

時間管理

鄧東濱 編著

93

-45

序

「時間就是金錢！」

「一寸光陰一寸金，寸金難買寸光陰！」

「生命原是時間的累積，浪費時間即等於慢性自殺！」

「不懂得支配時間的人，永遠感到時間不夠用！」

許多管理者對以上之警句都耳熟能詳，但他們對時間之掌握與運用却時時感到力不從心，這極可能是欠缺時間管理之技巧所致。時間管理之得當與否足以影響事業之成敗，難怪當代名管理學者彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）會大聲疾呼：「時間是最為稀少的資源。除非時間被妥善管理，否則任何其它事物皆無法被妥善管理。」

本書是根據過去數年我在香港、台北與吉隆坡等地主持「時間管理研討會」之心得匯聚而成。在內容方面，它涵蓋了四個層面：(1)管理者對時間所抱持的態度之分析；(2)有關時間運用的若干傳統觀念之商榷；(3)管理者的時間陷阱之探索；以及(4)跨越時間陷阱的技巧之引介。

為了提高讀者的閱讀興趣，我在每一章開頭的地方都附上了一幅與討論的主題有關的漫畫。同時，為了方便讀者對時間管理作進一步之涉獵與鑽研，我在書末彙列了75種較重要的參考文獻。

我深感才疏學淺，書中不免有錯誤或欠妥處，尚祈讀者惠予指正。

鄧東濱 謹識
甲子年母親節前夕
於香港中文大學

目錄

- 1 1：你受時間所箝制嗎？
- 5 2：時間管理知多少？
- 11 3：時間之獨特性
- 13 4：「時間管理」即是「自我管理」
- 15 5：有礙時間管理的四種觀念
- 17 6：視時間爲主宰的人：重形式而不重實質
- 19 7：視時間爲敵人的人：重效率而不重效能
- 23 8：視時間爲神秘物的人：昧於時間所加諸的限制
- 25 9：視時間爲奴隸的人：長時間沉溺於工作
- 31 10：管理者的正確的時間觀念
- 33 11：如何探索自己的時間陷阱？
- 43 12：如何擬定計劃以避免時間之浪費？
- 57 13：如何拒絕他人之請託以避免時間之浪費？
- 63 14：如何改變拖延的習慣以避免時間之浪費？
- 69 15：如何對付不速之客以避免時間之浪費？
- 73 16：如何對付電話之干擾以避免時間之浪費？
- 77 17：如何治療會議病以減少時間之浪費？
- 83 18：如何治療「文件滿桌病」以避免時間之浪費？
- 89 19：如何減少上下班交通以及商務旅行所引起的時間浪費？
- 93 20：如何減少午餐所引起的時間浪費？
- 95 21：如何減少「事必躬親」所引起的時間浪費？
- 101 22：如何與秘書協調工作以減少時間之浪費？
- 109 23：如何清除上司所引起的時間之浪費？
- 115 24：管理者對「時間管理」之定期自我檢討

1：你受時間所箝制嗎？



“一天要有48小時，那就好了！”

身為管理者，你是否感到在正常的上班時間內，足以做妥職責所繫之一切工作？（請在以下適當的答案前加上“√”號。）

☐是。

☐否。

假如你的答覆是肯定的，那表示時間並不構成你工作上的一種限制因素。我謹在此祝賀你，因為你是為數極少的不受時間所箝制的管理者之一。

時間之受到管理學者所重視，是最近十幾年的事。他們從許多的調查與研究之中發現，絕大多數的管理者都因不善於時間管理而經常感到時間不夠支配。時間管理專家馬肯如 (R. Alec Mackenzie) 曾經發表過這樣的一個估計數字：在各階層的管理者之中，只有1%的管理者感到在正常的上班時間內，他們能夠做妥職責所繫之一切工作。（註1）倘若這個估計接近實情，那麼每一百位管理者之中，就有九十九位需要設法改進時間管理技能。假設你是屬於馬肯如所說的那羣1%的佼佼者，我仍竭誠地希望你繼續看完本書，因為書中所介紹的概念與技巧可能有助於你在時間管理的百尺竿頭上更進一步。

請容許我做這樣的假設：你對上一問題的答覆是否定的，亦即你感到你無法在正常的上班時間內做妥職責所繫的一切工作。接著請你再答覆這樣的一個問題：你認為需要增加多少時間才能令你做妥你職責所繫的一切工作？（請在以下的空格中寫出你大致需要增加的時間，例如增加10%、20%、30%、……之時間。）

%

根據馬肯如的估計，感到時間不夠支配的各階層管理者之中，有10%的管理者認為需要增加10%的時間才夠用；尚有40%的管理者認為需要增加25%的時間才夠用；其餘的50%的管理者則認為需要增加50%的時間才夠用！（註2）請將你在上一空格中所填寫的百分比跟馬肯如所指出的百分比做比較，以便粗略地瞭解自身所面臨的時間管理問題之嚴重性。

無疑地，「時間不夠支配」是普遍存在於各個管理階層的一種現象。但冷酷的現實是：時間永遠不會更多！因此，我們很容易地發現這樣的一種矛盾現象：雖然每一位管理者均擁有大致相同的正常上班時間，但卻只有極少數的管理者感到這段時間夠用。（但畢竟有人感到這段時間夠用！）由這種現象可推知，成為問題的並不是時間，而是時間的管理。由於我們對時間的管理欠佳，致使時間成為一種問題。



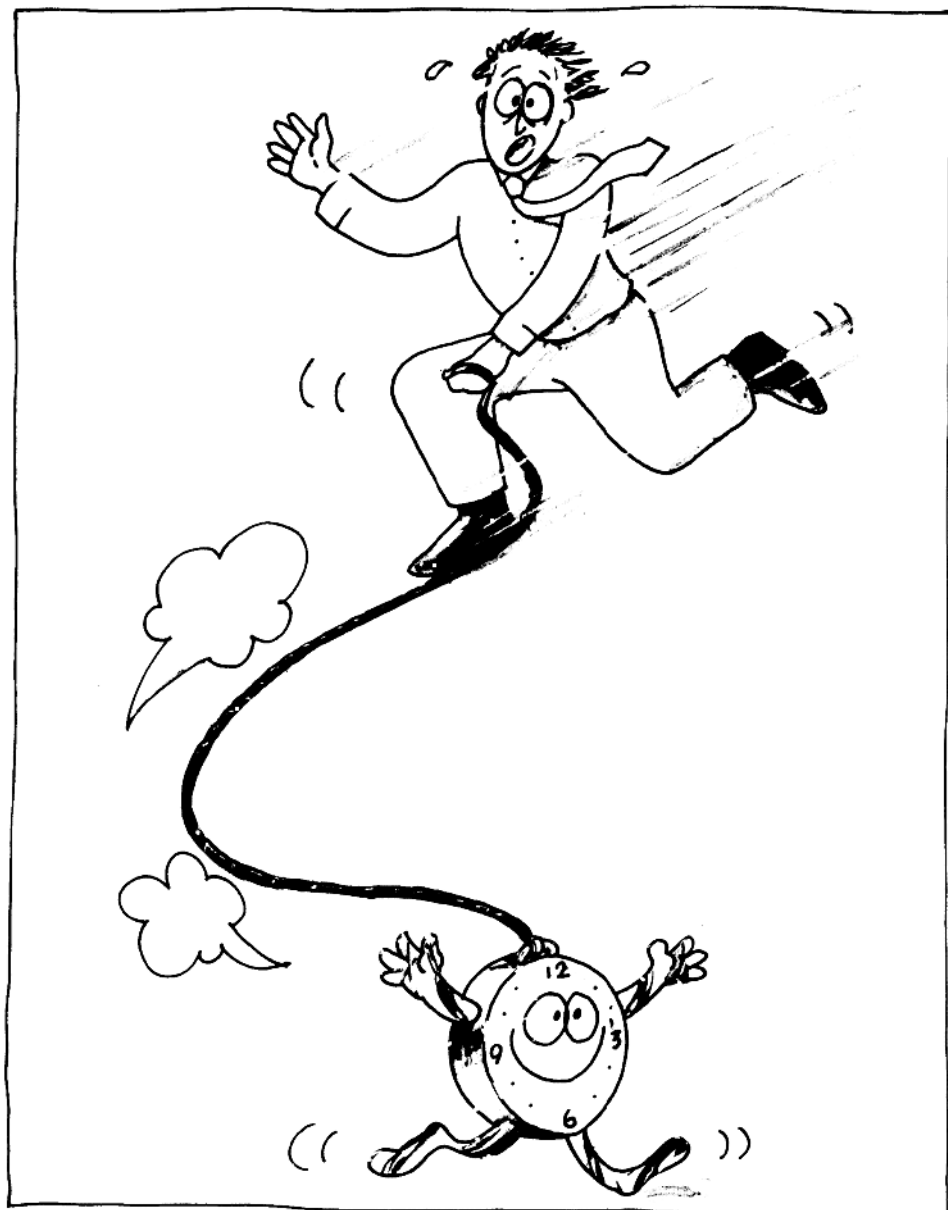
註 1：參閱馬肯如 (R. Alec Mackenzie) 之著作時間陷阱：如何在較少的時間內做安較多的事 (*The Time Trap: How to Get More Done in Less Time, McGraw-Hill Book Company*) 1972年版第 1 頁。

註 2：參閱註 1 同一作者的同一著作的同一頁





2：時間管理知多少？



“到底是你掌握時間還是時間掌握你？”

假如 如果你想確切地瞭解自己的時間管理能力，請完成底下一份由管理學者麥克爾·李寶夫 (Michael LeBoeuf) 所設計的測驗：（註 3）

你善於時間管理嗎？

以下十個言述代表一般人所接納的十個良好的時間管理準則。請據實選擇每一個言述之後最切合你的答案：

- (1)我每天至少保留少量的時間做計劃，並思考與我的工作有關的問題。
 - A 幾乎從未如此
 - B 有時如此
 - C 時時如此
 - D 幾乎經常如此
- (2)我為自己制定確切的且以書面表示的目標，並訂明完成目標的期限。
 - A 幾乎從未如此
 - B 有時如此
 - C 時時如此
 - D 幾乎經常如此
- (3)我為自己擬定「每日工作計劃表」，表中各個事項係依據重要性之次序編列，我並試圖儘快做妥重要項目。
 - A 幾乎從未如此
 - B 有時如此
 - C 時時如此
 - D 幾乎經常如此
- (4)我瞭解80／20原理，並以之作爲辦事之依據。（所謂80／20原理，係指在一羣事物中屬於「重要的少數」的只佔20%，而屬於「瑣碎的多數」的則佔80%。倘若能掌握那些只佔20%的「重要的少數」事物，則能獲得80%的成效；但若致力於佔80%的「瑣碎的多數」事物之處理，則最多只能產生20%的成效。）（註 4）
 - A 幾乎從未如此
 - B 有時如此
 - C 時時如此
 - D 幾乎經常如此
- (5)我對自己的作息時間做鬆弛的安排，以令自己擁有時間照料突發的危機及意外事件。
 - A 幾乎從未如此



B 有時如此

C 時時如此

D 幾乎經常如此

(6)我盡可能授權給他人。

A 幾乎從未如此

B 有時如此

C 時時如此

D 幾乎經常如此

(7)我試圖對每一種文件只作一次的處理。

A 幾乎從未如此

B 有時如此

C 時時如此

D 幾乎經常如此

(8)我故意減少午餐的食量，以免在下午打瞌睡。

A 幾乎從未如此

B 有時如此

C 時時如此

D 幾乎經常如此

(9)我積極地設法避免常見的“干擾”(如訪客、會議、電話等)之持續妨礙我
每天的工作。

A 幾乎從未如此

B 有時如此

C 時時如此

D 幾乎經常如此

(10)我對那些足以佔用我的時間並妨礙我完成重要工作的他人的請託，能夠回拒。

A 幾乎從未如此

B 有時如此

C 時時如此

D 幾乎經常如此

評分標準：

每一個“幾乎從未如此”給予 0 分

每一個“有時如此”給予 1 分

每一個“時時如此”給予 2 分

每一個“幾乎經常如此”給予 3 分

請按以上之評分標準將你的測驗成績登記在下面的評分表內，並計算你所獲得
的總分：

評 分 表

題 目	分 數
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	
(6)	
(7)	
(8)	
(9)	
(10)	
總 分	

麥克爾·李寶夫對測驗的結果做了如是的詮釋：

- 0 分≤總分< 15分，表示你不善於時間管理，你最好能關注並思考你的時間管理問題。
- 15分≤總分< 20分，表示你的時間管理技能尚佳，但仍有改進的餘地。
- 20分≤總分< 25分，表示你善於時間管理。
- 25分≤總分< 28分，表示你的時間管理技能絕頂卓越。
- 28分≤總分≤ 30分，表示你自欺欺人。

做過了上面的測驗之後，假如你的成績欠佳，請暫且不必洩氣灰心，因為大多數人的成績都不理想。麥克爾·李寶夫曾將上面十個題目同時交給40位推銷員及50位工程經理去做，結果這兩羣人所獲得的平均成績為：（註 5）



題 目	每 題 之 平 均 分 數	
	推 銷 員	工 程 經 理
(1)	2.35	1.68
(2)	1.50	1.28
(3)	1.80	1.24
(4)	1.25	0.96
(5)	1.60	1.56
(6)	1.40	1.28
(7)	2.30	1.88
(8)	1.85	2.28
(9)	1.55	1.12
(10)	1.70	1.32
平均總分	17.30	14.60

儘管充作上一測驗的樣本（亦即40位推銷員與50位工程經理）為數極少，其代表性可能不高，但我們由測驗之結果仍可發現兩種極為顯著的事實：

(1)在滿分為30分的測驗中，這兩羣樣本的平均分數分別為17.30及14.60。這是相當低下的成績。

(2)由於推銷員之薪酬與銷售額掛鉤，因此為了增加銷售額起見，推銷員通常都比較關注時間之用度。這一種特質可由上一個測驗的結果獲得證實。在十個題目中，除了第(8)題之外，推銷員所獲得的分數均較工程經理所獲得的分數為高。

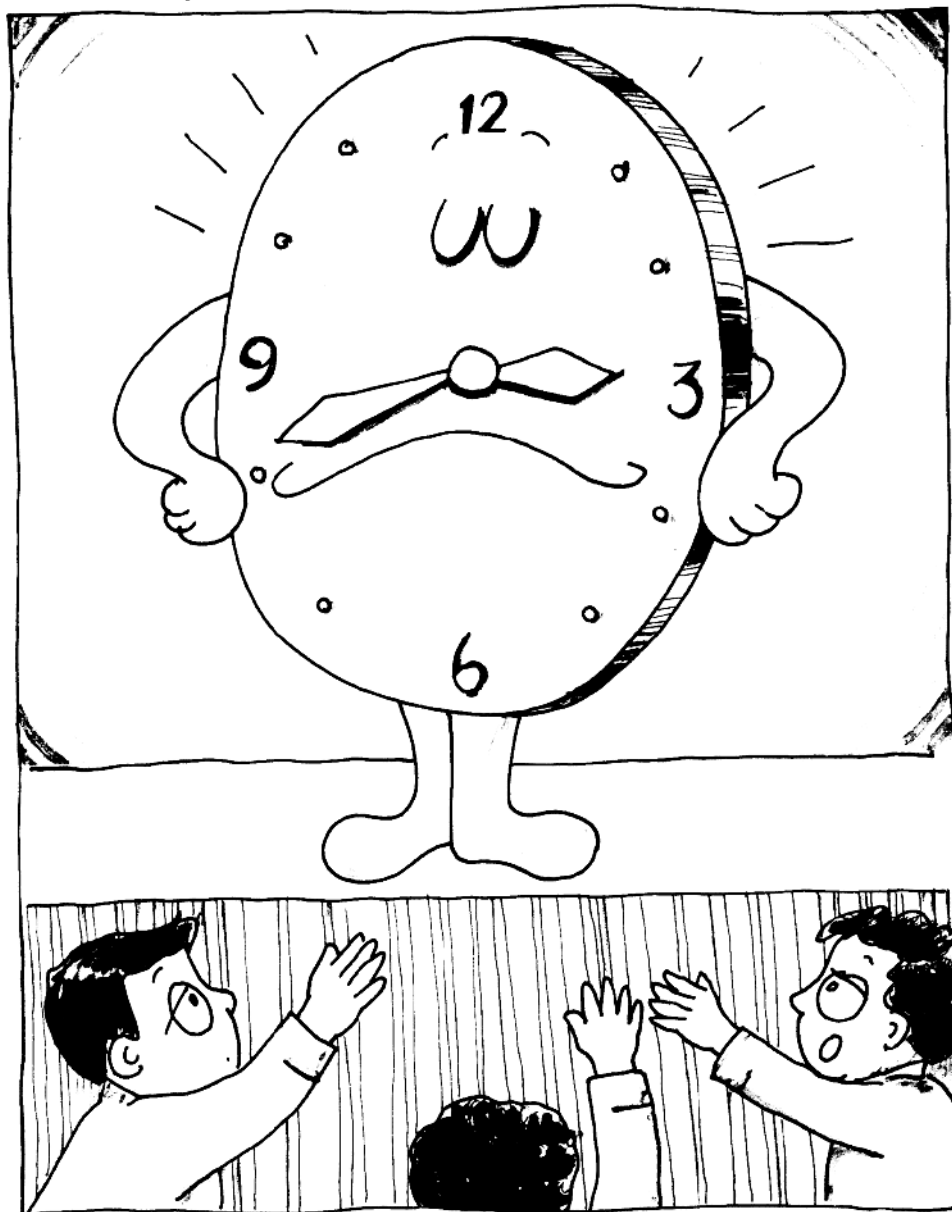
註3：參閱麥克爾·李寶夫 (Michael Leboeuf) 之論文“管理時間即是管理你自己”(“Managing Time Means Managing Yourself”)。該論文刊登於企業視野 (Business Horizons) 1980年2月號。

註4：關於80/20原理之涵意與運用，第12章將作詳細之說明。

註5：參閱註3的同一作者的同一篇論文。



3：時間之獨特性



“我的軌迹就叫做「歷史」！你說奇特不奇特？”

一般管理者之所以不善於時間管理恐怕與時間之獨特性有關。茲將其獨特性闡釋如下：

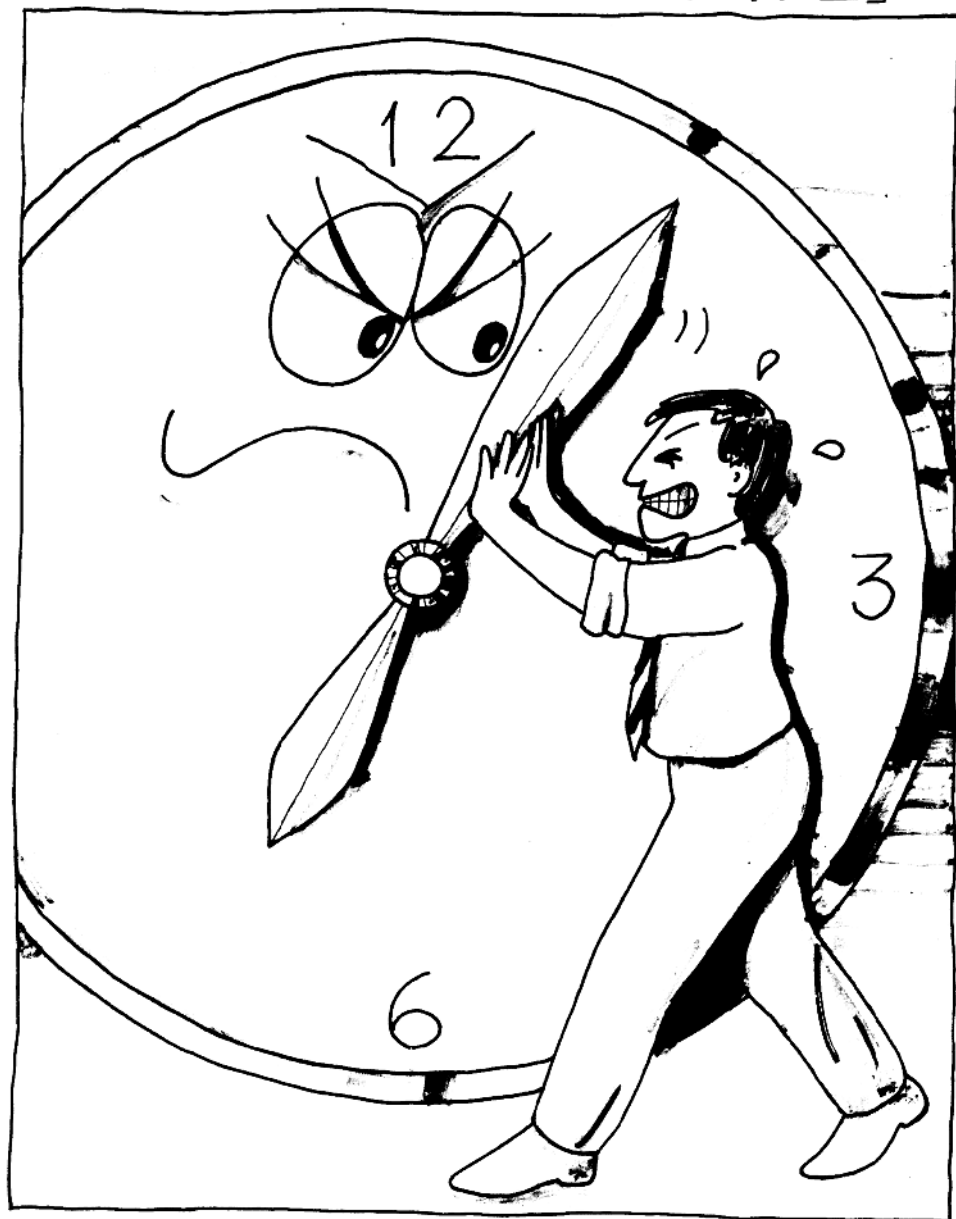
(1)供給毫無彈性：時間的供給量是固定不變的。它的供給量在任何情況下都不會增加，但也不會減少。因此，我們無法針對時間進行「開源」。

(2)無法蓄積：時間不能像人力、財力、物力、與技術那樣地被積貯儲藏。不論我們願意或不願意，我們都被迫按一定之速率消耗時間。因此，我們無法針對時間進行「節流」。

(3)無法取代：任何一種活動都有賴時間之堆砌。這即是說，時間是任何活動所不可或缺的基本資源。基於此，時間是無法取代的。

(4)無法失而復得：時間不能像遺失物那樣失而復得。它一旦喪失，則將永遠喪失。茲舉一例說明之。延遲半小時開車的司機安慰乘客說：「不用耽心！我會把喪失的時間搶回來，因為我們將按原定時間抵達目的地。」雖然開快車可令實際的抵達時間與原定的抵達時間相同，但是司機與乘客却要因而支付額外的代價——例如危險性、耗油量、與汽車折舊之增加等。因此，嚴格說來，喪失的時間是無從挽回的。

4：「時間管理」即是「自我管理」



“這樣做，是徒勞無功的！”

因為時間具有「供給毫無彈性」、「無法蓄積」、「無法取代」、「無法失而復得」等特質，所以在各種經濟資源之中，時間最不為一般管理者所理解。也許正因為如此，時間之浪費乃較其它資源之浪費更為普遍，也更為嚴重。

所謂時間之浪費，即指對實現目標毫無貢獻或少有貢獻的時間消耗。「時間管理」(Time Management) 這門學問所探索的，便是如何克服時間浪費，以便有效地達成既定之目標。

在此，我想特別提醒你注意的是，「時間管理」這四個字並不是指以時間為對象而遂行的管理。由於時間總是按著一定的速率來臨，並且按照同一速率消失，因此時間本身是無從管理的。「時間管理」的正確涵意應該是指面對時間而進行「自我管理」(Self Management)。

管理者究竟應該如何面對時間而進行自我管理，以便克服時間之浪費呢？我認為可以從底下兩個途徑入手：

- (1)建立正確的時間觀念
- (2)培養跨越時間陷阱之技能

在本書以後的篇幅中，我將循序探討上述兩個途徑。