

目标管理

计划制订

工作执行

过程管理

总结汇报

时间管理

人际沟通

团队协作

高效工作 就得这么干

卓越员工高效工作手册

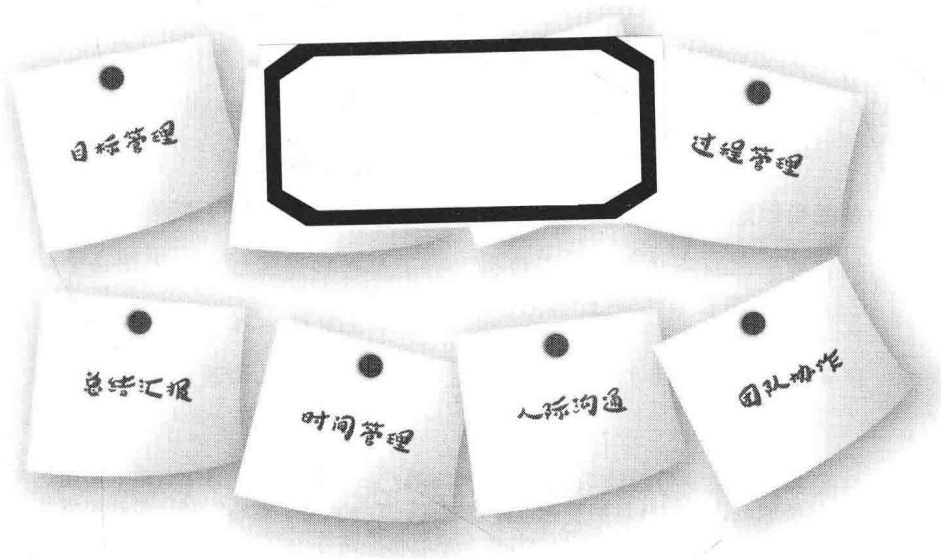
张国银◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



高效工作 就得这么干

卓越员工高效工作手册

张国银◎著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

高效工作就得这么干：卓越员工高效工作手册 / 张国银著. — 北京：人民邮电出版社，2016. 10

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-43736-5

I. ①高… II. ①张… III. ①工作—效率—通俗读物
IV. ①C935-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第231213号

内容简介

本书结合了目前员工工作现状和问题，从实际出发，秉持实战、实用、实效的原则，分别从目标管理、计划制订、工作执行、过程管理、总结汇报、时间管理、人际沟通和团队协作 8 个部分将提高工作有效方法与理念进行阐述，从而帮助读者改变一些固有的观念，提升自我管理水平与工作能力，成为高效工作者铺设一条最佳路径，成为单位最受欢迎的人和人生与职场上的真正“主人”。本书适合企业中层主管、一线主管、储备干部、普通员工等阅读与学习。

◆ 著 张国银

责任编辑 赵娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫丰华彩印有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：6.5

2016 年 10 月第 1 版

字数：139 千字

2016 年 10 月北京第 1 次印刷

定价：36.00 元

读者服务热线：(010) 81055488 印装质量热线：(010) 87055316

反盗版热线：(010) 81055315

前言

什么是工作？工作就是将目标变成结果的过程。在职场中的每个人要想出色地完成好各项工作，为自己的晋升与发展赢得更多的时间与空间，就必须高效地做好自己所从事的工作。如何高效工作？除了有激情、有意愿之外，还要掌握有效而实用的工作方法与理念。

企业最大的成本是什么？是不能有效做好自我管理以及不能掌握正确、有效工作方法与理念的员工。这样的员工看似在上班，在工作，但其工作是低效的，不能为单位创造更多的价值和效益。

一个人仅凭热情与干劲是做不好工作的，一个人光有理想，没有正确和行之有效的方法与理念，一切都是空谈。很多时候，领导非常困惑，明明将工作交代清楚了，可是员工在执行时与领导的要求相差甚远，甚至有时背道而驰，还有一些人在工作时分不清工作重点，眉毛胡子一把抓，看似忙忙碌碌，但是工作的效率与效能很低；也有一些人从来没有学会自我管理，成为工作与时间的奴隶，被动地接受着每一件工作；甚至有一些人还抱着个人英雄主义的态度来工作，不知道现在是讲究合作共赢的时代，一个不能处理好人际关系与做好团队协作的人在今天的职场上是很难成功的。

本书结合以上种种现状和问题，从工作实际出发，秉持实战、实用、实效的原则，分别从目标管理、计划制订、工作执行、过程管理、总结汇报、时间管理、人际沟通和团队协作 8 个部分对提高

工作的有效方法与理念进行阐述，从而帮助读者改变一些固有的观念，提升其自我管理水平和工作能力，为成为高效工作者铺设一条最佳路径，成为单位最受欢迎的人和人生与职场上的真正“主人”。

本书工作方法、理念与实际工作紧密结合，案例翔实新颖，各项测评极具针对性与提高性。本书既可以成为每一名员工加强自我修养与提升工作能力的“高效工作宝典”，又可以成为各级领导干部带领团队及对员工进行培训的实用教材。

目录

第1章 目标管理 //001

设定工作目标 //002

目标制订 SMART 法 //007

目标分解实操法 //012

“6W3H”分析法分析工作目标 //018

目标管理能力自测 //024

第2章 计划制订 //027

工作计划制订 //028

日计划法 //033

SWOT 分析法 //039

工作分解结构（WBS） //046

某经理业务技能提升计划 //051

第3章 工作执行 //055

OEC 管理法 //056

鱼刺因果图 //064

问题解决 8D 法 //069

高效工作就得这么干：卓越员工高效工作手册

工作执行自我监督 //073

执行力的 50 条语录 //077

第 4 章 过程管理 //081

标准作业法 //082

PDCA 工作循环 //087

5S 现场管理 //092

运用“5Why”分析法 //098

第 5 章 总结汇报 //105

如何写好工作总结 //106

如何做好工作汇报 //110

结构性思维表达 //114

复盘工作法 //118

某销售经理工作总结 //122

第 6 章 时间管理 //127

四象限时间管理法 //128

番茄时间管理法 //132

如何召开高效会议 //138

某公司的开会流程 //142

第 7 章 人际沟通 //147

与不同性格的人沟通 //148

“乔哈里窗”沟通法 //153

与上司沟通 //157

做好与同事的沟通 //161

DISC 性格测试及答题卡 //166

第 8 章 团队协作 //175

打造高绩效团队 //176

培养团队合作能力 //181

如何化解团队冲突 //185

团队成员 8 种角色 //190

团队角色自测问卷及分析表 //195

团队角色自我评价分析表 //199

团队角色简介 //200



第1章 目标管理

- ☞ 设定工作目标
- ☞ 目标制订 SMART 法
- ☞ 目标分解实操法
- ☞ “6W3H” 分析法分析工作目标
- ☞ 目标管理能力自测

设定工作目标

有明确的工作目标的员工与没有明确的目标的员工相比，两者的业绩、工作效率有明显差异。一些研究表明，完成同样的工作任务，如果员工的工作目标明确，可以节省 60% 的时间。

一、不设定目标的原因

没有目标，就等同于没有方向，成功也就无从说起。

人们为什么不给自己设定目标呢？主要有以下几个方面的原因。

1. 害怕失败

有的人设定了目标，就害怕有人参与比较，如果没能达成目标，会觉得十分丢脸。而没有目标，就不会有人去衡量自己的失败和挫折。

2. 不知道目标的重要性

很多人对自己的目标不屑一顾，没有认识到职场自我实现的关

键在于目标的实现。

3. 不知道目标设定的方法

很多人曾经有过给自己设定目标的想法，可是不知道如何选择有价值的目标，以及怎么去实现目标，缺乏对目标的规划。

4. 不知道目标设定是否正确

很多人不知道自己的目标是否正确，是否可以被实现。

二、目标的好处

目标可以增加一个人的动力，迫使你优先、及时地对自己负责。有了目标就可能使你更容易取得成功。一旦制订了目标，你自身的价值也就明确了。

1. 目标可以使你在职场中产生积极的心态

具体的可实现的目标在两个方面起作用：一方面它是努力的依据，另一方面是对你的鞭策。目标给了你一个看得见的靶子，你越努力实现这些目标，你就会越有成就感。

2. 目标使你产生动力

有了目标，自己心中才会有一幅清晰的图画，才会把精力放在如何实现这些目标上。

3. 目标有助于安排事务的次序

制订目标的一个最大好处是有助于我们安排日常工作的轻重缓急。没有这些目标我们很容易陷入繁杂的日常事务中难以抽身。

4. 目标引导你发挥潜能

目标能助你集中精力。员工树立了自己的职场目标后，才能促

使自己的潜力得到充分发挥。

5. 目标使你有能力把握现在

虽然目标是有待将来实现的，但目标使我们能更好地把握住现在。我们可以把大目标看成是由一连串小任务和小目标组成的，任何理想的实现都要从实现一连串的小目标开始。

6. 目标有助于评估进展

不成功者有个共同的话题，他们极少评估自己取得的进展。目标提供了一种自我评估的重要手段。如果你的目标是具体的，你就可以根据自己现在的进度与最终目标的距离来衡量目前取得的进步。

7. 目标使你未雨绸缪

成功人士总是事前决断，而不是事后补救。他们提前谋划，而不是等别人的指示。目标能帮助我们事前谋划，迫使我们把要完成的任务分解成可行的步骤。

8. 目标使你把工作重点从工作本身转到工作成果上

一项艰难的工作要取得成果，一定要有一个明确的目标，也就是说，成功的尺度不是你做了多少工作，而是取得了多少成果。

三、目标设定过程

第一步：酝酿目标

酝酿目标是设定目标最基本的一步，它分为以下几点：

1. 目标必须有正确的价值观为依托；
2. 正确地分析自己的优势与劣势，以及自己所拥有的资源

是什么；

3. 目标必须是可衡量的，不能太高，也不能太低；
4. 将目标清楚地表述出来，必须做到明确与具体；
5. 列出要达到目标的理由，即实现目标对自己的重要性。

第二步：分析目标

分析目标是将你写下来的目标进行分析，这是设定目标十分关键的一步，分为4个步骤。

1. 确定你的目标起跑线

目标的起点对你的成功极其重要，没有起跑线就无从规划自己的航程，我们可以就自己的天赋、激情、冲劲、工作经验及所处的环境进行分析。

2. 设定一个期限

设定目标就一定要给目标一个完成的期限。审视你所写的，并预期你希望达到的时限。你希望何时达成目标呢？有实现期限的才能叫目标，没时限的只能叫梦想。

3. 将大目标切割成若干小目标

将大目标切割成若干小目标是十分重要的，分割小目标又可称为分解目标，是针对设定的总目标，定出实现它的每一步骤。比如从时间上来说，你设定了一个一年目标，你就应该再分别设定12个月的目标，2个半年目标，4个季度目标。同时设定一个奖励自己的办法，这样的做法能让你保持积极心态。

一定要记得，你的计划要包含未来一个星期或者一个月你可以做到的事情，千万不可好高骛远。

4. 确定你要克服的障碍

你所遇到的每一个障碍都是能帮你达到目标的助手。所以，要先确认障碍，将之列出来，并且对你面前的障碍按照重要程度设定优先顺序，找出哪一个障碍对自我实现目标影响最大，哪一个障碍影响最小。

第三步：评估目标

目标评估可分为目标合理性评估及计划可行性评估。这两项评估的核心是对目标大小的评估。评判目标设置高低的先决条件是已完分解目标。

评估标准一：目标分解完后，如果单位时间内无法完成分解后所显示的工作量，表明该目标太大。

评估标准二：目标分解完后，在单位时间可轻易完成分解后所显示的工作量，则表明该目标太小。为自己设定的每一个目标做系统的评估，避免因目标太大最终无法实现，使自己遭受挫折；亦避免因目标太小而抑制了潜能的发挥。

第四步：寻求支持

设定的目标若要实现，需要寻求支持，寻求支持可分为以下几点。

1. 盘活你所拥有的资源

针对自己目前的状况，要找出自己的长处，分析个人最强和最弱的地方分别是什么，规划出最需要学习的是什么。大部分人在设定目标的时候常会犯一个重要错误：他们会很快着手设定自己的目标，但是没有仔细检查自己是不是有一个良好的基础在支撑着自己。

2. 确定对实现目标有帮助的人和团体

要确定对实现目标有帮助的人或团体，充分调动一切可以调动的力量和因素，来帮助自己实现目标。如专业协会、行业协会、专家老师、业内成功人士等。

第五步：将目标可视化

当你规划自己的目标时，不能低估了目标的可视化作用。

目标可视化，就是制作个人目标“梦想版”。可以将目标写在纸上，或者用图片的形式贴在一些显眼的地方，时刻提醒自己目标是什么，这些“梦想”会刺激你的潜意识，并将之输入大脑，使之在大脑根深蒂固。一旦你的潜意识记住了这个目标，它就会引导你所有的行为去配合目标，并将它努力实现。

目标制订 SMART 法

制订目标应该符合 SMART 原则。SMART 由 5 个英文单词的首写字母构成，即 S(Specific)、M(Measurable)、A(Acceptable)、R(Realistic)、T(Timetable)。

一、SMART 原则解读

S——明确具体的 (Specific)

目标必须是明确的、具体的。所谓具体，就是与任职人的工作职责或部门的职能相对应；所谓准确，就是目标的工作量、达成日期、

责任人、资源等都是有一定的、可以明确的。

M——可衡量的 (Measurable)

如果目标无法衡量，就无法为执行者指明方向，也无法确定是否达到了目的。如果没有一个衡量标准，具体的执行者就会少做工作，尽量减少自己的工作量和为此付出的努力，因为他们认为没有具体的指标要求约束他们必须将工作做到什么程度，所以，只要似是而非地做些工作就可以了。这种问题可能出现在工作量化起来比较困难的行政部门，或者是技术部门中，上司不十分了解具体的业务，无法进行有效的工作控制，在最终的工作评估中，又会因此产生争执。

A——可接受的 (Acceptable)

目标必须是可接受的，即可以被目标执行人所接受。这里所说的接受，是指执行人发自内心地愿意接受这一目标，认同这一目标。如果制订的目标是上司一厢情愿，执行人内心并不认同，认为“反正你是上级，压下来了，接受也得接受，不接受也得接受，那就接受吧，不过完成完不成可没把握，反正我认为目标太高，到时候完不成我也没办法，你愿意扣工资就扣吧。”那么，这一目标就很难达成。

R——现实可行的 (Realistic)

目标在现实条件下不可行，出现这种情况，常常是目标制订者由于乐观地估计了当前的形势，一方面可能过高估计了达成目标所需要的各种条件，如技术条件、硬件设备、员工个人的工作能力等，制订了不恰当的工作目标；另一方面可能是错误地理解了更高层的公司目标，主观认为现在给员工安排的工作，员工能够完成，但从

客观的角度来看，目标无法实现。一个无法实现的目标，从出发点就无法使目标管理进行下去。

T——有时间限制的 (Timetable)

如果没有事先约定的时间限制，就会造成参与目标的每个人对这项工作的完成时间各有各的理解，比如经理认为员工应该早点完成，员工却认为时间有的是，不用着急。等到经理要员工交付任务的时候，员工会很惊讶，一方面经理暴跳如雷，指责员工工作不力，因此对员工做出不好的工作评价；另一方面员工觉得非常委屈和不满，伤害了员工的工作热情，同时，员工还会认为经理的做法不公平。

二、根据 SMART 原则制订的目标形式

根据 SMART 原则制订的目标符合表 1-1 所示的形式。

表 1-1 制订符合 SMART 原则的目标

要干什么	结果是什么	条件是什么	什么时间
缩短	生产周期	18%	本年年底
开发	一种功能软件包	达到 3.5 级或更高级别	2016 年 1 月 9 日正式推出

在“要干什么”一栏中，还可以使用其他一些词语来描述目标，它们是开发、设计、发送、修正、完成、训练、制作出、生产出、销售、编写出、检验出、执行、解决、提高、研究、达到、降低、维持、运输、修建，等等。

而应当尽量避免使用这样一些词语，它们是明白、知道、有效、