

怎样成为带团队的高手

怎样成为带团队的高手

用“心理契约”管理你的下属

如何有效培训下属

提问：和下属谈心的技术

打造一支高效运转的团队

成为受人信赖的上级的自我修炼

艰难但必须学会的谈话

年度和季度回顾：让心理契约落地

“管”是管理事务和流程，而“带”，是人与人的交心，是带领、带头、传帮带。

用“心理契约”管理你的下属

一个人工作是不是投入，是不是决定离职，主要是由“心理契约”决定的。

当一个人加入到一个组织的时候，他对于组织能够给他什么，他需要付出什么，是有一个预期的。人们会基于预期进行盘算，这种盘算在每个人心里进行，虽然并不像劳动合同那样明确说出来。但这也是一种“交换协议”，这种交换协议就叫心理契约。

推动心理契约的建立，一定是每一个直接上级；你是公司和员工之间的桥梁。

了解下属想要什么

不同的下属，在不同的阶段，看重的东西不一样，要对症下药。包括收入、发展、情感上的需求和目标。

除了了解下属需要什么外，也要让下属看到公司能给他什么。

你对下属的好，要让他知道。

让下属知道你希望他做出什么

要非常清楚的告诉下属，他的岗位责任和岗位意义，而不是只给他“布置任务”。

给下属安排岗位，就要让他知道这个岗位的价值；给下属设置目标，就要让他知道每个目标的意义。

当下属达到甚至超过你的预期，你一定要表现出来，让他知道，并真诚的说谢谢。

建立有效的“心理契约”注意事项

- 心理契约的形成是一个循序渐进的过程
- 作为上级，在心理契约的磨合过程中要采取主动的姿态
- 要管理下属的预期

盖洛普员工敬业度调查的12个问题，如果只有8个甚至更少的回答是满意积极的，就要特别注意：

- 1.我知道公司对我的工作要求吗？
- 2.我有做好我的工作所需要的材料和设备吗？
- 3.在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事吗？
- 4.在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬吗？
- 5.我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？

- 6.工作单位有人鼓励我的发展吗？
- 7.在工作中，我觉得我的意见受到重视吗？
- 8.公司的使命目标使我觉得我的工作重要吗？
- 9.我的同事们致力于高质量的工作吗？
- 10.我在工作单位有一个最要好的朋友吗？
- 11.在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步吗？
- 12.过去一年里，我在工作中有机会学习和成长吗？

如何有效培训下属

培训下属的四字口诀

- 我说你听
口头指导，关键事交代到位，遵循三个步骤：是什么、为什么、怎么做。
是什么：把基本信息交代清楚；
为什么：既点出公司的利益点，也要点出下属的利益点；
怎么做：要把具体怎么做，和他再拆解一下。
- 你说我听
把步骤和道理，切换到具体的场景里，让下属发表他的看法，提出自己的疑问。
- 我做你看
亲身示范，重点是保证下属看得清楚、学得到，所以你应该遵守严格的流程和步骤，让下属学到良好的工作习惯。这一步，追求的是可复制的工作方法，而不是你觉得怎么方便怎么来。
- 你做我看
跟着下属去工作，观察并进行反馈；不要陷入两种状态：一种是“控制欲”太强，一种是“心太软”。
反馈主要围绕三部分组成：表现好的地方、可以提升的地方、下一步的改变计划。

找到制约表现的具体行为点

各方面表现优异，但结果比较差，就要去寻找问题，找到之后，需要先让对方认识到问题，再针对性地加强引导和培训。如果发现下属有某些会影响到他职场发展地显著问题，要诚恳地指出来。

提问：和下属谈心的技术

有时候下属表现不好可能是情绪、心态出了问题；表现=能力-心理干扰。

好的反馈来自对的问题

学会提问比学会倾听更重要，因为问对了问题，才能得到有效的反馈。

你提问，而不是提意见；让下属自己找到答案，比你告诉他怎么做，管用得多。

五个问句

抓住五个疑问句，轻松驾驭谈话：

- 发生了什么事？
让下属把事情起因经过讲清楚，注意确认信息的真实性和准确性。

- 你怎么看？

了解事情经过后问一句“你怎么看”一是帮助诊断下属的“心理干扰”，二是引导下属去独立思考分析问题。

- 你都试了哪些方法？

下属提不出更好的想法时问，让下属意识他对这件事情是有责任的，当然，也可以帮你搜集更多信息。

- 你需要哪些帮助？

让下属为成功找资源，另外下属容易掉到细节里，你要把他拉出来看看全局。

- 还有吗？

有时候一句“还有吗”就能得到很多欲言又止的消息。

跟下属谈心有三个注意事项：

- 注意气氛，是谈心而不是审问
- 保持好奇心，不要过早做评判
- 谈心的产出是行动和结果

打造一支高效运转的团队

很多管理者带团队容易陷入两种情况：

- 一种是任务分配不下去，不知道怎么把人用起来，管理者特点是对人很Nice，但业务发展不起来；
- 另一种是管理者很强势，知道怎么给下属施压，但团队离职率很高。

“人”和“事”的两条线管理

团队高效运转要掌握“两条线”管理，一条线是“通过事管人”，一条线是“通过人管事”。

- 通过事管人

作为团队领导，首先要非常清楚整个团队的关键目标和关键任务。然后把任务合理拆分到每个人身上。一个大原则是要派能力强态度积极的下属负责关键任务。在分派任务前要和每一位下属谈话，谈话内容：

- 告诉他们，团队的阶段性目标是什么；
- 在这个大目标下，他希望承担哪一类的、多大的任务。

得到反馈后，再给出你的建议；责任到人之后进行绩效跟踪、业务辅导。通过事管人可以帮助团队建立一种“结果导向”的绩效文化。

- 通过人来管事

“以人为本”的管理思路；抓两个主要问题：一是下属做的事情是不是让他有成就感；二是下属对这个组织有没有归属感。

成就感是指个人优势的发挥，带来的价值实现。发现下属的优势，帮助下属找到能够发挥优势的空间；

归属感主要可以通过团队建设，把团队打造成一个学习交流平台等方式来呈现。

准备你的“施政演讲”

如果作为空降管理者，则需要花时间准备下“施政演讲”，即首次比较正式的自我介绍和分享。

- 关于你个人的职场经历和生活介绍
目的是通过了解建立信任；

- 你的管理风格

开诚布公的告诉下属，你最希望的工作方式、最欣赏的下属品质和不能容忍的价值观底线；

- 你的工作方向

准备如何带领团队开展工作，特别是和前任有哪些相同和不同的做法。

定了规矩，就要执行，一旦下属触犯了规矩就一定要对应的处理。

成为受人信赖的上级的自我修炼

团队情绪由你影响

作为管理者，千万不要在下属面前抱怨；即使需要传递不太好的消息，也要控制住你的负面情绪，陈述事实。

同时要知道怎么管理团队的情绪；比如一些玩笑话或梗之类的气氛调节。

该说什么，不该说什么

首先学会坦诚的对下沟通风格；坦诚不代表什么信息都共享，有时可以直接告诉下属什么东西不方便说。

不确定该不该跟下属分享的话，就想想分享出去是会方便他们做决策和采取行动还是对他们产生困扰。

构建信任的三条军规

- 在下属面前，和你上级保持一致

如果你真的认为上级的方向有问题，也依然要让下属去执行，但过程中，积极地和下属收集反馈，保持和你的上级沟通。

- 千万不要把自己的决策错误归咎给下属

不要用锅给下属背，承认属于自己的错误，反而能赢得尊重。

- 积极反馈务必及时

下属做对了及时肯定，做错了批评；另，可以主动让下属给你反馈，通过下属的眼睛给自己“照照镜子”。

艰难但必须学会的谈话

下属提升职加薪如何应对

建立正确的心态，升职加薪是不可避免的事情，下属想得到更多，应该鼓励；但他也必须要付出更多。

应对方式是你需要判断下属的能力，是否可以胜任更高的挑战，一般需要上级和HR一起评估。

如果差一些火候，就实话实说，坦诚指出他目前能力和更高级别的要求之间的差距；

如果有潜力且公司有升职加薪的窗口，那就需要和下属提出更高的要求，让他在竞争中拿得出业绩。

如何挽留重要的下属

- 先穷尽他离职的原因

除了直接的原因外是否还有其它原因，让其畅所欲言，把烦心事都说出来。

- 判断在这些原因中究竟哪一个是主要原因

追问细节来判断；另可以观察下属在说哪个原因时情绪最激动、细节最丰富。最后需要一个确认的动作，如果这个原因解决了是不是就不打算离开了。

- 提出你的方案

真正清楚了下属的需求，说服无外乎三种结果：

- 下属因为不清楚一些信息，做出了误判。经过梳理和解释后明白了，然后留下。
- 目前公司能给的权限和其它公司的offer有差距。需要向上汇报，和HR争取政策。
- 努力了甚至大老板都出面了还是留不下，那就好聚好散。

下属表现不好如何劝退

- 心态

早点让不合适的员工离开，对双方都是好事，有时候推延反而引起不适。

- 行动

每次和下属在做业绩回顾的时候就要谈，指出下属的能力，态度有哪些具体的不足。

- 沟通

需要通过建立共识，让对方认可你的决定。搞清楚下属到底要的是什么，然后找解决方案。

年度和季度回顾：让心理契约落地

一张《个人发展计划表》

用于阶段性回顾的《个人发展计划表》，范例如下：

个人发展计划
(一)
过往一年回顾
- 业务回顾
- 组织发展贡献
自我评价
上级评价
(二)
个人优势和具体事迹
自我评价（如何在未来进一步加强）
上级评价
个人成长机会点和具体事迹
自我评价（如何在未来加强）
上级评价
(三)
个人短期职业兴趣
上级建议
个人长期职业兴趣
上级建议
(四)
下一步计划

让每个下属在年底时自己先填写，然后你在他的基础上补充和批改，之后再就这份计划，进行一对一谈话，最后用书面的形式，把达成的共识记录下来。在未来一年，每个季度沟通时拿出来进行回顾和调整。

谈话注意事项

针对个人发展计划沟通时需要注意几个事项：

- 有时候期望管理也很必要
- 正式的沟通要有仪式感，包括书写的详细完整、谈话场合和时机的选取
- 你要少说、多听、多问

文档基于得到课程“怎样成为带团队的高手”整理的笔记，有任何问题可添加微信 [cnicedon](#) 交流。