

經營者的 時間管理

R. ALEC MACKENZIE 原著

本 中 心 摘 譯



中華企業管理發展中心

經營者的時間管理

R. Alec Mackenzie 原著

本中心 摘譯



中華企業管理發展中心

經營者的時間管理

版權所有・翻印必究

中華民國六十三年七月初版・七十年四月五版

原 著 者	R. Alec Mackenzie
譯 者	本 中 心 摘 譯
發 行 者	中華企業管理發展中心 董 事 長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第 1 4 2 3 2 號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排 版	魯風打字排版印書有限公司
印 刷	金氏裝訂有限公司

每冊實價新台幣六〇元正

序

時間是一種很特殊的資源，在這個世界上生存的每一個人，都同樣地每天擁有24小時的時間資源，不可能少亦不可能多。但是我們大多數工商界的人士是終日忙碌不休而時常在抱怨時間不够分配。另一方面，我們却發現一個重要的事實。那就是在我們社會中，有極少數的重要人物，他們每天都能完成繁重的工作之外，還有充分時間去享受家庭生活、交友以及自己的嗜好等樂趣。

很顯然，這些極少數的人物，是懂得大多數人所不知道的一些有關「時間管理」的要領。如果能將他們在時間管理上之要領方法介紹給工商界人士，不但是必受歡迎，而也是一件對於促進我國經濟發展工作具有貢獻的事。

本中心舉辦之中華民國第一、二、三屆企業主持人管理哲學研討會議主持人陳振銑教授，頃決定於本年度該項會議參加人士聯誼會上，以「如何控制及善用您的時間」為題，發表專題演講，並推薦摘譯美國專家麥根西(R. Alec Mackenzie)所著「The Time Trap—Managing Your Way Out」一書之大部份重要內容予以刊印，作為書面參考資料，使本中

10/28/06

心獲得機會爲工商界提供一次具有特別意義之服務，無任感幸。茲鑑於此項資料之內容至爲切實，確值廣傳，故決定以本書之面目正式出版，藉資提倡。本中心相信本書之問世，對各界人士在日常工作時間之善用方面，當有一番實質的助益，進而促進我國社會的進步與繁榮。

本書作者麥根西氏曾以多年時間研究人們的工作習慣及幫助人們完成更多工作的有效方法。本書提供了在運用時間方面之切實可用的許多訣竅，若能將這些訣竅應用得當，工作效率必有驚人之提高。因爲，當我們懂得如何有效控制及善用每日可用時間，則不但可以減少工作壓力的承受，且可節省許多時間，使我們能够處理自己認爲真正重要的工作。

本書之逐譯工作，承摯友許是祥兄在百忙中日夜趕辦，復承陳振銑教授花了很多寶貴的時間親自費神校閱並予整編，在此敬申衷心謝意。

中華企業管理發展中心

董事長 李裕昆 謹誌

六十三年六月十日本中心成立七週年日

經營者的時間管理

目 錄

1. 經理人工作時間之自我計劃與分配	1
2. 公文滿桌病及其併發症	15
3. 訪客的管理	18
4. 電話的管理	24
5. 會議的管理	31
6. 管理性工作與作業性工作	47
7. 倒授權	54
8. 如何與您的祕書小姐共事	58
9. 如何能跳出您的「時間陷阱」	66

1. 經理人工作時間之自我計劃與分配

附表 1.1 是一項經理人的時間計劃及分配表。編製這項時間表，主要的是三項目的：(1)希望藉這表的使用，使他們對時間的分配先有計劃；(2)使他們每天都能將次日應完成的工作，事前一列舉；(3)使他們能夠每日將其實際耗用的時間，與其計劃的時間相對照，得到一種時間效率的估計。以下是此項時間計劃及分配表的項目說明：

1. 分配時間 分別針對各項主要工作項目 (Categories)，一一估計您應花費的時間及所佔的百分比。所謂工作項目，不妨先作較為籠統的分類，例如“董事會”、“專案小組”、“口授信函”、“徵募基金”、“會議”等等；但同時勿漏列“浪費”(Wasted)一項。分類時，並宜避免過於含糊的類別，例如“思考”“評核”等等。然後將各類別及所估計的時間，記入表中“分配”欄。

2. 預定次日工作目標 每天下午下班前，將第二天應予完成的主要工作項目列出（目標），並按各項目的緊要程度順序排列之（排列優先）。將此等項目登入於次日計劃及分配表的頂端；並特別注意各項目的優先順序。

3. 記載實際耗用時間 一天工作開始後，將實際耗用的時間每十五分鐘記入表內一次。切勿留在一天結束時補記：蓋因個人的事後記憶殊不可靠，常不免錯誤。為簡便計，工作項目可以用號碼代替（如表內說明）。舉例言之，某日 9:30 開始，您對

表 1.1 主持人時間計劃及分配

[illegible]

秘書小姐“口授”了兩封覆信，一致甲公司，一致李先生；而您將“口授”工作編為3號，則可以簡記為“甲／李”，同時在其後的小方格內記入“3”字。

4. 每週總結 俟登記一星期後（最少要登記一星期；通常以兩星期為佳），將各類別所耗用的時間相加，得出總數後記入本表左下角的“合計”欄內。再分別計算各類別所佔百分比。

5. 每日效率估計 根據“每日目標”及每日實際耗用時間的情形，可算出每日的時間運用效率。倘計算結果在百分之三十以上，表示您已經能算是時間運用的佼佼者了。

6. 檢討 假定您已經事先制訂了一項“時間管理計劃”（例如：製訂每日工作目標及優先，如何的防止干擾；決定一事未完成前不開始另事；諸如此類），則您可以您的計劃為基礎，分析出來您在何處效率為高，又在何處效率為低。進而厘訂改善對策；立即着手實施。

許多經理人在試用了這種時間計劃及分配表兩個星期之後，發現他們的大部份工作都是“日常及重複性”的；由此可以訂立常規，授權而由他人辦理。有時是同樣的課題或類似的課題，與同一人員一次又一次的重複說明。有時是不斷的電話，不斷的來賓接待……固然其中有些電話和來賓是非常重要的，但也有些殊無重要之可言。因此，經理人的時間已為這些瑣事佔滿，很難找出多餘的時間來思考和策劃了。

有些經理人利用這樣的檢討，為自己製訂工作完成的限期。舉例來說：星期二，最優先的工作為“董事會議程”，號碼編為1。將此一工作項目記入於當天的10：00，即表示說這項準備一定要在當天上午十時前完成。這樣的“自訂限期”的辦法，往往

非常有效。有些經理人手上帶一只“鬧錶”，其用意也不外如此。這是一種加速培養個人新的工作習慣的方法。

關於談話、會議、電話之類，經理人在檢討每日的工作活動時，不難察出自己是處於主動地位還是被動地位。還能由此瞭解自己是否確實能掌握自己的思考和策劃時間，還是只能“忙裏偷閒”地做思考和策劃。當他與各種人物接觸時，還是爲了替自己搜集資料？還是爲了替別人供應資料？還是爲做某一個決策？——都能由此項時間檢討中察覺出來。

附表 1.2 是一份分析表，較附表 1.1 尤爲詳盡，可供每日時間分析之用。此圖共分兩部；第一部爲日記式，第二部是幾項有關檢討分析的問題，需在每天完成時間記載後——作答。

像這樣一份詳盡的時間日記簿主持人究應記載多久呢？當然他從事的工作，大多是循環性的；例如“計劃”；但是他人每天的工作，却天天不同。例如一月份某天的工作，殊不同於七月份同天的工作。在日常的作業中，隨時都有臨時急要事項的突發。所以，這樣的时间日記簿究應記載多久，並無一定準則。加拿大某糖業公司(Canada and Dominion Sugar)之執行董事戴特，認爲需要連續記上一整年，由此他纔能夠掌握每天工作的變化情況，纔能臻於準確。不過，大多數管理顧問則認爲如能記載一星期或兩星期便應已足夠了。例如美國通用食品公司(General Foods)，曾舉辦一次“時間管理研討會”，研討會舉行前，各經理人均只作了兩星期的記載。一般說來，這樣的時間記載，雖然較爲簡單，但已可由此察出當事人時間利用的情況。當他在記載了兩天後，便應可回答附表 1.2 中第二部所列的問題。

一挪威公司總裁魏斯德，曾連續記載其時間日記簿達兩個月

表 1.2 每日時間分析表

日期：_____			
本日目標：1. _____ 4. _____			
2. _____ 5. _____			
3. _____ 6. _____			
時 間	採取行動	優 先	說明、處理、或結果
		1. = 重要、緊急 2. = 重要，但不緊急 3. = 緊急，但非重要 4. = 日常	✦ 授權何人處理：_____ ✦ 訓練何人處理：_____ ✦ 下週應要求該員提出建議； ✦ 應予併辦、消除、或減少時間； ✦ 其他說明
8:00			
8:30			
9:00			
9:30			
10:00			
10:30			
2:00			
2:30			
3:00			
3:30			
4:00			
4:30			
5:00			
5:30			
晚 間			

每日時間分析表（續）

每日時間分析表使用說明

1. 將日期及當天的目標記入。所謂“目標”，記入的應該是活動的結果，而不是應作之活動。（例如召開銷售會議，不宜僅寫“會議”，而應記入會議時各項議程時間之分配。）
2. 每十五分鐘，記入活動的結果。並注意應隨時記入，勿俟中午或下午彙補，以免錯誤。
3. 記載完成後，請立即回答下列問題。

問 題

1. 制訂每日目標及完成時間後，是否確能有助於我的效率之改進？倘有所改進，原因何在？倘無改進，原因又何在？
2. 本日內未受干擾者，以那一段時間為最長？
3. 依重要性而言，那一項干擾最為「有害」？
4. 您認為應採取如何行動，方能減少干擾或控制干擾？
 - a. 那一類的電話殊無必要？
 - b. 那一類電話可以縮短時間，或使通話更為有效？
 - c. 那一類訪客殊無必要？
 - d. 那一類訪客可以縮短時間，或使訪問更為有效？
5. 耗用於會議者，佔多少時間？
 - a. 其中多少時間是必要的？
 - b. 如何纔能縮短會議時間，同時使成就增大？
6. 有沒有將各項活動或結果誤記？
7. 本日的工作目標，有那幾項有助於我的“遠程目標”？
8. 從本日的記載中，我是否發現已有“可以自行矯正”的趨向？
9. 要增進我的時間效率，我可以立即採取的步驟有那兩項或三項？

之久。他靠他的秘書的協助，記載至為詳細；最後經過分析，結果如附表 1.3 所示。其中“預測”欄，指其本人“認為”他對各項目擬予耗用的時間之百分比；“實際”欄則指其實際耗用的時間百分比。

表 1.3 甲公司總經理的時間分配

工作項目	預 測	實 際	改編的計劃
1. 計劃 (Planned)	50 %	30 %	40 %
2. 報告關係及控制	20	10	5
3. 幕僚會議	15	21	10
4. 對秘書口授 (Dictation)	5	3	10
5. 電話	5	8	5
6. 社會活動	5	20	25
7. 工廠視察	0	8	5
	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>

魏斯德總裁平均每星期工作時間 35 小時，外加若干研讀管理書刊的時間。他對此一事後統計大感驚異，一是他沒有想到他在社會活動及會議上花了那樣多的時間；二是他在“計劃”項目上實際佔用的時間遠比他自己的預測為少。

魏斯德根據這項統計結果，改編了時間分配計劃，如表中最後一欄所示。他準備以百分之四十的時間，用於計劃；以百分之五用於報告及控制。以報告及控制來說，實際上他用的時間太多；那是因為他核閱了許多不必由他核閱的報告；同時如果報告內容允當，他也不必查問太多的問題了。因此，他打算將這部分時

間減少百分之五，只需將部分報告授權由部屬來閱檢。

魏斯德總裁還發現幕僚會議佔用時間太多。經過了更妥善的計劃，會議議程作了更妥善的安排，使會議主持人控制得更為有效，參加會議者開會時更為專心，這項時間果然減少了一半；會議決議也更為迅速了。從此以後，必要時僅只是召開臨時會議，會議時沒有廢話，效率因而大增。

魏斯德的秘書，負責接應電話；凡有電話進來，都說總裁刻正忙於他事，等一下一定會給對方回話。當然，真的緊急要事自屬例外。魏斯德認為這確是適當的辦法，可以避免電話直接找他，同時他也可以自行按照自己的時間便利，來給對方回話。而且，對方電話的主要意思，已由秘書小姐先行轉告了他，使他也有更好的準備，而秘書小姐也可以為他準備好必要的資料。

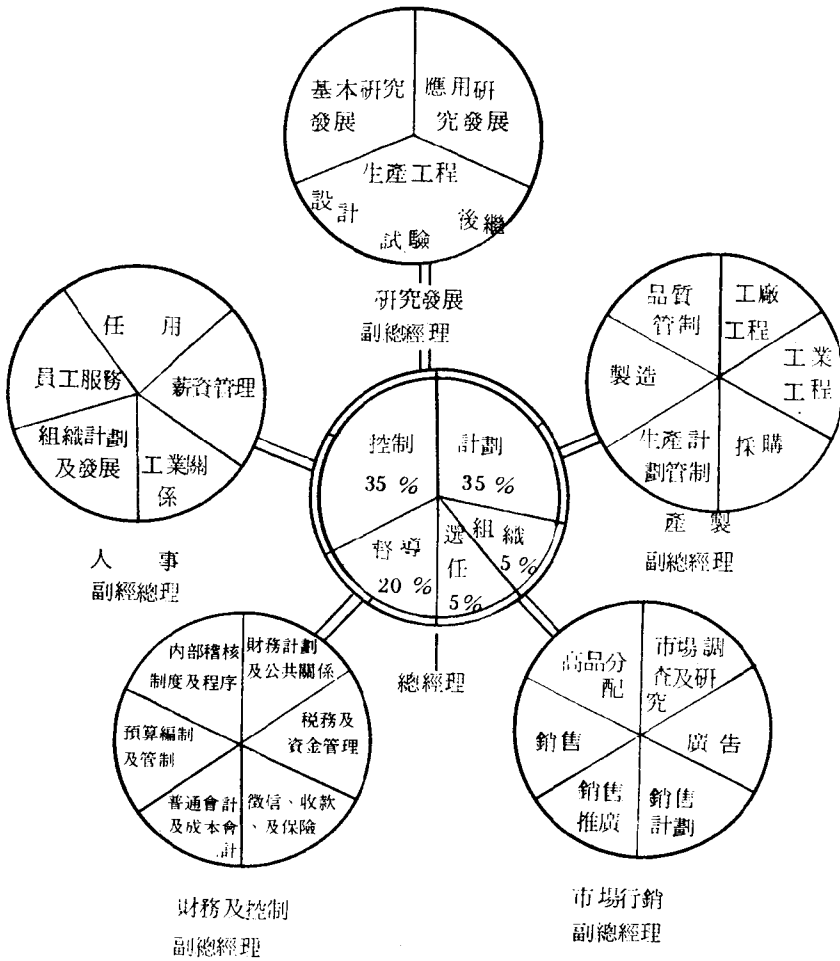
視察工廠，也需要有更好的計劃。需要查詢的問題，都事先一一列明，使工廠視導能有更為明確的目的。此外，最有趣的是，魏斯德總裁認為他對社會活動的時間分配應增加一些份量；所以在他的計劃中便將此一項目提高了百分之五。

魏斯德總裁說：“多年來我一直處身於“時間浪費(Time Wasters)”中而不自知。現在我終於明白了，我的事業要能發展，勢必非得對此有一個決斷不可了。可是在今天，我覺得我又或多或少地恢復了我往日的壞習慣了。所以，我認為至少每兩年我還得再來一次這樣的時間檢討。”

經理人及其部屬時間運用之情況分析

頂層主管之最理想的時間分配，是一個衆說紛紜的課題；真正的確切研究還不多。附圖 1.1 是一個公司總經理(President)及

圖 1.1 公司頂層主管的時間分配



其他頂層主管時間運用的模式。圖中的圓圈，代表各人的總時間。以總經理的圓圈來說，中間又有一較小的圓圈，表示他對於有關計劃、組織、控制等等管理職能所用時間的分配。至於其外圈，則代表他花費於各部門時間的分配。他對各部門所花時間的多少，胥視企業性質，各該領導人（主管）的性態，及他們各需協助的程度等而不同，故此一外圈在此圖以同等分配表示之。

其外圍諸圓圈，分別為公司頂層管理主管，各負責特定的營運職能。例如產製副總經理，負責的是產製計劃及控制、製造、品質管制、工廠工程、工業工程、及採購。產製副總經理對這些項目的時間如何分配，也當視企業性質、產品的組成、有關組織的問題、及其所屬人員的能力等等而定。

拖延 (Procrastinating)

當一個人接受一樁他所不願意做（或不喜歡做）的任務時，總不免有意規避。在對經理人的浪費時間因素的調查中，「拖延」總是居於高位。「拖延」是“無能”的近親，也是“缺效”的至友。拖延成習的經理人，常有易受他事干擾的傾向；事實上毋寧總是他們在歡迎干擾。有了干擾，他們便可以順水推舟了。因此，一大串的時間浪費因素——諸如訪客、會議、電話等等，便都乘機而入了。

經理人需自己過手的事，永無止境。因此，愛拖延的經理人，工時還未開始時間便溜走了。討論、組織、散漫、文稿堆積、過份參與（管閒事）、以及種種細微末節，都是耗費時間的因素

要征服這種習性，有賴自律及恒心。皮爾先生曾有一段故事，說明他如何幾乎栽在拖延的手中。他對拖延的戰鬪，是依靠下

列幾項原則纔獲得勝利的：

1. 認定了那一個害您最苦的拖延項目，設法克服它。

皮爾常不願掃別人的興，因此對於別人提出一個他不能接受的請求，雖然當時他一但接受了，但是接受後就常拖延不置可否。拖延到最後，反而推托不了，非答應不可。吃了這些苦頭之後，後來他堅決的當場拒接，寧願掃他人之興，而他纔感到如釋重負的快樂；奇怪的對方也得到愉快了。

2. 製訂優先順序，在每一段時間內專一的只處理一項問題。

皮爾曾經提到紐約市中央車站一位訊問處職員的故事。訊問處擠滿了人群，人人都要詢問問題，叫人看來不知如何處理。但那位訊問處職員一點也不忙亂。他每次只針對一個人，問清楚對方的問題，有條不紊地回答；決不被旁人的打岔而分心，直到對方滿意時為止；然後再回答另一個人的問題。皮爾難在人群當中，在輪到回答他的詢問的時候，他特別對那位職員的鎮定和專一讚美了幾句。那位職員對他一笑，說：“我非得每次只應付一個人不可。不是這樣做我早就已變瘋子了。”

3. 爲自己訂下每樁事的完成限期 (Deadline)。

爲自己的工作訂下一定的完成限期。再麻煩一位朋友，到時候來查核您。

4. 別將最感困難解決的問題擱置。

擱置的結果，必定是到頭來精疲力竭，無法再處理該一問題了。設法先做那最困難的部份，其餘的自將迎刃而解。

5. 別爲求一事之十全十美，而拖延其他應做的，結果是求全而反拙。

如果事事求其十全十美，或將反是一事無成。

1. 經理人工作時間之自我計劃與分配 11