

卓越经理人十项管理技能

——“简便易行，注重实用”的经理人技能密码

张宏杰 著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越经理人十项管理技能:“简便易行,注重实用”的经理人技能密码/张宏杰著. —上海:上海财经大学出版社,2010.1
ISBN 978-7-5642-0653-6/F • 0653

I. ①卓… II. ①张… III. ①企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 204553 号

□ 责任编辑 刘 兵

□ 书籍设计 钱宇辰

ZHUOYUE JINGLIREN SHIXIANG GUANLI JINENG
卓越经理人十项管理技能
——“简便易行,注重实用”的经理人技能密码

张宏杰 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址:<http://www.sufep.com>

电子邮箱:webmaster @ sufep.com

全国新华书店经销

上海竞成印务有限公司印刷装订

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

710mm×1000mm 1/16 12.25 印张 232 千字

印数:0 001—4 000 定价:28.00 元

序

中国企业和经理人的困惑：从完美的战略 到良好的执行，当中缺失的一环

在我的职业经理生涯当中，先后在 TCL、康佳以及神州数码工作过，虽然每个企业的文化和管理理念各有千秋，但是依然能感觉到这三个企业的执行力的差异，神州数码是联想控股的旗下公司，对战略意图的贯彻最强，执行力也最好。在贯彻其企业文化方面，最初的“入模子”培训，对于一个新进入的员工来讲，起到了很好的效果。但是很遗憾的是，作为一个经理人，在掌握必要的管理技能诸如时间管理、沟通技能、会议管理、团队管理、目标管理、客户服务、财务技能等方面，我都没有获得更多的培训和前辈指导人的建议。

2000 年前后，MBA 在中国红极一时，我也圆了自己的 MBA 梦，学习期间深刻感受到中国 MBA 教育更多是照搬西方的现代管理理论，有些地方严重脱离中国的实际，甚至会把一个会经营的管理者变成个“唯书本论”的书呆子。国外的理论固然可以开阔眼界，但对于经理人的实际管理能力提升来讲，实在是作用有限。发现学完 MBA 后，高谈阔论者不少，行动能力强的不多。

2001 年，我开始创业，成立了北京敏行创业国际管理咨询有限公司，先后接触和学习了“哈佛商学在线”、“美国课里播 CRISP”的大量关于经理人基本的商业和管理技能课程，才使我受益良多，我个人和公司的管理效率明显得到提升。尤其是“课里播”倡导的“简便易行，持续改进”的理念，深合我意。现实管理中，我们总是把简单的事情复杂化了，正如管理大师德鲁克所说：90%的，我们所称的管理，只是使完成任务变得更加困难了。我常想，在我职业生涯的最初，如果企业培训给我这些“简便易行”的基本管理技能该多好啊，或许这正是中国企业在战略和结果之间的“执行力鸿沟”吧。还

好,从想法到行动,5年的时间和实践,这本书结合中国的实际管理特点,得以出版,希望能对快速发展的中国企业和经理人群体带来管理技能的真正提升。

如何使用本书?

本系列书分上、下两册,把经理人的管理分为:自我管理、团队管理、部门管理和公司管理四个层级,结合事务、人际、团队和决策,各级别经理人所需管理技能细分如下:

	L1 管理自己 (员工)	L2 管理团队 (班组长/主管)	L3 管理部门 (经理)	L4 管理公司 (副总/总经理)
事务管理	<input type="checkbox"/> 办公室自动化 <input type="checkbox"/> 个人岗位技能 <input type="checkbox"/> 业务流程 <input type="checkbox"/> 时间管理	<input type="checkbox"/> 目标有效分解 <input type="checkbox"/> 有效执行 <input type="checkbox"/> 成本控制	<input type="checkbox"/> 绩效考核指南 确定与落实 <input type="checkbox"/> 预算控制 <input type="checkbox"/> 精细化管理 <input type="checkbox"/> 领导力/执行力	<input type="checkbox"/> 战略管理 <input type="checkbox"/> 社会责任管理 <input type="checkbox"/> 企业化文化建设
人际管理	<input type="checkbox"/> 表达技巧 <input type="checkbox"/> 有效沟通 <input type="checkbox"/> 商务礼仪	<input type="checkbox"/> 谈判技巧 <input type="checkbox"/> 高效沟通与执行	<input type="checkbox"/> 管理沟通 <input type="checkbox"/> TTT	<input type="checkbox"/> 高级沟通谋略 <input type="checkbox"/> 廉政建设 <input type="checkbox"/> 领导作风建设
团队管理		<input type="checkbox"/> 团队建设 <input type="checkbox"/> 绩效考评技术 <input type="checkbox"/> 目标管理	<input type="checkbox"/> 有效授权 <input type="checkbox"/> 绩效管理 <input type="checkbox"/> 高效团队管理 <input type="checkbox"/> 情景领导	<input type="checkbox"/> 部署培养与激励 <input type="checkbox"/> 冲突管理 <input type="checkbox"/> 员工忠诚度管理
决策管理			<input type="checkbox"/> 战略管理 <input type="checkbox"/> 创新思维	<input type="checkbox"/> 战略管理 <input type="checkbox"/> 危机管理 <input type="checkbox"/> 企业文化管理 <input type="checkbox"/> 创新思维

这次出版的上册内容包括了:自我管理的时间管理,团队管理的团队建设、目标管理和绩效评估,在管理部门的内容当中,选择了经理人的财务技能以及客户关系管理这两个我们认为最重要的技能。对于每个技能,我们都注重“简便易行、正确实用”的特点,确保经理人在很短的时间(三个小时)内,掌握该项技能的关键,能在实际的工作中立即使用,产生效果。每个技能分如下几个部分讲述:情景思考、核心内容、锦囊要义、实战练习、案例分析和实用工具。首先从一个经理人在现实经常遇到的情景开始,让读者带着问题去思考和找解决的办法,紧接着是把该技能的核心内容呈现给读者,这个时候,或许读者已经有了问题的解决之道,锦囊要义是该技能的关键点,也是解决问题的钥匙。接下来的实战练习和案例分析,让读者更进一步

掌握该技能的关键要点,面对实际问题可以正确应对。最后的实用工具是一些实用表格,供经理人结合实际工作修改、参考和使用。

本书适合所有的经理人学习和阅读,并作为工具书放在案头。本书尤其对于在校的 MBA 和即将踏上管理岗位的初级经理人、管理者有特别的帮助;对那些快速发展的尚未建立完善的培训体系的企业来讲,本书具有“简便易行、正确实用”的特点,是企业内部自主培训的好帮手;本书也是写给那些企业内部的培训师的,他们可以用 3 个小时的时间,把一个管理能力讲授清楚,本书配套的培训师游戏和故事也将会陆续出版。

致 谢

非常感谢为本书做了大量具体工作的王金荣和敏行公司的伙伴们,你们的努力完成了我的构思。感谢上海财经大学出版社的刘兵为本书的出版付出的辛苦,感谢我的亲爱的 Icebeauty Yu,我爱你。

最后,让我们记住德鲁克所说的:管理之所以存在,只是为了取得成就。确实,糟糕的管理比没有管理更加糟糕。本书作为一本经理人的管理工具书,真心希望帮助各位读者能够“正确地”做“正确的事”。

张宏杰

2009 年 11 月于北京

目 录

序.....	1
第一章 时间管理.....	2
情景思考.....	2
核心内容.....	3
一、理解时间管理的概念	3
二、分析你的时间利用规律	5
三、制定目标——规划你的时间.....	13
四、实施和控制你的时间管理计划.....	23
五、检查和评估时间管理计划.....	26
六、时间管理的小技巧.....	28
锦囊要义	30
实战练习	31
参考答案	33
实用工具	34
第二章 目标管理	36
情景思考	36
核心内容	37
一、目标管理的基本概念.....	37
二、制定目标.....	40
三、确保目标的实现.....	45
锦囊要义	49
实战练习	49
参考答案	53

实用工具	54
------------	----

第三章 团队建设	58
-----------------------	-----------

情景思考	58
------------	----

核心内容	59
------------	----

一、团队管理概述	59
----------------	----

二、团队的发展阶段	61
-----------------	----

三、团队成功要素	66
----------------	----

四、团队领导	69
--------------	----

五、团队冲突解决	72
----------------	----

六、团队评估	77
--------------	----

锦囊要义	79
------------	----

实战练习	79
------------	----

参考答案	83
------------	----

实用工具	85
------------	----

第四章 绩效评估	90
-----------------------	-----------

情景思考	90
------------	----

核心内容	91
------------	----

一、绩效评估的目的	91
-----------------	----

二、绩效评估的过程	93
-----------------	----

三、绩效评估会议	98
----------------	----

四、绩效评估会议操作步骤	103
--------------------	-----

五、如何在绩效会议中有效沟通	107
----------------------	-----

锦囊要义	109
------------	-----

实战练习	109
------------	-----

参考答案	114
------------	-----

实用工具	116
------------	-----

第五章 客户关系管理	120
-------------------------	------------

情景思考	120
------------	-----

核心内容	121
------------	-----

一、客户关系管理概述	121
------------------	-----

二、客户及客户忠诚度	123
------------------	-----

三、以客户为中心,提高客户忠诚度	129
------------------------	-----

锦囊要义	141
------------	-----

实战练习.....	142
参考答案.....	145
实用工具.....	146
第六章 经理人财务技能	150
情景思考.....	150
核心内容.....	151
一、理解财务报表	151
二、财务指标分析	158
三、编制财务预算	163
四、成本效益分析	170
五、绩效跟踪	176
锦囊要义.....	178
实战练习.....	179
参考答案.....	183
实用工具.....	185

第一章

时间管理



情景思考

李 总:张经理,这个月的任务完成得怎么样啊?看你整天忙忙碌碌的,一定是不错吧!

张经理:我整天有忙不完的事情,可我毕竟时间有限,说实话,距离预计目标还是有一定的差距!

李 总:怎么会这样!我还准备给你评月度优秀员工奖!这个月你几乎没有休过双休,可你这样的业绩怎么能让其他员工认可!

张经理:我觉得任务是不是定的太高了?我一直在努力啊,你也知道,我一个月几乎没有休息啊!

李 总:不是这样的,你看看赵经理,他和你工作内容一样,目标值也一样,可你看看他,已经超额完成了,你别看他整天轻轻松松的,可效果确实有了。咱们是要拿业绩说话的!你应该考虑一下你的时间管理问题了!

张经理:时间管理(时间也需要管理吗?!)……

从上面的对话你看出了什么问题?张经理不努力吗?他的时间利用效率高吗?再比较一下你自己,考虑以下几个问题?

- ◆ 你有时间管理的概念吗?
- ◆ 你是否也经常会感觉忙忙碌碌却效果不佳?
- ◆ 你每个月、每周都有明确的工作计划吗?
- ◆ 你是否在日常工作中自觉地进行时间管理?

- ◆ 你是否对你的人生与事业有明确的规划？

如果答案大多数是否的话，没关系，我们一起来进入下面的内容。



核心内容

一、理解时间管理的概念

时间管理就是在日常工作中始终如一、有的放矢地使用那些被实践证明是行之有效的工作方法，以便组织管理好自己生活的方方面面，最有意义地、最大限度地利用自己所拥有的时间。

(一)时间的意义

每个人每天都有 24 小时，时间对我们每个人来说都是公平的。可是，问问自己，有足够的时间吗？

一项对德国领导层人士时间分配的调查显示：他们当中只有 8% 的人表示无需加班工作，而其余的被询问者均表示需要加班才能完成工作。领导层 65% 的人士中需要 20% 或者更多的加班工作时间——即每周他们至少需要 1 天到 2 天的加班。

马肯策于 1974 年在一次咨询活动中做过一个统计，在参加调查的 100 位经理级人士中：

- ◆ 只有一位有足够的时间。
- ◆ 10 位需要 10% 的加班时间。
- ◆ 40 位需要 25% 的加班时间。
- ◆ 其余的需要 50% 甚至更多的加班时间。

这种情况不仅仅是在德国出现，在中国也是一样的，包括著名的均瑶集团创始人王均瑶在内的数名企业高管猝死在工作岗位上，他们都是过度劳累导致身体突然崩溃。甚至存在这样一种思想，领导层人士把“没有时间”、需要加班加点作为一种身份的象征，似乎一个人的时间越少，表明他的身份越重要。

那么你呢？你是否拥有充足的时间？时间对你来说又意味着什么？

在军事上，时间就是胜利、时间就是生命，而在商界，人们有一句口头禅“时间就是金钱”，也就是说：时间等于金钱，你呢？

- ◆ 对你来说，时间就是金钱？时间 = 金钱？
- ◆ 对你来说，金钱胜过时间？时间 < 金钱？

- ◆ 或者对你来说,时间比金钱更宝贵? 时间>金钱?

其实,对于我们大多数人来说:

- ◆ 时间不仅仅是金钱。
- ◆ 时间比金钱更加宝贵。
- ◆ 时间犹如自己的生命一样!

对于每个人来说:

- ◆ 时间是不容变更的。
- ◆ 时间是不可储存的。
- ◆ 时间是不可增加的。
- ◆ 时间是不可转让的。
- ◆ 时间匀速地消逝,一去不返。

(二)如何对待你的时间

“你拥有的最稀缺的资源就是时间——请合理加以安排吧”

每一名成功人士都是时间管理的大师。而每个人想取得成功,除了个人能力、机遇、环境等条件之外,还取决于他如何对待时间这个最宝贵的财富。

真正的成功人士虽然在性格、特性上千差万别,但有一点绝对是相同的:他们都自觉、系统地利用时间,能够抓紧时间办大事,也给自己留必要的休闲时间。

时间是一种资源,是任何做事情都必须投入的资源,这种资源对于每个人都是充足的,但又是紧缺的。这种资源不可以增加,不可以存储,只有始终如一、持之以恒地充分利用时间,你才能发挥它的最大效用,取得事业成功。

(三)时间管理的目的

时间管理的目的就是时间投入与你的目标相关的工作,达到“三效”,即效果、效率、效能。

- ◆ 效果,是确定的期待结果。
- ◆ 效率,是用最小的代价和花费所获得的结果。
- ◆ 效能,是用最小的代价和花费,获得最佳的期待结果。

用最简单的话说,时间管理就是为了提高你的工作效率,取得更出色的工作绩效。

看看时间管理对你还有什么好处:

- ◆ 花费较少的时间就可以把事情办好。

- ◆ 把自己的工作搞得有条理。
- ◆ 取得更好的工作成果。
- ◆ 承受较小的工作压力。
- ◆ 获得更大的成就感。
- ◆ 从工作中获得更大的满足感。
- ◆ 获得完成更高级任务的资格。
- ◆ 承受较小的工作压力和绩效压力。
- ◆ 在完成工作任务过程中较少出现失误。
- ◆ 更好地达到事业目标和人生目标。

时间管理的目的就是让你更好地利用你最紧缺、最重要的资源——时间。

二、分析你的时间利用规律

要进行有效的时间管理,首先需要树立良好的时间观念,如果没有良好的时间观念,一切努力都是白费的。

谁从手上放走时间,谁就是放走自己的生命;谁把时间掌握在手中,谁就掌握着自己的生命。

——艾伦·克拉克

时间是最紧俏的资本,如果人们连时间都不会管理,何谈会管理其他。

——彼得·德鲁克

正如善于与人打交道一样,善于利用时间也是决定你个人人生成败的一个因素。

——乌尔利希·席维特

这些时间管理大师们关于时间管理的一些名言,说出了关于时间的真谛。

每个人都在利用时间,效率的高低取决于方法和过程。在改进自己的时间管理效率之前,首先需要明确自己以前的方法有何不妥之处,并有针对性地加以改进,你需要通过分析了解以下几个方面的问题。

(一)你还有多少时间

按每年 220 个工作日,每个工作日 8 个小时工作时间计算,从现在到退休(60 岁),你还有多少工作时间可以利用?

我的个人时间资本

60岁：退休年龄
现在年龄：_____ 岁

至退休时尚有工作资本：

→

*1760 (220个工作日*8小时)

=

小时

→

*660 (220个工作日*3小时)

=

小时

+

→

*1740 (145个节假日*12小时)

=

小时

=

小时

后两项之和
即为至退休前的休闲时间资本

图 1—1 个人时间资本

(二)时间利用分析

在一周中选择典型的 3 个工作日,记录你的时间利用情况,包括活动和时间记录、干扰情况记录,分析其中的优缺点。

1. 填写时间分析表格

请你在填写表格时务必实事求是,即使你已经预感到结果会令人沮丧,但这也正是改正的开始。

表 1—1 时间管理——活动和时间分析表

活动和时间分析								
编号	活动内容	活动起始、终止时间		持续时间 (分钟)	A	B	C	D
1								
2								
3								
4								
5								

卓越经理人十项管理技能

sm@train

6

活动和时间分析								
编号	活动内容	活动起始、终止时间		持续时间 (分钟)	A	B	C	D
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								

表 1-2 时间管理——干扰情况记录表

干扰情况记录						
编号	何人	电话或访客	干扰起始、终止时间		持续时间 (分钟)	干扰原因
1						
2						
3						
4						
5						

6						
---	--	--	--	--	--	--

续表

干扰情况记录						
编号	何人	电话或访客	干扰起始、 终止时间		持续时间 (分钟)	干扰原因
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

在填写以上表格进行自我分析过程中,需要提醒你的是:

- ◆ 一定要选择具有代表性的工作日,尽量是一个连续的工作时间段,比如你可以选择一个工作周的连续工作日作为观察分析时间段。
- ◆ 在记录过程中尽量及时登录,避免事后凭记忆补录(这一点至关重要)。
- ◆ 当你填写“活动和时间分析”表格时,抓住那些重要的事件,以一刻钟为一个时间段(先不要填写 A、B、C、D 栏,在做过活动分析后再填写)。
- ◆ 在你填写“干扰情况记录”表格时应记录所有妨碍或影响你按计划工作的干扰和中断因素,包括外来的干扰情况,如打进来的电话、不速之客的拜访以及等待时间等,同时还有来自自身的干扰,比如工作中间开小差、给别人打电话等。

2. 时间分析的方法

在对你的工作进行分析时,可以选择不同的角度来进行,即从正、反两个方面来进行。

(1) 优点分析

每个管理人员都有自己的工作方法,否则他不可能应付每天大量的工作,现在需要做的就是全面了解你在工作中的优点与好处,并将它们发扬光大。

(2) 缺点分析

同样的道理,每个人在工作中也存在着不好的习惯和方法,会浪费时间、降低效率,你必须通过全面的时间盘点来找出这些缺点,铭刻在心,在今后的工作中加以克服和改进。

3. 活动与时间分析评估

在有目的性和选择性的填写完上述表格后,你已经掌握了具有代表性的工作活动,接下来可以分析和评估你的活动了。

◆ 按照下列标准来填写表中的 ABCD 项

A——这项活动是必要的吗?(是或者否)

B——时间花费合理吗?(是或者否)

C——是否具有目的性(是或者否)

D——是否存在合理的时机?(是或者否)

◆ 分析时间利用规律

首先,计算当天活动总的持续时间(ΣGD),然后,计算 ABCD 栏中所有回答“否”的活动时间(ΣA 、 ΣB 、 ΣC 、 ΣD)。

第二步,看看各项占总持续时间的比率,评价自己的活动效率。

非必要活动时间损失率= $\Sigma A / \Sigma GD$,如果这项比率超过 10%的话,你在安排工作顺序方面是存在问题的。

不合理时间花费率= $\Sigma B / \Sigma GD$,同样,如果超过 10%,说明你的工作效率不高,工作方法、工作时的精神集中程度以及自我约束等方面可能存在问题。

无目的性时间损失率= $\Sigma C / \Sigma GD$,如果你在处理事情上面有超过 10%是盲目性或者说没有十分明确的目的,问题应当出现在规划、组织和自我调整方面。

不合理时间花费率= $\Sigma D / \Sigma GD$,如果出现有超过 10%的事情处理时机把握不当,那么就调整你的工作时间规划与安排(例如每日工作日程安排、工作状态调整、工作前准备工作不足等)

(三)干扰情况分析

根据记录表记录的情况,分析其中的问题,找出你个人的干扰因素和中断工作的原因,看看哪些是可以避免的,并在今后的工作中刻意加以防止,提高工作效率。你可以从以下几个方面进行分析:

- ◆ 哪些干扰让你付出的代价最大?
- ◆ 哪些电话(包括打进的和自己打出的)是不必要或者是多余的?
- ◆ 哪些来访是不必要的?
- ◆ 哪些电话交谈可以更短或者更有效?
- ◆ 谁是给你带来最大干扰或损失的人?

(四)时间损失分析

从设定目标、制定计划、做出决定、工作组织、工作开始时、每日安排、信息和沟通等七个方面分析你的时间损失。回答下面的问题,看看自己到底在什么地方浪费了时间。

1. 设定目标方面的损失

- ◆ 你是否对工作范围内的所有任务有系统的了解?
- ◆ 你对你的工作与整个企业的情况是否全面认识?
- ◆ 你是否必须亲自完成许多不同的任务?
- ◆ 你是否被事务缠身?
- ◆ 你是否给下属预先规定明确的目标?
- ◆ 你是否在工作中不断通过学习和创新来提高自己的工作能力?

2. 制定计划方面的损失

- ◆ 你是否了解可预见的工作的大概比例?
- ◆ 你是否对完成任务过程中可能出现的困难做好了准备?
- ◆ 你是否为可能出现的困难和干扰等不利因素预留了时间?
- ◆ 你是否为避免干扰采取了预防措施?
- ◆ 你是否经常值班或者出差?
- ◆ 你是否有活动日程、任务的书面计划?

3. 做出决定方面的损失

- ◆ 你在开始某项工作前,是否已经进行了考察?
- ◆ 你是否对工作按照轻重缓急来排序?
- ◆ 你是否按照工作内容合理分配时间?

◆ 你是否在毫无意义或者用处不大的会议、电话或访客上花费很多时间？

- ◆ 你在处理工作时是全面铺开还是按照轻重缓急来进行？
- ◆ 你在工作中是否经常有私人谈话？

4. 在工作组织方面的损失

- ◆ 你是否在某一问题上花费时间过多？
- ◆ 你是否事无巨细全部过问？
- ◆ 你有副手或下属来帮你做一些适当的工作吗？
- ◆ 你的办公桌是否经常堆满文件？
- ◆ 你是否会利用一些自动设备或工具来减轻自己的工作强度？
- ◆ 你是否会对工作进行周期性、系统性的简化？
- ◆ 你在工作中是否会出现同样的困难？

5. 工作开始时的损失

- ◆ 你是否在一天的工作开始前就有了明确的规划？
- ◆ 在工作开始前,你是否与同事或者秘书交流一下？
- ◆ 在正式工作前是否首先处理完个人事情？
- ◆ 你是否先阅读报纸或者是刚刚收到的信件？
- ◆ 你每次进入工作状态是否会需要较长的一段时间？
- ◆ 你在开始一项新的任务前是否会经过全面考虑后再行动？
- ◆ 你在每项事务前是否会进行充分的准备？
- ◆ 你是否会把重要的事情推后？
- ◆ 在处理棘手的事务时,你是否会选在最后阶段介入？
- ◆ 你一旦开始一项工作,是否会坚持一定完成？

6. 每日工作安排上的损失

- ◆ 你是否了解自己个人的工作节奏和功效节奏？
- ◆ 你是否知道你在什么时段的工作效率最高？早上还是晚上？
- ◆ 你的工作时间安排是否与工作节奏合拍？
- ◆ 你是否把重要的事务安排在一天中最有利的时间段？

7. 信息和沟通方面的损失

- ◆ 你是否按照阅读材料的价值性和重要性来选择？
- ◆ 你在阅读材料时,是否明确中心思想,然后再有选择性地阅读段落？
- ◆ 在与人交流过程中,是否会因为偏离主题而结束或修正？

- ◆ 你在谈判前是否进行充分的准备？
- ◆ 你在准备致函他人时，是否会先草拟一份草稿？
- ◆ 你是否会书面记录那些看似简单却经常出问题的事情？
- ◆ 你是否利用表格来做自己熟悉的工作？

看看你对上面问题的回答，否定回答是不是太多啊？这也正说明你非常需要学习这门技能！

(五)耗时因子分析

根据以上两点分析结果，总结你在时间损失方面最经常出现、最浪费时间的5个原因，并作为今后时间管理的重点。以下是大多数经理人浪费时间的因素，看看问题出在哪里？

- ◆ 目的不明确。
- ◆ 事情不分轻重缓急。
- ◆ 试图一次干太多的事情。
- ◆ 对工作内容缺乏深刻理解。
- ◆ 每日工作时间安排不当。
- ◆ 个人物品混乱、办公桌杂乱无章。
- ◆ 废纸杂物过多，读物过多。
- ◆ 文件存放混乱。
- ◆ 花太多的时间查阅相关资料，包括联系资料。
- ◆ 工作缺乏激情。
- ◆ 缺乏团队协作精神。
- ◆ 被来电打扰。
- ◆ 不速之客的干扰。
- ◆ 难于拒绝他人的打扰。
- ◆ 信息不完全或信息迟滞。
- ◆ 不能自律。
- ◆ 做事不能善始善终。
- ◆ 注意力容易受外界干扰而分散。
- ◆ 长时间的低效率的会谈。
- ◆ 会谈前准备不足。
- ◆ 私事过多。
- ◆ 通讯过多。
- ◆ 过多的文书记录。
- ◆ 做事情拖拖拉拉。
- ◆ 想知道的事情太多，大多数与工作无关。

- ◆ 约会不守时。
- ◆ 办事缺乏耐性和毅力。
- ◆ 对下属不能充分授权,自己陷于事务性工作。
- ◆ 对下属过于信任。

三、制定目标——规划你的时间

时间管理不应该是随意的行动,而是一项有计划、有目的自我约束和自我管理行为。

在找出了个人利用时间的规律以及存在的问题,接下来就要着手准备改进,减少时间浪费,提高自己的时间利用效率,这时你需要一个完整的时间利用改进计划。

(一)设定目标

一旦我们最终失去了目标,那么我们将会事倍功半。

——马克·吐温

在完成一项任务前,必须首先确定,通过完成这件事你期望达成什么样的目标,时间管理也是如此。设计你的时间管理目标,即你在今后的工作生活中将在哪些方面进行改进,达到什么样的效果。目标一定要是可行的、可以分阶段、可以进行量化的。

1. 设定目标的意义

设定目标是指将我们现有的和潜在的需求、利益、愿望或是任务概括成明白的意图并精确地表述出来,以及我们如何通过具体的行动来保障这些目标的实现。

设定目标意味着展望未来,集中并投入我们所有的精力来达到目标,有了目标你的行为就有了方向和动力;若没有目标,你的每一个活动或工作结果就无法评判,即目标同时也是判定你的行为正确与否的标准。

2. 找到目标

学习时间管理为了什么?当然是更加高效地利用时间,实现你在个人生活和工作上的理想目标。但是否考虑过,你的目标究竟是什么?

每个人都想要事业有成,家庭幸福,这是一个人奋斗最基本的前提。但在这并不是你的目标,这只是你的理想或者是愿望。你应当明确自己的目

标,它应该是可以量化的、有时间限定的、可以实现的。比如:

- ◆ 目标应该是:我想每月收入能够达到 10 000 元;而不是:我想有一份高薪。
- ◆ 目标应该是:我想每天至少有 1 个小时来陪我的女儿;而不是:我想更多的与家人在一起。

另外,你应该将自己的目标清楚地写下来,这个方法的好处在于,可以把那些有些模糊的想法和愿望明确下来,一目了然。同时,有些目标在头脑中是模糊的、没有约束力,而写下来的目标定义十分清楚,有着很强的约束力,你必须通过各种努力和行动来实现它。

3. 确定你的时间管理目标

我们在这里学习的内容,是为了实现你提高时间利用效率的愿望,你必须把这个愿望转化成一个个具体的目标,并以此为标准来督促和约束你的行为。

时间管理是一个循序渐进的过程,必须根据目标的性质、重要程度等加以区分,设置你的长期目标和近期目标、主要目标和一般目标,首先着眼于眼前的目标,为实现长远目标打基础,重点集中于主要目标,同时兼顾一般目标。

下面是一张目标清单,按照自己的情况,你可以明确自己在时间管理方面的目标,同时也大致规划一下你的个人生活和事业目标。

表 1—3 目标清单

目标清单	
个人目标(人生目标)	
职业目标(生涯目标)	
时间管理目标	

(二)规划过程

在已经确定目标的基础上,你必须对实现这些目标做出统筹规划。

1. 时间规划的基础

时间规划就是为了确保最宝贵的时间资源的经济效益,也就是说,把所拥有的时间都用在最有成果和成效的活动上,或者说用尽可能少的时间来达到既定的追求目标。

对每天的工作,对未来,包括近期和远期的活动和任务进行规划,还意味着赢得时间,从容对待每天的工作和生活压力。正如每一家企业都在规划其经营活动一样,每个人也应该在自己的工作、生活领域内,进行前瞻性的思考和工作,不会被随时而来的繁琐的、无足轻重的事务浪费太多的时间和精力。

也许你会说,做个规划不需要时间吗?我把这些时间直接用来工作不更好吗?

请记住“如果你肯花 10 分钟准备每天的工作,一天便可以节省 2 小时,而且可以把重要的事情办得更稳妥,质量更高”(H. L. 克雷姆)。实践证明:为了规划一段时间(年、月、日),你最多需要花百分之一的时间就足够了。你每天只需要花 5~10 分钟时间来规划一整天的工作,你会发现,效果会大不一样。

2. 时间规划的基本原则

规划是未来某个时间段工作过程的草图,是对你的时间进行预算,预算越准确、越全面,你在未来一段时间的工作效率也就越高。但需要提醒你的是:未来是不可能完全预见的,规划也不可能做到面面俱到,对于不可预见的事件、干扰的因素(即浪费时间的因素)和个人兴趣与需求,不可无休止地去规划。

你的时间规划应包括 3 方面的内容:

- ◆ 60%——规划你的日常行为。
- ◆ 20%——对未纳入计划的、不期而至的活动预留的时间。
- ◆ 20%——留给突发性活动的时间。

根据你在不同岗位、不同工作性质,这些比例会有所调整,但必须保证每个部分都留有一定的时间,这样你才不会到时候手忙脚乱。

3. 时间规划的规则

为了更好地规划你的时间,请按照以下的规则来进行:

- ◆ 通过活动和时间分析掌握你的规律。
- ◆ 列出在计划时段内的所有任务清单。
- ◆ 有规律、系统性地规划你的时间,并能始终坚持。
- ◆ 只做那些可以实现的计划。
- ◆ 应当保持一定的灵活性。
- ◆ 弥补你损失的时间,但不要试图某一个晚上长时间的工作。
- ◆ 将你的计划书面写下来,并放在你随时能够看到的地方。
- ◆ 将未完成但不能取消的事项放入下一阶段计划中。
- ◆ 工作任务一定要明确结果。
- ◆ 你需要精确的预定未来需要的时间。
- ◆ 明确完成任务的时间期限。
- ◆ 明确不同任务的先后轻重次序。
- ◆ 不要轻易屈从于紧急事务的压力。

最重要的任务很少要求今天或者本周一定完成。紧迫的任务则要求立即行动。这些任务现时的吸引力似乎不可抗拒,它们吞食了我们的精力。但从长远看,它们的虚假的重要性又很快消失。当感知到失去了什么之后,我们才想起被搁置一边的最重要任务。这时我们发现,我们成了紧迫性压力的奴隶。

——赤·胡默尔

- ◆ 你应当学会合理地授权给他人来帮你处理一些事务。
- ◆ 你应当利用好你的空闲时间,哪怕只是十几分钟。
- ◆ 在完成重大任务时应计划一段不间断的不受干扰的时间。
- ◆ 为创造性的活动和自我修炼计划一定的时间。
- ◆ 规划好事务性工作。
- ◆ 不产生效益的活动尽量少花时间。
- ◆ 在制定计划时为自己留有一定回旋余地。
- ◆ 调剂你的时间,使各种性质的活动互相协调。
- ◆ 你的时间计划应该与你周围的同事,包括上下级、秘书等的时间安排相协调。

我们已经学习了这么多制定时间规划的规则,也许你在好多地方已经做得很好,看看还有什么需要继续提高和改进的地方,试着列出对于你来说最重要的五个时间规划的规则。

4. 时间规划体系

我们前文讲到,任务按照时间限制可分为长期、中长期、短期和当前目标,你在制定时间规划时,也应到对不同的事务进行分类,如图 1 所示。

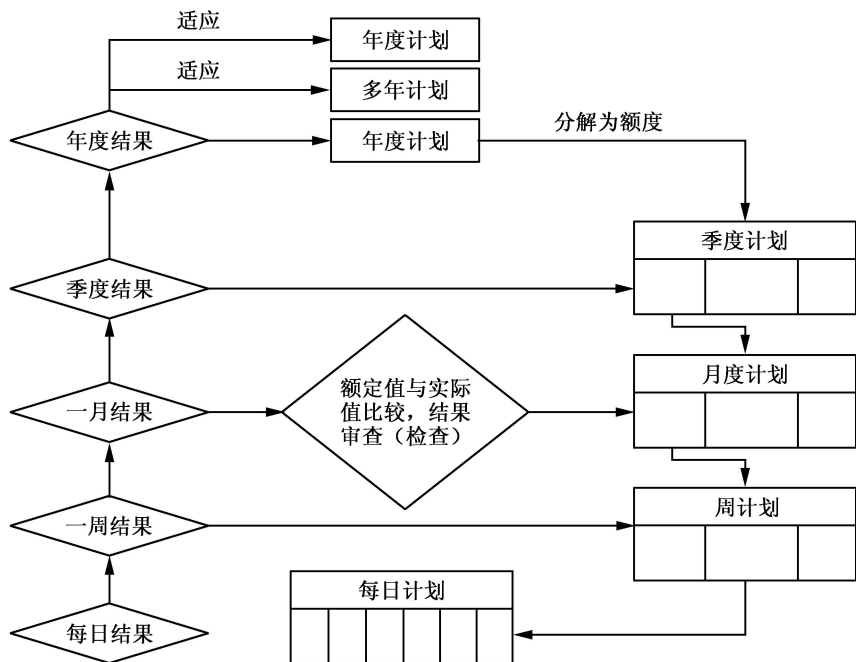


图 1-2 时间规划系统结构示意图

(1) 多年计划

多年计划是指 3~5 年乃至更长时间的计划,甚至是你的一生追求的目标,也可以说是根据你的人生计划制定的一个长期计划,这是你的时间规划的基础。

(2) 年度计划

在长期计划的基础上,制定每一年的计划,确定年度任务和目标,你应当在上一年的年终,最迟在今年的年初,确定整个年度的较大的任务和目标。通常,年度计划按照季度粗略规划即可,但需要指出的是,即使是粗略的计划,目标也必须明确。

(3) 季度计划

季度计划是对年度计划的落实,同时也是年度计划的检查工具。在一年之中,你可以通过季度计划将一年划分为几个较短的时间段,检查上阶段

的工作结果,同时根据计划执行情况对工作任务做出相应的调整。

在每个季度结束时,你可以为今后几个月的工作做出统筹安排,同时考虑年度计划的实现情况。

(4)月度计划

月度计划是为季度计划服务的,月度计划的完成情况直接保证的是季度计划,同时,月度计划更为详细,也可能会根据当时的情况增加或删减季度计划中的部分内容。

随着计划期限的缩短,计划的精确度和准确度也逐步增大,月度计划开始涉及任务的细节和具体内容,当然,你现实的安排月度计划和每周计划的前提是你知道可以有多少自由支配的时间,你必须为那些不可预知的任务留出足够的空闲时间,这样在日常工作中才能处乱不惊,从容应对。

(5)每周计划

相对于月度计划,每周计划则更加详细,他不仅要求能够预知未来的时间,而且要求非常精确,在此基础上,安排未来一个工作周时间内的具体工作任务和工作目标,如表 4-4 所示。

表 1-4 每周计划表

每周计划					
年 月 日~ 年 月 日			第_____月		
			第_____周		
天	时 间		信	电话	OK
星期一					
星期二					
星期三					

天	时 间		信	电话	OK
星期四					
星期五					
星期六					
星期日					

在制定周计划过程中,你需要首先明确的问题是:

- ◆ 你应该把精力集中在什么问题?
- ◆ 本周最花费时间的任务是什么?
- ◆ 哪些工作必须本周完成或者启动?
- ◆ 例行公事的事情有多少? 需要花费多少时间?
- ◆ 可能会出现意外任务或工作有哪些? 会占用多少时间?

(6)每日计划

每日计划也可以说是每周计划的一个具体的条目,是对每周计划的落实和执行,每日计划是时间规划最后同时也是最重要的阶段,是对既定目标的具体实践。

为了更好地做好每日计划,你可以尝试下面的方法和步骤:

第一,首先列出所有想要和必须完成的任务,你可以根据不同任务的性质加以分类,比如访谈、检查、阅读等。

第二步,估计每项任务所需要的时间,要求尽可能准确,计算累加时间。

第三步,按照 60:40 比例原则,在规划你的时间的同时,保留 40% 的机动时间来处理预料之外的事情,也就是说,如果你一天工作 10 个小时,那你纳入规划的用于干正事的时间不超过 6 个小时。

第四步,利用 ABC 分析法对所有任务和工作按优先次序进行排序,同时,检查每项任务所需时间,并尽量压缩,以确保你能够保留足够的机动时间。

第五步,事后检查,将未完成任务向后转移。你不可能在一天时间内完成所有想做的事情,所以,你必须将今天未能完成或者不能完成的任务纳入以后的规划中。

如果一个任务已经经过多次的转移,可能会使人产生厌烦,这时你有两种选择,要么坚持下去,要么放弃,这些都需要根据你手中可以支配的资源以及任务性质等情况来决定。

其实,上面大家学习到的方法并非作者本人独创,而是经过众多经理人在工作实践中应用并证明非常有效的一种时间规划方法——阿尔卑斯山时间规划法。

(三)如何确定任务的优先次序

在前文中,我们已经学习到了如何规划你的时间,其中有一条就是按照任务的重要性程度进行排序,那么如何正确的估计任务的重要程度呢?

作为企业的管理者,你必须卓有成效的工作,怎样才算是卓有成效呢?

所谓效率就是把事情做对,而所谓有效就是把对的事情做好!

——佩·杜鲁克

那么确定哪些事情是“对”,哪些是“好”的方法和原则有哪些呢?

1. 确定优先次序的重要性



小案例

价值 25 000 美元的点子

卡莱士·许怀勃是贝特姆莱钢铁集团公司的总裁,有一天他召见企业顾问依维·李,交给他一项特殊的任务。他说:“请给我一条利用时间的锦囊妙计,如果它灵光的话,我将重奖你。”李当即交给许怀勃一张纸,并说“请把你明天要做的事情写在纸上,根据事情的重要性用数字标明先后顺序。明天一早你就按顺序先干 1 号,一直把它干完。然后再检查一次先后顺序,接着干 2 号,干完后,然后是 3 号……这样,即使你不能完成时间表上列出的所有任务,也不至于感到气馁,因为下班时你至少已经完成了许多重要的任务,关键是要每天坚持,养成习惯。当你尝到甜头后,把它推荐给同事,这就是我给你的锦囊妙计,在你感受到它的好处后,再付给我你认为值得的酬金。”

几个星期后,依维·李收到了许怀勃发来的一张 25 000 美元的支票。

许多领导层的人士,大都存在以下的问题:总是试图把许多工作放在一起;总是把时间花在看似紧急却不重要的事情上。

一个成功的经理人虽然每天也要处理很多事情,但他认定一次只能干一件事情,并把它干好,这也正是他之所以成功之处,而能够这样做的前提就是优先处理重要的事情,即确定工作和任务的优先次序,并严格执行。



小技巧

确定优先的好处

- 只干重要和必要的任务;
- 在某些情况下,也可先干紧急的事情;
- 每次集中精力,只干一件事情;
- 在规定的时间内圆满完成任务;
- 在给定的任何条件下,成功达到既定的目标;
- 下班时至少已经完成了最重要的任务;

● 面对考验你和你的能力的任务时,不会无从下手、手足无措。

确定优先的效果

- 约会时间得到严格遵守;
- 取得满意的工作进度和结果;
- 你的下属、同事和上司对你的工作表示满意;
- 避免各种因工作无序而造成的纠纷发生;
- 变得更加心平气和,避免了因完不成重要任务而产生的忧虑情绪。

2. 利用 ABC 法来确定任务的优先顺序

(1) 80:20 原则

80:20 规则是所有时间和生活管理概念中最有用的概念之一。这一规则是意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托奠定的,他在 1859 年首次提出这一规则。这一规则也被称作“帕累托原则”。帕累托注意到,在他所在的那个社会中,人自然地分成“重要的少数”(以金钱和社会影响来衡量占 20% 的上层社会优秀分子)和“不重要的多数”(底层的 80%)。

在一个组织或团队中,80% 的价值是由 20% 的重要的人创造的,而其余 80% 的人只创造了 20% 的价值,在时间管理中也同样如此,20% 的工作时间产生 80% 的效果,而剩余的 80% 的时间只产生 20% 的效果。

按照帕累托原则,ABC 分析法将工作任务按照其对于目标而言的价值,划分为 3 个级别:

✓ A 级:最重要的任务,约占工作任务总量的 15%,但却是需要你集中精力必须完成的,它对于想要达到的目标而言,价值高达 65%。

✓ B 级:次要任务,约占工作任务总量的 20%,对于目标的价值也是 20%。

✓ C 级:不太重要和不重要的任务,占工作任务总量的 65%,但是对于目标的价值只有 15%,这些任务不需要也不能耗费太多的精力。

ABC 分析法明确的告诉你:先干最重要的任务(A 级任务),这类任务数量最小,却能带来最大的成效,次要任务也能带来一定的成效,也需要保证一定的时间安排来完成,但相比 A 级任务则逊色很多,而数量大、价值小的不重要的任务只能带来很小的效益,等 A 级任务干完了再干也不迟!

(2) 什么样的任务才能算是 A 级任务

回答下面的问题,也许你就能够明白地识别哪些是 A 级任务了。

- ◆ 完成哪些任务可使你更接近主要目标？
- ◆ 能否在完成单个任务的同时解决许多其他问题？
- ◆ 完成哪些任务有助于为实现组织、部门、团队的整体目标做出更大的贡献？
- ◆ 完成哪些任务可以使你获得更大的实惠，得到上级的表扬和他人的认可？
- ◆ 哪些任务如果不能按时完成，会产生较大的负面影响？

(3) 区分紧急任务与重要任务

在很多情况下，你可能会遇到紧急但不重要的任务，这时候，大多数人会屈从于它的紧急性而优先处理，而不是处理重要但不是很紧急的任务，如果这种情况经常出现，你就成了紧急任务的奴隶，整天像个救火队员，处理了好多紧急但不重要任务，但对于组织目标、团队目标、个人目标的实现却没有太大的价值。

四、实施和控制你的时间管理计划

在前面的工作中，已经分析了你个人利用时间的特点及规律，并以此对你的时间进行了合理的规划，制定时间管理计划，接下来，实施计划，使它真正能够提高你的工作效率。

每天一上班，你都会踌躇满志地想要处理一堆事情，甚至有了详细的任务列表，可接下来，你可能会被一堆繁琐的、紧急而又无关痛痒的事情包围，不得不一一处理，就这样，一天很快就过去了，下班时你才发现，忙碌了一天，身心疲惫，却还有许多重要的事情没有处理。如果你的工作一直处于这样的非正常状态，也许你的老板或股东有一天会找到你——你也许该离开了。

这些情况不应该也绝不能再出现，下面的内容会帮助你更有效地安排每天的工作，完成每天的任务、每周的工作，实现你的整体工作目标，进而迈向你的人生追求。

(一) 合理安排每天的工作日程

下面的工作安排规则的有效性是在许多工作环境下经过实践证明了的，作为一种参考，你也许有更好的方法来安排每天的工作。

1. 工作开始时

在开始一天繁重的工作前，你的身体和心理都要做好准备，这样才能在一天的工作中始终保持高效的状态。

◆ 以积极的姿态开始一天。在开始前,你应该调整自己的情绪,在脑海里大致整理一下今天应该进行的工作。

◆ 享用早餐,从容开始。关于这一点,你也许会觉得不以为然,但事实上,早餐对保证一天工作的精力是非常有必要的,千万不要说你没有这个时间哦!

◆ 有规律地在每天的同一时间开始工作。人是一种习惯性动物,当你已经养成规律在某一时间点开始工作,那么,在每天的这个时间,只要一踏入办公室,你就会习惯性地进入工作状态。

◆ 检查每日计划。也许你觉得奇怪,在前面的内容中不是已经制定了计划,怎么在这里还要进行检查。是的,在每天开始执行计划前,重新梳理一下,也许你会有不同的想法,如果必要,适当修改并以此执行。

◆ 首先解决当日的重点任务。一个成功的经理人必须完成那些对于组织具有高价值的任务,这些也就是所谓的重点工作,然后才有精力和时间去完成其他的事情。

◆ 缩短上班前的寒暄,尽快投入工作。也许你的办公室人很多,也许大家都很有礼貌,上班前都要互相问候、关心一下,但你要做的是尽快投入一天的工作中,下班或者休息时间再联络感情也不迟!

2. 工作进行中

在工作过程中,要处理好各种事务之间的关系,不要轻易改变自己的行动计划。

◆ 做好充分的准备工作。兵马未动,粮草先行,干任何事,充分的准备工作都是必要的。

◆ 合理安排约会时间。经理人在与别人约会时,特别是一些重要人物或客户,经常会让对方来安排时间,而不注意是否与自己的时间安排有冲突。其实,大多数情况下都可以与对方协商来确定时间,这并非如想象中的那样困难。

◆ 避免跟风活动,以免影响你的时间安排。有些活动也许你只是出于个人兴趣或者一时的冲动想去参加一下,但接下来没完没了的新约会、撰写资料等事务可能会占用你大量的本来已经计划好的时间。

◆ 拒绝额外的紧急任务。每个组织中,随时都可能出现紧急任务或突发事件,但是当处理这些事件会影响你完成重要任务时,需要考虑是否应该拒绝:推迟或不处理这些紧急任务有何损失,是否可以让其他人来处理。

◆ 切忌一时冲动,打乱自己的工作节奏。也许你正忙于处理重要任务时,想偶尔放松一下,可以选择一些随时可以停止的活动,比如做会儿体操,看几页散文,但千万不能一时冲动,突然要想处理其他事务,这也许会中止

或较长时间搁置你正在处理的重要任务。

◆ 合理安排短暂休息,控制你的工作速度。科学研究表明,人的注意力不可能长时间保持高度集中,在一个时间段内,随着时间的推移,注意力集中度会越来越低,直至完全不能集中,但是经过短暂的休息或调整,一般为10分钟,注意力又可以重新恢复,这时又可以高效地进行工作了。另外,从长远角度看,保持相对稳定的工作速度更加有利于提高工作效率。

◆ 集中处理较小的同类工作。打电话、看信函,这些事每件看起来并不大,但如果处理不好可能会浪费你很多时间,这在前文的耗时因子分析中也充分证明了这一点。可以每天集中几个时间段,每次一般10分钟左右,集中处理这些小的较为类似的工作,你会发现,它们占用的时间会大大减少。

◆ 工作任务尽量一次完成。当处理某些事务,特别是一些重大事件时,需要一个较长时间的连续思考的过程,一旦被打断,再重新投入时,好多思路要从头开始整理,所以,在处理重要事件时,尽可能一次性完成,至少也要告一段落。

◆ 合理利用零星时间。在进行时间规划时,我们总会留出相当的时间来应付突发事件,但这些事件也不是总会有,这时你就有了一些零散的空闲时间,把这些时间也利用起来,做一些不需要太费脑筋、事务性的工作。

◆ 充分利用干扰最少的时间段。在前文中,你已经分析了自己的时间干扰情况,找到了哪些时段最容易受到干扰、哪些时段干扰最少。把最重要的、计划内的工作安排在干扰最少的时间段内,在干扰较多的时间段内,处理一些琐碎的、事务性的工作。

◆ 给自己留一段免打扰的时间。在武侠小说中,修炼高深武学常有“闭关”一说,其实就是为自己设置一段免受打扰的时间。你也可以在处理重要任务时,在某段时间内拒绝任何干扰,集中精力来处理工作,当然,前提是和你的秘书达成一致,同时你有这样一个免受打扰的空间。

◆ 不时检查时间规划。如果留意一下就会发现,好多工作在开始时浪费很多时间,直到时间所剩无几,也许只有20%的时间时,还有80%的任务量没完成,但只要集中精力,在这剩下的时间内,通常是可以完成规定的工作的。所以,你需要不时检查自己的时间规划,不要等到时间已经过了还没有完成计划的工作。

3. 工作结束时

忙碌了一天,要下班了,这时检查一下工作进度,对比工作计划,是否已经按照预期的目标在进行。

◆ 处理完成当天的琐碎工作。一些细小的事务性工作,如信函、备忘

录等，不要因为其小而忽视，一定要当天解决，如果有累积这些任务的习惯，你会发现，到时候会花费不少的精力和时间来处理。而坚持每天零散的进行，则会轻轻松松！

◆ 一天工作结果检查。在了结一天的工作前，盘点一下全天的工作情况，并与计划相比较，看看是否按时按质完成了工作任务。如果没有，找出其中的原因所在，并纳入今后的改进计划中。

◆ 规划明天的时间。在离开办公室前，还有一项重要的工作，那就是规划明天的工作时间，并把今天没有完成或者必须推后到明天的工作任务纳入明天的时间规划中。

◆ 轻松离开办公室。现在，你可以轻松地离开办公室了。记住，把工作中所有不愉快的事情都留在办公室，千万不要带回家中，当然，最好是没有。

◆ 放松，休息一下。该休息了，回想全天的生活，品味一下，今天哪些活动给你带来最大的乐趣，是工作，还是家庭？抑或是朋友？不管是什么，带着它进入梦乡，充分休息，准备进入第二天的工作吧！

五、检查和评估时间管理计划

在前面的内容里，已经学习如何分析自己的时间利用规律，如何制定时间规划，以及合理地在日常工作中加以实施，接下来，是该收获的时候了，看看你的时间管理规划效果到底如何呢？

（一）检查和评估的作用

你知道，在组织培训中，非常重要的一个环节就是培训效果评估，它既是一个培训过程的结束，同时也是下一个培训流程的开始。在评估过程中，可以发现整个流程存在的一些问题以及需要改进的地方，使整个培训工作不断优化和提高，使培训真正能够为企业经营带来效益。

在学习时间管理的过程中也是一样，每隔一个阶段，回头检查一下自己的执行情况，与预期的目标进行对比，如果没有达到，找出原因并解决，如果达到了，也要看看有哪些可以改善的地方，进一步提高工作效率。

检查和评估的作用主要体现在三个方面：

- ◆ 掌握现状：你目前的计划执行达到了什么样的目标。
- ◆ 结果比较：将已经取得的成果与计划向对比，完成了多少？差距在哪里？
- ◆ 改进措施：上述两方面只是让你找到问题，关键是要针对问题采取有效的补救措施，使行动按照预定的计划前进，这才是检查和评估的真正目的和作用。

(二)过程检查和控制

我们知道,任何事情的结果都是由过程来决定的,对实施过程的控制就是对结果最好的控制。在每天的工作间隙,可以尝试考虑以下几个问题:

- ◆ 你是否只处理值得干和必须干的事情?
- ◆ 你是否优先处理 A 级事务,再处理其他事务?
- ◆ 你是否能够在计划时间内完成计划任务?
- ◆ 你是否进行了充分的授权,把足够多的事务委派给他人来做?
- ◆ 你是否把一些琐碎的事务集中在一起办理?
- ◆ 你是否能够采纳他人的合理化建议来提高效率、减少负担?
- ◆ 你是否能够自觉地消除来自于自身的干扰因素和耗时因子?

1. 利用活动和时间分析作为检察评估的工具

在前文中,你已经学习分析了自己的时间利用规律,包括活动分析和时间分析,其实,这也可以作为检查和评估的工具。

- ◆ 首先,按照你的时间管理计划,已经有了明确的目标。
- ◆ 记录每天的实际工作情况,为下一步比较检查做准备。
- ◆ 与计划目标进行比较,分析其中存在的问题和不足加以改进,做得好的地方继续坚持。
- ◆ 与计划目标相比较,还有什么地方没有完成,及时进行目标修订。

2. 利用干扰分析作为检查评估工具

在检查和评估活动中,你也可以利用时间干扰分析(见表 1—5),从另一个角度来评价你的时间管理计划的实施情况。

表 1—5 时间干扰分析检查表

实际值					目标值
时间	你受到干扰的具体活动	干扰的方式		干扰的持续时间	修正、改进的措施
		电话	来访		

(三)结果检查与改进措施

时间管理计划过程监控固然重要,但所有过程的最终目的是为了达到提高时间管理效率的目的,即:时间管理过程的基础和出发点是在规划期结束时达到既定目标。

工作结果检查旨在检查工作是否有助于达到目标(目标检查),在执行任务的终点无论如何要进行结果检查(终点检查)。如果任务或项目较大,应当在不同的中间阶段安排检查(中期检查)。

因此,你应当定期检查时间管理计划执行情况:

- ◆ 计划任务完成了多少?
- ◆ 已经取得了哪些成果?
- ◆ 哪些计划中应该完成的任务没有如期进行?找出其中的原因并制定针对措施。
- ◆ 如何评价你的计划执行情况,在下一期规划中如何有针对性地进行调整?

在处理较为复杂的大型工作或任务时,不仅仅是定期检查,最好是能够书面进行检查记录,如表 1—6 所示,以便随时掌握任务执行情况,并有针对性地制定改正措施。

表 1—6 任务目标时间检查表

检查表						
编号	任务(目标)	日期时间	目标值	实际值	偏差的原因	处理措施

六、时间管理的小技巧

(一)充分利用空闲时间

如果足够仔细,你就会发现,即使是忙得不可开交的日子里,总也有一段一段不被人注意的空闲时间,比如坐上班的途中,两件任务之间的间隔

时段等,也许还会有计划中的约会取消,而又没有其他的任务安排,这时你甚至有了一大段空闲的时间。非常遗憾的是,在实际工作中,这些时间大多数都被白白的浪费掉了。如果在这点点滴滴的空闲时间里,处理一些琐碎的、不是很紧急的事务,你会发现,其实,可以利用的时间其实挺多的,就像鲁迅先生说过,“时间就像海绵里的水,只要愿意挤,总还是有的”,更何况这些时间是不用费尽脑汁来挤的,你要做的只是充分合理的利用而已。

(二)合理的授权来节省时间

授权是指领导把工作安排给下属来做,同时赋予他完成该工作所需要的权力,并承担相应的责任,领导为自己的授权行为负责。个人的精力是有限的,合格的领导者如果没有充分的授权,完全依靠自己完成所有事情是不可想象的,也是不可能完成的。

1. 授权的首要原则

领导责任不可授予,即领导不能因为将工作授权给下属来做而不承担该工作带来的后果。

2. 授权的好处

授权并非只是把不同的工作交给别人,它给予你机会完成更多工作,使你改善生产力,帮助你更有效地同时兼顾多项事务。

- ◆ 你能完成更多工作,包括许多你平时想处理的事务。
- ◆ 你会加深对下属的认识,从而改善彼此的关系。
- ◆ 你能帮助员工建立及增强自信。
- ◆ 你能把时间转投到策略性的活动上,如思考和策划。

授权越得宜,管理便越得心应手。一旦已开始有条理地委任工作,你就会无惧让别人连续担当任务。当你一旦体验到授权的好处,就可从中取得回报。

3. 如何做好授权

授权下属来做工作虽然有众多好处,但并非所有任务都可以进行授权的,要在合适的时机把合适的任务授权给合适的人选。

(1)在授权过程中,你需要承担领导责任

授权一定要选择有能力担当此任务的下属,并明确权力和责任,在你的权力范围内帮助下属完成任务并负责监督和检查执行结果。

(2)下属接受授权承担执行责任

下属在授权范围内自主行动,并及时向授权人汇报任务进展情况,同时

承担自身行为带来的责任。

(3)可以授权的工作

包括事务性工作、专业性工作、准备工作等,这些工作或者是价值不大、不需要太高的知识能力,或者是不在你能力范围内,必须借助专家力量才能完成。

(4)不可授权的工作

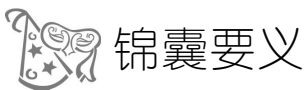
决策性的工作属于领导职责,如确定目标、控制结果等不可授权,还有指导和激励下属、风险很大的任务、要求保密的任务等,是不可以授权给下属来完成的。

4. 巧妙限制会议和约会时间

不知你是否有体会,有些事情安排了一天时间,很轻松的完成了,尝试一下安排半天时间,结果依然按时完成,再缩短时间,2个小时,1个小时,很多时候,你会发现,这些任务其实也一样能够完成,效果也并不会很差,甚至更好,比如会议,众多的实践表明,会议拖的时间越长,越难有结果,冗长的会议往往会变成废话墟,太多无关主旨的话题被牵扯进来,所以,尽量缩短会议时间,不妨尝试把早晨的会议安排在11点,大多数情况下,在中午12点午饭前是可以结束的,如果大家都不想饿肚子。在个人约会时,也不妨尝试类似的策略。

5. 将较大的任务进行合理的拆分(蚕食战术)

爱因斯坦曾经说过,劈柴之所以如此受欢迎,是因为它能让人直接体会到成就感。由于人性的缺点,人们总是喜欢选择小的、容易的任务而逃避大的、困难的任务。而事实上,不管你多么饥饿,你也无法一口气吃下一头牛,应用在完成工作任务上,既然我们不能一次完成,为什么不能将大的任务进行分解,分为人们可以接受,认为一次可以完成的小目标呢?当每一个小任务、小目标完成和达到以后,整个任务也就圆满完成。这样,就不再会有面对一个巨大任务时的压力,同时每完成一个小的任务,都会产生一种成就感、满足感,激励你进行下一步的工作任务。



锦囊要义

- ◆ 填写评估表一定要真实,不能自己欺骗自己。
- ◆ 最好请一位领导或同事监督你的评估过程。
- ◆ 时间点的选择要具有代表意义,不能选择太忙碌或太清闲。

- ◆ 干扰因素不仅仅来自于外部,很多情况下是由于自身情况造成的。
- ◆ 在分析自身时间利用方面的特点时,特别是分析缺点时,一定要实事求是。
- ◆ 充分合理的授权能够大幅度提高你的管理工作效率。
- ◆ 不要只局限于结果控制而忽视过程检查,过程的质量决定结果的好坏。
- ◆ 检查和评估是作用手段而不是目的,更重要的是根据检查和评估结果制定改进措施并实行。



实战练习

测一测

1. 简述时间管理的意义。
2. 对于你来说,时间意味着什么?
3. 在进行时间利用分析时,应注意哪些问题?
4. 时间损失主要体现在哪些方面?
5. 时间管理为什么要设定目标并制定计划?
6. 时间规划的基本原则是什么? 又有哪些具体的要求?
7. 你怎样理解 80:20 原则? 在你的工作生活中有何体现?
8. 为什么要进行检查和评估活动?
9. 过程控制的意义何在?

案例分析

请阅读下面的案例,然后回答后面的问题,如果可以请与公司的其他部门管理人员一起进行讨论和分析。

生命中的鹅卵石

在一次时间管理的课上,教授在桌上放了一个装水的罐子,然后又从桌子下面拿出一个大约拳头大小、正好可以从罐口放进罐子的鹅卵石,当教授把石块放完后,向他的学生问道:“你们说这罐子是不是满的?”“是”所有的学生异口同声地回答说。“真的吗?”教授笑着问,然后再从桌底下拿出一袋碎石子,把碎石子从罐口倒下去摇一摇,再加一些,于是再问他班上的学生:“你们说,这罐子现在是不是满的?”这回他的学生不敢答得太快。最后,班上有位学生怯生生地细声答道:“也许没有满。”“很好!”教授说完后,又从桌

下拿出一袋沙子,然后把沙子慢慢倒进罐子,倒完后再问班上的学生:“现在你们告诉我,这个罐子是满的还是没满?”“没有满”全班同学这下学乖了,大家都很有信心的回答说。“好极了!”教授再一次称赞这些孺子可教的学生们。称赞完了后,教授从桌子底下拿出一大瓶水,把水倒在看起来已经被鹅卵石、小碎石、沙子填满了的罐子。当这些事都做完后,教授正色问班上的同学:“我们从上面这些事情学到了什么重要的经验?”班上一阵沉默,然后一位自以为聪明的学生回答道:“无论我们的工作多忙,行程排得多满,如果要逼一下的话,还是可以多做些事的。”这位学生回答完后心中很得意地想:“这门课到底讲得是时间管理啊!”教授听到这样的回答后,点一点头,微笑道:“答案不错,但这并不是我要告诉你们的重要讯息。”说到这里,这位教授故意顿住,用眼睛向全班同学扫一遍后说:“我想告诉各位最重要的讯息是:如果你不先将大的鹅卵石放进罐子去,你也许以后永远没机会了。”

请回答下面的问题?

1. 文中鹅卵石代表什么? 小碎石、沙子、水又代表什么? 你生命中的鹅卵石又是什么?
2. 仔细体会一下教授最后一句话的内涵? 在我们具体工作中应该如何来体现?
3. 你怎么理解那位聪明的同学的回答? 他说错了吗?

问题思考

在《哈佛商业评论》1974年11~12月期中,有这样一只著名的猴子:受下属制约的时间,即下属遇到的问题会来请示他的上级主管,大多数情况下,主管会自觉或不自觉地接过问题,然后下属就不再过问,直到主管想到了解决办法。在你的管理工作中是否也经常会遇到这样的“猴子”,你是怎么处理它呢? 任由它侵占你的时间? 或者让它趴回下属的背上? 回想本章所学的内容,究竟怎么来处理这些“猴子”,才能让你和你的下属都能提高工作效率?

行动建议

学习完本章内容以后,建议你做以下的活动来巩固本章/节所学的内容

1. 按照本章内容,做一份较为详细的目标规划,包括你的人生目标、长期目标、年度目标、季度目标,并在今后的工作生活中,按照这个目标前进,你的生活会有所不同!
2. 列出5个对于你来说最主要的时间浪费因素,请一位同事或领导来监督,在规定的时间内加以改正或提高。

第一章

测一测

1. 简述时间管理的意义。

答:明确时间对于生命的意义,更有效的规划时间,提高时间利用效率,实现人生目标。

2. 对于你来说,时间意味着什么?

答:略。

3. 在进行时间利用分析时,应注意哪些问题?

答:选择有代表性的工作日,记录要及时,记录重要事件,填写所有干扰因素(大小一视同仁)。

4. 时间损失主要体现在哪些方面?

答:设定目标方面的损失,制定计划方面的损失,做出决定方面的损失,在工作组织方面的损失,工作开始时的损失,每日工作安排上的损失,信息沟通方面的损失。

5. 时间管理为什么要设定目标并制定计划?

答:使行动有明确的方向和动力。同时,目标也是检验行为是否正确的标准。

6. 时间规划的基本原则是什么? 又有哪些具体的要求?

答:60%——日常行为,20%——未纳入计划的、不期而遇的活动,20%——突发性事件预留。

时间规划的具体规则(略)。

7. 怎样理解 80:20 原则? 在你的工作生活中有何体现?

答:80:20 原则,就是最重要的人或事只占数量的 20%,但其价值却占 80%。

8. 为什么要进行检查和评估活动?

答:目的:掌握现状、进行结果比较、制定改进措施的依据。

9. 过程控制的意义何在?

答:略。

案例分析

1. 鹅卵石代表最重要的事情,沙子和水代表不是很重要、可以抽时间做的事情。

2. 必须首先安排重要的时间,否则你将被日常事务缠身,永远没有机会做重要的事情。
3. 略。



实用工具

1. 个人工作时间计划表

敏行 Sm@rtrain——时间管理辅助工具							
个人工作计划时间表							
工作范围	编号	工作目标	意义	实现日期	行动计划 控制措施	结果检查	备注

2. 每日工作计划表

敏行 Sm@rtrain——时间管理辅助工具

日期：_____

每日工作计划表

星期 _____

今日要务	分类评估	实施状况评估	时间安排		
① _____	()	_____	AM	8:00	
② _____	()	_____		9:00	
③ _____	()	_____		10:00	
④ _____	()	_____		11:00	
⑤ _____	()	_____		12:00	
⑥ _____	()	_____	PM	12:00	
⑦ _____	()	_____		1:00	
⑧ _____	()	_____		2:00	
⑨ _____	()	_____		3:00	
⑩ 突发事务 突发事务	()	_____		4:00	
* 要务分类评估标准：Ⅰ. 又重要又紧急 Ⅱ. 重要但不紧急 Ⅲ. 不重要但紧急 Ⅳ. 不重要不紧急 备注：_____				5:00	
				6:00	
				7:00	

第二章

目标管理



情景思考

肖总最近刚参加了一次《目标管理》的培训课程,对于目标管理诸多好处印象非常深刻。肖总目前所在公司由于各种原因,员工士气不高,参与性不强,绩效也是一般,他正想找一种方法来解决这个问题。

在公司周一的例会上,肖总宣布,公司实行目标管理,并要求总办将各部门分解目标分配下去,各部门根据自身情况对目标进行进一步分解,并做适当调整,报总办备案开始实施,此目标将作为年终考核的基本依据和标准。

很快,各部门将各自的部门目标汇总上来了,基本上没有太大的变化,说明公司制定的整体目标基本上是合理的,肖总很是欣慰,憧憬着各部门根据各自的目标努力工作的场景。

但事情并非按最初设想发展,肖总发现基本上没有太大的改观,而且在总经理意见箱中有人递交的意见信中说,总办把目标已经确定好了,还要下发来说让我们自己调整,可能吗?

看完了上面的情况,你对肖总这次管理改革有何看法?是目标管理法本身就不合理吗?目标管理在具体实施中应该注意哪些问题?

在本章内容中,我们将与你一起来学习有关目标管理的内容。



一、目标管理的基本概念

目标管理(management by objectives, MBO)是由美国著名管理学家德鲁克于 1954 年在他的管理著作《管理实践》中提出的一种管理方法,并由后来人发展完善,逐步成为许多国家普遍采用的系统、有效的管理方法。

“命运不是机会,命运是一种选择;它不是等待的结果,而是要去实现的目标。”

——威廉·詹宁斯·布赖恩

(一)目标管理的产生及概念

传统的组织目标是由组织的最高层管理者决定,然后分解成子目标,层层落实到组织各级部门来实现。这是一种单向的过程,上级给下级规定目标,典型的命令式管理。这种目标设定方法丧失了目标清晰明确、一致性的缺点。在不断的管理实践中人们发现,要使目标上下一致,并使全体成员完全了解,应由组织成员亲自参与工作目标的制定,实现自我控制,并努力完成目标,这就是目标管理的基本理念。

目标管理是一种综合的以工作为中心和以人为中心的管理方法。目标管理要求一个组织的中、上级管理人员同下级管理人员和员工一起共同制定组织目标,目标同每个人的责任和成果相互密切联系,并明确规定了每个人的职责范围,用目标来进行管理、评价和决定对每个成员的贡献和奖励报酬。因此,目标管理就是一个组织的上下级管理人员和组织内的所有成员共同制定目标,并共同实施目标的一种管理方法。

(二)目标管理的特点

目标管理与传统的管理方法有所区别,具有以下的特点:

- ◆ 组织目标是上级与下级共同商定的,而不是上级下达指标,下级仅仅是执行者。
- ◆ 每个部门和个人的任务、责任及应该达到的分目标是根据组织的总目标决定的。

◆ 每个部门和个人的一切活动都围绕着这些目标展开,这就使履行职责与实现目标紧紧结合起来。

◆ 个人和部门的考核均以目标的实现情况为依据。

(三)目标管理的本质

目标管理的管理理论基础是美国学者麦格雷戈的 Y 理论,认为在目标明确的情况下,每个人都能够对自己的行为负责。

1. 目标管理是以目标为中心的管理方法

目标管理强调,明确目标是有效管理的前提。明确的目标使组织有了协同行动的准则,可使每个成员的行动统一一致,以最经济有效的方式实现组织的目标。因此,在目标管理中,应注重目标的制定,各分目标都必须以总目标为依据,分目标是总目标的有机组成部分,计划的制定和执行以目标为导向,计划执行完成后又以目标的完成情况来进行考核。同时,由于目标管理把重点放在目标的实现上,这就克服了旧式管理只注重工作而忽略目标的盲目性、随意性,能够收到事半功倍的效果。

2. 目标管理强调系统性

任何组织都有不同层次、不同要求的多个目标,如果各目标之间相互不能协调一致,组织规模越大、人员越多,发生冲突和浪费的可能性就越大;同时,组织总目标的实现有赖于组织各分目标的实现,这要求组织各目标之间应相互支持、相互保证,形成相互支援的目标网络体系,从而保证目标的整体性和一致性。

3. 目标管理强调人的因素

目标管理是一种参与式、民主式、自我控制的管理制度,也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。目标管理强调以人为中心,通过目的性的、自我控制式的、个人创造性的目标进行管理。目标管理强调由管理者和下属共同确定目标和建立目标体系,下属不只是做工作、执行命令,他们本身就是制定目标的参与者;目标是上下级人员共同协商研究的结晶,这不仅能使组织目标更符合实际、更具有可行性,而且能激发各级人员在实现目标时的积极性和创造性,能使员工发现工作的兴趣和价值,享受工作的满足感和成就感。在这种制度下,上下级之间是平等、尊重、信任和支持的,下级在承诺目标和被授权后是自觉、自主和自治的。

(四)目标管理的优缺点

目前在世界上,有很多著名的企业如杜邦和通用都采用目标管理法,但也有很多成功企业并没有采用这种方法,目标管理法有优点,同时也有缺点。

1. 优点

采用目标管理最突出的优点在于能调动广大管理人员和职工的积极性。由于在目标管理过程中,能较好地听取大家的意见,并吸收职工参加管理,大家对自己的职责都比较明确,又有一个较好的报酬奖励制度,这就形成了一个调动大家积极性的良好环境。

在目标制定和实施过程中,注意相互的联系和合作,对每个人的工作表现的评价也更为合理,有利于管理人员发挥自己的管理才能,有利于每个人发挥自己的创造性、积极性,形成了一个完整的组织管理系统,并能有效运转。

目标管理也有利于各级领导对下属进行管理。在完成目标的过程中,大家都能进行自我管理、自我控制。又有定期性的检查总结,能及时发现问题,进行调整,这样就有利于整个组织向着组织的长远目标迈进。

2. 缺点

目标管理的主要缺点是缺乏组织最高领导人的支持。总目标、总战略虽然由最高管理层做出,但是他们常常把任务交给较低级的管理人员去负责执行。这样,一些高层领导人实际上就没有为此而承担起自己真正的责任,其积极性也就没有得到激发,必然会影响到目标管理的效果。

第二个缺点就是采用目标管理的公司过分强调了数量目标,要求报表和总结过多,有些管理人员忙于写总结、做报表,对下级只是分派任务或提提建议,很少坐下来与下属共同研究问题。结果就造成个别人缺乏责任心,处理不好,可能会使目标流于形式,达不到应有效果。

第三,在目标确定过程中,虽然名曰共同制定目标,但却自觉不自觉地仍然由上级领导确定目标,分配给下属机构和个人,个人没有多少真正的发言权,造成目标管理一开始就背离了其根本宗旨,自然也达不到预想的效果,甚至会在员工中造成负面影响,挫伤员工积极性。

总而言之,目标管理是管理体系中一种极为有效的方法。它有助于阐明组织内各个单位和个人的职责,有利于调动积极性,更有利于进行总结和评价。然而要使目标管理获得最佳的管理效果,你必须注意克服其缺点和不足。

二、制定目标

制定目标是界定自己打算完成的任务的正式过程。当你制定目标以后,你就是做出了承诺,要通过个人或者团队的努力去实现所制定的目标。

(一)为什么要制定目标

制定目标为你的团队提出了一个长期的远景,同时也为你们实现这一设想增加了动力。它的另外一个好处是帮助你决定如何集中分配使用你的资源和时间。

通过制定目标及衡量它们的进展情况,你可以做到:

- ◆ 集中力量去完成每天、每月以及每年当中最为重要的工作。
- ◆ 为你的团队制定统一的努力方向。
- ◆ 实现更多的目标,并减少在非关键性任务上的力量消耗。
- ◆ 激励你的团队,并提高其总体的工作成效。

(二)目标的种类

目标因其时限和重要性的不同而有所区别。短期目标可以在一两个月当中完成,而长期目标则需要数月乃至几年时间才能够完成。根据其重要性,目标可以划分为以下几个类别:

1. 关键目标

这些目标对于团队的运营具有关键意义。它们必须予以实现,以确保你的团队能够顺利运转。

2. 以解决问题为导向的目标

这些目标创造出更为有利的经营环境,或利用了某一个商业机会。它们是重要的,但往往是为了满足长期需要,而不是直接需要。

3. 锦上添花式的目标

这些目标对你的事业有改善和提高作用,它们在很大程度上是为了促使你的运作更方便、更快捷。

作为一名经理,你的责任是制定部门的目标以及你自己的个人目标。你还要与自己的团队成员一起为他们制定个人目标。

最通常的两种目标制定方法是自上而下的方法和自下而上的方法。

- ◆ 自上而下地制定目标:由团队的管理层制定总体目标,每一名直接

下属制定支持性目标。

◆ 自下而上地制定目标:直接下属制定个人目标,由经理将这些目标综合成为比较大的目标。这种情况通常要求直接下属能够比较主动地履行自己的职责并十分了解工作的改进要求或者客户的需求。

无论哪种方法,由负责目标实施的人员参与目标的制定都会产生最佳的效果。这样做增加了目标被接受的机会,同时也分担了责任。

(三)何谓有效目标

目标就是你的向导图,因此,它们必须明确而且便于理解。有效的目标必须符合 SMART 要求,具有以下特点:

障碍就是那些你的视线离开目标后才看到的可怕的东西。

——亨利·福特

1. Specific

目标必须是明确的,有确切的衡量指标,有确定的责任人或责任部门。

2. Measurable

目标必须是可衡量的,不能出现模糊的目标值,如“客户满意度明显提高”,而应该是“客户满意度在原有基础上提高 5 个百分点”等,目标应尽可能地量化。

3. Achievable

目标是可实现的,符合目前部门或个人的实际情况,并考虑企业内、外部环境,通过努力是可以实现的,目标定的过高或过低都会丧失其激励功能。

4. Relevant

实现此目标与其他目标的关联情况。如果实现了这个目标,但与其他目标完全不相关,或者相关度很低,那这个目标即使达到了,意义也不是很大。

5. Timetable

有时间限制的。目标必须在规定的时间内完成,有明确的截止日期。

(四)制定目标的一般步骤

无论是确定团队目标还是个人目标,你可以按照以下步骤来进行:

1. 确定潜在目标

◆ 每年都要有一次或两次时间对你团队方方面面的工作及团队作用进行检查,从中寻找可能具有更高价值的目标。

◆ 要让相关的客户、团队成员以及你的经理共同参与目标制定的过程。

◆ 不要为各种限制因素或者执行方面的问题而忧虑。把它当成一次大家为制定目标而献计献策的过程。

2. 区分目标主次轻重并做出选择

◆ 明确以什么标准来确定目标的主次轻重。例如,哪些目标最利于增加收入。

◆ 对你的目标清单进行审核,并依据标准将目标划分为 A、B、C 三个等级。给每个目标做级别标记。

A 级:这些目标具有很高价值及关键意义。

B 级:这些目标具有中等价值以及次要意义。

C 级:这些目标具有较小价值并且没有什么重要意义。

◆ 将 B 级目标分解到 A 级或者 C 级当中。这些目标当中,有些值得去做,有些则不必浪费你的时间。现在,那些列入你的 A 级清单当中的目标就是你的最终目标。

◆ 对你的 A 级清单当中的目标单独进行审查,并依据重要性的不同来划分主次。

◆ 对于列入 C 级清单的目标可以授权他人、暂时搁置或者予以放弃。

3. 将目标形成文字,以正式文件的形式确定下来

在正式确定目标以后,必须以正式文件的形式将目标加以规定,并让所有相关人员清楚地知道。

(五)制定团队目标

作为一名管理人员,你需要带领团队成员共同确定团队目标。

1. 确定潜在目标

在普普通通的每一天中,你可能都在思考如何使团队运转得更为顺利、应该承担哪些新的责任、如何使成员们的工作更像是团队合作。所有这些方面都有与之相关的目标。你面临的挑战是,对所有能够想到的潜在目标进行筛选,并辨别出对你的团队和组织具有最大价值的目标。

通常应当一年一次或两次检查你们团队方方面面的活动以及团队所发挥的作用,寻找能产生最大影响力的机会。将团队全体成员召集在一起,通过以下问题激发大家的灵感:

- ◆ 为了保证成功,必须以完成什么为前提?
- ◆ 我们为之奋斗的目标的标准是什么?
- ◆ 哪方面的工作效率和成效能得到最大限度的提高?
- ◆ 我们希望为客户提供什么利益?
- ◆ 对我们的产品和服务的各项要求变化了吗?我们如何应对?

在这个激发灵感的过程中,不要因担心限制条件和实行问题而束缚了自己的手脚。另外,不要忘记注意那些由于客户的压力或组织环境变化的压力而需要调整的目标。

2. 区分优先等级并选择目标

一旦你有了若干目标设想,就应该着手缩小它们的范围,只选择那些最重要的。从明确标准开始能帮助你将更重要的目标从不太重要的目标中鉴别出来。例如:

- ◆ 哪些目标最受你的组织的重视?
- ◆ 哪些目标最能引起你的兴趣或对你最具有挑战性?
- ◆ 哪些目标对你的组织最有推动作用?

这时你可能会发现可以将一些重复的目标设想整合成一个较大的目标。

下一步,审查你的目标清单并根据你的标准将目标划分为 A、B、C 三个等级。给每个目标做级别标记,并按照前文所述内容进行分解或组合,最终确定团队的目标体系。



小技巧

如何有效制定团队目标

- 通过头脑风暴罗列可能的目标时,不断记录各种可能的目标。
- 确保你的目标与你的上级经理以及组织的整体目标相符合。
- 确保目标符合 SMART 标准。
- 写下目标并放在醒目的地方。
- 如有可能,将不同目标的相关任务联系起来。

(六)制定个人目标

1. 帮助团队成员确定个人目标

你的每一名直接下属都应当确立其个人目标,而且这些目标应当体现团队的整体目标。你的职责是支持和帮助他们完成这些目标。如果你采用的是自上而下的方式,你需要从起草计划开始做起,将每一团队目标分解成为个人的职责;如果你采用的是自下而上的方式,则需要帮助你的团队成员对他们已经起草完毕的目标进行最后的修订。

要让每一团队成员都十分清楚团队的目标、他们自己的具体职责以及你对于他们工作的期望。要求每个人都运用 SMART 标准来起草或修改个人的目标。这些工作完成以后,你下一步需要做的是:

- ◆ 围绕完成特定目标的具体细节进行协商,其中包括你在支持目标实现上的职责。
- ◆ 将目标的实现过程与绩效评估结合起来。
- ◆ 对预期的结果做出明确描述。
- ◆ 确保每个人都清楚每一个目标的实现应当由谁来负责、出现问题后由谁来承担责任。



小技巧

如何帮助团队成员确定个人目标

- 在为团队成员确立其个人目标时,尽量加以控制并投入精力。对时间安排的建议要格外注意。
- 将目标的实现与绩效评估相结合,这将向团队成员表明你对目标实现的重视。
- 一旦你同意了某个目标,就投入足够的资源并赋予足够的权限来做这项工作。确认他人也支持该目标。
- 鼓励你的员工考虑一些需要自己参加额外培训才能完成的目标,并给予他们这样的培训。
- 让员工自行决定如何确认目标的实现。

如果下列条件全部具备,将会大大提高团队成员实现其目标的可能性:

- ◆ 已就有关具体的目标及结果与你达成共识。
- ◆ 已确定检查点以及进行反馈的时间。
- ◆ 拥有从事这项工作所需要的足够资源及权限。

- ◆ 足够的技能和知识,需要时有特别培训。
- ◆ 了解个人目标对团队目标所具有的影响。
- ◆ 管理层对成功的认可。

2. 为你个人确立目标

在帮助团队成员确定个人目标的同时,不要忘了,你本人也同样需要确立个人目标,包括:

- ◆ 那些因为需要你的特殊才能而令你责无旁贷的团体目标或团体目标的组成部分。
- ◆ 那些能够体现出你为团队成员实现目标做出贡献的目标。
- ◆ 那些涉及到对你团队的活动在更广的组织范围内进行沟通、保证资源供应以及将本团队的目标与其他团队的目标相结合等方面的目标。

你也许会发现,自己在公司内的职责会形成一些与你的团队并没有什么特定关系的目标。例如,你有可能被选入一个特别工作组或者去协助社区关系协调工作。将目标与这些义务联系起来会有助于你坚持完成自己所承担的责任。

你应当与你的上级经理对你的目标达成一致意见、对预期的结果形成共识,并确保你所需的支持及有关培训。另外,一定要将你的目标传达给自己团队的成员。如果他们都理解你的工作重心以及如何使团队的活动符合这些重心,将有助于你们更加顺利地一起工作。

三、确保目标的实现

在前面的内容,你已经了解了目标的意义以及如何制定目标,包括为你所在的团队、为团队成员、为自己制定有效目标。仅仅制定了有效的目标是不够的,更重要的是采取各种措施来确保你的目标能够顺利实现。

(一)对如何实现目标做出规划

在明确了目标以后,还需要对如何实现这些目标进行初步的规划:

- ◆ 明确哪些关键项目能够帮助你的团队实现每一个目标。
- ◆ 明确哪些项目需要连续完成,将它们按顺序排列。如果有些项目可以同时完成,计划中也将它们写在一起。
- ◆ 对于每一关键项目,描述其可衡量的结果。
- ◆ 明确落实每一项目需要哪些资源(资金、人员)。
- ◆ 为每一项目的完成规定时限,包括开始日期和结束日期。
- ◆ 为整个进程设置一些里程碑,以此来审核项目完成情况 & 总体效

果。要确保每一里程碑中都描述了你希望实现的目标。

◆ 要预先考虑到每一目标及其相关项目可能会遇到的阻碍,然后,针对每一阻碍制定出可行的解决方案。

(二)实现目标

建立一整套明确的目标是一项重要的成就,但是,除非你将目标转化为真实的结果,否则这些目标对于你的组织不会有任何意义。

将你的目标转变为现实这一过程包括:将目标分解为具体的任务和项目、对任务的执行做出规划以及按计划行事,同时要克服在实现目标过程中的各种障碍,全程监控目标实现过程。

1. 制定目标实现计划并实施

- ◆ 确定有助于你的组织实现其每一目标的关键性项目。
- ◆ 确定哪些项目需要连续完成,并将它们按顺序排列。如果有些项目可以同时完成,在计划中也把它们写在一起。
- ◆ 针对每一关键项目,描述其可以衡量的结果或成果。
- ◆ 确定实施每一项目所需要的资源(资金、人员)。
- ◆ 为每一项目的完成确立一个时间框架,要包括开始和结束日期。
- ◆ 为整个进程设置一些里程碑,以此来审核项目完成情况 & 总体效果。要确保每一个里程碑中都描述了你希望实现的目标。

不论是在实现团队目标,还是在实现你自己以及你的团队成员的个人目标的过程中,都可以通过这一程序来实现。

2. 对障碍进行管理

预先估计障碍的存在将有助于你在实现目标的进程中避免受到障碍的干扰。在你开始实施计划之前,要考虑到每一目标及其相关项目可能会遇到的障碍。然后,针对每个障碍制定出可行的解决方案。下列的一些策略也许会有所助益:

- ◆ 如果一个项目显得过于庞大,将它分解成一些比较小的子项目。
- ◆ 如果你的团队成员在开展其项目的过程中遇到了麻烦,可能是因为他们对某一个或几个目标丧失了动力。请对工作成果进行检查,并提醒你自己以及你的团队成员,你们是为 < 什么投身于这一目标的。
- ◆ 在投入一项目标之前合理安排资源,这样可以避免你在时间安排以及资源调用方面遇到障碍。
- ◆ 如果你由于目标可能产生的风险而畏缩不前,请估计这些风险发生的可能性。列出承担这些风险并取得成功所能获得的收益。

从一开始就要牢记,实现目标的进程有其自然的开始和停顿。在某些阶段当中,任务也许会显得艰巨或是乏味。请把注意力永远集中于工作所取得的成果上。

3. 监测目标的进展情况

要了解你对于目标的追求是否一直都没有偏离既定的轨道是一件非常重要的事情。基于这种了解,你会不断地对任务、应对偶发事件的方案以及跟踪标准做出调整。你本人或是你的下级经理都应当做到:

- ◆ 当你们在每一个目标方面取得进展的时候,及时将新情况通知每一个相关人员。
- ◆ 对即将开始的项目及其资源需求进行审核。
- ◆ 当达到某一里程碑的时候,对已完成的项目进行核对。
- ◆ 如有必要,对完成期限进行修正。
- ◆ 如果你修改了原定的完成期限,应当将实际完成日期记录在案,以备将来参考。对于此后的任务所受到的影响进行审核,并相应做出调整。

4. 成功技巧

在实现目标的过程中,以下的技巧可以最大限度地增加你成功实现目标的机会:

- ◆ 把你的目标告诉同事或者朋友。除了向你提供支持以外,他们也许还有一些能帮助你实现目标的好主意。
- ◆ 目标应当是彼此协调兼容的。相互对立的目标会分散你的注意力。
- ◆ 着手实现那些能够给你和他人带来最大成就感的目标。
- ◆ 优先把时间用于完成那些与你的目标有关的任务上。
- ◆ 要坚持不懈地去实现你的目标。遇到挫折的时候,用已经取得的成就来鼓舞自己。
- ◆ 灵活使用实现目标的方法。当你根据情况的变化对自己团体的项目清单进行修改时,这意味着你已经增大了实现目标的可能性。
- ◆ 要敢于向高层管理者或你的直接下属寻求帮助。
- ◆ 当你实现了一个目标以后,抽出时间与你的团队共同庆祝一下。不要忘记对你自己以及你的团队成员给予适当的奖励。

(三)评估目标

1. 目标实现过程中进行评估

在你实现目标的过程中,要定期抽出时间回过头来对这些目标进行审查。

- ◆ 这些目标依然可行吗？
- ◆ 这些目标是否符合时宜？
- ◆ 这些目标依然是恰当的吗？

对目标的主要部分进行修改之前,你应当对此给予十分慎重的考虑。如果组织或者外部环境发生了改变,实现原有目标已不再具有任何价值,那么,对目标进行调整就显然是恰当而且是非常重要的。另一方面,不能因为遇到了一些障碍,例如人员的变化或者是日程上的滞后,就对目标做出修改。如果你确实需要修改某个目标,一定要首先得到你的团队、上级管理部门以及其他有关部门的支持和认可,然后再采取下一步行动。

2. 在实现目标之后,对目标进行评估

实现目标并不意味着全部过程的结束。你还需要对该目标产生的影响进行评估,并且思考自己在今后是否能够以更高的效率实现类似目标。

- ◆ 确信其他人认可目标已经实现,而且预期的效果也已经达到。
- ◆ 检查目标是如何实现的。
- ◆ 找出自己在哪些方面是成功的,今后还需要在哪些方面做出改进。

将这两个方面都记录在案。

◆ 对取得的成果进行评估。如果所取得的成果没有达到预期,你需要检查自己是否过高估计了目标的影响。也许你有必要延长实现该目标的时限。

- ◆ 将你对目标的评估结果传达给每一个与此有关的人员。
- ◆ 标出你下次需要注意的事项。

3. 总结经验教训

目标评估过程的一个重要方面是对自己所取得的经验教训加以总结。一旦吸收消化了这些经验,你就可以将它们运用于新目标的制定或对已有目标的修正。

- ◆ 如果目标实现得过于轻松,要提高今后目标的难度。
- ◆ 如果目标实现起来过于困难,制定新目标时把难度降低一些。
- ◆ 如果在实现目标的过程中发觉自己缺少某种技能,要把掌握这种技能制定为今后的目标。
- ◆ 如果目标是不可行的,要确保新目标能够更好地体现组织的现状以及时间限制。
- ◆ 如果团队成员丧失了动力,要确保新目标能够被人们视为是有价值的,并确保你将这种价值传达给了其他人。



锦囊要义

- ◆ 目标管理是一种以组织全员参与为基础的管理方法。
- ◆ 目标管理坚持以“人”和“事”并重,但更加强调“人”的因素。
- ◆ 目标管理中决不能过分强调目标的量化,更重要的是全员参与,共同决定各个层次的目标。
- ◆ 由上而下分解而成的目标系统,决不能成为目标管理的基准,目标管理的目标体系一定要有全员参与制定而成。
- ◆ 目标管理的基础和核心工作就是按照一定的规则制定组织的目标体系。
- ◆ 在目标制定过程中,团队领导不仅要参与制定团队目标,而且要帮助下属制定其个人目标,并与团队目标相统一。
- ◆ 制定目标体系的最终目的是为了更好地实现目标,所以要针对如何实现来制定相应的、切实可行的规划,否则,一切都是空谈。
- ◆ 在目标实现过程中,难免会遇到困难和障碍,必须有效管理和克服这些障碍,才能最终实现目标。
- ◆ 目标管理过程中,目标值并非是一成不变的,要时刻监测,并根据环境条件变化随时调整,在不断变化中实现最终目标。



实战练习

测一测

1. 目标按其重要性可以分为以下三种:关键目标、以解决问题为导向的目标、锦上添花式目标。前两种的本质区别是什么?
 - A. 关键目标必须予以实现,以确保你的团体能够顺利运转;以解决问题为导向的目标并非必要条件,但从长远看创造了更理想的经营环境
 - B. 关键目标是一种短期目标,出人意料并且凌驾于其他活动之上;以解决问题为导向的目标是为了解决前者所带来的问题
 - C. 关键目标是一种短期目标,反映了组织的使命和战略;以解决问题为导向的目标是一种长期目标,专为部门经营的改善而设
2. 制定目标的两种最常见的方法是什么?
 - A. 头脑风暴法和引导法
 - B. 自上而下的方法和自下而上的方法

C. SMART 标准和 SPIN 标准

3. 你应该多久为你的团队制定一次目标？

- A. 一个月
- B. 一个季度
- C. 每年一到两次

4. 在对目标区分主次轻重和进行挑选的过程中,你的目标的主次轻重被排为 A(高度重要)、B(中等重要)、C(不重要)。你应该如何处理 B 级目标？

- A. 在 B 级目标清单中,再将它们进行 A、B、C 排序,按顺序来执行
- B. 判断它们属于长期目标还是短期目标,与 A 级目标和 C 级目标同样处理

C. 将 B 级目标分解到 A 级目标或 C 级目标中去

5. 在对目标实现过程进行监控时,你不必进行下列哪项任务？

- A. 你在每个目标取得进展的时候,将新情况通报给每个参与者
- B. 将错误视为潜在的新解决方法,将注意力放在价值和启示上,而不要只注重细节

C. 达到每个里程碑时,检查一下已经完成的项目

D. 每周更新个人发展计划

E. 如果有必要,修改目标完成的期限

6. 在为你的团队成员制定目标时,将目标的实现与 _____ 相联系十分重要。

- A. 绩效评估
- B. 组织的使命与战略
- C. 对未来工作的期望

7. 你在为目标努力的过程中应该定期询问自己哪三个问题？

- A. 这些目标依然可行吗？
- B. 这些目标是否符合时宜？
- C. 这些目标依然是恰当的吗？
- D. 目标是否有利可图？
- E. 我们是否有里程碑尚未达到？如果有,是哪些？
- F. 是否有障碍妨碍我们按时实现目标？如果有,是哪些？

8. 最终目的并不是实现目标,那是什么呢？

- A. 庆祝目标的实现
- B. 评估目标的影响
- C. 以书面形式记录实现目标的过程

9. 你应该让别人知道你们的目标,还是仅在团队内进行目标的管理？

- A. 在内部管理团队的目标
- B. 让其他团队知道你们的目标

10. 缩略语“SMART”是你应当牢记于心的标准,可以帮助你将在定的目标以书面方式详细描述出来。“A”代表什么?

- A. 适用性
- B. 准确性
- C. 可实现性

案例分析

请阅读下面的案例,然后回答后面的问题,如果可以请与公司的其他部门管理人员一起进行讨论和分析。

塞普利斯公司的目标管理

塞普利斯公司的1400名员工都有自己的目标,这一点在理论上与大多数其他公司的员工没有什么不同。真正不同的是他们每周都要确立自己的目标,并要努力在某个日期之前实现这些目标,还要把这些目标输入数据库,并要汇报自己是否实现了前面的目标。塞普利斯公司的计算机化目标管理系统是我们管理机制中的重要组成部分。它既是一份未来工作的详尽指南,又是过去工作的客观记录。在任何一周,数据库里都有约6000个目标到了规定的实现日期。我们实现这些目标的能力最终决定我们成功还是失败。

公司里的大多数工作是按照项目而不是按照严格的职能界限来组织实施的。一个项目组的成员可能(通常)来自公司的不同部门。项目经理不一定是(通常不是)组里职位最高的人。与此相似,目标系统是按照项目和职能来实施。在周一召开的项目组会议上,员工们各自确立目标并排出实施的先后顺序。短期目标需要1~6周的时间来完成,而且不同员工的目标数量也不相同。例如通常在一周开始时,我们的一位生产管理人员制定了7个目标,但涉及到3个不同项目。他要汇报某些微机问题的进展情况(两周),监视并汇报某些产品的质量退货率(3周),给组装部门的杀毒软件升级(2周),协助一位高级销售经理制定预测软件(4周),等等。

周一晚上项目目标被输入一台中央计算机。周二上午部门经理收到一份打印好的下属新旧项目目标汇总。这份材料是周二下午会议的工作基础。在这次会议上,经理和员工一道预测哪些目标过高、哪些目标相互冲突,然后把目标按优先顺序排列,部署工作,并对将要完成的工作相互做出承诺,这是很关键的一步。在我们公司(我怀疑在大多数处于成长期的公

司)里,失败通常是因为承诺太多的工作,而不是确立没有挑战性的目标。到周二下午五点钟修改后的进度安排被重新输入中央数据库。

经过“二次把关”之后便产生了工作计划,基本上和公司每个员工自行确定的工作任务相协调。“二次把关”这种做法使公司可以围绕各个项目来开展工作,这就要求我们更加重视工作的时效性和灵活性,同时还要保证职能到位,这样可以防止人力上的透支,也可以防止工作得不到执行。周三上午,我们八位副总裁就会收到他们领导的经理及其下属的目标汇总——这就是另一个冲突解决机制。

从公司成立初期到员工达到一百人这个阶段,公司每周都要看每个员工自己确立的目标。公司需要了解每个员工每周都在干什么工作。当然这不是领导一个1400多人的公司的首席执行官应该干的工作,他的工作就是通过检查目标制度度的实施,从中发现一些规律并以此来预测可能出现哪些问题。把制定目标当作公司的速度计,它不仅可以告诉我们公司的前进速度,还有助于我们分析前进路上的种种障碍。

请回答下面的问题?

1. 塞普利斯公司的目标管理法与传统目标管理法有何区别? 你觉得是否合理?

2. 你是否觉得作为公司总裁应该关注战略决策,而不是关注员工的具体目标? 为什么?

3. 你觉得塞普利斯公司目标管理法最成功的地方在哪里? 为什么?

问题思考

目标管理到中国就不灵了?

目标管理法作为一种非常有效的管理方法,在国际上的众多企业中也取得了成功,但在国内,虽然也有不少企业在使用这种方法,但几乎很少有成功的案例。为什么一种已经经过实践检验的管理方法在中国企业身上就不灵了? 综合你所学知识,分析问题出在哪里?

行动建议

学习完本章内容以后,建议你做以下的活动来巩固本章/节所学的内容

1. 按照本章内容,做一份较为详细的目标规划,包括你的人生目标、长期目标、年度目标、季度目标,并在今后的工作生活中,按照这个目标前进,你的生活会有所不同!

2. 列出5个对于你来说最主要的时间浪费因素,请一位同事或领导来监督,在规定的时间内加以改正或提高。

第二章

测一测

1. 目标按其重要性可以分为以下三种:关键目标、以解决问题为导向的目标、锦上添花式目标。前两种的本质区别是什么?

答:关键目标对于你的运行十分重要,并且必须完成来保证你的团队的顺利运转。

而以解决问题为导向的目标创造出更为有利的经营环境,或利用了某一商业机会。它们很重要,但往往是为了满足长期需要。

2. 制定目标的两种最常见的方法是什么?

答:自上而下的方法和自下而上的方法。

最常见的两种制定目标的方法是自上而下的方法和自下而上的方法。

用自上而下的方法制定目标是由团队管理层制定总体目标,每一名直接下属制定支持性目标。

用自下而上的方法制定目标,直接下属制定个人目标,由经理将这些目标整合成为比较大的目标。

3. 你应该多久为你的团队制定一次目标?

答:每年一到两次。

建议你与团队成员每年进行一到两次的目标制定过程。

在此过程中,你面临的挑战是对所有能够想到的潜在目标进行筛选,并辨别出对你的团队和组织都具有最大价值的目标。

4. 在对目标区分主次轻重和进行挑选的过程中,你的目标的主次轻重被排为 A(高度重要)、B(中等重要)、C(不重要)。你应该如何处理 B 级目标?

答:将 B 级目标分解到 A 级目标或 C 级目标中去。

首先在目标清单中标出 B 级目标是有意義的,而下一个可取的步骤是将所有的 B 级目标分别列入 A 级和 C 级目标清单中。

最初确立的 B 级目标中有些值得去做,也有些不必浪费你的时间。完成了这一步,列入 A 级目标的就是你的最终目标。

5. 在对目标实现过程进行监控时,你不必进行下列哪项任务?

答:更新个人发展目标不是对目标的实现进行监控的一部分。

6. 在为你的团队成员制定目标时,将目标的实现与 _____ 相联系十分重要。

答:绩效评估。

你通过将团队目标与成员的绩效评估相结合,向团队表明了自己对实现目标的重视程度。

7. 你在为目标努力的过程中应该定期询问自己哪三个问题?

答:这些目标依然可行吗?

这些目标是否符合时宜?

这些目标依然是恰当的吗?

这就是你需要定期问自己的问题。如果你对于每个问题都回答“不”,你还需要在改变目标的主要部分时慎重考虑。

8. 最终目的并不是实现目标,那是什么呢?

答:实现某个目标后,你需要评估这个目标的影响,并估计你将来是否能更有成效地实现类似的目标。

花点时间找出成功之处与不成功之处,这样可以使你下次制定和实现目标的成效更高。

9. 你应该让别人知道你们的目标,还是仅在团队内进行目标的管理?

答:一定要让那些能够直接帮助你或支持你的人知道你的目标。

要持之以恒。记住,一旦你选定某个目标,就投入足够的资源并赋予足够的权限来做这项工作。确认他人也支持这个目标。

10. 缩略语“SMART”是你应当牢记于心的标准,可以帮助你將既定的目标以书面方式详细描述出来。“A”代表什么?

答:可实现性。

每个以书面形式描述出来的目标除了应符合具体性、可衡量性、可行性、时限性等标准外,还要能够实现——既不要太难也不要太简单。



实用工具

1. 目标检查表

敏行 Sm@rtrain——目标管理辅助工具		
SMART 目标检查表		
以下表作为制定符合 SMART 标准的目标的指南。如果你的目标不符合某个具体标准,按照这些标准重新制定。		
你的目标是否符合 SMART 标准?	符合	不符合,重新制定
S:具体性 目标是否明确?		
M:可衡量性 目标是否可以量化?		

你的目标是否符合 SMART 标准?	符合	不符合,重新制定
A:可实现性 你是否能够实现它? R:可行性 在目前条件下你是否能够实现这个目标? T:时限性 你是否设定了完成目标的最后期限?		

2. 目标评估表

敏行 Sm@rtrain——目标管理辅助工具			
目标评估检查表			
当你完成一个目标下的所有任务后,使用本表对此目标进行评估。			
问 题	是	否	评 语
1. 目标是否已经实现?			
2. 若没有实现,目标是否具有可行性?			
3. 所取得的成果是否与预期相符或超过了预期值? 予以解释。			
4. 你还会以同样方法来实现类似的目标吗? 予以解释。			
5. 你是否与所有参与者交流过你的评估结果?			

3. 目标计划表

敏行 Sm@rtrain——目标管理辅助工具						
目标计划表						
姓名		时间 年 月				
目标						
成功关键要素						
行动步骤	负责人	所需资源(人、财、物)	开始时间	完成时间	追踪人	追踪时间