

Г. А. Архангельский

ОРГАНИЗАЦИЯ ВРЕМЕНИ

**ОТ ЛИЧНОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
К РАЗВИТИЮ
ФИРМЫ**

2-е издание

 **ПИТЕР®**

**Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск**

2007

Содержание

Введение:

| | |
|---|----|
| современный тайм-менеджмент | 14 |
| Нужен ли русскому секундомер? | 14 |
| Время — деньги? | 14 |
| Русские не могут структурировать время и пространство! | 14 |
| Управляем хаосом, нечеткостью и абстракциями | 15 |
| Тайм-менеджмент: вчера, сегодня, завтра | 18 |
| Русский «фордизм-тейлоризм» 20-х гг. | 18 |
| Время строит самолеты | 20 |
| «Последователи Любищева» и тайм-менеджерское онлайн-сообщество | 22 |
| Комплексная система персонального управления | 23 |
| Карта боевых действий | 23 |
| «Индивидуальный пошив» как гарантия высоких результатов | 25 |
| Диагностика: насколько высока ваша личная эффективность? | 27 |

ЧАСТЬ I. ХРОНОМЕТРАЖ: СИСТЕМА ПЕРСОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

| | |
|---|----|
| Что должен знать собственник капитала времени | 34 |
| Масштабы потерь времени при отсутствии контроля | 34 |
| Управление личным временем как управление фирмой | 35 |
| Этапы проекта личного реинжиниринга | 36 |
| Предпроектное обследование: | |
| где взять «шестое чувство эффективности» | 38 |
| Чего не знают западные тайм-менеджеры | 38 |
| Пример успеха: менеджер и хронометраж | 39 |
| Преуспевающий менеджер, прекрасно знакомый с классическим западным тайм-менеджментом | 39 |

| | |
|---|-----------|
| Немедленные результаты | 39 |
| Мышление, направленное на эффективность | 40 |
| Начало хронометража: цели и результаты | 41 |
| Порядок фиксации расходов времени | 41 |
| Формы учета личного времени | 42 |
| Типичные затруднения на начальном этапе хронометража | 42 |
| Персональный управленческий учет: как создать обзор и контроль | 45 |
| Построение аналитики: | |
| способы оценки личной эффективности | 45 |
| Показатели, отражающие расходы времени на работы заданного типа | 46 |
| Показатели, отражающие качество организации труда | 47 |
| Показатели, отражающие структуру распределения расходов времени между работами | 48 |
| Учет результатов: | |
| от времени к производительности труда | 48 |
| Производительность труда — важнейший показатель для оценки деятельности | 49 |
| Как и какие отслеживать результаты? | 49 |
| «Измерение качества процесса» | 51 |
| Применение аналитики: как обеспечить полный контроль, не тратя много сил | 52 |
| Переменная сложность системы во времени | 53 |
| Фокусирование аналитики: | |
| от ковровых бомбардировок к точечным ударам | 54 |
| Определение информации по Уотермену | 55 |
| Так как же все это в итоге выглядит? | 57 |
| Итак, ваши практические действия | 57 |
| Приложение I | |
| Скорая тайм-менеджерская помощь | 60 |

ЧАСТЬ II. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: СИСТЕМА ПЕРСОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

| | |
|--|-----------|
| Управление временем: | |
| инструменты достижения конкурентного преимущества | 74 |
| Почему менеджеры не успевают и что с этим делать | 74 |

| | |
|--|-----|
| Когда планирование снижает эффективность | 75 |
| Картина мира менеджера: инструменты формализации | 76 |
| Стратегическое самоопределение: кто держит контрольный пакет корпорации «Вы»? | 80 |
| Обзор: повышаем адекватность картины мира | 80 |
| Природа стратегического решения и роль обзора в его принятии | 80 |
| Принципы создания обзора | 82 |
| Способы создания стратегического и тактического обзора | 83 |
| Приоритеты: логика стратегической чистки | 85 |
| Место чистки в стратегическом процессе | 85 |
| «Здоровый пофигизм» как принцип управления личным временем | 87 |
| Методы выявления и отсева лишнего | 89 |
| Ценности и цели: определяем направления движения | 92 |
| Эпитафия как метод персонального стратегического планирования | 92 |
| Принципы постановки целей | 94 |
| Методы структурирования списка целей | 96 |
| Стратегическое планирование: простые инструменты решения сложных задач | 101 |
| Метод структурирования внимания: от жесткого планирования к гибкому реагированию | 101 |
| Неоднородность времени и ограниченность внимания | 101 |
| Обобщение метода на долгосрочное планирование | 104 |
| Как работает система структурирования внимания | 105 |
| Приоритеты и гармония: оптимизируем расходы времени | 107 |
| «Планирование через приоритеты» | 107 |
| Методы упорядочения дел по приоритетности | 110 |
| Методы гармонизации деятельности | 112 |
| Персональный проектный менеджмент: повышаем точность управления | 115 |
| Ресурсно-календарный график планирования времени | 115 |
| Нормирование, планирование и контроль исполнения проектов | 118 |
| Обобщаем и систематизируем | 120 |
| Схематическое обобщение: органайзер на основе МСВ | 122 |

Приложение II

| | |
|---|-----|
| Основные инструменты управленческой борьбы | 125 |
|---|-----|

**ЧАСТЬ III. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ:
СИСТЕМА ПЕРСОНАЛЬНОГО
ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

| | |
|---|-----|
| Достижение результатов: предрассудки, факты, технологии | 142 |
| Всю жизнь как белка в колесе... .. | 142 |
| Когда порядок вреден, или Как побеждали китайские стратеги | 143 |
| Успех: необходимые и достаточные условия | 144 |
| Личный реинжиниринг: создаем предпосылки успеха | 147 |
| Фордизм-тейлоризм в личной работе, или как заседала боярская дума | 147 |
| Что общего у Генри Форда, боярской думы и китайских стратегов? | 147 |
| Эффективность человека зависит от различного рода ритмов | 148 |
| Работоспособность человека переменна во времени | 149 |
| Человек обладает определенной степенью инертности | 150 |
| Человеку необходимо восстановление сил | 152 |
| Запас внимания человека ограничен | 153 |
| Время неоднородно, эффективность зависит от контекста | 154 |
| Состояние сознания человека существенно влияет на его деятельность | 155 |
| Рационализаторство: творческая лень как двигатель прогресса | 158 |
| Лень и повышение личной эффективности | 158 |
| Стремитесь к идеальному конечному решению (ИКР) | 159 |
| Ищите необычные ресурсы | 160 |
| Осознавайте, чего вы хотите добиться на самом деле | 161 |
| Выбирайте оптимальную точку приложения усилий | 162 |
| Выбирайте оптимальное время приложения усилий | 164 |
| Разрешайте противоречия | 165 |
| Решайте проблемы комплексно | 166 |
| Борьба за время – с собой и окружающими | 168 |
| Домашние служба безопасности и HR-департамент | 168 |
| Вступайте в борьбу только тогда, когда это действительно нужно | 169 |

| | |
|--|------------|
| Присоединяйтесь к картине мира противника | 170 |
| Совершайте антидействия | 171 |
| Проявляйте заботу о противнике | 172 |
| Создавайте условия победы | 174 |
| Изобретайте собственные способы борьбы | 175 |
| Создавайте настрой на победу | 177 |
| Регулярный менеджмент: гармонизируем эффективность и развитие | 179 |
| Метод ограниченного хаоса: от порядка на столе к технологии творчества | 179 |
| Сущность метода на простом примере | 179 |
| Обобщение метода на планирование и управление | 182 |
| Творческая картотека и баланс «порядок–хаос» в управлении личным временем | 184 |
| Тотальное управление качеством: стандарты, системы, модели | 187 |
| Качество в личной работе | 187 |
| Стандарты и личная эффективность | 189 |
| Основные принципы создания личных стандартов | 190 |
| «Отдел исследований и разработок»: задействуем возможности подсознания | 193 |
| «Делегирование» проблем подсознанию | 193 |
| Творческая лень и рождение нетривиальных решений | 196 |
| Интуиция и своевременность | 197 |
| Схематическое обобщение: основные направления личного ТМ-развития | 198 |
| Приложение III | |
| Основные инструменты бизнес-ТРИЗ | 204 |
| ЧАСТЬ IV. ТМ-БАЦИЛЛА: КОРПОРАТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ | |
| Как встроить «свободные» методы в «принудительную» систему управления | 228 |
| О чем болит голова у менеджера? | 228 |
| Контроль — гарантия эффективности? | 229 |
| Доверят ли грузчику проектировать подъемный кран? | 231 |
| Эпидемия ТМ-бациллы: цели и результаты | 235 |

| | |
|--|-----|
| Тайм-менеджмент как инструмент организационного развития | 235 |
| Два разных «тайм-менеджмента» | 235 |
| Личный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность | 237 |
| ТМ-бацилла как «удобрение почвы» для изменений | 239 |
| Пример развития: собственник и ТМ-бацилла | 241 |
| Личность и стратегия | 241 |
| Корпоративная культура и «бацилла эффективности» | 244 |
| Люди сами повышают эффективность | 249 |
| Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента | 253 |
| Основные принципы «запуска ТМ-бациллы» | 253 |
| Основные стадии «ТМ-обацелливания» | 257 |
| Корпоративный тайм-менеджмент: философия и технологии | 263 |
| Корпоративный стандарт организации времени персонала | 263 |
| Место ТМ-стандарта в системе управления фирмой | 263 |
| Схема коммуникации и ее применение для разработки стандартов | 268 |
| Несколько примеров стандартизации коммуникации | 271 |
| Основы организационной стратегии: | |
| от удовлетворения потребителя к реализации ценностей | 275 |
| Суть концепции «реализации ценностей» | 275 |
| «Реализация ценностей» и организационная стратегия | 279 |
| При чем тут организация времени? | 281 |
| Организационная стратегия: повышаем управляемость фирмы | 286 |
| Как принуждать, не принуждая? | 287 |
| На чем концентрировать усилия по повышению эффективности? | 291 |
| Системно строить и выращивать управление фирмой | 297 |
| Схематическое обобщение: основные элементы | |
| корпоративной ТМ-программы | 301 |
| Приложение IV | |
| Основные инструменты обучения тайм-менеджменту | 312 |
| Заключение: перспективы развития ТМ-темы в России | 332 |
| Приложения: личный опыт | |
| ТМ-софт. Excel — конструктор для тайм-менеджера | 339 |
| ТМ-инструмент. «Мобилизация» и «электрификация» | |
| личной работы | 366 |
| ТМ-юмор. Один день из жизни тайм-менеджера | 386 |

| | |
|---|-----|
| Приложения: корпоративный ТМ | 392 |
| Отзывы по корпоративным проектам | 415 |
| ТМ-гlossарий | 418 |
| Технология корпоративного ТМ-обучения | 440 |
| Семинары Глеба Архангельского: отзывы участников | 442 |