「底层能力」大课：升维思考本能——如何在面试、晋升和团队中掌握主动权？

一、「僵固思维」和「升维思考」

二、「升维思考」在面试中应用

三、「升维思考」在转正、晋升中应用

四、「升维思考」在团队协作中的应用

五、课程总结

课程导言

遇见未来更好的自己，这里是未来大学，我是宋超。

本周课程，我们邀请的导师是Joryi。

这次课程是我和Joryi老师的一次交流中延伸出来的。那天，我问Joryi：12年了，你也算是一个资深HR了，从你的角度来看，什么样特质的年轻人最容易在工作中取得成就?

我们聊到很多方面，包括做事时应该以终为始，也有面对压力时要有自我的挑战精神等等。其中一个是我和Joryi都一致认同的，我们都提到的，**一个年轻人的大局观，或者，也可以说是“格局”，是至关重要的。**

格局往往决定了一个人在职场的上限。

我记忆很深刻的，是北辰青年的一位设计师杨同学，杨同学在年终述职的时候，本可以只讲今年他都做出了哪些设计成果，毕竟他的设计功力是有目共睹。

但让人意想不到的是，他着重讲的内容，是他从设计的角度看到了公司发展层面的东西：他先是聊了，设计视觉对于一个公司品牌的重要性，接着他讲了，设计是如何影响用户体验和用户感受的。最终，基于此，他聊到，公司该传递给用户怎样的价值、怎样的理念，面对用户我们应该做什么，应该不做什么？

那是一次让我记忆深刻的述职报告。

我给Joryi讲完杨同学的故事后，他的第一反应是：这样的人太稀缺了，大家习惯了做自己的事情，说自己的事，而一旦聊到公司的事就说：“公司的事儿？太大了，那是老板想的，跟我没关系。”所以，真的很少有人可以站在更高的层面看问题，而一旦有人能做到，他就容易脱颖而出。

我和Joryi讨论，有没有可能研发一种方法论，来激发大家的这种底层特质呢，于是就有了这堂课程。

如果你已经报名了未来大学基石学院，那么就让我们马上开始本周的课程吧。

课前练习

假设你正在参加一场面试，面试的公司是你期待和准备很久的。在面试结束的时候，面试官问你：你还有什么想问我的吗？

你通常会问些什么问题？

一、「僵固思维」和「升维思考」

大家好，我叫Joryi，谭卓毅，我在人力资源管理行业已经工作有12年之久，我既在Hay Group这样的国际咨询公司担任过资深顾问，为数十家大型企业制定人才和组织发展计划；也在像OPPO、阿里巴巴这样的企业中担任组织发展高级专家。

所以在我过去的职业经历里，我见到很多公司，也见到很多人才的**升、降、去、留**。我也深深知道一家企业需要什么样的人才，以及什么样的人才可以进入一家公司的核心。

从我12年的HR视角去看，不管是实习生、初入职场的新人，或者是已经在职场锻炼了一段时间的老手，我会发现有部分人会不自觉地陷入一种思维，我们且称为是**僵固思维**。

所谓僵固思维，就是**只限于手头的工作，对于工作的思考范围也仅限于老板安排的指令**，颇有一种“我只扫好门前雪”的心态。

其实我也可以理解，大多数人的工作都处在一线或者基层，对于组织层面少有宏观的了解，也**缺乏主动观察组织架构和业务形态的意识。**也就是说，通常比较少人会去思考，**我当前工作背后的意义和这件事对于公司的价值是什么？**

长久的僵固型思维一旦形成，除了影响你的专业能力提升，还会无形中让你在晋升、团队协作中失去话语权，也就是通常所说的在职场里变得“人微言轻”。

假设你刚好想要换工作，如果你在面试中也带着这样的思维习惯，就不会那么容易有突出的表现。

我想建议的是，此刻，你可以快速检视一下自己是否正处在这样的情景。

接下来，我会告诉你一种新的思维方式，帮助你完成突破。

在遇到上述问题时，我自己多年的职业经历，让我养成了一种思考本能——**升维思考**，也就是从自己当前的立场、认知中跳出来，然后**站在更高更宏观的层面看问题**，具体来说我会站在组织的角度看问题。

所谓站在组织的角度看问题，其实就是**掌握四个新的发问角度**：

**第一个发问，组织为什么存在?**

每个组织、企业都是为了某一个具体的目标而建立的。我以阿里巴巴为例，阿里巴巴创立之初，是马云看到中国的大量的中小企业所面临的商业困境。由此，阿里巴巴是为了帮助中小企业把生意做得更好而创立的。

**第二个发问是：组织的价值主张是什么?**

 譬如，让天底下没有难做的生意，这便是阿里巴巴的价值主张。再比如，Uber诞生之初，是为了帮助打车者快速便捷地管理他们的出行需求。

而你熟知的海底捞，他们以让人惊喜的服务著称，不是因为他们想特立独行，而是海底捞的企业价值主张的就是，希望为你创造快乐的吃火锅时光。

**第三个发问，**很好理解，也就是问**组织要服务的对象是谁？**

比如，B站最初的用户主要以国内的ACG爱好者为主，但比起其他视频网站，更年轻化，也更男性化。再比方，你正在上的未来大学，他的服务对象是**面向全国毕业前后的年轻人**，对于已经有了十几年工作经验的人来说，就不再是目标用户。

接着呢，是**最后一个发问，如何判断组织取得成功？**

简单来说，组织成功时的样子是什么？我举个例子，阿里巴巴做成了什么，才是真正意义上完成了让天底下没有难做的生意？

基于这个信念，阿里巴巴从最开始的国际贸易网站，到后来的淘宝；再往后，构建了蚂蚁金服、阿里云和菜鸟物流等等，其实都是围绕这个使命展开的，它不断地驱动阿里巴巴去探索各种可能。

所以，我们再强调一遍，升维思考，需要你从四个组织层面去发问，也就是：

* **组织为什么存在?**
* **组织的价值主张是什么?**
* **组织的服务对象是谁？**
* **如何判断组织取得成功？**

这套方法最初，是源自麦当劳的企业管理法则，而我发现，当我们能够用这套方法去思考自己的工作时，就能够在职业发展上打开上限，不断成长。

你可能会问，为什么你要从一个管理者的角度思考这些问题？对你有什么好处？

你想要在公司中成长得更好，通俗来讲，就是”混得好“。如何”混得好“，你需要经历三个重要的环节，而**这三个环节分别是：你的面试、晋升和团队协作。**

二、升维思考在「面试」中的应用

一般的面试在真正结束之前 ，面试官总会问你一个问题：你还有什么问题要问我的吗？

这个时候，你会问面试官什么问题呢：

薪资有多少？有多少假期？平时加班严重吗？我的日常工作都是干些什么？

如果你这样问，我只能说你没有做好面试准备，或者问了不那么恰当的问题。

和你一样，大多数人通常在这个时候会放松下来，想到什么问什么。殊不知，真正的面试考验通常就放在这最后一个问题上。如果问得好，这个问题不仅可以帮你加分，还能让面试官牢牢记住你。

我们总说，**口乃心之门户**，这个时候你问什么问题，其实反映了你的价值观里最关注什么事情。

那么我们该怎么样问这个问题呢？

你可以想想，坐在你面前的面试官，他们通常是怎样判断要不要眼前这个人的？通常面试官要么是HR，要么是不同程度的团队管理者，他们思考问题本能地会从组织的层面思考问题。

除了考虑你的个人能力和专业素质，他们希望招募到的人，是和自己企业文化契合，价值观一致，并且认同公司发展使命的人。

如果这个时候，你能用「升维思考」的4个层面去思考，和面试官探讨下，这个公司，或者你面试的部门，未来3、5年的发展状态、需要达成的目标，以及面试官对这个公司有什么样的看法，背后究竟有什么逻辑？

这对于面试官来说，可谓是眼前一亮。当然，这是一把双刃剑，如果面试官反过来问你，你怎么看这些问题？那就需要你在面试前做好准备。

你在面试的时候，如果能和面试官有这方面的互动和交流，真的就是不可多得了。如果我是面试官，这对于你的面试可是大大的加分，我会牢牢记住你的。

说到这里，我可以讲一个故事给你听。

曾经有一次，我和同事在中山大学组织面试，也就是当面试官。我这边结束得比较快，我早早就出去门口等我同事。等他出来的时候，我看到我同事竟然是哭着出来的，我当时非常惊讶，就问他发生了什么？

原来在面试中，我这位同事遇到了这样一位来面试的同学，他在最后的提问环节问了几个问题：

我听说咨询公司工作时间很长，老师您也是这样的吗？

然后呢，这位同学又问了：

那咨询公司工作时间这么长？老师您成家有小孩了吗？

我同事说是呀，我有小孩了呀。那个同学又问：

 那是什么驱动你这样子抛家舍业地去工作？

我同事就展开讲了一下公司的理念以及他个人的理解，他认为公司的价值和发展跟他自己的追求有很大的契合，因为他读的是商业管理，所以在工作当中他可以把对商业的理解，对运营的理解，甚至对人生的理解，都放在工作中。当他作为咨询顾问为客户提供服务的时候，他能真切地感到自己的价值是在实现的。

聊到这里，我的同事已经很感触了。而**更要命的**是，这个同学又问道：

你们公司追求的价值是怎样的？如果你判断一些客户是非常难搞定的，然后你的时间压力又很大的，还长期加班，当你有一些这么难做决定的时候，你是**怎么在公司的价值和现实之间做取舍的？**

我的同事就开始回想起当时做过的一些挑战性很大的项目，在那些项目上是如何接受挑战，他自己放弃了多少，因为做的项目涉及很多人的利益，被客户以及企业的很多员工不理解，还受到攻击……

回想当时发生的一些情况，然后我的同事就忍不住了，慢慢眼泪就下来了。

直到现在，我还记得这位同学太能聊了，他聊的不是个人的专业，也不是个人的职业该如何规划。他聊的是一个组织的价值观、愿景，而且还由此延伸到一个公司的个人，个体的价值观和使命。

所以，你看，在面试前利用**「升维思考」的四个维度：**

**​① 组织的存在目的**

**​② 价值愿景**

**​③ 服务对象**

**​④ 成功标准**

你就会获得不一样的视角。

你大可以把个人的优势放在组织的发展中去谈，你也可以谈谈你对要面试部门的发展规划有什么见解，甚至，在最后一个问题中，和面试官探讨公司的目标和使命愿景。

这样，才真正算是你在面试中掌握了主动权，你既然能在组织层面思考问题，那么你的面试底气都是不一样的。毕竟，少有人会站在这种高度去探讨问题，而大多数人的心态只是为了求得一份工作。

三、升维思考在「晋升」中的应用

聊完了面试，我们接下来说说**「升维思考」的第二个应用：在公司中的晋升。**

晋升这件事，我会谈两个场景：一个是你在公司里的试用期结束的转正答辩，另一个是升职时的面评，如何更好地抓住机会。

首先说**试用期转正**，决定你可以转正的衡量标准是哪些？有些人认为只要我做好当前的工作，做出成绩就可以了，但是有一个往往很容易被忽略的考量是：**你是怎么理解这个组织的，以及你对此思考深度到达什么程度？**

很多时候，这才是新员工在试用期内被考察的重要指标。

如果你只回答说，我们的工作就是为了赚谁谁谁的钱，我们工作就是干这个干那个，然后仅此而已。那么，我会非常担心你。

​因为即使像阿里巴巴这么成熟的企业，它的业务目标和成功定义有时仍然是很模糊的。比如菜鸟物流，他既不是一家快递公司，也不是一家物流企业，他是以大数据为核心的科技平台。而这件事在国内外都是没有先例的、也没有任何可以参考的对象，也就意味着从企业CEO到一线的伙伴，其实都处在一种不确定性中。

这个时候组织向哪里发展、做什么事情，不是你个人主观认为该怎么做，或者怎么做才能赚到钱。而是回归到这个组织最根本，也是最核心的**使命价值观**。

如果你在试用期内都没有搞清楚这一点，那么大家会很担心你转正后，还能不能顺利开展工作。

所以，在转正中，站在组织的角度去思考问题，是尤为关键。尤其是在变化巨大的互联网行业中，你对组织的使命愿景，还有它发展的方向，如果没有一个最基本的了解和思考，你转正中很有可能遇到很大的挫折。

刚刚是聊试用期转正，我接着谈谈**升职**。

一般来说，你在一个公司工作3年左右，基本到了升职的时候。

而在一家公司中，对升职肯定是优中选优的，能和你一起参与晋升机会的，一定都是和你不相上下，甚至有能力比你更优秀的人才。这个时候，作为评审，我们当然会去考察你们过去的成绩、工作成果，但除此之外，决定你能否升职成功，甚至成为一个团队领导者的关键是什么？

我们常说一个人的格局，也就是在这个时候体现的。用宝洁公司的话来说，你能不能**「站在上级的上级去思考问题」**。

也就是说，**你能不能跳出现在的工作内容，去拷问自己是否了解这个组织为什么存在，是否知道这个组织的价值是什么？现在做的怎么样？做到什么程度才算是成功？**

有了这些层面的思考，接下来就需要你在晋升中，将其完整地展现给当场的评审官。

不过，有部分人会犯一个错误，一上来就讲自己干了什么，以及干得有多好，但是这样往往导致大家听得一头雾水，只是知道你是一个很厉害的士兵，但看不到你将才的潜质。

因为在场的面评官很多时候是来自不同部门，他们对于你的实际工作并不完全了解，自然不知道你为什么要做这些事情，他们的评判标准是需要结合公司更长远的发展去看你的工作成果。

这个时候，你需要把自己的工作放到公司的大的背景中去讲述，这样才能够引起大家的共鸣，接着提出你自己核心观点，展示自己在组织层面更深层的思考。

我为你提供一个简单的思考方式，可以帮助你更好地理清思路，我把它叫做**3I**。

**第一个I是Information：**也就是第一步上来，不是立马展示你做了什么，而是**讲清楚你工作的背景**，为什么要做这些。比如你所在组织的目标是什么，你们要服务的对象是谁。

如果你连这些基本的信息都是有偏差的，就很难和在场的人达成共识。他们也就很难理解你为什么要展开这些工作。但这个也只是第一步。

**第二个I是Insight：也就是洞察，**一般是基于第一个I，你收集到一些问题，然后你需要提炼出造成这些问题背后的根本原因是什么？这个时候，评审官看的是你的逻辑性，和你挖掘问题的深入程度。所以你的insight有多准确，有多深入，就非常重要了。

**第三个I是Impact**：基于你收集到的信息，得到的洞察，从而提出一个**行之有效的解决方案**。如果它能让当场的人拍案叫绝，那就是很棒的Impact了。

我举个例子：

如果你的公司服务的对象是中小企业，而你的岗位是一个UI设计师，但是你发现我们的设计都没有站在中小企业的角度去设计。而且你还看到了背后的原因，是因为公司员工的职业背景大都是来自大型跨国公司，我们这个团队并没有真正去了解用户的痛点和需求。于是，你提出了一个很好的解决方案，能够帮助团队更好地理解中小企业用户的痛点。

你看，结合组织服务的对象，去收集信息，加上你对工作情况的分析和理解，最后有针对性地提出行之有效的解决思路。这么一层层递进的清晰的思路，可以让大家在评审中了解你是如何确定工作目标，和展开工作的。所以，他们才能最终对你个人的工作能力和潜力做一个恰当的评价。

一个人在公司里成长，**外功就是自己专业能力的修炼，工具的使用；内功，就是你不断提升思维高度。**

其实所谓的晋升，就是需要你承担更大的责任，当你要带的团队规模越大，你要承担的业务压力越多，那么判断什么是正确的做事方向就变得至关重要了。而这个方向的准确性，取决于你对「组织思考的四个维度」理解有多深入。

截止到现在，我和你谈了「升维思考」分别在面试中的应用，和在晋升中的使用。

接下来，我和你讲讲，**「 升维思考」的第三个使用场景：团队协作。**

四、在「协作」中使用升维思考和课程总结

在团队中，相互的沟通说服是常常不可避免的环节，或者是团队「撕逼」。

其实在企业当中你可以看一看，无论是任正非对华为的管理，还是在阿里巴巴内部，大家互相的这种讨论、辩论甚至针锋相对，其实都是一个企业在沟通中的常态——如果没有了这些良性的撕逼，其实很多问题的解决方案、创新思路都是长不出来的。

况且良性的争论可以帮助我们更好地了解彼此的观点，了解彼此的性格和决策偏好，这样才可以长成一个真正的团队。

既然良性的撕逼是一个团队成长的催化剂，那么当你和你同事意见不一致时，谁才是正确的，判断的依据和标准是什么？

首先我们明确一点，撕逼从来不是为了撕而撕，不是为了证明谁更有力，我们的**目的是为了解决问题，达成一致。**

比如：

你要做一款海外内容分发的APP，如果你在首页推荐很多的黄暴信息，你的日活跃量就会很高。但是，如果不这么做，日活量就会大幅度降低。这个时候，持有两种观点的人争论不下，那么我们的判断标准是什么呢？

回归到团队的初心，我们究竟是想做一款黄暴的APP，还是打造一款适合男女老幼干净阅读的软件？

所以，团队撕逼，解决问题的核心就是，**回归你所在的组织做这件事情的发心是什么**，也就是利用「升维思考」的四个发问角度，跳出你们当前的争论本身，去思考：

**这个团队的存在的目的是什么？**

**​想要创造的价值是什么？**

**我们为谁服务？**

**​如何去判断我们是成功的？**

而大多数团队的撕逼，往往会落入意气之争，没有回到问题的本质，也就是我们的组织为什么要做这件事情。

你会发现，很多情况下，老板往往是最能说服大家的那一个，抛开老板在身份上的权威感外，老板往往是对组织理解最深的那个人，他能站在你看不到的地方思考问题，这也就是为什么我们的Leader往往看得更高，更全面。

**再次回归组织的本质，「升维思考」就是希望你可以跳出当下的视角，站在一个组织的层面去反复拷问自己，深刻地去理解组织。**带着这样的思考高度和深度，无论你在团队沟通中，还是在跨部门协作中，都是容易达成一致的。

**本质上，「升维思考」也是一种换位思考**，那么能进行「升维思考」的人等于拥有了一个大屁股和大胸。

我们常常说，屁股决定脑袋，你要有一个大屁股，其实就是让你**站在老板的高度去思考问题**。一个人如果在公司里，只能基于自己的立场思考，只能说这个人屁股太小，高度不够。

同时，你也要有一个大胸，你可以基于对整个组织的思考，**理解其他同事和部门的立场**，这就是胸怀。我经常参加各种公司的研讨会，我就会发现，在一场研讨中，如果一个人永远只站在自己的角度思考，是永远无法说服别人的。

五、课程总结

好了讲到这里，基本就结束了。

回顾一下，很多人在职场上，都容易陷入僵固思维，也就是有什么，做什么；听什么，做什么；看见不爽的，就抱怨、争论、撕逼。

如果你能跳出来看问题，也就是升维到组织的层面，不断拷问自己4个问题：

**组织为什么存在？**

**组织的使命愿景是什么？**

**组织的服务对象是谁？**

**组织的成功标准是什么？**

这样的思维下，你能比别人成长得更快。这会体现在你的面试中，你关注的不再是一份工作的得失，而是你在充分准备之后，可以和面试官在组织更长远的目标和更本质的追求上面，深入对话。

**「升维思考」也可以帮助你更好地应对转正、晋升。**公司对你的考察，在专业能力外，就是看你在这些维度的理解程度和思考深度。

最后，我还提到了**团队分歧**，或者是团队撕逼这件事。「升维思考」帮你有了一个大胸和大屁股，更能理解他人，也更能站在老板、组织的思考问题。

希望你现在不管处在职业成长的哪个阶段，都可以时不时跳出自己手头的工作，去思考组织的这四个层面。当你对于组织理解越深，你就越能在你的职业发展中掌握主动权。

以上就是本周我的「底层能力」课程了，如果你觉得有收获，可以将本节课分享给你的朋友，和其他有需要的人。

遇见未来更好的自己，这里是未来大学，我是Joryi，我们下次再见。

课后作业

职场作业

**背景阐述**

假设下周你的老板要求你完成一场阶段性的述职报告（年后-现在），而且这场述职报告将被纳入到你的年度考核之中那么你该如何准备这样一场报告呢？我们为你提供了一种「升维思路」作为练习

(1) 站在你上级的角度思考 我所在的项目/产品/部门/团队为公司提供的价值是什么？要服务好哪些人？要达成什么样的目标オ能最大化实现公司价值？

(2) 站在你上级的角度，结合第一题： 基于要达成的目标，如何评价你过去的工作贡献？你需要做出哪些工作上的改变和调整？

**提交成果**

要求你在作业区按照提示，思考并回答问题

同时，你耑要在作业交流区查看其他人的作业 找到你觉得最让你有启发性的内容，并留言做简要评价。（要求截图并提交）

最后，对练习的过程进行一次反思复盘。

**练习建议**

Suggestion 01

如果你觉得回答涉及到机密，你可以在回答时 做模楜处理，不出现具体的数字、名称。 如果你对于这些问题拿不准，可以和你的同事 以及 Leaderi 进行请教或者探讨。

**作业提交截止**

课程发布后，截止下周四的 23:59 提交，逾期将不能提交作业，视为本周作业未完成 作业截止前，我们将通过「班群」和公众号「北辰青年未来大学」进行通知

我们为你提供了作业范例，供你参考 你可以在作业交流区里查看。

《WEEK 02 -未来大学行动反馈（职场版）》

<https://shimo.im/docs/WHwDqGdcykrtYJpg>