

管理您的時間，您會

# 一天有25小時



哈佛管理叢書

管理您的時間，您會  
一天有25小時

著者：Ted W. Engstrom & Alec MacKenzie

譯者：尉勝蛟

出版者：哈佛企業管理顧問公司附設出版部

發行人：洪良浩

地址：台北市松江路127之1號六樓

電話：5115266·5115267·5110991·5628189

郵政劃撥：第100110號

實價：新台幣400元

中華民國六十八年十月初版

中華民國六十九年十月再版

中華民國七十年二月三版

印刷：雨利美術印刷有限公司

台北市延平北路三段一巷五號

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第0174號

版權所有 · 翻印必究

管理您的時間，您會

# 一天有25小時

時間問題，就是管理問題延伸的這種看法，對企業界人士來說，顯得十分真切，本書計分為三篇十六章，以人生的根本，探討時間、工作和休閒的真諦，以及管理自己與管理別人的藝術。



## 哈佛企業管理叢書序

董事長 洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變，提高工作效率，拓展新市場，增加營業利潤，加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識，採用新技巧，才不致在管理上落伍，為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。



## 出版序言

忙碌的經營者人，經常埋怨：「奇怪，我把時間都花到那裡去？我怎麼老是覺得時間不夠用！」

上天賦予我們每人以公平的每天 24 小時，讓我們每一個人，在每一天都有同樣的時間來運用。祇是有人「善用」時間——也就是能「管理」時間，以進行工作與休閒的輪替；有的人不懂得「管理」時間，以致不能順利按計劃，進行工作和休閒活動。

因此，我們很同意作者提出的見解：「時間問題」即是「管理問題」；一天究有 24 小時，抑係 25 小時？端在「管理運用」之妙。是以如要解決「時間問題」，就必須從與「管理問題」密切相關的領導、協調、溝通、控制……等「管理自己」及「管理別人」的改進方法，探究研析，才能進而以「有限的時間」管理「無限的企業」。

本書最大特點，在於能將「時間」、「工作」及「休閒」等真義，透澈解析；且闡明其間互動關係，使經營者對時間的管理觀念得以充分掌握。再者，作者又以實例及其經驗心得，分別提出「管理自己」及「管理別人」的「節省時間」，以「提高效率」的各種具體做法；其中許多問題，是企業人常被困擾而不知如何解決者。讀後相信必會令甚多企業人擊掌叫道：「以前我怎麼沒有想到？」、「過去我為何浪費那麼多的時間!？」

本書前半部，曾在本公司出版之「管理文摘」月刊連載數期，普獲激賞，誠如一位讀者來函說：「它的立論實在點到我們的心坎裡，令人蕩然心驚！」。本公司為應廣大經營者的要求，特將本書付印成冊，公開發行。爰於出版之前，綴拾數言以為誌。

發行人

洪良浩

中華民國六十七年十月

## 再版序言

愈成功的人，愈覺得時間的寶貴，也愈覺得時間的不夠支配，處在這個分秒必爭的社會，企業的成功與否，決定於您對時間的管理，不要讓時間支配您的事業發展，要讓時間受您的支配，那麼，您就可以指揮部屬發揮最大的管理效能。

管理就是帶領部屬，結合各種專才貢獻所長，朝既定的企業目標邁進。做為一位企業的經營者，必須懂得如何運用一天寶貴的時間，來發揮數百、數千、甚或數萬的員工發揮他的生產力，試想一位經營者，假如浪費一個小時的時間，所造成的損失有多少？

經營者必須牢記：時間一定是足夠的，問題是：您必須了解管理時間的正確方法。浪費時間，無異浪費資源，將比能源危機更為嚴重。

管理您的時間，您會一天有25小時，自六十七年十月初版問世以後，頗受企業經營者的重視，掀起購買高潮，很多企業經營者購買本書，贈送各級主管，在上行下效的相互激勵下，效果卓著，這是本書銷行之速的一股偉大動力，也是我國企業發展的一大喜訊。

本書的再版，象徵着企業界對於提高生產力的重視，藉着本書提供管理時間的技巧，我們深信：愈能支配時間的人，就是愈成功的人。

希望您閱讀本書之後成為一位會支配時間的成功企業家！

發行人： 洪良浩

中華民國六十八年十月



## 一天有25小時 三版序

從衆多的讀者來函，可以肯定一個事實，企業界主管在支配時間方面，從本書「一天有25小時」中，獲得了具體的成效，他們不但自己身體力行，而且還鼓勵部屬購買本書做為研習的教材。

企業的競爭，越來越激烈，技術的差距已漸漸被拉平，經營者為了求取企業經營績效的提高，研究如何善用每天寶貴的光陰，將是一切管理的根本。

無可否認的，時間是企業經營者的有限能源。浪費能源在今天這個時代，對個人來說是一件非常奢侈的事，對企業來說是非常罪惡的事，做為一位現代的有經驗者，您能忽略時間的有效應用嗎？

本書自民國六十七年初版發行以來，頗受好評，六十八年再版，今又三版發行在即，感謝各企業的愛顧及勉勵，本書初版即以「參與式編輯法」，突破一般書籍將文字密密麻麻的印滿整頁，而空出篇幅，做為讀者在研讀時，加註評語及感想，很多主管們都認為這些評語及感想，正是他們向部屬進行在職教育的最好題材。

希望您在閱讀本書之後，成為一位有效而成功的企業家！

洪 良 浩

中華民國七十年二月一日



## 譯者的話

「管理您的時間，您會一天有25小時」是一本論及如何有效運用時間的書。這一類書籍，市面上已出版了一些，但泰半係從一種純技術性觀點來闡述這一課題。換言之，就是推介一些技巧性方法，供我們在日常工作和生活中採用，以求達到有效運用時間之目的。

但這本「管理您的時間，您會一天有25小時」的旨趣有異於前者。它不認為時間管理問題可以單靠狹窄的技巧性方法來解決。相反地，它認定時間問題本質上是管理問題的延伸。根據上述理解，作者在陳述時間管理問題的佈局上，視時間為一個核心，環繞在這個核心週圍的是一連串管理問題，例如：領導、計劃、組織、管理控制、工作方向、自我認識、甄選人才等等。

歸根究底地說，時間問題就是管理問題，二者是形影不離的。這也正是本書原著命名為「Managing Your Time」的理由。

時間問題就是管理問題的這種看法，對於企業界人士來說，更是顯得真切。

時間問題既然就是管理問題的延伸，我們就應該以管理作起點，來謀求時間之有效運用。這種途徑才是一種正確的，有效的途徑。而本書所提供的正是這種途徑，否則，徒然從一些技巧性方法來着手，縱然不能視之為徒勞無功，至少也是捨本求末了。

本書第一篇：「透視：工作、時間、和休閒」係從人生的根本去探討工作、時間、和休閒的真諦，給我們提供了一個深入的、透澈的分析。這種分析孕含着某些人生哲理。管理的出發點正是我們對人生的看法。換言之，管理應該是我們人生哲學的具體實踐。

本書前後翻譯期間，承蒙袁國慰神父諸多鼓勵和指正，並代安排專人騰繕，特此致謝。

哈佛企業管理顧問公司洪良浩教授概允將本書列入哈佛管理叢書，特此敬表謝意。該公司多年來不遺餘力地從事於管理知識及實務之推廣，收效良多，殊為令人感佩。

尉鏗蛟 謹識

民國六十七年十月

## 管理您的時間，您會

# 一天有25小時

## 目次

### 第一編：透視：時間、工作、休閒

第一章	工作的意義.....	14
第二章	什麼是時間.....	20
第三章	什麼是休閒.....	26

### 第二編：管理自己

第四章	認識自己.....	32
第五章	你的努力方向.....	36
第六章	檢討你的工作方法.....	50
第七章	自我追求進步.....	62

### 第三編：管理別人

第八章	管理的意義.....	74
第九章	事豫則立，不豫則廢.....	86
第十章	講求組織.....	94
第十一章	領導之道.....	102
第十二章	管理控制.....	136
第十三章	偷竊時間的賊.....	158
第十四章	安排你需要的時間.....	170
第十五章	「問題」就是「機會」.....	176
第十六章	追求至善至美.....	185

# 第一編

透視：

時間、工作、休閒

# 第一篇

## 透視：時間、工作、休閒

單調乏味似幽靈般籠罩在現代人的生活幅員上。雖然工作的時間縮短了，節省人力的機器也不斷在增加，現代人却又面對着另一個新的難題——多餘的時間要如何運用？有人認為美國社會所面臨的各種威脅中，休閒時間的出現以及人們在心理上準備如何利用休閒時間，却成為他們生活上一個新的挑戰。

對於時間問題的另一個結論，得自美國廿世紀基金會的一份專案研究報告。該份研究的主題是：「在現今這個以工作為中心，而且幾乎是強制工作的社會中，工作的意義是什麼？時間是什麼？休閒又是什麼？」

這種研究主題着實令人感到意外。而這份研究報告對時間問題却又未能提出明確的答案。該項研究得到的結論是這樣：

「傳統社會的思想業已傾圮，因而工作和時間的意義需要重新肯定。美國人應該重新去肯定自我，並從新去探索生命的意義。為何要匆匆忙忙地工作？是為餬口？為活下去？活下去又為什麼？活下去重要嗎？真正重要的是什麼？傳統的基石已經動搖，整套的工作和消遣型態也需要尋找新的落地地。工作和休閒的相互替換將帶來新的方向。在往昔的傳統生活中，休閒如果能佔較大比重，我們一定早已尋到了安身之命之道，安享一種高素質的生活方式。」

時間分為工作和休閒，而二者往往又會互易其位。某一人的工作會是另一人的休閒；而另一人的休閒活動可能正是這一人的工作。有人工作是為樂趣，有人工作是為謀利；也有人二者兼籌並顧。那種抱着為工作本身價值而工作的人，比較能從工作中得到滿足感。這種人，對於如何管理時間和如何管理自己，最有興趣去探究。

心得紀要

## 第一章 工作的意義

工作的意義，在追求人類天性中，冒險應難本能的滿足

——杜尼爾

「有些人似乎一直在作享受生命的準備工作，却從未真正享受其生命。」瑞士醫生及心理治療家杜尼爾對於工作的意義，持上述深刻的觀點。他認為，一種業餘性質的工作之所以能夠使人感到趣味盎然，完全是因為他對這種工作的本身就衷心熱愛不已。這種人工作非為所得，但為所愛。

人們總是企圖擺脫工作的桎梏，並非最近才有的一種新現象。在本世紀初，賓尼特（Arnold Bennet）却認定人們在多數情況下，並不喜歡工作，總是幾經踟躕之後，才能着手工作，然後在盡快趕完之後，才能鬆了口氣。工作的人多半沒有發揮全力，全心全意地投入於工作中。

今天，大多數人對本身工作並不衷心地熱愛，其生命中也就因此而缺乏滿足感，許多疾病都是因此而引起。其實，再多的生活享受也無法補償熱愛工作所可能帶來的內心滿足感。因此，要幫助一個工作的人發掘出日常工作中的趣味，只有幫助他渡過一種更充實，更健全的生活。

很多途徑可以用來解決工作態度的問題。賴森（Bruce Larson）的看法最直接了當。「如果你厭倦了工作，或是裹足不前，那麼上天正在對你說話。祂或是想改變你的工作，或更可能是要你改變自己。」

傳統管理組織觀念，往往對工作成員造成深遠的不良影響，行為學家曾對之大張撻伐。杜尼爾的看法也許更切中時弊。他主張提高人的重要性，以「人」為組織的起點。「當一個人感到不被視為生產工具時，就會體會到做人的價值和生命的樂趣。當他認為自己在工作上不只是一種機械動作，而且還需要進一步去瞭解工作的意義，並且提供智慧、創見和運用活潑想像力時，他必能體會出自己在參與一種團隊工作，也在追求自我的發展。」



心得紀要

一天有 25 小時