

石滋宜博士策畫

決策者叢書

2

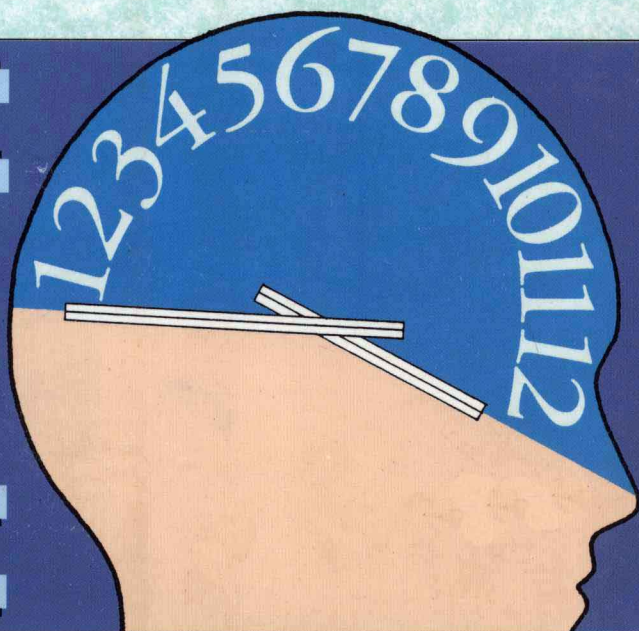
★吳舜文 推薦

WORKING SMART

做時間的主人

掌握你的生活與工作

勒伯夫博士 著 金磊 譯



WORKING SMART

做時間的主人

掌握你的生活與工作

勒伯夫博士 著 金磊 譯

決策者叢書2

做時間的主人

發行人 萬以寧
作者 麥克·勒伯夫
譯者 金磊
主編 李振昌
出版者 中國生產力中心
地址 台北縣汐止鎮新台五路一段79號2樓
電話 6985897 6985898
郵政劃撥 0012734-1號
總經銷 聯經出版事業公司
地址 臺北市忠孝東路四段561號
電話 6422629
印刷 久裕印刷事業有限公司
地址 台北縣五股工業區五權路69號
初版 中華民國七十五年六月第一刷
修訂出版 中華民國八十三年六月第一刷
中華民國八十七年十一月第七刷

登記證 局版台業字3615號

定價 200元

原著書名：Working Smart

國際中文版授權©大蘋果股份有限公司

Copyright©1979, Michael Leboeuf

Chinese language publishing rights arranged with Arthur Pine Associates, Inc,
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc

Chincsc language copyrigh © 1993 The China Productivity Center

ISBN 957-9344-93-0

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

中國生產力中心簡介

一九五五年十一月「財團法人中國生產力中心」由政府機構、美援公署、工商企業界聯合組成；在臺灣經濟工業化的發展過程中，一直配合政府政策和各階段的發展需要，扮演者協助工商企業提高生產力的角色。

一九八四年十一月，經濟部工業自動化技術服務團併入中國生產力中心。生產力中心遂承擔了推動工業自動化的重要使命。

經濟部為配合臺灣經濟轉型，於一九八四年十一月，成立「中華民國生產力運動推行委員會」，並發起全面提高生產力運動，由中國生產力中心負責該運動之整體策劃與實際工作之推行。自此，全力推行生產力運動，加速經濟升級乃成為中國生產力中心三百餘位工程師、管理師共同努力的目標。

中國生產力中心決策者叢書策劃

石滋宜博士簡介

一九三七年生

一九六二年臺北工專礦冶科畢業

一九七二年日本東京大學工業博士

經歷

加拿大 Dunham-Bush 之助理廠長

加拿大 I. T. E Industries 製造工程部經理

加拿大奇異公司高級製造工程部經理

加拿大工商部 CAD/CAM 技術開發委員

加拿大焊接技術協會主席

中華民國經濟部工業自動化技術服務團團長

現任

中國生產力中心總經理兼自動化服務團團長

出版序

中國生產力中心成立的目的，是爲了配合政府經濟發展政策，協助國內工商企業提高生產力，增強產品在國際市場的競爭能力。三十年來，臺灣經濟由農業生產爲主，順利轉變爲出口導向的工商型態。而展望未來的情況，將是前有經濟強國打擊我們繼續前進，後有新興國家侵蝕我們固有市場。我國因應之道，就在於促使經濟轉型，提昇工業技術，改善產業結構。這些改變不是一蹴可成，必須假以時日。在未來長久蛻變的過程中，首先要培養的是創新與革心的心態。

民國七十三年經濟部成立「中華民國生產力運動推行委員會」，由中國生產力中心負責策劃整個運動的推行。我們認爲這個運動最主要的工作，就是全面倡導創新與革心——「好，還要更好」的心態。具備了這樣的心態，還需要有實踐的能力，也就是要在

觀念知識和技術各層面上不斷的充實，而知道進步的趨勢？創新的方向？改進的重點。爲了使推動的效果更加落實，我們除了從各方面著手努力進行之外，更鑒於書籍影響力的深遠長久，決定編輯出版「決策者」與「生產力」系列叢書。

「決策者」叢書的範疇，主要從管理、心理、經濟學、社會等不同角度，介紹環境的變遷和創新的觀念。其內容包括翻譯國外值得推薦的新書；並聘請國內專家學者；就我國目前的現況加以分析檢討，從而對未來發展應有的心態與方向予以確定。

「生產力」叢書編纂的內容，將以知識技術方面爲主。介紹國外生產管理、自動化方面的發展趨勢，以及提高生產力的實際作法。此外，生產力中心歷年來輔導廠商的案例報告，開設課程的教材精神，以及我們的心得發現，也將陸續整理編纂出版，以提供工商界參考。

我們希望透過系列叢書，產生觀念、知識、技術傳播的觸媒作用，讓全面提高生產力運動的效果能普遍、踏實、深遠，而促進經濟的加速升級。我們盼望一個更美好的明天，而且「好，還要更好！」

吳序

很多人對我每天要主持會議、參加典禮、處理公務、分派職權、似乎有永遠做不完的事情，却能够準時上、下班，感到十分訝異，但是我却覺得知道如何有效的控制時間，再多的問題都可以解決，因為光是拼命工作是沒有用的，要講求方法。

多數人對於自己在一天中應該做好那些事並沒有清晰的概念，更談不上訂下進度表、或者列出工作表，自然千頭萬緒不知該從何處著手，不但心理壓力大而且情緒容易緊張，又如何能够產生高效率，達到預期效果？

其實成功的秘訣就是排定事情的輕重緩急，在每個人有限的時間和空間中，設定自己長程和短程的目標，然後認真去執行。

有效支配時間的方法，不僅是忙碌的工商人士應該講究，甚至家庭主婦、學生都要

注意，才能提昇生活與工作的效率。美國紐奧良大學教授麥克·勒伯夫博士（Dr. Michael Lehoenf），從他所擔任的管理與組織行為課程、指導工廠和企業機構的經驗，再加上個人的感受，撰寫成這一本「做時間的主人」（Working Smart）。

勒伯夫博士在書中指出一些似是而非的工作理論，這些錯誤的理論，只會徒然造成身心的疲憊，反而影響工作效率，例如許多人相信「壓力之下才能埋頭苦幹」，往往把事情拖到最後一分鐘才去做。結果不但被迫加緊進行的速度，同時做錯的機會也增多。要提昇工作效率，便必須去除這些錯誤的觀念，以增強適應性與警覺性的工作計劃來取而代之。

另外在擬訂工作計劃時，當然需要設定目標，並且考慮這些目標是否互相調和，如何安排優先次序。因為我們的時間實在有限，想要做的事又很多，如果每件事都要完成，結果很可能是一事無成。

在這本書中，談到許多浪費時間的因素，以及怎樣去避免。比如說大家總是無法避免開會，其實許多會議並沒有什麼意義，開會無非是爲了推卸責任、逃避工作、滿足發表慾，而變成了各種社交性的習慣。所以我們每次開會時，都應該先想想爲什麼開這個會？目的是什麼？不必要的會議能免則免，開會前有妥善的準備，開會時確實執行議

程，會後更要追蹤。這樣自然可以使每次會議發揮效果，減少許多浪費時間的會議。

還有一種時間的浪費在現代社會中也特別值得一提，那就是不良的溝通。所以書中強調閱讀寫作能力的提昇，對我們工作效率的增進有密切的關係。因為內容空泛的溝通，只會消耗我們的時間和精力，產生不了任何效果，因此無論那一種型式的溝通，最重要的還是言之有物。

「做時間的主人」這本書再一次點醒我們工作成果要質量並重，工作質是效率加上確實做標準，工作量是專心加上熱忱做成績。

因此當每一個人能做時間的主人，自然才能做自己的主人，能做自己的主人就沒有到不了的地方，做不成的事。

吳 序

前言

為了使人們工作愉快，有三件不可或缺的要素：

要素：因材適所，量力而為與成就感。

——約翰·拉斯金 (John Ruskin)

一點也不假，大多數人爲了從生活中獲利，會賣力工作。

多年前我就這麼想。我認爲這種想法並不特別，所以就去找一本教人如何事半功倍的書。結果我找到什麼？有許多趣味盎然的自修參考書籍，涵蓋了衆多的主題。每一本我都讀過，學到了諸如恐嚇、談判與斡旋等等事情。也有的書是教我如何慢跑，如何獲得樂趣，以及如何追尋第一。還有的書是教我如何忍受恐懼，如何支配一生，以及如

何戒酒。「不可思議！」我自付：「完全不可思議！」

所有這些書對我或多或少都有助益，但沒有一本書是直接論及我想知道的——「在我對時間與精力的投資上如何獲得最大的回報？」或者，換一種方式說，「我如何花較少的時間與精力而完成更多的事？」你說這是不可能的？我倒不覺得。

找不到一本書來解答我的問題，反使我更有決心去搜尋一些答案，於是過去幾年，我做研究，接受諮詢，在學校開課，教人們如何善用他們的時間與努力。

我發現下列情況是失敗與疲憊的罪魁禍首：

1. 不情願爲了未來的報酬而投注於目前的工作上。人們慣於半途而廢，投注在已廢棄的目標上所使有心血完全付之流水。

2. 我們對工作都懷有根深蒂固的錯誤想法。

3. 不知道或是不能決定自己在生活中究竟需要什麼。

4. 無法支配自己的時間。

5. 生活混亂無序。

6. 心虛、恐懼失敗、自責、煩惱、暴怒以及其他愚蠢的剝奪時間與精力之情緒。

7. 拖延。

8. 不情願或無法將工作技巧地授權給別人。

9. 溝通不良。

10. 不必要的人際爭執。

11. 頻繁的干擾，如開會、訪客與電話。

12. 文件作業氾濫成災。

以上每一項的原因及治療方法，本書都以一種簡潔的、可讀性的與列舉式的方式，按部就班地描述要點，使其立即派上用場。

如果你購買本書，只是閱讀，然後就擱在書架上，忘了它的存在，我認為你的錢花得不值得。不過，如果你能採行我的建議，本書即是一種有益成長之起步。

第一，有效地閱讀。看的時候手上拿一隻筆，看到重點時劃線標明，有所感想時在留白處批註。每章結尾，摘記有助於你的觀點，並加以應用。

第二，勿企圖全然地或突然地改變你的行為，否則可能受挫而難以忍受。最理想、最持久的改變方式，應該是循序漸進，溫和流暢與按部就班。當你蒐集了許多省力的構想時，可以一星期採用一個新構想。看來好像很慢，但是如果持續不斷，一年裏你的生活中就運用了五十個有效的新技术。如果你還是覺得太慢，每星期試着採用兩或三個新

構想，不過如果你開始覺得不舒適，就應放慢腳步。

最後，勿期待完美。有很多日子，你對自己應該或能夠完成的事情，却不會或不能去進行。有時你可能心不在焉，有時墨菲法則可能露出其猙獰的面目（請看第一章）。不論發生何事，只要下定決心繼續嘗試。效果的提昇與打高爾夫球有異曲同工之妙。理論上來說，完美的高爾夫球進洞桿數是十八桿，也就是說十八洞都要一桿進洞。當然沒有人能做得到。不過，這項事實並無法阻止千百萬人熱望在每星期嘗試減低其進洞桿數。當你奮力工作得瀟灑自如時，可採用類似的方法。下決心去改進，但請了解，你不見得一定能有所改進。請牢記在心，讓我們來推翻一些常見的工作迷思。誰知道？或許你只要揮幾桿就行了。

做時間的主人

目 錄

出版序

吳 序

前 言

第一篇 有效的計劃

第一章 工作狂的迷思

第二章 掌握你的生活

第二篇 投入自我

第三章 組織化

五一

第四章 利用每一天

五三

第五章 強化自我形象

七七

第三篇 擺脫時間的浪費

一〇三

第六章 克服拖延

一三七

第七章 減少干擾

一五九

第八章 簡化文件

一七九

第四篇 團隊合作的技巧

一九五

第九章 授權的藝術

一九七

第十章 保持溝通管道的暢通

二一九

第十一章 以合作代替爭執

二四七

第十二章 總結：你現在能掌握時間嗎？

二七一

第一篇 有效的計劃