

要事第一 · 管理工具

工欲善其事，必先利其器

希望这套工具不仅仅支持你管理要事
更支持你借助工具，觉察和训练思维

| 说明 |

1-重要的是借着工具训练思维的过程

2-没有放之四海皆通用的标准答案，养成“参考答案”思维，此手册内所有工具仅作为参考答案，在此基础上，邀请你一起探索更高效的参考答案

3-邀请你认真思考每一个小练习和反思题

| 唯一秘诀 |

德鲁克

如果卓有成效有唯一秘诀的话，那就是聚焦。卓有成效的管理者做事是要事第一，而且他们一次只做一件事。

《卓有成效的管理者》

马利克

很多管理者以及相当一部分管理学文章，都在孜孜不倦地寻求奇迹般的管理秘诀。这是一种没有任何用处的冒险行动。但是，如果真有这种秘诀存在，“聚焦关键”必在其首。

《管理成就生活》

刘澜

聚焦少数关键，这是最重要的管理原则。

《极简管理学》

| 成功公式 |

成功 = 方向 x 方法

企业和个人要成功，
既要正确的事，又要正确地做事。
正确的事，是方向正确；
正确地做事，是方法正确。

这个公式还可以表示为：

成功 = 正确的事 x 正确地做事

反思：

你最近做成功了哪些事？你最近做失败了哪些事？请分别举出一个例子，并分析一下：成功主要是在方向还是方法上？失败主要是在方向还是方法上？

| 要事第一 |

做正确的事，就是做要事。
做正确的事，也是做很少的事。

管理的关键不在于做得多，
而在于做的少而精。

所谓要事第一，
就是把你绝大多数的时间精力，
聚焦在少数要事上。

反思：

你过去一周做了哪些要事？你为什么认为它们是要事？重要在哪里？

| 要事两维度 |

有些人知道事情有紧急和重要之分。

可是，绝大多数人不知道怎么定义重要的事。

我们可以根据两个维度来界定重要的事：

1 - 时间维度	2 - 空间维度
影响的时间有多长？ 是暂时、短期还是 长期？	影响的范围有多大？ 是个别、局部还是全局？

因此，要事是相对而言。

A事有1个月的影响，而B事有1年的影响。

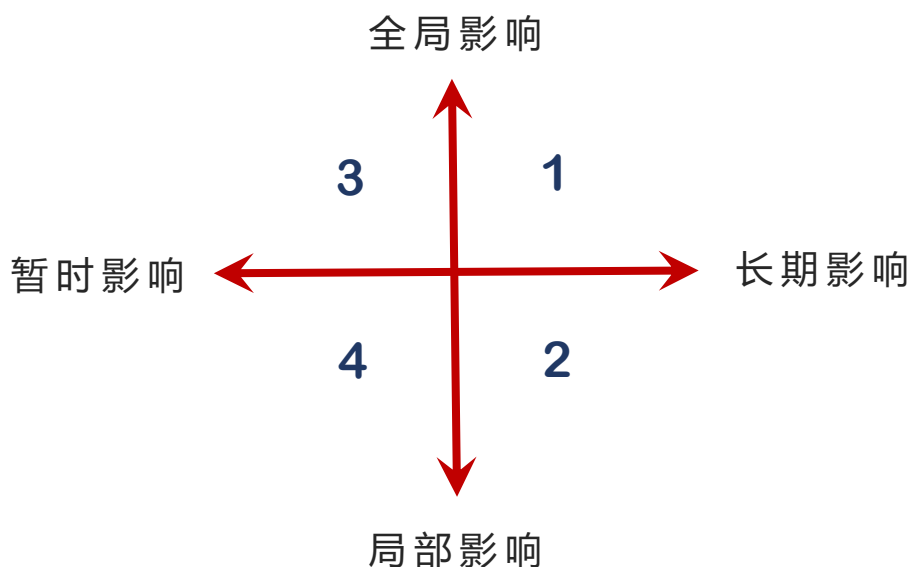
B事相对A事有更长期的影响，就更重要。

C事影响1个部门，而D事影响10个部门。

D事相对C事有更全局的影响，就更重要。

| 要事四象限 |

要事，就是具有长期影响或全局影响之事



第一象限的事情，既有长期影响，又有全局影响。

第二象限的事情，只有长期影响，没有全局影响。

第三象限的事情，只有全局影响，没有长期影响。

第四象限的事情，只有个别影响和暂时影响。

显然，第一象限的事情最重要，第二、三象限次之，
第四象限的事情不是要事。

练习：

请比较“要事四象限”模型与广为流传的“紧急-重要四象限”模型。

| 要事四象限·事例 |

<p>第三象限 (暂时影响+全局影响)</p> <hr/> <p>一些关系的利用 针对临时危机的处理 关键岗位的过渡性人事安排 大客户的某些订单 某些团队建设活动</p>	<p>第一象限 (长期影响+全局影响)</p> <hr/> <p>制定和修改战略、计划 关键岗位的人事安排 市场信息搜集 管理优化培 训、学习 为普遍性问题制定标准、先例 全局性的制度的建立</p>
<p>第四象限 (暂时影响+个别影响)</p> <hr/> <p>个别人的个别问题 重复性操作 偶然失误 偶然建立的临时关系</p>	<p>第二象限 (长期影响+个别影响)</p> <hr/> <p>局部战略和计划的调整 非关键岗位的人事安排 对下属的个别教练 对下属的个别表扬 一些关系的建立和维护 为个别问题制定标准和先例</p>

| 要事的特征之一 |

紧急的事情往往不重要

一个事情很紧急，就是说它在此时此刻，此情此景很重要。那么，它脱离了此时此刻（就是从长期来看）、此情此景（就是从全局来看）往往就不是那么重要了。

反过来说，重要的事情往往不紧急

从长期和全局来看很重要的事情，在此时此刻和此情此景往往就不是那么重要。

| 要事的特征之二 |

必要的事情往往不重要

必要和重要的区分在于其影响是“做不了”还是“做不好”

必要之事

如果一个事情不做（比如办理营业执照），别的许多事就“做不了”，那么这是必要之事。

必要之事，做了就行。

重要之事

如果一个事情不做（比如培训团队成员），别的许多事情就“做不好”，那么这是重要之事。

重要之事，做好才行

| 要事的特征之三 |

要事往往不直接起作用

要事有长期和全局的影响，这个定义决定了要事的作用往往是间接的，既可能是时间上的间接，也可能是空间上的间接。

时间间接的例子

今天培训员工，可能要半年后才看到作用。

空间间接的例子

研发部门改进产品设计，业绩最终在销售部门体现出来。

反思：

请分别举出自己最近所做的在时间上以及在空间上间接起作用的要事的例子。

| 要事的特征之四 |

要事往往很难

要事的困难性可能体现在三个方面

第一，需要的时间比较多

比如，相对于销售产品来说，研发产品此时更重要的事。但是，研发产品需要花费比较多的时间。

第二，需要的周期比较长

比如，锻炼身体对于个人来说是要事。每天花费在锻炼身体上的时间不一定要很多，但是必须坚持比较久的时间，锻炼身体才有效果。

第三，需要的技能比较高

相对于不重要的事情，重要的事情往往要求更高的技能。

反思：

你最近做过什么“难”的要事？难在哪里？

| 要事的特征之五 |

要事往往被忽略

尽管要事是我们应该重视之事，但往往被忽略，就是因为要事的前面几个特征。

为什么我们会忽略要事？就是因为的前面几个特征。

因为要事往往不紧急

所以我们的大脑往往被紧急之事所占据，而忽略要事。

因为要事往往不必要

所以我们的大脑往往被必要之事所占据，而忽略要事。

因为要事往往不直接起作用

所以我们近视的大脑会低估甚至无视要事的好作用。

因为要事往往是困难之事

所以我们贪图省事的大脑会因为畏难情绪而忽略要事。

反思：

请举例因为自己之前忽略要事而在最近产生恶果的例子。

| 要事的其他有趣特征 |

大家都做的事往往不是要事

要是容易被忽略，所以不会是大家都在做的。

你天天都做的事情往往不是要事

你天天都做的事情往往只是必要之事或容易之事，而非重要之事。

有人催你做的事情往往不是要事

有人催你做的事情，很可能只是紧急之事，或者对“有人”来说很重要的事，但对你不一定重要。

有人奖励你做的事情往往不是要事

有人奖励你做的事情大多是立竿见影的事，而要事往往不是如此。

反思：

请举出一些发生在自己身上的具有以上特征而非要事的例子。

| 管理者六要事 |

尽管每个管理者的具体要事不一样，但是，对于所有管理者来说，以下六类事是共同的要事。



聚焦要事，就是把你的工作围绕以上六类事来安排。

尽管这六类要事主要是针对企业管理者而言，但同样可以移植到其他领域的管理，包括个人职业生涯管理。

注意，有些活动涉及到不止一类要事。比如部门会议，可能涉及到以上所有六类要事。

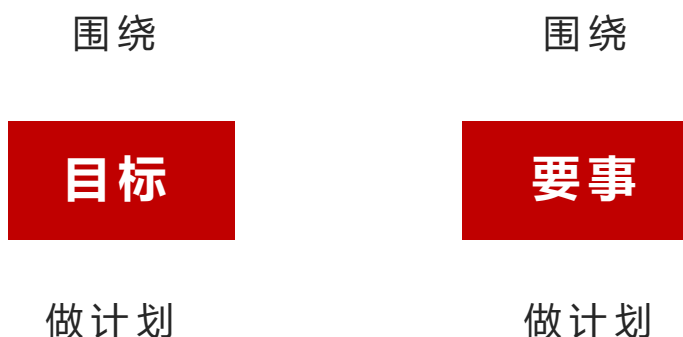
练习：

如何把“管理者六要事”放到“要事四象限”中？试一试。

| 计划是要事 |

顾名思义，计划一定有长期的影响。一个整体的计划也会有全局的影响。因此，计划是要事。

做计划有两种方式：



本手册的重点是后一种方式，不过两者并不矛盾。

练习：

围绕目标做计划和围绕要事做计划区别在哪里？联系在哪里？

| 如何设定目标 |

目标设定理论是入选“管理学中的伟大思想”的著名理论，其核心发现是：当业绩目标明确（具体）且困难时，业绩目标能导致最高水平的业绩。 ”

因此，设定目标首先有两个要点。

第一，目标要具体

目标不要设定为“今年要提高客户满意度”，而是明确设定为“让客户投诉比去年下降50%”。

第二，目标要有一定挑战性

不要设定肯定能达到的目标，而是把你肯定能达到的目标至少乘以1.2，甚至乘以1.5或者2。

练习：

请制定一个符合以上两个要点的目标。

| 区分结果目标与行动目标 |

例如管理里的OKR，O就是结果目标，KR就是行动目标。

我们不仅要设定结果目标，
还要设定行动目标。

比如，销售额增长50%是结果目标。这个结果目标的实现也许建立在以下的行动目标之上：在第一季度推出3个新产品，在第二个季度推出2个新产品；成立跨部门的大客户工作组，每周举行例会，在一周内解决大客户的各种投诉.....

行动目标是实现结果目标的过程和行动。
在一个结果下面，可以列出是数个行动目标。

练习：

请把你在上一页制定的目标转化为行动目标。

| 好目标公式 |

综合前面的内容，设定目标主要就是回答好下面三个问题。

- 1 如何让目标更具体、明确？
- 2 如何让目标有一定挑战性？
- 3 如何把结果目标转化为行动目标？

这可以列为一个“好目标公式”：

好目标 = 具体的目标 + 挑战的目标 + 行动目标

练习：

请比较“好目标公式”与制定目标的SMART法则。

| 要事三原则 |

围绕要事做计划，关键是遵循“要事三原则”。

所谓要事第一，不是说要事要在第一时间做。要事第一的“第一”有这样三个意思：优先、集中、坚持。这就是“要事三原则”。

优先

做计划的时候，优先把要事安排进日程中，而且优先保证要事所需要的时间。

集中

要事往往要花较长时间，所以需要集中安排一段较长的时间，同时也是集中精力，来做一件要事。

坚持

坚持把要事安排进自己的日程中。坚持做要事，往往体现为定时做。

练习：

请把锻炼身体这件要事，用优先、集中、坚持三原则安排到你未来的日程之中。

| 关系是要事 |

关系有长期影响，今天的关系可以在后天起作用。

关系有全局的影响，一次关于运动的愉快聊天可能带来一个商务合作。

所以，关系是要事。

管理者管理人还是管理事？

答案是：管理者管理关系

管理者通过管理关系来管理人，通过管理人来管理事。

请体会一下著名足球裁判科里纳的“管理经验”：

有时候，你的决定得到认可，不仅仅是因为它是正确的，
还因为你们之间的关系是积极的。

反思：

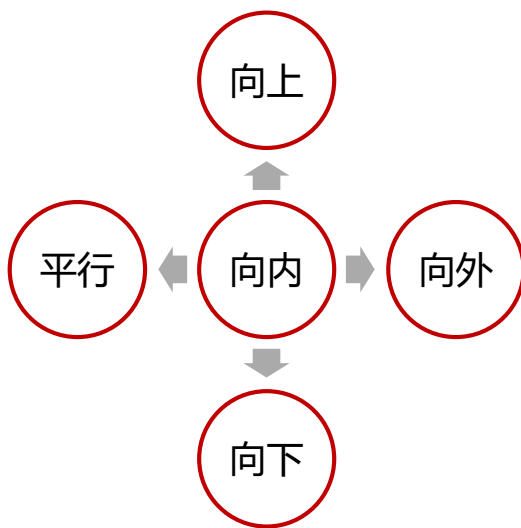
出现过对方不认可你的决定，只是因为你们之间的关系不够积极的情况吗？

| 关系管理的五个维度 |

管理者不是有下属的人，而是对成果负责的人。

因此，管理者不仅管理下属，而且管理跟成果相关的一切人，更准确地说，是管理跟这些人的关系。

管理者需要在五个维度上管理关系：向上，管理上司；平行，管理平级；向内，管理自己；向外，管理市场；向下，管理下属。



反思：

给你在五个维度上的管理分别打一下分。哪个最高？哪个最低？怎么改进？

| 交谈：扩大公开区 |

关系管理的主要策略之一是交谈。

交谈的目的首先是扩大公开区。

下图是著名的“约哈里窗”，描述了人际关系中的四个区域：



一般情况下，两个人的公开区越大，关系越好。

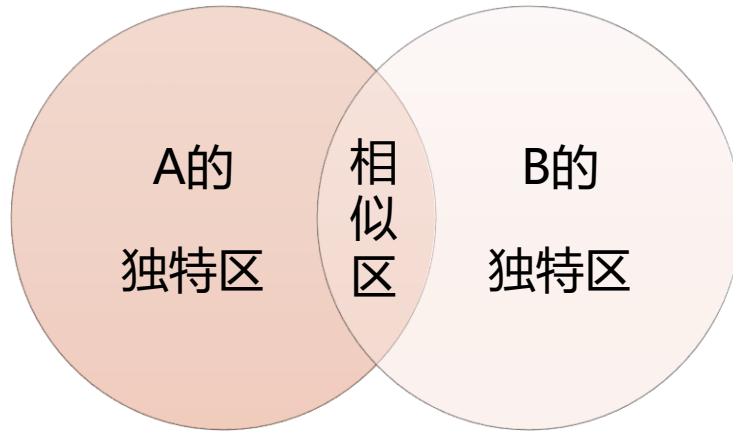
通过交谈，两个人可以扩大公开区。

练习：

未知区域也被称为封闭区。两个名称仅仅是名称不同，还是说强调重点也不同？

| 交谈：扩大相似区 |

公开区还可以分为三个部分：



一般情况下，两个人相似区越大，关系越好。
交谈的另一个主要目的是扩大相似区。

反思：

想一想你最近的几次跟人交谈。扩大了公开区吗？扩大了相似区吗？怎么改进？

| 一对一会议 |

一对一会议是关系管理的主要策略之二。

一对一会议是深度的交谈。你与你的直接上司与主要下属，每周至少应该有一次超过30分钟的一对一会议。

一对一会议与交谈不同，前者一般需要计划。

一对一会议

- 持续时间长（1小时或更多）
- 深入地谈论少数话题
- 正式的活动，一般在专门时间和地点进行
- 一般当面进行，或通过电话/视频会议
- 谈话结果（内容）和过程都是重点

交谈

- 持续时间一般较短
- 浅层次的谈论少数或多个话题
- 非正式的活动，可以随时随地进行
- 可以在多人之间进行
- 可以通过电子邮件、微信等进行
- 重点在谈话结果（内容）

反思：

你上一次跟直接上司进行一对一会议是什么时候？跟主要下属进行一对一会议是什么时候？需要进行改进吗？怎么改进？

| GROW式谈话 |

“GROW式谈话”是与下属进行一对一会议时使用的主要工具。

与下属进行一对一会议时，你的主要任务是提问与倾听。你要通过提问来倾听。“GROW式谈话”可以支持你做到这一点。

“GROW式谈话”分为四个部分：

G	目标 (Goal)	你想要达成的目标是什么？
R	现状 (Reality)	现状如何？有哪些障碍？
O	方案 (Options)	可以采取哪些方案？
W	行动 (Will)	你打算采取什么行动？

这不是四个问题，而是四个主题。每个主题下面包含更多更细的问题。这四个主题讨论下来，需要40分钟甚至更多的时间。

这是帮助对方成长的谈话方式

练习：

请试着跟你的下属（或孩子）进行一次GROW式谈话。

| 欣赏式嘉许/赞扬 |

赞扬是关系管理的主要策略之三。

相比敷衍的赞扬、虚伪的赞扬，真诚的赞扬更能够建立关系。如果使用“三段式赞扬”，能够更有效地把你的真诚传递给对方。

三段式赞扬 = 你的行为 + 对我的影响 + 我的感受和行动

比如：

你上个月完成了200万的销售，谈成了A公司这个大客户（以上为“你的行为”）。因为A公司是行业标杆，大大增加了我们谈成B公司和C公司的希望。如果A、B、C都拿下了，我们销售部今年有望超额200%完成任务（以上为“对我的影响”）。你干得非常不错，我非常高兴，今天晚上我请你喝酒（以上为“我的感受和行动”）。

练习：

请试着用“三段式赞扬”对你的同事或者家人进行赞扬。

| 关系管理的其他五种策略 |

关于关系管理，我们讲了三种主要策略：交谈、一对一会议、赞扬

管理者还可以使用其他五种关系管理策略：

送礼物

礼物可以不大，但要精心选择。

助人

主动问对方：我能为你做什么？

求助

与赞扬结合，说：你很擅长做这个，能帮帮我吗？

精心时刻

陪伴对方（如一起游玩、一起工作等），创造共同经历。

教导

帮助对方成长，建立长期关系。

反思：

以上八种关系管理策略，你最擅长用哪种？最不擅长用哪种？

| 市场是要事 |

德鲁克有一句名言：

关于企业的目的，
只有一个有效的定义：创造客户。

创造顾客就是创造市场。对企业来说，市场既有长期的影响，又有全局的影响，是决定企业兴衰成败的要事。

之所以把这类要事称为市场，而非顾客，因为市场的概念比顾客更广，还包括竞争对手、销售渠道等在内。

有“三大市场要事”：市场信息、市场关系、市场开拓。

市场信息

了解客户需求信息及渠道、竞争等信息

市场关系

维护与主要客户、主要经销渠道等的关系

市场开拓

开拓新市场、新渠道、新客户和新产品等

在这三者当中，了解市场信息是另外两者的基础，因此尤其重要，但是又最容易被忽视。

反思：

你上一次了解市场信息是在什么时候？通过什么方式？了解到什么？

| 每个管理者都有市场要事 |

有人可能会问：许多管理者不直接跟市场打交道，比如人力资源部的招聘主管，市场也是他们的要事吗？答案很简单：是。招聘主管至少需要了解两个方面的市场信息：

第一，客户需求的信息

只有了解客户需求，招聘主管才知道该招聘什么样的销售员和客户服务人员去满足客户需求。

第二，竞争对手的信息

因为招聘人才也是在跟竞争对手竞争。

所有管理者都需要了解市场信息，还有一个理由：他们如果了解所在企业为社会做出了怎样的贡献，会对自己的工作更有自豪感，而且能够教导自己的下属对工作有自豪感。

因此，每个管理者都需要接触市场，并创造机会让自己的下属接触市场。

反思：

我们甚至可以说，每个人都有市场要事。如果你是一个家长，你作为家长的三类市场要事是什么？

| 决策是要事 |

管理者需要区分决定和决策。
决策是有长期影响或全局影响的决定。

决定	决策
<ul style="list-style-type: none">• 决定是针对个别事件的个别解决方案• 做决定只针对一件事，想要一次解决一个问题，而实际上往往解决不了• 决定的影响是暂时的、个别的	<ul style="list-style-type: none">• 决策是针对所有类似事件的一般解决方案• 做决策则针对所有类似的事，旨在一次解决重复问题，或者预防类似问题发生• 决策的影响是长期的、全局的

因此，做决策是要事，做决定不是。

反思：

你最近做了哪些决策？有没有可能它们只是决定呢？

| 四类决策 |

决策主要有四类：

关于 组织结构 的决策

关于 规章制度 的决策

关于 运营流程 的决策

关于 关键人事 的决策

练习：

为什么说这四类是决策？为什么决策主要是这四类？

| 四问决策法 |

你可以使用“四问决策法”来帮助自己做决策。

四问决策法包括四个问题：

- 1- 这是个别问题吗？
- 2- 还有哪些相似问题？
- 3- 一般性的解决方案是什么？
- 4- 是否解决了所有问题？

使用“四问决策法”的具体流程如下：

面对一个问题（problem），

你问自己四个问题（questions）。

第一问：这是个别问题吗？

如果答案是“是”，你可以：

- (1) 直接做决定，而非做决策，或者
- (2) 忽略这件事（因为这件事不重要），或者
- (3) 让其他人做决定（因为这个件事不重要）。

在大多数情况下，这不是个别问题，那么你问自己第二个问题。

| 四问决策法（续） |

第二问：还有哪些相似问题？

我们可以从组织结构、规章制度、运营流程和关键人事（“四类决策”）四个方面来找相似。问自己：这个问题有没有可能是这四个方面的原因引起的？如果可能，这个问题的根源还导致了（或将会导致）哪些问题？

第三问：一般性的解决方案是什么？

如果找到问题根源，就制定一般性的解决方案，从组织结构、规章制度、运营流程或者关键人事的层面来解决。

第四问：是否解决了所有问题？

想出解决方案之后，核对这个方案是否真正能够解决所有问题，包括原始问题和相似问题。这一步的关键是明确这个方案解决问题的因果链条，即作用机制。如果答案为“否”，那么回到第一问，再次开始这个流程。

练习：

你这两天遇到了什么问题吗？试着用“四问决策法”解决一下。

| 学习是要事 |

学习有长期的影响，往往也有全局的影响（除非学的是非常专门具体的知识）。所以，学习是要事。

我们甚至可以说学习力是管理者最重要的能力。因为管理者的其他能力在很大程度上依赖于学习力。

反思：

- 1、给你的学习力打一下分。如果1分为最低分，5分为最高分，你的学习力可以打多少分？你对这个得分满意吗？你认为自己更可能是高估还是低估了自己的得分？怎样才能提高你的得分？
- 2、管理者都需要哪些重要能力？在你身上是怎样体现的？这跟你的学习力有什么关系？

| 四问学习法 |

你可以使用这个强大的工具——“四问学习法”来帮助自己学习。“四问学习法”包括四个问题。

我听到什么？

在读书、听课、交谈的时候，听到了什么有意思的知识？

我想到什么？

我想到了什么相关（相似或相反、更抽象或更具体等）的知识？

我变成了什么？

我如何把这些知识结合起来，变成指导自己行动的知识？

我用到哪里？

我可以在哪些情境中使用这个知识，解决自己的实际问题？

练习：

“四问学习法”和“四问决策法”的区别在哪里？联系在哪里？

| 反思是要事 |

“管理者六要事”从计划开始，到反思结束。

反思与总结不同。

许多人都做工作总结，常常把总结本身当做了目的。

总结是面向过去的，而反思是面向未来的。反思本身不是目的，未来的改进才是目的。

反思是问这样一个问题：基于过去的工作，我们未来应该做出怎样的改变？

反思有长期的影响，而双环反思与三环反思（参见下页：三环反思“部分”）有全局的影响，所以反思是要事。

中国管理者对反思还有另一个说法：复盘。复盘是围棋术语，是分析之前的棋局。分析之前的棋局本身显然不是最终目的。真正的目的是提升自己的能力，下好下一盘棋。

练习：

除了面向过去与未来不同，总结与反思还有什么核心区别？

| 三环反思 |

对工作结果进行反思时，可以使用“三环反思”模型，即从行动、目标和心智模式三个层次进行反思。

单环反思

如何改变我们的行动（方法），以取得更好的结果？

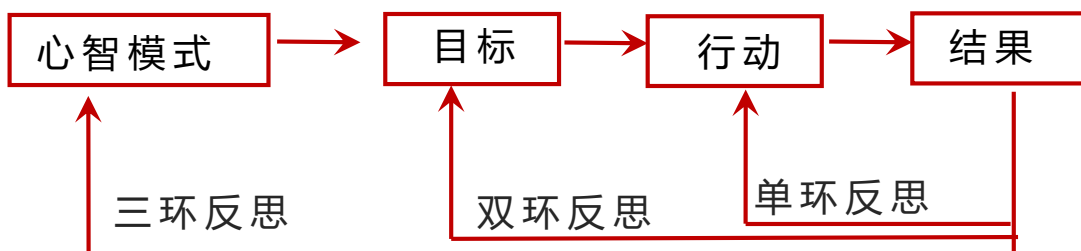
双环反思

我们的行动追求的目标是什么？我们是否应该改变目标？

三环反思

什么心智模式让我们设定了这样的目标？是否需要改变？

下面的“三环反思模型图”，可以支持你更直观地理解三环反思名称的由来，以及为什么心智模式、目标和行动是在三个不同的层次上进行的反思。



反思：

看一看你以前做过的反思。它们是反思吗？是在哪一个层次上反思？

| 工具清单 |

请对照这个清单，自测是否掌握了这15个工具：

- 成功公式
- 要事四象限
- 管理者六要事
- 好目标公式
- 要事三原则
- 关系管理的五个维度
- 关系管理的八种策略
- 约哈里之窗
- GROW式谈话
- 三段式赞扬/BIA
- 三大市场要事
- 四类决策
- 四问决策法
- 四问学习法
- 三环反思

知行合一

事上磨，拿结果！

开始你的行动

以周为单位，管理你的要事。

每周，以计划开始，以反思结束。