

第 12 章

時間管理

Time Management

作者：徐南麗、蔡富婷

本章大綱

時間的定義

時間管理的目的

時間管理的祕訣

時間管理的技巧

拖延的後果

如何有效利用時間

如何節省時間

日常生活中消除壓力的方法

時間管理十大重點

結論



前言

隨著工商社會的發達，現代人生活步調也隨著潮流愈來愈快，但時間的供給，絲毫沒有彈性，不管時間的需要量多大，供給絕不可能增加。時間也完全沒有替代品，但大多數人往往不善於管理自己的時間。我們知道，任何工作都是在時間中進行，均須要耗用時間，但是對於這一項最特殊、無可替代及不可或缺的資源，一般人卻往往以為可以取之不盡，用之不竭。如何善用時間來提升生產力呢？有效地管理者最顯著的特點，就是他們能珍惜時間。倘若我們每一個人都能有效地管理自己的時間，不浪費時間、不虛度光陰，充分發揮潛能，相信每個人都能展現最高績效，提升工作效率及效果，那自然可迎向光明的遠景及充滿希望的未來。

時間的定義

各專家學者對時間定義不同，在舉辦「時間管理研討會」時，可以開放式態度與參與者溝通想法，詢問大家認為時間是什麼及與時間有關的是什麼？例如：

- 時間可以活動或事件內容來呈現嗎？
- 「時間就是金錢」。
- 時間管理 ABC 要訣，A：Always；B：Be；C：Controlled。
- 不要被時間綁死了(Time=Tie me! No!)
- 成功與否不在有無時間，也不是「能力」問題，而是在「意願」是否堅定。
- 沒有「時間」是藉口，沒有「意願」才是失敗的主因。
- 工欲善其事，必先利其器，要愛惜光陰。
- 成功要靠計畫，而計畫是有時間表的，是靠「寫下來」的，不要「忘」了「記」。
- 成功有賴把握時間，正確記錄。
- 愛惜光陰，做時間的主人。

- 凡事豫則立，不豫則廢。
- 富蘭克林說：「時間是構成生命的要素」。
- 「If you don't know where you are going, it doesn't matter how long it takes you.」（若你的人生無方向也無目標，那麼時間對於你根本就是毫無意義的）。
- 即使學者專家對時間所下的定義不同，時間總與我們長相左右，成功在於你有計畫地花時間在每件事上。投資越多，收穫越多，做自己的主人，辛勤耕耘，天下沒有白吃的午餐。我們可以創造力著名的師大教授陳龍安博士為例，他以每日花1小時的時間學習電腦，如：有計畫地學上網、Word、Excel、PowerPoint 及做網頁，如今他上課時所展現出的教材即能與多媒體結合，運用電腦動畫等技術使課程富有啟發性且與眾不同，這便是辛勤耕耘、努力學習、珍惜光陰的結果。

時間管理的目的

時間管理對一個人的重要性，隨著其人生觀、價值觀的不同而有個別差異，人生的價值是什麼？是求名？求利？求健康？還是求快樂？價值觀是驅動一個人成就動機的關鍵因素，古人說我思故我在，我怎麼想，就會有什麼行動。思想影響信仰，信仰影響行動，所以每個人必須了解策動自己成就動機的價值觀有那些？清楚自己的價值觀後再來建構自己的人生藍圖，撰寫人生腳本，做好時間管理及生涯規劃。

時間管理的目的不在節省多少時間，而在幫助你我得到更好的生活，追求生命的價值！而生命的價值是靠每個人自己創造的，藉由有效規劃，尋求更好的策略及方法來提高自己的能力，因此做好時間管理，把握現在，可創造更好的績效。

時間管理的祕訣

上帝給人的時間都一樣，一天24小時，為何有人能掌握每一分、每一秒，而有人卻虛度光陰，在活用時間上有極大不同呢？重要區別在於是否懂得時間管理。茲結合專家時間管理祕訣，簡介四大重點：①決定目標；②身體力行；

③運用節省時間技巧；④手腦並用，以提供參考。

一、決定目標、擬訂計畫、決定優先順序

人生的價值觀不同，目標不同，會影響決定做事的先後順序。古人說每日三省吾身，在睡前反省檢討，同時每天做事前最好也先思考，今天要辦的事有哪些？以重要性排列，決定先後次序，安排好時間表後，一步一步去執行，該合併的合併一起做，該取代的取代，該刪除的刪除，才不會找不到人，辦不了事，使目標落空，無法達成。

如何決定優先順序呢？當然是最緊急最重要的先做，最不緊急及最不重要的可稍後些時間再做，一般考量的重點是：

1. 人生價值觀是什麼？
2. 最重要的目標是什麼？
3. 以何種基準來決定優先順位？
4. 適時的調整目標，能帶給我們什麼良好的行動效果？
5. 如何化解目標間的衝突？如何使某一目標有助於另一目標的達成？
6. 完全了解工作的意義與結果嗎？知道何種行動和自己所需的結果有關聯？如果不清楚的話，該在哪裡求得解答呢？
7. 那項目標能帶給醫院、公司或機構最大的利益？
8. 那項目標能帶給個人最大的滿足？何者對多數人有利益？

二、身體力行、持之以恆

決定以後，一定要把握時間身體力行，持之以恆，才能成功，有人說「成功是屬於有恆心的人的」，「成功是給隨時有準備的人」，「成功是給持續不斷奮鬥，終生學習努力成長的人」。如果只是五分鐘熱度或虎頭蛇尾、一曝十寒，事情便可能功虧一簣。如何做個聰明的人，努力向前邁向標竿呢？立即工作須 Smart，思想須 Smart，有人將 SMART 分別以五個英文字代表，如能 SMART 利用時間，身體力行，持之以「恆」，必能邁向成功之道。

S：Specific 要確定目標

M：Measurable 目標要可測量

A：Achievable 目標要可達成

R：Relevant 目標要與價值觀有關

T：Time Bound 目標要有時限

三、運用節省時間技巧

◎利用片斷時間

有人每天利用中午休息時間1個小時去學開車、學瑜珈、學電腦、上英文、日文、學鋼琴、健身等，長久下來日積月累，自然增加一項才能。每天晚上利用7~9時2個小時也可以做很多事，甚至利用20分鐘一面看電視一面健身，也是節省時間、達到減肥瘦身的方法。

◎聞一知十，提綱契領

每個人的聰明才智不同，有人聞一知十，很會把握重點，能提綱契領，能推論延伸舉一反三。有人不但無法掌握重點且要一再提醒，自然生產力與工作效率、效果就有極大的差異。然而時間也是最好的老師，只要用心，細心琢磨，持之以恆，一定會有進步。如不用心，一錯再錯而不知改正，總是毫無成效，虛度光陰豈不可惜！古人說：「勤能補拙」、「笨鳥慢飛」，遲鈍一些沒關係，但要勤學，比別人多利用片斷時間「用心學習」，日久自可成大器。

四、手腦並用

◎一心多用

以前有人說工作一定要「專心」，也就是要全心全意做一件事，也提到五到原則，即眼到、耳到、手到、心到、口到，全神灌注，心無旁騖，才能創造佳績。但事實上手到心到即代表手腦是可以並用的，如看娛樂電視時可一面健身，睡前可聽英文、欣賞音樂（這是很好的睡眠學習），一面刷牙可一面聽日文，寫書法時可一面聽音樂（有人聽心經或聖樂將心安住），上課聽講時可一面做手指及腳底腳趾運動按摩，如此24小時就可化為48小時使用。

◎配合時間、場所的條件反應

知道在什麼情況或條件下自己可發揮最大「潛能」是很重要的！如一個運動家若能知道自己是在哪個場所、哪段時間運動效率最好，那麼比賽的成績必能更上一層樓。如果換了地方或出國比賽則應考慮時差、環境、比賽地點等調適問題，早到幾天適應，以便讓生理狀態達最佳狀況，創下佳績。

時間管理的技巧

21 世紀成功的團體，不是每個人都要跑得最快，而是須靠整組人員團結合作、群策群力才能成功。在團體中需要有衝勁的人，也需要穩重的人，但如果在團隊中急驚風遇到慢郎中時，該怎麼辦呢？其實一個非常細心慢動作的人，只要搭配一個可以掌握時間、有清楚目標的人一起工作，互補，便可避免因慢而造成的問題，這即是人員管理。反之，因不了解個人特性而勉強要當事人去改變其弱點，有時反而顧此失彼，因小失大。同時，若一味地強迫他弱處的改變，很可能會失去他原有風格的優點。這樣的改變是否值得，是值得深思與商榷的。因優點往往有可能是弱點，而弱點往往也是個人的優點，故管理技巧之重要性自然不言可喻了，時間管理技巧依序如下：

1. 列出事件。
2. 排 ABC，解決問題優先次序（表 12-1）。
 - A：緊急，必須做
 - B：重要，應做
 - C：可做，可不做
3. 排 1、2、3：以記事本範例為例（表 12-1）及符號說明（表 12-2）。
4. 工作計畫：可在自己的記事本、工作日誌、工作計畫本上記錄或以行動表（表 12-3）記錄。

表 12-1 記事本範例 日期：2000 年 10 月 20 日

時間	事件	重要性	執行記錄	備註
08：00	獨思與計畫	A1	完成(✓)	
08：30	排班	A2	完成(✓)	
09：00	安排參觀訪問	B1	延期(→)	準備不及
10：00	打電話聯絡徐老師	C1	未完成(∩)	徐老師出國
11：00	訪問病人	B2	授權王小姐(○王)	
12：30	學電腦	C2	取消(×)	緊急開會

表 12-2 符號說明

代 號	代 表 意 義
✓	表示完成
\	表示未完成
→	表示延期
○王	表示授權王小姐處理
×	表示取消

表 12-3 行動表範例

事 項	優先度	所需時間	完 成
晨跑	3	1 小時	✓
打電話拜訪客戶	1	30 分	✓
向上司提報告	2	2 小時	✓
製訂計畫表	1	40 分	✓

5. 時間分配：徐南麗調查發現某醫院護理人員花 1/3 時間在病人直接護理活動上，1/3 在間接護理活動上，1/3 在相關護理活動上，而在上班 8 小時中，平均只有 5 % 的時間是用在自己私人事務及休息上（王秋惠等，1990；徐南麗等，1993ab、1994；傅玲等，1993）。而直接的護理活動，如：入院護理、特別口腔護理、鼻灌食，每一個步驟花多少時間？這些時間是適當的嗎？應收多少費用？均是護理專業面對的重大議題。除上班 8 小時外的其餘時間，含片斷時間，您是如何安排的呢？一個懂得善用時間管理特質的人，可充分掌握時間效率，同時，藉由時間分配得當，以提高生產效果。根據主計處調查：一般民眾平均花在睡眠時間 8 小時，看電視時間 2 小時 15 分，看書時間 25 分鐘，公益活動時間幾近零。我們是否花在看電視的時間太多，而在看書及從事公益活動太少？由時間的分配可看出一個國家國民的生活水準、教育程度及愛好、興趣等，對個人而言也是如此。個人若能善用時間，做好時間分配，適度調整工作、休息、運動與娛樂，將會有意想不到的收穫。

拖延的後果

人人都應有守時觀念，拖延時間造成的後果嚴重性可大可小，大可危害人之生命，如醫護人員服務對象是病人，面對的是人的「生命」，如果病人心臟暫停，呼吸暫停，只要3~5分鐘內未做人工復甦術急救，就會造成不可收拾的後果，以醫護人員角度而言，是不容許這種情形發生的。因此做好時間管理，人人都應有時間觀念，分秒必爭，養成每天擬好計畫及時間表的習慣，今日事今日畢，認真執行，不拖延，才能心安理得，邁向成功之道。至於如何分析自己拖延的毛病呢？請試著回答下列問題：

1. 最常拖延或延遲的有哪些事情？
2. 現在正有什麼事拖延著？
3. 如何發現拖延中事情？是否有一氣呵成的行動可替代？
4. 為何有拖延的毛病？
5. 把事情繼續拖延下去會有何種結果？
6. 拖延的原因？
7. 如何才能克服拖延的毛病？列出順序並設定期限。

如果拖延了，你知道要付出多少代價，承擔多少後果嗎？請大家討論或思考下列後果：

1. 延遲答覆詢問——將失掉顧客。
2. 延誤機械保養——故障後花費更大。
3. 拖延開發新產品——將被對手超越。
4. 一直不肯去看牙醫——牙疼會愈來愈厲害，甚至須拔牙或做根管治療。
5. 遲遲不去慢跑——身體狀況變差，容易縮短生命。
6. 延誤完成遺書——繼承人將花幾年的時間研究文件。
7. 延誤身體檢查——癌細胞急速成長，將會致命。
8. 延誤重要的事情——將喪失豐富的人生。

如何有效利用時間

如何有效利用時間提高工作效率呢？首先必須先評估，了解自己花多少時間在工作、家庭、健康、財富上？了解基本資料後，以時間價值觀，分析時間日誌（日、周、月、年）及分析工作日誌，了解自己在時間運用上之優缺點後，進而建立目標，寫下優先順序，分配時間。養成這種好習慣可以加速目標之達成，來克服拖延時間的習慣（如拖延影印機保養造成日後更大的花費）。

有人說會利用時間的人已成功一半。能在合宜的地點、時間，做適當的事，掌握時間，便能達到資源效益、生產力極大化的目的。因此，成功的祕訣如下：①活用時間，做最佳安排；②做他人不想做的事；③愉快地犒賞自己辛苦的成果；④養成好習慣，加速目標達成；⑤將「以後做」改成「現在做」；⑥上網找資料，定期追蹤；⑦資料建檔，井然有序；⑧建立人脈資源，能與人合作。記住，時間是不會等人的，失去時間，也可能失去重要機會，因此把握時間，在 right time 做 right thing 才是個 right decision。

如何節省時間

茲將在工作職場上及日常生活中如何節省時間列出幾點僅提供參考：

◎ 工作職場上節省時間

1. 如何對付不請自來的訪客？能有把門人嗎？能用答錄機嗎？
2. 如何寫出簡潔明瞭的書信？能有標準格式嗎？已在電腦存檔了嗎？
3. 出差旅行的時間活用法，如在車上背書、做手指按摩。
4. 防止多餘的會議，試著多用電話聯絡。
5. 如何擊退拖延的毛病？不想做的事先做。
6. 桌上文件處理法。今日事，今日畢。
7. 如何處理不合時機的電話？用電話答錄機或請祕書處理。
8. 有效的資訊傳達法，經常上網，養成好習慣。
9. 養成定期定時工作法，成為自律者。
10. 多自我訓練，檢討工作時間與內容，求效率及效果。

11. 充分授權，分層負責。
12. 資料完整建檔，放在固定位置，節省找尋時間。
13. 選擇最便捷之交通工具及最適當時間出門。

◎ 日常生活中節省時間

1. 保持物歸原位的習慣。
2. 將各種收費單據，繳費證明及重要文件，放在同一地方並分類。
3. 將鑰匙掛在一定的地方。
4. 使用無線電話可邊講邊做事。
5. 在銀行或郵局開個戶頭，可代繳例行費用，如：水、電、瓦斯、大哥大、電視第四台收視費等支出。
6. 常用文件應擺在容易取得的地方。
7. 出門前，計畫一下路線，最好把待辦的事一次處理完畢。
8. 把該做的事一一列出，並規劃所需時間。
9. 盡量少放小飾物，減少清理時間。
10. 用有定時開關裝置的鍋子烹煮食物，可節省時間。
11. 選擇貨色齊全的店家購物，一次購齊。
12. 選擇人少的時段去超級市場，如吃完晚飯後。
13. 汽車加油時，一次加滿。

日常生活中消除壓力的方法

隨著工商社會的發展，時代變遷，社會競爭益增，現代人壓力也越來越大，我們生活在一個壓力大的環境，而這些如影隨形，永遠無法解除的壓力使我們內心的緊迫感不斷累積增加。我們如同被時代機器的運轉所牽制，無法花較多的時間與精神放鬆自己，終致每個人彎腰縮背、孤立無援。如何利用時間消除壓力，已成為現代媒體極力倡導的課題，茲將日常生活中消除壓力的法則略述如下：

1. 每天至少到戶外2次，在大自然中呼吸新鮮空氣，放鬆自我。
2. 先做簡單而喜歡的事。
3. 安排工作日程表，將預定的工作隨時記錄，以掌握時間。

4. 不要做過多的準備工作。
5. 將容易使人分心的因素減至最低。
6. 不要一直告訴別人，自己是如何忙碌及工作過量，如此只是徒增壓力及浪費時間。
7. 下班後不要談公事。
8. 時間安排要簡化
9. 提早十分鐘上班或到會場，才不會過於匆忙。
10. 出門最好提早十分鐘，免得搭不上車。

時間管理十大重點

我們不能控制時間的流逝，只能管理自己。有句話說：「最好的投資，就是投資在自己」，當然也有人說投資在教育，培養自己一技之長。人若想成功不是一天、兩天的事，是需長遠的規劃加上持之以恆，努力才能達成的。機會是掌握在自己手中。每個人的時間和機會是一樣的，好運不小心就會從你身邊流逝。因此我們要好好掌握時間管理重點，有效管理。至於如何有效管理時間呢？時間管理十大重點如下：

1. 確定目標。
2. 有拒絕別人的勇氣。
3. 工具準備、檔案管理。
4. 充分授權。
5. 增加個人能力。
6. 設法由無意義的場合中獲得最大的好處。
7. 重視休息，不在疲勞時工作。
8. 預留寬裕時間。
9. 一次完成工作。
10. 花工夫在刀口上。

◎ 時間管理名言

- 天才是 99 % 的汗水，加上 1 % 的靈感。
- 我們不能控制時間的流逝；我們只能管理自己。

- Practice makes Perfect (P&P).
- Work smart, not work hard. Think smart, not think hard.
- The best investment you'll ever make is the investment you make in yourself.

結論

一位有效的管理者的工作起點並非從他們的任務開始，而是從掌握時間開始。時間是最稀有的資源，不能做好時間管理，便什麼也不能管理，而分析自己的時間，才是分析自己工作重要性的一項可行且系統化的方法。成功無捷徑，只有不斷地練習，腳踏實地去落實時間安排，有效的策劃目標與願景，掌握人生羅盤，必能創造高效率，高滿意度的成果，建立美麗人生。

本章習題



問題討論

- 一、如何善用時間，做好時間分配？如果只剩三天即將期末考，要如何安排時間才能看完《護理行政與管理》呢？請舉例說明您的時間是如何管理及規劃的？
- 二、一天 24 小時，學生除上課外，還有其他活動，請列出一周時間表並分析自己在上課、休閒、工作、家庭生活等的時間百分比，並思考其優缺點及提出應改善之道。

解答

一、答：

2001 年一月

天數 時間	第一天 15 星期一	第二天 16 星期二	第三天 17 星期三
8 AM	✓ 思考讀書方向	✓ 思考讀書方向	✓ 思考讀書方向
9 AM	✓ 復習第 1 章	✓ 與同學討論護理行政課程	× 社團討論會
10 AM	→ 與同學討論護理行政課	✓ 復習第 7 章	✓ 復習第 13 章
11 AM	✓ 復習第 2 章	✓ 復習第 8 章	✓ 復習第 14 章
12 AM	午餐	午餐	午餐
1 PM	午睡、休息	午睡、休息	午睡、休息
2 PM	\ 復習第 3 章	✓ 復習第 9 章	✓ 復習第 15 章
3 PM	✓ 復習第 4 章	✓ 復習第 10 章	✓ 復習第 16 章
4 PM	✓ 復習第 5 章	✓ 復習第 11 章	✓ 復習第 17 章
5 PM	✓ 復習第 6 章	✓ 復習第 12 章	✓ 復習第 18 章

(續)

天數 時間	第一天 15 星期一	第二天 16 星期二	第三天 17 星期三
6 PM	運動	運動	運動
7 PM	晚餐 看新聞時間	晚餐 看新聞時間	晚餐 看新聞時間
8 PM	✓ 復習第 1~6 章	✓ 復習第 7~12 章	✓ 復習第 13~18 章
9 PM	✓ 回想一天的事	✓ 回想一天的事	✓ 回想一天的事
10 PM	就寢	就寢	就寢

代 號	代 表 意 義
✓	表示完成
\	表示未完成
→	表示延期
×	表示取消

引用文獻

- 王秋惠等(1990)·「特別口腔護理」與「鼻灌食」工時測試影響因素之探討·榮總護理，7(4)，416-423。
- 李常傳(1989)·個人時間活用學·台北：新朝社文化事業。
- 徐南麗等(1993a)·一般外科病房之護理時數與時間分配·榮總護理，9(4)，408-418。
- 徐南麗等(1993b)·護理人力生產力的評估與應用·護理研究，1(2)，101-112。
- 徐南麗等(1994)·一般外科四類病人護理活動與人力配置·榮總護理，10(2)，191-200。
- 魚津欣司(1985)·驚人的時間活用術·台北：士林。
- 傅玲等(1993)·影響手術成本與收費相關因素之探討(一)：手術工時研究·榮總護理，10(4)，430-438。

