

目录

发刊词 这节课会给你带来什么	3
1.用“心理契约”管理你的下属	7
了解下属想要什么	8
让下属知道你希望他做出什么	10
本讲小结	12
2.如何有效培训下属	14
培训下属的四字口诀	14
找到制约表现的具体行为点	18
本讲小结	20
3.提问：和下属谈心的技术	21
好的反馈来自对的问题	21
五个问句	23
本讲小结	27
4.打造一支高效运转的团队	28
“人”和“事”的两条线管理	28
准备你的“施政演讲”	33
本讲小结	34
5.成为受人信赖的上司的自我修炼	36
团队情绪由你影响	36
该说什么，不该说什么	38
构建信任的三条“军规”	39
本讲小结	42
6.艰难但必须学会的谈话	43
下属升职加薪如何应对	43
如何挽留重要的下属	44
下属表现不好如何劝退	46
本讲小结	49
7.年度和季度回顾：让心理契约落地	51

一张《个人发展计划表》	51
谈话注意事项	56
本讲小结	57

发刊词 | 这节课会给你带来什么

你好，我是汤君健，欢迎来到我的课程，《怎样成为带团队的高手》。

十几年前，我加入宝洁公司销售部，工作第一天，就被任命带领一支 11 人的销售代表团队。我从一个给大家布置任务都会紧张的菜鸟，慢慢成长为渠道管理总监，带的团队也越来越大。后来我加入了一家大型平台电商，出任企业大学校长，其中一个重要工作，就是培训管理者如何带团队。

目前，我自己作为创始合伙人，运营一支创业团队，同样面临着跟公司近百名 90 后、95 后的同学一起工作的新挑战。十二年的管理生涯，我带出了超过 200 个管理培训生；我也给不少高管做过辅导，指导他们如何带团队。

你可能注意到了，我这堂课的题目，没有用“管理团队”，而是用“带团队”，这是因为，在我看来“管”和“带”是有差别的：“管”是管理事务和流程，而“带”，是人与人的交心，是带领、带头、传帮带。

现在的职场，上级和下属的关系，已经不适合用“官大一级压死人”的传统关系来描述；它更像球队教练和球员的关系。

作为教练，你需要调动球员们的场上、场下的积极性；需要训练他们的能力，还需要给球员们布置战术。就像是教练没有办法代替球员们下场去踢球，你也需要把你的下属给“带起来”，而不是你替他们去工作。

这种新型的上下级关系的出现，来自于两个深刻的变化。

首先，生活水平提高了，简单的物质激励不那么有效了。

也许你有听到身边的管理者抱怨，现在的年轻人不好管。有机构发布过一份《中国 90 后报告》，里面显示，在十几个选择工作的考虑因素里，“兴趣”排在了第一位；第二是“发展前景”，第三才是“薪酬待遇”。

其次，工作机会正在从重复性的体力劳动，往创造性的脑力劳动方向转移。

重复性的、可替代性的体力劳动已经大量地被人工智能、大规模流水线所替代，而分析、运营、设计、开发等等极其依赖脑力劳动的工作岗位，正在成为职场的主流。但脑力劳动有两个特点：

一方面它的过程是看不见的，和生产线上的工作相比，你无法确切地知道，这个对着电脑、手机聚精会神的员工，到底是在构思创意，还是在偷懒发呆，甚至有可能，是在忙自己的私活；

另一方面，新技术新趋势不断出现，你需要不断带领下属们，去解决新问题，你需要跟你的团队一起共同进化，而不是你下命令，他们执行。

- 也许你已经做了多年的管理者，仍然把握不了自己的管理风格，有的人过于强势，下属抱怨连天，甚至一走了之；有的人过于弱势，一味忍让，目标一减再减，团队倒是一团和气了，不过事情也推动不起来了。
- 也许你自己是一名技术好手、业务骨干，刚刚被任命为别人的上级，你发现自己三分钟就可以搞定的事，要教会下属可能要两小时，而且效果还不如自己干了，那么教还是不教？怎么教？
- 再比如，下属有自己的想法和需求，当他们跟你升职加薪，甚至提离职的时候，你知不知道如何应对？

如果你遇到过上面的这些困境，并且正在寻求解决方法，那么，我这门课一定可以帮助你。

你也许还会问，“带人”的能力，是不是天生的、是不是跟性格有关系，通过后天能学会吗？我性格好像过于内敛，是不是就“带不好人”？

我的答案是，先天影响我们的，不是带人的能力，而是带人的风格，比如你是一个温和谦逊的领导者，或者一个雷厉风行的领导者；不管你是什么风格，你都需要一套管理方法作为基础。

这也就是为什么，很多大型企业，甚至会让新晋的管理者，全脱产一个星期，甚至更久的时间，专门去学习管理能力。企业要为此付出 10 万甚至几十万一天的花费。

我这堂课会交给你的，是一套拿来就能用的方法，这里面有我这么多年管理人才培养的教学经验，也有自己的亲身经历。就算你是刚刚晋升的新手，也能立刻上手；如果你已经有比较丰富的管理经验，你也可以比照一下，自己是不是这么做的，是不是还有可以调整的地方。

我会分 7 讲展开这堂课的内容：

第一讲，用“心理契约”管理你的下属。这一讲，我会给你一个处理上下级关系的新思路。

第二讲，如何有效培训下属。帮助你快速地帮助下属成长。

第三讲，提问：和下属谈心的技术。我会给你分享怎么真正走进下属的内心，来帮助下属解决问题，对抗心理干扰。

第四讲，打造一支高效运转的团队。我会给你介绍几个管理团队的制度工具，帮你把带单个下属的能力，拓展到带一支团队。

第五讲，成为受人信赖的上级的自我修炼。我会和你分享作为上级该怎么自我管理。

第六讲，艰难但必须学会的谈话。我会告诉你，下属要求升职加薪、离职谈判等场合，该怎么应对；

第七讲，年度和季度回顾：让心理契约落地。我会告诉你如何跟下属进行年度、季度工作回顾，让它不再流于形式。

好了，欢迎你跟我进入第一讲，用“心理契约”管理你的下属。

1.用“心理契约”管理你的下属

在这一讲，我希望先帮你建立一种叫做“心理契约”的管理思路。

心理契约这个概念最早是由一个叫丹尼斯·卢梭的管理教授，在 20 世纪 90 年代提出的，指的是雇主和雇员之间未成文的相互期待和预期。

也就是说，当一个人加入到一个组织的时候，他对于组织能够给他什么，他需要付出什么，是有一个预期的。人们会基于预期进行盘算，这种盘算是在每个人心里进行的，虽然并不像劳动合同那样明确说出来。但这也是一种“交换协议”，这种交换协议，就叫心理契约。

一个人工作是不是投入，是不是决定离职，主要是由“心理契约”决定的。

你和下属之间，除了上下级领导与被领导的关系，就存在着这样一种默契，那就是，你代表公司，需要了解和满足下属的需求，同时他努力工作作为回报。

这种上下级关系，也叫“用交易代替管理”。如果员工能够看到，他其实是在为自己的需求工作，而不是被动地为公司的要求工作，也就不会有“当一天和尚撞一天钟”的心态，你也不用每天盯着他是不是迟到、偷懒。你不用“管”他，他自己会主动工作。

推动这种心理契约的建立的，一定是每一个直接上级，也就是你。我的老东家宝洁公司流传着一句经典的话：“员工因为公司而加入，因为上级而离开。”说的就是在员工管理工作中，直接上级这个角色很关键。

你就是在公司和员工之间的那架桥梁。

要建立有效的“心理契约”，你需要让三类信息传导通畅：

- 第一，了解下属想要什么；
- 第二，让下属看见公司能给他带来什么；
- 第三，让下属清楚你对他的期望是什么。

了解下属想要什么

我们先来说了解下属想要什么。

你可以先问问自己：你真的知道你的下属，想要什么吗？

最基本的，你对你的下属的基本情况了解有多少？他结婚了吗？有小孩吗？买房了吗？工作多久了？这一类的信息，你通过和他日常吃饭聊天，就可以获得。

不要小看这些信息。不同的下属，在不同的阶段，看重的东西是不一样的，你要对症下药。

比如，一个家境比较优越的员工，也许对个人成就会更在意；另一个拖家带口的下属，可能希望更多的现金收入。追求稳定的员工，他想要更多的假期时间陪家人，能不能升职加薪对他可能不那么重要。

年轻的员工，尤其会重视个人成长和未来发展。千万不要以为，下属把工作完成好了，就万事大吉。聪明的员工会知道，自己不仅仅要胜任当前的工作，还要不断提升能力。希望快速晋升的员工，你不给他更多的机会和挑战，他就会觉得干的没意思。

更具体一点，你的下属对自己职业规划有哪些打算？目前的工作是否符合他的职业发展目标？他是不是希望转行业，还是希望换岗位？你怎么帮他把目标和现在的工作结合起来？

除了收入和发展，员工还有情感上的需求。他们希望工作有成就感，发挥自己的优势。他们需要归属感，需要自己的价值观在这个团队中得到肯定和支持，等等。

你的下属对现状满意吗？知道痛点，也能更好地帮你有的放矢。

当然，下属的这些需求和目标，不会一开始就全部告诉你，甚至很多时候，下属自己也没想清楚。作为上级，你需要利用好每次和下属沟通的机会去了解，利用和他一起工作的机会去观察。

聪明的上级，不会去评判哪种需求是对的，哪种需求就是错的；或者抱怨下属怎么这么多需求。相反，你要利用好这些需求，驱动下属完成公司的要求。

除了了解下属需要什么，你也要让下属看到公司能给他什么。

很多上级会认为，手上只有工资和晋升这两张牌。其实，上级能打的牌是非常多的，比如，提供成长的机会，不管是培训、交流，还是更有吸引力的项目，你比下属更清楚公司的资源，你需要让下属知道他有机会得到什么。

同时，你要学会去“营销”这些资源和机会，比如，往往其实只有最优秀的员工，才有资格参与公司的招聘。这对于锻炼下属识人看人的领导力，非常有帮助。如果你不去主动说明这件事的价值，下属甚至会认为这类工作，是种额外的负担。

换句话说，你对下属好，你要让他知道。

让下属知道你希望他做出什么

除了了解下属想要什么，让下属看到，你能给什么，你还得让下属明白，你对他的期望是什么。

每个员工入职的时候，通常就知道自己这个岗位的基本要求。但我要特别提醒你的，你要非常清楚地告诉下属，他的岗位责任和岗位意义，而不是只会给他“布置任务”。

我以前在给一家公司做流程优化的时候，观察到一些部门经理，在交代工作的时候，是这样的：

“小张，下个月你损耗要降 3 个点。”“小李，下个月你利润率要提升 1 个点。”

这种沟通方式，给员工的感受就像地主催长工交租，员工体会不到自己在团队中的重要性。这样也很容易让下属养成一种不好的心态：“老板怎么说，我就怎么做嘛。”而不会在岗位上发挥自己的主动性。

你给下属安排岗位，你就要让他知道这个岗位的价值。

你给下属设置目标，你就要让他理解每个目标的意义。

再拿刚才那个例子来说，同样是要求供应链环节要降 3 个点损耗，你可以这么说：

“小张，目前整个公司的利润目标遇到了困难，我们一方面要开源，另一方面要通过降低损耗来节流。你是物流部的关键员工，我需要你给我拿出一个方案，降低 3 个点的损耗。”

你看，这样的沟通方式，就是在帮助你的下属，建立他对这个岗位的责任感。这时候，下属就会自己去思考，怎么把工作做得更好。

最后，补充一个非常重要的点，那就是当你的下属达到甚至超过你的预期，在工作上很好地帮助到你的时候，你一定要表现出来，让他知道。并且真诚地跟他说一句谢谢。

不要小看这句简单的谢谢，你的下属听到会非常感动。

刚才我们说了，想要建立有效的“心理契约”，你要让哪三类信息传导通畅，我再补充 3 点注意事项。

首先，心理契约的形成，是一个循序渐进的过程。

一方面，你和下属的信任感，是逐步建立起来的；另外一方面，公司和人都在发展，双方的需求不是一成不变的。所以，不要着急，要持续地去关注。

第二，作为上级，你在心理契约的磨合过程中，要采取主动的姿态。

你要在每一次沟通机会中，主动地去了解和关心下属。让下属感觉到他是公司的资产。

第三，要管理下属的预期。

对于不切实际的心理预期，你要在第一时间，就明确地告诉他，不行。告诉得越早，越是负责任的表现。

本讲小结

总结一下，建立“心理契约”能让员工主动工作。如果你希望用建立“心理契约”的方法，去管理和激发你的下属，那么有三件事你需要做好：

第一，了解你的每一个下属，知道他们需要什么；

第二，让你的下属知道，你和公司能够给他什么；

第三，你还要让下属清楚地知道，你对他的期望是什么，他的工作做到什么程度才算好，让他们充分理解自己的岗位职责和岗位意义。

最后，在下方，我给你分享一个盖洛普员工敬业度调查的十二个问题。这是著名的市场调研公司盖洛普，通过对 10 万名员工进行跟踪后，提炼出来的，最能反映员工工作状态的十二个问题。

你可以让你的下属们匿名做一次，或者你自己以下属的身份代入做一次，评价一下你自己这个上级做得怎样。

如果十二个问题，有 10 个以上的答案是满意的、积极的，那么恭喜你，你看起来是个不错的上级；如果只有 8 个甚至更少的回答是满意的、积极的，那么，你要注意了，很可能你的团队正处于被动工作状态里，如果不赶快改进，很可能你的团队会出现大面积离职。

接下来，我们来聊聊培训下属这件事。

盖洛普员工敬业度调查的十二个问题：

1. 我知道公司对我的工作要求吗？
2. 我有做好我的工作所需要的材料和设备吗？
3. 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事吗？
4. 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬吗？
5. 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？
6. 工作单位有人鼓励我的发展吗？
7. 在工作中，我觉得我的意见受到重视吗？
8. 公司的使命目标使我觉得我的工作重要吗？
9. 我的同事们致力于高质量的工作吗？
10. 我在工作单位有一个最要好的朋友吗？
11. 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步吗？
12. 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长吗？

2.如何有效培训下属

有句话叫，“教会员工，上级轻松”。你和下属，就像是师傅带徒弟，你比下属有经验，你要去指导他们。

对新人，你一定希望他能尽快独当一面；对老员工，你可能也希望他更进一步，承担起更复杂的工作——你指导下属工作的过程，就是培训他们的过程，当上管理者之后，你有必要学习一点培训技巧。

培训下属的四字口诀

我会分享一套在培训界很经典的培训方法，把它放到你日常指导下属工作的场景里，这套方法概括起来就是四句“口诀”：

“我说你听”；“你说我听”；“我做你看”；“你做我看”。

第一个动作，“我说你听”。也就是口头指导。这一步的关键是交代到位，你可以遵循三个步骤来把事情交代清楚：是什么、为什么、怎么做。

- “是什么”，是指我接下来要你做的是什么事；
- “为什么”，是指这件事对公司或对你个人的意义是什么，重要性有多高；
- “怎么做”，是指我建议你怎么做，一二三。最后这一步是帮助下属拆解任务、建立流程、强调重点。

这个过程，可能你听起来觉得简单，但实际工作中，你未必每次都能把每一点交代清楚。

举个例子。比如，你是大客户销售总监，要让新来的一个销售代表，给客户去个催款的电话。不就是个电话吗？可能你扔下一句：

“小李，你提醒下我们几个大客户，该付款了。”

然后你就离开了。小李却没有办法执行你这个命令。他不清楚客户不按时付款，有什么后果？客户要是拒绝了，该怎么办？可是小李又担心问太多，你嫌他这么简单的事都搞不清楚。于是，他硬着头皮，犹豫再三，终于拨通了客户的电话。结果因为拿捏不好说话的分寸，最后把一个老客户给得罪了。

如果用上面说的三个步骤，你可以这么说：“小李，我需要你今天帮我给我们的几个大客户去个电话，提醒一下他们该付款了。”

这是“是什么”。把基本信息交代清楚。

然后，你要告诉下属，为什么给他布置这个工作，引起他的重视。

比如你可以说，“小李，向客户收款这事对公司的经营非常的重要，不然的话公司现金流都有可能会断。一个称职的销售人员，既要能卖得出去东西，也要能及时收得回钱。你前期对外销售表现得不错，回款这块，你也要学一学。”

这是“为什么”，既点出了公司的利益点，也点出了下属的利益点。

接下来，你还不能让小李直接拿起电话就打，你要把具体怎么做，和他再拆解一下。

比如，首先你需要先了解对方的过往付款记录，然后，你需要找对客户的付款决策人；最后，才是拿起电话去追款。

至于电话里怎么跟客户沟通，你也应该把常见的注意事项告诉下属。

只有这样，下属对该怎么办好这件事，才算是搞清楚了。

完成了“我说你听”有时候是不够的，你需要再加上“你说我听”。

- 一方面，很多你认为是常识的经验和技能，对于新人来说，不是马上就能搞清楚；
- 另一方面，下属如果有不懂的地方，可能害怕你说他笨，不敢主动去问。

当然，在这一步，你不需要那么生硬地说：“你给我重复一遍。”

你可以把步骤和道理，切换到具体的场景里，让下属发表他的看法，提出自己的疑问。

比如，刚才的例子里，你可以这么对小李说：“那么如果你要给 A 客户打电话，你会怎么做？”

这时候小李开始分析对方的付款记录，关键决策人，并且假设了几个对方在电话里可能会出现的反对意见，这时候就可以给出你的建议了。

不要嫌“我说你听，你说我听”这两步太麻烦。日本便利店 7-11 的创始人铃木敏文，甚至提出，他和下属布置工作，要说三遍。他说一遍，下属复述一遍，刚转身要走，他把人家又叫回来，再听下属说一遍。

有些管理者，爱摆出老大的架子，总喜欢说：“这种小事，不要让我说第二遍”。很不幸，大多数下属，和你我一样，都是普通人，不是会读心术的神仙。

第三个动作，是“我做你看”。也就是亲身示范，大部分稍微复杂一些的任务，在下属刚接触的时候，你需要给他亲身示范。

需要注意的是，亲身示范不等于亲力亲为。示范的重点是保证下属看得清楚、学得到，所以你应该遵守严格的流程和步骤，让下属学到良好的工作习惯。这一步，追求的是可复制的工作方法，而不是你自己觉得怎么方便就怎么来。

其实，亲身示范一方面是做给下属看，另一方面也能让你跟一线工作保持接触，很多时候只有你亲自去做，才会看到问题在哪，才知道怎么优化流程；也更容易在下属中建立信任。

所以，再拿那个例子来说，你其实可以当着小李的面，亲自给客户打个电话，示范整个沟通的过程，这样对下属来说，他掌握起来会更快。

那么上级做完了，下属看到了，是不是就结束了呢？当然不是，就像我们不下游泳池，永远学不会游泳一样，下属是很难“看会”一件事的。所以还有“你做我看”这一步。

也就是跟着下属去工作，在他身边进行观察，过后进行反馈。

这个过程中，你得提醒自己不要陷入两种状态：

一种是“控制欲”太强，在观察下属做事的时候，总忍不住打断他们。你需要做的，是记录下问题，事后再反馈。有的时候，你得找机会，让下属狠狠地“失败”一次，摔个跟头才记得牢。

另一种是“心太软”，比如工作流程有五个步骤，下属跳过了一步，结果好像也没出什么问题，所以就过去了。但正确的做法是你一定要指出来，让他重新按照五个步骤走一遍。

在这里，我非常欣赏华为老总任正非的观点：先僵化、后优化、再固化。特别是新员工，先不要想如何创新，而是先把流程、操作步骤，老实地走一遍。

观察了之后，你再开始针对他的完成情况，进行一次反馈。反馈主要围绕三个部分组成：表现好的地方、可以提升的地方和下一步的改变计划。

反馈的时候，要记得让下属自己先说，你再点评。

这样有两个好处：

- 一个好处是，给自己留足思考和观察的时间，你不仅要看到下属怎么做，也得了解他们怎么想，不要以为你真的就那么懂他们的想法；
- 另一个好处是，人对于别人的点评和建议，有一种本能的抵触情绪。你先说，下属很容易就开启了抵触情绪，很多话就未必听得进去了。

找到制约表现的具体行为点

最后你需要注意的是，有的时候，下属事情做不好，可能跟个人特质有关系，那么你培训下属的时候，一定要注意寻找制约下属表现的具体行为点。

举个例子，我曾经有一位下属，是销售经理，各方面表现得都很优异，但就是业绩上不来。客户经常向我投诉她，说她沟通有问题。但这个反馈还是太不具体了。到底是不会倾听，还是不会表达？是书面沟通？还是口头交流有问题？我平时和她开会，觉得挺正常的啊。

我就和她一起去拜访客户，我马上发现，原来她在谈判桌上，非常容易情绪失控。

谈判，大家知道，对方常常需要故意地给我们施加压力，有的时候会说说风凉话，甚至有的时候，不专业的谈判对象，会进行人身攻击。

我就发现，我这位下属，当她在谈判桌上被对方施压的时候，特别容易“入戏”，情绪一上来，就什么也不管不顾了。很显然，她是在沟通中的情绪控制上出了问题。

找到问题之后，你首先需要让对方认识到这个问题，然后针对性地加强引导和培训，包括可以推荐外部的学习和培训资源给他。

如果你发现下属身上有某些会影响到他职场发展的显著问题，不要觉得不好意思说，诚恳地指出来，会让他感激你。

最后，你要意识到培训也是你和下属建立心理契约的一个场景。简单说，你要让下属明白：我培养你，你帮我做事，在你帮我把事办好的同时，你自己能力也提升了，受益的一定也包括你自己。

本讲小结

我们来总结一下。培训下属，有四句口诀：

“我说你听”，交代清楚是什么、为什么、怎么做；

“你说我听”，让下属重复，确保他理解了要点；

“我做你看”，亲身示范，不要嫌麻烦，不要跳步；

“你做我看”，观察的时候不要打断，反馈的时候下属先说你再说。

3.提问：和下属谈心的技术

很多时候，下属表现不好，不是因为能力不够，可能是情绪、心态出了问题，下属不在状态，能力再强也没用。有一个公式：下属的表现，等于能力，减去心理干扰。

表现=能力-心理干扰

作为上级，你不能只抓看得见的 KPI 数字，或者只会评价下属能力强不强，你同样也要学会去疏导下属的心理，也就是所谓的“谈心”了。

当然，我这里说的谈心，不是指那些一年一度的、正式的工作回顾，也不需要当成“严肃的思想汇报”；也不是指下属跑来找你要个肩膀痛哭一顿，找个心理安慰。它是一种双向沟通，目的是帮下属解决“心理干扰”。

好的反馈来自对的问题

这种谈话也是有技巧的。在这一讲，我要和你分享的，就是一套通过提有效的问题，和下属谈心的技术。

我们经常说要“学会倾听”，其实，“学会提问”更重要，因为你只有问对了问题，才能得到有效的反馈。

我先来举个例子。

我刚升任经理的时候，有位下属，跑来找我和我的上级，也就是销售总监，说他要离职了。当时我没经验，小伙子一毕业就加入了我们公司，干了一年，表现也很好，我的反应就是：当然要挽留了。

于是我马上进入了讲道理模式，和他说了一堆咱们公司怎么怎么好，你表现也不错，离升职加薪也不远了。可是他对我的话完全没感觉，我能看得出，他只是出于礼貌，听完而已。

这时候，销售总监问：

“你为什么要离职？遇到了什么事了吗？”

小伙子说：“我感觉目前的工作，都是在做执行，我们公司这么大，细节也多，我自己也算名校毕业，进入这家企业当然也算非常好的了。但我感觉自己的工作太琐碎了，这种工作只要认识字好像就能做。”

接着他继续吐槽，销售总监认真地听，时不时地点点头。然后问了第二个问题：

“对于你的职业规划，你是怎么看的？”

小伙子回答得很干脆：“我对于战略、宏观的大方向的把握感兴趣。我希望自己将来能够成为一家公司的 CEO，掌控全局，而不是处理琐碎的事情。”然后他继续说自己对未来的规划，说了有十分钟。

我当时心想，小伙子心还挺大的嘛，不过我看到销售总监始终认真地听，我也就忍住没有反驳。然后总监问：

“假设你现在就是 CEO，你觉得一个好的 CEO 需要哪些核心能力？”

小伙子列举了好几个优秀的 CEO，这时候，他承认自己意识到了，他举出的这些优秀的榜样，要么本身就是对产品细节非常执著，要么就是在管理上，有非常强的执行力。

最后，销售总监问：

“如果你也想成为这样的人，你觉得自己还可以从我们公司学到什么？”

小伙子这一下就转过弯来，他回答：“我觉得，我们公司把战略从制定到落地，每个环节是怎么执行的，我还没有学到。”

你看，这就是提问的力量。你提问，而不是提意见。让下属自己找到答案，比你告诉他怎么做，管用得多。

五个问句

那么，有没有一些提问的技巧呢？当然有，我总结出了五种提问句式，下次当你和下属谈心的时候，你只要抓住这五个疑问句，基本上就可以很轻松地驾驭谈话。这五个句式分别是：

- 发生了什么事？
- 你怎么看？
- 你都试了哪些办法？

- 你需要哪些帮助？
- 还有吗？

当然，和下属谈心时，你不能机械地往外抛这些问题，你需要有的放矢地回应，甚至追问。我和你挨个解释一下每个问题背后的注意事项。

第一个疑问句是，“发生了什么事？”

很多时候，下属遇到事情的时候，会惊慌失措，汇报的时候也拎不清重点。

作为上级，你的一句“发生了什么事？”首先，就让下属的心定下来。

通过这个问题，你需要让下属把事情起因经过结果，这些基本要素先讲清楚。这里你要特别注意，去确认信息的真实性和准确性。

比如，下属会说，对某件事客户的观点是这样的。这时候，你就要让他转述客户的原话。再比如，当下属说了“很多”“很严重”这类词时，你也要让他给出具体的参照物或者是数量。总之，你要确保，你得到的信息，尽量是客观的。

知道了发生什么事情这样的背景信息，你还不能马上给下属建议。这时候，你需要问，你怎么看？

“你怎么看”这个问句，一是帮助你诊断下属的“心理干扰”，二是能引导你的下属去独立思考分析问题，同时，让他感到自己的意见也是会被重视的。

也许你的下属，也提不出更好的想法，这时候，你需要问下一个问题：“你都试了哪些办法？”

人是有惰性的，往往习惯做伸手党，反正上级下命令，我执行，做错了，上级也要背锅。你问他：“你试过哪些办法了？”就是让你的下属意识到，他对这件事情是有责任的。当然，这个问题，也可以帮你搜集更多信息。

现在你知道了发生了什么事，也听到了下属的想法，同时也了解了下属已经试过哪些办法了。这时候，你还可以问的就是：“你需要哪些帮助？”

下属的惯性思维往往是“给失败找理由”；而你作为上级，你要教下属反过来想问题，让他为成功找资源，你可以这么问：“要达到你的目的，你需要哪些支持和资源？”

还有一种情况，下属很容易掉到具体的细节里，你的作用，就是把他拉出来，看看全局。很可能在他看来天大的难题，在你看来，只是一个电话就可以帮助到他。

最后一个问句，叫“还有吗？”

这句话，应该是在下属每次说完之后，都需要问的。有的时候，一些重要的信息、想法，下属欲言又止的那一个瞬间，就差你的一句“还有吗？”他就说出来了。总之，等到他把想说的，都说了，你再进入一下问题。

跟下属谈心，还有三个注意事项：

首先，注意气氛，毕竟是在谈心，而不是审问。

你可以在对方回答完后，简单地重复，然后再提问。比如“你刚才提到了这些这些，我还想了解这些这些”。

另外，你和下属，也不要面对面坐，而是可以呈 90 度，双方侧对着坐，甚至可以一起出去走走，边走边说，避免紧张感。

第二点，保持好奇心，不要过早做评判。

作为上级，很多时候，你是在帮助下属找答案，而不是把你的答案扔给他。

第三点，注意，谈心的产出，是行动和结果。

光感动，没行动，一点用都没有。所以，在和下属谈心的时候，你可以鼓励他畅所欲言，但是，谈完之后，必须要有下一步行动计划，并且督促他去做。

这种提问的沟通方式，其实有个更专业的叫法，叫做“**教练技术**”，就是让你像球队教练一样，帮助下属成长。

我们知道，教练是不能够下场去代替球员比赛的。教练技术，就是这样一种通过带着下属找答案，然后让下属自己解决问题的方法。

如果你感兴趣，可以自己去进一步了解。一般来说，学会这 5 个问句，在日常工作中，就足够了。

本讲小结

最后，总结一下，这一讲，我和你讲了跟下属谈心时的提问技巧。五个经典的问句，可以帮你和下属有效沟通。它们分别是：

- 发生了什么事？
- 你怎么看？
- 你都试了哪些办法？
- 你需要哪些帮助？
- 还有吗？

另外，三点注意，一要注意气氛，二要保持好奇心，三要落到行动上。

说完了培训和沟通的技巧，接下来我们来聊聊如何打造一支高效运转的团队。

4.打造一支高效运转的团队

我经常和朋友开玩笑说，做人力资源的工作久了，我已经练就了一个本领。那就是给职场人“算命”，看他未来五年能够升到哪一个层级。刚开始朋友们都不信，几年之后回过来看，发现八九不离十。

当然，我不是看八字、看面相，也不是看他单打独斗有多强，而是观察这个职场人，看他“带团队的能力”。

这种能力强的人，他不但能把业务搞定，而且能带起来一片的下属；就算他不在业务一线，照样能玩得转业务；而且下属能不断成长起来，公司当然放心大胆地晋升他。

但是我也观察到很多管理者，在带团队的时候容易陷入两种情况：

- 一种是任务分配不下去，不知道怎么把人用起来，这种管理者的特点通常是对人很 nice，不喜欢得罪人，团队看起来一团和气，但业务发展不起来；
- 另一种情况，管理者往往很强势，知道怎么给下属施压，但团队的离职率也很高。

公司业务发展越快，对团队的管理能力就要求越高，有个比方叫团队发展就像“高速路上换轮胎”，是说团队自身的更新迭代，不能够影响业务的发展，因为没有太多的时间和空间留给你。

“人”和“事”的两条线管理

想要团队高效运转，重点是要掌握“两条线”管理，一条线是“通过事管人”，一条线是“通过人管事”。

先说通过事去管人。作为团队领导，你首先要非常清楚整个团队的关键目标和关键任务。

有句话说：“有目标的一群人才叫团队，没目标的一群人那叫团伙”。你要结合公司的战略和整体激励机制，给你的团队设定出一个个阶段性的总体目标。

有了总体目标后，你就要把任务合理拆分到每个人身上。

一个大原则是，你要派你的精兵强将，也就是能力强、态度积极的下属，去负责你的关键任务、关键区域、关键客户。好地种好粮，讲的就是这个道理。未来升职加薪的机会，也要相应地向他们倾斜。

这里不需要所谓的一碗水端平，如果下属能力有差别，工作内容却差不多，这才是不公平。

虽然作为团队领导，你对每个下属的工作能力，心里大概有数。但是我还是建议你分派任务之前做一个动作，就是和你的每一位下属进行谈话，谈话的内容：

- 一是告诉他们，团队的阶段性目标是什么；
- 二是询问他们：在这个大目标下，他希望承担哪一类的、多大的任务。

得到反馈后，再给出你的建议。这样的谈话既能让对方感到自己被重视，也把指派工作变成了一起商量，帮助你的下属建立起全局意识和责任感。

拆分任务、责任到人后。作为上级，你要做的是绩效跟踪、业务辅导、必要的时候提供资源支持。在这个过程中，你一定要让下属明白，要你提供帮助，没问题，但他自己才是主要责任人。

一家独角兽公司中国区负责人，曾经给我看过一张她的团队任务拆解表。她把经营目标转化成了 50 多个的过程指标：从 APP 获取新客，到唤醒老顾客的再次使用，每个数字背后都有指定的下属，或者是项目组，为这个目标的达成负责。整个团队目标清晰、分工明确。

通过这么一张表，管理者可以非常清楚地看到，目标和现状之间的差距。在她的团队里想“打酱油”，基本是不可能的。

通过事去管人，可以帮助你团队建立起一种“结果导向”的绩效文化，但是如果只有任务没有人情味儿，这种团队也是走不远的。

这就需要“通过人来管事”，因为具体的任务，都是由一个个的人去完成的。下属情绪、状态的好坏，会直接影响到工作结果。所以，“通过人来管事”更像是一种“以人为本”的管理思路。

怎么个以人为本法呢？那就是从下属自身出发，抓两个主要问题：一是下属做的事情是不是让他有成就感，二是下属对这个组织有没有归属感。

什么是成就感？成就感最核心的含义，是指个人优势的发挥，带来的价值实现。一个对职场长达 25 年的研究表明，每个人做自己优势所在的事情，

更容易获得成就感。所以作为上级，你要会发现下属的优势是什么，也要会帮助下属找到能够发挥自己优势的空间。

当然，职业优势定位是一个很大的话题，也不是这堂课的主题，但是你至少要知道，当你的下属工作状态出了问题，你需要往这方面去想：他目前的工作是不是让他感兴趣的、有成就感的工作？

很多时候，不是说公司设计的岗位是什么，下属就只能做这个事；比如，财务部里，出纳只能管现金、费用会计只负责记账。

其实，部门里会有很多的公共事务，聪明的上级会把这些公共事务变成一个个小项目，让合适的员工承担起某个角色，比如对外协调人、审计项目对接人。这也能帮助下属更好地进行自我探索，发现适合他的任务和项目机会。

说到归属感，“团队建设”必不可少，没错，也就是通常大家讲的团建，你不要觉得团队建设听起来老土，它绝对是必要的。

团队建设这件事，你做得好是 90 分，做得不好是 60 分，但不做的话一定是零分。你不要指望你什么都不做，团队会自动形成有凝聚力的氛围。你可能会发现，同一个公司，不同部门员工的精气神会不一样，这体现的就是不同团队领导的团队建设能力。

不管你是什么领导风格，我建议你把“团队建设”放进你的必办事项里，比如，每周找一次机会当众赞美或者奖励某个下属；每个月创造一次让大家“玩在一起”的机会，每个季度，庆祝一次团队的里程碑。

“玩在一起”很重要。我非常建议找一个大部分团队成员感兴趣的项目，每个月玩一次。我曾经带着我的创业团队踢足球，三年坚持下来，参加球队的员工的离职率，比起平均水平低了一半。

你也可以考虑把你的团队打造成一个学习交流平台。你可以建立学习社群，分享学习资源；也可以固定一个学习时间，比如周会结束后的半小时，安排组员们轮流来做主题分享。

根据这么多年我自己的经验，想让团队高效运转的同时，还有自我迭代的能力，一个非常好的办法，就是建立起一种“人人都是组织发展者”的文化，把组织发展的责任，分配到每一个人头上。

例如：让下属参加公司招聘会、宣讲会，鼓励他们为公司内部推荐人选；让下属开发培训课程、去带新人。

让下属参与这些事，能够提升他们的忠诚度。他们会觉得，有机会参加这类事情，是公司没有把自己当外人；而且，让一些相对资深的下属作为帮手，他们觉得自己被栽培，自然动力十足，你也不会孤掌难鸣。

准备你的“施政演讲”

刚才我分享了打造一个高效运转的团队的经验。很多管理者是空降到一家公司，或者一个新部门。面临的是“新人”带老团队，这种情况在一开始树立威信也会很重要。

如果你是这种情况，我会建议你精心准备一场“施政演讲”。

所谓“施政演讲”，就是你在这个新公司、新团队，首次比较正式的自我介绍和分享。

这次演讲需要你花时间准备，不需要刚到新岗位就急着做，你可以先花 2 周甚至更长的时间，和每一个利益相关人，包括你的上级、重要下属、兄弟部门、关键客户，进行充分接触，摸清情况。然后有的放矢地准备内容。

一般来说，这个演讲会包括三个部分的核心内容：

第一部分，是关于你个人的职场经历和生活介绍。

目的是通过了解建立信任，这个部分不需要太严肃，你可以分享自己职业生涯里有意思的故事，也可以多放一些生活中的照片，拉近你和下属的距离。

第二部分，是你的管理风格。

我建议你开诚布公地告诉下属们，你最希望的工作方式、最欣赏的下属品质，还有你绝对不能容忍的价值观底线，也就是规矩，相当于把丑话说在

前面。说这些，都是为了降低你和你下属的沟通成本，不要让他们去把时间、精力花在揣测你的心思上。

第三部分，是你的工作方向。

你准备怎么带领团队开展工作？尤其是告诉大家，你和前任有哪些相同和不同的做法。

需要提醒你注意的是，定了规矩，就要执行。我们知道，每个团队也是有惯性的。如果你想比你的前任做得更好，你肯定要对原有工作方式进行调整。当然，我不建议你一上来就“新官上任三把火”，这样容易引起下属的反弹。

不过，我也特别提醒性格比较温和的管理者，如果有下属的行为，触犯了你的规矩，你就有必要“杀鸡给猴看”，批评教育，或者在你的职权范围里进行处罚，尤其是一开始的时候，需要让团队看到你的决心。

本讲小结

这一讲，我和你分享了管事和管人这两条管理线：

“通过事去管人”，在团队建立起一种“结果导向”的绩效文化；

“通过人来管事”，关注每个成员的成就感和归属感。

最后，如果你空降到一个新团队，请精心准备你的施政演讲。

如果你有更多关于提升团队成员成就感和归属感的方法，也欢迎你在留言区分享出来。

接下来，我们来聊聊上级的自我管理。

5.成为受人信赖的上司的自我修炼

前面我们讲了培训下属，也讲了建设团队，这一讲我想来讲讲作为上级，你的自我管理。

《礼记》里有这么一句话，特别生动地描述了居上位者的影响力。

“王言如丝，其出如纶”。

意思是，对于位高权重的人，即使是一句在他看来无关紧要的话，哪怕就像蚕丝那么细小，说出去之后，都会对他人产生巨大的影响，变成像绸带那么宽大。

这一讲，我们就来侧重讲讲你作为上级的情绪管理和言行管理。

团队情绪由你影响

作为一名管理者，你夹在公司和下属之间，一方面，你要给团队布置任务，另一方面，你又要接受你的上级的领导，同时去为团队争取资源，你得协调大大小小的事情，你每天面临的压力不会比你的下属小。

但无论如何，不管你的情绪有多么糟糕，甚至已经超出了你的承受力，哪怕你和你的老板吐槽，也不要下属面前抱怨。

如果你跟下属抱怨说，“某个项目没那么重要，真是浪费时间，你其他事做完了再去处理吧”，下属可能会完全放在心上；如果你遇到事情惊慌失措，唉声叹气，下属很可能已经乱作一团了。

如果你不得不要向团队传递不太好的消息，你需要确保自己控制好了情绪，然后陈述事实。当然让下属真实地感受到压力，有时反而能够激发团队的凝聚力。

但是控制住你的负面情绪，还只是刚过及格线，你还需要知道怎么去管理团队的情绪。

我自己在带团队的时候，会有意灌输给下属一个观念，那就是“麻烦没了，工作也没了”。工作中，遇到麻烦是常态，甚至可以说，公司就是请大家来解决麻烦的。这一招很有效，整个团队能够保持住积极的工作态度。

我以前有个老板，和我开玩笑说，老板很好当的，会说两句话就好。下属取得了成绩，你鼓励他：“干得不错！”当下属遇到挫折了，你安慰他：“没事，这就是为什么公司付你钱，让你去搞定它嘛。”这当然是句玩笑话，不过却点出了职场情绪管理的精髓。

一些小玩笑，也是团队情绪和气氛的调节器。

我有一个老领导，在下班的时候很喜欢和大家说：“我赚到今天的工资了。”这当然是一句玩笑话，因为工资是按月发的嘛。不过他这么一说，就把原本辛苦干了一天的工作，反而让大家觉得，很有获得感。

越是团队的工作遇到挫折的时候，我这个老领导越喜欢用玩笑来鼓舞大家。他会在下班时，走到一些愁眉苦脸的下属面前，问问他们为什么留下来加

班？他的问法也很有趣：“你怎么到这时候还没赚到今天的工资？”一般来说，这么幽默的开场，也会帮下属把他的苦恼说出来。

可能的话，你也可以像我的这位老领导一样，设计一些“团队暗号”。它可以是一句简单的话，背后有特定的梗，只有你们的组员才听得懂。

该说什么，不该说什么

管好情绪，还只是上级的自我管理的一部分。我们说建立心理契约，信任感是基础。但信任感的建立也不是那么容易的。

你可以想想，你在下属眼里是不是值得信赖的、言行一致的、处事公平的、敢于担当的？这些品质，不是你说自己有就有，有时候言行上稍不注意，就会破坏你在下属心目中的印象。

首先，我建议你学会“坦诚”的对下沟通风格，所谓无招胜有招。坦诚，意味着前后一致、可预见性。

比如，为什么很多人发现，要开除一个表现差的员工很难开口。因为平时的沟通中，总是不敢当面指出下属存在的问题，回头到了年底，突然告诉下属表现没有达标，下属肯定会怨恨你；

又或者，遇到一些不太好办的事情，你在你的上级面前，说的是一套，你当着下属的面，说的是另一套，这反而会让事情变得复杂。

当然，坦诚不代表什么信息都应该共享，事实上每个级别对应的“信息权力”是不同的，你不是什么都能跟下属说。处理这个问题也不复杂，你完全可以直接告诉下属，什么东西是你不方便说的。

比如，假设一家创业公司，遇到特别多的挑战。我不提倡公司明明经营不好，但你却粉饰太平；但另一方面，你也没必要把下属这个级别，不应该了解的公司的核心经营数字，比如账上还剩多少钱，直接告诉下属，这也会引起不必要的恐慌。

我自己有一条底线，就是问自己：如果一个信息，你不告诉下属，下属以后知道了，会不会怨恨你。如果是的话，那它可能就是不该隐瞒的。

除此之外，如果你还不确定某些公司信息该不该跟下属分享，你就想想，分享出去是会方便他们做决策和采取行动，还是对他们产生困扰？也要避免释放过多的下属不理解的信息，把他们淹没。

构建信任的三条“军规”

除了坦诚沟通这个基本法则，我根据中层管理者容易犯的错误，总结了三条“军规”：

第一条，在下属面前，和你上级保持一致。

分歧，在工作中是非常常见的。理想状态，是你和你的上级，100%地达成一致，然后你 100%地布置给下属。但更多的时候，是你可能走出你老板

的办公室，你仍然不认可他的要求。但不管怎样，你必须和你的上级保持一致，否则这个团队就会很快陷入混乱。

就算最后证明你是对的，你上级是错的，这种不一致给团队造成的认知混乱也是难以挽回的；如果万一最后证明你是错的，那你就会更加颜面扫地。

你也许会问，这不是让我带着下属违心地做事嘛，如果上级明明错了，难道也要让下属去执行？

分享一种做法，那就是，如果你真的认为上级的方向有问题，你也依然要让下属去执行，但过程中，积极地和下属收集反馈，保持和你的上级的沟通。

道理很简单，实践是检验真理的唯一标准，一旦执行起来，你和下属的一线经验，就非常有说服力了。这样做还有一个好处，那就是你给下属做了一个榜样：不同意上级的观点，可以持保留态度，但一定要先去执行，并且迅速反馈、调整。

第二条军规是，千万不要把自己的决策错误归咎给下属。

通俗地说，就是不要把锅甩给下属背。下属也许嘴上不说，但心里什么都明白。承认属于自己的错误，反而能够赢得尊重。

第三条军规是，积极反馈务必及时。

下属做得不对，你当然可以批评；下属做得对了，就应该及时肯定。大到一份嘉奖邮件，小到口头的表扬，都可以。

这样的反馈一定要及时，即时的一句积极反馈，比几天后的表扬，效果要好得多。这样下属才会觉得，你在真心为他的进步而高兴。

前面所有讲到的，都是你作为上级，或者说公司的中层管理者，面对下属时，言行上尤其要注意的地方。但其实言行管理有一个难点，那就是很多时候，我们对自己的做法，已经习以为常了，你都不会意识到自己的某些习惯有问题。

所以，我最后还有一个小建议，那就是主动让下属给你反馈，你得通过下属的眼睛，给自己“照照镜子”。

具体的场合，可以是每次你和下属完成一对一谈话，你给完他反馈的时候；甚至是下属离职的时候，你都可以问问他们，真诚地邀请他们对你提出一些意见。这样的反馈，能有效帮你提升自我觉察。

当然，你没必要因为别人的一句话，彻底否定自己，但你的确可以做出言行上的调整。

拿我自己举个例子，我曾经在接手一个后端支持部门的时候，就从我的下属那里得到过一条很重要的反馈：这个部门从业人员，普遍文化程度不高，而我恰恰就有喜欢“掉书袋子”这个毛病，爱讲太多理论、过于文绉绉，反而不受大家欢迎。

说实话，如果不是我找下属要这个反馈，我自己真的就意识不到这个问题。

那么我调整一下自己，团队气氛就融洽了很多。

本讲小结

总结一下，要成为一个值得信赖的上级，你需要：

1. 通过控制负面情绪、传播正面情绪，进行情绪管理；
2. 要养成跟下属“坦诚沟通”的好习惯；
3. 建立信任的三条军规，分别是“和你的上级保持一致”“不要把责任甩给下属”和“及时肯定下属”。
4. 最后，你还可以主动找你的下属要反馈，给自己“照照镜子”。

那么，接下来，我就来聊聊几个艰难的上下级谈话场景。

6.艰难但必须学会的谈话

在这一讲中，我会帮你分析，身为上级，三种你不可避免会遇到的艰难的谈话场景。

这三种场景分别是：

1. 下属提加薪或升职的时候；
2. 重要下属提离职的时候；
3. 下属表现不达标需要劝退的时候。

我们一个一个来讲。

下属提升职加薪如何应对

很多上级，特别怕下属提升职加薪，主要有两种心态：

- 第一，权限不够，自己做不了主，也需要向公司申请批准，所以没这个动力；
- 第二，有的上级可能会掩耳盗铃，觉得只要不谈论，下属自己就不会去想加薪的事。

但如果你这么想，就是对人性太不了解了。而且现在资讯这么发达，各公司的招聘信息网上都有，对于市场行情，一打听也就知道了。

聪明的上级应该先建立正确的心态，不用害怕听到下属提升职加薪。为什么呢？

你需要转换一个思路，升职加薪是不可躲避的事情，下属要想得到更多，你应该鼓励他；但是相应的，他也必须要付出更多，这才是解决矛盾的办法。

所以，正确应对方式应该是，首先你需要判断，下属的能力，可以胜任更高的挑战吗？一般来说，可能需要拉上你的上级和 HR 一起进行评估。

- 如果你评估他还差一些火候，那也应该实话实说。坦诚地指出他目前能力和更高级别的要求之间的差距。
- 如果你认为他有这样的潜力，而且在不远的未来，公司就有这样的升职加薪窗口，那么，你需要和下属提出更高的要求，让他能够在竞争中有拿得出手的业绩。

说实话，能够被工资激励的下属，管理起来反而容易。至少他的需求点，你抓得住。相反，如果这个下属“油盐不进”，对薪资、前途没追求，这才是更麻烦的，你想激励他都不知道该怎样下手。

如何挽留重要的下属

下属如果只是谈升职加薪，处理起来是相对容易的。如果一个重要的下属向你提离职，应该怎么挽留？

第一步，你得先穷尽他离职的原因。

但同时，你也千万不要下属说一个理由，你就给出一个你的意见，因为下属说的理由都未必是他的真实理由。

比如，下属说工资太低，你马上说好，我给你涨；下属说工作太累了，你说好，给你放个假；下属说要想去竞争对手那，你就说竞争对手如何不好，等等。这种对话方式，让你显得没有任何底牌可言，即便留住了人，也付出了很大代价。

那怎么穷尽他的原因呢？

你可以追问，“除了这个原因，还有其他原因吗？”先让下属畅所欲言，把他所有遇到的烦心事都说出来。其实所有的问题最后都可以归结到三类：钱太少、没发展、感情受伤。

第二步，你需要判断在这些原因中究竟哪一个是主要原因。

一般来说，很少有人会等到钱、发展、感情这三个方面都出问题了才提离职。这一步的关键是你需要追问细节，因为这能够帮你判断下属离职的真实原因。有一些追问的技巧：

比如，和薪酬相关的部分，尤其得问清楚。别人给他涨薪的幅度是多少？是税前还是税后？这些信息，都是将来你和公司 HR 去争取时有力的条件。

再比如，观察下属在说哪个原因时，情绪最激动、细节最丰富。这往往能够帮你确定主要原因。

还有，如果你们平时关系足够好，你甚至可以直接问：“最主要的原因是什么？”或者直接问：“是感觉公司前景不行吗？”“哪个领导让你不舒服啦？”等等。

最后，你还需要一个确认的动作，反过来问他：“如果这个原因解决了，是不是就不打算离开了？”

不要小看这个反问，因为根据我的经验，超过半数员工的离职，都是一时冲动或者没想清楚。每次谈离职，其实都是一个帮助员工梳理自己的人生和职业规划，并找到解决方案的过程。

当你已经清楚下属离职的真实理由了，那么第三步，就可以开始提出你的方案了。

如果你真正清楚了下属的需求，这种说服就会变得很简单，无外乎三种结果：

- 第一种，下属因为不清楚一些信息，做出了误判。经过你的梳理和解释，明白了，然后留下。比如，下属已经在晋升名单上了，但他不知道；又比如，下属想去的某家公司，你在里面有熟人，你非常清楚那家公司的情况其实很糟糕。
- 第二种，目前公司能够给的极限，无论是钱、发展还是感情，都还和其他公司的 Offer 有差距。那么，你需要向上汇报，和公司 HR 去争取政策。
- 第三种，你努力了，甚至公司大老板都出面了，也还是留不下。那也没办法，赶快做好交接，把损失降到最低，大家好聚好散。

下属表现不好如何劝退

说完了升职加薪谈判和离职挽留两种场景后，再来说第三种场景，当下属表现不好需要劝退。应该怎么办？我会从心态、行动和沟通上给出建议。

首先是心态关，你需要明白，早点让不合适的员工离开，反而对双方都是好事。

我亲身经历的一件事让我印象深刻。

曾经我在的一家公司，有末位淘汰的规定。我的一个下属业绩始终排在末尾，但我一直下不了决心让她离开，甚至在大老板面前保她，后来到了年底她自己主动离开了，离开后给我发了一条长长的短信，说她特别恨我，这一年过得非常痛苦。我这才意识到，早点让不合适的员工离开，对双方都好。

然后在行动上，“劝退”不应该只发生在最后一刻，而是每一次和下属在做业绩回顾的时候，就要谈。你需要非常具体地指出，下属在工作中无论是能力，还是态度上有哪些具体的不足。

除非是一些态度恶劣，就想长期赖在公司的人，你需要寻求人力资源部，甚至法务部的支持。正常的下属，如果发现你不断地、中肯地指出他的不足，一般就会主动离开。

最后在沟通上，你需要通过建立共识，让对方认可你的决定。沟通的过程也要像谈离职挽留一样，搞清楚下属到底要的是什麼，然后帮他找解决方案。

我自己就经历过一次特别艰难的劝退谈话，但最终的结果我们双方都非常满意。

曾经有一位下属做了 10 年的销售代表，有一段时间他明显心不在焉，工作屡屡出状况。但他还总拿自己是老员工说事，说自己跟销售总经理关系很好，表现出“我就不走，你们自己看着办”的态度。

那么我是怎么做的呢？在正式谈话前我做了三件事：

首先，我告诉他我希望他思考两个问题，在正式谈话时回答我——一个是，自己加入公司，是为了什么？第二个是，想要的东西，得到了吗？

其次，我直接找到了销售总经理，如实反映了这个情况。总经理非常职业，他告诉我，的确，这个销售代表是他十年前招聘的，但他尊重一线经理的所有决定，让我不要有心理压力；拿到了这个授权，我就可以放开手脚了。

第三，我找到人力资源部，了解了相应的法律政策，这样，我在谈判时，也多了筹码。

正式的谈话，一开始比我想象得还艰难，这位下属始终坚持自己是可以胜任工作的，我对他是不公平的。我也不直接否定他，而当我问到之前让他思考的那两个问题时，谈话就取得了突破。

原来，他在销售代表的岗位上，一口气干了十年，成长有限，出现了职业倦怠；他当时加入这家公司，是看中了大企业完善的培训机制，但由于是派遣员工编制，不可能晋升为销售经理。他一方面又不愿意放弃目前大企业优厚的福利，另一方面想当销售主管，甚至是经理，但又不清楚自己的实力，不敢出去闯。

在清楚了他的诉求之后，我帮他分析了目前他的状况，告诉他我认为他是具备销售主管，甚至经理的能力的。还给了他一个解决方案：

让他近期出去面试，看一看外面的机会；但如果他决定留下来，就必须全力以赴，把业绩提升起来。而且我拿出具体证据，告诉他，他之前敷衍的工作态度，已经对公司造成不利影响，并且也影响到他在行业的口碑了。

这个方案超出了他的期望，他非常认真地表示感谢。一周之后，他来找我，说自己找到了一家食品公司的城市销售经理的工作。虽然压力要更大，但自己年纪也不小了，应该拼一下，也对家人有交代。

两年之后，我在一次销售论坛上又见到了他，他专门跑过来和我握手，说感谢我当时劝他走，他现在已经是区域的销售经理了，如果当时继续在公司耗着，根本不会有这样的机会。

好了，我的故事讲完了，希望我的这段经历，对你未来遇到类似情况的时候，能有所启发。

本讲小结

这一讲，我给你分享了面对下属升职加薪、提离职，以及你要劝退下属时候的沟通和处理技巧。

对于有升职加薪需求的下属，你要转变思路，积极鼓励他这种追求进步的行为，并且进行相应的争取和期望值管理。

对于想离开的下属，你要穷尽他的离职原因，在找到真正的主要原因后，再有的放矢。

对于业绩不好的员工，你应该调整心态，敢于采取行动，在建立共识的基础上解决问题。

接下来最后一讲，我会分享心理契约的落地工具：《个人发展计划表》。

7.年度和季度回顾：让心理契约落地

第一讲我们讲了心理契约的管理思路，并且后面每一讲中的很多管理方法，都是围绕这个管理思路在进行的。在这一讲，我会分享如何通过跟下属做年度和季度的回顾，把你们之间的“心理契约”具体化。

我知道在很多公司，都会让员工做年度甚至季度的工作总结回顾，但这个动作往往也容易成为走过场。如果这种阶段性回顾是以达成“心理契约”为目的，你就一点不会觉得它是走过场了。

一张《个人发展计划表》

首先，我有一份用于阶段性回顾的《个人发展计划表》，它是在一般的工作汇报总结表的基础上，进行了改良。它由四个部分组成，分别是：

- “工作回顾”；
- “个人优势和机会点分析”；
- “探索职业兴趣”；
- “下一步计划”。

我在这给你提供了一个范例。



个人发展计划
(一)

- 过往一年回顾
 - 业务回顾
 - 组织发展贡献
- 自我评价
- 上级评价

(二)

- 个人优势和具体事迹
- 自我评价（如何在未来进一步加强）
- 上级评价

- 个人成长机会点和具体事迹
- 自我评价（如何在未来加强）
- 上级评价

(三)

- 个人短期职业兴趣
- 上级建议
- 个人长期职业兴趣
- 上级建议

(四)

- 下一步计划

这张表具体怎么用呢？

让你的每个下属，在每年年底的时候自己先填写，然后你在他的基础上补充和批改，再然后和他用 1 小时左右的时间，就这份计划，进行 1 对 1 的谈话，最后用书面的形式，把达成的共识记录下来。

在未来一年，每个季度沟通一次，把每个人的发展计划表翻出来，进行回顾和调整。

下面我来说这张表每个部分怎么来写。

第一个部分是工作回顾模块。

和跟大部分公司的年终考核差不多，这里我把员工在过去一年，对组织发展做出的贡献也列了进去，作为需要回顾的内容。

还记得我在第四讲里提到的，“人人都是组织发展者”，你可以用这种形式，把这套小制度贯彻下来，让每个员工切实把组织发展这件事放在心上，他们为建设团队做出的贡献，也应该当做功劳来看。

不同于传统的年终回顾，业绩回顾只是一小部分。回顾的目的，除了看工作进展和表现，还有一个关键作用，是要帮助下属认识自己。

这也就是第二个部分，个人优势、机会点分析。

一般来说，我会让下属从过去一年的工作中，总结出自己的三个优点和两个能力提升的机会点，并举例说明。

在提炼优点的时候，你需要引导下属，用成功案例来说话。你把自己想象成一个面试官，你要不断地通过提问，让你的下属把当时怎么取得成就，问清楚。这是因为，下属未必能准确概括自己的优点。

比如，我曾经有一个下属，认为自己特别具备“创新精神”，我和他回顾谈话之前，也知道他确实在一些创新项目上有不错的成就，所以他提出要转岗去一个创意型的部门。但在仔细听完他的汇报后，我意识到，其实他强的是“执行力”，他擅长的是不断优化过程、改善流程，然后靠拼细节，最终把创意落地。

通过对案例细节的追问，帮下属总结优势，是为了鼓励他在未来的工作中，充分地发挥真正的优势，提升他的业绩。

说完了优点，还有“机会点”，你看，我不用“缺点”这个词，而是能力提升的机会点。

缺点在我看来，是一个静态的词、一个以偏概全的标签；而能力提升的机会点是动态的，是发展的，是具体的。

比如：“你可以在了解客户需求方面做得更多”，就比“不懂沟通技巧”这个标签更好；“你可以在思考问题的时候，多从大局观上出发”，就比“太过于纠结于细节”更好。

当然我需要提醒你注意的是，有些所谓的不足，并没有限制下属的发展。你就没有必要拿出来说了，如果总盯着不足，那我们总可以把一个人说得一无是处。

第二部分结束后，就来到《个人发展计划表》的第三部分，和下属一起探索职业兴趣。

职业兴趣由短期和长期发展愿景组成。一般我会先问问下属，未来 1-3 年想做什么，然后再听听他 3-5 年的长期规划。说实话，所谓的长期，超过 5 年，也就没有什么指导意义了。

职业兴趣需要考虑的因素主要包括：岗位、职级、薪资、工作地点、行业等，你可以就每个方面让你的下属回答他的期望和目标，但最后还得让他对上面这些方面，进行强制排序。这样能帮助下属和你了解他最想要的是什么。

这里我要分享一个观点，那就是，如果可能，和下属建立一种“任期”的时间观念。

大多数企业对任何员工都不可能雇佣终身，一个任期，也许一年、两年，也许五年，关键是，要让下属想清楚，他在这个“任期”里希望干成什么，如果他完成了这个目标，也许在公司会继续下一个任期，也许就离开了。

“干完这一票，再干下一票”，但关键是他在这干的时候，是不是干得漂亮。你和他回顾年度的工作，谈他的个人需求，如果能够放到任期这个大框架下，那是最好的。

第四部分，是下一步的行动计划。

谈个人发展，最怕的就是“谈的时候很激动，回去以后没行动”。我会建议你让下属把这一小时谈的内容，变成一个有时间、有产出、可考核的行动计划，在未来阶段性地回顾进展。如果你下属很多，你甚至可以针对共性的问题，在未来集中进行培训和考核。

一般而言，年终的这次谈话，你会给下属布置新的任务，你可以结合下属个人优势、机会点，还有职业兴趣，告诉他，这个新的任务，对实现他的职业兴趣，有怎样的意义。

谈话注意事项

最后，我还是要强调一下个人发展计划沟通时的三个注意事项。

第一，有时候期望管理也是很必要的。

马云有段很经典的话，是他对新员工发表演讲时说的：“加入阿里巴巴，我们不承诺你会发财，不承诺你会成功，我们不承诺你会当官，但是我们承诺你会很倒霉、你会很受委屈。”

这就是个典型的期望管理套路，把下属的注意力从光明的前途上拉回来，告诉他们同样要关注道路的曲折。这尤其适合那些对员工的抗压能力、受挫能力要求比较高的公司。

第二，正式的沟通要有仪式感，包括书写的详细完整、谈话场合和时机的选取。

我自己的做法是，会让下属先认真地写完《个人发展计划表》，然后我再把我的评语写在后面，然后打印出来。在和多位下属沟通的时候，我甚至会拿出一个整天，停下所有手头的工作，只做这一件事，这就让下属看到你对这件事情的重视。

有些上级喜欢边吃饭边聊，如果是平时的沟通，我觉得没问题，但讨论下属未来的工作与发展的时候，我建议你找个没有人打扰的会议室。

第三，你要少说、多听、多问。

日常的工作中，往往都是你给下属布置工作，你说他听。好不容易到了一个给人说话的场合了，你有再多的想法，也请先憋住。让下属把自己的观点发表完，你再有的放矢。还记得我在第三讲说的五个提问的句式吧，它们在这里同样适用。

本讲小结

总结一下这一讲的内容。《个人发展计划表》由四个部分组成：

“工作回顾”部分， 你要注意下属在组织发展方面的贡献；

“个人优势、机会点分析”部分， 帮助下属， 通过具体的案例， 挖掘自己的优势；

“探索职业兴趣”部分， 我建议你 and 下属， 建立起任期的概念， 把眼光放到一个合适的时间维度里；

“下一步行动计划”部分， 你需要在谈话的基础上形成行动计划。

三个注意事项， 一是要做期望管理； 二是要有仪式感； 三是一定要少说、多听、多问。

到这里， 这节课就结束了。我衷心地祝愿你， 能够成为下属眼中的好领导。

五年、十年以后， 那些你曾经的下属， 回忆起和你工作的点点滴滴， 还会自豪地对别人说，“你看， 我当年就是他带出来的。”请相信我， 这种培养人才获得的成就感是巨大的。

最后祝你带出一支好团队， 实现你的下一次职场跃迁！