

[目录](#)[主讲](#)[留言](#)

07-19 20:52

得到

得到管理员

### 课堂笔记

1. 从普通员工到优秀经理人：突破了这一关，你会站上更大的平台，去做更大的事业。

2. 从员工到管理者的四个思想意识转变：

- 1) 职责范围的转变
- 2) 工作技能的转变
- 3) 控制方式的转变
- 4) 自我评价的转变

得到

得到管理员

3. 职责范围的转变：从领头羊向牧羊人的转变

例如，“得到”知识发布会管理者的四项工作：

- 1) 发起工作；
- 2) 提出要求；
- 3) 分配下属；
- 4) 过程决策。

4. 工作技能的转变：从关注业务能力变成关注管理能力

1) 管理能力的定义——对组织所拥有的人、财、物、信息等资源进行有效的计划、组织、协调、决策，以达到既定组织目标的过程。

2) 对一个优秀将军的评价不应该是枪法准、力气大、跑得快、杀敌多这些“业务能力”上的，而应该是战略谋划能力、调兵遣将能力、协调后端供给的能力、正确判断时局的能力，这些“管理能力”上的能力。

3) 以“得到”为例，做得到运营的年度财务预算、每周得到的管理例会、招聘得到的主编和运营人员，这些属于管理能力；而做新专栏的运营推广方案、做产品和竞争对手的研究分析、审核每天上传的运营文案和图片，都属于员工的业务能力。

4) 评价一个管理者的能力，应该看他在整个过程中的计划、组织、协调、决策的能力。

5. 控制方式的转变：对工作结果的控制由直接控制变成间接控制

案例：

下属提交的文案问题很多，你有两个方案：一是自己动手改，半个小时完成；二是给下属提出修改意见，督促改完，陪他加班。

第一种方式是对结果的直接控制，第二种方式就是间接控制。

选择第二种方式，你能培养出一个员工，最终解放自己；而选择第一种方式，你永远只能当一个业务能力强的领头羊，而当不了牧羊人式的领导者。

6. 自我评价的转变：从个人绩效评价转变到团队绩效评价

- 1) 对管理者的重要评判标准：下属有功我有功，下属无功我有过；
- 2) 管理者要对整个团队的最终结果总负责；
- 3) 自我评价的转变对于新任管理者的挑战是，要学会从“台前”走向“幕后”，为团队下属的优秀表现鼓掌喝彩。