

帆书·商研院-基本功 逐字稿

先导课：

你好，我是张礼明。

经过相当一段时间的打磨，帆书商研院三维领导力提升训练营终于和大家见面了。

在课程内容正式开始前，我想先和你探讨一下什么是领导力。

在我看来，领导力是指一个“人”在组织中影响和激励他人实现共同目标的能力。

这里边有 3 个关键词，一个是一个“人”，你看他并没有确定说是一个领导者。

我想讲的意思是说，任何人只要你能在一定的组织中，这个组织可以是两三个人，也可以是二三万个人。

你只要能够影响和激励他人来实现一个你们共同的目标，你具备了这个能力，你就具备了领导力。

所以他不一定是给你戴上了一个某某领导某某职位、岗位的帽子以后，你才会具备领导力。

而是说，如果只要你能在组织中影响、激励他人，实现共同目标，你具备了这个能力，你就具备了领导力。

好，这个概念我希望大家都能够理解。

第二，实施影响。我们第二个关键词就是指影响。

John Maxwell（约翰·麦克斯韦尔）这位领导力的专家曾经讲过，leadership is equal to inference, no more, no less。

20 多年前我在英国读硕士的时候，我听到这句话就很震撼。

我心里想说，原来领导力就是指影响力，你只要能影响他人就行了。

no more, no less。

没有再多，没有再少，我想这是给了我很大的启发，就说明你如果只要能够影响他人，你就能够领导他人。

好，这是第二个概念。

第三个概念，共同目标。

这个关键词，我想它指的不仅仅是组织内部的共同目标，而是指个人和组织愿景一致的共同目标。

所以领导者把要实现一个“个人”的目标和实现一个组织的目标结合起来了。

这两者的目标共同了，一致了，那当然就“更”能够激发人去为实现这个目标而努力。

好，现在我们总结一下。

一个人通过他的行为和影响力来激发其他团队成员的潜能，并引导他们朝着个人和组织共同的愿景前进。

这就是我对领导力的定义。

领导力实际上涉及方方面面。

它包括沟通、激励、指导、决策、执行、体系建设、团队建设、企业文化建设等等。

因此我们尝试从三个维度去分解领导力，并将所涉及的方面都归纳进去，从而帮助学习者更好地理解与掌握。

这个三个维度是指，第一，自我成长的维度。

作为一个领导者，其实是需要不断成长。

你的自我成长越快，你的团队才会成长的越快，组织才会越强，从而企业才能够获得更快更好的发展。我清楚地记得，当年红衫资本的刘星刘总就对我们 51Talk 的创始人团队说过，创业企业到底成长有多快，是看你们成长有多快。

第二个维度，就是高效工作。

从我们怎么做工作这个角度去看，来帮助大家提高领导力。

高效的工作状态，事实上是有规律可循，有方法，有路径来实现的。

最后，就是组织文化。

我们从组织文化入手，学习怎么去建设组织，怎么去带动企业文化形成良性的循环，来帮助大家提高领导力。

除了从这三个维度以外，我们还从领导力的三个阶段来审视这三个维度。

分别是基本功、进阶和高阶。

我们刚才所讲到的自我成长、高效工作和组织文化，在基本功、进阶和高阶这三个阶段，都会有不断深入的学习。

在不同的阶段中，我们会面临这三个维度上的不同问题。

所以我们的课程内容，从做业绩到建体系到定战略等等，有一个不断提升的过程。

这个过程，其实是一个螺旋上升的过程。

所谓的螺旋上升，就是指你在上升的过程中，从某个视角去看，它好像又回到了原点。

但实际上，从一个立体的维度来看，你的能力在不断的上升。

如果你刚刚开始探索领导力，尝试进入领导者的角色，对领导力的理解可能还存在一些困惑。

比如说下属不服我怎么办？团队难管理怎么办？计划难落地怎么办？

我们会在基本功这个板块给你工具和方法，期待给你带来启发，解答你的疑惑。

这里我要强调的是，领导力的基本功并非只适合初级领导者。

我们之所以将第一阶段命名为基本功，正是因为很多中层领导，甚至是高阶领导也需要常常反思、不断修炼。

我们在中阶和高阶，我们将聚焦在突破法和经营力这两个角度。

最后，我想和你分享，我们会如何帮助你掌握这些内容。

在我们的训练营中，首先会有我的课程，还有樊老师的课程。

同时，还有我亲自会参与的直播答疑。

在这里你会有老师的教学、同学的陪伴，班主任、助教的督促与帮助，来帮助你更好地学习与提升。

总体来看，它是一个闭环的学习过程，包含教、学、练、测、评。

既有课程的教学，会有我的课程，还有樊老师的课程，也就是教的环节；也有在直播答疑中，帮助你答疑解惑，让你对自己的问题或者同学提出的问题有更多深入的思考和理解，这是学的环节。

练是指在训练营里边会给你布置对应的作业，将课程所学与自己在日常工作中所遇到的问题结合起来进行实践练习。

通过作业的完成情况，我们会评估你在学习过程中和你对问题的理解中是不是理解到位了，这是测。

我们也会给你反馈，也就是评，通过这个反馈让你获得接下来提升的方向。

好了，我们总结一下，这个【三维领导力提升训练营】将以三个不同的阶段为视角，通过自我成长，高效工作和组织文化三个维度来理解领导力。再通过训练营中的教、学、练、测、评这样的教学闭环来帮助大家提升领导力。好，期待在下面三周中和大

家共同分享和学习。

最后还有一句话送给你，你要相信领导力就在你自己的心中，我们一起来帮助你唤醒在你心中的这个潜力。

领导力的学习并不是完全由我交到你的手中，我们更多是在唤醒你心中的潜能，你要相信这个潜能就在你的心中。

第二课：怒气管理

你好，我是张礼明。

我们今天来讲领导力的基本功模块。

p1

正如其他所有的模块一样，我们都会从自我成长、高效工作和组织文化这三个方面来讲领导力。

p2

在基本功模块里边，我们谈到的自我成长更多的是从情绪管理出发，通过管理好自己的情绪，让自己成为一个更好的领导者。

而在高效工作这个模块里边，我们将从时间管理、有效沟通和落地执行这 3 个方面去看如何提升领导力。

在组织文化这个模块里面，我们将从招聘入手，给大家方法和建议。

这里边包含了员工简历的筛选和面试这两个在组织文化中所需要掌握的领导力的基本功。

好，我们来看。

如果你是一个业绩优秀的、高潜力的员工，

如果你已经是公司的储备管理人才，

如果你已经在管理岗位上面有相当长的一段时间，比如说可能是 6 个月，可能是两三年，所以你有一定的管理经验。

作为这么一个角色，我们会发现情绪管理变得特别重要了，这是我们今天要讲的第一课。情绪管理。

p3

事实上，职场中会影响我们情绪的情况非常多。

同事如果故意不配合，你会不会感觉到郁闷？

你的下属冒犯你，顶撞你，你会不会感觉生气？

老板突然莫名其妙地增加了新的工作任务，你会不会有时候感觉会有抱怨。

有时候你觉得自己虽然工作很努力，但是结果不理想，甚至是一塌糊涂，你会不会感觉沮丧，甚至是受挫？

上个季度的业绩比这个季度的业绩指标突然比上个季度翻了倍，你会不会感觉自己压力倍增？

碰到这样的方方面面的场景，我们都会有刚才所提到的各种情绪产生。

表面上有很多解决方案，当你面临有这样情绪的时候，你就深呼吸，或者到洗手间去洗把脸，或者是抽根烟。

如果还不行，你可以到办公室的某个角落去做冥想，10分钟你就管理好你的情绪了。

或者是到楼下去围着大楼走几圈，走三圈，走上来就行了等等，有各种的支的招。

但是在我看来，这些支招来管理你的情绪都是表面的解决方案，它不能真正的帮助你解决问题。

情绪管理的关键是帮助你，真正的想明白如何去管理这些情绪的道理，

让你自己逐渐的成为一个更加成熟的领导者，这才是你自己真正的成长。

下面我们就从怒气管理、负面情绪管理、压力管理这三个角度来看情绪管理这件事。

p4

你可能会意识到我把怒气管理分割出来了，从负面情绪管理上面分割出来。

这是因为，我希望你能够理解到，怒气这件事情不一定是一个负面情绪，

沮丧基本上是负面情绪，抱怨肯定是个负面情绪，不解决问题，但是怒气不一定。

所以我们先来正确认识一下怒气。

比如说如果被他人冤枉，这时候，很可能怒气会给我们带来勇气，去澄清我们的行为。这个场景下，怒气不是一个负面情绪，它是个正面情绪。

因为它激发了你的勇气，敢于当面和他对峙，或者拉着他到领导面前去对峙，说你这样冤枉我是不对的，这不是我做的。

而且很可能这件事情上面你也能证明他是故意冤枉你，故意冤枉给你带来是更大的怒气，但是这个时候能够给你带来勇气。

从另外一个角度来说，如果这个故意冤枉你，你很愤怒，你跑过去用武力行为去采取

了暴力，去揍对方一顿。

这个时候怒气给你带来的是负面行为，这个负面行为就使得你的怒气带有了负面的色彩。

所以正确认识怒气，如何管理好怒气，是我们今天所要讨论的话题。

通常情况下，在企业管理中，你所面临的场景会带给你怒气，都是需要你去很好的管控的。

好，我们来看个场景。

p5

小陆刚刚升职 6 个月，觉得自己干的还不错，他对自己各方面还很有信心，觉得自己获得了一些进步。

老板也看到了，老板就在原有的任务上面又安排给他新的任务。

小陆知道额外的任务会给大家带来不少的压力，为此小陆准备了一个新的项目启动会，还给大家每个人买的奶茶。

你看他还很贴心，他会想到要给大家一个舒适的场景，去接受一个新的任务。

会上在给成员分配任务的时候，突然其中一个团队成员小刘对小陆的安排表示了拒绝。

他说，我手上已经很多活在干了，这事你找别人吧。

小陆觉得这也太不给我面子了，这是领导安排的新任务，大家都应该面对这个新任务，该去想解决方案。

我在分配任务的时候，你居然当着大家的面，就这么当面拒绝我。

这太让他下不来台了，他非常生气。

在面对这样的场景中，有的人会怎么做？会怒吼，会瞪眼，甚至会拍桌子咆哮来表达自己的怒气。

说这怎么行？这领导布置下任务，你不做是吧？你不做你别在这干了。

你不做是吧？你不做我让别人做，谁说不干就能不干？这活给了你就得干。

你看那个时候你拍桌子，你怒吼，你让自己看上去很厉害，实际上，是为了驱散你自己的软弱。

p6

而这个让自己看上去厉害，驱散软弱的过程。它正是你自己软弱的表现。

软弱，英文叫 weak，weak，它的对立面不是 tough 强硬，它的对面是 strong，就是强大。

大家仔细体会一下，软弱的对面，它不是要变得强硬，而是要变得强大。

那么我们如何控制自己的怒气，让我们变得强大呢？

p7

一个方法给到大家，【大心脏训练法】。

大心脏训练法的第一步，“问根源”。

我需要去理解小刘的行为。

他为什么不愿意做？

p8

小刘说，我已经有很多活在干了，这事你找别人吧。

我会静下心来沉默 20 秒，然后问他说，那小刘这事你为什么不愿意做？

理解他拒绝的原因，因为很可能他确实有很多活在干。

或许有可能他的活不多，但是他觉得小王的活更少，为什么不让小王干？不公平。

或许是昨天有些事情给他造成了一定的伤害，带来一些情绪，他还没有恢复过来。

所以他需要发泄一下情绪，我不干，你找别人吧。你看这些原因都是可能的。

所以它到底是为什么的原因要搞清楚。

对方的回答会有多种可能。

我们举个例子来说，他说“我确实有很多活同时在干”，那你就可以再问他，你可以跟我们说说你手上有哪些活吗？

他可能会说，我有 a 项目在做，我还要做 b 项目，我还有 c 项目。

你理解了，他手上的活确实不少，但是你也可以帮他把问题分解。

你说我看见了，我理解你确实有不少的事情要做，但是你也可以看见 c 项目是到下个季度才是截止日期，所以你有足够的时间去调整。

b 项目，确实时间比较紧，但是它有 6 个人一起在做，可以跟大家协调，看怎么可以把你的工作部分做一些调整。

a 项目，你独立在做，确实你是需要花时间和精力。

但是你有没有想过，你现在手上的这些 ABC 项目，和我们所接到的新任务相比，哪一个更重要更紧迫？为什么？

他可能会陷入思考。

那是因为你冷静理性的把任务分解以后，引导他也进入理性的思考，他的情绪会消一些，思考过后他可能也会反问你，那你为什么觉得新任务更重要呢？

诶，很好，这是千万不要把这个问题看成是一个挑衅，因为这个时候至少他在探索一种可能性。你接下来要说的就是第二步 - “说影响”。

p9

刚才问根源，接下来要说一说做新项目带来的影响，阐明他的利益。

把新项目做好或者做与不做，对整个团队会有什么样的正面影响？会有什么样的负面影响？

比如说如果我们做了这个项目，并且把它做好，我们将是整个公司唯一一个在短时间之内把老板交代的这么重要的核心任务，解决的非常好的一个团队，集团领导会对我们刮目相看。

这个任务的完成，也会让我们整个季度自己的业绩指标提前达成或者更好的达成，所以这是对我们团队是有正面影响的。

而小刘因为你的付出，把这件事情做好，你是整个团队的大功臣。

因为这是一个核心任务，你的参与让整个团队在这个新任务上面大大的得到推进，你给整个团队带来了巨大的价值。

而且三个月前你也做过类似的任务，所以你是最合适的人选。

上个月你在做复盘的时候，提到做上次那个任务的时候，感觉不够顺畅。

而你通过这次的项目，你自己在这个项目上面也能得到巨大的提升，你也会成为整个公司在这个任务上面的专家。

通过分析说影响，能够让他意识到做与不做对整个团队带来的影响和他个人带来的短期或者长期的影响。

p10

最后你可以用“你觉得呢”这样的方式来提问，和他达成共识。

你看当你这样做，“问根源”“说影响”“达共识”的时候，就体现了你内心的强大。

这个地方我还要补充一下，小刘不见得当场就说，那好吧，我做。

他在和你达成共识的时候，可能身体会身体靠后，微微点头，这种肢体语言表达了一种共识。

你可以在这时候加上一句赞美。

小刘你看可能需要加班加点来完成这个额外的新任务，他自己 a、b、c 三个任务还是需要继续做，为我们团队作出重大贡献，大家给他鼓个掌。

这个时候，就明显的把问题的共识就达成了。

是不是比你拍桌子怒吼咆哮来的更有效，同时也锻炼了你的大心脏，体现了你内心的强大。

我希望大家从中看见情绪是可以被管理的，怒气是可以被管理的。

在怒气管理方面，我们要记住：【软弱的对面不是强硬，而是强大】，weak 的对面不是 tough，而是 Strong。用大心脏训练法帮助你变得更加强大。

p11

下一节课，我们将讲负面情绪的管理，看看有哪些负面情绪在影响我们的工作，我们又能够如何更好地去管理他们。

第三课：负面情绪管理

你好，我是张礼明。

今天我们来看第 2 课，负面情绪管理。

p12

我们在日常的团队管理中，其实会产生各种的负面情绪。

比如说抱怨、沮丧、挫败、郁闷、放弃等等各种负面情绪。

当面临这些负面情绪的时候，我们该怎么办好？

我们来看个场景。

p13

一大早，业务三组的组长小李刚打开电脑，准备干活，结果遇到了集团的总大领导来视察工作。

他正好问旁边的部门领导说这个 a 项目现在有谁可以接手。

部门副总裁看见小李正站在面前，当场就说，小李正好是合适接这个项目，他们组做这个项目最合适。

小李一愣，这完全没有先兆，而且这样的话就会打乱小李下面几周的工作安排，

但是面对这样的场景，他也只能勉强答应下来。

领导们走后，小李紧锁眉头，去找他的老乡小赵抱怨。

小赵也说，是啊，咱上个月就因为没按时完成任务被扣了奖金，这个月还得加新任务，那就更完不成了。

很明显，小李自己的情绪也影响了小赵，小赵也显得很沮丧。

小李想着自己过去 6 个月已经两次未能按时完成任务，他觉得自己很挫败，晚上一个人去酒吧喝闷酒，越想越郁闷，甚至想的是否要放弃这份工作。

大家看到了，刚才我所讲到的这个场景里边有大量的负面情绪出现，

之前我们有讲到，管理负面情绪的核心是让自己的内心变得更为强大。

这话怎么讲？我给大家 3 个法宝。

p14

第一，要树立你自己内心的小火苗。

这个内心的小火苗是指的你个人的进取心、责任心、成就感、使命感。

你要想明白我到底为什么，要想去谋取一个领导的岗位，一个组长的岗位，我对自己的职业生涯是怎么规划的？

我想在 30 岁走上这样一个领导者的岗位是为了什么？

我给大家举一个我多年前的案例。

多年前我们公司在上海南京西路的分公司里面，有个女生叫 Joana，他就抱定了自己要做全国第一的销管，这就是他自己的进取心，

他这个进取心就一直维持着，每个月都做销冠，每个月都做销冠，全国排名他必须排第一，他都不让自己排下第二来。

我们当时也很惊讶，为什么这个人能够这么咬着牙，让自己一直有这样强烈的进取心。

我们后来发现他的母亲住院，每个星期打一针，每针都需要 1000 块，这可是大概十五六年前，就是这份责任心让他有了强烈的进取心，心里这个小火苗就一直不灭掉。

这样的进取性让他时刻的能够提醒自己，不断的能够超越自我。

大家都可以问问自己，你的小火苗是什么？

p15

第 2 个法宝，树立内心的一个榜样。

每个人都有自己的一个内心的榜样，这个内心的榜样能够让你产生崇敬感，希望能够向他学习，

也相信有一天你也能成为他，你也能像他一样的去思考问题，你也能像他一样的去判断、去决策、去行动。

这个内心的榜样，每个人心里都可以探索，有一个有两个都是可以，有若干个也可以。

但只要你内心树立了这么一个榜样，碰到问题的时候，你经常想起他，你就会有力量。

我在读高中的时候，我的班主任何老师是我自己的内心榜样，我觉得我想有一天我会成为他。

有一天，我们在操场上，他看我有很多想法，他说礼明你蹲下去，你看到了什么？

我从操场上蹲下去，我说没什么呀，我看到了地上好多蚂蚁。我说那你站起来，你现在还看得见蚂蚁吗？

我说看不见了，你看，你从不同的视角，你就能够看见不同的情况。

你蹲下去所看见的，不见得你站起来还能看见，这就像困难和问题，你会不知觉的，故意的会把它放大。

但是当你真正换一个视角的时候，看这些问题其实也不是那么大的问题。

那时候他跟我讲这些的时候，我觉得他好伟大，好厉害。我毕业的时候，他跟我说，我送你 8 个，【一遇放弃，立即坚持】。

p16

听上去当时我有点摸不着头脑，我觉得放弃了怎么就坚持，这怎么讲的过来呢？

在后来的生活和工作中，我发现这八个字非常有用，当你看到一些问题，看到一些自己觉得过不去坎的时候，这就是你遇到了想放弃的念头，这叫一遇放弃，然后你在内心中立即能够把它坚持过来。

想到这八个字，他的光辉形象就闪现在我面前，这就是我们所谓的内心榜样，每个人如果树立一个内心的榜样，就会让你自己的内心变得更为强大。

第三个法宝就是建立成长型思维。

大家应该都听过成长型思维和固定性思维，成长型思维是指，相信通过努力，通过学习，可以把现在还没有达到的境界，还没有做成的事情，把它做成。

所以它有一个习惯用词很有意思，人家问你会游泳吗？

固定化的，固定型的思维说我不会。

p17

成长型的思维说：“我现在还不会”。英文叫 **not yet**，说我现在还目前还不会游泳，它并不能够给我贴上个标签，说我就一直不会游泳了。

我现在还不会，意味着我将来是有可能通过努力学习，克服困境等等，然后学会游泳。

不是永远不会，而是现在还不会。

我希望大家能够在后面的训练营中，把这个理念时刻融入到自己的日常工作上去，叫还不会，还没做完，还没有完成，目前还没有。

他不是说我永远就不行，所以每一次当你产生一个固定型思维，说这事我干不了，你应该反过来说，这事我现在还干不了。当你产生一个负面的想法，说完了，这个月做不到了，应该是这个月看上去，现在看上去还没有想到能够做到的方法还有机会。

好，这是另外一个方法，建立成长型思维，让你自己的内心变得更为强大。

我们刚才讲了三条，树立内心的火苗，建立内心的榜样，建立内成长型思维。我们把这三个法宝归纳为一个名称【自我激励法三大法宝】。

有了这三大法宝，我们再来看刚才所碰到的案例。

我们回到那个案例去看，当领导把这额外的任务交给小李以后，小李全是想说这件事情完不成，然后去找小赵抱怨，他作为一个组长，他找自己的老乡去抱怨实际上是很不应该的。

因为这抱怨会带来更多的抱怨和沮丧，然后会产生更多的挫败。

如果用我们刚才讲的那 3 个法宝，我们来看看我们怎么自我激励。

第一个自我激励是用穿越时空的方法来自我激励。

p18

比如我们回到过去，我们通过回到过去看说我当时的初心是什么呢？我当时内心的小火苗是什么呢？我为什么会愿意让自己去成为这么一个组长？我为什么会愿意让自己来承担这更多的责任呢？这本来就是我的职业生涯中希望自己做的吗？

回想起那一刻，你会说，是啊，我的初心就是离开我父辈的故乡到一个新的城市，建立我自己的生活。我一直就是这样想的。

那这个想法还在吗？是啊，他还在。

那我要坚持他吗？我要坚持他。

那我该怎么办呢？好，如果我们把穿越时空倒过来，把它穿越到三五年以后去，同样来看这个问题。

现在我手头这么多任务，老板又新加给了我的这些任务，那我现在是选择逃避吗？我如果现在选择逃避，我三年 5 年以后就不会遇到了吗？

不是，我三年，五年可能遇，在三年或者五年以后，我可能会遇到比现在更多的麻烦，我可能会看到比现在更多的问题，但是我依然不能够去解决它。

那个时候难道我还选择逃避吗？

想明白这个道理，我想说，我看到自己现在的内心的小火苗，我想明白，我还是要回首到自己那个小火苗去，那么现在这个问题我就会去想办法去解决它。

好，这是一个穿越时空去自我激励。

第二，用我们刚才讲到的榜样的力量。

p19

想一想如果这件事情发生在榜样的身上，那他会怎么做？

我如果想到我的班主，何老师碰到这种问题，他会选择放弃吗？

他不会，他一定会告诉我说“一遇放弃，立即坚持”，他会想办法找到帮助，他会想办法找到资源。

有了这个榜样的力量，没准这个事情你不是去找小刘去做抱怨，而是小刘正好做过类似的项目，它可能成为你一个帮助者，“小刘，领导突然给我们加了新任务，我虽然觉得任务太多，但是也未必不是一个好事。你原来正好做过类似的项目，你看你怎么能够帮上忙？”

所以你看，这主要取决于你内心有了个榜样，你就会改变你的想法，后面一切可能都会迎刃而解。

再来看，如果我们把成长型思维加上我们自己这个事情，在这个事情上面去思考，我就一定不能同时完成我手头的任务和这新的任务吗？

虽然这现在看上去很困难，但是我们都知成长型思维告诉我们，逆境是可以帮助我们成长，这个困难不一定是能够击垮我的。

p20

有一句经典的话：那些不能摧毁我们的，会让我们变得更为强大。想一想，那些不能摧毁我们的，会让我们变得更为强大。也就是只要这个困难，逆境打不垮我，会让我变得更为强大。

如果是这样，我是不是把这个逆境反而看成是帮助我成长的一个机会？

所以我不是不能，我是 not yet，我是现在还不能，那我需要什么条件？

我需要找到什么样的条件？

我能把这些事情做成，你看当这些思维你都转过来的时候，你就有了完全新的一个思考方法。

所以我们今天要讨论的负面情绪管理，一个重要的解决手段是通过反向的自我激励，来管理自己的负面情绪。

当然很多朋友也有找人倾诉，用心理咨询，甚至有人说冥想、跑步、锻炼身体等等，他们都是能够帮助你解决负面情绪的有效手段。

但是在我自己的实践中，我发现你如果个人要成长，为了成为一个更加成熟的管理者，学会自我激励是管理负面情绪的重要手段。

好，这节课我们讲了负面情绪的管理，下一节课我们会讲到压力管理，当我们产生各种压力的时候，我们会被压力而困扰。

我们怎么去面对它？我们该怎么做？我们下节课再见。

第三课 压力管理

你好，我是张礼明，这一课，我们来看看如何做好压力管理。

p21

在团队管理上，有很多管理者，一直被各种各样的压力所困扰，比如业绩压力、项目进度压力、沟通压力等等。

当我们面临各种各样压力的时候，我们到底该怎么去应对？

如何去做好压力管理？好，我们先来看看如下这个场景：

p22

自打小李晋升并接手现在的团队，6个月以来，每天工作13个小时，干了大半年了，很多任务都没有做好，绩效指标也一塌糊涂。下周五还要述职答辩，他心想老板一定对他很不满意，压力一大，就开始失眠，神经衰弱，经常一个晚上只睡4个小时，第二天早晨两杯咖啡撑着，也要继续开始工作。

在这样的场景下，我们如何去管理好我们的压力？我提出如下5个解决方案。

第一：要找到压力源，如果找不到真正的源头，是解决不了问题的，很多人在源头不清的场景下，就通过想通过借酒消愁，那真的是愁更愁，或者有的人，洗个冷水脸，下楼走两圈，表面上消减了压力，但是回到现实中，压力本身还是存在的。

好，我们一起来找压力的源头，压力一般来说，有两个大类，我们要分析到底是来源于工作本身还是来源于人？

p23

如果是工作本身，进一步分析，到底是工作量太大，还是时间紧迫，还是任务复杂？

以工作量大为例，是工作任务确实太多了，还是你自己是一个完美主义者，放大了工作的细节，导致其他工作无法完成，

p24

在这一点上，你可以请教有经验的同事来看，帮助你评估一下工作量，“老李，你完成项目的复盘文档一般需要多长时间”，来帮助你判断是否能在预期的时间内完成，如果你是一个完美主义者，有一句话要分享给你，就是：“先完成，再完美”。

时间紧迫也经常会带来很多的压力，如果遇到时间的问题，我们一定要注意这几个问题：工作任务有没有做好排序？有没有认清楚哪些工作既重要又紧迫，有没有分清楚重要性和紧迫性这四个象限？

这个关于这个话题，我们在后面的时间管理课程中会讲到。

还有就是我们刚才讲到的任务复杂度，是不是需要协调更多的资源才能把任务完成，还是说这个任务复杂到了已经超出了自己的能力范围？如果答案是肯定的，我们就要进行求助

这三个维度，我们分析了压力到底是来源于工作量、时间紧迫，还是任务的复杂度。通过这样的分析来找到压力源，从而才能从根源解决压力问题。

第二个维度：那就是研究“人”带的影响，到底是老板，同事还是自己给你造成的压力。

p25

如果是老板造成的，那是不是可能是老板的期望值很高，你觉得无法满足，也有可能是老板给你的评估和反馈，尤其是负面反馈给你带来压力，或者是老板的沟通风格比较粗暴给你带来的压力。

如果是同事，是不是因为竞争给你带来的压力，还是同事的不配合给你带来的压力？

或许更多的压力是来自于自己，是对于自己职业生涯发展的期望值过高，或者自己的人际关系的处理方面有需要提升，或者是自己的胜任力模型和岗位职责的匹配度不够等等。

我们看见上面这个场景中，明显小李对于下星期还要做述职答辩，认为老板一定对自己很不满意，他可能压力更多的是来自于老板，他的很多任务没有做好，也可能是他的工作复杂度和他的胜任力匹配有问题。

总之，通过刚才我说要去找压力源，才能够真正解决问题本身。

p26

在找到了压力源以后的第二步，我们要把任务分解，

把压力源分解成若干个小目标，对每一个小目标逐一攻破，这样才能把整个任务分解，从而把压力分解。

p27

比如：我们要卖 100 个苹果，我们可以把这个目标分解为，先在菜市场卖 20 个，再在线上卖 50 个，再用团购卖 30 个，对比于一次性要卖 100 个，你会更有达成的信心

另外我们也可以用时间做分解，将大的时间点分解成若个小的时间点，通过推进小的时间点的完成来把任务分解完成。

p28

比如：我们把一年要完成的目标分解为季度目标、月目标、周目标，根据时间节点来推进任务的完成，做到心中有数，减小压力

还有就是通过人员的分解，将问题拆解，分配到团队的每个成员身上，

p29

每个人承担一部分工作，而不是把任务全都压在一个人身上。

一个好汉三个帮，我们很多新上任的管理者，甚至工作相当长时间的管理者，他总是担心身边的同事或者组员能力较低，完不成任务或者做不好工作，实际上它的本质是你还没有相信对方的成长性，因为很可能你把任务分解到他们身上，他们现在只能帮到你 2%，但是要相信总有一天他们会帮到你 30%。

如果你现在不让他去承担一定的责任，他就永远不会成长，永远帮不上你，那你每天就会工作 13 个小时，这是不可持续的，长期给你和团队都造成伤害的。

三个分解压力的方法：任务分解、时间分解和人员分解。

p30

第三步，也是最重要的一步，就是你要付诸行动。很多人的压力大，是因为它急在嘴上，而不是急在手上，

嘴上急急急，双手停停停，而且他自己不断的把压力强化到问题本身，用语言把问题强化了，从而只会给自己带来更多的压力，比如说他不断的描述压力，下周就要述职了，不断的反复，看上去这个月的业绩还是完不成。

不断的说这句话，如果你一天从早到晚说 4 遍，但是什么都没做，那你给自己的压力就更大了。

我们要换个方式，问自己，在目前这个状态下，我还能做什么？然后去做

包括我昨天晚上又没睡好，我能做什么？那就去睡觉，那也是个事儿。

总之，不要急在嘴上，要急在手上，去付诸行动。

第四，要设定界限和学会说不，学会设定个人的界限，并学会拒绝一些超出自己能力范围的请求，这样的请求是合理的。

我记得多年以前，我有个同事小吕，

p31

由于当时的校长岗位缺人，他必须一个人同时管理两个校区。他后来在经过三个月的管理以后，他感觉压力太大，他来告诉我说，我能不能不同时管理两个校区，这个对我来说压力太大了，我觉得他设定了他的界限。我说好，你再坚持一个月，我马上找到一个继任者来替代，像这样他学会设定自己的界限，并且对我对他的领导说不，实际上既帮助他自己，也帮助企业，也帮助了公司。后来我们设定了大区总经理校长满编率的 KPI，也是受这个启发。

p32

最后一条，健康的生活方式也能够帮助你减轻压力，确保充分来关心自己的身心健康，

包括良好的睡眠、平衡的饮食，定期锻炼放松，这些都会有帮助。

我的一个同事从刚开始每天两公里都跑不到，慢慢的每天跑 3 公里、5 公里，现在每天坚持跑 5 公里，他觉得自己的工作压力得到很大的放松，身心得到很大的调整好。

五个关于压力管理的解决方案给你介绍完了，在这里我还是需要提醒一下你，压力管理是一个非常重要的自我管理，本身就是体现了你自己的韧劲，抗压性是我以前在招聘员工选择员工的过程中会重点考察的，包括它是管理者进一步晋升的一个重要条件。

p32

因为我觉得抗压性要比其他的一些工作能力来的更重要。

就像你上场上战场打仗，你可以打枪打不准，你可以手榴弹扔不远，你可以在追赶敌人的时候跑的没有你其他的战士跑得快，但是我最怕的就是你扛不住压力，扛不住压力的结果是：你一碰到硬仗你就往后逃，这个时候你会造成军心涣散。

所以尤其是你带领团队的，如果你自己扛不住压力，你战不了你就逃，然后你整个团队都跟着你逃，那对整个公司将是个灾难性的事情。

这节课的最后，我在这里给你讲一个小故事，来结束这个压力管理，从而让你更好的理解压力管理。

自我的压力管理，对于整个公司而言有多重要？

这个故事发生在多年前日本松下电气公司里。

有一次松下电气公司计划招聘 10 名集成管理人员，报名应征者近多达数百人，经过一番严格的笔试和面试之后，评选出了 10 名优胜者。

松下新之助，当年的这个公司的总裁，对所有的录取人员名单进行审核的时候，发现有一位年轻人，他总分名列第二名，可是在积分的时候把名次给排错了，没有招录进来。

于是他马上派人给这个年轻人补发了录取通知书。

第二天，下属报告给松下新之助一个令人震惊的消息，那位年轻人因未被录取，没有按时收到录取通知书而跳楼自杀了。

松下沉默了很久，旁边一位助手忍不住说，唉，这么一位有才华的年轻人，我们因为工作失误，没有给他发录取通知书而没有录用到，这真是太可惜了。

松下沉重地摇摇头，说：不，幸亏没有录用，它的抗压性如此之差，一直如此的脆弱，是很难做成事情的。

你可以看见，抗压性它的重要性要比这个人的整个的能力的名次综合排名要重要的多，希望你能够从中获得一些感受。在压力管理方面把自己的，希望你在遇到有压力的时候：

通过我们讲的 5 个方案找到压力源，并且能够把压力分解，能够付诸行动，且能够对一些超出自己能力范围的要求设定界限和说“不”，并且用一些健康的生活方式来调整好自己的心态，管理好自己的压力！

好，这是我们讲的压力管理。我们在基本功的课程里边讲到了情绪管理，也讲到了怒气管理和负面情绪管理和压力管理。我们在完成初步阶段的个人成长以后，我们还有哪些地方需要自我突破，才能成为一个更加优秀，更加成熟的管理者。

管理者们的持续学习是怎么做到的？

如何养成我的反思习惯？

这些我们会在下面进阶版的课程中找到答案，期待你的进一步学习。

第四课 时间管理

你好，我是张礼明，今天我们要来讲一个领导力基本功的一个非常重要的技能，就是时间管理技能。

p34

我们经常在日常的管理工作中，发现自己手忙脚乱，完成了这个事儿，又忘了那个事儿。

有些事情特别重要，但是做的特别的粗糙，而有的时候又会觉得自己突然闲下来没事情可做。所以，我们到底该如何管理好自己的时间？好，我们先来看一个场景。

p35

小李急急忙忙地走进办公室，满头大汗地走坐在自己的工位上，打开电脑，看着涌进来的二十几封邮件，有点懵。

正当他琢磨着该先回哪一封邮件的时候，旁边的小王推了他一把，提醒他说今天有周例会，我们快走。

他才猛然想起今天的周例会，差点都忘记了，那就先放下回邮件的事情吧。

小李匆匆忙忙的来到了会议室，会议一开始，领导就又布置了新的任务，这让小李头皮一阵发麻，手上这么多事还来不及做，这又有新任务下来了，这可怎么办呢？

他正沉浸在自己混乱的思绪之中的时候，手机铃响了，惹得会议室的其他同事都看着他，赶紧把电话挂了。

但手机里的通知不断的叮咚叮咚的发出提示声，让他无法集中精力听清楚领导对于新任务的指示。

好不容易开完会，走出会议室时，正好迎面碰到他自己的老乡，小芳热情的走过来，说：“走，我们一起去买杯咖

啡吧。”旁边的小陈也一起走过来，说：“走吧走吧，放松一下。”

小李盲目的被两个人拉着，上了电梯，回到办公室，才处理自己的文件没多久，那个原来在自己的部门实习过，现

在调到其他部门去的小张跑过来跟他说：“小李，我能不能找你谈一谈？我只要 5 分钟，你跟我谈一下。”

小李一脸无奈地跟着他来到会议室，小张就开始向他哭诉，现在新的部门如何的不适应，如何的不适应现在的工作

和领导，现在的领导如何的粗暴等等。这一哭诉就是将近一个小时。

小李听完了哭诉，回到自己的办公桌上。培训部的王经理跑过来提醒他说：“你不要忘了，今天下午 2 点有沟通力的培训会，我们可是请了名师过来，你可是自己报的名。”

小李一脸茫然的点点头，接下来赶紧忙自己的活。

忙到中午，同事们都去吃饭了，他还在那忙，这时候他的顶头上司老王走过来提醒他，说：“这个季度项目 a 项目本周就截止了，不知道你准备的怎么样了。

小李一脸茫然，但其实心中又一阵慌乱，他看着老王的脸，他也不知道怎么回复老王。但是他知道这个周末又要加班了。。。他在这里没有意识到的是，其实这个周六还是他老婆的生日。。。

大家从小李的故事中，是不是多多少少的也看见了自己的影子？

在这里看见小李这么茫然地对待他这么多的任务事项，我想给大家介绍一个日历管理法，来帮助大家更好的管理自

己的工作时间，也更好的组织和规划好自己的任务。

我知道很多朋友们都已经在使用日历，我下面介绍一些细节点，希望能够给大家带来一些帮助。

p36

第一，我们需要先在在日历中创建工作日程，将工作的时间块放在其中。

不要忘记里边有个细节，工作的时间快，有的时候把一個工作任务放进去，大家并没有把指定的开始时间和结束时间，而往往只放了工作任务，这会让你的时间把控度降

低。

所以如果是一个会议，你可能更加容易把控时间，如果这个会议可能是两小时，那就留出这个时间块。

如果这是一个自己要和别人讨论的事项，或者要和某个小组进行讨论，这时候时间不容易估，但是也要把时间块放

在日历表中，要估算一个时间块，很可能要把日常工作的事项也要放入其中。

比如说回复邮件，每天要强制自己有时间段的去回复，这个时间块是专门用来回复邮件的，不然你可能做不到今日事，今日毕。这些指在创建日程中要注意的一些事项。

创建日程的过程中还有一些要注意的事项是，要把长期的任务放到日历里去。

很多朋友没有做到这一条，也就是一个季度计划，一个半年度要做的事情，一个年度要做的事情。

p36

举个例子来说，季度复盘会、半年的调薪会、半年述职会、年度的休假，或者下个月需要出差，要把这些都放入到日历里边去。

凡是在当下接受到的各种任务，无论是下周要发生，还是今天要发生，还是很可能下个季度甚至半年以后会发

生，都要尽早的第一时间放到日历里去，这样才能不至于让你你到了这个事情要发生的时候，才发现自己有其他的

任务。而这个其他任务可能就会和这个本来安排好的事情会发生冲突。

如果你不把你可能会忘记的长期的工作放进去，很可能到这个长期的工作需要你出现的时候，他就会和你当下时间的任务发生冲突，所以要早期把它规划进去。

第二，就是主动工作块和被动工作块。

往往我们会把自己被要求去开某个会，被要求去参与某个项目，被要求做那件事情的时间模块会放进日历表，但是主动要做什么事情不放进日历表，这就会使你自己主动工作的优先权降低，而往往你自己主动要做的工作是非常重要的，这样就会把你重要的工作落下。

p37

所以你自己要思考，这个月我可能还要招聘一个员工，那这个招聘我要放在哪些时间段？

很可能一个时间模块还不够。这个月我可能要找某个部门要去探讨怎么能够和他部门进行协调，或者我要找下属做

个一对一的沟通，解决他上次提到的困难，这些都是你的主动工作需求，把主动工作需求放入你的日历，这才是更重要的。

规划你的主动工作块是时间管理的核心。运用好日历来规划管理你的主动工作块是你不总是被拖着走的重要手段。

第三，是要把你自己的休息和生活时间放进去。

p38

举个例子来说，你老婆的生日，你家庭的重要事情，或者你孩子的家长会，可能是你必须参加的，但占用的是你的下班时间，只是你不知道。如果你不放进去，你可能会忘记。

你在做日历规划的时候可能并不知道你老婆生日的那一天可能有个重要会议会开，结果当时会议拖久了到晚上十点就会造成你回家面对你老婆埋怨的眼神。而这个眼神可能你已经看过很多年了。我在这里就不具体展开那个眼神后面可能发生的场景了。。。大家都明白，家庭矛盾的冲突对于工作情绪的影响和干扰。

所以如果提前把重要的家庭任务块也放入日历管理，你就可能把那个重要会议错位在前一天或后一天开，或者安排在当天上午开，这样家庭责任和你自己的重要工作就不容易发生冲突，也不会使你的工作看上去那么的手忙脚乱。

第四，要对自己所有的时间安排留出一定的冗余，这个非常重要。

p39

每一个星期，每个月都有一定的冗余，这样能够帮助你应对突发事件，这个冗余能够让你在产生突发事件的时候，你可以把现在当下要做的事情挪到那个冗余时间去，从容地面对突发事件。

另外，当公司突然要求明天召开一个没有预期的紧急会议的时候，你可以在开完紧急会后，依然在当天处理重要任务，而把当天的次重要任务放入到冗余的时间块里边去。冗余时间块还能给你更多的时间用来思考，回顾，总结。这样的 Zoom out 也就是拉出来看问题对于提高效率非常有效。

第五，如果你有一些所谓的待办事项，你还不确定什么时候这个待办事项需要去做，我不建议你把它单独列一个待办事项的清单，因为待办事项放在待办里面可能永远办不了。

p40

你需要区分一下这个待办事件是不是必须要做，如果他有必须要做的待办事项，我建议你把它放到日历中去，并且

给它一个假设暂定的时间模块，比如说下星期四的下午。

如果你觉得现在看来下星期四下午是空的，就根据这个待办事项的重要性和紧迫性，把它放到日历中的某一个位置上。

但是总之，如果不放进去，这个待办事项就会变得永远无法办。

也许有可能这个待办事项确实不需要做，或者没有那么重要要做，那可能你可以把它放到三个月以后的日历中去，

以后再去评估。

如果我把它放到三个月以后去做也来得及，那可见这件事情确实是一个更长远的事情。

通过日历管理，把自己的任务模块放进一个一个的时间模块里边去，你会发现自己至少在自己的时间管理上更加高效了。

评估自己在时间管理上的理想状态是什么样呢？你会发现当天你不会约当天的会，因为当天已经被前面几天或者

上一周都约好了，从而你就不会手忙脚乱。好，我们接下来看时间管理有一个著名的管理法，我们称之为四象限时间管理法。

任务的重要性和紧迫性分成了四个象限

p41

重要、紧急且重要、不紧急但重要、紧急但不重要、不紧急，而且也不重要。这四个象限，当你把任务分别放进去的时候，你就可以更好的管理好自己的时间。

所谓的重要紧急，它指的是这些任务是迫切需要处理的，对你完成自己的目标任务指标是有最重大的帮助的，或者

它是你价值观最重要的体现。这里边哪些会议，哪些任务能够对你完成指标最重要？你比较容易判断它是重要且紧急的，但是有一些对你来说是在价值观上非常重要的，是对你最触及最深的那部分会议，你可能也要把它放到这里边去。

比如说你的最重要的伙伴突然出了车祸，在医院里，这个时候他可能成为一个紧急且重要的事情。因为它虽然不能

够完成你的目标，和你的完成目标无关，但是和你的价值观有关，你需要优先处理这些任务。

在我们刚才所看到的小李的这个案例中，显而易见，周例会是他需要去放在比较优先的工作里面的事项，他应该在

上班前先把周例会要讨论的问题，可能自己要汇报的那些问题，要做一些思考笔记，而不是跑到办公室先打开电脑

看邮件。正是因为他缺乏了日历管理，所以他很可能就忘记了这个周例会。显而易见，季度项目，因为截止日期是这个周末，它就变得重要而且紧急。由于没有被放在日历工作的管理中，他很可能就忽略或者忘记了这个重要的工作。

好，第二我们来看重要不紧急的。这些任务可能对于实现你的目标很重要，但是并没有迫切的截止日期。

p41

也可以举个例子，比如说长期计划，比如说战略性的思考或者学习培训和自我提升。

它当然对你来说是非常重要的，你应该花足够多的时间和重视度，但是它可能不是今天要做的，所以你可以把它放

在相对的，自己更容易把控的一个时间模块里去，而不应该和你紧迫的重要的事情发生冲突。

在小李这个案例中，王经理跑来跟他讲下午要做的沟通力培训。如果他有了日历管理，看见了季度 A 项目的截至日期，他完全可以不报名参加。他应该把这个沟通力的培训推迟到下一次培训开始的时候再去参与。

p41

第三个象限：不重要，紧急，这些任务通常是由别人提出的一些需求。

它可以是一些紧急需求，或者对别人来说是一个紧急的需求，但是并不对你的目标或者价值产生重大影响。

它可能是一些琐碎的、别人紧急的或突发的事件等等。这个时候你需要谨慎处理这些任务，要避免对你自己的重要且紧迫任务的干扰。

在我们刚才看的案例中，显而易见小张的哭诉就是这样，是一个对小李目前的工作而言并不重要，但是由于小张

这么急迫的拉着他去公办公室去哭诉，就占用了小李宝贵的一个小时时间。

p41

第四个象限不重要，也不紧急。这些事情可能没有什么紧迫性，也不对你的目标和价值产生影响，但是他可能会

占据你的时间，甚至占据你需要完成重要且紧迫任务的时间。

在我们刚才看到的小李的案例中，开完了会，他明明有这么多事情要处理，但是迫于人情世故，他被人拉去了买咖

啡，这个时间就被占据掉了，也是不应该在发生的。这就是典型的不重要且不紧急，但是很可能你没有注意到这个里边的区分，就会迫于人情世故的情面而占据了你的时间。

好，我们看到，通过使用这四象限的时间管理法，你可以更好的识别和处理任务的优先级，将重要紧急的任务放在

第一位，合理安排来处理重要但不紧急的任务，同时尽量减少那些不重要不紧急的任务所对你的时间的干扰，这样

就可以让你更高效的利用时间，并且减少紧迫感的压力。

讲到这儿，有些朋友可能会问这样的问题，我知道要优先处理重要且紧迫的问题，但是经常碰到我的领导觉得他有

他的重要紧迫的事，然后逼迫我赶紧做，但是我自己手上也有重要紧迫的事情要做，我怎么能够处理这样的

一个工作矛盾呢？

我是这么理解的，首先要看一看你碰到的这个问题是个偶尔问题还是长期问题。

p42

如果长期问题，你经常碰到你手上的重要且紧急的问题和领导手中所认为的重要紧急的问题，总是在那里发生任务冲突，把你搞得焦头烂额，我觉得这就是一个沟通问题了。

你应该把这个事情和你的领导做一次沟通，说我在过去的半年甚至更长的时间里经常发生这样的问题。

我想和您做个探讨，为什么我手上出现的问题可能总在您看来可能不重要，或者可能你没有理解到，而我经常会

接受到您额外的紧迫和重要的事情。我觉得这个沟通能够使你们改善对问题的不同的看法。

p42

如果这是个偶尔问题，比如你正在处理一个非常重要且紧急的事件，这个周末就要向其他领导汇报。

这个时候你的领导来说，现在要交给你一个重要紧迫的任务，现在就要去完成，你觉得很郁闷，不知道该怎么

做，我建议你要和领导去澄清，说我现在手上的任务也是组织安排的，我原本的计划是打算什么时候完成，是如何

完成的，现在您的任务布置下来，我想知道我该先完成哪一个。

因为很有可能在你领导的眼中，它的优先权会不同的。

他可能评估了这两个以后说：“噢，你手上这件事情虽然也很重要，但是比我现在给你要做的事情差得很多。你先做我这个吧。”

当然，他也很可能并不确定先做哪个，所以他不告诉你答案。再或许你的领导对于这样的问题不屑一顾，他说这个问题不重要，反正我的事情你也要做完，你原来的事情是你自己的事，你自己去想办法。

如果是这样，我就要建议你要想一想，我必须要两个都完成的话，我如何高效的完成。给你几个 Tips，抓大放小，也就是两个都要完成，那就把两个重要的事情、两个任务里边的重要模块把它做完，把它呈现出来。

抓住问题的重点和本质。什么是这件事情的重点和本质？

把一些细节放掉，把一些形式，比如说 PPT 要做的更美观放掉等等，但是把问题解决清楚了，把问题给处理好了。

可能这是能够把问题同时解决，更加高效完成的途径之一。

要记得在这个时候的时间管理上和领导做澄清是非常有必要的，因为很可能他在布置给你新任务的时候，并不知道

你现在目前的工作量，也不知道你手头的工作其实对公司而言也是有多么的紧迫，你让他了解了，他很可能把自己

要交代你的任务交给另外一个同事去做了，所以这个时候的澄清和沟通非常重要。

好，关于整体的时间管理，我还给大家 3 个小技能。

p43

第一，所谓的集中注意力，也就是当你专注在当前任务的时候，要避免被其他的事情所分散注意力和干扰。

刚才我们所看到在会议室里领导布置新的任务，小李的手机响了，社交媒体的叮咚的提示音也不断的进来，这会分

散他的注意力，从而让他对新任务的理解不够吃透，又会造成他后面工作的困扰。

p43

第二个小 tip，要学会说不。

如果这件事情对你来说既不重要也不紧迫，你要学会婉拒或者推迟他们。

举个例子来说，小张来找你哭诉，你知道他非常需要你的帮助。你可以跟他讲说，我约你今天晚上一起吃晚饭，但

是我现在手头有好多事情要做，你看，你要学会婉拒或者推迟他们的时间。

另外的同事邀请你一起去买咖啡，你也完全可以婉拒，说我现在手头很忙，我先把事情做完，然后我来一起和你们一起吃午饭。

p43

第三个小 tip 是利用好碎片时间。

在公交，在自己的地铁上排队的时间等等，把一些小任务能够完成。

举个例子来说，如果小李把所有的工作都放在了日历中，他在地铁里完全可以看一看自己在手机上的日历表，就可以看见今天有周例会，还会可以看见这个周末就是完成季度 a 项目的最后截止时间等等。

利用碎片化的时间来管理自己的时间也是非常重要的。

时间管理的技能就讲到这里，你可以通过刚才所讲到的几个 Tips 和四象限的时间管理法和用日历来管理好你的各

个时间模块。

现在你可以描述一下小李走进办公室的那一瞬间，直到他后面的会议结束，他的一天会呈现出什么不一样的状态吗？

第五课：向下沟通之欣赏和赞美

你好，我是张礼明，今天我们来看领导力基本功中沟通方面的内容，它的标题是：向下沟通之欣赏、赞美和表扬。

p44

我们在团队的管理上经常会想：到底什么是与下属沟通的核心要素？

我们来看这么一个场景，

p45

小李在自己的管理岗位上已经工作了 3 年，他还是觉得心里有话，要跟公司的 HR 去商量

一下。他走进 HR 总监的办公室说：“老王，你看这三年来，我觉得我们部门的什么事情都是我一个人在

做，你看大事小情，没有一件事情不需要我操心的，我觉得真的是好累呀！

老王点点头，平静地问道：“那你觉得为什么大事小情都要你自己去操心它？”

小李回答：“这很简单，因为我的下属他们实在是不行，你让他们干这个他们也干不好，干那个也会搞砸，我还不

如都自己干呢！”

老王看着他说：“这样的情况有多久了？”

小李说：“唉，过去几年都是这样。”老王微笑地看着他，无语。

你有没有觉得这个场景有些眼熟？或者你也在自己经历这样的场景？这个问题的本质是什么？

为什么这些打引号的“真的不行的”下属，要么让你暴跳如雷，要么让你无可奈何？

因为你看不到他们的闪光点，因为你发现不了他们的长处，这实际上才是真正的本质问题。

我的答案是什么？

我的答案是要用欣赏的眼光去看你的下属，看见他或者他所谓的缺点的反面。

当我跟大家提欣赏的时候，很多人肯定会说，我实在看不见他们有什么可值得欣赏的，你让我真的去欣赏他们，我

就有点作假了。

我会说，那就是你“看不见”的问题，你只看见了问题的表面，你没有看见很多人他所谓的在你眼中的缺点，其实也

是有它优点的那一面，关键在于你怎么去看待它们。

我举个例子来说：有些人看上去很执着，很固执，他坚持自己观点的时候，就是人家讲的一根筋咬到底，怎么说也

说服不了。这样的人很可能你在和他争辩观点的时候，他看上去固执、顽固不化，不容易被说服。

但是从另外一个角度看，这也意味着他们对工作有高度的责任感和专注力，他们很可能会坚持不懈地追求自己认定

p46

的目标，也可能会因为这样的坚毅的态度而克服各种挑战，解决各种难题。这一点，你想到过吗？

还有一些人好斗争强，跟谁都要抬杠。你觉得这些人是个刺头，因为放在部门里面就看见他们各种和别人发生摩擦和冲突。

但其实你也可以看见他这个缺点的另外一面。他表现出在竞争环境中，有强烈的竞争意识，他很可能很渴望胜出。

p46

这样的心态也意味着他们有强烈的工作动力和工作热情。

你是不是用好他这个热情了？

还有些人可能是内向，不善交际，如果你把它放在一个对外的销售的岗位上，他很可能做得很累。

但是这样的人很可能更喜欢独立工作，或者在小团队中工作。

他不擅长与人社交，但是这也可能表明他们在专注和自主工作方面更出色。

他们可能能够独立解决问题，并且提供高质量的工作效果。你有没有把他放在这样的工作岗位上，让他去尝试？

p46

而且一个善于独立工作的人，他们往往也能够在没有监督的情况下自我驱动，有高度的自主心和责任感来完成任务。

所以我在这里强调的是，要尝试学会用欣赏的眼光去看你的下属，看见他所谓缺点的反面，欣赏到它的长处。

当你展现出你欣赏的眼光的时候，他们自然也会在他们合适的岗位上做出更大的贡献。

如果我是小李那个公司的人力资源总监的话，我会对小李说：“发现不了你的员工的优点是你最大的缺点。”

这句话，你可以送给你自己。如果你觉得这也是你的问题，你可以把它打出来做成小卡片，放在你自己的抽屉里，

或者做成你的手机、电脑壁纸，让你时常看得见。

好，我们来看下面一个场景。

p47

老板铁青着脸走进办公室，对小张说：“小张，你过来，为什么这件事情没有和我沟通，

就直接和供应商去谈判

了？”

小张一脸委屈说：“我只是想把这个事情先跟供应商摸个底，等到有了摸底的信息以后，我再来跟你说。”

他还没说完，就已经被老板打断了，：“谁让你这么做的，谁让你在不通过我允许的情况下就直接跟供应商去沟

通？

小张非常委屈。

老板走出办公室，瞪了一眼坐在旁边的小李，说：“昨天交给你的任务，今天完成了吗？”

小李低下头，不敢吭气儿。旁边的两个女生本来还有说有笑的，看见老板铁青着脸，瞪着眼睛看过来，赶紧回到工

位上去，悄然无声，办公室瞬间气氛就压抑下来。

我讲的这个场景，大家是不是觉得也很常见？

之所以大家觉得常见，是因为很多办公室文化都是压抑的文化，而不是足够轻松，充满着相欢声笑语。

原因是什么呢？原因是很多老板，很多管理者不知道赞美的巨大力量，他们其实也很想有一个健康的办公室文化，

他们其实也希望办公室里面充满着阳光，大家都积极的自主工作，大家都积极的相互探讨，寻找问题等等。

但是他们不知道这样的气氛是怎么能够被制造出来，因为他们不理解，不懂得赞美的力量。

赞美是什么？赞美的第一个理念是认可贡献。

p48

比如说，虽然部门业绩没有完成，老板非但不批评，反而说“小王啊，这个项目的任务其实全靠你们组在努力贡献。”

你看老板只字不提部门业绩没完成，而只看见你们在努力贡献，一部分人在努力贡献，所以他非但没有指责大多数

人没有达标，他反而是对着那些做了努力贡献的人做出赞美。

赞美的第二个理念是认同态度。

p48

如果到了月底，整个业务业绩做得很差，但是如果你的领导对你说：“我知道你们组昨天干到深夜辛苦了，这样刻

苦奋斗的精神是值得大家学习。”

你看你的组的员工会怎么想？领导只字不提上个月都没有达标，他只提了你们很辛苦。看到被表扬辛苦工作值得大

家学习，大多数人都会很感动，大多数人才会真正的自主的去为下个月的工作而努力着想。

赞美的理念的第三个点是理解处境。

p48

比如说上半年的竞争这么激烈，你们的骨干也被竞品挖走，这么艰难的处境你们也没有放弃，还在想尽办法完成任务，真是不容易。给你们点赞！大家听了心理多舒服。加油干呐！

赞美的第四个特点是营造气氛，

p48

虽然大家都知道这个季度业绩都没有完成，任务也做得不够好，竞争也很激烈，但是老板精神焕发的走进办公室对大家说：“早上好~hey，小李，你今天的头发梳得真好看。hey，小王，你的衣服可真不错。”

大家需要注意到赞美和表扬的区别。

赞美不需要在一件特殊的事情上面，也不需要一定在一个成功的案例上面，一个成功的业绩上面，一个成功的任务

完成上面等等，并且也不需要在一个细节上面具体的描述我需要表扬什么，而是一个笼统的一个态度，认同贡献、

认同、理解处境、营造气氛等等，这样就已经把赞美做出来了。

如果我们理解了赞美是怎么做的，也理解了它能带来的结果。

我们反过头去看前面的那个场景，老板走进办公室问小张说，这事儿你没跟我沟通，为什么直接就和供应商去谈判

了？小张说，不是，我就是先跟供应商去摸摸底。

这时候作为领导你可以说：“不错，现在你能够直接独立的工作了，直接跟供应商去直接开始谈起来了，这说明你

整体的工作能力得到提高，不错，进步很大。”

小张肯定会得到很大的满足，很大的成就感，就会更加的愿意去自主工作。

紧接着，你可以在走出办公室的时候，对小李说“昨天交给你的任务今天怎么样了？”

小李说“我正在干呢”。

“噢，昨天交给你任务，今天就开始干了，这效率很高啊！”

虽然你心里其实在想说：这任务那么急，你今天就得完成，你来得及做吗？

但是你不说，你说：昨天交给你的任务，今天就开始干了，这个效率很高！

你看这样小李岂不是现在更加努力的把这件事情去抓紧完成？

然后你一转脸，看见两个女生又说又笑，你走过去说：唉，有什么那么值得高兴的事啊？讲给我听听，让我也一起乐一乐。

两个女生肯定嘻嘻哈哈的把整个笑声，把她们的欢声笑语带到整个办公室，这样，你不就把整个办公室的气氛整整的调整过来了吗？

你看，其实改变办公室的氛围并没有大家想的这么困难。

好，我们再来看看表扬该怎么做？看一个场景。

p49

小王和他的组员经过三天的努力，终于优化了原来的工作流程，提出了自己的新方案。

他激动地走进老板的办公室，递交了他的新方案。

老板慢慢的把方案看完，简单的说了一句：“嗯，可以去做。”

请问如果你是小王，你离开老板办公室以后，你会什么样的状态去执行这个方案？

这对于你和你的小组以后的创新又有什么影响？

答案是显而易见的，其实很多老板的并不不知道如何去表扬自己的员工，只会和大家说：嗯，不错；嗯，去做吧。

这可能也算是他的表扬了，单他没有理解真正的表扬该怎么做，那我们的到底该如何进行表扬呢？

首先，表扬是对具体行为的一个肯定，它要把时间、地点、事件等等这些内容都要包含进去。

p50

表扬还有四个原则，包括：要真诚、要当众、要多次、要有仪式感。

重要的事情再说一遍，是要真诚、要当众，要多次、要有仪式感。

还是以小王的案例来看，如果小王拿着新方案找到老板，老板说：这方案怎么做的这么好，你们是怎么想出来的？

真不错，你这个方案想了几天哇，做了三天吗？这三天可真不容易啊，三天就把这样的流程全都改变过来，这可是

公司花了 4 年的时间都没有改过来的方案啊！你看你把很多细节都能够讲出来。

讲完之后，你可以把他拉出办公室，当着大家的面说：大家看一看，公司四年都没有改过来的流程，小王他们组通过自己的努力，终于拿出了一个完整的解决方案，多么了不起，让我们大家为他鼓掌！

你看，这样既当众又还有仪式感，让大家都给他鼓掌就是一种仪式感。

还有，不要仅限于这一次，要在下一次的高层领导会议中再一次表扬，要在更加大的场合中再一次表扬，等等。

要进行多次和充满仪式感的表扬，员工整体的积极气氛才能被调动起来。

我这里有一个非常的贴切的，我实际工作中的场景。我把这个发生在我和我的员工身上的故事讲给大家。

我有个员工，他叫王朔（对外课程是否提及原名），他在原来的工作中从来都是不起眼的，他的履历也不起眼，他

自己也没有在原来的工作中有特别明显的得到过晋升和表扬。

他是电话服务团队的负责人，我发现他脑袋非常聪明，点子也很多，经常会给到他所在的团队一些优化的建议和想法。为什么不这样做？为什么不那样做？更让人印象非常深刻的是：他会自己去想办法找到各种支持优化方案的数据，包括前后端的数据。这也就意味着，他要跑到前端部门去看你们的问题在哪里，跑到后端部门去看你们的问题在哪里。

其实这并不是他需要做的本职工作，这事就让我很感动，我在一个场合第一次表扬他以后，以后在更大的场合中，

我对他多次进行表扬，在公司的大会上还让他上去做分享，并且也让他升了职，受到同事们的鼓励，部门也因为它

的贡献，员工整个部门也得到了表扬。在年终的总结大会上，我们还给他发了奖，让他上台去做分享。

你看我真的真诚的这么认为，一个员工能够从前后端的角度去考虑整个部门的流程优化，一个人，一个这么一个初

级部门的这么一个负责人，能够有这样的工作积极态度，去自己想办法去找到各种优化方案，这样的不仅完成自己

的工作，还要去管别人的闲事，这种工作态度是非常值得表扬的。

正是因为这样，我才做了多次的表扬，在多个场合用多种仪式感让他备受鼓舞，让他在后面的相当长的一段时间里

面，不断的去想新的方案，不断的创新，也带动了更多的人创新。

p52

你会发现我们在前面谈到的这些内容，无论是通过欣赏，通过赞美还是表扬，都能够给你的职场很多这样，那样的正面的能量。

所以如果你找不到今天可以特别表扬的事情，请你不要忘记，你还可以赞美。

坚持每天做 10 个欣赏，赞美和表扬，你看看你的办公室气氛会不会发生巨大的变化？会不会营造更加快乐有意义的工作环境？

第六课 向下沟通之批评

你好，我是张礼明，我们今天来看领导力基本功的向下沟通之批评。

p53

我们在团队管理中，经常会发现下属做的不对或者不够好，甚至是犯错，甚至是踩红线等等，我们该如何批评？

我们先来看一个场景：

p54

助理给老板订了一张去外地的火车票，出发当天他还帮老板叫了一辆专车前往火车站。老板上了车以后就开电话会议，并没有注意到有什么异样。

但是等他到了火车站，在大屏幕上找了老半天，怎么也找不到自己的车次，再仔细一看车票，发现自己来到了这个城市的火车站的南站，而火车票上赫然印着出发站是火车站的北站。

从当时的时间场景来看，要现在再从南站赶到北站去，是来不及赶上火车了。老板气冲冲的回到了办公室，一进门就破口大骂。

“你脑子进水了，你把老子送到什么地方去了？以这样的不负责的行为，你给公司造成重大损失，你知不知道，接下来客户都在那里等，跟客户的会议怎么进行？这个月不能达标，你负得起这个责任吗？”

这样当众的生气批评，把助理小王都吓坏了，甚至哭出声来了，你看这样的批评对吗？

我提出一个核心的观点：

p55

把批评他人做的不对的地方，改变为：找到对方可以进步的地方，并帮助他改善。

这里边有几个核心的元素：

p56

第一：和欣赏、赞美、表扬正好相反的是，批评的场景必须是私下的、一对一的，而不是公开的。

这一点和教育孩子相同，当众的批评会让他们心神不宁，挫败他们的自信心，自尊心，这两点都会影响他们的专注力和成绩

批评的目的也应该是善意的，目的是为了解决问题，帮助团队更好的成长。

帮助个人成长的同时，更重要的是通过批评来建立开放的沟通氛围。

要鼓励下属通过问题自我总结，表达观点，然后一同来寻找改进的途径。

p56

你为了让对方感受到善意，批评还有一个原则是什么？非常重要的原则：就是不能情绪化，更不能以发泄自己的情绪为目的。

一旦在批评中带入情绪，很可能造成一场灾难，给对方留下不可磨灭的伤害和隔阂或者是一场不可开交的争吵，这都和我们的目的：让对方的成长相反的。关键是情绪化的批评对方让你自己也没有成长。

p57

这里有一个小技巧分享给你，在批评的沟通技巧中你可以把：“你”变成“我们”，并且指出自己的过失。责任方更容易认识到自己的问题。你看，火车票上其实有始发站，我也没有注意。如果下次你再提示我一下就更好了。是不是更容易接受？

不同的情境，管理者所要采取的批评方式和内容也要有所不同，我分下面三种情境来阐述：

第一种情景：下属表现不好

p58

举个例子来说，业绩不达标、任务没有按时完成，但是他并没有明显、故意的做错或者违反规定。

批评是以指导和支持为导向的，重点是识别它之所以业绩没有达标、任务未完成，原因是胜任力不足、技能不足，还是由于不小心、粗心所造成的。

刚才我们所看到的助理订错车的案例，就属于不好的表现，它可能是由于粗心造成的，可能是由于自己忙乱、或者事情太多压力所造成的。这种情况下，千万不要以发泄自己的情绪来进行批评

这样的行为非但给员工造成非常重大的负面影响，也给其他的员工造成影响，同时也不利于解决问题，对于领导者自身的成长也没有好处。

在日常工作中粗心造成的问题，一个不好的表现。
我们完全是可以通过找到问题来一起来解决问题的。

我们试想，如果当时的老板不是那么的生气发火，他们可能找到了另外一个解决方案，晚上可以改坐飞机，甚至有其他的班次，所有的问题就解决了。

用情绪发泄了之后，问题非但没有解决，甚至会对团队造成负面影响，有人也许会选择离开。

p59

当我们碰到员工的业绩不好、任务没有完成时，我们可以采用三明治沟通法来做批评。

三明治最上面的一片，是先表扬他所做的好的部分，至少可以看见他的态度，努力，这些都是你能够看见的闪光点

中间的部分是指出他的不足之处，和他一起找不足原因，改正的方法。

最后，想办法去提升他的技能或者胜任力。采用鼓励，说：“我相信你，你是一定下一次能够做得更好的。”

这样就完成了一次三明治沟通。

这样的批评会更容易接受，并且在结束后，给员工都带来正面能量。

第二种场景叫错误的行为

p60

如果下属的行为违反了组织的规定或者价值观，批评是要明确的、甚至是坚决的，应该清晰的指出错误所在。

阐明这样的错误对个人或者对团队组织造成了什么样的影响，可以采取适当的纠正措施，比如说予以警告或者设置一个监督措施，以确保类似的错误不再发生。

我们要根据错误的程度，批评时候要注意语气和方式，要尽量的避免过度批评或者是贬低对方。

我这里还有一个案例来给你分享：

当年我们公司也为了开拓渠道，外招了一个渠道总监。他进公司以后没几天，可能由于压力很大，就总在走廊里抽烟，这是第一个错误，行政部门发现以后，善意的提醒他不应该在走廊里抽烟，他不听，还继续抽，这是第二次错误。

为了避免情绪化的沟通，行政部门给他发了份邮件，告诉他说他违反了员工手册，并且因为不听劝告，所以还要追加做出罚款的决定。

他为此而产生了非常大的情绪化，直接带着风走了行政部门的办公室。

在办公室里大吵大闹，认为自己不应该受到这样不公正的待遇，无非就是抽个烟，这是第三次错误，这次，

行政部门对他的批评就更加严肃了，甚至要采取适当的惩罚措施。

大家可以看见：

从一个小小的抽烟这样的一个错误行为，只需要及时的纠正，在别人的提示下得到纠正就好了。这个时候的批评的程度是非常低的。

邮件再进一步的指出他的问题，希望他能够改正。这样的批评的时候，也是用书面来表达，注重了沟通的方式。

但如果对方一而再再而三的把问题升级，那个时候他的错误行为就更加严重了，受到的批评和纪律措施也会升级。

所以你是要关注，当你批评你的员工的时候，还是要看他的问题的本质到底有多严重。

第三种类型的错误行为就更加严重一些，

p61

就是对方要故意犯错，如果你能证明下属的行为涉及故意犯错或者懈怠，甚至其他各种严重的故意犯错的行为，比如说作假、批评需要更加严厉，这种情况下应该明确的表达不可接受的行为，并且要采取适当的惩罚措施。

这个时候采取的惩罚措施是可以公开的，因为这是为了让他人进步，让其他人明白故意做错或者故意作假，这个行为是不能接受的。

当然采取惩罚措施之前，也要能够提供机会，让下属解释或者辩护，以确保公正和平衡。这里有一个关键点，我第一句话的时候就讲到，你要能够证明下属的行为涉及故意犯错、懈怠、作假等，关键是怎么证明。

往往我们在批评的过程中头脑发热，一看这个行为：“他肯定是作假，他肯定是故意的！”

一旦你认定他肯定是故意的，而且你并没有证据你就认定，你可能在把原本简单的问题变成更加严重复杂的问题，下属可能也来不及解释，或者你也不听他的辩护，这会让事情变得更加的糟糕。

所以脑子里一定要形成：在任何问题，你能够证明他是故意犯错，故意捣乱之前，必须要认定人们是无罪的，这是一个非常重要的法律原则，就是你无法认定对方是有罪的之前，对方永远都还处于无罪状态。

你还是要假设他不是故意做错，而是一个错误行为，去纠正他，去帮助他改善。

这里我给大家讲一个 10 多年前我还在做基层管理者的时候的一个真实案例。

p62

2006 年，当时我们部门的一个员工，我们简称他为小 b，他认为我公司或者我们当时的部门在分配资源的过程中是不公平的，他本人受到了最不公平的待遇，因为我把资源都调配给了另外一个相对来说跟我关系更好的 a 员工，在这种前提下：

他去向另外一个员工，我们简称他是小王，他向小王去挑唆，说我不公平的，我把资源就是随意分配的。

小王听了他的挑唆以后，认为我这样的行为非常的不恰当，他就写了实名的举报信，向总部的 CEO 举报，当时我们那个部门存在这样的行为，总部收到信以后派人下来做调查，在调查期间，找了多名员工做调查的沟通取证，也对我们的流程进行了取证等等，给员工造成了一定程度的恐慌，团队都非常紧张，不知道发生了什么事，部门的业绩也大幅度下滑。

在经过一段时间取证以后，公司终于调查清楚，我们的整个流程是非常公正、公平、透明的，完全没有小王向 CEO 所反映的这些情况。

公司正式宣布调查结束，认为流程清晰透明，制度公正，并不存在资源倾斜的这样的情况。

我当时怒火中烧，我心想说这下终于可以好好要惩罚一下小王，我完全是可以通过各种手段给他穿小鞋，当众羞辱他，当众让他问挑衅他搞出来的各种问题。

部门内部的其他员工知道了这事以后，也对他非常不满，认为他在完全没有搞清楚事情的情况下，给 CEO 打小报，给自己部门的老板背后捅刀子。

有人也在背后指责他忘恩负义，因为他也是我自己招自己培养的，还给自己的老板这样捅刀子实在是没有道理。

甚至有人在我耳边说，他是故意的，想通过这种行为把我挤走，甚至可以自己上位等等，各种风言风语，一时吹的满城都是。

我冷静下来，认识到这并不是小王故意要做捣乱，并不是小王故意要搞乱整个局面，制造恐慌，制造混乱。相反，他很可能是出于正义感。因为整件事情，并没有触及到他的利益。

触及到的是小 b 的利益。那时候小 b 可能由于事情败露，早已经辞职，所以我想在我自己情绪稳定下来以后，我应该和他做一次沟通，而且应该是一对一的私下沟通。所以最后我非但没有在会上给他小鞋穿，批评他，当众的批评他，甚至当众的羞辱他，而是选择了找时机和他一对一的坐下来摆事实。

把公司的调查报告都放在他面前，让他看见他原来所以为的事实并不是真正的事实。然后我还表扬了他的正义感，我认为他是出于正义感才向老板去这样实名举报的，但是我也指出了批评了他没有尊重事实，也没有调研事实，就直接去告状这样的冲动行为。

而且这样的行为也给团队和组织造成了负面影响，以至于当月的业绩做的不好，人心涣散，大家相互之间都在做一些负面的评论。

所以他这样的错误行为，非但是本身没有做过调研，没有尊重事实的错误，也带来了超过他想象的负面影响。我问他说“你同意吗”？我猜他震惊我的诚恳和理性，当即表示

了同意。

最后我问他，“你认为我们可以怎么补救？”

他竟然说他现在就要当场给 CEO 再写一封信，阐明事实，承认自己没有调研而写举报信，这点也让我比较惊讶，我并没有想到他会这么做，更进一步的证明了当时他写这封信只是由于年轻人的冲动，并且是出于正义感，也是由于我比较客观冷静的处理了这个事，对他的批评也很中肯。正是基于这些，他才会当场作出决定，再给 CEO 写一封信来阐明试试的问题本身。

大家从这个案例中可以看到，如果你不能证明你的下属是故意的挑唆、制造混乱等等，而采取更加严厉的措施，你可能会造成更加严重，更加不可知的事态发展。

如果当时我不是采取这样冷静的措施，而是认定他是故意的在挑刺背后捅刀子，很可能我会采取更加严厉的措施。那小王也可能认为，之所以我这样气急败坏，一定是背后有道理，一定是我背后做了更多的见不得人的事情，很可能他也会去挑唆更多的其他不明真相的群众来一起反对我，那事情就会变得更加复杂。

所以，正确的、理性的、冷静的判断对方的错误，理解对方错误的出发点，目的是为了帮助对方提高，为了帮助对方进步，在这样的一个前提下，你能够做出更好的选择，更好的批评的方式。

当然，这和我们前面几课中所提到的大心脏训练法、情绪管理等等都有相对的关系，

p63

只有内心足够强大，才能在复杂的场景下做出正确的判断。

第七课 向下沟通之聆听

你好，我是张礼明，这节课我们来讲领导力基本功的向下沟通之聆听。

p64

在团队管理中，我们经常碰到各种各样的场景需要聆听，尤其是下属找我做私下沟通，我该怎么聆听？

我在网上找到一个场景，大家看看是不是在你日常工作中遇到的：

p65

说我的领导个超级工作狂，而且也非常独断。

他是别的事业部转到我们组的，因为之前没有做过我们这个事业部的业务，所以很多细节他肯定是不清楚的，但是他依然用他原来岗位上的逻辑来思考我们的业务状况，真的令人很窒息，完全无法沟通。

因为每次你找他沟通业务的情况，你在说现状，他就以为你在找借口，但凡对某个需求多解释几句，他就觉得你在反驳他，到最后他总是那么一句：“我不理解，我怎么能和你沟通不了呢？”

很明显这个新的领导他缺乏聆听的技能，

给你一个工具，来聆听到对方的心声，叫：聆听之六大技能。

p66

第一，给予对方充分的时间和空间来表达，你要预留出充分的时间来与对方沟通，听对方表达意见，也要找一个相对私密的空间，避免打扰其他人，尤其是一对一的沟通。

p66

第二，为了展示出真正的关注，你可以通过非语言表达认同，示意你在倾听，什么是非语言表达，比如说眼神接触、肢体语言，比如说点头，比如说让自己换一个坐姿，并且认真的直视他，比如说喝一口茶，在听对方表达的同时，微微的点头示意，让他继续可以说下去，这些都是非语言表达。

p66

第三，不要打断对方，尤其是你想说：等一等，你这样做不对，要等他们完成陈述以后再做反应。

p67

第四，可以采用一些积极的沟通技巧来推动他继续倾诉和沟通，来确保对于正在沟通的事情是相同的理解。

你可以澄清问题，“你说的是这个意思吗？”

或者你可以总结对方的观点，并和对方做确认：

“这样看来，他是不想你插手这个项目，对吗”

“这样看来，你目前的时间，确实是不够充分来完成这个工作，对吗？”

好，通过这样总结对方的观点，并和对方确认，来推动进一步的沟通。

p67

第五，如果关于一件事有不同的观点和意见，不要过早做出评价，甚至是批评，这一点很重要。

你实在忍不住，想说他这个不对，这个有更好的方法，不要直接打断说出来，你可以在这个过程中把它记下来，然后在对方完成陈述以后，再把你记下来的观点和他进行探讨。

这样既保留了完整的倾听，也让事情本身有了更好的讨论和推进

p67

第六，表达理解和共情，以建立信任关系。

这点也非常重要，不断的要对方表达理解，产生共情。

共情的背后是关怀，也是我们做聆听最重要的目的和意义，用倾听，让员工感受到我们尊重他，关注他

关怀带来聆听，聆听体现关怀

总结一下刚刚提到的 6 大技能：

留时间和空间，真正的关注他，不打断，澄清和确认，记录想法，关怀和共情

除了这 6 大技能以外，

我总结了四种场景，来体会在不同的场景中的一些聆听的技巧。

p68

第一个是个人情绪场景，

第二个是冲突解决场景，

第三个是团队合作场景，

第四个是员工反馈场景。

我分别讲一下，这四个场景在聆听中所需聆听所需要的各项细节的技能。

第一个是个人情绪场景，

p69

在这种场景中，聆听起到非常关键的作用，尤其是当下属面临批评或者压力，受了委屈的时候，作为管理者，要倾听他们的观点，感受他们的情绪也是一种技能，甚至是帮助他做情绪的释放。

要避免中断或者做过早的做出评价，要给予他们充分的表达机会，因为你积极的倾听，有助于理解下属的观点和背后的原因，同时也能够建立更好的信任和沟通渠道。

记得 2009 年我们刚在杭州开的分公司，杭州校区的管理者刚刚上任，我有一次去杭州视察他们校区的工作，也是去了解当地的情况，以便提供更好的支持和帮助。

但是我还没进校区，她就约我到我们的酒店，到我住的酒店大堂，我记得很清楚，是华美达大酒店，到大堂来找我倾诉，还没说两句眼泪就出来了，然后又说了两句又要

哭一会儿。

主要她是在带着情绪来告诉我，说他的这个工作非常艰难，新上任又远离了总部，没有人支持，下属也不理解很多做法，她做得非常辛苦，他一边说一边哭，我就一直安慰她，给他递纸巾。

过程中我一直没有插话，因为她断断续续的哭，断断续续的说，所以讲了好一阵子以后，我才逐渐明白她的意思，我没有做任何的指正或者教导，或者告诉她哪里其实是不应该的，或者她怎么样可以做得更好。

相反，我就在她的哭诉中度过了 40 分钟。

你可以想象一个女生在你的面前，在酒店大堂里这样不断的哭，又哭又说。我看了看周围有些人递过来的疑惑的眼光，在她基本上听说完了以后，我给了他个笑话。

我说，你别再哭了，你这么再哭下去，你看旁边的人怎么看我们。别人以为我做了什么错事或者始乱终弃了，她听了也破涕为笑。

其实在整个过程中，我始终保持着耐心，实际上她提到的这些问题的解决只是需要时间，她在这个档口也只是需要一个发泄情绪的出口，而作为他的老板，我唯一重要的事情就是四个字：耐心倾听。

在当时这种场景下，过多的去指正她，教导他，告诉他该怎么做，批评他，告诉她这样的情绪化不对等等，都无济于事。

第二个场景是冲突解决场景

p70

大家往往会发现团队的内部也会产生一些冲突，而这些冲突当他们自己不能解决的时候，就会呈现到你面前来，需要你去做判断。

在这个时候，聆听是解决冲突的关键一步。

首先你要给予冲突双方充分的表达机会，让双方都能聆听对方的观点和意见，理解对方为什么会有不同的立场。

在这个时候，作为管理者，你的控场能力就特别重要，不能让双方同时说话，不能让一方听不进另一方在讲什么，那这样就完全无法解决这个冲突。

所以这个时候非但你自己要聆听，你还要希望双方都能够聆听对方的观点。

甲方先说，让乙方安静，甲方说完了，让乙方说的时候让甲方安静，不可以插嘴，不可以打断，有问题先记下来，轮到你说的時候你再表达你的观点。

记得有一年，两个业务人员为了争夺一个客户的归属权，吵得不可开交，来到我的办公室，让我进行判断

事情是这样的：甲方认为西门子公司是他跟踪了多年的客户，西门子的客户应该是归属于他。

而乙方认为他现在所在谈的是西门子和中方的合资企业，并不属于真正的西门子的集团旗下的 100% 的控股公司，所以它应该是作为一个独立客户来看待。我控制了场面，让双方都至少能在对方讲述自己的理由时保持安静和聆听。

通过这样的沟通方式，乙方理解了甲方这三年来跟踪西门子公司的不易，怎么维护好了这个公司的利益，避免被竞品抢走，这其中付出了巨大的心血。这个合资公司之所以愿意接受我们的服务，也是有他跟踪多年的贡献。

通过倾听，甲方也理解了乙方的诉求，是因为这个合资企业西门子只出资了 20%，并不是西门子的控股公司，挂了西门子的名，只不过是为了品牌的需要，乙方也在和对方对接的过程中做了努力和贡献

p70

通过这样积极地倾听，双方就增加了相互的理解和共情，了解了在这件事情中彼此的付出和贡献，找到了共同的利益和目标，并且两个人合作，最终一起来把这个案例拿下了。

第三个倾听的场景是团队合作场景。

p71

大家都知道，在团队工作中，【有效沟通】对团队协作至关重要，因为各个团队他有自己不同的想法和出发点，要让其他的协同团队聆听这些意见，并且尊重各自的想法，是非常重要的。

我在原来的公司安排了 5 个和中后台服务相关联的部门，分别是：

产品部门、技术部门、教师运营部门、教学研究部门和大数据部门。

这五个部门每个星期三下午召开五眼联盟会议，通过数据分享，让这 5 个协同作战的团队能够聆听对方的团队之所以会造成进度慢或者出现问题的原因，

或者对于对方的团队和自己的团队合作之间的不融洽，不配合所造成的困难，可以在会议中提出来，一问一答，从而让五方相互之间更多的理解对方，

p71

这样的会议，帮助他们更好地理解各自的需求和期望，并且在决策过程中，在自

己团队的决策过程中不只是关注自己，还会把对方和他人的需求考虑进去。有意思的事情是这个周三下午的例会，他们自己设置了轮值会议主席，我并不参与讨论，作为领导者，我只是搭建了一个相互聆听的平台。

第四，员工反馈的场景

p72

聆听员工的反馈对于了解他们的工作体验、需求和挑战至关重要。定期的组织员工，尤其是一线员工进行团队的会议，给予他们畅所欲言的机会。

这个无论是对于员工的沟通需求，还是对于公司了解情况，了解一线的情况都非常重要。

我在我原来的公司做管理的时候，每次我出差到不同的分公司，都会组织一线员工的午餐会，一份简单的盒饭，一盒饮料，都给员工带来畅所欲言的感受。

在聆听的过程中，我除了问一些恰当的问题来澄清他们所反馈的问题本身，我并不当场做评论，我只是把他们的问题都记下来，有时候记了满满的一页纸，甚至满满的两三页纸，而员工看见我密密麻麻的笔记也会非常的感动。

他们觉得这是有人在听他们的感受，有人在听他们所提的意见，这些都是一线的员工，这也会让他们的工作状态倍加鼓舞。

这个一线的员工午餐会议，有的时候你会得到一些非常非常有价值的反馈和意见，有的时候他们就是做一些情绪的表达，来到这个场景可以去宣泄一下等等。

p72

有的时候他们提供的意见也并不合理，甚至是天马行空的，但这不重要，重要的是你创造了一个空间，你愿意聆听员工他们怎么想，他们的需求是什么，他们的感受如何对于改进工作环境，提供支持，提供资源或者满足他们的一些合理的需求都非常重要。

我这些笔记下来以后，还会把邮件发给他们，也把后面的后续跟踪的解决方案也发给他们，给了他们极大的鼓舞！

以至于后来，每次去各地的分公司，一线的员工都争着报名要来参加这个午餐会，因为他们觉得讲话有人听，问题反馈有人理解，还有人去解决，这就是聆听的魅力。

前面几节课，我们讲了向下沟通之欣赏、赞美和表扬，我们也讲了向下沟通之批评，也讲了向下沟通之聆听。大家有没有注意到，我所讲的这些基本功内容，并不是仅仅说给初级管理者听的，这些技能也是高级管理者需要熟练使用的技能，这就是我说的基本功。任何时候任何阶段都需要的基本功。如果在学习的朋友觉得你的老板应该听

一听，我鼓励你把这节课转发给你的老板，让他或者他们一起来参与学习。

那么在沟通中向上沟通该怎么去做？

平级沟通的核心注意点是哪一些？

在哪些场景中是需要用到书面沟通的？

还有面对团队的冲突，我们该如何去解决这些我们都会在进阶版的课程中找到答案。

第八课：目标设定和落地

你好，我是张礼明

我们今天来看领导力基本功的另外一个重要的话题，就是落地执行。

p73

落地执行有很多概念要讲，在基本功阶段，我们先只讲四步：

p74

第一个是目标设定，

第二个是责任人确立，

第三个是目标跟踪，

第四个是结果复盘。

如果我们能把这四步做到位，落地执行的基本能力就具备了。

很多管理者们会注意到，在团队管理中，之所以目标无法真正的落地，原因在于目标设定，在第一步的目标设定就已经出了问题。

我们来看这么一个场景：

p75

公司的管理层提出了提升团队的要求，大家都一致同意，认为现在的团队实在太弱了，我们需要打造更加优秀的团队。

大家也纷纷吐槽说，是啊，现在的团队有多么糟糕，效率有多么虚低下，以至于很多项目都难以推进。

领导也说因为现在的团队太弱，自己每天都是累得累死累活，因为什么事情大事小情全要我自己干。

大家都认为：“对！我们需要一个更加优秀的团队！”

人力资源部也表示我们会帮助大家打造优秀团队，但是会议结束以后，根本没有人知道该怎么做。

好像这一段话说完，接下来就看大家怎么去工作，然后团队就会变得更优秀了，好像接下来就去看大家自己怎么主动变得更加优秀了。

我们今天介绍给大家目标设定三原则：

p76

第一叫 smart 原则，第二叫定期审查和调整原则，第三叫团队成员参与原则。

我们先来看 smart 原则，又叫 smart 目标设定法，它具备以下几个特征，

p77

s 是指 specific 具体，

m 是指 measurable 可衡量。

a 是指 achievable 可实现的，

r 是指 relevant 与现实相关的

t 是指 time bound 是有实现的，也就是有时间限制的。

下面我来更加详细的解释 smart 目标设定的每个要素。

第一个 specific 是指具体的，那目标的设定应该具备明确和具体的描述，而不能是一个模糊或者笼统的表述。

p78

因为一个确定的目标有助于团队成员明确他们到底要得到什么样的结果。

具体性可以通过下面三个问题来实现，

- 要达到什么结果或者成果？
- 谁将负责目标的实现？
- 目标实现的范围？

第二， measurable

p79

指目标是要可衡量的，能够方便，能够定量或者定性的评估目标的完成度，这个可量

化性使得：你能够监测到通过你所做的努力，使得我们这个目标到底是不是获得了进展，是不是有必要做出调整，跟过去相比它到底进步有多大。

第三， **achievable**

p80

是指的是可实现的目标，它是具备挑战性的，它要跳一跳才够得着，但是只要跳一跳的条件是具备的，那么它是可合理的，也是可以达到的。

这个部分会有一些不同的意见，因为老板总是下更高的指标，认为这是可实现的，下属总是认为指标过高是不可实现的。

那这里边怎么能够确保目标的可实现性，我们待会具体的举一些例子来帮助大家理解。

第四个 **r** 是指 **relevant**

p81

是与现实相关的，它指的是这个目标应该与个人或者团队组织的长期愿景、长期目标优先事项相关联，因为它和个人或者组织的整体战略方向一致，这样才能够确保步调一致，团队为达成目标做出实质性的贡献。

第五条就是 **time bound**

p82

是指时间的限制。目标应该设定一个明确的日期框架或者截止日期，以方便来做时间管理和监督目标的进展。有时候看上去设定了时间性会给你带来一定的压力，但是这个相对的压力或者时间限制是有助于激发团队的动力。

目标也可以进一步拆解为阶段性的子目标，而每个子目标都应该有具体的截止日期。

p77

好，现在我们可以明确了，明白了 **smart** 的目标设置设定法，它的关键是在于确保我们所设定的目标是具体的、可量化的，是可实现的，是与现实相关联的，并且它具有一定的时间限制性。

现在我们再来看我们刚才所看那个案例，公司提出要优化团队，要打造更加优秀的团队。

有人提出说：“我们要建设一个更有执行力的团队。”

有人说，“我们要更有创造力的团队。”

有人说，“我们要减少内耗，我们要更加团结，打造一个更加凝聚力的团队，这样团队

才更优秀”等等。

有人说，“我们要把自己的业绩做得更好。”

大家通过前面的 **smart** 原则的学习就会发现，刚才所提到的目标，看上去是相关联能够打造更加优秀的团队的一些指针，但是有一些它很难，很不具体，也不可量化。

这样的目标在提出后，很难在真正具体实施的时候，帮助你的团队变得更优秀，往往会以不了了之收尾

那真正的要达到一个优秀的团队，我们应该怎么来设定他的目标呢？

有人就提出了，我们现在这个团队的稳定性太差，平均 4 个月我们的一线员工都要换一轮，这么的不稳定，怎么能够让我们的团队更优秀呢？

因为很多人进来几个月，还不了解我们公司的情况，还不了解这个业务的情况，又换人了。

好，我们就这个情况提出目标：

p83

如果我们能把我们团队的稳定性由原来现在的 4 个月，到今年年底的时候，我们团队的稳定性能够提高到 12 个月，这样我们的团队更了解我们的企业文化，更了解我们的产品，也能更好的服务我们的客户，这是不是一个打造了更加优秀团队的职责之一？

它非常的具体，它也可量化，从 4 个月到 12 个月，因为整个公司的平均司龄大概在 18 个月左右，所以我们现在订 12 个月也是相对的可达成，它和公司的长期战略也相关，并且我们也设定了在年底之前完成这个目标，看上去它是可达成的，看上去这个时间限度也是合理的，这个看上去就是一个合理的目标。设定的指针符合了我们刚才讲的 **smart** 原则。

也有人提出了我们现在是要服务的都是高端客户，而我们现在的员工的平均学历，70% 的人都是大专，20% 的本科，只有 10% 的硕士。

p83

公司的整体战略是要向高端客户转型，那样就对我们的员工的学历也提出了要求，如果我们到年底之前由现在这样的人员的分布的百分比变成 30% 大专 40% 本科 30% 硕士。

虽然不能完全以学历来论员工的技能和能力，但是这是不是也至少是一个打造更加优秀团队的可以量化的指针？

还有人提出员工的职级在相对比较大的公司，员工都有自己的职级，可能现在的情况是 50% 的人都还在 M2，只有 30% 的人在 M3，只有少数的，极少数的人是在 M5。

p83

那我们到年底之前希望能够只有 30% 的人是 M2，而 50% 的人都是 M4，还有 20% 的人到到 M5，甚至有若干个人能够到 M6。

对于职级的变化，让我们能够打造一个更加优秀的团队，这是不是也是一个指针之一？

再比如人均的利润产出由我们现在的人均利润 10 万能够做到，年底的时候我们能够做到人均利润 15 万这样提高 50%，这非常明确，它以人均利润来作为目标值，并且可量化、可达成，也有一定的实现来让大家去实现，也有一定的时间限制来让大家去逐步的实现。

p83

再比如说提高整体的人均效能，把效率提升，在相同的资源情况下，我们能够把我们现在的资源的转化率从目前的 3%，到年底之前或者下个季度之前提升到 5%，其中的子目标每个季度怎么划分都非常的明确，那这样的目标设定就是符合 smart 原则。

好，关于 smart 原则，我们刚才提到了这么几个点，但是其中留下一个问题，一个目标是不是 achievable，是不是可达成的？有的时候不同的人有不同的看法，那到底什么是跳一跳能够得着？这个是仁者见仁，智者见智。

关于这个是否可达成，我给大家讲个故事，我自己亲身经历的 20 多年前的故事。

2001 年 8 月 11 号，华尔街英语在上海的首家中心在经贸大厦的三楼开业。

董事长、全球董事长亲临一线给大家加油鼓气，要求大家在 31 号之前，也就是从 11 号到 31 号这 20 天内完成 100 万美金的业绩指标，当时 100 万美金要 830 万人民币，而当时虽然我们有 64 个员工，但是只有 16 个销售业务人员，这对于我个人和我团队都是一个巨大的挑战。

说实在话我们心里都没底，到底这 20 天要完成，要知道这是 20 多年前的 100 万美金，这可是个天文数字。

当时我本人是在前一年的 12 月 4 号入职，也就是说在开业之前我已经接受了 9 个月的培训，我的团队也分别接受了 6-8 个月的培训，当时的北京先比我们开业几个月，所以我们所有的这些业务人员，包括服务人员都已经在北京接受了长达 6 到 8 个月的

培训，所以整个业务技能和对用户需求的理解已经有了相当的深度，这给了我们一定的信心。董事长也要求我们相信公司通过市场运作，给我们提供了足够的品牌势能和客户咨询的资源。

董事长的这番话虽然让我们都信心增加了不少，但是我们依然对 100 万美金这个数字表示疑惑。

我记得在开业前的前一天晚上，我们都在忙碌的准备着明天要到来的开业！

董事长走到我面前，他是个意大利老人，当年他 64 岁了，没有头发，我记得那天天花板上耀眼的灯光照在他那个头顶上，闪出来的光耀闪的我直刺眼，那时候已经半夜 12 点钟，

所以我也很困倦，他用手指指着他那被灯光照着耀眼的脑门，说：

only you think its possible, it becomes possible

p84

只有你认为这是可能的，它才真正变成可能。

这句话影响了我这后来的 20 多年，也影响了我在后面 20 多年所培养的各个阶层的员工和管理层，让我们真正的去理解什么叫跳一跳才能够得着。

后来我们整个团队齐心协力，终于在 31 号晚上达成了 100 万美金的指标，我也因此获得了董事长和中国的 CEO 所颁发的创造历史 making history 的这个奖牌。

这个简单的奖状对我来说也是意义非凡，因为让我理解了很多事情是看上去不可能，但是当大家齐心努力，资源也匹配，技能也匹配的时候，它还是可能实现的！

也让我再一次理解了很多事情是要你的在脑子里要转过来，只有你自己想它是可能的，它才会变成可能，这是一个巨大的意识上的对于目标设定和目标完成的一个启示，一个思维上的巨大转变。

有关目标设定除了这里讲到的 smart 原则，还有二个原则，

p85

一个是定期审查和调整原则，这是非常重要的一个原则，因为目标设定它本身就是个动态的过程，它需要定期的去审查它，并且可能去调整它，保证我们最终目标的达成。

要定期的和团队主要成员讨论目标的进展和挑战，也可以根据实际情况进行必要的调整。

我们既不能忽视这个定期的审查和调整，说定了目标就这么闭上眼睛去干，最后离这目标特别远了，也完全看不见，或者甚至由于指标在某种场景下没有设定准确，现在6个月都已经完成了全年的指标，依然没有人再去调整这个相关的指标，那大家又变成盲目了。

但是同时也要注意的，不能够过于频繁的调整，我们至少要有一个季度的时间来看该怎么去做调整，因为过于频繁的调整目标会让大家对这个目标的准确性和严肃性产生怀疑。

最后一个原则，团队成员参与的原则，目标设定，它是应该是一个大家一起参与式的过程

p86

团队成员是应该有机会参与和反馈的，和团队成员合作制定目标，可以提供更全面的视角，也可以获取集体智慧。

我一直说集体智慧永远大过于个人智慧。我甚至曾经在相当长的一段时间里边，销售指标的制定是自下而上的。

目标制定是由每个小组甚至每个小组要求每一个销售人员各自提自己下个阶段的指标，然后小组把每个人的指标收集起来，变成小组指标上报给上一层的大组，大组把各个小组的指标收集起来，再报告给各个大区，各个大区收集起来，再报告给整个公司、集团。

往往你会发现，各个大区经过向各个大组，向各个小组收集起来的所有指标是高过于本身你拍脑瓜想要做的指标的。

这个里边，你可以通过每一个小组、大区、分公司等等他们所承诺的自己能够完成的指标，来给他们做一定的调整，去做下达。

有的时候你给他们打一定的折扣，在下达的时候他们还觉得很欣喜，因为自己从下面收集上来的可能能够做200万，而你给他下达的指标只有180万，让他觉得这非常achievable，就是可实现的、可达成的。

这个自下而上的目标设定法，有时候会非常帮到员工达成目标的信心。好，

p76

我们今天讲到的目标设定的三个原则，smart目标设定法、定期审查和调整原则、团队参与原则，希望对大家有所帮助。

第九课责任人确认

大家好，我是张礼明。今天我们来看领导力基本功的落地执行中，责任人的确立这一板块。

p87

在日常的管理中，我们经常会碰到这样的场景，都以为这件事情是有人负责的，结果仔细一问，谁都说自己不是负

责的，这是为什么呢？

我们来看这么一个案例，

p88

中国移动是我们的大客户，小王是这个大客户的项目负责人，在跟踪服务客户的过程中，

小李也会帮着小王一起跟踪服务着。但几个月以后，小王由于突发事件突然离职了，大家就默认是小李接手了这个

项目，是这个项目的负责人。后来中国移动对我们的服务有些不满意，进行了投诉，而且投诉到了公司的高层，高

层非常愤怒，找到了 ToB 部门的业务负责人，大家都纷纷指责小李没有把客户服务好，小李就很冤枉。

在这个案例中，小李感到冤枉的原因是什么呢？

p89

我的观点是【关于责任，不能默认】，责任人是需要非常明确的，有的时候是需要反复明确的，尤其是当责任人发生变更的时候。

我们看到上面那个案例，小王原来是明确的项目负责人，小李只是帮着，没有人说过小王离职了，小李就是这个项

目负责人的接替者。小李肯定可能还认为这个项目我前面就是帮忙，那小王走了，公司应该有人来顶替，或者公司应该安排另外一个人来负责。

这里面老板，比如说刚才讲到那个 ToB 部门的业务负责人，他可能也在自己跟踪着，但是当要承担责任的时候，他

可能就没有承担这个责任。

在我们看来，项目责任人的缺失是领导力缺失的典型表现。

大家必须要知道，即使在这件事情中，业务负责人说，小王离职了，我现在明确一下，这件事情是我负责，我自己

来负责，小李帮着忙，有这么一个定论说是我负责，和大家以为是谁负责，这就是不一样的。

或者 ToB 业务的负责人明确的表示，小王走后，这件事情就是小李来跟踪了，让小李也锻炼一下。

这也和大家以为是小李负责，是不同的，这对小李自己的感受也是不同的。当被部门领导确认这个项目

是由他来负责的时候，他所表现出来的作用也是不同的。

我们来看目标设定责任人确立它的作用到底是有哪一些？

目标设定责任人确立以后，其实有五个作用：

p90

提供明确的责任，增强目标的关注度，促进协调和合作。明确建立明确的职责关系，促进监督、监测和评估。这五个作用显而易见。

p91

第一，确立了责任人以后，也就确立了这件事情的责任有哪些。

确立了目标的主要责任方，确保有人就可以负责推动这个目标的实现。

刚才我们这个项目中，如果确立小李是负责人，那么他就成为了责任方，他就要确保客户的满意度，不能引起投

诉，怎么能够更好的能够服务好对方等等。

这里边要注意的事情是，小李可能那时候经验缺乏，服务能力还不够，技能也没有被培训，并不合适这个岗位。

这个时候如果确认他是责任人，也是有风险的。

虽然他可能最熟悉这个项目，他跟着小王一起在处理，在跟踪服务中国移动这个客户，但是如果他自己还没有合格

到能够做项目负责人的程度，仅仅因为他是最熟悉的，而让他成为项目负责人，公司的领导是要对此风险负有责

任的。

p92

我们回过头来讲，第二，责任人确立的作用是增强了目标的关注度和重视程度。

你看，在周例会上，当各个议题都讨论完了以后，诶，就没有人管中国移动这么大这个项目的这个关注了。

小李可能那时候就会站出来说：唉，等一下，等一下，这个周例会我们还没结束，这个中国移动这个项目该怎么

办？

因为他们现在有很多提出的额外需求，如果我们不能保证他这个需求的这些实现，可能会引起他们投诉。

你看，他这样做确保了他所服务的这个目标成为了工作的焦点，提高了团队成员对这个目标的关注度。

p93

第三，责任人的确立还能够促进协调和合作，有助于确定确立。

责任人的确立就有助于协调和合作，它可以和团队的其他合作方确保资源，确保信息得到充分协调，并且确保团队

朝着共同目标努力。

你举个例子来说，小李成为责任人以后，为了保证到中国移动这个客户被更好的服务，他可能就会拉着产研部门说

这个服务的板块 还没有完善。

这个老张啊，我知道你最近忙，但是我这个项目也很重要，到这个季度末就要交付了。

这个今天晚上我约你们这三四个弟兄们一起撸个串，我们把这件事情商讨一下。我们发现小李再这里就可以起到协同作用了，他可以去协调合适的资源来把自己这个目标客户服务好。

第四，确立明确的职责关系，

p94

这样责任人就有钱做决策、制定计划和资源分配来推动目标的实现。

比如说对中国移动这个目标客户实现更好的服务，小李就可以去找人事部门说，我们这个目标的实现还是需要有一定的人力资源的，我们希望能够下个月再增设二个服务

岗位，这样我们才能够把这个客户的所需要的这个服务任务能够做的更好。

你看他就是因为这是他的职责，他既然有义务推动这件事情，他就有一定的责权来支持自己，来要求资源，并且来

做出决策，该怎么去推动。

第五，促进监测和评估。

p93

明确责任人以后，它可以确保一个恰当的跟踪机制和评估方法，并且确保这个目标的进展情况。

所以当这个目标落后了，当这个服务跟不上了，当在当这个服务跟不上了，在被用户，被客户投诉之前，他至少可

以有一个恰当的跟踪评估机制来知道，我们根据数据发现对这个客户的跟踪没有到位，如果继续延续下去，可能会产生客诉。

有了这样的人进行监测和评估，就能够拉动更多的相关团队，包括公司领导对这件事情的重视度，从而避免上述案

例中所出现的这么一个严重的情况。有了真正的责任人，才能把我们刚才所说的责任人确立的这些作用能够确定下来。

我这里有个案例，当年我在负责华尔街英语大区整体运营的时候，整个中国区的运营的时候，我们要求每个大区的

大区负责人对于校区的校长满编率是要做考核的。

这是什么意思？

就是每个校区就是每一个分公司，每个校区的校长是要有独立的校长，这样他们才能够独立的对这个校区的运营、

销售服务、客户服务等等的指标去做去做，负去负责任。

每个校区要有独立的校长，这听上去是一个简单的事情，实际上做过这业务的人都不都知道，这是不容易的，往往

做着做着就会变成一个人负责两三个校区。

因为校长的培养是不容易的，正如每个分公司的总经理培养是不容易一样，而每个地区，每个校区都要有校长的。

满编率的考核是对整个大区运营负责人的一个考验，这是对他对团队的培养，对于整个组织的建设要做更加精细的

思考，但是这个满编率的考核就确定了每个校区有他自己的责任人。

接下来我要着重讲一下责任人的确立有四个策略，

p96

这 4 个策略是到底怎么去确立这个责任人，它可以是老板指定，可以是员工推荐，可以是自告奋勇，也可以是老板授权。这话怎么讲？

第一，责任人的确定是可以由老板来指定的。老板可以指定某个人，也可以指定的是自己。

p97

在小团队中，很有可能经常某个甚至若干个项目还是由老板作为第一责任人，自己兼的这个项目的责任

人。但这里边有个关键，就是老板必须要明确这件事情我自己亲自来负责，这件事情由“我”负责。在这里，讲过一遍和没讲过一遍是不同的，当你讲过一遍，把这件事情确认在自己身上的时候，大家都知道这件事情由你负

责，其他的人都是可以对你起到支持作用。

如果你没有明确，很可能这件事情谁在联系的更多，或者谁有更多的信息，就自然成了默认，被成了项目的负责

人。我刚才讲了，关于责任，不能默认，一旦这个人被默认，他自己并不明确，事情就会变得最终没有责任人。

好，责任人确立，一个是 可以由老板指定，一个是员工推荐。

p98

在中国移动刚才那个案例中，当小王离职了，可以由大家一起来推荐确认这个责任人。

这件事谁来负责最好，老板可以提出谁来负责最好。欸，大家都说：“小李可能是最合适的，因为小李一直在跟踪

这个事他最了解。”

也有可能有人提出反对意见，说小李进公司没几个月，对于怎么服务这么重要的客户还不太熟悉，对于客户服务的技能培训和产品的熟悉度也还不够，所以大家可能会推荐老张来作为这个项目的责任人。

大家可以看见这里边的一个讨论，员工的相互讨论和推荐也是良性的，总之要来确认这件事情谁来负责最好。

责任的确立也可以自告奋勇。

p99

OK，同样在这个中国移动的案例中，老板说这件事情谁来负责最好？

也可以有人自告奋勇，老板不指定。

而有人自告奋勇是这个公司良性运转的标志之一。

第四，要学做会授权的老板，不要把所有的责任都往自己身上揽。

p100

有的时候，老板之所以不敢授权让某人来做这个项目的负责人，是因为他觉得他可能只能帮到 50%。

我与其让他做，还不如我自己来做。

如果你每件事情都这么想，那么你下面的员工就永远不会成长。

因为如果他现在只能帮到你 50%，你给了他现在这个锻炼机会，总有一天他会帮到你 90%，但是你现在不给他，大家都长不大。

关于授权，我们在后面的进阶版的课程中还会进一步提到。

这里我要提一句，作为一个小团队或者业务相对简单的团队，业务负责人、部门负责人，作为第一责任人，亲力亲

为的重要性，也就是对于重要的项目，重要的课题，虽然责任人不一定是你，但是你自己不能放松对这件事情的把控，你自己需要亲力亲为去了解情况，提供支持，提供反馈等等，这是小团队能够把业务做好的关键。

等到业务团队越来越长大，等到你的职位也越来越高，管的事情的幅宽也越来越宽，业务也越来越复杂，你会更加

要学会授权，你会更加学会培养人才来做事。

讲到这里，我要告诉大家项目的责任人要加上一条，是有关第二责任人的确立。

p101

所谓的第二责任人是指这个项目是由第一责任人，小王来负责，第二责任人是由小李。

当有这样的一个确认以后，在第一责任人空缺的情况下，能够由第二责任人进行补位，既有利于这个项目不至于出现空缺，也有利于阶梯团队的培养。

像刚才的中国移动的这个案例，小王离开以后，小李由于一开始就被确认为第二责任人，所

以他的责任心会被激活，就会自动的进行补位，确保项目的稳定稳步推进，甚至因此小李就不作为一个高潜的管理

者，他会主动联系客户，了解具体情况，避免了投诉的发生。

这就是我们在团队培养的过程中，激发了人的活力，激发了人的主动工作性。

所以，第一责任人和第二责任人同时确立，对业务的发展具有很大的帮助。

第二责任的确立对于业务的稳定发展和健康，为项目的持续发展提供了保障。

好。以上就是今天我们所要讲的领导力基本功的落地执行中，责任人的确立这一板块的全部内容，希望这些内容会

对大家的团队管理有所帮助。

第十课：目标跟踪+复盘

你好，我是张礼明。

今天我们来学习领导力基本功的落地执行中的目标跟踪管理。

p102

在日常的团队管理中，如何通过拆解目标，进行目标跟踪，帮助成员更好的完成任务，从而更好的完成任务。

我们来看这么一个场景，

p103

很多公司会发现，招人这个目标看上去容易，但在执行的时候却非常不容易。

无论是大公司招聘副总裁，

还是部门招聘中层的管理者，

还是团队中想招聘一个有经验的人，

或者想从竞品里面挖一个人过来，过了 3 个月、6 个月还是没找到这样的人，

有些甚至是过了一年，这事儿就变成不了了之了。

HR 的招聘部门的说辞就是这个太难找了，找不到。

找不到是一个目标没有被拆解，所以无法进行跟踪的非常典型的案例，

找不到的原因有很多。

是由于没有足够的简历而找不到，
还是有了简历但是没有做成面试，
还是有了若干个面试，但是没有找到合格的人，
还是有了合格的人。对方并不接受我们的条件，
甚至是就有人接受了我们的录取和条件，但最后由于缺少跟进而放了鸽子就不来了，
各种各样的原因。

但当我们没有把这目标去拆解，我们就没有办法去进行目标跟踪，从而就没有办法去
量化任务为什么没有完成的原因。

好，我们的观点是什么？

p104

是目标必须能够被拆解，而且要有过程指标，有了过程指标才能够去做目标的跟踪，
目标的设定我们前面讲过，要通过 **smart** 原则，可实现可量化明确目标，并且有时间的
限制。

我们设定了这个所谓的目标，也就是结果指标以后，还要能够把结果指标进行拆解，
拆解成若干个过程指标，然后按照时间维度来进行目标跟踪。

好，现在我们来介绍这个过程指标的漏斗管理法。

首先我们有了整个的最终目标，那我们就要确定要实现这个最终目标的关键的过程指
标，这些过程指标必须要能够保证到最终结果的实现。

在我们刚才的案例中，要找到一个线下业务的负责人，我们就需要看到它的过程指标，
是要在 6 个月内找到这个线下业务的负责人，

那我们就要去看在这个 6 个月内，

p105

把它分解到每一个月他所需要收集到的，甚至是每个星期所需要收集到的简历数量、
合格简历数量、面试预约量、面试完成量、二面的成功量、终面的完成量、录取的发
放量、录取的接受量等等，

这些就组成了整个漏斗的关键过程指标。

第二步

p106

我们就可以去识别或者设定各个阶段这个过程指标的数量要求，或者指标要求。

比如如果识别到是每个月，刚才讲是 6 个月要完成，那么每个月、第一个月、第二个月、第三个月可能还会不同，并不是平均分配，

那每个月或者甚至是每周要求有收到多少个简历，

要变成多少个合格简历，

因为不是所有简历都是合格的，

要预约形成多少个面试预约面试完成、二面完成等等。

有了相应的这些设计的指标以后，我们就去看，每周复盘的时候就去看它到底是不是能够实际完成。

第三步就是收集数据，

p107

收集各阶段的相应的数据，把它填进去，在每周复盘的时候就可以看得见。

第四，绘制这个漏斗图，

p108

让结果可视化，我们就可以直观的了解到了，每个阶段的指标以及相应的完成指标的情况。

第五步我们就能够分析识别，

p109

观察漏斗图就能够识别出它的瓶颈和问题，这个瓶颈就是可能导致效能下降的关键，

原来是合格的简历量不够，

或者原来是面试完成量不够。

虽然有了很多简历，也有了面试很多面试预约，但是面试预约的总量只有 3 个，那我怎么可能到最后完成招聘的最终目标呢？

好，然后第六步，

p110

我们就可以改进和制定改进方案，基于这个漏斗图的分析情况来制定措施，改进瓶颈，解决瓶颈和改进过程效率，这可能是通过流程优化或者资源调配，也有可能是培训等等。

最终第七步，

p111

我们就不断的来跟踪和持续优化，直到我们最终目标的达成。

当你有了整个漏斗的可视以后，你就很明确的看见了在哪些时间节点要求完成的哪个过程指标没有被完成，以及如何改进卡最终卡在了哪个环节。

通过这个分析你能找到问题的根本，而不是到最后笼统的得出一个就是做不到，就是找不到等等这么一个结论。

这个漏斗方案是可以用在所有的业务管理的过程指标之中。

可能很多人都知道我这样的这个漏斗指标，尤其是做销售管理的，因为销售管理既有很多的过程指标需要去管理，

但核心是要把过程指标找对，而且要把过程指标量化，并且要狠抓过程指标，这是达成最终结果指标的重要手段。

有一个参照系可以去参考，就是竞品。

你的竞争对手在类似的结果指标的完成上，是怎么抓它的各个阶段的过程指标的，这可以成为你的参照系。

除了做目标跟踪以外，我们还有一个对于落地执行非常重要的一个环节，就是结果复盘。

p112

在日常的团队管理中，由于不注重复盘或者做表面文章，为了复盘而复盘，导致问题出现以后就找不到原因，这我们该怎么处理？

我们来看这些场景，

我们突然发现这两周的转化率指标急剧下滑，而神奇的是两个星期以后它又突然恢复正常，找不到原因，或者是这个月的市场 ROI 出现明显滑落，但是无法排查出原因，导致这个月的业绩不理想等等。

也可能是我们定了整个一年的业绩指标，结果三个月我们就把大半年的指标都完成了，明显再干两个月的当年指标就做完了，也没有找到原因，怎么会这么做的这么理想，往往在这种情况下，大家都欢欣鼓舞，没有人去找原因。

所以大家看见，当问题出现的时候，尤其当问题出现又突然消失的时候，没有人愿意去排查原因，

当问题变成更加明显，下落的更加严重的时候，更使大家觉得头痛，没有人愿意去找原因。

而当业绩突然变好，整个的运营突然变得效率很高，根本不是由于自己整个的内在的效率提升，来自于不知道怎么回事，也没有人愿意去寻找原因，

所以这个复盘就变成了大家都不愿意去做，或者不愿意真正的花功夫去做。

这是一个优秀企业或者优秀的组织和一个平庸的组织一个巨大的区别。

优秀的组织或者优秀的企业，不但非常擅长找到问题，而且非常擅长从问题中提炼出答案。

而一个平庸的组织往往不愿意去寻找问题所在，也不愿意去提炼总结，因为这个太耗脑子了。

我在这里提出一个观点

p113

【不知道原因的胜利不算是真正的胜利，而知道原因的失败并不算是真正的失败】，因为你至少找到了原因，这不能叫真正的失败。

复盘通常在两个场景中，一个是结果目标胜利的达成，

大家要静下心来，除了欢庆鼓舞、开香槟庆祝等等以外，他应该静下心来去看为什么结果达成了，我们做对了什么？

还有哪些是可以优化的，有哪些是真正靠我们做对把结果达成的？

还有哪些其实是我们并不是这么的预算计划的，而由于这些情况的出现，导致了我们的结果达成。

这里有一个案例分享：

p114

记得有一年，A公司的市场部发现当月的例子数量超额完成任务，完全超出原来的预估。管理层希望知道这样的情况是否可以复制，就从中一个一个渠道去挖掘，找原因。最后发现浙江卫视在播放广告的时候，在没有事先告知的情况下，免费在下一个周末有重播了一次。这是由于当时收视率不错，档期调整出现空挡，所以免费重播了。重播带来的例子数还多于第一次的现场的粒子数。这显而易见是不可复制的。这件事情这样复盘有意义吗？

很多人都会想说，都已经结果达成了，都超额达成了，还去复盘，去找问题，去找原因，还去找更加可优化之处等等，这烦不烦人呢？

我再一次提醒大家，这就是优秀企业或者优秀团队和平庸团队之间的区别，只有不断的去找到亮点，并且能够提炼出来，复制这些亮点，才能够获得持续的成功。在上述

案例中，虽然让电视台免费重播不可复制，但是团队也找到了电视台收视率高的原因，为后几期的广告制作提供了参考。

第二个场景当然就是结果未达成，要去分析原因。

p115

而这里的分析原因不仅仅看客观原因，还要去挖掘主观原因。

人们都试图使用客观原因来解释目标或者任务没有达成。

我们从小不都是这样吗？老师问你今天为什么迟到了？天下雨了，路滑，我走的慢。

嗨，谁会说我早晨起来闹钟响了，我又把它拍掉了，我又继续倒头睡，结果睡过了时间。

你总是讲客观的原因，那人的天性总是讲客观原因来解释任务没有达成。

当我们这个月或者这个季度未达成的时候，我们往往会说，那是因为整个大经济、大宏观的经济差，所以大家都没有达成，我们也不得不做的差。

是的，很可能宏观经济是不好，但除此以外，主观原因有哪一些就容易被忽视？

我讲个观点，客观原因越明显，主观原因越容易被忽视。

因为客观原因都这么明显了，我何必再去找主观原因呢？

这不自己给自己找罪受吗？这不自己累吗？

而主观原因没有被挖掘出来，那么到宏观形势变好的时候，你很可能也是发展的最慢的公司，因为那些因素制约了你的发展。

所以复盘还有一个方法，就是观察在同样的客观情况下，相对胜出的团队或者相对胜出的竞品，

p116

他在同样的环境影响下还能相对比你做的好，那一定有其中的原因。

复盘是个非常重要且系统化的工作。

关于复盘具体的方法论和能够带来的利益，我们将在进阶班的课程中进一步的详细论述。

在这里我只是想提出落地执行中结果复盘是一个重要的环节，大家可以先做起来，即使现在做的不够完善，但是至少也有了一个复盘的雏形，帮助你进入思考。

好，我们现在讲了领导力基本功的落地执行的四步骤，

目标设定、责任人确立、目标跟踪和结果复盘。

当你在管理者的岗位上进一步成长的时候，你可能会碰到这样的问题，

我怎么通过做计划来完成目标达成，而不是无序或者蛮干？

复盘到底有哪些具体的步骤能够让我的复盘更加精准？

如果我只看见了一些数据和表象，我如何通过复盘来抓住它的本质，

而这些能够影响你的高效工作的各个环节，我们会在进阶版的课程中找到答案。

第十一课 招聘 选简历

你好，我是张礼明。

p117

我们今天来讲领导力基本功的组织文化这个维度，

在这个维度里边，我们今天只谈一个简单的问题，就是员工的招聘。

在员工的招聘里边，我们又分为如何选简历和如何面试。

很多刚刚进入管理岗位的管理者们会问这样的问题，

这么多的简历，我在筛简历的过程中，我该关注什么呢？

面对各种各样的简历，我们经常无从下手。

举个例子来说，如果你桌上放着 100 份简历，你会怎么去筛选这些简历呢？

p118

你往往可能会先看这一叠简历的第一份，但你的关注最多的第一份简历可能并没有什么优势，所以你选择关注点从最上面开始往下，

这并没有逻辑可言，所以我们缺少了关注的标准。

好，我提一个观点。

p119

第一个观点，选简历的核心是合适的才是最好的。

所以你首先要想清楚你需要什么样的人，对这个岗位而言是合适的。

这也就意味着先有画像再选简历。

我待会儿会讲，我们可以从六个角度进行思考和排序，

但是我们首先要确信的是，如果是先有画像再选简历，那这个画像从哪来？

这个画像实际上是从这个岗位职责而来，

所以首先你要把这个岗位职责用书面的形式写下来，明确好我要它干什么。

当然，有一些职责可能是不那么确定的，有一些职责可能还是处于灰色阶段，尤其是对于中小企业，就像一个刚刚出航的船队，你可能并不能完全知道，他的职责涵盖的边界到底有多宽，但是你肯定知道它的核心职责是什么。所以你应该先把它核心职责写下来，好，根据这些核心职责，他可能会需要什么样的人来匹配，这个你也要想清楚，你得想清楚这个人是一个年纪大的人，还是一个年纪轻的人，他是一个什么学历的人，他是一个什么样工作经历的人等等。

这些还是要自己先想清楚，有了这些就有了一个基本画像，那么你就要对以下的 6 个要素进行关注，并且要对这 6 个要素的重要性进行排序，你才知道什么对你来说才是最重要的。

因为本质上来讲，你要获得一个满足你所有条件的候选人是很难的，所以它必须有一个排序。

排序能够让你知道我只要把最重要的几项拿到，其他几项它能够做到就最好，不具备我也能接受。

p120

好，这六个要素是工作年限、学历、第一份工作、跳槽频率、原来的岗位职责以及它原来的行业。

好，我们来看这 6 个要素。

OK，工作年限当然是指，你要了解我现在要的这个工作岗位，需要他有大概多少年的工作经验。

p121

这里边有一个框架，它可能是两三年就够了，还是至少需要 5-8 年，还是需要 10 年以上。

这样一个框架确定了，你就很容易把简历能够筛选出来。

就这个岗位，我如果是一线的，我可能只需要他有两三年，或者他是大学毕业生，我也能接受，那对这工作年限就很清楚了。

事实上这就是合适的前提，也就是说你想要一个在一线工作的，希望他的工作年限在两三年之内的，那么如果这个人已经工作了 12 年，他是不合适的，

他会带来自己过往的一些观念，这对你这个岗位的需求来说，不见得是适合的。

好，记得我说的是合适的才是最好的。

第二就是看他的学历，

p122

也是同理，看这个岗位需要他什么样的学习背景。

不见得所有的岗位都是需要海归，不见得所有的学历都是越高越好，只要合适才更好。

那你想我这个工作需要他的学习经历是什么样的？

没准这个工作现在是只需要他这样的学历，但是我希望这个人是一个高潜人员，他将来是要有培养潜质的，那么他可能对他的学历要求就更高一点，

是因为你需要他有更强的学习能力。

是不是你得自己把握好，要自己想清楚，写下来你就知道你需要什么。

p123

第三，第一份工作，他刚开始做工作选择的时候，他的第一份工作是什么也很重要。

他毕业的时候他选择了第一份工作，这第一份工作他是怎么找的？

是完全和他的专业相匹配的，还是完全无关的？

还是随便找了份打工的？这对这个人的 quality，这个人的质量是一个观察。

所以希望你他刚开始的这份工作和你现在的工作是匹配还是无关紧要，这也是你自己的要求。

第四，跳槽的频率。

p124

对这样的岗位，你能够接受他过去是个一直跳槽的人吗？

也许这个工作你觉得没关系，这个工作本来就是非常创新的一个工作，他如果多跳几只槽，他可能更有经验。我没关系，

OK，也可能你觉得我希望他这个工作，实际上他是一个更加稳定的人，所以我希望他跳槽频率低一点。

当然频率的高或者低并不是一个绝对的坏事或者好事，你要看它背后的原因来判断。

因为一个频繁跳槽的人，他很可能是一个稳定性比较差的人，也很可能是个情绪化的人。

当年我们在西二旗，大家都知道全国互联网的心脏是在北京的西二旗，所有你能够知道的百度、滴滴等等这些大公司，这些互联网的公司它都在西二旗。

对，而西二旗的工作环境是很差的，如果一个人为了工作环境他就频繁的跳槽，那很可能这个人是很情绪化。

OK，也有可能是这个人他是很有理智的来选择跳槽，

是因为他在不断的探索，想寻求自己更加合适的工作岗位，寻求可能更加合适的符合他自己的内心所追求的那个位置，那这很可能是可以接受的。

所以频繁跳槽不一定是个坏事，取决于你看他到底跳槽是情绪化的跳槽，还是理智的在不断的选择和探索。

第五条，原来的岗位职责。

p125

你想知道他原来的岗位职责是不是匹配他做过什么？

他做过的这些职责代表着他是有哪些胜任力，你可以通过他原来的岗位职责来了解他的胜任力。

所以逻辑是什么？逻辑是我自己搞清楚我招这个人我要他做什么。

我要他做什么的前提下，我看他原来在简历上面的工作职责和工作经历来判断他的胜任力是否能够胜任。

比如以前的阿里铁军的判断胜任力有个非常重要的标准，就是苦大仇深。

苦大，说不怕吃苦。仇深，原来的生存环境比较恶劣，但是不想再回去了，这样的人有很大的驱动力。

你看他想的很清楚，阿里铁军就不是要招高学历的硕士毕业生，原来在什么样的这个大厂工作，或者在哪里的什么外企工作，他想的很清楚，我招人的标准就是四个字。

所以我拿这个来做举例，是让大家理解，说如果我要招一个人，我先把画像想清楚，把岗位职责想清楚，把他的胜任力就想清楚了。

那样你从这几个角度就容易去判断和选择和选择了。

好，最后一个，

p126

我们来看这个行业，这个岗位需要他有哪些行业经验？

很可能是同行业的经验，往往是同行业的经验能够给他带来很多的利益，能够给他带来更多的熟悉，并且能够很快的上手，

但也有一些并不见得，所以你要去思考这个岗位它需要什么样的行业经验？

是本行业的还是其他行业，能够给你带来更多的经验？

我给大家举一个案例，我当年在互联网教育公司 51 talk 工作的时候，我们成立了一个新的部门，叫教师运营中心，需要一个副总裁级别的负责人。

我们面试了大量的人，最后我们也做了很多思考和评估，

我们原以为这个教师运营中心肯定是需要一个具备教师教学背景，具备教师管理经验的人，

所以我们就从教师的管理专家中寻找。

后来我们发现，因为线上教师的运营管理，它的核心胜任力是对老师和学生数量在不同时期、高峰期和低峰期等等具体需求的一个平衡和匹配。

比如说暑假需要的教师数量就多，而日常需求数量就低，

比如说周末需求多，平时周中需求少，晚上需求多，白天需求少等等。

这些需求程度的平衡并不是一个具备教师教学背景、教师管理经验的人所能够理解的。

还有对教师在线上的各种行为的管理，

迟到早退、老师在镜头面前的表现等等，

这些岗位职责在一个从事教师管理的人的工作中得不到体现，

而这些量的匹配和在线上的需求的管理，真正和这个岗位相匹配的，实际上是负责平台运营的人。

所谓的平台运营是指比如说像滴滴司机运营，滴滴司机在高峰期、低峰期的匹配，

美团的骑手在高峰期、低峰期的匹配，以及他们在线上的行为是不是准时，是不是能够打卡等等。

这些运营上面的管理，在线上学习成长等等，满足平台的需管理需求，

懂得这些运营管理的人才是我们所需要找的人。

通过这个我们发现，其实对行业的需求并不见得是在本行业，

而很可能是其他行业相对的岗位职责，更匹配的人才是一个相对匹配的画像。

好，这里是一个结论，就是在选简历的过程中，我们主要思考的不是我到底要什么，不是他身份是什么，

而是我到底要什么。

第十二课 招聘 面试

你好，我是张礼明。

在这一节中我们来看，面试。

p127

在团队的招聘管理中，我们怎么通过面试来确认这个人，这个候选人是否真的合适这个岗位。

我们来看这个场景，

p128

候选人通过了人力资源部的面试，坐到了你的面前，或者你自己通过筛选简历。

就像我们前面所说的，在筛选完简历以后，你终于见到了这几个你筛选完简历以后的候选人，那你怎么通过几个简单的问题来判断他是否真正的合适这个岗位？

p129

我提出一个方法叫，三问一看。

哪三问？问胜任、问适应、问评价，一看是指看沟通。

好，我们从第一个开始，问胜任，

p130

是指的你不仅仅希望了解他目前是否胜任现在的岗位职责，
还看他是不是具备学习能力来应对未来更多的挑战。

我给你一个参考的问题，你可以问他说，在你接到一个你自己完全不会的任务，你会怎么做？

这个问题的背后是在判断他是否有学习能力。

或许你也可以问，在你原来的工作中，你有没有接到过一个你完全不会的任务，你当时是怎么做的？

如果他说没有，那你就说如果你来我们公司，你接到一个完全不会的任务，你会怎么做？

核心是判断他是怎么思考这个问题，核心是判断他是不是有很强的学习能力，

因为公司招人，他就是希望看到对方是一个热爱学习，擅长学习并且愿意去学习的人。如果对方给你的回答是，我会去如何的找资料，上网查，我会如何去问专家？我会如何去问自己原来的相关的同事和朋友？甚至我会去看你们公司这样的竞品是怎么做的。

你相信这个人是一个热爱学习的人，他也是个擅长学习的人，他具备的学习能力很强，那他的胜任力就不错。

第二，问适应，

p131

你可以问他，你在原来的公司遇到的最大的困难是什么？

你问这个问题也是在看它的适应能力。

我们前面几节课讲到过压力管理，实际上抗压性强是一个非常大的优点，

遇到困难他如何解决，你可以看出来他是不是一个抗压性强的人。

好，当你问他这个问题以后，你在原来的公司碰到最大的困难是什么？

他如果给你的回答说我没有碰到过什么困难。

那你要小心，这个人可能经不起什么风浪，因为他可能还没有经历过什么大的困难，我碰到过很多这样的候选人。

那你也可以问他，那你在过去的生活中遇到最大的困难是什么？

可能有人会告诉你自己家庭发生的变故，可能有人会告诉你自己生活发生的一个巨大的变化，可能有人会告诉你自己经历过的疾病等等。

一个经历过一些困难的人往往适应性会更好。

也有一些反面案例，这些人会夸大原来的公司所面临的问题，并且你可以从他的言语中流露出畏难情绪。

往往畏难情绪的人他会夸大问题且无解，也就是对过去所遇到的困难，他并没有什么解决方案，

而在正面案例中，我们会希望看见对方不仅能够描述困难，更重要的是你会看他描述如何解决那些困难的。

你问他细节是怎么解决的，你就能够了解这些问题是不是他自己能够扛得过来。

一个能够遇到问题，遇到困难迎难而上并且解决困难的人，解决问题的人，战胜困难的人，是更具备适应力的，是更具备抗压性的，是韧劲更强的。

而这样的人在任何一家公司都更适合生存。

第 3，问评价。

p132

我会问这样的问题，你的老板、同事、父母和中学老师是怎么评价你的？

我之所以问这个问题，是希望从各个角度侧面看，他以前认识过的这些人是怎么评价他的。

我问父母和中学老师，更是希望从不同的视角去看在底色上，他是个什么样的人。

那些反面案例往往会从各个角度证明自己的优秀，掩饰自己的不足。

或者当你问他说，那么有人对你的可以进步的地方提出过什么要求吗？

或者你自己是怎么思考、你自己还有哪些值得进步的地方吗？

我可以告诉你，我见过很多人，他对自己的不足是缺乏思考的，

有些人会说，我没有这样想过，有些人会说，嗯，好像没有这些。

当他无法评价自己的不足之处的时候，

要么是一个缺乏自信的人，要么是不愿意把自己的软肋暴露给其他人的人，要么是他缺乏深度思考，缺乏反思的人。

而在正面案例中，除了客观的描述自己的优点以外，他对自己的不足之处是完全能够认知清晰的。

而且他还能说出过去几年来，他是如何在提升和改善自己的不足。

我当年面试过一个人，他在描述了各种人给他的优点的评价，闪光点的评价等等以后，还主动告诉我说他还有很多的不足，他还说是很多，那我说你挑一个。

他说我是一个爱干活但是不爱总结的人，我发现了自己这个缺点，我就强迫自己主动给老板写周报，无论他看不看，无论他回不回，我这样坚持了两年，我的总结提炼能力大大提高。

我老板也给了我反馈，说我这几年来在总结提炼能力上面很有很大的进步。

试想你碰到这样的人，你肯定觉得他有过人之处。

好，我们刚才讲了三问胜任、问适应、问评价，然后我们接着来看最后一个看一看沟通。

p133

一个面试官你要扮演两个角色与面试者沟通，一个角色是探讨问题本身，一个角色是用来观察对方，

所以我总是说两个人同时面试一个人，实际上是你自己作为面试官扮演了两个角色，

那个探讨问题的角色，那个人他主要是在看对方的经验，解决问题的能力。

所以你是陷到他所谈的故事里面去的，你是陷入进去的。

但另外一个角色作为观察者，你是不陷进去的，你需要观察对方，

看他是否对答如流，反应敏捷，你还可以看他的肢体语言、面部表情、语气等等，

这些信息是可以提供给你这个候选人的情感状态、自信心、沟通能力等等不同的线索。

所以在面试的时候，你要通过两个角色，一个是探讨问题深入进去，一个是作为旁观者去观察对方，你才能综合这两个角色给你的答案来做综合判断。

在组织文化这个维度中，我们讲了关于员工的招聘，尤其从选简历和面试这两个角度。

在你成长的过程中，你会越来越关注到组织和文化、团队文化带来的重要性。

你可能会想知道人才培训是怎么做的，怎么培养和留存阶梯性的团队，如何提升团队的凝聚力，怎样才是一个更好的教练式领导等等，这些都会在进阶版的内容中找到答案。

最后，我们把领导力的基本功做一个简单的结尾。

领导力的学习在我看来是一个循序渐进的过程，它的表现甚至是一个螺旋形上升的过程。

相比于循序渐进，螺旋式上升指的是你绕了一圈又回到了原点，看上去回到了原点，但实际上你的功力是上升了一个层次。

所以在未来的进阶甚至高阶的学习过程中，你会持续看到个人成长、高效工作、组织文化等等这三个维度，有不断的新的技能需要学习，但是它的内在道理又是相通的。

我们所学习的基本功，它不是一个初级阶段的能力，而是一个领导者最需要的内核。

所以在你未来上升到一个更加高段位的职位的领导者职位的时候，你或许还会不时的回来修炼基本功，它会给你带来不同的感受和收获。

赵珀 1256