

企業主管必備的管理技巧

時間 管理手冊

使用時間更有績效，更有
成就感，更容易達成目標
企業主管為達成工作績效
而必備的管理技巧
有充裕的時間，積極完成工作

憲業企管顧問公司

經營顧問叢書 284

時間管理手冊

劉翔飛 編著

憲業企管顧問有限公司 發行

經營顧問叢書 284

售價：360 元

時間管理手冊

西元二〇一二年二月

初版一刷

編輯指導：黃憲仁

編著：劉翔飛

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

編輯：蕭玲

校對：劉飛娟

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 (03) 9310960 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

銀行 ATM 轉帳：合作金庫銀行 帳號：5034-717-347447

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

江祖平律師顧問：紙品書、數位書著作權與版權均歸本公司所有

登記證：行政業新聞局版台業字第 6380 號

本公司徵求海外版權出版代理商（0930872873）

本圖書是由憲業企管顧問(集團)公司所出版，以專業立場，為企業界提供最專業的各種經營管理類圖書。

圖書編號 ISBN：978-986-6084-42-3

《時間管理手冊》

序 言



為了在更短的時間內輕鬆完成更多的事情，你該如何做呢？

這本書並不是一本讓你變成一台生產機器的時間管理的書籍；這本書是針對部門主管、經理、經營者而撰寫，介紹如何在更短的時間輕鬆做完更多的事情。

「時間就是金錢」，這句話大家都很熟悉，但真正去理解、重視它的含義的人並不多，而有技巧去實行，更少了！常常將自己寶貴的時間浪費在毫無意義的事情之上。

如果你想要獲得成功，就要學會認識時間，珍惜時間，有效利用時間。

一個聰明的想要在事業上有所成就的人，他懂得如何駕馭時間，會把主要精力集中在可以獲得最大回報的事情上，而不將時間花費在對成功無益或有很少益處的事情上。他會為自己去做最主要的事留下充足的時間和最多的精力。他知道分清事情的主次，懂得

哪些是需要花費功夫一步步做好的，哪些是根本不需要做的，哪些事關照一下就行，哪些事乾脆放棄……如果你做不到這些的話，那麼你就很難實現你自己的抱負。

如果你去做不值得去做的事情，就會消耗了自己做有價值的事情的時間，這對生命其實是一種浪費。做大量不值得做的事，也會讓自己錯誤地感覺完成了某件十分重要的、有意義的事，從而錯誤地心安理得，沾沾自喜。而且，做不值得做的事，這些沒有意義的事情便會生生不息，那麼，你也就沒時間去做真正值得做的事情了。

當你打開這本書的時候，你要審視自己的時間管理，自己到底是時間的「主人」，還是時間的「奴隸」？祝福你是一個管理時間和生活的高手，讓每一天都過得有意義！

2012 年 3 月 臺灣日月潭

《時間管理手冊》

目 錄

第一章 瞭解時間的重要價值 / 8

1、誰都擁有的唯一資源	8
2、算算你的時間價值	12
3、把時間握在自己的手裏	16
4、讓自己每天比別人多一小時	18
5、時間價值的衡量法	21

第二章 你在忙那些工作項目 / 25

1、你知道時間是如何花掉的嗎	25
2、你的工作內容是什麼	31
3、工作方式的綜合檢討	37
4、你是否每天被時間所折磨	41
5、董事長對時間的檢討	44
6、你的工作是什麼	48
7、職務記述的做法	50
8、時間的敵人	52
9、瞭解你的時間問題所在	55
10、你把時間花在了什麼地方	62

第三章 有效地使用工作時間 / 71

1、要對時間進行設計管理	71
2、為什麼你能完成更多的事情	74
3、善用一天 24 小時	79
4、如何安排工作期限	84
5、如何認清自己的時間劃分	87
6、如何瞭解自己的精力週期	90
7、瞭解自己的效率型態	93
8、效率週期可以提早	95
9、掌握你的最佳工作時間規律	97
10、如何運用不同的時間	102
11、如何有效利用零碎時間	105
12、如何使用 AD 法則安排時間	107

第四章 如何使用時間日程表 / 109

1、為何需要時間進度表	109
2、時間進度表應注意的方法	112
3、照時間進度表執行工作	115
4、時間進度表的加速	116
5、你要有合適的日程表	117
6、要懂得支配時間的藝術	126
7、成功者都會珍惜自己的時間	129
8、為第二天早做準備	133
9、今日事今日畢	136

第五章 形成有條理的工作風格 / 139

1、主管要形成有條理的工作風格	139
2、能迅速找到自己的物品	142
3、要進行快速閱讀	144
4、你要安排「思考時間」	146
5、要早一點到達辦公室	148
6、如何著手工作	149
7、工作期間要集中精神	151
8、要對工作維持興趣	153
9、要保持注意力	154
10、如何快速處理資訊	155
11、什麼樣的工作可委派給別人	158
12、應該授權給誰	160
13、如何舉行高效會議	162
14、避免會議所造成的時間浪費	165
15、縮短會議時間的建議	168
16、要提高傾聽的效果	171
17、要利用電話提高效率	174
18、要使用高科技帶來的高效武器	177

第六章 你的工作要分清楚輕重緩急 / 182

1、各項工作的優先順序種類	182
2、如何確定工作的優先順序	186
3、時間管理的柏拉圖 80/20 法則	189

4、分清楚那些是輕重緩急	192
5、把重要的事情擺在前面	196
6、先做最有把握的事情	199
7、在正確的時間、地點，做正確的事	201
8、錯開人群的逆勢操作法	204
9、學會先擱置問題	206

第七章 要克服外界因素引起的時間浪費 / 209

1、如何克服電話干擾	209
2、要解決文件繁雜造成的時間浪費	212
3、避免資料不全而延誤時間	214
4、如何應對不速之客	216
5、要避免溝通不良造成的時間浪費	219
6、如何避免工作擱置造成的時間浪費	222

第八章 克服因自己而引起的時間浪費 / 225

1、防止計劃欠妥所造成的時間浪費	225
2、避免貪求過多造成的時間浪費	228
3、克服拖延的毛病	231
4、不可事必躬親	239
5、做事決不要拖延	242
6、要學會說「不」	245
7、要避免本身缺乏自律	248
8、要防止條理不清	251

9、學會借用別人的力量	254
-------------	-----

第九章 適度休息可增加工作效率 / 259

1、影響工作效率的是你自己	259
2、正確對待睡覺與熬夜	262
3、繞開時間管理的陷阱	266
4、要消除工作干擾因素	271
5、疲勞之前就要休息	274
6、適度休息可以保證工作效率	276
7、忙碌之中要學會休息	279
8、避免決策上時間的浪費	284

第十章 改善你的時間使用方式 / 288

1、一定有令人改善的餘地	288
2、工作改善的原則	290
3、利用單純化來改善工作	292
4、即刻處理的原則	294
5、巧妙運用例外管理	296
6、瑣事應敬而遠之	297
7、一次徹底做完一件事	298
8、儘早排定明天的計劃	300

第一章



瞭解時間的重要價值

1

誰都擁有的唯一資源

.....

「對我這個編輯來說，感覺到最遺憾的一件事，莫過於沒有充足的時間，閱讀報紙、雜誌以及單行本。結果呢？為了爭取時間，只好逐漸的提早起床的時間，夜晚則越睡越遲。屈指算來，在二、三年後，我的睡眠時間就會完全報銷。」

這是家雜誌社編輯的話，如此的長籲短歎。如果你以為他是雜誌總編輯才會如此的話，那你就大錯特錯了！幾乎所有的企業界人

士、專家、科學家、技師、經濟學者、管理者、醫生、律師、教師等，都受到非讀不可的資料「洪水」所衝擊，以致不知何去何從，上述的長籲短歎，可說是典型的訴苦。

事實上，還不止如此呢！

「唉！我一整天到底在幹什麼呢？想要做的事太多太多啦！我打算去拜訪幾位朋友……想把擬訂好的計劃付諸實現……更想閱讀自己喜歡的書……誰知沒有一件事做得完善，一天就匆匆過去了……」

這是企業界主管的內心話，如此發牢騷的人蠻多呢！多數的人想做這件事，又想那件事非完成不可，以致，被緊張感及壓迫感所困擾，大歎時間不敷使用。

對我們來說，所謂的「時間」也者，隨著時代的進展，日益顯示出其重要性。正因為時間是非常貴重的東西，神為了使我們不至於浪費它，每次少量地賜給我們。時間並不像金錢以及原料，可以預先蓄積。不管你喜歡或者不喜歡，每分鐘都會給你六十秒的時間消費。

時間並不像機械一般，可以任意的開關，更不能像貨品一樣的更換。神把時間給你時，你只能立刻的把它消費。也就是說，你只能消費今天，這個時間，這個瞬間的——現在。

如果把「今天」浪費掉的話，它就會永遠的消失。你必須牢記所謂的「今天」者，乃是「昨天」你計劃做很多事的「明天」。你更要記住貴重的「今天」，轉眼又會變成逝去的煙雲。「昨天」好比兌現過的支票，「明天」則為期票，只有「今天」才是現款——也就是

說，只有今天具有流通性。

當你感到能把握者，只有今天時，方能體會到「今天」的重要性。

在眾多被時間所追趕，不能獲得生活滿足感與充實感的人生當中，有些最為忙碌的人，不僅能夠妥善的做完自己分內的工作，甚至仍有多餘的時間，為別人盡心盡力，並且享受自己的餘暇。這種「綽綽有餘」的秘訣，究竟在那兒呢？

前者與後者所擁有的時間量相同。何以有「忙無寸暇」與「綽綽有餘」的差別呢？時間本身絕對沒有問題，問題在於我們自己的身上。

經營學者彼德·朵拉卡如此的說「時間是唯一貧乏的資源，如果它沒有妥善的被管理的話，其他的事更不可能妥善的被管理。」這一句「時間的管理」，如非慎重的被利用，將會鑄成大錯。嚴格說來，人類是不可能管理時間的。因為，鐘錶之針並非在我們管理之下移動。不管我們勤奮，或者吊兒郎當，時間都以相同的速度消逝。是故，所謂的時間管理也者，並非指管理時間，而是透過時間管理我們自己。

「現代人可能受到鐘錶時間的拘束，而忘懷了具有伸縮性的生活時間。」

某一位哲學家針對現代人的時間使用法，表示出他的疑問，我們除了鐘錶的時間以外，還有所謂「生活的時間」。

當我們做著自己喜歡的事情，或者在玩樂時，總覺得時間在一剎那就過去，一旦達到受苦受難，或者感到不痛快時，老覺得時間

過得慢吞吞。物理性的時間沒有伸縮性，可是，生活的時間卻富於伸縮性。

同時，每一個人都有所謂不同的生理時間，以及心理時間。在孩童時代，總感覺到一天很漫長，隨著年華的增長，每天都感覺到很短暫，預定的工作往往做不到一半，太陽就墜入地平線了。兩者之間的差別，就在安閒以及辛勞之間，也在於人生不同時期所產生的心理及生理上時間感覺的不同。除此以外，像悠然自得的人，急躁的人，其心理時間就有很大的不同。根據生理及心理的時間，鐘錶的時間可長，也可短。

同時，並有所謂生活步調變化的問題。像電影就明顯的表現出生活步調的不同。當我們偶然在電視上看到往昔的影片時，就會對那種慢吞吞的生活步調，感到急躁難耐，不過，那種影片剛拍好的時代，其步調非常適合於當時觀眾的心理。

這一件事，不僅表示每個時代的生活步調不同，更在提醒我們，隨著時代的進步，生活的步調會越來越快速，為了在現代生活得有聲有色，生活步調非配合時代不可。

就算同樣要度過物理性的二十四個小時，我們必須使時間有所變化，以便使我們有彈性的活下去，計劃寬裕的生活，配合時代的步調，很有能率的過生活，這些都是現代人不可或缺的生活之智慧。

為了達到這些目的，我們必須活用唯一的資源——「時間」。

2

算算你的時間價值

.....

· 如果每天都有 86400 元進入你的銀行戶頭，而你必須當天用光，你會如何運用這筆錢？天下真有這樣的好事嗎？是的，你真的有這樣一個戶頭，那就是「時間」。每天每一個人都會有新的 86400 秒進賬。那麼面對這樣一筆財富，你打算怎樣利用它們呢？

深夜，危重病人迎來了他生命中的最後一分鐘，死神如期來到了他的面前。

病人：再給我一分鐘好嗎？

死神：你要這一分鐘幹什麼？

病人：我想要用這一分鐘看看天，看看地；想想我的家人和朋友，運氣好的話，說不定我還能看到一朵花開放的過程……

死神：你的想法很好，可惜我不能答應你。在你的一生中，有無數的時間來做這些事，可你從來沒有珍惜，我要讓你看一份帳單：

在你 60 年的生命裏，你有三分之一多的時間在睡覺，在剩下的 30 多年裏，你經常拖延時間，每天你都要歎息時間太慢，一共有 1 次，包括少年時在課堂上、青年時和朋友約會時以及

在和朋友打電話時，甚至在為瑣事而大發脾氣時。具體的明細是：因為做事拖延，從青年到老年，耗去 36500 小時，折合 1520 天；做事有頭無尾，馬馬虎虎，越過牆頭看漂亮姑娘，經常埋怨指責別人，推卸責任，利用工作時間和同事侃大山。你還參加了無數次無所用心，懶散昏睡的會，使你的睡眠遠遠超標，你又組織了許多類似的會，讓很多人也和你一樣睡眠超標，還有……

這時，病人倒地死去了。

死神：真可惜，為什麼世人都聽不完我的話，就後悔地死了呢！

時間是怎麼浪費的？為什麼很多人終日勞碌奔波卻回報甚微？在忙忙碌碌中，你是否發現：實際上大部份人都陷入時間浪費的陷阱，不論工商之士、學生或家庭主婦，平均一天要浪費清醒時間 16 小時的 1/4，也有人浪費了清醒時間的 50%，甚至高達 90%！仔細想想，有內部原因，也有外部原因。

1. 內部

缺乏計劃、沒有目標、經常拖延、抓不住重點、事必躬親、有頭無尾、一心多用、缺乏條理與整潔、找東西、簡單的事情複雜化、懶惰、浪費別人時間、不會拒絕請求、盲目行動、不懂授權、盲目承諾、越權指揮、救火、完美主義都會是你的時間陷阱。

2. 外部

有人可以改變自己的時間習慣，也要看到來自外部的時間陷阱。上級領導會「浪費」你的時間，無休止的開會、漫長的電話、

官僚作風、死板的制度、信息不共用、目標不明確正在不斷浪費你的時間。工作系統也在「浪費」你的時間，垃圾短信、慕名來訪、官樣文章、員工離職、小道消息、人手不足、訓練不夠。生活條件還在「浪費」你的時間，通信、環境、交通擁堵、朋友閒聊、家住郊區都會是可能的原因。

針對下表每一項內容自我檢視，凡做到的打「√」，然後計算一下做到事項佔總事項的百分比。一月後再做一次，然後又做一次，就能看出時間管理的進步所在。

序號	內 容	現在	1年後
1	你是否熱愛你所做的工作，並始終保持積極的心態？		
2	你是否用書面的形式制訂了一套明確的遠期、中期、近期目標與計劃？		
3	在一天工作開始前你是否已編好了當天的工作次序，擬定「每日工作計劃」		
4	你是否把每天要辦的事按輕重緩急列出單子，並儘量把重要的事早點辦？		
5	你是否把工作注意力集中在目標上而不是集中在過程上？		
6	你是否以工作成績和效果而不以工作量作為自我考核的依據？		
7	你是否銘記時間的貨幣價值？		
8	你今天為實現人生的遠期、中期、近期計劃做過什麼工作？		
9	你是否每天都留出計劃和思考問題的時間？		
10	你是否合理利用上下班途中時間？		