

Time Management

時間管理

文 / 衛道社副社長 黃智恆

上帝給予人最公平的資源，就是給每個人相同的禮物—「今天」，不分男女老幼，上帝每天在你的「時間銀行帳戶」存入24小時，但是每天帳戶餘額都不能結轉到明天。曾國藩曾說：「天可補，海可填，南山可移；日月既往，不可復追；其過如駟，其去如矢，雖有大智大勇，莫可奈何。」可見時間的善用與珍惜是多麼的重要。

時間管理=正確目標+工作優先順序+時間分配

許多人常抱怨時間不夠用，卻很少去追究為何如此？在工作績效的構成要素中，時間管理就占1/4的比重，要如何才能有效運用時間？茲提供一公式參考：「時間管理 = 正確目標 + 工作優先順序 + 時間分配」。

時間管理的目的，就是將時間用在與目標相關的工作上，以個人來講，只有在設定自己的目標後，我們才知道自己的時間運用是否合理。因此，設定目標是時間管理的首要步驟。

往往有人像隻無頭蒼蠅般忙碌，然而一事無成；而有些人每天實際工作時間並不長，卻相當有成就。這其中的分野，就在於目標的設定及工作執行的時間管理上，也就是說「是否能妥善利用他們的時間，對他們設定的目標做最大的貢獻。」

一個人有了正確的目標，才知道自己整天的忙碌是為什麼？有良好的時間管理，才能體認目標逐項達成的喜悅。

如何設定目標

目標的設定會影響時間需求，因此要先了解目標的種類，以便規劃時間：

一、以時間的長短分類：

1. 3~6個月的「短期目標」：如，減輕體重、專業課程、證照、儲蓄競賽等。
2. 6個月~3至5年的「中期目標」：如，學位、創業、業務（社員、股金、放款成長）推廣等。
3. 5年以上的「長期目標」：針對自己設定的終身事業目標，此目標的設定要配合自己的專長與興趣，才會激勵你追求，才最可能達成，達成後也才有成就感。

二、以目標的對象分類：

1. 健康目標：3個月內減重5公斤、排定運動時間、紓解壓力、治療慢性病（血糖、血壓）。
2. 家庭目標：結婚、生子、父母、親戚。
3. 人際目標：夫妻、親子、朋友、同事、同學、社團。
4. 工作目標：就業、升遷、業績、考試（高特普考、證照）、進修、留學。
5. 財務目標：收入、儲蓄、投資、車子、房子。
6. 公益目標：公益捐助、公益活動、志工。

如何決定工作的優先順序

往往在處理事物的時候都會依照先來後到的方式逐項解決，這樣是很浪費時間的，這樣的方式常有重複或遺漏的情形發

時間觀念管理

東、西方人的時間觀念有很大的差異，東方人認為時間是一種概念、是哲學、是由「我」個人認為的「適時行動的Timing」。問他這件事情什麼時候做？他會回答：待一會兒做。而西方人談時間是一種數字，是要「及時行動的」。問他這件事情什麼時候做？他會以數字化回答你：10分鐘內我會去做（I will do it in 10 minutes）。

生，因此最好先決定優先順序才能事半功倍。

• 「重要且緊迫的事」第一優先：有危機的事務、有期限壓力的計畫、急迫性的問題。如投標、簽約、交保、風險帳務等。

• 「重要但不緊迫的事」為第二優先：防患未然的，如研擬教材、改進產能、建立人際關係、發掘新機會、規劃休閒。

• 「緊迫但不重要的事」為第三優先：必要而不重要的問題，如不速之客造訪，某些電話、信件或報告，流行的活動。

• 「不緊迫又不重要的事」為第四優先：較繁瑣或不一定必要的工作，如某些信件、電話，浪費時間的事（打麻將）、有趣的活動（網咖、電視）。

而在時間觀念上我們也常犯了以下的錯誤：

1. 在同一時間想做太多事。
2. 不切實際的時間估計。
3. 倉促做決定。
4. 事必躬親。
5. 拖延。
6. 不聆聽。
7. 不好意思拒絕。

避免時間浪費

根據80/20法則，80%的時間浪費，來自20%的浪費因素，當你對這些少數的主要因素加以改進，你就可得到絕大部分的成果，如此，你才有足夠的時間從事與你目標相關的工作。

80/20法則的基本概念：如果將所有事務按照重要次序排列，80%的價值是由前20%的事務所產生出來的；另20%的價值則來自剩下80%的事務。如：

--80%的電話來自20%與你通電話的人。

--80%的來訪者所占用的時間來自20%的訪客。

--80%常穿的衣服來自你衣櫥20%的衣服。

--80%的營業額來自20%的主要顧客。（儲互社的放款餘額不同，儲互社放款應是普及性的，因社員非顧客）

浪費時間的因素

依據筆者的整理以及美國時間管理專家Dr. Alec MacKenzie 的研究報告，浪費時間有下列15項主要因素：

1. 電話干擾：

- 經常通話時間過長。
- 沒有為自己保留私人的時間。
- 電話內容雜亂無章。
- 事必躬親的結果。
- 對方滔滔不絕，沒完沒了。
- 不會估量時間。

-- 接聽電話不分輕重緩急。

-- 缺乏秘書的協助。

2. 訪客：

- 預防不速之客的措施？
- 辦公室的大門永遠大開。
- 下屬不論大小事情都要請示。
- 不知如何結束訪客會談。

3. 會議：

- 會而不議。
- 議而不決。
- 決而不行。
- 前置作業不周延。
- 不能準時開會、散會。
- 無法控制會議時間。
- 與會人員不恰當。
- 會議太頻繁。
- 不按議程進行會議。
- 主席無能。
- 外界干擾太多。

4. 危機。

5. 缺乏目標、優先次序和期限：

- 做事沒有先後順序的觀念。
- 經常忙於處理緊急事件，而耽誤了重要工作。
- 對閱讀資料內容及順序未加規劃。

6. 桌子雜亂。

7. 無效授權、忙於日常瑣事：

- 被各種瑣事纏身。
- 覺得自己動手會更好。

-- 偏愛實際操作的工作，而非管理職務。

8. 即刻想做的事太多。

9. 缺乏溝通、指示不明確：

- 不知道共事者需要何種信息。
- 言辭上溝通的困難。
- 使用了錯誤的溝通媒介。
- 溝通的時機不對。
- 溝通過度。
- 對方的態度不夠開明，缺乏動機。
- 價值觀迥異。

10. 不充分、不正確和延誤的資訊：

- 資料的編輯不良。
- 自己的閱讀技巧不夠。
- 行政部門的工作流程不佳。
- 缺乏系統化的管理。

11. 拖延與猶豫不決：

- 藉故拖延或不做決定。
- 拖延自己不喜歡的工作。

12. 責任與權力混淆不清：

- 只分派責任而不授與實權。
- 擔心手下員工出差錯。
- 唯恐喪失自己的影響力。

-- 認為親自出馬可以做得更好。

-- 缺乏安全感，害怕失敗。

-- 不信任別人。

-- 唯恐屬下能力高過自己。

13. 不會拒絕：

-- 樂於助人，有求必應。

-- 害怕得罪人。

-- 不知道如何說「不」。

-- 渴望使自己忙碌。

-- 「好人被人欺」，別人認定你不會拒絕。

14. 擱置未完成的工作：

-- 做事虎頭蛇尾，缺乏後續追蹤。

15. 缺乏自我約束：

-- 沒有績效標準可循。

-- 做事粗心大意。

雖然每個人最主要浪費時間的因素不盡相同，但多數人的前5項因素，幾乎涵蓋在以上的15項中，所以，我們要在以上15項中，找出前5項浪費時間的主要因素，然後針對這5項加以改善。以下舉例說明干擾因素的處理方式。

是別人找你，是次要，所需時間則受限他人的要求，可能較長，是被動的。

所以，打電話優先處理，接（回）電話次要處理。

2. 無論打或接，只做一次處理：會重複打電話的原因，有時是未把事情講完，或者是電話要找的人不在。此時，可留話請對方回電、要對方的大哥大、call機、傳真號碼、e-mail等其他連絡方式，不要因對方不在，就說謝謝再見，那通電話就白打了。

3. 一個以上的電話，打出去時都要分出順序：例如要聯絡三個人，A經常不在，B偶而在，C一定在。那就先打A，再打B，最後才打C；因為，凡事先從困難處著手，其餘的即可迎刃而解，切記，也不要讓那些困難的卡在那裡耽誤其餘的。

4. 盡量一次打完電話或回電話，不要分批處理：例如要通知5個人來開會，就一次打完；因為任何事只要分段處理，都會花費比單一處理的時間長，回電話亦是如此。

5. 讓人在約定的時間內來電，不要任何時間皆可找你：例如，上午是用心思考判斷事務的較好時段，最好少接電話，主動告知相關人員下午才接電話，久而久之別人就不會隨時想到就打來。也許會擔心萬一有緊急的電話怎麼辦，但是依據80/20法則，10通電話，8通是瑣碎的，2通才是重要的。「也許、可能、大概」都是我們的臆測，為了猜想而誤了正事是划不來的。

6. 電話時間盡可能縮短在1分35秒內：很多電話機上都有標示「敬請節約用話時間」，「通話請以3分鐘為限」的

字樣。可是我們真正不需要那麼長的時間來完成通話，公事與私事不同，用不著閒扯，應避免以題外話開頭，比較不會浪費時間。訓練長話短說簡潔明瞭，才是效率的表現。

7. 重要的數字及時間地點要重複說明：例如，幾月幾號、門牌號碼、電話號碼、幾點幾分，必須重複一次，以免記錯或登錄錯誤。

8. 選擇下班前通電話：因為這個時候大家忙著準備下班，沒有人找你磕牙，較不會受干擾。

9. 準備筆紙及相關資料：打電話時，經常會需要用筆寫些事情，所以電話旁應放置筆和便條紙。對於在電話交談中需要參考的文件、資料，也應於撥電話前，準備妥當並放在手邊。

10. 打電話先報自己的名字：打電話給對方時，應先說出自己的姓名，並盡量少寒暄，三兩句話後就導入主題。

11. 接電話先報自己的單位：在公司或任何組織單位接電話時，應直接說出組織名稱，這樣可節省對方詢問：「是XXX儲蓄互助社嗎？」以及你的回答：「是的，您好！」的時間。

12. 詢問分機號碼：大多數公司的電話都設置分機，所以第一次打電話，如果是由總機或其他人轉機，一定要記得詢問對方的分機號碼，以便下次打電話時，可以直撥分機，不必浪費時間在轉接上。

面對干擾的處理方式

一、電話管理

1. 打電話與接電話兩種層次的管理概念：打電話是自己主動，是為重要的，所花的時間，是自己主導的，較短；接電話

二、處理訪客的時間管理

1. 找出干擾你的主要訪客：依據80/20法則，80%來訪者所占用的時間，來自20%的訪客，揪出那20%的干擾者。

2. 採取**關門政策**：關門政策是拒絕訪客最有效的方法，當你關上門後，很多人如果沒有重要的事，是不好意思敲你門的。

3. 走到門口站著談：不妨帶著你手邊正在做的工作走到門口談，以表示自己正忙著。

4. 不要坐在桌後的椅子上談：坐在會客的沙發上談，讓訪客知道你還要回位子上工作，也可以讓你掌握談話的結束時間。

5. 拿掉多餘的椅子和零食：如果你的辦公室有很多椅子，又有泡茶設備，甚至還隨時準備花生、瓜子等零食，別人就會以為這是聚會休閒的場所，而時常來閒聊。

6. 秘書過濾。

7. 對付麻木訪客：直接了當告知還有事。

善用時間，追求圓滿人生

時間是老天爺公平對待每一個人的資源，讓我們善用時間來做下列幾樣事，以追求圓滿的人生，使生命更加豐富：

- 花點時間工作那是成功的代價。
- 花點時間思考那是力量的來源。
- 花點時間讀書那是智慧的基礎。
- 花點時間歡笑那是靈魂的音樂。
- 花點時間關心天下事使你胸懷千萬里。

