



使用说明

新晋管理者新官上任，总会遇到各种问题。大到如何识人带人、如何不断成事、如何获取资源，小到怎么管刺头、怎么分奖金、怎么开人……如果没有一个解决各种问题的“工具箱”，那就无法从容应对，很容易陷入疲于奔命、不断救火但又不能彻底解决问题的恶性循环。

本工具册随书附赠，包括 10 种职场实用工具，涵盖上任、管人、管事、要资源等场景。建议读完书中相应章节的讲解后使用，也可独立使用。



对应书中章节	工具序号	工具名称
01 如何理解成为管理者	1	个人职位变动盘点表
03 管理者需要培养哪些能力	2	职场通用技能自评表
05 管理团队的第一件事	3	团队战略屋
08 如何提高下属的执行力	4	下属执行力金字塔
11 如何与下属谈绩效	5	绩效对话表
12 如何打好激励组合拳	6	激励组合清单
13 如何优化团队	7	团队人才盘点清单
23 如何管理自己的时间	8	管理者时间净化表
24 如何向公司要资源	9	团队资源计划表
25 如何维护关系、寻求支持	10	关系定位表

工具1：个人职位变动盘点

解决什么问题	帮助新晋管理者明确晋升后将面临哪些显性改变，做好心理准备。
如何应用	从角色位置、心态、关系网、职能、个人能力五个维度，尽可能多地罗列出晋升后将要面对的具体变化。

● 个人职业变动盘点表使用模板

	没变的	变动的	有啥困难
角色位置	如：还在原有的办公区。	如：有独立办公室。	如：是否还能跟团队成员们打成一片？
心态	如：仍需完成业绩指标。	如：不能自己上手，又对下属不完全放心。	如：如何把自己的能力复制给下属，打造高效能团队？
关系网	如：汇报对象不变。	如：多了跨部门协作。	如：怎样处理好跟相关部门的关系？
职能	如：原有职能没变。	如：负责的区域范围扩大，需要管理的产品增多。	如：在各区域和产品间怎么分配精力？
个人能力	如：重要的任务、重要的会议、重要的供应商和客户还得管好。	如：需要具备培养下属的能力。	如：压不住下属怎么办？

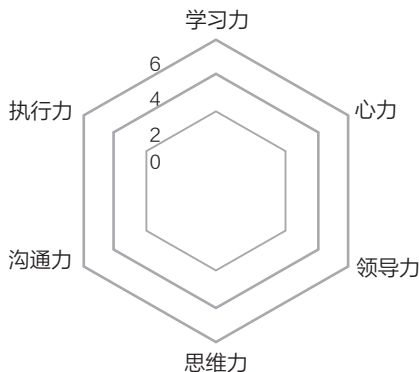


工具2：职场通用技能自评表

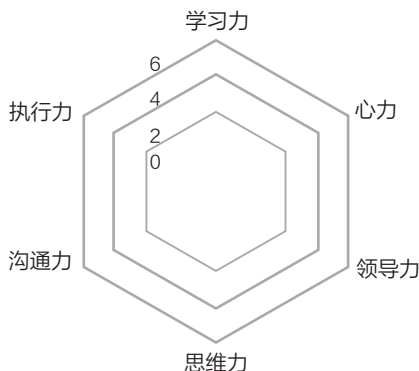
解决什么问题	帮助新晋管理者评估自己的六项职场通用能力，尽可能把自己培养成“六边形战士”。
如何应用	根据评分标准，给自己的各项能力打分。包括当下的实际情况和希望达到的程度。然后根据不同岗位的需要，尽可能补足短板，做到更好。

● 职场通用技能自评表模板

当下实际情况



希望达到的程度



● 评分标准


能力名称	评分标准 （请按照 1—5 分的符合程度为自己打分）	
	优秀管理者——5 分	合格管理者——3 分
学习力	<ul style="list-style-type: none"> ● 主动根据公司发展和行业变化，制定学习成长计划，始终保持在知识上的领先。 ● 与同类同级员工相比，有明确的核心竞争力，在某些方面明显优于其他人。 ● 善用各种内外部学习资源和渠道，主动识别有效的学习方法。学习方向不设限；主动寻找职业第二曲线。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用各种学习机会和资源，不断丰富自身知识，并应用于日常工作和指导他人。 ● 学习方向与职业现状挂钩，与同类同级员工对比具备基础竞争力，但未必有明确的核心竞争力。 ● 有明确的学习渠道和学习方法，但未必全面。
执行力	<ul style="list-style-type: none"> ● 面对多项任务能判断优先级，制定跨团队的工作计划，确保团队高效高质地完成任务。 ● 能够带领团队规划并完成复杂任务、新任务和紧急任务，对执行过程中可能出现的意外和困难有预判和预案。 ● 能持续成事，懂得规划团队资源，能做到适可而止，明白完成比完美更重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 按照企业对团队的业务要求，制订具体的工作计划，分解工作任务。 ● 有效地进行过程管理，确保团队执行不偏移。 ● 能够带领团队完成既定任务，并取得预期结果。

<p>沟通力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●能运用综合策略，通过多种方式有效影响他人或组织。 ●在倾听中区分他人的需求和情感，提取有效信息并予以反馈。 ●跨团队合作时能综合考虑多团队沟通方式，促进高效、高质合作。 ●积极反馈工作结果，营造透明的协作氛围。 	<ul style="list-style-type: none"> ●能站在别人的角度去思考和表达。 ●增进与其他团队的相互了解，主动收集并及时分享信息，促进有效决策。 ●跨团队沟通时综合考虑对方的能力和诉求，高效推进跨团队合作落地。
<p>思维力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●能对综合性问题进行结构化分析，识别问题成因及各因素之间的影响关系。 ●具有创造性，能提出优于前人的解决方案。 ●能触类旁通，掌握事物发展的客观规律，以点带面地思考问题。 	<ul style="list-style-type: none"> ●能有逻辑、有条理地对所面临的问题进行分解和分析，把握主要根因，并提出相应解决方案。 ●能提出系统化方案，平衡收益与风险。
<p>领导力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●勇于接受全新的任务，不断尝试。 ●有号召力，能够快速组建有能力的团队。 ●能带领团队找到共同目标，激励团队成员的斗志，充分发挥团队成员潜力，相互协作完成复杂或困难的任务。 	<ul style="list-style-type: none"> ●应对不断变化的业务形式，集中必要资源，坚持不懈，全力以赴带领下属实现目标。 ●从业务出发理顺内部关系，决策与行动时考虑对其他部门的影响。
<p>心力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●有长期发展的心态，能平衡长期和短期目标，对职业发展做出理智抉择。 ●能在任何环境中保持清晰的职场价值观和行为准则。 ●面对困难时始终保持冷静和自信，能鼓舞自己和团队积极面对。 	<ul style="list-style-type: none"> ●能在困难情况下坚持用正确的方法做正确的事。 ●能在压力面前情绪稳定、理智思考

工具3：团队战略屋

解决什么问题	帮助新晋管理者在接手团队后，清晰直观地呈现出团队的整体战略方向和具体实施措施。
如何应用	<p>团队战略屋包括以下四个结构：</p> <ul style="list-style-type: none">● 团队的目标和愿景：团队何以存在？要达到什么经营目标？共同愿景是什么？● 业务范畴和路径：为了达到目标，团队应专注什么业务？怎样界定“赢”的标准。● 团队核心竞争力：为了达到目标，团队整体应当具备什么能力？核心竞争力和关键短板是什么？● 团队机制和文化：团队的组织结构、管理模式、业务流程、团队文化、人员去留规则是什么？ <p>根据四个结构，结合自己团队的具体情况进行搭建。</p>

● 团队战略屋使用模板

团队的愿景和目标		
业务范畴和路径	业务范畴：	路径：
团队核心竞争力		
团队机制和文化		



工具4：下属执行力金字塔

解决什么问题	帮助管理者梳理每个下属的能力情况。
如何应用	<p>下属执行力金字塔将员工的工作能力进行如下分级：</p> <p>1 级：服从命令 2 级：勤奋 3 级：具备一定的专业技能 4 级：有主动性 5 级：有创造力 6 级：有热情</p> <p>在 3 级和 4 级之间有一条“执行力鸿沟”。鸿沟以下的员工只有被动性，区别在于是否高效、努力。鸿沟以上的员工有主动性，区别在于在主动性的基础上是否有创造力和热情。</p> <p>运用执行力金字塔评估下属，然后进行针对性提升。比如，对于勤奋的人，提升专业能力；对于有专业能力但缺乏主动性的人，注重激励。</p>

● 下属执行力金字塔模板

执行力层级	下属姓名	提升计划
第一层：服从命令		
第二层：勤奋		
第三层：有专业技能		
第四层：有主动性		
第五层：有创造力		
第六层：有热情		



工具5：绩效对话表

解决什么问题	帮助管理者与下属顺畅地进行绩效对话。
如何应用	将绩效对话分成三个回合： 第一步，他说你听，让他自评。 第二步，你说他听，你给他评估。 第三步，双方进行讨论，产出结果。

● 下属执行力金字塔模板

绩效对话表					
年初制定		他说你听	你说他听	双向讨论	达成一致
绩效目标描述	量化指标	绩效自评 是否达到目标 + 原因 + 案例	主管考核 是否达到目标 + 原因 + 案例	差异 目标、自评和考 核结果间的差异	原因 差异来源于认 知还是行动



工具6：激励组合清单

解决什么问题	帮助管理者了解下属需求，针对性给予激励。
如何应用	<p>先分类：从是否与钱有关的维度，把可用的激励手段分为财富激励和非财富激励；从时效性的维度，把激励手段分为短期激励和长期激励。</p> <p>再盘点：评估每个下属的绩效结果和需求意愿，决定个性化的激励组合。</p>

● 激励组合清单表格

激励类型		短期	长期
财富激励			
非财富激励			

下属姓名	绩效结果	需求意愿	激励组合

工具7：团队人才盘点清单

解决什么问题	帮助管理者厘清团队完成既定任务所需的能力，并评估团队现有能力水平，决定是否增补以及如何增补。
如何应用	第一步，明确完成团队绩效所需能力。 第二步，从结构上判断现在团队是否具备这些能力。 第三步，判断现在团队已具备的能力是否够用。 第四步，对差异部分通过团队内部学习、招人、外包三种方式满足。

● 团队人才盘点清单列表

需要的能力	是否具备	水平如何	是否需要增补	如何增补



工具8：管理者时间净化表

解决什么问题	帮助管理者合理分配并掌控自己的时间。
如何应用	<p>管理者的时间分为四类：老板占用的时间、组织占用的时间、外界占用的时间、自己占用的时间。</p> <p>使用管理者时间净化表共分三步：</p> <p>第一步：具体记录，罗列时间是被哪种类型的事务占用。</p> <p>第二步：识别这些时间的花费或分配，哪些是自己可以支配的，哪些是由他人决定的。</p> <p>第三步：判断那些自己可以施加影响的时间花费，相关事务是否可以不做。</p>

● 管理者时间净化表模板

占用者	事件类型	描述	占用时间（每月）	策略（继续 / 改进 / 取消）	方式（委派 / 外包 / 自动）	可回收时间（每月）
老板						
组织						
外界						
下属						



工具9：团队资源计划表

解决什么问题	帮助管理者厘清团队资源情况，随时做好准备向上级申请资源。
如何应用	列出四项内容：团队为了完成业绩目标共需要哪些资源，哪些可以从组织内部获得，哪些需要从组织外部获得，哪些需要上级提供。

● 一张纸资源申请法模板

需要什么资源	组织内部的资源	组织外部的资源	老板能给的资源

工具10：关系定位表

解决什么问题	帮助管理者在公司内提出方案前，先分析对决策有不同影响力的人，找出应分别采取的应对方法，以获得更多的支持。
如何应用	<p>第一步：罗列可能会对决策产生影响的相关人员。</p> <p>第二步：针对相关人员对你提案的态度进行打分，评分标准如下：</p> <p>+2 分：对于你的提议，相关人员会无条件支持。</p> <p>+1 分：如果你的提议对相关人员有好处，他就会同意，没有好处，他也不会跳出来反对。</p> <p>0 分：你的提议对相关人员没有好处也没有坏处，他大概率不会表态。</p> <p>如果非要表态，他通常会随大流，根据多数人的意见进行决策。</p> <p>-1 分：如果你的提议对相关人员有坏处，他就会反对。</p> <p>-2 分：相关人员从心底认为你的提议不合适、不应该得到公司支持，所以无论如何都会反对。</p> <p>第三步：分析每个相关人员的关注点。</p> <p>第四步：制定沟通策略。</p>

● 关系定位表使用模板

相关人员	职位 / 级别	态度评分	关注点	沟通策略