

上班族、學生、主婦會這一招就OK！

用3小時 完成一天的事

——成功率100%的時間分配術

時間管理專家

水口和彥——著

楊明綺——譯

教你如何賺時間，
生活變得更輕鬆！

老是覺得時間不夠用？

不論是每天被老闆催進度的上班族、

忙不完家務事的家庭主婦

或同時應付好幾科考試的學生，

本書中的時間分配術，

教你抓住行動力和步驟力的訣竅，

讓你不再被時間追著跑，也不會沒時間

輕鬆完成事情！

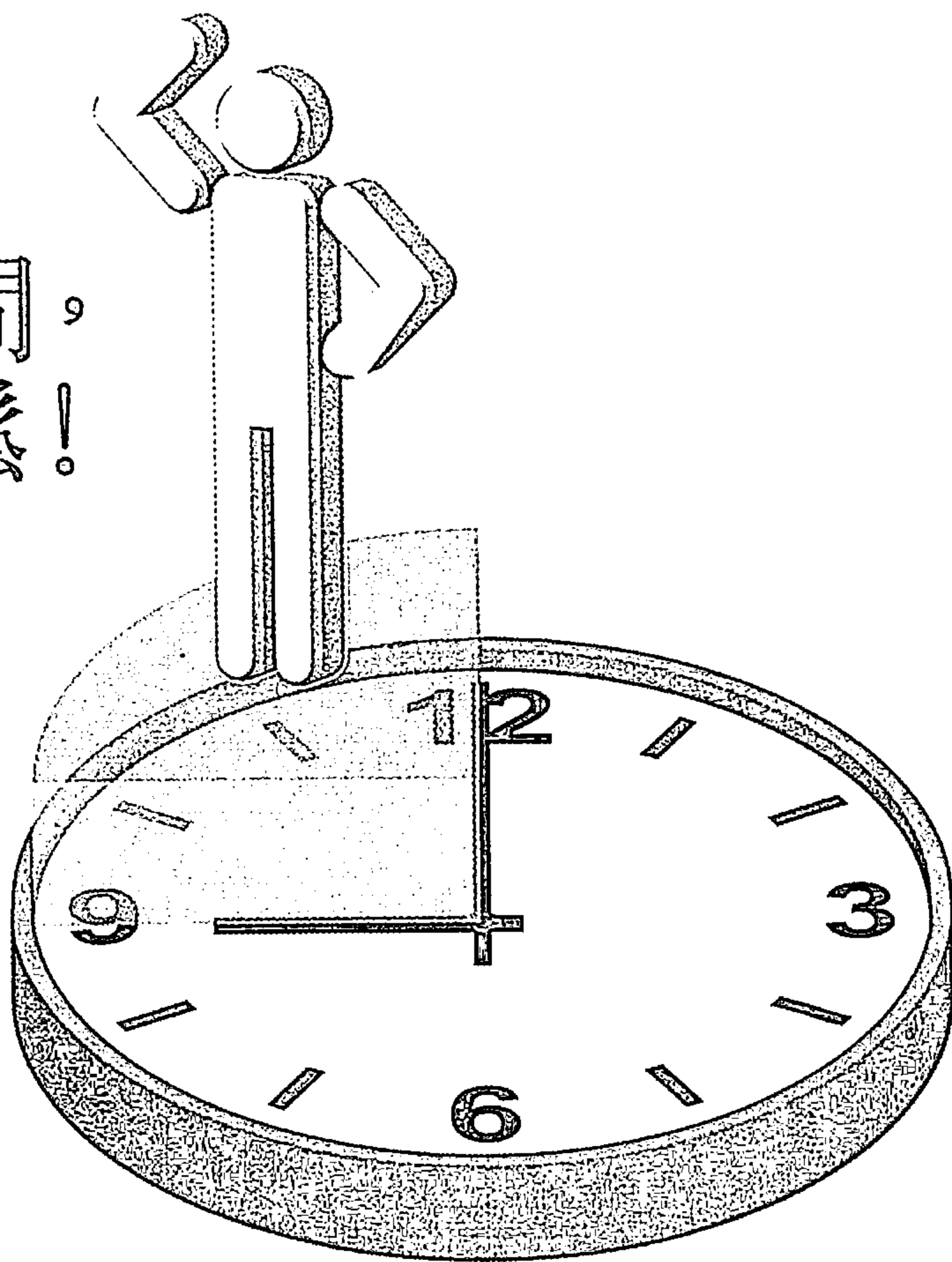
好評推薦

暢銷部落格作家 筆記女王

AdA

時間管理講師

張永錫



©文經社

文經文庫 269



用3小時 完成一天的事

——成功率100%的時間分配術

水口和彥——著 楊明綺——譯

目 序

解決你「沒時間」的煩惱！

「時間不夠用」、「要是再多點時間就好了……」

你是否曾這麼想呢？

時間不夠用、事情多到做不完等，一直都是現代人共通的煩惱。隨著科技普及，世界瞬息萬變，工作效率大幅提升，這些都是煩惱的根源。

好比我以前所待的汽車業，從研發一輛新車到生產所需花費的時間越來越短。以往光是研發便佔了二分之一到三分之一的時間，後來縮短成四分之一。研發時間越短，工作量相對增加，難免令人力不從心。

其他業界也是越來越講求效率，越來越多人覺得「時間不夠用」。

「時間不夠用」這煩惱意外地複雜難解。之所以會覺得「時間不夠用」，有時是時間真的不夠充裕，有時是出於自己的錯覺。

我們常為「感覺時間不夠用」與「時間不夠充裕」這兩個問題煩惱不已。

解決「覺得時間不夠用」的煩惱❶

若你是社會人士，不妨回想一下學生時代。

是否曾熬夜趕報告呢？

若有的話，請回想這段經驗。

明明睡意襲身了，卻遲遲完成不了報告，這時多麼希望「能再多點時間」。不過這般情況與其說是「時間不夠充裕」，不如說是「感覺時間不夠用」。

這時難免會懊悔地想：「要是昨天寫好就好了」。這般情況並非真的「時間不夠充裕」，而是不知如何善用時間，做事缺乏計畫。

訂立計畫可解決「感覺時間不夠用」的惱人問題。當然持之以恆地「訂立計畫」絕不是件簡單的事，因此本書從簡單的角度為大家介紹一些如何迅速訂立計畫的方法，幫你解決煩惱。

解決「覺得時間不夠用」的煩惱②

再舉個關於「時間不夠用」的例子說明吧。

工作上難免得處理大大小小的事情，有時還必須同時進行好幾件工作，忙得不可開交，這時就會有種「時間不夠用」的感嘆。

「必須完成這件工作才行」、「那件工作還沒做」多頭馬車的結果，就算再多時間也不夠用。

這時往往會將「感覺時間不夠用」與「時間不夠充裕」這兩件事搞混。雖然有時真的是時間不夠用，但有時並非如此。

所謂「覺得時間不夠用」，是指手上有許多工作必須處理，感覺「時間不夠用」的狀態。凡事都想顧及，蠟燭兩頭燒的結果，便是無法專注在一件工作上，這和真的「時間不夠充裕」是不一樣的。

那麼該怎麼做，才能減少這種情形發生呢？同時處理十件以上的工作，卻一點也不會「感覺時間不夠用」，游刃有餘。若身旁有這樣的人，真想請教他們如何辦到，對吧？畢竟同時處理十件以上的工作是很辛苦的事。

其實你也可以辦得到。

好比學生時代一次得念好幾科，課本堆起來比人還高，卻不會「感覺時間不夠用」，不是嗎？

這是因為預先設計好「功課表」的關係，規定一天學習幾個科目，避免「多頭馬車」情況發生。

若沒有預先設計好「功課表」，毫無計畫地念書，肯定搞得一團糟，不是嗎？這一科還沒念，那一科還沒複習，當然會「感覺時間不夠用」。

當然工作計畫不像功課表那麼單純，但只要妥善地計畫，按部就班地進行，也能達到專注每一件工作的效果。

學會整理自己的工作，計畫如何善用時間，便能減少「感覺時間不夠用」的煩惱。就算真的「時間不夠充裕」，也能從容應付。

那麼，該如何解決「時間不夠用」的問題呢？請參考以下例子。

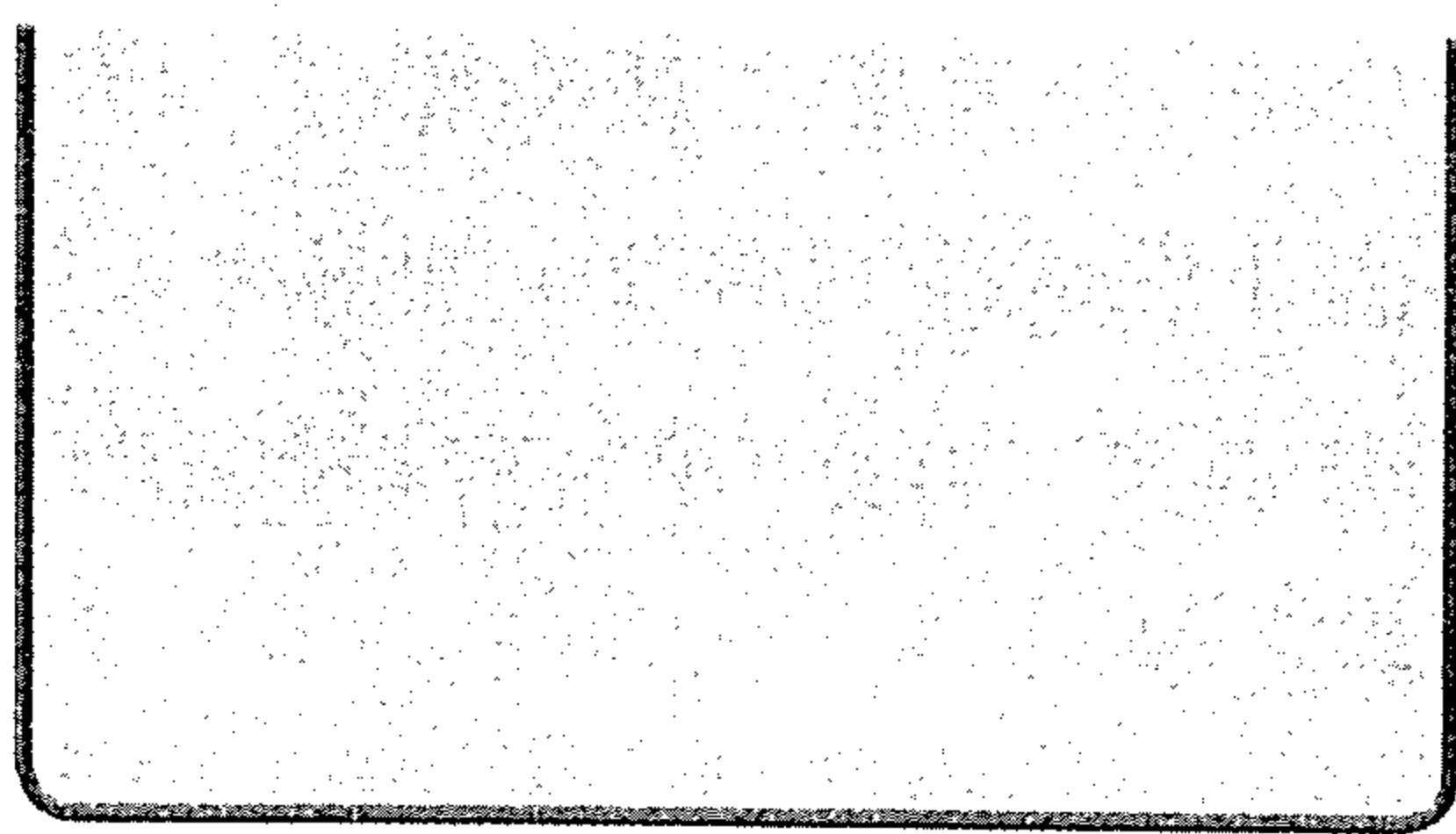
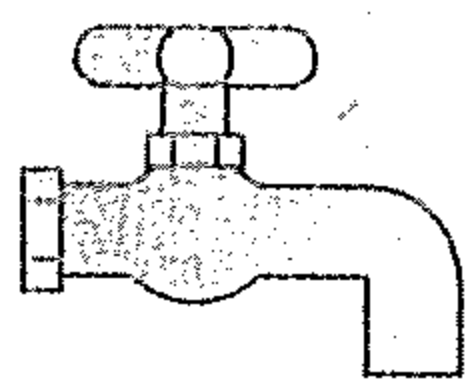
解決「時間不夠用」的煩惱

我調查了許多關於時間管理的方法，從中找出共通點，也就是「如何應付時間不夠用的方法」，那就是將部分工作委託別人。雖然這方法很有效，但不少人對此方法有些誤解。

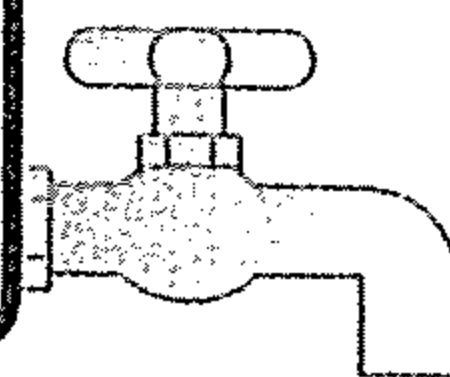
因為有些人覺得就算釋出一些工作，委託別人，情況也不見得改善，只好死了這條心，一肩扛起。但這是一大誤解，而且這般誤解會讓情況惡化。

請看以下的圖，一個水槽裡有供水口與排水口。

給水**105**公升 / 日



排水**100**公升 / 日



現在一天供給105公升的水，排放100公升的水。因為供水量高於排水量，水槽的水越積越多肯定會溢出來。

而且水不斷累積，要排放大量的水也不是件容易的事。

水越積越多的原因還算單純，純粹是因為供水量高於排水量的緣故。如果稍微將供水量控制在100公升以下的話，便能減少水槽裡的水量。

工作亦是如此。

常聽到：「釋出一些工作委託別人，才能解決時間不夠用的煩惱」這句話，

我想很多人會想：

「工作這麼多，怎麼可能推得掉。」

「工作這麼多，怎麼可能有人願意幫忙。」

那是因為看到自己手上的工作，也就是水槽裡的水，才會這麼想。如此繁重的工作確實很難推掉。但只要減少供水量，也就是減少百分之五的新接工作量就行了。

只要稍微少接點工作量，便能解決「時間不夠用」的煩惱。雖然是個非常單純的道理，卻很少人能確實實踐。為什麼呢？因為進來（接受）的工作量與出去（完成）的工作量很難確實論斷。

譬如說，「你下個禮拜有什麼非做不可的工作嗎？」

面對這樣的詢問，很難確實地回答，不是嗎？因為手上多的是那種忘了處理的工作，或是尚未決定何時著手進行的工作，因此很難正確計算自己的工作量。

就算想解決「時間不夠用」的問題，也不曉得供水口的水龍頭究竟要關多緊，於是隨著時間分秒流逝，心裡邊想著：「應該沒問題吧。」邊繼續接受新工作。

因此一定要確實掌握自己的工作量，才能解決「時間不夠用」的問題。第一步就是養成訂立工作計畫的習慣，也才能解決「感覺時間不夠用」的煩惱。只要學會如何訂立計畫，一定能提升效率，也有許多好處（想知道的人，不妨翻到Part 10，可先瞭解一下有哪些優點）。

也許有人對於「訂立計畫再行動」一事，感到十分棘手。放心，本書會為大家介紹如何在極短時間內，不費吹灰之力，訂立計畫的方法。

其實我以前也是個不擅長訂立計畫的人，本書會為大家介紹我如何克服的方法，而且是個簡單到讓我敢斷言：「要是連這方法都行不通的話，那就不用試其他方法了。」

訂立計畫也是得費些心力，不過只要從一次只花個十秒的習慣開始養成就行了。相信你一定辦得到。

準備好了嗎……？接下來就為大家介紹這些方法吧。

閱讀本書的方法

本書Part 1～7，是依以下內容所構成的。

Part 1、2：訂立平日計畫的方法・實行的方法

Part 3、4：訂立規模較大的工作計畫的方法

Part 5、6：整理長期工作排程的方法

Part 7：Part 1～6的實踐方法

譬如，讀到Part 2或Part 4時，想立刻實踐的話，只要閱讀Part 7，立即實踐便見效。

至於Part 8～10，不按照順序閱讀也行。

目次 Contents

📌 解決你「沒時間」的煩惱！	002
----------------------	-----

Part 1

會這一招就OK！

養成「有計畫的行動」

① 為何無法做到「有計畫的行動」？	014
② 養成「三大習慣」就能「有計畫地行動」	016
③ 你應有的第一個習慣是：訂立計畫（plan）	018
④ 你應有的第二個習慣是：審視（see）	020
⑤ 你應有的第三個習慣是：實行（do）	022
⑥ 先有「時間地圖」，就可清楚整理出時間	024
⑦ 從縱向與橫向觀點，達到「時間地圖」的目的	026
◎Part 1 總整理	028

Part 2

工作與約定大不同！

活用「時間地圖」實行計畫

① 計畫有兩種形式	034
② 為何要整合時間地圖？	036
③ 思考「何時完成」，寫下約定事項	038
④ 思考「何時進行」，列出工作內容	040
⑤ 審視計畫，提升實行力！	042
⑥ 只要花個十秒，就能大幅提升實行力！	044
⑦ 「時間地圖」範例1・2	046
⑧ 「時間地圖」範例3・4	048
◎Part 2總整理	050

Part 3

把事情步驟化！

「料理型」和「購物型」步驟法

- ① 為何無法「按部就班」地處理事情呢？.....056
- ② 什麼是「步驟化」？.....058
- ③ 「步驟化」就是分解工作.....060
- ④ 套用料理順序的步驟化.....062
- ⑤ 套用出門購物模式的步驟化.....064
- ⑥ 活用「步驟化」的三要件.....066
- ◎Part 3 總整理.....068

Part 4

活用步驟法

步驟力讓你工作更靈活

- ① 倒推回去的步驟法.....076
- ② 將倒推回去的步驟加入自己的排程.....078
- ③ 列清單步驟法.....080
- ④ 將寫下來的步驟排進自己的工作排程.....082
- ⑤ 平常的工作也要步驟化：出差篇.....084
- ⑥ 平常的工作也要步驟化：書面報告篇.....086
- ⑦ 實行步驟化的要點.....088
- ◎Part 4總整理.....090

Part 5

成為專案高手！

讓長期計畫能順利落實

- ① 為何長期計畫總是無法順利進行呢？.....096
- ② 實現長期計畫的方法：養成「一分鐘習慣」.....098
- ③ 成為專案高手的條件①：別忘了目標與計畫.....100
- ④ 成為專案高手的條件②：養成今日事，今日畢的習慣.....102
- ⑤ 成為專案高手的條件③：妥善掌控「多項」專案的流程.....104
- ⑥ 利用「專案地圖」，整合應辦的事項.....106
- ⑦ 實行的重點就是「以週為劃分單位」.....108
- ◎Part 5總整理.....110

Part 6

整合多項工作計畫

一張「專案地圖」就夠用

① 將各項工作整合在一張「專案地圖」	116
② 列出「每週工作清單」①	118
③ 列出「每週工作清單」②	120
④ 避免「尖峰期」工作撞期	122
⑤ 活用「專案地圖」的方法①	124
⑥ 活用「專案地圖」的方法②	126
◎Part 6 總整理	128

Part 7

請你跟著這樣做！

活用「時間地圖」的一天

① 早上要做的第一件事	134
② 關於工作流程	136
③ 如何因應新增工作？	138
④ 如果計畫趕不上變化怎麼辦？	140
⑤ 如何因應臨時新增活動	142
⑥ 如何因應滿檔工作？	144
⑦ 如何活用空檔時間？	146
◎Part 7 總整理	148

Part 8

強化「行動」的念頭！

改掉拖拖拉拉的毛病

① 你是否為拖拖拉拉的毛病所苦？	154
② 為何會有拖拖拉拉的毛病呢？	156
③ 善用「時間地圖」能改善拖拖拉拉毛病	158
④ 影響拖拖拉拉毛病的思考方式	160
⑤ 改善拖拖拉拉毛病的思考方式（強化篇）	162
⑥ 改善拖拖拉拉毛病的思考方式（削弱篇）	164
⑦ 應付拖拖拉拉毛病的妙招	166
◎Part 8總整理	168

Part 9 | 做自己時間的主人！

工作與私人時間均衡分配活用法

① 考量公私的時間分配是否均衡	174
② 簡單的時間分配計算方法	176
③ 充分活用時間，提升效率	178
④ 區分時間，集中注意力！	180
⑤ 誰是這段時間的主人？思考「時間所有權」	182
⑥ 現在的時間是用來投資將來	184
◎Part 9總整理	186

Part 10 | 開始行動吧！

活用「時間地圖」的好處

① 提升工作效率	192
② 減輕工作壓力	194
③ 可以挪出多點屬於自己的時間	196
④ 習慣能促使自我成長	198
⑤ 開始行動就對了！	200
◎Part 10總整理	202
⑥⑦ 立即實踐，改變自己！	206

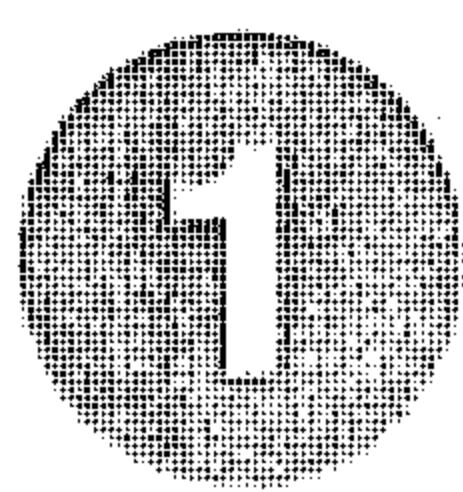
時間活用秘技

① 判斷工作優先順序的方法	030
② 時間管理的要訣就是「整合」	052
③ 「寫下來」才能達到時間管理功效	070
④ 藉由日常各種事情，養成「步驟力」	092
⑤ 計畫是可以變更的	112
⑥ 擬定專案地圖好比創作一篇故事	130
⑦ 如何活用群組軟體？	150
⑧ 活用各種訣竅，克服拖拖拉拉的毛病	170
⑨ 「轉換時間」與「轉換心情」都很重要	188
⑩ 如何提升自我工作力？	204

Part 1

會這一招就OK!

養成「有計畫的行動」



為何無法做到 「有計畫的行動」？

小美的煩惱：老是毫無計畫地行動

「只剩一個小時，非得完成不可！」

任職食品公司商品企畫部的小美，正在構思新商品的企畫案。

若企畫案過關，便能如願開發新商品。但沒有及早準備的小美，顯得十分手忙腳亂。

「早知道就早點準備……」

小美對於自己沒有及早準備一事，感到十分懊悔。因為忙於別的工作，不知不覺時間就這樣流逝了。就算好不容易完成，趕在會議時發表，也因為準備得不夠周全，企畫案無法過關……。

「我這個人做事真是缺乏計畫啊……」

小美懊惱地想。

究竟該怎麼做，才能讓工作順利進行呢？

小佑的煩惱：做事總是拖拖拉拉

Part

1

「這禮拜時間很充裕，一定要完成稿子！」

明明禮拜一這麼想，不知不覺今天已經禮拜三了。任職於週刊雜誌編輯部的小佑，這週還是為了趕截稿，拚命地加班。

「要是昨天開始做就好了……」

明知如此，卻總是拖拖拉拉，非得等到截稿日迫在眉睫才拚命趕稿，這是小佑的煩惱。

「我就是因為做事缺乏計畫……才會總是不順利吧。」

小佑想。

什麼時候才能改掉這個毛病呢？

深為工作進展不順利而煩惱的兩人，其實都有一個很大的問題。

你看得出來是什麼樣的問題嗎？

2 養成「三大習慣」就能「有計畫地行動」

小美與小佑的問題

小美與小佑很想改掉自己「做事缺乏計畫」的毛病。那麼，何謂做事有「計畫」呢？

我們常聽人家說：「○○先生做事很有計畫」、「○○小姐做事缺乏計畫」，用這字眼形容一個人的個性。但就算反省自己做事要更有計畫才行，也不曉得該如何改進，是吧？不知不覺地成了藉口。

想要提升工作效率，首先就是不能將「計畫性」這字眼視為一個人的個性，而應視為「有計畫的行動」和「無計畫的行動」。

「計畫性」指的並非是個性，而是行動方面的問題，而且是依每天的行動，也就是取決於「習慣」。

小美與小佑的問題在於就算反省自己「做事缺乏計畫」，卻沒想過改變自己的「習慣」。

活用時間，養成三大習慣

想想你身邊是否有「做事非常有計畫」的人呢？

這種人有許多優點，譬如「一旦決定，就會付諸執行」、「擅於掌控行動的順序和時機」、「寧可先努力後享受」等。總之，就是「預想未來發展，構思如何行動並付諸實行」。

也許你會覺得「有計畫的行動」不是件容易的事，其實只要養成以下三大習慣就行了：

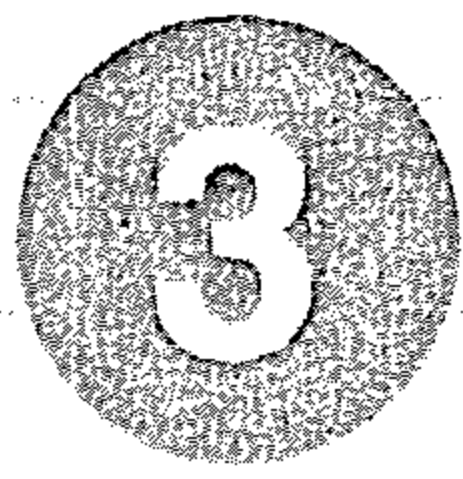
1. 「訂立計畫」決定做什麼？什麼時候做？
2. 一旦發現決定的計畫有問題「立即審視」。
3. 「實行」決定好的計畫。

養成「訂立計畫」和「實行」的習慣，才能有計畫地行動。但就算勉強訂立計畫也無法實行，因此加上「審視」這項習慣才能算完整。

也許有人覺得「訂立計畫」不是件容易的事。

但這三項絕對不是什麼特別的習慣，無論是誰都做得得到。只要肯費點工夫，一定能改掉做事缺乏計畫的毛病。

接下來，分別說明這三大習慣吧。



你應有的第一個習慣是： **訂立計畫**（plan）

輕鬆養成「訂立計畫」的習慣

第一個習慣是「訂立計畫」（plan）。一提到「訂立計畫」會覺得很困難也說不定。其實說得簡單點，就是想成「什麼時候著手進行」。

譬如有份報告這禮拜必須提出，於是你以「禮拜五提交」為目標，默默籌畫著：「禮拜四下午開始寫，禮拜五便能提出」，這就是「計畫」。

但有一點必須注意。既然決定「禮拜四動手寫」，要是忘掉就傷腦筋了。為了避免這種情況發生，最好養成一旦決定，便馬上寫下來的習慣。

也許一聽到「訂立計畫」，就會想到「今天要做些什麼」，決定一天的行動順序。但這樣訂立計畫的方式過於耗時費工，建議不妨決定做什麼後，便順手逐一寫下來，如此一來，便能輕鬆地訂立計畫。

養成三大習慣，才能有計畫地行動



只用腦袋思考

想像什麼時候著手進行？

時間流程 →

書寫報告

期限

週三

週四

週五

最好養成的習慣

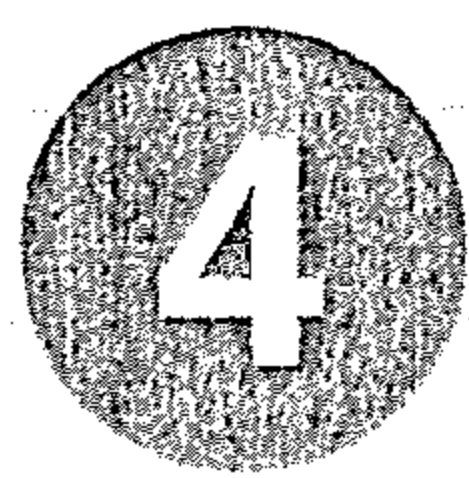
一旦決定做些什麼、什麼時候做，
為了避免忘記，最好寫下來。

週三

週四

週五

書寫○○
的報告



你應有的第二個習慣是： **審視**（see）

「審視」誰都辦得到！

第二個習慣是「審視」（see）。不管工作還是生活都有許多想做的事，或必須處理的事。於是事情越來越多，不知不覺間便成了無法實行的計畫，因此必須「審視」計畫。「審視」計畫是在於再次確認是否與原定計畫有變，有變就需要調整。好比發現寫報告的那天剛好要參加一場聚會，為了確實完成報告必須推掉邀約，這就是「審視」計畫。

不過早點察覺問題會更符合「計畫性」。因為要是早點察覺，便能提前一天完成報告，出席聚會。因此最好還是儘可能早點發現計畫有誤。

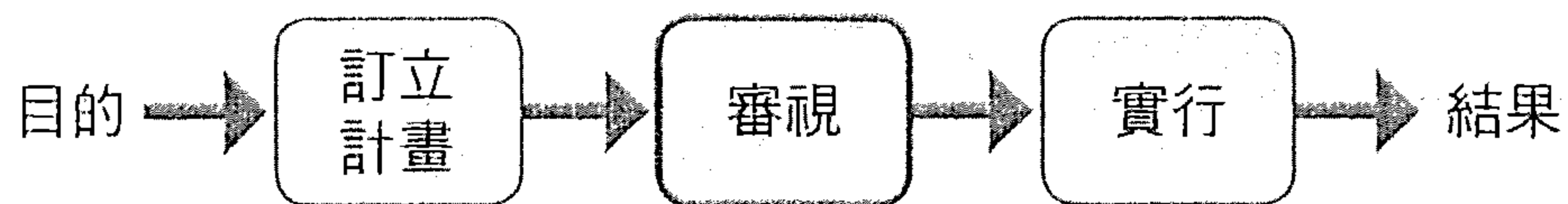
其實養成「審視」的習慣並不困難。「訂立計畫」時，也就是「寫下來」的同時便能察覺計畫有誤。

只要懂得整合計畫，就不會覺得「審視」計畫是件困難的事。

養成三大習慣，才能有計畫地行動

Part

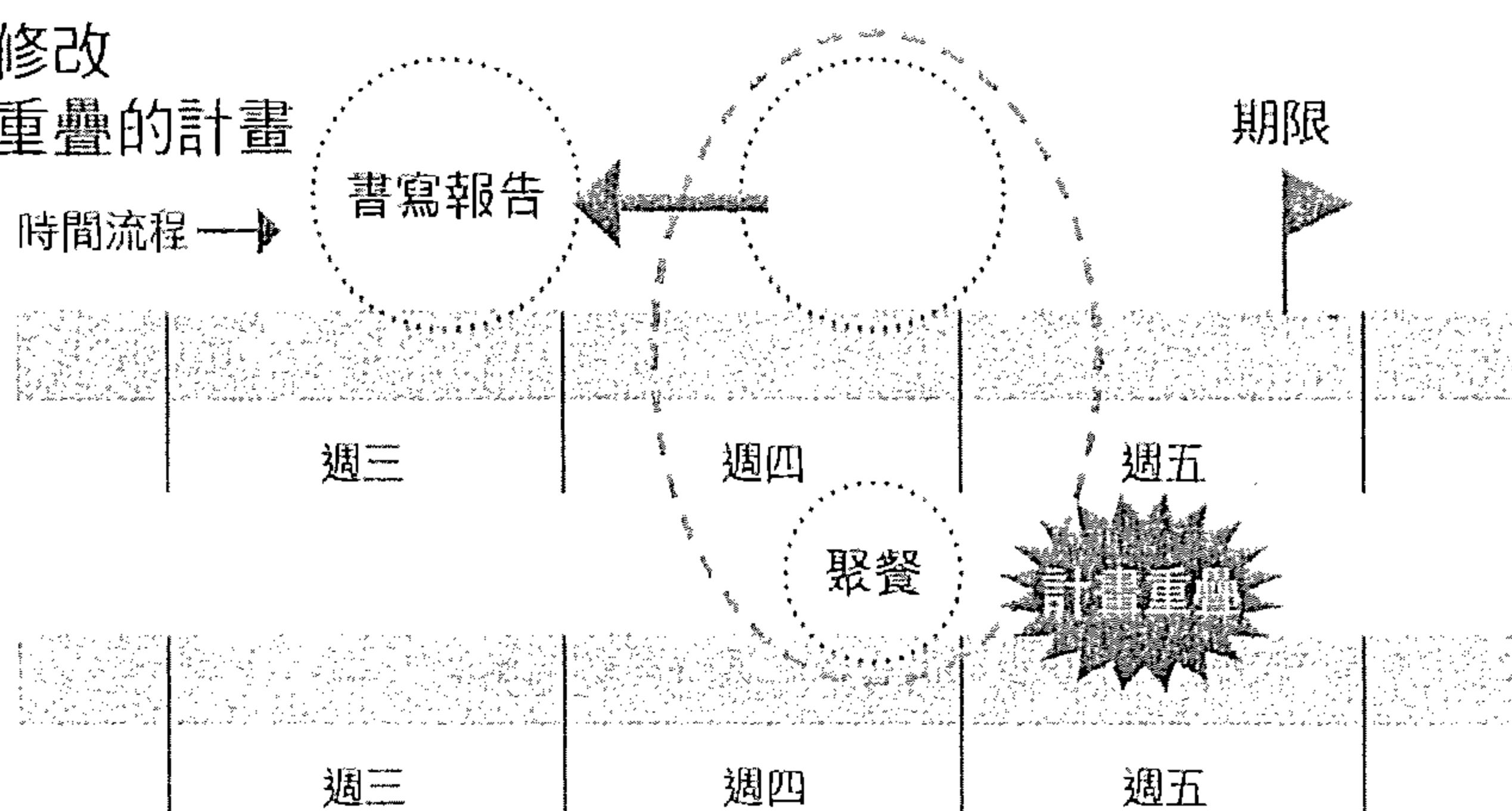
1



只用腦袋思考

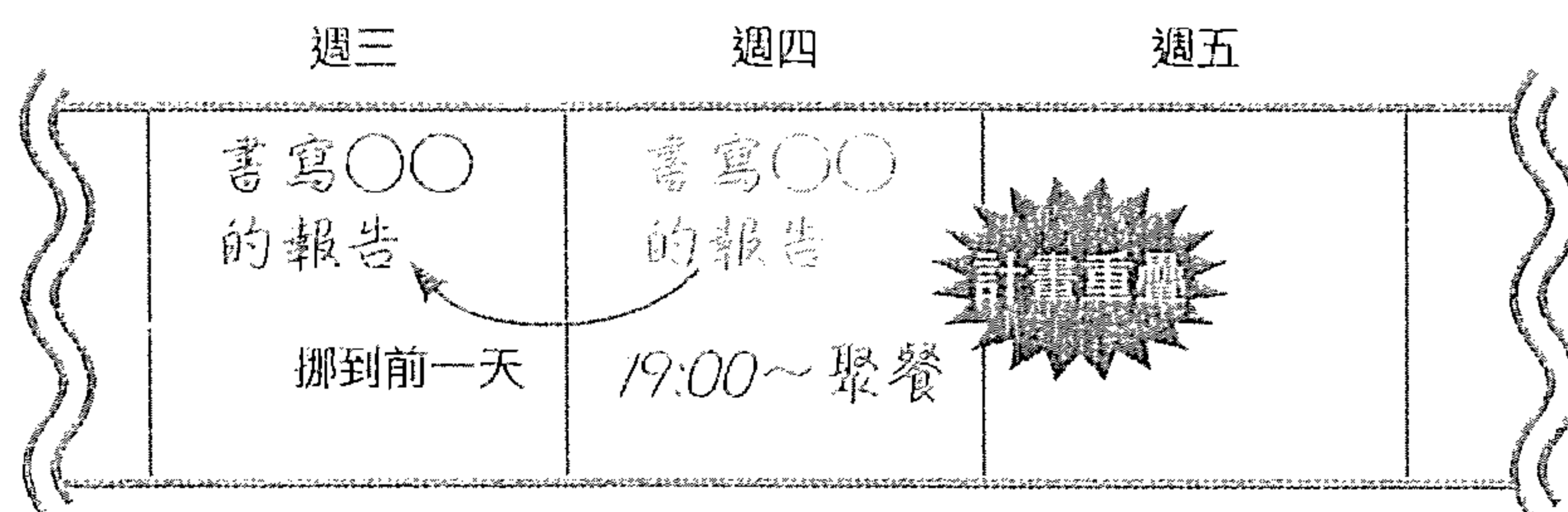
修改
重疊的計畫

時間流程 →



最好養成的習慣

整合計畫



5

你應有的第三個習慣：

實行 (do)

「實行」誰都辦得到！

不管什麼樣的計畫，要是沒有付諸實行，便一點意義也沒有了。因此第三個習慣就是「實行」決定好、審視過的事。

當然「實行」也不是什麼特別技巧。譬如從開始書寫報告到完成便是一種「實行」，很簡單吧。但這麼簡單的事，卻往往無法順利進行，不是忘了做，就是趕得七葷八素，相信大家或多或少都有這種經驗吧。

我們的腦子裡平常就塞滿許多事，所以剛剛還記得的事，一下子便忘得一乾二淨，一點都不稀奇，但這麼一來可是會漏失實行計畫的時機。

為了能夠把握時機實行決定好的事，必須「瀏覽」計畫，而且不是一天看個兩、三次，而是「邊瀏覽計畫，邊工作」才能順利進行。

對於老是忘東忘西的人而言，唯有養成「瀏覽」計畫的習慣，才能切實執行計畫。

請記住：plan → see → do 是你工作提高三倍的「三部曲」。

養成三大習慣，才能有計畫地行動

Part

1



只用腦袋思考

突然想起，
然後實行

時間流程 →

書寫報告

啊，對了！

期限

週三

週四

週五

最好養成的習慣

邊看計畫邊工作

週三

週四

週五

書寫○○
的報告

瀏覽

19:00～聚餐

非做不可！

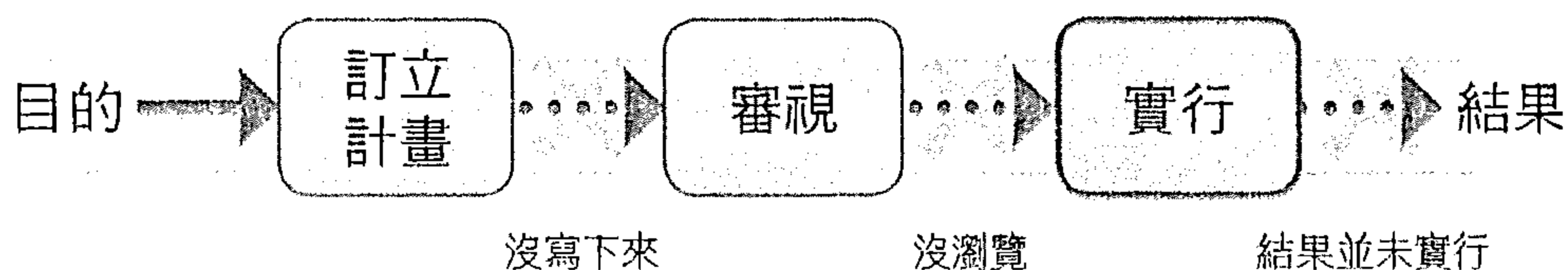
6

先有「時間地圖」 就可清楚整理出時間

超好用的「時間地圖」！

前述的「訂立計畫」、「審視」和「實行」等習慣，分開來看都不是什麼特別技巧。平常我們腦子裡塞滿許多事，只要養成這些習慣，便能「有計畫的行動」。相反地，要是無法養成這些習慣，便無法「有計畫的行動」。

若沒有養成三大習慣，便無法「有計畫的行動」



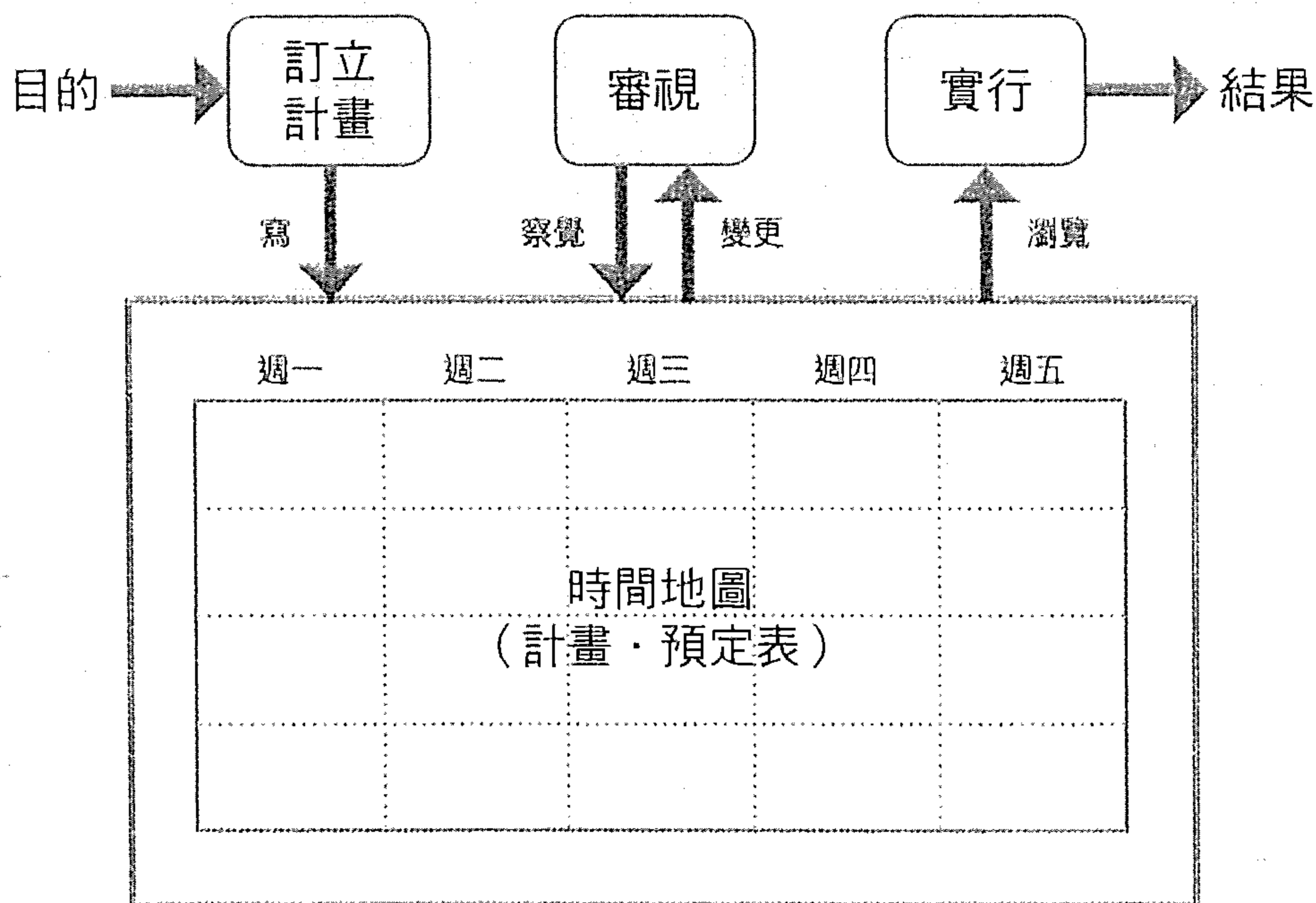
時間管理（time management）是種幫助我們養成「訂立計畫」、「審視」和「實行」等習慣的手法。聽到「時間管理」這字眼，也許會聯想到是種「節約時間的技巧」，其實它的本意是「養成計畫性行動的習慣」。

實行時間管理時，必須動手寫，用眼看，本書將此稱為「時間地圖」。藉由「時間地圖」將各種「要做的事」整合為一，不但腦筋變得更清楚，工作起來也更順利。

「訂立計畫」、「審視」和「實行」等習慣，是以「時間地圖」為中心，緊密相連。

因此在時間管理中，「如何製作地圖，如何活用地圖」非常重要。

活用「時間地圖」養成三大習慣，便能「有計畫的行動」

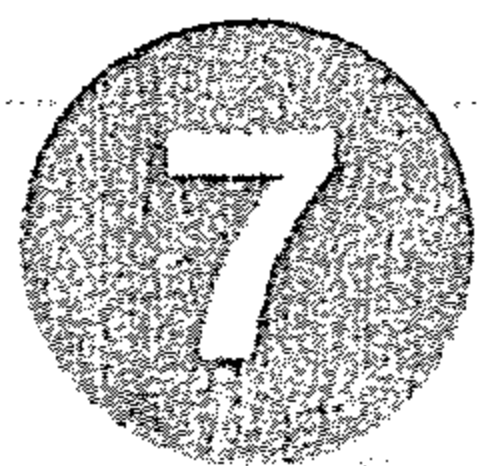


1分鐘掌握重點！

什麼是時間地圖？

本書所介紹的「時間地圖」就是書寫計畫和排程，指引今後前進的方向，稱為「地圖」。

Part 2 中會詳細說明，只要使用記事本和電腦軟體，便能製作「時間地圖」。



從縱向與橫向觀點 達到「時間地圖」的目的

填字遊戲原則

本書介紹的「時間地圖」，意即整合自己的計畫。如右圖，藉由寫下「工作內容」以及「何時進行」來完成一張時間地圖。

手上通常會有好幾件工作，就像小美和小佑，往往必須同時處理好幾件事。因此「時間地圖」上也會出現一天有幾件工作重疊的情形，這時利用縱向與橫向觀點審視時間地圖，才能迅速找出問題。

想像自己在玩填字遊戲。若只填滿橫向格子並無法得到正確答案，唯有同時觀察縱向文字才能解答。

「時間地圖」亦是如此，必須以橫向觀點思考每件工作「是否來得及完成」，也必須以縱向觀點確認每天的工作量，思考「時間是否夠用」，兼顧兩方觀點。

也許光是用腦袋想會覺得有些困難，其實動筆寫下來就簡單多了，這便是養成「審視」習慣，接下來的Part 2 會詳細說明。

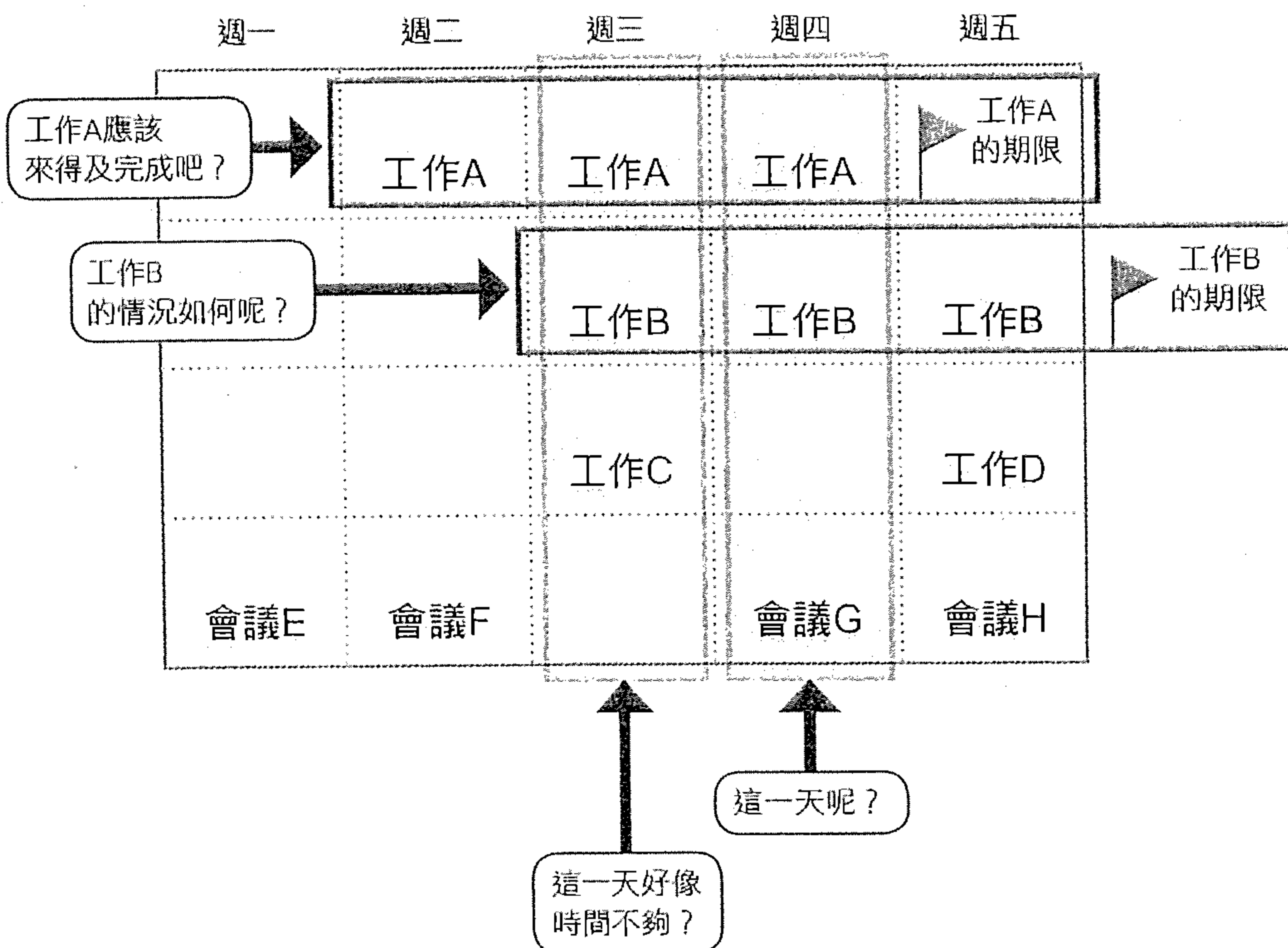
時間地圖就是整合好幾個工作的流程

Part

1

週一	週二	週三	週四	週五
	工作A	工作A	工作A	
		工作B	工作B	工作B
		工作C		工作D
會議E	會議F		會議G	會議H

像玩填字遊戲一樣，分別由兩個方向審視時間地圖



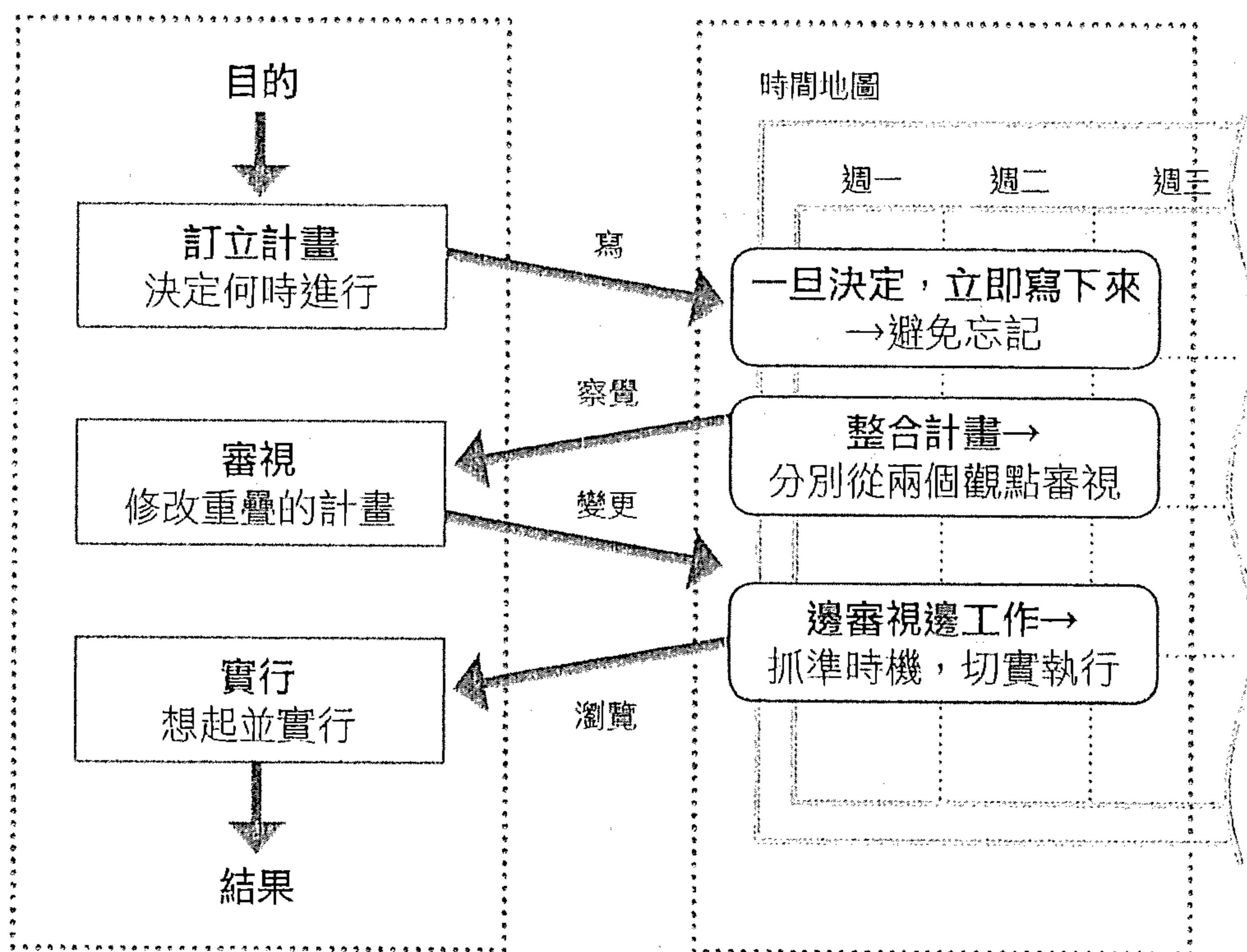
Part 1

總整理

活用三大習慣與「時間地圖」 培養有計畫的行動力

養成三大習慣
才能有計畫的行動

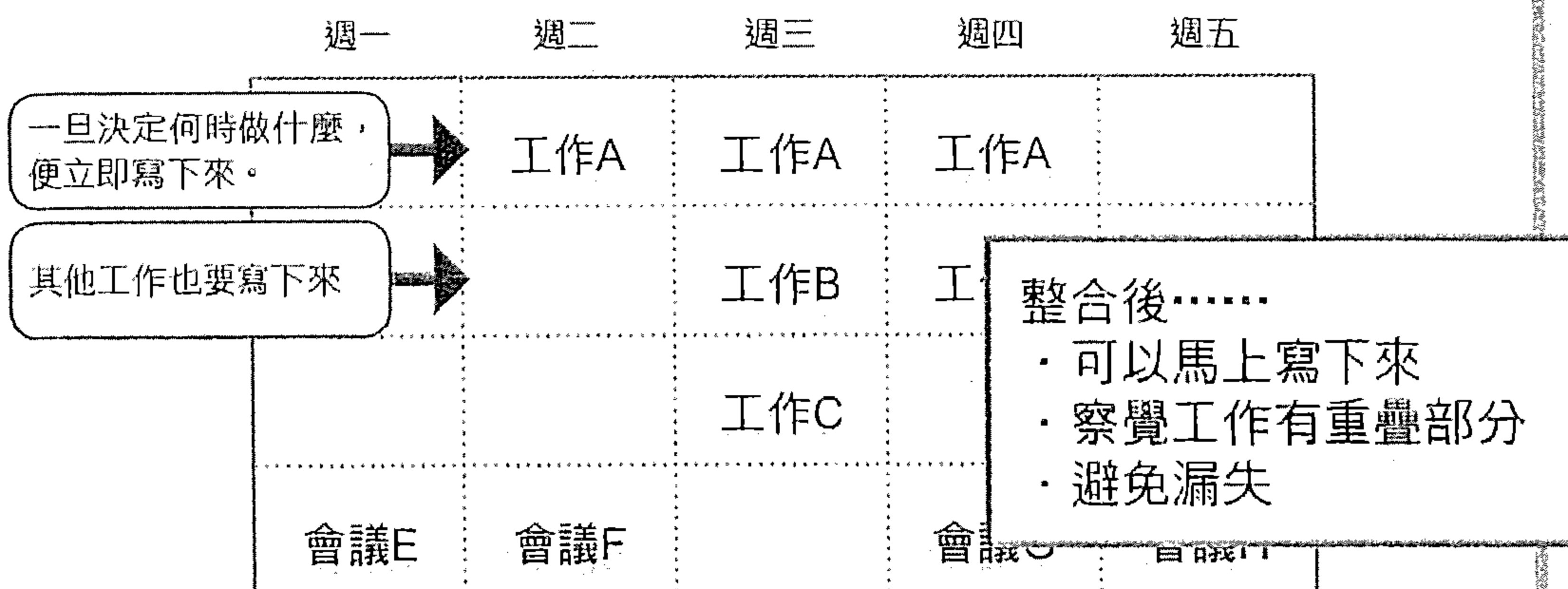
「時間地圖」
的使用要點



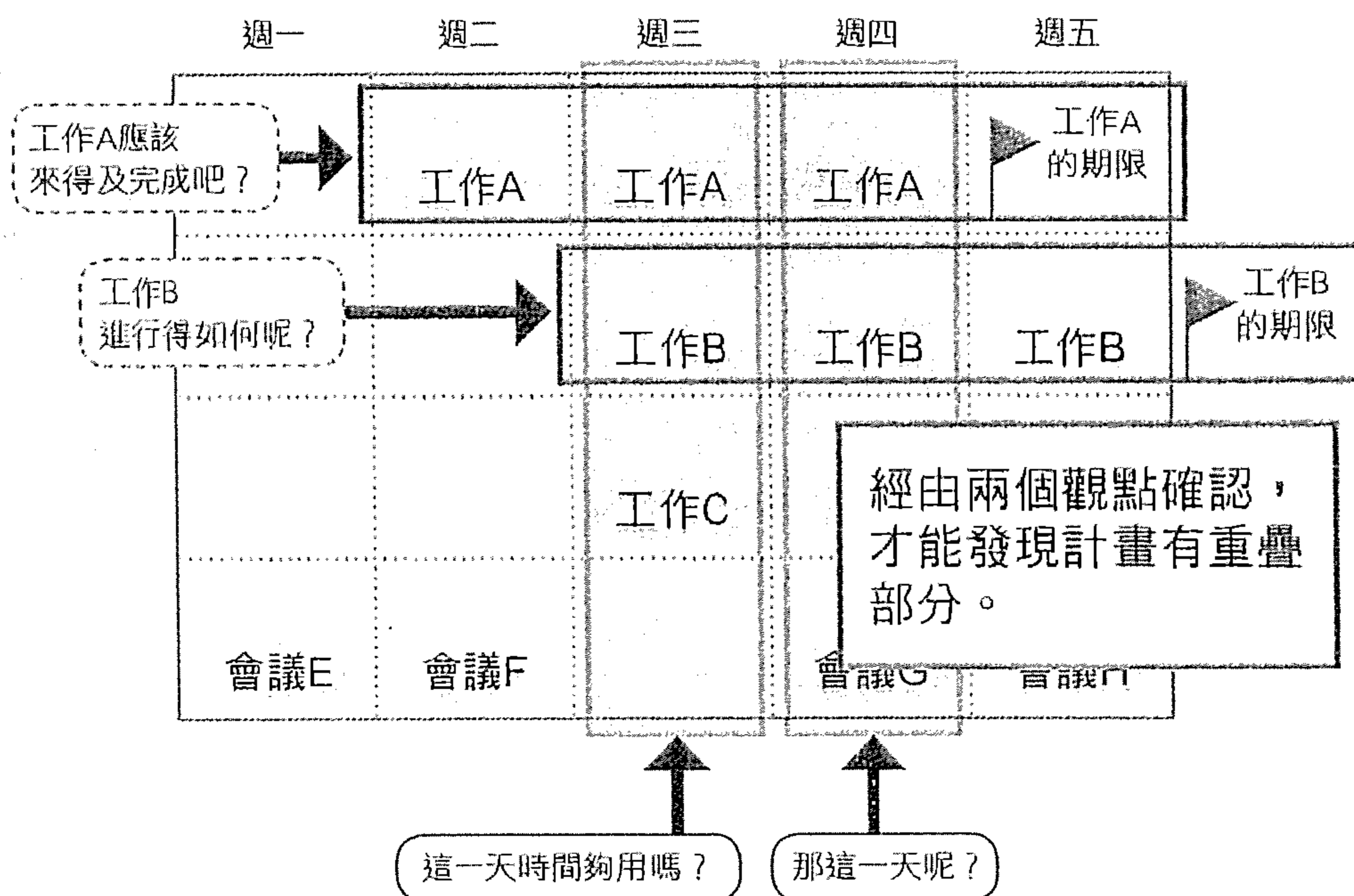
- ▶ 「寫下」決定要做的事
- ▶ 從縱向、橫向兩個觀點審視、整合計畫
- ▶ 邊「審視」計畫，邊行動

只要切實執行這些簡單的要點，便能自然養成「訂立計畫」、「審視」和「實行」等三大習慣。

時間地圖就是整合許多計畫（工作）



填字遊戲原則：分別由兩個方向審視時間地圖



每寫下一項計畫，便花個十秒審視今天的計畫。千萬別小看這十秒，隨時記得「一旦決定便立即寫下來」、「工作告一段落便審視一次計畫」，自然而然就養成了習慣。

時間活用秘技①

判斷工作優先順序的方法

一提到「時間管理」，很多人會聯想到「思考工作的優先順序」一事，其實工作的優先順序在時間管理中並非那麼重要。決定工作的優先順序是在有限時間內選擇要做的事，也就是面臨時間窘迫時，必須做的一項作業。時間管理的目的便是整理工作，避免陷入這般窘況。只要管理得當，根本不需要煩惱什麼優先順序（意即在「審視」計畫階段，這項判斷便已結束）。

雖說如此，難免還是會遇到突發狀況，或工作量突然暴增，非得決定優先順序的時候。也許有些人覺得這種事很難判斷，其實非常簡單，一點都不困難。

先從「選擇什麼」談起吧。試著思考這問題：「要是非得去無人島一趟的話，你會帶哪一本書去呢？」

譬如從圖書館龐大的藏書中，挑選最喜歡的十本帶去，的確頗難取捨。這時不妨先將所有藏書大略分為A級、B級……等，然後從A級中挑選最適合的十本，這就是所謂絕對評價（加上等級）的作法。

再思考另一個例子，從自己所有的十一本中挑選十本，這時情形完全不一樣。因為馬上便能從十一本中挑出自己喜歡的，再來就是思考從剩下來的幾本中剔除一本，這就是所謂相對評價（比較）的作法。

不過有些人就是不擅長絕對評價這種作法。譬如，很難維持同一個基準將必要的書籍分為A、B、C三個等級（往往最後是C比B來得重要）。相反地，有些人擅長相對評價。當他判斷「哪一本書比較有趣」後，就算經過再久，這判斷也不會改變。

回到關於時間管理的話題。在講述時間管理的相關書籍中，大部分提及判斷工作優先順序的方法，都採第一種方法（將工作分為A等級、B等級……）。其實第二種方法（「思考要剔除哪一個？」）更能及早做出判斷。

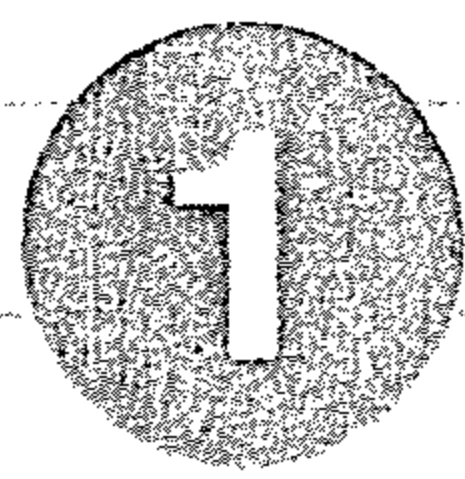
只要事先計畫好再行動，就不會發生時間不夠用的窘況。因為可以判斷要剔除哪一個或哪兩個（是要終止呢？還是暫且擱著），不需要決定優先順序，只要簡單地思考「剔除哪一個」就行了。



Part 2

工作與約定大不同！

活用「時間地圖」實行計畫



計畫有兩種形式

由時間決定的預定計畫，叫做「約定」

「時間地圖」上的計畫有兩種，雖然都是「使用自己的時間做些什麼」，性質卻不一樣。

一種是透過會議和洽商，由時間決定的計畫，好比在學校上課一事，完全取決於時間。

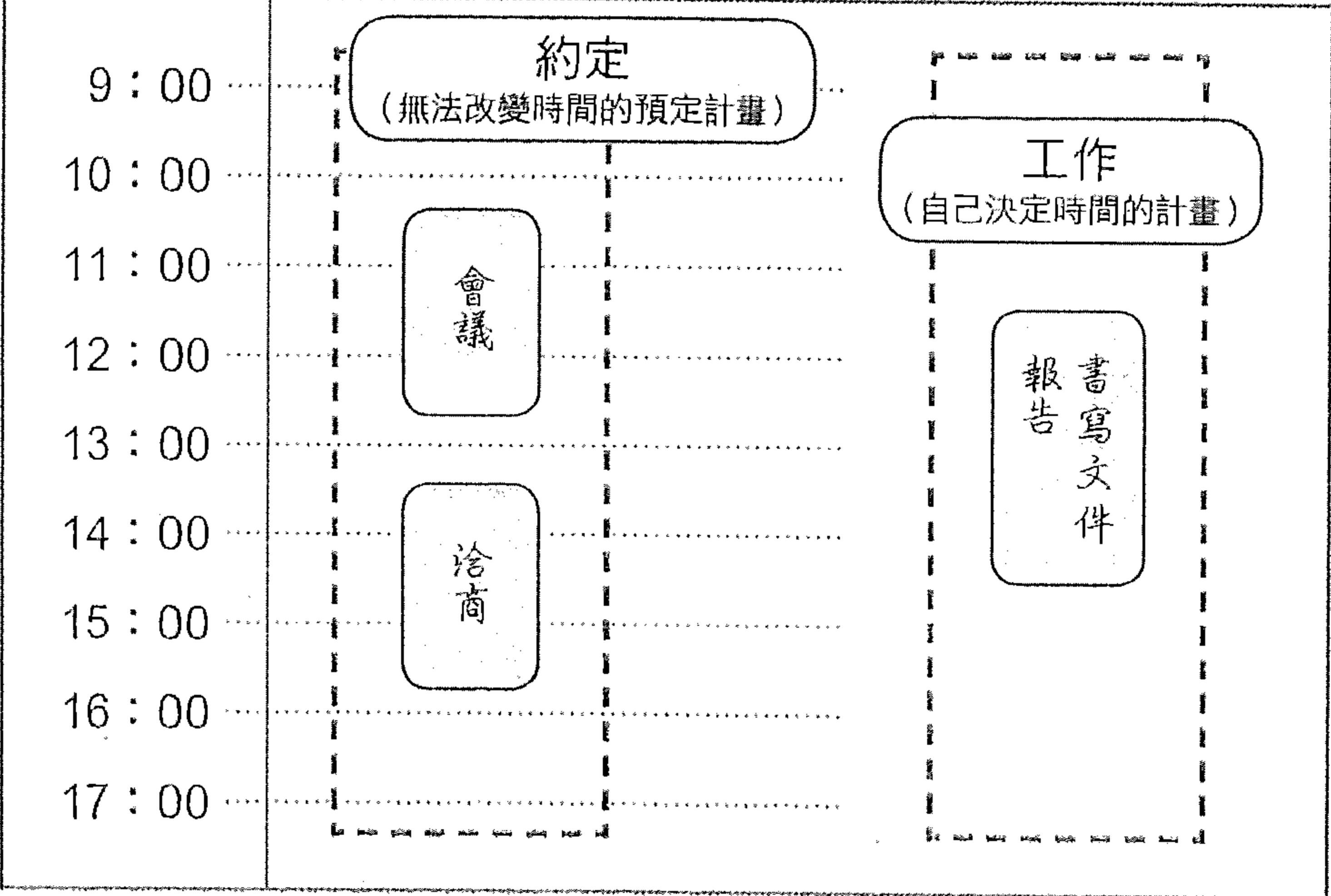
這種預定計畫稱為「約定（appointment）」，一般稱為「排程管理」，也許你早就實行也說不定。

不是由時間決定的計畫，叫做「工作」

另一種是自己決定時間的計畫，像是書寫文件報告、收發郵件等獨立完成的作業，好比老師出的作業。雖然有期限，但何時著手取決在自己。

一般稱這樣的預定計畫為「工作（task）」。工作無法和約定同時進行，必須利用沒有約定的空檔時間處理。

寫在時間地圖上的兩種工作



約定 (appointment) 的特徵

嚴格遵守時間 (好比上課)
同一個時段無法同時進行兩項約定

工作 (task) 的特徵

時間自由 (好比作業)
利用沒有約定的空檔時間實行

1分鐘掌握重點！

工作的影響力比約定來得大

一聽到時間管理，也許會覺得：「之所以管理時間，是為了實踐約定」。其實大部分人用於處理工作的時間，比用於實踐約定的時間來得長，足見管理工作上的內容非常重要。

2

為何要整合 時間地圖？

製作兩個欄位

「時間地圖」的基本形式就是整合約定和工作事項，接下來說明為何需要整合的理由。

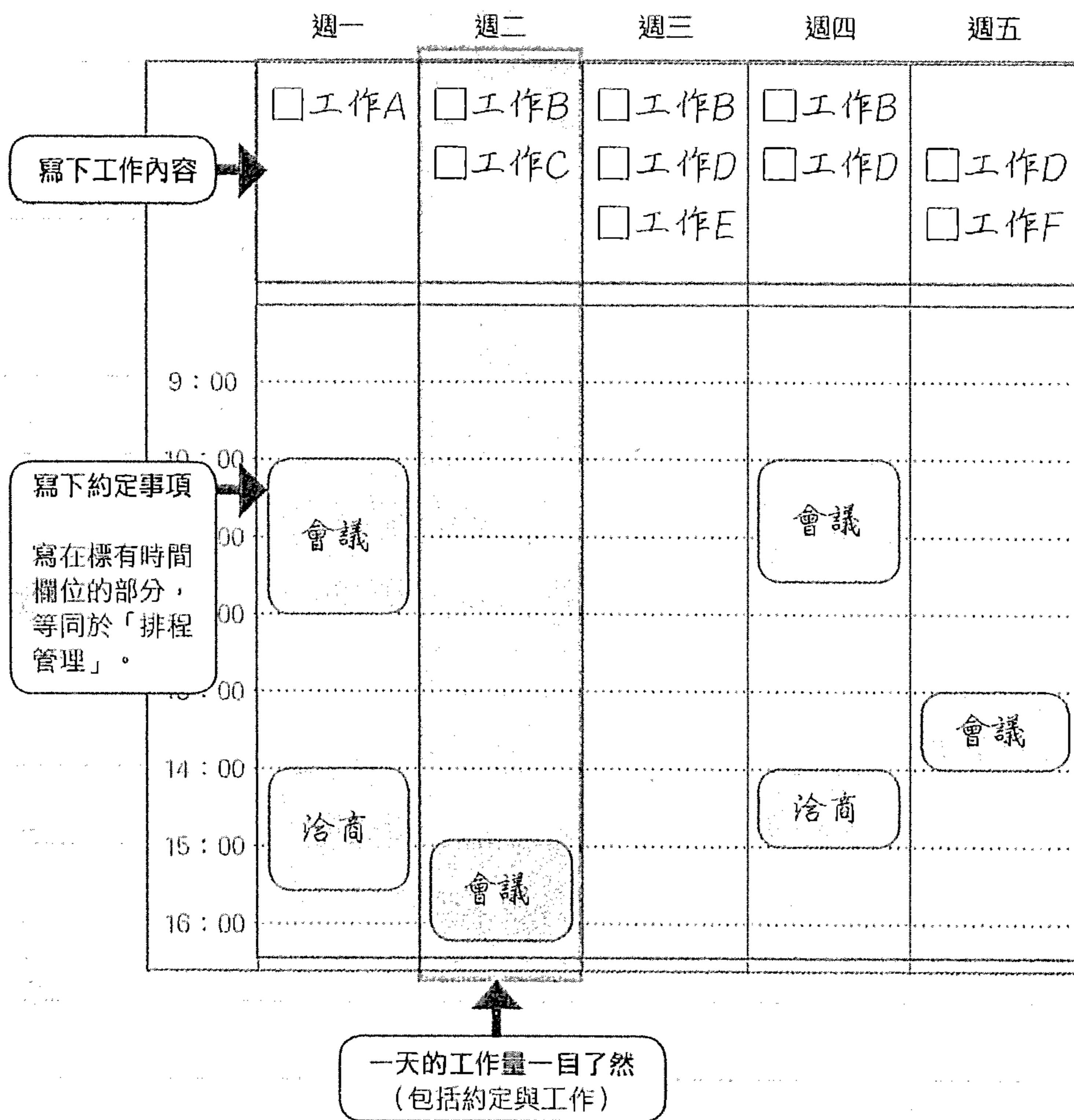
就某種意味來說，約定和工作都是利用自己的時間進行。因此約定較多的日子，最好別安排工作，相反地，工作繁重的時候，也不適宜安排約定。然而分開計畫的結果，往往無法確定工作量，就算勉強訂立計畫也容易漏失。

「審視」計畫是為了避免這般情況發生，整合約定和工作則是為了讓這道程序變得更簡單。

約定往往取決於時間，所以要寫在有標示時間的欄位，而且必須和工作分開寫（依日期書寫）。這麼一來，無法更改時間的約定就不會和可以自由選擇時間的工作混為一談。

計畫不是訂一次就能搞定，也有可能追加或變更，必須視情況而定更改實行的時間。總之，在約定時間不變的原則下，可以調整工作。

在時間地圖上寫下約定與工作

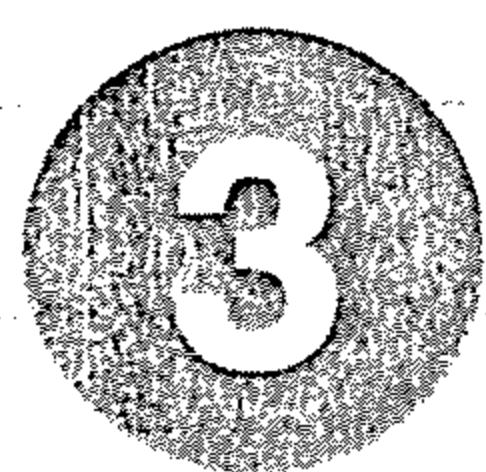


Part

2

像這樣整合好約定和工作後，不管是「訂立計畫」、「審視」或「實行」等階段，只要看這張「時間地圖」*就夠了。不但便於書寫，也能避免遺漏事情。

* 無論使用記事本還是電腦製作「時間地圖」，都是為了整合約定與工作。



思考「何時完成」 寫下約定事項

「當場確認」，「立即」寫下來

接下來，從如何書寫約定開始說明。決定什麼時候開會，和誰約好什麼時候碰面，這些都屬於約定。決定約定最重要的原則就是「避免重複」，意即同一段時間內避免安排兩項約定。

為了避免重複排約，一定要先確認這段時間是否空著，再安排新約定。安排新約定時，最好當場確認「時間地圖」，立即寫下來，只要遵守這原則就不必擔心出差錯。

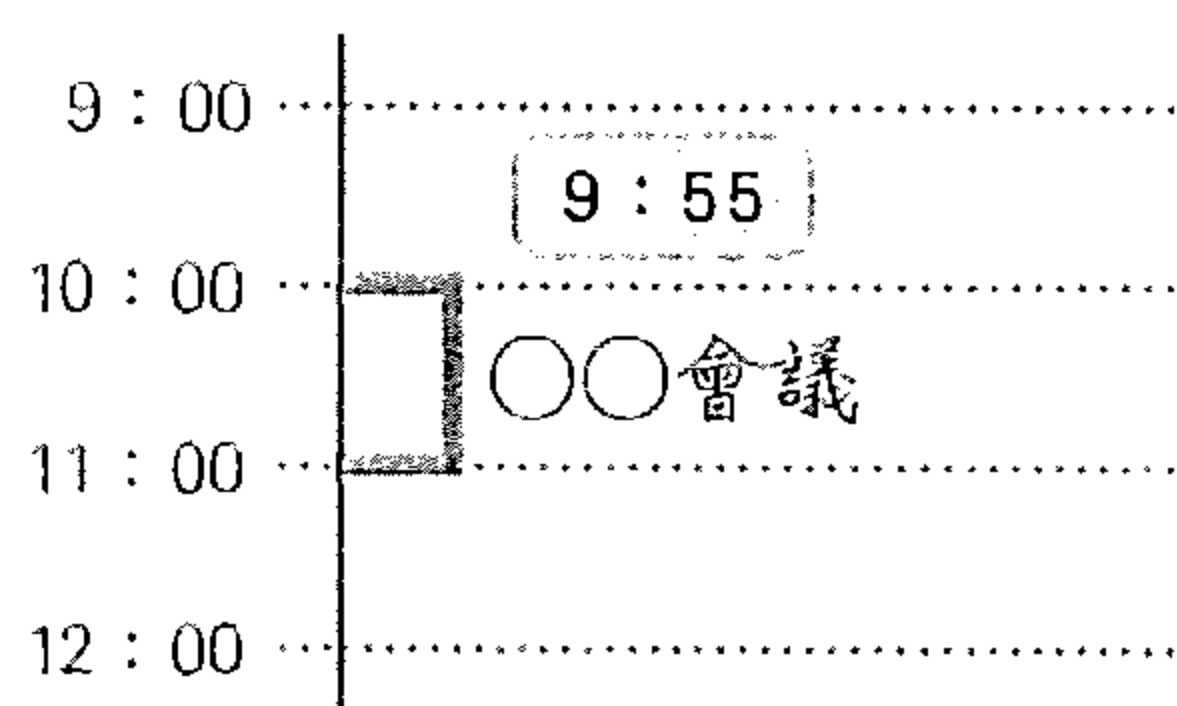
唯有養成「當場確認」、「立即」寫下來的習慣，才能避免重複排約。若心想「等一下再寫好了」，肯定會忘記，這點一定要注意。

何時開始，何時結束，一目了然

如右圖畫條線將約定框起來，「何時開始，何時結束」一目了然，也能清楚區分哪些是工作時間。框線部分是約定，空白部分是工作時間。

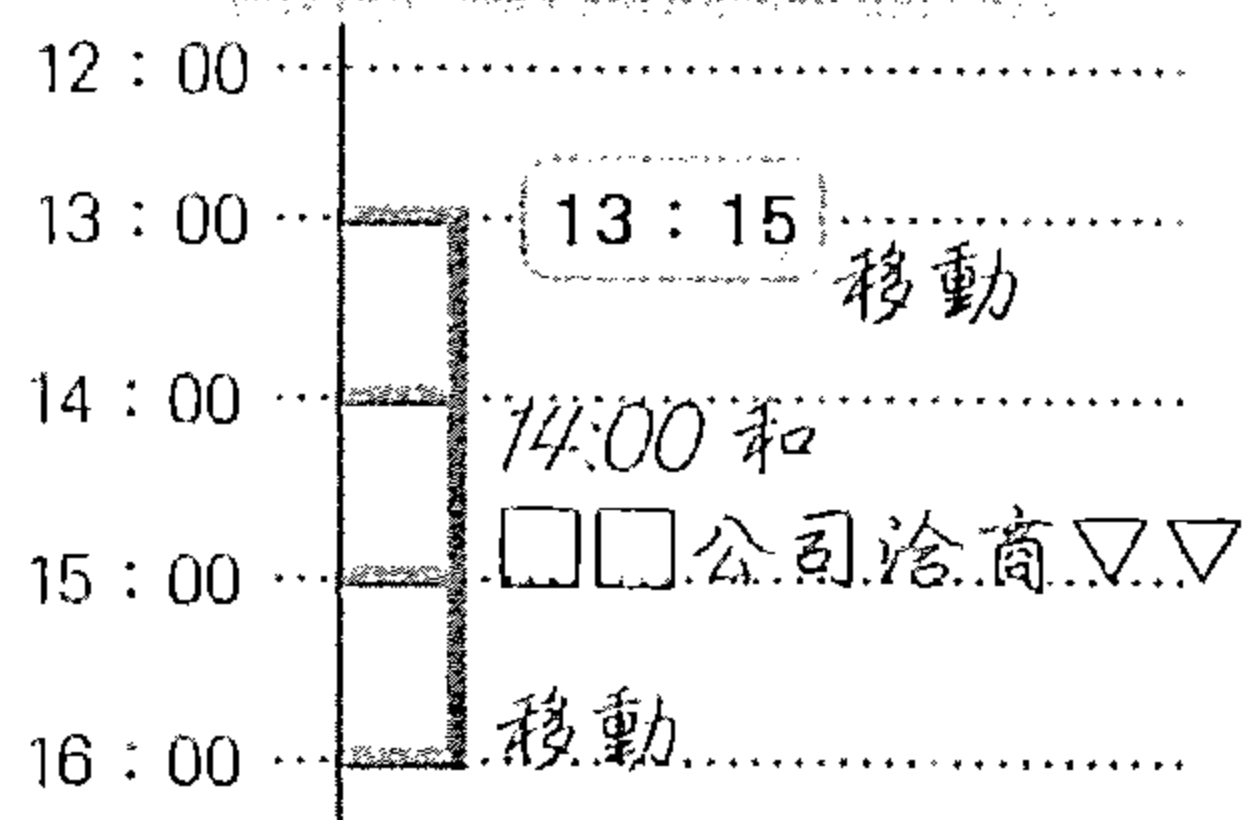
一旦決定約定時間，立刻寫下來

思考自己 開始行動的時間



預定出席十點的會議。連同移動時間一併考慮，訂出開始行動時間為9:55

倒算開始 行動時間

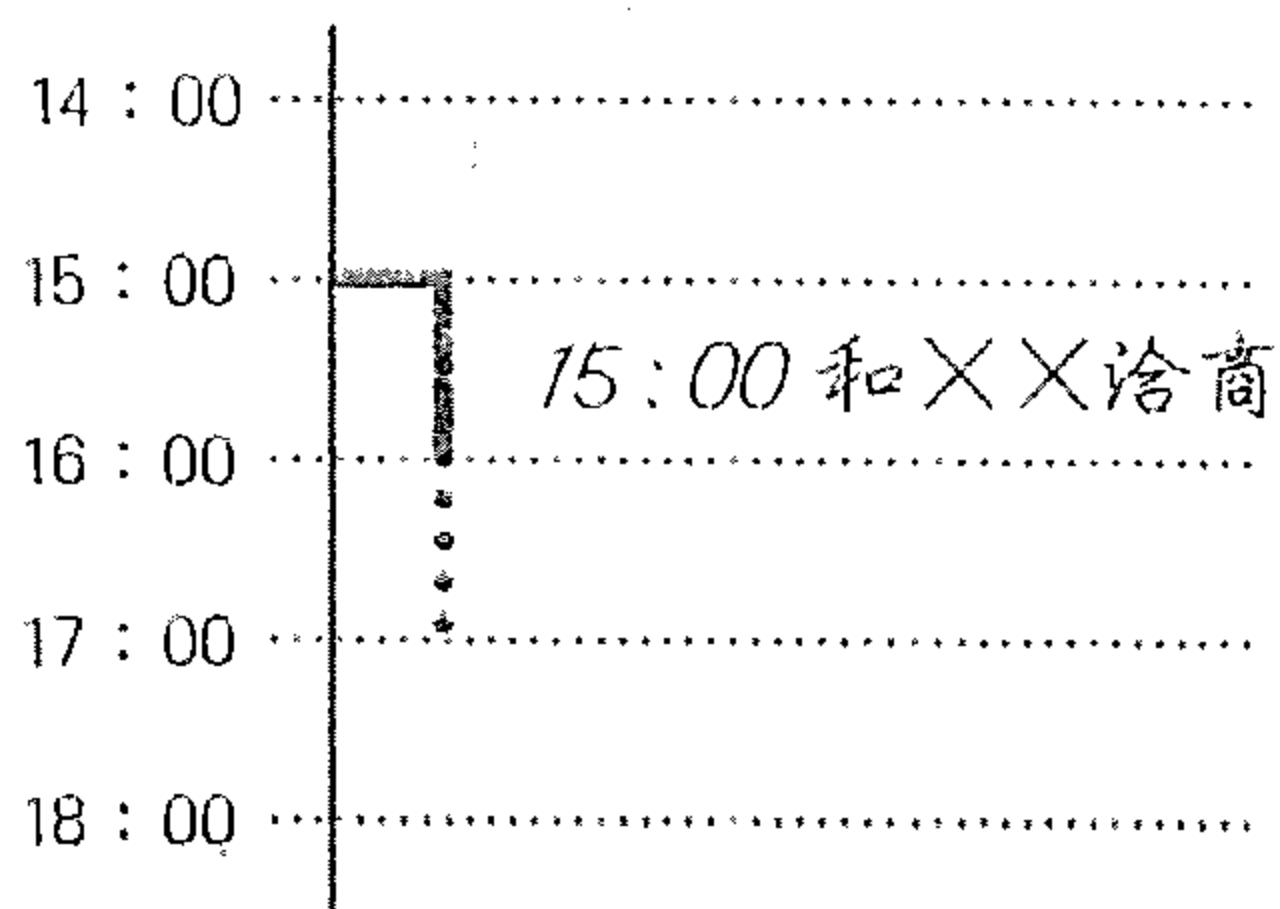


和客戶約定下午二點碰面。倒算移動時間，決定開始行動的時間（離開辦公室的時間）。

Part

2

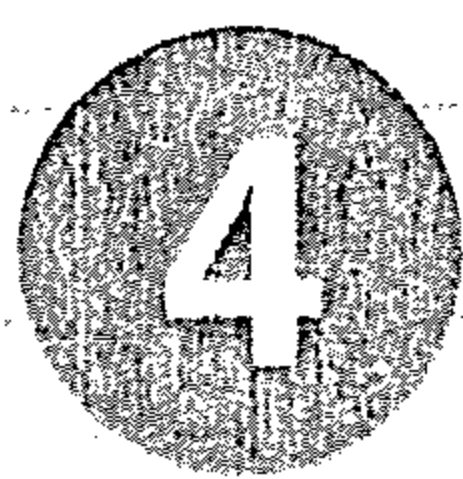
不清楚何時結束的約定



從下午三點開始洽商，但不清楚何時結束。為了避免和其他約定重疊，最好畫得比預測長一點。

決定約定什麼時候開始時，必須連移動所需花費的時間一併考慮*。若不清楚什麼時候結束，一定要比預測結束的時間稍微畫長一點，避免撞約。

* 很多人只寫上交通工具的發車時間，往往差點趕不上車，這點要特別注意。



思考「何時進行」 列出工作內容

工作也必須「當場確認」，「立即」寫下來

接下來，說明工作的書寫方式。你平常會寫工作計畫嗎？我認識的人大多不會，都是隨手記一下而已。唯有整合手邊的工作，才能有計畫地行動。

像是書寫文件報告、收發郵件等，無法決定時間的事情均屬於工作。工作和約定一樣，也必須「當場確認」，「立即」寫下來*。

工作和約定的性質不同，不會產生重複排約情形。但沒有隨手記下來的結果，往往就是忘了。務必養成「當場寫下來」的習慣，就不必老是惦記著，心情自然輕鬆許多。

我們往往工作時才會想起要做些什麼，以致於計畫永遠趕不上變化，只要養成使用「時間地圖」的習慣便不怕疏漏。

*若是當場必須解決的工作，就不必記下來了（參考138頁）。

確認「完成期限」，決定「何時」開始進行

如下圖，依日期寫下工作內容，但不用標示工作完成期限，只要考慮何時開始進行（何時可以動工），決定實行日即可。

重要的是，不只確定「完成期限」，也要決定「何時開始進行」，才能養成有計畫的行動力。

一旦決定好，立即寫下來

週一	週二	週三	週四	週五
<input type="checkbox"/> 完成A資料	<input type="checkbox"/> 收集關於B報告的資料 <input type="checkbox"/> 完成C資料	<input type="checkbox"/> 完成B報告 <input type="checkbox"/> 決定D企畫的資料內容 <input type="checkbox"/> 和○○先生洽商E事	<input type="checkbox"/> 取得課長對B報告的認可 <input type="checkbox"/> 完成D企畫的資料	

最好標上確認是否完成的小方格□，以便確認*。

此外，對於必須跨好幾天才能完成的工作，最好先將工作「分解」，確認每天需要完成多少的工作量。Part 3 開始會說明如何將工作分解。

* 除了標註確認用的小方格，另一個方法是完成後畫線刪除。

5

審視計畫 提升實行力！

審視計畫，避免發生無法負荷的情形

將約定與工作逐一寫下來，便成了一張「時間地圖」。不過為了避免發生無法負荷的情形，必須「審視」計畫。

利用「填字遊戲原則」縱觀「時間地圖」，可審視同一天的約定和工作內容。約定是在框線內的時間帶實行，工作則是在框線外的時間帶實行。若約定和工作不多倒還好，要是追加的話，就必須確認。

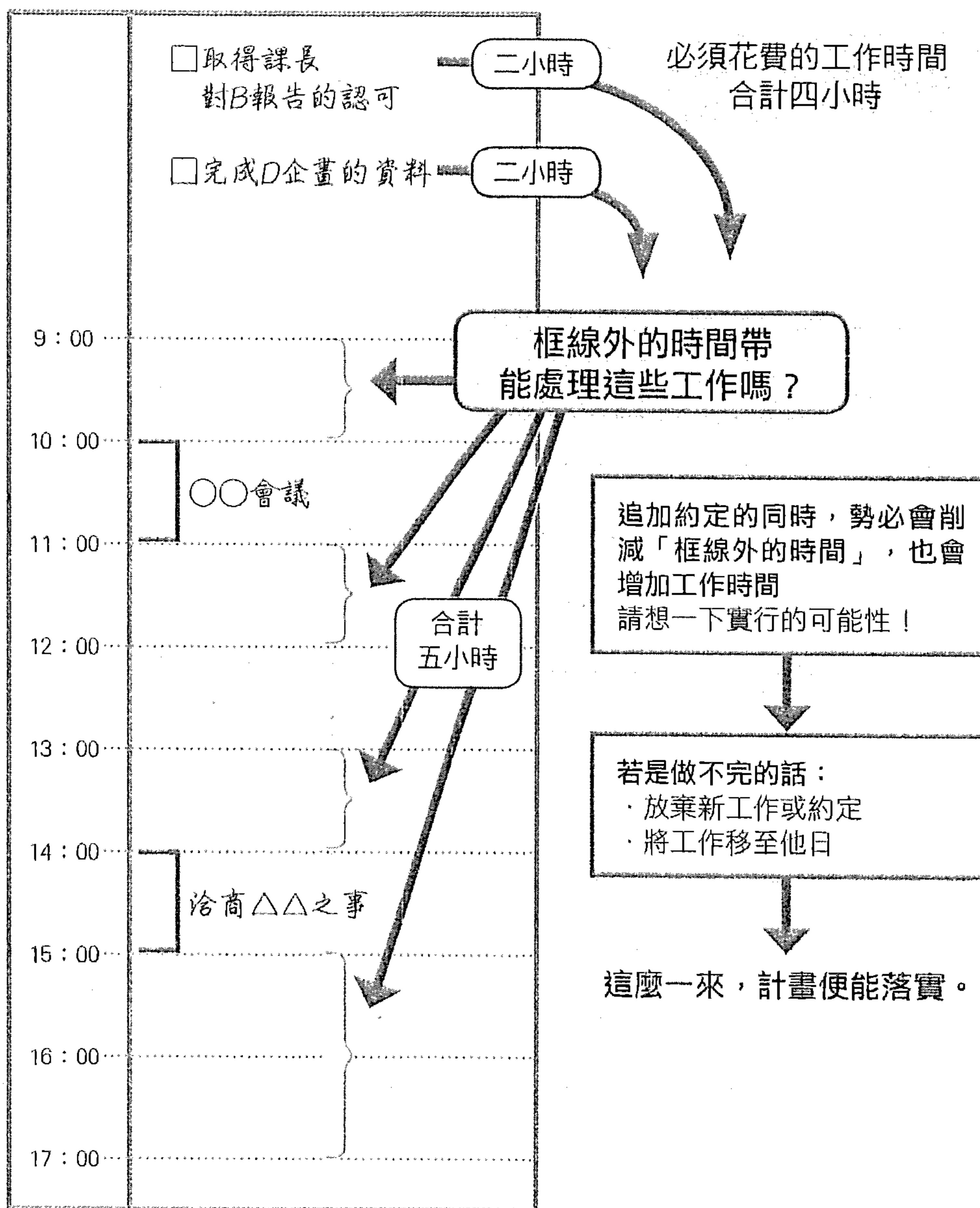
譬如某天的計畫有兩項約定，分別為兩小時左右。這時若框線外的時間帶超過四小時，這天就這樣結束了*。

若追加新工作，勢必得增加工作時間，能歸納於框線外的時間帶最好，若不行的話，便得放棄或移至他日。

追加新約定的同時，也會削減框線外的時間。原本預定的工作順利完成當然最好，若不行的話，只好將工作挪至他日或放棄約定。

*除了既定工作外，平常還有些需要處理的瑣事，或是當天必須立即解決的突發狀況。若這類工作佔據的時間較長，當然必須一併考慮。

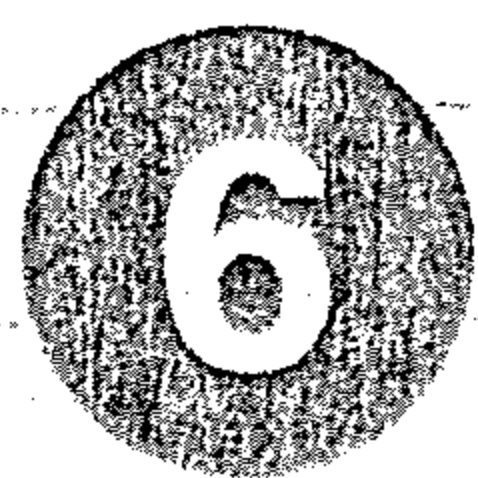
能夠實行的計畫



Part

2

這就是安排約定和工作時，「審視」計畫的程序。確實做好這個步驟，才有可能切實地實行計畫。



只要花個十秒 就能大幅提升實行力！

每天習慣「看」一下，讓行動更有計畫

「實行」能讓「時間地圖」變得有意義，所以好不容易訂立的計畫，千萬別忘了實行。明明早已決定「今天要做這件工作」，卻一直忙別的事，等想起來時，已經來不及了。相信大家或多或少都有這樣經驗。

又好比上網查資料，一查便查了好長一段時間。為了避免被預定外的事情佔據太多時間，這時瞄一眼「時間地圖」便能想起「今天該做些什麼」。

不偏離事先決定好的排程，才能有計畫地行動。意即不忘記該做些什麼，善用「時間地圖」。

「時間地圖」上寫有明天之後的預定排程，但先別管那些，專注於今天的工作就對了。反覆確認今天的約定和工作，養成「邊看邊工作」的習慣。在Part 1 已說明「瀏覽」這動作和「實行」一事是息息相關的。

養成不時「瀏覽」的習慣

一早攤開「時間地圖」才能養成不時「瀏覽」的習慣。藉由每天早上確認「今天要做些什麼」，才能養成「瀏覽」的習慣。

當手上有好幾個工作時，思考當天的工作流程，依照自己做起來最順手的流程實行就可以了。每實行一項約定或工作，最好瀏覽一下「時間地圖」，確認下一件待辦的事。

每個人喜好的工作流程都不一樣。有些人喜歡從簡單的工作開始，有些人則偏好從較為困難、重要的事著手，所以只要照著自己認為最順手的方式進行就沒錯。

只要切實「審視」計畫，就能避免今日事，無法今日畢的情形。但工作上難免會有突發狀況，必須變更預定排程，這時就得思考哪一項工作比較能夠挪後進行，變更實行日。

當然還要確認哪些工作已經完成，瞭解哪些工作尚未完成，避免疏漏。

Part

2

7

「時間地圖」範例1・2

「時間地圖」的書寫範例1：直式記事本

完成○○報告

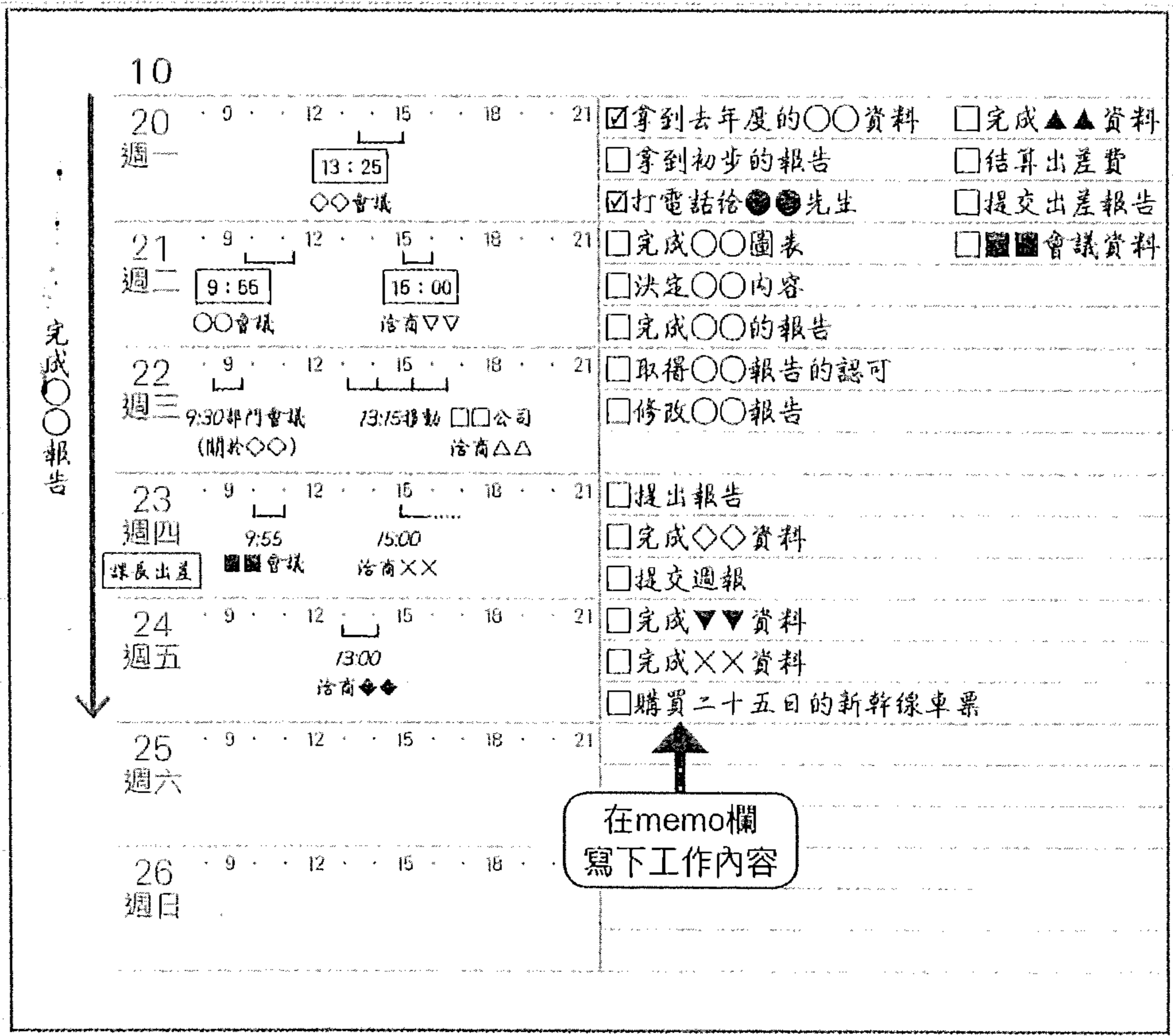
Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
20	21	22	課長出差 23	24	
8					
9					
10	9:55 ○○會議	部門會議 (關於◇◇)	9:55 ■■會議		
11					
12					
13	13:25 ◇◇會議	13:15 移動		洽商◆◆	
14		14:00 □□公司			
15	15:00 洽商▽▽	洽商△△ 移動	15:00 洽商××		
16					
17					
18					
19					
20					
21					

在空白處
寫下工作內容

拿到去年度的○○ 資料 拿到初步的報告 打電話給●●先生 完成▲▲資料 結算出差費用 提交出差報告	將○○的實際業績 製成圖表 完成○○內容 完成××資料 ■■會議資料	取得○○報告的 認可 修改○○報告	提交報告 完成◇◇資料 提交週報	完成▽▽資料 完成××資料 購買二十五日的 新幹線車票
---	--	-------------------------	------------------------	--------------------------------------

利用記事本空白處，依日期寫下工作內容，做成「時間地圖」。

「時間地圖」的書寫範例2：橫式記事本



攜帶型的記事本大多採「橫式」設計，可利用memo欄寫下工作內容。

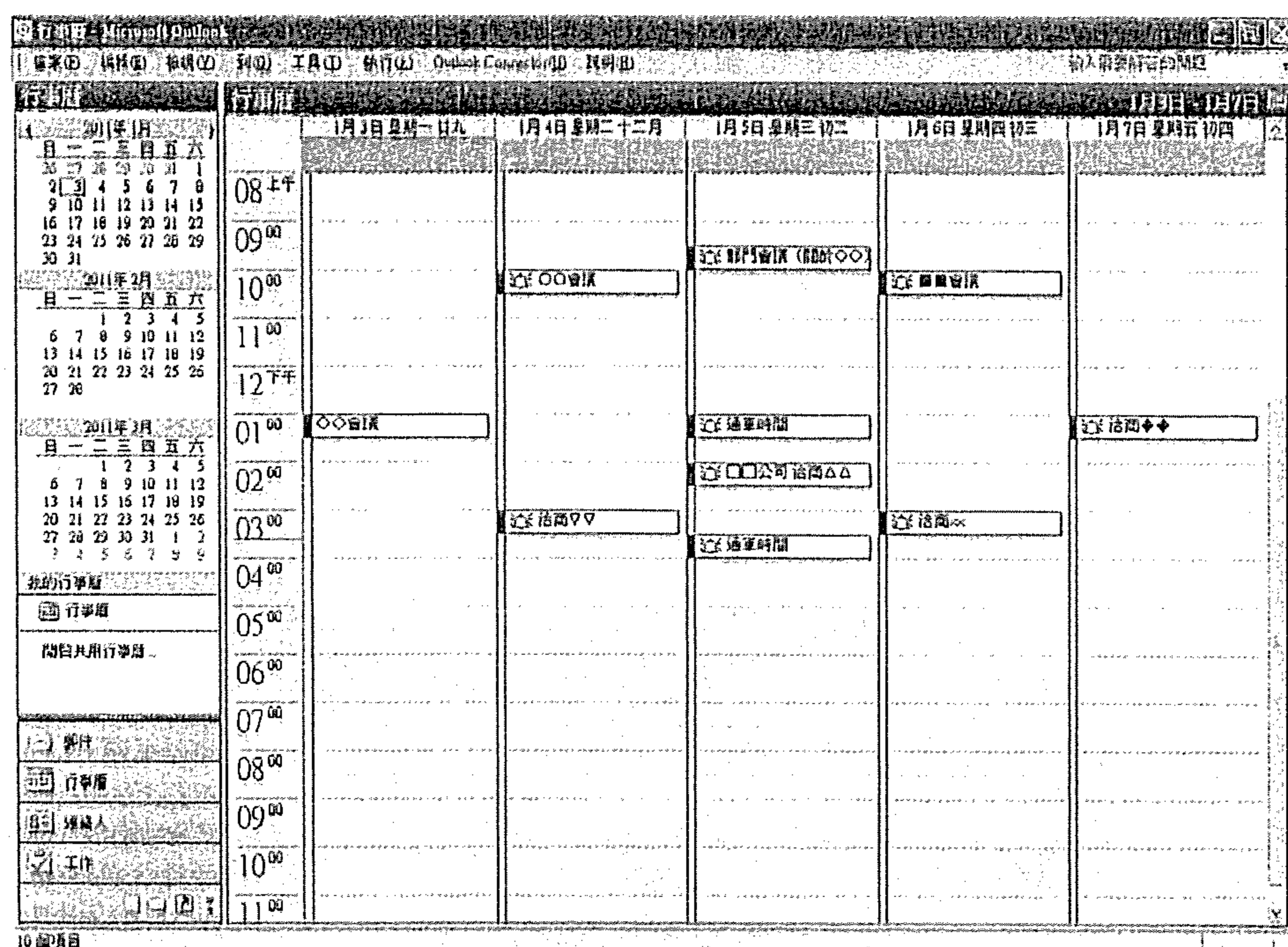
8 「時間地圖」範例3・4

「時間地圖」的書寫範例3：直式記事本

10/20 Mon	10/21 Tue	10/22 Wed	10/23 Thu	10/24 Fri
完成○○報告				
<input type="checkbox"/> 拿到去年度 ○○的資料 <input type="checkbox"/> 拿到初步的 報告 <input type="checkbox"/> 打電話給 ●●先生 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 資料完成 <input type="checkbox"/> 結算出差費用 <input type="checkbox"/> 提出出差報告	<input type="checkbox"/> 將○○的實際 業績製成圖表 <input type="checkbox"/> 完成○○內容 <input type="checkbox"/> 完成××資料 <input type="checkbox"/> ★★會議資料 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 取得○○報告 的認可 <input type="checkbox"/> 修改○○報告 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 提交報告 <input type="checkbox"/> ◇◇資料完成 <input type="checkbox"/> 提交週報 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 完成▼▼資料 <input type="checkbox"/> 完成××資料 <input type="checkbox"/> 購買二十五日的 新幹線車票 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			← 記載工作內容 用的空白處	
08	08	08	08	08
09	09	09	09	09
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18	18	18	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20	20	20

這是以我使用的記事本為範例。（可從207頁記載的網址
下載）

「時間地圖」的書寫範例4：電腦 (Microsoft Outlook 2003)

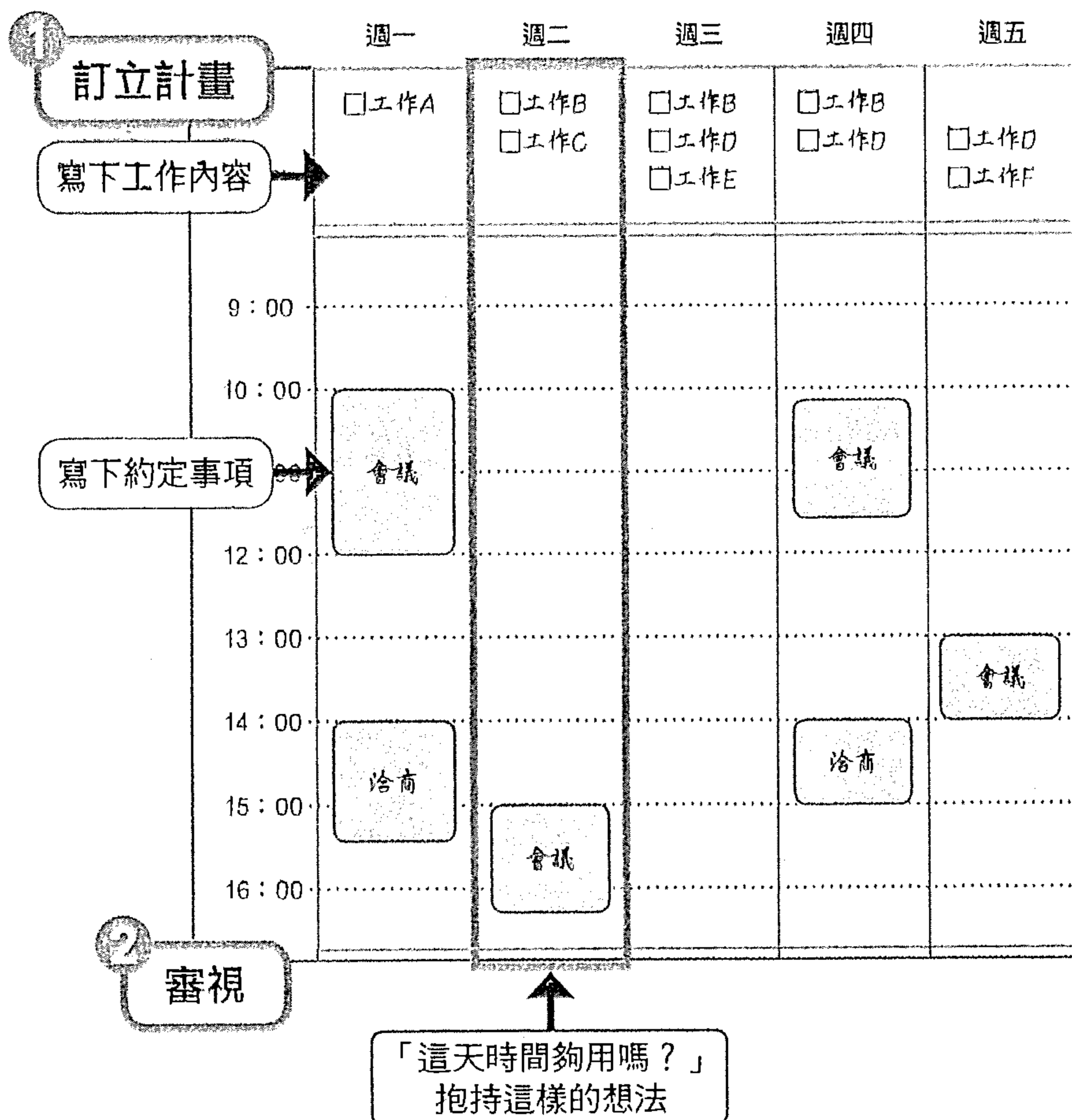


管理工作排程的軟體可依日期輸入工作內容或約定事項。

Part 2

總整理

使用時間地圖，實行「三大習慣」



約定 (appointment) 的特徵

- * 切實遵守時間 (和上課一樣)
- * 同一時間內避免安排兩項約定

寫下約定時的注意事項

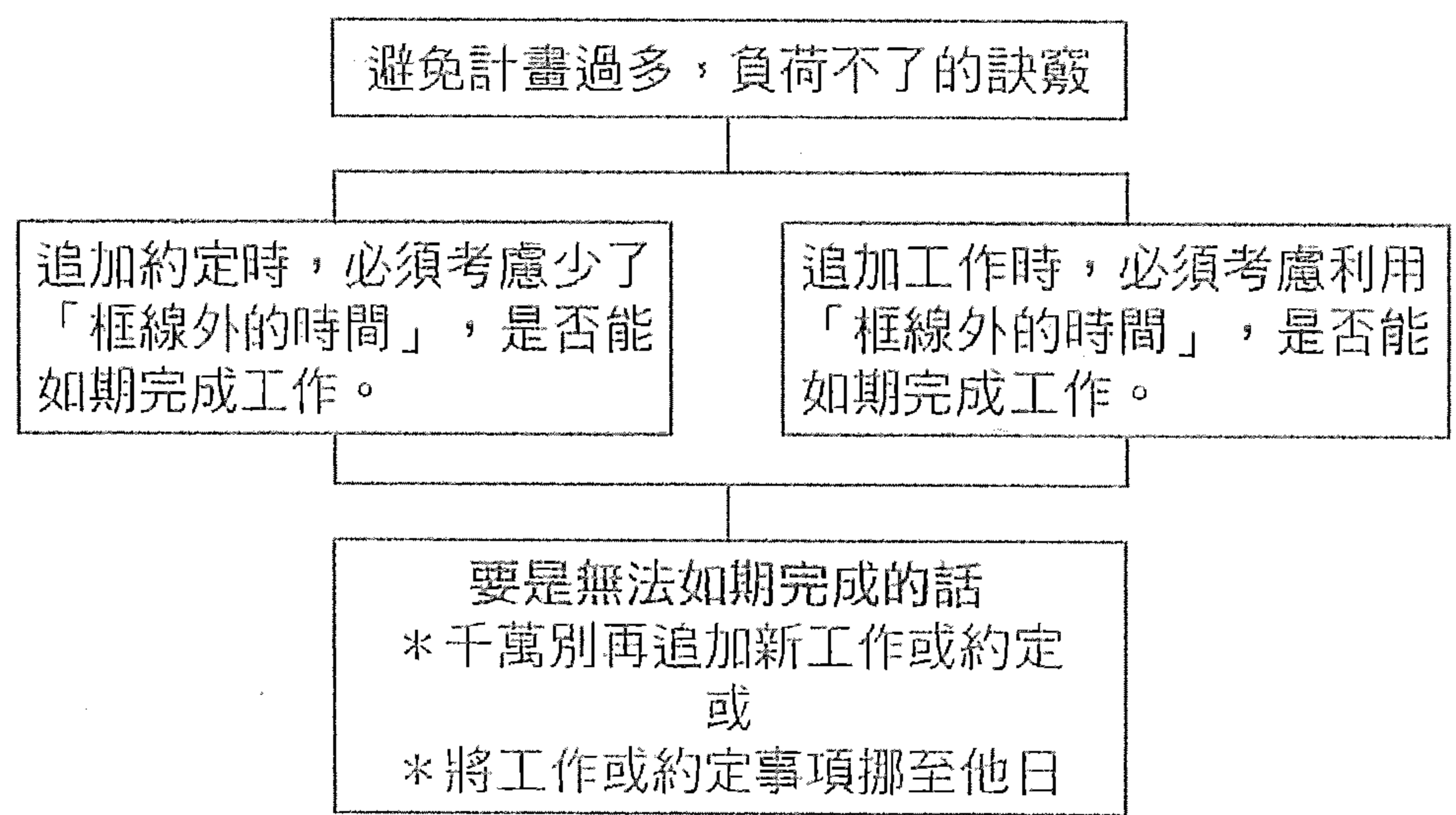
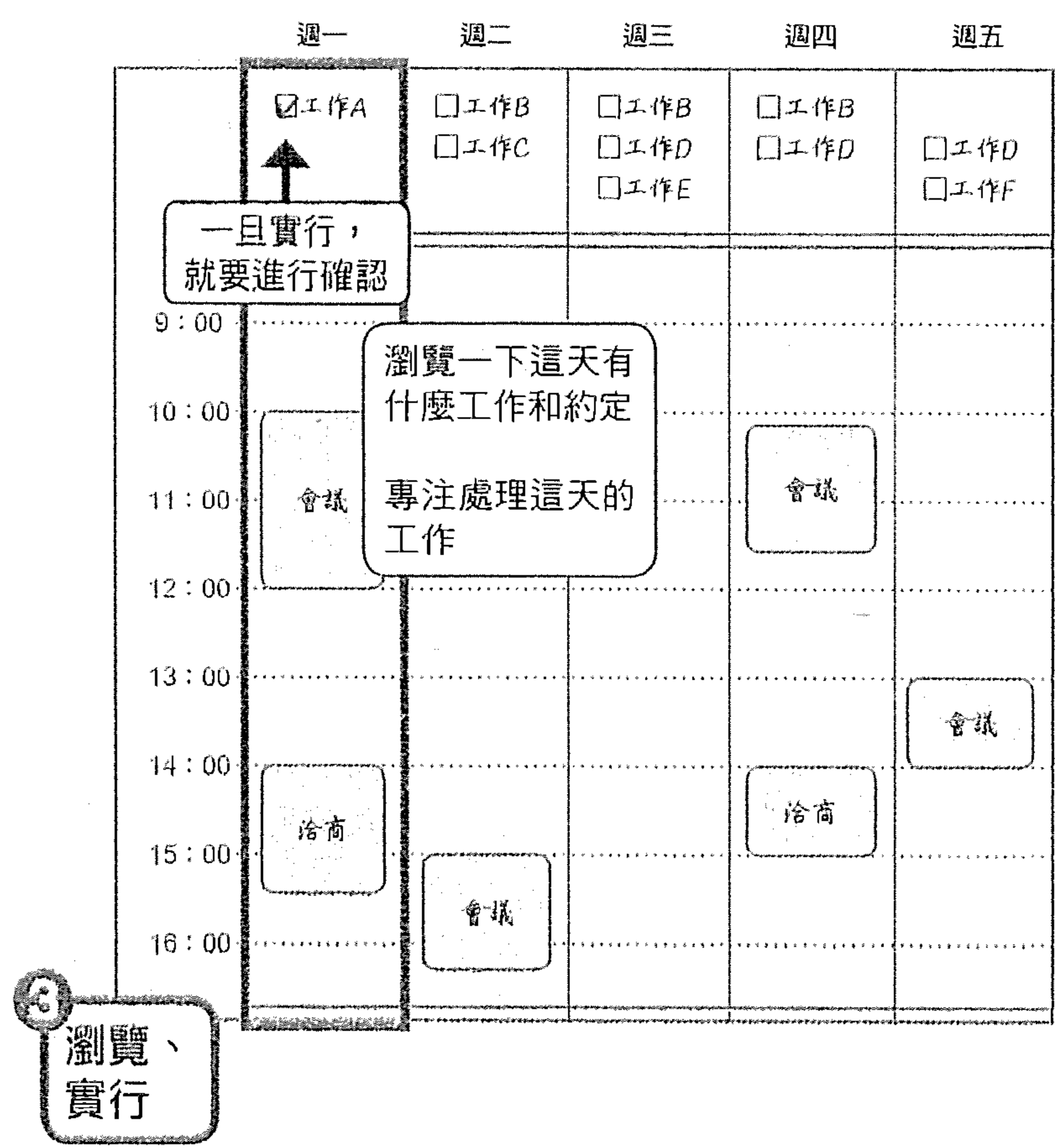
- * 確認是否有空檔，才安排新約定。
- * 移動時必須花費的時間也要一併考慮
- * 將預定好的時間畫線框起來
- * 當場寫下來

工作 (task) 的特徵

- * 時間自由 (和寫作業一樣)
- * 利用沒有約定的空檔時間實行

寫下工作時的要點

- * 思考何時進行 (何時能夠進行)，決定實行日期。
- * 寫下何時實行的日期
- * 加上確認是否完成的小方格 ☐
- * 當場寫下來



時間活用秘技②

時間管理的要訣就是「整合」

介紹了許多關於時間管理的基本概念，覺得如何呢？是否覺得比想像中來得簡單？也許簡單到讓你嚇一跳吧。

然而簡單的事往往是最重要的事。

有許多管理工作的方法，像是利用記事本或電腦列出工作清單，發mail傳送工作清單到自己的手機，或用便利貼貼在明顯的地方提醒自己等，都是管理工作的方式。

正因為方法五花八門，找出最適合自己的方式才能切實管理好工作。

但事實往往並非如此，過於分散的管理方式只會徒增管理的方式，無法持之以恆。

工作計畫是自己今後將如何使用時間的的預定表。若計畫過於分散，除了得花時間整合，也容易發生疏漏。

這和同時使用三、四本家計簿，這裡記一筆，那裡記一筆，結果難以確認這個月的收支情形是一樣的。

此外，記錄工作計畫的情報過於分散，確認工作進度相對費時，也是「感覺時間不夠用」的原因之一。

況且，事情一忙碌起來難免有疏漏，等到你發現時往往來不及彌補了。

因此，整合約定和工作計畫是件非常簡單，卻又十分重要的事。

只要養成「寫」和「瀏覽」的習慣，便能輕鬆地實行，說是世界最簡單的時間管理方法也不為過。（事實上，我調查過許多方法，再也找不到比這個更簡單的了）。

一旦決定「要做」什麼，只要花個十秒寫下來就行了。

同樣地，完成一件工作時，花個十秒審視就OK了。

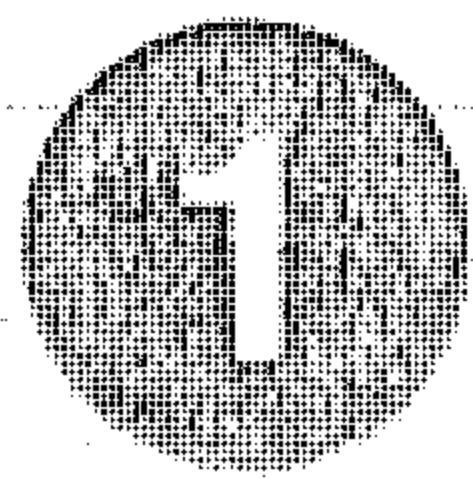
這個習慣可以讓你的工作情況改變不少，請務必試一試。



Part 3

把事情步驟化！

「料理型」和「購物型」 步驟法



為何無法「按部就班」地處理事情呢？

進度真的沒問題嗎？

拓也的不安

「如果這次又得熬夜趕工的話，我請大家吃燒肉！」

身為電影研究社一員的大學生拓也，這麼說。

拓也負責導演要在今年校慶播放的電影。其實去年也是由他負責導演，因為拍攝進度一再拖延，直到上映前一天才進行後製和錄音等工作，搞得大夥人仰馬翻。

「今年絕不能重蹈覆轍」大家極力要求。

「不會啦！今年一定沒問題的！」

雖說如此，拓也心中卻抹上一層不安。

「今年一定要按部就班地從容進行……」

想想，去年好像也是這麼暗暗發誓。

「可是……真的沒問題嗎？……」

說出請大家吃燒肉的承諾後，拓也有些後悔。

該如何是好呢？

沙織的不安

「這次活動很重要，要好好處理喔。」

「包在我身上！」

進公司已經四年的沙織，這麼說。

她受命從前輩手上承接每年例行展示會的準備工作。

包括決定會場和展示空間、寄發邀請函、準備所需用品等

……一大堆的事情得忙。

因為去年幫忙前輩籌辦過，知道大致情形。但沙織實在沒自信能像前輩那樣按部就班地處理一切，一想到此，便覺得壓力好大。

總之及早準備就對了。沙織腦中塞滿一大堆等待處理的事情。

「真的沒問題嗎？……」

沙織很擔心。

對拓也和沙織而言，眼前最迫切需要的東西是什麼？

就是「步驟化」。那麼，什麼是「步驟化」呢？趕快一起來學會它。

Part

3

2

什麼是「步驟化」？

「步驟化」的意義

你一定聽過「步驟化」這字眼，但不一定明白是什麼意思。

「步驟化」是指工作等都有一定的順序和準備事宜。所謂「事情成功與否，八分靠技巧」，由此可見「做事有方法」是提升工作效率的要點。雖說如此，還是有些似懂非懂吧。

你是否會按部就班地做事呢？不管是面對工作還是生活，總是不經意地依循一定步驟進行，而且有些工作是自然而然就會按部就班地完成。

請想像家庭主婦站在廚房，忙於家事的模樣。邊炒東西，邊準備湯料，還要用微波爐熱東西，按部就班地做事。像我這般平常很少碰鍋鏟的人，一站到廚房，就算做的是同一道料理，也會七手八腳，忙成一團。這就是有無按部就班做事的差異。

對於十分熟悉的事也許並不覺得，其實不管什麼工作都有方法，我們無形中也是照著一定的方法處理事情。

學習步驟化

大部分人面對不熟悉的工作，往往抓不到做事方法。在摸不著頭緒的情況下進行，不但做得不夠周全，也會搞亂作業程序。結果弄得自己進退維谷，無法照著預定進度進行。唯有事先想好步驟，隨手寫下來，才能避免這樣的情形發生。

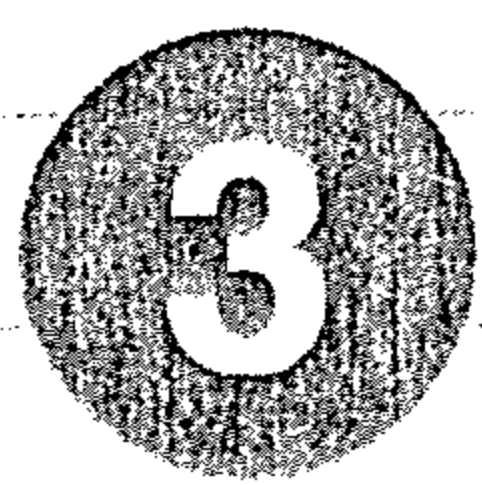
尤其面對「必須花上一段時間才能完成的工作」、「程序複雜的工作」或是「不太熟悉的工作」等，千萬別嫌麻煩，務必事先擬定步驟才能節省時間。

不管是什麼樣的工作，按部就班才能有效率地進行。接下來會介紹一些方法，在此還是先說明一下「步驟化」的好處。

一旦養成步驟化的習慣，看待工作的態度也會改變，不再被工作追著跑，更能掌控工作進度，疲勞與壓力自然削減許多。

養成步驟化的習慣也能讓自己面對新工作時，更快上手。

運用步驟化能讓人做起事來更有效率、神清氣爽、壓力減輕，體驗到不同於以往的工作樂趣，請務必試一試。



3 「步驟化」就是分解工作

如何應付規模龐大的工作

每項工作所需花費時間不一。雖然都屬於「職務」，有的是一、兩個小時才能結束的約定，有的是花五分鐘便能搞定的工作。如同Part 1 和Part 2 中所介紹的，藉由「時間地圖」邊整理邊執行。

若是必須花費好幾天、甚至好幾週才能完成的工作，就比較傷腦筋了。就算擬出大致排程，也不太清楚平常該做些什麼，就會無法「有計畫的行動」。

一旦步驟化，決定工作流程後，像這類規模龐大的工作也要納入平常的工作排程。

雖然一般「工作」（task）最長不過兩、三個小時，建議還是要和必須花費較長時間才能完成的工作或約定，一併納入考慮，思考如何進行。確定工作流程的同時，也比較容易納入自己的排程，這才是「有計畫的行動」。

為了與一般工作有所區別，本書將必須步驟化的龐大工作，稱為「活動」（activity）。

將規模龐大的工作予以步驟化

規模龐大的工作根本無法納入排程表

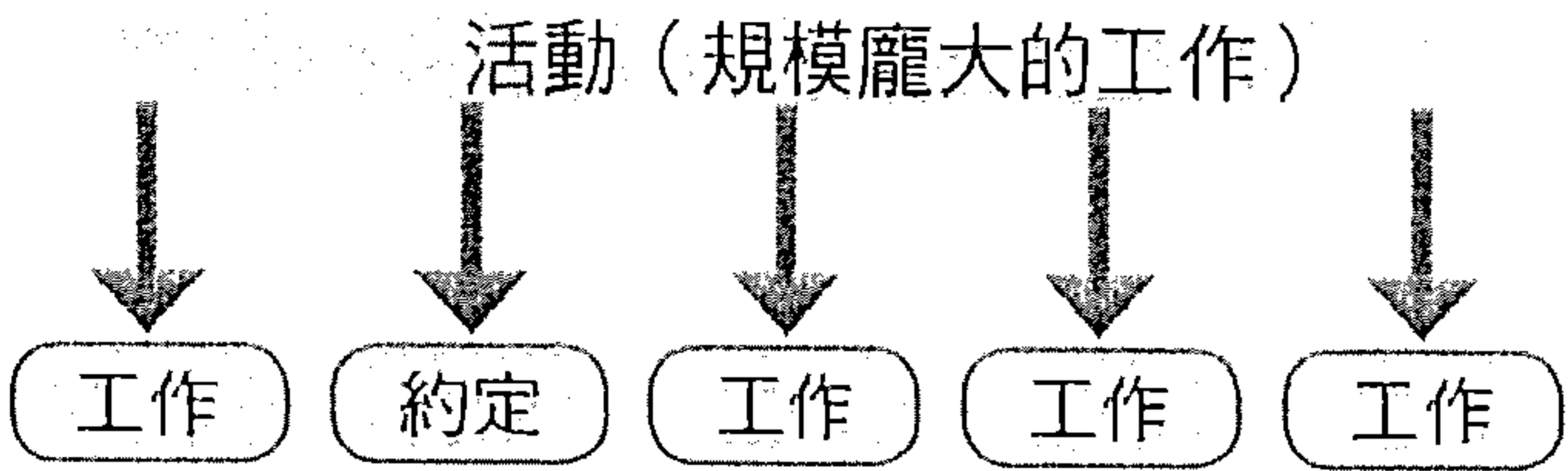
本週					下週					再下一週			
週一	週二	週三	週四	週五	週一	週二	週三	週四	週五	週一	週二	週三	週四



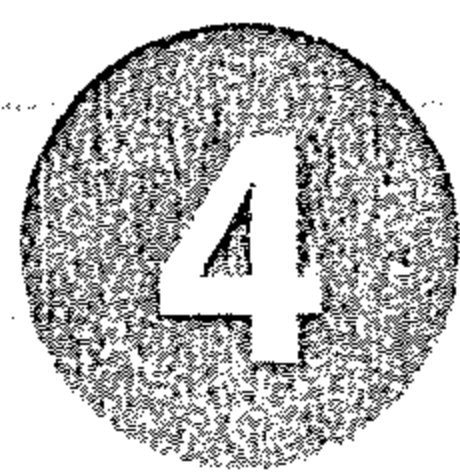
準備展覽會

無法確定這一天要做什麼，
所以排不進排程表。

將規模龐大的工作予以步驟化＝分解工作



工作最長也不過兩、三個小時，
超過三小時以上的工作最好予以分解。



4 套用料理順序的步驟化

兩種步驟化方法

接下來，說明一下步驟化方法。

將無法馬上完成的工作，也就是「活動」予以步驟化，確定每一個為了達成「活動」目的的行動（工作和約定）。

介紹兩種步驟化的方法，分別為「料理型」和「購物型」。

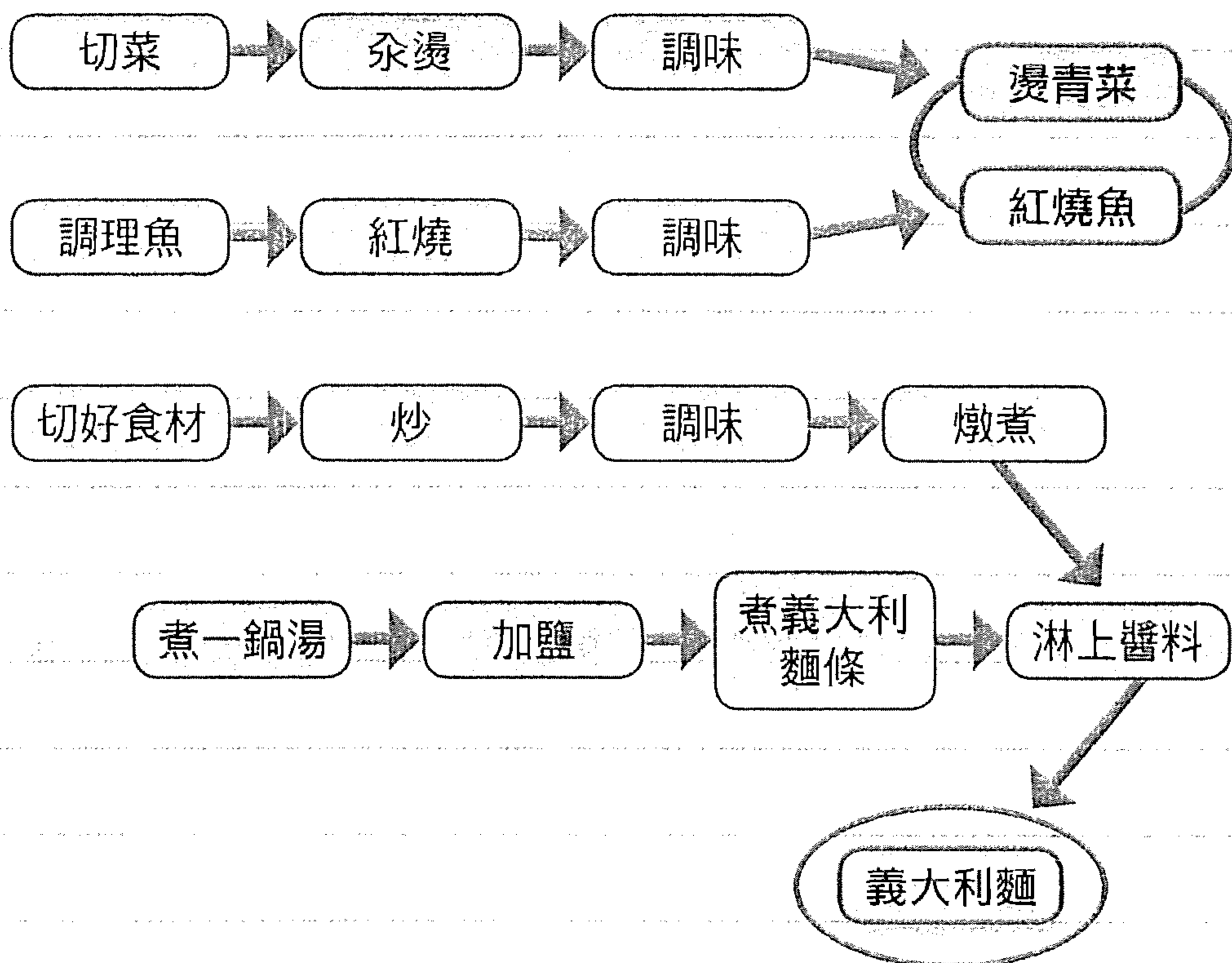
「料理型」步驟法

請想像料理時的步驟。決定做什麼料理時，步驟化的目的就是料理。相反地，為了達成目的所需的東西便是步驟。

譬如決定做一道「魚」、「燙青菜」和「義大利麵」，首先先調味，若要追溯更早之前的步驟，就是進行烹調準備。像這樣一邊從目的倒推回去，一邊確定必要作業，稱為「料理型」步驟法，也叫做「倒推式」步驟法。

那麼，為何必須步驟化呢？做料理時就算沒有步驟化，邊看食譜邊做也行。

「料理型」步驟法



Part

3

倒推回去想，比較容易瞭解

然而大部分工作可沒食譜可參考^{*}。為了有計畫地做好，沒有範本可供參考的工作，得靠自己思考，這時就需要「步驟化」的能力。

接著說明「購物型」步驟化吧。

^{*}有些工作有工作手冊可供參考，因此就算沒有步驟化也沒關係。然而不管身處什麼樣的職場環境，一定有那種沒有工作手冊可供參考的工作，因此學習如何將工作步驟化很重要。



套用出門購物模式的步驟化

「購物型」步驟法

另一種「購物型」步驟法，也是適合倒推回想時使用的方法。

試著想像自己「購物」時的情景。購物這項活動的目的不是「購物」，而是購買「必要的東西」，然後回想到底要買些什麼。

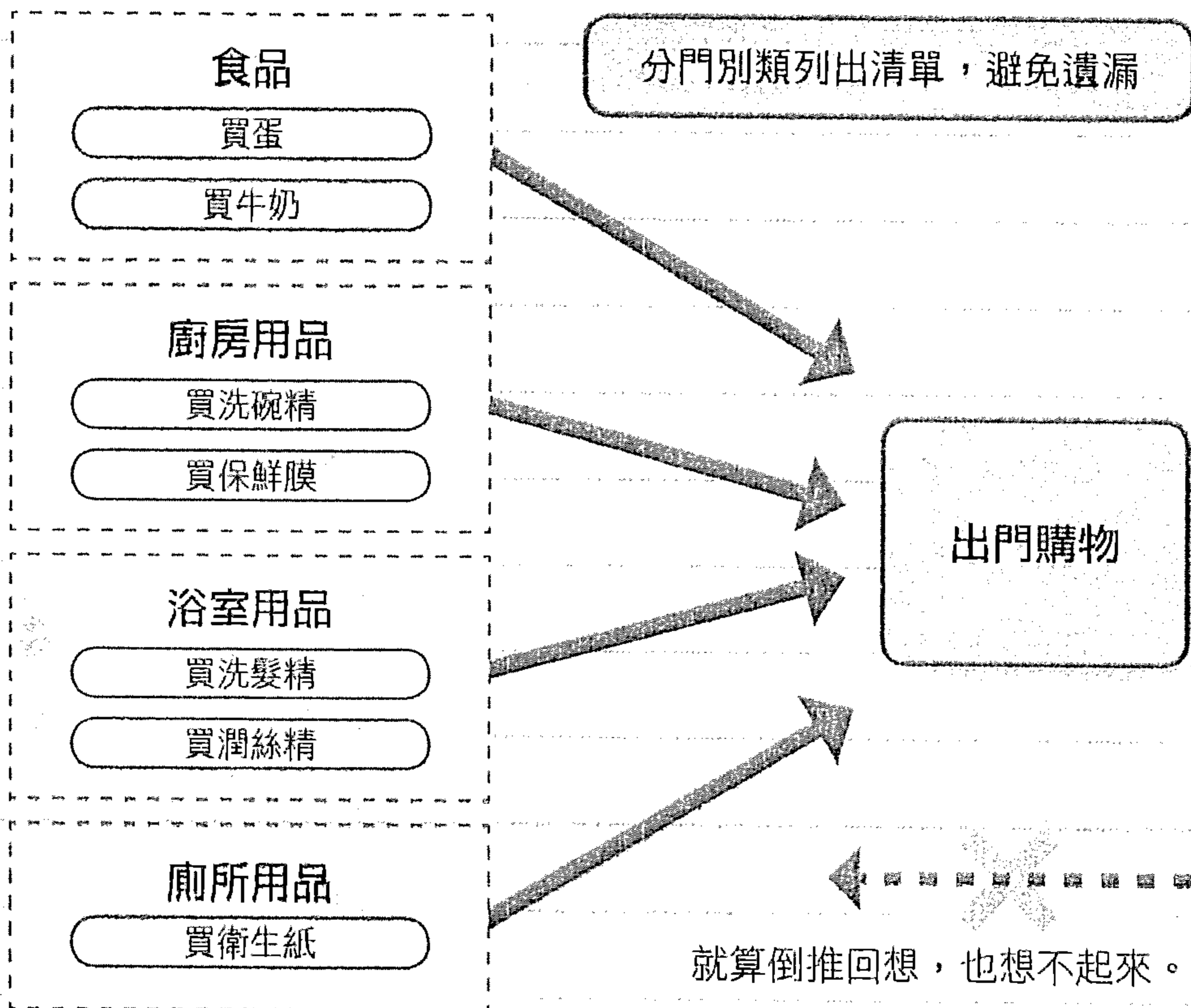
首先清楚地列出購物清單。列出清單時，最好依「食品」、「廚房用品」、「衛浴用品」等項目分門別類地列舉出來，比較清楚。

同樣地，將該做的事也列出清單，這就是「購物型」步驟法，也稱為「列清單法」。

那麼，像這樣逐一步驟化究竟有何好處呢？有兩個理由。試著思考購物的例子吧。

若沒帶清單購物的話，有時會忘了要買些什麼。譬如出門前明明想著：「家裡沒備用燈泡了，要記得買。」結果還是忘了買。

「購物型」步驟法



不然就是臨時又想起什麼要買，只好又跑回賣場，就這樣來來往往，浪費不少時間。

事先列出要做的事，不但能夠避免忘記，還能提昇工作效率。像這樣逐一系列清單，予以步驟化，是非常好用的作法。

Part 4 會詳細說明這兩種步驟化的方法。

6 活用「步驟化」的三要件

活用三要件，步驟化自然上手

有些人擅長步驟化，有些人卻十分棘手，若捉不到箇中訣竅也不用太心急。其實和Part 1「有計畫地行動」的道理是一樣的，那就是養成「訂立計畫（寫）」、「審視」和「（瀏覽）實行」等習慣，自然就能上手。

雖然下一章會說明一些具體作法，但在這之前還是先介紹些必須注意的要點。和前述所提的「料理型」和「購物型」一樣，活用步驟化也有三要件。

活用步驟化的要件①：

擬定工作和約定的計畫，明確實行不漏失

好比料理，要是少了辣椒這食材就做不成香蒜辣椒義大利麵。同樣地，要是漏掉一件「要做的事」，整個步驟會崩解。

在計畫階段，先確實列出工作和約定的步驟。進入實行階段後，務必落實計畫，這兩件事缺一不可。

寫下「要做的事」，然後切實實行，這就是步驟化的要訣之一。

活用步驟化的要件②：

擬定工作和約定的先後順序

要是等麵煮好了才調理醬汁就太晚了。最好趁麵條冷卻時，烹調醬汁。

將工作步驟化的道理也一樣，按部就班地進行才能順利完成一件事。因此思考步驟時，不能只想著：「要做些什麼」，也要思索：「進行的順序」，才能順利地實行，因此思考「順序」也是步驟化的要訣。

活用步驟化的要件③：

配合完成期限，訂立全盤計畫

必須花點時間燒鍋開水、煮麵條，才能完成一道美味的義大利麵。要是沒有抓準燒開水的時機，便來不及如期完成。同樣地，一定要配合「完成期限」訂立計畫，否則無法如期完成。

若想達到如期完成的目標，最好事先思考「每項工作和約定要從何時開始進行」，這也是步驟化的要訣。

Part 3

總整理

必須步驟化的工作

以下工作最好採取步驟化

- ・費時的工作

要是沒進行分解，便無法排進平常進度。

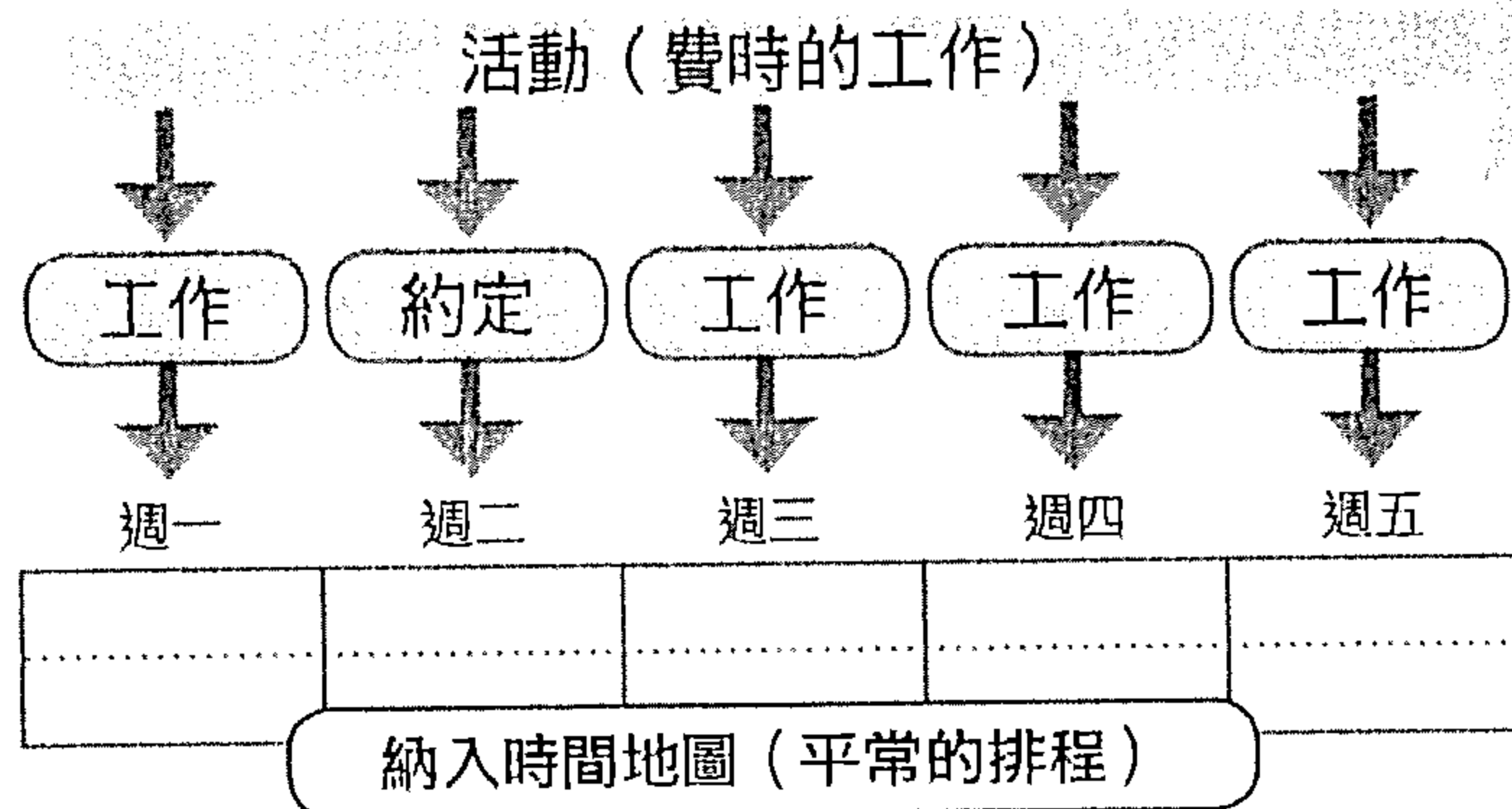
- ・程序複雜的工作

要是沒有逐一列出步驟，肯定手忙腳亂。

- ・不太熟悉的工作

對於不太熟悉的工作，最好列出步驟才能順利進行。

將費時的工作分解，予以步驟化



* 工作最長也不過二、三個小時。
* 花費超過三小時以上的工作必須予以分解。

活用步驟化的三要件

活用步驟化的要件①：擬定工作和約定的計畫，明確實行不漏失缺少任何一件食材，便無法做出美味的料理。

活用步驟化的要件②：擬定工作和約定的先後順序

要是不先思考先後順序，不但浪費時間，也容易手忙腳亂。

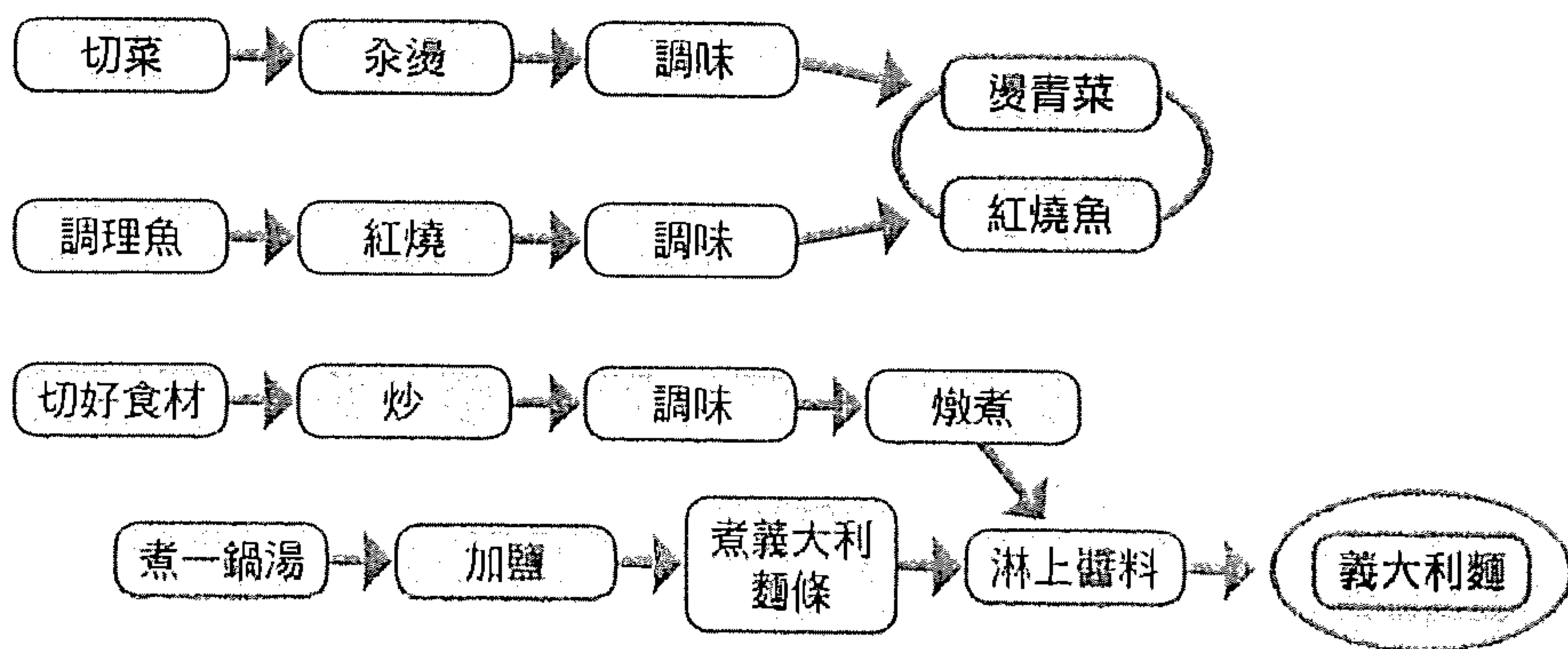
活用步驟化的要件③：配合完成期限，訂立全盤計畫

等工作做完才發現沒有如期完成就太遲了。最好事先思考每項工作和約定要何時開始進行。

兩種步驟法

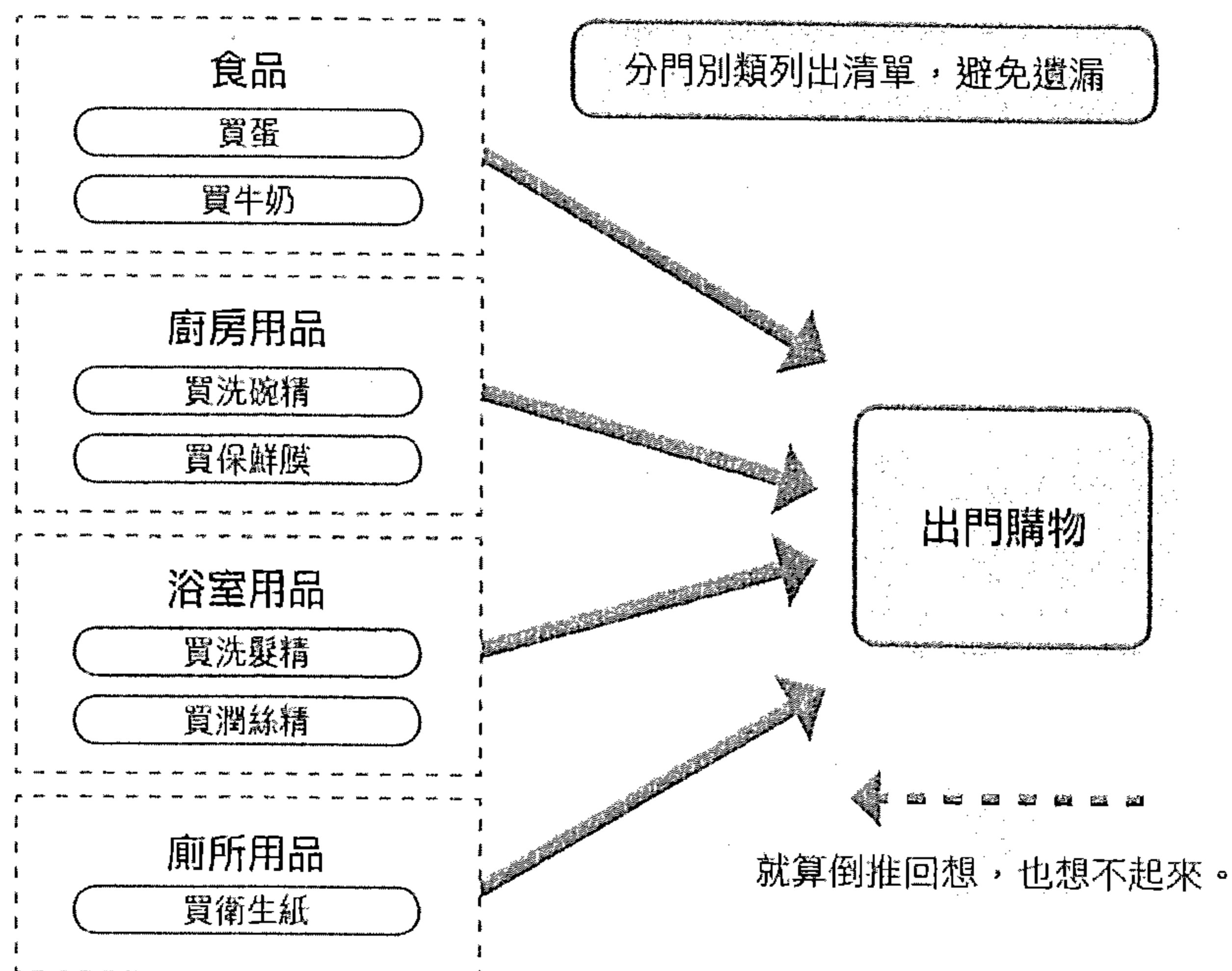
一種是從目標倒推回去的「料理型」，另一種列出必要事項清單的「購物型」。

◆「料理型」步驟法（倒推式步驟法）



倒推回去想，比較容易瞭解

◆「購物型」步驟法（列清單式步驟法）



Part 4 會有詳細的說明。

時間活用秘技③

「寫下來」 才能達到時間管理功效

必須「寫下來」的理由

本書介紹的時間管理法，是以「寫」和「看」為基本。也許有些人會覺得著重「寫」和「瀏覽」相當繁瑣，甚至懷疑「寫得這麼詳細，真的有用嗎？」，因此我一定要補充說明「寫」這件事有多麼重要。

「寫」之所以能改變使用時間的方式，有以下三個理由。

藉由「寫」和「瀏覽」加強記憶

「寫」和「看」之所以重要的理由之一，就是和「記憶」有關，想必大家都很清楚。

本來「想做」某件事，卻被其他事分了心，結果忘了。由此可見，我們的記憶絕對不像我們想的那麼確實。

我們有時站起來「想拿個東西」，結果想起別的事，或和別人聊幾句話後，便忘了自己為什麼要站起來。就算告訴自己不能忘，一想到別的事，還是會輕易地忘記原本想做的事。

人有兩個記憶體

這和我們的記憶體有著密切關係。

每個人都擁有兩個記憶體。一個稱為「長期記憶」，另一種稱為「短期記憶」，譬如打電話時，暫時記住某個電話號碼，就

是只限當時的記憶，像是計算等思考事物時，都是使用短期記憶（又稱為「動作記憶」(working memory)）。

長期記憶與短期記憶的性質完全不同。雖然長期記憶可以記住很多事情，但要是沒有一個契機的話，便想不起來。譬如就算記得必須做某件事，還是會忘記，這和忘了拿出放在抽屜裡的文件，道理是一樣的。

短期記憶則是當場思考。因為短期記憶無法記住太多事，一旦有新事物進入，便忘了正在思考的事。就像剛才舉的例子：「忘了到底為了什麼事離開位子」，短期記憶有著不確定因素，就像將新文件資料擺在桌上，就會忘了原先放在桌上的文件，一想起什麼新的事，便忘了原本正在思考的事。

「寫」和管理記憶相關

藉由「寫」這行為能彌補人類記憶體的不足。譬如「非做某件事不可」，是從稱為「長期記憶」的抽屜裡拿出來的記憶，但只有在適切時機才會想起。寫下工作和約定內容，便是為了想起這件事而做的「契機」，也對「瀏覽」這動作有著莫大助益*。

相反地，要是沒有寫下這些情報，管理自我行動時，腦子就得隨時記住「要做哪些事」。工作越重要，越會抱著「絕對不能忘記」這般壓力。就像把這件工作的情報堆放在稱為「短期記憶」的桌子上，使得用於處理眼前工作的短期記憶無法充分發揮（因為桌面空間變窄了）。因此若硬是記住工作排程，只會導致注意力無法集中，影響處理眼前工作的效率**。

* 記下工作和約定內容時，只要書寫能讓自己馬上想起來的關鍵字就行了。

要是寫得過於瑣碎，不但浪費時間，之後想不起來也很傷腦筋。

** 這和「心神不寧，工作效率便大打折扣」的道理是一樣的。這麼一來，便能明瞭注意力為何無法集中的緣由了。

本書介紹的管理方式，不但能有效地管理自己的工作和時間，也能活用記憶的特性。

「就這麼辦吧！」將這念頭（短期記憶）寫下來（而且是馬上寫下來）是件非常重要的事。

當然對記憶管理而言，「瀏覽」這動作也很重要。我們擁有稱為「長期記憶」的大抽屜，也就是將自己該做的工作內容記憶在這抽屜裡。然而要是沒有一個好時機連結的話，就算記住了，也無法切實實行。「時間地圖」就是為了創造連結長期記憶的時機。

不過就算「抓準時機，連結長期記憶」，還是無法做到一打開「時間地圖」便明瞭一切。若能盡量一天瀏覽好幾次「時間地圖」，或是「邊瀏覽邊工作」的話，便能彌補這方面的不足。

靠「寫」提升「思考力」

「寫」之所以重要的第二個理由，就是「寫」是為了「思考」。

我們的短期記憶比想像中來的小。短期記憶容量因人而異，平均約七件（ ± 2 ）左右*，而且心算與筆算不一樣。譬如加法能力也是因人而異，若是二、三位數的話，還可以心算，若是沒學過珠算的話，不太可能會高達十位數的加法**，但用筆算的話，不管幾位數都算得出來。

思考約定和工作內容時，也是一樣。譬如「今天要做哪些事？」腦子裡一下子要浮現所有事不是件容易的事。尤其當手邊

*一九五六年，心理學家G.A.Mirror曾發表一篇名為「The Magical Number Seven, Plus or Minus Two」的知名論文。

**學過珠算的人，通常會比較複雜的心算。這是運用將數字轉換成算盤上的珠子，活用短期記憶的方法。

工作高達七、八件時，光記住就很困難。更別說想起最後一件工作時，往往忘了第一件工作是什麼，也很難預測完成一件工作後，還有多少充裕時間，因此光靠腦子記住所有事是不太可能的。

所謂「充裕的時間」就是本書所說的「審視」計畫這道程序。要是不「寫下來」，光靠腦子記住工作排程，是無法從容地進行「審視」作業的。沒有經過「審視」的計畫，等於訂立「無法實行」的計畫，自然提不起勁實行。因此「寫」一事和審視計畫有關，也和是否提得起幹勁實行一事有關。

心算和筆算還有一個差異，那就是筆算是寫在紙上，就算算到一半也能重新開始，而且就算條件改變，重新計算也不是件難事。同樣地，工作排程也會發生類似情形。

又好比思考工作排程時，突然被別人的一句話打斷思緒，想再重新訂立計畫，或追加、確認新約定和工作也很麻煩。畢竟工作排程難免會更動，太過依賴腦子的記憶力，很有可能做白工。

為了能夠確實實行，瞭解是否還有充裕的時間，「寫下」約定和工作內容是不可或缺的一環。換句話說，「寫」這動作不但能「避免忘記」工作排程，對於「思考」方面也有著莫大助益。

「寫」也能「左右決定」

「寫」這動作之所以重要的第三個理由，就是左右我們的決定。「決定」這字眼聽來或許有些沉重，但藉由「寫」一事的確能自然地做出決定。

工作有所謂的「完成期限」，完成期限往往取決於合作對象，並非單靠自己決定。隨著完成期限迫近，手忙腳亂，進度不太順利，加上行動受限他人，壓力倍增。為了避免發生這種情況，一定要訂出一個配合自身狀況，有別於完成期限的實行日

期。

如前所述，面對新工作，我們會思索：「什麼時候開始進行比較好」，然而這般想像不但模糊，也容易忘記，結果老是被完成期限搞得人仰馬翻。

「寫」能將「什麼時候開始進行比較好」這般想像明確地加上日期。依日期欄標記工作內容，也能決定「每天做些什麼」。譬如腦中粗略地想著：「這週先做一半就行了」，但若寫下來便能決定日期（畢竟要寫下來就得先做出決定）。因此「寫」能將工作實行日從模糊的想像變成明確的日期，也能左右決定。

藉由「寫」來「決定」每件工作何時進行，再透過「瀏覽」審視決定的結果。

一旦做出決定，不但能夠確立工作排程，也會影響工作態度。

一如前述，老是被完成期限搞得團團轉，必須配合他人方便的結果，只會讓自己備感壓力，有種「被工作追著跑」、「被時間追著跑」的感覺。相反地，依自己訂出的日期實行，不僅萌生自信，也能減少「被工作追逐」的壓力，自然充滿幹勁^{*}。

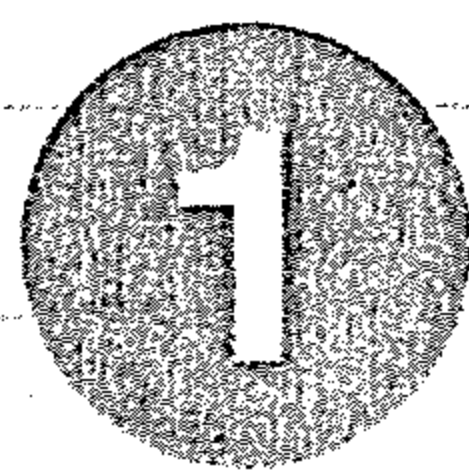
養成「寫」下工作內容，「決定」工作排程的習慣，自然能減輕壓力，提升幹勁，這就是「寫」之所以重要的三個理由。

^{*}事後確認完成所寫的工作內容，不但會萌生一股滿足感，也能提升幹勁。

Part 4

活用步驟法

步驟力讓你工作更靈活



1 倒推回去的步驟法

實行「料理型」步驟法的第一階段

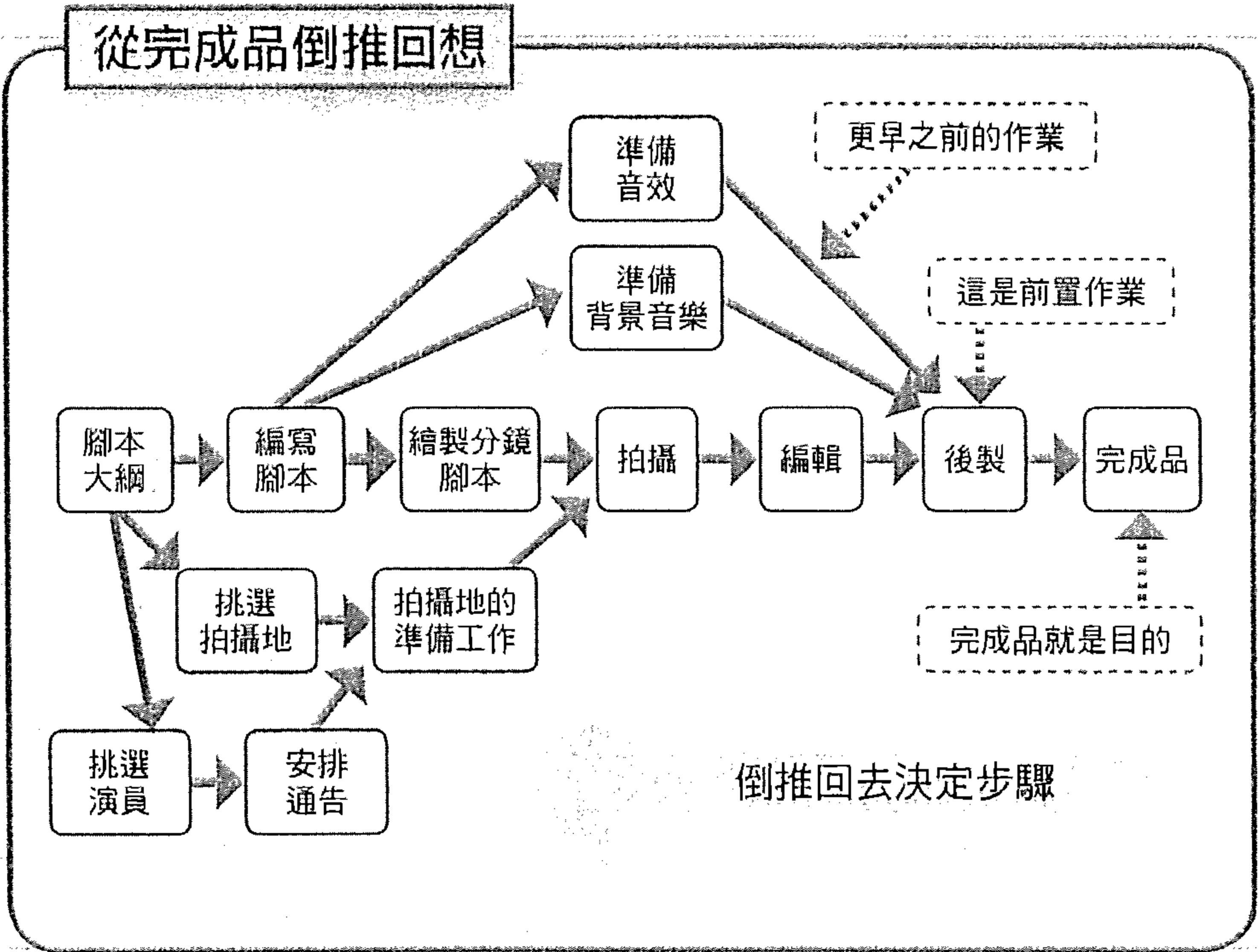
Part 3介紹的兩種步驟法中，「料理型步驟法」是從完成品的印象倒推回去的方法，像是拍電影之類的工作便適用這方法。

假設拍攝完成的電影是目的，完成這件作品的必要作業就是後製（包括剪接、音效以及編製背景音樂等）。後製除了編排工作外，還得準備背景音樂、音效等，作業程序十分繁複。

進行後製之前還有攝影，攝影之前還得編寫腳本、分鏡、勘查拍攝地、安排通告等。再往前追溯的話，還有發想腳本大綱、決定演員和選定拍攝地等。

所謂「料理型」步驟法，便是一邊倒推每一個階段，一邊確定每一項必要作業，當然有時也會發生必須同時處理兩件或多件作業的情況。將作業流程畫成如右圖的「倒推步驟圖」會讓你更一目了然。

「料理型」步驟法：第一階段——倒推回去的步驟圖——



Part

4

- 確定一些必要的作業程序
- 確定前一階段的必要作業程序

⋮

藉由這樣反覆地確認，不管任何工作都能分解成一項項的個別作業。

畫成如上圖的步驟圖後，便能清楚確認各階段作業是否衝突（或漏失什麼必要的作業程序）。

實際進行這項步驟法時不需要倒推回去，循序漸進即可。只要腦中有清楚的作業程序，便能確認順序是否有誤，能否切實地達成目的。

2

將倒推回去的步驟 加入自己的排程

實行「料理型」步驟法的第二階段

前頁的「倒推回去步驟圖」也適用於大規模的計畫管理（也就是所謂的「網絡圖」，有好幾種畫法）。

但不是光畫出圖就行了。除了符合前述的「活用步驟化的三要件」中的要件一（避免漏失任何事）和要件二（擬定先後順序），要件三（配合完成期限擬定計畫）也很重要，所以必須思考各項作業需要花費的時間與排程。

合計各工作所需時間以確立工作排程，也是一種方法。不過這方法的作業程序比較瑣碎，所以這裡介紹的是較為大略的排程循序漸進的方法。

首先從整體工作排程為目標倒推回去。譬如，預定上映三天前完成作品，一天後製、三天編輯、十天拍攝，因此最晚上映十七天前必須進行拍攝，像這樣大致擬定工作排程。

訂立好整體工作排程後，便能將規模較大的作業細分化。譬如要「拍攝」各種場景，因此拍攝地有好幾處，必須連同天候問題一併考慮，安排預備工作排程。考慮種種因素與情況，訂出拍攝工作的步驟（若必須更改工作天數，也

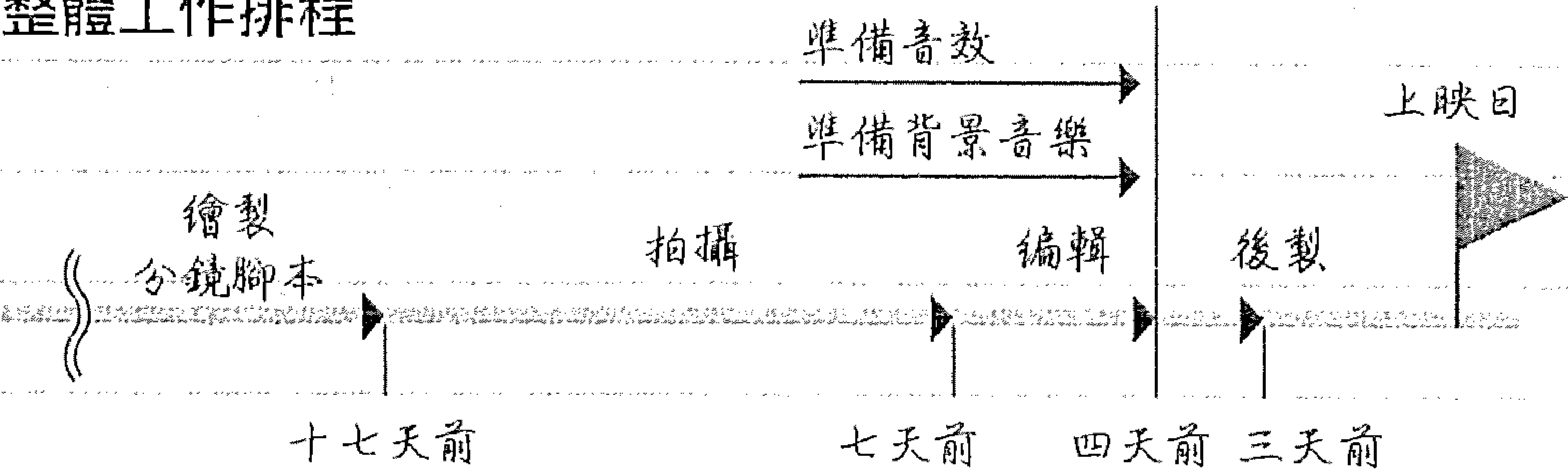
要配合整體工作排程進行調整）。

最後再將工作排程中決定好的工作和約定，排進自己的「時間地圖」。如果發生時間不敷使用等問題，必須重新檢討步驟。依此步驟化便能訂立出具體又能落實的工作排程。

「料理型」步驟法：第二階段—排進自己的工作排程—

配合完成期限思考工作排程

整體工作排程



將各作業步驟化

若發生作業時間不敷使用等情形，就必須重新檢討。

將規模較大的作業再步驟化，思考排程方面有無問題。

排進自己的工作排程

要是和自己的工作排程不合，就必須重新檢討。

排進自己的「時間地圖」

3 列清單步驟法

實行「購物型」步驟法的第一階段

另一個步驟法就是「購物型」步驟法，也就是採列清單方式，邊整理各種事（包含完成品）邊步驟化的方法，像前述沙織負責籌備展場事宜的例子便適用這方法。

雖然籌備展場一事千頭萬緒非常繁雜，但只要請教有經驗的人該做些什麼，便曉得如何進行，首先就是整理、列出待辦事項的清單。

譬如「邀請賓客」一事，必須先拿到賓客名單，製作、發送邀請函等。此外還有一些關於籌備「會場」和「展示品」等。只要依項目分門別類列出待辦事項的清單，便能符合「活用步驟化的三要件」的要件一（避免漏失任何事）。若後續還有追加工作的話，再列入清單。

和Part 2 提到的「工作」一樣，明確地紀錄內容是列清單時的要點。以「預約會場」這件事為例，一定要細分出「詢問場地大小」、「挑選預備場地」、「確認承租場地的日期」、「和上司討論，決定場地」、「進行預約」等細節。這麼一來，才能明瞭作業內容與所需時間。

然後檢查一下列好的「步驟清單」，確認是否有疏漏。如此，「購物型」步驟法的第一階段便告一段落。

「購物型」步驟法：第一階段——將步驟列成清單——

籌備展示會的工作事項

布置會場

決定日期……

要展出哪些商品？

寄發邀請函

工作人員名單？

腦子裡無法一下子塞太多事，還是寫下來整理一番比較好。

Part
4

將步驟列成清單

賓客	會場	展示品
拿到賓客名單	確認場地大小	確認各部門希望展示的商品
製作邀請函、導覽手冊	挑選預備場地	統計展示品的內容與數量
寄發邀請函、導覽手冊	確認承租場地的日期	列出展示品清單
製作問候信	和課長討論，決定場地	將清單發函給各部門
寄發	告知公司內部關於展期及場地等事宜	決定會場內位置配置
確認與會名單	進行預約	繪出場地配置圖
⋮	⋮	⋮

- 重點：
- ・ 寫出所有想詢問的事項和要點。
 - ・ 若後續有追加工作，必須隨時補上去。

4

將寫下來的步驟 排進自己的工作排程

實行「購物型」步驟法的第二階段

前頁的「步驟清單」也適用於計畫管理（稱為「WBS（Work Breakdown Structure）」）。牽涉範圍較廣的計畫管理會用到「步驟清單」和前面介紹的「倒推步驟圖」，但管理自我工作時，選擇其中一種方法即可*。

但也必須符合前述的「活用步驟化三要件」的第二和第三要件。接下來介紹「購物型」步驟法的第二階段。

首先依清單的項目，決定實行順序，再將每個項目排進自己的工作排程（Part 2的「時間地圖」）。千萬別排得太緊，否則無法實行就一點意義也沒有了（請活用「填字遊戲原則」）。

像這樣將工作與約定排進自己的工作排程，確定日期沒問題後，便完成了步驟化**，按部就班地處理工作。若中途追加工作，也要配合排程進行。

* 若屬於個人工作，要將步驟化的結果排進「時間地圖」，進行管理，因此選用一種方法即可。（參照88頁）

** 若發現問題，務必重新審視日期和內容，考慮請別人協助。

「購物型」步驟法：第二階段－排進自己的工作排程－

思考步驟清單中的順序

賓客	期限	會場	期限	展示品	期限
拿到賓客名單		確認場地大小		確認各部門希望展示的商品	
製作邀請函、 導覽手冊		挑選預備場地		統計展示品的內容與數量	
寄發邀請函、 導覽手冊		確認承租場地的日期		列出展示品清單	
製作問候信		和課長討論，決定場地		將清單發函給各部門	6/7
寄發		告知公司內部關於展期及場地等事宜		決定會場內位置配置	
確認與會名單	6/20	進行預約		調整適當的順序	

Part

4

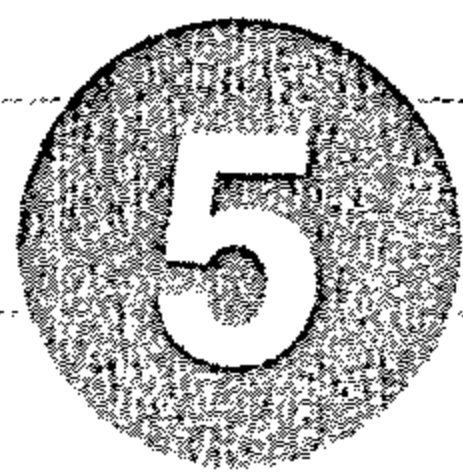
排進自己的工作排程

在「時間地圖」上記下各項工作、約定的實行日。

重點：

- 要是排得太緊，根本無法實行。
- 千萬別被工作排程搞得團團轉。
- 活用「填字遊戲原則」。

確定整體工作排程沒問題，便大功告成了！



平常的工作也要步驟化： 出差篇

出差計畫也能步驟化

「步驟化」也能運用於平常的工作，像是出差之類。雖然出差一定是在預定的時間行動，實行預定的約定，但並非只是這樣而已。出差前必須預約交通工具和住宿等，事後還得申報出差費用等後續事宜，因此出差也算是一種「活動」。

你有過心想：「有空再申報出差費用吧！」，結果不小心忘記，被催促申報的經驗嗎？其實只要事先擬妥步驟，便能避免這種情況發生。

如何將出差計畫步驟化

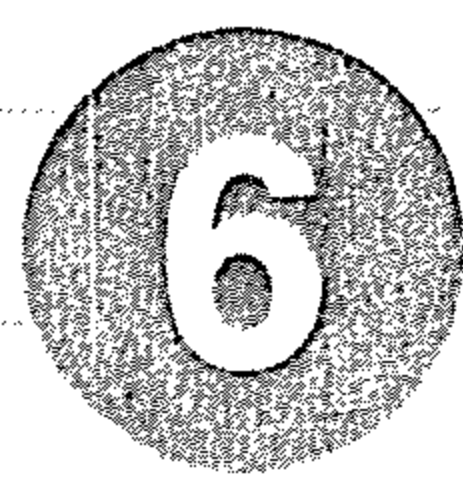
首先從出差的目的（約定）開始步驟化。一旦確定，就要思考交通方式，倒推回去，決定何時啟程。

此外，出差前有些準備事項，回來也有些事得處理，不妨活用「購物型」步驟法，列出工作內容。

思考、書寫出差的步驟

5/27 (二)	5/28 (三)	5/29 (四)	5/30 (五)
		大阪出差	
<div>□新幹線訂位</div> <div>□預約住宿</div> <div>事前準備</div>			<div>□結算出差費用</div> <div>□提交出差報告</div> <div>後續處理</div>
8	8	8	8
		赴大阪分公司	
9	9	9	9
10	10	10	10
		○○會議	主要約定
11	11	11	11
12	12	12	12
13	13	13	13
		與△△洽商	另一項約定
14	14	14	14
		14:20	
15	15	15	15
		15:30 新大阪	
16	16	16	16
從交通方式倒 推出發時間	17	17	17
	17:10	希望號28	
	18:03	18:06	
18	18	18	18
	東京	東京	
決定交通方式	19	19	19
	希望號141		
	20:40		
20	20	20	20
	新大阪		

以上圖為例，一邊直接寫在自己的「時間地圖」上，一邊思考。雖然看似簡單，其實是非常重要的一个步驟。



平常的工作也要步驟化： 書面報告篇

提交書面報告也能步驟化

除了出差，像是提交書面報告一事，只要事先「步驟化」也能達到事半功倍的效果，從從容容地提交報告，不必被完成期限追著跑。

這類工作適用「料理型」步驟法。

如何將書寫報告步驟化

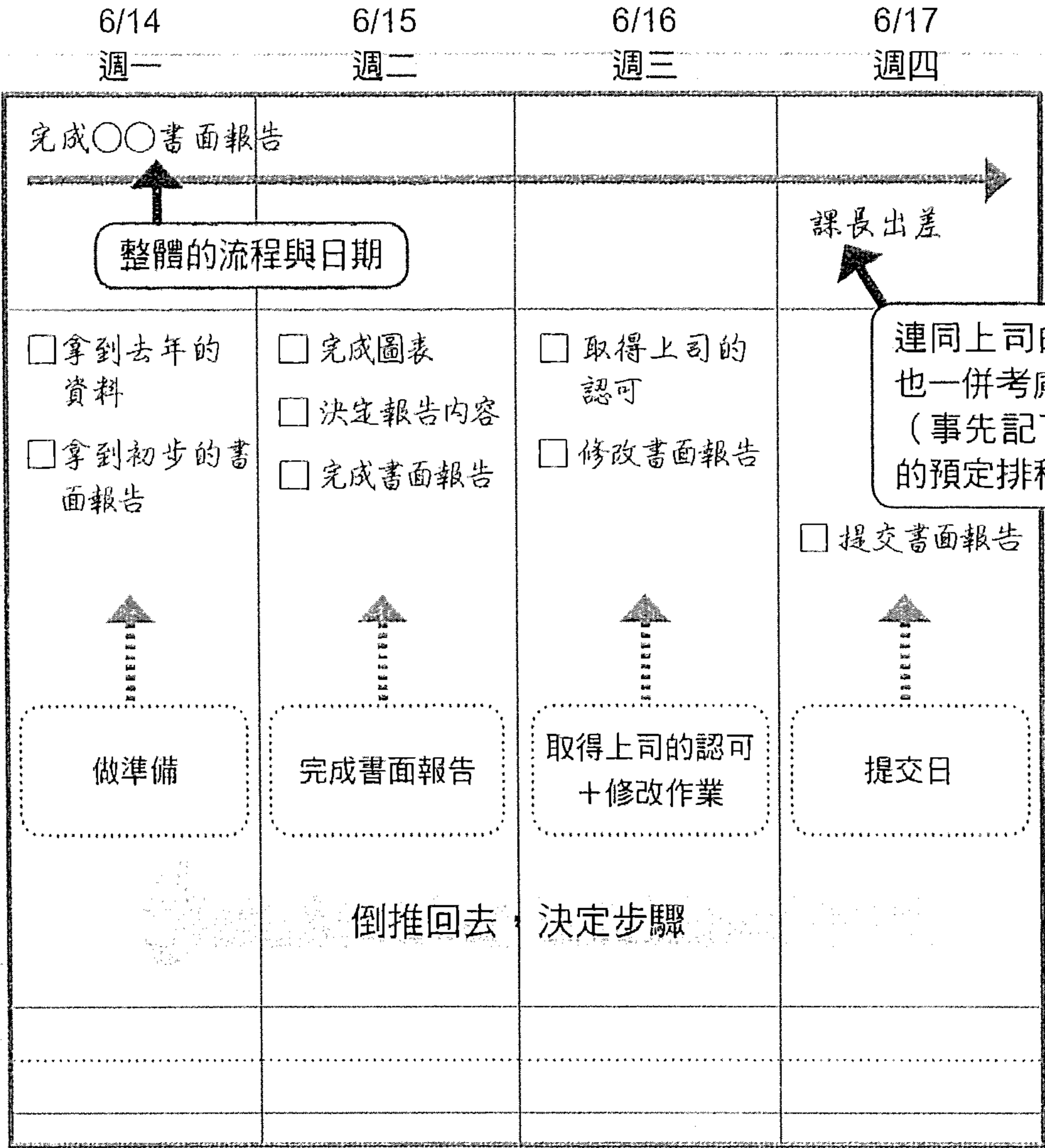
提交「書面報告」是這項工作的目的。因為提出前必須先得到上司的認可，因此得先確認上司的時間，連同等待上司指示修改所需花費的時間也一併考慮，然後決定將報告呈給上司審核的時間。

接著再倒推回去，思考書寫報告的作業程序。這般作業程序可分為幾個階段，像是蒐集資料、列出內容大綱、繪製圖表、構思報告內容、完成報告形式等*。估算需要花費的時間，具體地分解成多項「工作」。

然後將這些工作排進「時間地圖」。這麼一來，不但方便掌控進度，每天的工作量也一目了然。而且就算同時進行其他工作，也能有計畫地掌控報告的書寫進度。

*當然，根據書面報告不同，作業內容有所不同。

思考、書寫書面報告的步驟



Part 4

1分鐘掌握重點！

給不擅長「料理型」步驟法的人的建議

書寫報告時，不妨邊筆記工作內容，邊書寫報告。只要列出作業清單，下一次便能活用「購物型」步驟法。（但若是提交不同種類的報告，一定要先確認有無必須追加在清單上的東西）



實行步驟化的要點

「步驟化」與「計畫管理」的差異

這章節介紹的「料理型」與「購物型」步驟法，都是簡化計畫管理所用的手法。將「料理型」與「購物型」兩種手法組合運用於一項活動，或單獨使用也行，選擇適合自己的方式就可以了。

活用「步驟法」的要點

活用「步驟法」時，有個非常重要的環節，一旦忽略，再怎麼完美的步驟都無法實行。這個重要的環節就是讓「步驟」與自己的排程緊密契合。

絕大部分的人都無法集中處理一件工作，手邊得同時進行各種雜事，還有許多活動得執行。

注意力一旦集中於眼前的事物上，容易忘了長期進行的事。也就是說，一旦忙於其他工作，便忘了執行長期活動。

將事情步驟化後，必須馬上排進自己的排程裡，也就是「時間地圖」。在事情尚未完成前，就算步驟化做得再怎麼完美，也無法安心。

像是提交出差報告之類的，一邊直接寫在「時間地圖」上，一邊步驟化也行；或是籌備展覽會等，先繪圖、列清單，再排進「時間地圖」也可以。總之，不管使用什麼方法，務必要將步驟化的結果排進「時間地圖」。

參考

在計畫管理中，可同時使用「料理型」的「倒推回去步驟圖」（網絡圖）以及「購物型」的「步驟清單」（WBS：Work Breakdown Structure）。

兩者功能上有些許差異。

- ・倒推回去步驟圖（網絡圖）： 表示作業前後關係
計算整體所需時間
- ・步驟清單（WBS）： 列出清單，避免漏失
計算整體所需工時
（＝所需工作人數×時間）

若是耗費較多人力的龐大計畫，同時運用這兩種方法會比較有效，但本書所介紹的是比較簡便的方法，屬於單獨使用任何一種都可以的步驟法。

步驟化的最終目的就是排進「時間地圖」，才能有效地掌控進度，進行管理。因此對於個人工作步驟化，單獨使用「倒推回去步驟圖」或「步驟清單」都可以。

Part 4

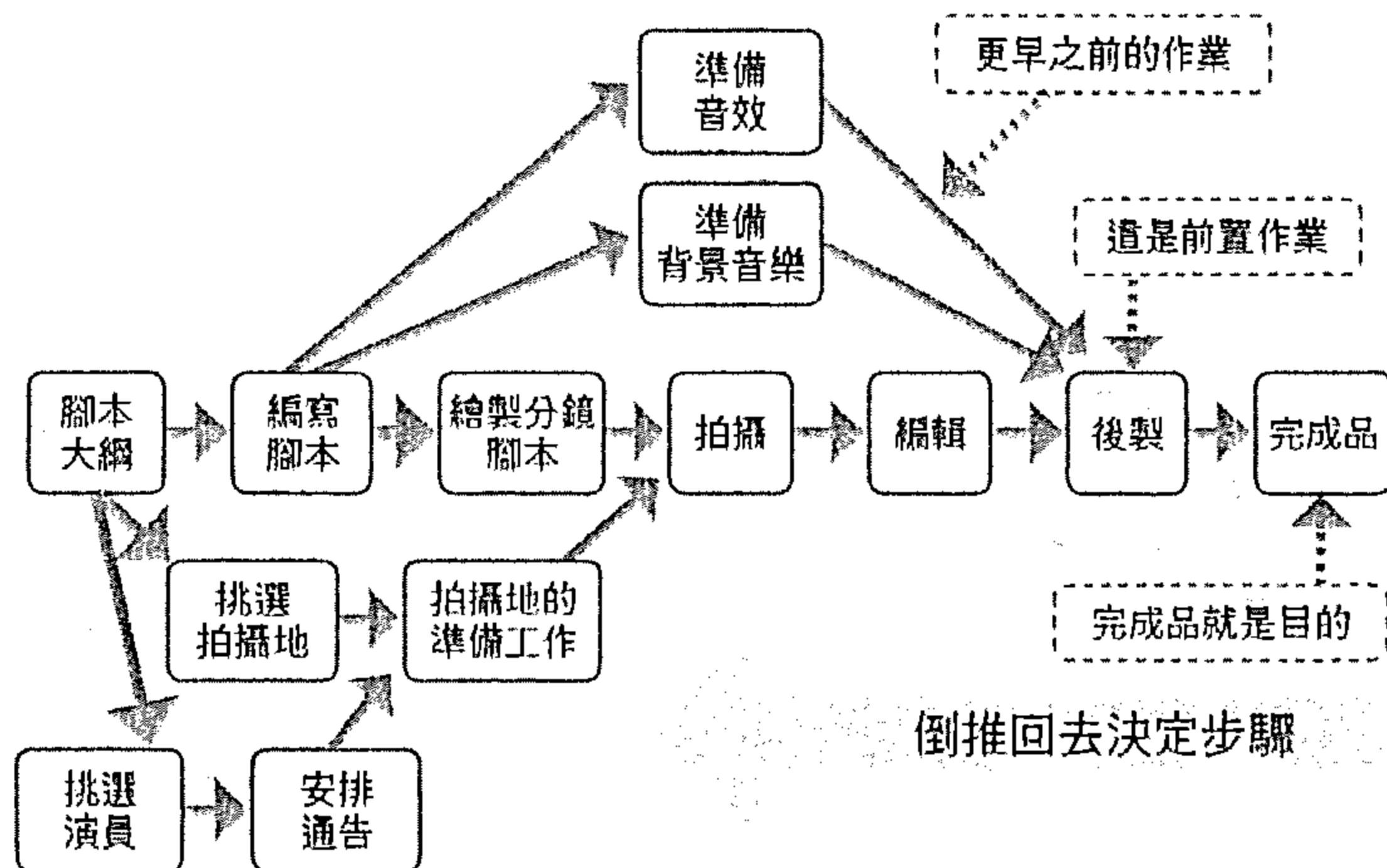
總整理

不管使用哪一種方法，都要將步驟化的結果排進自己的「時間地圖」！

◎「料理型」步驟法

「料理型」步驟法：第一階段—倒推回去的步驟圖—

從完成品倒推回想

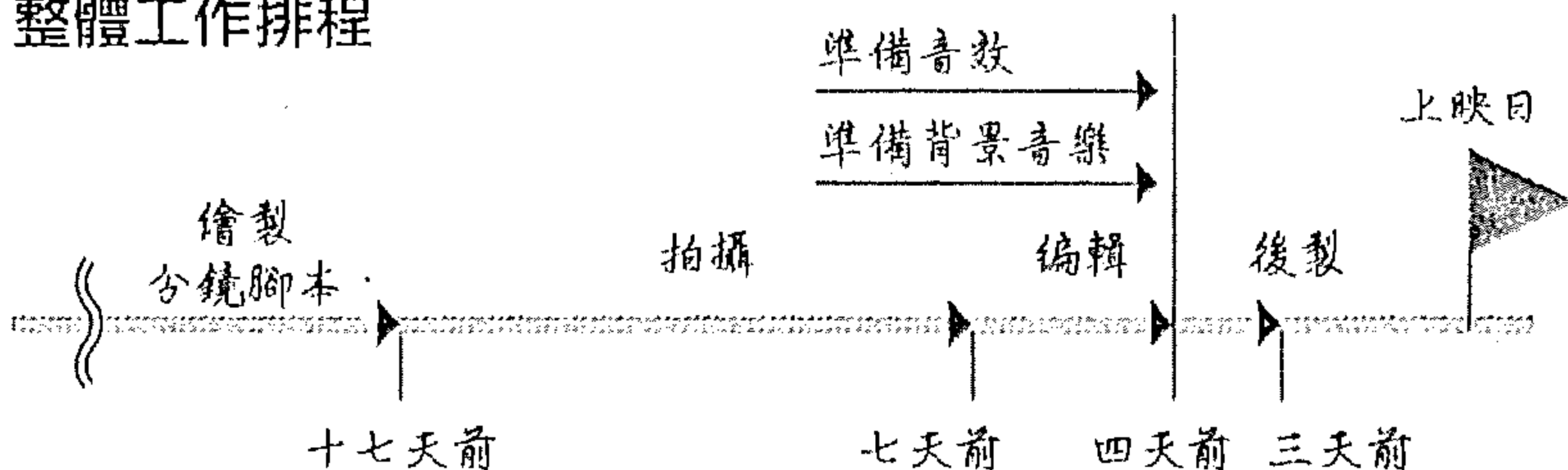


- 確定一些必要作業的程序
- 確定前一階段的必要作業程序
-

藉由這樣反覆地確認，不管任何工作都能分解成一項項的個別作業。

「料理型」步驟法：第二階段—排進自己的工作排程—

整體工作排程



將各作業步驟化

若發生作業時間不敷使用等情形，就必須重新檢討

將規模較大的作業再步驟化，思考排程方面有無問題。

排進自己的工作排程

要是和自己的工作排程不合，就必須重新檢討。

排進自己的「時間地圖」

◎「購物型」步驟法

「購物型」步驟法：第一階段－將步驟列成清單－

將步驟列成清單

賓客	會場	展示品
拿到賓客名單 製作邀請函、導覽手冊 寄發邀請函、導覽手冊 製作問候信 寄發 確認與會名單 ⋮	確認場地大小 挑選預備場地 確認承租場地的日期 和課長討論，決定場地 告知公司內部關於展期 及場地等事宜 進行預約 ⋮	確認各部門希望展示 的商品 統計展示品的內容與 數量 列出展示品清單 將清單發函給各部門 決定會場內位置配置 繪出場地配置圖 ⋮

重點・寫出所有想詢問的事項和要點。
・若後續有追加工作，必須隨時補上去。

「購物型」步驟法：第二階段－排進自己的工作排程－

思考步驟清單中的順序

賓客	期限	會場	期限	展示品	期限
拿到賓客名單 製作邀請函、 導覽手冊 寄發邀請函、 導覽手冊 製作問候信 寄發 確認與會名單		確認場地大小 挑選預備場地 確認承租場地的 日期 和課長討論，決 定場地 告知公司內部關 於展期及場地 等事宜 進行預約		確認各部門希 望展示的商品 統計展示品的內 容與數量 列出展示品清單 將清單發函給 各部門 決定會場內位 置配置	
	6/20				6/7
排進比較確定的 完成期限		調整適當的順序			

排進自己的工作排程

在「時間地圖」上記下各項工作、約定的實行日。

工作和約定會不會排得太緊？
整體排程有無問題？
（如果有問題，一定要重新檢討，考慮請別人協助）

時間活用秘技④

藉由日常各種事情 養成「步驟力」

常聽到「步驟」這字眼，卻不太明白它的意思。

常被別人叮嚀「要按部就班地做事」，卻很少有人告訴我們該怎麼做。

事實上，我在主持時間管理研習營時，也曾收到許多向我請教如何步驟化的聲音。畢竟這是很難簡單說明的道理，所以我試著尋找有沒有什麼適合的參考書籍，結果都沒有找到。雖然參考說明計畫管理的相關書籍可以瞭解一二，但還是有種搔不到癢處的感覺，這也是促使我寫這本書的原因。

所謂「步驟」，一言以蔽之，就是「書寫工作食譜」。尤其是處理從沒做過的事時，更能發揮作用。因此一定要提升自己的步驟力……雖說如此，但每個人的步驟化能力差異頗大，或許有人早就擅於步驟化也說不一定。

雖然工作經驗越多，步驟化能力越強，但並非絕對如此。譬如，有些人是因為從事自己感興趣的事情，不知不覺地磨練出步驟力，對工作也產生莫大助益。

像是組裝複雜的模型、利用休假日親手做木工，或自創料理、安排旅遊計畫等，都能訓練自己的步驟力。

若對自己的步驟力沒什麼自信的話，也不必灰心。提升自我步驟力的秘訣就是「寫」。就像記memo一樣，寫下工作流程

就對了。然後邊對照流程邊進行工作，只要養成這習慣，一定能提升自我步驟力。

此外，向周遭擅於步驟化的人請益也是個方法。不過突然向別人請教，也許會造成對方的困擾也說不定（自己很擅長，不代表也很會教導別人），所以求人不如求己，還是靠自己學習最實在。

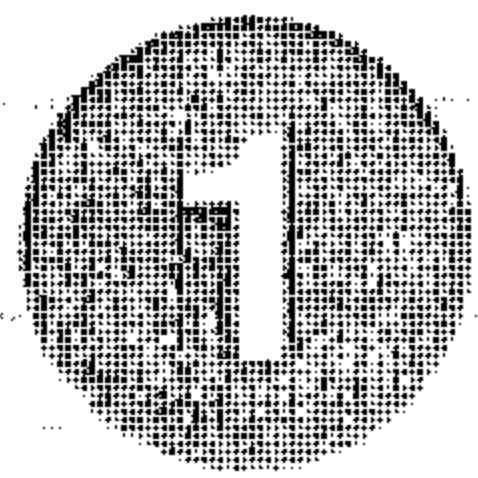
凡事步驟化不但能夠避免弄錯工作程序，對於瞭解工作所需時間，掌控進度等也有莫大助益。處理規模龐大的工作前，先花個十分鐘思考一下步驟，只要養成這個習慣，肯定能讓自己贏在起跑點。



Part 5

成為專案高手！

讓長期計畫能順利落實



為何長期計畫 總是無法順利進行呢？

小夫的不安：計畫總是趕不上變化

「那件案子的明細單進行得如何了？」

任職於IT企業的小夫一聽到上司這麼問，不由地愣了一下。

「一切按照進度進行。」

雖然小夫這麼回答，其實進行得不是很順利。想想去年也是因為明細單做得亂七八糟，導致進度嚴重落後，那時真的是做什麼都不順、惹得別人發火……搞得一片烏煙瘴氣。

雖然很留意進度的掌控，但手邊有好幾件案子得同時處理，只好每天拼命加班趕進度。小夫心想要是進度能稍微順利一點就好了……卻往往不如人意。

小惠的煩惱：準備考試的不安

「還有三章……不知還要唸多久啊！」

一個人在家的小惠，這麼地喃喃自語。

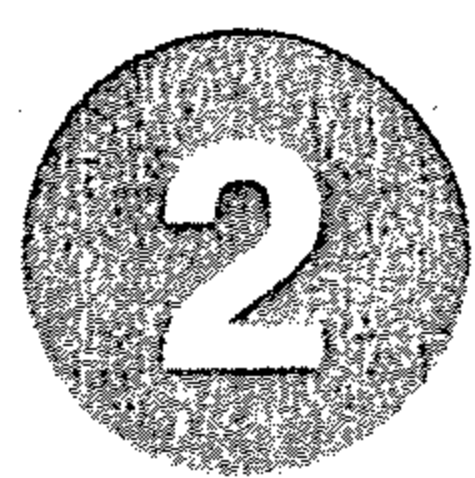
小惠進入這家公司已經五年，對工作並沒有什麼不滿，但為了更往上爬，小惠正在準備資格考試。

轉眼已過了四個月。和當初所訂的讀書計畫完全不一樣，進度一直在原地打轉。有時實在提不起勁唸書，乾脆不碰書本，其實自己也很明白不能這樣，但只是搞得心裡更煩。明知再這麼下去不行，但就是不知道該怎麼辦。

以上這些就是他們遇到的煩惱，而且兩個人面對的都是一項「專案」（Project）。接下來，我們就來學習如何讓「專案」順利進行的方法。

Part

5



實現長期計畫的方法： 養成「一分鐘習慣」

什麼是專案？

我想大家對「專案」這字眼應該不陌生，專案也含有「計畫」的意思。面對屬於「專案」的工作，也就是目標已經決定的工作，一旦達成目標便表示工作告一段落*。不過有很多短時間便能完成的工作，無法稱為專案。像上述小夫的工作當然是屬於一種專案，還有小惠準備考試一事，也是以取得資格認證為目標的專案。

一旦著手進行一件工作，勢必遇到各種問題，這和學生時代為「畢業論文」傷腦筋的道理是一樣的。

專案為何無法順利進行？

任何人難免會有專案無法順利進行的煩惱。舉個最貼近生活的例子，譬如明明給自己立下新的一年要學好英文的目標，結果卻沒達成，其實有這般經驗的人還真不少（參考右圖的問卷調查）。你是否也有此經驗呢？如果有的

*工作中有些是每天都得重複進行的例行性工作，這類型的工作不算是專案。

話，請回想那時情形，是否不知不覺間忘了自己訂立的長期計畫呢？

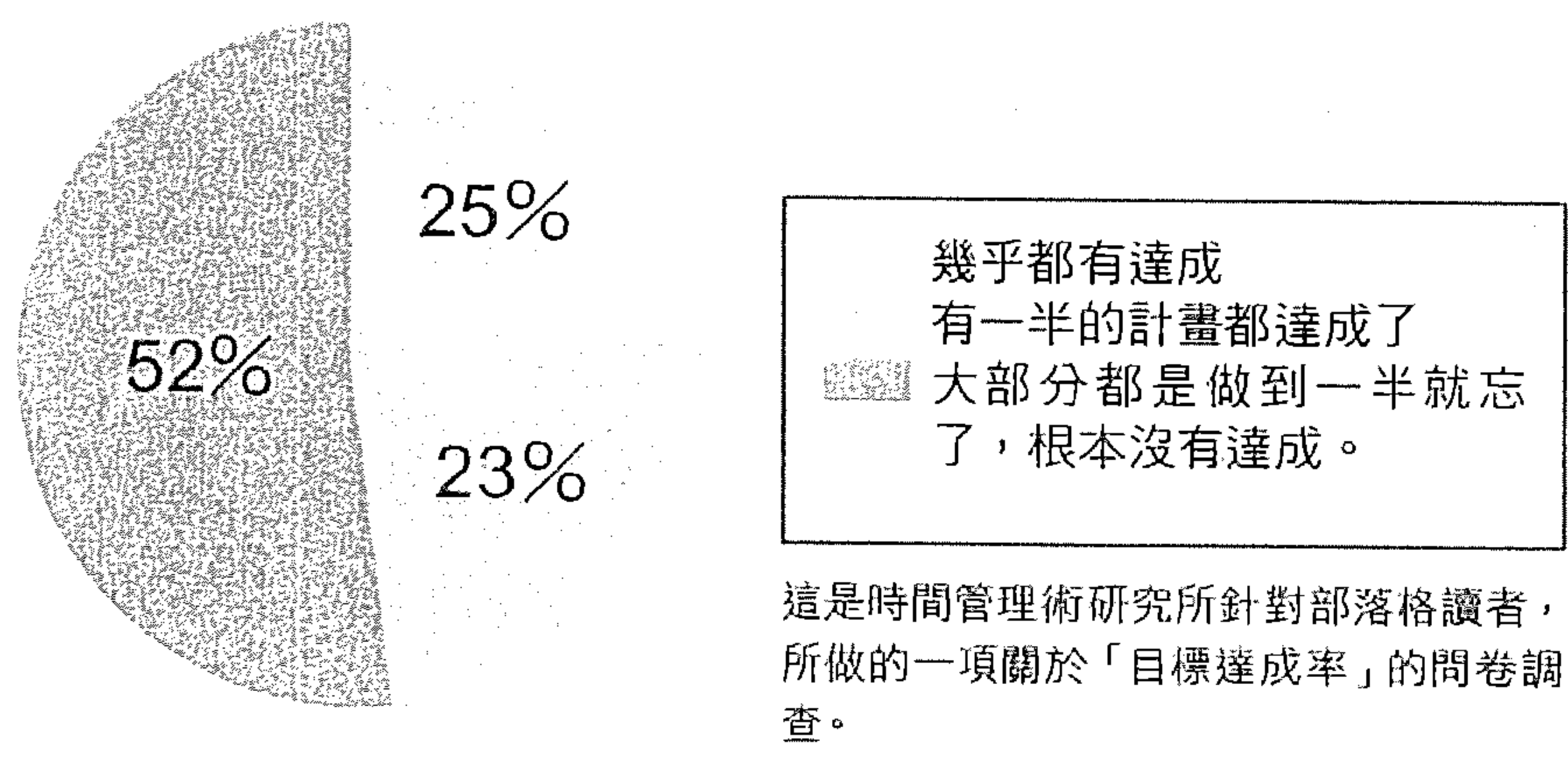
比起無法馬上獲得結果的專案，一般人都會優先處理眼前發生的事，所以有時會不知不覺地忘記已經訂立的計畫，這就是長期計畫難以順利進行的問題點。

「農耕」恐怕是人類最早實行的「專案」。為了收成，必須先播種、栽種等。人類史上開始有農耕一事始於一萬五千年前，和人類數百萬年歷史相比，連0.5%都不到。綜觀人類歷史，充其量我們只是個「專案新手」吧。

所以一定要養成思考、隨時記著計畫的「習慣」。養成每天花一分鐘思考「專案」的習慣，一定能讓自己成為「專案高手」。

問卷調查

能夠達成為期一年（或近一年）的目標嗎？



3

成為專案高手的條件①： 別忘了目標與計畫

如何順利地實行專案？

訂立長期專案，實行長期計畫的方法和Part 4 說明的「步驟」，基本上是一樣的，然而長期計畫有著「容易遺忘」的特點。

其中之一就是忘了目標和計畫。很少有人直到年末都還記得年初訂立的計畫，往往快到年末時才突然想起，更糟的是有人連訂立什麼計畫都想不起來，當然不可能達成目標，你是否也有過類似經驗呢？那麼，為何會變成這樣呢？

其實答案非常簡單，因為沒將長期專案納入工作排程的緣故。

一如前面所述，為了避免遺漏任何工作和活動，一定要排進工作排程（時間地圖），長期計畫也是一樣。不管計畫規模多麼龐大，要是沒有排進工作排程，根本無法切實執行。

雖然這是非常簡單的道理，但付諸實行的人並不多，只要問問你周遭的人就知道了。大部分人就算訂立好「今年的目標」，也沒有排進每天的工作排程。

避免遺忘目標和計畫

想要順利地實行專案，首先就是訂立整體計畫，而且有別於平常的工作排程，這是屬於長期計畫的排程。

一想起平常的工作排程，便能同時看見長期計畫的排程，是種很有效果的方法。清楚瞭解為了達成長期排程，每週非得完成的進度，與「時間地圖」緊密結合。

就算每天只花一分鐘也行，一定要養成審視長期計畫的習慣，而且務必將長期計畫排進工作排程。

Part

5

4

成為專案高手的條件②：

養成**今日事，今日畢**的習慣

別累積「如山」的工作

如同前述小惠的例子，一定要將準備資格考一事排進工作排程。最簡單的方法就是按月計畫，譬如一月準備到什麼樣的程度，二月做到什麼樣的程度。其實不少人都會用這方式訂立計畫，但順利實行的人少之又少，可見按月決定目標並非理想方式。

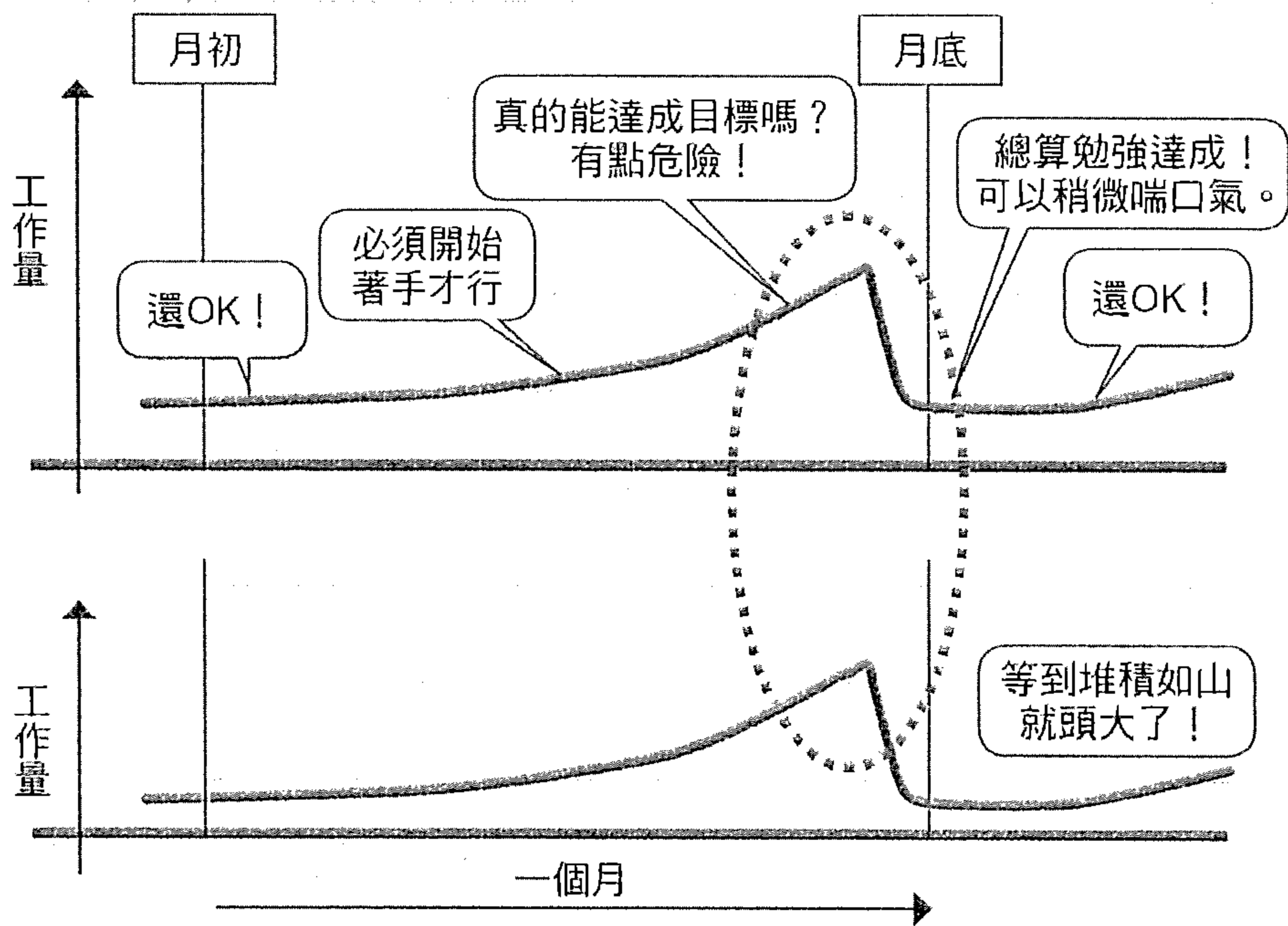
理由之一就是容易「累積該做的事」。因為通常是月初訂立目標，畢竟離月底還有一個月，難免會產生懈怠、拖延的心態，結果月底往往忙得不可開交。總算勉強達到目標後，心想離下次完成期限還有一段時間，又開始懈怠。如此一來，只會陷入無止盡的惡性循環。

如果只是「累積一件該做的事」倒還好，就怕同時「累積好幾件」，根本做不完。

為了避免陷入這般惡性循環，一定要將目標細分化，否則粗略地訂立目標，只會不斷地「累積該做的事」。訂立瑣碎的計畫不是件容易的事，最好以每週為單位訂立目標。

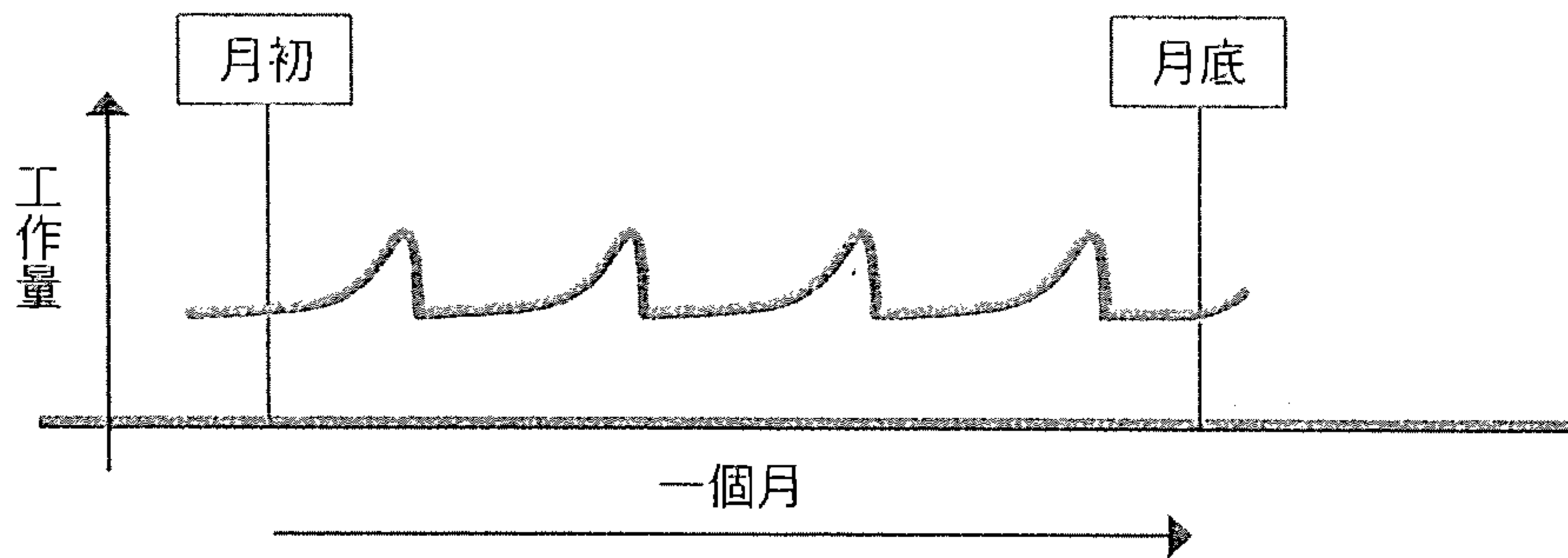
別「累積」計畫

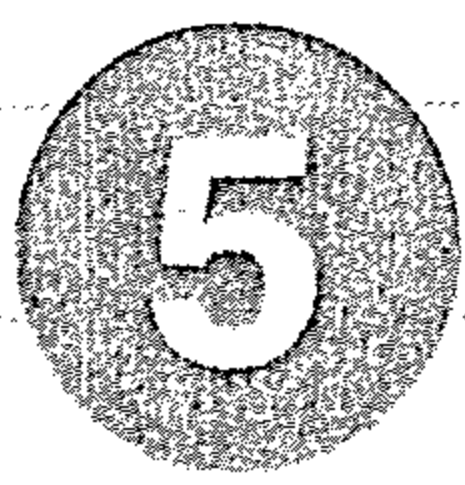
按月訂立計畫，進度容易拖延



Part
5

將目標細分化，才能縮小差距





成為專案高手的條件③： 妥善掌控「多項」專案的流程

手上同時有多件專案進行

其實很多人和小夫一樣，手上有多項專案同時進行。除了參與團隊專案，還有個人目標必須訂立、管理，因此手上同時有多件專案進行是相當平常的事。

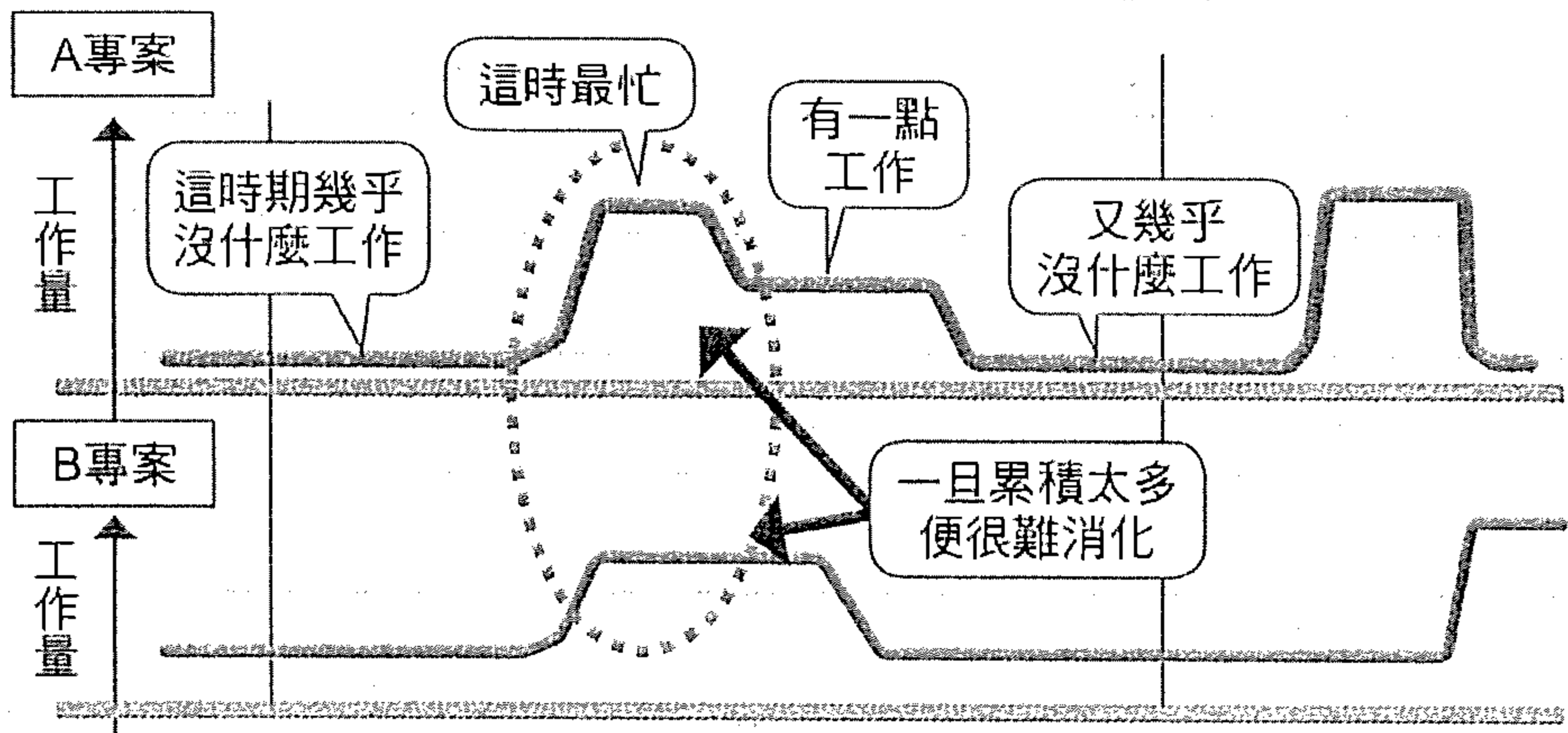
遇到工作量「龐雜」的專案，不妨仿效訂立個人讀書計畫，以「每天唸書一個鐘頭」為目標，每天分配一些進度。當然專案也有繁忙與清閒的時候，尤其是必須和別人合作的專案更是如此。

當手上有多件專案同時進行時，只要安排一項處於「尖峰期」的專案，搭配另一件處於「離峰期」的計畫就行了。相反地，要是「尖峰期」撞期就不妙了。因此必須預測每件專案的工作量，確認如何安排比較妥當。如同Part 2提及的「填字遊戲原則」，最好分別就計畫的整體「流程」和各時期的「工作量」來衡量。當然難免會出現「尖峰期」撞期的情形，只要做好事前準備，便能隨時調整狀況。

只要經過審慎地確認、思考，就算再多計畫也能有效地整合。製作一張Part 2 介紹的「時間地圖」（長期排程版），整體專案的「尖峰期」和「離峰期」便一目了然。

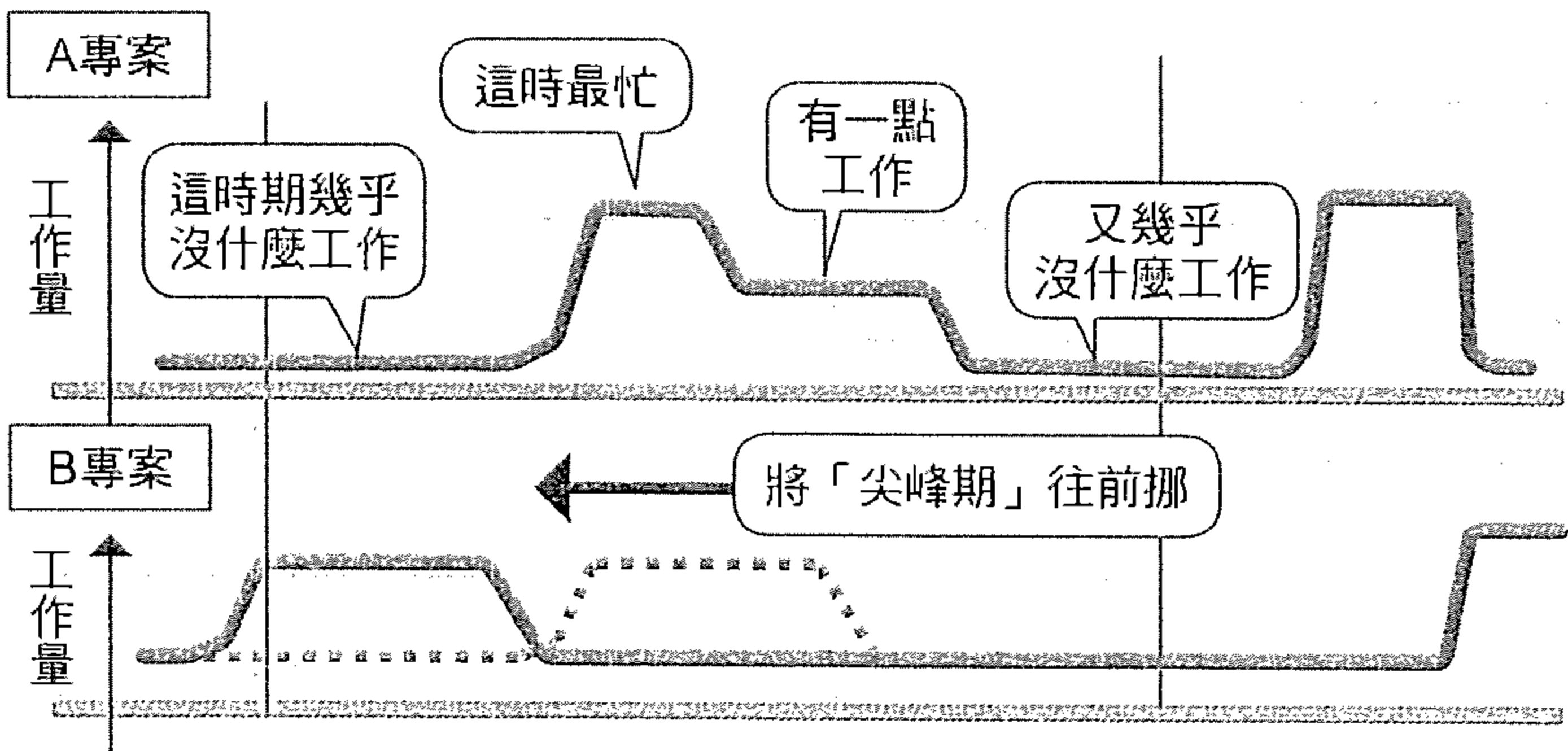
掌控多件專案的流程

按月訂立計畫，進度容易拖延



Part
5

不妨將工作量往前挪一挪，比較好消化





利用「專案地圖」 整合應辦的事項

凡事都要有「計畫」

小夫和小惠實行的「專案」和平常的時間管理一樣，也必須經過訂立計畫、審視和實行等程序，這時不可或缺的工具就是「時間地圖」，而且是以長期觀點來看的「地圖」，稱為「專案地圖」。

像小夫的情形是參與團隊專案，必須製作整體計畫的排程，但這份排程屬於專案的排程，不是個人排程，因此需要製作一份「專案地圖」，清楚知道自己「何時要做些什麼」。

「專案地圖」與「時間地圖」就像比例尺不一樣的兩種地圖。「時間地圖」是整合自己一個禮拜的工作和時間，「專案地圖」則是整理長期計畫，結合兩種方式便能整合從每一天到跨好幾個月應辦的各種事項。

為何要製作「專案地圖」

之所以製作「專案地圖」是為了符合「成為專案高手的條件」。以下說明「專案地圖」的製作目的。

目的一：製作一份簡單明瞭的地圖，以防忘記目標與計畫

「專案地圖」和每週的「時間地圖」搭配著看會更有效果，而且「地圖」務求簡單明瞭。

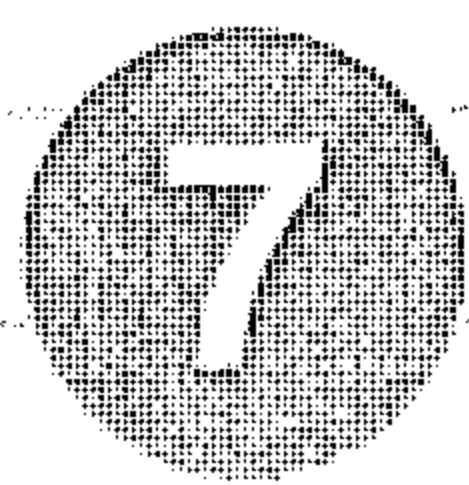
目的二：製作一份細分化的地圖，才能有效掌控進度

因為「按月」計畫，時間拉得太長，無法有效掌控進度，還是細分化比較好。

目的三：整合成一張「地圖」，才能同時掌控「多項」專案的流程

儘可能將與自己有關的專案整合成一張地圖，所有進度才能一目了然。

下一章會說明如何製作符合上述目的的地圖。在這之前，先說明「如何劃分計畫的方法」。



實行的重點就是 「以週為劃分單位」

「按月劃分的計畫」無法順利實行的理由

介紹「專案地圖」的作法前，先稍微說明一下劃分計畫的方法。如同前述，「按月」劃分計畫除了不容易掌控進度外，還有其他問題。

不適宜的第二個理由就是按月劃分很難判斷還剩下多少工作時間，請參考右邊的月曆。同樣是二十號那天，按月劃分所顯示的剩餘工作天數卻有著極大差異，「今天是二十號，不代表還剩下三分之一」，按月劃分時會出現天數根本不到三分之一的情形。

第三個理由是因為「按月」劃分，和平常使用的「按週」劃分方式並不一致。若將以「月」為單位的目標，以「週」為單位劃分的話，最初與最後一週的天數不足，很難平均劃分，因此以月為單位的計畫很難排進以週為單位的排程。

「專案地圖」與「時間地圖」就像比例尺不一樣的兩種地圖，唯有統一兩種地圖的單位，才能有效地搭配活用，因此「週」是最合適的單位。

按月計畫容易誤解剩餘的天數

剩餘多少工作天數？（不含週休二日）

週一	週二	週三	週四	週五	週六	週日
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

過了二十號後，
還剩九天

Part
5

週一	週二	週三	週四	週五	週六	週日
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

過了二十號後，
還剩六天

按月劃分很難掌控剩餘的天數

Part 5

總整理

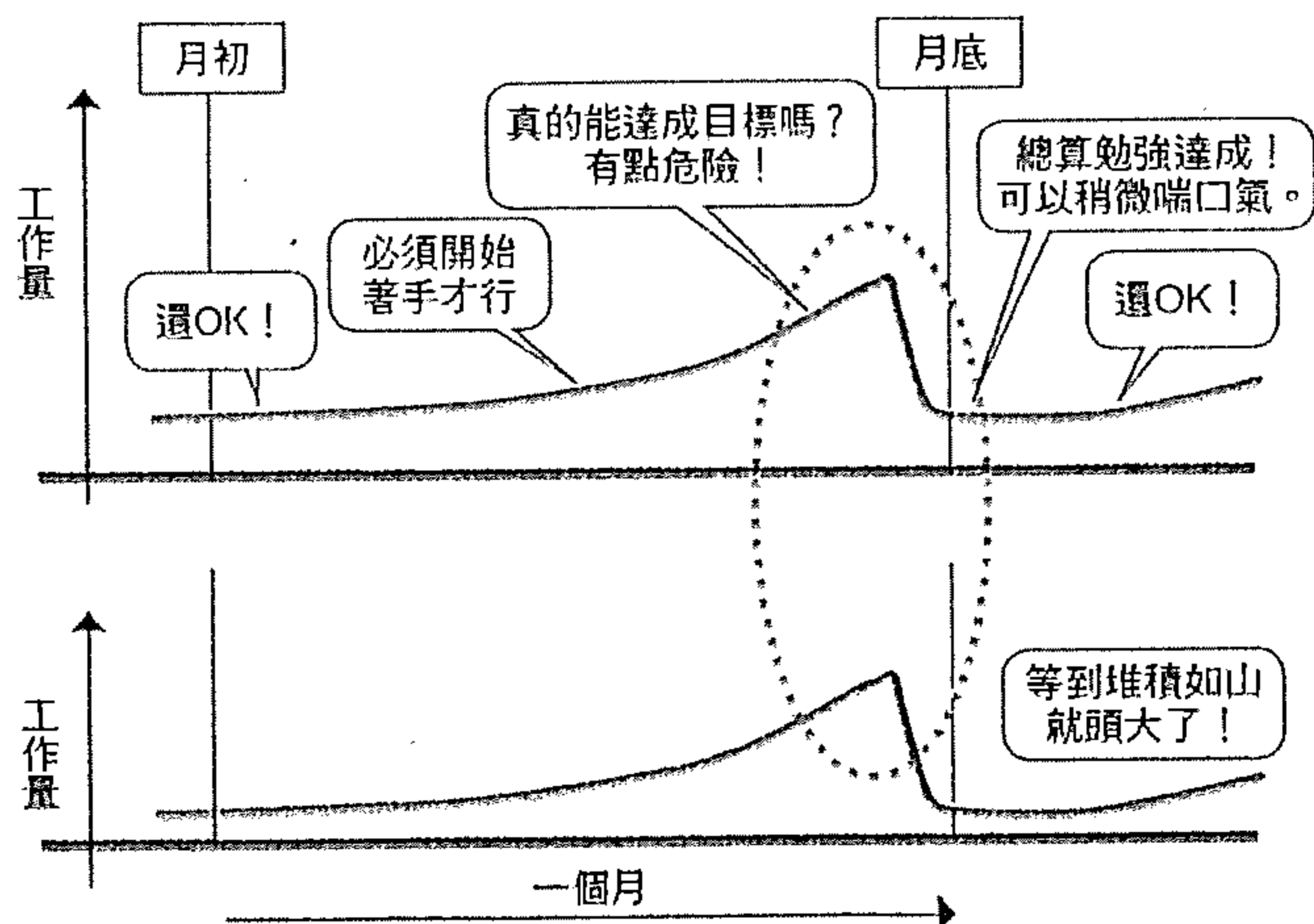
具備這三項條件，才能順利達成長期計畫

成為專案高手的條件❶：別忘了目標與計畫

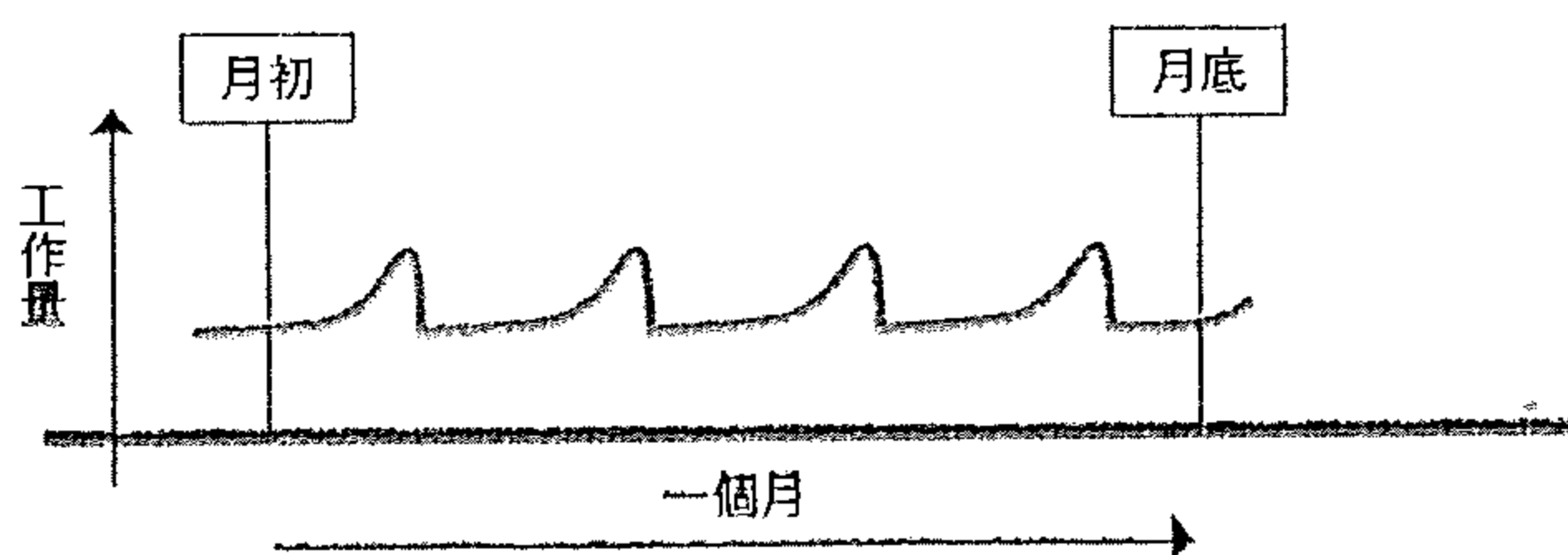
- ・ 訂立整體計畫
- ・ 養成審視計畫的習慣
(搭配平常的排程一併審視)
(每天至少花一分鐘審視)

成為專案高手的條件❷：養成今日事，今日畢的習慣

「按月」設定目標，不易掌控進度，
長期計畫還是以週為劃分單位最適合



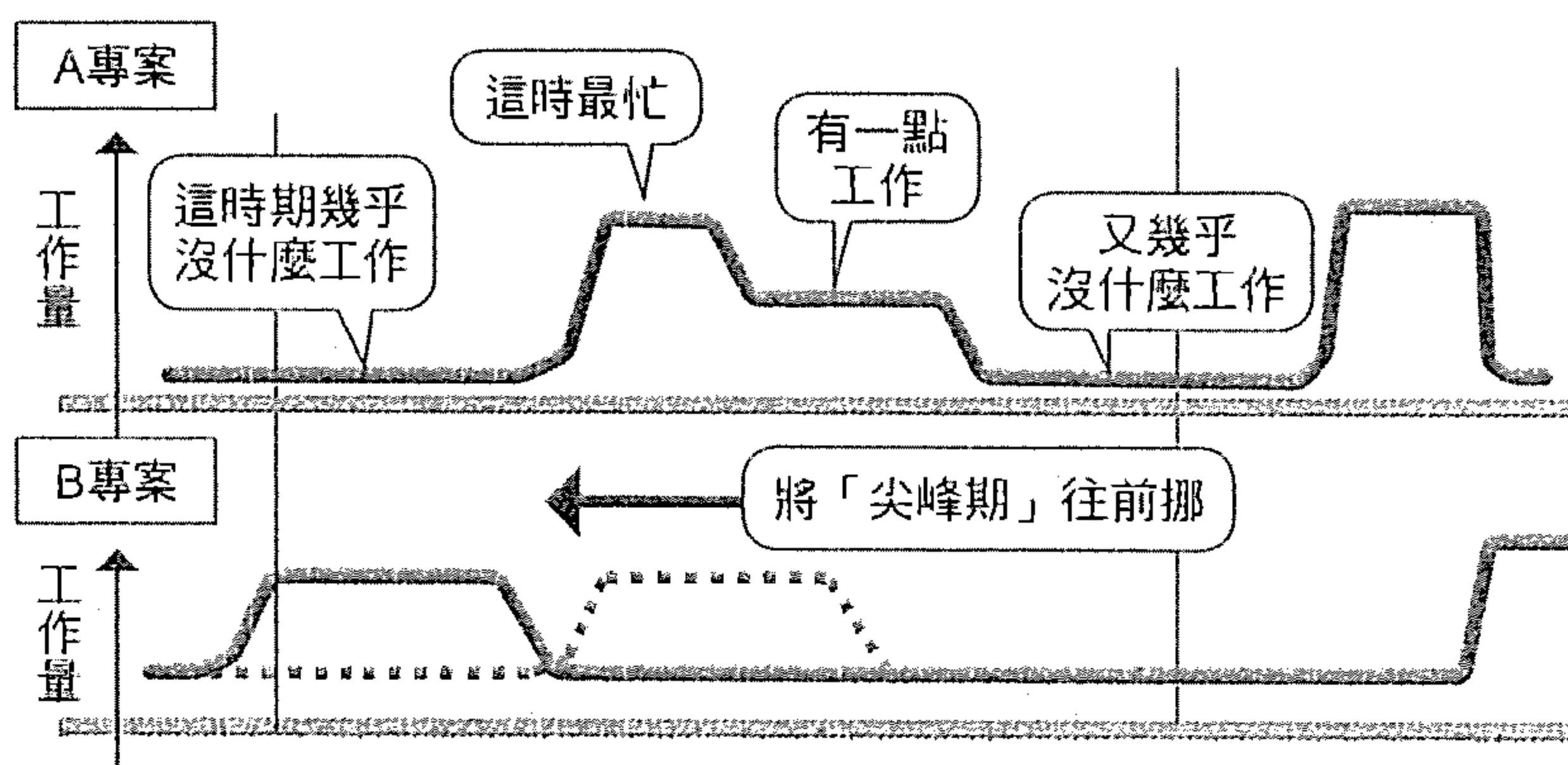
將目標細分化，才能縮小差距



成為專案高手的條件③：妥善掌控「多項」專案的流程

- ・ 整合與自己相關專案
- ・ 整合後，不但能避免工作擠成一堆，還能隨時調整狀況。

不妨將工作量往前挪一挪，比較好消化



Part 6 會有更詳細的說明！

時間活用秘技⑤

計畫是可以變更的

專案的計畫也有必須更改的時候

本書介紹如何訂立長期計畫的方法，當然實行長期計畫時，難免會遇到需要變更的時候。

以想提升業績為例。為了達成目標推行了許多行銷活動，業績卻毫無起色，這時就必須思考其它對策。

或是以我曾從事過的研發工作為例，也會遇到同樣的情形。訂下「研發能夠達成○○與□□性能的商品」為目標，思考了許多對策，也做了各種研究，但結果不如人意，有時還會出現意想不到的狀況，不得不重訂計畫，這就是「行動目標」與「成果目標」往往有所差異的道理。

行動目標與成果目標

所謂「行動目標」是以進行某項行動為目標。譬如業務員以「拜訪一千位新客戶」為行動目標，只要有所行動便能達成的目標。

「成果目標」則是以達成某個成果為目標，而且達成目標的方法不只一種，也不見得一定能達成目標。

要是察覺「就算照著計畫進行，也不一定能在期限內達成目標」時，就必須變更計畫。意即對「成果目標」而言，計畫並非絕對，當然也不是說不需要計畫，因為毫無計畫地進行，

只怕更得不到結果。

達到成果目標的方法

設定成果目標時，必須按照計畫進行並養成審視的習慣，還要確認是否有所成果。這和準備升學考時，有模擬考能讓我們瞭解自己準備的狀況，若成績不甚理想，就必須改變讀書方法。

視計畫而定，有時就算每天確認，三個月後也不見得能達成目標，因此一定要保留確認狀況的時間。可以事先設定確認時間，或是在達成最終目標前，先決定階段性目標與達成時期。建議挑戰成果目標時，不妨試試這些方法。

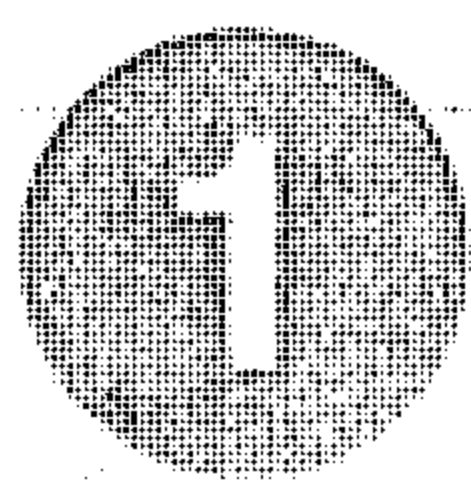
Part

5

Part 6

整合多項工作計畫

一張「專案地圖」就夠用



將各項工作整合在一張 「專案地圖」

將長期排程的「時間地圖」圖表化

接下來，說明如何製作「專案地圖」。所謂「專案地圖」就是列出每「週」各項「計畫」應實行的事。以右圖長期排程版的「時間地圖」為例，雖然是格式簡單的圖表，但直向看，可以看到各專案的「流程與所需時間」；橫向看可以看到「這一週的工作量」（以週為劃分單位的「時間地圖」剛好相反）。

如同Part 2 所說明，審視每週的「時間地圖」，決定何時進行工作時，一定要特別留意「這天時間到底夠不夠用」，也就是「填字遊戲原則」。

使用「專案地圖」整合多項計畫的好處，在於就算是長期排程，也能以同樣觀點審視。由此可見，整合多項專案的情報是多麼重要的事。

就算手上有許多專案必須處理，腦袋也只有一個，因此為了能夠落實執行專案，一定要妥善安排各週工作量。

整合「專案地圖」

		A 專案	B 專案	C 專案
週	日期			
第40週	9/29～10/3			
第41週	10/6～10	這週的工作量有多少？		
第42週	10/13～17	A 專案的 流程	B 專案的 流程	C 專案的 流程
第43週	10/20～24			
第44週	10/27～31			
第45週	11/3～7			
第46週	11/10～14			
第47週	11/17～21			
第48週	11/24～28			
第49週	12/1～5			
第50週	12/8～12			
第51週	12/15～19			
第52週	12/22～26			

② 列出「每週工作清單」①

將「專案計畫」視為「個人計畫」

「專案地圖」是張顯示每週工作內容的圖表。整合各項專案的工作內容，製成一張「地圖」。

好比小夫必須參與大規模的團隊計畫，就必須審視整體計畫的排程，確認自己需要負責的工作內容和日程，然後將每週工作內容列在「專案地圖」上。

比起細分「工作內容」，不如將其視為大規模的「活動」來安排更為清楚明瞭。

這麼一來，每週工作量便一清二楚了（屬於「個人的工作」一定要標示清楚）。當然實際操作時，一定有比較忙和比較清閒的時候，整合專案的好處就是能夠清楚瞭解工作的「尖峰期」與「離峰期」。

將不同的專案整合成一張地圖

週	日期	A專案	B專案	C專案
第40週	9/29 }	檢討明細單 部門會議	起始會議 準備資料	製作報告資料 拜訪○○公司
第41週	10/6 }		↓ 第一次 調查期間	專案會議 準備資料
第42週	10/13 }	和□□公司洽商 請廠商提估價單	↓ 整合調查 結果	
第43週	10/20 }		檢討對策 與相關人士開會	
第44週	10/27 }	製作部門資料	月會	
第45週	11/3 }	取得部門一致認同 發包	↓ 對策實施期間	製作報告資料 拜訪○○公司
第46週	11/10 }	外製期間	↓	專案會議 準備資料
第47週	11/17 }		改善效果調查	
第48週	11/24 }		整合調查 結果	
第49週	12/1 }		階段會報	
第50週	12/8 }		↓ 預定改善措施 (詳細內容未定)	製作報告資料 拜訪○○公司
第51週	12/15 }		↓	專案會議 準備資料
第52週	12/22 }			
第52週	12/26			

3 列出「每週工作清單」②

自行決定工作排程

有些專案是像前面的例子小惠那樣，可以自行決定。這種狀況的話，第一階段就是要考慮整體排程，想想要準備哪些應考內容。

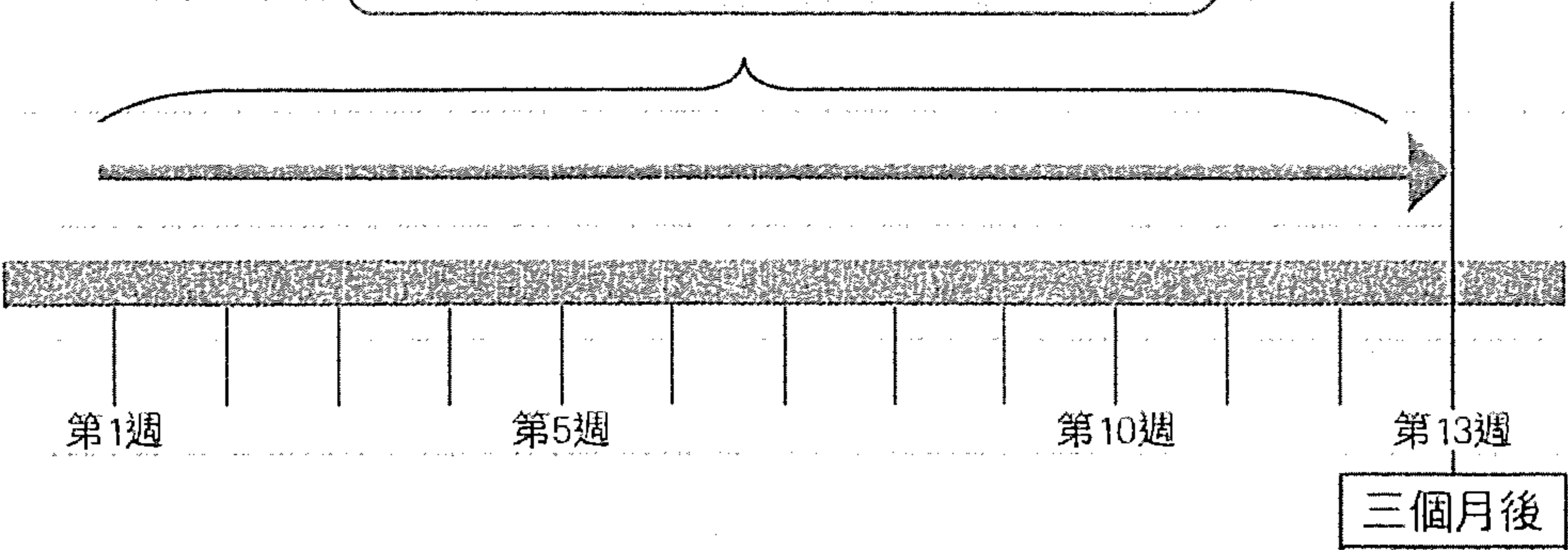
譬如，目標是三個月讀完一本參考書，最簡單的方式就是看這段期間有幾週，然後除以整本書的頁數，算出每週必須讀完的頁數，這麼一來便能決定每週「要讀幾頁」。

就實務上來說，為了要讓讀書計畫能順利完成，先訂出完成的日期，然後根據內容的難易度不同，算出每週必須讀完的頁數多寡，會讓讀書計畫更加完美。此外，如果要讀多本參考書，則要訂立不同的計畫（參考右圖）。

這時也要運用「填字遊戲原則」，不只縱看，還要橫觀，確認每週工作量。客觀地衡量能否完成每週的進度，讀書計畫才能順利落實。

決定每週課題

訂立十三週的計畫（約三個月）



排程表上
列出每週進度

	參考書A		測驗題庫B	
第1週 3/31~4/6		p12~p32		p7~p19
第2週 4/7~4/13		p33~p53		p20~p32
第3週 4/14~4/20		p54~p74		p33~p45
第4週 4/21~4/27		p75~p95		p46~p58
第5週 4/28~5/4		p96~p116		
第6週 5/5~5/11		p117~p137		
第7週 5/12~5/18		p138~p158		
第8週 5/19~5/25		p159~p179		
第9週 5/26~6/1		p180~p200		
第10週 6/2~6/8		p201~p221		
第11週 6/9~6/15		p222~p242		p137~p149
第12週 6/16~6/22		p243~p263		p150~p162
第13週 6/23~6/29		p264~p282		p163~p175
第14週 6/30~7/6				

- 若還有其他課題，一定要確認每週的課題量。
- 若發現一週內無法負荷，必須重新審視排程。（填字遊戲原則）



4 避免「尖峰期」工作撞期

落實計畫的方法

因為長期排程版的「時間地圖」只列出大略的工作內容，難免會遺漏些瑣碎的事項，耽誤進度，以致於無法落實。

事先估算每項專案這週所需花費的時間，便能避免這般情況發生，意即預測「尖峰期」的情況。

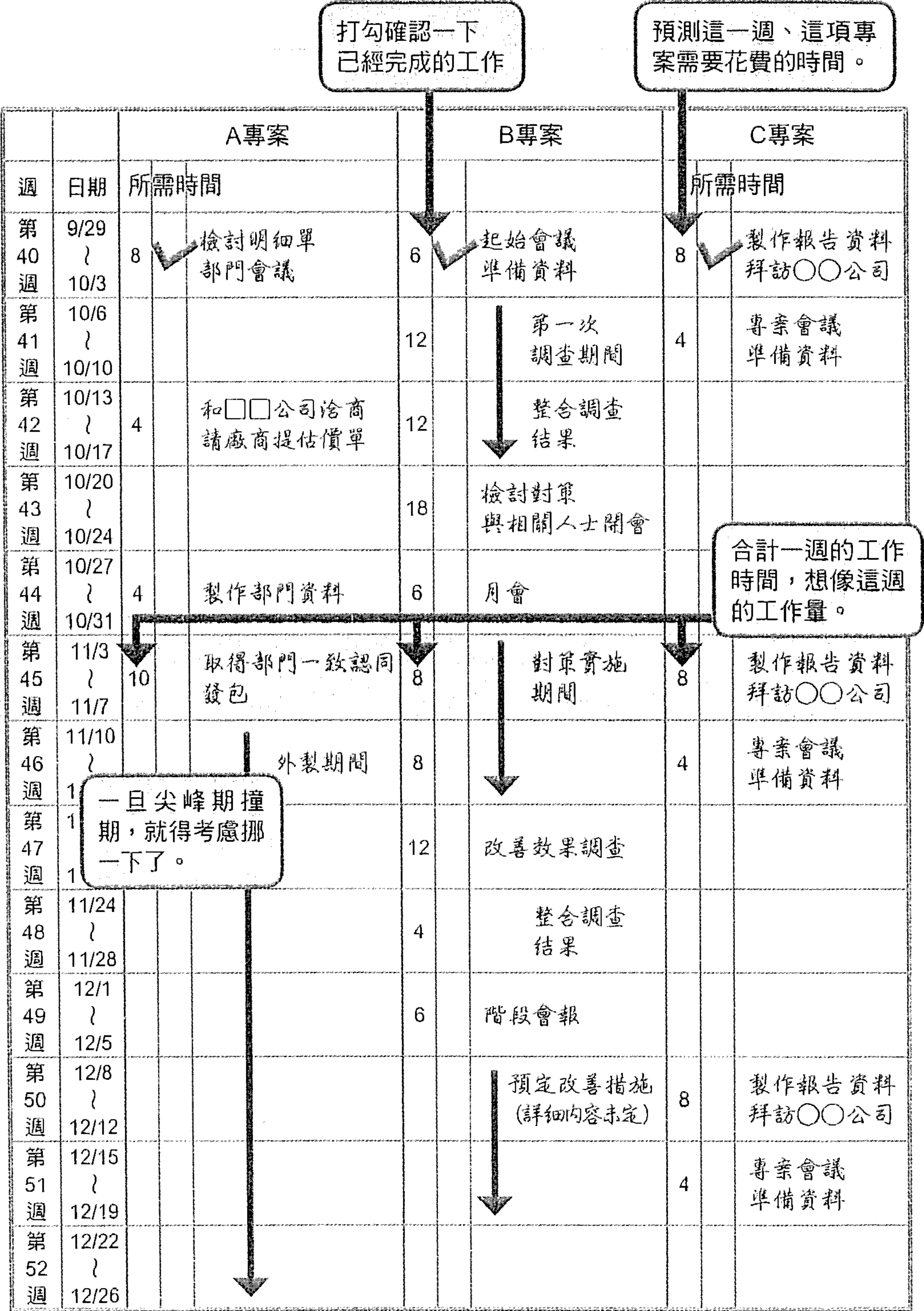
「要花多少時間？」是顯示出工作「尖峰期」的一種寫法。標記每項專案所需的時間，然後橫排合計，便能算出這週要花多少時間。若一週工作時間高達七、八成，就算是相當吃緊的排程（專案以外的工作也不能遺漏）。

另一個方法更為簡單，只需抓個大概級數就行了。譬如用「A」表示「使用半週的時間」，用「B」表示「二～三成」，「C」表示「一成以下」，依此標記即可（也可以用紅、黃、綠等顏色區分）。

就算是粗略地估算也能發揮相當大的助益。「有一個A表示這週很忙」、「有兩個A表示神經要繃緊一點」、「有三個B就相當吃緊了」，像這樣憑直覺感受忙碌程度的標記法也能讓「尖峰情況」一目了然。

這麼一來，追加新專案時，便能避免時間軋不過來的問題。

清楚標示尖峰期的工作狀況



5

活用「專案地圖」的方法①： 養成「審視地圖」的習慣

「地圖」是用來看的

若想落實「專案地圖」，「審視」的工夫很重要。不管製作得再怎麼周全，要是不使用的話，便失去了意義。然而每天確認專案（不管是工作還是讀書方面）的人並不多，光是「審視」這道工夫便能嗅出一個人認真的態度。

「忘記」是讓長期目標和計畫，之所以無法達成的最大原因。人本來就有「只看眼前事」的毛病，唯有養成「審視」習慣才能補拙。就算一天只花一分鐘也沒關係，務必開啟「地圖」審視一下。

在瀏覽每週的各個專案的時候，若工作進度如預期地完成，不妨在欄位上打勾確認已經完成了，如此一來，就能清楚檢視目前的工作狀況，一目了然。

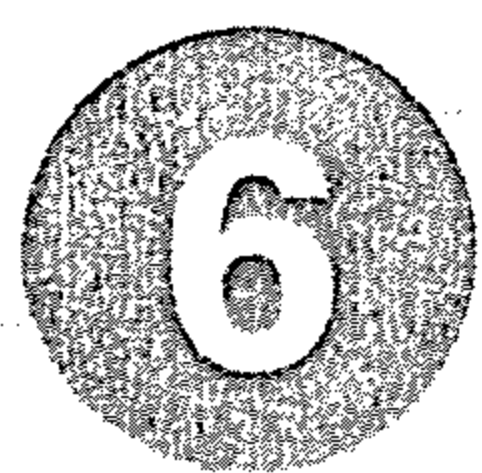
「地圖」也需要修正

計畫若是照預定進行當然最好，但事事不可能盡如人意，現實中多的是無法順利達成的計畫，這時就必須重新審視。

人在訂立長期計畫時，往往會貪心地訂立許多計畫。一旦發現排程無法落實，就必須立即「審視」地圖。

若手上計畫太多，無法順利進行的話，最好當機立斷暫時中止其中某項計畫，或是將某項計畫的時間往後延期，重新製作「地圖」。

畢竟要是勉強進行，只會越來越不想看「地圖」，搞不好還會拖累其他計畫也說不定。為了避免這樣的情形發生，一定要重新審視「地圖」。



活用「專案地圖」的方法②： 同時搭配時間地圖

配合一週的排程

為了讓計畫落實，就算每天只花一分鐘，能夠養成「瀏覽專案地圖」的習慣才是最重要的。若能搭配每週的「時間地圖」，效果更好。

瀏覽兩份地圖時，務必確認「專案地圖」中的工作是否能排進「時間地圖」。將應辦事項排進「時間地圖」，也是讓長期排程和週排程緊密結合的要素。只要養成這習慣，不管時間拖得再長的計畫都能確實地排進日常排程。

當然也要在「時間地圖」上列出專案內容。先「瀏覽」一遍，再將需要留意的事項「寫」下來。養成每天瀏覽的習慣，自然習慣動筆「寫下來」。

準備兩種基本地圖就行了

準備兩種地圖才能促使長期與短期計畫都能「有計畫地行動」。換句話說，只要靈活運用兩種地圖，就不需要其他工具了。

若「按月」管理，就算增加一個「地圖」也無妨，但基本上「地圖」不需要太多，才能持之以恆地實行。

一下子記在月曆上，一下子記在各專案的排程表或工作清單，像這樣散記各處只會搞不清楚究竟要花多少時間，無法統整工作流程，因此儘可能地將自己「應辦的事」統一紀錄，才能減輕壓力，靈活運用「時間管理」，並且「有計畫地行動」。

手邊有兩種地圖

專案地圖 (長期排程)

週	日期	A專案	B專案	C專案
第40週	9/29	0	0	8
週一	10/3	✓ 進行明細年 部門會議	✓ 進行會議 準備資料	✓ 製作報告資料 材料○○○公司
第41週	10/8		12	4
週二	10/10		↓ 第一次 調查訪問	馬先生以 準備資料
第42週	10/13	4	12	
週三	10/17	10:00 公司會議 請馬先生提供資料	↓ 整合調查 結果	
第43週	10/20		18	
週四	10/24		↓ 檢討計畫 與相關人士開會	
第44週	10/27	4	6	
週五	10/31	製作報告資料	馬先生	
第45週	11/3	10	8	8
週六	11/7	↓ 與馬先生一致時間 開會	↓ 對馬先生 開會	製作報告資料 材料○○○公司
第46週	11/10		8	4
週日	11/14	↓ 外長時間	↓	馬先生以 準備資料
第47週	11/17		12	
週一	11/21		↓ 改善及準備	
第48週	11/24		4	
週二	11/28		↓ 整合調查 結果	
第49週	12/1		6	
週三	12/5		↓ 檢討會議	
第50週	12/8		↓ 調查及準備 (11/24/25/26)	製作報告資料 材料○○○公司
週四	12/12			4
第51週	12/15			馬先生以 準備資料
週五	12/19			
第52週	12/22			
週六	12/26			

時間地圖 (週排程)

週一	週二	週三	週四	週五
□完成A資料	□收集關於B 報告的資料	□完成B報告 □決定D專案 的資料內容	□取得課長對 B報告的認可	
	□完成C資料	□和○○先生 洽商E事	□完成D專案 的資料	
9				
10	會議		會議	
11				
12				
13				
14	洽商		洽商	洽商
15				
16	會議			
17				

每天至少花一分鐘
確認一次長期排程

Part 6

總整理

將專案計畫納入個人計畫的「專案地圖」

就算手邊有多項專案，腦袋也只有一顆，唯有整合情報，讓整體工作量一目了然，才能落實每一項計畫。

專案地圖

團隊專案
的計畫

自己設定
的計畫

週	日期	A專案	B專案	C專案
第40週	9/29 }	檢討明細單 部門會議	起始會議 準備資料	製作報告資料 拜訪○○公司
第41週	10/3 }		↓ 第一次 調查期間	專案會議 準備資料
第42週	10/6 }		↓ 整合調查 結果	
第43週	10/10 }	和□□公司洽商 請廠商提供價單	檢討對策 與相關人士開會	
第44週	10/13 }		月會	
第45週	10/20 }	製作部門資料		
第46週	10/27 }	取得部門一致認同 發包	↓ 對策實施期間	製作報告資料 拜訪○○公司
第47週	11/3 }	外製期間	↓	專案會議 準備資料
第48週	11/7 }		改善效果調查	
第49週	11/10 }		整合調查 結果	
第50週	11/14 }		階段會報	
第51週	11/17 }		↓ 預定改善措施 (詳細內容未定)	製作報告資料 拜訪○○公司
第52週	11/21 }		↓	專案會議 準備資料
第53週	11/24 }			
第54週	11/28 }			
第55週	12/1 }			
第56週	12/5 }			
第57週	12/8 }			
第58週	12/12 }			
第59週	12/15 }			
第60週	12/19 }			
第61週	12/22 }			
第62週	12/26 }			

掌控每週工作量

打勾確認一下
已經完成的工作

預測這一週、這項專案
需要花費的時間。

週	日期	所需時間	A專案	B專案	C專案
第40週	9/29 10/3	8	檢討明細單 部門會議	6	起點會議 準備資料
第41週	10/6 10/10			12	第一次 調查期間
第42週	10/13 10/17	4	和○○公司洽商 請廠商提供估價單	12	整合調查 結果
第43週	10/20 10/24			18	檢討對策 與相關人士開會
第44週	10/27 10/31	4	製作部門資料	6	月會
第45週	11/3 11/7	10	取得部門一致認同 估已	8	對策實施 期間
第46週	11/10 11/14	1	外製期間	8	製作報告資料 拜訪○○公司
第47週	11/17 11/21		一旦尖峰期擱 期，就得考慮擱 一下了。	12	專案會議 準備資料
第48週	11/24 11/28			4	改善效果調查
第49週	12/1 12/5			6	整合調查 結果
第50週	12/8 12/12				階段會報
第51週	12/15 12/19			8	預定改善措施 (詳細內容未定)
第52週	12/22 12/26			4	製作報告資料 拜訪○○公司

合計一週的工作
時間，想像這週
的工作量。

每天至少要花一分鐘確認一次長期排程

專案地圖（長期排程）

週	日期	所需時間	A專案	B專案	C專案
第40週	9/29 10/3	8	檢討明細單 部門會議	6	起點會議 準備資料
第41週	10/6 10/10			12	第一次 調查期間
第42週	10/13 10/17	4	和○○公司洽商 請廠商提供估價單	12	整合調查 結果
第43週	10/20 10/24			18	檢討對策 與相關人士開會
第44週	10/27 10/31	4	製作部門資料	6	月會
第45週	11/3 11/7	10	取得部門一致認同 估已	8	對策實施 期間
第46週	11/10 11/14	1	外製期間	8	製作報告資料 拜訪○○公司
第47週	11/17 11/21		一旦尖峰期擱 期，就得考慮擱 一下了。	12	專案會議 準備資料
第48週	11/24 11/28			4	改善效果調查
第49週	12/1 12/5			6	整合調查 結果
第50週	12/8 12/12				階段會報
第51週	12/15 12/19			8	預定改善措施 (詳細內容未定)
第52週	12/22 12/26			4	製作報告資料 拜訪○○公司

時間地圖（週排程）

兩者一起審視！

週一	週二	週三	週四	週五
<input type="checkbox"/> 完成A資料	<input type="checkbox"/> 收集關於B 報告的資料	<input type="checkbox"/> 完成B報告 <input type="checkbox"/> 決定D專案 的資料內容	<input type="checkbox"/> 取得課長對 B報告的認可	
	<input type="checkbox"/> 完成C資料	<input type="checkbox"/> 和○○先生 洽商E事	<input type="checkbox"/> 完成D專案 的資料	
9				
10	會議		會議	
11				
12				
13				洽商
14	洽商		洽商	
15		會議		
16				
17				

時間活用秘技⑥

擬定專案地圖 好比創作一篇故事

「達成長期目標」不是件容易的事，為什麼呢？因為考驗著一個人的耐心與細心。不妨換個角度想，完成一件長期事物，好比一步步地接近某個遙遠目標。若以高爾夫球譬喻，就像用推桿來攻略五百碼長洞（457公尺）。

假設一桿可進十碼，每推桿一次便越接近五百碼的目標，但肉眼很難分辨五百碼與四百九十碼的差距，也就無法體會朝目標更進一步的感覺。

就算「推一桿」也感受不到任何變化，容易心生「算了，不想打了」的念頭，選擇放棄。

因此能夠體會到接近目標的實際感受很重要，最好以週為單位細分目標，效果更好。

設定階段目標好比創作一篇故事。製作「專案地圖」，就像為自己量身打造一篇故事。

對自己有自信才能創作這篇故事，但不能大意（看輕目標），善用「填字遊戲原則」創作自己的故事。

另一個要點是千萬別勉強「設定長期目標」，倒也不是說絕對不能設定難以克服的目標，只要不過於勉強，不管設定太鬆或太嚴苛的目標都行，由自己決定如何創作。

也許剛開始會覺得困難重重，怎麼做都失敗，但努力一定會有回報，勇於挑戰吧！

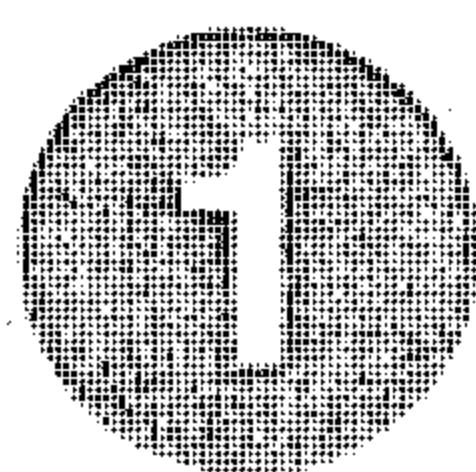
就算每天只花一分鐘也行，養成瀏覽「專案地圖」的習慣，一、兩年後就會發現自己脫胎換骨。



Part 7

請你跟著這樣做！

活用「時間地圖」的一天



早上要做的第一件事

首先翻開記事本

本單元要說明如何將前述所提的要點活用於每天的工作。

所謂「一日之計在於晨」，有計畫地行動就從一早開始。那麼，你覺得以下情況如何呢？

早上進公司坐在自己的位子上，不是先確認mail，就是翻看桌上的資料。若有什麼「非做不可的工作」當然會優先進行，若沒有的話，就會思考「要從哪件事開始著手」……。

其實蠻多人會像這樣先思考一番再行動，但稱不上是「有計畫的行動」。從眼前的工作開始處理，或思考從何著手，都稱不上是「有計畫的行動」。一天應該從確實知道自己該做什麼事，也就是從瀏覽「時間地圖」開始。

首先開啟「時間地圖」，瀏覽自己今天要做的事，早點想起該做的事，立即付諸實行。養成這個習慣，一早便能精神百倍地衝刺。

一定要將記事本攤放在一旁

隨時將寫有「時間地圖」的記事本攤放在一旁，這也是一大要點*。

全心投入工作時，腦子裡塞滿明天或下個禮拜的工作，要是注意力不夠集中，計畫永遠都無法完成。

養成瀏覽「時間地圖」的習慣可以避免這樣的情況發生。而且「地圖」一定要隨時攤放一旁，自然就能養成瀏覽地圖的習慣。

不先瀏覽「地圖」就行動的結果，往往不曉得接下來要做些什麼，只能楞楞地想著：「現在要做什麼呢？」徒然浪費時間罷了。想要講求更有效率、更有計畫地行動，一定要隨時瀏覽地圖。

選擇一處最適合放置「地圖」的地方，讓自己自然養成瀏覽地圖的習慣。

每天早上第一件事就是打開「地圖」，攤放在老地方，養成這樣的習慣就對了。

* 若是利用電腦製作「時間地圖」，在不妨礙處理其他工作的原則上，也要隨時保持開啟的狀態。

2 關於工作流程

開始工作前，先留意一下時間

「時間地圖」上寫有工作內容和約定事項。

在約定好的時間帶內實行約定，其他時間用來處理工作。

處理工作時，先看「時間地圖」上當天的工作欄，決定處理哪項工作後，再逐一完成。

工作和約定不一樣，沒有清楚的「完成期限」，端看自己選擇迅速地處理還是拖拖拉拉地做完。集中精神迅速處理完畢當然比較乾脆，也能提升工作效率。

準備處理工作前，最好先估算這件工作大概要花多少時間，預設開始時間和所需時間，決定「何時完成」後再著手進行*。這麼一來，就不會拖拖拉拉，按照進度完成所有預定工作。

「這件工作大概要花多少時間才能完成？」也許一開始不曉得該如何估算，只要培養時間觀念，自然懂得如何拿捏。

*設定這件工作要花○○分鐘完成後，使用碼錶等計時器邊計算時間邊進行，也是一種方法。

確認已完成的工作

清楚區分哪些是已經完成的工作，哪些是尚未完成的工作，才能確實地處理好每件工作，最好的方法就是確認已完成的工作。利用小方格標記，每做完一件工作便打勾，或是劃線刪除，看似簡單的習慣其實很重要喔！

確認已完成的工作

☒ B報告書

取得課長的認可

☐ 提出D企畫資料

打勾確認已完成的工作

~~B報告書~~

~~取得課長的認可~~

提出D企畫資料

劃線刪除已完成的工作

3 如何因應新增工作？

儘快處理手邊能夠馬上完成的事

一天中不可能每件事都是「事先安排好的工作」，難免有臨時插進來的工作。有時面對「預定好的工作」和「今天臨時插進來的工作」，會有不曉得先做哪一件事的困擾。

落實計畫是時間管理的一大課題，因此最好儘可能地落實事先計畫好的事。但計畫不能太過複雜，能夠馬上完成的工作最好儘快處理完畢。

譬如花個二、三分鐘便能搞定的工作，卻全部拖到隔天再做，「時間地圖」上的工作量就會越積越多。一旦增加，便會打亂整體計畫，搞不清楚一天的工作量。

因此養成今日事今日畢的習慣，才能有條不紊地做好任何事。況且一早便塞滿工作，根本沒餘力處理新增的工作*。

*所謂餘力，是指有多餘的時間、心力處理別的事情。譬如完成今天所有預定的工作後，還有時間處理明天的工作。

隨手記下挪至日後實行的約定和工作

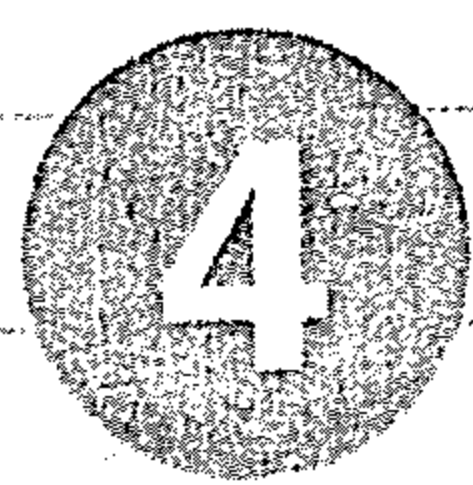
若無法立即處理臨時插進來的工作，便得挪後處理，約定也是一樣。只需花個十秒，隨手記下挪至日後實行的約定和工作，自然變成一種習慣。

如同Part 2 所說明，清楚標記約定開始與結束時間，方便掌握約定以外的時間。

決定何時開始處理某件工作時，一定要隨手記下來，但不是標記「何時必須完成」，而是開始處理的時間點。

這時一定要遵守「填字遊戲原則」，所謂「縱向觀點」就是衡量當天的工作量，不只追加工作時要這麼做，追加約定時也得這麼考量才行。畢竟一旦增加約定，相對地工作時間便減少。

依狀況而定，有時必須調整工作時間。唯有多花點心思，才能訂立更確實的計畫。



如果計畫趕不上變化 怎麼辦？

如何因應突發狀況？

工作中難免會有突發狀況，大多是臨時出了什麼問題，容易手忙腳亂，這時更應該保持鎮定地行動。

首先掌握正確狀況，判斷如何因應。是否可以同時進行，還是得將今天的約定和工作挪後。無法掌握清楚狀況便無從判斷該優先處理哪件工作，雖然必須視情況而定，但務必先瀏覽「時間地圖」後再行決定。

平時養成瀏覽地圖的習慣，這時便能發揮莫大作用。

無法如期完成預定的工作

有時計畫趕不上變化，無法如期完成預定的工作，這時就得判斷究竟要「留下來加班？」還是「留到明天繼續完成」。

不妨依明天的工作量來判斷。若明天的工作量比較少，時間充裕的話，挪後處理當然沒問題。

相反地，要是工作量比今天還多，就沒辦法挪後處理了。勢必得決定留下來加班還是暫時中止某件工作。若明天很忙，今天就得多努力些，就像有種和「自己協商」的感覺。

別人的預定計畫變更，也會影響到自己！

預定的計畫之所以會變更，不單是自己的問題，也有可能是受到上司排程變更的影響等因素。

譬如自己的排程中有必須取得上司認可的工作，若上司適巧不在，可就傷腦筋了。因此上司排程有所變更時，務必確認自己的排程是否受影響。此外，平常最好留意上司哪一天不在辦公室，以因應突發狀況。

5

如何因應 臨時新增活動？

儘早將龐雜的工作「步驟化」

Part 3、Part 4 所說明的「活動」，屬於規模較為龐雜的「工作」，處理這類工作前一定要先「步驟化」。若有活動臨時插進來，只要活用「步驟化」便能迅速處理完畢，當然也有不必急著處理的活動。

之所以將活動步驟化，除了方便確認要做哪些事，也能找出必須請教別人的問題，畢竟有些問題向別人請益，才能進行得更順利。

另一個理由則是若沒有步驟化，很難想像總共需要花費多少時間。譬如原本以為兩天便能完成的工作，步驟化後發現得花費更長的時間也說不定，早點發現還能多點時間從容應付，以免手忙腳亂。

雖然依活動規模不同，多少有些差異，但大部分工作只需花個十分鐘便能完成步驟化。遇到臨時插進來的活動，只要予以「步驟化」，便能迅速處理完畢，多花個十分鐘便能讓工作進行得更順利。

將工作和約定排進「時間地圖」

如同Part 4 的說明，使用「料理型」或「購物型」步驟法都可以，務必將「步驟化」的結果，也就是工作內容和約定事項排進自己的「時間地圖」。

不管步驟化再怎麼完善，要是沒有將步驟化的結果納入排程表，很有可能會忘了處理，因此一定要隨手記下來。

若步驟過於複雜，不妨先思考一番再排進「時間地圖」；若步驟還算簡單，可以邊思考邊排進「時間地圖」。

像是必須花費好幾週、甚至好幾個月，規模較為龐雜的計畫，就要像Part 6 所說明的，將工作內容列在「專案地圖」上。這時先整合「專案地圖」上的情報（工作和約定），再排進「時間地圖」。

6 如何因應滿檔工作？

如何解決工作太多，窮於應付的窘況

邊質疑時間是否充裕，邊瀏覽「時間地圖」，才能察覺哪一天工作量過多，找出解決對策。但要是整體工作量過多，就不適用這方法，必須另覓對策。

提升工作效率是解決工作量過多的一種方法，意即邊審視工作流程，邊活用電腦讓部分工作自動化的意思。

雖說如此，深感困惑或遇到突發狀況時，還是會不知所措，所以平時最好累積相關經驗，才能因應不時之需。

有時必須懂得「託付」與「拒絕」

這裡有兩種方法，一種是將部分工作委託他人，一種是明白拒絕。

畢竟一個人的時間有限，不可能什麼事都一手全攬，懂得委託與拒絕，就管理工作來說也是一種負責的表現。

你是否有過接受別人的委託，卻搞得自己忙不過來的經驗呢？若時常這樣就必須注意了。

雖說是受人之託，但不考慮自身狀況，一味地答應，難保會落到不負責任的下場。比起凡事親力而為，結果耽誤工作進度，不如減少工作量，確實處理好每一件事。因此有時必須請別人協助，也要懂得拒絕。

還有一點要特別注意，那就是無論是請別人協助，還是明白拒絕，一定要給對方充分的時間準備。也就是說，儘可能地早點做決定，才不會造成對方的困擾，當然也是為了自己好。

臨時插進約定和工作時，一定要瀏覽「時間地圖」，才能儘快想出因應之道，也才能儘早判斷究竟是要「委託他人」還是明白「拒絕」。

1分鐘掌握重點！

如何判斷工作該選擇委託他人，還是明白拒絕？

這兩件事絕非個人主觀所能決定。若每個人都是因為「討厭這件工作而委託別人」，或是「因為這件工作不好處理而拒絕」，工作便成了一件棘手的事。

儘可能地抱持客觀心態判斷（以第三者的觀點），也就是考量整體組織做出判斷的意思。抱持這種觀點才能避免流於意氣用事。



7 如何活用空檔時間？

預留瀏覽「專案地圖」的時間

唯有養成Part 6 提到的「瀏覽專案地圖」的習慣，才能利用空檔時間處理一些工作。

想要達成長期目標，平常就得養成瀏覽長期排程的習慣，配合週排程對照效果更好。

就算每天會瀏覽週排程，卻往往忘了瀏覽長期排程，因此養成每天瀏覽「專案地圖」的習慣，才能避免這種情況發生。

同時審視「時間地圖」與「專案地圖」，確認「計畫是否如期進行？」、「企畫項目是否已經排進本週或下週的排程？」等，才能有效地達成長期目標。就算一天只花一分鐘也沒關係，持之以恆就對了。

基本上，人們往往比較注意近期的事而忽略遠一點的事。訓練自己放遠眼光，絕對能提升自我實力。

審視明天的排程

結束忙碌的一天後還要做一件事，那就是確認明天的排程。

活用本書介紹的「時間地圖」，明天排了什麼約定和工作就能一目了然。下班回家前審視一遍排程，確認明天「時間是否足夠」，確定「自己一定辦得到」（若沒自信辦得到，表示工作量不勝負荷）。

確認這些事其實花不了多少時間，卻能產生莫大效果。一想到明天的工作「一切OK」，彷彿吃了顆定心丸，也能避免公事干擾私人時間，確實達到公私分明的均衡生活。

也許你會覺得這麼一個動作能讓自己安心，有些不可思議。建議務必一試，絕對能讓你體驗到絕佳的效果。

Part 7

總整理

活用「時間地圖」，落實時間管理

早上要做的第一件事

- * 首先翻開記事本
確認今天要做哪些事。
- * 將記事本攤開放在一旁
攤開寫有「時間地圖」的記事本，隨時都瞧得見。

邊處理工作邊進行的事

- * 準備工作前先留意一下時間
估算工作所需時間，決定什麼時候完成。
- * 確認已完成的工作
確認工作是否確實完成。

臨時插進新工作時的處理方式

- * 養成今日事，今日畢的習慣
能夠馬上處理完畢的工作，不要留到明天。
避免安排過多計畫，這些都是時間管理的訣竅。
- * 順手記下挪至日後實行的約定和工作內容
不管是約定還是工作，一定要「順手記下來」。
花十秒就能搞定的一個動作，千萬別想著以後再做。
秉持「填字遊戲原則」，衡量工作量。

預定計畫變更時的處理方式

* 發生突發狀況！

首先掌握狀況，邊看「時間地圖」邊判斷。

* 預定工作處理不完！

和「明天的自己」協商是否留下來加班。

* 周遭人的預定計畫變更！

確認自己的預定計畫是否跟著變更。

臨時增加活動時的處理方式

* 儘早「步驟化」

就算是不急著處理的工作，也要儘早步驟化。

花個十分鐘便能大幅提升工作效率。

* 將工作和約定排進「時間地圖」

無論是活動還是計畫都要排進「時間地圖」。

工作滿檔時的處理方式

* 提升工作效率

平時養成各種良好習慣，才能有效提升工作效率。

* 有時也必須懂得「委託他人」或「明白拒絕」

為了確實處理每件工作，有時必須懂得委託他人或明白拒絕，減少工作量，才是負責任的態度。

如何活用空檔時間

* 預留瀏覽「專案地圖」的時間

就算每天只花一分鐘也行，務必確認「專案地圖」的必要項目是否已排進「時間地圖」。

* 審視明天的工作排程

下班前審視一下明天有哪些約定和工作，確認明天「時間是否足夠」，確定「自己一定辦得到」。

時間活用秘技⑦

如何活用群組軟體？

群組軟體的優缺點

雖然記事本或電腦都可以用來製作「時間地圖」這個時間管理工具，但大多數人還是覺得使用記事本比較方便，畢竟電腦較適用於管理約定，不太適用於管理工作。

電腦當然有其便利之處，那就是資源共享功能，稱為「群組軟體」（Groupware）。群組軟體（譯註）具有可同時確認多人的工作排程、設定會議等約定的功能，但群組軟體較不適用於管理工作就是了。

群組軟體的使用方法①

第一個就是用於記事本上的「時間地圖」，只有約定需要同時記在記事本與群組軟體上。這麼一來，記事本便成了「時間地圖」，統整所有約定與工作。

記事本與群組軟體的內容務求一致，記錄於軟體上的約定，同時也要寫在記事本上（若不這麼做的話，會被別人誤植其他約定也說不定）。雖然這麼做較為瑣碎，但是一道必要的工夫。

群組軟體的使用方法②

第二個是使用群組軟體管理約定，再以清單管理工作（工作務必依日期標記），這麼一來就不用花時間記錄約定了。

但有一點要注意，那就是這麼一來便無法統整「時間地圖」上的情報。若沒瀏覽一遍約定便追加工作，或是沒瞭解工

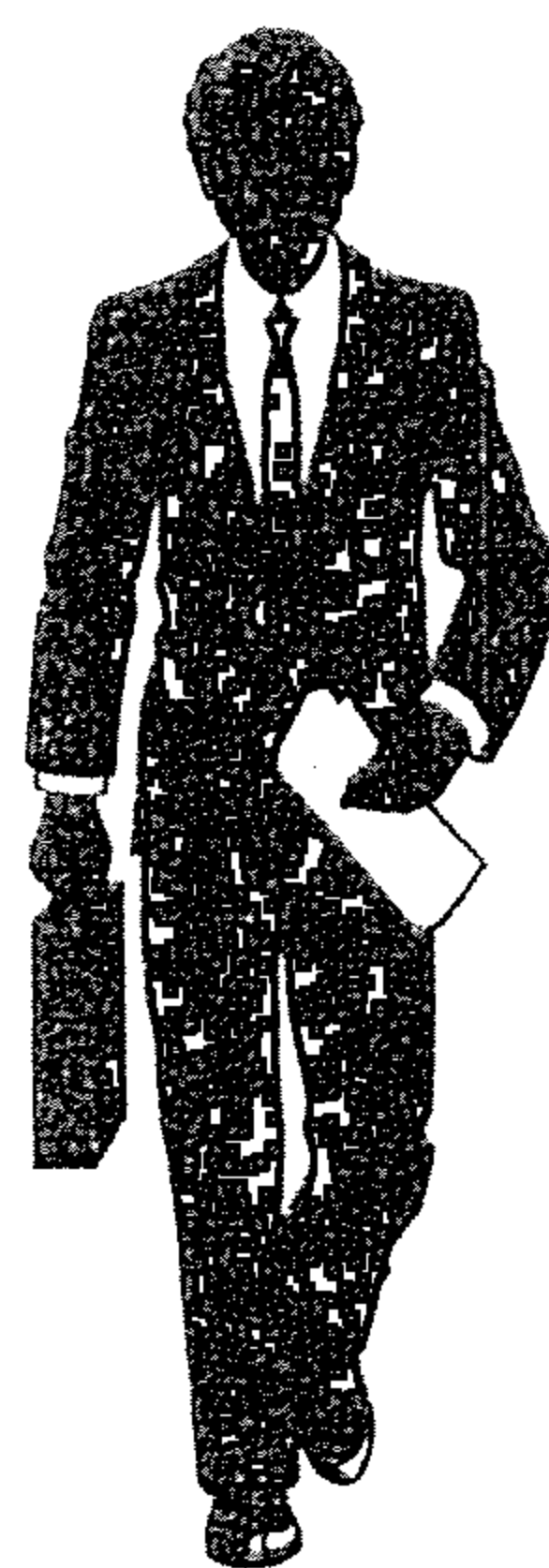
作量便追加約定的話，也許會訂立出根本無法徹底實行的計畫。因此使用這方法時，一定要同時確認群組軟體與工作清單。

群組軟體的使用方法③

第三個是將決定好的工作時間同步登錄群組軟體。這麼一來，便能利用群組軟體整合「時間地圖」。

就連只需花個幾分鐘的工作也得登錄，多少有些瑣碎，也很難區別哪些工作已經完成，哪些工作尚未完成，因此這方法不適用於手邊瑣事較多的人。

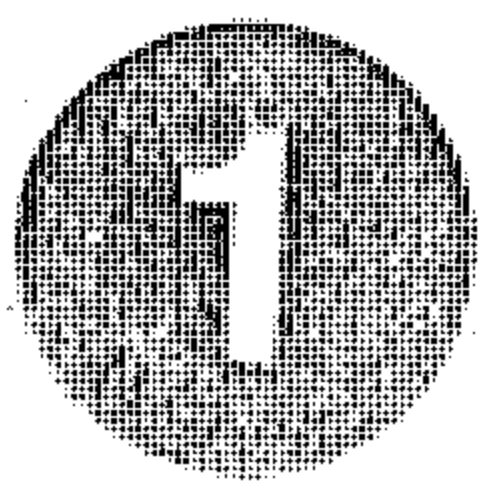
譯註：群組軟體是一種電腦應用軟體，結合電子郵件、行事曆分享、工作管理等功能，例如微軟的Exchange Server 2010。



Part 8

強化「行動」的念頭！

改掉拖拖拉拉的毛病



你是否為 拖拖拉拉的毛病所苦？

做事總是愛拖拖拉拉……

明明下定決心「今天要做這件事」……。

卻遲遲提不起勁，再三拖延。

待期限逼近才慌張地處理，你是否也有此經驗呢？

這樣的行為就叫做「拖拖拉拉毛病」，事實上蠻多人為此所苦。

這種毛病有以下特徵：

「明知再不做就來不及了，但就是提不起勁。」

「非得等到火燒屁股了（完成期限逼近），才開始行動。」

總是等到期限逼近才行動，稱不上是有計畫的行動，而且一直處於這種狀況會讓人覺得疲累不堪吧。

一定有很多人想急於改掉這種毛病，你是否也是如此呢？

若你也有這種壞毛病，請思考以下問題。

明知非做不可，為何就是提不起勁呢？

如果你的朋友說了這樣的話，你會怎麼想呢？

「明知這件工作非做不可，但就是提不起勁……」

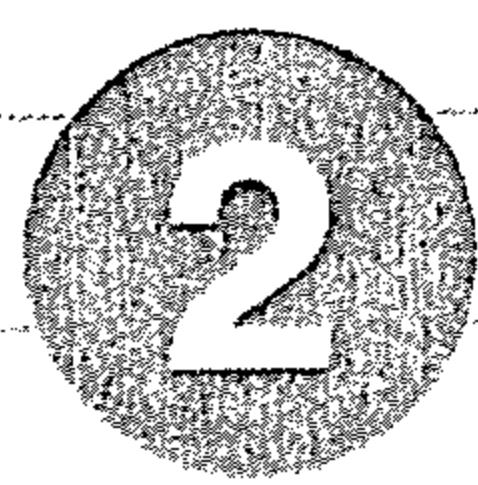
也許你會想：

「就算延後，工作也不會消失，不如趕快做一做，落個輕鬆不是比較好嗎？」

不然就是這麼想：「早點做才不會慌慌張張的」或是「要是趕不上完成期限就慘了」。

這些都是正確又合理的想法，但發生在自己身上可就不見得會這麼想，可見這毛病還真是不可思議呢！

為了克服這毛病，第一步就是先瞭解造成這毛病的原因。



為何會有 拖拖拉拉的毛病呢？

做事拖拖拉拉的原因

「這件工作非做不可」明明下定決心，卻遲遲提不起勁……。這就是典型的拖拖拉拉毛病。

和猶豫要不要向喜歡的人告白一事很像，不是嗎？明明決心「告白」卻臨陣退縮，一方面也是怕遭到對方拒絕，就這樣陷入兩難的窘境。

心理學上稱這般情況為「接近與迴避之間的糾葛」。
明明想接近對方，卻又害怕遭拒，始終下不了決心。

老是拖拖拉拉的毛病和這情況十分相似，總是徘徊於「做」與「（現在）不想做」這兩個念頭之間。

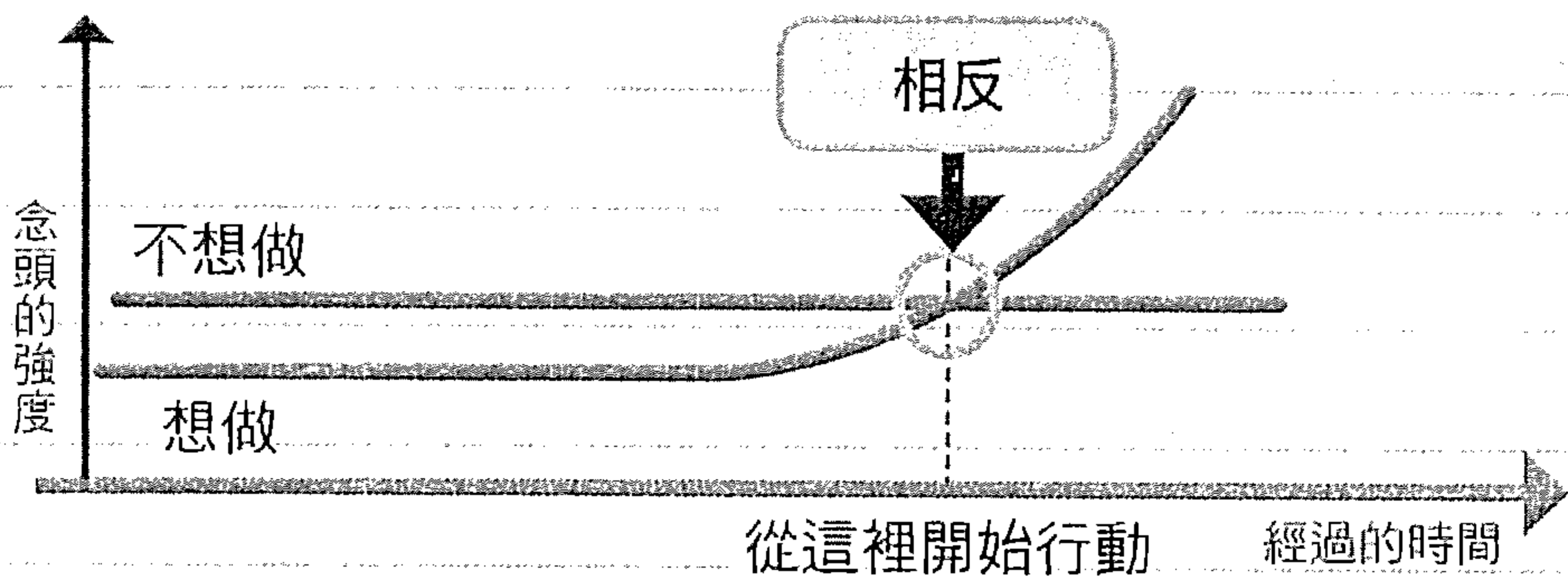
迫使自己儘早行動

然而做事老是拖拖拉拉的人，一旦火燒屁股又能落實行動，這是為什麼呢？

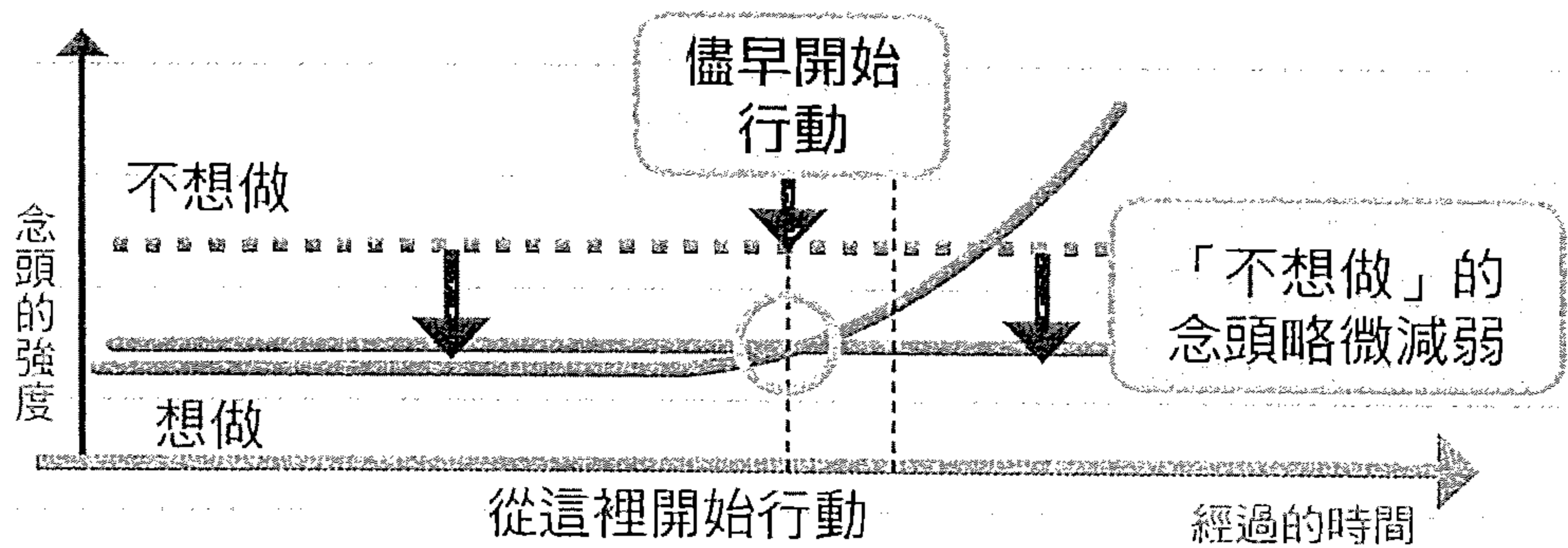
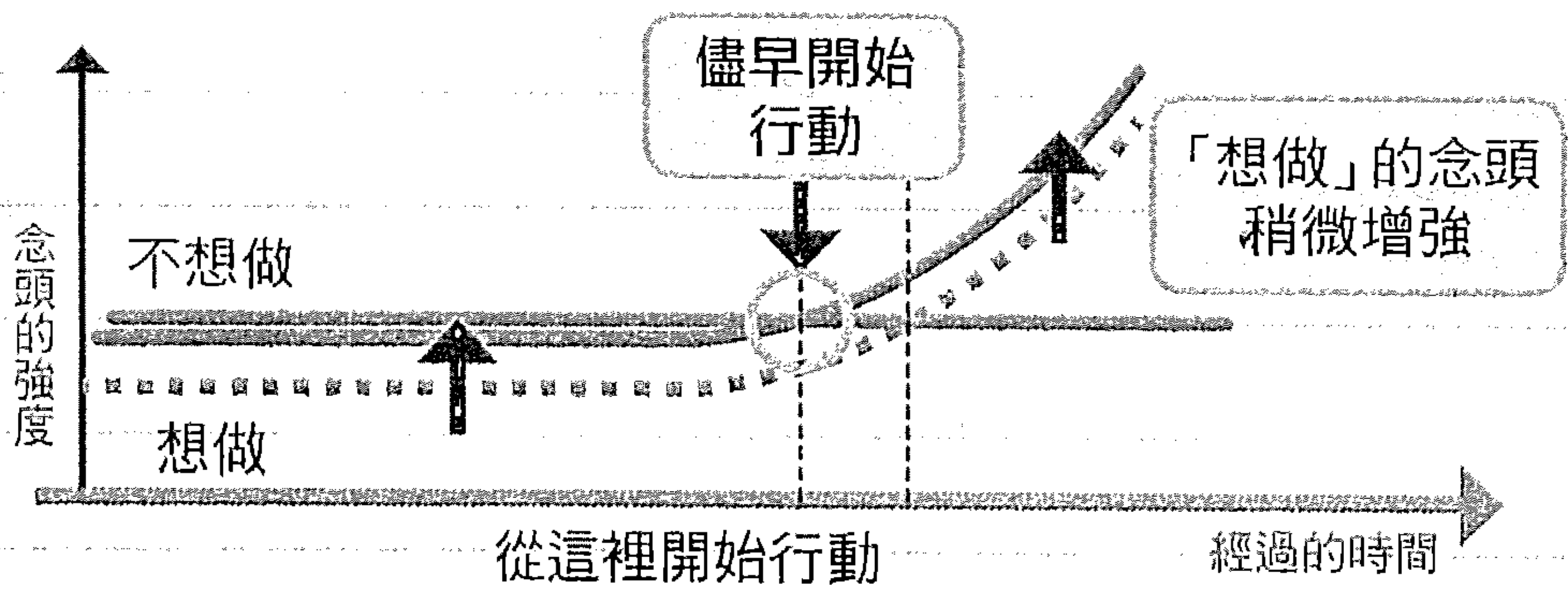
因為「想做」與「不想做」這兩個念頭的平衡產生變化的緣故。

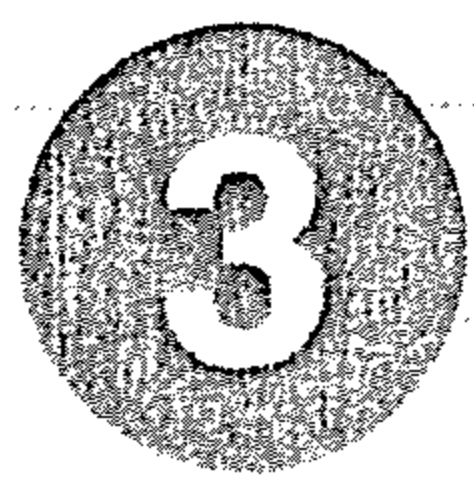
心想離期限還有段時間，「不想做」比「想做」的念頭來得強烈，以致於遲遲提不起勁。一旦期限逼近，「想

做（要是再不做就糟了）」的念頭又變強，可見只要這兩個念頭的強度相反就會促使行動。



那麼，該如何讓這兩個念頭產生變化呢？如下圖，只要讓「想做」的念頭稍微強一點，「不想做」的念頭稍微弱一些，便能迫使自己儘早行動。稍微改變念頭便能改善拖拖拉拉的毛病。





善用「時間地圖」 改善拖拖拉拉毛病

活用「時間地圖」來改善

本書介紹的時間管理能有效改善拖拖拉拉的毛病，尤其是細分規模較為龐雜的工作，效果更好。

舉個關於食物的例子吧。規定自己「十天後要吃完一盒蛋（十顆）」。一想到這目標的期限是十天後總覺得還早，是吧？正因為離期限還早，所以會有「今天不想吃」留到明天再吃的念頭。

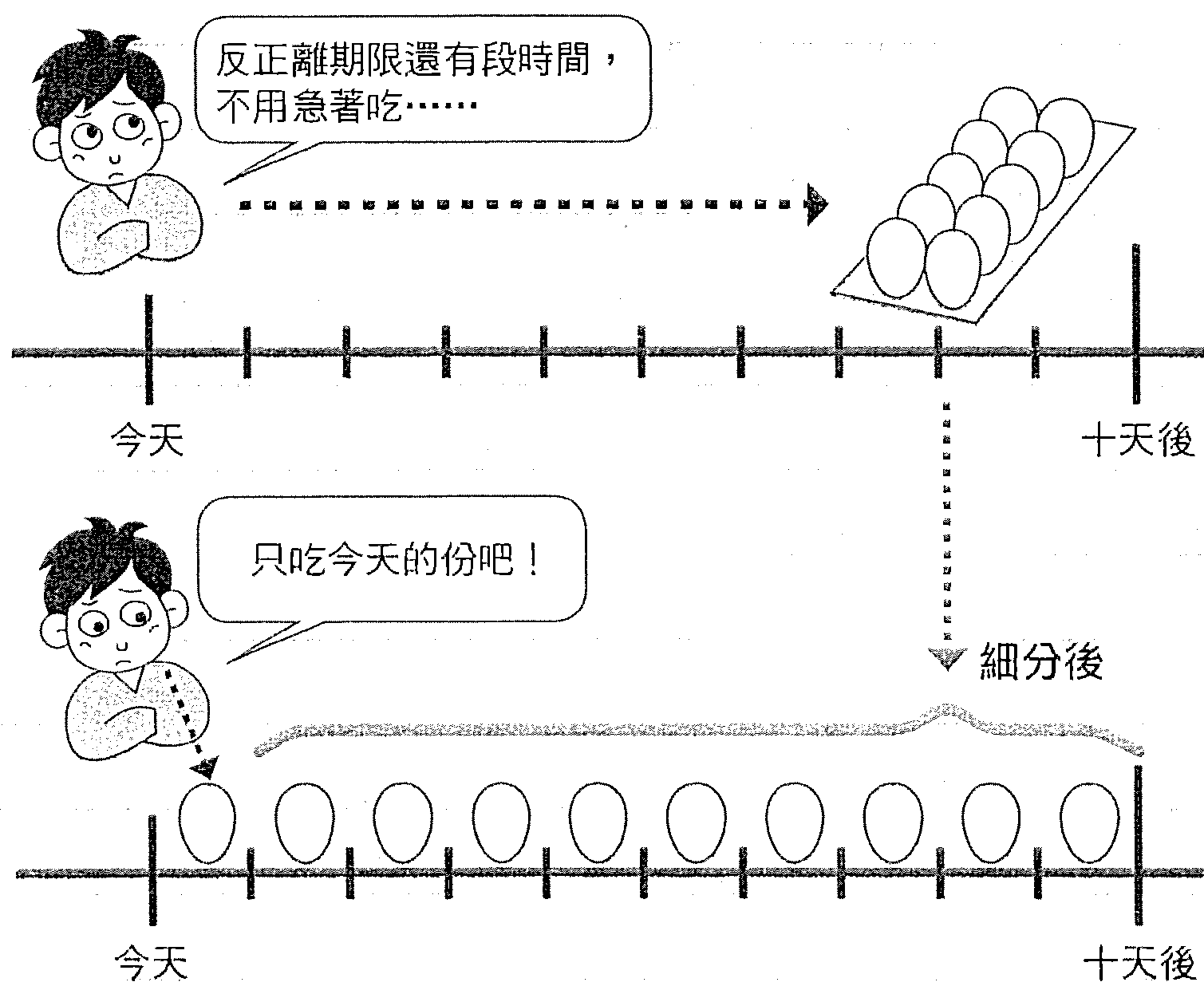
若將這件事分成十天份，每天吃一顆，就比較不會拖拖拉拉了。

這方法又稱為「瑞士起司法」，是招十分典型的時間管理法。以在起司上一點一點地挖洞孔，最後便能輕鬆吃完為譬喻*。

「時間地圖」之所以能改善毛病的理由有二，一是將規模龐雜的工作逐一分解，原本十天後的期限改以一天為單位，加強「今天就做到這裡」的念頭。

* 其實起司上一點一點的洞孔不是人為挖的，是因為氣泡的關係。

將工作細分化，有效改善拖拖拉拉的毛病



Part

8

另一個理由則是改變對工作量的感覺。將「必須吃掉十顆」改成「今天只吃一顆」，感覺工作量減少（總數並沒變），「（現在）不想做」的念頭便減弱。

如同Part 6 所說明的，將專案和活動等規模較為龐雜的工作細分化，也能達到同樣效果，足見活用「時間地圖」能改善拖拖拉拉的毛病。

4

影響拖拖拉拉毛病的思考方式

預防萌生拖拖拉拉的念頭

「時間地圖」能有效改善拖拖拉拉的毛病，若能更瞭解前述所說的兩個念頭，不但效果加倍，還能廣泛運用於各方面。

如同前述，「想做」和「不想做」這兩個念頭與未來和現在有關。意即為了得到未來的結果而萌生「想做」的念頭，以及重視現在的心情，因而萌生「不想做」的念頭。

這兩種念頭又分別細分為兩種（合計四種）。

「未來志向」＝想做：想行動的念頭

- ・「要是（何時）不做的話就糟了」的念頭

（必須遵守完成期限）

- ・「要是（何時）做的話就會很開心」的念頭

（想達成目標，想早點解脫）

「當下志向」＝不想做：現在只想落個輕鬆的念頭

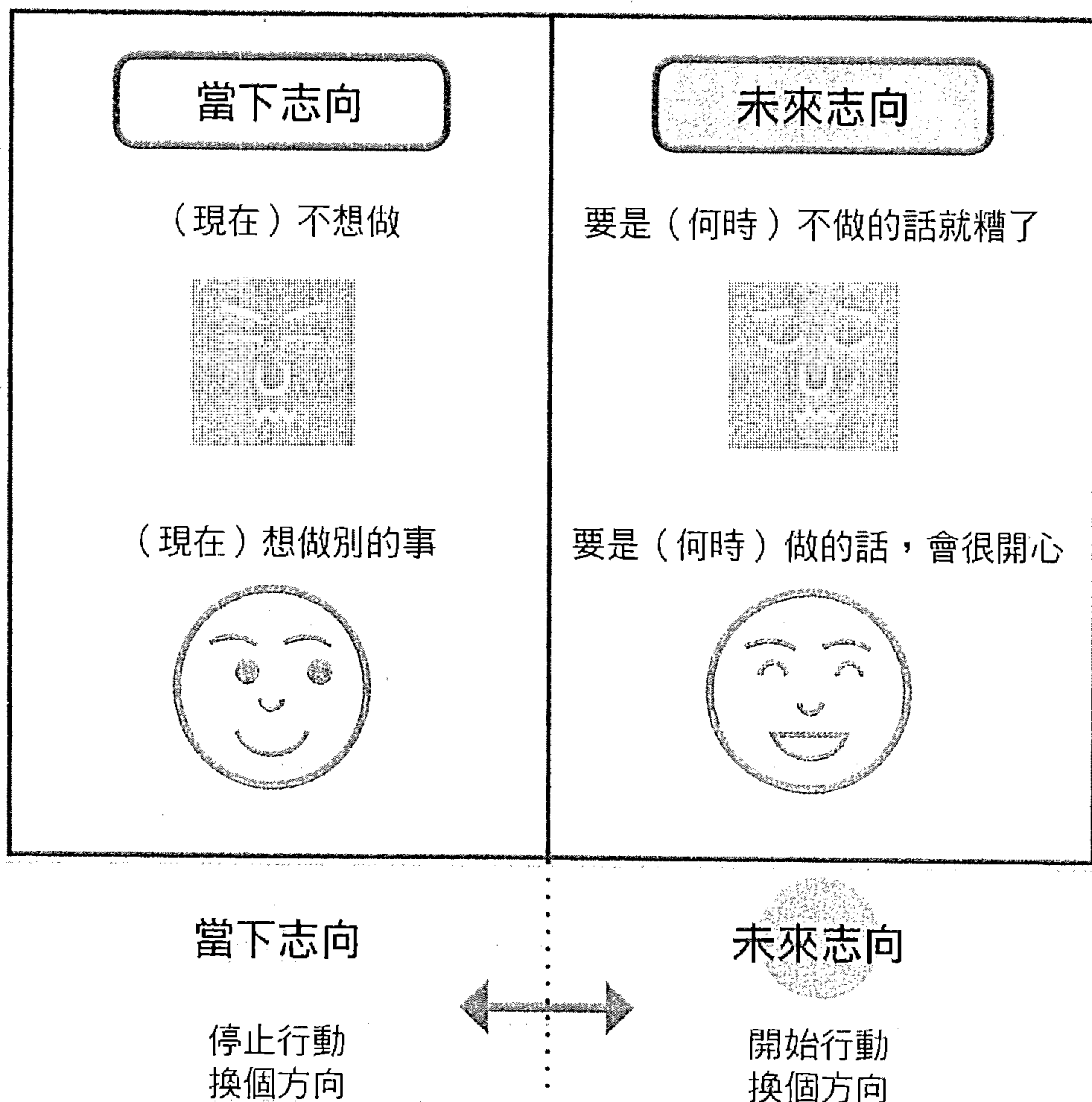
- ・「（現在）不想做」的念頭

（避開麻煩、討厭的事）

- ・「（現在）想做別的事」的念頭

（想做別的事，讓自己更輕鬆）

未來志向的念頭與當下志向的念頭



基本上，只要將「當下志向」變成「未來志向」就行了。但就算訂立好計畫，還是會有無論如何就是提不起勁的時候。這時只要加強兩個「未來志向」，削弱兩個「現在志向」，稍微改變想法，便能驅使自己產生動力。

接下來，介紹四種思考方式與技巧。

5

改善拖拖拉拉毛病的思考方式 (強化篇)

改善拖拖拉拉毛病的思考方式①

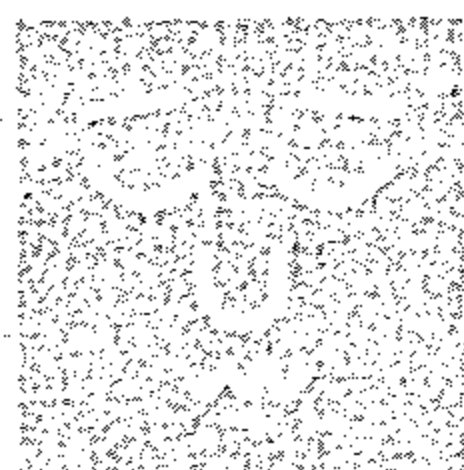
未來志向・痛苦指數：

強化「要是（何時）不做的話就糟了」的念頭

「要是不做的話就糟了」有此自覺可以改善拖拖拉拉的毛病，多多思考未來的排程絕對有效。

但人難免有怠惰之心，有時就是不想做什麼事，這時不妨下意識地盯著「時間地圖」。停下手邊工作，花點時間瀏覽時間地圖。這麼一來，內心會湧起一股「非做不可」的衝勁。

要是不做的話
就糟了！



改善拖拖拉拉毛病的訣竅

- ▶ 下意識地審視工作資料。
- ▶ 下意識地審視排程（時間地圖）。
- ▶ 試想這件事要是拖過今天、明天、後天，會如何呢？
- ▶ 試想如果進度延誤，會造成誰的困擾呢？

改善拖拖拉拉毛病的思考方式②

強化「要是（何時）做的話就會很開心」的念頭

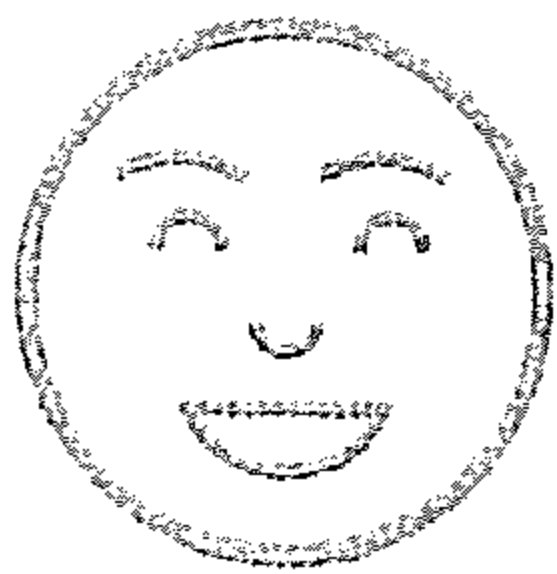
將「今天不想做」的工作變成「要是做的話就會很開心」的工作，這念頭也是改善拖拖拉拉毛病的方法之一。

若有件工作遲遲未進行，不妨先停下手邊工作，想像完成這件工作後會是多麼輕鬆。越是不想碰觸的工作，完成後心情越是輕鬆，想像這般心情便能強化「要是做的話就會很開心」的念頭。

此外，完成工作後放鬆一下也很有效。

像是「做完這件事後，看場電影吧」或是「做完這件事後，開瓶酒慶祝一下吧」等，稍微「犒賞一下自己」。

要是做的話，
會很開心！



改善拖拖拉拉毛病的訣竅

- ▶ 想像做完這件事後多麼輕鬆。
- ▶ 想像早點做完這件事便能回家。
- ▶ 完成工作後，稍微犒賞一下自己。
- ▶ 想想完成這件工作後，誰最開心。

6

改善拖拖拉拉毛病的思考方式 (削弱篇)

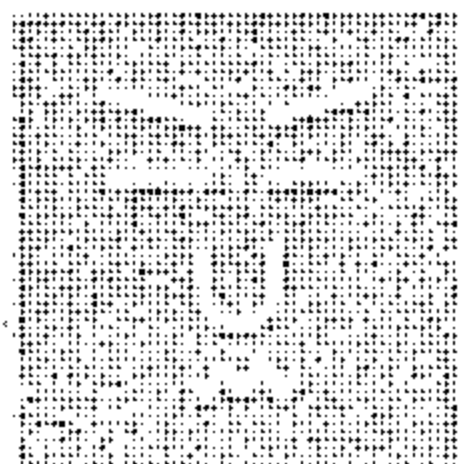
改善拖拖拉拉毛病的思考方式③

削弱「(現在)不想做」的念頭

削弱「(現在)不想做」的念頭，不但能改善拖拖拉拉的毛病，也能有效地細分工作。譬如吃完「一盒蛋」很困難，但一天吃一顆就輕鬆多了，這就是削弱「不想做」的念頭。

若打算將工作挪後，必須更細分工作內容，要是排不進「時間地圖」，可以記在別的地方，然後逐一處理。只要花點心思便能削弱「不想做」的念頭，慢慢地重拾幹勁。

現在不想做時



改善拖拖拉拉毛病的訣竅

- ▶ 細分工作，一開始只做一件事。
- ▶ 花個五分鐘細分工作。
- ▶ 試著做些準備工夫。
- ▶ 告訴自己「就算失敗也沒什麼大不了」。
- ▶ 別勉強自己「非做到最好不可」。

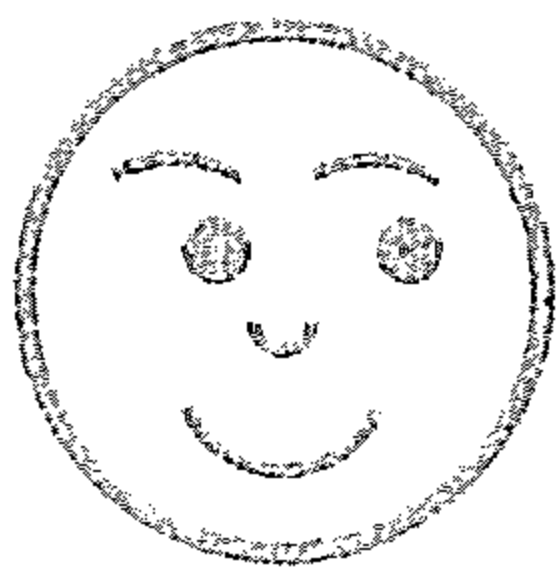
改善拖拖拉拉毛病的思考方式④

削弱「(現在)想做別的事」的念頭

有時因為「不想做」某件事，而選擇做別的事。譬如明知晚上必須K書，卻動手打掃房間。

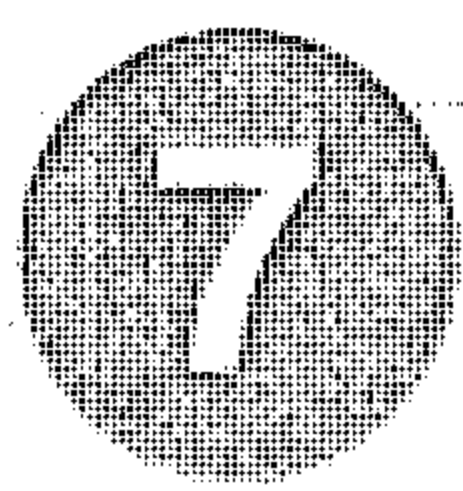
避免分心才能削弱「想做別的事」的念頭。像是規定自己一定要處理完手邊的事，或進行到一個段落才能上網等。因為注意力隨時都有可能轉移到其他事物上，盡量遠離這些事物就對了。

現在想做別的事



改善拖拖拉拉毛病的訣竅

- ▶ 規定自己一個鐘頭不能離開座位。
- ▶ 把「會讓自己感興趣的東西」藏起來：
 - 會讓自己感興趣的書籍收起來
 - 關閉電子郵件
 - 關閉網路
- ▶ 帶著工作資料窩進會議室或咖啡館。
(找一處不會分心的地方)



應付拖拖拉拉毛病的 妙招

利用專注力提升效果

前面介紹了許多改善拖拖拉拉毛病的方法，不過這毛病也有優點，那就是完成期限迫近，便會更加專注於工作。逆勢操作這效果也能成為應付拖拖拉拉毛病的秘招。

想處理一再拖延的工作，卻遲遲無法集中心神，也沒什麼靈感。這時不妨先處理其他工作也是一招方法，像是收發電子郵件、打電話等，先處理一些聯絡事項。

如此一來，便除去了所有會妨礙工作進行的事物，而且搞不好處理這些瑣碎的工作時，能浮現什麼靈感也說不定。

再加上完成期限迫近，不得不集中心神處理，這時若有其他工作或電話打擾，勢必會影響進度。及早解決會打擾到工作的事物，才能心無旁騖地安心工作。

這個方法不失為提升注意力，順利完成工作的一招訣竅。就某種意味而言，也是種逆向操作。

但也可能會給自己帶來莫大壓力，好比發生什麼突發狀況，趕不上完成期限等，算是一記險招，實行時務必多加小心。

還有一點必須注意，畢竟這方法往往得面對迫在眉睫的壓力，要是起步太晚的話，可能會造成無法挽回的局面，所以要是沒辦法掌握情況，或缺乏經驗的工作，還是別用這招比較好。

1分鐘掌握重點！

自訂一段能集中心神的時間

這裡介紹的是先處理瑣事，不讓這些事妨礙工作進度的方法，但這方法和改善拖拖拉拉毛病無關，純粹為了提升工作效率。

知名內衣企業「黛安芬」還特地空出一段讓員工集中心神的時間，稱為「加油時間」。

一天兩小時的「加油時間」中，嚴禁打電話、交談。這段時間必須集中心神工作，提升效率。就算無法做到這般程度，也要規定自己「專心工作，不收發mail」，試著自訂一段「加油時間」吧！

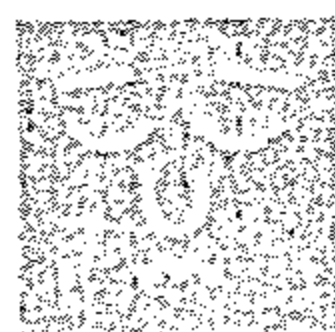
Part 8

總整理

改善拖拖拉拉毛病的思考方式

強化「想做」的念頭

要是不做的話
就糟了！



改善拖拖拉拉毛病的訣竅

- ▶ 下意識地審視工作資料。
- ▶ 下意識地審視排程（時間地圖）。
- ▶ 試想這件事要是一直拖過今天、明天、後天會如何呢？
- ▶ 試想如果進度延誤會造成誰的困擾呢？

要是做的話
就會很開心



改善拖拖拉拉毛病的訣竅

- ▼ 想像做完這件事後多麼輕鬆。
- ▼ 想像早點做完這件事便能回家。
- ▼ 完成工作後，稍微犒賞一下自己。
- ▼ 想想完成這件工作後，誰最開心。

削弱「不想做」的念頭

現在不想做



改善拖拖拉拉毛病的訣竅

- ▶ 細分工作，一開始只做一件事。
- ▶ 花個五分鐘細分工作。
- ▶ 試著做些準備工夫。
- ▶ 告訴自己「就算失敗也沒什麼大不了」。
- ▶ 別勉強自己「非做到最好不可」。

現在想做別的事



改善拖拖拉拉毛病的訣竅

- ▶ 規定自己一個鐘頭不能離開座位。
- ▶ 把「會讓自己感興趣的東西」藏起來：
 - 會讓自己感興趣的書籍收起來
 - 關閉電子郵件
 - 關閉網路
- ▶ 帶著工作資料窩進會議室或咖啡館。（找一處不會分心的地方）

Part 1~7 介紹的內容可加以運用，如下：

- 如何將工作步驟化、細分化
- 決定何時開始處理細分後的工作
- 瀏覽標記在「時間地圖」上的事項（想像之後要做的事）

這些訣竅都能有效改善「拖拖拉拉的毛病」！

時間活用秘技⑧

活用各種訣竅， 克服拖拖拉拉的毛病

不管是意志多麼堅強的人，還是沒什麼慾望野心的人，多少都會有拖拖拉拉的毛病，不是嗎？看來這毛病還真是棘手啊。

之所以會有這毛病，都是源自自己內心的問題，想要根治不是件容易的事。

想要徹底改掉這毛病，根本是不可能的任務，就連我自己多少也會犯這毛病。

勢必得花點心思，儘可能地防患未然。

老是認為「這毛病治不好」的念頭，搞不好是免受這毛病困擾的一記秘訣。

心想「反正這毛病治得好」，結果做事拖拖拉拉的，這時就會反省：「這樣下去不行」、「下次一定不能再犯」或是「換個心情重新出發吧」。但這樣的反省只是暫時性的，維持不了多久。

一定要從各方面檢討，逐步改善才行，也就是Part 8 介紹的「四種思考方式」。

想想這四種思考方式中，哪一種是你從來沒萌生的想法呢？人在面臨困境時，想法往往十分偏頗（我也是）。認識四種

思考方式，學習靈活運用，也許就能找到一個意外的缺口，突破困境。畢竟意外之事往往能產生令人詫異的效果。

相信大家都聽過伊索寓言裡知名的童話故事「北風與太陽」吧。後來北風輸給了太陽。「四種思考方式」不是互相競爭，而是相互合作，才能有效改善拖拖拉拉的毛病。

抱持「加油」、「非做不可」的決心固然重要，但有時轉個念頭，活用各種訣竅更能克服拖拖拉拉的毛病。

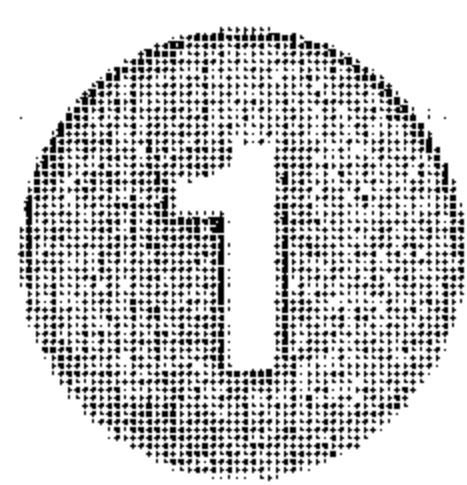
當然，還請務必好好地活用「時間地圖」。



Part 9

做自己時間的主人！

**工作與私人時間
均衡分配活用法**



考量公私的時間分配 是否均衡

如何兼顧公私時間分配

前面主要都是介紹使用「時間地圖」訂立計畫的方法。如同前述，養成「訂立計畫」、「審視」和「實行」等習慣，便能活用時間。

還有一個要點，那就是考量如何達到「時間均衡」。並非思考每一項約定和工作的計畫，而是綜觀整體時間，從中求取平衡。

聽聞「時間均衡」這字眼，馬上會聯想到如何兼顧工作與私人時間*，也就是所謂的「work life blance」。

公私的時間分配是否均衡沒有一定標準，譬如有些人熱愛工作，會投注大量心力在工作上；相反地，也有人為了家人和興趣，盡量減少工作時間，甚至有人將工作時間分為正職與兼差兩個時段。不管哪一種形式，只要是當事人真正想要的生活，就能樂在其中。

*如果是學生的情形，相當於課業和課業以外的活動（例如社團活動、興趣嗜好等）的區分。

若對現在的時間分配狀況不甚滿意，或是有什麼無法認同的地方，就得設法改變現況。

雖然不太滿意現況，但未來或許會改變，唯有瞭解自己的時間分配狀況才知道該如何改善。

從短期與長期觀點來看「時間均衡」

除了上述觀點，還能從短期與長期觀點來看「時間均衡」。假設將為了生活必須工作的時間視為短期，那為了提升技能而學習的時間便屬於長期。

又好比和客戶接洽（短期），開發新客戶（長期）、開發新商品（短期）以及研發產品（長期）等，都能套用這個觀點。

足見短期與長期的均衡標準並沒有一定的標準。但基本上，人總是比較注意短期方面的事。「眼前的事都已經忙不完了，哪還管得了以後的事啊！」也許你也有過這種感觸吧。其實不只你，大部分人都有此經驗。未免將來後悔，更應好好考量如何達到時間均衡。

2

簡單的 時間分配計算方法

重新審視「時間地圖」

清楚自己如何分配時間，才能瞭解時間分配是否均衡。其實很多人都不瞭解自己如何分配時間，也不明白時間均衡的重要性，這時必須重新審視自己的時間地圖。

建議最好以週為單位考量時間均衡。譬如一天有二十四小時，一週有一百六十八小時（含睡眠時間）。

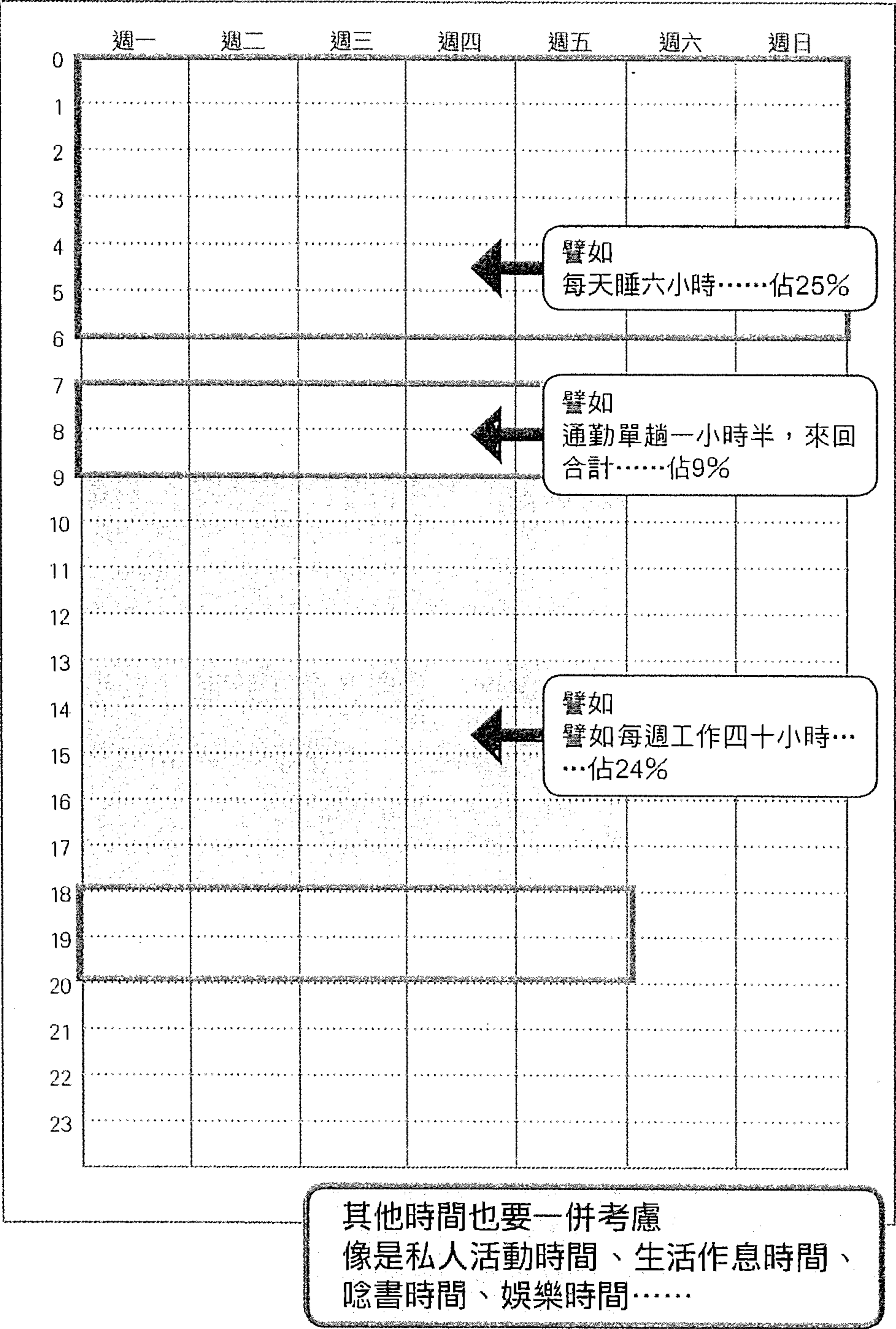
一小時約為一週的0.6%*。將工作時數乘以0.6，便算出佔整體的比率。譬如一週工作四十小時，工作時數約佔一週的24%。出乎意料地少，是吧？

通勤時間也可按照這方式計算。譬如單程一趟一小時半，一週上班五天，合計約十五小時，約佔9%。通勤時間竟然佔了這麼大的比重，很意外吧？

其他像是睡眠時間、生活瑣事以及私人娛樂時間等，所佔的比重又如何？首先瞭解自己平常如何分配時間就對了。

* 168分之1=0.00595……換算成百分比，約0.6。

重新審視自己的時間分配是否均衡



3

充分活用時間， 提升效率

瞭解「工作」時間的分配情形

工作時間也講求「時間均衡」。紀錄每件工作所需花費的時間，加總合計便能瞭解時間分配情形。當然運用「時間地圖」簡單地記錄一下就行了，不必每一筆都記得很詳細。

「時間地圖」的時間欄上紀錄著各項約定，需要花費的時間便一目了然。同樣地，處理各項工作時（或處理完畢後），將處理時間記在時間欄上，然後將開始和結束時間劃線連起來，便曉得究竟花了多少時間。

這麼一來，一週時間分配情況清清楚楚。若能仔細分析，將工作內容分門別類，更能有效率地計算時間。不過倒也不一定要做得這麼瑣碎，只要花點時間審視「時間地圖」就行了。

重新審視自己的時間分配情況，多少會發現一些需要改進的地方。譬如有些工作處理起來比想像中來得費時，有些工作則不然。人通常不太記住自己做哪件工作花了多少時間，藉由重新審視往往會發現從沒注意過的事。

找出「過於費時」的工作

譬如有些工作花費的時間過多，不妨改變處理方式，便能縮短處理時間。為了提升工作效率，減少浪費時間，一定要改善處理方式，尤其是那種必須耗費長時間處理的工作更是迫切。譬如原本得花十分鐘處理的工作，努力減少一半工時，一下子便能省下五分鐘。若原本得花兩個小時處理的工作，一下子省了一個小時，成效更大。而且這兩種工作影響整體的程度明顯不同*。

大家都希望自己成為「善用時間的達人」，但能夠確實省時的人卻不多。藉由審視時間分配狀況，找出問題才是省時的捷徑。

*像是一週內得反覆花個十分鐘處理的工作，只要改變處理方式也能大幅提升工作效率。

4

區分時間， 集中注意力！

區分「工作時間」與「私人時間」

「想多點時間唸書」、「想多點與家人相處的時間」、「想多點時間學些東西」，你是否也有過這些念頭呢？之所以會這麼想，往來是因為工作太忙，老是加班，導致壓力很大，無法兼顧公私。

之所以「有加不完的班」是因為工作量超出工時。若不正視這問題，永遠無法縮短工時，最有效的方法就是區分時間。

一如前述，若一週工作四十小時，工作時間約佔一週的24%，其實比率並不高。要是平常不注意工作的安排，工作量很容易超出範圍。

其實稍微花點心思改變「時間地圖」，便能提醒自己注意工時。首先劃線將開始工作時間和結束時間框起來，還有午休時間也要劃線框起來。這麼一來，便能區隔早上和下午的「工時範圍」。框起來後會發現用於工作的時間意外地少，是吧？沒錯，就是要有此自覺。

如同Part 7 所說明的，之所以用到像是「提升工作效率」、「將工作委託他人」、「明白拒絕」等方法，是因為意識到自己能用的時間量，下意識地告訴自己：「一定要在這段時間內完成」，如此必能有效地集中注意力。

區分時間

將工作時間
框起來

8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18	18	18	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20	20	20

感覺工時很長……其實不然，試著下意識地告訴自己：「一定要在這段時間內完成」，必能有效地集中注意力。



誰是這段時間的主人？ 思考「時間所有權」

如何才能少加班呢？

即使努力工作，每天還是得加班……你是否經常抱著這樣的煩惱？其實只要稍微改變對時間的看法就行了。

想說「今天六點以前搞定」，結果可能沒辦法如期完成，這種情況可說屢見不鮮。就這樣徘徊於「想辦法在時間內完成」和「反正免不了又要加班，就慢慢做吧！」這兩種迷思中。也有可能是因為中途插進什麼無關緊要的工作，結果沒辦法如期結束。

於是越來越難掌控自己的時間，這時不能再抱著「無所謂」的心態面對，唯有意識到所謂的「時間所有權」才能根本解決問題。

思考「時間所有權」

就算很想「減少加班時間」，也會勉強自己「加油吧」、「再忍耐一下吧」，輕易地妥協。

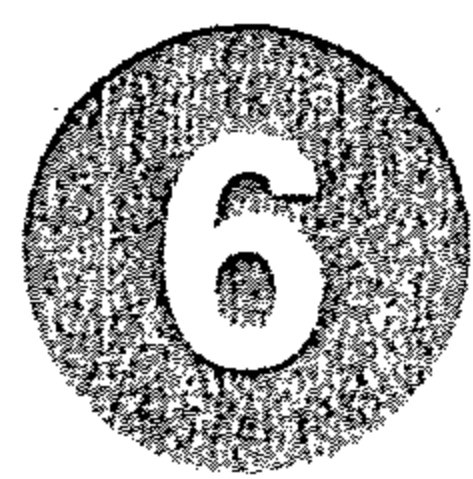
若「下班後還有約會」的話，怎麼辦呢？總得想辦法趕快做完，不是嗎？

遇到這種情況時，最好的辦法就是集中注意力，想辦法完成工作。一想到和別人有約，「想趕快完成工作」的念頭就會越強烈。

均衡分配時間是有訣竅的。若想多點和家人相處的時間，不妨訂下「八點以後是和家人相處的時間」，這段時間的「所有權」不只屬於自己，是和家人共有。這麼一來就會告訴自己：「不能因為個人因素，減少全家人相處的時間，所以絕不能加班」，也許這麼想多少會給自己壓力，但的確能有效減少加班時間。

又好比學習英語會話，比起在家自修，下班後上補習班補習，「和別人一起學習」的效果更好。若實在抽不出時間補習，將每天的學習進度貼上部落格與人分享，也是一種方法。

此外，若有志同道合的同伴，也可以三不五時地團聚。這麼一來，就會約束自己「今天不能加班」，養成集中心神專注工作的習慣。



6 現在的時間是用來投資將來

思考對「將來的投資」

就某種意味來說，花在讀書與學習技藝的時間都是一種對將來的投資。同樣地，為了開發新客戶所做的業務活動，或為了開發新產品所做的產品研究，發想新事業等，都是一種對將來的投資。

這些對我們而言都是不可或缺的東西。為什麼呢？因為現在是各行各業競爭激烈、瞬息萬變的時代，越來越無法靠一招半式走天下。也就是說，不只專注於眼前的工作，對於未來也要有些準備與籌畫，這是每個人都必須面對的問題。

如前面所述，將工作時間標記在「時間地圖」上，便能明瞭時間分配情況。利用這方法也能計算自己用於「投資未來」的時間比率。

譬如從事研發工作的人，為了研發新產品，一定得花些時間學習新技術。假設一週工作四十小時，加總時間數乘以2.5，便能得出所佔比率。

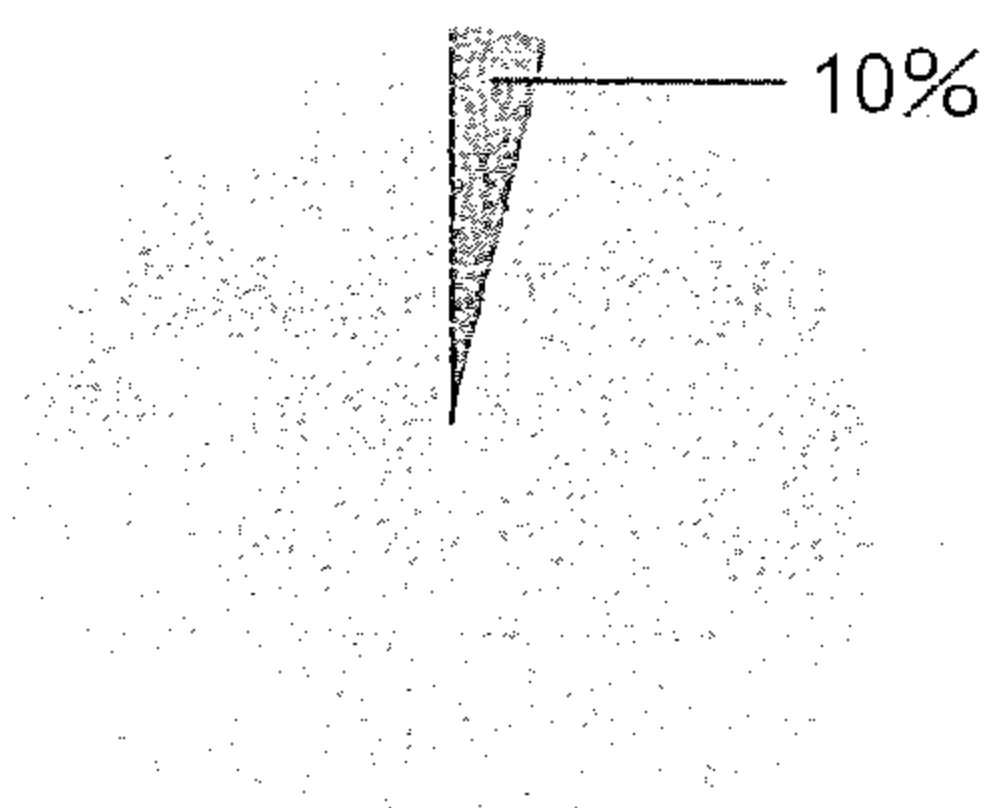
或是利用私人時間讀書，則是用「自己的所有活動時間（扣除睡眠時間）」計算*，瞭解自己對「將來的投資」究竟花了多少時間。

投資10%的時間，自我充實

當然不可能老想著將來的事來行動，也得花些時間關心現在的工作和生活，那麼到底該花多時間用於對「將來的投資」呢？

以企業為例，有些企業會訂出一定比率的研發時間。像是以製作便利貼聞名的美國 3M公司所訂的比率為15%，知名的網路搜索引擎Google將研發時間訂為20%。由此看來，個人用於「對將來的投資」時間比率應以15%以上為理想目標，最起碼也要訂為10%以上。其實不少社會人士考量未來發展，都會花個10%以上的時間充實自我。

建議不妨以超過10%為目標，騰出自我充實的時間。



*自我充實的時間比率算法：

若睡眠時間為八小時，加總時間乘以0.9，便得出百分比（例如一週唸書十小時的話，就是9%）。若睡眠時間五～七小時，乘以0.8；以下乘以0.7的話，便能粗略的計算出比率。

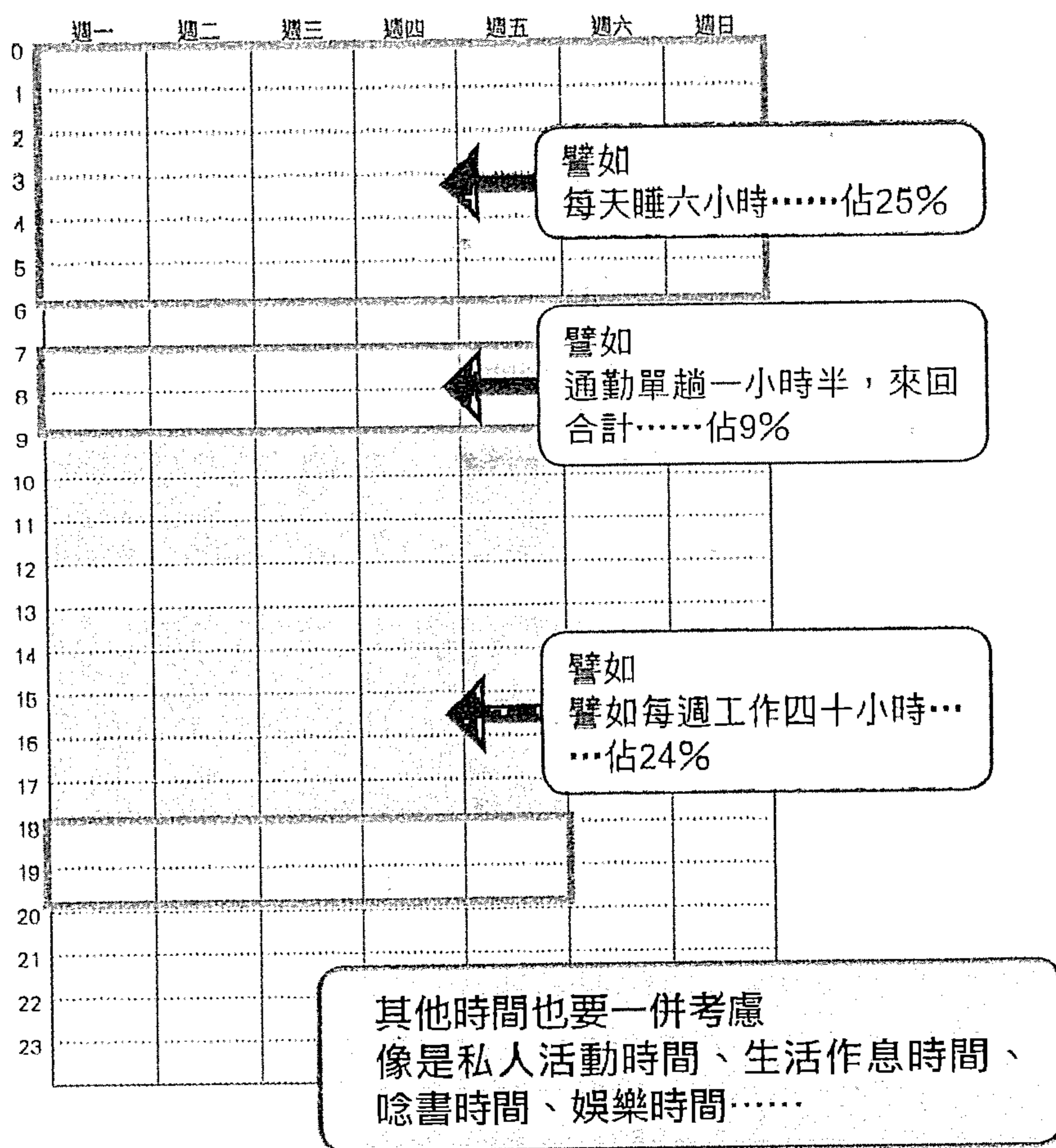
Part 9

總整理

活用「時間地圖」，思考如何均衡地分配時間

◆審視自我時間分配是否均衡

- 確認一週內時間分配是否均衡。
- 一小時約為一週的0.6%



◆瀏覽工作時間的分配情形

- 紀錄工作處理時間
- 瀏覽結果（時間分配情形） → 找出過於費時的工作，設法改善。

◆ 審視自我時間分配情形

區分工作時間與私人時間

8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18	18	18	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20	20	20

將工作時間
框起來

感覺工時很長……其實不然，試著下意識地告訴自己：
「一定要在這段時間內完成」，必能有效地集中注意力。

如何減少加班時間？

因為下班後「和別人有約」，所以會集中心神，想辦法完成工作
訂個「不必加班的日子」，養成儘早完成工作的習慣。

◆ 考量「投資將來」的時間

為了將來而行動的時間數 × 2.5 = 投資將來的時間 (%)
(一週內) (一週工作四十小時)

讀書與學習技藝、開發新技術、
開發新客戶所做的業務活動、
發想新事業等。

首先將目標訂為10%以上！

為了將來而行動的時間數 × 0.9 = 投資將來的時間 (%)
(一週內) (若睡眠時間為八小時)

若睡眠時間為五～七小時，乘以0.8
若睡眠時間更少的话，乘以0.7

首先將目標訂為10%以上！

時間活用秘技⑨

「轉換時間」與 「轉換心情」都很重要

均衡分配時間並不是那麼容易的事。

也就是說，其實有很多人根本不瞭解什麼是均衡地分配時間。

均衡分配時間並沒有什麼「固定規則」，完全依當時工作內容、個人狀況、年齡和職務等而定。就某種意味來說，也許是個需要一輩子探究的問題。

瞭解自我時間分配，找出對策是非常重要的事，當然也不能少了審視這道工夫。建議不時停下手邊工作，審視工作與私人時間的分配情況。

還有一點很重要，除了力求時間分配均衡，也要懂得轉換心情。

就算有加不完的班，只要懂得轉換心情便能減少壓力。

就算不常加班，難免也會有需要轉換心情的時候，譬如下班後還掛記著工作，很容易累積壓力。

如同Part 7 的說明，善用「時間地圖」能有效地轉換心情。活用「時間地圖」整理工作，「明天做也可以」、「下個禮拜

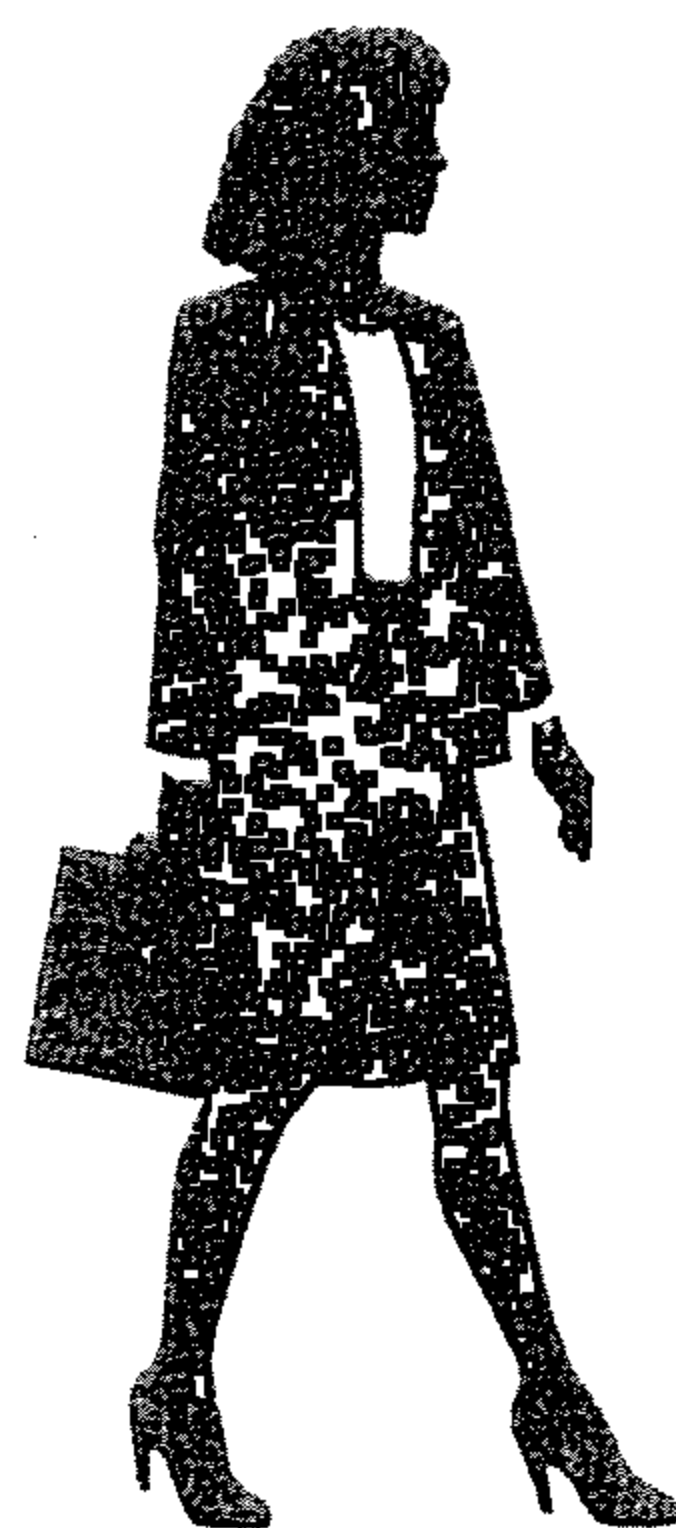
做也沒關係」像這樣預訂計畫，也是轉換心情的訣竅，儘可能地減少對公事煩心。

關於「時間均衡」還有一點要注意，那就是有些人會將自己的一天細分為二十四小時，當然這麼做也可以，端視個人自由。

因為他們認為二十四小時「都得做點什麼才行」，結果給自己造成莫大壓力。其實只要好好地計畫工作時間即可，私人時間完全沒計畫也無所謂。

「無所事事時間」和「毫無計畫的時間」未必毫無益處（當然完全毫無計畫也很傷腦筋就是了）。

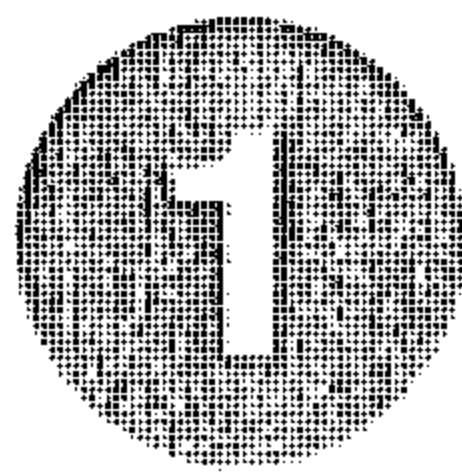
現在開始不妨好好地思考如何均衡地分配時間吧！



Part 10

開始行動吧！

活用「時間地圖」的好處



提升工作效率

瀏覽時間地圖，讓工作流程變得更順利

之前的章節內容教你如何將行動轉化成「有計畫的行動」，最後一章便是要說明養成「有計畫的行動」的好處。

當行動變成「有計畫的行動」後，工作效率勢必提升。介紹「步驟化」時曾說明過，隨著工作流程改變，效率亦大幅提升。使用「時間地圖」思考一件工作流程如何「步驟化」，連帶地也會思考整體時間流程。

只要是用於同一類的事，就算是內容完全不同的專案，也能匯整於同一天進行，提升工作效率。好比將內容大同小異的工作匯整處理，絕對更有效率。

將工作匯整於「時間地圖」上，能讓所有工作流程一目了然。其實你手邊一定有那種稍微改變一下處理方式，便能提升效率的工作。

但人往往被眼前的事束縛，忙到無法思考如何改變工作方式，結果只會讓自己越來越雜亂無章地行動。

只要養成瀏覽「時間地圖」，預測「未來情況」的習慣，便能有效地掌控工作流程。事前有充足的時間可思考，才能發想出更順利的流程。

不讓工作堆積如山，做好預先準備

養成預測「未來情況」的習慣，便能防患未然，做好未雨綢繆的準備。就算工作堆積如山，忙得不可開交，只要事先做好準備，就能避免手忙腳亂。

而且事先做好準備，也能有較多的對策可供選擇，所以早點發現問題也能提升工作效率。

掌控工作時間，避免浪費

瞭解自己如何分配時間才能避免「浪費時間」。意外地，大多數人都不太清楚自己做一件工作究竟花費了多少時間，這就是問題所在。

養成瀏覽「時間地圖」的習慣，才能意識到自己的時間是有限的，思考自己該如何活用這些時間，也能藉由審視的工夫，察覺有無浪費時間的情形。

2 減輕工作壓力

時間管理不只是為了提升工作效率

大部分人一聽到「時間管理」，就會聯想到「節省時間」、「提升工作效率」等優點，其實也有減輕工作壓力的效果。

所謂「壓力」是生物為了克服危機狀況，體內自然產生的反應，並非全然不好，適度的壓力也能刺激潛能，但前提是要懂得釋放壓力。若不斷累積壓力，不懂得釋放的話，只會搞得自己身心俱疲。

其實我還沒學會時間管理之前，也是過著成天被工作追逐，備感壓力的生活。老是忙得暈頭轉向，下了班還掛念著公事，根本輕鬆不起來。自從使用「時間地圖」後，壓力竟不可思議地消解不少。

不是我誇大其詞，現在的我真的很享受「樂在工作」的感覺。

減輕「被工作追逐」的壓力

做好時間管理的好處之一就是減輕「被工作追逐」的壓力。不但能從容地處理工作，也不再覺得成天被工作束縛，握有工作主導權，壓力自然減輕不少。

減輕「無所適從」的壓力

另一個好處則是消除工作「無所適從」的不安感。若只靠腦子裡的記憶管理工作，一旦工作量增加就會擔心：「明天是否處理得完？」。像這樣抱著「不曉得能否完成」的不安感也是壓力來源。

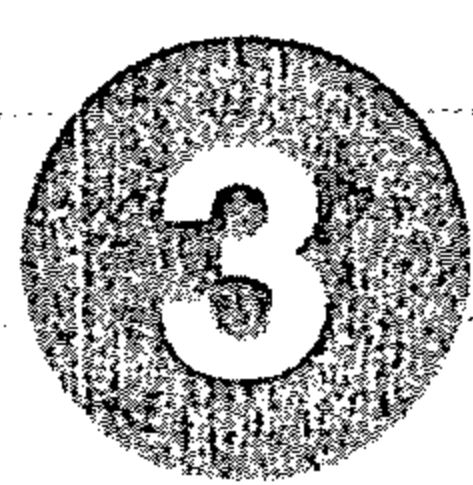
做好時間管理能讓自己對工作進度產生信心，消除無所適從的不安感。

如同Part 7 所述，唯有充分地掌控工作進度，才能有效地轉換心情。

千萬不要認為「工作當然有壓力」，嘗試使用「時間地圖」，你一定也能感受到自己有顯著的改變。

Part

10



3 可以挪出多點 屬於自己的時間

做好「時間管理」，給自己多一點自由時間

「時間管理」也許予人一種「被時間束縛」的印象，其實並非如此。時間管理絕不是死板板、無趣的規則，而是讓你享受到更多自由的方法。

試著將時間分為「必須做點事的時間」與「自由時間」兩大類來思考。假如「必須做點事的時間」是拍攝的目標物，那麼「自由時間」就是襯托目標物的背景。

若掌控不好「必須做點事的時間」，剩餘的「自由時間」自然也好不到哪兒去。相反地，「必須做點事的時間」掌控得宜，作為背景的「自由時間」自然明確。

利用時間管理明確界定「該做的事」，便能清楚地區分出自由時間。由此可見，時間管理並不全然是無趣的規則。

有時間做「想做的事」

時間管理不單是為了「必須做的事」，也包含「想做的事」（公私都有）。不論是想充實私人時間、想保留學習時間、想專注於工作中某個領域等，時間管理都能發揮效用。

之所以無法做好時間管理，往往是因為先做了「想做的事」，而忘了「必須做的事」，這是問題所在。

還有另一個問題，老是想著：「做完必須做的事後，再做想做的事吧」，結果「必須做的事」還沒做完，時間轉眼即逝。

結果被「必須做的事」追得手忙腳亂，根本沒時間、沒心思去做「想做的事」。不然就是想做「想做的事」時，發現「必須做的事」還沒做完，心裡會有種罪惡感，結果就這樣任憑時間流逝。

習慣做好時間管理，便能確實做好「必須做的事」，做「想做的事」時也不會有罪惡感。還能集中心神，在一定時間內完成「必須做的事」。不論是為了工作忙得焦頭爛額，還是希望多點自由時間的人，藉由時間管理都能得到莫大益處。

4

習慣能促使自我成長

「打造未來」的能力是促使人成長的動力

本書說明的「計畫性行動」便是想像自己的「未來」，設計「未來」，「為了未來」而行動，打造自己的「未來」，也是我們人類獨享的能力。

人類之所以有別於動物，就是因為人類創造了文明。

正因為人類具有打造「未來」的能力，才能創造文明。若非意識到「未來」這字眼，又怎能留下巍峨建築，發明文字流傳後世呢！

由此可見，「打造未來」的能力是促使人類文明發展的動力。

養成「計畫」習慣，是促使人成長的動力

現今是個資訊發達，重視效率的時代，生活也變得庸庸碌碌。

如同本書所說明的，每個人都有計畫行動所必須具備的「基本能力」，卻還是會被眼前事物耍得暈頭轉向，這是現代人共通的煩惱。畢竟這是個光靠「基本能力」根本行不通的時代。

現代人需要的是能夠活用基本能力的「道具」，那就是「習慣」。

「道具」不必複雜，只要簡單的「時間地圖」就行了。重要的是如何變成一種「習慣」，確實地活用。

找出自己的「道具」，將此方法養成「習慣」的人，做事勢必更有「計畫」。只要懂得這番道理，便曉得如何打造「未來」。就像我們的祖先一樣，大幅提升打造「未來」的成長力。

不管是「追求自己的夢想」還是「努力克服現狀」，每個人對「未來」的期許都不一樣，所描繪的未來也有可能是「一年後」、「十年後」甚至「三十年後」。養成「計畫」習慣絕對是促使自我成長的起跑點，找出能夠讓自我成長的「習慣」，積極嘗試。

Part

10



開始行動就對了！

和過去說再見，善用今後時間

最後還有一點要提醒。

大部分人看完教你「如何善用時間」的書後，都會萌生「之前都沒有善加利用時間」的罪惡感。

其實我也曾這麼想。以前的我是個既不愛看書，又不會寫文章的傢伙，直到邁入三十大關才積極地閱讀、提筆創作本書。

正因如此，有時我會想：「要是二十幾歲時能多看點書就好了……」，現在後悔也來不及了。與其懊悔，不如積極地思考「今後該怎麼做」。

千萬別為過去的事懊悔不已，積極思考「如何善用今後的時間」才是最重要的。

善用「時間地圖」

本書說明的方法都是摘自我實際嘗試過的精髓部分。

我在發現這方法前，也嘗試過各種時間管理方法，但每一種都無法持久。於是我調查了各種時間管理方法，彙整出真正最必要的簡單原則，那就是「時間地圖」。

就連嘗試其他方法都只有三分鐘熱度的我，也能持續地使用「時間地圖」，感覺自己「有計畫地行動」，所以樂於與大家分享這方法。

這方法的最大好處在於可以邊瀏覽「時間地圖」，邊記錄，花不了太多時間。每一個都是能夠隨手養成的小「習慣」，肯定是「最能持之以恆」的時間管理方法。

雖然一開始會覺得有點麻煩，只要持之以恆，一定會發現自己有所改變，請務必親身實踐看看。

Part 10

總整理

「有計畫地行動」，讓你變得不一樣

提升工作效率

- * 瀏覽時間地圖 讓工作流程變得更順利
事前有充足的時間可思考，才能發想出更順利的流程。
- * 不讓工作堆積如山 做好預先準備
早點發現問題，早點解決問題。
- * 掌控工作時間 避免浪費
瞭解自己如何分配時間。

減輕工作壓力

- * 減輕「被工作追逐」的壓力
不再成天被工作束縛，握有工作主導權，壓力自然減輕不少。
- * 減輕「無所適從」的壓力
充分掌控工作進度，消除無所適從的不安感。

可以挪出多點屬於自己的時間

* 給自己多一點自由時間

明確瞭解什麼是「必須做的事」，才能區分出自由時間。

* 有時間做「必須做的事」

確保「必須做的事」能在一定時間內完成。

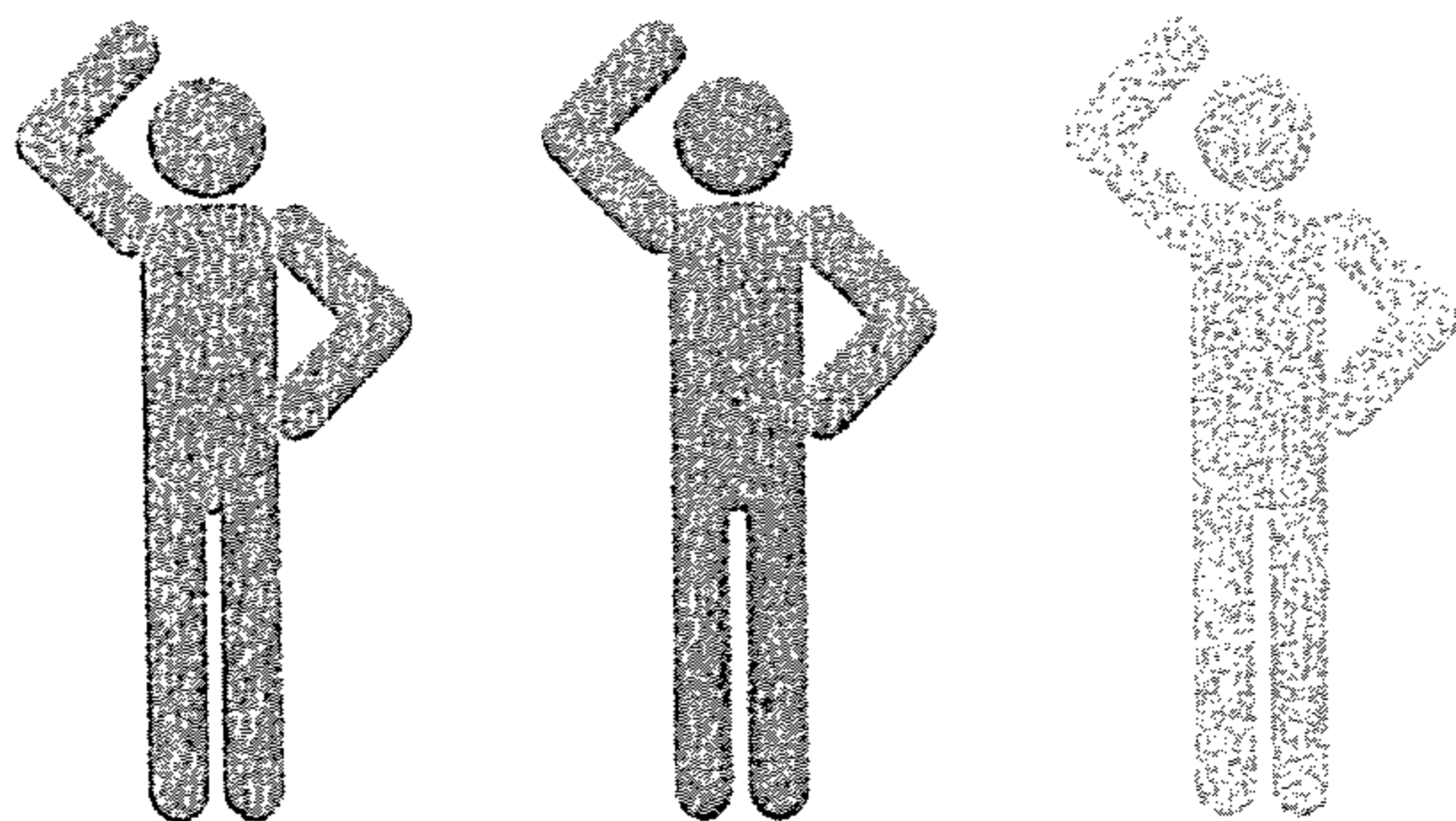
開始行動就對了！

* 不必懊悔以前沒有善用時間

積極思考「該如何善用今後的時間」才是最重要的。

* 「時間地圖」是最簡單又能持之以恆的方法

只要持之以恆，一定會發現自己有所改變。



時間活用秘技⑩

如何提升自我工作力？

提升全方位工作力的方法

我們會藉由書籍、雜誌或網路等，想辦法提升自我，然而這方法並無法全方位地提升工作力。那麼，是否有那種「一招便能馬上全方位提升工作力」的方法呢？可惜沒有。不過「時間管理」算是最有效率的方法了。只要學會時間管理，落實行動，便能一步步地提升工作力。

其實平常處理工作一事就是提升工作力的最佳教材，不管再怎麼創新的手法，唯有「親身實踐」才能養成習慣，從工作中一點一滴地學習，不斷成長。

然而由「工作」這教材所得到的學習效果，完全因人而異。有些人只會一個口令一個動作地行事，根本不可能提升工作力。有些人則是會邊思考做事方法，邊慢慢改進，工作力自然提升。幾年後便能看出兩者實力的差別，請勉勵自己成為後者吧。

又好比處理工作時，有些人會想：「這件工作該如何處理比較好呢？」，有些人則是重新審視：「這次處理得好嗎？」，我們都有可能是這兩種類型的人，兩者之間有著些微差異，那就是自己是否抱持審慎的態度處理工作。唯有審慎地思考：「是否還有更妥善的做法？」才能反覆地「發現問

題」，「改善問題」，提升工作力。

「發現」和「改善」的重要性

反覆「發現問題」、「改善問題」的過程，好比改革製造業生產線的活動。曾親眼目睹改革生產線活動的我，有此感觸。其實生產線的工作人員根本不懂什麼叫做「提升生產效率」、「改善品質」，但越是在第一線工作的人，越懂得如何改善。如何讓這些要點能落實改善是個很重要的課題。

坐辦公桌的白領族也是。每個人都曉得如何改善工作上的問題，卻因為終日忙於工作，根本沒空思考這種事，改善這種事。

只要持續善用時間管理，便有餘力思考這些事，而且進行工作前都有時間審慎思考，審視自己做過的事。發現問題，改善處理方式，想要提升幾倍工作力都不是問題了。

後記

立即實踐，改變自己！

看完這本書後，有何感想呢？

若能讓你萌生「想親身實行」的念頭，就已達到我寫這本書的一半目的了。另一半目的則是希望你能實行本書介紹的方法。

親身實行這本書的內容，務求持之以恆。想要改變自己使用時間的方法，實際「嘗試」遠比看書「瞭解」更重要。

為什麼呢？因為比起透過書本得到一些知識，從行動中獲得的東西更有價值。

唯有訂立計畫，持續行動，才能發現各種事。

「沒想到自己居然能訂立出這麼好的計畫。」

「沒想到自己居然能接受這麼無厘頭的工作。」

「沒想到用不用心做，出來的成果會差那麼多。」

一定能發現自己從未察覺的毛病，畢竟瞭解自己才是最重要的。

市面上充斥著教人如何「善用時間」的知識和技巧，但不管再怎麼巧妙的知識和技巧，都比不上「瞭解自己」來得有效。

如果「不曉得該從何著手」，建議從Part1～2 介紹的

「時間地圖」開始活用，光是實踐這部分便能感受到自己有顯著的改變。

當然我也會將本書所介紹的方法，刊載於網站供大家下載，相信實踐起來會更方便。

最後，我想說明感覺自己已經懂得如何善用時間的三種感覺，這三種「感覺」分別是：

所謂「必須做」的「責任感」。

所謂「做到了」的「成就感」。

所謂「可以做」的「安心感」。

之所以想「活用時間」，勢必會重視所謂的「責任感」和「成就感」，但光是這樣肯定會搞得自己身心俱疲，備感壓力，撐不了多久。

本書介紹的「時間地圖」是種可以強化「安心感」的技巧，也是最能持之以恆的方法，請務必一試。總之，無論學習哪一種技巧都是改變自我的捷徑。

◎實用小情報

本書中所介紹到的表格，讀者可自行上網下載！

（僅提供日文版）

網站：<http://bizark.co.jp/book3/>

（使用者名稱：dokusha 密碼：fhvw9834）

用3小時完成一天的事：成功率100%的時間分配術 /
水口和彥著. --初版. --臺北市：文經社, 2011. 02
面；公分. --（文經文庫；A269）

譯自：たったこれだけのことで！仕事力が3倍アップする時間活用法
ISBN 978-957-663-634-9（平裝）

1. 工作效率 2. 時間管理
494.01

100000624



文經文庫 A269

用3小時完成一天的事—成功率100%的時間分配術

著 作 人—水口和彥

原 著 書 名—たったこれだけのことで！仕事力が3倍アップする時間活用法

原 出 版 社—實務教育出版

發 行 人—趙元美

社 長—吳榮斌

企 劃 編 輯—徐利宜

翻 譯—楊明綺

美 術 編 輯—游萬國

出 版 者—文經出版社有限公司

登 記 證—新聞局局版台業字第2424號

<編輯部・總社>：

社 址—10485 台北市建國北路二段66號11樓之一（文經大樓）

電 話—(02)2517-6688

傳 真—(02)2515-3368

E - m a i l—cosmax.pub@msa.hinet.net

<業務部>

地 址—24158 新北市三重區光復路一段61巷27號11樓A（鴻運大樓）

電 話—(02)22783158・22782563

傳 真—(02)22783168

E - m a i l—cosmax27@ms76.hinet.net

郵 撥 帳 號—05088806 文經出版社有限公司

新加坡總代理—Novum Organum Publishing House Pte Ltd TEL:65-6462-6141

馬來西亞總代理—Novum Organum Publishing House(M)Sdn. Bhd. TEL:603-9179-6333

印 刷 所—通南彩色印刷有限公司

法 律 顧 問—鄭玉燦律師 電話—(02)2915-5229

發 行 日—2011年 2 月 第一版 第 1 刷

2012年10月 第 4 刷

TATTA KORE DAKE NO KOTO DE ! SHIGOTORYOKU GA 3 BAI UP SURU JIKAN KATUYOHO

©2008 KAZUHIKO MIZUGUCHI

Originally published in Japan in 2008 by JITSUMUKYOIKU SHUPPAN.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

定價 / 新台幣 220 元

Printed in Taiwan

缺頁或裝訂錯誤請寄回本社 <業務部> 更換。

本社書籍及商標均受法律保障，請勿觸犯著作權法或商標法。

文經社網址<http://www.cosmax.com.tw/>

www.facebook.com/cosmax.co 或「博客來網路書店」查尋文經社。