

用得上

团队管理全景解析系列

运用向上管理模式，成为超稀缺的核心员工

向上管理：与你的领导相互成就

5大步骤打造核心竞争力 高效解决职场问题

@云岭玖阅

版权归起点书院和原创作者共有，侵权必究



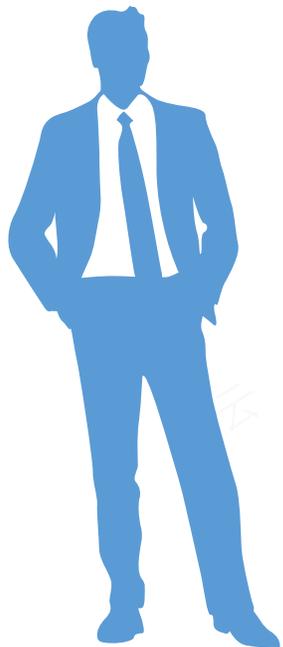
查看作者更多作品，可扫二维码

作者简介

萧雨

- 管理培训师，实战派企业管理顾问。
- 曾长期从事人力资源管理工作，企业管理经验丰富，善于运用心理学知识解决管理中的问题。到目前为止，她已经为上百家大中型企业提供过管理咨询、培训演讲及课题研究等服务。





读懂领导是一门学问

5大步骤打造核心竞争力 高效解决职场问题



明确定位



强化使命



练好内功



另辟蹊径

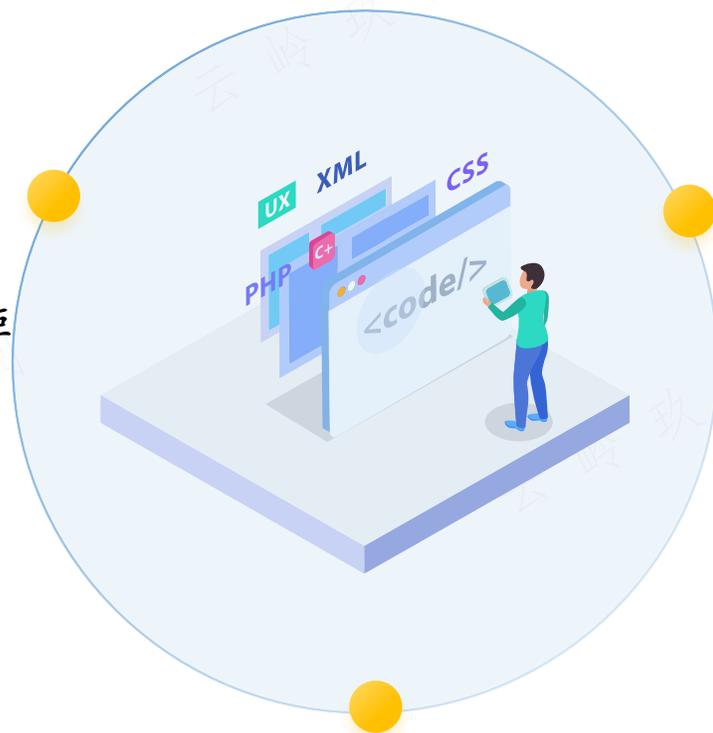


借力打力

领导的真实意图与想法往往不会直截了当地表达出来，可能会模棱两可、言不由衷，必须从细微之处着手，听懂领导的弦外之音，读懂领导的身体语言，掌握由外貌到内心的识人技巧。

找准定位 精准努力

拉大你与同龄人的职场差距



获得领导重视

成为不可替代的员工

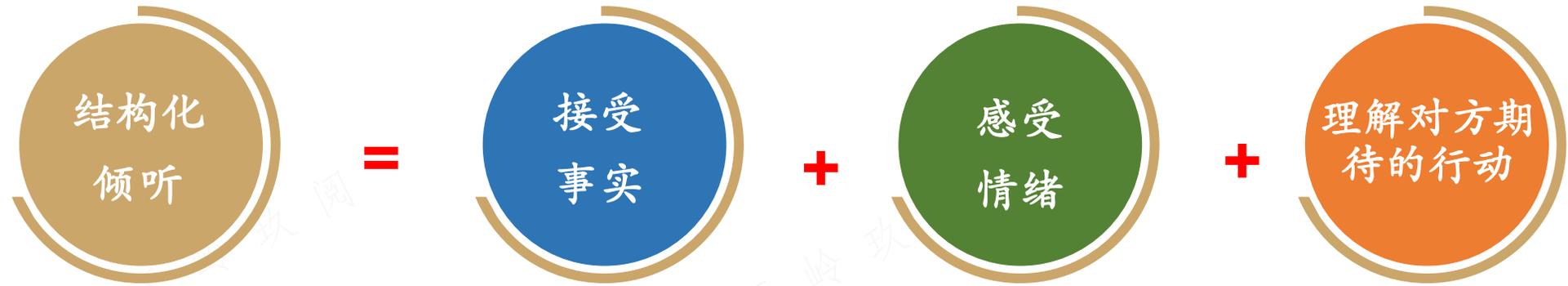
突破圈层

实现人生高效跃迁

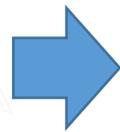


听懂对方的意图

- 总结来说，就是**事实、情绪、对方期待的行动**这三个格。用这三个格分门别类地处理我们听到的信息，这个方法就叫做**结构化倾听**。



假如我今天是个客服，我的一位客户收到了我们公司发出的商品，一打开发现破损了。客户非常生气，打来电话投诉。



结构化倾听技巧	分类分析
事实	事实是对方收到了一个破损的商品
情绪	他很生气，也很着急
行动	任何人收到了一个破损的商品，他都期待我作出的行动是赶紧给换个货。所以，这时才能作出正确的反应。我就要先告诉他说，马上我给您发一个新的商品，然后才是道歉和安抚情绪，沟通的效率就提高了



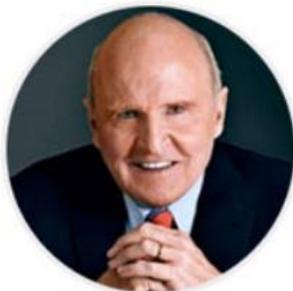
彼得·德鲁克
《卓有成效的管理者》作者

工作想要卓有成效，下属发现并发挥上司的长处是关键。



里德·哈斯廷斯
Netflix创始人

向上管理的目的就是处理好你和领导之间的关系，赢得领导信任，让他接受你的观点，并为你提供更多、更好的资源与平台。

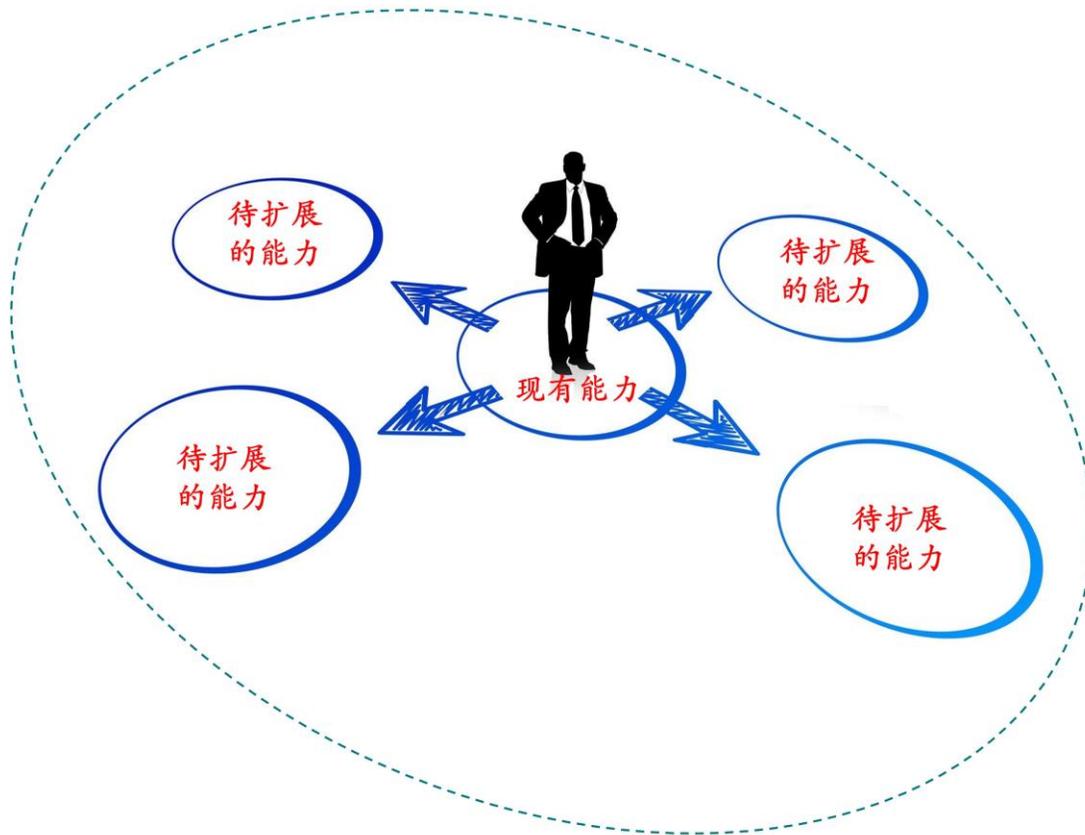


杰克·韦尔奇
通用电气公司前首席执行官

处理好与管理者的关系是必要的，通过向上管理的策略你可以与管理者创建理想的合作关系。无论是管理者还是被管理者，都可以从彼此的关系中获得利益。

应对棘手的工作：掌握能力圈法则

- 停留在能力圈内，只关注自己熟悉的领域，完成自己能完全胜任的工作，便永远不能达到新的目标。因此，应当突破能力圈，只有走出去，才能有所进步。

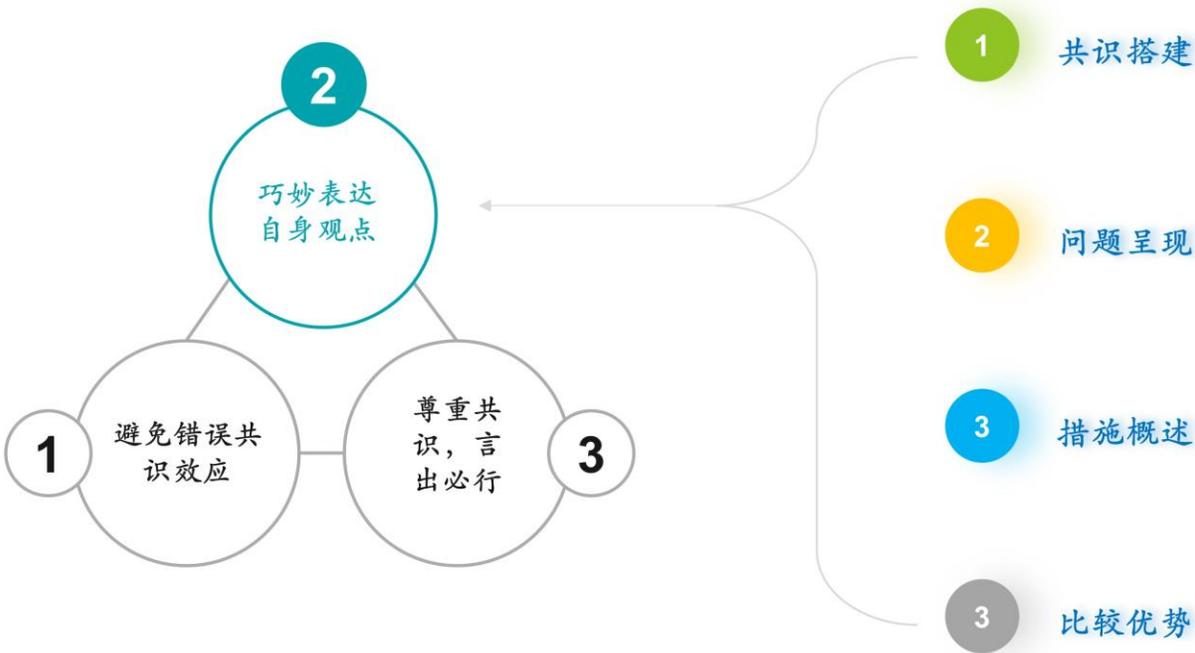


精彩片段

如何处理意见不合?

□ 当意见不合发生时，应当如何处理才既能表达自身诉求、维护自身利益，又不会得罪领导同事、损害一段关系呢？

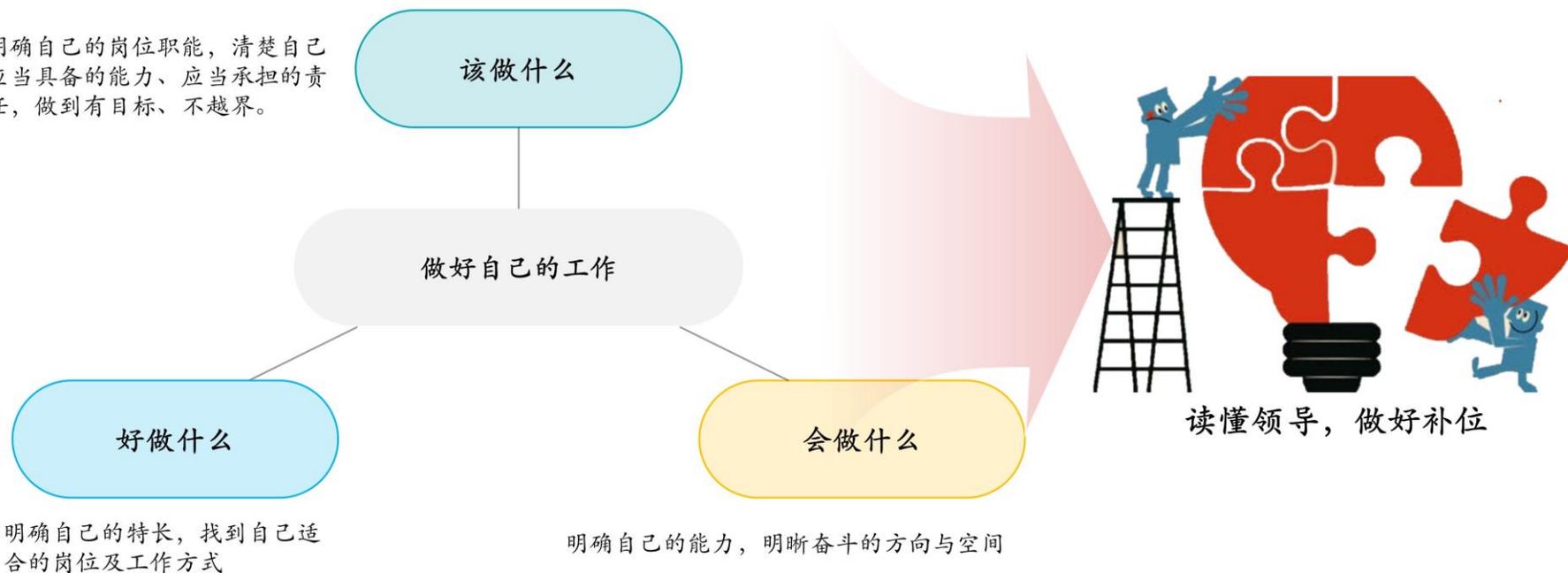
当意见不合现象发生时，应避免陷入错误共识效应的旋涡，轻率判断自己的观点是正确的，对方的观点是错误的。不妨变换角度，问问自己“如果我是他，会怎么想怎么做呢？”



做好工作，实现共赢

- 作为员工，不仅要做好自己的工作，还要帮助领导做好工作。
- 如果你能够把领导的困难当作自己的困难，把领导的需求当作自己的需求，帮助领导创造成就，领导也必将回报你以成效。由此，形成你自己、领导、组织的多方共赢。

明确自己的岗位职能，清楚自己应当具备的能力、应当承担的责任，做到有目标、不越界。



明确自己的特长，找到自己适合的岗位及工作方式

明确自己的能力，明晰奋斗的方向与空间

目录

CONTENTS

01. 迈入职场：读懂你的领导

02. 明确定位：何时做将军，何时为士兵

03. 强化使命：忠诚是最重要的职场品质

04. 练好内功：实力是最好的话语权

05. 另辟蹊径：将困境变成机遇

06. 借力打力：让领导成为你的资源

+

01

CONTENTS 迈入职场：读懂你的领导

□ 学会如何与领导相处，是每一个职场人必须学好的重要一课。而良好相处的第一步，在于“读懂你的领导”。



读懂你的领导



不回避

不回避，不抗拒，知己知彼，才能迅速进入职场角色，融入职场生活



踏准领导的节拍

参透领导的心思，踏准领导的节拍，才能在职场中少碰壁，不使自己的努力成为无用功



找到与领导间的最大公约数

读懂领导，才能建立互动性默契关系，找到与领导间的最大公约数，在推动日常工作优质高效开展的同时，实现自身的光速成长，彻底告别“职场小白”。

领导不可怕

- 无论是见到领导时不自觉地拘谨、少言，或是想到领导时不经意的心头一紧，甚至是不愿与领导单独谈话、看到领导便想远远逃开，这些都是害怕领导的表现。
- 放平心态有勇气，掌握方法有底气，这样你就会发现，领导真的没有你想象的那么可怕。

克服畏惧 直面领导

1

将领导当作与你一样平等的“人”去看待

2

本职工作做扎实，对领导可能关注的问题做好必要的准备

拘谨、少言

想到领导时不经意的
心头一紧

不愿与领导
单独谈话

看到领导便
想远远逃开



害怕领导

对领导权威的畏惧

对自己的不自信

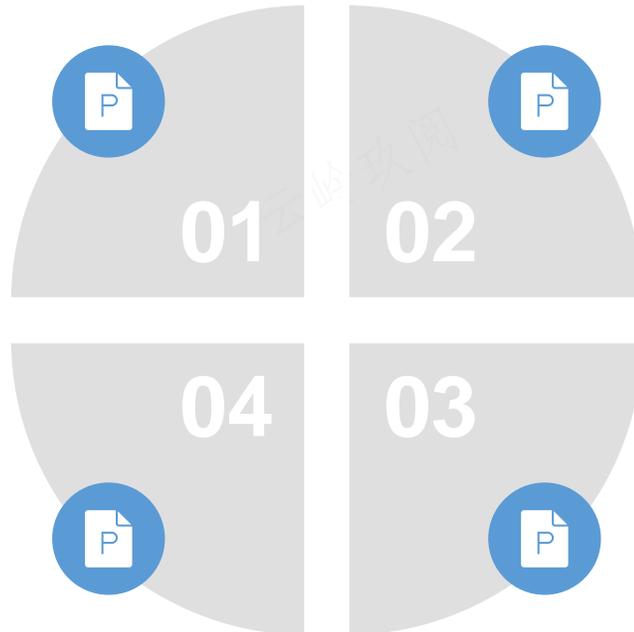
- 频繁的互动接触，或许可以在领导面前“刷足存在感”，却不足以支撑与领导之间和谐稳定关系的建立。只“看到”领导是不够的，关键要“读懂”领导，走进领导的内心深处。
- 那么，如何读懂领导呢？了解领导的风格。**领导风格**简单来说就是领导的行为模式，即领导者在领导活动中习惯采取怎样的方式。

告知型领导风格

倾向于给予被领导者明确的工作指导，并进行近距离的监督。习惯于将自己摆在指挥者的位置上，详细而精确地告知下属员工，自己希望他们去做什么、达到怎样的目的，并会指导下属员工实现目标。

参与型领导风格

倾向于向下属员工征询意见和建议，鼓励下属员工自主思考、自主决策。这类领导习惯于将自己摆在参与者的位置，通过分享与讨论，实现决策最优化



推销型领导风格

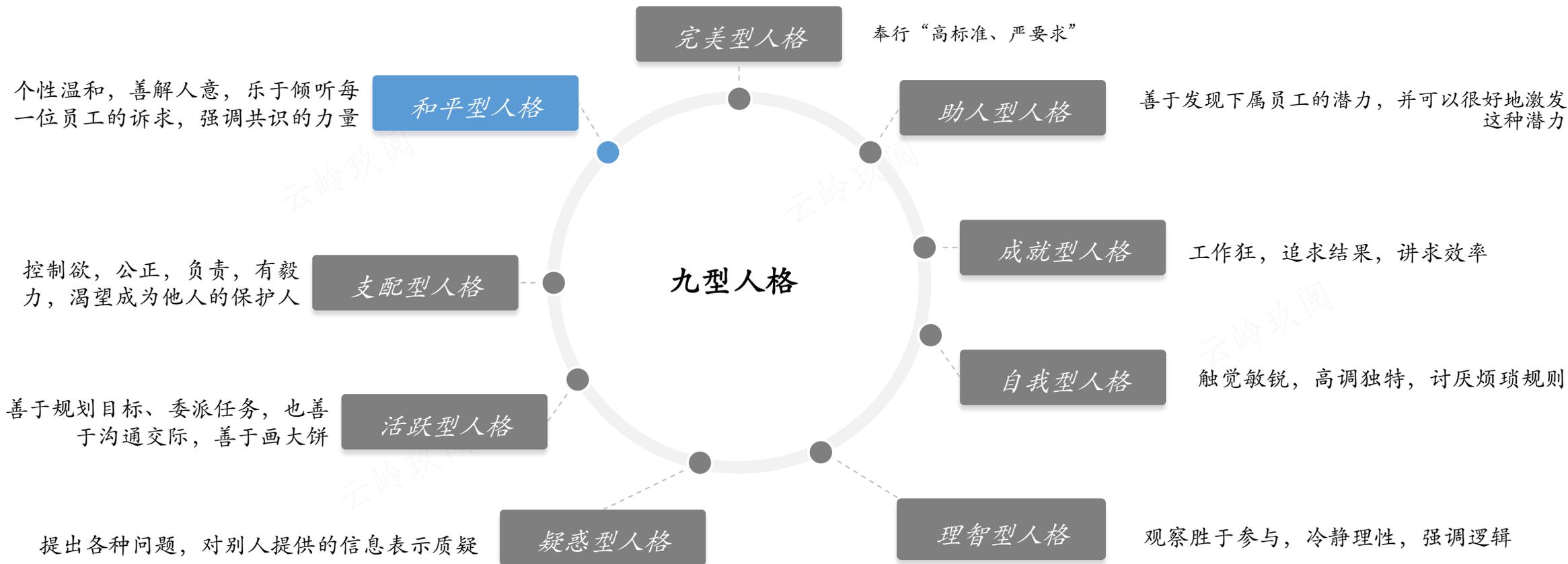
倾向于对被领导者采取倾听、鼓励、允许出错的态度，关注被领导者的薪资福利、前景发展等多方面诉求，鼓励被领导者参与到日常决策当中。习惯于将自己摆在沟通者的位置上，将工作的计划、方式、原则等摆在桌面上，与被领导者共同讨论。

授权型领导风格

倾向于让被领导者自己决策并执行。这类领导奉行“无为而治”的领导哲学，给予下属员工充足的信任与发展空间。他们通常会描绘一个奋斗的愿景方向或要实现的目标，然后让下属员工自主探索目标实现的道路

踏准领导的节拍：了解领导性格

- 领导性格，是读懂领导的另一大重要维度。把握领导的性格特征，能够帮助更好地去理解领导，大大降低对领导产生误解或做出错误判断的可能性。
- 由于性格特征的差异，领导看待这个世界的方式，很可能与我们大不相同。



- 领导的真实意图与想法往往不会直截了当地表达出来，只从表面看领导说什么、做什么，往往不能踏准领导的节拍，必须从细微之处着手，听懂领导的弦外之音，读懂领导的身体语言，掌握由外貌到内心的识人技巧。
- 挖掘领导讲话背后的意义是重要的，但在解读这些潜台词时，应当注意其讲话时的语气、状态，不要将潜台词与特定的话语刻板地捆绑在一起。



切记不要“抠字眼”

很多时候，领导所讲的话只是为了表达一个态度。例如，“好好干，明年给你升职”是表达鼓励与认可；“有意见尽管提”是表达民主；“自己看着办就好，不用向我汇报”是表达信任。

潜台词常出现在试探性的提问中

例如，当领导问起“下午有事吗？”，往往代表下午有事情需要你去完成。当领导问起“最近怎么样？”或“某某工作完成得怎么样？”，往往并非单纯为了了解你工作的近况，而是已经了解到你工作中存在的一些问题，进行委婉地试探

潜台词还是一种委婉的表达方式

直接的言辞可能会给自己或他人造成比较大的心理压力，埋藏潜台词，可以为双方留下余地。例如，当你提出一个方案时，领导说“这个想法不错，等我们再研究研究”或“这件事以后再议”，往往并不是真的想另找机会讨论，而是在委婉地表达否定。

- 读懂领导，走进领导的内心世界之后，最终要达到怎样的目的呢？读懂领导的意义绝不限于个人利益的满足。
- 与领导建立和谐的互动性默契，是必须完成的任务。将“我”变成“我们”，实现最终的共赢目标。

互动增添理解

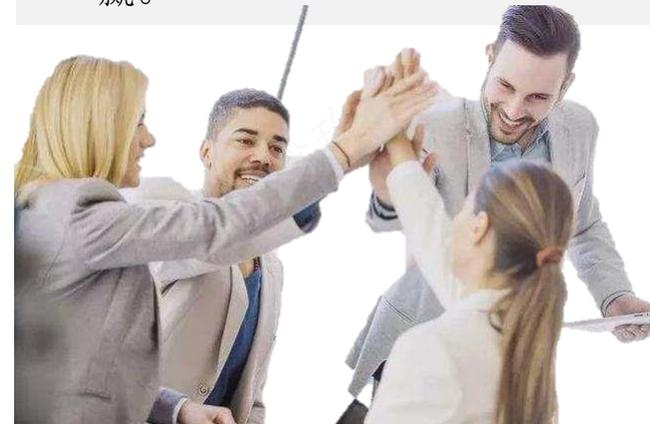
默契也需培养

默契，是指在性格个性、交流沟通、为人处事等方面相互摸底，达成某种共识，进而心照不宣的彼此体谅，实现共赢。



共赢才是目标

- 读懂领导的终极目标，在于建立互动性默契关系，推动工作的优质高效开展。
- 领导赢，组织赢，最终你也能赢。



+

02

CONTENTS

明确定位：
何时做将军，何时为士兵

明确自己的定位：何时做将军，何时为士兵

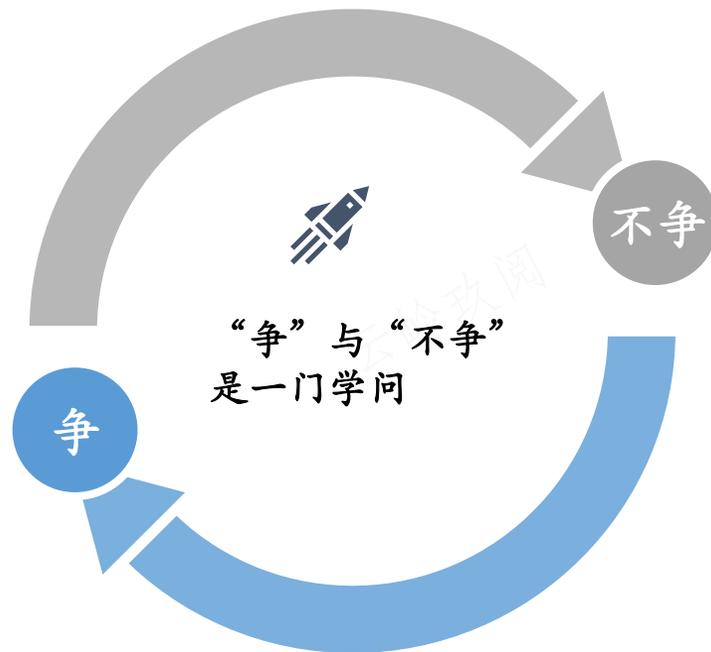
□ 要有所“争”，有所“不争”。

不争权

不争利

不争功

- 时刻保持谦逊，做好一个下属员工该做的事情，维护领导的权威。
- “不争”不仅不会失去应得到的利益，反而会赢得领导的好感，收获更多更宝贵的机会。



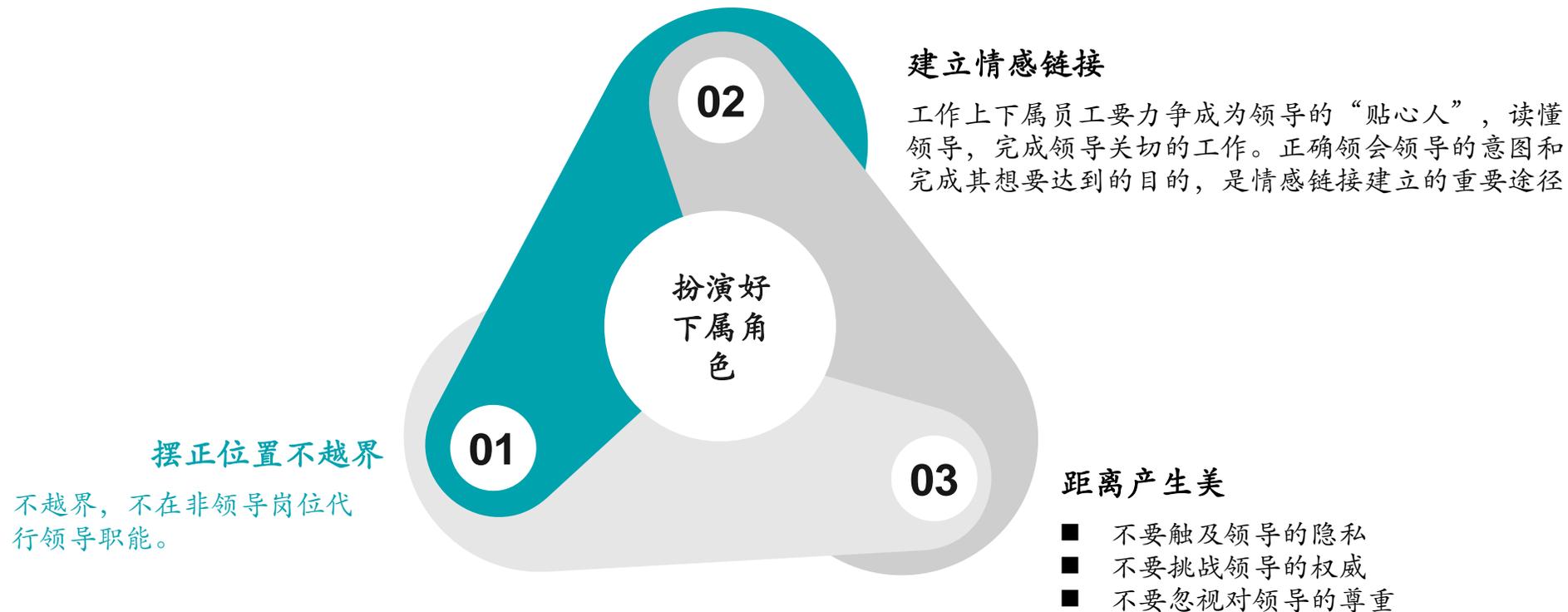
力争上游

- 力争上游，努力奋进，充分发挥自己的实力，在工作的过程中和结果上为领导带来惊喜

积极“争责”

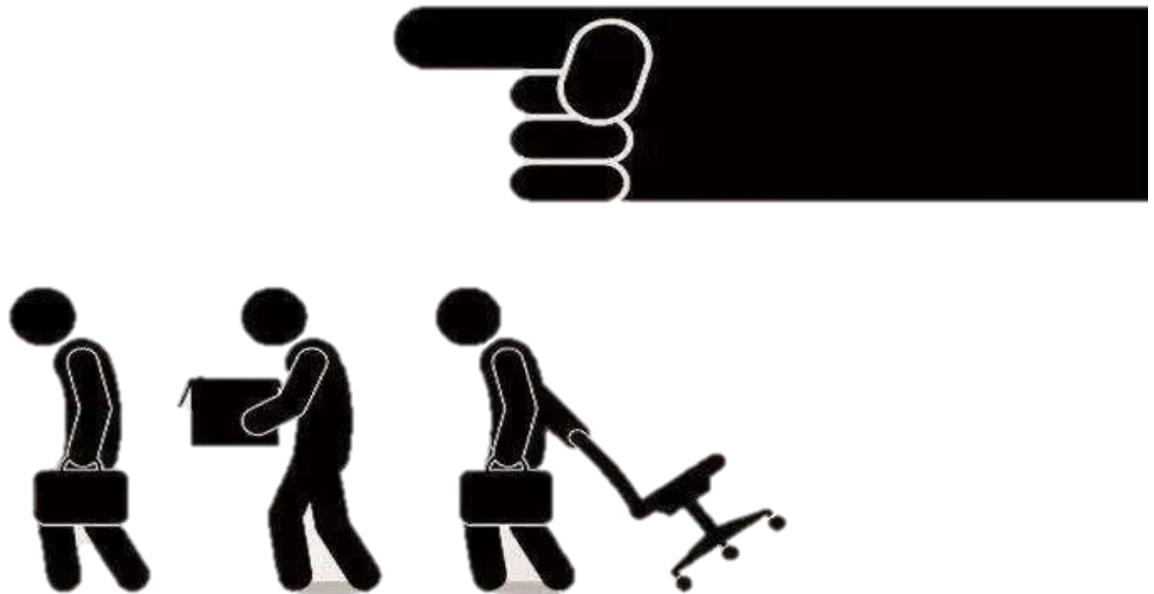
- 勇敢承担更大的责任，勇敢为领导分忧。通过“争”，塑造一个有能力、有担当的员工形象

- 职场中，下属员工与领导之间完全可以建立一种亲密的情感链接。情感链接的建立，能够增进彼此的了解与信任，进而促进工作的顺利开展。但这种亲密关系的建立，并不能改变“领导仍是领导，下属仍是下属”的事实。



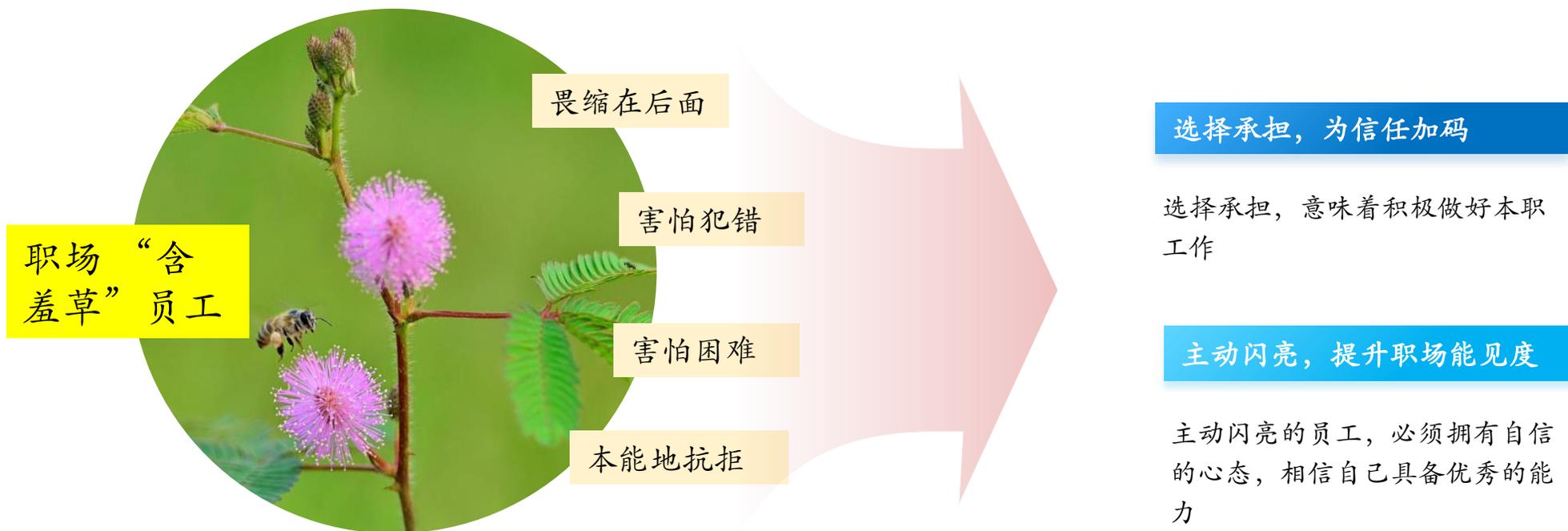
服从是规则，更是智慧

- 服从是一种规则，作为被管理者，服从是一个员工的硬素质，是执行力最直接的体现。
- 服从不需要借口，也不需要理由。



不做职场“含羞草”

□ 主动闪亮并不意味着事事出风头，而是告别“含羞草”的退缩思维，在自己擅长的领域发挥自己的优势。



- 作为下属，扮演好“服从者”的角色是十分重要的，而扮好服从者的最高境界不在于对领导的指令言听计从，而在于善解领导之意，想领导之所想，忧领导之所忧，为领导排忧解难。

挺身而出，为领导分忧



挺身而出，更要全身而退

- 职场之上，不要轻易说“不”，但也要学会说“不”。脱口而出的“不”字，可能令你错失许多难得的机会，并为领导留下不好的印象。但面对领导不合理的诉求，该拒绝时就拒绝，学会勇敢说“不”，不做扑火的飞蛾。

不要轻易说“不”

一个简单的“不”字，却表达了坚决的抗拒态度。拒绝需谨慎，一个脱口而出的“不”字，可能会伤害领导的面子，更可能为领导留下一个不佳的印象，使自己付出沉重的代价。

该拒绝时就拒绝

不要轻易说“不”，并不代表着不说“不”。面对严重的错误时，拒绝领导的指令是十分必要的。并非每一个领导都是优秀的领导，你的领导可能是平庸的，时常出现决策失误

掌握拒绝的艺术



应当兼具坚决的态度与委婉的语言



态度诚恳，恳切的措辞、恰当的理由



当选择合适的时机



应当注意留有余地

+

03

CONTENTS

强化使命：
忠诚是最重要的职场品质

强化使命：忠诚是最重要的职场品质

□ 忠诚已经成为现代组织普遍采用的基本用人准则。

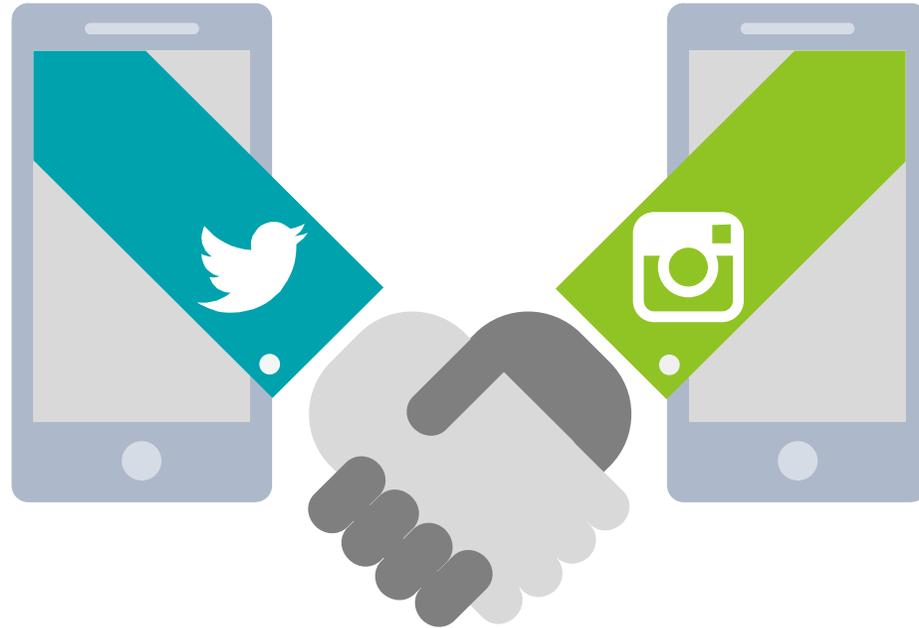


- 组织的生存和发展，需要有能力、有智慧的成员，更需要忠诚的成员。
- 忠诚无关职位高低、工作大小，每个人都可以做到。

□ “忠于职守”强调对我们所做的工作负责，强调无条件地捍卫与付出。忠于职守是每一个组织对成员的基本要求。

投入100%的热情

- 热情是工作的灵魂，是职场成长的推进器。
- 热情是一种具有带动力的强劲情绪，能够对人、事、物产生强烈的情感，使职场人在面对工作时，始终保持积极向上的心态

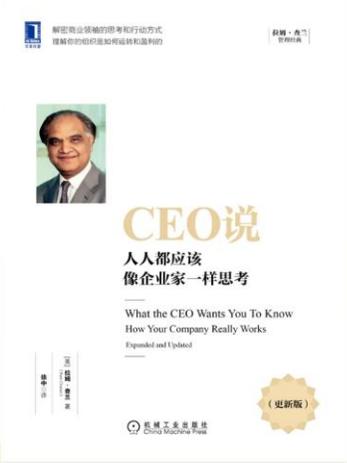


告别“打工者思维”

- 真正的忠诚，是自觉站在组织的立场上思考问题，将个人价值诉求与组织发展诉求相结合，把组织的工作当作自己的工作。如此，工作便不仅意味着完成领导交办的任务，更意味着为自己的未来努力奋斗。

□ “忠于职守”强调对我们所做的工作负责，强调无条件地捍卫与付出。忠于职守是每一个组织对成员的基本要求。

读书笔记



用得上 团队管理全景解析系列

揭秘商业领袖的思考和行动方式

CEO说：
人人都应该像企业家一样思考

What the CEO Wants You To Know
How Your Company Really Works
Expanded and Updated

彼得·丁科夫
彼得·丁科夫著

机械工业出版社
（更新版）

如何摆脱“打工者思维”

@云岭玖阅
版权归起点书院和原作者共有，侵权必究

1

告别“打工者思维”

- 真正的忠诚，是自觉站在组织的立场上思考问题，将个人价值诉求与组织发展诉求相结合，把组织的工作当作自己的工作。如此，工作便不仅意味着完成领导交办的任务，更意味着为自己的未来努力奋斗。



下载地址：

<https://www.baogaoting.com/info/93850>

- 当开始不再将自己作为一名“打工者”，便会自觉承担起为组织做出更多贡献的责任，进而迅速行动起来，使自己变得更加优秀。而使自己变优秀，恰恰也是一种忠诚的表现。

为别人做事的心态

将自己真正作为组织的一分子，与组织一同奋斗，一同收获成长。组织是个体成员创造价值的大舞台，个体成员是组织成长发展的推动器。

工作视为个人劳动付出与工资之间的交易

“打工者思维”看似付出了更少的努力，更加轻松自在，实际却丧失了思考和锻炼的机会，也很难把工作完成得好。

自我设限

“打工者思维”会使职场人不愿突破舒适区，永远只做自己能力范围内的事，收获存量的价值。

只关注眼前 没有大局观

- 所谓“大局观”，就是能够全面地、系统地、前瞻性地看问题、思考问题，从整体利益而非局部利益出发，从长远利益而非短期利益来加以考量。
- 没有大局观的职场人，只会将目光落在付出了多少劳动、获得了多少薪酬上面，而不会从领导的角度考虑所付出的努力对组织发展有何意义，自己可以为组织目标的实现做些什么等。

□ 忠诚体现在关键时刻的挺身而出中，更体现在平凡工作的点滴付出里。

平凡孕育非凡

- 任何工作都是从平凡中开始的，平凡的起点恰是迈向成功的第一步。即使再平凡的岗位，也有其独特的优势。学会挖掘这些优势，完全可以大有作为。



细节决定成败

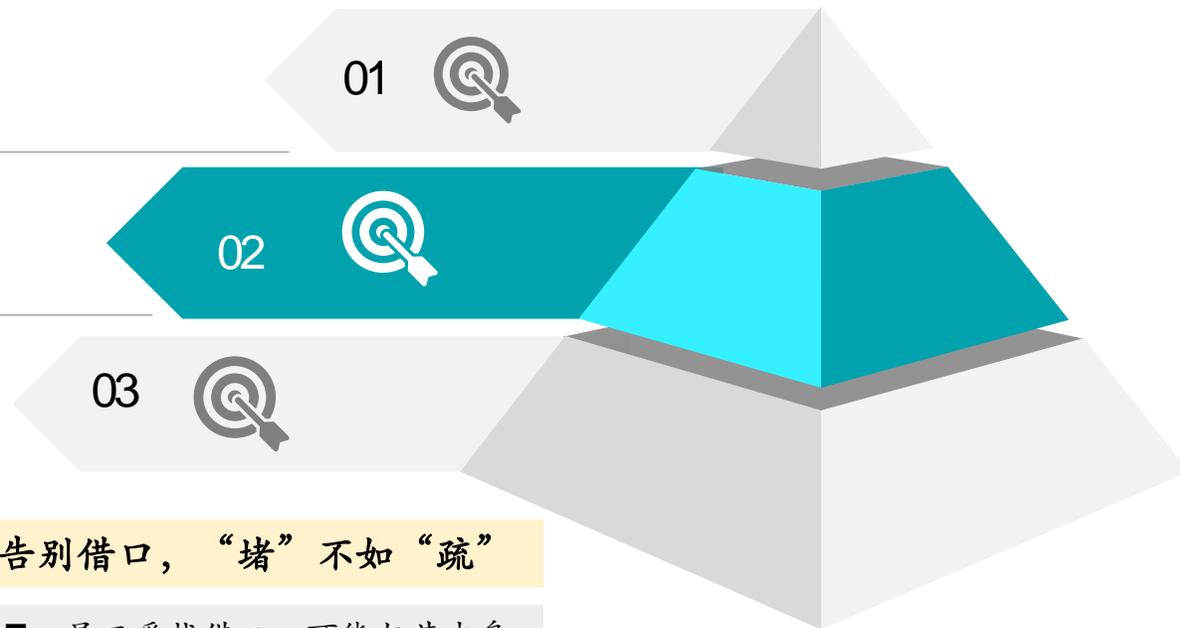
- 每一件所谓的“大事”，都是由一件件“小事”构成的。
- 工作中没有任何一件事情是小到可以被抛弃的，没有任何一个细节是细到应该被忽略的。

□ 职场人的忠诚有三个层次

完成过程

实现目标

对结果负责



完成不了目标与结果的借口有哪些：

- “这件事我第一次做”
- “这件事跟我没关系”
- “晚点再做”
-

告别借口，“堵”不如“疏”

- 员工爱找借口，可能与其本身责任心不足、缺乏自信、抗压能力弱等原因有关。
- 但如果一个组织中盛行爱找借口的风气，多半不是因为这个组织招了一批不忠诚的员工，而是源于不健康的组织文化。

不做“伪工作者”

- 有这样一群人，他们每天忙忙碌碌，却没有为组织创造多少效能。这种人被称作“伪工作者”，用一个较为通俗的方式描述，就是“出工不出活”。这种人看似忠诚而努力，实际却在浪费组织的资源，不利于组织的成长与发展。



职场如戏，全靠演技

- 忠诚是一种使命，更是一种能够用结果衡量的行动。真正忠诚的员工不是一味地讲忠心、表决心，也不是一味地坚持、服从，而是真正具备良好的解决问题的能力。因此，忠诚不仅依靠强烈的责任心与使命感，更需要拥有智慧，找准方法，做好工作。



忠诚不是言听计从

失去自我判断能力，会使忠诚变得狭隘，沦为对领导的无条件效忠



忠言也需顺耳

忠言是可以做到顺耳的。运用恰当的说话技巧，完全可以既简明扼要地达到规劝的目的，又让对方在不失面子的同时，明白自身错在哪里



当代职场中，不恰当的谏言方式固然不会引来杀身之祸，却可能使你与领导的距离越来越远，谏言的内容也难以得到采纳

+

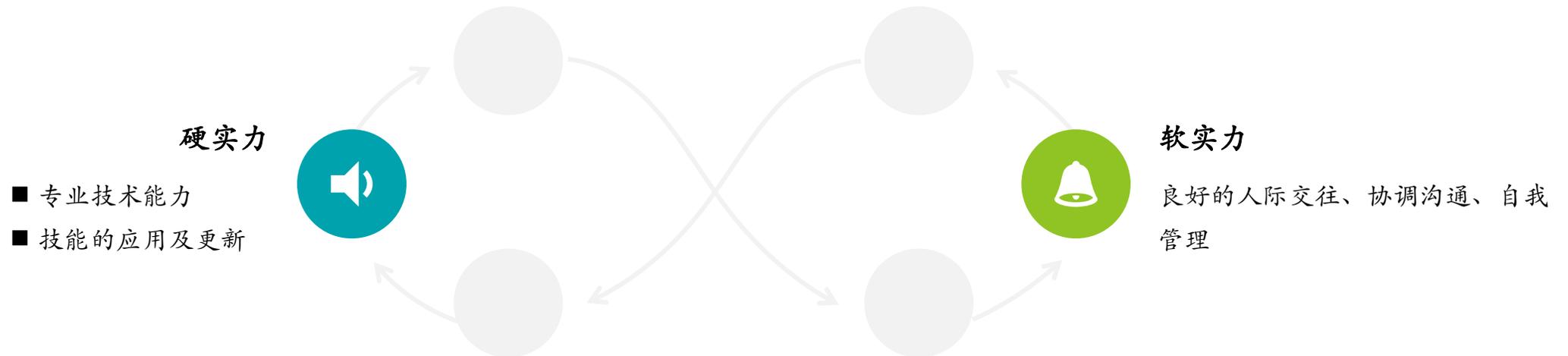
04

CONTENTS

练好内功：
实力是最好的话语权

职场之中的“实力”

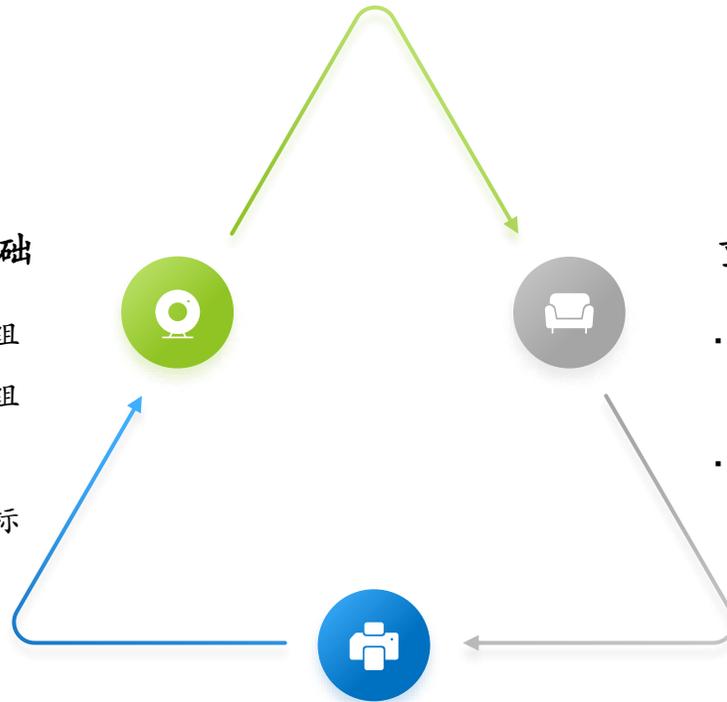
- 职场的加分项千差万别，但其中也蕴含着一定之规，就是练好内功，做更好的自己。所谓“打铁还靠自身硬”，出众的实力足以支撑你在不一样的职场环境中游刃有余。
- 无论“硬实力”与“软实力”，对于职场人都是不可缺少的，无论缺失哪一方面的能力，都可能让一个职场人遭受巨大的创伤。“硬实力”的专业技能，搭配“软实力”的相处之道，才能够帮助你拥有更出色的工作表现。



□ 一个职场人最好的投资，便是对自己的投资。把学习当成习惯，不断实现自我增值，实现自我职业生涯的可持续发展。

多做勤学，夯实基础

- 学会适应环境。要了解你所加入的组织，以及组织中的人，并积极主动地适应他们，加速融入组织环境当中；
- 初入职场第一课，在于找准方向。根据组织的标准、要求，找寻自己的提升方向；
- 积累经验，迅速成长；学会学习



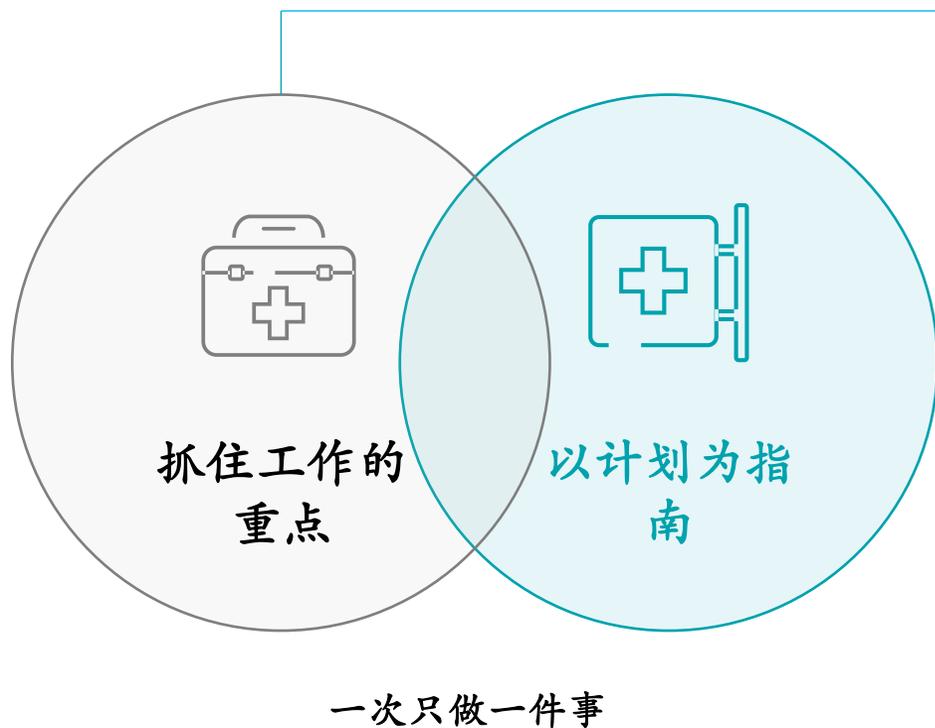
重点突破，彰显价值

- 聚焦于所从事的职业本身，强调如何将工作做精做细，实现专业化。
- 除了专业性提升方面重点突破外，职场人同样不应忽略人际管理的重要性

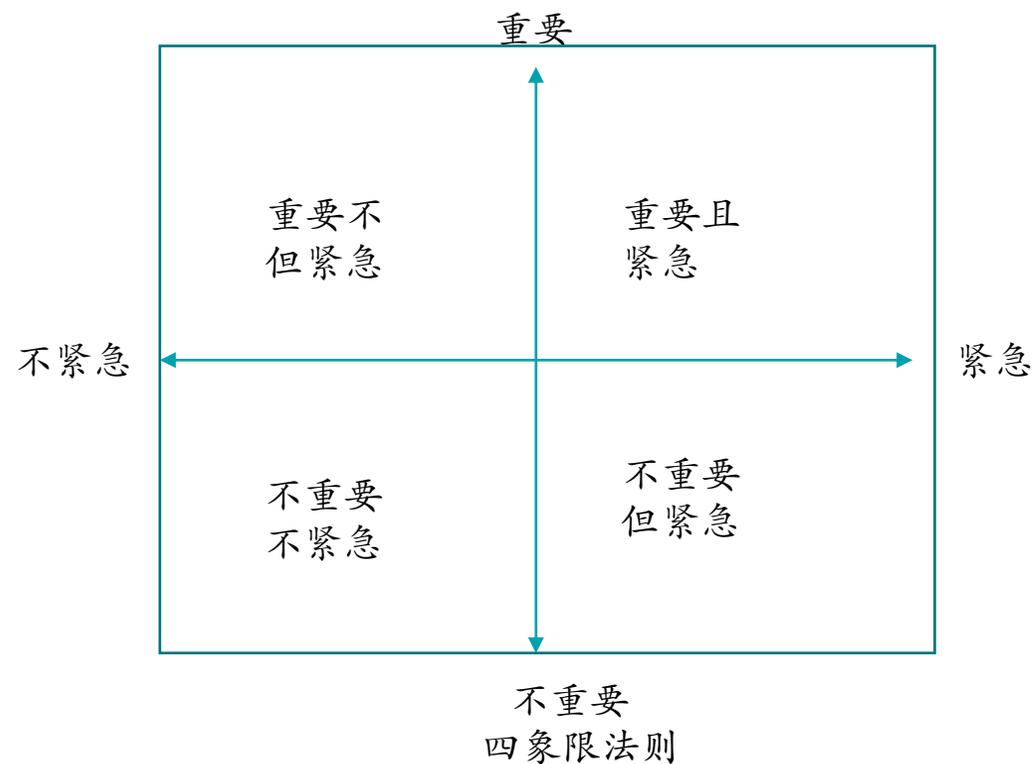
开拓思维，先人一步

- 重视关联业务学习，在一个更加宏观的角度，系统地考虑问题。
- 培养管理能力，从一个执行者到管理者的角色转变，所需要的不仅仅是解决问题的能力，更需要决策、组织、协调等多方面的能力，同时，向平台管理转型。

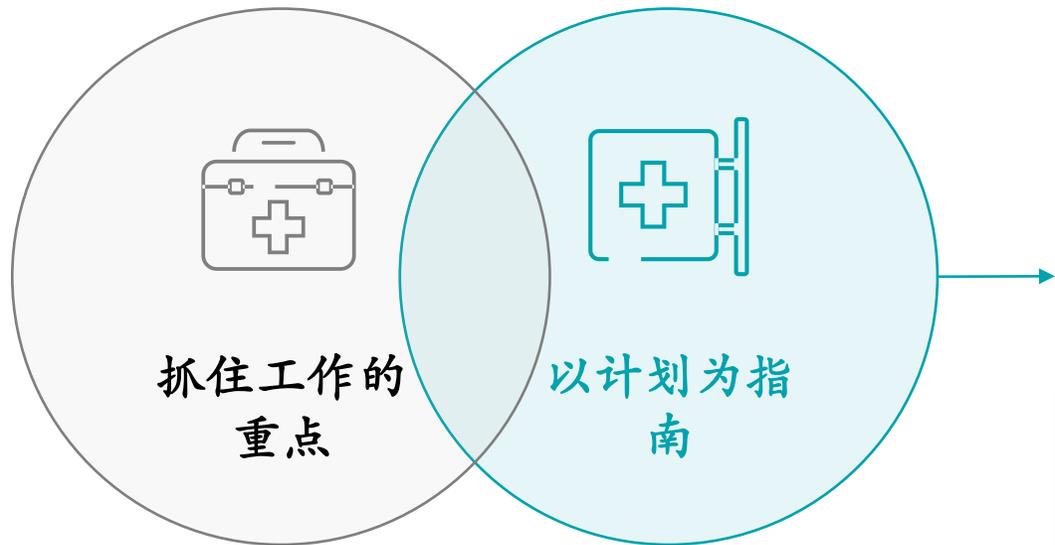
□ 高效保质地完成工作是每一个职场人必须掌握的技能。



面对复杂烦琐的工作，需要分清轻重缓急，关键在于学会换位思考，明白领导真正希望你做什么，希望你的工作达到怎样的成果。



□ 高效保质地完成工作是每一个职场人必须掌握的技能。



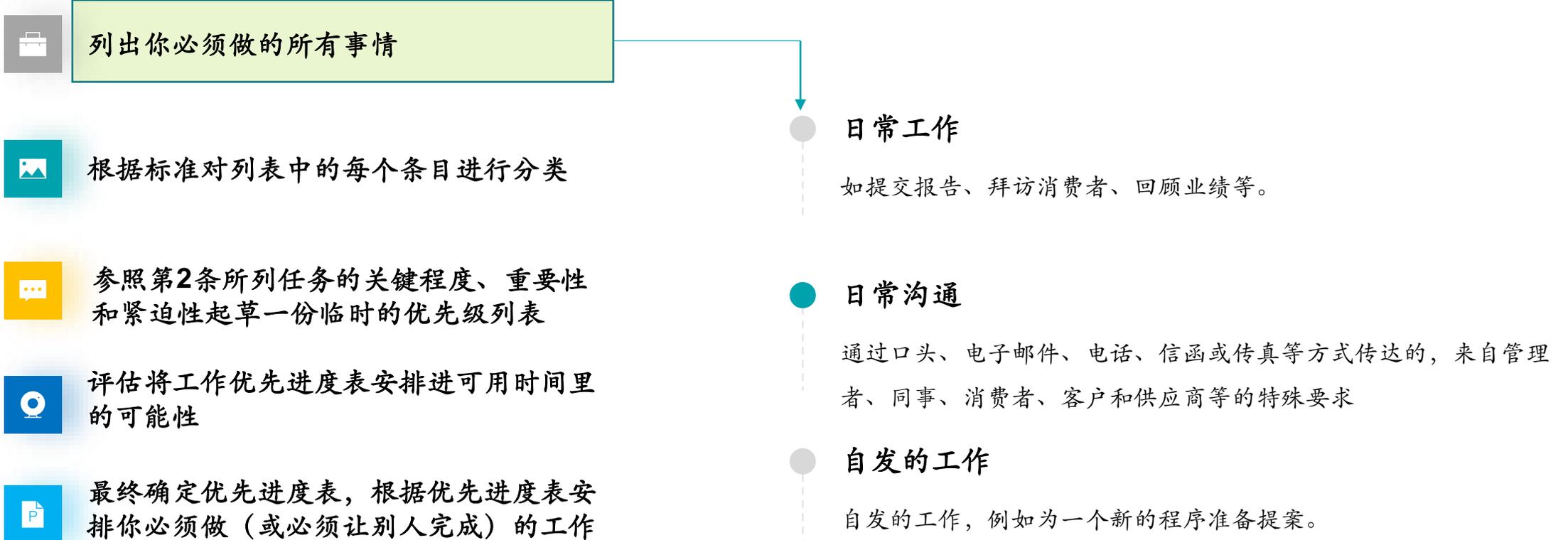
一次只做一件事

- 计划不是工作的罗列，不是将所能想到的工作流水账似的全部记录下来。
- 计划是围绕目标产生，一切以结果为导向的。率先找到决定结果的关键因素，提出核心解决策略。
- 在确定核心解决策略之后，就要对计划进行拆解，将一个相对宏观的策略拆解为一个个可量化、可评估的小任务，再一步步实现它们。

编号	项目名称	计划开始时间	计划结束时间	周期	进度	责任人	备注	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	施工准备	2019/10/1	2019/10/10	10	60%																										
2	水电改造	2019/10/2	2019/10/12	11	50%																										
3	地面工程	2019/10/3	2019/10/13	11	90%																										
4	厨房及卫生间防水	2019/10/4	2019/10/14	11	70%																										
5	闭水试验	2019/10/5	2019/10/15	11	90%																										
6	地砖铺设	2019/10/6	2019/10/25	20	100%																										
7	门安装工程	2019/10/7	2019/10/17	11	10%																										
8	衣柜安装工程	2019/10/8	2019/10/18	11	50%																										
9	墙面造型	2019/10/9	2019/10/15	7	90%																										
10	电视背景墙	2019/10/10	2019/10/20	11	90%																										
11	墙面批腻子	2019/10/11	2019/10/21	11	100%																										
12	地面乳胶漆	2019/10/12	2019/10/22	11	80%																										
13	其他工程	2019/10/13	2019/10/23	11	90%																										
14	清洁卫生	2019/10/14	2019/10/24	11	90%																										

高效工作有方法：确定优先级

- 规划涉及工作主次顺序的安排，即通过判断一系列需求或任务的相对重要性来确定它们的执行顺序。管理工作的零碎特性，以及突然出现的时间冲突，意味着你将不断调整规划。
- 你常常不得不处理优先级的冲突，除非你采用了系统化的方法来确定优先级，否则这会让你备受压力。你可以分以下几个步骤来确定优先级。



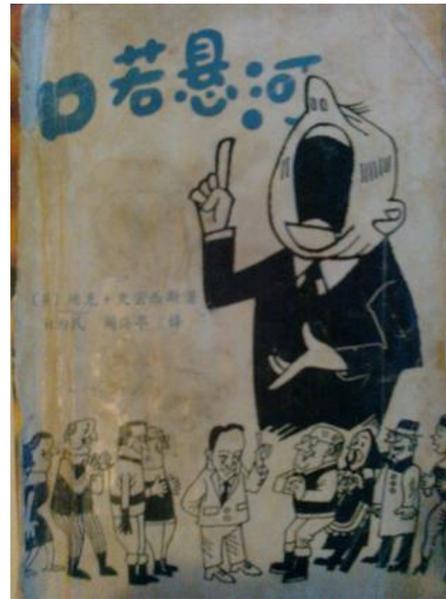
沟通最大的误解

- 沟通最大的误解是什么？
- 关于沟通最大的误解，就是误认为沟通一定要能说。最好是能修炼到舌灿莲花，口若悬河的地步。

案例

今天领导突然来了一个电话，把我叫进了办公室，要给我布置一项工作。对我来说，这当然是一个非常重要的沟通场景，但这时候我能给领导表演口若悬河吗？不能吧。

再比如，下属突然问我一个工作的进展，让我给点指导意见，这也是一个非常重要的沟通场景。但是，我这时候能跟他舌灿莲花吗？这也不能吧，而且毫无必要。



接下来一个月你愿意听到以下的对话么？

月薪多少啊？
工作怎么样？
有对象没？
买房了吗？
啥时候结婚呀？
还要漂啊，啥时候回家发展啊？

我都替你感到捉急！

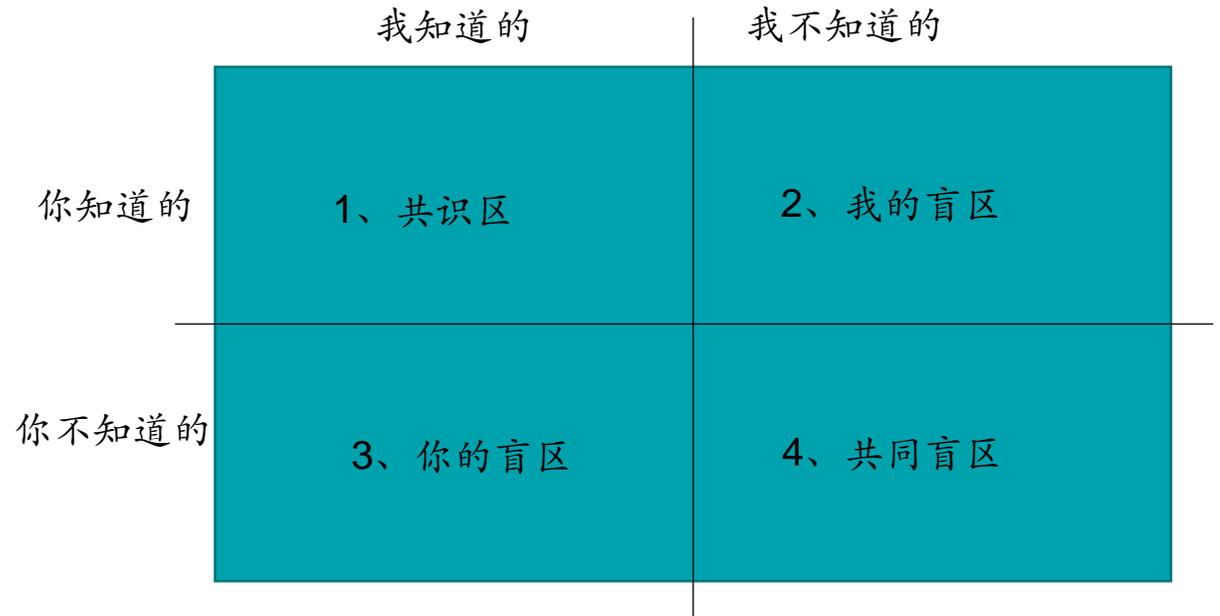
相处是一种能力

□ 职场不是一个人的战场，无论你愿意与否，都要面对领导、同事等形形色色的人。相处是一种能力，每一个职场人都必须具备。不会与人相处，会使你的职场生涯处处碰壁，寸步难行。

让沟通变得更简单

开放性 = 扩大共识 + 消除盲区

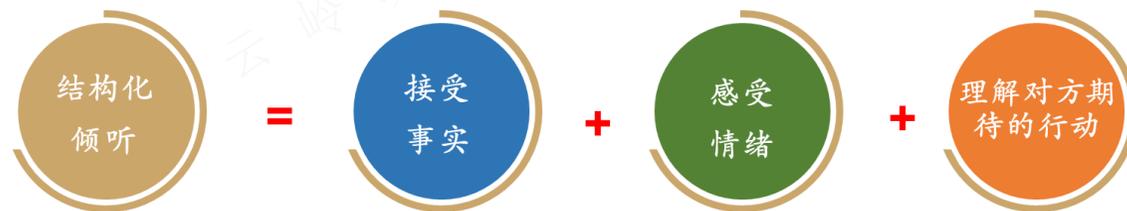
开放性的本质是扩大共识和消除盲区



乔哈里窗

听懂对方的意图的工具——结构化倾听

□ 总结来说，就是事实、情绪、对方期待的行动这三个格。用这三个格分门别类地处理我们听到的信息，这个方法就叫做结构化倾听。



读书笔记

沟通的方法
LINK UP
脱不花 著

别怕！
沟通是一场无限游戏

用得上 职场技能全景解析系列

脱不花·沟通的方法

助你职场一路开挂！

@云岭玖阅
版权归起点书院和原作者共有，侵权必究

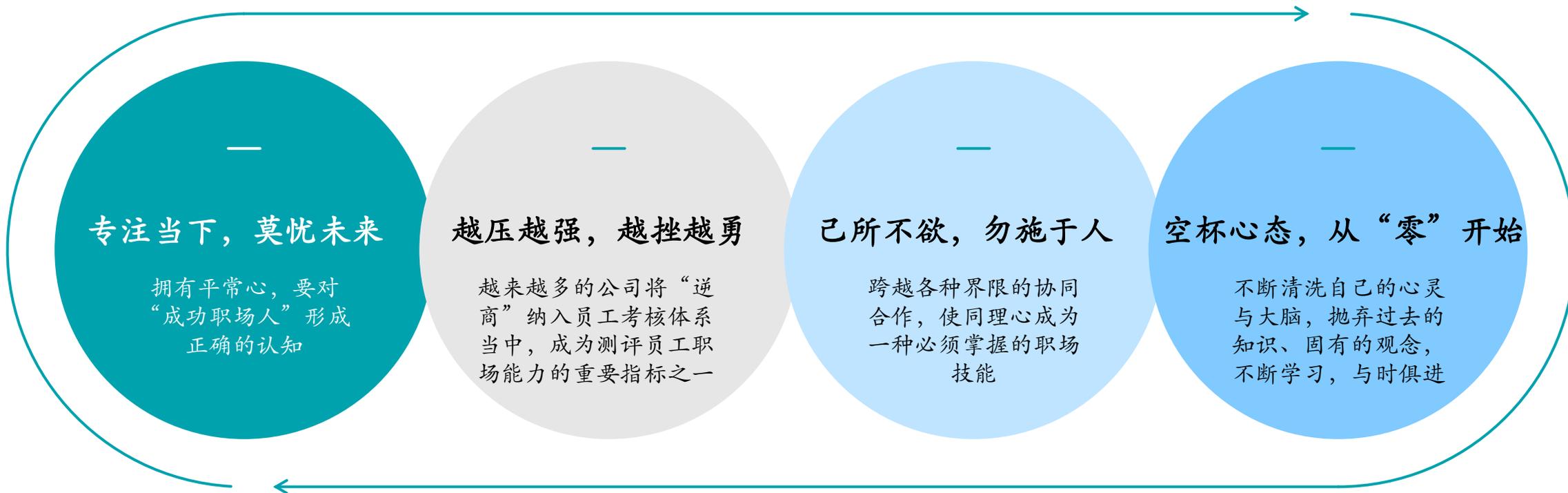


扫码阅读

下载地址：<https://www.baogaoting.com/info/62062>
更多下载：<https://www.baogaoting.com/space/63970895>

心态决定你的位置

- 不同心态的职场人对同一份工作会产生不同的理解与反应，进而造成截然不同的结果。可以说，拥有什么样的心态，决定了拥有什么样的状态，进而决定了职场位置。
- 良好的职场心态，是职场生存发展不可缺少的技能。



+

05

CONTENTS 另辟蹊径：将困境变成机遇

如何应对棘手的工作?

- 手的工作，就是指情况复杂、阻力较大、困难较多的工作。这类工作通常具有复杂性，本身一团乱麻，难以梳理出清晰的思绪。同时具有重要性，必须有人处理，且万一处理不好会产生严重的后果

棘手的问题正是锻炼自己的机会，不妨关上抱怨的门，理性客观地对问题进行分析，冷静思考可能的解决方案



能力圈法则，强调对能力边界的认知。走出能力圈，侧重能力的形成，边界不重要，大小才是关键，要不停地把能力圈外的区域划入区内

面对棘手的问题，在树立“试一试”的信念、不盲目拒绝的同时，也不要草率接受，而应在进行理性判断之后，再做出取舍选择。

面对棘手的工作，不妨以积极的心态尝试寻求问题的解决途径。毕竟，方法总比困难多。

- 人们普遍存在的两种思维模式：固定型思维模式和成长型思维模式。
- 相比于僵固式思维的人，拥有成长式思维的职场人，显然更善于抓住潜在的机会，提升自身能力，收获领导重视。

01. 固定型思维模式

- 认为自己的才能基本上不会改变，总是在寻找机会让自己显得聪明而不是愚蠢，害怕犯错误，甚至逃避或掩盖错误。
- 典型的特征：好面子，死要面子活受罪

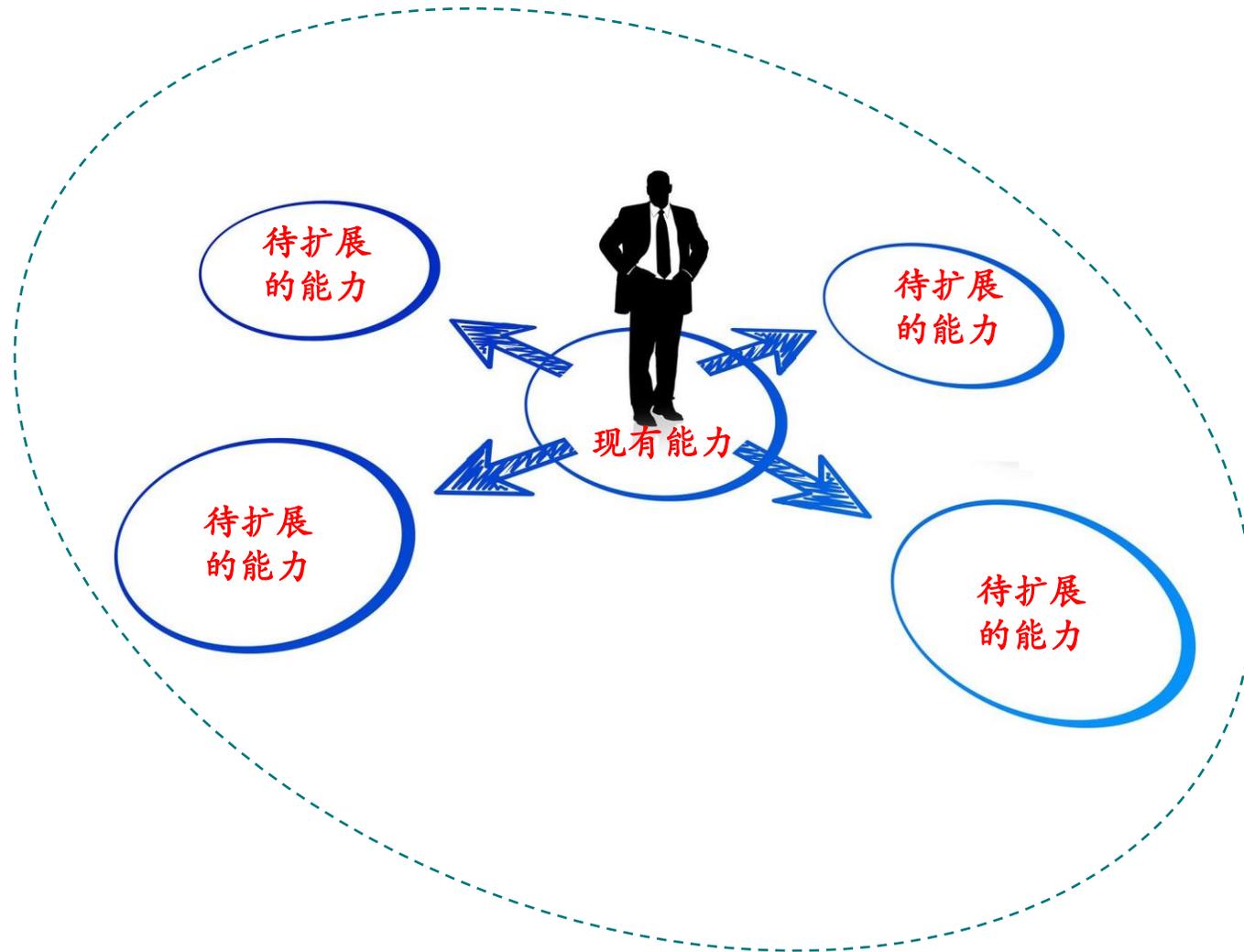
02. 成长型思维模式

- 相信自己可以通过学习和实践来改变。他们具有学习的激情，会把错误或挑战看成个人学习和提升的机会。
- 典型的特征：“不要脸”，越“不要脸”，活得越精彩。



应对棘手的工作：掌握能力圈法则

- 停留在能力圈内，只关注自己熟悉的领域，完成自己能完全胜任的工作，便永远不能达到新的目标。因此，应当突破能力圈，只有走出去，才能有所进步。



工作搞砸了怎么办？

□ 任何人都不能保证自己的工作永远顺利、完美地完成，那么一旦工作搞砸了，应该怎么办？



勇于承担，主动承认错误



积极找补，重塑信任



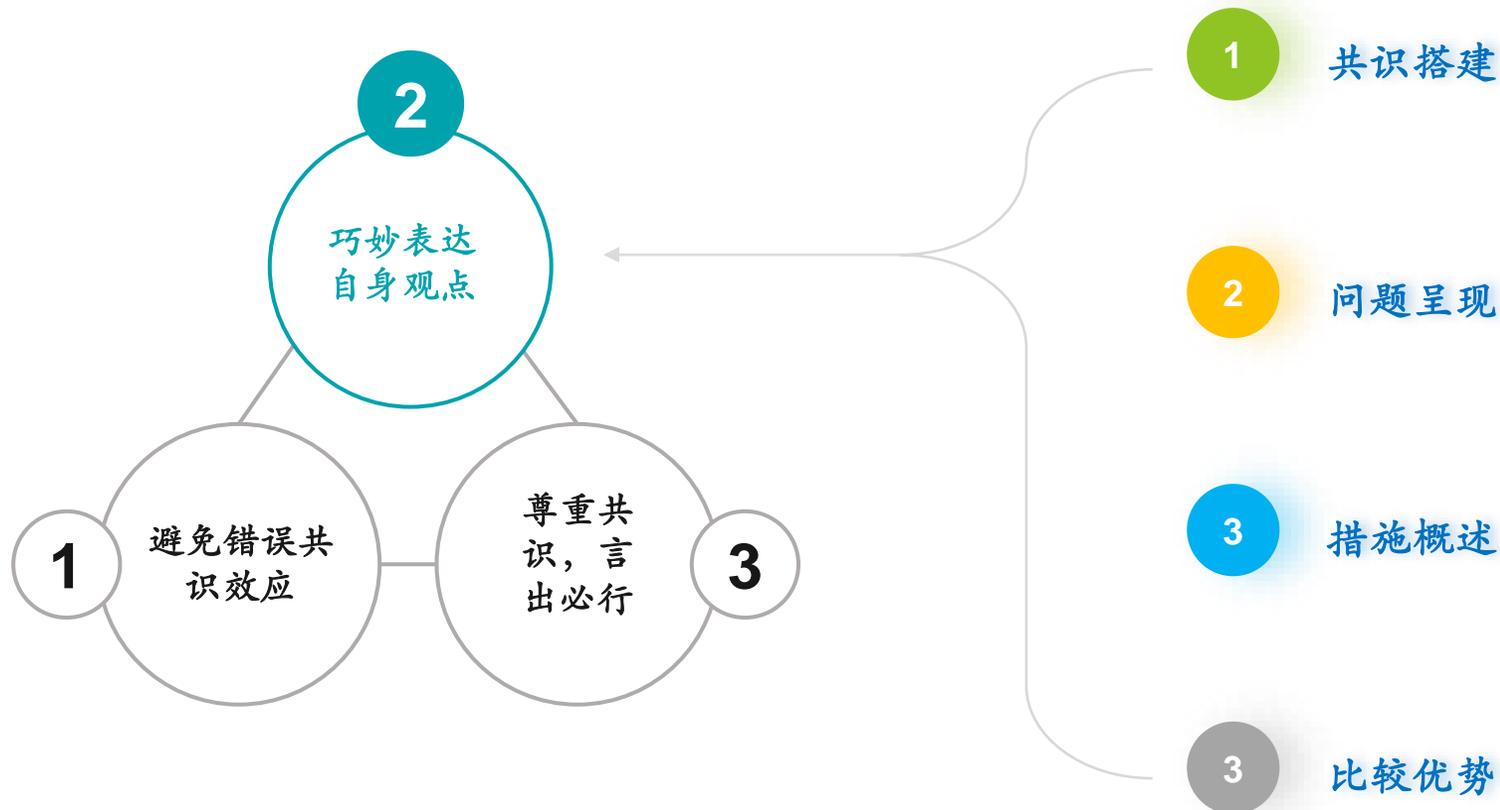
准备预案，防患于未然



如何处理意见不合?

□ 当意见不合发生时，应当如何处理才既能表达自身诉求、维护自身利益，又不会得罪领导同事、损害一段关系呢？

当意见不合现象发生时，应避免陷入错误共识效应的漩涡，轻率判断自己的观点是正确的，对方的观点是错误的。不妨变换角度，问问自己“如果我是他，会怎么想怎么做呢？”



被误解要不要解释?

- 误解，简单来说就是错误的理解，常常指代认知与对象存在偏差。
- 当在职场上被人误解时，究竟要不要做出解释呢？

01.可能源于认知偏差 ●



● 02.误解的产生，可能源于归因错误

03.可能源于沟通不畅 ●

● 04.可能源于存在第三个人在中间挑拨离间

误解产生后，如果选择不解释，应当注重用行动予以证明。

领导起冲突，你该怎么办？

- 职场之中，有时我们会面对这样的尴尬情况：A领导命令向左，B领导指挥往右，你夹在两位领导中间左右为难，左右为难。
- 面对这种情况，你该怎么办？



□ 处理团队之间的冲突的方式主要有3种：和平共处、和解和解决问题

和平共处

消除分歧，强调共同的立场。人们被鼓励学习共同相处，人们有大量的信息、意见可以交流和交换，个人在群体之间自由来去。

和解

通过协商或讨价还价来解决问题，对于任何一方都没有好处。这种将差异分离开来的理念在本质上是消极的。这种方式的特点在于没有所谓“正确”或“最佳”的答案。协商只能调和分歧，而真正的问题并不会得到解决。

解决问题

人们试图找到问题的真正解决方案，而非调和不同的观点。这正是产生明显自相矛盾的“创造性冲突”的所在。冲突的情形可以被用来创造更好的解决方案。如果要通过解决问题的方式来开发解决方案，那么为了让解决方案生效，这些方案必须来自那些共同分担责任的人。



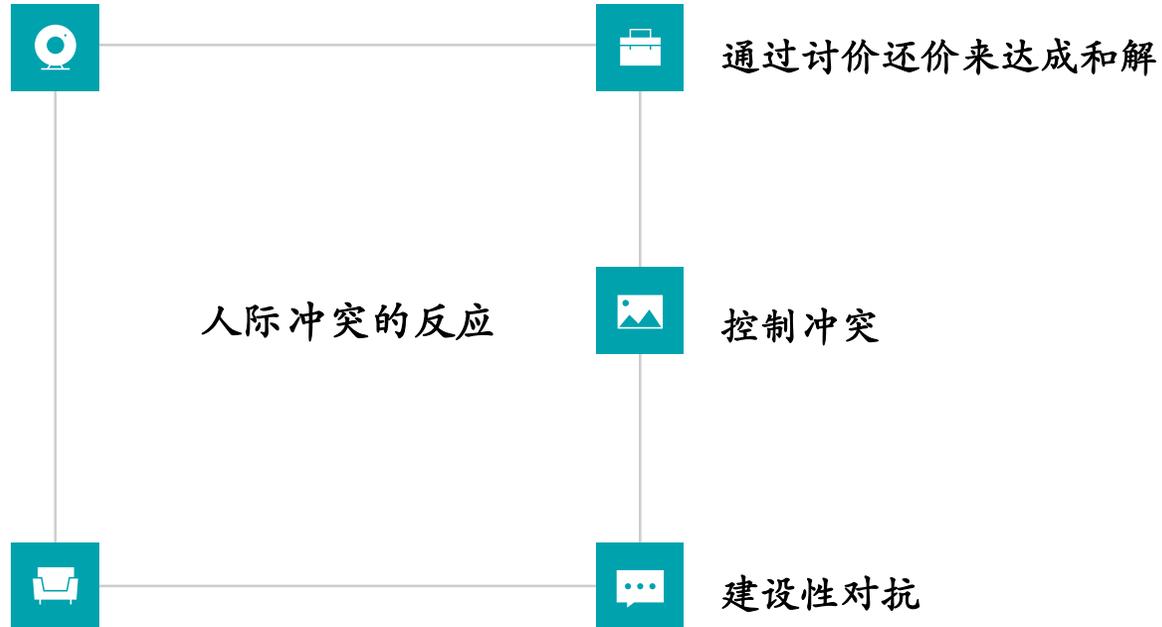
如何管理冲突：处理个人之间的冲突

- 处理个人之间的冲突比处理团队之间的冲突要困难得多。无论这种冲突是公开的敌意还是被微妙地掩藏起来的敌意，这其中都包含了强烈的个人情绪。

消除分歧，假装冲突并不存在

消除分歧，假装冲突并不存在，而且不采取任何措施来解决根本原因。这同样是一个无法令人满意的方法，因为问题会再次出现，斗争也将重新开始。

让一方退出，并让另一方
坚守立场



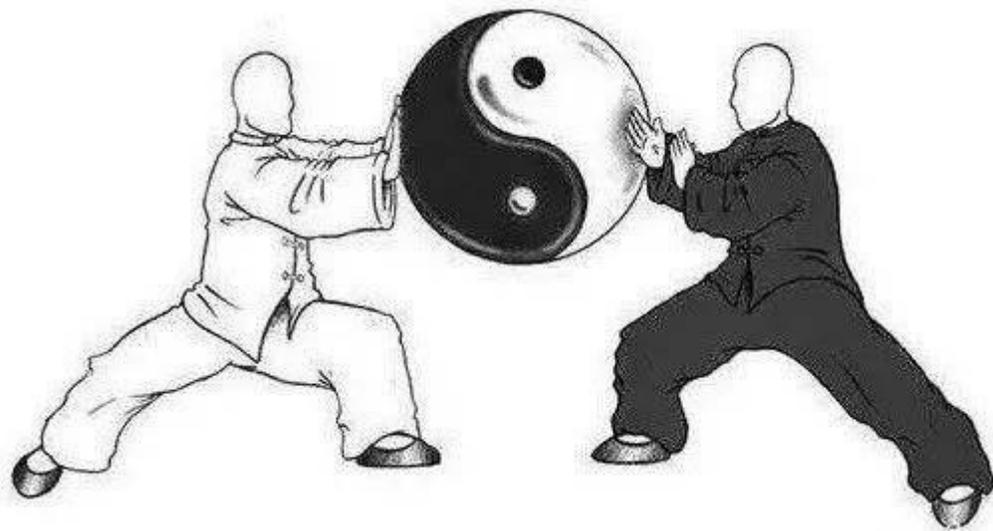
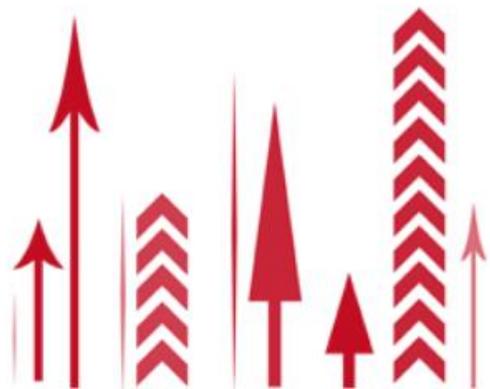
+

06

CONTENTS

借力打力：
让领导成为你的资源

- 借力打力，让领导成为你的资源，是一种重要的能力。
- 或许当你初入职场之时，会认为领导一无是处，甚至是你工作路上的“绊脚石”。
- 但当你在职场之路上越行越远，回首望去，自己的行事风格、决策习惯之中，或多或少地都透露着领导的影子；你能力提升、职业晋升的每一步，都离不开领导的支持。



□ 职场之中，没有比向领导学习更实用、更快、更有效的方法了。领导，正是职场之中最好的榜样。

01

发掘榜样的力量

- 如果你拥有一个强势而出色的领导，不要认为他离你很远。
- 纵使现在的你与领导之间存在较大差距，只要将领导作为榜样，经过不断的努力与锻炼，你们之间的距离终会越来越近。

02

向领导学习

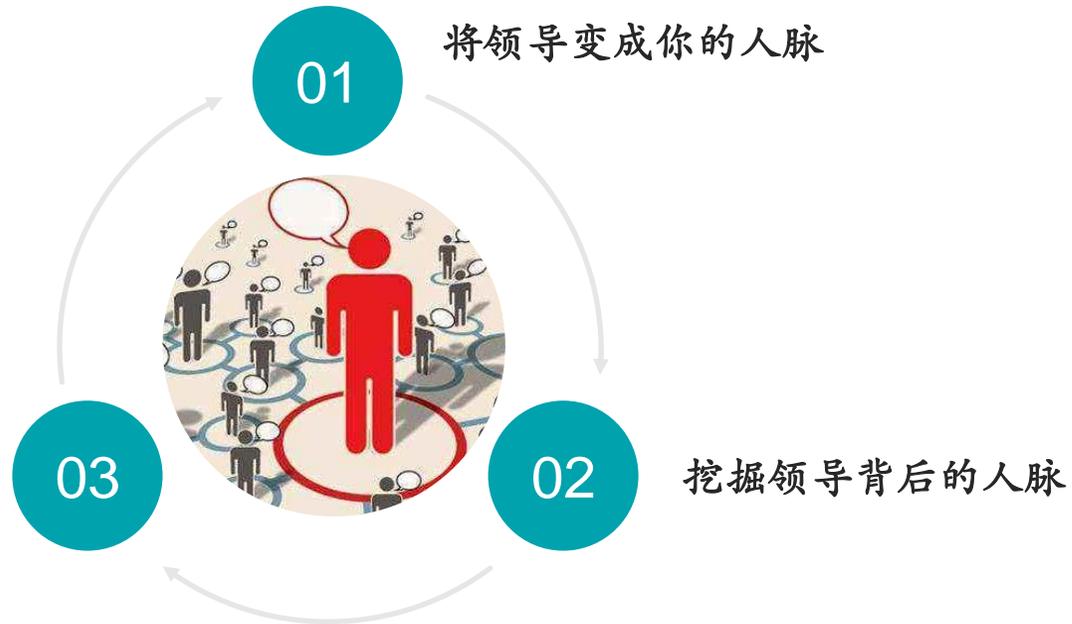
- 向领导学习，提升专业能力。工作能力是每一个职场人的立身之本，是职场生涯中必须具备的技能

榜样在身边

打开职场人脉圈

- 人脉是一种特殊的资本，在职场中表现出特别重要的价值。“所有的资源都掌握在人的手里，整合资源就是整合人”。
- 想要提升自己的可交换价值，可以从提升自身价值与放大可交换系数两大方面进行努力。

领导是打开职场人脉圈的一把
钥匙，但维系人脉的核心在于
你自身的价值
努力把自己变成领导的人脉



□ 你需要建立三个互有关联又不尽相同的人脉网络：



运作网络

包括团队在日常工作中会接触的相关人等



策略网络

包括能帮助你为未来做好准备和协助你回答以下问题的人：“我们应该做些什么？”“我们应该去哪儿，怎样才能到达？”



发展网络

它包括能帮助你取得个人成长或提供感情支持的人，这些人或许会与其他网络中的成员有所重叠，但其中应该也会有一些比较特别的人物。

如何建立人脉网络

- 和组织一样，你的人脉网络有其工具性和目的性，最好建立在工作需求上。在人脉网络所带来的责任义务以及自己的工作需求之间取得平衡，这可能是不小的挑战。
- 要建立有效的人脉网络，有五大主要步骤：



步骤1：了解你所在的企业

- 请从深入了解你所在的企业开始。除非你对组织的使命、运营模式、面临的挑战、目标、怎样达成这些目标，以及哪些人负责哪些事情有深刻的了解，否则你将永远无法真正掌握状况。

了解公司的业务

- 清楚公司所处的市场情况，从顾客、投资人、供货商等不同人的视角来审视，了解哪些市场力量在影响这个产业，认识公司的竞争对手。
- 了解公司的中长期目标、策略、商业模式及重要计划；
- 了解公司的发展历史，尤其是最近几年的重大事件以及面临的挑战。

明白组织是怎样运作的

请观察不同部门、单位及组织中的其他团队都在做什么，彼此怎么运作配合。尤其是你必须了解自己的单位在公司扮演的角色，以及你的团队在其中的地位

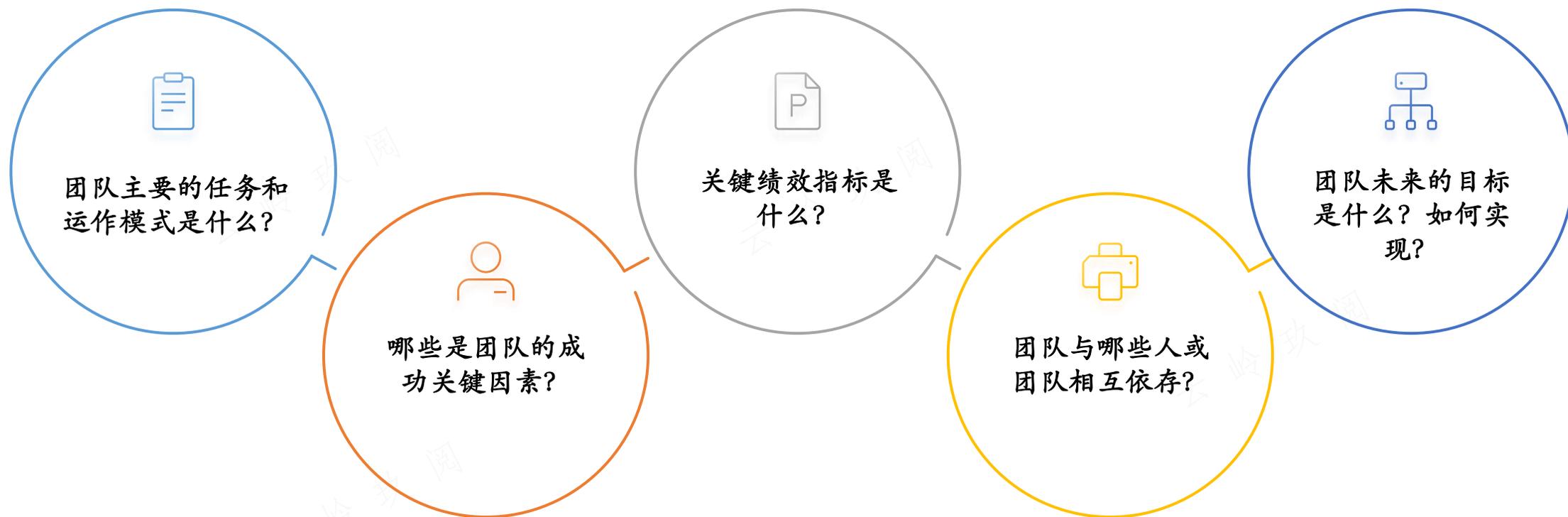


了解哪些人在你的组织里最有影响力

- 掌握组织中的影响力分布情况。公司的非正式组织图是怎样的？在公司进行重要决策时，比较有影响力的人或团队的意见通常比较有分量，你最好确保他们都和你站在同一边。
- 请特别留意以下线索：哪些人拥有正式职权？哪些人的意见受重视，为什么？哪些人的工作对达成组织目标比较重要？哪些人关系密切？谁拥有关键专长？

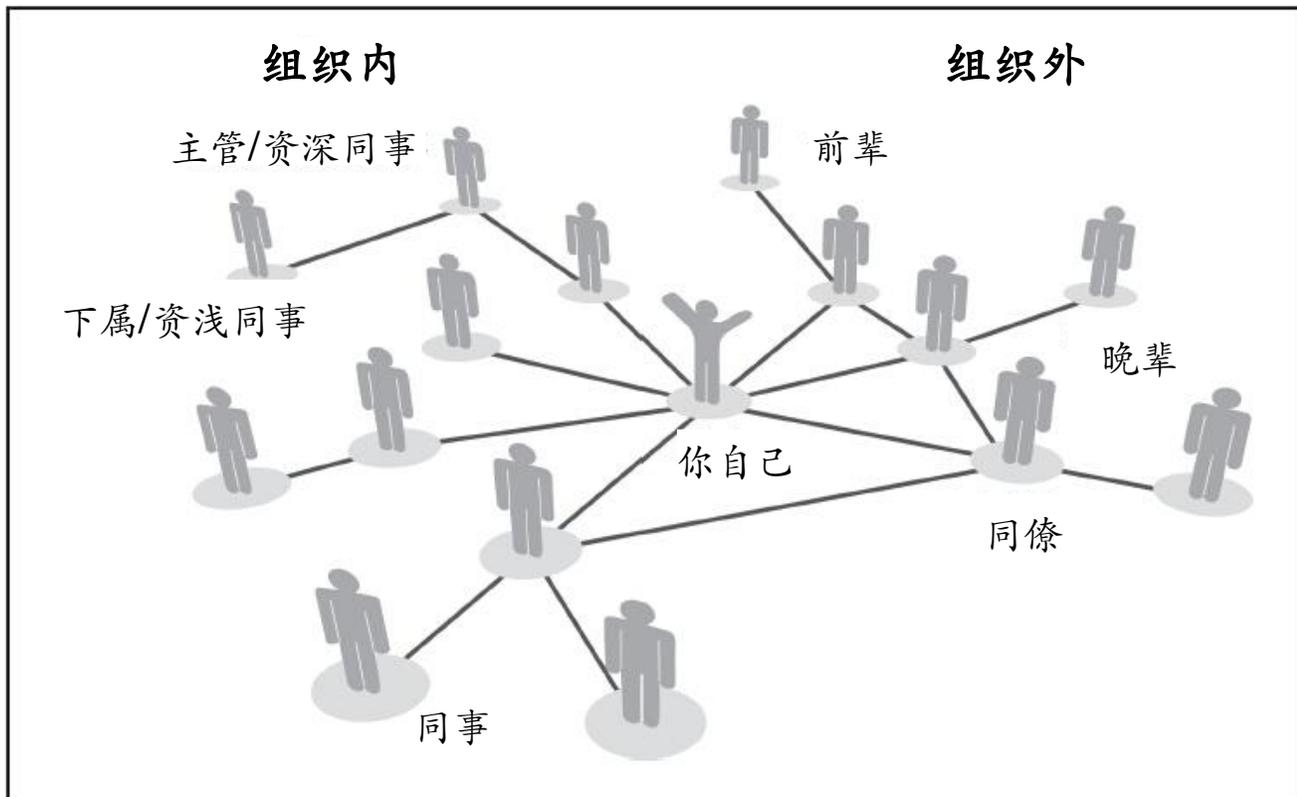
步骤2：了解你团队前进的方向

□ 要画出自己的人脉网络，你必须从了解自己的团队及工作内容开始。



步骤3：画出你的人脉网络

□ 现在开始列出你的人脉网络中的名单



找出谁该列入你的人脉网络

考虑目前及未来的需求，找出所有与你、你的团队互相依存的人或团队。问自己两个问题：

- 我和我的团队目前需要依赖哪些人，哪些人又必须依赖我们？这就是你的运作人脉。
- 我们未来需要依赖哪些人，哪些人又会在未来需要依赖我们？这是你的策略人脉。

列名单时，注意事项：

- 不要只想到每天与你见面或一起工作的人，还要考虑未来
- 多样性比人数更重要
- 加上对手或竞争者
- 别忘了外部资源：供应商等

步骤3：画出你的人脉网络

□ 现在开始列出你的人脉网络中的名单

评估你的人脉名单

01



重要性评估

首先，对着名单上的每个人问自己：这个关系对我的团队有多重要？以简单的数字1、2、3来表示：1代表“重要”；2代表“很重要”；3代表“非常重要”。

02



质量评估

其次，评估这些关系的质量。即使你们必须应付一些很困难的问题，你们之间是否有足够的互信和彼此合作的意愿？同样地，用简单的数字来表示：1代表“有待加强，有待改善”；2代表“不见得完美，但还算良好”；3代表“关系稳固”。

03



综合比较

最后，比较这两次评估的结果。看看是否有“重要性”为2或3的关系，但“质量”却只有1，这些就是你最需要加强的地方。从长远来看，每个关系的质量都应该维持在2或3的水平，而且所有重要性为3的关系，质量也都应该达到3的水平。

步骤4：建立你的人脉网络

□ 必须开始创建一些人际关系，以构建起自己的人脉网络

与人脉网络中的成员进行联系

讨论双方怎样才能建立更好的合作关系，彼此相互支持

运用现有人脉来扩充人脉

通过已经认识的人来结识其他也应该列入名单的人选

不要怠慢你的策略人脉

开始打造一个有助于达成长远目标的人脉网络

你的态度非常重要

务必以正确的心态来建立人脉网络，因为心态将决定你所做的一切

步骤5：维系你的人脉网络

□ 你必须经常运用你的人脉，否则它会逐渐凋萎和消失。

分享而不要囤积信息

扮演桥梁角色

打造联盟关系

抓住机会进行互动

定期停下脚步，评估人脉关系

利用所有互动机会来巩固长期关系

尽量保持坦率

避免不必要的对抗

- 在当今流动性和灵活性程度更高的组织中，人们越来越习惯通过关系来做事。关系网是有共同利益的人形成的松散联结。
- 当人们交换信息、寻求支持、建立联盟——与他人就某项行动达成协议并通过共同努力实现它的时候，他们之间就形成了关系网络。关系网发生在常见的正式沟通渠道之外，这是在组织中做事的一种重要方式，它确保了非正式组织的作用。

有效构建关系网络的10个步骤

- 找到那些可能对你有帮助的人
- 抓住任何能够了解可能对你有帮助的人的机会
- 非常明确自己建立关系网的目的是什么，是分享知识，说服他人接受自己的提议或观点，还是形成联盟
- 了解你可以贡献什么
- 表现出兴趣。如果你与他人有了接触，并且聆听他们，那么他们更有可能想与你建立联系。
- 问问别人你可以帮他们做些什么，同样也请别人帮助你
- 表现出兴趣。如果你与他人有了接触，并且聆听他们，那么他们更有可能想与你建立联系。
- 问问别人你可以帮他们做些什么，同样也请别人帮助你
- 引荐大家相互认识
- 以非正式的方式保持联系，但要做好在必要时召开正式会议的准备，以便达成协议，并形成行动方案
- 尽量与他人保持联系。
- 跟进——检查关系网成员在某件事情上的进展，回顾之前谈话的内容，与他人讨论如何开发或扩展关系网络以提高其有效性

□ 作为员工，应当具备向上管理领导的能力。向上管理在实现对领导的正向管理的同时，也实现了对自己的逆向管理。

帮助领导，就是帮助自己

工作想要卓有成效，下属发现并发挥领导的长处是关键。帮助领导把擅长的工作做到更好，对其不擅长的工作则积极代劳，通过帮助领导，与领导之间建立了良性的优势互补关系，领导会更加信任、依赖你，其拥有的资源也会自然而然向你倾斜。

相互成就，和谐关系的建立

给予彼此安全感。鼓励、重视、薪资提升可以使员工收获安全感；满足彼此的期望；

辅助领导制定决策

支持领导解决问题

协助领导行使管理
职能

助力领导找补不足
之处

和下属之间的互动方式

□ 管理工作最主要的内容就是人际互动——主动接触，以正面与尊重的态度彼此协调，在专业上及人性上展开正常的互动。



做好工作，实现共赢

- 作为员工，不仅要做好自己的工作，还要帮助领导做好工作。
- 如果你能够把领导的困难当作自己的困难，把领导的需求当作自己的需求，帮助领导创造成就，领导也必将回报你以成效。由此，形成你自己、领导、组织的多方共赢。

明确自己的岗位职能，清楚自己应当具备的能力、应当承担的责任，做到有目标、不越界。

该做什么

做好自己的工作

好做什么

明确自己的特长，找到自己适合的岗位及工作方式

会做什么

明确自己的能力，明晰奋斗的方向与空间



读懂领导，做好补位

读书笔记作者简介



云岭玖阅

拆解原著逻辑 分享思想精华

创新增长

战略管理

商业模式

组织能力

底层逻辑



查看作者更多作品，可扫二维码

更多读书笔记阅读

类别	书名	类别	书名
沟通表达	概括力：三步学会精准表达	商业模式	创造高估值：打造价值型互联网商业模式
	精准表达：让你的方案在最短的时间内打动人心		商业模式设计时代
	麦肯锡图表思考法		商业简史
	结构化表达：如何汇报工作、演讲与写作		发现商业模式
	思考的技术	营销&品牌	创建强势品牌：重新定义品牌商战
	横向领导力		CEO的7堂财务管理课
	脱不花沟通的方法-助你职场一路开挂		股权运营方案：迅速成长为独角兽
	不会说话，你怎么带团队？		阿里运营实战笔记
	极简思考		销售飞跃靠组织：助力企业成功构建销售组织
管理技巧	有效的工作分解结构		增长的结构：不确定时代包的增长底牌
	做一名更好的管理者：实战技能与必要技巧指南		华为饱和攻击营销法
	极简项目管理：让目标落地、把事办成并使成功可复制的方法论		品牌思想简史
	上任第一年：从职业经理人到高级管理者的成功转型		华为销售法：深度还原华为To B销售成功之道
	华为铁三角工作法	增长炼金术：企业启动和持续增长之秘诀	
	CEO说：人人都应该像企业家一样思考	巴菲特的护城河	
	高潜：个人加速成长与组织人才培养的大师智慧	增长五线：数字化时代的企业增长地图	
	华为团队工作法	数智驱动新增长	
华为灰度管理法	什么是营销		
计划书	商业计划书：从而始高效融资	战略品牌管理：品牌营销行动指南	
健康	薄世宁医学通识讲义	飞轮效应	
企业战略	生长：从战略到执行	升级定位	
	营销管理	链路营销	
	新竞争战略：创新商业模式打造超级产品	华为增长法	
	公司战略与风险管理	营销的本质	
	战略管理	《商业模式学原理》商业模式的底层逻辑拆解与构建策略	
	战略三环：战略规划、解码与执行		



下载地址：<https://www.baogaoting.com/space/63970895>



版权声明



此读书笔记版权归
起点书院&读书笔记原创作者
共同所有 侵权必究!



查看作者更多作品，可扫二维码