、行动导向的（Action-oriented）、务实可行的（Realistic）、有时间安排的（Time-related）原则。

也有人将目标的特点归结为 PRAMKU。具体指代的内容是：

P——精确（Precise）；

R——现实性（Realistic）；

A——可实现性（Achievable）；

M——可测量性（Measurable）；

K——知名性（Known）；

U——被理解性（Understandable）。

二、时间

在介绍时间之前，我们先做一个确定你的人生目标和达到目标的时间计划的游戏。

你是否想过：一年之后、五年之后或者十年之后的今天你在哪？这些都是你的目标。你不想一直待在你现在的位置，但真正明确你的目标却是一件困难的事情。^①

很多人认为设定人生目标就是列出一些遥遥无期的梦想，但永远不会实现。其实，这只是预言如何实现自己的抱负，因为：第一，这些目标没有被足够详细地定义；第二，它始终只是一个

① 澳大利亚“生命漫谈”网站，<http://www.lifehack.org/articles>



目标，而没有相应的行动。定义你的目标是一件需要你花费很多时间仔细考虑的事情。下面的步骤可以让你开始这样的旅程：

第一步：列出一个你的人生目标清单。人生目标是一件重要的事，换句话说，就是你的人生抱负，不过抱负听起来总像一种超出你可控范围的事情，而人生目标，如果你愿意投入精力去做，就可能达到。因此，你这一生真正想要的是什么？什么是你真正想去完成的事情？什么事情如果你突然发现自己不再有足够的时间去完成的时候，会后悔不已？这些都是你的目标，把每个这样的目标用一句话写下来。如果其中任何目标只是达到另外一个目标的关键步骤，把它从清单中去掉，因为它不是你的人生目标。

对于每一个目标，你需要设定一个你认为合适的时间框架。这就是你的一年计划、五年计划，以及十年计划。其中一些目标可能会有“搁置期”，因为你的年龄、健康、经济状况等，你可能需要多花一些时间来达成一些目标。

第二步：描绘达到每一个人生目标的详细旅程——这才是更让人热血沸腾的部分。对于每一个人生目标，都按照下面的步骤来处理：把每个人生目标单独写在一张白纸的顶端。在每个目标下面写上你要完成这个目标所需要但是目前你又没有的资源。这些资源可能是某种教育、职业生涯的改变、财力、新的技能等。任何一个你在第一步里面去掉的关键步骤，都可以在这一步中补上。如果任何一个目标下面还有子目标，都可以补上，以保证你的每一步都有精确的行动相对应。

第三步：在第二步所列出的每项中，写下你要完成每一步所需要的行动。这可能是一个检查清单，是你可以列出完成目标的所有确切的步骤。检查你在第二步里面所写的时间框架，在每一张目标表上写下你所要完成目标的年份。对于那些没有



确定年限的目标，考虑一下你想要在哪一年完成并以此为年限。然后检查整个时间框架，为你所需要完成的每一小步，写下你所需要完成的现实时间。

第四步：检查你的整个人生目标，然后定一个本周、本月和本年的时间进度表，以便你自己可以按照预定的计划去完成你的目标。接着把所有的目标完成时间点写在你的进度表上，这样你对要完成的事情就有了确定的时间安排了。在一年的结尾，回顾你在这一一年里面所做的，画掉你在这一一年里面已经完成的，写下你在下一一年里面所要去完成的。

有时，你可能需要花很多年的时间去实现自己的目标，比如说，为完成一次职位提升，你或许先要去找一份兼职工作，以保证你可以获得更多的钱供你去上完一个在职课程、拿到MBA学位，但你最终会达到你的目标，因为你不但计划好了你要达到什么，并且也计划好了要如何去达到，在达到之前你要做哪些步骤。

（一）时间的概念

目标与时间紧密相连，或者说目标本身就需要时间来加以度量，否则就成为一种幻想和意愿了。那么，什么是时间呢？正如目标是由人的社会性和目的性所致，一切物质状态的变化过程都具有持续性和不可逆性，此性质是它们共同的属性，而此连续事件的度量称为时间。

在物理中，时间是指事件发生到结束的时刻间隔。人类在生活中总结出时间的观念，根源于日常生活中事件的发生次序。当然，人们在生活中得到的绝不仅仅是事件发生次序的概念，同时也有时间间隔长短的概念，这个概念来源于对两个过程的比较——比如两件事同时开始，但一件事结束了另一件事还在

进行，我们就说另一件事所需的时间更长。这里我们可以看到，人们运用可以测量的过程来测量抽象的时间。在管理学上，时间是目标从设置到完成（未完成）时刻的时间段。



重要概念：

时间是目标从设置到完成（未完成）时刻的时间段。

（二）时间的管理学意义

谈及时间，物理学及相关自然科学的介绍可谓纷繁复杂。在此我们只是从管理学的角度加以反思。管理指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。这一过程体现在计划、组织、领导和控制的基本活动中。组织都是由人组成的，但是，有了人并不能保证就一定可以实现组织所设定的目标。还需要把这些人有效地组织起来，按照某种共同的规则和方式来运作，以保证每个人的工作都朝向组织的整体目标。从管理的角度谈时间，包含三层意思：

1. 时效

我们常说的“时间就是金钱，效率就是生命”，都是为争取最高的时效。经济工作中有这样一个公式，即：效率 = 价值 / 时间。这就是说，再大的价值，去除无限的时间，效率也为零。要管理效率而不注意时间，那纯粹是幻想。军事指导员们都懂得，如能使部队提前半小时进入阵地，有时就相当于增加兵力。18 世纪，英国海军上将纳尔逊有句名言：“我之所以每战必克，主要在于我总是比预定的时间提前半小时到达目的地。”

2. 时机

人们把时间与机会联结在一起称做“时机”，这是很耐人寻

味的。很早就有这样的俗语：“机不可失，时不再来”。哥伦布说得好：“许多事物本来都在那里，可是有人将它发现了，有人却没有发现，差别就这么一点。”这点差别，就是能否善于抓住机会。法国前总统蓬皮杜曾经讲过：“一个人非常重要的才能在于他善于抓住迎面而来的机会。”

3. 时代

仅就生活节奏来说，当代人的生活节奏无疑是大大加快了，因而无论是工作、读书、开会、走路，都不能再慢条斯理了，应该需要从时代的高度来思考时间管理问题。而在全球化的今天，时间同样应该成为管理人员和专业技术人员思考问题的出发点。

但是，由于中国长期受小农经济观念影响，人们形成了以静为动、以不变应万变的保守的管理哲学，它反映到管理哲学的核心——价值观念上，就表现为“重近利，无远见”；表现在时间管理的重要方面——生活方式上，就是“尚勤俭，不远行”；表现在时效、时机的中心环节——时间管理过程上，就是“静为动，慢为先”，不是把时间当做管理上可以利用的资源；不是与时俱进、驾驭时间、赶上时代前进的步伐，而是遇事再等一等、再看一看、“一动不如一静”。因此，我们要管理好自己的时间，必须注意一个重要的中介物——时间管理哲学的改变。

三、目标和时间的关系

目标与时间是唇齿相依的关系，作者认为：没有目的向度的时间是“水中月”，而没有时间的目标是不存在的。

在管理中，计划与控制是管理的首要职能，它统一指导组织的各项活动。如果把组织比喻成一个人体，组织的经营战略



相当于人的大脑，推陈出新的产品是它的生命血脉，生产设施和能力资源相当于肌肉骨骼，而牵动人体各部活动的神经系统就是计划与控制。计划的本质就是达成组织的目标，而控制则是保证目标达成的手段，时间管理是其中重要的一环。因此，目标与时间的关系可以通过计划与控制的关系体现出来，具体如下：

1. 先与后的关系

目标与时间的这种先后的关系正如计划与控制的先后关系。

(1) 计划与目标。计划管理是一个由宏观到微观、由宗旨到预算、由粗到细的深化过程，计划的层次如图 1—1 所示。

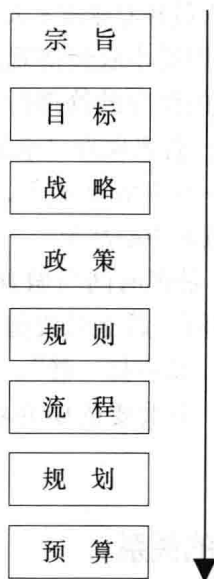


图 1—1 计划的层次

宗旨：各种有组织的集体经营活动，如果是有意义的话，都至少应当有一个目的或使命。这种目的或使命，是社会对该组织的基本要求，我们称之为宗旨。换句话说，宗旨即表明组