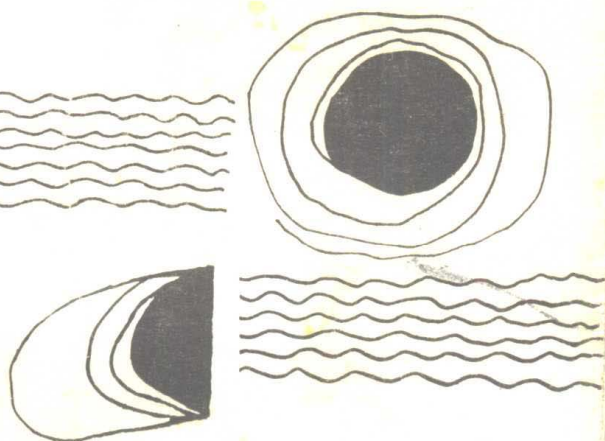


跳出时间圈套

——如何以较少的时间
办更多的事情



[美] R·阿利克·麦肯济 著

顾路祥 译

陕西人民出版社

C93

13

008191

跳出时间圈套

——如何以较少的时间办更多的事情



女子学院 0044730

R · Alec Mackenzie

THE TIME TRAP

How to Get More Done in Less Time

First McGraw—Hill Paperback Edition, 1975

New York

本书根据纽约麦克希尔出版公司 1975 年第一版译出

跳出时间圈套

〔美〕R·阿利克·麦肯济 著

顾路祥 译

*

陕西人民出版社出版

(西安北大街 131 号)

陕西省新华书店发行 西安新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 开本 7.5 印张 2 插页 120 千字

1986 年 1 月第 1 版 1986 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—8,000

统一书号: 4094·89 定 价: 1.15 元

(限国内发行)

观念现代化与时间管理

(中译本序)

温 元 凯

随着新技术革命的到来，人类社会出现了新的趋势。在这些新出现的大趋势中，最明显、最有代表性的一个趋势就是信息社会的形成。社会的发展与观念的变更是密切相关的，科技、经济的现代化必须伴以观念的现代化。在不少观念问题上，如时间观念、效率观念、竞争观念和价值观念，只有作根本性的变革，才能适应社会的发展。而其中的时间观念、效率观念和竞争观念无一不与时间问题有着密切的关系。那么，如何建立新的时间观念，如何才能充分地、有效地利用时间，如何才能排除种种干扰，杜绝时间浪费因素呢？陕西人民出版社出版的译著《跳出时间圈套》一书，为我们回答了这些问题。

要树立“时间就是金钱，效率就是生命”的观念，要珍惜时间，快节奏地紧张工作，对时间要有一种紧迫感。本书作者是把时间作为一种独特的资源来强调的。说时间是“独特”的资源，是说它不

Fp58/35 m/1/48/1

能象其它任何物质资源那样，可以储备起来，也不象人力资源那样可以互相替换，不管你用不用它，也不管用得如何，它都会象流水一样以每分钟六十秒的速度在你面前流过。我们中国也有一句格言，说是“机不可失，时不再来”，讲的也是这个道理。看来这个道理我们中国人早就懂得了。但是，我们在利用时间方面又有多少人认真考虑过这个问题呢？我们到处都有着浪费时间资源的情况，例如，到处是文山会海，不讲究信息传递的有效性；干部的大量时间陷于无效劳动之中；没完没了地讨论一些本来该下属部门主管就可以决定的事务，结果使领导干部无时间、无精力去考虑计划大问题……。总之，时间这种无价之宝被人们毫不吝惜地糟踏着。作者在书中介绍了一种经济计数器，这种计数器可以根据与会人员的年平均工资、人数和会议时间计算出会议代价。如果也用这种计数器计算一下我们浪费掉的时间价值，它所显示的将是一个非常惊人的数字。

问题还不止如此。浪费时间就意味着丧失时机。当前我们所面临的新技术革命，既是一种挑战，又是一种机会。赵紫阳总理强调要抓住机会迎接挑战。如何不失时机地抓住这个机会，是值得我们深思的一个问题。这里我们有必要强调一下“节奏”问题。一个国家、一个单位的节奏如何，是这个国家，这个单位生死攸关的大事。因为我们处在一

个竞争非常激烈的世界上。在国内，竞争的势头也方兴未艾。丧失一次机会就意味着浪费几年，乃至几十年的时间，作为一个国家就要落后挨打，作为一个企业就要倒闭破产。我们已经有了这种痛切的教训。作者特别提出了节奏问题。他认为“节奏”就是一个组织判断问题和寻找机会，作出决策和执行决策的速度。他还引用查理·斯·福特的话说：

“一般说来，企业成功与高速度之间的关系，比起与任何其它某个因素之间的关系来都要密切。”当然，解决节奏问题不是一个单纯的时间管理问题，它涉及到一个组织的风纪、管理上的条理化、对新情况的反应速度以及人们的习惯等等。在我们这样一个尚未彻底经受第二次浪潮冲击，不同程度地存在着种种陈腐观念的社会里，要解决这个问题需要付出艰苦的努力。历史和观念表明，我们的社会是一个既有很大的惯性，又有很大的惰性的社会，这种惯性和惰性阻碍着我们的改革。这里的惯性和惰性指历史遗留下来的旧习惯。我们应该打破旧习惯，建立新习惯。新的、好的习惯有助于社会的前进。作者引用著名学者威廉·詹姆斯的话强调说：

“习惯是社会的惯性飞轮，一种最宝贵的社会防腐剂。”显然，这里所说的习惯是好的习惯，是自动地、有效地处理问题的工作方式。当我们建立起这种好习惯，当社会形成一种新的不断进取的惯性时，节奏的问题也就不难解决了。

作者一针见血地指出：“……象能量耗散原理所揭示的那样，时间管理似乎是就低不就高，趋于最低水平。时间利用水平最差的人，惯于把别人拉到自己的水平。”在我国，这种情况更为严重。造成这一情况的直接原因是吃大锅饭的思想在我国非常严重。这种分配上的平均主义也表现在对时间的利用上。大家都一样地浪费时间，一样地工作无成效，在分配上不就可以平均了吗？这一倾向值得引起我们的足够重视。需要提出的是，我们应该把时间管理看作集体的事，不应把它仅仅看作个人的事，在时间利用方面要提倡集体观念。比如，下级要尊重上级的时间，上级也要珍惜下级的时间，而且左邻右舍都要互相照顾，不应该毫无价值地去干扰别人的工作。我们经常观察到这样一种情况：一个本来对时间抓得很紧的人，到了一个大松垮垮的单位，过不了多久，他也在这个大污缸里泡懒了；一个本来懒懒散散的人，来到一个节奏快的单位，他也逐渐变得紧张起来。我们应该提倡形成一个又一个快节奏的集体，逐步使整个社会变成一个快节奏的社会。

作者以更多的篇幅介绍了有效地利用时间的方法。实际上，作者是从有效利用时间的角度探讨有效的管理原则和方法的。这里仅就书中提出的几个管理原则谈谈自己的看法。

一、有效地进行计划。生存取决于有效的计

划。要拿出有效的计划，必须首先确定目标。作者在本书中引用了古罗马哲学家塞涅卡的一句名言：“当某人不知道他是向哪个港口航行的时候，哪种风都不是顺风。”随风转舵，以当时的风向来决定驶向哪个海港是愚蠢的。不管做什么事情，必须有明确的目标，没有目标就谈不上计划，更谈不上按计划开展工作了。现在世界上有一种流行的管理方法，叫做MBO，即按目标进行管理，可见越来越多的人认识到了目标的重要性。制定计划时一定要抓住重点，要能否决，不能眉毛胡子一把抓，那样会使你分散力量，结果一事无成。为了说明这个问题，作者援引了帕雷托原理和“关键的少数”、“琐碎的多数”的说法，认为百分之二十的工作项目所带来的成效往往在总成效中占有百分之八十的比例，而另外百分之八十的工作项目往往只能取得百分之二十的成效。我们要记住这一规律，确定什么是有意义的工作，并着力把这些工作做好。而对于浪费时间、收效甚小的工作要学会说“不”。

二、决策问题。首先，决策要及时。因为这里有一个时机问题。拖拖沓沓，犹犹豫豫，纵然能用很长时间拿出“好”的决策，但时机已过，决策再好也没有用了。人们迟迟不决往往由于两个原因：一是已经有了足以使你下决心的根据，还非要等收集到全部事实根据不可，这就是作者所说的“分析麻痹症”，另一个原因是怕犯错误。事实上，怕犯错

误、怕担风险的人作出的决策，其收效也最小。作者引用大卫·埃默利的话说：“企业巨大的、不可估量的损失之一是，由于害怕遭受失败妨碍革新的实现”，不仅不应该处罚为了改进工作而犯错误的雇员，而且还应该以某种适当的方式奖励他。另外一个值得强调的问题是，决策的信息要快、要准。如果信息不灵，或者不准确，就会影响决策，贻误时机。

三、要进行工作委派。特别是高级管理者，要把自己从烦琐的事务性工作中解脱出来去考虑大事，必须利用好“委派”这个管理手段。作者认为，管理与委派是不可分割地交织在一起的，不委派工作的管理者不是在进行管理。他认为委派有四大好处：（1）把一个人可以亲自取得的成果扩大到通过对别人的控制取得的成果；（2）为更重要的工作腾出时间；（3）培养下级的主动性、技巧、知识和胜任工作的能力；（4）有利于坚持按级决策的原则。委派工作时要把工作完整地委派下去，并要求下级拿出完善的工作结果。如果下级向你拿出的只是半成品，你就会重新浪费时间去处理它。如果一项工作已经委派下去，你就不必再去过多地干涉它，只对出现的意外情况进行管理就可以了。

管理现代化的目的是为了更有效地利用时间，提高工作效率。作者在书中介绍了几种行之有效的时间管理手段，如利用时间记录、快速阅读和处理信

件的方法、合理的档案系统、办公室的布置等等，都是值得参考和借鉴的时间管理方法。限于篇幅，这里只强调一下秘书的配备和使用。

本书作者以整整一章的篇幅来讨论秘书问题，不是没有道理的。他认为秘书是最能帮助管理者提高工作效率的。这是因为秘书不仅能够为你处理约会、建档、旅行安排、处理机要问题、办公室日常工作等等，而且能够为你排除许许多多毫无意义的干扰，对你的时间起着一种有力的保护作用。作者提到的种种干扰在我们的工作中严重地存在着，如不速之客的干扰、电话的干扰、无用信件的干扰等等。秘书可以为你盘问来客、筛选电话和信件，这样你就可以只去接待必须接待的来客，去接有用的电话，去读有价值的信件。当然，并不是所有秘书都能很好地起到这种作用。一个好的秘书可以使你的工作效率提高一倍，一个不称职的秘书也会使你的工作效率降低一半。这就需要挑选、培养、关心秘书，明确秘书的职责范围，把秘书当作一个管理者使用。我们许多同志认为，配备秘书就是官僚主义，这是一种偏见。

归根到底，管理时间的问题，是一个自我管理的问题，如果不能有效地管理自己，那就什么也管理不好。当我们都能按照表针来自觉地管理自己的时候，我们就进入了一个快节奏的社会，我们国家的振兴也就有了希望。

前 言

写这本书所用的时间比我想象的要长一倍。出版者曾给我以宽限，允许把交稿的时间推迟一下，但又说这是最后的宽限，如果不能按已经推迟的时间交稿，就别想出这本书了。

哎，你知道，一个人面临一种定好的期限时是怎么一种情形；一切都很糟糕。病魔在袭击我们，家里有两个人竟事先连招呼都不打就住进了医院。你不得不同步搬家和改变办公场所。你正要开始做你自己的事的时候，却把一半以上的时间花费在到处奔波上。

很有意思，是不是？时间是怎么主宰着我们大家呀！没有谁能够逃脱时间的摆布。谁都不能回答这方面的所有问题；只有少数人似乎无所不知。在过去八年中，我一直在寻找那些为数不多的似乎掌握了时间问题的人。这些人好象具有他们所需要的一切时间，他们觉得有足够的时间去做他们确实想做的事情。

在十个国家举行的研讨会和讲座上，在飞机上，在朋友们的家里，我曾遇到过这种神奇的人。

挪威一家公司的总经理把他的职员会议减少了

一半，并开始按会议议程开会。结果，与会人员很快就能用较少的时间取得较好的会议效果。

美国俄克拉何马州的一家很成功的卡车公司的总经理很少做什么决定——只对政策性的问题做出决策。他觉得这样做使他有时间去听，去问问题，去提建议，使他既有时间享受工作的乐趣，又有娱乐的时间。

加拿大蒙特利尔的一位实业家在度过两周的假期之后回到他那总是案卷堆积的办公桌。他排除干扰，集中精力办理重要问题，只三天就处理完积案。他认定这样做很有意义，于是就坚持这样做下去。从此，他不仅有了工作需要的时间，也有了娱乐的时间。

某东方学校的一位校长不容许有反向业务委派关系。当有人向他上交一个问题时，他想这个问题本来应由下一级的人员处理，于是他就退回了这个问题，并附言说：“为什么你把这个问题交给我？”他说，在今天，教育也是一种大实业，因此也要实行同样的管理原则。如果他使自己陷入日常事务的处理，他就没有时间进行管理。

当一位荷兰经理的下级打电话问他是否可以带着一个问题来见他时，他没有说可以进来。当确认这个问题不是当务之急时，他说：“给我十分钟的时间（或者他需要的无论多长的时间）来完成我正在做的工作。然后，我会到你的办公室去。”他说，

这样就节省了时间。因为，他坐在自己的办公室里，来者就处于主动地位。如果他到下级的办公室去，“我就能够控制局势，因为我可以爱什么时间离开就什么时间离开那里。”

还有一位实业家，他厌倦了一个在电话机上浪费他的时间的人。有一次，这个人在一个特别糟糕的时刻给他打电话，这位经理在他自己一句话讲了一半的时候扣上了电话机。当然，对方以为是电话公司的故障——谁也不会想到一个人会打断自己的讲话。

在正文中你将遇到一些这样的经理，还有许多以其它方式节约时间的人。在数百种节约时间的办法中精选了一些最好的办法，供你参考。

但是，绕过时间浪费因素的礁石探出一条航线来，也真是一种可怕的冒险活动。你会觉得我的建议总是带着一种武断口气。这是因为，我深信所提到的许多节约时间的办法是不言而喻的，新的东西并不多。我们已经知道应该怎么做，所缺少的只是这样做的决心和修养。所以，当我严厉地批驳某种观点时，请不要感到吃惊。也许正是这种观点曾使我遭受过挫折。然而，尽管我言词激烈，不要以为我在坚持只有一种解决问题的方式。对于时间的管理是一件个人的事情，你必须从几十种建议中进行挑选，来满足自己的需要。

掌握时间绝不是懦夫的事情。如果你已经屈服

于卷案堆积的办公桌的奴役，已经屈服于电话机的专制和无休止的无情干扰；如果你已经把这些状况作为“管理人员的生活方式”；或者你在寻找容易的办法——寻找安排时间的捷径——那么，就请不要读这本书。

如果你是个意志坚强的人，而且已经下定决心最充分地利用你那有限的时间，把你的时间安排得更有效，也愿意为此付出代价——那就请你读下去。下面我还会介绍一些使你意想不到的内容。

R·阿利克·麦肯济于纽约

目 录

观念现代化与时间管理 (中译本序)	温元凯
前 言	(1)
第一章 时间——一种紧要的资源	(1)
一种独特的资源	(2)
时间浪费因素及其原因分类	(4)
冗长的管理工作日	(10)
一种时间观	(17)
第二章 管理你自己	(19)
评价方法	(19)
时间记录	(23)
一个习惯问题	(38)
第三章 计划你的工作	(47)
为什么我们不事先作出计划	(49)
计划工作中的基本步骤	(55)
确定目标和目的	(60)
确定工作重点	(61)
第四章 建立条理化的工作秩序	(73)
工作环境的布置	(74)
建档系统	(79)
信件的处理	(82)
阅读问题	(84)

第五章 排除干扰	(94)
来访者	(96)
电话	(102)
会议	(111)
第六章 决策问题	(132)
害怕犯错误	(134)
确定期限	(137)
第七章 工作委派	(143)
关于按级决策的流行说法	(144)
管理与实际工作的对比	(145)
管理级别对时间分配的影响	(153)
委派工作中的障碍	(156)
反向委派	(162)
对委派任务所负的责任	(166)
把你当作一个委派者	(167)
第八章 对下级时间的管理	(170)
你是否为下级掌握时间出了难题	(171)
在时间方面帮助下级	(176)
最下层的人怎么办?	(179)
集体观念	(180)
第九章 与你的秘书共事	(183)
明确行政秘书的职责	(186)
首长应尽的义务	(189)
附 录 如何跳出时间圈套 (时间浪费因素	
——原因——解决办法对照表)	(194)
译后记	(202)

第一章 时间——一种

紧要的资源

你的时间够用吗？如果你断然答道：“不够！”那你不过是在重复绝大多数管理者对这一问题的回答。

从董事长和总经理到第一线监督人员，我对几千名管理人员进行过记录，他们中每百人只有一人觉得时间够用。当我问时间不够用的管理者，还需要多少时间才能完成他们的打算做的工作时，每千人中有一个人说还需要百分之十的时间，四个人说还需要百分之二十五的时间，而半数人则说还需要百分之五十的时间！

如果我们意识到这样一个不容置疑的事实——没有更多的时间供人利用了，我们就会看到，上述情况是令人担心的，而且确实是很危险的。我们每个人都拥有客观存在的所有时间。这样，我们得出一种关于时间的似乎矛盾的说法：没有几个人有充足的时间，然而，每个人又都拥有客观存在的所有时间。

正如密苏里大学新闻学院已故院长华尔特·威