

個人時間管理

楊大和

國立成功大學製造資訊與系統研究所教授

每個人一天都有24小時，但是似乎每個人的時間都不夠用。擁有同樣的時間，有的人可以心想事成，有的人總是事後嘆息。時間是「常數」且無法改變，所以所謂「時間管理」，管理的是個人的行為與習慣，而非時間本身。正因為如此，每個人都應學會如何有效的運用時間，彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說：「沒有任何人可以資質平庸為藉口而無法學會高效能的時間管理¹」就是這個道理。

時間管理的目的不該被狹隘的定義為做很多事，或保持忙碌，應該是運用有限的時間去做「該做的事」或是「有成效的事」而能達成自我實現的快樂生活。時間管理這個主題一直都是大家關注的議題，坊間的相關著作也很多²⁻⁴，但每個人的起點不同，能夠體會的重點也因此不同，所以筆者在此也分享一下個人的經驗與體會，若能引起一些共鳴也算是筆者的榮幸。

壹、立刻行動

萬事起頭難，好的開始是成功的一半，時間管理的第一法則就是立刻行動，沒有行動一切都是空談。

一、不要等到最後一刻才動手

在專案管理的文獻中有一個名詞稱為「學生症候群」⁵，也就是凡事都要等到最後一刻才動手，舉例而言，如果某次學生的指定作業需要2天完成，那麼不管這個作業是在幾天前指定下來，學生都會等到期限前2天才開始行動，問題是最後這2天內總有延誤的事情會發生。例如，身體不適、其他指定作業、好友來訪…，總而言之，一定會有其他原因佔用你這2天的時間，這就說明了為何很多學生總在考前或者交作業前都要挑燈夜戰了，這個比喻同樣適用於任何其他個人或組織，立刻行動就有緩衝時間來吸收不預期的事件，就不至於老是臨時抱佛腳。所以立刻行動的第一個要領就是不要等到最後一刻才動手!

二、區分該做與不該做的事

立刻行動是針對「該做的事」或是「有成效的事」，而非漫無目的地立刻

行動。首先，事情應該被區分為「該做」與「不該做」兩類，對於「該做」的事就應該立刻行動，當「該做」的事有時間或期限限制時就需要進一步分輕重緩急。

至於如何區分「該做」與「不該做」和輕重緩急，那就從檢視目標著手，我們將於下一小節談這個主題。如果一下子還分不清哪一件事先做，通常在腦海裡打轉最久、拖延最久的那件事先做，你最不想做但又非做不可的那件事通常就是瓶頸，你會發現這件事一解決，事情的進展會像阻塞的水管打通了！因為拖延的事在腦海中揮之不去，注意力就會集中於過去；反觀立刻行動，注意力會集中於現在和未來。前者通常會心情鬱悶，提不起勁，而後者通常呈現樂觀與進取。例如，一個學生可能整個5天假期都在擔心作業未完成，但又要等到最後一刻才動手就說明這個現象。遲遲不行動是最嚴重的時間浪費，甚至生活中一句遲遲講不出口的抱歉與解釋，也可能成為工作的瓶頸。立刻行動的第二個要領就是區分該做與不該做的事！

三、經常性事務應立刻處理

在電腦及網路高度普及的時代，資訊氾濫普遍存在，文件、電子郵件等這些經常性事務應該立刻處理，以節省重複閱讀的時間，葛理森²提到下列的技巧會很有幫助。

- (一)不是每個郵件都要讀。
- (二)不打算立即處理的事務，無須現在花時間瞭解。
- (三)不想現在回覆電子郵件，就不必現在閱讀。
- (四)也不要只是瀏覽文件或電子郵件而沒有實際行動。
- (五)「立刻行動」：回覆、刪除、分類存檔。
- (六)「阻絕」：垃圾郵件過濾器、朋友的善意分享文章等。

上述的技巧不限於電子文件的處理，對於一般事務性文件也適用，當牆上和桌上貼滿字條來提醒自己應該做的工作，如果只記不做，一樣違反立刻行動的原則，不但容易養成拖延的壞習慣，更增加心理負擔。立刻行動的第三個要領就是經常性事務應立刻處理！

貳、目標規劃

立刻行動是針對「該做的事」或「有成效的事」而言，而成效由目標而決

定，當我們自覺沒有目標時，其實也沒有時間管理的必要性了，所謂：「哀莫大於心死」就是這個比喻。前面提到時間管理的目的是追求實現自我的快樂生活，因此檢視自己的目標，不管是短期或長期都是重要的事，因此，時間管理的第二法則就是目標規劃。

一、訂定有挑戰的目標

立定志向與訂定目標是一件浪漫的事，達成目標則需扎實的功夫，沒有僥倖，需要有條理、能專注、能貫徹始終，後文將進一步討論這幾個主題。當我們檢視個人時間運用時會發現其實我們大部份的時間是用在與目標無關的事務上頭，這更說明了目標規劃的重要性。其實我們常常也沒有真的那麼忙，只是有太多的時間用在沒有成效的事情上，例如，知道要採取行動，但就是提不起勁來，所以時間就不自覺地流逝掉。

訂定階段性目標—短期及長期，就有了行動方向及行動動機。訂定目標是個人時間管理中相當重要的環節，提升心力的起點，讓生活有動力及方向。另外目標要有挑戰性，例如，米開朗基羅就曾說：「一個人的最大危機並非目標太高太遠，而是目標唾手可得。」，因此目標規劃的第一個要領就是訂定有挑戰的目標！

二、撰寫計畫書

目標規劃過程最好以書面形式呈現，這個過程有助於釐清具體目標，並轉為行動方案，未能轉成行動方案的任何目標都只能說是理想或者是夢想而已。其實理想及夢想每個人都有，有了目標之後，若能夠透過務實規畫並採取行動，就能夠心想事成，否則的話，隨著時間流逝只能自嘆時不我與。

規畫書的目的在將目標轉成行動方案，我記得個人在民國77年，那時大學畢業服完2年兵役，剛進入職場一年，那時有心出國攻讀碩士學位，就著手做了一份規畫書，其內容包含該準備的事項及時程，例如準備及參加TOFEL及GRE測驗，定下了3年計畫並作成甘特圖，類似下圖所示。

	Y1-Q3	Y1-Q4	Y2-Q1	Y2-Q2	Y2-Q3	Y2-Q4	Y3-Q1	Y3-Q2	Y3-Q3	Y3-Q4
財務										
語文										
考TOEFL				▲						
考GRE					▲					
申請學校										
蒐集留學資料										
索取申請表格										
準備申請文件										
出國準備										
接機人住宿										
簽證										
飛機票										
行李										

圖中的縱軸是行動項目，包含工作存錢、進修英文、通過GRE及TOFEL考試、申請學校等等，橫軸是季線時間間隔，如此目標就轉成了具體的行動方案。值得一提的是，那時的資訊取得並不像現在有了方便的網頁及電子郵件，所以這個過程很複雜，有了這個規畫書，就有了明確目標，也有了可行的行動方案，我也夢想成真，這個過程個人也得到很大的鼓勵，也體會出「規劃」為「心想」與「事成」間的橋樑。

多年以來，我一直有寫年度規畫書的習慣，每年檢視自己的目標及成效，內容有：寫書、出國進修、參與活動、健康管理、家庭旅遊等等。其實能有長遠生活目標是一件很幸福的事，例如在數十載的職涯能夠在同一領域一門深入或者培養長久的興趣團體。

當然計畫會趕不上變化，但規劃的過程可以使我們心中呈現清楚的圖像來導引行動，然後適時修正來符合動態環境的變化，如果以環境變化為由而捨棄計畫或者以此理由成為自己達不到目標的藉口，那就錯認計畫書的目的了。目標規劃的第二個要領就是撰寫計畫書！

參、條理分明

你不必靠著堆積如山的文件及散亂的文具來證明你很忙碌，此現象反而顯示你的效率不彰，凌亂的工作空間並不利於創意激發及工作效率提升。時間管理的第三法則就是條理分明。

條理分明的工作環境有助於工作的進行，在工作職場我們常聽到5S這個名詞，它指的就是整理、整頓、清掃、清潔、教養，因為日語的發音開頭都有”S”，所以就稱為5S，其中整理的重點就在將「要」與「不要」的東西區分開來，「不要的」加以層別管理。整頓的重點在讓必要的東西在必要時，可以立刻使用。清掃在維持乾淨與條理。清潔在管理清掃後的狀態，最後教養要求遵守規定的事項，並養成習慣。當然5S在生產管理領域有更深入的改善觀念在裡面，但很清楚可以知道有條不紊的工作環境的重要性。想想當工作開始之時你都需要先整理一番桌面，或者花時間找文件、文具等等，那都在一點一滴消耗你的時間，積少成多，聚沙成塔，時間就如此消耗掉了。電子文件及檔案更需要條理分明，也同樣需要遵循5S的原則，我看到很多人的電腦裡儲存凌亂的有用及無用的檔案，同樣會影響工作效率。

肆、專注行事

專注行事很重要，特別對於知識工作者的投入時間，並不一定與工作成效間形成正向關係。我們大概都有這樣的經驗，也就是對一件工作一直進度緩慢，但當期限快到時就變得進展快速。又如筆者在指導研究生論文時經常觀察到，畢業口試快到時進度就會加快，因為期限快到時就能夠專心行事，當心裡覺得時間充裕時就容易為其他事分心。有了這個認識，若能隨時專注行事，那在有限的時間內工作成效將能大幅提升，時間管理的第四法則就是專注行事。

一、連續運用時間

排定一段時間，摒除一切打擾專心工作，是最有成效的時間運用方法。這個原則，不僅適用於處理日常事務，如回覆電話、回覆郵件，更適用於企劃工作。對於知識工作者，分割成片片段段的零碎時間沒什麼價值，要有可以連續運用的大量完整時間，才能專注並有成效¹。筆者曾經試著統計6個月個人的時間運用統計，就可清楚看出我們的有效時間運用跟我們的忙碌感覺是有落差的，當你覺得很忙碌，但實際上花在有成效的事的時間可能只有30%，換句話說，我們仍有很多機會可以製造出連續運用的時間，連續運用時間讓我們更能專注在有成效的事。專注行事的第一個要領就是連續運用時間！

二、對不重要的事說「不」

專注除了時間運用之外，對於事情也應專注，例如對不重要的事說「不」。人們常常對「不」說不出口，每件事都想兼顧的最大的缺點是最後會一事無成，下面兩個例子可以說明這個現象¹。

(一)某老闆不好意思拒絕別人的邀宴，花2/3的時間在應酬，其實有時候人家也只是禮貌性邀請，後來適當婉拒後應酬時間減少了一半。

(二)某經理人從現場幹部升任經理後，現場的事還常找他去做，變成本份的事情沒時間做。

說不出「不」的最糟情況是勉為其難答應，然後心不甘情不願去做，結果是花了時間還大家都不高興。對不重要的事說「不」，這個過程要：抉擇未來，而不是過去；著眼於機會，而不是問題；選擇自己的方向，而不是隨波逐流。專注行事的第二個要領就是對不重要的事說「不」！

伍、貫徹始終

時間管理的第五法則就是貫徹始終。「有志者事竟成」是我們耳熟能詳的諺語，事實也是這樣，美國第三十屆總統卡文·柯立茲說到：「世界上沒有任何事物可以取代毅力—聰明不能，聰明而一事無成的人滿街都是；教育不能，飽讀詩書而默默無聞大有人在；世界上唯有毅力和決心無所不能²」。即使我們遵循立刻行動、目標規畫、條理分明、專注行事，但若只是三分鐘熱度，未能貫徹始終都會很難成事。挫折與失敗是無法避免的，所以貫徹始終的毅力和決心也是必要的。成功的經理人即使在日常事務也能展現貫徹始終的工作毅力，辜成允及陳瑞聰就是這樣的例子⁶。

- 一、台泥董事長辜成允：早上七點半起床、晚上九點多離開辦公室，今天進來的公文一定今天處理完，口頭交代的事情，一定發email跟催，email一天未回覆，一定追蹤，很多人問他：你覺得這件事情什麼時候做最好，他都回答：『昨天』。
- 二、仁寶電腦總經理陳瑞聰：建立開會標準作業流程、客戶也要遵守將每個會議的議程表先訂出來，包含議題及時間，每個會議都有行程表，以分鐘計算，寒暄只限定三分鐘，上次結論只限定五分鐘，結論只有十分鐘。

陸、自我實現

時間管理的第六法則就是追求自我實現。本文開頭提到時間管理的目的在於運用有限的時間去做「該做的事」或是「有成效的事」而能達成自我實現的快樂生活。每個人的自我實現方式可以很不一樣，找到自己的生活目標，過著有熱情的快樂生活，自然會覺得時間不夠用而努力去學習有效的時間管理，達成自我實現的生命目標。所以事無大小，重點在自我實現，功成名就非唯一標準、生命長度也非絕對值。

德蕾莎修女說：「若無法成就大事，那就以大愛完成小事」。還有，台東菜販陳樹菊賣菜49年，賺蠅頭小利，30年來捐款近千萬元⁷。他們的共同點是默默地做著常人不熱中的事，專注一事、貫徹始終，同樣可以讓生命發熱和發光。

二次大戰期間美國羅斯福總統的機要顧問哈利·哈普金森(Harry Hopkins)當時身體虛弱，來日無多，只能每隔一、兩天，工作幾個小時。身體狀況迫使他必須專注於重要事務，他的成效成就遠超過越戰時華府的其他官員¹。

還有一個例子就是蘭迪·鮑許(Randy Pausch)，他是一位大學教授，在46

歲時被診斷出胰臟癌。醫生說他可能只剩下三到六個月生命時，一個月後學校邀他進行一場演說，他以「最後的演講」為題，以正面價值態度，勇敢、開朗去面對死亡，讓觀眾感動不已。這場演講是鮑許想要對自己三個小孩所講的話，談的不是死亡而是該如何克服工作障礙、應如何實現年少夢想，以及如何幫助他人實現夢想等⁸，鮑許生命熱情延續到生命的最後一刻。

或許我們常會把自己定義為小人物，所以也沒有理由像知名人士般過著緊湊的生活，但事情少不見得時間就多、就比較快樂。例如，有工作熱情的人會積極完成任務，也會如期完成交付的工作，進而從工作中得到成就感而進入積極的正面循環。反之，事情少可能只是虛耗較多的時間，不見得就能有較多時間體會生活的樂趣，特別是工作若因此沒有成就感而開始過著「在職退休」的生活。這又回到時間管理的第一個原則—把握當下，立刻行動。

柒、結語

時間管理的目的在於運用有限的時間達成自我實現的快樂生活，其重點在改變個人的行為與習慣，而問題在願不願意改變及有沒有心力改變。改變的動力來自追求快樂生活，改變的作法可以來自學習，當我們能夠把握時間管理原則：立刻行動、規劃與目標、條理分明、專注行事、貫徹始終，相信每個人都能心想事成，讓自己的生活更精彩、更有意義。

參考文獻

1. 彼得·杜拉克著；齊若蘭譯(2009)。杜拉克談高效能的5個習慣。臺北：遠流。
2. 凱利·葛理森著；褚耐安譯(2005)。個人效率聖經。臺北：商周。
3. 箱田忠昭著；吳鏘煌譯(2007)。早上3小時完成一天工作。臺北：春光。
4. 呂宗昕(2008)。時間管理黃金法則。臺北：商周。
5. 高德拉特著；羅嘉穎譯(2002)。關鍵鏈：突破專案的瓶頸。臺北：天下遠見。
6. 商業週刊966期 (2006-05-29)。
7. 陳樹菊(2012.02.05). From <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%99%B3%E6%A8%B9%E8%8F%8A>.
8. Randy Pausch Last Lecture: Achieving Your Childhood Dreams(2012.02.01). From http://www.youtube.com/watch?v=ji5_MqicxSo.