

时间管理

——如何以较少的时间完成更多的工作

[美] R·亚历克·麦肯齐 著
马大抗 译
曹铁珊 校



上海翻译出版公司

65 DH44/23
时 间 管 理

如何以较少时间完成更多工作

R·亚历克·麦肯齐 著

马 大 抗 译

曹 铁 珊 校

上 海 翻 译 出 版 公 司

R. Alec MacKenzie
The Time Trap
How to Get More Done in Less Time
McGraw-Hill Book Company, USA, 1975
本书根据美国麦肯兹—希尔图书公司1975年版译出

时 间 管 理
如何以较少时间完成更多工作

R·亚历克·麦肯齐 著

马大抗 译

曹铁珊 校

上海翻译出版公司

(上海复兴中路597号)

新华书店上海发行所发行 苏州师专印刷厂印刷
(常熟市翁府前7号)

开本787×1092 1/32 印张6 字数131,000

1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷

印数 1—20,000

ISBN7-80514-256-4/F·30

统一书号: 4311·30 定价: 1.59元

译 者 的 话

“如何以较少时间完成更多工作”是这本书的主题。这本书说理透彻，举例生动，介绍的方法切实可行，对企业、学校、机关等单位的主管人员和工作人员都会有较大的帮助。

《时间管理》的作者麦肯齐花了八年时间，到过十个国家，向许多经理、企业家、学校负责人调查，总结出如何以较少的时做更多的工作的一些方法。他在这本书的九个章节中以生动具体的例子介绍了掌握时间提高效率的一些原则和方法。作者先提出了为什么管理者必须十分重视时间管理的问题。他指出时间管理的关键是自我管理，要从分析自己时间使用的情况入手才能改进管理，提高效率。他特别强调要先计划后行动，安排好工作的优先顺序，拣重要的事情先做。作者还介绍了怎样从“文山会海”中摆脱出来，把工作做得有条有理。他对及时决策不要拖拉，改进授权工作，关心下属的时间，以及有效地发挥秘书的作用等等都作了精辟的分析，提出了一些有用的建议。

这本书对厂长、经理和行政主管人员以及管理人员提高工作效率和充分利用时间颇有借鉴作用。我相信，各级主管人员和他们的秘书，特别是企业领导人员看了这本书，能够得到一些启发和有所收获。我恳切地希望读者能选择一些适用于自己的办法去试试看。

在翻译过程中，我得到了吴叔禾老师的亲切指导和郑定贤同志的大力协助；译稿完成以后，承蒙曹铁珊、邱锡荣同志仔

细校阅，精心修改，提高了译文的质量，谨在此表示我衷心的感谢。

1986年12月

译者

前 言

我写这本书所花的时间比我预计的长了一倍。出版者同意我延长这本书的交稿期限，但说这是最后一次的延期了。如果再不能完成，那这本书就算告吹。

读者，当你面临一个限期时，你是知道情况会变得怎么样的。每件事情都乱了套。例如病魔突然来袭，家中竟连续两人住进医院。家里和办公场所恰恰在同一时间非搬场不可。你一面创办起一处商业，一面却得把一半以上的时间花在旅行推销上等等。

滑稽可笑吗——可不是？时间是怎样地在主宰着我们所有的人啊。看来似乎没有任何人能摆脱掉它所加的苦恼。没有人能全面地了解时间问题；只有很少的一些人好象了解到了一些。过去八年，我一直在注意这些人——这少数人似乎已掌握了时间问题的奥秘，似乎已拥有他们所需要的一切时间，并有充裕的时间去做他们真正要做的事情。

我曾经在十个国家的各种讨论会和报告会上，在飞机上，在朋友们的家里，偶然地遇到了这些不平凡的人们。

一个挪威公司的总经理把他的职员会议精简了一半，并且严格按议程开会，不久与会者便尝到了以较少时间取得较大成果的甜头。

俄克拉何马州有家经营得很成功的货车公司的总经理，他平时很少作出决策——只对那些与公司政策方针有关的问题才作出决定。他感到只有这样做方能有时间来听取意见，提出问

题,作出建议,使工作时间和间隔时间同样感到愉快。

一位蒙特利尔的企业家在休假两周后回到自己堆满文件的办公桌前。他排除干扰,集中精力着重处理重要事项,三天时间就把事情处理完毕。他认定这个做法是有意义的,便坚持地做下去。果然,他从此以后竟充分享有他在工作上和业余消遣上所需的一切时间。

一位东方学校的负责人曾经劝阻下属尽量少把下面的问题往上推。当下属向他提出一个问题,而这个问题他认为应当由下属自己处理时,他就把这个问题退了回去,并且附张条子问道:“为什么把这个问题提交给我?”他认为今天的教育机构已经成了一个大型的企业了,适用于企业管理的原理同样适用于学校。如果他让自己陷入日常决策的话,那他便没有时间搞管理工作了。

一位荷兰经理当下属问他是否可以进来向他请示时,他先不置可否。在确定这不是一个紧急问题之后,他说:“给我十分钟时间(或者他所需的时间)让我手头的事情做完,我会到你办公室来找你。”他认为这样做可以节约时间,因为如让来访者坐在自己的办公室里,那么时间就会被他控制住了。如果自己去下属的办公室,“我自己就能够控制住时间,因为我可以在任何时间离开那里。”

另一位实业家对有些人在电话里浪费他的时间很感厌烦。有个电话在很不适当的时刻打了进来。实业家在他自己讲到一半时就把电话挂断了。自然打电话的人只当这是电话公司的过错——决不会想到接话的人会不等话讲完便挂断自己的电话的。

你在这本书的以后章节中看到上述这些经理们和许多其他人。我从许许多多掌握时间的好主意中,提取了一些最好的主

意供你参考。

但是要为严重的时间浪费者指出一条捷径，那是很难有把握的。有时你会感到我的建议听来有点武断，那是由于我确信许多问题的答案都已不言而喻，而且多属老生常谈，我们早已知道应该怎样去做，只不过缺少决心和自我约束罢了。我之所以特别强调这点读者可不必诧异。如果有人能驳倒我的观点，那是最好没有的，尽管我话讲得很硬，可是不要认为我只坚信一种解决办法。时间管理完全是件因人而异的事情，你必须从我提供的建议中挑选出合乎你需要的办法来。

掌握时间绝不是一个意志软弱的人所能做到的事。如果你对案牍劳役，电话交攻，来访者不断干扰都逆来顺受；如果你把这种情况当作“经理的生活方式”；或者你只想找条轻便的出路——在掌握时间上找捷径——那末这本书对你是一点用处的。

如果你是个果断勇敢的人，决心要充分利用你那有限的时间，更富有成效地管理起你的时间，而且你愿意为此付出代价——那末就请把这本书看下去，后面还有不少会使你感到惊奇不已的东西呢。

目 录

前言

第一章 时间——一种至关重要的资源

一种独特的资源.....	1
探讨时间浪费者及其浪费因素.....	3
内部起阻碍作用的因素(4) 选择你的时间浪费因素(7)	
经理人员过长的工作日.....	8
长时间工作的危害性(10) 有关埋头苦干的一些奇谈(11)	
时间的哲学.....	13

第二章 管理好自己

评价工具.....	15
科斯蒂克的个人能力测验图(16)领导者利用时间的方式(16)	
时间记录表.....	20
经理的时间表(23) 总经理和领导成员的时间表(29)	
习惯的问题.....	32
开始着手做(34) 拖延耽擱(35) 立即处理和坚持到底(36)	

第三章 计划好你的工作

为什么我们事先不计划.....	40
-----------------	----

计划时间可以节约时间(42) 不被紧急情况所
支配(43)

制订计划的基本步骤.....45

保护你的时间(47)

确定目的和目标.....48

关于效率的神话(49)

安排轻重缓急的次序.....50

巴利多原理(53) 用例外原则来进行管理(55)

决定哪些不要做(56) 学会说“不”(57)

经济研究所的计划表.....58

第四章 做事要有条理

工作场所的安排.....64

改善办公室环境以减少精神涣散(65)实用的办公室

(66) 台子和它们的用途(67)台子上堆满东西的毛病

(68) 字纸篓(70)

归档制度.....71

袖珍日记本或台历(72)

信件.....73

简短、迅速的答复(74) 口授设备(75)

便笺(76)

阅读.....79

快速阅读法(80) 有选择地阅读(84)

第五章 排除干扰

来访者.....86

控制来访者(88) 把开放的门户关起来(90)

社交活动(92)

电话.....92

成为电话奴隶的原因(94) 打入的电话(94)

打出去的电话(97) 缩短你的通话内容(98)	
会议.....	99
何故,何人,何时,何地(100) 会议的昂贵代价(102)	
防止会议超过规定时间(103) 参加会议者的不同	
作用(104) 准时开会(106) 抓住要点紧扣要点(107)	
给议程规定时限(108) 准时结束会议(109)	
总结(110) 使会议取得更多成果的二十一条规则(111)	
第六章 掌握决策	
怕犯错误.....	115
错误的意义(117)	
定个最后限期.....	118
不现实地估计时间(118) 规定答复的最后期限(120)	
第七章 授权	
有关分层裁决的一些误解.....	124
管理与具体业务工作.....	124
你是在搞管理工作还是在搞具体业务工作?(126)	
管理级别对时间分配的影响.....	130
妨害授权的各种因素.....	132
优先从事业务活动(135) 全能者的谬误(136)	
怕被人厌恶(137) 对下属缺乏信任(137)	
反向委派工作.....	138
发生把问题反向推给上级的原因所在(140)	
对授权负有责任的人.....	141
把你自己当作一个授权者来进行评价.....	142
第八章 管理好你下属的时间	
你下属的时间问题是你造成的吗?	146
不好好地传达指示(146) 让下属等待(147) 干扰	
下属的工作(148)	

帮助下属掌握时间.....	150
---------------	-----

作好时间记录表(150)	要坚持到底(151)	鼓励
“管好上司”(151)		

最底层管理人员做什么?	153
-------------------	-----

集体观念.....	153
-----------	-----

第九章 同你的秘书一起工作

我的秘书如何使我的工作具有条理.....	158
----------------------	-----

首先看看上司(159)	挡一挡电话、来访者和邮件(160)
向文字封锁进攻(162)	建立有序可循的文件夹子(163)
掌握工作重点和检查项目进度(164)	

经理秘书的职务说明书.....	166
-----------------	-----

一位上司的职务说明书.....	168
-----------------	-----

提供管理工作方面的训练	(170)	给她应得的报酬(172)
-------------	-------	--------------

附录

如何珍惜时间.....	174
-------------	-----

第一章

时间——一种至关重要的资源

你有充裕的时间吗？如果你爽朗地回答没有，那你就作出了象大多数经理所作出的回答。

我向成千上万的管理人员征求过意见，从董事长、总经理到第一线的管理人员，只有百分之一的人说他们有充裕的时间。当问到其他人还需要增加多少时间去做他们要做的事情时，有十分之一的人说，他们需要增加10%以上的的时间，十分之四的人说要增加25%，其余一半人说要增加50%！

这是令人吃惊而又确实很严重的情况，如果我们认识到有关时间的一个严峻事实，即时间是丝毫也增加不出来的，我们每个人都只能有这么长时间。因此我们便发现在时间问题上存在着一种矛盾，那就是：几乎没有什么人拥有充裕的时间，而每个人所能拥有的时间却都已为他所拥有了。

正如密苏里大学新闻学院前任院长沃尔特·威廉斯对他的学生所说的：“有一件东西你们每个人都有，数量完全相等，那就是时间。”因而问题不在于时间，而在于我们本身——在于经理，推销员，家庭主妇，专业人员和工作人员本身。问题不在于我们有多少时间而在于我们如何对待时间——也就是如何充分利用时间。

一种独特的资源

我们大多数人还意识到时间的某些其他特性，那就是：时间

是一种资源，而且是一种独特的资源。它不能象金钱那样被人们积累起来，或象原料那样被贮存起来。我们只能把它花掉。不管我们愿意还是不愿意，我们总是以每分钟60秒的固定速度将它花掉。它不象一部机器那样可以开动或关掉，或者象一个人那样可以进行替换，它是稍纵即逝无法弥补的。正如查普林·泰勒所说的，“时间是我们生活中最无情的和无伸缩性的要素。”

然而，我们却能决定使用时间的办法。同对其他资源一样，人们对时间既能有效地管理，也可能管理不当。作家和咨询专家彼得·德鲁克已讲过：“时间是最珍贵的资源，如果不能把它管理好，那其他事情也就无从管理好。”

经理人员的时间一般被认为是一种最具关键性的资源。亚耶阿哈罗尼在分析海外投资决策情况时，得到这样的结论：35家美国公司的经验同投资决策模型*之间的最主要悬殊是决策模型没有认识到经理人员的时间是一种最宝贵的资源。约翰·基钦在研究一些公司合并成功或失败的原因时也指出：合并失败的基本原因之一就是没有充分地注意到那些被并入的公司经理们对时间有了新的需求。

柯蒂斯·琼斯建议：尽量节约经理人员的时间应该同目前追求最大利润一样值得实业家们重视。事实上，“有许多决策在使用时间上所得到的效益要比在投资上所得到的效益重要得多。”《商业周刊》的编辑也同意琼斯的观点：是时间——而不是资金——乃一个公司最关键性的资源。他们说有些公司可能很快根据对经理时间投资所获的收益来作出在资金投放上的决策。此外，琼斯还预见到企业组织将会开始要求职员们负起责

* 决策模型，用于决策的一种数学模型。——译者

任来帮助经理人员们最充分地利用他们的时间。

在管理过程中，为什么时间管理会受到忽视呢？在所有的资源中，时间资源最少为人理解，也被处理得最糟。我们好象把时间这一无价之宝不加计划、不加控制、听之任之，让变化莫测的命运来安排似的。

造成这种忽视的原因之一可能是由于我们没有认识到“时间管理”实际上是一个使用不当的名词。严格说来，一个人是无法管理时间的，因为钟表的时针不受我们控制，它总是不停地向前移动着。不管我们采取什么措施，时间始终是按照预定的速度逝去。这不是个对钟表时间该如何加以管理的问题，而是个我们该如何抓紧钟表时间来安排我们自身工作的问题。一旦我们认识了这一原理，就会很容易地理解为什么时间管理竟使我们面临如此多的令人头痛的问题。

探讨时间浪费者及其浪费因素

我们感到时间这个问题是个独具特色的问题。然而，我们可以看到几乎每个国家的各种类型企业的管理层次，都在时间安排上存在着十分显著的相似之处。先来谈谈时间浪费因素问题。从西雅图到海德堡，从波哥大到奥斯陆，我同许多管理人员一起研究究竟哪些是他们的主要时间浪费因素。他们的情况总是很相类似，甚至于毫无两样。不同类型的企业都存在着相同的情况。例如，在蒙特利尔的加拿大军事管理学院40名上校和指挥官所列出的时间浪费因素表，实际上同美国中西部30个学院院长所列的表完全相同。公立中学校长州际联合会的约300名成员所列出的时间浪费情况同墨西哥城的墨西哥青年董事会组织的25名成员所列的基本上相同。一家北美最大保险

公司的一些推销人员所提出的时间浪费因素和宗教组织的某些黑人领袖们所提出的也无甚差异。

为了说明这个问题的普遍性，特附表将以上四组最高管理人员所提出的时间浪费因素加以对照。读者看看，你能否确定哪组人属于哪组情况：(1)加拿大军官，(2)宗教组织的黑人领袖，(3)学院院长，(4)德国经理。在你认为附表中哪组情况属于哪组管理人员以后，请翻阅本章最后的附注中的正确答案。

为了避免泄露出两个时间浪费因素的来源，表上将这两个因素删去了：一是“老板”，它会把两组主要管理人员的身份显示出来，二是“促进民主进程”，它会使人们认出，它是属于学院院长的一组。

如果我们把表上的项目继续列下去，那将会出现更多的明显重复的内容。把“电话”从C组和D组删去并不表明这两个组不存在这个问题。C组可用“参加社交活动”来包括电话和顺便来访的人。D组可用“谈话太多”来概括所有类似的意思。

内部起阻碍作用的因素

许多时间浪费的因素是内部引起的，注意到这一点十分重要。当经理们被问到什么是他们时间浪费的主要因素时，他们一致地首先列出外部原因，诸如接听电话、参加会议、客人来访、文件处理以及工作积压等。在讨论了时间管理的原则和存在的问题以后，经理们会一致同意原来存在着一个他们所未曾知道的原因——时间的浪费乃是由自己内部造成的，诸如缺少授权、“救火”（处理紧急事情）、缺乏计划和安排上不分轻重缓急，门户开放政策（来者不拒）以及拖拉成风等等。

这种现象可以用彼得·德鲁克的影片《管理时间》来说明。在这部片子里，德鲁克正在和一位总经理交谈，实际上，这部影

四组最高管理者的时间浪费因素

A组

目的性不明
信息不灵
不果断
工作积压
缺少信息
缺少反馈
例行公事多
工作缺少连续性
电话多
时间不加计划
会议多
漂亮女秘书多
缺少精干工作人员
未做到向他人授权
律己不严
来访者过多
训练新职员不够
不分轻重缓急
忙于应付紧急事项

B组

例行会议多
临时会议也多
工作不突出重点
工作不授权他人代理
工作时间常受干扰
办事人员不得力
大量广告信件
缺少计划
外部(市民的)需求多
档案制度不健全
疲劳
拖延
电话多

C组

无谓信件过多
参加社交活动过多
不必要的会议过多
注意力不集中
缺少管理经营上所需的工具
两件事要同时并举
不称职的人员多
休息时间过多
忙于应急
来往信件含义不明朗
因循拖延
办事人员不足
健康状况欠佳
繁文缛节多
偏爱事项多
未抓牢重点

D组

急功近利
事必躬亲不托他人代理
空谈太多
行动不协调
重点工作未突出
控制幅度不当
越俎代庖
一言堂作风
缺少计划
仓促决定
拖延积压
干劲不足
错误较多