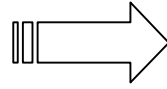


目 录

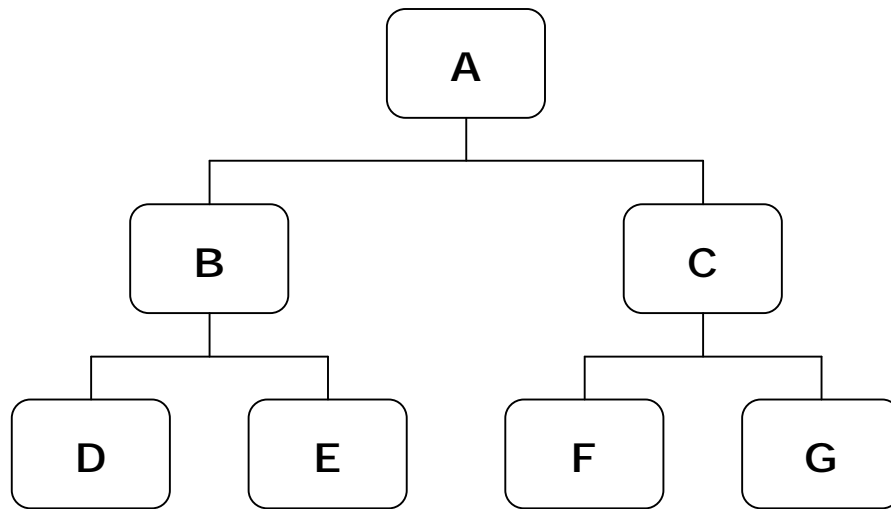
第一部分	效率意识
第二部分	培养良好的工作习惯
第三部分	做事得法
第四部分	时间与时间管理
第五部分	高效时间管理技巧

第一部分：效率意识

Conscious Sense of Efficiency

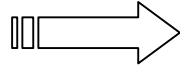


组织任务



游戏规则

1. 不讲话，只能按游戏规定的渠道和方式传递信息
2. 15 分钟完成游戏



1. 影响该任务完成的因素有哪些？
2. 如何提高完成任务的有效性？



学员培训记录 TRAINING NOTE

认识效率

每个组织及个人所拥有的资源都是有限的，因此，创造价值和竞争力的本质在于将有限的资源投放到关键点上，使产出极大化。**正确地做事**这就是效率。效率需配合效果，即有价值的结果：**做正确的事情**。

过去的机会，来自于别人没有而你有；未来的机会，是在大家都有的情况下，谁的投入产出最高，即是在比谁的效率比较高。

关于效率的思考

& 为什么面对相同的环境、相同的困难，相同的障碍，或者说相同的付出，但有些人成功了，有些人却失败……原因在哪里？

.....
.....
.....

& 为什么有些工作，尽管付出很多的努力，但成绩一直出不来？为什么不见得人多，就能产生更高的价值？原因何在？

.....
.....
.....

& 为什么很多管理者终日忙碌，从早到晚陷入忙乱中，但终究无法获得别人或团队的认可，其理由何在？

.....

.....

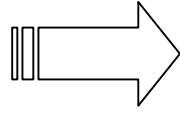
.....

.....

.....

效率的价值

- & 把有限资源放在关键点上，获得最高产出
- & 提升企业的运作速度，提高竞争力
- & It' s not how big, but how fast you are.
- & 节约资源的浪费，降低成本
- & 提高员工工作士气及积极性
- & 降低团队组织的冲突及内耗
- & 创造良性管理文化，讲求结果及时效
- & 还有：.....



泰勒的故事

泰勒针对该公司三个效率最好的人进行仔细研究，平常亦步亦趋地紧跟在他们后面，观察他们铲取各式各样的矿物。结果他发现平均负荷（铲子重量加被铲物的重量）在二十一磅时，一天的产量会最高。他更进一步针对铲子和被铲物进行深入的研究，他叫公司准备十把不同重量、不同尺寸的铲子，并且在铲子和被铲物上都做出记号以资识别，使它们平均重量都是二十一磅。

结果他发现用小铲子来铲重的大煤块，或是用大铲子来铲较轻的煤渣时，每天的平均产量都增加很多。以前，他们都是用同样的铲子来铲所有的东西，泰勒计算过，如果铲大块煤时，每次负荷平均高达三十磅，而铲小煤屑时，每次的平均负荷却不到四磅。



学员培训记录 TRAINING NOTE

高效个人及团队素质

& 为提升个人效率，个人应具备哪些素质？

Ø 心态

.....

Ø 思维

.....

Ø 技能

.....

& 团队应具备哪些条件？

Ø 机制

.....

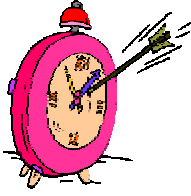
Ø 文化

.....

Ø 规范

.....

思考：



1. 高效率能给个人带来哪些价值？

.....

.....

.....

2. 高效率能给组织带来哪些价值？

.....

.....

.....

第二部分：培养良好的工作习惯

Professional Working Habits

- ✓ 人是习惯的动物，只有习惯改变了，命运才会改变。成功没有大道理，先从良好的习惯培养起。
- ✓ 人性中，有惰性，有固化思维模式，有思维盲点，要培养良好习惯

关键习惯

& 谋定而后动，有备而战

- ∅ 培养预测及计划性管理模式，在行动前进行系统化的思考及准备
- ∅ 关注个人的白工、重工、返工、虚工等的教训，分析原因，提前预防
- ∅ 在一天（周、月）开始或结束时，有一小段总结、探讨及预测的时间

& 从现在开始概念——“Do it now”效应

- ∅ 一旦谋定，马上行动，破除“明天再开始”的潜在惰性
- ∅ 没有行动，就没有可验证好坏对错的机会，也就没有可能的结果，也没有改善及调适的机会
- ∅ 拖拉会形成积累，积累会造成堵塞及忙乱。利用零碎时间将重要琐事处理掉，就有时间处理重要大事

& “果断”与“精确”习惯的动态平衡

Ø 果断

- Ä 对阻碍效率的决策
- Ä 对优先顺序为之关键任务
- Ä 对阻碍团队行动的因素
- Ä 对突如其来的干扰和意外事件

Ø 精确

- Ä 对模糊信息的主动澄清确认
- Ä 对自己所散发信息的力求精确
- Ä 在最短时间掌握真相，对症下药
- Ä 第一次把对的事情做对

& 执行事项清单

- Ø 每天订立计划且努力做到的人，就好比掌握了一条线，顺着这条线，即使在最繁忙的生活里，他也能穿透迷雾
- Ø 坚持每天做“执行事项清单”。你投资在这项练习上一小段时间与努力后，会使你受用无穷

每天“执行事项清单”

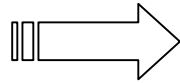
日期： TO DO LIST

今天主要目标：			
次序	事 项	所需时间	何时处理
1			
2			
3			
4			
5			
6			
今天要务：			

注意：

- 1) 菜单要简单明了；
- 2) 定期检查；
- 3) 最多 6 项要事

订计划、把计划写下来、分配时间、规划，都可以依各人的生活形态，选择地来做。是不是能充分发挥功效，得看你有没有把它化为生活的常规，赶快让自己习惯在某时某地做此事，你就能立刻看到效果。



How much: 需要多少成本

Mary Kay Ash 在创办 Mary Kay 化妆品公司初期听到一则有关查尔斯·施瓦布的故事，〔美国一家数一数二的钢铁公司 Bethlehem Steel 的总裁〕一名企管顾问 I. Lee 对施瓦布说：“我可以教你如何提高公司的效率。”施瓦布问：“费用是多少？”I. Lee 说：“如果无效的话，免费；但如果有效。希望你能拨出公司因此省下的费用的 1 % 给我。”施瓦布同意说：“很公平。”接着施问 Lee 要怎么做，“我需要与每一位高级主管面对面谈 10 分钟。”施同意了。Lee 开始与所有高级主管会面，他告诉每一位主管：“在下班离开办公室前，请写下六件你今天尚未完成，但明天一定得做的事。”主管们都同意这个主意，并在开始实行这个计划后，他们发现自己比以前更专心了，因为有了这张表，他们会努力完成表上的事情。不久以后，公司的生产力有了显著的改善，几个月后，因为效果惊人，施瓦布开了一张 35,000 美元的支票给 Lee，并附了一个条，上面写道：这个主意是我所学到的主意中产生效益最大的一个。（在 1930 年，这应当相当值钱了）Mary Kay 说：“当我听到这个故事后心想，如果这个方法对施瓦布而言值 35000 美元，对 Mary Kay 也会有同样的价值。”因此，她开始在每天下班前写下六件明天要做的重要事情，而且也鼓励业务员这么做。今天的 MK 化妆品公司拥有三十多万业务员，印刷了上百万份的粉红色小便条本，每一张上写的都是：“我明天必须做的六件重要事项。”

点评：3.5 万元的做法：

- ü 列出事项
- ü 排列顺序
- ü 按顺序执行
- ü 每天花 10 分钟这样做
- ü 推广到公司所有的人

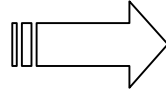
从日常工作开始（自我检测）

<p>u 你有否在一天（周/月）结束前想好下一天（周/月）的工作？</p>
<p>u 你有否预测下一阶段工作所可能遇到的风险及变化？</p>
<p>u 你有否预留处理突发事件的时间，以免影响主要工作？</p>
<p>u 当你要进行一次重要沟通式会议时，是否做好准备？</p>
<p>u 当你确定一件重要工作时，是否马上行动？</p>
<p>u 当你发现一个有价值的改善方法时，有否马上行动？</p>
<p>u 有否列“To Do List”，并持续追踪执行？</p>
<p>u “To Do List”是否即时注明优先顺序？</p>
<p>u 当发生影响进度的决策时，能否当机立断？</p>
<p>u 对影响你重要工作的干扰时，是否立即婉拒？</p>
<p>u 当你从同事/领导接获模糊提示时，有否立即澄清？</p>
<p>u 沟通时尽量以数据而不是以形容词？</p>
<p>u 你的 E-mail 或文件在发出前是否仔细审阅一遍？</p>
<p>u 在一天结束前，是否统计自己有效工作的比率？</p>

个人工作系统化

- & 系统化的工作可以易于授权，易于以更低成本的方式及劳动力来处理，可以大大地降低成本。
- & 将重复发生及常态化的工作进行归纳总结，以一套简易的流程系统化的处理才能在忙乱中脱离出来。

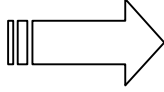




数字结龙



学员培训记录 TRAINING NOTE



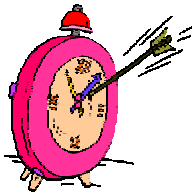
1. 体验系统化的价值
2. 在工作中是否掌握“混乱”从何而来
3. 如何安排好自己的工作流程



学员培训记录 TRAINING NOTE

如何安排好自己的工作流程

- & 从输入 (input) 到输出 (out put)
- & 从需求到结果反馈
- & 从问题到行动计划
- & 将流程以表格化的形式来引导
- & 随时简化你的流程
- & 从急迫性及使用效率高来设计你的办公环境



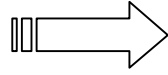
思考：

列出自己工作中的 n 个混乱来源，并定出改善计划与行动

混乱来源	改善计划与行动

第三部分：做事得法

Do The Things in Right Way

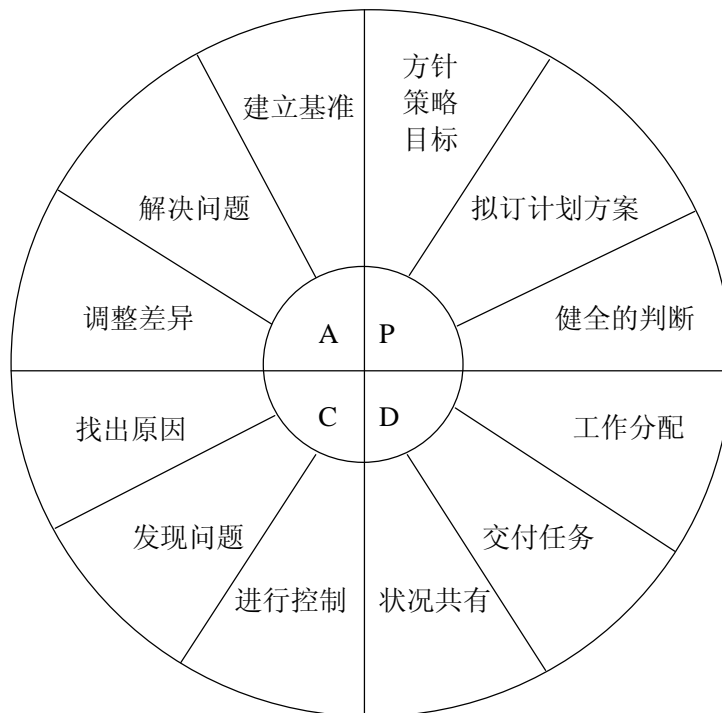
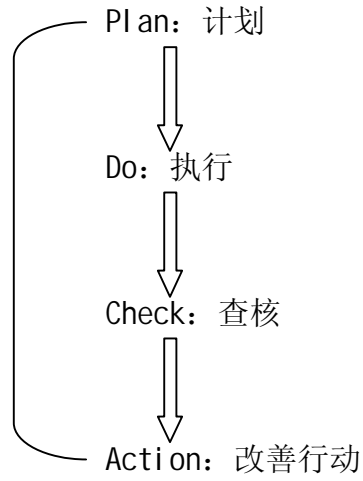


纸飞机制造



学员培训记录 TRAINING NOTE

PDCA 管理循环



有效计划要诀

- √ 就是有变化，所以才更需要做计划。计划的过程也是一种评估变化与拟定效率的过程。
- √ 有效计划在于评估有限的资源情况下，依优先顺序及重要性做取舍的过程。

& 如何设定目标

Ø SMART 原则

- Ä Specific: 具体明确的
- Ä Measurable: 可测量的
- Ä Attainable: 可达成的
- Ä Realistic: 现实可行的
- Ä Timely: 有时间限制的

& 优先顺序的排定

- Ø 按个人价值观
- Ø 按工作重要性
- Ø 按工作影响
- Ø 按急迫性
- Ø 按目标与指标

明列工作计划与执行步骤

& 为什么计划要尽量具像化与视觉化

- ∅ 一种理清思路的过程
- ∅ 一种精确的信息传递
- ∅ 一种沟通与共识的工具
- ∅ 一种有效反馈与警示的结果

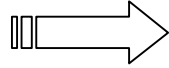
给你一个良好的建议：明确的目标与行动计划

目标：			完成时间：		
存在问题：			解决方案：		
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		
事项	开始时间	结束时间	责任人	资源	评估……
1					
2					
3					

& 计划过程中有哪些误区

- Ø 没有系统性的对变化与风险进行评估
- Ø 喜欢闭门造车，忽略了参与，集思广益，沟通及共识的程序
- Ø 对资源没有精确估算（含质与量）
- Ø 为做计划而计划，做完了还是各行其事
- Ø 计划中缺乏明确的行动计划和指标





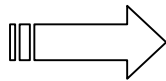
请以下列清单审视自己的计划，每题 5 分，你能得几分？

(全做到 5 分，没做到 0 分，以 20%进阶)

关键动作	分数
u 主动向领导澄清其指示	
u 探询指示背后的需求量/动机/期望 (10 分)	
u 计划的工作以指标来衡量	
u 事先评估资源的可获取性	
u 事先分析资源的能力 (技能)	
u 对变化做足够的预测并拟定对策	
u 对风险进行系统化评估并拟定对策	
u 有清楚的时间及排程	
u 尽量让计划相关人员参与	
u 对关键点充分沟通，以达到认同共识 (10 分)	
u 准备足够的备援方案 (Back up plan)	
u 对关键信息文件化/具像化	
u 内含 5W2H 的全面信息	
u 每次计划都有相应的具体行动	
u 每个行动都有具体的责任人	
u 事先设定跟进及控制点	
u 格式可随时根据变化而调整	
u 注明每次调整的日期及版本	

有效跟进与控管方法

- ✓ **跟进** 的关键在于以指标为基准，以适当的效率即时进行，并做立即的反应及反馈。
- ✓ **控管** 应尽量以机制和系统进行，而不是人为的控管。



请自我评估以下关键跟进动作

关键行动	自我评估	改进动作
对重要工作设定衡量指标		
对关键任务以任务单说明		
任务进行中设定检查点		
计划中有具体成果时设里程碑		
在固定（每周）的控管时间		
每次控管都注明指标，要有具体行动		
工作流程中设定合理控制点		
以预见性方式跟进任务		
跟进时给予即时辅导		
对任务及行动的分派获取承诺		
将大型工作排定项目时程		
对问题即时的反馈		

第四部分：时间及时间管理理念

Time & Time Management



如果银行每天早晨向你的账号拨款 8.64 万元。你在这一天可以随心所欲，想用多少就用多少，用途也没有任何的规定。条件只有一个：用剩的钱不能留到第二天再用，也不能节余归自己。前一天的钱你用光也好，分文不花也好，第二天你又有 8.64 万元。

请问：

你如何用这笔钱？



学员培训记录 TRAINING NOTE

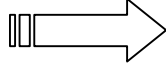
“时间”是什么

& “时间”区分事件发生先后次序的量度。符号为T，单位为秒，时间是加在空间三围上的第四围，用时间可以指出原因和后果，并且根据人们的知觉可以指出过去、现在和将来……

& “时间”的特点

- ∅ 供给毫无弹性
- ∅ 无法蓄积
- ∅ 无法取代
- ∅ 无法失而复得





一个活到 72 岁的美国人对时间是怎么花的：

睡觉：21 年

工作：14 年

个人卫生：7 年

吃饭：6 年

旅行：6 年

排队：6 年

学习：4 年

开会：3 年

打电话：2 年

找东西：1 年

其它：3 年

看了上面的这一组数据，您有何感受？

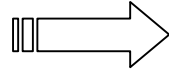


学员培训记录 TRAINING NOTE

什么是“时间管理”

- & “时间”这一概念中最根本的要素是：_____
- & 所以，“时间管理”就是一种：_____
- & 关于事件的控制程度取决于我们的态度
- & 时间管理即生命管理，它是一种习惯，也是一种价值观，是每位高效人士的基本素养





“爱之船”

你认为人生最重要的（形容词）：

.....

.....

.....

.....

“时间就是效率”、“时间就是金钱”、“时间就是生命”、“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”……世界几乎全面地在进步，但我们一天还是只有 24 小时。最成功和最不成功的人一样，一天都只有 24 小时，但区别就在于他们如何利用这所拥有的 24 小时。

时间管理象限

时间管理矩阵图 (Time Management Matrix)

		紧急	不紧急
重要	I	<ul style="list-style-type: none"> § 危机 § 紧急的问题 § 有限期的任务、会议 § 准备事项 	<ul style="list-style-type: none"> § 准备事项 § 预防工作 § 价值观的澄清 § 计划 § 关系的建立 § 真正的休闲充电 § 授能自主管理
	不重要	<ul style="list-style-type: none"> § 干扰，一些电话 § 一些信件、报告 § 许多紧急事件 § 许多凑热闹的活动 	<ul style="list-style-type: none"> § 细琐、忙碌的工作 § 一些电话 § 浪费时间的事 § “逃避性”的活动 § 无关紧要的信件 § 看太多的电视
	III		IV

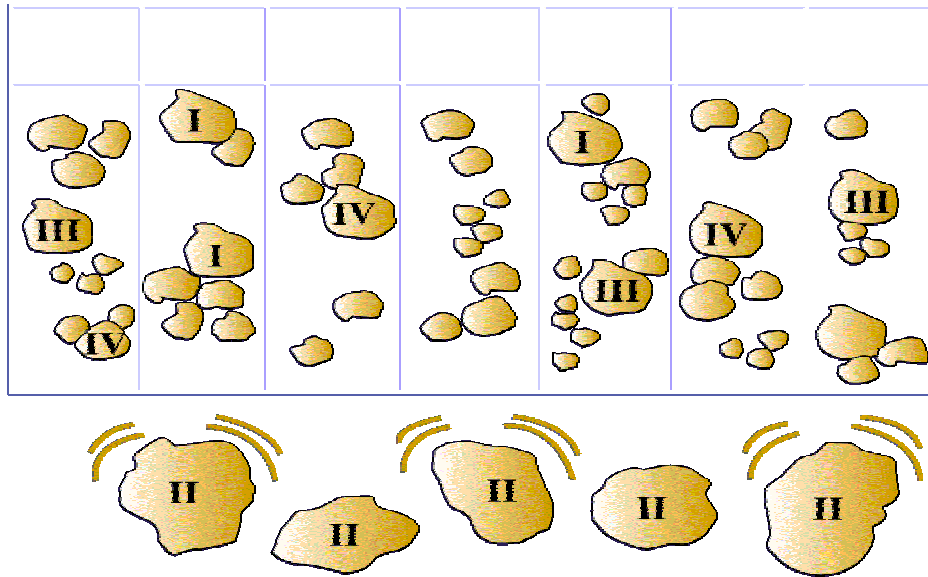
& 时间管理矩阵带来的思考：

- Ø 时间，我们无法“管住”它，不让他流失，“子在川上曰，逝者如斯夫！”但我们可以管住时间的用法，有效地运用我们的时间。
- Ø 高效时间管理法的核心：先轻重，后缓急
- Ø 在考虑行事的先后顺序时，应先考虑事情的“轻重”，再考虑事情的“缓急”，也就是我们通常采用的“第二象限组织法”。用时间管理的方法来探讨“急事”与“要事”的关系。

第五部分: 高效时间管理技巧

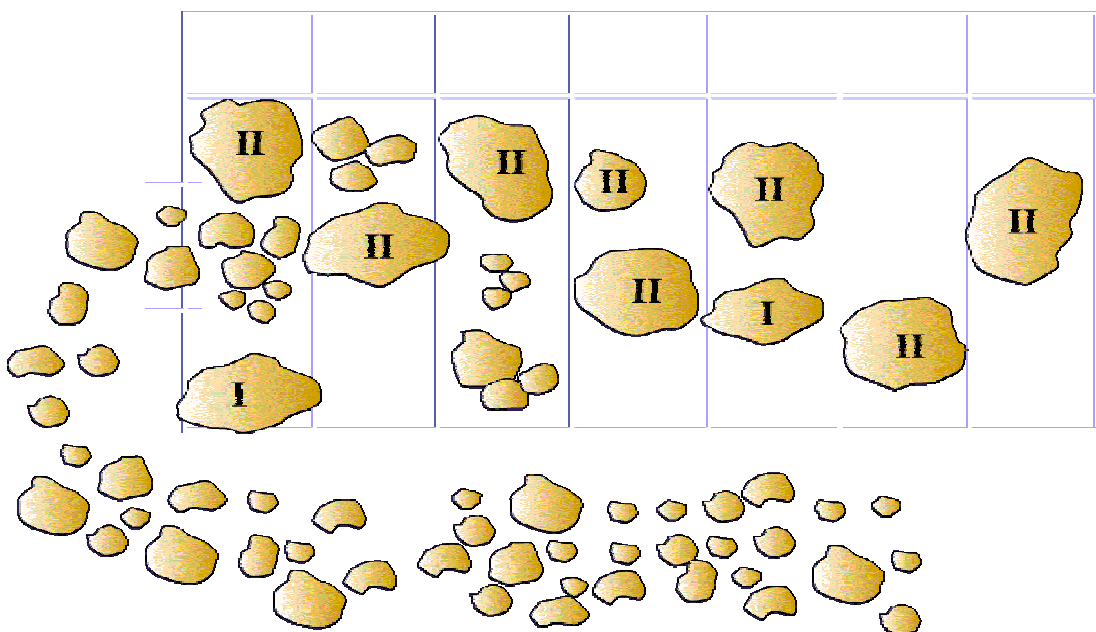
The skills of High Effective Time Management

时间管理的重要法则——鹅卵石的故事



& 决定优先顺序的着眼点——要事第一

我们真的花了时间去做这些对我们一生都很重要的事情了吗？

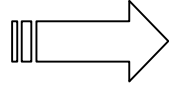
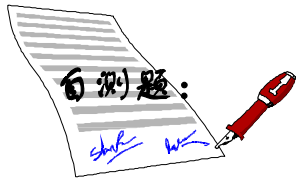


掌握时间管理的工具

& 工作和生活中的四个象限：

1	1
2	2

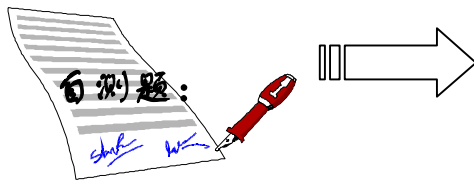




你是一个工作狂吗？

1. 不论你多晚才就寝，你是否经常坚持早起？ 是()； 否()
2. 假如你单独用餐，你是否边吃边阅读或是边吃边工作？ 是()； 否()
3. 你是否每天都编排当天的工作项目表？ 是()； 否()
4. 你是否觉得“无所事事”是一件难以忍受的事？ 是()； 否()
5. 你是否精神饱满且富有竞争力？ 是()； 否()
6. 你是否在周末或假日加班工作？ 是()； 否()
7. 你能否随时随地工作？ 是()； 否()
8. 你是否担心退休日期的到来？ 是()； 否()
9. 你是否感到无暇享有假期？ 是()； 否()
10. 你是否真正喜爱你的工作？ 是()； 否()

上面 10 问题的答复中，假如含有八个或八个以上的“是”，则表示你具有强烈的工作狂倾向。



你的工作是否妨碍你的婚姻生活？

1. 在一个工作日完了时，你是否因踏上回家的路程而感到高兴？ 是()；否()
2. 你是否每天都花费一些时间与你太太单独相处，以便分享彼此的思想与感受，甚至从事攀谈？ 是()；否()
3. 你是否清楚你的子女在学校里念几年级？ 是()；否()
4. 你是否清楚你的家庭每周花在食物方面的开销有多少？ 是()；否()
5. 你的太太是否了解你公司的产品具有何种用途？ 是()；否()
6. 你的太太是否了解你的实际工作？ 是()；否()
7. 你的太太是否知道你的总收入？ 是()；否()
8. 你的太太是否清楚了解你有哪些工作上的朋友以及你对他们的看法？
是()；否()
9. 你是否曾经为了陪太太做某件事而取消业务洽谈？ 是()；否()
10. 你是否清楚了解你太太有哪些朋友以及她对她们的看法？ 是()；否()
11. 你是否知道你太太最近看了哪些书？ 是()；否()
12. 你是否知道你太太就寝的时间？ 是()；否()
13. 关于度假计划，你是否与你太太具有一致的意见？倘若你们的意见不一致，你是否能与她安排一个彼此都能接受的解决途径？ 是()；否()
14. 你是否与你太太讨论过人生目标，令她了解你的未来走势？ 是()；否()
15. 你的太太是否同意你的人生目标及未来取向？ 是()；否()
16. 你是否相信你与你太太之间彼此均喜欢对方？ 是()；否()

以上 16 个问题的答复中，假如含有 11 个至 16 个“是”，则表示你与你的太太都善于缓解由你的工作所造成的压力；假如含有 6 个至 10 个“是”，则表示对你婚姻生活的关心不够；假如含有 0 个至 5 个“是”，则表示你太忽视家庭。

& 巴瑞多（80/20）法则

时间		效果
80%		20%
20%		80%

80%的价值来自 20%的事务，而余下的 20%的价值来自 80%的事务。

- Ø 去寻找用 20%的努力就可得到 80%的效果的领域
- Ø 集中精力解决少数重要问题, 而不是解决所有问题
- Ø 在每天中思维最活跃的时间内做最有挑战和最有创意的工作

& 分析你的时间以便更好地利用

请拿出已经做好的一周时间表，请考虑：

- Ø 哪些事情被放弃不做, 为什么？
- Ø 哪些事情有最高的优先级？为什么？
- Ø 你会高兴地执行这个计划吗？

如何有效维持工作时间表

- & 从经验法则预测可能的干扰及突发事件，预留一定的比例来应付（20%-40%）
- & 保留最佳状态时间处理最优先最重要的事情，将干扰有效的引导到零碎时间及低潮时间
- & 善于引导及婉拒干扰，避免无意识将问题往自己身上扛
- & 对重要工作要有所坚持，果断地立即处理，甚至割舍一些自己喜爱的事或人情
- & 在处理重要事情前后预留15-20分钟时间，需要时可用得上。无需要时可用来处理零碎事情

如何处理过量的资料与信息

- & 对重要的资料及信息立即阅读并进行分类存档，或转换为行动计划（可立即反应者）
- & 按重要性分置于不同的地方（越重要越接近），将不重要的可轻易扫描并随即置于一处，待有时间才看。积累一段时间没看可丢弃
- & 将重要资料中的重点信息/数据以笔划出并存档，需要时易于查找
- & 在信息爆炸时代，不要太贪心，信息随时存在随处可得。最重要是，需要用到时才有价值
- & 利用零碎、等待及交通时间处理不重要信息

处理各项干扰的案例演练



当你已约好一个重要的客户，正要出发拜访时，突然出现了以下干扰

1. 另一个客户来访，请你处理一件需要花时间的东西
2. 领导有事情找你，要你写一份报告
3. 同事有重要的事要与你讨论
4. 属下有问题要向你寻求帮忙



学员培训记录 TRAINING NOTE



当时间分配不均时，你会如何来改善

1. 不重要不紧急的事太多
2. 不重要紧急的事太多
3. 会议、团队沟通太多
4. 行政及文件处理太多



学员培训记录 TRAINING NOTE



问题:

1. 例举工作来自各方面的干扰?
2. 如何处理各种干扰并进行角色演练?



学员培训记录 TRAINING NOTE

如何有效主持会议

- ✓ 会议是组织沟通中最花时间，也是影响工作效率的重要因素，会议技巧也就成了个人提升效率的重要技巧。
- ✓ 团队中每个人应对自己的沟通负责，力求精确，减少造成资源浪费的模糊信息。

& 关键思维

- ∅ 团队沟通中最大的浪费就是议而不决，决而不行，行而无果
- ∅ 团队中可能会因为少数人的效率较低，而影响整个团队的效率。当有影响效率的事情发生时，应主动地立即修正
- ∅ 最佳的团队沟通式会议，是每个人都有备而来，才能达到最高效的沟通及决策。而会议结束必须以“行动计划”做结论。而行动计划又必须转换成“任务”，并持续追踪
- ∅ 每个人为自己的信息负责，才能形成良性循环的团队沟通。自尊也尊重别人，以追求团队最高效率

& 各类会议技巧的角色演练



案例一

身为主持人，若碰到下列问题，你会用什么动作、行为或语言来处理：

- Ø 在同一个话题上打转，对已决议事情重复发表意见
- Ø 以较大音量或动作影响会议讨论的方向，而不太尊重他人的意见
- Ø 提出与主题不太相关的批评或意见，并要求大家提出讨论时
- Ø 当你警觉到会议中有两人或多人陷入意见冲突，或激烈争辩时



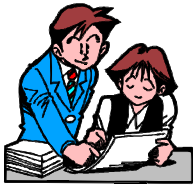
学员培训记录 TRAINING NOTE



当会议中有人一直抢着发言，同时又随意插话，影响别人发言时，又不见主持人适时控制，你身为参与者会如何处理？



学员培训记录 TRAINING NOTE



案例三

当你在会议中与另一个参与者因立场和理念不同而开始争辩，如此会影响整个议程时，你会主动地做出哪些行动？



学员培训记录 TRAINING NOTE



当你在会议中遭受到有损你面子的攻击意见时，你有什么技巧可以回应？
当你察觉到对方有不恰当动机时，又该如何处理？



学员培训记录 TRAINING NOTE



在会议中大家都各自发表个人意见，进入激烈的自由讨论，而一直未能达成决议时，你会做哪些方面的处理？



学员培训记录 TRAINING NOTE

& 会议关键沟通技巧

Ø 控制议程及时间

- Ä 事先交待议程中的议事规则的要求
- Ä 主席以身作则，避免错误示范
- Ä 记下或隔离影响议程的主题，容后再议
- Ä 给予限制的时间及机会完整表达

Ø 有效发表意见的技巧

- Ä 组织好自己的言论
- Ä 先取得大家的注意焦点再发表
- Ä 以足够的证据或文件数据支持
- Ä 观察每个人的眼神，以适当的身体语言突出重点，并欢迎别人回应

Ø 会议中主动化解冲突技巧

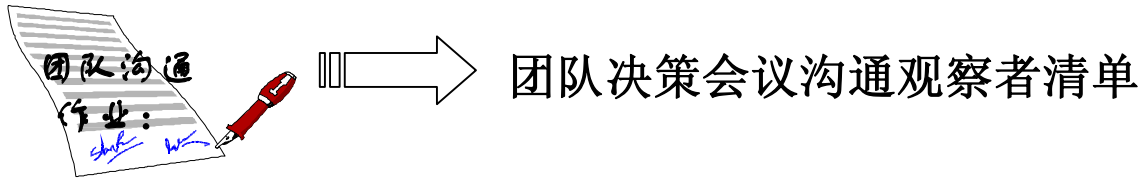
- Ä 以退为进，先表示认同对方意见
- Ä 先以对方论点为出发点，再引导自己的论点
- Ä 争取对方稍停片刻（3分钟）把自己的论点交待清楚

Ø 压抑发言过多者，避免单一意见影响团队思维

- Ä 放大音量使人噤口
- Ä 以暗示性的话语“很感谢你积极的发言，不过为了鼓励更多人参与，是否……”
- Ä 以身体语言暗示：“转移视线”，“改变坐姿和方向”，或以手势压抑

Ø 处理离题，拉回主题

- Ä “这个问题值得再深入探讨，我们再另外安排时间或利用会后剩余时间”
- Ä “这个想法很有意思，是否再另找时间研究”
- Ä “感谢你独特的意见，容我们稍后再回来讨论”



在未来的 5 次会议中，以观察者的身分来统计一下团队沟通行为，总结出改善的方法：

行为模式						
正 面	有组织且精简有力发言					
	有提出论据，而不是随意发表意见					
	有鼓励并倾听别人发言					
	主动引导澄清别人模糊的发言					
	主动提出信息式资讯、刺激别人思考					
	以开放的心欢迎别人的异议或批评					
	主动打圆场化解发言的冲突，协助营造和谐气氛					
	记录要点及自己的意见，有系统的进行讨论					
	足够的讨论，以尽量达到一致性的共识					
	以批判思考探询接近决定的意见					
负 面	抢先发言，并以最大音量来压抑别人发言					
	坐在一旁，冷眼观察，极少发言					
	不按议程，一会说东，一会讲西，甚至离题					
	不停地打断别人谈话，占据别人说话的时间					
	以不合适的身体语言干扰会议的讨论					
	陷入情绪化的争辩，而不知控制自己的言论					
	只是附议他人，当别人意见与自己不同时，即轻易放弃己见					



心得与行动

请举出在这次课程中，你所获得的心得，以及这些心得将如何影响你今后的工作效率与时间管理方法？

.....

.....

.....

.....

.....

请提出几项你将采取的后续行动，同时订下完成的期限。

后续行动	完成日期