

领导者的目标时间管理

课程背景：

- 为什么我的时间永远不够用，每天忙得晕头转向？
- 为什么我身心俱疲，总是加班加点？
- 为什么很辛苦但得不到公司领导和同事的认可？
- 为什么部门的业绩还是不尽人意？
- 为什么……

很多管理者很焦虑：解决方案在哪里？问题出现在哪里？管理者有没有集中精力在做自己最应该做的事情？有没有很好的激励自己下属的潜力？管理者有没有系统的管理好自己的事情和时间？

本课程旨在帮助管理者明确管理的目标和方向，如何系统区分自己工作的优先，有效的进行时间管理，本课程总结了五代时间管理方法，帮助管理者找到更适合的管理方法。实际工作中，我们也发现在有限的事情下，管理者应该做到发挥优势，充分授权，才能做好管理，“玩”好管理。

课程目标：

1. 绩效目标管理，让日常管理更简化

- 例举绩效目标管理的价值所在
- 解释绩效目标管理流程
- 解释 SMART 原则
- 完成一份目标设定表

2. 从“时间管理”到“效能管理”

- 解释日常事务分类四象限的含义，区分第二象限包括事项
- 区分第四代时间管理理论与前三代的不同
- 例举时间管理三步骤，陈述时间管理计划安排的原则

3. 找到“心流”及“刻意练习”

- 找到才干，强化优势
- 管理者做自己最擅长的事情
- 让管理成为快乐幸福的体验
- 强化大脑成为真正强大的管理者

4. 有效授权，让管理者更专注管理

- 认同授权的价值
- 区分在什么情况下授权
- 解释如何授权

课程时间：2天，6小时

课程对象：中基层管理者

课程方式：讲师讲授+案例分析+分组讨论+角色扮演+实操演练

课程大纲

视频：功夫熊猫—每个人都有一个梦想

第一讲：目标管理，让日常管理更简化

一、绩效目标管理的现状

1. 目标不清

2. 目标不一致
3. 缺乏有效考核

二、绩效目标管理价值所在

分组讨论：什么是绩效目标管理？绩效目标管理的特点和价值？

1. 保持一致，产生合力
2. 自我控制
3. 激励

三、管理者的目标

1. 思考我的使命是什么？
2. 七个人物法设定你的管理目标

练习：我的七个人物目标

四、绩效目标管理流程

1. 绩效目标设定

- 1) 绩效目标分解：组织、部门、个人
- 2) 绩效目标设置 SMART 原则
- 3) KPI 定义及设置

案例分享：甲乙两家店不同的 KPI 设置

- 4) 目标设定的模板格式及要点

案例分享：评价某员工的年度目标设定与计划制定

2. 绩效监控管理
3. 绩效评价

五、OKR 工作法（目标与关键成果工作法）

1. OKR 与 KPI 有什么不同
2. OKR 给公司团队带来好处
 - 1) 使命、目标与关键结果的统一
 - 2) 让员工有目标、有激情
 - 3) 可衡量也可实现的工作法。

第二讲：从“时间管理”到“效能管理”

一、自我效能管理的意义

1. 时间管理的黑洞

练习：你的管理精力集中在哪里？

讨论：影响时间效率的因素

二、日常事务分类四象限

1. 各象限事务的含义

- 1) 紧急重要，你是如何成为救火队员的？

讨论：日常焦虑产生的原因

- 2) 重要不紧急：成为高手有什么不同？

讨论：第二象限的误区

- 3) 不重要紧急：你总是在欺骗自己

讨论：是你在决定管理人生，还是被别人管理

- 4) 不重要不紧急：你的拖延症坑了你

讨论：为什么要刷抖音和看朋友圈？

三、五代时间管理理论的演变

1. 便条
2. 日程表

3. 优先考虑
4. 时间管理到效能管理
5. GTD 时间管理法

四、时间管理应对措施

分组讨论：你是如何时间管理的，有效吗？

1. 诊断和分析

- 1) 记录时间
- 2) 分析时间

2. 确定重要事务

- 1) 年度目标设定
- 2) 组织能力培养

3. 计划安排

- 1) 番茄工作法：“重要事务”快速处理
- 2) 青蛙工作法：关注第二象限帕雷托 20/80 原则
- 3) 猴子工作法：有效授权
- 4) 拒绝工作法：勇于说不

第三讲：管理者的杠杆点：专注优势，找到你的心流

一、优秀管理者的优势

1. 优秀的经理如何定义优势

- 1) 为什么才干比经验、智力和意志更重要？
- 2) 才干如何强化成优势？
- 3) 你很难改变你的下属

案例：青蛙和蝎子

- 4) 优秀的经理是如何发挥自己才干的

2. 才干产生的底层逻辑

- 1) 脑神经科学发现才干和优势的形成
- 2) 才干为什么是很难改变的

二、心流的产生

1. 心流产生的条件

- 1) 目标清晰
- 2) 反馈及时
- 3) 技术与挑战的平衡

2. 通过心流让员工认同管理者的优势

- 1) 工作幸福感
- 2) 工作认同感
- 3) 一起“玩”管理

三、有限时间的刻意练习

案例：莫扎特的完美音高

1. 脑科学对刻意练习的揭示

视频：大脑工作科学原理

- 1) 突破大脑适应区
- 2) 像练习肌肉一样训练自己

2. 一万小时理论，管理者需要做什么？

- 1) 有目的地练习管理技能
- 2) 管理者的“心里表征”

讨论：你的管理有改变和调整吗？

3) 理解“天生我才必有用”

第四讲：有效授权，让管理者更专注管理

分组讨论：授权主要的障碍，及如何做好授权？

一、授权的价值

1. 不愿授权的原因

- 1) 缺乏信心
- 2) 害怕挑战
- 3) 失去控制
- 4) 效率假象

讨论：权力真的有那么重要吗？

2. 授权的价值

二、什么情况下授权

1. 授权事项需要的五个级别

- 1) 指挥式：员工按照管理者的命令和指示工作
- 2) 批准式：员工取得管理者同意
- 3) 把关式：员工在关键环节下请示
- 4) 追踪式：过程中的“先斩后奏”
- 5) 委托式：管理者只关注结果

2. 授权事项的平衡

- 1) 选择对象，平衡能力
- 2) 授权明确，培养下级
3. 富足心态

讨论：刘邦和项羽是如何取天下的？

三、如何授权

1. 确保授权事项的目的/期限等理解一致
2. 确保事项评价标准及奖惩规则明确
3. 明确需要的资源
4. 进展汇报流程/节点固定
5. 需要时提供支持，给予表扬鼓励