

**Harvard
Business
Review**
Subscriber
Exclusive



把時間留給關鍵工作

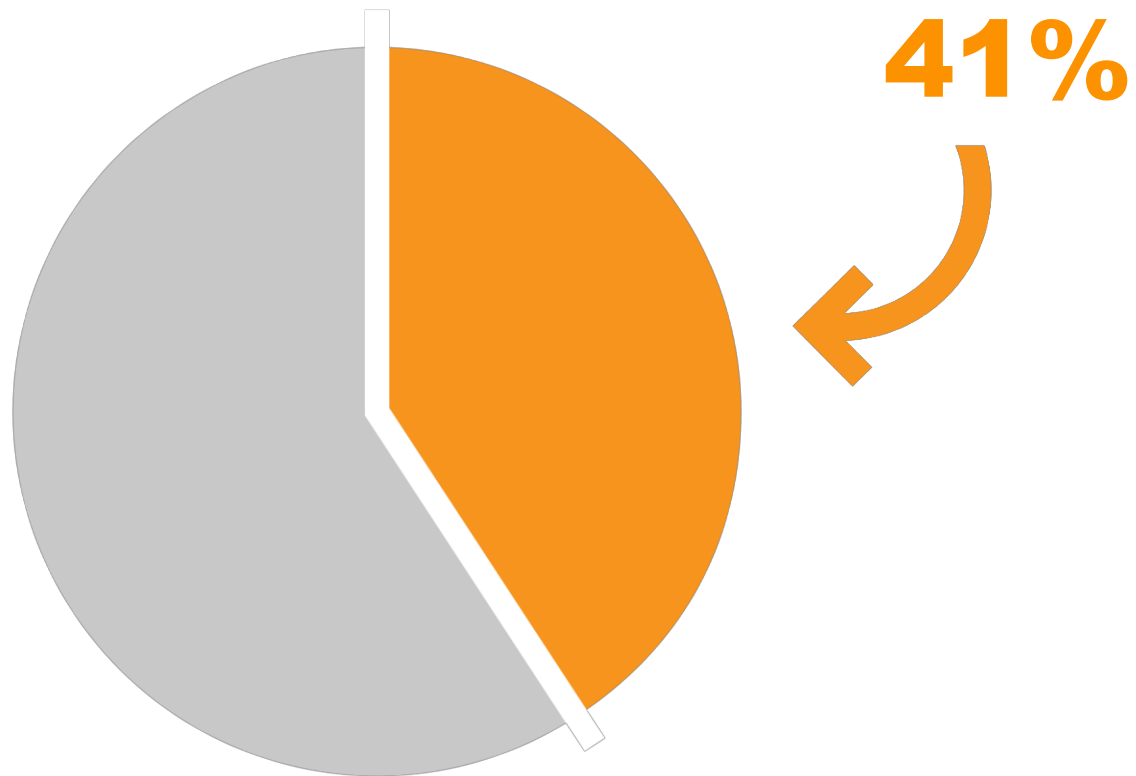
原文出自〈把時間留給關鍵工作〉
《哈佛商業評論》全球繁體中文版2013年9月號



讓一天有更多時間，是
每個人難以實現的夢想。

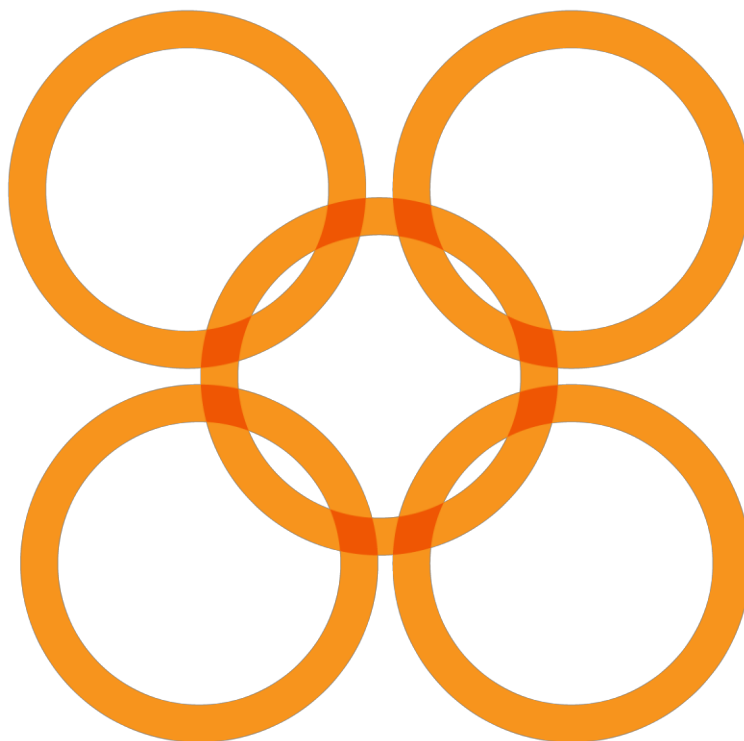
問題

知識工作者耗費大量的時間（平均41%的時間）處理瑣事，這些工作產生的成就感很低，而且完全可以委由他人辦理。



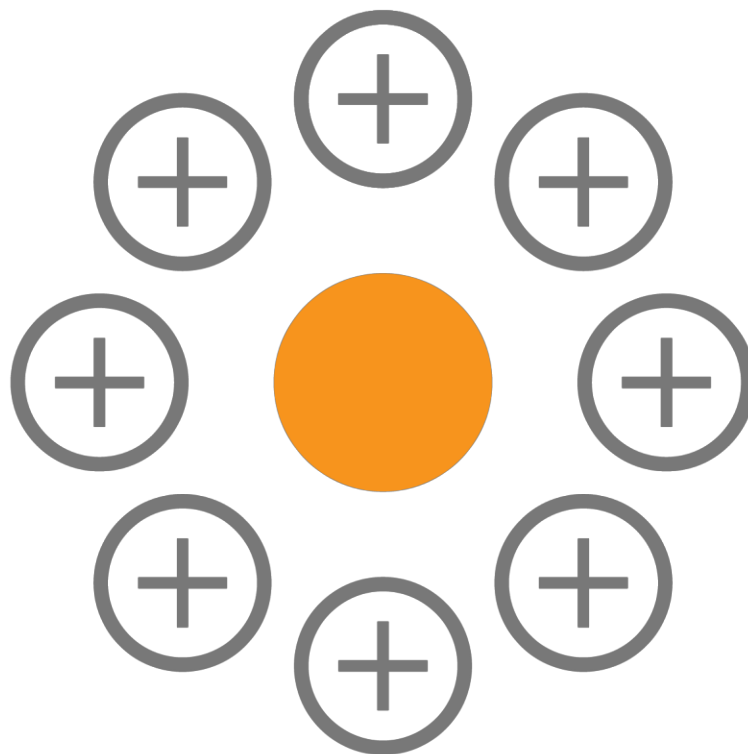
原因一

我們會出於本能地，緊抓著那些會讓自己很忙、因而覺得自己很重要的工作。



原因二

公司總是設法用更少的資源做更多的事。



刻意思考自己如何運用時間

每週釋放一天



案例：保險公司主管賴特寧重新安排工作的方式

EXAMPLE



低價值工作

- 會議
- 行政工作

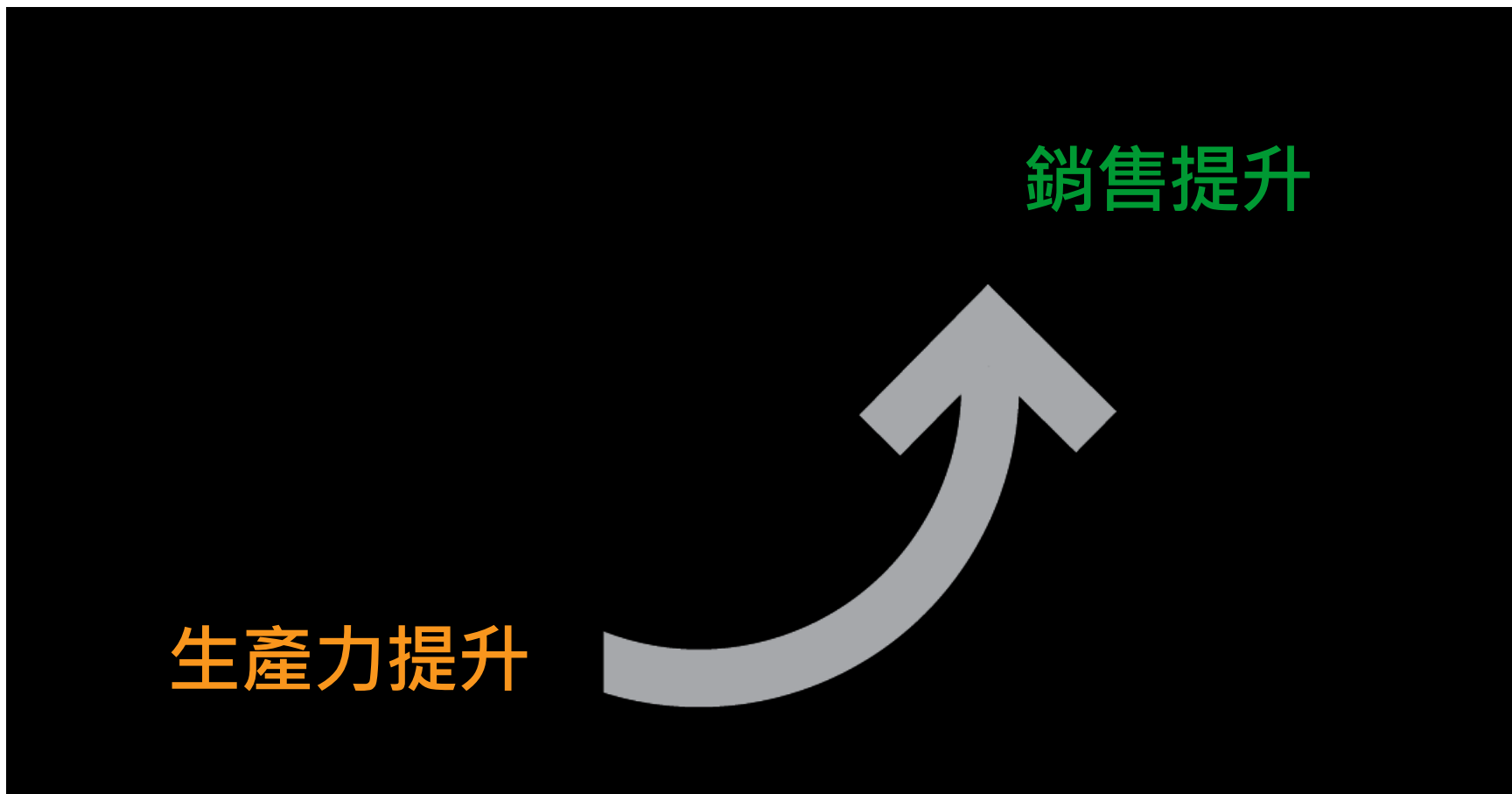


高價值工作

- 旁聽部屬與顧客談話
- 一對一指導
- 改善腦力激盪

成果

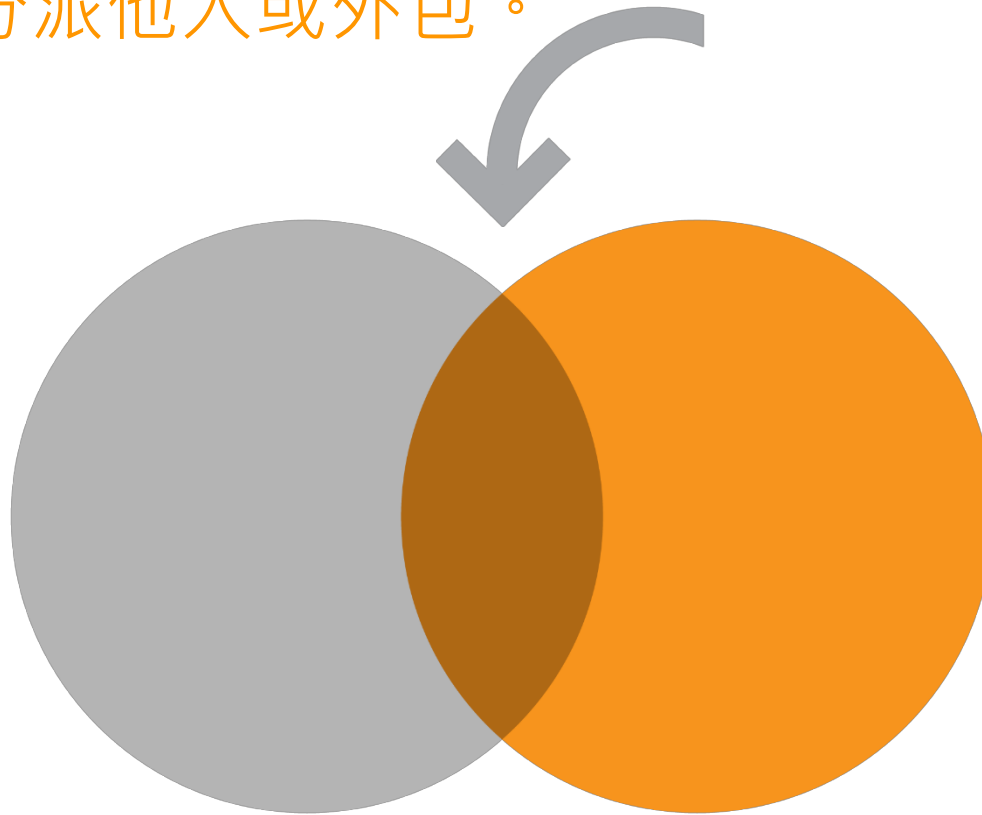
EXAMPLE



在時程表當中挪出時間

典型知識工作者的日常工作中，至少有四分之一屬於（1）對你或公司都沒有那麼重要；（2）相對容易捨棄、分派他人或外包。

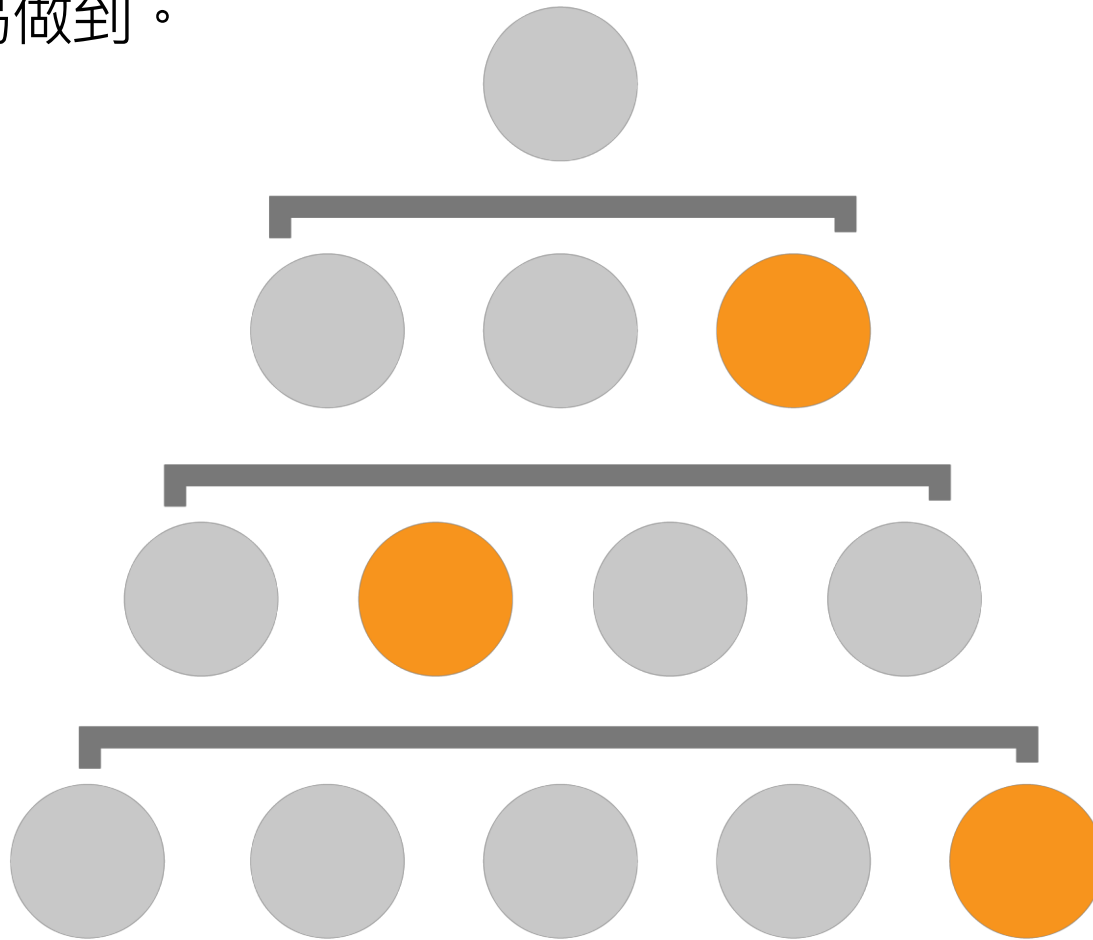
對你或公司都
沒有那麼重要



相對容易捨棄、
分派他人或外包

由員工自行調整會比較容易

由公司來規定員工怎麼做比較難達到效果，員工自己斟酌如何改變比容易做到。



五個步驟的流程



找出低價值
工作



決定要捨棄、
分派或重新
設計



卸下工作



分配挪出來
的時間



致力執行你
的計畫

1

找出低價值工作

找出低價值工作

這項工作對公司的價值為何？

- 它對達成公司整體目標有重大貢獻。
- 它的貢獻很小。
- 它毫無影響，沒有正面也沒有負面影響。
- 它有負面影響。

找出低價值工作

這個任務有多重要？

- 極重要：列為首要任務。
- 重要：今天必須完成。
- 普通：若有時間，我會在今天處理。
- 不重要 / 可選擇：現在就可以剔除。

找出低價值工作

我從這項工作中得到多少個人價值？

- 絕對會留下：這是我職責裡最好的一部分。
- 可能會留著：我很享受這項工作。
- 不確定：這項工作有好有壞。
- 可能會捨棄：我發覺這項工作有點無趣。
- 一定會捨棄：我討厭做這項工作。

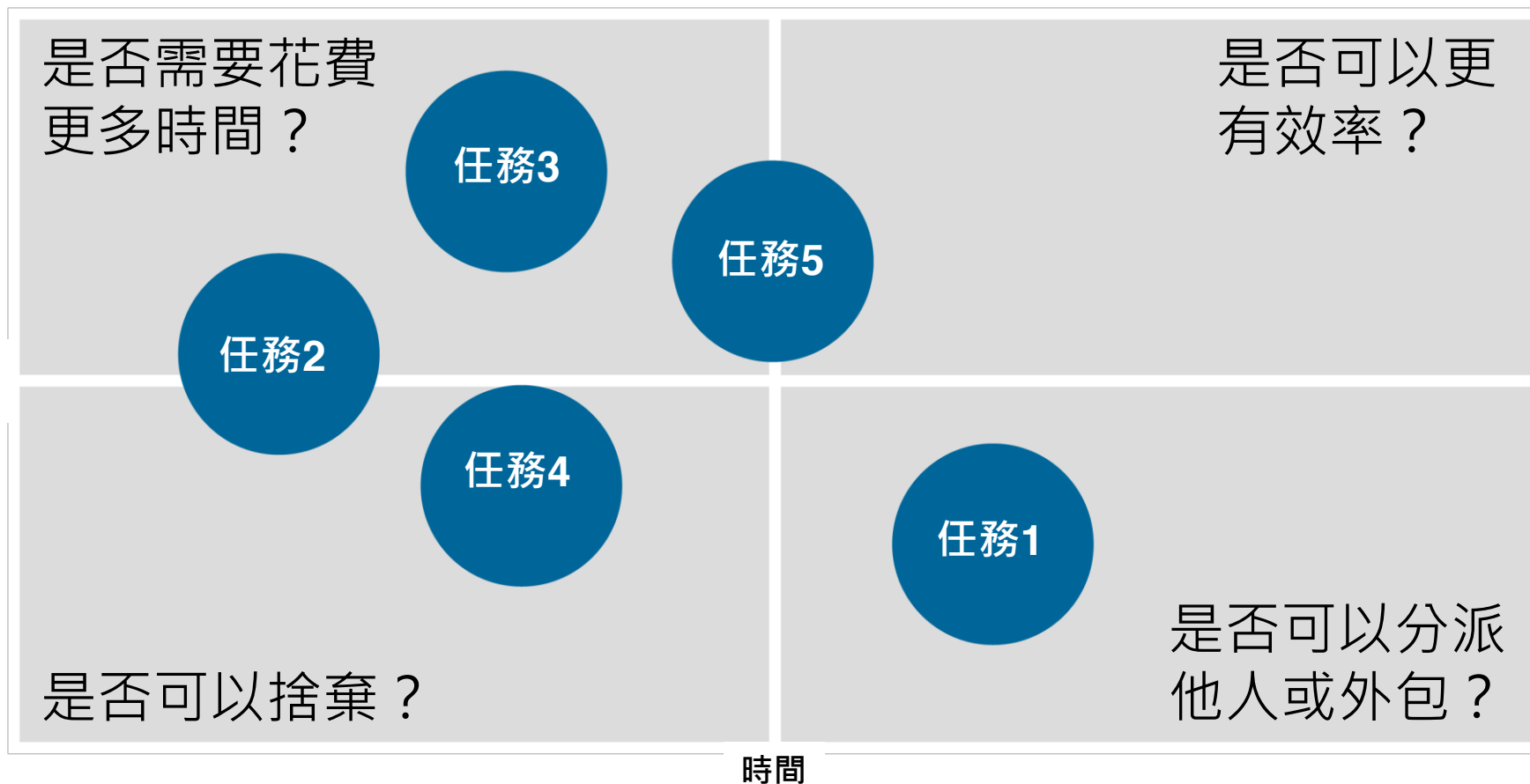
找出低價值工作

其他人可以代替我處理這件事到什麼程度？

- 只有我或比我資深的人，能處理這項工作。
- 最適合由我來做，因為我的某些技能很適合處理這件事，而且我還有別的職責與這件工作有關。
- 如果適當規畫安排，這項工作即使交給較資淺的人，也能處理得相當完善。
- 這項工作很容易就可交付給較資淺的員工，或是外包給第三方。
- 這項工作可以完全捨棄。

找出低價值工作 選擇不做什麼

價值



2

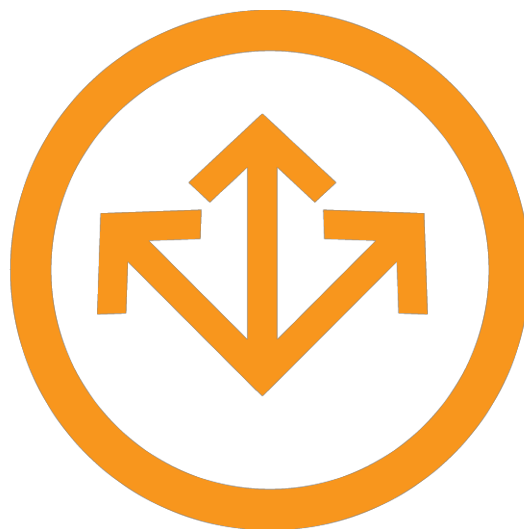
決定要捨棄、 分派或重新設計

決定要捨棄、分派或重新設計

將低價值的任務分成三類：



即使現在停止不做也
沒有負面影響的「快
速取消」工作



輕易就可分派出去的
「可卸下」的工作



需要重新徹底改造或
審視的「長期重新設
計」工作

3

卸下工作

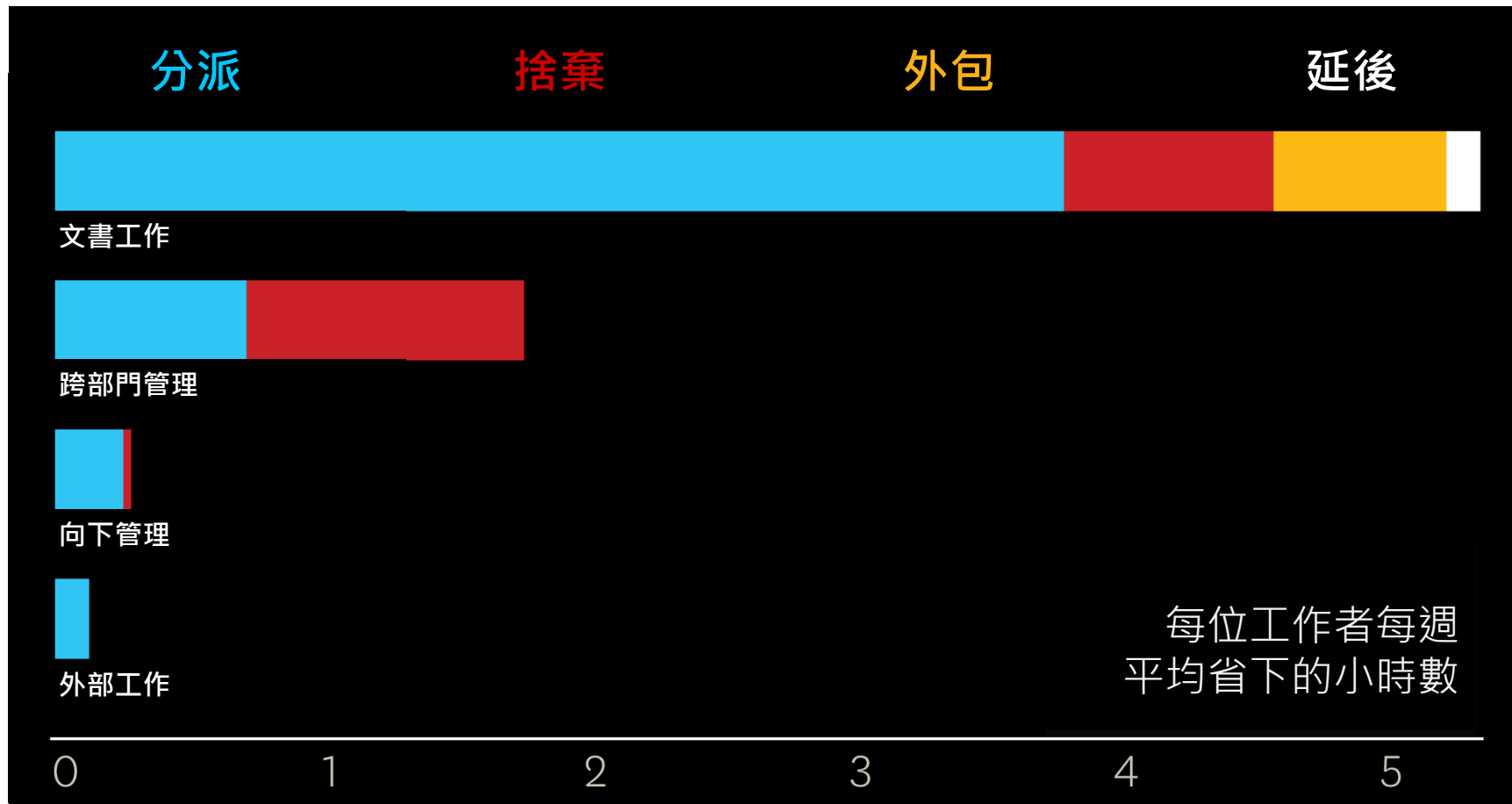
卸下工作

分派工作在初期 是最困難的工作

我總是忘記要「逼迫、提醒和催促」獲得分派任務的員工。

第一週的壓力真的很大，
因為必須做很多規畫。

卸下工作 節省的時間



4

分配挪出來的時間

分配挪出來的時間

決定如何有效善用省下來的時間



分配挪出來的時間

將多出的時間用於更重要的工作

- ✓ 指導員工
- ✓ 規劃策略
- ✓ 聆聽顧客
- ✓ 與家人相處

5

致力執行你的計畫

致力執行你的計畫

雖然這個過程完全自主，但很重要的是，必須和上司、同事或導師分享你的計畫。解釋你要捨棄哪些工作及理由，還要同意在幾週內跟他們討論工作的成果。





大幅提升知識工作者的生產力



不必重新設計組織



不必調整工作流程



不必改變商業模式

延伸閱讀

能「量」管理新顯學

《哈佛商業評論》全球繁體中文版2008年8月號
東尼·史瓦茲 Tony Schwartz

打造極限生產力

《哈佛商業評論》全球繁體中文版2011年5月號
羅伯·博任 Robert C. Pozen

別再高喊沒時間

哈佛商業評論專刊《新手主管大作戰》
威廉·翁肯 William Oncken, Jr., 唐納德·華斯 Donald L.
Wass