

目录 · CONTENTS

01 人物的目标

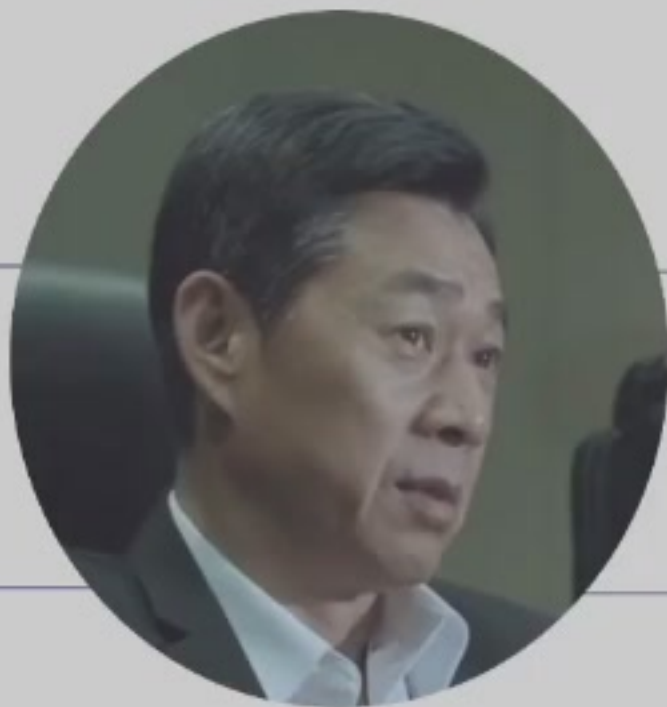
02 达成目标的方式

03 权力的逻辑

04 沟通的技巧

01 人物的目标

沙瑞金



本片段中的
核心人物

目标一：让以高育良和祁同伟为首的贪腐集团浮出水面

目标二：提出提拔易学习这一新的用人主张

01 人物的目标



人事制度层面

成功推举易学习，阐明自己的人事主张，为自己在汉东省扎稳脚跟奠定坚实的基础




政治力量层面

进一步团结李达康、吴春林、田国富以及政协钱秘书等重要政治力量



反贪反腐层面

清晰地区分出“朋友”和“敌人”，使得贪腐集团被众人所知悉，为后续针对赵立春集团做好了铺垫



第二部分

达成目标的方式

02 达成目标的方式

“如何解剖一只麻雀”

组织一场“学习会”，
力图同汉东省的常委们
“达成一致”

STEP01

组织会议

不但邀请了主要省委领导，
还邀请了并不是常委的
省政协钱秘书长

会议当中
让李达康先行发言
逐步引出会议话题、
点明会议主题

STEP02

点明主题

“过去的干部人事制度，
问题到底出在何处？”
鼓励大家展开讨论，
以区分出“朋友”和“敌人”

向在场的“赵立春集团”宣战
围攻高育良
迫使高育良把话题从“现象讨论”
上溯到“制度讨论”

STEP03

“围攻”对手

使高育良没有抗辩的余地，
到了慌不择言的境地

02 达成目标的方式

“如何解剖一只麻雀”

抓住高育良偷换概念的把柄
将祁同伟问题摆上桌面
高育良意识到自己难以服众

STEP04

持续助推

由此，沙瑞金明确区分出了
“朋友”和“敌人”

明确指向赵立春集团
直言汉东省过去的干部任用
程序未按规定执行，
原因是赵立春带头搞小团体、
以权谋私

STEP05

不破不立

“打扫干净屋子再请客”
全盘否定赵立春集团遗留的
陋规坏政
提出全新的人事政治主张

“所以，我建议把易学习通知摆在省
委表彰的十位优秀区县干部的第一名
接下来，建议破格提拔成吕州市委副
书记代市长”

STEP06

目标达成

人事制度
政治力量
反贪反腐

02 片段分析 重要开端：李达康第一个发言



03 权力的逻辑 拉拢与制衡



04 沟通技巧



运筹帷幄

沙瑞金在召开会议前就对需要沟通的目标（即提出新的、合理的用人主张）了如指掌，同时知己知彼，懂得拉拢与运用身边人的政治力量



抛砖引玉

在开始会议和中间主持衔接时只抛出话头，但话语背后暗含指向，引出后续李达康、钱秘书长等同一集团人有利于自己主张的言论



有效倾听与反馈

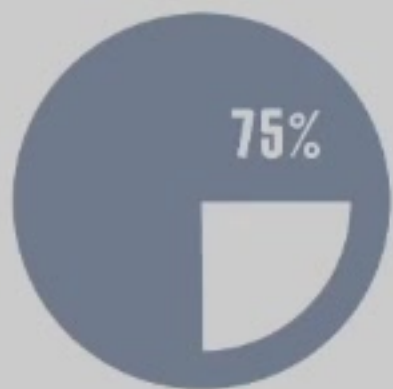
认真有效地倾听发言，适时做出眼神和动作交流，以表明自己的态度与立场；给予言语上的反馈，支持、鼓励或是不赞同，避免话题偏离主题

04 沟通技巧



“套路”

讲求语言的艺术和方法论，提高逻辑表达能力



真诚！

真心实意 态度诚恳 尊重他人 拒绝虚伪

感谢观看

“人无癖不可与交，以其无深情也；
人无痴不可与交，以其无真气也。”

如何沟通、如何合作、如何待人
这将是值得我们终生学习与思考的问题

二、领导力-行动篇

领导力行动

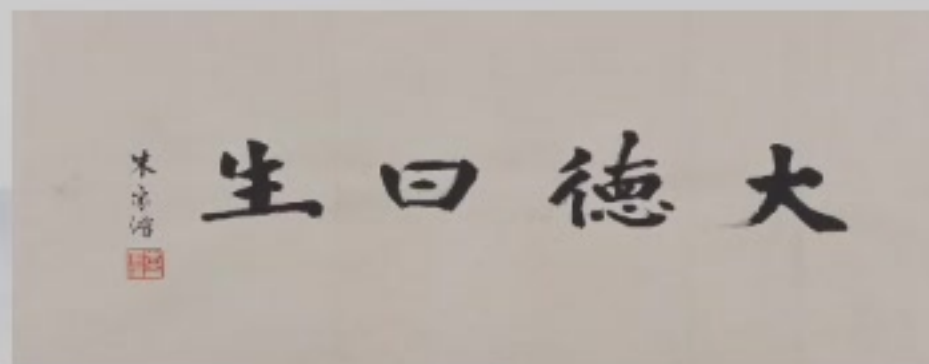
1. 建构权威

2. 建构关系

3. 建构意义

权力视角的领导力

- 获得领导权力
- 巩固领导权力
- 行使领导权力



天地之大德曰生，圣人之大宝曰位，
何以守位曰仁，何以聚人曰财，理财
正辞、禁民为非曰义。—《周易》



The Sydney Morning Herald

权力的空间信号



权力的基本形式

组织所赋予的职位权力，包含法定权（职位所赋予的法定权力）、惩罚权和奖赏权。

职位
权力



威望即专业特长和成功经历，信誉即品德修养的核心体现。

专业
权力



领导者的激励能力，即激发人的内在动机，调动人的积极性。这是领导力的关键所在。

典范
权力

运用权力的风格

专制作风

专制作风的领导者以力服人，即靠权力和强制命令让人服从。特点是：发号施令，要求他人依从，为人教条且独断，主要依靠行政命令、纪律约束、训斥和惩罚，偶尔也有奖励。有人统计，具有专制作风的领导者和别人谈话时，有60%左右采取命令和指示的口吻。

民主参与作风

民主参与作风的领导者以理服人，以身作则，拟议中的行动或决策同下属磋商，鼓励下属参与。特点是：所有政策是领导和下属共同讨论决定的，是领导者是下级共同智慧的结晶。分配工作尽量考虑个人能力、兴趣和爱好。谈话时用商量、建议和请求的口气，下命令仅占5%左右。

放任自流作风

放任自流作风的领导者，工作事先无布置，事后无检查，权力完全给予个人，一切悉听尊便，毫无规章制度。特点是：极少运用权力，给下属高度的独立性，依靠下属确定他们的目标，以及实现目标的方法。为下属提供信息，充当群体和外部环境的联系人，以此帮助下属工作的进行。

有效的权力运用：三条规则

- 解决冲突




有效的权力运用：三条规则

- 解决冲突
- 构建规则
- 塑造意义



领导力的关系建构



领导力是**号令组织成员行动与全力以赴的技能，是能够让别人心甘情愿地完成目标的能力**。这种能力是影响力而**非操纵力、控制力**。任何人都可以使用领导力，只要你能对其产生影响，你就可能是领导。

德鲁克说，“发现一个领导者最有效的办法是，看其是否有心甘情愿的追随者”。

真正的领导力应由获得追随者的能力来衡量，自认为是领导者而却没有追随者的人，**只是在散步**。

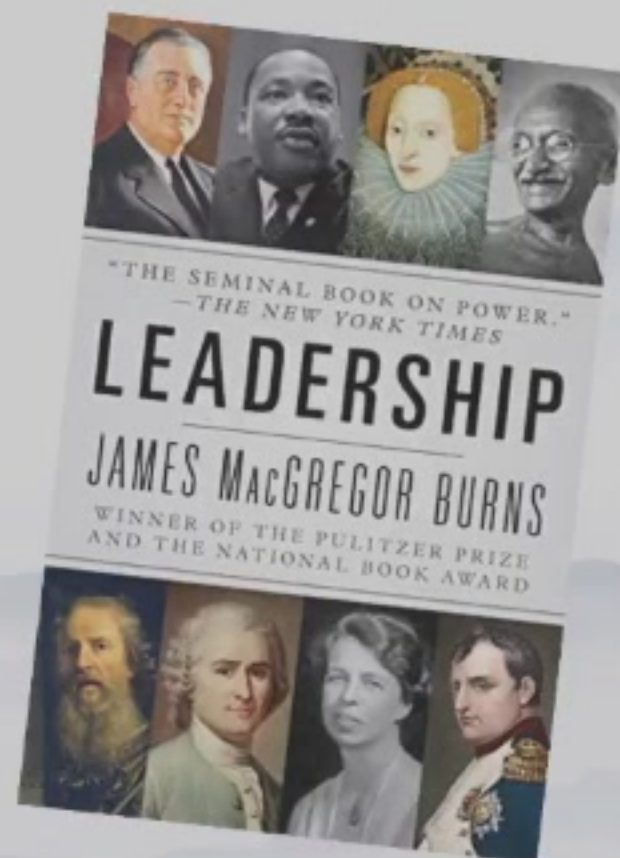


浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

从交易型关系到变革型关系...



“我们应该深刻地注意群众生活的问题，从土地、劳力问题，到柴米油盐问题……要使他们从这些事情出发，了解我们提出来的更高的任务……”



变革型领导与交易型领导

交易型领导者

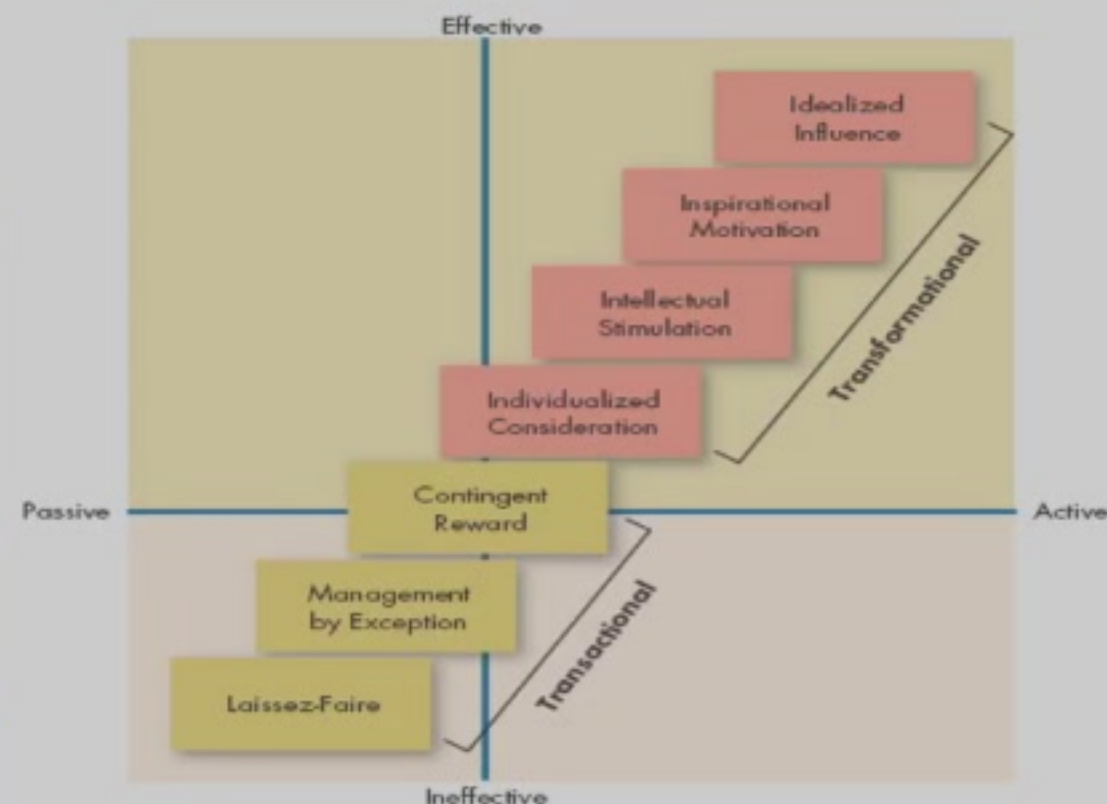
通过澄清工作角色与任务要求，来指导并激励下属向着既定目标的方向前进。

- 权变式奖励
- 例外管理
- 放任型

变革型领导者

鼓励下属为了组织利益而超越自身利益，并对下属产生超乎寻常的深远影响。

- 领袖魅力
- 感染力
- 智慧刺激
- 个性化关怀



领导力的意义建构

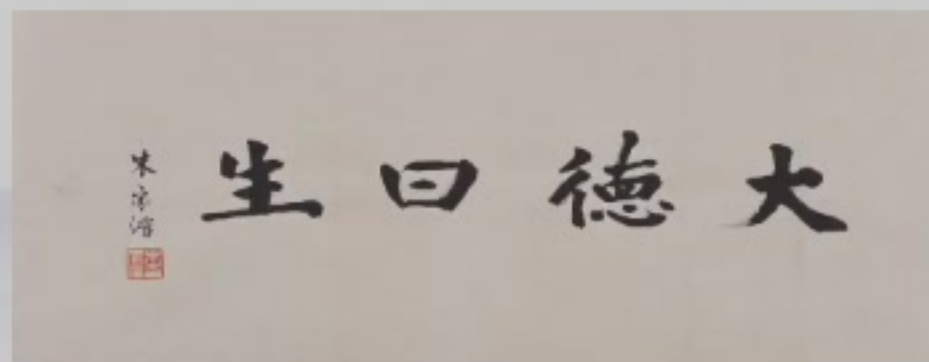
框定：使用语言来管理意义的方式

领导者可以利用它来影响人们看待事件和理解事件的方式。



权力视角的领导力

- 获得领导权力
- 巩固领导权力
- 行使领导权力



天地之大德曰生，圣人之大宝曰位，
何以守位曰仁，何以聚人曰财，理财
正辞、禁民为非曰义。—《周易》

60

★

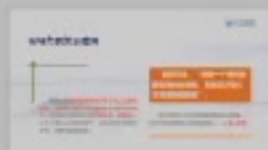


61

★



62

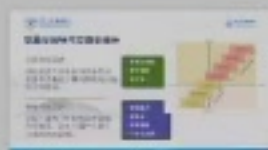


63



64

★

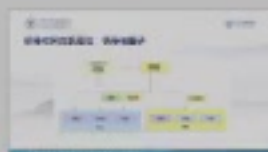


65

★



66



67



领导力的意义建构

框定：使用语言来管理意义的方式

领导者可以利用它来影响人们看待事件和理解事件的方式。

案例：解放军为什么能打赢？

因为相信，所以看到



案例：阿里的价值观管理

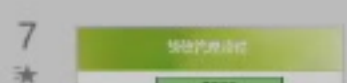
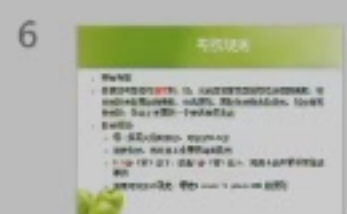
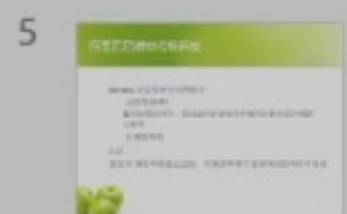
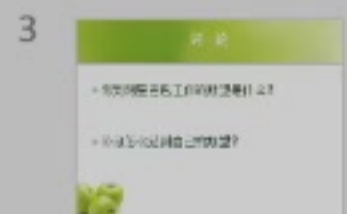


Global Business Go Beyond eMarket!

阿里巴巴公司价值观实施细则 – 第二版

- 2006年6月16日
- 阅读者：公司所有管理人员
- 每个管理人员都应该：
 - 理解价值观的每一条具体包含的含义；
 - 价值观每一条打分的标准；
 - 能够和员工讲述如何考核价值观
- 本文所选案例来自业务部门HR提供或在Peoplesoft 系统里主管填写的案例；也欢迎经理人员依据各自岗位随时向业务部门HR提供案例

单击此处添加备注

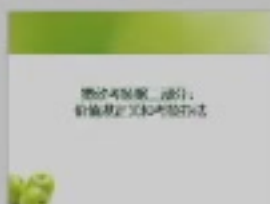


单击此处添加备注

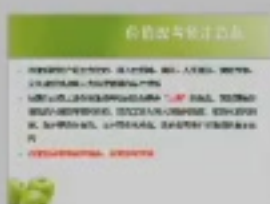
13



14



15



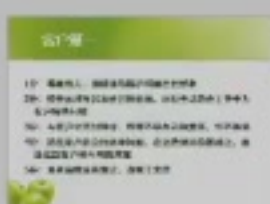
16

★

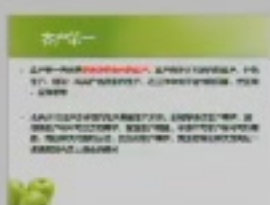


17

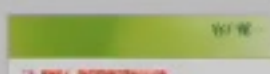
★



18



19



阿里巴巴人的价值观

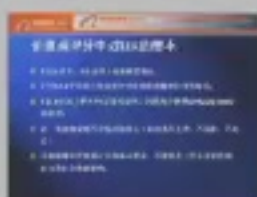


各项价值观以Linda原来的含义和案例为主，加上我们引导的案例即可

5



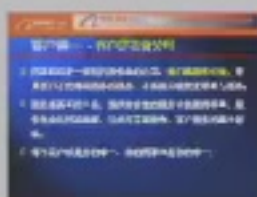
6



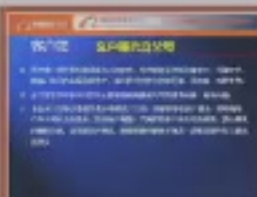
7



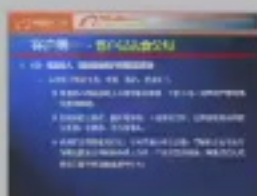
8



9



10



11



Global Business To Business to Market

客户第一 - 客户是衣食父母

- 客户第一首先要明确谁是客户，客户的定义包括内部客户，外部客户，例如：购买产品服务的客户，在工作中和你合作的同事，供应商；应聘者等；
- 员工在工作中必须以客户目前和潜在的需求为导向思考问题，解决问题；
- 本条从1分到5分体现的是从尊重客户开始，到能够体谅客户需求，到明确客户和公司双方的需求，管理客户期望，平衡不同客户和公司的需要，提出解决问题的办法，到预测客户需求，提出前瞻性解决方案这一逻辑思路向员工提出的要求

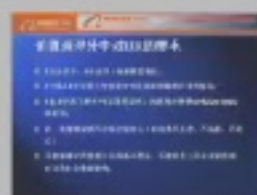
单击此处添加备注



5



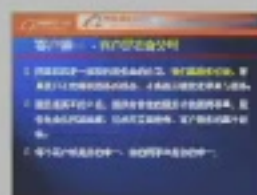
6



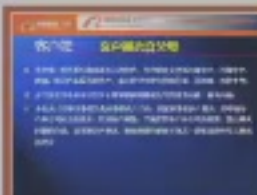
7



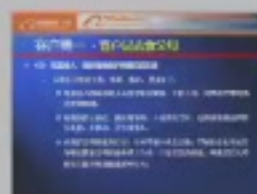
8



9



10



11



Global Business To Consumers eMarket!

客户第一 - 客户是衣食父母

- 客户第一首先要明确谁是客户，客户的定义包括内部客户，外部客户，例如：购买产品服务的客户，在工作中和你合作的同事，供应商；应聘者等；
- 员工在工作中必须以客户目前和潜在的需求为导向思考问题，解决问题；
- 本条从1分到5分体现的是从尊重客户开始，到能够体谅客户需求，到明确客户和公司双方的需求，管理客户期望，平衡不同客户和公司的需要，提出解决问题的办法，到预测客户需求，提出前瞻性解决方案这一逻辑思路向员工提出的要求

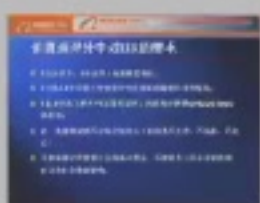
单击此处添加备注



5



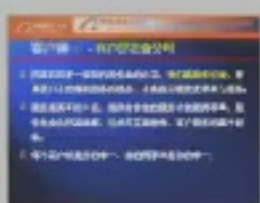
6



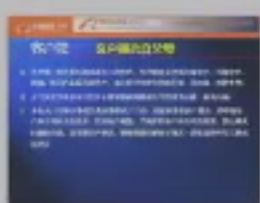
7



8



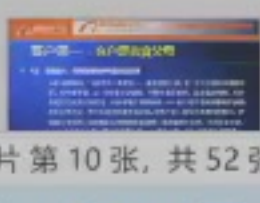
9



10



11



客户第一 - 客户是衣食父母

1分：尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象

本款的关键含义是：尊重、维护，要点如下：

- 尊重他人的意思是无论对方职位高低，工种不同，均应该平等对待，欣赏和感谢；
- 即便在自己很忙，彼此有冲突，不喜欢对方时，也应该表现出应有的礼貌，有修养，不伤害他人；
- 以维护公司形象为己任，任何不遵守社会公德，不被社会认可的行为都会损害公司形象和员工作为一个好公民的形象，阿里巴巴公司的员工都不应该做出那些行为；

单击此处添加备注



Global Business. In Business. In Market!

客户第一 - 客户是衣食父母

1分：尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象

- 不符合的案例：1) 管理者不尊重员工，辱骂攻击下属；2) 在公司里给同事脸色看，和同事吵架；3) 和会员打交道时，不顾会员的感受，态度比较强硬，对会员进行不负责任的评论，对内部客户同样如此；4) 客户对公司某项服务不满意，责任在客户方，客户专员不注意方式方法，对客户讲：这完全是你们的责任，和我们公司无关；这是我们公司的制度就这样，我也觉得不合理，不过没有办法；5) 在公共场合吵架，语言行为不文明；6) 不守信用，比如定饭后取消不通知，造成饭店对阿里巴巴的坏印象；
- 本条通常没有半分；除非员工一贯还不错，在某种情况下，员工有一定责任，但情有可原，才有机会得0.5分；
- 本条没有不符合的案例发生，则给分；

单击此处添加备注

7

★



8



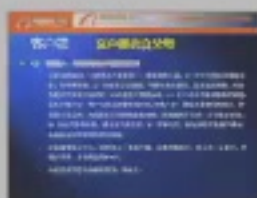
9



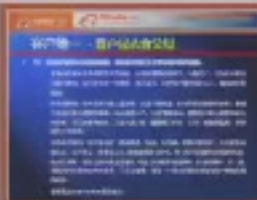
10



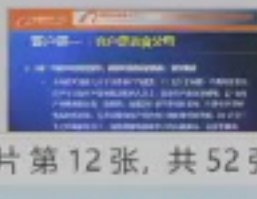
11



12



13



单击此处添加备注



Global Business To Business eMarket!

客户第一 - 客户是衣食父母

2分：微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题：

- 本条的关键含义是理解客户的抱怨，在受到委屈的情况下，心胸宽广，以为客户解决问题为导向，而不是受到一些委屈，便不高兴，不把客户需求放在心上，抱怨或表现脆弱：
- 符合的案例：安全助理在晚上值班时，认真仔细检查，在有些部门集体开会时，特别关注他们桌上遗留的物品；饮水机没水了，主动帮助换水；遇到员工晚上遗留在桌上的手机，不但先帮助收好，还会在桌上留一温馨提示纸条，让员工感觉很温暖，并得到员工的表扬。
- 不符合的案例：客户投诉时，情绪激动，抱怨，不冷静；同事有意见时，不以解决问题为主，以不吃亏，闹意见为主，将情绪带到工作中；员工用不正确的方法处理卖家投诉之事时，没有正面积极地对待，引起了后续的不良影响。讨论此事时，员工强调是因为以前的方法在处理，不认为有错，这是一个没有积极主动地为客户解决问题的例子
- 本条没有不符合的案例发生给分：

7

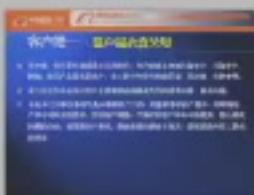
★



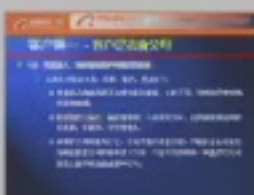
8



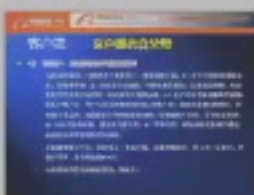
9



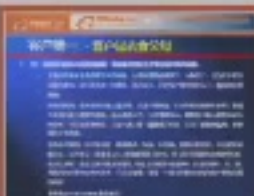
10



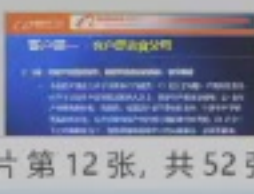
11



12



13



单击此处添加备注



Global Business On Alibaba.com

客户第一 - 客户是衣食父母

2分：微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题：

- 本条的关键含义是理解客户的抱怨，在受到委屈的情况下，心胸宽广，以为客户解决问题为导向，而不是受到一些委屈，便不高兴，不把客户需求放在心上，抱怨或表现脆弱：
- 符合的案例：安全助理在晚上值班时，认真仔细检查，在有些部门集体开会时，特别关注他们桌上遗留的物品；饮水机没水了，主动帮助换水；遇到员工晚上遗留在桌上的手机，不但先帮助收好，还会在桌上留一温馨提示纸条，让员工感觉很温暖，并得到员工的表扬。
- 不符合的案例：客户投诉时，情绪激动，抱怨，不冷静；同事有意见时，不以解决问题为主，以不吃亏，闹意见为主，将情绪带到工作中；员工用不正确的方法处理卖家投诉之事时，没有正面积极地对待，引起了后续的不良影响。讨论此事时，员工强调是因为以前的方法在处理，不认为有错，这是一个没有积极主动地为客户解决问题的例子
- 本条没有不符合的案例发生给分：

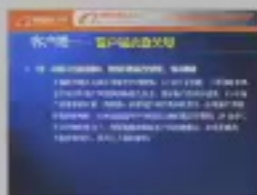
11



12



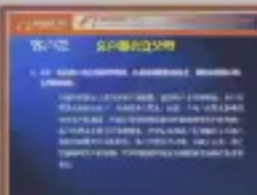
13



14



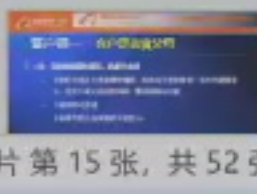
15



16



17



Global Business On Alibaba is started

客户第一 - 客户是衣食父母

4分：站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和公司都满意：

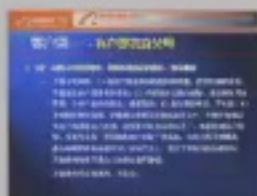
- 本条的关键含义是管理客户期望值，做到客户公司都满意。客户的要求合理的情况下，应满足客户要求；如果一个客户的要求影响到另外客户的利益，应通过有效的沟通协调和影响获得客户的理解；客户的要求目前公司不能满足，应设法获得客户的理解并认可客户提出的问题对公司的价值；客户的要求不合理，应晓之以理，动之以情获得客户的理解；客户的需求应通过正确的渠道反映给负责的部门；

单击此处添加备注

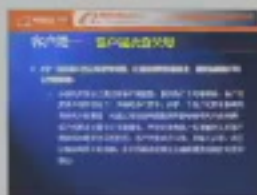
13



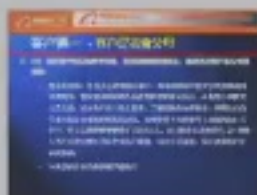
14



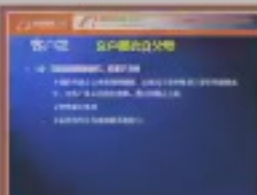
15



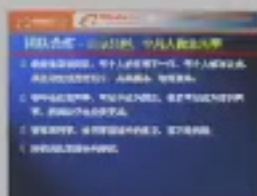
16



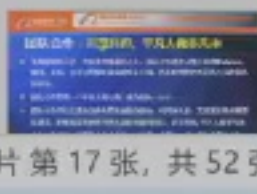
17




18




19



单击此处添加备注

 阿里巴巴·中国
china.alibaba.com

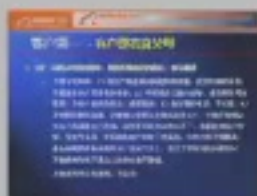
 Alibaba.com
http://www.alibaba.com

Global Business On Business's Market

13



14



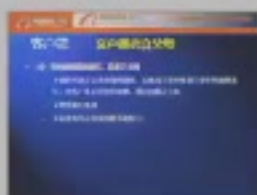
15



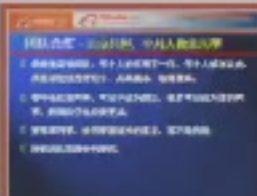
16



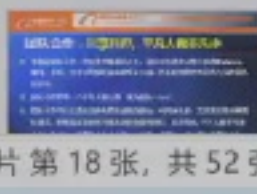
17



18



19

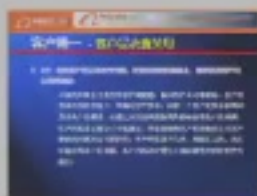


单击此处添加备注

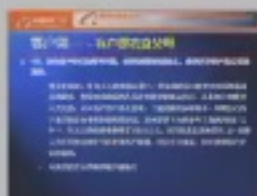
团队合作 - 共享共担，平凡人做非凡事

- 最欣赏唐僧团队：每个人的作用不一样，每个人都有缺点，但是却能够历尽艰辛，共经磨难，取得真经；
- 要学会欣赏同事，可以不成为朋友，但是可以成为好的同事；跨团队学会欣赏更难；
- 要尊重同事，给同事建设性的意见，而不是挑剔；
- 好的团队靠磨合出来的；

15



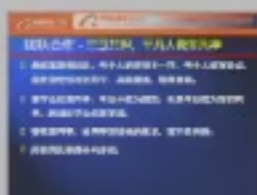
16



17



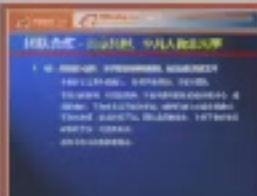
18



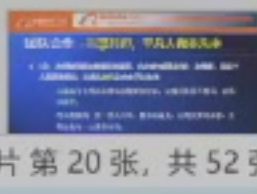
19



20



21



单击此处添加备注

团队合作 - 共享共担，平凡人做非凡事

1分：积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作

- 本条的含义是积极融入，接受同事帮助，并配合团队
- 不符合的案例：与团队隔离，不喜欢参与团队的活动或讨论；遇到困难时，不喜欢寻求同事的帮助，或者同事主动提供帮助时，不喜欢接受，造成结果不好；团队成员都很忙，主管不能给他分配新的任务，与团队配合；
- 没有不符合的案例就得分；