基层管理工具箱

目 录

1 ..... 时间管理

2 ..... 目标管理

3 ..... 计划管理

4 ..... 压力管理

5 ..... 思维创新

目 录

6 ..... 员工管理

7 ..... 高效沟通

8 ..... 职业规划

9 ..... 团队学习


01
时间管理

工具

工具1：用“四象限”原理规划时间

工具2：用80/20法则分配时间

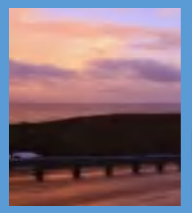
工具3：用“ABC控制法”使用时间

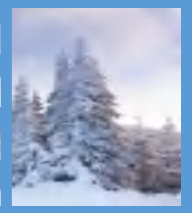
时间成本核算

你的时间值多少钱？

$$\text{成本价值} = \frac{\text{年薪}}{\text{工作时间}}$$







谁偷走了我的时间?

不速之客

电话干扰

突然约见

经常救火

工作拖延

文件凌乱

不会说不

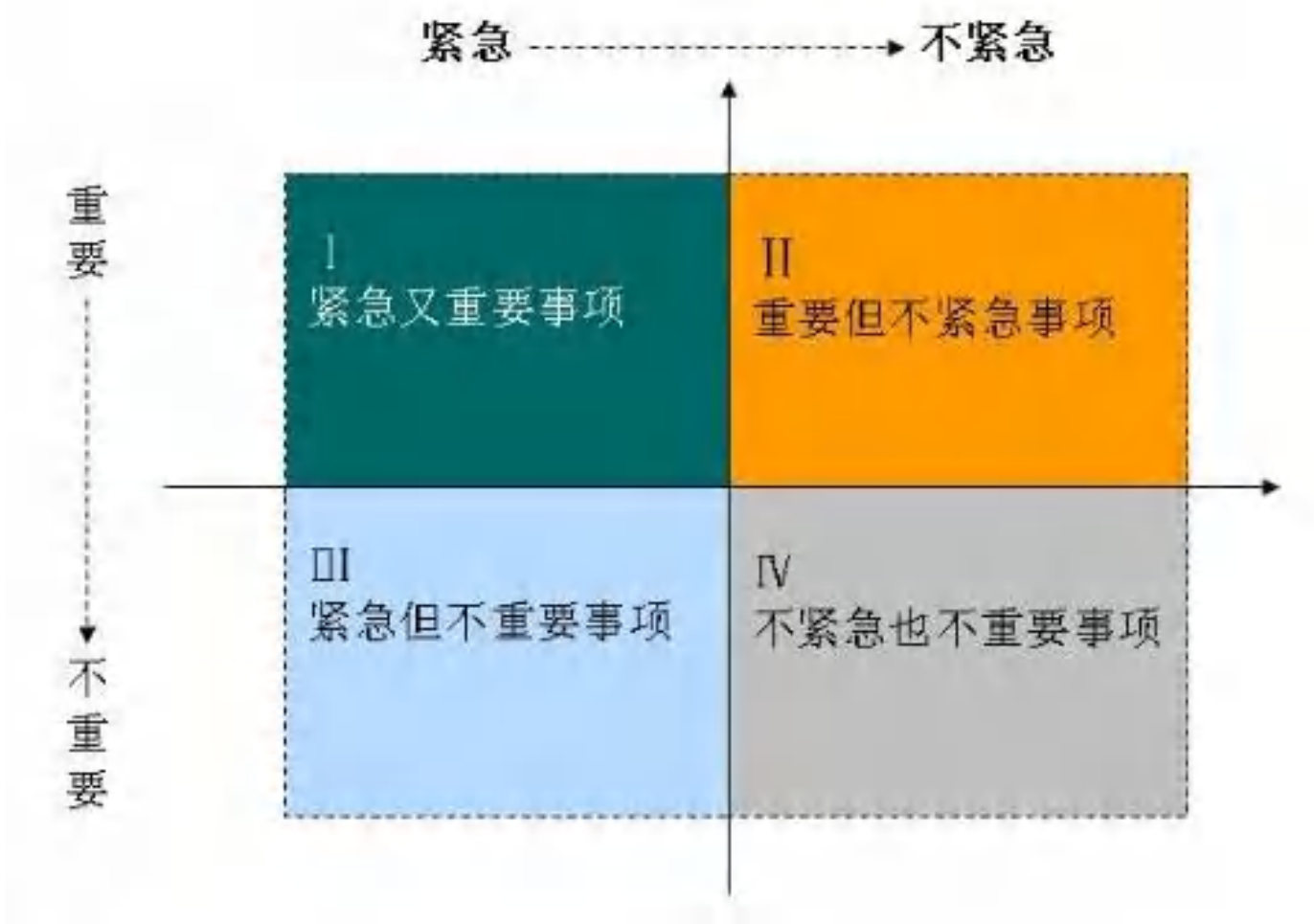
想干的事太多

条理不清

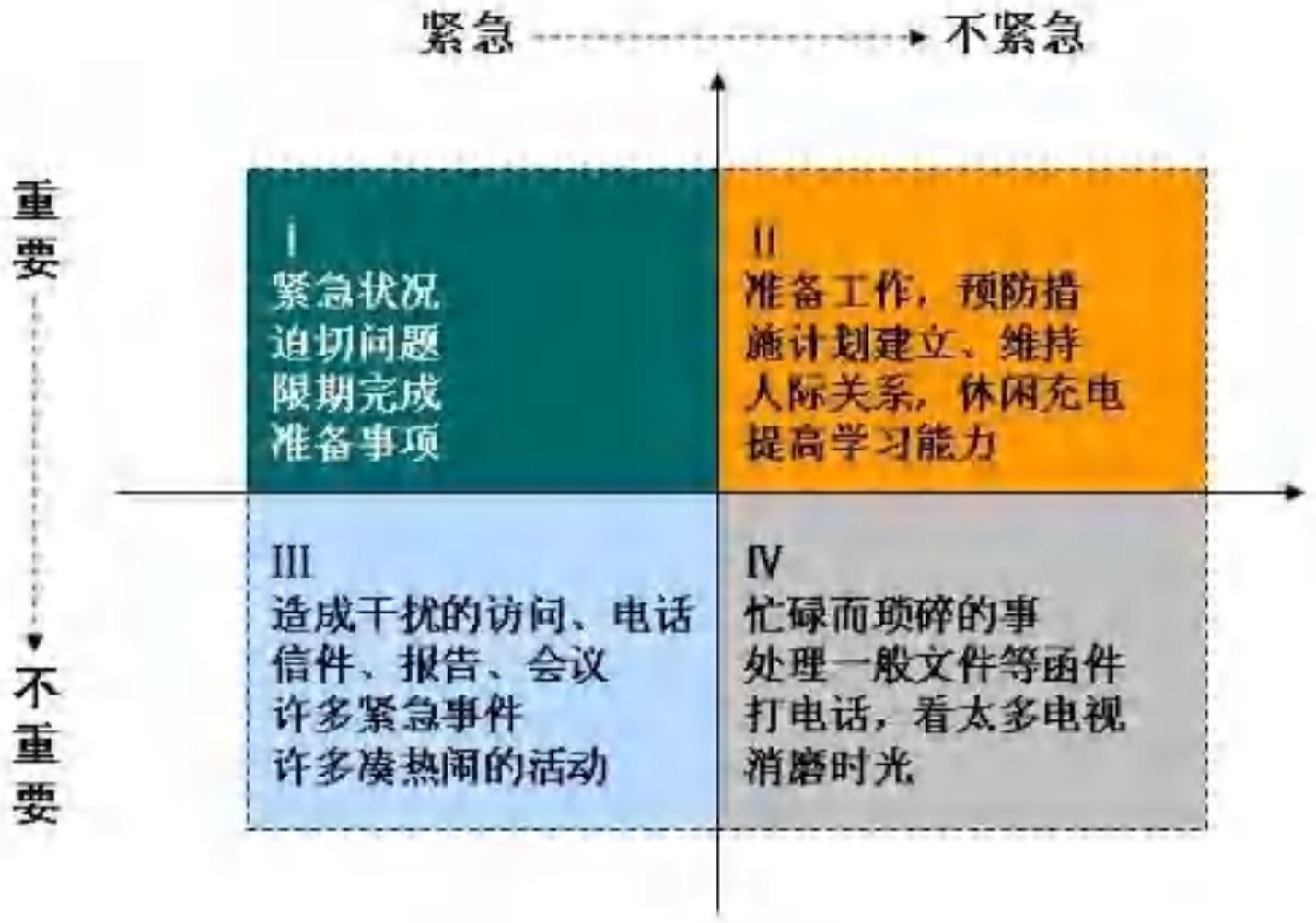
计划不周

无效会议

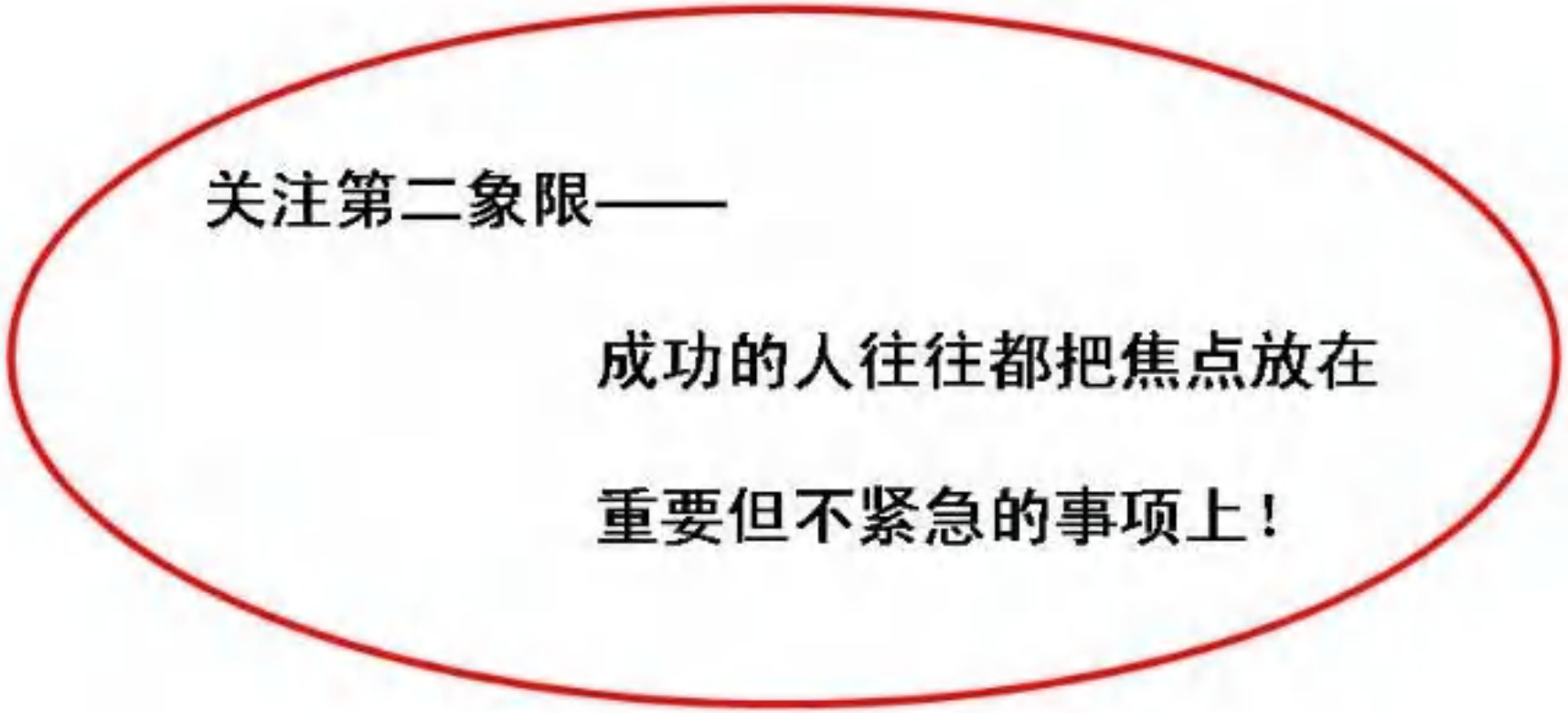
工具1：用“四象限”原理规划时间



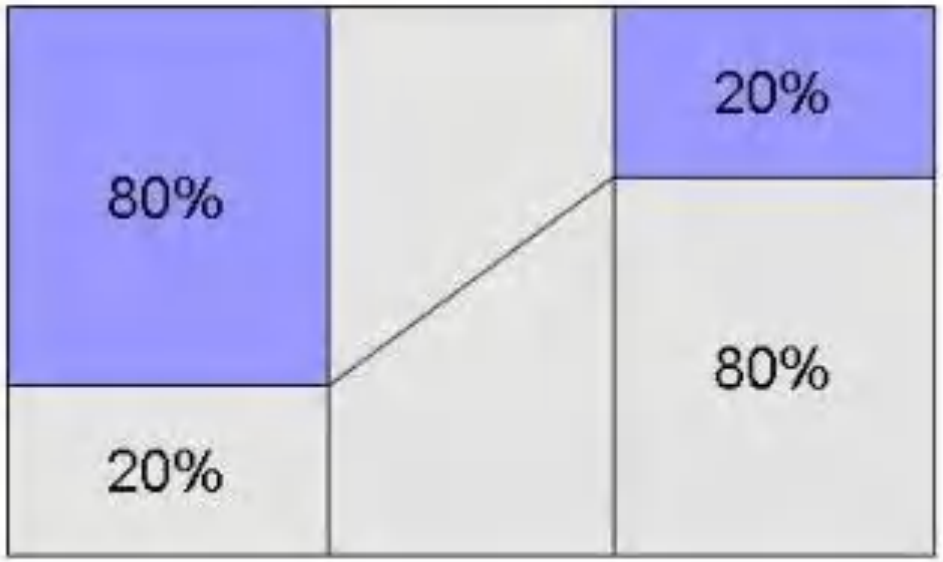
工具1：用“四象限”原理规划时间



工具1：用“四象限”原理规划时间



工具2：用80/20法则分配时间



重点做20%重要性是80%的工作

工具2：用80/20法则分配时间（应用举例）

第一步，安排事项

- 例会
- 与人事经理谈奖金问题
- 审阅文件
- 接听电话
- 准备招聘计划
- 会见客户
- 辅导下属
- 老总召见
- 准备工作总结
- 处理应急事项（3件）
- 与财务经理讨论费用预算问题

第二步，工作价值分类

价值80%的工作	价值20%的工作
事项一：审阅文件	事项五：例会
事项二：准备工作总结	事项六：准备招聘计划
事项三：与财务经理讨论费用预算问题	事项七：会见客户
事项四：与人事经理谈奖金问题	事项八：接听电话

工具2：用80/20法则分配时间（应用举例）

第三步，时间和精力分配

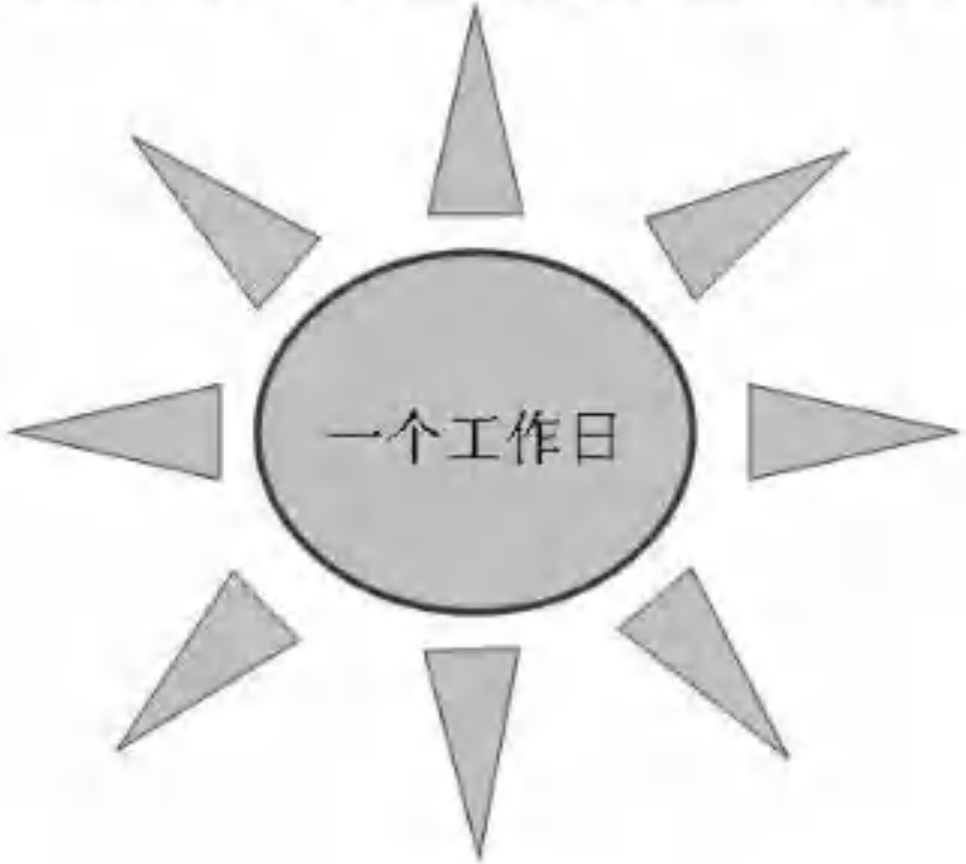
价值80%的工作	价值20%的工作
事项一：审阅文件（例会后8：10-8：30 事项二：准备工作总结（8：30-9：30） 事项三：与财务经理讨论费用预算问题（30分钟） 事项四：1个小时临时紧急事件处理 ……	事项五：例会 事项六：招聘计划与奖金问题让人力资源部先提供资料 事项七：把会见客户的任务授权给业务经理 事项八：让秘书过滤电话，只处理重要电话 事项九：其他事件处理 ……

工具3：用“ABC控制法”使用时间

ABC控制法是根据事务在工作中的重要和紧迫程序，按照最重要、重要和不重要三种情况，分成A、B、C三类，有区别地管理时间的一种分析方法。

A——最重要的

B——较重要的



C——次重要的

工具3：用“ABC控制法”使用时间

成功人士对每天工作的划分：

类型	简述	具体描述
A类	规划与发展	A类工作重要且紧迫每天1~3件占总工作量15~20%；所费时间占总工作时间60~80%。分类时，可根据时间分列为A-1、A-2等
B类	持续性项目	B类较重要，每天5件，占总工作量30~40%，所费时间占总工作时间20~40%
C类	日常性事务	C类为日常性一些事务占总工作量的40~50%，所费时间占总工作时间的15%


02
目标管理

工具

工具4：用“smart”法确定目标

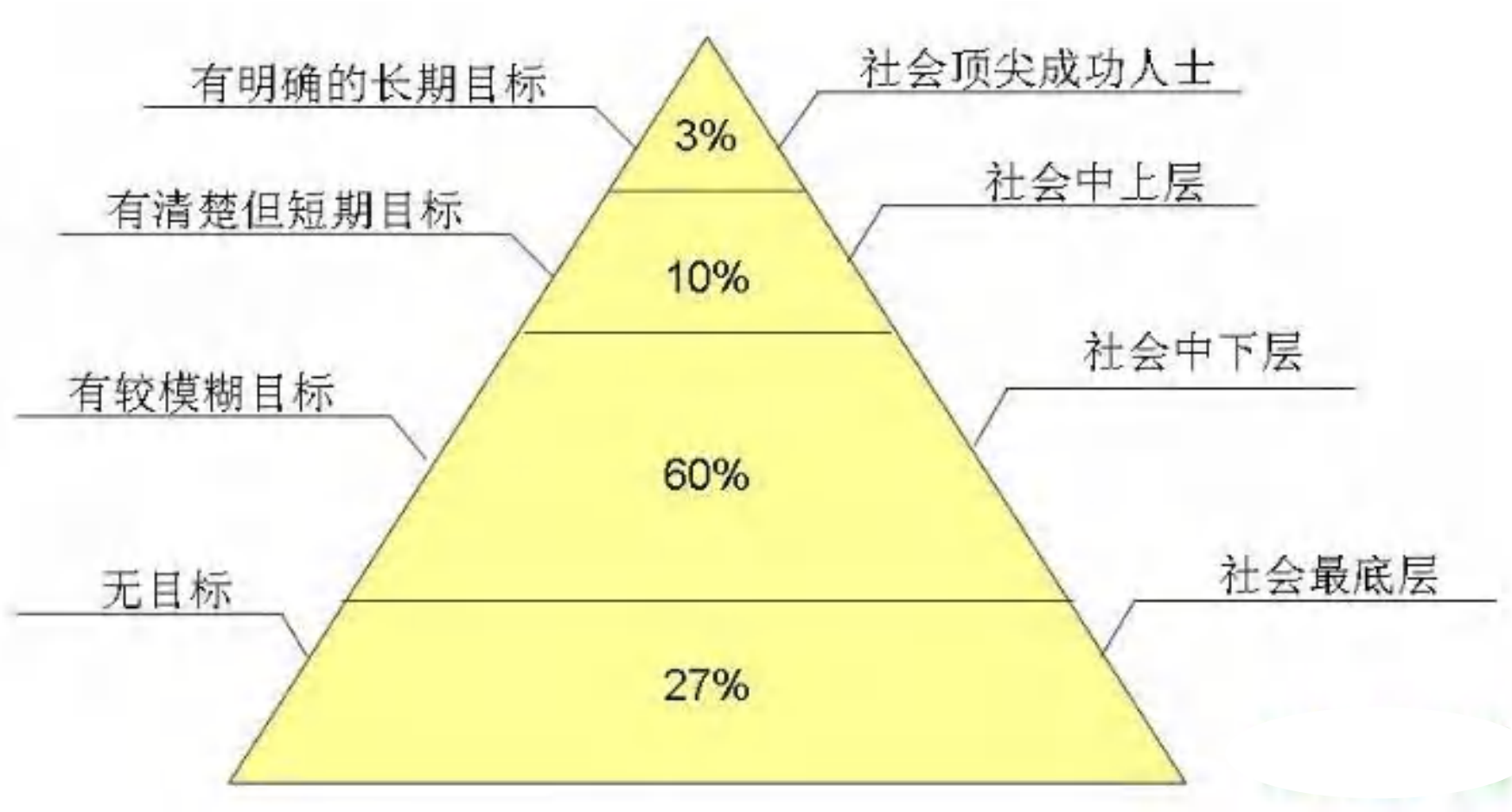
工具5：用“目标多叉树法”分解目标

工具6：用“6w3h”法分析细化目标

工具4：用“smart法”确定目标

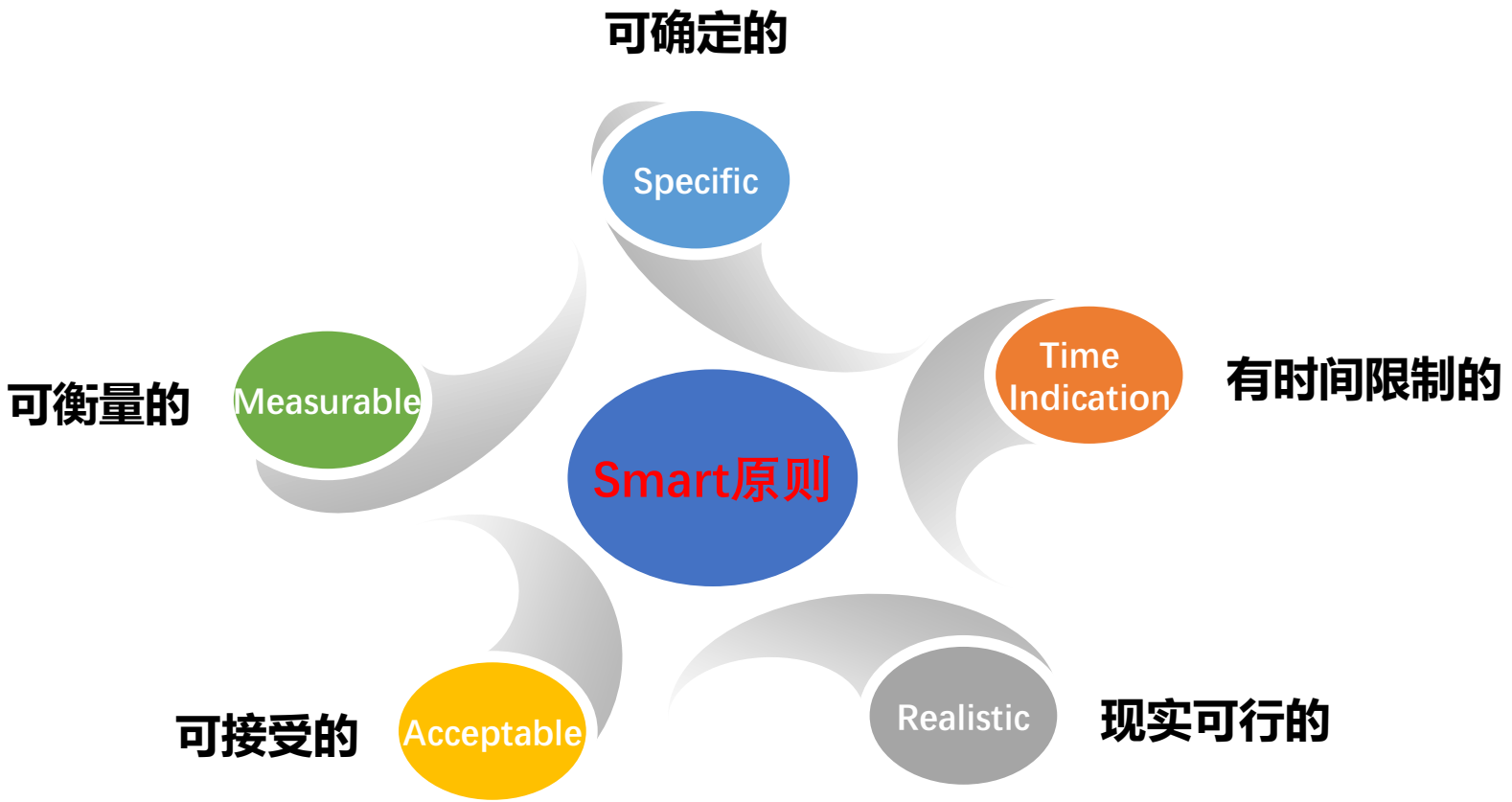
目标管理—确定一个清晰而明确的目标

哈佛关于目标的跟踪调查研究：



工具4：用“smart法”确定目标

目标管理—确定一个清晰而明确的目标

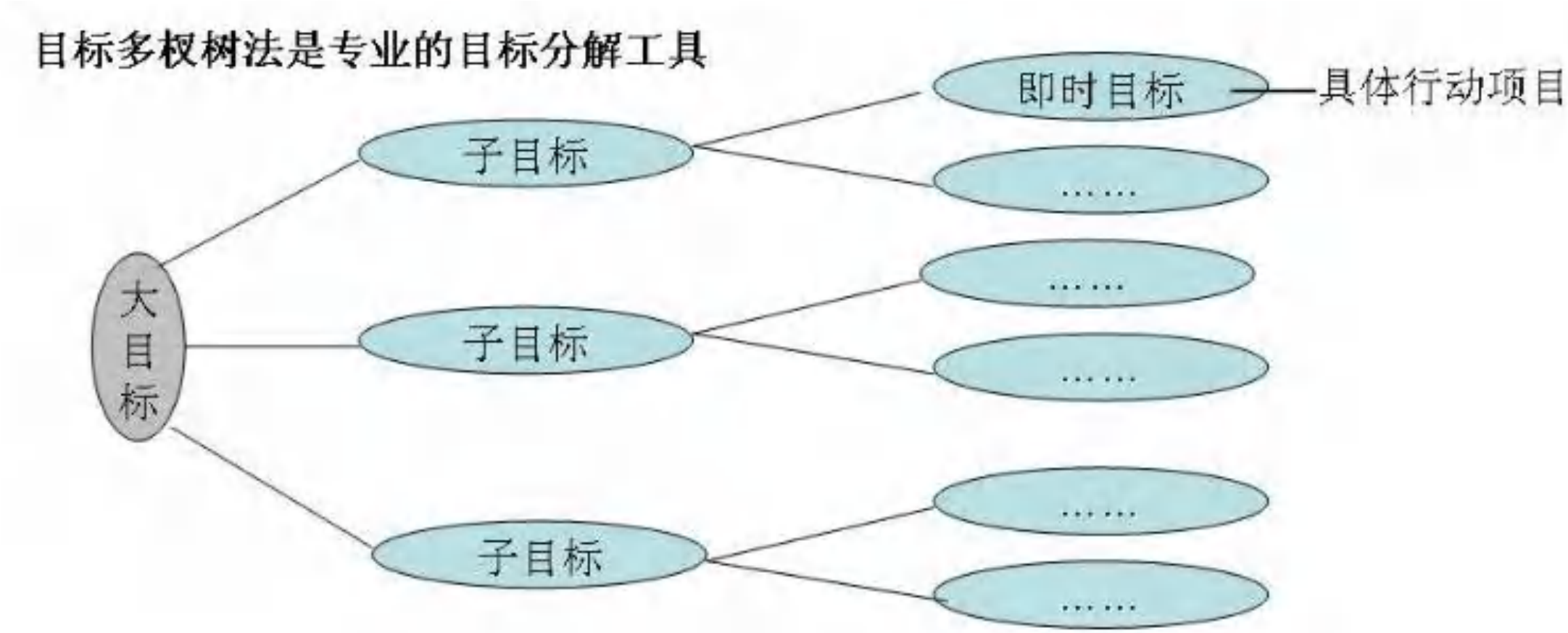


善于将时间和精力用在一个目标上的人更可能也更容易成功！

工具5：用 “目标多叉树法” 分解目标

目标管理—确定一个清晰而明确的目标

计划多叉树



工具5：用 “目标多叉树法” 分解目标

目标管理—确定一个清晰而明确的目标

分解步骤

01 写出大目标

02 写出大目标，所有必要及充分条件（子目标）

03 写出子目标所有必要及充分条件（即时目标）

04 检查多叉树分解是否充分？

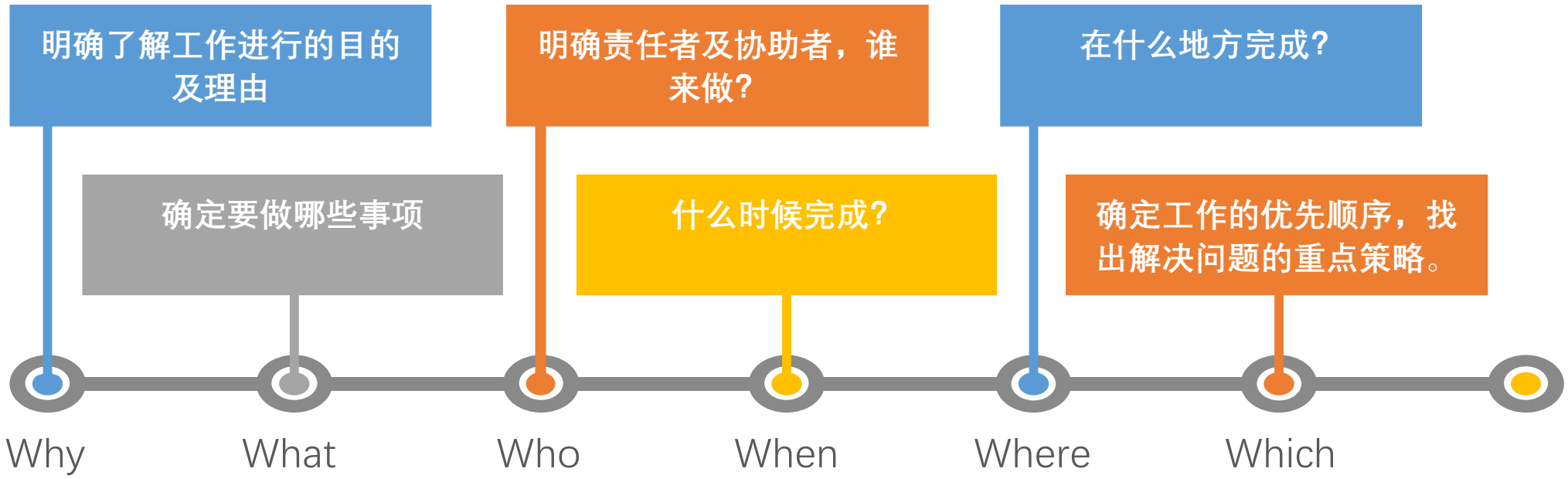
05 评估目标

06 判断目标是否达成？

工具6：用“6w3h”法分析细化目标

目标管理—确定一个清晰而明确的目标

6W



3H

01

How to

明确各项行动如何进行以及进行的顺序步骤

02

How many

工作数量是多少?

03

How much

预算费用是多少?


03
计划管理

工具

工具7：用“PDCA工作循环”实施计划（戴明环）

工具8：标准化管理

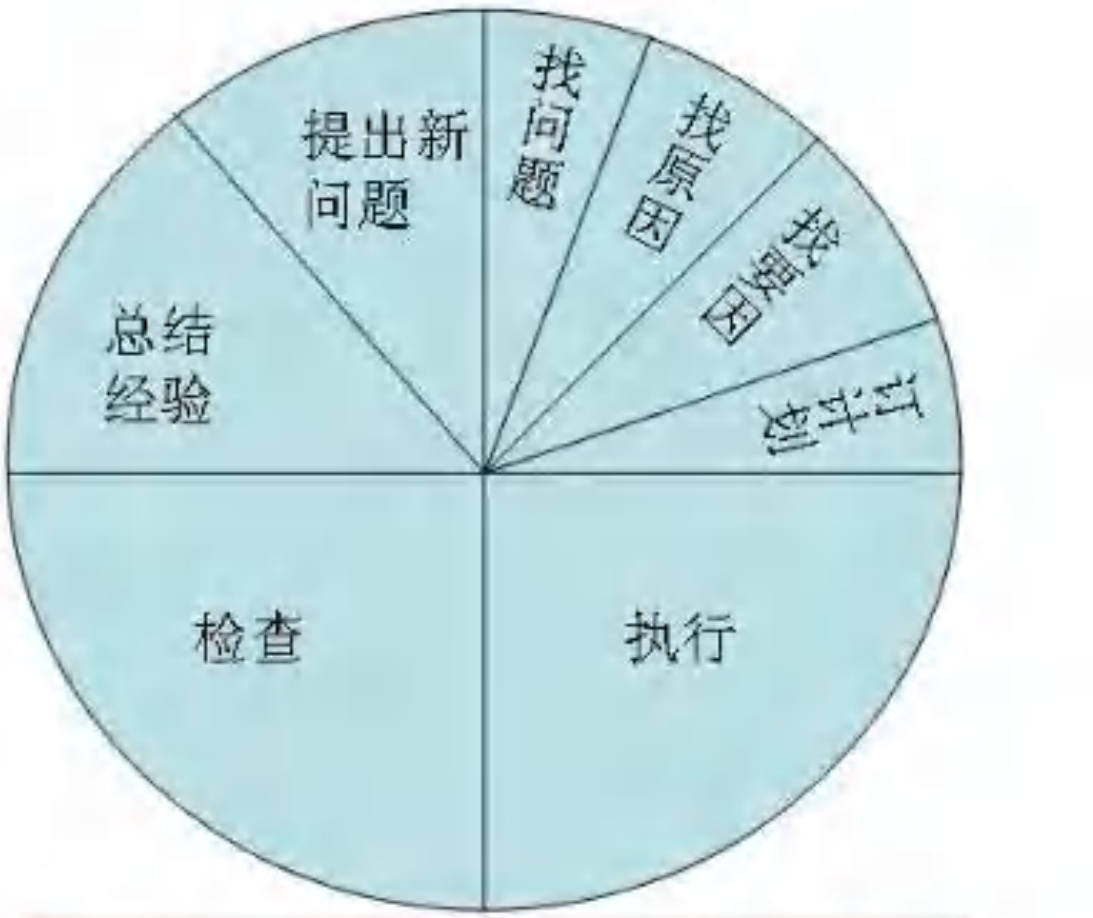
工具9：有效计划法

工具7：用“PDCA工作循环”实施计划（戴明环）



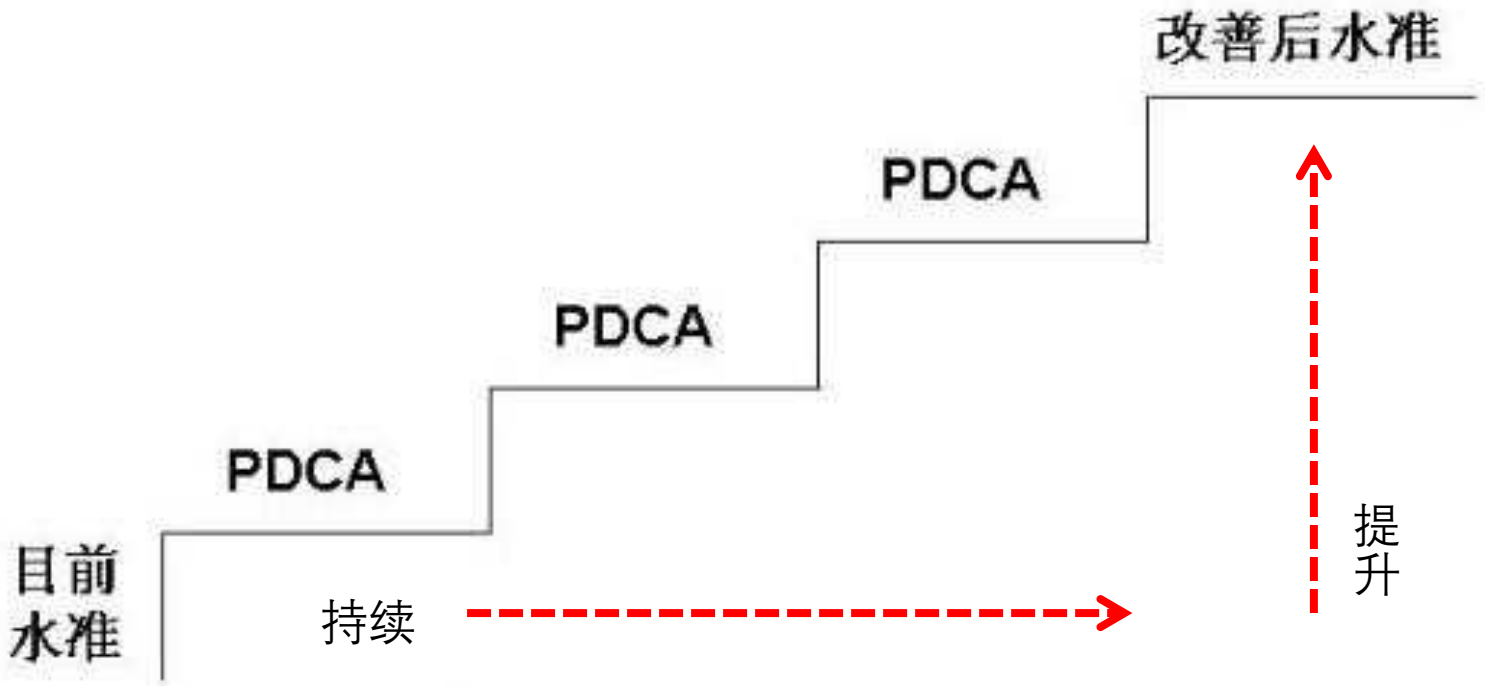
PDCA循环的四个阶段

工具7：用“PDCA工作循环”实施计划（戴明环）



PDCA循环的8个步骤

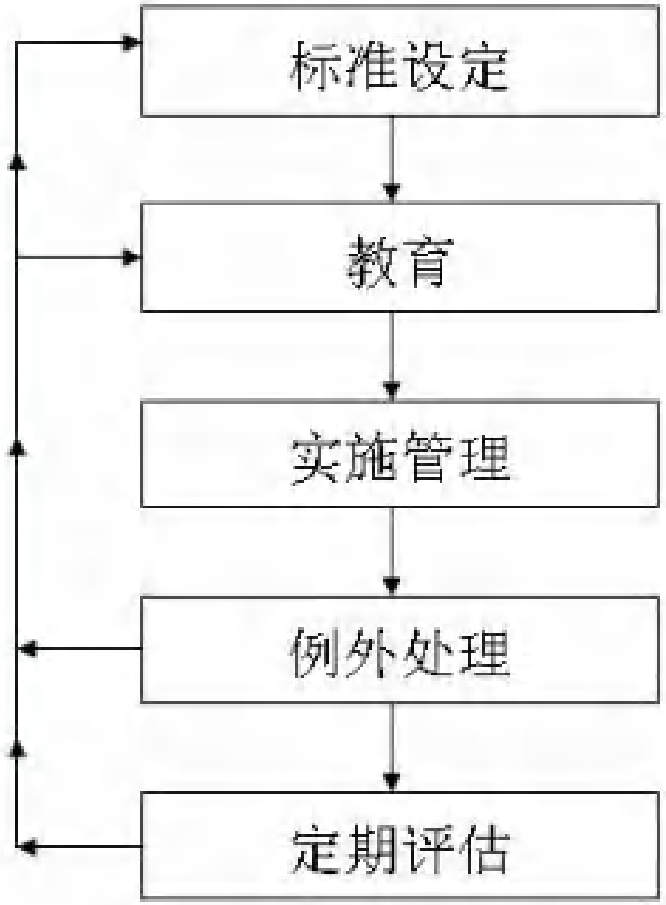
工具7：用“PDCA工作循环”实施计划（戴明环）



科学的工作循环周期

工具8：标准化管理

标准化管理步骤



重复频率高的经常性业务要标准化！

工具8：标准化管理

拉斯迪宾馆的服务标准

麦当劳的标准化管理

工具9：有效计划法

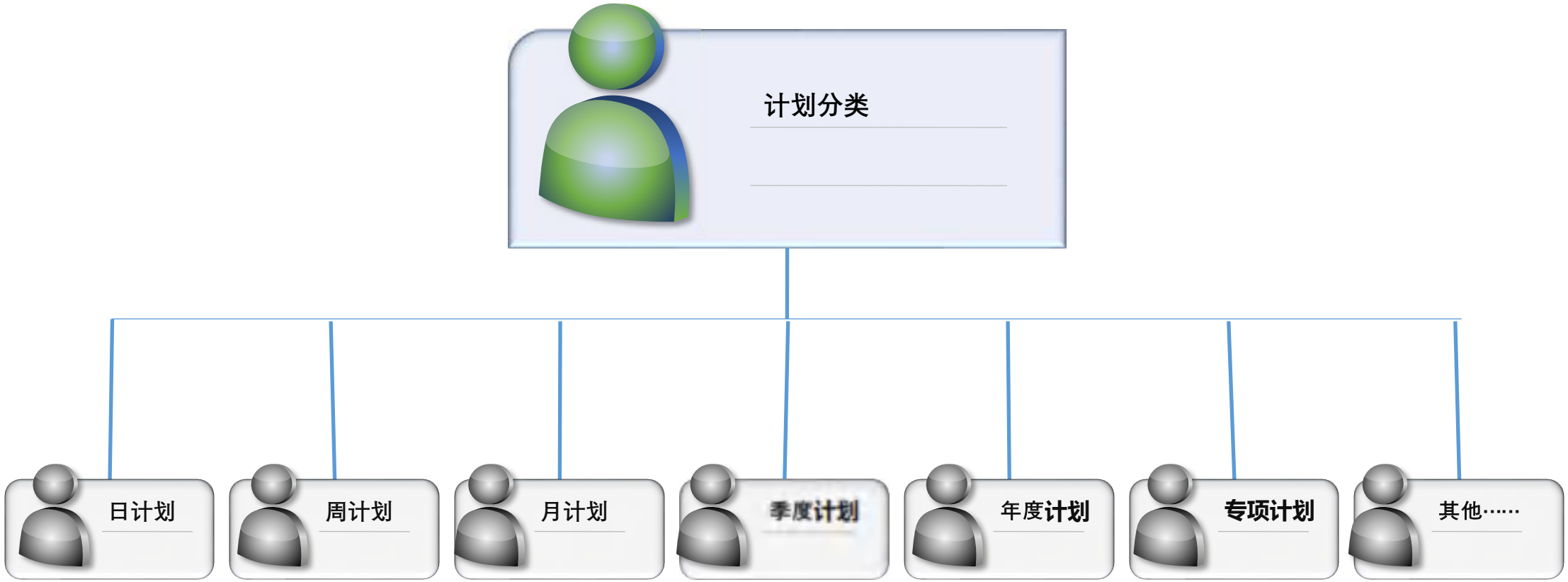


有效计划法

凡事都要统一和决断，因此成功不站在自信的一方，而站在有计划的一方。

--拿破仑

工具9：有效计划法



工具9：有效计划法

日计划包含的内容

01

当天工作目标

即你必须当日完成的，重要的，优先的工作

02

预留事项

预定的约会，开会等保留给特别工作的时间

03

待做事项

希望完成的不太重要，优先次序低的工作


04
压力管理



工具

工具10：正确评估自己的压力水平

工具11：压力管理曲线

工具10：正确评估自己的压力水平



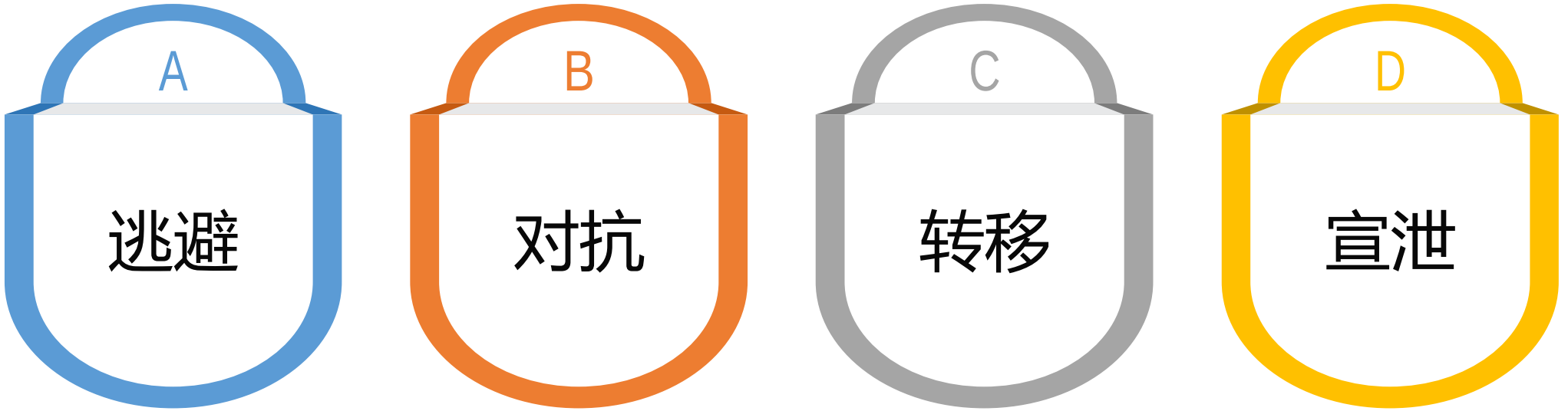
关于压力

我们总感觉压力来自于外部环境，但并不是每个人在同一环境下都会感到有压力，实际上压力源于我们自身，承认这点是很重要的。

工具11：压力管理曲线

压力管理—适度最好

应对压力常用的几种方法



工具11：压力管理曲线

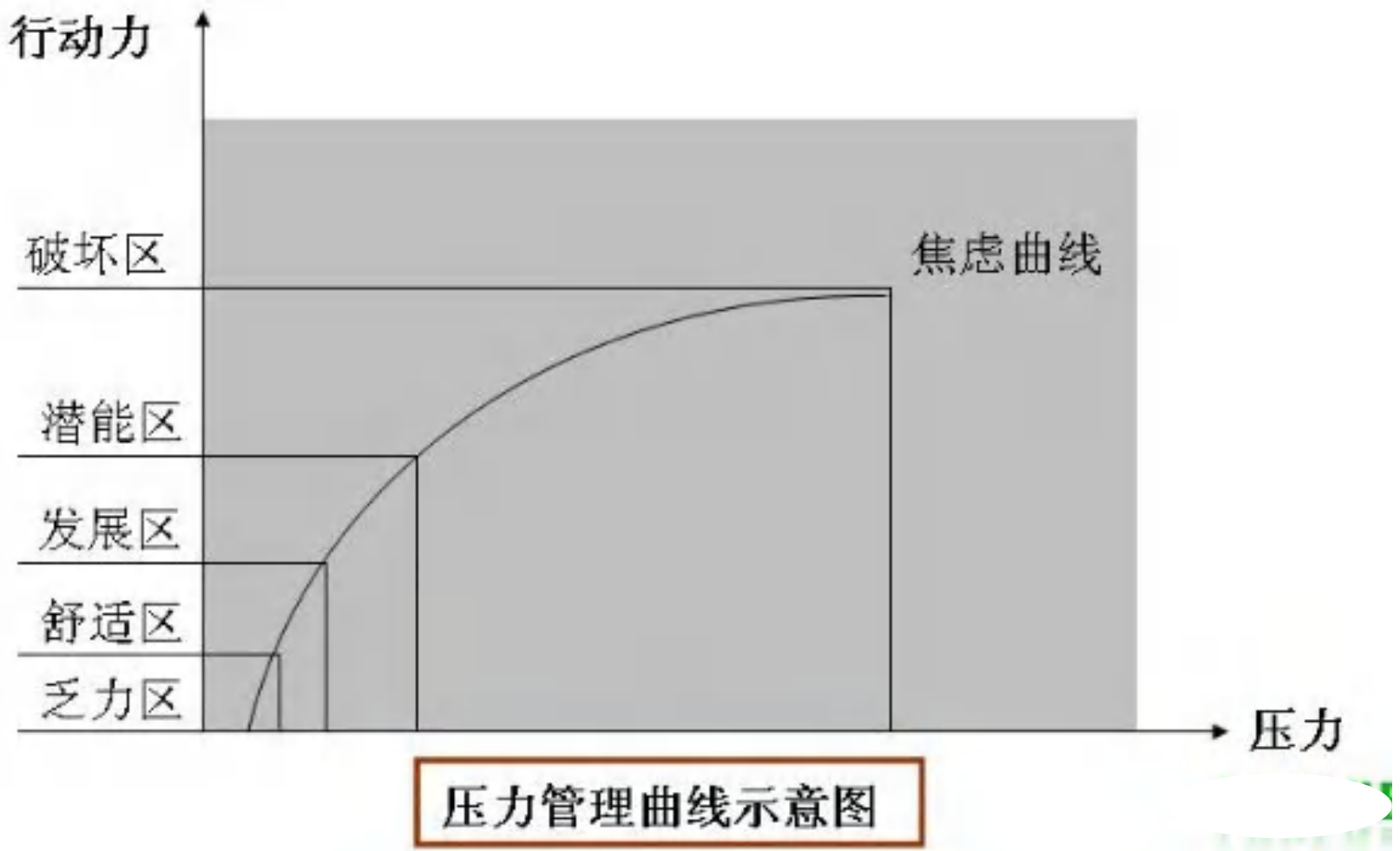
压力管理—适度最好

应对压力最有效的方法



工具11：压力管理曲线

压力管理—适度最好



压力管理曲线示意图

工具11：压力管理曲线

减压的2个方法



➢ 凯利魔术方程式

1. 问你自己可能发生的最坏的情况
2. 准备接受最坏的情况
3. 设法改善最坏状况

➢3R减压原则

放松、退缩、重整




05
思维创新

工具

工具12：鱼刺因果图

工具13：SWOT

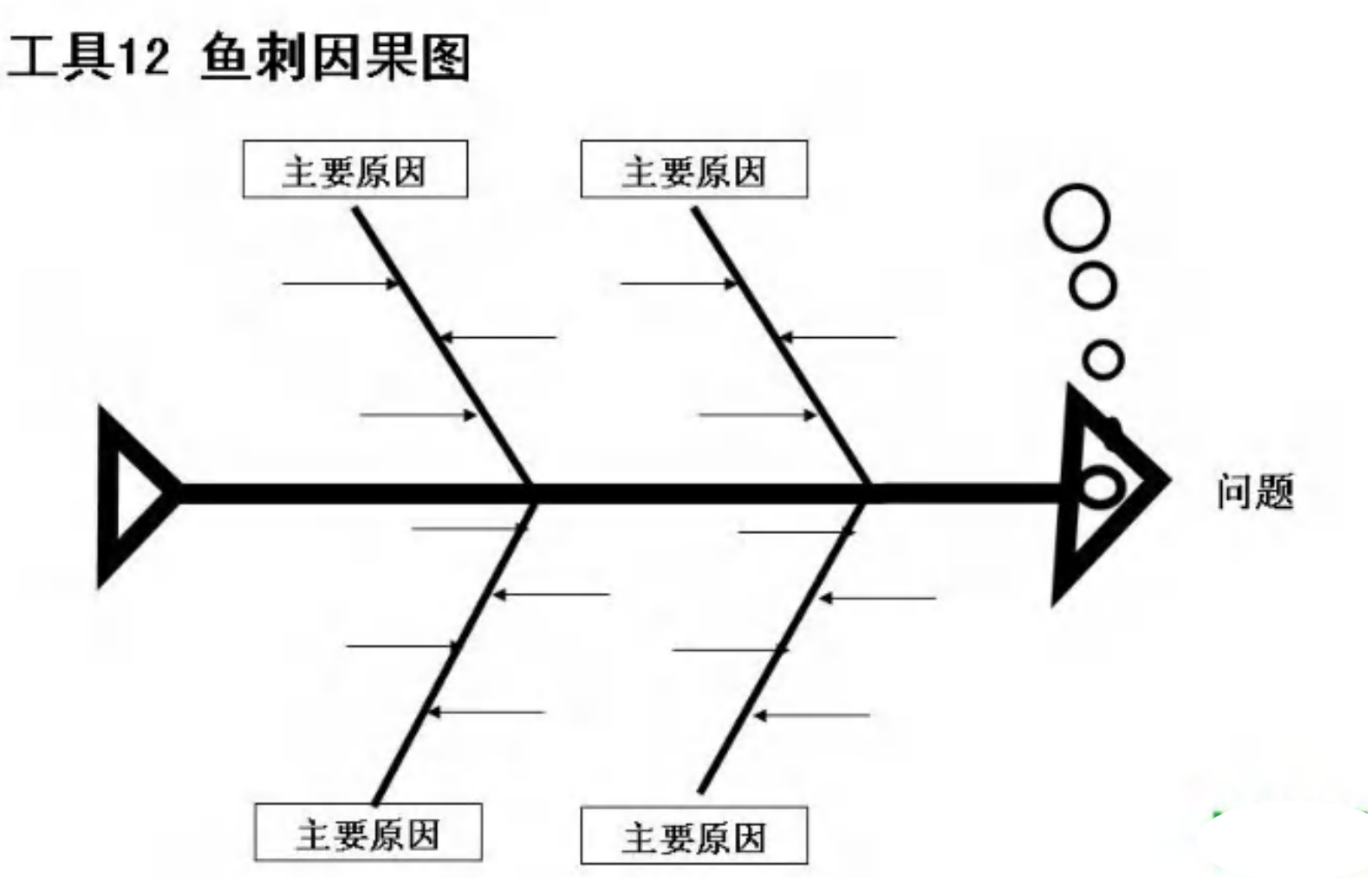
工具14：“五个为什么”分析法

工具15：橄榄球定律

工具16：行为风格/六顶思考帽

工具12：鱼刺因果图（又叫鱼骨图）

思维创新—是可以训练出来的



工具12：鱼刺因果图（又叫鱼骨图）

运用鱼刺因果图分析问题时，一般从6方面考虑：

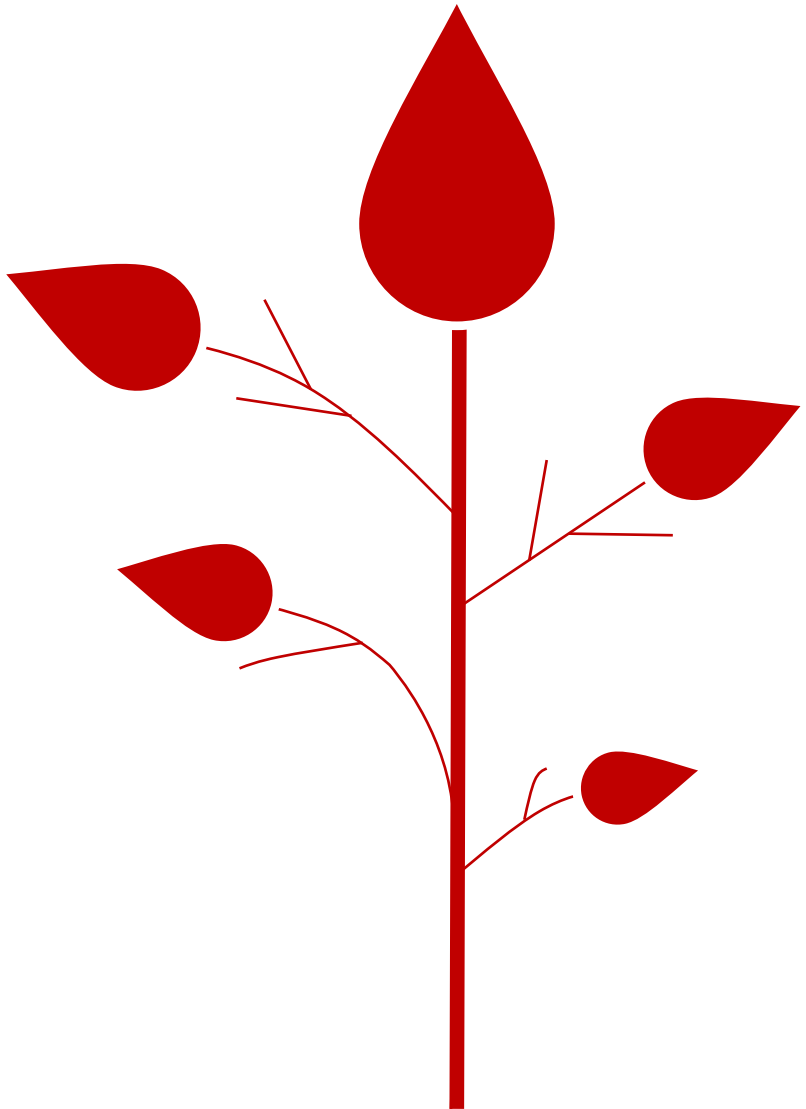


工具13：SWOT分析法

思维创新—是可以训练出来的

Strength

自身强项、优势



Weakness

自身弱项、劣势

Opportunity

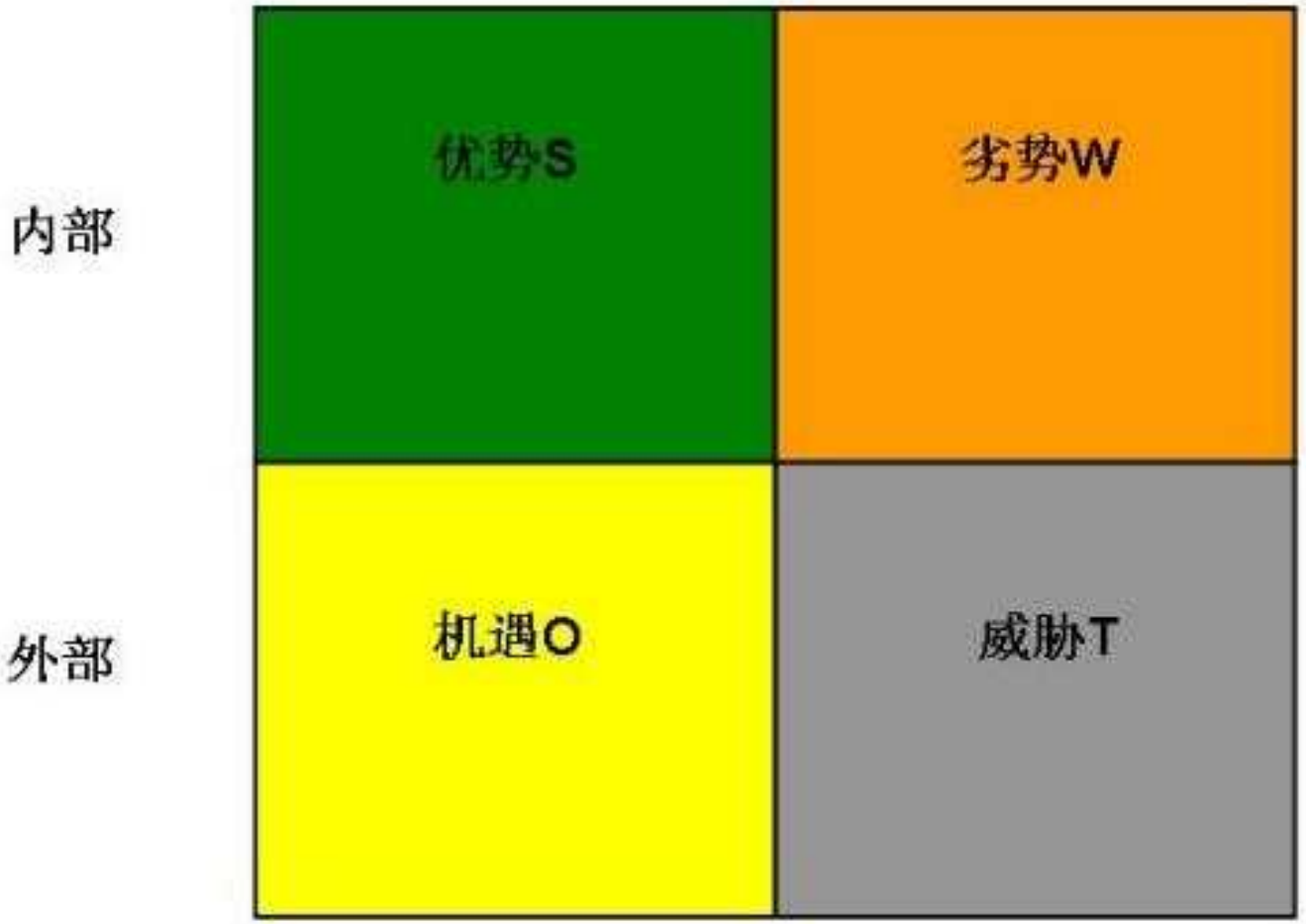
外部环境存在的机遇、机会

Treat

外部环境存在的机遇、对手

工具13：SWOT分析法

思维创新—是可以训练出来的



工具13：SWOT分析法

思维创新—是可以训练出来的



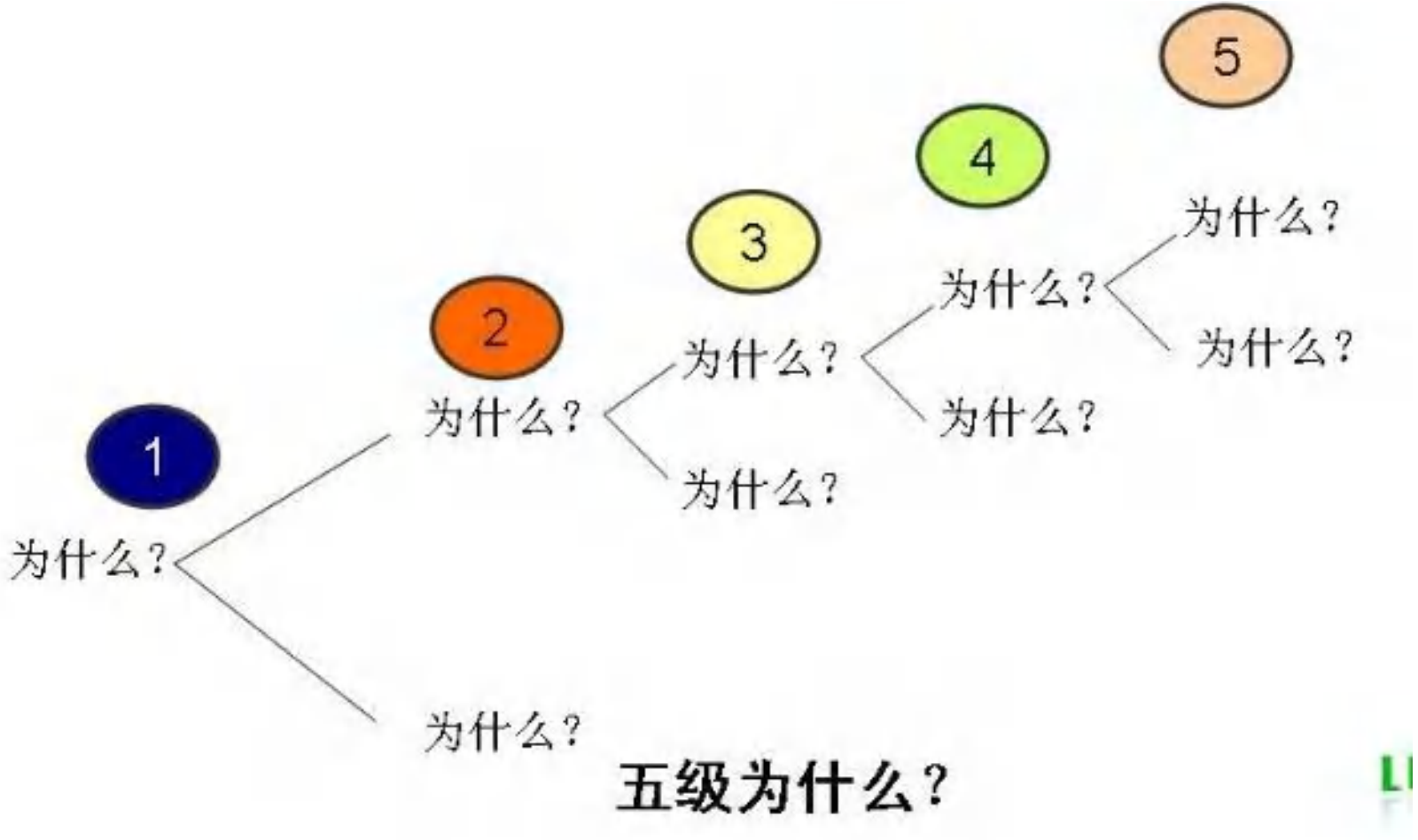
工具13：SWOT分析法

思维创新—是可以训练出来的

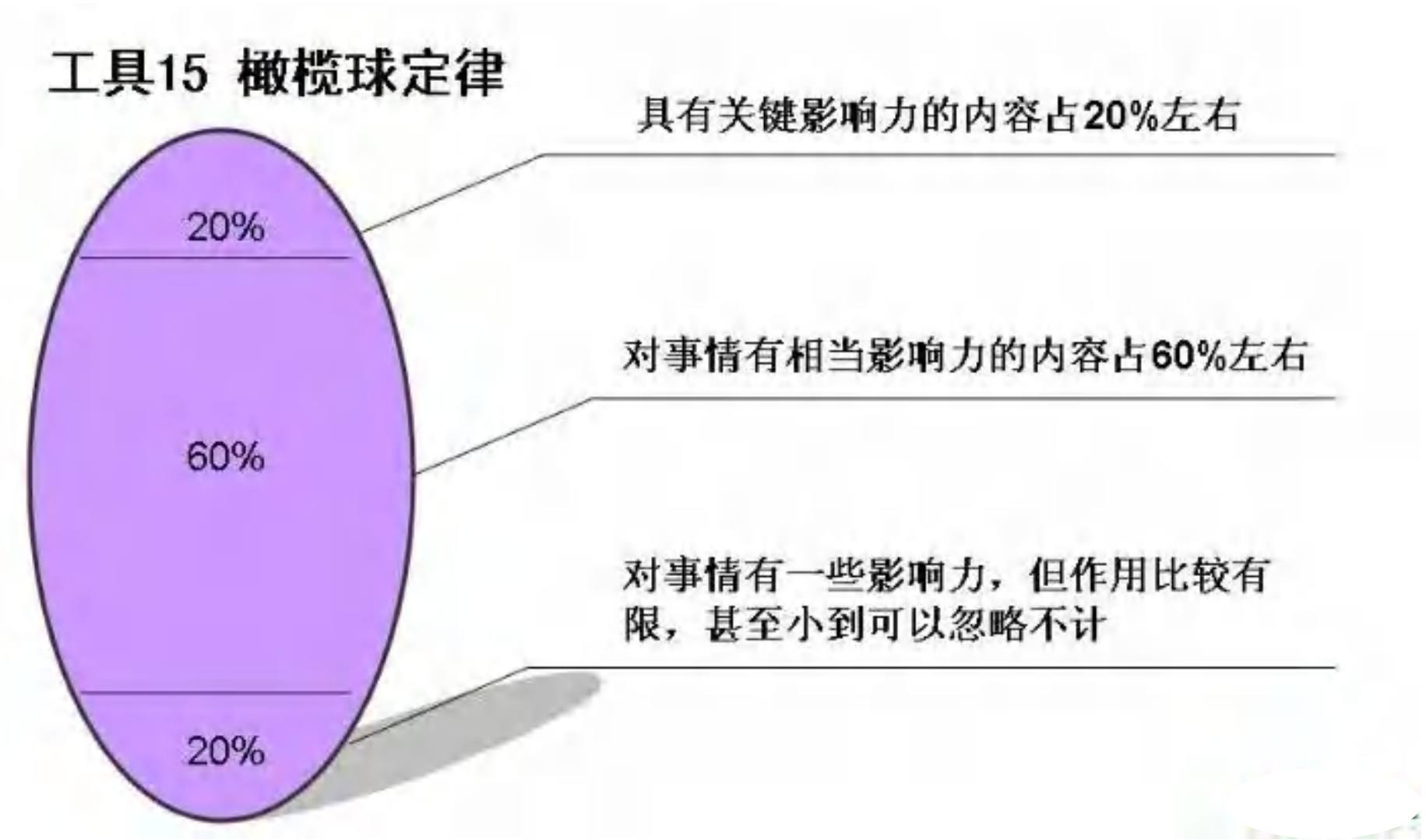


工具14：“五个为什么”分析法（也称“什么—为什么”分析法）

思维创新—是可以训练出来的



工具15：橄榄球定律


工具15 橄榄球定律
20%
60%
20%
具有关键影响力的内容占20%左右
对事情有相当影响力的内容占60%左右
对事情有一些影响力，但作用比较有限，甚至小到可以忽略不计

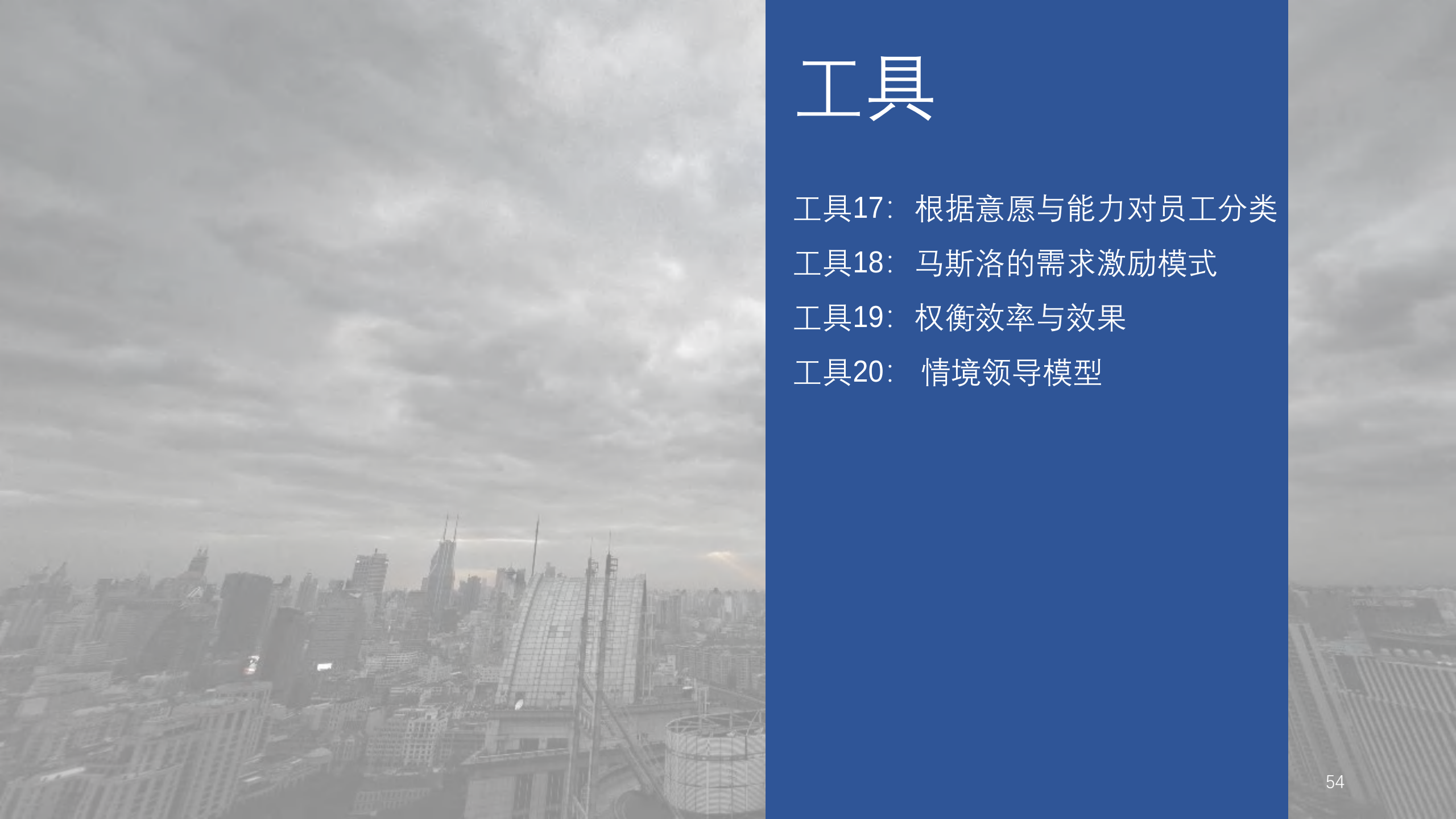
工具16：六顶思考帽

思维创新—是可以训练出来的

工具16 “六顶帽子”思维法（简单有效的平行思考程序）

思考帽	思维属性	导入方式	好处	应用不当问题
白色	事实、图形、信息、目标、中性	事实是什么样的？	逻辑性强，易于向他人解释	可能抑制创造力，缺乏热情
[illegible]	情绪化，直觉，凭兴趣，预感	它像什么，就说什么。你支持哪方面？	不需调动情绪，有动力	热情有余，理智不足，不稳定
黄色	创造性，建设情，有梦想，有希望，追求利益	让我们开始吧	乐观，积极，有动力，团队精神	遇阻时会持怀疑态度
黑色	考察错误	它失败了，因为…	反思自己	带否定性、批判性，显悲观主义
[illegible]	创造力，推动力，有新观点、新方法	一定有更好的办法	找到更好的做事方式，保证最佳程序	想得多，做得少
[illegible]	注重思考，有控制，有条理，鼓励各种方法	让我们回过头来想想应该怎么做	有效利用时间，减少决策时间	无为，花太多时间在想怎么做，而不是做事


06
员工管理



工具

工具17：根据意愿与能力对员工分类

工具18：马斯洛的需求激励模式

工具19：权衡效率与效果

工具20：情境领导模型

工具17：根据意愿和能力对员工进行分类

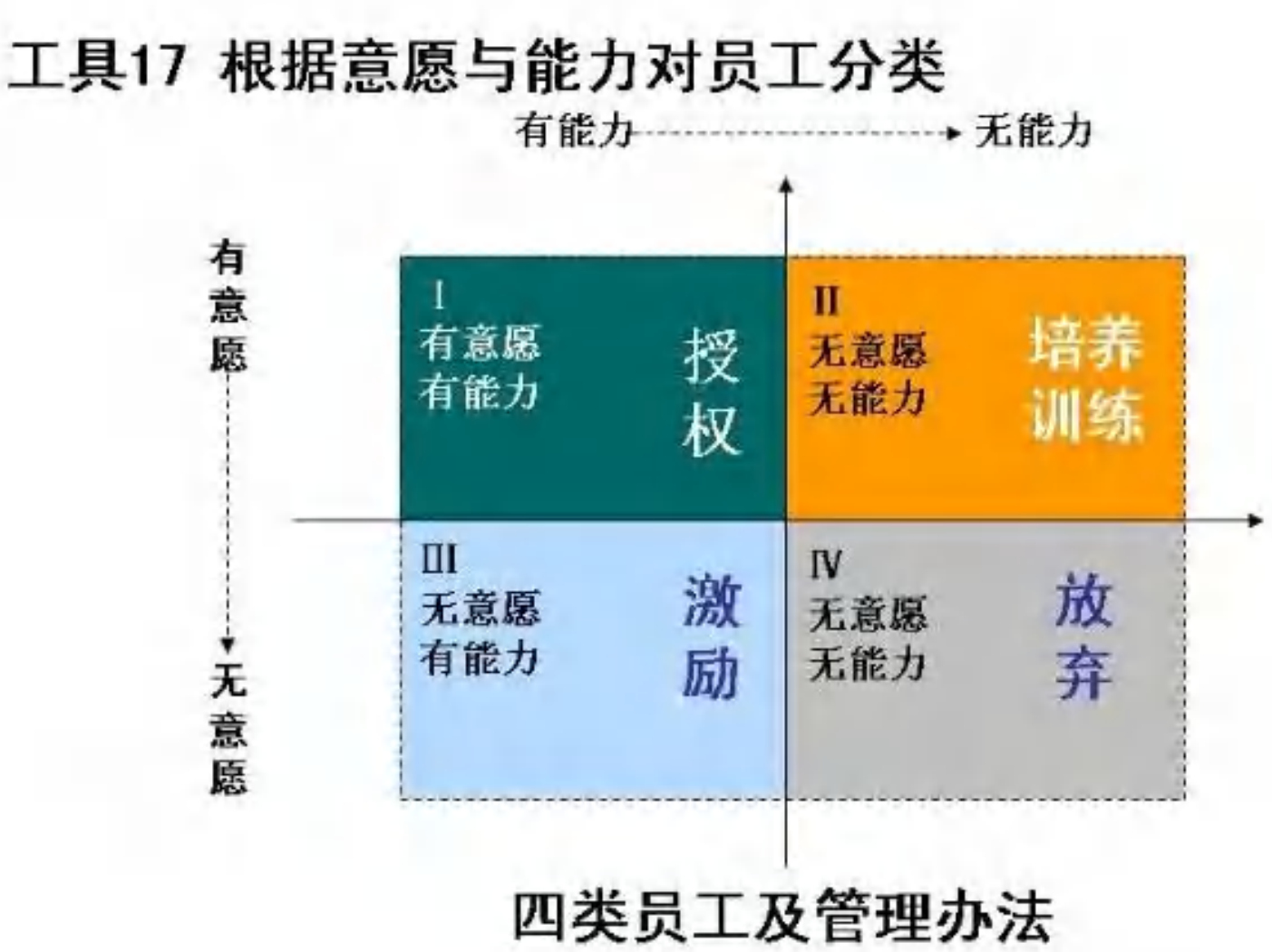
员工管理—效果最重要

关于成功的公式：

100%成功=100%意愿×100%方法×100%行动

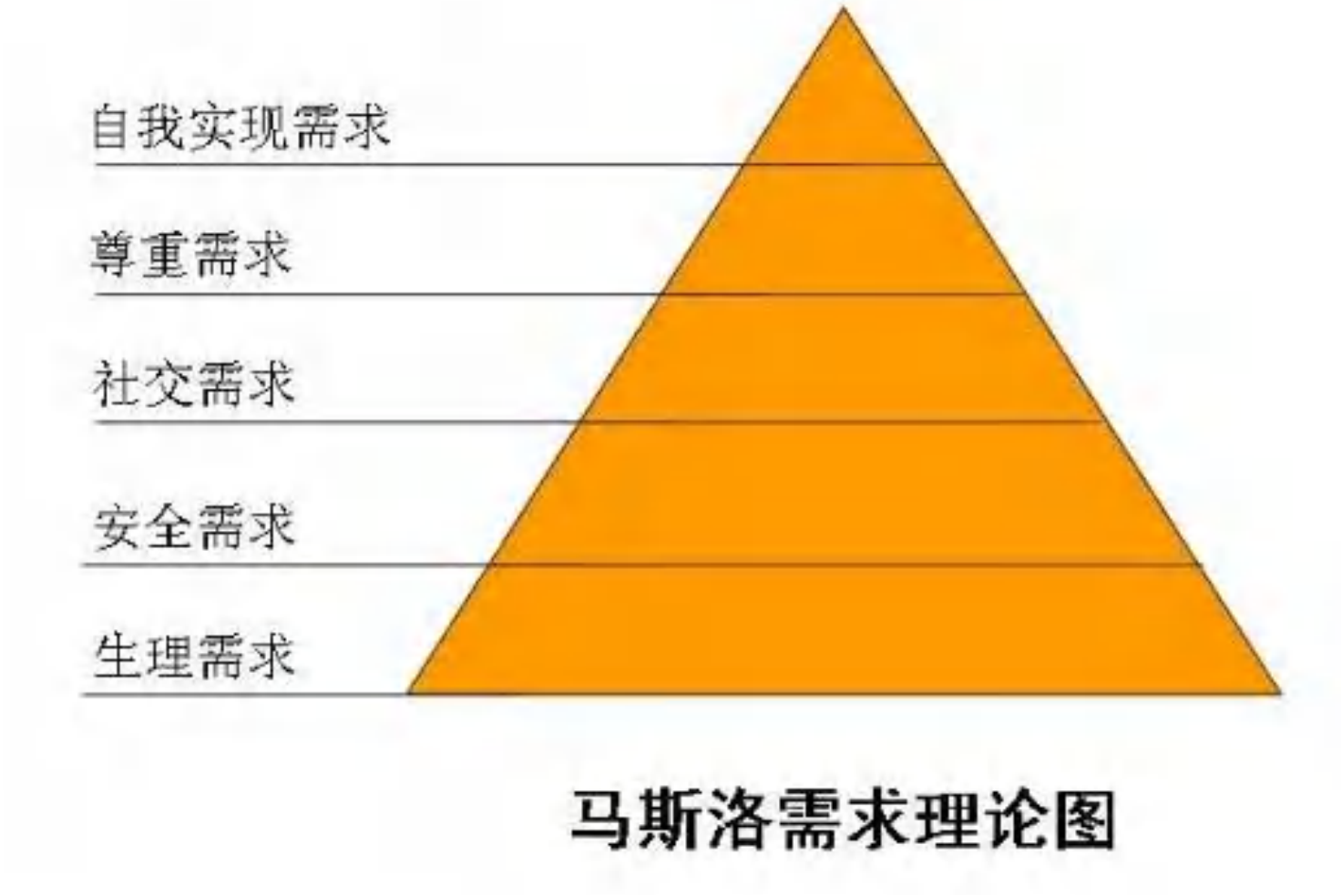
工具17：根据意愿和能力对员工进行分类

员工管理—效果最重要



工具18：马斯洛的需求激励模式

员工管理—效果最重要



马斯洛需求理论图

工具18：马斯洛的需求激励模式

员工管理—效果最重要

工具18　马斯洛的需求激励模式——对个人的应用

需求层次	个人
自我实现需求	责任感，与上下级充分沟通，有挑战性的工作，参与高度决策
尊重需求	成就感，承认，公平待遇，他人崇拜
社交需求	聚会，生日礼物，旅游，与同事相处融洽，公司内气氛和谐
安全需求	医疗保险，定期体检，安全的工作环境，高津贴，稳定的工作，产假
生理需求	高薪，独立的工作空间，浴室，空调，公家车，班车，不加班，便宜的住房

工具18：马斯洛的需求激励模式

员工管理—效果最重要

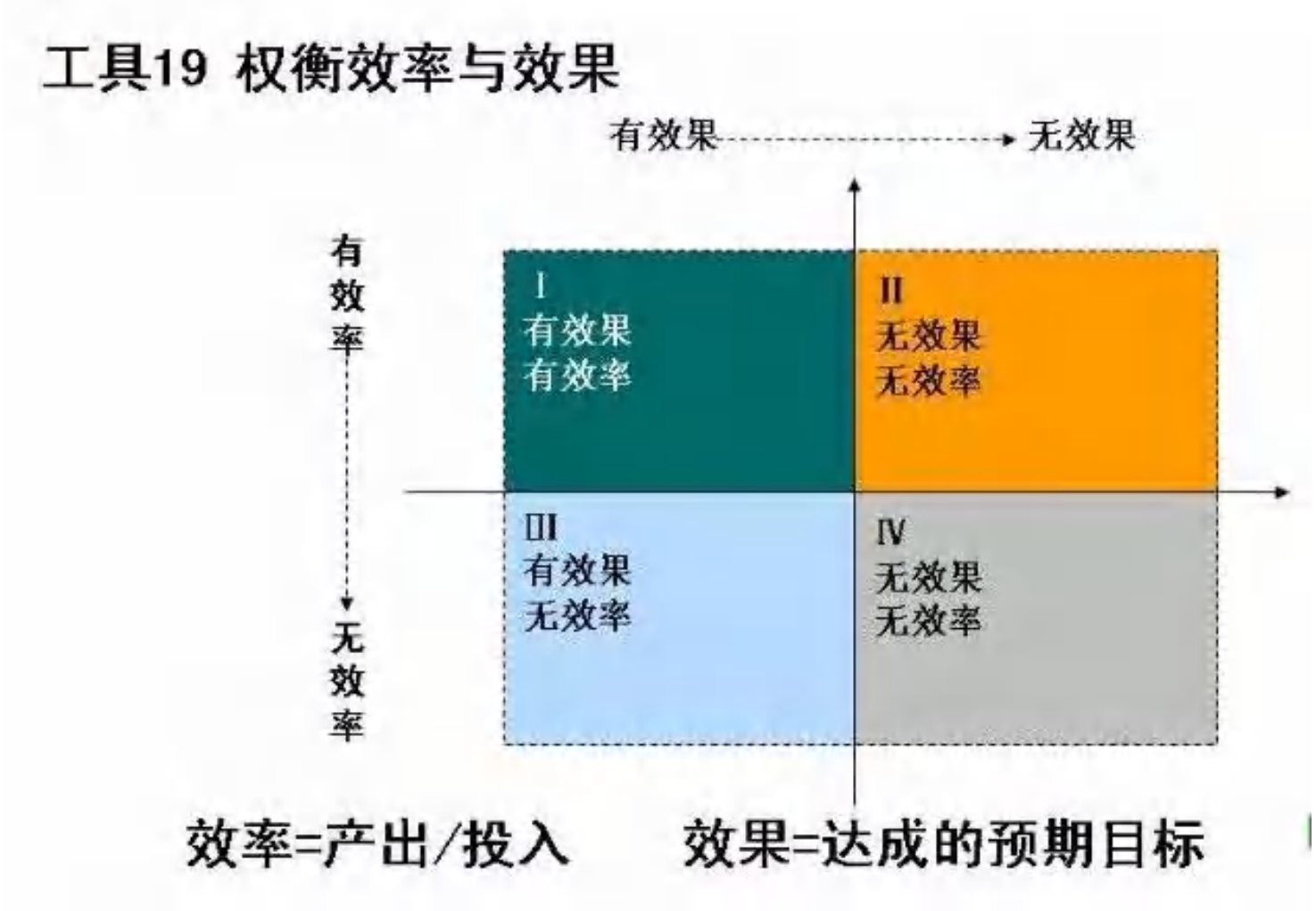
工具18　马斯洛的需求激励模式

——对组织的应用

需求层次	组织
自我实现需求	给予事业成长机会；　鼓励创造力；鼓励成就
尊重需求	公布个人成就；赞扬良好表现；经常给予回馈；给予更大工作责任
社交需求	举办社交活动；组织团队
安全需求	营造工作安全感；提供福利；提供安全的工作环境
生理需求	提供公平薪金；提供足够的休息时间；提供舒适的工作环境

工具19：权衡效率与效果

员工管理—效果最重要



工具20：情境领导模型

情境领导的核心思想：

“

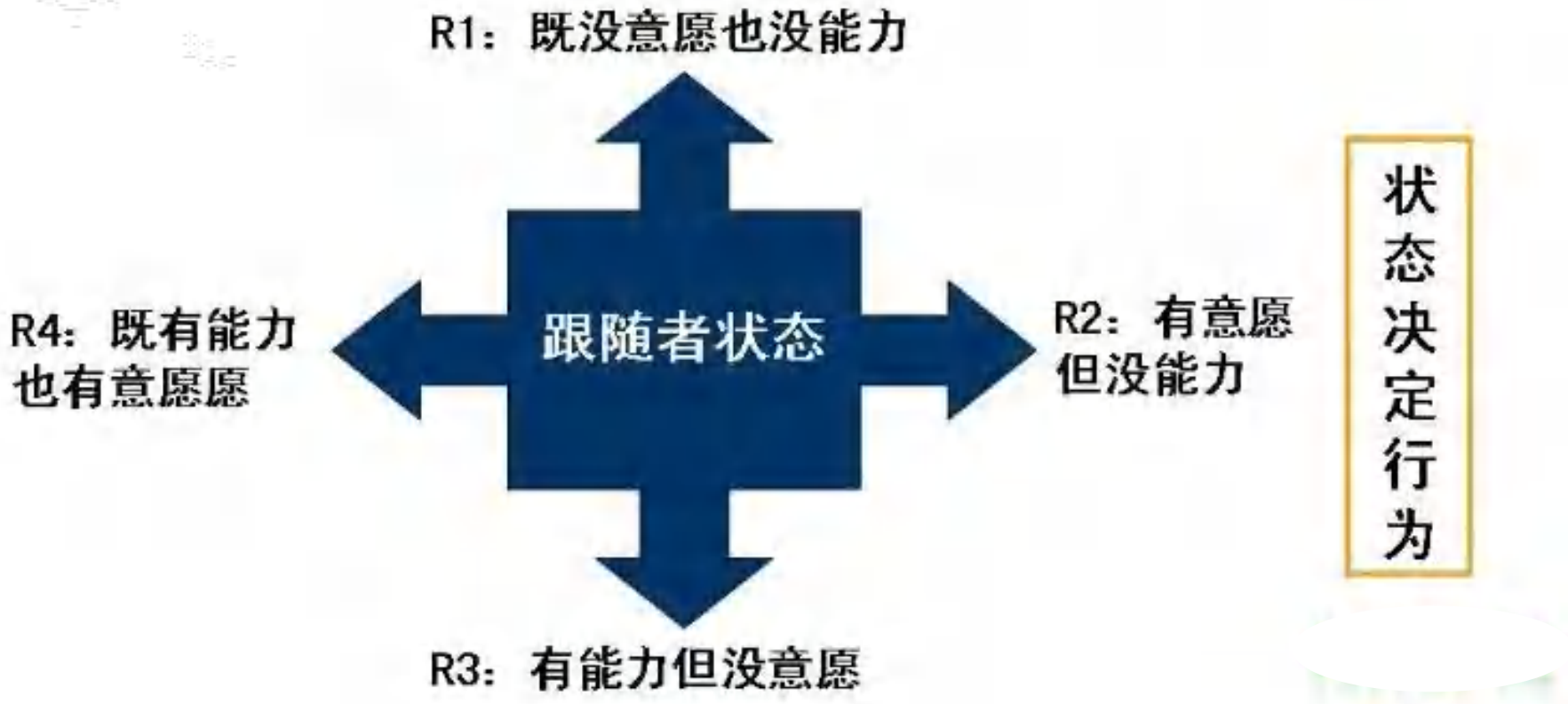
根据情境的不同及对员工准备度的判断，领导者适时调整自己的领导风格，并根据权力基础来实施领导，从而实施有效的管理和领导。

”

工具20：情境领导模型

员工管理—效果最重要

工具20 情境领导模型 ——跟随者状态
（根据能力和意愿将员工分为四类）



工具20：情境领导模型

员工管理—效果最重要

工具20 情境领导模型 ——领导者行为

（根据任务行为和关系行为的不同侧重，可将领导模式分为四种）

S1：教练方式：多职责、少关系，进行具体指示和严格监督

（适用于员工状态水平低的状况）

S2：引导方式：多职责、多关系，解决决策缘由并允许讨论

（适用于员工状态水平偏低的状况）

S3：参与方式：多关系，少职责，共同讨论并协助其自行决策

（适用于员工状态水平偏高的状况）

S4：授权方式：少职责、少关系，下放决策和实施权力

（适用于员工状态水平高的状况）


07
高效沟通

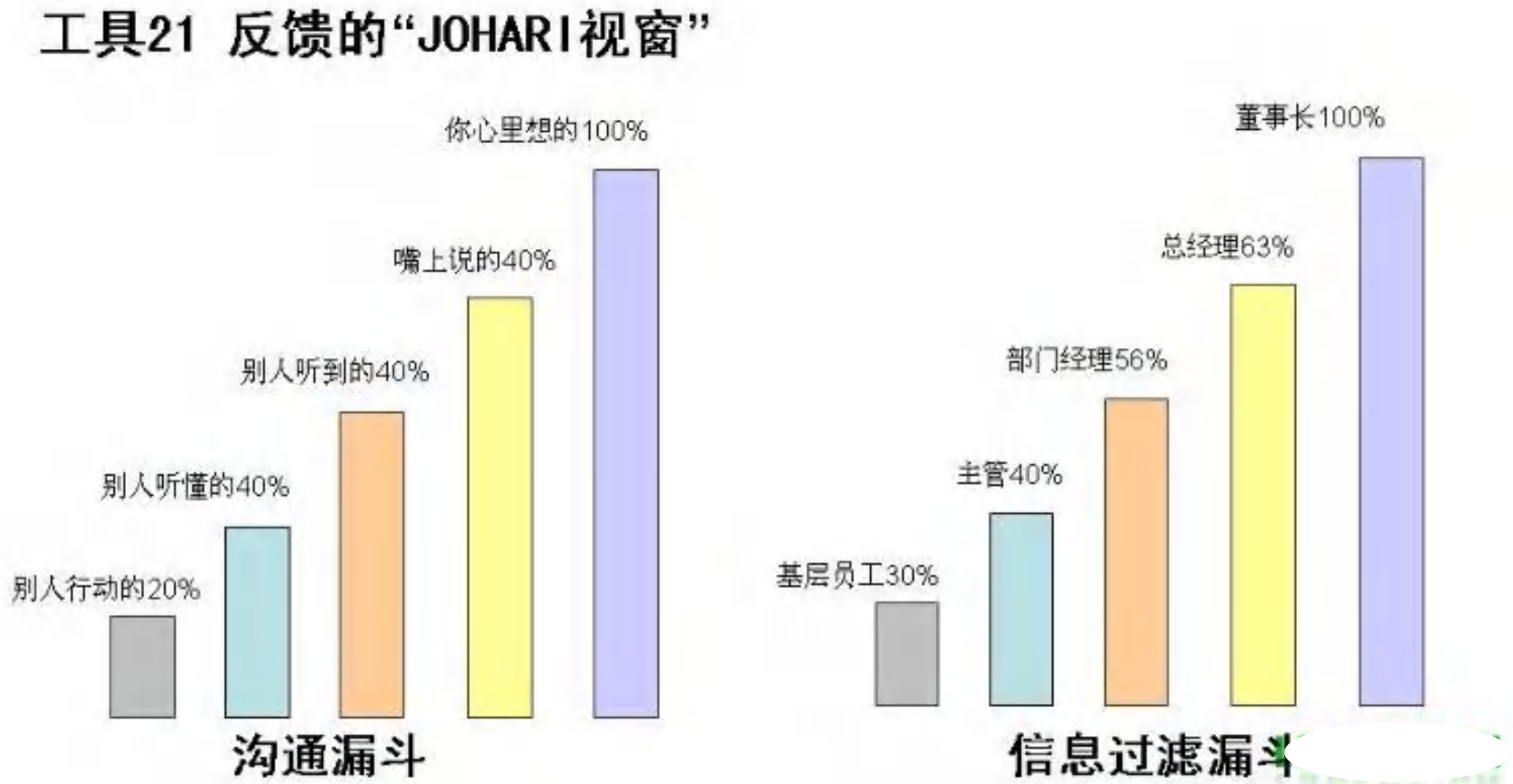
工具

工具21：反馈的“Johari之窗”

工具22：沟通反思环

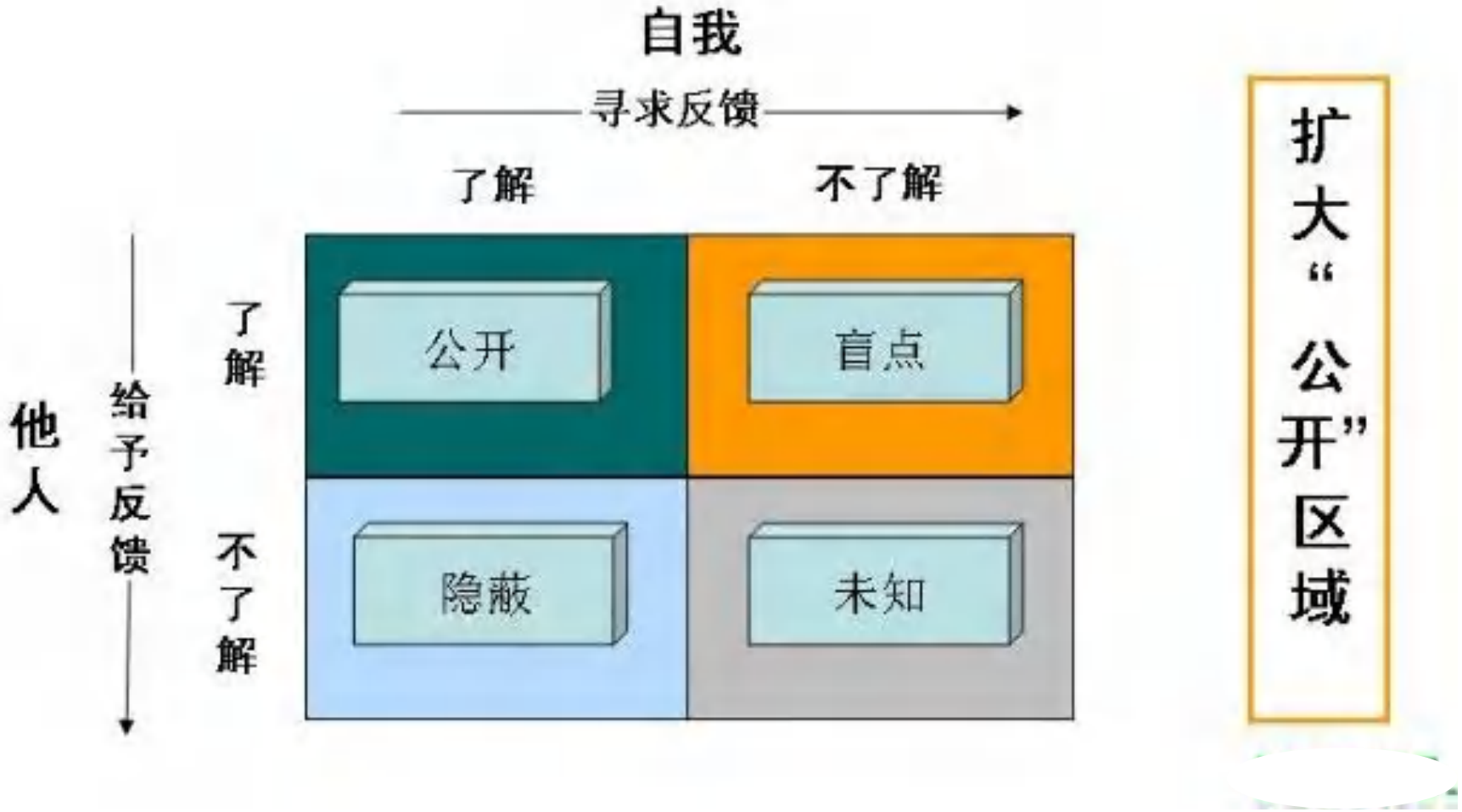
工具23：如何避免沟通中出现的问题

工具21：反馈的“Johari视窗”



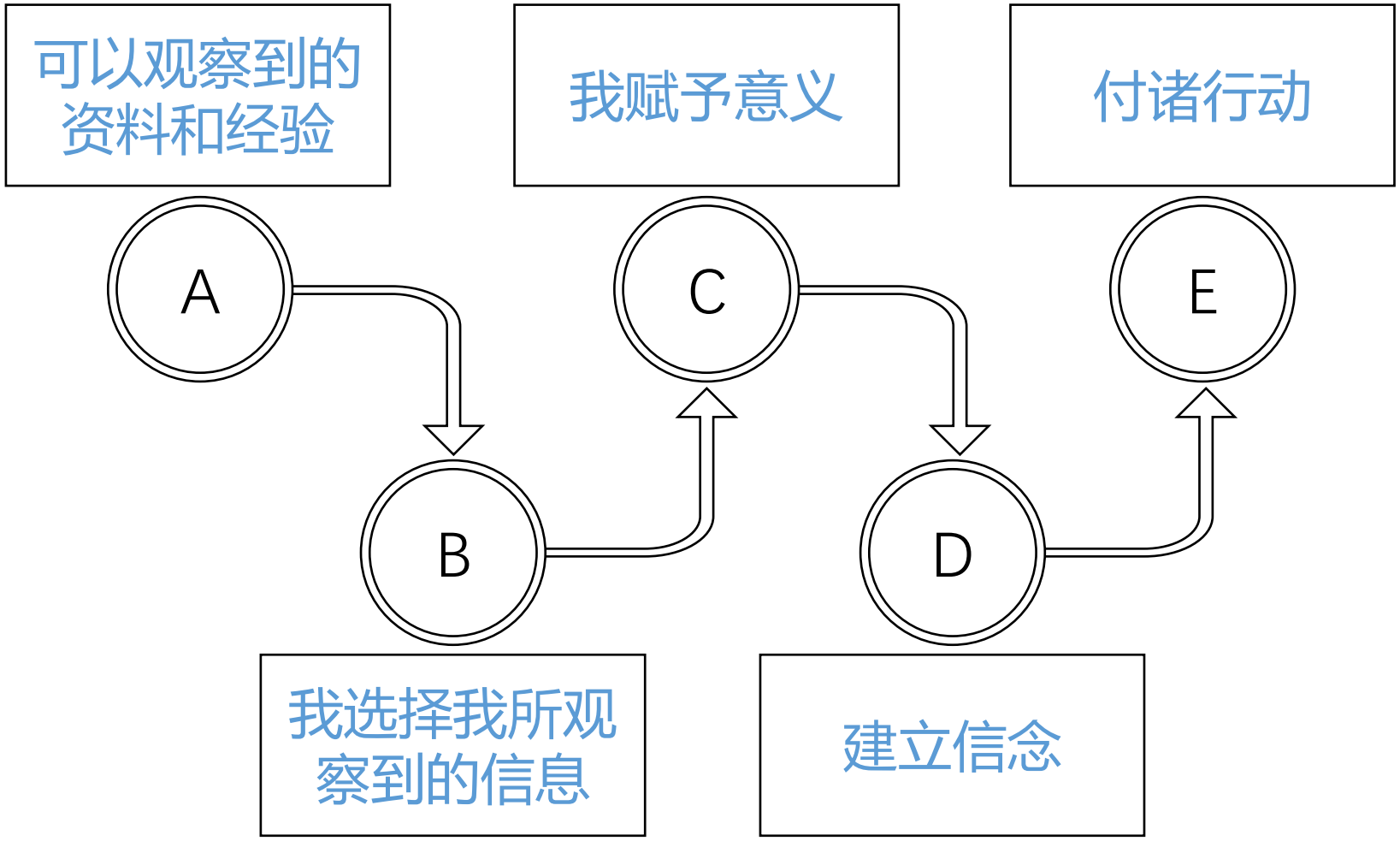
工具21：反馈的“Johari视窗”

高效沟通—只需要一颗真诚的心



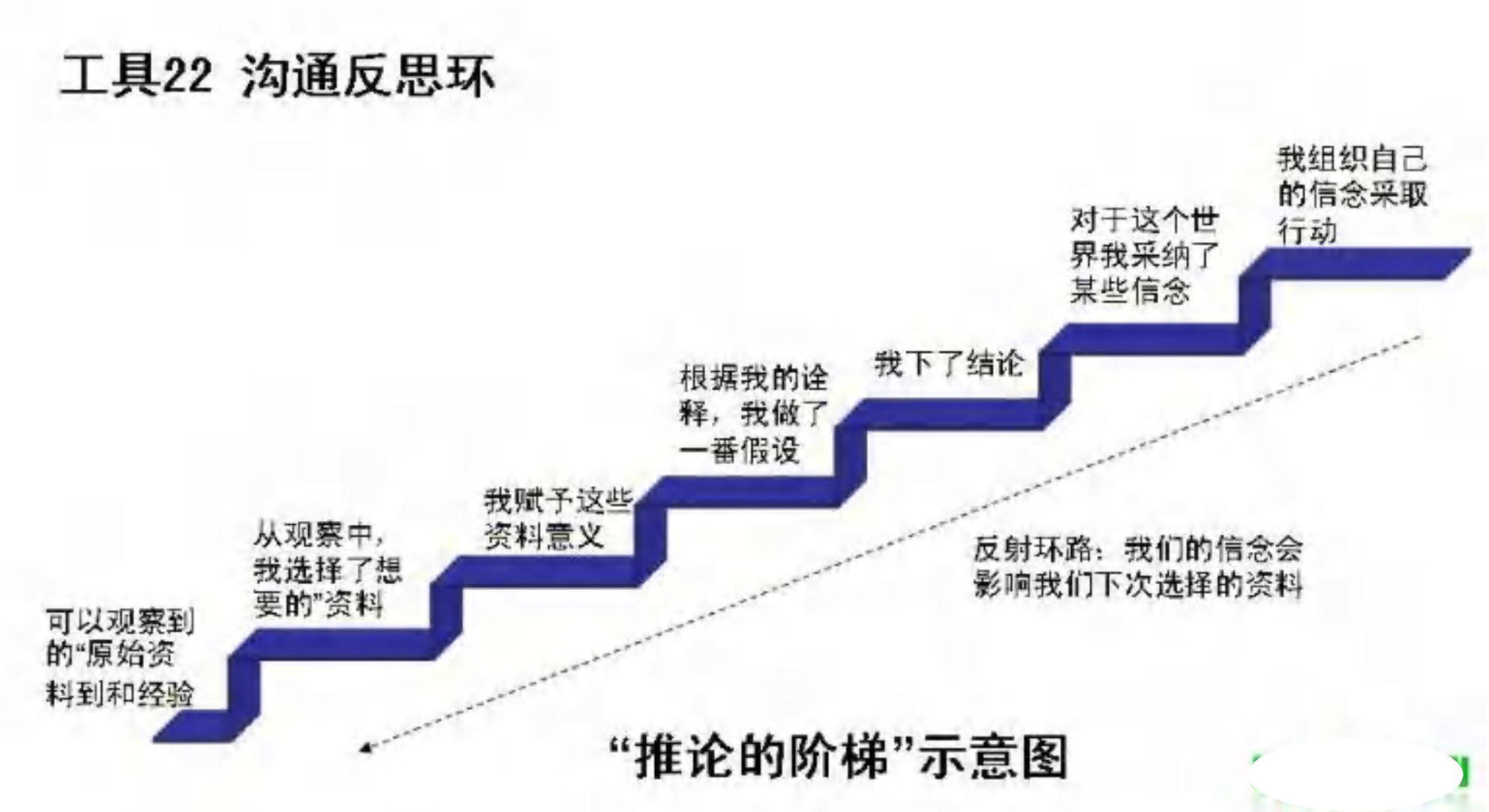
工具22：沟通反思环

高效沟通—只需要一颗真诚的心



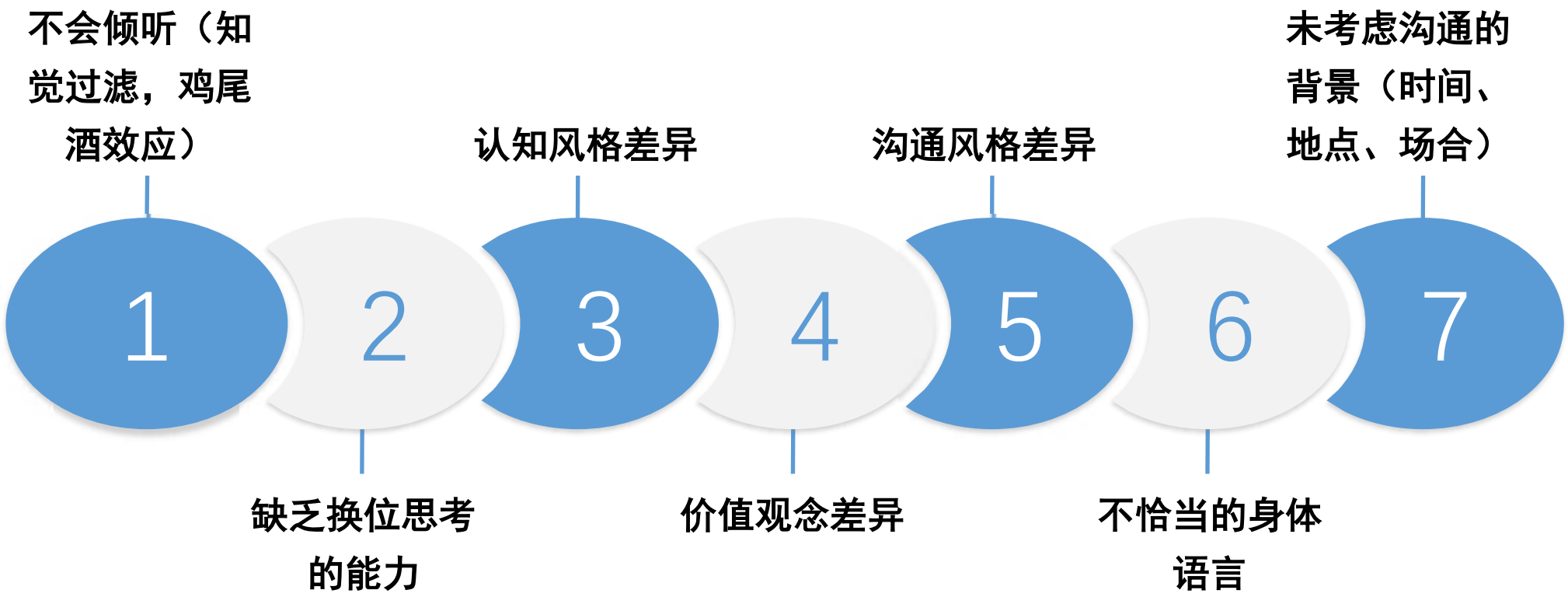
心智模式的形成过程

工具22：沟通反思环


工具22 沟通反思环
可以观察到的"原始资料到和经验
从观察中，我选择了想要的"资料
我赋予这些资料意义
根据我的诠释，我做了一番假设
我下了结论
对于这个世界我采纳了某些信念
我组织自己的信念采取行动
反射环路：我们的信念会影响我们下次选择的资料
"推论的阶梯"示意图

工具23：如何避免沟通中出现的问题?

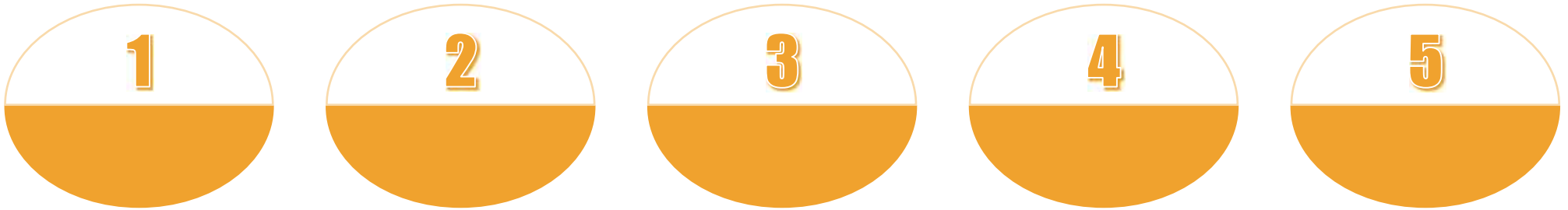
造成沟通障碍的原因：



工具23：如何避免沟通中出现的问题?

克服沟通中常见问题的技巧：

----阻止不健康的争论



休息片刻

改变参加者的态度（双赢心态的扭转）

发泄情绪

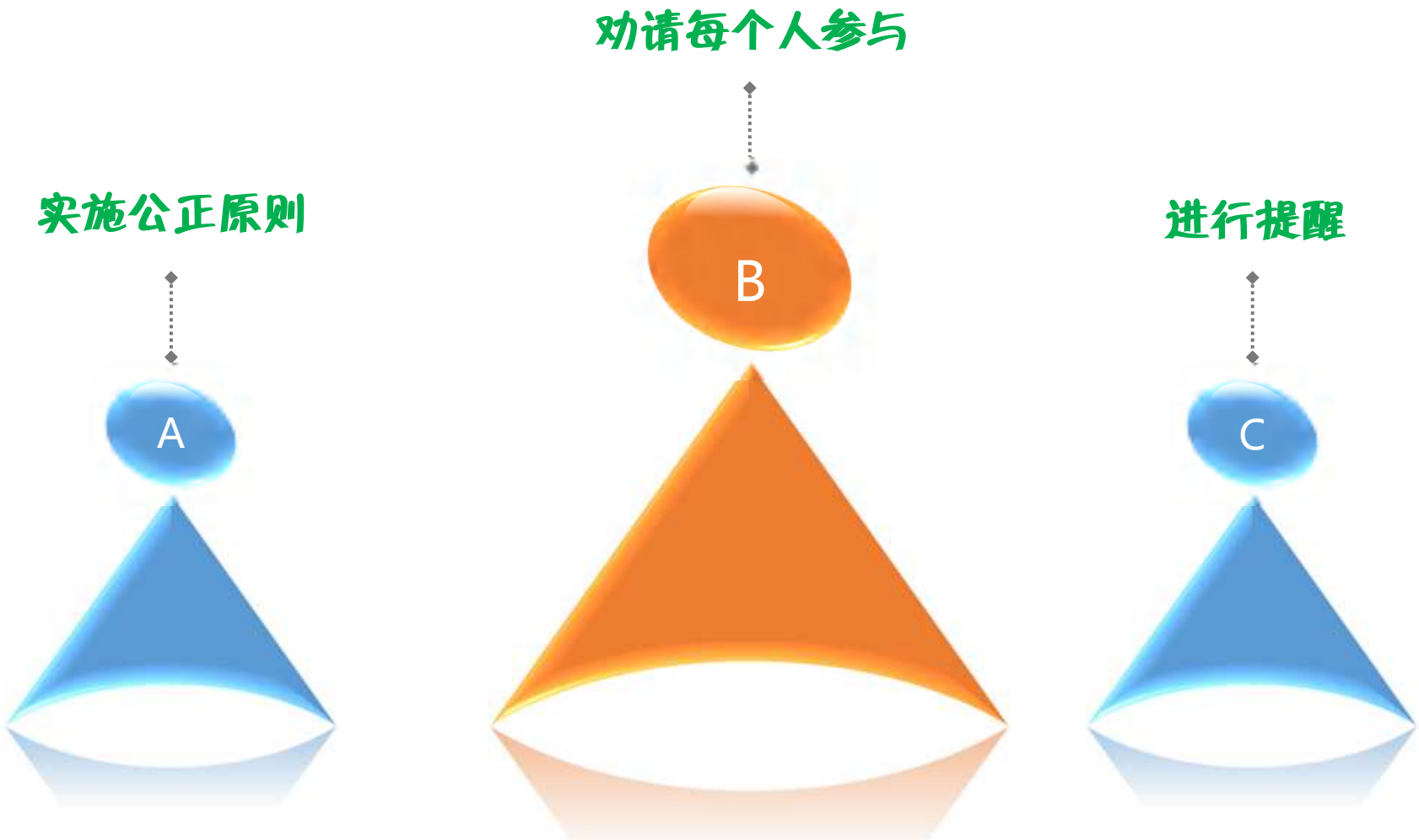
与分歧方秘密会谈

借用幽默来缓解压力

工具23：如何避免沟通中出现的问题?

克服沟通中常见问题的技巧：

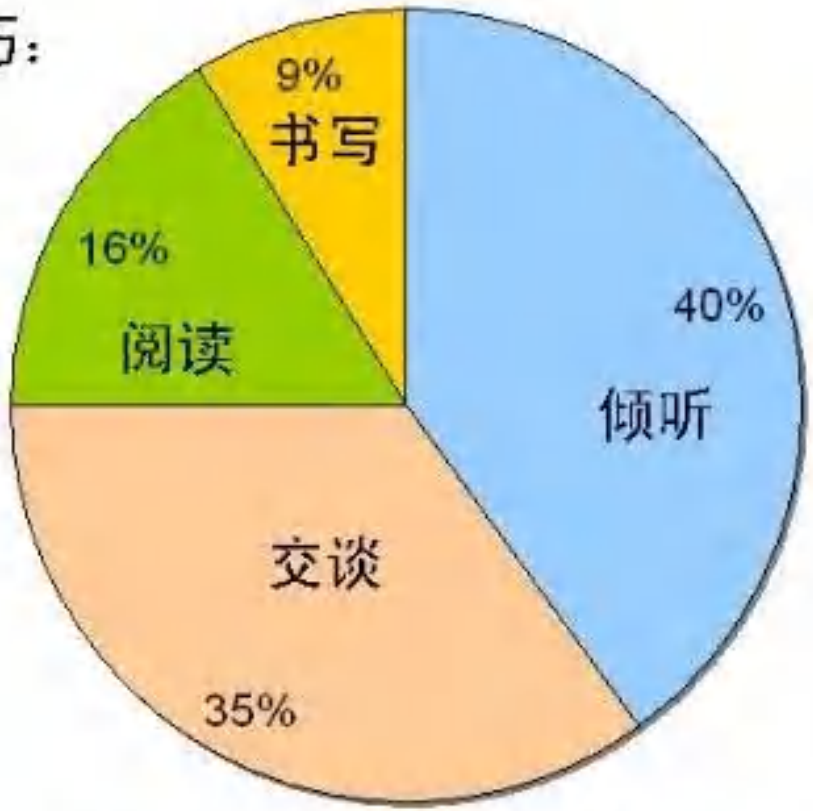
----避免被某个人或者小集体控制



工具23：如何避免沟通中出现的问题?

克服沟通中常见问题的技巧：

排除倾听障碍



沟通所花费的时间和精力比例

工具23：如何避免沟通中出现的问题?

工具23 如何避免沟通中出现的问题

克服沟通中常见问题的技巧：

对付打断他人和有个人议程的人——单独和打断分子交谈

——让打断分子忙碌起来

打断分子的行为	协调人的反应
敌对的："这样永远没用"或是"这是我们能采用的最好方法吗"。	"其他人对这个想法有什么看法？"或者"你可能对，但是我们需要回顾一下事实。"
叽里呱啦的：经常脱口而出很多想法。	"能总结一下你的主要思想吗？"或者"很欣赏你的评论。现在，让我们听听别人的意见。"
打断分子：在别人还没说完时就开始说。	"请等一分钟，简。我们要坚持基本原则，先让约翰说完。"
沉默的干扰者：看报纸，干其他的事情，东张西望，晃脑袋，坐立不安等。	"请等一分钟，先让约翰说完。"尽力将这种人拉入到讨论中，或者在会议间隙与他们单独谈话。


08
职业规划

工具

工具24：用“剥洋葱法”设定职业目标

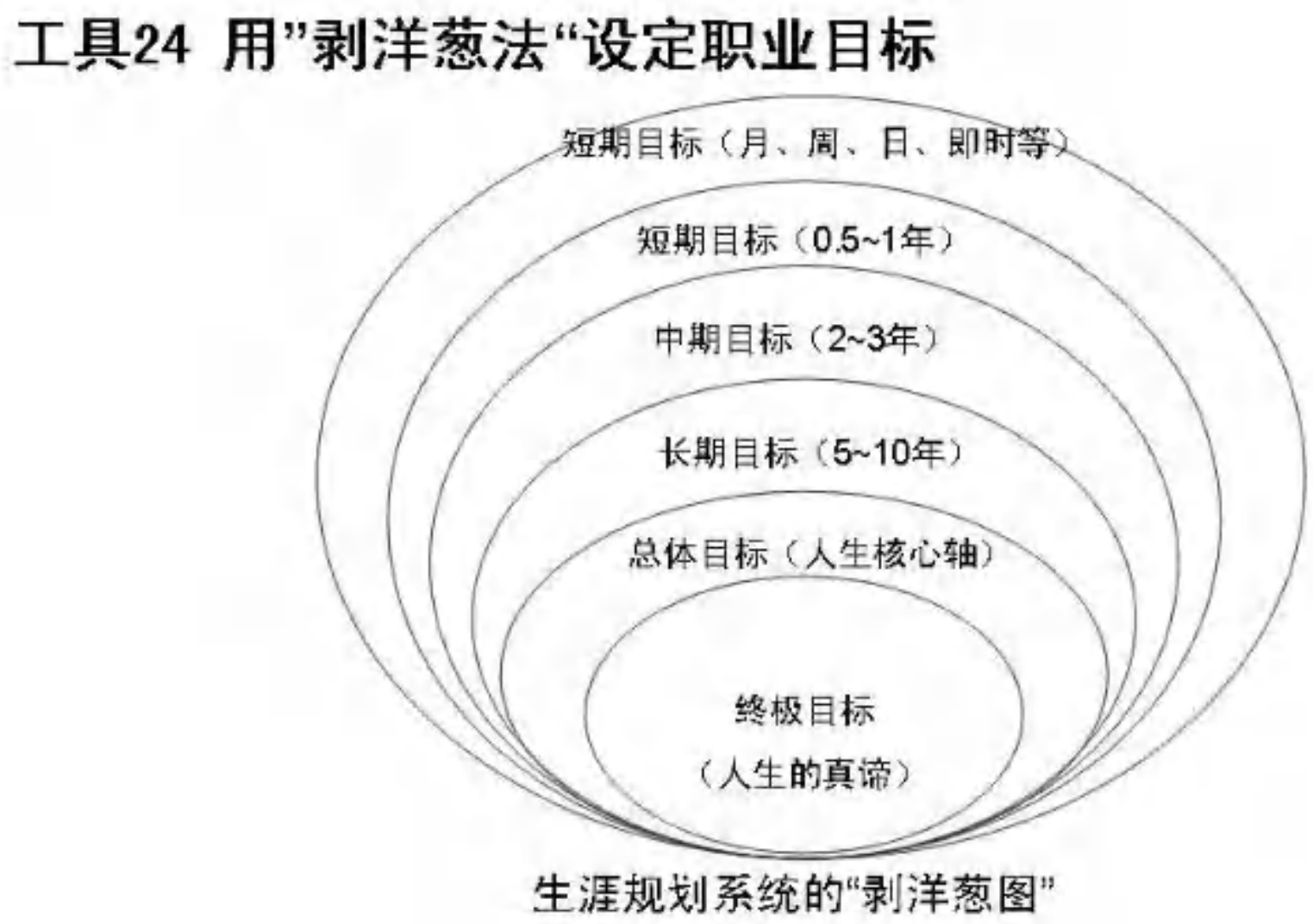
工具25：认真做好职业生涯规划

工具26：理清自己的愿景

工具27：理清自己的使命

工具24：用“剥洋葱法”设定职业目标

职业规划—某个选择形成某种命运



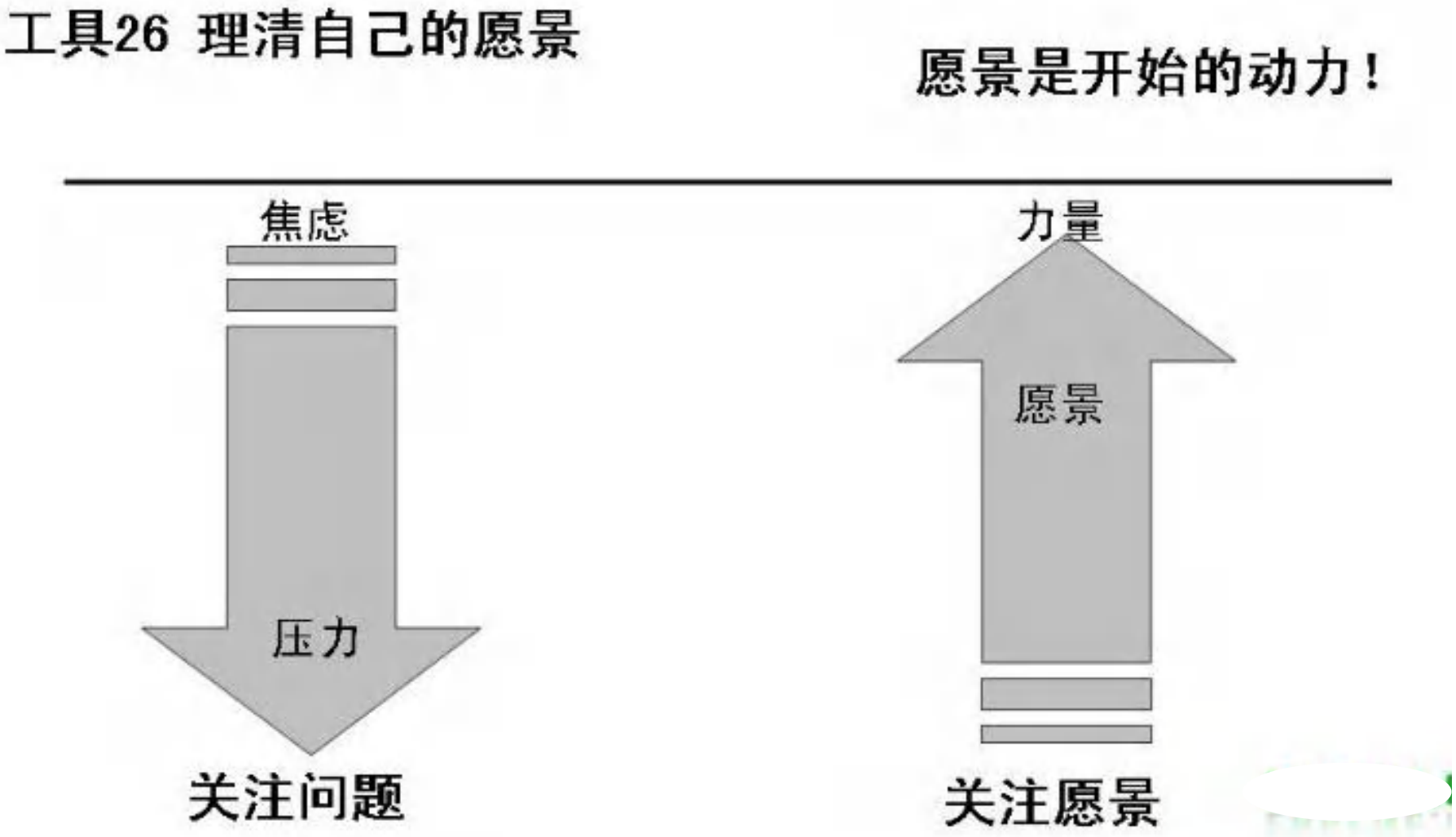
工具25：认真做好职业生涯规划

职业规划—某个选择形成某种命运

制定职业生涯规划的步骤：



工具26：理清自己的愿景



工具27：理清自己的使命

工具26：理清自己的愿景

愿景：我想要实现什么？

1. 专注于结果，而非手段
2. 不要把愿景和竞争混淆
3. 把个人愿景混入组织愿景



工具27：理清自己的使命

使命：我为什么想要？

愿景和使命是自我认知的两个领域。是我们追求成功与自我超越的核心所在。


09
团队学习

工具

工具28：头脑风暴法

工具29：深度对话

工具28：头脑风暴法

使用头脑风暴的好处

1. 可以很方便、迅速得到大量的信息。
2. 调动参与人员的积极性，提高参与度。
3. 容易产生很多创造性观点与解决方案。
4. 容易发挥协调作用，容易达成一致。

工具28：头脑风暴法

团队学习—超出个人视角来分析问题

头脑风暴操作方法

1. 确定议题
2. 确定人数
3. 确定人选
4. 确定主持人
5. 确定地点
6. 会前准备
7. 明确分工
8. 确定时间
9. 确定问题
10. 畅谈阶段
11. 筛选阶段

头脑风暴的游戏规则：

- 集中思想
- 自由奔放
- 延迟评判
- 以量求质

工具29：深度对话

深度对话
（深度汇谈）

指团队成员采取固定时间面对面对话，每个人说出心中的假设，进行集体思考，找出问题的成因，得出超过任何个人的简介，激发团队潜在智慧，共同解决问题，促进组织成员的凝聚力。

团队学习—超出个人视角来分析问题

工具29：深度对话

深度对话（深度汇谈）的基本功能：

功能一

克服习惯性防卫

功能二

观察自己的思维

功能三

增进集体思维的灵敏度

工具29：深度对话

深度对话（深度汇谈）的步骤：

