

ACHIEVING HIGH PERFORMANCE

赢得高绩效



解决问题 · 领导力 · 愿景 · 自我提升 · 激励

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

管理人手册 05

赢得高绩效

(英) 迈克·伯恩 (Mike Bourne) 皮帕·伯恩 (Pippa Bourne) 著

陆文静 译



图书在版编目 (CIP) 数据

赢得高绩效 / (英) 伯恩 (Bourne, M.), (英) 伯恩 (Bourne, P.) 著; 陆文静译.

—北京: 世界图书出版公司北京公司, 2010.10

(管理人手册)

书名原文: Achieving High Performance

ISBN 978-7-5100-2936-3

I. ①赢… II. ①伯… ②伯… ③陆… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第208864号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

First published in 2009 by Dorling Kindersley Limited

Copyright © 2009

Dorling Kindersley Limited

赢得高绩效

著 者:	(英) 迈克·伯恩 (Mike Bourne)	皮帕·伯恩 (Pippa Bourne)	译 者:	陆文静	
丛 书 名:	管理人手册	筹划出版:	银杏树下	出版统筹:	吴兴元
责任编辑:	金存惠 吴 叹 云 逸	营销推广:	ONEBOOK	装帧制造:	墨白空间

出 版:	世界图书出版公司北京公司
出 版 人:	张跃明
发 行:	世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)
销 售:	各地新华书店
印 刷:	北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本:	787×1092毫米 1/32
印 张:	2.5
字 数:	65千
版 次:	2011年2月第1版
印 次:	2011年2月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072 010-8161-6534

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-2936-3/C·129

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

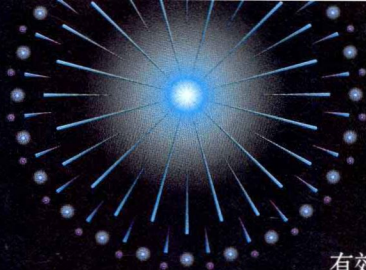
“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

目 录



出版说明 /3

引言 /9

第一章 了解自己 /10

1.1 他人眼中的你 /10

搜寻新视角 /10

获得解答 /10

利用他人反馈 /11

1.2 制订目标 /12

检视你的志向 /12

审视个人未来 /12

视觉化目标路径 /13

1.3 分析你的优劣势 /14

描述你的能力 /14

获得技能和经验 /14

开展SWOT分析 /15

人力资源经理SWOT分析 /15

1.4 打造个人品牌 /16

传达恰当形象 /16

何为个人品牌? /17

1.5 规划未来 /18

知道你正往哪儿走 /18

有效制订未来规划 /19

制订计划 /19

愿景详阐 /19

为未来绘制成功路线图 /20

雄心勃勃的销售总监擢升路

线图 /21

第二章 提高技能 /22

2.1 管理时间 /22

追踪时间 /22

争取时间 /23

规划日常时间 /23

每日时间分配 /24

高效工作 /24

应对打搅 /24

简化行为 /25

2.2 参加会议 /26

获得承认 /26

做会议记录 /27

2.3 主持会议 /28

召集会议 /28

设定议程 /29

召开会议 /29



2.4 谈判 /30

明了自身理想 /30

成功谈判策略 /31

成功谈判 /32

做好准备 /32

达成交易 /33

2.5 与难缠者打交道 /34

规划解决方案 /34

主持会议 /34

难缠行为应对策略 /35

勇敢面对冲突 /35

2.6 演讲 /36

做好准备 /36

演讲规划 /37

演讲练习 /38

建立融洽关系 /38

平复紧张情绪的技巧 /38

3.2 富有创造力 /42

寻求创造性的解决方案 /42

问对问题 /43

实行标杆管理 /43

3.3 满怀自信 /44

积极思考 /44

掌控你的想法 /45

透露自信 /45

3.4 做出决策 /46

确定步骤 /46

集体决策 /46

确立标准 /47

搜寻备选方案 /47

运用决策树 /48

“两房取舍”决策树 /48

做出抉择 /49

执行决策 /49

3.5 说“不” /50

维持平衡 /50

做得漂亮 /51

3.6 成功沟通 /52

了解你的受众 /52

撰写电子邮件 /52

第三章 更加高效 /40

3.1 读和记 /40

快速阅读 /40

快速获取细节 /41

使用思维导图 /41

选择正确的沟通渠道 /53

正确表达你的信息 /54

雕琢内容 /55

写报告 /55

3.7 有效聆听 /56

做好的聆听者 /56

给出建议 /57

第四章 走向成功 /58

4.1 跨入领导层 /58

成为好领导 /58

领导力定义 /59

追求圆满 /59

成功的品质 /59

4.2 做个成功的管理者 /60

定义职责 /60

授权任务 /60

管理团队绩效 /61

4.3 建立关系网 /62

评估关系网 /62

结交朋友 /63

参加会议 /64

记录你的熟人 /65

4.4 在导师的指导下工作 /66

定义职责 /66

选择导师 /66

好导师的品质 /67

4.5 跳槽 /68

获得提升 /68

考虑意见 /69

寻找机遇 /69

获取目标工作 /70

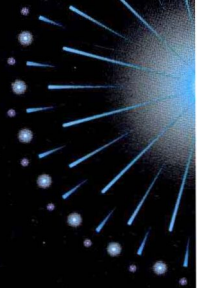
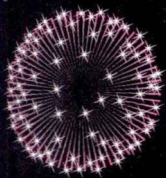
推进职业发展 /71

4.6 检视发展计划 /72

监控进展 /72

评估你的成功 /73

索引 /74



专栏目录

小贴士

- 眼前一亮 /10
- 放飞梦想 /12
- 检查你的技能 /14
- 唯客户马首是瞻 /16
- 训练有素 /24
- 让别人听到你 /26
- 了然于胸 /32
- 尽早行动 /34
- 向卓越者学习 /36
- 激发创造力 /42
- 善用压力 /43
- 服从多数 /47
- 求得平衡 /50
- 全盘考虑 /51
- 恰当示意 /57
- 定位你的关系网 /62
- 有所选择 /63
- 三思而后言 /67

聚焦

- 心理测试 /11

- 你的简历上有什么? /18
- 给自己谈个好薪水 /30
- 人名记忆 /41
- 风险应对 /49
- 引见 /64

问卷调查

- 做正式的会议记录 /27
- 显得自信 /45
- 善听 /57
- 做好会议准备 /63
- 决定现在是不是恰当的
- 离职时机 /69

案例研究

- 条款重议 /33
- 参考过往经验 /44

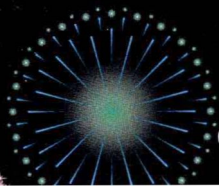
问问自己……

- 我是否处在奔向目标的正确轨道上? /20
- 我的会议表现好吗? /26
- 关于画面运用 /36

- 这对于我有什么好处? /50
- 我需要什么样的导师? /67

如何……

- 发现什么对你重要 /13
- 做时间日志 /23
- 举办会议 /29
- 做出决策 /46
- 追踪联络人 /65





引言

要在职场中表现卓越，没有简单、唯一的方法。为了赢得高水平绩效，你要了解你自己的优点和缺点分别是什么，要知道自己想要得到的是什么，还要确保你身处于这样一种工作环境之中：既使你感到乐在其中，又有达成目标的自由度。本书向你指出了做到以上几点的方法，助你做得更好。

提升之路始于了解自身。你越是了解自己，就会越加自信。充分了解并发挥自身长处，你的努力就更有可能获得回报——毋庸置疑，还需要你针对你所选择的领域学习、提升相应的技能和知识。不管你做什么、在哪儿做，有些技能——比如，时间管理、演讲和表达——是普遍适用的。这些技能就是你工具箱里的工具，学习及熟练运用的关键就是不断地实践。

要想更加有效地工作，你得更加自信，更有创造力，更好地与人沟通、更多地倾听他人，以及做出艰难的决策。如果掌握了这些不免无可捉摸的技能，你就确能脱颖而出了。最后，《赢得高绩效》将进一步地指导你培养你的管理、领导技能，拓宽你的眼界，以及更好地利用他人给予你的帮助。

了解自己

想要获得生活和事业的双丰收，你需要了解你自己。你的长处是什么，你的短处是什么，你所享受的是什么，而你真正想要的又是什么？认真反思并分析你自身的特质、他人对你的印象，在此基础上，你才能制订出自身发展、获得最终成功的规划。

1.1 他人眼中的你

他人对你的印象与你的自我感觉相比，很可能是截然不同的。查明他人如何看待你，是自我探究的一个重要部分，有助于你修正自己的行为、抓住那些你原本可能错失的机会。

小贴士

眼前一亮

他人很可能在会面之初的头几秒钟内对你做出恒久的判断——仅基于你所发出的一些无意识的信号。留意你给予他人的任何视觉信号以及你说话的音调——这往往比你的话语更重要。

搜寻新视角

你可能觉得自己缺乏自信，或过于沉默，可别人却觉得你很靠谱、很诚实、很聪慧。或者相反，你可能认为自己自信果敢，而别人却觉得你咄咄逼人，并因而不愿与你共事。他人的观点很重要，因为这事关他们如何对待你。这并不是说你要时刻取悦他人或者改变自己，而是说明白他人如何看待你可以使你不断改善你所发出的信号。

获得解答

探查他人如何看你的唯一方法是询问。很多国际性公

司都采用一种名为“360度反馈”的机制，这是一种向同僚、员工和老板征询意见的正式方式。这种机制常常应用于高级管理团队的建设，但你也可以较小范围地对自己施用类似方法。同你所交往的各岗位、职业的人们——与处于同一管理层级的业务合作伙伴、工作同事，你的直接上司，供应商和客户，还有朋友——交谈。考虑提问的最佳方式：调查问卷有利于确保一致性，而结构化面试则一方面为受访者提供了详尽阐述的机会，另一方面又可能妨碍其做出真实回答。起草调查问卷时，要使之简短，重点关注你特别想得到回答的问题，例如：

- 你觉得我在多大程度上是一个自信的人？
- 我是否很好接近、接触？
- 沟通中我的表达是否清晰？

利用他人反馈

你在别人眼里是怎样的？反馈机制并不能给出最终见解，但能够催生一些宝贵的洞见。如果以一种非黑即白的方式和态度去看待他人的反馈，很容易犯“只见批评不见肯定”的错误，所以你一定要珍视并认真反思他人的反馈所呈现出来的肯定性见解，并将其运用到你的未来规划当中去。



聚 焦

心理测试

心理测试，比如广泛使用的迈尔斯－布里格斯人格类型定向测试（MBTI），提供了一种更为科学的自我认知方法。各类心理测试深入探测人性，力图指出每个个体所适合的发展环境。迈尔斯－布里格斯人格类型定向测试通过四对性格要素对人群进行定位：

- 外向和内向
- 感觉和直觉

- 思考和情感
- 判断和感知

这些人格品质本身没有任何问题。但是，假如你的“思考”品质数值处于一个极端位置，那你做决定的时候很可能会忽略他人的情感。假如你是“感知型”人格，而不是“判断型”人格，你可能需要更加注意为自己设定目标和最后期限。

1.2 制订目标

工作会占用你整个人生当中的一大块时间，所以工作满足感是很重要的。获得工作满足感并不必然意味着更换工作，也可以仅仅是拓展你现有的工作职责。知道什么是你所享受的以及什么是你所追求的，将使你确信自己正在从事正确的工作。而如果你正从事着正确的工作，你将更有可能获得成功。

小贴士

放飞梦想

“取其上，得其中”——付诸行动之前，大可以天马行空地畅想一番。

检视你的志向

认清自己的志向，看似简单，其实并不那么容易。首先，很可能，你眼下的处境与其说是你自身刻意追求的结果，倒不如说是外在的偶然际遇的结果；况且，挣脱现状的羁绊也是一件不免艰难的事情。因此，如果你做的是销售工作，你就不大可能看到“逐级晋升成销售经理然后成为销售总监”以外的未来。其次，家庭等方面的责任很可能会限制你追逐梦想的自由。再者，在你学习、提高相关技能，增长、丰富相关阅历的过程当中，你的“理想”工作本身也是不断变化着的。

审视个人未来

系统性地审视你的职业目标和生活目标的方法有很多。



一些人倾向于在“导师”——客观公正、体恤他人且经验丰富的人，他们能够帮助你确定发展方向——的指导下工作，一些人则倾向于时不时地向伙伴或者同事寻求咨询；这两种方法是等效的，选择什么样的职业目标和生活目标最终还得你自己决定。实际上，审视职业目标和生活目标是如此之重要，它值得你因应各方面环境的变化，尝试更多种方法，并不断地重复这种分析。

视觉化目标路径

视觉化是帮助你澄清人生目标的有用方法。找时间安静地、放松地坐下来，想象你未来的不同时间点——三五年或十年后——的样子；仔细设想，构想出你的理想世界的图景。问自己一些问题，例如：

- 我想在哪儿生活？
- 我想要什么样的工作？
- 我想在何种组织当中工作？
- 我是否应该自己创立公司？
- 我该怎么度过未来每一天？
- 我是应该管理、领导一个自己的

的工作团队还是应该努力成为某一方面的专家？

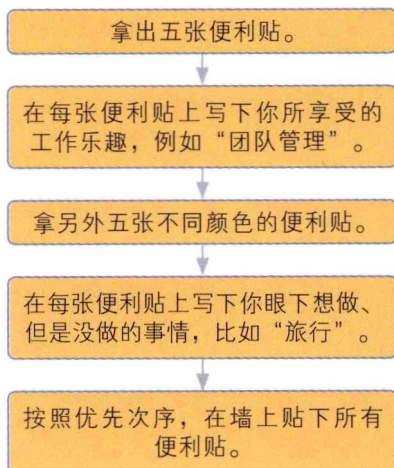
- 或许我可以在家办公？
- 我的兴趣是什么？

将你的想法写在纸上，然后考虑某些既有的、难以改变的 Limit 和约束（诸如家庭责任等），评估可能呈现的图景。

接下来就要认真考虑如何实现既已呈现出来的人生图景了。你应该如何朝着你想要达到的目标努力？规划未来的目的不是不满现状，而是为了使你看到新的可能性。

如何……

发现什么对你重要



1.3 分析你的优劣势

为了在工作当中赢得高水平绩效，你必须发现并发扬你的优势；你还应该认清你所不擅长的事情。如此，你才能培养、提高适当的技能，并获得必要的知识和经验。

小贴士

检查你的技能

即使打算继续从事现在的工作，你也应该密切关注你身边发生着什么。你的工作环境是不断变化着的，你要不断学习新的技能，以适应、应对新的情势。

描述你的能力

当你问自己真正擅长什么之时，回答应该包括三个方面：你的基本职业技能、你的天赋或称“软”技能，以及你的知识和经验。

大多数人都偏爱于做某些特定的事情。一些人善于和数字打交道，另外一些人则在语言方面游刃有余。这些技能是你的职业基石——又被称为“基本职业技能”。

获得技能和经验

“软”技能不像“基本职业技能”那样有形。你可能是个好的倾听者，或者是个强有力的沟通者，或者能够影响他人，或者善于谈判，或者德高望重、长得漂亮、上进心强。对于以上诸种技能，你都得有一定的掌握，而具体掌握要求则应以你所担负的职责为准。

个人优、劣势的第三个方面与你所在行业和岗位的知识与经验有关。例如，如果你从事的是人力资源工作，你是否具备足够的劳动法知识？反思你的知识和经验：可能足以满足你目前工作的职责要求，但在将来还足够吗？设法确定什么工作最适合你的志向，并问问自己那个工作需要你具备

什么样的技能。各种广为刊布的职位描述和招聘广告就是一个不错的向导，从中我们可以了解雇主们寻找的是什么样的人。现在就开始寻求掌握各种技能：借由工作之外的培训，或者与现在的雇主商量调整你的工作岗位。

开展 SWOT 分析

自我评估的一个简便方法是开展 SWOT 分析。参照下列示例，分列出你的个人优势和劣势，以及你的当前职责可能面临的机会和威胁。这样的列举和分析可以使你明了当前工作所要求的发展和提升，以及下一个工作所要求的技能、知识和经验。

人力资源经理 SWOT 分析

正面的	负面的
优势 • 丰富的培训经验 • 良好的表达技能 • 擅长沟通 • 精通劳动法	劣势 • 对招聘制度缺乏了解 • 没有训导会议经验 • 惧怕冲突
机会 • 创办自己的培训公司 • 将职责范围拓展至招聘	威胁 • 公司可能外包培训职责 • 公司将来可能需要全面的人力资源技能

1.4 打造个人品牌

我们已经探讨了他人对你的看法以及你的自我认识的重要性，还探讨了个人优劣势以及个人志向和抱负等问题。打造个人品牌*是指把这些东西揉到一块儿，加以发挥性运用，最终使你与他人区隔开来并助益你的事业发展。

传达恰当形象

* 品牌

为产品或服务提供支撑的一系列独特、统一且一致的价值。

小贴士

唯客户马首是瞻

你的个人风格应与你的客户相一致——这有助于融洽你与他们的关系。

就像打造公司品牌一样，你要知道自己所代表的是什么，应该如何呈现给他人，还要确保你所传达出来的信息与此保持一致。这并不意味着你要变得不像自己。变得不像自己在短时间内可能有效，时间一长就不灵了——你的“品牌”必须是让自己感觉自在的东西，它应该是你的价值观的反映，同时还应该是你所独有的。

不管你在哪儿工作，你的外表、声音、举止总会呈现出你的某些特质，这是你的个人品牌的几个重要方面。注重外表；另外，不管你秉持着何种处世风格，礼貌待人、言而有信等等品质都是不可或缺的。打造个人品牌还要考虑“目标受众”，例如你所在的组织、与你打交道的客户等。如果你在一家古板而守旧的律师事务所工作，穿最新潮的短裤、配戴过大的耳环可能会影响客户对你的信任；但如果你在一家高级女子时装店工作，这样的穿戴则可能很合适。

外貌、着装固然不容忽视，但时间一长，言行举止才更显其重要性。如果你已经认识到了这一点，但没能做得足够好，或者你脾气不好、难以相处，再怎么注重外表也无助于你获得成功——打造个人品牌的关键是要注意你的个人形象的每一个方面。