

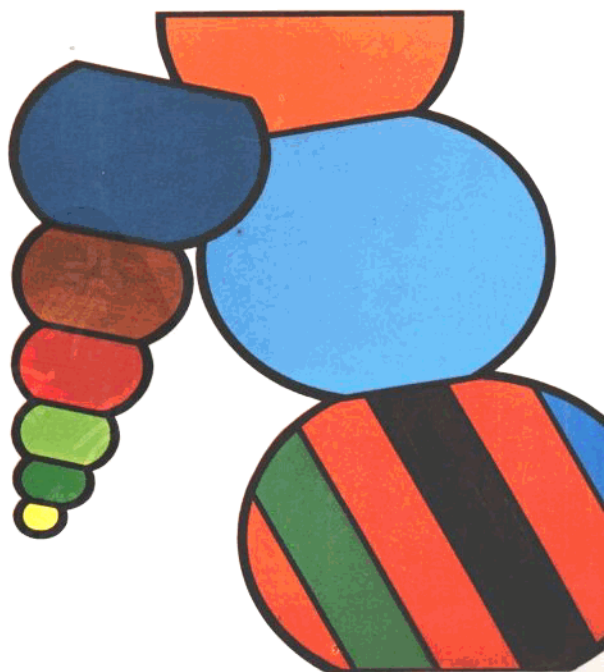
企業人動腦系列
B **USINESS**

71

時間管理新法

如何消除浪費時間的因素

書泉編輯部
楊燦煌
編譯
校閱



書泉出版社

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——如何消除浪費時間的因素

美國著名管理學家亞歷克·麥肯齊博士長期從事時間管理的研究，多年來一直在北美和歐洲經由出版物、電影、研討會和講課的形式，積極推動管理人員的管理教育。「時間管理新法」是他的主要著作之一。本書全面而系統地介紹了時間管理的原則和方法，簡明易懂，實用性強，適用範圍廣，可以說是一把開啓時間管理之門的鎖鑰。

珍惜時間，如同珍惜生命。在現代工業社會裡，人們愈來愈重視時間的價值。時間是一種特殊的資源。如何最充分、最有效地利用時間，在最少的时间裏獲致最大的收益，已成為現代管理科學研究的一項重要內容。時間和管理是不可分割的。實際上，管理科學中的每一條基本的管理原則，在某種意義上也可以說是時間管理原則。在我國，管理科學已經受到企業重視，有關管理學著作已成為企業家的必備書。然而，對大多數管理人員來說，「時間管理」這一概念仍然是陌生的。許多人終日忙忙碌碌，疲憊不堪，但其工作效率却極微。他們空有節省時間的願望，却不知道如何節省時間，而適當地利用時間就能夠使他們的工作和休息各得其所。

在快節奏的現代社會裡，人們不僅需要抽象的理論，而且需要具體的行動方法。本書不僅闡述了各種時間管理原則，而且列舉了一百多種常見浪費時間的因素，並提出了如何消除它們的措施；還提出了測定管理者時間利用效能的方法。家庭主管、企業領導者，以及各行各業的工作者，只要從事事務或人員的管理，就必須學習如何管理時間。因此，本書着重介紹了家庭、教育、工廠和機關等不同職業管理者管理時間的方法。鑒於人們日益關心工作時間結構的變化，本書還對交錯、彈性、可變等各種工作時間制逐一進行探討。

美國與我國的社會制度不同，其工業發展水準以及隨之而來的工作和生活環境，與我國相比也有很大差異。然而，正如作者所說，「現實的研究顯示所有國家、各類組織、每個層次管理者的浪費時間因素具有明顯的相似之處」。所以，時間管理的原則是普遍適用的。隨着我國現代化建設的發展，時間對於每一個人具有越來越重要的意義，因而，時間管理的原則和方法必將為更多的管理者所重視和運用。

時間意味着什麼？

誰能夠將時間解釋得簡潔又明確？

誰能夠將時間表達得深刻又透徹？

有什麼東西比時間更為我們所熟悉？

有什麼東西比時間更為我們所了解？

那麼，時間究竟意味着什麼？

——奧古斯丁

次 目

第1章 時間的重要性

1

- 時間的多種涵義 / 2
- 對於時間的各種誤解 / 3
- 時間的悖論 / 4
- 時間管理中的謬誤 / 5
- 時間——關鍵性的資源 / 13

第2章 合理分配時間

17

- 工作技能要跟隨管理層次不同而變化 / 18
- 不要固守過去的職責 / 18
- 人際關係技能具有始終如一的重要性 / 20
- 管理——操作模型 / 21
- 輪式管理圖 / 22

●總經理管理小組的時間分配圖 / 25

●管理時間錐形圖 / 28

●這些模型對於時間的意義 / 29

第3章 掌握時間的去處

31

●採用工作時間記錄 / 32

●善於利用工作時間記錄 / 47

●分析工作時間記錄的方法 / 53

●實際與預計時間的長期比較—實例 / 64

第4章 檢查浪費時間因素

69

●定義 / 70

●名列前茅的153種浪費時間因素 / 72

●內部與外部浪費時間因素 / 77

第5章 消除管理者的浪費時間因素

93

● 紅線

/ 78

● 與國外浪費時間因素的比較

/ 79

● 不同職業和管理層次間的比較

/ 80

● 按管理職能劃分的三十七項主要浪費時間因素

/ 81

● 觀察自己最突出的十項浪費時間因素

/ 82

● 幾個管理小組的浪費時間因素

/ 82

● 利用工作時間記錄認定浪費時間因素

/ 92

● 時間利用的個人因素

/ 94

● 毫無計劃地對待時間

/ 95

● 每天節省一小時並不費力

/ 96

● 各種時間管理原則

/ 97

● 時間管理原則40條

/ 100

● 時間管理的工具與方法

/ 106

● 如何選擇要消除的浪費時間因素

/ 111

- 如何分析浪費時間因素 / 111
- 十五種浪費時間因素的分析與消除辦法 / 114

第6章 消除管理小組的浪費時間因素

143

- 與管理小組一起找出解決辦法 / 145
- 如何開好時間管理研討會 / 146
- 採取改善的措施 / 147
- 集體的敏感性 / 154

第7章 專職秘書——有效管理的關鍵

157

- 給疲憊不堪的領導者的答案 / 158
- 什麼叫秘書？ / 159
- 秘書的任務 / 161
- 領導——秘書管理小組如何活動 / 161
- 秘書——伙伴 / 164

第8章 有效時間管理者的特點和策略

185

- 建立合作關係 / 169
- 共同揭示浪費時間因素 / 171
- 衝擊浪費時間因素 / 178
- 秘書眼中的理想上司 / 179
- 怎樣有效地使用秘書 / 181
- 有效的高階管理者具有的共同點 / 186
- 經濟研究室時間管理計劃獨有的特點 / 189
- 一位管理者受挫的經歷 / 191
- 管理者日常工作的管理準則 / 192
- 計劃表 / 194
- 留下公文包 / 201
- 協同工作是關鍵 / 202
- 隱蔽辦公處 / 203

● 會議中的精力保護	/	204
● 旅行計劃表	/	206
● 整理郵件	/	206
● 緊急事件專制	/	208
● 與管理小組成員討論計劃	/	209
● 基礎控制表的作用	/	212
● 時間——第三資源	/	214
● 有條理的工作者與愚蠢的爬行者	/	216
● 秘書充當化油器	/	217
● 「第一主角」癮	/	219
● 最大的浪費時間因素——無效的訊息聯繫	/	219
● 不要成為「專門解答問題者」	/	220
● 我是一個浪費時間因素	/	221
● 做好秘書關係的重要性	/	222
● 測定會議時間的效能	/	223
● 不再加班工作	/	226

第9章 測定管理效能

239

- 貼在牆上的浪費時間因素表 / 227
- 需要時間觀 / 229
- 排除危機 / 230
- 關鍵是計劃 / 232
- 控制各種打擾的重要性 / 234
- 控制開會時間 / 236
- 用目標評價管理者 / 240
- 以管理者的標準評價管理者 / 241
- 管理審計 / 245
- 需要更有效的測定方法 / 248
- 測定管理效能的標準 / 250
- 如何測定管理效能 / 251

- 「教育者綜合症」 / 260
- 隨時可見的校長 / 261
- 不可遏止的新壓力 / 262
- 一個特殊的浪費時間因素 / 263
- 六位校長及其管理小組的時間示意圖 / 264
- 大學校長的浪費時間因素 / 268
- 中學校長的浪費時間因素 / 269
- 無打擾的「時間庫」 / 271
- 需要靈活性 / 272
- 晚間活動 / 273
- 合併會議晚到早走 / 273
- 告誡鐘與限時議事日程 / 274
- 清查你們的委員會 / 275

第11章 家庭的時間管理

285

- 一口氣接連開幾個會 / 275
- 不開會的委員會 / 276
- 教師也需要時間管理 / 277
- 由此出名的五人小組 / 278
- 有工作的妻子 / 286
- 家務勞動的不平等分配 / 287
- 加倍的管理效能 / 286
- 總經理與妻子的浪費時間因素 / 289
- 新設備未節省時間 / 295
- 家庭中必須實行最後時限 / 296
- 家庭管理原則 / 297

第12章 推銷員的時間和區域管理

● 銷售的成本在增長	301
● 提出了優先次序問題	301
● 幾個結論	302
● 改進推銷方式	304
● 計劃	304
● 實施	308
● 控制	311
● 幾個值得推薦的方法	312
● 對支持者的影響	314
● 推銷員也是管理者	315
● 途中奔波的時間	316
● 外出時的管理	316
● 等待的時間	317

● 誰去接那個電話？

/ 317

第13章 文字處理和調整工作週

319

● 文字處理工作的現狀

/ 320

● 減少每週工作日

/ 322

● 多樣化的工作時間

—— 固定的還是交錯的，彈性的還是可變的

/ 324

● 交錯工作時間

/ 326

● 彈性工作時間

/ 328

● 可變工作時間

/ 330

● 托爾計劃

/ 330