**直播答疑问题整理（1-16）**

**团队与人才管理**

**1212Q1：如何搭建并优化核心团队，使门店具备自我造血能力？**

**用户：**

我是主持人，今天由我来讲案例。目前有 76 位同学在直播间。今天是三维领导力答疑第三周第三场，第一个问题来自温春莹同学，温春莹同学若在直播间，可在评论区留言，这样张老师手机能看到。温春莹从事头皮美业，管幅 6 人，是创始人，管理岗位工作 13 年。问题是如何搭建并优化核心团队，使门店具备自我造血能力。温春莹 2004 年大学毕业进入美业，从美容师成长为美业导师，2011 年在北京昌平开了两家门店，从 25 平米扩展到 120 平米。作为本地人有人脉资源，现有 5 人团队，包括一名店面助理兼技术老师和 4 名技术老师。店铺以头疗养生为主，也提供身体和面部护理服务。老客占比高，新客少，近期业绩同比下滑，员工被动学习，核心团队能力不足。

这个问题很重要，核心团队的稳定性和成长能力关乎门店长期运营和发展，门店自我造血能力是持续盈利和扩张的关键，不解决现有问题会影响门店未来发展和竞争力。温春莹做过的努力：定期制定活动方案，用物质奖励激发团队积极性；每周一召开半小时周会，调整心态、总结业绩、给予语言鼓励；和项目公司合作对员工进行专业培训。目标是核心团队稳定且快速增长，让门店自我造血，自主吸引客户，提升业绩和盈利能力。

**张老师：**

感谢同学们来到视频号直播间和我探讨第 13 期同学提出的问题。我要给温春莹同学点赞，她问的问题很高级，有深入思考。她希望门店具备自我造血能力，想通过搭建并优化核心团队来实现，这点很有意思。

先说说自我造血，温春莹提到门店自我造血是持续盈利和扩张的关键。自我造血指的是学员不用大量投放广告就能产生业绩。现在很多服务和产品靠大量广告投放，但广告投入产出比往往不理想，这时就需要自我造血。其本质是企业把产品和服务做到极致，让生源和客户自动找上门，这是口碑运营。没有口碑就无法自我造血，不能自我造血就难以持续经营。

为让大家更好理解，我把问题换个说法：什么样的内在驱动能带来企业的健康增长？健康增长不是靠大量投放广告，而是效率提升、口碑提升、获客成本降低、人效和平效提升。为实现健康增长，有三个驱动要素，分别是人才成长驱动、企业文化驱动和产品服务驱动。

先说产品服务驱动，在服务业，打造服务的每个节点很重要，能触发口碑效应。比如我去医院做手术，等待时护士给病人发自己的糖，这让人感觉很温馨，会产生口碑效应。再如 51talk 公司，通过技术抓取学员笑脸发给家长，家长看到会很高兴，这也是服务节点，能带来口碑传播。温春莹做头疗美业，要思考客户体验、服务流程，找出能作为口碑传播的节点，这就是产品服务驱动。

第二个是企业文化驱动，我在回答第二个同学问题时会详细说，先放一放。第三个是人才成长驱动，也就是温春莹提到的搭建并优化核心团队。这里讲三点：

一是梯队建设，核心团队搭建和优化要形成梯队感。温春莹开了两家门店，要培养店长，这是梯队建设的雏形。店长的胜任力模型很重要，应以服务为核心，想着让客户满意、替门店传播口碑，这样才能产生自我造血能力。

二是学习型组织，企业要关注员工技能培养和个人成长培训。个人成长培训包括心态培训，帮助员工突破认知天花板，让他们看到优秀企业的服务标准，提高驱动力。团队热爱分享也是学习型组织的表现，能提升团队学习动力。

三是创始人的自我成长，创始人要具备经营者思维，包括战略思考、组织搭建、财务分析、运营策略能力。创始人不断成长，团队也会跟着成长。

最后问创始人两个灵魂拷问：员工是否想和你在一起，员工是否想成为你。如果答案是肯定的，说明团队凝聚力形成，创始人成为标杆，自我造血和健康增长就会实现。

希望我的回答能给在线的 100 多位同学带来启发，哪怕只给 1% 的人带来启发，我也欣慰了。如果有启发，请在屏幕区扣 777。

**1212Q2：如何激发团队成员的积极主动性和热情，提升他们的独立思考能力和主人翁精神？**

**用户：**

请在评论区回复。Jimmy 周，即周显义，从事酒店服务行业，管幅 28 人，是部门经理，管理岗位时长 5 年。他的问题是如何激发团队成员的积极主动性和热情，提升他们的独立思考能力和主人翁精神。有几个背景：他在酒店行业工作近 18 年，从基层服务人员成长为部门经理，在现团队工作 4 年；团队 28 人，其中 22 人工作超两年，分四个小部门，各有分部经理和主管。

团队经验丰富，但员工日常工作表现被动消极，是 “差不多先生”，缺乏追求卓越的精神和主动反馈问题的能力。这个问题很重要，一是员工消极被动、缺乏独立思考能力，导致服务品质难以长期稳定保持高水平；二是部门 KPI 因这一原因在成功边缘徘徊，员工成长慢、独当一面能力差，增加了他的工作负担。

他做过的努力：设立奖励机制，鼓励员工积极主动工作；每天召开班前会，分享重要信息和要求，强调积极主动和独立思考的重要性；公开表扬正确行为，私下批评错误行为，树立正面榜样、纠正不良风气。目标是通过系统化管理和培训，提升员工自驱力、积极主动性和独立思考能力，培养主人翁精神，让团队高效自主运作，提升服务品质和客户满意度，为团队长远发展培养人才。下面听张老师作答。

**张老师：**

Jimmy 周的问题提得很高级，很多中小企业家都想激发员工的主动积极性，但他还希望员工有独立思考能力和主人翁精神，这很难得。要解决这个问题，我讲三个要点：优化自己、优化企业文化、优化团队画像。

先做基础诊断，团队人员表现出被动消极，是个别问题还是普遍问题？是核心成员问题还是非核心成员问题？如果是个别核心成员有问题，且告知过、给予培训和改正机会后仍未改善，要坚决剔除。如果大部分员工都有问题，管理者要反思自我优化。可能管理者在情绪管理上要进步，在向下沟通时要学会赞美员工，发现员工优点和闪光点。赞美和表扬不同，赞美是针对人的状态，表扬是针对具体事情。书面沟通也很重要，比如在邮件或墙上公开表扬和口头表扬效果不同。还要反思是否采用倒三角文化，以及目标制定是否合理。

接着说优化企业文化，企业文化驱动很关键。如果企业文化没做好，员工很难有主人翁意识。企业要有明确的荣耻观，比如以成长型思维、服务他人为荣。管理者要以身作则，有成长心态。当有员工秉持这种价值观时，要大力表扬，给予升职机会，让更多人看到公司认同这种行为，从而建设企业文化。

最后是优化团队结构。光做培训不够，可能要换掉一些人。如果团队里有人总是负面抱怨，对抗老板，要想办法换掉。人多的话，可以采用季度 271 制度，即 20% 优秀员工表扬，70% 中间员工，10% 可能要被换掉的员工。同时，要结合招聘和培训，招进更多正能量的人，避免新人被污染，还要培养正能量的经理和主管。

我举个例子，我住酒店感冒留了中药在桌上，回来发现下面有服务人员手写的纸条，问是否帮忙剪开加热。这说明员工的主人翁精神和主动积极性是可以做到的。我分享了优化自我、优化企业文化、优化团队结构和画像这三个要点，如果对其他同学有启发，请扣 888。

**1212Q4：如何做好向下管理，让新晋执行校长发挥领导力，和管理能力？**

**用户：**

我们最后一个问题，闫英同学正在直播间吗？这个问题很有意思，先看一下基础信息。闫英同学做教培行业，有 7 个员工，在闫美英，职位是投资人加校长，管理岗工作时长 7 年多。我的问题是，我该如何做好向下的管理，让新晋执行校长发挥其领导力和管理能力？

为什么会有这个问题呢？他说现在的执行校长三年前因教学工作突出，从优秀教师被提升为教学总监，今年暑假又被提升为执行校长兼教学总监。他教学工作能力强，亲和力不错，和同事关系融洽，还喜欢为员工争取福利，但不太习惯主动和我沟通，尽管我已多次明确要求他跟我沟通。

执行校长目前主要还是发挥教学总监的作用，没站在执行校长应有的学校全局角度去计划、安排和执行工作。我的管理风格是以教育的情怀和热爱驱动，给员工足够的弹性空间，兼顾家庭和工作.

我觉得这个问题重要，是因为他不习惯向上沟通和汇报，导致我不在场时不能及时了解学校进展，我还得经常督促或亲自安排具体事务，无法达成把自己从具体事务中抽离的目标。这些问题阻碍了我从日常管理到战略规划的角色转变，也影响了学校管理的效率和效果。

我已经做了三方面努力：一是明确执行校长的责任，二是主动找他谈工作，三是提升他的薪资待遇。我最后想达到的目标是，做好人才的选育、用留和授权，把自己从具体事务中抽离出来，更好地考虑战略方向和发展。

好，接下来看看张老师会如何回答闫英同学的问题，有请张老师。

**张老师:**

这是一个典型的 2 号位培养案例。闫英同学，大家应该读到第三周或第四周的三位领导力课程了，应该看过 2 号位的培养方法。

正好拿这个案例一条一条梳理 2 号位培养的九步走。这位执行校长从优秀教师提升为教学总监，再提升为执行校长兼教学总监，三年内连跳三级。那他有没有经历这九步曲？九步曲里他哪些做得好，哪些做得不够？这能让大家有切身感受。在座同学也可以思考，将来提拔人时，怎样按照 2 号位培养方法来做。闫英同学的目标是把这个人培养成执行校长，让他能解决很多问题，这样自己就不用总救火，能从日常管理转向战略规划，提升学校效率。

先看执行校长培养的第一步 —— 识别选手，就是从众多人里识别谁可能被提拔成执行校长。这是个评估过程，要看看这个人的胜任模型是否匹配，有哪些人可以入选。识别选手的过程中，除了这位教学总监，还有没有考虑其他人？如果做过识别，那很好。

如果没做过，就得想想除了他，还有谁更合适。哪怕另一个人总体评分比教学总监低，比如教学总监打 8 分，另一个人打 7 分或 6 分。让这两人进行赛马机制，可能比直接提拔某个人好。虽然最终结果可能还是教学总监成为执行校长，但过程对他的影响不同，对他个人提升的要求不同，他的期望值也不同。

有识别过程，且用至少两人赛马，对另一个人的工作能力提高也有很大帮助。即便他综合评分只有 7 分，而要提拔的校长评分是 8 分，但他会更努力尝试。赛马后，没成功的人可能就被淘汰，而这位教学总监因各方面能力强，在赛马机制中胜出，就会被确认为候选人进行培养。

培养时要进行胜任力匹配，看看执行校长这个职位 6 个月后的胜任力模型是什么样的，列出 1、2、3、4、5 等要求，对比候选人的胜任力，看哪里不匹配、缺什么，这时就产生了 PDP 计划，即个人成长计划。

要成为执行校长，可能除了教学总监的能力，还得负责招生、市场等工作。如果这些能力候选人缺乏，就是不匹配的地方，要在补缺计划里加上这些能力培养。上岗前，候选人就要知道自己缺乏哪些能力。比如可能缺乏培训能力，没给别人做过培训。总之，缺什么能力就补什么能力。确定候选人后，给他戴上 “执行校长候选人” 的帽子。

大家都想尽快摘掉候选人的帽子成为执行校长，所以给他做胜任力匹配和补缺计划时，他会很认同。接下来是第六步 —— 跟进辅导。补缺计划签字完成后，要让他自己想办法补短板。

如果市场是短板，就想怎么补市场短板；如果销售是短板，就想怎么补销售短板；如果向下沟通是短板，就想怎么控制情绪、做好沟通。总之，在他正式成为执行校长前，要不断跟进辅导。

每个月要根据同事反馈给他打分。跟进辅导要做几个月呢？我培养的 Rachel 用了 7 个月才上岗，期间做了不同能力的提升。第七步是创造机会，跟进辅导后，要给他创造正式场合的机会，比如我出差一个月，把校区一半任务交给他，或把整个校区一个星期交给他管。

比如分店，就把店面一个星期交给他，让他做一个星期的店长或执行校长。如果他能做好一个星期，就期望他能做好两个星期甚至一个月。第八步是巩固业绩，他做好后，要巩固三个月到四个月，业绩巩固后再任命岗位。

我一直强调岗位任命要在业绩巩固后，因为这样是先有能力再戴帽子，和很多企业不同。很多企业先给人戴帽子，让人好好干，几个月后可能出现各种问题，员工胜任不了，老板也不满意。如果没有前面细致的 2 号位培养过程，员工上去可能坐不稳，自己也难受。所以培养人才要先培养能力，再任命岗位。

这个人赛过马、匹配过能力、做了补缺计划、跟进辅导、尝试过机会、稳定了业绩，他自己上马会很安心，企业业绩也能做好，帽子也戴得稳，这样就可以把分店或分校交给他，自己去做其他事。

前面的工作很辛苦，但能取得更好的效果。把这个案例送给闫英同学，如果能给现场 100 多位同学在培养 2 号位方面带来启发，请扣 888。我把 7 和 8 换来换去，是看大家注意力是否还在平台上。

做这个项目是希望能给更多人带来帮助，把我几十年积累的经验和解决方案分享出来，给大家启发。我的解答不是万能的，但如果能给一部分人在企业经营中碰到类似问题时带来启发，我就很欣慰。如果现场 120 位同学，我能帮到 3 个、12 个，我都觉得值。这就是我做直播答疑的初衷。最后再问一下，有人扣 888 吗？这里好像看不见了，有人七七八八都扣了，哈哈哈。

**0227Q1：如何帮助新员工提高工作能力、减少低级错误？**

**用户:**

同样，在我们红海商创院，张老师是发起人和主讲老师，今天由他为大家解答同学们在管理、公司经营、创业过程中的困惑。文青已经在直播间了，我们开始解答文青的问题。文青是医疗行业的同学。

文青管理着八位员工，职位是诊所经营者，在管理岗位工作两年多了。他遇到的问题是，如何帮助新员工提高工作能力，减少低级错误。比如，他和老公、公公婆婆一起经营两家家庭医院，有四个医生、八名医师助理。近五个月招了一名新医师助理，但工作成效不佳，效率低且错误多。

这名医师助理性格安静，不愿主动提问题，也不愿向他人请教。文青认为这个问题很重要，因为诊所里有经验的医师助理稀缺，很难找到合适的。招了这名助理能满足人员需求，但效率不高、错误多，重新招人也不容易。文青在招新和新人培训上做了很多准备，上完一轮三维领导力课程后招的人，还安排了经验丰富的医师助理单独带他，进行一个月一次、三个月一次的谈话回顾。但还是出现问题，带他的助理抱怨他工作效率低、不听建议，文青和他谈时，他说带教助理在旁唠叨影响他集中注意力。

文青希望这名新员工能尽快胜任目前的工作。下面听听张老师的解答。

**张老师：**

文青你在哈，我给你点个赞。你对新人做了很多努力，安排经验丰富的老师单独带他，还进行了一个月一次和三个月一次的一对一沟通。他来了五个月，至少谈过五六次。虽然中间还是有问题，比如效率低、不听建议，但你已经做得很不容易了。

今天我把视角聚焦在招聘上，而非培训。三维领导力课程里有大量培训内容，包括培训步骤、环节，培育和培养的区别等。我把话题转到招聘，是觉得你大概率没招对人，但可能不是这个人本身不行，而是你对招聘这件事的认知还不够。也许每招五个人，就有三四个不合适，这可能就是招聘者的问题了。希望这能给大家带来启发，意识到可能在招聘上存在认知不足。

从你的案例来看，要思考医师助理这个岗位的工作职责是什么，胜任力模型是怎样的。他的 title 是医师助理，那作为助理，工作职责是什么，需要什么样的胜任力，这都要静下心来思考。

很多管理者或创业者刚开始招人时，只想着找能干的、背景差不多的，没考虑这个人是否真的胜任岗位。比如这个人在原来公司是医师助理，但可能根本不胜任才离开，你看他有相关经历就招进来，其实并不合适。所以不能只看经历，主要要看岗位需要这个人做什么，职责和胜任力是否匹配。

你提到新助理效率低下、错误率高、沟通有问题，受别人影响大、不听建议。那要想清楚医师助理的工作效率高体现在哪，是执行力强，让干啥就干啥，还是能自己找活干？工作职责不同，胜任力模型就不同，招到的人也会不同。

要想清楚这个岗位是不是注重执行，效率低是不是因为执行力低。错误率高的根本原因是什么，是工作本身要求细心，还是其他原因。想明白工作职责，就能刻画胜任力模型

想清楚要招执行力强、细心的人后，可以做些测试。要知道人无完人，要给各项胜任力排序，确定 top three 的优先权。比如执行力和细心哪个更重要，排好序后，这三项优先的胜任力能匹配上，就可以招人了，没办法招到满足所有要求的完美的人。如果遇到看起来完美匹配的人，要小心，想想这么好的人为什么会落到你这里。

关于工作职责，很容易从字面上理解，然后匹配胜任力模型，最后发现不对。我有个案例，当年公司招教师运营中心副总裁，想当然认为要懂教师管理，最好是老师出身，就去面试了很多大厂管教师的人，但都不匹配。后来发现教师运营的核心是把教师供应和学生课程需求做匹配，是个供需平衡的运营工作，不需要懂教学。后来找了互联网大厂做供需端平衡的人，他们才符合这个岗位的胜任力模型。

希望通过这个例子，大家能明白不要被岗位名称或想当然的工作职责限定，要想清楚真正的工作职责，才能界定合适的胜任力模型，招到合适的人。希望我讲的概念和例子能让大家明白从招聘视角招对人的重要性，不仅是给文青，也给线上的各位一些启发。

**0227Q2：如何提升员工凝聚力和自驱力？**

**用户：**

关于自驱力和员工凝聚力的问题，张老师特意挑选了两位同学的案例给大家看，先了解一下这两位同学的案例和背景，看看大家身上有没有类似问题。首先是孟亚峰同学，亚峰你在吗？在的话在评论区打个 2。还有一位同学洛里存，亚峰在的话我们先看他的问题。亚峰是工程检测公司的副总经理，已经做了 5 年，目前带 80 人的团队。他遇到的问题是，如何提升公司员工的凝聚力和自驱力。在公司管理过程中，他发现很难调动员工的积极性，激发员工的自驱力。他觉得这个问题很重要，如果不解决，人效会降低，工作中推诿扯皮的现象会大量出现。为了解决这个问题，他尝试过跟员工交心谈话，把自己当成朋友去提升大家的积极性。

不知道大家有没有遇到过类似情况，或者自己曾经尝试过这样做。他想要通过提升个人领导力，让公司各部门员工和领导层的主动性提升，提高生产效率的同时增强公司凝聚力。接下来看看洛里存的问题，10 年前他在乡村市场空白时开了一家手机店，初期卖功能机、智能机，还推出了通讯业务。现在店里配备了很多促销员，为增强销售能力，他和电信公司有很多合作，目前店铺到了扩张阶段。

现在团队规模有 10 个人。他认为凝聚力很重要，一个店不仅要有好位置、好领导，还要让员工觉得在这里上班是不错的选择，能学到东西、挣到钱，这样员工才有积极性团结协作。

他为员工做了很多努力，有保底也有提成，给员工好的营销方案和分享，还在群里发红包奖励。店里还设置了股份值，让优秀店长入股合作，但效果都不好，员工没什么积极性，除非每天盯着才行。不知道大家听完这些问题，如果有同感，就在评论区打 1，看看身边有没有遇到同样问题的朋友，有的话可以把直播间转发给他们，一起听听张老师对于调动员工自驱力和积极性的看法。

**张老师：**

无论是亚峰还是洛里存同学，你们提到的员工积极性、自驱力、自觉性、凝聚力的问题，是大家提得最多的，大概符合 80/20 法则，如果 20% 的同学提出问题，其中 80% 都会提到这个问题。这个问题如此突出，其实是企业发展的核心问题。

我专门做过一个 75 页的 PPT，从我的视角全面探讨了为什么中小企业员工缺乏自驱力和积极性，这对中小企业来说更致命，因为它们没有大企业的支撑，全靠员工的积极性。这成了大家的通病。

今天我从三个视角来讲这个问题，这也是三维领导力课程关注的三个视角，回答这个问题几乎能把整个三维领导力课程讲一遍。可见这个问题涵盖面很广，如果员工有自觉性和积极主动性，企业就能发展起来。但这是个多维度、多视角的问题，我没办法把 75 页的 PPT 都讲完，也没办法讲得特别深刻，但从这三个视角各讲一点，看看能不能给大家带来启发。这三个视角分别是：个人成长，即公司 CEO 或部门管理人自身的成长；体系建设，如果体系不健全，员工就没办法积极主动，因为公司不靠谱，员工就不会有积极性；组织和文化，从这个视角看如何通过打造组织和企业文化来推动员工的自驱力和积极性。这三个视角是三维领导力的三个维度，我还把它分成基本功、突破法和经营力三个 3×3 的角度，从这三个维度看企业经营的成长。

先看个人成长。学过课程的学员应该知道，个人成长对企业员工的凝聚力很重要，员工不能凝聚可能是因为管理者成长不够。怎么成长呢？比如要做到不怒自威，控制自己的怒气。

有句话叫 “不怒自威”，什么样的老板能让员工敬畏和敬重呢？敬畏和敬重差别很大。如果员工敬重老板，老板就不怒自威；如果员工敬畏或畏惧老板，就会磨洋工，失去创造力，不会主动努力工作，甚至会摸鱼、打游戏。

如果员工敬重老板，感谢老板的帮助和支持，老板能控制好情绪，不断表扬、赞美员工，推动员工学习，给予员工更多帮助，员工就会敬重老板，想成为老板那样的人。

我讲过两个灵魂拷问：员工是否愿意和老板在一起，是否想成为老板？如果更多员工愿意和老板在一起，就会更自发、自驱、自觉地工作；如果员工想成为老板，是因为老板在不断成长。如果老板不能控制情绪，把挫败感、郁闷、抱怨都写在脸上，员工就不愿意和老板在一起，也不想成为老板这样的人。

所以，做到不怒自威，成为让员工愿意在一起的人很重要。再比如 “眼球朝里转”，讲的是反思文化。人总是先看外面的东西，“眼球朝里转” 是希望管理者遇到问题先反思自己，比如为什么没做好，为什么没发现问题，为什么没提前解决问题，为什么没看清市场趋势，为什么没看到员工的困难等。

如果管理者有 “眼球朝里转” 的思维方式，员工会更愿意和他在一起。在复盘时，管理者能看到自己没做好的地方，比如决策失误、和大家探讨不够、对用户调研和需求洞察不够等，形成反思文化，员工就更想成为管理者，从而更积极、自主地工作。还有倒三角思维，管理者处在金字塔最下面，支持服务各方。

管理者支持副总裁，副总裁支持总监，总监支持经理，经理支持员工，员工支持客户。如果形成这样的思维模式，企业就会形成好的文化，员工会更愿意积极主动工作。相反，如果管理者总是指责员工，没人愿意和他在一起，员工也不会积极主动工作。

我举了个人成长里的不怒自威、眼球朝里转和倒三角思维三个例子，课程里还有更多内容。亚峰同学问的问题和企业员工的积极性、自主性与老板的个人成长密切相关。老板的体系化思维也很重要。体系化思维里有个 “召忠原则”，课程里讲过。听过 “眼球朝里转” 的同学扣 1，听过 “不怒自威” 的扣 1，听过 “倒三角文化” 的也扣 1，希望大家多和我互动，让我知道你们在听。

我来讲讲 “召忠思维”。作为企业管理者、部门管理者或创业老板，当员工不断问问题时，比如 “现在几点了”，每次都回答会很混乱，无法聚焦工作。这时要想办法造一个 “钟”，把游戏规则告诉员工，短针、长针、秒针各代表什么，员工按照规则工作，就不用再问问题了，这就是系统性建设。

“召忠” 的意思是要有系统性思维，让员工有规则可循。企业把问题同类项合并，有了规则就有序，有序公司就靠谱，员工就有积极性，觉得工作有价值。如果公司无序混乱，员工就觉得工作没人看见，可能是无用功，就不会付出努力。所以员工的积极性和人性有关，把公司做得有序，员工就会积极起来，而不是靠指责员工。

管理是一门艺术，要激发员工的善意和工作热情。这就是建立体系。接下来讲组织文化，组织里首先是选人、用人、培育人、留人。有个重要概念是 “不放弃” 原则，如果能向所有员工传递这个原则，员工就容易有积极性，对新人更管用。新人进来会有恐惧，当公司告诉员工 “只要你不放弃，我就不放弃你”，主管、经理、总监要开掉员工时，员工可以申诉。有了这种精神，企业文化就种进去了，员工能安心学习、努力工作，凝聚力就起来了。所以公司强调 “不放弃”，很多员工就会被凝聚起来。

开掉员工也要有体系，要问三个问题：有没有给员工足够时间反思和改正错误，有没有给他足够机会犯错，有没有给他足够培训提高技能。三个问题答案都是肯定的，才能开掉员工。有一个是否定的，就要给员工时间、机会和培训。有这样的组织体系，员工才会安心、积极工作。

中小企业的文化很重要，它们没有高楼大厦、高工资和多层级晋升机会，要保证企业文化的力量，就要讲企业的价值观、使命和愿景。不要以为这是大公司才做的事，做得好的企业从小就开始做，才能做大。小企业也要讲使命、愿景和价值观。今天就不深入讲了，希望从个人成长、体系建设和组织文化这三个视角，让大家看到让员工有自觉性、凝聚力和积极性有很多门道，都是企业管理者要做的事。如果我的讲解给大家带来启发，请扣 888，扣的人少我后面就早点结束。

**0227Q3：在生活和工作里该如何宽容大度，让团队像生物组织一样充满活力，做到适度授权？**

**用户：**

好，我们一起来看。问一下纪涛这个问题，在生活和工作里该如何宽容大度，让团队像生物组织一样充满活力，做到适度授权？为什么这个问题会出现在工作和谈判中？该如何做到基础、合理且更容易达成共赢？

为什么他觉得这个问题如此重要？如果不解决，可能造成沟通交流短缺、表达不到位且混乱，让别人产生遐想，导致连带问题，使团队士气低落，影响工作效率、项目推进，甚至造成人才流失。

为解决这个问题，他做过很多学习，但实践中很难顺畅表达想法，总是结结巴巴，导致自己和被授权方都迷迷糊糊。

他最后想达成什么状态呢？他希望通过有效沟通合作，融合大家达成一致策略，和下属技巧、调整统一，提升团队凝聚力，确保项目按时按质完成，同时保证团队的稳定性和积极性。他特别希望让大家成为优秀、充满活力、有归属感的卓越团队。这个利他的想法很好，先为你点个赞。

好，我们一起来听张老师对这个问题的解答。别忘记在过程中把直播间分享出去，把所思所想打在评论区。欢迎张老师解答。

**张老师：**

这是个常见的学员提问，关于授权。授权在我们整个课程的突破法里是最后一课。如果学完 28 天课程，大概是 12 + 12，24 节课，加上樊老师 36 节课，共 30 节课。我 24 节课里最后一节讲的是授权，今天先透露下标题。

我在课程里会讲售前的 6 大原则：明目标、磨练人、共资源、保沟通、设界限、有监督。小妖同学说授权在突破法第四单元最后一课，对。麻烦哪位同学再打一下授权的 6 个原则：明目标、磨练人、共资源、保沟通、设界限、有监督。

售前还有 3 个陷阱要注意：缺乏监督机制、责任模糊、缺乏通告与复盘意识。如果有这些问题，授权可能会出问题。

课里会讲 6 个原则、3 个陷阱，今天我补充讲授权的四个阶段，分别是：授权加赋能、授权加支持、授权加反馈、授权加监督。这四个阶段是逐层减弱的，我逐一来讲。

第一阶段，授权加赋能。选对人、用好人，相信能正确授权，这是第一步。前面讲的明目标、磨练人等原则都涉及了。授权后，看到他做得不足要帮忙，这就是赋能。他需要帮助时，授权给他还能提供帮助，他会很感激。记住，不要管他，只帮他，这就是授权加赋能，他有需求就去帮。

第二阶段，在赋能下他逐渐能把业务做起来。这时要更退一步，授权加支持和赋能的区别在于：赋能是主动帮助，支持是他要资源就给他。比如要人力资源就给人力资源，要财务资源就给财务资源，要销售网络就搭建网络，但不再主动赋能，让他自我学习。

第三阶段，授权加反馈。资源要自己找，支持和赋能都要自己解决。但他有做得不对或需要反馈的地方，会给他反馈，反馈可能是正面的，比如听说分公司或客户对他满意；也可能是负面的，比如有员工告状。只提供反馈，不介入帮忙。

第四阶段，授权加监督。监督是基于公司整体机制，要保持透明度。监督不是针对个人，是公司整体透明机制的要求。

你会逐步退出，最后就像你走了，他自己干，通过摄像仪和汇报了解情况，不干涉。有这四个阶段，他能感受到授权的好处。

但授权最怕的是没选对人就授权，或者授权目标没讲清楚，层层授权后最后都是实习生干活，没人真正做事，很危险。

授权要讲清楚机制，这是人性弱点。在人性没被激发前，片面强调授权，会让人找借口层层授权。

在中小企业，大多是授权不充分，企业家把权都抓在手里，自己累死也做不好事，还顾不全，下面的人也得不到发展，不知道怎么做好。

记得逐步授权，培养更多人，企业会更兴旺，员工积极性也会被调动起来，这也是回答亚峰同学关于如何让员工有积极性的问题，授权是重要视角。

希望通过授权视角，能让继涛同学思考如何让员工有积极性，把事情和意愿度调动起来，像他说的让团队像生物组织一样充满活力。不知道继涛同学以前有没有听过我的课，我在南京讲过一次课，课名叫 “让你的花朵绽放”，后来他们让我把 “花朵” 改成 “员工”，怕大家以为我是做园艺的。其实我是讲组织里员工像花朵绽放，组织才最美。我从各个视角讲了如何让员工绽放。

我做了 75 页 PPT 来讲，把组织比喻成有阳光、空气、土壤、水分的生物形态，给员工充分授权，让员工像花朵一样绽放。这个问题我还衍生到了家庭教育。

如果各位同事有孩子，想想孩子就像花朵，怎么让孩子自我绽放，而不是天天逼着学这学那，这样孩子怎么能健康成长？讲这些是帮助大家理解人生哲理，工作和孩子教育道理是一样的。

让员工绽放和让孩子绽放，都是把他们看成花朵让其绽放。如果我的讲解不能回答纪涛同学所有问题，也没解决实际问题，希望能给大家带来启发，有启发的请扣七七七。

**0306Q1：如何对公司的 2 号位进行培育、传承和迭代？**

**用户：**

大家都准备好了，那我们开始第一个问题。张老师，我们来聊一下您选中的第一个问题，看看是哪位幸运同学。第一个问题，姜叶丽同学在吗？如果不在直播间，按老规矩先跳过。

姜叶丽在哈。我们来听她的问题，她所在公司是钢铁产业供应链，她是公司创始人，有十六年工作经验，带了二十多人。她遇到的问题是，该如何对公司的 2 号位进行培育、传承和迭代？我相信直播间的企业家、管理者都遇到过类似问题，大家先反思下自己在 2 号位时是怎么培养的。

来看几个背景。第一个背景，2 号位是公司元老，管理销售团队。但随着时代进步、公司规模变大、经营模式进化，2 号位的学习能力、管理能力、思维模式、应变能力跟不上公司变化，且没有改变动力或很难改变。若此时更换 2 号位，因钢铁产业护城河低，核心人员流动，2 号位流失或自己成立公司，可能会对公司销售渠道产生动荡。

第二个背景，我作为公司创始人，工作职责是钢产资源管理优化、期限工具应用和价格风险防控。我发现了销售团队的问题短板，通过领导力学习和实践，做好了向上、向下、平级沟通，以及紧急建设、激励建设、授权等练习，相信自己能胜任。但我的分工是宏观研究、产业基本面分析、信息更新迭代以及风险防控工具应用，刻意练习需要大量时间和精力，从战略角度看比销售工作更重要，所以不能直接下场救火，否则会顾此失彼。

她希望 2 号位具备成长性思维，做好沟通、激励、授权，确保领导力领先，打破团队天花板。她通过学习尝试裂变法，让价值观认同、能力强的伙伴成为区域分公司合伙人，出资占分公司 20%，让分公司成为第二增长曲线。她的目标是部门和分公司体系化运营，随时代变化持续创新迭代，让自己有更多时间做感兴趣和好奇的事。我相信她的工作背景会和张老师有很多碰撞，我们听听张老师的回答。

**张老师：**

姜叶丽同学，你想不到我和你会有很多碰撞。过去 33 年职业生涯，我只做过两个大行业，一个是教育行业，一个是钢铁行业。29 岁之前，60% 的时间我在做钢铁机器原材料贸易，这和你很有连接。如果你听见了，可以在评论区评论。

你在这个行业有 16 年了，说明你在这个领域很久了。有人说我在浦项，可能是看了我视频号里的内容。

我要给姜叶丽同学点很多赞。你自己已经在解决很多问题，解决问题的维度很高。我们现在是第 15 期，有差不多 1500 个学员，从提问题的维度看，你能占五分之一。我给你点赞有几个原因：

第一，你认为董事长和 CEO 要各司其职，这点非常好。你作为公司创始人，头脑很清醒，知道自己从战略角度出发，在风险防控工具应用等方面投入大量时间精力，比销售工作更重要，不能直接下场救火，否则会顾此失彼，这是非常明智的思考。大多数创业者遇到 2 号位不给力的情况，会直接去做销售，但你没有，你明白两者角色不可替代。

期限工具指的是期货和现货之间的交易贸易工具，不是所有人都能明白。所以我给你点赞，你认为自己的工作比销售重要，不能直接下场救火，这点很好。

第二，在销售方面，你也有做得好的地方，我希望其他同学能听见，从中得到启发。你尝试让价值观认同、能力强的伙伴成为分公司合伙人，出资占 20%，用合伙人制度做分公司销售，这很棒。你把价值观认同放在能力强之前，这又是一个点赞点。这些细节用词表明了你的想法，不是一般人能做到的。而且你通过这种方式实现组织裂变，让区域分公司合伙人成为创新的第二曲线，期望他们自己出资、创新，而不是因循守旧，这也值得点赞。

线上有多少小伙伴我不太清楚。大家能看到，姜叶丽同学做的事情很漂亮。大多数人来提问是想解决具体问题，而她的目标很高。一是职能部门和分公司体系化运营；二是随时代变化持续创新迭代，比如面对 AI 等变化；三是让自己有更多时间做感兴趣和好奇的事。这不像一个传统钢铁产业供应链的人思考的问题，非常棒，所以我不仅为她做的事点赞，也为她的高维度目标点赞。我已经给她点了十七八个赞了，解读她的文字也花了很多时间。

关于你的问题，我接下来的思考可能对你帮助不大，但希望对群里其他 100 位小伙伴有帮助。你提到 2 号位学习能力弱、管理能力弱、思维模式跟不上公司步伐、没有改变动力或很难改变，你有没有和他对齐这些评价？

提醒大家，任何时候对下属、重要合作伙伴有看法时，要像法律上 “谁主张谁举证” 一样，拿出证据。比如你说他学习能力跟不上，要举例某年某月发生什么事证明；说他管理能力没提高、思维模式没跟上，都要举证。说不定你拿出证据，他还不认同，会反驳你。所以对齐是双向沟通，要看看你们的想法是否在一条线上。

你对 2 号位的要求很明确，希望他打造销售铁军，有领头羊带领，且领头羊要随时代变迁具备成长性思维，做好沟通、激励、授权，保持领导力领先，打破团队天花板。但你有没有和他讲过什么是成长性思维，什么是你认为他该做好的沟通、激励、授权，什么叫领导力保持领先，团队的天花板在哪里？你要把这些要求变成文字和他沟通，让他知道自己的问题和距离合格的差距，明确需要进步的点。如果没做或做得不够，我鼓励你去做。在场学员对下属有意见，也要明确指出问题、告知期望值，并且有理有据。

这是第一个参考点 —— 对齐。第二个点，你有没有给 2 号位足够多的时间和机会让他进步？我不知道你和他合作了多少年，看到问题时，要给他挑战性机会，比如大项目、攻坚战，看他学习能力、管理能力、思维模式是否跟得上。给他机会就是让他要么做成，要么做不成。

第三，你有没有给他足够的培训？你希望他成为领头羊，随时代变迁有成长性思维，时代有新技能、知识、能力出现，你要给他提供外部培训机会。

如果对齐、给时间和机会、给予培训这三点都做了，接下来该思考什么你应该清楚。你犹豫的点是钢铁产业链护城河低，2 号位流失会给销售造成动荡。其实各行各业都怕管销售的 2 号位流失，但如果不做改变，后面 5 年更难。替换的前提是你做好了对齐、给时间、给机会、给培训。

你还担心他自己成立公司会给销售带来更大动荡。但如果他学习能力弱、思维模式跟不上、管理能力不行，为什么会担心他成立的公司给你带来灾难呢？这只是短期影响。你要想清楚是短痛还是长痛。如果他自己开公司就能解决所有问题，那是不是应该给他更多股份，让他觉得现在的公司就是他自己的公司？大概率他自己开公司还是会面对这些问题，可能更糟糕，不用担心他成为竞争对手。

第三个问题，你说要持续保持区域内头部优势，这靠产品、销售还是人脉？各行各业销售 2 号位离职都会带来动荡，但如果你的钢铁产品和服务在区域内保持头部优势，就不用只担心销售带来动荡。因为产品才是核心竞争力。如果产品不行，靠销售维持优势，那你就该思考如何提升产品和别人的差异性，就像我当年做黑色不锈钢产品，要研究不同产品的优势和进化。

1995 年我在韩国浦项看到 “资源有限，创意无限” 八个大字，钢铁厂都在思考资源和创意的关系，这才是核心价值，而不是销售渠道。

如果 2 号位真的很重要，你给足了他对齐沟通、时间、机会和培训，那现在要培养两到三位候选人，用赛马机制取代他。为什么不在早期做长板凳计划呢？长板凳计划是 IBM 提出的，源于美国棒球比赛替补队员轮换，企业也应该有 2 号位、3 号位等替补，不用担心 2 号位走掉带来损失。现在实施长板凳计划还来得及。

至于怎么培养 3 号位，突破法的第九课有 9 步走的培养过程，我花了很多时间做人才培养。姜叶丽同学如果没看，建议仔细多看几遍。

最后给你一个另类维度的思考，现有各分公司有 20% 股权的合伙人都在努力工作，一定要有 2 号位吗？可以让分公司都是 1 号位，加上总部总参做策略思考，给分公司提供运营策略，不需要 2 号位指挥分公司总经理。这样的组织架构或许可以取代有 2 号位的架构。

我今天给姜同学的分享就到这里，点了很多赞，也从各维度提供了思考，希望给姜同学和其他同学带来启发。如果觉得有启发，请扣 777。

**1212Q6：家庭主妇如何提高自己的领导力？**

**用户：**

OK，谢谢夏彪老师。如果大家觉得特别有收获，请在评论区打 777，那边能看到评论。刚刚有同学说太有收获了，组织也有生命力。感谢老师的回答。有位同学的评论很有意思，他咨询家庭主妇如何提高自己的领导力。

**张老师：**

这个问题问得很好，不过这是个新问题了。家庭主妇提高领导力，要看你想提高哪方面的。是对孩子的管理能力，还是对家庭的管理能力，比如夫妻关系；或是更大范围的家庭关系管理，像丈夫的兄弟姐妹、自己的兄弟姐妹、公公婆婆、自己父母和小家庭之间的关系等，这个概念很宽泛。

这个问题很有意思，我一直在思考，看我公众号和视频号就知道，职场领导力、企业领导力、亲子教育领导力、家庭领导力（比亲子教育范畴更广），还有自我领导力，能不断挑战自己，让人生更上台阶。

人生上台阶不一定以金钱为标准，总之要让生活更丰满。职场领导力和企业领导力有所不同，职场可能是中层，要考虑企业战略发展。我想展示亲子教育领导力和企业领导力的关联。在我讲的人生故事里，会把对孩子教育的领导力思考和企业领导力贯穿起来。大家能发现我从教育看领导力，从对孩子的教育，包括学校教育、其他场景下孩子受教育的情况，比如我去英国，孩子和大学宿舍宿管发生矛盾，这体现了孩子在生活场景中面临问题时的领导力。

这正是锻炼他们领导力的时机。今天不讲这个故事了，大家可以去视频号看，很有趣。把每个场景都当成领导力训练，不仅能锻炼职场、企业中的领导力，也能锻炼家庭中的领导力，二者相关联相通。

比如 nice and firm 的沟通方式，既要友好沟通，也要守住底线。这样沟通，和员工、配偶、孩子、老人都有效。思考得越多，越能发现这些领导力之间是相通的，很多事就能想明白。我没专门回答家庭主妇的问题，把概念拓展了，希望能给你启发。

**1期-1Q1：如何在企业内外部找到一个能够快速上手的人负责新项目？**

**用户：**

那我们来看第一个问题，是来自于江苏制造行业的小徐登同学提出的，他的问题是这样，他希望能 够找出来一个能力突出、经验丰富，并且公司认同公司战略的人来担任市场的运营。发现内部的人员担任很 难担任这个岗位，于是他外聘找来了几个人，但是还是很难达到自己的预期，挺让人头疼的。现在领导在弄 得心力憔悴，不知道如何能找一个人快速上手来接这个活儿。

**张老师：**

嗯，我想先看看这位小橘灯制造业的，江苏的。这位。同学是不是在场啊。如果在场的话可以写一个我在，哈哈。如果还没有来，那我就顺着我的理解去回答。了。不知道他这个问题对大家来说是不是。一个嗯，比 较。常见的问题，就说大家也面临会这个情况，这个场景就是，嗯，要做个新项目，这个新项目的内部人员 不容易胜任，那么他就想外聘，那外聘又觉得找了几个都达。不到效果。他就有点焦头烂额哈。那他的。这 个本致的问题是希望找一个能力突出的、经验丰富的、认同公司战略的，然后快速上手的来干这活。听上去 是这个既要也要，还要哈，这种感觉，哈，什么都。要哈。这个听上去是。有点难度。对于所谓的我。先。 界定一下他这个问题本身，他的问题本身不仅仅是要找一个能力突出、经验丰富、认同公司战略的人来做一 个件事。OK？有个同学他写了在我在扬州市啊。嗯，应该是这一位小菊灯同学了，好，是的，对。我看见他 的问题本身是不仅仅要找一个这么一个市场运营的负责人，他能力突出、经验丰富，认同公司战略，我看他 更重要的是它是一个公司新增项目啊。那我先对这个新增项目这件事情做一个评述。当我们是要新增项目找 一个人能够快速上手的这么一个人的时候，我们有什么一些重要的。思考路径？我有一句话叫老人干新活， 新人干老活什么意思呢？就是公司内部的人来干新的项目，他往往会对这个新的项目更了解，公司的资源怎 么可以去匹配？原有的业务和它之间的分割度是多少？原有的业务和它之间的联络点是多少？有哪些资源可 以用得上公司？有哪些人力资源是最合适一起来做这个项目的公司？有哪些供应商是最合适来供应这个项目 的？完成的公司有哪些销售渠道是更合适的？等等。所以叫老人干新活，他有它的优点，那这是指老人来干 新活，新人。干老活。就是我新招一个人进来，让他干我公司。内部。本身已经存有的。项目。这个的好处 是它带来新的血液的思考、新的想法，那可能是竞品来的，那他很可能。还有一些竞品的打法、竞品的运营 方式等等，又能够融入。因为你是干老活，所以老活肯定有一帮老人在那，那他进来以后能够和老的员工进 行相互切磋、相互磨合，把自己的新兴血液能够融。到老的。业务中，也能够跟老的现有业务匹配。他不至 于走得太远，连这是老人干新活，新人干。老活，这是一个。党可以运用的一个原则。但是请问有回放吗？ 我就不管这个问题了哈，但是它不完全，大家不能够把它看成是一个令箭一样说哈。那我以后碰到问题都是 让老人来干新活，新人来搞，不见得新人干新活也有它的。优缺点。这里这位小气灯的这个学员就讲到说他 希望他看见内部人员很难胜任。这份工作。OK，那新人就来干新活，新人干新活也有他自己。的好处。和自 己的缺点。新人干新活最大的好处是它不受原有制度、原有想法、原有概念的限制，它就按照他自己原来的 想法一条道。往上冲上去。而且新人干新活，你往往招的人是跟这个新活的细分领域是匹配的。你跟西风领 域匹配，所以招来的人他可能干这个活就更加的。合适，这。是他自己，他有自己的想法，他不局限在公司 原有。的概念上面。他把自己的新的想法能够融入进来，这个公司原有的这些可能做错的地方，不会重复在 新的业务上面再做错。但是它的缺点是它不了解公司的业务情况，他来不了解现有公司的企业文化，他不了 解现有公司。的文化战略。等等。那他在里面可能随着自己的想法而去做，就很可能会走偏，和公司的企业 文化，不和公司的团队的一些磨合可能也有问题。诶，这是新人干新活也可能会不容易干好的原因。所以我 刚才讲，不能绝对化，要看你的企业文化如何，要看你的这几个星火有多新。我讲的是多新是指和现有业务 的。差距是有多大？它可能和现有业务只是一个细分赛道的差距，也可能是完全不相干的一个业务。可能完 全不相干的业务，你用新人来做完全新人来干新活，它的优点可能更多一些，也取决于你本身的企业文化。 如果你的企业文化足够开放、足够开明，那这个时候即使是老人去干那些完全的新活，也可能是能够干得更 好的。所以这里边不能够用一个结论来说明。问题。我这里边还给大家。另外一个，就如果我也不知道小集 登这个江苏制造业在扬州，刚才那位同学说他在扬州，嗯，他的企业规模。是如何？也有不同。的。如果企 业规模足够大，你很可能能够。找到。竞品里面挖过来足够合适。的新人。如果是个中小企业新项目的探索， 我可以给你个建议。中小企业对新项目、新增项目探索，是期望能够用老领导加新。干部。老领导职位越高 越好。如果你中小型企业一共就二三十个人、三五十个人、 100 个人以下，等等 CEO 自己来带。探索所谓 的新项目，既能够。了解战略意图。又能够推拓，推新项目的时候找到更加匹配的资源，也知道这个资源用。 的力度。对你，对 CEO 你最明确了，我到底这个新项目我有多么。的。sprint，就是我有多么的期望他要做 成我老业务就不行了。你心里最有底，可能你跟员工都不好讲，但是你心里最有底，我这个新业务是 all in， 一定要进去，怎么也要把它推成的啊。那如果这种情况下，这个是 CEO 自己来带，老领导自己来带是最好 6 的。新干部，老领导加新干部，这个新干部指的是什么？这个新干部是指。的是。有在竞品里边去挖过来的 人，能够快速理解这个业务的。但是的竞品不见得是直接竞品，因为有的时候你直接竞品。不太容易挖，你 挖半天也挖不到合适的，挖半天挖来的人可能也。这级别也太低。等等，你可以挖的是什么呢？你可以挖的 是。边缘竞品，比如说你做的是个快消品，你做的是个牙刷，但是所有的关于快消。业务的人，他可能逻辑 都是。一样。所以你可以用边缘竞品的人熟悉业务，关键是你招这个人的核心能力是什么？核心能力是学习 能力强。如果这个人学习能力强，他就能。很快适应。我自己把这个人和学习能力强，如果你是个小企业， 我看到他回复了，OK，要学习能力强，这个能力突出看作比经验丰富更重要。因为它从边缘里边来，它需要 去学习这个细分赛道里面和它有些不同，它怎么尽快地。掌握和。它原有的技能所不同之处，又能够把原有 的另外一个细分领域里边所能够用到的市场运营能力能够马上借鉴过来，这种举一反三就是学习能力。这里 边在组织。上的搭配。它的核心问题是什么？组织上的搭配不是回答你说不知道如何找到。一个。什么可能 够快速上手的人来接这个活，而是找到一个能够快速爬坡的人才。机制接受这个活。你第一不应该期望什么 一个人就能够快速上手啊。应该期望击一个组织、一个机制，是一个人才。组合。老领导加新干部这个人才 组合，然后它形成。的不是。快速爬、快速上手，而是能够快速。爬坡。快速上手和快速爬坡里边有一个非 常重要的区别是在于你要给它爬坡期。你要给他爬坡期，你给了他一个。爬坡期。你对他快速。上手的这个 定义比起你今天来，明天就要干出来要好得多了。那这个爬坡期你对他是要有给他一定的时间。的宽限。这 个爬坡期你要设置不同的。KPI。是一下子就业绩。翻翻。而是第一个月他能够怎么快的能够掌握。基本技 能？掌握这个细分领域里面的一些认知啊？如果这些他都到位了，就算他第一个月是合格了啊。所以这个期 望值关于快速上手要有一个，对，快速上手和快速爬坡之间的区别要有一个理解。我不知道这个回答的问题， 嗯，不完全能够解决，嗯，小菊灯这个制造业企业的所有的要想问到的问题，但是我想给在线的 103 位的这 个学员可能多了一些看待这个问题的一些思路和方法。

**1期-1Q2：. 如何更好地在新团队里打造自己的影响力？**

**用户：**

OK，那接下来我们来看第二个问题，也是在我们大家提问的过程中，非常高频的一个 问题啊。来自于宁波的医疗行业的夏小懒同学，如果你在的话，一会也可以打一个，我在郑老师会在线直接 给你进行一个对话，他提到这么一个问题，即将带一个新的团队开展工作，如何在这个团队里面更好地去打 造自己的影响力呢？

**张老师：**

那我就直接回答了，还是怎么样？好呀，那我就先直接。回答哈。我这么想的，这个问题还有一些需要澄清 的。就是问题是。带一个新团队，即将带一个新团队展开。工作。我这里面有几个问题需要澄清，就是。带 7 一个。新团队展开工作的意思是他带领一个新的团队，他自己不熟悉的团队。去展开一个新的工作，还是指 的是？进入到一个新的项目里边了，或者一个新的公司里边了，或者一个新的组织。里边了。如果他进入一 个新的组织，新的公司，他加入这公司是个空降军。空降兵的领这个管理者，那他面临的就是一个新团队。 那这是。一个场景。那还有一个场景是可能，嗯，他是个老，这是个老公司。是他自己原来就在的，他已经 在这里工作而落。干年了。OK，那这个。原来的部门。只有 3 个人。那这 3 个人可能走掉两个，现在又新 招。了三四个。那这就是一个，又是一个新团队，可能是这个样子，或者这个团队新迅速没走人，原来是 3 个。现在突然又招了 6 个人，唉，那整体上看上去是 9 个人，是一个比较新的团队。唉，那这有又是一个， 所以我不是太确定他到底是哪一个场景。我们成立一个新科室，对，新科室好，OK，好，那这是所有的新的科室里边可能是要组建一个新的 12 个人的团队，而这个业务是 你过去做领导，我才是这样的。这个就是你，对你而言，你可能是，但我不确定这个业务有多新，对你自己 个人而言有多新？这个我不太确定，我假设这个业务你相对还算是熟悉的，我不确定哈。OK，那我，我有这 么几个问题而言，如果你在一个自己的公司。组织里边。进入一个新的。业务。核心是要先做调研，如果团 队是新的。业务。是熟悉的。我刚才看到他打字了，他说业务是熟悉的。OK。好，是旧业务，新团队的话， 那么对新团队也要先做。调研。不要随意评论，不要随意去推动。说我认为该这么做，你们都该听我的，这 句话是很容易说的，也是大多数人会。认为的。我，我老团队嘛，对嘛？我老员工。嘛，这个我带了一个新 的团队来做这个事情，我业务是熟悉的，我听上去是这个意思，那肯定是我指导你嘛？这句话是最容易。说 的。做业务过程中有一个说法，凡是最容易做的往往是不对。的。最容易想到的往往是不对的。所谓的。嗯， 左辉原来讲说做难且对的事情，是因为难的事情往往是对的。这里边的选择说我不要先随意地评判，随意地 指挥，OK。而先要做的是对我的新人。做个调研。看看他们都是什么样的团队，各自的胜任。力如何。各自 的长。短板如何？先静下心来调研。不开口，只做调研，比如说看他们的简历，比如说听他们开会，比如说 了解他们的情况，比如说做一对一很好，有的同学在说这样的话你就能够获取更多的信息。

好，因为你知道答案，就像你刚才说的，我是熟悉的，我对业务是熟悉，所以接下来的会议中不要用指导的 方式，而。用提问的方式能够更加好地打造你的影响力，因为你的提问，问的问题质量越高，下面人越幸福。 你取决于你的问题的提法，你的质，问题的质量不是你答案的质量。尤其你业务是熟悉的人，你业务越熟悉， 你多提问题就能让他们充分地发挥他们自己的能动性。记住，员工发挥他的能动性，你的影响力是提升的。 是相反，你说的很多，你命令。很多。他们都听，你的影响力就提升了。不是的，恰恰相反，你能够提高。 质量的问题他们就会信服。如果你提出高质量、高难度的问题，他们不能。解答。你能够通过点拨来指导他 们。思考。你的影响力就更提升了。重复一遍，如果你提的问题质量。高。难度大，很。关键。他们搭得不 好，他们搭得很。零碎。等等。因为你熟悉业务，所以你在提示他们，你就给他们更多的增加的影响力了。 礼明老师 24:31 第三条，由于他们都是新人，所以对业务的熟悉度低，而你熟悉业务，这个时候不要光。指挥。而要摞起袖 子来干给。他们看。如果你能够干给他们看，成了他们就更。信服你。干给他们看比你说给他们听更重要。 第四条，如果是干给他们看的过程中，你还能边干边指导、做培训。不要，我以前讲过这句话，我不知道在 前面的这学习中，大家有没有看见过叫不要管，而要帮帮体现在哪里？就体现在培训，如果你以身作则，能 够做得好，且能够愿意。帮他。影响力就又。提升了。最后一条是对几个，你如果都是新员工，要挑几个核心骨干？如果你有核心骨干可以挑，如果你有核心骨干，可以把他们先围绕在身边，用核心骨干的影响力去 影响更多的人，这个影响力也会更加快速的提升。我大概就不知道对宁波的医疗的夏小冉同学，对小夏小冉 同学不知道，大概做了一个初步的回复。

**1期-1Q3：. 如何调动员工热情和积极性，改善因为员工态度问题造成结果偏差的状况？**

**用户：**

谢谢老师，那我们来看下一个问题好吗？好，好，下一个问题是来自于廖振刚同学，他提到布置任务之后， 明员工明明有能力做好，但很多时候因为态度的问题，执行的结果和我的要求有偏差。员工的热情和积极性 是目前很疼很头疼的问题。

**张老师：**

这个问题实际上是，嗯，囊盖了，囊括了好多问题，这一个问题里面有若干好多个子问题，几乎要把一堂课 要重新讲一遍啊。那这个是这个廖振刚同学在不在的话可以扣一个，在吗？

嗯，还没有到哈，我就先回答这个问题了，这个问题里边有好多条。第一条他说。力很好，但很多时候都是 态度。问题。是第一个话，第二个话是和我，总是和我的要求有偏差。是第二。个话。第三，工作热情和积 极性总是很头疼啊。工作热情和积极性，好，我先把这三个问题逐一做一个回答。

态度问题，员工总是有态度问题，你知道是为什么？如果你下面有很多员工，他总是有。问题，估计你有问 题。很重要的一句话，员工工作积极性和热情让你很头疼，估计你有问题。好，这个这句话说得很直，太。 直白。哈，不知道会不会这个太扎心哈，太扎心了，哈哈，这个里边这个大家要认识到哈，这个如果员工总 是态度有问题。好，我关于员工的态度问题，我要提一句话，这句话也很扎心，很少有人或者说大多数员工 态度。都不好。你是不是听了这。句话觉得。 主持人 29:47 难受了？

怎么。大多数员工态度都不好的吗？我这个态度不好实际上是打。引号的。在你的眼中很可能大多数员工的 态度是不好的。我这里有一句金句，关于员工的态度是不拉动他，魔鬼就拉动他。任何一个人他很可能都会 变成态度。很好。或者很可能态度就会变得很差，取决于你扮不扮演天使的角色。如果你不扮演天使的角色， 你的员工都会态度差，因为他们都会被魔鬼拉去说何必呀，干嘛这么努力呢？摸摸鱼就行。了。他们都会心 里干说，哎呀，我今天干得这么累了诶，小王天天在摸鱼也不错吗？那我干嘛不去摸一摸？我昨天做了这么 好的项目，老板连个感谢都。没有。去他的我才不。干了。他都会。做出这些负面的聚在他心里长出来，所 以他的态度。

问题是，你是不是每天都在扮演天使？这是干什么使总在赞美天使，总在看见它的优点，天使总是在鼓励他。 天使总是在讲正面的话，是总是自己。更积极。你想一想每天你有没有在你的员工心里扮演天使的角色，出 现情绪问题？你有没有扮演出天使的角色去安慰他？他能力有问题，你有没有扮演天使的角色去帮助他？总 之你在员工心目中是个天使形象，你的员工的态度就会好的。

你在员工中你的形象就是魔鬼形象，那他的就不会好的。或者你也不见得是魔鬼。总之你也不那么讨厌，也 不那么喜欢，那么我告诉你，迎着走后面出现的还是。负面的滑坡。不要以为。我没怎么管我一般啊。嗯， 我告诉你下面还是负面。在传播。魔鬼还在下面会拉动，他说你干嘛呢？魔鬼永远在下面，这是指的是这个 金句，是关于态度的问题。

第二，关于。偏差。说执行的过程中它总是和我的期望值有偏差。什么是偏差？第一个问题是什么。是偏差？ 偏差往往是由于目标本身就没有对齐引起的。执行结果总是。和你有偏差是因为你刚开始的时候就没有把执 行。结果到底是怎么样，在什么。阶段会做成。什么？提出一个恰当的要求。或许你以为你提出了，但是从 员工的角度认为这个目标是另外。一个目标。本身对齐就不够，期望值就不。一样。在或许目标下达的时候， 他就根本没有接受这个目标，心里就没有接受你，没有花你很多的时间去让他心里。接受这个目标，如果他 心里不接受这个目标，永远会有落差。所以制定目标和沟通目标的。对齐同样重要。所以需要花大量时间去 把目标沟通。对齐的。只有员工有信心了，才会把事情去做到位，最后才不会产生偏差。在沟通的过程中， 你还得理解它，不仅仅要让他理解你这个目标就是要这样的，还得理解他为什么他在做的一开始可能就觉得 目标做不到。

第二为什么在做的过程中做着做着就做得不行了？达。不到了，要偏差了。诶，你还得去理解他，你说我不 想。理解他，他要么达标，要么滚蛋。那你的员工就永远就被你，一旦你显示出这样的态度，我告诉你，魔 鬼就在他心里拉着说，别跟。这样人干，跟这样人搞什么？搞？我们走啊？就是这样的。

这是第二句话，第三句话在做的过程中很有可能仅仅是因为他的态度不好，而是因为能力变不够。如果他能 力不够，你又没帮。他。没有提供足够的培训也好，赋。能也好。那么你做着做着就会发现他态度很差。为 什么呢？因为他做不了，你要逼他，逼他，他当然态度就。差了。道理就这么简单。所以大家看见，其实看 上去一个简单的问题，实际上分解说很多你才会发现一个偏差，不是那么像你想象那么简单的一个。偏差。

最后一条讲工作积极性，工作热情和积极性，说是很头疼的问题，这是一个很大的问题。工作热情差。工作。 积极性不够等等，这个我说这是个。大问题，是因为工作日期这里面又好含了好多。问题啊。玩企业文化， 含薪酬制度，谈你个人风格等等。那企业文化里面有多条要价，你的整个企业是不是一个倒三角文化？这里 应该还没有学到吧？倒三角在突破法的。

嗯，第七、第八课里边它会，大家会学到，可能表扬的重要性。已经学过了。OK，是的，可能企业快乐文化 我可能没有再讲，没有讲过说你怎么。创造一个让人都觉得快乐的文化？是，首先是你要快乐，你怎么扮演 快乐的角色？你只有很多，所以企业文化我不讲了，今天。嗯嗯，不能在这里展开讲企文化，那就你一个晚 上都讲不完了。对，如果你企业 offer 的薪酬制度，薪酬激励制度本身。有问题。或者你的薪酬激励制度不如。 他的竞争对手，不如你的竞争对手，那就是有很多人不。愉快。他每天干的激励都在想拿到工资，就在想说。 no，我的小伙伴跳槽去。竞争对手。他的工资是我的1.85。 1.5 倍或者几乎翻了倍，那他能快乐吗？他能工 作积极吗？那你得看看你的薪酬制作是不是有问题了，该怎么调激励制度？该怎么调？员工在心里所想的这 些负面。东西。如果你自己没有从自己各种制度上面去解决，去挖就挖到，那你就会看见各种各样的问题。

还有你个人风格，我看到很多中小企业上面领导者的个人风格是对员工的负面情绪造成很多影响的。我讲的 负面情绪就是他工作不热情、工作不积极，看上去。态度有问题。你看举个简单例子来说，过去一段时间你 有多少天没有给员工买奶茶了？或许你从来都没有想过我要给下面人。买奶茶。过去有多少天你有过去有多 少天没有发脾气了？你可以想。嗯，没有，今天还发过。嗯，昨天也发过。好，就个人风格，对员工的积极 性。也是有很大的影响。

好，这个我简单就举三个例子，没有不能够穷尽，有关于工作积极性这个这么大的话题，我怎么可能这个讲 得清楚？嗯，就我想说我从这么几个角度，大家讲到态度问题，讲到偏差问题，讲到工作积极性问题，我这 么一个解释，我廖振刚这个学员可能并不在场。但是我其他各位。同学们听了是不是。

**1期-1Q4： 如何在员工成长和自我成长中找到平衡，缓解自己的日常焦虑？**

**用户：**

谢谢张老师。OK，那我们来看下面一个问题。好，OK，来自上海的方汪岩同学，几乎每天客户都会有紧急的事情发生，如何在业务员工成长和自我成长中找到平衡，缓解自己现在每天的焦虑？我们方汪岩同学也在 现场。

**张老师：**

这个学员提到的这个问题 on 很复杂，他提到了几个，你看到几个关键词啊？一个是客户每天都有紧急问题， 是客户的紧急问题，听上去我待会要问一下这个问题，应该是客户紧急问题。第二。个是平衡。这位学员很 好地总结提炼了我们的课程中的三个维度，就是自我成长，这个高效工作就是业务工作，对不对？员工成长， 那就是组织，对不对？组织和启蒙。他把这三点，他在这三点之间他都觉得是一个平衡问题。诶，这也很有意思哈，这三点之间掌握，怎么掌握平衡？这个问题我得很有意思啊。然后第三个是焦虑哈，这个，我，我 这个，所以我有几个问题需要澄清。这个，嗯，方同学可能好在里面已经在答复了。是吗？我。好像看到。

但是做汽车 4S 店的，每天客户都有紧急的事情发生，首先的问题是这个紧急问题，我想搞清楚这个紧急问题是由谁的责任引发的？ 这个很重要，你要看见是不是你的责任引发的，等一下，当我讲你的责任的时候，你不要。以为。不是你的 责任，而是不是你的直接。责任吗？总是有人在进这个门的时候要滑一下，总是有人要滑一下。不是我的问 题啊。客户总是滑了一跤，他总是会。摔一跤啊。不对，这里边是有你的责任，因为你没有想办法把这门口 的湿的或者滑的地方这块砖给换掉，诶，这里面有你间接。责任。所以想清楚客户的那些问题，有多少问题 是和你有责任引发的？可能是直接责任，可能是间接责任，当然也可能是没有责任。这些紧急问题真的每天 有这么紧急吗？它的紧急问题是由什么引起的呢？我不知道。这些责任还讲到因为我看到你是 4S 店，那是 不是客户过来投诉。说这个车又不行了？这个那很可能是不是。产品问题引起的？我不知道，这是事实，因 为这里面问题很复杂，这个各种问题的这个。或者是宣传的物料和。这个产品不匹配所引起的，那客户要。 拿着这个产品说明书说，你看你们卖的车根本不像你们所介绍的，所以这个。好，所以各种紧急的问题，这 个紧急问题和你的第三。个问题。OK，和你自己的关联度有多高？就你是做什么的？你是做 4S 店销售的， 还是你是做 4S 店这个修理的？还是你是做4，你是 4S 店的这个店长？这些问题，首先得把这个问题的本质 找到。我，我不确定这个本质是什么。所以我是希望要把问题的本质搞清楚以后，然后去看一看你的处理流 程是什么，因为问题本质找到了才能够找到和它相应的流程，有了流程就不会乱。好，如果处理本身没有标 准流程。你就会发现事情就是越来越了。

这是一个问题看上去和你后面的后半部分的问题，在业务上员工成长、自我成长上面找到平衡，关联度还不 是。那么高。因为第二个问题是如何在业务上、在员工成长上和自我成长中找到平衡，这和紧急事情发生它 可以是相关联的，因为你天天有这么多紧急事情发生，实际上不是之间找到平衡，而是因为有这么多紧急事 情发生，所以我其他事什么也做不了。哈哈，它不是一个三个事情、三件事情平衡的问题，而是因为我有这 么多天天紧急事情发生，所以我一件也做不了。

我自我成长，我也没时间做，员工成长，我也没时间去管这个业务，也没时间去弄。那是不是这样？我不知 道，从而造成你的焦虑，我，我不确定是不是这个原因造成的，那就不是平衡，是不是在三件事情中的平衡， 而是在处理这些紧急事情和你日常要做的三件。事情之间。成了不平衡。因为我每天要处理这么多的紧急任 务。

这个正常情况下我有一个思路告诉你，因为有这么多的scenarios，就是场景在不同的假设，我没有办法穷尽 每一个假设的这个。答案。我只能是这个场景，这个整个的 general 的总体的场景中，我给你一个思路，这 个思路说如果这么多紧急的，你这样讲，我不知道这个是不是啊。然后方汪岩这个同学本人，他是感觉自己 是救活队员，由于你是救火队员，你看救火队员的问题是什么？所有的火都。不是我烧的，OK，我就去救了。 所以你永远是被动的。你看到吗？是哪里着火？你怎么知道呢？你不知道？所以一着火你就得去救火，一有 客户出现我就去救火，所以我自己的事情都没时间去做，所以不是那三件事情中的平衡，而是那三件事情我 都没时间做，因为我每天有紧急的。事情要处理。

我以前有个比喻说人干活。员工干活。第一个场景是被马尾拽着，马尾被马拖着。活着，你可以想象哪一个 马尾你。抓着。然后马在那里哇喷个奔跑飞驰的跑，你揪着马尾，你看你后面。什么个感受？你又不想离开 这个马尾，你只能被动抓住他。他又跑得那么快。这是你第一个场景，你要做的事，要想尽办法站起来拽着 马尾跑，而不是把被马尾拖，然后骑上马背，就从被动变成了主动。骑上马背以后，你还能够驾驭这匹马，你就更。主动了。继续成长的过程中。你就能够很好。地。驾 驭这一匹马，空出一只手来再牵另外一匹马，你就同时做两件事了。我说本事大的人，到最后是 10根手指。 各牵一匹马绳，自己还驾驭胯下的马，11匹马，这讲的是什么意思？是你能够多在复杂场景。下。运动 过程中，你还能够驾驭多个项。这是一层，是不是你感觉自己就轻松多了？即使你掌控的这么复杂的场景， 11 匹马在你的掌控中你依然游刃有余，是不是感觉焦虑是缓解的，是一个段位是往。上涨的？确实它的能力 是往上涨的，但是如果你现在总是被拖着马尾的，你是非常被动的，核心是从被动变主动。我在时间管理这 一课里面，我相信在座的各位同学都已经上过时间管理课，讲到过主动工作模块和被动工作模块。汪岩、方 小芳同学，我不知道他。是不是法。方汪岩同学的这个，目前的这个工作中，作为救火。队员。他所做的 100% 或者百分之。八九十都是被动工作。那确实就会。很累。你怎么能让。自己被动的工作。减少，主动 的工作增加？在你的时间表里怎么排出更多主动工作模块？就我想做什么？我认为现在。什么重要？我认为 什么更紧急？即使我今天。处理了一天这么累的。 4S 店的投诉也好，还是救火队员也好，等等，晚上 8 点 钟了，好，我 8 点到 10 点之间，我做一个主动工作的时候掰过来的能量是最费劲的，因为你既要面临被动 的事情，又要自己去主动地做你认为重要且紧急的事。但是你就会发现，在你整个时间表。

中。主动工作的模块越来越占比高了，越来越多了。多到一定。程度。你就骑上马背了。在骑的过程中，你。 拉着个马尾巴站。起来跑是最最辛苦的时候。直到你主动模块远远多过于被动模块，你就提上马背了。我从 这一个角度来回答方汪岩。诶，是方。汪岩这个同学的问题。

**1期-1Q5：如何让团队变得积极阳光，并且劲往一处使， 能让新人更快地融入团队，每个人在上班的时候可以积极高效地工作，并且有上进心？**

用户：

谢谢老师，很有启发，我在过往的工作过程中其实也有很长一段时间是老师刚刚有描述的那种状态，就是被 马伟拖着跑的那个人啊。但是慢慢跑起来以后，有的时候你会发现其实有的火别人也可以救它不一定是你能 救的。对，所以也希望我们方王云同学能够成长起来，然后更多的人可以去帮助你救火，好吗？OK，那我们 来看下面一个问题，是我们小尾巴同学提到的一个问题，叫做如何让团队变得积极阳光，并且劲往一处使， 能让新人更快地融入团队。每个人在上班的时候可以积极高效地工作，并且有上进心。

**张老师：**

是的，比如说现在这个问题，嗯，小尾巴同学所提到的这个问题的。相当一部分在问题 3。已经提过了。OK， 是的，积极阳光。OK。借网一出屎，OK，上班的时候更加积极，上班的时候更加有上进心。等等。诶，我 刚才讲过了这个如果小尾巴同学。

跟对苏小妖老师说这个，嗯，跟振刚问题有点像，跟第三个问题有点像。那我着重提的在这里是和郑刚同学 提的不同点的是让新人尽快融入。这是前面第三个同学没有说没有提到。OK，那么我就主要讲一讲新人。融 入问题。新人。融入。有很多个点，新人融入我也有很多金句的。OK，新人融入你知道要让新人融入，首先 是从新人的角度出发的，新人你知道他的心态最大的。问题是什么？领导总是从自己角度出发的，你怎么还 不融入？你怎么还搞不。清楚？你怎么到现在这个问题？也没知道你这两天都干什么去？没有从他的心态角 度出发。你知道新人最大的角。最大的问题是什么？新人最大的问题是恐惧，因为他进来怕被你们不接受， 怕自己东西学不会，怕领导，新的领导不指责等等各种。怕。所以新人是没有安全感的。a，这位同学讲得很 好，没有安全感。我在所有星人公司的第一天的培训，我都会去讲。一句话，这句话叫你不放肆，我不。放 肆。如果大家对，所有的，如果你是公司的最高领导，这句话在我所带。过的。几千名大概上万名员工中都 学过。我对新人说第一天进来我们公司的企业文化是这样的，只要你。不放弃。我就不会放弃你。哇，好多 新人拒绝的，听得特别没安全感。好，我只要在这个公司，我只要好好干，我只要我不放弃。这个公司。说好了他不会放弃我。这 是第一种要让新人融入，首先要让新人有安全感，才会去融入。新人有很多关爱的文化措施，你的企业有没 有关爱文化？它是不是一个温暖型的？这也让他很有安全感的需要？没有，如果你没有一个安全感，没，不 是一个关爱文化，大家进来都挤着它，OK。你们有没有看过。美国大片里边这种这个监狱里边的这个场景。 所有进监狱的这个新的犯人永远被救，老犯人要打了。所以新人如果没有关爱文化里边方面我讲到企业的倒 三角文化，这是在后面几刻，我会讲怎么能从下最顶端的老板往上去支撑？背后支撑的肯定是新人，这个后 面几刻大家。会学到。我在关爱文化里面提示一条是很有用的做法，就是师徒。制。一个新人进来有一个师 傅，指定的师傅是带他的。把关爱新人关仅仅是落实到人人关怀这个层面上，还落实到。专项针对服务上。 当有师徒制的时候，就变成有一个人专门对这个。新人做更多的关怀。好，这是企业的关爱文化，企业关爱 文化有很多要讲，我今天也不可能讲完。

第三个是让新人尽快融入团队的一个重要的原则是系统化的培训。我很讲究做培训的，你想你。赋能他越多， 你培训给他越多，他是不是越快融入了？里面有几句话，一个是系统化的培训，就是培训。要系统。第二个 是要和实践。相结合，不能光听不去上岗。所以是一门培训。系统化的闭门培训和岗上。培训。 ongoing 培 训是要相结合的。在培训的过程中，为了要。了解。对方到底还需求。什么。一边培训中对新人还要做胜任 力评估，如果不做胜任力评估，很可能你不知道它缺什么，补什么。招聘的时候你不见得能把所有的场景、 所有他的能力都搞清楚，在上岗的过程中也能找到更多他自己的胜利。到底在哪里。好，最后两个字很重要， 对新人要有。耐心的。对新人是要有耐心，如果没有耐心，你总是想我不断的筛，不断的筛，总有一天会筛 到更。没有用的。新人就是要给他一定的耐心。知道小尾巴的问题是不是回答了从新人融入的角度入手来回 答这个问题。

**1期-2Q2：对于能力很强但有时有分歧的二股东，作为老板应该如何管？**

**用户：**

OK，很多同学反映很有启发，不要给自己设限。这是王晓顺同学提的第一个问题，期待你未来把工作推动得更好。接下来看第二个问题，是苗自庆同学提的。苗自庆同学在的话打个“我在”。他的问题是关于股东之间的，公司二股东做事风格和创始人不一样，有时有分歧，但在个别领域能力非常强，超过了创始人。针对这样的人，该如何领导或沟通，让他留在公司发挥价值？

**张老师：**

很高兴有人提高级问题。这问题高级到一部分内容可以用9月4号学的进阶版里的知识解决，我在你的问题里画了5个圈，标注了第6课、第10课、第12课能解决的点，但还有很多点进阶版里没有答案。

要到高阶版里才有答案，这问题特别高级，先给你点个赞。我待会也会结合高阶版内容，分享我的看法。第一，你说“他和我不一样，有时有分歧”，先说“不一样”这仨字。不管是创始人、大股东、二股东，还是管理层、高级管理层、终身管理层，大家就应该不一样。说起来简单，实际工作中，你心里期望的是一样，冷静想想，肯定不一样，但你就期望对方跟你想法一样。

第二，有分歧时，要提升自己的段位，学会管理自己不喜欢的人。这不仅是回答苗自庆同学的问题，也是给很多同学的建议：如果是管理者，该如何管理自己不喜欢的人？其实苗自庆同学还没到不喜欢二股东的程度。

他只是说和二股东有分歧、不一样，还夸对方能力强，甚至超过自己，所以还谈不上不喜欢。如果有一天你遇到能力强但不太喜欢的人，可这人对公司有用，你得说服自己去管理他。

大家也可以在评论区说说，下属里有多少是你不喜欢的，甚至恨不得有权就把他干掉。企业要做大，就得管理好很多不喜欢的人。

学会和他们共处、包容、理解，每个人都有自己的风格、决策机制和性格。苗自庆同学说还没到不喜欢的程度，那问题难度就低一些。

如何正确看待分歧？分歧就是冲突，第6课会专门讲如何应对冲突。要从正面理解冲突，它能碰撞出火花，让不同观点得以表达，帮助公司从不同层面、视角看问题，还能让自己理性解决问题，获得成长，也帮助员工成长。大家看到你冷静理智地处理冲突，会形成好的文化，保持协同，而不是内耗。

如何正确看待冲突和分歧，第6课会讲。有分歧是好事，要思考如何管理、应对分歧，也就是如何和对方相处。我看到“超过”这俩字，觉得创始人很了不起，能看到对方比自己强，还能应对，且不讨厌对方，这是很高的段位。高段位的人提高级问题。

企业管理中就要用强人，看到有人能超过自己是好事。不管是二股东还是普通员工，都要敢于招聘、提拔比自己强的人。你能接纳二股东比自己强，那对于普通员工比自己强，心态上能不能接受？

如果你能接纳，段位又高一层。把比自己强的人纳入人才培养计划，而不是想干掉他。第10课会专门讲人才培养。最后，针对你这个高阶问题，做个高阶回答，讲三点，围绕你的两个圈，就是如何领导或沟通，让他留在公司发挥价值。心态要改变，你想领导、留住他，心态是自己是拥有者。要改成“让你的花朵绽放”，在这个案例中，二股东就是你的花朵，要思考如何让他绽放，而不是管理、领导他。让他绽放，自然会为公司创造价值。你的心态要是共赢，而不是管住、领导、留住他。

具体做法可以设置独立的事业部（BU）授权给他，让他发挥最大功能。但授权有陷阱，第12课会讲。心态上要是合作，别小看这一点。

你可能觉得自己知道要合作、授权，但提问时用“领导”“留住”，说明内心深处还是觉得自己是领导，担心对方会走。其实公司也是他的一部分，他更愿意为公司做贡献。长期来看，合作可以是相互参股、业务互补等多种形式。

这是个高阶问题，要突破传统概念思考，不只是留住人才的问题。大概就讲这么几点，希望对你有帮助。

**1期-2Q4： 如何让两位候选人通过合作工作共同承担责任来成长，并从中挑选合适的二号位？**

**用户：**

第四个问题，来自宿州的远利同学，他是做销售的。他们店铺有两个管理层表现都不错，各有优点，准备在半年内从他们中选一人进行提升。目前店铺负责人未来几个月重点不在店铺，针对店铺责任和压力，如何分配给这两人，让他们共同承担、不互相推卸呢？

**张老师：**

这是个高级问题。核心是要从两人中选一人提升，还要划分压力让他们共同担责。其实你可能还有半句话没问，把 A 提升上来后，怎么让 B 不流失。宿州的同学在吗？

OK，这是进阶版第 10 课的内容，也就是 2 号人物培养的九步法。你听完那门课，看看能不能解决大部分问题，有疑惑再沟通。这和第 10 课的九步法非常贴合，九步法讲得很细，里面还有 PDP 工具。

**1期-2Q5：. 如何培养托管班老师的成长型思维，对孩子能够正面管教？**

**用户：**

5 个问题。OK，丽丽同学可以回头听一下，我们进阶版 9 月份先学完，以后还有困惑，到时候再聊。OK，下面一个问题来自新城 3 号院助教新城同学，他说：“我是教育培训行业的创业者，想让员工具备成长型思维，对托管的孩子正面管教，但员工总会用指责的方式管教孩子。我安排员工学习教育书籍，可他们进步比较慢，我该如何培养这些老师，打造成长型思维的团队氛围？”

**张老师：**

我觉得这个问题很有意思，也挺高级。一部分问题进阶版里有答案，一部分没有，我着重回答一下。你提到如何培养老师，是希望老师有成长性思维，从而对孩子进行正面管教。

你想打造成长型思维的团队文化，这个问题的本质是企业文化打造。成长型思维是重要的企业文化，打造它并不简单，也不是短期内能完成的。

他们进步慢很正常，打造企业文化不是一两个星期、一两个月，甚至一两个季度就能完成的。首先要明确企业的价值观，搞清楚正面管教的意义，找到让老师具备成长型思维、对孩子正面管教的利益点。大家都认可这件事有价值，才能推动下去。不然你安排学习，他们进步慢，很难推动。企业文化培养需要长期贯彻，我把自己比作唐僧，要在正确的价值观上不断宣导。这里有同学说利益点是留住客户，待会再讨论够不够。

要不断宣导正确的价值观，尤其是成长型思维和孩子正面管教。价值观统一后，可以进行高强度培训。对初创企业来说，价值观的渗透不是一个月讲一次就行，要天天讲，像唐僧念经一样。不天天渗透，价值就难以统一到每个人身上。

关于价值观和培训如何落地，第九课人才培训会讲具体方法。不能只是天天讲，不然员工会讨厌，这里面是有门道的，回头再说。

除了天天培训，还要设计结果反馈场景。对比正面管教和指责管教带来的不同结果，用摄像机或拍照记录这两个场景，通过对比让结果外化。外化的结果是孩子成长、员工自己成长，员工会认识到自己可以通过成长型思维改变，能用正面管教影响孩子。

通过对比场景，能看到孩子和员工的成长，还会带来客户转介绍和业绩提升。孩子成长、自我成长、转介绍业绩都是利益点，有精神和物质层面的利益，事情就顺了。

最后，成长型思维场景总结的核心还包括创业者自我成长。教培行业创业者要分享自己通过成长型思维获得的自我成长，带动大家一起成长。除了考虑员工利益点、设计培训和对比场景，创业者自身成长的各个方面也要宣导出来，起到引领作用。希望能帮到新城 3 号院。

**1期-2Q6： 旧人做新事，如何打造学习型组织调动大家的学习动力和积极性？**

**用户：**

对，再回答一个问题，张老师，您选的是第七题吗？是贾石怡同学的问题吧。贾石怡同学在吗？在的话打个“我在”。我记得上一次贾石怡同学在评论区互动很积极，今天也在。我来说一下贾石怡同学遇到的问题：现在团队是“旧人做新事”，一看就是参与过我们上一次的答疑。团队成员没做过这件事，重新学习有抗拒心理。我尝试带领大家读书、参加可复制领导力训练营，也试过一对一谈话，收效甚微。请问在人员已定的情况下，如何最大化调动大家的学习积极性，让大家从“阻燃型”员工变成“点燃型”甚至“自燃型”员工，从不学习变为持续学习。

**张老师：**

我选这个问题，是觉得它是个高级问题，一部分答案在进阶版课程里，一部分没有，所以想多分享一下。我画了三个圈，一个圈是“新事”。我想知道“旧人做新事”，成功的态度是什么样的？大家没做过这件事，学习还有抗拒心态。问题是，不学会怎样？如果大家都不学，你会怎样？这是第一个问题。重新学习有抗拒心理，但你又说大家很积极，我不太理解这个抗拒心理从哪来。

我不明白题目里说的重新学习有抗拒心理是怎么回事。这里我问第一个问题，不学会怎样。指令性员工让干啥干啥，这本来就不对。“旧人做新事”大家应该更有意愿去做，要有目标对齐的过程。

所以首先要做目标对齐，组织的目标是什么，员工的目标是什么。组织做新事的意义是什么，员工做新事对自身成长发展的意义是什么，这些都要搞清楚。这是第一个问题，“旧人做新事”用指令性方式让员工学没意义，要调动大家积极性，让大家看到目标对齐，对组织和员工都有意义，做这件事才更有意义。看你后半部分内容，变成了如何打造学习型组织，你尝试带领大家读书、参加可复制领导力训练营、一对一谈话，好像和“旧人做新事”关系不大，更像是在问怎么打造学习型组织。

简单说如何打造学习型组织，学习是为了自我成长，员工有没有认识到这一点？学习对员工职业生涯发展有意义，除了做好本职工作，对自身成长也有意义。如果员工没搞清楚这一点，你要下功夫让他们明白。如果一半以上员工不这么认为，整个文化氛围对学习不感兴趣，我就不明白为什么人员已经选定了。这些不支持学习、不愿意成长的“阻燃型”员工，选他们有什么意义？

如果是老板选的人，你又没办法让他们学习，你应该向上沟通。问问老板，部门需不需要成长，公司需不需要成为学习型组织。如果老板说不需要成长、不需要进步，觉得维持现状挺好，那这事就难办了。不成长就会面临竞争，不重视竞争是不行的。

你带着诚意跟老板讲，老板应该会高兴。你要告诉他，团队里的人应该对学习感兴趣，因为学习对他们职业生涯有帮助。如果员工对自身职业生涯发展没需求，只想摸鱼，老板会高兴吗？如果老板支持你的观点，那后面的事就好说。如果老板不支持，做什么都没用。

我后面的分享都是基于老板希望打造学习型组织，只是不知道方法。如果老板支持，你要告诉他现在有多少“阻燃型”员工，他们抗拒学习。

我对“人员选定”有很大疑问，“阻燃型”员工为什么不能降薪降职？老板花钱让大家学习是好事。在第二阶段第9课会讲到如何把培训培养作为学习型组织的文化，我分享一句话“培训始于分享”。

要培养大家分享的乐趣，老板真正的支持不是花钱，而是自己来分享、主持读书会。老板每个月做一次读书分享，分享自己学习的收获。

培训始于分享，不是花钱请培训师。还有很多方法，比如培养内训师。每个员工都可以成为内训师，老板要带头做分享，成为公司第一个内训师。如果老板拒绝，你可以承担起内部培训师的工作，成为分享的带头人。

第二，内训师和升职挂钩。在我原来的企业，不会做分享、不能做培训的领导者不能升职，一票否决。所有升职人员都从内部培训师里选拔，先做内部培训师，积累一定培训经验才能升职。大家学过倒三角文化吗？还没学到第二阶段的第一课？

后面学到第一课会讲到倒三角文化，企业要建立帮人的文化，不是管人的文化。帮人首先要会分享、做培训，如果不会分享和培训，怎么帮人，怎么成为企业管理者呢？大家都希望被帮，不是被管。想明白这些，有了机制、学习方法，大家有动力，需求对齐，老板又真正支持，这件事就能做好。希望这些能对你的问题有帮助。

**1期-3Q1：新员工和老员工两拨人因新晋副总裁互相独立，作为CEO如何融合？**

**用户：**

欢迎刚进直播间的伙伴，今晚是商研院第一阶段的最后一场答疑，每场答疑张老师都会深入剖析问题，助我们深度思考。建议大家准备纸笔做记录。下面看今晚第一个问题，Maggie同学提的。Maggie同学来自宁波，是服装零售行业总监，她提到目前组织文化遇到的最大问题是大家各做各的，老员工和新员工状态不同，互相嫌弃。作为CEO，该如何建设企业文化？

**张老师：**

这个问题很有意思。你能简单描述下“大家各做各的”是什么意思吗？是各做各的业务线，还是做同一业务但不配合，或者是并行关系，比如销售一组和二组，一个新团队一个老团队，相互嫌弃？我猜测是最后一种情况，我的答案也基于此。

Maggie说公司来了新副总裁，带了很多人，就变成两拨人并行工作了。

明白了，看来是并行的。新副总裁带的一拨人和老员工一拨人，两拨人不相干。我先讲“羊肠小道”，大家之后就明白我为啥这么叫了，对应的还有“阳关大道”。如果两个部门并行但不团结，有矛盾很正常，很多公司新老员工都会有冲突，这其实是个文化融入的过程。在内部有矛盾斗争时，要让两拨人融合，最好找个竞品对标，对比各项参数，比如销量、销售产品等。核心是树立外敌，让大家拧成一股绳。同时要讲清楚外敌对企业的伤害、竞争场景，以及竞争失败和成功的后果。

制造合作点，如果大家不团结就是自相残杀。但光有外敌还不够，还要进行赛马。每天列出目标，就是为了打败竞品，让自己活得更好。除了和竞品比，两拨人之间也要比，看谁更努力打败竞品。

这是第二步的核心。第三步，一是树立外敌，二是进行赛马，三是鼓励分享。让好的流程、做法、点子和业务思考在两组人之间分享。鼓励第一个分享的人，之后会有更多人站出来分享。因为分享能提升销售力和业绩，即便B组对A组有意见，但对分享的人不会有太大意见。接着鼓励B组也进行分享，相互帮衬，削弱内部斗争。

这样内部相互帮衬，赛马也是为了打败外敌，新老团队就更容易融合。

讲完这些，我想说这是“羊肠小道”。阳光大道和新副总裁有关。作为CEO，要让自己更强，团队就不会分崩离析、相互矛盾。比如唐太宗强大，国家昌盛；汉献帝懦弱，导致三国纷争。

阳光大道就是CEO要自我提升。想想自己哪里可以改进、成长，和团队沟通，找导师指导。当你在团队面前表现得更强，团队就不会纷争，副总裁也会想办法帮你，因为帮助你就是帮助团队和公司，能让新老团队融合，打败竞品。

希望大家理解“羊肠小道”和“阳光大道”。树立外敌看似巧妙，但更重要的是在短板中找到强项，发挥优势，让团队视你为核心，鼓励团队，团队矛盾就会减少。

就像做分享，你能带领大家分享，分析分享内容，提出补充和优化建议，大家就会跟着你。CEO不断成长，不仅能解决这个问题，还能解决组织中的很多问题。我创业时，红杉的刘总说企业发展速度取决于CEO成长速度。不管是“羊肠小道”还是“阳光大道”，这才是核心和长久的指导，希望能给大家启发。

**1期-3Q5： 如何能够让员工真正感受到被关怀，增加对公司的归属感和认可呢？**

**用户：**

OK，我们再看下面一个问题，是来自宿州的远利同学，你在吗？在的话打个“我在”。他是做销售的，提到这么个问题：对于销售行业来说，文化要以人为本，因为下面的人要给我们出结果。我们平时福利很多，但员工内心感受不到公司的人文关怀。怎样让员工真正感受到被关怀，增强归属感和对公司的认可呢？

刚好我把第七个问题也说一下。美军提到的问题是，新员工面试时头头是道，干半个月就露馅了。老员工忠诚度差，中层勤奋有余、担当不足、无开创性。问题是如何找到合适的人培训，为我所用、实现目标。

**张老师：**

我先不针对美军的问题回答，美军要是听着，会发现很多相通之处，我就不用重复讲了。先回答第六个问题，远利同学在吧。我觉得这问题本身没把关键讲清楚，他说员工感受不到公司人文关怀，可福利给了很多。福利和关怀是一回事吗？有一定关联，但福利不完全等于关怀，这点很重要，是核心观念。

那是不是该给更多福利呢？为什么福利给了很多，员工却感受不到人文关怀？管理者要是把人文关怀和福利划等号，那就有问题了。实际上，福利发多了，有人会说“没用，还不如给钱，这月饼真难吃”；发少了，又会抱怨“去年还发一盒，今年就俩”。所以福利和关怀不完全直接划等号。要让员工感到被关怀，得了解他们的真实需求。员工有哪些需求？灵感需求、成长需求、培养需求，如果这些需求没满足，光给福利有用吗？员工可能根本不把福利当回事。

接下来上进阶版第一课，会讲到倒三角文化。企业文化不该是金字塔型，老板高高在上，下面依次是总监、经理、主管，最下面是员工。而应该倒过来，老板在最底下支持员工，副总裁支持总监，总监支持经理，经理支持一线员工，一线员工支持客户。有这样的文化体系，才能挖掘员工的真实需求。

比如，销售有压力、苦恼会跟你诉说吗？你怎么关心他们？情感诉求能满足吗？福利和关怀不一样。人才留存第11课有个案例，CEO 不仅给销售寄月饼，还寄到他家人那里，还写信签字。这满足的是情感需求，常年在外工作，家人没人关心，我替员工给家人寄月饼。这不是地址变化这么简单，是想法不同，满足的是情感诉求。做了 top 的销售，逢年过节给家里寄新年祝福、合影、奖状，告诉家人孩子工作出色，这也是关怀。同样是寄东西，福利和关怀不一样。

这就是满足情感需求，不只是地址变化。top 销售逢年过节给家里寄祝福、合影、奖状，说孩子工作出色，这是做情感诉求的关怀。同样寄东西，福利和关怀不同，福利有人文关怀才是真正的福利，不然大家就只比发多、发少。

除了情感需求，还有成长需求。公司有提供足够培训提升员工技能吗？不同员工技能需求不同。有制定晋升制度吗？每个季度会 review 员工成长并提建议吗？满足这些成长需求，员工才有归属感。

进阶版第九课会详细讲人才培训，培训不简单，我讲了整整一课。有人建议把人员培训和人才培养放一课，我说不行，人员培训和人才培养是两码事。人才培养在第10课。员工有被培养的需求，要理解他们的个人发展计划（PDP），给他们制定个人发展计划。

看到这些需求，比如情感需求、成长需求、被培养需求、赋予责任需求等，不只是给福利，更有人情味很有帮助。认可员工不是多给福利，赋予责任也是认可。

这些在第9、第10、第11课会讲到，希望远利同学和美军同学能看到，不知道对美军同学有多少启发。看到这些需求，不只是福利，更有人情味会有帮助。这是给远利同学的回答，希望能给你点启发，帮你落地。

**1期-3Q6： 老员工忠诚度差，如何找到合适的人进行培训，长期为我所用？**

**张老师：**

美军，你的问题我基本上都回答了。OK，我再补充两句，今天给美军多两三分钟福利。

OK，你说老员工、新员工忠诚度差。我想说，新员工本来忠诚度就差，别期望能提高，道理很简单，相互观察本来就需要很长时间。你越觉得新人忠诚度差，其实他们本来就差。要是你处在一个倒三角体系中，你越支持他们，他们就越忠诚。你觉得他们忠诚度差，可能他们还觉得你对他们支持不够，这是两个视角。

你说中层干部没有开创性。我也送你一句话，中层干部的执行力和开创性本来就是两种不同的胜任力，本来就稀缺。就像你说新人忠诚度差，他们本来就差；中层干部开创性少，他们本来就做执行工作，做创造性的事本来就不会那么强，因为是不同的胜任力。回到倒三角文化，如果有更宽容的文化，在宽松的场景里，中层干部可能会给公司提出一些改良、优化和创新的建议。但如果中层干部作为执行者，创造性弱，你可以用合力弥补。

公司可以有一个专门做创新思考、提炼业务流程的人，不一定是专职人员。要是没预算专门设立三个人的创新组，没必要。公司里总能找出这样的人，有10个、20个人的话，总会有若干个有创新头脑的，说不定这个人就是你自己。

最后，你说找到合适的人加以培训，实现他的职业目标，这个问题我在第6个问题里回答过了，合适的人要有进取心、成就感强、使命感强、有责任心。培训的内容我在第9课、第10课里讲过。还有很重要的一点，我有一堂不在三维领导力课程里的课，线下讲过一次，叫“让你的花朵绽放”，这可以回答你的问题。你说怎么找到合适的人培训为你所用，这么想就错了。要想怎么让个人利益和企业利益一致，在共同的平台上发展，既推动个人成就，也推动企业发展，实现共赢。一开始就想着为我所用，很难找到这样的人，供你参考。美军，好了。

**2期-1Q1： 团队报喜不报忧，做事拖沓不按照流程，领导能力不足怎么办？**

**用户：**

今晚欢迎大家把直播间分享给身边的同事和朋友，我们今天聊的话题是职场沟通中的常见问题。各位同学准备好开启今晚直播、感受两位老师答疑的话，在评论区扣个 666，我们就正式开始答疑。谢谢赵宇同学、肖吴亚同学。接下来我会抛出商研院学习的同学提出的问题，有请张李明老师和 Tina 老师给大家建议和启发。来看第一个问题，深圳制造业的夏婵同学提到：团队报喜不报忧；天天忙紧急的事，重要不紧急的事却一拖再拖；很多已确定的事，像流程、作业标准等无法持续坚持；团队部分领导能力不足，沟通完感觉自己很努力，但结果差强人意。

**张老师：**

看看这个问题，夏婵同学在场的话扣个 1。我把你的问题分成了 4 个点，可能 Tina 老师还能看到更多，待会她再补充。我看到的 4 个点，第一个是报喜不报忧，我觉得这是企业文化的问题。不知道大家课程里对企业文化的学习情况，基础版只谈及了一点，进阶版要到后面七八九节的课才会谈到。

报喜不报忧是企业文化问题，企业文化和老板关联很大，老板对企业的文化影响最大。夏婵同学，如果你是老板，想想自己对报忧是什么态度。能反馈就反馈，不能反馈我就猜测一下。一般来说，老板对报忧反应焦虑、激烈，团队就越不敢报忧，这是核心问题。

企业文化是怎么形成的呢？很多人只报喜不报忧，可能是老板听到报忧会不爽，甚至把情绪发到报忧的人头上。报忧的人会郁闷，无关的人也会受影响，类似事情多次发生，团队就更倾向报喜不报忧。

在开放型业态里，团队基本不存在报喜不报忧的问题，大家愿意提问题，老板也善于解决问题。但在集权或军事化管理中，报喜不报忧就很明显。所以老板对报忧的态度，可能导致更多人喜欢报喜不报忧，这只是一种可能，还有多种可能性。

之前也讲过类似企业文化的观点，要让企业更多人愿意报忧，取决于老板对忧的态度。如果老板能控制情绪、宽容，遇到反复出现的问题也有耐心，报忧的情况会改善。我开始说有四个问题跟大家分享。

第二个问题是重要不紧急的事情一拖再拖。二级、三级、底层部门都存在这种情况，因为事情不紧急到火烧眉毛，就没人关注。

核心来了，老板自己重要不紧急的事情处理得怎么样？老板是榜样，如果老板做得好，团队会效仿。要是老板自己不重视，不做出表率，不提前规划解决重要不紧急的事，团队也不会重视。

如果老板做得好，团队却做得不够，可能团队需要辅导。老板可以拿自己做案例，不断提示大家，比如上个月 18 号解决了一件重要不紧急的事，这个月 25 号又要讨论一个对长远发展重要但不紧急的问题，因为预见了不做会有影响。

还有可能是团队需要督促和推动。团队成员可能是 90 后、00 后，没经验把握重要不紧急的事情，只擅长处理眼前的事。老板需要督促推动，这也是辅导的一部分。重要不紧急的事一拖再拖有两种情况：一是老板做得不好，团队效仿；二是老板做得好，可以用案例辅导或督促推动团队。现在我讲完了，你有什么要补充？

好，我们接着 Tina 老师讲的第三点说。我前面提到有四点要讲，这第三点是已经确定的事没办法持续坚持。我这课是领导力课程，所以我常反思自己，这也和我的生产环境有关。

创业初期，做到 C 轮时，红杉的刘总跟我们创始团队说：“你们两个人的成长速度决定了企业的成长速度。”这话我印象深刻，当时是在特别简陋的写字楼下面大堂的旋转门前说的，连那个场景我都记得。

每次看到问题，先看自己在这个问题上的表现。如果我成长得足够好，下面的人也能成长得足够好。通过这个视角，问题更容易解决。对于管理者手上确定的流程、作业标准、管理制度、管理机制等，你有没有持续坚持执行？有没有说好的制度和机制，却没坚持落实？如果没有，你得重视；如果有，做得很好，你可以拿自己的案例跟团队分享，比如：

从去年 9 月份到现在，我一直坚持执行自己制定的某个标准。我具体是怎么做的，可以跟团队分享。管理者分享自我案例是最好的辅导方式。再说一遍，管理者分享自我案例是最好的辅导方案。如果员工还是做不到坚持，坚持要靠内驱动力、文化宣传、奖惩制度。

驱动力指的是，要讲清楚一件事为什么要坚持、坚持对自己有什么好处。确定的事情，大家会不会觉得是纸上谈兵，觉得坚持不坚持无所谓，觉得制定的规则是老板自己想的，操作一下就行，不用那么麻烦？

上周一非要交安全报吗？安全报非要扣紧吗？有必要这么麻烦吗？进出一趟很简单，但戴安全帽虽然不能保证当下安全，却是保证概率。戴 1 万次安全帽，9999 次不出事，但有 1 次出事故，它就能救你的命。这个道理有没有讲清楚？比如这就是作业流程中的一个例子。

去健身房，前一个月要特别自律，为自己找到内驱力并坚持。都说 21 天或 40 天能养成习惯，制定新的流程和标准时，前期要持续宣导，让员工坚持。当然，要有一定的奖惩制度，做得好要让大家知道，做得不好也要有惩罚，不一定是金钱方面的，这能帮助员工坚持。

最后一点，团队部分领导能力不足。这里要区分能力不足和潜能不足。要看员工有没有做好这件事的潜能。年轻人可能目前能力不足，关键是你要用开放、正向思维看待，也就是我们上次讲的成长型思维。要看他是现在能力不足，还是永远能力不足。如果你觉得他未来有能力，就值得培养，但培养是艰难漫长的过程，可能你会觉得辛苦努力，结果却不够好。

要看这个人有没有被培养的潜能，这很重要。如果有潜能，你就要培养；如果没有，这个人就不适合长期待在这个岗位，可能要找人替代他，比如他的下属或者新招的人。团队迭代也是艰难长期的过程，在这个过程中，你会觉得辛苦努力但结果不尽如人意，只能再忍一阵子。同学，我不知道有没有回答你的问题。

**2期-1Q3： 海外公司长期培养的新晋中层领导，上任后不断打压下属怎么办？**

**用户：**

OK，我们来看下面一个问题，是沧海一粟同学提到的：在海外做公司，花 6 年时间精心培养了一位中层管理者。培养期间，他低调内敛、不张扬，但明确中层身份后，他开始不断打压下属，提不能接受的要求。在海外招聘难，培养更难，换掉他意味着要多走很多弯路，希望两位老师给些帮助和建议。

**张老师：**

这个问题挺有意思。很多公司都在走出去，沧海一粟公司走出去比较早，花 6 年时间培养员工很不容易，先给你点个赞。我看到问题里有五个点。第一，希望你定义一下精心培养。什么叫精心培养？我这话不仅是对你说的，也是给所有学习管理、领导力的人说的。很多公司把人放在某个岗位上就叫精心培养，若干年后说“你该干什么活了，我精心培养你这么多年”，精心培养的定义很重要。

第二个点，你谈到他低调内敛、不张扬。为什么评估他时，没提到能力、技能、潜能、学习能力、情商、沟通力、业务能力、进取心、价值观，而是强调低调内敛、不张扬？在员工辅导培养课程里，我们讲过评估员工的几个维度，为人处事方法重要，但低调内敛不张扬是最重要的吗？还有其他维度也需考量。

他低调内敛不张扬，有人说这是为说明他后来打压下属。但培养他时，低调内敛不张扬是最重要的点吗？还是有其他维度也需要关注。

再说打压下属，要定义什么是打压下属。他的下属有没有越级向你汇报？如果下属经常越级汇报，你做了指示，下属可能会被打压。所以要先搞清楚什么是打压下属。

第四点，关于不能接受的要求，要明确他提的是工作资源还是个人待遇方面的要求。如果是工作资源，什么样的资源不能接受、能接受，这是可以商量的问题。如果是个人待遇，这是很个性化的问题，你认为不能接受，他可能觉得提的要求已经打了折。这里没对齐是为什么？

他上位后开始收拾别人、安插自己人，这不一定是错。每个公司都想用合适的合作伙伴，就像我们去外地开分公司也想带自己熟悉的人。要从不同角度看什么叫打压、什么叫不能接受的要求。如果实在是问题，为什么不做坏的心理准备，准备一个 plan b 呢？

换人的话，要考虑换掉常年培养起来的人是否必要。我判断下属时，会看他负面影响和正面影响的比例。当负面影响超过正面影响，比如负面影响占 51%，正面影响占 49%，就不得不换了。前面有很多问题我能忍，但一旦过了这个点，只能换人。当然，也得想清楚是不是要继续培养。

精心培养后还得考虑是否继续精心培养。要弄清楚打压下属是不是大问题，能不能改变他的想法。希望这些能对你有所启发和反思。那请另一位老师进行补充。

**2期-1Q4： 公司十年工龄以上的管理层心态老化，做事按部就班互相推诿，如何调动他们的积极性？**

**用户：**

主持人 51:31 谢谢两位老师，我觉得通过这个问题其实我的内心得到了很大的补强，就是我觉得总结一下两位老师给我们 的帮助，我觉得对于职业的这个赛道上大家都不能太敏感，还是要有标准，并且不能太武断，不能别人说什 么就是什么，可能还是得多问，然后看到事情的本质啊。然后张老师刚刚提了一个点，我觉得大家都可以思 考，就是每一个人他在一家公司里面都有两种影响的面，一种是正面的影响，一种是负面的影响。如果一个 人的负面影响高于正面影响的时候，那是一种不得不换了，就是。所以还是非常非常的有启发大家如果觉得 两位老师对大家的答疑有帮助，有启发，我们还是把有启发打在我们的评论区，OK，我们来看今天的第四个 问题啊。来自淄博的做餐饮的杨洋同学，有可能是这个做淄博烧烤的同学。OK，他们的企业在这个管理层有 十多年了啊。有一大批管理层在企业十多年为企业发展做出了很大的贡献，最近几年开始越来越缺乏活力， 年龄不算大，但是心态越来越老，不愿意尝试新的事物，每天比较按部就班，喜欢把责任推出去，但现在又 不能把他们汰换掉，淘汰掉，也不能让他们退到二线去。那请问如何调动老的管理层的积极性？

**张老师：**

前面我讲过的人我还找到一个，今天就不多说了，就针对前面基本公司讲到廖振刚说的，员工明明有能力做好，但执行结果总跟要求有偏差，工作热情和积极性是很头疼的问题。这是有人提到的关于工作积极性的问题。还有个小尾巴谈到如何让团队齐心协力，每个人上班都能积极高效工作，这也和积极性问题相关。

我当时谈到几个点，企业文化、倒三角文化，还有目标对齐，倒三角文化对人的关怀，对新人的关怀，以及企业里系统化培训和实践结合，能让人不容易降低积极性。今天看到这个问题，我首先想到，杨洋不知道在不在。我想到企业管理层的积极性问题，是普遍问题还是特殊问题？所谓特殊问题是不是只有老管理层有，杨洋有没有去了解过？别只盯着老管理层，新管理层可能也有，只是没那么严重。但只要有，就得当普遍问题解决。如果不当普遍问题解决，有针对性就容易引发矛盾。比如老管理者会说：“你看看那些90后、00后，整天啥也不干，凭啥说我没积极性？”因为年轻人里也有人没积极性，可能你没看到或者觉得不重要。

问题一，是普遍问题还是特殊问题。问题二，和Tina老师说的一样，不能淘汰、不能让他们退居二线，那淘汰或退居二线会怎样？企业会垮吗？还是你会垮？没了他们就不行，那说明他们还是有积极作用的。

没了他们老板、董事长会把你干掉，这是个问题。我给些解决办法，首先看有没有他们的接班人，是不是他们培养的，有没有人愿意跟着他们干。如果没有，能和他们谈条件，明升暗降，把他们提到更高职位但少管事，他们可能自己也挺痛苦。要是有人愿意跟着他们干，这些徒弟是不是开拓业务的骨干。如果不是，还是能谈条件，就算把老头弄走，非骨干跟着走也没关系。如果是骨干，且是他们培养的、愿意跟他们干，我建议让老管理层开分店，带着徒弟们干，并且谈分成。解决方案就是让他们有股权，自己去干自己的店，比如去淄博开二店、三店，只要股权关系建立好，他们就会为自己干活。

今天还有个问题没讲，写在这儿了，但没时间讲了，第五个问题叫floating management，人浮于事怎么解决。人浮于事不只是和老管理者的积极性相关，以后我会在其他课上讲。

**2期-2Q2：团队人员流动频繁，领导者是继续做帅还是重新回到做将的岗位？**

**用户：**

感谢今晚参与互动的每一位同学。再次感谢张老师，您对那个问题的回复非常有水平。那我们来看下一位同学的问题，是王凯同学提的。现在我们团队遇到的最大挑战是人员流动频繁，如果你们公司或团队也有同样问题，可以扣 1。其次，我个人最大的困惑是，原来我负责门店运营，各方面做得还不错，但现在我不在店里，任命了两个店长，他们总达不到相应要求。我现在的疑惑是，继续追求做帅的目标，还是回到做将的舒适区？王凯同学在吗？在的话打个“我在”。

**张老师：**

好。王海同事，之前几次提问没拿出过你的问题。王凯，你这问题很有意思，有好几个点，我来剖析一下。第一个点是人员流动频繁，待会我讲两句；第二个点，关于“任命”两个店长，我也说两句；第三个点是你的疑惑，做帅还是做将。我把问题分成这三个来回答。

第一个问题是人员流动频繁，首先要给它下个定义，你所说的人员流动频繁到什么程度？我举个例子，我们公司 10 个人，1 月份开始是 10 个人，到年底 9 个人都流失了，还新进来 9 个人，可能 2 月份走掉两个，4 月份走掉一个，5 月份等等，这样流动率就是 90%，这是一种人员流动频繁。同样是 10 个人的公司，9 个人没动，一个人进来一个月后走了，又一个人进来两个月后走了，又一个人进来一个月后走了，还有人进来三天就走了，进来俩星期就走了，最后岗位空缺，来了 9 个人走了 9 个人，流失率也是 90%。但情况 A 和情况 B 完全不同。

所以我们要给人员流动频繁下定义。第二个问题，为什么会有这么多人员流失？是招聘问题，没找对人？是培训问题，新员工培训不足，还是岗位培训不够？是晋升问题，员工来了后没有晋升机会？是价值观问题，和企业价值观不匹配？还是流程问题、培育问题？我讲过，培训和培育不是同一个问题。第 9 课是培养，第 11 课是留存，这些课大家下一周会上到。

好，我也讲过流程问题，11 课里会讲到关爱文化、反思文化和倒三角文化，大家到时候可以看。我多次提到倒三角企业的文化，你的企业文化是支持员工，还是压迫员工？企业文化越健康、越支持员工，所谓老板在最下面的倒三角文化就越健康。11 课还讲到了淘汰。

人员流动频繁，也可能是淘汰做得不好。比如随意淘汰员工，企业里就会出现人员流动频繁的情况。你随意淘汰一个，可能造成 5 个、8 个、10 个人的流动，因为你没想好怎么淘汰。在第 11 课里我讲过，淘汰员工前要问自己三个问题：有没有给他足够的告知，是不是提前三个月告知他了，并且给他做过足够的培训，缺什么补什么；有没有给他足够的机会，如果这个岗位不行，能不能根据他的胜任力给他换岗。你越关心员工，给他提供更多机会和更好的培养，很多人看在眼里、记在心里，就不容易产生人员流动。这些在下面几节课都会学到。

更多的培训。你越是关怀员工，很多人都看在眼里、记在心里，就不容易产生人员流动。这些都是下面几节课会学到的内容，关于培训、流程、淘汰、培养员工等方面。

讲到任命的两个店长，他们达不到要求。第三个疑惑，核心问题是我该继续追求做帅的目标，还是回到做将的舒适区？我觉得核心问题不是你要自己做什么，而是因为他们达不到要求才让你产生困惑。你当然想培养更多的店长，恨不得培养 6 个、8 个、10 个。那怎么培养呢？九步法是怎么个走法？我给大家说一下基本概念，帮助大家看课程。

第一步识别选手，第二步赛马机制，第三步确认候选人，第四步胜任力模型的匹配，第五步补缺计划，也就是 PDP 个人计划的培养，第六步跟进辅导，第七步创造机会，第八步巩固稳定，第九步岗位任命。我把这九步走完，还有实际案例，还附了 PDP 的一些个人计划图表，有工具、有方法、有内容、有实操。希望能解决你的疑惑，让你知道怎么培养出达要求的店长，而不是纠结回去做将还是留在现在的目标做事。希望能给王凯同学带来一些启发。

**2期-2Q4： 团队成员不求上进但求少干活儿，如何通过自己的改变带领大家更加积极更加创新？**

**用户：**

出发点是善意的，所有同学都想一想，你要批评一个员工，要是有情绪，可以等一等；要惩罚他，有情绪也等一等。感谢张老师。OK，来看下面一个问题，是来自于海洋的职员开心钉子提的。团队里老员工觉得自己不该被分配更多任务，年轻员工是佛系大侠，不求上进，只想少干活儿，所有人都按部就班工作，不想打破现状。提问者想通过自己的改变，带领大家更积极、更创新，但执行新工作的阻力有点大。

**张老师：**

来自烟台啊。OK，我为什么选你，知道吗？因为你说想通过自己的改变来解决问题，这很有意思。我在这次提问表里看到，第6号问题是新疆佳木斯一位企业家提的，他说没参加商院宴前，觉得团队成员积极主动性不强，学习后发现是自己的问题；第7号问题是杭州一位同学提的，说团队成员挺好，主要问题在自己，自己热情不够、格局没打开，要不断学习。还有这位海洋的开心钉子，想通过自己的改变带领大家更积极、更创新。我发现越来越多同学意识到是自己的问题，要是管理者都能意识到这点，离解决问题就不远了。我很高兴大家通过学习，从认为都是员工和团队的问题，转变为看到自己的问题，从自身出发解决问题，这说明课程对大家有帮助。你想通过自己的改变解决问题，但担心执行和开展新工作有阻力，也就是执行不落地、推不下去，这是个执行问题。

我给你讲个案例。日本有一家做青铜器制造的公司，产品主要卖给大型展厅、会议室、央企国企会议厅、企业大厅等，用于展示。但公司销量一直上不去，业务做得不好，竞争中处于劣势，问题很多。公司拜访其他企业后，找到一个重要解决方案——环境治理。我一开始没懂，工厂环境和销售有什么关系？当提出要解决业绩销量问题，方案却是环境治理时，我觉得很神奇。

开心钉子同学，你先听这个案例，看他们是怎么把执行做到位的。这家公司想推进环境治理，执行不下去，很多人觉得董事长疯了。董事长是个老头，公司业绩上不去，他却要做环境治理，扫地拖地擦桌子，没人理他，执行不下去，因为大家觉得这和业绩不关联，连我也觉得关联度不高。执行不下去，不被理解，董事长就自己去做，从早到晚在办公场所，甚至去厕所洗马桶，我都看呆了。他从厕所开始清洁环境卫生，再扩展到方方面面。

过了一段时间，副总裁看不下去，加入了环境治理团队，后来越来越多人加入，最后整个工厂形成了环境治理优化执行力的推动，销量真上去了。其实关联度在于，作为制造业工厂，客户来看制造工艺，看到工厂脏乱差，印象就不好，也没心思了解工艺如何；而环境治理好了，客户愿意看工艺，员工也会培养出细致、耐心、精致做产品的理念。就像装修队，装修完能把场地收拾干净的，往往活干得好，关注细节就更专业；而弄完后把场地弄得一塌糊涂的，工程质量往往不够好。

通过这个青铜器制造公司的案例，讲了看似不相干的环境治理，实际上和执行力推动相关，CEO自己带头做，能推动执行力。希望给开心钉子一点启发，也给想推动执行力的同学看看，自己去做能不能推动，榜样的力量是怎样的，希望能给大家带来启发。

你想通过自己的改变解决问题，不用担心。如果推动不下去，自己去做、去落地，就会有人跟着你，开始是三五个，后面会越来越多。坚持做对的事情，我同意。

**2期-2Q5：.团队成员缺乏责任感，自驱力差逃避责任，怎么办？能否通过培训让其成为具有成长型思维的人？**

**用户：**

OK，我们来看今晚最后一个问题，是吴晓云同学提出的。他问，团队成员缺乏责任感、自驱力差，有些同事还逃避责任，是否需要重新落实工作职责，通过培训让成员具有成长思维。

**张老师：**

我把你的问题梳理一下。你提到团队里有人缺乏责任感、自驱力差、逃避责任，你想通过重新落实工作职责和培训，让成员成长，具备成长思维。但让成员成长，是让他们有更多责任感和自驱力，不逃避责任，这和有成长型思维不完全是一回事。这是我对你问题的澄清。

先讲员工的这3大问题：缺乏责任感、自驱力弱、逃避责任。如果核心团队都有这个问题，且比较严重，那要考虑是不是招聘环节出了问题。这取决于团队里是只有几个人，且不是主要人员有这些问题，还是相当多的人，尤其是核心团队成员存在这些问题。如果是后者，光做培训不够，可能要换掉一批人。要解决这样严重的企业文化问题，招聘和培训要结合起来。

在培训和培育人才方面，仅靠培训来改变不容易。首先要想到招聘、培育、培训这三件事结合起来解决问题。因为很多人缺乏责任心、自驱力，遇事逃避，这种情况可能已经根深蒂固，时间越长越难改变。想通过培训或企业去改变他们的思维很难。

如果核心团队有这样的问题，就更麻烦。招聘很重要，招聘里要注意，内部培养和招聘本质是一回事。岗位的职责和胜任力要匹配，不管是内部提拔还是外部招聘，首先要做到这一点，这不完全是态度问题，也不完全是价值观问题。确实有一部分人价值观有问题，比如有些二十几岁刚入职的年轻人就想“摸鱼”，但还有相当一部分人不是态度问题，而是职责和胜任力不匹配，导致他们没责任心。把他们放到合适的岗位，和胜任力匹配，他们就能做好。

第二，企业文化建设，除了招聘合适的人才，还要让团队产生相互影响。就是让有责任心、不逃避责任、有成长性思维的人发扬光大。这种人现在不会做的事，愿意参加培训、学习来胜任工作。要在大会小会上表扬他们，给他们升职机会，让他们做更多事、接更多项目、带更多团队。

这样正面的团队影响就会形成。企业要正气抬头，CEO要足够敏感，宣扬符合价值观的团队。缺乏自信心、自驱力不够、逃避责任的人会被带动，因为很多人需要被他人驱动。

我讲过四节“火车头”。极少一部分人自己是引擎，是自驱型、成长型思维，现在不会将来能学会，能走到最前面，适合当火车头。

第二种人是跟着第一种人，交给的任务会积极完成，能做好企业的高级经理、栋梁。

第三种人，你叫他做就做，不叫就不做，责任感不够，驱力不足，不太愿意学习，能在企业混到退休。

第四种人，叫他做什么，能做就做一半，不能做就拖，恨不得别人帮他做。想想身边上一代的亲戚，有不少这样的人。这种人在哪个企业都做不好。

如果团队对这四种人有意识，引导员工思考自己是哪节“车厢”，把每节车厢的人往前推一节，驱动更多人。

最后，CEO要有示范作用，有成长性思维。碰到问题不服输，相信现在不会，不代表永远不会。CEO这样示范，企业会带动更多人有成长性思维。今天的问题就讲到这里。

**2期-3Q1：如何提升员工对于员工培训活动的参与度？**

**用户：**

好，让我们来到今天的第一个问题。来自北京做建筑行业的同学梦在远方提到，他们公司非常重视人才培养和培训，针对不同员工有不同培训计划，比如长兴计划是中层培训，新城计划是未来管理者培训，种子计划是新人培训等。培训也按不同类别进行。目前的问题是公司培训多，有时员工因工作忙，参与度不高。针对这个问题，该如何解决？

**张老师：**

OK，梦在远方同学在吗？在的话举下手或者扣个 1。这次问题选得晚，可能没及时通知到同学。不管这位同学在不在，我们来剖析一下这个问题。我选这个问题是因为看了很多同学的问题，这个很特别。这家公司有各种各样的培训计划，像中层培训计划、未来管理者培训计划、新员工入职培训计划等，按不同类别培训，这是很多同学公司没做到的，多数同学都在抱怨公司没培训、没培训计划。

这位同学提到公司培训多，员工因忙参与度不高。解决这个问题前，先剖析一下。看上去是员工参与度不高，但原因不只是培训多和员工忙。我想知道参与度不高的原因是什么，各位同学可以在屏幕里打一打。你们公司员工培训参与度不高的原因，除了忙，还有针对性不强，觉得没帮助、没用，还有什么原因？赵波帮我读一下大家打的字，有些我没看到就跳过去了。

大家说员工忙，其实不只是忙的问题。刚才提到的培训与岗位无关联、教师差、员工意识上觉得不重要等，很多公司都存在。当公司员工参与度低时，要考虑是不是员工缺乏动机，觉得培训内容不匹配、质量差，学不进去；是不是培训方式、设计有问题，或者缺乏资源，比如老师资源差；是不是管理层支持不足。

员工参与度不高不只是因为忙。工作永远是忙的，没人工作十几年还说有空学习。业绩好的时候也不一定会参与培训。这次 32 个提问里，没一个提到我培训课程里讲的内训师，我挺奇怪的。提高参与度有个办法，不是唯一的，是内训师制度。如果团队或公司有人愿意做内训师、做内部分享，就会有人听，因为内容肯定贴合实际。

内训师讲的内容和业务相关，身边小伙伴会愿意听。而且做内训师要充分准备。内训师制度是提高参与度的一个办法。还有，把内训师和晋升制度挂钩，也是解决办法之一。如果公司有制度，让内训师和人才提拔关联，更多人会愿意做分享、提升内训师技能和沟通能力，参与度就能提高。

内训师要给别人赋能才能晋升。比如经理要给经理层面的人支持赋能才能晋升总监，总监要给总监层面的人支持才能晋升副总裁。这样更多人会愿意做分享、做内训师。另外，高级管理者或核心管理层的参与度和重视度很关键，如果管理层不重视，下面的人也不会重视。

有的同学说没权利把内训和晋升制度关联，那可以在自己部门鼓励员工做分享，对员工自身成长有好处。普通员工学领导力课程，把自己培养成内训师，对成为有影响力的管理者有很大帮助，可以从自己做起。这是我想说的几点核心。

**2期-3Q2： 二号位候选人在培养阶段因受领导过度关注而心态不好，如何帮助他调整？**

**用户：**

各位同学如果觉得有启发，把“有启发”打在评论区，好吗？OK，谢谢两位老师，我们来看下一个问题。第二个问题来自杭州的盛林同学，他做工程。他提的问题很有意思，很多同学可能都会遇到。他说原本准备培养的一个 2 号位，这段时间工作总被公司领导盯着，我看他心态有点崩了。我想和他私聊，感觉他受之前绩效扣分的影响非常大，总觉得公司领导在针对他。盛林还说自己心态也有点崩，想放弃，因为不知道怎么帮他，也不知道怎么重新找回对他的欣赏。

**张老师：**

我刚才看到盛林同学在群里了。我这么想这个问题，我觉得这简单来说是个人才培育关联度的话题。盛林同学，如果你在，简单打一个字。如果这不是个人才培养关联度的话题，那它跟什么关联度高呢？

哎，好，这跟情绪有关联，也和向下沟通有关联。大家说到点子上了。所以盛林同学，你作为 1 号位，你认为本来想培养的 2 号位，他的绩效扣分合理吗？这个分是不是你扣的？你是不是他的直线老板？如果不是你扣的，你认为扣分的领导是不是在针对他？盛林同学可以回答这三个问题。

第一个问题，你认为这个绩效扣分合不合理？认为合理就打“合理”，认为不合理就说“不合理”，这只有你自己知道。第二个问题，这个分是不是你扣的？看上去应该是你扣的，因为你觉得不合理才会有想法。那么你认为这个不合理的绩效扣分，是绩效扣分本身不合理，还是针对他？有同学说要去为他讨公道。盛林同学再回答一下，你认为是不是针对他，可能评分不合理，但不一定是针对他，只是他觉得有点针对他。刚才有同学在为你解答。如果认为确实不合理，就存在向上沟通的问题。有个叫方汪岩的同事正好体验到了向上沟通的问题。如果这确实是不合理的绩效沟通，你作为他的直线老板，为什么不为他做向上沟通，反而心态崩了，还想放弃呢？

我不知道你有没有把课程中学到的向上沟通方法用上去做向上沟通。我的员工被打了不合理的绩效反馈，我需不需要做向上沟通？我的员工被打了不合理的绩效扣分，我是不是也应该承担责任？这个分是领导打的，但我是他的 1 号位，也应该给他打分评估。甚至在给他打分之前，就应该做向上沟通，说“对不起，这个分我不能签字，不能打。这是我的下属，我对你给他的评分有意见，原因是一二三四五”。有同学说利他利己法，课里讲过。如果做好沟通，既利他也利己，所以要去跟领导谈，而且不能带情绪。

这是盛林同学目前的现状，在讲另外的问题之前，我再跟盛林同学说一句，你说“想放弃”这三个字很糟糕。任何时候都不能放弃员工，不能放弃正确，不能放弃坚持真理。如果你放弃了，员工谁还会跟着你，你怎么进一步提升自己？你的员工还没放弃，有同学说“你不放弃，我不放弃”，你怎么能先放弃呢？心态要调整过来。这时候要和领导做向上沟通。还有同学学到一句金句“一欲放弃，立即坚持”，有放弃念头就要坚持。看来张老师的金句大家掌握得越来越多了。

OK，很高兴大家学以致用。我们来谈盛林面临的另一个问题，如果领导没针对他，绩效问题也不大，员工不开心、不爽、有情绪，甚至心态有点崩。这种情况基于两种可能，一种是绩效扣分不合理，一种并非如此。

大多数情况不是领导针对，也不是绩效扣分不公平公正，而是绩效扣分基本公平公正。这种情况该怎么做，我讲三句话。

第一，要理解他为什么有情绪，看看情绪从哪来。是不是 KPI 本身不客观，OKR 也好，KPI 也好，是不是本身就不客观？是不是事先沟通不足，对 KPI 该怎么做、如何完成，公司会怎么给绩效打分等道理没沟通充分？第三，是不是打分本身不合理，KPI 设置还行，但打分不合理，明明他做得不错，却被打低分。

如果这些有问题，KPI 不客观、打分不合理、事先沟通不足等，都可能让他有情绪，但不是老板针对他。这时候怎么处理他的情绪？讲三句，让员工看自己、看他人、看榜样。看他人，是指看到不是他一个人有问题，大家或多或少都会面临业绩不够、被不公正评估、沟通不充分、KPI 不合适等问题。如果别人都有问题，为什么他情绪最严重？第二还是要看自己，看见自己到底哪里不足。

我说的这些是针对盛林，如果不是领导针对他，该怎么安抚他的情绪。方法论是看自己、看他人、看榜样。看自己，不仅要看到 KPI 不充分、OKR 制定不合理，更要看到自己哪里没做对、没做好。

看榜样，我在沟通基本功里说过，每个人都应给自己设立一个榜样。遇到情绪问题就看榜样。盛林你和下属沟通时，如果他说你支持不够，你可以说“给你看看我的榜样，当年我怎么遇到这样不公平的待遇”。

by the way，我相信在座 46 位同学，大多数人都遇到过这种场景。我也遇到过，也觉得不公平，我就是这么做的。晴空问我会怎么做，看自己、看他人、看榜样，就会发现对自己不公平的判断里，其实有些地方是公平的，自己确实做得不够。

看看其他同事为什么能忍受，自己为什么不能，他们是怎么做的。榜样的力量很重要，他们会怎么做。盛林你还要帮助他看见不足，做好辅导，盯住业绩。看见不足去做辅导，盯着业绩，才能从情绪中解脱出来。希望这些对盛林有所帮助，谢娜老师，请你做补充。

**2期-3Q3：领导不重视员工培养的情况下，怎样才能做好自己部门的人员培训？**

**用户：**

再次感谢张老师和 Tina 老师。大家按惯例把“有启发”打在公屏上。接下来一个问题，我相信很多同学都会遇到，是快乐云提到的：“我的困扰是公司没有培训土壤，领导不在意培训，认为是在浪费时间，那我自己该如何做好部门的培训工作？”

**张老师：**

应该是“在这件事情上，我自己如何做好自我培养”，我觉得他的问题是关于自我培养。

大家学领导力课程，目标还是想把自己培养成未来的管理者、领导者，没人学这课程是为了吐槽老板、发泄情绪，毕竟大家花了钱，这是报课的初心。

班主任说得好。我把快乐云同学的问题拿出来，是因为几十个问题里，很多同学都提到类似的，比如培训体系不完善、有制度但执行不了、培训计划没起到培养作用、培训内容单一等，不像第一位同学那么幸运有很多培训，忙得没时间参加。如果想成为未来管理者，培训这项技能必不可少。我建议你先成为分享者。在成为内训师之前，好领导一定先从分享开始。你可以先学会费曼学习法。我在哪一课讲过费曼学习法了吗？

是吗？白讲半天了。那我简单讲讲，Tina 老师更专业，待会可以仔细讲讲。大家也可以上网查，费曼学习法很简单，就是把学到的知识消化后，结合自身体验再分享给其他员工，在这个过程中锻炼各种技能。它锻炼总结、提炼、思考能力，你要想分享什么大标题，每个大标题下还有小标题，这对提炼能力是考验。而且多次分享后，能力会有很大提升。它还能提高反思能力，你要反思不足，告诉别人踩过的坑。

这两天听一个 CEO 分享，说“原来弯路也是路”，大家笑了。他又说“其实只有弯路才是路”，大家又笑了。其实路不是直的，只有弯路才是路，很有意思。

大家总结自己走过的弯路，是不是能给别人帮助，这也是反思能力的提升。为证明观点，你要去网上检索信息，检索能力很重要。现在学习不像以前要背知识，网络像巨大的字典，关键是怎么检索到需要的信息。还有展示能力，用 PPT 展示时，颜色、字体、单页或重叠展示等不同方法，带来的影响不同。

表达演讲能力也很重要，要讲得生动，让别人体会到分享的好处，这都是费曼学习法带来的好处。分享还能带来影响力，在公司里多分享，能提升公司对你的认同和认知，影响力就是领导力，这是课程的重要观点。

做好这些自我培养是基本功，不仅对普通管理者、潜在管理者、优秀员工重要，对任何职位都重要。比如 VP 想做 CXO，总监想做副总裁，分享都是重要途径。自我培养不是基层员工的事，各级管理者都需要。晴空说得对，跨部门沟通里讲过相关内容。另外，如果领导不重视培训、公司没培训土壤，你怎么培养小组成员、打造小组文化呢？这是我的建议，希望有帮助。Tina 老师你有补充吗？

**2期-3Q5： 作为管理者，如何帮助业务骨干挖掘出自身经验，为其他同事分享培训？**

**用户：**

哈哈哈，好的。OK，今天我们还有最后一个问题，两位老师回答时可以精炼些，给这位同学一些反馈。接下来这个问题是何伟同学提的，他说业务骨干能力强，工作效率在小组中最高。让他给其他人培训经验，但他自己总结不出特别的做法和经验。作为管理者，如何帮助他挖掘出自己的特别之处，并做一次有效的分享？

**张老师：**

我选了这个问题，不知道无锡的何伟同学在不在，如果在可以露个头。我选你这个问题不是为了回答，我没太多话，是非常感谢你问这个问题，把它拿出来就是为了感谢你。

感谢你什么？感谢你提到员工想总结、想分享，却总结不出来，提炼能力不够。作为管理者，你在想怎么帮助他挖掘自己的特别之处并做有效分享。你在想办法帮助员工挖掘自身特点、做有效分享，非常好。我认为你有这个想法，就已经走在领导力提升的路径上了。至于怎么帮员工挖掘，我今天不回答，因为这不是领导力的问题。

OK，这是帮助员工提炼总结闪光点、做有效分享的问题。我把这个问题拿出来，是让更多在线同学听见，有个无锡叫何伟的同学，他在烦恼什么？他的烦恼比很多人高一个段位。他不是在抱怨公司没培训、没制度、没人落地、大家不积极等，他在想至少找到一个工作效率最高的人，让他给其他人做经验分享，只是不知道怎么做，作为管理者该怎么帮他。

OK，我觉得何伟同学这段时间的学习学到了真谛。我拿出这个问题，不是想教你怎么做，这不是领导力的问题，到网上查“怎么帮助员工挖掘总结分享”就能查到，不需要问我，这是个高档位的问题。给各位同学点个赞，把它拿出来也是提醒各位，这才是你们该做的事。

**3期-1Q1：. 如何帮助家里的潜在企业接班人，自己的亲弟弟提升胜任力？**

**用户：**

第一个问题来自李靖元同学，在的话请在评论区扣“我在”，谢谢。李靖元同学提出的问题是，她在一家家族医药企业工作，企业大老板是她父亲，李靖元还有四个姐妹和一个弟弟都在这家企业办公，父亲是老板，几个兄弟姐妹是企业副总，各自分管一些部门。

父亲希望把四弟培养成未来接班人，让其他几个姐姐辅助弟弟撑起家族事业。但父亲对四弟的脾气性格和做事方法不太满意。

作为四弟的大姐，李靖元着急帮四弟提高胜任力。她的想法是，自己该如何做好本职工作，做到十倍好以确保业绩突出，提升自己在公司的影响力，从而帮助四弟在行为和思维上做出改变。有请张老师给大家一些启发。

**张老师：**

感谢江涛的介绍，那些头衔不重要，重要的是今晚能给大家答疑解惑，带来有价值的分享。刚才提到的李靖元学员的问题很有意思。

这次的题目都很难选，大家问的问题都特别好、特别高级，和这样的高级问题交流很带劲。我选这几个问题，是因为它们很有代表性。不确定今晚能不能答完这么多问题，不过我做了些准备。

我要对李靖元同学说，经过小组讨论，我觉得她先做自我提升的想法很棒。她既想知道如何向父亲争取支持，又想把本职工作做好、提升影响力。面对四个姐妹和有各种问题的四弟，她首先想到自我提升，而不是只看到别人的问题，这点非常值得称赞。

回到她的问题，自我提升该从哪些方面入手呢？我给你两个提示。一是看看自己的短板在哪，补上短板有助于业绩突出、做好本职工作并提升影响力；二是想一想榜样是谁。先确认问题的本质，也就是真问题。在这个疑惑或沟通考虑中，你最终的目标是什么？这里有个平衡点，目标是帮助四弟，还是帮助企业？看上去是同一件事，实际不一定。万一四弟扶不上去，还有其他办法帮企业吗？还是无论如何都要把四弟扶上去？这两个的优先级不同。

这是第一个真问题，核心目标是帮四弟还是帮企业，可能会产生矛盾，也可能不会，取决于事情的发展方向。我不知道李靖元同学在不在场，听了我的话可以在评论区反馈。江涛，如果看到李靖元有反馈，及时告诉我。

四弟的真问题。说四弟脾气、性格、做事方法不讨人喜欢，业绩不好，大老板不满意，下属也有抱怨。这些是真问题吗？还是只是你的感觉？没准父亲只是在某方面不满意，在其他方面很满意。要搞清楚什么是真问题。

我说榜样，是因为要帮四弟，不要直接教，而是让他学，学谁呢？学你自己。如果你在性格、脾气控制、做事方法、业绩提升、下属管理等方面做得好，他就会思考。在这个场景中，你和四弟是平级，要对他产生影响力，其中一条就是你做得比他好，成为他的榜样。李靖元同学的本职工作是管理零售和后勤部门，提升自己要向外学习、向内反思。向外学习就是从书本、老师、竞品那里学习，提升工作能力；向内反思就是反思目标、短板、情绪。

我看到反馈了，苏小姚老师说李靖元的核心目标是帮助四弟。很好，从反思目标、短板、情绪这三个角度去做自我修炼。前阵子我听樊老师和金威银老师的对话，提到《人生只有一件事》这本书，听过的同学扣个666。

如果能做好业绩、做好自我修炼，还想提升影响力，要管好其他四个姐妹，从公司利益出发，不轻易评论四弟，维护他的形象，这样你的真诚就体现出来了，影响力也会提升。

不知道李靖元同学听明白没有。四弟有问题，四个姐妹肯定会私下议论，你要在背后帮四弟，不让姐妹们说他坏话，表现出你的真诚，让四弟感受到你的坦诚。

我送你七个字“坦诚是为了四弟”。不知道如何向父亲要支持时，用“请教”。向父亲请教如何提升自己零售和后勤部门的业务，自己业务提升了，就能帮上四弟，还能给他提供榜样。父亲也会在四弟面前夸你。你还可以问父亲怎么帮四弟，最后可以送资源给四弟负责的批发部门，把你培养的好人通过父亲转岗给四弟。只要真诚维护四弟形象，从公司利益出发做好业绩、修炼自己、对四弟坦诚，让父亲帮自己帮四弟，就能把自己业绩做好、提升影响力，还能帮上四弟。希望我的分享能和课本知识挂钩，给你带来帮助。

**3期-1Q3： 作为团队负责人，如何提升团队成员的互相信任与认同？如何打动没有上进心的员工提升积极性？**

**用户：**

谢谢张老师。我们来看第三个问题，提问者是来自深圳的金子，他是传统行业的高管。

他的问题是，金子是团队的leader，团队成员之间缺乏信任和相互认同。金子觉得大家都是成年人，思维改变困难，团队两极分化严重，一部分人有上进心，有自我突破和反思精神，另一部分人则缺乏上进心。金子想知道，作为团队leader，用什么方式打动没有上进心的员工，该怎么办？请张老师给些启发。

**张老师：**

这个问题挺高级，我准备的内容多，因时间关系，我把关键核心点和金子分享，看看能否帮到他。

我看到几个问题，首先是团队成员缺乏信任和相互认同。金子有没有想过背后原因？团队成员为何缺乏信任和认同？可能是凝聚力不够，而凝聚力源于团队、企业的核心。如果团队成员是你的团队成员，凝聚力就来自于你，这很重要。我不知道金子是否有这样的理解。团队核心竞争力在你，你越强，团队成员关系越紧密；你越松散，他们关系越疏远。所以团队成员的关系协调、信任和认同，都取决于你的力量。

这是要沟通明确的第一点。你说成员缺乏信任和认同，想协调，但有上进心的还是有，没上进心的依旧没改变。如果真是这样，管理的价值何在？我知道你会说我站着说话不腰疼，觉得这些人难管。但所有企业都有问题，都有难管、没上进心、不听协调的员工，也有表现不错的。当你无论用什么方法都打动不了他们，让他们按自己逻辑行事时，是不是意味着领导力和影响力没贯穿到位？

我希望金子能想到成长性思维，不是有上进心的就有，没上进心的就一直没有，而是通过学习、实践、思考、再学习、再实践、再总结，领导力是可以提升的。现在无法打动、协调他们，是因为领导力段位不够。领导力提升一层，问题就能部分解决；再提升一层，就能进一步解决。这就是成长性思维。要是觉得现在解决不了，以后也解决不了，那如果领导力不提升，可能到55岁还是解决不了问题，换个团队也一样。但领导力提升了，就能解决不同员工的问题。另外，如果自己做不到，可以树立一个leader榜样，想象他能做到。

这就是成长性思维，听过讲成长性思维、树立榜样这部分内容的同学，在评论区扣666，我想知道有多少同学听过。

很多人扣了。别觉得问题难，张老师来做也不一定行，但有比张老师段位高的人可能做得好，要相信总有高人能解决问题，这样就能鼓励自己不断学习。最后我有句话“天使不拉动他，魔鬼就拉动他”，学过这节课的扣1，没学过的扣2。

不好意思，有人学过有人没学过，不清楚大家上课进度为何不同，可能第一周还没学完。

没学到别着急，后面课程会讲到。这句话我讲了快15 - 20年了。企业管理中，一定要明白，对员工管理，你不扮演天使角色，就有人在他心中扮演魔鬼角色。魔鬼会告诉他别努力、偷懒、走捷径、老板发现不了等，正确价值观要靠你扮演好天使角色来传递。

理解这一点，你就知道扮演好天使角色，就能打动员工，让他们更信任、更协调。若不这样做，魔鬼会在员工心里作祟，说同事坏话，阻碍合作。

想好要扮演天使还是让魔鬼影响员工。员工没上进心有多种原因，是激励机制、培训机制问题，还是晋升通道不充分、不公正透明，或者岗位匹配度不够，甚至招错人了？确实协调不了的人大概占10%，公司用人遵循271法则，20%是领头羊，70%是中间层，10%可能要淘汰。但要相信，把员工放在合适岗位，大多数人是可培养的。

最后，判断是否放弃一个员工，我有5149法则，只要他给公司带来的正面影响超51，就不轻易动他；若掉到49以内，就要考虑了。要有一定宽容度，不是员工不支持、不协调、没信任感就处理，可能是你没扮演好自己的角色。扮演好角色后，部分人会提升，少数人可能要迭代或淘汰。金子同学，我把观点和你分享了，希望有帮助。

**3期-2Q2：弹性工作制下，如何纠正工作时间不足，但业绩能达标的员工的懒散行为？**

**用户：**

好，我把豆子的问题念给两位老师听。豆子坐标上海，是采购部负责人。上节答疑课李明老师讲了 50 - 49 原则，他的问题是：在辞退成本高的情况下，如何用 50 - 49 原则衡量员工该培养还是淘汰？针对员工懒散行为如何纠正？背景是公司实行弹性工作制度，部门有个 35 岁员工，每天平均工作 6 小时，其他人工作 10 小时，工作量时间明显不足。目前部门工作量饱和，影响工作质效，其他部门说该部门人员懒散。大老板和豆子都跟他沟通过，他反驳说其他部门也有下午上班的。他的优点是工作能按期完成，同事有合规风险行为时，他会坚持原则维护公司利益。

豆子补充说，公司额外奖励不公开，这位员工家里有钱，在法国工作过很长时间，工作作风受法国职场文化影响深，公司员工晋升难，除非是德国人。问题是：如何用 50 - 49 原则衡量该员工？他的状态影响他人工作积极性，怎么纠正他的行为？有请。

**张老师：**

我先表示歉意，之前讲的 50 - 49 原则在这儿不适用。关于员工培养，后面课程会详细讲；个体淘汰大概在第 10 课左右会讲。50 - 49 原则指的是，对一个人的忍耐程度到了极限，他已进入我关注的淘汰范围，只是我还有更优先处理的事。他已进入所谓 271 的末尾概念，但什么时候采取行动，我会评估他的负面和正面影响。如果负面大于正面，我就不能忍了。先澄清这个概念，它不是用来判断培养或淘汰的，而是判断是否要进一步审查该员工是否留用。培养员工的相关内容，后面课程会涉及。

这个原则不是判断培养还是淘汰的标准。员工进入末尾概念后，我会评估他的负面和正面影响。如果负面影响过大，我就会采取行动。这和培养无关，后面课程会讲如何培养员工。

再说说这个员工的情况。澄清前面的问题后，会发现该员工没违反公司制度。公司实行弹性工作制，他能按期完成工作，为什么非要他和其他人一样工作 10 小时呢？不管是法国人还是德国人，都应从制度出发。如果强制要求他和其他人工作时间一样，那公司设立弹性工作制有什么意义？我们应从制度思考问题，而非个人印象。

制度是弹性工作制，他没违反制度且能完成任务，为什么觉得他工作时间少就不对呢？制度没规定必须工作多长时间，我们不能用自己脑子里的“制度”管理员工，这会让员工无所适从。大老板找他谈话，依据是什么呢？管理公司应依据制度，就像法治国家用法律管理一样。比如机械流水线上的螺丝工、纺纱工，制度会明确规定工作岗位和时间，但如果不是这类岗位，就不能用自己的印象要求员工。

HR 和大老板找他谈话，指正他的依据是什么呢？没有制度依据怎么管理公司？他没违反制度，为什么觉得他有问题？所谓“纠正他的行为”，他根本没做错，不需要纠正。

公司利益是产能更高，希望用更少的人、更少的工作时间完成更多产出。这个员工能高效完成工作，应该表扬他，把他设为标兵，希望大家都能像他一样。如果人人都能高效工作，公司产出会更多。

**用户：**

我插一句。我们每个人项目量不同，他项目量少，可能正好那段时间少。我们按区域或品类分工，他完成两个项目，其他同事完成 6 个。他闲散时间可以学习或分担其他工作。我问他为什么下午来，他说看世界杯熬夜起不来。大老板找他谈话，是因为疫情后大家回办公室，就他没回。他认为以快乐结果为导向没错，但他接的项目少，其实可以分担更多。

**张老师：**

我支持他，他没违反制度。工作量少不是他的错，他完成自己的任务就行。公司没要求他完成更多工作，他看世界杯只是借口，他完成工作就尽到了职责。

如果公司要求他增加工作量，比如每天完成 6 项工作，就要增加相应劳动力。如果公司没有这样的需求，他完成自己的任务就没错。学习不是他的工作职责，可以通过激励让他学习，但他不学习也没错。如果大老板想解决问题，可以把他的工种换成临时工或兼职，明确工作时间和收入。只要他在制度范围内完成工作，就不需要纠偏。

他完成了工作，学习不是他的工作职责。如果想让他学习，可以通过激励方式。从根本上解决问题，大老板可以考虑把他的工种换成临时或兼职，明确工作时间和收入。只要他遵守制度，就没做错。

看世界杯的借口没意义，他完成工作就不违反制度，没必要解释。如果他能给公司带来其他价值，比如做培训，提高大家工作效率，公司产出提升，他也能从中获益，这是更好的办法。不要揪着他所谓的“偏差”，他在制度要求下完成了工作。这是我的看法，希望能给你提供思路。Tina 老师有什么补充吗？

我补充一点。在线的 30 位管理者，我在课程里提过，每次看到调皮但不违反规则的员工，要看看他能否带来正能量。不要觉得他会影响其他人，就像小学老师看到调皮学生就不喜欢，怕影响其他学生，但调皮学生可能给全班带来活力。要看到这类员工的优势，把他们的价值和公司价值捆绑最大化，这样企业活力会增加。

**3期-2Q3： 如何激励员工，提升人效？**

**用户：**

小任哥好，我是方汪岩，是广告制作行业的小老板。我们这个行业比较复杂，属于定制化的，人效不太高。在当前环境下，我是小公司，没太多物质激励员工，职务升迁也不明朗，不知道怎么激发员工，尤其是新员工，也不知道该跟新员工说什么，没什么好办法。

**张老师：**

你这个问题对中小企业很典型。书本上讲的很多知识，小公司用不上。首先给不了高薪，规模就这么大，没法给大公司的工资，大公司一挖人就走。其次没什么晋升空间，一共就俩台阶。

讲员工激励的 5 个 p，pay 是高薪，promotion 是升职，还有 practivity 指产出。如果能让员工对公司产出更大，感觉自己贡献大，就不容易走，积极性也能调动起来。要让员工觉得在小公司产出大，去大公司可能就成螺丝钉了。

产出可以是工作职责或开发区域。比如员工能管辖多省、多县，职责上能管销售又管采购，这在大公司是不可能的。把这些职责交给员工，他会觉得自己很牛，这是大公司做不到的。

还有 permission，就是信任度，像兄弟之间的感觉，大公司做不到。大公司上下级有差距，不可能同坐一桌吃饭、同一航班。但小公司可以和员工称兄道弟。

我创业时想让老员工跟我打拼，有个小公司也邀请他。小公司老板知道我，跟他说：“你去张李明那儿，只是众多鲜花里的一朵，来我这儿，你就是唯一的鲜花。”把他感动了，这就是给员工信任度，小公司才能这么说。

最后是 personality，小公司老板可以展现人格魅力，能和员工一起干活，有生死伙伴的感觉，这是大公司给不了的。小公司要从这些优势卖公司特色，别去拼大公司的高薪和升职。卖的时候要真诚，这些都是大公司不一定有的。大公司员工可能只管好自己的活，而中小公司老板的人格魅力能影响员工，让员工愿意跟着干很多年。希望这些能给你启发。

**用户：**

谢谢张老师。你说的 5 个 p，高薪和升值我做不到。其他三个 p，我目前做到了一些。

有个员工跟了我十来年，成了核心员工。我给他们港股分红，公司一年挣多少钱他们都清楚，这是我目前能给的最高待遇。

工厂生产等事我交给核心员工做。员工加班到 10 点，我也跟着加班到 10 点；员工去客户那，我也去，有时帮把手。但同行会说我好像手底下没人，员工干活我还帮忙，不能多派个人。

我能给核心员工股份，他们愿意跟着干。但新员工能力没达到，没办法给同样激励，蛋糕就这么大，只能分给有限的人，剩下的人干段时间就走，新人也难进来，这让我很困扰。

**张老师：**

先回答你后面的问题。前面涉及授权的问题，读到第 12 课再来解答，里面会讲授权和赋能的关系、场景等。

后半部分问题，新员工进小公司往往是去不了大公司，有自身局限，比如学历低、没胆量闯。要把他们看成宝贝，用心教他们大公司学不到的本领，告诉他们希望教的东西对他们以后有帮助，总有一天能去更大的公司。没有新员工不被这话感动，说不定能干 10 年不走。对待员工要将心比心，把本领教给他们，他们就愿意跟着干。核心是管理者要有热情和动力让员工发展。时间够多了，都 8 点钟了。

**4期-1Q2： 面对一群总干自己的事情不干公司事情的员工，如何打造高效专业的团队，激发员工的内驱力？**

**用户：**

下一个问题来自二组的张扬，我做个小改变，和前面的问题不同，有请张扬上麦后简要介绍问题背景，之后我把 PPT 投屏关掉，这样能更好地面对面交流，互动感更强。有请张扬上线。第二个问题，张扬的问题是：我该如何打造高校专业的团队，激发员工的内驱力？有请张扬，咱们都是本家。张老师，麻烦你再简单介绍下这个问题。

我工作定好节点日期后，员工总不能按期完成任务。我手下的员工每天只顾自己的事，没把大部分精力放在公司任务上，公司安排的任务总是往后拖，我中间想办法督促过。

我们公司是固定工资模式，每个月每人几千块。员工可能觉得自己赚多少钱就干多少活。前段时间有个任务，我问过他几回，感觉他不上心，我就跟总经理说让他来我办公室专门问我一下，我借着这个劲又问了，最后任务完成了，但推迟了一个星期。我现在想找个更好的技巧或沟通方式，不借助别人自己解决问题。

**张老师：**

很好，张扬，你的问题基本说清了。这里澄清个细节，你提到团队工作积极性和打造专业团队，但实际问题是一个员工的问题，并非整个团队。这和整个团队工作有缺失的解决方案不同。我感觉这个人不太好处理，对吧？

先明确这是一个人的问题，不是整个团队的问题，本质是向下沟通问题。如果是整个团队的问题，那就是企业文化打造问题。一个团队整体不错，只有一个人有问题，说明企业组织文化打造还行，只是对这个人沟通和管理没到位。这是两个层面的问题。我们基本功里有第五课，你有时间看基本功课程吗，还是只看了突破法？

**用户：**

我学过两遍基本功了。

我先看一遍，再听一遍，还做了笔记，主要是应用方面，我掌握不好技巧和度。

**张老师：**

这很正常，学理论和实际应用有落差是个过程。如果明确这是向下沟通问题，基本功向下沟通的第五课讲过，欣赏、赞美、表扬能带来员工的积极性。针对那个人，你有没有给他特别的欣赏、赞美、表扬？回去想想怎么针对他做这些，看到他的优点，针对他做对的事表扬他，根据他的表现赞美他。赞美和表扬有一些原则，比如要公众化，你学过课程应该知道怎么做。

第一个是欣赏、赞美、表扬，第二个是向下沟通批评，课程讲过三个场景下的批评策略，你记得三明治沟通法吗？如果他做得不好，进行批评时要想清楚怎么做。批评要有礼有节，如果他甩脸色，要想想是不是没守好底线，有没有不公平的地方。部门业绩没做好老板批评你，而他没做好却不受批评，这怎么解决？用三明治沟通法，先赞美表扬他做对的地方，再指出不足，是不是比直接讲更容易让他接受？你有没有尝试练这个方法？我们的目标是锻炼领导力，不是只解决这一个人的问题，提升领导力才能解决各种问题。

你总结得很好，三明治沟通法本质就是让对方舒服。基本功的第7课是向下沟通聆听，你记得吗？你提到给别人涨工资，他不爽，他涨得比别人少两三千。要敢于聆听他为什么觉得不公平，这能体现领导力的提升。领导力提升就是要像榜样一样，有底气和下面人沟通，比如工资涨得没助手高这件事。

这就是锻炼领导力的核心，把每次机会都看成提升领导力的机会。基本功第8课是目标设定，除了smart原则，还有员工参与原则。有没有让他参与时间设定？如果他参与了，会对完成时间有更多承诺，要书面记录下来。比如他说下星期三完成，就书面确认。突破法第三课也讲到向上沟通，你没办法决定他的工资，公司可能也没有完整的激励、晋升制度，只能靠沟通。老板知道他不完成工作吗？如果不知道，你有没有通过向上沟通五步法跟老板反馈，保持透明？

**用户：**

老板不知道，有任务我直接安排，他们和老板没交流。

**张老师：**

公司没有工资、激励、晋升制度，就得更多地进行向上沟通。有制度的话很清楚，表现不好就不能升级、加工资。没有制度就得靠沟通让老板明确为什么要惩罚这个人。

我帮你澄清问题，本质是什么要一步步看。向上沟通做好了，可能老板就会处理这个人。有制度的公司很多事不用老板参与，没制度就得靠沟通。

这里面还有突破法第二课自我反思的问题，反思自己的短板。比如员工冲你翻脸，说明你的短板在哪？反思是领导力提升的一方面，职业生涯就是不断超越自我的过程，想想突破短板对职业生涯的影响。我引导你把问题和前面的课程联系起来，也希望你对领导力做些思考，希望对你有帮助。

**用户：**

谢谢李斌老师。这两天我也感觉到，目标设定时，复盘提到的BRC，我没说事实，有情绪。而且目标设定我自己定时间，我觉得自己专业，能把控好时间，没考虑员工。

**张老师：**

哇，你进步很大，能反思自己就是领导力的进步，就凭你刚才这段话，学费都值了。人就是不断上台阶提升自我的。

**4期-1Q4：如何改善团队内部氛围，让不同校区的老师能彼此激励共同成长，从而减少内部人才流失率？**

**用户：**

李明老师、主持人，你们好。其实内部氛围问题我们已经解决了。当时和李明老师交流时，我提到现在想到的问题已解决，李明老师让我分享解决过程，我就讲了。一直以来，我们内部老师流失率比较高，甚至教务一个月换了四次，都留不下来。大家离职原因我都清楚，就是觉得环境太压抑，待不下去。在这个过程中，我发现大家不敢说话。

另外，校区主管负责校区事务，我发现是主管的情绪和沟通问题。后来学习了《可复制的领导力》里的二级反馈和 BIC 练习，我觉得特别好用，就带着大家练起来。现在团队内部沟通没问题了，大家觉得工作氛围很棒。当时尹胜老师直播时问我，人才培养体系和员工留下来的氛围是否有强挂钩，我发现好像不是。又有一位老师说可以考虑企业文化问题，我就觉得自己抓问题关键的能力可能不行。很幸运被李明老师看中，希望得到李明老师的指点。我感觉我们的体系不完善，还在摸索中。今天和冰冰老师聊天时，我还问能不能报体系搭建的课程。这就是我的问题陈述。

**张老师：**

王静瑞同学，情绪、沟通等问题似乎已不是关键。为让其他学员更好理解，我们梳理一下屏幕上提到的问题。很多员工离职，团队氛围差，环境压抑，大家离职时负面反馈多，不利于工作。如果这些问题已不是主要问题，我们基本功的第一课情绪管理，第三课向下沟通的欣赏、赞美和表扬，第四课向下沟通的批评，包括私下、一对一、善意、不发泄情绪等原则，这些课程能针对性解决问题。

上完课不能马上解决问题，还需不断修炼。我把这些称为基本功，而非基础课。基本功就像练打拳，功力再深也要不断练习，不会因为功力深就不用练。

基本功需要不断修炼。你提到人员培训是否是解决问题的方案，当时得到什么答复，再说一遍。

**用户：**

员工离职和团队氛围不好，与人才培养体系搭建好坏不是强挂钩关系。

**张老师：**

管理校区的校长，做 c 端业务的店长等管理者，主要工作就是培训。培训是留人的重要手段，也是培训工作的三块基石——培训师、培训手册、培训计划，在突破法第 9 课人员培训里讲过。大家想想，培训能带来的最大好处是什么？主持人推动一下学员互动，让大家想一想。

很好，很多学员从课程中看到了问题本质。培训好处很多，最大好处之一就是人员留存。我们课程第 11 课讲人员留存，大家学到第 11 课了吗？

第 9 课和第 11 课还没看到。第 9 课会讲培训的好处，第 11 课会讲留存和淘汰，以及企业的关爱文化、反思文化、倒三角文化。

**5期-2Q1： 如何选拔学校的团队负责人？**

**用户：**

OK，今天我们准备了大概 4 - 5 个问题，期待张老师给大家带来思维启发。大家准备好了扣 666，张老师百忙之中提前看过问题、做了准备。大家把 666 扣在公屏上，我们就正式开始。今晚答疑环节到 7 点半。张老师，一会我把问题投到评论区，跟您讲一下提问者背景，您给大家做思维启发。

第一位是杨俊同学，若你在，在评论区说一声，这样就有和张老师面对面沟通的感觉。杨俊同学做过教培行业，张老师是教培行业厉害人物。杨俊过去管理 20 - 99 个员工，是总监及以上管理者，管团队 3 - 5 年。他的问题是：如何选拔学校的团队负责人？他做业务很久，也很努力，双减前招生生源稳定，双减后业务大幅缩小。他做过很多努力，比如和老师们沟通职业规划、管理培训，但缺乏领导力培训。他规划了 24 年后学校的发展目标，尝试确定管理画像和职责，想让学校管理更体系化，而非靠校长支撑。这位同学在评论区，我们期待张老师给些思维启发。

**张老师：**

杨俊同学提的不止一个问题，我看到至少两个，一个是人才选拔，一个是体系化建设提高工作效率。杨俊同学，若我切中要害，请扣 666 或回复“是的”。关于人才选拔，我不确定大家有没有上到突破法的第十课，这一期现在是第二周吗？

明白了，还没上到。同学们也说没上到突破法第十课，里面详细讲了怎么选拔人才，比我今天讲得更清晰，二十几分钟的课详细讲述了人才选拔的要素和步骤。

OK，选拔人才要看历史表现，但很多人只看历史业绩，这不够，要看三个方面：历史业绩、历史技能提升、历史价值观提升。

选拔人才时，历史业绩指业务情况；历史技能提升，比如要成为领导者，需提升财务、沟通等技能；历史价值观提升，看员工对企业愿景、使命的认识和在敬业精神等方面的提升。

这三方面都不错且业绩好的人可成为候选人，但不是直接上岗，是候选人机制，可能两三人里选一个。有了候选人，要给他们做 PDP。

PDP 即个人发展计划，要明确岗位的职责和胜任力，与候选人匹配，缺什么补什么。个人发展计划至少要 4 - 6 个月，提拔人不能太快。两三个候选人做完 PDP，就可开展公开透明的赛马机制。

我有句金句：天使不拉动他，魔鬼就拉动他。作为管理者，要扮演天使角色，把人往正面方向引导，让员工在业绩、价值观和技能上提升，进行公开透明的竞赛。

公开透明的竞赛机制要事先讲好打分规则。建议杨俊同学在校区设常务副校长职位，即便候选人胜出，也先担任常务副校长，有考核期。

选拔过程漫长，对候选人进步和企业都有好处。

候选人胜出后担任常务副校长，要给他制定打败老板计划，即常务副校长在工作中的表现要打败去年同期老板在位时的表现，连续 4 个月打败老板才能正式上岗。经过这么多步骤选出的接班人，更能做好业务。我先讲到这，听听杨俊的反馈，这对他有启发吗？

说得好。对自己和他人严厉，最后选拔出的人能让大家都放心。有些企业人才选拔不严格，就会出现问题。

希望对你有启发。你还问到体系建设问题，体系建设说起来容易做起来难，一个公司有很多体系要建设，如薪酬、晋升、奖金、管理、打卡、培训等制度。

体系化建设要一步一步来，先做帮的体制，后做管的体制。比如迟到早退、休假制度、业绩完成等属于管的制度；培训制度、晋升制度属于帮的制度。帮的制度要做得快、多，管的制度要做得慢、少。

大家想想哪些是帮的制度，哪些是管的制度。

我还看到你说要在 24 年开发新课程。业务拓展时，人才溢出是保障。比如有候选人没上岗，可等开发新业务时派他们去。当然要是合格的人才溢出。

OK，人才足够溢出就可以研发新东西。对于杨俊同学选拔教学、销售等团队负责人的问题，我提示一下，老教师做教学研发和做销售负责人的胜任力模型往往不匹配。大多数情况下，教师做销售较难，研发或后端交付人员和销售人员的胜任力模型差异大，选候选人时要想清楚。大概问题的几个方面我就汇报到这，希望有帮助。

**5期-3Q1：大厂中，如何在成为新团队的领导后，快速和团队成员建立默契，顺利开展工作？**

**用户：**

大家好。OK，我们进入今天晚上正式的答疑环节，今晚回答大家4个问题。回答不在于多，而在于精，这4个问题都很有代表性。我们从月明同学的问题开始，月明同学，若你在，在评论区打“我在”。他来自一家互联网中大厂，有1000多号人，他是一线管理者，遇到了一个问题。张老师，下面跟您说说月明同学的情况。

这是刚发生的事，2024年Q1刚开始6天，他所在组织有了变动，以前负责AA业务，现在换到了B业务，虽业务有相似处，但项目跨度大。他的问题是，成为新团队领导后，如何快速和团队成员建立默契、顺利开展工作。他希望和团队成员快速建立信任，顺利开展工作并保障良好成果。希望张老师给他一些帮助和启发。

**张老师：**

月明同学你好，我看了你为达到目标做的一些努力。新的一年，Q1的组织调整把你的工作职责从A团队调到了B团队，这是个有意思的挑战。我先祝贺你，如果同学们在，请打666祝贺他。为什么祝贺呢？在大厂里，只有职务可能晋升的高潜人员，才会从一个部门调到另一个部门做空降兵。这是锻炼和培养你的机会，说明你本来就是高潜人才。

先祝贺你，接下来我说说对这个问题的看法，看能否给你启发，也给其他一线管理者空降兵参考。我判断你是一线管理者，一方面你说了自己是一线管理者，另一方面你工作管理经验3到5年，所以我猜你在一线管理团队。强调这点，是因为我接下来的答案更针对一线管理者空降兵。

和管理千人、五千人的管理者相比，一线管理者空降兵有些不同。一线管理者空降兵要注意什么呢？我总结了18个字。第一个6个字是“闭上嘴，迈开腿”。闭上嘴，是指进了新团队，别一上来就评论B团队。比如“你们这样做不对，我们A团队原来是这么做的”。

鲁迅文章里有句话叫“下车伊始，哇啦哇啦”，就是刚到一个地方就开始评论。这时团队还没建立起对你的信任和了解，你这样做会让人不满，即便你说的都对。所以别进了新团队就“下车伊始，哇啦哇啦”。

迈开腿，是指少说话，多了解情况、业务、团队和用户。多了解B业务和A业务的区别，对于显而易见的错误，别急于发表评论。它可能有存在的道理，别急着去改。

了解业务中那些显而易见的“bug”为何存在，了解团队文化、工作方式、协同和沟通方式等，了解用户。如果你在B端，要了解上下游；在C端，要了解终端使用者。不管是内部客户还是最终使用者，都要去了解他们对你的反馈。我看到你提到了解新团队成员性格情况，和新业务现有负责人沟通。我的提示是，不仅要和负责人沟通，还要和一线员工沟通，全方位了解业务。我相信你可能已经做得很好了。

作为高潜人员，很多地方你都想到了。我提醒你，也提醒其他同学，碰到类似场景要记住“闭上嘴、迈开腿”。中间6个字是“竖榜样、立标杆”。树榜样就是自己要撸起袖子干出成绩，露一手。进入新团队，不管你在A团队带得多好，B团队成员可能还是会不信任、不理解你。所以要树立榜样，让他们看看工作该怎么干。

立标杆，是在新团队里找一个态度好、专业好、价值观好的人表扬。这个人可能本来就是标杆，也可能是你挖掘出来的。树立标杆，大家会看到你是如何评估人才的，被树立的标杆也会和你紧密团结，有助于提升你在团队中的威信。

后6个字是“找亮点，见信任”。找亮点，就是找找团队有什么亮点。可以开个小会，问问大家过去一两年B业务做得好的原因，看看团队优秀在哪里。即便B团队可能不如A团队，也要有一双善于发现亮点的眼睛。

我不知道月明同学所在的B团队情况如何，即便它可能是个差团队，你也要去找亮点。关键在“找”这个字，带着找亮点的视角，总能发现闪光点。

和团队一起找亮点，能提升大家对你的信赖和依赖。见信任，就是说话算数、以德服人、制度建设。说话算数，承诺的事不能忘；以德服人，做事要有正确价值观；制度建设要公平，不能凭个人喜好评估人，这是别人信任你的基础。这18个字，希望对你有启发。

**5期-3Q3：因为工作环境压抑，机构内部老师流失率比较高，如何通过改善内部氛围减少人才的流失？**

**用户：**

再次谢谢张老师，谢谢小小提的问题。小小说特别感谢张老师和怡生老师，已经报名了基本功课程。基本功的课很适合你，可以好好去练一练，像责任人时间管理、自我情绪管理、怒气管理这些，肯定会对你有帮助。OK，那我们来看第三位同学的问题，来自王静月同学。她在教培行业的青少儿美术机构工作，是公司创始伙伴，机构团队有20 - 50人，机构成立3 - 5年了。我相信这个问题张老师一定遇到过，因为张老师也做过校区管理。

这位同学一定要好好听，其他管理加盟门店或校区业务的同学也听听，这个问题你们或许也会遇到。她遇到的问题是机构内部老师流失率高，曾一个月换了4位课程顾问。沟通发现，离职老师普遍反映工作内部环境压抑，上级沟通中负面反馈和情绪太多，无法继续工作。她已和内部人员沟通，交流感受、分享经验，形成了公司规范和培训手册，希望改善公司内部氛围，让不同校区老师彼此激励、共同成长，减少人才流失，希望张老师给些建议。

**张老师：**

大家可以看到创业者王静月同学，不确定她在不在现场。她有3 - 5年管理经验，团队二三十人、三四十人，相对是小型团队。即便如此，也出现了人员高流失问题，一个月换掉4个课程顾问，也就是销售，这个比例很高。离职原因是内部环境压抑，上级沟通负面反馈和情绪多。

我不知道这里的上级是王静月本人，还是她也有上级，或是离职人员的上级，可能是王静月的下级。大量人员在短时间内流失，除非公司出现严重财务危机，否则很可能和管理者情绪有关。我们基本功第一课的情绪管理包含怒气管理、负面情绪管理、压力管理，希望王静月同学去看看。

OK，要管理好自己的情绪，要知道自己的情绪会给员工带来重大影响。如果下属中有情绪把控不好的管理者，一定要帮他改善。但改善情绪不容易，除非他自己愿意，不然很难改，这种情况下可能就得换人了，年龄越大越难改变自己。

在线的55位同学，如果是一线管理者，有情绪管理问题需要改善，趁年轻早点学习改变自己，年龄大几岁就更难改了。我们讲过，看待员工要多发现亮点，基本功第三课讲向下沟通之欣赏、赞美和表扬，多这么做能降低员工流失率。我现在就是在回答她的问题，她的问题是改善内部氛围，加强校区交流，降低人才流失率。

让所有管理者都看到员工亮点，多欣赏、赞美和表扬，员工流失就会降低，氛围也会变好。还有向下沟通之批评，批评有四个原则：私下、一对一、善意、不发泄情绪。如果要发泄情绪去批评，就回洗手间，锁上门，泼冷水，照5分钟镜子再出来。做培训机构的校长，有三件重要的事：培训、培训、还是培训。如果忽视培训，员工得不到成长，很快就会流失。培训工作有三个基石：培养好培训师、做好培训手册、做好培训计划。

你以为培训能带来能力增长、业务熟悉等，其实它还有最大的好处，有些同学说还没听过。

很好。培训带来的凝聚力能产生人员留存的结果，想不到培训能带来人员留存吧。重视培训且做得好的企业或部门，人员留存率一定比不重视培训的高。真正让员工留存的阳光大道在突破法第11课，讲的是留存和淘汰，提到三个文化：企业的关爱文化、反思文化和倒三角文化。

如果对员工缺乏关爱，不反思机制、体制、关怀、激励原则等方面的不足，不帮助员工思考职业发展，不结合员工需求和企业需求，企业没有反思文化，员工就不容易留存。倒三角文化就是老板最辛苦，在最下面支撑每一层。大家还没读到第11课的话，是不是下星期会读到？下星期结营吗？

**5期-3Q4： 好的管理者的工作状态应该是怎样的？员工加班时能否自己准时回家？**

**用户：**

OK，下面来看个问题。感谢以胜老师的分享，大家可以点开评论区看看。李欣老师做了张新海报，是培训的三大基石，大家可以保存这张图片，也能分享给更多人，还有培训师培训手册以及培训计划，谢谢雨生老师在评论区的互动。

接下来看第四个问题，是烩泉水的豆子提的。这是一家德国制造企业，算是大厂，提问者是中层管理者，管理经验不到3年，团队刚走上管理方向。这家制造业企业高层领导每周日都工作，有些中层管理者可能10点进公司，下午3点就下班了，因为文化不同，有些德国人很勤劳，有些下班时间相对较早。

他的疑问是，好的管理者工作状态该是怎样的？是把大部分事情授权出去，自己只跟踪，给员工帮助、开会、搞定项目和客户就行，还是管理者要做榜样？比如员工加班，领导准时回家，这样可以吗？会不会有负面影响，还是反而说明管理得好？其实我也有这疑问，比如员工加班，我准时回家，会不会显得我不敬业？评论区各位如果也有同样问题，扣个1，看看张老师怎么看。

**张老师：**

看到这个同学的问题，这是个外企问题，不是所有同学都在外企工作。首先要明白这是外企工作文化，欧美企业文化和中国企业文化有差异。在欧美很多企业不是996，这并不代表他们不敬业，他们有自己的敬业标准和定义，这是企业文化问题。他们到点下班去照顾家庭，但对工作仔细认真负责，这也是敬业表现，只是企业文化不同。

大家要理解，这是国家企业文化对企业的影响。有些人留得久，有些人到点下班，就是企业文化造成的。另外，岗位的职责也决定工作状态。比如大客户经理的核心职责是搞定大客户，无论是否是外企文化，这个岗位无需坐班。

不能看到有人晚来早走就觉得人家吊儿郎当。工作职责确定了，不是靠坐班实现价值。就像大学教授，工作职责是上课，不用坐班，可以回家备课、查资料、搞科研。不会有行政人员质疑教授为什么晚来早走，因为岗位职责不同。

大家要明白，岗位职责决定工作状态，不是一刀切。说到授权，是否该授权让员工自由安排时间，没有确定标准，企业不同阶段、不同属性有不同要求。企业初创阶段，职责没分清，老板可能没时间授权，什么事都得自己做才能形成核心竞争力。企业到了中型甚至大型万人企业，董事长或CEO在不在公司影响不大。

不同企业有不同要求。授权和陪伴、赋能、教练、监管四种管理方式有关。刚开始授权可能是陪伴员工，员工各种反馈会到你这里，你帮着一起想问题。员工能力变强后，就给他赋能，教他怎么做。员工能力足够强，只需给他教练，通过提问引发他思考。员工更强时，授权只需一定程度的监管，决策交给他。

授权在不同阶段有不同模式。这个同学还问管理者是否要做榜样，比如员工加班，自己是否该准时回家。不同阶段、不同企业属性有不同要求。企业初级阶段可能需要管理者做榜样一起干，中级阶段鼓励干，规模很大时就授权干。但始终要坚持一个原则，问问自己，员工想不想和你在一起，想不想成为你。如果答案是否定的，那榜样就没做好，这和是否准时下班无关。

这两个灵魂拷问送给大家，希望对大家有所启发。

**6期-1Q1：面对全新的业务板块，如何更好地在招聘中挑选人才？**

**用户：**

谢谢李明老师，接下来进入今天的答疑环节。今天有四位同学的问题会在直播间和李明老师进行一对一问答，每位同学的问答时长为 10 - 15 分钟。我们先从钟安琪同学的提问开始，安琪同学可以做好连麦准备。安琪同学的问题老师已在 PPT 中展示，我简要介绍一下。安琪同学来自服装行业，是自己公司的创始人，她现在的问题是如何进行新业务的人才招聘。直播间的伙伴们在这一期学习中问了很多有关人员招聘的问题，新年伊始，“金三银四”既是求职者的求职季，也是管理者的招聘季，所以我们选择的第一个问题就是安琪有关人才招聘的问题。

安琪的问题稍有不同，她需要开展新业务，面对全新的业务板块，该如何更好地挑选人才？她认为这个问题很重要，因为内销市场的开拓是公司发展必须完成的事，挑选合适的人才是新业务的重中之重。

安琪已经做了一些事，她联系过内销的老板，了解业务人才选拔的条件，在各大平台发布招聘广告以增加职位曝光率，主动联系符合岗位要求的求职者，并不断调整岗位沟通方式以提高成功率。她的短期目标是在两个月内成功招聘到两到三名内销业务员并顺利开展工作。以上是安琪同学的问题，现在我邀请安琪同学连麦。安琪同学看到邀请后，可以加入视频 1V1 沟通。欢迎安琪同学。

我看了你的问题，先给你点个赞，你做了很多努力。你做得特别好的一点是联系做内销的老板，了解新业务人才需要的基本条件。不是所有人都会做这一步，做新业务先去了解其他老板招了什么样的人才，你做得非常好。

我看到你最大的痛点是面对新业务不知如何更好地挑选人才。你提到新业务需要内销业务，要对羊毛衫生产有一定认知，且内销获客渠道、生产流程和外贸渠道有区别。

你说有区别，可能是觉得外贸人才无法复用在内贸上。无论是内部转岗还是外部招聘，招人时要想清楚核心需求是什么。是招马上能用但核心能力不足的人，还是怎样？

你先想想，不用每个问题都回答我。招人时，核心能力应比工作经历更重要。比如招到看上去特别能干、有多年内销背景的人，一年后他的知识和认知被榨干了，对公司还有什么用？所以招人才时，核心能力要大于工作经历。

想明白这点，外贸人才中核心能力强的人或许就能用到内贸上。渠道、生产流程、产品工艺的不同都可以学习。能开拓外销渠道的人，如果有开拓渠道的能力，也能开拓内销渠道，这种能力比有大量客户资源更重要。

所以招人时，核心能力比背景经验更重要。另外，对于中小企业来说，老板做新业务一定要自己参与、积累经验。

只招能干的人，如果老板自己不懂业务，很多核心点会被对方把控，公司容易被卡住脖子。老板做新业务要自己先上手。招聘时，如果想学习业务，不一定马上行动，可以先招内销在行的人，问他们开拓新渠道的方法。我面试时会问对方，公司给的客户资源和自己开拓的资源各占多少，以及自己开拓资源的方式。

重点是看对方开拓资源的能力，而不是资源数量。有大量渠道资源的人确实能快速出业绩，但可能会让老板失去主动权。通过面试可以了解行业，我以前进入新市场，会面试竞争对手的人，边面试边记录，就能掌握市场打法。

新业务招聘先招 leader，让他帮忙搭建团队、积累市场资源。老板跟着 leader 见内销渠道，自己也能摸索经验。就算 leader 反水，老板也掌握了业务要点。这时再招小业务人员，心里就有底了。

招聘要关注冰山理论，看得见的经验只是冰山一角，水面下的核心能力才重要。核心能力包括硬指标、软素质、硬实力。

硬指标包括可接受的学历背景和可证明的胜仗记录。比如招聘内销人员，要明确可接受的学历；leader 要有打胜仗的记录，可通过工资单收入、奖金记录等证明。

市场口碑也是重要指标，如果有原来老板的推荐，更能说明问题。

软素质很重要，包括自驱力、执行力、反脆弱。自驱力不足的人，即使有渠道经验也不一定能做好销售；执行力强才能贯彻公司的销售策略；反脆弱能力能让员工在面对不同市场时坚持下去。

软素质在招聘中比单纯有渠道经验更重要，关注软素质才能招到合适的人。

硬实力包括学习能力、市场开拓能力、总结提炼能力。有学习能力才能适应新产品；有市场开拓能力才能打开新市场；能总结提炼才能不断进步。

招聘时，有三种人不能要：不肯动手干活的人、患得患失讨价还价的人、个人英雄主义的人。不肯动手的人自己不做事，难以搭建团队；患得患失的人容易被困难吓倒；个人英雄主义的人不了解公司情况就盲目自大，干不好活。

招聘时，所有人都要搞清楚招的人需要什么资质、要他做什么。我讲三个对齐：工作职责和职位描述对齐、人才资质和工作职责对齐、招聘要求和人才资质对齐。

工作职责和职位描述对齐，比如营销副总裁不能还负责生产线，不然职责不明确。人才资质要和工作职责对齐，管生产的人要有生产经验、细心周到、熟悉流程和车间管理。招聘要求要和人才资质对齐，不能要求初中毕业、2 年工作经验的人有独立思考和总结提炼能力。

先招 leader，老板自己参与学习，招聘注意关注核心能力，避开不能要的人，做到三个对齐，理论上能把招聘这件事做对。希望这些能给你和在线的同学带来启发。

**6期-1Q2：在出生率下降的情况下，如何稳定幼儿园招生，留住团队人才？**

**用户：**

好，荣鑫，你可以在讨论区把反馈给到张老师。我看到荣鑫回复“是的，老师”，看来荣鑫的问题已得到解答。接下来是 Kevin 同学的问题，他和我们同属大教培领域，是中高端幼儿园从业者。因口罩时期及当下国家新生儿出生率下降，他面临招生困难、幼教老师不稳定且流失、服务水平参差不齐的问题，他想解决幼儿园招生和团队人才稳定的难题。

Kevin 同学已做了一些努力，建立了家长与老师双向沟通机制，老师向家长汇报工作，家长反馈意见；还和老师开调研座谈会，了解他们对幼儿园及自身成长培养的想法；制定了提升老师保育能力的培训计划，也调整了绩效激励方案，想留住教学能力强的老师。

Susie 同学说找到了同行，她的问题稍后也能得到解答。Kevin 同学的目标是让幼儿园走出招生困境，稳定团队人才。接下来，张老师邀请 Kevin 同学视频连麦，Kevin 同学看到邀请后可加入。直播间里有和 Kevin 同行做教培、幼儿园的同学，也可以听听张老师的解答。

**张老师：**

张老师好，雨迅老师好。Kevin 同学你好，你这个问题本来排在所有问题首位，之前那个同学说有事，所以让他先上，你就成了第二个问题。你这个问题很有意思，估计要花 20 分钟解答，答完今天的答疑就差不多了。

我先讲个看似和你问题无关的内容，也是说给在场 60 多位同学听的。你问的是运营思考问题，不是战略思考问题。两者区别在于，你提到中高端幼儿园客单价高，受疫情和出生率下跌影响生源骤减。

如果是战略思考，你会想出生率下跌，中高端幼儿园该怎么办，要不要寻找新出路、新增长曲线。比如做硬件产品，卖给孩子可教学的电子产品；或者品牌发展不错，在全国有 100 家连锁店，考虑出海，把经验输出到海外。但我觉得你现在不是在想战略思考问题。

若不是战略思考问题，有个重要思考元素，就是忽略大环境因素。不同人思考方式不同，没有对错。一旦把大环境因素放脑子里，会阻碍你进步，会觉得做不好是因为出生率下降，这种想法会影响团队，大家都会觉得做不好不是自身能力问题，而是大环境所致。

想想城市里有多少家中高端幼儿园，出生率降低对单个或几家幼儿园能有多大影响？其实影响没那么大。只要有人做这个生意，从运营思考角度，你要考虑的是如何比竞争对手做得更好。当出生率下降，事情变难，好处是没有新对手入场。

如果我是投资人或竞争者，看到出生率下降，就不会进攻中高端幼儿园市场。若出生率上升，会有更多新玩家进场。所以事情都有两面性，没人进场，你挤掉竞争对手就能独占市场。

如果城市里只有一两家做中高端幼儿园，你不用怕，市场足够你吃。当然，需要战略思考时也有必要，我前面已举例。但如果是运营思考，就别被出生率下降限制，否则无法进步，这是封闭式思维。开放式思维是，再难做也没人新入场，把对手挤掉你就是第一，思考如何比别人做得更好。这虽没直接回答你的问题，但从另一个维度帮你思考。

再讲幼教老师不稳定、流失率大的问题。你通过家访了解情况，得知新老师能力有限、水平欠缺。我讲个概念，人员流失要考虑流失率和留存率。比如团队 10 个人，1 号 1 月走，补进新人，2 号 2 月走，补进新人，以此类推，一年 10 个人全换，流失率 100%，留存率 0%。

还有一种情况，团队 10 个人，1 号和 2 号反复进出，共换 5 遍，也是 10 个人流失又补进 10 个人，流失率 100%，但留存率 80%，因为 8 个人没动。所以要先留住核心人才，如果核心人才反复进出就麻烦了。

我在“让你的花朵绽放”课程里讲过如何留住核心人才。培养他们赋予他人能力，比如有 4 个新人不断进出，若能让新人从核心人才那里获得能力提升，核心人才就会觉得有价值，就容易留住。团队稳定的第二点是做培训、培养内训师。培训是“突破法”第 9 课内容。

还早着呢。今天没办法讲太细，但第 9 课和第 10 课对你的问题很管用，涉及培训的三大基石：培训师、培训手册、培训计划。有同学说学完第 9 课了，很厉害，才第一周就学完了。

学完第 9 课的同学听个加餐内容。刚开始做培训，有人不愿意，觉得没什么可讲，可以从分享开始。比如中午吃饭后分享解决客户投诉、吸引新生源等经验，10 分钟就行。

核心培训和分享不同，培训有体系，分享可随意。体系搭建分四个模块：培训前、培训中、培训后、培训延续。培训前要收集需求，准备问卷，让大家思考问题。

培训中要制作课件，不仅是 PPT，还要考虑链接、视频、举例、逻辑等，准备逐字稿。培训后要做检测，用检测表让学员了解自己是否理解内容，还要有培训反馈表，了解培训好坏，为后续培训改进做准备。

培训延续是指被培训的人希望加微信、遇到问题希望陪跑等。这就是培训和分享的不同。

人员流失、新人进出频繁涉及企业文化问题。Kevin 你学过基本功里营造气氛、赞美表扬、学会聆听这些课程吗？

想想企业文化建设缺哪方面，不用急于一下子改变所有问题，一年有三条能进步，员工有反馈，人员流失率就会大大降低。企业文化是保持人员稳定的重要途径，招聘招对人也很重要。对照招聘环节，看哪里不足并补足，招对人能减少人员流失。

你还提到激励政策，调整员工激励方案不对会导致人员流失。激励方案优化和迭代有流程，专业做法不会造成新一轮流失，有过渡期。方案出来先做沙盘模拟，用历史数据模拟，让 20%的人多拿，70%的人不变，10%的人减少。

然后实行一两个月双轨制，旧方案和新方案同时执行，取高奖金。这样好的人更有动力，差的人减少也不影响大局。新方案迭代能让大家安心，可让老板听相关课程了解更细内容。

不知道刚才讲的几点对你有没有启发？Kevin：很有帮助。礼明老师：好，谢谢你的提问。

**6期-1Q3：作为一线管理者，如何在招聘过程中更好地说服并留住人才？**

**用户：**

拜拜。好，接下来是今天的第三个问题。今天李明老师分享的内容特别丰富，所以时间会稍长一些。接下来是雪梨同学的提问，还是和留住团队人才相关。我提前看到李明老师说雪梨同学提的问题比较有意思，我们一起来看看。雪梨在制造能源化工材料类企业做一线管理者，她想问，作为一线管理者，在人才招聘中怎么更好地留住人才。雪梨的问题背景有点不一样，她在面试时能发现自己满意的人才，但对方提的要求比公司能给到的更高，她想留住人才，又担心说服不了对方，而且团队很需要这样的人才，她觉得自己沟通时说服力不够，留不住人，这就是雪梨目前的核心问题。我们来听张老师的回答，现在邀请雪梨同学上麦，雪梨同学看到邀请后可以快速加入，稍等一下。

**张老师：**

其实这问题很简单，如果雪梨不上来，我2分钟就能讲完。我说这问题有意思，是因为它很细节。大家看看，这问题既不是招聘，也不是留住人才，而是在招聘中留住人才，也就是想招聘但招不进来人。招聘时看好别人，人家却不接受，招不进来，实际上是招聘时看中的人招不进来怎么办。大概率是因为是中小企业，公司品牌不够，各方面条件也不够好，所以不够自信，这也是雪梨自己说的。OK。

对，我讲完就行。这是个有意思的问题，在这种情况下，要卖老板、卖使命愿景、价值观、卖自己、卖同事，这是四个卖。因为没有公司品牌可卖，没办法用高工资、高职位吸引人才，中小企业卖什么呢？卖老板。

如果老板很强，要讲清楚老板哪里强、怎么强。把这套话术练顺，很可能就能吸引人才，卖老板很重要。如果你自己是老板，就卖自己。卖使命、愿景、价值观也很重要。企业使命、愿景、价值观是什么？有些人才就看中这些，觉得企业好，愿意跟着干，哪怕钱少点。如果企业没有使命、愿景、价值观，那企业可能有问题。中小企业不靠这些支撑，靠什么呢？没有挖人才的资源，没钱做广告，没有品牌效应，所以卖企业的使命、愿景、价值观和卖自己都很重要。

什么叫卖自己？你是谁，为什么在这工作这么多年，为什么在睿智公司招人，觉得公司好才留在这里。卖同事也重要。有高质量的同事一起工作，可以把同事叫进来一起说服人才。我以前还会把厉害同事的简历放桌上，谈不下来时拿出来给对方看，说这么厉害的人也在这工作多年。所以没什么可卖时，这几点很重要。

说自己不够自信，要问自己在哪方面不自信，是对老板、公司产业前景、自己、公司使命价值观，还是同事不自信呢？这就是对雪梨同学问题的回答。你静音了，以胜。

**6期-1Q4：员工经常上班时间开小差，如何提高金融销售团队的工作积极性和效率？**

**用户：**

好，谢谢老师提醒。我看到雪梨同学一直在讨论区做记录，张老师刚才讲到的4个点，雪梨同学一直在讨论区回复，还说谢谢老师，看来张老师提的4个方法，雪梨同学很受用。还有其他同学说太感恩了，老师给的方法，对他们在招聘过程中留住人才也有帮助。

接下来看今天最后一个问题，是圆圆同学的提问，圆圆同学可以提前准备好上麦连线。圆圆来自上海的金融业，是个体创业老板，她的问题是：如何提高金融销售团队的工作积极性和效率？圆圆是盛老师组的学员，提问时很明显表达出，发现团队员工早上、中午花很多时间在楼下抽烟、刷手机，浪费了大量日常工作时间。她觉得要是把这些时间利用起来投入工作，工作效率会更高，大家不用加班，能在规定时间内完成任务。她希望有办法激活销售团队的工作积极性，让大家更好地进入工作状态。我看到圆圆已经连线进来了，一会听听圆圆的看法，也听听张老师对这个问题的回答。

**张老师：**

关于这个问题，我不知道圆圆现在能不能对话，如果不能，听着也行。我接下来的回答可能不那么完整，关于工作积极性和效率，我讲过很多遍了。如果工作组方便，把过去讲推动员工内驱力、提高员工积极性的内容截屏放到课里给大家看就行，不用我再重复讲。希望大家记一下，重复问题的内容回答都一样。

我专门多加一条，因为这是关于销售团队的管理。（此时发现圆圆连线状态有变化）诶，圆圆又下去又上来了。

我猜她做金融相关服务，还是纯销售，可能是电销团队，所以员工才会下楼抽烟、刷网页，还自己加班完成工作。

不管是不是电销团队，普通员工要明白，一段时间内或许能做到自我驱动，但持续自我驱动很难。大家要有这个心理准备，但这不是说就什么都不做了，不做的话更糟糕的事会发生。

我讲过“天使不拉动它，魔鬼就拉动它”。管理者要扮演天使的角色，不然魔鬼会在员工心里作祟，跟他们说公司很烂、没意思、太辛苦，去别的公司更好，像小王去别的地方干得多好，别干了，每天背指标、努力也挣不到多少钱。

你不给员工正面能量，负面能量就会滋生。正面能量最好是自我驱动者自己给，但大多数人做不到持续自我驱动，所以管理者要扮演天使。比如设置挑战性又能达到的目标，把年度、季度、月度目标拆解到周、日。员工盯着目标，做得不错就会想这个季度、今年能做到多少。

还要设置可比拟的标杆，把销售团队里优秀、拿更多激励的人员业绩上墙。表格放电脑里、发给个人都没用，上墙能带来荣誉感和羞耻感。排名靠后的人有羞耻感就想往上走，做得好的人想保持就会更努力。

这样能调动积极性。这位叫圆圆的同学应该高兴，员工虽然白天拖沓、浪费时间，但晚上会自己加班，说明有目标感。有目标感是好事，接下来就是培养他们更好的工作习惯和状态。

不仅要把业绩做好，养成好的工作习惯、比别人更努力，达标后有奖金、佣金、晋升等，团队里还要宣扬荣誉感。没看过《华尔街之狼》推动电销的片段吗？管理者要学会演讲，演讲内容常提荣誉感和羞耻感。销售人员有荣誉感就会去做好事，有羞耻感就不会做坏事，这样团队能保持正面能量。

我做过“四荣四耻”，以前74军军长杜一鸣讲过打仗的“八荣八耻”，士兵做事要有荣誉感，做错事要有羞耻感。举办月度、季度荣誉大会，让人有荣誉感，能调动积极性。

其次是培训，第9课会讲到。午饭后培训行业法律知识等，培训不能只停留在知识上，它不仅带来销售技能，还能带来士气。培训师有荣誉感，受培训的人通过销售案例激励，会觉得自己也能做好。

团队里还要宣扬反思文化和自我超越文化，让大家不仅跟别人比，还跟自己比。人跟自己比就会自驱，积极性就上来了。我有节课叫“超越自我的傻子”，突破法的第一课，大家看过就能感受到，不断超越自己、跟自己比才有意思。

最后讲个电销小技巧，可能只有圆圆用得上。除了金钱、职位、荣誉驱动，还有资源驱动。电销团队里，排名靠前的，明天、下周或下个月能拿到更好的资源。排名越前、越努力，拿到的资源量越多、质量越好。这不是阴谋，是阳谋，摆明公司的竞争机制。用资源激励，做得好拿好资源，做得差拿差资源，差到一定程度就没法生存，这样的狼性文化能让大家往前冲，提升转化率。

最后讲一点，这不是管理问题，是经营问题。最终销售不仅看业绩，还要看销售人效，就是一个人能产生多少业绩，既能覆盖自己成本，又能给公司做贡献。不知道销售人效是不是你考核的目标，如果是，团队会更有危机感。因为自己不能给公司带来价值，拿工资、奖金、佣金，销售业绩刨去公司成本费用，人效还不如自己挣的钱，就没意义了。希望这些能给圆圆一些启发和帮助。

**6期-2Q4： 金融行业创业者，如何筛选优质诚信的合作伙伴？能否建立起一套评价体系做筛选？**

**用户：**

今天还有最后一个问题，是圆圆提的，比较个性化。现在还有点时间，把答疑时间留给圆圆。圆圆在上海金融行业中小企业当创始人，她的问题其他同学可能没问过。她问：该怎么筛选优质合作伙伴？在金融行业工作会接触很多外部公司一起合作，合作中不少伙伴不履行合约、违背职业道德、不诚信。这问题很重要，合作中的信任和愉快对双方都关键。圆圆团队已有筛选标准，比如行业生存 10 年以上、有资金实力、有同行信用背书的合作方。

即便这样还是有问题，这让圆圆苦恼。她希望建立一套筛选合作伙伴软硬标准化指标，减少问题出现。我们看看李明老师拿出这问题和大家讨论，是否能帮大家做筛选，把时间交给李明老师。

**张老师：**

OK，这问题不完全是领导力问题。筛选优质合作伙伴是商业行为，是商业需具备的能力，能否完全定义到领导力里，各有说法，我稍改一下，差不多。

这是如何筛选优质商业合作伙伴？这是不是领导力问题不好说，听听我的想法。筛选优质商业伙伴，无非伙伴是供应端还是渠道端，要么供货，要么帮销售，主要就这两类商业合作伙伴。

圆圆问有啥辅助工具和技巧，领导力课程我一般不讲技巧、不提供工具，提供了就不是领导力而是工具了。我讲讲观点，选商业伙伴价值观排第一，要选和自己有共同价值观的，比如不作假。

有种说法，当年阿里巴巴 CEO 魏哲和马云分手，原因之一是平台作假，淘宝问题多，CEO 有连带责任。员工选供应链要有连带责任，我对金融行业产品方工作有概念，选 A 不选 B 有原因。无论谁做选择，要有连带责任，诚信放第一。

诚信需长期相处考察。问我有无辅助工具和技巧，企业选商业伙伴很难说有工具技巧，但要把诚信放第一，需长期相处考察，不能把利益放首位，供应端和渠道端都如此。我提“与其筛选，不如做强”，我足够强才有筛选权，自己做强，好的供应链和渠道商自然会来。

简单说，若拿到华为的单子，你敢不诚信吗？肯定不敢，因为是华为给的单子。做强能让供应端和渠道端更想和你合作，你有更多筛选权。很多公司没筛选权是自己不够强，只能选不太满意的，会权衡利益。把自己做强是拥有更多选择权的好路径，背后逻辑是让更诚信、有能力的渠道商或供应商围绕自己。

我强调价值观，和我价值观不符就不合作，自己得先做强。最后分享下我公司选供应商的筛选机制，我有决策权，但不见供应商本人。

我不管人是谁，只要看 A、B、C 三个方案。大家一起评估方案强弱，有竞标过程，竞完标给我没公司名称的方案，我在方案间比较，定下方案由执行组执行，这样能客观选供应商。这是给圆圆的补充分享。

**7期-1Q1：销售人员频繁离职，销售团队不稳定怎么办？**

**用户：**

各位同学，Cassie 同学提的问题是：销售人员频繁离职，导致销售团队不稳定，怎么办？这应该是所有管理者都感兴趣的问题，因为团队内部都会有人员流动。Cassie 同学所在的批发零售业，分公司在县区城市，人员流动频繁。分公司既面临上级管理压力，又有业绩要求，受当地资源限制，人员招聘和留存挑战大。

同时，这个问题很重要。销售人员频繁离职，会影响与客户的联系，进而影响销售业绩、客户满意度和公司稳定性。Cassie 已经做了哪些事呢？她不断招聘，但引进新员工时老员工又离职，团队还是不稳定。她也在和同行交流，向外求助。她希望增加团队成员个人工作效率，保持公司员工稳定性，即便员工离职也不产生纠纷，维持公司内部团结稳定。接下来答疑时间交给李明老师，大家做好记笔记的准备。

**张老师：**

Cassie 你好，我选你这个问题，是因为我对它有多维度思考，不仅局限于回答问题本身，希望这些思考能给在场其他学员带来启发。

在场的管理者，如果一边招聘一边流失，那肯定有问题。辛苦招聘，员工却不断离职，这里面一定有原因。

要先想清楚本质问题。基于你面临的场景，是销售人员流失且带走客户。我提几种可能性，但不能涵盖所有情况。

我先不从销售角度，而是从公司整体看。要考虑产品对销售是否过于依赖。人一流失客户就流失，说明客户对产品缺乏忠诚感，要思考是不是产品不够强，或者产品销售系统、渠道对销售环节过度依赖。

比如定价问题，产品不错但定价高，就得靠销售努力，客户不会自动购买。如果产品不够强，可能是性价比不高、忠诚度不够、满意度不够或与竞品差异化不足。所以先从根本看产品是否不够强、对销售依赖是否过高，暂不考虑销售人员流失怎么解决。

另外，从另一个视角看，是不是销售环节系统建设不足？比如企业微信建设，若有完善的企微系统，员工离职客户可能都感知不到，销售流失客户未必流失，企微能起到一定帮助，但不能解决所有问题。

还有销售流程交接，要有系统化交接流程，员工离职要完成流程并签字。比如奖金下个月发放，离职要有 HR 签字等。此外，销售组织建设也很重要，要有牢固的、能绑定客户的组织架构。比如设置大客户销售经理和大客户维护经理，即 hunter 和 farmer。hunter 负责拓展客户，farmer 负责维护客户，职责和胜任力模型不同。

若有这样的销售组织，销售经理流失，维护经理也能维护好客户，客户就不易流失。这是从系统建设角度看，销售和客户流失可能是系统建设不完善导致的。从人员管理角度看，你是在帮县市级分公司管理层招人，他们自己没承担责任。

县市级分公司管理层应承担招人责任，而不是你不断招人。对管理层进行建设，让他们理解招聘和流程，能减轻你的压力。比如我以前的公司，给每个分公司设定年度流失率红线，如 15%。在红线内，人力资源部提供招聘资源；超出红线，分公司自己招人。每月、每季度都要审查。

人员流失还有很多维度，比如薪酬激励。要调研竞争对手，如果对手薪酬高，你的员工就容易被吸走。在中国市场，业务容易从蓝海变红海，盈利后人才会被争抢。

除了薪酬激励，还有很多因素要考虑。比如企业文化，倒三角文化在突破法第一课讲过。如果企业没有服务的倒三角文化，老板施压，员工容易不服气，人员流失率高。

企业有没有养成内部培训机制，培训是否做透？培训不仅能提高技能，还能提升信心和凝聚力，降低流失率。有没有培养员工成为干部的机制，让员工有晋升期望？团队流失率高有无数原因，要从产品、系统、管理层建设、员工流失原因等方面分析。希望我的讲解能给 45 位学员启发，不知道有没有部分回答你的问题，Cassie。

我做这个项目的初心是帮更多管理者发掘内心的领导力。希望得到更多反馈，让更多同学学完课程。现在再提一下给同学的福利，让更多人知道。

我提出“全球中小企业的管理者”不是吹嘘。我在帮英国公司做咨询，是越南公司独立董事、菲律宾公司顾问，确实在帮助各国中小企业管理者发掘领导力，希望初心能带给更多人。

**7期-1Q2： 如何做好从一线员工到一线管理者的角色转换？**

**用户：**

谢谢李明老师。大家也看到，不仅我们的学员来自全球各地，越来越多元，李明老师本身也在帮助全球各地的管理者做咨询，提升他们的领导力。感谢 Tina 的反馈，她说这个课程很实用。接下来看看梅梅同学提的问题，她说：“我的问题是如何做好从一线员工到一线管理者的角色转换。”这应该是每个管理者，无论已经在管理岗位做了 10 年，还是今年刚上任，都会经历或正在经历的问题。梅梅本身是瑜伽馆的一线销售，现在被提拔为店长，这是好事，大家可以在讨论区恭喜一下梅梅同学。

**张老师：**

她现在处于考核期，管理者给了业绩考核标准。她认为自己不是最厉害的 top 销售，又是管理小白，不知道怎么承担好这个角色。她觉得这个问题重要，是因为正处于管理者的考核期，这关乎她能否稳定留在这个位置。

梅梅已经做的努力是，她在销售岗位工作非常认真，考核期马上加入了翻书商研院，希望快速吸收管理者的基础技能和知识。梅梅想达到的目标是，常规月均销售额和瑜伽馆实际营收平衡点有差距，她希望提升业绩，带出一个实干、团结、互助、友爱的团队。其实梅梅重点不仅是坐稳位置，还希望带好团队。希望商学院所有同学的讨论和张老师的解答能帮到梅梅。

这个问题我从两个视角看。一是从问题本身，梅梅说从一线员工突然升任管理整个瑜伽馆或一线管理者，要管 5 到 10 个人，这时该做什么，我相信很多人有这个问题，我把它提炼出来了。二是提到了财务盈亏点，这个我待会讲。财务盈亏点的达成不是一线员工到一线管理者角色转换能考虑的，难度高得多，我在基本功和突破法里都没提到，这是高阶版课程第四课的内容。

OK，待会给大家讲讲。先从第一个视角说，一线员工到一线管理者，我总结了 18 个字：自己干，有伙伴，多表扬，鼓士气，建体系，爱学习。怎么解释呢？刚从一线员工上来，千万别觉得自己是老板了，就要求别人都听自己的。一开始要赢得信任，就得自己干，而且要干得更好。

自己干有伙伴，就是自己做出业绩时，要有伙伴跟着你。只要有一两个人认可你，团队气场就形成了。第二条，多表扬，鼓士气。刚当老板容易踩的坑是，摆出老板样子，对别人不满意、挑刺。因为心态变了，不再是自己吃饱全家不饿，突然要大家一起好，就容易觉得很多人有问题。其实要看到别人的优点，多表扬。

要鼓士气，看到谁做得好就要鼓励，站出来说对大家士气有利的话。别老是打击大家的士气，一生气、拍桌子、说气话，就把大家的士气“气球”戳破了。所以记住，多表扬，鼓士气。

第三条，建体系，爱学习。自己能干好，有伙伴跟着，通过多表扬、鼓士气让团队跟上后，光靠人就不够了，要建立体系。中小企业建体系，先建帮人的体系，再建管人的体系。要建设企业学习型组织，新上任的一线管理者要带领大家一起学习，自己也要爱学习，琢磨自己哪里做对、做错。当你爱学习，团队会更凝聚。

这是初级阶段要做的三件事，18 个字，希望对梅梅有帮助。最后讲点高阶版第四课的财务盈亏点。说到财务盈亏点，涉及单体经济性，也就是 UE unit economy。要搞清楚 CAC（获客成本）、LTV（用户生命周期和生命周期价值）等财务知识，才能把握财务盈亏点，不是简单认为做到多少万就是盈亏点。这里面还有人均销售额的问题。

OK，销售团队结构是否健康，比如 10 个人的团队，是不是两个人做 80%的业绩，另外 8 个人做 20%？很多团队是这样，有两个 top sales 做业绩大头，其他人打酱油，这样团队人均销售额就上不去。

OK，团队人均销售额上去了，但靠两个人撑，其他人不够。最好的是菱形团队，在突破法里能学到。菱形团队建设是 top sales 占一定比例，大头在中间，271 法则最后留 10%的尾巴，要不断优化。这也是人均销售额和财务盈亏点的视角。如果是店面管理，学员转介绍占比也很重要，转介绍占大头，获客成本就降低了。希望前面的 18 个字对梅梅有启发。不知道梅梅还在不在，有同学说我讲得太快了。

只要对你有所启发和帮助，我就很开心了。

**7期-1Q3： 如何重新激发受市场状况影响的处于消极状态的下属的工作积极性？**

**用户：**

接下来看今天学员的问题，还有三个问题。下面轮到甄芳同学，甄芳同学若在讨论区，和以盛老师、张老师说一声。甄芳同学是酒店服务业副总经理，咱们斑书商业医院有很多酒店行业同行。甄芳在讨论区说老师好，她的问题是：如何激励处于消极状态的下属重新投入工作？下属消极是因为市场不景气，酒店在压缩编制，但工作量不变，人力耗费严重，排班更繁重，公司考核标准也没变。在这种环境下，部门负责人及下属都受影响，有的伙伴开始躺平，导致甄芳作为副总经理的工作指标完成不了，她希望公司尽快走出消极状态。

为实现目标，甄芳已和负责人伙伴私下一对一沟通、做心理疏导，分析领导要求及其背后原因。她还建议人力资源部适时组织人员拓展活动，促进不同部门交流，打通沟通路径，活动还未开展。甄芳实践速度快，刚学完向上沟通，就想把方法分享给下属，希望他们多和自己沟通，激励员工走出当前状态，找到解决办法。把解答时间交给张礼明老师。

**张老师：**

我选这个问题是因为它比较典型。这问题不难，但我只讲一点，希望能给你启发。我能理解酒店业市场不景气时很难，公司压缩编制、控制费用，但指标不变，大家压力大。我不太明白你说学完向上沟通后怎么和下属分享。不过我相信你做了很多尝试，动之以情、晓之以理地做心理疏导。

我想说的核心问题是，你自己有没有先解决好自己的问题？当遇到裁员、编制缩减、费用缩减、市场经济下指标不变、人少活多的情况，看到下属有人躺平、受情绪影响、觉得没法干甚至想跳槽，先别管他们，先看你自己。老板在人员大幅减少的情况下定这样的指标，你觉得合理吗？如果你没想明白，就没法和下属沟通。你要先想清楚这个指标是否合理，若认为合理，又该如何实现。

比如，你觉得公司不景气，不这么干酒店就撑不下去，认为老板决策对，但不知道人少了怎么完成工作，那还是没想通。

所以，你得先过自己这一关。你要想清楚老板的决策对不对，指标能不能实现、怎么实现。想清楚后先做向上对齐沟通，保持透明、及时同步，把问题摊开，换位思考老板的想法。拿着具体方案和老板沟通，表明你认同指标且有解决方案，得到老板支持，他可能会给你资源，你有了信心再做向下宣导才有效。我就讲这一点，建议你解决下属躺平的负面情绪前，先解决自己的问题，先和老板沟通，再和下属沟通。

对，群里的管理者，无论级别多高，董事会或投资人下达指标时都一样。比如公司要求年增长率 300%，还要控制成本，该怎么办？

面对董事会，你要先想通指标是否合理，再去对齐。再高级的领导也得先自己想明白，认为合理就想怎么达成，认为不合理就思考怎么和上级沟通。无论你是小部门经理还是高层领导，都会面临指标是否合理、如何沟通、如何找到解决方案的问题。所以道理是相通的。甄芳同学，希望这些分享对你有帮助。

**7期-2Q2：公司发展的关键时期，如何来应对核心技术员工的离职？**

**用户：**

接下来到今天的第二个问题，是一波同学的提问，从题目看这个问题比较紧急。各位伙伴，问题是公司发展的关键时期，如何应对核心技术员工的离职。在一波同学的问题里，核心技术人员的离职不是个例。一波同学如果在讨论区，可以和我还有李明老师打个招呼。一波同学来自电力设备制造业，是技术科长，在管理岗位上超过 4 年。

问题背景：公司处于业务拓展阶段，正在积极招聘新人，但老技术骨干出现离职潮。这个问题很重要，骨干员工离职会影响团队其他成员的稳定性、积极性，对公司长期发展也不利。

一波同学做的努力：整理离职员工的反馈信息，找出共性；对出差晋升制度等可能的问题点进行调整和优化，提高员工满意度和忠诚度。

一波同学的目标：制定有效策略留住技术骨干，帮助公司在业务扩展阶段做得更好更稳。

这个问题的回答同样值得大家做笔记，把时间留给李明老师。

**张老师：**

这位同学问这么多技术人员流失怎么办，这是个常见问题。和刚才李超同学的问题相反，是大家都关心的问题，80%的公司不仅关注，可能很多公司都为此头痛。

我问四个问题，如果这么多技术骨干流失，情况很严重，要问自己：这些流失的技术骨干们，有没有获得关爱、成长、支持和激励？重复一遍，不管离职多少人，只要你觉得数量大，就要问自己，他们在公司工作期间有没有获得关怀、成长、支持和激励？

我一条一条讲。先说有没有获得关爱。课程里讲过，关爱包括认同、赞美、关心等。很多同学上过课，大家说说关爱、认同、赞美在哪个课里？在互动区告诉我。企业需要对员工有认同、关爱、赞扬。

有些同学问向下沟通，赞美表扬在第几课，是在基本法、做法，还是基本功、突破法？很多同学说是基本功，大家对课程很熟悉。大概在第四、五课向下沟通里，有向下沟通之赞美、表扬等，也讲到企业文化、关爱文化。你有没有关爱他们？做了哪些事让他们感受到发自内心的关爱，而不是表面说两句或者心里觉得烦？如果觉得烦，他们会离职；表扬不够，他们也会离职；没看见他们的成长、努力和不容易，就会出问题。

第二个问题，他们在企业里有没有获得成长？我从三个角度说。一是他们有没有足够多的反思，包括个人反思，反思自己哪些言语、行为做得不够好，有待进步；还有业务复盘，业务复盘四步走是怎样的，复盘的 insight 是什么。

如果员工形成反思文化、复盘文化，就不容易流失。想想技术骨干犯错时，是被批评指责扣分，还是被理解包容？要是要求他们自己反思，写复盘报告，想想错在哪、为什么错、造成什么影响，让他们通过反思自我成长，这就是成长。他们有没有获得这样的成长？有没有接受各种培训，被培养成更好的技术人员或更好的人？别小看培养，员工得到培养就不容易流失。

第三条，他们在公司有没有得到足够多的支持？我说过支持是倒三角，互动区说说倒三角文化在课程里是基本功还是突破法，大概在第几课？

不一定是波波同学做得不够好。我问这四个问题，也是让在场一百二三十位同学反思自己的企业，有没有给员工更多关怀、成长、支持和激励。这里说的倒三角，上过课的同学知道，没上过课的听以盛老师讲课程设置和倒三角概念。企业如果不是倒三角，上面一味踢屁股，人都会被踢走，企业也长不大。

还有第三个问题，他们有没有获得足够多的激励？激励包括文化、财务、晋升层面。财务层面容易理解，就是在这里有没有得到足够的财务回报。拼死拼活干活，又被骂，没认同、关爱和培养，收入还比竞争对手少，肯定会跳槽流失。

晋升层面，晋升路径是否明确透明？在公司能不能知道做成什么样会达到什么晋升，晋升通道是否明示、透明地贴在玻璃窗上？如果不透明，看不见谁升职、因何升职，干很久都看不到，就会流失。如果 18 个月里能看到同事升职原因，升职后的收入、休假等都清楚，就会想留下。

文化激励方面，老板有没有做文化激励的事？比如演讲，老板把价值观、使命感、社会认同和对社会的贡献讲清楚，传播企业文化，员工就容易受到激励。

人都这样，收到老板的激励文化，就愿意为公司继续努力，而不是跳槽。重复一遍，要问离职员工在企业里有没有获得足够的关怀、成长、支持和激励。这不仅是回答波波同学的问题，也希望给在座 130 多位同学带来启发，在运营企业或帮助老板运营企业时多些视角。如果觉得回复有启发，请在互动区扣 1。

希望给大家带来启发。每个公司都有自己的做法，不能一刀切，但这些启发能对大家的工作有帮助。

**7期-2Q3：晋升之后如何来处理新的团队的权责划分，如何能让另一位副职向我汇报？**

**用户：**

我看到有同学说老师讲得太好了，深入浅出。如果大家有不同的学习感受，欢迎打在讨论区。

接下来看今天第三个问题，是蓝天同学提的：晋升之后如何处理新团队的权责划分。这个问题需要一些背景解释。

蓝天同学是集团制造业部门负责人，在管理岗位时间较长，刚晋升为正部长。之前不同副部长分管不同项目，晋升后他面临问题：升职后是否要参与之前副部长分管的项目？公司分工在他这里，但上级没明确他是否要插手。

这个问题很重要，作为部门负责人，他要让每个副部长分管的项目做好，副部长工作出问题他也得负责。蓝天同学尝试和副部长沟通，没得到明确答复。他希望通过明确公司职责分工，让副部长向他汇报项目情况，全面掌握部门工作进展，规避潜在责任风险。

这是晋升后权责划分和沟通的问题，很多管理者都会遇到，把回答时间交给李明老师。

**张老师：**

蓝天同学，你这个问题很有典型意义。很多同学晋升后都会面临类似问题。蓝天同学在不在直播间？

好，在的话打个“在”。虽然我没看到实际情况，但从上下文猜测，你原来可能是两个副部长之一，现在升为部长，困惑另一个副部长的事情该不该管，因为公司没明确。我猜你是从副部长升到部长，如果猜对了打个“对”。

我挑这个问题，是因为很多管理者晋升后可能遇到同样问题。人生像错题集，不解决当下晋升问题，之后还会在类似坑里摔倒。比如从副部升正部，甚至之后升更高职位，都会遇到。

十年后，如果能晋升却没解决问题，可能就升不上去，升上去也会掉坑里。蓝天同学所在公司规模不小，有副部长、副本部长、本部长，没到集团副总裁、C level 等。我猜公司规模大，对回答问题有帮助，首先要做的是向上沟通。

你也提到要向上沟通明确职责，比如判断这件事是否归自己管。从副部长升部长，感觉该管副部长的事，但问了对方不回答，就吃不准了。

大公司情况复杂，直接管可能会糟糕。副部长上面可能有人，公司或许要平衡势力，有摆不上台面的缘由，事情就扑朔迷离。小公司直接问就行，大公司则很难，有各种可能性。

但明确职责是你的责任，公司也有责任。公司要你做工作就该写清楚，如果没写，你有责任明确工作职责。不明确职责，副部长业务出问题会怪到你头上。

明确职责是责任，职责分工在你这，副部长出问题会找你，所以要跟公司明确职责是否在自己这儿。如果公司有其他考虑，比如副部长可能要提为部长，公司不愿现在明确，那让公司明确管理的具体步骤和方式方法。向上沟通时，要做好及时同步，明确是自己工作后，把实施管理的方案、步骤、方式方法写下来让领导了解。

明确工作后，要考虑怎么管理。要把实施管理的方案、步骤、方式方法写下来让领导知道

新上任管理者要记住“帮大于管”。不能想着去卡别人脖子，要先了解副部长需求。比如副部长 B 需要什么支持、有哪些困难、需要什么帮助。了解需求很重要，不仅是工作需求，还有个人需求。

公司有会议制度的话，可以在周会上问副部长需求，可能有个人需求，比如解决夫妻分居问题。帮到个人需求也是对他的帮助。对于具体业务，更多提建议，少下指令，因为业务情况你可能不熟悉。

新上任管理者不要直接下指令，要提建议，关键决策抓大放小，只否定错误，不追求更好。明显出错的要更正，但不要对做得不够好的地方挑刺，要信任下属。

这个案例适合新领导接老任务、平级升职成上下级、空降兵等情况。

空降兵到新公司，各地情况不同，前面讲的抓大放小、只否定错误、不追求更好、只提建议、帮大于管、了解需求等思路都适用。

新上任要团结一切可以团结的力量，团结原部门所有人，也要团结 B 部门部分人，做到“发善心、行善事、结善果”。还要判断三种走势：上册是 B 接受你，同心合力；中策是 B 若即若离，要学习管理不喜欢的人；下册是 B 背离你，要想好培养接班人。

这是给蓝天同学的启发，关于授权的内容，没上到课的同学可以去看突破法里的第 11 课、12 课。希望给蓝天同学和在线的其他 100 多位同学带来启发。

**7期-3Q1：在接手家族公司后，如何有效将我的价值观融入团队，并确保老员工与我经营理念同步？**

**用户：**

接下来正式进入今天的答疑环节。第一个问题是唐宝同学的提问：如何在新接手公司后，有效将我的价值观融入团队，并确保老员工与我同步经营理念？立光同学问老师的画面能否大一点，没问题，等我把所有同学的问题同步清楚，一会儿就让李明老师的大头像呈现在直播间。

唐宝同学提这个问题的背景是，他正在个体创业，接手了母亲经营的门店，发现很多老员工的经营理念和他不符，甚至可能做出有损公司利益的行为。这个问题很重要，因为员工价值观和经营理念不一致，会导致工作分歧、效率低下，对拓展客户和维护公司形象都有严重负面影响。

唐宝同学尝试和老员工从收入角度沟通，想让大家同步理念，提高收入，但效果不显著。他期望明确并强化公司的价值观和经营理念，确保所有员工，包括老员工，都能有效工作，共同推动公司发展。感谢小助手把问题同步到讨论区。如果大家也有同样困惑，来听李明老师的回答，有请李明老师。

**张老师：**

很高兴今天有一百五十多位同学在线。回答唐宝同学的问题前，我每次都很高兴有同学分享案例，让大家从中获得启发。我希望结合案例提供者的案例分享，既能启发提问者，也能启发更多人。

我把问题稍微改了一下，把“如何给母亲的老团队带来影响，让他们的理念和我一致”，变成“当一个新领导空降到企业，要注意哪些核心点”。这样可能对更多同学有启发，比如有人曾空降公司或部门，或者见过新领导空降，就可以思考该注意什么，这也是自己未来空降时要关注的核心点。

希望唐宝同学理解我对问题的小小改动，这对问题本质影响不大。当空降领导时，首先要注意的是，不能像鲁迅先生说的“下车伊始”，一下车还没了解情况就开始指挥。也就是说，空降兵不管是二代还是其他情况，降下来时不要不了解情况和需求就发表意见。

要了解的情况包括需求和现状。需求有用户需求、员工需求和企业需求。企业需求就是从公司角度出发的需求；员工需求是员工认为公司该怎么运营；用户需求是用户到底需要什么。我们往往容易忽视用户视角。

同理，不管是接手母亲的企业，还是空降公司或部门，都要思考这三种需求如何保持一致。

希望唐宝同学理解问题的改动。我们来看，空降领导首先要了解需求和现状。了解需求包括用户、员工和企业需求。了解现状时，第一次开会可以问三个问题。第一个问题：过去几年，大家认为我们做对了什么，让公司或部门取得现在的成就？让大家小组讨论后轮流发言，这其实是在让大家自我表扬，能建立信心和认同感。

第二个问题：大家觉得哪些业务流程、设计或解决方案需要改进？有了第一个问题的铺垫，问这个问题时，你就站在了员工的视角，大家会把你当成自己人，和你一起讨论问题。

讨论时不要着急评论，倾听记录就好。第三个问题：大家觉得接下来该怎么做？鼓励大家讨论发言，会后总结但不要急于评论，尤其是负面评论。了解完现状后，和新老员工做一对一沟通很重要，这能建立联结，更好地了解需求，让团队成员感觉被尊重和重视。

一对一沟通时要虚心聆听、有耐心，新老员工都要听。目的是更好了解需求，同时让团队成员感觉被尊重、被重视。在这个前提下，新领导还要建立信任。建立信任，一是要虚心聆听、尊重和重视员工；二是要挽起袖子打个胜仗，可以是小胜仗，比如解决客户投诉、谈下小客户、优化复杂流程等。

打个小胜仗能让大家服众，建立信任感。这时就可以通过清晰沟通、当众演讲等展现能力。切记不能出尔反尔、朝令夕改，新领导关键是要建立信任。

建立信任后推进改革，价值观导向要放第一位。要身先士卒，赢得一部分人认可，不用急于让所有人认同。比如有个青铜器公司的CEO想打扫车间，他自己先做，慢慢就有更多人跟着做，形成了企业文化。

不要急着让所有人认同，有一部分人跟随，就会有更多人跟随。最后，抓住关键时刻，比如各种挑战和危机，展现领导力，所有人就会服你。通过这几个点的分享，希望能给唐宝同学和其他同学带来启发。如果觉得有启发，请扣666。

**7期-3Q2：如何构建一个稳定的十人销售团队，以实现高效的销售管理？**

**用户：**

好，回到今天的答疑内容，看助力同学的第二个提问，问题是如何构建稳定的识人销售团队，实现高效销售管理。他为什么问这个问题？朱莉同学自己开夫妻店，有 5 个员工，她是夫妻店创始人，店经营没多久，她没什么管理经验。问题背景是，这家夫妻店主营代理出口报关业务，已经营十余年，但员工不多，她经验不足，主要靠老板个人努力兼职销售和老客户推荐维系业务。这个问题为何重要？因为行业门槛低、专业性弱，竞争激烈，销售人员流动性大，甚至有人离职后自主创业。朱莉同学为此做过努力，尝试组建识人销售团队，但效果不好，耗费大量资源。她的目标是打造稳定专业的识人销售团队，提升销售能力和市场竞争力，推动公司持续发展。这个和人员招聘留存，尤其是销售团队相关的问题，问李明老师就问对人了，我们来听李明老师的回答。好。

**张老师：**

助力同学，开夫妻店的私企老板，有 5 个员工。好，他在。我分两部分回答这个问题。一部分是小团队的体系建设，下面郭同学正好问到这个，我在第三题一并回答。现在先回答问题的第二部分。作为创始人，建设团队时要明白，原来只管好自己就行，现在要管团队，比如带 10 个人的团队。

首先，创始人有个自我成长的过程。很多创始人一开始觉得做业务难，管好多事，但后来会发现自己做业务是最简单的，让别人做好、带好团队更难。从业务打拼出身的创业者，往往是这种情况。

业务人员出身的创始人，第一件要学的是情绪控制。原来对自己不用控制太多情绪，现在要吸引厉害的人，就得控制情绪，这也包含心理的韧劲儿。碰到问题要有韧劲，能 hold 住。如果 hold 不住，把负面情绪写在脸上，别人会看到你的恐惧、愤怒、无奈等，这些都会影响员工。控制好负面情绪，一部分员工就会被你吸引。第二，从小企业做起、没管理基础的创业者，要学沟通能力。沟通能力除了怎么讲，还有两点常被忽视，就是书面沟通能力和正面沟通能力。很多创业者不愿把事情写下来，哪怕是讲一件事、写一句话。但建设团队需要体系，体系的核心就是写下来。想想汉谟拉比法典，它能成为大家遵循的体系，就是因为写下来了。所以，书面沟通能力很重要。写一句赞美表扬的话，写在邮件里给更多人看到，和嘴上说效果差别很大。沟通还包括正面沟通，很多人缺乏正面沟通能力。

什么是正面沟通？我们总习惯说“这事没做好”“你又忘了”，却忘了说“真不错”“做得真好”“有道理”“有潜能”这些正面的话。

自我成长还包括学习能力，比如反思能力。要像读书时做错题集一样，反思自己做对做错的事，不然会在同一个坑里反复踩。自我成长还包括心态的成长、包容性的成长、对战略的思考。招到能干的人，要思考怎么授权、怎么创新让公司发展得更好。

总结来说，想招 10 个销售，从两个人开始，带动他们反思、控制情绪、进行正面沟通，自己不断成长，员工也会跟着成长。核心问题是，员工想不想和你在一起，想不想成为你。最后送给助力同学，核心员工不是招来的，是被吸引来的，创始人自我成长才能吸引更多人。后半部分小团队体系建设的问题，回答郭同学时一起给你解答。助力同学，不知道我的回答有没有给你带来启发。

**7期-3Q4：金三银四招聘员工后，如何让新员工快速融入团队，并形成直接的战斗力？**

**用户：**

感谢李明老师的分享，也谢谢班主任把这句话同步到讨论区。大家可以保存并转发到朋友圈，让更多管理者一起学习。我看到小周同学问基础框架是什么，有没有同学记住了，回复一下小周同学，大家一起交流学习。陈毅同学提到晋升，接下来的两个问题不是某同学提出的，现在是4月，进入第二季度，4 - 5月大量管理者会提出这两个问题。第一个是金三银四招聘员工后，如何让新员工快速融入团队并形成战斗力，与原团队融合。直播间伙伴在其他时候招聘新员工，也可以思考员工融入情况，有相关苦恼可在讨论区回复“1”，张老师的回答会很有用，大家可以用笔记或电子设备记录。

琉璃邵明文清，谢谢大家，我就不逐个同步了，大家对这个问题都感兴趣，这也是商业院校友常提的问题，接下来把时间交给李明老师回答。

**张老师：**

这个问题很多人关心，助理同学如果在，回复个“在”。招10个新员工，该怎么留住他们？新员工招聘很重要。

新员工融入团队核心有两大问题，心理问题和技能问题，都有系统性解法。先看心理问题，新人进新公司会有焦虑、畏难情绪，怕被霸凌、被老人欺负。

解决心理问题，迎新会能让新人进入场景和角色，给新人安全感，让他们相互了解、了解团队文化。做一对一互帮小组更好，找个进来3个月、6个月或更久的员工和新人一组，帮助新人融入。做团建活动、开放沟通渠道也不错。开放沟通渠道指新员工对公司有不满、疑惑，公司人力资源部或老板要包容沟通，整个公司管理层要有容错心态和包容文化，这样新员工才容易安心学习。

开放沟通渠道很重要，需要公司管理层有容错、包容的心态。技能问题要分层次培训，不只是新人培训，还有上岗培训、进阶培训，公司要把这些体系融入培训。建立导师制度，师傅带徒弟，导师帮新人解决问题、做心理安慰和技能提升。技能在被认可和小胜仗中提升。

除了一对一互帮小组，还有导师制度。新人有心理和技能问题，金三银四招大批员工，要关注这些。新干部也有心理和技能问题，新干部要先证明后贡献，进公司先证明自己能干、有能力、理解公司和员工需求，再做贡献才能赢得信任。

从公司系统来说，要保护新干部的热情。比如给新干部设的目标不要太高，让他能达标，增强信心。新人干旧事是原则，之后再接新任务。

新人先干旧事再接新任务，是因为能证明能力和态度。新干部刚进来，不知道能力如何，先让他做旧体系下的活，了解基本能力很重要。

根据公司业务体系，业务流程长就做久点，短的话三五天或一两个星期。验证可以后，就放心让他做新事。新人思想开放，干新事有意义。这就是新人、新干部入职的使用方法和心理、技能问题的解决参考，希望能给大家启发。

**7期-3Q5：二季度在对全年目标进行阶段性的复盘后，如何进行关于目标执行的针对性的调整？**

**用户:**

我们回到李明老师的答疑。李莱，在全年的第二季度，管理者收集了斑书商业院校友们的共同问题。还有一个大家很关心的问题是，在第二季度对全年目标进行阶段性复盘后，如何针对性地调整目标执行。

这个问题的背景是，新年伊始，管理者和团队成员会制定新年目标。但过了春节，到四五月时，任务追踪可能不及时，工作偏离核心目标，实际情况与预估差异大。所以在1 - 3月结束后，进行针对性复盘和调整，对团队以健康积极状态开展工作、完成全年目标至关重要。我们把这个问题交给李明老师，希望老师解答后，直播间伙伴能认真进行团队和个人复盘。

**张老师：**

这个问题是今天答疑的重头戏，大家进入第二季度，团队要对第一季度复盘，看看是否要对全年或至少第二季度的业绩目标进行调整，以及如何调整。我看看能否给大家带来启发。

先说复盘，突破法第8课讲得很清楚。我简单回顾下，第8课讲了复盘有四部曲：回顾目标、评估结果、分析原因、总结经验。就是先回顾第一季度目标，再评估结果，接着分析原因、总结经验。我有个金句：找不到原因的胜仗，不叫真正的胜仗；找到原因的败仗，也不算是真正的败仗。

打了胜仗却找不到原因，这个胜仗无法复制。比如这个月业绩好，但不知道原因，就不叫真正的胜仗。如果第一季度没做好，但能找出原因，就不完全算败仗，这话我讲过很多年，有些以前的员工可能听过。

还有无效复盘，只是累计一堆数据，如与上个季度、去年相比的增长情况、转化率等，却没有洞察，这就叫无效复盘。

从数据里要有所洞察。第8课有灵魂四问：有哪些事我做了，但可以做得更好；有哪些事我应该做，却没做；如果当时发现问题，我会如何补救；我为什么事先没预见事态发展。这就是复盘的洞察。

比如没预见事态发展，有人业绩好却不知原因，或者没做好却没找原因。这都需要通过复盘去洞察。

接下来讲如何调整下个季度目标，要根据上个季度达成情况判断是否调整第二季度目标，可能调低或调高。从五个维度判断：季度达成、自身资源、团队信心、财务指标、竞争环境。

季度达成要看环比、同比、标比。环比是和去年第四季度比，同比是和去年同一季度比，标比是和原定第一季度目标比。如果标定得准，第一季度标比能达成，第二季度可能也能达成且有增长；若没达标但环比、同比增长多，要考虑调整第二季度目标让团队更有信心。

自身资源方面，涨标要考虑财务能力、人力资源和认知能力，核心是帮团队建立信心。一季度差，二季度不调标或调高，团队可能丧失信心；一季度好，二季度标调整不当，团队可能松散。

财务视角上，若注重增长，可能要投入更多资源；若注重利润，就要提高效率。

不能只考虑自身情况，还要考虑竞争环境。若忽视竞争，对手可能占据更多市场份额。调整目标要综合考虑这些因素，有16个字：放大优势，收集错题，建立信心，预见未来。

放大优势，比如第一季度开拓新渠道好，可拓展到其他地区；产品迭代、市场策略正确或招到好的销售管理者，要想办法放大优势。

收集错题，分析败仗原因，如忽视市场获客、口碑、转介绍、竞争，或供应单不给力等。不收集错题，后面还会踩同样的坑。

我课程里的内容都是自己十几、二十几年的经验，包括踩过的坑、打过的胜仗。收集错题就是不断巩固和强化自己。建立信心，若Q1达成目标，要巩固对Q2和团队的信心；没达成，领导也要让团队对Q2有信心，这是领导力的干货。预见未来，根据Q1调整Q2，要看到整年业务、竞争状态、战略和组织的发展，预见性是可以锻炼的。

做得好要调标时，加人要问自己三个问题。第一，现有团队是否有人愿意承担更多责任成为负责人。第二，若现有团队饱和，能否成立跨团队项目组解决问题。第三，能否通过换人优化团队提高人效，比如每个季度优化后面10%的人员。

问完这三个问题，还有很多提升效率的路径，如业务流程、组织架构优化等。希望这些能给大家启发。今天的解答不知能否帮到大家，大家有评论或其他问题可当场提问。

**7期-3Q6：销售团队是低底薪加高提成好，还是一般底薪加中等提成好？**

**用户：**

我刚才在讨论区看到，David 伟同学提过问题。伟同学，如果你想把问题提给李明老师，可以再打在讨论区。我注意到，圆圆同学先提了个问题：销售团队是低底薪加高提成好，还是一般底薪加中等提成好？圆圆带着上海的金融销售团队。

**张老师：**

圆圆提的啊，圆圆，你每次都提好多问题，今天还占名额呢，哈哈。你这个问题没有标准答案。道理很简单，公司在不同阶段，可能会提供不同的薪资结构，像低底薪高激励，或者高底薪低激励。不同公司场景、销售不同产品，薪酬制度可能是高底薪低提成，也可能是低底薪高提成。同样的公司在不同阶段，也会提供不同的薪酬结构。不同的公司在同一阶段，比如都是成立 5 年，但因为售卖的产品不同，也会提供不同的薪资结构。

这里没有标准答案。核心是合适你的才是最好的。你的产品用这样的底薪能不能留住优秀人才，这是第一点。你提供的激励政策能不能足够激励员工，让他们愿意不断向上攀登、多做事？如果既能留住人，又能让他们积极做事，而不是只想摸鱼，那这个薪酬激励制度就是相对合适你的。

所以这里没有正确答案，只有是否合适你。这也跟公司所处阶段有关。现在这个阶段你可能需要提供这样的薪资结构，过段时间公司发展了，可能就得提供更高的底薪，不然人可能就流失了，所以取决于公司目前的阶段。

**7期-3Q7：面对不同国籍、不同文化背景、不同语言的团队该如何管理？**

**用户：**

我看到飞扬同学提了个问题，说面对不同国籍、不同文化背景、不同语言的团队该如何管理？我想这个问题李明老师再熟悉不过了。

**张老师：**

这个问题how。首先，这种情况并不普遍，没那么多人需要管理不同国籍、不同文化背景的团队。但管理文化背景不同的团队，有两个平衡点要掌握。一是要尊重个体，因为个体有自身文化背景和需求；二是要有公司的统一文化。如果公司没有统一文化，只盲目适应每个人的个体需求，公司就会不成样子，失去自身存在的意义。所以要让公司的主体价值观成为主体体系，同时兼顾个人需求，尊重个人价值观，且不违背公司的大前提。

管理者要掌握好这个平衡。说起来容易，做起来难。要思考如何让两者形成平衡。换句话说，即使是小公司，也会存在个人需求和公司需求不匹配的情况。别说不同国籍、不同背景，就算是山东人到河南，两个省份挺近的；北方人到南方，也可能有文化不适应的情况。这时公司要考虑如何既尊重不同省份员工的个体文化需求，又统一公司组织文化的价值观，这也是个平衡问题，道理是一样的。希望今天这些能给大家带来启发。

**7期-3Q8：按照271法则，怎么样又能保持员工工作积极性，又能让大家工作的有安全感？**

**用户：**

好，李明老师，我们回答最后一个问题。有同学问，如果按照 271 法则，每个季度砍掉最后 10% 的员工，怎样既能保持员工工作的积极性，又能让大家有工作安全感？

**张老师：**

我没说这是大家要模仿的，千万别搞错了。我说如果有这个需求，前提是一季度做得很好，二季度想增长、想招人，招人时要想一想：真的需要加人吗？还有效率可以提升吗？有人可以兼做新任务吗？可以用项目组来做吗？可不可以换人做？极端情况是换人，就是把不合格的人换掉，再找新人，这是特定场景下的，不是所有场景都适用 271，季度 271 操作起来没那么容易。

第一，一个真正在网上发展的公司，不怕坏人。一个真正在网上打胜仗、创始人不断自我成长的公司，不用担心换掉人会给剩下的人带来恐惧感。相反，淘汰 10% 尾部的人，剩下的人会觉得有更多厉害的人加入，大家能共同成长更快，公司业绩更好，自己能挣更多钱，公司更兴旺。所以这取决于怎么去宣导，也取决于怎么把能人留住。

老板留不住能人，进来的人就会相互打架，老人不服，新人要和老人斗，那没办法。要是老板自己足够强、成长足够快，也能带动公司业务快速发展。一定程度上换人能给公司注入新鲜血液。今天回答了很多在线问题，希望能给同学们一些启发。

**8期-1Q1：. 如何进行有效的授权，使得管理层能充分地履行职责，从而激发全员积极性？**

**用户：**

那我们来看今天第一个问题，是赢百万同学的问题：如何进行有效授权，让管理层充分履行职责，最大程度激发全体员工的主观能动性？

百万同学管着30人的团队，是分公司总经理，在这个岗位工作四年了。目前分公司管理层有很多内部提拔和外部招聘来的管理者，处于适应和过渡阶段，很多任务和工作还得他亲自布置下达，团队里缺乏主动发现、解决问题并及时汇报的员工，导致他工作压力很大。

这个问题很重要，因为他意识到授权能提高员工主观能动性、团队效能，有助于培养团队成员自主性和责任感，而且团队压力不能全由分公司总经理一人承担。

百万同学已经做了很多努力，要求各部门每日提交工作总结和反馈，制作次日工作计划；每周开展激励活动提升团队士气，并授权团队成员制定和组织这些活动；还定期与团队成员进行一对一工作交流，通过提问和引导与员工达成共识，培养他们主动思考和解决问题的能力。

他期望的目标是明确并强化公司的价值观和经营理念，确保所有员工，包括老员工都能积极有效工作，共同推动公司发展。这个如何通过授权最大程度激发员工主观能动性的问题，交给李明老师在直播间回答。

**张老师：**

好，先回应下刚才说我是最棒老师、回答最好的同学，过奖了。我希望从我的视角给出一些大家可能没看到的看法，给大家带来一些管理上的帮助。

百万同学这个问题很高级，是我这次直播选的第一个问题。问题本身是如何有效授权，让管理层充分履职，最大程度激发全员主观能动性，这涉及授权和激发员工主观能动性的关系，是个高级管理行为。

百万同学，如果你在的话扣个1，回答时你有想法也可以打在评论区。我把你的问题简化为从授权视角看如何激发员工主观能动性。

我先说第一点，单一的授权无法长久持续激发员工主观能动性。授权后希望员工能打胜仗，如果售前下去打不了胜仗，员工就不买账，主观能动性也没了。在员工看来，打胜仗是第一要素，也就是公司增长、打过竞品、挣到钱。要是能打胜仗、挣到钱，不授权也没关系。单一授权没办法长久激发员工主观能动性，还要打胜仗。

授权有不同环境。刚才是个宽泛观点，接下来我会说除了单一授权还要做什么，在什么场景下要注意什么。只想着授权就能增加员工主观能动性，不够。

授权环境方面，如果是创意型、内容创造型公司，像樊登读书，有很多内容创造，樊登老师等讲很多书和课；还有奈飞的电影创作，很多公司的电视剧、音乐、歌曲产出，以及技术产出，如做软件、人工智能研发的互联网公司等，这里有天然的授权环境。这类公司相信制度类管理会限制员工想象力和创造力，甚至KPI制定也会有影响。

除了单一授权，还要考虑不同场景。接下来看授权在不同环境下的情况。

在内容产出型、技术产出型公司有天然授权环境。但大多数公司是机械态公司，业务简单，以执行为主。在这样的公司里，如何通过授权激发员工主观能动性呢？

授权是一系列管理动作后的高阶领导力表现。授权前的管理动作包括选对人，要有招聘组织搭建能力，选错人授权后会很麻烦；用好人，要通过观察、评估、激励了解员工能力；培育人，不仅要把授权对象培养好，还要让他有培训其他人的能力；激发人，这涉及企业文化建设能力。

如果没选对人、用好人、培育人、激发人就授权，会出现糟糕的情况，授权反而会降低员工主观能动性，导致层层推诿。CEO授权给副总裁，副总裁再层层授权，最后事情可能都落到小助理、实习生头上。一线员工没能力、没资源、没意识完成任务，事情搞砸了各层还不承担责任。

这是要避免的坑。人性在没被激发和鼓励前本质是懒惰的，授权可能成为各级部门懒惰的借口。

在课程中，授权在突破法的第12课。同学们，第八期的同学12课上了吗？

我不重复课程内容了，加餐说一下。我不是说要等员工能力到100分才授权，只是提醒大家注意如何授权能让员工有主观能动性、积极工作。我分四个阶段说。

第一阶段是授权加赋能。授权时要考虑员工能力不足，提供帮助。最好在授权前对员工胜任力做评估，缺什么补什么，一般补到70分左右就可以授权，之后边打仗边赋能。

第二阶段是授权加支持。员工能力足够时，可能需要资源或心理支持。比如员工说资源不够，或遇到问题求助，你可以说让他再想想，给他信任和支持，激发他的主观能动性。

第三阶段是授权加反馈。员工基本能自己做事、找资源了，这时要逐层给他更多授权。我会把听到的问题反馈给他，但不要求他一定照做，看他的反应和处理方式。有能力的员工会思考反馈，和我真诚交流，这样能建立信任，增强授权效果。

第四阶段是授权加监督。监督不是负面的，是建立透明公正的机制，如财务、用人、晋升制度等。充分授权时需要这样的机制。

这四个阶段，授权逐层增加，目的是打胜仗，保证员工积极性最大化。之后课程迭代，我会用更多案例详细描述这四个阶段。希望能给百万同学和在线的115位同学带来启发。

**8期-1Q2： 生产型企业如何加快生产流程管控人员（ PMC）的培养时间？**

**用户：**

好，我们来看今天的第二个问题，是春苗同学提出的，问题是如何加快 PMC 人员的培养时间。

这个 PMC 人员培养包括什么？是 PS PMC 人员，我们可以从春苗的问题以及一会李明老师的回答中了解。春苗同学来自制造行业，他的公司有 300 名员工，自身管理经验 3 - 5 年。问题背景是，这两年公司扩张快，去年刚培养的该岗位二号位外派给了子公司，今年另一个子公司又需要这样的人才，总部却没有可输出的人才了。紧急招聘要总部和子公司两边面试，再培训一周，时间周期长。同时公司业务扩张，需要新人员上岗，这是个比较着急的问题。这个问题为何重要，春苗同学在问题背景里已经描述清楚了。而且这里的 PMC 人才是生产型企业的核心人才。他已经做了一些努力，常和总部生产副总出差协助处理或线上交流培训。

第二，总部也在帮忙招聘物色有经验的 PMC 人员，总部和子公司两边同时招聘培养。第三，春苗同学也在帮忙优化子公司的人员工作分配及订单处理流程，但执行起来不顺畅，有阻碍。他的目标很明确，就是尽快培养出一到两位 PMC 核心二号位。我看到李明老师的回答中会对这个问题进行拆解，现在邀请李明老师来回答这个问题。

**张老师：**

好，春苗同学，请再回复一下。因为你身处这个行业，可能觉得 PMC 是大家都知道的概念，但或许不是所有人都清楚。我查了一下，我觉得它应该是。

Action and material control. Okay, so we.

PMC 就是产品生产材料的生产计划、素材管理、采购库存、仓库物流等方面的管控人员的培养。我的理解对吗？OK，好，看到你回复是的。但这个问题本身的回答对我来说不重要，我希望能让更多有类似问题的人有所收获。

很多同学会说听到 PWC、PMCE 或者产品控制，觉得和自己企业没关系就不想听了。其实我把问题改一下，改成如何高效地培养企业子公司的核心岗位人员。对春苗同学而言，PMC 是核心岗位人员，只要是核心岗位人员面临的问题都是类似的。即便不是生产型企业，只要有子公司或分公司的核心岗位需要培养，都会遇到这个问题。春苗同学的问题，一是如何快速提高 PMC 核心人员的培养时间，二是尽快培养出一到两位核心岗位的二号位人员。我没办法快速解决问题，把问题改成如何高效培养企业子公司的核心岗位人员更有意义。因为培养核心岗位人员，很难有短时间就能出成果的办法，就像母鸡下蛋也需要过程。

所以说“高效”比“快速”更有意义，其他同学可能也更想了解高效培养子公司核心岗位人员的方法，尤其是可复制的核心岗位。可复制就是这个岗位在不同子公司、不同部门都能用，就像春苗同学提到的 PMC，不是只在一个公司、一个岗位用。比如做门店的，分店店长是核心岗位，也是可复制岗位，一号分店、三号分店等；培训行业的分校校长也是，长春长江洛峰店、黄河洛峰店等；分公司经理，不同区域的分公司经理也是。任何公司都需要高效培养核心岗位人员，而且这些核心岗位需要多技能的复合型人才。PMC 就是，既要懂生产计划，又要懂素材管理、采购、仓储、库存、物流等，一个人很难掌握这么多技能，这就成了人才培养的瓶颈。

同理，分公司经理、分校校长、分店店长等也是如此。大家想想自己行业里的核心岗位人员是不是多技能复合型的。要回答如何高效培养子公司或分公司核心岗位人才的问题，我从三个点来讲，分别是培训、激励、晋升。

培训指的是建立标准化的培训体系，这对公司总部和子公司都有帮助，员工通过标准化培训流程能快速上手。我提醒一下，不是所有同学都能想到建立标准化培训体系，即便想到了也不一定落地实施。如果不落地，这可能就是无法复制更多子公司、开更多分店或分校，扩张遇到问题的原因。

再提示一点，视频、在线课程、实操演练很重要，能确保培训内容全面覆盖复合型人才的核心职责和关键技能。用这些线上平台进行远程教育，能节省面对面培训的时间，还能确保培训内容及时更新，子公司员工也能方便访问。

不知道大家有没有想到这些，或者做得够不够完善，这对提升效率很有意义。我自己就做过类似的事，2005 年我把要培训员工的内容做成了光盘，那时是磁的磁盘刻制的光盘，要插到 DISK 里才能读，不像现在是网络时代。90 后可能都不知道怎么用 DISK 和光盘

这光盘可以传播到各个分公司、全国各地，让大家接受培训，因为那时还不是网络时代。我想说的是要便捷地使用远程培训工具，让培训更高效。这是培训的第一点。第二点，利用现有人才，公司内部可以设立内部导师制度或师徒制度。从春苗同学提到的 PMC 情况来看，让经验丰富的 PMC 担任导师，通过一对一指导，帮助新人尽快掌握工作技能，既能加速知识传递，又能增进团队合作。

通过内部建立师徒制提升新人能力，比请外部培训人员更有效。大家都知道海底捞，它能快速开店就是因为师徒制，师傅帮徒弟开分店还能拿分红，所以扩张得快。

最后，培训过程中要分阶段评估，因为技能复杂，一个技能培训完再培养下一个，确保每个技能都能掌握。同时不要忘了实战和演练，用实际场景模拟演练，让员工在非紧急情况下处理虚拟订单，真正上岗时就能更高效。

我一直围绕“高效”来讲培训，培养核心人才有很多方法，我重点讲了高效培养的要点。

第二点是激励，除了激发学员学习兴趣和积极性、设置奖金制度外，更重要的是给内部导师或师傅设置奖励。越是重要岗位，越要奖励师傅，鼓励他们相互培训。培训得好的师傅，给钱、给权、给名、给荣誉，他们就会更有动力，愿意做更多复合型技能的培训。

最后，在晋升制度里，核心岗位要设置见习岗位，比如见习校长、见习 PMC、见习分公司经理等。

有了见习或候补岗位，就有了长板凳制度。一个人上岗，后面的人往前挪，这样人才培养就能更完善，人才供应链更强大。可能三个见习 PMC 才能培养出一个真正的 PMC，有了这个制度，产出会更高效。我围绕高效培养核心人才讲了这些，希望能给大家一些启发。如果得到启发，请扣 777，增加一下互动。

**8期-1Q4： 餐饮行业如何激发员工内在动力以提升服务质量？**

**用户：**

回到问题，今天最后一个同学是海峰同学的提问，问题是如何激发员工内在动力以提升服务质量。海峰同学从事的行业和前面几位同学不同，他是一家烧烤饭店的店主，管理店里的十个人，饭店刚开业一年。

问题背景是，海峰同学在经营中发现，很多员工只完成基本工作，不愿提供更精细化、真诚热情的服务，导致部分客人觉得服务不好、就餐体验差，影响饭店声誉和回头率。这个问题很重要，因为饭店没回头客、声誉不好，会严重影响经营。海峰同学已做过努力，尝试改善员工工作餐质量、创造更舒服的工作氛围来提升员工满意度，希望员工工作舒服后能做更多事，但这些措施没能从根本上解决员工服务态度问题。他的目标是塑造团队内部积极的服务文化，让员工发自内心喜欢工作，真诚热心地为客人提供优质服务。这个问题，我们把时间留给李明老师。

**张老师：**

我让你回复，是要先给你点个赞。要是你没听见，这赞就白点了。我给你点赞，是因为你问题提得特别好。你作为烧烤店老板，想的不是怎么提高销量、吸引更多顾客，而是通过提升服务质量和用户就餐体验，还把服务质量和激发员工内在动力结合起来思考，非常有质量。

同学们要是觉得海峰同学能想到这个问题值得点赞，就给海峰同学点个赞，支持他一下。海峰同学，你可以说下你在哪，大家都去你那吃烧烤。我不知道你在哪个城市。你不仅考虑服务质量、回头客，还想通过员工内在动力提升服务质量，真的很高级。在回答你问题前，先给你大大点个赞，也鼓励上百个同学一起给你点赞。

啊，在河北保定曲阳县。大家有时间去保定，一定要去吃你的烧烤，体验下你说的通过员工内在动力提升的服务质量，这思考很高级。回答你问题前，我先把问题提升一个维度，我习惯从不同维度看问题。服务质量不只是取决于服务态度，做服务业的人应该有这个概念，要从更高维度思考怎么提高服务质量。你提到通过员工内在动力提升服务质量，这个问题提得非常高级。

OK，我说服务质量不只是取决于服务态度，是因为服务是个系统性工程，要从各个方面带动员工服务态度。我讲个故事，十多年前，我在上海江苏路路过一家兰州牛肉拉面馆，就进去吃。这家店是随机选的，我也不知道好不好，看店面挺干净就进去了。让我惊讶的是，店员拿个托盘，上面有个小碟，碟里有热毛巾，说先擦个手。而且小碟边上还有一小碟花生，店员说让我稍等，面正在做。我觉得这服务很高级。

OK，这一下就让客户满意度提升了，就餐体验也来了。吃碗牛肉拉面，还给热毛巾和花生。更稀奇的是，上的牛肉面上面用透气的罩子罩着，面不会坨。牛肉切得薄薄一片，放在小碟上，用塑料薄膜纸盖好，还有一小碟香菜，都放在托盘上端过来。这牛肉拉面很标准化，切得均匀，用薄膜纸包好，上菜方便又快，还能保持牛肉新鲜度。

说话人 2: 服务员端着热毛巾、花生、盖着罩子的牛肉和香菜的牛肉面，真让人吃出高级感，用户也愿意付溢价。比如十几年前一碗二三十块的牛肉面，要是卖四十几块，我也愿意付。这说明服务是个系统性过程，不只是服务态度问题，也会带动用户满意度，还能带动服务态度。

很难想象用这样托盘上菜，服务态度会很差，咣当一下放完就走。这种营造出来的环境和系统，让高级感出来了，也会带动服务态度。我讲这个不是回避你问的如何激发员工内在动力提升服务质量的问题，只是从多个视角说明服务是个系统性工程。现在来讲员工内在动力。从员工视角看，先从“选用留育”四个字说起，选对人很重要。做服务业要选发自内心热爱服务别人的人，相信有这样的人，你自己热爱服务，就能吸引这样的人一起工作。

理念上要改变，要热爱服务。美国有个在线鞋类零售商叫Zappos，七八年前我就关注到这个公司了。老板叫Tony Hsieh，中文名字叫谢嘉华，可能是华人、华裔或者新加坡人，我不确定。

他的经营理念是“我就是做服务的，只是碰巧在卖鞋”。就算以后不卖鞋，卖其他东西，还是做服务的。他有热爱服务的心，这给我很大触动，后来我做服务常提这个老板的理念。

第二个理念是老板要爱员工才能爱顾客。我看到你提到改善员工工作餐质量、提供舒适工作环境提升员工满意度，这想法很好。我想跟在场120个同学说，要带头爱员工，让员工感受到你爱他们，不只是改善工作餐和工作氛围，要喊出“我特别爱你们，希望你们把爱传递给客户”。员工会盯着你，看你怎么爱他们，你也能盯着他们怎么爱客户，人与人之间的情感就是这样建立的。

我再讲个自己的亲身经历，2012年我去台北，为企业收购的事。在酒店楼下散步时，看到一家包子铺，有上百种包子。一个残疾人一瘸一拐从铺子深处走出来，到门口给我鞠躬，说“你好，买些包子吧”，把我吓一跳。旁边两三个员工看着，这应该就是老板。我只是看看，他就给我鞠躬问我想买什么包子。

这是2012年台北的一家包子铺，老板对顾客尊重到这种程度，只是来看下包子就鞠躬。只有老板有这样的经营理念，亲身去做，选对有爱心的人，员工才会跟着做。要是没选对人，员工可能根本不理解你的理念。

用，主要指用员工时要积极反馈。员工有服务金点子，要着重表扬。把用户反馈及时给员工，对积极提供反馈的员工给予奖励，比如戴高帽子、鼓掌、发红包等。还可以组织内部竞赛，看谁能想出更好服务用户的点子、谁得到的用户反馈多，让员工知道你真想把服务做好。

育，就是价值观培训和技能培训要天天做。我去过山东临沂一家叫贝尔熊的培训机构，他们每天都做服务技能培训，坚持天天做。我去的时候，机构换班，10点钟很多家长和孩子进出，人多得像菜市场，服务好到要找关系才能进。临沂有17家这样的机构，可见坚持做员工技能培训和价值观宣导，能赢得员工真正的服务之心。

留，就是留住人才靠晋升。要把员工服务价值观和晋升挂钩，不只是看业绩。比如烧烤店可以评星级员工，五星级、四星级、三星级等。服务做得好、价值观好、给用户反馈多的员工，就给他晋升，从三星级升到四星级、五星级。

从“选用留育”四个方面激发员工内在动力提升服务质量，希望能给大家带来启发和帮助。前面讲的江苏路兰州拉面的高级感，也让大家了解服务的系统性工程。要是大家觉得有启发，扣个888。

**8期-2Q1：开设分公司，如何更好地招聘业务人员？**

**用户：**

直播后在班级群完成学习反馈，由老师整理张老师今天答疑的文字精华内容，发给完成复盘的同学。接下来正式进入今天一对一管理者的答疑环节。第一位是佳宁同学的提问，他想开设分公司、招聘业务人员，但招聘不顺利。佳宁同学从事物流供应链，作为小企业创始人已有三年。

问题背景是，佳宁同学的公司成立三年，业务人员只有他自己。他和操作人员对老客户维护成熟，但新客户开发不足。为解决问题，他想招聘地方性业务人员，在城市成立分公司，借助政府开发新客户。这个问题很重要，因为佳宁意识到公司要发展就得拓展业务、招聘新人。

但招聘遇到问题，佳宁已和当地政府沟通，政府同意协助招人，可至今没成果。他的目标是现阶段招到两名合适的业务推广人员，进行岗位培训，开设分公司并开展业务。这个问题比较紧急，接下来把时间留给李明老师，同学们做好笔记，做完在班级群反馈，高效学习。接下来时间给李明老师。

**张老师：**

你好。我选你这个问题，是想从更多视角看，不只是解决你提的问题。你提的问题是开设分公司、招聘业务人员推行不畅怎么办，提炼一下就是招不到人怎么办，这个问题更普遍。在场70多位同学，很多人可能都有招不到人的困扰。我给大家介绍三招。

第一招叫看漏斗。招不到人时，要分析原因。看漏斗就是把招不到人的因素拆分开。比如从简历开始，简历越多越容易找到人。简历之后，能不能约到第一次面试，约到的人会不会来，来了之后第一面筛选多少人，能约到第二面的有多少，第二面通过的有多少，发了offer后接受的有多少。

仔细分析每个环节，就能知道问题出在哪。往往招不到人是因为简历不够，可能是招聘岗位没写清楚、不够有吸引力。要找到真正原因，而不是只想着招不到人怎么办。这是第一招，第二招叫直招。

直招就是直接到招聘网站上招聘。比如boss直聘，挂出岗位后，老板可以主动搜索简历。我专门这么做过，通过关键词找简历，主动联系别人，这和等别人应聘不同。

这是直招，第三招是挖墙脚。你有老客户，老客户有其他供应商，了解那些供应商的业务员情况。

这三招是看漏斗、直招、挖墙脚。我再问你个问题，异地管理怎么做？这个问题很重要，因为异地招到人管不好，人就容易走。

异地管理有三条建议。第一，每天要有固定流程的视频会议，电话沟通不算。还要定期培训、一对一现场指导。

现场指导就是和员工一起跑外地客户，当场指导，加强员工对你和业务的理解。要不断给员工做PDP评估。另外，考虑给员工配下属，两人成团队，不容易走。选准城市也很重要，市场大的城市适合培养团队。最后，换个视角，找有资源的城市合伙人是否合适？当今社会，开分公司只靠招聘业务人员可能不够，找城市合伙人或许更容易。这个问题供你思考。

**8期-2Q2:. 如何通过员工激励、团队凝聚力、管理模式的提升，有效地激发员工的工作积极性？**

**用户：**

今天的第二个问题来自唐同学，他的问题是：如何通过员工激励、团队凝聚力管理模式的提升，有效激发员工的工作积极性、自觉性和主动性？

我们来看唐同学的基础信息，他管着 100 多号人，还在计划扩招，他是运营总监，在管理岗上已有 10 年以上。问题背景来自新能源领域的汽车配件业务。

有同学说听不到声音，听不到的同学可以退出重进。其他同学也可以告诉我直播间声音是否清晰。

回到唐同学的问题，随着公司业务增长和员工工作量增加，部分员工对薪酬待遇和管理模式产生不满和疑虑，导致工作态度缺乏持续性、积极性差，影响了整体团队的效率和凝聚力。这个问题很重要，因为唐同学知道员工的积极性和主动性对工作效率和团队整体工作质量非常关键，也是团队合作和凝聚力的基础。

他在团队内部做过这些努力：提高基础工资标准，参考同行平均水平并定得更高；给予员工更多弹性管理，减轻压力和强度；通过一对一沟通向员工强调工作重要性；结合自身管理经验现身说法，鼓励员工相信付出就有回报。

唐同学想解决当前人员管理问题，提升员工满意度和团队凝聚力，达到员工推着领导往前跑的状态，促进公司长期稳定发展。接下来把时间交给张立明老师回答。

**张老师：**

对于有效激发员工工作积极性、自觉性和主动性这个问题，我有三个视角，即个人成长、体系建设、组织文化，也就是我们三位领导力所讲的视角。今天我着重从个人成长方面来讲。我对唐同学的问题很感兴趣，今天有点发烧，但还是坚持来给唐同学分享我的视角

唐同学面临企业扩张，如何调整管理模式，避免员工因业务增长和工作量增加对薪酬待遇、管理模式产生不满？其实业务萎缩、裁员时，员工也会有抱怨和不满，真是各家有各家的烦恼。

我下面的答疑内容部分针对唐同学，部分也可供更多同学参考。企业扩张的烦恼在于，企业从几十人发展到 100 人，再到计划明年 200 人，这要求企业管理者的成长速度跟上业务发展速度，这可不容易。

企业管理者要翻倍提升的能力主要体现在三个方面：内在稳定性、反思和复盘的思考能力、学习能力。

员工数量从几十人快速增长到 100 人、200 人，管理者的内在稳定性尤为重要。一是在各种场景中不能急躁，要沉得住气。管理小团队时急躁点或许没事，但管理大团队必须稳住。

二是团队规模大了，可能招进情绪化的员工，管理者要 hold 住。基本功里讲过大心脏法，面对情绪化员工，管理者要成长，不能再按老方法处理，得想新办法。

聆听也很重要，只有内在稳定才能聆听他人。我以前在企业时，会参加一线员工午餐会，和员工一起吃饭，听他们讲问题并记录，能当场解决的就打电话给副总裁安排解决。这样能展现对员工的聆听，营造管大团队的气场，让更多人愿意遵守规则、积极工作。

关爱文化也不容忽视。人越多，关爱他人越重要。管理者常记得批评员工做错的事，却容易忘记关爱、表扬和赞美，原因是内心觉得这些不重要。心理学上，所有的忘记都是因为不够重要。

我做部门管理者时，部门几十人，我会给每个员工手写生日贺卡和过年贺卡。很多员工把我写的贺卡留了十几年，因为他们觉得重要，才会珍惜。管理者的内在稳定性还体现在能 hold 住能量大的人，要了解他们的需求才能真正镇住他们。

第一点讲了内在稳定性，第二点讲反思复盘。反思复盘是指思考自己在事情中哪里做得不足。比如团队有人带几个同事甚至一组人跳槽到竞品公司，不能只怪别人，要反思自己哪里没做好，没留住人才。

复盘很重要，无论成败都要找原因。复盘能带来员工的主动性和积极性，因为管理者深度思考并带着员工复盘，员工也会反思自己的不足，内驱力就出来了。

复盘需要深度思考能力，要和自己比，看思考是否更深入、剖析是否更细致。复盘越好，越能帮助员工成为反思型人才。

第三点讲学习能力。组织庞大了，管理者要思考组织结构调整和组织变革，要阅读相关书籍、记笔记、做错题集。这样做的好处一是建立学习型组织，让同事争相模仿，产生内驱力和积极性；二是成为员工的标杆，尤其是高级员工的标杆，让团队更好带。

我只讲了三个视角中的个人成长视角，希望能给唐同学的问题带来新视角，有效激发员工自觉性、主动性，管理者要突破自己，关注自身成长。唐同学，希望我的分享对你有帮助。

**8期-2Q3： 如何提升团队的凝聚力和战斗力，确保团队能够自动运转并高效执行工作？**

**用户：**

说不定对你们的工作提效会有不一样的改变和启发。接下来回到问题答疑环节，看到今天第三个问题，是蔚来同学提出的。蔚来同学在讨论区说感谢老师，看得出他一直在认真学习。他的问题是：如何提升团队的凝聚力和战斗力，确保团队自动运转并高效执行工作？

今天很多同学的问题都和提高团队执行力、效能、凝聚力有关。蔚来同学的管服规模相对大多数伙伴更大，他是董事长，在这个岗位上干了三年，领导着全国性的口腔美学连锁团队，有5000多名代理商，主要业务是牙齿美白。团队采用无底薪的代理人模式，加入门槛低、人数多，但导致成员不重视、不努力、不好管，团队无法自动运转和高效工作。

这个问题为何重要？蔚来同学认为团队凝聚力和战斗力的提升是实现公司使命和愿景的关键。他做过哪些努力呢？曾聘请保险公司地级人士的一把手负责管理和培训制度的建立，但目前制度效果不明显，团队动能仍不足。他想达到的目标，一是通过学习和实践提升领导力，培育和发展新的领导者，这点和张立明老师观点一致；二是增强团队凝聚力和战斗力，推动公司业务持续增长，提高营业额和收入。接下来把时间交给张立明老师。

**张老师：**

蔚来同学，我知道你爱人正在临产，你还安排好家里的时间来学习，我很感动。我今天发烧了，但还坚持来给大家解答，可能会早点结束，希望大家理解，我也不知道为啥突然发烧，可能是吹了空调。

先给蔚来同学点个赞。能看到他做的各种努力，通过学习和实践提升领导力、培育发展新领导力，思路很正。不过你这个问题和前面的有点类似，我来区分一下不同。同样是提高员工战斗力、积极性、内在驱动力，你问题的核心不同在于团队是无底薪的。所以你的问题可以变成：如何提升无底薪团队的凝聚力和战斗力，确保团队高效运作？

无底薪团队该怎么管理？我先澄清个问题，你说的5000个代理人，是指5000个销售，还是加盟商？不过这不重要，总之这5000人都是无底薪的。

我能分享这个问题，是因为我管理过51talk平台，上面有33000个无底薪的菲律宾老师，除自营销售团队外，还有2000多个无底薪的宝妈城市合伙人，所以我对无底薪团队管理有点经验。无底薪团队有这些特点：一是人数多，动不动几千人，像我的无底薪老师就有33000个；人员素质参差不齐，有的很负责，学历和经验都好，有的则差一些；员工工作动机不一致，有底薪的正式员工大多想晋升、好好干，无底薪员工一部分是来混饭吃、只想挣钱，一部分想在公司好好发展、成为正式编制，还有一部分想做出人生成就。有这些特点该怎么办？我讲三个点，第一点，对无底薪人员，企业的使命、愿景、价值观的宣导更重要。

这么做的目的是吸引一批对未来有美好憧憬的年轻人，成为核心团队和核心员工。这5000人里至少有500、1000人是这样的。只有吸引这样一批年轻人，才能吸引更多人。所以企业要有明确的使命、愿景、价值观。

我举个例子，你是做牙齿美白的全国性口腔美学连锁机构，不断宣导“让1亿中国人因为拥有一口健康美白的牙齿而更自信”，这就是企业使命。

你的使命不仅是让中国人有健康美白的牙齿，还让他们更自信。这样的使命会吸引有美好憧憬的年轻人，这些人就是符合核心价值观的人。愿景可以是成为中国口腔美学行业领先品牌。

比如口腔美泉，价值观很重要，像客户至上、诚信经营、创新驱动，而不是靠无底线的事驱动。提出这些使命、愿景、价值观，有美好憧憬的人就会跟随你。

你自己要先相信，会有人相信和跟随你。别以为只要给钱就行，那样不会有更多人有内在动力和凝聚力，因为他们没底薪，得相信一定的价值观。第二，宣导要渗透到他们日常生活中。日会、晨会要一直宣导，印文化衫，在大型活动、员工见证、客户见证、用户见证中体现使命、愿景和价值观。每个企业创始人都该想想自己企业的使命、愿景、价值观，怎么吸引有美好憧憬的人。第三，创始人要言行一致。

创始人言行一致，各级领导层才会言行一致。要践行使命、愿景、价值观，自己不践行，做公益活动、社区合作都没用。只有言行一致，各级领导层和员工才会言行一致，团队才能凝聚起来。

第二点，建立虚拟的组织架构和领导体系。不知道你聘请的那位负责人有没有和你一起建立？因为员工没底薪，所以要分层级，这就是虚拟组织架构，比如一星级到七星。星级不同，课时费或提成点数不同。有了层级，他们不仅会追求业绩，还会遵循价值观。

虚拟组织架构里要制定领导者。我以前有近2000个captain（船长）管理下面15 - 20个无底薪老师，这些领导者也没底薪，但提成更好，还有复合绩效体系，他们自己也要做事。

有了虚拟组织和领导体系，无底薪员工就能被带动起来。培养和发展这些领导者很重要，不仅要培养领导管理能力和技能，还要用价值观激励他们，这样他们才能激励更多人。第三点，提高战斗力。

培训很重要，无底薪员工必须参加，不参加不能晋级。要累计培训分数才能晋级，培训还要考试，通过考试才能和星级挂钩。第二，建立中央厨房和SOP，要清楚无底薪员工的工作流程，给他们标准流程，不然容易跑偏。最后，用品牌活动增加归属感。品牌活动不一定要花很多钱，当地的各种活动能让员工有自豪感和归属感，增强凝聚力。

今天就分享这三点：使命、愿景、价值观的宣导，虚拟组织架构和领导体系的建立，提高战斗力的方法。不知道能否给你启发，或许你大部分都做了，也希望给其他同学带来启发。要是有一两个点对你有启发，我就很高兴了。

**8期-2Q4： 如何不使用处罚手段来规范员工的行为？**

**用户：**

谢谢李明老师，回到今天最后一个问题，是林杰同学的问题：如何不使用处罚手段规范员工行为。我看到这个问题觉得很熟悉。林杰同学，若你在讨论区，可以回复一下。这个问题在过去几期商业医院中，李明老师回答过类似的。结营后，你看往期答疑内容，能看到关于如何不使用处罚手段激励和规范员工行为的回答。我们一起来看李明老师今天的回答，看看他再次选这个问题，是否有不一样的角度，或者你的问题是否有不同之处。李明老师，请。

对。林杰同学是制造行业副总，管理100位员工。他问题的背景是，老板喜欢用经济杠杆规范员工行为，会在薪资上对员工进行处罚，导致员工抱怨规矩多、处罚重。林杰也这么认为，现在老板把责任都推给了他，他已改变了之前不合理、处罚过重的规章制度。

但员工行为至今未改善。这个问题很重要，因为公司若总在这些事上和员工计较，员工干活会有负能量，还会传染。带着情绪干活，不仅产品质量没保障，员工还容易出工伤事故，毕竟他们是制造行业。林杰做过的努力是，每周一全员会议上反复强调，公开表扬好做法，匿名批评不良行为。他的目标是，让全员高高兴兴上班，平平安安回家，大家做事积极，团队充满活力。能感受到林杰作为副总、管理者想要改变的心情和愿景。现在把时间交给李明老师。

**张老师：**

我对这个问题感兴趣，是因为提到了处罚。我谈谈有关处罚，我认为处罚有三个场景，这都是我实践中的思考。一是泄愤，大家把这两个字打一下，就是发泄自己的愤怒去惩罚他人；二是警示对方；三是惩戒，为了避免事情再次发生，主要针对踩红线、黄线的情况。我不知道各公司有无红线、黄线之分。显然，泄愤不可取，即便对方犯错，为发泄愤怒处罚，会带来更多负面情绪。

这首先是自我情绪控制问题。即便有些问题必须处理，比如警示。以迟到为例，警示不需要罚钱，可以让迟到者买奶茶、唱歌、跳舞、做俯卧撑等。网络好像有点卡顿，是你们那边的问题吗？

不是我这边的问题就行。警示有很多方式，唱歌、跳舞、俯卧撑等对小问题很有效。有人当众跳过舞、做过俯卧撑，之后就不敢再犯了。很多小问题，用各种形式都能解决。

若进行警示，要记住目的是为对方好，体现为惩罚可撤销。比如罚钱，规定迟到罚100块，若在接下来两周或一个月内不再迟到，就退还这100块，这就是可撤销的惩罚。

惩罚措施可撤销，警示才真正是为对方好。课程里讲过警告性制度，公司会开出口头警告、书面警告、严重警告、最终警告等。若员工不再犯错或有提升，警告可在规定时间内撤销。可撤销的警示是为了让员工得到提升，不应被看作处罚，而是宽容文化的体现。

最后说惩戒。若踩黄线，公司可能会进行惩罚，如扣奖金、扣绩效等，同时要加上警告性制度，说明不能再犯，否则有更严重的惩戒。若踩红线，可能涉及法律问题，要拿到证据依法处理。

最后说正向激励，所有处罚都要有对应的奖励，且奖励要远多于处罚，这样大家才会往正向发展。比如，若员工做某事会被处罚，就要有相反的正面激励。正面激励甚至可以做到，没踩黄线、红线的集体，即便未达季度或月度目标，也能得一定奖金。这样员工会把不踩线当成价值观，主动远离受处罚的事。还要让员工参与进来，比如一起制定“八荣八耻”，明确什么是荣誉、什么是羞耻，让员工认同正确的核心价值观，就无需用处罚手段。

我回答了如何不使用处罚手段，希望能给大家启发。今天就讲到这，没给大家加餐，希望大家能理解，我一直在出汗。

**8期-3Q1： 酒店行业前台员工离职率高，有哪些原因？应该如何改进？**

**用户：**

好，各位同学，我看到你们的回答了，谢谢。咱们开始今天的第一个答疑。今天第一位同学叫 miss 小妖，我就叫她小妖同学，和我们一位领教名字一样。小妖同学的问题是：酒店行业前台员工离职率高，有哪些原因，该如何改进？下面进入具体问题。小妖同学是酒店行业一线管理者，管理岗位工作时长 3 年。她所在酒店是连锁酒店加盟店，集团有员工晋升渠道、标准工资和培训计划，小妖本人也是有亲和力的管理者，重视员工收入和日常情绪，但目前员工离职率较高。这个问题很重要，对所有管理者来说，如果能培养出更多优秀老员工，让他们留在团队，对团队和管理者都更好。

小妖做过的努力：第一，和老板沟通员工奖励机制，想通过多发钱让员工留下来；第二，亲自带教，并推荐有意愿的员工参加培训，希望员工成长后更愿意留下；第三，日常组织团建，给表现好的伙伴买奶茶，营造好氛围留员工。小妖的目标是降低员工流失率，减少新员工反复培训，让自己有更多精力参与酒店高阶管理。员工流失率问题在当下经济环境中，很多公司都会遇到。现在把问题交给今天直播间的答疑老师，李明老师，有请。

**张老师：**

跟往常一样，回答问题前我要做问题澄清。一方面是把问题搞清楚，另一方面是让其他学员能关联到自身。

我把“酒店前台”改为“企业的某个部门”。说离职率时，要明确是企业某个部门离职率高，还是整个公司员工离职率都高，这是两个不同概念。

如果是企业某个部门离职率比其他部门高，要考虑部门老板的沟通风格、管理风格，团队的薪酬制度、奖励制度等问题。

还要考虑这个部门有没有“团队蛀虫”。但如果是整个公司各部门离职率都高且高于行业平均水平，公司老板或部门经理要反思，尤其是老板，要复盘自身问题。

企业离职率高，无非两个大问题，和金钱相关、非金钱相关，也可以说物质相关、非物质相关。金钱相关问题，不仅要看工资水平高低，还要看薪酬结构是否合理，包括底薪和激励的平衡，以及激励的种类等。

薪酬制度的激励结构很重要，要能足够激励员工，不然就是“大锅饭”，员工容易受外界吸引而离职。

比如薪酬激励，老板以为做到了就有奖励，但员工可能觉得没什么激励，这样薪酬制度就激励不到员工。

福利是否人性化也会导致员工离职。很多老板认为有福利就行，不考虑是否对员工有帮助。比如病假扣工资，可能让员工觉得不合理而离职。绩效考核是否公开、公正、透明也很重要。

很多人担心绩效考核公开会让公司没秘密，其实相反，各部门绩效透明能相互监督、协调、支持。比如各部门能看到彼此的绩效考核点，就能相互配合完成目标。

绩效考核透明能形成相互协调和支持，员工可以支持彼此的 KPI 达标。考核评分透明能帮助员工积极工作、降低流失率，奖金可以不透明，但销售岗位甚至可以奖金透明，这样能形成相互激励。

不同岗位有不同要求，不能“一刀切”，要根据岗位特点处理，才能起到激励作用。

金钱相关问题之外，非金钱相关问题更严重。企业流失率高，金钱相关问题占 1/3，非金钱相关问题占 2/3。非金钱相关问题中，老板不重视是重要原因。老板觉得活谁都能干，怕麻烦，有躺赢思维，不重视员工流失。

这种老板看似省事，实则给公司带来负面影响。他们只看重自己，不看重员工个体。我见过一个上海的 20 年老企业，老板娘的 2 号位频繁更换，老板娘不重视员工，还怕被夺权。

非金钱问题还包括老板自身综合能力不够。企业没有关怀文化，老板只想着盈利，不考虑员工成长、晋升和留存。培训培养缺乏，没把员工人生目标和企业目标结合起来，也会导致人员流失。了解离职原因有三个路径：离职面谈，很多要老板亲自做；定期员工满意度调查；定期做行业薪酬调研。

补充得很好。如果员工离职时不愿讲真话，老板就有问题。离职原因很复杂，只知道钱的问题，不利于企业管理。离职访谈且员工愿意讲真话，对提升企业经营和管理能力很重要。

**8期-3Q3：团队成员任务完成不及时的情况下，如何推动部门积极和谐、互相帮助的文化落地？**

**用户：**

接下来我们可以期待小妖领教在本次商业院里额外做的加餐，分享财务基础知识。回到提问环节，下一个是柠檬同学的问题：在团队里很多伙伴任务完成不及时的情况下，如何推动部门积极、和谐、互帮互助的组织文化落地。

任务完成不及时是个紧急情况。柠檬同学在检测行业的研发部门，管理着 20 多人的团队，有 5 - 10 年管理经验。他提到手下有几个组长，组长下面有新老员工。不同组推进项目时，都有组员完不成工作被克扣奖金，员工积极性降低。但不推行奖罚措施，又怕大家完不成任务，这让他很苦恼。他已做的努力有：共同确定任务目标，公开同步激励制度；让优秀伙伴分享经验，并给分享者设置激励；大家一起分析完成率不足的原因；对绩效 60 分以下的伙伴克扣部分绩效。作为管理者，柠檬想通过建立团队文化，激发员工内驱力，从根本上解决绩效任务无法达成的问题。柠檬同学在直播间，接下来把时间交给李明老师。

**张老师：**

我很认可柠檬同学做的诸多努力。他明确了责任和完成时间，这是基本功第八、九课讲的；明确了激励制度；安排了培训，这是突破法第 9 课的内容；还让同事做内部分享，这对应突破法第 10 课，并且给予鼓励，这在基本功第五课有讲到；他和员工一起分析原因、聆听，这是基本功第七课的内容；他让组长提供服务，实现了倒三角文化，这是突破法第一课的内容。他明确员工职责，让管理者提供帮助，建立了奖励制度，做得非常好，给柠檬同学大大点个赞，大家也一起点赞。

柠檬同学几乎把基本功和突破法的内容都运用进去了，非常了不起，大家扣个 666。我提五点建议：第一，大家看到他期望员工提升业绩，但很多员工是新人，要给新人耐心。我们对新人期望高，想考察招得对不对，若不给足够耐心、施加过度压力，会适得其反。老板看到员工没做好，要给他们时间熟悉工作。

第二，老板总想让员工更完美，着急焦虑会让新人失败率更高。新人要摸索做好和做快的平衡，老板要给新员工设置爬坡期，明确每个月的期望，让他们逐渐和现有员工看齐。

第三，看看有无管理问题。比如他提到 B 部门延迟情况比 A 部门严重，是 B 部门老板管理风格有问题，还是布置任务不恰当，比如对 B 部门要求过高。

还有，很多管理者只关注自己达标，没关注员工达标。曾有公司北京分公司年度达标庆祝，但有 20%的人没达标，却没人关注。老板不能只看自己部门达标，也要关注子部门和员工是否达标。

抛开新员工问题，推动内驱力的核心是让员工职业成长、技能成长和公司目标一致。当两者一致，惩罚、薪酬、晋升制度才更有效。员工完成工作能给自己带来利益，才会更积极。管理者要思考员工个人职业发展、技能成长和公司目标是否一致。

最后，惩罚不一定和内驱力矛盾，可以设置不和金钱挂钩的惩罚制度。我以前公司月度不达标的部门要上台领木勺，意思是做不好业务回去做饭。这种半开玩笑的惩罚机制，能激励员工下个月不拿木勺。所有惩罚都要有奖励机制，且奖励要远大于惩罚，设计时要仔细考虑。希望这些能给柠檬同学带来启发。

**9期-1Q1：该如何培养和激励胜任力不足的中层管理者？**

**用户：**

接下来进入今天的答疑环节。第一个问题：我该如何培养和激励胜任力不足的中层管理者？提问的同学是欢喜同学，感谢欢喜提供这个案例。欢喜同学若在直播间，可在讨论区说一句 “老师好”。欢喜是工程行业的人事经理，是管理者推荐他来帆书商议院学习的，说 “你是 HR，要看看我们团队需要什么样的培训”。

让欢喜先来学习。他有团队管理和培训的问题，新兴行业人才稀缺，他们团队的中层管理者都是一线提拔起来的，提拔后发现综合能力不足以胜任。目前工程部有 5 位中层管理者，遇到与甲方沟通的问题自己不能处理，总会要求总部的工程副总出面，工作独立性不足。欢喜提交问题时提到已做过相关培训，但效果不够。这个问题很重要，中层力量薄弱，上层领导者要关注日常工作，影响公司发展，无法抽出精力思考公司架构和发展。欢喜所在公司的培训一般集中在年初和年末。

公司会组织针对性培训课程，聘请外部讲师，学习后有评估和岗位职责要求，但还没为每个员工做职业规划。欢喜提这个问题的目标是降低员工流失率，减少新员工培训精力，让人事经理和管理者有更多精力参与公司管理。问题同步完，接下来请礼明老师回答。

**张老师：**

这是个高质量的管理问题，培养和激励胜任力不足的中层管理者，无论公司规模多大，总会觉得中层管理者胜任力不足，这是个永恒话题。先给欢喜同学点个赞。其一，公司的中层管理者从一线提拔，这对企业来说是健康且好事，说明有一批人能支撑企业进一步发展，接下来要把部分管理者再往上提，不然总工程师和副总工程师会很辛苦。其二，公司有晋升和考评制度，且考评制度系统化，有时间维度（半年一次）和考评维度（技能考评、综合素养考评），这些都很好。大家可以在评论区互动，觉得自己公司情况和欢喜同学差不多就写 666，不如欢喜同学就写 777。很多同学写了 777，说明有很大进步空间，对欢喜同学来说，也证明他做得比很多人好。

欢喜同学提到公司老板、副总爱学习，项目经理能主动学习，但不会主动自费学习。主动学习和是否自费学习关联度不高，主动学习与学习结果和应用结果关联度高。学习结果指学完后学到什么，所学内容与工作、成长是否关联；应用结果指学习成果能否在工作中应用并产生显性结果，如工作效率提升、组织能力提升等。

要培养胜任力不足的中层管理者，除了学习，人才评估、培训、培养、晋升、述职、绩效考核、职业规划等环节都环环相扣。我认可欢喜同学已做的努力，年初年末安排培训，还有笔试评估等，都做得很好。但提高中层管理者的积极主动性，仅靠培训一个环节不够。

培训要建立内训师制度，考察内训师各项指标和经历。内训师制度和请外部人员、总工程师讲课不同，鼓励 5 位项目经理先做分享，从中选出 1 - 2 位做内训师，内训师与后备干部培养制度相关联。这样做，一是能激励中层管理者，他们有晋升的动力；二是培训师供应端更丰富，项目经理能做分享、培训，还能产生课件、做培训计划和考核等。

培养阶段要为后备干部制定个人培养计划，即 PDP，缺什么补什么。有了培养计划，再加上赛马机制，给他们挑战机会，能调动他们的积极性。

晋升要有述职环节，后备干部在季度、半年度述职中，要讲自己的培训计划、提升情况，以及作为内训师如何帮助他人成长，这样能形成帮的企业文化。通过这些环节，既能提升中层管理者的综合能力，又能在团队内部实现能力复制。欢喜同学，我讲的是否符合你的目标？

没看到欢喜同学的反馈，希望我的回答能给他带来新启发。最后说下自费学习，公司可以出 70%，员工出 30%，员工凭证书报销部分费用。这样做能推动员工学习的积极性，让他们感受到是为自己进步而学，而不是公司强迫。希望这些想法对欢喜同学和其他同学有帮助，感谢。

**9期-1Q3：如何激发员工的积极性？**

**用户：**

好，接下来进入今天的第三个答疑主题。桦同学的问题是如何激发员工的积极性，这几乎是所有管理者都关心的问题。桦同学是建筑装饰行业的财务，他的团队存在不同问题。A团队业务充足，但签单少，员工每月就完成固定工作量，不愿多做；B团队抱怨业务质量不好，工作拖沓，临近交工才匆忙干活。

这个问题很重要，团队没积极性和效率，反映出不团结，会影响团队成长和工作质量。

桦同学为提高员工积极性尝试了很多方法，比如多劳多得、签单量超过一定数量增加提点，但没效果。他希望团队更团结、有凝聚力，员工能积极主动工作。这个问题交给礼明老师。

**张老师：**

这个问题我简单回答，因为内容很多，我线下课讲员工积极性和内驱力讲了两个小时，75页PPT。今天我从一个侧面来讲。员工的积极性和内驱力主要从领导者自我成长、制度建设和企业文化三个视角解决。我从制度建设里的绩效管理和薪酬激励角度分析。

先看绩效目标是否对齐。以设计师每月签两单为例，从公司视角，签两单能否盈利、员工能否养活自己；从员工视角，是不能签第三单还是不愿意签，要考虑工作量；从用户视角，一个设计师接两单是否能正常回应客户。如果几个视角的目标不对齐，绩效管理和薪酬激励制度就无法落地。

再看两个部门的问题。业务部门和设计部门有摩擦，用多劳多得的激励办法没效果，可能是员工确实负荷重，也可能是积极性没被调动起来，底薪加两单收入够了，所以不愿多做。

可以从三个视角进行顶层设计。一是业务设计，考虑各部门利益是否一致，价值观和利益一致能减少摩擦；二是内部配合流程要产品化、可视化，明确责任，减少矛盾；三是组织自身是否需要变革，比如业务、设计、工程部门自由组合，优胜劣汰，公司提供资源，激发团队积极性和竞争力。

除了制度建设，领导者也要自我成长，不要离开一线业务、员工视角和用户视角，这样才能找到激发员工的核心。希望我的回答能给大家启发，觉得有启发的扣888。

**9期-1Q4：如何从 0 到 1 打造销售团队？**

**用户：**

好，接下来是今天最后一个答疑问题，我觉得很多管理者会感兴趣，因为这和管理者团队能否拿到结果、赚到钱相关。问题是如何从 0 到 1 打造销售团队，这是 Helen 同学的问题。Helen 同学，如果你在直播间，可以在讨论区回复“老师好”。我看到 Helen 同学说一直都在，感谢反馈。

Helen 做蓝牙耳机出口业务，是小公司创始人，团队有 10 人左右。除采购、财务、项目经理等岗位，一直在招销售，但人员流动快，没组成团队。他认为销售是生存和发展的第一生产力，想从一线销售岗位解放出来，很多中小企业管理者都这么说。

Helen 做过的努力：高薪招有经验的销售，有负面效果；招经验不足或水平一般的，要花大量时间教，最后被优化；内部培养，周期长；还考虑先招业务经理或销售负责人。他的目标是招到优秀业务人员，组成战斗力强的团队。以上就是 Helen 同学的问题，交给礼明老师。

**张老师：**

Helen 的问题提得很好。他问如何从 0 到 1 打造销售团队，不管用词是不是故意的，他后面给出的答案和提示都围绕招聘。他最后说要招到优秀业务人员，组成强有力的团队，除了招聘，他还提到内部培养，这点很好。他分析了高薪招、招水平一般的、内部培养的问题，最后考虑招业务经理。

其实除了招聘和内部培养，创始人还能做什么呢？首先要提高自身各项能力，这到哪都用得上。比如：

第一，总结提炼能力。你要把产品优势、用户痛点、解决方案、独特卖点、销售流程、竞争分析、用户画像等都提炼成文字。如果不能提炼成文字，销售怎么能卖好？产品优势、用户痛点、竞争分析等都要想清楚，写下来，经过多次迭代，这才叫真正的总结提炼。

第二，沟通能力。招到有能力厉害的人，怎么控制、让他融入团队，这都需要沟通能力。团队可能不接受厉害的人，怎么让团队接受他，授权也需要沟通能力，越厉害的人对沟通能力要求越高。

第三，学习能力。要从竞争、市场变化、用户需求变化中学习。

自身能力不提升，想打造团队，不管怎么招聘都难有解决方案。过去有学员了解我“眼球向里转”的思维方式，就是要反思自己有什么地方要提升。

再说招聘，除了硬指标，如合适的学历、打胜仗记录、他人推荐、收入证明等，还要看冰山下的内在能力，即自驱力、执行力和反脆弱能力。不管招什么人，软素质不行都不能要。另外，学习能力、市场开拓能力和总结提炼能力也很重要。有三种人不能招：不肯做事装样子的、患得患失讨价还价的、个人英雄主义的。

招聘的核心是要搞清楚招什么样的人。要做到三个对齐：工作职责和职位描述对齐、人才资质和工作职责对齐、招聘要求和人才资质对齐。比如你要求人才有独立思考、总结提炼、自我学习、制定培训手册等能力，招聘时却只要求初中以上学历、两年工作经验，这就不匹配，肯定招不到合适的人。

我举个例子，线上管理中心副总裁，其实和教师无关，而是和资源匹配有关，像滴滴司机、美团骑手的资源调配。这就是说要搞清楚到底招什么样的人。

希望这些分享能给大家带来启发，让大家在工作中有所思考。如果听进去了，请扣个九九九。

**10期-2Q2：特殊的行业背景下如何提高团队的凝聚力和向心力？**

**用户：**

我看到后面有位案主，我们的进销同学说公司文化价值观清晰了。能帮助案主，还能解决大家共性问题，这是我们都想看到的。正好进销同学在回复，他的问题来了：特殊行业背景下如何提高团队的凝聚力和向心力。下面看看这个特殊行业的具体背景。

进销在美业，作为创始人超过 10 年，团队有 100 多人，经营一家化妆品公司。主要问题是市场人员不拿基本工资，销售提成高，但目前公司销售人员跳槽严重。奖惩制度实施困难，严厉了大家就走，不严厉公司又没规矩，不知道怎么管理。

这个问题很重要，市场人员虽不拿基本工资，但他们是公司重要销售力量。培训和活动时，他们不能到场、工作不规范，会影响公司业绩。

进销做过努力，提高员工收入、定期团建。没收入或收入少的时候，团队伙伴不配合培训，说老板画大饼。所以进销也定期做销售培训，想提高伙伴业绩和收入，目标是让团队在公司配合下一起发力，提升工作态度，而不是挣了钱就休息，没挣钱就不配合。这和销售团队培养相关，大家一起看看，把时间交给李明老师。

**张老师：**

这个问题很普遍。进销同学在吗？不等你回复了。哦，在的。我总结下你的问题，你说的特殊行业背景，更多指化妆品公司这个特殊场景。特殊在哪呢？市场人员不拿基本工资，导致跳槽严重、没规矩。制度严就走人，制度松就乱来，培训想参加就参加。

这就是你说的特殊背景的主要特殊之处，正规公司不会有这些问题。如果我分析对了，切中话题了，这里面核心讲的是虚拟组织的管理和领导力。

提醒各位同学，在当前经济形势和互联网场景下，越来越多管理者要思考管理虚拟组织的重要性。疫情后，很多人可遥控管理，不用在办公室，所有领导力都要重视虚拟组织管理。所以这个问题不仅对进销同学有意义，对其他人也有参考价值。

所谓虚拟组织，就是无底薪、无社保的团队，该怎么管理？除了营销团队，是否要建立虚拟组织支持实体组织，这是企业家要考虑的问题。

我总结无底薪、无社保团队的特点是“一多三不齐”。“多”指人数众多，今天能招 2000 个宝妈，明天可能流失 800 个。“三不齐”，一是人员来源参差不齐，有来自一线城市的，也有来自不知名乡村的；二是人员素质和能力参差不齐，有的能力强、关系多，有的没组织和沟通能力；三是员工工作动机层次不齐，正规组织里员工为晋升、发展、成就感工作，虚拟组织里有人为挣钱，有人为混饭吃。

针对这些特点，人力组织管理的“选用预留”在虚拟组织里有哪些特点，值得考虑。先说选拔，虚拟组织人才选拔，尤其是招聘，要有系统化标准，不能想来就来、想走就走。

10 年前、15 年前的亚方，20 年前很火的安利，它们的人才招聘体系都是标准化的。我在菲律宾有 33000 个没底薪、没社保的老师，招聘有 7 个环节，非常严格，是标准化体系。因为是互联网公司，招聘网络化，递交简历有关键词检索，第二轮面试先自己录制视频，达标才能进入下一步面试环节，面试后还有试上课环节等。可见，虚拟组织招聘也能标准化。

使用虚拟组织时要有组织架构，不能一盘散沙。可以 15 到 20 人组成一个小组，小组间形成 PK，各自举行线下活动。

我以前的虚拟组织有“captain”（船长），一艘“船”上 15 到 20 人，船长要为小组成员提供各方面支持和服务，包括解决情绪问题、家庭支持问题、培训问题、用户反馈问题等。

组长选拔、晋升和淘汰要有机制，虚拟组织架构要有文字表述，明确选拔、晋升、淘汰规则，这样组长才会受激励。

如何培育更多组长、让员工成长？培训体系很重要。首先，培训不能只靠外部人，要重视兼职培训师、内训师。在虚拟组织里，业绩好的人要有激励政策，让他们参与培训，成为内训师，而只有经过培训的人才能做组长，内训师和组长晋升相关联。

第二是培训手册。培训体系包括培训师、培训手册和培训计划。上过培训课的同学请扣 1，没上过的扣 2。看来没上过的同学多，今天就不详细讲了，大家可以看看标题，了解培训的三块基石。虚拟组织的培训手册很重要，它不是由统一培训部制定的，而是由兼职培训师和员工一起不断迭代，是自下而上的过程，通过优秀销售人员、培训师积累经验，迭代培训组织。

参培率是虚拟组织管理的重要指标，要把员工激励、提成点数和培训强挂钩，提高参培率。比如把员工分成七星，一星是新员工，参加完新员工培训才能评一星，后续参加培训并满足一定业绩、时间等条件才能升星，星级越高提成点越高，但升星不仅要业绩达标，还要参加相应培训，不参加培训就无法提星级、提高提成点数，提成点数还有系数和培训挂钩。

虚拟组织培养中，培训师可由兼职人员担任，培训手册可自下而上迭代，参培率可通过星级成长和提成点数挂钩提高。虚拟组织要留的是更好的人，星级制度能留住他们，他们做得越好、星级越高、提成点越多，就越愿意参加培训、跟着公司。

关于跳槽问题，讲四个重点。第一，对于无底薪的虚拟组织，企业文化比员工有无底薪更重要。企业管理者要相信，企业里有一部分年轻人憧憬企业文化，愿意跟随。

比如做口腔美白，企业文化可以是“让 1 亿中国人因拥有健康美白的牙齿而更自信”，使命是成为“中国口腔美学行业领先品牌”，这样就会有年轻人相信并跟随。企业设立的价值观，如客户至上、创新驱动、诚信经营等，管理者自己要做到。

如果管理者内心软弱，比如怕吃亏就放弃原则，企业文化就立不起来，员工就会觉得只是来挣钱、混饭吃，虚拟组织就难凝聚。管理者越坚守企业愿景、使命、价值观，员工就越会跟随，这是虚拟组织重要环节。

第二，品牌宣导要渗透到员工日常生活中，通过日会、晨会、活动、员工见证、用户见证、社区活动、公益活动等，让员工相信企业文化和品牌产品，真正融入工作，增强虚拟组织凝聚力。

第三，创始人及各级领导层要言行一致，才能让员工言行一致。第四，产品力很重要，如果产品站不住脚，前面说的都是空话。做到这四点，就不用太担心跳槽问题，因为别人做不到，跳走的人还会跳回来。

最后，虚拟组织管理是策略运营管理，要平衡需求和供应。需求是当地市场对产品的饱和度需求，根据需求确定销售人员数量；供应就是人员供应。产品力、品牌、企业文化越好，需求越旺盛，需要的人员就越多，就像滴滴司机根据高峰期和低峰期调配一样。

所以组织里要有策略运营管理者，从策略角度思考问题。希望我讲的内容对进销同学有帮助，如果大家觉得有帮助请扣 666。

**10期-2Q4：如何开展新人团队培养，达成销售业绩？**

**用户：**

好，谢谢张老师。今天最后一个问题是高臻同学的提问：我该如何开展新人团队培养，达成销售业绩？这又是一个和销售、新人团队培养发展相关的问题。高臻同学，如果你在直播间，可以在讨论区回复“老师好”，让我和张老师看到你。

谢谢高臻同学的回复。高臻同学在做私域电商，是团队长，管理着线上 9 人团队。他做了新的私域平台，产品以健康、平价、有机食品为主。团队里的人都是私域运营成交方面的新人，需要从零开始培养。这个问题很重要，如果团队新人无法持续成长、达不到销售或运营标准，团队很难产生业绩。

高臻同学已经做过的努力是自己带头 1V1 做业绩，还找有经验的伙伴帮忙承接业务、赋能新人。他的目标是，不仅要在三个月内把团队从 9 人发展到几十人，还要保持团队活跃度，保证每月业绩达到一定指标，自己作为管理者再晋升一个职级。高臻同学的提问很棒，让张老师来回答这个和销售新人团队培养相关的问题。张老师好。

**张老师:**

高臻同学，我把你的问题转换一下。你提到了私域电商，我要弱化一下行业背景，不然做实体、制造业的人就没兴趣了。其实你的问题很有普遍性，就是初创公司搭建新人团队，该怎么搭？比如只有 9 到 10 个新人，怎么培养，还想发展到 60 人，这和是不是私域电商关系不大。我想现在直播间里的四十几个同学都想听这个问题，因为很多人都面临过。

如何搭建一个稳定的 10 人团队？首先要思考自己。我们讲突破法、基本功，第一课都是讲自我成长、审视自己。让自己进步比让团队、员工进步难得多。所以管理者思考团队如何成长、稳定，首先要看看自己怎么成长、稳定，也就是内在稳定性。

第一条，学会控制情绪。如果在管理 9 到 10 个人时都控制不了情绪，那团队发展到 60 人、600 人，更控制不住，企业可能就危险了。从管理 10 个人起，你就是领导了。

作为 9 人团队的领导，第一步要控制好情绪，这还包括心里的那股韧劲儿。问题出现时，你能不能 hold 住？如果把挫败感、无力感等负面情绪写在脸上，员工就会流失，团队也无法从 10 人发展到 60 人。

第一，学会控制情绪；第二，掌握良好的沟通能力。一说沟通能力，大家可能觉得又是老生常谈。我今天讲的沟通是另外两条常被忽视的：书面沟通能力和正面沟通能力。平时我们可能不愿意把想法写下来，但建设团队需要体系，体系的核心、核心价值观都要写下来。对员工的赞美，写在微信、群里、邮件里和口头讲效果不同。书面沟通和正面沟通能提升沟通力。

第二条就讲到这里。第三，提高学习能力。想组建更多人的团队，自己要成长，学习能力是关键，其中重点是反思能力。看到一件事要想自己做对了什么、哪里没做对、问题核心在哪，有没有做错题集。错题集是对问题的积累，也是学习能力，还和书面沟通能力相关，是一种自我沟通。很多人会持续犯错、踩同一个坑，就是因为没做错题集。我分享的既有成功经验，也有失败经验，我没做过管理，都是自己摸索。

第四条，能力要延展。自我成长还包括心态、包容性、战略思考、授权能力、创新思维等多方面能力的延展。做到前面讲的几点，开始延展自己的能力，就能稳住自己和团队。

第二步，怎么打造 60 人的团队？第一，要建立更体系化的企业文化。三个月内团队从 9 人发展到 60 人，速度很快，快速扩张的团队容易变成乌合之众、一盘散沙。不把企业使命、价值观贯穿进去，只讲业绩，团队就会很痛苦。

第二，注重培训，兼职培训师和晋升挂钩等我就不多说了。第三，进行体系化建设，包括人的体系、钱的体系、业务的体系。不做体系建设，三个月内快速扩张可能会头疼。最后，你想作为管理者晋升职级，我很欣赏你的动力。关于怎么培养 2 号位接班人，突破法第九课会讲。接班人从哪些方面培养、要看哪些问题，大家先看完第 9 课，我们下星期再讨论解答。

接班人的核心能力包括哪些硬指标、软指标，下次再讲。希望我已经回答了高臻同学的部分问题，如果回答了，请大家扣个 666。

**10期-3Q1：如果作为管理者晋升到下一个层级接班人，应该具备的核心能力包含什么？**

**用户：**

好嘞，今天第一个问题是这样的，上一周高臻同学提出“我该如何开展新人团队培养，达成销售业绩”。高臻同学是有一年私域电商经验的团队长，要在新平台培养现有的 9 个新人，计划三个月内将团队扩张到 60 人。他期望在保持团队高活跃度的情况下，每月达成 23.5 万以上业绩，并实现个人职业晋升。

上周李明老师答疑时提出，构建稳定的私人销售团队，管理者要注重自身成长，包括掌控情绪、掌握良好的沟通能力（如书面沟通、正面沟通等）、提高学习能力，以及进行能力拓展的复盘和反思。后续若要打造 60 人的团队，更应注重培训和塑造企业文化（如使命、愿景、价值观）以及体系建设（如人潜业务方面的建设）。今天我们就高臻的问题再深入探讨，他想实现个人晋升，如果作为管理者晋升到下一个层级接班人，应该具备的核心能力包含什么？OK，今天李明老师会带来怎样的补充？麦克风交给李明老师。

**张老师：**

好的。高臻同学，不知道今天在不在。上次我回答了你的问题，你是帆书训商研院三维领导力训练营里唯一提出这个问题的同学。我把你的问题拆开两次回答，因为你这个问题提得非常好、很通用，大家都觉得有用。构建一个稳定的 10 人销售团队，很多中小企业的销售团队也就这么多人，我常提到小团队如何做到五脏俱全、要注意什么。后来你又提到要打造 60 人的团队，我也说过从 10 人变成 60 人不容易，大多数这样的团队最需要成长的方面，上次都提过了。你还提了第三个问题，就是作为管理者如何晋升一个职级，这件事上次没说。为了让更多线上同学了解如何让自己更上一个台阶，不管是在公司职级晋升，还是公司创始人提升段位，或是中高位管理者再升一级，我来讲讲培养接班人的事。以高臻同学为例，他作为 9 人小团队的队长，想往上走一层，就需要有人接他的班。

OK，我们讲到 2 号位的培养，所谓 2 号位就是你走后能顶上 1 号位的人。在突破法的第 9 课（我不确定是不是第 9 课，小姚老师你可以看一下）讲过 2 号位的培养，一共有九部曲。大家可以回头看看，不确定线上 20 位左右的同学有没有学过 2 号位培养这一科目。现在，学过 2 号位培养这堂课的同学扣个 666

我看有同学跟着进度学到了我们人才培养。

对，学过这门课，相信大家不仅听了课，还做了训练营里的训练，可能也结合自身情况做了实践探讨，对自己有没有 2 号位等问题有了深入思考。

很多同学提到 9 大步骤，很好。看到很多同学回复，我就放心了，大家都学过。今天我会做些补充，让大家有点加餐，看看上次我讲的和现在讲的有什么不同。上次我更多从培养角度看 2 号位，今天更多从招聘角度看，因为有时不得不从外面招一个人做 2 号位，当然培养时也要看几个指标。

OK，上次大概提过三句话：硬指标数，软素质强，实力突出。所谓硬指标，如果你要招一个人或在候选人里选一个，包括可接受的学历、工作经历、原来工作的打胜仗记录等，这些是基本素质的硬指标。要注意，这里说的可接受，是指岗位需要的学历背景、工作经历等，合适才是最好的，不是背景越强越好。比如招中层管理干部，可以要求看他过去公司的薪资流水，这能证明他打胜仗的记录。学历、工作背景、公司推荐函等都是硬指标。但光有硬指标不够，软素质也非常重要，我总结为九个字：自驱力、执行力和反脆弱。

我强调这一点，是因为你想找别人接替你做 2 号位，自己得先做到自驱力强、执行力强、反脆弱。如果你自己没做到，就无法要求别人，甚至都不知道该用什么标准去衡量。

举个例子，有人在前面一家公司工作 8 年，经验丰富，但可能这 8 年都是有人推着他工作，他自己没有自驱力。所以不能只看工作年限就认为有自驱力。招聘销售时，问他过去的销售方式、新产品和原公司产品的区别以及应对方法，如果他能马上回答并给出解决方案，说明执行力强。

反脆弱反的是什么？如果发现公司新产品没原来公司的好卖，有反脆弱能力的人能应对。

第三是强实力，主要指学习能力、市场开拓能力、总结提炼能力，这里都是从销售角度说的。看一个人能否替代你，先看硬指标、软素质，再看强实力。学习能力强很重要，拿到新产品，要能分析和原公司产品的区别，总结提炼并开拓市场。市场开拓能力方面，要看他手上的资源是自己开拓的还是公司给的，如果在新公司只能用原有资源，没有新的开拓能力就糟糕了。总结提炼能力也很关键，能总结现在和过去市场、竞争等方面的不同，就能带领更多团队。

我们选人的时候，不能只看看得见的东西，比如他有多少资源。

**10期-3Q3：如何提升员工的自驱力和沟通能力？**

**用户：**

对，李明老师讲的课程让我一直留在三维，领导力最大的动力就是一直看您的直播。哈哈。OK，回到主题，下一位是梓潼同学的提问。梓潼同学在直播间吗？我好像看到梓潼有互动。梓潼同学在直播间的话，在公屏扣个“在”或者“1”，让李明老师知道你在。梓潼同学的问题是，如何提升员工的自驱力和沟通能力。梓潼在广西桂林阳朔做民宿生意，民宿在村落里，用工都是当地农户。农户们有活就干，没活就比较松散，随意性大，工作目标不清晰。

梓潼觉得“无沟通就无效益，无沟通、无信任，沟通不到位就像胃气胀不消化”。我理解就是沟通不充分或不到位，会造成问题积压，无法有效解决。表面上跟大家相处不错，但一到事情细节就没标准了。梓潼想建立沟通机制、看得见拿得到的工作体系和红线体系。关于这个问题，麦克风交给李明老师。

**张老师：**

我看到梓潼同学提的问题，这是个大问题，涉及员工的自驱力和沟通力。我先澄清一下，这其实是两个问题，且第二个问题有两个方面。第一个问题是如何提升员工的自驱力。

第二个问题是沟通力，包括两方面。一是管理者对员工的沟通，就像你说的，沟通对接不上就没效益、没信任，沟通不到位。二是员工和客户之间的沟通可能也不到位，同样会没效益、没信任。这是我自己的分析，希望得到肯定。

确实要从不同角度看这个问题。先回答第一个问题，这是每期员工都会提出的通病问题。顺便打个广告，关于如何提升员工自驱力，我大概每半年或每季度和樊登老师一起做的可复制领导力线下大会上，专门提炼出来讲了两个半小时到3个小时，所以今天我回答不完。

光是提升自驱力和凝聚力这件事，我做了75页PPT，全是我自己的想法，里面所有举例都是我经历过的企业案例，供大家参考。这个问题问得好，很典型，所以我才拉出来和樊老师专门讲。

线下课我用两个多小时讲这个内容。这个问题很大，牵涉方方面面，今天我只能讲一些重要的点给梓潼同学启发。先说自驱力，讲到员工自驱力和凝聚力，凝聚力很重要，员工凝聚在企业核心价值周围，才有真正的自驱。一盘散沙驱动不了，也形不成合力，凝聚力是自驱力形成合力的基础。

这里要说“两手都要硬”，哪两手呢？一是体系化建设，我最早跟徐小冰老师认识时，在真格基金国贸办公室，给徐小冰老师投资的26家公司做了三个多小时演讲，当时讲的就是左手抓体系，右手抓人。这里说的差不多，两手就是体系和人，人主要从企业价值观和文化建设出发。

讲体系，靠系统抓员工，靠企业文化让员工自驱。制度建设包括工作流程制度、奖惩制度、晋升制度、薪酬制度等，一定要有书面、规范、有章法的制度，并且实施过程中要严格执行，不能朝令夕改。孔子说“治大国如烹小鲜”，治理企业也一样，朝令夕改对企业凝聚力和员工凝聚力都很糟糕。

讲清楚工作流程后，有人不遵守也不行，要做培训。大家做流程、制度都头疼，那就从最简单的做起，规范越细越好，要适合当下能做到的程度。落地制度后，松散的员工就知道有规范要遵守，不遵守就有奖惩。奖惩要明示。

用人制度、奖惩制度、薪酬制度、工作体系、工作流程都要有规范，还要不断培训。培训就是管理者和员工的沟通。我见过自称重视培训的公司，山东临沂一家公司每周一次、每次一小时，武汉招商信诺也说重视培训，但这根本不算频繁。每天一次、每次一小时都不算多，临沂那家公司后来是每天一次、每次4小时。

有流程、有制度，企业文化也要强。如果创业者动不动发脾气、甩锅、把情绪带到公司，不赞美员工、不自律，员工就凝聚不起来。管理者控制情绪对员工凝聚力很重要，提升领导力能提升员工自驱力和凝聚力。

再说沟通力，先说管理者和员工的沟通。梓潼在广西桂林阳朔做民宿，建议融入当地文化，用当地人管当地人，用他们能理解的语言和价值观沟通，增加信任度。

之前讲过各种沟通方式，正面沟通、书面沟通、当面表扬赞美等，把学过的内容用到工作中，沟通力就会增强。

员工和客户的沟通体现企业文化，你怎么对待员工，员工就怎么对待客户。要让员工有耐心，让客户有美好体验，需要巨大、长期、耐心的投入，包括培训和身体力行。投入多大，回报就多大。大公司员工有凝聚力，都是做了很多投入的。自驱力和沟通力在课程里有很多维度，今天从这个视角讲，希望能给大家启发。如果有启发，请大家扣个999。

**10期-3Q4：个别员工没有担当，就是总找到了借口推卸责任，如何让员工更有责任心？**

**用户：**

稍等，下一个是涛涛同学的提问，涛涛同学有在直播间吗？今天早些时候听说涛涛同学今晚有个会议和直播时间冲突了，我不确定他现在是否在线。我先同步一下涛涛的问题，如果涛涛同学在线，在公屏扣个“1”或者扣“我在”，让我们知道你开完会回来了。

涛涛同学的提问是：个别员工没担当，总找借口推卸责任，如何让员工更有责任心？涛涛是互联网公司的总监级管理者，互联网公司做产品升级需要快速迭代，还要保证产品稳定。出现线上问题或项目延期时，作为承接方要找出问题原因并复盘，但复盘时对应负责人总找客观原因当借口，不愿承担责任，这会影响其他团队成员，长此以往大家会相互推诿，影响团队氛围。涛涛做过的努力是和有问题的员工 1V1 沟通，也增加了绩效考核激励，但效果不太好。涛涛目前的目标是让每个员工都勇于承担责任。关于这个问题，麦克风交给李宁老师。

**张老师：**

好，这个问题。

每个企业多多少少都有这样的人，核心问题是，这是个别问题还是相当一部分人的问题？大家可以问问自己，企业或管理的部门里，到底是个别问题还是相当一部分人的问题。第二个问题，是核心成员问题还是非核心成员问题？

如果是个别人且是核心团队成员，要坚决处理，但坚决不代表无策略的莽撞，无策略的莽撞会引起团队震动。该怎么做，每个公司有自己的策略。另外，每次想剔除别人时，要问自己三个问题：有没有给对方足够的告知？有没有给对方足够的培训？有没有给对方足够的机会？这在基本法里有提到。

如果人数少，对大多数人的培训、教导、宣导、沟通和企业文化建设能感染其他人。我讲过，不是所有人生来就是想作恶的，当把大多数人都引导向正面、有责任心时，个别没责任心的人也会被感染，愿意承担责任。解决这样的企业文化，如果人数多，要用招聘和培训相结合。为什么要结合呢？培训是不断宣导，让更多人有责任心，比如让有责任心的人做分享，起到鼓励和宣导作用。每次遇到没责任心的情况，要区分原因，是不是岗位胜任力不匹配导致无法承担责任。

招聘和培训结合是因为，如果不做培训和宣导，光靠招新人换掉不负责任的人，新人会被现有的人影响，所以要花时间和耐心把企业文化转过来。

很多人工作多年，可能岗位胜任力不匹配却没发现，要先做人才评估，分清岗位职责和所需胜任力。如果岗位胜任力匹配但没责任心，就是态度问题，可以推动其责任心。当员工意识到自己能胜任却没做好时，就会主动做好岗位工作。不管是内部提拔还是外部招人，都要确保岗位和胜任力匹配，先不考虑态度问题。

重要岗位负责人要做全面评估，可能他们无法承担责任。团队建设也会相互影响，让有责任心、有成长性思维的人发扬光大。比如有人说“我现在不会做，但愿意参加培训、学习来胜任工作”，这种人要多表扬，大会小会都提，给他升职、机会，让他做更多项目、带更多团队，这样更多人会看到榜样，愿意承担责任。

最后讲讲 CEO 的成长型思维示范作用。CEO 要常说“我现在还不会”，用英文讲是“not yet”，而不是“我不会”。CEO 有成长型思维，员工才会有。带动员工用成长型思维提升胜任力，就能承担更多责任。

**12期-1Q：如何授权并得到想要的结果？**

**用户：**

OK，我们开始第一个问题。接下来展示的是本期书友提出的第一个问题，来自严美英同学。她的问题是：如何授权并得到想要的结果。

严美英同学是培训行业的校长，管理机构内所有事务，该机构已有近 20 年历史。问题背景是：机构事务繁杂，她容易把所有责任都背在自己身上，感到疲累，无法将主要精力集中在大事上。

此外，整个团队活力和主动性不足。她之前也尝试过授权，但过程中又忍不住亲力亲为，陷入具体事务，整个人疲惫、焦虑。在这种状态下，被授权的员工会有不满情绪。这个问题很重要，老话说 “浑身是铁也打不了几个钉子”。

美英同学做过一些努力，授权后尽量少插手，控制自己少指挥，还读了一些管理方面的书籍，报了我们的领导力课程，想通过学习解决授权问题。她的目标是游刃有余、气定神闲，摆脱具体事务纠缠，在精神上更关注关乎发展的大事，让管理者和执行者以解决问题为导向，主动向她汇报沟通，学会处理机构事务，而不是她一个人着急。OK，关于这个问题，麦克风交给李明老师。

好，美英同学提出的是企业管理到一定阶段才会考虑的授权问题。大家知道，企业初创期谈不上授权，老板带着小伙伴拼命干就行。

企业发展到一定程度，有了相对成熟的团队，才会考虑授权给谁、自己脱开去做其他高级管理或开展新项目等。总之，谈到授权，企业已到了一定规模和阶段。

**张老师：**

我本来想切入这个问题来讲，但不行，如果我讲如何有效授权，比如突破法的第 12 课会讲六大原则：明目标、磨练人、供资源、保沟通、设界限、有监督，还有 3 个陷阱，如缺乏监督机制、责任模糊、缺乏通告与复盘意识。要是我讲透了，大家以后看课就没意思了。所以今天给大家加点餐，算是对课程的补充。我会讲两个内容，先讲授权的四个要素，最后讲授权的四个阶段。

授权有两种环境。对于创意型公司，像内容研发型或技术研发型公司，需要天然的授权环境。如果管得过死，没有授权制度，会限制员工的想象力和创造力。设置严格的 KPI 和责任划分，也无法激发他们的灵感。这类企业属于非机械态，不适合我接下来要讲的内容。

我接下来讲的内容适用于大多数以机械态执行为主的公司。比如有销售产品、扩张企业等目标，像美英同学的培训机构，要执行校区管理、业务开展等事务。这类企业强调执行在企业文化中的重要性，我基于此谈执行过程中的授权问题。

授权的四个要素是选对人、用好人、培育人和激发人。美英同学在授权过程中，容易陷入亲力亲为，对员工不满，又收回权力。这个过程中，双方都会不舒服。

授权前，要想清楚几个问题。首先，选对人很重要，如果没选对人就授权，会出现美英同学那样，授权没多久就又去干涉的情况。

其次，没有用好人就授权，员工不能最大化发挥作用。

再者，没有培育人就授权，员工可能根本不会干，达不到期望值。

最后，没有激发人就授权，员工会很茫然。

选对人，指的是授权对象在招聘或内部提拔时，要具备与组织搭建相匹配的能力。要想好让他做什么，他的能力是否与组织要求匹配。

用好人，是通过观察，看他是否适合做这件事，有没有激发他人的能力。如果自己不能激励他人、观察其他员工，就无法接过授权做好工作。

培育人，是把人放到被授权位置前，要经过长时间的培训、带徒弟等过程。美英同学要想好培训计划，被培养人在过程中该做什么，自己该做什么。

激发人，要考虑在怎样的企业文化中，让员工感觉被激发，愿意接受授权。在突破法的第 9 课会讲 2 号位的培养，经过六七个月、9 步走的培养，员工才能胜任岗位。

如果授权前没做好这些事，匆忙授权，就会出现美英同学的情况，自己疲惫，被授权员工也不满意。

这里要强调授权的重要性。如果把事无巨细的责任都背在自己身上，会很疲惫，还会成为公司倒塌的脆弱点。但如果授权前没做好选对人、用好人、培育人、激发人这些准备工作，授权也会出现很多问题。

美英同学的情况是一个极端，另一个极端是，没有激发员工主观能动性就授权，会出现层层推诿的情况。一级领导授权给二级领导，二级领导授权给三级领导，最后小助理、小秘书不知道怎么做，也没有足够资源，随便做完就交上来，结果是谁都不干实事。这两种极端都很糟糕。

如果认为授权重要，又要把握好火候，不偏左也不偏右，那什么样的人可以授权，过程中该怎么做呢？有四个阶段。

这四个阶段是：授权加赋能、授权加支持、授权加反馈、授权加监督。这四个阶段中，你的参与感逐层递减。

授权加赋能，是把权力授给对方时，不仅有前期准备，对方有困难问你，你要不断赋能、教他怎么做。他觉得自己会做了，你就往后退一步。

授权加支持，是对方有资源需求时，你提供支持。这个阶段对方越来越能干，你要扮演只帮忙不添乱的角色，对他的宽容度要更高，因为他可能犯错，但不要干扰他。这就像企业管理和家庭教育类似，我在视频号 “李明聊人生” 的影子计划里，陪女儿去英国，她犯小错误我不吭声，她需要支持我才出场。

授权加反馈，你进一步往后退，只一个月给一次反馈，可以是正面反馈，也可以是补足反馈，提醒对方一些注意事项，但让他自己决定。

授权加监督，设立监督机制，这不是针对个人，而是保障机制。通过这四个阶段逐步脱手，人才会成长起来。

授权的核心是让员工打胜仗，保证员工积极性最大化。最怕的是自己累死，或者授权不管，员工打不了胜仗也累死。要做好设计，帮助员工打胜仗。

我讲了授权的 6 个原则、3 大陷阱、4 个要素和 4 个阶段，希望对 66 位学员在企业管理中考虑授权问题时有所启发。如果觉得有启发，可以扣 777。

**12期-1Q2：如何让核心的管理层更稳定，并加快成长速度，带领团队打胜仗？**

**用户：**

好，谢谢凌云老师。接下来展示第二个问题，是张青同学的问题：如何让核心管理层更稳定并加快成长速度，带领团队打胜仗？谢谢慧莲。OK，看看张青同学的情况。

张青同学在服装领域深耕 20 多年，负责品牌公司华东区的多店运营和管理，门店主要销售新手女装及周边小品类，每家店铺都有线上宣传渠道和私域社群。张青直接管理主管和区域经理两人，主要负责上海区店员和店长，区域经理负责华东区业绩和商场对接，团队共 40 多人。目前面临业绩同比下滑、店铺目标达成率低、店长队伍不稳定等问题。这个问题很重要，因为张青长期处于救火状态，导致团队战斗力不强、业绩不达标、人员流失严重，形成恶性循环，制约团队和公司发展。

张青同学做过一些努力，调整目标、制定激励政策，用物质奖励激发团队积极性；定期开会复盘，找问题、分析问题、解决问题；开展节假日促销活动提升业绩，但效果未知。

张青同学的目标是让店长队伍稳定且快速成长，成为公司中坚力量，带领团队克服困难，完成第四季度业绩，打破恶性循环。OK，关于这个问题，麦克风交给李宁老师。

**张老师：**

我下面的回答可能和张青同学的要求不完全匹配，因为我要给更多学员一起讲。张青同学，如果我讲的内容不完全适用于服装行业，请谅解，我总体围绕你的问题回答，但可能会延展，延展内容不一定适合服装业。毕竟我不可能对每个行业都深入了解，希望你理解。

先不回答你的问题，我看到一个线索，每个店铺都有线上宣传渠道和私域社群经营。对于很多企业来说，要分清店面本身的作用和区域运营总监、经理等的职能。这里涉及策略运营的思考，包括线下渠道宣传、促销、引流，私域和社群运营等。

在很多业态中，策略运营应由集中部门负责，各个店面主要负责执行。因为店长的主要职责是赢客、促进销售，不是每个店长都擅长策略运营。比如促销方式、引流画面、满足客户需求等策略思考，可能是参谋长的工作，一个参谋长就可以完成整个策略运营。

在规模不大的企业里，参谋长和区域经理职能可以重合。大多数区域经理主要管人，监督推动店长工作，而缺乏策略思考。如果区域经理有策略思考功能，对运营会更有帮助，不然就会出现职能缺失，就像只有一个个店长和总司令，却没人思考策略。这不是直接回答你店长稳定的问题，而是从另一个视角帮你解决业绩下滑、店铺达标率低的问题。

再说说店长稳定的问题。很多企业会默认岗位上的人是合适的，但实际上可能并非如此。所以稳定店长之前要先做评估，思考需要什么样的管理层和店长。很多中小企业存在岗位需求、胜任力模型和人才评估不匹配的问题。比如岗位需要善于沟通的人，却招了计算机系毕业、不擅长沟通的人；或者岗位需要擅长外联的人，却安排了不适合做外联的人。只有这三者吻合，才能做稳定工作。

稳定店长的方法，一是考虑股权。现在的店面管理需要店长有创造力和内在动力，纯职业经理人的模型不太适合。像海底捞的师徒制，师傅鼓励徒弟开店，师傅在徒弟开的店中占有一定股份，这样能激励师傅培养徒弟。店长有一定股份，才会有归属感。

如果没有股份，店长考核要多维度。绩效考核不只是看金钱，还包括员工满意度、员工培训等。绩效考核可由多项指标组成，比如店的业绩达标占 70% - 80%，其他指标各占 10%，具体比重可根据实际调整。

另外，要让店长稳定，对其培训和培养要下大力气。我认识一个朋友，在上海开了 7 家店，根据出资人不同和店长合资，他占股比例不同。他负责品牌的策略运营和内容研发，针对不同店长的背景提供赋能和培养。

在突破法的第 9 课会讲到培养要有 PDP（个人成长计划），即根据不同店长的短板进行补充。这样从策略运营、岗位评估、股权激励、多维度考核、培训培养等方面入手，才能让店长稳定。

对于店长的考核，除了业绩达标，还应要求一年培养出一个 2 号位（副店长）。这在突破法第 9 课会学到，培养副店长对人才稳定很重要。有了副店长分担工作，店长会更轻松，也不容易流失，因为副店长等着晋升。

我希望通过这次答疑，能从多个视角给大家解答问题，而不是单一解决。张青同学，我讲的内容可能不能完全解答你的困惑，但希望部分内容能给你带来启发。

对于在线的 69 位学员也是如此。大家如果有启发可以扣 888。

**12期-1Q3：作为公司操盘手，如何处理好创业团队，有效管理团队成员，抓好销售团队？**

**用户：**

接下来到第三个问题，这是关城同学的提问，关城同学在评论区回应一下可以吗？关城同学问：作为公司操盘手，该如何处理好创业团队，有效管理团队成员，抓好销售团队？具体来说，关城同学身处 B2B 的电商办公行业，是一名职业经理人，管理 28 人，管理岗工作时长 8 年。他们公司主要从事 b 端电商业务，代理华为等品牌的手机、笔记本等产品，同时涉及政府、军队、税务、金融等多行业的平台采购和分销任务。目前公司面临市场不景气、政府采购和企业缩减预算等问题。

这导致关城同学的销售压力和资金压力增大。他主要负责市场开发，管理 28 人的团队，当下业绩压力大，关键是如何完成分配的销售任务。关城同学从销售人员晋升为部门经理，后来接管初创 B2B 公司的整体运营和销售团队管理，今年又新增河北分销管理责任。由于市场环境不佳、考核苛刻，公司正在裁员降本增效，这让关城同学在管理上顾此失彼。

这个问题很重要，因为关老板对关城同学抱有期望，他自己也充满信心，认为能带领团队取得更好成绩。但当前管理困境若不解决，不仅影响团队业绩，还会辜负老板信任和自己的期待。关城同学尝试加长工作时间、总结管理工具、引入科学管理方法、开会统一团队认识和目标、控制情绪并积极与团队成员鼓励沟通。他的目标是推动团队业绩提升，达成良好业务结果。这个问题交给李明老师。

**张老师:**

关城同学提了个大问题，目标是推动业绩提升，达成良好业务结果。要实现这个目标，涉及很多方面，比如如何处理好创业团队、管理好团队成员、抓好销售团队，这是公司都会面临的问题。我没办法从企业家个人、团队管理、体系化建设、组织文化等各个角度全面回答。

企业业绩提升的途径很多，我从两个角度讲，把问题拆解一下。一是销售业绩怎么拆解，这是关城同学提到的，当前最大业绩压力是如何完成分配的销售业务，也就是如何把业务压力分解到管理的 30 人团队。

这是我要帮着看的第一个问题。第二个是销售团队管理，我把它分成琢磨事儿和琢磨人，待会儿再说。我就从这两个视角讲，不然问题太大，涵盖不了。首先是销售指标拆解，每年或每季度指标下来时，从年度宏观角度看，比如到 2024 年第四季度 10 月份，就要开始想明年销售业绩和业务指标怎么完成。

拆解指标时，除了考虑老业务，还要想有没有新业务能带来增长。就像翻书平台，原本是知识分享平台，现在有了领导力训练营，老业务和新业务都在增长。业务增长分老业务和新业务，新业务可能只带来 5% 的增长，比如原来 100 万业务。

老业务通过提升效率增长，同样的人员、供应商、原材料和资源，提升效率让老业务增长；新业务通过尝试新领域带来增长。新业务起来时，老业务会有压力，但也能自己成长，这样就有两个增长端口。新老渠道也是如此，原来只在河南做，现在可以拓宽到河北等新区域；除了区域渠道，还可以从直销转为通过分销商做，或者从分销建立直营团队。不要担心没能力，学习就会有新信息。第一年收入可能微薄，但第二年可能增加。还有线上和线下渠道，原来只在线下，也可以探索线上销售。渠道维度很多，不只是区域。

还有销售拆解，一般是自上而下分配指标，比如 30 万指标分给 30 人，分成三个组，规定每组拿多少。也可以自下而上分配，让组长和组员自己提能完成的销售额。不要觉得下面人提的就不行，我管理销售团队时，业绩分配一直自下而上，最后累加结果往往超过自上而下下达的指标。

累加结果可能超过指标，也可能不足。超过时可以按实际确定指标，不足时要看看是哪些组少了，是降低指标还是和他们沟通困难。自下而上和自上而下是不同方法，我只是提供不同维度，让大家看到问题有多种解决方案。

还有行业数据分析，比如关城同学要把产品卖给政府、军队、税务、金融等平台，要分析各平台目前销量问题在哪，通过数据分析调整下个季度或年度指标。对于政府部门，因地方财政紧张，明年可能收缩；对其他部门，考虑增加销售，要确定增加多少，配备多少销售人员、销售资源、产品和产品线等。从行业维度拆解业务，能拓展销售场景。业务拆解有很多维度，我希望大家从不同视角看透问题。

关城同学提到公司业务不景气、降本增效要砍人、考核苛刻。考核苛刻不一定是坏事，本质是逼你提升效率。降本增效核心是降低成本、提升效率、增加营收，这也是提升效率。

提升效率是管理本质，同样 30 人，原来每人 10 万共 300 万，现在每人 20 万共 600 万，这才是提升效率。效率提升从两方面着手，一是策略运营，也就是琢磨事儿，二是琢磨人。

我和加州的朋友聊天，他曾是我下属。我 30 多岁时经常琢磨人，提升人的信心、沟通能力和管理情绪等，但只琢磨人不够。比如招对人、用好人、培训等都是琢磨人，能提升效率，但还要琢磨事儿。

琢磨事儿是从外战场和内战场思考提升效率。外战场要关注竞争对手和市场变化，调整用户策略和打法；内战场要关注员工变化，调整激励策略。市场竞争、用户运营等都是策略，但大家对策略运营琢磨不够。

举个反例，华尔街英语从不做竞品调研，老板认为最大敌人是自己，但这样闭门造车，吸收不了别人优势，看不到别人视角，会陷入盲目发展。策略运营包括外战场和内战场。

我给大家提供两个视角，一是业绩拆解有多个维度，二是销售管理不仅管人，裁员也是重要动作，裁不好会搞乱。希望大家除了管人，还能多琢磨事儿。不可能靠一堂课或几天学习就学会领导力和经营企业，但每次课和答疑能带来启发。

**11期-2Q1：如何实现向上管理获取老板信任，向下管理在员工中树立威信？**

**用户：**

评论区有伙伴说等待更新。刚才已提醒大家，直播完后在班级群学习反馈可获得本期答疑的精华内容整理。现在正式开始今天的答疑，第一个问题来自郭理同学，他问如何实现向上管理，获取老板的信任，向下管理，在员工中树立威信。郭理同学从事装修涂料总代理行业，是营销负责人，2023 年 10 月来到这家公司负责销售管理工作。老板高度集权，奉行高压管理策略，公司很多职位和权责划分不清，各自为战，配合度较低。郭理同学常安抚和处理员工情绪，老板觉得他没贯彻管理理念，员工也觉得他威信不够。

这个问题困扰郭理同学很久了，他希望和老板处成朋友，在下属中树立威信，为企业发展努力。他做过很多尝试，如向老板汇报工作、调整心态，向下属立规矩、赋能培训，希望获得认可。他的目标是建立一套系统化管理体系，确保团队运作有序，业绩持续提升，营造和谐高效的工作氛围。接下来请张立明老师为大家答疑分享，欢迎张立明老师。

**张老师：**

不急。郭理同学在哈。OK，我看到你的主要问题了。郭理同学，你是想问如何实现向上管理，取得老板的信任。你做销售管理，希望向上取得老板信任，向下树立员工威信，这是你想做到的。你困扰很久了，有两个点，一是对领导有畏惧，二是羡慕能跟领导称兄道弟的人。你在想怎么获得老板信任，和老板有轻松关系，同时在对员工管理中树立威信。

我提醒你，想一想你的工作职责是什么。很多时候大家会模糊真问题，这是我帮大家分析的。你做销售管理，真问题是什么？销售管理的本质是带领团队打胜仗。请班主任老师把这句话写成金句，能用 AI 做成 PPT 或物料最好，方便大家发送。真问题是销售管理岗位的本质，即带领团队打胜仗。打了胜仗老板就信任，员工就服气。所以核心不是向上管理获得老板信任，向下管理树立员工威信，本质是打胜仗的问题。

怎么打胜仗？不是通过向上或向下管理，而是通过四个路径，这是我总结的，和大家平时工作相关，分别是身先士卒、排兵布阵、调度有方、领袖魅力，也可以说是四个段位。

身先士卒，从销售角度说，就是自己先签单，签很多单。你先做到了，后面的人就会跟上，老板会信任你，员工也会服气。排兵布阵，就是站在后面安排战术，让不同的人担任不同角色，安排得好也能打胜仗，老板会觉得你有本事。调度有方，就是会做管理、做调度、激励人，不用自己冲在前面，只要能让员工往前冲，老板也会觉得你厉害，哪怕只让两三个人冲且取胜，也是本事。

打胜仗有很多途径，领袖魅力是最后一个层面，只要往那一站，团队就有战斗力，这很好。打胜仗有不同方法和层面，但打胜仗是销售管理要核心面对的事。有些错误信号可能会误导你。

有三个可能的错误诱导因素。一是老板奉行高压管理，通过扣钱管理。先不评论扣钱对错，销售主观能动性不强是由多层次原因造成的，若只认为是老板高压管理导致，可能会被误导，因为主观能动性缺失由多种原因造成。二是部门各自为战，配合度低。配合度低会影响打胜仗和员工威信树立，但配合度低只是公司成本无法节约的原因之一，员工本身效率低也是原因，而效率低又由各种原因导致。三是安抚和处理员工情绪。老板觉得你没贯彻管理理念，可能是你过多处理员工情绪，成了老好人，两头不讨好，这样做可能不对。

我讲这些是让大家审视还有什么问题。长远问题分两个层面，一是向上沟通，二是向下管理。向上沟通方面，你说看见老板有天然畏惧心理，不敢说、怕说错，这样不好。不敢说会让你和老板距离越来越大，无法同步和透明沟通，造成更多困难。

每件事都有雕虫小技和阳光大道之分。有些人迎合老板喜好和沟通习惯，这是雕虫小技，不能真正打胜仗。

我有个学员和你情况类似，在我辅导下，他学会拿周报表给老板一对一沟通。

周报表体现三个内容：一是关注业务，本周业务有哪些问题、进步和不足；二是组织，下属哪些有进步、需要培养或出了问题；三是自我成长，主要是过去一周的错题集，还标注问题类型，避免在同一个坑反复踩。这样主动从各方面沟通，才是向上沟通的阳光大道。

我给郭理同学和在场 56 位同学提个小建议。做销售管理的，若对老板有天然畏惧之心，建议做胜任力模型测试。理论上，销售管理人才不应有这种畏惧，要看看自己是否适合做销售管理。

这是从向上沟通视角看问题。向下管理方面，你 2023 年 10 月作为管理者空降进去，一线管理者空降很难。我总结了三个点，每个点六个字。第一点是闭上嘴，迈开腿；第二点是竖榜样、立标杆；第三点是找亮点、建信任。

闭上嘴，迈开腿，指刚开始不要指责、唠叨，要去了解业务、团队和用户。竖榜样，就是自己先身先士卒干成一件事，大家就服你；立标杆，是要有一个小伙伴服你。找亮点、建信任，指说话算数、以德服人、制度建设等任何一个亮点，都能建立员工对你的信任。希望这些能给大家带来启发，同学们在群里扣个 666。

**11期-2Q2：，餐饮行业的新晋管理者，面对员工的年轻化，如何提高团队凝聚力以保证员工的留存？**

**用户：**

好，看到了，大爱同学在呢。大爱同学的问题是，餐饮行业面对员工年轻化，新晋管理者该如何提高团队凝聚力，保证员工留存？大爱同学从事餐饮行业加盟店，是创始人之一，处于管理岗，工作时长只有两个月。他新开了一家餐饮店，以前没涉及过这个行业，团队人员大多是年轻人。经历一个月的工作磨合后，管理比较混乱，人事变动频繁且严重。

为什么这个问题重要呢？一个店要稳定持续发展，员工需要团结一心、有归属感，这样才能更稳定。他也做过一些努力，有任务奖励、罚款，也进行过沟通交流，但发掘不到员工内心深处的想法。他想要达到的目标是人员稳定、提升员工素质、实现高效工作。现在把时间交给李宁老师。

大爱同学，你期望提高团队凝聚力、保证员工留存。其实对于餐饮行业来说，深挖一层，团队凝聚、员工留存，本质上是希望提升服务质量，也就是激发员工内在动力来提升服务质量，同时留存更多员工以提高服务质量。因为人员流失，服务质量就难以提升，老是进新人，不断培训，过几天又走了，服务质量根本提不上去。

**张老师：**

这是我的理解。如果理解对了，你可以在评论区给我反馈。我要提示一点，你这个问题提得很好，员工有更多凝聚力和内在动力，能提升服务质量，员工留存多也有助于提升服务质量。但我要提醒的是，服务质量不仅仅取决于人。人很重要，几乎是最重要的，但要从系统工程的角度思考这个问题，服务质量的提升是个系统性工程。理解这一点后，除了关注员工凝聚力、内驱力和留存，你还会考虑更多事情。我举个例子，很多年前，我在上海江苏路的一家兰州牛肉拉面馆的经历。我平时不怎么去吃拉面，那天时间紧就去了。

我点完牛肉拉面后，服务员端上来一个托盘，托盘上有个小碟，小碟里有热毛巾和一小碟花生。我很震惊，点个牛肉面还给上热毛巾。我擦完毛巾、吃了两粒花生后等着，面好了端上来。

面是用罩子罩着的，放在托盘上，这样端的时候即便打喷嚏也不会弄到面上。牛肉是切好的薄片，用塑料薄膜包好，和一小碟香菜一起放在托盘上递上来。我非常感动，觉得这家店太用心了。很多人可能觉得这些细节无所谓，但竞争就体现在这些服务细节上。我吃了这么多年牛肉面，就记住了这家店。这些细节带来了不同的用户体验和感受。我讲这些是想提醒你，这样的环境和流程能带动服务态度。很难想象做出这些细节的饭店，服务员会把东西一放、手指扣在碗汤里就走。我把大家的视角拓宽一些。

除了思考如何让员工有凝聚力、内驱力来做好服务，还要想想有哪些系统性的事情可以带动员工服务态度，怎样用环境带动员工服务态度。比如叫号系统显示器显示菜品正在出菜或准备中，能给用户带来好体验。很难想象有这样体系的拉面馆，员工态度会差。环境能影响客人，也能影响服务人员，很多习惯会随环境改变，就像在干净的东京街头，人不会随地吐痰一样。

这里有个金句，每一件事都有公司视角、员工视角和用户视角。我们看问题往往只从公司视角出发，而忽视员工视角和用户视角。如果从这三个视角看每一件事，会发现不同的情况。只从一个视角看，只能看到问题的一部分。这就是多维度看问题。回到你的问题，如何通过员工内驱力提高服务质量？首先要选对人。从选用预留来看，选对人很关键，如果员工不是发自内心热爱，肯定做不好服务。所以在激发员工内在动力之前，要先选对人，选对了他才会跟着你走。

我再讲个故事，2012 年我去台湾，当时华尔经艺的分公司在台湾经营不善，我去做管理工作。我住的酒店楼下有个包子铺，招牌上列了几十甚至上百种包子，一般包子铺就几种类型。更稀奇的是，老板是个瘸子，一瘸一拐地走出来，热情地跟我说：“先生你好，你要吃什么样的包子，我给你送上去。” 得知我是住酒店的客人后，还坚持要送。我说只是看看，他就说 “没关系，老板你走好”，还鞠了一躬。我很感叹，这样的老板，如果选对员工，他的服务态度肯定会影响员工。所以选对人，培养才有用，员工才会跟着走，这都是服务理念的体现。

用员工时，想让他更积极，一定要给予积极反馈。我们课里讲过，赞美要当众，批评要一对一；员工有服务金点子，要积极反馈；抓住用户反馈并马上实施；内部有竞赛，公布服务最好的结果等，这些措施能调动员工积极性。培育、培训价值观和技能也很重要。很多新员工进来只做一场培训，但我去过山东临沂的一家培训机构，创始人坚持每天培训 4 个小时。一家银行每周做一次培训就觉得强度大，和这家比根本不算什么。这家机构在临沂开了 17 家分店，在山东省开了 51 家分店，老板很厉害。这样培养员工，能调动员工积极性，留住人。

留人的讲究很多，除了前面说的，评估员工晋升不能只看业绩，还要看他的价值观，看他有没有分享客户反馈、有没有根据反馈把事情做得更好。不断分享能调动员工积极性，这样的员工得到晋升，就能留住人。

这是我讲的几条内容，很落地、实战性强。如果能给一部分人带来启发或帮助，我就很欣慰了。大家如果觉得有启发，请扣个七七七。

**11期-2Q4：如何成为优秀的线上团队管理者？**

**用户：**

下面进入第四个问题的答疑，这是团队同学提的问题：如何成为优秀的线上团队管理者？团子同学在吗？在的话请在讨论区打 “我在”，让李明老师和同学们看到。

好，我看到团子的回复了。团子同学从事线上知识付费平台工作，据我所知，他在咱们翻书训练营兼职当班主任。他的问题背景是：带领助教团队，没有薪资，很难用 KPI 约束助教行为以达到带班要求；团队成员不固定，经常需要磨合，成员能力强合作就顺利，能力弱就会出问题。新建团队没有感情基础，像一盘散沙。他认为团队成员能力参差不齐，需要找到提升整体执行力的方法，确保线上培训交付让学员满意，同时完成销转目标。

他做过的努力很不错，报名参加了咱们三维领导力的学习，提升自己的领导能力，还向其他优秀带班老师请教，主动寻找能力强或熟悉的合作伙伴。他的目标是：无论团队成员能力强弱，都能团结一致，共同完成运营指标。下面把时间交给明明老师。

**张老师：**

好，团子同学，你也在线上知识付费平台工作，和帆书是同行。很高兴你学习三维领导力，咱们可以相互分享。现在除了线上知识付费，很多机构、企业都在用无底薪的虚拟团队，大环境不好，用虚拟团队做管理的企业更多了，这就需要虚拟团队管理能力。团队成员不在身边，不能随时一起吃午饭、喝咖啡，想开会也不能马上聚到办公室，现在大家都天南海北的，OK。

无底薪团队要保证凝聚力、战斗力，实现高效工作、强执行力不容易。我以前在中国做管理，现在到海外做业务。在中国管理时，有 3300 名无底薪的菲律宾老师，还有 2000 多名无底薪的宝妈城市合伙人。我觉得无底薪团队有这些特点：人数众多，人员素质参差不齐，有人大学毕业，有人学历低；员工工作动机不一致，有人为成就感工作，有人为平台晋升，有人只为挣钱，没什么责任心，甚至有人来混日子、摸鱼，反正虚拟状态，你也不清楚情况。

不管你现在团队规模多大，我看到你团队管幅只有 5 - 6 个人，但今天线上五十几位同学，可能管幅更宽。我讲的内容不仅给团子同学听，也给更多管理虚拟团队的管理者听。如果你要管理一定数量的无底薪虚拟员工，一个重要点是，越是虚拟员工，越要强调做这件事的使命、愿景、价值观。如果团队在知识付费领域，一定要问清楚每个人，为什么要做这件事，是什么吸引你来做。如果企业使命、愿景、价值观，哪怕项目很小，都不能吸引人，觉得事情没意义的人不能招，不然做着做着就做不下去，还会带来负面能量，这点很重要。

我上次跟人说，有个牙科诊所，有很多代理商。我说如果你的使命是让 1 亿中国人拥有健康美白的牙齿，更自信，员工愿意加入这个行业，为了让更多人牙齿健康美白、更自信而工作，那事情才能推动。所以要把价值观和理念渗透进去。

这里划三个重点：第一，企业文化对无底薪虚拟员工比有底薪员工更重要，要吸引对未来有美好憧憬、相信使命的年轻人，只要有一部分人相信、跟随，企业就能带动起来，不宣导就形不成凝聚力。

第二，要把价值观融入日常生活，通过晨会、文化衫活动、员工见证等，让大家明白做的事有什么意义。

第三，创始人要言行一致。如果说的和做的不一致，没人会信，虚拟员工更不信，事情就做不起来。

第二部分讲虚拟组织架构，虚拟组织也可以有架构，比如三级员工、二级员工、一级员工，也能有组织架构体系。

我们以前把老师分成七个星级，几万名老师，从一星级到七星级，星级越高课时费越高，有人就愿意往高星级爬。所以虚拟组织能搭建体系和领导力体系。这时要选好核心成员，把职位描述、职责描述、胜任力描述和基本素质描述对齐。不能让胜任力和职责要求不匹配，比如让对电脑感兴趣的人做客服服务，肯定做不好。在虚拟团队管理中，筛选除了看简历、面试，还有其他办法，比如让应聘人录视频、完成作业，再决定是否面试，这和线下办公室面试不同。

最后讲讲平时组织中的管理。管理可以靠线上会议培养凝聚力，这取决于线上会议的人数、参与度和频率。可以想想，核心团队每天开若干场会，而不是一周或一个月开一次，让谁开、多少人参与都可以讨论。线上会议很重要，能加强虚拟团队凝聚力。

最后，如果想让虚拟团队留存，培训很重要。虚拟团队参与培训能提高战斗力，把培训和星级、晋升挂钩，参与度会更高，还要建立中央厨房和 SOP 标准化工作流程。别以为虚拟团队自生自灭，做好了就自己活，做不好就死，这样永远留不住人。要多搞品牌活动，增加虚拟团队对工作的自豪感和归属感，这样才能把虚拟团队管理落到实处。

**11期-3Q3：如何提升团队成员的积极性与主动性？**

**用户：**

接下来看屏幕，我跟大家同步第三个问题。慧珍同学，你在吗？你是苏迪组领导力学员，我很清楚你的情况，特别期待李宁老师回答你的问题。你在的话吱一声，谢谢。

慧珍同学的问题是，如何提升团队成员的积极性和主动性。她是体检中心管理者，负责整个医院体检中心，手下有 38 人，已在岗位 20 多年。问题背景是，体检中心业务有明显淡旺季，下半年是旺季，员工士气高、积极性和主动性好；上半年是淡季，员工只满足于完成日常工作，缺乏创新和提升动力，团队氛围松散。

这个问题很重要，员工的积极性和主动性直接影响服务质量，而服务质量是客户体验和满意度的关键。服务质量下降会导致客户流失，影响企业市场竞争力。

为解决问题，慧珍同学明确了岗位职责，定期进行礼仪培训，每周组织业务学习，通过日常工作复盘改进工作状态，收集客户意见回馈和分享案例，也就是想用培训解决问题。她的目标是让员工保持积极性和主动性，不断提升服务质量，以服务赢得市场。

这是个普遍问题，很多服务行业都会面临季节性波动挑战，比如教培行业。如何在淡季保持员工积极性和服务质量，是这些行业要关注的问题。下面有请李明老师和我们一起探讨，如何进行有效员工管理，用什么机制实现目标，确保企业全年都能以高质量服务客户，赢得客户信任和企业发展。麦交给李明老师。

**张老师：**

慧珍同学，我先澄清下问题。你说旺季时员工士气高昂、积极主动，但问题却是如何提高员工的积极性和主动性。我看员工在下半年旺季表现挺好，你本质上的问题是不是淡旺季管理问题？员工积极性其实不差，只是淡季差一些，该怎么办？这就是个淡旺季管理问题。

看淡旺季管理问题，要从两个视角看，一个从管人的视角，一个从系统视角。前面健身房培训问题我也是从这两个视角看的，大家理解了吗？系统性解决方案解决了，可能就不需要监督机制了。

淡旺季问题，从管人角度，先从选、育、用、留四个角度看。招聘时可以分淡旺季，多用兼职员工，淡季少用。思考哪些岗位可以全职，哪些可以兼职，淡季去掉部分兼职人员，留下的人承担更多业务，效率会提升。

培育方面，淡季做培训，旺季做培养。淡季时间多，人人都可参加培训，打造学习型组织。旺季是打仗的时候，把挑战机会留给要培养的对象，看他能否接受挑战完成任务。但要在淡季给培养对象做好准备，比如用 PDP（个人成长发展计划），缺什么补什么。大家知道 PDP 吗？知道扣七七七，不知道扣六六六。

做好培养准备，上战场接受挑战时才能把人培养出来，不然没做好准备就上战场，可能把人 “弄死”，这也是管理者的问题。所以淡季做培训，旺季做培养，淡旺季可以分别运用。

考核标准在淡旺季也可以不同。我举例启发大家，不是说一定要这么做。比如淡季考效率，因为淡季兼职员工走了，剩下全职员工，人少但要完成同样工作量，要考虑效率；旺季考销量，旺季人多体检，要考虑提升销量。不同绩效考核标准能调动不同时期员工的积极性。

留人的企业文化方面，也可以淡旺季不同，比如旺季倡爱心，淡季凭创新。旺季人多体检，倡导爱心文化，做好服务，还可开展相关活动；淡季较空，思考创新举措，如流程创新、营销创新等。

只想着管人不够，还要想系统性解决方案。比如人员不变的情况下，售卖 6 月到 6 月的套餐，而不是日历年度套餐。这样原本下半年来体检的人，上半年可能因套餐到期提示去体检，或许能扭转淡旺季情况。这只是给大家启发，不一定能实际解决问题。如果觉得有帮助，请扣七七七。今天讲得比较多了，已经 8:40。

**11期-3Q4：如何留住团队优秀员工？**

**用户：**

我来同步一下王鹏同学的问题，如何留住团队的优秀员工。鹏鹏是一家日常化妆造型店铺的老板，有两家店，之前店里有六个员工。他既是店长又是化妆师，在这个行业做了八年。2024 年 8 月，店里有三名员工同时离职，其中两名是被他解雇的，另一名和他们关系好，主动提出离职。离职原因是对店内规章制度和加班费用不满意。

这个问题很重要，对于技术密集型店铺来说，人才是店铺发展的关键，技术人员流失可能导致店铺业务陷入经营危机。美妆行业进入门槛相对较低，核心竞争力主要体现在技师的化妆技术上。因此，员工技术娴熟后很容易另立门户，不仅会导致员工流失，还可能带走现有员工手上的业务。

为解决这个问题，王鹏做了一些努力，包括解雇表现不佳的员工，尝试与他认为技术较好、要离职的员工协商，提供激励和挽留政策，调整加班费用和产品自费政策以提高员工满意度，还与现有员工一对一沟通，了解他们的职业规划和对职业的期待。他希望利用管理和领导力留住优秀人才，让他们愿意与店铺共同发展，把事业做大做强。

这个问题很多企业管理者都会面临，就是如何留住员工，同时不受制于人。技术掌握在别人手上时，难免会遇到瓶颈。服务型企业和技术密集型企业都很关注这个问题。接下来，让我们期待李明老师的高见和点拨，有请李明老师上麦。

**张老师：**

王鹏同学问的问题很深刻，留住优秀员工是各个企业面临的问题。我澄清一下，你说店面一共 6 个人，8 月份有 3 名员工同时离职。

假设 6 个员工里走掉 3 个，即 50% 的员工同时离职。不管企业是 6 个员工、60 个员工还是 600 个员工，如果 50% 的员工同时离职，首先要反思，不要觉得是碰巧。我相信不会经常发生 50% 的员工离职的情况。

如果发生了，不管是主动还是被动离职，有一半人走，企业自身肯定有问题，这样思考才能进步。我想帮助大家一起进步，反思领导力的三个维度：自我成长、高效工作和组织文化。自我成长就是缺什么补什么，是情绪管理缺了，还是学习不够，要超越自我。高效工作是指沟通是否缺乏，体系性建设是否错误，培训是否不足等。组织文化在突破法的 11 课里讲过，留存的阳光大道是企业关爱、反思文化和倒三角文化。如果倒三角文化做得不好，就会有人不买账。

说离职原因是对店内规章制度和加班费用不满，核心是什么呢？是不满本身，还是对我不满，还是我对他不满，还是大家相互不满？核心是缺乏自下而上的制度建设。店内规章制度本就应该由员工共建，自己定的规章，有什么好不满的？企业怕员工自己定规章制度吗？怕员工自己定加班费用吗？不一定，你可以试试。

我从管理七八个人的小团队，到后来管理 2500 个销售、1200 个自营老师，还有其他几千人的团队。从小组到经理，到总监到副总裁，标都是大家自己定，然后往上递。小组 10 个人，每个人定标加到组长这，组长再定个标往上递。总监管三个组，把各组的标加起来往上递，副总裁把六个副总监的标加起来往上递，都是自下而上递的。我做了很多年自下而上的管理，没见过哪个小组把标定得很低。缺乏自下而上的制度化建设，所有制度都要有这个意识。

这里面博弈的是人性。我说过天使不拉动他，魔鬼就拉动他，如果你相信魔鬼会拉动他，那你就拉不动他，你就扮演不了天使的角色。如果你相信你扮演好了天使的角色，那魔鬼就拉不动他。信任很重要，当你相信他，他会感受到你相信他。信任是被激发的基础，是团队协同的基石，也是员工内驱力的来源。员工不被信任，就什么也激发不起来。

说到不受制于人，很多人觉得员工流失、业务被抢，只能被动接受员工条件来保全店面运营，会有受制于人的危机感。其实不仅是美妆行业门槛低会这样，我原来做的是高大上的互联网公司，还拉过海底光缆，有很高的壁垒，我同样有受制于人的感受。若想不受制于人，必先服务于人，这是倒三角文化的体现。最后你会发现，不受制于员工，是因为你在不断服务他，你扮演的是服务者的角色，而不是从上而下踢他屁股的角色。

我讲的这些没把所有问题都讲清楚，也没回答所有人每个象限的问题，但希望能给大家带来一些启发。如果给大家带来启发了，请大家扣个 777，可能没解决所有人的问题，但希望能带来一定启发。

**12期-3Q4：如何让团队每个人具备创业的使命感和责任心，提升面对困难坚韧不拔的意志力？**

**用户：**

谢谢季红的互动，接下来进入商杰同学的第三个问题：我该如何让团队的每个人具备创业的使命感和责任心，提升面对困难时坚韧不拔的意志力？这是个很有分量的话题。其基础信息为，商杰同学身处计算机软件行业，是市场商务负责人，管理着一个 3 到 5 人的团队，且有 20 多年管理经验。

问题背景：公司 2018 年成立，专注于企业供应链协同数字化解决方案，2023 年被评为上海市专精特新小 OA 企业，软件级服务营收达千万级。公司强调强目标导向，鼓励创新试错，要求员工具备敏锐的洞察力和学习力。目前公司以年轻员工为主，个性有余但韧性不足，容易放弃，导致领导层频繁救火。这个问题很重要，因为领导层频繁当救火队员，会分散精力，影响其对企业发展策略和方向的专注度，不利于企业稳健快速发展。

公司做过的努力：强调目标导向，进行 OKR 月度复盘，了解员工岗位短板并针对性培训辅导，有选择地陪跑、共同拜访客户和伙伴，建立周反馈机制，鼓励跨岗位提问探讨解决方案。目标是让团队成员精诚合作、互帮互助，实现共赢。这是个很有意思的话题，下面请李明老师来解答。

**张老师：**

我先看看商杰同学在不在，他显示在线。我问个问题，商杰同学，你如实回答，你确实只是这家计算机软件公司管 3 - 5 个人的市场商务负责人吗？

你如实回答，如果是，我对你刮目相看。创业公司人少，你是说公司总共就 3 - 5 个人吗？就算公司有 30 个人，你只管理三五个人的市场部门，还能考虑这些问题，我也对你刮目相看。

我这么说是因为看了你提供的信息后，才决定选不选这道题。一个有 20 年工作经验，却只管理三五个人的人，能思考如何让团队每个人具备创业使命感、责任心和面对困难的坚韧意志力，我心想，这不该是只管三四个人的人考虑的问题，通常是公司创始人会想的。所以我还怀疑学员是不是故意隐瞒身份。但你能想得这么深刻，我真的刮目相看。我看中你问题里的 “每个人” 这个词，要让大家具备使命感、责任心和坚韧意志，总得有人先有，创业公司才可能成功。你想让每个人都有，这个问题想得很深刻，一般只有创始人才会考虑。

企业里有四类人：创始人是火车头，只有一个；核心团队可能有两三个或三五个，规模取决于团队大小；然后是跟随者，有很多；最后是长尾，人数多少取决于公司状况。

长尾问题最好解决，如果长尾员工摸鱼、能少干就少干，作为企业创始人，应该清楚要实行 271 法则。271 就是 20% 优秀，70% 中间，10% 末尾，要逐步清理末尾的 10%。创业公司狠一点的会做季度 271，每个季度评估谁是 20%、谁是 70%、谁是 10%，末尾的淘汰。如果公司有 25 - 30 个人，每季度淘汰两到三个人。至少每半年或一年，要有 10% 的人被淘汰。

如果一家公司一年人员主动流失率为 0，这家公司健康吗？认为健康的请打 1，认为不健康的请打 2。

大家都很清楚，虽然员工留存重要，但如果公司一年到头没人主动离职，或者主动离职的人极少，尤其是没有公司主动让离职的情况，是不健康的。要区分主动离职和被动离职，像员工因个人原因，如怀孕、结婚、回老家等离职不算，公司主动让离职的如果为 0，公司就不健康。所以 271 法则总归要执行。

现在互动一下，如果把创始人或火车头设为 A，核心团队设为 B，跟随者设为 C。回到商杰同学的问题，让更多人具备创业者使命感、责任心和面对困难的坚韧意志，A、B、C 哪个是核心要素？

大多数人选 A 和 B，A 是必须的。如果要提升公司业绩，A、B、C 哪个是核心要素呢？

问这两个问题是让大家看到两者的不同。讲到坚韧意志力时，核心要素是什么能带动大家有这种意志；业绩提升时，核心要素又是什么。这两个问题不在同一维度。大多数跟随者是年轻人来打工，责任心和坚韧意志不如创始团队和核心团队。他们可能想有坚韧意志，但还在打造过程中，就像商杰同学说的，年轻人个性有余、韧性不足、易放弃，烂尾项目多，所以领导层要频繁救火，这很常见。不能怪他们，因为他们还在打造意志力。

如果他们的意志力在打造中，谁来打造？如果他们使命感不充分，谁来赋予？这就是对创始人或核心团队的要求。要看到跟随者的不足，但他们在成长过程中，需要创始人或核心团队赋能。核心团队容易受影响，有正面也有负面，所以火车头要通过影响核心团队来影响跟随者。

我常问自己两个问题，也送给大家：你的员工想不想和你在一起？你的员工想不想成为你？如果你自己面对困难坚韧不拔，使命感、意志力和责任心都很强，就要不断宣传企业文化。比如讲自己的故事，关注坚韧不拔的故事并随时讲。

我讲这个理念几十年了，我在飞机、火车上看报纸，看到原来人大常委会委员长万里送儿子去新疆时说 “到了人烟荒漠的地方，一欲放弃，立即坚持”，我很感动，把报纸折起来回去讲这个故事。这就是文化落地，要通过文化宣传和落地，关注小人物的坚韧不拔。比如我曾发现一个一线员工 Joanna，为救妈妈每周打一针，为挣 1000 块钱必须做 top sales，特别坚持努力，克服各种困难，我就把他的故事讲给全公司听，放大这种坚韧不拔。一方面要自我成长，另一方面要宣传价值观，这对文化落地很重要。

**12期-3Q5：如何管理年龄比你大，资历不比你差，情绪化、个性强势的下属？**

**用户：**

好，来到第四个问题，是 Jenny 同学提的。Jenny 你在吗？在的话在评论区打出 “我在”，让老师知道。今天同学的问题是：如何管理年龄比你大、自律不比你差、有点情绪化且个性强势的下属？这确实是个难题。

基础信息：在一家外贸电子商务公司工作，管理四个人，职位是老板，管理岗位 4 年。问题背景：2020 年自主创业业务开展后，一位亲属作为合伙人加入团队。随着公司业务上升，与我矛盾增多，主要体现在工作习惯不同。他做事一丝不苟、完美主义，时间把控严格，但缺乏思考，喜欢把问题抛给别人，导致工作氛围紧张。他之前是行业高管，自我认同极高，排斥他人批评意见。

这个问题很重要，矛盾时我常想散伙，引入新人才时也担心同样问题出现，这对我事业发展至关重要。我做过的努力：耐心沟通，让他看到我的专业性和能力，结果是他认可我做领导，但说话态度傲慢、情绪不稳定的问题没改变。我想达到的目标是通过制度或其他方式，与他友好相处，营造更和谐的办公氛围。这就是 Jenny 同学的问题，我觉得挺有意思，期待李明老师答疑。那把时间交给李明老师。

**张老师：**

今天都 8:50 了，我把这个问题讲简单点，但会讲透彻。Jenny 你在哈，我讲的第一个教训，相信你懂，我给另外 51 位在线同学提个醒。合伙人只能谨慎挑选，别试图改变成年人，只能挑选，无法改变。挑选时要谨慎，任何试图改变成年人的想法都很愚蠢幼稚，就像别试图改变老公、老婆，成年人很难被改变。

第二，内耗很痛苦。我理解你在内耗过程中想散伙的感受。以前我们上市公司三个创始人，经常在三个地方开会，他们俩经常吵得不可开交，我只能关掉视频和这个人聊完，再和那个人聊，没办法三个人同时开会，会有很多争吵和内耗。

第二，你可以做个评估。对下属、新员工、合伙人，都要做评估，看他的正面贡献是否大于负面贡献，不用是 50%，只要稍微大一点，比如 51% 大于 49%，就想法让他留下来。如果负面能量远超正面能量，比如负面能量 80%，正面能量 20%，那就尽快割舍，不用耗，因为改变不了他。

第二条，如果多数情况下他正面能量多，业绩能做，合作也不错，只是情绪化、工作习惯让人不舒服，比如他过于严厉严谨会伤害别人，那你要学会忍耐。圣经里说 “爱就是忍耐”“爱是永不止息”，今天说完明天还犯，你还得继续忍耐。这是第二个解决方案。

第三条，推荐他学习情绪管理课程。推荐时有 4 个关键点：第一，时间点是耐心沟通有效果的时候；第二，切入点是让他想到自己的利益，比如家庭教育，他情绪化对家人、孩子有伤害，而不是说员工要走、公司要散伙；第三，关键点是他自己要有成长的需要，他觉得自己没错就没法学习；第四，打动点是告诉他你俩都需要成长，让他指出你的 improving area，也就是你需要进步的地方，你们共同成长。

这些建议送给你，希望大家能看到，每个创始人都要不断自我成长。今天的合伙人有问题，明天的也可能有问题。如果自己修炼不够，永远 hold 不住有能量的合伙人或员工。所以要和他一起说共同成长，这很有效，你自己也要成长。

共同成长的话题是领导力的第一关键。如果大家觉得有启发，打个 888 结束今天的答疑。

**12期-2Q3：团队班组之间有矛盾，如何让班组团结互助？**

**用户：**

时间到第三个问题了，小贤同学，你在直播间吗？若在，请扣 777。

小贤在，看到你的互动了。小贤的问题是团队班组间有矛盾，如何让班组团结互助，这是人际往来问题。小贤是茶楼管理经理，管理 12 人，有 8 年管理岗位经验。

问题背景是公司接管的都是千平以上茶楼团队，目前两个班组交替上班，常因交接班事情遗漏相互指责，又有业绩比拼，管理人员把控不好易形成恶性竞争。

这问题为何重要？团队成员不团结、相互拆台，氛围不融洽，不利于业绩完成，员工工作不开心，还会让客户感受到，形成恶性循环。

小贤做过哪些努力呢？加入团结合作相关培训，在员工守则中规定，平时也常帮助化解矛盾、调整不合理工作模式。他的目标是团队成员精诚合作、互帮互助、实现共赢。接下来看看李明老师有什么新视角和思路。时间交给李明老师。

**张老师：**

这个问题很有意思，所以我挑了它。我会从简单视角快速回答，希望能给小贤同学启发。理论上，两个团队相互拆台、氛围不融洽、相互指责，先别急着认为都是他们的问题，人性本就如此，一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝，不是某个和尚的问题，人多了就易相互推卸责任。

两个人也会有矛盾，比如挑水时谁挑前面谁挑后面。这种情况下，解决问题有羊肠小道和阳光大道。羊肠小道是给他们找个敌人，建议找个竞品对标，看看对面茶馆或茶楼的参数，对比销量、上个月业绩等，分析他们卖什么、我们该卖什么，找出双方核心竞争力。

当让每个组拿对方参数对比时，就树立了外敌。人性是有外敌时内部易团结。要讲清楚竞争过对方的好处，如市场份额扩大、利润增多、给大家分钱更多；竞争失败的坏处，如没饭吃、茶楼生意变差。这样大家就会把目光转向外敌，而非内部争斗。还要鼓励分享，让 A 组给 B 组分享好流程、做法、点子和业务思考，B 组也给 A 组分享，因为要一起打败外敌。

这只是羊肠小道。阳光大道是无论两个部门情况如何，作为 CEO，自己变得更强，团队就不会分崩离析。团队有矛盾，很可能是自己不够强。就像唐朝贞观之治，唐太宗李世民强权在握，各党派流派都指向他，所以有盛世；东汉末年，汉献帝软弱无能，才出现三国纷争。

自己越强，团队越会凝聚在身边。要思考怎么让自己更强，这比找敌人更有效、长久、有意义。在短板中找不足，发挥强项，让团队以自己为中心，才能真正起到凝聚作用。

简单说，让自己强大包括内心和能力两方面。内心强大，有打胜仗的决心，能宽容伤害、接纳不平等、耐心对待不争气的员工。比如看到对方茶楼有人融资，能扛得住，鼓励团队。

能力强大主要指学习能力，能从竞争对手或其他企业快速学习，策略思考和执行能力也更强。自己能力强，团队就易凝聚。所以让自己强大是阳光大道。

我讲的道理对在线 54 个有不同企业、场景和需求的同学可能适用。我不认为自己讲的全是真理，若部分适用，我就满足了，这也是我分享的初心。若觉得有启发，请扣 999。

**12期-2Q4：品牌势能下降时，如何稳定军心，带领分管代理商共同继续发展？**

**用户：**

那我想问一下，我们直播间的曹婷婷同学来了吗？曹婷婷同学，你在的话，请在评论区输出 “我在”，让李明老师看见你。我们出七七七了哈，我现在没用七七这个梗了。我说 “我在”，那我来念一下迪尼同学的问题：品牌势能下降时，如何稳定军心，带领分管代理商共同发展？

我们来看一下婷婷的背景，婷婷从事亲子阅读行业，现在有 5 个单店，是城市代理商兼宜家馆长，管理岗位工作 9 年。问题背景是市场经济不景气，馆长业绩开始下降，加盟馆长有五六年经验，而总部对原业务板块没太多创新内容，所以馆长和老师们有去品牌化的想法。

这个问题为什么重要呢？如果单馆数量减少，品牌在本城市的势能就会下降，导致口碑下滑，剩下馆长的经营会更艰难，甚至本品牌可能从这个城市消失。

做过哪些努力呢？增加了提升利润的项目，比如加入阅读课程，增加营收项；扩展了大龄会员的服务内容，延长会员服务周期。想达到的目标是稳定军心，各馆齐心协力做好服务，提升品牌势能，从而帮助大家提升业绩，携手共进。

我相信婷婷同学的这个问题，一定能在李明老师这里得到很好的启发。我做幼儿教育，曾经也经历过类似状态，现在走过来了。李明老师有句话深深地鼓励了我：办法总比问题多。今天我们不知道是因为认知不够，为自己鼓掌，通过学习提升认知。接下来的时间交给李明老师，让他提供宝贵建议和鼓励。麦交给李明老师。

**张老师：**

实话说，你这个问题不该在这个场合回答。为什么？你提的问题是高级问题，属于经营力范畴，不是领导力范畴。你仔细看你提的问题，市场经济不景气，各分管业绩下降，品牌势能不如以前，如何稳定分管代理商继续共同发展。整个问题涉及品牌势能、经济问题，带领的是分管代理商，已脱离领导力范畴，属于经营力范畴。

我继续分析你这个问题，是因为可能在座同学也有人对经营力感兴趣，我谈谈看法。我讲的是我的认知，不一定适合你，也不一定适合所有人。

我看到你这里存在的风险是，如果品牌势能持续下降，受当地各种环境影响，无论是经济还是其他环境因素。5 个馆长只要有一个核心馆长脱离品牌，就会有更多馆长脱离。当几个馆长都脱离时，你就很危险。我感觉你现在的情况是 1 个直营馆、5 个加盟代理商。如果我说得不对，你可以在评论区告诉我。这是我理解的情况，如果他们相继脱离，会对你整个业务造成巨大风险。

我讲两个框架，在加盟业务框架下，他们还付你加盟费。他们业绩下滑，品牌势能降低，不挣钱还要付加盟费，心里肯定不愿意，业绩会更下滑，很可能脱离品牌。

他们一脱离，你损失更大，品牌势能更下降，带来更多负面影响，会有更多加盟商脱离，加盟费减少，你也受伤害。所以在整个加盟总体设计下是有风险的。从你的视角看，可以做这些：你收加盟费，核心是要给他们赋能。如果不能赋能，他们为什么付钱？或者你觉得赋能够了，但他们觉得不够。在保持总体加盟代理设计不变的情况下，我讲的可能没效果。

第一，要想办法增加品牌势能。我看你一年搞两场大活动可能不够，可能要把加盟费都吐出去。他们不挣钱，你也不挣钱，只有让他们挣钱，你才能挣钱，所以可能要多花钱。虽然你现在和各种品牌合作搞势能活动，场地费不付，其他费用均分，但要有这种理念：吃进来的可能都得吐出去，不然会有更大风险，保住小利润可能掉进更大的坑。更大的坑我刚才讲过了。所以增加品牌势能不能只靠每年两场活动，可能还要做其他事。

第二，培训。不仅要培训亲子教育馆怎么做，还要培训整个获客，让每个中心通过自媒体获客，加强转化效率，加强交付，提升服务质量。要从各个维度做培训，尤其是获客。如果你自己学习能力不够，加盟商的学习能力也不会够。所以你的店获客多、转化好，才能教他们。

第三，运营支持。运营支持里更多的是策略运营，所有加盟商基本都想跟着你走。如果你的策略运营不够，他们就会没方向，乱打一通。策略运营思考是你最重要的价值。如果 1 个直营店、5 个加盟店，策略运营思考就得你做，非常重要。

后面的策略运营包括转介绍、续费策略运营，教学研发怎么提升产品，怎么联合其他品牌提升研发水平等。核心是你的直营店运营状况越好，越能吸引他们围绕在你品牌周围。我接下来讲的可能是瞎说主意，你可能已经做了，也可能没效果。

引入高客单价产品，高客单价可能带来高毛利率。要找能产生高客单价且高毛利率的产品。亲子阅读馆服务越轻越容易被攻破，要把服务做重，才能粘住客户，增强粘性。很多公司不想做重服务，觉得费力又做不好，但重服务是你的壁垒，要想想怎么增强壁垒，体现和别人的不同。

最后一条，榜样的力量。如果你能成为榜样，拉一两个馆长一起干，其他人就会被你吸引过来。这是经营力范畴的问题，和领导力没关系。我本来说这个问题不该在这个场景回答，因为它是经营力范畴的问题。经营力课程我做了半天，才做了 2/3，还没做完，因为大家说可能没太多人听，今天跟你讲一下，看看有多少人想听。

我刚才说你整个业务在加盟业务总体设计下，还可以给你个建议，改变顶层设计，从加盟业务变成合伙人业务。5 个馆都成为你的合伙人，股权分配可以是三七开、二八开、四六开等。如果成为合伙人，你掌控财务，不想利润分散，还能做人力统筹。

什么叫人力统筹？比如销售，不需要每个店都养销售，销售可以统筹调配，哪里业务多，销售就去哪里，业绩再分配。如果人员能统筹，从加盟业务变成合伙业务，大家成了一条船上的人，他们不再付加盟费，就不会脱离你的品牌，这可能是你不得不考虑的路径。

我不可能帮到所有人、所有项目，也不是每句话都对，能给大家带来启发我就很开心。这个梗来自 “启发” 的 “启” 字，如果能给其他 59 位同学带来启发，我就很欣慰。如果你觉得有启发，请扣个七七七，这个梗又来了。

**13期-1Q1：如何提升员工的自驱力，确保他们真诚地将客户放在第一位，并使我们的服务成为行业标杆？**

**用户：**

通过这样的分享，我们不仅能增进理解，还能共同成长，何乐而不为？好，进入正题，为大家展示本期书友提出的第一个问题，来自乔翰同学的 “如何提升员工的自驱力，确保他们真诚地将客户放在第一位，并使我们的服务成为行业标杆”。

OK，乔翰同学是互联网通信行业的技术运营总监，核心业务是企业内联网服务。他管理 60 人，在管理岗上有 10 年时间了。你好，有什么想聊的吗？不好意思，我的小爱自动启用了。

小插曲，乔翰同学的问题背景是，售后运维团队从创业初期的 1 人发展到现在十几人，客户数量从几十个增长到 2000 个。尽管乔翰同学放手让团队自主管理，认为团队目标和价值观一致，服务自然会做好，但近年来新一代员工加入，服务质量受到了投诉。

乔翰同学采取过一些措施，设立了激励措施，但效果不大，最近还发生了员工伪造打卡数据骗取经济利益的事情，这让他开始怀疑团队的价值观和内驱力。这个问题很重要，因为乔翰同学认为服务品质是公司的生命线，服务质量得不到客户认可，客户就会流失；员工主人翁精神不够，团队凝聚力就不高，企业整体业务水平难以提升。乔翰同学做过努力，跟主管沟通过，复盘员工工作表现，发现员工缺乏积极性和责任心，能力与目标水平有差距。他还跟伪造打卡数据的当事人沟通过，但没找到真正原因。所以乔翰同学希望通过打造企业文化，激发员工的内驱力和核心竞争力，为公司再创佳绩，成为行业标杆。关于这个问题，麦克风交给李明老师。好。

**张老师：**

你这个问题提得很有意思，我花时间做了提纲，希望我讲的内容对大家有启发，不仅针对乔翰同学，也能让其他同学有所收获。我每次解答问题，都希望能帮提问者获得思路和启发，也希望拓宽问题后，让更多同学在自己的工作场景中能有所借鉴。所以我的回答一部分贴合乔翰同学的问题，一部分没那么贴合。

乔翰同学别介意，我希望让更多人能关联到自己企业的相关内容。但我还是会针对你的问题解答。我觉得你的问题有意思，有三个关键词：自驱力、客户第一、服务标杆。我分别就这三个词简单分享，尤其讲讲自驱力。我相信你说的自驱力，是希望员工能更好地服务客户，让公司成为服务标杆。很多企业管理者和创业者都发现员工缺乏自驱力，这是个大话题，我在线下课专门讲员工积极性、自驱力、凝聚力等内容，讲了 75 页 PPT。今天我讲四个点。

第一点，员工的自驱力来自外驱力的减少。外驱力越多，自驱力越少，可我们往往想从外部驱动员工，建立很多管制和约束，忍不住去管制、约束他们。

比如 “今天你这个 PPT 又忘了传，上次说过先传给谁，别忘了加 logo”，这就是管制。你是好心，但不断管制、约束、指责、纠正，都会减少员工的自驱力。管理者应多帮忙，少添乱。

添乱就是过度管制，像 “今天 5 点钟前做不完不许下班”，这种约束会让员工失去自驱力，想着偷偷摸摸干活。这不是说不需要管理，而是要多帮忙，因为管制约束本质是添乱。这年头年轻人需要的是帮助，不是管制。那不管制了怎么办？要建立目标导向的文化。目标导向就是明确项目、任务的完成时间、责任人、质量要求。目标驱动比约束好，但光有目标驱动还不够，还要有帮忙文化。

帮忙文化就是赋能，明确季度任务后，帮员工对接资源、提供支持。比如员工不懂怎么做，帮他找人对接；员工完成任务需要培训，就提供培训。

我星期三去了一家 200 多人的公司，他们自建食堂，提供早中晚三餐。这就是帮忙，员工不好意思晚来，很多人吃完晚饭还会主动加班，这就是激发善意。企业帮忙，员工就会主动做事。

第三条，员工的自驱力来自分享文化。年轻人自我驱动时，有分享的想法，不管是工作内容，还是内心想法，只要发自内心都可以分享。不要怕员工讲负面的话，让他们说出来才能知道问题在哪。公司搭建分享平台，对分享得好、有意义的员工给予奖励，这样能激发员工的自驱力，让更多人愿意做事、学习。

第四条，自驱来自于授权。给大家讲亚马逊的按灯制度，知道的同学扣 1。有不少同学知道，在亚马逊实践中，一旦有超过两名客户对同一产品、规则或问题投诉，客服可直接按下红灯，让产品或促销机制下架，直到问题解决。客服还有权给投诉客户免费提供新产品、优惠券等补偿。即使按灯按错，客服也不会受批评、扣奖金，只会接受辅导。这是授权的例子，员工被授权时，积极性和自驱力会被激发。

我今天就讲自驱力的这 4 条，自驱力来自外驱力的减少、帮忙文化、分享文化、授权。这是第一个关键词，不知道对乔翰同学有没有启发。第二个关键词 “客户第一”，要做到客户第一，企业要有关爱文化。

有公司遵循 “员工第一，老板第二，股东第三” 的原则。企业关爱员工，员工爱心满满，就容易把客户放在第一位。关爱文化有几点：向下沟通第五课讲欣赏、赞美、表扬能给员工带来积极性；第六课讲三种场景下的不同批评策略，比如三明制式沟通法；向下沟通的聆听也能带来客户第一，我每月和一线员工吃午餐会，让他们提反馈，我记笔记，当场有问题就给 VP 打电话处理，员工感受到关爱，就会把客户诉求反馈出来；目标设定时，让员工参与，能体现对员工的重视，员工会给出正反馈，最终惠及客户。

最后说第三个关键词 “服务行业标杆”，要成为服务标杆，企业要有倒三角文化。企业的 CEO 像仆人一样支持副总裁，副总裁支持总监，总监支持一线经理，一线经理支持一线员工，一线员工才能关爱客户。服务是自下而上的，CEO 是服务标杆企业的标杆人物，CEO 做好服务支持，副总裁、总监、经理、员工才能依次做好服务。传统企业老板坐在上面往下踢屁股的模式已过时。

希望乔翰同学提到的这三个词，能给在座同学一些启发。觉得有启发的请扣七七七。

**13期-1Q2：如何带领团队关键人物从技术转型管理，并全面构建各部门人才梯队？**

**用户：**

OK，那我们继续，老师，接下来进入下一个问题，来自黄志兰同学的提问，切一下 PPT。黄志兰同学的问题是：如何带领团队关键人物从技术转型管理，并全面构建各部门人才梯队？黄志南同学是一家环保净化科技公司的总经理，管理 7 个职能部门，管服有 40 多人，他在管理岗已有 11 年，公司也运营了 11 年，目前公司整体规模 100 多人。企业前期凭借快速响应服务和不断革新的技术，赢得很多长期客户，确保了公司稳定发展。但近几年公司发展遭遇瓶颈，主要面临两大问题，一是关键人员的管理角色转换问题。

二是部门人才梯队建设缺失。关键管理人员中有部分是亲属，他们跟随创始人多年，在某些方面能力很强，但缺乏从技术岗转到管理岗的思维转换能力。公司中层管理在管理和领导能力方面不足，导致执行力受挫、计划不完善、缺乏统筹。

下属培养能力也不行。这个问题很重要，因为黄志南同学认为，关键管理人员的认知和角色转变不到位，会给公司战略执行和业务发展造成很大影响，甚至可能导致公司陷入停滞危机。而且人才梯队缺失，会使公司在人员离职或变动时，难以及时填补空缺，导致业务中断或效率下降。这两个问题会影响公司突破瓶颈和持续发展。

黄志南同学做过一些努力，通过定期会议和培训，试图提升管理人员的管理能力和领导力；引入管理软件，帮助各部门提高管理效率和执行力；加强人才招聘，试图通过外部人才补充和提升管理团队。然而效果都不明显，管理人员的能力和思维转换仍存在问题，人才梯队建设也没成效。黄志南同学的目标是，通过提升团队管理的领导力和建设人才梯队，实现高效团队作业、业务连续和公司持续增长。这个问题交给李明老师。好。

**张老师：**

如果我接下来分析问题没讲到你想的，你可以随时在评论区发言。我看到你的问题很清楚，遇到的瓶颈主要有两大挑战，一是关键人员的管理角色转化问题，二是各部门人才梯队建设缺失。我分别就这两个问题简单点评。第一个问题，你要想清楚，不是所有关键人员，尤其是和你一起创业的亲属、老员工，从员工或技术岗向管理岗转换时，都能成功。实际上，大多数人很难转换。你要理解这是正常现象，心里就不会难受。企业初创期，没品牌、没产品知名度、给不了高工资，愿意跟你的人，可能本身转型做管理者就困难，这很正常。很多公司成长中会设立 m 序列和 s 序列。

m 序列即 management，指管理序列；s 序列即 specialist，指专家序列。如果有些员工成不了管理人员，可成为专家型人员，比如技术岗。有些人一开始八面玲珑，但企业发展后跟不上到更高管理层，也正常。要给予他们应有的荣誉感、股权等，但不够格到更高层面也别遗憾，有些人只能在现有位置。

我提醒你，大多数人无法突破自己成为重要管理岗角色，不过有一部分人可以。对于这部分人的培养，在突破法的第九课有 9 大步骤，是不是第九课来着，加 2 号位的培养。看过 2 号位培养的同学扣个 1，让我知道你们是否看过突破法的第九课。

2 号位培养在最后一个单元，龙马，你看过了吗？

有部分同学看过了。OK，这里面讲到 PDP 的 9 大步骤，核心是缺什么补什么。员工想转向管理岗，要看看缺什么，做个人发展计划，叫 IDP 或 PDP 不重要。

个人发展计划核心是评估、候选、培训、反馈、挑战，循环往复。这 9 大步骤走完，员工才能真正上岗。先说评估，就是确定什么样的人能作为 2 号位培养、能往管理岗培训，这是个评估过程，不是所有人都行。评估完进入候选，进入候选圈意味着可以接受一定培养机制和培训，但不是所有人都能进候选圈，也不是候选管理者都能进入管理岗位。评估后部分人进入候选，候选者中部分人能上高级管理岗，然后是培训，培训后要反馈和给予挑战机会。只有经过挑战才能上岗，挑战失败就再进行一轮评估、候选、培养等循环。

这是回答关键人员管理角色转换问题。第二讲讲各部门的人才梯队建设，我把问题展开，即如何高效系统地培养公司核心岗位人员。刚才提到评估、候选、培训、反馈、挑战这五个循环环节，我挑培训来讲。你给核心岗位做培训，有没有培训体系很重要，不能随便培养。

要有标准化的培训手册和流程，总部、子部门、子公司都能通过培训流程，清楚到这个岗位需要培养哪些技能。培训包括视频培训、在线培训、实操训练，实操训练也很重要，这样能让核心岗位的职责和技能透明清晰。

2005 年，我在华尔街英语公司，把核心岗位培训做成了光盘。当时为培训校长，我把课程内容拍成视频刻成光盘给员工，让他们放到磁盘里听。可见我当时就有做培训光盘的意识。

第二，内部要建立导师和师徒制度，这是培养人才的重要路径。确立师徒制，让经验丰富的人担任导师，一对一帮助员工提升技能、传递知识，促进团队协作。

比如海底捞，新店扩张时，每个店长都是由师傅带出徒弟，徒弟培养好去开新店，师傅对徒弟店的业绩负责。师傅带徒弟制度能更快培养出各部门核心岗位人员。

第三，分阶段的培训和评估很重要，每个阶段都要有评估，评估后要进行实战演练和模拟。不知道你给核心岗位培训时，有没有做模拟演练，比如制造业分厂厂长的虚拟订单处理、生产排期，服装店或餐饮店店长的模拟期，让他们担任模拟店长一段时间，看能否运用所学技能。

通过评估、候选、培训、反馈、挑战这样循环往复的流程，才能培养出人才。我没办法讲清你问题的每个细节，希望通过案例分析给黄志南同学一些启发，帮你解决关键人员转岗转型和各部门人才梯队培养问题。我讲得可能不完整、不全面，若能给部分同学带来启发，我就心满意足了，这也是我的初心。如果觉得有启发，请扣 888888。

**13期-1Q3：如何解决销售团队成员无法扩张的问题？**

**用户：**

OK，把下一个问题投屏出来。这个问题解答结束，下一个问题是永清同学提出的：我该如何解决销售团队人员无法扩张的问题。永清同学在直播间吗？给老师个回应。我看到永清回应了，他在。永清同学是教育培训行业的创始人，团队有 6 人，有五年管理经验。他的公司是线上教育平台，以直播讲座的方式销售学习软件。主要渠道是电话邀约中小学的校领导，让学校班主任帮忙把直播宣传图分享到班级群，有兴趣的家长准时收看直播，愿意购买相关学习产品就在直播里下单。这几年他的团队始终无法扩大，一直是 6 人，只要超过 6 人就出问题，比如效率低、人均利润低等。

这个问题为何重要？人员无法扩张，企业就无法扩大规模，他希望公司能进一步发展。他做过哪些努力呢？调整过物质待遇，也打过感情牌，但效果都不明显，队伍一遇逆境就不行，整体缺乏主人公心态。永清同学的目标是什么？是有效管理 50 人以上的团队。关于这个问题，有请李明老师解答。

**张老师：**

我把永清同学的问题提炼一下，实际上有几个层面，一是初创公司如何搭班子、建团队。我先把问题明确，初创公司怎么搭班子、建团队。搭班子、建团队的第一步是构建 10 人以内的团队。所以永清同学想管理 50 人的团队，先把目前的 6 人变成 10 人是重要的第一步，有了 10 人再考虑 20 人、50 人甚至更多。我们先看组建 10 人小团队要注意什么。第一个思考，从 6 人涨到 10 人，不再是两三人的小公司，而是 10 人的公司，你要关注自我成长。无论是基本功的第一课，还是突破法的第一课，都要思考如何让自己做得更好。在让团队做得更好、让 10 个员工共同进步、让团队思考如何成长稳定之前，管理者要先想想自己还有哪些需要成长，这很重要。一个小团队从两三人、三五人发展到 10 人时，你最先会失控的是什么？是情绪，不管是你自己的还是员工的。当你只管理两三个人时，不需要太多情绪控制，但管理 10 人时，情绪控制就变得非常重要。情绪控制还包括内心的韧劲儿。因为如果你控制不住情绪，喜怒哀乐都写在脸上，员工看到你的愤怒或恐惧，会受到负面影响。

第二，掌握良好的沟通能力。说到沟通能力，这是老生常谈，但其中还有要点，我指的是正面沟通和书面沟通。什么是正面沟通？就是赞美、表扬、欣赏等。书面沟通则是把你想赞美的内容写下来。很多人平时不愿把想法写下来，但做管理时，书面沟通尤其重要。一句赞美的话，说出来和写下来差别很大。你把赞美写下来，不管是发在微信、邮件还是群里，效果都大不一样。很多不到 10 人的管理者欠缺书面沟通和正面沟通的结合。说出来别人听了就过了，和写下来放在员工桌上，或者拍照给所有人看，是完全不同的。

第三，提高学习能力。如果你想组建更多人的团队，首先要自我成长，其中尤其包括学习能力。请问在座 90 多位在线学员，平时还在学习吗？学习的重点之一，不只是看书，刷剧、刷抖音不算。学习重要的是反思能力，做完每件事，要想想自己做对了吗？为什么没做对？核心问题是什么？你平时有做错题集吗？工作中，你会持续犯错，不断踩进同一个坑，就是因为平时没有错题集。想想学校里的学霸，都是做错题集的高手，这个能力延伸到工作中同样适用。只有不断积累错题集，才能解决更多问题，这本身就是学习的过程。在工作中，也要不断提高学习能力。

自我成长还包括心态的成长、包容性的成长、对战略的思考和授权等。所以，管理者在自我成长方面全面提升，不仅能稳住自己，也能稳住 10 人的团队。打好这个基础，就能打造 50 人的团队，这时对更多人做培训才管用。

企业快速成长会带来困扰，员工可能像乌合之众、一盘散沙，这时企业文化就能发挥作用，把企业的使命、愿景、价值观体现出来。想想看，是不是平时因为只有五六个人，就不注重企业文化？要是有几十个人，该怎么打造呢？要明确企业到底想做什么，使命是什么，价值观是什么。我之前提到那个给 200 人企业做食堂的老板，他说企业最大的文化就是不撒谎，而且不是从道德层面约束，而是因为撒谎成本高，要不断掩盖谎言，会花费很多成本。

小企业既没有大玻璃窗、落地窗，也没有很多晋升岗位。大公司 2000 人，有各种岗位可以晋升。小企业也没有足够资金去挖人。如果没有使命感，大家不围绕同一个愿景奋斗，企业就会缺乏凝聚力，员工也会越来越难管。

前面说初创班子组建 10 人团队，接下来发展到 50 人，还要进行体系化建设，包括管人的体系、管钱的体系、管业务的体系。今天不细讲了，体系化建设在突破法里会详细讲组织文化、组织体系、财务管理体系和业务管理体系。还是那句话，我的答复希望能给大家带来启发，让大家知道事情可能的方向，不一定能解决所有问题。如果能带来启发，我就很高兴。请大家觉得有启发的扣个七七七，尤其希望叶永清同学能有所收获。

**13期-1Q4：如何带领 00 后员工提升四川分公司的销售业绩？**

**用户：**

OK，亲友团的伙伴们，接下来进入第四个问题。稍等，我投屏一下 PPT。今天的第四个问题来自贺一斌同学，问题是：如何带领 00 后员工提升四川分公司的销售业绩？一斌在直播间吗？我刚才看到一斌互动了。哦，我看到一斌说在。

好，一斌同学是医药相关行业的 CEO，管理团队 20 人，管理时长十年。四川分公司市场销售人员有五人，其中一人是合伙人兼业务负责人，另外四人是员工。合伙人有药企销售工作经验，但四位员工都是 00 后，工作积极性较差，缺乏主观思考。

新员工入职后做了简单业务培训，主要讲了如何做销售工作。但让员工独立按流程工作，始终达不到预期销售效果。和员工工作复盘时，员工态度很好，也能意识到工作失误。

嘴上说得好，但事后没改进。这个问题很重要，因为现在市场经营艰难，各公司要自负盈亏。贵州、湖南的公司销售平稳，但四川分公司经营效益一直不佳。一斌曾想通过绩效奖励提升业绩，但效果不好，员工宁愿每月拿 3000 块在办公室，也不愿出差多赚 2000 块。

一斌做过哪些努力呢？分公司负责人给员工做过企业文化培训，员工说这是洗脑；搞过团建，员工吃喝行，但工作态度依旧。制定奖金激励，员工也不积极。一斌的目标是找到有效办法，让四川分公司达成销售目标。关于这个问题，麦克风交给李明老师。易冰同学、依依同学在哈。

**张老师：**

看上去，你的销售招错了。这 20 个人，情愿拿 3000 待在办公室，也不愿拿 5000 出去跑，这不是打仗的队伍，不如干掉，重新换一批。没有狼性的团队，在市场竞争中怎么能获得份额，肯定会被打趴下。

我说这话是看上去如此，不排除人招错了，或者有一两个人特别糟糕，影响了其他人。但如果企业没找到核心原因，换一批人还是这样。这里边的核心原因到底是什么？也有可能找到一批好的人就能改变。

我没说一定是坏人，问题有不同层面，要不同分析。只要 3000 块躺在办公室，不愿出去跑，根本不像销售。这是事实，但也可能是内部机制有问题。如果换一批人还有这问题，不是只讲给一斌同学听，在线的 94 位同学也想想，你们公司有没有这种情况？这是个提示，但这不是我今天讲的主要内容。

要达成销售目标有多种方式，换人是一种，换成有狼性的团队是达成目标的方式。还有多个维度，比如战斗路径，销售人员不够努力，就换一批更努力的，多找客户、大量拜访、吸引用户，做药可能要喝酒、拼价格、拼实力、挖关系等。

做销售，换人、培训、多拜访、拼酒、拼实力这些方法你都试过了。除此以外，还有达成销售业绩的非战斗路径吗？我给大家一些启发。

什么是非战斗路径？第一是用户分析，非战斗路径不是战斗队员带来的，而是参谋部带来的。想想今年和去年用户画像有没有变化，比如去年是中小企业，今年是大中型企业；去年国企占比 50%，今年变成 78%。如果用户画像变了，有没有做细分类分析？对主攻方向有什么启示？这是通过用户分析来决策的过程。

产品分析，今年到去年产品画像有没有变化，去年哪种医药产品卖得多，今年有什么变化，百分比占比如何。不管是药品还是医药器械，产品画像变化对销售策略有什么启示？如果用户画像和产品画像都变了，有什么内在联系，对运营策略意味着什么？这就是对产品和用户画像同时分析思考。

竞品分析，竞品可以是四川省内的，也可以是同公司不同分公司，比如湖北、云南分公司。想想竞品老板是什么样的人，脾气、爱好、为人处事如何，了解越多越能带来思考。竞品的销售策略、销售节奏、人脉资源、卖得最好的产品都要深挖分析。

组织安排上，竞品有多少人，人员怎么分配，组织作战比例、工资奖金分配比例、绩效考核标准如何。注意，不要只看到对手优势，还认为无法动摇。比如觉得四川另一家企业卖得好是因为有亲戚关系，自己没有就做不了，这样就无法提升，不能陷入这种思维框架。要看看还有什么可以学习。

通过用户分析、产品分析、竞品分析、友军分析等，这些信息怎么获取呢？一是行业报告，二是销售对象，比如销售给医生、采购部、医院等，他们能告诉你竞品销售情况。招聘面试也是了解竞品的重要方法。

做了这么多分析，能帮助你在正确方向上努力，这时拼搏、鼓励士气、激励培训、选人招聘才有意义。甚至实在不要那拿 3000 块的人，你才能下决心动刀，因为分析透了，知道销售策略、激励政策该是什么。做了非战斗路径的思考分析后，对员工有积极作用，让他们知道怎么打。如果还不跟着打，动刀时你也不会愧疚，才能下决心。

这是从另一个视角帮一斌同学思考如何达成销售目标。不一定这些内容能给所有人带来影响，但如果能给一部分人带来启发，我就很欣慰了。如果觉得有启发，请扣个。

**13期-2Q1：如何快速从技术岗转化成为管理岗，并有效管理一个更大的团队？**

**用户：**

谢谢大家互动和热情，我们迎来今晚第一个问题，是王广印同学的提问：如何快速从技术岗转化为管理岗，并有效管理更大的团队？王广印同学，在的话请在评论区回复 “我在”，让李明老师看到。噢，在的哈，谢谢广印，回复得很迅速，看来全神贯注在等了。

我来说说广印同学问题的背景。广印同学在农牧行业的养殖公司工作，目前管理 15 人，职位是大初实验室主任助理，刚刚调岗。

他之前是检测主管，主要关注业务和技术方面。即将担任的实验室主任助理岗位更偏向管理，管理人数从一人增加到 15 人，这对他是全新挑战。这个问题很重要，转换角色对个人职业发展至关重要，不仅关系个人能力提升，也影响团队整体表现。实验室主任作为技术人才，管理方面可能不足，所以广印的管理能力对团队发展很关键。这个问题有普遍性，很多业务骨干转管理岗时都会面临类似挑战。广印学了三位领导力，还把所学应用到现有员工管理上，用了以事实为依据的真诚夸奖和批评三明治原则，取得了一些成效，但面对扩大的团队规模，他还是有些不确定。他的目标是协助实验室主任打造积极向上、能打胜仗的团队。

这是个很有代表性和普遍性的问题，涉及个人职业发展中从技术专家到管理者的转变，对想在职业生涯更进一步的专业人士来说都很重要。我们一起来探讨，看看李明老师有什么宝贵经验和独到见解。接下来请李明老师答疑分享，让我们飘起鲜花和掌声欢迎。

**张老师：**

广印，祝贺你从检测主管迈向实验室主任助理这个一线管理岗，这是重要的人生转折点。我把你的问题稍作变更，让它更具普遍性，让 58 位同学都能有共鸣，问题变成：如何从一线骨干转化为一线管理者，这里的骨干可以是业务骨干，也可以是技术骨干，就像你原本的技术岗。

问题变更后意思差不多，就是一线骨干到一线管理者的角色转换。我讲 5 条意见，每条 6 个字，像编了小曲儿，方便大家记忆理解。第一条：闭上嘴，迈开腿。刚上岗做管理，你可能觉得要张嘴告诉别人该怎么做，这很容易陷入误区。刚上管理岗，别急于指手画脚。鲁迅说过 “下车伊始，哇啦哇啦”，意思是刚到一个地方不了解情况就乱说。刚上任要闭上嘴，迈开腿去做三件事：了解业务、了解团队、了解用户。

了解业务，要从实验室走出来，看看整个养殖公司的情况，拓宽自己的视角。让下面 15 个人更认可你，你得拓宽认知。你以前作为一线骨干，对公司业务有一定了解，但现在要知道得比原来多 10 倍。刚上管理岗，拓宽对公司整体的了解很重要，管理岗越往上，对公司的视角越宽，你要试着站在 CEO 的视角看问题。

了解团队，就是了解这 15 个人各自的需求。也许有些人是你招的，有些是老同事，但你不一定清楚每个人工作的原因、发展目标和最大诉求。了解用户，你在技术岗时可能不太清楚每个用户为什么用你们的产品。我猜养殖产业大多是 B 端生意，那些企业为什么买你们的产品，对产品技术含量了解多少，都要去深入理解。所以 “闭上嘴，迈开腿” 就是了解业务、团队和用户。

第二条意见：树榜样，立标杆。树榜样就是自己要露一手，可以是原来的技术专长，上台后再展示一下很不一样。人们往往只看你上台后的表现。你可以在技术上露一手，或者调研用户后总结出自己的观点传播给技术团队，让大家觉得你有能力。立标杆就是在 15 个小伙伴里至少有一两个人成为服你的标杆，成为你的粉丝。这不是靠拉关系，而是靠你树立的权威和榜样。

第三条：找亮点，见信任。找亮点就是看整个业务中实验室和每个人的贡献，核心是把亮点归功于集体，让大家觉得是共同成就，而不是你一个人的功劳。见信任就是说话算数，以德服人，用制度建设，不能拉亲信、瞎指挥，要关注自己的行为细节。

最后两条，多表扬鼓士气，多表扬能鼓舞士气。见体系爱学习，要让大家认可你，你得知道怎么建设体系，不能一言堂。无论以后你到什么岗位，爱学习并分享学习认知，小伙伴都会服你。

我讲的这 5 句话，每句 6 个字，希望对大家有用。我说的这些可能有人觉得有用，有人觉得没意思，要是能对 1% 的人有启发，帮大家打开思路，我就欣慰了。这 6 个字总结了从一线业务骨干到一线管理者的角色转换：闭上嘴，迈开腿，树榜样，立标杆，找亮点，见信任，多表扬，鼓士气，见体系，爱学习。希望我的分享对 61 位同学有启发，觉得有启发的请扣 777。

**13期-2Q2：如何有效地授权并构建合理的团队架构，以稳定教师团队并促进教师的持续深入、专业提升？**

**用户：**

谢谢李明老师，接下来进入第二个问题，是吕丽梅同学提的。问题是：如何有效地授权并构建合理的团队架构，以稳定教师团队并促进教师持续深入的专业提升。吕丽梅同学，你在的话请在评论区回应。

好，我看到有同学很主动地回复了。“我在”，谢谢你的回应，亲爱的。我们来看看丽梅同学的整体背景，她从事幼教行业，管理 40 多人，有两个园所，一个是县级高端私立园，一个是市级小规模园所，职位是园长，管理岗位干了 19 年，在幼儿教育行业深耕 23 年，其中一线幼儿教学经验 2 年，小学教师经验 2 年，幼儿园管理 19 年。作为园长，她负责幼儿园人员招聘、教学、运营等所有事务管理。但她发现自己在授权方面不足，忙得像个陀螺，团队成员工作效率和积极性没充分激发，教师团队稳定性面临挑战，很多教师因工作繁忙和压力大离职，影响了教学质量和家长满意度，进而对园所招生和稳定产生负面影响。

这个问题很重要，教师团队不稳定直接影响教学质量和家长满意度，损害园所口碑和招生能力。同时，团队缺乏梯度成长氛围，老师们成长缓慢，她自己也无法抽身做全盘计划和长期规划，对园所长远发展构成威胁，招生不佳还直接威胁园所生存和持续发展以及教职员工收入。为解决问题，丽梅同学做了这些努力：拓展延时班增加教师收入，尽量上班期间培训避免周末加班，通过日常谈话给予老师肯定和支持增加成就感，尝试给各组长布置任务提升管理能力并给予支持和补助。

但这些努力没完全解决根本问题，团队稳定性和教师成长仍需提升。丽梅同学希望通过领导力训练营学习，提升整体规划和授权能力，帮助员工成长，构建稳定教师团队，形成分梯度成长氛围，让每位老师在岗位上发光发热，推动园所持续发展。

这是个关于授权和团队架构的问题，也是教培、幼儿园、教育行业普遍面临的重要课题。接下来听听李明老师给丽梅同学的宝贵建议和经验，把麦和时间交给李明老师，让他答疑解惑，也请评论区飘起鲜花和掌声欢迎李明老师。

**张老师：**

我看了你的问题，有很多想和你分享的。你的问题涉及多方面内容，一是如何有效授权，二是构建合理团队架构，目的是稳定团队并促进团队持续专业提升。这几个问题核心是通过授权让团队稳定并不断提升，这也是你最关心的。

我淡化 “教师” 二字，是让你和更多在线同学都能理解。授权该怎么做？如何通过授权稳定团队、让员工成长、达成更好业绩？授权要注意什么？你发现自己授权不足，忙得像陀螺，团队成员工作效率和积极性没充分激发。当然，你这么忙、团队成长慢、工作效率低、员工积极性没激发，有多方面原因，今天只从授权视角看这个问题。我先问问丽梅同学，看到第 12 课了吗？就是苏欣讲授权的最后一课，突破法的第 12 课。

不多，大多数没看。第 12 课下周学，没看的同学别有压力。看了的同学点赞，说明你们超前学习了。第 12 课讲了授权六大原则：明目标、磨练人、共资源、保沟通、设界限、有监督。还有授权三个陷阱：缺乏监督机制、责任模糊、缺乏通告和复盘意识。今天加餐不讲这些，讲授权 4 个阶段和 4 个要素。要明白，单靠授权激发员工主观能动性不够，糟糕的情况是授权不但不能激发，还会打击员工主观能动性，后面会讲原因。核心是打胜仗，这是激发员工主观能动性的第一要素。别以为授权就能解决所有问题，并非如此。

先说明，虽然后面讲授权 4 个阶段和 4 个要素，但别误解，做到授权业绩却没体现，是因为员工没打胜仗。真正持久激发员工主观能动性，还是要打胜仗。授权四大要素是高阶领导力的表现。首先要选对授权对象，授权后还要用好他，授权对象需要被培训、培育，最后要通过企业文化建设不断激发他。

一条条说，授权给没选对的人，对企业更糟糕，还不如自己管。选对人是授权重要前提，这涉及招聘和组织搭建能力，比如素质机制、评估机制、培养机制、晋升体系等。

选对人有一定流程。授权后要观察评估对方是否能继续胜任，不断反馈评估结果，这样才能用好他，放大授权效果，不然授权就没用好。

提醒丽梅同学，想通过授权解决问题，要选对人，授权后还要培养、用好他。授权前和授权后都要培训，被授权者要养成带徒弟的能力。授权有很多要素，我慢慢剖析给你。最后，通过企业文化激发团队，被授权者能发挥更大作用。没选对人、没用好人、没培育好对象、没激发团队就授权，会出现各种问题，授权前要考虑到这些。

再讲授权 4 个阶段，一步步来就不会出大错。第一阶段，授权同时要不断赋能，就是观察对方做事，给予指导、培养、培训，提供资源和资讯，推动其成长。

第二阶段可以退一步，不用给那么多能力支持，但要提供财务、资源、供应端、人力资源等支持，让对方自己干，在背后支持他，他会更感激你。

第三阶段，对方自己获取资源，比如招人、抢人。这时只需授权和反馈，听说对方事情没做好、业绩下降等情况，给予反馈但不替他解决问题。

第四阶段，只做授权及监督。对方自己做决定，监督是为防范问题造成损失，这能理解，毕竟管理者要对公司负责。一步步退，是为保护和帮助授权者成功。

目标是帮助授权者成功，也就是打胜仗，打胜仗能最大程度保证员工积极性，各阶段递减都是为了这个目标。

最糟糕的场景是授权降低员工主观能动性。有些公司层层推诿，一级授权给二级，二级给三级，最后活落到小助理、小秘书或实习生身上，他们没能力、资源和意识完成任务，事情搞砸了，中间各层都不承担责任。

这是最糟糕的授权，事情越搞越杂，越授权越没积极性，都在往下推

出现这种情况不是公司的问题，是没做好四个阶段、理解好四个要素，原因是人性弱点，在没被激发鼓励前，人是懒惰的，授权成了偷懒借口，大家都不想承担责任，授权就越来越糟。

希望今天讲的内容对丽梅同学有帮助，明白授权要做什么、注意什么，四大要素、四个阶段是什么，避免最糟糕的场景，通过赋能、支持、反馈、监督激发员工积极性，让他们更好成长。

**13期-2Q3：如何增加业绩，利用每个人的长板带领团队有效的拓展业务？**

**用户：**

我看到李爽班主任把两张很漂亮的金句放在了评论区，邀请大家发在朋友圈、班级群，带动身边的人和李明老师一起学习。我收到了大家 “888” 的回应，还有对李明老师的感谢。俗话说 “读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如跟着名师的脚步”，李明老师今晚就在践行这一点，希望大家珍惜直播间的机会，邀请关心的人一起学习。

我们来看大屏幕，第三个答疑问题是金秀伟同学提出的 “如何增加业绩，利用每个人的长板带领团队有效拓展业务”。秀伟同学，如果你在直播间，请扣 “我在”，让李明老师看到你。

秀伟同学在不在？好，在的，谢谢你的回应。秀伟同学所在的是一家律师事务所，他管理着约 20 人的团队，担任创始人一职，管理岗位长达 4 年。作为律所创始人，他负责律所的运营和管理，包括每月业绩、承接案件的服务品质控制，以及协助律师协调各方关系，直接管理 15 人，涵盖运营、律师助理、财务、销售人员。

目前律所以单位客户为主，主要处理非诉和诉讼业务，有线上宣传渠道和垂直网站营销。但面临业绩压力，销售架构未完整搭建，销售人员不稳定，销售目标达成率较低。

他认为团队成长初期，找准团队的金三角角色定位、建立长期共赢的团队至关重要。当前他处于 “救火队员” 状态，导致团队战斗力不足，业绩持续不达标，销售架构不完善，团队陷入恶性循环，严重制约了团队和律所的发展。因此，增加业绩、利用每个人的长板带领团队有效拓展业务是亟待解决的问题。

他做了一些努力，设定激励政策，通过提成奖金激发团队积极性；招聘业务经理人进行专业化管理，提升律所形象和业绩；还参加了我们的三位领导力训练营，希望提升管理能力、找到解决办法。他的目标是让销售队伍和律师队伍稳定快速成长，让律师成为公司中坚力量，带领团队克服困难，实现明年业绩翻番，把自己从繁杂事务中解脱出来，专注于律所的战略规划和长期发展。

这是一个关于增加业绩、利用团队成员长板、带领团队有效拓展业务的问题，对任何企业来说都至关重要，关乎企业生存。我们一起来探讨，看看李明老师有什么高招。接下来有请李明老师剖析解惑，点亮人生。大家在评论区飘起鲜花和掌声吧。

**张老师：**

秀伟同学，我看到你的问题比较大，做了些转换。你问题表面是 “如何增加业绩，如何用每个人的长板带领团队有效拓展业务”，实际目标是从繁杂事务中解脱出来，专注于律所的战略规划和长期发展。

我把关键词抽出来，希望对在线的 71 位同学有启发。你提到 “长期处于救火状态，导致团队战斗力不强，业绩持续不达标”。我把真正的问题提炼为 “企业管理者如何从救火队长中自救”。很多管理者都面临这个问题，我自己也经历过，所以能和大家分享。我也是在摸爬滚打中积累了经验，才跑来给大家分享。

相信在线的 72 位同学里，一半以上有过救火队长的经历，甚至现在还有一半同学处于这个状态。觉得自己是救火队长的，请打 “999”，我看看有多少人有共鸣，大家别吝啬互动，这是用户反馈。

我提炼的真问题对不对？“增加业绩”“有效拓展业务” 大家都想做，不是痛点，真正的痛点是当救火队长，工作开展不下去，心里苦恼。大家在评论区告诉我，有多少同学正扮演着救火队长的角色。救火队长的感受真的很痛苦。

关于救火队长，我问大家两个问题：第一，为什么到处都有火？第二，为什么自己要马上立刻去救火？请李爽班主任把这两个问题打在屏幕上。每个人可能都有自己的解释，为什么到处都有火，可能有无数场景，我今天时间有限，讲三个视角。

第一，缺乏体系性建设。事情没有系统，一个问题一个坑，不连贯、不系统，解决一个问题，其他问题依然存在。

我举个例子，课程里讲体系建设时，总有人问我几点了。我回答一个人后，过一会儿又有人问，我不停地回复。后来我想，不如挂个钟，教会大家看钟，让大家自己看时间，不用来问我，这就是系统性解决方法。系统性思考的核心是建立体系，避免每次有问题都来问我、让我救火。

再举个例子，我以前做教培行业，客户总有意见和诉求，不符合公司规定，不停地敲门找我，我时刻都在 “救火”。后来我设立了每周五下午的客户接待日，采用预约制。有预约的先接待，没预约的后接待，合情合理。建立这套体系后，在客户接待方面就不用时刻救火了。要学会合并同类项，把相似问题归到一类处理，有例外情况就制定例外制度。制度制定后，在未修改前要严格遵守，不能违规。

不按体系做，大家都想成为例外，就会不断救火。十几年前，我规定公司所有违约的特殊案例，只有我有权审批，而且我不批，这样就杜绝了特殊处理带来的各种救火问题。出现问题，不要只解决问题，要系统化思考，把企业文化拿出来讲，这才是解决所有问题的关键，而不是一个一个地解决。

第二，缺乏短期工作目标和长期工作目标的平衡。业绩不达标、客户投诉、员工内耗等短期问题，看上去必须马上解决，是因为只关注短期，没时间思考长期的企业文化、组织架构、薪酬制度迭代、战略目标落地等。有人说因为忙着救火，没时间思考长期问题，但其实是心态上没平衡好。每周至少空出两个下午解决长期问题，一个月就有 8 次机会，可以分配时间看企业文化、制定长远目标、培养团队长期目标、改良薪酬制度等。这些长期系统建立起来，就不会一直在救火。

第三，缺乏人才梯队的培养。人才没有梯队感，出了事不知道该谁解决，永远要自己冲在第一线。有了梯队概念，什么事情由谁做就有了体系感。关于梯队建设的四大核心问题，我会在回答贾彩云同学的问题时解答。

总结一下，到处有火的原因是缺乏体系建设、缺乏短期和长期工作目标平衡、缺乏人才梯队培养。那为什么什么事情都要自己马上立刻去救呢？也有三个原因。

第一，分不清重要且紧急。以为紧急的就是重要的，比如员工打架，虽然紧急但没那么重要，可以先放一放，先做重要的事情。我管几万名员工时，一天收到 250 封邮件，一个月 7500 封，我基本不回，把时间花在写邮件上，因为我知道自己写的内容对大家更有作用。我分清了重要和紧急，把时间花在重要的事情上。

第二，不知道如何授权。出现紧急状况，不知道该授权给谁去解决，所以自己马上就去救火。之前讲过授权的 4 个要素、4 个阶段，希望对大家有帮助。

第三，团队职责不明。职位名称、岗位职责和胜任力模型不匹配，相互混乱。比如渠道总监的职责是销售，但胜任力模型是做策略，大家不知道自己该干什么，事情就都落到你头上，你就成了救火队员。

我刚才分享了为什么会成为救火队长，以及如何解决。想明白这些道理，建立体系、培养人才、平衡好重要和紧急、长期和短期，做好授权、明确团队职责、建立组织架构，救火的事情就会大大减少。如果大家觉得这些内容有帮助，希望以后能从救火队长中自救出来，请再扣 “999”。

**13期-2Q4：如何解决销售团队人才梯队不足的问题？**

**用户：**

今天我们的直播又要进入尾声了，最后一个问题是贾彩云同学提出的，我该如何解决销售团队人才梯队不足的问题。我想问一下彩云，你在吗？爱了爱了，球霸总建签名。你看我们的龙马挺幽默的。彩云，如果你在的话，请在评论区回复 “在”，让李明老师看到。

彩云同学所在的背景是，她是软件公司销售中心的副总，统筹全国五大区的管理，负责建立机制和人才培养，同时她也是其中一个大区的销售总监。目前每个大区有一名总监，3 到 4 个团队，每个团队有一个经理，每个大区合计 20 - 30 人。现在的问题是经理储备不足，低效的经理无法及时替换，外招经理成活率低、培养周期长，通常需要一到两年。

储备管理层的培养没有方法，因为团队分散在全国各大区，系统培养体系不完善，导致储备管理培养总是虎头蛇尾。团队缺乏流动性，区域经理两到三年甚至更久带同一批人，出现疲态和团队认知的盲区，团队缺乏活力，人员成长速度慢。这个问题的重要性在于，人才素质不足影响了业绩的发展。

为了解决这个问题，产运同学做了很多努力，日常有周会、月会汇报，季度复盘，每个季度还有一次管理会议，会在这些会议里探讨管理知识和方法。目标是打造一个更合理、更成体系的销售团队。很多企业都会面临人才梯队不足的挑战，尤其是在技术密集型和服务行业。如何通过有效的管理方式和领导力来留住人才，是每个企业都需要关注和解决的问题。下面让我们一起听听李明老师的高见，有请李明老师上麦。

**张老师：**

刚才我在回答秀伟同学的问题时，他问为什么到处有火。现在说第三个问题，缺乏人才梯队培养。我来讲梯队建设的四个核心，这也正好能回答彩云同学提出的人才梯队不足的问题。我每次讲四个核心、五个什么的时候，不认为自己覆盖全面了，大家不要片面看待，我只是希望这四个核心能给大家带来一定的启发和帮助，可能不是每一条都有用，有一两条能帮到大家就行。

梯队建设的第一个核心是 2 号位的制度化建设。所谓梯队，就是像梯子的台阶，而这个台阶的核心，就是一格一格组成梯子。这里的第一格，就是你和团队之间的 2 号位。所以建设梯队时，要先想好 2 号位的制度建设，我的 2 号位是谁？2 号位确定了，梯子的形状就有了。

2 号位的制度建设在《突破法》第九课里有。看过这节课的请扣个 1。这节课应该在第二周看，如果没看可能是落下了。第 12 课没看正常，但第 9 课没看就脱节了。

如果很多人扣了 1，那你们应该知道，2 号位真正上台有 9 个步骤的考验，不是那么容易的，只有经过严格考验，2 号位才真正形成。

如果 2 号位不稳，就像台阶踩不住，以为有了梯队，其实根本没踩稳。所以要让 2 号位经得起考验，这 9 步你们看过课程就知道了，既然买了课，就得看看，不能光来听答疑。

第二个核心是各个部门 KPI 的要求。不仅你要有 2 号位，下面的各个部门也都要有。这是系统化的要求，大公司有大的 2 号位，小部门有小的 2 号位。而且要把薪酬、绩效和 2 号位培养挂钩。到年底考核，如果你没培养好 2 号位，年终奖要打折扣。如果明年只有两个人能升副总裁，从 6 个副总监里选，有 3 个没有 2 号位，就不考虑他们了。这样一来，想升职的人就得给自己储备 2 号位。靠制度来拉动大家做正确的事情。

储备干部也是梯队建设的重要部分。储备干部可以通过校招、外招、内推来获取。校招要注意除了学历背景，还要看价值观和学习能力，因为校招进来的人没什么经验。校招是储备干部的一个重要途径，但不要招那些眼高手低、不肯做事的大学生。外招我以前讲过 9 个字 “硬指标，好素质，强实力”，今天没时间细讲，下次专门讲。内推方面，员工要有季度述职制度，通过述职能看出这个人的能力。

和 2 号位一样，每个岗位上岗前都要有候选人制度，比如总监候选人、经理候选人等，候选人阶段可以是两个月或三个月。就像实验室主任助理这个概念，先从助理做起，再升副主任、主任，这样更稳固。

第三条是培养机制。《突破法》第九课里对 PDP（个人发展计划）讲得很细，我就不重复了。要记住，日常工作是梯队建设的基石，像辅导、沟通、激励、解惑这些日常工作，是培养人才的基础。培养是个循环往复的过程，要不断给反馈、给挑战。

最后一个核心是对骨干的授权。彩云同学做了很多工作，像周会、月会、季度复盘、管理知识输出等，但如果想打造一个有体系的销售团队，要给骨干授权。

关于梯队建设的四个核心关键词就分享到这里，如果能给在线的 65 位同学带来启发，我就很高兴。如果有所启发，请扣个 777。

**14期-1Q1：如何建立一套系统化的人才管理体系用于提升社区卫生服务站的运营效率和团队的稳定性，进而实现扭亏为盈和长期稳定的发展？**

**用户：**  
第一个问题是刘雪莲同学的，请问刘雪莲同学在吗？如果在的话，可以在屏幕上打个 “在”。

刘雪莲同学在医疗健康行业，运营着两家社区卫生服务站，原本有十几个员工，新开店后有二十几个员工，她是负责人，已经干了 8 年。她问如何建立一套系统化的人才管理体系，提升社区卫生服务站的运营效率和团队稳定性，实现扭亏为盈和长期稳定发展。

她本身是医生，现在转型做管理者，随着业务拓展，原来的管理方式满足不了需求，所以对人力资源管理体系建设需求迫切。她做过招聘培训尝试，但效果不好，所以来问该怎么做。

**张老师：**

她的问题有六个关键词：系统化、人才管理、运营效率、团队稳定、扭亏为盈、长期稳定发展。这六个词很多中小企业都关心，但我没办法在短时间内把它们都讲清楚，我就挑一部分分享。讲到人才管理体系，核心是 “选用育留”，就是怎么选人、用人、培育人、留住人。我会针对这四个字各讲几个点，是看了刘雪莲案例后想到的。其他同学的问题，我放到后面讲。

所以这个刘雪莲同学。

首先说 “选”。选人时，不管是内部选拔还是外部招聘，核心是价值观要大于能力。大家常只看能力，却忽略价值观是否与企业相符，这很要命。只选能力不选价值观，最后可能自食恶果。

第二点要关注学习能力，第三点是业务能力大于资源背景。很多人招人只看资源、经历、学历背景，却不考察业务能力，比如解决问题、深度思考、提供策略的能力。选人要重视价值观、学习能力和业务能力。

看到简历时，先想想怎么考察学习能力，而不是只看经历；想想业务能力，判断成果是自己做的还是和别人一起的。选用时，要把绩效考核、激励制度和晋升制度结合起来。很多人只想着激励，却没想清楚怎么激励、怎么晋升，以及和绩效考核怎么挂钩。

他贴在自己的贴金贴上去的。

那这个我待会儿稍微展开一点，我给大家讲一讲。

接着说 “育”。在课程里大家能看到 2 号位怎么培养、梯队建设要做什么。培育人首先要建立内训师制度，让培育对象能讲课，分享所学经验。不管是培养 2 号位还是整个梯队，内训师制度很关键。

最后说 “留”。要实现企业长久可持续发展，就得留住人。人员流动大，企业很难发展起来。要靠文化留人，后面我会详细讲中小企业使命愿景、价值观怎么制定。还有位学员朱子坤，如果周子坤同学在，请在屏幕上打个 “在”，我回答他问题时会把两个问题一起讲。在讲绩效考核薪酬体系前，我先说下运营效率。

运营效率的指针要搞清楚，就是要明确提升哪方面的效率，然后按月度、季度对标，提出优化方案。比如是提升人效还是坪效，人效是指人均产出，坪效是指单位面积产出，要根据这些数据对标并提出改良方案。雪莲同学提到希望团队稳定。

团队稳定的基础包括选优育留、企业文化、薪酬制度等。扭亏为盈方面，我会找机会专门讲基本财务知识。很多中小企业家没搞清楚亏是怎么亏的、盈是怎么盈的，对亏损边界和单体经济性没概念，这样就找不到提升点。所以要先明确基本概念，再思考盈亏问题。

盈利模式指的是你整个的这个生意它是不是能够盈利的？

盈利模式很重要，还有创始人自身的成长也很关键。自己不成长，企业就没法稳定向上发展，这就是三位领导力里第一条总讲自我成长、自我突破的原因。

简单说下绩效考核。为提高员工积极性和工作效率，绩效目标制定流程可以自下而上，不用担心员工定得低，和他们一对一纠偏就行。

你该怎么做？b 该怎么做？c 该怎么做？

绩效目标制定是多维度的，比如一个人一个月或季度要完成多项任务，每个项目考核权重可以不同，像一项占 50%，另外两项各占 25%。

可以完成多项任务，比如说三项，比如说五项。

也可以考核软性指标，像价值观表现。考核方式是多视角的，不仅老板评，还有自评、同事评，不同评价有不同权重，比如自评占 20%，同事评占 20%，上级评占 60%。

加起来这个权重是可以有多重的？

当绩效考核有多维度目标、不同权重和多视角评价，再和薪酬、晋升体系挂钩，员工积极性就会被调动起来。

针对刘雪莲同学的问题，我对六个关键词分别做了简短答复，希望能给她带来启发。关于文化留人，我会和朱子生同学的问题一起回答。讲了 20 多分钟了，如果我的回答能给刘雪莲同学或其他同学带来启发，请扣 777。777 是 “启发” 的谐音梗，意思是我的内容只要给大家带来一点启发，大家就扣 777。

**14期-1Q2：如何积极打造团队核心价值体系，带领大家一起创造更美好的未来？**

**用户：**

我们来看第二个同学的问题，第二个同学的问题是节引力 OK。

节引力同学是三甲医院的医生，管理着 13 位同事下属，有三年管理经验。他的问题是，如何积极打造团队核心价值体系，带领大家一起创造更美好的未来。

他是医疗工作者，业务科室负责人，这 13 名科室成员来自不同科室，人员结构复杂，凝聚力不强，缺乏积极进取的精神。他认为凝聚力问题很重要，如果做不好，业务发展就会拉不起来，琐碎杂乱，自己会有很强的挫败感和无力感。他开周例会，多次与员工多视角沟通，也试图物色培养新人。他的问题是，如何打造团队的核心价值体系，带领大家创造美好未来。我理解，就是团队要有自己的核心价值观，大家都认同，才能共创美好未来。我觉得这是个非常有意思的问题，医院的科室主任在思考团队的文化底蕴。如果大家有更强的文化底蕴，就能有共同的凝聚力。这个问题提得好，我选这个问题是因为很感动，医院有医生、科室主任在烦恼团队如何凝聚在同一价值观体系里，一起创造美好未来，这个愿景让人感动。这位节引力同学，他说他在哈，OK。

**张老师：**

我讲 16 个字，便于节引力同学和其他同学理解这个问题。16 个字是，对于团队要有共同的价值观，且希望大家共同认同，从而一起创造美好未来。

16 个字是独自践行，不断宣导，提拔同志，团队迭代。

这 16 个字，是我看了你的问题后想到的。独自践行是指，很多次你不断说一件事，没人理你，是因为你自己没独自去做。如果你不断做，团队里若有认同你的人，就可能被你感动，跟你一起做，认同你的价值观。

我看过一个案例，一个日本做青铜器企业的 CEO，他认为要把厂房车间打扫干净，让客户参观时相信整洁高效的车间制造出的产品不错。

但大家不太理解，他是个老头了。

CEO 说产品好和车间干净有什么必然联系？

有人觉得产品好就行了。这个理念传递不下去，后来他每天早晨第一个到公司，打扫所有车间和卫生间的每个角落。一段时间后，几个副总看不下去，纷纷加入，之后更多人加入。

我不是要求每个 CEO 都去打扫厕所，我是说当你认为正确的价值观要落地时，要不断自己实践。带头坚持做，总能感动一部分人。我以前要求副总裁们到一线听员工声音，说不听就没法了解员工想法，就帮不到他们。但副总裁们都忙自己的事，没时间去。

我每个月安排和各地一线员工吃午餐，去之前我都先垫饱肚子。每次选 10 - 12 个人，秘书坐在旁边记录问题。能当场解决的，我就当场打电话给部门负责人要求处理，现场办公极大振奋了一线员工。老板下来听声音、解决问题，你坚持践行这样的价值观，总能感动一部分人。

有几个部门副总裁听说我一直在做，也开始慢慢行动。我开会时把自己做的照片、场景列出来，副总裁们慢慢被感动。这种事靠权力硬掰没用，只有不断实践去影响他人，才能让别人真正理解。

对节同学而言，你想在医院创造什么样的文化？

你认为该做什么事，就去做。别觉得绩效上不去，说多了空洞乏味就不说，自己去做。第二个是不断宣导，不只是你一个人宣导，你做了之后，其他实践你价值观的人也去宣导，宣导的人越多，越能感染更多人。13 个人里总有一两个开始实践你的价值观，他们通过做得到正面反馈，把这些反馈放大，逐渐会有更多人跟随你。

大家都讲管理，在座 46 位同学的企业，员工可能几十人、一两百个。我当初管过 4000 多人，还有 3 万多个兼职员工，近 4 万人。我都是这么实践的，自己跑到各个地方。

我不仅去中国各地职场，还去世界各地职场，像香港、东南亚、菲律宾、新加坡。我到不同地方的职场，都实践我要传播的价值观。比如找各地一线员工吃饭、记录解决问题，能感动每个分公司的副总裁或总经理。

第三，提拔同志是指，在实践价值观过程中，13 个人里总有认同你价值观、和你保持一致、愿意跟你一起实现的人，把这些人提拔上来。我说过，价值观比工作能力、业绩更重要，价值观正了，团队才能拧成一股绳。

最后一条，团队迭代。你不可能影响所有人，总有不接受你观点、背后笑话你的人。时间长了，你就知道谁和你不是一个价值观。别心慈手软，别以为我只会做演示，你们不做我就没办法。

没那么容易对付。

我们做季度 271，就是每个季度评比，20% 是最好的人，70% 是中间的人，10% 的尾巴砍掉。这样团队就知道跟不跟你走，执行要雷厉风行，你自己做了，就会有更多人愿意跟随你。

每个季度淘汰 10% 的人。

我再举个例子，我曾在引导销售、建团队前期，不断向销售部宣导正确的价值观。我仿照国军将领杜聿明的八荣八耻，做了个四荣四耻，课件里有，你可以 copy 到评论区，是以永康大标为荣，以 0 负增长为耻。

哪四个羞耻？

我提出以培养团队为荣，以砍人降标为耻；以健康达标为荣，以打擦边球为耻。医院也有很多打擦边球的事，要提倡以健康达标为荣。以反思内省为荣，以怨天尤人为耻。很多人总怪领导、公司、单位制度，不做反思。你不断宣导这些价值观，就会有认同你的人跟你一起宣导、实践，团队会越来越纯粹。结合 271 淘汰 10% 的人，能推动整个组织。当然，价值观宣导背后要有绩效考核、激励制度，要和奖金挂钩，不能只讲道理。这 16 个字不知道对节同学有没有帮助，能不能给大家带来启发。如果有启发，请扣 888。

**14期-1Q4：如何打破团队的中间壁垒，提高团队的大局意识？**

**用户：**

好，这是我们的第三个问题，现在回答第四个问题，马庆伟同学在吗？哇，我今天自编自导自演。好在这一期的同学没看过前两期是怎么做的。只要能给大家带来启发和帮助，我就很欣慰，这是我做这个项目的核心初心。

好，马庆伟同学所在管服有 100 人，他是集团超市事业部的总经理。他想打破团队的中间壁垒，提高团队的大局意识。我看了他的题目，他说的中间壁垒，指的是让团队成员相互之间没有隔阂，能够相互支撑，以大局为重，而不是只维护自己小团队的利益。如果马庆伟同学在，请扣一个 “在”。

**张老师：**

我猜大概是这个意思。集团原来做房地产，发展过程中，老板又衍生出物业、建筑装饰、零售、康养等业务。集团发展分三个阶段，第一个阶段是建 10 年不过时的房子，第二个阶段是给业主一个梦想的家，第三个阶段是引领业主健康幸福生活。我觉得这个集团的三个阶段理念很清晰。在第三阶段的理念下建立了超市事业部，超市属于零售业，需要店长。如果店长岗位欠缺，店里面就会混乱无序，各部门如散沙。各个店面的店长各自为政形成壁垒，阻碍团队效率提升。

在集团的产业化布局中，马庆伟同学负责的零售板块，希望作为产业链的重要一环，满足业主的生活需求。我看了很感动，马庆伟同学不仅想着保住自己的饭碗、获得晋升和奖金，还想着如何提升服务品质，让业主幸福生活，境界很高。他上岗管理才半年，就想把超市事业部做好，真的很了不起。

一方面，马庆伟同学加强员工思想培训，引导员工思考谁是主人、工资从哪里来以及增收途径等问题，从观念上启发员工树立整体意识，这点很棒。他的培训不仅有技能培训，还有思想培训。他推行月度科长轮值制度，经过 5 个月观察，筛选出优秀科长，设立轮值店长。我不太清楚科长和店长的关系，猜科长可能会到各个店轮值，轮值时间是 6 个月，这样能有更多锻炼机会。马总的需求是希望有共同的盈利目标，强化团队建设，让团队拧成一股绳，我给马总点赞。

第二着力培养店长人才。

点赞之余，我提醒各位在座的企业家和管理者，一定要多维度思考问题。我接下来重点讲马同学提到的店长如何拧成一股绳、破除壁垒，成为真正的主人。但任何业务经营都要从经营角度思考，管理和经营相辅相成。我讲过 “天使不拉动他，魔鬼就拉动他”，不要简单认为把人管好了就行，不然就打屁股、抽鞭子。

经营和管理相辅相成，除了做好管理，还要在经营上多动脑筋，这样管理杠杆会更有效，管理力度可能降低。管理力度降低是好事，因为经营做对了，大家更自觉。经营包括供应链、大数据等方面。如果供应链提供的产品好，可能不需要太多管理，团队气氛自然就好了。如果超市对数据管理更清晰，通过大数据了解用户需求，做更多用户需求洞察，给用户提供喜欢的产品，比如优化超市陈列和动线、采用优秀的促销和宣传手段等。

这些策略不完全是店长要思考的，如果集团或公司的 EU 部门考虑得更周到，能给店长管理带来便利，也有利于产业选拔人才。体系做强，对人的依赖就降低，但不是不需要优秀店长。我讲这些是说，培养人才时要有经营思维，让两者相互借力。这话不只是针对马同学，可能在座 46 位同学中有 20 位想听，所以拉出来讲，提醒大家不要只站在管理角度，要平衡不同维度。

我讲六个字，OK，叫培训、培养和共建。

加上这 6 个字。高效培养公司核心岗位不能只靠这 6 个字，还有很多要点。培训分技能培训和思想培训，我为马同学的思想培训点赞，他把思想培训放到重要位置。很多人觉得培训就是培养技能，思想培训有用吗？其实技能培训和思想培训相辅相成、相互借力。技能掌握得好，员工更容易接受思想引领，认同价值观；思想认同了，也更愿意学习技能。我有时把灰心丧气的员工放进技能培训班，仅通过技能培训，他们的信心就提升了。

为什么培养这么多思想？

这两者相辅相成。要完成一个目标，让员工知道这是一种荣誉，这是思想层面；告诉他怎么完成目标，这是方法和路径。员工和店长都需要在这两方面被培养。这里有个新注意点，尤其是 90 后，员工和店长的个人技能培训计划要和职业发展规划相匹配，这样能增强他们的认同感、归属感和自我满足感。

我再说一遍，员工和店长的个人技能培训计划要和职业发展规划相匹配。以前公司让员工做店长、副店长，员工会觉得是看得起自己。但现在 90 后想法不同，他们可能只想做公司的 HR 或采购。所以培养技能时，要了解员工的个性化职业规划。

第二点讲培训，技能培训和思想培训有注意点。再讲培养，店长要有培养 2 号位的年度 KPI。也就是说，这一年店长要培养出一个候选店长（2 号位）。做到了，奖金 1.15 倍或 1.2 倍；做不到，奖金打八折，即使业绩好也不行。培养 2 号位要纳入晋升条件，如果没培养出来，不能晋升为高级店长或更大店面的店长。如果是代理店长，培养店长候选人也是这个道理。总之，企业要有培养 2 号位的文化。

第九课和第十课都是讲培养的，识别选手、赛马机制、确认候选人胜任力、模型匹配、补缺计划、PDP 跟进辅导、创造机会、巩固稳定。

熟悉这 9 步做法，人才不仅能培养起来，而且培养起来后不容易倒下。培养人才难，一个人刚上任俩月就不行了，又要重新找店长。大家仔细研究这 9 步，实践中用好，培养出来的人会很稳，能真正胜任岗位。

okay，最后说培训、培养，还有共建。共建有两个视角。从店长视角看，如果培养的徒弟去带另一个店或部门，其业绩和自己挂钩，这就是师徒制，海底捞就是这样。

这能让店长愿意培养更多店长。从企业视角看，共建是要和更多店长、管理层合作。我线下有节课叫 “让你的花朵绽放”，把员工看成花朵，让他们成为合伙人，哪怕只占一小部分股份，这样能从内心激发他们的主人翁意识。企业和店长共建，店长和徒弟共建，结合培训和培养，才能提高大家的积极性。马庆伟同学，我不一定能帮你解决所有问题，希望今天的思考和想法能给大家带来启发，我就欣慰了。如果大家觉得有启发，请扣个七七七。

**14期-2Q2：行业政策调整期，该如何解决人才招聘、团队凝聚力的管理问题？**

**用户：**

OK，李明老师，接着往下走，后边还有两个问题。进入下一个问题，是陈梅同学提的：行业政策调整期，我该如何解决人才招聘团队凝聚力的管理问题？陈梅同学是综合性行业的老板，旗下企业有酒店、KTV、养生馆，管服 32 人，有 15 年创业和企业管理经验。

陈梅同学的问题背景是，企业主要涉及酒店、KTV、养生馆等业务。目前酒店业务较稳定，但 KTV 业务受政策调整影响，如公务员等特定群体消费限制、未成年人禁止进入等法规政策，还有市场变化，像当地相关行业影响导致商户型客户减少等，严重影响 KTV 业绩，使其下滑。

之前陈梅同学学过很多课程，但觉得不太落地，不适合自己的中小型企业。他对我们翻书训练营的课程很感兴趣，尤其信任樊老师的讲课风格和内容实用性，所以来学了三位领导力。他希望通过学习领导力训练营的课程，解决当前企业面临的管理问题，提升业务附加值，吸引和留住客户，提升团队凝聚力和人才招聘效果。

这个问题很重要，因为是陈梅同学企业面临的关键挑战，直接影响企业生存和发展。解决这些问题需要系统学习管理知识和大量实践经验，所以他来学领导力训练营并提出问题。他尝试过很多学习路径，国内外各种培训课程都学过，觉得不落地、不适合自己企业。在帆书听过课，信任樊老师的风格和内容，还参加了好几个班数训练营的课程，相信训练营质量，所以主动提出问题。

现在陈梅同学的目标是，通过学习领导力训练营，提升管理和领导能力，解决企业人才招聘和团队凝聚力问题，寻找提升业务附加值的办法，改善 KTV 业绩，实现企业稳定发展和可持续增长。OK，关于这个问题，麦克风交给李明老师。

**张老师：**

好，如果我回答过程中，陈梅同学有进一步提问或想互动，可以在评论区发互动需求。我看到你的问题了，你希望通过学习领导力，解决人才招聘和团队凝聚力问题，实现业绩稳定持续发展。你考虑招聘、团队凝聚力和稳定问题多久了？你创业和企业管理 15 年，做酒店、KTV、养生等服务行业，这些问题是一直困扰你，还是近两年因 KTV 业务受政策和市场影响才出现？还是在这些问题出现之前，就存在员工凝聚力不够、招聘招不对人、人员流失、不断更换的问题？这很重要。

我把问题扩展到在线的 49 位同学。即使行业没受政策影响、商务人群没减少，也会面临团队招聘人员流失问题，一直忙活却无法提升团队凝聚力，新人越多越盲目，不知如何解决。

首先要考虑减少流失，这和招聘相辅相成。把流失口子关上，招对人的 “水池” 才能蓄起来。当然，招对人本身也能减少流失。招聘要考虑什么，待会再说。

除了招聘没招对人会造成流失，培训不到位、激励不到位、考核形同虚设、人才梯队培养不到位、管理者自身思维固化等，都会导致人员流失。三位领导力的方方面面都围绕这些实际问题。培训不到位，人员会流失，又得不断招聘；激励不到位，员工觉得没意思就会跳槽；考核没做好，大家就没干劲。人才梯队培养不好，经理层会影响企业文化传递。管理者自身思维若没随时代成长，也会有问题。减少流失要考虑多方面问题，待会我会讲管理者自我成长的三个方面。先回到招聘问题，你提到的是人才招聘，不是员工招聘，我先区分一下。

我想你说的人才招聘，是想找合适人才帮忙，而非普通员工，比如酒店清洁工、厨房打扫卫生的。如果是人才招聘，要把三个方面磨合匹配。

这三个方面是：想招聘的人才岗位职责、该人才的胜任力模型、候选人的应聘资质要求。比如招销售人才，岗位是销售，胜任力模型要求表达清晰，应聘资质要求性格外向、善于沟通表达，这样三者就匹配了。

再比如招财务人员或财务经理，岗位是财务，资质要求有财务专业背景且做过若干年财务，胜任力模型要求对数字敏感。岗位、资质要求和胜任力模型要三者结合匹配。

招对人才不容易流失，之后还有培训、培养、梯队建设、激励、考核、企业文化等问题。我先点明招聘造成流失的要点，待会讲第三个同学问题时，还会提到招得力助手要注意什么。给陈梅同学的解答先暂停，待会讲的问题也和你的问题相关。

如果你自身成长不能审视自己的问题，企业会出现三种负面可能：内在稳定性、反思复盘的思考能力、学习能力。作为企业创始人或管理者，若没看到这三个问题，总觉得是员工问题，就无法正确看待员工。

内在稳定性指在各种场景下要沉得住气，有危机、问题、挑战时，要第一个稳住。面对情绪化员工，要用课程里讲的大心脏法，聆听他们的困难。

KTV 出现问题，若决定继续做，就要思考如何在市场中存活。市场中总有 KTV 倒闭，也有做得不错的。企业管理者要做对一些事，比如面对情绪化员工，做好聆听、关爱，了解能量大的员工需求并 hold 住他们。可以通过一线员工午餐会、调研用户和竞品，了解用户需求，做出差异化竞争，让 KTV 与众不同。

关爱文化很重要，市场不景气时，关爱员工能减少流失。记得在课程里展示的手写生日贺卡，员工生日时手写贺卡，能体现老板强大内心，让员工感受到关爱。看到不同产业管理者的需求，支持他们，也是内在稳定性的表现。

第二是反思复盘。如果员工辞职还带一帮人走，要反思。比如我公司武汉总监带成百员工跳槽，我很自责，会复盘绩效考核、薪酬制度等方面的问题，吸取教训。对事情和人的深度反思，能提高反思和复盘能力，企业也会往好的方向发展。

第三是学习能力。企业、部门遇到困难，大家都一样。养成看书、听书、记笔记、做错题集、提问思考总结的习惯，建立学习型组织，能让员工专注提升自己，增强企业内在动力。

各行各业都有困难，核心是要做差异化竞争，自我成长更快，更有内在稳定性，能建设学习型组织，有深度思考能力，企业就能更强。我只是从一个侧面视角提供解决团队凝聚力和行业调整期应对办法的建议，不一定能解决所有人的问题，希望能给大家带来启发。如果有启发，请扣 888。哈哈哈，睡着了没有？

**14期-2Q3：公司转型期。该如何打造一支高效、稳定、充满激情的团队来支撑企业的发展？**

**用户：**

OK，李明老师，我们继续下一个问题。这是恩雅同学提出的：公司转型期，该如何打造一支高效、稳定、充满激情的团队来支撑企业发展？恩雅同学是美业抗衰领域的品牌设计主管兼策划，刚当上领导者两个月，目前管三个人，部门要扩张，预计再增加一名设计师和一名私域运营人员，管理规模达到五人。

恩雅同学所在公司处于转型期，从源头公司向更广泛市场扩展，未来会涉及私域运营和海外市场业务。他负责公司旗下两个品牌的设计和策划工作，业务拓展后要逐步接管私域运营和海外市场相关工作。他已入职公司一年半，之前担任设计主管兼策划，现在管三人，还要招两人，一个设计师和一个新运营人员。

之前招的员工能力与简历不匹配，投入精力不足，导致他个人负担重。这个问题很重要，因为恩雅同学认为稳定的团队是业务顺利开展的基础，特别是在公司转型期，团队稳定性尤为关键。找到热爱行业、视工作为事业的人才，能提升团队凝聚力和执行力，促进业务快速发展。但他个人能力和精力有限，招到不合适的人，团队无法有效分担工作，会影响业务进度和效率。

他之前做过努力，招的新人入职当天，他会和员工沟通，让他们找到与公司共同发展的理由。试用期发现问题，他会帮助新员工适应公司需求，给予针对性指导和培训。每周他会制定详细工作计划，告知新员工工作内容，还提供参考图等资源，帮助解决能力问题。但招来的员工能力仍与岗位需求不匹配，投入精力不足。

恩雅同学的目标是通过有效的面试方法和策略，精准找到热爱美业抗衰行业、具备所需能力的人才，快速组建高效稳定的团队，确保成员胜任工作、协同合作，推进业务快速发展。这样他就能腾出精力接手私域运营和海外市场相关工作，实现个人职业发展和公司业务双赢。OK，关于这个问题，麦克风交给李明老师。恩雅同学在吗？我刚看到他来了，恩雅同学给个回音。在的，恩雅同学在。

**张老师：**

恩雅同学，我给你的问题点赞。你提出的问题不只是如何打造高效、稳定、充满激情的团队支撑企业发展，这个问题比较普通，之前回答的类似问题有员工没积极性、怎么招对人、怎么减少流失、怎么让团队高效稳定等。你核心关键词是公司转型期。

我着重说一下，你公司从源头公司向更广泛市场开拓，随着业务拓展，你个人职责也从品牌设计逐渐接管私域运营和海外市场工作。公司转型与你相关，不是那种公司转型和员工没关系的情况。

我回答的问题是，公司转型，你的工作职责也要随之转型，这很有意思，我愿意和你探讨这个问题，也希望和在座 50 多位在线同学探讨，看看你们公司是否也面临转型。这两天我跟同事说，现在很多企业面临四个关键词，麻烦评论区的李爽老师帮忙打在互动区。这四个关键词是转型、盈利、出海、人工智能。

很多企业面临转型问题，也在思考怎么盈利，原来觉得开公司就该挣钱，现在盈利成了问题。还有出海，别人都出海，自己该不该出、怎么出。另外，部分企业已感受到人工智能的影响，用户被人工智能抢走。

未来几年，这些是企业绕不开的问题，有的近，有的远，和过去不同，企业要看到这些问题对自身和行业的影响。我给你点赞，是因为过去大家不关注这些问题。一是以前经济好，客人会消费产品，差点也有人买；二是原来靠资源，比如土地经济，搞定领导就能开展业务，现在不行了。

资源型不再是企业盈利和胜出的关键要素。原来房地产带动建筑业、材料业等相关产业，房子建起来，各行各业都有生意。但产业风口过去后，企业不知道该怎么转型，盈利模式是什么。

企业无体系运营，不知道怎么赢，现在这种模式不行了，大家面临转型和寻找盈利模式的问题。我给恩雅同学提示，企业转型要注意四个大拐弯。

拐大弯就是转型不能急。比如大型车左拐，要拐一拐、停一停，不能急躁，否则容易有盲区撞到人，或因转弯速度太快翻倒。

第一个大拐弯是企业要做战略新探索，即第二曲线战略探索。要关注用户需求、市场环境变化，看业务是否契合自身胜任力，逐步转型。以前可能靠领导意志或市场导向，现在不做探索，转型可能失败。

第二个大拐弯是运营策略调整。新业务和现有业务有差距，原来的策略行不通，需要学习如何调整运营策略。财务管理也是大拐弯，不同产业毛利率、运营效率、成本不同，原来的盈利方式可能不适用。

第四个大拐弯是组织文化转变。要思考如何吸引新人、淘汰老人，学习新本事，树立新文化。接下来我挑组织文化来讲，说说现有团队如何保持稳定和优化。稳定很重要，否则团队会翻车；不优化，老人干不了新活儿。

要思考什么时候让老人做新事，什么时候让新人做老事。如果开展新业务，是让老人还是新人做；如果业务成熟，老人学习能力强、认同企业文化，可让新人做老事，老人做新事。但有些情况下，老人思维固化，新业务适合让新人做，甚至有的公司会把新业务团队拉到别处办公。

还有新团队的招聘和融入问题。进入新领域，比如做私域、海外市场，需要招新人才。进入新领域核心是人才溢出，组织里有人才溢出，新战略才容易成功。要培养或招聘能承担新责任的人才。

下面说新领域 1 号位招聘要注意三条：硬指标、软素质、强实力。

硬指标是可接受的学历，不同岗位对学历要求不同，还要有可证明打胜仗的记录等能证明基本素养的指标。软素质主要指自驱力、执行力和反脆弱。自驱力强的人不用人推着做事，成功率高；执行力强的人能拉动团队执行落地；反脆弱强的人在新领域遇到问题不玻璃心。

有的人经验丰富，但可能是有人推着做事，自己没有内驱力，这种人不行，所以自驱力、执行力和反脆弱很重要。

强实力指学习能力、市场开拓能力和总结提炼能力。能分析新市场和原市场区别，总结提炼要点的人，学习能力强。市场开拓能力不是只看资源，要看资源是自己开发还是公司给的，自己开发资源的人能开拓新市场。

招到在硬指标、软素质、强实力上表现突出的人，组织文化转型大拐弯才可能成功，其他战略探索、运营策略、财务管理也要做到位，转型才能成功。希望给恩雅同学和在线 48 位同学一些启发，让大家在公司转型、团队建设、业务开拓方面有正确认知。认知到位，事情才能做对。如果有启发，请在评论区扣七七七。

**16期-1Q1：如何引导逃避型的员工自主解决问题？**

**用户：**

接下来掌声欢迎张老师上线，他将回答第一个问题。我先介绍问题背景，第一个问题是周雅静同学提的，雅静同学在线的话扣个七七七。

她的问题是，如何引导逃避型的员工自主解决问题？这是个很好的问题，很多领导者和管理者都会遇到。下面看看雅静同学提这个问题的原因，同步一下她的基本信息。雅静同学目前管幅 5 - 6 人，在管理岗已有 9 年。提问题的背景是，工作中多数员工向下沟通顺利且积累经验，但个别员工逃避布置的复杂任务，消极应对，她会有负面情绪，甚至想帮对方做事。

这个问题很重要，因为她在这个过程中像受害者，团队越依赖她，她越累，最终可能还是她解决问题，导致领导不催、员工不动的被动局面。长此以往，团队信任会被瓦解。她已做的努力是学了猴子管理法则，尽量克制自己，但有时还是忍不住想插手，她缺乏引导员工思考的工具，而非仅靠意志力。

周同学提这个问题的目标是，遇到员工甩锅，能用标准话术或动作稳住局面，引导对方沟通，辨别真逃避还是需要支持，从而建立良好的上下级沟通信任，让团队自主沟通，形成先思后行的企业文化。我相信很多管理者或领导者也有此担忧，接下来掌声欢迎张老师解答这个问题。

**张老师：**

我很开心你在，以前用小鹅通做直播时，李爽老师会用 AI 小助手把直播互动中的金句做成带二维码的小产品，大家可转发到朋友圈，让更多人看到我们的学习情况。今晚也会有，希望同学们能把答疑中受启发的金句、理念传播出去，让更多人获益。

看到周亚静同学的问题，员工逃避，她要么接手，要么不接手，不接手事情变糟，接手就成自己做，她成了受害者，憋着不管会憋出内伤。她清楚遇到问题要理性面对，不搞一刀切，也希望有套标准话术，下次遇到员工甩锅能稳住局面，不被情绪化带走。

我先回答，企业管理者别指望从课程或老师那得到一套标准话术解决问题，简单解法往往不是好解法。真正的内功提升是复杂、逐渐的过程，认知是螺旋上升的，不是从一点到另一点的提升，所以不会是简单的一套话术，这点供大家参考。

回头看周亚静同学的问题，她提到多数员工沟通顺利，但有个别员工逃避。线上学员也想想，自己员工是个别有这问题，还是多数有？这需要辨别。

如果是个别员工，要给他机会。课里讲过，至少问三个问题：有没有给他足够时间、机会、培训。若给了这些，他仍躲避，不能面对解决问题，我劝你换掉。人不易改变，在他身上花太多时间不值当，这也是提升领导力中对人果断决策的体现。纠结在一个人身上没效率。

第二个问题，如果有很多员工，或一定比例的员工，遇到复杂难题就逃避，这很正常。要从人性角度理解，人性怕难、怕复杂，打不过就逃。要看到逃避可能是态度问题，也可能是缺乏独立解决问题的能力。管理者要正视并接受人性，辨别是态度还是能力问题。

态度问题有相应解决方法，若员工独立解决问题能力弱，首先得看你自己。积极解决复杂问题的企业文化由 CEO 或部门管理者创建。问问自己，员工为何工作？中小企业若仅靠钱、品牌、写字楼、晋升机会，不一定能满足员工。要讲做这件事的使命、愿景、价值观，让员工理解工作对周边环境、组织的意义和价值，这样员工更愿意投入解决困难问题，而不是遇难就逃。

说员工不积极解决复杂问题的文化由老板创建，老板要问问自己是否靠谱。靠谱一是言行一致，言出必行，不能今天这样说，明天又改口，缺乏三思而后行且坚毅的品质，老板不靠谱，员工就不愿解决复杂问题；二是要有远见卓识，作为 leader 要能站得高看得远，为员工指引方向；三是要公平公正，这做起来难，你以为公正了，员工可能不这么认为；四是要有体系思维，遇到问题能系统化思考，不能上蹿下跳，否则员工觉得你不靠谱。老板靠谱，员工才更愿意解决复杂问题。

再看周雅静同学，她面对员工消极态度会有负面情绪，想直接代劳，还会质疑对方能力。

大家都做了基本功学习，上周五开营就开始学了。基本功首先讲的是情绪管理，它不是初级功夫，而是基本功。管理情绪贯穿领导生涯，三十几岁、四十几岁、五十几岁做领导都要学，所以叫基本功。课里有情绪管理方法，我不赘述。

每次质疑他人工作能力，等于质疑自己的领导力。员工工作能力不足，可能是你选人不对、用人不当、培训不够、留不住人，这些都是领导力问题。这句话不仅说给周亚静同学，也说给所有领导者，包括我自己。同理，老板质疑员工能力时，也应想想自己的领导力。

最后说代劳，代劳是授权机制缺乏。人性在未被激发鼓励前是懒惰消极的，授权易成为懒惰借口，不授权又什么都自己做。授权可分四个阶段：一是授权加赋能，下放权力，观察员工缺啥能力，非工作时间给他补上；二是支持阶段，授权时提供人力资源、资金、关系、上下游等资源支持；三是反馈阶段，授权同时给予反馈，让员工有安全感；四是监督阶段，用机制监督，如法律、财务管控等。做好这四个阶段，就不会总想代劳。

我从员工和老板两个视角分析了问题，一是老板要做好情绪管理，二是质疑他人能力时先质疑自己领导力，三是解决代劳问题。每次答疑都希望给学员启发，如果受启发，请反馈 777，这就是 777 梗的来源，“启”发的启。

**16期-1Q2：如何激活老员工的自驱力，扭转销售下滑的趋势？**

**用户：**

那不多说了，进入下一个问题的回复。再次感谢张老师的精彩答疑。下一个问题来自杨光辉同学，他问如何激活老员工的自驱力，扭转销售下滑的趋势。大家要是也有同样的问题，就在评论区扣“111”，看看有多少管理者有一样的疑惑。下面看看杨同学的背景。

他是 CEO，管理七个人。一季度目标达成率 80%，电商部 3 月未达标。老员工称现在是淡季，产品不行，中层管理重 KPI，员工缺乏动力。虽有优化措施，但收效甚微，老员工泄气了。目前存在目标与信心脱节的冲突，员工难，管理层行动也没闭环。

这就是问题背景。周同学说这个问题重要，一是人的风险，老员工态度会影响团队，形成躺平文化；若 Q2 没改善，会引发人才流失。二是如何激活老员工和业务骨干，让他们带新人实现业绩反弹，是他关心的问题。

周同学做了哪些努力呢？周总在业务需要双管齐下的情况下，优化了售后与库存，也在管理端争取资源、协同制定方案，但目前没见效。他希望老员工业绩目标达成率 100%，二季度整体完成率达 95%以上，提升团队士气和目标感。评论区很多人说感同身受，还扣了“111”。接下来把麦克风交给张老师，听听他的回答，大家在评论区鼓鼓掌。

**张老师：**

好。光辉同学你好。你提的这个问题我做了详尽解答，你一层一层听。今天来的老学员也可以听听，这期对某些问题的回答，前几期都没讲过。

每期回答都是原创，不会通过其他渠道获取答案，所以每期都不一样。这期针对光辉同学这个问题，我做了全新的多视角思考。为了答你这个问题，我大概回答了三个问题。

我们看到你说老员工提到一季度难做，是销售淡季，1 月回老家，2 月正月十五还没回来。这些说销售淡季的话，是实际情况还是借口？很简单，去看看去年四季度是不是也是这些老人做的。如果他说产品问题，四季度是不是也是这个产品问题。他说了销售淡季和产品问题两个点。请问四季度产品很好吗？如果四季度达标了，那四季度产品好吗？如果不是，原因是什么？一季度指标相对于四季度环比提高很多了吗？如果提高很多，说销售淡季还有些情有可原；如果一季度指标和四季度差不多，甚至比四季度还低，那不是已经考虑到销售淡季情况了吗？那到底是什么情况呢？对比一季度指标和四季度环比，以及和去年一季度的情况。

去年一季度不是这些老人。那去年一季度做得怎么样呢？如果也做得差，那还是有问题；如果不是，那今年说销售淡季就不成立。去年一季度不过年吗？竞争对手不过年吗？各行各业不过年吗？一季度是所有行业的淡季吗？不是所有行业都这样吧。

怎么看这个问题呢？另外，当员工说销售淡季是借口时，要看是态度问题还是能力问题。态度问题好理解，就是找借口，说一季度难做就是淡季。那能力问题是哪方面呢？主要是分析问题的能力。比如问他去年一季度达标是怎么做的，去年一季度产品比今年好吗？过了一年产品更差了吗？他没经过思考就说，很可能是缺乏复盘思考能力。除了找借口，他还看不到问题。所以业务运营老人除了业务运营能力，可能还有反思、复盘能力不足的问题，不全是态度问题。我从不同视角提示大家，老员工说淡季、产品问题，可能是态度问题，也可能是能力不足，比如反思能力、看数据对比环比能力不足等。

这里又回到一个问题，当员工缺乏这些能力时，是不是老板的问题呢？当老员工用很多问题搪塞、找借口时，是不是也是老板没做好激发工作呢？我不是替这些人找借口，只是希望大家从不同视角，不仅看到员工的问题，也看到自身问题，这样才有意义。不然一群人在线上指责员工，没什么进步。这是第一点，从不同角度看问题，思考自身可调整的地方。

第二，一个季度没做好，要往前看，下个季度怎么做好。现在 4 月份是第二季度，大家可能会遇到这种情况，年初信心满满定了 2025 年计划，结果第一季度踩空，甚至不如第四季度。很多行业，尤其是互联网公司，第四季度和第一季度至少打平。因为人员能力、产品供应端等各方面在成长，理论上应该微涨或至少持平，态度上不应接受一季度比四季度差。

如果一季度做得差，二季度目标怎么调整呢？从四个维度视角看，第一是自身资源，第二是团队信心，第三是财务视角，第四是竞争环境。为什么这么看呢？讲自身资源，是看老板自身财力，有没有更多储备资金投入招人、供应端、原材料、市场等；人力方面，3 月过年后可能有更多人入职，或找到得力大将，这会影响对二季度发力的信心。财务、人力、认知等方面会影响二季度目标调整。第二看团队信心，团队认为第一季度没做好，第二季度奋起直追，还是觉得一年都完了？团队没信心，该怎么办？第三是财务视角，看自己今年是要增长还是保利润，要保利润可能采取保守方法，要增长可能推动更多资源投入。这是调整二季度目标的另一个维度。第四是竞争环境，看看细分领域竞品在做什么，他们激进，你不激进就会被淘汰；他们缓一缓，你可能有喘气机会，也可以弯道超车。我没给定论，只是给四个视角看二季度如何调整。

思考完这些，送你 16 个字：放大优势，收集错题、建立信心，预见未来。放大优势是指不管一季度怎样，找到做得不错的地方，分析打胜仗的原因，比如有新渠道、产品迭代、好的管理者等。收集错题是分析没做好的败仗原因，比如用例方向错、只重前端忽视服务和客户跟踪、忽视竞争、供应端不给力等。建立信心，要鼓励团队建立更坚定的信心，这样不管定高指标、配置资源还是打保守仗，大家都有信心调整好。预见未来，根据一季度情况调整二季度，预见整年走势，老板要有远见卓识，能根据一季度调整二季度，看到整年变化。用这 16 个字做二季度调整的落地方针，可能打好胜仗。这回答了光辉同学的问题，一个问题当三个问题用。

第三个问题，复盘后如何针对性调整和执行。

我简单说下复盘，复盘在突破法的第 8 课。有人学了突破法第 8 课吗？我们课程分突破基本功和突破法两大块。

我卖个关子，不把复盘内容全讲一遍。不然大家再看第 8 课没意义还浪费时间，后面课程是有的。

我提示下，复盘是回顾目标，评估结果，分析原因，总结经验。有个金句：找不到原因的胜仗不叫真正的胜仗，能找到原因的败仗也不算是真正的败仗。如果第一季度没做好，但能找到原因，就不叫真正的败仗；怕就怕第一季度做得好，却不知道怎么好起来的，这不叫胜仗。复盘有个工具叫灵魂四问，都指向老板。指责员工没意义，老板自己变好，员工才会变好。灵魂四问是：有哪些问题我做了但可以做得更好？有哪些是我应该做却没做的？如果当时及时找到问题，我会如何补救？我为什么没有事先预见事态这么发展？不这么复盘反思，第二季度、明年第二季度还会踩坑。人的进步来自审视自己、提升自己，问自己为什么没预见事态发展很重要。

最后说下无效复盘，所有复盘只堆积事实，比如哪个部门业绩、销售额增减，哪些货卖出去多少，哪些服务没做好，没有洞察，看不见问题背后的逻辑和原因，这叫无效复盘。别只做 PPT 堆数据，一点意思都没有。

我针对光辉同学的问题，回答了三个问题，一是老员工问题是态度还是能力问题，二是下个季度目标怎么调整，三是目标执行和复盘怎么落地。希望给大家带来启发，有启发的话在评论区扣“888”。

**16期-1Q4：如何帮助新晋员工提升我们的工作能力？**

**用户：**

再次感谢张老师带来这么多启发，评论区很精彩，到现在已有 200 多条讨论信息。如果大家觉得张老师的回复有启发，把掌声送给张老师。接下来进行最后一个问题的答疑。我们来看一下，是秦桐同学的提问。

秦同学的问题是：如何帮助新晋员工提升工作能力？如果大家和秦同学有同样的困惑，在评论区扣 1，看看今晚有多少同学有这个痛点。现在我介绍一下秦同学的背景。

秦同学在汽车零部件制造行业做销售，是销售总监，管理 4 个人，管理时长 1 年。他是中国企业在日办事处新升上来的销售总监，手下有 4 位零行业经验、有留学背景的下属。这些下属介意工作占自己时间，日常既要应对客户压力、处理报价等细节问题，还要指导下属进行系统操作流程的基础问题，甚至要手把手教学。有人不满意他的培训方式，期望公司先系统培训再接触客户，但公司目前无法满足。

秦总的问题很重要，员工工作能力提不上去，本职工作无法完成，他的能力会被公司质疑，可能情绪化带团队，影响团队士气和工作效率。秦总为此做过努力，一是被客户催时像消防员一样解决临时问题，二是给大家买咖啡、吃饭，融洽团队氛围。

秦总希望在大家都是新人的状态下，激发每个人的潜质，凝聚团队士气，既不让自己那么辛苦，也能对上有交代。这问题不简单，我迫不及待请张老师回复，秦同学在线的话，也在评论区互动一下。

**张老师：**

员工希望先接受系统化培训再接触客户，这要求不过分。新员工入职，都希望有系统培训，而不是边干边指导，让人晕头转向。

但我也理解你作为新晋销售总监，培训和提升新员工能力是很大挑战。现在的情况是，你刚晋升，又面对 4 个新员工。

解决问题要从三方面入手，两条针对自己，一条针对员工，三条针对体系。

你刚晋升销售总监，公司可能没有培训手册，你要给自己做。同时，还要提炼员工培训手册。你作为教练要有教练手册，员工学习也要有学习手册。你要扮演很多角色，既要自己做业绩，又要管 4 个没经验、不愿加班的新人，公司支持少，什么都得自己来，但这或许是唯一的办法

很多一线管理者都是这么过来的，很少有人在完整体系里顺风顺水开始工作。你在学习阶段，到处有问题，需要冷静做手册。

第一，对自己要做培训手册；第二，要做好压力管理、情绪管理，运用课上讲的小火苗和反思能力。你的情况很有挑战，刚晋升，面对 4 个没经验的新人，自己还要做业绩。如果失去耐心和自我管理，情绪爆发，员工情况会更糟，可能很快就有人离职。你要问自己内心的小火苗是什么，为什么当销售总监。这是自我询问的过程，没人能帮你。遇到问题，要反思、梳理背后的逻辑。

对员工，我有句名言，8 个字。看看学员里有谁看过我的视频号“李明聊人生”能回答，领教别回答。

这 8 个字是“你不放弃，我不放弃”，这是重要的文化理念。你总对员工说这句话，他们才会有信心和动力坚持。否则，新人容易放弃，没培训、没手册，他们搞不清业务和公司流程，很可能没做多久就放弃，甚至摸鱼。强调“你不放弃，我不放弃”，员工会被振奋，能力提升和信心建设同样重要，且相辅相成。能力提升能增强信心，信心增强又能提升能力，业绩也会更好。

对员工的第二条，要给新人设立爬坡期。目标设定很重要，新人是慢慢成长的，别把所有指标压力都给他们。要帮他们达标，包括信心建设、“你不放弃，我不放弃”的企业文化、做培训，还要把目标设低一点，让他们有爬坡期，逐步提高。做老板要承受更大压力，就像突破法第一节课讲的倒三角

最后说三个体系。一是公司目标拆解，包括对人、时间和过程指标的拆解。对人拆解要考虑给新人爬坡期；时间拆解要从季度、月度、周度进行；过程指标拆解要针对报价、询价等每个环节。二是将目标拆解与激励挂钩，如年度、季度、月度、周度指标与员工奖金、晋升或荣誉感挂钩，荣誉感也能激励员工。三是文化建设，用“你不放弃，我不放弃”和倒三角文化，表明你支持员工，让他们更好地留存和积极工作。

不知道我的回答是否解决了你的问题——如何帮助新晋员工提升工作能力。我从更宽的维度考虑了新晋员工的需求，希望能给大家带来启发。如果觉得今天的分享有启发，最后扣个 888。

**16期-2Q1：如何完成从专业权威到组织领袖的进化？**

**用户：**

好，话不多说，接下来看答疑的第一个问题。这是贾瑞同学的提问，请问贾瑞同学在线吗？在线的话互动一下。贾同学的问题是，如何完成从专业权威到组织领袖的进化？跟贾博士有同样困扰的伙伴，可在评论区扣 1。贾同学你在线的话，也告知一下。

来看贾同学提问的背景。他是一位创业六年、拥有 80 多人团队的创始人。他也是博士学历，能看出我们领导力很多学员都非常优秀。贾同学专注于企业股权治理，会带领团队完成百位城市合伙人的招募。他目前面临三大挑战：一是远程协同形式化，现场办公缺乏专业线上运营支持；二是时间被挤压得很碎片化，沟通也碎片化；三是在温情和情绪化之间摇摆，需找到平衡点。

贾博士这个问题为何重要？因为其协同体系线上转型执行力不足，导致短视频流量陷入困局；精力管理也有很大瓶颈，作为创始人要做战略布局，团队人增多还会引发组织震荡。

这个问题很关键。贾同学目前做了哪些努力呢？团队协同方面开始开周会，但没坚持；企业微信建了群，却不活跃。时间管理上靠自我提醒说话精简，可惯性难打破。

目前沟通方面也有困扰，尤其是情绪管理。安利大家听张老师的录播课程，里面会讲领导者如何管理好自己的情绪。贾同学想达成的目标是，构建任务闭环系统，在黄金时间段保持专注力，管理好情绪，让关键人物达成率达 95%以上，降低沟通内耗。问题比较具体，看看张老师的解法是什么。

**张老师：**

我对这个问题有些需要澄清的地方，先做些猜测，贾博士看看我猜得对不对。我总结了你面临的三大挑战。第一个是远程协同，像线上周会、微信群讨论总拖延，因团队扩张到数百人，我猜主要是兼职的城市合伙人。你还提到缺乏线上运营团队支持，指的应该是支撑数百城市合伙人的线上团队运营问题。

贾博士，如果我猜得对，在群里反馈一下。若真是这个问题，核心是解决线上兼职人员的管理。要想想线上兼职人员管理的本质是什么，待会我会讲。这里的远程协同，不是指北京有总公司、武汉有分公司那种远程协同。

我猜更多是指线上众多员工的协同问题。第二，你时间总被“温柔肢解”。你是律师出身，还带点艺术家特质，这挺少见。你常和伙伴长谈，这是艺术家特质。长谈让公司运营、短视频创作、公域运营等战略级事务，被长谈和碎片化沟通挤压。这个问题的核心本质是创始人的自我成长，也就是自律。创始人的成长对企业发展至关重要，创始人成长的天花板就是企业的天花板，成长速度就是企业的成长速度。第三，你管理在两极摇摆。日常沟通偏温和，关键问题不敢深究，应该是有冲突时不敢深入探究责任和问题。每年一两次情绪化沟通，会让团队氛围受挫，所以要在保持团队温度和管理锐度间找到平衡。这也是创始人自我突破的问题。

若不突破这些问题，管理上就会陷入两难。

我把你的问题“如何完成专业权威到组织领袖的进化”，拆成两个问题：一是如何在线上管理兼职人员，也就是那 100 个城市合伙人；二是创始人的自我成长和自我突破。看看这样能不能给你启发。

可能我没完全理解你的问题，你提到员工，那一部分是解决线上员工的团队管理，一部分是解决线上兼职人员的团队管理，这两部分我一起说了，你看看怎么在工作中落地。首先，线上管理团队，企业文化，也就是企业的使命、愿景、价值观，比全职坐在一起的团队更重要。怎么凝聚他们共创未来？凝聚力量不只是专业、运营方案、公域私域运营、短视频创作等细枝末节。

企业能凝聚人干事的核心是使命、愿景、价值观。你的使命很清晰，专注企业股权健康治理，致力于解决企业股权问题，推动专业服务者价值重塑。重点有三：第一，企业价值观或愿景，要让一部分人相信并跟随，核心员工要对其有美好憧憬，相信能在股权治理上为企业带来价值，助力更多中小企业成长。提炼塑造这样的企业文化，让更多人相信和跟随，线上管理团队才能凝聚，再谈公域运营、短视频创作、线上开会等。第二，要不断宣导价值观，并渗透到日常工作中，比如日会、晨会、员工大型活动，让实践价值观、帮到企业的员工和用户做见证，让更多人相信和跟随企业使命愿景。第三，创始人要言行一致，推行的价值观要说到做到，各级领导层也要如此。

对于虚拟组织，你的团队越来越大，已有 100 多个城市合伙人，未来可能更多。虚拟组织要有架构，不能一盘散沙，更需要价值观引领。

虚拟组织人员的胜任力模型要和基本素养匹配，他们对项目有热情、有能力、价值观正向，才会减少线上周会形式化、任务无人完成、微信群沦为形式等问题，不然招募的人又会散掉。第二，虚拟团队管理本质是策略运营，要不断有人思考。比如员工分级，虽无底薪，靠合作挣钱，但分星级，不同星级有不同提点和复合绩效体系，这样能让虚拟员工团结一心。第三，虚拟组织要培养管理团队，把人员分成小组，设小组长。若没有，团队会散掉。每个城市的核心员工若不和你有同样的使命、愿景、价值观，就会出现开会没人听、问题没人解决的情况。

最后说创始人的成长和管理。不管是时间管理还是情绪管理，虽情况不严重，但你若做不好时间管理，员工也做不好，团队会一盘散沙，线上无协同，微信群没活力，因为你不够聚焦。你在周会等场合排好自己的时间，优先安排重要事情，下面员工也会更好地分配时间。你上过情绪管理课，用大心脏管理法，员工和你产生矛盾时，要摁住情绪，从他的视角看问题。时间管理上，忍不住长谈时要自律。在时间管控、情绪管控、问题重要排序、时间表管理等方面，都是你成长的台阶。学会用 calendar 管理时间，按时间表工作，你和员工都不会乱。情绪管理上，要让员工敬重你，而非敬畏。面对冲突，要深究责任，但不一定要严厉惩罚，揪出问题本质，很多人会承担责任。

一是用使命、愿景、价值观做好线上兼职人员管理，招对人、做好策略运营、培养虚拟组织领导者让战略落地；二是创始人自我成长和突破带来企业突破。希望这些能给贾博士启发，也能给其他在线同学启发。

**16期-2Q3：如何根治兼职老师的拖延症，保障教学不断档？**

**用户：**

今天在小儿通直播间的各位同学，要是想推荐伙伴加入我们的课程，欢迎跟领教沟通，我们有福利。接下来进行下半场答疑，还有两个问题要回复。这个问题是丹丹同学提的：如何根治兼职老师的拖延症，保障教学不断档。这问题看似具体，背后有哪些逻辑呢？丹丹同学是校长管理岗，有十多年经验，目前管 8 个人，同时也是投资人。她的美术培训班有三位画技一流的兼职老师，集体拖延成风，教案常常开课前夜甚至开课了都没准备好，口头提醒没用，提前两周布置的任务，到开课前两小时才交付，导致一些翻车情况。

这问题很重要，如果放任不管，短期教学团队会过劳，离职风险陡增，还容易出现客诉，给团队差评；长期会让优质老师觉得机构不专业，跑到竞争对手那边，很危险。

不仅团队出问题，核心伙伴还可能流失。丹丹同学做过哪些努力呢？她提前三天点对点提醒交教案，开会强调教学质量提升，甚至自己通宵补救，但老师们形成依赖心理，拖延依旧严重。

丹丹同学的目标是从救火队长转型为流程设计师，腾出时间承担更大责任，而不是天天催作业。我相信很多管理者都有这问题，催不动人，很多事还得自己干，感觉自己干更高效。

大家有同样问题的话，在评论区扣个 1。抖音直播间在线的伙伴，有管理难题也扣 1。接下来看看张老师针对这个问题有什么办法，有请张老师回复。

**张老师：**

丹丹，我看到你的问题是如何根治兼职老师的拖延症，保障教学不断档。

你看到的是兼职老师拖延导致教学断档的问题。实际上我把问题提炼为你后面提到的，怎么从救火队长转型为流程设计师。

这个问题比单纯说兼职老师拖延症更精准。因为不是所有兼职老师都有拖延症，可能只是你这里的兼职老师有。我觉得拖延症可能是艺术人员的特质，你是教美术的，很多学艺术的人习惯到最后一天才交作业，还熬夜，这是特定人群的特质。那怎么把这些特质和岗位职能匹配起来呢？用人用长处。

那短处怎么办？系统补短板，再加一句，团队有文化。这是我针对你这个问题提出的三个核心点。再说一遍，用人用长处，系统补短板，团队有文化。用人用长处指的是，虽然这些艺术人员习惯拖延，但他们画技一流，专业能力好。当他们在时间管理等能力模型上不足时，我们要想办法帮助设计。

系统怎么补短板？团队怎么建设文化来补短板？我先举个用人用长处的例子。

我以前公司有个同事，后来做到副总裁，特别擅长向上管理，能把老板哄得团团转，赢得很多资源，包括财务、人力、项目优先权。其他同事讨厌他，觉得他损害大家利益。但因为他向上管理能力强，能拿到资源，我们就把他放到攻坚项目上，比如新项目、业务第二曲线、新变革项目，让他做负责人。他能拉动资源，解决问题，让项目容易做成。所以看到人有问题，不要排斥，要用其长板。

那短板怎么补呢？靠系统。

兼职人员除了责任心不强，还缺乏支持。你提前三天提醒交作业、开会强调拖延影响教学质量，但还可以做更多系统支持。比如在流程上，把交作业时间和开课时间分离，让他们只知道交教案时间，提前 48 小时甚至更久拟定交作业时间，开课时间不用他们知道。

然后对交作业时间做激励机制，用系数管理法。比如按时交有好处，不按时交有惩罚。奖金根据交作业时间打系数，完成得好乘以 1.2 倍甚至更多，三次完不成打 0.8 折、0.7 折甚至 0.5 折。用这种体系把平台需求变成员工需求，你就不用天天催作业了。

除了系统和系数管理法，还要让事情变成员工自己的需求，这就说到团队有文化了。你招聘的人是不是冲着企业来的？企业做美术教培，要让员工喜欢看到孩子画画进步带来的正面反馈，把这种文化引入企业管理。让他们从中得到乐趣，愿意早点准备教案。如果有人不按时交教案，后面帮忙改教案的员工可以拒绝，让他自己觉得对不起学生。员工除了画技好，还要价值观端正。公司用兼职员工，一定要讲价值观、使命和愿景，让员工和公司一条心。

我相信我的答复不是完美答案，不能马上解决所有问题，只希望能给大家带来启发。如果有启发，请在评论区扣 888。

**17期-1Q4：企业发展中期，如何制定各岗位的工作职责和标准，让员工熟悉自己的岗位？**

**用户：**

好，那现在来到我们最后一个问题的一个回答了，最后一个同学是蓝老师，是我们的那个江北组，蓝天的蓝，它的问题是在企业发展中期，它应该如何制定各岗位的一个工作职责和标准，让员工去熟悉自己的一个岗位。那这个问题大家有没有想过诶？可能你有类似的说我怎么样跟我的下属或我的团队去制作工作标准和那个职责呢。如果有的话，你也可以在评论区扣一个一，让我们来看一看有没有共性的问题。

那他的背景是他目前是在书法培训行业，是一个校长做管理岗已经有七年的一个时间了，管服大概是十个人左右。那他的问题背景就是现在很多他的大家的一个工作岗位，职责是他口头传达的，大家根据自己的理解来做哈。然后因为他们团队氛围比较好，有的人就会多做，但有的人就不知道该做什么。那这样的情况就导的可能就是有的人就干很多事情，但有的人可能就没有事情做，那新人进来可能成长比较慢。

他这个问题为什么重要呢？因为这个问题如果不解决，就会导致员工的职责和标准不够明晰，做得好的我们也不知道他有多好，那做得不好的我们也没有办法让他提升哈。那边界不明确也这个活可能就没人干了，企业就会发展比较慢，他已经为这个问题做哪些努力呢？就他有尝试过跟客服部的老师一起整理我们每件事情的责任人或者是时间节点。他想达成的目标就是希望能够去模拟出我们的每每个岗位的一个工作职责，让大家知道说，诶在我们这个公司我需要做的事情是什么？有一个清晰的一个规划，看起来是一个很具体的问题哈。然后我相信大家带团队初期，或者是你在管理你的团队里面也会遇到类似的一个问题啊。然后我看到也有很多人在扣一有一个共信问题。那接下来我们来看看张老师的一个解法是什么。

**张老师：**

我将结合蓝老师所在企业的具体情况，从不同视角为大家分享我的思考与建议。

蓝老师的企业已成立 7 年，作为创始人和校长，一直以口头传达的方式管理公司，目前面临没有标准化工作职责和标准带来的员工管理困惑。针对这一问题，我们首先要明确企业的愿景，因为愿景决定了管理方式的选择。

如果企业的愿景是做大做强，比如要在全国开设 20 个、50 个甚至 100 个分校，发展加盟商等，那么标准化和流程化就是必不可少的。标准化能够确保各个分校和加盟商在运营、教学等方面保持一致，提高品牌影响力和运营效率。然而，如果企业的愿景是打造小而美的公司，就像蓝老师从事书法行业，凭借多年的热爱和积累，以人性化和家族化的方式管理，也能取得不错的成绩。在这种情况下，没有严格的 SOP，仅靠口头传达也能运转良好，因为小企业可能不需要过于繁琐的标准化流程，个性化的管理反而更能激发员工的积极性和创造力。

接下来，我们谈谈标准化工作职责和标准的制定。如果企业决定推进标准化建设，那么潜在 2 号位可能是更合适的人选来推动这项工作落地。标准化涉及工作流程、岗位职责、完成结果的等级评定以及员工未来规划等多个方面，需要专业的人来负责。而创始人更应该专注于创造一个良好的企业文化环境，让员工如同花朵般在这个环境中自然绽放。企业文化是企业的灵魂，它能够吸引和留住人才，激发员工的工作热情。创始人应该像园丁一样，提供合适的阳光、土壤、水分等条件，营造一个温暖、有活力、有发展空间的工作氛围。这样，员工才能在舒适的环境中充分发挥自己的才能，为企业的发展贡献力量。

在制定岗位工作职责和标准时，我们可以采用一种灵活的方式。以工作描述（JD）和工作职责（JR）为例，可以让员工自己描述自己的工作内容。由于企业已经运营了 7 年，员工对自己所做的事情比较清楚，通过这种方式可以收集到第一手的信息。当出现职责重叠时，可以进行合理的区分；当出现职责空缺时，鼓励员工主动申领。那些积极申领额外工作的员工，很可能具备成为合伙人的潜力，企业应该重点培养。

同时，我们要注意人岗匹配和对齐。在制定标准化时，要建立胜任力模型，并将其与职位描述和岗位职责相匹配。例如，如果要招聘销售总监，那么胜任力模型可能包括外向、善于表达、善于沟通和横向连接等特质。如果是营销总监，还需要加入市场功能的要求。只有将胜任力模型、职位描述和岗位职责这三个方面紧密结合起来，才能确保招聘到合适的人，并让员工在岗位上发挥出最大的价值。如果将一个不匹配的人放在岗位上，且职责边界模糊，那就是管理者的失误，而不是员工的问题。

总结一下，对于企业发展中期如何制定各岗位的工作职责和标准，我们要先明确企业的愿景，根据愿景选择合适的管理方式。如果选择标准化建设，可以让潜在 2 号位负责推动，同时创始人要营造良好的企业文化环境。在制定岗位工作职责和标准时，可以采用员工自述的方式，并注意人岗匹配和对齐。

希望我的这些建议能够给大家带来一些启发，帮助大家在企业管理中更好地解决类似的问题。当然，每个企业都有其独特的情况，我所讲的内容可能无法适用于所有企业，但如果能为大家提供一些思路和方向，那便是我今天分享的最大意义。谢谢大家！

**17期-2Q2：如何提高员工在招生、续报、转介绍方面的积极自主性？**

**用户：**

那接下来我们来看一下我们周雅静同学，来自于 15 期的周雅静同学，雅静在吗？在的话可以评论区扣一个一哈雅静同学给我们带来四个转介绍的学员哈，所以很感谢雅静同学。

那雅静同学的一个背景是她，其实她是校长，然后有 7 年的一个那个管理经验，然后她在的行业是书画培训，那她的问题是如何提高员工在招生续报转介绍的积极自主性？这个问题非常非常的具体了，对，我们今天有没有在那个教育行业相关的伙伴可以评论区扣个一哈？我们来看一下有多少是教育行业的那个同学们，那他的问题背景就是他的团队从一开始只有在开学季的时候，每次招生的时候就是发发传单，用一些那个书画展的形式招生，但是员工也会就是迈不开腿，张不开嘴，可能就是在就是推广他们课程的时候，其实这个效率一直都是不太高的啊。然后那最近他发现说就是他们的那个老客学员的一个流失率很高，就可能就是学完这一期就不再续报了。那他认为他们的课程其实是可以的，但是这个流失利顿这个续报率的一个，那个流失跟他们那个老师的一个能力有关系，不知道怎么去跟员工谈才能够去帮到员工啊。他们的教学模式上也在做一些改革，但其实到现在为止感觉又回到了以前的状态，这也是他苦恼的一个部分，那这是他的问题背景。

那他的问题为什么重要呢？是因为他觉得说目前的这个事情跟他们的学校的一个发展其实是紧密相关的，而且这也决定了员工的一个状态跟他们的个人成长以及收入情况，其实也是很关心员工的一个老板了哈。那他做了哪些努力呢？他其实也是一个深度的学习者，就是去上了各种各样的一个课程，包括也在我们的凡书哈，也来上我们的领导力的课程，然后还有各种比如社群、图文等等的其他的课程。然后他也在校内对他们的员工开展过内训，这也是刚刚张老师提到的，说诶，他们在帮员工，然后但这些努力都是比较的，就是感觉收效甚微，所以他目前会比较的困扰。

他希望达成的目标是希望员工能够有更多的积极地参与跟思考，并且能够主动地去提高一些工作效，工作的效率能够把他们这个学校能够去做的建设得更加好，然后能够真正的在结果上去体现说提升那个转介绍相关的一个积极的自主性啊。那我们也来听一听张老师对于这个问题的一个回答。

**张老师：**

这看似是一个关于员工激励的问题，实则涉及到企业经营的多个层面，需要我们从不同维度进行思考和设计。

首先，从宏观层面来看，要实现招生、续报、转介绍的持续增长，需要战略、顶层设计与组织建设三者的协同作用。正确的战略方向是引领企业前进的灯塔，它决定了我们在市场中的定位和发展路径。如果战略方向错误，后续的一切努力都可能付诸东流。而正确的顶层设计则像是建筑的蓝图，它涵盖了产品、服务、运营等各个环节的规划，确保企业能够高效运转。可落地的组织和执行力则是将蓝图变为现实的关键，只有拥有强大的组织执行能力，才能将战略和顶层设计转化为实际的业绩。这三者相辅相成，缺一不可。如果前面这些基础没有打好，组织缺乏力量，员工的积极性也就无从谈起。

接下来，我们聚焦到提高员工积极自主性这个问题上。在三位领导力的框架下，提高员工积极主动性是整体要解决的问题，它主要围绕自我提升、建立体系和打造组织文化这三个方面展开。

自我提升是基础。作为领导者，只有不断提升自己，才能赢得员工的信任和追随。如果领导者自身不进步，员工很难有动力跟随企业的步伐前进。

建立体系是保障。一个完善的体系能够让员工在工作中感受到规范和有序，从而增强他们的安全感。当员工觉得企业靠谱，工作有章可循时，他们就会更加积极主动地投入工作。

打造组织文化是核心。良好的组织文化能够凝聚人心，让员工产生归属感和使命感。当员工认同企业的价值观和文化时，他们会从内心深处愿意为企业的发展贡献力量，积极主动地完成各项工作任务。

然而，员工的积极主动性并非招生、续报、转介绍成功的唯一因素。从经营视角来看，要实现这三者的持续增长，还需要从产品力、定价策略、服务以及营销销售等方面进行全面考虑。

产品力是根本。我们要深入了解用户需求，明确产品对用户的价值。以练字班为例，我们需要思考练字为什么是用户的刚需，用户真正需要的是什么。基于这些思考，我们再来设计产品的交付方式，比如是采用大班授课、小班教学还是一对一辅导，是结合视频教学还是仅依靠纸质练习。只有产品能够满足用户需求，才有可能吸引用户购买。

定价策略是关键。合理的定价不仅要考虑成本，还要结合市场行情和用户的心理预期。定价过高，可能会让用户望而却步；定价过低，又可能影响企业的利润和品牌形象。

服务是保障。优质的服务能够提升用户的满意度和忠诚度，从而促进续报和转介绍。以某著名英语培训公司为例，它在一年中的 11 个月专注于服务，不做续费，直到最后一个月才集中进行续费销售。这种设计让员工在大部分时间里能够全身心地投入到服务中，提高了服务质量，同时也为最后的续费销售打下了坚实的基础。通过这样的制度设计，调动了员工在不同阶段的积极性和主动性。

营销销售是手段。在做好产品、定价和服务的基础上，有效的营销销售策略能够提高产品的知名度和销售量。我们需要思考如何设计销售节点，在服务过程中哪些节点可以打动客户的内心，促使他们续报和转介绍。

最后，我想强调的是，提高员工在招生、续报、转介绍方面的积极自主性是一个系统工程，需要我们从多个维度进行思考和设计。除了关注员工激励，我们还要从产品力、定价策略、服务和营销销售等方面进行优化。希望大家能够定期复盘，借鉴竞争对手的经验，不断拓宽思路，为企业的发展创造更好的条件。

希望通过今天的分享，能够给大家带来一些启发。虽然我不指望明天就能改变大家的业务，但只要我的回复能对大家有所帮助，那今天的分享就是有价值的。谢谢大家！

**17期-2Q3：如何培养能够挑起大梁的 2 号位？**

**用户：**

然后那接下来我们来回答第三个问题啊，是我们的张建同学，他的问题是我该如何培养能够挑起大梁的 2 号位，各位朋友们，你们有没有这样的一个困扰哈？项目里面其实特别缺一个 2 号位来帮你去那个撑起来，然后能够让你去有更多的一个时间或空间去思考关于你们公司的发展，大家如果有这方面问题也可以在评论区扣一个一，好吗？我们来看看张建同学的一个背景，他现在是他所在的团，带领的团队是 28 个人，然后从那个有三年的技术主管的管理经验，有两年的一个经历的一个经验啊。然后他的问题背景其实是非常丰富的，在这里面我捡几个重点去讲哈。

首先就是他们团队里面虽然人很多，但是能够独立带项目的只有四个人，包括两个主管。那目前他发现说他们有 11 个中级的工程师，都离不开主管的支持，都不能独当一面，还有一些 12 个执行层都只能打下手哈。然后目前公司的那个交付也是售前的团队兼职做的，所以在方案能力和风险意识上面都会比较差，三天两头出问题，他就很头疼，经常要给他们擦屁股啊。那现在他们一年内其实有一个核心的骨干离职，对他来讲其实是压力很大的，因为当有核心骨干离职的时候，代表着他其实短时间内很难去培养一个核心骨干，然后其他人肯定要分担更多的事情啊。而且他们的技术分享会以前可能每个月能开三次，现在其实根本都开不起来，这个也是让他很头疼的问题，其实还是挺严峻的啊。

那张建同学他的问题对他来讲不仅有业务风险，还有财务风险和团队的一个崩坏的一个情况，刚刚也有讲到哈。那他目前做的努力是他自己会亲自去盯一些项目的交付方案，但是也发现说不能从根本上解决问题，那公司也一直在去搞技术证书的一个激励跟岗位的激励啊。但是其实同样觉得说难度是很大的，同学那个下属是没有一些成长的动力了，然后现在也开始安排跟一线的同事进行一个 one one 的一个吃饭，做一些沟通啊。

那现在再去了解团队伙伴的需求，这是他做的努力，他希望达成的目标就是能够把核心成员从之前的 4 个骨干变成 6 个，能够把工程师、中级工程师从 11 个提升到 15 个，然后也希望说现有的 4 个骨干能够继续干下去，就是减少团队的一个流失率，这是他的问题，其实已经很具体了，我看到我们的那个汪同学也有同样的，就是关于 2 号位培养的一个问题，那我们来看看张老师面对这道难题的一个破局之道是什么？

**张老师：**

你其实提了两个问题，这两个问题其实是分开的。两个关键问题：一是如何培养能挑大梁的 2 号位，让自己能专注战略思考；二是怎样在 6 个月内提拔一定数量骨干，并在三年内保持较高骨干率，减少核心骨干流失。接下来，我将分别对这两个问题进行阐述。

一是如何培养能挑大梁的 2 号位：

在咱们的突破法课程第九课，详细讲解了 2 号位培养的 8 大步骤。考虑到部分同学可能还没学到这一课，我先简单介绍核心要点。培养 2 号位，第一步是识别至少两到三个有潜力的选手作为储备。识别出候选人后，通过赛马机制进行 PK。比如，为某个项目、某个月的业绩或用户抢夺等设置比赛，甚至可以让大家上台演讲比赛。通过这些比赛，观察谁能在艰苦卓绝的挑战中脱颖而出，最终确定候选人。确认候选人后，分析其胜任力模型，找出优势与弱项。以我曾经的员工 Rachel 为例，他在管理内部员工时情绪急躁，管理体系化不足。针对这些短板，制定 6 个月的补缺计划，并进行跟进辅导。同时，创造机会让他锻炼短板，逐步成长。经过 6 个月的补缺，候选人可能有所进步，但还不能完全放心让其担任 2 号位。需要给予其机会，观察其在第一个月、第二个月、第三个月、第四个月的表现。如果连续四个月都能达标，说明他大概率能够胜任 2 号位，此时可以正式赋予其职责，让他成为真正的 2 号位。这样培养出来的 2 号位，不容易掉链子。

二是如何减少核心骨干流失：

核心骨干离职有多方面原因，可能是薪酬福利、员工关爱或授权等方面存在问题。下面从三个视角为大家提供思路。优秀人才是企业的重要资产，在薪酬福利方面要不惜重金。这里的重金不一定仅指工资，还可以是一套体制或机制，如期权、年终分红等。2001 年，我亲眼目睹老板为留住一位看中的人才，在其提出 1.4 万薪资要求时，主动给出 1.6 万，比市场价高出 20%。这表明，当遇到优秀人才时，要认识到人力资本投入能为企业带来更大回报。员工关爱至关重要。在课程中，我提到会用手写贺卡的方式表达对员工的关爱。当你真正用心关爱员工时，他们能感受到。虽然关爱不一定能完全留住核心员工，但当他们有离职想法时，可能会于心不忍，提前告知你，给你弥补的机会。越是核心员工，越要给予更多责任。2005 年，我在华尔街英语工作 5 年后提出离职，公司没有挽留或加薪，而是给予我更多授权，让我从管理一个中心变为管理两个中心，甚至提前告知我 6 个月后会升职管理整个区域。这种授权让员工感受到信任和公司对他们的需要，此时再给予加薪、奖金等激励，会让员工更愿意长期留在公司。

培养能挑大梁的 2 号位和留住核心骨干是企业发展的关键。通过识别选手、确认胜任力模型并补缺、巩固成果等步骤，可以培养出可靠的 2 号位；而从优秀人才不惜重金、用心关爱员工、合理授权三个视角出发，能有效减少核心骨干流失。希望这些内容能给大家带来启发，助力企业发展。谢谢大家！

**17期-2Q4：如何吸引优秀的合伙人？**

**用户：**

那我们先那个来继续看一下问题哈，我们来看一下那个问题，是小陈同学，是我们 17 期同学的一个那个伙伴，如果你在的话可以评论区扣个一。那小陈同学的问题是如何吸引优秀的合伙人？我们今天来直播间的伙伴们有没有一些就是正在寻找合伙人的那个伙伴？大家可以评论区扣个一哈啊。那他的问题的一些信息是他目前正在做有机食品那个电商，他现在也是一个初创团队，所以希望能够去吸引优秀的合伙人啊。然后目前的那个创业时间是半年左右，他的问题背景是基于现在的全民健康饮食的难题，他想开一个健康生活超市，现在的确是消费食品安全。他觉得说诶，好像是一个行业痛点，那他的一个个人驱动就是他希望能够去推广健康的饮食理念，去改变我们国人的餐桌，也希望能够通过这个事业去那个事业去实现他的一个财富自由跟时间自由。  
那他这个问题为什么重要呢？因为他只有招到了一个合适的人，才能够更好地助力他的一个健康事业的一个发展。嗯，他目前做的努力是已经在去思考关于招聘流程、招聘机制和招聘什么样的人，他的招聘画像还是相对来清晰的。但是就是确切来讲，他不知道到底该怎么去推进，去找到这个优秀的合伙人。他想达成的目标就是将员工视为事业合伙人，驱动员工从被动执行者转变为主动创造者，这也是一个思路哈。我看评论区已经有飞亮，还有常军，还有我们的。对，小陈在来了。对，已经有三四个伙伴都有类似的一个问题，那这是我们小陈同学的问题，就是他怎么样去找到一个优秀的合伙人，来看看张老师对于这道难题的一个破解之道。

**张老师：**

在开始之前，先为小程同学点个赞，他关注全民健康饮食的初心值得肯定，而这个问题背后，其实也反映出大家在创业或企业发展中对优秀合伙人的渴望。接下来，我将围绕什么是优秀合伙人、如何吸引优秀合伙人以及如何找到优秀合伙人这三个方面展开阐述。

一、什么是优秀合伙人：

我认为，优秀合伙人需具备硬指标、软素质和强能力这三个特质。

硬指标包含学历背景、打胜仗的记录，如销售业绩、收入证明、推荐信以及行业影响力等。不过，硬指标并非越高越好，而是越合适越好，要找到与自身企业发展相匹配的。

软素质至关重要，这里我着重讲三点。一是高度的自驱力：一个企业如同四节火车头，第一节是自燃型，能自主驱动前行；第二节是跟随型，能紧跟第一节但缺乏自主驱动；第三节是业绩平平型；第四节则是拖后腿型。优秀合伙人应是第一节火车头，具备自我判断形势、分析商业环境和竞争环境、调动内部资源的能力。二是高度的执行力：执行力可从责任心、逻辑思维和团队协同三个角度考量。有责任心的人会以主人翁精神做事，力求极致；有逻辑思维的人能分析问题、找到根本并提供解决方案；具备团队协同能力的人能与伙伴共同作战，提高执行力。三是反脆弱的心态：创业过程中难免遇到各种问题，优秀合伙人需有强大内心，在困境中能积极解决问题，做到“一欲放弃，立即坚持”。

强能力主要体现在三个方面。一是极强的自我学习能力：合伙人不能仅依赖过去的资源，而要能将过去的资源和能力进行复用和延展，还能学习竞争对手的经验并运用到自身产品上。二是复盘总结能力：即提炼、总结、看见问题本质的能力。能从数据中洞察问题，从得、失、求三个方面深入挖掘，形成错题集，避免团队反复犯错。三是创造和创新能力：能跳出固有思维思考问题，通过微创新或变革提出新想法，为企业发展注入新动力。

二、如何吸引优秀合伙人：

吸引优秀合伙人并非易事，因为企业自身的一些因素，如赛道、产品、个人人格魅力和团队素养等，相对固定且不易改变，这些因素共同决定了能否吸引到对方。不过，我们可以通过以下三个方面来增加吸引力。一是通过 KPI 设定，如用户增长、复购率等，采用里程碑式期权设计，将期权逐步释放给合伙人，如四年内每年释放一定比例。二是设定利润基准线，当利润超过基准线时，将超额部分的一定比例分给合伙人，激发其积极性。三是逐步开放合伙人在公司的权限，从建议权到提案权，再到表决权，让其深度参与公司决策。但归根结底，吸引优秀合伙人的关键在于自身。要反复问自己，员工是否愿意和你在一起，是否愿意成为你。越多的人愿意追随你，你就越能吸引到优秀的合伙人。

三、如何找到优秀合伙人：

找到优秀合伙人需要建立完善的招聘流程和机制。明确企业所需合伙人的特质，通过多种渠道广泛寻找人才，运用科学的评估方法进行筛选，确保找到与企业发展相契合的优秀合伙人。

各位朋友，以上就是我对如何吸引优秀合伙人的分享。如果今天的分享能给大家带来一些启发，请在屏幕上扣个 888。希望我们都能找到优秀的合伙人，携手共创美好未来！谢谢大家！

**17期-3Q1：如何重塑团队效能，实现零风险响应突发任务？**

**用户：**

接下来，我们来聊聊今天答疑环节的第一个问题。先看看提问的同学，是美丽同学，Susie 组的同学在的话，可以在评论区扣个“1”。哦，我看到关心也上线啦。

美丽同学的问题是：如何重塑团队效能，实现零风险响应突发任务。不得不说，这对团队的要求相当高。

先介绍一下美丽同学的背景，她身处金融行业，目前担任副总一职，有着 11 年的管理经验，称得上是一位资深管理者。她所带领的团队有 15 人，负责银行系统的账户管理、资金链治理等核心业务。

目前团队面临的业务困境是，经常要处理紧急任务。团队存在能力断层问题，部分同事无法单独处理业务，已经出现几次合规预警。此外，团队还存在效率黑洞，原计划常常无法顺利推进，加班量远超其他部门，而基地政策似乎也没有起到实质性作用。

这个问题为何如此重要呢？首先，这是生存红线。一旦出现单次监管处罚，就会影响整个部门的年度绩效评优。同时，这也是战略卡点，团队改革进程受阻，急需找到解决办法。

美丽同学已经做了一些努力。她向上级沟通，还申请调整管辖范围，不过申请被驳回了。她也建立了红黄灯跟踪表，实行捆绑计划，但目前效果都不太理想。

她为自己设定了明确的目标，分为硬指标和软实力两方面。硬指标方面，她希望在 6 个月内实现监管事务处理零问题，也就是报表上报不再出现差错；同时，希望突发任务的闭环率从 65% 提升到 90%。软实力方面，她希望能锻造出三名能够承担核心业务的骨干，建立从能力到任务再到激励的动态匹配机制。

从美丽同学的提问来看，她思路非常清晰。接下来，我们就看看Danny老师有没有什么妙招来帮她解决这个问题。

**Danny老师：**

同学你好，针对你提出的如何重塑团队效能，实现零风险响应突发任务这一问题，结合你丰富的管理经验以及团队目前面临的情况，我认为通过马斯克的战役组织论来推动团队变革、提升组织能力是较为可行且高效的方式。接下来，我将从整体思路、具体实施步骤以及过程中需注意的要点这三个方面为你详细阐述。

一、整体思路：你希望在短期内快速提升团队在突发任务响应能力、监管事务承接能力以及整体效能（人效）这三个方面的组织能力。而战役组织论强调通过打仗的方式来突破团队特定能力，在战斗过程中提升团队能力，同时管理者自身也能提升战役领导力。这种模式能够打破团队按部就班的工作状态，以高节奏、高强度的作战方式促使团队能力在短期内得到显著提升，非常契合你当前的需求。

二、具体实施步骤：

战役启动是整个过程的关键环节，动员工作尤为重要，甚至能占到整场战役 60%的工作量。具体可从以下几个方面入手：一是坦诚危机：向团队成员清晰、坦诚地说明目前面临的危机。例如，单次监管处罚将导致整个团队评优一票否决；团队效能低下已制约总行资金集约改革；近半年出现三次合规预警，部分员工无法独立处理监管事务等。让团队成员充分认识到问题的严重性和紧迫性。二是明确意义：阐述通过这场战役成功改善或解决问题后，对公司、部门以及每个人所具有的重要意义，激发团队成员的使命感和责任感。三是设定目标：明确战役目标，并根据实际情况进行合理分阶段。考虑到团队长期作战可能会产生疲劳，可将作战周期设定为一周或一个月。例如，在一个月内，将突发任务 48 小时闭环率从目前的 65%提高到 70%或 80%，实现突发事务零风险；培养三个能够承接监管事务的骨干，并设定相应的进度目标；明确效能提升的具体指标，如承接业务量等。同时，要确定每个目标的截止日期和责任人，确保目标清晰、可执行。

战役指挥阶段主要做好目标拆解、复盘优化以及攻坚克难等工作：一是目标拆解：将月度目标进一步拆解到每个人和每一天或每一周的时间节点。这样便于每天进行复盘，及时了解目标完成情况，发现问题并采取相应措施。二是复盘优化：每天进行复盘，遵循快速反馈和责任到人的原则。在复盘过程中，不仅要反馈问题，更要明确责任人，以便后续进行问责和业务流程优化。流程优化的本质是最佳实践的迭代，通过复盘不断洞察值得优化的环节，推动团队能力持续提升。三是攻坚克难：确定战役中的难点问题，管理者要亲自下场指挥攻坚战。在解决难点问题时，可能需要现场管理、争取资源，甚至打破一些教条，对原有做法进行突破和创新，集中精力做出决策，确保问题得到有效解决。

三、过程中需注意的要点：

作为职能部门，目标导向能力尤为重要。由于任务较重，在分阶段实施过程中，要善于抓重点，集中精力完成阶段性的重点工作，避免眉毛胡子一把抓，确保团队朝着既定目标稳步前进。

作为中层管理者，向上管理和寻求支持是必不可少的。在团队优化过程中，可能会遇到淘汰员工或激励员工等政策方面的难题，尤其是在国营企业，激励政策可能较为复杂。但无论如何，都要积极争取上级领导在资源和政策方面的支持，为团队变革创造有利条件。同时，在处理员工问题时，要区分能力问题和态度问题。对于能力问题，可以通过师徒制或复盘时明确要求等方式帮助员工提升；对于态度问题，即使向上寻求支持未果，也要通过合理调整任务安排等方式，逐步淘汰不符合团队要求的员工，确保团队整体能力的提升。

在公司环境和制度政策存在一些问题且短期内难以解决的情况下，管理者要学会带着问题向目标冲刺。以目标为导向，抓住重点，带领团队在解决问题的过程中不断前进，这是管理者需要具备的一种心态和能力。

综上所述，通过战役组织论的方式，从战役启动、指挥到攻坚克难，并注意目标导向、争取支持和排除干扰等要点，能够让团队处于非常规的工作模式，在短期内有效提升定义好的组织能力，实现零风险响应突发任务的目标。希望这些建议对你有所帮助。

**沟通与执行效率**

**1212Q3：如何开一场真正高效的会议？**

**用户：**

好的，今天要回答的第三个问题是关于个人成长方向的。有位叫董立军的同学，是管理五位管幅人员的管理者，职位是 HR 总监，有 10 年管理岗位经验。他的问题是，如何高效完成一场会议，需要做哪些提前准备工作？这个问题的背景是，我作为 HRBP，常协助业务部门组织业务协调会议，要形成纪要并跟踪推进问题解决，但组织和开展各类会议的效率很低。比如会议通知时长 30 分钟，实际往往超过 60 分钟。

同样的事情，组织两三次会议都没结果，没形成解决问题的方案。会议准备人员常不能准确清晰陈述事情情况，汇报工作或问题抓不到重点。参会人员发言也常偏题、跑题，无法清晰陈述想法和观点。我认为这个问题很重要，因为低效会议无法服务实际业务问题，导致部门工作推进吃力，影响团队工作积极性。超时会议或反复开会，浪费参会人员时间，影响其正常工作开展。

我做过两方面努力，一是优化会议管理制度和流程，二是重要会议做方案解读和说明。我期望达到的效果是，如何组织高效会议。我认为高效会议的标准是，结束时形成解决问题的会议结论或方案，并在计划时间内完成会议。如果董立军同学在的话，可以打一波 777 。圆圆说每次听张老师分享都正能量满满。董立军同学在吗？赞。好。

**张老师:**

董立军同学你好。你提了个有意思的问题，我本来纠结要不要再讲一遍。很多人可能觉得，讲企业经营管理还讲开会，这听上去无聊又简单。但其实并非如此，不管大小公司、各类企业，即便做到高层，开会也不是件简单事。哪怕只有两三个人的小团队，开高效会议也不容易。管成千上万人时，想高效开会同样不容易。所以，既然各层面的人都有开会方面的问题，说说或许对大家有帮助。

先把董立军同学的问题简化一下，如何开一场真正高效的会议？这可能更普遍，很多同学可能也想高效开会，毕竟每天开会太多很烦人。

OK，我先问 4 个简单问题。第一，开会要干什么？第二，谁来开会？第三，谁做什么？第四，开会的结论是什么？掌握这四条，会议高效能达到七八十分。所谓开会要干什么，就是每次开会前明确目的，这说起来容易做起来难，但希望大家实践。坚持一两个月，就能实现高效会议。开会前明确目的，简单发个邮件、微信到群里就行。明确目的后，要清楚找哪些人开会。很多开会场景中，人们抱着电脑来，却不知道开会内容。提前发放议程，简单列出要谈的三件事，在微信里写 123 也行，还要明确期望达到的结果。搞清楚这三个问题，参会人员心里就有数了。谁来开会很重要，不是该公司的人都叫来。要想清楚议题该哪些人参加，哪些人不用来。人多效率会降低，不同场景要判断参会人员。既不能让一堆人摸鱼，也不能让人拿着电脑干别的。

最好别带电脑开会，容易分心。只邀请直接相关者，原则上不超 7 个人。参会者要做好会前准备，了解会议大概内容，提前查阅资料，这样开会效率高。简单会议中，参会人数也会影响时长。比如两人开会可能开 8 小时， 15 人开会可能六七个小时。大家有没有开过战例会？如果有，就知道 20 到 30 分钟的会议适合站着开，办公室里站立会议桌到胸口，只能站着开，这能提升效率。

别小看这些细节，高效会议能让公司运作轻松，效率提升。与会者要清楚谁做什么。会议要有主持人，不一定是老板，可指定任何人。其他人是讨论者，还要有记录员和把控时间的人。很多人发言容易超时，把控时间的人要提醒，每人发言不超几分钟，有表计时，超时就提醒。

OK，给每个人规定发言时间，就不会扯太远，效率也不会低。主持人、记录员和时间把控者要做好各自工作。记录员要记好纪要，尤其是会议结论，得是待办事项（todo）。会议结束时，主持人要重申会议结论，明确谁接下来在什么时间做什么，以及下次汇报时间。会议结束时拎一下这四点，能提升开会效果。这四个问题，也就是四个避免，避免干扰、避免迟到早退、避免拖延、避免模糊不清。做好结论这一步，能避免模糊不清和拖延。把控好时间能避免迟到。给大家分享个小故事，以前桌上放个小罐罐，现在可以用微信发红包。

大家知道迟到要放钱，会议纪要者会记录放钱时间。放 10 、 20 块无所谓，放 500 块下次就不容易迟到。但如果两星期或 30 天内不再迟到，这 500 块就能拿回去。目标是帮助人改变迟到习惯，不是为了收钱。这体现了一种企业文化，是帮助人改正习惯，只要后面不迟到，钱就能拿回。

制定这个规则后，办公室没人迟到了。因为迟到要罚钱，而且不迟到钱能拿回，人们厌恶损失，所以愿意遵守规则。这就是避免迟到的规则，分享给大家。

简单分享了高效会议的提示，虽然看似简单，但在企业运行中落实，提升会议效率，对企业效能提升有好处。第三个问题分享完了。如果对大家平时开会有启发，请扣 777 。

**0227Q4：如何进行有效的向下沟通？**

**用户：**

“在水一方” 这位同学在我们直播间吗？在的话打个 “在”，我们看看这位同学在不在。这位同学的问题特别经典。我们一起来看，这位同学是生鲜超市的财务总监，工作了 17 年，手下有 7 位员工。他现在遇到个问题，向下属布置任务时，很难实现有效沟通。他从事生鲜超市财务管理，布置工作却被下属拒绝了。他觉得这个问题很重要，如果不解决，会导致团队氛围不和谐，影响团队工作效率，甚至会造成人才流失。为解决这个问题，他尝试只看下属优点，关心他们，缓解团队紧张氛围。

大家看看，他想要达到的目的是不是也是你们想达到的。他希望通过有效的沟通策略，让上中下沟通通畅无阻，提升团队凝聚力，提高团队效率，保证团队稳定性和积极性。如果您也这么想，把 “响” 字打在评论区，同时张老师解答问题时，点赞告诉我们你在努力学习。我们有请张老师解答有效沟通的问题。

**张老师：**

我看到评论区有很多难对付的下属，有的听进去了却不做，有的很强势，我性格比较温和，该怎么办等等。每个人碰到的难对付的下属情况不同，今天我没办法一一解答，但我讲一些沟通时要看到的原则，这是你自己思考问题时要摆正的原则。如果你思考问题时和员工是对抗心态，那你也会得到对抗的员工。再重复一遍，如果你的心态是对抗的，那你也会得到对抗的员工，这和性格无关。看看我接下来讲的内容是不是和你们理解的不一样。

别觉得是因为自己性格弱、对方性格强，对方难说话、认知水平低，所以没法沟通。“在水一方” 同学做了很多努力，表扬下属、看优点、关心他们、缓解紧张气氛。我不知道他原来的团队气氛是不是很紧张，是不是很少表扬人、看优点、关心员工。如果是，刚开始缓解，员工可能还不适应，会想 “老板怎么变了”。但如果一直这么做，员工还是拒绝布置的任务，那就要想想为什么。首先要弄清楚他为什么拒绝，第二，他拒绝的是任务的一部分还是全部，第三，他是拒绝情绪，还是拒绝任务本身。情绪上的拒绝就是你这话我不爱听，不干；任务本身的拒绝就是这任务我做不了，没情绪。

思考为什么会被拒绝，是要你想想布置的任务本身是否合理，这要从不同视角看。接下来大家记住，布置任务、沟通时，要从三个视角看，一个是公司视角，一个是员工视角，一个是用户视角。我们往往忽略用户视角，也不见得能看清员工视角，因为总想着公司视角。其实不是所有人都和你想的一样。如果除了公司视角，还看清员工视角，又从用户视角分析，就能得到有力支持，判断任务该不该做。用户是公司存亡的关键，如果员工说不管用户，那就完蛋了。

我举个例子，布置任务时，财务管理布置的具体任务不重要。公司改革很容易遭员工反对，最要命的是薪酬制度改革。比如公司改革薪酬制度，把原来固定奖金变成 80% 固定、20% 浮动，或者 70% 固定、30% 浮动，原来旱涝保收的 100 块钱变成这样，哪个员工愿意接受？

从公司视角看，打破大锅饭能形成良性竞争和互动。做得好的员工拿更多奖金，能推动效率；摸鱼的员工拿得少，公司整体效率能提升。

但从员工视角看，这是动了他们的奶酪，本来 100 块，现在 20 块要额外挣，肯定不同意，会产生负面情绪拒绝改革。

同理，布置任务要分析原因。如果先从用户视角看，改革后可能有更多员工为用户服务，但也可能有员工流失，给用户带来不好的体验。

首先要想，从员工视角看，员工为什么这么想，哪些员工这么想，是业绩好的、中等的还是差的。其实业绩好的员工能拿更多奖金，会更愿意；中等业绩的员工感受不明显；业绩差的员工反对声音最大，因为他们拿的钱少了。所以要把业绩考核和制度结合，了解员工视角。再从用户视角测试，看用户希望得到什么，这样能得到更好的结果。

把员工分成 20% 优秀、70% 中等、10% 业绩差要淘汰的。通过历史数据确定人员比例。制定政策让 20% 的人拿更多，70% 的人收入不变，10% 的人拿得更少。根据过去三个月或六个月的业绩和数据做模型，对比新政策下员工的收入。让大家看到 20% 的人拿更多，70% 的人差不多，10% 的人变差，这 10% 的人要么努力保持收入，要么被淘汰。拿着这个对比去宣导、沟通，大多数人会接受。

最后可以实行一到两个月的双轨制，新政策和旧政策并行，哪个高取哪个，这样员工更容易接受，能实现制度更新。

我讲薪酬制度改革是为了让大家明白，即使任务布置或制度改良部分员工不满意，通过适当沟通机制也能推进。回到前面说的不同员工，认知水平低、情绪难控制、不讲道理、气场强大的，怎么向下沟通？这又回到个人成长，如果内心强大，就能 hold 住更多人。

创业公司也是，从 1000 万做到 5000 万，5000 万做到 1 亿，1 亿做到 5 亿，5 亿做到 10 亿，每个台阶都要 hold 住更多能人。hold 不住，人才就会流失，企业上不了台阶。

大家理解了就知道，不管员工是情绪化、强势、不讲道理、认知水平低，都不是他们的问题，是自己的问题。要让自己认知更高、智慧更丰富、内心更强大，成为 strong 的人，而不是 tough 的人。强大和强硬有区别，内心强大能 hold 住气场，强硬只能管住绵羊，管不住本事大的人。让员工愿意和你在一起，想成为你，这才是 hold 住更多人、让下属愿意和你往前走的根本原因。

道理易懂，但实行起来是自己不断锻炼的过程。不断锻炼让自己强大，企业也能强大，这是长期过程。希望这些能给大家带来启发，有启发的话请发 8888。

**0306Q2：工作量难以量化的岗位应该怎么提高工作效率？**

**用户：**

OK，我们先看明媚同学的问题：对于那些难以量化的工作岗位，该如何规范管理来提高工作效率？这位同学有教育背景，管理着 20 多人，作为创始人已有近两年工作经历。他问这个问题的背景是，有些岗位如教研岗产出慢，员工认为是正常速度，但他觉得还有提升空间；还有岗位每天就做几件事，他认为不用花那么多时间，但员工称能力有限只能做那么多。该如何沟通和把握这个问题很重要，如果不解决，大家会浑水摸鱼，认为做多做少、做快做慢都无所谓，这会导致工作效率下降，管理变难。为解决问题，他让员工先制定进度表，还尝试定期和员工沟通了解进展。

员工每天早上要做昨天的工作总结和今天的工作清单。他的目的是了解工作效率低下的真正原因，判断员工是能力、时间管理还是态度问题，再根据不同情况制定有效策略提高工作效率。我相信这个问题很有代表性，我们来听听张老师的回复。

**张老师：**

给明媚同学点个赞，问题思路清晰，切入点很窄，意思是非常专，是针对难以量化的工作岗位如何提升效率提的问题，而不是泛泛地问如何提高管理工作效率，这很好。

第二，他对问题的分析是想搞清楚提升工作效率问题的根本原因，想了解员工是能力、时间管理还是态度问题，再根据不同情况制定有效策略，思路很清晰，层层剖析，非常好。明媚同学，先给你点赞。

我要先了解你的问题，回答才能更精准。核心问题是，明媚同学提到的员工问题，本质可分为态度和能力两种。能力又可分为专业能力和通用技能，时间管理、沟通能力、协调能力都属于通用技能，专业能力则是所在领域的专业能力。专业能力不合格，工作效率可能降低；专业能力不错，但通用技能差，工作效率也难以提升。我帮明媚同学把问题再拆解一下，理理思路。有一点多数人可能想不到，要提高工作效率，得先搞清楚是态度还是能力问题。

态度还是能力问题，但有没有想过态度和想想天使要做什么？天使要赞美、表扬、培训、培养。培训是技能培训，培养是帮助员工提升，在企业做体系建设，让员工工作更轻松，流程设计更靠谱，这样效率容易提升。天使还要自我成长，自己成长得越好，能帮到的人就越多，员工态度也会变好。你表扬、赞美员工，给他培训机会，他能力提升了，态度也会变好，因为他知道你在帮他。看上去培训和能力相关，其实也能改善态度。

态度和能力相辅相成，就像一根棍子的两端，但界限又很模糊。帮助员工提升能力，可能也提升了他的态度；培养他的同时，不仅培养了能力，也培养了态度，因为他的工作热情被激发出来了。完善体系建设、优化流程，也能激发他的工作热情，让他态度变好。你自己成长了，他想成为你、想和你一起，态度又会变好，然后去自我学习，能力也提升了。反之，如果不扮演天使角色，魔鬼就会在员工耳边说风凉话，让他态度变差、能力变弱。

管理者要注意自己扮演的是天使还是魔鬼角色。回到问题，公司有些岗位如教研岗，工作职责难以量化，怎么提升效率呢？前面是从更广泛的意义分析问题，接下来从三个方面回答如何提升效率。第一，难以量化的工作更需要统一价值观和理念。比如，难以量化工作量，那至少要明确每天工作 8 小时，或者把完成任务当作使命必达是企业文化。不同企业有不同的价值观，没有对错之分，关键是要统一。我有个朋友在英国石油上海公司工作 7 年，这家公司提倡早点回家照顾家庭，周五下午 5 点半 HR 就赶员工下班，楼面主管早就走了。这就是他们的价值观传递。企业选择什么样的价值观，就按什么样的来。

第二，进行工作量细化计算。即使是难以简单量化的工作，也可以计算每个项目花费的时间。比如教研工作，把一周的工作量列成表格，就能衡量效率。通时也可用来衡量工作效率，比如完成一个段落的翻译或扩写，员工说要花 8 小时，通时就能判断是否合理。还可以和其他同事、竞品相同岗位比较验证工作量。我在华尔街英语做副总裁时，给校长岗位做过工作量细化计算，列出一个月内要做的上百项工作，算出每个校长平均每天要工作 31 小时，这显然不可能，说明工作量是可以细化计算的。

还可以列出典型工作周和典型月。把难以量化岗位的典型一周、典型一个月的工作内容列出来，比如周一上午、下午、晚上做什么，一个月内每周做什么，这样就能让所谓不能量化的工作岗位变得可见。

最后，对所有员工，包括难以量化工作量的员工，核心是靠企业文化打动。如果企业文化、使命、愿景、价值观能让大家拧成一股绳，认同公司使命、愿景和价值观，大家就会为共同使命努力，提升工作效率。量化工作、做 KPI 是手段，用企业文化打动人心才是根本。希望我的分享能给明媚同学和直播间 100 多位同学带来启发。如果觉得有启发，扣个 “1”。

**0313Q1：安排工作时如何让员工准确清晰地理解工作内容并执行到位？**

**用户：**

海州是一位特别幸运的同学，后面你会知道我为什么这么说。海州是做 IT 系统集成的，目前管理 5 人左右的管幅团队，担任代理总经理，工作半年了。最近他在部署工作时，发现让员工高效理解并执行任务很困难。

比如和员工讨论客户问题，安排了 123 项任务，其中第一项是跟客户确认事情，两天后发现员工只做了第二和第三项。还有一次，通过微信文字安排调研工作，一天后询问进展，发现员工调研的内容和安排的完全不同。

如果这个问题不解决，传达不清晰、员工执行不及时或执行结果不符合预期，会严重影响项目进度和客户满意度。海州同学为此做了很多努力，他觉得员工没准确理解任务是自己表达不够清晰准确，安排时有模糊之处。他常说 “我们应该怎么做”，默认员工知道该做什么，自己只是提供支持，但结果并非如此。

今后他打算更明确地安排工作，分工时多次强调哪些工作自己做、哪些员工做，可即便员工说理解了，还是会搞错。

我希望给员工安排任务时，员工能准确清晰地理解并执行到位。看看有多少点赞，让张老师更重视这个问题来解答。如果你也有员工执行不清晰或不到位的问题，在评论区打 “1” 或 “有”。咱们一起听听张老师怎么解答。

**张老师：**

这是典型的沟通问题。我挑海州同学的问题，是因为沟通看似基本，实则大小公司都会遇到。小到两三个人的公司，大到集团性的几十万人大公司，都存在沟通不对齐、误解、上下不流畅、信息不对称等问题。

这个问题对每个人、每个公司都很重要。问题本身是，布置任务后第二天询问，员工说没做某一项，还认为是老板没说让自己做；安排技术项目询问进展，员工却搞错了任务。不过海州同学的优点是，他已做了调整，也意识到可能是自己任务表达不准确导致沟通误区，这个认知很正确。

先给大家一个原则，以后遇到沟通误区，就知道责任怎么划分。这里涉及信息传递者（说话者）和信息接受者（听见者），无论口头表达还是其他，说话者责任占 70%，听见者责任占 30%。

所以沟通出现信息误差时，不管是上级对下级、平级之间还是下级对上级，原则都是传递者占 70% 责任，接受者占 30%。尤其领导布置任务时，责任更大。比如让员工做 123 项任务，员工只做 23 项，老板责任更大。每个公司都应树立这个规则，明确沟通者责任占 70%，沟通者要注意准确传递信息，下面讲讲怎么对齐信息。

有三个方面，关系到人、事、时间或地点。沟通不畅往往是人的责任没对齐，大家容易默认责任归属。比如冲着某人说一件事，就觉得该他做；讲财务问题，就觉得该财务解决，但听的人不一定这么想。

有句金句 “关于责任不能默认”。大家容易默认责任归属，可听的人想法不同。比如销售部门认为财务问题没解决是销售没把控好，不一定是财务的责任。

每次布置任务后，要着重问 “这件事情谁负责”，这比直接说 “这件事情小王你去做” 更好。因为这样能让沟通更明确，还能培养公司主动请缨的文化，比单纯布置任务好。

比如把事情讲清楚后问 “这事谁负责”，心里想让小王负责，但不直接说。小王主动承担，大家都知道本就该他做，但有这个明确过程，小王才会真正意识到是自己的责任。

掌握 “关于责任不能默认” 的技巧，要注意不能默认责任，通过问 “这件事情谁负责” 让大家主动认领责任。

事情对齐的核心在书面沟通。语音沟通不靠谱，容易听岔，不同人理解不同，时间长了信息还会混乱。

书面沟通更靠谱，现在有很多语音转文字软件。用微信、飞书、邮件等把布置的任务用文字确认。尤其是一对一沟通容易对不齐，接收者离开后给老板发个短信确认，老板回复更好，没回复也是老板的责任。

书面沟通很重要，主动对齐能避免误差。大公司员工常主动对齐，效率很高，做完事还会告知进度。

布置任务时，除了确定谁做，还要说大概什么时候完成。“大概” 有大致概念比没概念好。比如觉得两三天能完成，对方可能觉得要下周；觉得不好估算，也要有个时间段概念，如 “下周下半周完成”“这个月月底前完成”。

人、事、时间维度的对齐，对向上、向下、平级沟通都很重要，是提升工作效率的基本功，训练好对公司沟通和效率提升帮助很大。

海州同学问题提得很到位，也做了很多努力。希望大家能从这些细节中获得启发。我做三位领导力就是为了给大家工作中的困难和问题带来启发，不期望答复让所有人满意，但能带来启发就是最大意义。如果觉得有启发，请扣 “七七七”。

**0306Q4：如何提升自己在公司事务决策中的准确性？**

**用户：**

好，现在我们先说一下，点赞已经到 5000 了，大家再加油，点够 5000 个赞，我们就把张老师留下来多讲一会儿，机会很难得。

OK，继续。我讲这个故事时，给大家争取点时间。看看秦宝顺同学在不在直播间，宝顺同学打个赞。宝顺同学在吗？洗耳恭听。那我们进入下一个问题。宝盛是一名总经理，管理着 53 人的团队，从事管理工作两年了。他所在的勘测设计行业有点冷门，但问题并不冷门。

他做管理工作才两年，觉得自己管理经验缺乏，对公司未来发展感到未知、恐慌、犹豫。他的问题是：如何提升自己在公司事务决策中的准确性？

他从事技术生产 8 年多，学生时代是班长，有幸到老师公司担任总经理，老师充分放权，指定战略方向，具体落地都由他定。他突然从生产技术岗转到管理岗，一切从零开始。

他对公司发展方向感到未知和恐慌，压力很大，担心决策失误给公司带来损失，辜负老师信任和期望。

这个问题很重要，新晋管理者或刚开始管理很多人时，都会有这种问题。作为公司领头人，对前路不自信、决策没信心，关键失误会错失良机，这种情绪还会传递给员工，导致团队工作迷茫，给公司造成重大损失。

他做过两方面努力。一是参考老师指导意见，向同类型企业学习，但各企业有自身特点，有些核心内容没参考价值。二是决策部分事务时，会和其他副总或部门经理反复交流，但他们管理的事务有局限性，不能解决根本问题。

他的目标是：提高对企业发展路径的自信，减少决策失误，增强自己和团队的能动性。

大家刚做管理者时可能也有这个问题，现在还有困扰的同学在评论区打 1，觉得自己在这方面做得不错的打 2。我们来听听张老师怎么回答。现在点赞 1.2 万、1.3 万了，到 2 万个赞我讲两个故事，哈哈哈。

**张老师：**

我提个要求，大家继续点赞，争取突破 2 万，但群里所有班主任别点赞，OK？哈哈哈哈，所有班主任停下手中活动。我想看看真正的同学是否觉得我讲的内容有启发、有帮助。学员的反馈才是产品力、真正的服务、真正的内容、真正的干货。班主任点赞算什么？都是给自己加水军，不要。看看能不能从现在的点赞数再突破到 2 万。我传播的价值观理念要体现在服务过程中。

宝盛同学，我这人很实在。就是要班主任别参与，我看学员的反馈。如果班主任不参与，学员觉得我讲得不好，那我就知道自己做得不够好，也给自己一个反馈，不想得到虚假的反馈。

宝盛同学，我把你的问题细化一下。你管理经验缺乏，对公司未来发展恐慌、犹豫，想提升公司决策业务的准确性。公司事务决策分为四个方向：战略决策、财务决策、业务决策和用人决策。可能不能涵盖全部，但大概是这四个方向。你想想，在这四个决策中，你是不是都会犯错、恐慌、犹豫。重复一遍，战略决策、财务决策、业务决策和用人决策。今天没时间把这四个逐一讲细。

OK，简单说一下用人决策。你从技术岗位出身，可能对用人还没达到一定高度，从技术角度看问题可能更准，但用人方面可能还需要提升，你可能更慌。用人决策从三方面看：价值观、业绩考核、潜在能力。看价值观容易和个人喜好混淆。做企业用人，要用业绩不错、潜能不错、价值观不错，但自己可能不太喜欢的人。很多企业做不大，就是用人决策不到位，决策者只想用自己喜欢的人。我以前在菲律宾，我们在那有很大的分公司，有全职员工 1200 个，兼职老师 33000 个，将近 4 万个员工。我总跟菲律宾分公司的 CEO 说，要记住……

What male someone like or dislike Leiming doesn't like?

or Li Ming doesnt dislike 我没有喜欢或不喜欢任何人。大家总觉得老板会喜欢谁、用谁，不喜欢谁就不用。不对，这和我喜欢不喜欢没关系。考察业绩很明确，白纸黑字，业绩做到做不到很清楚。潜在能力更重要，现在业绩一般，但要看有没有潜在能力。有评估工具和方案，今天没时间细讲，但有路径可循。更重要的是价值观，别把个人喜好和价值观混为一谈。

再说业务决策。每次做业务决策心里没底、心慌时，从三个视角看：公司视角、员工视角、用户视角。公司视角容易看到，但不太清楚员工想要什么。业务该怎么发展，员工有什么好处、愿不愿意支持很重要。当上老板后就不下一线，听不到用户声音，没有用户视角，业务决策就可能出错。业务决策可以通过这三个视角相互矫正来判断。

最后说战略决策。公司发展战略从某一维度分，有领先战略和跟随战略。领先战略是在行业中走在前面，想创新、引领行业发展，很优秀但风险高，没有对错，看自己适合哪种。一直领先可能会犯错，要做第一个吃螃蟹的，可能会死在沙滩上。跟随战略看似 low，但别人尝试过，10 个尝试 9 个失败，接下来那个对的你跟随，成活率高。领先战略有好处，一直领先利润率高、各方面好，但不容易。跟随战略有优势，能避免犯错。你要考虑取舍哪种战略，决定公司发展的底层逻辑。

宝盛同学，除了这三个决策视角，还有一个视角。做 CEO 有自己成长的需求。人无完人，慌的时候别太紧张，任何人坐在你这个位置都有短板。作为 CEO，首先要理解需求，包括员工需求、用户需求，这是梳理问题的能力。

第二，理解需求后要分析，寻求可行的解决方案，这是洞察能力。接下来是判断决策能力，也就是决断能力。梳理能力、洞察能力和决断能力是不同的能力模型。

很多人善于梳理分析，不善于决策；很多人拍脑袋就能决策，但洞察能力弱。每个人都有长板和短板，要找到自己的长板发挥优势，通过训练和挑战补短板。这是给宝盛同学的建议，大家觉得有启发就扣 777。

**0313Q3：如何在缺人情况下达成门诊内外部营销目标？**

**用户：**

OK，我们进入下一个问题。海龙同学在我们直播间吗？我看到刘华发了 “天籁”，我要点名表扬他们，都是认真做笔记的同学。其他同学别走神，这是难得的学习机会，要集中注意力，把刚刚说的问题理解和想法打在评论区，包括那三个视角，我刚也点了两位同学的名。海龙同学在吗？在的话回应一下。前面海州和刘华两位同学做课堂小助理，也想想这几个问题。海龙同学是医疗行业创始人，有 10 年管理岗位工作经验，现在管理着 10 人团队。他的问题是：如何在缺人情况下达成门诊内外部营销目标？我们来看问题背景，就是缺人还想干活，怎么办？你要是也有这个问题，打个 “有” 字，点赞继续。

我从事医疗行业销售 15 年，客户主要是医院相关科室主任，积累了不少医生资源。随着政策变化，销售行业走下坡路，我当时做这个行业是想做技术推广、科普知识，做企业的同时提升区域医生水平，解决老百姓疼痛问题。基于这个想法，我投资了一家门诊部，直接面对病人，用实用技术解决患者问题，当时我觉得医生资源不缺。

2024 年 7 月门诊部开业，招了很多医生管培生。中间有个小插曲，拉了个退役疼痛科主治大夫入伙，结果他忽悠病人，就解除合作了。退休专家周末只有两天来，前期没有医保，病人量少，过年后管培生转岗，博士课题多，缺大夫的问题就爆发了。

病人进来常发现没医生，我通过各种渠道找长期稳定、医术好的大夫坐诊，但这需要时间，想通过内外营销过渡这个阶段。门诊部开了半年，一直亏损，需要做好内外部营销，引流亚健康人群做理疗和中医技术。我也做了些努力，找厂家合作生产中药贴，找药厂生产泡脚方，开展护士可操作的磁疗热罐、热疗拔罐、小儿推拿术、冲击波治疗等项目，参加社区卫健委、医保局组织的活动，印发活动材料。目标是内部营销提高人员专业水平，掌握相关技术适应症，提升信心；外部营销提高门诊知名度，扩大周围 3 公里影响力。这是个棘手的问题，相信大家都很关心。点赞别停，我们听听张老师怎么解答。直播间小助手和题主做好笔记。

好，我们来听张老师解答。

**张老师：**

大家看到了，海龙同学，我下面说的观点你可能不认同，也不一定完全符合你的情况，希望你谅解。这些答疑是给更多同学听的，不一定完全针对你。你的问题是在缺人情况下如何达成门诊内外部营销目标，核心是达成营销目标。你的情况是，本以为医生资源不缺，开门诊后发现医生很缺，有的医生不来了，有的因课题多、规培生转科等原因，总之医生不够。你想办法卖药贴、药方引流，核心是扩大门诊周围 3 公里影响力和引流。

我们销售出身的创业者，常陷入流量思维陷阱，想在医生不够时维持销量，医生充足时让更多人来看病，所以去参加义诊、下发资料。

其实要把流量思维转变为产品服务思维，开门诊要想什么是最好的产品和服务，而不是只想着流量。当你想着把产品和服务做好，流量自然会来。核心思维要改。

核心思维就是国家前几年提出的供应侧改革，即扩大优质资源供应，让优质资源供应扩大化，催生新需求，新需求又产生对供应的需求，二者相辅相成。通过供应端改革产生更多需求，新需求又带动供应。

通俗讲，做营销和做产品服务，先跨产品服务这只脚。要先把酒做香，再把酒挪到巷子口吆喝。先把产品和服务做好，再做市场营销。

要不断思考产品服务思维，持续把产品和服务做好，才能赢得可持续发展。如果只想着挣快钱，靠流量转起来，反而心急吃不了热豆腐。门诊部半年连续亏损就是流量思维、挣快钱思维，结果挣不到快钱。现在不能只想着靠内外营销过渡，任何时候都要想怎么把产品和服务做好，提供有价值的产品。一旦靠内外营销有了流量，卖了磁疗产品、药膏等，就想着扩大卖这些，找个差不多的医生对付，就回不到把产品和服务做到极致，企业平均寿命就只有 2 年。我做英语产品时，不同城市、不同年龄段的 0 级别孩子需求不同。

所谓 0 级别，就是连 26 个字母都背不出，简单发音都不会的。一线城市 0 级别是三四岁孩子，二三线城市 0 级别是小学一年级孩子，再往下沉市场，小学三年级孩子才开始上英文课，也是 0 级别。不同年龄段孩子对产品需求不同，同样是 0 级别，也要分成不同产品。

不同年龄段孩子心智不同，对产品需求也不同。同样的动画片能吸引三四岁孩子学英语，却吸引不了三年级孩子。再往下线测试，会发现十几岁的 0 级别孩子也有不同需求。同样 0 级别，要分成 4 个不同产品。即便产品分了 12 级、13 级，以为满足了不同用户需求，深入了解会发现同一级别用户需求也不同，10 岁孩子和 3 岁孩子学 0 级别需求不同，八线城市和一线城市孩子学 0 级别需求也不同。

洞察用户需求后，在产品和服务上做不同研发，家长需求也不同。深刻理解这些，花心思把产品和服务做好，才能赢得用户信任，实现可持续发展，包括可持续增长营收和盈利。

我相信很多同学会说，这是大公司才会做的，小公司做个 0 就不错了，哪有精力做这么细。我明确告诉大家，不是这样。真正的创业者深入思考产品和用户，才会长成大公司；不花时间精力琢磨这些，永远是小公司，甚至两年就做不下去。这不是大公司和小公司思维的区别，是正确和错误的创业者思维的区别。

把流量思维转化为产品服务思维，这是给大家的思考和启发。如果有启发，在评论区扣 “七七七”，把我讲的内容转发到朋友圈，希望更多朋友用正确理念做正确的事。

**1期-1Q6： 如何向下跨层级沟通？**

**用户：**

接下来我们来看一个关于沟通的问题，就是有一个来自浙江杭州门窗设计施工的梁威同学，你在 吗？两位同学提到如何向下跨层级的沟通。

**张老师：**

嗯，这个问题也有很多的需要澄清的地方。

对，我有很多需要澄清的地方。第一个澄清是我，我不知道这个。需求哪里来的，为什么你要去向下做跨层 级沟通？如果你是这一层，你向下沟通一层不就够了吗？它的目的。是什么？要去做跨层级沟通本身。的目 的我不确定。这是第一条，第二条是。这个跨层级沟通是一个。偶尔现象，还是个经常需要的现象？不确定 是我偶尔，我需要沟通一下，我不知道如何做向下的跨层级沟通，还是我几乎每天都要做跨层级沟通，每个 星期都要做跨层级的向下沟通？我们看看往下深个三四层，我要去。沟通去。OK。那他如果是这么经常的吗？ 我不确定。如果频繁且经常，你的中间层在干什么呢？你还需要这个中间层吗？如果。你需要，偶尔的需要， 经常频繁的这样沟通的话，那你有没有想过你的。组织架构会不会有问题？就是这一层是不是就不需要了哈？ 因为你频繁地去和下面去沟通，那这一层的必要性，这一层下面一层的 n 减一，这一层的职能它。

的功效是什么呢？这个这是我提的这些问题哈。在向下的。沟通中。如果有跨级沟通的需要，刚才我问的那 些问题我没有得到完全的答复，但是我有。一些提示给大家。一些必要的。跨向下沟通的跨层级是为了获取。 信息。如果你是为了获取信息，我是可以理解的。获取两个信息，一个是业务信息，一个是人的信息。如果 你要获取业务信息，无论你获取的是业务信息还是人的信息，请记住一个关键一条，只索取，不评论。 when 你沟通嘛？你把个下属。叫来，OK。这个事情怎么样了？那个进度怎么样了？这个组织这个领导做了 些什么？那个领导做了些什么？这个领导平时来的时候他看哪些问题？这个领导他平时下来后怎么样？只问 题且记录，不要评论，你会忍不住的。所以向下跨层级沟通有非常重要的核心点，你可以问。信息，但是不要做评论。这是我认为向下跨级别沟通、跨层级沟通唯一合理合法的 诉求。如果你要直接。指挥。我只能理解说它在一个非常的情况下，比如说是一个极端的情况，所以不经常 发生。频繁发生我可以理解，如果频繁发生直接要做指挥，我就搞不清楚你为什么要这么做？那你为什么需 要下一层或者中间那一层呢？那也有可能是说中间层不。给力。这实在是太差了。那我不得不向下沟通。那 你要给自己一段时间把中间层放进去，如果中间层不放进去，它是始终不给力，那你这中精神其实要了也没 意义。如果足够。给力。而你还要去做大成绩的向下沟通或者指挥。我就不理解了。这个传达你。为什么。非要通过你自己去传达？或许你的控制欲太强，你觉得我自己 不去控制事情就把控不住，我不放心我的下属去控制，我要自己再下一层去控制。那如果是这样，那你自己 在管理上面也有问题，说明你对下面一层信任度。不够。或者你控制自己的管理控制的不够。你每一次跨过 你下面的层级，直接去指挥，去管控，再下面的层级如果是为了管控的目的，到最后你会累死的，因为没有 人会为你干活，你的那个中间层都会走掉。我大概今天就回答，希望给大家带来一些启发和帮助。学习本来 就是个长期的过程，这个可能我一下子也回答不完这么多问题，每一次能够给大家带来一些帮助，我就很开心了。

**1期-1Q7：老板不让更换造成技术问题的辅料供应商，压力给到内部技术人员怎么办？**

**用户：**

OK，我们最后留一个小问题，好吗？我们选取一个在线 的同学，我们问题提得最准确，或者说最完整的，好吗？最具体的，OK，让我们来看一看大家的问题，大家有问题的同学再给大家 10 秒钟的时间，可以发在我们的评论区好吗？我们会随机挑选出来一位同学，作为 今天晚上我们张老师的最后一个答疑的问题，因为我们商业院的答疑直播我们每周六晚上都会有，所以说也 欢迎大家每一周来继续参与。OK，我们 LSY 同学已经连续提了好几次了。张老师，要不要我们看一下这个问题？

好的，老师你好，我是做太阳电池行业的，遇到一个问题，问题的本质是已经第三方供应商的辅料引起的， 我理解他应该是已经是确定的供应商，然后老板必须让继续使用那家辅料，从技术方面解决不掉这个辅料引 起的不良反应，但是现在压力一直压在我这边，我该怎么办？

张老师：

问题本身要澄清一下，是说产品第三方供应的辅料是质量是有问题的，但老板还是坚持要用这个辅料。是的， 技术方面来看这个辅料就会让更多的不良这个产品产生这个意思，是的，对吧？不解决这个辅料的问题，就会引起更多的不良品的产生，这样的话是老板又不让换，那压力就在他这边了。是如果问题是这个问题的话， 这个第一个问题还得。解决的，就是为什么永远解决的第一个。问题是为什么？知不知道？为什么老板不让换？如果不。知道。我不知道你知不知道哈。

总之如果我是你，我不知道，我会想办法搞清楚为什么。因为不搞清楚为什么这个压力的压力源就一直存在？ 这个源头不解决，要么你问同事，要么你问其他人，实在是问不到你，还是压力这么大。辅料便宜好，那很 简单，如果是辅料便宜，那很简单，因为辅料便宜，你要帮老板去算一算这个辅便宜的。辅料。所造成的不 良次品的引起的程度，造成用户的影响、退货等等产生的一个大所谓的性价比嘛。如果用。你知不知道好 的辅料它的价格，好的辅料它的反，好的辅料它所造成的产品的价格是不是会上升很多呢？如果由于好的 辅料造成的产品的这个。差很多。

你说老板是看利益，或者老板是看短期利益，他是不是老板在看现在的短期利益？因为短期利益也分为短期 利益和。长期利益。也有可能老板有他自己的账，他说今年我承受不了，再用更好的辅料，但是明年我就可以了。这里边还有没有一个向上沟通的问题？你有没有试图把这个。为什么直接去问老板来得到解决？ 这不是一个问题，是问题后面的问题。你第一个问题是为什么你要用他说噢？这个便宜会给你带来更多的售后的成本。哪一个我知道，我觉得还。如果用好的辅料我就不挣钱了。或许他会告诉你说我现在做不到， 但是由于我其他的方面。加强了我的效率。我的利润率提升了，那个时候我就能够。换辅料了。其实对你而 言你可能再要忍。一个月、一个季度。如果是这种情况下，你去看想办法，我怎么在这最后要忍的这一个季 度、两个季度里面去改善辅料引起的售后辅，售后的最最不良产品的最大的问题。你刚才也讲到。刚才看到 了，你写的是不严重，你说这个辅料引起的问题不严重，我们是反攻的。如果辅料引起的产品的不良品的影 响不严重，你是可以返工的。对用户造成的损害也。不严重，也不大。这个压力是不是你自己给自己的呢？ 也就是说这个产品在整个市场中它的性价比可能是最高的。它虽然有些辅料会引起的不良品，但是它的性价 比最好，一个两块钱能够买到的这么一个整个产品，和你花 8 块钱引起的这个辅料的产品所达到的目标值， 对用户的感受没差太多。

一个这边是有利润，一个这边是没利润，所以老板可能是不是更有他自己的全局的考虑，或者他更有他自 己长期的考，如果这里面有你压力的问题，我是你，我会找老板专门去谈向上沟通，去谈这个压力问题。我 是老板，我也会非常的欣赏你直接来找我谈这样的问题。因为我觉得你是为公司着想，你是为不良品造成。 售后着想。如果你的老板对于你这样的善意的正面的沟通排斥态度的，那这个老板本身是有问题的，当然也 要选，也要看你如何选择合理的态度去跟。老板说。

老板会说是概率问题，很好。就是看它的不良次品的百分率，如果这个不良次品造成的百分率很高，他看见了没有？他说是个概率问题，本身是99.2%，那就是 0.8 的问题，因为我不知道你的。问题有多严重，那如果是这样，我觉得是不是你给自己。的压力太大？我觉得可能这些细节问题可能是需要你自己去把它。那我 今天就跟大家聊到这，感谢。大家，谢谢老师。

**1期-2Q1：面对老板的“皇亲国戚们”，作为中层管理者应该怎么办？**

**用户：**

因为每一个问题，其实有的时候问题，一个问题就能代表十个问题，甚至上百个问题，因为郑老师是能够看 透这个问题的本质，给大家一些切实地帮助了。OK，如果大家所有同学准备好了的话，扣一个一，好吗？我 们就准备正式的开始今天晚上我们张老师的答疑环节了。okay，好，张老师，那我们还是按照我们之前的流 程，好吗？我来提出问题，您来做解答。好好。okay，我们来看今天晚上的第一个问题。提到这个问题的同 学是来自于新疆的毛小顺同学，他是做光伏这个方向的业务的，他提到的问题是目前在管理中最难管理的是 皇亲国戚，太多，推不动工作，皇亲国戚们会自动对接老板作为中层管理者应该如何自处？

**张老师：**

反正在了哈。好，如果我有些嗯问题要澄清的，你也可以跟我做一些互动哈。说实在话，这个问题是不太容 易回答的，原因是因为它比较specific，它就是比较，它比较特殊场景。我在想了以后，我这么想，两个往 方向来回答，一个，因为这个场景里面也有可能是在国企的，所以我觉得国企的环境过于复杂，我就不评论 了。我不确定你的场景是不是在一个国企场景里面。

好，如果是一个私企的环境，OK，说我有很多黄金国企，我这个不知道该怎么去推动他们，那我想所谓的黄 金国际那更多的就是指的是老板的朋友、老板的亲戚，尤其是老板的亲戚、表弟、表兄、这个家族、企业等 22 等啊。那这个还有一些什么原来的老师，这个同学啊。确实，嗯，因为他们自己本来就有些不建立在公司关 系之内的这个连接，那这个连接可能会有很多年了，可能是亲戚，就从小就那什么，那他，它会自动地会做 一些其他的私下的沟通，使得你在管理中碰到一些难处。

我这么讲几点，第一点，如果老板本身缺乏现代企业管理制度。 by the way。很多私企却石是由一帮亲戚一 起做起来的，这也是一个就是实际情况啊。你认同也好，不认同也好，这个它就是个实际情况。你像俞敏洪 当年做起新东方来以后，他也把他的老婆、亲戚都从这个阵营里踢出去，他也非常清楚他以后投的企业他也 非常清楚，只要有黄金国旗在的，这个公司就没法做大，这就是所谓的现代企业管理制度。但是现代企业管 理制度里边如果它有自己的，比如说你看国外也有很多家族企业，但如果是家族企业，它依然用所谓的现代 企业管理制度去管理。

你所面临的问题还是相对容易一些，这个所谓的现代企业管理制度，实际上从比较简单的一个道理去讲，就 是法治社会，就是法治企业，它的环境是个法治企业的环境，它有一定的规章制度，这个规章制度人这个都 一致，这所谓的就是，嗯，这个王子犯法以庶民同罪。如果是这样，那你确实是会容易一些。那如果不是这 样，它不是个法治社会，而是个人治的企业治理环境。现在企业治理的管理的体制和制度在它里面不那么适 用。

我提出这么几点，四点。第一点这样的环境下需要你作为一个忠诚管理者，要更加的学会向上沟通。也就是 说虽然它是广清国企，但如果你时刻跟上沟通中保持你自己的透明，你也能够获得相应的支持，或者至少你 能够获得老板对你这个问题的理解。向上沟通这一次大家提的这些问题里边有大量的问题都会在我们所谓的 进阶版或者说突破法这里边出现，所以这个是非常贴，正好是向上沟通，正好是我们下一次下一个进阶版课 程里边的第三课，OK，这个第三课里面讲到的向上沟通是如果你能够保持透明，那么你将赢得更多的信任， 就能够给你带来更多的资源。所以信任、理解和资源这三条是融合在一起，如果你理解了这条，你就知道我 如何对什么时候保持透明，对我来说有多重要。

我在向上沟通的第三课里边会讲 15 个方法。保持透明法、及时同步法、换位思考法、主动提问法、利他利 己法，这是向上沟通的五个我所谓的五大法宝，到时候你可以看一看。哎， 5 大法宝哪些是更加适用你的场 景下？好，那我这个今天关于向上沟通该具体怎么做，我就不在这里占用时间了，因为像反正大家在9月 4 号以后就可以学习这个突破法了，那这里面的沟通内容就非常清楚，关于你这个问题我本身还有一些要讲。 OK，除了向上沟通以外，已经学过的向下沟通我觉得也可以供你借鉴。这个向下沟通的核心是要把老板的目 标、皇亲国戚的目标和你自己的目标三个目标对齐。你试图把大家的目标对齐，这个目标既可以指的是宏观 目标，OK，什么叫宏观目标？就是我们到底要把这个企业干什么？是要做上市吗？还是割点韭菜就完了吗？ 还是保持一个不输不赢的场景？但是反正光伏企业有这么多竞品，所以隔个两三年我们被别人吃掉就好了， 也用不着这么精耕细作，也用不着什么做到这么好，反正差不多卖掉，把钱能够卖掉就完了，所以这就是一 个宏观概念的对齐。

如果老板和大家都能够对齐，且皇亲国戚也认同这个目标，你就能够在这个目标向下做好你管理的目标一致 的。如果要上市，那要怎么样？如果要变成并购，那要怎么样？等等。所以有个宏观目标对齐好，还有一个短期目标对齐，短新目标对齐。是指今年要做什么？或者今年上半年要做什么？大家是不是要朝着这共同目 标去的？这个目标也是一个，也是个对齐，OK？短期目标的对齐也能够使大家，总之你无论长期目标的对齐 还是短期目标的对齐，你的目的是让大家把劲儿往一处使。如果大家都冲着这个目标去，那么我所说的一切 都是为了这个目标的。所以黄金国际你到背后去讲等等，没有没有什么意义？大家都是冲着这个长期和短期 目标去。

这是第二句话，就是向下沟通，要把目标对齐。第三句话我有个非常有意思的建议，因为你这里讲到推不动 工作，原话里边叫黄金国际，太多推不动工作，我会把推不动工作这个人的视角转过来，你看就是这些推不 动工作的人。我心里想说，我离开这家公司，皇亲国企不多的公司也有大量，推不动人类，那我该怎么办？ 而不是专门把它看成是黄金国戚，所以我才推不动。你一旦心里把他这个皇亲国戚四个字你放下了，那么你 再去跟他沟通的时候，仅仅把他看成是一个推不动工作的人，你的思维就转过来了。

普通员工也有大量的人推不动，多了去了，无论是国企、民企、外企、商企业都有下面人推不动，在这里我 怎么能够推动它？这又成为完全另外一个问题了。这个我也在，今天我不做解答了，是因为推不动员工，上 一次也有好多人在说，今天也有好多人会问啊，今天第四个问题，第个第几个问题都会有人问到，说员工积 极性调动不起来啊。就是指的推不动工作一个意思，那待会讲到的时候就一起讲，这是我给你一个视角，不 要把他们专门看成是因为皇亲国戚，所以我就没有办法推动他们，而是把他看成普通员工，我推不动怎么办？ 最后一条，自我成长。我给你的断义这个问题，因为你会把自己郁闷在他们是黄金国企，我搞不定，我推不 动，你会把自己卡在里面，我建议你不要卡在里面，让推不动工作的人变成你能够推动工作的人是你自己领 导力或者说影响力的提升，这是你自己能力的提升，对你自己的职业生涯发展就是好处的。

想明白这个道理，无论是在这家公司提高影响力，它是黄金国际也好，不是黄金国际也好，它推我，它推不 动的人，我怎么推动它？那就是在增加我自己的影响力。我学会了这个本领，我换家公司，我总不会在这公 司待一辈子，如果是这样的，我在自己的职业生涯上面让自己获得了提升，你心里就不那么郁闷。预期说好 像你看我跟他们讲半天都讲不进去，你看我，他都是黄金国际推理也没用，你会有这种自暴自弃的感觉得无 力感倒出来。且看，只为自己的好处，为自己的利益就能够。这你这个问题我大概分为这么几点，我不知道是不是能够对你有所启发。

**1期-3Q2： 在面试中如何快速考察候选人的主动性和成长型思维？**

**用户：**

来看下一个问题，刚刚提到的问题来自秀鹏同学，秀鹏提到了上课过程中关于面试的问题。他来自上海，在做数字化组织文化，在建立成长型思维的团队招聘中，挑战是如何在短时间内通过面试深入了解候选人的主动性和成长型思维。

**张老师：**

他可能不在，或者在吃饭了，哈哈。我们讲过成长性思维。他在但不方便说话。我们讲过，成长性思维里，建立成长型思维的团队是个长期过程，是企业文化的打造过程，这个过程很漫长，有很多事要做。

接着回答招聘问题。核心观点是，要招到不少有成长性思维潜能的人，但不能只靠招聘，招再多也不能替代培养。

成长型思维的团队文化，关键在于企业培养。招聘中可以有技巧判断候选人是否有成长性思维潜力，但更重要的是培养。如果要培养团队的成长型思维，核心是CEO自己要深刻理解、接受并实践成长性思维。在团队里，总监的成长型思维也能带动团队。当部门、企业或业务遇到困难和挫折时，不能放弃。

遇到问题说“没办法”就不是成长型思维。成长型思维是通过学习、反思、请教，靠努力和毅力，最终克服现在不能解决的问题和挑战。课里讲过“yet”，说“我还不会游泳”，意味着未来可能学会，这就是成长型思维。自己没有成长型思维，想靠招聘让团队具备，很难。

比如部门公关没做好，业务要停一段时间。如果部门负责人说“没办法，等等再看”，这不是成长型思维。成长型思维会思考业务暂停对未来的影响，是真的无能为力，还是没找到更好的解决方案。

成长型思维定义是，现在不能解决的问题，未来能克服。课里提到“yet”，“not yet”和“not”不同。说“我还不会游泳”，表示未来可能学会。如果自己没有成长型思维，想通过招聘让团队具备，很难。

比如部门业务因公关问题要暂停，部门负责人若说“没办法，等等再看”，就不是成长型思维。成长型思维会思考暂停对未来的影响，是真的无能为力，还是没找到更好的解决方案。

当公司让业务暂停，成长型思维会想，这对未来有什么影响，是真的没办法，还是没找到更好的解决方案。比如部门业务因公关问题暂停，负责人若说“没办法，等等再看”，就不是成长型思维。成长型思维会思考，现在是无力应对，还是尚未找到更好的办法。

回答谢秀鹏同学招聘的问题。招聘有问题可问，但成长型思维是长期培养过程，不能只靠招人。招聘时我一般问两个问题：一是过去工作中遇到的最大困难及应对方法，从描述判断问题难度和应对态度；二是人生至暗时刻及应对方式，看他是消沉还是能站起来。

课里提到四个潜力点，进取心强、成就感强、使命感强、责任感强的人，往往有成长型思维潜力。如果不能确定候选人有无成长型思维，至少可判断其有无潜力。最后，找这样的人很难找对，但不要找错。判断不易，但能识别出肯定不对的候选人，就不要招。这八个字送给你。不知道谢秀鹏同学，这样对你是否有启发。

**2期-1Q2： 异地分公司空降领导，工作标准做法都不同，怎样更好地配合？**

**用户：**

okay，来看下一个问题，是浙江的 JC 同学，他是分公司经理，提到目前所处行业，南北方公司运作模式和习惯差异大。这时空降来一个领导，只懂南方某地的做法，用南方做法的标准模板统一要求大家，但现实情况没那么容易统一，日常工作中也难和他沟通。怎样才能更好地配合这样的领导开展工作？

**张老师：**

CC 同学也在。好，我看到你写的用南方或某一种标准、模板，这和南北方没关系。很多领导上任，不管从哪个部门调过来，都会要求按他的模板和标准做。从你的角度或大家的角度看，这些标准不现实、不容易统一。

我看到你写的是不容易统一，我的第一个问题是，是不容易还是不愿意？当新的标准建立时，有个简单的问题，叫“谁动了我的奶酪”，要判断新的标准是否合适。人都有这种心态，原来的做事规则和标准突然要改，是觉得不容易改过来，还是不愿意改？因为改变是痛苦的。

我提这个问题是因为，只要内心抗拒，怎么想都会觉得不容易。我没说新的标准一定对，也没说原来的标准一定错，不知道南方和北方差异有多大。如果是不愿意而不是不容易，这标准怎么改都没用。因为不愿意做，就不会变成可能。要想清楚为什么要做，改模板有什么意义。这里还提到难和领导沟通，这周的三节课里第三节课讲的就是上下沟通。

好，我不知道你和领导沟通了什么。比如有没有问他为什么要统一，有哪些利益点，为什么觉得不容易统一，是可克服还是不可克服的困难，统一和不统一分别有什么坏处。要把利弊和领导分析清楚，如果难沟通，有没有书面沟通，给他写邮件？

写邮件前，不要只提问题，把你认为的答案写下来。比如“我认为要统一是这两个利益点，老板，还有其他利益点吗”，这样显得你动了脑筋。不写自己认为的利益点，老板可能会觉得你在挑衅他。难沟通也取决于你怎么沟通。

看到这个事，你可以说“我看到要这么做有两个利益点，还有其他的吗”。如果不这么做，把问题写下来，说“不这么做可能有这些问题，但我觉得问题不大，为什么非要统一”，也可以告诉他不容易统一的点在哪。每个问题自己问自己答，再看老板有什么补充。

写完邮件先别发，觉得问题都搞清楚了就行。这是我希望你在和领导做向上沟通前先做自我沟通。自我沟通后还有很多不清楚的，建议书面沟通。如果他不回邮件，可以发微信问“老板，关于这个问题我发了邮件，您收到了吗，今晚 7:30 能沟通一下吗”。难沟通具体表现在哪，需要去澄清。是领导情绪化，一说话就蹬鼻子上脸拍桌子，还是固执己见、不听人说，或者是没有沟通意愿？

如果语言沟通有困难，建议书面沟通。这些问题不对齐就没法执行，所以要把刚才提到的问题对齐。

最后说一点，你说“配合”这个词暴露了你良好的潜在愿望，说明你愿意配合。很多文字表达是内心潜意识的表露，你的出发点很好。既然有好的出发点，就更容易通过书面沟通让领导了解你是为了配合工作。问这些问题是为了配合你，只有你把我说服了，我才能去说服下面的人。要了解领导意图，保持透明的核心是期望了解你的意图来配合你，出发点非常好。我大概讲这几点。

**2期-1Q5： 如何平衡并解决重销量的销售团队和重利润的财务团队两个部门之间的分歧？**

**用户：**

明兰同学问到这么一个问题，我们是制造型企业，遇到的问题主要是销售和财务之间的。销售认为把产品卖出去，给一些折扣也可以，销量在增加；但财务部门认为利润最重要，至于销售额是销售部门的事。如何解决两个部门之间的分歧，达成共识？

**张老师：**

这个问题我称之为高级问题。它看上去是平级沟通问题，两个部门发生冲突，但核心不是。我今天不谈平级沟通，这里面的核心问题不在第二阶段的 12 课里，应该在我第三阶段的课程，或者线下内容可能会提到。我不知道私立明兰这位同学所在公司的情况。

这个问题的思考不是平级问题，是真正的 CEO 思考的问题，即追求销量和利润之间的平衡。这不是销售和财务之间的问题，是 CEO 在考量 top line 和 bottom line 之间的问题，也就是上限要涨，下限要保住有利润，或者上下线同样要涨。上市公司财报既要看上线涨，又要看下线涨，不能因上限涨而亏损利润。

我主要讲两个点，这问题是高级问题，答案也是高级的。第一，公司在不同时期追求的目标不同。有些时期就是追求销量，甚至给很多折扣，如果公司有人融资，就给大量折扣来增加销量。

不同行业追求的目标也不同。某些场景下，就是要不断追求销量不顾利润。我不知道私立明兰公司的背景，但在当下场景，各行各业都在追求利润，打折要小心。

怎么打折是个问题。一是不同时期、不同行业追求目标不同，不能一概而论。二是所谓一定的折扣，要 CEO 画一条界线。在不破这条界限之前，才是平级沟通的问题。比如老板说保持 5% 的利润就行，那其他该打多少折扣，财务部和销售部门就可以平级沟通。

我认为这不是核心问题，老板画了条线，5.1 可以，5.0 也可以，4.9 不行。折扣的底线是 CEO 对业务把控的底线思维，我提出过健康增长的理论。健康增长是不以损害利润为代价的销量提升，但不同时期、不同行业要求不同。

一是以效率提升带动销量提升，比如市场投放的 ROI 提升、人效提升，通过更好的服务带来更好的口碑，提升营销效率带动销量。二是以产品思维代替折扣思维，产品和服务有更多差异化，就能带来健康增长。我举个例子，我有个南京分公司的同事，双减后离职，开了线上预制菜菜馆，很快做到美团第一，又开了五家店。他把电销本领用上，给每个下单客户打电话询问菜品情况，客户很感动，还推荐给同事。

服务差异化带来销量增加，没给利润增加负担，也没打折扣。最后是以创新思维代替价格战思维，产品、服务、营销等各维度都能创新。如果 CEO 有这些健康增长的思维理念，就不用担心利润和销量的矛盾，这根本不是平级沟通的问题。这些内容在第二阶段的 12 课里几乎不会提，希望能给大家一些帮助，金老师。

**2期-2Q1： 如何引导软件开发的同事理解任务目标，从而更好地解决用户问题？**

**用户：**

OK，期待大家下一周提问时思考并提出更多高质量问题，这能帮助张老师更好地思考，带来更有干货的答疑内容，好吗？OK，那事不宜迟，开始今晚的答疑环节。我们来看第一个问题，来自天津做软件开发管理的晴空同学问：团队成员只是按任务要求完成，没很好地理解任务目的、解决用户问题，导致很多细节完成得不一致或不够，该如何引导他们关注任务目的？

**张老师：**

各位，天津的晴空同学不知道在不在。我看到软件开发管理，觉得能想到这类问题，这是非常高级的思考。一般做软件开发管理的人，想的多是任务层面的问题，而晴空想到了管理中的问题，尤其对团队没关注任务目的本身感到遗憾，想解决这个问题。我先分享一下关注目的本身这件事。管理学上有个有意思的故事，顾客到店里说要买锤子，他的需求真的只是买锤子吗？如果没思考用户最终目标，只想着卖锤子，那直接卖就行。但店员多问了一句：“你买锤子干什么？”顾客说：“再送我几个钉子，我想用钉子挂画。”店员又问：“画有多大？你家墙面什么样？”这时卖锤子就不合适了。接着了解到，顾客要挂的画，用锤子加几个小钉子根本挂不住。

再看他家房子墙面结构，用钉子挂画不合适，墙面硬，钉子钉进去很快会掉。所以核心是，任务的根本目标是挂画，而不只是买锤子挂画。之后要做的是打洞，把膨胀螺丝打进去才能固定。

从买锤子到挂画，目标拆解后，解决方案不是打钉子，而是打洞。所以应该租用或买店里的充气钻在墙上打洞，再把膨胀螺丝摁上去，有足够牢固度才能挂画。

这就是对根本目标的对齐，是个不断理解的过程。要让团队真正解决客户问题、理解根本目标，像这位软件开发的同事，核心是要对理解客户真正的核心目标有pacing，对解决客户根本问题有passion，这很重要。

试问你和团队，反复和用户对齐根本目标、解决根本问题，你觉得有意义吗？如果觉得没意义，只想着完成任务，顾客要买锤子就只卖锤子，那就没理解任务目的，也解决不了用户问题。回到晴空的问题，怎么让团队更多关注呢？我认为团队氛围里要有一批志同道合的伙伴，为真正解决用户问题有成就感。

如果你是创业公司、创业部门或小部门，核心是要找有共同价值观的伙伴，不然很难引导，这既是你个人的责任，也是团队共同的价值观，而不是只想着多卖东西。

OK，如果对解决用户根本问题不感兴趣，只对卖货感兴趣，团队价值观就不同，行为也会不同。第二点，企业文化方面，CEO要关注。如果是软件开发公司，有很多工程师，像上海张江的印度in fit软件公司，有两三千名软件开发员。这么多员工，要让他们有共同解决任务的目标。

CEO要关注反复和用户对齐目标、完成任务目的的企业文化建设。如果CEO不建设这种文化，不把做这类事的人提升到一定高度，不表扬、提及他们，就无法引导员工关注任务目的。

回答第一个问题，引导团队关注任务目的，一是要让更多人认同核心价值观，发扬这种企业文化，这样会有更多人关注；二是晋升和培育制度，要看到关心用户真正目的、而非完成任务就了事的人，对他们进一步培养和晋升，烘托企业文化，对普通员工也要加强培训，让他们知道如何关注用户目标、拆解目标、关注细节。

很多人有心无力，要给他们赋能。这样做会发现，更多人不再是顾客要买锤子就只卖锤子，而是去了解买锤子的目的。这些想法听起来容易，但落地要一步步来。希望我的分享对大家有启发。

**2期-2Q3： 管理过程中不想运用处罚的手段来推进工作，但有时不得不用，怎么办呢？**

**用户：**

大家同样有启发。我看有同学已经学到前面的内容，迫不及待想学后面的，斯利明兰说九步法太实用了。王凯同学也说启发非常大。那我们接着看下面的问题。下面一位同学是来自江苏做制造业的小丹同学，他提到在管理过程中不想用处罚手段推进工作，但不用就不能按时间节点完成，用了大家又不开心，该怎么办？

**张老师：**

你们在工作中是不是经常处罚员工，有时觉得不处罚不行，就像“不打不成才”，非得动用处罚手段。实际上，用好了积极手段，就会发现处罚手段没必要，它是低级的，是在没认识到如何运用积极手段时的被迫选择，是认知局限。鼓励、积极推动永远比处罚更有效。如果还没用过这些手段取得成功、做好管理，那就是这些手段没用充分。而且处罚用得不好，会变成泄愤的手段。被处罚的人会怀恨在心，整个组织就会你恨他、他恨你，这样公司怎么能管好、怎么能进步、怎么能推进工作呢？目标是推动大家成长、让工作更有效。

所以想明白这个道理，就要慎用处罚工具，多尝试我讲过的倒三角文化等积极手段。把课程里的培训、推动、鼓励、企业文化等都用起来，就基本可以不用处罚了

如果目前还没学会用积极手段，觉得处罚有效，还得提升业绩、开展业务，那我给个可撤销的处罚法。如果员工一直迟到，开会、上班都迟到，一开始迟到罚100块，10个人迟到变成3个了，再迟到罚300块，看上去有效，但不能根本解决问题，人会觉得罚钱无所谓，后面迟到人数又会涨上来。如果把处罚变成提升员工行为的工具，情况就不一样了。

处罚时要讲清楚，处罚目标不是罚钱，罚来的钱也不是供大家吃喝玩乐。很多公司把罚来的钱发红包、出去吃饭唱歌，根本没解决问题。处罚的本质是希望大家遵守时间、工作有效率。如果是这个根本目的，就要把处罚做成可撤销的。就拿迟到罚款举例，迟到罚100块，只要后面30天内不再迟到，这100块就退还。目标不是罚更多钱，罚1000块也是为了将来还回去。刚开始守不住没关系，有错误可以短时间内退还，比如两个星期。第二次再犯，退还时间延长到一个月。

第三次再犯，退还时间延长到45天。总之目标是把钱还回去。如果两个星期内又犯了，再罚100块甚至200块，但还是想在两个星期后还回去，替员工记着，提醒他什么时候能拿回罚款。

我在第11课提到警告性，做不好会警告，但这个警告在一定时间内也可撤销，希望在后面三个月内不再犯同一个错误。比如在办公室抽烟等违反公司规章制度的行为，三个月内不再触犯，警告就可撤销。

总之，目标是让员工进步，不是罚他、让他难堪。关于小丹的问题，第一，处罚不是根本解决方案，会埋下仇恨种子；第二，要用积极手段解决问题，积极鼓励、表扬等一定会有好效果，而不是处罚；第三，现阶段不得不用处罚时，记住处罚是可撤销的，罚款要还，目标是让员工进步。这是给大家的建议。

对，我罚你钱是善意的，想让你进步，做不到两个星期不迟到，先设一个星期，不再迟到就退钱，我会想办法还。

很好，当想着怎么把钱还给员工时，善意就充分表达了。这就是德鲁克讲的如何激发员工的工作热情和善意，先从管理角度给员工善意，就能激发他们的善意。连罚员工都想着表达善意。

**3期-1Q2：部门中两人意见不合时，如何找到第三种更好的选择？**

**用户：**

好，我们继续往下，来看第二个问题，是来自一组的严红，她来自眉山。问题是关于平级沟通的，背景是：在同一个部门的同级员工共同完成某个项目时，A 和 B 就同一件事产生不同意见，双方尝试协调但未达成一致。这时候两人如何找到第三种更好的选择？让我们听听张老师的解答。

**张老师：**

这个问题不完全是平级沟通的问题，还有其他元素。有意思的是，不光我在思考，前面的江涛老师和其他同学在探讨过程中也对这个问题做了研讨。我把大家共同的思考分享一下。

有同学给出的答案是，双方先对齐共同目标。我觉得同学们进步很大，很快就明白首先要对齐目标。第二，双方共同研讨时要充分沟通，找到合适的解决方案。如果无法统一，可以各自想出方案。

那好，我退让一步的方案是什么？你退让一步的方案是什么？我们各自想出方案二，然后找上级分别沟通，让上级给出建议。江涛老师还补充了，当双方方案都不被领导认可时，一是问老板对这两个方案不满意的点在哪；二是找资深同行或同事朋友寻求建议，打开思路；三是跳出原有思维框架，从市场和行业角度找新的解决方案。我觉得这些思考都很有效，同学们的分享和不同维度的考量，应该能给严红不少帮助。严红在吗？

严红，同学们给的建议很靠谱，我觉得几乎把答案的 80% 都给你做参考了。我补充两点，看看有没有帮助。第一，意见不一致时要换位思考，不仅从对方角度看问题，还要考虑利益和损失。有利益时，谁利益大谁有权决策；有损失时，损失大也就是责任大的一方有权做更多抉择。双方从利益和损失视角看，意见不一致时谁多让步、谁多做选择。

我就补充这两点，同学们已经说得很好了。如果不选择和对方合作，还有更好的选项吗？如果有，拿那个选项的条件去谈。要是在市场中找不到更好的合作选项，这件事有时间限制吗？没有时间线可能就一直吵下去。除了同学们说的想方案二、找老板商量，我就补充这两条，希望对严红有启发。

**3期-1Q4： 如何与元老级别的员工有效沟通，并调动他的积极性融入团队？**

**用户：**

谢谢张老师。我们来看第四个问题，来自 Jenny，她是新疆一家国企的管理者。我和领教沟通后提炼了问题，是这样的：a 员工 40 岁左右，在国企项目组是元老。原本职业发展路径是从员工到副项目长再到项目长，目前他在副项目长培养后备梯队，但还没正式成为副项目长。这两年项目组陆续加入很多新人，今年年初，a 员工开始在办公室发脾气、摔东西，影响其他人员。

内部商议后，几个项目 leader 把 a 员工安排到单独办公室工作。结果是他不参加部门会议，也不积极配合项目长安排的工作。负责项目的三个领导分别找他沟通，第一个谈崩了，第二个觉得难沟通，第三个认为不太适合沟通。问题是，在这种背景下，对于元老级员工如何沟通、调动积极性、让其融入团队，有什么好方法？请张老师给些启发。

**张老师：**

这个问题有难度，是老员工的问题，给团队带来很多困惑。但我有些问题要澄清，得找到真问题所在。比如他莫名其妙发火、生气、拍桌子，我没看到“莫名其妙”的原因。不管新老员工，生气有情绪不会莫名其妙，一定有道理。在叙述中，我没看到领导层做聆听工作，聆听在基本功里讲过，很多同学应该知道其重要性。

第二个要澄清的问题是，他不满意、不高兴，是对规则还是对人不满意，这需要管理层搞清楚。大多数情况下是对人不满意，哈佛商业评论提到过一个理念，“People don't leave the company. People leave the managers”（人们不离开公司，人们离开管理者）。

Oh, don't lived, man. People don't leave the company. People leave the managers.

所以，他所谓莫名其妙的生气大概率是对人的。如果是这样，解铃还需系铃人，可能是项目长沟通不到位。比如项目长和他沟通后把他安排到单独房间，他会更郁闷。项目长为什么这么做，背后原因是什么，是不是沟通粗暴、没理解他，我不做判断，但如果是对人不满意，就得解铃还需系铃人。

如果他是对制度不满意，比如晋升制度是否公平、公正、透明。几个年轻人晋升，他觉得不公平，制度有没有讲清楚晋升条件、考核、打分机制、评分委员会等情况。如果这些都没明确，他心里肯定不舒服，不管是对人还是对制度有意见。

首先，领导要放下架子做坦诚沟通。我不太理解 Jenny 同学为什么特别苦恼一个 40 多岁、不怎么 perform（表现）、有怨言又调不动的员工。但如果目标是解决苦恼、提升领导力，还是要从领导力角度出发。

第一，解铃还需系铃人；第二，看制度是否公平公正，领导要放下架子做坦诚沟通。做了坦诚沟通，理解他的情绪，知道是人的问题还是规则的问题后，怎么优化今天不细讲。要调动他的积极性，得看到他的优点。不知道公司和他沟通时找到他多少优点。可以设立内训师制度，大家学过内部培训对企业成长好处这门课吗？学过请扣 1，没学过请扣 2。

还有同学看了三遍，大家都很卷。如果晋升制度确定了，不能让年轻人下来、让他上去，可以让他当内训师，给内训师津贴，让他感受到公司需要他，真诚沟通，问他能为公司做什么，公司怎么提供帮助让他帮到年轻人。

在真诚沟通的前提下，解决人的问题、制度的问题，领导又坦诚沟通，我相信没多少人还会闹。如果他还说“要么他弄，要么我弄”，领导层要守住温柔且坚定的底线。学过“温柔且坚定”的请扣 1，没学过请扣 2。

nice and firm。哪位同学帮我打一下“温柔且坚定”， nice and firm。这个说法我大概讲了 20 年，从樊老师那听来的，教育孩子用得很好。教育孩子和管理员工有很多共同之处，希望能给 Jenny 同学和其他同学带来启发。

**3期-1Q5： 高层leader没有很强的领导力，也不太懂技术，作为系统架构师的技术型下属应该怎么办？**

**用户：**

我们来看第五个问题，来自一组的麦子，他在深圳，是系统架构师。他的问题很有代表性，如果高层 leader 领导力不强，下属该怎么办？情况是这样，他在深圳一家互联网公司，技术部门的 leader 一般是产品经理，不太懂技术，却管着懂技术的下属。这种情况下，做产品需求容易，但提系统优化就难。他在之前两家公司都遇到过这种情况。

第一家公司不在乎架构好坏，觉得架构优化没意义，只要求快速交付产品。第二家企业制度偏向欧美，会在每个开发周期留出优化架构的时间，两家公司理念完全不同。问题来了，如果在第一家企业，碰到不了解专业的领导，该怎么推进架构优化方案？领导领导力和专业能力不强，领导专业技术下属，双方理解天然存在差异，这种问题该怎么处理？我们听听张老师的建议。

**张老师：**

麦子，我从你的描述里读出了情绪，给你第一个建议。我从哪看出情绪呢？有三点，一是你说高层 leader 领导力不强，对领导力概念和向下沟通意识欠缺；二是说 leader 是产品经理，压根不懂技术。我从“压根儿”这俩字看出你对他有情绪。所以第一条建议是先放下情绪，放下情绪后，后面的事迎刃而解，课程里讲的向上沟通 5 大法宝就能用上。带情绪就解决不了问题，听我解释。我简单说说课程里向上管理的 5 大法宝，带情绪的话，这 5 大法宝都没用。

我问你，为什么不懂技术就不能做技术部门的 leader？马云做阿里时也不懂技术。很多非技术出身的人做技术部门 leader。深圳互联网公司技术部门 leader 常是产品经理，我北京公司的互联网公司技术部门 leader 也是产品经理。

我说这话不是要统计，是帮你放下情绪，让你知道很多公司都这样。如果你能放下情绪，不纠结他不懂技术，去看他的优点，想想他不懂技术为何能做 leader？找到答案，你对他的认同就会上升，就能找到共同目标，这是第二步。共同目标就是把公司做好、业绩做好。找共同目标要先找他的目标，搞清楚他的目标，无非是提升产品性能、效率等，互联网公司目标很明确。

在不了解你专业的领导下，怎么推动架构优化方案？架构优化很重要，优化后产品性能和效率才能持续提升。不优化，只能解决当下问题，底层逻辑错误，会有各种 bug。第二家公司留出开发周期做架构优化，很有道理。

你问过领导为什么不在乎架构好坏吗？可以书面沟通，如果口头沟通有困难。建议用主动提问法，放下偏见就能用 5 大法宝。问老板：为什么不在乎架构好坏？为什么觉得架构优化没意义？为什么只求快速交付产品？说不定他有自己的考虑，比如预算、交付时间、投资人压力等。

我不信做产品经理的人想不明白架构优化的事。要做好向上沟通。当遇到架构未优化的问题，要保持透明、及时同步，让领导知道架构不优化带来的困惑和对公司的长远影响。

换位思考，领导可能面临交付、投资人等问题，也许有自己的架构优化计划。如果口头沟通不够，就书面反馈架构未优化造成的问题。只要放下偏见，理解领导上位有道理，愿意支持工作，问题就回到向上沟通上。要是觉得领导上台没道理，看不上他，沟通就会卡住。把情绪放下，这就是个向上沟通的问题，课程里有方法。希望我的分享对麦子同学有帮助。

**3期-1Q6： 如何去插手上级主导的工作，让团队更加有凝聚力，保证项目顺利推进？**

**用户：**

特别感谢张老师的启发，接下来我会和麦子同学进一步交流，若后续有更深入讨论，再单独请教张老师。现在进行最后一个问题，第六个问题来自镇江传统制造行业的一飘。一飘是团队 leader，手头有个项目，实际执行人是其下属团队，但项目直接负责人是公司副总，也就是一飘的上级领导。一飘在这个项目中没任何职责，像被架空，没参与到项目里。

现在的问题是，副总直接领导一飘团队推动项目时，采取的策略和方法成效不大，管理松散，导致项目团队成员畏难情绪严重，大家使不上劲，抱怨客观困难多。协调村委会和村民的矛盾也很难，却没人能拿出可行办法，且这么做可能违背副总的策略。一飘负责另一个类似项目，进展顺利。他根据自己的经验给副总提过很多建议，副总却不采纳。一飘的问题是：我该怎么插手上级主导的工作，让团队更凝聚，保证项目顺利推进？有请张老师给出启发。

**张老师：**

这个问题很复杂，有些问题我要澄清。你说怎么插手老板的工作，我想问问一飘，你插手的初心是什么？你不负责 A 项目，也说不便插手副总直管项目，那插手初心是什么？你又说作为团队一员不想躺平，想解决的问题是项目成功，那项目成功对你意味着什么，你考虑过吗？这里面有一飘个人的问题。假设把问题难度提高，一飘也负责 A 项目，老板采取的策略和他不同，他用 B 方案在 B 项目很成功，但现在副总采用的方案明显不成功、有困难。

如果一飘也负责 A 项目，这时候该怎么办？难度更高了。现在你说可管可不管，对吧？毕竟这是他的项目，你只是有让项目成功的初心才想介入。

向上沟通时主动提问很重要，说不定你能得到意想不到的答案。也许副总故意把项目放缓，想让总经理着急，从而配备更多资源，他没告诉你或者不想告诉你。

这不是领导力要解决的核心问题，领导力要解决的是，我该做什么？要澄清问题，和领导对齐目标。也许领导觉得 11 月底不一定要解决问题，年底解决也没问题，他这么佛系是有原因的。

所谓的 B 方案，“合理”是你自己界定的吗？副总为什么不采用你认为合理的方案？采用你的方案可能存在风险和弊端。

A 项目和你做过的 B 项目有本质区别吗？是不是你没看到区别，就认为 B 方案能套用到 A 项目？这些问题供你参考、启发。如果 A 项目和 B 项目一模一样，套用 B 的解决方案到 A 项目肯定合理，副总也认可，那我建议你书面记录自己的想法。记得书面沟通的四大特性：记录性、准确性、去情绪化和冲击力，还能留痕。我都不是负责人，都给你提了这么多建议。如果你还想多做些，跟老板说用你认为合理的方案做小范围尝试，及时同步情况，这就用上了向上沟通的小技能。

我只和部分村民沟通，用我的方式，每个细节都及时同步给你，看看是否奏效，这体现了书面沟通的有效性，能及时反馈和同步给领导。

如果时间有限，你可以把这个顾虑跟老板说，时间这么紧，如果有困难，要不要一起说服总经理推动方案推进。

你这么做就很勇敢，在向上沟通上更进一步。你书面留痕讲清观点，做小范围测试并及时同步，还主动提出一起做更高层级的向上沟通解决问题。

从领导力角度，解决问题能提升沟通力，这也是领导力的一部分。你做到这些，领导力就提升了。希望我的分享能给你和其他同学带来启发。

**3期-2Q1： 作为HR负责人，如何说服经常临时请假的同事少请假？**

**用户：**

两位老师好，大家晚上好。我是人力资源团队的 leader，团队里有个女同事，工作业绩在部门排中间，但经常临时请假，频率大概每月一到两次，团队其他小伙伴基本没这情况。我主动找她私下聊过，客观说了她请假频率，也问了原因。

她临时请假常说家里水管坏了、家人住院等临时情况。沟通后她有阶段性转变，但过段时间又频繁临时请假。我的问题是，怎么减少她临时请假的次数，希望两位老师解惑启发，谢谢。

**张老师：**

这是典型的 HR 行政管理上人员请假的事。缇娜在各大公司做了很长时间优秀的 HR 高管，在 HR 各领域经验丰富，缇娜你先说说。

缇娜老师从关心员工、理解员工、和员工沟通找问题等方面分析了案例，希望你能看到可能是你自己担心多，实际问题没那么大。我从另一个视角看，作为管理者，不局限于 HR 角度，公司管理者面对小问题，要用系统化、体系化思维看问题怎么解决。

我讲过“造钟”的故事，别人问我几点，我不教他看时针、分针、秒针，而是造个钟告诉大家怎么读。我不是简单回答问题，而是用体系化思维解决。

我面对员工请假问题，不是只考虑怎么减少请假次数，而是思考哪些请假理由合理、公司容错率多少、制度允许每月请假几次，用体系化思维解决问题。

我想的不是解决单个员工请假问题，而是建立制度让员工主动遵守。从公司管理者角度，小问题出现要从系统解决。

不同公司业态对请假、迟到等规定不同，我们要建立规章制度，让员工知道请假是否违反制度。

比如规定每月两次请假机会，请假第三、四次有什么后果，让制度说话。Selina，我这样是否提供了另一种解决问题的思路？

**用户：**

我理解您的回答，体系化建设方面她没违反规定。您给了我启发，我们可以正向激励减少这种情况，回去再思考。

**张老师：**

体系化建设没做，是因为请假这事不重要，大家可以随意请假吗？

**用户：**

不是，体系化建设已完成，有相关标准，她没越红线。

**张老师：**

她没越红线，在制度范围内请假，那问题好解决。你担心她请假次数会愈演愈烈，其他员工也效仿越红线，是这意思吗？

**用户：**

对，我怕其他同事在临时请假环节也出现问题。明白了。

**张老师：**

原来我没意识到她没违反制度。这种情况可以多关心她，她可能知道底线在哪。多关心或许能解开你内心困惑，她不会无限制请假，也不会影响其他人越过红线。

**3期-2Q5：面对员工情绪烦躁，如何有效的向下沟通并安排工作？**

**用户：**

我也觉得我这问题可能是大家的共同困惑。我该如何解决与下属沟通不畅，顺利把工作下达呢？我是基层管理人员，员工工作忙时情绪会烦躁。部门有些非他们项目的工作要安排，沟通时他们会不耐烦。我会先问他们手头忙不忙，就怕和脾气暴躁的员工起冲突。

但有时不小心问个问题，他们就炸了，说自己活都干不完，没法做安排的工作。我只能小心翼翼继续聊，把工作安排下去，但没办法详细交流工作要求和任务，反馈效果不太好。我理解他们工作多压力大，也知道自己沟通能力可能欠缺。

**张老师：**

你说的这些脾气暴躁的人，都是你部门不同项目组的，归你管，但他们职位升迁、工资奖金是项目长决定的，对吧？

**用户：**

对，我们负责行政管理，协调各方面工作，薪酬等权力在项目长那。

**张老师：**

我觉得问题本质不是下属沟通问题，因为你既不能决定他们的薪资构成，也不能决定他们的升迁，他们不算完整意义上的下属。你作为行政HR给他们做支持，他们可能没把你看成老板，沟通自然更难。

作为HRBP或行政BP，这种沟通天然就难。如果下属让你这么小心翼翼，怕点燃他们的火，这就有问题了。

我看你问题时觉得不太典型，现在明白了，问题不是对下属沟通不畅，而是工作中如何让员工理解你的支持是为他们好。

项目长下达任务后，你要侧面推动。沟通的核心是保持对项目长沟通的透明度，让员工理解你是在协助项目长推进项目。

无论什么场景，都没理由因为工作忙、压力大就发脾气、发泄情绪，你要守住这条底线。如果他们不需要你沟通，你可以跟项目长汇报，以后不做这些沟通。

项部长要求我和你们对接、做支持，你们希望我支持我就做，不希望我就不做。我不是你们的情绪发泄筒，你们有情绪问题可以跟我说，我愿意帮你们和项目长沟通、疏导情绪。但我不该怕你们像火药桶一样爆炸，守不住底线，沟通就难做好，职场中赢不得尊重，帮别人忙别人都不要。你的角色不是向下属传达任务，而是起到润滑剂作用，帮助公司和项目落实问题。

**4期-1Q1： 当两个部门的需求是对立面时，如何通过沟通来平衡？**

**用户：**

豆子的问题是，当两个部门的需求对立时，如何通过沟通平衡办公室负责人和下属的需求。

我是采购部负责人，负责装修项目，采购部签了三家装修框架供应商。我的属下想推荐新供应商，目前办公室负责人推荐的供应商一家独大。新供应商能打破局面，我们的需求和办公室负责人冲突，找不到平衡点。我们希望有良性竞争环境，避免合规风险，但我不想得罪办公室负责人，平时和他沟通合作多。我曾想在流程上规定供应商一年的售标比例，一家不能超过33%。

我想影响集团老大，他是我的虚线领导，办公室负责人是他的直线领导。办公室负责人出差时影响集团老大，导致我改流程的方案没落地。我希望平衡供应商售标比例，让采购流程无合规风险。也可以说是当两个部门有利益冲突且找不到平衡点时，如何向上管理、影响老板达到目的。谢谢李明老师。

**张老师：**

谢谢你澄清问题。你后半段的问题解答了我部分疑惑。你原本的问题是两个部门需求对立时，如何平衡办公室负责人和下属的需求，现在又提到如何影响老板。这里需要澄清一下，待会再说。但你提到了如何跟老板沟通。

我们的讨论不含私下利益输送概念。假设这里没有私下利益输送，不在领导力讨论范畴内。领导力是指如何更好地领导团队。

这是假设前提，不然很多概念要重新讨论。你提到平衡办公室负责人和下属的需求，我想问，采购部要求供应商在采购流程中合规，这是不是你部门的需求，作为部门负责人，这是不是你的需求？你的问题里只提了办公室和下属的需求，没提自己的需求。

是不是你的需求是让供应商合规合法，这也是采购部流程的需求，同时是不是集团的需求？集团也希望采购流程合法合规，但这个需求没在问题里体现。我不是指责你，是想把需求挖深，搞清楚状况。

只有挖掘出真问题，才能知道解决什么，不然会被表象误导。这里的冲突矛盾不只是办公室负责人和你下属需求的矛盾。

本质上这既是采购部门的需求，也是集团公司的需求，这两个需求才是最大的。问题本质是向上沟通，关键是怎么让流程合规化。但要先澄清集团是否希望采购流程出现一家独大的局面，虽然签了三家协议，没准集团认为一家独大也合规。

这是向上沟通要澄清的问题。搞清楚集团是否认为一家独大超过33%是好的。

你没提到集团对一家独大的态度。公司让一家独大可能有正当理由，比如这家供应商是其他供应端的关联商，或者之前为公司解决问题欠了债，现在让它多获利。这些你没在文件里写，可能有些问题你也不完全知道。

**用户：**

补充一点，办公室负责人巧舌如簧，他说装修项目要让客户满意，实行项目经理负责制，要保证项目质量。独大的供应商口碑好，之前非独大时用户总投诉，现在没投诉了。而且外面经济不好，成交量下降，一年也就1000万，不算问题，没必要小题大做。集团老大是他直属老板，他和老大接触机会比我多。供应商占比70%，不算完全独代。

**张老师：**

还是向上沟通的问题。选择供应商是不是采购部的责任和职权？老板可能认为采购部是执行部门，需求部门（办公室）做决定。

办公室负责装修质量，所以采购部执行，这在不同公司可能是合理说法。关键是集团要明确采购部对选择供应商的职权和责任，不能出问题都让采购部负责。

这是向上沟通要解决的问题，核心是分析清楚到底是向上沟通问题，还是办公室和下属需求对立的问题。我们要提升领导力，先把问题澄清。

大家学习是为了提高领导力，首先要澄清问题，不是办公室和下属的问题，而是和集团老板的沟通问题。要明确自己有没有职权。

我们学过线上沟通五步法、五大法宝，豆子同学讲讲，其他同学也可以打在界面上。

我提示下，有保持透明法、提示同步法、主动提问法、利他利己法、换位思考法。保持透明就是把供应商占70%的情况及危害和公司其他领导对齐，让他们认识到潜在风险。如果没告知，是你的责任；告知了，老板有不同答复，那是另一回事。

现在杂音好点了。主动提问能让老板觉得你有责任心，把问题讲清楚，就算有潜在风险也不会追究你责任。而且沟通要有书面跟踪，这是职业经理人向上沟通的重要环节。

只口头沟通不行，要有书面沟通的follow up，课里讲过。还有利他利己法，和老板沟通时，不仅要表达自己的观点，也可以说在明年续约合同中，70%独大的公司历年表现不错，同等情况下有优先续约权，这样既利己也利他，展现格局。

我们解答疑问是为了提升领导力，向上沟通五步法可以用在这个场景。换位思考法，站在老板角度，了解更多来龙去脉后，可能会有不同决策。

向上沟通第四课讲过，第一步要狐假虎威、向上同步，第二步要充分沟通、倾听理解，第三步要平时积累、相互尊重。在平级沟通中，不能因为老板关系就觉得自己没话语权。领导力本质是影响力，要在老板和平级面前有影响力，就要做好这三步。

办公室负责人认为70%独大风险可忽略，可能有合适理由，你有没有去聆听？平时要对公司目标和发展前景多积累，才能增加平级沟通的影响力。

课上都讲过这些内容。不要觉得自己是虚线领导就没话语权，尝试做这三步，老板可能会倾向你。希望我的解答能给你启发。

**用户：**

很有启发。最后问一下，老板之前同意了，出差后没那么坚定，怎么办？

**张老师：**

关键是把问题讲清楚，让老板想明白。把老板的决策变成采购部文件下发，老板签字盖章，他就不能随意改变。企业要用规章制度管理，不能老板朝令夕改。如果老板在这件事上反复，可能在其他问题上也反复，公司没法管理。

**用户：**

让老板签字他不同意，在会上他同意改流程，后来又摇摆不签了。

**张老师：**

这还是沟通问题，要去了解老板不签的原因，背后可能有其他原因。

**4期-1Q5： 在向上沟通的过程中，如何避免在执行到一半的时候老板的想法发生变化？**

**用户：**

感谢李明老师的解答。后面还有两个问题，不邀请学员上麦了，有请李明老师快速过一遍，这也体现了老师对学员的关爱，尽量满足大家对问题的渴求。先谢谢李明老师。接下来是第五个问题，我给直播间伙伴介绍一下。这是温子云提的问题，他说自己有个向上沟通的问题，在向上沟通过程中，运用了李明老师的五大法宝，实操后发现达成共识的决定会因老板不定时的想法改变，甚至是截然相反的决定，执行到一半或接近收尾时又得重新确认、重新执行，不知如何调整自己跟上老板思维，也不知在向上沟通中如何做好延伸，避免此类事情发生。

**张老师：**

我看了这位同学的问题细节，多次和老板沟通，老板不时改变想法，刚定好方案又要改动。如果向上沟通 5 步法你都做了，那就不是你的错，主要问题是老板不能深度思考，决策翻来覆去，看来老板需要学这门课，他在决策上做得不足。讲两个观点，第一个观点，“治大国如烹小鲜”，出自《论语》，治理大国就像煎小鱼，不能总翻。煎小鱼时，这边翻完过两分钟又翻，翻个四五次就坏了。决策过程应三思而后行且坚毅。

就像小时候做题，不放心改来改去，最后可能把对的改成错的。这就是没有真正严谨、反复思考，形成可执行的闭环方案，执行落地时又不够简易。老板可能行动前思考不充分，行动时又不够坚毅，反复无常，两条都错了。

如何让老板学习做决策？我在领导力突破法高阶版课程里有相关内容，现在大纲在写，还没制作。第 4 课判断与决策，包含竞争思维、反脆弱思维，平衡长期利益和短期目标等方面的判断与决策。深度思考在高阶版课程的第五课，讲怎么做难且正确的事，真正的批判性思维如何产生，对组织和人性该做哪些深度思考。看来老板需要更多学习。希望这能给温子云一些安慰，问题更多出在老板身上。

**5期-1Q5：团队内部合伙人意见不合，是否应该继续合作？**

**用户：**

李明老师已给出更进一步的要求和建议，我相信柠檬同学接下来对团队的要求和管理会更明朗、更积极，很期待看到他的新变化。今天最后一位参与答疑的是纳兰同学，他是制造业私企员工，公司规模20 - 99人，他是创始合伙人和销售总监，有10年以上管理经验。他的问题是股东相互阻碍，公司发展比原计划慢，且他和技术合伙人管理理念不同，反复沟通也没改善，很难达成目标一致。他面临是否继续和合伙人合作的抉择。接下来我把话筒交给李明和纳兰同学，请纳兰同学先和大家打个招呼。

**张老师：**

他和技术合伙人经过八年磨合，他担心合伙人离开公司。他连续三周，每周10个小时以上和对方沟通，还写下各自认为的问题点，想逐步解决。他不认可合伙人强硬的管理风格，也商量过解决方案。

老板原来管技术部门，解决方案是把老板管的技术部门和合伙人管的生产质量部门对调，即老板管生产质量部门，合伙人管技术研发部，基本达成共识，但上个月合伙人反悔了，他不信任老板管理生产质量板块。

他给老板发短信说要参与一线管理，认为管理必须严格，员工出问题就得骂才有用，这就是他们的分歧。纳兰同学，我对你问题的解读，你还有补充吗？太卡了，听不见。

**用户：**

刚才描述的基本就是情况。

**张老师：**

你提的是个高级问题。我建议你换个思路，你和技术合伙人已合作8年，先看看他的亮点，比如他可能很有责任心，把任务交给别人不放心，觉得自己管才好。

希望你多看看他的亮点。另外，我想知道这个问题是不是在8年里越来越严重。如果8年都严重，你不会只在这三个星期才去解决；如果不是变得严重，那核心问题是什么呢？很难想象他性格强硬、态度粗暴、爱骂人，到第八年才出现问题，说明核心问题可能不在这。我们不是解决你公司的具体问题，而是让大家理解对领导力的看法。

看上去问题是对严格管理、强硬管理风格以及员工出问题就骂才管用这些观点理解不同，让分管部门对调不是解决问题的根本。因为他去管理技术部门，也会用强硬风格，技术研发人员需要创造和自由空间，天天被骂没法研发，幸亏对调没调成，不然问题更严重。

生产质量部门需要盯得仔细，研发部门需要开创性头脑，天天骂员工没法研发，问题会更糟。所以看来你们想的解决方案不是真正的解决方案。

**用户：**

老师，你有好建议吗？

**张老师：**

你要想清楚什么叫严格、什么叫强硬。在我们的管理课里有相关内容，我觉得技术合伙人缺乏对领导力的真正理解。

从基本公里的第一课怒气管理，第5课向下沟通之赞美可以带来的好处，第6课向下沟通之批评怎么去做批评，突破法里也讲到管理的本质是倒三角文化，要学会服务。如果他听不进去你们的话，可以让他来听我的课。

**用户：**

我们给他报了课，但他不愿意学。

他整天刷抖音，刚来的时候年轻气盛，经过八年，他处于比较安逸的位置，没太大提升，还用老一套管理模式管现在的公司和年轻人，方法不太得当。

**张老师：**

如果是这样，你给他报课，他可能觉得你想灌输什么。你给他一笔培训经费，让他自己出去找课，我不信有管理课程会教他靠骂来管员工。

不是你去，是让他自己去。

你不用去，让他自己去听、去想，他可能更能深入思考。

你别跟他一起去，跟他一起学，他会觉得你们在压迫他。给他自由空间去学习，他会得到反思。

别一起去，让他自己去。这给大家一个启示，你提到他的管理风格多年前就有问题，随着时间推移更不适应。核心是无论是培养下属还是招合伙人，文化基因和管理风格要一致，三观不一致很难合作，要在早期纠正。

如果你接下来提拔员工，从小年轻开始也是如此，这对其他40位学员同理。企业招合伙人、员工做合伙人或提拔员工做副总裁等，如果有短板，要一开始就让他在管理风格等方面提升短板

PDP突破法的第10课讲到人才发展要补短板，缺什么补什么。要给他做一个PDP，即personal development plan（个人成长计划）。他进来时，比如28岁，一开始就应坦诚指出彼此不足，共同进步。如果是合伙人机制，要每隔半年或一定时间做一次个人发展计划。

个人发展计划包括看业绩、价值观和各方面短板，比如怒气管理、爱骂人就是沟通短板，要认同这是短板并改变。现在做也来得及。对于合伙人，我有个诀窍。

你要让他补短板，先补自己的短板。跟他说每个人都有短板，比如我在员工面前抽烟是短板，我慢慢改掉。只有你先改变，他才会认同自己也有短板要补。

先看自己的问题，他就容易看自己的问题。你不看自己问题，他就不愿意去学。希望这些分享对你有启发。话筒交给你了。

**6期-2Q3： 作为公司CEO，如何有效下达指令并及时收到反馈？**

**用户：**

我看到 Emily 有个特别好的反馈，她说日本的幼儿园有考核机制，每件事都要签字。以前觉得麻烦，现在看有道理。好，来看今天第三位要答疑同学的问题。第三位是孟凡亮同学，我对樊亮印象很深，他是第一位报名第六期突破法的同学。他的问题是，作为公司 CEO，如何有效下达指令并及时收到反馈。今天直播间不仅樊亮在，他公司的伙伴应该也在。我看到樊亮邀请了朋友一起来学习。他本身是公司经营管理者，觉得安排工作、传递信息时，反馈回来的不是想要的结果。比如邮件里 100%的信息，反馈回来不到 70%。这问题很重要，沟通不顺畅对公司影响明显。他做过的努力有，和员工一对一电话沟通、在私人软件联系、线下面对面交流，效果都不太好。

樊亮想让公司有更好氛围，清晰表达传递的信息，发挥领导者作用，让伙伴们清晰 get 到内容并收到明确反馈。我觉得樊亮作为管理者，很关心员工看法和反馈，这很好。具体方法听听李明老师的回答。

**张老师：**

从名字看，我猜是男同学。如果我下面话说得重，希望你能接受。要是女生可能会翻脸。如果说中了，请谅解，我没别的意思，只是把事情剖析得更犀利。

我讲第一个重要观点，这是我多年前学到的。不管谁和谁沟通，尤其是老板和员工，对方没听懂时，70%的责任在沟通方，30%在接收方，甚至可能 100%都在沟通方。

这叫 7030 法则，老板最不认这个道理。老板说“我说完了，你没听懂就是你的事”。老婆、妈妈也常这么想。但如果对方没听懂，70%责任在你。从这角度看，是不是自己有问题？比如 CEO 出尔反尔、朝令夕改，邮件就没人回。因为今天这么写，明天又改，员工就不想理了，反馈也会减少。

很多中小企业老板自己没想成熟就急于推进，又容易反思改主意，还爱面子不愿推翻自己，老出尔反尔、朝令夕改，员工就不想听，反馈就少。

想想你问的问题和目标是否足够清晰。你觉得清晰，但关键是对方感受。你有没有问过员工，邮件他们看得懂吗、明白你意思吗？可能你以为是这意思，他们理解成别的意思。

我讲了至少三种情况，出尔反尔、朝令夕改，员工不理你；目标和问题不清晰，员工不理你；清晰与否以对方感受为准。还有平时沟通态度，老板和员工沟通态度要开放，越开放越能鼓励员工和你沟通、回邮件。我创业时，人少和人多时，最多有 5500 个员工，我都下到一线和员工吃午餐会。

员工说很多，我当场记笔记，不是让秘书记，是自己记。记完笔记员工很感动，我不是做样子。每个记下来的问题，如果是部门没处理好、策略没想明白或员工建议有价值，我当场解决，拿起电话打给副总裁或总监。

可能对方在其他城市，我也直接打电话问问题怎么处理，马上布置作业。一线员工都看呆了，提个问题老板就直接打电话。

这样一线员工午餐会变成现场工作会，员工更愿意和你沟通。我会把沟通内容形成邮件发给全体员工，at 各部门老板、总监、副总裁。员工知道有老板支持，更愿意沟通。还要赋予管理者责任感，杜绝“FLOATING management”（漂浮的管理层）。漂浮的管理层就是任务层层转发，最后实习生干活，汇报时邮件再层层转上来，甚至不转发直接抄送老板，连文案都没看过。我要求汇报从自己邮箱发，且已阅文案、认同方案，不然就别“漂浮”着，要管事。

只转发邮件不叫管理。每个人从自己邮箱发邮件并负责，企业就有生命力和活力。主动扛责任的员工升职快，这样能找到更多责任人。

杜绝漂浮的管理层，让更多管理者负责，和一线员工开午餐会解决问题，企业会更有活力，员工更愿意沟通。最后给樊亮同学和 167 位在线同学两个灵魂拷问：你的员工想不想和你在一起？想不想成为你？如果答案是否定的，企业会怎样，你能起到榜样作用吗？把这两个问题送给大家，希望有启发。

**7期-1Q4： 如何改善与上级沟通时的“不敢说、怕说错”的情况？**

**用户：**

好，谢谢张老师的回答。确实，大家遇到问题时，往往会陷入具体问题的漩涡。这时有张老师从不同角度提供新视角和思路，对大家思考问题、厘清做事顺序很有帮助。各位伙伴若有类似情况，也可以想想自己对这件事的判断是什么。接下来看今天第四个同学的问题，是直播间里课程学习很积极的严国同学的问题。严国同学是我们过往第一位来自加油站的校友，他的问题是：如何改善与上级沟通时不敢说、怕说错的情况？

这是严国同学的问题，严国同学若在讨论区可以说一声。这里问题背景严国同学写得较多，我摘选关键部分。严国同学目前是经理层副职，在国企工作近7年。国企一把手高度集权，副职发挥空间有限。严国同学认为副职要辅助决策，为部门提供支持和审核把关，但实际工作与职位定位不符。这种情况让严国在上下级沟通，尤其是向上沟通时存在疑虑，觉得自己没发挥空间和实际决策权。

严国同学认为这个问题重要，是因为他在多个组织领导层担任副职7年，加上事业单位经历超10年，这个问题一直困扰并制约他的发展。他有在企业内向上发展的想法。为解决问题，他尝试过放松沟通、摒弃评判视角、先写材料再沟通，但都是试探性做法，没明显效果，也没深入复盘，总是尝试后又回到原点。他的目标是赢得领导和下属更大认同与支持，提升领导力，实现高效工作，以便进一步发展。我看张老师对这个问题有很多想法，大家准备好做笔记，听张老师回答。

**张老师：**

严国同学，我不确定我的回答能否让你满意。但我从我的视角出发，希望回答不仅对你有效，也能启发其他同学。若回答不能让你完全满意，希望你理解。我主要解决的核心问题是，你担任副职7年，不知怎么和领导沟通，怕说错话该怎么办。

讲我的逻辑思维前，我先说其他讲沟通力的讲师可能会说的：在国企要迎合领导喜好，了解领导个人喜好、沟通习惯和重点指示，这样沟通时才不会不敢说、怕说错。

比如领导喜欢喝酒、游山玩水，你要迎合；领导喜欢一对一、一对多还是大会场沟通，你也要迎合；领导有重点指示，你要记笔记并放大。但我称这些为雕虫小技。

我认为人生是一场修为，要不断修炼自己。通过修为提升内涵，获得内心充盈和升华，这才是人生最大意义。阳光大道是improve自己，获得提升。迎合他人可能获得短暂利益，但没真正提升自我，内在没升华，会一直在苦哈哈的圈子里转。

我做的李明咨询里有个小项目叫李明学堂，收一对一学员做职场和生活咨询。有学员也有和你一样的问题，不知怎么跟领导汇报，说多怕说错，说少又觉得不对劲。我给他的建议是，拿着周报去给老板汇报工作。若公司不要求写周报，建议自己写。周报写三个内容：一是业务，汇报最近业务情况；二是组织，说明成员组织情况；三是自我成长。

自我成长主要讲错题集，记录过去一段时间没想到、没做好、忽视、想得不够的地方，把反思作为个人成长记录下来。如果公司没有周会汇报形式，就按月报来。拿着周报或月报去汇报，是为了让自己进步。通过总结提炼，对业务有更深刻理解，对组织有更有力推动，让自己获得提升和成长。

希望我的话不一定能给严国同学完整的解法，但能给在线同学带来启发。

羊肠小道、阳光大道和雕虫小技意思差不多，总有两种解决方案，有些看似近、容易达到、顺手，但不是阳光大道。

这就是我的底层思维逻辑。把人生各方面都看成一场修行，要不断调整自己。

**7期-1Q5：. 和领导在公司发展思路的问题上出现冲突时，应该怎么做？**

**用户：**

好，今天最后一位是赵晖同学的提问。赵晖同学，若你在讨论区，可回复一个“老师”。赵晖同学是私立医院的管理者，评论区的豆豆妈就是他。他的问题和严国同学的相关，即和领导在公司发展思路上出现冲突时该怎么做。问题背景是在医院发展上，领导想短期内快速回流资金、收回成本，而赵晖同学更想照顾好客户、做好服务品质，他该如何向领导表达自己的想法。这个问题很重要，因为赵晖同学作为管理者，想在公司决策上体现自己的价值。

我的想法能否得到认可？赵晖同学还没就这个问题和领导沟通，但基于领导安排，已在营销拓客方面做了很多探索，或许这样能更快达成领导快速回流资金的目标。他想和领导沟通后确认公司发展方向。这个和领导沟通的问题交给李明老师。

**张老师：**

赵晖同学的问题，往期有其他同学提到过，就是和公司领导在发展思路上出现冲突，该怎么办。我今天提出的核心是，大家学了向上沟通没有，上星期应该学了。

OK，所谓向上沟通里保持透明、换位思考、及时同步等几个法则。我想提醒赵晖同学，真正的对齐是什么意思？当你说和领导发展思路有冲突时，有没有想过冲突的核心底层逻辑哪里不对？最大的不冲突是，我们都是为了公司好，没人想从中谋取私利，要是有一方为私利，那根本目标就不同了。如果根本目标一样，我和领导都想为公司好。

但我和他发展思路有冲突，为什么他认为短期快速回流资金、收回投资成本，比盈利同时接待好客户、做好品质更重要？没人会那么傻，显而易见要做好品质、接待好客户，尤其是私立医院。老板要尽快收回成本，到底什么原因？你和他沟通过吗？理解公司财务上的困难了吗？可能的原因有几个，不一定能穷尽，比如公司现金流很差，你想过现金流可能多差吗？或许老板说“你不需要知道，执行就行”。

可能他心里想着公司资金下个月开不了工资了。是不是领导短视，看不见服务品质带来的价值？不确定。你要问问自己，也要问问老板到底怎么想，他是不是觉得品质服务没意义，就是个短视的老板。你自己有没有看见品质服务带来的价值？我举个例子。

第三点，口碑效应有没有形成闭环？就是客户来医院看病，都说医院好、服务质量好、医生护士有耐心等，这样的好口碑有没有形成闭环？闭环怎么形成？是不是带来更多流量，亲属、邻居都来看病，在社区形成口碑，甚至吸引外地人？如果口碑效应没形成闭环，老板可能就觉得没必要，只想快点收回成本。

我讲的不一定是你企业真正面临的问题，和老板真正对齐不容易，要全面看待，坐下来从各个角度，包括换位思考到老板视角，搞清楚问题所在，才能明确冲突是什么。说出现冲突该怎么做，在说怎么做之前，先搞清楚是不是冲突、冲突在哪。冲突怎么做，我有两句话。第一句，如果你真和老板冲突了，除了从他视角看问题、做好向上沟通、把问题摊开，你要鲜明表明立场。很多人不想这么做，但我认为要讲清楚，我觉得这样做对，我看到公司现金流短缺，但提高服务不会影响现金流，还会带来更多价值，不是光靠收拢资金的短视做法。我会形成口碑效应方案，形成闭环，给医院带来效益。

有这样的方案和老板沟通才有意义，就是看清老板视角，也让老板看清我的视角和解决方案，我的方案不伤害他的利益，还能提出自己的方案。这是第一句。第二句，如果这么做老板还是不认可，建议你留一封邮件，我以前常这么做。我给董事会写邮件，说决策7个董事，6个支持，我不支持，为什么，一二三写清楚，发给所有人。我尊重董事会决议，事情照做，但保留意见，写清楚，以后见分晓。

如果你做对了，老板会想起你说过的话、写的邮件。这样你再次证明了自己，也能检验自己的判断，对自己的修为和判断力是个进步。赵晖同学，这是我对你问题的看法，希望对你和在场四十几位同学的管理工作有启发。

**9期-1Q2：如何提升团队员工执行力？**

**用户：**

哈哈，是的。好，回到今天的第二个问题，今天第二位提问的同学是长江同学，他的问题是如何提升团队员工执行力。其实不止长江同学问了这个问题，玲玲同学也提了同样的问题，因为在我看来，执行力是每个管理者都会关注的内容。

先看看这两位同学提问的内容有没有细微差别。长江同学身处餐饮行业，公司抓卫生和考核标准，但追踪过程中大家完成得不好，为做而做，这是常见问题。这个问题很重要，因为餐饮企业若卫生和考核执行不到位，一次犯错就可能无法挽回之前的努力。长江同学的团队有标准培训，会下发制定动作和规则并进行追踪管理。他希望张老师提供建议和方法，帮助提升员工内驱力，让员工积极主动承担责任，明白工作是为自己做，主动做好门店卫生和餐饮服务。

玲玲同学的问题类似。任务下发后，下属要么不反馈跟进，要么反馈有困难，总之执行不到位。玲玲同学希望公司有机制、有标准流程，大家按流程执行，没有流程的定期复盘、及时反馈，其实也是在说员工的积极性和主动性。这两位同学的问题很相似，就是怎样培养出有主动性、积极性，能按时按量标准执行到位的员工。这个问题交给张礼明老师，我相信讨论区的同学都对这个回答感兴趣，有请礼明老师。

**张老师：**

我以长江同学的卫生考核标准为例，但把问题拓展为任务下达后，如何保证团队执行到位。这个任务可以是卫生指标、销售业绩，或是在有限时间内完成的其他任务，比如设计公司完成设计图稿。在一定时间内按要求完成任务指标，这就是执行力。有时候团队松松垮垮，老板急得嘴上冒泡，员工却手上不动。

我总结了保证执行到位的四个对齐和一个工具。四个对齐是重要性对齐、绩效奖罚对齐、考核指标对齐、反馈机制对齐。重要性对齐和绩效奖罚对齐解决意愿度问题，考核标准和反馈机制对齐解决技能问题。一个工具是培训，培训既能解决意愿度问题，又能解决技能不足问题。

先讲重要性对齐，是指公司上层和管理层向员工宣导任务的重要性。以长江同学的卫生指标为例，卫生指标到底有多重要？如果不对齐，员工就会为做而做，质量不高，压力还大。要从公司、管理层、员工、客户或用户四个视角来看任务的重要性。公司视角，卫生搞不好，餐馆就没法营业；管理层视角，比如店长可能因各种压力觉得卫生没那么重要；员工视角，很多员工觉得与自己无关；客户视角，要听听用户反馈，有些公司下达的指标，用户可能觉得不重要，那任务就推不下去。

要自下而上做认知，让一线员工和管理层都认识到任务的重要性。如果上下达不成一致，就别往下推，先把问题搞清楚。

第二，绩效奖罚对齐。同意任务重要性后，要制定细致的绩效惩罚规则。奖励要物质加精神激励，把做得好的人的细节宣导出来，对其他人产生震撼作用。惩罚要有改正机会，比如迟到罚钱，若坚持不迟到就退还。

第三，考核指标对齐。考核标准包括结果指标和过程指标，都要写清楚、讲清楚。很多公司以为对齐了，其实并没有。比如华尔街CEO检查卫生会摸相框上的灰尘，这就是考核标准。

第四，反馈机制对齐。反馈是双向的，员工和管理者都要反馈。反馈要以解决问题为导向，加大正面反馈，积极寻找闪光点，抱怨不叫反馈。

培训这个工具很重要。培训既能解决意愿度问题，也能解决技能问题。培训时要边培训边做重要性宣导，让员工看到完成任务的效果。内训师让做得好的人分享经验，能激发其他人的意愿度。

最后，考核除了业绩和任务考核，还要有组织视角的考核。比如店长要考核是否培养了卫生考核的内训师，销售要考核是否培养出顶尖销售或销售组长。

希望我分享的四个对齐和一个工具能给大家带来帮助和启发，如果有启发请扣666。谢谢大家。

**9期-2Q3：如何提高员工的执行力，培育出优秀的管理人员？**

**用户：**

好，回到今天最后一个问题。菲菲同学是和自己组织内部小伙伴一起学习的，她的问题和培训培养有关，是如何提高员工的执行力，如何培育出优秀的管理人员。她本身是外贸仓储物流企业的操作经理，管理时长超 10 年。

问题背景是，业务操作有严格流程，已实现二维码线上管理，但员工总有意想不到的问题，导致生产差错。团队工作节奏快，每天都有新问题，还总犯低级错误，她觉得这样不行。所以问题聚焦在怎样提高员工执行力、培养优秀管理人员来解决这些问题。她已做的努力包括执行培训、细致检查、二维码线上智能化管理，还把这些内容纳入绩效考核和团队活动。最终目标是提高员工执行力、提升公司服务口碑、提高企业市场竞争力。以上是菲菲同学的问题，培育优秀管理人员也是为了提高团队员工的执行力。这个问题交给礼明老师回答。

**张老师：**

回答这个问题时，我看了相关内容。问题是有严格操作系统，已实行二维码管理，但员工千奇百怪，出现意想不到的问题，产生生产差错，每次出问题都要停下来重新处理，很考验员工工作责任心。检查发现是没按流程操作，犯的都是低级错误。所以她问怎么提高员工执行力，怎么培养优秀管理者帮助员工提高执行力、增强责任心、少犯低级错误。她想达到的目标是提升公司服务口碑、提高企业市场竞争力。我换个视角看这个问题，没直接回答怎么提高员工执行力和培育优秀管理人员，之前我在案例课讲过很多次各种场景下如何提高员工执行力。今天对于这个问题，我给菲菲同学一些参考意见。当说员工总有千奇百怪、意想不到的问题造成生产差错，员工没按操作流程操作犯低级错误时，要提醒的是，生产领域员工犯千奇百怪、意想不到的错误很正常，很难避免。光想靠培养员工责任心、提高执行力、培养优秀管理者来减少这些差错，能提升但很难。做产品要做傻瓜级产品，即傻瓜拿到手都会操作，不用培训，这才是提高产品市场竞争力的核心。希望菲菲同学从这个视角看操作流程。

仅靠提升执行力来减少流程操作错误不够，像培训、考核、文化建设、严格管控、及时反馈、员工关怀等提升执行力的方法都要做。此外，在流程操作设计上提升效率，可能更能降低错误率，提升产品口碑。我从三个层面讲流程设计。第一是标准化设计，做完 a 做 b，做完 b 做 c，做完 c 做 d，不能跳，你已做了很多标准化设计，只是员工没按流程操作。第二是傻瓜式设计，按标准流程操作，再傻也不会犯错，把员工可能的失误考虑进去。做产品时，如果公司清洁工阿姨都会用，那产品就对了，不用考虑培训程度或员工责任心。傻瓜式设计能降低对人的管控。

最后是提效式设计。员工不按操作流程犯低级错误会导致公司经济损失、投诉，影响口碑。在操作流程设计上用解锁体系，做完 a 才能到 b，做完 b 才能到 c，一环扣一环，看上去傻，实际能提高效率，因为没人能在中间犯错。比如不做完相应步骤，把手拉不下来，按钮不工作，灯不亮，就无法进行下一步。

我今天讲这些，不是说执行力和培养优秀员工不重要，下次问答我会讲提高执行力和培养优秀员工的内容，这是领导力课程。今天我想提升认知维度，除了管理行为，还可以通过改变设计路径提高效率、避免出错。这是另一个解决问题的视角，不一定完全贴合菲菲同学的问题，但希望能给在场其他同学带来启发，即除了在人员管理上动脑筋，还能在设计上动脑筋提升公司业绩和效率。

**11期-2Q3：当涉及到个别部门的利益冲突时，该如何进行平行部门之间的沟通？**

**用户：**

我看到有伙伴在讨论区评论说这是干货，很有用，果然越分享越收获。谢谢李明老师的答疑。现在进入第三个问题，这是艾米丽（Emily）同学提的问题。Emily 同学在吗？在的话在评论区打 “我在”，让李宁老师看到你。她的问题是：当涉及到个别部门利益冲突时，该如何进行平行部门之间的沟通？我看到艾米丽在评论区回复 “在的”，那我们来看看问题背景。她从事房地产业，职位是运营部经理。

艾米丽同学所在部门职能较多，需要和多种岗位的负责人沟通。13 个平行部门在不涉及利益、绩效、奖金时，沟通比较顺畅，但一旦涉及利益冲突，沟通就会出问题。比如收房有问题需要评级沟通、调查清楚事件时，会出现互相踢皮球的情况。

Emily 觉得应该做好沟通，避免类似问题发生，降低公司损失风险。她也做了很多努力，像制定绩效奖惩制度、部门管理制度，定期召开专项例会等。她的目标是与部门沟通更顺畅，提高沟通能力，规避此类问题再次出现。现在把时间交给李明老师答疑。

**张老师：**

Emily，你讲的这个问题对你来说是个不小的挑战。在横向沟通中，尤其是涉及十几个利益不一致的部门，又不涉及奖金，要做到沟通通畅确实不容易。

企业中大家都会面临一定程度的平级沟通，即使是 1 号位也会有，比如和董事会董事、投资人沟通，CEO 也会有这样的问题。公司高管更会面临此类问题。平级沟通的核心是领导和各级部门负责人目标一致、利益一致，一定要讲清楚。我不知道 Emily 作为运营部门负责人为何承担这么多沟通职责，但如果确实要协调 13 个部门沟通，一定要和领导对齐，明确现在要处理的问题由你来协调。

要问大领导和各级部门，对这件事的看法和目标是否一致、力是否往一处使。什么叫目标一致？比如客户投诉收房时楼前有配电站，采光有问题，不愿收房还可能起诉，需要有人去沟通协调。那我们的目标是不是和用户做好沟通，解决投诉问题，避免他们进一步上诉？如果不是，那要达成什么样的目标？总之先把目标对齐，再让利益一致。

什么叫利益一致？客户投诉产生法律费用、出现退款，就是公司的损失。除了领导，哪些部门同样要承担责任？利益一致了，平级沟通才能往下推进。

平级沟通是我们在突破法里的第几课来着？我忘了是第四课还是第五课。这里讲了三个要点，一是狐假虎威、向上同步；二是充分沟通，倾听理解；三是平时积累，相互尊重。先说狐假虎威、向上沟通，以用户投诉为例，领导是否知道目前情况，领导认为该怎么做，目标是什么，没达成目标会造成什么利益损失？比如目标是 100 个买房客户中，投诉率不超过 3%，法律纠纷不超过 3 起。如果变成 30%，会有什么损失？要把目标讲清楚，甚至明确第一、二、三目标，以及各自可能造成的损失。

第二，运营部门负责此事有没有正式授权，包括书面和全员沟通。如果有授权，责权利是否一致？我负责这件事有什么权利，做好了有什么利益，做砸了有什么损失？其他部门有什么责任，怎么配合我？有没有形成例会机制？向上沟通要让老板同意、支持，权利下放，形成例会机制。例会要有对上一次会议的追踪，才不会出现相互踢皮球、落实不到位的情况。

例会要形成书面沟通，明确例会上的决策，谁在什么时候完成什么目标、做成什么事。充分沟通、倾听理解，要一对一到各个部门了解为什么踢皮球，事情为什么没做好。要理解对方，也许他们有难言之隐。同时要讲清楚，如果都拖着踢皮球，出了更大问题要承担什么责任。

第三，加强平级沟通影响力就是展现领导力。平级沟通没了职权还能影响他人，才是厉害的。平时要学会分享，在公司分享案例、竞品处理类似问题的情况。平时有分享习惯，影响力就更大，更容易带动平行部门一起做好工作。还可以邀请核心部门一对一吃饭、聊天，这不是额外工作，是增加影响力、领导力的工作。如果不想这么做，那这节课的部分内容就没学进去。

我把第五节课平级沟通的内容用到了这位同学的具体案例上，希望能给大家带来启发。如果觉得有启发，请在评论区扣 “888”。

**12期-1Q4：如何解决员工之间协作时的沟通不畅和各自为政，导致整体工作效率低下的问题？**

**用户：**

好，接下来到第四个案题，是傅爱华同学提出的问题：如何解决员工之间协作时沟通不畅、各自为政导致整体工作效率低下的问题？下面详细看爱华同学的问题。爱华同学是建材销售和深加工行业的管理者，在管理岗有 16 年了。他一开始和爱人共同经营食材销售和生产加工的夫妻店，业务涵盖房地产开发商和私人居民用户。近年来房地产市场不景气，他逐渐将重心转到家装市场。

整体来说，爱华同学的团队规模小，加上夫妻二人总共 10 人，其中有专门的财务人员，大部分销售管理工作由夫妻二人负责。但门店员工流动性大，新员工入职后，因竞争压力和配合度问题，部分员工会选择离职。

爱华同学在建材销售和生产加工行业有多年工作经验，一直从事管理岗，他认识到 “没有不好的员工，只有不会引导的领导者”，感觉自己在领导力方面还有很大提升空间。他意识到领导力提升对团队稳定性和高效工作至关重要，如果不努力学习、拓展眼界，就无法带领员工共同进步，最终会被淘汰。因此，提升领导力既是他个人成长的需求，也是团队发展和业务成功的关键。爱华同学通过寻找相关书籍学习领导力知识，并与合适的人交流，尝试提升自己的领导力，但仍觉得有很大进步空间。他希望通过学习领导力，以更积极平和的心态沟通交流，找到提高工作效率的正确方法，得到员工更大的认同和支持，让销售与生产加工团队更稳定、团结，实现更高效的工作。关于这个问题，麦克风交给李明老师。

**张老师：**

你这个问题比较庞大，一般我不太选这类笼统的问题，比如通过学习领导力赢得员工支持，让生产、销售团队更稳定，感觉像要把领导力这门课讲一遍。

但我选了，因为你说 “没有不好的员工，只有不会引导的领导” 这句话，我特别感动。虽然你只有 10 个人的小团队，但你深刻意识到这一点。我要把这句话提升为金句，所以我来回答你的问题。你这个问题虽大，但本质上涵盖了三维领导力的所有内容。你最终想解决什么问题？提高效率，让员工协同不再沟通不畅、各自为政，让新员工入职后更好配合，提升领导力，使销售和生产团队更稳定高效地工作。

这就是整体情况。什么是三维领导力呢？我讲的三维是自我成长、高效工作和组织文化。你说的 “不会引导的领导者”，这就是自我成长。高效工作指的是体系建设，只有做好体系化建设，才能把公司架构搭建起来，即便只有 10 人的小公司，体系建设也能帮大忙。

第三个维度是，在 8 人、10 人的小团队里也要形成企业的文化和组织。

自我成长方面，像你这种两人管 8 人的小团队，情绪管理很重要。这在自我成长的基本功里会谈到，在突破法里要做倒三角文化，即作为服务者站在公司底端服务员工，而不是站在上面指责员工。

要建立反思文化，不断反思为什么事情没做好、员工离职、招不到新员工、业务离了自己就没人能做等问题，这就是自我成长的过程。这是三维领导力的一维。第二个维度是体系建设，高效工作靠体系建设。体系建设包括在基本功里做好向下沟通，多赞美、聆听、奖励员工，提供情绪价值；在突破法里增加书面沟通能力，体系就能建立起来。

体系建设还体现在一种思维上，比如大家都问我几点了，我每次都看表告诉大家，那我能不能造个钟挂在墙上，告诉大家看钟的方法，让大家自己看时间，不用再问我，这就是体系建设思维。在公司里建立这样的系统，大家按系统工作，不用总找我。这就是三维领导力的核心，能帮你解决问题，自我成长、高效工作，初级阶段做好沟通，中级阶段做好体系建设。

组织文化方面，你可能觉得两人管 8 人的小团队没必要做组织文化建设，但如果不做，员工都会走。因为小公司不能给员工提供好的办公环境、不断涨薪和晋升空间，能给的就是企业文化，包括使命、愿景、价值观。

比如你的愿景可以是让更多建筑商用你的食材，在所在城市做到一定比例的市场份额，让食材用于工地建设，保障建筑安全牢固。把文化价值观传递出去，年轻员工是愿意听的。没有文化底蕴和价值观，员工不知道为什么留在公司，是为了钱吗？你又给不了很多钱。

要有愿景，比如年底发红包、企业三年不倒；要有价值观，比如做出来的食材受欢迎，不掺假、最牢固、最精美、最实用。有了价值观，员工就愿意跟你。使命、愿景、价值观能影响员工留存。

如果小企业领导做好自我成长，管理好情绪，不断反思，形成反思思维和体系化思维，建设好小公司，有组织安排和企业文化，即便两人管七八个人，员工也会留在企业。最糟糕的情况是员工因为没更好的地方去才留在公司，那企业就很糟糕。

最后说培养人，如果七八个人里有一两个人可以培养，该怎么培养、培养什么样的人？很多中小企业主潜意识里不想培养人，觉得培养了人会带走资源。其实这是把做大和做强混淆了，企业可以不想做大，但不能不想做强，做强才能做长，百年老店不一定很大。理解了这一点，就知道自我成长、体系建设、高效工作和组织文化对小企业做长有多重要。我讲的可能不全适用，也不一定大家都听得进去，如果能给在线的同学们带来一些启发，我就心满意足了。如果大家觉得有启发，请扣一个 000 作为今天答疑的结束。

**12期-3Q1：管理者如何制定年末团队冲刺目标？**

**用户：**  
今天是个特别的答疑时间，既传统又特殊。现在 11 月，已到年末，我想很多管理者对年末业绩完成、营销或经营项目目标达成，都有或多或少的困惑。所以今天直播间准备了两个专项答疑时间，请李明老师解答。第一个问题是，管理者如何制定年末团队冲刺目标。相信李明老师会用他的视角和理解给我们启发，现在把时间交给李明老师。

**张老师：**

你先提第一个问题，我来回答。我看到屏幕上本来有两个问题。说起年末目标冲刺，我就想起自己年轻时为达成业绩目标努力冲刺的情景，到年底就想再冲一把，让自己业绩更好。但随着对业务了解加深，我很少提 “冲刺” 这俩字了。

不是说不需要冲刺，这里有个很有意思的平衡。从凝聚士气的角度，企业需要激情和士气，要有活力，所以想要有冲刺感。但作为企业管理者，尤其是高层管理者，更希望以平和、平稳的心态，有内在稳定性地看待企业接下来最后一两个月该怎么做。

如果为了完成年初预定目标，非常吃力才能达标，除了鼓励下属努力，更要反思为什么不能按部就班、顺理成章地达成目标。

我把 “冲刺” 这俩字淡化一下。到年末，不管现在情况如何，是快完成目标，还是离目标还有距离，都得继续做。如果到现在年终目标还有一半没完成，首先要想为什么年初定的目标差距这么大；如果到 11 月目标已完成 120%，这也是严重问题，说明年初指标定得不准，对目标评估不准确，不需要冲刺就完成了。有些公司 7 月就完成全年指标，后面几个月不做了，这不是好事，一是目标没定准，二是对市场判断有问题，三是可能在混沌状态下完成了指标。

对大多数公司来说，可能差一点就能完成年初目标，冲一把能达成，不冲就差一些，或者冲一把能比别人做得更好。不管冲不冲，冲之前先做目标回顾。回顾前三个季度加 10 月份的情况。这里说三个季度加 10 月，而不是 10 个月，是希望大家学会用季度看板的维度看业务，因为成熟公司，像上市公司都是发季报，季度看板是重要维度。

回顾时要看同比、环比、标比。同比是和去年同期比，比如今年第三季度和去年第三季度；环比是和上个季度比，看是增加还是减少；标比是和自己设定的当季度目标比，看达成率。没有比较就不清楚自己做得怎么样，同比能知道和去年比是更好还是更坏，环比能带来紧迫感，标比能看出和自己设定目标的差距。但要注意，标比是主观设定的，同比和环比更客观。有时候标比差，但同比有增长、环比做得不错，那也值得鼓励；相反，标比做得好，但同比、环比没进步，老板就要反思了。

除了同比、环比、标比，还要看增长、现金、利润增长和效率进步。现金增长就是营收增长，看每个季度和去年同期比、环比的情况。利润增长也要看同比、环比。比如昨天我见了一个餐饮行业 90 后女生创始人，她做食品餐饮供应，既做 c 端直接卖产品，又做 b 端通过超市、商场销售。她通过 b 端保证利润，通过 c 端做品牌和声量，平衡了营收和利润。

还要看效率，比如人效。如果去年 200 人做 2000 万业绩，今年 300 人做 3000 万业绩，人效没变化，虽然业绩同比增长了，但效率没提升。不同行业有不同的效率指标，如线下机构看平效，餐饮业看翻台率，金融行业看资金周转率等。企业要先做强再做大，强就强在效率增加，效率高了，组织和人才变强，企业才能扩张。

看营收、利润和效率的同时，还要思考为什么会增加或减少。很多企业会故意把利润做薄，投入资金让企业明年发展更好。当从这些方面看问题时，年末冲刺的概念就没那么重要了，要有企业家视角，注重洞察背后的原因。一场不知道原因的胜仗不算真正的胜仗，一场知道原因的败仗也不能完全算败仗，洞察很重要。

第三个要看组织结构、人才培养、企业文化。前三个季度，看组织结构是否优化，比如部门合并、人员调整等；人才培养方面，看每个部门是否有 1 号位和 2 号位，1 号位是否培养了 2 号位；企业文化可以看学习参与度，和上个月、上个季度、去年同期比，看是进步还是退步。看清这些才能制定后面的冲刺计划，不做回顾就制定计划是乱来。

做完目标回顾，就知道怎么调整 Q4 目标了。我习惯按季度看，而不是到 11 月中旬才想年度最后一个半月怎么冲刺，那就太晚了。基于现状调整目标，如果前面三个季度按原计划进行，第四季度要设一个跳一跳才够得着的目标，让员工有信心明年上更高台阶，因为第四季度是明年第一季度的基础，第一季度是明年的基调。

如果前面做得很差，也不能放弃，至少可以做一个封闭目标，以 11 月和 12 月这两个月为限，不管前面多糟糕，这两个月要有所作为。如果后面两个月不努力，明年情况会更糟，企业都在竞争环境中，不能等明年经济好了再行动。

最后提醒，明年的计划现在（11 月 7 号）应该已经做完了。第二年的计划 9 月份就该开始做，很多公司七八月份就开始调研、展数据。11 月前做完是为了给明年第一季度做好资源配备准备，包括人力资源、财务结构、打仗方向、供应商、渠道商等。如果还没做，赶紧做。

**12期-3Q2：管理者在年末需要着重完成哪些动作，才能更好地带领团队冲刺业绩？**

**用户：**

那来到第二个问题，管理者年末要着重完成哪些动作，才能更好带领团队冲刺业绩？如果李明老师想淡化 “冲刺”，那就是达成或超额完成业绩。接下来有请李明老师。

**张老师：**

年末冲刺是短期行为，问要完成哪些动作，好像不做就不能冲刺了。即便做得好，这也是羊肠小道。不过它是条道，但我们不应只走羊肠小道，而要想阳光大道。阳光大道是基于用户洞察的产品迭代、服务迭代，只有总思考这些，才能把事情做好。

而不是当救火队员。为什么有人说在公司总像救火队员？

就是总想着年末要冲刺。

年初过年很多人回老家，要顶一把、救把火。到 3 月份大家回来后又要赶紧冲一把。每个季度、每个时刻都有要冲一把的理由，那什么时候去想产品迭代、服务迭代呢？这才是核心。不管卖什么产品，如果不想这些，只想着救火，年底冲一把、过年前冲一把、刚回来又冲一把，怎么行呢？

现在还在听翻书商业的课，双十一又想着冲一把，永远都在想冲。如果一直这样，就没时间思考服务、产品和用户洞察，最后路会越走越窄，就是羊肠小道。

如果非要做些什么，基于前面的回顾、调整和目标调整，还要做的动作无非是运营策略调整、绩效考核调整、奖惩制度调整。这里说的运营策略是大运营概念。到最后两个月，基于前三个季度和 10 月份的现状回顾，做了调整，可能调高或调低目标。

做得好就稍微调高，让大家跳一跳够得着；做得差，至少要把这两个月的目标落实。相应的市场、销售、服务等策略调整，都统称运营策略调整。

为达到目标，要思考怎么调整策略。调整时，别忘了把核心员工的绩效考核做相应调整。根据回顾情况，若情况不错，调整可能不多。调整指的是 KPI 或 OKR 的比重，绩效不是只看业绩，有多个维度考核。

业绩达标占一定比重，比如 70% 或 80%，那还要员工做什么，占 10% 或 15% 等。到最后调整阶段，说最后两个月冲一把，其他都归零，只要业绩做好就是 100%，这也是一种调整手段。

把业绩达标或利润达标的比重调为 100，其他调为 0，这也是一种调整。总之根据回顾情况做调整。还有奖惩制度，要做相应调整。问哪些动作能更好冲刺业绩，我说只想着冲就想不到阳光大道。若非要做动作，包括基于回顾重新调整目标，然后进行运营策略、绩效考核、奖惩制度调整。不知道我讲的这几点逻辑是否形成闭环，大家是否听明白。如果听明白且有启发，今晚可能睡不着觉，就扣个 777。

**12期-3Q3：如何用最快的速度在自己不熟悉的领域筹建一个25人作左右的新部门，有效地开展必要的工作？**

**用户：**

那好，我来同步一下季红的问题：如何用最快的速度在自己不熟悉的领域筹建一个 25 人左右的新部门，并有效开展必要的工作？这有非常明确的人数目标。基础信息是，这是制造行业，岗位大概管理 20 人左右，管理工作时长为一年。

问题背景是，我从新部门的上游部门转岗而来。我和原项目团队在上游部门完成了厂区建设，对厂区很了解，所以被派来和团队到新部门做该厂区的后勤管理工作。现在厂区还在建设中，我作为先锋队先过来组织工作，但原团队还在原部门做项目建设。这个问题很重要，因为我从原部门调任到新部门有职责晋升，我希望用工作绩效确保岗位晋升，这可能是我未来 20 年的工作，所以想把它做好。我做过的努力有：与平行部门沟通、向上级汇报、和原部门领导团队沟通、前期文件核对与组织、与平行部门领导协商请其团队给予技术评审，还进行了外部资源协调。想达到的目标是优化企业管理流程、激发员工积极性、制定奖励性指标、组织企业团建活动、打造企业文化。这就是季红同学的问题，下面请李明老师回答季红同学的问题。好的，麦交给李敏老师。

**张老师：**

其实在简化问题过程中，刚才的内容没完全突出季红同学问题的关键点，苏西可以回去反馈一下。我选这个内容，是因为她现在面临的情况挺难。我是挑了比较难的场景，才想回答这个问题。仔细看，这个问题本身就很难，任何人处在她现在的位置都不容易。

她原来在 A 部门，现在要调到 B 部门，B 部门是后勤部门。从 A 部门调到 B 部门后，A 部门的人不跟过来，她光杆司令一个人做。而且没有新人员加入，因为原部门的人没时间参与新部门工作，原项目建设很重要。

有些员工也不愿意加入 B 部门，所以她没人可用。她和领导多次协商，领导口头答应，但实际没太多帮助。她从 A 部门调出来，原部门的人自然不愿意多抽人给她。她还要和其他部门交流，梳理部门职责，毕竟这是新部门。

她还要和 HR 部门、财务部门协商获取资源，和其他部门协商拿下技术评审等等。可见她的问题非常复杂。

OK，在人力资源非常有限的情况下，要完成这么多事，是个复杂的沟通问题。希望季红同学看看我是否理解了你的难处，你面临的情况真的很不容易。

我的答案是，这确实属于领导力范畴里的多维度沟通问题。

首先，这个问题决策明确、目标清晰。怎么明确决策？就是要建立 B 部门，后勤部门角色清晰，由你担当部门老板，决策很明确。目标是要做好后勤工作，因为做不好会影响整个厂区能源供应，甚至导致厂区运行瘫痪。所以要达成的目标很清楚。

因为涉及多维度沟通，我讲讲你这个话题里的向上沟通、平级沟通、书面沟通、向下沟通，这四种沟通在你现在的处境都会用到，核心是向上沟通。你是新部门，刚调过去，如果不做好向上沟通，平级的人不会帮你，下属更会觉得你孤立无援，也不会帮你。所以向上沟通特别重要。想想向上沟通，我们在突破法第三课讲的向上沟通 5 大法宝。

5 大方法是哪 5 大方法？十秒钟看看有没有人回答，还是大家还没上到这课。

今天是 10 月 18 号开班的 12 期，应该到第二周了，突破法的第三、四课应该刚上完。

OK，同步、及时同步透明，很好。向上沟通讲了五个方法，保持透明法、及时同步法、主动提问法、利他利己法、换位思考法。我给季红同学讲其中两条。保持透明的核心是什么？在你现在的场景下，你上下求助都难，保持透明的核心是利益一致。想想谁和你利益一致？新厂区的后勤工作是保障厂区运营的基石，做不好厂区会瘫痪，这是谁的利益？除了你这个部门领导，还有谁在意，就找谁保持透明。和你有共同利益的人会帮你，可能是副总裁、大老板，或者对这件事认识最清楚的人。所以向上沟通核心是找到利益一致的人保持透明。及时同步是指，你现在前面的建设项目任务重，团队没时间参与新后勤部门工作，要把这些信息同步给利益一致的人。虽然不一定每一步都能得到支持和帮助，但积累下来上级会给你更多支持。要及时同步各项信息，让上级看到你的努力和需求。

我们看看突破法第四讲讲的平级沟通。你这里平级沟通很多，有和外部资源（HR 资源、财务资源）沟通，和原部门领导沟通（原部门领导逐渐也会变成平级），还有从平行部门拿招标文书等。

平级沟通讲了三个大方面：狐假虎威、向上同步，充分沟通，倾听理解，平时积累，相互尊重。如果你想让平行部门配合，要想想平时有没有足够积累、分享，有没有展现能力赢得尊重。讲到狐假虎威、向上同步，你这么多部门，如果不借助项目推动会或新部门成立会，让老板站台推动大家同步，就很难开展工作。新部门成立一定要开这样的会，如果公司没有，就说服和你利益一致的老板开。比如后勤部门成立了，你带着小张和小王一共三个人，希望评审、人力、财务等部门帮忙协调，老板在场就能推动工作。还可以开第二个会，说后勤做到哪、卡在哪，希望大家帮忙，这也是平级沟通、狐假虎威、向上同步的一部分。讲书面沟通，你和老板的会议纪要、一对一沟通后的回访等书面沟通都要做好，只有书面沟通才能形成真正的冲击。和老板沟通完，把沟通内容通过邮件、微信等形式反馈，形成重要的凝固点，不要让沟通就这么过去。如果公司有会议纪要签字的习惯更好，能把事情固化。

最后讲基本功第五课的向上、向下沟通。你部门重组时，有些成员不愿意加入后勤部门，无人可用，这就涉及向下沟通。你看到的部门重要性，原部门下属不一定看到，要和他们沟通形成共识。向下沟通就是要形成共鸣，平时要多赞美、鼓励下属，关键时刻看人品，如果平时做得好，可能有人跟你过来。而且大家觉得你有潜力，认为你调到后勤部门能为公司做重大贡献，也会受驱动跟你过来。

你的问题有很多方面、多维度的沟通需求，我把向上沟通、平级沟通、书面沟通、向下沟通这四个方面的沟通都讲了。希望在线的 51 位同学，如果我讲的内容能给你带来启发，请扣个八八八。这是我们玩的梗，哈哈。

**12期-2Q5：职场中层如何做好向上沟通？**

**用户：**

谭恒同学，如果你在直播间，请扣 “我在”，让李明老师看见你。唐山同学的问题是：在职场忠诚的前提下，如何做好向上沟通？这是个大话题，也很有场景感。

基础信息：谭恒同学在畜牧业，是研发经理，管理 6 个人，管理时长 12 年。2012 年他进入公司，从入职起就总听到老板的批评指责谩骂。今年 8 月的育肥羊实验分析会，因市场羊肉掉价严重，实验结果与目标差距大，老板不问原因、不看其他指标，就认为是研发团队不认真、不负责、进步慢，直接叫停所有研发项目。

这个问题很重要，育肥羊是羊产业链打通的最后一公里，谁掌握最新育肥技术、研发出最好的饲料，谁就有行业话语权，可目前研发团队项目被叫停了。

他做过的努力：多次找老板和其他领导沟通，转述老板意见，总结过去工作，反思自己，学习领导力。想达到的目标是和老板心平气和沟通，开展实验，高效完成项目。

说话人 2 01:15:50

这是一位热爱自己行业和研究的技术人员。另外还有个补充问题：体制内忠诚管理者如何带团队？问题背景是体制内向上向下沟通困难，抉择不明、不透明，难以有效调动资源完成任务。

这个问题重要的原因是：作为中层管理者无法在工作上得到认可，还影响整个团队的工作状态。核心困扰是在体制内是否还有改善目前状态的方法，这是向内的探寻。

接下来看看李明老师怎么说，有请李莹老师。

**张老师：**

我把 4、5、6 三位同学的问题并在一起了。你刚才说的问题是从谭恒同学的问题出发的，对吧？谭恒同学在直播间吗？我看看第四、第五位同学在不在，若水同学在不在？第四位同学世臣在不在？

张老师 01:17:12

我简单说下若水的问题。若水问的是在体制内的大公司怎么带团队，那是个 200 多人的工业团队，情况复杂，既要又要还要。作为产品总监，既要向副总经理汇报，又要向自己的上一级部门汇报，这种交叉汇报很痛苦。我说说自己的看法。

张老师 01:17:44

世臣同学也在。我按顺序说，世臣同学主要在房地产行业，是工程部经理，老板们不求有功但求无过，还不支持他，所以他很迷茫。

我对世臣同学有答复，对若水同学也有答复，对第六位同学的答复，世臣和若水同学可以一起听，对谭恒同学的答复大家也一起听。

对于世臣同学个人发展受限，老板不管，下面的人也难管理，我提醒你，如果想改变职位，比如去中央职能部门，我认为职位改变要先有能力改变，再改变头衔。能力职位的转变建立在能力长进的基础上，这不一定适用于国有企业和房地产企业。我所说的解决方案是通用型的，不一定适用于每个人、每个场景、每个公司，不然我就成神仙了。

我认为职位转变要在能力转变之后，能力进步了，职位转变才有可能。这个问题我讲到第六条问题时再说。

若水同学的情况很复杂，三层领导决策混乱，各级部门思路不同，分管领导还分别插手，错综复杂。若水同学，我很同情你。你还问了个有意思的问题：在这么复杂的环境下，要么与环境同频，感觉像同流合污，要么离职，还有第三种选择吗？

我的答复是，选项只有两个，要么同频，要么离职。但无论怎么选，有件事你可以做，就是 “眼球朝里转”，和世臣同学的情况类似，想想自己能做什么。听说过 “眼球朝里转” 这句话的同学扣 1。看来知道的同学不少，不知道的同学可以去看 “黎明聊人生” 了解意思。

接下来我要讲谭恒同学的问题。谭恒同学兢兢业业想做好研发业务，结果研发团队没事干了。不研发出最好的饲料，就掌握不了育肥技术，会失去行业话语权。他多次找老板和领导沟通都没用，怎么办？

若水、世臣和谭恒三位同学都处于上下夹板的困境。

所谓向上沟通的 “雕虫小技”，就是迎合，迎合老板的需求、喜好、沟通习惯、重点指示等。若水同学情况复杂，有两个老板，那就想尽办法都迎合。向上沟通雕虫小技的核心就是 “迎合”。

讲讲阳光大道。我有个李明学堂，选学员要求很严格。有个学员在我的提示下，每周拿着周报主动找 CEO 汇报。周报内容包括业务方面，本周业务的变化、思考、复盘、反思；组织方面，管理的人员培训、能力成长、组织沟通、相互协调情况，招的新人情况等；还有自我成长方面，反思自己没做好的地方。他做了一本错题集，拿这个去和老板汇报。如果老板觉得他没事干才来汇报，我建议他继续做，因为这是为了提升自己，也希望公司提供帮助。

若水同学情况难，那就既向上级也向更高上级做周报错题集，只看自己的错题，不看老板的指示。想想本周业务哪些没做好、哪些可以复盘、有什么亮点；组织方面做了哪些培训；自我成长方面有哪些进步。

做错题集就是 “眼球朝里转”，让自己进步。我要求李明学堂的学员在错题旁边做标注，归纳问题，避免下次踩同一个坑。很多人会反复踩同一个坑，有了标注就能尽量避免在同样场景踩坑。

这些和若水同学复杂的上下级关系、世臣同学的困境、谭恒同学沟通无效的情况都无关，只关注自己，把自己的情况和老板汇报，看看这种 “朝里看” 的行为会给自己带来什么变化。可惜我们这个班只有几个星期，也许坚持两三个月会有变化，但我不一定能看到。如果能给部分同学带来启发和帮助就好，不求多。如果我的分享能对 1% 的人有启发就不错了。

**16期-1Q3：如何让执行校长主动的抓教学服务能够提升打卡率？**

**用户：**

好，话不多说，接下来进行下一个问题的回答。下一个同学的提问来自美音同学，他问的是：如何让执行校长主动抓教学服务，提升打卡率？这个问题很具体。我们来看看美莹同学的背景情况，美莹同学在线的话也可以跟我们互动。她既是投资人，也是校长，管理团队有 8 人，有十几年管理经验。

问题背景是，他们去年暑假开始转型为每日打卡加深度服务模式，对服务要求更高了，但转型后班级打卡率一直不佳，影响效果和续费。执行校长艾米是骨干教师晋升上来的，教学与威信俱佳，沟通没问题，但习惯亲力亲为，不擅长管理和向上沟通，缺乏有效管理手段。美英同学这个问题很重要，因为如果打卡率持续不提升，老生续费会跌破安全线，新生转化也有阻力，团队会有人员流失和信心流失，所以她作为投资人很恐慌，只能被迫做日常管理。她做了哪些努力呢？目前已明确执行校长的权责力，达成战略共识，设计服务标准，还制定了考核制度。

但发现制度没落实，流于形式，打卡率还是没起色。美音同学的目标是，核心骨干在数据上能提升，三个月内独立运营，优化流程，日常向上沟通汇报，不再硬撑。

她还希望学校打卡数据最终突破 85%，Q4 稳超 90%，形成打卡 - 服务 - 续费的良性循环，自己能从日常管理中抽身，把更多精力投入战略升级。这就是美英同学的提问，我刚看到她在评论区说在线，接下来请张老师解答这个问题。

**张老师：**

美英同学，你提的问题很有意思。我先把问题剖析一下，你的问题是如何让执行校长主动抓教学服务。

提升打卡率。

你问这个问题，目标不只是提高打卡率。

提高打卡率其实是提高私域社群运营能力，这不是我今天领导力课的内容。你要是问怎么提升私域运营，我有整套方法论和工具箱，但今天是从领导力视角看问题。先把问题澄清，接着从领导力角度提炼问题。所谓执行校长，我看成你的 2 号位，甚至未来你想让他成为 1 号位，暂时叫执行校长。主动抓教学服务是工作的一环，提升打卡率是你的 KPI。

核心问题是如何让 2 号位成为真正通过管理抓 KPI 的人，而不只是超级课代表。

超级课代表可能是销售出身就是超级销售，老师出身就是超级老师，研发出身就是超级研发，总之不能通过管理实现目标。你现在的 KPI 是提升服务、提高打卡率。问题提炼后就是，如何让 2 号位成为管理者，通过管理抓 KPI，而不只是扮演超级课代表角色。把问题抽象提炼很重要，不只是就事论事。我提炼的这个问题，可能在线的六十几位同学会觉得和自己有关联，也想知道怎么让 2 号位以管理者角色抓 KPI，而不是超级课代表。我讲三点。

第一点是从做事者进化成管人者的三个思维改变。大家培养人或者自己从做事者变成管人者都会经历这个阶段。我二十几岁时想做事，到 30 岁有了下属，就会想怎么成为管人者。

这就是从做事者到管人者的思维改变。我强调一下，我讲的内容只是给大家启发，不能穷尽答案。

从做事者进化成管人者的三个思维改变。第一，从摸索着做事到提炼做事方法。

做事的人总在摸索，这样做不行，那样做也不行，做通了就往前走，却不思考总结。

要思考提炼刚才是怎么摸索的。

要锻炼看本质、找共性的能力，还要练习书面表达。这对美英同学很重要，锻炼自己或他人，都要学会看问题本质，找到和其他问题的共性，提炼摸索的过程。比如走到这儿要点灯，这儿有坑要小心。

找到本质和共性，每次转弯该怎么做。练习书面写作很重要，把问题书面化是提炼思考的过程。

把认知书面沉淀下来，本质是认知提升和提炼工作。提炼的内容还能用于培训，让 2 号位知道你是怎么摸索的，教他看本质、找共性并记录下来，这能提升他的逻辑能力。

不要只想着解决问题，要从摸索做事到提炼做事方法，这样才能把内容教给别人，这是管理者的基本功，管理者要教会别人做事，而不是只自己做。

第二，从想怎么做更好，转变为想谁来做更好。这是做事者向管人者的进步。碰到问题要想谁来做这件事更好。

要提醒执行校长，碰到事要想谁做更好。要找对人、培训人、激发人。他要思考找对谁做这件事，怎么培训让他上手，怎么激发他更主动积极，而不是总想自己怎么做更好。

从想怎么做更好转变为想谁来做更好。第三，从盯紧别人做事到激励别人做事。盯紧是低层次管理手段。我看到文章里写短期内要艾米盯紧打卡数据，盯紧数据没错，但要转换思维，激励别人做事。这需要看数据、找原因、定激励。看数据要做环比、标比、同比。环比是和上个月或上个季度比，标比是和指标比，同比是和去年同期比。

看数据能发现问题，还要找到原因，然后定激励让别人做得更好。这三个思维改变，从摸索做事到提炼做事方法，从想怎么做更好到想谁来做更好，从盯紧别人做事到激励别人做事，会让行为发生改变。这是回答你第一层面的问题，从做事者进化为管人者的三个思维拐点。

执行校长不擅长主动向上沟通，有可能是 CEO 的问题，而不是他的问题。强势的 CEO 会让下属不愿沟通。

如果下属不愿沟通，要想想是不是自己太强势。

我没说一定是你的问题，只是有这种可能。第二，沟通者可能没学会书面沟通。把想法书面写下来和当面说需要的勇气不同，把问题写下来，放一晚再看，然后通过微信、邮件、飞书等发出，书面沟通更易解决问题。但他可能根本没学会书面沟通能力。这是提醒你，他不擅长主动向上沟通，可能是 CEO 自身问题，也可能是没学好书面沟通的问题。

第三，从日常管理中抽身，把 70% 的精力投入战略升级，要做好两手准备。

如果选错人，他成长没那么快，你的期望就不能太高。

目前的竞争环境、财务状况和战略布局是否适合战略升级也需要考虑。也许现在要安心把事情落地，把 2 号位培养得更强，再考虑战略升级。我这些答复只是希望给在线的 64 位同学带来启发，如果有启发，大家扣个 1。

**16期-2Q2：在传统食品供应链市场消费低迷的情况下，应该怎么样变革才能提高销售业绩？**

**用户：**

好，话不多说，我们来解答下一个问题。再次感谢张老师，您可以喝点水。接下来是苏长军同学的提问：在传统食品供应链市场消费低迷的情况下，应该怎样变革才能提高销售业绩？大家有没有类似难题？可能你不在食品行业，在其他行业也会想通过变革提升销售业绩。

如果有这样的问题，请在评论区扣个 1。我看到很多伙伴在评论区互动了。常军同学已经在线，我看到你的回复了。下面看看常军同学提问的背景：他是传统食品供应链的经营者，目前市场销量下滑，临期、过期货品多，客户销售下滑、利润率低，客户进货主动性变差。

为什么让张老师解答这个问题呢？这个问题很重要，如果不解决前端客户的销售和产品售后问题，士气会低落，还会影响项目推进。谁都知道，前端销售问题不解决，现金流会出问题。常军同学为解决问题，和上游客户沟通，争取到产品售后全部负责，降低了售后的服务和公司发货量标准，多频次发货减轻了客户压力，很为客户着想。

**张老师：**

常军同学的目标是，通过有效解决客户问题，提升客户利润，激励客户的销售热情，按时完成目标。常军同学是创始人，有 16 年管理经验，团队 15 人，是中小微企业规模。接下来请张老师为常军同学的难题开药方。

常军同学在吧？首先提示在线的 57 位正价课同学，常军同学遇到的问题不是领导力问题，是经营力问题，但我还是选了这个问题回答。常军同学，你关注的是如何变革提高销售业绩，不是团队管理、组织领导方面，关键词是变革，要通过变革提升销售，而且是在经济困难期。这是经营问题，不在管理课程范围内，但我愿意回答，因为你在动脑筋，希望能给你启发和帮助。

我理解你是食品供应链经营者，有很多临期或过期产品，客户销售下降。你的客户是销售渠道商，对吗？常军同学说是。如果是这样，我看到你重视售后，很了不起。你提到两个问题，一是临期、过期产品多，质量会变差；二是发货频次，你希望多频次发货减轻客户压力，让客户没销售之忧。

在困难时期，怎么赢得口碑、和用户长期共存？我建议从三个视角看竞争对手：公司视角，看他们企业在做什么；员工视角，比如副总裁、主要销售人员、top sales、CEO 在想什么；用户视角，看竞争对手的客户想做什么。

从多个视角看，就能发现自己该做什么，让自己在竞争和经济困境中领先。你解决不了宏观经济和消费者低迷问题，能做的是比别人跑得快。就像老虎追来，跑不过老虎，那就跑得比别人快。这就是让你做竞争调查的原因。

你的目标是，在低迷时期做别人不做的、比别人做得更好的事。如果不给销售终端好产品、不解决发货频次和库存问题，他们会去其他平台。下面讲几点建议，可能你部分想到了，希望能给你和在线的 58 位做供应链的伙伴启发。

第一，提出“共度难关，坚决不供过期产品”的口号，让客户放心，有过期产品可随时退。第二，了解最终用户需求，调整供货产品结构。第三，和客户调整付费方式、周期，有信贷能力的话给他们小信贷。

第四、第五条，为客户做营销支持，共同探讨促销策略；学习微商、微店、电商平台运营，帮他们培训，共享销售数据，优化库存管理和产品布局。

我的观点是，做别人不做或做得没我好的事，突破思维。这就是反脆弱，现在的情况很脆弱，竞争对手也一样。

大家听过《反脆弱》这本书吗

看过或没看过这本书都可以说。没看过也没关系，没看过的人多我就多讲，大家都看过我就简单说。

讲一下，《反脆弱》核心是，鸡蛋脆弱，扔地上就碎；纸团不脆弱，扔地上不碎；真正的反脆弱像乒乓球，有弹性。在现在经济困难的场景中，就是用反脆弱的方式把企业做得比别人好。

要绞尽脑汁想更多策略，做别人不做的，或比别人做得更好，赢得客户长期共存。希望能给苏常军和在线的 55 位同事带来启发，如果有启发，请扣 8，这是我们的梗，第一次扣 77，第二次扣 888。

**17期-1Q1：如何有效地提高员工的工作时效性？**

**用户：**

好，那我们就话不多说，先来回答第一个问题。那我们邱丽同学她的行业是暖通行业，她目前是有十多年的一个管理经验的，带领 12 个人管理那个团队人员，他的问题是如何有效地提高员工的一个工作时效性啊。然后那他的一个问题背景是他是从基层成长起来的一个管理者，然后目前其实是做暖通这个行业，就是空调、暖气这种小微企业的一个运营和管理，主要负责的是前端管理的一些工作，每天也会给他的团队开早会，但是他其实现在会面临说怎么样去提高大家的一工作时效。

他的问题为什么会重要？首先是从公司层面，大家目前的工作是比较低效的，那第二个就是如果这个问题不得到解决，其实会影响公司的一个发展，以及对于新人也会有一些不好的影响，那团队氛围就会被破坏嘛。所以他目前已经做过的努力就是比如说他加大盯人的一个力度，同时也设置了一个工资的一个奖惩机制，希望大刺激大家能够多付出、多努力，然后也会把责任定到人，然后也会带大家复盘。但是都以上的一些这些努力其实收效都甚微，他希望能够达到目标是让员工保质保量的完成工作，同时能够去更加积极、更加主动地做事，也能够去提高工作效率。各位管理者们，你们有没有类似的一个情况？

**张老师：**

邱丽同学提出的问题：如何有效提高员工工作时效性。在分析这个问题时，我提炼出几个关键词，如效率偏低、严重拖沓、员工任务跟进困难、管理者无能为力等。而其核心问题在于员工缺乏自驱力。那么，当员工缺乏自驱力时，企业该怎么办？接下来，我将从五个维度为大家阐述如何提高员工的自驱力。

首先，员工的自驱力来自于外驱力的减少。有句金句：“这年头谁要你管？”当我们总是从外部驱动员工，管制、约束他们，看似在推动工作，实则是在添乱。因为管制和约束会抑制员工的内驱力，让他们产生抵触情绪。所以，我们要减少外部的管制和约束，营造一个少管多帮的氛围。减少外驱力之后，我们要做的就是建立目标导向的文化。目标清晰且细化到极致，是员工自驱力的重要来源之一。当员工清楚地知道自己的工作目标，并且这些目标与企业的整体目标对齐时，他们就会更有方向感和动力。我们要把目标细化到每一个模块组，让每个员工都清楚自己的任务和要求，这样他们才能主动地去完成工作。

第二个方面，员工的自驱力来自于帮忙文化。在突破法的第二课中，我们讲到了倒三角文化。简单来说，就是企业要为员工赋能，帮助他们对接更多的资源，提供更多的支持。举个例子，有一家公司自建了一个宽敞的食堂，为员工提供一日三餐。这一举措看似只是解决了员工的吃饭问题，但实际上，它体现了企业对员工的关爱。员工感受到了企业的用心，自然就会更加努力地工作，甚至主动加班。这就是帮忙文化带来的自驱力。

第三个方面，自驱力来自于分享文化。企业可以搭建一个分享的平台，让大家自由地分享自己的想法、经验和知识。比如，有的公司会在每周五下午的小型图书馆里组织分享活动，内容可以是工作心得、图书推荐，甚至是家庭琐事。分享并不需要规定内容和形式，只要提供一个平台，员工就会愿意分享。通过分享，员工可以得到正反馈，满足自己的成就感，从而更加积极地投入到工作中。

第四个方面，自驱力来自于授权。以亚马逊为例，它的客服有安登制度，允许在发现问题时暂停所有流程上设备的操作，直到问题得到解决。一个普通的客服就能有如此大的权力，这体现了企业对员工的信任和授权。从人性角度出发，员工一旦被赋予这样的权利，他们会更加珍惜，也会更加主动地去研究问题、解决问题，而不是滥用权力。所以，适当的授权可以激发员工的自驱力。

最后一个方面，员工的自驱力来自于企业内部的关爱文化。很多企业把股东放在第一位，但真正能激发员工自驱力的企业，是把员工放在第一位。我们要学会欣赏、赞美、表扬员工，批评时也要注意策略，采用三明治沟通法，先肯定正面，再讲客观情况，最后提出进步的点。同时，我们要多聆听员工的声音，理解他们的需求和困难，让员工感受到企业的关爱。此外，让员工参与目标设定也是一个好方法。当员工自己制定目标时，他们会更有责任感和动力去实现这些目标。

总结一下，提高员工自驱力的五个方面分别是：减少外驱力、建立目标导向的文化、营造帮忙文化、搭建分享平台和适当授权、建立关爱文化。这五个方面相互关联，共同作用于员工的自驱力。

希望通过今天的分享，能给大家带来一些启发。如果其中有一条对你有所帮助，那就是我最大的满足。感谢大家的聆听！

**17期-1Q2：如何有效进行时间管理，提升管理效率和管理的规划性？**

**用户：**

那接下来我们来看一下我们的常军同学他的一个提问哈，那唐军同学是我们烛光组的小伙伴，同样他也是复训的同学，是 16 期，刚学完 17 就立马推荐一个人，然后他自己也可以免费来复训哈。我们来看一下常军同学的一个问题是什么哈？他的问题是如何有效进行时间管理，提升管理效率，提升管理的规划性。

那常军同学，他本身也是一个创始人，目前的团队人数差不多有 20 多个人，管理岗的一个年限也到了 20 多年了，是一个很资深也很有经验的一个，过一个那个创业者了。那他问题的背景是他是一个食品快消品的一个创始人，公司已经有 20 多年了啊。那目前他不仅复训，还带了团队的伙伴和学那个成语言一起来学习。

你看这就是一个好的管理者，除了自己去学习，去京津以外，也给我们的员工提供一些机会，那也欢迎大家多多推荐我们的员工和朋友来加入我们的 3M 领导力训练营哈。那我们继续来看常军同学的一个问题是什么？他当下面对的比较大的一个挑战就是时间管理，来，朋友们有没有跟常军同学一样的，你对于时间管理还感觉自己平时时间管理做得还不错，但是好像又感觉还有那个空间可以提升的评论区可以扣个一哈。那我们来看一下常军同学，他以前对于自己的时间管理是比较随意的，上一次跟着我们三位领导力学习以后，发现他使用管理的四象限方法能够去聚焦，而且能够针对目标和价值去主动发力。但现在发现说，诶，我们可能大框架有了，但是目前还不够具体化和细化，也缺少一些规划。

那他的问题为什么重要呢？首先他作为老板本人时间就是生产力，时间就是金钱了哈。那所以管理也是他生活中他觉得比较大的一个短板，因为这个短板也错失了一些发展机会，同时也给自己的工作制造了很多一些。小麻烦或者是感觉有一点精密物理财力的一个二次浪费，他有做哪些努力呢？我们来看一下。

首先就是列工作的一个日清单，然后也会按照我们的时间四象限去做管理去分。哎，重要紧急、重要不紧急，紧急不重要这样子的一个分类。那他也去运用了一些时间管理的一个小技巧，他现在想要达成的目标是能够去做好我们的一个规划，能够去有效地去做一个时间的管控，能够去推动更好的项目落地。作为团队的一个创始人和管理者。好，那这是我们常军的一个同学的一个问题，那如果你有跟他一样的一个难题，评论区扣一，我们接下来听一下张老师他的一个奇思妙想和他的一个问题解法。

**张老师：**

这个问题看似简单，实则困扰众多人——如何有效进行时间管理，提升管理效率与规划性。常军同学就提出了这样的困惑，他虽在时间管理上已有进步，但仍渴望进一步提升。其实，时间管理并非初级技能，而是贯穿我们职业生涯始终的基本功，不同阶段有不同学习重点，且无论企业做到何种规模，时间管理问题始终存在。接下来，我将从战略、执行、赋能三个层面，为大家分享时间管理的实用方法。

首先，在战略层面：构建五级时间管理体系。

时间管理在战略层面，需建立年、季、月、周、日五级时间管理体系。年度规划上，要提前布局。一般公司在第四季度，9月底就要开始制定下一年度计划，11、12月初完成。比如 2025 年 12 月 15 号可作为年度计划截止日，9 月 25 号开始制定。年度规划中，要明确企业年会、年中复盘会时间，年初预算安排，个人休假、一线调研等事项，重要高管生日也可纳入其中。季度规划方面，每个季度要有复盘、预算调整及各类会议安排，并将这些时间节点记录在日历中，日历是做好时间管理的重要工具。月度规划时，要设定战略规划节点。如每月前三天召开管理层会议、月度复盘会议，月中根据实际情况安排财务会议（一般财务需第一周整理上月数据），第三周开展竞争对手调研会，20 号左右查看新项目进展等，将月度时间合理分配。周计划制定中，每周五下午预留两小时对任务进行双重过滤。一方面按重要和紧急程度分为四个象限，另一方面按 a、b、c 三个分级法规划参与程度，a 级必须自己处理，b 级授权但需跟进，c 级按标准化流程处理。同时，可将周计划看板同步到企业微信、钉钉或飞书，实现透明化，便于他人预判问题、预置紧急通道。此外，每周要留白，如每周三预留半天或一天的无会议日，用于深度工作，可离开办公场景，以获得更好的思考环境。日计划安排上，早晨提前 15 分钟理清思路，可采用三法则，列出 3 件核心任务、3 件推进任务、3 件碎片任务。晚上下班前 15 分钟复盘打勾，设置强制专注时间，如午饭时间不受打扰，专注完成重要事务。构建好年、季、月、周、日五级时间管理体系后，关键在于能否按时间表执行，否则再好的规划也无济于事。

第二，在执行层面：注重项目拆解与可视化管理。

在执行层面，首先要对项目进行颗粒化拆解。对于不紧急但重要的事情，可采用 WBS（工作分解结构）工作分解法，将复杂项目分解为各个小模块，越细化越便于执行。以新品开发为例，可分为市场调研、配方测试、包装设计、试生产、渠道铺路五个阶段，每个阶段再细分 3 - 5 个动作，这样能更高效地推进项目。其次，要进行可视化管理。对于重要且紧急的事项，可建立三色预警系统，实现每日自动生成简报。绿色事项自动生成简报，黄色事项触发风险预警，通过飞书、钉钉等系统通知责任人，问题严重时自动发起会议请求。如今的人工智能软件还能根据任务延期、取消情况，以及会议时长预估，自动调整任务时间，避免时间冲突。

第三。在赋能层面：打造协同授权系统。

在赋能层面，若想做好时间管理，不能事必躬亲，需打造协同系统，建立授权机制。如财务审批授权、业务授权，使用电子签系统，减少手工签字，通过工具使用和赋能、授权机制，提高工作任务效率。

总之，时间管理看似简单，实则需要不断学习和实践。从战略层面构建体系，到执行层面注重细节，再到赋能层面协同授权，每个环节都至关重要。希望今天所讲的内容，能为部分学员带来启发，助力大家提升时间管理效率与规划性。

**17期-2Q1：如何提升公司时间管理和运营流程系统性和高效性？**

**用户：**

然后那今天晚上我们回答第一个问题，就是如何提升公司时间管理和运营流程系统性和高效性哈。那这个问题的基础信息的一个背景是来自于我们的李同学，李总他自己本身是一个做行业心理学的，目前管 6 个人，然后有 14 年的一个管理经验。那他的问题背景就是他现在也在去心理学这个领域深耕，然后团队中有很多老师跟一些兼那个咨询师是兼职，那专职人员有 6 位，直接管理的是两个人在忙不过来的时候，有的时候会请兼职来帮帮忙啊。

那他的问题为什么重要呢？是因为目前他遇到的问题就是感觉目标不明确，运营非常的松散。然后时间规划和安排非常不科学，那会影响他们公司的一个发展，所以他想解决这个问题。那我们的李总他已经做过的努力。  
是啊，目前已经，比如说开始学习我们的三位领导力的训练营的课程，希望要能够提升自己的一个管理素养，那同时他也希望能够去请老师来帮忙去提升团队的一个专业能力。那还有就是他也在去扩展他的人脉，积极地寻找一些项目，能够去扩大公司的一个业务范围，这是他目前已经做的一个努力。  
他希望能够达成的目标就是还是提升他个人领导力，实现公司的线上跟线下业务的一个高效结合，然后能够增强团队的一个凝聚力，然后同时也能够把公司的一个运营流程，就是那个系统性跟高效性有一些提升。好，那这是他的问题，我们来请张老师回答一下这个问题。

**张老师：**

如何提升公司时间管理和运营体系、运营流程的系统性与高效性。这确实是个关键问题，关乎公司能否高效运转。接下来，我将从时间管理和运营体系、流程建设两方面为大家详细解答。

第一，在时间管理方面：列清单与占坑策略。

时间管理看似基础，实则至关重要。无论身处公司哪个层级，都会面临任务繁多、难以区分重要性和紧迫性的困境。要解决这一问题，核心在于列清单。

首先，要列出任务清单。无论做年、季、月、周、日哪个时间维度的计划，都要把对应时间段内的所有任务罗列出来。比如年度计划，不仅要涵盖工作项目，还要包括休假安排、客户拜访、国外考察等事项。其次，给任务设定大致时间点。以 7 月份休假为例，即便当下才 1 月，也要先把这个时间预留出来。年度计划如此，季度、月度、下周计划亦是如此。若当下觉得某件事重要，却想着“下周再说”，很可能下周就被其他事务淹没，导致任务优先级混乱。所以，先把事情放进时间“坑”里，后续若遇到更重要、更紧急的事，再做调整即可。另外，别忘了空白时间占坑。每周要留出一个下午或早晨作为空白时间，这段时间不安排任何会议和任务。它既能让你有安静思考的时间，也能作为弹性空间，应对突发紧急情况。

第二，在运营体系与流程建设方面：三维领导力视角。

提升公司运营流程的系统性和高效性，本质上就是构建完善的运营体系，而这正是我课程中三维领导力所涵盖的内容，即自我成长、高效工作（制定体系）和组织文化。

自我成长是三维领导力的第一维度，也是公司良性运作的基础。作为领导者，首先要具备成长型思维。若总是以固定型思维看待问题，认为“这不行，那肯定不行”，而不是秉持“现在还不行，不代表将来不行”的态度，公司很难实现高效运营。同时，领导者要学会控制情绪，做到温和且坚定地执行决策，既不粗暴也不软弱。此外，企业要建立反思文化，领导者要把自己放在服务者的位置。若领导者总是指责下属，而不反思自身问题，企业就难以良性运转。

高效工作主要围绕体系化建设展开，其核心是让公司有序经营，让员工感觉靠谱。管理者要用流程、制度、系统来思考问题，可从四个视角进行体系化建设。一是业务流程：建立有逻辑的业务操作规范，如制定 SOP（标准作业程序）。以加盟商运营为例，可建立中央厨房模式，规范加盟商的体系建设，并为他们提供培训，确保各门店运营有序。二是财务制度：建立有序的财务制度，如预算制度。明确今年、本季度、本月要花费的金额，让公司财务状况清晰明了。三是人力资源管理体系：涵盖招聘选拔、人才评估、绩效管理、培训培养、薪酬制度、晋升制度和授权制度七个环节。以销售团队为例，为形成菱形团队（业绩由多数人形成），在招聘、选拔、评估、考核、培训、培养等环节都要制定相应制度。四是日常会议制度：建立规范的会议制度，明确会议频率、规则。每次开会要围绕上次所谈之事进行跟踪，形成会议纪要，确保会议有意义。若每次开会都没有明确目标和后续跟进，会议就只是形式，无法推动公司发展。

在制度建设过程中，要思考哪些制度是在帮员工，哪些是在管员工。对于中小企业，若制度尚未完善，建议先做帮的制度，再做管的制度。比如培训制度，能帮助员工进步，员工更容易接受。

综上所述，提升公司时间管理和运营流程系统性与高效性，需从时间管理和运营体系、流程建设两方面入手。时间管理通过列清单和占坑策略，帮助我们合理规划时间；运营体系与流程建设则借助三维领导力视角，从自我成长、高效工作和组织文化三个维度，通过建立业务流程、财务制度、人力资源管理体系和日常会议制度，实现公司的有序运营。希望今天的分享能给大家带来启发。

**17期-3Q5：如何让公司设定的目标在执行层充分落实？**

**用户：**

接下来，咱们看看永泉同学的提问。相信不少伙伴都有类似困扰：战略很明确，路径也清晰，可到了执行层，落地效果却不尽如人意。有相同感受的伙伴，可以在评论区扣个“1”。

先介绍一下永泉同学的背景。他是一位创始人，创业三年多，目前身处电商行业，担任电商云仓的负责人。他带领的仓储物流团队有20人，电商云仓主要依托电商企业，提供仓储物流、打包等服务。具体问题细节这里就不展开说了。

永泉同学提出这个问题，重要性体现在多方面。首先，他希望通过在分公司进行系统化建设试点并推广，以此推动公司整体发展。其次，他想消除公司内部的消耗，提高运营效率。再者，他希望能协调好公司发展中的各类问题，让自己能从繁琐事务中抽身出来，专注于更宏观的战略规划。

永泉同学已经做过一些努力，在各个层级和岗位的目标中都设定了相应目标，也进行了一些改革，但效果都不太理想。他现在希望达成的目标，是让员工能够清晰理解并认可公司制定的各项目标和要求，同时提升公司内部的氛围。

永泉同学是烛光组的，如果在线的话，可以告诉我们一声，也可以让同组的小伙伴提醒一下他。下面，就请Danny老师来回复这个问题。

**Danny老师：**

永泉同学创业三年，公司存活下来且拥有 20 人、三家分公司，却面临公司目标在执行层难以充分落实的困境。这背后本质是小公司在 1 - 10 阶段，如何进行流程化、系统化建设以及文化氛围建设。若能解决这一问题，目标在执行时自然能更好落地。接下来，我们深入剖析。

小公司在 1 - 10 阶段，从一家店发展到两三家店，对组织能力的要求呈几何倍数增长。一家店时，1 号位亲力亲为，凭借自身能力能较好把控。但两三家店后，就需要职业经理人参与，此时若仍沿用管理一家店的方法，很难跨越 1 到 10 的关卡。一旦迈过这道坎，公司便具备做 30 家、300 家店的潜力。所以，这一阶段系统化、流程化建设至关重要。

首先，我们要明确流程化的本质。它是最佳实践的提炼、固化和优化。以一家店为例，从业务开展到交付、打包等整个闭环，将最佳做法提炼出来，用文字固定，并在日常会议中不断优化，这便是流程化的方法论。各类业务流程、职能流程、支持流程、客户服务流程等集合起来，就形成了系统化，比如一本运营手册。然而，流程化工作不会自动发生，需要责任人推动。1 号位要么亲自指挥领导项目，要么授权合适的人负责。

有了责任人，还需建立机制保障流程化持续开展。最简单有效的方式是定期复盘，每周或每月进行。在业务复盘例会中，自然会涉及数据、团队情况等内容。发现问题，思考能否用流程解决；发现好的做法，及时固化下来，写在专门的流程目录中。如此，在开展业务过程中，流程便逐渐形成且不断优化。开第二家、第三家公司时，直接照搬，后续还可根据实际情况迭代，反哺第一家公司。经过几家公司的实践，流程基本涵盖所有事务，后续扩张速度将大幅提升。

在流程化建设过程中，要注意避免过度追求完美。有些 1 号位想把所有事情都流程化，流程设计得过于细致，反而像枷锁一样影响业务开展，这是过犹不及。流程应适用且有优先顺序，优先建设关键流程，对于问题发生次数较少的事务，流程不够完善也无需过多精力投入，解决核心问题即可。

随着公司规模扩大，发展到 10 家、30 家、50 家甚至 100 家时，可引入信息化系统，让 IT 公司按照业务流程将能力固定在系统中，实现信息化。进一步还可借助商业智能（BI）进行数据分析，辅助决策，实现数据化。这是公司发展的自然需求，而非生搬硬套。

在这个过程中，1 号位或部门负责人要像程序员一样，指导市场、销售、交付、客服等部门业务如何开展，将业务流程细分并梳理磨合。若流程迭代后，部分人员未参与例会，可进行培训，告知流程 3.0 版本的改变和优化。若培训后仍不重视，可采取考核等管理辅助手段。

除了流程化建设，文化氛围建设也不可或缺。有时公司内部沟通不畅，仅靠细化流程难以解决，此时文化可起到弥补作用。文化更多体现为公司倡导什么，而倡导的前提是信息透明。一群人共事，必须形成共同的画面感，明确公司目标、现状以及实现路径。当大家对这些问题认知一致时，容易形成合力，减少内耗。在前期人员较少时，可采用扁平化管理，每月召开全体员工例会，同步信息，弥补流程不完善带来的问题，让公司合作更加顺畅。

总之，要让公司设定的目标在执行层充分落实，需重视小公司在 1 - 10 阶段的流程化、系统化建设以及文化氛围建设。明确流程化本质，确定责任人，建立定期复盘机制，注意流程建设适度原则，同时借助信息化和数据化提升效率。此外，通过信息透明和文化倡导，增强团队凝聚力，减少内耗。希望这些建议能对永泉同学以及有类似困扰的朋友有所帮助。

**管理流程与制度**

**1212Q5：如何打造企业文化？**

**用户：**

对，李爽已经回复了。好多同学正在点赞和送礼物，这里既定的问题已解答完。今天大家还有问题的话，张老师还有点时间，大家可以把企业经营或职场问题打在弹幕里。贾彩云说希望听到老师更详细的企业文化打造，这个问题挺宽泛。

**张老师:**

可以，这对中小企业家来说是个好问题。贾采英好像是这一期 13 期的学员，我还是希望回答本期学员的问题，这样学员会觉得更受关注。关于企业文化，很多中小企业觉得不重要，为啥呢？因为他们觉得自己就五六个人、七八杆枪，干活就行。

跟着我干，拿单子，单子到手赶紧交付，整天忙得一塌糊涂。忙完往床上一倒，累得趴下。这种情况下，没单子时为单子发愁，有单子时为交付奔波，员工也跟着疲惫不堪。尤其自己一个人忙，其他人不忙，心里也难受，会想为啥就自己累死。其实企业文化在这怎么体现呢？一是不重视，二是不知道怎么做。我今天花 10 分钟简单讲讲。

首先要重视，中小企业比大型企业更应重视企业文化。为啥？因为没有大玻璃高楼大厦吸引高级人才，也没那么多职级。大公司分 M9、M8、M7，还分 s 序列和 m 序列等，中小企业就 10 个人，哪来这么多职级？没有这些，拿什么激励人呢？没有晋升制度，没有高薪水、报酬和奖金分红，不能提供这些时，靠什么凝聚企业呢？实际上是打造企业文化。

价值观更能凝聚企业员工的凝聚力，很重要。你想想，不能提供那些，能提供的就是企业文化。企业文化就是使命感、愿景和价值观。使命就是，再小的企业也有使命。比如做手套的小乡镇企业，使命可以是让用胶布手套的工人保护双手。每次看到工人用自己生产的手套保护了双手，就拍照说这是我们企业生产的，这就是使命感。愿景呢，不用很伟大，三年内企业还活着，年终给员工发红包过年，这就是愿景。有这样的信息传播出去和没有是大不一样的。

我的使命是成为县城里最好的手套公司，可能销售走不出省也没关系。有点使命就能激发人努力。愿景是企业三年内活下来，大家就会一起奋斗。

我说了，不能提供其他的，但能提供愿景、使命和价值观。价值观比如不作假，手套质量不掺假、不掺次原料。只要有这些，就会有人相信，把相信的人聚集在一起，企业的价值感就出来了，就有人凝聚了。这时再发奖金，用向上沟通学习的职业领导力就能贯穿下去，这就是企业文化。把企业的使命、愿景、价值观讲清楚并践行，就会有人团结在身边，成为核心力量，带着企业走。

创业小企业靠使命、愿景、价值观凝聚真正愿意一起工作的人。爱心文化、倒三角文化、服务型组织学习型组织文化等，都是慢慢加上来形成独特企业文化的。企业有什么样的使命、愿景、价值观，是自身独特理念的体现。核心几个人有这个理念，企业就能建起来。

我还是那句话，不期望所有人都相信。如果有一部分人相信，觉得回去看看自己企业怎么做，并且自己也去实践，慢慢就能带出有企业文化、有味道、有灵魂的公司。员工愿不愿意和你在一起、想不想成为你，这都是企业文化核心的传递和表达。希望我回答了刚才这位同学的问题。

**0306Q3：如何完善中层管理工作流程和监督机制？**

**用户：**

菲洛同学提的很多问题都是通识通用型问题。老规矩，觉得问题跟自己相关度高，或自己身上也出现过的，把问题打在评论区，也可以把自己遇到的问题打出来。我们一起来听一下。菲洛是少儿教育老板，有 9 年工作管理经验，带着 30 人的团队。他的问题是：如何完善中层管理工作流程和监督机制？出现了什么问题？我们来听听。他销售出身，和朋友合伙创办少儿篮球培训机构，有三家校区、2000 名学生和 30 名员工。作为高层管理者，老板面对中层，尤其是校区负责人、校长和主管，与基层执行脱节，中间隔着各部门主管，很多时候我给中层安排工作，中层安排下去后，基层员工执行和我想法不符，问题长期得不到解决。意识到是自我管理能力不足，缺乏系统培训和大公司经验，难以制定有效自我提升方案，时间、管理、心力都不足。

这个问题为何重要？如果没有成熟的中层管理机制，我作为老板会很忙，像救火队员。中层管理者领着中层工作，却没作出中层贡献，也没学到本领，老板觉得他领工资不值得，他却觉得自己付出很多。

OK，到现在他做过哪些努力？零零散散在抖音看过视频，在体验课听过，一知半解，没有完整系统的体系。他最后想达到什么目标？打造老板和管理团队高度同频、有向心力的团队。我们提个问题互动一下，觉得自己在中层管理到基层落地过程中有较大执行隔阂的，在评论区打 1；觉得自己做得不错的，打 2。我们来听听张老师对中层管理和执行不到位的看法。

**张老师：**

从问题视角讲，菲洛和在场 100 多位同学，我没从完整视角解决问题，只从老板这个视角切入。我不是在解决大公司高层管理层如何完善中层管理流程和监督机制的问题，我下面的回答对这类人群有启发意义，但不够贴合。我现在讲的就是给老板们听的，听完我的解决方案你就知道原因。先讲核心：如果你是高级管理者，面对中层管理流程、监督机制等问题，大概率是一格一格爬上来的，我下面的解决方案可能不适用。

老板有两种可能，一种是一步步打拼上来的，还有相当一部分私营企业老板，自己也不知道怎么坐到这个位置。对菲洛同学来说，别把我接下来的话看成负面评价，这是客观视角。很多企业经营者做到现在的规模，自己也不知道怎么做成的。樊登老师说要敬畏运气，很多人就是靠运气，樊登自己也说不知道怎么把公司做大，这里面有运气成分。所以我认为做老板比做高管有更多运气成分。

可能是风口、背景，或是当年的契机等，在这种场景下，我给老板两个经营方案。针对菲洛提到的管理流程、监督机制等问题，两个方案是：有能力就帮，没能力就放。什么意思？如果你有行业经验、管理能力，学习能力强，能随形势和时代迭代不断学习，还能赋能他人，策略思考能力、体系建设能力和自我成长能力都强，能把公司治理得井井有条，那就是有能力，就去帮忙。

帮忙就是让中层干部执行到位，给职能干部培训、赋能，帮他们共同学习成长，而不是像菲洛同学说的增加监督机制。举个例子，帮他们的团队形成菱形组织架构。什么是菱形组织？比如一个团队达成 100 万业绩，是由两个人各做 40 万共 80 万，其余人做 20 万；还是一个人做 10 万，若干人做一两万，多数人各做 10 万或 8 万共 80 万形成的。

菱形结构团队更稳定，因为中间层更厚。如果你有能力，就帮下属打造菱形团队。还有一部分老板因机缘、风口、背景做了老板，但像菲洛同学说的自身管理能力不足，缺乏自我提升方案和心力。

没能力就放，就是放权、授权给员工自己做，别老想着监督、指点，要相信很多人能做事，采用股份合作制。我有个朋友双减前成立机构，和人合作，第一家分公司 50 分成，另一家因对方能力强，自己只拿 30。第三家是对方加盟，自己收加盟费。

怎样让花朵自己绽放？通过授权，给员工空气、营养、土壤、水分，我 PPT 里专门对这四个做了比喻。有能力就帮，没能力就放，反面是没能力还管，那肯定越管越累，因为缺乏信任。这个分享给大家，从不同视角看问题。如果有启发，大家扣 777 增加点乐趣。

**0313Q2：如何制定公司规章制度？**

**用户：**

我们来听听刘华同学的问题。刘华同学从事信息制造业，做软件硬件一体化的模拟器。他是项目管理委员会主任，有 8 年管理经验，管幅 20 到 30 人。

这个问题很经典，大家可以想想自己怎么看，然后打在评论区。问题是：如何制定出差政策？听下问题背景，有四点。第一，公司规定出差补助 150 元，但没明确细节。第二，现实中住宿公司解决，出行打车，出差团队一起吃饭还会攀比，比如 “他们管饭我们不管”。这导致公司消耗大，有人想通过出差赚差旅，不提高效率。老板要求修改政策，把出差分类，去分公司、总公司、甲方驻场开发等情况区别对待，有的不给补助。

刘华担心老板的政策会让员工不方便或不满意，同样是出差却区分对待，员工离开基础生活设施，有家庭孩子的员工已做出时间和精力牺牲，政策可能让员工寒心。当下经济不好员工暂时不离职，但会消极怠工。

刘华做了这些努力：向老板表达观点，站在员工角度考虑感受，员工出差有付出，要设置出差补助，明确衣食住行补什么、为什么补、每个地方补多少；对于公司解决的部分，不发补助可让员工选择自助领取补助自负，或同意公司解决。

他希望达到的效果是：员工接受公司政策，为公司解决问题，公司考虑员工感受，让员工心情舒畅。

接下来，海州和直播间小助手做好笔记，我们一起听张老师怎么解决这个问题，别忘了点赞和发自己的问题。

**张老师：**

刘华同学，给你点个赞，你提的两个问题都被选中，我选了这个。你问如何制定出差政策，我觉得太窄，以出差政策为例，我想讲讲如何制定公司规章制度。每次考虑这类问题，要从公司、员工、用户三个视角出发，很多人容易忽略这三个视角，只想着把事情做好。就像你说的 150 块出差补助的事。

大家对出差政策想法不一，公司想改变制度，区分不同出差情况的补助，又要考虑员工感受，让员工心情舒畅。但实际上要更全面地思考。

不管是出差补贴制度还是其他公司制度，都要从三个视角考虑，这样才能把问题想清楚，站在更高维度看待。下属不能只劝老板 “应该这样，不应该那样”，老板制定制度时也应从多个视角看。

如果在座有老板，制定每个制度前都要思考。比如出差补贴制度，制定的目标是什么？满足谁的需求？制度落地后，如何评估是否满足公司初衷、解决了问题、满足了需求者？比如出差政策目的是让员工心满意足、安心工作，能评估员工是否达到这个需求吗？很难。

从公司视角要想解决什么问题，从员工视角看，出差补助给员工带来了什么？是保障、安全感，还是攀比感？比如 “你们部门有补助，我们没有”“你们部门吃饭不花钱”。制定政策时有没有想过，有人会为了补助故意出差。

这是不是制定政策时要考虑的员工视角？最后，从用户视角看制度，很多事情会豁然开朗。

出差制度给用户带来什么价值？如果出差补贴让员工更频繁出差、解决问题，可能给客户带来价值。用户希望员工多去了解他们的需求，那为什么去甲方驻场开发不给补贴，去分公司反而给补贴？从用户视角看，不是应该鼓励员工去甲方场地和用户沟通吗？

从这三个视角看制度制定，心里就有杆秤了。制定任何规章制度，都要想想公司需求、员工看法、用户需求以及政策对用户的利益。另外，员工 “不患寡而患不均”，比如自己拿 100 块，如果别人都不拿，觉得还好；但别人拿 120 块，就会觉得不公平，产生内耗。

我们要思考，像出差补贴制度这种公司重要制度，是不是该取消？从公司视角看，出差补贴追求公平，还是让员工心理舒畅？什么才是员工真正的心理舒畅？

如果取消补贴，看看一个月补贴放出去多少钱，比如 150 块，1 万个人就是 150 万。把这 150 万列个表，分给出差多的人，作为奖金。从用户考核角度看，出差补贴目的是让员工多了解一线情况、保持沟通，核心是让用户满意，提高用户满意度、粘着度、信任度等。

用户越满意就会续费、转介绍，这应该成为员工考核指标。用这 150 万提升这些指标，分给员工，效率提升，产能提升，公司业绩和盈利增长，员工奖金增多，员工才会真正心情舒畅。

制定政策要从公司、员工、用户三方共赢、利益一致的角度思考，这才是三方共同追求的目标。

如果我讲的内容给大家在企业运作或政策制度制定上带来新的思考维度和启发，请扣 “8”。我希望能给大家带来启发，不一定能解决所有问题。

**0313Q4：如何制定目标、年度计划，季度如何调整？**

**用户：**

好，已经有部分同学在帮我们疯狂点赞了。一起来看看这位同学为什么说很幸运，看看他的问题。又是海州，今天被抽到两次。OK，来看这个很经典的问题。海州的问题是，我们是一家做 IT 软件产品销售和服务的公司，大部分销售和业务来自厂商介绍或客户主动找上门。公司成立 12 年了，过去几年销售额都在增长，但增幅不大。过去三年，每年销售额超 2000 万，增幅很小，去年销售额 2200 万，跟前年比只多了一点。

目前公司只有一位技术人员和一位销售，我承担技术经理职责，也算半个销售。公司之前没定过年度目标，也没给员工制定过业绩目标。关于公司目标，老板没定过，我没参考信息，也没这方面经验。

我该从哪些角度思考，给公司制定合理目标？除了销售额，公司还有哪些方面可作为目标？我是技术人员，日常工作主要是处理客户技术问题、参与项目执行，没制定过绩效考核指标。我认为要给技术人员制定工作和个人成长目标，激励员工内驱力，比如安排培训提升技术能力，但不确定员工是否愿意学习、承担更多工作职责。我该如何和技术人员沟通项目和目标的确立与执行？对于销售人员，老板没强调主动开发新客户，也没制定业绩目标。不过销售有业绩提成，有动力跟进、维护客户，做好产品和服务。

但如果想让公司业绩逐步上升，合理目标必不可少，可我担心销售会觉得有压力，或者认为公司想变相减少提成。我该如何和销售人员沟通业绩目标的确立与执行？目标达成是否应和提成、奖金挂钩？海州同学，之前在线下、线上都参与过。通过领导力学习，我知道为公司定目标很重要，没目标就缺乏动力和主动性，公司没有统一目标，就缺乏凝聚力，难以发展。他还在思考阶段，想先梳理完整框架确定公司目标，再和员工分别沟通，最后为公司和员工定合理目标，实现增长。刚刚那几位课代表同学，包括海州、海龙，如果在直播间，别忘了做好笔记。你们是我任命的课代表，请把点赞点到 5 万，我们一起来听张老师对这个问题的精彩解答。

**张老师：**

海州，我也没想到点到你两次，哈哈哈，不是我故意不点其他同学，纯粹没注意就点到你两次了。这就是哲荣说你幸运的原因。你问了四个问题，问题太长，泽龙念问题就花了 5 分钟，估计很多人没听清。

我把问题精简一下，海州想在今晚问清楚公司所有问题，想搞明白激励考核、年度计划等。我们就简单讲如何制定目标、年度计划，我再补充一条，季度如何调整。我只讲计划制定，不讲落地执行，不然今晚大家别睡了。季度怎么调整，总不能我帮你把公司都做了，这不可能。我们先思考。

很多公司不做年度计划，走到哪算哪，但不做计划无法真正提高业绩。海州说去年做 2000 万，今年涨了一点，在当前行情下很不错了，不跌反涨，涨了 10% 很不容易。有计划的公司，再小也靠谱，能激发员工凝聚力，大家觉得有意义，打胜仗把握更大，制度很重要。做年度计划要考核什么？先问一下，大家觉得年度计划什么时候做合适？

做个互动，你们觉得年度计划什么时候做？有人说 10 月，有人说 9 月（三季度 Q3）。

还有其他答案吗？把你们认为的月份打出来。

很多人说上一年的 9 月、10 月，大家基本概念还是有的，或许有人听过课。

年度计划在前一年 9 月就要开始谋划，10 月开始做计划，必须在第四季度完成。今天不讲为什么要在第四季度做好、有什么好处，不然又得讲 20 分钟。我简单说下年度计划怎么做，要有基本判断。

第一，要确定基调，这时 CEO 或创始人、核心团队的想法很重要。要思考明年在当前情况下，是保增长还是保利润？为什么保增长和保利润不同呢？要增长就得投入更多人力、物力资源，利润可能保不住。

如果保利润，就要想办法保住利润，增长可能就成次要需求，不需要招很多人，不需要在产品、市场获客上投入太多。所以先想清楚是保增长还是保利润，还要思考对风险是要防范，还是觉得公司蓄势待发、要积极推进。这要基于市场需求，细分行业好就积极推进。基于哪些因素做判断，我待会讲，先从业务计划、财务计划、组织计划三个维度来讲。做计划时，先想清楚战略，是保增长、保利润，还是两者都保，两者都保更难，保一头相对容易。

想清楚整体战略后，再想业务计划、财务计划、组织计划。怎么判断基调呢？通过宏观经济、细分领域竞争情况、自我条件三个维度。宏观经济指在细分领域里，宏观经济是否支撑增长。细分领域指细分赛道情况，可能宏观好但细分不好，或宏观糟糕但细分领域增长好。要根据细分领域情况决定打进攻战还是防守战。

自我条件指人力、物力、财力情况。即使宏观经济和细分领域不错，但如果财务状况差，比如去年折腾得没钱了，或者发生人力资源大地震，副总带走一半人马，自身条件差，今年可能就得采取保守计划。

自身条件可能存在财务、业务、组织等方面问题。财务计划方面，如果想积极增长，要想清楚利润要保持到什么程度。比如毛利率 25%，减去其他费用后纯利润是多少，要做个大概框架。有了财务基础认知，就知道要保住框架大概要投入多少，产出多少，心里对明年有个底。

所谓增长的 “top line”（上线）和利润 “bottom line”（下线），在这个基本框架下做明年财务计划。业务计划方面，如果要保证利润，供应端要增加多少投入，渠道商、销售投放、营销成本要投入多少，组织力量上销售、营销团队是否要加人等，要根据增长目标匹配投入。

有了增长目标，就能算出大概投入多少。投入包括渠道、销售、营销等方面，然后看能否保住利润增长。把年度计划分成四个季度，不一定平均分配，比如想第三季度增长最多，第二季度就要多投入，像招人要提前招，三四月份开始招，四五月份配齐，七八月份才能发挥作用，第三季度才能增长。

这就是计划，想清楚上线、下线，划成四个季度，匹配资源，各季度投入和产出有个估算。有了估算，招人、组织变化、分公司开设等计划也能出来。比如为让第三季度增长，要在南京开江苏分公司，就得规划好着手时间。

大家理解了，提前一个季度（9 月）规划第四季度，就能有计划、有步骤地做出明年计划。第二个问题是如何调整季度计划，把季度作为看板。如果在第二、三季度调整计划，先看过去季度的情况，看同比（和去年同期比）、环比（和上一季度比）、标比（和本季度设定目标比），还要看各种效率，如人效、餐饮店平效、翻台率、资金周转率等，洞察这些效率变化的原因。

找不到打胜仗原因的胜仗不是真正的胜仗，能找到原因的败仗也不见得是真正的败仗。

找到这些洞察，才能调整下一季度计划。还要看同比、环比、标比、效率、上限和下限，以及对问题的洞察，别忘了看组织结构、人才培养、企业文化是否在计划线上。这样才能对下一季度目标做相应调整，让目标更接近实际。今天不讲如何冲刺的动作，大致讲了年度计划制定和季度微调，希望给大家一些启发。至少知道公司提前做明年整体计划，打法更靠谱，员工也觉得公司靠谱，每个季度做调整，能清楚自己的位置，心里有底。计划要从业务、财务、组织三个方面入手。

希望这些思考能给大家启发，大家慢慢琢磨学习。如果觉得有启发，请扣个七七七。

**1期-2Q3： 如何在管好业务稳定增长酒店的同时，同时接盘另一家酒店，如何分配精力？**

**用户：**

好，接下来看下面一个问题，我想很多管理线下门店的同学可能会遇到。提问的是美军同学，他说自己管理一家 200 间客房的综合性酒店，已持续 4 年盈利，是被竞品学习的对象，亲力亲为、抓住关键点是制胜法宝。接下来他还想接盘另一家 120 间客房的酒店，也想做好业绩。同时管理两家门店，该如何分配精力，让两家店都能正常运行并实现盈利？

**张老师：**

美军同学很厉害，公司业务做得好，提的问题也高级。作为授课老师，我喜欢这种高级问题，就像医生喜欢遇到难的病例，不是盼着别人病更重，而是遇到难题更有解决问题的欲望。我在你两行半的问题里画了 6 个圈，美军同学在吗？

这么高级的问题，你不在场就可惜了。6 个圈，第一个圈，连续 4 年盈利。我不知道你在这 4 年盈利上做了多少书面提炼总结，书面总结能帮你深度思考，这对让 200 间客房的酒店继续盈利，同时做好 120 间客房酒店的收购很有帮助。

提炼总结很重要，这就是复盘，是高阶复盘。进阶版第 8 课我会专门讲复盘怎么做、书面提炼怎么做，里面有复盘的灵魂，四问复盘方法论会讲怎么避免无效复盘、无效复盘包含哪些内容，还有抽屉法等重要工具和建议，今天先不提。我建议你对 4 年盈利做详细复盘，这有助于解决你两家店正常运转和盈利的问题。

第二个圈，亲力亲为。关于亲力亲为，我讲两点。企业家能亲力亲为解决业务问题很好，但我要提醒你，亲力亲为虽是你目前的制胜法宝，但“what brought you here? Here. What not necessary bring over there.”意思是，让你取得当前成功的经验不一定能让你走向下一个成功。如果亲力亲为让你到了现在的境界，收购 120 间客房酒店后继续亲力亲为不一定能成功，这观点可能尖锐，但却是良药苦口。接下来要做两件事，一是组织建设，二是体系建设。组织建设就是在原来 200 间客房酒店设立并成功培养 2 号位，培养组织里有力的支撑员工，这能帮你关注新并购的 120 间客房酒店。

下一阶段第 10 课会讲培养二号位的明确九步法，也适用于其他员工培养。组织建设和体系建设在后续运作中比你原来的制胜法宝更重要。体系建设就是让企业更系统化，不能完全靠你亲力亲为推动，不然你可能成为公司发展的瓶颈或脆弱点。体系化建设怎么做，第 7 课会讲第七化的体系化建设，包括召忠的思维、系统、年度计划和季度计划的制定，还有表格，以及五步法的系统迭代。小助手向暖总结得好，不要把自己变成脆弱口。接下来讲接盘和同时管理两家店。接盘其实就是并购扩张，这里面有不少陷阱。比如并购 120 间客房酒店时，有没有做好尽职调查，这家店所需能力和你的赋能是否匹配，你组织里的人才是否足够应对同时管理两家店。扩张的本质是企业内部人才的溢出，如果人才没溢出就扩张，要谨慎。如果人才足够，一部分可留在原企业，一部分可带到新企业。

你问如何合理分配精力，观念要转变，不是想着自己如何分配精力，而是想着如何用组织的合力解决问题。只想着自己精力分配，思维没到段位，要考虑组织合力分配。

考虑组织合力分配，你的能量会更高，可用资源更多。只想着自己精力分配，最多管理 320 间客房的酒店，怎么去管理 3200 间呢？现在认识到组织合力分配，解决好这次问题，将来还能收购更多客房的酒店。

最后说平稳过渡，这问题更复杂。企业并购失败往往是文化问题，不是资金链等其他原因。要思考如何让被并购企业的文化价值观融入你现在的文化价值观，文化融合是平稳过渡的关键，之后再考虑正常运行和盈利。还有个心态要提醒你，别因为自己强就当救世主。

不要有“我是救世主，把你们小酒店吸收过来就能变强”这种想法，要记住“先融入后激发”。先让对方融入你的企业文化，再激发他们的工作热情和情绪。比如不要直接问对方哪里做得不好、怎么改进，而是问“把你们酒店做到现在这个程度的措施有哪些，做对的地方和不足的地方在哪”，让他们自己列出来，找出改良方案，这样他们会更有积极性，因为是自己想改进。“先融入后激发”这 6 个字送给你，美军同学，一小时不可能帮你解决所有问题，希望能对你有一定帮助。

**1期-3Q3：是否有必要制定小部门的部门文化，如何制定，如何保持其长期有效呢？**

**用户：**

OK，我们来看下面两个问题。张硕同学和何伟同学提到了类似问题，我把它们归纳在一起。这两个问题都和组织文化相关。张硕同学是来自河南南召的护士，他问如何制定适合本科室的组织文化，制定后如何长期保持效果。何伟同学也提到，他们大部门有领导定的整体文化、使命愿景和价值观，小部门是否有必要建立自己的部门文化。张老师，这是两位同学的问题。

**张老师：**

大家都提到了本部门组织文化以及如何建立的问题，很有意思。我个人认为，可以建立部门文化，但要和公司整体文化不冲突，基本与企业文化一致。我给大家分享个虚构案例，没有任何对号入座的意思。

假如你所在公司是牙科设备生产商，使命是让3亿人拥有一口好牙，愿景是五年内进入全国2000家牙科医院或诊所，价值观是用户至上、追求卓越。小助理可以把我刚才讲的案例打上去，需要我再重复一遍吗？一个齿科生产商，企业使命是让3亿人拥有好牙，愿景是五年内进入2000家牙科诊所或医院，价值观是用户至上、追求卓越。

如果你是部门员工，比如在质检部，使命应和企业一致。质检部把关产品质量，目标也应该是让3亿人拥有好牙，有这样的使命感，你才会觉得企业使命有意义，才愿意留在企业。如果不认同企业使命，企业就很难带。愿景可以做小变更，但要相对一致。比如质检部可以说，为企业五年内进入2000家医院或诊所做贡献，保证无质量问题退货，这和公司目标一致。价值观可以在大价值观基础上，为小部门做优化，更贴近自身工作。

比如质检部文化可以是相互尊重、协同合作、瑕疵零容忍。质检部要和各部门协同，销售反馈质量问题，或生产环节出现状况，质检部有义务做好质量检验。

质检部是上下游的中间部门，需要协同文化。协同能更好地帮助实现小部门愿景，比如无质量退货，也能帮助公司五年内进入2000家牙科医院或诊所。

回答是否解决了你们的问题？核心在于，定义了部门文化后，怎么让它落地。你自己要身体力行，还要实时宣导。张硕问如何长期保障效果，文化一定是自上而下的，下面做一套，上面不管，很难做好。核心是你能否身体力行、实时宣导。我既表明可以有部门文化的观点，也给了文化自上而下该怎么做的建议，张硕和何伟，你们明白了吗？

**1期-3Q4： 对于小企业而言，是活着重要，还是寻找企业文化重要呢？**

**用户：**

OK，接下来看方汪岩同学提到的问题。他说一直处在活下去的边缘，很少触及企业文化建设，想问对于小企业而言，是活着重要还是寻找企业文化重要，这个问题一直困扰着大家。

**张老师：**

这个问题提得很好。今天收到这么多问题，我对这个最感兴趣。大企业的CEO或公司HR谈企业文化，很多人不理解中小企业真正的痛点是活下去。

“企业要活”这句话，我跟很多人讲过，大家完全不理解中小企业。都以为中小企业在追求发展、追逐更高利润、搞建设，却没人理解中小企业首要的是活下来，面临的根本不是优化问题，而是存活问题。

这是个非常扎心、核心的问题，现实就是如此。首先，活着本身也是一种文化。有人问中小企业是活着重要还是寻找企业文化重要，觉得活着就不要企业文化，找企业文化就不能活着，这两者并不对立，实际上是相互支撑的。一个好的企业文化，不但能帮企业活着，还能让企业活得更好，带来发展机会。我再说一遍，好的企业文化不仅能解决生存问题，还能解决未来的发展问题，让企业从只求生存变为追求更好发展。

我不知道方汪岩做什么企业。如果是生产橡胶手套的小作坊，员工不到20人，天天想怎么活下去，没订单就没法过，哪还顾得上企业文化。但其实还是要想清楚该有什么样的企业文化，它能帮助企业做好。比如企业使命，不用想使命感一定要多大，一个小手套企业，使命可以是做好一副橡胶手套，让清洁工、水管工等戴上不伤手，这就是有价值、有意义的小使命。

要是不把自己的橡胶手套看成能帮到底层老百姓、清洁工、水管工、建筑工人保护双手的东西，只想着多挣钱，不搞企业文化，那就是没有长远眼光。小企业的愿景可以是三年内活下去，卖出一万副手套，让员工有饭吃、有尊严地活着，这多朴实又有意义。

有了使命和愿景，价值观也很关键。要是为了让员工活下去，想多卖手套、降低成本、以次充好、偷工减料，那企业价值观就走偏了。

价值观走偏，企业就会一直在生存和死亡边缘挣扎，还会纠结企业文化重不重要。其实使命不用很大，愿景也不用很大，关键是自己要信。相信企业使命有意义并时刻宣导，价值观正，员工就会跟着走。这样的企业文化，能让企业订单增多，思考发展、管理、体系等问题。广告制造公司也一样，想想有没有给其他企业带来价值，使命、愿景小点没关系，但价值观不能偏。

很多同学说要去制定自己的文化愿景。

非常重要。光靠钱留不住员工，没人只为钱拼命干活。但倡导使命和愿景，哪怕很小，很多人也愿意跟着干。关键是自己要信，如果自己都不信企业能给别人带来帮助，那肯定做不下去。

**2期-3Q4：小企业如何制定员工培训的标准流程？是否有必要？怎样保证员工不被淘汰？**

**用户：**

好，来看今天第四个问题，来自天猫养车的王凯同学。他问，小企业标准流程还没打磨出来，不知道从何开始培训；原来总部能融到钱时，常组织学习培训，不断优化培训体系，现在总部进入寒冬期，让大家自主学钉钉云课堂的录播课程，这种没有答疑解惑和互动的学习，有必要花大量时间和精力吗；还有关于淘汰，怎样才能不被员工淘汰？

**张老师：**

王凯同学的第一个问题，我不多做回复了。他说企业没打磨出标准流程，不知道怎么开始培训，课程里讲得很清楚了，估计王凯同学在应酬没时间看课。关于培训怎么从分享开始、内部培训师怎么做等最小化的SOP版本如何开始，我就不回答了。

第二个问题，总部融不到钱，不能常组织培训，只能自主看钉钉云课堂录播课程，有没有必要花大量时间和精力。其实有钱时组织大量培训，很多人也不参加，现在没大量培训就抱怨只能看录播。培训重不重要，大家心里最清楚。

我想说句重话，如果企业做了10年还是小企业，是因为不重视培训和培养。如果自己成长不够快，也是因为没重视培训，至少是自我培训。这句话送给大家。

把这句话回放给王凯同学看，希望没伤到他。关于不被员工淘汰的问题，很多同学没关注淘汰员工要注意的细节，只想着不被员工淘汰。

还有小唐同学，在成都做酒店经营管理，说不敢轻易淘汰员工，怕被骂、被投诉，只能等员工淘汰企业，怎么才能不被员工淘汰。如果总担心被员工淘汰，很危险。小唐同学还在吗？

对于不被员工淘汰这个问题，我提个思考方向，我正在做什么和我该做什么，作为管理者，要比较这两者。

真正优秀的企业管理者，要通过学习，比员工更懂客户、用户，让员工也更懂；比员工更懂产品，让员工也更懂；比员工更懂市场，了解市场竞品、战略、打法等，让员工也更懂；比员工更懂销售，让员工也更懂。这样带员工打胜仗，就不用担心被员工淘汰了。建老师，你有什么要补充的？

**3期-2Q4：如何平衡业绩结果与内部流程？内部如何梳理部门职责，合理安排工作优先级？**

**用户：**

我先简述一下希望老师帮我理顺的问题。我们是管理大客户的窗口部门，做技术服务。对外直接对接大客户，对内需要做很多跨部门协调工作。工作中我发现，内部流程尤其是跨部门流程有很多改善空间，和接口部门的职责分工有些点不明确。

另外，处理紧急情况的流程也不顺畅。我们工作量大，每天要处理客户要求和救火问题，时间有限，常把改善流程的工作往后放，时间一长就忘了。

我提出这个问题时挺纠结的，心里有个声音问我，如果觉得这件事重要，为什么不找时间做？但实际操作中每天很忙。我在想，是不是工作系统出了问题，工作分配不合理，让我和下属每天忙乱地处理实际事务，没专门空出时间，或者工作量分配份额也有问题，所以想请两位老师帮我梳理一下，谢谢。

**张老师：**

薛莹，你这个问题是我专门挑的，问得特别好，非常高级。先给你吃颗定心丸，别觉得自己做得不好。既要解决长期困难，又要应对救火的事，很多人处理得都不好，都很纠结、困惑。这不是个低级问题，掌握平衡很难，不仅要平衡业绩结果和流程优化，还要解决短期救火和长期制度建设的平衡，这本身就是一对矛盾。薛莹，你能理解吗？能听见吗？

你要清醒认识到这两者不是矛盾对立面，把这个概念植入脑子里，才会去想解决方案。一旦认为两者矛盾，只能二选一，就会陷入负面循环。

我给你讲讲解法。先做需求分析，看看需要优化的各个环节有多少，做个错题集，做完后分类。一段时间后积累了各个环节的错题集，再看优先级。排序后会发现，总有一些环节既对短期工作有帮助，又能解决长期流程问题。比如客户投诉，分析投诉流程，找出客户投诉最多的环节，解决造成混乱的原因，既解决短期投诉问题，又解决长期流程问题。先解决这些有优先级的环节。

薛莹，你能听明白吗？明白的话，对于优化流程的重要性，大家要达成一致，这很重要。跨部门流程改善需要大家对流程重要性有共识，都感到痛才会一起解决问题。如果只有你感到痛，跨部门很难形成共识。这一点你能接受吗？

如果实在有很多问题要解决，必须强制自己在每月某天或每周某个项目确定为优化流程讨论会，要求各部门感觉痛的人都参加，这3小时不能救火。如果一个月、一个季度都抽不出时间，就永远解决不了问题。大家都感觉痛，需要解决，就会拥护这个倡议，指定时间来讨论优化流程，而不是解决眼前问题。开会最好收掉手机，不然大家又去救火，看电脑、看手机了。

核心是大家都认同痛点要解决。每月某天一起讨论流程优化要从小事做起，积跬步以至千里。不要觉得流程多就没法解决，要从最小的环节开始。每次讨论会要有结果，后续还要追踪优化环节有没有落地。

下次开会就问，上次讨论的第8个、第16个环节解决得如何，有没有落地。把优化的流程和环节模块化，让每个部门痛的人领一块小任务。

大家各自承担一部分，就不会觉得有太多问题要自己解决。再讲最后一点，每优化一个环节，就在优化地图（把大列表贴在墙上）上插个小红旗或打个钩，搞点小庆祝活动，有点仪式感，让大家有信心继续解决问题。不然大家看到一堆流程要优化，看不到头。我大概讲了这几步，希望对你有启发，不见得每一步你都要做，如果对若干同学有启发，我也满足了。

好，能对你有帮助我很高兴。Tina老师有补充吗？

**4期-1Q3： 如何让企业文化能够上下保持一致？作为职业经理人，是否有必要维护和所有股东的关系？**

**用户：**

来，下一位。第三个问题来自三组的严玲玲，我先邀请严玲玲上麦，在邀请过程中简单介绍下这个问题。严玲玲是青少年篮球馆的CEO，她的问题是，如何让企业文化从上到下保持一致，同时想了解职业经理人和股东之间的关系，自己是否有必要和所有股东保持联系。现在严玲玲已上麦，先请您简单介绍下问题背景。

谢谢主持人。张老师，您好。我运营管理着一家球馆，有5位股东。之前大家都是兼职，没人能全身心投入，球馆管理不好，一直亏损。现在他们找我全权负责，还下放了权利。

接手后，我给5位股东做工作汇报、提工作方案，都没得到回复。但我还是制定了每周汇报计划，定期复盘、调整方案。现在4位股东态度有转变，2位会及时回复，2位在重要事情上会和我沟通，但有一位股东没反应，我都没见过他。我希望大家都了解企业文化、达成共同愿景，可他不回复、不沟通，让我有些疑惑，不知道该怎么和他交流。

张老师，其实问题有进展了。我反思了为什么要和股东交流，不交流对我有什么影响，也找到了答案。昨天我汇报事情并主动提问，那位股东过了很久回复了我，今天球馆有事我汇报后，他主动回复了，我很开心，这节课的知识很受用。

**张老师：**

特别好，很高兴在我没解答问题前，问题就有了进展。学习有时就是这样，学习带来的思考和动力会推动你前进。可能因为老师出题、要求提问、推动思考，你就会去做上课前没想到或没能量做的事。原本你无奈，觉得他们不信任、事情没做好、不跟你沟通，上课激发思考的过程就是学习的价值。

有些课程名师重要，有些课程本身更重要，名师也有其重要性。很多人上课依赖名师，觉得老师好收获就大，这没错。但你看，老师还没出现，你就有收获了。

这就是课程体系本身的价值，这对你可能更有意义，因为人生中不可能每一步都有名师帮忙答疑解惑。很高兴你能在自我成长中获得力量，推动问题解决，我还没开始回答问题呢。

对。先按原来的问题来看。首先，职业经理人当然要和股东沟通，这既是职责也是义务，股东也有和经理人沟通的职责和义务。他之前不回复，是没履行义务。你用书面沟通的方式很好，这是对你的表扬。

第二，不确定你是否了解股东结构。那位不愿沟通的股东，若他是绝对控股的大股东，你要保持沟通；若他是小股东，不回复可能是有其他事，你继续和其他4位沟通就行。他持股比例决定你的态度。

第三，你和董事会沟通属于向上沟通。突破法第三课讲的向上沟通5大法宝——保持透明法、及时同步法、主动提问法、利他利己法、换位思考法，你对照和他们的沟通，看看做到了哪些，还有哪些不足。就像你及时同步、主动提问后，那位股东就回复了。

最后，运营策略落地时你有些不自信。如果你是职业经理人，要足够自信，不管事情别人是否做过，也不在乎别人是否认可，用结果说话。职业经理人对董事会和股东负责，就是用结果证明。有了自信和底气，才能做好向上沟通。

**用户：**

不好意思，耽误您时间了。我管理球馆发现制度不完善甚至缺失，打算慢慢进行体系建设，但大家不重视或没意识，我该怎么做让大家意识到体系建设的重要性？

**张老师：**

我建议先不做体系建设，获得认可更重要，这里的认可是员工认可。大家知道你跨行而来，你一来就制定政策，即使做对了，大家也可能不认同。

先把建设体系的事放一放，躬身入局，解决一些显而易见、大家觉得难但你觉得容易解决的问题。每次解决小问题、提升效率、节省成本、加强管理，都会让大家认可你。

打小胜仗能赢得认同，之后你制定的规则就有人遵守了。新官上任，尤其跨行上任，要先获得认可才能颁布规章制度。希望这对你有帮助。

**用户：**

谢谢张老师，今天就出现了家长退费问题，我发现没有退费流程和价格体系。

**张老师：**

就拿这个例子，制定退费体系前，如果你能说服家长不退费，这就是打小胜仗。抓住细节打小胜仗，赢得认可后再建设体系。主持人，我把学员严玲玲还给你了。

**5期-1Q1：在2024年即将到来之前，我们做新年计划要注意些什么？**

**用户：**

刚才以上老师提到今天的直播答疑会有点区别，第一部分区别的来源是，最近以盛老师和其他领教带教学员时，很多同学问，团队在做年终总结和新年计划，希望李明老师分享职场新年计划该怎么做。在年末这个时间，2024 年即将到来之前，邀请李明老师和大家分享。我问李明老师的第一个问题是，年末习惯由上到下布置任务，让大家想 24 年要做什么，这时做新年计划要注意什么？

**张老师：**

大家，我打断一下。我们每次到这时候就说要想明年计划该做什么，先等一等，你们什么时候开始做计划？我碰到不少小伙伴说 12 月开始想明年的事，我要给大家分享年度计划什么时候开始做合适。年度计划一两天做不完，过程中还要不断改稿，跟下属谈判、交流，接收反馈，还要对上反馈老板的意见，老板也会分配任务。

实际上 12 月做年度计划根本来不及，还没做完 12 月就过了。就算 12 月底匆匆做完，也来不及排兵布阵就到 1 月了，过完元旦大家就归心似箭。

抢火车票、准备年货、想着回家怎么和家人交代，春运开始，人还没走，心已经走了。等大家过完年回来，基本到 2 月中旬，12 月想的计划没法在新年实施，过完年回来才想落地。比如想招人，各大公司都在抢人；想收缩，过完年回来才裁员，会影响公司士气。所以 2 月回来再开始做计划，一季度大半就过去了。有些同学说 10 月开始，一个公司的计划至少要从 10 月开始，我建议 9 月中下旬就开始考虑第二年计划。收集信息和反馈时，9 月就过去了，国庆长假回来做计划一点不早。

10 月过完长假做计划一点不早，10 月开始做计划，和上级、下级对齐，考虑招聘和资源，为明年一季度做增长准备。10 月开始做，到 11 月能把计划对齐就很了不起了。

11 月对齐计划，布置任务，投入财务和组织资源。12 月考虑招人，才能让一季度踩上想要的台阶，不管是增长、平稳还是利润台阶。所以九十月份就在做计划，10 月、11 月做完计划，是为明年做准备。

每年听着可怕，要在三季度末开始做明年一季度计划。实际上就是要在三季度末开始，这样才能让一季度和四季度相比上一个台阶，不然一季度就废了。一季度废了，二季度会很艰难，半年就过去了。

做计划要提前很久，是个艰苦、不断沟通对齐的过程，不是两三个星期能做完的。12 月开始做，很可能 12 月底匆匆做完，无法落地。这是我和以晟沟通后，关于年度计划何时做比较合适的个人观点，分享给大家。

**5期-1Q2：关于年度计划的目标，应该从哪些方面去思考？**

**用户：**

明白，我看评论区很多小伙伴说，大家通常年底才开始做年度计划，紧接着又要做年终总结，然后新年就到了，所以只能匆匆提交计划。计划里一般就写写新年目标、业务目标，先把数字确定下来。我替直播间同学问个关键问题，也是大家头疼的问题：年度计划目标该从哪些方面思考？只定一个业务指标够吗？感觉内容太少，对第二年的规划也不够全面。

**张老师：**

这个问题提得好。做年度计划，要先判断基调，再从三个维度思考。先说结论，基调判断是指确定明年是保增长、保利润，还是防风险、积极推进顺应市场趋势。基于哪些因素判断基调，我待会详细讲。三个维度是指要做业务计划、财务计划和组织计划。

从这三个维度考虑年度计划，我接下来会分别讲业务计划、财务计划和组织计划具体是怎么回事。有些大企业高管，尤其是中小企业老板，一听做计划就头疼，觉得先打仗更重要。但不做好计划，企业就会一直挣扎。每年因为计划没做好，不知道怎么排兵布阵，也不明白“兵马未动，粮草先行”里的“粮草”指什么。

先讲基调判断。做明年计划，要先确定基本基调，这基于三个维度：宏观经济、细分领域的竞争环境，也就是看竞品今年的情况、明年的打法，做到知己知彼；

第三是看自身条件，比如自己是否已经很疲惫、业务是否亏损严重。如果亏损严重，就要收敛一些，不能冒进；如果自身条件好，比如招到优秀总监、供应链增强、投放效率提高，明年就可以考虑进攻。这就是进攻还是防守、重增长还是重利润、防风险等基本基调的判断。判断基调要考虑宏观经济、竞争环境和自身条件这三个因素。假设明年要积极增长，保证现有利润率就行。

确定了基调，再看三个维度：财务计划、业务计划和组织计划。财务计划是要想清楚，如果明年积极增长并保持利润率，利润率怎么实现。比如是 25%的毛利还是其他比例，减去各项费用后纯利润是多少，要做个大概的财务框架。

有了财务基本认识，就知道总体投入和产出情况，也就是业绩增长上限和利润底线。在这个财务计划基础上做业务计划。

业务计划是，如果要增长一定利润，就要考虑从供应链增加供应、从渠道商增加渠道、从销售增加销售人员、从营销投放增加营销费用，以获取足够前端资源来转化。还要考虑组织力量，是否加人、加钱等。

综合这些维度判断，就知道明年各方面该如何调整。把财务计划和业务计划按季度划分，看看资源如何分配，每个季度的增长需求怎么满足。比如明年想增长 20%，是每个季度平均增长 5%，还是根据实际情况分配。这样就能清楚要增加多少供应链、渠道商、销售人员、营销费用、产品功能和效率。

这是财务和业务方面的思考。业务思考中，可能要根据情况增员或减员，考虑什么时候减、减多少对利润有好处。

同理，把年度计划细分到季度、再到月，就知道每月该做什么。基于财务计划做业务计划，基于业务计划做组织计划。组织计划很重要，比如要实施增长或保守计划，可能要调整组织架构，关闭某些大区，考虑什么时候关；裁掉效率低下的人员，考虑什么时候裁；要增长人员，考虑什么时候招人对自己最有利。比如 7 月想获得最大增长，4 月就要开始招人。

考虑人员因素，要往前倒推确定行动时间。这就是从财务计划到业务计划，再到组织计划。这样做，打仗就会更有序，季度之间也能衔接好。

不管是增长目标、利润目标还是防风险目标，都根据基调做三个维度的计划并逐步实施。每年都这样做，能提升计划能力和排兵布阵能力，像正规军一样打仗。学习正规军打法对企业成长和形成规模很重要。机遇总是降临给有准备的人，很多中小企业一直做不大，就是因为没能力抓住风口。做计划是重要的基本功，练好基本功，遇到宏观经济好转、风口来临，企业才能发展得更好。这就是年度计划的思考维度，希望对大家有启发。

**5期-1Q3： 如何按照月份去拆分年度目标？**

**用户：**

好，我看到同学们还有个更细的问题，就是可能心里想清楚了，目标年度计划要做到财务、业务和组织这三个层面，但进一步像张老师刚才说的，要把它拆分到季、切割到月，这些目标该怎么拆分，有没有好方法？希望张老师分享一下。

**张老师：**

刚才讲到，拆分维度是多样的。其实这个问题在第二个问题里我已经做了一定回答。既要从时间维度看，做完年度计划后看年对年的增长，也要从各个业务维度看如何对目标进行拆解。我先讲时间维度，年要分成季。简单说，以季来看，明年一季度计划不仅要和今年一季度比，因为有可比性，一季度大家春节回来后士气旺盛，想好好干新的一年。同时，一季度还要环比四季度，如果一季度能和四季度业绩持平，说明四季度收官不错，但一季度因为过年，大家心思容易涣散，可能会弱一些。要是能持平或有一定增长，二季度就能更好地提升业绩。

这是从时间维度说，把目标拆解到明年四个季度时，不仅要和去年同季度对比，还要和上个季度环比。这是从时间维度来看。第二，要看目前四季度拥有的力量，包括供应链、渠道、销售、营销、投放、产品供应、组织等方面的力量，以此判断一季度能提升多少。

把横轴按季度分，季度里再分月，纵轴从业绩增长到各个维度，如供应链、产品、服务、营销、渠道等进行拆分，对比和四季度相比能提升多少，这样就能把业务拆分开。希望大家对业务、财务、组织这三个计划怎么做心里有个底。组织也是同样的思路，把组织按四个季度分开，看和四季度相比，组织力量能增长多少，有多少部门要重新组合、新部门要设立、新业务人员要招聘等。做完计划就知道怎么落地了，希望能给大家带来启发和思考。

**5期-1Q4：面对任务完成不及时的情况，如何通过让部门组织文化落地，来激发大家的主动性？**

**用户：**

接下来进入今天直播答疑的第二个环节——学员答疑环节。在这个环节，张老师会带领翻书商研院领导力突破法的学员，一对一解决大家的问题。今天有两位同学参与答疑。首先是柠檬同学，他是检测行业研发部门的中层管理者，在岗位上工作了5 - 10年，团队有20多人。他的问题是：部门推崇积极、主动、和谐的价值观，但存在任务完成不及时的情况，如何让部门组织文化落地，让大家积极主动完成任务？问题背景在屏幕上能看到，我把时间交给张老师和柠檬同学，柠檬同学先打个招呼。

**张老师：**

看了柠檬同学的问题，挺复杂也很细致。我希望柠檬同学先讲讲问题核心，以及自己做了哪些工作，我在回复里打了草稿，觉得挺有意思。

**用户：**

大家好，张老师好。其实我对自己的问题定义了很久，不确定真问题是什么。现在主要问题是定了合理目标却无法完成，我对这个问题很困惑，不确定这是否属于组织文化范畴。

**张老师：**

先别担心问题是什么，我看了你的问题，觉得不轻。我待会帮你剖析，你先跟在线同学讲讲问题情况和你做了哪些事。

**用户：**

我是体外诊断4G研发部门经理，手下有三个组长，其中两个组长负责4G开发工作，每人带八名组员，很多组员7月入职，因今年业务扩张。每个组员负责一到两个项目，研发流程基本一致，但项目有特殊性，难度有差异，研发中会遇到问题。

绩效合理的情况下，部分组员（超过一半）无法完成任务目标，B组比A组未完成情况更多。日常任务未完成会扣200 - 300绩效。

**张老师：**

你可以说说为达成目标做了哪些努力，想办法让大家提升？

**用户：**

最初和他们确定项目和完成时间，明确项目激励制度，规定时间内完成项目有奖金，组长按参与情况获一定比例奖金。

第二，根据工作进展安排培训，让快的同事做模板或培训分享，给予表扬或积分鼓励。第三，和组长讨论完成率不高的情况，11月召集组员开研讨会探讨如何更好完成工作任务，还做了问卷调查。同时，向组员说明工作任务是他们的责任，我和组长提供服务，希望给他们经验和思路。第四，公司原来绩效只加不扣，我和人事商量，绩效60分以下乘以相应比例扣钱。

做了问卷调查，了解不能完成的原因。

对。进一步明确工作任务是他们的责任，我和组长提供服务，希望给他们经验和思路，不想让他们有被赶着走的感觉。

第五，这个月有几个同事进步明显，我和他们交流，总结原因有两点。一是之前对工作任务不熟悉，准备时间长，总想完美才完成，进展慢。

**张老师：**

突破法前半段的评级沟通大概是第四、五课。你能详细表述自己做的事，我很欣赏，是高分学员。我来详细分析，你做的努力里有很多领导力内容。你明确学员要求和责任，确定完成工作时间，这在基本功第八、九课讲过；明确激励制度，在突破法里也有涉及；安排培训，对应突破法第九课；让做得好的同事做内部分享，对应突破法第十课；给予做得好的同事鼓励，是基本功第五课讲的向下沟通之鼓励；和团队成员探讨问题，是基本功第七课的聆听；强调管理者和组长做服务，体现了突破法第一课的倒三角文化。

你把课程内容逐步实践，这点很好。我给你提五条建议。第一，我想知道你是否对新员工不够耐心。你提到员工反馈，刚入职时对工作不熟悉，准备时间长，总想完美，这是因为他们没把握好做好和做快的平衡，需要时间摸索。如果给新人更多耐心，他们能感受到温暖，可能学得更快；反之，会有过度压力，适得其反。

你设置罚钱措施本身没错，但对新人要多些耐心。员工反馈不熟悉工作、想完美完成，说明公司若给他们更多时间，他们能慢慢熟悉。新人需要时间调整心态，平衡做好和做快。

第二，新人入职要设置业绩爬坡期。比如拧螺丝，正常目标是100个，第一个月目标可设为50个，第二个月70个，第三个月80个，第四个月100个。设置合适的指标，员工会成长更快；一开始定高目标，完不成扣钱，可能导致员工流失。

第三，分析B组延迟情况比A组严重的原因。可能是新员工分配不公，B组员工培训不到位或招聘质量差；也可能是B组长管理有问题，如不能控制情绪、不善于沟通聆听等。你还没提到C组情况，对比三个组可能得出更明确的结论。

第四，抛开新员工问题，公司希望员工有主动性、积极性和内驱力。要让员工的职业成长、技能成长和公司目标一致，从员工角度思考问题，替他们着想，他们才会替公司着想，这是激发内驱力的基本价值观。配置奖惩、薪酬、晋升等制度时，要和员工个人成长目标匹配，这样制度才更有效；不匹配，员工会反感。

第五，我猜你纠结扣绩效是否和公司积极主动的价值观冲突，感觉不扣钱员工能积极工作才叫有内驱力。

公司推崇积极主动，现在完不成任务扣绩效，你是不是觉得价值观没落地？

**用户：**

老师，确实有这方面矛盾。希望大家成长，目标和公司一致，但罚钱于心不忍，又不知用什么方法。

**张老师：**

管理要考虑人性，人性有积极和懒惰的一面。管理的本质是激发员工善意和工作热情，配置奖惩制度和激发员工并不矛盾，只是在管理人性。

员工积极工作可能是出于内心成长需要，将其设为目标；激励和奖金是结果，把目标和结果分开，就会发现激励和惩罚机制与树立价值观不矛盾。

如果你纠结，可把金钱奖惩变成非物质的。比如业绩没完成罚跳舞，完成了给电影票。物质和非物质本质一样，只是人们把它看成结果。若罚钱难受，就不罚钱。

我们公司英国老板的惩罚机制很有意思。每个月或季度最差的部门或领导，老板让好的人上台领奖状、鲜花、掌声，没达成的发木勺，大家鼓掌让其上台领。一年评一次最糟糕的组，发烧成木炭的勺。没人愿意拿木勺，这种非金钱惩罚也能刺激员工积极工作。

非金钱惩罚和金钱惩罚本质一样，都能激发员工积极向上的工作态度和热情，还能营造良好氛围。

希望这些建议给你启发，不能解决所有问题，但能有帮助。

希望你后面学习有更多成长和分享。

**5期-2Q2：如何提升分公司管理层对于企业文化的认知度，重视并推行企业文化？向海外员工与外籍员工推行企业 文化的时候需要注意哪些点？**

**用户：**

OK，我们来看接下来的问题，来自制造业的一位伙伴。刚才是教培行业同学的问题，听着很有启发。接下来传统行业的伙伴注意了，这个问题大家或许也会遇到。

梁艳同学是制造业的工会主席，管理着50多人的团队，有10年以上管理经验。他们公司背景复杂，有43年历史，是大型跨国民营企业，全球有70多家店，海外也有很多员工。

她的问题一是，有的分公司管理层不够重视文化建设，认为这不是自己的工作职责，如何提升他们对企业文化的认知度，认真推行企业文化；二是，如何让海外公司接受国内公司的企业文化，向外籍员工推行企业文化时需要注意哪些点。她过去一直在积极推行企业文化，目标是让集团高管和全球员工文化同频。

这里补充一下，张老师管理过类似团队，比如在51talk，可能有语言不通的菲律宾外教等其他国家外教。这个问题我很期待张老师的回答。

**张老师：**

这个问题我来回答比较合适，我之前在华尔街英语，那里就像万国博览会，各国的人都有，我也有自己的海外公司。关于海外公司企业文化的管理，我可以凭经验给梁艳同学分享。

梁艳同学，我下面讲的话可能不太顺耳，希望你理解，我是讲给更多学生听的。我先问，企业文化的问题谁来思考？什么是企业文化？先讲清楚。

企业文化包含愿景、使命和价值观这三个重大要素。谁是执行和宣导的主要人员？这是两个层面的问题。我先讲愿景、使命、价值观。愿景是指公司想成为什么样的公司，比如梁艳所在的制造业，公司想成为全球领先的轴承、机床、卡车设备、机械设备或医疗设备等制造业企业，甚至想成为全球细分领域第一名，这就是愿景。

使命是指做这件事要解决社会的什么问题。比如在51talk，让几万个老师教几十万学生英语，使命就是让每个人有能力对话世界。

很多中小企业觉得愿景、使命、价值观很虚，其实恰恰相反，中小企业既没有完善的晋升、培训制度，也没钱砸品牌，靠的就是愿景、使命、价值观。

简单来说，使命可以是公司三年内活着，让员工吃饱饭；也可以是三年内解决周边地区小孩的课余生活问题。愿景、使命、价值观并不复杂，价值观就是想传播的价值，像梁艳所说企业的价值观是敬业、诚信、文明、友善。

谁来思考和推行这些问题呢？我认为不是专门设置一个部门，杰克·韦尔奇说过，企业的文化就是CEO的所行、所为、所想。

如果老板天天想着完成使命、走向愿景、维护价值观，那文化就能树立起来。比如老板倡导敬业，但自己却一年280天去打高尔夫，那价值观就树立不起来。当然，如果企业的价值观是轻松工作，那老板天天轻松工作，这个价值观也能树立。总之，企业文化是从上至下传导的。

我一直说要给员工放权、授权、赋能，但企业文化只能是老板的事。企业文化不是制定出来的，而是要落地。比如企业价值观里有友善，但老板天天骂人，那友善的文化就无法落地。企业文化要从上至下，老板友善，副总裁对总监友善，总监对高级经理友善，高级经理对员工友善，员工对客户友善。使命是要解决的问题，这些都要CEO带着高管团队思考，而不是交给一个部门。否则，使命和价值观无法落地。

不管是中小企业，还是像梁艳公司这样有42年历史、全球24000名员工、14家海外分公司的大企业，企业文化价值观的推动，分公司文化建设核心推进组的组长应该是分公司的一号位。如果一号位不重视，文化就难以落地。

比如企业倡导快乐工作文化，那老板自己要先做到快乐工作，影响副总裁、总监等，一层一层传导下去。如果做不到，就不要提快乐文化，可以提严谨工作等其他文化。文化不是建设出来的，而是自己是什么样就做出来什么样，要从自己做起。

对于海外分公司，推广总公司企业文化时，要处理好地域文化差异，在尊重当地文化差异的同时融合集团核心价值观。比如梁艳公司的核心价值观有敬业，要让敬业的价值观在各企业落地，但不同地区对敬业的定义可能不同。

像巴西人对敬业的定义可能是早上10点上班，下午2点吃午饭，3点再上班，中间喝咖啡，然后按时完成工作，不一定非要把国内的996强加给他们。如果他们不认同敬业价值观，要花时间推动，但要让当地子公司自己定义敬业。

跨文化沟通很难，要加强交流融合，而不是强加。比如曹德旺的玻璃工厂，把美国管理人员带到中国，让他们了解企业的运营状态、敬业精神和流水线操作等。在海外并购或建立子公司时，大量任用当地人管理当地业务，尊重当地文化，同时不损失集团核心价值观，这很有效。希望我的分享能给梁艳同学和其他同学带来启发。

企业文化的核心理念不太容易频繁改变，但企业在不同阶段会重新思考使命、愿景、价值观。使命和愿景可能随着企业发展而改变，但不建议频繁改变。

**5期-2Q3： 公司偏销售狼性文化，金融行业政策调整后，影响队伍的收入和信心怎么办？**

**用户：**

对，很多同学可能没精力。下面一位同学是吴洋，他从事金融行业，目前管理着30多人的团队。他遇到一个政策调整问题，政策调整后，部分主体业务的保费恢复到仅60%，影响了队伍的收入和信心。另外，公司业务偏强销售，是狼性、激励和淘汰文化，存在“既要又要还要”的情况，对标市场、超对手同期的压力也大。还有，业务强度高，培训每周在线上，领导给下属培训少，会议多、公司追踪让他顾不过来。他希望通过张老师的启发和自己的努力，提升团队氛围和凝聚力，让高绩效伙伴和小组长告知公司在帮大家，但这只是暂时的，大家要提升销售技巧维护客户，保证收入。

**张老师：**

吴洋同学，你正在经受考验，监管政策对保险类公司越来越严，业务确实难做。“既要又要还要”在某种场景下是好事，只有经历了才知道难，但难不是坏事。链家的索辉说过要做难且对的事情，因为难，走的人少，走通的人更少，走通了你就成功了。

我的建议是，在监管政策严、生存环境难、经济形势不太好的情况下，要加强练内功。越是困难时练内功，越可能走在别人前面。等大环境变好，那些熬不过来的人就会被淘汰。“既要又要还要”听着难，在严峻环境下，内心要生发出力量，引导团队加强练内功。不要图快，我看到你问“如何更快提升”，现在不是求快的时候，要求强。“快”靠走捷径，“强”靠练内功，打法不同。足够强了，竞争对手会比你先死。竞争到最后比拼的是对恶劣环境的耐受力，越耐受、内功越强，对手死得越快。想明白这点，就知道怎么跟团队管理者说，通过练内功在恶劣环境中变强，而不是求快。其实变强后，效率会提高，自然就快了，快是变强的结果，目标是变强。

以前可赠送服务，现在是经费销售，问如何更快提升，不要图快，要求强。强靠练内功，快靠走捷径，打法不同。只有足够强，竞争对手会死得更快。竞争比拼的是对恶劣环境的耐受力，越耐受、内功越强，对手先死。回去告诉团队管理者，在恶劣环境中练内功变强，而非求快。变强后效率提高，自然就快了，快是结果，目标是变强。

我讲几个方法。第一，培训是提高效率最有效的方法。大家去看第9课，有效培训能点燃人心，还能培养培训师。你说领导和自己对下属培训不够，要反思是会议和公司追踪让你顾不过来，还是没体会到培训的好处。培训就像能让你肌肉强壮的丸子，很有用。花心思去培训，很多会议问题都能解决。

第二，抓员工的心。监管严、环境严酷会导致人员流失，不攻心就会流失更多人。

第三，宣导公司价值观。越是困难，讲价值观越能凝聚人心。我以前讲过，像杜一鸣说的“八荣八耻”，企业也可以列“四荣四耻”，讲清楚什么为荣、什么为耻，能在恶劣环境下凝聚人心。别觉得困难时讲价值观是虚的，其实这是有效的手段。

谢谢张老师。大家工作中都会遇到困难或想放弃的时候，张老师说越是恶劣环境越要提升耐受力，环境变好才能生存。还有同学说困难时价值观更有凝聚力，历史多次验证过。

再强调一下，培训一定有用，觉得没用是培训师的问题。大家要听组织文化突破法中人员培训部分的第一课，张老师讲了怎么培训、搭建培训机制和培训师体系，一定要坚信培训有用。阳仔反馈说谢谢张老师点评，帮助很大。再次感谢张老师。

阿炮提得很好，我以后要把这句话加进去。企业觉得培训没用，一定是培训环节出了问题，可能是培训师、体系、没抓住员工需求或培训场景太枯燥等问题。好的培训落地很有效。我以前说过，公司提拔高管重要条件是能做好内训师，这样企业会很强。强人能帮别人、做培训，公司文化就能建立，副总裁给副总监、总监给经理、经理给员工培训，架构就牢固。

企业自己不会做培训，靠外面请培训师，讲得不好、内容不贴，效果就差。核心是建立企业内部培训机制。

**5期-2Q4： 在夫妻店的运营中，夫妻二人的管理理念不一致怎么办？**

**用户：**

大家一定要去听人员培训那节课，好好听，我相信对吴洋同学也有帮助。

OK，来看今天的第四个问题。因时间原因，这可能是张老师今天回答的最后一个问题，来自邵威同学。他在土木行业管理20多人的团队，从背景看团队就是二十人。邵威同学可能是公司创始人或高管，和老公一起经营公司，天天加班但业绩上不去，两人管理理念也不一致。评论区里开夫妻店的伙伴扣个“1”。

过去管理层有两种声音会让员工更混乱，所以他们做了简单分工，目标是提高工作效率，解放员工时间和精力。评论区宁纳兰和芝芷同学也是夫妻店情况，很多中小企业可能都类似，希望张老师给些建议。

**张老师：**

中小企业，尤其是夫妻共同掌管的公司，必须明确分工，确定争执不下时谁做主。如果不确定规则，公司最后会乱成一锅粥。必须有一个人从公司整体利益着想，商量好意见不一致时听对方的。这要两人不断沟通达成默契，且把默契写进公司章程，明确职位和决策权，授权负责的事也要讲清楚。

邵威同学提出建立规范化、体系化工作流程，这想法很高级。建体系化、标准化流程的核心问题和基本要求，很多人不一定能猜到。

夫妻开的小公司，有人不想规范化、流程化。觉得公司小，管得严员工就不来了，出问题也不想追究。有人不想建体系是觉得会约束自己，创业就是不想受约束，建体系就没权力给自己想加工资的人加工资，不爽。得想清楚要爽还是要建设，这是系统化思维的基本要求。

系统化建设要应用到业务各场景，建立各项体制和制度，对业务流程、决策机制、行政管理都要有明确流程。就邵威的案例，可以制定仓库管理流程，固定产品位置，提高效率、减少错误。夫妻两人要达成一致，书面落地，违者必究。责任追究和惩罚措施要分开，犯错要追究责任，但惩罚措施可以多样。

比如没归位就是责任，要追究。惩罚可以是让犯错的人当着大家的面唱歌、跳舞。以前公司让业绩排名最后一名上台，给个木勺，意思是做得差回家做饭去。

这样大家都不想上台领木勺，责任要追究，但惩罚措施也不是不能接受。不追究责任就没有体系，希望能给邵威同学和其他同学一些思考和借鉴。邵威同学今天不在场吧？

很多人觉得不能做或做不了的事，是自己局限在某个维度里，突破这个维度，还是有很多解决方案。

**5期-3Q2：面对普遍学历偏低的地方企业员工，如何通过价值观的树立激发员工快速成长为一支正规军？**

**用户：**

很棒，点赞。不着急，抱着善意平和的心态，做一个超越自我的傻瓜。OK，接着往下看。

谢谢月明，也希望你能做得越来越好。未来你把 b 团队带好后，记得给我们商业院报喜，到时候会把喜报给张老师看。

OK，来看小小同学的问题。小小同学的经历，说实话，是这几期商业院同学里让我很受启发和鼓舞的。他是有 200 多年历史的特色食品豆制生产企业的第七代传承人。从 2015 年到现在快十年，他把企业从小作坊做到微小企业，再到中企业，目前做得比较系统化，完成了 3000 多万销售额，年底还打算投入五条生产线，而且企业有 23 个专利，研发了三台专门设备，非常厉害。

但他遇到的问题是，公司员工学历参差不齐，大专、中专、小学学历的较多，本科较少。招聘也困难，企业在乡镇，很多人不愿去乡镇工作，即便给高工资，他们也会考虑其他方面。公司最近缺人，比如资源管理、生产研发等岗位。他的问题是：如何确立公司的价值观，激发员工快速成长？他已做了很多努力，和大学合作，目标是建立正规军的文化和管理体系，引领中国豆制品行业健康发展，让大家都能吃到健康豆食品，实现国民双蛋白。

**张老师：**

可能他不在，目前没看到反馈。这个乡镇企业让我很感动，小小同学给自己定了宏伟目标，要建立正规军的文化和管理体系，引领中国豆制品行业健康发展，使命感很强，要让每个人都能吃到健康豆制品，还为国家的国民双蛋白工程做贡献，非常了不起。作为乡镇中小企业，能有这样远大的目标和理想，本身就很厉害。

OK，这样的企业，员工中专、大专学历多，本科少，地处乡镇，很不容易。要留住人，得给高工资（pay）、晋升机会（promotion）、好的品牌地位（position）。但小小同学企业的情况，这些可能都不具备。不过我们看到，企业的愿景和使命很明确。即便员工学历不高，也不要放弃对价值观、使命、愿景文化的宣传，要坚持做。

我以前在企业被人叫唐僧，天天讲企业文化、价值观。不断讲，就会有人听得进去，慢慢渗透到心里。

我做 51 talk 时，都是菲律宾老师。当时没人相信菲律宾老师能教英语。有次去菲律宾考察，去见优秀员工，他不在，我们进了一位员工家里。他家楼梯像消防楼梯在室外，走上去咣当响，先看到洗衣房，好多洗衣机在转，很难想象这是上课的地方。再进去才看到小房间里老师在上课。后来得知这位老师可能只剩两年生命，但他还坚持每天上 8 小时课，还笑着跟孩子们开玩笑，我很感动，拍了照片。

我把这个故事讲给员工听，我们的使命是让每个人有能力对话世界，一个患癌的菲律宾老师都在为此做贡献，我们没理由不努力。企业文化能带来力量，让员工产生工作热情和凝聚力。

企业文化是 CEO 的价值观，中小企业 CEO 的言行举止就是在建立文化。小小同学问如何确立公司价值观、激发员工成长，很简单，你是什么价值观，就建立什么价值观，没法作假。

想建立敬业的价值观，自己不敬业，就无法让员工敬业；想建立尊重的价值观，不尊重员工，就建立不起来；想建立关爱、服务的价值观，自己不做也不行。

比如要做健康豆制品，车间卫生差，员工就不会相信。小小同学有很多专利，如果能让员工了解这些专利确实能打造更健康的豆制品，员工就会相信。

所以你做的一切，如专利、保持卫生清洁等，要让人相信你在做健康食品。激发员工成长，要做制度建设。员工学历不高，就在创新模式下做标准化流程设计，把科研成果落实到产品中。通过文化建设、培训技能、激励制度、责任人制度和奖惩制度推动执行力。

记住，即便员工学历不高，设计好标准化流程，推动执行力，也能做出好产品，激发团队协作，公司就能打胜仗，销量翻倍。

你没提招人难的问题，但我想这是个问题。目前不用为人才太过焦虑，找一个 2 号位就行，可以从团队内部找，也可以从合作的大专院校中找。给 2 号位适当股份，让他看到公司成长和愿景。

还可以借用外力建设人才，研发和他人合作，销售借助网络渠道或抖音达人。最后，自我成长很重要，要做好时间管理，安排好自我学习的时间。希望这些能对你的工作有启发。

**6期-2Q1：海外教培行业创业第四年，如何构建公司的运营体系？**

**用户：**

现在进入正式答疑环节，首先是我小组同学 Emily 提问。Emily 可以在讨论区和我还有李明老师打个招呼。Emily 是日本横滨一家教培机构的创办者，机构已运行几年，她想建立公司运营体系，因为有了一些员工，她不能凡事都在一线，不知怎样带着大家建好体系。大家能看到她的背景，公司到了第四个年头，在周围用户中有一定口碑，但她不懂管理，随着学员增多要招聘老师，如何从工作中抽离出来进行全局管理是她目前最重要的问题。

这个问题很重要，招到并管理好老师对学校服务至关重要。Emily 做过一些努力，有公司文化理念、简单的员工手册、2024 年工作计划和老师任务分配。她刚上完我们基本功课程，还是优秀学员。她的目标很直接，就是自己不在学校时，学校也能正常运转，大家能积极发挥主观能动性。这就是 Emily 的问题。接下来邀请张宇明老师细致回答初创公司运营体系的问题，欢迎张立明老师。

**张老师：**

我本来没选这个问题，最后选它，是发现创始人是个年轻人，公司处于创业三年，且在日本横滨开中小企业。我想如果能帮到就帮帮忙，看能否给她启发，所以选了这个问题。而且我对问题做了点错位，她问的是如何建立初创公司的运营体系。

回答如何建立之前，我先回答 what 的问题，即初创企业要建立什么体系。在回答建立什么体系前，先讲个理念，作为初创公司创始人，在想体系之前，要先做好自己的产品和服务，赢得员工的尊敬和信任，才能赢得客户的口碑。

重复一遍，创始人建体系前，要先做好产品和服务。很多人会先想做好市场营销卖产品，但要先想清楚自己提供什么产品、服务。创始人要仔细想这个问题，只有这样才能赢得员工尊敬和信任。初创公司最重要的是赢得一起创业员工的尊敬和信任，有了他们的支持，才能赢得客户口碑。一开始就想营销获客转化不是长久之道，做好产品和服务，赢得员工和客户的认可才是关键。

Emily 可以问问自己，三四年了，我前面说的这几条做得怎么样。然后再回答她的问题，如何建立体系，实际上前面的问题是应该先建立什么体系。我觉得第一个要建立的是组织架构体系。你公司人少，总共 20 个人，可能觉得组织架构不重要，但其实很简单，关键是找 2 号位。

你想过 2 号位是谁吗？是不是所有事都自己做，离开你就没法干了？这样就实现不了你希望的自己不在学校时学校正常运转、教学质量提高的愿望。你的 2 号位是谁，合格吗？我们课程里有专门讲 2 号位培养，人才培养不只是培训。在组织架构里，第二步要建立激励体系。对 2 号位的激励不能仅靠奖金，要股权激励或至少分红激励。分红激励和奖金激励不同，分红激励是事先讲清盈利后如何分配，奖金激励是达到指标就拿奖金，盈利多少与员工无关。

分红激励是一起挣钱一起分，机制更透明，与奖金激励有本质区别。在组织架构里要找到 2 号位，并在激励机制上多思考。接下来还要建设的核心体系是帮的体系，要多做帮的事，少做管的事。比如培训体系，培训员工就是帮员工。帮的体系要先建，建设体系有先后顺序，像主管或经理培养体系，要考虑如何培养他们、让他们接受挑战、工作时做好赋能，让他们明确职责和边界。内训师体系能让员工养成分享习惯，成为内训师帮助新员工。

有了更多人能帮忙，你不在学校时学校正常运转的梦想就可能实现。薪酬激励体系也很重要，对培训机构来说，老师是核心人才。

你的机构核心人才是谁，就要为其设计薪酬激励体系。当年新东方认为老师重要，考核老师满班率，满班就奖励家电。老师要负责让学员介绍同学来，保证满班率，这样老师就会认真上课、服务学生。激励体系做对，核心员工就会被激发。做帮的体系能激发员工。这是给你的建议，先建帮的体系，而非管的体系，管的体系如迟到罚款、任务未完成惩罚等，来不及设那么多体系时，先设帮的体系，一管就管死了。

管理上的选用预留，即招聘、培育、留存员工，若没时间都做，先花时间在招聘上。这是给 Emily 的第三个建议。你想从工作中抽离进行全局管理，要先建设招聘体系，想办法获取更多简历、吸引更多人面试并加入团队。初创企业每周 70%的时间要用在招聘上。通过招聘能了解竞品管理体系，设置参照系，明白岗位合适的人选，了解竞品市场和营销战略，帮助定位组织架构、找到合适的人。

作为初创企业，建设体系时不要忘记明确企业的使命愿景、价值观。很多初创企业觉得小公司没必要，但仔细想，如果没有高工资、著名品牌、多层级升职机会，靠什么吸引人才？就是企业的使命愿景、价值观。

想不出宏大使命也没关系，想想所在区域要完成的小心愿就行。比如做环卫工人手套的公司，使命是让城市环卫工人用上手套保护双手，愿景是三年存活并给员工发红包。愿景不一定要成为全国第一，能存活有利润发红包，员工就会跟着干。

你没品牌、没层级、没高工资奖金，就卖使命愿景、价值观，发自内心的使命愿景和价值观能吸引更多人跟着你干。中小企业可以想想，是否在做这些。如果在座员工或企业在做，恭喜做对了。

这送给 Emily。最后，关注体系时要关注员工，员工就会关注用户，这样你就不用愁怎么从繁忙工作中抽离了。不知道 Emily 在不在，希望能给她带来启发。

**6期-2Q2：三家高端幼儿园创业者，如何跨园区制定团队的绩效考核制度？**

**用户：**

好，谢谢张老师。Emily 是东北人，在日本打拼不容易，还坚持学习，真的很厉害。咱们回到春之歌同学的问题。春之歌是中型企业的高级管理者，有超 10 年管理经验，他的问题较少有人提，大家正好听听。问题是如何制定团队的绩效考核制度。他所在行业是有三家高端幼儿园，每家幼儿园保育费、伙食费等费用较高，每家有 50 名员工，三家共 150 人。这么多员工，怎样做绩效考核能带动积极性、留住人，这问题很重要。

春之歌做过这些努力：明确考核标准，增加考核透明度，参考行业内其他幼儿园实践和专家建议获取指导；招聘上，线上广泛发布招聘信息、扩大范围、请求他人转发。春之歌的目标是制定科学、合理、公正有效的绩效考核制度，全面客观评估员工表现，激励员工工作，提高幼儿园整体绩效。之前 Emily 问如何制定整体体系，春之歌这问题更具体到体系环节，承接得很好。接下来把时间交给李明老师，大家做好笔记。

**张老师：**

我很佩服春之歌学员，说自己请教过行业专家。

对，他说请教过行业专家。我看看今天能给你什么启发，和其他专家看法是相同还是有不同视角。你的问题是如何制定绩效考核，我觉得核心是建立绩效考核体系。“如何制定绩效考核”是单一问题，“如何建立绩效考核制度”是建立制度，可请专家来做，领导力体现在让制度落地，这是体系建设，建立制度后还有落地体系，且绩效考核是更大体系中的一环。

这样认知问题，才明白不是建个制度就行。请专家建制度，不同专家说法不同，制度建起来后怎么落地，和其他体系怎么耦合，这些才是体系问题。我希望让你更深入思考这个问题，这是高级问题。我特意挑了这个问题，这节课建立绩效考核内容在三维领导力高阶版第八课，今天提前剧透。

我对第八课建立绩效考核体系的理解是，它是更大体系中的一个体系，不只是绩效考核制度，而是体系化建设。体系化建设包括组织架构、人才评估、绩效考核、培训培养、薪酬制度、晋升制度，至少这 6 个环节环环相扣。

再重复一遍，组织架构、人才评估、绩效考核、培训培养、薪酬制度、晋升制度。比如对人做绩效考核，如果组织结构错误，汇报线混乱，组织拆分或合并不合理，考核就不公平。

组织架构错误，考核就不合理。人才评估也一样，如果人岗不匹配，胜任力模型和工作职责不符，考核绩效没意义，对双方都不公平。培训培养制度方面，如果员工发展方向和组织战略目标不一致，进行绩效考核也不公平，这和晋升、薪酬制度都相关。

如果组织架构、人才评估、员工发展方向等方面不匹配，考核绩效本身就是问题，所以这是体系化思维，不是单一制度。如果员工发展方向和组织战略一致，考核目标也匹配，就可以进行绩效考核，下达年度、季度、月度指标，这些目标可调整，一般 3 - 5 个，不能太多。

如果这些都匹配，考核目标就能下达。这些目标可调整，数量 3 - 5 个为宜。

目标要员工认可，且随时间可调整，比如一季度或半年调整一次。目标间有不同比重，也要定期回顾调整。

除了目标数量和可调整性，目标比重也很重要，且要定期回顾调整。

讲这些可能有点枯燥，这是高级管理层搭建体系的内容。要避免目标没对齐，小型企业领导者要事先沟通对齐，大型企业由 HRBP 负责。目标要可量化、透明。

比如要求团队年底素质提高，这无法量化，会导致事后不认账。目标要可量化，像团队素质提高可通过本硕占比、服务年限、高级别员工占比等指标量化。

团队素质提高可通过本硕占比、服务年限、高级别员工占比量化。比如本硕占比从年初 12% 提高到年末 35%，服务年限从年初平均 0.8 年提高到年末 1.6 年，高级别员工占比提升，都可认为团队素质提高。

总之，目标要可量化、透明。绩效考核要和培训培养制度结合。

不知道大家学到 PDP 没，看过的扣 1。还真有几位学霸提前学习了。

绩效考核要和 PDP 结合，因为 PDP 指出员工弱点和进步计划，帮助员工提升，只考核不培养，员工永远考不好。

绩效考核要和培养制度结合，涉及评估周期（月度、季度、年度）和评估方式（自评、他评，如自己、同事、直线老板、上级等评估）。

绩效两层评估有好处，让上级了解下级绩效，便于挖掘人才和理解业务。评估反馈要书面化，好处是有记录，避免员工不清楚自己表现。

书面反馈最好双方签字归档，员工签字表示认同考核，明确自己表现和改进方向。

关于绩效讲了这么多，希望春之歌同学有所启发，绩效考核是体系，且要能落地，是大体系中的一环。

**7期-2Q1： 如何做好员工离职的制度体系建设，达成离职人员转介绍的目标？**

**用户：**

好，接下来进入今天的正式答疑板块。第一个问题是李超同学提出的，李超同学，如果你在直播间，可以跟李明老师打个招呼。小燕子问能否分享给没参加课程的老师，没问题，你是咱们自己的学员，可以把今天的直播分享给朋友。

李超同学的问题是如何做好员工离职的体系建设，达成离职人员转介绍。这是个平时不太常见的问题，咱们看看他具体的问题内容。我看到李超同学已在评论区，他来自装饰装修行业，担任人事经理超 10 年。他的问题背景是希望公司重视员工关系维系，形成离职员工在人员和业务两方面的转介绍。

他为何会有这个问题呢？他认为检验人力或公司管理关怀程度的重要数据标准，是离职人员对原单位的情感粘性，即离职时能否介绍新员工，离职后能否向他人介绍原公司产品。他做过哪些努力呢？作为人事经理，他给所有员工在职期间提供文化关怀，进行绩效补充，建设转介绍和离职员工产品购买的优待政策。

这些待遇和在职员工福利相同，离职员工的薄弱奖也和在职员工一样。李超同学的目标是形成离职口碑，有 5% - 10%的离职粘性，每年至少让两名离职员工转介绍新员工入职，同时每年产生 50 万的离职员工介绍产值，在他单位这可能是两到三单转介绍，数据给得挺准确。以上是李超同学问题的背景信息，接下来请李明老师回答。

**张老师：**

我挺惊讶的，李超同学能想到这个问题。看你公司介绍，不足 10 个员工，我猜你指的是整个公司，要是在的话，听到我说的可以反馈一下。

200 人

不算特别小的企业了。我以为公司不超 10 人，你能关注这个问题真有心。选你这个问题，不是我有特别独到的看法，主要是想表扬你，能有这个视角不容易。

很多中小企业觉得员工离职了，自己手头招聘、培训新员工都忙不过来，哪有时间想离职员工。你能想这个事儿，了不起，所以选你问题来回答。

第二，你问怎么做得更好，其实你已经做得很好了。你不仅想到这个问题，还明确了最终要达成的目标，方方面面都考虑周全，这已经超过 80%的企业。多数企业根本想不到这一点，你能想到就很棒，只要上心，整个离职流程和对离职人员的管理、粘着流程会自动运转起来。

你对这件事关注且有心，离职口碑会在自然运行机制里不断优化。你不用太担心还要做什么，你已处于很好的阶段，不仅想了，还制定了制度、KPI 和目标等，做得非常好。

第三，我分享下其他公司在这方面的做法供你参考。关心离职员工的公司一般有两个方向。李超同学你可能做得很好了，这供你和其他 100 多个同学参考。如果公司要关注离职员工口碑，通常有两个方向，第一个是去功利化方向。

去功利化就是不以功利为目的，不指望离职员工为公司做什么。目标是达成理念、传承企业文化，是文化驱动。理念是“曾经同舟共济，永远心存感激”，传播这份情谊和企业文化，希望离职员工更能记得公司。

这样做可能会带来更多转介绍和产品销售，但这是结果而非目标。比如新东方，有“老东方人”公众号和很多微信群，把离职员工归集在一起，让他们了解公司动态。于老师过生日只叫离职员工，其中有 7 个上市公司老板，可见离职员工对公司的情谊。

这是第一个方向，第二个方向是功利化方向，可以设置指标和跟踪机制，有一定期望值，更适用于大公司。这么做能让团队明确目标，及时调整策略，比如完成多少转介绍、业绩目标等。离职人员可以成为公司代理商或加盟商，他们熟悉产品，宣传和销售更有利。此外，离职员工的口碑还能带来专业成长和回归机会。

在离职员工关怀机制里，可以提供专业成长机会，如在线课程培训、研讨会等，有些公司还为优秀离职员工设“回家通道”，让他们优先回来、签合同、办手续等。这能加深离职员工对公司的情感粘性，增加他们和在职员工的忠诚度与归属感。李超同学能想到这点，我要给你点赞。不知道我的分享能否给你启发，就算没帮助，我也想给你点赞。问题分享完了。

确实很棒。

我不了解李超同学，不知道他在哪、公司做什么。但如果你自己在摸索这件事，我预言 5 年、10 年后你会有很大成长，你想得比大多数人深，非常不容易。我相信你职业发展至少跨两个台阶。

看看我预言准不准。

**7期-2Q4：.如何在企业转型当中找到快速且有效的路径，帮助企业成功转型？**

**用户：**

接下来看李明老师答疑的最后一个问题，是陌陌同学的。陌陌提前学完了所有课程，他问的是如何在企业转型中找到快速有效的路径，助力企业转型。

陌陌来自较大的私企饮品行业，有超 20 年生产设备项目经验，是资深管理者。

他所在的饮品行业面临问题：两个饮品工厂实施信息化系统更新，效果未达预期。系统内容不全，实现精细化全链路系统需大量时间。很多高管和老板没耐心等优化和实现，但陌陌认为数字化转型是行业趋势，是企业做大做强的关键。

陌陌觉得转型和优化值得做，他已从多维度对业务流程标准化梳理和制定，与厂家完成从规划蓝图到项目实施全链路工作，还努力优化系统，希望加快进程，且已成功签订另一个工厂项目。他的目标是推动企业通过数字化转型实现密次增长，快速体现转型价值。下面把时间交给李明老师。

**张老师 ：**

陌陌同学在直播间。我选这个问题，是因为它很高级，不是所有人都能理解或回答。我不一定能完全抓到你的痛点，但希望能帮到 100 多位学员，让大家吸收到有用的部分。

这是个高级问题，涉及数字化转型和 MIS 增长等概念，讲清楚这些概念时间都不够。为让更多同学理解，我把问题改一下，总结为企业面临转型时需注意的几个核心点。把问题从数字化转型、Meta 增长，变成企业转型和要注意的核心点，这样大家更有概念。回答时我还会举数字化转型的案例。

企业面临转型，比如传统企业数字化转型、线下业务互联网转型、传统营销向新媒体营销转型等。下面看看要注意哪几点

大家听过柳传志的“拐大弯”吗？企业转型就像拐大弯，要前瞻后顾，不能一蹴而就。拐不好就翻车，所以要有耐心，细致操作。对转型产出的时间表要有合理期待。

解决这个问题要注意 7 个核心点：需求驱动、人才储备、供应匹配、重设目标、业务梳理、组织迭代、文化转型。

先说需求驱动，要对转型做需求分析，包括用户需求、企业需求、员工需求，并且量化这些需求，以需求驱动转型。

业务转型要做好人才储备。以陌陌的数字化转型为例，转型过程会有人员流失，可能是公司意愿减少人员。生产线数字化后，人员需求改变，对管理者和员工的能力要求也不同，需要迭代人才。如果没做好储备，转型可能失败。

还要审视供应链匹配。转型后，原来的供应链可能不合适，要重新匹配，才能高效落地、良好整合。

转型要重新设定目标。比如原来企业年增长 5%就行，数字化投入后，可能要年增长 50%，要把目标落实到每个季度、每个月。

你提到最多的是标准化业务流程匹配数字化转型，这很好。同时，组织也要迭代来匹配转型。组织包括人员淘汰、培养、培训、薪酬激励、绩效考核、晋升制度等。数字化转型会带来人员效率提升，奖金制度、晋升标准、培训内容等都要调整。

文化转型也很重要。要明白转型带来的不只是优化，短期内可能会有更多问题。要培养拥抱变化的文化，保持开放心态接纳转型影响，支持创新，面对挫折。

从这 7 个视角看企业转型，内容很多。业务梳理你自己提到很多，我就没多讲。希望我的回答能给陌陌同学和其他同学带来启发。

同学们很细心，注意到我讲了哪几个点。李胜，你静音了。

陌陌同学问了个高级问题，我回答的 7 个点在领导力课程里没讲到，企业转型是复杂问题，这些内容是加餐，基本功和突破法课程里找不到。我很愿意回答这个问题，希望能给陌陌同学和其他同学带来启发。

**7期-3Q3： 对于一个十几人的小团队来说，有没有必要建立团队体系？**

**用户：**

我们回到李明老师答案相关内容，接下来是李明老师提到的第三个同学，严述同学的问题。他问，对于一个十几个人的小团队，有没有必要建立团队体系？严述和我沟通了很久，他来自广告业私企，是团队创始人，团队有 10 - 20 个员工。目前公司有十几位员工，但员工间没有明确的岗位职责划分，很多人一人多职。在岗位不明确的情况下，很多任务找不到明确责任人。

如果划定一人一岗，任务又分配不下去，因为很多情况是一个人要做很多事。而且公司目前业务量下降，没有预算招人。这种情况下该怎么办？这个问题对严述很重要，因为他想提高团队工作效率，更好完成当前业务，扭转业务量下降的局面。

严述在斑书商业院学习时，和其他管理者梳理了公司的根本问题和情况。他的目标是明确公司职责分工，确保成员有明确岗位划分，提高公司效率，掌握部门工作进展。以上是严述同学的问题，交给李明老师。

**张老师：**

大家能看到，核心问题是小团队是否需要建立团队体系。公司不让招人，体系建设难，确定责任人也不容易。回答这个问题，也是给周丽同学的建议，希望她一起听。如果你招了三五个人，除了自己成长，还要先管好小团队，才能吸引更多人。对于小团队管理，我提八个字：责任明确、边界模糊。

什么意思呢？人进来时，如果职责不明确，就不知道该干什么。但责任明确后，因为团队小，不能设定太清晰的边界。如果边界太清晰，就会各干各的，留下没人管的中间地带。边界模糊有好处，小公司里边界模糊，愿意干活的人会主动承担责任，能力强的人会揽更多事情。

小公司运作要因人定岗，看每个人的能力，而不像大公司因岗配人。一人可以多职，讲求时效。前面提到对创始人的要求，要身先士卒、能打胜仗、会讲故事、提高团队凝聚力、有战略眼光、能看见未来。团队体系方面，小团队要有个小的“DNA”，它决定未来。完全没体系的小团队很难长大，要有体系框架和基础模型，顺着这个“DNA”长大。

举个例子，每个公司都有招聘。比如招 10 个销售，至少要知道招聘人的职责描述、入职要求、胜任力，对方要写简历，面试要评分，大概做几轮面试等。这些游戏规则的制定也是小团队的体系。

要有基础模型和体系基础框架。基础框架大概是五大体系：招聘体系、培训培养、绩效考核、薪酬激励、职级晋升。刚开始时，人才评估、组织发展、横向沟通、述职制度、授权制度等可能不在体系里。但招人要有招聘体系，培养人要有培养体系，绩效考核要有标准，薪酬激励要讲清楚，晋升条件也要明确，不能一言堂。

这些基础体系还要有一定的耦合，比如培训体系和晋升机制挂钩、考核与激励挂钩、绩效与晋升挂钩。我们在培训课的突破法第 9 课、第 10 课讲过这些，培训里讲过无培训不管理、无考核不激励、无绩效不晋升。

基本体系有了耦合，公司基本框架就形成了。希望大家对这些基本模型有基本理解，通过学习建立企业基本概念，给周丽同学和郭同学参考，带来一些启发。

**8期-1Q3：如何优化管理策略并调整薪资体系，以提升员工激励和工作效率？**

**用户：**

好，我能看到全国各地都有。大家发坐标时，也可以看看各位同学都在哪里。我刚说过有日本的同学，我们的 Emily 在日本横滨。现在来看今天的第三个问题，山林同学问的是如何优化管理策略并调整薪资体系，以提高员工的激励和工作效率。今天同学们听到李明老师的解答都比较集中，这位同学问的依然和员工激励及工作效率相关。他是物流仓储的配送主管，管理 30 - 40 个人，有 4 年管理工作经验。他的问题背景有些不同，山林同学所在的家族企业里，有一批资深但工作态度不积极的员工，他们对当前薪酬体系不满，影响了团队工作效率和氛围。这个问题很重要，合理的薪酬待遇和个人工作态度关系到员工激励、工作效率、整体工作表现和满意度。山林同学尝试过实施奖罚制度、绩效管理和员工培训，想调整员工工作状态和效率，还计划改革薪酬体系，但因多种原因未能成功。山林同学的目标是提升管理技能和领导力，这也是他来学习翻书商议院的原因，同时希望引入新的薪酬体系，更合理地激励员工，提高工作积极性和整体效率。山林同学，接下来领导力突破法的课程内容对你这个问题应该有帮助。接下来我把时间交给李明老师。

**张老师：**

山林同学，我选这个问题是因为这是加餐内容。在大家学的突破法里，我没讲太多绩效考核和薪酬体系的内容，本来想放到高阶版里讲，可高阶版到现在还没完整做出来，事情太多了。三维课程本来由基本功突破法和高阶版组成，现在高阶版还没完成。但我觉得这个问题很有意义，将来课程里都会学到。

我从绩效考核和薪酬体系两个单一视角，看看怎么提高员工工作积极性和整体效率。这个问题很复杂，我的回答不全面。山林同学在吗？如果在请打一个字。你能考虑绩效考核和薪酬体系，说明思考已达到一定管理者高度，不只是提高员工积极性。绩效考核有很多内容，比如目标确定、反馈、公正公平等。今天我不讲完整的绩效考核做法，只讲一些我认为重要的视角，可能有些大家都知道，但在座 120 个同学不一定都清楚。如果你都知道，就当看看有没有可补充的地方。

关于绩效考核，我讲三点。第一，我绩效考核的目标制定采用自下而上的流程，大家听过或做过吗？我是自下而上，而非自上而下。一般目标确定是老板说做多少、怎么做，下面部门再分解，然后考核是否达标，规定时间内完成规定任务和质量等。但我采用自下而上的方式。

自下而上就是让员工自己定目标，考核期可能是一个月、一个季度或一年，不同行业不一样。让员工说下一个考核期打算做多少、做成什么样，有数据指标或其他量化指标。从一个组、一个部门，到分公司、子公司，层层汇总。员工自己定目标，更愿意积极完成。

有人会想，员工会不会把目标定得很低。其实不是所有人都这样，会有人定像样的目标，大家会相互比较。很少会出现所有人都故意把目标定低的情况。如果公司真是这样的文化，那很让人担心。

自下而上确定目标，很多人会往高了定。比如原本计划定 10 个部门共 1000 的目标，员工自己定完汇总可能达到 1300。绩效考核目标可以自下而上确定，第二，考核维度可以是多维度的，而非单一维度。

一般考核有 2 到 5 个维度，每个考核目标有自己的权重，比如三个考核目标权重分别为 50%、25%、25%，加起来是 100%。

第三，可以考核软性指标，如价值观、工作态度。考核评判可以多视角，有自评、同事评、上级评，且权重不同，比如自评占 10%，同事评占 20%，上级评占 70%。通过三个不同考核维度和视角，得出最终绩效。

这是我提供的新视角，考核目标可自下而上，维度可多维度，评判可多视角。从薪酬体系而言，我只是提供部分视角，可能不是所有人都了解。

薪酬体系多元化，包括基本工资、绩效奖金、长期激励、福利待遇，还没算分红，绩效奖金和分红不同。大家对薪酬体系多元化有概念，但绩效奖金有杠杆系数，可能有人没听过。如果达到 100%的指标，拿 100%的奖金；达到 110%的指标，奖金是 1.1 的平方，即 121%；达到 130%的指标，奖金是 1.3 的平方，即 169%。有了这个杠杆系数，很多员工愿意多做。

奖金的杠杆系数对薪酬体系有帮助，长期激励对员工留存很重要。做企业薪酬体系时，要考虑利用长期激励制度，包括期权等。老员工留存对企业文化沉淀很重要，不能把员工只看成个体。有些企业家认为员工可随意替换，这是错的。老员工留存对企业文化沉淀至关重要，企业有了文化沉淀才能扎根成长。这是我给山林同学的分享，希望对你和大家有启发。

补充一句，山林同学，以后课程里我还会详细讲。今天因时间关系，讲不透。你曾计划改革薪酬体系但未成功，改革薪酬体系不容易。以后加餐或升级版课程中，我会专门详细讲改革薪酬体系的六部曲，这是我自己总结的，课程迭代时分享给大家。不是卖关子，今天讲的话时间不够。

**8期-3Q2：. 如何做好年度财务规划，来指导具体的运营和整个公司的运转？**

**用户：**

接下来进入今天的第二个问题。这问题来自 Susie 同学，Susie 同学，如果你在直播间，在讨论区回复一下。Susie 是托育加英语培训机构的管理者，他问：“我如何做好年度财务规划，来指导我具体的运营和整个公司的运转？”他管理着 30 人以上的教培机构，是机构创始人，在管理岗位超过 10 年。

谢谢 Susie 的回复。问题背景是，Susie 管理两个校区，要做市场，又没有过往数据参考，还在开新分店。对他来说，制定合理的财务年度计划很重要，每一笔钱都得精打细算。这问题为何重要？有规整的财务报表，机构才能健康发展，才不会突然资金链断裂。Susie 很棒，他分析了历年财务报告，应该是学了我们的课程，按李明老师说的做了。我把营业额和支出比率分布的图发在讨论区，大家可以看看。同时，Susie 按李明老师过往答疑提到的方法去面试其他公司的财务，但没达到要求。李明老师说过，面试同岗位员工也是管理者学习的过程，这很好。Susie 想从财务角度分析公司运营，了解运营者要掌握什么财务技能来支撑企业发展。我相信这是直播间做企业管理的伙伴都关心的问题，毕竟涉及到钱怎么花。李明老师对这个问题评价很高，我把时间交给老师。

**张老师：**

回答问题前，我给苏西点个赞，然后提个问题。苏西同学在吗？给你点赞，你是 8 期领导力训练营 1100 个学员里第一个问财务问题的。我故意挑了你的问题，但不确定其他人是否感兴趣。在线的 160 位学员，无论是不是创始人，如果你觉得理解企业经营中的财务问题对你重要或有意义，扣个 1。医生帮我统计下，看看有没有 30 个学员扣 1，扣多次算 1 次。要是能达到 30% 或 40%，那我回答得更有价值，会更详细。

我不知道有多少人对财务问题感兴趣。我讲财务问题，不会讲具体财务怎么做，但运营的人、企业经营者或高级管理者，有基本财务概念对做好运营很必要。

我讲过，经营者包括企业创始人、独立 BU 的管理者、分公司总经理，小部门独立核算的负责人也是经营者。经营者要三驾马车同时跑。什么是三驾马车？业务负责人之外，要有 HRBP 帮你理解人力资源配备、组织架构调整、薪酬制度和培训培养等。HR 要推动你前进。

还有财务 BP，他能告诉你哪里该增加费用、哪里可以节约、哪里该推动。有财务 BP 给力，三驾马车才能让业务跑得最快。很多人做业务只关注自己这一驾马车，忘了财务和 HR 能帮你一起拉动业务。

再说一遍，有些事情做到 70%、80% 后，再提高两三分很难。但如果有财务和 HR 伙伴，推动他们能给业务带来更大增长，比把业务从 80 分推到 83、85、86 分容易。业务管理者要记住，业务是由三驾马车同时拉动的。了解财务三件事，你就有基本概念。一是基本财务预算和计划，要知道一年花多少钱、赚多少钱、怎么花、花在哪。二是三张表，cash flow、PNL 和 asset dep debit，即现金流量表、损益表和资产负债表。

知道自己损益是赢是亏、现金流是正是负、资产是正向还是负债多，能让你基本了解公司情况。我讲的是财务基本知识，不是会计知识，会计和财务是两码事。第三是基本的财务分析和调控。了解这些对业务帮助很大。很多老板把正向现金流等同于利润，其实不是。正向现金流是指现金流为正，但付出的钱还要交付。卖实体商品有商品交付，卖服务有服务交付。正向现金流要储备，企业要有一定的正向现金流储备。

先说现金流储备，比尔盖茨说过，公司要留 18 个月的生存期，要算出这 18 个月要留多少钱作为现金储备。还有一个重要概念是成本和费用之分。

成本和费用有区别。成本是交付产品时必须付出的代价。以 Susie 的教育培训行业为例，交付时必须付的房租、老师工资、水电煤气费等是成本。销售费用等不是交付成本，是费用。

费用分三种，市场营销费用、研发费用和行政费用。看费用时，人员要分市场营销人员和老师人员，老师人员费用是成本，市场营销人员费用是费用。房租是交付时必须付的，是成本。收进来的钱减去交付成本，叫毛利率。

这些内容我本来放在高阶版领导力课程的第四课或第五课讲，今天给大家开个头。单体经济性里，获客成本占比 30% 相对合理，25% 更好。掌握这些基本财务能力，能获得预算、财务分析、现金流掌控、成本控制和风险控制能力。

今天讲的内容有点多。给大家讲个故事，2021 年双减，新东方关闭学校、遣散员工、捐赠桌椅，但到现在还活着，核心原因是有 300 亿现金储备。遣散员工和关闭学校花了 100 亿，还剩 200 亿。不是因为新东方有钱，企业账上有钱，很多人会拿去做投放、获客、市场，但要留一定资金做风险管控。

这是唯一问财务问题的同学，我可能讲不透，只能给大家一些见解。毛利率控制、成本控制都有讲究，比如线下机构房租不应超过 15%。有兴趣的同学可以关注经营力课程内容。

我觉得同学们和老师想法一样，作为经营者，需要有财务储备。如果觉得有听不懂的内容，需要去学习新知识，这是好状态。我看到 Susie 和产品同学都在提问。营期里，小妖领教既是领导力教练，又是财务专业的，结营前能不能给当期学员普及下财务基础知识？以盛老师很想学.

我支持以盛老师的观点。希望更多学员参与进来，形成 UGC，学员相互支持、分享。帆书商业院 1000 多个学员，如果明年下半年几千个学员能相互支持、共创知识、分享内容，这个群会更有价值。推动大家形成这样的氛围，商业院会更有意义。

**8期-3Q4：如何建立初创公司的运营体系？**

**用户：**

我们回到今天最后一个问题，这是 Emily 同学提的，问题是如何建立初创公司的运营体系。我看到这个问题时，李老师也很感兴趣，因为他来自教培行业，所在的也是初创公司，员工不多，他成为管理者的时间也不长。

很多同学和 Emily 情况类似，刚拉起个小公司，也就是李明老师说的“三五个人七八杆枪”。现在业务开始向好，就像 Emily 说的，公司目前发展不错。学员和员工增加后，她想从一线抽身管理公司，就得建立一套能让公司自行运转的体系，而不是靠她个人能力维持。这个问题很重要，因为公司变大后，一个人无法完成管理和运营，需要标准化流程和体系。Emily 已经做过一些努力，有固定的公司文化理念，包括企业文化、愿景、价值观，建立了简单的员工手册，有统一的培训内容和入职手册，还做好了一整年的工作计划和老师任务分配。她的目标是，自己不在学校时，团队也能很好运转，老师积极工作，保证教学质量。

我分享一个 Emily 讲的小故事。Emily 说，她不在学校时，校区有孩子哭闹，老师打电话说解决不了，她就得回学校。她觉得这问题很严重，这么小的问题她都抽不开身。把这个问题交给李明老师回答。

**张老师：**

Emily 运转公司 4 年了，自己带头做好产品和服务，赢得了员工信任和尊重，也赢得了客户口碑，走在正确的路上。希望大家给在日本横滨创业的 Emily 同学点赞鼓励。她提到，自己不在学校时，希望有套体系让员工积极工作、自发提出改进方案。她想到建立运营体系让公司自行运转，这就是我们以前讲过的，不是靠自己解答所有问题，而是让体系运转。所谓体系主要有三大体系：钱的体系、人的体系和业务的体系。钱的体系和财务支出、成本、费用控制等有关；人的体系涉及组织架构、薪酬激励、组织文化等；业务体系就是业务流程。

在 Emily 这个案例中，企业做到四五年，想着建立体系时，人的体系里有件重要的事，就是组织架构上要有 2 号位。如果没有 2 号位，有点事都得自己参与，肯定会很累。

这种情况下，要想办法找到 2 号位。如果用股权激励或分红激励，而不只是奖金激励，2 号位会和你更紧密。所以要设计股权激励或分红激励方案，这样就有合作伙伴帮你支撑，你才有更多时间提升教学质量、做创新、扩大招生等。需要 2 号位帮你撑住。

管理有选用预留几个动作。企业创始过程中，花 70% 每周可用时间在招聘上，能找到更多合适的人支撑你。2 号位可以内部提拔，也可以外部招聘。花大量时间招聘，除了选拔优秀人才，还能了解市场。不管在日本横滨还是其他市场，了解周边市场都很重要。

了解竞品招聘，能增加竞争意识，知道别人在做什么，对的可以模仿，错的不再做，这也是很好的学习过程，能思考该怎么做。所以花大量时间招聘不浪费。

业务体系指流程、SOP 等各种标准流程，像销售流程、服务流程、教育教学流程、会议制度、复盘制度等。把这些体系建设起来，自己就能脱离具体事务。我以前说过，中小企业要建设钱、人、业务等制度和体系时，先做帮的体系，再做管的体系，先管容易把员工管死。

什么是帮的体系？比如培训体系，课程第九课讲过，要有培训计划、教材、时间表，培养好培训师等。经理级培养体系、建立内训师制度都是帮的体系，是在帮员工成长。先做帮的体系，后做管的体系，能让更多员工愿意和你一起完成企业的使命、愿景和价值观。中小企业要明确自己想完成的使命。建立体系，先帮后管，或许能帮到大家。今天分享就到这儿，希望我说的能给大家带来启发。

**9期-2Q1：管理者什么时候要开始准备要做年终复盘？**

**用户：**

今天张老师讲的完整的年终复盘内容，直播结束后，会发给所有在班级群分享学习感受和笔记的同学，班主任会把张老师今天答疑的精华文字内容私信给大家。各位同学，准备好纸和笔，准备记笔记，我们开始今晚的分享。屏幕上，张老师已提前展示了伙伴和校友向他提的问题。大家共同的问题有：什么时候进行年终复盘，是不是6月底、7月初开始？年终复盘的意义和平时每周每月做复盘有什么区别？管理者应该具备什么样的复盘视角？很多同学问复盘时是看人才盘点，还是看财务预算和盈利情况，管理者主要应关注哪些方面？接下来把年终复盘的分享时间交给张礼明老师，大家掌声有请。

**张老师：**

很多同学被我刚才“盘都没有，何来复”这句话吓到了，别担心。接下来我会先帮没盘的同学理解什么是盘，再讲复盘怎么复，年终复盘要注意什么。大家看到的问题都是关于年终复盘的，第一个是时间问题。大家问没盘怎么复，那盘是什么时候做的，也就是年初计划什么时候做？没听过的同学，我补充一下。年初计划要在上一年度的第四季度，甚至第三季度末（9月份）开始准备。这里说的是日历年，有些公司是财务年，有自己的时间表；没有的话就按日历年（1月到12月）。

很多同学年初计划到1月才做，1月做计划，2月过年，3月实施，一个季度就没了，4月才开始干，根本来不及。所以年初计划事实上要在上一年的第四季度，甚至9、10月就开始做，11月review，12月敲定，这样1月才能实施，运营策略、兵马粮草都要定下来。年终复盘6月准备，7月必须做完。年初计划要早做，不然第一季度就浪费了；同理，年终复盘7月不做完，8月才做，9月实施，第三季度就浪费了。为保证下半年业绩，7月做完年终复盘，能稳定第三季度和下半年业绩，还能为10月做下一年计划做准备。要是7月没弄完，8、9月做年终复盘和落地，10月又要做计划，整天就做计划和复盘，没法做生意了。所以时间点很重要，7月完成年终复盘，10月就能准备下一年度计划，年度计划需要更多时间准备。

大家又问年终复盘和月度、季度复盘有什么区别，年终复盘的意义在哪。月度和季度复盘与年终复盘核心内容有一致的维度，但深度不同。年终复盘有更全面的视角看过去半年的情况，半年视角和月度、季度视角不同。年终复盘最大的意义在于Zoom out，做业务的人容易埋头干活，要知道光埋头干活不够。

有句话叫“不要用战略上的懒惰来掩盖战术上的勤奋”，战略上的懒惰就是没有Zoom out，没有上帝视角或鹰眼视角，只顾埋头苦干，忘了抬头看路。复盘要至少看三个方面：宏观经济、竞争状况、自身条件。

宏观经济：平时工作可能不关注，这时要专门安排人看看整体状况，如经济是涨是跌，金融、货币政策如何，对行业和细分领域有什么影响，消费领域、工业产值、国际竞争情况等。

竞争状况：可以看行业调查报告，通过各种渠道调研，如问代理商其他商品情况，向投资人了解同细分领域其他企业情况，看招聘网站招人或砍人情况。大量面试也很有帮助，能了解面试者所在领域和细分赛道，以及是否会影响自身。

自身条件：包括财务状况、组织状况、业务体系基建，和年初做计划时一样要关注这几点，还要看管理层或CEO、创始人对业务的信心指数。信心指数下降不一定是坏事，要找出原因。总之，要Zoom out，看看宏观、竞争、自身情况。

第三个问题，要对哪些方面进行梳理，有哪些注意事项？班主任能把前面三个问题再给大家提示一下吗？第一个问题，什么时候做；第二个问题，和月度、季度复盘的区别及意义；第三个问题，要梳理哪些方面。

现在讲最核心的点，除了Zoom out，还要Zoom in，看三个横向维度，依次是财务维度、业务维度和组织维度。年初做计划也是先看财务维度，再看业务维度，最后看组织维度。年终复盘就是复年初计划的盘。

先看财务维度，财务上主要看两个点：top line（业绩，即挣进来的现金）和bottom line（利润，即收入减去成本和费用）。做财务复盘不能只罗列数据，要有洞察（insight）。比如业绩增长了，要思考为什么增长，是效率提升、资源投入还是运气好签了大单等；如果业绩增长但利润下降，要分析是毛利率还是净利润下降，以及原因，思考如何降成本、提效率。复盘要深挖原因，不仅要知道现在能做什么，还要思考以前为什么没想到。

以业绩增长为例，要总结做对了什么，把原因挖出来，这才叫复盘，否则只是罗列数据。如果业绩增长但利润下降，要分析是毛利率还是净利润下降。如果毛利率下降，要思考为什么，以及如何降成本、提效率。所有的复盘都要问“为什么”和“我能做什么”，甚至要思考以前为什么没想到，这样才能提升管理水平。

除了得失，复盘还有“求”和“策”。“求”是指部门经理或创业公司向公司或董事会提出需求，如要人、授权、投资等。“策”是根据复盘数据和洞察，制定第三季度和下半年的调整策略和行动计划。

业务维度涵盖公司所有业务，包括品牌、市场、销售、运营、供应端、渠道商、服务、产研、研发等方面。以销售为例，要列出销售数据，分析洞察，如业绩完成但人均效率下降的原因，思考如何提升效率。销售部门还可以提出需求，如要销售管理软件、市场支持或运营策略支持等。这些需求和洞察会对第三季度和下半年的策略起到指导作用。

组织维度要看的事情很多，如人才招聘评估、培训、培养、薪酬制度、绩效考核、晋升制度、奖惩制度、人员留存、裁员、授权等。以培训中的内训师制度为例，上半年建立了内训师制度，但可能没和晋升制度挂钩。可以向公司求组织一个虚拟组织，让子部门内训师相互分享。根据得失情况，制定第三季度的行动计划，让内训师制度更完善。

年终复盘有三个横向维度（财务、业务、组织）和纵向的得失求策。最后还要从公司视角、员工视角、用户视角看产品，这也是一种Zoom out。公司视角看产品的市场占有率、竞争优势、毛利率；员工视角看产品好不好卖、会不会添麻烦；用户视角看产品好不好用、性价比高不高、其他用户评价如何。不同视角对产品的看法不同，年终总结性关注产品，能为下半年提供指导方向。

半年至少要从不同视角对产品做一次review。另外，创始人、团队、CEO至少半年要做一次自我成长review，从情商价值修炼、学习能力提升、深度思考挖掘三个角度审视自己。希望我的分享能给大家带来启发，如果有启发，请打777，谢谢大家。

**9期-2Q2：如何建立可复制的培训机制？**

**用户：**

接下来，我们先介绍第一位同学的问题。来自马来西亚的 Mavis 同学，又是一位海外同学，他问的是如何建立可复制的培训机制。简单介绍下 Mavis 同学这个问题的背景，他和先生是医美行业的创业者。

现在公司在招聘新医生，招聘过程中遇到很多问题。比如已建立了培训体系，有医生顾问的分析流程图，但按这个流程图做，没有明确数据反馈哪种做法更好。他认为医生顾问是最先接触客户的人，这个环节的培训和规范制度做不好，会影响后续所有业务发展。

目前公司每月有两到三次案例学习，会邀请所有医生一起共创分析流程图，这做得很好。目标是在共创学习案例的基础上，建立系统培训体系，培训出更多美业医生，帮助业务拓展。我相信这个问题对其他伙伴也有帮助，张老师的分享会告诉大家业务上如何建立系统培训。接下来，把时间交给张礼明老师。

**张老师：**

今天这个题目是我挑的。大家都知道，我挑这个题目是因为这是我比较喜欢讲的事，就是培训。我自己的工作经验告诉我，很多公司，尤其是中小企业，不重视培训，觉得做培训没用，或者见效太慢。培训半天，管理者可能就想自己干，或者觉得员工不会干就换人，哪有时间培训。但如果没有培训，公司根基就不牢，做起来会特别累。大家可以回想过去五年，差不多都在做同样的事。再过 5 年，如果还不重视培训，还是会重复同样的事，很辛苦。

刚才有位同学提得特别好，他想建立系统的培训体系，培养更多医生来帮助业务拓展。这位同学说新招聘了两名医生，没从业经验，但有个医生建了分析图，不参与销售和销售分成，却觉得顾问环节会影响业务。而且核心竞争力在于医学知识解说。我想说，如果培训体系能培养出更多医生讲解知识，肯定能提升业务。

我先讲讲基本内容，为什么挑这个题目，培训体系的三大基石是什么。我在课程里讲过，有些同学都打出来了，培训师的培养机制、培训手册的编写与迭代、培训计划的制定。整个培训体系，不只是针对医生，公司的骨干业务人员也适用。当讲培训体系建设时，体系由这三部分组成，即培训师的培养机制、培训手册的编写与迭代以及培训计划。

培训师分几种，多数公司用外部专家培训，还有内部转岗、内部专岗做企业内部培训师，我最喜欢讲的是兼职内训师，我认为这是企业成长的核心要点。

培训手册核心是培训内容，我希望是 UGC，即 user generate contents，由用户生产内容，这样培训手册才接地气。在这个案例中，希望医美医生参与建立培训手册，内容由他们产生，系统化制作可由专业人员完成，但核心内容希望来自他们。他们既是受培训者，又是内容创造者，这很重要，所有行业、公司理念都一样，自下而上，用户创造的价值最有生命力。当然，这些内容需要数据验证，不能拍脑袋。

案例里说医生没销售分成，不用担心他们不能产生内容。很多医生聚焦专业，愿意提炼总结内容，内在动力更纯。医美医生想让人更美丽、自信，让他们参与制作标准化培训手册，他们会愿意，因为能帮助自己和企业推动业务，手册能让业务更标准化。

问不用流程图的医生如何做标准化医学知识解说，显然，医学解说标准化能推动业务。建立这样的培训体系，能帮助更多医美医生推动业务发展。

另外，你说每月两三次案例学习和医学知识探讨，我觉得案例学习至少每周一次，甚至两到三次。各行各业都一样，案例学习越频繁，分享越多，能形成良性文化。这就是我从培训体系建设和培训手册内容制作两个视角，给这位医美行业马来西亚同学的分享，关于怎么建立可复制的培训机制。

**10期-2Q1：如何在新组建的针对欧美市场的新营销团队中有效植入并贯彻统一的文化和价值观？**

**用户：**

谢谢张老师。各位同学，张老师今晚准备的内容很丰富，针对每个同学的问题都做了分析，思考怎样答疑能适配更多同学，让大家一起学习。接下来进入今天第一个答疑环节，是曾德才同学的问题。我看到德才同学在讨论区欢迎张老师了，他这周的问题是：如何在新组建的针对欧美市场的新营销团队中有效植入并贯彻统一的文化和价值观，这是个很具体的问题。

德才自己的公司做集装箱租售业务，他是公司创始人，做管理者快 20 年了。我总结下他问题的背景，公司主要做二手集装箱租售业务，最近成立了新团队，专注欧美市场集装箱租品营销。他觉得目前销售团队战斗力不强，组建新团队想改善这一情况。为什么这个问题重要呢？因为他认为长期来看，统一的文化和价值观是团队凝聚力和战斗力的基石，想在组建新团队时就解决这个问题。

德才已经做了这些事：确定新团队基本框架、业务方向，初步招聘两三名新员工，逐步扩大团队规模，还提出强调了以德为先、终身成长的企业文化，但还没开始实施。同时他参加了我们的三维领导力课程，希望在组建新团队前系统学习领导力和管理相关知识，这很棒。

德才的目标是：在新团队中成功植入并贯彻统一的文化价值观，让团队成员高度认同并自觉遵守，带领出有战斗力的团队。张老师对这个问题的回答，相信会对所有同学有帮助。咱们学员，只要带团队、带公司、有员工，都需要听张老师接下来的回答。

**张老师：**

德才在吗？德才可以打个招呼。德才同学，我看到你提出的企业文化“以德为先，终身成长”，感觉和你名字很匹配，不知道是不是从你名字得到的启发。“以德为先”有你名字里的“德”，“终身成长”和终身学习一样，能让人才能不断提升，“德才”二字在这八个字的企业文化里都有体现。

不知道我是不是联想太多了，但我觉得你名字和企业文化有一定关联，不知道我想得对不对。哦，你回复“是的”。OK，我说说我对这个问题的看法。首先，我感觉你更多是想在开拓新业务方面增加企业文化，面对竞争市场，希望有高效团结的团队。从你招聘人员拓展团队规模，以及问题是关于在新营销团队植入企业文化来看，我就针对营销团队来考虑这个问题，不涉及整个企业文化，不是不重视，而是就事论事。我谈谈在营销团队中应建立什么样的文化。

第一，今天不讨论整个企业文化，主要思考在营销团队中如何植入文化，这是个重要视角。第二，这个团队是新组建的，要考虑针对新人的元素。不过我把“欧美市场”这个概念弱化了，因为新营销团队的企业文化这三个元素范围已经很窄，如果再关联欧美市场，问题就太窄了，但我也会稍微提及。

另外，我猜测这个问题和欧美市场本身关联度可能没那么高。德才，如果我说得不对，你可以在评论区告诉我，要是这个问题和欧美市场关系很大，那我就理解错了。如果不是，我主要针对三个问题，即新营销团队和企业文化怎么融合，这是更重要的因素。我相信直播间 30 多位同学也对新营销团队如何建立文化感兴趣。我先说说要建立什么样的营销团队文化，除了你提出的“以德为先、终身成长”，我再讲讲我认为营销团队应建立的文化以及如何建立。

在我看来，有四种文化对营销团队很重要，包含了你提出的“以德为先”和“终身成长”。第一种是赢的文化。营销团队尤其是新团队，由于对市场、企业构架、业务不熟悉，容易产生退缩情绪，比如打着打着就放弃，对达标没那么执着。

新的销售团队在新市场首先要建立赢的文化，就是不轻易放弃，捍卫达标的理念。比如设定目标，从德国或法国进入欧美市场，要达到多少业绩，以哪个竞争对手为标杆，第一期达到 60%，第二期达到 80%，或者和之前做过的土耳其、泰国市场对比，设立标杆后要有永不放弃的念头。脑子里要有赢的感觉很重要，营销团队进入市场首先要想怎么赢。

企业如果不打胜仗就无法滚动发展，大家会没积极性，就算待遇好，不赢也会泄气。

如何建立赢的文化？要领导带头。不管是总公司老板还是负责欧美市场的负责人，都要带头不放弃。我举个例子，我 30 多岁时，有个分公司老总过年提前回去了，我去代理做负责人。当时那个分公司离达标还差很多业绩，而且快过年放假了，大家心都散了，老板走了，员工开始订车票、联系家人，觉得达不达标无所谓。

我去了之后，调动所有资源。我在白板上写下目标和“永不放弃”四个字，告诉大家我亲自带他们，让他们看看什么叫不轻易放弃。

当时离过年没几天了，我带着团队每天做该做的事，打电话、回访客户、跟踪案例，咬牙坚持。最终在大年二十九晚上完成了当月指标。

这种捍卫达标的勇气和力量给团队带来很大震撼，大家体会到不放弃能创造奇迹。从此这个团队建立了赢的文化，士气大振。所以赢的文化，领导带头很关键。

新团队进入新市场，先定小目标，定了目标就要赢、要达标。这能给团队带来气场和力量，希望能给德才和其他同学一些启发。

第二种是狼文化，强调团队协同。狼是协同作战的，一只狼诱惑敌人，另一只狼从背后攻击。

团队进入新市场最怕内耗，还没达成目标、打败对手，团队内部就开始争斗，这不行。狼文化不仅要有进取心，更要注重团队协同。

团队协同怎么做呢？领导要创造团队协同的机会，安排 A 团队做什么，B 团队协助做什么，让团队成员相互支撑。一旦有团队协同的情况，要放大其效果。

领导要强调是因为团队协同才取得胜利，放大协同的作用，让大家认同团队协同的重要性，形成兄弟共同打仗的感觉，让团队有相互信赖感。

这是新团队进入新市场要达成的企业文化。再说说我对“以德为先”的理解，我觉得这里的“德”首先是诚信。你做的二手集装箱租售业务，集装箱市场价格浮动大，有周期变化，很容易出现定价和实际使用价格不同的情况。

所以诚信很重要，和客户谈好的租赁价格，即使市场变化也不能变。如果签的是长期合同，遇到空仓、满仓等不同情况，也要坚守承诺。

在同行中建立诚信能获得好口碑，这和欧美市场也有关联，欧美市场做生意很看重诚信，以利为先、短期薅羊毛的公司走不远。比如和客户订好 20 尺或 40 尺箱子 3000 美金的运费，行情涨到 5000 美金也不能不认。企业家要能抵抗诱惑，做出正确选择，团队才能跟着做出正确选择，讲究诚信，一旦签约承诺，就要从长远考虑。

“以德为先”企业要有自己的价值观才能形成文化。我在自己企业建立过“四荣四耻”，灵感来源于窦佚名将军在军队讲的“八荣八耻”。

就是营销人员要有荣辱观，除了奖金，还要知道什么是荣、什么是耻。我给你讲讲我们的“四荣四耻”，仅供参考。当时出现的情况是，有些团队觉得少做点没关系，谁扛大标公司就下更高的标，所以有些团队只做刚好达标的业绩。我们就提出以永扛大标为荣，以零负增长为耻。

有些团队人少标低，就故意让有经验的老人走。我们又提出以培养团队为荣，以砍人降标为耻。还有以健康达标为荣，以打擦边球为耻。很多销售团队为了达标会打擦边球，这不行。以反思内省为荣，以怨天尤人为耻。很多人没达标就怨天尤人，不反思自己为什么没做好。

我举的“四荣四耻”只是个例子，各公司要根据自身问题，确定什么是荣、什么是耻。

怎么做呢？领导要时刻宣导价值观，对符合价值观的给予真正的荣誉，不符合的，即使业绩好也要处理，要有勇气坚持文化。最后一种是学习成长文化，企业要让员工看到自己的不足，员工要有成为内训师的愿望，帮助大家一起学习成长。领导要发现适合做内训师的人，给他们机会。比如某个同学做 APP、PPT 不错，就培养他。

学习成长文化要和制度挂钩，晋升制度要和内训师制度关联，不能帮助别人的人没资格管理别人。

我总结下，我讲了四种文化：赢的文化、狼文化、以德为先建立价值观、学习成长文化，还举了例子和德才分享。希望这些能给在场 40 位学员带来启发和帮助。德才和大家如果觉得有帮助，请打 777。

**10期-2Q3：如何在初创公司不同时期、不同阶层提出适当的绩效要求、激励机制、分红机制？**

**用户：**

接下来我们第三位同学是宏威同学的提问，这是一个初创公司的问题，即如何在初创公司不同时期、不同阶层提出适当的绩效要求、激励机制和分红机制。很多公司制度需要在初创阶段完善，宏威同学从事餐饮供应链，目前担任总经理，管理近30人，在这个岗位已有两年经验。

目前公司主要经营餐饮耗材，以前是线下经营，现在转到线上，面临产品限制、产品设计以及线上线下引流转化等问题，和以往实体经营不同，需要员工转变思维，做好激励和文化建设。但宏威同学作为总经理，还不太会拿捏这个尺度。这个问题很重要，以前靠维护实体自然流量变现，现在要转变思维，做流量转化服务，做好激励文化，不然转到线上后驱动不了员工。宏威同学已经做过的努力包括进行团队营销模式设计、市场测试、员工培训，还主动了解绩效激励相关体系。他的目标是在项目发展过程中，灵活运用管理方法，在不同时期、不同阶层和人群中达到管理效果。我觉得初创公司的制度建设是很多同学都会面临的问题，下面把时间交给张老师。

**张老师：**

这个问题比较大。宏伟同学在吗？你虽然只提到初创公司在不同时期、不同阶段提出适当的绩效激励等，但我觉得你问题的实质不止绩效激励和分红。我把你的问题总结成3个核心问题，有些问题我回答得浅一点，关于绩效的问题我会多讲一些。

结合你的问题本身，我觉得背后隐藏着三个问题。第一，初创公司如何建立运营体系？不理解运营体系，就无法建立激励体系，二者是相关联的。第二，初创公司在各个阶层不同时期应建立什么样的激励体系？这是你问的第二个问题。第三，怎么去制定真正的公司绩效考核体系？下面我简单分享一下我的看法。首先，运营体系怎么做？我觉得创始人要带头做好自己的产品和服务，赢得员工的信任。刚开始创业时，可能只有10个客户，如果创始人不带头做好产品和服务，就无法贯彻理念，更别提激励机制了，靠钱激励是没用的，要靠自己。运营体系第一步是创始人要做好，企业做大后才存在所谓的体系问题。所谓的体系有三个，即钱的体系、人的体系、业务的体系。

钱的体系，待会会讲到公司内部的股权激励、分红制度、薪酬激励如何推动内驱力。人的体系，要关注组织架构，包括2号位的培养（不知道大家上了2号位培养的第10课没），以及如何花更多时间在招聘上，招聘该怎么做，这些在基本功的第九、十课有讲到。

OK，怎么花更多时间在招聘上，招聘时如何用好招聘作为学习过程，前面几课有讲，如果没讲到后面也会看到。业务体系包含员工的工作流程和更精细化的SOP，以及各个环节的SOP，同时还要关注业务之外的公司行政制度，如会议制度、复盘制度等，这些工作规范有助于建成更好的业务体系。

简单解释了人的体系、钱的体系、业务的体系，要慢慢把体系建立起来。很多小公司觉得自己规模小，没必要建体系，我想说小公司一直做不大，就是因为不建体系。小公司能在严峻的竞争环境下生存，重要原因是有麻雀虽小五脏俱全的体系，这就是公司之间的不同，这是我的个人观点。讲第二个问题，初创公司在不同时期要建立什么样的激励体系呢？我有这些看法，初创期只有合伙人和管理层，没有一线员工，适合低底薪、低奖金、高股权，一部分人是高股权，一部分人是高期权。如果大家不理解股权和期权的区别，可以打在互动区，我再解释。

好，讲到分红，我建议大家考虑企业是否适合让员工今年分红，然后以更低的股价让员工用分红现金再买公司的股权或期权。这是分红激励的做法，能让合适的员工绑定到公司，形成ownership和归属感，让员工觉得公司也是自己的，这很重要，能建立员工真正的归属感。

期权的分配制度，大家基本都知道，不同场景、不同时间，期权的份额不同。随着公司成长，期权给出去的分量会降低。期权一般分4年，也有公司分更长时间，或2年期权就到位，要看公司不同场景。切记初创期。

还有，合伙人要有淘汰制度。虽然合伙人拿了期权或股权，但如果一两年后不合适了，不要难受，这是正常的，因为大多数人无法伴随企业共同成长。企业成长速度可能是年对年300%或500%，但人的成长没那么快，能力跟不上就会被淘汰。这时要考虑如何回购其期权、股权，或者让其带走，总之要考虑到初创时期合伙人有被淘汰的可能。要明白，如果合伙人被淘汰，去更适合他的地方，对他和企业都好。

最后，初创时期的激励体系里有eshop（Employee stock option pool，员工股权激励池），高宏威同学能理解吗？一般企业会留出10% - 15%的股权做员工股权池，给后面进来的高管和员工分配，这是初创时期要预留的。初创期到发展期，引进高管会给相对高一点的底薪、奖金，期权相对降低。到成熟期，引进更多高管，会给更高的奖金、更低的期权，但期权期限更长，因为越到后面越希望绑定高管多年。这是初创到发展、成熟期，现金和股权之间的平衡。

关于具体给多少点、如何分配年限等，不同企业情况不同，我没办法讲那么细，不知道我的回答有没有给各位同学，包括宏威同学一些启发

OK，最后讲绩效考核体系怎么做。绩效考核是初创企业要面临的问题，今天讲有点早，高阶版课程的第8课会详细讲。绩效考核不是一个制度，而是体系化建设制度里的一环。

OK，要考虑考核对象的组织架构、人才评估、考核与培训、培养、薪酬制度、晋升制度，这六个制度是环环相扣的。要考虑被考核对象是否在正确的组织架构中，其工作胜任力模型和组织工作职能是否匹配，个人发展方向和组织战略发展方向是否一致，只有这三个问题都得到肯定回答，才能进一步考虑绩效考核。

哪三个问题呢？一是被考核对象是否在正确的组织架构中，汇报对象是否正确，能力模型是否合适；二是工作职责和能力模型是否匹配，比如让生性木讷的人做销售就不匹配，放在副总监位置考核也会很累；三是个人发展方向和组织发展方向是否一致，比如他想做产品研究员，你非要让他做营销。如果这三个问题不能达成一致，做绩效考核就没意义。关于绩效考核，高阶版第8课会详细论述，希望我的讲解能给大家一些启发。刚刚已基本回答完宏威同学关于不同时期、不同阶层激励和绩效要求机制的问题。讲完了，希望能给大家带来启发，请大家扣个666。

**10期-3Q2：如何进行门店化系统管理，提升整体的业绩？**

**用户：**

OK，下一个问题是由李林瑶同学提出的，她问如何进行门店化系统管理，提升整体业绩。李林瑶从事化妆品零售行业，目前管理的两家化妆品零售店是她妈妈创立的，现在由她接任，算是自营店的创二代。她的团队有 8 名核心成员，店里主营化妆品及日化用品零售，采用前店后院的经营模式，后院还做皮肤管理和养生项目。

问题是不是林瑶同学的，屏幕上应该有显示。这样吧。

好，谢谢林云老师提醒。李林瑶觉得门店业绩提升和业务拓展需要规范制度。她曾组织会议并正面引导，还要求店长主持会议，也调整了店里的业绩指标，新方案刚实施一周，效果有待观察。她希望建立系统化管理体系，确保团队运作有序，在业绩持续提升的同时营造和谐高效的工作氛围。关于这个问题，麦克风交给李明老师。

**张老师：**

我主要的工作经验来自门店管理，后来创业做了一家互联网公司。对于互联网公司相关问题和现在这个化妆品零售业务创二代的问题，我回答起来会很有心得，希望能给大家带来参考。这位化妆品零售业务的创二代，店是她妈妈创立的，现在由她接管。我不知道李林瑶同学在不在，我先看看。

OK，我的答案不一定是你想要的，但提供的视角或许能供你参考。我从三个方面看这个问题，你问的是如何将三维领导力的知识应用到团队管理中，本质上是让我把 24 堂课的三维领导力课程重新讲一遍，因为这门课的内容都能用到门店系统化管理里，只是看从哪个视角。

看到你这个问题，我觉得很系统，正好可以把 24 堂课总结提炼一遍。我想帮你突出重点，这课程录制了几十个小时。从你的角度，要抓住要点。三维领导力的三维，既指从基本法、基本功到突破法再到高阶顶，也指从三个维度看，即自我突破、体系化建设（工作内容的体系化建设）以及组织文化建设。如果工作中从这三个维度思考问题，就能有序巩固所学内容。

这是我给你的第一点建议，每次从这三个维度看问题。比如自我突破和成长，遇到问题，像前店后院配合、后院美容师不听话、店员离职、顾客投诉等困难时，自我突破和成长包括：一是小火苗，每个创业者，包括创二代，要思考为什么接妈妈的班，而不是去大公司上班或做其他事。在职场中，无论职位高低，这个小火苗对多数人都一样。

二是扬长补短，运营美容院时，想想自己比妈妈的长处和短处分别是什么，想办法补短板、用长处。还有自我控制、沟通，这在基本法和基本功里都很重要，以及自我反思。写下来的反思和睡前想想完全不同，经过一年锻炼，把反思写下来，进步会很大。

李林瑶同学，我总结一句话，每个人都能在自我突破和成长中进步，关键是缺什么就先补什么，自己判断 24 课里哪些是自己最缺的。

第二是体系化，根据自身情况选择优先要做的体系。体系化建设时，先做帮的，不是管的。帮的文化如帮你做培训、一起面对客户等，管的文化如扣钱等。体系化建设里有很多帮的体系。

比如授权，让员工有更大权力做事。妈妈留下的老员工可能经验丰富，谦卑不会丢失控制权，反而会增加凝聚力。创二代接班后往往有顾虑，但做好授权，大家会觉得你不错，愿意好好干。还有开复盘会，不要只说问题，要理解为什么能在母亲带领下走到今天，提醒团队正面能量，能让团队更有自驱力和凝聚力。

第三是组织文化建设，这属于体系建设。重要的是团结一切可以团结的力量，想想有哪些力量可以团结但自己没想到的，这对创二代尤其重要。

因为你不是自己创业，而是进入已有团队、业务、客户和市场的环境，所以要团结力量，和团队一起完善使命、愿景、价值观。

就像你说自己是无体系管理经验的自营创二代，第一件事就是建立团队文化、企业文化，思考做美容店的目的。如果只是为了自己吃喝玩乐，没人愿意跟你干。要和团队探讨做有意义的事，比如帮助五公里范围内的人改善皮肤、牙齿等。

使命可以是帮助周边人解决美容需求，愿景可以是三年内企业活下去、团队人员不流失，价值观要思考哪里不足、能补什么。我没说具体做事方法，但从自我突破、体系建设和组织文化三个维度，希望能给你启发。如果大家觉得对李林瑶同学和自己有帮助，可以扣一个八八八。

**11期-3Q1：企业危机如何与员工同步？还是该之间独自承担？**

**用户：**

谢谢大家，我看到很多 777 飘起来了。感谢大家参与，我相信越参与越有收获。今晚宝贵的时间留给主角李明老师，直播答疑从第一个问题开始，这是惠丽同学的提问：企业危机该与员工同步，还是独自承担？这个问题很有意思。如果惠丽同学在直播间，请飘一个 “我在”，让李明老师看见你，我随后介绍问题背景。

好，惠丽同学说 “老师我在”。我来同步一下她的背景信息，她是水质检测站老板，管理 30 人，有五年岗位管理经验。问题背景是，企业去年遭客户拖欠 200 万款项，导致现金流紧张。她想知道，这种情况下是否该向员工公开财务困难，以及如何通过危机管理增强团队凝聚力和士气。这个问题很重要，不仅关系企业短期生存，还涉及长期团队建设和企业文化。

处理得当能转危为安，甚至将危机变为团队成长机遇；处理不当，会导致团队士气下降，企业陷入困境。惠丽同学之前尝试独自承担压力，也在思考如何在未来危机中减压，将危机变为团队机遇，通过赋能增强团队竞争力，让危机变成动力，增强团队凝聚力。这是个有代表性和普遍性的问题，涉及企业财务危机沟通、策略和团队管理，关乎困难时团队的稳定和积极性。下面请李明老师探讨这个问题，给惠丽同学分享宝贵经验。现在把麦交给李明老师。

**张老师：**

惠丽同学，我听 Susie 讲你的案例背景，比我看到的信息多一些，这些多出来的信息很重要，也很有意思。

案例文本里没提到你思考如何把危机变成动力，以及处理好坏的不同结果。你已经从两个方面看待问题，说明思考得很全面。你的问题看似是 “企业危机该与员工同步，还是独自承担”，很局限，但实际上你想得很宽，已经考虑到把危机变为机遇和动力。

在你这个问题基础上，我先做些阐释，帮在线同学更深入理解你提到的问题，也希望你能看到危机的更多方面。

先讲讲企业危机该自己承担，还是让员工承担，以及对员工保持何种透明度。你的目的是把危机变成正能量。我们先看危机类型，你提到的危机基本与财务相关，比如客户欠 200 万不还，这对中小企业是生死关头。财务危机除了债务问题，还有财务欺诈、统计错误等。我咨询过的一家公司，因统计错误，利润从正 7% 变成负 7%，原本的项目也面临危机。

除财务危机外，还有公关危机、法律危机和业务危机。公关危机包括负面新闻、消费者投诉、产品召回等。比如公司副总负面新闻、315 消费者投诉、某品牌汽车产品召回等。法律危机方面，企业可能因不知自身行为违法而面临危机，像知识产权侵权。51 talk 最早的 logo 就因影子造型被巴西设计者指控侵权。业务危机指供应链中断、物流中断、强竞争对手进入市场等导致业务崩溃。

这四种危机是否要让员工知道、知道到什么程度，要区别对待，但核心是把负面转为正面。无论是否同步、透明到哪一层，都要想办法实现这个目标。

有了这个目标，就能判断是否同步、同步到哪一层。把危机变成正面能量并不容易，我过去几十年面对无数危机，脑子也有炸掉、空白的时候，但不能逃避，要一层一层克服困难。就像爬山，征服小坡才能征服陡坡和高山；如果绕圈子逃避，遇到陡坡就会摔倒，企业和人生都是如此。

四年前我给儿子画过图，展示人生会面临不同难度的挑战。无论企业还是个人，都要征服困难，把危机变成正面能量，锻炼自己。

碰到不同危机，区分对待与责权利是否一致相关。责指责任，有股权或企业文化好时，员工责任感强，就可和他们多分享、更透明。权指授权，员工有授权，就更愿意和他们分享公司风险；若授权低、企业文化差，员工可能幸灾乐祸，就不宜让他们知道。利指是否侵害他人利益，比如企业污水投放引发公关危机，若泄露点是员工食堂，从良知角度应让员工知道。

责权利越一致，就越应真诚，大家一起承担更容易把危机变成机遇、把负面能量变成正面能量。若独自扛到最后，可能扛不过去，还会让员工觉得老板不和他们一条心。有些危机需保密，但事后要复盘，复盘核心是从中学到教训。

惠丽同学，不知道你当时复盘了没。企业家复盘要 “眼球朝里传”，知道这意思的请打 777，没听过或不理解的打 666。“眼球朝里传” 核心是从自己身上找原因。200 万欠款问题，不能只怪别人，要反思自己借款时的问题，以及以后如何防范、在产品更新和财务管理上怎么做，把反思告诉大家，才能把危机变成动力。

你还好奇为什么有些企业老板破产，员工还愿意跟着干。我问两个灵魂拷问：你的员工是否愿意和你在一起，是否想成为你？员工越想和你在一起、越想成为你，企业出现危机时，他们就越愿意帮你、和你共同承担；反之，分享危机可能带来更多问题。

平时企业文化建设很重要，企业要有使命、愿景、价值观。老板要注重个人成长和突破，领导力包括自我成长和自我突破。企业成长要讲反思、凝聚力、倒三角文化。知道倒三角企业文化的请扣 777，不知道的扣 666。希望大家多反馈，这样答疑才有意思。没听过倒三角文化的，强烈建议去听听，它会给企业管理理念带来启发。

我从不同维度分析了企业危机如何透明的问题，希望能给惠丽同学和其他同学带来启发。这第一段讲了半小时。

**11期-3Q2：作为初创企业，应该如何快速建立标准化流程的体系建设？**

**用户：**  
你时间宝贵，虽然李明老师刚才回答了半小时，但我们还是进入第二个问题，刘叶雄同学的问题。作为初创企业，该如何快速建立标准化流程的体系建设？大雄同学，你在吗？在评论区说 “我在”，让林老师看到。大雄同学已经回应了，你在哈。

同样，我为大雄同学的问题做个简短介绍。刘叶雄同学所在行业是健身，门店有 6 到 10 人需要管理，他是店长及创始人，门店已开三年。问题背景是，新员工完成入职培训并通过考核后，实际工作表现未达预期，导致客户课程强度安排不合理，误判客户状态，影响客户体验。此外，课后不总结会降低客户对后续训练内容的兴趣，影响续费率和导致客户流失。

这个问题很重要，它直接关系到客户体验和满意度，进而影响门店客户存留率。如果培训和执行标准不统一，不仅影响客户体验，还会影响企业长期发展和扩张计划。为解决问题，刘叶雄同学已做了一些努力，包括和教练员私下沟通、简化流程、建立人才筛选机制和招聘画像，通过私董会思考企业文化、价值观和企业愿景的构建。刘叶雄同学想设计一个完整的新人培训和监管落地的流程闭环制度，确保新员工高效将培训内容转化为实际工作效果，提升客户体验和留存率。这是培训企业的共通话题，问题很有价值。剩下时间邀请李老师上麦给建议和分享。

**张老师：**

好，叶雄同学，你的问题问得很大、很宽，是个非常好的问题。初创企业快速建立标准化流程的体系建设很重要，不仅对健身房，各行各业都需要标准化流程。

标准化体系建设概念太大，回到你的目标，即新人培训及监管落地的标准化闭环制度设计。不讲整个企业的标准化体系设计了，不然今天讲不完。

先讲新人培训及监管落地制度的标准化设计。若新人培训未达预期，就会想到监管流程的闭环设计和落地。你做了很多努力，和教练沟通、简化流程、考虑招聘端、用系统沟通方式思考企业文化搭建，还想到这么做对下属的好处，都很不错。我再补充一些，可能在落地方面可以做得更细。

除了闭环制度可能涉及不够，培训未达预期还有其他可能性。比如培训本身体系是否完整设计。

举个例子，新人培训要考虑让新人接受的内容、上岗需接受的内容，以及上岗后要培训的内容，这是体系化建设。培训内容有体系化建设，培训系统是否和其他系统挂钩也很重要。

比如薪酬体系，新人要做上岗培训考试，考试没过不能上职级。新人可分一级、二级、三级，不同级别接受匹配培训。培训和上岗职级关联，能提高新人培训的积极性，更易达成培训预期。培训体系和晋升体系也可关联，比如不做内训师不能晋升，这样能提高培训师质量，形成良好的企业文化，让培训体系形成闭环。

你提到私教内容，客户到达前要询问吃饭、睡眠等情况来判断训练强度。培训完后，有没有做角色扮演？让教练扮演客户，你扮演健身房教练，模拟询问问题。很多人觉得这些问题简单，告知就行，但有人会因懒、觉得麻烦或没意识到对业务的帮助而不愿问。通过角色扮演能固化行为，形成习惯，有助于培训达到预期效果。

培训要有互动和考试。考试方式有哪些，今天不细讲，你可以到课程里看。要注意，事情做了但没做到细就不够。每个新人有个体差异，要考虑如何进行不同培训，培训有没有跟踪、评估和反馈，做完培训有没有给目标和期望值。还有，入职后老人是否遵循给新人培训的内容很重要。如果老人不做，培训就没用。

就像工厂给新员工做打螺丝培训，老师傅却不按流程走，培训就是浪费时间。除了培训可能没做到细致，监督机制也很重要。可以让第三方监督，做客户调查，没做到就扣分、扣奖金、扣绩效。但我想说，除了监督，还可以思考通过搭建体系让监督机制自动完成。

比如用第三方软件，让客户进店填写吃没吃饭、睡眠打分等内容，不填完教练不能开始课程。课后让客户填写训练强度、疲劳程度等反馈，不填完教练拿不到课号。这样的系统化工程比单纯的监督机制更好。我虽没完全解答你的问题，但希望能拓宽你的思维，一是把培训系统做得更细更到位，二是系统性思考解决问题，而不只是靠监督。希望这样的回答能给大家带来启发。

**12期-2Q1：如何在现有条件下进行组织力培养和完善部门制度？**

**用户：**

好，我把更多宝贵时间留给李明老师给大家答疑。郭阳同学，你在直播间的话扣个 777，或者跟老师说一声，这样老师能有更多时间和你互动。

好，郭阳同学在。他的问题是：如何在现有条件下进行组织力培养和完善部门制度？问题背景：这是一个有 20 人运营的奶茶品牌，郭阳同学是用户运营部负责人，有三年管理岗经验。公司发展迅速，但云南信息不及时，人才储备不足。目前团队 20 多人，市场部和用户运营部存在管理断层，中高层管理岗位空缺，影响组织力、人才培养和自我晋升。公司全省有 350 多家门店管理，包括政府公益、区域自主及全国统一活动。

这个问题很重要，当前管理问题不仅影响团队执行力和效力，还可能阻碍公司进一步扩展和市场竞争力提升，没有二号位也会影响晋升。看得出郭阳同学对课程很了解。他做过的努力：自我学习，用户运营部和市场部人员有发展，激励过团队，但缺乏系统性理论和知识策略；通过招聘平台和猎头找匹配人员，但人员成长缓慢。他想要达到的目标：培养高层管理者，建立健全组织架构和管理制度，通过有效激励手段激发团队成员成长意愿。

基础信息介绍完了，我跟郭阳同学确认一下，我讲的如果有不明白或不清楚的地方，你可以在评论区补充。接下来时间交给李明老师为你进行 1V1 解答。

**张老师：**

郭阳同学你好，很高兴你提了个有意义的问题。我选这个问题，是因为你虽是运营部门负责人，但思考的是组织架构等问题，不仅从运营策略推动业务，还从完善制度的组织视角看问题，这非常好。我从这里看到几个关键词：组织架构、人才培养、管理和激励制度、学习意愿。

我看到这四个词，就逐一对它们做些分享，可能是你想要的，也可能不完全是你想实施或学习的，但或许能给其他同学启发，这也是我做答疑的目的。

我们一个个来看。这些问题很宽泛，就算从这四个维度讲，讲细的话几个小时都讲不完。我从组织架构、管理制度、人才培养里各抽一个点来讲，希望能带来启发。

先说组织架构。你提到中高层管理岗位欠缺，市场部和运营部门缺人，出现断层。要填补空缺、建立制度，在填补之前，组织架构应从人才评估开始。人才评估针对现有人。在补充空缺前，先想想现有人现状，对他们做人才评估，能帮你想清楚要补进什么样的人，而不是盲目补人，补错了又换人。

怎么进行人才评估呢？通常从三方面考虑。第一是岗位职能需求，不管是内部培养、外部招聘还是平岗转岗，首先要考虑这个岗位需要什么样的人，要做什么事。比如市场职能部、用户管理部门或用户运营部门，以做奶茶的市场部总监岗位为例，在公司场景下，这个岗位需要完成什么任务，胜任力模型是怎样的。

所以第二要看胜任力模型，什么样的胜任力模型能解决岗位职能需求。第三看目前在岗的人是否匹配这个胜任力模型。这就是思考过程，先考虑岗位职能需求，再看胜任力模型。

听起来简单，但很多公司招聘时，没人了就先把人顶上来用，干着干着就算了。等出问题时，才发现这人根本不匹配胜任力模型。

比如，人的大脑有偏向，左脑型的人做不了右脑型的事，理性分析的人做不了有创造力的事，做创造力的人做不了理性的事。注重细节的人不太容易把控宏观，能在电脑前做分析的人往往不善于沟通，善于沟通的人不善于坐下来思考策略。很难找到胜任力模型全面的人，这很正常。

我举个例子。我原来想在公司招教师运营岗位负责人，心想教师运营就找有教师背景的，最好从新东方挖人，多给钱和股票就行。结果面试了好几个月都没找到合适的人。后来发现教师运营岗位的核心是，当学生有课程需求时，匹配合适数量的老师。不是管理老师怎么上课，而是要平衡老师的供应量和学生的课程需求量。

如果学生有课要上，却没有足够合格的老师匹配，就不用谈上课质量；如果老师太多，学生订课少，老师就会抱怨辞职，招聘和培训的钱就白花了。所以这个岗位的核心需求是供应和需求的配比平衡。后来我去面试滴滴司机运营、美团骑手运营、58 到家阿姨匹配运营的人，发现他们才合适，因为他们懂得供需平衡。

比如滴滴要知道哪里出租车需求多，就调配司机过去；美团要清楚繁忙时段和周末哪里需要更多骑手；58 到家要做好阿姨供应量的匹配。

我举这个例子是想说明，人才评估要明确岗位职能需求、胜任力模型以及实际岗位是否匹配。这才是填补中高层岗位空缺的正确视角。

你第二个需求是一年内培养出总监，即 3 号位、4 号位。我给你两个建议。如果你上到关于 2 号位培养的课程，会知道培养有几个步骤。在培养人时，即便定位的人匹配岗位，也不会 100% 匹配，总会有短板。可以通过 PDP（个人发展计划）让他补齐短板，这是培养人的关键。但这个人起码要有六七分能力，补一两分短板还行，如果只有三分能力，要补到七八分可能就不合适。

第二是设立总监候选人制度。如果部门缺总监或副总监，先设立候选人，可以是一两个或三个。候选人的好处是，他知道自己有机会，但还没正式成为总监，得做出成绩才行。公司应要求能力足够再上岗，能力不够时，通过 PDP 培养，补齐短板。在这种制度下，候选人会被激发，主动找自己的不足，每月接受评估和 PK。

这是我给你的第二个建议，PDP 制度和候选人制度会很管用。关于管理激励制度，这是个大话题，我给你个基本概念，叫员工管理激励基本法。先定 1.0 版基本框架，之后慢慢升级到 1.1 版、1.2 版，一两年后再升级到 2.0 版。基本法涉及各岗位工资、奖金系数、晋升挂钩，职级制度分 m 序列（管理序列）和 s 序列（专家序列），还可能有降级、红线制度、警告性制度等。

有了基本法，大家就清楚金钱和职业发展路径。比如 m 序列一般设 7 - 8 级甚至更多，像阿里有 p 系列。

激励制度还可以乘系数。达标拿 100% 奖金，超额完成可以乘以 1.2 或 1.4 的系数。没达标也不能随意给奖金，要有制度。比如只达到 80%，奖金是 80% 的平方，即 64%；达到 70%，奖金就是 49%。

还有述职制度，员工晋升时要向自己的上一级和再上一级述职。述职做得好对晋升很重要，公司可以成立晋升委员会来决策，这就是制度化。

关于学习型组织，学习从分享开始。不要一开始就搞正式培训，人们很怕培训。可以从自己做起，进行非正式分享，鼓励大家分享用户声音、解决问题的方法、小组合作经验等。分享的人可以慢慢变成内训师，内训师制度和晋升挂钩。不做分享、不做内训师就得不到晋升，这样能形成老带新的正面文化。

我刚才分享了组织架构、一年内培养总监、管理激励制度、学习型组织这几个方面。你考虑的是 CEO 层面的问题，建议让你的 CEO 或 HR 负责人来听这个课。你想得很深入，很棒，希望我的分享能给在线的 51 位同学带来启发，觉得有启发的扣 777。

**12期-2Q2：企业重组过程中，如何搭建新公司的制度体系，实现管理简约化？**

**用户：**

现在进入第二个问题，是国风同学的问题：企业重组过程中，如何搭建新公司的制度体系，实现管理简约化？国风同学，如果在直播间，请在评论区打出 “我在”，让李明老师看到。互动时，我同步一下你的信息。

你在，好。你的基础信息：你在专业设备及服务行业，管理规模 100 - 200 人，担任副总经理 12 年。问题背景是全省企业正在进行合并重组，完成后作为集团公司，如何整合资源，确保企业良性运营和长远发展？这个问题很重要，企业合并重组后，实力和规模将上几个台阶，企业发展战略的制定对未来发展方向至关重要。

你做过哪些努力呢？企业战略方面，确定了市场领域和主营业务，对部分合并、注销企业的业务进行了迁移，人员划入相关部门。公司管理方面，目前仍沿用事业单位管理模式，未改变。公司明年业绩保守目标可完成，激进目标未制定。你想达到的目标是：优化企业管理流程，激发员工积极性，制定奖励性指标，组织企业团建，打造企业文化。看来国风同学想在制度管理体系上有很多提升，我相信这不仅是他的问题，也是直播间很多小伙伴的共同问题。李明老师一定会进行权威、专业的指导。时间交给李明老师，国风同学可以在评论区补充信息，谢谢。

**张老师：**

好，我从我的视角来看这个问题。说我权威，我也不确定，但我的目标是通过我的视角，给大家带来启发，这也是我做商业院的初心。

首先，这是企业重组和转型的问题，我回答时去掉国有企业背景。只讲国企背景，受众可能太窄，但下面讲的内容和国企背景不冲突。国风同学可以听听，去掉背景不影响理解。

第二，你提到企业已到重组阶段，业务规模上了台阶，战略制定对企业发展很重要，对公司管理层要求也提高了。我把场景拓宽，假如还没重组、正要重组，或正在重组且要转型，该注意什么？我想到柳传志说的 “拐大弯”，开车左拐是大弯，右拐是小弯。

企业重组和转型就像拐大弯，要 “一看二停三慢行”，边走边看，停车打灯，慢慢前行，不能一下子转弯。企业转型过程中，产出和供应要有匹配的时间表，我总结了大概 7 个要点：需求驱动、人才储备、供应匹配、重设目标、业务梳理、组织迭代、文化转型。

我原来的企业也多次重组、转型，有过失败经历。比如从成人教育转型做青少教育，从一线城市市场下沉到下沉市场，产品、营销、服务逻辑都不一样。

我挑两个要点讲。第一个是 “拐大弯”，第二个是 7 个要点里核心的 “需求驱动”。需求分析要从企业视角、用户视角和员工视角三个维度看。多数变革从上至下，往往只从企业视角看问题，缺乏用户视角。

不仅国企，很多企业都容易犯这个毛病。用户对重组和转型有什么需求，希望看到什么样的产品、服务和供应？转型对他们是提升还是降级？企业视角可能是财务视角，但用户看不到。比如企业为省钱砍功能，用户会觉得产品不好用、供应减少。

企业视角和用户视角不同，经营管理者要把二者结合，还要考虑员工视角。如果不把员工纳入，他们就无法交付企业和用户的需求，变革就无法落地。比如员工反对变革，该怎么沟通？需求分析有多个维度，且要做量化分析。

企业视角容易量化，如业务、财务、市场份额增长。员工视角难量化，但深入了解会有发现。接下来是人才储备，企业重组转型时，人才储备和迭代很重要。“兵马未动，粮草先行”，粮草就是人才储备，储备不足转型可能失败。

企业重组、业务转型后，需要什么样的人才？比如数字化转型，要有数字化人才储备。制造业做数字化转型，人才不够就做不好。重设目标比较简单，我就不细说了。

业务梳理和组织文化方面，培训要培养适合转型的人才，薪酬激励、考核制度要匹配转型后的内容。

最后是文化转型。企业重组会出现文化差异，两个组织要融合，要提倡拥抱变化、能上能下的文化。领导者要有开放性心态，支持创新，不能只关注稳定而忘记创新，还要做好应对挫折的预案。我没办法每个要点都讲细，希望讲的内容能给部分学员带来启发，大家觉得有启发可以扣个 888。

**14期-1Q3：如何制定公司的企业文化（使命、愿景、价值观），树立共同目标？**

**用户：**

今天很巧，他也是口腔医疗行业，怎么今天这么多人都在医疗行业里。他管理岗两年，挺有意思，说要找到并制定公司的企业文化，也就是使命、愿景、价值观。他 10 年开始学口腔，后来自己经营诊所，也在公立医院工作过，在三甲医院工作多年后，现在诊所只有三个员工，提供口腔服务。我挑他问题的原因是，一个只有三个员工的诊所，却在想怎么找到并制定公司的企业文化，这非常了不起。别的诊所想的可能是挣更多钱、卖更多医疗器械产品，而他想的是企业文化、价值观，这点让我很感动。他讲到希望能够树立共同目标。

**张老师：**

有共同的价值观导向、行为规范，依靠这些来保留和吸引人才，这很了不起。在解答朱子生同学的问题之前，我先给他大大的点个赞。同学们跟我一起，如果觉得这样一个三个人的诊所能想这种问题很了不起，就在评论区给他点个赞。一个三个人的小诊所，想的不是怎么找更多客人、挣更多钱，而是诊所的企业文化是什么，还草拟了企业文化和价值观，制定了三年内扩店、五年内开分店的战略目标，我觉得这非常有力量。别看现在是小企业、小诊所，我认为这样的人内在有力量。我想给他一些启发，带来一些正面能量。

好，朱子生的问题和第一位同学刘雪莲的问题有关，我回答刘雪莲的四个问题时，有一条企业文化没说，就是为了放到这里一起回答。祝同学想要达到的目标是建立明确的企业文化，打造稳定的团队，大家在企业文化下朝着同一个目标奋斗，工作氛围宽松，在工作中充满幸福感和快乐，一起共同成长，很有意思。我要解决的问题是怎么找到使命、愿景、价值观，我先给你提供一些参考。在讲之前，我相信在线的四十七八位同学里有人会想，对我们这样五六个人的小企业讲企业价值观，老师是不是大公司做惯了不懂。我要提醒你，我两家公司都是从零做起的。我认为小企业更要讲使命，想想 51 talk，刚开始时，上海在火车站南站，北京在华熙家园，楼里环境很差，火车站南站楼下是龙猫咖啡馆，旁边还有担着扁担的农民从火车站出来。

刘雪莲同学，请你一起听一听。

为什么要讲愿景价值观？

我哪知道这公司几年后能在美国上市，我又不是神仙，也看不见未来，但我知道要做对的事情。我没有高档写字楼、高工资、层级晋升，就像朱子生同学的诊所只有三个人，哪来层级、更高的工资奖金和高大上的写字楼？当这些都比不过别人时，还没有使命、愿景、价值观，怎么打得赢仗？这就是我想说的它的重要性。

恰恰相反，只有五六个人时更要讲使命、愿景、价值观，因为没什么其他优势。什么是使命？使命是你内心想解决什么问题，看见了什么社会、市场或用户需求，你的诊所看见了什么问题，想帮着解决什么，这就是使命，内心的这个 calling，它在呼唤你，告诉你做这个诊所的起心动念很好。愿景是什么？在这个领域，可能是细分领域、行业、地段，比如小县城、大城市、省会城市等。

你可能在县城、大城市、省会城市或更大的城市，能影响多少人呢？一个诊所可能影响不了方圆 100 公里，也许只能影响方圆 5 公里。我不知道你是口腔诊所还是其他诊所。

总之，在这个领域你想做成什么？我以前给一个做手套的公司讲过，即使是劳务用的手套，能让小县城里的每个劳工人戴上，不至于手受伤、毛糙地工作，哪怕是扫厕所、打扫卫生、扫大街，这也是一种保护，这就是愿景。

完成什么样的目标？

在这个领域里面你想做什么呢？

完成什么样的目标呢？你的企业能完成什么样的目标？三年之内，能给县城里多少劳务工人做成手套，或者给青岛市区多少人的牙齿、口腔造成什么样的影响？或许你的理想更伟大，想影响整个山东省，甚至一亿个人。

每个人的愿景不同，没有对错，关键是你认为自己的使命、愿景是什么。价值观很简单，就是什么是对的，什么是错的。难就难在真正落地使用时，你会纠结，不知道什么是对什么是错，因为不想伤害自己和企业，我待会举例。

这就是使命、愿景、价值观。当你讲清楚要解决什么问题、想做成什么，我们当年在互联网的推动下，不仅想帮一线城市的人说英语，还想帮二线、三线、四线、五线甚至八线城市的人，所以使命变成了让每个人拥有对话世界的能力。

完成什么目标？什么是对？什么是错？我举我们自己 51 talk 的例子。

可以想一想你青岛的诊所，是想让每个人，还是青岛市的每一个人拥有洁白的牙齿、干净的口腔，这都可能是你的使命。我们当年的愿景是成为互联网教育第一股上市，希望在互联网领域做得最快。

你的愿景是什么？是想在市场里占多少份额，还是想帮到多少人，或者只想让公司活下去，比如三年公司活着，年底能给员工发红包，这也是愿景。每个人的愿景不同，但企业要有使命和愿景，才会拧成一股绳，这是核心点。我们当年的价值观是用户第一，关爱员工，超越自我追求卓越。想一想你做事情时，价值观是什么。

好，难就难在落地执行，创始人要带头贯彻。

当年亚马逊要自建仓库，京东后来也自建仓库。亚马逊自建仓库时很多人反对，因为这意味着对用户好，但对自己投入大。当时亚马逊说价值观是用户第一，如果用户需要自建仓库更快拿到商品，就去做，哪怕当年不盈利。

你知道亚马逊连续 9 年不盈利，第 10 年才开始盈利。这就是价值观，还要考量能不能活下去，价值观是否和财务状况冲突。亚马逊的岸登制度很厉害，客服有权限在连续接受两个对同一产品的负面投诉后，把整条生产线按停。一线客服人员能把生产线叫停，这风险多大，但这就是真正执行用户第一的价值观。

这非常不容易。

这对创始人是非常重要的考量，能不能坚持内心坚守的价值观。我讲了中小企业设立使命愿景价值观的重要性，讲了使命、愿景、价值观的大概内容，也举了我们公司的例子，希望给朱子生同学带来启发。你可以和企业高管共创，找到公司的愿景、价值观，但关键不仅是找到和制定，而是落地。落地过程中会发现很多困难，你可能会发抖、觉得做不到，但一旦你做不到，下面人更做不到。

大家会觉得老板是开玩笑，把使命、愿景、价值观贴在墙上。关键是制定的价值观要能落地。所以不仅是找到和制定，而是落地。落地过程中要坚守使命愿景价值观，你坚守了，团队才会跟着坚守。不要说 3 个人，将来可能变成 30 个人、300 个人。开到若干家店时，找到的合伙人也要和你坚守同样的价值观，企业才会壮大。如果我讲的给朱同学和在线的 47 位其他同学带来启发，请大家扣个七七七。

**14期-2Q1：如何做好接任家族企业的前期准备的准备工作？**

**用户：**

今天我们来回答第一个问题，是本期书友陈台蕊提出的：我该如何做好接任家族企业的前期准备工作？陈台蕊同学本身在科丰已禁用医药行业做副总，管服 30 人，有 13 年的管理经验。你可以给我更多信息，进一步表述一下问题吗？比如 “本” 是指一本书还是一个本子。

台蕊同学家里有个成立 30 年的家族企业，年产值 8000 万，有 30 位员工，以 80 后为主。目前台蕊同学主要负责市场营销部，除兄弟姐妹外，还有社会招聘的管理岗同事。他爸爸一直用传统管理模式，员工习惯现有工作方式，抵触使用新管理工具，甚至反抗。

这个问题很重要，因为家里已对外公开接下来由台蕊同学接任公司，但目前中高层只服从老板安排，对他接纳度低，这为企业革新和发展增加了难度。台蕊同学曾在制造业历练 8 年，又从事医药行业 5 年，有多年销售管理经验。他的目标是打造全新团队，建立完善系统的管理制度，用制度管人，避免接手公司后老员工不服从管理，顺利接任总经理职位。OK，关于这个问题，麦克风交给李明老师。

**张老师：**

我看了你这个问题，有很大通用性。我答疑跟别人不同，不是就事论事，而是从更宽视角、不同维度看问题，这样能带来更多看见问题的广泛应用场景。

我把你的问题分成两部分回答。第一部分，先回答新领导空降要注意哪些核心点，这个问题有更多在线同学想听，因为不是所有人都要接班家族企业。后半节再回答家族企业接班除了空降领导的问题外，还需补充什么。希望你理解我的逻辑，先回答更通用的问题，部门、企业合并等场景都会出现空降领导。

切记，下车伊始就哇啦哇啦指挥。到新地方，首先要了解需求，从企业、员工、客户三个视角看需求，最大本事是把三者需求统一起来，形成合力，避免内耗。了解需求时，不用马上解决问题，边了解边记录思考。

新进入一个企业或部门，都要先了解需求。第一次和现任员工开会，要采取鼓励态势。我要是你，接手 30 年的企业上台后，第一个问题会问：过去几年，大家觉得自己做对了什么，让公司取得现在的成就？可以小组讨论，轮流写在白板上。

大家有了正面能量后，第二个问题问：哪些流程、业务设计、解决方案让你觉得头疼，需要改进？同样小组讨论、轮流书写，倾听并记录，不要评论，至少不做负面评论。

第三个问题：接下来该怎么做才能改进？讨论发言后你可以总结，但不做负面评论。问这三个问题的好处是，让人觉得新老板有水平，能把握人心，还能从中吸取大家的想法，得到支持。

拿到问题和解决方案后，第二步做一对一沟通，新老员工都要虚心、耐心倾听，目的是了解需求，让团队成员感觉被尊重和重视。

陈台蕊同学，若你还没做这些，一定要积极去做，对上台有极大帮助。在线同学中，新上任不久的老板也可以做。这就是聆听，最后要抓住信任。

建立信任，一是虚心聆听和尊重，二是挽起袖子打个胜仗，比如上任后打个销售胜仗。

第三步，展现能力，清晰沟通、演讲，坦诚表达想法，展现判断和决策能力。任何时候要言行一致，新上任建立信任需要时间，言行不一致会失去人心。做好这些，就能逐渐展现领导力。遇到危机不要觉得倒霉，把它看成机会，处理好危机能提升自己。

我把陈台蕊同学家族企业接班问题，提炼成新领导空降和家族企业接班准备工作的要点，没偏题。接下来讲更贴合家族企业准备工作的内容。

接手时，除从员工视角鼓励、了解他们，还要看他们对你的看法和期望，不能操之过急。内心坚定做制度改革等创新改良动作，但不要过激，否则新员工没培养起来，老员工又不服，还会让老爸插手，对自己成长和企业都不利。

从家族视角，要团结一切可以团结的力量，包括老员工和家族各方面，以及上层老板和董事会。推进管理制度前，要充分沟通赢得支持。

从创新视角，可以从微创新到大变革，不要一下子做大变革，微创新易获支持。也可以从产品服务视角改变，优化产品和服务能改变底层逻辑，比营销和管理制度改变更易获支持，这是早期创业者重视不够的。

从企业产品视角变更，机制不变改底层逻辑，能获更多支持，为家族事业准备工作打下坚实基础。

最后，所有人都看着你，自我成长是核心。要拷问自己，员工愿不愿意和你在一起，想不想成为你。成为员工标杆，自己位置才能站稳，这需要不断学习成长。

这些思考可能不是所有在线同学都需要，但如果能带来启发，请大家扣个七七七。

陈台蕊同学，不知道这些内容从家族企业准备工作和新领导空降两个层面，有没有给你带来帮助和启发。

**16期-2Q4：如何搭建引流和谈单体系，实现学校招生突破？**

**用户：**

再次感谢张老师从不同维度解答问题。接下来是最后一个问题，是陈娟同学的提问：我该如何搭建引流和谈单体系，实现学生的招生突破？这个问题是想从具体问题出发，了解背后的系统如何为其服务和运转。大家若有类似问题，可在评论区扣 1。

陈娟同学已上线，说“张老师晚上好”。来看她的问题背景，她做了 20 年幼儿园，是创始人，目前团队 2 人。幼儿园最多时有 500 多学生，现在 300 多人，呈下滑趋势。她开始转型做口才培训学校，线下是 6 - 12 岁少儿培训，她自己负责内容交付和招生；线上有成人演讲培训，只做招生。

为何陈娟同学的问题需要张老师亲自解答？一是幼儿园生源严重下滑，二是需要转型保障员工基础。她做了这些努力：线下口才学校做过地推招生、线上引流，还和其他幼儿园合作，但生源不佳，两个老师教学代招生，共 18 个学生；线上成人演讲培训效果也不明显。她的目标是 80% 的精力放在口才学校，为老师搭建一套完整的引流谈单招生全流程系统，今年 7 月 1 号前新招 60 个学生。接下来看看张老师的解法。

**张老师：**

看到陈娟同学在群里了。这是个经营力问题，这两天我挑这个问题，是因为同学们问题质量变高，已突破领导力问题，开始关注经营问题，领导力问题属于管理问题。

经营力问题是经营层面的，不只是管理和领导问题。陈娟同学期望得到一套完整的引流谈单招生全流程，这不是管理或领导力问题，而是经营方案问题。很遗憾，无法在 10 分钟内给你整套流程，但可以给你一些思路。

你问的如何搭建引流和谈单体系实现招生突破，看似是整套问题，实际是运营问题。要从更高维度看问题。即便我给你整套流程，若落地不行，也不知是方案问题还是落地问题，所以整套方案流程不一定有用，还得看落地。

要解决问题，不能只看谈单招生，你现在是两条业务线并行。一条是原本不错但走下坡路的幼儿园，另一条是新开的口才学校，二者明显不同。两条曲线并行，组织管理和第二曲线该怎么做？这比招生引流谈单全流程更重要，是宏观视角。

给线上 50 多位同学分享，如果企业原有业务（像陈娟同学做了 20 年的幼儿园）出现下滑，可能会想做第二曲线。第二曲线该如何建设、定义是什么、何时布局最佳？这也是讲给陈娟同学的，你现在做的口才学校就是第二曲线。

第二曲线是指在原有业务出现问题时，利用原有部分资源、人力和对业务的理解，让业务继续向上发展的曲线。最好在第一条曲线未到顶端、资源充足时就开始布局第二曲线。

不是等业务走下坡路了才去建第二曲线，而是在上升阶段还未到顶端时，就思考第二曲线该怎么做，那时资源、人力、资金都充沛。

我创立的 51 talk 是互联网在线教育平台，双减前一年半就布局海外业务，当时发展很好。双减政策来后虽有下滑，但因提前布局泰国、马来西亚等，所以现在海外业务发展不错。双减后第一年做了 1000 万美金，2023 年做了 43500 万美金，2024 年财报显示做了 7500 万美金。能在严峻形势下反脆弱，是因为提前布局了第二曲线。

陈娟同学的幼儿园生源下滑，若没提前布局就难应对。你把口才学校作为幼儿园的第二曲线，理想状态是何时布局呢？还有，布局第二曲线需要培养 2 号位。因为第二曲线业务常与第一曲线不同，需要不同的人员胜任力模型。最好培养 2 号位接手第一曲线，比如你做了 20 年的幼儿园，应培养能独立做该业务的人。

培养 2 号位是做第二曲线成功的必要条件。2 号位守城，1 号位打进攻战，企业才能在上升期发展。建完第二曲线，1 号位进攻，2 号位守城，防止滑坡。关于 2 号位的培养，《突破法》第 9 课有详细讲解，看过的同学扣 9。

多数人第二周可能还在《突破法》前 5 课左右。课程里对 2 号位培养有详细细则，今天就不占时间讲了。还要提醒陈娟同学和在线同学，业务持续增长取决于战略规划、组织能力和顶层设计。仅有做口才学校的战略规划，没有 2 号位培养，组织能力就不够，顶层设计也很重要。

业务持续增长由正确战略、组织能力和顶层设计构成。战略规划大家大概明白，组织能力除 2 号位外，还包括组织构建、企业文化、选英预留等元素。顶层设计包括新业务或原有业务的企业基本财务模型、单体经济性设计、合伙人股权分配设计、合伙人和渠道利益分配设计、供应链选择和搭建等，还有融资设计、董事会席位设计等。

陈娟同学想要一套完整的引流谈单招生全流程，即便给你也不够。服务业或教培业，不可复制的营收不算真正营收。如果引流、关单、招生做好了，但第一拨人产生的营收不可复制，就不叫真正营收。所以不仅需要引流谈单招生全流程，还需对业务流程做整套设计，比如如何产生更多复购，如何让产品交叉复购。只有让一波用户做多个交叉复购，产品设计才能真正盈利，否则仅提高产品效率，只是做了事情的一部分。各行各业的同学，除战略规划和提升组织能力外，还需思考顶层设计，这里面有很多经营力内容，有机会再给大家分享经营力课程。希望今天的答疑能给大家带来启发。

**17期-1Q3：在总体成本和风险可控的情况下，怎么样去提升公司的营业利润？**

**用户：**

接下来，我们请下一位同学汪明鸿来提问。汪同学来自江北组，从事外贸服务行业，具体是国际物流领域。他管理的团队有7人，和妻子一起创业，目前管理岗位经验已有十年，公司成立也超过十年了。值得注意的是，公司几乎没有专门的销售开源部门，业务主要靠创始人自主开发和维护客户关系，其他员工多为客服和后勤人员。

在当前环境下，汪同学的公司遇到了发展瓶颈，利润停滞不前，行业内的竞争也愈发激烈。如果利润无法提升，公司很可能被市场淘汰。汪同学之前做过一些努力，比如两次组建销售团队，但都在一年半左右因销售业绩和利润不理想而解散。他还引入了阿里智能系统，以提高人均产效并降低人工成本。

汪同学的目标很明确：希望稳健地搭建一个销售体系，让公司利润在两年内翻一倍，五年内翻两倍。这个问题非常具体，也反映了大家普遍关心的企业利润提升难题。接下来，我们请张老师来分享他的解法。

**张老师：**

首先，我们来明确一下这位同学所处的背景。该同学从事外贸生意，已有十多年的夫妻档经营模式，此前尝试过两次搭建销售团队，但均因成本过高未能持续。目前的核心诉求是提升利润。基于这些情况，我建议从组织结构调整、护城河建设、渠道拓展与市场分析以及产品结构与服务优化这几个方面入手。

在组织结构方面，我不建议继续搭建销售团队。一方面，过往搭建销售团队的成本过高，包括管理成本和财务成本，导致难以持续；另一方面，十多年的夫妻档经营，客户资源掌握在自己手中，公司发展也较为稳定，并非一定要搭建销售团队才能实现发展。因此，我建议寻找销售合伙人。在外贸场景下，与销售合伙人共同开拓用户资源和市场，合伙人机制可以采取分利润、分销售额等多种形式。这样既能避免从零开始搭建销售团队的高成本，又能降低系统性风险，防止因销售团队人员离职带走大客户，保障公司的稳定发展。

护城河建设是提升利润的重要保障。除了开源节流，还要注重降低系统性风险。如前面所述，搭建销售合伙人机制有助于降低因销售团队变动带来的风险。此外，提高供应端的质量也是关键。建议全员参与寻找更好的供应端，满足更多客户的不同需求。通过寻找性价比更高、产品不错且价格更低的供应端，能够为公司带来新的利润增长点。

在渠道拓展与市场分析方面，要积极探索线上渠道。如今，线上渠道蕴含着巨大的业务潜力，例如工业品通过直播也能获得不少新订单。同时，要重视新兴市场和客户群的分析。不能仅仅局限于传统的营销渠道和客户群体，要深入研究不同市场的需求变化。比如，中东市场可能出现了新的需求，我们要分析其背后的原因，以及与欧美市场在需求上的差异。通过详细的市场分析，找准方向后再推动全员营销或寻找合适的销售合伙人，才能取得更好的效果。

最后，我们要从公司整体出发，关注产品结构和服务的优化。做生意做到最后，不仅仅是营销问题，更重要的是如何调整产品结构和提升服务水平。在现有产品基础上，推出更多增值服务，如优化包装、仓储管理，分析物流成本等。同时，优化运输方案，与供应商建立更好的合作方案，提高高毛利产品的比重，淘汰低利润、低需求的产品，优化产品组合。只有深入到产品和服务层面，才能让公司的发展更加扎实。

总结一下，在总体成本和风险可控的情况下提升公司营业利润，需要我们从组织结构、护城河建设、渠道拓展与市场分析以及产品结构与服务优化等多个方面综合考虑。希望我的这些建议能够给大家带来一些启发，帮助大家在经营企业的过程中取得更好的成绩。

当然，我所讲的内容可能无法满足每个人的需求，也无法解决所有问题。但如果能为大家提供一些思路和方向，那便是我今天分享的最大意义。谢谢大家！

**17期-3Q2：如何在客流量腰斩的情况下实现全年业绩增长？**

**用户：**

咱们接着看下一个问题哈。我看到直播间里不断有往期校友和新朋友加入，欢迎大家把今晚的直播分享给身边的朋友。要是他们也遇到了类似难题，说不定能从咱们这儿找到解决办法。来，大家一起给丹妮老师鼓鼓掌、点点赞，在右下角也可以多点点赞哦。

接下来看看第二个问题，这是香香同学的提问：如何在客流量腰斩的情况下实现全年业绩增长？香香同学在不在呀？先给大家介绍一下背景。香香同学身处大健康行业，目前是店长，团队就两个人，她有五年的管理岗经验。他们做的是片仔癀生意，相信不少朋友都吃过或者听说过片仔癀，他们已经做了五年了，现在店里就她和另一位同事。关于店铺的详细介绍这里就不多说了。

香香同学面临的主要问题，一方面是她个人成长上，没有接受过专业的企业管理流程培训；另一方面，数字化分析也不够到位。现在核心问题是，在客流量腰斩的情况下，如何实现全年业绩倍增。这个问题的重要性不言而喻，毕竟这和他们的薪酬等各方面都息息相关，而且他们是自负盈亏的模式。在现有的薪酬结构下，业绩低迷的话，人手不够，也没办法招到新伙伴。

香香同学已经做了一些努力，比如开始对接一些企业、事业单位，但转化率比较低。她还尝试维护A类顾客，给客户发问候信息，可客户回应不太好。她目前的目标很明确，就是希望在9月底之前，月均业绩能达到14万，到12月能冲到20万。

下面就请Danny老师针对香香同学的问题，分享一些奇思妙想，看看怎么帮她解决这个难题。

**Danny老师：**

在门店经营中，我们常会遇到像香香同学这样的问题：门店流量大幅下滑，却要完成既定的销售业绩目标。香香门店过往每月平均业绩十来万，完成率 60%，目标要提升到 14 万，长远看要达到 20 万，提升比例近半。不过，从目前情况看，达成目标的可能性还是较大的，因为香香已从坐等客户上门转变为主动出击寻找客户。接下来，我围绕策略与能力两方面，探讨如何重塑团队效能，实现零风险响应这类突发任务。

首先是策略优化：需要多管齐下，挖掘潜力。

大健康门店业绩受流量、转化率、客户终身价值（LTV）三个关键要素影响，香香在策略方面有较大提升空间。在流量提升上，可采取多种策略。一方面，可引入引流产品、赠品或体验装，若自身资源不足，可向总部或上级寻求支持。另一方面，利用自媒体拓展影响力，若缺乏素材，同样可向总部获取。此外，与渠道合作并细分渠道，建立私域群，如福利群、健康知识群等，以吸引潜在客户。转化率提升也需针对性策略。丰富自身与伙伴的产品知识，增强与客户的沟通效果；收集和整理客户见证，增加客户信任度；到周边社区组织健康讲座、义诊活动，既能获取流量，又能促进转化；向总部申请福利政策，刺激客户购买。LTV 挖掘则侧重私域运营。将老客户引入不同垂直群，如药品健康群、护肤群等，在群内开展福利活动、知识讲解，邀请客户参与，增强客户粘性与复购率。

其次是能力提升：需要强化执行，保障落地。

策略制定后，执行能力至关重要。作为店长，要发挥带头作用，主动思考，不能让团队缺乏“大脑”。首先，要善于学习借鉴。片仔癀众多门店中，必然有业绩优秀的门店。店长可与这些门店交流学习，了解他们在流量提升、转化率提高、LTV 挖掘等方面的成功经验。同时，做好向上管理，争取总部福利政策、专家资源等支持。若总部资源有限，可与周边有资源的商家联合合作，借助品牌优势实现共赢。其次，注重自我成长。在行业流量红利逐渐消失的背景下，提升经营能力是必然选择。店长要明确目标，将目标细化到每周、每月，确定流量获取和业绩完成的具体数字，以此制定工作计划，明确工作优先顺序。此外，坚持每日复盘，总结当天工作成果与不足，思考改进方法，不断迭代策略和能力。

总体而言，香香所在门店业绩提升任务并非遥不可及。通过优化策略、提升能力，完全有可能实现目标。从香香的案例中我们可以看到，当面临业绩压力时，只要找准关键要素，制定并执行有效的策略，同时不断提升自身与团队的能力，就能够重塑团队效能，实现零风险响应突发任务。

当然，并非所有情况都适合一味努力。对于一些处于偏僻商圈、市场前景不佳的门店，在战略选择上，优雅有序地退出可能比盲目努力更为明智。但对于香香所在门店，目前数据表明，通过优化策略、提升能力、每日复盘、向优秀门店学习等方式，达成目标是完全可行的。希望各位学员能够从中汲取经验，在面对类似问题时，能够迅速采取有效措施，提升团队效能，实现业绩增长。

**17期-3Q3：如何在架构的转型阵痛期破解业绩滑坡的难题？**

**用户：**

接下来，咱们来解答第三个问题，这是伊娜同学的提问。伊娜之前应该和丹妮老师交流过，也算是咱们熟悉的小伙伴了。她的问题是：在架构转型阵痛期，如何破解业绩滑坡的难题。相信大家在组织架构调整时，或多或少都会遇到类似情况，架构调整往往会对业绩产生一定影响。

伊娜同学在证券行业，目前负责分公司零售业务条线，管理着三家营业部。她在管理岗已经工作了8年，现在是副总。先看看伊娜同学面临的问题背景。首先是架构性矛盾，这里面包含权责漏斗、激励断层、文化冲突等问题，既有历史遗留的，也有当下新出现的，情况比较复杂。

这个问题为何如此重要呢？首先，它是一个战略级风险，因为架构调整可能会影响到300名员工的职业通道。其次，从组织发展来看，出现了逆增长现象，员工效能不断下降，可客户投诉量却上升了40%，形势还是比较严峻的。而且，目前商业模式的验证窗口期仅有9个月，时间紧迫、任务繁重。

伊娜同学已经采取了一些措施。她启动了三级督导机制，开展了内部培训计划，还做了试点，并推行了弹性考核机制等等。

她想达成的目标也很明确。短期目标是在60天内“止血”，希望考核利润率完成度能提升到55%，新增客户有效率达到35%。中期目标是180天内激活业务，构建前中台价值分成模型，将人才保留率提升到80%。长期目标是用一年时间破局，打造集约化赋能加分布式作战的新范式，把ROI（这里纠正一下，前面提到的Roe应该是ROI）从9.7%提升到12%。

伊娜同学，如果你在线的话，可以在评论区扣个“1”或者发个“在”。下面，我们就请丹妮老师来解答这个问题。

**Danny老师：**

在架构转型期遭遇业绩滑坡，是不少企业面临的棘手问题。英娜所在的国企分公司就处于这样的困境中，不过她积极应对，主动做了诸多调整优化，如推行月复盘、周追踪、日播报，明确中台定位为数字中台赋能等，这种主动性和思路值得肯定。但要在短期内提升组织能力，实现业绩突破，还需一套系统的策略。在此，我推荐借鉴马斯克的战役组织力或领导力。

首先，明确作战目标是关键。组织架构分工只是手段，核心要明确业务作战目的。对于英娜的北京分公司，重点目标可锁定为总业绩、重点产品业绩和新增有效户数这三项。总业绩目标清晰明确，重点产品应选取利润和 ROE 较高的产品，新增有效户数则关乎可持续的业务增长。明确目标后，在激励时也可重点围绕这三项，让团队目标更清晰、行动更有方向。明确目标后，在业务过程中“打仗”，边打仗边建设团队能力。团队能力只有在打仗过程中才能提升，将军和团队都是打仗打出来的，而非培训出来的。以这三个目标组织战役，副产品便是建设中台能力，促进前台与中台的磨合。

其次，接下来，战役的推进可分为启动、指挥和攻坚三个阶段。

战役启动阶段，要坦诚危机，说明挑战和战役意义。比如，若连续两年排名末尾将面临降级，影响 300 多员工的职业通道；若成功，对团队和个人意味着什么。同时，分阶段设定战役目标，如第一轮战役定一个月，明确这一个月的业绩目标、重点产品业绩目标和新增有效户数。确定责任人，让其领下军令状，增加仪式感。此外，提前规划好庆功宴和奖励方式，激励团队奋勇向前。

战役指挥阶段，有三个要点。一是拆解目标，将业绩目标拆解到每个人每一天，按产品结构拆解，以便复盘数据时快速反馈问题，明确责任人并责令改善，同时优化流程和工作方法。二是中台逐步定义和优化工作。中台可制作作战看板，进行数据分析，展示各责任单位和责任人的总业绩、重点产品业绩、利润和新增有效户完成情况；承担营销活动赋能，统一策划、组织活动，制作海报、模板、邀请函等，形成集团化雏形；开展产品和产品相关的培训支持，组织前端优秀小伙伴分享最佳实践；承担风险和合规支持，分析客户投诉原因并分类，在流程上优化，减少投诉。中台人员最好从前台选拔业务能力强、提炼、复制和概念能力综合素养不错的人，以发挥中台赋能团队的杠杆效应。

战役攻坚阶段，管理者要亲自上场。中台建设若公司未做过，需牵头搭建；营销活动的策划和资源寻求，要与中台共同商量；业务拓展方法和工具的开发优化等中台建设工作，要亲自指挥；向全国各地的优秀分公司学习先进做法，快速落地。同时，作为分公司高管，可向上寻求和争取资源，如业务政策、专家资源、营销活动资源等。还可带领核心团队到对标分公司考察，学习新做法，争取核心团队的支持。

最后，在整个战役部署和执行过程中，管理者自身领导力也至关重要。第一，要聚焦目标。事情繁多时，要学会排除干扰，带着问题聚焦目标拿结果。考核错配、员工离职等问题，短期内若无法解决，不必纠结，带着问题往前冲。第二，注意语言表达。语言代表思维方式，用语简练清晰，思路也会清晰，传达给团队更高效。避免使用空洞、似是而非的词汇，在向团队宣讲目标时，要简化用词。比如，中台就是共享中心，是为了解放前端伙伴的时间，优化工作模式，让大家更纯粹简单地聚焦目标。第三，掌握心法。团队每天的行为模式形成惯性，要实现突破，需启用团队成员的逻辑脑。作为团队带头人，首先要启动自己的逻辑脑，避免陷入行为惯性。可通过每天 30 分钟的深度思考，思考仗该怎么打，策略、分工如何安排，下一步工作重心是什么，用自己的系统 2 驱动整个团队的系统 2。

以上就是我对“如何在架构转型阵痛期破解业绩滑坡难题”的解答。希望这些思路和方法能对大家有所帮助，也期待大家在实践中不断探索和创新。

**17期-3Q4：如何建立一套完善的业务合伙人机制？**

**用户：**

接下来，咱们聚焦杨晶同学的提问。烛光组的杨晶同学在吗？如果在的话，麻烦在评论区扣个“1”。在咱们答疑过程中，大家有任何问题都可以在评论区留言。

先给大家介绍一下杨晶同学的基本情况。杨晶同学身处纺织工贸一体行业，他带领的团队有100多人，作为公司的创始人，他已经在这个行业深耕十多年，经验十分丰富。

杨晶同学面临的问题背景是这样的：他所在的公司是工贸一体的纺织品制造出口企业，目前经营状况比较稳定，但增长点不足，遇到了发展瓶颈。公司有稳定的客源，团队也较为成熟，只是由于行业不太稳定，原地踏步让人缺乏安全感。当前业务模式面临挑战，制度激励也不够，所以公司急需寻找新的增长点，这是一个非常典型的业务问题。

这个问题的重要性体现在多方面。首先，业务发展已进入瓶颈期，需要提升整个团队和公司的抗风险能力。同时，杨晶同学希望通过引进合伙人模式，带来业务增长，改善现有局面，解决人才成长停滞的问题。

为了解决这个问题，杨晶同学已经做了不少努力。他去其他企业参访学习，还参加了外部培训课程。公司内部的HR经理也开展了一些工作咨询和借鉴活动。不过，对于一些关键问题，他们缺乏权威的做法和思路指导。在开完思董会后，杨晶同学有了初步计划，打算实质性地推进业务合伙人模式，开始招聘业务合伙人，多次与员工沟通，确保上下一心，同时梳理合伙人模式的风险，主要就是做好风险控制。

杨晶同学接下来想达成的目标是构建清晰的业务合伙人招募计划和实施方案，助力公司打造新的增长点。那么，招募合伙人到底能不能帮助公司实现增长呢？下面就请Danny老师来解答这个问题。

**Danny老师：**

杨晶同学所在的公司是纺织工贸一体行业，拥有 100 人以上的成熟团队，经营稳定但增长乏力。公司面临业务模式挑战、制度激励不足等问题，他希望通过引进业务合伙人模式，带来业务增长，提升团队和公司的抗风险能力，解决人才成长停滞的困境。目前，杨晶同学已进行参访、外部学习以及内部工作咨询借鉴，并计划开始招聘业务合伙人、与员工沟通、梳理合伙人模式风险。接下来，他希望构建清晰的业务合伙人招募计划与实施方案，打造新的增长点。

那么，招募合伙人能否帮助提升公司增长呢？我认为，业务合伙人机制在战略层面具有重要价值，但需从多个维度考量。

首先，明确业务合伙人的授权范围。这包括合作的产品范围，例如纺织产品众多，是授权某一款产品还是全部产品给合伙人；授权的市场范围，如针对美国、欧洲或非洲等不同市场，依据合伙人资源优势进行划分；还有渠道范围，像新兴的 TikTok 渠道与传统外贸渠道，根据合伙人专长进行授权。

其次，设计合理的利益机制。这涉及采用佣金制还是利润分成制，是否制定长期激励方案，如一年、三年分别达到何种业绩，合伙人可获得怎样的权益增加。

再者，做好风险管控。对于纺织产品，价格政策、价格体系是风险管控的重点。若未来有多个合伙人在同一市场，价格政策的管控就尤为重要。

最后，具备孵化能力。公司要像孵化创业伙伴或新业务形态一样，支持业务合伙人。比如提供品牌背书、资质沉淀、样品支持、价格政策支持、技术和订单协助，以及优化回款政策流程，让合伙人能顺利开展业务。

即便了解到这些要点，在实践过程中仍需注意方法。

一方面，新的模式要遵循先试点再推广的原则。找到合适的人是关键，合适的合伙人能让机制顺利落地，若人选不当，前期搭建的体系可能付诸东流。

另一方面，遵循“老人做新事，新人做老事”的原则。内部员工若具备合伙人特质，升级合作模式，成功率更高，因为他们熟悉公司和产品，只需共同探索新模式。而外部新人若对公司、产品和模式都不熟悉，成功率相对较低。

此外，在合伙人初期，可设计特殊扶持政策。如同国家对开发区给予税收等优惠政策，公司前期也可不从合伙人处盈利，让他们有时间精力探索模式，树立标杆后再进行复制推广。

总之，建立业务合伙人机制是公司突破增长瓶颈的有效途径，但需从授权范围、利益机制、风险管控、孵化能力等多方面考量，并在实践中遵循先试点再推广、选对人、给予扶持等原则。希望这些建议能对杨晶同学以及有类似需求的朋友有所帮助。

**17期-3Q6：如何通过运营管理让公司扭亏为盈？**

**用户：**

接下来，我们来解答宇飞同学的提问。宇飞同学的问题是：如何通过运营管理让公司扭亏为盈。下面我们先了解一下他问题的具体背景。

宇飞同学比较年轻，在文旅行业担任总助，已有六年经验。目前，公司总经理分管两家公司，一家是商业管理公司，另一家是地产项目的主题公园，宇飞同学主要分管主题公园。主题公园起初是为了做配套，目标是实现独立经营。不过，园区已经经营了10年，设备出现老化，但集团不愿再投资更换设备，导致游客数量下降。从2024年开始，公司出现亏损，同比下降30%，2025年亏损情况进一步加剧。现在园区周一到周五基本没有游客，只有法定节假日和周末才有游客。公司目前有18名管理人员，其余都是一线运营人员。这些一线员工工资较低，主要是为了缴纳社保公积金，家里经济条件也不错，平均年龄在35 - 45岁，新员工由于工资低也很难留得住。另外，两家公司存在一些重合性部门，比如人力、客服、保洁等，人员效率也比较低。

宇飞同学提出这个问题，重要性不言而喻。这个问题关乎公司业务的存续。宇飞同学也尝试了一些开源举措，比如加大传统渠道OTA的业务拓展，增加员工关怀，营造学习氛围，任务分配责任到人、节点明确并定期跟进，但效果并不理想。

宇飞同学想达成的目标有三个：一是减少亏损，至少让考核净利润达到打平状态；二是增加员工活力；三是提高多重管理人员的效率。

下面，我们就请丹妮老师来分享一下针对这个问题的解题方法。

**Danny老师：**

我们先来看看这家主题公园面临的现状。它已运营 10 年，设备老旧，游客量逐年下降。目前有 18 个全职员工，还有不少兼职员工，规模上属于中型主题公园。在经营中，它面临着诸多难题，比如营收结构不明、成本管控缺乏清晰规划、业务渠道单一等。这些问题相互交织，使得主题公园陷入了亏损的泥沼。面对这样的困境，战略选择成为了扭亏为盈的关键。战略的本质就是做选择，我们要从外部和内部两个维度进行分析。

首先，从外部来看，我们可以参考其他成功的主题公园运营模式。比如，有的主题公园通过与政府合作，在政府补贴下进行代运营，实现了稳定发展；有的则采用平台加合作的模式，利用自身场地和设备优势，与优质内容和设备供应商合作，实现共赢。

其次，从内部来看，我们要分析自身的优势和劣势。这家主题公园有场地优势，但组织能力有限，自营模式难以充分发挥其潜力。因此，在资金投入有限的情况下，平台加联营的模式或许更适合它。我们可以拓展更多的联营商，将门票价格降低甚至免费，以此吸引更多流量，再通过后续的转化实现盈利。

第三，我们要明确主题公园的核心业务逻辑，即内容、流量和渠道。在内容方面，我们可以根据目标客户群体进行精准定位。如果原来是亲子主题，可以引入研学团队、寻宝类项目、亲子密室逃脱等，还可以打造网红打卡点、露营场地等，增加游客的体验感和参与度。在流量方面，除了降低门票价格吸引游客，还可以与幼儿园、小学等合作开展游学活动，以低价甚至免费的方式吸引大量学生群体。在渠道方面，除了现有的代理和自然流量，要积极拓展自媒体渠道，针对细分人群进行精准营销。战略确定后，就需要配套的组织能力来落地实施。对于这家主题公园来说，需要打造以下核心能力：一是拓展合作伙伴和与合作伙伴合作的能力。要建立专门的招商团队，或者指定专人负责招商工作，学会让利、孵化合作伙伴，提供足够的支持，共同打造优质的项目。二是活动的策划和组织能力。全年要排满重要的节目和活动，与合作伙伴共同策划内容。同时，要充分利用自媒体平台进行宣传推广，吸引更多游客。三是自媒体和私域运营的能力。对来参加活动的游客，要引导他们加入不同的主题群，建立私域流量池。通过定期发布活动宣发内容和福利信息，增强游客的粘性和忠诚度。

最后，在员工管理方面，对于只有 18 个全职员工的主题公园来说，可以通过扁平化的开例会形式，依靠一号位的现场管理和领导力来感染、激发和要求员工。同时，要明确战略方向，让员工看到希望和出路，这样才能从根本上激发他们的活力。如果后续项目发展起来，需要招聘新员工，也要注重选拔具备上述核心能力的人才。对于共享的职能部门，如人力资源、行政部门等，要提高其工作效率。一方面，每个共享职能部门的负责人绩效方案应包含主题公园部分的考核指标；另一方面，在工作例会中，要让他们参与进来，避免边缘化。主题公园的总经理要对他们的工作进行打分，使他们真正成为主题公园团队的一部分。

综上所述，要让这家主题公园扭亏为盈，战略选择是首要任务，平台加联营的模式具有较大的可行性。在此基础上，要配套建设拓展合作伙伴、活动策划组织、自媒体和私域运营等核心能力。同时，要注重员工管理和职能部门效率的提升。

**创业故事分享**

**0227创业故事分享**

**张老师：**

我本来做了个测试，如果我讲自己的创业故事，不知道学员感不感兴趣。在直播环境下听故事，大家有没有这个意愿？大家本来是来学习，希望我解答问题、解决困惑。至于讲故事，不一定人人想听。我想看看同学们的反应，只讲一个故事，估计 5 - 7 分钟讲完，不会占用太多时间。我想测试下，讲创业故事能不能给大家带来启发和触动。现在有多少听众，100 多人，大家平均年龄多少？我讲的是 30、31 岁时的故事，希望能和大家产生共鸣。哇，大家很真诚，都把年龄打上来了。

那时我刚接手华尔街英语，它刚在中国开业，我要接手上海第一家中心，做第一任校长，管理 64 个中外员工。我才 30 多岁，没多少管理经验，内心有些忐忑，而且觉得指标太高。

2001 年 8 月 11 号开业，从 8 月 11 号到月底共 19 天。这 19 天公司下达的业绩目标是 100 万美金，2001 年第一家中心就要 100 万美金，自己开公司也不敢设这么高业绩，差不多 100 万人民币呢。

还有个叫云飞的，我不知道你是哪位，我也是华尔街人。2001 年不到一个月的 19 天要完成目标。开业前一天，10 号晚上，全体员工忐忑又忙碌，有人准备资料、有人准备试听材料、有人做接待工作，还有人打扫卫生。我们开业面积 2600 平米，在泉州，当时陆家嘴最高的经贸大厦，旁边上海中心和国贸中心都还没建，整三层都是。

我很紧张，当时华尔街是全球公司，在 29 个国家有 400 多家店，这是中国第一家旗舰店，我不知道该怎么办，不知道 19 天怎么完成 100 万，不知道员工能力如何，也不确定自己能不能调动 64 个人，有老师、前台、行政、外教等。我不确定任务能不能完成。大家都没下班，凌晨还在做准备。

凌晨，全球董事长也是中国董事长走到我面前。他个子不高，不到一米七，是意大利人，60 出头，没头发。全场灯光照在他头顶，锃光瓦亮，照得我眼睛晕。当时 0:30 左右，我很困。

他照着我，看出我的焦虑和没信心，毕竟 19 天完成 100 万，全世界没一家做到过，我还是新手。顺便说下，2001 年是我做教育公司第一年，之前我做钢铁机器原材料的黑色金属贸易，和教育不搭边，我也不确定自己能不能做好教育。他看着我说：“only if you think its possible, it becomes possible。”

他说只有你认为这件事可能，它才会成为可能。我把这句话送给大家，创业、公司发展、面对困难和困境时，要告诉自己，只有认为可能，它才会变成可能。这句话激励了我 25 年，如果你认为不可能，它就不会可能，只有认为可能，它才会可能。

后来过程很复杂艰难，有机会我再讲。我确实完成了 100 万美金业绩，拿到全球奖项 “making history”，当年 100 万美金是 830 万人民币，堪堪完成。整个过程艰辛，那晚的话触动我至今。

心灵鸡汤里可能也有类似话，但经历 19 天不眠之夜，创造 100 万美金业绩，你才会深入理解，做一件事，自己相信可能，它才会真正可能。希望这话能给大家启发。不知道这 5 分钟故事有没有帮助，大家觉得听课还是讲故事更有意思，各有看法。

**0306创业故事分享**

**张老师：**

我要写的创业故事书，涵盖过去 25 到 30 年的经历，都跟创业和企业发展有关。第一个故事只有部分人听过，我直接讲第二个。受飞格同学启发，我思考怎么帮助中层管理优化工作流程，其中涉及授权。如果觉得自己精力有限，不妨放权，其实放了也没那么糟。

这里还提到授权有个技能叫教练式领导力，就是擅长提问，这样能快速锻炼 2 号位或下属。刚才有同学提问，我先把故事讲完。顺着第一个话题，当年要求第一个月完成 100 万美金很难，我 8 月 11 号开业，只有 19 天时间。做到中间我累坏了，没想到业务特别火爆，流量超多。

这就是成长的烦恼，好事却很浪费。咨询的人多得吓人，早晨九点门口坐 50 个人，晚上九点还是 50 个人等着。咨询人员忙得吃了午饭就没时间吃晚饭，吃了晚饭就没时间吃午饭，有人甚至午饭都顾不上吃。门口人来人往不断咨询，根本接待不过来。

我很头疼，跑去当时老板办公室。老板是美国人，叫 mark Camsi，做我老板一年多。他中英文都很好，桌面永远一张纸都没有，就放着一个手机，挺有意思。

我很焦虑，这么多咨询没人接待，100 万目标很可能完不成。我敲门找老板，他问我什么问题，我把面临的困难都跟他说了。这是第一家旗舰店，开在经贸大厦，2001 年楼下都是工地，我没想到会来这么多人，搞不清怎么回事。我担心完不成目标，问题不是市场不好，而是没人接待客户。

我问他怎么办，他问我 “what do you think？” 我心想我没办法才来找你，你还问我怎么想。我俩就这么尴尬地对视着。这时他手机响，是他老婆打来的，他跟老婆说 “噢噢 hi honey。i m in the meeting with Li Ming can i call you back later。”

坐在他办公室，站在他的视角，我思考如果我是他会有什么解决方案。他连续问我两次 “what do you think？” 不给我答案，让我沉下心提出了自己的解决方案。

我问他能不能从北京正在培训的备用咨询顾问里，直接调人坐飞机来上海，住酒店帮我做咨询。这就像调用空降兵，这些人还没培训结束，但总比浪费咨询资源好。在这种逼迫的场景下，他通过教练式提问引导我。

他问我还有什么解决方案，想想还有什么资源。

要记得，教练式提问的能力可以训练，不是天生的。如果现在不会，不要说 “我不会”，要说 “not yet”。要有成长型思维，告诉自己现在不会但可以学、可以练，这样就能培养更多员工帮自己分担解忧。希望这个故事能给大家启发。

**0313创业故事分享**

**张老师：**

从某种角度来说这是个血泪史，踩了很多坑，踩坑后非常难受。这个真实的故事也体现了一些道理和理念，我待会给大家分享。1995 年，我主要做两个行业，2000 年以后做教育行业，2000 年之前做钢铁及其原材料的进出口贸易。1995 年我 25 岁，不知道在座各位年龄是不是差不多，都是二十几岁、三十几岁，可能比我 25 岁大一些。年轻的时候有个重要毛病就是骄傲，觉得自己了不起，什么都知道、什么都能干，看人看事都准。内心的骄傲会让人摔很多跟头，人也是在摔跟头中成长的。那个时候有很多故事，我给大家讲个典型的。

今天讲的典型故事是，当年我负责采购中国的原材料到国外加工。90 年代，中国钢铁原材料加工能力不足，比如把生铁、中板等材料转化成热杂卷、热杂钢卷、冷杂钢卷，甚至做成不锈钢等高价值产品的能力不够，只能靠出口来料加工贸易，把原材料卖出去，再把先进材料运回来，卖掉原材料还能获得退税。

当时我们有原材料但不会生产，我主要负责采购，采购平均价格在 130 到 160 美金一吨之间波动，大多是 150 美金一吨。我一般一单卖 5000 吨、1 万吨，有时 2 万吨。按 150 美金一吨，买 1 万吨就是 150 万美金。

我 25 岁时，拿着大哥大签 150 万美金的合同，住五星级宾馆，包红色奔驰，狂妄得眼睛都长到顶上去了，十大钢厂都跑遍，进钢厂厂长都要脱帽子。

你们看过我视频号里讲自己人生的内容就知道，这很真实。当时我买了一单山西的 8 万吨生铁，卖家到上海虹桥下面的谢兰登酒店见我，还夸我成熟，说我看着像 40 岁，把我夸得心高气傲。

我花近 1200 万美金买他 8 万吨生铁，签字时老板手都抖。他作为法人签字后，把我叫进办公室让我也签，说合同太大。我觉得自己看过单子、了解情况、看过质检单、熟悉工厂，又信任对方，就签了。

我觉得对方靠谱，25 岁识人不准还盲目自信。老板让我签字，我就在边上签了。结果对方交不出货，8 万吨分批交货，交不出来。我一边忙其他单子，一边对这单特别有信心。他给我的单据很全，传真文件像样，我问过钢铁厂，生产单据、装货单、质检单都没问题，产品质量和硫含量也过关，我很放心。老板让我再去一趟，我说不用，在上海看和去工厂看一样，看检验报告就行，特别自负。

最后我不断催他，他用传真发单据安慰我，但就是不能装货。公司在香港把货卖出去了，还租了船，结果到交货期交不了货。我正着急时，接到和我签合同老板老婆的电话，她说她老公骗我，根本没货。他骗我是因为国际企业开的信用证能帮当地工厂打包七折贷款，他是空手套白狼骗银行贷款，根本没生产。

我一下闷头一棍，全是自己骄傲、不踏实，给公司造成巨大损失。老板非常愤怒，只能用更贵的货顶上。我签的单子让我明白，年轻人创业心高气傲，骄傲是最大的问题。骄傲会让人不脚踏实地干事，看不见自己的问题，无法迭代自我。我以前是流量思维，后来在谦卑心态下慢慢迭代成产品和服务思维。骄傲会让人一直踩坑。

我讲这个 1995 年因骄傲造成公司巨大损失的故事花了十几分钟，30 年过去了，这事还历历在目。我到现在都记得被老板骂得狗血喷头的场景。

这是我年轻时踩过的惨痛坑，分享给大家。希望大家用谦卑的心态创业、做企业，这样才能有学习能力，学习从谦卑开始。感谢大家，希望有人听我讲的故事。

**0522创业故事分享**

**张老师：**

我先做个互动，想问问群里的各位，在你们所经历过的公司里，有没有发生过这样的事：团队里一大波人，就像桌子四条腿断了一条，只剩三条腿，桌子就摇摇欲坠了。这里说的不是一个人离职，而是一位核心主管带着他手下的几十号人一夜之间全走了。有经历过这种情况的同事，可以扣个“1”。

我想说，很多创业者都面临过类似场景，所以别总觉得别人日子好过，也别抱怨自己业务辛苦。不管是在有500多人的大厂，还是作为职场管理者、职场新人，大家都有自己的难处，都有过苦日子，只是面对苦日子的做法不同罢了。

我刚开始创业时，部门设在北京，而我人在上海。那段时间，我经常一个星期要来回飞好几次北京。部门很快组建并发展起来，但一开始我就觉得部门主管可能走不远，毕竟创业公司初期条件有限，很多“桌腿”都是临时拼凑的。我知道有些人可能干不到一年、两年，有些人甚至干不到半年。

大概一年半后，我意识到这个人快扛不住了，再继续下去会成为业务发展的瓶颈。不过他态度还不错，我也没打算换掉他。于是，我从外面面试，找到了一位更合适的管理者，安排在他上面，职位比他高，希望他能多向对方学习，毕竟对方在部门相关领域有超过10年的经验。

结果，这位女主管得知后气坏了。当天晚上，她直接从北京飞到上海，晚上敲响我办公室的门，把我吓了一跳。她坐下后，说了一句“我心怯怯向明月，无奈明月照沟渠”，意思是她一直努力想把事情做好，可我的做法却让她失望。说完，她又哭又闹，还威胁我。我觉得事情发展到这个地步，更不能妥协。

第二天，整个部门几十号人跟着她全走了，部门在一两个星期里几乎陷入瘫痪。从人性角度看，我相信她内心是想把事情做好的。但我没有动她的职位、工资奖金和绩效制度，只是觉得她需要向别人学习，以便自己进一步成长。可她连这样都不接受，我也没办法。

遇到这种情况，虽然很痛苦，但作为创业者，你必须扛得住，忍得住伤痛，做你认为该做、正确的事。你越坚强，企业就越有可能突破瓶颈。后来，在新部门领导的带领下，这个部门取得了非常好的业绩，对公司组织架构的发展起到了重要作用。虽然新领导入职前一两个星期，运营空缺给我带来了很大困扰，但创业就是这样，就像飞机起飞时发现油缸漏油、螺旋桨需要修理，可飞机还得边修边飞、努力爬升。

创业很难，不仅创业难，在经济不景气的情况下，大家要完成业绩增长、扭亏为盈、开拓更多渠道，都不容易。很多人只看到互联网公司创业期间每年300%的增长，看到公司快速实现利润规模、在纽交所上市，却不知道它们背后经历过多少麻烦。就像我遇到的这种情况，对方逼我“要么留下她，要么整个团队都走”，我没有退让，只能让她走。在这么艰难的情况下，越能坚定地做出正确选择，长痛不如短痛，对企业后续发展越有利。希望这个小故事能给大家一些启发。

**0529创业故事分享**

**张老师：**

今天，我不只是单纯地讲故事，还想把故事里引申出的哲理思考分享给大家，希望能引发大家在企业管理等方面的深入反思。我讲的这个故事，灵感来源于今天有位同学提到的招生续费和转介绍问题。

故事发生在多年前，当时我们从事青少年英语培训业务，在菲律宾拥有大量老师，高峰时期达到 33,000 名。然而，教学过程中出现了一个棘手问题：很多老师上课上着上着就不见了，上一节课还在，下一节课就突然消失，招呼都不打一个。用专业术语来说，这叫“no notification”，即没有通知的消失。从用户体验角度看，这简直太糟糕了，家长花了钱，孩子坐在屏幕前，老师却突然没了，这产品体验实在太差。

为了深入调查这个问题，我亲自跑到菲律宾各地调研。结果发现，其中一个重要原因是当地经常停电，即便在首都马尼拉也会出现这种情况，尤其是大马尼拉地区。停电后，不仅电脑无法使用，网络也没了，手机虽然有电，但电脑即便有备用电源，没网也上不了课。这就是我们找到的主要问题。

为了了解老师的真实情况，我们开车前往一个地方。那天还下着小雨，到了约定地点，原本要接待我们的老师因家里有事无法接待。于是，我们临时联系当地人，找了一位附近的老师。我们随机前往，事先并未通知这位老师。车子没开多久，就拐进了一个类似菜市场的地方，到处都是泥泞的水坑。我们沿着外面的消防楼梯（那种走起来“duang duang”响的钢铁楼梯）上了楼。老师家门口是一个洗衣房，里面有四台大型工业洗衣机在转动，堆满了各种床单、被罩，这是他们帮酒店洗衣服的工作环境。走进狭小的房间，里面只有一张桌子和一张床，老师就在那里上课。

老师看到我们来了，依然面带微笑。上课间隙，我问他今天上了几个小时课，他说从早晨到现在已经上了 6 个小时，一节课半小时，那就是连续上了 12 节课。我说：“你还能保持这样的微笑，真不容易。”这时，带我们来的当地主管把我们拉到一边，说这位老师非常不容易，他当时还患有癌症，头发已经因为化疗掉光了。他每天早晨都要去做化疗，白天经常要去医院，下午到晚上就坚持在这里上课。遇到停电，他为了不让孩子们失望，还自己买了一个小型发电机。他说：“如果我不来上课，那些孩子们会想念我。”他预估自己只有两年生命，却依然在这里不断奉献能量。

当时我们很多人都被感动得流泪了，给他拍了照片，回去后做了很多宣传。照片里，他工作环境艰苦，门口是洗衣机房，身体状况也不好，却为了上课自己买了发电机，一天上这么多课，还总是面带微笑。今天这张照片没带来，以后找时间可以发给大家看。

我想通过这个故事说明什么问题呢？无论是创业环境的艰难，还是个体生命在困境中绽放的光彩，都值得我们深思和学习。从创业公司的角度看，即便后来我们走到了纽交所上市，当时也面临过无数困境。从个体生命的角度看，这位老师在生命走到尽头时，依然给别人带来能量和光。

我想告诉大家，无论你现在在创业中遇到什么困境，想想每个创业公司都会经历的艰难；或者从个体生命角度出发，想想自己面临的困境。当你看到这样的生命在绽放，你会受到鼓舞。这是我想通过这个故事给提问的同学，以及直播间里所有面临困难和问题的学员带来的启发。无论是从公司视角，还是从个人视角，我们都能看到每个企业和每个个体生命面临的不容易，但他们依然能发挥光和热，带来正能量。希望大家能从中汲取能量，今晚睡个好觉，明天依然能用微笑面对生活。我把这个故事分享给大家，希望能给大家带来一丝黎明的光芒。