

前段时间参加了几场初级管理者培训，把一些零散的点分享一下。

管理就是“管人（人的选育用留，需要团队合作与个人影响力）”，“理事（资源、优先级、过程）”，从而达到“目标”。管理就是把最合适做这事的人聚在一起，然后啥也不做。管理要“无意外”：比如突然下属说要离职，留人要留在他有心走之前。

M（管理线路）和高P（专业线路）都要带团队，他们的区别是：**M借事修人，P借人成事。**

M介于HR和高P之间，好比PD介于开发和运营之间，看似模糊的定位最难做。

阿里的优秀管理者特质：认知自己，扬长避短；目标清晰，你有什么，要什么，放弃什么；心态，荣誉归别人，责任归自己。

领导力7大要务：

辅导支持：目标型辅导及培养。给明星员工Review：主管可以直接说优点，未来发展让员工自己多说。而下属做错了，要告诉他怎么改，不给建议，不是帮他发展，而是指责，但，主管不能越俎代庖帮着做掉。；

提升绩效；

提升忠诚度，建立信任：信任的基础是“分享决策理由，诚实说出对事情的观点，无论公事私事都诚实（可以不说，但要有理由，而说就要诚实）”；员工不想说是因为主管不想听；

管理工作：锁定优先级；

团队合作：纵观全局，客户、内外合作伙伴、上级/公司、团队；

个人影响力：以个人魅力影响他人。催化剂型领导（改变反应速度，加速或踩刹车），通过他人拿结果。也有不适合的场合，如军事、突发事件、灾难等；“打鸡血”的方式更要注意场合；

选拔人才：招聘要看“岗位需求”&“团队氛围”，气场合不合，很重要，同时记住，团队需要“多样性”。

领导力加速器：

释放员工潜力：培养和提高他人的才干和能力；提升士气和绩效；信赖员工的力量；团结众人、目标一致

勇于接受反馈：积极征求反馈；欢迎和接受发展性反馈；保持谦逊态度；严于律己

注重真实可信：提供坦率的意见；言行遵守诚信；促进互相信任；需要时分享想法、感受和体会；充满自信，杜绝傲慢。

沟通基本原则-Key Principals：

KP1-维护自尊，加强自信：逆境，让员工感到你的陪伴，顺境，要给员工喝彩；

KP2-仔细聆听，善意回应：说法辨析：员工和你抱怨A项目很难的时候，回复一“A项目确实很难”，回复二“我能感受到你觉得A项目很难”；

KP3-寻求帮助，鼓励参与：不要直接说出自己的想法，但不能没主意；

KP4-分享观点，传情达意：注意“建议”与“命令”的区别；

KP5-给与支持，鼓励承担；

KP1自身是阴阳；KP2和4是阴阳，输入与输出，反馈是双向的——“寻求反馈&给予反馈”；KP3和5是阴阳，一进一出，先讨论后执行；这5点没有顺序，有机结合使用，不是全部结合。有效的反馈是具体的，及时的，平衡的（有阴有阳）。

沟通守则，基本模式

开启讨论：注意跨团队的利益；面对反馈，先解决情绪（如安抚，这个个人的情感需求），再解决需求（实际的工作需求，是背后的目的），对客户也要这样吧；

澄清问题：头脑风暴法则，不评论，鼓励说完，岔开的话题要保护灵感，可以写在“停题板”上，成功型辅导更多的讨论在此；

发展方案：充分发表意见，评论，改进型辅导更多的讨论在此；

达成共识：问对方“我说清楚了么”是没有意义的，一定要让对方重复他的理解；

总结讨论：每个话题要有结论，有行动方案，要用成文的邮件发出。

各种名言警句：

做事要“吃一个，夹一个，看一个”对应：自己干、参与干、保持关注。

不同年龄员工的特点：70-任务/执行；80-自己的价值；90-兴趣。

不要“捧杀”，也不要“棒杀”。

最后，把所有技巧都忘掉，用心去成就他人。