

《管理者的时间管理》

【课程背景介绍】

每天都有太多的事情要忙，从早忙到晚但老板仍不满意？终日忙于救火，但火情仍旧不断？没完没了的电话、应接不暇的会议、无穷无尽的邮件、还有太多的他人打扰…每一天都在辛苦地工作，但好像该做的事情总没有时间去做？为什么时间总是不够用？如何才能有效地安排时间和工作？

时间管理并不是要把所有事情做完，而是要在合适的时间做合适的事情，以期取得最佳的工作价值。时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，另一个很重要的目的是决定什么事情不应该做。时间管理不是完全的掌控，而是降低变动性，透过事先的规划，做到一种提醒与指引。

本课程没有按照一般时间管理课程从时间管理方法的角度来组织，而是从管理者如何取得工作的绩效入手，帮助管理者重新审视自己工作的效率与效果，帮助管理者体现自己时间的价值。课程通过管理理念和时间管理工具、方法的学习，帮助管理者从根本上树立管理时间的意识，引导学员从心态、原则、工具、技巧四个层面反思自己与时间的关系、以及运用时间的现状，并找到提升时间掌控力的具体方法，在工作中更好地达成组织绩效。

【培训目标】

- 帮助管理者明确：时间利用的质量重于完成工作的数量
- 学会厘清目标的方法，学习如何用计划安排日常工作
- 理解要事优先的原则，学会用“防火”代替“救火”
- 学会授权与委派的方法，用组织的力量高效完成工作
- 掌握高效会议管理的技巧和能力，提高会议的效率
- 学习沟通的技能，学会处理组织沟通与人际沟通的关系
- 掌握与上级沟通、下级沟通和同级沟通的方法和要点
- 探索改善本公司某些沟通问题的思路和途径。

【培训对象】

各部门主管/经理/总监

【培训天数/期】

1天

【培训方式】

影片教学、案例讨论、情境互动、讲授

【课程大纲】

单元一 认识时间管理

- ✚ 给自己的时间把个脉
- ✚ 什么是管理者的时间管理
- ✚ 成功取决于时间的利用效果
 - 情景游戏：先放什么？
 - 案例教学：经理的时间划分

单元二 目标与计划

- ✚ 找到目标 and 需求
- ✚ 德鲁克论目标管理与自我控制
- ✚ 计划制定不周的结果和迹象
- ✚ 制定计划的 5 大益处
- ✚ 管理者不愿制定计划的原因
- ✚ 中长期计划、周计划和日计划
 - 影片教学：忙乱的迈克
 - 情景游戏：拼图游戏

单元三 要事优先

- ✚ 管理者要做正确的事
- ✚ 识别工作重点的有效方法

- ✚ 重要紧急矩阵的启示
- ✚ 如何避免频繁救火
- ✚ 管理者的关键工作分析
- ✚ 提升管理者自我价值的工作安排
 - 情景游戏：沙漠求生
 - 案例讨论：生产经理的下午安排

单元四 授权与委派

- ✚ 授权与委派的不同
- ✚ 管理者回避授权的原因
- ✚ 授权的真正意义
- ✚ 工作安排的流程步骤
- ✚ 了解自己的授权习惯
- ✚ 如何分析与了解下属现状
- ✚ 进行有效授权的 7 个原则
- ✚ 如何应对反授权
 - 影片教学：理查德与伯纳德
 - 案例教学：经理背上的猴子

单元五 会议管理

- ✚ 会议效率不高的原因及具体表现
 - ✚ 会议的准备与组织
 - ✚ 主持人的角色、责任和技巧
 - ✚ 成功会议的 5 个“HOW”
 - ✚ 有效的会议记录与会后跟进
- 影片教学：主持人面对的冲突

《管理沟通的 7 个关键情境》

【目标和成果】

通过 7 个关键沟通场景的学习，掌握沟通的关键步骤，并发掘沟通背后的机理，从而全面提升中层管理者的沟通技巧。

- ✓ 员工抱怨
- ✓ 冲突管理
- ✓ 员工工作习惯纠正

- ✓ 工作指导
- ✓ 绩效目标设定与反馈
- ✓ 工作授权
- ✓ 向上沟通

【培训特点】

- ✚ **视频教学**：由影片带领学员进入管理场景，在场景中经历自我反思，并在范例视频中找到解决方法，最终落实到情境模拟的演练中，将学到的能力体现在日常管理情境中。
- ✚ **体验式行动学习**：学员以一个模拟现实工作情境的活动为起点，在活动中使用自己惯常的行为方式操作，之后在培训师的引导下对行动过程做深层反思，从而引发行动或行为的转变，建构新的行为及习惯。
- ✚ **以问题为导向的教学法**：全部课程内容均采用问题的方式出现，引发学员讨论：发现什么 - 是什么 - 为什么 - 怎么办，用问题引发深度思考，共同发现问题、共同寻找解决方案，同时以相应的理论作为补充。
- ✚ **结果导向落实到行动**：只有落实到具体行动计划才能达成培训效果。在课程的最后，会通过从现状到价值、到行动计划的引导，订立个人的下一步协作力改进计划，以及部门需要完善的工作计划，在转换心智模式的基础上，将培训内容落到实处。

【培训对象】

企业中基层管理团队

【人数要求】

为保证效果，50人以下为最佳

【培训时间】

1日（6小时）

课程大纲

模块一、开篇 - 学习期望

- 🚩 课程目标：不是来听传统管理和沟通知识的；
是来经历当场深入探讨沟通问题并有突破方向和方法的
- 🚩 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- 🚩 课程收获：对领导力的新感悟、新理解，并发生行为转变
- 🚩 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- 🚩 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

模块二、沟通要素的妙用

- 🚩 高效沟通的基本原则
- 🚩 语言之外的信息传递
- 🚩 沟通中的障碍与心态
 - 情景游戏：听音画图
 - 情景演练：工作回馈

模块三、管理沟通的 7 个关键情境

- 🚩 绩效目标设定与反馈
 - 什么是达成共识的目标
 - 达成共识的方法
 - 视频学习与演练
- 🚩 工作授权

- 授权的真正意义
- 如何从让我做到我要做
- 视频学习与演练

🌈 工作指导

- 区分下属的发展水平
- 辅导下属的发心
- 视频学习与演练

🌈 员工抱怨

- 转换消极为积极的思路
- 区分员工的工作障碍
- 视频学习与演练

🌈 冲突管理

- 如何面对情绪与压力
- 如何一对多处理冲突
- 视频学习与演练

🌈 员工工作习惯纠正

- 你对我错的博弈
- 从知道到做到
- 视频学习与演练

🌈 向上沟通

- 辅佐上司是下属的责任
- 帮助上司做好决策

- 视频学习与演练

模块四、沟通的底层密码

- ✚ 来自德鲁克的教诲
- ✚ 沟通不良只是结果而非原因
- ✚ 为人际关系承担责任
- ✚ 做出自己应有的贡献

模块五、总结与提升

- ✚ 反思的重要成果
- ✚ 订定行动计划
 - 行动团队的形成及角色分工
 - 行动计划中的关键环节
 - 行动计划时间表的制定
- ✚ 个人责任与行动计划
- ✚ 责任与承诺