

## 附錄

## 跳脫時間陷阱

二十大時間浪費元素成因與解決方法摘要如下：

## ① 應付危機

## 成因

1. 不明白事情重要性——記錄危機工作日誌，分析危機的來源、原因、嚴重性、可控制的因素。
2. 沒有預期會發生問題——預期意外事故的發生，自問可能出什麼差錯。根據莫非第三定律：會出錯的事終歸要出錯。把潛在的問題列出來，依嚴重性及可能性分門別類，然後想出在可能防範、或不可能防範的情況下，減輕後果的步驟。

## 解決方法

3. 反應過度（把問題當危險看）——用下面三種方法來限制自己的反應：(1)不要理會不必要的問題；(2)把別人可以處理的事情分派出去；(3)只對付自己可以應付的問題。
4. 忙著救火——預防星星之火要比耗費所有時間消滅舊火來得重要，未雨綢繆勝過亡羊補牢。
5. 做事拖延——認清延誤重要行動所具有的危險：會為了趕上完成期限而產生壓力，而且往往在神經緊張情況下削弱了判斷能力。
6. 工作時間估算得不切實際——每件事情所花的時間要比你想像的久。莫非第二定律：分析特殊的時間低估狀況，然後增加適當的緩衝時間，至少要多二〇%的時間。
7. 機械故障／人為錯誤——預期會發生此種狀況，動用最能有效調整、彌補的資源。包括：人力及其他資源。
8. 部屬不願透露壞消息——培養大家可以犯錯、犯錯是學習過程一的觀念；討論所犯錯誤，強調迅速報告壞消息有助預防危機的發生。
9. 因重要人物提出要求而引起過度反應——弄清楚他們真正的要求是「什麼」、「誰」提出要求、「何時」需要達到要求、準備「如何」運用要求、有替代方法嗎？
10. 進度失控——把所有重要計畫都排好時間表，分段檢查進度，以確定目標正在完成之中。

## ② 電話干擾

成因

解決方法

1. 沒做好處理計畫

——擬定過濾、授權、合併處理的計畫。

2. 沒有拒絕干擾的計畫

——利用清靜時間、過濾電話、安排專門接電話的時間。

3. 沒有授權

——增加授權，把電話轉交給被授權處理的人。安排打電話的時間，把要討論的重點列下。

4. 沒有辦法終止談話

——學習並演練終止談話的技巧：

告訴對方時間限制。「是的，我可以講幾分鐘話。」；

先暗示談話即將結束。「在我們掛電話以前……」；

有話直說。「抱歉，我現在得走了。」。

5. 未做有效的過濾

——分析問題所在，擬出計畫，與助理討論如何避免讓人措手不及和冒犯別人。與支援你的部屬討論過濾電話之事，以保證他們理解此項作法，並獲得他們信任。實際推行，支持並支援你的部屬。

6. 沒有支援部屬

——如果你需要有所屬的全職或半職支援部屬，就做可行性研究，以表明這需要。要是你有助理，設法加以利用，而不要用新部屬。要是上述方法行不通，就設計一些在特定時間記下留言的方法。找個地方躲起來，切掉電話開關，利用答錄機。

7. 公司有「自己接聽電話」的政策

——這麼做會浪費主管的時間與才華，修改或刪除這項政策。

8. 電話系統不良

——研究並更新。

9. 其他人沒空接電話

——利用答錄機；雇用工讀生接聽電話，詢問誰在你離開時接電話。

10. 為了逃避沉悶工作而與人閒談

——定出每日目標以激勵自己，以創意尋找挑戰。

## ③ 計畫欠妥

成因

解決方法

1. 不明白事情重要性

——確立每一小時的有效計畫，在執行時可節省三、四小時，且能獲得更好的結果。

2. 沒有制訂系統

——建立系統，包括：計畫表、每日目標、優先次序、完成期限。運用整合組織系統。

3. 沒有時間擬定計畫——花時間做，指定計畫應有的優先次序。認清擬定計畫初期雖然耗費時間，但會因為以較少時間得到較佳成果而有回收。
4. 以危機為導向（假設危機不可避免）——認清這種謬誤，除了上帝的舉止之外，大多數危機都蠻能夠預先得知的。多給自己一點時間，事先為偶發事故做好應變計畫。
5. 缺乏自律——強迫自己定好完成期限，嘗試定一個月目標、優先次序及每日計畫；列出同事可提供的協助，監控進度，評估成果。
6. 害怕許下承諾——設立目標雖然意味著要許下承諾，但也意味著你會知道自己何時將達成目標。
7. 沒有指出明確結果——當重要結果被明確指出時，目標就比較容易設立了。
8. 無法指定工作的優先次序——雖然這不是件容易的差事，卻是所有管理工作中最能提高生產力的方法。決定好應該把心力集中於什麼地方，認清安排優先次序的三個標準——長期重要性、短期緊迫性、發展趨勢——列出目標，並依這三個標準排好名次。
9. 假定只有幾天可以完成工作，因此擬定計畫也徒勞無益，或假設計畫無論如何都會被緊急事故破壞——大多數主管每天都會以相同或類似的方式浪費時間，雖然緊急事故可能把一天的工作打斷，但如果這天的工作已經事先計畫妥當，而且重要工作可以在緊急事故之前完成，或是在緊急事故之後回頭做完，損失就可減到最低。

10. 心裡雖有計畫，卻認為這計畫還沒重——記憶力有時也會出錯，在排定優先次序和完成期限以前，也沒有任何要到可以寫下來

#### ④ 貪求過多

##### 成因

1. 不明白事情重要性——填寫三天工作日誌，分析自己是否有替同事或別人代勞的傾向，多分派些工作出去，適時拒絕他人的要求。
2. 欠缺優先次序與計畫——依四個重要的時間段落——每天、每週、每月、每年——設定目標、優先次序、完成期限，把心思集中在最優先的工作上，不要理會一大堆對個人目標毫無助益的事情。
3. 工作時間估算得不切實際——認清每件事情所花的時間要比你想像的長。莫非第二定律，分析完成時間被低估的工作，然後增加適當的緩衝時間（20%至50%）。

##### 解決方法

4. 遇到急事立刻反應——分清急事與要事之間的差別，在短期目標之間找出平衡點，做出反應之前先自問：「最壞的情況會是什麼樣子？」
5. 反應過度——限制自己的反應，視真正的情況需要，做合理的反應。如果別人能應付，就別插手。要是部屬能處理，便分派給他們做。

6. 野心太大、成就感——控制自己的野心，做合乎能力和情況的事，問自己企圖證明什麼。要需要過高。講求實際、高瞻遠矚，別再過度自我強求。
7. 渴望加深老闆印象——討論老闆真正的意圖是什麼，認清一件事：對老闆來說，長期的成功比短期的印象更重要。
8. 過度渴望表現合作——別再只是因為希望受人讚賞而來者不拒，分清楚與人合作和幫人做事之間的差別，學會在不冒犯別人的情況下拒絕別人，以自己的工作優先次序做為拒絕理由，並在適當時候提供替代方法。
9. 人手不足——讓部屬得知時間管理技巧，要每個人以每天節省二小時為目標。研究工作日誌的可行性，向大家證明這方法可以節省成本。
10. 完美主義——把標準降到合理程度，將時間分配得緊湊一些。

### ⑤ 不速之客

#### 成因

1. 沒有處置計畫——擬定過濾計畫，安排見面時間。
2. 自我膨脹，自認了不起——承認這點，不要高估自己在別人眼中的重要性，計畫只在喝咖啡或不起午餐時，才讓別人做社交性的拜訪。

#### 解決方法

3. 渴望隨時挪得出時間——分清為公事挪出時間和為社交挪出時間的差別。
4. 不能實行不見訪客的計畫——修改門戶開放政策，安排清靜時間，過濾訪客，找地方躲起來。
5. 害怕冒犯別人——不要過度敏感。
6. 門戶開放政策——認清「門戶開放」的意思不是指任意開放，而是開放給需要協助的人。以定時關起門來專心工作一段時間的方式，修正門戶開放政策，把「開放」改成「有空才候駕」的意思。最好是採行清靜時間策略。
7. 要求或期望部屬多向你請示——應付例外情況，預期會得到偏離計畫的資料，安排每週或每月例行會議的時間，以處理會議之間發生的諸多事務。
8. 無法終止別人的逗留——到別人的辦公室、與訪客在自己辦公室外會面、在門口站著並保持站姿、事先設定來訪時間限制、暗示談話即將結束。「在我離開之前，還有什麼事嗎？」；要助理打斷你，並提醒你有急事，坦率直言（如：「抱歉，我現在得回去做別的事了。」）；起身走向門口。

9. 來者是老闆、賴著不走的朋友——培養微妙的應付技巧：提醒老闆你得替他完成某件事情；表現得很忙碌；有話直說。

10. 辦公地點不佳，人——如有可能，改變辦公地點。如不可能，就專心一致，避免與人有目光來人往，沒有掩蔽、房門或私人辦公室。填寫工作日誌，讓管理階層知道干擾要付出什麼樣的代價。找一個地方躲起來享受清靜時間。

## ⑥ 事必躬親

成因

解決方法

1. 缺乏安全感／怕失——承認這點，接受有風險的事實，接納錯誤，並從中學習。
2. 對部屬缺乏信心——訓練、培養、信任部屬，利用進度報告加以控制。
3. 下了不清楚、不完——一定要下達清楚、完整、不會讓人覺得模稜兩可的指令，要求部屬重全、令人困惑的指令，以確定他們了解。
4. 覺得自己可以把工作做得——把標準降到大家可以接受的程度，而不是你自己的表現水準。避免犯作做得更好、更快、下完美主義的毛病。
5. 覺得「做事」比「管人」舒服——勤加練習才會邁向成功，而成功又會讓人產生心滿意足。記住：主管的職責在於管理而非親自執行工作。

6. 期望人人知道所有細節——認清不該對受命負責處理某事的人抱此期望。
7. 未能適當控制工作——擬妥計畫詳盡的時間表、進度報告，並監控完成期限。
8. 管得太多——放輕鬆些，要強調目標的完成，而非方法和過程。評量的是一「結果」，而非工作本身。
9. 沒有追蹤進度——隨時檢查進度，以便及時修改。
10. 人手不足／部屬工作過量——抑制對員工的期望，減少他們的責任。

## ⑦ 條理不清

成因

解決方法

1. 不明白事情重要性——堆積如山的桌子是一大工作干擾，也是造成文件遺失、浪費尋找時間的原因。寫下工作日誌，以估量尋找文件的時間。
2. 沒有系統——利用整合系統來記錄你希望記住的事情，這樣文件才能歸檔。
3. 自我膨脹（想被某些人視為忙碌、重要、不可或缺的形象）——過量的文件也可能成爲個人條理不清、優柔寡斷、做事拖延、沒安全感、優先次序混淆的象徵。找出比比把所有檔案堆在桌上更好的控制方法。

4. 害怕失去控制——利用工作計畫表來提供控制，這樣勝過把所有檔案堆在亂糟糟的桌上。
5. 害怕忘東忘西——適當的記事習慣和利用連絡日誌是幫助記憶的好方法，這樣就毋需記得要追想什麼事情了。
6. 允許外來干擾——過濾干擾，保留打算讓別人找不到你的時段，以便完成工作。設法把重要的干擾時間延後到足以完成你手邊的工作。
7. 拖拖拉拉/優柔寡斷——先處理棘手、最為優先的工作，強迫自己定出完成期限並給自己獎勵。到你桌上的工作中，有八〇%是可以立即處理的，當場就做好，不要積壓文件。
8. 沒有目標、優先次序、每日計畫——沒做好計畫會造成優柔寡斷、變更優先次序、擱置工作的情況。做好工作計畫，並依計畫行事。
9. 沒有授權——別做你可以分派出去的工作，那不僅讓自己工作負荷過重，也否定了別人的經驗。
10. 沒有過濾——讓部屬過濾垃圾郵件，把別人請託之事轉交給其他可以處理的人，準備好回信或簽名。

## ⑧ 欠缺自律

### 成因

1. 欠缺目標或標準——同時設立個人與組織的重要工作目標，為例行工作建立完成標準。
2. 沒有計畫與優先次序——安排優先次序，將心力集中於最有成效的部分，這樣可以保證所完成的工作一定是最重要的工作，而未完成的工作則是最不重要的事項。

### 解決方法

3. 沒有安排完成期限——擬定完成優先工作的計畫。
  4. 沒有追蹤進度——強迫將所有重要工作都排好切合實際、絕不更改的完成期限，也要求別人排定完成期限。
  5. 沒有運用隨手可得——認清別人是做你監視他們完成、而不是你指望他們完成的工作，你的情況也是一樣，所以要依計畫考核你的成果，你是根據時間表完成進度的嗎？找個助理或同事監控你的進度。
  6. 沒有工作興致的工具與技巧——運用每日計畫、完成期限、計畫及組織管理方法表、進度報告、計畫控制表、每週計畫表等工具。
  7. 擱置工作——重新檢討工作態度，認清漠不關心的態度更難形成自律。設立嚴苛的目標，以產生工作興趣與動機。
- 認清把工作停下之後，要重新開始是很浪費精力的事，節省精力的要訣在於放下工作前，便先完成工作。一次就把事情處理掉，在一接到

## 9 無力拒絕

### 成因

1. 渴望受到別人讚許——認清可能的陷阱，如果沒能達到預期結果，可能因此失去而不是得到與接納。
2. 害怕冒犯別人——真正的朋友不會因為坦率的解釋而被觸怒，培養在不冒犯他人的情況下，拒絕別人的技巧，譬如：「謝謝恭維，但我不得不拒絕。」「抱歉，我辦不到，不過讓我提供一個建議……」

### 解決方法

8. 做白日夢——工作時便完成它。
  9. 做事拖延——學習專注的技巧，並常加練習，避免分心及自我干擾。
  10. 習慣不良——找出容易拖延的工作和決定，安排切合實際的完成期限，向大家宣布這些期限，請助理幫你監視成果。當你完成工作時，給自己一番獎勵。
- 以好習慣取代壞習慣，儘量自動自發地採取有用的行動，使你有餘的心思去做有生產力的工作。要養成某個新習慣，就要儘量意志堅強加以練習，向別人宣稱自己正在培養新習慣，以免自己故態復萌。在這習慣變得根深柢固以前，絕不要讓任何例外發生，抓住能表現自己決心的第一個機會。

3. 事事強求——這樣就更有必要培養拒絕別人的能力，別過度要求在短期內做一大堆事，專心一致努力做手邊的事。
4. 對義務的認識錯誤——這是個普遍的原因，檢討造成這種情況的理由，與家人、朋友、同事討論，加以控制。
5. 不知如何拒絕——仔細聆聽別人的要求，如果情況適當的話，就當下拒絕，並提供理由，提議替代方法。
6. 找不到藉口——不要太過敏感，有時候沒藉口比我個爛藉口來得強，事先想好別人可以接受的託詞，最好的藉口便是自己的工作優先次序，把它們放在每日計畫中顯眼的地方。
7. 沒時間想答案或找藉口——在答應之前先數十下，給自己時間，暫緩反應。
8. 缺乏工作目標與優先次序——別人會替那些沒有優先次序的人決定優先次序。
9. 別人毫不考慮就假定你會答應——你可能因為從不拒絕別人，而讓人產生這種假設，學著拒絕別人，特別是拒絕不恰當或欠考慮的要求，或是拒絕那些如果你答應的話，會讓你不好受的人。
10. 無法拒絕老闆——以出示雙方同意的優先次序清單來拒絕老闆，如果老闆堅持你做，就默默聽從，但要提出你擔心自己無法完成的工作。

## ⑩ 做事拖延

### 成因

1. 沒有能力辨別情況——做事拖延的意思，是指在沒有正當理由的情況下，延誤或耽擱事情，要求別人幫你辨別這情況。
2. 自我幻覺（自己製造危機感）——認清自己是否容易讓某個危機醞釀成形，然後假設自己扮演了解決該項危機的「英雄」角色。預先想到壓力／危機症候羣所要付出的代價。
3. 認為「我遇到壓力」——這種假設純粹是在把拖延的習性合理化。先做最重要的工作！才有最好的表現！
4. 習慣先做簡單瑣碎的事、延宕困難的事、延宕困難的工作——這麼做有個很大的危險——可能無法完成最重要的工作，這往往會帶來壓力和危機。先把最重要的事情做好！
5. 工作時間估算得不切實際——每件事情所花的時間要比你想像的久。莫非第二定律，給所有重要工作安排二〇%至五〇%的緩衝時間，每天留二〇%的時間不安排任何事情，以便補做完時間被低估的工作。
6. 貪求過多——貪求過多一定做不完某些事情，把你的目標排好優先次序，以便完成最重要的工作。

### 解決方法

7. 沒有定期監控進度——這樣會把全部工作留到最後一分鐘才做，而且保證會發生危機。迅速回饋進度可刺激你改善工作，並提醒你是否落後進度。要助理每隔一段時間定期檢查你的工作進度。
8. 缺乏自律——運用一切可以利用的技巧：給所有目標和優先工作排定完成期限，並通知大家，請別人幫忙監控進度；提交定期進度報告。就算沒人要求你這麼做也一樣；找一些提醒自己的東西：工作清單、沙漏、有鬧鈴的手錶；獎勵自己。
9. 擱置工作——完成某樣工作所花的時間與力氣，往往比在工作細節已經變得模模糊糊時，還得回來試圖完成少得多。一開始就把事情做完，以免拖拉造成問題！
10. 沒有完成期限——完成期限是最重要的時間管理工具之一，它們提供了一種迫切感，也是衡量進度的一種方法。給每個重要工作都排定完成期限。

## ⑪ 會議耽擱

### 成因

1. 沒有目的
2. 沒有議程

### 解決方法

- 沒有目的，就開不成會議。如果有可能，把開會目的寫下來。
- 沒有議程，也開不成會議。召開事先安排的會議，就用書面議程，如果召開未事先安排的會議，就以口頭宣讀議程，使與會者有備而來。



3. 找錯人參加／參加者太多或太少——只有派得上用場的人才應該參加會議。

4. 沒有計畫——最有效的會議都允許並安排適當的計畫。

5. 會議過多或過少——調查大家是否需要參加例行性會議。偶爾不開會，看看會發生什麼事，或是把傾向於拖得很長的會議時間減半，評估需要何人參加、何種資料、是否需要協調，然後安排開會時間。

6. 沒有準時開始或結束——務必準時開會與散會，主席爲了遲到者而耽擱開會時間，等於是在懲罰準時出席的人，獎勵遲到的人。主席把會議拖得很晚才結束，等於在阻止與會者進行其他計畫——要不就是失去了中途退席者的人心。

7. 允許外來干擾——制定應付干擾的辦法，並知會大家。如有可能，規定除了真正的緊急事故之外，不准干擾會議。將留言保留到長時間會議的休息時段，或短時間會議結束後再傳遞。

8. 討論脫離議程範圍——期望並要求大家不要離題，抵制與會者玩「暗盤式議程」的花樣。

9. 沒有摘述結論——摘述結論，以確保大家達成協議，及提醒與會者要做的工作。

10. 沒有追蹤執行——一定要有有效追蹤執行會中完成的所有決議，在下次討論議程一開始，就將未完成的項目列在「未完事項」標題之下。要求大家提出進度報告，直到工作完成爲止。

## 12 文件繁雜

### 成因

1. 優柔寡斷
2. 拖拖拉拉
3. 沒有授權
4. 完美主義
5. 囤積成習
6. 檔案過多
7. 擱置工作
8. 貪求過多
9. 沒有系統

### 解決方法

——先把文件讀一遍，然後處理掉。

——當下就處理，每天進來的文件中，有八〇%可在一開始處理時丟棄，一般主管平均只丟棄二〇%。

——別做任何你可以授權給別人做的事。讓自己脫離瑣碎、例行的工作，記住：文件會跟著被分派出去的責任走。

——「這樣恰當，而不是完美」嗎？——才是你應該要求的標準。

——擺脫文件，讓文件不斷流通。

——給檔案標上指明其壽命的符號：P代表永久檔案，M代表普通檔案，T代表臨時檔案。當文件不必複印時，在原件上面做答覆，如果有必要歸檔，就用原件背面寫上你對該文件的意見。

——在放下工作以前，先把工作做完。

——講求實際。

——設計簡化文件處理的系統：減少複本；用標準格式；盡可能減少報告長度與數量；選擇性地過濾；交由別人處理；選擇性地按字母順序存檔，並存入多種參考資料；控制記錄保留時間。

## 10. 讀速太慢

——依個人看法過濾與選擇文件，迅速過目，找出重要文件，上述讀課，讓助理概述內容。

## ⑬ 工作擱置

## 成因

## 解決方法

1. 不明白問題所在 —— 記工作日誌，評估工作擱置的影響。干擾的次數與時間長度、未完成工作的重要性。
2. 沒有目標、優先次序、完成期限 —— 設立目標，並依重要性排好次序，以便弄清楚應該率先完成的事情。排定所有重要工作的完成期限，刺激自己完成這些工作。
3. 沒有自我獎勵 —— 獎勵自己的方式有：準備一張可以「畫掉」工作項目的清單，直到某些工作完成後，才從事愉快的消遣等等。
4. 遇到急事立刻反應 —— 急事很少像表面上看來那麼重要，避免因過度反應而干擾其他工作。把優先次序寫在醒目之處，做為拒絕外來干擾的現成藉口。
5. 桌上一片混亂／個人不講條理 —— 把東西安排得井井有條，以便有效控制工作。系統化處理資料、條理分明可以節省取用資料、處理決策、完成工作的時間。
6. 缺乏完成工作的決心（缺乏自律、懶惰成性） —— 強迫給自己完成期限，並向別人宣布。昭告眾人：雇用助理（例如要助理提醒你，以保證你把事情做完）；監控進度。

7. 沒法把事情分派出去 —— 分派別人完成工作。
8. 接受干擾 —— 過濾干擾，安排清靜時間，以便完成工作。
9. 變更優先次序 —— 更新、重新安排優先次序，衡量新的工作要求與現有優先次序之間的相對重要性，拒絕做不必要的改變，以免因為擱置工作及事後再繼續工作而損失時間。
10. 不完全或不可靠的資料妨礙了工作的完成 —— 取得適當資料有其必要；在展開工作之前，一定要取得必備資料。

## ⑭ 用人不當

## 成因

## 解決方法

1. 不明白事情重要性 —— 沒有稱職、訓練有素的部屬，就不可能有效授權。把訓練部屬當做適當的優先工作。
2. 始終沒有參與或支持員工訓練 —— 這兩項疏忽都意味：把別人的優先次序排得很低。主管參與訓練員工應向下延伸兩個階層，以便在替換部屬時有較佳人選。
3. 選用部屬的程序欠佳 —— 看看別人的作法，研讀與雇用、篩選員工程序有關的文章。

4. 缺乏適當的員工需要評估——訓練課程最後能否達成目標和成功，要看受訓者與組織的需要是否得到清楚的評估而定。

5. 沒有追蹤成果——沒有追蹤訓練課程的成果，就難以判定其好處。訓練課程不但應該設定一些可以評量的目標，而且應該在課後分段評估受訓者改變了哪些行為與態度。

6. 財力有限——進行成本利潤分析，記錄想增加人手的人運用時間的狀況，說明增加的人手會以什麼代價做什麼事情，以及得到新增人手協助的人，在多少出來的時間裡會完成什麼工作。

7. 現有員工的時間運用方式不佳——推行以每人每天節省二小時為目標的時間管理課程，追蹤並加強這類課程，從中獲得最大利益。重新分配省下的時間。

8. 優先工作未獲處理——和老闆檢討這種情況，並請求增加人手。如果遭到拒絕，就重新編排工作優先次序，讓老闆知道在人手有限的情況下，可以完成和不能完成的事情。

## 15 社交閒談

### 成因

1. 偶爾需要換換步調——控制這種衝動，並在耽溺於這種欲望時，先替別人想想，別去干擾他們，應該找個沒人工作的地方，如：咖啡店、休息室。

### 解決方法

2. 具有交際的本能——承認這點，並在適當時候，如：喝咖啡休息時，才進行社交，持之以恆完成優先工作。

3. 好奇心驅使——承認這點並加以控制。

4. 渴望保持消息靈通——計畫以有系統的方式取得必需的資訊。

5. 唯恐冒犯別人——直話直說，向人致歉，並提議喝咖啡或吃午餐時再見面。

6. 沒辦法終止談話——培養這方面的技巧。

7. 無法拒絕——培養這方面的能力，坦率直言並保持圓滑，適時向人致歉。

8. 認為社交對自己的工作很重要——分清使溝通管道暢通和進行沒必要的社交之間的差別。別人也很忙，考慮到他們也許會認為他們是爲了你才與你閒聊的。

9. 對象是老闆、賴著不走的朋友——培養微妙的應付技巧，提醒老闆你必須幫他做某些事情，讓老闆看到你正在被他打擾的樣子。請你的朋友回去幹活兒；有話直說，暗示你有優先工作要完成。

10. 辦公地點不佳，人來人往，沒有遮掩、房門或私人辦公室——如有可能，換個地點，找個地方躲起來，記下工作日誌，讓老闆知道辦公地點不佳會如何浪費時間。

## 16 權責混淆

成因

解決方法

1. 未能與主管釐清確——準備一份工作責任清單，取得主管的同意。  
實的責任
2. 沒有職務／工作項——寫好一份說明，與老闆討論，取得同意，其中要寫明職責和職權。  
目說明
3. 工作項目與他人重——找出重疊的範圍，將之刪除。  
疊
4. 職權被別人僭越——找出僭越之處，與老闆討論，然後釐清。堅持如果職權有問題，就必須限制對等的職責。
5. 有責無權——堅持獲得與責任對等的職權。你有義務獲得執行任務的權力。
6. 頭銜未交代清楚——頭銜可讓大家清楚知道職權所在，因此，一定要把真正的職權說清楚，以免造成混淆。
7. 組織圖混亂不清或——組織圖提供了職權關係的骨架，對於釐清組織內部權責的界限很重要。  
付之闕如
8. 工作項目說明籠統——擬出明確的工作項目說明，內容要鉅細靡遺，含蓋個人所有的職責。

## 17 溝通不良

成因

解決方法

9. 沒有強調承擔責任——透過為結果負責、表揚與獎勵勤奮工作、褒獎儀式、酬謝優良表現、及發揮主動精神的——調薪、升遷等方式來強調。  
重要
  10. 員工不願接受責任——管理階層應慎選員工，提供訓練，給予獎勵。
1. 不明白事情重要性——認清事情重要性，閱讀本書相關章節，並做測驗。
  2. 沒有時間——找時間溝通。排好工作優先次序，就保證有時間。
  3. 沒有傾聽／心不在焉——培養及練習傾聽技巧。
  4. 溝通目的不明——澄清溝通目的。
  5. 用錯管道——選擇適當溝通管道，如：電話、書信、便條、會議。
  6. 時機不當——選擇適當時機。
  7. 溝通機會不夠——評估資訊流通的合理需要，透過幹部會議、組織刊物、備忘錄提供資訊。
  8. 欠缺接收能力——測試自己的接收能力，問別人：「你願不願意談談……？」

9. 價值體系有別——經驗、訓練、環境等因素創造了不同的解讀溝通訊息的背景。
10. 沒有重述要求——要求對方重述要求，以保證對方了解溝通訊息，採取矯正行動。

### ⑬ 進度失控

成因 解決方法

1. 不明白事情重要性——控制時間可以監視進度，並矯正進度之間的差異，因此，定會有令人滿意的工作表現。
2. 不熟悉控制進度的工具——複習本書時間線圖和工作計畫表的部分。
3. 認為完善的計畫會自行達成目標——再悉心擬定的計畫，若沒有實際行動仍然只是計畫。
4. 沒有加強控制及提出適當的進度報告——這表示你應該要加強這兩方面。

### ⑭ 資料不全

成因 解決方法

1. 不明白事情重要性——認清事情重要性，並排出優先次序。

2. 沒有系統——決定在擬計畫、做決定、給予成果回饋時，何種資料派得上用場，然後做到資料方便取用、具可靠性與合宜性。

3. 不知需要何種資料——與別人討論後做決定。

4. 未能測驗資料的可靠——不要擅做臆測，資料可靠度十分重要，要定期測驗。

5. 提供沒人需要或沒人要求的資料——避免進行不必要的溝通，抓住必須資料，避免超過需要量。

6. 未能評估別人索取的資料的優先或緊急——做好評估，然後依據評估結果分配時間，將資料分配的優先次序標準化。

7. 沒有預料在取得資料時可能受到耽擱——預期會有延誤，依此做好計畫，安排可以彌補的緩衝時間。如有可能，找出替代資料來源。

8. 欠缺索取所需資料的職權——釐清權限，指出最後回覆期限，如果拿不到所需資料，就把問題交給老闆。

9. 別人在提供資料時猶豫不決或拖拉拉——給對方一張「除非我得知……」的備忘錄，當面向別人解釋所需資料的重要性。

10. 支持得不到資料的——與主管們安排定期開會，要求參加以提供資料為目的的幹部會議。

部屬

## ⑩ 旅行洽公

成因

解決方法

1. 目的不明

——弄清楚目的、目標。

2. 沒有發掘替代方法——發掘可以代替旅行的方法，如請別人來訪、打電話、召開電話會議、寫信、延後旅行時間，或與後來的旅行合併、派代表去。

3. 忘了攜帶重要物品——開列「旅行隨身攜帶物品」清單，把你經常用得到的標準項目列好，增加特別旅行時要用的特殊項目，把清單放在你看得到，而且很容易增添項目的地方。

4. 沒有善用旅行時間——在通勤時帶一個放著閱讀、書寫、討論資料的檔案夾，在開車上下班時帶幾張列著思考、計畫、口述事項的清單，或幾卷要聽的錄音帶。

5. 時間表排得不好——做好安排，以達到最佳結果，考慮：(1)旅行時機——造訪的可能性，有沒有空，是否做了準備；(2)旅行障礙——氣候、交通、工程、速度；(3)旅行路線——地理位置、其他相關地點。

6. 旅行歸來後辦公桌——和部屬共同設計一套在你出門時怎麼處理工作的計畫，決定你能分出多少分量的職責與職權。助理可以幫你回信清單或影本寄出，或以電話處理，你提供的回信指示也可以用電話告知，或錄在口述筆錄機上。膝上型電腦則可定期把你的消息傳回辦公室。

堆積如山

7. 變更或重新安排行程——在安排旅行之前，先確定所有的約會，利用旅行社安排行程。