



帆软大学

管理工具手册

2023年简道云产研管理训练营

目录

CONTENTS

01 »

阶段一 角色转身

角色转身：新经理如何攻克转型难题 2

新经理的关键职责和能力 4

管理者的时间管理法 7

02 »

阶段二 打造团队

高产团队的修炼秘籍 10

4步GET面试技巧 12

识别团队角色，因材施教 14

因人而异的激励 16

03 »

阶段三 带教下属

Will-Skill矩阵“盘”团队 19

授权的常见误区和如何有效授权 21

如何通过反馈做好辅导 23

用GROW法辅导员工 25

04 »

阶段四 高效协作

高效组织会议 28

管理并化解协作中的冲突 30

如何进行有效的跨部门沟通 32

向上沟通：从高效汇报开始 34

05 »

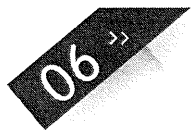
阶段五 绩效管理

绩效管理与绩效目标设定 37

绩效的跟踪与评估 39

让棘手的绩效面谈不再难谈 41

绩效提升三步法 43



阶段六 计划执行

将目标分解为任务 47

统筹团队资源，监督计划落地 49

应对不确定：如何使命必达 51



阶段七 问题解决

培养敏锐的问题意识 54

剖析问题的根源 57

高效形成问题解决方案 59

01 >> 阶段一 角色转身

角色转身：新经理如何攻克转型难题

课程精要

大多数新经理都会在角色转身时经历这些情况：他们面临着巨大的时间压力，忙于应对来自四面八方的要求；他们的工作难度突然升级，从过去单一变量的业务难题，变成了涉及更多变量的复杂问题；他们需要与组织中的多方利益相关者建立关系，协调资源，为实现团队的绩效目标创造条件。

事实上，管理者的领导力绝非天生，而是要通过磨练和反思，逐步习得。本课程提供了三个角色转身的“助推器”，帮你击溃难题，实现迈入管理者行列的第一次华丽转身。

减少背上的“猴子”

建立授权意识

新经理需要建立起授权意识，将授权视作发展员工的机会。随着员工在被授权的任务中得到锻炼，Ta 将有能力为管理者分担越来越多的重任。

在授权开始前，管理者需要制定相应的计划，明确被授权的员工需要达成的目标、截止日期、与完成情况对应的奖惩机制，同时根据员工的能力情况确定管理者需要提供的支持与与员工进行沟通的频率。

赢得信任，让下属真的服你

处理好与老同事的关系

你需要以新的身份与过去的平级同事重新建立联系。与他们面谈，告诉他们你对团队工作的设想和对他们的期待；询问他们的看法，了解他们希望从哪些方面得到你的支持。对于之前关系密切的同事，适当保持距离；对于曾经的竞争对手，释放善意。

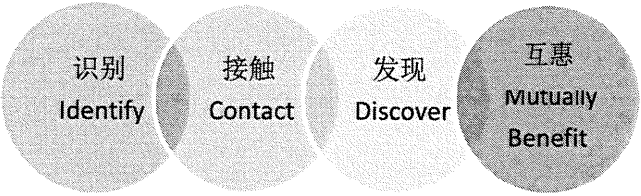
不要急于变革，而是要多观察和了解团队成员。切忌匆忙地进行人员调整，或者强行改造他们原有的工作方式。

为团队的成功创造条件

作为新经理，通过自己的能力为团队的成功清除路障，是能帮助你与团队快速建立信任的方法。你需要培养自己成为“通才”——善于分析问题、了解市场、懂得向上汇报，还要熟悉其他各部门的业务流程。此外，除了为团队获取资源，管理者还要寻找机会，增加团队的曝光度，让团队努力的成果被更多人看见。

建立横向关系，促进高效合作

用 ICDM 方法建立互惠关系



- 1. 识别 (I-Identify) 关键人员
- 2. 多接触 (C-Contact)
- 3. 在接触中发现 (D-Discover) 他们的需求
- 4. 提供支持，建立互惠 (M-Mutually Benefit) 关系

■ 学习笔记:

This image shows a full page of a worksheet designed for handwriting practice. It features approximately 20 horizontal dashed lines spaced evenly across the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

新经理的关键职责和能力

课程精要

哈佛商学院教授、领导力研究中心主席琳达·希尔（Linda Hill）教授表示：很多企业高管经历过多个层级的晋升和转型，印象最深的就是从员工到团队领导这一跳，最惊险也最困难。因为大部分管理者一开始都是懵懵懂懂的，对团队当家人没有太多感觉。突然有一天发现，自己似乎掉到了“陷阱”当中，管理团队困难得让自己筋疲力尽。

因此，管理者必须学会以不同的方式来看待工作，必须发展出崭新的思维和行为模式。成为管理者，意味着要扮演完全不同的角色，要调整自己的时间分配，也需要具备完全不同于个人贡献者的关键技能。

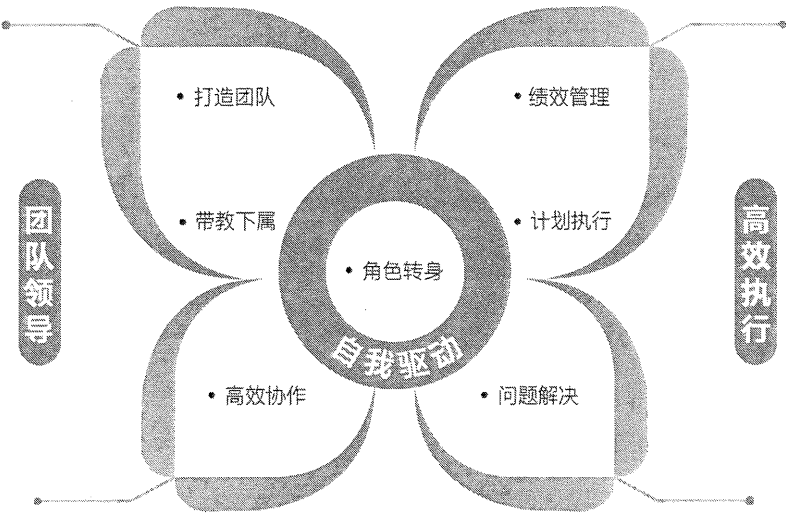
■ 新经理的关键职责

○ 组织中不同层级的人的期待

- 新经理的上级，更期待他们能够带领团队高效产出；
- 新经理的同级，希望管理者在制定部门规划时能考虑他们的利益，他们寻求顺畅的合作；
- 新经理的下级，期待跟随一名能够支持并带领自己的管理者。

○ 新经理的关键职责

面对大家的期待，新经理要完善三大部分的新职责：自我驱动成为合格的管理者，领导团队的对内和对外协作，承接并高效执行公司的战略目标。



新经理蝶变模型2.0[©]

■ 自我驱动篇

○ 关键职责：自我驱动

作为新经理，需要有意地提升自己，让自己在认知、领导力、管理技能上迭代升级，这既是获得上级、同级和下级认可的基础，也是走好管理道路的起点。

○ 关键能力：角色转身

从个人贡献者到合格管理者的角色转身，是对新经理的第一关能力考验。而想要实现角色转身，需要新经理具备自我认知和自省能力，包括但不限于对自身工作职责、工作中心、工作方式等方面的变化的清晰认知。

■ 团队领导篇

○ 关键职责：领导团队

带领团队共同前进，是管理者和个人贡献者最大的区别之一，这意味着违例者要带领多位拥有不同背景、不同经验的成员一起完成共同目标。同时，管理者要尽力让每一个成员都发挥潜能，高效地为组织贡献力量。

○ 关键能力1:打造团队

管理者需要根据公司业务战略及团队目标，选拔符合公司文化价值观和职位要求的成员；同时，通过合理分工和有效协调、指导及激励，让成员发挥所长，齐心协力完成目标。

○ 关键能力2:带教下属

管理者要能准确评估下属的特征和优劣势，及时反馈辅导，并为其设定具有挑战性的工作目标，挖掘和激发他们的潜能，使其快速成长、创造价值。

○ 关键能力3:高效协作

管理者要有合作精神，在公司文化价值观、流程和制度要求下，合理有效地处理日常沟通、协调及合作方面的工作，提升团队工作效率。

■ 高效执行篇

○ 关键职责：高效执行

中基层管理者在组织中发挥承上启下的关键作用。对上，需要理解企业的战略目标与战略方向；对下，需要带领团队将战略目标落地，取得成功结果。在组织中，管理者能否带领团队高效执行，直接影响了该组织的效率。

○ 关键能力1：绩效管理

新经理要能根据公司整体目标，制定团队工作计划，明确任务的优先顺序和时间进度，对每个成员的能力和意愿有所掌握，合理分配工作和资源，最终达成目标。绩效管理是新经理带队高效执行的基础。

○ 关键能力2：计划执行

新经理要在公司业务发展的基础上，结合整体经营目标和团队的职责范围，制定合理的目标和计划执行方案，并监督完成目标，引领团队达到最佳绩效。

○ 关键能力3：问题解决

新经理能够根据所要解决的问题，收集与之相关的各种信息，找到问题根源，再构想和评估解决方案。一个善于解决问题的管理者，不仅能为团队提效，也能成为成员的有力支持，形成个人影响力。

■ 学习笔记:

[illegible]

管理者的时间管理法

课程精要

作为一名忙碌的管理者，事情总是太多、太繁杂，不仅需要处理各种紧急状况，还可能受到各种干扰。有什么办法能更好地管理时间？有效地处理日常干扰？在本节课中，我们将帮你掌握“时间管理三步法”，教你借助“时间管理四象限法”对工作任务进行分类和处理判断，将绝大多数时间花在真正重要的事务上。同时带你了解处理日常干扰的办法，树立“要是第一”的原则，形成高效用时的习惯。

I 时间管理三步法

○ 第一步：“任务分类”

在开始任务分类前，我们需要把所有的任务都列在清单上，我们每日的工作清单一般会包括：每周计划或每月计划列明的任务；前一日未完成的转移任务；新下达的日常工作；需要参加的会议或约会；以及常规性任务。

对任务分类时需要借助一种方法，它由著名管理学家史蒂芬·科维(Stephen R. Covey)提出，被称为“时间管理四象限法”。

○ 第二步：“估算时间”

我们建议，管理者对A类事务安排20%~25%的时间，对B类事务安排65%~80%的时间，对C类事务花费少于15%的时间即可，而对D类事务则不用安排时间。当然，由于每天的情况不同，安排任务时可能无法严格遵照这个“时间比例”，但要尽量把绝大部分的工作时间花在重要但不紧迫的事务上，坚持“要事第一”的原则。

○ 第三步：“反思评估”

在这个环节，我们建议借助以下的问题：有哪些事情没有完成？未完成的事情需要转移到什么时候？是否有阶段性的任务？是否可以进入下一阶段？下一阶段的安排是什么？各项任务实际花费了多长时间？是否有哪里浪费了时间？如何在今后避免？是否有更好的改进思路？

I 时间管理四象限法

根据紧迫性和重要性，我们可以将工作任务分为四类。其中，A类是重要且紧迫的事务；B类是重要但不紧迫的事务；C类是紧迫但不重要的事务；D类则是既不重要也不紧迫的事务。

A类事务包括危机、客户投诉、紧迫问题、最后期限迫近的任务、会议等。

B类事务包括问题的发掘与预防、建立关系、人员培训、长期的规划等。

C类事务包括不速之客的来访，处理某些电话、邮件和报告，某些议题不清的会议等。

D类事务包括一些琐事、打发时间的工作、“逃避”行为、无关紧要的电话等。

I 时间管理定律

- 伊利赫定律指出：“人在工作了一段时间后，效率会下降，越来越难以集中精力。”
- 帕金森定律指出：“只要还有时间，工作就会不断扩展，直到用完所有时间。”
- 卡尔森定律指出：“持续做一项工作比零星地做这项工作所花费的时间要少。”

■ 处理日常干扰的办法

○应对意外来访

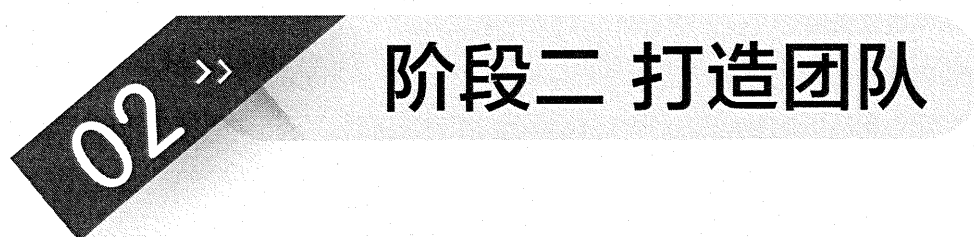
应对意外来访时，首先询问对方是否需要较长的沟通时间。如果不需要，事先说明能留给他多少时间；如果需要，可以视具体问题，约个更合适的沟通时间。

○应对各种电话

应对各种电话时，首先要明确谈话目的，控制通话时间，需要时可以另约沟通时间；当谈话偏离主题时，要毫不迟疑地将话题拉回到所需讨论的事情上；当然，在谈话结束前，你也可以复述一下谈话的要点，以确定双方就讨论的问题达成共识，避免无效沟通。

■ 学习笔记:

[illegible]



02 >> 阶段二 打造团队

高产团队的修炼秘籍

课程精要

打造团队是管理者的一项要务。然而，许多管理者可能并不了解管理团队与管理个人之间的差异。当个体成员进入团队，他 / 她的行为和业绩会受到各种环境力量的影响。管理者需要在关注每位成员业绩表现的同时，识别他们聚在一起所形成的“团队动态”。这节课里，我们借助一个案例，一起认识团队发展的4个阶段，学习管理者在各阶段应当采取的领导方式。

团队发展阶段

团队发展阶段理论

美国心理学家布鲁斯·塔克曼(Bruce Tuckman)提出了团队发展阶段理论。根据这一理论，一个团队自形成起，会经历组建期(Forming)、动荡期(Storming)、规范期(Norming)和高产期(Performing)这四个阶段。针对这些不同阶段，管理者必须采用不同的领导方式。

各阶段的特征和管理要点

团队发展各阶段的特征和管理要点

团队阶段	组建期	动荡期	规范期	高产期
能力/士气				
典型特点	• 你抱憧憬 • 渴望彼此了解 • 对目标/角色/流程感到陌生 • 依照指示完成任务	• 意识到理想和现实的差距 • 压力较大 • 人际关系紧张 • 出现小团体	• 凝聚力逐渐形成 • 试图回避分歧	• 自我管理 • 关系融洽 • 相互支持
领导方式	指令式	教练式	支持式	授权式
关注点	☒ 任务 ☐ 关系	☒ 任务 ☒ 关系	☐ 任务 ☒ 关系	☐ 任务 ☐ 关系
管理要点	• 明确团队目标/职责 • 建立标准流程/行为规范 • 提供技能培训	• 展示权威 • 再次确认目标/职责 • 优化工作流程 • 化解人际矛盾 • 消除小团体势力 • 建立行为规范 • 进一步提高技能	• 鼓励多元意见 • 把决策权逐步移交团队 • 关注团队的自我管理能力和提供支持/辅导	• 把解决问题的自主权交给团队 • 发现/消除自满情绪 • 关注团队发展态势，准备迎接新挑战

■ 学习笔记:

This image shows a full page of a worksheet designed for handwriting practice. It features multiple sets of horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

4步get面试技巧

课程精要

面试选才是新经理组建团队时的重要一环。行业专家曾说：“最好的面试官的预测有效性是最差面试官的 10 倍”。在现实中，如果没有用对面试方法，就会导致用人经理投入了大量的时间，却筛选不出合适的人。这节课中，我们将带你学习面试识人的高效方法，通过 4 个步骤精准选才。

■ 如何精准选才

○ 精准选才的4个步骤

- 第1步：确定候选人的“画像”
- 第2步：设计面试问题
- 第3步：判断回答并追问
- 第4步：汇总面试结果

■ 第1步：确定候选人的“画像”

○ 明确选人标准

选对人的前提是明确标准，也就是“我要找什么样的人”，具体包括：

- 硬性条件，也就是候选人是否具备完成工作所必备的专业技能；
- 软性条件，它决定了候选人的内在特质与岗位的适配性，具体可以从能力、价值观和兴趣三方面进行考量。它们是相对隐性的要素，需要管理者通过面试重点挖掘。

■ 第2步：设计面试问题

○ 行为事件面试法

美国著名心理学家麦克利兰提出的“行为事件面试法”和与之对应的“STAR原则”，为我们提供了一个重要的依据。其中，“行为事件问题”的设计包含两个方面：

1. 捕捉候选人在过往经历中的关键挑战，作为提问的切入点；
2. 将我们要考察的能力“行为化”，就这些具体的行为，请候选人提供事例。

■ 第3步：判断回答并追问

○ STAR原则

STAR中的S和T表示情境（Situation）和任务（Task）；A表示在这一情境和任务下采取的行动（Action）；R是采取这一行动后的结果（Result），它显示了行动是否有效。

符合STAR原则的回答还原了事件的来龙去脉，可靠性强。面试官在聆听候选人的回答时，需要仔细甄别它是否完整地包含了这四块内容。当某一部分缺失时，我们需要追问，请候选人补全这部分信息。

■ 第4步：汇总面试结果

○ 汇总面试结果

在决定offer花落谁家之前，有2件事情必须要做：

- 1.对候选人进行评估;
- 2.综合其他面试官的看法。

除了以上两点外，我们还可以视情况对候选人进行背景调查，补充以及进一步核实候选人在面试过程中给出的信息。

■ 如何了解价值观和兴趣

○通过提问了解价值观/兴趣的方法

我们建议管理者先选取一个切入点，譬如：候选人过往的职业转折、离职原因、他对自己正在应聘的这份工作的看法等，然后再结合STAR原则深入探寻。

■ 学习笔记:

[illegible]

识别团队角色，因材施教

课程精要

每个员工都有自己的优劣势，他/她是否有好的业绩取决于管理者能否因材施教。借助团队角色理论，管理者可以通过观察员工的日常行为，识别他/她所属的团队角色，进而依据该角色的特点，对员工进行更加合理、有效的工作安排，使员工充分发挥优势，在团队合作中展现价值。

什么是因材施教

- 因材施教的3个方面
 - 扬长避短
 - 人岗匹配
 - 人才多样化

团队角色理论

- 团队角色理论

根据英国剑桥大学产业培训研究部前主任贝尔宾博士所创建的“贝尔宾团队角色理论”，人们因其在个性、行为风格、人际互动方式等方面的差异，可以被归为9种不同的“团队角色”类型，分别是：鞭策者、执行者、完成者、智多星、审议员、专业师、协调者、凝聚者和外交家。

根据角色特点“因材施教”

- 9种团队角色的特点及适合的工作

鞭策者

优势：充满干劲、内驱力强、喜欢竞争
不足：忽视他人的感受、关注短期成果
适合的工作/环境：有挑战、开拓性强

协调者

优势：掌控全局、善于澄清目标和调配资源
不足：有操控他人之嫌
适合的工作/环境：调配资源、协调跨部门项目

审议员

优势：沉着冷静、善于评估方案、把控风险
不足：显得过分挑剔
适合的工作/环境：权衡利弊

凝聚者

优势：性格温和、善于倾听、团队“粘合剂”
不足：容易被人左右、显得优柔寡断
适合的工作/环境：处理人际关系

专业师

优势：专研好学、乐于分享、精通专业知识
不足：领域狭窄、沟通时使用专业术语
适合的工作/环境：研究类、精力专注的工作

外交家

优势：热情、善于拓展人脉、消息灵通
不足：“三分钟热度”、过于乐观
适合的工作/环境：对外建立关系、谈判、获取信息

智多星

优势：富有创造力、“点子王”
不足：不擅长处理细节及循规蹈矩的工作
适合的工作/环境：提供发挥创造力的空间

执行者

优势：做事高效、自律性强、善于分解目标
不足：相对保守、不善于应对变化
适合的工作/环境：明确的目标、少变化

完成者

优势：踏实苦干、注重细节
不足：吹毛求疵、不愿授权
适合的工作/环境：把控质量、重细节、时间充裕

■ 学习笔记:

[illegible]

因人而异的激励

课程精要

一项由 30 万职场人参与的研究表明：如果管理者能激发员工的干劲、潜力和投入度，其团队的业绩将会提升 2 倍。幸运的是管理者的行为影响着员工 70% 的日常工作投入度。因此，做对了激励，我们就能促进优秀的业绩。本课程带你了解激励的常见误区，并学会员工激励的 3 种有效方法。

常见的激励误区

○ 误区一：忽视个性化的需求

“一刀切”的激励方式是无效的，管理者应当主动了解每位员工的需求，因人而异地采取激励措施。课程提供的4个问题样例可以帮助管理者通过对话，了解员工的激励因素。

○ 误区二：认为物质激励才最有效

研究发现，“可观的物质回报”其实只在一部分人的激励因素排名中位置靠前，大多数员工追求的是公平合理的薪酬。根据马斯洛的需求动机理论，当人们基本的生理需求和安全需求，也就是要通过物质来保障的需求得到满足以后，它们就失去激励作用了。人们会继续追求更高层次的目标。这些目标需要通过上级的认可、能力的进步，以及职业发展的机会来实现。

有效的激励措施

○ 措施一：表达认可

表达认可的3个要点：

- 要具体：借助STAR原则，明确认可所针对的情景/任务（Situation/Task）、具体的行为（Action）和由此产生的结果（Result）。
- 要及时：当我们观察到积极的行为时，一定要“趁热打铁”才有效。
- 发挥团队的力量：优秀的管理者善于在团队成员之间建立相互认可和感恩的文化。

○ 措施二：给予个性化的奖励

管理者与其猜测员工的需求，不如主动询问员工想要获得什么，然后研究它的可行性。课程提供的奖励方式的“不完全”清单涵盖了员工的多样化需求。管理者可以参考并根据企业的政策和文化要求，决定采取哪些具体的措施。

○ 措施三：提供成长和发展的机会

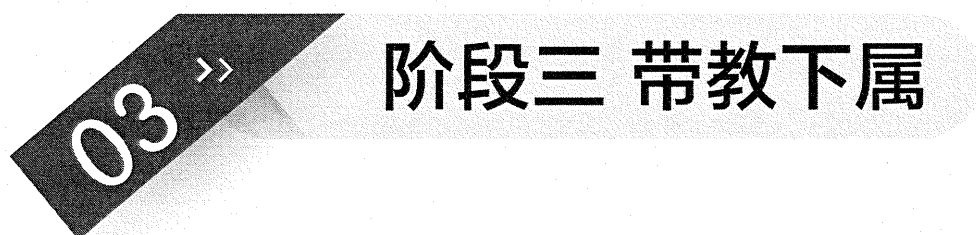
管理者可以借助70-20-10法则为员工定制发展计划。

- 70是指挑战性的任务和工作实践；
- 20是指来自与他人的合作和从中获得的反馈；
- 10是指来自课堂和书本学习。

管理者要善于挖掘企业中的这三类资源，帮助员工成长。

■ 学习笔记:

Handwriting practice area with horizontal dashed lines.



03 >> 阶段三 带教下属

Will-Skill矩阵“盘”团队

课程精要

作为团队领导，我们必须要学会合理授权和适当辅导。分清在什么情况下做什么事是对新经理能力的一项挑战。本次课程，我们将给你介绍意愿-技能矩阵（Will-Skill Matrix）。帮你辨别不同带教方法的适用情形，“盘”好团队，提升团队的整体表现。

■ “自行车时刻”

带教下属的过程和教小朋友学骑车的过程很像。在团队成员能力欠缺时，领导者就积极地提供辅导，培养他们的能力；等他们可以独立完成任务了，就适当放手，锻炼他们的能力。团队成员由依赖转变为独立的时刻，就是“自行车时刻”。作为团队领导者，你一直都是那个教练。只不过你需要掌握团队成员的“自行车时刻”，根据不同的情况来调整带教的方法。

■ 意愿-技能矩阵（Will-Skill Matrix）

意愿-技能矩阵最核心的理念是：领导者应该针对团队成员不同的情况，采取不同的领导方法，才能获得最佳的效果。意愿-技能矩阵通过两个维度划分出四个象限，用以定义四种不同类型的团队成员。意愿是指一个人完成某项任务的愿望，和个人的信心、态度、感受还有外部的激励措施有关。技能是指一个人的知识、技术和能力。通过这两个维度，团队成员可以被划分为四个基本类型。对于不同类型的团队成员，领导者需要采用不同的方法支持他们更好地完成任务。

■ 四种类型的团队成员

○ 高意愿-低技能

这类团队成员有很高的热情意愿完成任务，也愿意为工作付出努力。但是，他们不知道应该如何完成好任务，不具备或者不知道自己不具备完成任务所需的能力。因此任务完成的情况并不理想。

○ 低意愿-低技能

这类团队成员缺乏完成任务的意愿和技能，有可能是因为还处在适应的过程中，也有可能是由于他们并不适合当前的团队角色。技能上的欠缺又降低了团队成员完成任务的信心和意愿。长此以往，这些团队成员容易变得消极被动，游离于团队之外，甚至降低团队的士气。

○ 低意愿-高技能

这类团队成员是团队中表现很好的成员或者是资历很深的成员，有能力很好地完成任务。但是随着时间的推移或者需求的变化，他们可能逐渐丧失完成任务的意愿。因此，他们往往能非常好地完成自己职责内的工作，但是对额外的任务没有积极性，执行时也会讨价还价或者打折完成。

○ 高意愿-高技能

这类团队成员完成任务的技能很强，对完成任务充满信心和激情。他们在工作中更加积极主动，愿意承担责任，能够高质量地完成安排的任务。他们往往对自我成长很看重，愿意接受重要的、有挑战性的任务，实现自己的价值。

■ 针对不同类型团队成员的带教方法

○ “监督/命令” 低意愿-低技能团队成员

安排任务时，要由易到难，循序渐进。一方面要鼓励他们尝试，另一方面要帮助他们提升技能。过程中很有可能更多地是要依赖我们主动沟通，所以要尽量明确定义角色和任务，给出具体的指令。具体过程如下：

交流任务，明确特定的期望和影响

提供团队成员培训和资源

指出应当如何完成任务，提示过程中需要注意的重点

适时提供反馈，给与适当鼓励

○“指导”高意愿-低技能团队成员

相比“低意愿-低技能”的团队成員，他們更有完成任務的意願，因此可以展開雙向溝通，启发他們自主思考。可以适当減少控制，允許他們犯錯和學習，但是最終的決策還需要由我們來做。具體過程如下：

交流任务，明确特定的期望和影响

提供团队成员培训和资源

提出问题，询问完成任务的建议

允许犯错和学习

适时提供反馈，给与适当鼓励

相对于“低意愿-低技能”的团队成員，适当减少控制

○“激励”低意愿-高技能团队成员

要鼓励他们充分发挥自己的技能，在团队中展现更出色的表现。进行激励很重要的一点是，我们必须和团队成员进行深入沟通，了解他们缺乏动力的原因，采取有针对性的措施来解决问题。

○“授权”高意愿-高技能团队成员

我们要给予信任，进行充分授权，为他们明确目标，提供自由发挥的平台，让他们决定何时需要我们参与，以及我们应当如何参与。在这个过程中，我们需要追踪关键节点、在他们遇到障碍时进行适度支持，最后对他们的成就进行表扬。

■ 学习笔记:

This image shows a full page of a worksheet designed for handwriting practice. It features ten sets of horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

授权的常见误区和如何有效授权

课程精要

授权对于一个新经理来说往往充满挑战。本课旨在讲解关于授权，我们有哪些常见的误区，以及如何做到有效授权的基本方法。

■ 授权的常见误区

○ 随意授权

管理者没有考虑下属的能力、经验和意愿是否匹配就随意授权，导致效果不佳。

○ 对被授权人缺乏信任

管理者对被授权人缺乏信任，担心对方做不好、搞砸了，因此过度过问，甚至自己重做一遍。

○ 缺少监控和反馈

管理者错把授权当成了弃权，对所授权之事不加以掌控，一旦出现问题，可能会给公司造成损失。

○ 不给资源和支持

管理者没有给下属争取相应的资源和支持，导致相应工作无法推进。

■ 有效授权四部曲

○ 第一步：选对事

我们应当把对我们有限的时间来说相对不重要、占用时间过多的工作授权给下属，留出时间精力来专注在更为重要的决策和管理工作。

○ 第二步：选对人

我们可以从以下几方面衡量适合相应工作任务的人员。

技能经验：员工是否具备足够的知识、经验和技能？

意愿：员工是否具备足够的热情和意愿来完成这个工作？

责任心：员工本人有足够的责任心和沟通意识来确保工作质量吗？

○ 第三步：定计划

在这一步，我们需要和相应员工沟通清楚工作的背景信息，同时和对方拟定授权的计划。主要包括：

R-Results，结果。员工需要达到的工作结果，截止日期，最终产出物等。

R-Resources，资源支持，员工需要给予哪些支持？

C-Consequence，做得好或者不好的后果是什么，即奖惩机制。

F-Feedback，沟通汇报的频率和时间节点。

○ 第四步：给反馈

在员工进行相关工作的过程中，我们应该适时给予反馈和监督。在任务结束后，和员工坐下来复盘一下，帮助员工改善和提升。

■ 学习笔记:

[illegible]

如何通过反馈做好辅导

课程精要

本课旨在讲解关于有效辅导，我们有哪些常见的问题，以及如何做到通过做好反馈，尤其是建设性的反馈，提高辅导质量。

■ 有关反馈的几个问题

○ 辅导过于细致

管理者对于下属的辅导过于细致、严密，步步把关，导致对方感到受约束、压抑甚至抗拒。

○ 凡事亲力亲为

管理者看到下属的工作完成不好，认为辅导对方浪费时间精力不如自己重做一遍，然而这样导致对方失去锻炼和提升的机会。

○ 把辅导变成了较劲

管理者一味地辅导员工想让对方提升改变，却没有考虑过可能有时候选择大于努力，首先要选择对工作岗位有热情和匹配度的人进行辅导。

■ 如何做好辅导：有效反馈的方法

○ BIG反馈法

B, behavior, 行为，说出员工相应的行为事实。

I, impact, 影响，说出这个行为对周围的人、事产生的短期影响和作用。

C, consequence, 结果，说出这个行为如果持续发生，可能会对员工本人和周围的人事所产生的长期的负面影响。

○ 非暴力沟通法

第一，说出我的观察

和BIC反馈法一样，我们首先要做的是清楚地表达我们的观察结果，而不立即判断或者评估。我们要说到具体事件和细节，而不要笼统、大而化之。

第二，说出我的感受

我们可以表达自己对于观察结果的感受，表达要真诚，同时，要注意我们要说的是感受，不是评价、判断或想法。

第三，说出我有什么需求（或者价值、愿望等）导致我出现以上的感受。

我们需要认识到，我们的感受来自于我们自身，而不源于他人。哪怕我们认为是员工的某些不好的行为让我们感到不快，但实际上，是我们自身对对方的期待没有被满足而导致我们感到不快。我们可以使用这样的例句来表达我们的感受与我们自身的关联：我感到（某种感受）是因为……

第四，我对对方的请求是什么？

通过以上三步的铺垫，我们可以提出具体的请求了。我们需要明确地告知对方，我们期待他采取何种行动，来满足我们的期待。

■ 学习笔记:

[illegible]

用GROW法辅导员工

课程精要

高效辅导员工，帮助员工养成独立思考、自主解决问题的良好习惯，是每一个管理者的课题。管理者应该从解决根本问题、辅导员工能力的角度出发，引导员工自主思考解决问题的办法。我们根据“员工的责任意愿”和“员工对问题的意识程度”，将辅导对话分为两个大类：分别是由员工主导的“主动型对话”和由管理者主导的“被动型对话”。本课程就带你了解如何将 GROW 法灵活运用在以上两种不同的场景中。

■ GROW模型的4个维度

员工辅导的工具——GROW模型，它由四个维度组成：

- 目标（Goal）

即设置短期和长期的目标，明确“我们想做的事情”。

- 现状（Reality）

即评估现状，理清“我们所面对的现状”。

- 方案（Options）

即提出可供选择的战略或行动路线，梳理“我们如何从现状到目标”。

- 行动&决心（Way Forward & Will）

即“在何时、由谁做什么事”，以及做这件事的决心。

■ 主动型对话与被动型对话

- 主动型对话

“主动型”对话是由员工主导的，他们已经意识到了自身问题或需求，并且愿意承担完成目标的责任。

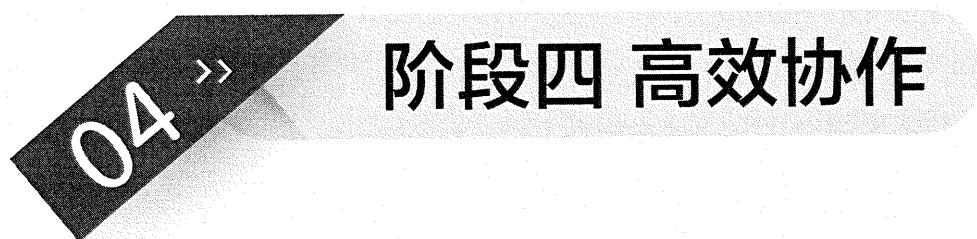
- 被动型对话

“被动型”对话是由管理者主导的，员工尚未意识到问题的存在，或不愿承担相应的责任，或两者兼而有之。

■ GROW法在主动型对话中的运用

对于能主动发现问题、并愿意解决问题的员工，我们可以：

- 通过同理倾听，帮助他们反思自身想法，深入思考根本问题。
- 通过提问，明确他们想要完成的目标是什么。值得一提的是：在确定目标时，应使目标明确清晰、可衡量、可实现。
- 反复确认他们已经做过的事情，帮助他们理清现状。在梳理现状时，应确保真实、准确和全面。
- 通过不断追问“还有什么”来鼓励他们思考尽可能多的方案。因为方案阶段不是要找到“正确答案”，而是要想出尽可能多的“备选方案”。应尽可能做到真正的头脑风暴，即不作批判，让所有想法都被呈现出来。
- 当员工说完所有的想法时，我们可以通过“询问许可”来分享我们的建议，将责任归属员工。
- 明确员工的行动计划，并确保计划的可行性。了解员工的行动决心时，也可以询问他们可能遇到的潜在障碍，帮助其消除干扰因素，增强他们完成目标的决心。



04 >> 阶段四 高效协作

高效组织会议

课程精要

会议是日常工作重要的组成部分，而低效的会议会无形中提高会议的成本。高效组织会议是一项重要的工作技能，运用适当不仅可以降低会议的成本，还可以推动工作开展，形成团队合力。本次课程将通过介绍低效会议的常见问题，会议的成本，以及高效组织的四大原则，帮你快速提升会议组织技能。

■ 会议的成本

参会者的人数越多、薪酬越高，会议的时间越长、频率越高，会议的成本就越高。除了日常的成本，会议成本还包括需要提供交通、住宿、租赁场地等费用支出。

■ 低效会议的常见问题

低效率会议的常见问题包括会议没有决策，缺乏准备，组织混乱以及主持人唱独角戏等。如果会议组织者能够有效管理会议，可将会议时间减少至少25%，还能显著提高团队业绩。因此，高效组织会议是一项重要的工作技能，运用适当不仅可以降低会议的成本，还可以推动工作开展，形成团队合力。

■ 高效组织会议的四大原则

○ 原则一：制定会议规则

在会议前，确保每个参会者都了解会议规则，会议就会有良好的秩序。会议规则可以包括会议中的一般性规则（如不迟到早退），会议中各个角色相应的行为规范，还可以有违反规则的小惩罚措施。

○ 原则二：充分会前准备

大量的工作都应该在会前做好，会议只是最后环节。在会议前，组织者应该确保参加会议的人提前认真了解会议内容，仔细阅读会议材料，做好前期沟通。这样成员的会议参与度会大大提高。

○ 原则三：明确目标议程

会前明确会议目标，在会议中严格遵循会议议程，保证会议聚焦主题，管理好会议时间。保持适度的灵活性也很重要，在讨论环节，时常会有新的议题或想法产生，这时需要依据具体情况，决定是按原议程继续，或是适当扩展。

会议小工具“停车场”：设立一个会议“停车场”，记下值得讨论、但未包含在本次会议预设中的议题或观点，再另行安排时间讨论。这个小技巧可以保证会议的主线进程按计划进行，也不会丢失其它有价值的议题。

○ 原则四：会后追踪执行

会议的结束只是工作行动的开始。会议的共识需要团队成员共同分解目标和执行落地。会后，应当整理会议纪要，并及时分发，把工作任务分配到人，让大家“动起来”。管理者也应该定期督促和了解会后工作的进展，并及时收集大家的反馈，使得工作有序开展。

■ 学习笔记:

[illegible]

管理并化解协作中的冲突

课程精要

根据调研，一位职业经理人至少会有 24% 的工作时间要花在冲突管理上。这个结果也说明：冲突是组织或团队中的常态。因此，一味地避免冲突发生，并不能解决管理者的问题。

哈佛大学工商管理研究院教授理查德·沃尔顿表示：组织内的冲突不一定是恶性的、破坏性的；甚至，冲突对组织和个人都会有积极作用。而是否能发挥出这一层作用，给组织带来新的价值，取决于管理者的处理方式。

认识冲突

○走出误区：冲突并不完全是破坏性的

新经理在面对团队成员间的冲突时，容易产生回避心理，这是因为大家潜意识里认为是一件坏事，充满危机与困扰，行为上会不自觉地回避。

但事实上，人际冲突还能发挥积极价值。它可能会增强动力和激情；也可能会促进创新，因为它强调多样化的看法和见解；另外，也能使得成员对自己的岗位有更好的理解，因为冲突会让他们重新审视自己的职责，并不断用事实行动为自己辩护。

冲突的发展阶段

○第一阶段：微妙阶段

在合作了一段时间后，双方因为彼此目标不同，不能完全和对方同步，关系开始变得微妙。这个阶段，一般外人较难察觉，但却为冲突埋下伏笔。

○第二阶段：紧张阶段

双方压力值增大，攻击性显现的阶段，一般会出现一个警告信号。如果管理者能够及时觉察并干预，就有可能将冲突爆发的可能性降到最低。

○第三阶段：危机阶段

个人攻击性明显提升，双方正式进入敌对状态，危机显现。这个阶段到冲突爆发的速度非常快。

○第四阶段：冲突阶段

双方压力值升到最大，敌意达到顶峰，关系岌岌可危，一旦出现引爆事件，就会导致冲突正式爆发。这个阶段需要管理者对问题根源进行深入分析，形成双方都能认可的解决方案。

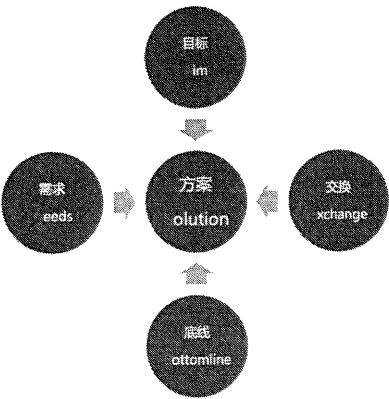
如何化解冲突

○第一步：先处理情绪

冲突成员大致会经历愤怒→委屈→释放→平复四个情绪阶段。给到的情绪消化时间越长，成员就越有可能恢复平静。

○第二步：ANBES利益沟通法引导和解

○第二步：ANBES利益沟通法引导和解



组织内的冲突，大多由于冲突方利益受到挑战。因此想要调解冲突，管理者可以使用ANBES利益沟通法：

目标（Aim）：双方各自要达到的境地或标准，直接决定双方的行动和压力程度；

需求（Needs）：双方各自需要对方为自己做什么、提供什么，来辅助自己达成目标；

底线（Bottomline）：双方各自不能失去的部分，一旦触及，会导致极大的不安全感；

交换（Exchange）：拿出来辅助对方达成目标的资源或手段，双方和解的关键；

方案（Solution）：双方达成共识的解决方案。

○第三步：持续追踪

双方达成和解后，管理者还要持续追踪冲突成员的状态，以确保沟通共识的方案能够真正推进，帮助成员从敌对中走出来。

■ 学习笔记：

如何进行有效的跨部门沟通

课程精要

现代企业任务越来越复杂，分工越来越细，要达成组织目标需要各部门的密切配合。然而跨部门沟通并不容易，这不仅仅涉及到人，还涉及到职位、利益、资源等多种因素，情况复杂。本课将向大家介绍如何克服部门间的沟通障碍，发挥“1+1>2”的强大威力。

■ 跨部门沟通障碍的成因

○ 原因1：立场和利益不同

部门立场的不同会导致人们倾向于先考虑自己部门的需求、利益和目标，而不是优先考虑组织的整体利益，容易形成部门墙。

○ 原因2：专业领域差异，缺乏共同语言

○ 原因3：职责不清，问题推诿

每个组织中都会存在职责不清的任务，称之为组织中的“灰色地带”。一旦灰色地带出现了问题，就会出现因为分工不清而导致的工作相互推诿。

○ 原因4：进度不透明

缺乏过程中的沟通与进度共享，形成“黑盒”，可能导致到了约定的时间才发现很多东西没有准备好的情况。

○ 原因5：缺乏沟通技巧

大部分人都在沟通和表达上或多或少存在着一些问题：不敢主动表达、词不达意、逻辑不清、自说自话等等，这些都达不到有效沟通的目的。

○ 原因6：陷入自我为中心的模式

同样的事情，当两个人有不同的关注点和目标时，就会对有不同的解读，想要达成一致意见较为困难。

■ 跨部门沟通的六个步骤

○ 第一步：明确沟通目标

○ 第二步：梳理情况

○ 第三步：思考沟通方案

○ 第四步：实施沟通对话

○ 第五步：检查沟通结果

○ 第六步：明确下一步行动计划

■ 跨部门沟通的原则

○ 共同目标

从组织层面考虑，各方要以共同目标为牵引，平衡各方的目标与利益，在沟通的过程中将注意力集中在共同目标及希望得到的结果上面。

○ 积极主动

发挥积极主动的精神，主动发现与提出问题，主动寻求各方协作，共同解决问题。

○ 理性沟通

避免对对方的职责和抱怨。

■ 跨部门沟通的关键技术

○ 倾听技术

同理心是在人际交往过程中，能够体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受并站在他人的角度思考和处理问题的能力。

同理心倾听的3F模型

Fact 事实

Feeling 感知

Focus 聚焦

○ 提问技术

提问能够帮助我们收集资料，发掘需求；引导谈话，鼓励参与；检查双方理解程度，改善沟通。

封闭式问题的特点及应用场景

- 可以用“是”或“不是”、“能”或“不能”来回答
- 容易回答，没有压力
- 检查双方理解程度
- 可以用来把谈话引向你想谈的话题或问题

开放式提问的特点及应用场景

- 不能简单地用“是”或“不是”来回答
- 对答案没有引导性
- 用于挖掘出想法和需求
- 鼓励详细说明目的，需求，愿望和问题
- 允许各种各样风格迥异的回答
- 促进自我发现

○ 表达技术

良好的沟通能力是构成事业基础的一个要项。能简明、有效的交代自己的意思，又能清楚地了解别人的用意，就拥有最好的机会。

三步表达法

第一步：如实描述事实，不要带任何评判地告诉对方发生了什么。

第二步：描述自己的感受，并解释产生感受的原因。

第三步：聚焦真正的意图，说出自己的具体请求。

■ 学习笔记：

向上沟通：从高效汇报开始

课程精要

研究表明，在“向上沟通”这件事上，新任管理者普遍存在“缺乏向上沟通意识和汇报能力”的问题，导致无法有效管理老板的预期。事实上，做管理，拼的不光是硬实力，很多时候还要拼表现力。“工作汇报”作为向上沟通的主要表现方式，是上、下级沟通的重要桥梁。本节课中，我们将向你介绍如何高效地向上汇报。

一 向上汇报的四大问题

- 主题散
汇报事无巨细、面面俱到，没有明确、突出的主题
- 结构乱
条理不清，想到哪里讲到哪里，毫无思路和逻辑性可言
- 内容空
大话、套话、空话太多，只提问题，不提方案和建议
- 分析浅
对工作现状或成功缺乏深入分析、总结

二 高效汇报三步法

- 明目的
在正式汇报前，我们需要思考：
1.向谁汇报？
2.TA最关心什么？

汇报目的	错误方式	汇报建议
告知	沉迷于过程的细枝末节分享	先告知结果，过程说明视情况而定
请示	想当然猜测上司意图，擅作主张	把情况摸清楚，明确告知需决策事项
建议	直接反对，把话说得太绝对；为了提建议而提建议	根据整体战略、目标提出切实可行的建议
求助	认为向上级求助是工作能力不行的表现，不到事态严峻时坚决不说	分析困难和原因，提出解决方案

- 立结构
金字塔原理
 - 结论先行：将你的结论或建议放在最前面
 - 以上统下：每一层次的论点必须是对下一层次论据的总结概括。
 - 归类分组：将论点中相同类别的内容归为一组，让每一组的论点属于同一逻辑范畴
 - 逻辑推进：每组中的论点必须按逻辑顺序排列。
- 向上汇报的汇报思路
 - 第一步是列出整个汇报的中心思想
 - 第二步是列出能够支持结论的论据
 - 第三步是分门别类，放入素材

05 >> 阶段五 绩效管理

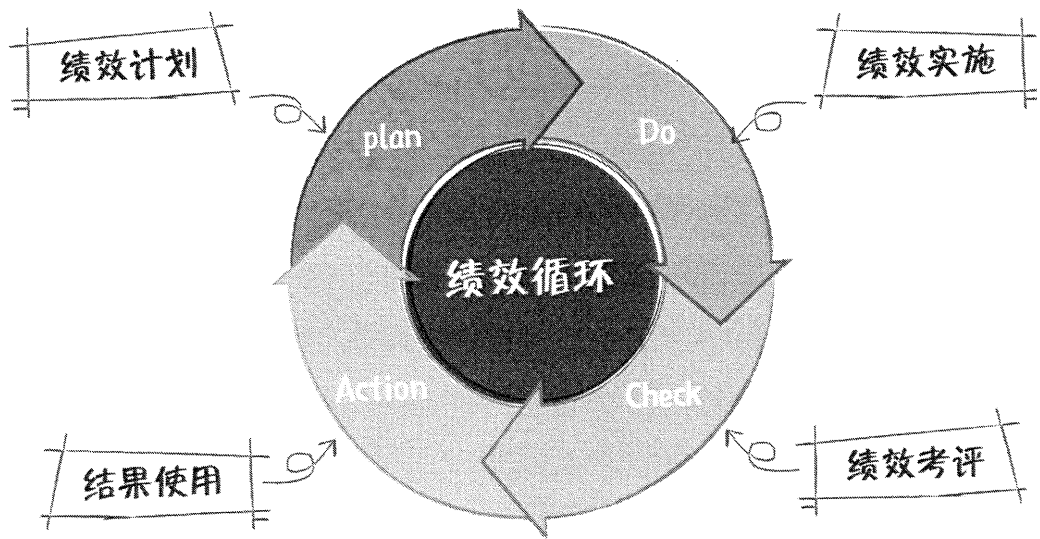
绩效管理与目标设定

课程精要

绩效的管理一直是困扰新晋管理者的一个问题。整个绩效管理的过程是一个循环，从绩效目标制定为起始点，而后开始一系列的循环过程。在绩效目标的设定过程中，需要管理者注意三个要点，并根据 SMART 法则制定出“真目标”。

绩效管理循环

○ 绩效管理是根据PDCA（也称戴明环）来进行管理的，分为如下四个阶段：



绩效目标设定要点

○ 要点一：与组织战略目标一致

对于大部分员工而言，企业的战略总目标是比较抽象的，而团队绩效目标具有更直接的指向作用。团队成员的工作方向要与组织想要的整体战略方向紧密结合，所有成员拧成一股绳，才能实现总战略目标。

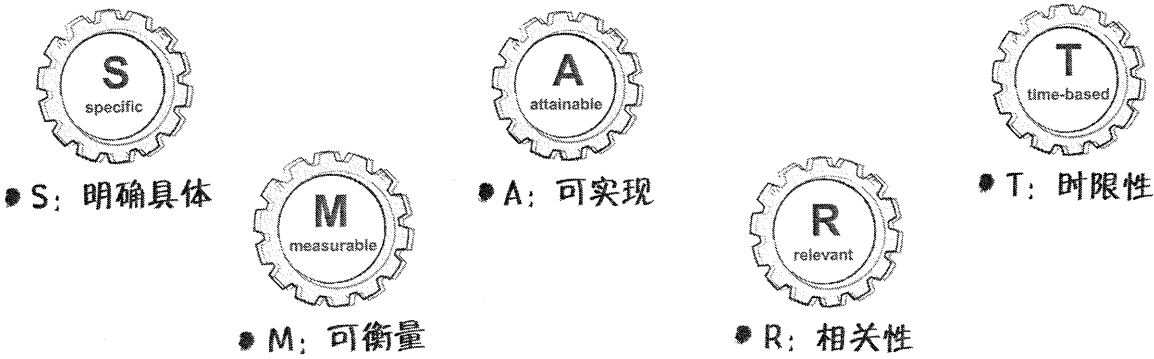
○ 要点二：重视与团队成员的沟通

由上级给下级定绩效的单向过程，不利于激励团队成员，齐心协力来完成一个目标。想要避免这种情况，最直接的方法就是，注重团队内部沟通，并在最初绩效制定的时候，就让团队成员共同参与。

○ 要点三：避免过分强调“目标到人”

一个团队过分强调“目标到人”，那么成员会更注重自己的个人表现，难以形成真正意义上的团队。设立成员个人绩效目标的同时，要将其与团队总绩效目标挂钩，每个人都需要为团队共同的目标负责。

I SMART法设定目标



I 学习笔记:

绩效跟踪与评估

课程精要

绩效跟踪与评估是绩效管理循环过程中至关重要的一个步骤。新晋管理者往往会在评估中由于一些心理因素作用产生偏见，从而使得评估结果缺乏客观性。如何避免这些偏见，能让评估结果更好地体现员工的真实表现是这节课的重点。

心理偏见之一：刻板印象

刻板印象指的是对各类人有一套固定的看法，并以此作为判断评对方的依据。

通过 STAR 法来最大限度地减少刻板印象在绩效评估中的干扰。

- 情境 (Situation)，事件是如何发生的；
- 目标 (Target)，员工为什么要做这件事；
- 行动 (Action)，员工采取了怎么样的行动；
- 结果 (Result)，行动最后产生了什么样的结果。

心理偏见之二：晕轮效应

往往某个特别突出的特点、品质就会掩盖人们对对方其他品质和特点的正确了解，这种错觉现象，心理学中称之为“晕轮效应”。剔除情绪干扰，运用对比绩效评估法（下图可作为例子）可以有效避免晕轮效应的干扰。

	绩效指标 1	绩效指标 2	绩效指标 3	...
员工 1				
员工 2				
...				

心理偏见之三：近因效应

近因效应是指当人们识记一系列事物时对末尾部分的记忆效果优于前、中部分的现象。缩短评估时间周期，或者设立关键工作周期记录表。

周期点	关键事项	关键工作内容	指标评估

■ 学习笔记：

让棘手的绩效面谈不再难谈

课程精要

管理者在绩效面谈中会遇到各种问题，绩效评估的结果和员工的态度会影响面谈的效果，因此充分的面谈准备，以及面谈过程中合理的应对方法是绩效面谈的重中之重。本节课会介绍四种典型下属的态度情况来介绍如何应对面谈过程中的问题。

I 面谈准备工作

面谈成员的相关信息

- 回顾绩效制定的目标 & 标准；
- 分析实际绩效表现；
- 对比绩效完成情况；
- 思考未来绩效目标制定。

面谈的时间和场所

- 场所：注重环境的安静与私密性
- 时间：注意提前一定时间通知对方

管理者的态度和定位

注意被面谈者的特征，并正确摆正自己的态度以及自己的定位

I 汉堡式面谈流程

阶段一：鼓励并表扬

侧重表扬和鼓励，营造良好的面谈氛围。

阶段二：分析绩效并提出如何改进

根据不同面谈成员的面谈态度和绩效情况，来具体分析如何改进。

阶段三：给予肯定与支持

不可忽视的环节，用肯定的语言表达对员工工作一如既往的支持。

I 四种棘手面谈情况

态度淡漠型员工

运用 BEST 法则来挖掘员工热情

- 描述行为 (Behavior description)
- 解释后果 (Express consequence)
- 征求建议 (Solicit input)
- 畅想未来 (Talk about positive outcomes)

抱怨型员工

承认员工情绪，但不可认同抱怨内容，提出异议，并明确未来改进方向

情绪抵触型员工

“归责”而非“指责”，运用开放式提问的方式（例如 5W1H），引导员工思考，去除沟通障碍，明确责任绩效，解决问题。

情绪愤怒型员工

冷静对待，管理者特别需要注意情绪不可被对方传染，控制好情绪缓和好气氛，在面谈中保持态度平和诚恳，解决绩效问题。

■ 学习笔记:

[illegible]

绩效提升三步法

课程精要

作为管理者的你，是否也有这样的苦恼？面对有潜力但考核结果不太理想的员工，不知如何才能帮助他们不断进步、取得更好的成绩。本课程将介绍一种提升员工绩效的方法——“绩效提升三步法”，帮助你掌握绩效分析的方法，熟悉绩效提升计划的主要内容，并认识到过程控制的重要性。

■ 绩效提升三步法

“绩效提升三步法”是一种系统化的方法，它可以分为三个阶段：绩效分析，提升措施的选择，提升计划的制订、实施与反馈。

第一步：“绩效分析”

绩效分析是“绩效提升三步法”的第一步，其目的在于明确个人的绩效差距，找出导致差距存在的原因。

明确绩效差距时，你可能发现多个有待提升的绩效指标，但这些指标很难在短时间内全部得到改善和提高，因此需要利用“难易×重要”程度二维表对绩效提升的要点进行取舍、制定阶段性的提升计划。

重要程度	难易程度	不易改变	容易改变
相对重要		应列入长期提升计划，或者寻求外部资源支持	首要选择，应该立即行动
相对次要		目前暂不列入提升计划	有助于其他绩效指标的提升，应该优先选择

寻找导致差距的原因时，我们要借助一种方法——“Employee-Manager-Environment”分析法，简称“EME”法。它从“员工”（Employee）、“主管”（Manager）和“环境”（Environment）三个方面着手，系统分析导致绩效差距的原因。

“EME”法指出：在员工方面，主要关注员工是否具有从事这方面工作的知识；是否具备运用知识和经验的能力；是否有正确的态度和足够的自信心。在主管方面，主要关注主管是否有人事辅导和人员激励的意识。在环境方面，主要对组织内部的机制、氛围，以及组织外部的障碍进行分析。

影响绩效的维度		具体问题	原因分析
员工	知识		
	能力		
	态度		
主管	辅导		
	激励		
环境	内部		
	外部		

第二步：“提升措施的选择”

在沟通提升措施时，管理者可以表达希望通过这些措施，帮助员工达到何种目标，同时了解员工的想法。值得一提的是，管理者在讨论中应向下属明确“奖惩激励”制度，强调奖惩的绩效临界点。也就是计划期限结束时，如果员工没有实现目标，将会面临什么后果？如果达到目标，甚至表现远远超出了预期，又会得到什么奖励？这会直接影响员工对提升计划的投入程度。

绩效提升指标：XXX				
	完成期限	方法工具	由主管完成	由下属完成
1				
2				

第三步：“提升计划的制订、实施与评价”

提升计划的制定

如果单纯按照管理者的想法制订提升计划，可能会脱离实际，因为管理者并不一定很确切地知道每个员工的想法和具体情况。而单纯按照员工个人的想法制定计划，员工有可能避重就轻，漏掉重要的项目。只有管理者和员工就这一问题，进行充分探讨，才能有效地实现绩效提升的目的。

个人绩效提升计划的主要内容应包含以下几个方面：

- 1. 个人基本情况、直接上级的基本情况
- 2. 个人绩效差距
- 3. 个人现有绩效水平和期望达到的绩效目标
- 4. 提升措施：应尽量具体并富有针对性，包括相关指标的提升方法、完成期限和具体责任人等
- 5. 双方签名
- 6. 考评日期与签署日期

提升计划的实施与反馈

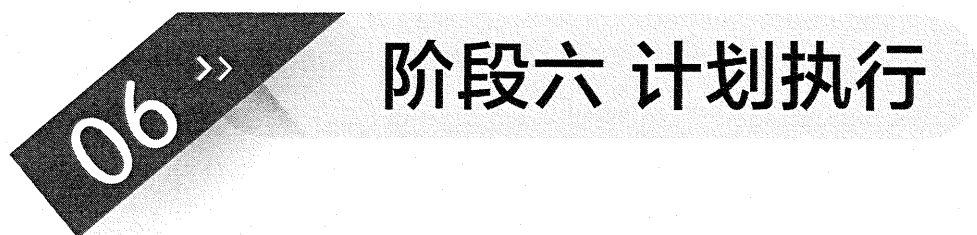
我们需要明白，成功的绩效提升计划离不开监督和反馈。虽然说绩效提升计划的完成情况反映在员工前后两次评价的结果中，但我们可以从员工的月度绩效中发现一种趋势，并通过阶段性的沟通与支持，助力员工实现计划的目标。

如果员工在两次评价中的结果有显著的提高，就说明绩效提升计划有了一定的成效，今后可以在一定范围内推广使用。而如果员工在两次评价中的结果并没有得到显著提高，管理者则应该反思绩效提升计划的有效性。管理者尤其要与员工一起探讨对绩效不佳的原因分析是否准确、提升措施的选择是否恰当等问题，以便为下一步绩效提升计划的制订打下基础。

■ 学习笔记：

■ 学习笔记:

[illegible]



06 >> 阶段六 计划执行

将目标分解为任务

课程精要

很多人都明白设定目标的重要性，但真正能将目标落实到行动并最终实现的人，却少之又少。相关研究数据表明，在订立了新年愿望的人当中，只有 8% 的人能够做到持之以恒，并最终实现自己的目标。他们成功的关键是，不但制定了目标，还把目标分解成了一系列可操作执行的小步骤。

■ 目标分解的前提

确立目标

所有企业管理，说到底都是目标管理。如果某个工作领域没有目标，那这个领域的工作很可能会被忽视。所以，做任何事情，确立目标都非常重要。好的目标是成功的开始。

好的目标 - SMART 原则

好的目标必须符合 SMART 原则：

Specific: 目标必须具体

Measurable: 目标必须可衡量

Attainable: 目标必须可实现

Relevant: 目标必须相关

Time-based: 目标必须有明确的期限

■ 将目标进行分解

第一步：确定重要的里程碑

目标是需要分解的，我们不光需要制定总体目标，还要把它分解成一系列阶段性的小目标，以更好地激励大家朝着一个个小目标进发，并最终实现总体目标。否则，人们很容易因为目标遥远而产生倦怠情绪，中途放弃。

一般来说，目标分解就是将总体目标在纵向、横向或时序上分解到各层次、各部门以至具体的责任人，这几个维度几乎伴随着目标分解的全过程，是每个目标分解不可或缺的要素。常见的目标分解的做法是，先按照时间段、责任人进行分解，在每个时间段和每个责任人上都会分配不同的量化或非量化的目标值，这样总和起来就是我们的总体目标。

第二步：将里程碑分解成任务清单

很多时候，里程碑还是较大的步骤，需要进一步分解成需要执行的任务。列出的任务最好以一个明确的动词开头。具体、精准的用词，不但可以帮助你更好地理解需要完成的任务，还能提示你任务何时结束。如果某一项任务看上去有点模糊，不知道从何处下手，那么，很可能这项任务还需要再次进行分解。

第三步：准备所需资源

确定好任务清单之后，你应该花时间想一想，是否具备完成每项任务所需的资源。在工作中，明确完成各项任务所需的资源尤其重要，因为很多时候，团队工作依赖于团队成员之间的协调合作，从一开始就规划好资源有利于团队工作顺利开展，也能避免不必要的摩擦。

第四步：跟踪进度，定期考核

分解好任务之后，还需要后续跟踪，如果不能有效跟踪，也很难保证最终能够实现目标。为了更好地激励员工，管理者可以定期对员工进行绩效考核。考核的频率可以根据公司的情况自行确定，可以按季度或每半年考核一次。

一些注意事项

在设定目标和进行目标分解时，最好考虑两个方面：一方面，目标需要具有一定的挑战性，另一方面，目标也必须切实可行，过大、过高的目标不仅不会激发员工的动力，反而会削弱他们的信心。另外，在将总体目标进行分解时，分目标和相关任务也要尽量具体、可衡量，这样做的好处是，一旦出现问题，管理者可以快速锁定出现问题的环节，及时补救；而且后期在考核评估员工的时候，也更加有据可依。最后，不管是总体目标还是分目标，都要进行考核，并根据公司情况进行奖惩，同时，管理者应该不断进行反思和总结，持续改进。

■ 学习笔记:

[illegible]

统筹团队资源，监督计划落地

课程精要

在做任何项目时，我们都需要对资源进行统筹管理，并确保计划实施落地。资源在工作中发挥着重要的作用。如果可用资源不足或者资源的统筹调配出了问题，可能会给工作和项目造成巨大的灾难。在这一课中，我们将通过具体的案例学习怎样统筹安排资源，确保项目能够按计划实施落地。

分析项目需要的资源

在对项目进行规划时，最好先确定整个项目的几个关键阶段和里程碑，列出实现各个里程碑需要完成的主要任务，并明确开展这些任务需要筹备哪些资源，怎么分配这些资源，从而确保项目能够按时顺利达成。

日历资源和非日历资源

日历资源和非日历资源的定义

一般来说，我们可以根据资源的消耗方式，将资源分为日历资源和非日历资源。日历资源指的是那些与日期相关，需确定在某段时间内是否具有可用性的资源。对于原材料等耗材而言，项目消耗的是该物品的数量，与消耗的具体日期关系不大，所以属于非日历资源。

资源的可用性和工作量

明确了项目包括哪些活动，以及每项活动持续的时间之后，我们可以借用甘特图这个工具将这些信息汇集在一起，其主要目的是为了明确每项任务的时间跨度，确定各个任务之间的依赖关系以及优先级别，明确不同人的任务之间的时间关系。绘制完甘特图后，我们可以根据甘特图中显示的各项任务截至时间，估计每项活动需要从公司的各个部门分别抽调多少人手 / 资源。

在计算资源的可用性时，我们要根据实际情况，扣除日常工作中的中断和干扰时间，常规的办公室活动需要占用的时间，以及员工的休假时间和法定节假日。一般来说，干扰和中断大概占工作时间的 25%；日常办公室活动大约占工作时间的 15%。

一般来说我们的做法是：首先，你让参与者估计一下自己在这个项目中的工作量，并计算出花费在工作上的实际时间，然后把中断时间和办公室活动的时间考虑进去，这样你就能为每一项活动估计时间期限。当你知道每项活动的时间期限以及各活动之间的衔接方式之后，你就能得出更切合实际的任务起止日期了！

资源规划是一个反复循环的过程

在实际工作中，资源规划很少能一次性完成。很多时候，资源规划和统筹都是一个反复循环的过程，有时候，这个过程可能会持续很长时间。

我们可以将那些掌握着各个资源的人称为资源经理。当项目经理最终制定出与可用资源相符的工作量计划时，就意味着她与这些资源经理订立了合同。项目经理的责任是保证项目按期交付，而资源经理的责任则是按照合同规定保证资源的可用性。但实际情况是，无论工作量计划计算得多仔细，一旦发生意外的紧急事务，这个计划仍有可能发生变动，甚至需要推倒重来。因此，项目经理需要上级领导确认项目在各个相关部门的优先级别，保证资源的实际可用性，并明确各位资源经理应对项目经理承担的责任。

项目进度监控

项目的监测和控制应该贯穿整个项目的全过程从项目启动到项目结束，期间所有的大小事项，需要提供的各种资源和需要预防的各种风险，项目经理都要时刻警惕，并提前做好应急方案。一旦发现问题，必须要对计划内容和时间表进行调整，快速解决问题，降低风险带来的损失，以保证项目能够顺利进行。

定期的项目进度会议是监控项目的一种有效手段。在会议上，大家可以一起回顾过去一周或一段时间的项目进程，提出并讨论过程中出现的问题，并制定相应的解决方案。在评估项目进度的同时，也应该分析一下各个任务可能出现的风险点，并讨论风险发生时应该如何应对。此外，大家也应该有意识地对过去一段时间的工作进行总结，分享成功的经验，以及从失败中吸取的教训，沉淀项目经验，尽量让项目后期进展得越来越顺利。

■ 学习笔记:

[illegible]

应对不确定：如何使命必达

课程精要

当今世界变化越来越快，越来越不可预测，充满了不确定性。很多时候，由于变化来得太快，我们很难准确地判断其起因及其影响力，也很难简单地套用之前的经验；越来越多的问题相互交织牵制，边界越来越模糊，以至于很难对问题有一个清晰全局的认识。

在这样一个大背景下，我们的日常工作中也充满了变化和不确定性。那么，我们应该怎么做，才能更好地应对变化和不确定性呢？这就是我们这门课要探讨的问题。

敏捷管理

敏捷管理诞生于软件开发行业。自从 17 位软件研发人员于 2001 年联合发表《敏捷宣言》以来，敏捷管理的理念和方法迅速在全球掀起了一股浪潮，并已经渗透到了各行各业的管理实践中。

为了突破传统方法的局限，敏捷管理更加注重员工个体之间的互动和合作，以目标为导向，更关注最终产出，而不是繁重的文档；将客户放在首位，强调理解客户需求，与客户合作；鼓励员工拥抱变化，在与客户的不断沟通中，明确其真正的需求，并进行不断的调整，以最终满足客户需求。概括来说，敏捷管理强调在执行过程中持续地根据用户反馈和需求优先级来发布新版本，不断进行迭代。

在工作中实践敏捷管理

小步快跑，迭代推进

工具、文档和计划固然重要，不过，除此之外，团队应该多多关注更核心的东西，比如灵活调整工作安排，快速响应变化的需求。为了让客户尽早地看到结果，并给予反馈，我们应该以小步快跑的姿势来做产品，在尽可能短的时间内，针对一个功能或模块，研发出一个可交付的版本，快速提交给客户，让他们进行体验和反馈，然后再根据具体反馈进行改进。

通过这种频繁的迭代，我们的开发过程会变得更加敏捷，更容易应对各种变化和不确定性。我们和客户的沟通和互动也会更加及时，便于我们在研发过程中边做边调整，边验证边改进，这样才能保证最后做出来的产品是客户真正想要的产品。

迭代冲刺规划

敏捷管理的核心是迭代，每次迭代对应了一个开发冲刺阶段，即团队完成一定数量的工作所需的短暂、相对固定的周期。通常，冲刺阶段大概在 1-4 周左右。简单来说，敏捷项目管理就是将庞大且复杂的任务拆分成一个个小的连续性的片段，并通过一系列冲刺周期的迭代来完成产品的设计和研发。

在开始一个冲刺周期之前，团队通常会召开一次冲刺规划会议，主要讨论本次冲刺周期要达成的目标，需要完成哪些工作，以及如何完成。然后，团队需要在此基础上制定一个具体的工作计划，列出需要完成的工作任务，并确定各任务的优先级。在各个冲刺周期，团队需要快速完成本周期内预定的工作量，交付出可用的产品组件，并在冲刺评审会上提交给用户进行评审。

冲刺评审会和每日站立会议

在冲刺评审会上，团队会向客户展示该冲刺阶段取得的成果，并收集客户的反馈，会议尽量控制在一小时之内。

在每日站立会上，每位团队成员依次向团队汇报自己昨天完成了哪些事项，今天计划完成哪些事项，目前遇到哪些问题或障碍，打算如何解决。每日站立会议最好在 10-15 分钟以内完成。如果个别成员有其他事项需要沟通，最好和有关人员另行组织会议进行讨论。

一些注意事项

在各个冲刺阶段，一定要确保团队设定并真正理解了该冲刺阶段的目标以及判断成功与否的标准。这是确保每个成员协同一致并朝着共同目标前进的关键。在设定冲刺目标时，我们要尽量避免设定那些注定会导致团队失败的目标，不要高估团队的速度，不要包括太多未知或高风险的工作。

在制定具体的工作计划时，要确保该冲刺阶段的所有工作任务按照优先级和关联关系顺序进行排列，同时要充分沟通，确保团队里的各个成员都清楚地了解了各项工作任务。

在每个冲刺阶段结束后，项目团队成员需要对该迭代周期进行反思总结，以便调整自己的行为，不断从经验中总结收获，吸取教训。

此外，倾听员工的心声也很重要。当团队成员表达担忧时，千万不要忽视这些声音。这种时候，是团队成员最需要支持和关怀的时候，应该认真倾听他们的想法和反馈，尽量解决他们提出的问题。

最后，为了实现项目的敏捷，我们在团队组成上也需要进行敏捷处理。一般来说，一个项目团队最好不要超过 20 个人，如果项目团队成员太多，最好进行团队分割。

■ 学习笔记:

07 >> 阶段七 问题解决

培养敏锐的问题意识

课程精要

我们在工作中总会遇到各种各样的问题。过去，作为一名团队成员，我们要解决自己遇到的问题。成为管理者之后，不只要解决自己在工作中遇到的问题，还要帮助下属解决他们的“疑难杂症”。本节课将告诉你如何培养敏锐的问题意识，防范问题于未然。

I 问题意识与问题的分类

问题意识

问题意识是指做任何事情，都要有敏锐的观察力，能够察觉工作或周遭环境的变化，并及时应对。

问题的分类

通常来说，我们可以把问题分为两类：发生式的问题和创造式的问题：

发生式的问题是指由于没有达到标准而出现的故障，需要及时去修补的问题。想要解决这类问题，需要行动力和一定的经验积累。

创造式的问题则是具有前瞻性的，在实际故障发生前，主动提出的预判性问题或改进性问题。想要提出并解决创造式的问题，除了行动力、经验，还需要具备极强的思辨力，也就是敏锐感知周遭环境的变化、并进行深入地思考和推理的能力。

I 培养问题意识

心态

常怀空杯心态，不能沉迷过去的成功，应当怀着归零、谦虚的心。

我们可以换个视角来看待那些证明成功的“证据”：以当前的成功证据为起点，不断挖掘其背后的数据信息。这些被掩埋在成功光芒之下的信息，一定能让你发现一些潜在的问题，帮助你和你的团队更快地成长。

洞察力

走出办公室，到执行任务的第一现场去看看，多和团队成员沟通。

关注“奇点”，即为工作中一些偶发事件或反常规的事项。“奇点”可能预示着未来的某种趋势或是工作流程中潜在的隐患，这些“奇点”可能会在将来不断出现并成长，甚至会迅速发展成为“主流”。

倾听

跳出日常工作的小圈子，去倾听客户的声音。

引导客户多说，达成有效倾听的方法：

1. 提问

多使用调查性、量化性的问题，并以开放的方式进行询问，这些问题类型和提问方式能够让对方给我们提供更多信息。

问题类型

调查性问题

用谁？何时？怎么办？在哪里？为什么？

比如：你现在采用的是什么方案？为什么要改变？还有谁能做决定？您能说得更详细一些吗？能举个例子吗？

量化性问题

比如：你打算每天使用多长时间？你的预算是多少？

提问方式

开放式的问题

开放式问题，即指能够让对方无法简单用“是”或“否”来回答的提问，通过这样的提问方式，可以引导对方提供更多的信息。

2. 保持适当的沉默

如果谈话对象吞吞吐吐，或是正在想该怎么措辞，不要打断或追问对方。可以保持善意的沉默，让对方整理一下思路，然后把想法清楚地表达出来。

3. 适时复述

适时复述客户说过的话，告诉对方你在认真听取他们的意见，并使对话集中于要点。

识别最亟需解决的问题

有意识地甄别出对团队来说，当下最亟待解决的问题是哪些。这是培养问题意识中最难，也是最关键的一步。

管理者需整理出团队目前工作表现的情况、团队应当达成的工作表现。接着，根据对内外部情况的观察、了解，描绘出在你的想象中，团队能够达成什么样的理想状态。然后，将发现的问题填充到这些状态之间（如下图）。

团队理想中的工作情况：

团队应达到的工作情况：

团队当前的工作情况：

区域II

区域I

区域 I：填写有碍于团队达成应有工作成绩的问题。我们需要特别关注该区域内的问题，并在短期内将他们解决。

区域 II：填入能够帮助团队从好做到更好的问题。我们可以抱着探索的态度为这些问题做规划。

■ 学习笔记：

■ 学习笔记：

剖析问题的根源

课程精要

在试图解决问题之前，我们应当剖析问题，也就是对问题进行准确地分析和界定，这是至关重要但却很容易会遗忘的一步。这节课，我们将一起学习 5 WHY 和鱼骨图两种方法，帮助你快速、准确地诊断出问题的根源，为解决问题提供思路 and 方向。

I 5 WHY法

定义

通过对一个问题连续追问 5 次，来探究其根本原因的方法。这种方法的关键在于，鼓励人们避开主观的假设或逻辑陷阱，从表象问题着手，沿着因果链条，顺藤摸瓜，直至找出问题的根本原因。

开展 5WHY 法的要点

- 1. 别让提问变成无意义的挑战
尤其是在使用这种方法帮助下属或同伴剖析问题时，更要牢记我们的目的是一起找到问题的根源，而不是批评指责对方的工作。
- 2. 提问的“穷尽性”
也许在某些中间环节，我们能够得到一些解决方案，但是不要急于下结论，而是反复思考上一级的问题是否已经穷尽，这样才能彻底解决问题。
- 3. 侧重深挖内部可解决原因
优先考虑可控、可改变的因素，暂将那些短期内无法实现的解决方案记录在一旁，找机会寻求上级领导或其他部门同事的支持。

I 鱼骨图法

定义

与 5Why 法线性追问寻找问题的根源不同，鱼骨图法更加强调对问题的全局思考。

开展鱼骨图法的四步

- 1. 第一步是确定需分析和界定的问题，并填写到鱼骨图中的“鱼头”处
- 2. 确定影响该问题的关键类别，填写鱼骨图中的“大骨”
- 3. 讨论导致问题出现的所有可能原因，填充鱼骨图中的“小骨”
- 4. 筛选、总结出其中相对重要的因素，归纳问题的根本原因。

I 学习笔记：

■ 学习笔记:

高效形成问题解决方案

课程精要

“我们生活在一个瞬息万变的世界，必须对不断出现的问题、威胁和机会尽快做出评估、优先排序和处理。然而解决问题本身非常复杂，但这种能力对任何领导人或经理来说都是至关重要的。”（Blackmetric 咨询公司首席顾问，阿德里安·里德）

正如阿德里安所说，只有系统地提升经理人解决问题的能力，才能应对错综复杂的市场环境。而如何产生更多好的方案，以及在众多方案中做出最佳决策，是经理人问题解决能力的直观体现。本课程，就为经理人提供了一套从产生方案到方案评估的系统方法。

■ 制定问题的解决方案

促进解决方案产生的头脑风暴法

由美国创造学家 A.F. 奥斯本提出。它通过小型会议的组织形式，让所有参与者能在畅所欲言的氛围中，自由交换想法，激发大家的创意和灵感，使各种想法能在相互碰撞中激起脑海中的创造性风暴。

头脑风暴遵循四大原则：

- 1 清晰明确的主题。一次头脑风暴只能讨论一个主题，主题的设定需要尽可能具体。
- 2 一次表达一个想法。头脑风暴鼓励畅所欲言，但每一次发言只能表达一个想法，要预留时间给其他人发言。
- 3 不作评判。参与者不要对任何建议给出评判，因为这会左右其他人的思维，限制创造力。
- 4 以量求质，结合改善。只有提高想法数量，才可能提炼出高质量的方案。同时，可以思考如何将想法结合在一起。

■ 方案评估与决策

帮助方案评估的精简列表法

- 第一步：整理头脑风暴后的所有想法，变成一张长列表；再通过 3 个问题评估维度来评估所有的想法，并对想法进行分类；
- 第二步：核实信息后，整合所有想法，并得到一份短列表；
- 第三步：为短列表中的每一个方案制作详细评估表，帮助最终定夺。

■ 学习笔记：

■ 学习笔记:

