**管理干部在管事管人中普遍存在的一些问题**

今天第三讲课程是由我到中小、财代、G端以及部分薪福大区机构走访来收集有关问题给大家进行讲解。这次走访收集问题采取了跟管理干部集中畅聊和单独访谈两种方式，从跟大家的畅聊和访谈情况看，感触最深的有两点：**一是从整个公司角度看，我们公司对管理干部的培养和指导做得还很不够**。许多同学虽然当管理干部已经2-3年甚至4-5年了，但对管理的一些基本知识、基本内容和基本方法都还不是很清楚，比如管事主要管什么、管人主要管什么、管事与管人是一种什么关系等基本的管理问题许多同学都还没搞懂。由于这些问题没有得到及时有效的指导，严重影响到工作的开展和干部的成长。**二是从每位管理干部角度看，各位管理干部对自身工作的概括、提炼和总结做得也很不够**。很多同学虽然负责过多种工作岗位和做过很多的事情，工作的经历应该说是非常丰富的，但大部分人对自己所干的工作都缺少深入的概括、提炼和总结，对许多问题的认识都还停留在表面和片面状态，都还没有形成比较成熟的、成体系的工作套路。为进一步帮助大家提高对管理工作的认识，我从这次跟大家畅聊和访谈的诸多问题中提炼出十几个比较普遍和比较重要的问题再跟大家集中讨论一下。这次课程大约需要2小时40多分钟。

**一、关于管理的基本框架问题**

大家知道，管理从内容上讲，主要分管事（管业务事情）和管人（管人力资源）两块，那么管事和管人有没有基本的框架或基本的套路呢？或者说管事管人的要点有哪些？这些要点之间存在什么样的逻辑呢？

**在管事上，主要是按顺序抓好四个关键点：一是弄清用户的情况**。包括用户的分类、各类用户群体的属性特征、各类用户群体的行为特征、各类用户群体的痛点和需求、各类用户群体的数量分布、行业分布和地区分布、以及各类用户的同类竞品等情况，由此弄清我们可为哪些用户和这些用户做些什么产品和服务？**二是弄清事情的道理。**我们要为用户做产品和服务，那我们做这些产品和服务应当遵循哪些道理来做呀？这些道理就是产品市场竞争的道理、产品开发的道理、产品定价和营销的道理、产品售后服务的道理、我们营收的道理、我们运营的道理等等，弄清这些道理就是弄清我们的各项业务应当怎么做？**三是确定我们工作的规划和计划**。弄清用户的情况和做事的道理之后，然后从中选择并确定我们1-3年或1-5年做哪些用户、做这些用户的哪些产品和服务、这些产品和服务怎么做和做到什么程度？就是选择并确定我们的业务方向、业务目标、业务的重点和业务的策略方法；**四是确定工作的机构和岗责**。确定业务的工作规划和计划后，接下来就得明确各块业务谁来做谁来负责？把各项业务和责任落实到具体的机构和岗位上。管事的要点就是上述两个弄清和两个确定，这四个要点形成了一套严密的管事的逻辑闭环。**管事的根本是用户对我们产品和服务的需求即客户价值，围绕客户价值来管事，就是不断让我们的业务更好的满足用户的需求。**

**在管人上，也是按顺序抓好四个关键点**：**一是识别岗位胜任素质要求**。根据各个岗位的工作职责，把各岗位的胜任力要求识别出来，将各岗位的胜任力要求与各岗位的工作职责相匹配起来，明确各岗位对人力的素质或胜任要求；**二是按岗位胜任力要求识人用人**。弄清应聘人员的品行和性格特点及兴趣爱好、知识技能和思维能力特长及经历经验，然后按岗位胜任力要求与应聘人员的特点、特长、兴趣爱好和经历经验的匹配度来选择招人用人，将人与岗位胜任力相匹配，把基本符合要求的人用到相应的岗位上，让合适的人来做合适的事；**三是培养员工的工作能力**。根据各岗位的胜任力要求，通过不断的培训、沟通和传帮带，努力提高员工的知识技能和思维认识能力，让每个员工都有足够的能力来做事；**四是培养员工的工作态度**，通过绩效考核晋升考核、奖励和晋升、表扬和鼓励，关怀和帮助，努力调动提高员工的责任心、积极性和创造性，让每个员工都以良好的工作态度来努力做事。管人的要点就是上述两个识别和两个培养，这四个要点构成了一套严密的管人的逻辑闭环。**管人的根本是事对人的需求即岗位胜任力，围绕岗位胜任力要求来管人，就是不断让我们的员工更好的满足业务的发展需要**。

上述八个关键点从“弄清用户→弄清事理→确定规划→确定岗责→识别胜任力→识人用人→培养能力→培养态度”，形成一套层层递进和互为依存的管理链路。我们抓管理，就是不断的围绕上述八个要点及其逻辑链路来开展各项管理工作的，这就是管理的基本套路或基本框架。

**二、管事重要还是管人重要？**

在这次跟大家的畅聊和访谈中，不少同学都问到管事重要还是管人重要的问题，这个问题实际上就是管事和管人到底是一种什么关系的问题。管事与管人的关系要从以下四个方面来理解和把握：

**首先，管事与管人的目的是同一的。**管理的目的，就是要提高整个团队完成业务目标的效能，就是把团队可用人力资源的潜能充分的调动和利用起来，促进和推进业务目标的高效完成。简单说，管理的目的就是为了提高人们做事的效能。所以，作为管理的两项基本内容，不管是管事，还是管人，两者的目的都是同一的，都是为了提高做事的效能，都是为了“多快好省”高效能的把事做好。

**其次，管事与管人是不可分割的。**虽然我们从逻辑上把管理分为管事与管人两项内容，但在实际管理工作中，我们不能把人与事分割开来管，必须一体管。因为企业的人是为了做事情而来的，任何事情也是靠人来完成的，人因事而来，事因人而成，**管事与管人是管理的一体两面**。讲对人的管理就要讲到事，讲对事的管理就要讲到人，事与人要一体管，在管人中把事管好，在管事中把人管好。

**再次，管事与管人的性质不一样**。虽然我们说管人与管事是管理的一体两面，两者不可分割，但两者的性质是不一样的。**管事是管理的出发点和落脚点**，一切的管理最终都是为了把事做好，把事管好既是管人的出发点，也是管人的落脚点。抓人就是为了抓事，不抓事，抓人干什么？**管人则是管理的依托和抓手**，因为一切事情都是需要人来完成的，人才是解决一切问题的决定因素，管事必须通过管人来实现，管人既是管事的依托，也是管事的抓手，不抓人，光抓事有用吗？

**最后，不同阶段的管事管人侧重点不同。**在弄清用户情况和弄清做事的道理阶段，我们应当主要考虑事情本身的情况和道理，不用考虑人的因素。因为不管谁来做事情，用户的情况和做事的道理都是必须先弄清楚的，弄清用户的情况和做事的道理是管事和管人的基础和前提；但在确定做什么、做到什么程度和怎么做以及设置机构岗责来落实工作责任阶段，这个时候必须重点考虑人的因素。因为做什么、做到什么程度、怎么做和责任的落实是因人而异的，人不同、人数不同和人的能力及人的心性不同决定着我们做的事情、做事的目标、做事的方法和承担的责任是不太一样的。

所以，管事与管人的目的是同一的，两者是管理的一体两面不可分割，两者仅仅是在性质上和不同阶段的侧重点上不太一样。因此两者之间不存在谁更重要的问题，两者对管理而言都是不可或缺的。

**三、关于业务的底层逻辑问题**

我们经常说做事要按事情的底层逻辑、底层规律或底层道理来做，这样做事才能获得成功并且效率更高。那事情或业务的底层逻辑到底是指哪些逻辑呢？概括起来讲，主要是用户的逻辑、市场的逻辑、企业的逻辑和事情的逻辑四大逻辑。

**用户的逻辑**——也叫用户做事的逻辑，主要是指用户的特征和痛点，用户的特征和痛点决定着用户的需求和购买行为，我们做产品和服务就得按用户的特征和痛点来做产品的开发、营销和服务。

——**用户特征**包括用户的属性特征和行为特征。属性特征是指用户的身份属性，包括单位身份属性和自然人身份属性两类。其中单位身份属性又包括单位组织身份属性（如企业的经济类型、所属行业、主营业务、投资规模、经营规模、经营地址等企业身份特征）和企业投资人及产品操作人员的个人身份属性（如个人年龄、出身、性别、学历、所学专业、个人经历、家庭背景等身份特征）两个部分；行为特征也叫用户的行为偏好，包括单位用户的经营方式、盈利模式、营销方式、决策模式、管理风格偏好及单位投资人和单位个人操作用户、自然人用户的工作偏好、职业偏好、交易偏好、社交活动偏好和生活活动偏好等，行为偏好往往是跟用户的属性特征紧密相关的，一个人的身份属性往往决定着他的行为偏好。

——**用户痛点**分单位用户痛点和自然人用户痛点两类。**这里要特别注意**单位用户痛点，它包括单位公家用户的痛点和单位个人用户的痛点两个部分，这两个部分的痛点往往是不太一样的。比如税务局用户和企业财务用户的痛点需求，既包括税务局和企业公家单位用户的痛点需求，又包括税务局干部和企业财会人员个人用户的痛点需求。所以，税务干部要做项目特别关心这个项目能否帮助他个人提高政绩，这个需求就是税务干部个人的痛点需求；企业财会人员购买产品往往会关心这个产品对他个人有无好处，这就是企业财会人员的个人痛点需求。

**市场的逻辑**——也叫市场竞争和差异化竞争逻辑，由于市场上不止我们一家在做用户需要的东西，用户在购买产品和服务前有一个货比三家的过程，用户最终购买的肯定是同行产品中价值更高和性价比更高的产品和服务。所以，要让用户购买我们的产品和服务，仅仅满足用户的需求还不够，还必须保证我们的产品和服务在市场上比其他同行更符合用户的需求并且性价比更高才行。竞争逻辑的根本原理是买家货比三家追求性价比最高，它本质上也是用户做事的一种逻辑。

**企业的逻辑**——也叫企业经营和企业盈利的逻辑，任何一家企业，它所追求的最高和最终目标都是为了盈利，企业只有盈利才能不断生存和发展下去。而盈利就得争取最大的营收和最低的成本。用户是很多的，而且用户的痛点和需求也是有很多的，但我们作为一家企业，到底选择做哪些用户、做哪些痛点需求和投入多大成本来帮助用户解决这些痛点需求，必须考虑我们公司能否获利和获利多与少，不能给我们公司带来盈利或对我们公司盈利没有多大帮助的用户和这种用户的产品和服务我们是不会去做的。所以，任何一家企业，不可能什么样的用户都做，也不可能用户的什么痛点需求都去做，更不可能不计成本的来做，**决定一家企业做哪些用户、做这些用户的什么产品和服务、这些产品和服务花多大代价来做、产品和服务怎么做，这是在弄清用户逻辑基础上根据企业的盈利逻辑最终来决定的**。

**事情的逻辑**——就是事情本身或事情内在的逻辑，主要是指在产品开发、营销和服务等业务工作中应当遵循的科学道理、事物的规律和社会的规矩，这些道理包括专业学科中的原理和定律，生活中的常识和常理，社会中的法律和公序良俗，工作中的规律和规矩等。比如我们开发软件产品，那就得遵循软件开发从“需求分析→产品设计→软件编码→软件测试→交付上线”这么一套流程规矩来一步一步的开发。比如我们开发智能化产品，就必须按机器学习和算法的有关科学原理来开发。再比如我们做合规产品，就必须按税法规定的纳税人义务要求来设计开发产品。软件开发的规矩、机器学习和算法的原理、税收的法律规定就是我们做软件产品、智能产品和合规产品应当遵循的事情本身的逻辑，只要我们做这些产品，就必须遵循这些逻辑来做这些事情。

上述四大逻辑就是我们做事的主要逻辑，其中的用户逻辑决定我们可做什么，企业逻辑决定我们最终选择做什么和花多少资源来做，市场逻辑和事情的逻辑决定我们要做的东西怎么做。其中**用户逻辑特别是事情的逻辑是我们做事中最为重要也是最难弄清的两种逻辑**，这两种逻辑需要我们不断的深入分析和研究才能逐步搞清。

**四、关于人性的底层逻辑问题**

上面说的是我们业务的底层逻辑，管事要按这些业务的底层逻辑来管，那我们的人性是不是也有它的逻辑呢？管人是否也要按人性的逻辑来管呢？人性的逻辑主要是指影响一个人的行为的主要因素。影响一个人的行为的因素有很多，其中最根本的是人的需求逻辑、自私逻辑、感情逻辑和认知逻辑这四大逻辑。

**人的需求逻辑——**也叫人的欲望逻辑，就是马斯诺的五个需求层次理论。马斯诺最早提出了生理需求（生存需求）、安全需求（安全保障需求）、社交需求（情感需求）、尊重需求（地位需求）、自我实现需求（理想抱负需求）五个层次需求。后来他在遵重需求与自我实现需求之间又增加了认识需求（求知需求）和审美需求（欣赏美的需求）两个需求，组成了人的七个层次的需求。这七个需求特别是最早提出的五个需求**是影响一个人行为的主要因素，也是管理上用来激励个人行为的重要因素**。所以，我们在对人的管理中要从这几大需求或欲望来着手对员工进行激励，以提高员工的工作态度。

**人的自私逻辑——**自私是人的天性，其实这是人类发展中人类学会的一种自我保护意识。自私就是每个人都会本能的做对自己有好处的事情，本能的会回避对自己不利的事情。人人都是有一定自私性的，不同的仅仅是各人对好处的理解不同和对好处重视的程度不同而已。比如对于免费加班，有的人把免费加班看作是对自己没好处所以不愿意加班，有的人把免费加班看作是能提高自己的业绩从而能多获得奖金所以愿意加班，而有的人则把免费加班看作是能提高自己在领导面前的加分项而愿意加班。所以，我们在管理中不要去追求员工大公无私和提倡无私奉献等违背人性的事情，对于员工不违反国家法律和公司制度规定的自私行为要当作正常的行为来对待，不要总觉得一个人自私就不好。

**人的情感逻辑——首先**，人是感情的动物。人的情感是指人们身体本能对外物感知的一种心理反映，包括喜、怒、哀、乐和爱、憎、忧、愁的心情反映或情绪反映。一方面每个人对每件事都是掺杂着感情在其中的，我们的一言一行无不是带着感情色彩的。另一方面，每件事对每个人而言，我们无一不是带着感情来理解和看待的。**其次**，人与人之间一旦感情近了，许多事情做起来是不需要其他理由的，或者说许多事情有感情这个理由就足够了。所以，对员工也好，对我们的客户也好，我们都要在工作和交往中多做有利于增进感情的事，感情有了，感情近了，那很多事解决起来就会比较容易。

**人的认知逻辑——首先，**人的认识是有规律的，认识需要一定的过程，这个过程就是从“感性认识→理性认识→实践”这么一个不断循环往复的过程，所以，人的认识是需要飞一会的，认识不是一下子就到位的，是需要不断认识逐步提高的。**其次，**人的行动和行为是由他的思想认识所决定的，认识的程度决定着一个人的行为程度，认识到位行动才有可能到位，认识不到位行动就不可能到位。所以，管人的重点是要帮助员工提高认识和认知的能力。

上述四大逻辑就是一个人行为的主要逻辑，其中人的需求逻辑决定一个人追求和关切什么，人的自私逻辑决定一个人愿意接受或有意回避什么，情感逻辑决定一个人喜欢或不喜欢什么，而认知逻辑决定一个人重视或不重视什么，**这四个逻辑最终都会影响一个人对待某项工作和某件事情的态度和努力程度**。所以，我们管人一定要充分考虑和遵循人性的四大逻辑来管人，这样才能充分的调动和发挥每个员工的积极性、责任心和创造性。

**五、关于工作的规划问题**

有关工作的规划问题我今年1月份曾专门给大家讲过，这次我为什么还要跟大家再讲这个问题？因为在这次跟大家的畅聊和访谈中，我发现许多的管理干部对规划工作还是不太重视，所以这次我再强调一下这项工作。这里我重点讲一下工作规划的重要意义、规划的本质、规划的内容和规划的核心四个问题。

**（一）规划的重要意义**

我们做任何工作或任何事情，都要先对这件事情进行分析，然后在分析的基础上再决定我们在一定时期内的行动方案，包括行动的方向、行动的目标、行动的措施及行动的时间安排等，这就是工作的规划或计划。一般来说，一年内的行动方案称为工作计划，一年以上的行动方案称为工作规划，五年以上的行动方案称为战略规划。所以，计划、规划和战略在本质上是没有什么区别的，它们的区别仅仅是时间有所不同。

规划的意义在于，**一方面它是我们工作和行动的指南针**。我们做每一件事情都会涉及依次连续的若干环节、若干步骤的多项事情，上一道事情或上一个步骤的事情完成后下步和下一件事情做什么，不可能停下来现想现研究再决定下步干什么，而必须对每一步的工作提前作出规划和部署。也就是说，通过规划，就是要让团队的每个人在开干前就都清楚的知道每一步后面的工作接着干什么，每个人心中都有一个工作的指南针。**另一方面它是保证团队成员齐心协力的根据**。可以说现在的工作每一项都是需要多人共同协力才能完成的，那么如何才能保证众多的人协同完成一项共同的工作呢？这就得靠大家都按一套共同的规划即行动方案来保证，保证众人的思想和行动都能往一个方向一个目标来靠齐。**再一方面它是我们做正确的事、正确的做事和努力的做事的根本保障。**做正确的事，就是做对的事和应该做的事，所以我们要选择做什么才是对的和应该做的；正确的做事，就是用最佳的方法和最优的路径来做事，所以，我们要选择怎么做才是最优的方法和路径；努力的做事，就是要想方设法和尽心尽力的来完成事情的目标，所以我们要选择什么程度的目标才是需要大家尽心尽力来完成的。而做什么、做到什么程度和采取什么方法来做事，这就是规划要明确的内容。

这次走访中发现我们的许多团队在重要工作上都没有明确的规划，比如B端大家现在都在做高价值客户，我问大家高价值客户的特征是什么？你们本地的高价值客户的户数大约有多少？这些户数都分布在什么地区和什么行业？我们到底选择做哪类高价值客户和哪个地区哪个行业的高价值客户？这些基本的问题许多大区机构和网点主管都不是很清楚。同样，我们G端现在提出来要做税外业务和地市业务，我问大家税外和地市业务主要做什么？做哪些单位的税外业务和哪些地市的业务？这些业务怎么做？各大区G端的同学也不是很清楚。这些重要的工作既没有详细的规划，也没人去进行认真的分析，这样做工作能行吗？所以，工作有没有一个好的规划太重要了！**如果说一个团队一年的短期工作如何主要取决于当年的想法和努力的程度，那一个团队几年的工作如何主要就是取决于有无规划和规划好不好。**

**（二）规划的本质**

规划是在分析基础上所作出的一种选择。我们说战略也好、规划也好，计划也好，其实都是我们对做什么事情、做到什么程度和怎么做事情的一种分析和决择。决择的基础和前提是分析，没有分析就不可能有正确的决择。决择本身也是一种分析，是多种方案的比较分析，通过比较择优决择。所以，**规划的本质是分析**，分析不对不到位，决择肯定就会有问题。就像上面所讲的B端高价值客户、G端税外和地市业务，为什么大家都没有规划呀？就是因为大家都没有对这些事情做认真的深入的分析和研究，所以很难选择和拿不出好的规划。

**（三）规划的内容**

规划主要明确一定时期内做什么、做到什么程度和怎么做三个方面的内容，其中怎么做又包括重点做什么和做事的基本策略是什么。所以，具体讲规划包括做什么、做到什么程度、重点做什么和做事的策略四项内容。其中做什么就是选择确定我们工作的方向，做到什么程度就是选择明确工作的目标，重点做什么就是识别选择工作的关键，基本策略就是选择我们实现目标的基本路径和方法。

具体讲，**工作方向的选择**就是选择我们做哪些用户或做哪些用户群体以及我们给这些用户做什么产品和什么服务？**工作目标的选择**就是选择我们给用户做的产品和服务做成什么样子和做到什么程度？比如我们的用户量或者市场占有率做到多少和营收额做到多少？**工作重点的选择**就是识别出在实现目标的过程中我们的哪些工作是最为关键和最为要害的？然后在资源上和时间精力上如何保证这些关键工作的完成？**基本方略的选择**就是选择我们采用哪些最优的关键措施和关键方法来抓好重点和实现目标？这四个东西相互之间是一环套一环的，是缺一不可的，有团队必须有方向，有方向必须有目标，实现目标必须抓重点，完成目标和抓重点必须讲究最优策略和方法。

**（四）业务规划的核心**

各部门业务规划的核心是什么？**就是产品规划**，就是各部门产品的种类、产品的主要用户及其特征和痛点、产品的功能价值和开发策略、产品的定价和营销渠道及方法、产品的售后服务内容和服务要求等。因为产品不仅连着用户与我们公司，产品还包含着用户和需求、功能和开发、定价和营销、服务和营收等一系列的工作，产品不仅是用户需求和客户价值实现的载体，也是我们工作成果和公司营收盈利的载体，它更是我们攻占用户和市场竞争的武器。所以，它是我们业务的核心，也是业务规划的核心内容。

**最后，要提醒大家特别注意一点，**制定业务规划是我们管理干部最为重要的一项工作，也是培养和衡量我们管理干部能力的一项重要的途径和标准。

**六、关于机构岗责问题**

有关机构岗责的问题我讲得比较少，在这次畅聊和访谈中发现大家在机构岗责的设置工作上还存在不少的误区，所以今天讲一下这个问题。这个问题重点讲机构岗责的重要性、机构岗责的本质、机构岗责的内容和机构岗责的设置依据四个问题。

**（一）机构岗责的重要性**

**一是机构岗责是工作组织和责任落实的根本保障。**设置机构岗责就是要把我们所要开展的各项工作任务和工作责任落实下来，保证各项工作有人干，各种责任有人负，避免有的工作大家抢着干——互相扯皮，有的工作没人干——互相推诿。所以，**一方面，**任何一项工作的组织和开展，都必须通过机构岗责的设置和调整来落实，**特别是一些重要和难度较高的工作更应当设置专门的机构岗责来从组织上进行重点保障。**比如我们B端中小的纳新工作和客户服务工作，前几年做得不够好，这跟我们没有设置专门的机构有很大的关系。**另一方面**，我们总是在说如何提高员工的责任心，其实员工的责任心跟机构岗责划分是否清晰也有很大的关系。责任归属不明的工作一般是不会有人去主动负责的，这是人的自私性决定的。所以，工作中出现互相扯皮和相互推诿的问题，往往都是机构岗责的设置和边界划分不够清晰所造成的，解决工作扯皮和推诿问题一定要先从机构岗责的划分和设置上来解决。

**二是机构岗责是保证工作有序高效开展的根本措施**。通过机构岗责的划分，保证工作有序化和专业化，以提高团队工作的整体效率。**一方面**，许多工作之间是有先后次序和依赖关系的，通过机构岗责来明确这些工作的次序关系和衔接关系，可以保证工作有序开展和高效协同，避免无序乱干和工作脱节；**另一方面**，由于不同的工作对人的专业能力和心性要求是不一样的，按能力和心性的不同要求来划分和设置不同的机构和岗位职责，让专业的人和擅长的人干专业的和擅长的事，这样可以大大提高工作的效率。因此，机构岗责的划分一定要按业务本身的次序逻辑和对能力心性的要求不同来划分，这样可以保证工作有序和高效的开展。

简单说，机构岗责的作用一是保工作责任的落实，二是保证工作的整体效率。所以，凡是工作中出现责任落实不力和团队整体效率不高情况时，一定要在机构岗责上多找原因并通过重新调整机构岗责来解决问题。

**（二）机构岗责的本质**

许多人认为机构岗责的划分和设置是人力资源部门的事情，这是不对的！我们上面讲了，机构岗责是对业务事情的组织和责任落实，是为了保障业务有序和高效开展的手段，**它的本质是业务划分和业务分工**，它是各个业务部门的一项重要的业务工作。所以，**机构岗责应当怎么划分和设置，这是各个业务部门的事情和责任**。仅仅是在机构岗责设置的有关审批程序上由人力资源部门来履行相关的审批程序。

正是由于机构岗责的重要性和机构岗责是各业务部门的事情，所以，有关机构岗责的划分、设置和调整工作，应当是各业务部门管理干部的一项极为重要的工作内容。

**（三）机构岗责的划分依据**

目前我们公司在机构岗责的划分和设置上存在的主要问题是有的机构责任不闭环，有的岗位分工太细，有的岗位责任划分边界不清晰。责任不闭环就容易出现多头管和不利于一条龙管理；岗位划分太细不仅增加了沟通协调工作量和用人成本，而且容易造成苦乐不均；责任不清边界不明容易造成相互扯皮和推诿。那么机构岗责怎么划分和设置才能避免出现上述这些问题呢？这就涉及到机构岗责的划分依据问题。**机构岗责划分的总的依据是根据事情的内在逻辑和专业化要求来划分**。

**——事情的逻辑**，包括事情的性质和种类、事情的构成和组成、各种事情和各个构成部分的联系（独立性）和次序（先后性）等。事情的性质包括用户的不同性质、产品服务的不同性质、工作内容的不同性质等。因为用户不同，其需求就不同，那提供给用户的产品和服务就不同；而产品服务不同，其工作的内容和任务以及工作的责任就不同，而任务和责任不同对岗位能力和心性的要求就不同。所以，**事情的性质和构成相同或联系紧密的事情尽量划分为一个机构或一个岗位，性质不同和构成不同或联系不紧密的尽量划分成不同的机构或不同的岗位。**在按事情的逻辑划分机构岗责时，要特别注意区分用户的不同来划分机构。用户分两类，一类是外部用户（纳税人用户），一类是内部用户（内部员工），外部用户与内部用户的工作尽量不要放在同一个机构和同一个岗位。

**——专业化要求**，专业主要是指工作中所用到的知识、技能和工作原理的专业性，工作原理包括工作的方式、方法和渠道。**所需知识、技能、工作原理相同或相近或者知识、技能和工作原理关系很紧密的尽量划分为一个机构或一个岗位，所需知识、技能、工作原理不同或者知识、技能和工作原理关系不紧密的尽量划分为不同的机构和不同的岗位**。在按专业化划分岗位时，要特别注意避免专业岗位划分太细的问题。比如上次在G端管理问题解答中我曾经提到过数据部的岗位划分太细的问题，一个数据分析产品的开发划分成业务研究员、产品经理、数据工程师、建模工程师、前端编码工程师、后端编码工作师、测试工程师、交付工程师等八个不同的岗位，这样划分岗位就太细了。10月份张耀翔跟我说G端决心招聘一部分税收业务能力强的高端人才，当时我跟他说，不能招单纯税收业务熟的，一定要招税收业务熟并且懂信息化特别是懂产品的复合型人才才行。现在每个产品的开发都是涉及多项能力要求的，现在不是几个人几张皮贴一块那么简单，因为现在的税收业务是在计算机技术中做的业务，是以产品形式来销售的业务，业务、技术和产品三者是不可分割的，是相互融合在一块的。所以，我们要尽量招具有多项能力或多项潜力的复合型人才，即使有的能力现在不够，也一定要招在这方面有潜力的人，因为有潜力的人比较容易通过培训学习来让他增强这方面的能力。

在机构岗责的设置中，还要特别注意一点，就是机构之间和岗位之间的职责边界一定要清晰。是谁的职责就是谁的职责，一定要明确，不能含含糊糊。有人总是在说我们要建立无边界组织，从机构岗责来讲，这句话是完全错误的！机构岗责就是要把边界划分清晰，边界不清一定带来责任不清，责任不清一定带来互相扯皮和推诿，扯皮推诿必然会耗掉大量的协调和沟通精力，最终必然严重影响到团队的整体效率。

**（四）有关协同与协作的区别问题**

跨部门和跨岗位的工作有两类，**一类是为了共同完成同一件事情。**这件事情的各有关机构或各有关岗位必须依次或同步开展工作才能保证共同完成一件事情，这叫协同工作。在协同工作中，只要某一个机构或某一个岗位的工作没完成，就意味着整件事情就没完成，就等于大家都没完成。所以，协同工作是不讲条件的，是双方必须协同的。**另一类是通过资源共享来完成某件事情**。比如你们部门有讲师，帮我们部门来讲讲课，就是你的讲师资源为我所用；再比如G 端跟税务局熟悉，能拿到有关纳税人的联系电话，这些电话可提供给B端来开展营销工作。这种一方的资源提供给另一方所用的事情，就叫协作或合作工作。我的资源为什么要给你用？我为什么要帮你做这件事？这就需要双方来谈条件，谈资源共享的成果怎么分享怎么共赢，谈得拢就合作，谈不拢就无法合作。所以，协作或合作是讲条件的，是双方在共赢基础上的自愿合作。

工作协同靠什么来协同？就是靠机构岗责的责任明确和责任要求来协同；工作协作靠什么来协作？就是靠不同机构或不同岗位双方的资源共享和成果共赢的约定来协作。

**————从6：30～7：50，中间休息5分钟，7：55开始————**

**七、关于岗位胜任力要求和招人用人问题**

在这次畅聊和访谈中，发现我们的管理干部对岗位胜任力问题普遍不是很重视，而实际上岗位胜任力不仅是管人与管事的联接纽带，它更是人力资源管理工作的根本依据。所以，这里我重点跟大家讲一下岗位胜任力这个问题。

**（一）岗位胜任力的含义**

**岗位胜任力**是指一个人做好某个岗位工作的关键因素，或者是影响其岗位业绩或绩效的主要因素，也叫胜任要素或胜任素质。对一个岗位的胜任要素进行描述，也叫胜任力画像，在招聘中也叫职位要求。

**胜任力分两类素质要求，也叫冰山模型或冰山理论**，一类是能力素质要求。也叫硬性要求，这是显性的能力，是浮在水面上的比较容易考量和评测的能力，包括一个人的专业知识、专业技能、沟通能力、学习能力、分析决策能力、执行和解决问题的能力等。一类是心性素质要求。也叫软性要求，这是隐蔽的能力，是隐藏在水下的比较难以考量和评测的能力，包括一个人的品德和价值观、性格和品质、动机和需求、兴趣和爱好、职业追求和工作态度等。冰山理论认为，**能力素质通过培养和培训容易提高，而心性素质许多是难以培养和改变的；并且认为影响一个人行为和绩效的主要因素不是能力素质，而是心性素质**；**而且职位和职级越高，心性素质对绩效的影响越大越重要。所以招人用人时，“小用看能力看业绩，大用看心性看品行”。**

**（二）岗位胜任力要求和冰山理论的重要意义**

岗位胜任力要求是招人、识人、用人和培养人的根本依据和标准，也是我们每个人进行职业规划的主要依据。冰山理论告诉我们，在招聘和竞聘时，要想招聘和任用一名好的员工和管理干部，要让所招聘和所任用的员工和管理干部在其岗位上充分发挥它的才能和取得高绩效，不仅要考察他的硬性能力，更要考察他的软性素质。特别是在考察和提拔管理干部和培养专家时，不能光看他一时的业绩如何，更要看他的品德和心性素质如何。

**（三）如何识别岗位胜任力**

**一是不同工种岗位对能力和心性的要求是不一样的。**比如管理干部岗位，在品德和性格上的要求就比对普通员工的要求高。比如纳新工作岗位，最重要的是要看这名员工是不是喜欢挑战和喜欢创新，喜欢挑战的人抗压强，不怕挫折；喜欢创新的人点子多、方法多，会想方设法把事做成。所以，我们要根据不同的工种岗位来分析识别其不同的能力要求和心性要求。

**二是不同级别的岗位对能力和心性的要求也是不一样的**。比如研究员岗位，不仅对专业知识、专业技能和思维能力要求高，而且对心性素质的要求也很高，比如对研究内容的兴趣和事业追求要求就很高，因为要搞研究，对研究内容没有兴趣或者没有事业追求是搞不好研究的。再比如高级别的技术开发岗位，不仅对专业技能的要求高，并且对工作的责任心和创造性等工作态度的要求也很高，因为高级别的技术人员都是担当比较重要的而且需要攻克难题的开发工作的，责任心不强重要工作是不让人放心的，缺乏创造性是无法攻克技术难关的。所以，我们要根据岗位级别的不同识别提出不同的能力和心性要求。

**三是能力素质通过学历和经历材料、专业笔试和面试就可以基本判断，而心性素质主要是通过结构化面试和背调来判断。**结构化面试与专业面试不同，专业面试一般都有专业性的标准答案，而结构化面试一般没有标准答案，主要看面试者或公司对岗位的心性要求与应聘者的观点和逻辑是否自洽。现在我们公司在招聘时运用结构化面试还很少，今后要多运用结构化面试来识别各岗位在心性方面的要求。

**（四）关于招人用人问题**

**一是招人用人的依据就是胜任力要求**。目前我们公司在招人和用人上存在的主要问题是两个，**一个问题是对各岗位的心性要求不是很清晰很明确**，许多的岗位都没有对心性素质提出要求，在面试时也很少注重对应聘者心性素质的考察。**另一个问题是对应聘者的实际工作能力要求也不是很明确**，各岗位对工作经验的要求仅仅是简单的要求从事过相关的工作，有相关工作经验的优先。什么叫从事过相关的工作？什么才是有相关的工作经验？那我干几天、几个月是不是就算有工作经验了？有否工作经验应当看应聘者参加过什么工作？工作了多长时间？在其中担当过什么岗位和什么职位角色？在这个岗位和职位上负责过哪些具体事情？在这些工作上取得过哪些成果或做出过哪些重要的贡献？等等。这样才能判断是否有真正的实际工作能力。

**二是我们在录用人时，一定要录用基本符合岗位胜任力要求的人，而不能录用基本不符合胜任力要求的人。**什么叫基本符合？就是应聘者在岗位胜任力要求上，最为关键性的几项要求是基本符合的就属于基本符合要求，关键性的几项要求差得比较大的就是基本不符合。什么是关键性要求？比如纳新岗位，创新意识和创新能力就是关键性要求；再如产品经理，用户意识和设计产品的能力就是关键性要求。由于关键性要求往往培养的时间很长，特别是有些关键性的心性要求是很难培养和改变的，所以在这些要求上不能录用时根本不具备，期望在录用后再培养，这是不行的。我们培养员工是培养基本符合要求的员工，而不是把基本不符合要求的员工培养成基本符合要求的员工。

**八、关于员工和管理干部的能力培养问题**

在这次调研中，很多同学都提到了员工能力培养和管理干部能力培养的问题，关于能力培养问题我想主要跟大家重点讲一下分析能力和分析能力如何培养的问题。

**（一）一个人最核心的能力就是分析能力**

**从人的能力构成看**，一个人的能力主要包括知识技能和思维能力两个部分，知识技能包括专业知识技能和生活知识技能两种，专业知识技能主要是通过学习培训获得的，生活知识技能主要是通过生活实践总结的。而思维能力主要是一个人在生活和工作中运用所掌握的各种知识技能来分析问题、认识问题、决策问题和解决问题的能力，它是知识技能的运用能力。所以，思维能力也叫分析能力、判断能力、认识能力、认知能力和决策能力。由于人们学习掌握知识技能的主要目的和用途就是为了分析问题、决策问题和解决问题，而分析、决策和解决问题的水平如何主要是由一个人的思维能力所决定的，所以，**思维能力比知识技能更为重要。**

**从工作过程来看**，一个人在工作上的能力包括发现问题的能力、分析问题的能力、决策问题的能力和解决问题的能力这四个不同层次的能力。**一个人能不能发现问题**，主要是由一个人的知识技能所决定的，你没有或不懂某方面的知识技能，你就发现或提不出相应的问题。**一个人会不会分析问题**，不光要看他懂不懂某方面的知识技能，更要看他是不是会灵活的运用所学到的知识技能，因为分析问题就是运用各种已经掌握的知识技能来解析问题的。**一个人会不会决策问题**，主要看他会不会分析，因为决策就是在分析基础上所进行的选择，选择就是从多个方案中分析出最优的方案，选择最优就是一种比较分析。**一个人会不会解决问题**，主要看他的态度和情商，问题想不想解决是一种决心和态度，问题解决得好不好主要看情商。在这四个能力中，**分析能力是最为重要的也是最难的**，因为发现问题并不难，有相关的知识技能就可以发现问题，而且发现问题不是目的，发现问题的目的是要解决问题，而解决问题的前提是先要分析问题和认清问题，不会分析或认清问题，就不可能解决好问题。

**从管理干部的四个主要能力来看**，我以前讲过，管理干部最重要的能力是分析判断能力、决策掌舵能力、组织执行能力和沟通能力这四项能力，分析判断能力和决策掌舵能力就是分析和认识能力，而组织执行能力虽然不是分析能力，但工作的组织和执行是建立在分析和决策基础上的，是按分析和决策的结果来组织和执行的。至于沟通能力，**沟通的过程实质就是一种分析**，沟通首先你要分析对方讲话的核心意思和关键点，其次你要根据对方的意思来分析并组织你要跟对方表达的意见和看法，沟通中听和说都是要进行分析的，不是随意听和随意说的。所以，管理干部的四项能力，其核心就是分析能力。

**再从实际工作情况看**，我们很多的工作做得不好或做得不成功，虽然原因有多个方面，但从根本上来说，主要还是我们对事情和工作的认识有问题有偏。要么是认识错了，该抓的没抓，不该抓的抓了；要么是认识不到位，没有抓住事情的本质，没有抓住事情的根源，没有抓住事情的关键、没有抓住事情的逻辑。认识错了，认识不到位，你怎么可能会把事情做好做成功？因为一个人的行动是由他的思想所指挥的，思想认识有问题，他的行动肯定有问题。所以，许多问题的解决，必须通过提高认识来解决，认识不改变，想改变事情是不可能的。我们经常说，思想不换就换人，说的就是这个道理。

**（二）分析能力如何培养？**

我们绝大多数人都有发现和提出问题的能力，但会分析问题并且能抓住关键和重点的就比较少，而还能通过分析找出事情逻辑和规律的人就更少了。那为什么许多人的分析能力不高呢？**最主要的原因还是许多人在思想上比较懒，不太愿意进行分析特别是进行深入的分析**。因为分析能力就是对知识技能的灵活运用程度，你的知识技能运用的次数越多，越是经常的运用，那你就越会熟练和灵活运用知识和技能，你的分析能力肯定就会随之不断的提高。

所以，要想提高你的分析能力，唯有多分析问题和经常深入分析问题，分析做得越多，分析越是深入，你的分析能力一定会越强。反之，你平时很少做分析，许多事情不愿意去做深入的分析，你的分析能力是不可能得到提高的。在这次畅聊和访谈中，发现绝大多数管理干部不仅对自己平时的工作缺少概括、提炼和总结分析，而且对本部门的业务规划、年度计划和本部门的重要性工作都缺少深入的分析。比如许多人在年度结束后对一年的工作很少做认真的年度总结，许多团队对本部门的工作根本就没有规划，对年度营收目标的测算基本上是以拍脑袋为主，对诸如用户情况、高价值客户、税外和地市业务等重要工作也是根本没有做认真的深入分析，本来这些工作都是训练我们每位管理干部分析能力的好机会，但大多数人都把这些好机会给浪费了。连我们自己的工作都不去好好的分析，那你的分析能力还怎么提高呢？所以，要想让自己的分析能力不断得到提高，一定要结合自己的工作多做深入的分析。

**九、关于工作态度问题**

在这次畅聊和访谈中，很多同学都谈到了员工工作态度问题，这里我主要讲一下工作态度的内容、工作态度的重要性和工作态度如何培养三个问题。

**（一）工作态度包括哪些态度？**

大家经常强调员工的工作态度，那一个人的工作态度主要是指什么东西呢？即工作态度到底包括哪些态度？概括起来讲，工作态度主要包括责任心、积极性和创造性三个态度。

**——责任心**。**责任心的基础是工作的自主性，自主性就是工作不依赖于别人。**就是一个人在工作中所表现出来的对工作是习惯自己想方设法完成还是喜欢依赖依靠别人来完成、做事是认真还是马虎、是细心还是粗心、是用心做事还是应付了事、做得不好是敢于承担责任还是推卸责任的一种态度。**责任心主要影响一个人做事的质量和效果。**

**——积极性**。是指一个人在一个团队中对待团队工作所表现出来的是自觉主动做事还是消极被动做事、是不断进取力争上游的做事还是慢条斯理拖拖拉拉做事、是充满热情充满斗志做事还是无精打采垂头丧气做事的一种态度。**积极性主要影响一个人做事的数量和效率。**

**——创造性**。它首先是一个人对待创新的态度问题，然后才是一个人的创新能力问题。作为一种态度，创造性就是一个人在工作上总是习惯批判性思维还是习惯盲从他人、总是愿意追求目标更高还是维持目标现状，总是喜欢追求方法更新还是喜欢重复老样，总是想追求成效更大还是保持稳定不变的一种态度。**创造性主要影响一个人做事是否不断改进和创新**。

**这里大家要注意两点：一是上述**三种态度虽然各自的表现各不相同，但它们往往是经常的交织在一块来表现的，有时是很难严格分清这是责任心问题还是积极性问题或创造性问题。**二是不管**是责任心还是积极性和创造性，我们不能轻易的用一个人对待某一件事情的态度来等同于他对待工作的一贯态度。因为一个人对待某一件事情的态度是比较容易发生变化的，而一个人对待工作的一贯态度是不太容易变化的。所以，我们要从一个人对待工作的一贯表现来判断一个人的工作态度。

**（二）工作态度的重要性**

那为什么我们要强调员工的工作态度呢？上述胜任力素质要求和冰山理论告诉我们，工作态度对工作的绩效有着严重的影响。那为什么工作态度会对工作绩效有严重影响呢？因为**工作态度是一个人能力发挥的控制器和激发器，是能力发挥的开关**。用公式表示就是，工作绩效=工作能力x工作态度。所以，工作绩效如何，不仅要看一个人的能力，更要看一个人的工作态度，态度不好，能力发挥不出来，他有最大的能力也没用。

**（三）如何培养良好的工作态度呢？**

工作态度虽然是属于一个人心性素质方面的东西，但工作态度是可以改变和培养的。要培养和改变员工的工作态度，首先要弄清一个人的工作态度受哪些因素的影响？这样才能有针对性的来培养员工的工作态度。

一个人的工作态度是受许多因素影响的，这些因素概括起来可分成三类因素，**一类是员工自身的因素**（内因），包括员工的思想认识和意识观念、个人追求和需求、个人的品德和价值观、个人性格和品质、个人的兴趣和爱好、个人的知识技能和思维能力等，其中员工的认识、价值观、追求和兴趣对工作态度的影响很大；**另一类是外部环境因素**（外因），这类因素虽然不是员工个人自身的问题，但对员工的工作态度也是有很大影响的。包括团队的业务规划是否清晰、任务目标定得是否可靠、机构岗责的设置是否清晰、团队的事业发展好与坏、公司的激励机制和考核方法是否科学、人岗是否匹配和用人是否得当、管理干部的能力高还是低、是否鼓励创新、是否容忍失败等等，其中业务规划和工作目标、机构岗责、事业发展、激励机制对员工工作态度的影响很大；**再一类是员工与外部互动的因素**，比如情感、信心、斗志、氛围等因素，这些因素既有来自于员工自身的因素，又有来自于外部环境的影响，是自身因素与外部因素共同作用的。比如管理干部对员工的关怀和帮助如何，对员工的情绪影响就很大；再比如管理干部对员工的信任和帮助如何，员工的信心也不一样。

许多管理干部在抓员工工作态度时都只注重员工自身的因素，总觉得员工做得不好主要是他个人的问题，而很少考虑外部环境因素和互动因素对员工态度的影响。实际上员工的工作态度不好许多是受外部环境所影响的，比如在机构岗责上对有的工作就没有明确到底是谁的职责，员工对这样的工作是不可能有责任心和积极性的；比如你的任务目标定得远高于或远低于实际可能，这样的目标不仅无法调动员工的积极性，而且会挫伤员工的积极性；再比如一个团队的领导就喜欢听话的员工就不喜欢有反对的声音，在这样的团队员工是不可能有创造性的或者员工是不可能发挥创造性的。

所以，培养员工的态度，一定要针对影响员工态度的有关具体因素来解决问题。比如有的人对某项工作的责任心差和积极性不高，主要原因是他对这项工作的重要性认识不够，他觉得这项工作不是很重要，所以对这项工作就比较马虎，那就得帮助他提高对这项工作重要性的认识。

**十、关于绩效管理问题**

目前我们公司在绩效管理上存在的主要问题是这么几个：**一是绩效目标**的确定和完成目标的措施不讲逻辑，目标确定拍脑袋的成份居多，完成措施泛泛而谈居多；**二是把什么事项**都列入考核，绩效考核列一大堆的指标，考核没有抓住重点；**三是什么岗位**都挂上营收指标，好像营收代表一切，比如实施岗位也把营收作为主要指标来考核；**四是为了考核而考核**，把一些不重要的工作和过程性工作也列入了考核，比如把给用户打了多少次电话、跑了多少次客户等工作也都列入了绩效考核。之所以出现上述这些问题，原因还是大家在绩效管理上存在不少的误区。这里我围绕绩效管理重点讲一下以下几个问题。

**（一）关于绩效和绩效管理的含义**

**绩效是什么？绩效**就是一个单位或一个人完成工作目标的成果或效果，是工作目标的达成情况。目标是什么？目标就是人们做事情和做工作事先预期或事先计划在一定时间内事情或工作所要达到的程度或标准。**目标是事先对工作的期望或预设标准，而绩效是预设标准的实际完成情况或完成结果。**

**绩效管理**就是对预设目标的达成过程进行管控，以保证目标的圆满和高效完成。所以，绩效管理包括，绩效制定——目标的设定和完成目标的有关措施的制定、有关目标完成指标和指标考核方法的确定；绩效分配——把目标分解和分配到人到措施；绩效执行——完成目标的各项措施的落实和执行；绩效评价——各项措施落实实施对完成目标指标的效果分析和考量；绩效反馈——对带来效果不佳的措施及时进行沟通和改进提升；绩效奖励——最终按绩效目标的完成情况对相关机构和人员进行激励等一系列的过程管控。绩效管理的实质就是要对工作目标的实现过程进行管控，就是要对目标进行管理，所以，**绩效管理与目标管理其实是一个意思**，都是对一个单位或一个人所做事情的目标考核和管理，重在考核机构和员工的工作和业务完成情况。

**这里大家要注意三点**：**一是不能把绩效与绩效的管理搞混了。**绩效是指完成目标的结果，所以绩效指标是反映最终工作结果的指标，而不是反映工作过程的指标。而绩效管理则是强调对工作过程的控制和管理，既要对目标和完成目标的措施的制定进行管理，更要对各项措施在实施中的效果进行及时的跟踪分析和考量，并对实施效果不佳的措施及时进行改进和提高，由此来保证目标的高效完成。所以，绩效强调结果指标，而绩效管理则强调过程的管控，两者是不同的。**二是绩效管理的核心是绩效考核**。绩效管理是从绩效考核发展起来的，最初就是叫绩效考核，后来才从绩效考核逐步发展为绩效管理。但是，绩效管理的核心仍是绩效考核，因为没有考核，根本谈不上管理。我以前曾经跟大家讲过，管理就得有目标，有目标就得有考核，目标和目标的考核是管理的必有之义，没有目标或缺少对目标的考核，就不叫管理。**三是不能把对员工的绩效考核与对员工的人的考核搞混了**。绩效考核主要是考核员工所做的事情，是对员工所做事情的表现或效果的考核。但一个人在工作中的表现是多方面的，比如工作中的品德表现、性格表现、态度表现、能力表现等等，这些方面的表现仅仅通过绩效这一种指标是很难全面考核的。所以，各单位为了对一名员工进行比较全面的考核评价，除了对员工进行绩效考核外，还普遍对员工进行包括绩效指标在内的多项指标的综合考评，并以此作为员工职级晋升的主要依据，这种考核也叫综合评价或晋升考核。**所以绩效考核与晋升考核是不同的，前者主要考核员工做的事，后者主要考核员工这个人**。

**（二）绩效管理的主要方法或主要工具**

绩效管理的核心是考核目标的完成情况，所以，绩效考核的重点是两个，一个是目标考什么？另一个是考核的方法怎么考？按照考核内容和考核方法的不同，绩效管理主要有关键绩效指标（KPI）和目标与关键成果法（OKR）两种方法或两种工具。

**KPI考核的核心思想是工作要“抓重点和重点抓”**。抓重点是讲一件事、一个人或一个部门在有多项要开展的工作中，一定要识别出关键的工作，强调对关键工作的识别和把握；重点抓是讲对于关键的工作一定要充分的保证资源、时间和精力，要把资源、时间和精力重点用在关键工作上，把关键工作抓好完成好，这样整个工作就基本没问题了。KPI考核方法的**底层原理是“二八定律”**，这个定律的实质是哲学上抓主要矛盾的原理，这个定律无非是把哲学上的抓主要矛盾原理进行了量化。“二八定律”最早是由意大利的一名经济学家提出来的，这名经济学家在研究社会各阶层的收入状况时，发现20%的人占整个社会财富或收入的80%，80%的人只占整个社会财富或收入的20%。后来这一定律被广泛运用于管理学和社会学，**在管理学上核心是讲20%的因素决定着80%的绩效**。也就是说，只要我们把20%的关键因素抓牢抓好了，那业绩的80%就可以完成好了。反过来说，如果20%的关键因素没有抓住抓好，那业绩的80%就完不成了。

**OKR也强调关键因素的作用和考核，**不同的仅仅是目标的设定上强调双向设定目标和员工自我控制目标。先是由员工个人自下设定目标然后逐级向上级管理层汇总而上，再然后由上级管理层设定目标自上而下下达到每个员工，这样设定的目标中既有上级管理层设定的若干目标，同时也有员工个人设定的若干目标。这种目标的灵活性比较大，优点是便于员工创造性工作（有自己的目标），缺点是对整体目标（上级目标）的控制性较弱。

这两种绩效管理方法各有优缺点，但业界采用最多的还是KPI方法。原因是KPI方法更加强调团队整体目标和团队目标抓重点和重点抓，并且KPI考核的指标都是量化可控的，而且KPI也完全可以采取自下而上和自上而下的双向管理。

**（三）关于绩效考核的指标问题**

**一是关于非量化工作的绩效考核指标。**一个团队的岗位和工作是多种多样的，有的岗位的工作结果是可以量化的，比如产品销售部门和销售人员的主要工作结果就是销售了多少户和销售的收入是多少；再比如讲课老师的主要工作成果就是讲了多少次课、听课的学员有多少和听课学员对课程的满意度是多少，这些工作都是可以量化工作成果的。而有的岗位的工作结果是不好量化的，比如产品开发部门和开发人员的主要工作成果就是产品，而产品是很难用多少个产品和多少功能来量化工作成果的。

对于工作成果不易量化的工作我们应当怎么考核？这类工作可以考核工作的主要里程碑成果，可以采用完成时间、完成度和完成质量等指标来考核，考核的方法可以由上级、同事或相关部门的人员进行打分评价。**即考核的目标对象是里程碑成果，考核的指标是完成时间、完成度和完成质量等，考核的方法是采用相关人员进行打分评价**。有的人会说，打分是很主观的，很难保证公正公平，那是没办法的办法，只能在打分方法上尽量做到公正公平。

**二是关于市场指标与财务指标的区别问题。**在绩效考核中，各单位经常会用市场指标和财务指标来考核绩效，市场指标是指产品销售了多少用户，这些用户占可销售用户数的比例，也叫市场占有率指标。财务指标主要就是销售收入或毛利和利润等财务成果指标。我们有的部门考核只用财务指标，而有的部门既用市场指标又用财务指标。

那这两种指标有何不同呢？**市场指标反映的是成就用户**，是跟别的同行竞争，是在同行中竞争全国领先，强调外部竞争，核心是强调不断增加和扩大用户数量，而用户数量是增加营收的主要来源，所以市场指标是为创收打根基，更强调长远发展。**而财务指标反映的是成就我们自己**，是跟我们自己的往年相比较或与公司内部其他部门相竞争，是跟自己的历史或跟公司内部的其他部门竞争领先，强调内部竞争，核心是强调不断增加和扩大我们的当下的利润，更强调短期财务成果。从这两种指标的效果看，我个人建议各部门最好是市场指标和营收指标两者兼顾，这样可以既鼓励外部争先又鼓励内部争先，既兼顾短期效益又考虑长远发展。

**十一、关于打造高绩效团队问题**

这两年中小和财代都在强调打造高绩效团队，上次第二讲中小、财代和G端的管理问题解答中也有不少同学提到这个问题。关于这个问题我今天再强调以下几点：

**一是打造高绩效团队主要不是打造员工，主要是打造我们管理干部。**一个团队某个人或少数几个人优秀主要是他自己个人的努力，跟管理干部关系不大。但如果要让一个团队的大部分人都很优秀，那一定不是员工个人努力的事情，一定是跟管理干部这个头有着密切关系的。俗话说兵熊熊一个，将熊熊一窝。同样道理，也可以说兵牛牛一个，将牛牛一群。因为管理干部你是这个团队的带头人，大家是听你指挥来工作的，你的高度决定着整个团队的高度，你不行你的手下能行吗？所以，要想打造高绩效团队，只有把你管理干部自己先打造成高绩效的领导者才能带出一支高绩效的团队。

**二是打造高绩效团队不存在专门打造问题，管理干部平时工作中的一言一行都在时时刻刻打造着你的团队**。我们常说“人以群分物以类聚”，实际上经常聚集在一块的人，即使一开始不是一类人，聚集的时间长了后，慢慢的也会变成和接近一类人，因为人的思想和习性是会互相感染和互相影响的，这叫”近朱者赤近墨者黑”。作为管理干部，由于你是领头人，大家肯定要按你的想法和风格来做事，尤其是你的思想认识和理念观念更是严重的影响着下属员工的认识观念及做事的风格。而你的一言一行无不反映着你的思想和观念，所以，你的一言一行时时刻刻都在影响着和打造着你的团队成员。

**三是所谓高绩效，就是做正确的事、正确的做事和努力的做事。**保证团队做正确的事、正确的做事和努力的做事，这是打造高绩效团队的唯一法门。因为事做对了，用的方法也对了，并且大家还很努力的做事，那最后的结果一定是高绩效的。反之，事做做错了，用的方法不对或者大家不努力，那整个团队的绩效能好吗？这里要特别注意三者的关系，正确的做事一定要在做正确的事前提下，如果事都做错了，那正确的做事是没有任何意义的；同样，努力的做事，一定要在做正确的事和正确的做事前提下，如果事做错了，越努力损失只会越大；做事的方法错了，怎么努力其效率都不会高。所以，**要打造高效绩团队，管理干部一定要把团队的业务规划做好**，以确保整个团队都做正确的事、正确的做事和努力的做事。

**十二、关于职业规划问题**

在这次走访中，有好几位同学跟我谈到了个人职业规划问题。在职业规划上主要存在两个问题，**一是大家对职业规划跟工作业绩的关系认识不足**。一个人有没有职业规划其实对他的业绩影响是很大的，没有职业规划，很可能他干了不太适合他的工作，一个人在不适合他的岗位上做事，那业绩一定不会太好。**二是目前我们公司的许多同学都没有对自己的职业规划进行认真的思考。**已经当上管理干部的同学对自己到底是否适合当管理干部缺少深入思考，同时管理干部对下属成员到底适合往哪个职业方向发展也缺少必要的指导，许多员工干了不太适合他的工作。下面重点谈一下职业规划的依据和职业规划的方向选择两个问题。

**（一）职业规划的依据**

大家都知道，在教育上我们强调因才施教，实际上在工作上我们也应该**因才施岗**。因为不同的岗位需要不同的才能，一个人只有你的才能与岗位的胜任素质要求高度匹配时，你的才能才能得到充分的发挥，你的业绩才能做得最好，对你的成长和发展才是最好的。那么什么东西是一个人的“才”呢？因才施岗的“才”主要是指一个人的兴趣爱好和特点特长。

**兴趣和爱好**——兴趣是一个人喜欢某种事物或某种活动的一种心理偏好。爱好是对有兴趣的事物或活动进一步进行深入探究和深度参与的心理偏好。兴趣和爱好的本质都是人们对某种事物或某种活动的一种态度，爱好是兴趣的更进一步，即兴趣更进一步就是爱好，所以我们常常把爱好与兴趣相等同，称为兴趣爱好。**兴趣爱好对一个人的行为具有重要的作用，它严重影响到一个人做事的态度和工作的业绩。因为当一个人对某事物感兴趣时，他就会对这个事物特别的关注和有感情，就会在这个事物上观察敏锐、思维活跃。**

**特点和特长**——特点是指一个人所具有的比较稳定的心性方面的某些突出的属性特征，即特点主要是指一个人心性方面突出的东西，所以一个人的特点是后天很难培养和改变的东西，比如品德特点、品质特点和性格特点。而特长是指一个人的能力中比他的其他能力或比其他人的同样能力更突出更擅长的显著能力，即特长主要是指一个人能力方面擅长的东西，所以一个人的特长是后天能够培养和改变的东西，比如知识特长、技能特长、思维特长等。**人们对符合自己特点和自己能力擅长的事情，总是会比较自信和比较有信心。**

**（二）职业规划的方向和选择**

在一个单位中，一个人的职业规划总的方向就两条路：一条路是走管理干部系列，另一条是走业务和技术专家系列。然后在这两条职业路线中再细分工种岗位，管理干部按工种分产品、技术、营销、运营、服务、职能团队管理干部和综合性管理干部，业务专家按工种分产品、技术、营销、运营、服务和职能专家等岗位。最后在工种岗位上按能级分初级、中级、高级管理干部和初级、中级、高级专家。

选择哪个方向？**首先，要根据自己的兴趣爱好来考虑**。因为兴趣爱好是你坚持某一职业方向的最大和最持久的动力；**其次，要考虑你的个性特点**。因为你的品行和性格决定着某个岗位的工作是否适合你，我们说某个岗位是否跟你相适合，主要就是讲你的品行和性格是否适合这个岗位的工作，因为品行和性格是很难改变的。**再次，要考虑你现有的能力特长。**因为能力特长是你在某一职业方向上能快速取得成效和更快获得成长的宝贵资源和有力武器，所以，不要轻易放弃你现在已经积累的能力和经验，当然专业特长在今后的工作中也是可以不断提高的；**最后，要考虑你选择的某个职业在今后的发展变化情况**。特别是选择专家职业路线的，许多的职业是往复合能力方向发展的，比如原来的单纯统计分析师，现在都要求有业务、统计、技术、产品等复合能力；再比如营销人员，现在不仅要懂营销和交际技巧，现在还要懂业务、懂产品，有的还要懂一定的技术。对于这些变化，在选择职业时你都要有所准备，你有没有信心接受和适应这些发展变化？

**十三、关于孩子的教育问题**

我们的管理干部许多都是结婚有孩子的，不管孩子是幼儿或小学阶段，还是初中高中阶段，或者是大学研究生阶段，都面临一个关于孩子怎么教育考学的问题。在幼儿和小学阶段，就面临要不要学英语和奥数的问题，在中学阶段面临是读出国班还是国内高考的问题，在高中阶段面临选科、高考提分和大学读什么专业及未来就业的提前规划问题，在大学阶段又面临毕业是先工作还是考研和工作是考公还是到国企和民企的问题，在研究生阶段还面临继续读博还是工作以及考公还是到国企和民企的问题。所以，关于孩子的教育问题，我的建议是一定要早抓早作规划，越早抓越早规划越好。

对于上述这些教育问题，现在社会上有很多的指导老师，但要论最牛的还是张雪峰老师。因为他不仅对高考和考研的研究很全面也很深入，而且他对国内各高校和各高校的各专业特别是对各专业的就业方向和就业前途都有很深的研究，更为突出的是这个人讲的都是大实话，对各位学生和家长是真心的帮助。应该说，我自己也是对孩子的教育问题很有研究的，但是听了他的课，我是非常佩服他的。所以，我建议大家在孩子的教育问题上有时间可以多看看张雪峰老师的有关直播视频，他的指导对孩子教育问题会有很大的帮助。

**————到晚上9：15结束————**

朱建国

二〇二四年十一月二十六日星期二