

高效中层主管核心管 理技能提升训练

目录

★课程对象

——谁需要学习本课程

- ★ 企事业单位中层管理人员
- ★ 即将晋升的基层管理人员

★课程目标

——通过学习本课程，您将实现以下转变

1. 明确中层管理人员的角色定位和技能要求
2. 掌握中层管理的核心管理技巧
3. 提升分析问题与解决问题的能力
4. 掌握企业管理的实用技能

★课程提纲

——通过本课程，您能学到什么？

第一讲 中层主管的角色定位

1. 中层主管的价值
2. 管理者管理技能结构

第二讲 经理人的心智修炼

1. 态度决定一切
2. 我是我认为的我
3. 每天进步一点点
4. 山不过来我就过去

第三讲 经理人的职业生涯规划

1. 为什么平庸
2. 职业生涯的阶段划分

3. 职业类型划分

第四讲 目标计划跟进

1. 目标和目标管理
2. 如何制定好目标
3. 目标卡和工作计划
4. 如何进行目标追踪

第五讲 有效授权技巧（上）

1. 授权的好处
2. 授权的层次

第六讲 有效授权技巧（下）

1. 不愿授权的原因
2. 什么样的工作可以授权
3. 授权的程序

第七讲 绩效管理和考评（上）

1. 绩效管理常见的误区
2. 绩效管理循环
3. 绩效评估的目的
4. 中层主管在绩效评估中的作用

第八讲 绩效管理和考评（下）

1. 五种实用的考核体系
2. 现代绩效评估程序

第九讲 员工培育（上）

1. 企业应为员工提供成长的环境
2. 如何进行培训

第十讲 员工培育（下）

1. 了解员工的需求
2. 形成培训目标
3. 拟定指导计划
4. 执行辅导计划
5. 评估指导结果

第十一讲 高效团队建设（上）

1. 团队的价值
2. 什么是真正的团队

第十二讲 高效团队建设（下）

1. 如何建设优秀团队

2. 解决团队问题的步骤

★课程意义

——为什么要学习本课程？（学习本课程的必要性）

☆ 中层管理人员是企业的核心成员，是企业得以生生不息的源泉！中层管理人员的组成大多是没有管理经验的基层员工或技术人员，他们半路出家，没有中层管理者应具备的管理能力，往往凭自己的主观臆断行事，造成执行力的偏差，使企业错失良好的发展机遇。在本课程中，狄振鹏老师将传授此职位的管理心得，使中层管理者弥补其管理能力的不足，旨在帮助中层管理人员明确角色定位和技能要求，提高分析问题与解决问题的能力，让他们的聪明才智在岗位上得到充分的发挥，为企业的发展做出更大的贡献。

第一讲 中层主管核心管理技能导论

中层主管在企业里的重要作用

本次课程的主题是介绍中层主管的核心管理技能。在进入主题之前，我们首先了解中层主管在企业中的重要作用。

1. 企业的支柱

每个企业都像一座高楼大厦，它的外观代表着企业的形象，外部结构和楼顶好比是企业中的高层管理者。但对于整个大厦而言，最重要的是挺立在大厦四周的支柱，正是这些支柱把大厦一层一层稳固地支起；如果支柱倒了，大厦就会摇摇欲坠。这些支柱就好像是我们企业中的中层主管。

2. 落实执行力的关键

➡ 好企业与差企业的最大区别

早在 20 世纪 70 年代末 80 年代初，管理学家就致力于研究造成企业好坏的原因。经过长期、大量的调查考证，管理学家发现好企业和差企业的最大区别就在于执行力优秀的企业不但有好的战略规划，而且能将好的规划落实到位。而差企业尽管拥有同样好的战略规划，但往往不能落实，或落实时发生了很大的偏差。

➡ 执行偏差的根源

执行偏差可能来自于企业的各个层级，但最主要是来自企业中层。因为中层就像连接上层和下层的一座桥梁，发挥着承上启下的作用。只有中层把企业决策层的理念、规划、一些具体的方案和方法真实、准确地传递给每一个员工，才能保证战略目标的实现。事实证明，

中层主管执行力的偏差最容易导致企业发展滞后。

中层主管执行力差的原因及解决方案

1. 半途出家

目前，企业里百分之八十至九十的中层主管都是从业务骨干、业务能手里选拔出来的。这些人往往技术娴熟、工作积极、业务能力强、人际关系好。但他们身上存在一些明显的通病：

- ➡ 缺乏对管理角色、管理职能、管理的基本方法、基本流程和一些管理技巧的了解；
- ➡ 在担任中层主管后不能及时转换角色。

【案例】

目前国内很多企业都存在一种有趣的现象：级别越高的领导越忙碌。究其原因，一方面是因为企业发展的成熟度还不够；另一方面就是中层主管没有发挥应有的作用，没有具备基本的管理方法和技巧。

2. 现代管理解决方案

为了解决这一问题，管理学家、企业家结合管理科学理论和企业的实践活动，设计了名为“管理者训练项目”（Manager Training Program, MTP）的课程，该课程属于通用课程，适合培训各行各业的中层主管。培训和考核的内容包括笔试、情景模拟以及面对面的沟通测试等等。

管理者的管理技能

在学习中层主管的核心管理技能之前，我们首先从整体上对管理者的管理技能要有一个比较全面的、客观的认识。

（一）管理者的管理技能结构

我们可以把管理者的管理技能分为三大架构，如图 1-1 所示。

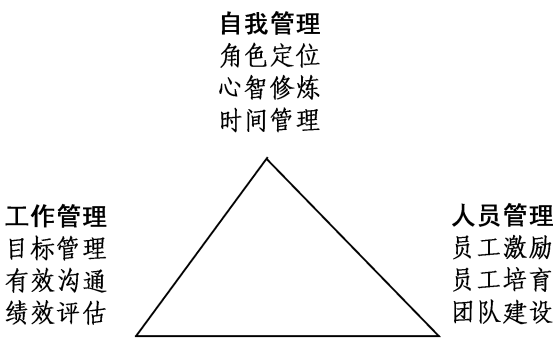


图 1-1 管理者管理技能结构

1. 自我管理

顾名思义，自我管理就是对自己的管理，它实际上是一种管理的影响力。所谓“己所不欲，勿施于人”。只有自己先做好榜样，才能管理别人，影响别人。自我管理主要包括三个方面：

- ➡ 角色定位

- ➡ 心智修炼
- ➡ 时间管理

2. 工作管理

工作管理是针对工作任务完成情况的管理。它旨在保证员工按时完成工作任务，并以绩效为导向，不折不扣地按照规定的绩效标准去实现工作目标，这就是我们常说的执行力。执行力是关于完成工作任务的学问，它涉及的内容有：

- ➡ 目标的管理
- ➡ 有效的沟通
- ➡ 绩效管理和评估

3. 人员管理

人员管理我们又称之为领导力，它是针对员工和团队的一种管理。其工作对象是人，工作的范围涉及如下：

- ➡ 员工激励
- ➡ 员工培育
- ➡ 高效团队建设

一些著名企业提出要把企业办成大学，其实质就是希望在经营管理实践中培养出经营管理人才。

（二）三种管理技能之间的关系

- ➡ 自我管理是先管好自己再影响别人，是影响力；
- ➡ 工作管理是执行力，它强调严格管理，要求设定具体、可操作的绩效标准，并严格按照标准不折不扣地执行。这是一种刚性管理，我们称之为管理科学；
- ➡ 员工管理则是领导艺术，它要求以人为本，因人而异，进行人性化管理，因而是一种柔性管理。

【案例】

对丰田公司而言，最大的管理挑战不是技术创新，而是车间里的每个工人严格地按照要求把每根绳子不高不低、不偏不倚地认真摆好。丰田公司的管理挑战其实就是工作管理，它要求按严格的标准和规范工作，认为细节决定成败。

（三）管理理论的发展状况

1. 管理理论发展的四个阶段

管理理论的发展已经经历了四个阶段：

- ➡ 科学管理

科学管理就是讲规范、讲标准、讲严格执行。

- ➡ 人际管理

人际关系管理的目的则是调动员工的积极性。

- ➡ 系统理论

系统理论则要求用整体、全局的眼光审视企业的薄弱环节和企业的核心竞争力。

- ➡ 全变理论

全变理论认为整个世界在不停地变化，企业也必须不断地去适应这个变化，所以没有最

好的管理方法，只有最适合的管理方法。

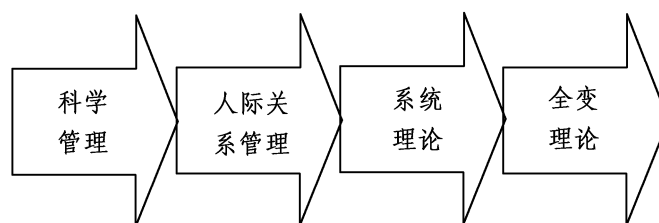


图 1-2 管理理论的发展阶段

2. 管理理论在各国的发展状况

➡ 在欧美和日本的发展

欧美和日本的企业经历了从科学管理到全变理论的一步步发展。

➡ 在我国的发展

我国的企业和管理理论界是同时撞进了四个理论混合应用的时期。这四种管理理论被同时应用于现在的企业，因此，我们既提倡执行力，又强调领导艺术，还重视细节。

四种理论不是相互冲突，而是互为补充的。我们可以根据企业、组织、团队发展的不同阶段，因地制宜地采取相应的管理方法。这也是全变理论的主旨：没有最好的管理方法，只有最适合的管理方法。

【自检 1-1】

请根据我们讲的管理者的管理技能连线。

1. 自我管理 A. 执行力
2. 工作管理 B. 领导力
3. 人员管理 C. 影响力

[见参考答案 1-1](#)

中层主管的角色定位

（一）作为经营者的中层主管

1. 中层主管应当具备经营力

前面介绍管理者的三项管理技能是中层主管必备的管理技能。面对未来和国际化的竞争，我国企业的中层主管还应具备一定的经营力即竞争力。

2. 经营力对管理者的要求

具有经营力的经营者其实质是一个商人。也就是说，中层主管除了完成工作任务之外，还必须时刻关注绩效、利润，不断给企业创造价值。所以，中层主管除了必须掌握一些财务管理知识外，还要懂得变革管理、危机管理、思维创新等等，只有站在经营者的立场上，才能把握企业前进的目标和方向。这是时代对我们中层主管提出的挑战。

（二）中层主管的角色定位

我们可以从三个方面认识中层主管的角色定位：

1. 对上司

➡ 服从者

中层主管的定位非常重要，对于上司而言，中层主管首先是一个服从者。

➡ 执行者

对于服从和执行而言，上司和中层主管之间是比较浓厚的上下级关系。

➡ 受训者

受训是导师培训学员的意思。可见，原来上级对下级发号施令的关系到了这里已经变成了师生关系。

➡ 协助者

协助者已经完全脱离了上下级的关系，形成了相互配合、协作的绩效伙伴关系。

可见，中层主管和上司的关系由服从逐渐演变成伙伴关系。而无论他们之间的关系如何，都是为一个共同的目标而努力，即为企业创造更多的利润。

2. 对下属

中层主管与上司之间关系的演变也同样存在于中层主管和下属之间。

➡ 在下属面前，中层主管首先是公司的代言人，代表公司形象。所以，在下属面前，中层主管不可以为了徇私、讨好员工而出卖上级，破坏公司的利益。

➡ 获得上级授权后，中层主管是上级领导的代表，代表了公司的计划者、指挥者、监督者、进一步授权者、培育者和激励者。它的角色越来越像老师、越来越像伙伴。

3. 对同级

对同级来说，中层主管之间是内部客户的关系。所谓内部客户是指工作流程中的下一道程序是本道程序的内部客户。内部客户之间是一个内部服务者与另一个内部服务者之间的关系，是支持者和配合者的关系。

【自检 1-2】

中层主管对待上司、下属和同级有不同的角色定位，请将匹配的连起来。

- | | |
|--------|----------|
| 1. 对上司 | A. 内部服务者 |
| B. 服从者 | |
| 2. 对下属 | C. 公司代言人 |
| D. 协助者 | |
| 3. 对同级 | E. 激励者 |

[见参考答案 1-2](#)

第二讲 经理人心智修炼

TCL 公司的四句口号

TCL 公司有四句口号，如图 2-1 所示。这四句口号反应出观念能对一个人的命运产生重大的影响。

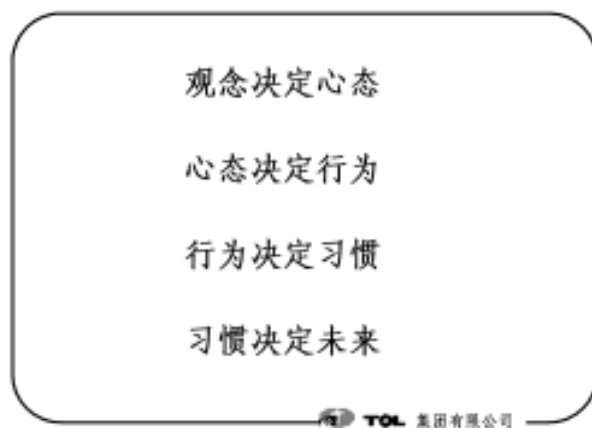


图 2-1 TCL 公司的四句口号

【图解】

这四句话阐释人的思维指引行动，有什么样的思想、观念，就会产生什么样的行为，不同的行为又决定人不同的未来，以致最后有不同的命运。

可见，人的命运归根结底是由自己的观念来决定的。因此，作为经理人一定要控制好自己的情绪、态度、价值观、工作理念，这将对事业的成败产生决定性的影响。

另一方面，经理人在员工面前所秉持的观念、态度和价值观也会在无形中影响员工和下属的行为。

【自检 2-1】

对人的命运影响最大的因素是（ ）

A. 出身；B. 观念；C. 习惯；D. 行为。

[见参考答案 2-1](#)

态度决定一切

态度决定一切有五个方面的表现：

1. 积极的态度，消极的态度

积极的态度和消极的态度会影响整个工作的状态和未来业绩的好坏。

2. 归罪于外，归因于内

➡ 归罪于外

很多人在工作出现问题时总是相互推卸责任，或是把责任归于外在的客观环境。这就是归罪于外，是一种不好的工作态度。

【案例】

北京有家房地产中介公司叫我爱我家。一进公司就能看见四个大字“永不抱怨”。这就是该公司的企业文化，该公司认为做房地产营销就是要走进千家万户，说尽千言万语，历经千辛万苦，还要千方百计给客户提供优质的服务。所以行业的性质决定了房地产营销工作的艰辛，要在这个行业发展就不要抱怨，不要埋怨恶劣的客观环境。

➡ 归因于内

归因于内是说工作中出现问题时不要找客观原因，而要从自身寻找原因，这就是归因于

内。其实任何问题都可以从自身找到原因。

【案例】

全国各地的销售人员在总结销售工作不理想的原因时都能找出四条理由：市场竞争太激烈，我们的产品价格太高，广告宣传还不够，奖金提成不够高。但是始终不肯从自身寻找原因，不承认自己的努力程度不够。

3. 不是不可能，只是暂时没有找到方法

世界上没有不可能的事，如果你没能成功，那么考虑三个方面：

- ➡ 有没有足够的理由做这件事。
 - ➡ 有没有找到正确的方法。
 - ➡ 有了正确的方法后，有没有坚持不懈地锁定目标、意志坚定地走下去。
- 问题的一切都源自于自身，很多事情不是不可能，只是暂时没有找到正确的方法。

4. 成功一定有方法，千万别说不可能

成功需要好方法，如果没有正确的方法，一个简单的问题也不好解决。

5. 在每一个不幸中孕含着同等量幸运的种子

爱因斯坦说每一个不幸中都孕含着同等量幸运的种子，所以不幸之中可能也包含着另一种幸运。换句话说，我们应该把合理的看成是训练，把不合理的看成是磨练。

成功公式探讨

一个人的成功主要取决于三个方面的要素：

- ➡ 意愿
- ➡ 方法
- ➡ 行动

这三者之中最重要的就是意愿，只要有意愿，就一定能找到正确的方法，能采取积极的行动。很多经理人、中层干部，虽然一直孜孜不倦地工作，但他不知道什么是目标，方向在哪里，这样的工作是盲目的，很容易出现问题。

【案例】

乌龟和小兔子第一次赛跑，小兔子因为睡大觉输给了乌龟，心里不服，要求再比一次。

第二次比赛，枪声一响，小兔子像离弦之箭一会儿就没了踪影。乌龟爬了两个小时终于爬到终点，可小兔子还没到。原来小兔子只顾着往前跑，没有看方向，结果跑得越快，离目标越远。

小兔子还是不服气要比第三次。第三次赛跑的起点在山顶，终点在山脚，山坡挺高，坡度挺陡。乌龟一看，哈哈，这下不用爬了，乌龟把壳立起来一溜烟滚下去。可小兔子前腿短，后腿长，在平地上跑得快，下坡就容易摔跤，当小兔子摔在半山腰的时候乌龟已经滚到了终点。乌龟三连冠，从此小兔子死心了。

这个小故事告诉我们，要想获得成功，既要有积极的意愿，还要有正确的方法，然后再付诸于行动。

【自检 2-2】

一个人的成功主要取决于三个方面的要素，其中（ ）最重要。

A. 意愿； B. 方法； C. 行动。

[见参考答案 2-2](#)

成功的七大规律

了解了成功的公式，还要探讨成功的规律。

1. 成功是因为态度

正如前面所述，有了积极的态度，才会有积极的结果。态度和观念对于成功至关重要。

【案例】

但丁说每一个人都有一个心灵花园，积极的态度就是这个心灵花园所长出的鲜花，而消极的态度则是生长出的野草。如果要培育出鲜花就要辛勤地浇水、施肥、除草，做一个勤劳的园丁。相反，如果不整理花园，那花园里自然而然长出来的就是野草。

人也是一样，二八定律告诉我们，人一生之中，在正常的情绪下，80%的状态是消极的，只有20%的状态是积极的。也就是说，自然状态下的大部分情形都是消极的、错误的，要秉持积极的态度就必须不断地进行自我调整，愿意且能够把挫折当成学习、磨练、成长的机会。

2. 我是我认为的我

➡ 过去的努力创造今天的成功

心理学家认为，一个人会有什么样的状态是由过去的努力形成的。今天的生活品质、从精神到物质的外在表现和所有的成就感都是因为过去三五年的努力造成的。同样，今天的努力程度又决定了未来的状态。

➡ 梦想成真

换一个角度，“我是我认为的我”还代表着自己对自己的设想、憧憬。心理学家做视觉影像：自己怎么想像自己的将来，将来就是什么样子。因为有设想、有愿望，就会有与之相匹配的行动，也就有可能梦想成真。相反，如果从来没有设计过自己的人生，也就不可能有所作为。

3. 我是一切的根源

不管出现任何问题都要从自身找原因，勇于承担责任，然后再思考如何改变。环境不会因人而变，人只能为适应环境做出改变。要获得成功必须首先改变内心、改变观念。

4. 决心决定成功

给自己一个充分的理由，下决心、做决定发奋图强。

5. 不是不可能

只要有足够的理由，再找到正确的方法，并坚持不懈、义无反顾地走下去，万事皆有可能。

6. 每天进步一点点

关掉电视，扔掉言之无物的报纸，多看书，多参加培训课程、教育训练，进行自我培训、自我提升，保证每天都学习、研修、成长，这样日复一日，才能积少成多，取得成功。

7. 山不过来，我就过去

做人不能钻牛角尖，不能硬碰硬，要有柔性，有弹性，在碰到问题、困难的时候可以换

一个思维方式，灵活对待。

【案例】

故事《愚公移山》里的愚公对目标坚定不移，勇往直前。今天我们换一个角度来看这个故事可以得出不同的结论。随着时代的发展，愚公的观念也发生了转变，把山搬走的主意也许并不明智：第一，移山破坏生态环境；第二，成本更低更简单的方法是移民，与其把山挖掉，不如搬家更省力；第三，把山承包下来，开发旅游区，发展农家特色经济，这下子愚公可就发家致富了。

三级光明思维

➡ 一级光明思维：任何事物都有正反面

要用辩证的眼光看问题，任何事情都有长有短，有正面有负面。

➡ 二级光明思维：反面可能向好的方面转变

运动是绝对的，静止是相对的，世界无时无刻不在发展变化，因此否极泰来，物极必反都是可能的。

➡ 三级光明思维：无论好坏都能激励自我前进

范仲淹的名句“宠辱皆忘……不以物喜，不以己悲”是说在人生顺境，春风得意的时候，不要得意忘形；在人生低谷，历经磨难的时候，也不要轻言放弃。所以无论好坏，无论在什么样的环境下都要激励自己不断前进，也就是说，每时每刻都要有一颗平常心。

【案例】

《塞翁失马》说的是一个老人丢了一匹好马。邻居安慰他，他却很乐观：“呵呵，丢马不见得是什么坏事。”没想到，几天后丢了的马又跑回来了，还带回来一群野马。邻居恭喜他，他说：“呵呵，这也不见得是什么好事。”不想没几天，老人的儿子为了驯服野马，从马上摔下来，摔断了腿。邻居又来安慰他，他说：“呵呵，这不见得是什么坏事。”又过了一段时间，边疆起了战火，皇上征兵，将村里的青壮年男子都抓去打仗，只有老人的儿子因摔断了腿没有被抓走，于是保全了性命。

主动工作和责任心

➡ 最受企业欢迎的经理人是主动、积极、有责任心的经理人。他们对待工作认真、尽其所能，比别人更优秀。

➡ 经理人的成功原理是从主动到卓越。主动是积极的工作态度，卓越是积极进取的结果，也是责任心的体现，是经理人走向成功的密码。

主动的工作态度

➡ 责任心是成功的最基本因素，认真而出色的工作态度是无价之宝。

➡ 主动热诚的法则是一分投入一分回报，一分耕耘一分收获。

➡ 只有不断投入，主动捕捉机会，才能成为公司的优秀员工，成为公司重点培养的后备经理人，赢得上司的信任。

➡ 工作中要主动修正目标，积小步成大步，脚踏实地，认真做好每一件事。分阶段的成功加起来就是最后的成功。

主动的工作关系

➡ 掌握亲和力原则，主动报告工作。

我国企业普遍存在员工被动接受上级的领导、检查，缺乏积极主动的工作态度。与其让领导来检查，不如主动汇报工作。

➡ 靠行动和成绩证明自己的能力，这是让领导认可的第一法则。

➡ 敢于在适当时机陈述己见，以巧妙方式推销自己，创造晋升机会。

➡ 发现关系的力量，主动应对同事。做一个讨人喜欢、诚恳谦虚的人，学会消除矛盾。

➡ 洞察别人心理，以平常心处之，视大家为伙伴。

第三讲 经理人的职业生涯规划

优秀经理人的十大工作方式

➡ 把公司视为自己全身心投入的对象，全力以赴。

➡ 把自己设想为老板，以老板立场要求自己的工作细节。

➡ 有责任心地对待每一件工作，不可疏忽。

➡ 理解上司，替其解决问题并努力做到最好。

➡ 谦和待人，忠诚为本，信用第一。

➡ 关键时刻，展露智慧才华，表现自己。

➡ 具有组织和领导能力。

➡ 时刻表现创新意识，让自己的工作变成聪明人的游戏。

➡ 踏踏实实做人，不过多地张扬和夸大自己。

➡ 面对挫折困境，像战士一样坚强，并能找到突破口。

人际性格解析法

1. 性格的四种类型

根据从外向到内向，重人际和重事物，我们可以把性格分成四种类型，如图 3-1 所示。

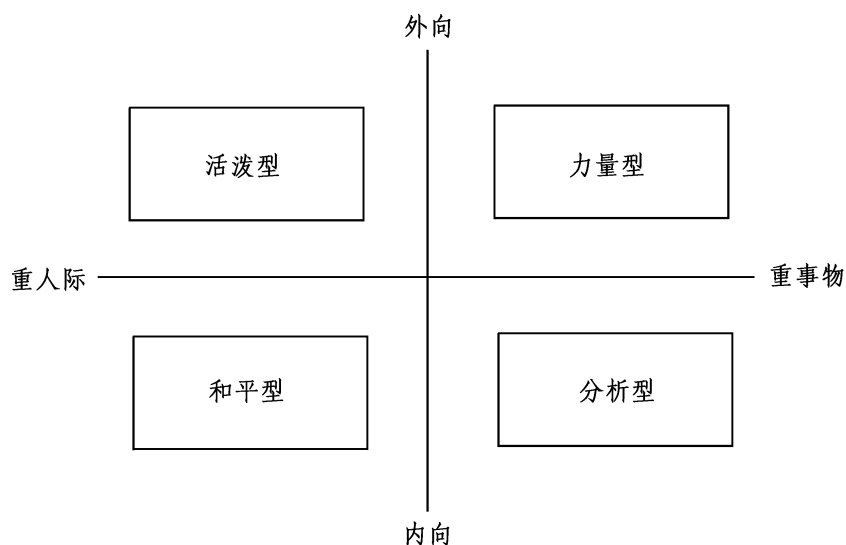


图 3-1 人际性格解析法

【图解】

- ➡ 外向且重视人际关系的叫活泼型，其代表动物是孔雀、猴子；
- ➡ 外向且重视事物的叫力量型，其代表动物是狮子、老虎；
- ➡ 内向且重视人际关系的叫和平型，其代表动物是海豚、熊猫；
- ➡ 内向且重视事物的叫分析型，其代表动物是猫头鹰、啄木鸟。

2. 根据性格与人相处

不同区域代表不同的性格特征和不同的行为取向，在工作生活中要认真掌握和个性不同的人相处的几条规律：

- ➡ 不同性格的人适合与不同的人相处；
 - ➡ 由于性格不同，人与人之间，客户与员工之间，上下级之间就可能有亲疏远近的关系。但是不能让员工觉得这个人是领导的嫡系，那个人则不受器重。
- 总而言之，针对不同个性的员工，我们要分析他不同的心理需求，采取相应的方法。

人为什么平庸和失败

人平庸和失败的原因有四个：

- ➡ 没有目标，随波逐流，这是大部分人的状态。
- ➡ 目标太大，遥不可及，很难实现，因此挫伤了继续努力积极性。
- ➡ 目标太小，很容易实现，这样就浪费了人的潜能。
- ➡ 设定的目标还必须适应时代发展的潮流，如果与社会和时代背道而驰，这样的目标注定不能实现。

人的平庸和失败往往能从目标的选择中看出来。

掌握自己的命运

- ➡ 世界上惟一能真正控制我们命运的就是我们自己，是我们用自己的思想、观念、心态、行动来控制自己的进步与成功。
- ➡ 如果自己不控制命运，那必定会被命运控制。
- ➡ 我们不能控制风向，但一定能控制帆的角度。生活工作中不管遇到什么样的环境我们都可以调整，通过调整，化不利为有利，将逆境转换成顺境，掌握好自己人生的风帆，锁定人生的目标，努力前行。

职业生涯模式

1. 个人职业生涯的四个阶段

管理专家休普用一个休普模式来描绘人们的职业生涯，它按时间将人们的职业生涯分为四个阶段：

➡ 探索阶段

大多数人在 30 岁之前都只是学徒，通过为公司工作，学习知识，增长经验。

➡ 立业阶段

在 30 岁到 45 岁这个阶段，大多数人在某一个领域慢慢地积累了一些知识和经验，成了一名熟练工。

➡ 维持阶段

到 45 岁至 60 岁这个阶段，大多数人已经成了某领域的行家里手，可以做导师去培训接班人。

➡ 离职阶段

60 岁以上的人是公司的元老，处于离职阶段。

2. 不同阶段要有不同的心态

在不同阶段我们应该有不同的心态。30 岁之前不要跟公司谈薪水，这个阶段我们仅仅是被公司收留，是来学习，靠公司发的学习津贴生活。但如果到了 45 岁，还不能跟公司谈薪水，那就是说这一生没有取得什么成绩。

霍兰德职业类型理论

霍兰德职业类型理论根据人们的性格、能力把人们分成六大类，如图 3-2 所示：

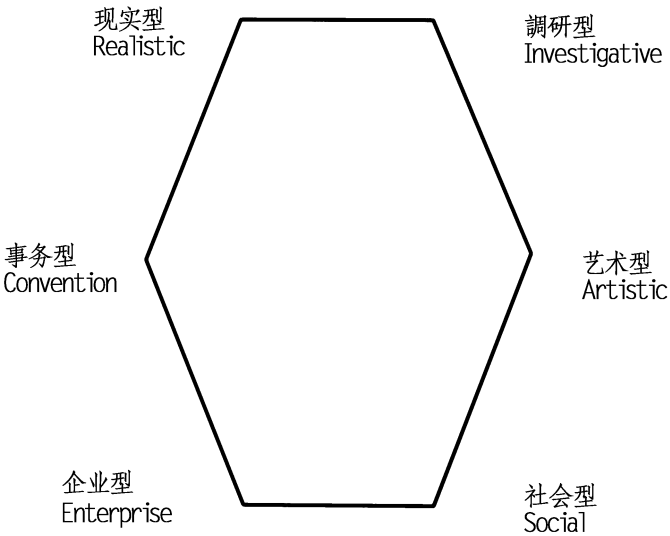


图 3-2 职业选择协调图

【图解】

➡ 现实型

这类人善于从事与技能协调和体力相关的职业，如技术工程师、各种手艺型、技术型等工作。

➡ 艺术型

这类人有艺术细胞，善于表达情感，适合的职业是文学家、美术家、歌唱家等等。

➡ 调研型

这类人善于从事与调查研究、认识事物、科学探索相关的工作，如科研工作、学者、侦探等等。

➡ 社会型

这类人喜欢和社会、人打交道，他们喜欢关注人际活动，也可以将其称之为社会交往型。他们适合的职业主要有营销工作、服务工作、社会活动家、演说家等等。

➡ 企业型

这类人是能够影响他人行为，并以赚钱或控制别人为乐趣的企业家，成功的大商人适合企业型工作。而小商人、个体户、小业主则适合社会型职业。

➡ 事务型

事务型人群适合与结构、规章制度和服从有关的工作。文员、大管家、后勤工作者、服务工作者都是

这种类型的职业。

职业选择的协调

1. 选择重于学习

从上面的介绍中我们已经知道每种不同类型的人都有其适合的工作。而不同类型人的性格趋向及潜质特征从童年、少年时就能够反映出来。关键是有没有良好的教育系统把他们的潜质挖掘出来，然后不断培养、不断训练，为职业选择打好基础。所以说，在人生的发展过程中，第一重要的是选择，而不是学习。如果选错了，再努力地学习，恐怕也不会有很大的成就。

2. 人与岗位必须匹配

这个世界上不存在没用的人，一个人之所以没有成功，是因为没有把他放到合适的地方。每个员工都有才能、有潜质，我们需要做的就是挖掘、激发他们的潜质，再把他们放到合适的岗位上去发挥所长。

【案例】

小李大学本科学习的专业是化工，毕业后一进车间，看到五花八门的管道、闻到化学药剂的气味就头晕。因为不喜欢，没兴趣，所以，小李觉得做化工工程师一辈子也不会有成就。于是小李去学工程管理，渐渐转了行，到现在，也算小有成就。可见，人的职业从一开始不一定能设计得很好，但命运掌握在自己手中，可以去学习，去改变。演艺界的某些名人也不是科班出身，没有接受过正规教育，但他们都在事业上获得了成功，这就说明职业的选择是最重要的，必须找到适合自己、能发挥自己专长的职业。

人生的职业管理

1. 关于人生职业管理的三个问题

关于人生的职业管理，我们需要考虑三个问题：

➡ 热情兴趣

兴趣是每个人最好的老师，是事业成功的一半。根据兴趣发展特长，培养人才最有效果。

➡ 潜质能力

除了兴趣爱好，要想成功还必须有潜质和天赋。没有潜质和天赋，兴趣和爱好也只能是兴趣和爱好，不可能发展成特长，也不可能变成高回报的终身职业。

➡ 未来利益

有能力和潜质之后，还要分析一下，从事的事业是否具有经济价值，能否在未来带来收益。如果不能带来收益就不能把它作为职业来经营。

2. 中层经理在职业管理中的作用

人生的职业管理是一个综合的职业分析。中层经理的工作是：

➡ 先对自己进行职业分析、职业管理；

➡ 帮助员工去做分析，看他是否适合目前的工作。

【自检 3-1】

下列说法正确的是（ ）

A. 人的平庸和失败主要和设定的目标有关。

- B. 宇宙是伟大的，个人是渺小的，因此我们只能随波逐流，不可能掌握自己的命运。
- C. 根据职业生涯模式，我们只能在维持阶段和公司谈待遇。
- D. 对于人生职业的管理，主要考虑的应该是兴趣和爱好。

[见参考答案 3-1](#)

人生成功四部曲

下面，我们再来看一下人生成功的四步曲。

➡ 清晰目标

做任何事都要有清晰的目标，才不会在纷乱复杂的环境里迷失方向，偏离轨道。

➡ 形成积累

毛泽东说得好，对敌人要集中优势兵力，各个击破。这就是说做任何事都要把所有的力量集中在目标上，下大力气，花大功夫形成核心竞争力。

➡ 局部优势

先集中精力形成局部优势，再逐步扩大优势，形成由点到面，逐步推进的格局。

➡ 临界突破

美国营销界有一句名言：在一英寸的地方，深挖一英里。其含义就是不要广种薄收，而要把一件事做深做透。与其事事都做，不如做好一件事。这就是临界突破的精神实质。

自检表

表 3-1 是一张自我检验表，请大家自己完成。完成后再把它放大，贴到床头、卫生间、镜子前，以便时时刻刻提醒自己，激励自己。或者将目标图形化，如一座别墅、一辆跑车，再把它贴到最容易、最经常看见的地方。让目标形成视觉刺激，根植到潜意识，有了这样的意识，就会有一步一步实现它的行动。

表 3-1 自我目标检验表

三年后目标		
信念支撑		
计划项目		
行动步骤		

填表人_____ 日期_____

➡ 自我激励

主宰人生和命运的只有自己。有一个革命诗人说过，有的人死了，他还活着，因为他的精神活在人们心中；可是有的人活着，他早就死了，因为他从来没有规划过自己的人生。

第四讲 目标计划与跟进

目标和目标管理

为了提升管理绩效，实现设定的结果，我们必须进行目标管理。但是在过去 50 多年的经济建设中，我国国内的经理人不习惯做计划，这是因为计划经济时代所有指标都是由国家制定的。但今天，我们必须学会做计划，习惯做计划，这是经理人的核心管理技能之一。

1. 什么是目标

目标是目的、宗旨的具体化，是个人或组织根据自身需求提出的在一定时期内经过努力达到的预期成果。

目标的层次可以分为：

- ➡ 个人层，指成员个人的目标。
- ➡ 组织层，主要包括：
 - ① 部门成果
 - ② 单位目标
 - ③ 专业系统目标
 - ④ 具体目标
 - ⑤ 组织总目标

2. 目标的分类

目标分类主要有以下几种：

- ➡ 主要目标和次要目标
这种分类方法有助于分清主次，抓住主要矛盾。
- ➡ 控制性目标和突破性目标
前者是目标的底线，后者是目标的上线。
- ➡ 长期、中期和短期目标
- ➡ 明确目标和模糊目标
- ➡ 定性目标和定量目标

我们要求将可量化目标全部量化，无法量化再采用定性的办法。定性目标必须是具体化、清晰化、细节化、标准化的目标。

【案例】

销售人员和生产人员的工作目标可以量化。但后勤人员、话务人员的工作就很难量化。比如说，我们不能规定每天每个话务员必须接听 100 个电话。但可以把话务员的工作目标标准化、具体化、细节化。如我们规定铃响三声必须接听电话，接听电话的第一句问候语是：“您好，这里是某某公司，我能为您效劳吗？”这就是统一的工作标准，是细节化的目标。

3. 工作目标的类型

工作目标一般分为三大类型：

- ➡ 达成型工作目标：重点分析在什么条件之下才能实现目标。
- ➡ 解决问题型工作目标：重点分析引发问题的原因，找到原因后再解决问题。
- ➡ 例行型工作目标：工作重点是设定有效的规程、规范、标准。

【案例】

松下有一句口号：“经理人要把每一次意外事件变成例行工作。”这就是说，第一次发生的事件是突发事件，再一次发生就是例行工作了。换句话讲，就是把反应变成预应，反应是亡羊补牢；预应是接受教训，采取措施，避免再次发生。如 2003 年中国政府面对突如其来的“非典”是反应，到 2004 年面对禽流感 and 少

数非典现象的时候是预应。因为我们早已做好了充分的准备，采取了必要的措施。所以，经理人在工作中应该把反应变成预应，将突发事件变成例行工作。

4. 目标的五大要素

➡ 什么是 SMART 五大要素

- ① S (Specific) 明确具体的：即目标不能是模糊的，粗略的。
- ② M (Measurable) 可测量的：即要求目标可以衡量，不能量化的要具体化、清晰化、细节化。
- ③ A (Action-oriented) 行动导向的：要求小目标和大目标一致，短期目标和长期目标一致，有具体操作的可行性。
- ④ R (Realistic) 务实可行的：要求目标大小合适，必须是通过切实努力可以达成的。
- ⑤ T (Time-related) 有时间限期的：必须在规定时间内完成目标，不能让目标遥遥无期。

工作目标如果不具备 SMART 五大要素，就容易出现扯皮、推卸责任的现象。

【案例】

销售部张经理给小王安排工作：“小王啊，你去把商场的事情处理一下。”
第二天，张经理又问小王：“昨天跟你说的事情处理的怎样啦？”
小王：“啊，还没做呢……”
张经理不高兴了：“已经给你交待了，怎么还没做？”
小王：“对不起，张经理，我以为你不急。”

➡ 目标 SMART 练习

下表中的每句话都是一个目标，请大家考虑一下这些目标是否具备 SMART 五大要素。

表 4-1 年度目标示例表

目标	缺少的要素
2005 年在管理人员培训方面要加大力度	M
希望你们部门提高团队协作能力	S、T
客户满意度必须提高到 95%以上	T
2005 年部门费用成本不超过 50 万元	——
你必须在半年内减少 20 公斤	——

5. 目标管理的热潮

➡ 目标管理的发展历程

- ① 二战后至 1975 年：工作经验主义
- ② 20 世纪 90 年代：能力主义
- ③ 21 世纪：业绩主义

➡ 目标管理的运用

过去我们用“不管黑猫白猫抓到老鼠就是好猫”、“是骡子是马拉出来遛遛”、“又红又专”这样的标准来评价干部、评价员工。今天我们通过结果管理、目标管理来考察员工绩效。只有当经理人头脑中始终想到“每天都有灵活、和谐的经营管理”的目标产生，目标的实现才不是空中楼阁。

6. 目标管理的误区

每个人在实践中实施目标管理难免会走进一些误区，我们把这些误区总结出来，希望引起大家的注意。

这些误区包括：

- ➡ 管理权威，受到挑战；
- ➡ 讨价还价，没完没了；
- ➡ 目标模糊，完成困难；
- ➡ 部门目标得不到下属的共识；
- ➡ 下属无目标，等待分配，不主动；
- ➡ 随时追踪评估很累，没时间；
- ➡ 工作业绩无法准确评估；
- ➡ 目标变来变去，还要鞭打快牛。

怎样设定好目标

1. 无法设定好目标的原因

无法设定好目标的原因主要有：

- ➡ 目标与目的相混淆
- ➡ 定量和定性目标的问题

在这里，大家要把握好一个准则：能量化的目标要量化，不能量化的要标准化、细节化、具体化。

- ➡ 多重目标的问题
- ➡ 目标冲突的问题
- ➡ 不了解好目标的特征

2. 设定目标的 7 个步骤

设定目标需要七个步骤：

- ➡ 正确理解公司目标，并向下属传达；
- ➡ 制定符合 SMART 原则的目标；
- ➡ 检验目标是否与上司目标相一致；
- ➡ 列出可能的问题及相应解决方法；
- ➡ 列出实现目标所需技能和授权；
- ➡ 列出为达成目标所必需的资源；
- ➡ 确定目标完成的日期。

事实上，这些步骤正好符合 SMART 五大要素的要求，而且它们也和我们后面工作计划制定的要素是一致的。

3. 制定下属目标的误区

在制定下属目标时，经理人容易走入以下误区：

- ➡ 一些经理人认为下属各司其职，没必要对下属进行目标分解。
- ➡ 没有让下属充分理解公司和部门目标，导致下属只关心自己的目标和任务，不考虑部门和全局的目标，使小目标和大目标的方向发生偏差。
- ➡ 把制定下属目标看作是分配工作，不考虑下属的意见，不管下属是否认同。
- ➡ 认为制定下属目标太费事，管理太复杂，因而对这一工作存在抵触情绪。
- ➡ 没有把目标和工作绩效统一起来。

4. 解决下属阻力的方法

在制定下属目标时，经理人要克服下属的阻力：

➡ 解释目标带来的好处

通过沟通，向员工解释目标给公司、部门、个人带来的好处。

➡ 鼓励下属自己设定目标

让每名员工、每位主管都学会设定周目标、月目标、年目标，养成自己制定工作目标和计划的习惯。

➡ 循序渐进

反复训练，一步一步稳扎稳打。

➡ 目标和绩效标准要相互统一

只有把员工的工作目标、绩效标准和他的收益统一起来才能发挥目标管理的作用。

➡ 向下属说明领导对其工作所能提供的支持

告诉员工在遇到困难时会得到援助。

5. 建立下属目标的步骤

➡ 第一步：解释和介绍组织、部门的目标；

➡ 第二步：下属自我设定目标，并提出工作标准；

➡ 第三步：目标对话和沟通；

➡ 第四步：确认并书面文字化。

在工作中的很多时候是由员工自己制定工作目标，为了使目标更合理，还需要上下级通过对话和沟通，对目标进行调整并形成共识，再用文字的形式把目标确认下来。在具体的落实过程中，要不断追踪、跟进目标的进展，不能束之高阁，撒手不管，否则就违背了制定目标的初衷。

6. 思考题

现在请大家思考两个问题

➡ 你当前的目标是什么？

➡ 达成此目标的手段是什么？

事实上，很多经理人的工作目标都很模糊，思路 and 方向也不清晰。就好像航行在大海上的一条船，如果船的罗盘总是向左偏一度的话，那么，这船在大海上转了一圈后，还是回到了起点。为了不在大海中迷失方向，偏离轨道，必须有一个灯塔，这个灯塔就是我们的目标。

【自检 4-1】

请结合我们讲的目标、目标管理及怎样设定好的目标完成下面的思考题。

您这一时期的工作目标是什么？

您的目标具备 SMART 五大要素吗？如果没有，该怎样加以改进。

达到这一目标的措施手段是什么？

您有没有追踪、跟进的措施？

[见参考答案 4-1](#)

目标卡和计划

计划是实现目标的行动方案，是目标落实的具体步骤。

（一）目标卡

1. 目标卡的主要内容

目标卡主要有两种形式：日式和欧美式。

我们以日式为例介绍目标卡的相关内容，如表 5-1 所示：

表 5-1 目标卡

任务	完成标准	措施描述	日程表	评价柱（责任人）

- ➡ 任务：把什么设定成目标。
- ➡ 完成标准：要求达到什么程度。
- ➡ 措施手段：怎么办，方法及手段。
- ➡ 日程表：具体的工作进度和完成日期。
- ➡ 评价柱：本人和上司对目标完成情况的一个评价。

2. 日式管理的长处

日式管理比其他国家的管理更注重评价和反馈，很适合引入我国。因为中国人做事往往虎头蛇尾，计划做得详细、周密，可执行不到位，最后不了了之。

3. 中式目标卡与日式目标卡的区别

我国与日本在管理上的另一个区别体现在评价柱这一项，日本要求本人和上司分别对目标的完成情况做出评价，而国内一般是用“责任人”来代替。设置责任人的目的是为了明确负责人，避免扯皮和推委。

（二）计划的种类

1. 计划的种类

➡ 策略性计划

5 年以上，高层制定，如企业的长远方向、市场策略等。

➡ 中期计划

1~5 年，中高层制定，落实策略性计划，为运作计划下指标。

➡ 运作计划

1 年以内，中层制定，协助主管完成日常的工作，如年、月、周计划。

➡ 日工作计划

每天应做的详细工作，另有突发事件需处理。

当我们把目标变成策略性计划，再分解成中期计划、运作计划和日程计划时，目标就变成一张详细的时间表了。

2. 国内企业做计划的不足之处

- ➔ 日工作计划要求明确每天的详细工作，而国内大部分员工、主管、经理人都没有做日计划的习惯，所以在这一点上需要加强。
- ➔ 国内企业做的计划更像是作文，写好之后就成了样板，到下次再写计划时只要把日期、相关的数据稍作更改就算大功告成。结果是年复一年，计划都大同小异，50%的内容都是假、大、空：“进一步提高产品品质”、“进一步调动员工积极性”、“进一步提高员工的整体素质”，这样的计划等于废纸一张。

（三）制定计划的基本要点

- ➔ 目前的情况：现在所处的位置；
 - ➔ 前进的方向：做什么，向哪里前进；
 - ➔ 行动措施：需要做什么才能达到；
 - ➔ 人员责任：谁来做；
 - ➔ 开始日期、结束日期；
 - ➔ 阶段性反馈，突发事件的处理程序；
 - ➔ 预算成本。
- 阶段性反馈又称为里程碑，是指每完成一个阶段的任务后，都要衡量完成的情况。可见，所有的计划、任务都要求分阶段检查、反馈，这样就能在发生偏差时及时纠正。另外，制定的计划还要包括突发事件的处理程序，以便把突发事件变成例行工作。

（四）每月工作计划

表 5-2 是世界最著名的麦肯锡公司为职业经理提供的每月工作计划表。

- ➔ 最上面是个人基本信息，主要包括：
 - ① 部门
 - ② 计划的期间
 - ③ 填表人
 - ④ 日期
- ➔ 第二排是计划的主要内容：
 - ① 工作重点、工作目标、具体行动步骤和每个步骤所对应的责任人。
 - ② 完成期间，即计划开始和结束的时间。
 - ③ 最后是所需要的资源，包括人力、物力、财力等等。

表 5-2 麦肯锡公司职业经理每月工作计划表

重点工作	工作目标	具体行动	责任人	完成期间	所需资源

（五）结果管理与过程管理

在谈到目标管理和计划管理时有一个问题需要大家注意：哪一个管理层级应该做结果管理？哪一个管理层级应该做过程管理？经过分析我们发现层级不同，管理的内容也不一样，具体如表 5-3 所示：

表 5-3 结果管理与过程管理的分布

管理层次	管理内容	时间跨度
董事会对总经理	结果管理	一年
总经理对部门经理	结果管理	一个月
部门经理对下属主管	过程管理和结果管理	一周到一个月
主管对员工	过程管理	一天到一周

总之，不同管理层级的管理方式不一样，时间跨度也不一样。经理人必须清楚自己对下属应该采取什么样的管理方式。

如何进行目标追踪

1. 实施目标追踪的目的

- ➡ 实施目标追踪可以衡量工作的进度及其结果；
- ➡ 可以评估结果，考察目标完成的效果；
- ➡ 有利于对下属进行技能训练和指导；
- ➡ 追踪中发现严重偏差，要分析原因；
- ➡ 能及时纠正偏差，对计划进行修正、变更；
- ➡ 对目标的追踪应集中于工作成果、工作方法和品质。

2. 计划追踪的方法

计划追踪的一些基本方法有：

➡ 收集信息

可以通过个人工作报告、客观数据报表、会议追踪、陪同观察、实地考察、他人反映、座谈会等形式收集信息。

➡ 评估

对收集的信息要进一步整理、分析、比较，然后选择有效的方法，按照重要性原则进行评估，再根据评估结论衡量计划的进展。如出现偏差，则要找出引起偏差的根本原因，采取相应的纠正措施。

➡ 反馈

将评估的结果反馈给责任人，使其了解自己的工作表现，寻找改善的方法。切记不能只报喜不报忧。

在计划追踪的过程中，我们鼓励上级领导越级检查工作，到基层去了解实际情况，获得第一手资料。但是不要越级指挥，以免造成工作混乱。

3. 追踪工作的误区

追踪工作中会有一些误区，如：

- ➡ 在追踪工作中，我们使用的资料、数据有偏差；
- ➡ 可能因为种种原因没有把追踪工作进行到底；
- ➡ 没有制定计划、采取有效的手段；
- ➡ 中层主管的态度和行为也可能存在误区，如某中层主管对一些员工有偏见，对他们的工作就进行过于紧密的追踪，或者只对绩效差的员工做追踪，或者只对绩效好的员工做追踪，这些做法都会引起员工的不满，甚至产生逆反情绪。

4. 克服下属的抵触

在实施目标追踪的过程中，下属难免有一些抵触、对抗，对这种情况应该正确处理。

- ➡ 通过沟通或教育使下属了解有效追踪的必要性；
- ➡ 使员工明白追踪是一种帮助的方式而不是监督，追踪的目的是完成计划、实现目标，而不是盯梢；
- ➡ 在设定目标、计划工作、跟进追踪及纠正改进的时候，让下属亲自参与。其目的是赢得他们的理解和支持，并帮助他们成长；
- ➡ 对事不对人，保持公正、冷静、客观的态度；
- ➡ 不要以权威和命令的方式来追踪；
- ➡ 对下属遇到的困难给与理解，并协助解决；
- ➡ 对比较困难的问题要保持适当的弹性，不能求全责备、随意批评、埋怨，要记住我们的目的是解决问题。

5. 跟进控制的步骤

跟进控制：比较实际成果和预期目标，并于必要时采取更正行为。

它主要有四个步骤：

- ➡ 订立标准；
- ➡ 度量员工的表现；
- ➡ 比较员工的表现和标准的差距；
- ➡ 纠正行动。

如果表现和标准有差距，就要及时修正；如果没有，也要做一些适当的反馈。

6. 确定影响进度的因素

下面了解一下在工作计划的执行过程中，有哪些因素容易影响工作进度，对这些因素要给予充分重视，提高警惕。

➡ 员工表现

找出员工不尽心力的原因，激励员工或更换人手。

➡ 技能不足

技能不够熟练，需加强训练。

➡ 人手不足

提高效率或增加人手。

➡ 任务程序

改善、简化或创新程序。

➡ 进度指标

重新调整进度使指标水平与资源、目标等相配合。

前面所讲的就是关于目标设立、计划制定和跟进的相关技能。事实上，执行力偏差首先来源于工作目标的设定，其次是工作计划的制定，最后是落实计划的过程中是否有偏差。这就取决于我们的监督、检查、追踪和跟进工作，如果能做好以上几方面的工作，相信企业的执行力会有大幅度的提高。

第五讲 有效授权技巧（上）

为什么要学习授权

1. 授权是新时代提出的新课题

时代的变迁使管理者在职能和定位上发生了很大的变化。20 世纪的管理者更像是监督者，他们的工作围绕 PDCA（计划、执行、控制、行动）展开。但到了 21 世纪，管理者的这些职能已经远不能适应时代的发展。管理者的职能逐渐由 PDCA 转变为授权、激励、团队建设、员工培育。职能的转变也使管理者的角色转变成教练型领导。所以，今天的管理者、经理人需要学习更多的授权的技巧、员工激励和培育的技巧。

- ➔ 授权是企业管理的一个重要环节；
- ➔ 授权是主管必须掌握的必要管理技巧；
- ➔ 只有通过授权，才能将有关责任和任务有效地分配给不同的下属，使任务顺利完成，导致团队绩效提高；
- ➔ 主管应该处理更重要更有价值的事务。

2. 忙碌的主管

- ➔ 误区：职位越高越忙碌

职位越高越忙碌是国内企业普遍存在的现象。很多高层领导每日奔波不停，到了下班的时候回头想想，才发现全部是琐碎的小事，整体工作没有很大提升。这就是一个误区，一个凡事都要亲力亲为，包揽一切的误区。

- ➔ 考虑：您是忙碌的主管吗？

- ① 我们的管理工作忙吗？如果您感到很忙的话，就需要引起注意了。
- ② 我们在忙什么事情？想一想您花大力气处理的事情重要吗？是有价值的工作吗？
- ③ 为什么总是忙不完，而且越来越忙？

大多数的员工都有依赖性，如果领导不懂得授权，下属就会事无巨细都向领导反映，找领导解决。领导自己的工作不断被打断，变得越来越忙，工作越积越多。造成这种结果的原因不是下属素质太差，而是领导能力不强，不懂得授权。

【案例】

曾经有人做过一个试验，假如写一篇文章，每 8 分钟打断一次的话，写多少年都写不完。因为当人坐下来，开始思考、酝酿，再准备动笔正好是 8 分钟。每 8 分钟被琐碎的事情骚扰一下，思路永远是混乱的。对主管来说也是一样，自己正常的工作不断被打断，结果就是工作越积越多，忙也忙不完。

- ④ 您是团队中不可或缺的人物吗？为什么？

如果您觉得您是团队里不可或缺的人物，或者只要您离开几天，您的团队就无法顺利工作，那您非常有必要学习授权的技巧。它能帮助您摆脱保姆型领导的身份，使您的工作更轻松，更有效。

3. 历史的反思

诸葛亮是历史上赫赫有名的人物，用现在的观点来看，他也是优秀的管理者，可以“运筹帷幄，决胜千里”。但他不懂得授权，事必躬亲，对别人不信任、不放心，以至于“鞠躬尽瘁，死而后已”。他也不懂得培养人才，三国初期，蜀国有“五虎上将”，可刘备死后，到了三国鼎立的后期却形成了“蜀中无大将，廖化当先锋”的局面。

4. 自我评估

表 6-1 自我评估表

自我评估：我需要授权吗？	是	否
我是否百务缠身，经常加班？		
我是否无暇考虑组织的发展战略？		
我是否相信只有我才能做好这份工作？		
我是否很难找得出可以授权代办的工作？		
我是否很难相信别人也能把工作做得很好？		
我是否害怕下属捅娄子，最后由自己承担责任？		
我不愿意授权，是否因为我很害怕失去控制？		

如果测试结果以“是”居多，说明您的工作急需授权，现在就好好学习授权的技巧吧。

授权的好处

1. 授权的好处

授权的好处主要体现在以下几个方面：

- ➡ 节省精力:使经理人、主管减少琐碎的、重复性的例行工作，以便有更多的时间和精力处理重要的事情。
- ➡ 减少瓶颈:避免工作在主管层面的堆积，让部门内部的流程更加顺畅。
- ➡ 激励员工:给下属一个独立自主的空间，让他们独立完成工作，可以增加下属的自信心和成就感。
- ➡ 发展员工:通过授权让员工尝试新工作、解决新问题，促进员工成长，增加员工的自信心；同时也能挖掘人才，培养后备经理人。

2. 正确理解授权

学习授权的技巧，首先要正确理解授权。

- ➡ 授权不是参与
授权之后，领导不要过多地干涉员工的工作。
- ➡ 授权不是弃权
授权是将完成任务所需要的权力、资源分配下去，再做适当的监督、帮助和支持。
- ➡ 授权不是授责
虽然把工作内容和资源分配给下属，但责任还在主管肩上。

➡ 授权不是代理职务

授权不是全权委托。

➡ 授权不是助理

授权不是让下属打杂，而是要他独立完成一项工作。

➡ 授权不是分工

工作分工在原来的岗位里已经形成了，每个员工都有各自的工作职责。而授权是将一个具体工作任务和相对应的资源分配给某个员工，这项工作可能在他的岗位之内，也可能在他的岗位之外。

3. 授权的两个元素

➡ 任务本身

即分配给下属需要完成的某项工作。

➡ 相应的权力和资源

要想授权成功，必须授予下属相应的权力，使他能调度相应的人、财、物，并视其工作能力，允许他决定完成工作所使用的方法，放手让他独立完成工作任务。

4. 三星管理变革的启示

【案例】

三星集团总裁李健熙上任后发现集团所有的工作都是由总裁办决策。但公司如此庞大，涉及多个行业，凡事都由总裁办决策必然会导致反应速度慢，办事效率低。于是，李健熙调整策略将整个集团划分成电子、机械、化学和金融保险四个事业部，再把相应的权力分配给它们，再由每个事业部的负责人组成集团经营委员会，和总裁办一起负责最高决策。这就形成了多元化经营，专业化管理。

通过三星的管理变革，我们要思考管理者的职责到底是什么。在这里，我们有一个很土但很实在的定义：管理是通过他人完成工作的一种程序或艺术。“他人”就是主管的下属，通过下属的努力和工作，去完成我们的工作目标。如果是自己亲自完成的，那不能叫管理，只能叫作业员。可见，管理不是做事情，而是如何让别人做事情。

权力下放的四个层次

1. 授权的四个层次

我们可以用四个层次说明授权时权力下放的程度，即主管的权力是如何逐步下降的，下属的权力又是如何逐步上升的。

➡ 第一个层次：主管保留绝大多数的权力

在这一层次上，主管分配工作，下属无任何自决权力，必须按照主管批示行事，不能偏差，遇到困难时也要请示主管。

➡ 第二个层次：下属行动前应该得到主管的批准

在这一层次上，下属思考及讨论如何完成工作，最后由主管修正、决定和批准。

➡ 第三个层次：下属可以自取方法，定期向主管报告

这时下属的权力越来越大，他可以自己设定目标，采取方法，但是必须定期向主管报告工作进度。这个层次是支持式的，在作决策之前经常采用民主集中制进行广泛、充分地讨论，讨论后再由下属执行，但需要定期向主管汇报，不能完全失控。

➡ 第四个层次：下属不经常向主管报告

这一层次的授权更充分。主管给予下属全部权力，自己退居幕后，放手让下属完成工作。

所以这个层次是授权式的。

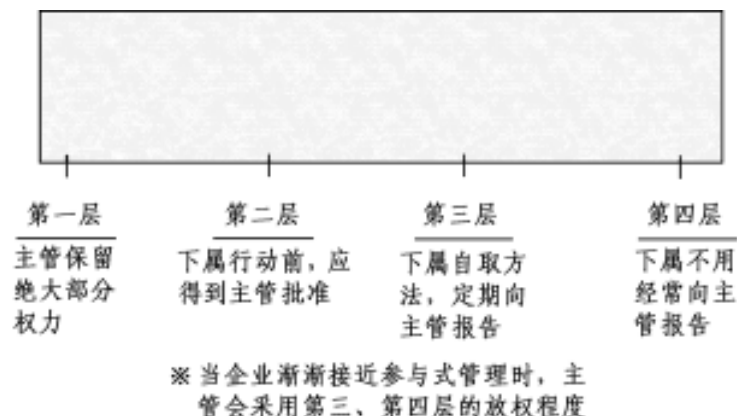


图 6-1 权力下放层次示意图

2. 根据企业、团队的发展授权

对于不同发展阶段的企业，授权也需要采取不同的方式。

- ➔ 企业、团队在初创的时候，危机的时候，转型的时候，变革的时候必须采用中央集权的模式，抓住大部分的权力，否则，就有可能失控。
- ➔ 等到企业、团队逐步成熟，权力也就可以一步步下放。
- ➔ 当我们的团队和企业发展得很好，能够灵活自如运转的时候，我们就可以充分授权。

【案例】

国外有很多优秀的公司对在职 3 年以上的主管会做一个离岗测试。公司先将主管统一调到集团培训中心参加 3 个月的脱产培训，然后利用这三个月的时间来考察该主管三年的工作绩效。考察的主要内容是该部门在主管离开之后能否正常运转。如果运转良好，就可以把主管提拔到更高的岗位；如果部门日渐混乱，陷入无法运转的地步，那么培训结束后主管就降级；如果能勉强维持运转，忽高忽低，就保持原有的职位换一个部门继续工作。离岗测试检查的就是主管授权的能力。

【自检 6-1】

下列关于授权的说法错误的是（ ）

- A. 授权能激励员工，给他们一个独立自主、完成工作的空间，可以增加员工的自信心和成就感；
- B. 授权就是要放弃权力，把完成任务所需要的权力、资源分配下去给下属；
- C. 授权的两个元素是任务本身和相应的权力、资源；
- D. 权力下放有四个层次，在实际运用中要针对企业、团队的不同发展阶段采取不同的授权方法。

[见参考答案 6-1](#)

第六讲 有效授权技巧（下）

授权不力的主要因素

1. 不愿授权的原因

工作中常见的不愿授权的原因有以下几个方面：

- ➔ 缺乏信心

对下属的能力存疑，对下属缺乏必要的指导。

➡ 害怕挑战

担心下属的成长对自己形成威胁。

➡ 失去控制

如果主管习惯于全面清楚地答复上级的检查、询问，就有可能担心授权后失去控制。

➡ 效率假象

效率假象是说有些主管认为自己能做得更快、更好，与其花半个小时向下属讲解、示范，不如自己花 10 分钟就能做好。但关键问题是，假如每天都有这样的工作，那主管永远都要自己做，而下属则永远也不会做。

2. 授权的障碍分析

授权是否有效，能否真正发挥作用还会受很多因素的制约，下面是一些常见的因素：

➡ 不愿授权；

➡ 不够条理；

➡ 自己不容代替；

➡ 不接受异己；

➡ 不信任别人；

➡ 授权太滥，事无大小，全部授权；

➡ 有些主管是权力主义者，比较专制、独裁，什么都要自己控制；

➡ 担心失去控制；

➡ 不喜欢下属超越；

➡ 工作主义倾向；

➡ 技术专家心态；

➡ 自己做会更快。

【案例】

王先生是一个部门的主管，他发现下属的效率很低，不及他亲力亲为的一半。下属的工作方法也不理想，而且可能对自己不忠诚，所以王先生尽量避免分配他认为很重要的工作给下属。王先生的做法对吗？王先生应该如何解决这一难题？

王先生的做法是不对的。要解决这一问题，王先生需要调整自己的心态。授权首先是为了提高工作效率；其次也能锻炼下属，培养员工，增强团队的凝聚力；还可以让自己有更多的时间去思考更重要的问题，做更重要的事情；而且员工是否忠诚不能凭主观猜测，必须在工作中观察他们的表现，用事实说话。另外，通过授权不断地锻炼员工、提升员工，也可以提高员工的忠诚度，这样双赢的局面何乐而不为呢。

何种工作可以授权

（一）影响授权的因素

前面介绍了很多，那么到底什么样的工作应该授权，什么样的工作不能授权？一般来说，我们需要考察以下因素：

1. 风险程度

主要考虑风险有多大、责任有多重、权力有多大。如果下属不能完成任务的风险不是很大，或者真的失败，造成的后果也不太严重，所要承担的责任也不大，授权时下放的权力也不多，这样的工作就可以授权。

【案例】

看看下面两项工作能否授权？

第一：编制半年度的财务预算

财务预算是整个企业或部门一个阶段的行动指南，如果预算没有做好，就可能导致资源短缺，严重时使整个目标的实现受到影响。可见，这项工作的风险很大，责任很大，所以这项工作不能轻易授权。

第二：采购少批量的特需产品

批量少，支出的资金就比较小，风险和责任也会比较小，所以这项工作可以授权。

2. 任务的性质

对不同性质的工作任务应该采取不同的授权方法。

➡ 大部分常规、重复、琐碎的工作都适合授权。如一些日常工作、例行工作，以及下属擅长的工作都可以授权。

➡ 对关系到计划、组织、人事、领导、控制的管理职责和管理任务不宜授权，如：

- ① 制定办事守则：关系到运作和协调；
- ② 处理人事关系：敏感区域、重要、隐密；
- ③ 处理工作危机：在场处理，即时决定；
- ④ 在计划执行过程中的进度检查，也不能随便授权。

3. 工作分类

我们可以根据工作常规与否和风险程度把工作分成四大类，如图 7-1 所示。

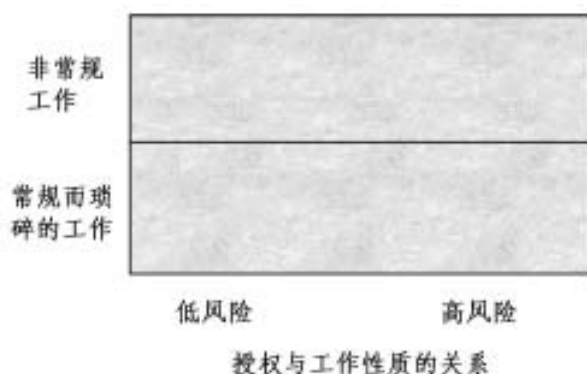


图 7-1 工作分类示意图

➡ 低风险、常规而琐碎的工作

这种工作一定要授权。

➡ 高风险、常规而琐碎的工作

这种工作也可以授权，但在授权之前要制定详细计划、进行技能辅导和训练，还要加强监督和过程控制。

➡ 低风险、非常规的工作

这种工作风险低，即使出现差错，也没有太大的危害，可以授权。但因为下属碰到非常规性质的工作的机会比较少，不一定具备处理该问题的技能，所以需要进行培训和辅导，为他们提供一些必要的帮助。但是也可以根据这类工作发生的频率，以及培训员工的时间成本等因素来确定是否有必要对员工进行培训。比如说一年只发生一次的事件，如果要花一个小时进行培训，而主管自己做只要 5 分钟，那就不必授权。

➡ 高风险、非常规的工作

这种工作是否授权要具体情况具体分析。如果下属处理过此类事件，经验丰富，就可以授权，否则不能授权。还有一些工作是绝对不能授权的，如一些非常规的、领导性的、高风险的、关键性的工作。总之，授权跟我们的工作分类有密切关系，应当引起重视。

【自检 7-1】

请您回答下面的问题。

小王在销售部已经一年了，他性格豪迈、待人热情，工作能力很强，上个月独立为公司争取到了一个重要客户，给销售部立了大功。现在，销售部又有一个争取大客户的重要任务，销售部经理打算授权给小王，让他全权负责。

您认为销售经理的安排合适吗？

A. 合适 ☐

B. 不合适 ☐

为什么 -----

[见参考答案 7-1](#)

（二）可授权与不可授权的工作

1. 哪些工作可以授权

在学习了影响授权的因素之后，我们具体来看一看哪些工作可以授权。

这类工作有：

- ➡ 日常工作和活动；
- ➡ 需要技术能力去解决的问题；
- ➡ 某些特定领域内的决定；
- ➡ 监管某一项目；
- ➡ 准备报告；
- ➡ 以代表身份出席会议等。

2. 哪些工作不能授权

- ➡ 计划：计划是目标实现的具体步骤，非常重要，不能授权。
- ➡ 人事问题：所有敏感的问题通通不能授权，如绩效考评、纪律检查、惩罚、发放津贴、奖金等等。
 - ➡ 内部纠纷：处理部门内部冲突，如保持团队的士气，处理内部纠纷等等。
 - ➡ 发展和培育下属：发展和培育下属有时需要面对面的交流、学习，还有一些重要的技能指导也不能授权。
 - ➡ 任务的最终职责：任务的最终职责是由主管承担的，不能授权。
 - ➡ 没有合适的下属能够承担的工作。

【案例】

张先生是一家大型公司的业务经理，他正在处理下面的工作，在授权问题上，张先生是这样考虑的：

- ➡ 整理文件档案资料

如果是部门的文件档案资料，就可以授权；如果是主管个人的文件档案资料一般不授权，除非与下属约定了统一的整理规则，如各种文件怎么处理，如何摆放等等。

- ➡ 部门改组建议

部门改组建议影响重大，不能授权。但可以集思广益，听取大家的意见，但最后的决定要由领导做出。

- ➡ 给一个顾客设计一封通知信

设计一封通知信给某个客户，属于风险小、常规而琐碎的工作，可以授权。

➡ 组织圣诞展销会

这一工作也没有太大风险，可以授权。

➡ 每月的工作报告

每月的工作计划和工作报告不能授权。因为这项工作很重要，可以请大家一起讨论、研究，但最后还要由经理自己完成。

授权的程序

授权的程序可以分为四个步骤：

- ➡ 确定任务：即哪些任务和工作是可以授权的；
- ➡ 选贤任能：选择合适的人授权；
- ➡ 落实分工：将任务和相应的资源、权力分配给他；
- ➡ 跟进完成：按照预定的计划和进度表，进行必要的跟进。

另外，在授权过程中，还需要一定的监督、支持和帮助，以保证其顺利完成任务。

（一）确定任务

确定任务要求授权前先勾划出工作的重点，如目标、进度、准则和要求，以及下属在执行工作时的决定范围。这一步骤与我们前面介绍的目标 SMART 五大要素是一致的。

【案例】

假如有一项编写工作报告的工作，长度不超过 10 页纸，每页不超过 5 000 字，还需要配有相关的统计数据、图表、指标等等，确定任务后我们要求 7 天内完成。可见这项任务具备明确具体、可以测量、有时间限制等特征。

（二）选贤任能

1. 三类人才

确定任务之后就要选择合适的人进行授权，一般来说，可委派的人员分为三大类：

- ➡ 经验丰富；
- ➡ 颇有经验；
- ➡ 很有潜质。

2. 三种方法

授权时对这三类不同的人要采用不同的方法：

- ➡ 对经验丰富的人，授权后就不要再干涉其工作，否则，他会觉得领导对他不信任，容易引发不满情绪。
- ➡ 对颇有经验的人，要提供一定的支持和监督，一方面支持他，一方面监督他，相辅相成。
- ➡ 对极具潜质，但又缺乏经验的人，在授权前要加强辅导、培训，授权后做充分的支持和监督。

对颇有经验和极具潜质的人可以分配风险低、常规性的任务，对经验很丰富的人可以委派大型、重要的任务。

3. 选择人选时的因素

选择人选的时候，我们要考虑几个因素：

- ➡ 下属的工作范围是否与将要授权的任务相关；
- ➡ 被授权者是否有足够的兴趣、足够的时间。

需要提醒的是，对下属的授权可能是他本职工作以内的，也可能是他本职工作以外的。

（三）落实分工

找到合适的人选以后就要落实分工，具体要做好以下工作：

➡ 陈述背景

说明这个任务的背景、重要性和为什么要选择他的原因。

➡ 评述工作

详细告知工作的范围、预定的进度、要求的水准、所拥有的权力范围，并征询意见，取得被授权者的承诺。这项工作类似人力资源里的岗位描述。

➡ 支持和指导

对没有经验或者缺乏信心的下属加强培训、指导。

➡ 商定进度

商讨工作方法，研究工作计划、工作方案和进度。

➡ 通知各方

通知所有相关部门，使下属名正言顺地利用他的权限开展工作。

（四）跟进完成

➡ 跟进完成是授权程序中的一项重要工作，领导可以视下属的成熟程度和授权程度，与下属保持一定的联络，检查进度，商讨应变措施。

➡ 有效的跟进建立在坦诚沟通的基础之上，不能暗中盯梢，搞地下工作。要积极客观地处理问题，而不只是追究责任。按照现代管理的观点，追究责任更多是着眼于解决问题，防止再犯错误。

➡ 下放权力后不要轻易干预，所谓疑人不用，用人不疑。应该充分信任下属，但适当的监督必不可少，必要的时候要提供协助，但又不能越俎代庖。

➡ 及时激励员工，在任务完成后，给予员工一定的奖励。如果任务没有很好地完成，也应该根据实际情况使其承担一部分责任。

【自检 8-1】

请阅读下面的案例并回答问题。

转眼又到了年末，公司里忙得热火朝天，市场部的张经理也有很多工作摆上了桌面：其一是公司新产品上市的推广计划；其二是年末市场数据的统计、汇总；其三是公司某产品上市一年后的市场调研。张经理正在考虑把这三项工作授权给他的三个助手：小王、小李和老赵。老赵资历很深、经验丰富；小王经过两年的成长，也颇有经验；小李虽然刚来不久但很有潜质。

如果您是张经理，您打算如何分配工作，为什么？

[见参考答案 8-1](#)

反授权

1. 什么是反授权

授权中还有一种奇怪的现象叫反授权。授权是上司给下属安排工作，而反授权简单地说就是下属给上司布置工作。即当下属被委派任务时，因不想承担责任，于是利用各种不同的方法，把任务推回至上司。

2. 如何对付反授权

对反授权说不，主管应谨记不要替下属起草稿、收集资料、做他的分内工作。主管可以在一旁观察、作记录，进行分析思考。但一般情形下，不要主动提供帮助。

授权的态度

拥有正确的授权态度是成功授权的必要条件，是工作中取得下属支持的保证。

➡ 尽量放手

授权者要尽量放手，减少不必要的干预。

➡ 显示信任

要显示出对下属充分的信任，全面的信任才会有下属的全力以赴。

➡ 永远支持

即使犯错，甚至造成了严重的状况，授权者也要支持下属，并把责任承担下来。但是这时要警惕，要尽快找出错误的原因并更正。

➡ 取得承诺

将任务、权利和资源都委托给下属是对下属的信任，下属也应该对任务、权力和资源负责。所以授权时要取得下属的承诺，而且必须是书面承诺，或称之为责任书，责任书里应明确规定各种情形的处理办法。

练习

（一）人事经理的授权工作

下面我们分析一下，人事经理的哪些工作可以授权，哪些工作不能授权。

➡ 出席主管部门召开的人事会议

不可以授权。

➡ 对新进员工的面试

该工作要具体情况具体分析。如果新进员工面试已经到了最后环节，应该由人事经理亲自面试，不能授权。如果是初步面试，后面还有多次反复的甄选，则可以授权。

➡ 指定年度的工作计划

不可以授权。

➡ 考核部门员工

不可以授权。

➡ 制定公司薪酬方案

一般来说不可以。薪酬方案属于比较重要的保密资料，不能授权。但有的部门如销售部门的薪酬方案，比较透明，可以讨论、授权。总之，要根据实际情况而采取不同的策略。

➡ 出差报销审批

可以授权。

➡ 给新进员工一个专题培训

可以授权。

➡ 处理下级员工的投诉

不可以授权。

➡ 中层主管培训班的内容安排

可以授权。

➡ 为总经理起草一个讲话稿

对这个问题也要分情况处理。如果时间充裕，可以自己完成。否则，最好授权。

一般来说总经理的讲话稿比较重要，风险较高，为了保证讲稿顺利完成，可以自己先列好提纲、收集好素材，再和下属沟通，使其了解总经理讲演稿的行文风格、措词和一些特殊的要求，下属完成草稿之后还要留出一些时间进行修改。这个过程可能和经理自己完成花费的时间差不多，所以，我们还要考虑一下，为总经理起草讲演稿的频率怎样，若是每月常规性的工作则制定一套系统和流程，然后再授权；如果是小概率事件，则由自己完成。

➡ 签发下属违纪的处罚决定

不可以授权。

➡ 统计公司人员流动报表

可以授权。

➡ 决定购买人力资源管理软件

这项工作涉及到整个公司的薪酬方案、绩效考核，因而显得非常重要，不可以授权。但下属可以提供建议：在现有的人力资源管理软件里，哪一家比较实用，有什么优点，但最后拍板作决定的必须是经理本人。因其重要性，建议人事经理不要单独决定，最好再向上一级领导请示。

➡ 修订管理规章制度

不可以授权。

（二）授权练习

1. 练习一：如何分析一项工作是否可以授权

➡ 该工作对完成我的主要目标紧密相关吗？

不是，则可以授权；是，则要酌情考虑可以授权的部分。

➡ 这项工作可以交给别人去做吗？

如果下属有能力做好，则可以授权；如果下属不一定会做好，主管可以一边授权，一边辅导，慢慢锻炼、培养下属。

➡ 这项工作可以帮助部属发展吗？

如果是，可以授权，这样既可以完成任务，又能使下属得到发展。

➡ 这项工作是否会反复出现？

如果是日常性的例行工作，就应该制定规划、流程和工作规范，然后培训下属，授权下去。

➡ 这项工作是否你最感兴趣的工作？

如果是，那主管可能因为喜欢而经常做，这样就会浪费很多时间，所以一定要忍痛割爱，以确保自己能把精力集中到最重要、最有价值、但可能是不太感兴趣的工作上。

2. 练习二：工作应该交给谁处理

一份工作到底应该交给什么人去处理，一般我们要考虑以下几个因素：

➡ 该部属能否胜任？

如能胜任，则可授权；如果一时还不能胜任，则要考虑这个人是否值得培训。

➡ 部属的工作状态饱满吗，还有剩余的精力和时间吗？

如果有，则可以授权；否则，再增加任务量，可能会影响其他工作的顺利完成，甚至使

下属产生抵触情绪。

➡ 该下属对这个工作有热情吗，技能如何，有自信吗？

如果热情度不够，就要考虑能不能激励他；如果技能不够，则考虑要不要培训他；如果自信不够，就应该给予他更多的信任和支持。

第七讲 绩效管理与考评（上）

中层主管核心管理技能训练教程在企业管理史上，如何衡量经理人的优劣是人们一直关心的话题，迄今已经历了经验主义（即重视经验）、能力主义（即重视能力）、重视综合素质和能力等阶段。经过长期实践检验，大多数人认为最科学的办法就是用业绩作为评价标准。

绩效管理的基本概念

1. 绩效管理常见的误区

➡ 很多人把绩效管理简化为绩效评估，再把绩效评估简化为打分、评级。

➡ 把绩效管理看成是一年一次，或者一年两次的例行公事。

➡ 把绩效评估看成是人力资源部的主要工作，而自己仅仅是起协助、配合作用。其实，绩效评估正是各级主管的本职工作。

➡ 大多数主管都认为自己的评估很客观。事实上，很多经理的评估比较主观、带有偏见。比如说对印象好的员工打分高，对前期工作好的员工打分高等。

➡ 绩效考核本身有错误。

➡ 绩效面谈流于形式。

中国人的文化是“不患寡而患不均”，很多时候，为了避免绩效面谈时的争执，或碍于情面，经理不公布真正的绩效评估结果，而是把大家的绩效都改成一样，没有好坏之分。

2. 各国对绩效管理的不同理解

绩效管理和绩效评估是中层主管的工作核心，是工作职责范围内的任务。但是关于绩效管理，各国的理解不尽相同。

➡ 中国认为绩效管理是采取一定的标准和科学的方法，对职工的德（品德）、能（能力）、勤（勤奋努力程度）、技（技术水平）进行综合考察和评价。

➡ 日本认为绩效管理是人事管理系统中的组成部分，由考核者（上司）对被考核者（下属）的职务行为做观察、记录，进而进行评价，以达到培养、开发和使用员工能力的目的。

➡ 美国认为绩效管理是对组织中成员的贡献进行排序，为客观评定职工能力、工作状况和适应性而对职工个性、资质、习惯和态度进行有组织的评价，包括评价程序、规范和方法。对职工现任职务状况的出色程度及担任更高一级职务的潜力，进行有组织的、定期的、客观的评价。

3. 绩效评估产生的结果

➡ 将评估结果与薪酬利益挂钩，形成奖金；

➡ 根据评估结果有针对性地对员工实施教育培训。

4. 中层主管的难点

在进行绩效评估时，中层主管开展工作普遍有一些难点：

➡ 逃避心态；

- ➡ 关注对下层的管控而非业绩的提升，即把工作重心放到控制人，使人听话而不是提升员工的业绩；
- ➡ 对绩效评估的认同度不够；
- ➡ 绩效评估的理念滞后；
- ➡ 对公司的考核制度和程序不了解，为评估而评估；
- ➡ 缺乏专业的方法和技术等。

5. 传统考核和现代的 HR 绩效考核的区别

表 9-1 传统考核和现代的 HR 绩效考核的区别

区别	传统考核	绩效考核
出发点	总结过去	三维：过去、现在和将来
目的	发奖金、调工资	人事决策和绩效改进
次数	一年一次或两次	一年多次，根据需要随时进行
主导者	公司高层、人事部门	公司高层、人力资源部、中层、员工
连续性	年终盖棺定论	强调绩效循环
主管作用	评分或等级评定	绩效标准设定、绩效反馈面谈
评估含义	评分或等级评定	诊断、改进，其次才是评分
上下关系	上级高高在上，点评缺点	绩效伙伴关系
绩效标准	全公司统一制定考核表	中层主管为下层制定
依据	缺乏数据、依据	注重绩效观察的科学性和完整性
针对性	评估人的好坏	对事不对人，评估表现
沟通	由上而下、单向	双向沟通对话
绩效改进计划	没有	上下共同制定切实、有效的绩效改进计划

6. 考核者和被考核者的关系

在绩效考核过程中，考核者不是单纯的裁判，不能只挑毛病、找错误，还要当好咨询顾问，帮助员工改进和提高技能、绩效，并及时沟通、解决现有问题。可见，考核者已经从过去的上级和长官演变为现在的教练和伙伴。

7. 过程考核与结果考核的关系

表 9-2 过程考核和结果考核的关系

结果考核	过程考核
事后判断	事前计划
结果评价式	过程控制式
寻找错处	解决问题
得失关系	全胜
WIN-LOSE	WIN-WIN
人事管理程序	人力资源管理
威胁性	推动性

只与报酬直接关联	持续改进与报酬相联
----------	-----------

【表解】

➡ 结果考核属于事后判断，是对工作的最终结果进行评价，再根据结果分析错误原因，是一种亡羊补牢的做法，所以，对企业来说是既有得也有失。它的人事管理程序带有威胁性，不允许员工犯错，对员工的考核结果只和报酬有关。

➡ 过程考核不仅仅关注最后产生的结果，而且还重视事前计划和事中控制，对所有的问题都着眼于如何解决。因为它对员工采取推动性策略，而非威胁性策略，旨在实现企业和员工的双赢，所以我们称之为现代人力资源管理。另外，它还努力实现 PDCA 的持续改进，并将整个过程和员工的报酬、利益挂钩。

二、绩效管理的应用

1. 绩效管理的步骤

通常我们可以把绩效管理活动分成五个步骤：

➡ 设定标准

设定绩效标准类似于前面讲的目标设定，目标设定要符合 SMART 五大要素的要求，SMART 就是设定的标准，绩效管理也要求先设定好一定的标准。

➡ 绩效观察

绩效观察是在员工工作过程中，对其客观的、具体的、细节化的行为、表现进行现场观察、记录。还要考虑所有程序是否都设定了清晰、具体、细节化的、可测量的绩效标准。

➡ 评估和诊断

根据观察和记录结合绩效标准进行评估、诊断，考察其实际行为和标准有没有差距，并将差距汇总起来，对员工的工作做整体评估，分析哪些部分做得好，哪些部分做得差，并找出问题的根源。

➡ 绩效面谈

评估和诊断是根据设定的绩效标准，从主管的角度得出的结论。但这样的结论是否公正、客观还需要和员工面对面地进一步交流和对话。如果员工有异议，可以向主管说明原因，并进行讨论，以消除偏见和主观，这个过程就是绩效面谈。

➡ 绩效改进

面谈之后员工的考核结果也产生了，根据考核的结果，针对不良环节，主管还要帮助员工制定绩效改进计划、教育培训计划。

这就是绩效管理循环。

2. 绩效评估的目的

- ➡ 绩效反馈；
- ➡ 薪酬管理；
- ➡ 确定员工的优缺点；
- ➡ 建立和完善人力资源管理的文件和档案；
- ➡ 绩效的识别和确定；
- ➡ 组织发展决策；
- ➡ 晋升和任用的决策和参考；
- ➡ 个人和团队工作业绩的评价；
- ➡ 职位分析和工作目标决策。

【案例】

在对某企业的调查中发现,该公司的岗位描述和职位分析是两年前设计的。公司原有 50 名员工,现在发展到 150 多人,可用的还是原来的职位分析表。还有很多部门的员工在自己的岗位上工作多年,还说不清岗位的具体工作内容是什么,不知应该对谁负责。所以,这样的公司亟需引入绩效管理,改进职位分析和工作目标决策。

➡ 培训需求的分析

绩效考核的结果是培训工作开展的前提。一般来说,培训需求一方面是根据员工目前工作技能和未来岗位对其要求之间的差距进行设计,另一方面就是从绩效评估中发现员工亟待改善和提高了的薄弱环节,然后设计培训内容。

3. 主管与员工绩效期望的差异

由于每个人看问题的角度,所处的位置不同,因而对同一问题会有不同的看法。主管在做绩效评估的时候也容易在期望上产生一些与员工不同的看法,对待这些差异应该有正确的态度。

- ➡ 承认差异: 公司、员工、部门达成一致;
- ➡ 尊重差异: 尊重下属与主管的差异;
- ➡ 肯定共同点: 找出共同点;
- ➡ 充分沟通: 进行事先、事中、事后有效沟通。

只有从整个企业的角度出发,把所有的立场统一起来,才能形成一致的利益基础和绩效目标。然后从共同点出发,进行良好沟通,消除认识上的障碍,做到求同存异,以大局为重。

【案例】

曾经有一位学员很困惑,“无论怎么做工作,上级主管总是埋怨我,指责我,我到底该怎么办”?这其实就是一个沟通问题。由于沟通不充分,在做计划时没有和主管好好沟通;执行过程中,也没有定期、及时、主动向主管汇报工作的进展;整个工作结束后也没有向主管做一个评估和总结报告,这样必然会产生很多误解和问题。所以,必须通过充分的沟通消除误会。

4. 中层主管在绩效评估中的程序及角色作用

➡ 传统人事考核程序

- ① 人事部门给主管发考核表,进行考核动员;
- ② 员工写个人总结;
- ③ 中层主管给下属打分写评语;
- ④ 人事决策(奖惩、调薪、调任、晋升);
- ⑤ 公司人事部门汇总统计。

➡ 传统人事考核主管的角色作用

- ① 向下传达考核办法、部门内动员,让下属写总结;
- ② 根据考核表给下属打分、写评语;
- ③ 代表本部门向公司介绍工作,争取奖励机会;
- ④ 向对奖惩等人事决策有异议、不满的员工做解释、说明和安排工作。

现代考核主管与员工、上级进行双向沟通,既向上级反应,也和下级交流,工作内容不仅仅是打分、写评语,而是为解决绩效问题积极行动。

【自检 9-1】

下列关于绩效管理与考评的说法正确的是()

- A. 绩效管理就是绩效评估，是人力资源部的一项工作；
- B. 绩效评估的结果仅仅用于确定员工的奖金、薪酬；
- C. 在绩效考核过程中，考核者不仅是裁判、长官还是教练和伙伴；
- D. 过程考核和结果考核的区别在于过程考核属于事后判断，结果考核还重视事前计划和事中控制。

[见参考答案 9-1](#)

第八讲 绩效管理 with 考评（下）

绩效考核体系

（一）常见的绩效考核体系

1. 最常用的绩效考核体系

- ➔ 基于人力资源持续改进的考核体系——评语考核法
- ➔ 基于过程控制的考核体系——阶段述职考核法
- ➔ 基于目标完成的考核体系——逐层下达任务法
- ➔ 基于对关键环节进行控制的考核体系——KPI 关键绩效指标考核法
- ➔ 基于持续发展的考核体系——平衡记分法考核

2. 绩效考核方法的应用

各种方法适合于企业的不同发展阶段和不同的情况，“没有最好的，只有最合适的”。

➔ 初创的企业往往凭借感情纽带将员工团结起来，没有详细的岗位职责、工作流程、完善的绩效评估体系，在这种情况下企业一样能发展壮大。

➔ 当企业发展到一定阶段，各个部门的职能分工越来越清晰，相互协作越来越重要，就需要用比较完善的绩效考核体系来管理企业。

（二）绩效考核体系的意义

中国企业的部门设置大多是领导导向型，各个部门各自为政，本位主义思想比较严重。要想使企业各部门的沟通、协作顺畅起来需要每个中层主管都从企业的整体利益出发，站在全局的角度上相互配合，相互支撑。要做到这一点必须对所有的岗位明确分工，设定清晰具体的绩效标准，定期评估考核员工和主管，实施有效的绩效管理。

五种实用的绩效考核体系

（一）评语考核法

评语考核法是一种基于人力资源持续改进类的考核体系。

（二）阶段述职考核法

阶段述职考核法是基于过程控制的考核体系。简单地说，述职就是批评和自我批评，是对一段时间工作情况的总结和对未来工作的展望。

1. 阶段述职报告的方式

- ➔ 撰写述职报告（经常被制成幻灯片）

- ➡ 进行述职（一般 20~30 分钟）
- ➡ 对述职报告及行为进行评价

阶段性述职报告要和阶段性工作目标、计划相联系，在述职报告中写明一段时间的工作目标、实现目标的工作计划、步骤，以及衡量完成程度的指标等等。

2. 阶段述职报告的述职内容

- ➡ 目标承诺陈述（量化指标完成情况）
- ➡ 主要业绩行为分析（成功事项分析、提炼经验）
- ➡ 主要问题分析（失败事例分析）
- ➡ 面临的挑战与机会（分析竞争对手、分析市场状况）
- ➡ 绩效改进要点及方法
- ➡ 能力提升要点及方法
- ➡ 需要的支持与帮助
- ➡ 目标调整及新目标的确定

3. 每周工作述职

每周工作述职的主要内容是：

- ➡ 本周工作回顾
- ➡ 本周三项亮点
- ➡ 本周三项须改进之处
- ➡ 本周三项学习收获
- ➡ 下周工作计划
- ➡ 建议
- ➡ 时间：年、月、日

我们要求每个员工每周都应该有读书和学习计划，以防止把宝贵的时间浪费在电视和晚报上。本周学习收获就是对一周学习情况的总结。

（三）逐层下达任务法

逐层下达任务法是基于目标完成的考核体系。下达任务书是把企业的年度目标进一步分解成各个部门的考核目标。反过来，各个部门的考核目标经过汇总就是企业总的年度目标。下面我们举两个例子，见表 10-1。

表 10-1 企业年度目标分解成各个部门考核目标

人力资源部考核目标	营销部门考核目标
(1) 招聘：1000 人； (2) 学历结构调整：本科由 30%调至 35%； (3) 绩效考核和各层次的测评； (4) 工资福利制度的完善和执行； (5) 调整部门结构； (6) 各部门职能描述和岗位职责描述。	(1) 增加销售额 8 亿元； (2) 增加分公司 5 个； (3) 增加营销人员 50 名； (4) 年度营销培训 50 小时/人； (5) 岗位职责与部门职能描述。

【表析】

人力资源部的考核目标包括六项，营销部的考核目标有五项目。将人力资源部和营销部门的工作再往下细分，如把招聘 1000 人的任务安排给相关的招聘专员，营销部把每人 50 小时的教育训练分配给训练专员，

同时请人力资源部进行工作指导。这样就把部门的考核目标分解到各个岗位。

（四）KPI 关键绩效指标考核法

KPI 关键绩效指标考核法是基于对关键环节进行控制的考核方法。根据二八定律，万事万物都可以划分为重点的少数和一般的多数：重点的少数就是关键因素，而一般的多数则是普遍因素。同理，影响和决定企业绩效的就是少数最核心的指标，即关键业绩指标（KPI）。

1. 如何构建 KPI 体系

构建关键业绩指标的步骤可分为三步：

- ➡ 明确公司的愿景目标，公司所有绩效标准都必须和公司总目标一致。
- ➡ 要达成公司的愿景，必须明确哪些结果领域最为关键，并从中归纳出公司的关键结果领域。
- ➡ 明确关键结果领域后，再确定如何衡量这些关键结果领域，从而将公司的 KPI 分解到各部门和责任中心。

2. 计划部经理的 KPI 维度鱼骨图

图 10-1 是计划调度部经理的 KPI 维度鱼骨图（鱼刺图）。优秀的计划调度部门最关键的工作就是 KPI 关键业绩指标：

- ➡ 任务完成
- ➡ 成本控制
- ➡ 组织建设
- ➡ 客户服务

计划调度部经理的 KPI 维度鱼骨图：

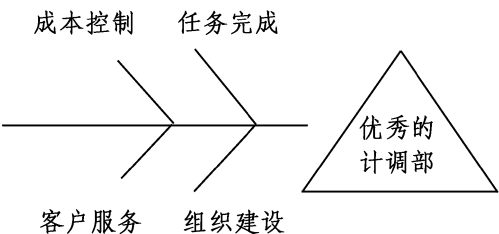


图 10-1 计划调度部经理的 KPI 图

【案例】

一个完善的生产管理的影响因素有人、机、料、法、环（即人员、机器设备、原料、工艺方法和环境），这也是一组关键绩效指标。

（五）平衡计分卡法

平衡计分卡是持续发展的考核体系。

1. 简单绩效阶段

目前很多企业都处在简单绩效阶段，处在该阶段的企业都是以营业额为绩效考核标准，但这种做法很不科学，因为营业额高不等于企业的利润高，也不等于企业有竞争力。

【案例】

2003年在武汉举行了一个全国百货零售业100强的会议，有位专家在会上指出，这次会议的100强应该改称100大。大和强是两个完全不同的概念。强指的是利润高，竞争力强；大则是规模大，销售额高。根据各个企业提供的财务报表，从第53名开始企业利润就为零了，换句话说，从54名开始都是亏损企业，所以叫100大更合适。

2. 平衡计分卡的来源

在KPI关键绩效考核法发展的过程中，管理者综合分析出很多关键业绩指标，有时多达几十个。但在管理工作中，如果被几十个指标牵着、绑着，经理人根本无法施展身手。通过进一步研究考察，管理者总结出了四个最关键的指标，形成了平衡计分卡。可见，平衡计分卡是从没有绩效指标到有绩效指标，再从绩效指标越来越多，越来越滥，慢慢演变成四大块：

- ➡ 股东的价值
- ➡ 客户的价值
- ➡ 员工的价值
- ➡ 作为基础和通道的运营流程

3. 三个满意

- ➡ 客户满意研究较少的原因

国内的企业家主要关注企业内部的情况，如质量管理、技术改造、管理技巧、战略规划、人力资源管理、绩效评估等等，但对企业外部的客户服务、客户满意度、客户忠诚度研究很少。这是因为提高客户满意度和忠诚度是一项长期工作，不能在短期产生很大效益。而经理人都采用聘任制，股东和董事会对经理的要求往往是一年内盈利，所以经理人更注重短期效益，这就是为什么很长一段时间客户服务不受重视的原因。

- ➡ 企业的价值链

任何一个企业都存在一个价值链。

首先，员工给客户提供优质服务，为客户创造价值，而客户的满意和忠诚又为企业创造了价值，形成了企业利润。

第二，企业利润给股东和员工都带来了好处，形成了股东和员工价值，提高了股东和员工的满意度。

- ➡ 价值链里的三个满意度

- ① 客户满意
- ② 股东满意
- ③ 员工满意

客户满意后会带来股东和员工的满意，这是一个良性循环，可以周而复始，带来源源不断的财富。否则，即使暂时有高营业额、高利润，如果没有客户满意，盈利也不能长久。同样，由于员工不满意，客户满意也不可能实现，客户出了问题，企业就不能长久，所以企业要在提高员工满意度上多下功夫。

- ➡ 一个运营流程

好的价值链应该建立在完善的运营流程基础之上，运营流程必须以客户服务为导向，一切瞄准客户。

- ① 过去的企业以权力为导向，生产、销售、人事、研发、财务等部门是并列平等的。

② 现在，我们认为各个部门不能完全平等，应该以客户为导向进行流程再造，形成一线和二线两个工作带：一线是直接面对客户；二线是技术支持、后援部门。二线为一线服务，一线为外部的客户服务，这就是运营流程。

4. 平衡计分卡的四个方面

正如前面介绍，平衡计分卡从四个方面观察、考核企业：

- ➡ 顾客如何看我们——顾客角度：交货时间、质量、性能和服务、成本等。
- ➡ 我们必须擅长什么——内部角度：系统运营流程以及在某些方面拥有核心竞争优势。
- ➡ 如何持续创造价值——创新与学习角度：人力资源、产品线、技术等方面的进步，以及学习能力的提升。
- ➡ 如何满足股东——财务角度：确定企业的财务目标，仍然是绩效测评内容。

虽然平衡计分卡从四个方面考察企业，但企业如果具备了前三个基础，最后一项则水到渠成。具体来说，如果能为客户创造价值，使客户满意；如果我们有战斗力很强的员工队伍，而且能够不断学习、成长；如果我们有一个非常畅通的营运流程，即使不以追求利润为目标，利润也会滚滚而来。平衡计分卡实际上是 KPI 法的一个高度浓缩。

三种考核方法的比较

表 10-2 三种考核方法的比较

	对比要素	平衡计分法	关键绩效（KPI）法	传统考核法
管理趋向	研究角度	企业生态学	企业经济学	企业总务学
	管理思想	全方位、立体测评	若干关键因素测评	面面俱到
	对业务的影响	团队、顾客、供应商为伙伴关系	重点突出，方向明确	难以有效影响业务
行为方法	制作思路	从战略高度，分类分层	从战略目标由上至下	从多个方面入手
	制作方法	远景-四个角度-关键指标	关键决定因素目标、指标等	全方位考虑
	测评指数操作难易	15~20	5~8	很多、无主线
结果特性	对企业的影响	对管理体系方向有影响	对主要流程关键环节有较大影响	解决过去和当前问题
	时间特性	指出方向，向前看	指出部分方向，向前看	总结，向后看
	对绩效的影响	有助于系统性地持续改进	某些方面有进展	不明显

【表析】

从管理的趋向，行为方法及结果的特性等方面对平衡计分法、KPI 关键绩效法、传统绩效测评法进行比较，通过比较可以使大家对这三种绩效评估方法有更深入的了解和理性的认识。

现代绩效评估的程序

1. 现代绩效评估的五个程序

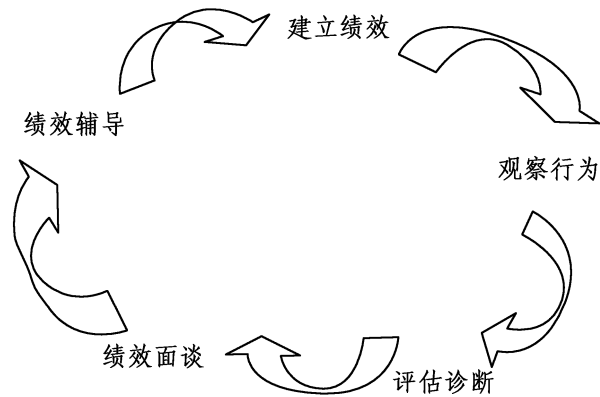


图 10-2 现代绩效评估程序

【图解】

现代绩效评估程序是从建立绩效标准，观察员工的日常行为到诊断评估和绩效面谈，再到绩效辅导这样一个内部的循环流程。

2. 中层主管的角色、作用

旨在改善绩效的中层主管与传统的中层主管有着不同的角色和职责，主要表现在以下方面：

- ➡ 与下属共同讨论和设计绩效标准，达成一致；
- ➡ 平时及时观察和记录下属的工作行为表现；
- ➡ 一年多次地评估下属的工作绩效；
- ➡ 通过正式的绩效面谈，与下属沟通，了解下属绩效；
- ➡ 与下属共同制定绩效改进计划，并在计划中承担应有的责任；
- ➡ 在整个考核期内，而非期满时，经常对下属进行绩效辅导，帮助下属改进绩效。

3. 传统人事考核与现代绩效评估的角色和职责

➡ 传统人事考核的角色和职责是裁判、法官，主要工作是评判、打分。即使裁判错了，员工也必须服从。

➡ 现代的绩效评估的角色和职责是教练、导师、顾问。其主要职责是提供辅导和咨询，帮助和改善绩效，可见两者工作的目的不同。

绩效考评的整个流程是依靠广大中层主管完成的，所以中层主管是绩效考评中的主人翁。为了企业的发展，实现共同的目标和改善绩效，中层主管必须发挥自己的作用。

【自检 10-1】

请思考，您所在的企业目前实行的绩效管理和评估是属于传统的考核还是现代的评估？

如果是传统的考核，您打算从哪些方面进行改善？

[见参考答案 10-1](#)

第九讲 员工培育技巧（上）

企业培育员工的原因

1. 员工的需求变化

20 世纪管理者和 21 世纪管理者的角色定位有很大的不同，前者强调计划、执行、控制、行动，后者强调授权、激励和培训。同样，20 世纪的员工和 21 世纪的员工也不一样，前者勤勤恳恳、脚踏实地、任劳任怨的老黄牛精神已随时代远去；21 世纪的人们在择业时更看重收入、个人成长、提升和培训。培训作为一种福利，是员工收入之外的另一份重要收获，它能推动员工不断成长。

2. 企业与员工的发展相互制约

企业和员工的发展和成长是相辅相成的，每个员工在企业里都应该思考：我有没有为企业做出贡献；我个人有没有成长、提升。如果员工为企业做出贡献，但自己没有成长，员工会离开企业；如果员工自己在成长，却没有为企业做出贡献，那员工也会被企业淘汰。

企业内部培训体系

（一）企业内部培训是培育员工最重要的途径

为了提升员工的价值，各级主管的角色要演变成教练、导师、辅导员，而企业也要朝企业大学的方向发展，建立起内部培训体系，这是企业长期从事员工培训的惟一出路。

（二）企业内部培训体系的三要素

建立一个完善的培训系统，必须从三个方面着手：

1. 学员

首先把企业的学员分层、分级、分阶段。

➡ 分层

员工的管理层级不同，培训的层级也要发生相应的变化。比如说我们可以把员工分为基层员工、基层主管、中层主管和高级主管四个级别，那么每一级别的员工需要的培训内容互不相同。

➡ 分级

即使同处在基层员工这一层级里，各个员工也有不同的职能分工，比如有销售人员、生产人员、后勤服务人员等等。岗位不同，职能分工不同，培训的内容自然也不一样。

➡ 分阶段

即便职能分工一样，岗位一样，培训的内容也会因人而异。举个简单的例子，同样是业务员，但进入公司的时间不同，培训要求就不一样。新员工需要岗前训练，工作一、两年的员工需要养成训练，两年后再按员工的需要进行特殊训练。

另外，企业不但要培训集团内部的员工，而且还需培训它们的经销商，使经销商和企业一起成长，同时也能将企业的文化、经营理念传播出去。

2. 教员

企业内部培训体系的内部培训师是符合资格的教员，也叫做内部兼职教师。全世界最优

秀的企业，如摩托罗拉、惠普、西门子、诺基亚都有自己的内部培训师。内部培训师多是企业的中层主管。

3. 教材

企业要根据自己的实际情况和生产经营状况开发教材，确定培训教育内容。而且，培训教材主要由各级主管收集、总结、提炼，中层主管必然是自己所管辖范围的教材编辑人或召集人，也就是最后的责任人。比如，销售部的总经理要对所有不同层级、不同阶段、不同岗位的销售教材负责。

对企业未来发展最有意义的事情就是建立企业的内部培训体系，按照不同层级、不同阶段的学员开发培训教材，训练内部师资力量，让这个体系永不停歇地运转起来。

（三）建立内部培训体系的注意事项

1. 针对性

培训的内容必须有针对性，教材要完整、丰富。

2. 给内部培训师做培训

内部培训师和外聘老师的最大不同是上课效果。内部老师往往是企业的工程师，缺乏授课技巧，不能吸引听众。所以建议先做内部培训师的培训，教会培训师如何做好培训。

3. 加强训练和考核

企业外部课程培训侧重教学，主要讲授理论、知识和概念，虽然也涉及一些方法，但不能实际操练，这是与企业内部培训的重大区别。

内部培训除了教学之外，还加强技能训练，进行现场操作，往往与学员有很好的互动，所以，内部培训介于教学和训练之间（教学是单项的，主要由讲师授课，学员听讲；而训练则是双向的，能大幅度提高学习效果）。

【案例】

学驾驶属于最简单的训练。教官会教给学员驾驶汽车的相关理论、知识及具体的操作，然后学员要坐在驾驶位子上，脚踩离合器，手握方向盘，开满 60 个小时。这样才有资格参加考试，没有开满 60 个小时是没有考试资格的，这就是训练。训练得越多，越有经验，越能运用自如。

员工培育技巧

1. 管理者的误区

➡ 大部分管理者在工作中只注重任务的完成，而往往忽略下属技能的培养，这是因为主管认为不需要培养下属，因为下属可以自己学习。事实上，并不是所有的人都拥有天赋，都善于自学，许多员工需要指导和训练。

➡ 个人的成长难免会走一些弯路，自学也往往是摸着石头过河。既然主管已经掌握了工作的技能和技巧，为什么还要让员工自己琢磨？为了更快、更好地工作，更顺利地完成任务，培训必不可少。

2. 训练与考核

培训需要一定的训练量，俗话说得好：熟能生巧。训练之后还要考核，要检查员工的学

习情况和培训效果。

【案例】

培训师给一家公司做电话行销技巧的培训。白天讲课，课后编写台词，并让学员相互之间做演练，练到一定程度，晚上就进行模拟测试。培训师在一个酒店里给学员安排了五个内部电话，然后让学员邀约客户，测试里安排的客户是世界上最难缠的客户，只要能说服客户和自己见面，就算过关，否则一直到过关为止。测试时，经常到了晚上12点，还有很多人没有通关，曾经有一个营销员忍不住哭起来：“我做营销3年了，还没碰到像你们这样刁蛮的培训，世界上哪有这样的客户，客户要真是这样，我们还做什么业务。”培训师说：“你说的没错，但训练场上多流汗，战场上就能少流血。训练场上难度低，到了战场上发现很困难，这样的训练毫无用处。训练场上复杂，上了战场就能游刃有余，这就是战斗力。”

不管是销售人员、生产车间的工人还是服务人员、管理人员都需要这样的训练，通过反复的训练，形成战斗力。

3. 培养下属的技能

对员工的教育训练包括两个方面：

➡ 指导工作

指导就是技能训练，在技术层面帮助或训练员工，帮助员工提高工作能力及改善服务态度，增强团队生产力，减少员工流失。

➡ 辅导工作

辅导是心理情绪辅导。当员工的情绪、精神困扰影响工作时，提供辅导服务去帮助员工克服心理上的困扰，增加员工对公司的归属感。

现实中管理者常常忽略对员工心理和情绪的辅导、纠正。所以提醒中层主管在培养下属的技能时，一方面要做他技能上的教练，另一方面要做他的心理医生。

【自检 11-1】

下列关于员工培育技巧的说法错误的是（ ）

- A. 企业和员工的发展和成长是相辅相成的，所以企业必须关注员工培训，促使他们成长；
- B. 企业内部培训体系的三个要素是：分层、分级、分阶段；
- C. 企业内部培训包括对员工和经销商的培训；
- D. 中层主管培养下属的技能，一方面要做他技能上的教练，另一方面要做他的心理医生。

[见参考答案 11-1](#)

4. 指导员工时的外在和内在环境

在指导员工的时候需要有一个适当的环境。

➡ 外在环境

外在环境就是和员工沟通交流的气氛和范围。加强对员工的参与式管理，加强沟通，就能对他形成正面激励。

➡ 内在环境

内在环境是员工的意愿和积极性。员工的学习兴趣是他最重要的内在因素，强制性的学习不可能产生良好的效果，所以，要鼓励员工自我学习。自我学习、自我发展要求做到：

- ① 认识自我发展的重要性；
- ② 设定自我生涯的发展规划。

第十讲 员工培育技巧（下）

上一讲介绍了员工的教育训练主要包括两个方面：指导工作和辅导工作。下面我们就具体分析如何指导员工。

指导计划的五个步骤

指导计划是根据员工的素质及其要求和目标而设计的。一般分为五个步骤：

- ➡ 分析员工的指导需要；
- ➡ 决定指导目标；
- ➡ 拟定指导计划；
- ➡ 执行指导计划；
- ➡ 评估指导结果。

分析员工的指导需要

分析员工的指导需要有四种方法：

➡ 沟通

通过充分的沟通，员工可以直接提出需要的指导。

➡ 观察

通过观察员工的日常行为，了解员工的表现，确定需要的指导。

➡ 记录和报告

通过数据、工作申请书、检验结果、评估结果、培训建议书等记录和报告，了解员工的意向和需要。

➡ 新系统和新设备

当企业购置新系统和新设备后，为了更新员工的知识和技能，要进行培训。通常企业会派两到三名业务骨干去接受供应商提供的免费培训，之后再由业务骨干培训其他员工。很多基础性的、技术性的工作都采用这种方式培训。

决定指导目标

1. 什么是指导目标

确定培训需求后，就要形成员工教育训练的培训目标，即指导目标。指导目标是基于员工的训练需要和个人能力定下的目标，其目的是希望受训员工在指导后的表现有所改善。

2. 决定指导目标的注意事项

指导目标的设定一定要具备 SMART 五大要素。

【案例一】

假定这里有一个指导目标是：员工接受质量控制教育训练后，产品的返修率从 5%减少到 1%。但这个指导目标还不够完整，因为缺少培训的时间期限、工作改善的期限等。完整的指导目标应该是：员工通过接受三个小时的质量控制教育训练，在两周内使返修率由现在的 5%降低到 1%。

【案例二】

很多培训班把指导目标定成“进一步提高员工素质”、“进一步加强品质观念”、“综合提高员工的技术

能力”等等。实际上，这些目标全是空话，没有任何实质性的意义。

拟订指导计划

了解了员工的需要，设定好指导目标后，第三步就是拟定指导计划。

1. 拟定指导计划的方法

视员工的知识水平和操作的复杂程度，可以利用不同的指导方法：

➡ 示范

示范的指导方法是教员演示操作过程，学员观察、提问。这种方法适用于简单的操作。

➡ 教练式指导

这是师徒式的辅导、指导、纠正，适合绩优的教练对能力较低的新员工。多用于对日常工作每一个环节的强化训练，一般是学员操作，教练指导、纠正。

➡ 个别指导

个别指导是一对一的有针对性的员工指导，可分为五个步骤：PESOS。

2. PESOS 指导五步骤

➡ 第一步 P：准备

➡ 第二步 E：说明

➡ 第三步 S：示范

➡ 第四步 O：观察

➡ 第五步 S：督导

PESOS 多用于一对一的个别指导，最多也不超过 5 人。

【案例】

学习驾驶基本上是教练与学员一对一进行的，学习的步骤也遵循 PESOS 的规则。假设现在学习“路上原地调头”，那么具体的步骤就是：

第一步：准备。准备的项目包括一辆教练车，一个训练场，学员还要掌握一些驾车的基础知识、基本技能（如打方向灯，换档位等）等。

第二步：说明。教练向学员讲解什么状况需要调头，调头前要做哪些观察，以及具体的操作步骤。

第三步：示范。教练和学员分别坐在驾驶和副驾驶位子上，由教练一边演示原地掉头的的方法和动作，一边做说明。

第四步：观察。这时教练坐到副驾驶的位子上，由学员自己开车。这个过程中，教练只作观察、记录，不作指导和说明。除非有紧急状况，教练不会采取任何纠正措施。

第五步：督导。学员操作完毕后，教练会对学员的表现做几个点评，哪些地方表现好，哪些地方有问题，如何纠正。然后再来一次。同样地，在企业里，针对员工某一个岗位技能训练，也要符合 PESOS 五个步骤。

执行指导计划

执行指导计划时需要掌握七个技巧，实际上，这些技巧都是属于沟通方面的技巧。

1. 技巧一：态度专注

➡ 作为教练要态度专注，尊重学员、关心学员，对从事教练工作保持一定的兴趣。

- ➡ 如果教练和员工比较陌生，教练就更应该关心员工，拉近两个人的距离，增进了解。
- ➡ 授课时应该有目光的交流、眼神的接触。
- ➡ 教练可以身体前倾，点头附和，同时要放松自己的体态，做一些动作和语言方面的鼓励。

2. 技巧二：运用复述确认技巧

- ➡ 用自己的语言复述员工的话，以确认员工的真实意思。教练在和员工沟通的时候，为了准确把握员工的意思，常常需要把员工的话再复述一遍，以便确认这是否是员工自己真实的意思表达。

- ➡ 同样地，为了了解员工是否准确理解了教练的意思，也可以让员工复述教练的话，这就是沟通的反馈和确认。

3. 技巧三：不要妄下结论

在培训的过程中要以开明的态度聆听员工的建议和意见，不要妄下结论，不要刻意批评，不要随意挑剔、指责、埋怨、辱骂。

4. 技巧四：体察对方感受

人的感受会直接影响人的行为。所以，教练和学员都要体察对方的感受，设身处地地为对方考虑。

【案例】

驾校的教练之所以总是训斥学员，是因为他自己做教练十几年，培训了一批又一批学员，每天都是重复性的、机械性的工作，心里很烦躁。因此当他看到学员笨手笨脚的样子，难免生气，所以，我们要多多体谅教练。同样地，教练也要多多体谅学员，教练年复一年重复这些技能，当然了然于胸，但学员却是第一次接触，难免有差错，所以将心比心，教练也应该细致、耐心。

5. 技巧五：不要惧怕沉默

培训中如果碰上了内向的、不喜欢说话的人，应该积极引导、发问、聆听，耐心等待对方的回答，不能自己提问自己回答，唱独角戏。

6. 技巧六：引导对方说话

教员要运用开放式而非封闭式问题，设法鼓励员工说出自己的感受、想法或问题。

- ➡ 利用“什么”、“为什么”、“你认为怎样”来启发对方思考。
- ➡ 如果员工只顾讲出事实，就应引导对方表达内心的感受。
- ➡ 如果员工只顾讲自己的感受，就应引导对方说出所涉处境的事实。
- ➡ 如果员工笼统回答就引导对方说出具体事实。
- ➡ 引导员工说出需要和目标。
- ➡ 提出思考性问题。

7. 技巧七：作出回应

反馈和回应就是让员工知道主管对其成绩有何意见和看法，所以，不管员工是怎么说的、怎么做的，我们都应正确地反馈和回应。

- ➡ 即时回应，切勿迟疑。
- ➡ 确保在指导过程中提出意见，让员工有心理准备接受批评。

- ➡ 就员工某种具体行为提出意见。
- ➡ 留意员工对意见回应有何反应。
- ➡ 逐步提出意见，让员工逐步吸收，一下子提出太多意见会令员工不胜负荷。

【案例】

打保龄球的得分规则是击倒多少瓶子，得多少分。现在做一个实验，在保龄球前面蒙一块黑布，用图钉钉好。结果是保龄球滚过去，只听到瓶子倒地的声音，看不到到底击倒几个瓶子，得多少分，打的是好是坏也不清楚，下一个球该往哪里打，也不知道。这就是没有反馈的后果。只有清楚地知道前面打球的情况，才能确定后面的计划。工作也是一样，员工只有知道前一阶段的工作情况，才知道哪些地方需要纠正、改进，哪些地方要继续保持。这样的工作才有目标，才有乐趣，才能增强员工的信心。否则，两眼一抹黑，就可能在错误的道路上越走越远。所以在技能训练过程中，一定要做适当的回馈和回应。

评估指导结果

指导工作完成后，下一步就是评估指导结果。中国人做事很容易虎头蛇尾，不能坚持下去，所以必须观察员工的行为，评估指导结果。

➡ 行为观察就是指导结束后，观察员工的表现，比较指导前后的效果有何不同，评定指导计划的成效。

【案例】

某公司的教育训练要求员工每个月要接受三个小时的培训，而且要有完善的档案资料。恰好有一个部门有员工 20 名，按照每人每月平均要接受三小时培训的目标，该部门的主管压力很大，因为这个培训工作占到绩效考核的 20%，也就是说，如果完不成培训工作，主管的工资就要打八折。如果连续三个月完不成，主管就要降级。在这种情况下，到了最后就成了为了培训而培训，为了完成任务拿到工资而培训。员工教育训练的真正目的是改善技能，提高绩效，所以培训后要比较行为改善的结果，并据此评定培训效果。

- ➡ 找机会和员工讨论指导的成果，学到了什么，还有什么可以再改善，指导过程中的优缺点何在。
- ➡ 用数据、图表等表现绩效。

国际上的培训评估

上一讲我们介绍了指导员工的五个步骤：分析员工的指导需要、决定指导目标、拟定指导计划、执行指导计划和评估指导结果。其中，评估指导结果是考察培训效果的关键，国际上一般从四个方面评估培训效果：

1. 现场反应

现场反应就是培训现场的气氛、状况和效果，这是培训评估的第一项内容。主要的评估方法有：

- ➡ 请学员在培训结束后填写现场反馈表，根据现场反馈表了解现场反应。一般来说，企业都注重培训现场的气氛，希望培训气氛热烈、活跃，师生间有良好的互动。
- ➡ 考察学员学习的效果，常常用应知测试（或称为知识测试）来考察学员对培训内容（主要是一些理论、概念、知识点）掌握的程度。

2. 技能测试

技能测试也称为应会测试，是对教育训练后学员技能掌握程度的考核。

【案例】

技术工人根据技术高低可分为初级工、中级工和高级工。确定依据就是让技术工人在机床上实际操作，按照制成零部件的优劣划分等级，这就是技能测试。

3. 行为表现

技能测试完成后，第三个考察的内容叫行为表现。

- ➔ 参加训练前，先要记录所有员工在工作中的具体行为表现。
- ➔ 参加训练后，要比较训练前后的具体行为是否有所改善。

【案例】

某培训机构曾经为全国很多集团公司训练内部讲师。参加内部讲师训练的学员一般不超过 20 人，以 15 人为宜。

在参加训练之前，教官会先看每个学员的授课录像带，或让每个学员做 15 分钟的现场授课。这样，教官就清楚地知道每个学员的讲课水平和优缺点。

在培训过程中，还要对每个学员的授课技能做评鉴，并在培训室后面放一台摄像机记录授课过程，所有的表现都要在现场做评鉴。

培训结束后要求人力资源部在三个月之内让学员再上讲台授课，并录像，然后反馈给培训机构，之后再对每一个人的授课情况做评鉴。这样就知道通过培训学员的授课技巧有没有提高，行为表现有没有改善。

最后再按照规定的内部培训师标准建议人力资源部是否颁发内部培训师证书。不符合标准的不能结业，只能再次参加培训，直到达标为止。绝不允许有滥竽充数的现象。

可见，对行为表现的评估需要在训前、训中、训后观察员工的行为，通过观察和评鉴来考察员工的行为表现有没有改善，员工每一项岗位技能都需要这样评估。目前，国内做得最多的就是关于行为表现的评估，但成功的不多。

4. 绩效改善

绩效改善是国际性难题，国内研究得很少。客观地说，我们还没有足够的证据来证明通过培训能改善绩效。但有一点毫无疑问，做培训是要付出代价的，不做培训则要付出更多的代价。

【案例】

公司上个月对销售人员做了提高销售水平的培训，下一季度销售业绩有明显的提升，我们是否可以认为销售业绩的提升是培训的结果。事实上，这种说法不能让人信服。销售水平提高的原因可能很多，比如说进入销售旺季，公司加大了市场推广的力度等等。所以我们不能简单地把业绩提升归功于培训。

辅导员工

（一）概述

1. 为什么要辅导员工

很多时候员工在技能上并没有缺陷，而是工作压力、劳累过度、人际关系、私人问题等形成了精神及感情上的问题，影响了个人表现。建立现代企业制度后，很多党团工作都取消了，员工的心理辅导工作就成了薄弱环节。

2. 心理问题的外在表现

健康欠佳，旷工，迟到和不合作。

3. 心理问题导致的不良后果

心理情绪问题不仅影响个人表现，还会令整个部门的工作效率及和谐气氛、团队士气受损。所以要尽早察觉，适当辅导，避免恶化。

（二）察觉问题

掌握员工的精神状态可以采用以下手段：

1. 观察：观察表现、精神和情绪

我们可以从三个方面观察员工的精神和情绪状态的不良变化：

➡ 工作表现

- ① 效率降低
- ② 自觉性降低
- ③ 失去工作热诚
- ④ 不能面对压力

➡ 身体状况

- ① 头痛
- ② 肠胃不适
- ③ 精神不集中
- ④ 抽烟过多
- ⑤ 失眠

➡ 行为表现

行为表现是了解员工精神状况最直接的途径。建议所有的中层主管每天上班都要留意每个员工的表情和精神状态。

- ① 情绪低落
- ② 容易发怒
- ③ 失去忍耐力
- ④ 多疑、疲倦
- ⑤ 怀疑同事、领导
- ⑥ 负面态度

【案例】

想知道销售部的销售业绩，可以不看报表，只要到销售部把每个人的表情看一遍就知道谁的业绩好，谁的业绩差。因为业绩的好坏都写在脸上，业绩好的必然情绪高昂，业绩差的必然垂头丧气。

实际上，情绪问题往往比技能问题更重要。企业的每个部门都必须用正气压倒邪气，用正面的、积极的情绪和心态鼓励员工，把消极的、埋怨的、相互指责的、批评的、打小报告的、搞不团结的雾气统统清除掉。

2. 同事间的报告

除了观察之外，还可以从同事之间的相互了解、相互观察、相互报告获取信息。但需要注意的是，同事可能出于关心私下报告，希望在工作上帮助状态员工度过难关。所以，对同事间的报告一方面要保持私密性，维护消息来源同事的人际关系、利益，另一方面要掌握更

多充足的证据和事实。

3. 有问题员工主动请求帮助

➡ 主管还应该在自己的工作团队里培养出员工与领导经常沟通的气氛，主动找员工谈话，敞开一扇沟通的大门，让员工有一个沟通的通道，这样有问题的员工就可能主动向领导寻求帮助。

➡ 提醒主管注意的是，面对员工的主动请求要保持冷静，不要表现出紧张而影响求助者。要认真聆听问题，告诉员工自己需要时间考虑如何帮助他，不要随便提议解决方法。

（三）提供辅导

1. 如何提供辅导

➡ 辅导是一项专业性工作，应接受专业性辅导工作的训练，才能胜任。

➡ 企业内的辅导分为主管和人事部门两个层面，大多数的辅导依赖于主管的努力，而非外在的心理医生治疗或改善员工心理素质的疗程。

➡ 有了员工对主管的信任，加上专业的心理辅导技巧，员工会接受主管的建议，令辅导工作事半功倍。

2. 提供辅导的主要方法

对员工的心理辅导并不是很深奥、很复杂的，主要就是采用催眠、谈心、沟通、喝茶的方式，让员工倾诉，让他发泄心中的苦闷，主管则在一旁倾听，排解他的烦恼。这就是心理治疗。

（四）辅导时的注意事项

➡ 时间

察觉问题，立即安排时间辅导。最好是周一、二的上午，因为此时员工精神较好。

➡ 地点

保持隐私，不让别人看见，不要让任何人干扰会谈。

➡ 准备

查看员工过去的记录，准备充分的资料，并准备开场白和提问的提纲，保持开放、关心又严肃的态度。

【自检 13-1】

最近市场环境不好，市场竞争激烈，您的部门当中流传着对公司各种不利的传言，您的下属明显受到这些传言的影响，工作的时候不能集中精力，情绪低落。那么，您作为主管，应该如何辅导下属应付这些流言？

请思考并回答上面的研讨题。

[见参考答案 13-1](#)

第十一讲 高效团队建设（上）

四种现象和三种团队

1. 四种现象

在介绍高效团队建设之前，我们先关注四种现象。

➡ 现象一

美国职业篮球赛每个赛季结束后，都有一场明星队和冠军队表演的对抗赛。虽然明星队汇集了各个球队最优秀的球员，但每次比赛都是冠军队获胜。

➡ 现象二

六个智商为 120 的聪明人组成的团队，其团队的智商只有 62。

➡ 现象三

能拉动 85 公斤的六个人一起拉重物，最多只能拉动 383 公斤而不是 510 公斤。

➡ 现象四

门内外两个大力士搬不走一个箱子。

2. 四种现象的成因

其实，这四种现象都与团队有关。

➡ 打篮球讲究团队合作，明星队的队员虽然个个都是球星，个人技术都很好，但队员之间缺乏相互合作的训练，进攻、防守没有配合默契；而冠军队队员在战场上亲密无间，配合默契，因此能百战百胜。

➡ 由高智商的人组成的团队智商反而降低是因为队员各自为政，缺乏团队合作。

➡ 在现象三里，尽管每个人都使出最大的力气，但由于没有调整步伐，整齐划一，因此没有形成最大的合力。

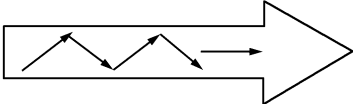
➡ 两个大力士一个往外搬，一个往里搬，所有的力量都成了内耗，自然搬不走一个箱子。

3. 三种团队

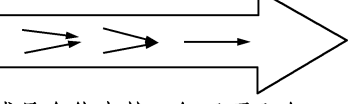
现实生活中常常见到三种团队，如图 14-1：

三种团队：

1、成员各自朝交错的目标努力



2、成员朝共同的目标努力



3、成员个体卓越，但互不配合

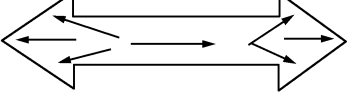


图 14-1 三种团队

【图解】

➡ 成员各自朝交错的目标努力

6 个聪明人组成的团队智商反而降低就属于此种类型的团队，成员各自为政，朝着交错的目标努力，所形成的合力自然就会降低。

➡ 成员个体卓越，但是互不配合

美国职业联赛里的明星队就属于这种团队，虽然每个成员都是最优秀的球员，但缺乏互补配合，所以不能赢得比赛。

➡ 成员朝共同的目标努力

如果所有的成员都朝着共同的目标努力就可以形成最大的合力。这种类型的团队最有战斗力。

团队的基本概念

1. 什么叫团队

团队是一种为了实现某种目标而相互协作的个体所形成的工作群体。团队必须具备三个特征：

- ➡ 共同的目标
- ➡ 相互协作
- ➡ 角色分工

【案例】

这里有三个集体，请大家考虑一下哪个是群体，哪个是团体，哪个是团队。

第一，公交车上的 50 名乘客；

第二，旅游团大巴车上的 50 名旅客；

第三，开往伊拉克的美国战车上的 50 名特种兵。

公交车上的 50 名乘客是群体，因为他们互不相识，各有各的目的地；旅游团大巴车上的 50 名旅客是团体，他们有共同的目标，去同一个旅游景点，而且一切听从领导（即导游）的指挥；美国战车上的 50 名特种兵是一个团队，因为首先他们有共同的目标——去伊拉克；第二，他们有角色分工，有人做通讯，有人做后勤，有人做突击，还有人做侦察等等；最后，他们相互协作，共同完成任务，这就是团队。

2. 团队合作的误区

团队合作有一个绕口令：

- ➡ 有四个人分别名叫每个人，某些人，任何人和没有人；
- ➡ 有一项很重要的工作要完成，每个人都被要求去做这些工作，每个人都相信某些人会去做，任何人都有可能去做，但是却没有人去做；
- ➡ 某些人对此感到生气，因为那是每个人的工作；
- ➡ 每个人都以为任何人都能做那个工作，然而却没有人领悟到每个人都不会去做，最后，当没有人做那件每个人都该做的事时，每个人都责怪某些人。

这个绕口令说的就是一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚等水吃，这是团队合作的误区。

3. 团队的历史溯源

➡ 农耕文化下的群体

我国是一个农业大国，传统的农耕文化是男耕女织，自给自足，人与人之间没有任何利益往来。人们的交往仅建立在亲情、人情的基础上。所以，在我国古代的农村有种族、祠堂、宗信，人们都服从最有威望的人。村里的人服从村长的领导，族里的人服从族长的指挥，一个国家的臣民服从皇上的旨意。但因为没有利益的分配和交往，人们不需要更多的协调、沟通与合作。

➡ 工业文明产生团队协作

西方工业文明开始以后，人们开办工厂，从事专业化生产，使工业分工越来越细，生产率日益提高。此时，人们不可能再过着自给自足的生活，商业、贸易繁荣起来。工业文明直接导致了西方文明，商业文明也直接导致人们在工作生活中彼此依赖、相互协作。

【案例】

中国几千年的封建社会都是自给自足的小农经济，人们推崇为官之人，看不起商人。所以，我们的传统文化不是商业文化，而是官本位文化。即使在今天，人们还是认为一个厅长的地位远远高于一个百万富商。厅长虽然没有一百万，但他手里的权力，比五百万还值钱。所以，有钱人会用手里的钱去买权，再用权得到更多的钱。官本位不崇尚彼此协作，相互尊重，形成的是不平等的文化。父为子纲，夫为妻纲，君为臣纲就是这种不平等文化的写照。

➡ 日本的团队管理

现代的团队管理源于二战后日本的工业管理。工作中人们发现，把一项任务交给自我管理的团队，只规定完成的限期，而不指定目标计划和具体的行动步骤，在这种情况下，团队的积极性很高，人们有一种当家做主的感觉，任务也能顺利完成。这样的团队就是一个工作小组，其特征是：

- ① 充分授权
- ② 自我管理

这种工作小组就是现代团队建设和团队管理的雏形。

➡ 团队智商

团队智商说的是团队学习协作的能力或建立学习型组织的能力。很多管理专家都认为一个企业发展得快不快，关键不是技术更新，而是团队的学习能力。能否比别人学得更快、创新的更快，才是企业发展的决定因素。

4. 团队的构成

群体不等于团队，群体虽有共同的目标，但不一定有相互协作。目前，大部分企业的部门只能称之为是群体，而不是团队。团队的形成应该具备以下构成要素：

- ➡ 成员了解共同的目标；
- ➡ 资源充分共享，互动沟通；
- ➡ 成员在各方面具有一定的专长；
- ➡ 共同的价值观和愿景；
- ➡ 成员对团队有一定的归属感。

5. 工作群体与工作团队

工作群体是由一个个散落的个体组成的，可能有目标，但是目标不完全一致。工作团队则用目标把散落的个体连接起来。除此以外，工作群体和工作团队的区别还体现在：

- ➡ 目标不同。工作群体是信息共享，而团队是强调团队绩效或集体绩效。
- ➡ 工作群体的配合是中性的，有时甚至是消极的，相互抵触的；而工作团队的配合则是积极的，有效的。
 - ➡ 对群体而言责任是个体化的，每一个人都各负其责；团队的责任既是个人的也是共同的，但大部分是共同的。一般情况下，团队的责任由团队共同承担，但也可能把责任细分到每个人身上，所以责任既要由个人来承担也要由大家共同承担。
 - ➡ 工作群体的技能是随机的或不同的；团队的技能则要求相互补充，取长补短，这就是角色分工。

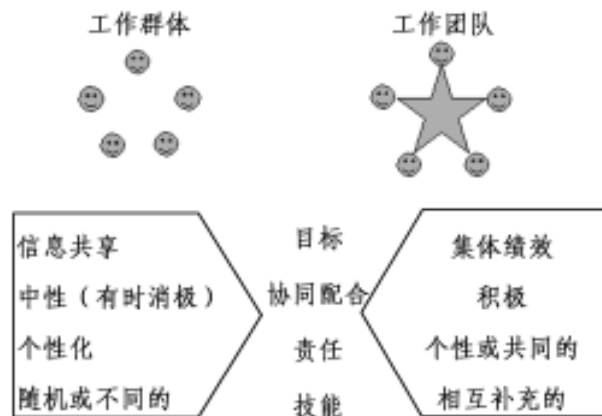


图 14-2 工作群体与工作团队

6. 群体、团体和团队的区别

表 14-1 群体、团体与团队的区别

	群体 (a collection of people)	团体 (group)	团队 (team)
行动导向	个人导向	领袖导向	目标导向
共同目标	不明确	知道共同目标是什么	知道共同目标并能汇集成员力量

【表析】

群体以个人为导向，其目标不明确；团体则以领袖为导向，有共同的目标，但没有相互合作的行为；团队是以目标为导向的，有完全一致的共同目标，同时为了达成目标，成员之间彼此合作，有技能和角色的互补与配合。

7. 群体心理效应

在群体里还有一些群体的心理效应，我们把它归纳为：

- ➡ 归属感：消除孤独和无助。
- ➡ 认同感：成员之间相互依赖。
- ➡ 角色感：特有的心理习惯（“夫妻脸”）。
- ➡ 力量感：消除单调沉闷的心理，产生社会助长作用。

当人身处一个群体的时候能感受到集体的力量，不孤独、不害怕，有归属感。群体里的成员彼此相互依赖，就产生了认同感。长期在一个群体里，言行举止会受到其他成员的影响，形成特有的心理习惯和定位角色，这就是角色感。群体里的成员相互关心，彼此照应，可以消除单调沉闷的心理，使人们感到生活的力量。群体心理效应广泛存在于群体、团体和工作团队中。

8. 工作群体与自我管理团队的比较

下面我们给出一个工作群体和自我管理团队的比较，如表 14-2 所示。比较的内容涉及领导、责任、任务、绩效、产出、决策、工作范围、营运和价值观等方面。

表 14-2 工作群体与自我管理团队的比较

	群体	自我管理团队
领导	有明确的领导	团队会议共享领导权
责任	个人职责	共同职责与个人职责并存
任务	完成指定任务	承担多样化的团队任务
绩效	由他人设定目标	由团队自己设定目标
产出	个人工作产品，我的！	集体工作产品，我们的！
决策	由上级作出	自我决策，共同决策
工作范围	局限于职能部门	不受职能部门界限
营运	由上级监督完成	团队主持流程的日常运行
价值观	个人主义的价值观	团队价值观

【自检 14-1】

请分析下面的一群人是属于群体、团体还是团队，然后连线。

- | | |
|---------------|------------------|
| 1. 群体 | A. 全国的中国共产党党员 |
| B. 某公司的一个项目小组 | |
| 2. 团体 | C. 某小学五年级三班的全体师生 |
| D. 某研究所的一个课题组 | |
| 3. 团队 | E. 某大厦电梯里的几个乘客 |

[见参考答案 14-1](#)

第十二讲 高效团队建设（下）

优秀的团队

1. 什么是优秀的团队

- ➔ 优秀的团队应该是员工栖息的港湾。
- ➔ 医疗心灵创伤的疗养所。在累了、困了、烦恼的时候把团队当作休息、放松的地方。
- ➔ 优秀的团队还应该是增加能源的加油站。
- ➔ 学习、成长、充电的大学校，可以为员工提供成长、发展的机会。

优秀的团队自然会对员工形成吸引力，使员工主动融入集体，把团队当成一个温暖大家庭。员工之间的长期合作会逐渐形成共同的思维模式、价值观，使团队的凝聚力增强。

【案例】

古代有一位神箭手看到天上飞过的一只大雁，就对国王说：“我只要开弓，不用射箭，就能把大雁射下来。”国王不相信，神箭手就拉开弓，但不放箭，只听一声弦响，大雁果然掉了下来。国王不解，神箭手说：“听它凄惨的叫声，就知道它是一只受伤的孤雁，虽然我不放箭，但孤雁听到弓箭的响声，就会奋力往上飞。但它旧伤未愈，奋力飞行就会撕裂伤口，所以不放箭也能射下来。”

假如这只大雁没有受伤，即使听到弦响，奋力往上飞也不会掉下来；假如这只大雁受伤，但身处一群大雁中间，它也不会掉下来。因为它的身边都是同伴，即使有危险也能得到大家的帮助，不必担惊受怕。但现在的情况是它既受了伤又孤零零一个，只要有一点风吹草动，受一点惊吓就会掉下来，这就是惊弓之鸟。

2. 开会对团队的意义

国内企业开会往往是讨论问题，但常常是会而不议、议而不决、决而不断。这样的会没有任何意义。

我们要求通过开会做好以下工作：

- ➔ 领悟领导的意图，提高团队的执行力；
- ➔ 通过开会监督、检查、汇报工作的进展；
- ➔ 通过开会教育、训练、提升员工的价值。

否则，时间一长，队员们就没有了团队的概念，成了游兵散勇，孤魂野鬼，很容易被别的公司挖墙脚。所以，优秀团队要多开会，但会议要针对业绩，不能搞形式主义。

【案例】

日本人最讲究团队管理。日本企业的营销团队也最喜欢开会，每天两个会：早会和晚会。早会是早上上班的时候，用 15 分钟的时间给销售人员鼓劲、打气，激发他们的斗志，让每个销售人员都精神饱满地联系业务。晚会是下班前开的会，主要是总结一天的工作业绩。晚会上领导可以拍桌子、摔板凳、批评员工，但早会上绝对不能影响员工的情绪。日本人的业绩基本上都是这样创造的。

3. 高效团队的特征

高效团队一般具有八大特征：

- ➔ 清晰的目标
- ➔ 相关的技能
- ➔ 一致的承诺
- ➔ 彼此的信任
- ➔ 良好的沟通渠道和沟通方式
- ➔ 团队不断学习、进步
- ➔ 领导充分授权
- ➔ 有良好的内部支持和外部支持

4. 团队发展的四个阶段

团队发展经历了四个阶段，各个阶段的特征要从沟通、决策、团队独立性和团队成员的能力来分析。

➔ 单向

单向就是领导发号指令，员工服从、执行，一切以领导为中心。所以单向团队的布局是领导在中间，员工在周边。

➔ 双向

双向就是领导民主集中制，决策之前集思广益，充分讨论，最后由领导作决策。

➔ 交流

交流是除了领导和员工之间的双向交流外，还有员工和员工彼此之间的交流，要求充分沟通，共同讨论。这时领导和员工一样，没有上下级的关系。领导和员工研究结束后作一个共同的决策，然后领导代表整个团队颁布决定。

➔ 互动

互动是领导对内对外，以及队员之间有更多的沟通。

5. 团队发展与领导风格、授权方式

根据下面的表格，我们发现四种领导风格、授权的四个阶段与团队发展的四个阶段，包

括管理模式都是一脉相承的。

表 15-1 团队发展与领导风格、授权方式

阶段	团队	授权方式	领导风格
第一	单向	领导发出指令，下服从。	命令式
第二	双向	领导先听取大家的意见，再自己做决议。	指导式
第三	交流	领导和大家讨论，由团队做决议。	支持式
第四	互动	领导分配任务，由下属完成。	授权式

共同愿景——团队的精神动力

1. 什么是共同愿景

真正的团队，一定要有一个共同的目标，或称为共同愿景。

- ➡ 它是团队成员共有的对未来所希望的远景，是大家梦寐以求的组织发展蓝图。
- ➡ 它令人欢欣鼓舞，使组织跳出庸俗，产生火花。
- ➡ 它是组织发展的源头，团队发展的精神原动力，没有共同愿景，团队就是死水一潭，优秀的团队必须有一个共同的目标。

【案例】

唐僧师徒四人就是一个团队。团队的最高领导是唐僧，总经理是孙悟空，猪八戒是人力资源总监，沙和尚是办公室主任、行政总管，负责后勤保障工作。孙悟空作为总经理类似营销总监，主要的工作是开拓市场。猪八戒则协调人际关系，当唐僧和孙悟空闹矛盾的时候，猪八戒就负责调解，他会说对孙悟空说：“猴哥，师父很想你啊。”转而又对唐僧说：“师父，猴哥很想你啊！”这就是调解，做人事工作。而他们这个团队共同愿景就是西天取经。尽管他们有个性差异，角色不同，但要相互合作共同完成目标。这就是一个优秀的团队。

2. 建立和培植共同愿景

建立、培植共同愿景，或者说设定团队的目标需要做好以下工作：

- ➡ 鼓励团队成员建立个人愿景，把个人愿景和共同愿景结合起来，或者说把个人目标和团队的目标结合起来。
- ➡ 培养团队的整体目标，超越个人目标。
- ➡ 团队目标要对每个员工有激励力量。
- ➡ 团队的愿景必须具有现实性和挑战性，可以通过努力实现，不能只是海市蜃楼。

3. 领导与管理的比较

表 15-2 领导与管理的比较

领导	管理
● 开拓性 ● 价值观 ● 创造性 ● 关注价值、意义和方向 ● 关注成长性与未来 ● 关注人性、心理	● 系统性 ● 操作性 ● 可靠性 ● 关注效率、效益与结果 ● 关注现在与事情的错对 ● 关注工作、绩效

● 弹性、艺术化	● 刚性、科学化
----------	----------

【表析】

- ➔ 管理是管理科学，领导是领导艺术。前者是刚性的和科学化的，后者是弹性的和艺术化的。
- ➔ 我们的团队既需要刚性的管理科学，又需要柔性的领导艺术，两者相互补充。
- ➔ 管理的对象是工作事物、绩效标准和工作要求；领导的对象是人的心理情绪和状态。

高绩效团队建设

1. 高绩效团队的四大特征

高绩效团队必须具备四大特征：

- ➔ 要有针对性的、共同的目标。
- ➔ 要有明确的角色分工。
- ➔ 要有统一的工作步骤和程序，而且必须是成熟的、流畅的、大家认可的。只有在共同价值观的基础上才能建立良好的工作流程。
- ➔ 成员之间彼此信任，相互支持。

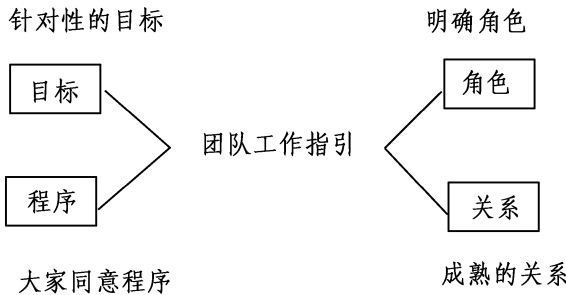


图 15-1 高绩效团队建设

2. 建立团队的步骤

高绩效的团队建设必须符合高绩效团队的四个特征，我们可以把建立一个团队分成以下几步：

- ➔ 明确共同愿景、使命和价值观。
- ➔ 给团队特殊的命名、标志、口号。企业需要视觉化的识别标志，有一定的颜色和图案，能给人留下深刻的视觉印象。
- ➔ 确定每一个人的角色和责任。
- ➔ 定期检查工作进度。
- ➔ 塑造卓越的团队文化，团队文化是整个团队的思维方式。

3. 团队解决问题七步法

团队遇到困难，分析问题、解决问题的步骤有七步：

- ➔ 了解当前的形势和背景，把握好团队目前的位置
- ➔ 明确问题、描述问题

描述团队的问题很关键。模糊的、空泛的、不具体的、甚至是自相矛盾的、隐含着内在原因的问题描述，都不利于分析问题，寻找不到解决问题的方案。所以我们要用 SMART 五要素来描述团队的问题到底是什么，使问题清晰、明确、具体。

- ➔ 头脑风暴

头脑风暴就是把问题和导致问题所有可能的原因列出来，然后让每个成员都出主意、想办法，群策群力。头脑风暴的形式有两种：一种叫结构式，另一种叫非结构式。结构式就是把问题提出来，所有的人都按次序发表自己的意见；非结构式则是成员想到什么就举手发言，没想到的就继续思考。

➡ 选择主意

讨论思考后，再从大家的建议中挑选三到五个可能的，效果较好的，得到一致认可的方案进行比较，选出最优的。

➡ 分析可能的利弊

选择主意后再考虑最优方案可能的利弊及后果。

➡ 克服可能的弊端

要针对可能的利弊考虑解决的方案，做好预备工作。

➡ 建立一套完整的行动计划方案

在行动计划的执行过程中，我们还要认真衡量、评估执行的结果是否与原定计划有差距。

4. 团队文化

- ➡ 团队应该有良好的工作氛围、思想态度和价值观，这就是团队文化。
- ➡ 团队文化是员工工作的内在精神动力，虽然看不见、摸不着，但能够感觉到。
- ➡ 一个团队是否优秀，是否有坚强的战斗力都可以从团队文化中看出来。
- ➡ 培养团队文化是一个比较基础又带有一定难度的工作。
- ➡ 团队领导所持有的思想态度、价值观，会使整个团队渐渐形成类似的观念。

5. 提升团队效率

提升团队的效率有六个方面的建议：

- ➡ 积极主动地倾听；
- ➡ 坚定地相信直觉；
- ➡ 关怀、支持，以事实为证据；
- ➡ 保持适当的弹性和柔性；
- ➡ 同意团队所同意的事情；
- ➡ 施加相应的压力，团队里有一定的压力才能有很好的成长。

作业：请审视自己的团队带动力

表 15-3 是一个评估表，请大家根据团队检查列出的 6 个要点审视自己的团队带动力。

表 15-3 团队带动力评估表

团队检查要点	检查结果
我做了哪些事保护成员的自尊	
我建立了哪些团队规范	
我如何给予团队适当的奖励	
我如何授权及支持这个团队	

我如何关怀、关心这个团队	
我如何协助团队建立管理流程	

作为中层主管，我们要尊重员工、建立规范、实施奖惩、进行授权，对下属要适时关怀，进行教育训练，还要建立团队的内在工作流程，这样才能使我们的团队更具战斗力。

答案 1-1

[返回](#)

1——C； 2——A； 3——B

答案 1-2

[返回](#)

1——B、D； 2——C、E； 3——A

答案 11-1

[返回](#)

B

答案 13-1

[返回](#)

该部门遇到的问题不是技能问题而是心理和情绪的问题，在这种情况下部门主管应该对员工进行心理辅导。心理辅导的方式很多，如通过开会澄清有关公司的流言，给大家可靠的信息，让小道消息不攻自破等等。

答案 14-1

[返回](#)

1——E； 2——A、C； 3——B、D

答案 2-1

[返回](#)

B

答案 2-2

[返回](#)

A

答案 3-1

[返回](#)

A

答案 4-1

[返回](#)

略

答案 6-1

[返回](#)

B

答案 7-1

[返回](#)

A; 首先,对销售人员来说,争取客户属于常规性的工作;虽然这次任务是争取大客户,比较重要,但小王是一个经验丰富,能力又强的下属,由他出马成功的机会比较大,风险比较小,所以可以授权。

答案 8-1

[返回](#)

新产品上市的推广计划应交给老赵;年末市场数据的统计、分析应交给小李;某产品上市一年后的市场调研应交给小王。老赵资历很深、经验丰富,可以负责大型而重要的工作,新产品上市推广计划对新产品及公司的盈利非常重要,应该交给老赵。小王在公司工作了两年,颇有经验,可以负责市场调研。市场数据的统计、分析属于市场部常规性工作,风险小,小李刚来不久,可以负责这项工作。

答案 9-1

[返回](#)

C