



0019272

新时间管理法

(美) · 亚历克·麦肯齐 著
何华 王庆 范福润 译

内 容 提 要

本书从时间管理的基本概念到具体的管理措施，从如何消除浪费时间因素到怎样测定管理者的管理效能，从工矿企业、机关、学校到家庭及推销等各个专业领域的的时间管理，以深入浅出的论述配以图表说明，系统介绍了时间管理的各项原则和方法，提供了时间管理的新信息。



2 019 2588 1

新时间 管理法

(美) 亚历克·麦肯齐 著

何华 王庆 范福润 译

河南人民出版社





责任编辑 徐雨苍

新时间管理法

【美】亚历克·麦肯齐 著

何华 王庆 范福润 译

河南人民出版社出版

郑州市商城印刷厂印刷

河南省新华书店 发行

850×1168毫米32开本9.125印张204千字

1987年7月第1版 1987年7月第1次印刷

印数1—7940册

ISBN 7-215-00015-X/C·1

统一书号3105·500 定价2.20元

内容提要

本书从时间管理的基本概念到具体的管理措施，从如何消除浪费时间因素到怎样测定管理者的管理效能，从工矿企业、机关、学校到家庭及推销等各个专业领域的时间管理，以深入浅出的论述配以图表说明，系统介绍了时间管理的各项原则和方法，提供了时间管理的新信息；可使读者全面了解时间管理的基本技能，迅速提高管理时间的实际能力。

译者前言

美国著名管理学家亚历克·麦肯齐博士长期从事时间的研究，多年来一直在北美和欧洲通过出版物、电影、研讨会和讲课的形式，积极推动管理人员的管理教育。《新时间管理法》是他的主要著作之一。这本书全面而系统地介绍了时间的原则和方法，简明易懂，实用性强，适用范围广，可以说是一把开启时间管理之门的钥匙。

珍惜时间，如同珍惜生命。在现代工业社会里，人们愈来愈重视时间的价值。时间是一种特殊的资源。如何最充分、最有效地利用时间，在最少的时间里获取最大的收益，已成为现代管理科学研究的一项重要内容。时间和管理是不可分割的。实际上，管理科学中的每一条基本的管理原则，在某种意义上也可以说是时间管理原则。在我国，管理科学已经开始受到重视，管理学著作已成为人们案头的必备书。然而，对大多数管理人员来说，“时间管理”这一概念仍然是陌生的。许多人终日忙忙碌碌，疲惫不堪，却总是收效甚微。他们空有节省时间的愿望，却不知道如何节省时间，而恰当地利用时间就能够使他们的工作和休息各得其所。

在快节奏的现代社会里，人们不仅需要抽象的理论，而且需要具体的行动方法。本书不仅阐述了各种时间管理原则，而且列举了一百多种常见的浪费时间因素，提出了消除它们的措施；还

提出了测定管理者时间利用效能的方法。家庭主管、企业领导人,以及各行各业的工作者,只要从事事务或人员的管理,就必须管理时间。因此,本书着重介绍了家庭、教育、工厂和机关等不同职业的管理者管理时间的方法。鉴于人们日益关心工作时间的变化,本书还对交错、弹性、可变等各种工作时间制逐一进行了考察。

美国同我国的社会制度不同,其工业发展水平以及随之而来的工作和生活环境,与我国相比也有很大差异。然而,正如作者所说,“现实的研究表明,一切国家、各类组织、每个层次的管理者的浪费时间因素具有明显的相似之处”。所以,时间管理的原则是普遍适用的。随着我国现代化建设事业的发展,时间对于每一个人具有越来越重要的意义,因而,时间管理的原则和方法必将为更多的管理者所重视和运用。

本书是何华(一~十三章)、王庆(一~十三章)和范福润(八~十三章)三位译者通力协作的结果。徐雨苍同志对译文作了修改和润色。本书在翻译和出版过程中得到过许多同志的支持和帮助,谨在此表示诚挚的谢意。

译 者

1986年11月28日

作者简介

亚历克·麦肯齐博士是纽约麦肯齐协会的主席，曾经担任过总经理协会(美国管理协会)的副会长，芝加哥埃里克森基金会副主席，奥斯卡迈耶有限公司副总经理，美国保健协会的专职律师，美国参议员亚历山大·威利的立法助理，青年共和党全国联盟的执行董事，青年生活运动指导者的行政助理等。

他曾获得美国西点军校学士学位和洛瓦法学院法学博士学位；后又在芝加哥大学和哥伦比亚大学攻读管理学和教育学方面的研究生。

他是管理学会、美国管理协会、美国训练与开发协会、英国管理学会和美国管理促进会的成员。他一直担任巴林顿学院的理事和许多公司的董事。

他的主要著作包括《管理你的时间》、《管理的信用差距》和《时间陷阱》。他的著名著作《3—D管理法》已由哈佛商业出版社用五种文字翻译出版。他的文章经常出现在各种刊物上，如英国的《国际管理》、法国的《情报信息》、墨西哥的《发展》、加拿大的《国防季刊》和《商业季刊》，还有《美国训练与开发协会会刊》、《管理周刊》、《人事管理》和《协会管理》等。

“美国之音”曾就时间问题采访了麦肯齐博士，事后《美国新闻与世界报道》发表了题为“如何充分利用你的时间”的访问记。

时间意味着什么？

谁能够解释得简洁又明确？

谁能够表达得深刻又透彻？

有什么东西比时间更为我们熟悉？

有什么东西比时间更为我们了解？

那么，时间究竟意味着什么？

不问我还心领神会，

一问我却说不明白。

—— 圣·奥古斯丁

目 录

译者前言	(1)
作者简介	(3)
序诗	(4)
第一章 时间的重要性	(1)
时间的多种涵义 (1) 对于时间的种种误解 (2)	
时间的悖论 (3) 时间管理中的谬误 (3) 时间	
——关键性的资源 (11)	
第二章 合理分配时间	(13)
工作技能要随管理层次不同而变化 (13) 不要固守过去的职	
责 (13) 人际关系技能具有始终如一的重要性 (15) 管理	
——操作模型 (15) 轮式管理图 (17) 一个总经理管理小组	
的时间分配图 (17) 管理时间锥形图 (21) 这些模型对于时	
间的意义 (21)	
第三章 掌握时间的去处	(24)
采用工作时间记录 (24) 善于利用工作时间记录 (35) 分析	
工作时间记录的方法 (39) 实际与预计时间的长期比较——	
一位挪威总经理伯格·威斯特的例子 (50)	
第四章 鉴定浪费时间因素	(53)
定义 (53) 名列前茅的153种浪费时间因素 (54) 内部与外	
部浪费时间因素 (58) 红线 (59) 同国外浪费时间因素的比较	
较 (60) 不同职业和管理层次间的比较 (61) 按管理职能划	

分的37项头号浪费时间因素(62)鉴定自己最突出的10项浪费时间因素(62)揭示几个管理小组的浪费时间因素(65)利用工作时间记录认定浪费时间因素(71)

第五章 消除管理者的浪费时间因素……………(72)

时间利用中的个人因素(72)毫无计划地对待时间(73)每天节省1小时并不费力(74)各种时间管理原则(75)时间管理原则40条(77)时间管理的工具与方法(83)如何选择要消除的浪费时间因素(87)如何分析浪费时间因素(87)15种浪费时间因素的分析与消除办法(90)

第六章 消除管理小组的浪费时间因素……………(119)

与管理小组一起找出解决办法(120)如何开好时间管理研讨会(121)采取巩固的措施(122)集体的敏感性(127)

第七章 专职秘书——有效管理的关键……………(129)

给疲惫不堪的领导者的答案(129)什么叫秘书?(130)秘书的任务(131)领导/秘书管理小组如何活动(132)秘书——伙伴(137)建立协作关系(139)共同揭示浪费时间因素(140)冲击浪费时间因素(147)秘书眼中理想的上司(148)怎样有效地使用秘书(149)

第八章 有效时间管理者的特点和策略……………(152)

1. 工业心理学家查尔斯·德·弗洛里博士……………(152)
有效的高层管理者具有的共同特点(153)
2. 美国明尼苏达州圣保罗城经济研究室总干事埃·比·奥斯本
和市场消费部副主任菲利普·特·帕金斯……………(154)
经济研究室时间管理计划独有的特点(154)一位管理者受挫
的经历(155)管理者日常工作的管理准则(156)

- 计划表 (158) 留下公文包 (165) 协作是关键 (165) 隐蔽办公处 (166) 会议中的精力保护 (167) 旅行计划表 (168) 整理邮件 (169)
3. 美国罗德岛巴林顿学院院长查尔斯·埃·休梅尔博士 (170) 紧急事件专制 (170) 同管理小组成员讨论计划 (171) 基础控制表的作用 (171)
 4. 伦敦塔特莱尔总公司总经理霍·萨克逊·塔特 (175) 时间——第三资源 (175) 有条理的工作者与愚蠢的爬行者 (177) 秘书充当化油器 (178)
 5. 瑞典拉科雷跨国公司总经理保罗·德·马萨诺 (178) “第一主角”瘾 (179) 最大的浪费时间因素——无效的讯息联系 (180) 不要成为“专门解答问题者” (180)
 6. 加拿大温哥华西太平洋航空公司副董事长兼总经理拉斯蒂·哈里斯 (181) “我是一个浪费时间因素” (181) 搞好秘书关系的重要性 (182) 测定会议时间的效能 (183)
 7. 墨西哥城推销中心技术总监维克托·米尔克 (184) 不再加班工作 (185) 贴在墙上的浪费时间因素表 (186)
 8. 美国乔治亚州威格利南方联营公司总经理格里·阿肯贝奇 (187) 需要时间观 (187) 排除危机 (188)
 9. 美国托莱多城圣查尔斯医院院长马克·耶多 (189) 关键是计划 (190) 控制各种打扰的重要性 (191) 控制开会时间 (193)

第九章 测定管理效能 (195)

用目标评价管理者(195)以管理者的标准评价管理者(196)
管理审计(197)需要更有效的测定方法(201)测定管理效能的标准(202)如何测定管理效能(203)

第十章 教育领域的时间管理 (212)

“教育者综合症”(212)随时可见的校长(213)不可遏制的新压力(214)一个特殊的浪费时间因素(215)6位校长及其管理小组的时间示意图(216)大学校长的浪费时间因素(218)中学校长的浪费时间因素(219)无打扰的“时间库”(220)需要灵活性(221)晚间活动(222)合并会议……晚来……早走(222)告诫钟与限时议事日程(223)清查你们的委员会(223)一口气接连开几个会(223)不开会的委员会(224)教师也需要时间管理(225)由此出名的5人小组(225)

第十一章 家庭的时间管理 (231)

有工作的妻子(231)家务劳动的不平等分配(231)加倍的管理效能(232)总经理与妻子的浪费时间因素(234)新设备不节省时间(239)家庭中必须实行最后时限(239)家庭管理原则(240)

第十二章 推销员的时间和区域管理 (241)

销售的成本在增长(242)提出了优先次序问题(242)几个结论(243)改进推销方式(244)计划(246)实施(248)控制(250)几个值得推荐的方法(252)对支持者的影响(253)推销员也是管理者(253)途中奔波的时间(254)外出时的管理(254)等待的时间(254)谁去接那个电话?(255)

第十三章 文字处理和调整工作周 (256)

文字处理工作的现状 (256) 压缩工作周 (258) 多样化的工
作时间——固定的还是交错的, 弹性的还是可变的? (260)
交错工作时间 (261) 弹性工作时间 (263) 可变工作时间 (264)
奈斯托尔计划 (265)

主要结论 (273)

跋 (276)

第 一 章

时间的 重 要 性

时间的多种涵义

从远古以来，人类就已经懂得时间的意义，并用各种形式纪念逝去的时间。我们把时间人格化，创造了时间老人的形象，把它看作唯一的永恒。另一方面，我们说“时间医治所有的创伤”，认为时间具有不可改变的巨大力量。当我们谈论“某某死期已到”这一念头所包含的可怕力量时，往往联想到任何事物都有自己的时限。对于某些关键性事件，看起来时间的选择是决定性的因素。当我们观察到“时间永不回头”时，我们不能不承认，时间的运动是无情的、不可抗拒的，它永无止境。然而在非常时刻，我们又仿佛感到“时间在停顿”。于是我们懂得了，时间戴着种种面具，蕴涵着丰富的内容。

多少年来，人类一直在记录着时间的推移。早先是用日晷仪的影子，后来又用计时沙漏中的沙粒，现在则用钟表的指针来显示时间默默无声的步伐。柏拉图称时间为永恒的象征。伊曼纽尔·康德则把时间看作人脑的产物，而不是现实的存在。爱因斯坦把时间命名为第四维，而阿诺德·贝内特则称时间是一切事物看不

见摸不着的原材料。拿破仑说，“除了时间，我可以得到一切。”费恩·鲍德温把时间说成是专门从事改装的女裁缝。

然而，沧海桑田、生老病死、国之兴衰、人之荣辱，决不是时间所起的作用，而是由按照宇宙自身规律运动着的事物其内在动力的消长所决定的。如果说空间是事物存在的度，为什么不可以接受罗伯特·麦克弗的看法——时间是事物变化的度？时间不是暴君，不是邪恶的破坏性力量，不是难以测度的法官，也不是包治百病的良医。正如韦伯斯特所简要表述的那样，时间是“持续着的一段行动或进程”。我们生命的日日夜夜，就象计时沙漏里的沙粒，在不停地流逝。

对于时间的种种误解

对于时间有许多错误的观念。“弥补损失的时间”就是其中之一。飞机上的驾驶员用对讲机宣布，在法兰克福起飞时耽误的30分钟时间将在到达纽约之前得以“补偿”。我们知道，严格地讲，时间一旦度过，就无法挽回。霍勒斯·曼说过，时间一去不复返。这失去了的30分钟时间再也无法重新得到。当然，可以加快飞行速度，用少于正常安排的飞行时间完成到纽约的飞行，但是这要花费更多的精力，消耗更多的燃料。如果按原定的标准来消耗这些资源，就不可能弥补损失的时间。

另一种错误的观念是“时间医治所有的创伤”。我们总是说，“时间带来希望”，却不采用更加准确的说法，即只要给予足够的时间，条件就会自行改变。还有一种错误的观念，就是认为没有足够的时间。我们常常断言“我没有时间”，而不愿意承认自己对时间的利用没有作出最佳安排。我们应该利用时间去做那些重要的事情。我有一位在约翰组文公司芝加哥办事处工作的

朋友，他对朋友们使用了一种坦率的方法。他不把“我没有时间”作为没有完成某件事情的借口，而是直截了当地说，这件事没有必要优先去做，或者说我还有其它更重要的事情要做。在一次会议上他告诉我，这种处理问题的坦率方式虽然使一些人深为震惊，但是却得到了公认和赞赏。

时间的悖论

我常常在各种讨论会上提问，有多少管理者拥有足够的时间。几乎没有人承认自己拥有足够的时间。通常有1/10的人说反正需要增加更多的时间，2/5的人要求增加25%的时间，一半人认为需要增加50%的时间。然后我又向他们提问，难道你们不拥有自己的全部时间吗？于是，他们开始默默地思考这个惊人的时间悖论，感到任何人都没有足够的时间，然而每个人却拥有自己的全部时间！这么看来，问题不在于时间本身，而在于我们如何利用它。

美国管理协会主席吉姆·海斯对此这样解释：“一个人可以学会更有效地使用各种管理工具，以便在同样多的时间里使自己更加富有成效。时间是一种使管理人员深感头疼的要素。但是，我们不能不追问，问题究竟是在于时间本身呢，还是在于我们使用时间的方法？”

时间管理中的谬误

通过对各种不同的时间概念及其对管理影响的研究，我们收集到许多与时间和管理效能有关的无稽之谈，现介绍如下：

1. 关于活动的谬误。最活跃的管理人员完成的工作最多。

管理人员在估价下级的工作时，极易把活动与效果混淆起来。不可靠的工作人员其工作精力与他对工作方向的认识和对工作效果的把握往往成反比。在巴黎的一次讨论会上，一位法国管理人员使大家想起了法兰西骑兵的一句格言：“不要迟疑，只管向前冲。”我们同样也回忆起一位颇受欢迎的乡村牧师的故事。这位布道者在笔记本页边上写着：“弱点……大喊大叫！”乔治·奥迪奥思认为，即使既定目标是清楚的，管理人员也会时常醉心于那些成功的活动而忘记了他们的工作目标！最初的活动是要达到预定的目标，最后的活动却把活动本身变成了目标。在这种情况下，当这类管理者决定委派另一项重要任务时，最终的嘲弄就会出现。他没有再给疲惫不堪的下属分派任务，而把任务又加给了他的最善于利用时间的助手，因为这位助手已圆满完成了头一项任务。结果，他奖赏了最无能的下属，而处罚了他的组织中最有成效的成员。

2. 关于决策层次的谬误。决策的层次愈高，做出的决策愈好。

有一种看法，认为得到较多报酬的人必然做出较恰当的决策。因此，高层管理人员做出的决策越多，整个组织的景况就越好。然而，决策层次管理原则认为，应当在能够做出准确判断和便于获取有关事实的尽可能低的管理层次做出决策。一个明显的事实可以证明这条原则，即层次越高，做出决策所付出的代价越大；层次越低，做出的决策越接近所涉及的环境。管理人员最常犯的一个毛病是喜欢继续做提升前职位上做过的同类决策。优秀推销员升为销售经理后，如果他继续去做推销工作，而不改变工作方式，采用能促进推销工作的方法去管理推销员，他就会失职。而推销工作本身的决策，应该由