

時間管理

前言

我以前談時間管理，多是針對個人，尤其針對年輕的工程師們。現代工程師的成長與成就，主要在於『自我管理』。自我管理包括了時間管理、專長管理與績效管理(見圖1)。自我管理是不是能夠有效，關鍵在於自覺。進步始於自覺(progress begins with self-awareness)，人有了自覺再加上自我管理，成功指日可待。

上述的論點用在企業會有什麼狀況呢？企業如何做好自我管理呢？自我管理的範疇中，我最想談的是時間管理。這個很難，因為公司不是個人，是集體名詞，不過，也正是如此，我們可以將企業個人化，看看企業的時間管理應該

是如何？看看企業的自覺又是怎麼來的？

企業想讓全公司人的時間都花在刀口上，不是一件容易的事情，但也是一件非常容易的事情。難，是因為牽涉到的人數多，什麼事情牽涉到「人」就是難；容易，是企業的願景、任務、價值、目標、策略及管理(JW模式的要素)掌握清楚之後，大家一起來，效益自然好。當然，即使如此，還需要一些技巧。

企業要想有所作為，最基本的，企業要學會「PDCA」及「會議技巧」。PDCA是戴明的主張，四個字代表規劃(plan)、執行(do)、查核(check)與改善行動或處置(action)。其中的plan最為重要也是最難，由於這是源頭，做不好影響甚鉅。

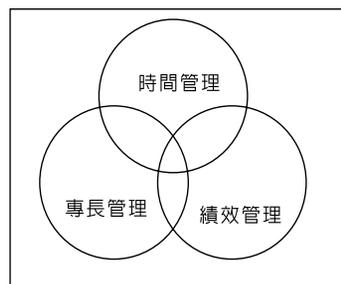


圖1 個人管理的重點

此外，企業最浪費時間的是開會，這牽涉到(1)錯把開會當解決良方；(2)不知道也不會如何開會(包含會前的準備、會中的議事程序與技巧及會後的執行與追蹤等)；(3)會議前後需要的時間也跟著浪費；(4)最可怕的是沒有節制的開會，會將企業員工的時間弄得凌亂及破碎。所以，會議的技巧中，第一條是『能不開會，就不開會』。

適當的時間管理自然會帶動企業的績效與核心能力(專長)而有效的時間管理也會使得企業擁有了無以倫比的核心價值。事實上,我們無法管理時間,我們只能管理我們自己及如何使用時間。如果問,如何才能提升競爭力?時間管理最是關鍵。

使用戴明循環

Plan-Do-Check-Action的循環是1920年由William Shewhart發展而由William Edwards Deming發表,故稱之為戴明循環。

PDCA包括了(1)規劃:訂定目標、決定目標達成的策略、方法及決定目標達成與否的評估標準;(2)執行:依據規劃實施;(3)查核:依據先前擬定的評估標準與實際績效比對及(4)處置:若未達目標則採取對策或行動。以上必須不斷的循環使用,一直達到規劃中設定的目標為止。

企業除了將PDCA變成全公司的習慣外,也必須特別注意「規劃」的重要。否則在規劃不良的情況下,無法做好查核的工作而且會花費更多的時間,以致於在處置上造成

更多耗費的時間,甚至遙遙無期。好壞PDCA的比較,請參考圖2。企業中許多的會議檢討,根本原因在於規劃不良或沒有規劃,導致查核不易,費工費時。企業的時間管理,『規劃』這個源頭是很重要的。在組織上若沒有企畫單位或經營委員會穩定運作,至少企業內部類似的活動不可缺少。此外,規劃的過程中也需要遵循PDCA的邏輯,方能使規劃比較完善。規劃要好,但不一定是時間要長,看圖2時,不要誤會以為規劃的時間越長越好。

時間的價值

在時間上,這個世界顯現了最公平的一面。個人與企業一天都是24小時,個人與企業的時間銀行每天都有86,400的定存,這86,400是24小時、60分鐘及60秒三者相乘的結果。這個銀行有一個特質:每天結束時都要歸零,第二天又有86,400單位的定存。問題來了:既然無法累積,如何使用?應該用在什麼地方?每天歸零的動作使我們的銀行無法儲存過去的「時間」,因此,成功的企業於是只能夠從另外的角度,用轉化的方式,把過去

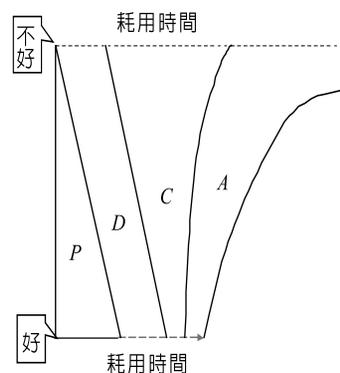


圖2 不同計畫下耗用時間多寡的示意圖

的時間花在可以存在銀行的「資產」(如經驗、制度、流程、企業文化等)上。而且藉著這個「轉換的過程」將公司的「績效管理」與「核心能力」加以連結。換言之,甚至可以用高利貸的方式獲取更大的利益。

這樣的銀行也會產生常見の後遺症,既然每人每天都會有86,400秒的時間,錯過了,明天還有。所以,許多人無法體會時間的重要與價值。自然,對古人說:「一寸光陰一寸金,寸金難買寸光陰」的體會也不大。不過隨著年齡的增長,許多年輕的朋友人也能開始體會「時間如大江東去,一去不回頭」的那份無奈,企業也會在經濟大環境不好的時候,發覺體質不夠健全而徒呼負負。事實上,體認時間的價值在一般



的日子不容易感受。不過在事件發生時或發生後，或許就能體會。俗話說：「千金難買早知道」就是這個道理。談時間的價值，以下幾個例子或許可以給我們一點啟發：

- 一年有沒有價值？要問問那些「到時不能畢業」的同學，
- 一月有沒有價值？要問問那些「早產的母親」，
- 一週有沒有價值？要問問那些「週刊的編輯們」，
- 一天有沒有價值？要問問那些拿「日薪又要養家的勞工朋友們」，
- 一小時有沒有價值？要問問那些「等待見面的情侶們」，
- 一分鐘有沒有價值？要問問那些「剛錯過火車的人」，
- 一秒鐘有沒有價值？要問問那些剛剛「死裡逃生驚魂未定的人」，
- 一毫秒有沒有價值？要問問那些在奧運會中拿「銀牌的人」。

時間管理的演變

80年代「時間管理」開始引起人們的注意，當時的目標

是如何在少的時間中能作更多的事情(to work more in less time)。隨之而來的是講究效能(effectiveness)及熱衷行事曆或待辦事項表(to do list)的風潮。在當時，人們覺得能夠在日常的工作中安排更多的工作與活動是十分合理及時髦的。因此，標榜「時間就是金錢」。後來隨著工業化與資訊化社會的需求，人們開始更有系統的規劃，開始講究優先次序，更加強調效率與效能，依據優先次序針對短、中、長期設定目標，然後再逐日訂定實現目標的步驟，將有限的時間、精力加以充分分配，同時配合員工的考核獎勵之評鑑方式，予以逐時逐日記錄並作追蹤。此類作法優點明顯，但是某些單位，如「教育單位」、「研發單位」或「家族企業」等不易實施；而一切過於強調「物化或量化」的方式進行，往往實施的結果導致遠離了原先的工作理想目標並破壞工作氣氛而偏移了當初企業設立的宗旨。此外，由於將時間繃得太死，使人失去了增進個人感情，滿足個人需要及失去意外驚喜的機會。所以實施一段時間後，許多人或企業，又從第三代的時間管理走向第一代及第二代的時間管

理，以維護生活的品質。

雖然如此，長期的「加班」或「超時工作」仍有許多副作用。年輕時，精力充沛每週80~100小時的工作，不但不以為意，可能還覺得刺激而意氣風發。但是，長久下來，對企業的發展與個人的生活都發生影響。因此，有很長的時間流行「兩地夫妻」。夫妻相隔不同的地區、城市、國家的例子比比皆是。在90年代，人們開始嘗到80年代帶來的後果。很多家庭破裂，因為沒有時間在一起也沒有機會建立或維繫共同的價值觀及願景。一種新的疾病：過勞死(burnout syndrome)開始發生。事實上，若是人們忘記「價值」與「理想」，而所關注的僅是「外在及短暫的表現」，過勞只是遲早的事情。要如何才能避免心理與身體過勞的現象，有沒有方法可以幫助我們工作量不要太多而仍然能夠維持高的期望水準呢？很多人開始否定時間管理，自此，「自我管理」搖身一變成為時間管理的主流。表1顯示了過去以來時間管理的四個演進的階段，我們可以看看自己是屬於哪一個階段。附帶一提的，表1是介紹「個人時間管理」的演變而我希望強

表1 時間管理的演進及其主要的訴求

階段	重點	訴求
第一代	利用便條與備忘錄	在忙碌中調配時間與精力
第二代	強調行事曆與日程表	注意到規劃未來的重要
第三代	講求優先順序的觀念	依據輕重緩急設定短中長期目標再逐日訂定實現目標的計畫，爭取效率
第四代	否定時間管理	主張關鍵不在時間管理而在個人的「自我管理」

調的是「企業的時間管理」。在此建議先瞭解個人的，將個人的概念運用在企業上。企業個人化是簡化的方式，很多企業也都利用電腦平台讓每個員工配合做好個人的時間管理。「企業的時間管理」還需要更專業的分析與介紹，以後會專文撰寫。

80/20法則及 「少即是多」的策略

對大量的工作，Pareto's Principle的80/20法則提供了一個簡易解決的方法。訣竅是我們把精力專注在我們重要的工作與任務上。同時要很小心地避免那些對企業成功沒有幫助的事項。「少即是多策略」(less is more strategy)有類似的意義，與80/20法則不同的是它會先決定哪些事情不做，所以它也有「只抓重點策略」(focusing strategy)的感覺。

為了能達到以上的境界，

我們必須誠實的回答以下的問題：(1)哪些事項真的對我們是重要的？(2)在我們的企業活動中，有哪些關鍵的因素？(3)我們理想的工作是什麼？(4)我們的企業在未來有哪些可能性？(5)我們將面臨哪些困難？而我們又如何能克服它們？事實上，使用80/20法則開始並不容易，需要有人在旁指點。我偏好「少即是多」的策略，這是個人經驗的累積，限於天賦，但又期望有傑出的表現，只好專注在幾項專業的發展，放棄或犧牲一些悠閒的生活及活動是十分自然的結果。

提及Pareto's Principle的來由，有一段故事值得一提。1906年義大利經濟學家Vilfredo Pareto創造了一個數學公式用來描述義大利不平等的財富分配現象。他觀察到20%的人們擁有了80%的財富。後來，品質大師Joseph Juran在1940年代，觀察到「重要的少數與瑣碎的多數(vital few and

trivial many)」，Joseph Juran覺得將Pareto的經濟觀察拓展成更寬廣的「模式」將更有益推動他所觀察的現象：品質問題分析統計中，20%的一些事情要對80%的結果負責(20 percent of something always are responsible of 80 percent of the results)就變成了日後有名的Pareto's principle或是80/20法則。兩個不同時代的人物，對當時當地的現象作了歸納，日後即使有誤植名字也無傷大雅。無論如何，80/20法則成為一個幫助人們有效管理的有用工具，很多人在「時間管理」上也常常引用它。這是一個概念，但許多人把它當成定律，嚴格的按80/20法則來規劃執行，是非常有趣的另一個現象。

80/20法則的意義是指「少數(20%)重要而多數(80%)瑣碎」的現象。Pareto指的是20%的人擁有了國家80%的財富而Juran指的是20%的缺陷



造成80%的問題。演繹下來，發覺很多計畫的前10%及後10%要花去你80%的時間與資源。此外，人們還可以將此法則多加運用，每天將80/20做為我們的提醒，80%的時間與精力專注在你工作中最重要的20%上。

時間管理與其他管理一樣，也有一些管理上的基本準則：

- 一致：個人的理想與使命、角色與目標、工作重點與計畫、慾望與自制之間應該和諧一致，
- 平衡：生活的平衡發展，如「健康、家庭、工作」、「基礎建設與重點改進」及「長期與短期」等，
- 有重心：建議以一週為單位而訂定計畫，
- 重人性：管理在人，不在事。講求效率之餘要以原則為重，
- 能變通：視個人作風與需要及視大環境的潮流而作調整，
- 工作項目要攜帶方便或易於記憶。

先放大的石塊

企業用人是期望你能完

成任務(task)的要求。企業期望人才的四個能力：思考(thinking)，尤其是系統思考；(2)態度(attitude)；(3)技能(skill)及知識(knowledge)。這四個能力的建立都需要良好的習慣。(見圖3)

Stephen Covey在1932年10月24日生於美國猶他州鹽湖城，目前是猶他州立大學商學院的教授。他的職業是作家、專業演講者、教授、諮詢顧問及管理專家。他的書影響深遠，其中的The Seven Habits of Highly Effective People(1989)及The 8th Habit(2004)最受到矚目。前者至今已經售出1500萬冊，後者是前者的延續。第八個習慣主要是訴求人應該發覺自己內心的訴求，同時也鼓勵去發掘別人的心聲。

Covey教授提出讓你成功的八個習慣；分別是：(1)主動積極(be proactive)；(2)以終為始、掌握方向(begin with the end in mind)；(3)要務第一(put first things first)；(4)雙贏思維(think win-win)；(5)知己知彼(seek first to understand, then to be understood)；(6)統合綜效(synergize)；(7)不斷更新、精益求精(sharpen the saw)及(8)發現內心的訴求並鼓勵去發掘別人的(find your voice...

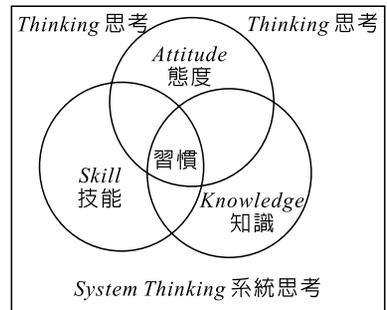


圖3 task與習慣的關係圖

and inspire the others to do likewise)。

這八個習慣，其中以第三項，要務第一與時間管理的關係最近。但是什麼才算得上要務呢？以下Stephen Covey在他的書中所舉的例子，可以帶給我們很大的啟發。

瓶子裝滿了嗎？

這是一個有趣的實驗，老師首先在上課時開玩笑說要考大家。他請同學們猜猜在這個玻璃瓶中可以裝得下幾個大石塊？當同學們各自給了不同的答案後。老師開始作了這個實驗。

老師一邊將大石塊放到瓶子中一邊數。放到不能再放的時候，老師卻問同學們「瓶子裝滿了嗎？」；同學們異口同聲的說「滿了！」。老師接著從桌

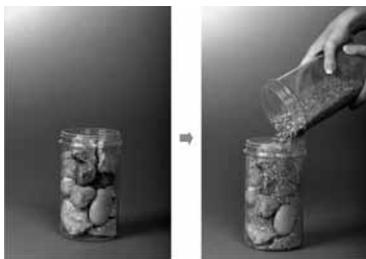


圖4 盡量把石塊裝到瓶子後並再加小石塊

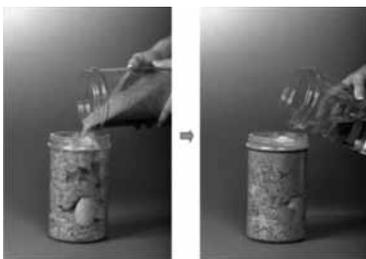


圖5 把細沙加入瓶中後還可以再加上一些水

底取出一罐碎小的石塊，把瓶子搖了搖，一些小石塊進入了瓶子中大石塊間的縫隙。老師笑問同學「瓶子裝滿了嗎？」；同學們開始謹慎起來，說「大概沒有」（如圖4）。老師說「很好」，接著從桌底再取出一罐細沙，把瓶子再搖了搖，於是一些細沙又進了瓶子。這時，老師再問同學們「瓶子裝滿了嗎？」；全班同學大聲齊吼「沒有！」老師說「非常好」，於是從桌底又取出一小罐水，然後倒了一些水進到瓶中（見圖5）。

實驗作完了，老師環顧同學之後，問道「這個實驗究竟告訴了我們什麼？」。Well, what is the point?

大多數的同學說：「因為有縫隙，所以只要我們夠努力，我們總能在我們的人生中多裝進一點東西」。老師說：「這不是真正的重點，重點是我們應該先放大的石塊！」Put the big rocks in first! 老師說：「如果我們不先放大的石塊，以後就沒有機會將所有大的石塊放進去。老師說：「你們的人生有那些大的石塊呢？你們的父母、情侶、教育、健康、工作及夢想等是不是你們的大石塊？，記住，如果不先放進去，以後可能就無法放進去了。」是的，如果我們每天都忙於瑣碎的事情，當然就沒有時間去從事重要的事情也沒有辦法完成重大的成就。

明辨輕重緩急

80/20法則給了我們概念性的指導原則，但是面對生活中的許多活動，如何有區分的能力而把時間與精力作正確的選擇呢？

Covey教授提出了四象限的待辦事項表(four-quadrant to

do list)，使時間管理矩陣(time management matrix)因此而普及化。Stephen Covey建議將活動依不同的性質組合分成四個象限。

這四個象限區分的方式如圖6顯示，分別是：

- 象限I：緊急的又重要的，
- 象限II：重要的但不緊急的，
- 象限III：緊急的但不重要的，
- 象限IV：既不重要又不緊急的。

經過分類之後，我們可以發現自己的活動依四個象限而有四種。你最好的作法是盡量將象限III及象限IV的活動予以降低或剔除。最理想的活動分配是只剩下象限I及象限II。象限II與象限I的時間比率也可以是80/20。「二象限管理」是時間管理的標竿，只有掌握住重要的東西，才不致常常碰到緊急的狀況。失火時，救火賣力及控制火勢是緊急狀況中的「解決問題」能力，真正重要的是「如何預防火災發生」的能力。

許多企業的時間分配呈現非常不合理的情形，如圖7顯示。這樣的企業由於在象限II投資的時間太少，以致於被



	<i>Emergent</i> 緊急的	<i>Not Emergent</i> 不緊急的
<i>Important</i> 重要的	第一象限 I	第二象限 II
<i>Not Important</i> 不重要的	第三象限 III	第四象限 IV

圖6 四象限的區分方式

重要的	I 45% 處理危機	II 5%
	III 35%	IV 15%
不重要的	緊急的	不緊急的

圖7 許多企業呈現象限時間不合理的現象

迫經常處理緊急的客訴或趕工交貨等情形。以圖7的例子，處理緊急的時間達80%(第一象限的45%加上第三象限的35%)，而既不重要又不緊急的時間也高達15%都是必須面對及改善的。表2列出了一些個人各象限的參考活動。

在今日的世界中，產業多半工作時間偏長，加上管理階層的壓力，導致時間被分割。所以很多的企業無法從事表2中象限II的活動，如建立與供應商及客戶的關係、尋找新機會、開發具競爭力的新產品、改善及防患

表2 四象限的區分及一些事情及現象

象限I(重要又緊急) 危機 急迫的問題 有期限壓力的計畫	象限II(重要但不緊急) 防患未然 改善 建立人際關係 發覺新機會
象限III(不重要但緊急) 不速之客 某些電話/信件/報告/會議 必要而不重要的問題 受歡迎的活動，如晚宴或晚會	象限IV(不重要也不緊急) 繁鎖的工作 某些信件/電話 浪費時間的事 有趣的活動，如聊天

未然的基礎建設等。如果從企業長久經營之計，象限II的活動必須要作，其最大的好處是緊急的狀況會逐步降低。慢慢的，企業開始有了良性的循環。對體質不好的企業，良性循環最是難求。必須要誠實面對，痛下決心，才有未來。

一個人，如果不能善用零碎的時間，在未來的發展上是有其限度的。利用片段時間的習慣是十分重要的。一個企業，與其教導員工學會時間管理，不如先做到不要將員工的工作時間分散而零碎。

在職場中，有許多小地方可以增進我們的工作效率。比如：(1)每次工作分配時最好當面弄明白、一次弄明白並且有效作好紀錄及工作的分配；(2)養成下班離開辦公室前，作好當日的工作重點紀錄檢討及明日待辦事項，以便在次日清晨可以有好的開始，每日記錄的習慣在放長假時更加重要；(3)每天設法訂定不受干擾的時間，以便至少能有些時間能專注工作；(4)創造多功能時間及(5)會議能免則免，否則盡量在開會前準備妥當，以便有效的結束會議；(6)切忌不相干的電子郵件滿天飛舞，造成困惑、八卦及錯失重要的資訊等負面效果。

體會Kano延伸模式

我將日本Kano教授所提出來的Kano模式加以延伸運用

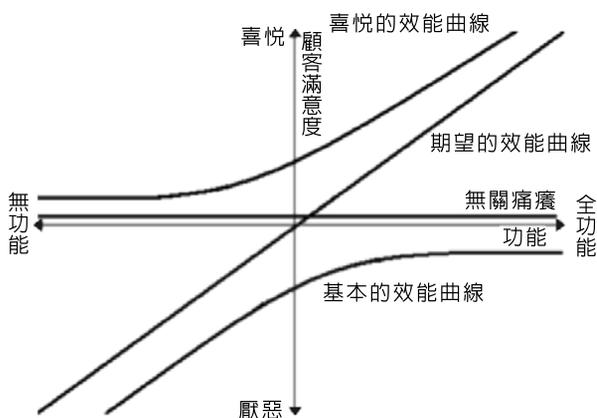


圖8 Kano模式的示意圖

到在時間管理上的一個方法。Kano模式使品質的研究與活動提高了一個境界，它將品質活動的演進由品質管制、全面品質管理提升到魅力品質。在顧客端，層次也由顧客可以接受、顧客滿意而達到取悅顧客的情境與境界。後來我將Kano模式延伸，用在管理方面，稱之為Kano延伸模式(extended Kano model)，我採用Kano模式的精華，將之轉移到發掘管理者或被管理者的潛在期望，以加強管理或自我管理的規劃與行動。

任何的行動或是活動，都希望能產生預期的意義及效果。所以我們可以從事情的意義及效果上來作為行動或活動必要的依據。活動的本質在『明辨輕重緩急』中已經提過，現在談的重點是鼓勵從

「效果面」上來思考是否值得投入。

Kano模式及Kano延伸模式都可用圖8說明。圖8中有四條線；(1)貫穿第三及第四象限的曲線，Kano稱它為基本的效能曲線，沒有這些基本效能是不被允許的，擁有這些基本效能則是應該的。換言之，它是必須的，不作不行，作了是得不到顧客掌聲的。我們也稱此類為必要的(must be)活動。(2)與水平軸平行而重合的直線，表示的是無論你如何作，都得不到顧客的眼神與讚許，我們稱之為無關痛癢的(indifferent)活動。(3)貫穿第三象限到右上角的直線，表示不作是不被接受的，但作得越多受到的讚賞及滿意度越高，努力與讚賞成線性比例的變化，因此稱之為期望的效能曲線，也常被稱之

為一次元的(one dimensional or 1-D)活動。(4)貫穿第二及第一象限的曲線，則是Kano的精華，它說明了不作沒有人怪你，但如果作了，因為是抓住了顧客的潛在需求，因此受到顧客大大的讚賞，這條曲線稱為喜悅的效能曲線、魅力曲線或二次元的活動。圖8的喜悅的效能曲線事實上是呈現指數上揚的曲線(exponential curve)，因此，其給客戶帶來的效果是驚人的而且遠遠大於期望的效能曲線。

Kano模式可以幫助我們做正確的判斷。值得提醒的是，Kano模式還可以幫助我們在「品質管理」提升更高的層次。年輕人若能舉一反三，學會一個方法或工具，再思考如何運用到其他地方是值得鼓勵的。

提升會議效率與效能

技巧的掌握

一個成功的會議，有幾個基本的原則必須遵守。掌握成功會議的技巧不只是在會議中，而是會議前、會議中及會議後等三個階段都必須注意以下的細節。



會議前要掌握的技巧有：

(1)確定是否有其它的方式代替開會？(2)精簡與會人士，確定與會議主題及討論內容相關的人士與會；(3)選擇適當時間或地點；(4)安排明確的會議目的、議程及時間；(5)提供充分的會議設備及用品及(6)提供必要的資料或資訊給與會人員。

會議中要掌握的技巧有：(1)準確掌握開會時間；(2)指定專人計時與紀錄；(3)避免干擾；(4)適時的中場休息(break)；(5)會議中若有人因事要離席，應先徵得主席同意或事前告知主席及(6)在會議結束前，務必重複結論、任務分派、執行工作的負責人及完成的時間等。

會議後要掌握的技巧有：

(1)盡快完成會議記錄，發給與會人士；(2)會議記錄應明確記載會議結論、任務分派、工作負責人及完成的時間等；(3)專人定期追蹤決議事項的執行情形；(4)應自我反省會議是否達成目的？是否有價值？如何彌補？及日後如何改進？

據說站著開會可節省三分之一的時間，因此有許多公司，尤其在晨會時，多半用15分鐘大家站立的時間說明當天應注意的事項。Edward de Bono的六帽法也可以在會議中節省65%的開會時間。六帽法的正確使用還可以化解許多由於意識型態引發的衝突與爭議，是腦內革命成功的典範，值得學習。

結語

Covey的七個習慣使我們成為有效能的人，每一樣都與時間管理有關。而第八個習慣是讓我們能知道該先放哪些「大石塊」？個人應當如此，企業有何能例外？

我們應該已經發現時間管理最重要的基本條件是我們是否已經找到你自己的「心聲」同時是否也找到我們周遭與我們有密切關係人們的「心聲」。這種共識與默契，是十分重要的。企業的願景、任務與價值是「大石塊」而「目標、策略與管理」則屬於陸續放入的小石塊、細沙與水。我們應該將Stephen Covey介紹的八大習慣變成我們的習慣。習慣的建立是十分重要的。有了它，就像日月星辰，不需別人監督，就能運轉良好！

作者 吳英秦

美國華盛頓大學航空太空科學碩士、美國密西根大學造船輪機工程碩士、電機工程碩士及輪機控制工程博士。

現任 鴻星電子股份有限公司經營管理委員會幕僚長兼技術長、中華工業合作發展促進會理事長。

曾任 清雲科技大學電機系教授兼電資學院院長、聯德電子大中華區技術總監兼東莞電子廠廠長、中華映管股份有限公司中央研究所所長及 TFT 事業部副總經理、賽因科技股份有限公司總經理、美國 Opti-UPS 公司總經理、精營管理顧問公司副董事長、

工業技術研究院能資所能源與環境組主任、副組長、電能技術組組長及學術計畫總主持人等職。

研究 電力電子、能源電子、系統工程、品質工程、智能電網、智慧型電表系統、企業經營及創新管理等領域。