
执行力与时间管理

吴天福老师

【课程背景】

任何组织的发展，都仰赖于各阶层干部员工的高效执行。面对急剧变化的外部市场环境，如何保持领先优势？公司各阶层管理人员的态度、知识和技能各方面水平参差不齐，如何满足公司业务增长的需要？本课程以“全面、易懂、实用”为原则，讲授中基层管理者应具备的执行力认知与应匹配的时间管理等技能，为学员提供关于如何在实际工作中提升执行力及对时间的有效利用的操作性建议。

【预期效果】

1. 认识到本职工作的价值并培养使命感，为高效执行策源。
2. 提高中基层干部的执行力，做事有方法，按时出成果。
3. 掌握时间管理技巧，培养快速反应能力，提升工作效率。

【课程特色】

1. 分组式互动、体验式学习、课中穿插实战案例进行剖析与演练；
2. 免费提供老师行之有效的管理工具和多年积累的素材资料包；
3. 建立班级微信群，实现一次学习，终生受益！

【授课对象】

地产公司中层以上管理人员

【授课时间】

一天，6H

【准备工作】

教室、红条幅、投影、白板、矿泉水、签到表、A4纸60张、报事贴5本

【课程大纲】

破冰：1.老师自我介绍

2.分4组,每组选出一名组长\取组名\组呼\建学习群,上台发表

一、思维转变 - 抓住问题的根本

场景：张工是一位优秀的工程师，近期被提为部门经理，但他习惯于自己埋头做事，面对底下十来个下属，不知道怎么管才好？

- 1、技术工作者转化为管理者的背景
- 2、从技术思维走向管理思维
- 3、技术工作者与管理者的特质区别
- 4、技术工作者转化为管理者的四大障碍

分组演练1：围成一个圈，抛绣球，演练【技术工作者】、【管理者】不同的思维

二、提升计划能力

场景：上级下达了季度工作目标，丁主管不知道如何展开到切实可行的计划，总觉得“计划不如变化快”，结果过了三个月，发现其中两个目标进度缓慢达不成。

1. 计划是任务分解，把看似极难的事一步步转为可执行的事
2. 计划是资源调配，你要事先想到所有能起到作用的资源投入（人、财、物、信息等）
3. 计划是沙盘推演，开展步骤时发现不可行，就要未雨绸缪，提前规避、处置
4. 做计划最好的工具：思维导图的应用

现场演练：请一位较擅长画图的学员在白板上根据老师指导画出思维导图：

- 1) 准备工作：大幅面的白纸、几支颜色各异书写流畅的笔
- 2) 在白纸的中心写下中心主题（画），周围留出空白
- 3) 主题往四周扩展层层分支，就像树干树枝一样
- 4) 线上写关键词，线条自然弯曲，与词同长
- 5) 多用图形、颜色和代码，更易记忆
- 6) 关联的内容加上连线、使用箭头和符号
- 7) 写上作者、时间及必要的信息
- 8) 整个幅面最后整理

分组演练 2：用思维导图做一个项目计划

三、提升任务分配能力

场景：老板派给物业王经理一个紧急任务，结果他底下都是一些有能力不服管的、没能力但有背景管不动的，管得动但没能力的，为了快速完成任务，老王只好自己撸起袖子加油干，下属闲得要死，他却忙得满头大汗。。。

1. 任务分配的前置工作：你要了解每个下属的长项，用其长避其短
2. 任务分配的技巧：
 - a) 能者多劳/多劳者多得；
 - b) 积分制/悬赏/任务竞标式，造就紧俏氛围；
 - c) 为了平衡，搞轮流制（比如卫生值日），是最无奈的守势之法
 - d) 善于用激励话术，比如“这事别人不能胜任，还是得您李师傅出马才行啊”

分组演练 3：周五快下班了，这时老板临时交代了一件需要几个人协助的任务（靠主管自己是无法完成的），下属周五晚上有的有约会、有的去看电影、有的赶着回家，您会怎么进行任务分配？分组讨论，每组指定一人上台发表。

四、提升任务推进能力

场景：刘经理给下属小张布置了一个工作，要求月底完成。然后没再追踪，结果到了快月底时问小张是否完成得差不多了？小张居然一点儿都没做！

1. 人们只做被检查的事！不检查等于不重视，不重视下属就会怠慢；
2. 任务督导技巧：三分法（假如一件事 1 号布置，要求 30 日完成，则你 10 号就要追踪一次进度，如果还没做，你要了解原因、为下属清除障碍，促其行动；到 16 号交期过半时再次追踪，是否如期在推进？如果还是没进展，这时要考虑换人干了；20 日再追踪，进度不符合要求，必要时要自己上去救火了。一定不能全过程不闻不问，到了 DEADLINE 再来确认、骂人，时间已无法挽回，徒显自己无能！)
3. 要建立下属定期汇报机制，每周必须交一个周报。

分组演练 4：你的下属小明爱忘事，经常布置的工作丢三落四，你是他的上司，如何改进？

下午：时间管理

一、导入：每个人在 A4 纸或报事贴上写下你每天在做的 5 件事：

1. 不用看别人如何写
2. 记住，不要想太久
3. 写下后可以更改哦
4. 你们只有 5 分钟写

上台发表、分享，老师点评。

知识点：时间都去哪儿了？时间管理四象限的应用

又紧急又重要、重要不紧急、紧急不重要、不紧急不重要四种事情如何处理？

二、中层管理者如何做好时间管理？

案例：万达王健林的一天行程表，您看出什么了吗？

时间	事项
4:00	起床
4:15-5:00	健身
5:00-5:30	早餐
5:45-6:30	前往机场
7:00-12:15	雅加达飞海口
12:20-12:45	到达海南迎宾馆
12:45-13:00	海南领导会见
13:00-13:20	海南万达城项目签约仪式
13:20-14:10	便餐
14:10-15:00	前往机场
15:00-18:10	海口飞北京
18:30-19:10	到达办公室

1. 凡事豫则立、不豫则废——如何高效做计划、事先推演、料事机先
2. 一开始就把事情做对——源头的正确将避免事后十倍的“修补”，最省时间
3. 专注于有价值的工作，忙在点子上——帕累托原理应用：抓关键的少数
4. 善于授权，发挥、用好下属所长，你的时间效益可翻倍
5. 凡事留出腾挪时间，从容一些，更能处理突发情况
6. 劳逸结合、一张一弛文武之道——长时间高强度工作的解决方法

分组演练：请就本职工作作用思维导图做一周时间安排表。

三、请养成杰出管理者时间管理的好习惯

场景：每个人一天都是 24 小时，除去吃饭、睡觉、路上时间，一天能工作的时间满打满算 12 小时，有些人能做出 24 小时的利用率，有的人浪费时间，一天没干成什么事。

- 1、每天花 20 分钟做待办单、日计划、周度计划和月计划，并将你的工作排出优先顺序。
- 2、在高效的时间里做完你的重要工作。
- 3、你的下属都了解你的工作习惯和时间习惯
- 4、你的授权形成了一种工作风格和管理方式
- 5、在固定的时间里处理往来的函件；尽量将无用的文件处理掉；
- 6、能使每件工作善始善终避免头绪多而乱；
- 7、善用会议(最好能做到事情在会议前都已沟通解决了)
- 8、常年使用工作效率手册。

分组演练 6：给一份工作事项表，调整其顺序，说明为什么？

小结：知、会、熟、巧，管理不在于知，而在于行！

END!