



管理实践领航者

~ 超级主管随身带随手查 ~

S U P E R C H A R G E

超级主管

必备教练工具箱



掌握教练技术， 有效挖掘下属潜能

杰克·韦尔奇告诫过管理者：

“最伟大的领导人，一流的管理者，是教练。”这就要求我们
只有让自己成为管理人才高手，方能得心应手地指导下属、
顺利打造出高效的执行文化！

齐忠玉◎编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



~ 超级主管随身带随手查 ~

S U P E R C H A R G E

超级主管

必备教练工具箱



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书将抽象的领导法则转化为轻松、简单的实用工具技巧,是一本旨在帮助管理者提升领导力、执行力的指导手册。本书全方位地解读了管理工作中常用的工具与心理学技巧,可以说是专门为管理者量身打造的实用教练工具箱。任何在职主管、新上任的主管以及有志成为主管的职场人士都可以通过此书进行自我修炼与提高,进而使自己在管理工作中以及与他人协作中占据主导地位,提升职场影响力。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

超级主管必备教练工具箱 / 齐忠玉编著. —北京:电子工业出版社, 2010.7

(超级主管随身带随手查)

ISBN 978-7-121-11100-6

I. ①超… II. ①齐… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 111401 号

责任编辑:李红玉

文字编辑:姜影

印刷:北京天竺颖华印刷厂

装订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开本:720×980 1/16 印张:16 字数:236 千字

印次:2010 年 7 月第 1 次印刷

定价:35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

下属不太灵巧的工作方式、慢半拍的反应,莫名其妙地做错事……,这些现象令许多主管头痛不已。这些都是下属的错吗?

10年前,富士康还是一个全球员工不超过15 000人的中型企业。一次,其总裁去下属企业巡视,见工人在擦拭冲压好的电脑机箱,就问现场工人为何要擦拭3次,工人回答不上来。总裁回头问生产经理为何要擦拭3次,他回答:“是要把机箱冲压时造成的油污抹掉。”总裁就问生产经理:“那为何不告诉员工擦3次的目的,是不是不需要3次或者要超过3次才能擦干净呢?”

那天晚上正好召开月会,总裁要求生产经理当着2000多人的面站着开会,并在第二天在厂门口罚站。理由是生产经理没有让员工明白工作的目的是什么,只是生硬地规定员工执行。

许多管理者在指导下属工作中常常犯下类似的错误,致使下属不能准确、有效地完成工作。

现代企业管理中,管理者必须完成从管理到教练的转变,适时地给予下属恰到好处的指导,才能促使下属高效地完成工作,最终打造出内聚力强大的工作团队。

所谓教练,就是将已经融合了自身经验的工作方法教给员工,并训练他们更好地使用,教会员工懂得如何学习及思考问题,如何在团队中更有效地发挥作用。这样,就可以极大地减轻主管的工作压力,有利于提高整个团队的执行力。

本书将如何做好教练式主管作为出发点,本着实用、好用的原则,精挑细选了66个教练工具,并将它们与工作实际紧密结合,深入剖析其操作和使用过程。用好这66个教练工具,可以帮助主管教好、练好员工,以



便将自身从烦琐的管人、做事的泥潭中解脱出来,实现从“管家婆”到“教练员”的完美角色转换。

全书共有九章,着眼于完善主管在日常工作中所需要的各种教练技术,从目标管理、时间管理、工作执行、过程控制、问题改善、高效沟通、员工学习、团队气氛、员工激励等方面详细阐明主管教导员工、训练员工的工具和方法,是每一位有心成为卓越主管的读者必备的教练工具书。

本书的出版得到了华通管理咨询专家委员会中多数专家学者的大力支持,书中很大一部分案例由他们独家提供。正是他们在一线培训工作中的实践经验,极大地增强了本书的可读性与实用性。

参加本书编写的人员还有,姜上泉、林海、刘耿、沈方楠、杨兴文、杨玉柱、杨智斌、罗百辉、陈勇明、孙健、孙丽、洪少生、吴发明、戴宇剑、杨靖、孙东风、陈凌飞、孙科柳。在此,对全体创作人员表示衷心的感谢!

衷心希望本书能给广大从事管理工作的朋友带来帮助。如果您发现书中有不足之处,还请提出宝贵的意见和建议。

目 录

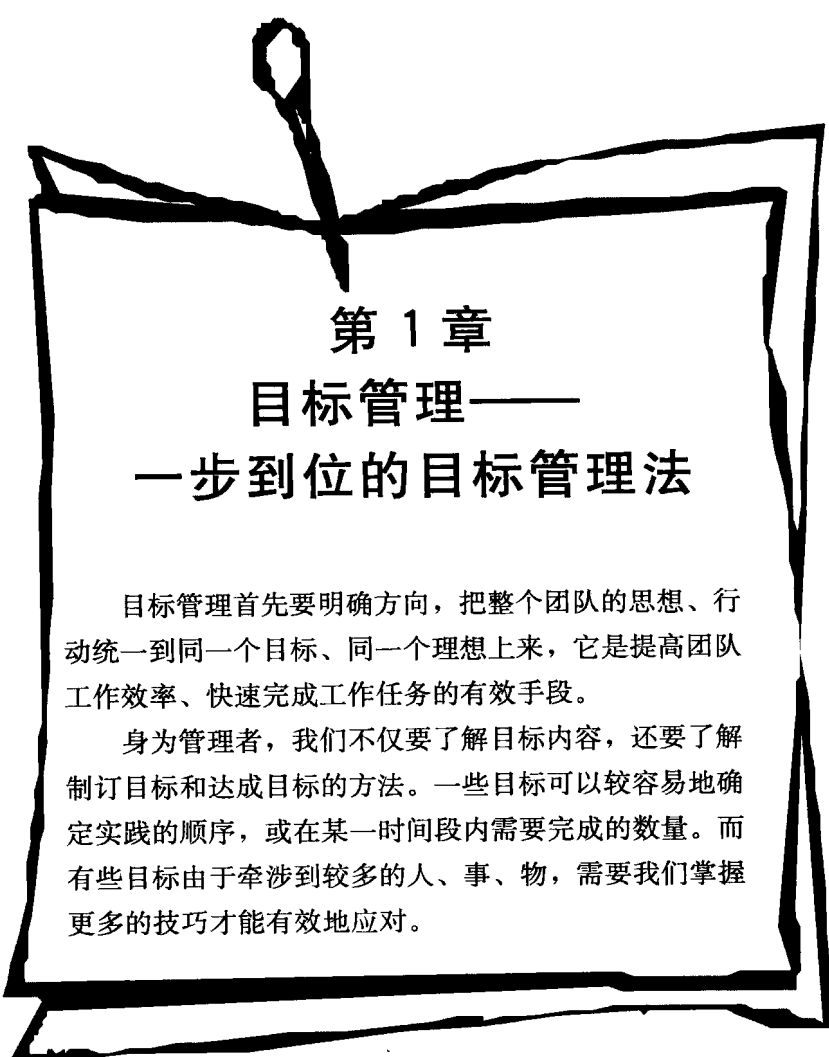
第 1 章 目标管理——一步到位的目标管理法	1
NO. 1 SMART 法——坚持制订目标的基本准则	2
NO. 2 目标多权树法——向大树学习目标分解	7
NO. 3 6W3H 法——分析并细化既定目标	12
NO. 4 目标展开图——明确目标与目标责任	18
NO. 5 目标管理卡——将目标书面化、规范化	22
NO. 6 有效计划法——把工作任务安排得井井有条	27
NO. 7 OEC 管理法——日事日清、日清日高	30
第 2 章 时间管理——合理利用时间,提高工作效率	36
NO. 8 象限时间管理法——规划并合理利用时间	37
NO. 9 80/20 法则——合理分配工作时间	42
NO. 10 ABC 控制法——高效使用有限的工作时间	45
NO. 11 5W1H 分析法——学会如何提高工作效率	49
NO. 12 “收集箱”法——借助时间管理实体工具来节约时间	54
NO. 13 渐进法——从改变坏习惯开始利用好时间	57
NO. 14 工作/生活平衡原则——兼顾二者的时间管理法	61
NO. 15 赖福林时间管理法——做个时间管理高手	64
第 3 章 工作执行——事情不但要做对,还要做到位	68
NO. 16 麦肯锡工作方法——正确地做事,更要做正确的事	69
NO. 17 ECRS 分析法——高效工作比努力工作更重要	71
NO. 18 MECE 分析法——更完整、更有条理地做出决策	74
NO. 19 标杆瞄准——以实际行动弥补自身不足	77



NO. 20	简单工作法——让工作更轻松的 10 个技巧	81
NO. 21	满意镜——以他人满意为工作准则	84
NO. 22	单一事件工作法——一次只做一件事,保障高效率	87
NO. 23	批量处理法——琐碎事务集中处理	91
第 4 章 过程控制——细节质量决定工作品质		94
NO. 24	SOP——掌控关键点,指导并规范日常工作	95
NO. 25	QC 小组法——以 QC 小组的形式提高工作质量	98
NO. 26	过程决策程序图法——事先预想克服障碍的方法	103
NO. 27	检查表——记录并检核工作中的重要事件	107
NO. 28	甘特图——时刻检查,保质保量完成工作	110
NO. 29	雷达图——以需求为标准,寻找工作差距	113
NO. 30	PDCA 循环——循序渐进地改进工作质量	116
NO. 31	360°考核法——全方位地检测工作效果	120
第 5 章 问题改善——问题还可以这样解决		125
NO. 32	8D 工作方法——聚集团队的力量解决问题	126
NO. 33	头脑风暴法——与团队成员一起集思广益	131
NO. 34	亲和图法——分门别类,将问题明确化	135
NO. 35	橄榄球定律——处理问题时,先解决关键性问题	139
NO. 36	SWOT 分析法——客观而准确地分析现实情况	142
NO. 37	鱼刺因果图法——集中注意力搜寻产生问题的根源	146
NO. 38	“5why”分析法——识别因果关系链,防止问题重演	150
NO. 39	3W+4R+8F——解决危机问题有标准模式	153
NO. 40	流程优化法——解决问题之后及时改善工作方法	155
第 6 章 高效沟通——实施无障碍的团队交流		160
NO. 41	安德森心理实验——用真诚打开对方心扉	161
NO. 42	波特定律——在友好的氛围中互帮互助	164
NO. 43	SOFTEN 法则——让沟通产生共鸣的魔法	167



NO. 44	“乔哈里窗”沟通法——团队交流要及时进行反馈	171	
NO. 45	7±2 法则——条理化、清晰化的语言表述更有吸引力	174	
NO. 46	登门槛效应——妥善解决管理中出现的问题	176	
NO. 47	沟通反思环——在沟通中反思,在反思中提升	179	
第 7 章 员工学习——教得好,才会学得好			184
NO. 48	师徒制——以老带新,让团队发展后继有人	185	
NO. 49	员工技能矩阵——有序地改善员工作业技能	187	
NO. 50	教练型指导——协助员工顺利发展的指导策略	190	
NO. 51	智慧墙——与团队成员一起群策群力	193	
NO. 52	经验总结法——总结并推广团队先进经验	196	
NO. 53	深度会谈——与员工开展对话,互相学习	198	
第 8 章 团队气氛——人人都是赢家的团队关系			203
NO. 54	第一印象原理——良好职场礼仪为你赢得人际空间	204	
NO. 55	蓝斯登定律——与下属交心,营造快乐的工作氛围	207	
NO. 56	互惠原则——精心栽培,让职场友谊之树常青	209	
NO. 57	优势互补——精诚合作,搭建与同事互利共赢的桥梁	212	
NO. 58	人际六度空间——苦心经营,建立职场关系网	215	
第 9 章 员工激励——适时激励,团队更有活力			220
NO. 59	感情激励法——以情感关怀激发员工的工作热情	221	
NO. 60	差别激励法——满足员工期望,激励才更有效	224	
NO. 61	榜样激励法——树立一个榜样,带动整个团队	228	
NO. 62	危机激励法——培养员工危机意识,激发工作热情	231	
NO. 63	好心态调节法——加油鼓劲,使员工摆脱失利阴影	233	
NO. 64	压力管理曲线——保持适度压力,工作才会有动力	236	
NO. 65	NLP 情绪管理技术——做情绪的主人,保持自信心	239	
NO. 66	潜能开发——激发改变职业宿命的内在驱动力	242	



第 1 章

目标管理—— 一步到位的目标管理法

目标管理首先要明确方向，把整个团队的思想、行动统一到同一个目标、同一个理想上来，它是提高团队工作效率、快速完成工作任务的有效手段。

身为管理者，我们不仅要了解目标内容，还要了解制订目标和达成目标的方法。一些目标可以较容易地确定实践的顺序，或在某一时间段内需要完成的数量。而有些目标由于牵涉到较多的人、事、物，需要我们掌握更多的技巧才能有效地应对。



NO. 1 SMART 法——坚持制订目标的基本准则

1. 工具解读

SMART 法，强调人们进行目标管理时的基本态度，也指明执行工作的基本思路。主管在日常工作中可以遵照这个法则确定预设目标，具体方法如图 1-1 所示。



图 1-1 目标设定的 SMART 法

目标能否最终实现，不仅取决于后期的执行，也取决于是否按照 SMART 法制订目标。

●要素一：要具体

在工作交流中，经理王亚东发现制品部主管吴三林有一个口头禅：没问题，我能做好。于是，王经理追问他做好的具体目标是什么，吴三林一时语塞，回答不上来。

著名培训专家余世维说过：“没问题就是有问题”。一名工作人员在接受工作任务时，随口答应没问题，其实就是最大的问题。这往往意味着目标不明确，细节不清晰……。这样执行任务能够让人放心吗？

●要素二：可衡量

“二十分钟之内打印好这份文件，并复印三十份，装订好，然后送



到总经理室”。这一句话完整地包含了三个可衡量的要素：时量——二十分钟之内，数量——三十份文件，质量——打印好，装订好，然后送到总经理室。这就在经办人的头脑中树立了三个“量”的概念，可以保证执行到位。取消任何一个“量”，都可能出现执行上的偏差。

任何一项工作内容，都是由不同作业单元构成的。在分配任务时，为每一个作业单元设立时量、数量、质量三维度量坐标，即使是不同岗位的员工，在执行同一项命令时也能够按照管理者的要求同时、同质、同量地完成。

●要素三：可实现

1994年初，史玉柱开始在珠海建设巨人大厦。原本只计划建18层的办公楼，后来不断更改设计，楼层不断被加高，最后加到78层。成为当时设计中的“中国第一高楼”，需投入12亿资金。

理想虽好，但不可实现，最终导致史玉柱败走麦城。之后成功翻身的史玉柱谈起曾经的巨人大厦时，总是无限感慨：“这是我一生最大的失误决策”作为主管人员，我们在制订工作目标以及接受工作任务时，一定要清醒、明确，这样才能顺利地完成任务。

●要素四：结果为导向

“我已经很努力了，我也不知道为什么会做得这样糟糕！”

“我和他们说过了，没想到他们把事情做成这个样子。”

当主管听到下属这样汇报工作时，一定很无奈。只问结果，只问结果……，都谈了多少年了，这种行为仍然不断重演。这是谁的错呢？也许，我们一开始就应该要求他们提供SMART目标管理方案，并在过程中给予他们适当的指导。

●要素五：时间限定

一位巡检员工作时很少做计划，也不进行时间限定。每次总是累得死去活来，工作任务还不一定按时完成。在了解了SMART目标管理方案后，他感慨地说：“我们一定要给自己的工作任务设定一个完成的时限，这样才能督促自己顺利地完成任务。”

如果没有给我们的工作目标设定完成的时限，我们总会找到各种各样的理由拖延下去！因此，在制订工作计划时，设定一个恰当的完成时



间，即使临时有任务挤占计划，也可以顺延下去。如果不限定工作的完成时间，一份本应尽快完成的工作，也许开始时只是一只小鸡，日久天长，终会变成一头大象！

2. 工具使用案例

〔案例〕李志是某仪器设备公司华东区销售经理，负责华东区的市场开拓工作。最近正在为一件事情犯愁。

原来，公司经过几年的发展，产品有了较高的知名度，总部准备进一步拓展市场。2008年的年会上，总经理预测和分析了2009年的市场情况。

会上，总经理先是对在座的各位爱将大加赞赏，称大家是公司的顶梁柱，勇于开拓，敢拼敢抢。这一番赞扬，在座的经理很受用。大家看着总经理心情大好，使出顺风搭车的伎俩提出年终奖在年前发了。总经理很爽快地答应了，不过提出下年度的销售目标要做得更高一些，让大家先提交2009年第一季度的工作计划。并说，如果计划得好，就发年终奖。

各位区域经理脸上乐呵呵的，心理却在嘀咕：还要更好，更好到什么程度啊！会议结束后，李志也犯起难来：下季度的销售目标怎么订呢？订不好老总批评不说，年终奖发不了，下属肯定会闹意见。

假如我们是李志，该如何制订一份让总经理满意的季度销售计划呢？

主管人员可按照 SMART 法分析和制订季度销售计划，对各要素进行考虑、分析、核算，以找到正确的答案。这里可先通过目标设定与检核表进行分析。目标设定与检核表，如表 1-1 所示。

表 1-1 目标设定与检核表

目标名称		责任人	
考虑方向	设定指数	检核要点	
具体化		目标的范围是否明确？是否有明确的考核标准	
定量化		如何确认该目标已经完成？如何知道自己取得了进步？进步的程度是多少	



(续表)

目标名称	责任人
行动化	问问自己是否能实现该目标？自己是否有足够的资源、技能和知识？是否需要他人帮助
结果为导向	目标是基于结果还是基于行动或过程
设定时限	目标是短期、中期还是长期的目标？为了完成目标，每隔多长时间需要评估一次进度

本表是依据 SMART 法专门为目标制订设计的。参照本表把目标设定的过程写下来，并参考检核要点做进一步的修改与优化，就可以得到科学的目标了。

李志所要制订的工作目标为 2009 年 1 月~3 月的销售目标，我们从 SMART 目标的 5 个维度展开思维。

●具体化：目标不仅要更好，还要明确好到什么程度

销售目标具体化的前提是找到参照标准。调出华东区 2008 年第一季度的销售数据表和 2008 年度的销售分析表，统计、分析后得出以下数据。

- ▶ 华东区 2008 年第一月销售为 80 万元，第二月为 62 万元，第三月为 110 万元，季度平均月销售额为 84 万元。
- ▶ 华东区 2008 年度的销售总额为 1520 万元，月增长率为 8% 左右。

经过 2008 年一年的磨炼，华东区的团队更加成熟。理论上，销售目标可以再调高一点，但是考虑到经济形势的恶化、竞争更加激烈等因素，能够保持同比增长 8% 已经很难。结合经济形势及历史销售数据可以得出，华东区销售团队 2009 年度第一季度的销售目标应以保住 8% 的增长率为准。

●量化：目标明确以后，还要用数字化表达清晰

华东区 2008 年第一季度的销售总额为 252 万元，折算增长率后，2009 年度第一季度的销售总额应为 272 万元。分摊到该季度每月后，1 月份应是 80 万元，2 月份是 92 万元，3 月份为 100 万元。

●行动化：要让目标具有可执行性，团队才有行动力



销售目标的制订要充分考虑外部形势，以及团队自身的能力。只要保持团队的稳定性、不断强化培训、采取多样化的激励措施让团队成员发挥出最佳的销售潜能，该目标便具有完成的可行性了。

●**结果为导向：让每个销售员明确团队和个人的销售目标**

将团队的销售目标通过会议、责任书等形势给予明确，激发大家努力完成销售目标的工作积极性。同时，将团队目标分解到个人，让每个销售员了解自己的工作目标和团队总目标的关系。责任明确是对结果的一种保障。

●**设定时限：预留空间，同时督导各阶段的完成情况**

销售目标的时间已经明确，还要为各个时间段（半月度/月度）分配具体的指标，以便督导各阶段指标的完成情况。同时，为了更有效地完成目标，可以将目标完成时间稍微提前，或者将前 75 天的销售量订得比平均值高一点，以保持弹性空间。

3. 思考：如何更好地使用这个工具

我们将 SMART 法作为第一个教练工具进行解读，看似小题大做。事实上，许多职业人士总是试图寻找捷径去完成工作，在制订目标时亦是如此。这就造成一种现象：许多人永远忙于工作，却没有做出什么成效。强调规则意识更胜于如何使用某个单一的工具——换句话说，进行目标管理要坚持它的 SMART 法。

SMART 法除了可作为目标管理的一个衡量工具外，也可以在工作沟通中灵活运用。

- ▶ 在接受工作任务时，按照 SMART 法进行记录，不容易出错。
- ▶ 在向领导汇报工作时，按照 SMART 法陈述，领导会更明白。
- ▶ 在向下属分配工作时，按照 SMART 法交待，下属不会误解。

美国加利福尼亚州立大学对企业内部沟通进行了研究，结果发现：来自领导层的信息只有 20%~25% 被下属知道并正确地理解；来自下属的信息反馈到上级更是低得不到 10%。身为主管既需要向上汇报，又需要向下沟通。这个研究反映的结果在我们身上也客观存在。因此，主管们可以将 SMART 法作为工作中的沟通习惯和原则，这样会大大



减少信息传递的误差，提高自身和下属的执行力。具体的沟通过程可以参照下面的内容进行。

- ✓×××事情需要做到什么程度？（具体化）
- ✓质量标准是，数量标准是……？（可度量）
- ✓怎么去完成它，各种资源情况是……？（可实现）
- ✓可能面临什么问题？结果好坏怎么衡量，谁来衡量？（结果为导向）
- ✓最晚什么时间完成，完成后怎么交接？（时间限定）

NO.2 目标多权树法——向大树学习目标分解

1. 工具解读

目标多权树法是专业的目标分解工具。树根代表大目标，树干、树枝、树杈依次代表被逐级细化的小目标。这是一种条理性很强的计划、分析方法，它能把宽泛的目标分解成具体可执行的目标，且能保证目标和行动计划之间的相关性。

作为主管可以运用目标多权树法来对目标进行逐层分解，让目标达到更好、更准确的执行效果。目标多权树法如图 1-2 所示。

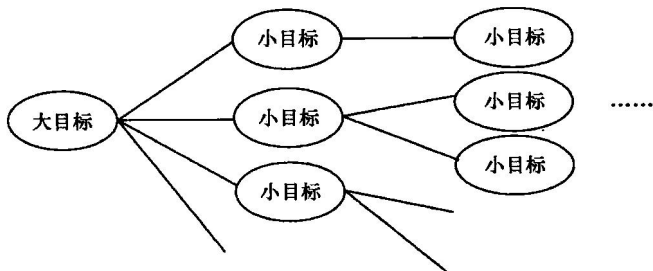


图 1-2 目标多权树法示意图

在目标多权树法中，大目标与小目标的逻辑关系如下：

- 小目标是大目标的条件；
- 大目标是小目标的结果；
- 小目标的实现之“和”，一定是大目标的实现。



确立了目标，不会分解目标，目标就会成为空中楼阁；相反，如果能根据目标本身和管理环境运用目标多权树法对目标进行分解，将大目标变成一个个容易实现的小目标，那么最终目标就可一点一点地实现。

断一捆箭难，断一支箭易。简单地说，目标多权树法就是这个道理。

目标多权树法使用起来非常简单。

写下要实现的目标，然后问自己：实现该目标需要哪些条件？

分析上述条件中，哪些条件是必须的，那些可以忽略不计。

这些必需的条件需要通过哪些条件才能完成。

.....

就这样，将目标层层分解，直至找到相对应的完成条件。

利用目标多权树法将目标分解后，要将目标分解的过程反过来验证，如果这些小目标均达成，那么它的目标总和一定会达成吗？如果“是”，表示目标已完全分解；如果是“不是”，那么继续补充。

2. 工具使用案例

〔案例〕公司销售部的主管正在主持周五的例会，讨论最近销售业绩不能完成的问题，会上大家七嘴八舌，“我很努力，但是客户不签，我也没办法。”“我一天拜访了20个客户也没有结果，腿现在还疼呢。”最后谁都没能给出建设性意见。销售主管发现大家没有任何激情和信心，于是说道：“大家先制订一个计划，相信你们一定会完成任务的。”

“什么计划啊，根本没有用！”

“是啊，今天一个样明天一个样，根本实现不了！”

主管意识到不是员工的销售技能有问题，而是心态有问题，缺乏长远的认识和有计划安排。

“大家想不想知道我是怎样做到主管的位置的？”主管笑呵呵地问。

众人先是一愣，然后齐声道：“想。”

主管起身，在黑板上写下了“目标多权树法”几个字，看到众人都静静地看着黑板，主管又画了一幅目标多权树法分解图。

之后销售主管开始介绍他是如何运用“目标多权树法”实现他的目



标的。

●树根 1：写出目标

目标：成为销售主管。

●树根 2：为什么要达成此目标

要达成此目标是因为：

- ①拿到更高的薪水。
- ②完成目标将是对工作的一种肯定。
- ③喜欢更有创造力的工作岗位。
- ④要让同事对自己刮目相看。
- ⑤要完成从员工到管理者的转变。

将最重要的理由写在最前面。遇到挫折想要放弃目标时，可以看看当初写下的这些理由是否依然存在。如果不存在，那你完全可以放弃，省下大量的时间；如果仍然存在，那你就需要调整方法，或者对目标进行修正。

●树根 3：你为什么可以达成此目标

我能达成此目标是因为：

- ①我想当销售主管的意愿非常强烈。
- ②老总和上司都很认可我的工作能力。
- ③家人和朋友都非常支持。
- ④我已经在读 MBA，具备一定的管理经验。
- ⑤平时与同事和上级部门的关系都还不错。

想要达到目标首先要说服自己：我一定可以达到这个目标。如果写不出可以达成目标的理由或者只能勉强写出 1~2 条，那实现这个目标一定会有很多阻力。

●树根 4：哪些个人、团体、组织对你达成这个目标有帮助

对我达成这个目标有帮助的人或其他：

- ①李总：他对我的了解和认可，是达成此目标的关键。
- ②MBA：它将调整我的知识结构，增加我对管理方面的了解。
- ③上级主管：他身上有我需要的经验和技巧。
- ④客户群：可以成倍提升业绩，增加自己在公司的重要性。