

# 个人能力提升与高效团队打造



# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）**

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451-88342620 招生网站：<http://www.mhjjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



**全国招生 函授教育  
颁发双证 权威有效**



# 目录

## Contents

第一章 个人能力提升

第二章 高效团队打造

## 01

## 第一章 个人能力提升

▶ 达克效应

▶ 认知结构

▶ 学习金字塔

▶ 奋斗者公式

▶ 彼得定理

▶ 职位能力图谱

▶ 朗道分级理论

▶ 知识广度深度

▶ 能力复利

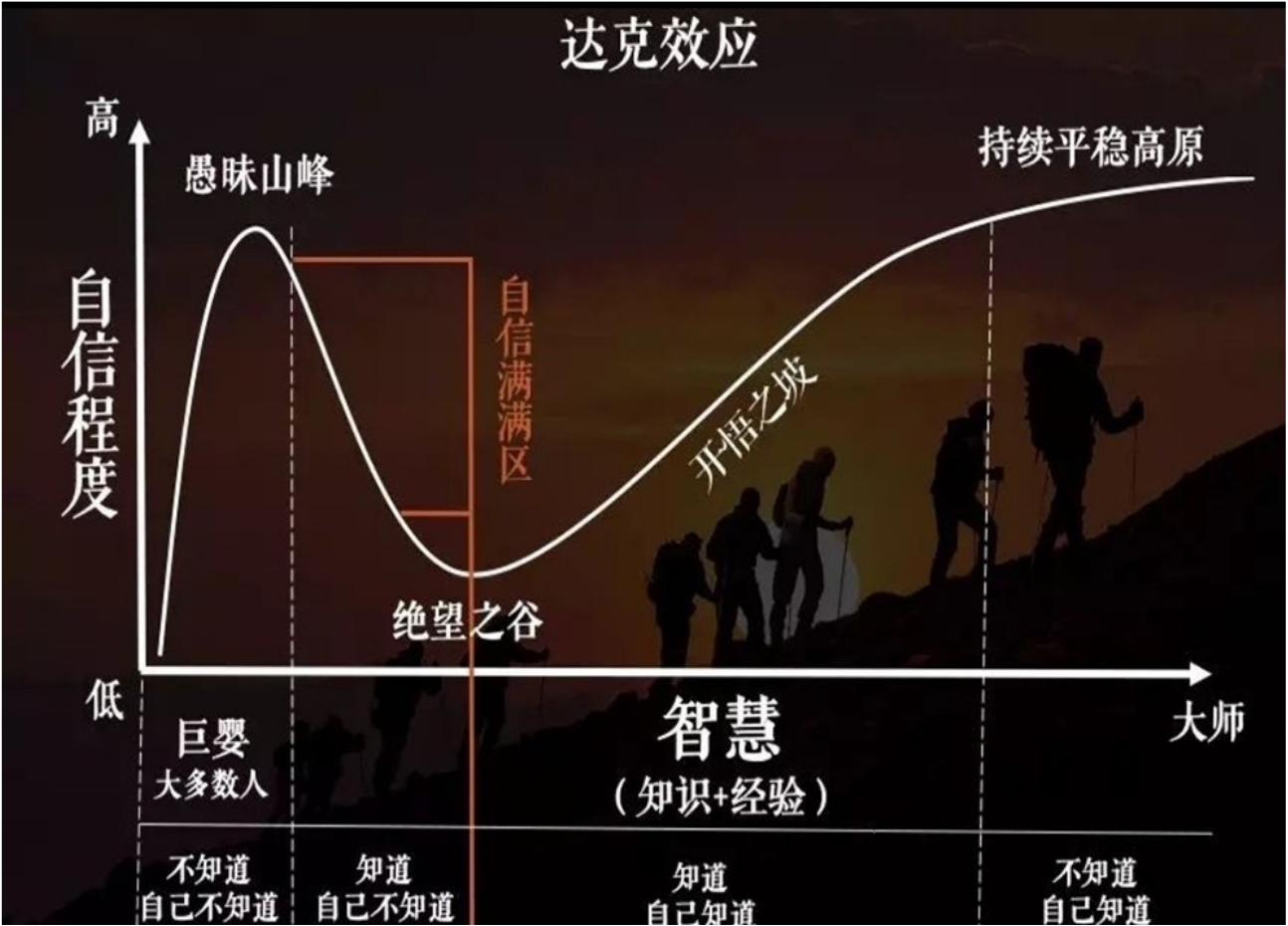
▶ 成长方式

# 达克效应

达克效应，又叫邓宁-克鲁格效应。它是一种认知偏差现象，指的是能力欠缺的人在自己欠缺能力的基础上得出自己认为正确但其实错误的结论，行为者无法正确认识到自身的不足，辨别错误行为。这些能力欠缺者们沉浸在自我营造的虚幻的优势之中，常常高估自己的能力水平，却无法客观评价他人的能力。

2000年的搞笑诺贝尔奖心理学奖颁给了Justin Kruger和David Dunning，因为他们的一篇报告《论无法正确认识能力不足如何导致过高自我评价》，报告所写的内容被称为“达克效应”。文中说到：“无知要比知识更容易产生自信”(这话应该是达尔文说的)。他们通过对人们阅读、驾驶、下棋或打网球等各种技能的研究发现：

- 1. 能力差的人通常会高估自己的技能水平；
- 2. 能力差的人不能正确认识到其他真正有此技能的人的水平；
- 3. 能力差的人无法认知且正视自身的不足及其不足之极端程度；
- 4. 如果能力差的人能够经过恰当训练大幅度提高能力水平，他们最终会认知到且能承认他们之前的无能程度。



达克效应：  
无知要比知识更容易产生自信。

# 朗道分级理论



苏联著名物理学家列夫·达维多维奇·朗道的分级理论：

1. 人与人的差距，能力和能力的差距，是数量级的差别，而不是通常人们想像中的一点点；
2. 每一级之间能力和贡献相差10倍，每一次提升都产生质的飞越，而且是一个很艰难的过程；
3. 高的等级已经属于不同的等级，属于不同的范畴，相比综合能力要求非常高；
4. 做到60分靠常识；做到90分靠技术；做到100分靠艺术；

# 认知结构图

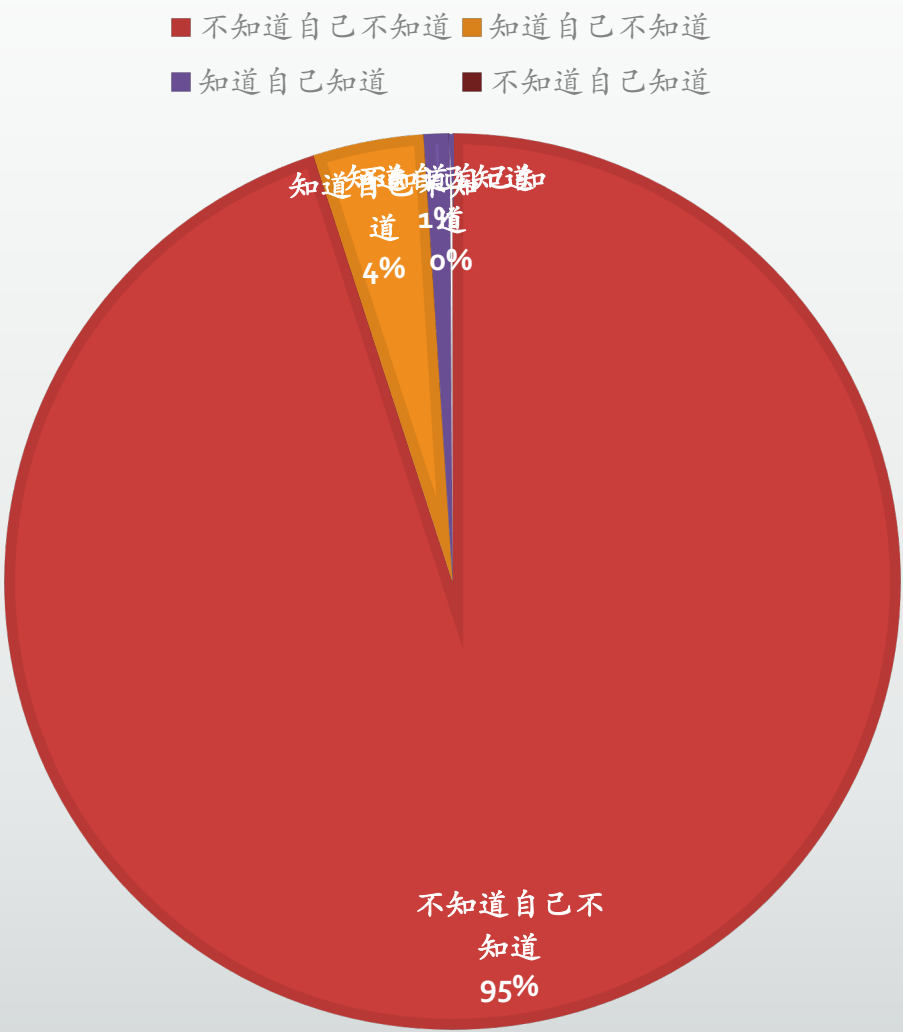
傅盛曾在一篇文章中提到，所谓成长，就是**认知升级**。  
有一幅认知结构图，说明了人们认知的四种状态。

第一种，不知道自己不知道—以为自己什么都知道。这种人占**95%**。

第二种，知道自己不知道—有敬畏之心，有空杯心态。这种人占**4%**。

第三种，知道自己知道—抓住了事物的规律，提升了自己的认知。这种人只有**0.9%**。

第四种，不知道自己知道—永远保持空杯心态，这是认知的最高境界。这种人只占**0.1%**。



图：认知结构图

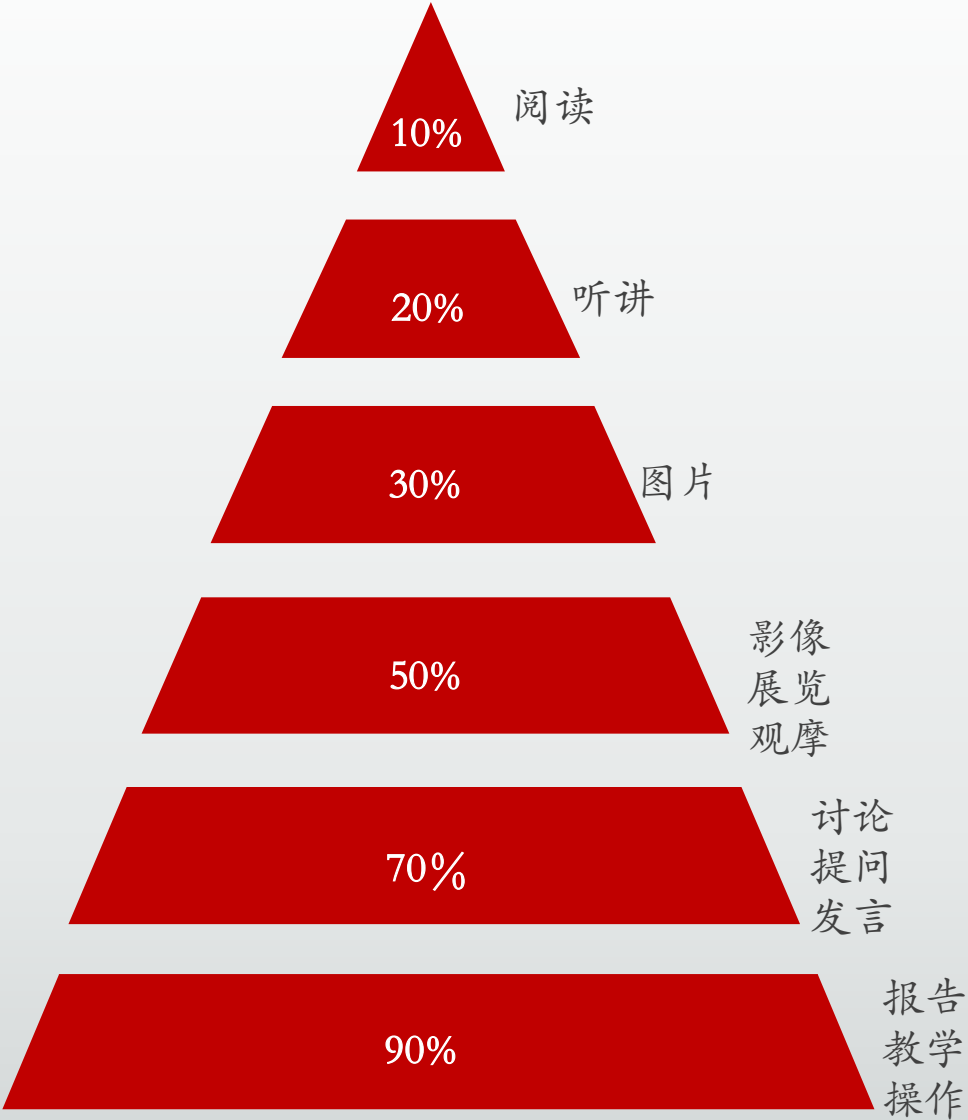
# 学习金字塔

学习金字塔是美国学者艾德格·戴尔（EdgarDale）提出的理论。大意是“学习的方法”分好几种，有些效果好，有些效果差，把它们一个一个排列起来，就像金字塔的形状一样。

你不同方法学习得来的东西，两个星期过后，还剩下多少？

- 如果是通过“阅读”而来的，只剩10%。
- 如果是通过“听讲”而来的，剩20%。
- 如果是通过“图片”而来的，剩30%。
- 如果是通过“影像、展览、示范、观摩”而来的，剩50%。
- 如果是通过“讨论、提问、发言”而来的，剩70%。
- 如果是通过“报告、教学、体验、实际操作”而来的，剩90%。

知易行难，知行合一！



图表：领导能力分配



修身

自我管理-影响力

角色定位

心智修炼

时间管理

职业技能

爱人

人员管理-领导力

员工激励

员工培育

有效授权

团队建设

管事

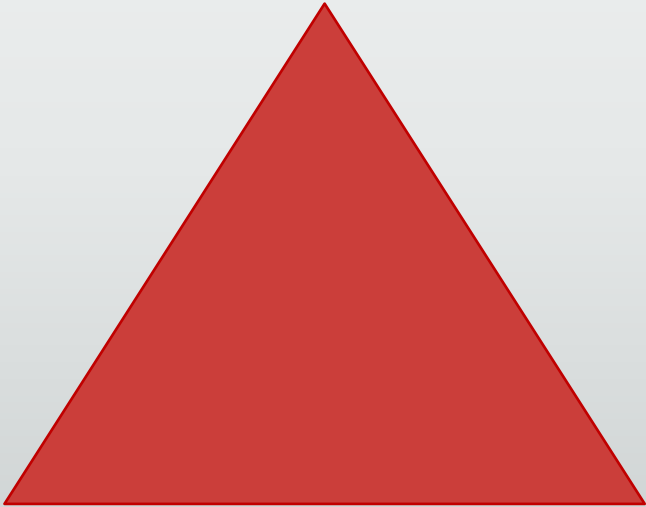
工作管理-执行力

目标管理

有效沟通

工作改善

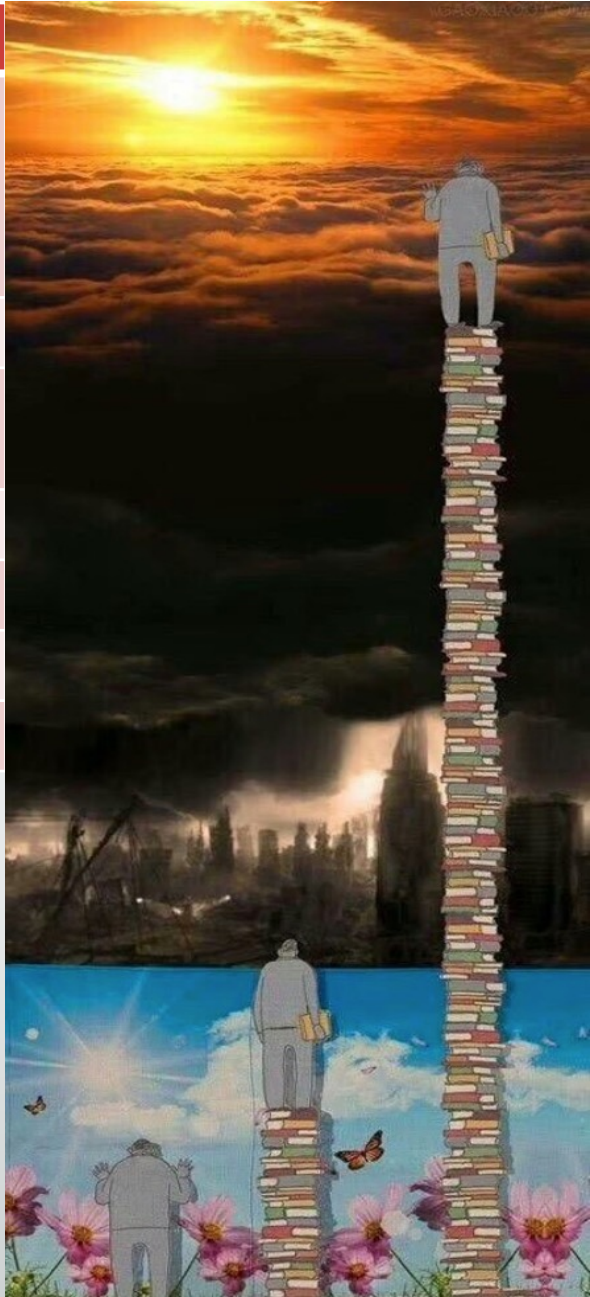
绩效评估



# 硬实力和软实力

分类	硬实力	软实力
能力	会开车，会喝酒，会唱歌，会画画，会摄影， 会书法，会PPT，会文章，会炒股，有技能， 懂专业，长得美	懂人心，识人性，高情商，懂战略，有远见， 会预判，有气场，有气质，有见识，有格局， 有高度，会识人，有魅力，有魄力，沟通力， 管理力，领导力，创新力
标准	好衡量	难以衡量
级别	层级越低 要求越高	层级越高 要求越高
难度	低	高
时间	短	长
阶段	职场前半段	职场后半段
共同点	越多越好	

- 国家的硬实力和软实力。
- 硬实力即领土、军备、武力、科技进步、经济发展、地域扩张、军事打击等有形的力量称硬实力。硬实力通常是指国家的GDP、硬件设施等。
  - 软实力相对于硬实力而言它是一种看不见、摸不着但可感知的一种实在力量，通常通过文化、制度、传媒等体现出来，被称为软实力。
    - 软实力：一国的文化、社会制度、发展模式的影响力与感召力
    - 文化软实力：是软实力的核心，指文化的凝聚力、影响力与感召力。
    - 一切难以量化的表现为精神力量的实力都是软实力



# 知识的广度与深度

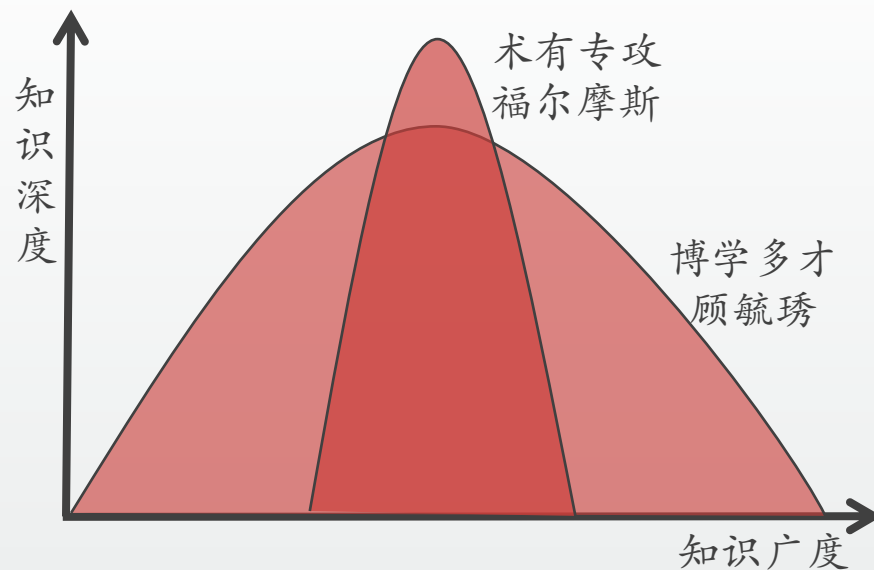
## ➤ 博学多才顾毓琇

- 麻省理工学院电机工程学士、硕士、博士，获美国电机电子工程师协会兰姆金质奖章。
- 获世界诗人大会“国际桂冠诗人”称号。
- 创作十余部戏剧，创办上海戏剧专科学校（后来的上海戏剧学院）。
- 国立音乐学院首任院长，兼国立交响乐团团长，制定中国黄钟标准音。
- 精研禅学尤其禅宗史，出版《禅宗师承记》《日本禅宗师承记》《禅史》等专著。
- 任国民政府教育部政务次长。

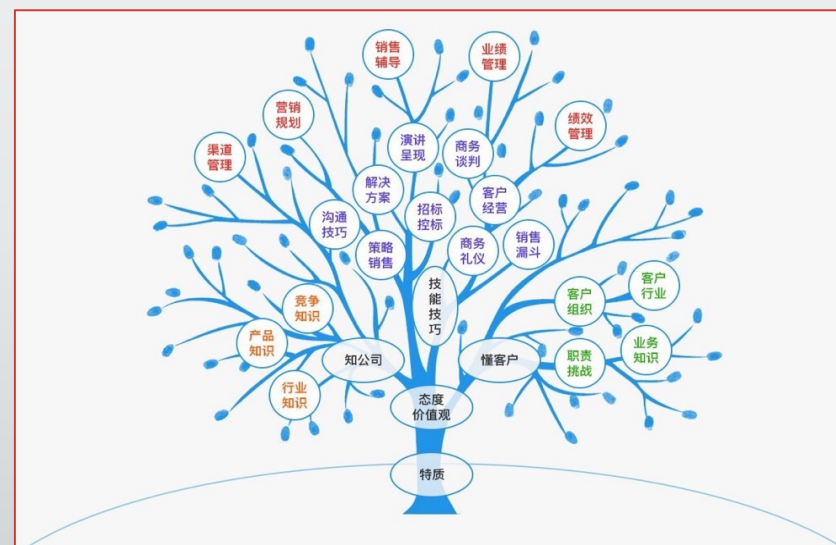
## ➤ 术有专攻福尔摩斯

- 法律知识—关于英国法律方面，他具有充分实用的知识。
- 文学知识—惊险文学知识很广博，对近一世纪中发生的一切恐怖事件都深知底细。
- 植物学知识—对毒剂有一般的了解。
- 地质学知识—一眼就能分辨出不同的土质。
- 化学知识—精深；
- 解剖学知识—准确，但无系统。

现在很多职业需要全面型或复合型人才。不论上面哪一种知识结构模式，他们把知识的大厦建立了起来，只要大厦的高度足够，不管宽广不宽广，都称得上是有效的知识管理模式。



图：知识的广度与深度



图：销售知识图谱



# 职位能力图谱



图表：领导能力分配

# 彼得原理

## 彼得原理

- 定义：彼得原理是美国学者劳伦斯·彼得(Dr. Laurence Peter)在对组织中人员晋升的相关现象研究后得出的一个结论；在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而**雇员总是趋向于被晋升到其不称职的地位**。换句话说，一个人，无论你有多大的聪明才智，也无论你怎么努力进取，**总会有一个你胜任不了的职位在等待着你**，并且你一定会达到那个位置。彼得原理有时也被称为“向上爬”理论。
- 分析：这种现象在现实生活中无处不在：一名称职的教授被提升为大学校长后无法胜任；一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员，导致无所作为。
- 结论：对一个组织而言，一旦相当部分人员被推到其不称职的级别，就会造成组织的人浮于事，效率低下，导致平庸者出人头地，发展停滞。将一名职工晋升到一个无法很好发挥才能的岗位，不仅不是对本人的奖励，反而使其无法很好发挥才能，也给组织带来损失。



彼得原理：  
大部分的领导职位是由不能胜任的人所担任。  
当你胜任的时候，就会有升职的机会。

努力

• 学习  
• 工作

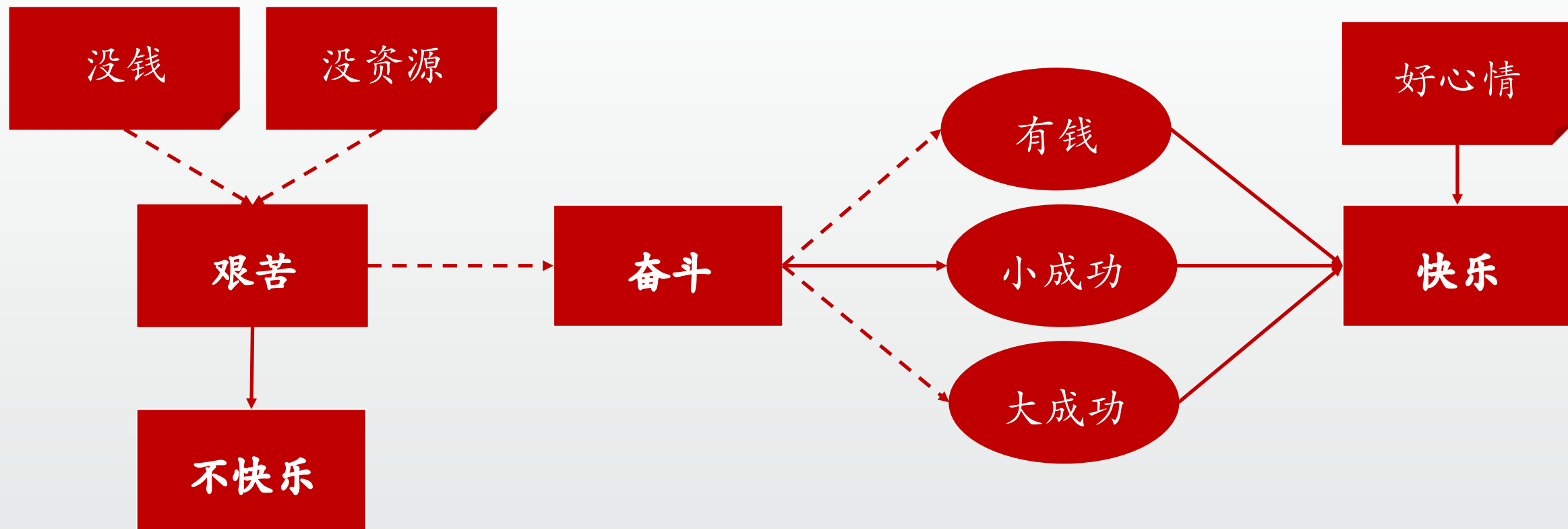
成为

XX

得到

机会

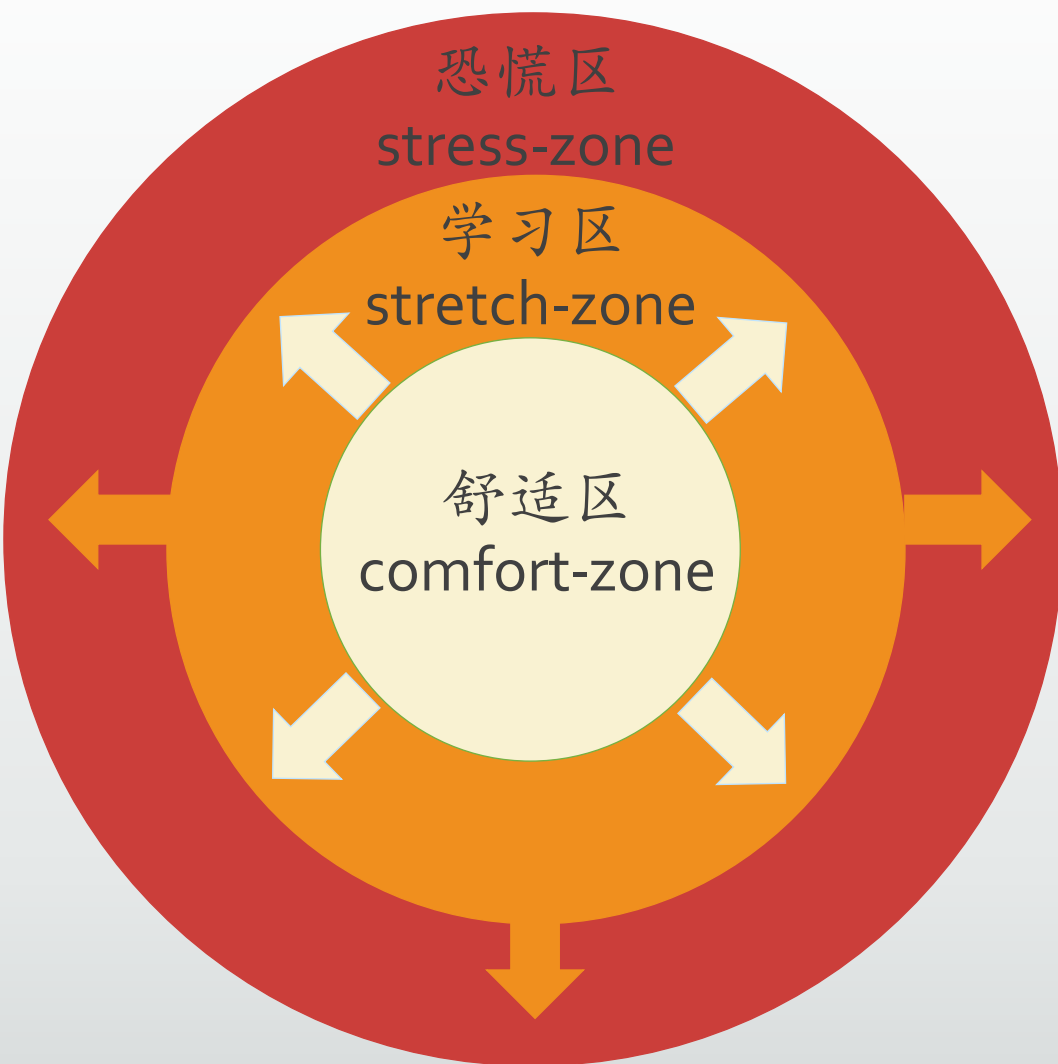
# 奋斗者公式



- 艰苦的环境不是导致不快乐的唯一原因。
- 奋斗不一定能带来金钱和大成功，但一定能收获小成功，所以奋斗能带来快乐！
- 处在艰苦条件下，奋斗是人生的唯一选择！



# 如何不断成长—行为改变理论



美国心理学家Noel Tichy（诺尔·迪奇）提出的行为改变理论

**舒适区：**每天处于熟悉的环境中，做在行的的事情，和熟悉的人交际，甚至你就是这个领域的专家，对这个区域中的人和事感觉很舒适。但是学到的东西很少，进步缓慢，而且一旦跳出这个领域，面对不熟悉的环境及变化，你可能会觉得有压力，无所适从。

**学习区：**是我们很少接触甚至未曾涉足的领域，充满新颖的事物，在这里可以充分的锻炼自我，挑战自我。比如，生活中，换一条上班的路线；学习中，接触另一个专业的书籍；工作中，切换到另外一个岗位。对自己来说有一定挑战，因而感到不适，但是不至于太难受。

**恐慌区：**顾名思义，在这个区域中会感到忧虑，恐惧，不堪重负，超出自己能力范围太多的事务或知识，心理感觉会严重不适，可能导致崩溃以致放弃学习。

对于一个人来说，最理想的状态是处于“学习区”，学习具有适当挑战性的东西，一段时间后，“学习区”会慢慢变为“舒适区”，“舒适区”越变越大，而一部分的“恐慌区”也会相应变成“学习区”。

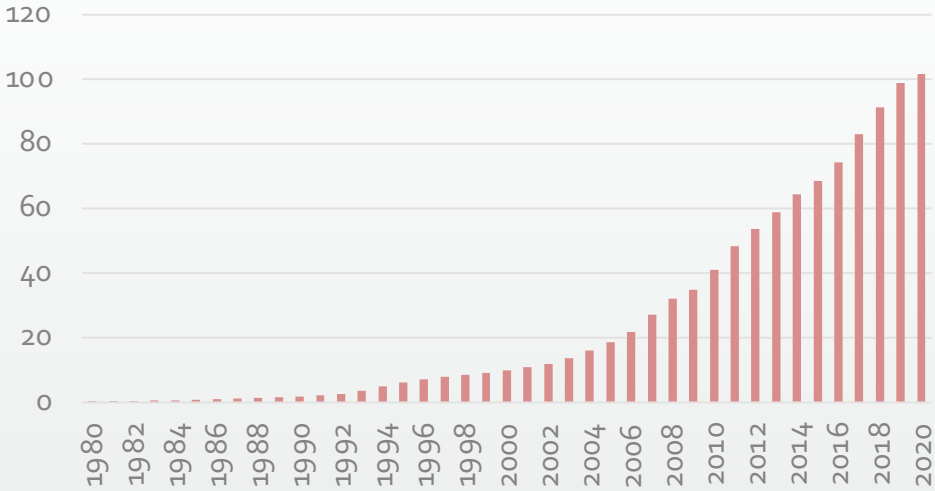
# 能力的复利

## ■ 复利的力量

- 爱因斯坦曾说：“复利是世界第八大奇迹。”“世界上最厉害的武器不是原子弹，是复利+时间”
- 印度的宰相西萨·班·达依尔发明了象棋。舍罕王打算重赏他，他对国王说：“请您在这张棋盘的第1个小格内，给我1粒麦子，在第2个小格内给2粒，第3格内给4粒，每一小格内的麦子都比前一小格加一倍。这样摆满棋盘上64格的麦粒，全都赏给我吧！”国王一听，觉得微不足道，满口答应。结果即使拿来全印度的粮食也不足以兑现诺言。因为总共需要1845亿亿粒麦子。这是全世界在两千年内所生产的全部小麦！这就是复利的惊人效果！

## ■ 能力复利

- 能力复利是指通过学习获得技能，技能反过来增强自己，从而不断地让自己提升和进步，实现能力复利的惊人效果。
- 在今天不断地学习和成长，提升自己的能力；能力变强了就会获得明天的机会，继续提高能力；如此持续下去，就形成正向的复利循环。那么发展得好也是理所当然的了。
- 我曾经听到过这样一句话，比起不知道自己的兴趣，更可怕的是不知道自己会什么；比起不知道自己会什么，更可怕的是不知道自己学什么。我们之所以迷茫，想改变又不知道做什么，是因为没有目标。这时建议你先去学习，多掌握几项技能或能力，在不断学习的过程中，目标就有可能慢慢显露出来。
- 应该学习哪些技能呢？建议从以下三个维度进行。
  - 第一个，目前正在从事的工作所需要的技能，如客服所需的沟通能力，销售所需的营销能力，律师所需的逻辑思考能力等。
  - 第二个，一些底层技能，如时间管理能力、阅读能力、学习能力等。
  - 第三个，常用到的技能，如文案、写作、演讲等。



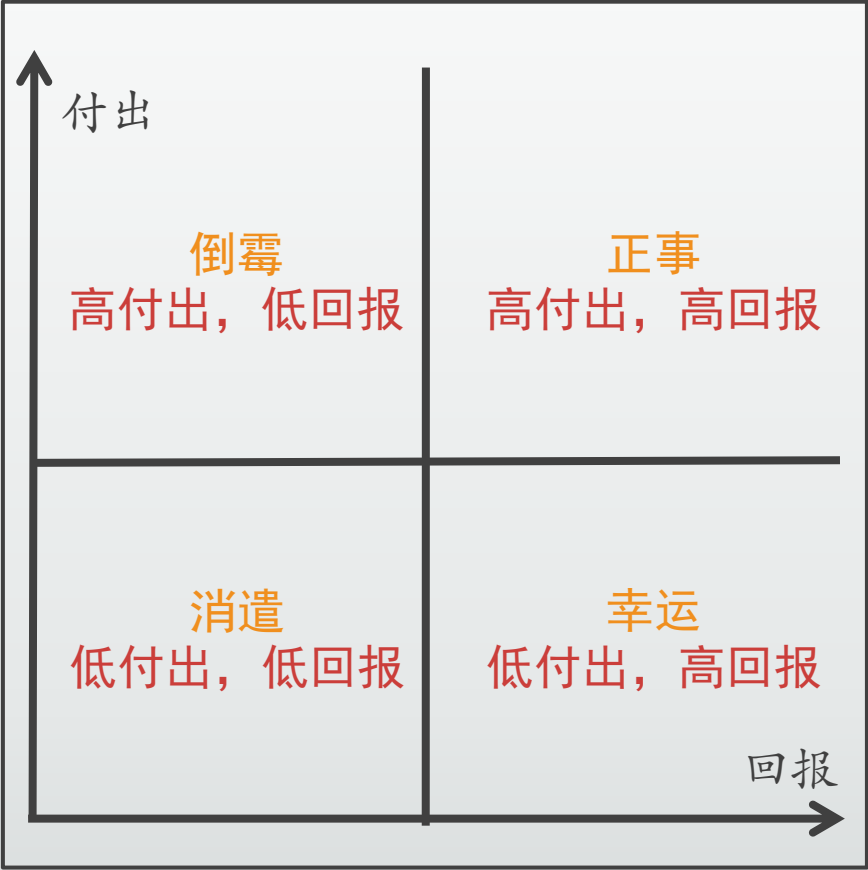
图：复利的力量：中国GDP



图：复利的力量：能力复利

# 无聊—悄悄来袭的瘟疫

- 有很多高付出高回报的东西，所谓“正事”
  - 想得到名牌大学的入学通知书，需要付出多年的埋头苦读。
  - 想得到高收入的职位，需要付出多年的职场拼搏：自学、加班、人际关系管理。
  - 想得到博大精深的学识，需要付出的是耐心和毅力，以及啃读枯燥艰深的书。
- 也有低付出低回报的东西，所谓“消遣”
  - 想得到杀伐决断的快感，只需点开游戏软件。
  - 想得到从头到脚浑身畅快，只需进入汗蒸房，再花300块请个推拿。
  - 想得到口舌之欲，只需吃一顿丰盛大餐。
- 正事往往需要长期持续的付出，其中还包含相当程度的风险——你不知道你的付出有没有回报，只能认为付出多得到回报的概率更大。但正事的回报也非常巨大，考上一个好大学能让数年的人生道路更轻松，学会一项技能能让几十年职业发展更顺利，而学到一门深刻的学问、练习一项门槛不低的技艺能让人受益终生。
- 消遣的回报则来得更明确也更迅速，很多消遣的回报基于感官刺激。当人接受的刺激越来越多，也越来越强烈时，对感官刺激的敏感度就会下降，变得迟钝，这时就需要更强烈的刺激才能引发快感，导致人对刺激的反应更加迟钝，陷入一个死循环——成瘾性药物就是这样伤害人类的。
- 正事和消遣只是一个主观的定义，别人眼里的消遣在你眼中可能是正事。
- 正事和消遣还是一个相对的定义，同样玩游戏，玩魔兽的比起玩俄罗斯方块的就要付出更多的时间和精力，同时也回报更多的愉悦感。
- 快节奏的现代生活大大提高了人们对刺激反应的阈值，降低了人的耐心，这让低付出低回报成为人们热衷的“杀时间”方式。快餐小说、快餐电影、耸人听闻的标题党新闻等为刺激感官而生的消费品充斥我们的生活，“每天五分钟学流利英文”，“两分钟瘦身操”这种非理性宣传大行其道。
- 当一个人既不愿意为“正事”付出太多，又嫌弃“消遣”回报太少时，一种困惑、迷茫、犹疑、不悦的感觉就出来了，我们称之为——无聊。



图：付出与回报



# 个人能力提升的三大方式

无知是最大的不自由。  
知道的有效信息越多，选择余地越大；你的知识储备越广，你的思想就越自由。知识储备，是构建精神世界的基石。  
知识储备的获得渠道很多，主要渠道不过三种：历练、阅读、交友。

➤ 历练  
相声演员郭德纲在接受采访时说：“活得明白不需要时间，但需要经历。”经历多了就成了历练，这是最基本的获取知识的渠道。很多东西不上手永远学不会，比如游泳、做菜、编程，很多东西没有经历过永远不懂，比如办公室政治、婚姻爱情、亲子关系。

➤ 阅读

- “要么读书，要么旅行，身体和灵魂，总有一个要在路上”。
- 阅读，是获取知识面的最经济的办法，没有之一。
- 在我们这个年代，阅读已经不限于书本，还有电子阅读器，手机APP，微信公众号等，书可以读，文章可以读，段子可以读。
- 从量上说，很有可能胜出以前。但从质上说，有两个问题：
  - ◆ 存在大量碎片化阅读；
  - ◆ 存在大量重复性阅读。

➤ 交友  
交友本身是一件**高成本高回报**的事。相比旅行，交友需要付出更多的时间——这个在现代社会最珍贵的东西。实际上交朋友是获得知识储备的极佳渠道。一个优秀的人成为你的朋友，会把**他见过的经历，他了解的知识，他亲身经历的体验**都分享给你，这些宝贵的信息会**大大扩充你的知识面**。和阅读相比，交友获得的信息是**经人把关过的**，质量更高，内容也更有保障。



图：提升自己的三大方式

类别	高投入高回报	低投入低回报	
		碎片化模式	重复化模式
阅读	阅读教材，严肃阅读	微博，朋友圈	百万字打怪升级文，宅斗文
历练	十天深度英国游	八天十国游	度假村放松一个月
交友	恋爱	无效社交	点赞之交

图：投入与回报

# 个人成长三大忌

## 自以为是

- 看到的都是别人的缺点，看自己都是长处；
- 总觉得自己怀才不遇；

## 停止学习

- 不读书，不学习，不接受新事务；
- 你说什么他都会，但都是皮毛；

## 拒绝改变

- 我行我素，我就是这个样；
- 我认同你说的，但就是不行动；

图：个人成长三大忌

01

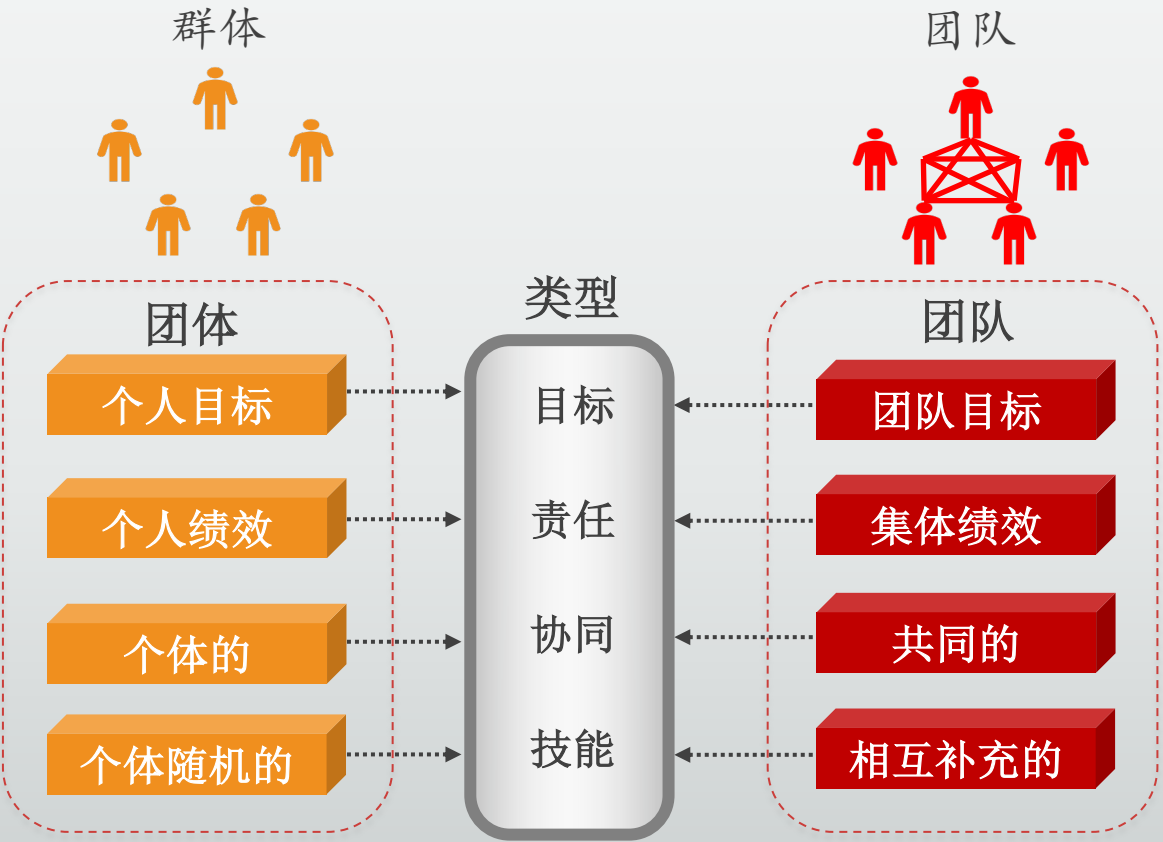
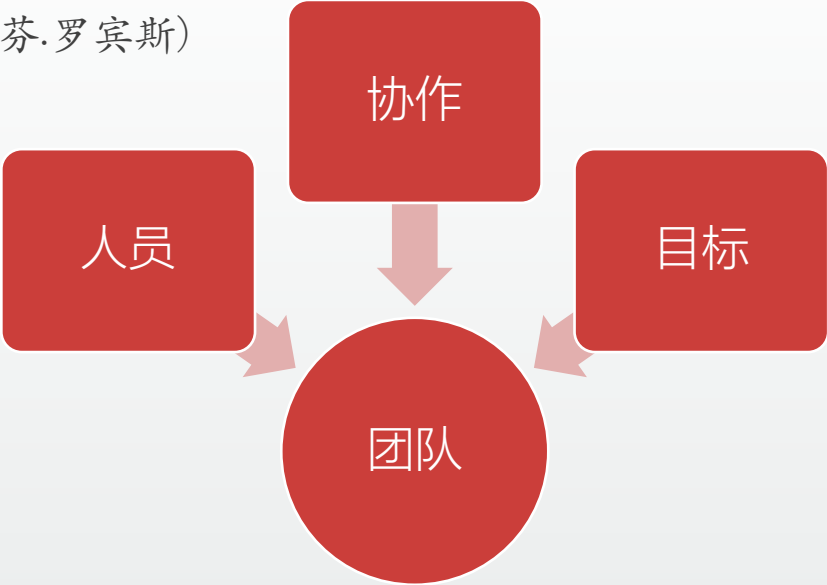
## 第二章 高效团队打造

- 团队要素
- 高效团队打造
- 学会授权
- 向上管理



# 什么是团队

- 团队定义：为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。（斯蒂芬·罗宾斯）
- ✓ 英文Team解读
  - Together 集合； Everyone 每一个人；
  - Achieves 可以完成； More 更多、更快、更好的事
- 团队三要素：目标、成员、协作；



级别	群体	伪团队	团队
特点	各自为政 单打独斗 角色不清楚 缺乏沟通 注重个人目标 没有动力 不为彼此改变	缺乏共同目标 成员相互抵消 甚至相互破坏 抓不住机会	共同目标导向 责任明确 技能互补 开放式沟通 积极主动 乐于接受改变
体现	1+1=2	1+1<2	1+1>2

图：不同级别团体的区别

# 团队要素之团队目标

1970年，美国哈佛大学对当年毕业的天之骄子们进行了一次关于人生目标的调查：

- 3%的人—清晰而长远的目标
- 10%的人—清晰而短期的目标
- 60%的人—目标模糊
- 27%的人—没有目标

1995年，即25年后，哈佛大学再次对这批1970年毕业的学生进行了跟踪调查，结果是：

- **3%的人**，在25年间朝着他们既定的方向不懈努力。现在几乎都成为社会各界的**成功人士**，其中不乏行业领袖、社会精英；
- **10%的人**，他们的短期目标不断实现，成为各个行业、各个领域中的专业人士，大都生活在**社会的中上层**；
- **60%的人**，他们安稳地生活与工作，但都没有什么特别突出的成绩，他们几乎都生活在**社会的中下层**；
- **剩下27%的人**，他们的生活没有目标，过得**很不如意**，并且常常在抱怨他人、抱怨社会、抱怨这个“不肯给他们机会”的世界。

## 目标对人生有巨大的导向作用！



1952年7月4日清晨43岁的费罗伦丝·查德威准备游过卡特林纳海峡，在此之前，她是游过英吉利海峡的第一个妇女。那天早晨，雾很大，她几乎看不到护送她的船。15小时之后，她又累又冷。她知道自己不能再游了，就叫人拉她上船。她的母亲和教练都告诉她海岸很近了，叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾什么也没看不到。几十分钟之后——从她出发算起15小时零55分钟之后，人们把她拉上船。事后不假思索地对记者说：“我不是为自己找借口，如果当时我看见陆地，也许我能坚持下来。”人们拉她上船的地点离加州海岸只有半英里！后来她说，令她半途而废的不是疲劳，也不是寒冷，而是因为她在浓雾中看不到目标。两个月之后，她成功地游过同一个海峡。她不但是第一位游过卡特林纳海峡的女性，而且比男子的记录还快了大约两个钟头。

# 团队要素之团队协作

诚信透明

积极主动

互相帮助

善于自省

彼此尊重

互相分享

持之以恒

彼此倾听

图：高效团队特征



图：活塞队夺冠

2004年6月，NBA总决赛，湖人队对阵活塞队，这场对决强弱悬殊。湖人队拥有的是NBA历史上最豪华的阵容，包括科比、奥尼尔、马龙、佩顿等，每个成员都是其所在位置上的顶尖球员，这支队伍简直就是由顶级巨星组成的“梦之队”。而活塞队则显得弱小得多，活塞队14年来第一次闯进NBA总决赛，是一支非常普通、几乎没有大牌球星的“平民”球队。但是结果却是这支平民球队以4：1的比分战胜了强大的湖人队。湖人队失利的原因正是团队内部出了问题：奥尼尔和科比相互竞争，两个人非但没有形成强力组合，反而在比赛中“争风吃醋”，两个人都认为自己才是球队的核心，因此不配合对方而单打独斗。马龙和佩顿也没有融入团队中，没有发挥应有的效用，这才导致这个由当时世界上最顶尖球员组成的团队如同一盘散沙，最终输给了活塞队。



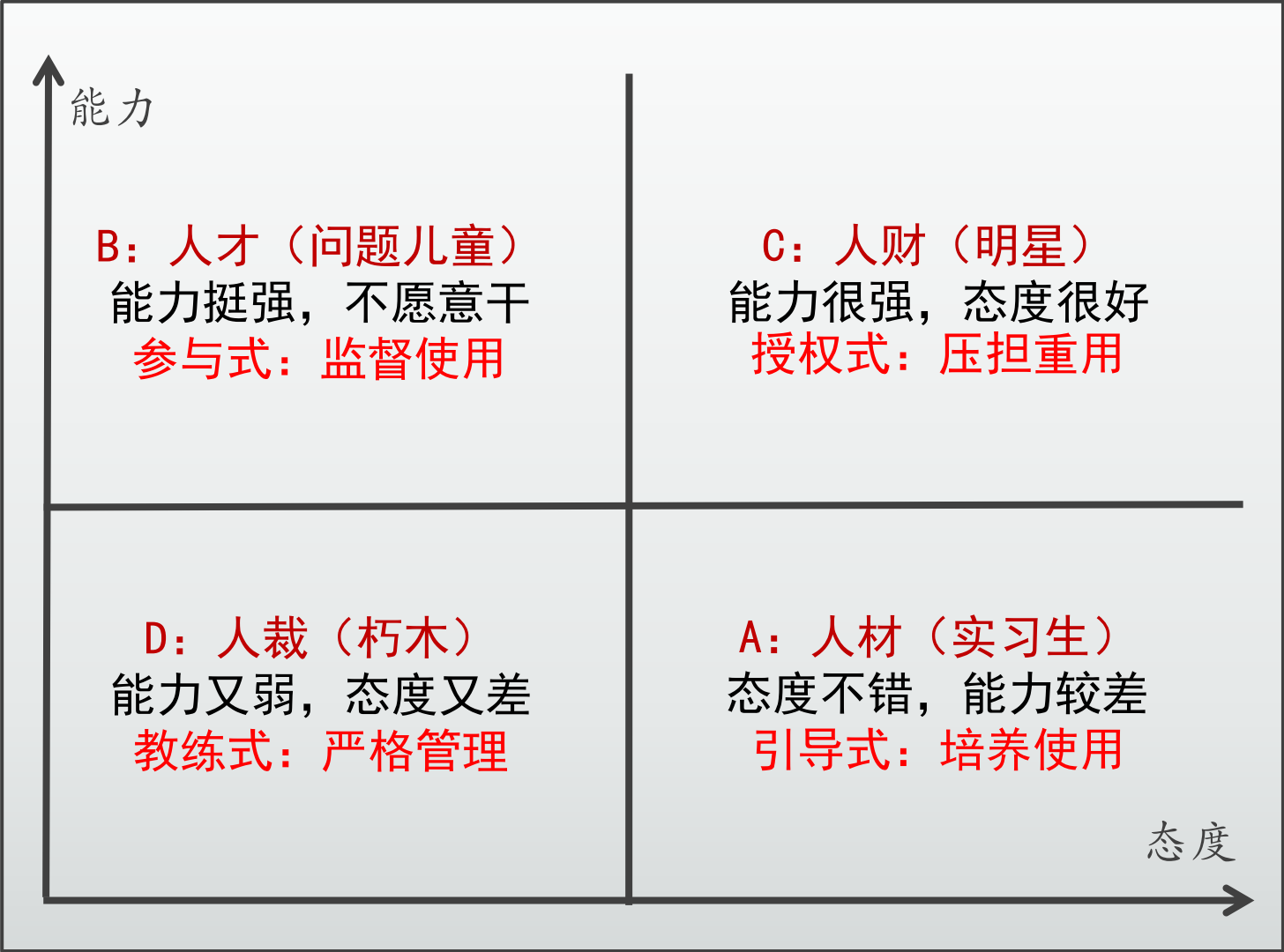
# 团队成员：情景式领导

根据工作意愿与工作能力的结合，将团队成员大致划分四种类型：

- A-人材：热情高，经验欠缺
- B-人才：有能力，不愿意干
- C-人财：能力强，有意愿
- D-人裁：既没能力，也没意愿

针对不同类型员工采用不同的领导方式：

- A-实习生：引导式—培训、锻炼、给机会、协助解决
- B-问题儿童：参与式—开导，找原因，监督实施
- C-明星：授权式—权责下放，压担子、练胆子、争面子
- D-朽木：教练式—具体指示，严格管理，严打，不可姑息



图表：领导能力分配



# 团队成员： 贝尔宾团队角色

贝尔宾团队角色理论是剑桥产业培训研究部前主任贝尔宾博士提出的团队角色模型，其基本思想是：没有完美的个人，只有完美的团队。通过明确团队角色，我们可以确保使用各自优势来获利，并以最佳方式来管理我们的劣势。

分类	类型	说明
谋略导向	智多星 PL (Planter)	标新立异，思维活跃想象力丰富；高高在上，不重细节，不拘礼仪；提供建议，批评以及新的看法；
	审议员(监督评论员) ME(Monitor Evaluator)	理智谨慎，判断力强，讲究实际；缺乏鼓励和激发他人与自己的能力；分析问题和情景，对他们的判断和作用做出评价；
	专家 SP(Specialist)	专心致志，自觉主动，能掌握困难的知识和技能；提供专业意见；
行动导向	完成者(完美主义者) FI (Finisher)	勤奋有序，有紧迫感，理想主义，完美主义；拘泥于细节，容易焦虑不洒脱；强调任务的目标要求，日程表，查漏补缺，督促他人完成；
	实干家 CW(Company Worker)	保守，务实可靠，勤奋；缺乏灵活性，对没把握的主意不感兴趣；将计划转化为实际步骤
	鞭策者(推进者) SH (Shaper)	思维敏捷，开朗，主动探索，有干劲，爱挑战；好激起争端，爱冲动，易焦虑；寻找方案，推动一致意见，目标行动；
人际导向	凝聚者 TW(Team Worker)	擅长人际交往，温和、敏感，适应环境；危急时刻优柔寡断；给予他人支持和帮助，打破沉默，扭转分歧；
	协调者 CO(Coordinator)	沉着自信乐观，兼容并蓄，控制局面；在智能以及创造力方面并非超常；协助明确团队的目标和方向；总结和综合；
	外交家 RI(Resource Investigator)	外向热情、好奇，联系广泛，消息灵通；兴趣转移快；提供建议，引入外部信息；

# 团队成员：团队角色

在一个团队中，有的人提出创意，有的人制订计划，有的人负责执行，有的人协调工作，有的人监督进展，还有有的人来做团队中的后勤保障工作。没有人，任何工作都没有办法推进，任何目标都只能是目标。团队中的人是团队的核心要素。

## 《西游记》团队

- 唐僧：不明真伪、固执、不讲情面，把握大局、坚定目标。主管；
- 孙悟空：有本事、有能力、衷心、叛逆、不受传统拘束，骨干；
- 猪八戒：好吃懒做、活波可爱，讨领导欢心、缓和气氛，调节师；
- 沙僧：任劳任怨、勤勤恳恳。实干家

## 团队优势

- 一. 团队目标十分明确；
- 二. 团队成员搭配使用合理；
- 三. 团队制度虽不完善，不尽合理，但很严格；
- 四. 充分利用社会资源，人际网络。



人物	扮演角色
唐僧	凝聚者、完成者
孙悟空	创新者、推进者、专家
猪八戒	外交家、监督者
沙僧	协调者、实干者

## 小测试：团队中你扮演什么角色？

天气不错，您走到宽阔的广场上，发现有一个可爱的小女孩手里拿着一个气球，正觉得眼前一切都非常美好。突然小女孩手一松，气球从她手中飞走了，你觉得气球最后会怎样？

A. 会有一位大人帮她把气球追回来。

B. 被鸟戳破。

C. 挂在树枝上。

D. 飞到高空里不见了。

**选择A：** 在集体里很受众人欢迎。你可以继续发挥你的长处，让更多人喜欢你。

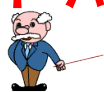
**选择B：** 平常虽不多话，但你心思慎密，只要一开口，你的意见就会很受重视。建议你继续保持优势，少说无谓的话，让自己显得更有权威感。

**选择C：** 你具备领导者的风采，你的高瞻远瞩颇得众人信赖。你应该继续引领大家走下去，因为很多人都把你当作是一种倚靠。

**选择D：** 很有创意与灵感，在团队中，你最好去负责谋划方面的事务。你的想象力和创造力，将会让别人大吃一惊。

图表：领导能力分配

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

**27年正规管理类教育机构,中国第一代MBA教育机构,值得信赖! (+教授互动微信: 122285053)**

全国迷你MBA职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话: 13684609885

## 招生专业及其颁发证书:

认证项目	颁发双证	咨询辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国: 工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元



全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA公益课程。**



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评

选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

### 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】** (全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可升级EMBA学位证书课程**

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】** (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 就会用特快专递的方式为你邮寄辅导资料以及收费票据。

**【咨询电话】** 13684609885 0451-88342620

**【学校网站】** <http://www.mhgy.net>

**【微信客服】** 122285053

**【微信公众号】** MHJY1999



**你该充电了! 请参加27年热招:经理培训课**

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥

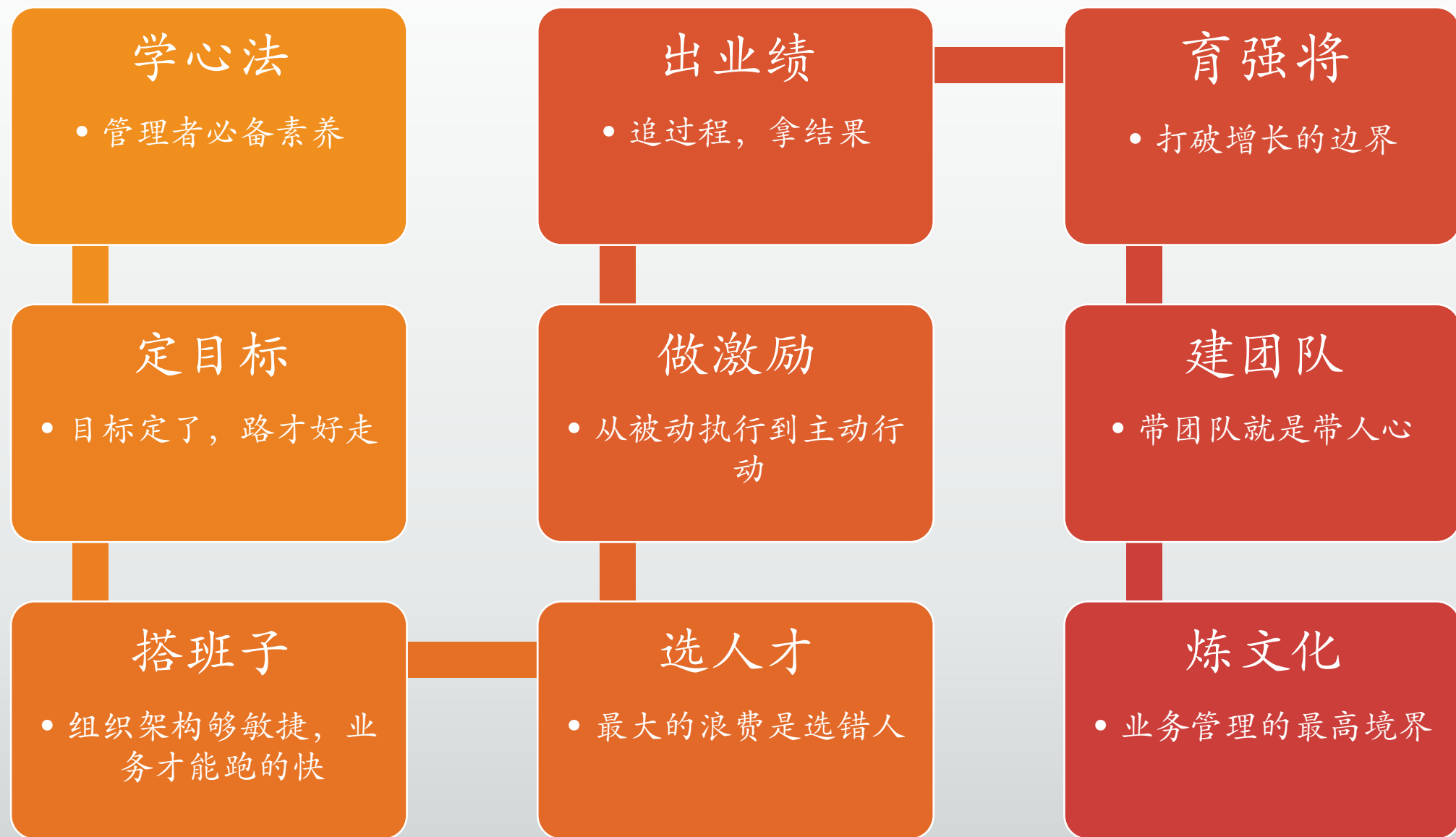
**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**

01

## 第二章 高效团队打造

- 团队要素
- 高效团队打造
- 学会授权
- 向上管理

# 业绩增长的九大关键





# 学心法：视人为人，管理要管到心

- 管理方法无法落实的原因：
  - 没有将方法论与公司的实际情况结合：每家公司的实际情况不一样，复制方法论容易水土不服。
  - 学习方法论时没有做到点面结合：很多方法、制度都不是孤立存在的，任何制度的落实都需要有其他配套制度
  - 没有掌握方法论落实时的心法：团队是由人组成的，经营团队就是经营人心。而人是有温度、有情感的，需要被温暖，温暖才能让人有活力。

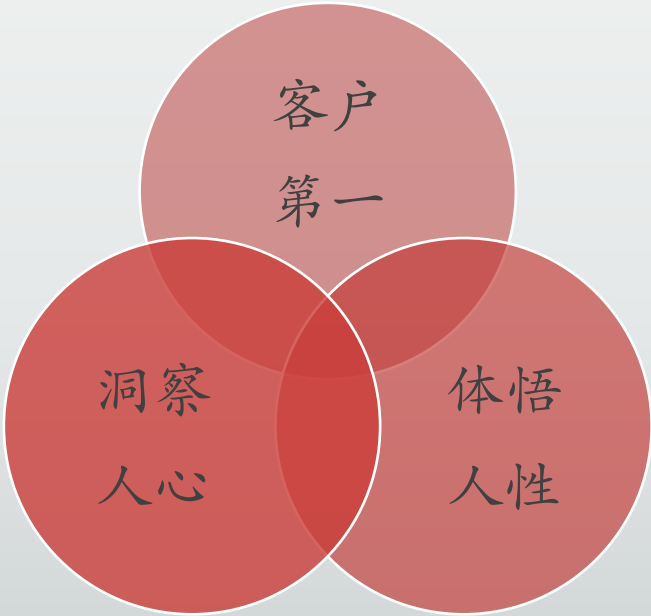
- 心法的重要性：
  - 心力：组织文化（使命愿景、管理理念、言行举止）
  - 脑力：组织能力（价值观、人才理念、核心能力识别）
  - 体力：组织治理（互动体系、组织架构、利益分配体系）

- 管理者一定要记住以下三点。
  1. 员工不是工具，他是一个活生生的人，作为人他就会有自己的想法、喜好和诉求，所以我们不能用我们自己的想法和喜好理解员工。
  2. 人都有情绪，特别是会有负面情绪。当员工的负面情绪无法化解时，所有的流程、方法、管理手段都是无效的。
  3. 只有当员工内心认可我们、信任我们时，我们的管理方法才能行之有效。

- 如何应用心法：
  - 客户第一：管理者必须认知，客户不仅仅是给我们钱的人，员工也是我们的客户，因为我们只有通过员工才能拿到好的结果。如果员工不认同我们，不买我们的账，我们的目标自然完不成。“客户第一”的价值观也同样适用于内部。管理者如果不尊重员工，在价值观考核中，他会直接被判零分。
  - 洞察人心：洞察员工的原动力——是收入、学习，还是成就感？管理者不要期望员工单纯为公司而战、为上级而战，人只有为自己而战时，才是最有动力和积极性。管理者要员工的目标和组织目标结合在一起，上下同欲，才能产生强大的推动力。
  - 体悟人性：人性决定了一个人对待一些事情的本源反应。
    - 身为管理者要了解这些人性使然的现象；
    - 管理者要做到“山不过来，我过去”。主动检查、分析细节，发现背后的原因。
    - 最后，员工的真实反馈是可以被训练的

三力	组织	个人
心力	组织文化（使命愿景、管理理念、言行举止）	一个人做事的意愿和行为理念，
脑力	组织能力（价值观、人才理念、能力识别）	做事的策略方法，
体力	组织治理（组织架构、利益分配体系）	具体的行为习惯

图：三力模型



图：三个心法

# 学心法：管理要义，管理就是要通过别人拿结果

## ■ 比较常见的现象

- 管理者承担了团队的主要业绩，把风险集中到自己身上，自己成为团队最大的业务员。
- 当管理者看见员工效率低一点，直接把袖子一撸自己干。
- 不成熟的管理者，批评员工：“你真笨，这么简单的事情都做不好。”员工倍受打击，产生挫败感和依赖感，以后遇到难题就会第一时间想交给管理者处理，于是所有的事情就会集中到管理者手上。
- 还认为自己是结果的产出者，而不是结果产出的激发者和管理者，即通过激发下属的潜能创造价值，以及在执行过程中，通过抓住细节的本质推动业务正常运作。

## ■ 影响

- 短期来看，这种方法的效果比较好，能取得不错的结果，但这是以牺牲管理者的体力为代价的，没有锻炼团队的能力和自我的管理能力。
- 当业绩指标再上涨时，整个团队就可能垮了。
- 而且由于员工缺乏训练，无论是能力、收入，还是成就感，都不能得到满足，最终只能离开这个团队。

所以管理者一定不能把所有工作都揽到自己身上，要学会带领团队获取结果。

## ■ 管理者如何通过别人拿结果：

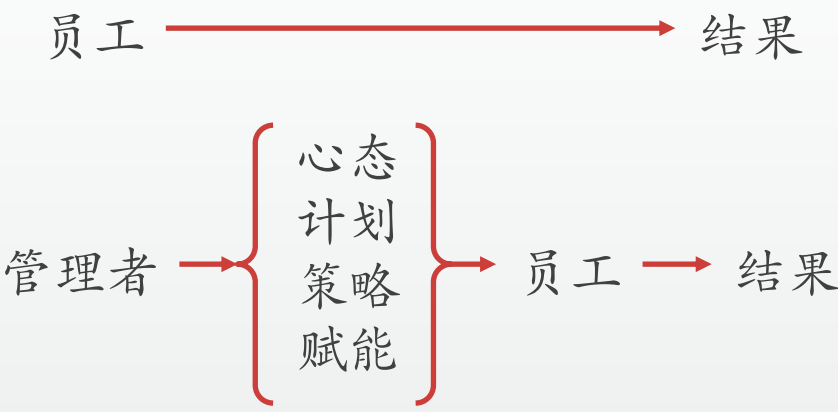
- 拒绝短期快感，学会延迟满足

管理者之所以喜欢自己直接获取结果，是因为做业务直接获取结果可以获得快感和自我满足感。这种行为其实非常不好，因为做管理很重要的是让团队成员成长起来，让他们都能站在最我们带的是团队，不是助手，带助手和带团队完全是两码事。我们需要考虑团队的成长，而不是自己一时的快乐。这就需要改变我们的满足感来源，要把我们的快感来源从“自己获得结果”转化为“团队可以得到好的结果”上。

- 不要按照管理者的标准要求员工

管理者在培养下属时必须将在肌肉记忆中的、那些认为理所当然的事，像剥洋葱一样展示给员工。这样员工就会明白这件事应该怎么做，为什么要这样做，背后的原因是什么，在过程中有哪些细节和注意事项。经过不断练习，他们最终就能掌握这些技能。

- 学会甩掉身上的“猴子”，做解决问题的教练
- 不过度插手员工的工作，大爱就要学会放手
- 做好培训体系



图：从P到M的角色认知转变

# 学心法：管理进阶，管理要使众人行

- 管理有三重境界，低级管理者凡事自己承担，优秀管理者通过别人获得结果，最高级管理者则使众人行。“识人心，懂人性”是管理不断进阶的基础。
- 领导力就是要带领团队，通过打一场场的胜仗，从现在的地方，到达还没有去过的、美好的地方。领导力，需要树立的三个意识：
  - 领导力与职位并不是强关联关系：领导力作为个人的一种能力，是跟人相关而非跟职位相关的。
  - 领导力必须以管理力作为基础：管理力是领导力的基础，没有扎实的管理基础，很难建立有效的领导力。
  - 领导者并不是无拘无束的：越高层级的领导者就越要如履薄冰。领导者如果胡作非为，团队就会离心离德，甚至反对你。
- 建立领导力的5个法则：
  - 心中一定要有大爱，大爱是所有领导行为的总纲（有三重含义）
    - 其一，利他。大爱是所有领导行为的起源和初心，真正的领导力一定建立在利他的基础上；
    - 其二，力量。大爱是领导行为的总纲，也是面临艰难抉择时的衡量准则和心理力量；
    - 其三，良药。大爱是最宽阔的海洋，是培养团队的良药，经营团队就是经营人心，要激发人正向、积极、善意的一面。
  - 要使众人行，带领团队打一场又一场的胜仗。
  - 要以身作则，即做好团队的精神领袖、学习的标杆。
  - 要让团队看到美好的未来
  - 要带领团队不断进取



图：管理的三重境界

领导力五个法则	
1	心中有大爱
2	要使众人行
3	要以身作则
4	看到美好未来
5	团队不断进取

图：领导力五个法则

# 定目标：合理定目标，别被目标打脸

- 合理定目标的4个法则：
  - 今天最好的表现是明天最低的要求；
  - 目标要跳一跳才能够得着；但又不能太高，太高的目标会让人觉得无望，容易丧失信心。
  - 先拍脑袋，之后用数据证明并修正；人的士气、精神状态对业务起决定性作用，这往往是财务部门不能预测的。
  - 总体目标必须是每个人的目标的总和；因为只有目标一致，心才会一致，才能力出一孔。
- 科学的目标体系：
  - 基础目标——一定要完成；
  - 跳一跳才能完成的目标——激励也会比基础目标高得多
  - 预测目标——月度要完成
  - PK目标——通过PK把业绩带往新高
  - 隐性目标——借假修真：假，就是业绩的各种数据、结果，这些是假的，因为市场在变，业务也在变。真，组织里的人才是真的。所谓借假修真，就是要通过一次次业绩增长，把团队凝聚力、人才、组织能力、文化价值观磨炼出来。这些真的东西才能让组织长久发展。
- 目标分解：
  - 总业绩=人数×人均产能（通过人海战术达到总目标，还是通过提高人均产能（精兵策略）来达到总目标）
  - 总业绩=客户数×客单价×SKU（小客户和大客户都能完成总金额。大客户的优势是品牌效应，小客户的优势是市场占有率和稳定性。）
  - 新客户业绩=拜访量×转化率×心态（如何提高新客户的业绩？就要从拜访量、转化率和员工心态着手。）
  - 老客户业绩=老客户数×续签率×客单价（续签率就是我们服务的结果。）

越往上越要激励人心	任务	时间维度	关键	层级维度	职责	越往下越可具体执行
	使命愿景	看十年	企业的定位，发展的目标，承担的责任	公司目标	做正确的事	
	战略目标	定三年	可执行，可持续，取舍	首席执行官		
	年度目标	干一年	具体指标，策略，组织建设，变化	副总裁，总监	正确的做事	
	季度目标		分阶段的策略落地	经理		
	月度目标		实施计划，过程监控	主管		
	周日目标		简单，具体，过程可追溯	员工		



# 定目标：围绕目标选定执行策略

■ 策略制定的三位一体图：

➤ 想做：分析组织的想法意图

- 明确的战略意图：重要的是我们的目标是什么，有了目标才会有对应的执行策略，不同的目标需要不同的打法，对组织的要求也不同。
- 清晰的客户定位：就是我们的客户到底是谁。只有明确地知道客户是谁、长什么样，我们的策略才会有针对性。

➤ 可做：分析外部市场环境和机会

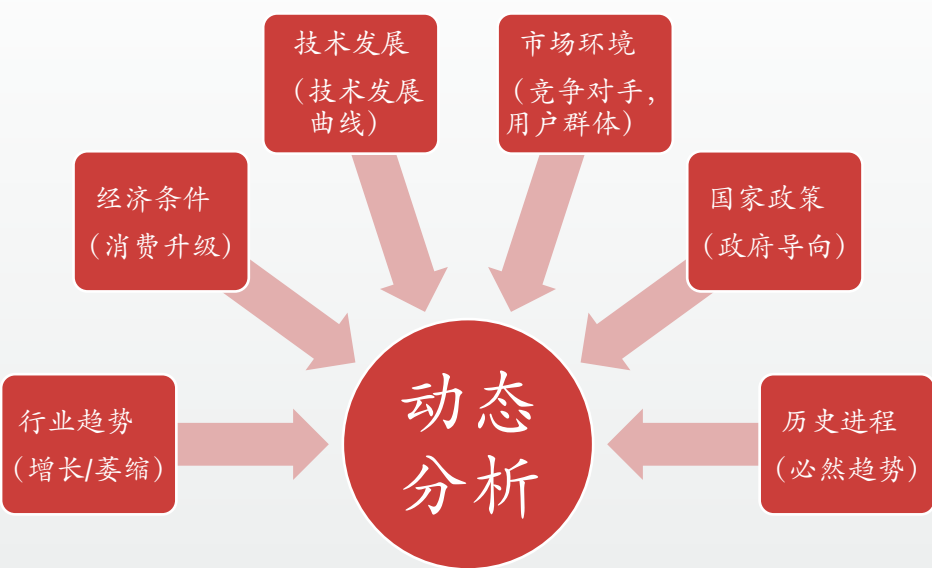
- 人性判断：可做首先需要人性判断，大到战略规划，小到确定价格，都基于人性判断。
- 市场环境的动态分析
  1. 历史进程：必然趋势
  2. 国家政策：这是对未来的一种预判
  3. 行业趋势：顺势而为
  4. 经济条件：经济条件决定客户的消费观念。
  5. 市场环境：竞争对手和客户群体是什么样子
  6. 技术发展：什么新技术可以用或者对行业现状产生冲击。

➤ 能做：站在组织内部角度看策略制定

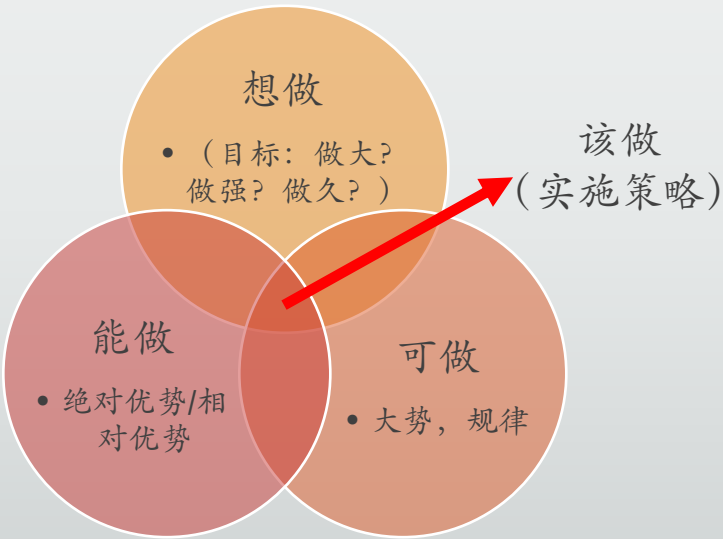
- 分析组织优势（人无我有，人有我优，人优我精，人精我特）
- 做出取舍：舍九取一

➤ 该做

把想做、可做、能做这三点想好，画在一张图上，三者的交集之处，就是该做的。这时，要明确目标和目标背后的意义，明确产品策略、区域策略和销售策略。



图：市场环境动态分析



图：策略制定三位一体

# 定目标：商业模式九法，让执行策略真正落地

■ 商业模式九法：

➤ 用户分析

- ◆ 地域细分：了解业务到底是在哪些地方开展。
- ◆ 人文细分：了解用户的年龄结构。
- ◆ 心理细分：明确用户有什么心理动机。
- ◆ 行为细分：用户会有哪些行为动作。

➤ 客户价值：感知价值=提供价值\*认知因子

➤ 核心优势：一流卖理念，二流卖价值，三流卖产品。

➤ 关键业务

- ◆ 明星业务：即未来收入可能最高，对此要加强力度。
- ◆ 奶牛业务：稳定供应现金流的业务，要持续投入。
- ◆ 问题业务：可能出现问题或即将衰退的业务。
- ◆ 瘦狗业务：完全错误的业务，立刻停止。

➤ 收入来源：关键是产品定价，一个好的定价策略能够大幅提升销量。

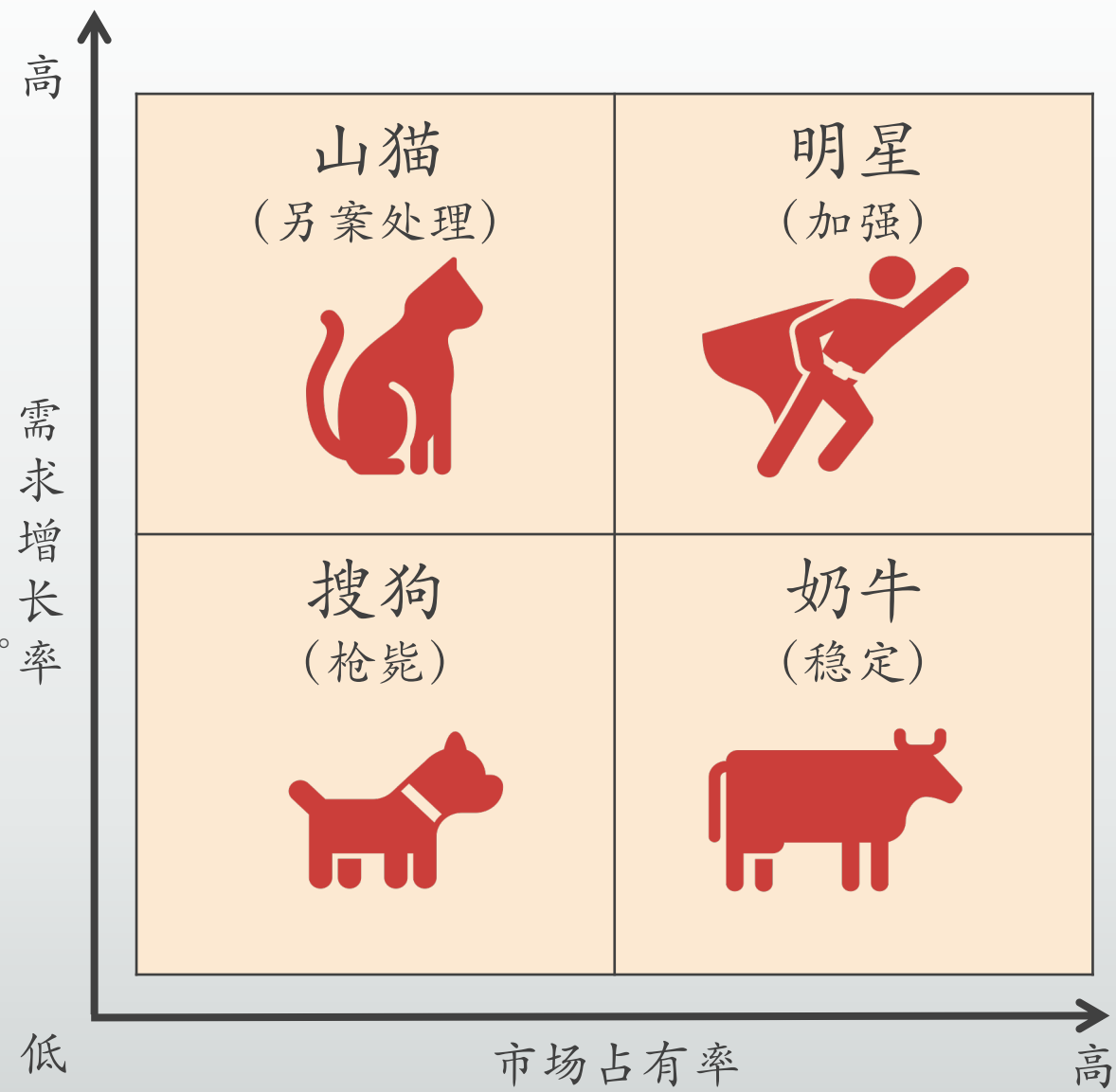
➤ 渠道路径：产品越简单、解释成本越低越也越适合用渠道。产品越复杂，需要跟客户解释的越多，越需要用直销。

➤ 客户关系：卖方为主（早期汽车）-» 买方为主-» 共生关系（小米）

➤ 合作伙伴：也许是渠道商，也许是政府，也许是市场中的KOC（关键意见消费者）。

➤ 成本结构

- ◆ 人海战术：全国迅速铺开，团队迅速扩大，抢占市场——注重时间成本。
- ◆ 精英策略：很注意人员成本结构，人均产出要高——注重管理成本。



图：波士顿矩阵

# 搭班子：符合业务的组织架构设计

## ■ 组织架构设计的两个原则

### ➢ 自上而下使命驱动和自下而上用户驱动相结合

自上而下使命驱动代表企业的使命愿景，是企业创始人对未来的思考。自下而上用户驱动是我们的用户（包括内部员工）想要什么，反映到组织上就是为了满足用户的需求，组织要具备哪些东西。企业管理中无论是定战略，还是做组织架构设计，都需要将这两大驱动力结合起来考虑。

### ➢ 保留弹性——要跳出KPI做正确的事

在市场环境快速变化的时候，组织一定要保持弹性，不能把所有东西全部框死，这样才能适应市场的冲击力。

## ■ 组织架构设计五部曲

业务分析-» 组织设计-» 岗位设置-» 人才盘点-» 运营机制

## ■ 业务五看

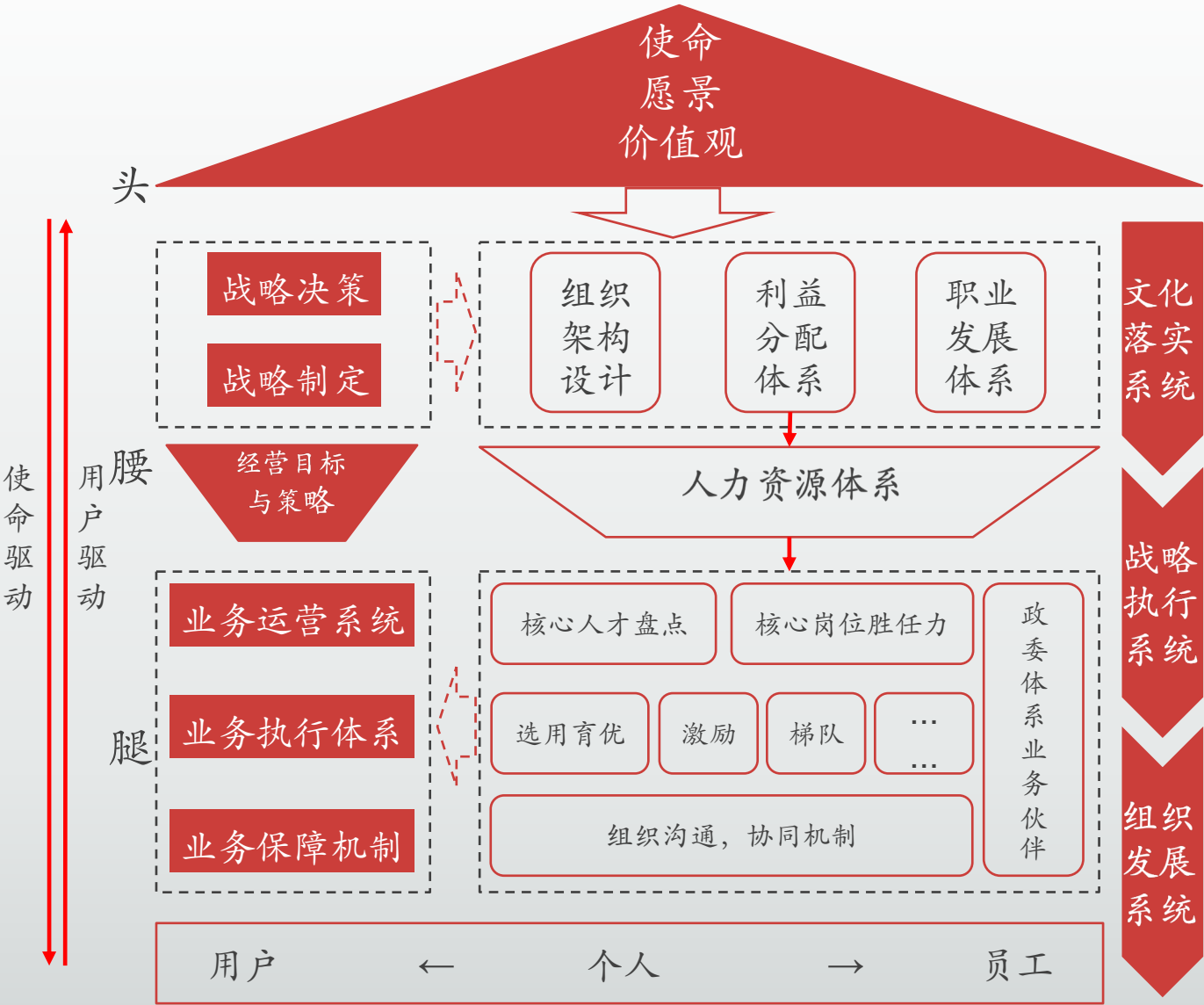
### ➢ 第一，看客户

- 客户是谁、客户画像是什么
- 客户在哪里，怎样触达
- 向客户提供什么服务，建立怎样的客户关系
- 如何对客户要求做出高效的反应

### ➢ 第二，看行业：做组织架构的时候也需要进行动态分析，分析行业的发展趋势。

### ➢ 第三，看自己

- 产品形态
  - 产品的标准化程度决定组织架构的横纵关联：
    - 产品标准化，组织架构的纵向关系就紧密
    - 产品定制化，组织架构的横向关系就紧密
  - 市场要求的响应速度决定组织的扁平化程度
    - 响应速度越高，组织的决策层级就越少，组织的扁平化程度就越高



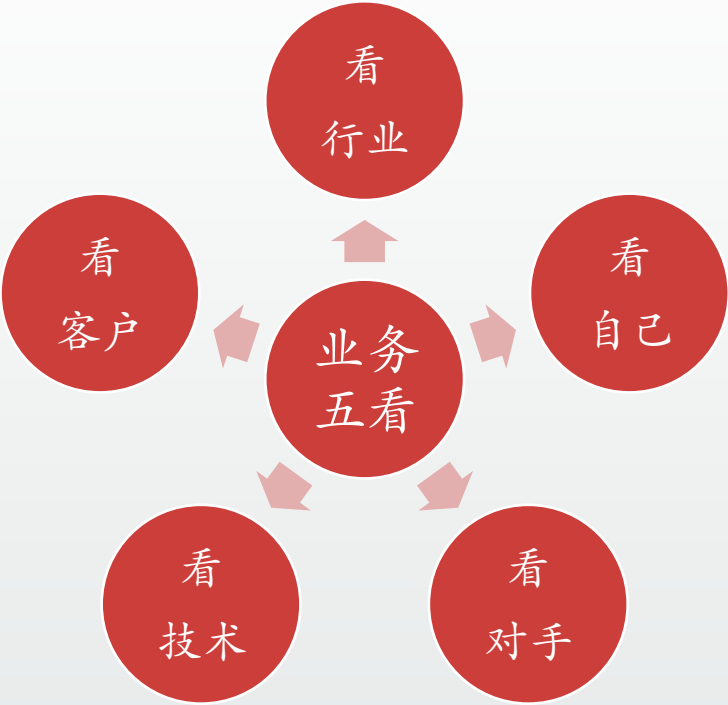
图：管理天地图

# 搭班子：符合业务的组织架构设计

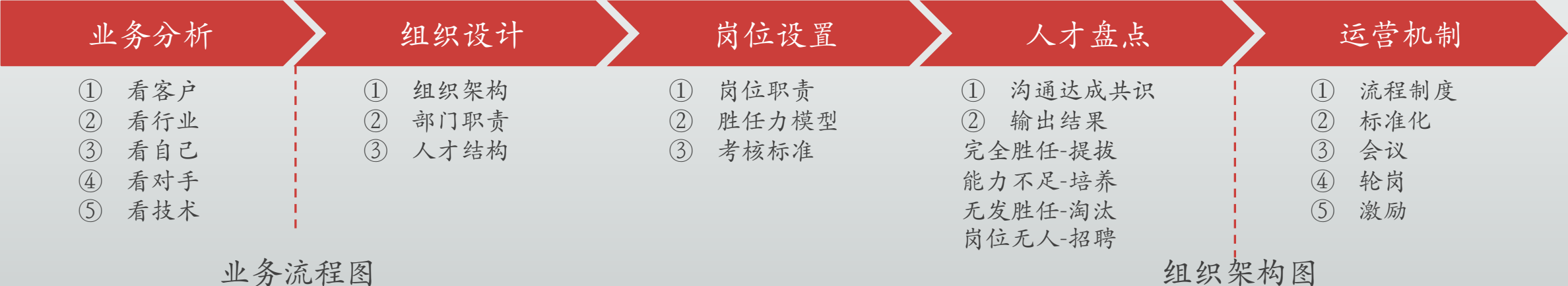
- 产品比拼的优势决定组织架构的复杂程度
    - 比拼价值含量，组织架构就复杂
    - 比拼成本优势，组织架构就简单
  - 公司组织能力
    - 组织发展阶段

初创公司的核心是生存，所以组织架构上肯定是需要扁平化的，做决策以创始人为主，保证最高效率。当组织越来越大，分工越来越多时，组织架构就要按照职能进行明确分类，也会从中央集权逐渐向下授权。组织驱动力也会从管理者驱动变为“流程驱动”、“制度渠道驱动”和“文化愿景驱动”。
    - 资源现状和优势

初创生存阶段，扁平化、纵深都没用，重要的是生存，拿钱。
- **第四，看对手：**他们的战略目标是什么，市场策略是什么，产品是什么，价格体系和占有率怎么样。对手的创始人和团队的基因是什么。创始人是什么出身，喜好什么。根据这些我们才能揣摩他在这些过程中有可能采取什么策略。
- **第五，看技术：**未来的技术决定了现在的产品方向，决定了现在要不要转型。



图：业务五看





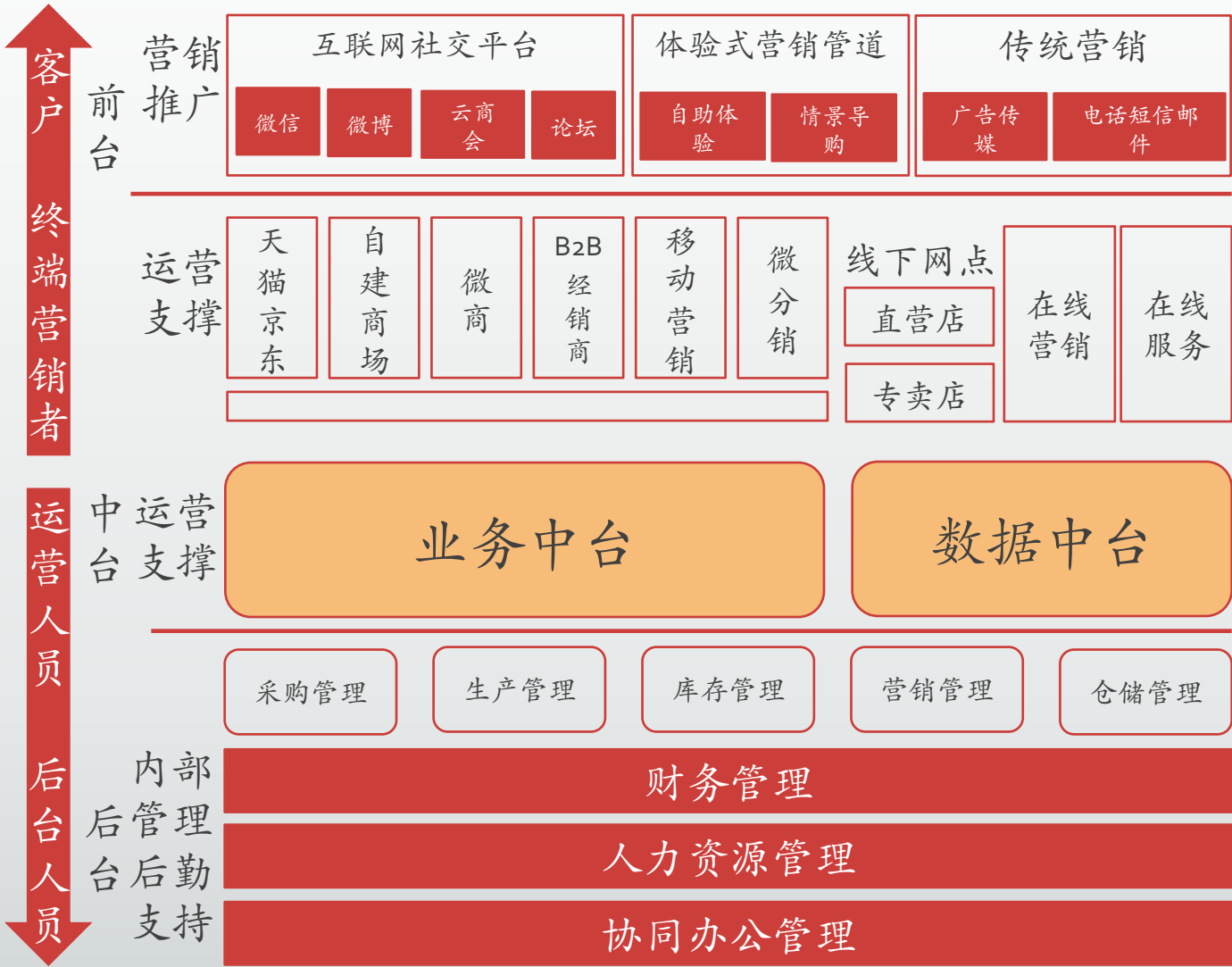
# 搭班子：用大中台武装业务前线

## ■ 搭建中台的五个核心思想：

- 客户第一，我们所有的努力都是以提高客户的体验服务为最终目的进行的。
- 赋能而非管控，中台的初衷——提升前台的战斗力的，因为最能感受到市场变化的是前台。
- 前线要有授权，让听得见炮火的人做决定。“事后问责制”。“价值观来托底”，“要有智能化看板”
- 总部要有看板，也就是整个公司要有一个智能化看板，能将公司所有的资源列在上面。
- 善用双线汇报，一条实线，一条虚线。实线可以理解为直接掌控，可以对下属做考核。虚线就是在某些业务上进行合作，接受虚线汇报上级的指挥。

## ■ 由业务流程环节推导出所需搭建的部门及相应职责：

- 获取潜在客户资料→市场部→降低销售对于陌生客户的解释成本
- 联系、开发客户→培训部→进行客户跟进工具和销售话术的培训
- 客户数据分析→销售运营部→分析客户数据，提供不同客户的跟进策略，提高销售的拜访效率
- 客户拜访→销售运营部→整理客户拜访所需的相关流程制度、价格体系和销售政策等
- 政委→人的发展和团队思想文化建设
- 商业智能部→分析庞大数据并制定业务策略



图：中台战略

# 搭班子：制定清晰岗位职责

部门设置好之后，就要有清晰的岗位了

■ 明确岗位职责的4个作用：

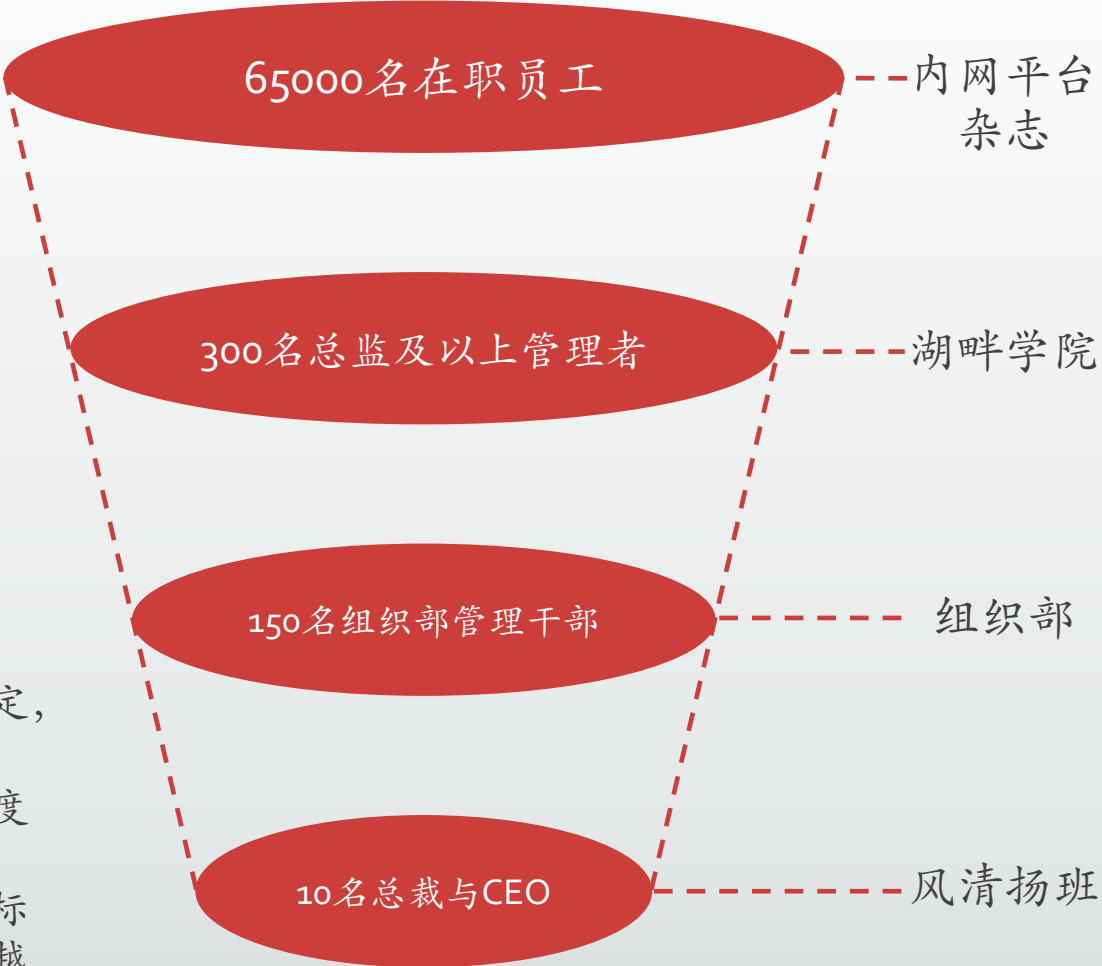
- 为招聘提供依据
- 避免权责归属不清，提升协作效率
- 为绩效考核和薪酬分配提供基本依据
- 为员工培训和个人发展提供依据

■ 制定岗位职责的4个步骤：

- 根据公司的总体目标与业务流程，确定岗位的意义和存在目的
- 根据目标确定关键产出内容
- 对工作内容进行量化，制定过程指标
- 明确实现过程指标需要完成的具体动作，即最后岗位

■ 岗位定责需注意的5个方面：

- 切忌“大而全”
- 要有颗粒度和明确的比重
- 人事部门不能包揽岗位职责编写工作：岗位职责一定要由用人方制定，人事部门则提供协助，比如提供工具和编写方法。
- 岗位职责不能一成不变：企业的目标不是一成不变的，每年、每季度都可能变化，所以对应的岗位职责需要因此改变。
- 岗位职责在纵深层级上不能一样：越到高层岗位，职责就越多，指标就越模糊；越到基层，岗位职责越少，指标越具体。因为高层能力越强、掌握的资源越多，绑定的指标就越多；基层能力越弱，职责就越少，要让他们聚焦。



管理意境  
实事虚干，虚事实干  
借事修人，借假修正

# 选人才：遇到对的人

很多时候确立了一个好目标，制订了一个好计划，但最终却没能落实成功，原因之一就是我们没有选对人。没有选对人，再多的精力、资源投入也没用，因为在不合适的人身上花时间是管理最大的浪费。所以人选对了，目标才能真正实现。

■ 胜任力模型的三个维度：

➤ 自驱力

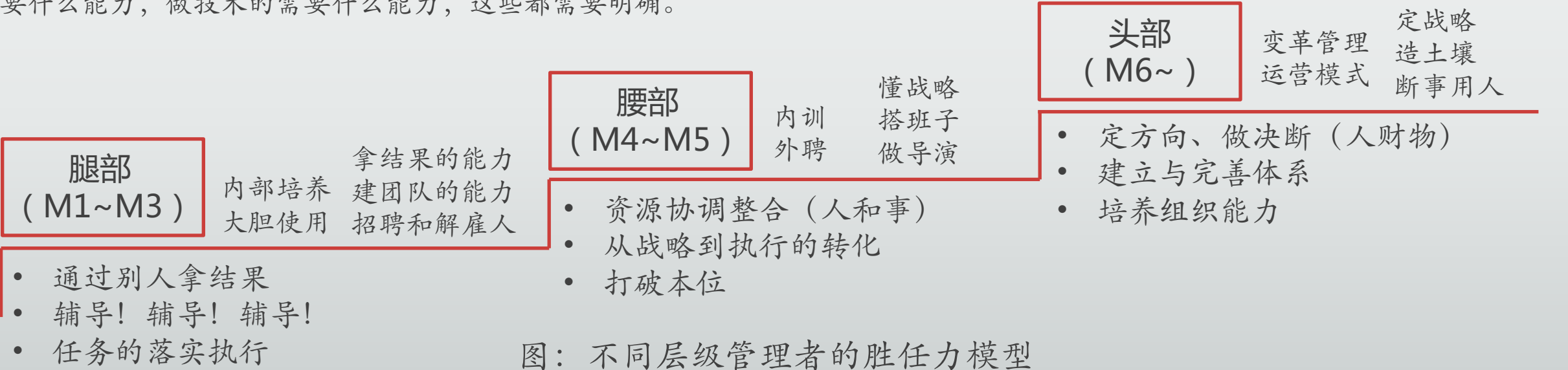
自驱力是一个人做事的动力。有一种努力是被动的，因为生活所迫，不得不如此。有一种拼命叫我相信，是因为对未来的极度渴望。当一个人被动做事时，他就会为自己寻找各种理由和借口，为进步自我设限，认为优秀是别人的事，这种人管理起来费时费力。拥有极度渴望的人则完全不同，他们不会因为困难而退缩，不会找各种借口，而是找方法。一个有自驱力的人，是为自己工作，不仅把工作当作一种享受，更认为工作是成长机遇。

➤ 价值观

从事一个岗位，能不能做久做好，跟价值观有密切关联。有时，我们表现出来的是一种态度，或者是一种行为习惯。我们会听到“态度决定高度”，其实态度也是内心价值观的反映。

➤ 能力

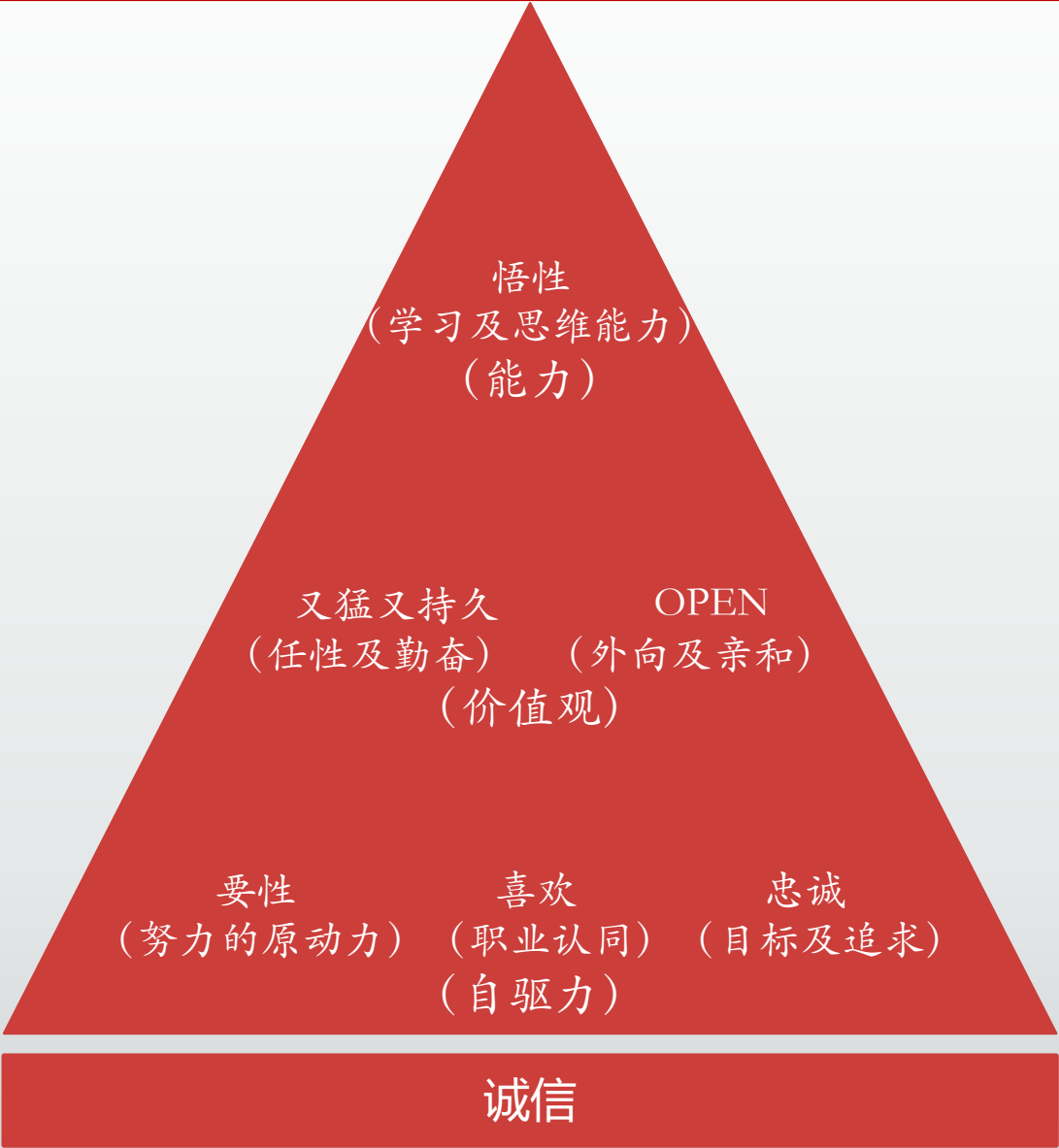
是指为了完成一个目标或者任务需要的综合素质。能力可以分为通用能力和专业能力。不同的岗位需要不同的能力。做销售的需要什么能力，做技术的需要什么能力，这些都需要明确。



图：不同层级管理者的胜任力模型

# 选人才：遇到对的人

能力	悟性（学习和思维能力）：学习能力，信息收集，思维品质（系统，深刻，逻辑，灵活）
	悟性是什么？是学习思维的能力，不断吸收工作知识和经验，归纳演绎和迁移，并最终 以结果说话。
自驱力	要性：成就欲望，进取心
	从自驱力的角度来看，首先要有要性，也就是要有自我成长、事业成功、财富积累等方面的目标，对于成功有迫切的欲望。要性分为想要和一定要，极度渴望成功，愿付出巨大的代价。我们认为一个人的能力不够是可以培养的，前提是这个人内心真的想要，拥有不断努力的动力来源，也就是原动力。只有当他内心真的想要时，管理者才能帮到他。
	销售职业认同：职业兴趣和意义
	要喜欢干销售，要对销售职业有足够的认同，认为销售有意义、有价值，将销售作为自己的事业。在很多时候销售是一件枯燥且充满挫折与委屈的工作，同样的话术，每天要对不同的人重复很多遍，每天也会见到不同的人，遇到不同的挫折与疑难问题，只有经历这些，并坚持下去，才能成为一个好的销售。
	目标忠诚度：目标承诺，挑战和追求
价值观	对目标要忠诚和专注，通过踏实工作致力于目标的实现，
	又猛又持久：任性，坚持，勤奋，承受力，压力应对，激情保持，情绪稳定
	说到底就是要能够吃苦耐劳，勤奋务实，抗压性强，坚持力强，能正确对待挫折与困难，具有应对和化解压力的技巧，善于控制情绪，保持积极心态，善于维护和激发自己的工作激情，保持自己的工作状态，勇于持续不断攀登业绩高峰。
	OPN(外向和亲和)：外向热情，乐于交流分享，善于交友
	也就是要有亲和度，在人际关系、沟通方面的能力要强，乐于与人相处，有热情、热心。在人际交往中不自我封闭，愿意表露和分享，善于建立和保持良好的人际关系。这两点都是销售非常重要的个人特质。
诚信	诚信：诚实正直，言行坦荡
	如果一个人不讲诚信，能力再强也没用。



图：销售北斗七星选人法



# 套娃现象：要敢于提拔比自己能力强的人

■ 奥格威法法则。奥格尔维-马瑟公司总裁奥格尔维召开董事会。在会议桌上，每位参加会议的董事面前都有一个同样的玩具娃娃。董事们互相看着，不知何故。奥格尔维说：“让我们打开它，那就是你自己！”于是他们一个接一个的打开娃娃，结果是：大娃娃中有一个中等娃娃，中等娃娃中有一个小娃娃。他们继续打开，里面的娃娃越来越小。最后，当他们打开里面的玩具娃娃时，他们看到了一张奥格尔维的小纸条。纸条上写着：“如果你永远只雇用比你弱的人，我们将来会成为侏儒公司。如果你每次雇佣比你高的人，我们将来一定会成为一家巨人公司。”

■ 为什么会出现套娃现象？

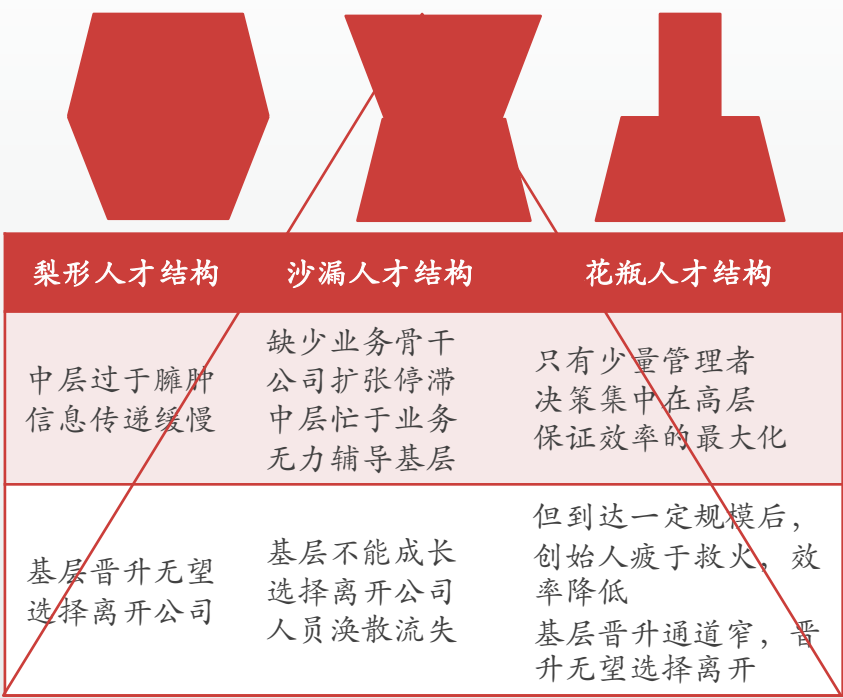
- 很多管理者没有安全感，总担心招了比自己更优秀的人，有一天会取代自己，为了更好的控制团队，为了满足的权力动机，刻意招比自己能力差的人；
- 水平差的人，很容易沟通，非常听话，你说一他做一，更容易控制，因为下属水平不如他，所以无论对错总是赞同他，坚定执行他的决定；

■ 套娃现象让企业越来越臃肿，整体水平越来越差，效率越来越低，这是公司最大的内耗。

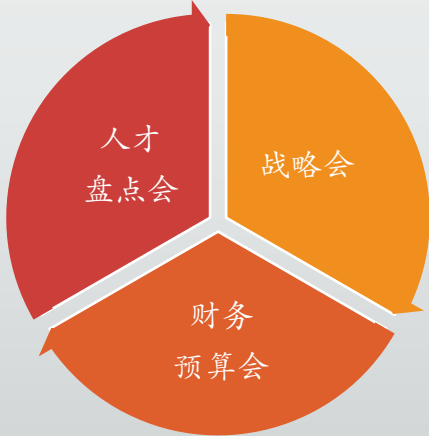


# 选人才：人才盘点，给组织做一次人才体检

- 人才盘点的目的
  - 明确企业当前及下一阶段发展所需要的人才能力画像。
  - 了解当下团队的人才储备情况，识别优秀人才和高潜力人才。
  - 统一人才内部标准。
  - 制订人才发展计划。
- 如何盘点人才
  - 能力，能力的盘点主要根据员工的绩效完成情况来分析，绩效好的我们提出表扬和奖励，树立标杆，进行经验总结分享。如果不好，要制订绩效改进方案，让员工限期改进。
  - 价值观，员工的价值观决定了这个员工是不是值得被培养，是不是可以和公司一起长远发展。职场上缺的不是牛人，而是能跟公司一起长期奋斗的人。
  - 发展潜力。人才盘点是为下一步的业务发展而做的，要找到好苗子，进行长期培养，这就需要识别员工的发展潜力。潜力有三个部分：
    - 一是学习能力强不强，能不能更上一层楼；
    - 二是抗压力，能不能承担更大的责任；
    - 三是胸怀，能不能承受冤枉和委屈，包容他人。
- 盘点的流程，共有4步
  - 从业务出发，确立人才发展计划。我们要确立一个逻辑：人才盘点是为了下一阶段的业务发展，而不是现在的业务需求。
  - 成立统筹小组，统筹进行，层层推进。人才盘点要由公司高层进行统筹，统筹小组通常由总经理、各部门负责人组成，要统一人才标准、岗位部门职责、胜任力模型和KPI，从上到下保持一致。
  - 各部门在接到公司下发的通知和工具后分别进行人才盘点。对每个部门盘点，采用的是“1+1+HR”的模式，就是由被盘点人的上级和上级的上级再加上HR一同进行。主要工作以业务负责人为主，HR提供辅助和工具支持。
  - 汇总结果并形成人才地图和下一步人才培养计划。当盘点结束后，就要把盘点的结果往上汇报，把现在的人才储备情况和发现的高潜力人才汇报上去，最终形成人才地图并制订相应的人才培养计划。无论是对高管还是对普通员工，我们都应该有相应的培养计划。



图：企业人才结构



图：管理三大会



# 选人才：团队招聘

- 一个经理所做的决定中有一半以上是正确的已经算很好了，这已成为大家的共识。列出你对这个员工的表现有何期望。填补这个空缺会给公司带来什么成效？能满足什么需要？希望达到什么结果？
- **成功模式由经验、成就和技巧组成。**它不取决于有多少年的经验，重要的是应聘者在相关经历中取得过什么成就。只有1年工作经验的人很可能在能力上并不亚于一个把1年经验重复了10遍的人。
- **研究本公司的成功者是最佳途径。**一旦发现本公司最重要、最有成绩、最富效率的人的共同个性特点，你就找到了评估优秀求职者的标准。
- **面试的成功建立在“八二原则”上，**即80%的时间是候选人在说话，而20%的时间是你在说。遵守这一原则，你就会提出正确的问题，恰到好处地得到对方的回答，了解到所需的关于候选人的情况。不要问能用“是”或“不是”来回答的问题。开放的、需要展开讨论的问题效果会更好。
- **必须服从直觉。**直觉在招聘中起非常大的作用。
- **招聘中要注意的八个问题**
  1. **仓促招聘。**匆忙地进行招聘，一般容易使标准降低，或者忽略了应聘者的负面因素。
  2. **依赖面试评价。**应聘者常用的面试对于提高招聘的准确率贡献很小，仅仅能增加2%的准确性。
  3. **用最好的而不是最适合的人。**不要为了符合应聘者的能力，而把职位提高至超出本来的要求。
  4. **用成功员工工作榜样。**以一个成功员工的特点作为选择的标准，听上去似乎挺有道理，但问题在于区别成功与不成功员工特点常常是不清晰的。
  5. **采用归纳法。**询问应聘者一些能具体以数据表示的成就，以证实他的自我介绍。采用计分法也可有效地对应聘者作出测试。
  6. **提“无意义”问题。**与年龄、性别、婚姻、种族或宗教有关的问题，可被视为对应聘者的歧视。
  7. **忽视对应聘者过去经历的查证。**向推荐人查证，可获悉应聘者过去的表现，并发现他潜在的弱点。
  8. **评价依据个性。**多的统计研究发现，个性因素与特定职业绩效间的相关程度很低。个性测验对于我们认识或培训员工可能是有用的，但对于雇用员工来说却可能并不适合。

# 选人才：“望闻问切”面试法

选择比努力更重要。选择错了，再努力也是白费。在人力资源上也有一句话：选择大于培养。只有选对了，培养才会有价值。

■ 面试的三个原则：

- 用人部门必须参与面试
- 多层级参与面试
- 面试时不能只问明面上的业绩能力，还要考察隐藏的性格、品质、价值观等，尤其是高管

■ 如何甄选：

- 望—通过观察判断一个人的能力素质  
人的经历和工作习惯会在人的身上留下痕迹，一些经验丰富的人看一眼就会知道这个人就是他需要的。
- 闻—闻，闻就是闻味道，闻而知味，闻出候选人的做事风格、心理动机和价值观。在“望”里有“一见钟情”，在“闻”里有“气味相投”。
- 问—问是面试中最核心的部分，好的提问方式往往能准确甄别候选人的水平。  
“抠细节、追逻辑、问体感”
- 切—背景调查
- 决定—两要、两不要
  - 两不要
    1. 觉得这个人还行，但说不出他哪里好，也说不出他哪里不好，这个人真的不能录用，有时候看不出问题才是最大的问题。
    2. 当前业务太缺人，这个人还凑合，不能录用。
  - 两要
    1. 这个人可以对公司产生长期价值。
    2. 如果这个人去了竞争对手公司，我会伤心。

可见的

深藏的



外显的

内隐的

可见的	不可见的
长相	特质
学历	潜力
业绩	动机
知识	能力
技能	价值观

图：冰山模型



# 选人才：空降兵，扶上马，送一程

很多公司在某个关键管理岗位缺人的情况下，会花大价钱招人，这类入职的管理者就是“空降兵”。很多空降兵在前半年，甚至前三个月就会离职，这个现象被称为“空降死”。

## ■ 空降死的原因：

- **老板急于要成果：**老板好不容易花了大价钱聘请到一位人才，肯定希望这个人尽快做出成绩，或者公司的情况比较危急，急需空降兵来拯救。老板往往在空降兵还不了解公司整体情况时，就放手让他上战场拿结果，还美其名曰“用人不疑”，这样容易出问题。
- **空降兵本身与新环境没有做到了解和融合**
  - 一是空降兵刚进公司的时候，由于不了解公司历史，不知道公司过去发生了什么，会觉得整个团队有一些问题，这让他很不舒服。
  - 二是空降兵来到一个新环境，也想尽快拿出一些成绩来证明自己，获得认可。所以在群众基础还没打好的时候，他一上来就新官上任三把火，最后只能把自己烧死。

## ■ 如何避免空降死：

### ➤ 个人层面

- 搭建自己的群众基础：空降兵个人落实很重要的一点是打好群众基础，做一个大家都能接受的人，再去做业务
- 主动了解现在的业务
- 不要急于做大的变革

### ➤ 公司层面

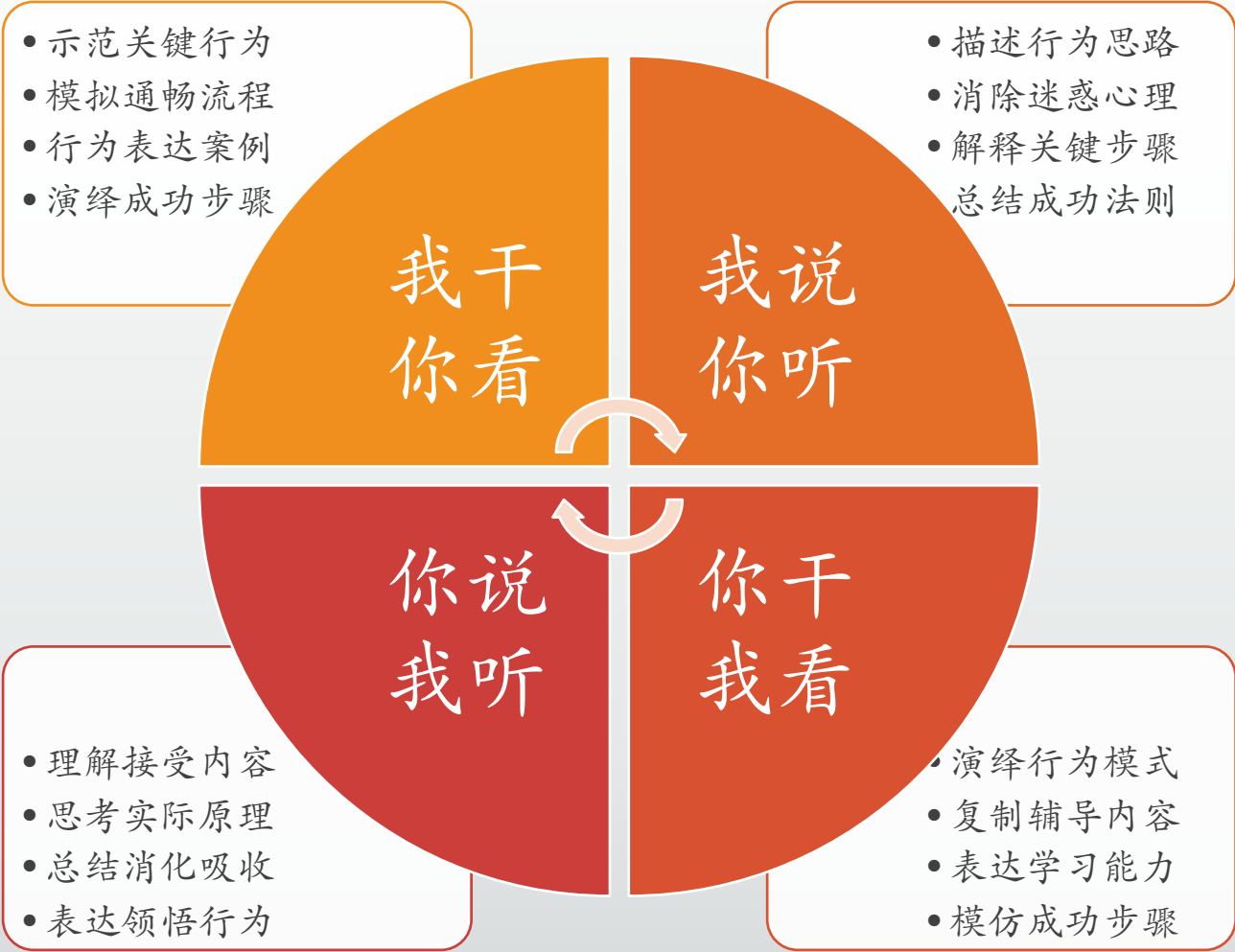
- 入职培训，对公司形成基础认知
- 带新人拜访相关部门，了解公司的人情世故
- 配备导师，帮助新人成长（师徒制）
- 阶段性规划，帮新人扩大影响力

编号	内容
第一	部晋升的管理者也要拜码头，了解上级、平级、合作伙伴。在非紧急状态下，也不能做出新官上任三把火的行为。
第二	一个人要想获得晋升，必须拥有相应的能力，而不能先提拔再培养。
第三	当我们发现团队里有优秀、可以提拔的苗子时，在平时就要培养他的领导力，比如让他担任虚拟小组的小组长等。
第四	对于内部提拔的管理者，也要为其配备师父，让他平稳度过过渡期。
第五	在他胜任工作之后同样也要让他跟团队融合破冰，不能远离团队，不能有“我已经是管理者了，跟你们不一样了”的想法。

图：内部晋升规范

# 育强将：员工辅导十六字方针

- 辅导十六字方针
  - 我干你看  
管理者要先把工作为员工干一遍，员工在旁边细心观察。
  - 我说你听  
管理者要结合刚才干的事情，对其中的思路和关键点进行总结解释，消除员工的疑惑。
  - 你干我看  
员工明确了流程、关键点和注意事项后，就需要让他自己干一遍。
  - 你说我听  
等员工自己干完一遍之后，需要让员工把自己的感悟和管理者的辅导内容进行对比，想想这次实践中有什么新的理解和顿悟，取得了什么效果，还有哪些内容是不大明白的。
- 十六字方针的一线应用：陪访制度
  - 先陪访，主管亲身示范；
  - 做总结，主管就客户沟通方法和注意事项进行总结；
  - 再陪访，主管观察并记录员工的表现；
  - 再总结，让员工自我总结，主管根据记录给予反馈；
- 十六字方针落实的5个心法
  - 辅导不能只停留在表面，要深入细节；
  - 在深入细节的过程中触碰原理；
  - 辅导要沉住气，不能发飙；
  - 辅导要因人而异，因材施教避免信息衰减，管理者要送一程（时刻盯着）；



图：员工辅导十六字方针

# 育强将：体系化培养业务接班人

■ 管理三大忌：

1，没有培养好接班人；2，管事不管人；3，不忍心淘汰人。

■ “定选训战”培养业务接班人

➢ 定—定标准，理清接班人的标准

- 能力、价值观和潜力
- “八字”标准

➢ 选—筛选候选人

- 人才盘点和年度或季度绩效考评
- 赛马机制：搭建一个公平竞争的环境，让员工各显才能，从中脱颖而出的就是值得培养的人。

➢ 训—培训

- 每月的Review：上级管理者对下级的工作进行复盘，从业务、团队培养、心态和价值观等方面帮助下级成长。
- 各层级的培训计划
- 师徒制度：师徒制传帮带
- 助理制度：集团高层或事业部负责人，让不错的苗子当自己的助理。
- 引进来和推出去：除了内部教授外，可以请外部的导师进来或把培训对象送到外部机构学习。

➢ 战—实战

- 以小任务培养，如轮值周会主持人
- 点将制度，让接班人开拓新业务
- 轮岗制度

每级管理者都要培养自己的接班人，培养结果则要与业务同等权重地纳入考核，只有能培育出接班人的人，才能晋升。



图：管理三大忌讳

标准	内容
聪明	智商与情商双高，专业有两把刷子；
皮实	禁得起摔打，禁得起锻炼，不骄傲；
乐观	理性了解真实情况，依然充满好奇心；
自省	经常自我批评和参与团队Review。

图：选人八字标准



# 育强将：高压线，让员工知道不能做什么

## ■ 洛克忠告

- 洛克忠告内容：规定应该少定，一旦定下之后，便得严格遵守。提出者是英国教育家洛克。
- 案例：孙子武者，齐人也。以兵法见于吴王阖闾。阖庐曰：“子之十三篇，吾尽观之矣，可以小试勒兵乎？”对曰：“可。”阖庐曰：“可试以妇人乎？”曰：“可。”于是许之。出宫中美女，得百八十人。孙子分为二队，以王之宠姬二人各为队长，皆令持戟。令之曰：“汝知而心与左右手背乎？”妇人曰：“知之。”孙子曰：“前，则视心；左，视左手；右，视右手；后，即视背。”妇人曰：“诺。”约束既布，乃设鈇钺，即三令五申之。于是鼓之右，妇人大笑。孙子曰：“约束不明，申令不熟，将之罪也。”复三令五申而鼓之左，妇人复大笑。孙子曰：“约束不明，申令不熟，将之罪也，既已明而不如法者，吏士之罪也。”乃欲斩左右队长。吴王从台上观，见且斩爱姬，大骇。趣使使下令曰：“寡人已知将军能用兵矣。寡人非此二姬，食不甘味，愿勿斩也。”孙子曰：“臣既已受命为将，将在军，君命有所不受。”遂斩队长二人以徇。用其次为队长，于是复鼓之。妇人左右前后跪起皆中规矩绳墨，无敢出声。于是孙子使使报王曰：“兵既整齐，王可试下观之，唯王所欲用之，虽赴水火犹可也。”吴王曰：“将军罢休就舍，寡人不愿下观。”孙子曰：“王徒好其言，不能用其实。”于是阖庐知孙子能用兵，卒以为将。西破强楚，入郢，北威齐晋，显名诸侯，孙子与有力焉。（司马迁《史记 孙子吴起列传》）

## ■ 制定高压线的流程：

- 发现并界定问题：发现一些对组织造成负面影响的问题（隐形和显性），要思考这些会对公司造生什么危害。
- 判断是否普遍：问题是不是普遍事件，如果其他人很可能会犯，我们必须制定对应的制度。
- 草拟规定：定是普遍性问题之后，要起草相应的规定，写明如果出现这种问题应怎么处理，是直接开除，还是有缓和的余地。
- 集体讨论：召集相关人员讨论这个规定的合理性，包括公司高管、发生部门或层级的管理者、HR部门、法务部门等，从不同维度看这个规定是否合理。
- 初步尝试：要确定制度投放的范围，是全员都如此，还是只针对某些部门。
- 监督改正：当制度实施后，我们还要监督这个制度的实施，看看实施效果怎么样，有没有需要修改迭代的地方。



洛克忠告：  
简则易循，严则必行。

六大高压线	
1	➤ 不能欺骗客户
2	➤ 不能夸大产品效果
3	➤ 不能给客户回扣
4	➤ 不能垫款
5	➤ 不能考核作弊
6	➤ 不能虚假拜访

图：六大高压线



# 育强将：高压线，让员工知道不能做什么

## ■ 如何避免员工触碰高压线：

- **破窗理论：**破窗理论来源于美国斯坦福大学的菲利普·辛巴杜教授所做的一项实验。菲利普找来了两辆一模一样的汽车，把其中一辆汽车放在了加州的一个中产阶级社区，另外一辆则被他放在了纽约市一个相对杂乱的社区。他把停在杂乱社区里的那辆车的车牌摘掉了，把顶棚也给打开了，结果这辆车当天就被偷走了，而放在加州中产阶级社区的那辆车连着一个星期都无人理睬。后来菲利普用锤子把这辆车的玻璃砸了一个大洞，结果仅仅只过了几个小时车子就不见了。后来，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳以这个实验为基础提出了破窗理论。在现实生活中，“第一扇破窗”通常是事情恶化的起点。如果第一次错误没有得到及时的补救，那么就会传递出一种不良信息，导致错误无限地扩展，最终酿成无法挽回的恶果。
- **蟑螂理论：**意思是当看到一只蟑螂时，要意识到这只蟑螂背后可能有一窝蟑螂，真实情况可能比表面所见严重得多。在管理上，有些东西是要追根究底的，不能只看表面，要看后面的源头是不是有更重大的问题。
- **远离灰色地带：**现实中，很多员工其实是在灰色地带活动的，也就是想通过钻制度的空子，对价值观进行一些“个性化”的解释，从而规避后果。所以管理者在日常工作中就要进行培训，要举很多案例进行教育。而且只有培训还不够，在日常工作中要经常提醒，制度制定出来之后，不是员工可以随意解释的，让他们无法钻制度的空子。要让大家知道最好远离高压线，不要在刀尖上跳舞。

## ■ 如何向员工灌输正向的理念：

- **敲山震虎：**每周将那些不好的案例，将那些做得不够好的，但还没有触碰高压线的案例告诉员工。这些东西一定要多讲，只有多讲了，大家才知道在这个过程中哪些事该做，哪些事不该做。这就是预防，叫作敲山震虎。
- **树立标杆：**树立标杆。在遇到利益冲突的状况下，依然能够坚守企业价值观的案例要经常讲，周周讲，月月讲，这些人就是标杆。



破窗理论：  
“第一扇破窗”通常是事情恶化的起点。



远离灰色地带：  
最好远离高压线，不要在刀尖上跳舞。

# 育强将：对不适合团队的人，学会解聘

- 员工分成五类。
- 第一类价值观好业绩也好，我们称之为“明星”，重点培养。

➢ 第二类价值观好业绩不好，我们称之为“白兔”。

➢ 第三类业绩好价值观不好，我们称之为“野狗”。

➢ 第四类价值观和业绩都还可以，但不突出，我们称之为“金牛”。

➢ 第五类两个价值观和业绩都不好，我们称之为“土狗”。
- 处理办法
- “土狗”：开除。很容易理解，自然应尽快开除。

➢ “野狗”：开除。业绩好还要开除吗？但他做业务的时候会违反价值观，破坏公司的软实力（品牌形象、公司文化氛围等）。比如对外欺瞒客户，无论对客户利益还是公司声誉都会造成极大伤害。或者对内不注重团队合作，甚至还会做出恶意抢单等行为，就会造成公司内部的管理混乱，导致团队不和谐。如果不制止，其他员工也会模仿，整个公司的价值观也就形同虚设。“野狗”，的业绩越好、影响越大，对公司的伤害越大，所以要尽快将其开除。

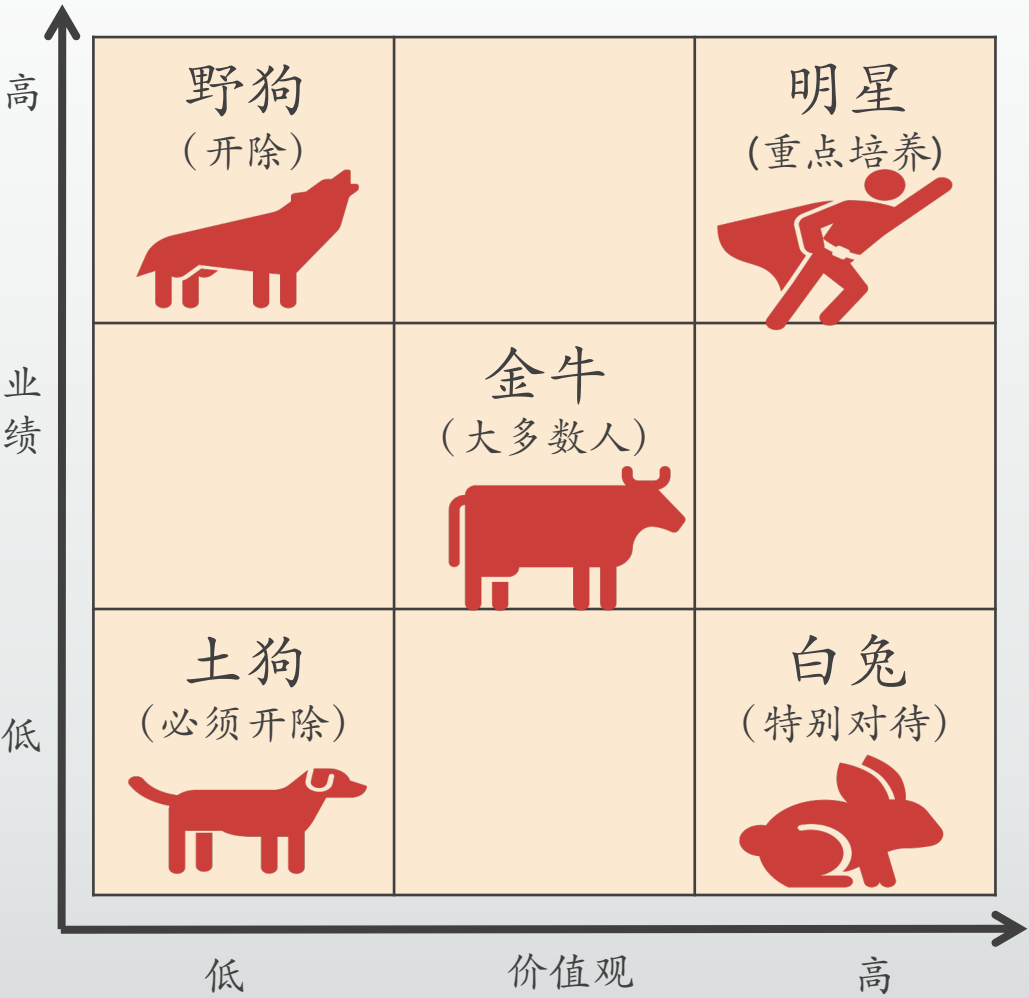
➢ “金牛”：团队里的大多数，也是最需要我们花时间的群体。要找到他们与明星的差距在哪，如果是价值观问题，我们就需要通过一次次Review和沟通让员工更清晰地认识价值观，明白价值观的意义以及现在哪些做得还不够好。如果是业绩方面的差距，那就加强技能方面的培训。

➢ “明星”：是团队的标杆，也是团队潜在的接班人，提拔重用。

➢ “白兔”：常说的“没有功劳，也有苦劳”，高发于团队的老员工，这也是让管理者最头疼的一群人。开除不行，因为他们也许曾经为公司立下了很多功劳，也许是老员工，工龄比管理者还长。但不开除好像也不行，因为他们的业绩不行，不仅耗费资源，还拖累整个团队的业绩。处理白兔要引入两个心法。

➢ 分手不是唯一的结果。在留与舍之间有很多的尺度是可以做。比如先做一个小惩罚，罚他100元，罚他做俯卧撑，做检讨。

➢ 痛才能改。每个人心里对痛的接受程度都不同，比如扣除奖金，但是有的员工条件好，并不太在乎奖金，所以不会痛。你就要洞察他的内心，找到让他痛的地方，比罚他当众表演节目，罚他打扫公司卫生，比如让看书还要分享。



图：人才坐标



# 育强将：如何留住人才

## ■ 抚慰你的员工

经理人不应将员工的悲伤视为扰乱工作的消极因素，而应将其看做是一个人们重新调整自我来摆脱不幸、重建健康关系的自然过程。对员工的痛苦表现出应有的关心、灵活性和尊重，就会使员工倍感安慰。一旦他们从悲伤中振作起来，把个人生活与工作融为一体，就会对企业有一种归属感。

## ■ 员工忠诚的价值

传统的命令和控制模式对使企业成功已显得苍白无力，因为你的关键资源存在于你的员工的头脑中。唯有切实了解员工的期望和需求，发展新型的员工与企业关系，才能让员工释放出，而不是被挤出他们自己的能量。员工愿意留在团队内，不会接受其他单位的聘用，是因为他们与上级建立了一种牢不可破的关系，他们担心在其他单位无法建立这种关系。企业越是及时而充分地加强员工与其上级之间的交流，员工对整个企业的归属感就越强。

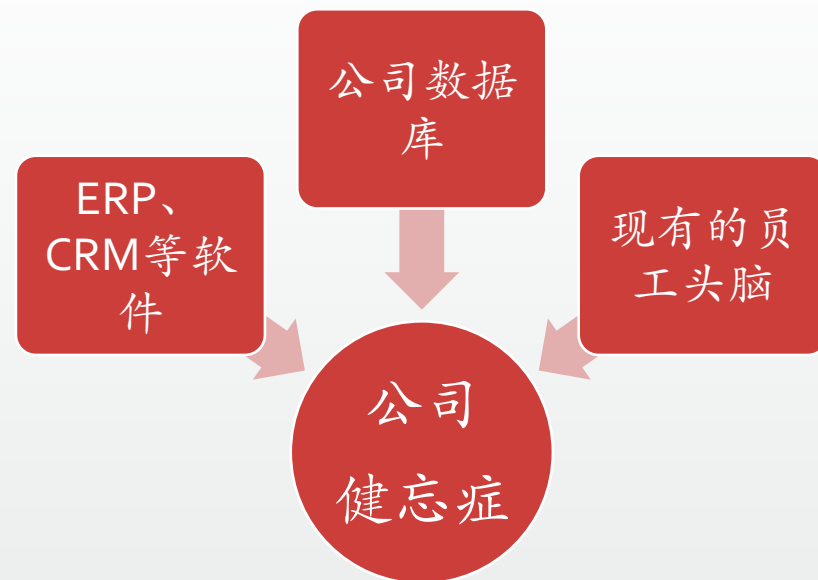
## ■ 医治“公司健忘症”

隐藏在员工中大量不可言传的知识被称为“组织记忆”

(Organizational Memory, 简称OM)。一个公司的组织记忆大量流失，必然导致“公司健忘症”(Corporate Amnesia)。企业要尽可能采取各种方法，留住那些在培养企业的核心竞争力方面有较大贡献的员工；而当企业实在无法留住那些员工时，尽可能留住那些可能被他们随身带走的无形资产。

## ■ 给员工不走的理由

- 设立高期望值。如果企业能不断提出高的目标，他们就不会选择离开。
- 经常交流。员工讨厌被管理人员蒙在鼓里。
- 授权、授权、再授权。员工最喜欢这种授权赋能的公司。
- 提供经济保障。如果员工是当家做主的，就与公司休戚相关了。
- 教育员工。通过拓宽员工的基本技能，使他们更有服务价值。



曹德旺：员工直系亲属的重大疾病都有福耀玻璃买单

# 建团队：信任是管理的基础

德鲁克：“管理是要建立在信任的基础上的。”，信任是所有管理工作的基础。因为信任，员工知道我们是真的为他好，自然就会接受我们的批评。因为信任，员工知道无论目标多高，只要听从我们的指挥就一定可以完成。

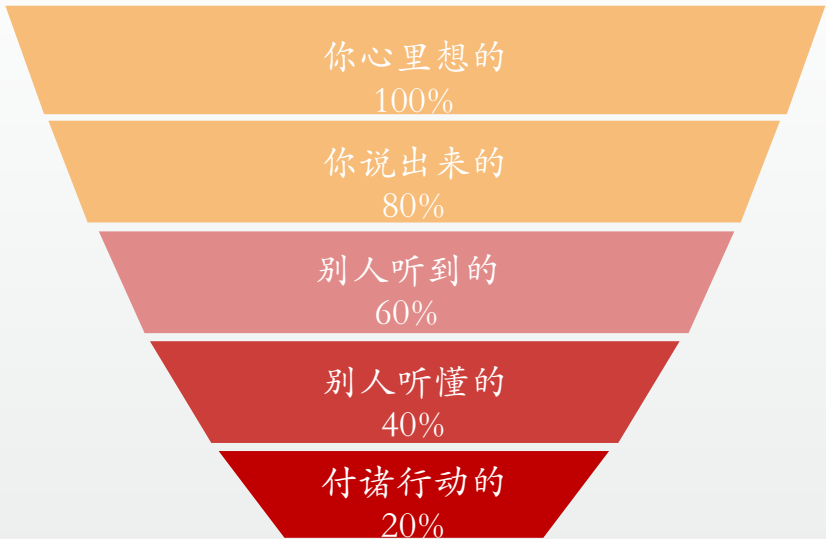
■ 导致不信任的4个原因：

- 没了解：与员工之间没有足够的了解，不知道彼此的生活习惯、文化习俗等。
- 没沟通：沟通太少，或者因为信息衰变，我们表达的跟员工听到的未必一样。
- 没结果：管理者给不了员工想要的东西。
- 没方法：只要结果，不给方法，把员工当成业绩工具，没有做到“视人为人”，“君以国士待我，我当以国士报之！君以路人待我，我以路人报之！”

■ 建立信任的4要素：

- 管理者要有胸怀→三层含义
  - 领导者是寂寞的，在不被理解时需要力排众议
  - 胸怀是被冤枉撑大的。欲戴王冠，必承其重。
  - 领导者需要心态开放，能倾听，善于换位思考
- 彼此要了解，信任是管理的基础，了解是信任的基础。
  - 频率：保持次数，早启动，午沟通，晚分享。
  - 内容和深度：做到有深度的沟通。管理者保持先进性。
  - 语气：不能冷冰冰，居高临下。
  - 避免失真：信息是会衰变的
- 工作要有结果：员工愿不愿信任我们的一个核心因素就是，跟着我们干，能不能得到想要的东西。
- 辅导要有方法：要给予反复的辅导训练，让他们熟能生巧。

还有一类服务型管理者，自己拿结果的能力不是特别强，但是能通过辅导团队，教员工方法，调动员工的积极性，拿到更好的结果，他们也会获得员工的信任。



沟通漏斗：信息衰变



# 建团队：解决团队利益纠纷

有人的地方就有江湖，有江湖就有恩怨纠纷。冲突是团队工作的一部分，我们的目标是找出冲突的根源并加以解决。

■ 团队里的三种利益纠纷：

- 上下级之间；
- 平级之间；
- 个人与公司之间。

■ 具备两个心态：

- 公平公正公开；管理者，不能因为自己喜欢谁就偏向谁，尤其是在分配资源的时候要秉着公平、公正、公开的态度。
- 胸怀：处理纠纷会很烦琐，不能因此发脾气，要理解人有私心都是正常的，要在理解人性的基础上处理纠纷。

■ 在判单的过程中有以下4个核心注意点。

1. 管理者的胸怀与心态很重要，不能盲目判单，要懂得客户第一。
2. 当出现两个员工撞单的时候，两个当事人都要在场，避免只听一方的意见。
3. 在处理事情时，我们要先按照法理情的顺序思考判单结果，当具体和当事人宣布判单结果时，需要按照情理法的顺序。
4. 判完了要总结，要看事情具不具备普遍性，具备普遍性的要全员宣导。

利益纠纷	类型	解决方案
上下级之间	分配资源不公	进行头脑风暴，探讨一个可执行、让员工感受到公正的制度
	好的客户分配给好的销售	明确团队培养的是小部分人还是一群人，再决定分配机制
	主管不脱产	管理者要把精力放在辅导员工上，必须脱产。
平级之间	撞单，两个员工同时跟进一个客户	未雨绸缪，在制度上确立判单的规则 功夫在平常，在日常做好价值观宣导
	不同小组之间为客户冲突产生的利益纠纷现象	
	组里出现小团队现象，小团队里的成员帮情不帮理	
个人公司之间	把单子集中到一个人身上，冲击高提成，私下分钱。	发现串单，立刻开除
	钻公司制度的空子	就要和员工谈心，要让他内心有安全感
	政策的变动带来的纠纷	一吹、二宣、三通、四结果

# 建团队：建立高效团队

- **组建团队的目的是充分发挥员工自我管理、自主决策的能力。**要是你始终以传统主管的方式来进行管理的话，这个目的就无法实现。你的角色必须要有一个从主管到教练的根本转变。在实际的比赛中，教练并不上场。而作为教练，他要做到：
  1. 要确保为作出有效的决定，团队采取了所有必要的步骤。在团队变得更加成熟之后，他就会越来越少地插手这类事情。
  2. 运用提问而不是陈述的方式，来帮助团队成员分析思考问题。
  3. 决不要对团队或是其中的任何成员指手画脚，除非确知自己拥有团队尚不具备的知识、信息或专长。
  4. 看到团队日益成长，更多地实现自我管理，要非常高兴。
- **必须专注于整个团队及其成功，而不仅是某段时间里自己负责的一小部分工作。**如果成员们对任务及团队整体并不专注，他们就不可能组成一个真正的团队。
  1. 确保团队中的每个人都知道整体的任务是什么；
  2. 确保每个人都致力于完成整体的任务，而不仅仅是自己手头的工作；
  3. 鼓励所有的员工一起工作，并把自己视为团队的一员；
- **要使团队能全身心地投入到自己的任务中去，这些任务要具备下面三个特点。**
  1. **任务必须明确。**所有的成员都必须理解团队的任务，并且，他们的理解基本上是一致的；
  2. **任务必须值得去做。**就是任务一定对整个团队的任务有贡献；
  3. **任务必须有挑战性。**要让团队有成就感，任务要有一定的难度，从而激发他们的斗志。
- **优先考虑团队的业绩，而不是个人的成绩。**
  1. 让团队来纠正个人的工作表现。高效的团队在纠正、提高成员工作表现方面的作用，要比大多数经理强得多。
  2. 不要奖励无助于团队成功的个人表现。团队中的杰出人物是那些帮助团队实现整体目标的个人。
  3. 如果你采用个人表现评估的方法，就应该把团队的表现作为评估个人表现的主要因素。
- **团队要想高效运作，就必须树立人际规范。**而且，每个成员都必须遵守这些规范，并且愿意加以运用。除非保证每个人都能贯彻遵循，否则团队就不应该徒劳地树立什么规范。团队刚开始运用规范时，成员们在提醒别人犯规时会显得迟疑不决。你可能得进行一些干预，直到每个人都能自如地坚持规范。不过，要尽可能快地从其中脱身出来，让团队成员承担起贯彻规范的职责。这也是团队成员的义务之一。

# 建团队：建立高效团队

## ■ 总是让团队来做“好人”，这应当成为你的一条原则。

一个团队，要么有权作出决策，要么就没有。如果它没有决策权，那就由你来作出决策，别人照章办事。如果它有决策权，而你随后又否决了它的决策，情况就会变得很糟糕。团队对此会十分失望，以后遇到什么棘手的问题，就会消极等待。客户会认为直接来找你最好使。这样的事情只要发生过这么两三次，大部分的问题只好由自己来作出决策，而团队也名存实亡了。你绝不应该给客户留下哪怕是丝毫这样的印象，即他们可以绕过团队直接来找你。

总是让团队来做“好人”——这是一条原则，千万不要直接否决他们的决定。一直让团队同客户打道。如果不得不插手，那就首先要支持自己的团队。如果要作出什么改动，那就同团队商量并把功劳让给团队。如果客户觉得他们从来都不会在你这儿捞到比在团队那儿更多的好处，他们就再也不会在与团队对话之前就来找你了。这使得你的工作更加轻松，而团队则更有效率——真正的一举两得。

## ■ 改变团队的行为方式

团队成员表现出如下四种行为方式：**发起者发起一连串行动；追随者支持发起者；反对者反对发起者；旁观者在一旁观察并发表推动发展的评论。**高效团队使这四种行为方式皆各得其所，使这四种行为方式发挥各自的作用：**发起者提供方向；追随者实施完成；反对者进行纠正；旁观者提出全面看法。**根据这四种行为不断重复出现的模式，产生三种基本行为模式。

1. **对抗型。**有人发起提议，接着有人加以反对。各持己见，互不相让，跟随者和旁观者不存在，或者难以提供新的建议或者不能消除分歧。团队因而达不成解决方案，出现问题。如果你领导的是对抗型团队，你可以扮演旁观者的角色，对双方的观点不予置评，只是向大家提醒团队所处的状态及其影响。你可以进一步帮助团队将这种对抗变成一个学习的机会：“让我们看看从对立的意见中可以学到些什么，然后再看一看有没有达成妥协的可能。”或者你可以鼓动沉默的旁观者：“我相信大家都参与能使我们的讨论取得进展。我很想听听更多人的意见，你们觉得呢？”
2. **礼貌服从。**某人提出建议，其他人出于责任才去服从。平和、理智，没有丝毫的火药味。团队成员可能会礼貌地支持讨论的结果，是不是真正认同就难说了。团队不但对决策的质量，而且对大家能否积极支持决策和完全实施的能力心存疑虑。如果你是礼貌服从式团队的正式领导者，就应本着弄清问题的态度来开始对话，而不是一开始就下结论，或限定一个狭窄的讨论框架。要反映出团队目前的状况及其对团队绩效的潜在影响，并询问团队对此的看法：“不要囿于给定的观念，我们应该更广泛地讨论问题。你们看呢？”
3. **隐形反对。**与礼貌服从模式表现上相似，实际上却隐藏着真正的反对。在这一模式中，有人提议后，表面上大家都同意，然而大家实际上对提议持怀疑态度。因此，团队成员之间并没有真正的共识，如果有好的结果也只是运气好。当你注意到隐形反对现象时，从旁观察并帮助团队认清这种隐形反对模式对团队绩效的影响，制定鼓励反对者畅所欲言的基本规则。

要允许、鼓励提出不同意见，帮助团队将提出反对意见作为一种学习的机会，使反对意见成为团队创造力的一个来源。



# 建团队：建立高效团队

## ■ 避免团队失败的方法

- 没有培养新人的自我管理技能。员工缺乏的是自我管理技能，他们不知道如何安排自己的时间和工作。如果没人教会他们自我管理的技能，其他任何手段都是无效的。
  1. 要求员工学会管理自己，并且要向他们明确这一点。
  2. 让每个新进员工都参加自我管理的培训。
  3. 把需要马上运用自我管理技能的任务交给员工去做。
  4. 留意并认可自我管理中的每一个进步，而不管这一进步多么微小。
  5. 当越来越多的员工擅长进行自我管理之后，让他们来帮助训练新进员工。
- 要注重让员工从错误中学习。对于对规章制度漫不经心、常常我行我素的员工，必须严加管束，甚至可以把他们调到更能发挥独立性的工作岗位上去。但大多数员工并非如此，他们愿意照章办事，也希望有独立进行判断的机会。
  1. 要让员工知道自己做错了，不要说这只是偶然事件，以后不会再发生。
  2. 了解这位员工为什么会犯这样的错误。
  3. 既然已经知道这位员工行事的原因，你就不仅能把自己的判断和发生的情况联系起来，还能将其与员工所采取的方法联系起来。

当听到某人显然犯了一个严重的错误，或是违反了什么规章制度，或是让你失望了时，你的自然反应就是很生气，从而立即采取措施。其实这样是错误的，你需要做的是，先弄清楚事实的真相。

1. 先弄明白事实的真相，因为有可能你对事情的了解，还不足以使你作出判断。
2. 不要让感情占据上风。在处理事情前要冷静地思考，因为一旦你的决定错误，就会造成无可挽回的损害。
3. 如果不是有特别的原因要相信听说的事情，先从有利于员工的方面提出质疑。
4. 与那位员工面谈，告诉他你听说的事情，然后给他解释的机会。既不要听过算数，简单地接受他说的话——他的理由可能与事实相差甚远，也不要让他觉得你是在逼供。抽出必要的时间，去了解他对形势的看法。
5. 步骤5，有必要的話，获取更多的事实。这样你就能处理面对的情形了。



# 建团队：建立高效团队

➤ **不要通过批评和威吓来管人。**你的管理风格不应基于批评和威吓，而应基于鼓励和支持。

1. **设定标准。**批评员工已经完成的事情对获得好的结果毫无关系。要得到好的工作结果，就应该设定明确的标准，让每个员工都了解这些标准，然后参照这些标准对员工的工作结果进行衡量。
2. **提供反馈。**每当要求一位员工改进自己的表现时，你应该向员工提供反馈。批评不是反馈的主要方面，好的反馈是客观的，以经理和员工都清楚的标准为依据。
3. **表示认可。**如果什么也不对员工说就会使员工安于现状或消极怠事。如果工作确实令人满意，那就向这位员工表达自己的满意之情，并向其表示感谢。如果工作很出色，那么就一定让员工也知道这一点。对不令人满意的工作表现也要承认，但必须加以改进。如果你的员工至少不是很差劲，那每批评一次，就至少应该表扬四次。

■ **以平级身份对待下属。**作为一个经理，最不讨巧的事情是时常纠正手下的行为。特别是刚升经理的人，过去的很多同事变成了下属，确实是一件尴尬的事，所以很多人处理不好。

1. 你应该清楚一旦提升为经理，以前共事的人们将会用不同的眼光来看你。这并不必然意味着你们之间的社会关系不复存在。既然你现在成为经理，你的处事方式将有所改变。也就是说，有时你会不得不作出一些并不受他们欢迎的决定。但你应该同他们讨论工作表现、休假申请或是他们不会乐意接受的规定和要求。你可能不得不贯彻上级的决定——即使自己并不同意，因为你是管理集体中的一员。你们一起同事这么长时间，今后必须会有一段大家都不太好过的时间。
2. 不要再介入是非长短的闲聊，因为你现在的任务是支持团队中的每一个成员。
3. 不要再介入大多数办公室中常有的周期性“贬老板”运动，因为现在你也是管理阶层的一员，而且你自己也会成为被贬的人之一。
4. 应该将能与员工继续保持关系视为一个机会，可以开诚布公地向他们转达自己对上级决策的态度——即便你认为这些决策对群体没什么好处。

正因为你能和下属打成一片，他们往往比以前更加信任你，从而跟着你做一些勉为其难的工作。应该以一个能看到日常工作中管理决策的经理的身份，而不是普通雇员的身份。应注意，不应该将自己的新角色扮演得过火，与过去的同事作出没有必要的疏远。不要因为当了经理就一口官腔，摆出一副比以前同事高明的姿态。这样做的话，不仅会使就地提拔的好处丧失殆尽，还会在你与员工之间形成不和，不利于你今后的管理。模糊自己与下属之间的角色总归是不恰当的，而体贴、关心下属则永远正确。

# 建团队：建立高效团队

■ **不要随意指使员工。** 每一位员工都希望自己的特长以及对工作的专注得到认同。你应该了解员工的这种心理并加以利用。

1. **无论何时，当员工做了一份额外工作，或是为工作付出额外的努力时，都应该及时向他们致谢。**
2. **在与其他部门或客户交往时，应维护自己员工的正当权利，没有必要每次都为自己的单位出头争活儿干，特别是当其他单位并不太忙的时候。** 争取在大组织里与其他部门通力合作的同时，多为自己部下的利益考虑考虑。
3. **不要发号施令，多用请求的口吻。** 如果是请他做这项工作，而你们又相互信任的话，他多数会跟你讲自己的工作量太大了。这样，你就可以和他就解决问题的最佳途径作探讨。
4. **尽可能让员工“自告奋勇”。** 如果有数位员工能胜任某项工作，即使知道他们中间有人难以从别的事项中抽身，也将工作交给整个单位，让员工们自己来作出安排的决策。他们可能会互换工作挤出时间来完成任务；也可能对工作的期限与进程安排提出建议；他们兴许还能得出与你相同的解决方案——但这可是他们自己的方案。
5. **你并不会大权旁落。** 大家还是把你当成老板，你有最后的决定权。但要是员工在工作安排上有发言权的话，给他们加压时就会少一些怨言，他们也会十分乐意接受你的最后决定。他们提出的方案甚至可能比你的更有效，因为他们才是在第一线工作的人。
6. **一成不变地做事会让部下感到单调和枯燥。** 如果你只是在任务迫在眉睫时偶尔指使一下员工，后果可能不会很严重。

奖励工作出色的员工很重要，但有效的激励方法除了物质奖励，还应包括对员工的认同。员工们也知道，你不可能总是给他们以物质上的奖励，即使是对他们业绩的正式认同，也不会随时随地都有。在很多组织中，这些正式的奖励机制是由更高层的管理人员掌握的。但是，对于出色的工作，一句“谢谢”对你来说，没有任何损失，却能得到丰厚的回报。

# 建团队：高效沟通

## ■ 实现有效沟通

### ➤ 对领导来说

1. 首先，应该明确沟通目标。对于团队领导来说，目标管理是进行有效沟通的一种解决办法。
2. 其次，善于利用各种机会进行沟通，甚至创造出更多的沟通途径。

### ➤ 对成员来说

1. 第一，知道沟通时要说什么，换句话说就是要明确沟通的目的。
2. 第二，知道自己该什么时候说。沟通不仅要知道自己该说什么，还要掌握好沟通的时间，知道在什么时候沟通更容易成功，什么时候沟通效果适得其反。
3. 第三，必须了解说话对象。针对不同的沟通对象，采用不同说话方式。
4. 第四，要选对沟通对象。要找到能决定事情的人。
5. 第五，懂得沟通技巧。不懂得沟通技巧有时候难以达到沟通的效果。

## ■ 倾听是沟通的桥梁

在善听者和善说者之间选择，人们更喜欢善听者，因为人们都喜欢发表自己的意见，希望自己的意见能得到他人的认可。做个倾听者还能给对方留下和蔼可亲、值得信赖的良好印象。反之，一个不善于倾听的人，总是留给人主观武断的印象。

## ■ 协调使工作更美好

### ➤ 要协调好和同事的关系。

1. 有宽容的态度。如果同事有意或无意冒犯了你，不必计较太多。当然，如果遇到了一个蛮横无理，占了便宜还卖乖的同事，也不必容忍，否则，他会认为你懦弱，会得寸进尺。
2. 要懂得与人方便。俗话说：“与人方便，与己方便”。如果处处想着自己的利益，不顾及他人的想法，就可能会受到他人排挤，不利于你工作的开展。
3. 要诚信正直。诚信正直是一个人的基本道德品格。一个诚信正直的人才得到大家的尊重，才值得大家的信任，才会建立良好的人际关系。
4. 敢于承认错误。做错了事情，就要勇敢地承认错误，每个人都有包容心，他们不仅会原谅你，还会和你建立良好的人际关系。

## ■ 沟通障碍及克服措施

沟通障碍因素		说明
个人因素	偏见	提高沟通时心理承受水平； 准确使用语言文字； 学会有效的倾听； 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道； 选择谈话环境；
	武断	
	缺乏兴趣	
	自我表达困难	
	地位	
	文化差异	
	缺乏理解	
	个性	
人际因素	相互信任程度	提高沟通时心理承受水平； 准确使用语言文字； 学会有效的倾听； 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道； 选择谈话环境；
	相似程度	
结构因素	团队中的地位	
	信息传递链	
	团体规模	
环境差异	整洁开放	

图：沟通障碍因素



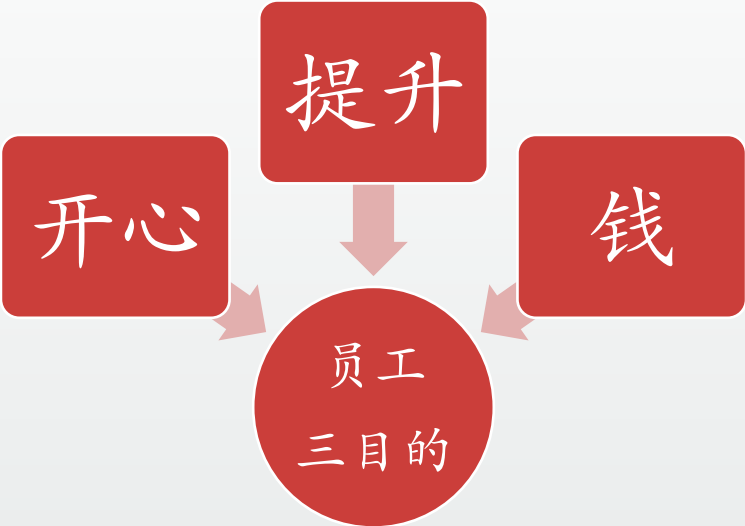
# 建团队：团队激励

激励法	内容	备注	激励法	内容	备注
情感激励法	留意节日与员工的生日	聪明的管理者使自己成为生日庆祝的一员。	尊重激励法	用建议取代命令	尊重是最重要的修养。
	关注员工的健康状况	定期检查员工的身体及精神健康状况。		把员工作为合作伙伴	员工是同事，不仅是称谓的问题，更是尊重的问题。
	下属住院时，亲自探望	员工会惦记着领导是否会来看望自己。		避免采用命令式的语气	尽量以建议来代替批评，效果会比较好。
	不要忽视工作餐	为员工提供免费的工作午餐。		对员工一视同仁	领导的你不应被个人感情所左右。
	保证员工的工作安全	要坚持安全第一的指导思想。		尊重员工的私人时间	既要认真工作，也要享受生活。
	提供舒适的工作条件	大多数员工对工作环境都怀有一点小小的虚荣。		尊重和包容的差异	可以不认同，但没权力贬低别人。
	关心下属的家庭和生活	家庭和睦，生活富裕是下属干好工作的保障。		尊重员工的才能	可以批评，但要以鼓励为主。
	避免一切歧视	歧视是绝对不被容许的。		尊重每位员工的贡献	无论贡献大小，都不应该被忽视。
	抓住欢迎和送别的机会	用情感激励员工，他们会在感动中打拼。		尊重员工的不同意见	管理者不能把比自己强的人拒之门外。
	协助员工搞家务	解决员工的后顾之忧，专心于工作。		尊重员工的人格	不开与员工人格有关的玩笑。
	照顾员工的家人	为员工提供对孩子和老人照顾非常重要。		尊重员工的选择	不可将员工的辞职视为背叛。
	为员工的孩子付学费	为员工的孩子付学费。	赞美激励法	赞美的价值在于真诚	赞美是一种兴奋剂
	员工孩子的名字命名飞机	联邦快递曾用员工孩子的名字来命名公司的飞机。		赞美源于事实	赞美具有催化作用
	鲜花的力量	员工每年都能给亲友和情人送去价值50美元的鲜花。		公开的表扬，效果更加显著。	赞美具有评价功能
	弹性工作制	确保完成工作前提下，有更多的自由支配的时间。		赞美还要具体化。	赞美可以使人扬长避短
	要摸清下属的基本情况	对困难的下属的家庭情况要心中有数。			赞美和行动成正比
	关心必须出于一片真心	实实在在、诚心诚意，设身处地地为下属着想。			赞美使人的偶然行为变成持久的行动
	量力而行，不要开空头支票	要多“雪中送炭”，少“锦上添花”。			



# 建团队：团队激励

激励法	内容	备注
参与激励法	让员工都具有主人翁精神	让员工参与决策
	每个员工都是决策者	让员工参与管理
	一日厂长制	
	本田的参与激励	
	福特的全员参与制度	
	让员工产生认同感	
	让员工亲身体会	



图：员工三目的

- 钱排第一，但不是唯一
- 能力得到提升比钱重要；
- 开心也很重要，不是吗？

# 炼文化：优秀公司与卓越公司的天堑：企业文化

文化的概念：文化源于支撑企业发展的文化基因

■ 文化的形成也有4个关键因素：

- 极度的理想主义和极度的现实主义要融合；  
空谈理想不谈钱，不以赢利为目的的企业经营都是在耍流氓。
- 让员工实现他的目标或者看到实现目标的希望；  
当员工为了他的目标而努力工作时，企业也会发展得更快。企业发展快了，员工也会获得更多。这是一个正向循环。
- 企业文化需要从业务、基层员工当中长出来，这样才有生命力；  
从苦与乐中提炼出来的文化才具有群众基础，能引起大多数员工的共鸣，并让大家践行。管理者定的文化往往存在于他们的理想主义之中，缺乏群众基础和具体场景，缺乏生命力。
- 文化需要进化到企业的前方，引领企业往更高的境界发展。  
企业要发展，需要引领思想，需要文化超前我们的业务一步探索未来，支撑企业下一步的发展。

■ 观察企业文化的几个方面

- 第一步，研究老板文化：企业文化就是老板文化
- 第二步，研究骨干追随文化：追随这么长时间的原因。
- 第三步，搞清楚企业成长史：一家企业过去的历史，势必决定这家企业现今的行为模式。
- 第四步，搞清楚企业的盈利情况：盈利情况同时也影响着企业的氛围和人心的稳定。
- 第五步，理清脉络关系，做事才能游刃有余：这家企业员工的背景和故事

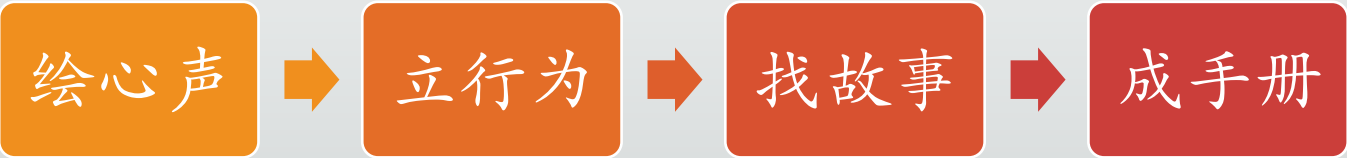
“十亿企业靠销售，百亿企业靠产品，千亿企业靠文化”



# 炼文化：四个步骤提炼团队文化

提炼企业文化共有4步：绘心声、立行为、找故事、成手册。

- **绘心声**，即围绕满足客户需求和员工想要的工作氛围，写出员工认为最重要的价值观。（一定要让广大员工积极参与。）
- **立行为**。也就是确立价值观背后的行为标准，即提倡什么行为，反对什么行为。（防止出现文化稀释的情况）
- **找故事**。也就是搜集行为背后的经典故事。明确了行为标准，我们就要思考如何广泛、通俗易懂地传播它。（故事要通俗易懂，一看就明白。）
- **成手册**。也就是制定价值观考核细则与标准，形成文化手册。文化手册应包含以下三个元素。
  1. 要把提炼出来的使命愿景、价值观以及背后的意义与经典故事写进去。
  2. 高压线制度，明确价值观里有哪些红线，一经触碰，立马开除。
  3. 考核标准。价值观也要被考核。（员工价值观不合格，业绩再好也不晋升。）



“十亿企业靠销售，百亿企业靠产品，千亿企业靠文化”

考核内容	价值指导	底线
客户第一	<ul style="list-style-type: none"><li>• 客户是衣食父母；</li><li>• 客户虐我千百遍，我对客户如初恋；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 为一己之私，欺骗客户；</li><li>• 不尊重客户，利用职权威胁客户；</li><li>• 为了业绩目标或利益，损害客户利益；</li><li>• 对客户的要求消极不作为，造成客户实质性损失；</li></ul>
拥抱变化	<ul style="list-style-type: none"><li>• 迎接变化，勇于创新</li><li>• 世上本没有路，尝试多了便有了路；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不设底线；</li></ul>
团队合作	<ul style="list-style-type: none"><li>• 共享共担，平凡人做非凡事；</li><li>• 团队因我而骄傲，我因团队而自豪；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 拉帮结伙，诋毁同事，搬弄是非；</li><li>• 阳奉阴违，决策前不参与，决策后不执行；</li></ul>
诚信	<ul style="list-style-type: none"><li>• 诚实正直，言行坦荡</li><li>• 一句真话抵得过整个世界；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 弄虚作假；</li><li>• 故意隐瞒或歪曲事实；</li></ul>
激情	<ul style="list-style-type: none"><li>• 乐观向上，永不放弃</li><li>• 与其混，与其熬，不如二，不如飚；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 经常毫无理由泼冷水，只打击讽刺，没有观点和建议，无中生有传播负面信息；</li></ul>
敬业	<ul style="list-style-type: none"><li>• 专业执着，精益求精；</li><li>• 有精钢转才揽瓷器活；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不作为，混日子，消极怠工；</li></ul>

# 炼文化：四个阶段把文化种到员工心里

文化落实有三个心法。

- **春天种树。**企业的春天就是发展比较稳定，还没遇到业绩瓶颈或危机的时候。这个时候进行新文化的落实，员工的信心就比较足，上级颁布命令往往容易执行。
- **切勿揠苗助长。**文化的落实是一个渐进过程，不是一蹴而就的。所以在进行文化变革的时候动作要轻，治大国若烹小鲜，要一步步来，不能贪功冒进，急于求成。
- **虚事实做。**核心是领导力、文化、员工成长的体验是虚的，必须通过实实在在的事情将人的内在体验落实，在业务中沉淀宝贵的体验与感受。主要体现在两个层面：
  - 一是文化落实一定要跟业务相结合。没有业务场景的文化都是空的。
  - 二是文化落实要跟实实在在的利益挂钩。

文化落实分为4个阶段，即松土阶段、认知阶段、尝试阶段和习惯阶段。

- **松土阶段**
  - 消除团队里僵硬的老思想、老气息，这样新的东西才能被吸收
- **认知阶段**
  - 发动员工广泛参与，建立一个交流平台，提升员工的积极性和主人翁意识
  - 广泛传播经典标杆故事，树立榜样力量，让员工树立正确的文化观念
  - 做培训
- **尝试阶段**
  - 通过各种各样的活动和仪式，营造氛围，让全员参与并行动起来
  - 管理者在这个过程中要发挥作用，以身作则
- **习惯阶段**
  - 绝大多数成员逐渐开始自然、无意识地按照新的共有价值观做事，制度约定已深入人心，形成心理契约





01

## 第二章 高效团队打造

- 团队要素
- 高效团队打造
- 学会授权
- 向上管理

# 授权：不懂授权的领导



# 学会授权：激发全员领导力

## “领导者—追随者”模式

抓紧掌控权

下命令

下命令自信坚韧果敢。

简报

召开会议

导师-学生式的指导会议

关注具体技术

短期考虑

离职后，希望被想念

限制交流，仅限于简洁的、扼要的和正式的指令

为质疑而质疑

将无效率的流程变得有效率

增加监督和检查点

保护信息



动车组：“领导者—追随者”模式

## “领导者—领导者”模式

授予控制权

避免下命令

下命令给与一定质疑空间

请证实

进行谈话

导师-导师式的指导会议

关注人

长远打算

离职后，不希望被想念

丰富的、前后关联的和非官方的交流充实指令

真正的好奇心

清除所有无实际意义的步骤和流程

减少监督和检查点

传递信息



老火车：“领导者—领导者”模式

# 学会授权： 激发全员领导力

授权： 激发全员领导力	
重启： 清除老旧观念， 为改革注入全新的思想	
领导力的标准（在岗，员工的发展）	“领导者-追随者” 模式
“领导者-追随者” 模式下的领导者	“领导者-领导者” 模式下的领导者
掌控： 通往“领导者—领导者” 模式的桥梁	
查找“掌控”的“遗传基因”并改写它	用新的行为举止去开启新的思维模式
使用“我计划……”的语气	克制提供解决方案的冲动
消除“自上而下”的监管体系	将想法说出来（上级和下属）
拥抱检查人员	
才能： 通往“领导者—领导者” 模式的一大支柱	
谨慎行事（清单）	虚心求教（任何地点、任何时间）
不要概述，请证实	不间断且前后一致地重复一个信息
规定目标，而不是做法	
阐明： 通往“领导者—领导者” 模式的另一支柱	
建立信任并照顾你的员工	激励常在
将指导原则作为决策标准	即时认可
着眼于长远目标	鼓励质疑的态度而不是盲目服从



01

## 第二章 高效团队打造

- 团队要素
- 高效团队打造
- 学会授权
- 向上管理



# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）**

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451-88342620 招生网站：<http://www.mhjjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



**全国招生 函授教育  
颁发双证 权威有效**



# 向上管理：如何正确汇报工作

向上管理：如何正确汇报工作	
正确认识上下级关系	
	认识你的公司：公司为什么而存在
	认识你的上司：解读上司的能力、性格和职业态度
建立和谐的上下级关系	
	有原则地去工作：与上司合作共赢的六大原则
	做好自己的工作：“五位法”让你做正确的事
	做好上司的工作：获得上司信任的5个关键
如何正确汇报工作	
	该如何正确地汇报工作
	上司希望你如何汇报工作
	汇报中如何实现有效沟通
	通过汇报工作实现“向上管理”

# 向上管理：正确认识上下级关系

## ■ 认识你的公司

### ➤ 明晰企业的组织架构

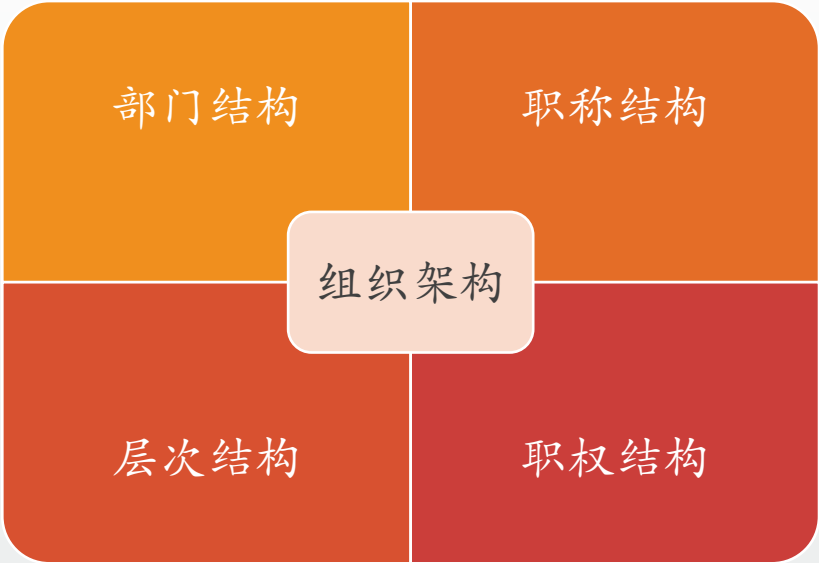
- 组织架构反映了一家企业的灵魂所在：了解一家企业的组织架构，可以让你了解这家企业运营的核心，这个核心同时也是你工作的核心和指向。
- 明晰你所在企业的组织能力：清楚组织能力的来源、模仿组织能力的行为、加强组织能力的训练、成为造就组织能力的一部分。

### ➤ 认识企业的团队组成

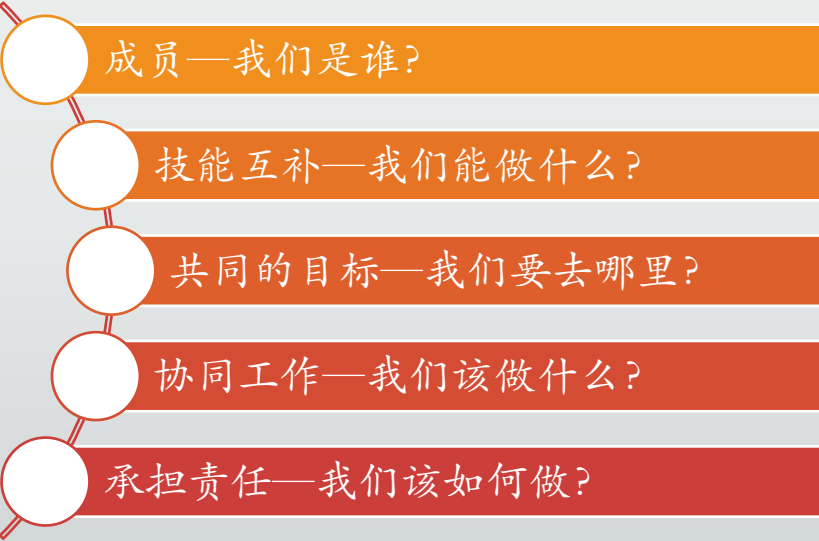
- 团队成员—我们是谁？团队中的人是团队的核心要素。
- 技能互补—我们能做什么？“团队需要你成为什么样的人”，你就应该成为“什么样的人”。
- 共同目标—我们要去哪里？目标的存在能够为团队的成员导航，解决“我们要去哪里”的问题。
- 协同工作—我们该做什么？一个团队要通过成员的分工和协作来工作。
- 承担责任—我们该如何做？承担责任是对团队内部成员的要求，承担责任还意味着包容

### ➤ 洞察企业的故事和文化

- 融入一家公司最快速的方式不是融入工作，而是了解这家公司的故事、融入它的文化。
- 企业文化就是你的生存环境



图：明晰企业组织架构



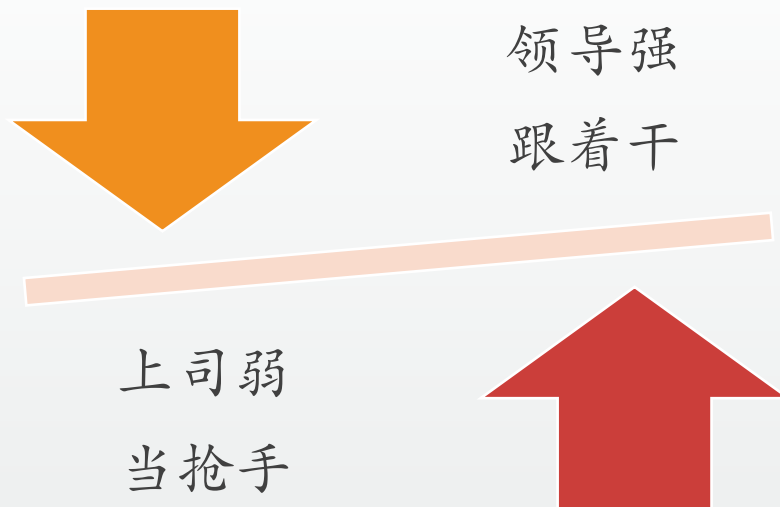
图：团队的组成要素



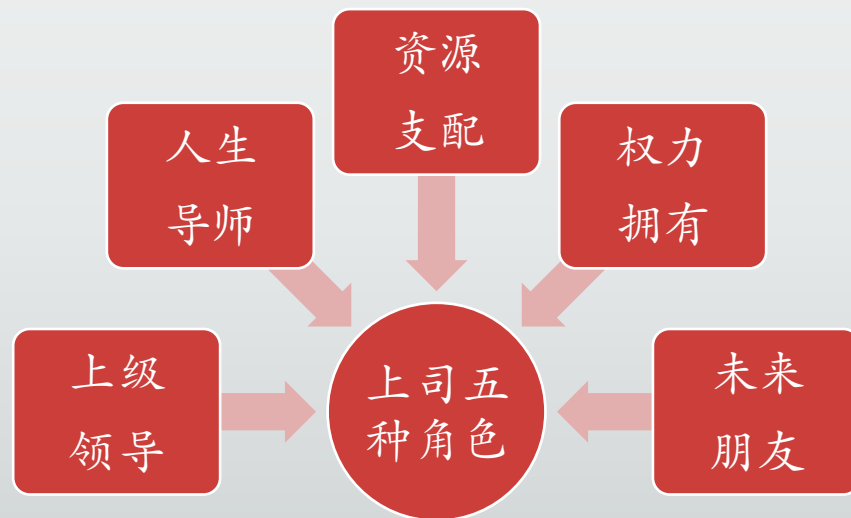
# 向上管理：正确认识上下级关系

## ■ 认识你的上司

- 上司不是你选的，而是组织选的：上司是受到组织信任的人，所以你唯一的选择就是服从、配合你的上司。组织内成员，以服从上级命令为天职。
  - 上司强，你就跟着干：在这个过程中你会从上司身上学到很多，这些都是你日后独当一面的资本。
  - 上司弱，你就当“枪手”：上司有事，你代劳；上司做不到的，你来做到；上司不会的，你会。这就是“枪手”。
  - 主动和上司性格互补：他做不到的地方，你要做到，他性格的缺陷，你要来弥补。他的短处用你的长处来弥补。
- 了解上司的处境很重要：
  - 了解上司的难题：不同职位有不同的难题
  - 帮助上司解决难题：上司的难题就是你的难题，上司的处境也是你的处境。
- 是你适应上司不是上司适应你
  - 适应上司的沟通方式
  - 适应上司的工作风格
  - 不要低估你的上司
  - 永远不要让你的上司感到意外
  - 不管上司态度好坏，都要端正你的职业态度
- 解析上司的DISC人格特型
- 认识上司的五种角色
  - 角色1. 上级领导：上司成就“能臣”，还是“庸兵”？
  - 角色2. 人生导师：上司教你“做人”还是“做事”？
  - 角色3. 组织资源的支配者：有了资源和上司的支持你才能成功
  - 角色4. 权力的使用者：获取上司的信任你才能获得更多授权
  - 角色5. 你未来的资源和朋友：你该如何使上司的第五种角色成真？



图：主动和上司互补



图：上司的五种角色

# DISC四型人格分析

■ DISC四型人格

■ 老虎—支配型—在乎：What

- 在乎事情程度与效率—别忘记尽快进入问题重点
- 喜欢对等权力关系—需让对方知道你可以处理事情
- 处理结果比过程重要—与其在乎交谈气氛，不如直接切入核心

■ 孔雀—表现型—在乎：Who

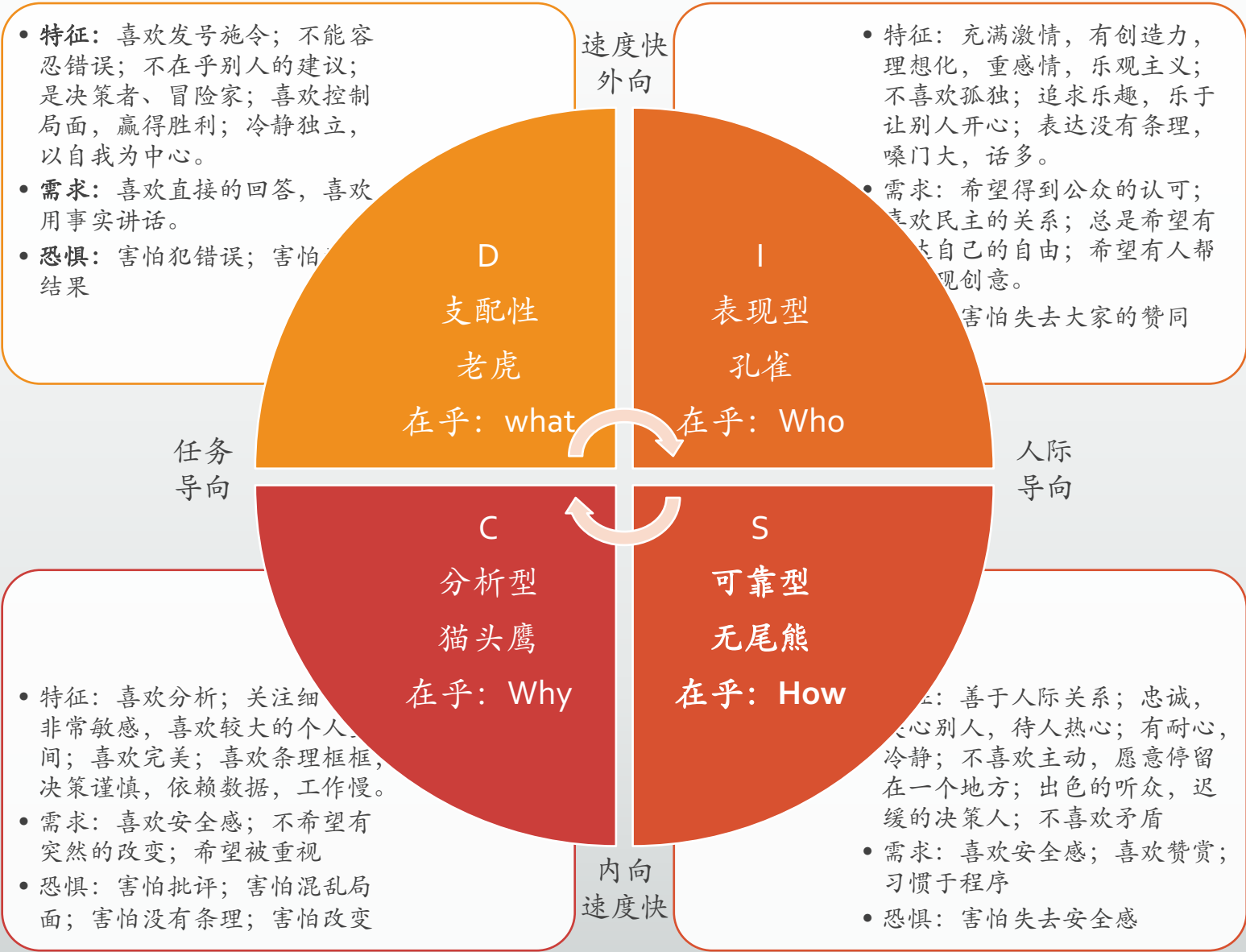
- 为扩大自己的说服力和影响力，较易夸大奇词—认同他，多用同理心让对方知道你重视他
- 喜欢绕圈子讲话来缓和气氛—要懂得听话中话，并归纳确认其重点需求
- 可利用投其所好，适度转移注意力—处理过程比结果重要

■ 无尾熊—可靠型—在乎：How

- 表达语气温和客气—多用同理心并以朋友的角度关心他，让对方知道你重视他，但不可因此忽视对方
- 建议由服务人员主导—多用引导方式了解对方需求，主动告知处理过程
- 处理过程比结果重要—会体谅他人难处，请给予更多的关怀与安全感

■ 猫头鹰—分析型—在乎：Why

- 喜欢实事求是的做事方法—让对方知道你也是这样的工作价值观，主动报告处理流程
- 冷静理性反应问题—不易带入私人情绪且理智思考，建议多听再响应
- 在乎数据与程序—明确告知你能做什么，莫含糊奇词，有困难时不妨直言
- 处理结果比过程重要—不在乎处理的人是谁，只要有效解决问题即可

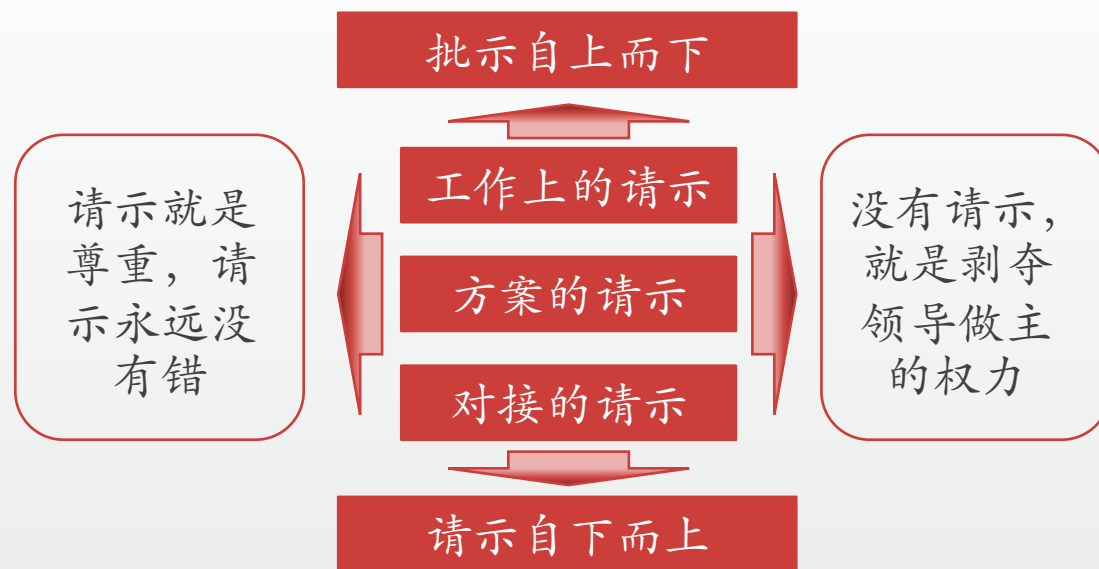


图：DISC四型人格

# 向上管理：建立和谐的上下级关系

## ■ 有原则地去工作：和上司合作六大原则

- 敬业原则：你是否还能做得更好？
  - 行业情绪也是敬业的体现
  - 敬业的人会不断提升自己的工作水平
  - 敬业既是现代职场的生死线，又是困难点：口碑
  - 敬业不但是一种态度，更是一种行动
- 服从原则：上司的信任从你服从的那一刻开始
  - 服从是有大局观的表现
  - 执行第一，聪明第二；服从第一，承受第二
- 请示原则：任何时候都不要剥夺上司决策的权力
  - 请示内容1. 请求上级给予工作上的指示
  - 请示内容2. 请求批准方案的请示
  - 请示内容3. 请求批转对接的请示
- 互赖原则：优势互补实现 $1+1>2$ 
  - 个人职场成长3个阶段
    - 第一个阶段，依赖阶段，重点是学习；
    - 第二个阶段，独立阶段，重点是成长；
    - 第三个阶段，互赖阶段，重点是团结；
- 功劳原则：通过5种剖析认识职场中的功劳
  - 剖析1. 你的功劳就是上司的功劳
  - 剖析2. 上司的功劳永远是上司的功劳
  - 剖析3. 得到上司的肯定就是自己的功劳
  - 剖析4. 能得到组织的肯定是上司的功劳
  - 剖析5. 有功劳的时候你很快会成为别人的上司
- 客户原则：把上司当成你“最重要的大客户”



图：请示原则



图：职场三阶段

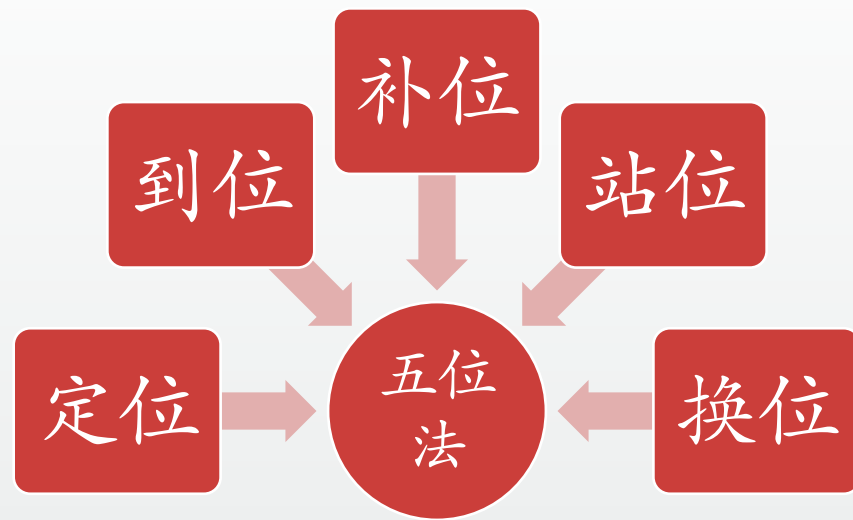
# 向上管理：建立和谐的上下级关系

## ■ 做好自己的工作：“五位”法让你做正确的事

- 定位：定位告诉你该做什么，不该做什么
  - 把公司对岗位的需求转换成自己的工作目标
  - 让你的心态适应你的位置
  - 定位就是做你最擅长的事
- 到位：把工作做到上司满意或者超出他的预期
  - 到位，就是管理上司对你的预期
  - 从细节开始管理上司对你的期望
- 补位：哪里需要你，你就在哪里
  - 补位是帮助上司完成工作
  - 帮助上司节省他的时间
  - 学会在团队中做“补位者”
- 站位：你站在哪儿，就站好那班岗
- 换位：学会站在他人的角度思考问题

## ■ 做好上司的工作：获得上司信任的5个关键

- “恭”无不克：用汇报的方式尊重上司
  - 汇报是尊重上司的体现。
  - 汇报工作可以使领导看到你的成绩
  - 汇报是一种沟通的方式
  - 听汇报是上司最快乐的时候：用汇报区分地位与职位
- “能”者多劳：永远比别人“多”一点
  - 选择造就位置
  - 不愿意能者多劳，就只能被限制在现有的职位上
  - 每天比别人多想一点、多做一点
  - 能者多劳之后，往往就能获取机会。



图：让领导放心的五位法



图：汇报五步骤



# 向上管理：建立和谐的上下级关系

- “术”有专攻：用专业引导上司
- “忠”贞不二：用忠诚成就上司
- “沟”通第一：用沟通认识上司
- 通过沟通了解上司的性格
  - 揣摩上司的态度，领会上司的意图
  - 通过沟通获得上司的指导
  - 抓住上司的需求
  - 掌握上司的管理风格
  - 了解上司的领导类型
- 坚守原则和底线，获取信任

应该坚持很多原则：社会原则，法律原则，人格原则，道德原则，企业原则……原则是用来坚持的，你不坚持它，就等于没有原则。一个没有原则的人，他的人生就是失控的。守住原则就是守住自己人生的生死线。专业原则的坚守是你最大的本钱。

忠诚于个人

忠诚于团体

忠诚于原则

图：忠诚分为三类

领导类型	分析型 严肃的智慧型领导	支配型 自我为中心的领袖	和蔼型 团队中的粘合剂	表达型 善于表演的领导者
特征	严肃认真、有条不紊；有计划、有步骤开展工作	果断独立，不靠他人，激情洋溢，有能力，比较大度，非常审慎。以目标为导向，执行力强，直截了当，容易沟通。	轻松友好、和蔼可亲、善于合作。慢条斯理，富有诗意。	幽默，合群，充满激情；常善于协调和表达；手势和动作表情丰富，语言有逻辑，鼓舞人心。
优点	能抓住问题的中心、善于解决问题；有耐心，善于找到解决问题的方法。	有控制局面的能力，做决策果断。工作成果显著，一往无前，不惜冒险。杀伐决断，有利于开展工作。	重感情，受欢迎，受人信赖；非常好的合作者，被其他人视为倾听者。	工作效率非常高；善于当众表现。
缺点	过于看重数据、事实，比较冷漠，不谈情感。	不重视和下属的情感交流，容易导致彼此之间的关系紧张。	不自信；不愿意起冲突，导致优柔寡断；容易情绪会很低落。	情绪化，受到批评会激烈反击；容易忽视细节；注意力不集中，耐心不足。

图：领导类型

# 向上管理：如何正确汇报工作

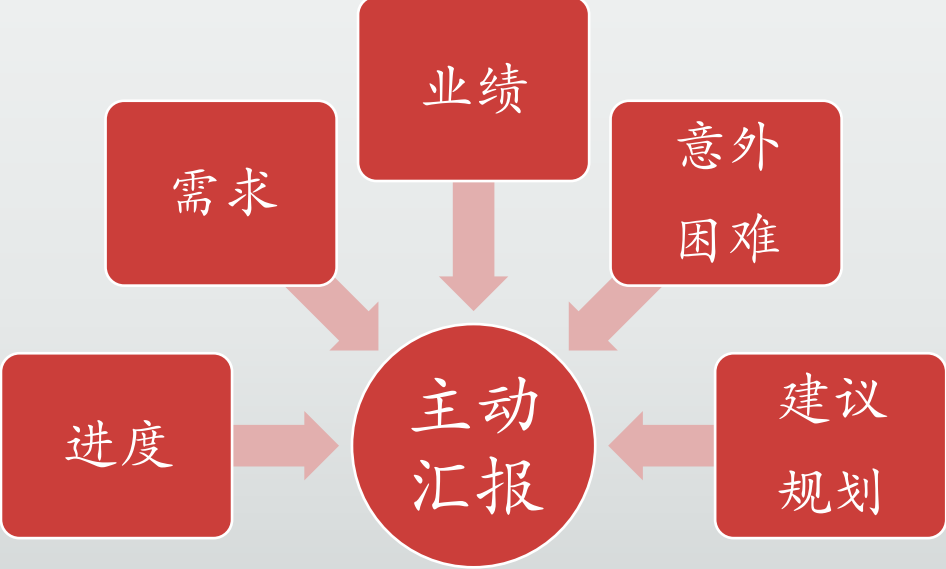
■ 你该如何正确地汇报工作

➤ 建立机制：形成有效的工作汇报机制

需要对5个内容进行主动汇报：

- **进度**：进展顺利，正常汇报；进展不顺利，及时汇报；申请延期，提前汇报。
- **需求**：汇报需求是义务，是否同意需求是上司的权力
- **业绩**：业绩完成了，直接汇报；业绩没完成，就需要说明原因，什么计划。
- **意外困难**：遇到困难问题要及时汇报，遇到意外情况也需要第一时间汇报。任何时候都不要隐瞒你遇到的困难，不要期望你能自己默默解决；即便你可以自己解决，你的上司也有知情权。
- **建议规划**：在汇报建议和规划时，应该把使你产生建议的原因描述清楚，同时说出你的建议和它能够带来的好处，而不是盲目汇报。

工作汇报的机制要做到简单化、科学化和习惯化。



图：主动汇报的内容

企业工作机制划分			
以形式划分	行政计划式	以计划、行政的手段把各个部分统一起来，目的是统一。	工作汇报属于行政计划式运行机制
	指导服务式	以指导服务的方式去协调各部分之间的相互关系。目的是协调。	
	监督管理式	以监督管理的方式去管控各部分之间的关系。目的是管控。	
以功能划分	激励机制	调动管理活动主体积极性；	工作汇报属于制约机制
	制约机制	保证管理活动有序化、规范化；	
	保障机制	为管理活动提供物质和精神条件。	

图：企业工作机制划分

# 向上管理：如何正确汇报工作

- 理清思路：9个步骤理清汇报思路
- 第1步，确定人物

第2步，确定内容

第3步，确定重点

第4步，确定逻辑（时间逻辑、事件逻辑、空间逻辑等）

第5步，确定方式（口头？邮件？微信？PPT？）

第6步，确定场合（办公室？会议室？现场？）

第7步，确定时间

第8步，确定状态

第9步，确定被接受的可能性
- 突出重点：分清轻重缓急再汇报
- 不要让潜意识主导你的语言

• 确定表达的次序和逻辑
  - 强调紧急的，强调重要的，强调和上司利益关系密切的，强调上司关心的。
  - 按照时间顺序汇报：按照影响力排序汇报；按照沟通对象的关心程度汇报：

汇报模型	汇报内容	详细描述	适用情况
2W1H (Why-What-How) (起因，内容，方法)	Why（起因）	事情起因是什么？	汇报相对简单的问题； 汇报现状和解决方案；
	What（内容）	我们要做什么？	
	How（方法）	如何达到目的？	
5W1H (What-Why-When-Where-Who-How) (起因，内容，时间，地点，人物，方法)	What（起因）	发生了什么？	需要全面分析一个问题； 需要对问题的本质进行研究； 需要采取具体的措施；
	Why（内容）	起因是什么？	
	When（时间）	什么时候？	
	Where（地点）	什么地点？	
	Who（人物）	事件人物是谁？	
STAR (Situation-Task-Action-Result) (背景，任务，行动，效果)	How（方法）	解决的过程是什么？	描述完整的前因后果； 汇报工作进度和阐述行动建议；
	Situation（背景）	背景	
	Task（任务）	需要完成的任务	
	Action（行动）	采取什么行动	
	Result（效果）	产生的效果是什么？	

图：3种汇报模型

# 向上管理：如何正确汇报工作

- 简明扼要：学会用三句话总结你要说的内容
  - 方法1，三点逻辑：学会分层次汇报，浓缩的才是精华
  - 方法2，收益逻辑：价值描述
  - 方法3，汇报结果，不要刻意汇报过程
  - 方法4，按时间逻辑迅速整理思路（过去，现在，将来）
- 数字说话：数字比简单陈述概况更有说服力
  - 数字能够精确地衡量现状、说明问题。
  - 在汇报时引用数据能够给领导留下精确印象
- 洗耳恭听：倾听是技术也是艺术
  - 坐立端正，眼神接触
  - 集中精神，专注倾听
  - 点头微笑，给予回应
  - 保持礼貌，不要打断
  - 受到领导批评时你要控制情绪
- 复述要点：目的是“检查”“补漏”“应变”和“建立良好气氛”
  - 目的1，检查：检查双方的理解是否有偏差
  - 目的2，补漏：补充遗漏的地方
  - 目的3，应变：复述要点的过程也是沟通和改变的机会
  - 目的4，建立良好的气氛
- 总结：把每一次汇报当成展示自己的机会



图：9步理清汇报思路

如何防止潜意识主导沟通	
自检意识	汇报过程中随时保持警惕：我是否跑题了，如果跑题了，赶紧拉回来。
次序意识	有意识地使自己的汇报呈现次序性，使逻辑表达更加顺畅。
目的意识	牢记你汇报的目的是什么，有了目的性，才能做到有的放矢。
结构意识	结合汇报的内容，将其分为第一，第二，第三...

图：主动汇报的内容



# 向上管理：如何正确汇报工作

## ■ 上司希望你如何汇报工作

### ➤ 主动汇报：不要等他问了你才说

汇报工作不是工作的形式，汇报本身就是工作。汇报工作本身就是你职责的一部分。主动沟通汇报是你工作的职责所在。

### ➤ 准备充分：准备充分的材料和备选方案

### ➤ 效率第一：用最短的时间说出重点内容

### ➤ 结论先行：先说出结论，再阐述内容

汇报时要养成先说结论、再阐述过程的习惯，因为领导者最关心的就是结果。努力未必能产生价值，只有结果才有价值。越重要的事，越要先说结果。

### ➤ 中途汇报：让上司随时掌握你的动态

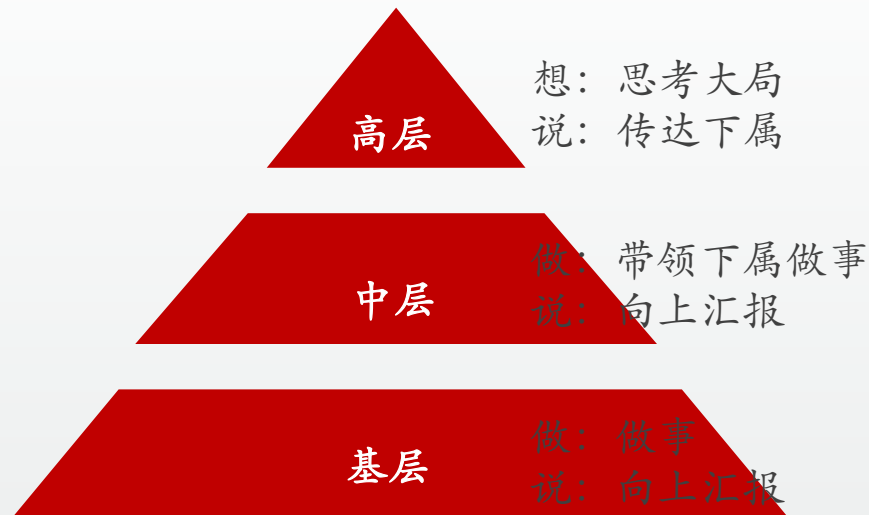
### ➤ 把握轻重：坏消息要早点说

汇报陷阱：

- 陷阱1. 这件事以前发生过，很好解决
- 陷阱2. 上司说了没有重要的事情就不要麻烦他
- 陷阱3. 我知道所有的事情
- 陷阱4. 这件事我应该能解决
- 陷阱5. 上司应该知道这件事情
- 陷阱6. 我不用完整汇报

### ➤ 掌握分寸：上司希望你不要擅自决策

你的上司是控制型上司还是“放养派”上司？



图：汇报是工作的一部分



图：主动汇报的时机

# 向上管理：如何正确汇报工作

- 不要越权：如何与上司的上司说话
  - 越级汇报是职场中的大忌。不得不越级汇报的时候，你该怎么汇报？
    - 第一种：可以汇报的内容——简单汇报
    - 第二种：不确定是否可汇报的内容——请示完自己的领导再汇报
    - 第三种：不可以汇报的内容——坚决不汇报

➤ 总结：带着方案来而不是带着问题来

■ 汇报中如何实现有效沟通

- 完整的沟通包含3个内容：发送、接收和反馈
- 建立“沟通—反馈”的良性循环
  - 建立有效的反馈机制
  - 反馈理解
  - 反馈态度
  - 反馈计划
- 哪5个支点支撑起沟通？
  - 支点一：关系—有了关系，别人才愿意听你讲话
  - 支点二：人事—把人和事分开，才能针对事件本身来沟通
  - 支点三：情绪—梳理情绪，沟通才能顺畅进行
  - 支点四：认知—建立认知，从强化表达开始
  - 支点五：利益—有了利益，沟通才能达成共识
- 如何选择沟通的恰当时机？
  - 原则1. 汇报要选择上司心情好的时候
  - 原则2. 申请决策要选择上司不忙的时间
  - 原则3. 不同沟通内容有各自沟通的最佳时机
- 如何高效地做出工作总结？
- 总结：把沟通当作促进了解的契机



企业工作机制划分		
可以汇报的	确定的好消息	必须是已经确定的
	正常的工作进展	不正常的需要请示上级再汇报
	无伤大雅的工作细节	造成负面影响的不汇报
	积极的表态	汇报思想
不确定可否汇报	坏消息	坏消息由上司汇报更合适
	不确定的好消息	为如果有变化会有麻烦
不可以汇报的	告状	只能带来负面影响
	消极的抱怨	只能对上司说，不可越级
	上司不希望你说的内容	都不要汇报

图：越级汇报的3类内容

# 向上管理：如何正确汇报工作

## ■ 通过汇报工作实现向上管理

向上管理（Managing Up）是一个过程：为了同时给公司、上司和自己带来最好的结果，从而有意识地配合和改变工作方法，从而实现向上管理的过程。工作需要资源才能展开，但资源掌握在上司手中。你要想获得工作上的资源（如权力、时间、宽松的环境等）支持，就需要对上司进行向上管理。

### ➤ 第1步，改变心态：管理不只是自上而下的

职场中，上司不仅是管理者，同时也是同事、伙伴，你们既是领导和被领导的关系，同时也是共同协作前进的关系，作为下属，你不应该只是接受上司的管理，还应该积极主动起来，发挥自己的能力，对你的上司施加影响，成为上司的工作伙伴，进行向上管理，实现双赢。

- 上司亦凡人：要改变仰视上司的态度。领导也需要你支持他、理解他。在必要的时候，也许上司还需要你的原谅——领导也是普通人。
- 你也可以管理自己的上司：并不是所有的上司都适合领导职位。如果上司的决定是错误的，那么就要指出来，要敢于拒绝。
- 把自己当成项目主管：向上管理是由员工来管理自己的上司。这种模式下，员工要学会主动去承担工作，自己掌控工作进度和质量，每一份工作都由员工来做主导者。换言之，就是在工作当中，员工能够将自己当成领导者。

### ➤ 第2步，主导沟通：向上管理就是和上司“最完美沟通”

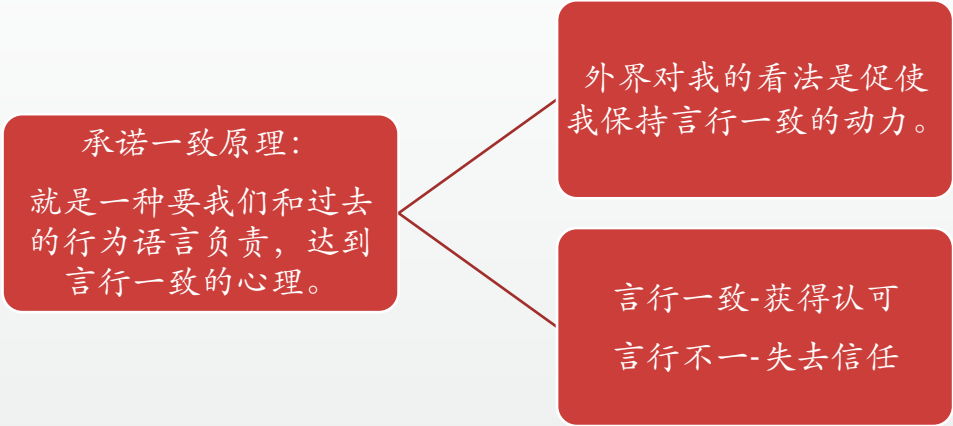
1. 积极主动地沟通
2. 沟通期望：通过沟通分享彼此的期望
3. 沟通风格：通过沟通找出最适合双方合作的风格
4. 沟通信赖：建立信任和倚赖
5. 沟通压力：告诉上司，你希望他如何做

领导对下属的期望
改变心态
管理不只是自上而下的
主导沟通
向上管理就是和上司“最完美沟通”
主动出牌
不要总等着你的上司先出牌
获取认同
让上司认同你设想的影响力法则
协助提升
向上管理的最高境界是实现和上司共同提升
总结
你让上司卓有成效，他也会回报你成效

图：向上管理六步

# 向上管理：如何正确汇报工作

- 第3步，主动出牌：不要总等着你的上司先出牌
- 主动完成工作是你的职责所在，但是这既不会让你脱颖而出，也不能让你获得工作的主动权。认清自己的能力和兴趣所在，当有适合你的工作时，你可以主动请缨。
- 1. 转换思维，开始用上司和组织的思维去做事
  - 2. 在你需要上司采取措施的时候，提出明确要求
  - 3. 主动提供给上司更多资讯
  - 4. 成为解决问题的那个人
  - 5. 你才是解决问题的专家
  - 6. 追踪结果并进行汇报
  - 7. 提供反馈，并且要求别人做出反馈
- 第4步，获取认同：让上司认同你设想的影响力法则
- 1. 承诺一致法则：避免冲突，迂回地达成目的
  - 2. 价值法则：说出你的想法和方案的价值所在
  - 3. 登门槛法则：让上司一点点地认同你
  - 4. 印象管理和社会交换原理
    - 第一，印象管理——管理你给上司的印象。
    - 第二，社会交换原理——为你的上司创造有利的价值。
- 第5步，协助提升：向上管理的最高境界是实现你和上司的共同提升
- 给你的上司安全感
- 第一，给上司掌握工作全局的安全感，让他感到自己的管理地位没有受到任何挑战。
  - 第二，服从上司的一切安排。
- 总结：你让上司卓有成效，他也会回报你成效
- 巧妙地帮助上司提升
  - 了解你上司的目标，并且帮助上司达成它
  - 了解你真正的角色定位（解决问题的人）



图：承诺一致法则

领导对下属的期望	
沟通	主动的，和谐的
服从	无条件的
支持	全面的
努力	完全的
态度	端正的
成果	显著的

图：肖恩·贝尔上司对下属期望



# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）**

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451-88342620 招生网站：<http://www.mhjjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



**全国招生 函授教育  
颁发双证 权威有效**