

高效能人士的 36 个工具

段绍译 唐杨松 等编著

人管理好自己最难，有伟大成就的人向来善于自我管理。建议读者朋友运用书中这些工具进行自我管理，提高效能，成为持续成功的人。

茅于軾 经济学家

• 以“提升高效能”为导向

用轻松简洁的语言对 36 个工具进行全面、系统、精辟的阐述，辅以大量清晰的图表，易于培训教学和读者自学

• 集实用性和操作性为一体

对提高个人自我管理和工作效能有很强的指导意义和实践价值，适合企业领导、职场精英、公务员以及学生群体

突破理念培训束缚
全面、系统地遴选出
在管理、咨询、培训中
实用、经典的 36 个工具

扫码关注 免费赠送

- ★ 培训用 PPT
- ★ 相关资源及书讯
- ★ 正版手机 POS 机 APP



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



高效能人士的 36 个工具

段绍译 唐杨松 等编著

人管理好自己最难，有伟大成就的人向来善于自我管理。建议读者朋友运用书中这些工具进行自我管理，提高效能，成为持续成功的人。

茅于軾 著名经济学家

本书从一个高效能人士应具备的能力、素质出发,汲取了管理、咨询、培训等领域中的先进管理理念和方法,汇集出经典、实用的36个管理工具。全书以“能力培训”为核心导向,用轻松简洁的语言对这些工具进行系统阐述,内容简练实用,辅以丰富图表,特别还对一些不易掌握的工具配备了“应用范例”和“同步练习”,更加易于读者理解和运用,以及培训教学所需,是一本独特、有价值、很实用的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

高效能人士的36个工具/段绍译,唐杨松等编著. —北京:机械工业出版社,2016.5

ISBN 978-7-111-53801-1

I. ①高… II. ①段… ②唐… III. ①成功心理-通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第108941号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:丁伦 责任编辑:丁伦

责任校对:张艳霞 责任印制:李洋

北京新华印刷有限公司印刷

2017年1月第1版·第1次

170mm×240mm·17印张·218千字

0001-8000册

标准书号:ISBN 978-7-111-53801-1

定价:59.90元(扫码附赠相关资源)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

服务咨询热线:010-88361066

机工官博:weibo.com/cmp1952

读者购书热线:010-68326294

010-88379203

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com



经济学家
段绍译

现任国际教育协会专家委员会特聘专家、中国经济新闻联播网顾问、北京师范大学 MBA 导师、北京邮电大学创业导师、新浪财经频道理财专家、快乐理财游学苑苑长和湖南九州红娘婚介有限公司董事长。

多年来，秉承“快乐赚钱，享受人生”的理念，将很多普通人培养成了百万或千万富翁。先后应邀到中央电视台、香港凤凰卫视中文台和美国亚洲电台做专题节目，并在清华大学、新加坡南洋理工大学、日本富士通综合研究所等 70 多所大学和研究机构讲学。



营销大师
唐杨松

2000 年创办湖南豪爵商务有限公司，带领一个近百人团队，长期保持年销售额数十亿元的销售业绩。在 20 余年的商海打拼中积累了丰富的管理经验和营销技巧，培养出千万富豪 100 多名，百万富翁 1000 多名，是业界享有盛名的儒商和公认的营销实战大师。

秉承着“追求理想，顺便赚钱，帮助别人，成就自己”的宗旨，长期抽出大量时间和精力启迪和帮助有志青年实现自主创业的梦想。现任湖南大学、湖南农业大学等多所高校客座教授，深受学生欢迎和爱戴。

本书作者：段绍译与唐杨松



掌握 36 个工具，
让自我管理、自律、自控、
提升到更高水平！

联合出品人

唐金龙：法学博士、金融学博士，曾留学法国。现任中金产融集团董事局主席、中金控股集团董事局主席、中银律师事务所（中国前五大律师事务所）创始合伙人、金龙科技创新发展基金理事会理事长——直属共青团中央中国光华科技基金会、中华文化艺术发展基金会会长、中国新三板服务商协会会长、中华艺术金融学院院长。唐金龙博士的社会兼职 10 余个，主要有：曾任中国证监会第六届股票发行审核委员会专职委员、中华全国律师协会金融证券专业委员会副主任、英国皇家特许仲裁员协会仲裁员、中国人民大学法学院特聘教授、国家开发银行贷款委员会独立委员。

周健斌：北大燕园文化产业联盟主席、创始人。原北京师范大学培训学院副院长，政府产业园规划筹建顾问，教育地产专家、教育家、社会活动家，北大特聘教授。

刘翰霖：私董圈的发起人，中西智库的秘书长，中小企经营问题研究课题组组长；实战派专家，擅长产业规划、战略规划、商业模式设计、项目策划等；具有政、商、产、学、研、金等经历和深厚资源关系，曾担任北京青年报和咨询公司策划，有劳力士、阿玛尼、科宝博洛尼、伊莱克斯和清华同方等案例；曾操盘北大中美金融 EMBA 和后 EMBA 项目，是教育培训行业策略方面的领导者；曾成功策划多个北京及地方私董会项目；曾跟随国际知名专家江家泗，组织国际 NGO 顶级交流活动，参与运作全球领导力峰会等；研究领域包括经营工具升级企业家个人成长等方面，研究成果有高层次的 3.0 版本的深造学习分析；私董 8SYS 议事模式系统。现致力于联合社会各界机构及能人志士掘金互联网 + 经营问题风口，共创私董 + 产业万亿级市场，共智百万私董构筑低碳商业生态圈，共赢未来三十年。

王春密：北大纵横管理咨询集团高级合伙人，英国伦敦大学管理学博

士，伦敦大学中国研究中心高级研究员，荷兰 K-SMIT 咨询公司高级顾问；曾经在希尔顿（欧洲）酒店管理集团、乐购集团、沃尔玛（英国）集团，以及中远集团等知名企业担任中高层管理职位，具有十年的管理咨询经验，擅长企业发展战略规划。（微信：wangchunmi666）

杜旭东：北京大学社会学系社会工作与管理研修结业，中国管理科学院特约研究员，中华医学会会员，中国卫生联盟健康传播使者，北大中国式众筹首席架构师学员，四川省医院管理协会常务理事，四川省生殖健康协会常务理事。（微信：18981676503）

蒋令：爱莲国际集团董事长兼中国美容万店连锁总部负责人，北京师范大学管理学博士，中国管理科学研究院特邀研究员，中国健康管理促进会名誉主席。曾经辅导海南航空集团、罗牛山集团、天马集团、诚利集团等上千家大型集团公司成功实现商业模式转型或升级，帮助企业产值快速由千万级突破百亿级，并成功上市。曾经出版高校教材《连锁经营管理系列教材》共九本，发表论文 30 多篇。专注于商业模式转型和创新研究 18 年，对企业的顶层设计、管理模式匹配、标准化系统提炼、商业模式复制有自己的独门绝计。（微信：jl15840815373）

袁戈：英国邓迪大学访问学者，从事房地产开发 20 余年，曾经在北京珠江房地产开发公司、北京天润置地集团等地产公司任高管。投资柏翠酒业连锁股份有限公司。（微信：fts88728）

刘永湘：中国科技咨询协会创业导师工作委员会常务副秘书长，中国电子商务协会品牌管理中心副秘书长，IBS 国际品牌标准工程组织中国区副秘书长，北京道鸿管理咨询有限公司总经理。先后在国有企业、外资企业、民营企业等上市公司工作，有 20 多年企业管理经验，十多年人力资源管理经验，多年管理咨询与培训经验。（微信：13071164563）

温丕珍：天津海门建材有限公司经理，船舶与海洋工程事业部总经理，高级职业经理，工程师，资深营销师，全国科技人才培养工程工商管理师，10 多年中小企业高层管理经验，对市场开发和客户维护有独到的成功经验。（微信：jskfzxwpz）

范爱明：北大燕园文化教育产业商学院原始合伙人，北大燕园文化教育产业商学院推出颠覆传统的商业模式，在总裁培训圈内打造最纯净的平台，在商学院的基础上打造中国顶尖的投融资上市孵化平台。资深图书出版人，专注于为名人策划出版图书。（微信：f13611109723）

刘雄：湖南省新化县人，段绍译老师第 49 期、57 期学生，2013 年 3 月创办珠海市龙越人力资源服务有限公司，现任总经理，珠海湖南商会会员单位，珠海娄底商会理事会成员，公司主营：劳务派遣、劳务外包、人事外包、汽车抵押贷款、小额民间借贷等业务。（微信：18607567797）

俞鸿庆：段绍译老师第 77 期学生，杭州泱泓生物工程有限公司董事长，公司入驻于国务院直接批准设立的中国（杭州）跨境电子商务综合试验区，我们坚守“用生物科技创造绿色世界”的使命，全身心致力于生物酶的研发与应用。（微信：18268001888）

王大勇：快乐理财游学苑第 65 期学员，毕业于武汉大学测绘学院，从事测绘工作二十年，贵州省第一测绘院遥感分院质检员、工程师。2012 年成为段绍译第 36 期学员，致立于做段绍译老师稀缺理论的推广者和普通人致富六大方法的践行者。（微信：tangminwdy）

余海林：长沙快乐理财游学苑第 65 期学员，云南省楚雄州元谋县“益民堂”中医专家，祖传秘方主治：过敏性鼻炎，腰腿疼痛，各种皮肤病；对各种慢性病的调理治疗效果显著。从医 15 年来，治愈各种鼻炎，皮肤病，腰椎间盘突出病例近 5000 余例，治愈率达 99%。（微信：yuhailin666）

宋洪：北京韵杰朗道文化创意有限公司法人，从事美术教育已 26 年。亲历于视频、动画、院线、微电影、网络剧制作十余年。经过多年发展，把公司经营为综合性、具有独立知识产权的文化创意公司，主打项目都具有 20 多年的经营经验，拥有广阔的人脉，在客户群中的口碑俱佳。在教育（升入学、考学、学历）、传媒（影视拍摄）、人力（留京落户）、企管（投资、技术推广）等服务项目中，拥有众多资源与客户。（微信：15811377998）

朱新平：CETTIC 零售培训专家，山东经贸职业学院特聘教授，连锁商业模式研究员，超市 168 网站创始人，武汉策成企业管理咨询有限公司董事长，专注于商超培训、咨询十余年，尤其对于超市 O2O、商业模式梳理、上下游资源整合有丰富经验。（微信：chaoshi168）

刘义辉（刘天骄）：世界融合成功学创始人，世界优秀文化艺术交流传承协会会长，世界华人伟业集团总裁，北京亿嘉旅游管理有限公司总裁，亿嘉中国梦体系创始人。擅长策划、组建和管理及培训营销团队，2015 年 4 月底做亿嘉旅游 + 互联网项目，点爆亿嘉北京市场，引爆亿嘉中国市场，建立上万人的营销团队，建立亿嘉中国梦体系。（微信：15313927197）

李伟林：中国十大策划风云人物，建国六十年中国策划功勋人物，中国招商引资研究第一人，北大政府、企业招商课主讲人，被誉为“最有资格讲巧实力实战课的教授”。

张吕清：CCTV 老故事频道《公益中国》栏目制片人，品牌联盟联合创始人，财经主持人，宁德市北京青联副主席，南昌工程学院客座教授，本前健康联合创始人，帮赢法务（免费打官司）合伙人，龙特卫保镖品牌顾问，幸福新世界集团品牌顾问，舌尖上的生活品牌顾问，芭乐网品牌顾问。

杨克强：现任国务院批准、民政部登记注册、教育部业务主管的中国智慧工程研究会常务副会长。曾任共青团中央主管的《中国周刊》杂志社编委会执行秘书长、《城市建设》杂志社总策划。北京大学国内访问学者，北京林大等多所高校 MBA 导师，贵州省遵义市等地方人民政府顾问，智库领袖联盟共同主席，36 集电视连续剧《赵朴初》执行总监制人。（微信：13301016913）

王颢燃：全联汇消费易物联盟讲师，学习型老板事业合伙人，晟统文化公司董事长，中医养生调理师。卡友会实操落地讲师，帮助卡奴变为卡神。乐友汇发起人，为百万乐迷提供聚会、学习、交友平台。（微信：015910541697）

前 言

这是一本每个人在日常生活、工作中不可或缺的工具书。本书汲取管理学、领导学等领域的先进管理理论与方法，遴选了在管理、咨询、培训中最实用、经典的36个工具。全书突破“理念培训”说教类图书的束缚，以“能力培训”为导向，没有枯燥的说教与灌输，用轻松简洁的语言对这些工具进行全面、系统、精辟阐述，内容丰厚、简练、实用，并辅以丰富、明晰的图表，易于理解和运用，易于培训教学和自学，是一本很独特、很有价值的实用工具书。

通常，学习和研究管理工具是一件很枯燥的事儿，但本书力图打破这种约束，通过简洁、易懂的表述，再辅以大量的图表，能让读者主动接受、思考和领悟。全书对一些不易掌握的工具提供了取材于现实中的“应用范例”，方便读者、易学易用。同时，还有针对性地设计了构思巧妙的“同步练习”，帮助读者立即掌握、即学即用。本书不光详细展示了新颖的思维模式和方法，还收录了那些已通过实践证明成功的、先进的管理知识与经验，使读者可以把这些知识融入自己的日常生活和工作之中，将那些看似复杂的工具变为自己实实在在的能力，从而提高个人在生活和工作中的效能。

本书具有很强的实用性和可操作性，对提高个人管理和工作效能有很强的指导意义和学习、实践价值，是个人成长、自我管理，以及企业管理、培训、咨询必不可少的工具书，是每一位职场人士、公务员以及大学生进行职业化培训和教育所必需，对帮助读者自我管理（管理自己的生活和工作）和管理他人，提升自己的能力、素质和生活品质、工作效率都有很大帮助。通过本书，读者将会或多或少对改变自己以往的思维模式、行为方式和管理方式，使自己在生活、情感、

智力方面达到更高层次，让自己和所属组织更快发展、更健康成长。

也许您对本书的某些工具已经有所了解，但不可能全都知道或掌握，即使全都知道也不等于就能做到。通过本书，希望可以帮助读者全面掌握并运用这些管理工具，并让自己或自己所属组织的自管、自控、自制达到一个相对更高的水平，从而达到管理的最高境界——自我管理。

全书由著名经济学家段绍译导师、营销大师唐杨松教授共同策划编写。此外，参与本书资料整理和内容编写的团队还包括了段老师和唐老师的学生，他们大部分也是国内培训、管理、咨询、营销等行业的专家，具体名单包括：范爱明、张小雪、何辉、邹国庆、姚义琴、江涛、李雨旦、邬清华、向慧芳、袁圣超、陈萍、张范、李佳颖、邱凡铭、谢帆、周娟娟、张静、张静玲、王晓飞、张智、席海燕、宋丽娟、黄玉香、董栋、董智斌、刘静、王疆、杨泉、李梦瑶、张建军、黄聪聪、毕绘婷、李红术等人，再次对他们辛勤和无私付出表示感谢。

由于时间仓促，书中不足之处在所难免，还望广大读者批评指正。

目 录

联合出品人

前言

第一篇 分析问题	1
工具1 如何运用“鱼刺因果图”分析和解决问题	2
一、何谓鱼刺因果图	2
二、如何绘制鱼刺因果图	2
三、应用鱼刺因果图的4个步骤	4
应用范例：某航空公司为解决航班延误的鱼刺因果图分析	6
实践练习：绘制焊缝质量的鱼刺因果图	8
工具2 如何运用“T”型分析法	9
一、何谓“T”型分析	9
二、如何应用“T”型分析法	10
三、应用“T”型分析的10个步骤	11
应用范例：某公司对推出新型手机的“T”型分析	12
实践练习：构思瑕疵产品的“T”型分析	13
工具3 如何运用“5个为什么”分析法	14
一、何谓“5个为什么”	14
二、“5个为什么”的4个操作步骤	15
应用范例：丰田公司的“5个为什么”分析	16
实践练习：模拟“5个为什么”场景的小游戏	17
工具4 如何运用“SWOT”分析法	19
一、何谓“SWOT”分析法	19

二、确定分析的问题，构造“SWOT”矩阵	20
三、“SWOT”分析时应思考的问题	20
四、“SWOT”分析的步骤	21
应用范例 1：企业“SWOT”分析	24
应用范例 2：个人“SWOT”分析	24
实践练习：帮助博鳌宾馆进行“SWOT”战略分析	26
工具 5 如何使用“橄榄球定律”	27
一、何谓“橄榄球定律”	27
二、“橄榄球定律”的应用方法	28
实践练习：对个人进行“橄榄球定律”分析	28
工具 6 如何运用“6 顶思考帽”思维法	29
一、“6 顶思考帽”的颜色和功能	30
二、“6 顶思考帽”的价值	34
三、如何使用“6 顶思考帽”	35
实践练习：分析个人当前所面临的问题	37
第二篇 解决问题	39
工具 7 如何运用“头脑风暴”法	40
一、何谓“头脑风暴”法	40
二、“头脑风暴”法的操作步骤	41
三、“头脑风暴”游戏规则	44
四、会后设想处理	45
应用范例：异想天开的想法击破久悬未决难题	46
实践练习：来模拟一场头脑风暴吧	47
工具 8 如何运用“CREATE”程序解决问题	49
一、“CREATE”问题解决程序	49
二、确认目标（Check goals）	49
三、考察事实（Research facts）	50

四、分析问题 (Examine ideas)	51
五、获得创意 (Acquire ideas)	51
六、测试方案 (Test solutions)	51
七、付诸实施 (Enable actions)	52
实践练习：尝试用“CREATE”来解决个人面临的难题	53
工具9 如何用“麦肯锡”法发现和分析问题	54
一、界定问题	54
二、分析问题	55
三、排定优先级	56
四、制订计划	56
五、关键分析	57
六、汇整——综合分析调查结果并建立论证	57
七、构思故事情节	58
第三篇 目标管理	59
工具10 如何运用“SMART”原则确定目标	60
一、25 年前后的差距为什么这么大	60
二、为什么目标清晰明确的人效能更高	61
三、目标清晰明确的 8 个积极作用	62
四、设定目标的 6 个步骤	64
五、设定目标的 5 个特征	64
应用范例：一次出差目标的设定	67
实践练习：规化自己的可行性目标	68
工具11 如何用“目标多权树”法分解目标	70
一、把大目标分解为小目标	70
二、何谓“目标多权树”分解法	72
三、“目标多权树”分解方法	73
四、目标分解 6 步骤	74

应用范例：山田本一成功秘诀是什么	76
实践练习：分解自己的长期、中期和短期目标	77
工具 12 如何用“剥洋葱法”设定职业目标	79
实践练习：为自己的人生进行一次梳理	81
工具 13 如何做职业规划	84
一、你有职业规划吗	84
二、职业规划的分类	85
三、制定职业规划的 6 个步骤	86
四、职业规划的方式	89
实践练习：完整填写个人职业规划表	90
工具 14 如何使用“目标追踪工具”	91
一、目标追踪单	91
二、目标追踪卡	92
实践练习：尝试填写“目标追踪单”和“目标追踪卡”	93
第四篇 计划管理	95
工具 15 如何用“6W3H”分析细化目标	96
一、大野耐一的“5 问”	96
二、“6W3H”人体结构图	97
三、“6W”	98
四、“3H”	99
五、“6W3H”法的 5 个应用步骤	99
应用范例：对某机场候机室小卖部的“6W3H”分析	101
实践练习：填写专属自己的“6W3H”分析表	102
工具 16 如何运用“PDCA 循环”改进工作	103
一、何谓 PDCA 工作循环	103
二、用 PDCA 工作环的 4 个阶段和 9 个步骤	104
三、PDCA 各循环如何连接	107

应用范例：治理饭店的“顽疾”	108
实践练习：进一步改善员工培训方式	109
工具 17 如何运用“有效计划法”	112
一、如何制订月计划	112
二、如何制订周计划	113
三、如何制订日计划	114
四、如何做好待办单	115
应用范例：某知名作家的日程计划表	116
实践练习：实施并检查自己某一天中的计划	118
第五篇 时间管理	119
工具 18 如何用“四象限原理”规划时间	120
一、人一生用于工作的时间有多少	120
二、什么是时间管理	120
三、你的时间值多少钱	122
四、时间管理的 4 个象限	123
五、你的时间花在哪	126
六、时间应怎样安排	127
七、要事为先	128
应用范例：王经理是如何用“四象限原理”规划时间的	129
实践练习：计算自己的时间成本并规划事情的重要级别	131
工具 19 如何运用“80/20 法则”管理时间	132
一、做关键的少数：80/20 法则的启示	132
二、让时间发挥出最大价值	132
应用范例 1：抓住生命中的大石块	133
三、重点做重要性是 80% 的 20% 工作	135
四、运用“80/20 法则”管理时间的 3 个步骤	136
应用范例 2：王经理如何依据 80/20 法则安排一天的时间	137

实践练习：简要安排一天的工作	138
工具 20 如何运用“ABC 控制法”分配时间	139
一、何谓“ABC 控制法”	139
二、工作分类与时间安排	141
三、精力变化与时间安排	142
应用范例：一位销售部经理如何运用“ABC 控制法”安排一天的工作	144
实践练习：运用“ABC 控制法”安排一天/周/月的时间	145
第六篇 压力管理	147
工具 21 如何认识你的压力水平	148
一、压力惹的祸	148
二、压力对人体的影响	149
三、压力对工作绩效的影响	150
四、造成压力的原因	153
实践练习：来一次个人压力测试	154
工具 22 如何做好压力管理	156
一、压力管理曲线	156
二、压力管理曲线的启示	158
三、压力管理的两个方法	159
实践练习：思考个人对压力的理解	160
第七篇 高效沟通	161
工具 23 如何运用反馈的“JOHARI 视窗”	162
一、下向沟通、上向沟通与平行沟通	162
二、沟通的位差损耗效应	163
三、沟通的 4 个区域	164
四、扩大“公开区域”	165
五、积极地“寻求反馈”	166
六、积极地“给予反馈”	166

七、积极地“寻求反馈”，也积极地“给予反馈”	167
八、当别人打断他人时	168
实践练习：与同事进行沟通练习	168
工具 24 如何运用沟通反思环	170
一、跳跃式推论	170
二、推论的阶梯	171
三、改进自己的想法	174
实践练习：利用不同的方式明确和检验自己的假设和信念	178
工具 25 如何演练“深度对话”	184
一、沟通的层次：争论、讨论与深度对话	184
二、深度对话的 3 个功能	185
三、融合讨论与深度对话的学习过程	187
四、深度对话的 7 个步骤	189
应用范例：深度对话下理解的“国际化”和“全球化差异”	192
实践练习：以深度对话形式解决近期个人棘手问题	194
第八篇 员工管理	195
工具 26 如何根据意愿与能力对员工分类管理	196
一、成功的 3 大核心要素	196
二、员工的 4 类分法	197
三、如何对待 4 类员工	198
四、你处于哪个层级	198
应用范例：一次简单的调研活动	200
实践练习：将员工进行分类	201
工具 27 如何运用“马斯洛”需求激励模型	202
一、马斯洛的 5 个需求层次理论	202
二、5 个需求层次的关系	204
三、马斯洛激励理论对个人和组织的应用	205