

项目主管的时间管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/63/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E4_B8_BB_E7_c41_63800.htm 时间管理技能的自我分析 即使对于最有经验的管理者来说，有效的时间管理仍然是一项较难对付的日常事务。对已充分计划过的重复性工作管理时，管理者可以不太费力地实现有效地时间管理。但是，对于一个必须设计、安排、控制资源和控制独一无二的，一类一个的项目或任务中各项活动的的项目主管来讲，由于连续发生的各种不可预测的问题流。可能会使有效地进行时间管理变的不大可能。下面的例子是设计用来使你意识到：在传统组织与项目环境中均存在时间管理的困难。在例子开始前，考虑到项目的特征，你必须先作以下假设： 你是一位项目主管，且项目是为外部客户的。 项目费用估计为350万，期限2年。 2年期被分为三个阶段：第 阶段一年，自二月1日开始；第 阶段6个月；第 阶段6个月，你现在处于第一阶段末，(第 、 阶段之日约有两周时间，你现在处于倒数第二周的周一)工作已基本完成。来源：考试大 依据你项目所处阶段，项目需雇用35~60人。 你，作为项目主管，在项目办公室中有三位全职副主管向你直接汇报。三位项目副主管分别负责工程、费用控制和制造(物料采购被包括作为制造项目副主管职责的一部分)。 阶段 看上去正在时间，费用及性能限制条件内进行。 每周三上午10点~12点，你有一次安排的小组会议。所有项目办公小组成员、以及来自所有相关直线组织的职能小组成员均参加该会议。直线管理者由于不是小组成员，将不出席小组会议。对他们来说

，既要出席所有的项目小组会议，又要发挥直线管理者的职能是不可能的，即使被邀请，他们也可能不出席小组会议，因为对他们来讲，仅仅为了讨论十分钟的业务而出席两个小时的会议不是有效的时间管理(不要假设，小组会议日程可能会有解决这一问题的可能性)。现在为星期一早晨，你正在家吃早餐，等车来接你，你刚一进办公室，便被告知有各种问题、情况、任务反不得不进行调查，基于发生的这些问题和情况，你的问题是为下一周来有效的的时间管理。你得一次一个地完成每一天。每天会向你提出10个问题或情况，并给你必须的解决时间，你必须为以后五天的每一天尽量扩大时间，以实现最高的生产效率。很明显“生产率”这一词可有好几种含意，你必须决策“有效果的工作”指什么。为了简便起见，让我们假设，你的精力周期为：你可以在一“八小时日”中做八个小时有效的工作。除了吃饭，你不必安排无用时间。但是，你必须明白，在项目环境中，项目主管不断地会同时抓所有工作，而这些工作直线管理者，直线人员，甚至执行人员都感道不太可能实现的。按每天的10项任务，你会发现一张将每天上午9 00-下午5 00分割完成半小时一块的工作表，你的工作是来决策每块将要完成的任务。下面为计划工作中需作的假设。因司机要求，不允许延时工作。

下周的家庭义务妨碍了在家工作，因此，你不能在下午5 00后安排任何工作。项目主管一工作，便被告知10项任务。解答练习的第一步是为每项活动制订优先级，依据：
A级：该项活动非常紧急，必须今天完成。(但是，某些A级工作也可延到小组会议时)。
B级：该活动很重要但不紧急。
C级：该活动可被延迟，甚至可能无限期。来源：考试

大 按合理优先级在每一活动后填空，接着，你必须决定该天哪些活动你有时间来完成。依据你想要半小时还是一小时的午饭时间，你有七或七个半小时用于有效的的时间管理。你可以选择如何来实现每一活动。各选择如下： 你可以自己来完成该活动。(代号=Y) 你可会将责任委托于你的一位项目副主管(代号=D)。如果你采用这一方法，你对每位助手只能委托你的工作中1小时的工作，才不会招致处罚。这儿关键的词汇你在委托你的工作。如果你想委托工作的是项目副主管通常应做的工作，那么这将不算在你那一小时价值的工作。这种工作为转移工作，将在下面论述。例如：如果你想向你的一位副手委托五个小时的工作，其中的4个小时是通常他的职责范围内的活动。那么将不会被处罚，你实际上在分派4小时的工作，委托了1小时的工作你可以假设，不管分配给项目副主管的是什么工作，也不管其优先级别，来源：考试大都会在分配当天完成。 在许多时候，项目主管和其小组被要求完成通常是别人责任的工作，像一位执行人员或直线管理者的工作。例如，一位直线雇员说没时间写一份报告，想让你来参与，因为你是这项目的主管，这种类型的请求可被返回给请求者。因这通常不属项目主管的责任。你可能因此选择下面四种中的一种。来源：考试大 因不是你的责任，你可以将活动请求退回给提出者，不论其直线管理者，执行人员或下属(代号=R)。当然，如果你有时间，为与请求者建立良好关系，你可能想做这项活动。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com