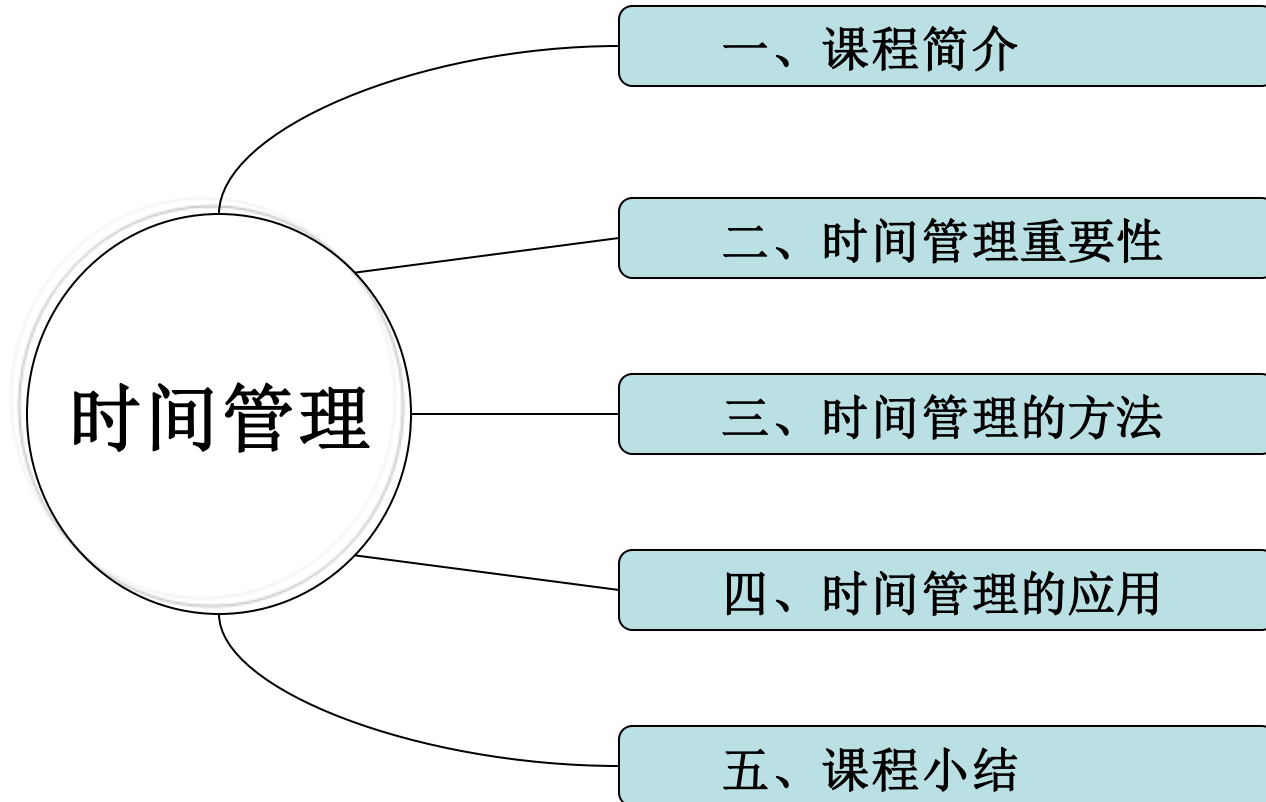


把握时间，
胜人一筹！

--专业时间管理培训

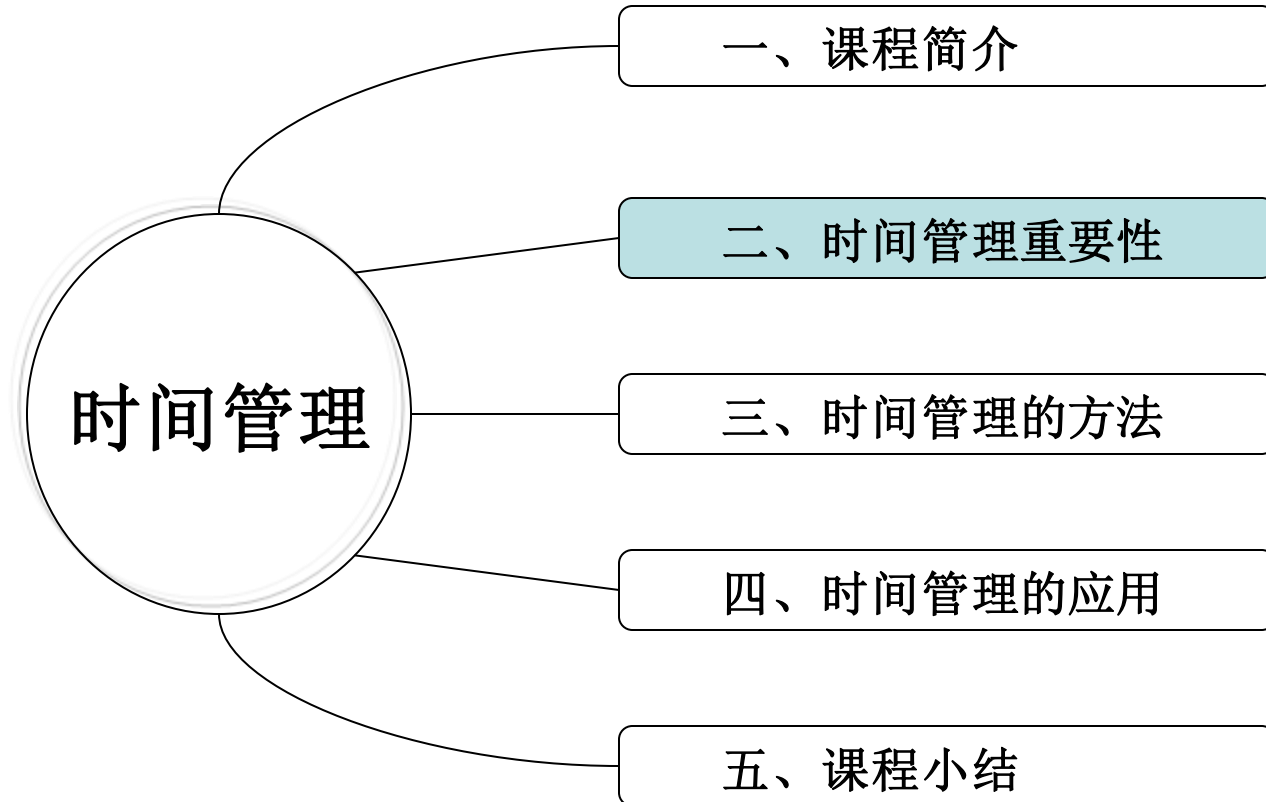
主要内容



培训收益

- **帮助您：**
 - 1. 分析您目前的时间安排，并寻找改进机会**
 - 2. 确定哪些任务对实现您的长期目标最为关键**
 - 3. 使用专业工具来有效地计划时间**
 - 4. 控制时间浪费因素**
 - 5. 成为高效的时间管理者**

主要内容



1、情景分析

- 下午5点，刘欢抬头看到同事们正在收拾东西准备回家。以她目前的速度，她可能要在办公室里待到半夜。
- 盯着自己的任务列表，刘欢沮丧地叹了口气，还剩下三项关键任务。自己一整天都做了些什么呢？为什么任务还完不成？
- 她回顾一天工作：上午，她与郭峰一起讨论他的月度报告。午餐时间则用来回复20多封电子邮件。然后被一个客户服务请求占去了一下午时间，而这件事本该由其他人来处理。如果他没有完成确实需要处理的工作，那她的任务列表和精心规划又有何意义呢？
- 如果是您，您会怎么做？

2、为何要管理时间？

当您：

- 身陷各类琐碎的事务中（邮件、会议、报表、文书）
- 而下属又不断向您寻求帮助或给您带来问题时，
- 您将如何成为一名平易近人、尽忠职守的管理者，同时又能圆满完成任务，实现自己最高的目标呢？

解决之道：您需要巧妙地管理自己的时间。

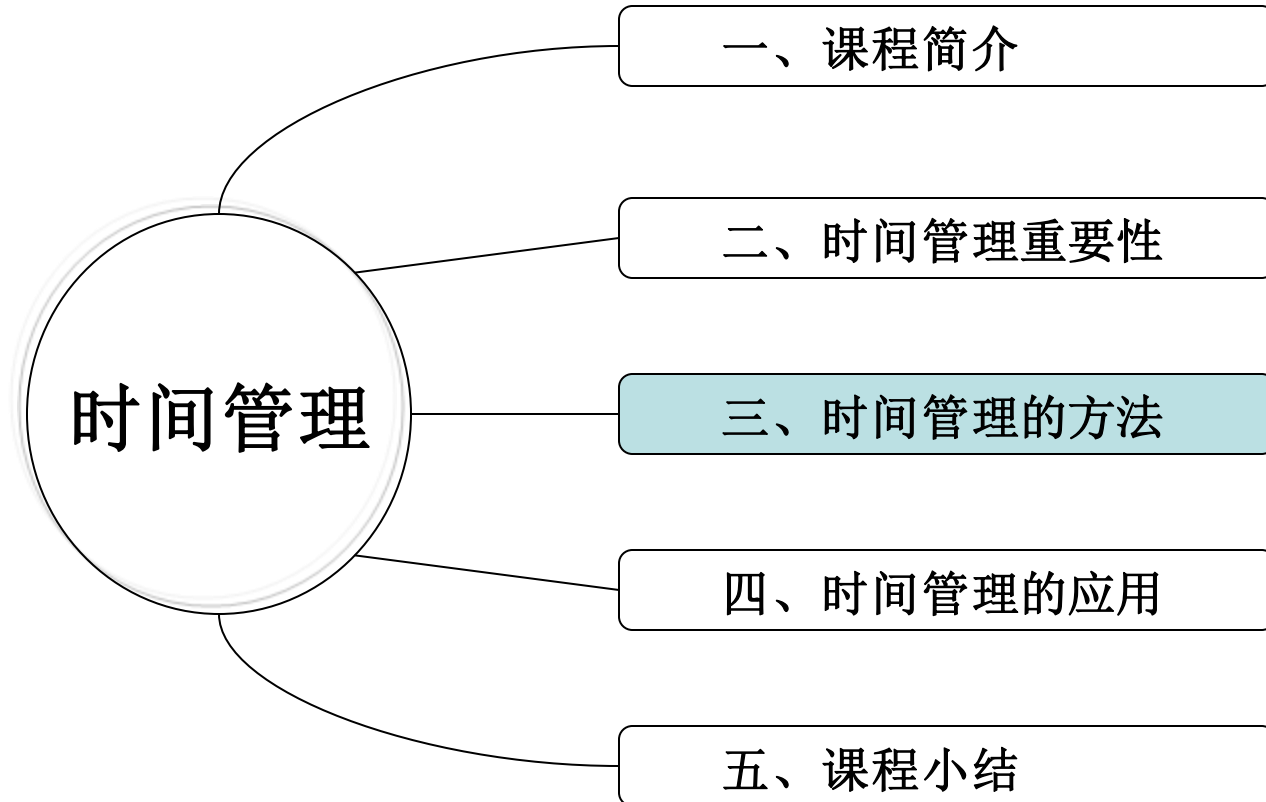
3、时间管理的概念

- 时间管理：是一门关于如何合理地组织、分配和控制各种活动时间才能实现预期结果的学科
- 时间管理能够促使您真正了解自己的价值，帮助您相应地安排好自己的工作

4、提高时间利用效率的好处

- 将精力集中到能为公司目标提供最大支持的工作上。
- 排除干扰，更多地关注对组织最重要的方面。
- 可以避免矛盾和冲突而产生的压力甚至是倦怠。
- 在时间管理上为下属和同事树立了榜样。
- 提高岗位工作绩效，为组织带来更多价值。

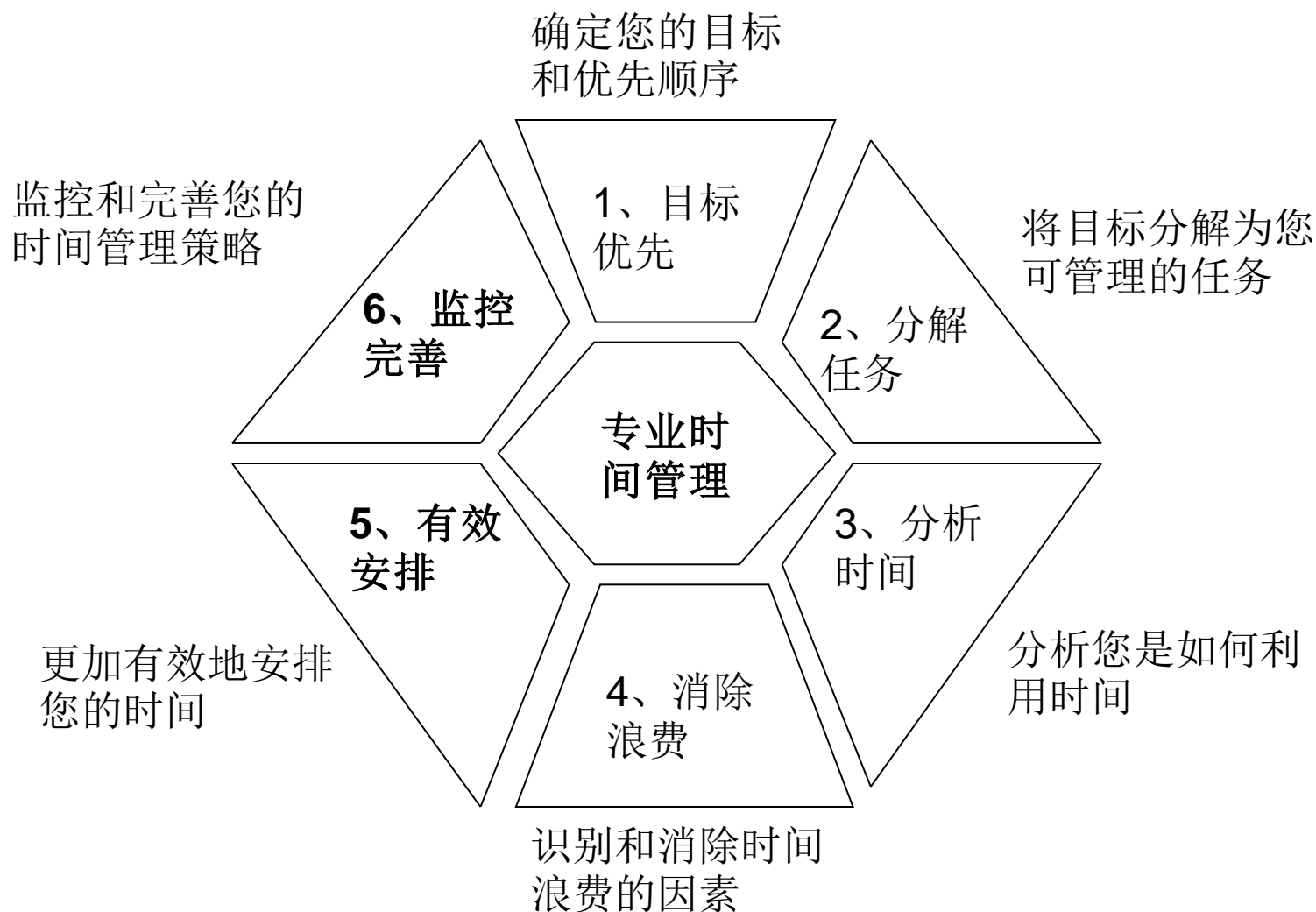
主要内容



活动1、小组讨论

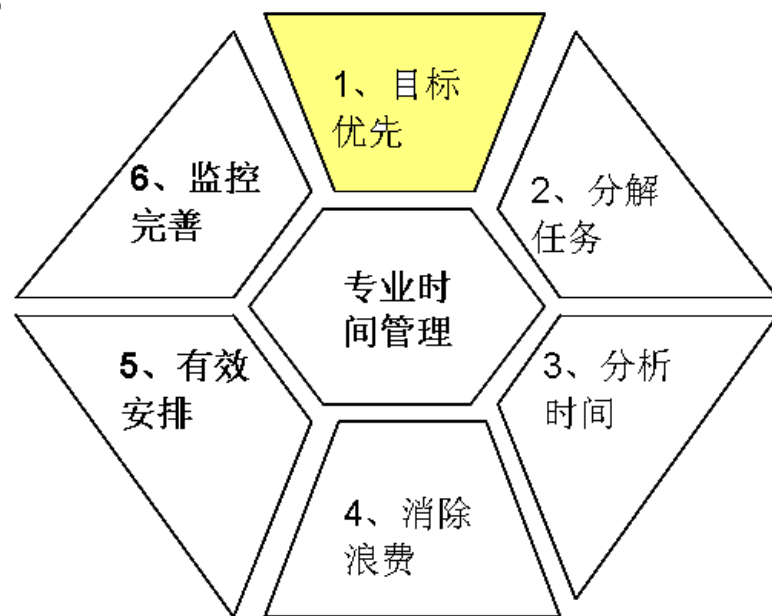
- 您的时间管理方法和经验
- 达成共识，派代表发言
- 10分钟讨论，5分钟演讲

专业时间管理步骤



1、目标优先

- 确定目标有效是有效管理时间的起点，是明确所追求成果的一个正式流程。
- 通过确定目标和衡量取得的成果，您可以：
 - 关注最重要的东西
 - 为团队提供统一的方向
 - 减少对非关键任务投入的精力
 - 消除时间浪费因素
 - 激励自己
 - 提升总体工作满意度



目标的类型

- 可以根据目标重要性（包括关键、使能和辅助）对目标进行分类。下表介绍了三者的区别：

目标类型	定义
关键目标	为使部门或团队持续成功运转所必须实现的目标
使能目标	最终能够创造更理想的业务环境或充分利用业务机会的目标
辅助目标	能够改善业务但不能带来根本改变的目标，如提高工作效率、简化工作或提升工作的吸引力等。

您的关键目标和使能目标**最为重要**

应该根据这两类目标来决定您管理时间的方法。

目标一致性



公司、部门和个人这三个层次的目标保持一致性，并将它们传达给每一位员工，使大家都能在没有他人提示的情况下流畅地说出来：“公司目标是_____，本部门应为该目标做出的贡献是_____，我个人的努力目标是_____。”

确定关键目标和使能目标

- 列出该年度内您的所有岗位工作目标。
- 哪些是关键性目标？
- 那些是使能目标？
- 哪些紧紧是辅助性目标？
- 写下您这样分类的原因。
- 按照优先级对目标进行排序。

活动2、区分紧急和关键任务

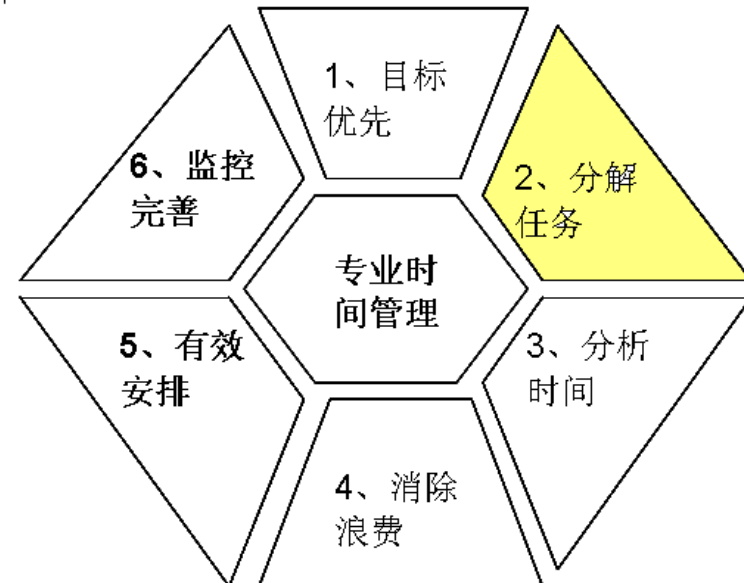
- 紧急任务需要立即给予关注。但是，并非每项紧急任务都一定支持某个关键性目标。
- 您这周将面对哪些紧急任务？请将它们列出来。
- 哪些任务支持关键目标和/或使能目标？这些任务是您应该首先给予最大关注的任务。

目标优先小结

- 回顾您的组织与部门（或单位）目标。
- 确定每一目标的优先级。
- 区分紧急任务与关键任务。

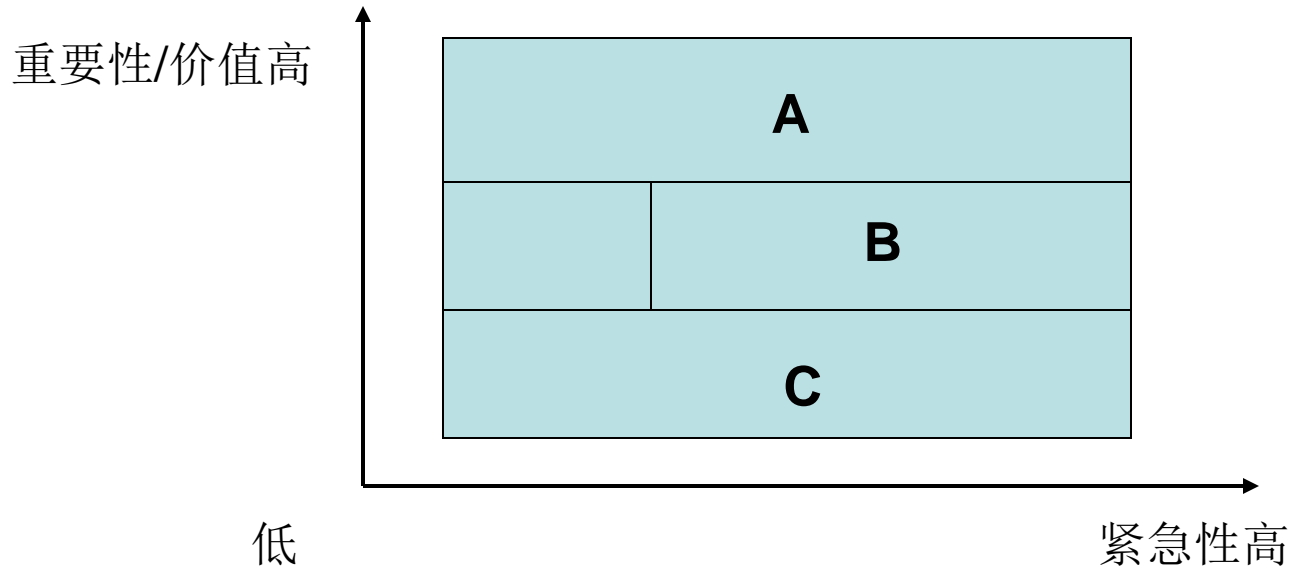
2、分解任务

- 第一步：确定所需任务
- 第二步：确定任务优先级
- 第三步：确定任务的顺序
- 第四步：估计所需的时间



第二步：确定任务优先级

- 优先级为 **A** 的任务支持关键目标。它们具有很高的价值，是应该优先关注的任务。
- 优先级为 **B** 的任务支持使能目标，间接支持关键性目标。它们具有中等价值和较高紧迫性
- 优先级为 **C** 的任务包括价值和重要性均较低的紧急任务和非紧急任务。



第三步：确定任务的顺序

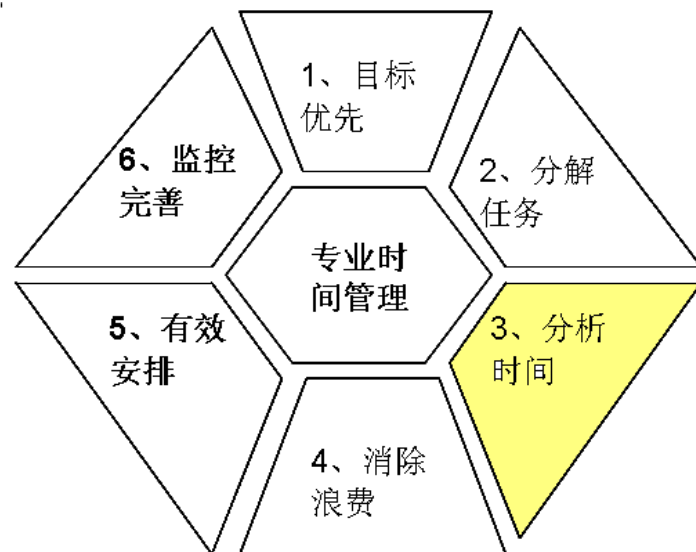
- 在分析任务时，您会注意到有些任务是连续的，有些任务是不连续的。
 - 连续的任务需要按一定的次序完成，即需要完成一项之后再开始下一项。
 - 不连续的任务是不遵循这种先后顺序的任务。

分解任务小结

- 将各目标分解为按照目标要求必须实现的关键任务。
- 确定每项任务的优先级。
- 按照相关目标要求必须完成的任务的顺序来安排任务。
- 估计完成每项任务所需的时间。
- 为每项任务确定最后期限。

3、分析时间

- 如果了解您当前的时间利用情况，就可轻松地控制时间，以使其支持您的关键性目标。
- 只有掌握了您当前的时间利用情况，才能规划和控制好未来如何使用时间。
- 下面的过程曾帮助很多管理者准确地掌握他们利用时间的真实情况。



如何分析自己的时间利用？

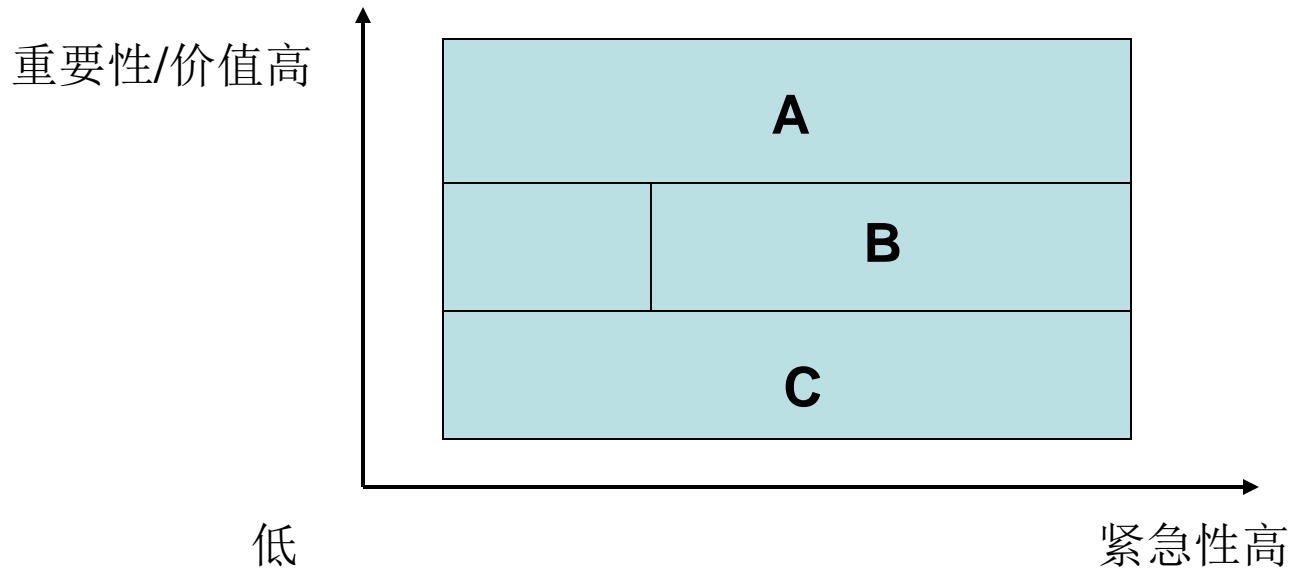
- 第一步：创建活动日志。
- 第二步：为日志中的每项活动指定优先级。
- 第三步：分析日志。
- 第四步：找出改善时间利用情况的方法。

第一步：创建活动日志

- 创建一份记录一周时间利用情况的书面记录，即活动日志。务必在日志中包括三个或更多典型工作日。
- 好的活动日志有几个特征：
 - 列出在日志期间发生的所有活动。
 - 记录您的每项活动使用的时间。
 - 包括各种琐事。
 - 用特定类别对每项任务进行标记，如“电子邮件”、“文书工作”、“上网”、“打电话”、“编制计划”、“开会”、“访客”和“出行”。

第二步：为每项活动指定优先级

- 记下一天的活动后，应根据您的关键目标、使能目标和辅助目标为每一项活动指定优先级。
- 请记住：



举例：某员工半天日志

时间	活动	所用时间	优先级
8: 45	电子邮件：查看和回复	15	B
9: 00	休息：咖啡厅，聊天	9	C
9: 09	等待会议：整理办公桌	6	C
9: 15	会议：产品发布团队	60	A
10: 15	休息：咖啡，个人电子邮件	15	C
10: 30	电话：外线，刘丽，确认午餐	12	B
10: 42	电话：内线，程辉	8	B
10: 50	电子邮件：给马丁回信	3	C
10: 53	上网：查看天气情况和新闻	7	C
11: 00	准备：午餐会	8	B
11: 08	会议：讨论奖金计划	32	C
11: 40	出行：与张敏到外面共进午餐	120	B

第三步：分析日志—找自己的规律

- 问自己以下问题：
 - “哪类活动占用了我大部分时间”
 - “特定活动集中在哪段时间？”
- 现在考虑您利用时间的方式是否支持您的目标。问自己：
 - “这种利用时间的方式是否符合我最重要的目标？”
 - “我一天有多少时间用于优先级为**A**和**B**的活动”
- 您最终的目标是大部分时间都用于高优先级的活动，
- 优先级为**C**的活动尽量少占用时间。

第四步：找出改善时间利用情况的方法

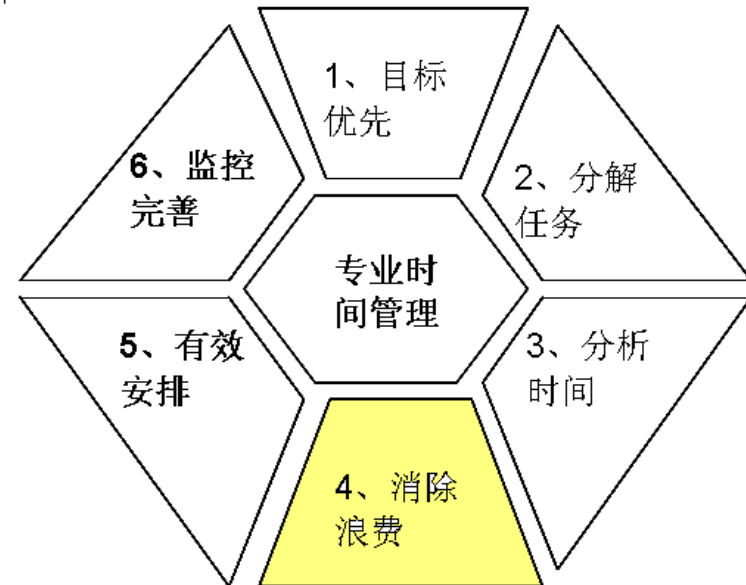
- 寻找导致您时间管理不善的内在原因
- 了解原因之后，您就可以采取措施来解决问题。
 - 对C级任务善于授权。
 - 善于处理未预约的访客
 - 尽量减少私人电子邮件，
 - 由于要发生行为的改变，所以矫正不良的时间管理做法需要时间。

分析时间利用小结

- 创建周活动日志，列出您所从事的每项活动及其耗费时间，以及活动所属的类别。
- 为日志中的各项任务指定优先次序。
- 分析日志，查看哪种活动占用了您大部分时间，而您当前使用时间的方式是否支持最重要的目标。
- 确定改善时间利用情况的方法。寻找时间管理不善的潜在原因。

4、判别和消除常见的“时间浪费因素”

- ① 拖延
- ② 超负荷日程安排
- ③ 下属的问题
- ④ 不必要的出差
- ⑤ 过多的电子邮件和书面工作
- ⑥ 管理不善的会议
- ⑦ 分心因素和转换成本



①、拖延

- 拖延是一种推迟、耽搁或延误行动的习惯。请考虑以下对抗拖延的方法：

拖延的原因	解决方案
任务令人生厌或枯燥乏味	<ul style="list-style-type: none">•将任务委托给他人，他们可能会感兴趣。•承认自己的拖延行为并非努力完成工作。•设想自己完成任务后的愉快心情。•避免造成任务踟蹰不前的安排方式。
惧怕失败	<ul style="list-style-type: none">•如您缺乏完成任务所需的资源，应如实反应并获取必要的帮助•如果您是缺乏自信，极主动的姿态，对所有事宜进行规划•坚持工作：行动有助于消除恐惧。
无从入手	<ul style="list-style-type: none">•自由地决定切入点。您很可能逐渐步入工作的轨迹。•将工作分解为几个部分，然后具体说明完成每部分工作所需的任务。确定任务的顺序，然后着手处理首要任务。

②、超负荷日程安排

- 您超负荷了吗？如果回答是肯定的，请采取以下措施：
 - 牢记自己关键职责和目标，避开与目标无益的活动。
 - 授权。要将任务委托给认真负责的人。
 - 不要奢望面面俱到。集中精力处理真正重要的任务。
 - 学会向同事和上司说“不”。阐述您的关键职责，指出承担无关任务对自己目标的危害，并提出合理的替代方案。

③、下属的问题

- 您是否总是疲于奔命而下属们却无所事事？
- 您放任下属将本应自己解决的问题推卸给您。
- 如果是这样，请学会帮助下属们解决他们自己的问题。
- 允许下属征求您的建议，但仅限于报告问题解决的进展或所遇到的困难
- 询问下属准备如何处理这种情况
- 对下属方案给予反馈，由下属执行解决方案。

④、不必要的出差

- 出差会占用很多时间，因此需要定期评估它的价值。评估方法是：
 - 记录各项活动所花费时间。
 - 依照您的工资和收益标准，估算这些时间的成本。将该数字与交通费、食宿费用累加。
 - 比较差旅的成本收益，是否有净收益或净损失？
 - 考虑差旅的机会成本，即如果在办公室工作所创造的价值。
 - 考虑出差的替代方案，例如电话会议或网络会议。

不要为了出差而出差！

⑤、过多的电子邮件和书面工作

- 避免因电子邮件浪费宝贵时间的对策：
 - 每天仅在指定的时间检查电子邮件。
 - 让非业务联系人使用家庭电子邮件地址。
 - 将您的信件分类：删除所有垃圾邮件，然后将紧急信件转移至“紧急”邮件夹。在规定的时间内处理这些信件。
 - 要求员工创建明确的邮件主题行，便于您分清如何处理相应的邮件。
 - 让员工了解您希望通过电子邮件接收哪些信息，不希望接收哪些信息。

⑥、管理不善的会议

- 要减少在会议上浪费的时间：
 - 取消或不参加不必要的会议
 - 避免参加自己无所建树或毫无收获的会议
 - 在同意出席之前，索要会议的议程表以决定是否参会。
 - 如果您要组织一个会议，应确保严格遵循议程，遵循日程表，并按照向与会者承诺的具体行动来结束会议。

⑦、分心因素和转换成本

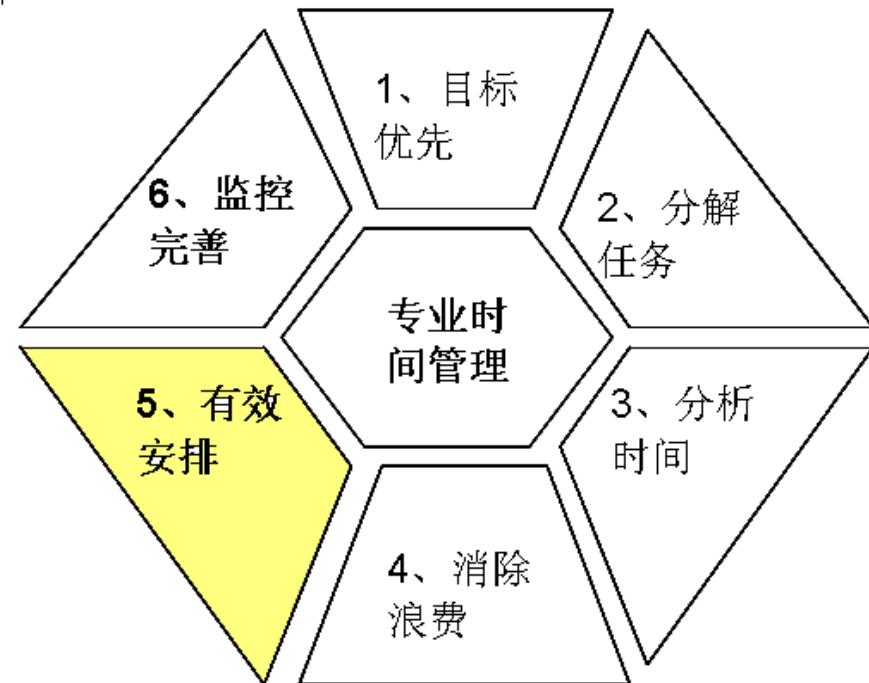
- 分心因素会迫使您必须花时间回顾之前所进行的工作，并将注意力重新集中到当前的任务上来。这些转换成本总体上会使企业效率下降**20%-40%**。如何抵制分心因素：
 - 使用语音信箱应答来电。
 - 关闭电子邮件。
 - 消除办公桌上的报纸和其他与工作无关的材料。
 - 关上办公室的门并放置“请勿打扰”的标志。
 - 专注于一项任务直至完成。然后再开始下一项任务。

消除时间浪费的因素小结

- 检查是否存在“时间浪费因素”，例如延误、超负荷日程安排以及不必要的出差。
- 制定策略来消除“时间浪费因素”；例如，将不合意的任务委托他人以避免延迟，学会向同事和下属说“不”以避免日程超负荷，寻找替代方案避免不必要的出差。

5、如何更加有效安排时间？

- ①选择计划工具
- ②制定日程表
- ③充分利用任务列表
- ④让日程表具有灵活性



①、选择计划工具

- 有很多种计划工具：
 - 任务列表
 - 约会时间表
 - 书面或电子版的日、周计划
 - 联网的日程安排软件和硬件
 - 挂历

如果这些工具符合您的个人风格，就使用它们；如果不适合，应该另寻他法。

②、制定日程表

- 将任务输入日程表，并指定完成任务的预期时限即可制定日程表。以下指导原则可以帮助您制定实用的日程表：
 - 首先输入优先级为 **A** 任务，将剩余时段分配给优先级为 **B** 的任务。
 - 在每天您精力最充沛的时段安排需要创造力与活力的活动
 - 预留一些时间不做安排，以应对突发事件以及临时性交流。
 - 避免连续不断的会议
 - 尽量固定处理电子邮件、书面工作和电话等各任务的时间
 - 将日程表置于电脑显示器或办公桌的明显位置。

③、充分利用任务列表

- 任务列表：是一种简便、常用的工具，一目了然地列出您一天内必须完成的所有任务。其中包括：
 - 要参加的会议
 - 必须制定的决策
 - 必须拨打或要接听的电话
 - 需要起草的电子邮件、信件和备忘录
 - 前一天未完成的优先级为**A**和**B**的任务。

③、充分利用任务列表

- 运用以下策略可以充分利用任务列表：
 - 仅包括您认为可以完成的一半任务；人们经常低估完成任务所需的时间。
 - “紧急但不重要”和低优先级的任务一概不列入任务列表。
 - 下班时要查看列表。是否还有未完成的优先级为**A**和**B**的任务？如果有，必须重新进行安排，但首先您要考虑为什么没有按计划完成任务。

④、让日程表具有灵活性

- 在每天的日程表中预留更多的“空闲时间”
- 在您的日程表中只列出未来两周（或更长）的最关键任务及最终期限。
- 培养在机遇或危机出现的时刻主动放弃计划任务的意识。

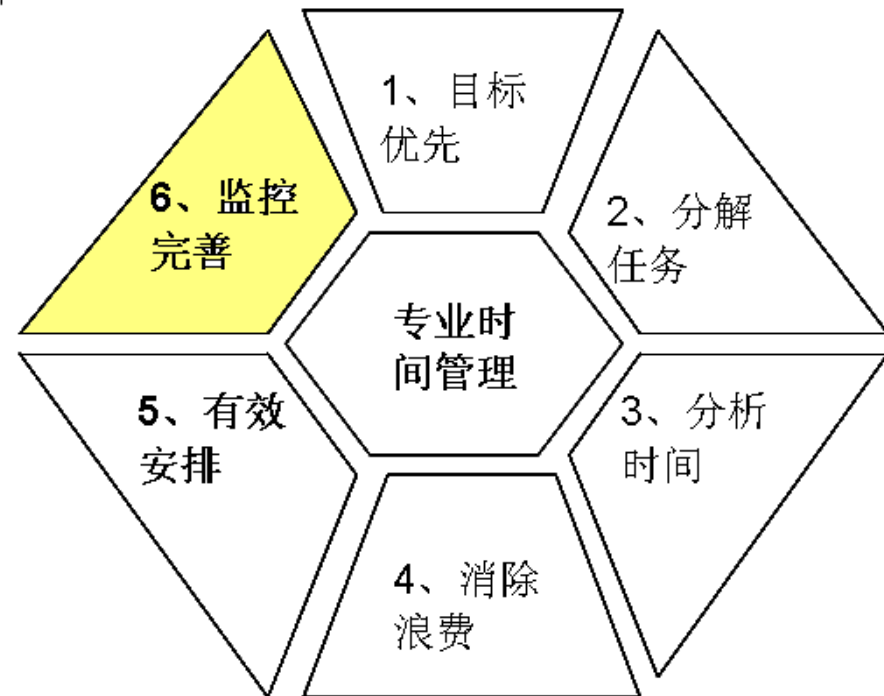
较大的灵活性并不会令您的日程不饱满，而是会确保您有充裕的时间处理最重要的事务。

有效安排时间小结

- 使用计划工具，如任务列表、约会时间表以及日程表。
- 制定日程表：将任务纳入其中并指明完成任务的时限。
- 在日程表中预留自由支配的时间，以应对突发事件。

6、监督和完善的您的时间管理策略

- ①检查进度
- ②寻找规律
- ③改进您的计划系统



①、检查进度

- 每天至少对照日程表检查一次任务的完成情况。许多管理者每天早晨和下班之前进行这项工作。在检查进度时，向自己提出以下问题：
 - “我是否完成了今天安排的任务？”
 - “我是否向着目标的实现又跃进了一步？”
 - “我的精力是否更加集中？”
 - “我是否能坚持使用这个日程表？”
- 根据您对上述问题的回答，决定是否要对时间管理系统进行彻底改革还是进行微调。

②、寻找规律

- 在您检查自己的进度并考虑是否需要改进计划系统的同时，寻找您所经历的各种问题的规律。
- 导致您无法按时完成任务的常见原因包括：
 - 习惯性地对任务所需时间估计不足
 - 拖延
 - 各种干扰浪费时间
 - 为意外需求预留的时间不足

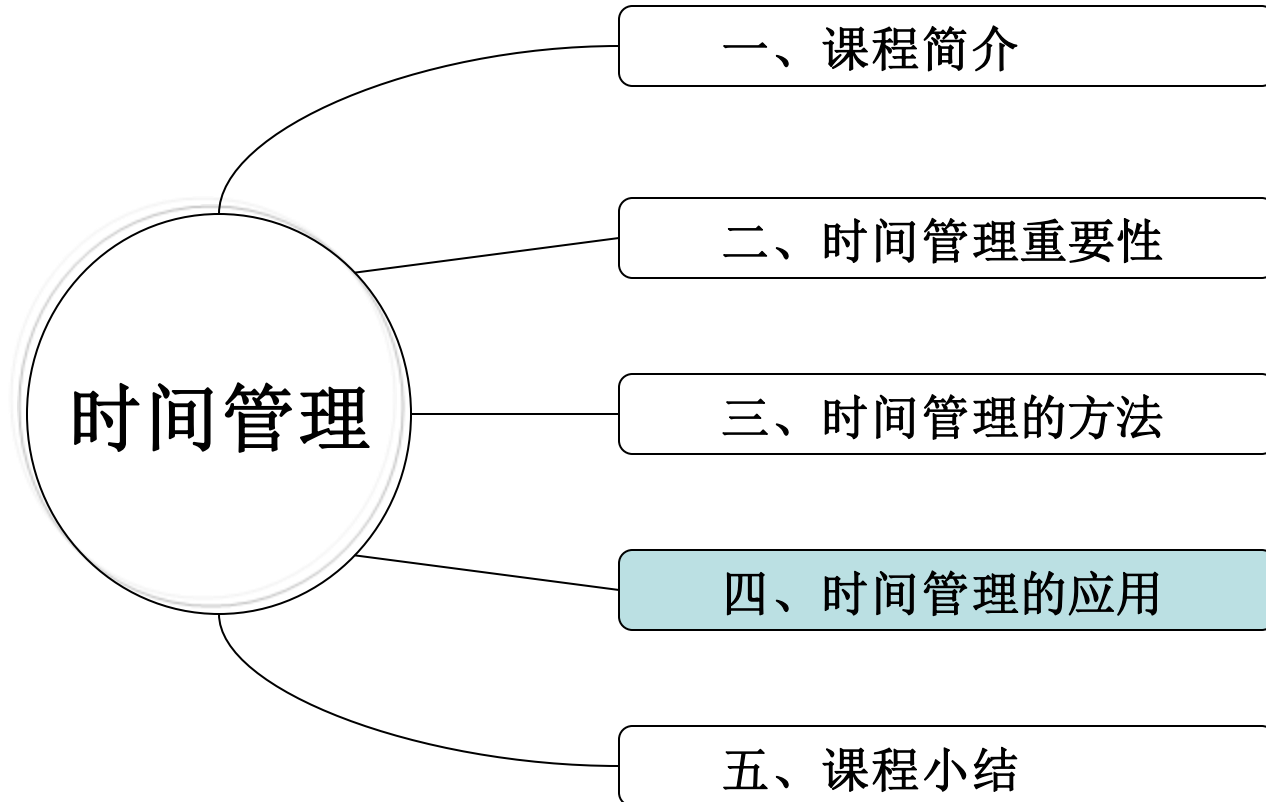
③、改进您的计划系统

- 以下做法会对您有所帮助：
 - 学以致用。在确定未来如期完成计划任务的原因之前，不要将未完成的任务重新列入日程表。一旦发现计划缺陷背后的原因，您就需要重新安排日程，将自己了解的情况反映到日程安排中去。
 - 征询建议，询问您的上司、同事和下属怎样不断改进其管理时间的方法。您将发现他们提出的一些创造性的想法可能变成显著。
 - 要有耐心。由微小的改变入手。如果这些变化取得成果，那么就尝试更大的改变。

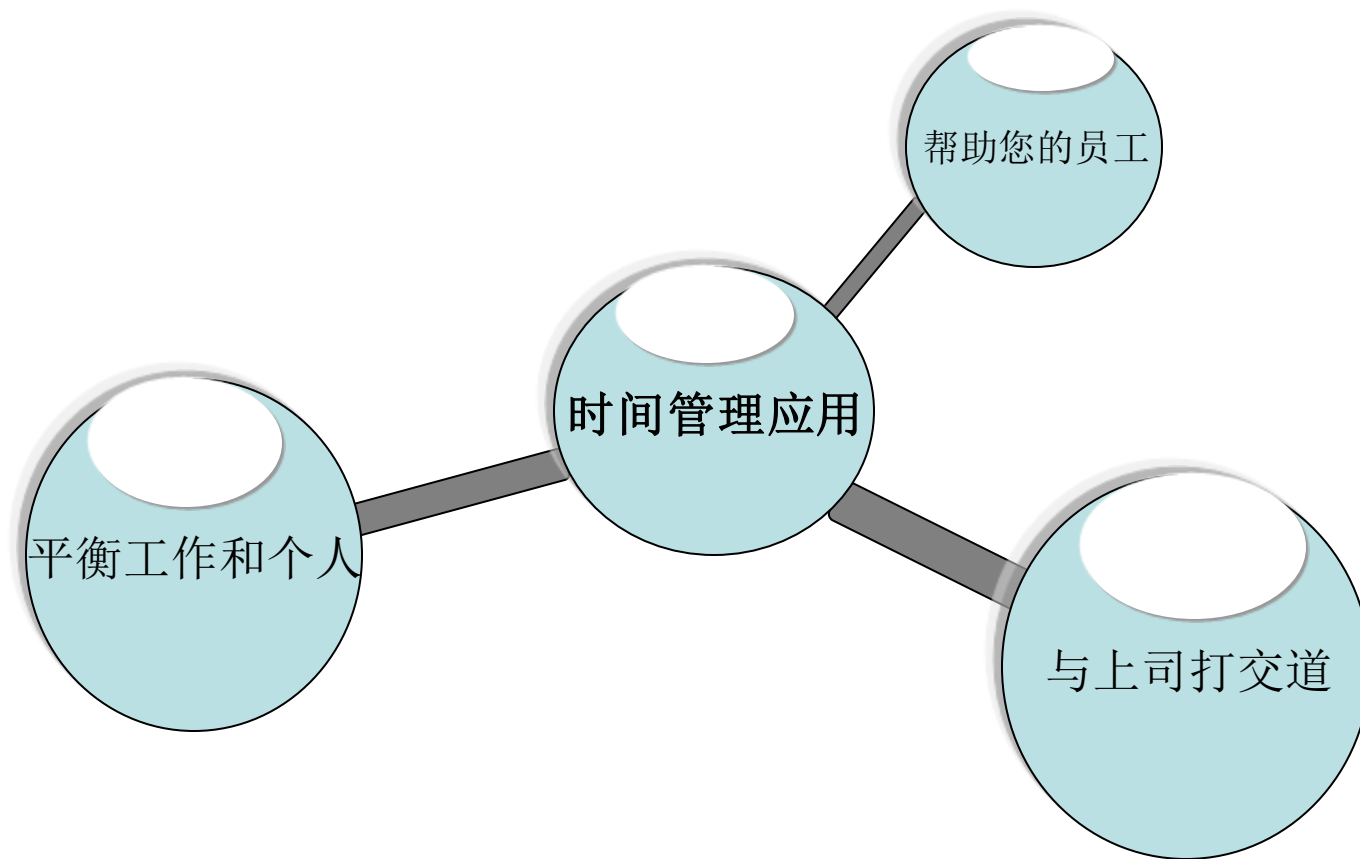
监控完善小结

- 每天至少对照日程表检查一次任务的完成情况
- 寻找规律，例如工作延时或对所需时间的估计不足。
- 根据经验修正部分日程表，以调整时间管理方法。

主要内容



四、时间管理的应用



1、与浪费时间的上司打交道

- ①向上司阐明您的目标
- ②掌握上司的偏好
- ③反对无谓的会议
- ④消除瓶颈
- ⑤考虑您在哪些方面可能浪费上级的时间

①、向上司阐明您的目标

- 请求与上司会谈以讨论您的目标。
- 确保目标的具体、有实效性、可衡量并与部门或公司目标的一致性。
- 确保您为既定目标所做的工作会受到奖励而非处罚。
- 评估您实现目标的能力
- 将目标整理为书面材料。
- 定期与上司会面，讨论您的进展并对照目标做出必要的调整。

②、掌握上司的偏好

- 当上司安排您处理项目时，起草一个初步计划，说明您打算如何处理这项任务。
- 与上司面谈。
- 根据上司的反馈修订计划。
- 就改进后的计划征询反馈。
- 重复以上过程直至上司批准您的计划。

③、反对无谓的会议

- 在会议开始之前，要求调整议程以突出会议的重点。向上司说明您建议改变的原因。
- 礼貌地表达您对会议安排方式的顾虑
- 如果您的上司一意孤行，继续接听电话或容许其他与会议无关且乏味的行为，那么您就准备一些可以利用这些时间完成的额外工作。

④、消除瓶颈

- 为打破这一瓶颈，可以采取以下步骤：
 - 评估由瓶颈引致的生产率损失。
 - 与您的上司面谈，讨论评估结果并寻求补救措施。
 - 制定上司能够接受的修正方案。例如，明确哪些任务可以不经“瓶颈”就能自行开展。或敦促上司将次要任务的审批权授予您或其他人。

⑤、考虑您在哪些方面可能浪费上级的时间

- 如果您或您的下属不用上司帮忙就能完成任务，就要避免频繁地要求上司介入。
- 不要将问题推给上司处理。
- 适应上司的工作风格。

对上司说“不”的步骤：

- 当上司要求您承担与既定目标无关的任务时，应避免明确的答复。
- 赢取时间来寻找答案。
- 利用赢得的时间准备回复。
- 与上司面谈并说明这个附加项目将如何危及您的目标。
- 提出合理的替代方案。

2、平衡工作需要和个人时间

- ①澄清您的个人目标。
- ②区分目标的优先次序。
- ③明确实现最高目标所必须完成的任务。
- ④安排任务和目标。
- ⑤寻找释放个人时间的机会。

①、澄清您的个人目标

- 请思考，“我的最高个人目标是什么？”哪些目标使您最具有成就感并且符合您生活中重要人员的目标和喜好？
- 具体描述您的目标。

②、区分目标的优先次序

- 您设定的个人目标可能超出了自己的精力范围。因此，请确定他们的优先级。
- 例如，如果与家庭共度假期是您最为重要的目标，那么重新装修书房可以稍后再完成。

③、明确实现最高目标所必须完成的任务

- 为实现最重要的个人目标，您可能必须同时完成工作与家庭两方面的具体任务。
- 工作方面。为了与家庭共度两周的假期，您可能需要在成行前对工作进行分析安排以腾出时间。您还需要委托其他人员在这段时间内处理您的项目。
- 家庭方面。您可能需要请保姆、“宠物保姆”，或请朋友临时代管自己负责的社区志愿活动。

④、安排任务和目标

- 您已经明确了最高目标和完成他们所需的任务，现在要在日程表中留出时间。
- 不要将个人时间安排得太紧，以免无法应对意外事件和机会。
- 如果您的日历没有足够的空余空间，就创建一份个人时间的活动日志。

⑤、寻找释放个人时间的机会

- 评估人际关系
- 养精蓄锐
- 评估社区责任
- 减少混乱

3、帮助您的员工管理他们的时间

- ①运用技术手段缩短差旅时间。
- ②保持工作/生活平衡。
- ③传授时间管理方法。

3、帮助您的员工管理他们的时间

- ①运用技术手段缩短差旅时间。
- ②保持工作/生活平衡。
- ③传授时间管理方法。

3、帮助您的员工管理他们的时间

- ①运用技术手段缩短差旅时间。
- ②保持工作/生活平衡。
- ③传授时间管理方法。

①、运用技术手段缩短差旅时间

- 视频会议
- 网络会议
- 在线培训

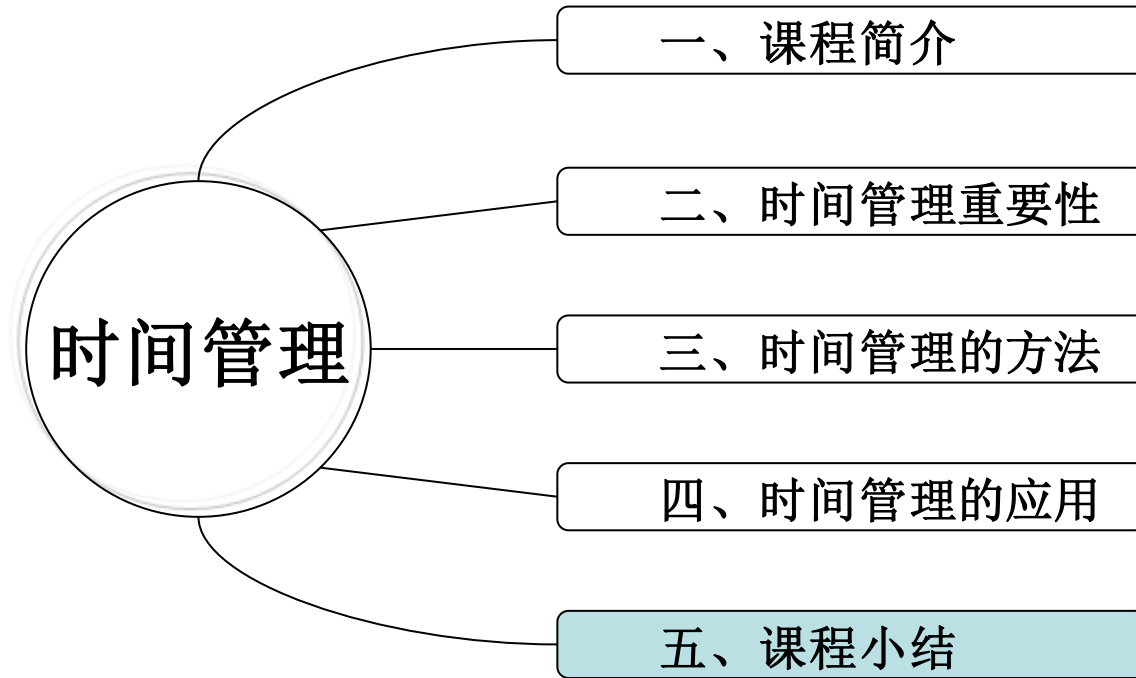
②、保持工作/生活平衡

- 注重结果而不是工作的方式、时间和地点。
- 尊重员工的家庭生活。
- 鼓励更有效的工作方式。
- 考虑远程办公。
- 创建灵活的工作日程表。
- 提供节省时间的便利。

③、传授时间管理方法

- 与下属讨论所学的时间管理知识。
- 建议员工创建和使用活动日志，分析自己的时间利用情况，并提出改善时间管理的想法。
- 经常与员工就他们的目标交换意见，并说明明确目标是时间管理的良好开端。
- 帮助您的下属制定日程表并有效利用任务列表。

主要内容



Thank You!

时间管理—工具1

目标确定及排序工作表

使用本工作表确定您的目标，并根据目标与公司计划的一致性程度来排列目标的优先顺序。

第一部分：组织与部门目标。

您公司的总体目标是说明？组织的使命宣言、竞争战略以及与高级经理的沟通将帮助您确定公司的总体目标。

您的部门对公司总体目标的实现能做些什么贡献？您的部门或团队对公司目标的实现提供哪些支持？

第二部分：个人目标

个人目标	关键性	使能性	辅助性	说明目标规划分为关键性、使能性或辅助性的原因	优先级

时间管理—工具2

将目标分解成任务的工作表

使用本工作将目标分解为易于管理的任务或活动。审查每个目标，列出实现目标所需的所有关键任务和活动。确定任务的顺序，并在每项任务旁边标上数字，说明它处于顺序中的什么位置。然后，估算每项任务或活动所需要的时间。给每项任务分配一个优先级，用A、B或C来表示：优先级为A的任务支持关键性目标，优先级为B的任务支持使能性目标，优先级为C的任务包括没有多大价值或重要性的紧急和非紧急任务。

目标：

优先级：

任务顺序： _____ 预计完成任务所需要的时间： _____ 小时
任务：

目标：

优先级：

任务顺序： _____ 预计完成任务所需要的时间： _____ 小时
任务：

目标：

优先级：

任务顺序： _____ 预计完成任务所需要的时间： _____ 小时
任务：

目标：

优先级：

任务顺序： _____ 预计完成任务所需要的时间： _____ 小时
任务：

