

# 执行管理 工具箱

孙科柳 石强 著

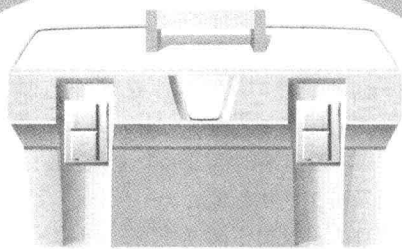
管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

**分门别类 得心应手**



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

“实用管理工具箱”系列



# 执行管理 工具箱

孙科柳 石强 著

管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 内 容 提 要

本书从统筹规划、沟通反馈、落实责任、提升技能、时间管理、资源协调、激发热情、贯彻制度、过程督导、持续改善等10个方面，全面、系统地讲解了执行管理工作中需要用到的各种工具和方法。并充分结合案例、图表、流程等表现形式层层展开，深入浅出地剖析了每个工具的使用方法、范围、规则等，能够有效提高管理人员及员工的执行能力。

本书适合中基层管理人员及员工阅读使用。

### 图书在版编目（CIP）数据

执行管理工具箱/孙科柳，石强著. —北京：中国电力出版社，  
2012.6

ISBN 978-7-5123-3221-8

I. ①执… II. ①孙… ②石… III. ①企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第137415号

---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：苏慧婷

责任校对：黄蓓 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年10月第1版·2012年10月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·14.5印张·224千字

定价：33.00元

### 敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

---

# 前 言

企业管理活动纷繁复杂，常常需要使用一些工具。然而，各种工具林林总总、众说纷纭，当我们面对现实问题时，恰当、便捷地选用合适的工具和方法便成为当务之急。举例来说，有哪些方法最可能奏效？在什么情况下适用？实施步骤如何？有些什么注意事项？这些问题都需要一一破解。

本系列图书恰恰为破解这些问题而策划编写，旨在为广大读者提供全面、实用的管理工具手册。该系列中涉及的主题包括流程管理、人力资源管理、客服管理、财务管理、团队管理、生产管理、质量管理、成本管理、营销管理、执行管理等，基本涵盖了管理活动的各个领域。每个主题单独成册，将这一领域中的各项业务划分为模块，在书中体现为章，再将模块中各种重要的工具和方法搜寻齐全，一一列举，逐个讲解，因而内容丰富、体系完备、分类准确、方便实用。

具体来说，系列图书具有以下特色。

第一，兼具系统性与针对性。在各章中，工具种类丰富多样，组成了较为完整的体系，最大限度满足读者所需。同时，每种工具和方法都独立成篇，针对具体情况分析阐述，内容清晰完整，易于查找，非常方便阅读和使用。

第二，具备较强的实用性。实用性，是工具箱图书的必备特点，更是持久的目标。书中通常依次对每种工具和方法的含义、要点和使用步骤进行细致说明，并且穿插现实中的案例，进一步论述其效果，让读者既了解工具和方法本身，也明白如何应用，真正实现学以致用。

第三，工具和方法相得益彰。在企业管理活动中，工具和方法可谓共存共生：撇开方法说工具，可能使人不知所以而盲目套用；搁置工具谈方法，又可能显得空泛，且缺乏可操作性。本系列图书在兼具系统性和实用性的前提下，既选取了工具，也收录了方法，使得二者产生互补效应，进一步完善了图书的内容，以期更好地帮助读者迅速、有效地解决问题，并提高综合能力。

同时需要说明的一点是，使用任何工具，都需要借助人的主观判断。如果管理者能在掌握这些工具和方法的基础上，做到不拘泥于形式，不生

搬硬套，结合具体情况认真分析、灵活应用，那么将更利于发挥工具的功能，取得更好的管理效果。

《执行管理工具箱》是该系列图书的一本。本书全面、系统地对执行管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从统筹规划、沟通反馈、落实责任、提升技能、时间管理、资源协调、激发热情、贯彻制度、过程督导、持续改善等 10 个方面选取了 71 个工具或方法。并充分结合案例、图表、流程等表现形式层层展开，深入浅出地剖析了每个工具的使用方法、范围、规则等，能够有效提高管理人员及员工的执行能力。

希望本系列图书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者提出宝贵意见。

作者

2012 年 6 月

# 目 录

## 前 言

### 第1章 统筹规划的方法与工具 ..... 1

掌握统筹规划的方法，可以在短时间内有条不紊、出色地完成工作任务。本章将为大家介绍工作清单、四象限法则、SMART原则、目标管理卡、批量处理法等统筹规划的方法与工具，帮助大家在实际工作中学会统筹规划。

- 1.1 工作清单——明确工作任务和预期目标 ..... 2
- 1.2 四象限法则——分清任务的轻重缓急后再行动 ..... 5
- 1.3 聪明工作法——正确地做事，更要做正确的事 ..... 8
- 1.4 SMART原则——细化目标，保证目标的可执行性 ..... 12
- 1.5 目标管理卡——检查和评价目标执行情况 ..... 15
- 1.6 减法哲学——设法把复杂的工作简单化 ..... 18
- 1.7 批量处理法——集中时间处理琐碎事务 ..... 21
- 1.8 预习法——留出5分钟为明天做准备 ..... 23

### 第2章 沟通反馈的方法与工具 ..... 27

企业的日常运作靠信息传递来实现，而这一过程在很大程度上又需要通过组织成员的相互沟通来完成。如果沟通不到位，致使信息传递不畅通或出现偏差，那么某条信息的执行必定不能达到预期效果。本章将通过介绍7个沟通的工具，帮助大家实现有效沟通。

- 2.1 位差效应——建立平等的沟通平台，保障顺畅交流 ..... 28
- 2.2 上朝效应——构建快速汇报机制，实现无障碍沟通 ..... 31
- 2.3 7±2法则——清晰告诉员工做什么，怎么做 ..... 33
- 2.4 乔哈里窗——打开窗口，交换有价值的信息 ..... 36
- 2.5 威尔德定理——把说的一半功夫花在听上 ..... 38
- 2.6 反馈效应——通过及时反馈提升沟通成效 ..... 41
- 2.7 踢猫效应——不对下属发泄不满，避免泄愤连锁反应 ..... 44

### 第3章 落实责任的方法与工具 ..... 47

责任不明，往往会导致员工不知干什么、怎么干，更有甚者不愿意干。尽快落实责任是管理者首要的任务，本章的7个落实责任的工具可以轻松帮助管理者将责任落实到位。

3.1 岗位职责书——明确工作职责，做好分内事 .....	48
3.2 责任制——强化责任意识，确保执行到位 .....	53
3.3 角色置换——消除抱怨，灌输责任感 .....	55
3.4 期限通牒——拒绝拖延，好的想法要立即行动 .....	57
3.5 适度授权——有效授权，让下属权责相等 .....	60
3.6 方法论——以成果为导向，坚信方法总比问题多 .....	64
3.7 OEC法——日事日毕，日清日高 .....	66

### 第4章 提升技能的方法与工具 ..... 71

管理者拥有良好的工作技能，可以更好地指导员工开展工作。本章将通过职务认识、BS诊断、业务整理、ECSR分析法、OJT法、一般培训法和教练型指导7大板块帮助管理者提升工作技能，并学会如何使用恰当的方法改善员工的能力。

4.1 职务认识——充分了解自身职能的优劣势 .....	72
4.2 BS诊断——分析基本技能，并积极改善 .....	75
4.3 业务整理——确定专业领域，提高业务能力 .....	79
4.4 ECSR分析法——改善现有工作方法和流程 .....	82
4.5 OJT法——通过工作本身提升员工技能 .....	83
4.6 一般培训法——实施常规培训，稳定人才产出 .....	87
4.7 教练型指导——协助员工实现提高的指导策略 .....	89

### 第5章 时间管理的方法与工具 ..... 93

人们常以错误的方式使用时间，在不知不觉中事倍功半，工作效能难以得到提升。本章将介绍时间管理的6个工具，帮助大家合理规划时间的使用。

5.1 细微边界法则——领先一步，赢得全部 .....	94
5.2 自控法则——抓住事物本质，管控事物过程 .....	97
5.3 80 / 20法则——合理地分配工作时间 .....	100
5.4 韵律法则——让工作节奏保持流畅 .....	105
5.5 帕金森法则——施加过程压力，改变拖延习惯 .....	109

5.6 5s 时间管理法——消除时间浪费，提高时间利用率	113
------------------------------	-----

## 第6章 资源协调的方法与工具 ..... 117

资源对执行力的影响已越来越重要，如果人、财、物配置不合理，就会导致任务拖延或出现意外，从而影响整体工作的成效。掌握资源协调的方法与工具，并将其应用到生产管理实践中，将会取得事半功倍的效果。

6.1 结果导向——正本清源，优化资源分配	118
6.2 SWOT 法——分析工作环节要素，整合优势资源	120
6.3 安全点——设计物资资源的协调管理方法	123
6.4 简化原则——优化流程，让作业协作流畅	125
6.5 岗位制——让合适的人在合适的岗位上	129
6.6 信任定律——与员工形成信任关系，建立协调基础	132
6.7 主动补位——积极为团队贡献自己的力量	134
6.8 消解对立——妥善处理纠纷，融洽团队氛围	136

## 第7章 激发热情的方法与工具 ..... 139

古语道“哀莫大于心死”，当员工心情沮丧、意志消沉的时候，会丧失所有的工作兴趣和工作责任感。作为管理者，应极力避免这种情形的出现，可以通过相应的方法激发员工的工作热情，并将这种热情长久保持下去。

7.1 场化效应——创建积极向上的工作气氛	140
7.2 愿景激励法——为员工描述一幅美好前景	142
7.3 绩效管理——打造绩效文化，维系员工进取心	145
7.4 标杆管理——树立员工积极向上的参照体	147
7.5 头脑风暴法——以集体决策方式培养员工参与精神	150
7.6 巴南效应——通过暗示，鼓励员工发挥潜能	153
7.7 激励倍增法则——善用赞美，激发员工自信心	155
7.8 压力曲线——制造危机感，激发员工持续工作动力	159
7.9 横山法则——让员工自动自发地投入工作	161

## 第8章 贯彻制度的方法与工具 ..... 165

没有规矩不成方圆，良好的执行力需要用制度和规则来维系、贯彻。掌握相应的方法与工具，对于维护制度的严肃性，确保全体员工严格执行制度



具有重要的意义。

8.1 洛克忠告——少定规矩，定下就要严格遵守	166
8.2 热炉法则——树立纪律权威性，谁越界谁受罚	168
8.3 以身作则——率先垂范，照我做的做	170
8.4 法理意识——惩罚既要源头公正，也要程序公正	172
8.5 伦理原则——坚守工作伦理，维护工作层级关系	175
8.6 奖惩管理——用及时、有效的奖惩维系团队秩序感	177

## 第9章 过程督导的方法与工具 ..... 183

要确保各项工作高质量的完成，就必须在任务实施阶段进行全面督导。熟练掌握相应的方法与工具，有助于管理者实现正确的过程督导。

9.1 预留提前期——准备充分，确保作业进程顺畅	184
9.2 SOP——用标准引导员工正确作业	186
9.3 检查表——随时记录重要作业环节	187
9.4 节点控制——设置合理时间点，管控进度	190
9.5 波特定理——找准对策，合理引导下属纠偏	194
9.6 甘特图——关注进程，保证工作准时完成	197

## 第10章 持续改善的方法与工具 ..... 201

满足现状或不能很好的改正问题，久而久之就会产生新的问题或更大的问题，严重影响正常的工作运行。因此，管理者应树立积极改善意识，并借助科学的改善工具，不断改进工作。

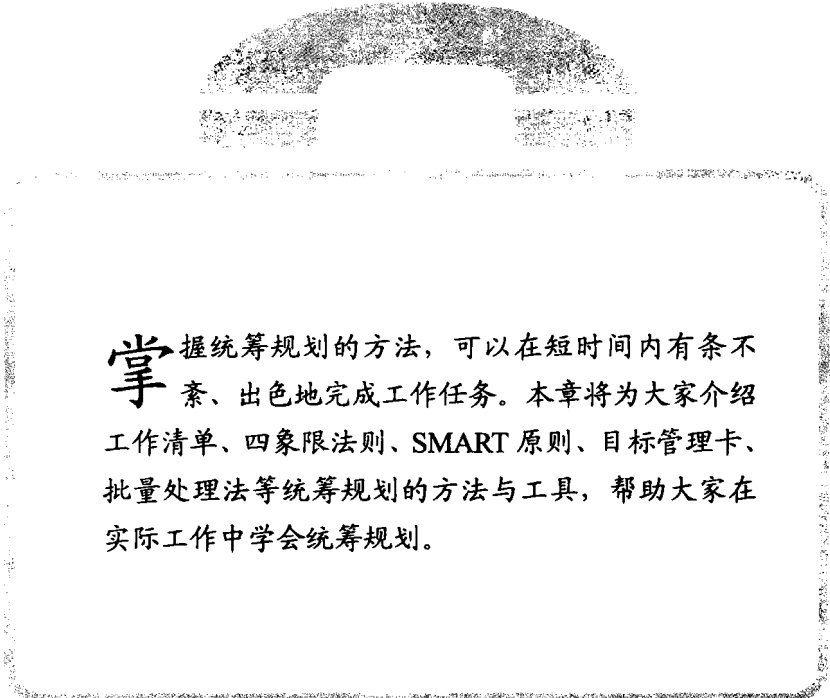
10.1 雷达图——发现相同业务上存在的差距	202
10.2 鱼骨图——搜寻产生问题的根源	204
10.3 叠补丁效应——找准工作要害，避免浪费	207
10.4 提案改善活动——利用团队力量实现持续不断的改善	210
10.5 深度汇谈——与员工开展对话，互相学习	213
10.6 8D 工作方法——解决问题，并巩固成果	216
10.7 PDCA 循环——循序渐进地改进工作质量	219

## 参考文献 ..... 223

## 后记 ..... 224

# 第1章

## 统筹规划的方法与工具



**掌**握统筹规划的方法，可以在短时间内有条不紊、出色地完成工作任务。本章将为大家介绍工作清单、四象限法则、SMART原则、目标管理卡、批量处理法等统筹规划的方法与工具，帮助大家在实际工作中学会统筹规划。

## 1.1

### 工作清单——明确工作任务和预期目标

工作清单是将工作任务按照一种顺序罗列到纸面上，以待执行时参考的工具。使用工作清单，可以帮助我们解决以下三个问题：

- (1) 明确工作任务，避免由于遗漏任务而造成损失。
- (2) 督导我们尽最大限度完成任务。
- (3) 避免因工作缺乏统筹而造成执行力低下等问题。

制订工作清单，可以从列出工作清单、合理评估执行能力两个步骤实施。

#### 1. 列出工作清单

首先需要将自己能够想到的待处理任务全部罗列在清单上，任务要尽量详细，以免遗漏。在任务的采集阶段可以采取随想随记的方式，比如老总向你分配任务时，你可以随时将之记录在一个本子上，以待全部罗列时使用。

若没有将任务一条条记录下来，也许等到几天之后，你会发现有些真正重要的计划并没有执行，毕竟“好记性不如烂笔头”。

记录之前要回忆一下自己未来一周或一个月内固定要做的事情，如团队的销售任务、召开例行会议、会见客户、工作总结、员工考核等，由于这些任务是已知的，故将其列出来就可以了。把这些内容按周记录在任务记录卡中，周期保持在一个月为宜。任务记录卡见表 1-1。

表1-1 任务记录卡

周一	周二	周三	周四	周五
做好会议准备 整理会议记录 整理一日内通信 汇报近期工作 接待客户来访 整理文件 ...				
说明:	说明:	说明:	说明:	说明:

如果工作是以处理比较琐碎的事务性内容为主，则需要将自己的工作内容做成一份月度工作任务安排表，每天只需看一下当天的任务排列就可以有条不紊地执行。月度工作任务安排表见表 1-2。

表1-2 月度工作任务安排表

序号	日期 任务	5.4	5.5	5.6	5.7	...	5.24	5.25	5.26	5.27	5.28	5.31
		二	三	四	五		一	二	三	四	五	一
1	×××		●▲				●▲		▲			
2	×××				▲		●▲	▲			●▲	
3	×××	▲					●			▲	●	
4	×××	¥	■				¥					¥
5	×××	■	＝		√				＝		√	
...												

说明：①项目跟踪时间●；②工作进度跟踪▲；③会见客户≡；④催款¥；⑤制作项目报表■；⑥上交团队工作计划#；⑦行政会议√

对于那些即时性任务，需要随时作好记录，如上级要求完成某项工作、处理客户投诉、解决员工纠纷等。此类任务变化性较大，适合按天记录。

当天工作任务安排表见表 1-3。

表1-3 当天工作任务安排表

固定事项	即时任务	工作记录
9:10之前整理经理办公室		
9:00收取员工周考勤表		
粘贴员工工作日报表		
9:15进行项目跟踪		
10:00打开税控器		
10:05核算工资		
12:00打电话修电脑		
14:00~18:00策划项目		
...		

不论使用哪种工作任务安排表，都需要注意一点，即完成的工作任务用彩笔划掉或打钩，未完成的则自动记入下一个工作时段内。

借助工作清单可以按部就班地将工作做好、做彻底，但在任务分配上也要量力而行。

## 2. 合理评估执行能力

凡事都要量力而为，制订工作清单也要考虑这一点。如果你每日只能完成 5 个任务，但在计划之前你却非要强迫自己制订 7 个任务，那么其结果只能是将执行的任务质量下降或者由于你根本无法完成那么多的任务而使工作清单形同虚设。

因此，要针对自身状况对工作清单进行合理评估，诸如：

- (1) 根据要求，我是否能够完成这个清单。
- (2) 根据我的个人资源和现有能力，我能将这份清单完成到什么程度。
- (3) 按照预设的清单内容，我需要付出怎样的努力，挑战性究竟够不够。

可通过任务评估表对任务进行评估，任务评估表样表见表 1-4。

表1-4 任务评估表样表（每周/每日）

序号	任务要求说明	时间是否充足	能力、状态评估	任务分配
1	×××××			
2	×××××			
3	×××××			

合理评估执行任务的能力是高效工作的前提，如果你是公司内新来的员工，就不要将清单内容制订得与老员工一样多，否则很有可能由于业务不熟练等原因使计划实现的可能性变小。

## 1.2

### 四象限法则——分清任务的轻重缓急后再行动

四象限法则是按照任务的紧急程度和重要程度将工作分为四类，帮助大家确定哪个任务优先执行，哪个任务可以稍后执行的方法，并以此实现提高执行有效性的目的。

使用四象限法则的现实意义主要有以下三个方面：

- (1) 分清工作的轻重缓急，先做重要的工作，再处理不够重要的工作。
- (2) 避免不够重要的工作先做，重要紧急的工作没有时间做的情况出现。
- (3) 以免时间浪费在根本不需要做的工作上。

四象限法则的分类方式如图 1-1 所示。

四象限法则评价一件任务重要程度的标准是依据其价值和影响力，而评价一件任务紧迫程度的标准则是依据其时间底线。

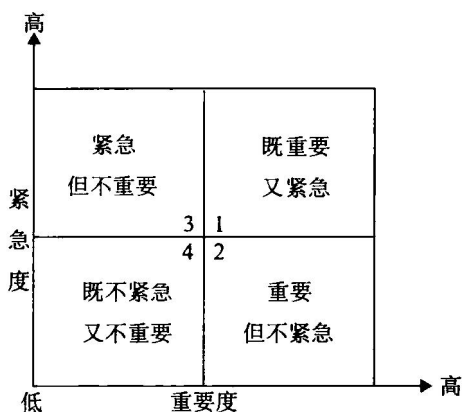


图1-1 四象限法则的分类方式

### 1. 既重要又紧急的任务

在工作清单中，有些任务是需要马上处理的，如果不马上处理会造成极大的消极后果，我们将这类任务划分为既重要又紧急的任务。既重要又紧急的任务比任何其他任务都值得我们去完成，只有这些既重要又紧急的任务得到了有效解决，我们才可以进行其他的工作。

### 2. 重要但不紧急的任务

重要但不紧急的任务在一般的理解中是可以拖延的。但事实上，由于这类任务非常重要，关系到企业的未来，所以是不可以拖延的，重要但不紧急的任务也要马上办，应排在既重要又紧急的任务之后执行。

### 3. 紧急但不重要的任务

有些任务看起来十分紧急，但实际上并不是十分重要，可以该把此类任务列入优先处理的行列，但是一定要注意不要把一些紧急的任务当成重要的任务来处理，以免造成既重要又紧急的任务被延后处理。

一般情况下，对紧急任务进行优先处理是每个人的常态反应，但是如果实际处理过程中把80%的精力和时间都用在紧急的事情上，就极有可能因为没有分清任务的重要性而导致工作低效。针对此问题，我们可以通过将紧急任务分为以下三类进行处理：

- (1) 第一类（优先处理）。今天必须做的任务（即最紧迫的任务）。
- (2) 第二类（次要处理）。今天应该做的任务（即有点紧迫的任务）。

(3) 第三类（最后处理或选择处理）。今天可以做的任务（即相对而言不紧迫的任务）。

#### 4. 既不紧急又不重要的任务

有一类任务可做可不做，晚做甚至不做都不会对工作造成影响，此类任务被我们判定为既不紧急又不重要的任务。如果在实际时间安排上已经没有空闲时间，那么我们应尽量避免去处理这类任务。

有时候，由于条件的改变，工作的优先顺序常常会发生变化，或者还会增加更加重要、更加紧急的任务。因此我们在制订工作清单时，可适当地预留一定时间的空闲期，以应对此类情况。

经过整理，你一天需要处理 15 个任务，首先将其罗列在工作表上，按照四象限法则进行分类，分类情况如下所示。

第一象限任务：任务 1、任务 5、任务 6、任务 9、任务 11、任务 12、任务 14。

第二象限任务：任务 3、任务 4、任务 7。

第三象限任务：任务 2、任务 8、任务 10。

第四象限任务：任务 13。

经检查无误后对其进行分辨，发现任务 6、12 和 10 可以由别人代做完成，任务 13 没有必要做。经过整理后得到你的一天工作表见表 1-5。

表1-5 你的一天工作表

时间	任务	是否完成
8:00~9:00	任务5	
9:00~10:00	任务9	
10:00~11:00	任务11	
11:00~11:30	任务1	
11:30~12:00	任务14	



续表

时间	任务	是否完成
13:00~13:50	任务4	
13:50~14:50	任务3	
14:50~15:00	任务7	
15:00~15:30		
15:30~16:00		
16:00~16:30	任务2	
16:30~17:00	任务8	

每日工作清单原则上应该在每日开始工作前编写好，每项工作要有一定的提前期限，以待整理、检查和修正。制订当日工作清单前还应检查前日工作清单的完成情况，以避免遗忘相关工作任务。

## 1.3

### 聪明工作法——正确地做事，更要做正确的事

借用管理学大师彼得·德鲁克说过的一句话：“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果，不但要正确地做事，更要做正确的事。”“正确地做事、做正确的事”正是聪明工作法的精髓。

使用聪明工作法进行工作的现实意义：

- (1) 方法正确可以提高工作效率。
- (2) 目标正确可以避免少走弯路。
- (3) 选择正确的事，然后用正确的方法去做，可以极大地提高工作效能。

正确地做事强调做事的方法正确，做正确的事强调做事的目标正确。