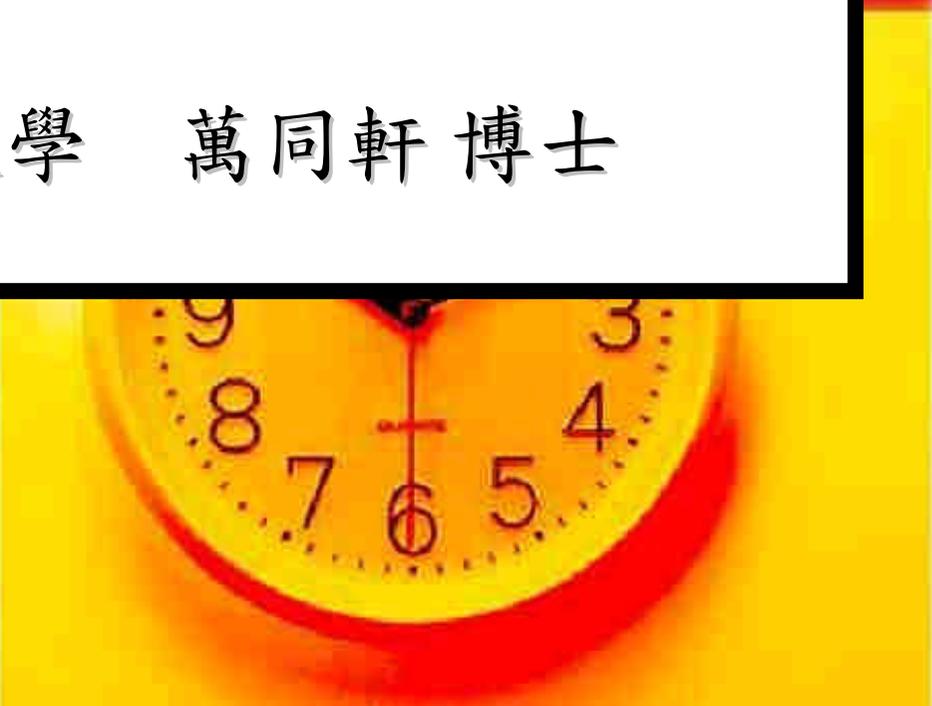




時間管理



銘傳大學 萬同軒 博士

時間管理課程綱要

- 時間是什麼?時間管理是什麼?
- 時間管理之「道」
- 時間管理之「術」
- 時間管理之「巧」

時間是什麼？

- 文學上的時間
 - 勸君惜取少年時
- 文化上的時間
 - 時間的輪迴與線性發展
- 哲學上的時間
 - 主觀認知與客觀存在
 - 時間的分割性



時間的特性

- 是一種不可逆的過程
- 是無法累積與增值的資源
- 公平且無彈性的供給
- 不具備替代性與轉換性
- 就一般人能接受的觀念而言，時間是絕對的

每天忙得團團轉，時間不夠用？

■ 扣除睡眠時間後，您投資在工作上的時間有多少？

- 60%?
- 70%?
- 75%?
- 80%?

工作不是真正的問題所在！

- 一週總時數168小時($24*7$)減去平均睡眠時間49小時($7*7$)等於總清醒時數119小時
- 待在辦公室45小時($9*5$)加上通勤時間10小時($2*5$)再加上在週末在家工作的時間4小時等於59小時
- $59/119=49.58\%$

時間管理的目的

- 時間管理的真正價值不在於學會控制時間，而在於學會如何運用時間改善個人生活與工作品質
- 學會有效運用現有時間，你就會有更多的時間：
 - 與家人共處
 - 避免被壓力擊倒
 - 改進個人生產力，有效達到目標

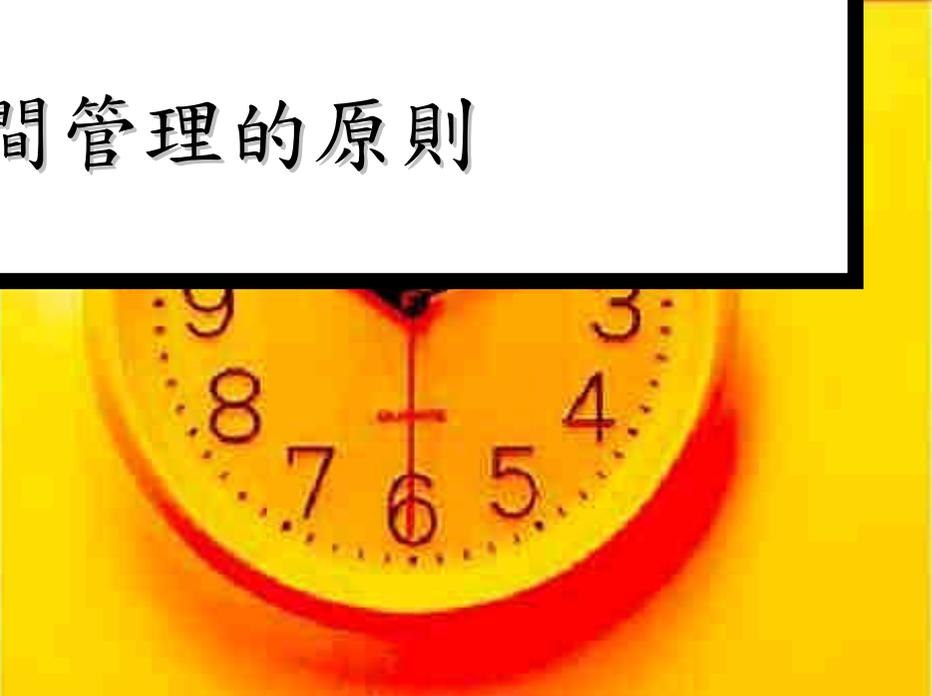
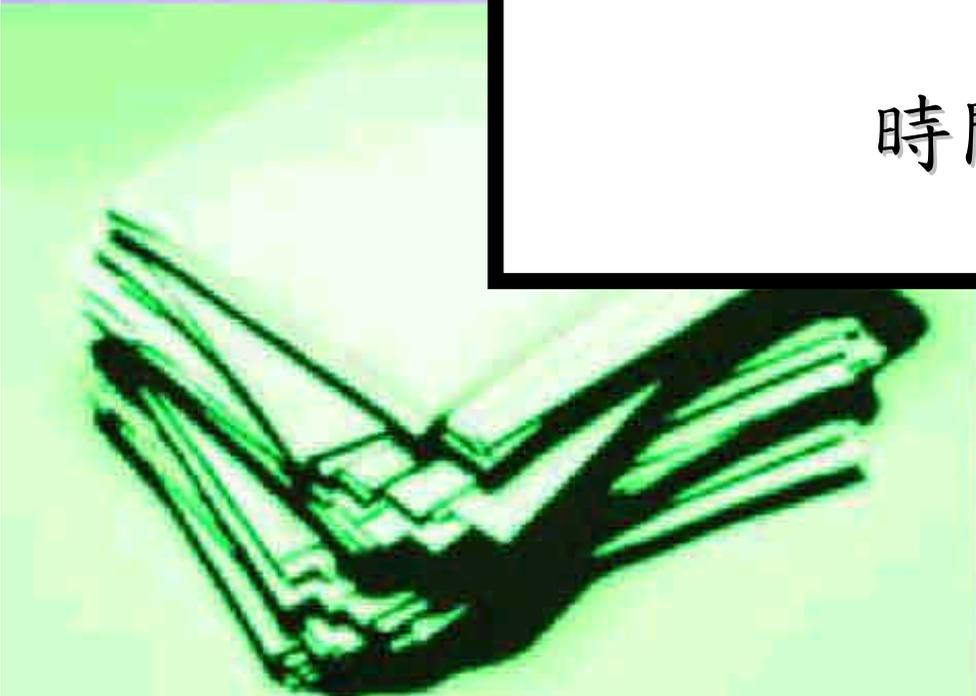


時間管理的錯誤觀念

- 時間管理是常識，我已經把工作做得很好了，所以我的時間管理得還不錯
- 我在壓力下表現較好，時間管理會奪走這項優勢
- 時間管理太嚴肅了，剝奪了所有的生活樂趣與自由自在
- 時間管理不適合我現在這種需要創意的工作
- 時間管理讓人做更多的準備與規劃工作，我沒時間做那麼多額外的事



時間管理之道



時間管理的原則

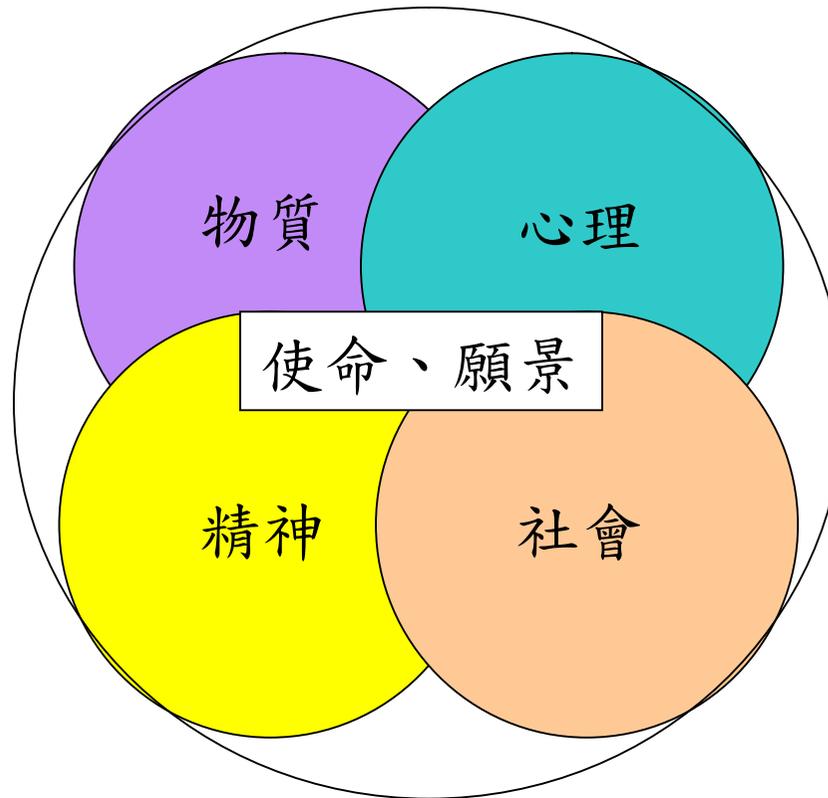
時間管理的基本理解

- 認清自己生命的意義
- 整合自己所扮演的各種角色
- 確定自己質化的使命
- 思考達成使命與扮演角色所需的必要技能與知識
- 學習將使命轉化為階段性與數量化的目標
- 喚醒自己基本的修為準備

請思考三分鐘，把答案寫下來

- 在您六十歲的生日宴會上，您的親友輪流上台向您祝賀：
 - 他們會說什麼？
 - 他們最不會忘記你那項特質？
 - 他們會提到您哪些貢獻？
- 您對他們的生活產生什麼影響？
- 在紙上寫下您希望別人讚揚的貢獻
- 檢視這些期許，它們符合理性或您內心深處的聲音嗎？
- 修飾這些期許，將之文字化

人生的基本需求



資料來源：1994 Covey Leadership Center, Inc.



定義自己的角色

- 角色的定義讓我們對人生的圓滿有整體觀
- 基本角色
 - 每個人都必須扮演的
 - 扮演其他角色必要的基礎
 - 必須投注心力與資源，以提升物質、社會、心理、精神四方面的能力
- 不同角色並不是要把生活分割成許多部分；而是彼此形成密切的整體

從使命到目標

■ 使命

- 你所存在的意義
- 你對各種角色應達到的最終狀態的描述

■ 目標

- 依使命的時間畫分
- 依使命的系統畫分
- 依使命的功能畫分
- 明確而具體的量化狀態

目標設定的基本要求

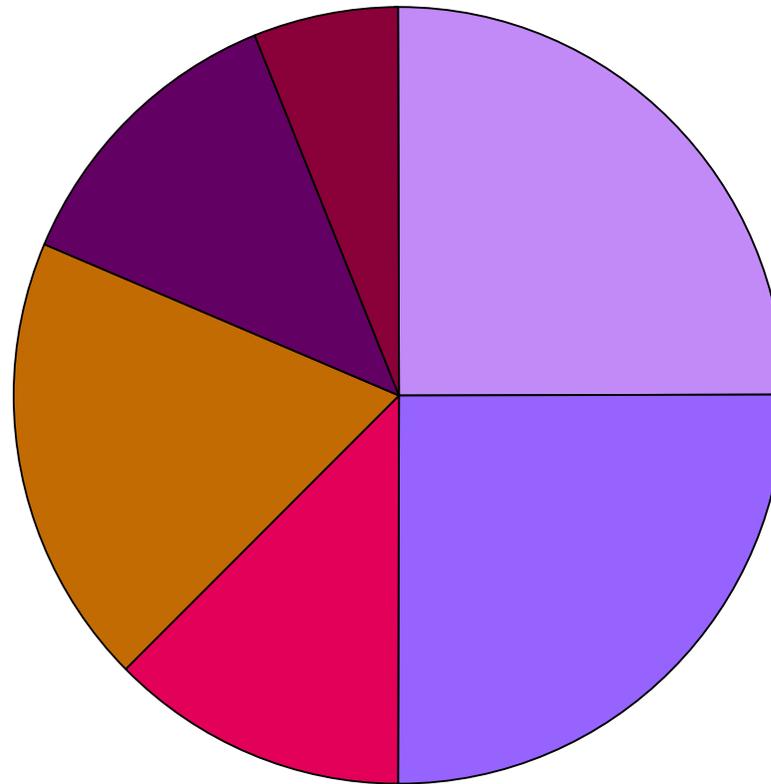
- 目標設定一定要聰明(SMART)
- Specific 明確化
- Measurable 可測量
- Attainable 可達成
- Realistic 要務實
- Time bound 有時限
- 還有：Why, What, How



定義目標

- 檢視您的使命與所要扮演的各種角色
- 完成這些使命需要哪些基本以及這些基本角色應具備何種能力？
- 這些角色今年內應達到什麼目標？而基本角色的能力又應達到什麼目標？
- 再細分到逐月與逐週

請檢視您生命的目標與比例分配



效率與效能

■ 效能

- 目標的達成度
- Do the right thing

■ 效率

- 投入與產出的比值
- Do the thing (in a) right (way)



善用上天賦予我們的本能(一)

■ 自覺：

- 將自己抽離出來，檢驗自己的思想、動機、過去、先天的條件、行為、習慣、傾向等
- 透過三省吾身來培養自覺

■ 良知：

- 先哲的智慧與自己的心聲
- 透過學習、傾聽與回應來教育良知

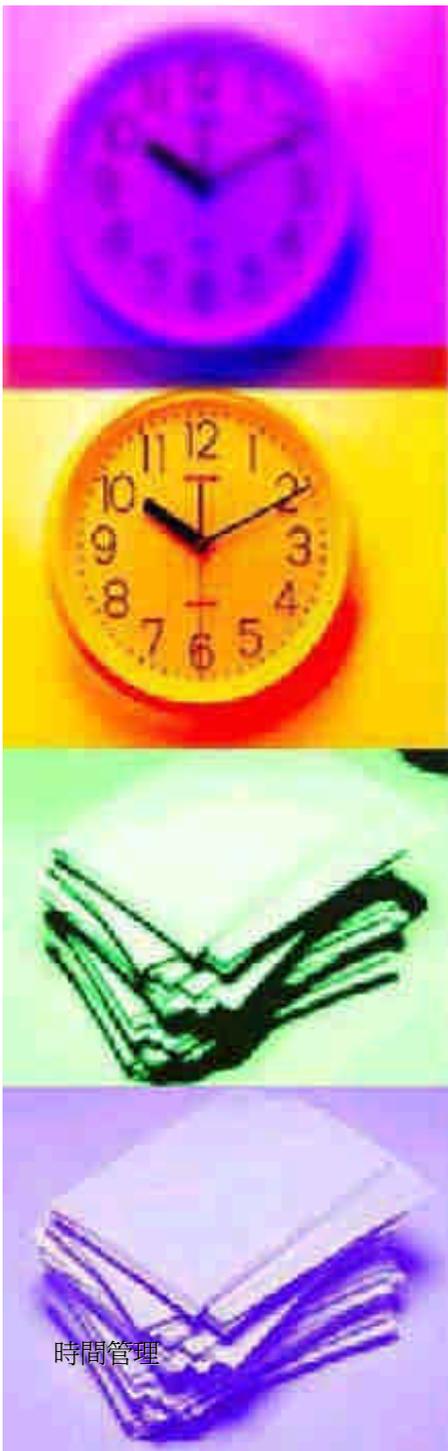
善用上天賦予我們的本能(二)

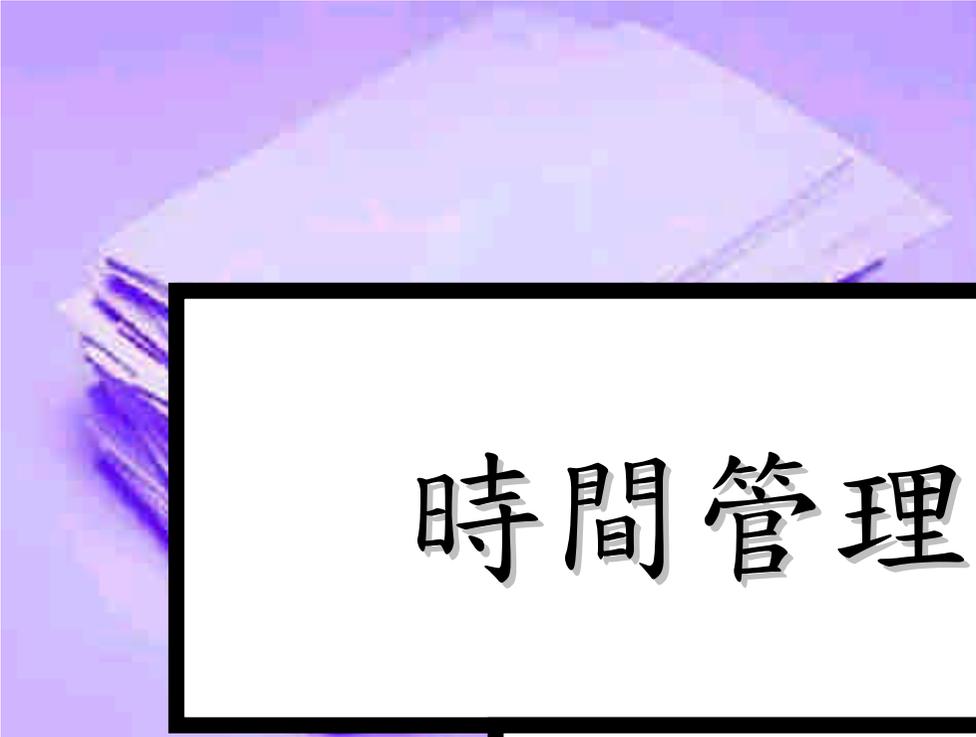
■ 獨立意志：

- 不會受制於情緒或環境的行動能力
- 透過信守承諾、勇於實踐來培養獨立意志

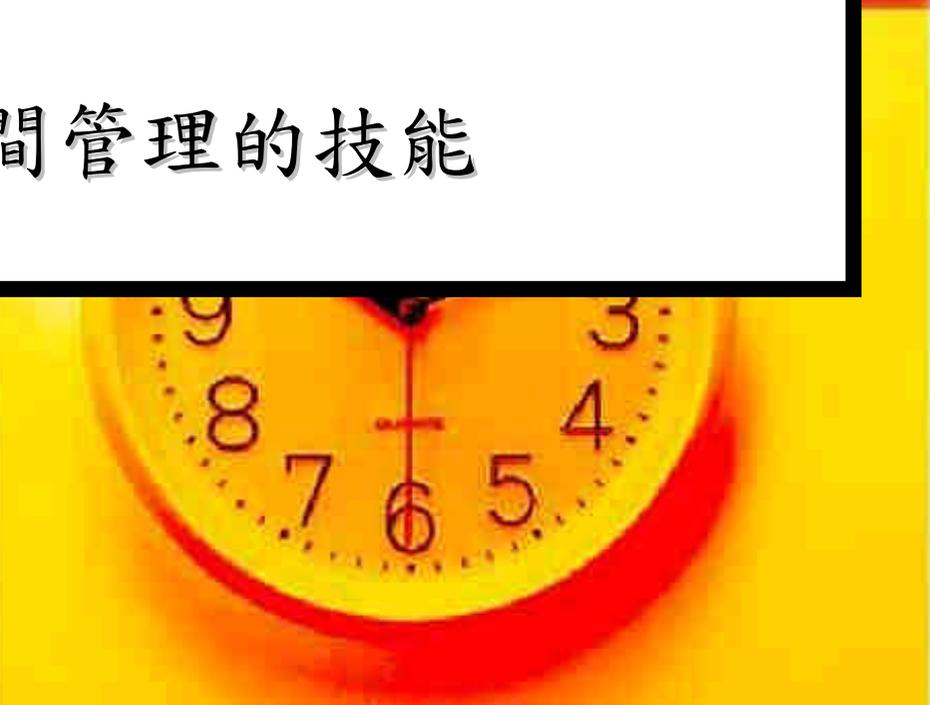
■ 創造力：

- 描繪未來藍圖的能力
- 盡情想像與不斷刺激來提升想像力





時間管理之「術」



時間管理的技能

時間管理的基本技能(一)

- 檢視每週與每日活動時間的運用
- 找出每日生理時鐘
- 學習時間管理矩陣之分類
- 制訂月(週)目標及計畫，並轉為週(日)活動填入週(日)行事曆

時間管理的基本技能(二)

- 學習彈性與平衡
- 強化執行力
- 檢討與回饋修正
- 強化經驗與能力

你是如何管理時間的？

- 用時間記錄摘要表記錄你一天的活動
- 紀錄你的體力和腦力高峰的時間，瞭解它們能持續多久
- 活動紀錄要隨時做，憑記憶不大可靠
- 以事件為主，時間單位為十五至卅分鐘
- 持續記錄一週

檢查你一週來每天的活動

- 這些活動滿足了你哪些目標？
- 這些活動那些是必需的？那些是重要的？那些是急的？
- 有那些時間浪費掉了？
- 有那些事情延誤了？
- 有那些事情做得過份完美了？

進一步分析這些活動

- 哪一樣是最重要的？
- 哪些事情延後處置也沒關係？
- 哪些事情能請別人代勞？
- 哪些事情可以不必處理？
- 哪些事情可以加快處理的腳步？

檢討時間損失的原因

- 由於摸不著頭緒？
- 由於混亂？
- 由於玩樂？
- 由於他人的干擾？
- 把事情做得過於深入？
- 由於閱讀或處理文件？

時間管理矩陣

重要	I. 重要且急迫	II. 重要但不急迫
	III. 不重要但急迫	IV. 不重要且不急迫
不重要	急迫	不急迫



區分重要與急迫

- 重要的事是指真正有助於達到(人生)目標的事；這些事情的急迫性有待我們去發掘
- 急迫的事往往讓我們誤以為它很重要，進而耗損我們的精力
- 急迫事務的比重愈大，完成的重要事情就愈少
- 急迫而不重要的事，其重要性會隨時間而消失

時間管理矩陣的各構面

■ 重要又急迫

- 往往是因為一再拖延或事前準備不周而造成

■ 重要但不急迫

- 將時間投注於此，有助於縮小第一象限的比例，但要主動去做

■ 不重要但急迫

- 易使人產生「很重要」的錯覺，其重要往往是對他人而言

■ 不重要又不急迫



時間管理矩陣各構面分配原則

- 將您的角色目標與基本角色目標放入第二象限
- 有時效性及會引起後續連鎖反應的重要事件放入第一象限
- 與目標無關但會影響他人目標達成者置入第三象限

時間管理矩陣應用實例

重要

不重要

<p>I. 重要且急迫</p> <ul style="list-style-type: none">■ 緊急重大事故■ 要在期限內完成的計畫或工作■ 顧客抱怨、設備故障	<p>II. 重要但不急迫</p> <ul style="list-style-type: none">■ 人際關係的建立■ 增進自己的能力■ 健康檢查■ 長期的規劃
<p>III. 不重要但急迫</p> <ul style="list-style-type: none">■ 電話、信件、訪客■ 不重要的會議■ 單純符合別人期望的事	<p>IV. 不重要且不急迫</p> <ul style="list-style-type: none">■ 交際應酬、瞎辦閒聊■ 部屬的工作■ 「逃避現實」的活動 (電視、上網)

急迫

不急迫

分析現有工作時程

- 把你日誌中的所有工作按重要性分類
- 找出你與老闆在工作優先順序上存在的衝突
- 要及時發現與同事在工作優先順序上的衝突
- 預估每項工作需要多少時間，並檢驗預估是否準確

調整原有工作時程

- 化整為零，每一段以15~30分鐘為限
- 考量生理時鐘來安排活動
- 保留時程表中的彈性
- 在每天的時程表中留點安靜時間，用於思考
- 第一象限要靠把握第二象限時間來縮小
- 第二象限的時間要由第三象限騰出時間
- 如果您的工作表上全是第三或四順位的任務，剔除它或委託別人代辦

典型的時間分配類型

重要

不重要

I. 重要且急迫 25% ~ 30%	II. 重要但不急迫 5% ~ 15%
III. 不重要但急迫 50% ~ 60%	IV. 不重要且不急迫 1% ~ 5%

急迫

不急迫

高績效的時間分配類型

重要

不重要

I. 重要且急迫 20% ~ 25%	II. 重要但不急迫 50% ~ 70%
III. 不重要但急迫 15%	IV. 不重要且不急迫 1%

急迫

不急迫

關於計畫

- 制定計畫所花的時間絕對不是浪費—在日後的長期運作中它會讓你節省很多時間
- 化長遠的規劃為一週、一日的行動計畫
- 繪出生涯流程圖表，計畫下一步的行動
- 優先考慮工作與目標的一致性，要先注意完成，而非完美



實施計畫的益處

- 大幅減少決定「下一步要做什麼」的次數
- 減少干擾並改善工作品質。優先次序和完成期限，可以做為不讓次要工作打擾的理由
- 因為看得到目標，所以不會忘了他們的存在
- 減少凡事有求必應的毛病－你會受自己的優先次序驅使
- 一切操之在我的感覺會取代應付危機的心態

擬訂計畫的程序

- 定好長程目標，以及與之有關的短期目標
- 根據目標的輕重緩急，安排優先次序，並經常檢視其排序
- 搞清楚個人活動力的週期，再根據最有效的工作時間，勾勒出「理想工作時間表」
- 以目標、優先順序、理想工作時間三者為基石，完成每天的工作計畫

擬訂週計畫的優點

- 足以容納各種目標
 - 得以發揮不同目標的互補作用
 - 去除人為障礙
- 均衡更新各項目標
- 兼顧整體情境
 - 劃分時間
 - 保留時間作準備



善用時間規劃工具(一)

- 挑選一種看起來如意，用起來稱心的日誌
- 在你的日誌裡永遠放枝筆，隨時紀錄訊息和日期
- 用彩色筆標示出任務的不同重要性

善用時間規劃工具(二)

- 確定的期限要合乎實際，定期限是要督促你完成任務而非造成緊張
- 工作按時完成後，應該自我獎勵
- 日計畫不必逐項均訂下確定的時間
- 在日誌上制定計畫，不要超過一年

第二象限時間管理

- 一. 與使命願景結合
- 二. 認清角色
- 三. 設定目標
- 四. 做好週計畫
- 五. 有毅力地實踐
- 六. 評估回饋

將抉擇付諸實行

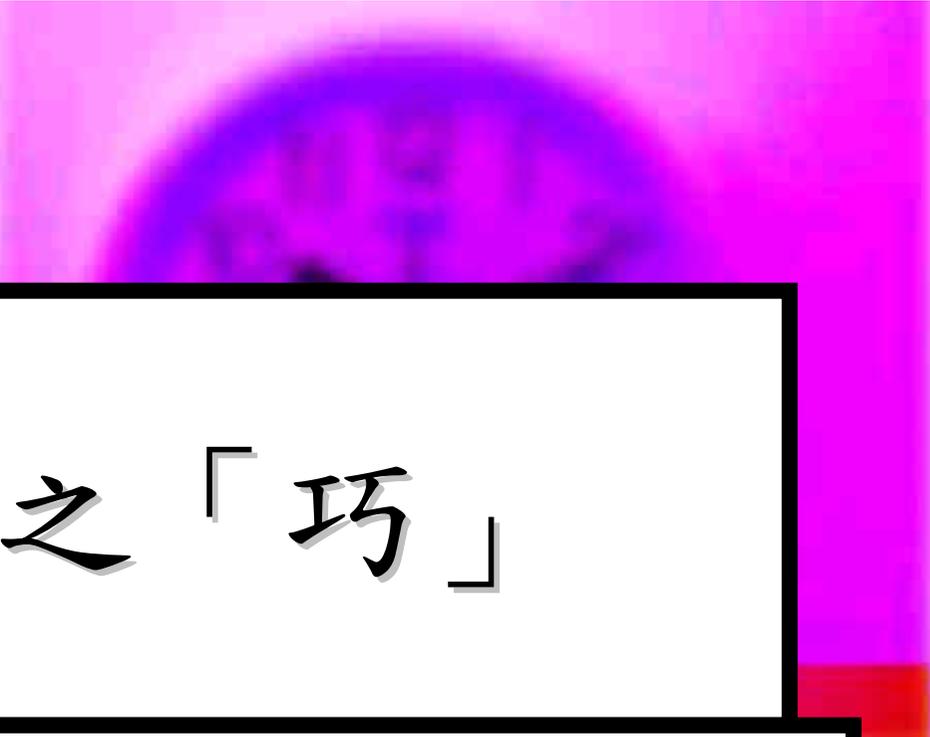
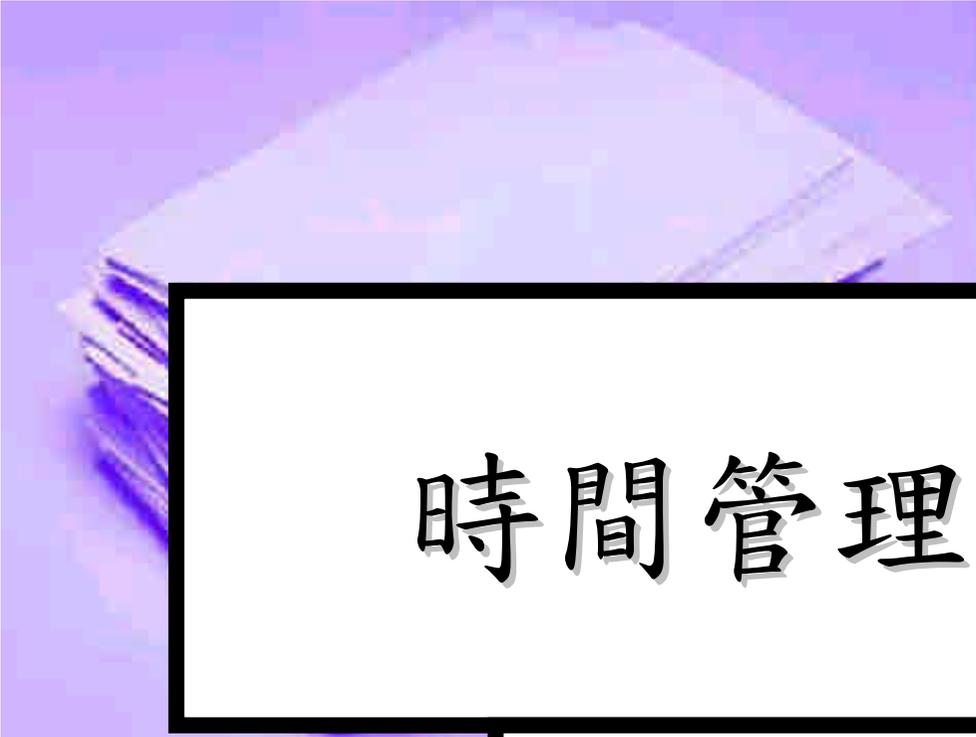
- 面對事件先不要急著行動，先思考它的重要性與急迫性
 - 現在對我最重要的是什麼？
 - 這件事是否在我的影響範圍？
 - 我能怎麼做？這樣做好嗎？
- 聆聽良知的指示不要敷衍
- 勇敢地實踐

執行力的養成

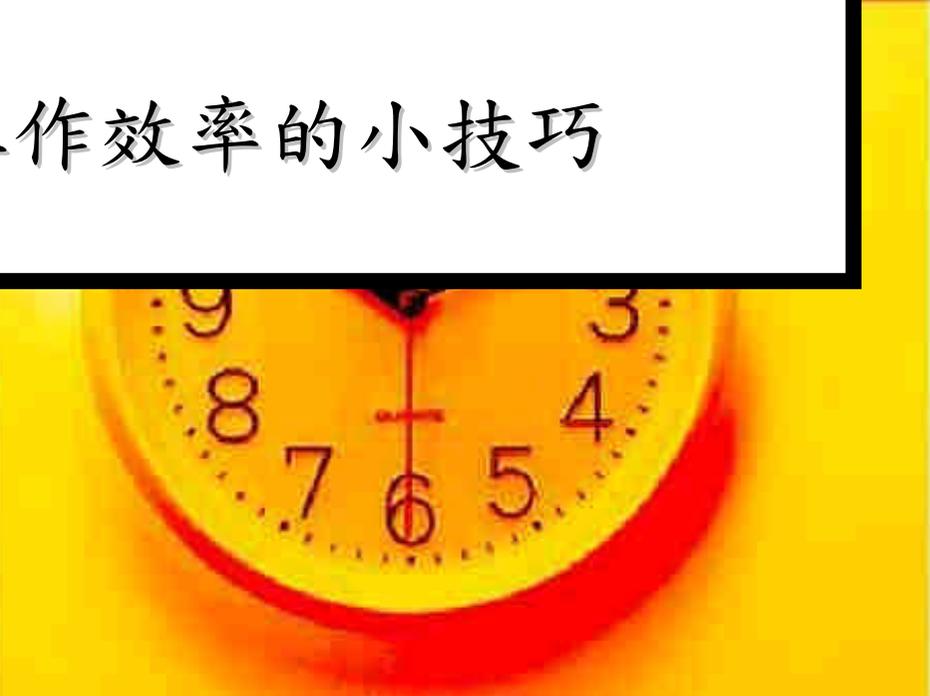
- 不拖延，必要時強迫自己去完成
- 執行是在目標與原則確定下，隨著時間變化與調整的
- 執行是在計畫階段即有輪廓浮現
- 掌握關鍵活動
- 接受偶然的存在

面對行事曆外的活動發生時

- 這件事的緣起是什麼？
- 為什麼現在要做這件事？
- 做這件事有什麼更重要的理由？
- 最終的目標是什麼？
- 這件事對於組織的目標有沒有貢獻？
- 我是否善用自己的才能和資源？



時間管理之「巧」



提高工作效率的小技巧

避免危機的發生

- Murphy's Law(莫非定律)：If anything can go wrong, it will.(會出錯的事終歸要出錯)
- 危機可能在任何角落，任何人身上，以任何型態發生
- 你是個救火隊員嗎？
- 真正的危機：
 - 在正常事件進行過程中，出現預期不到的干擾，它是屬於重要且立即回應的

危機的處理

■ 防患於未然

- 檢視每一個步驟，找出潛在的問題
- 將這些問題進行排序，並考慮其嚴重程度與發生機率
- 擬訂可行步驟，以預防其發生或限制其後果

■ 前事不忘，後事之師

■ 為自己預留緩衝時間

■ 避免反應過度或有英雄症候群

避免拖延的發生

■ 造成拖延的真正原因

- 害怕失敗或成功、對工作興趣缺缺、對某人產生憤怒或敵意

■ 有時候，因為時機不對而暫緩做某件事有意義的，深思熟慮的人知道延後行動與拖延行動間的分際

■ 不要挑我們喜歡做的做，而要挑我們應該做的做

■ 大多數人都是在體力最差的時候，才會去對付最棘手的事

拒絕拖延所可產生的利益

- 避免不重要的事變成緊急的事
- 不必回溯或記憶事情的來龍去脈
- 避免忘記這件事
- 不必提心吊膽怕忘記這件事



克服拖延的方法

- 認清自己的希望，並承諾改變
- 設定完成期限，必要時將大型計畫予以分割成小計畫，分階段完成
- 先完成容易的，讓事情看起來有進度
- 老闆應協助員工克服拖延——一諾千金
 - 信守承諾而非順從，建立大家的信心
 - 把說話重點放在事情的開端，而非結局
 - 提供建設性的批評
 - 行事果決，並安排優先次序

學會拒絕

■ 拒絕要求四部曲

- 傾聽、回絕、提出理由、提供變通建議

■ 拒絕老闆

- 提醒他你目前處理的工作，並請他協助決定新工作的優先次序

■ 你是老闆的話

- 鼓勵部屬指出衝突所在，並提出變通辦法；必要時支持部屬拒絕不合理要求



不要試圖當個萬能的人

■ 導致貪求過多的想法

- 需要成就感或缺乏安全感
- 不會或無法授權
- 對時間的估算不切實際
- 不知如何拒絕別人或想討好別人
- 沒有規劃組織能力
- 完美主義作祟

克服事必躬親的心理障礙

- 自我膨脹
- 擔心出錯
- 舒適安逸
- 害怕失控
- 渴求完美
- 對別人缺乏信心
- 誤解效率的定義



授權的優點

- 使你空出更多的時間，去做比較複雜的工作
- 可以試出部屬的能力有多好
- 提供機會給部屬，以獲得對未來有用的經驗

培育授權的環境

■ 建立可信賴度

- 能力、相關特質(誠信、成熟、豐富心智、溝通技術、觀念及互賴)

■ 信任

■ 責任承諾

■ 自我監督

■ 相應的人力資源管理系統

有效授權的步驟

- 挑對人選
 - 考慮既有的工作量
- 下清楚的指令
 - 當你把任務委託別人去辦時，要確保把目的說得相當清楚
- 給予對等的職權與必要的資訊
- 追蹤進度
- 抵制向上授權
- 獎勵要慷慨，訓斥要適度
- 要對授權別人完成的任務負完全的責任

打電話

- 打電話前，要像準備開會那樣做好準備
- 把幾個電話集中在一起打，如果某個電話佔線，把別的電話打完後再打它
- 按重要性的先後順序打電話
- 在你打電話前，做一次放鬆的深呼吸
- 打電話時要避免精力渙散，集中精神聽對方在說些什麼
- 當你在打電話時，把另一件工作放在手邊，以防止要久等；或可使用免持聽筒，以便等接通時可以做別的事

關於接聽電話的人性

- 來電都是名正言順的
- 害怕冒犯來電者
- 希望保持消息靈通
- 自我膨脹
- 享受社交樂趣
- 當作拒絕或拖延的藉口

接聽電話

- 告訴別人在什麼時候可以打電話給你，並在你的日誌上記下它
- 為了避免被打斷工作，你可以換一條電話線路
- 使用來電顯示的電話
- 過濾電話：由助理處理、轉接他人、留言暫緩、速辦
- 注意第一句話的性質，切入問題
- 懂得適時有效終止談話
- 必要時遠離電話

防止不速之客

- 首先由秘書或同事接見過濾
- 轉介同事接見處理
- 拿起電話筒暗示會談結束
- 如果有人跟著你走進辦公室，你不要坐下來；站著說話
- 如果門開著，你的座位不要在別人的視野中
- 一開始就設好會談時間與會談時限
- 到別人的辦公室談
- 另外安排時間會面
- 長話短說、回答問題、坦率直言

辦公室環境

- 清走辦公桌上沒用的東西，只把現在的工作留在手邊(根據計畫，而不是為了看得到)
- 每天都要清理乾淨，不要把髒亂留到明天
- 文件裡的關鍵處理要加標記，以便加快重讀時的速度
- 辦公室裡放一座鐘，讓你和客人都能看見

有效的會議

- 只有在考慮其他方案都無效後，才召開會議
- 列出開會目的與議程
- 邀請適當的人在適當的時地開會
- 準時開始，準時結束
- 在不需要的與會者發言後，先請他們離席；反之亦然
- 緊守議程，避免閒話家常，必要時先散會再擇期重開
- 完成會議記錄並傳閱
- 要縮短討論時間，應避免開放式詢問

從會議脫身的方法

- 只參加與自己有關討論
- 利用老闆做擋箭牌
- 以不開會的方式解決問題
- 以分發書面聲明代替出席開會

良好的溝通—表達

- 釐清目的
- 選擇適當管道
- 以最清楚的方式組合信息
- 選擇接收者最適合接收的時間
- 要求對方給予回饋

良好的溝通—聆聽

- 不要預設立場
- 別對情緒化的字眼反應過度
- 聆聽重點，注意事實
- 做筆記
- 集中精神
- 提出問題
- 發掘並解析肢體語言

資訊處理

- 資訊什麼時候都會有，不要讓它打斷了原有的工作流程
- 收到資訊後，應該快速瀏覽以掌握主要內容
- 倘使一個訊息需要採取行動，就要記下來並加到工作進度表中
- 不需要的資訊或資訊一經處理，立即丟掉

檔案管理

- 除了少數專案計畫立即按類別歸類外，其餘按時間編號入檔
- 當週每天一個檔、當月每週一個檔、當季每月一個檔
- 每隔幾個月，重新檢查檔案系統
- 定期查閱你的存檔，把不再需要的檔案刪除或歸檔

閱讀

- 閱讀的主要目的是了解文件的內容
- 千萬不要拖延閱讀書面文件，以免越堆越多
- 在你必須閱讀的報告上劃出關鍵的句子
- 快速閱讀每日報紙的標題
- 把重要的參考文件與其他文件和報告分開

適當的休閒活動

- 不要因為花了時間去度假而覺得內疚，它會讓你更能有效的工作
- 在工作中適當休息幾分鐘
- 適度運動與追求業餘嗜好
- 每年安排二到三個短期假期
- 每天嘗試新事物或做一件讓你愉快的事情
- 晚上讀一篇你最喜歡作者的文章

交流時間

- 人生，是一場跟時間賽跑的戲，而贏家通常是訓練有素的人
- 救回你的時間，也就是救回你的生活
- 不要當個拼命三郎，因為你要工作(生活)一生，而不是工作(生活)一天

參考資料

- 李成嶽譯，Katie Jones原著，有效時間管理，第一版，台北：智庫文化，2001
- Tim Hindle編，時間管理，初版，台北：台視文化，2002
- 柯萬里編著，新世代的時間管理，初版，台北：國家出版社，2000
- 譚家瑜譯，Alec Mackenzie原著，時間陷阱，第一版，台北：天下文化，1996
- 張美惠等譯，Stephen R. Covey等著，與時間有約，初版，台：天下文化，2004

時光飛逝，你是駕駛還是乘客？



時間管理的目的在於讓你作自己生命的主人



夢想與目標能促使人格成長與 發展

也是人類行為的主要動力



目標無法達成會形宿命感而目
標達成則會造成失落感

~Stephen R. Covey



效能的考量優於效率的追求



事先規劃是
花小時間換取大時間



石塊、碎石、沙子與水如何全部放入置杯之中？



我是否太專注這些目標，反而
忽略去利用機會，做更好的時
間運用？



如果你沒有決定今天要做什麼事，
則你任何重要的事都不會完成



如果你要把一件容易的事變得困難
只要
一直拖延下去就可以了



不自量力接受他人請託的結果只
有二種
累死自己與信用受損



領導人最困難的挑戰 ---放棄控制



有毅力則事易成，不是因為事情
變得容易，而是因為我們的能力
提高了

~ Emerson

時間記錄摘要表

活 動	所 耗 時 間	佔 工 作 時 間 之 %	檢 討



每日工作時程表

時 間	活 動	優 先 順 序	處 置 或 說 明
09:00~09:15			
09:15~09:30			
09:30~09:45			
09:45~10:00			
10:00~10:15			

處置或說明欄填寫：1, 交由給_____處理；2. 訓練_____處理；3. 下次要拒絕；4. 壓縮或減少時間



目標設定表單

有待達成之目標

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

為達成上列目標所需履行之工作	優先次序	所需時間	是否做妥
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
備註			

