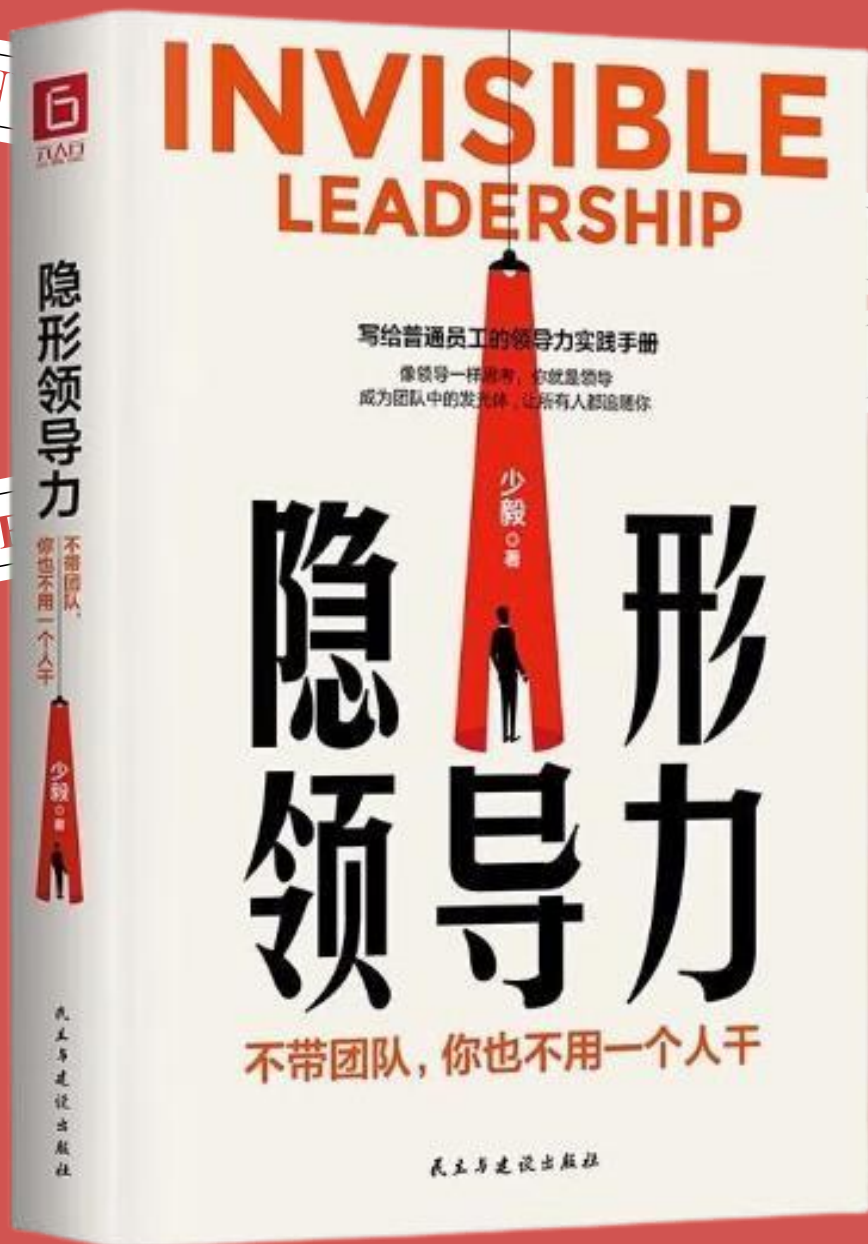




隐形领导力

写给普通员工的领导力实践手册

罗伯特·西奥迪尼

查理·芒格

罗杰·费希尔

【推崇的团队管理法则】

作者：少毅

笔记作者：初级读者Cecile



百万粉丝的职业生涯规划师 少 毅

- 个人发展学会合伙人，职业精英研修班总教官、管理精英进阶班总策划。**国家认证生涯规划师**，多所985高校特聘职业规划讲师，畅销书《所谓时间管理，就是选择性放弃》作者。
- 他利用**隐形领导力法则**，让上万人走上了管理岗位，成为团队中的核心成员，辅导**学员遍布阿里、腾讯、百度等众多一线互联网公司**。
- 他的音频节目在喜马拉雅、蜻蜓、网易云音乐、网易公开课、网易云课堂等各大平台首页轮番推荐，**全网收听量**已经达**2000多万次**。

下属忽视你

讲话没人听

默默加班，不如同事涨薪快



埋头苦干，不如同事升职快

老板不在意你

做事没人跟

在职场上，你的问题不是不努力，而是没有领导力思维！



8个步骤，助力普通员工建立领导力

向前
一步

目标
管理

闭环
思维

深度
协同

向上
管理

利益
结合
部

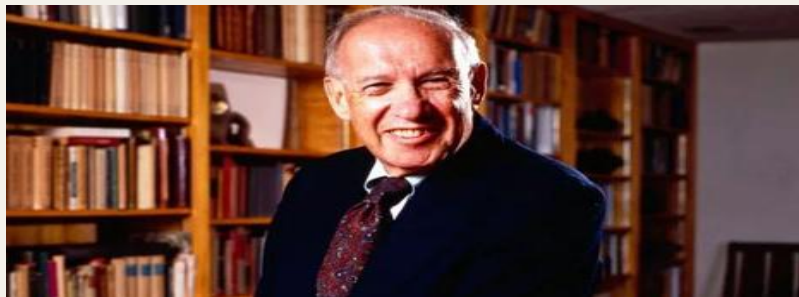
精细
化管
理

团队
赋能

>> 名人推荐

现代管理学之父 彼得·F·德鲁克

领导力不是“磁性人格”，那只是一种油腔滑调的说法。领导力是将一个人的视野提升到更高的层次，将一个人的绩效提升到更高的水准，塑造一个超越常规局限的格局。



Visa创始人 狄伊·哈克

领导力不是控制，不是管理，领导就是其本身的含义。领导自己，领导你的上司，领导你的同伴，使得人们去做同样的事。



畅销书《搜索力》作者 刘Sir

只有领导才有领导力，是我们认知里最大的陷阱。一个普通员工如果能站在CEO的角度上思考问题、做事情，他就会比同事更有竞争力。少毅老师的这本书深入浅出地教你如何让别人帮你成事，翻倍你的影响力，值得一读。



目录

CONTENTS

INVISIBLE LEADERSHIP

INVISIBLE LEADERSHIP

INVISIBLE LEADERSHIP

- 向前一步：
学会领导力，收获影响力
- 目标管理：
优秀的管理者都是分解任务的高手
- 闭环思维：
行为可预测，威信会更高
- 深度协同：
正确地与同事共享资源

- 向上管理：
善于请领导帮忙的人更受重视
- 利益结合部：
如何带一群人完成艰难的任务
- 精细化管理：
抓好关键动作，才能带出高效能团队
- 团队赋能：
你不是一个人在战斗

部分内容预览



8

00:02



15

00:02



22

00:02



29

00:02



9

00:02



16

00:02



23

00:02



30

00:02



10

00:02



17

00:02



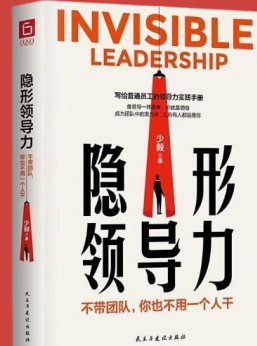
24

00:02



31

00:02



扫码关注
查看更多



12

00:02



19

00:02



26

00:02



33

00:02



13

00:02



20

00:02



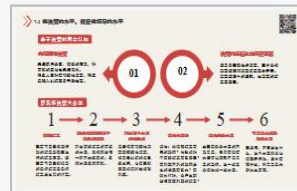
27

00:02



34

00:02



14

00:02



21

00:02



28

00:02



35

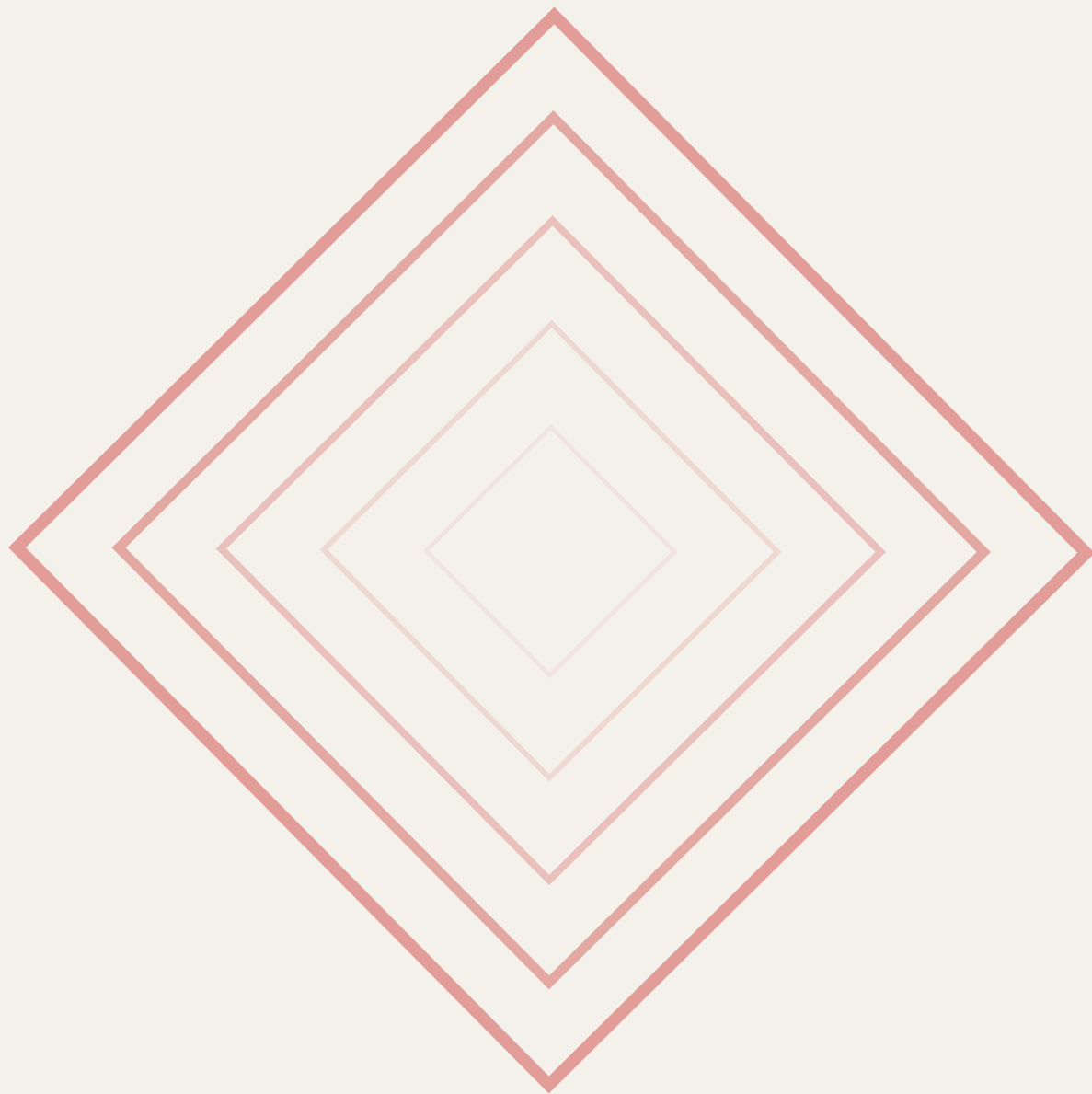
00:02



01

向前一步： 学会领导力，收获影响力

- 不是主管，就只能被动接受现状？
- 敢于站出来的人就是领导
- 领导力是影响力，而不是权力



>> 1.1 不是主管，就只能被动接受现状？

什么是领导？

- 领导是积极主动地去整合一切可利用的资源，对我们之外的人、事、物施以积极的影响，让它们为我们共同的目标服务。
- 只要你有自己的目标，就不可避免地需要借助别人的力量，这时，你就需要领导别人。



这不是我的事情

很多人在生活和工作中，不够积极主动，领导安排什么就只做什么，从来不去主动去了解事情的背景及前因后果。

他们不会听我的

当我们去领导别人的时候，内心觉得总是命令人、使唤人，会觉得这是在给别人添麻烦，会不好意思。

不知道怎么领导别人

想去积极地领导别人，但发现无从下手，自然而然，我们就放弃了。

- ✗当我们说出自己的要求，发现别人充耳不闻；
- ✗当我们让同事配合工作，发现对方搪塞拖延。



真正优秀的人！

- 会承担起责任，把自己参与的每一件事都当作自己的事；
- 会盯住目标，暂时忘记自己内心挫败的情绪，尽力协作，努力调动可用的资源；
- 会思考该如何沟通、如何进行分工与协调，让大家高效地配合自己。

>> 1.2 敢于站出来的人就是领导

案例：领导者缺位

背景：上级出差前安排阿豪组织大家讨论促销策划方案，并把确定好的方案发给他。



甲：消费满1000元，赠送100元的笔记本。

丙：消费满800元，赠送100元代金券。

乙：不同意赠送笔记本，建议赠送鼠标。

丁：赠送礼品还要考虑物流成本。

结果：讨论会不欢而散，阿豪只能自己加班做方案，发到群里让同事们讨论，同事们各种挑毛病，领导在群里看到大家达不成共识，对阿豪的安排很不满。

原因分析——领导者缺位：

任何一个集体，要做一件事，就要有人站出来领导大家，否则资源会被浪费，事情也会失败。这里的**领导并不单只职位上的领导**。

领导者缺位的原因

旁观者效应

旁观者越多，每个人觉得自己的责任就越小，站出来解决问题的人就越少。

在组织当中，一个集体难题涉及的人越多，每个人感受到的责任就越小，挺身而出的可能性就越小。

追随者的进化原因

追随者就是随大流，人越多越安全，有利于个体在原始环境中生存下来。

追随者通过模仿来学习，避免试错过程中可能带来的危险代价。集体中存在大量的追随者，他们需要被引导。

>> 1.2 敢于站出来的人就是领导

案例：领导者应具备什么？

背景：1972年，一架飞机从乌拉圭飞往智利，因为天气恶劣，坠毁在安第斯山脉中，在海拔4000米的雪山上，最近的人类踪迹在400千米以外，幸存的32人坚持了60天依然没有等到救援...

奇迹产生了：一名叫南多的大学生决定出发寻找救援，他展现了优秀的领导力，说服了众人给他准备了一些食物，和另一个同伴同行。最终，两人走了整整十天，找到了救援，成功解救了剩下的14人。



南多成为领导者的四大原因



有目标

在飞机失事的几天后，救援者仍未赶到，大多数人很绝望，失去了目标。只有南多更加坚定了他要走出雪山的信念。



有信心

南多始终相信，走出去才有一线希望，继续等待只能是死路一条。



有行动

南多下定决心之后，开始说服大家，鼓舞大家，让大家相信他的想法是可行的，组织大家做好准备工作，还请求身体状况好的人跟他一起同行。



做表率

南多面对走出雪山的不确定风险，亲自上路，争做表率，起到了带头作用。

>> 1.3 领导力是影响力，而不是权力



“我们不能通过看一个人有没有下属来判断对方是不是管理者。那些能够对身边同事的工作方向、工作内容、工作质量及工作方法等施加积极影响的人，哪怕是基层员工，也是管理者。”

——管理学大师彼得·德鲁克

领导力不只靠岗位和头衔

能够领导别人的就是管理者，领导能力不是更高的岗位或者头衔赋予的。
领导能力是一种积极影响他人的思维方式，是每一个人都能拥有的能力。



个人贡献者：
埋头自己的业务，专注提升个人业绩的基层员工；



组织贡献者：
不仅埋头自己的业务，还能积极影响他人、为组织做贡献的人。

个人贡献者和组织贡献者区分

	个人贡献者（员工）	组织贡献者（领导者）
能力要求	执行力：按照组织要求完成任务	领导力：调动资源实现组织目标
工作方式	训练技能和管理个人时间	拆分任务和管理他人时间
工作理念	提升个人能力完成任务	通过调动组织资源完成目标

个人贡献者（员工）：

- 通过个人的努力，将个人的价值最大化。
- 最核心的能力是执行力。
- 要不断提升自己的技能，学会管理自己的时间。

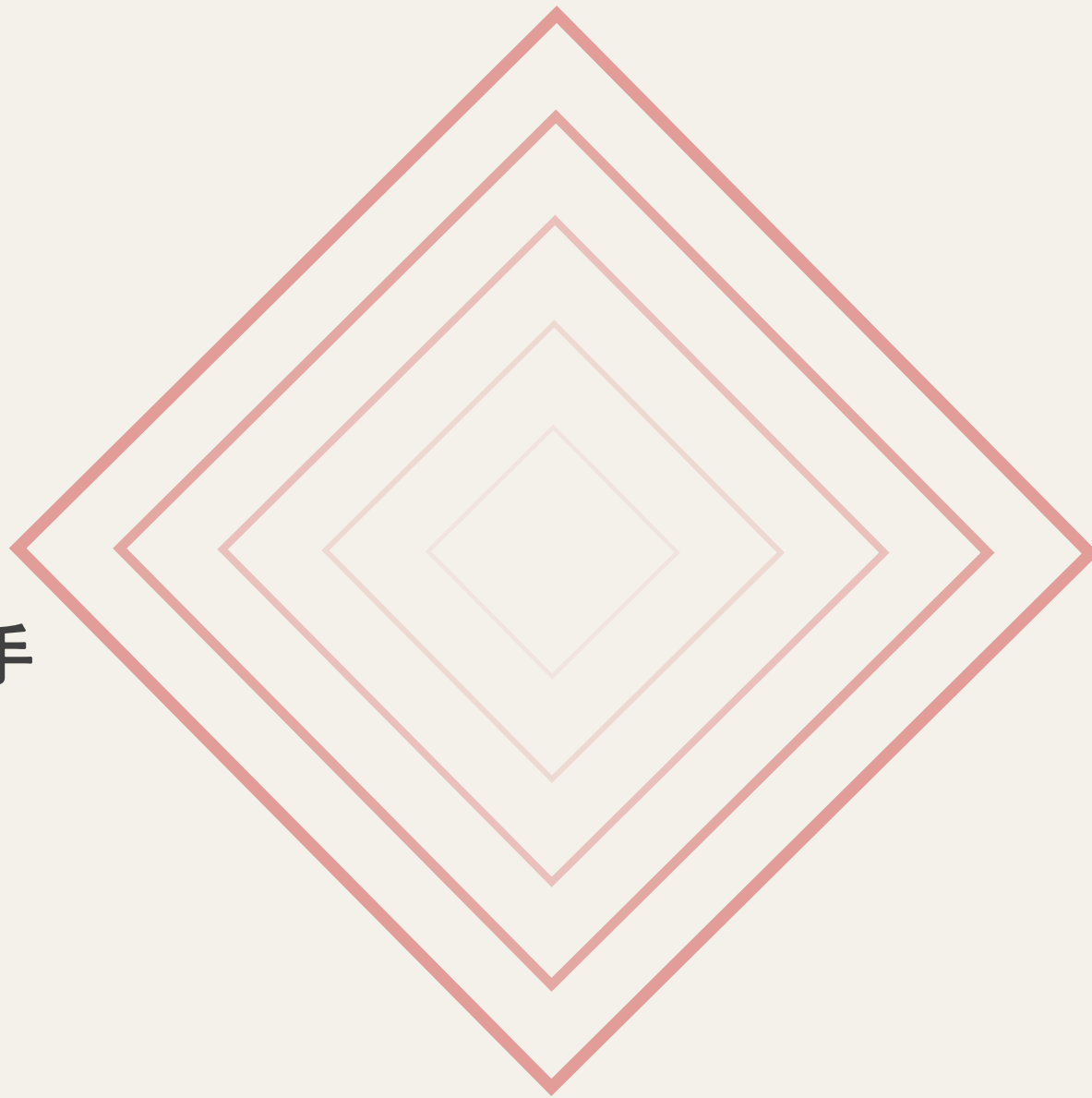
组织贡献者（领导者）：

- 通过调动组织的资源，将团队的价值最大化。
- 最核心的能力是领导力。
- 要能够拆分目标、分配任务，激励同事，学会管理别人的时间。

02

目标管理： 优秀的管理者都是分解任务的高手

- 靠谱，就是用完成小任务证明自己
- 懂别人需要什么，别人才会配合你
- 把人带出来，你才能升上去
- 走出完美主义的“三八定律”
- 别让“猴子”跳回背上





2.1 靠谱，就是用完成小任务证明自己

权威感

怎样才能积极地影响他人，让我们的话更受重视呢？

——从根本上来说，是话语权的问题。很多人以为“话语权”中的“权”，是权力，但其实是权威。真正能够影响别人的，其实是在对方心中的权威感。



专业权威

专业权威的核心——**成就**。

一个人的成就越大，就会越让人相信他，越愿意听取他的经验。

但不能太过看重专业权威的价值，不能片面的认为只要有了成就，如职位、名望等，就会具备影响力。



人格权威

当缺乏专业权威时，我们仍然可以通过提高人格权威来提升自己的话语权，打造影响力。

提高人格权威的根本——**行为方式**。
当我们长时间按照一套靠谱的行为方式去行动。即**做好自己眼前的小事**。
就会无形中展现出人格权威，从而影响身边的人。





2.2 懂别人需要什么，别人才会配合你

案例：工作太基础，如何获得更多的机会？

背景：阿里巴巴前任总裁兼CEO卫哲，大学没毕业就担任万国证券创始人管金生的实习秘书。工作一年，被提升为副总经理。

秘诀：把小事当成大事干。如：

- 当卫哲负责翻译和剪报等基础工作时，他会暗中观察哪一类是老板看过的，然后重点剪裁。
- 打印资料的基础工作，卫哲把它做到了极致。他会根据领导的习惯和偏好来调整字体和字号，并且按照资料的重要性进行排序。

工作得到认可：最终管金生对卫哲刮目相看，索性让他替自己写报告和演讲稿。卫哲很快就被提拔为资产管理部副总经理，成为当时国内证券界最年轻的副总。



站在组织分工的角度，不同的岗位为组织创造的价值是不一样的。

在工作中学会跨界思维，学会把自己的小事干成公司的大事，才能在自己的岗位上施加更大的影响力，创造更大的价值。

把小事干成大事，不要只盯着自己眼前的工作，而是去思考自己工作的意义和目标。

把小事干成大事的最好方法，就是站在公司和客户的角度，让自己向工作的上游和下游延伸，试图优化流程和解决问题。

2.3 把人带出来，你才能升上去

“带徒弟”常陷入的两种处境



- 通过不断提升自己的业务能力，始终让自己超越同事。
 - 容易陷入业务冠军陷阱。
- 业务冠军陷阱：**太过于追求个人业绩，竞争意识太强，缺乏合作精神，导致业绩不错，但是同事关系紧张，没有协作意识，领导也不会重用他。



- 为了不让同事超过自己，面对脑子更快、体力更足、加班更勤的新同事，可能会在工作中故意将一些关键的技巧和经验藏着；
- 容易让同事们腹诽不已，导致关系紧张。在工作中难以具备影响力。

职场竞争力的四个层级



1 靠体力竞争

对于职场新人，最强的竞争力就是体力，谁更肯干谁的机会就更多，谁就越容易脱颖而出。

2 靠经验与技能竞争

对于业务老手，最强的竞争力是丰富的经验，谁有更成熟的方法来解决更多的问题谁就更厉害。

3 靠资源与格局竞争

对于领导者，最强的竞争力则是掌握资源的多少和解决问题的思路与方法是否更厉害。

4 靠生态与模式竞争

对于商界领袖（企业家），最强的竞争力是对商业模式的设计以及商业生态的构建。

职场人的核心竞争力要在更高层次的资源和格局上努力，即不要担心技能或经验被同事学去。相反要把能力复制给同事，来提升自己的影响力，让自己从具体的琐事中摆脱出来，把更多的时间和精力投入整合资源，提升格局。

>> 2.4 走出完美主义的“三八定律”

“三八定律”

一种时间管理原则—三八定律：将一天24小时分为三个等份，每个部分都是8小时。



第一个8小时：
睡觉，强调睡眠对健康的重要性。



第二个8小时：
工作和学习，这是维持生计和提升自我的基本需求。



第三个8小时：
业余时间，被认为是个人成长和发展的黄金时间。

如何利用工作时间提升自我



职场新人的能力是**执行**，当工作到了一定年限，在执行上积累了经验和效率，工作变得游刃有余，**思考流程和标准是要提升的方向。**



中层领导者的能力是**设计和管控流程**，确保团队拿出好的结果。设计流程，以提高团队工作效率，效率提升后，**就要制定工作标准。**



高层领导者的能力是**制定标准**，他们往往也是行业的领导者，他们明确各个流程需要做什么。当流程和标准制定后，**提升的方向是组织的规模。**



企业家和投资人的能力是**企业的规模与发展趋势**，是否有足够大的市场，是否有可复制的模式，是否有长期的利润。

2.5 别让“猴子”跳回背上

领导者误区：组织中不可替代的人

案例：京东的备份制度

京东的用人制度—备份制度：如果你是副总监以上的职位，你在同一个职位干了两年的时候，必须找一个继任者，这个继任者就相当于备份。而且，这个继任者必须是公司认可的。如果你在一个管理职位干了两年的，还没找到公司认可的继任者，公司就会请你走人。

——对于领导者，要追求的不是自己的不可替代性，而是组织的可延续性。



领导者误区：亲力亲为

那些谁都看得见的工作，其实没有那么重要。而真正的领导者，解决的是组织中更重要的问题，即**团队的稳定性和持续性**，这常常是普通员工看不见的。

方法：要学会调动身边的同事和资源帮助我们做事。

- 面对已经成熟的工作：利用复制自己能力的方法，建立工作清单和手册；
- 面对新的/临时的工作：只需要思考三个问题。

●这件事谁来干？

●这件事怎么干？

●怎么能越干越好？

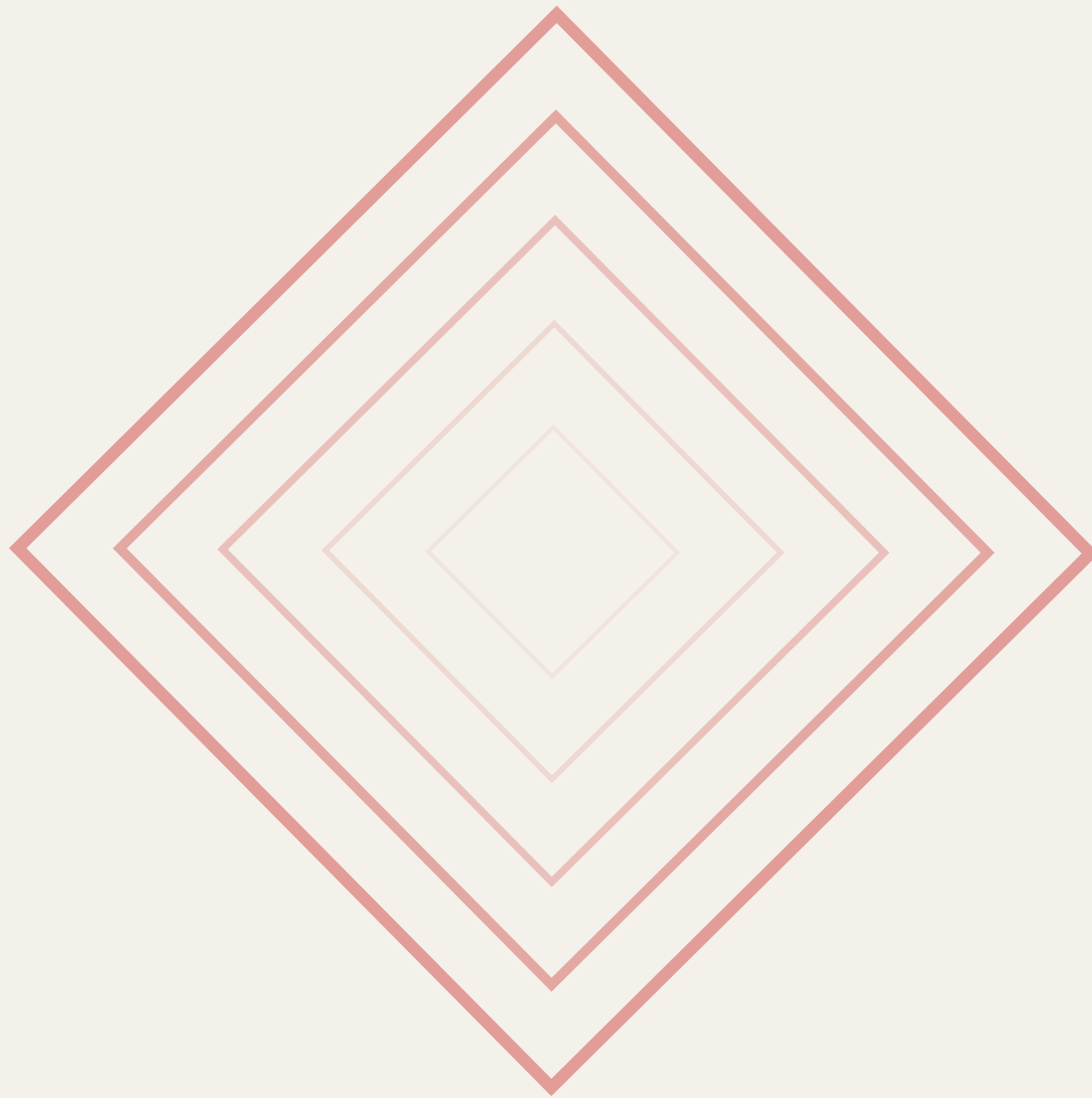


真正的领导者——他们会站在组织的角度，设计制度和流程，让团队更加轻松高效地完成任务。
领导者要追求的不是自己的不可替代性，而是组织的稳定、持续、高效。

03

闭环思维： 行为可预测，威信会更高

- 在关键节点做沟通，一句顶一万句
- 超预期交付，就是永远比说到的多走一步
- 学会给你的信任账户充值
- 走出舞台思维，在重复中建立信任
- 积累关系货币，放大自己的声音



>> 3.1 在关键节点做沟通，一句顶一万句

工作中的好习惯：关键节点做沟通

提前沟通

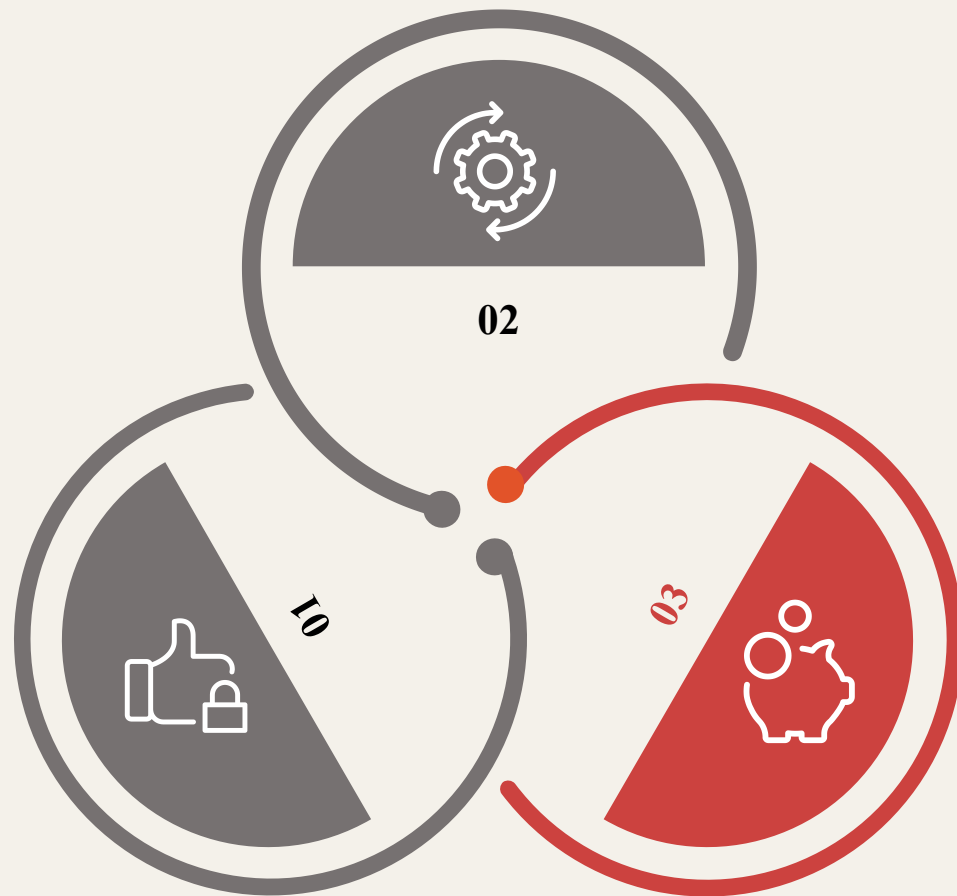
提前沟通，是确保一件事能够顺利完成的重要方法。提前沟通，给对方的缓冲时间越长，提醒对方的次数越多，对方就越重视。

及时反馈

工作中一定要及时反馈，哪怕问题暂时解决不了，也会给出答复和接下来的安排。遇到问题不能躲避不去面对，或者拖延，不去解决。

有始有终

工作结束，要把事情画上句号，而不是省略号。面对曾经参与共事的人，无论结果如何，都要表达收获和感谢。让共事的人感受到参与感。



>> 3.2 超预期交付，就是永远比说到的多走一步

行胜于言：超预期交付



超出对方预期完成任务

每个人对工作的完成情况，都会有自己的预期。团队中共事，要了解你的上级领导和协作的同事对工作完成的预期要求，尽量满足他们的预期，才能在团队中扩大自己的影响力，从而获得更多的工作机会。

超出对方预期完成任务



超出自己上次表现完成任务

如果任务比较难，超出别人的预期并不容易，我们可以转变一下思路，即超出自己上一次的表现交付结果。毕竟我们能力有限，只要表现比上次好就行。如，更早完成，提前上交，质量更高，方案更多、更完善等。

超出自己上次表现完成任务



超预期交付的敏捷工作法：最小可交付和持续迭代。

当你面对一项任务的时候，从最小可交付开始，通过反馈，再持续迭代，不断超出对方的预期，最终让对方看到我们的成长和诚意，即超预期交付。



3.3 学会给你的信任账户充值

“信任账户”的额度

信任是一种特殊的资产，它意味着人们愿意承担一定的风险与你协作。每个人在别人眼里的信任额度是不一样的。这个额度最终决定了**别人给我们的耐心、重视程度和机会**。我们要做的，就是**提升自己在别人眼中的信任额度**。

案例：如何提升信用额度

背景：A在银行工作，他工作的内容是卖银行的理财产品。他的同事会像保险公司的推销员一样去扫楼，挨家挨户地敲门询问。然而，这样做效果甚微。

他的方法：

- ①思考目标客户一大爷大妈。客户最集中的时间和地方一傍晚在广场上跳舞。
- ②拿着数码相机，以摄影爱好者的身份给目标客户们拍照片，而且拍得特别认真。并通过加微信，传照片的方式成为客户朋友圈里的好友。
- ③建群，线下拍照，线上分享照片，通过社群聊天加深感情，再亮明身份，因为有了前面的信任感，成功率就会大大提高。



付出看似无效的努力：

有时候看似无效的努力，却能在别人心中积累一次次的信任感，从而让自己收获亮眼的业绩，因此，要明确对方想要的，围绕着他们投入的越多，越能证明我们的态度和决心，就越容易获得他们的信任。

3.4 走出舞台思维，在重复中建立信任



舞台思维

觉得自己仿佛站在舞台上，自己的言行都会被大家关注。为了证明自己，我们必须在舞台上表演，做出新动作、大动作才能吸引大家的眼球，才不会被大家厌烦和抛弃。



路牌思维



每个人都在自己的生活中忙碌，大家都是川流不息的生命之河上的过客，我们需要做的就是像一个路牌一样，一直站在那里，给大家提供清晰、稳定的信息，才会让别人记住我们，信任我们。

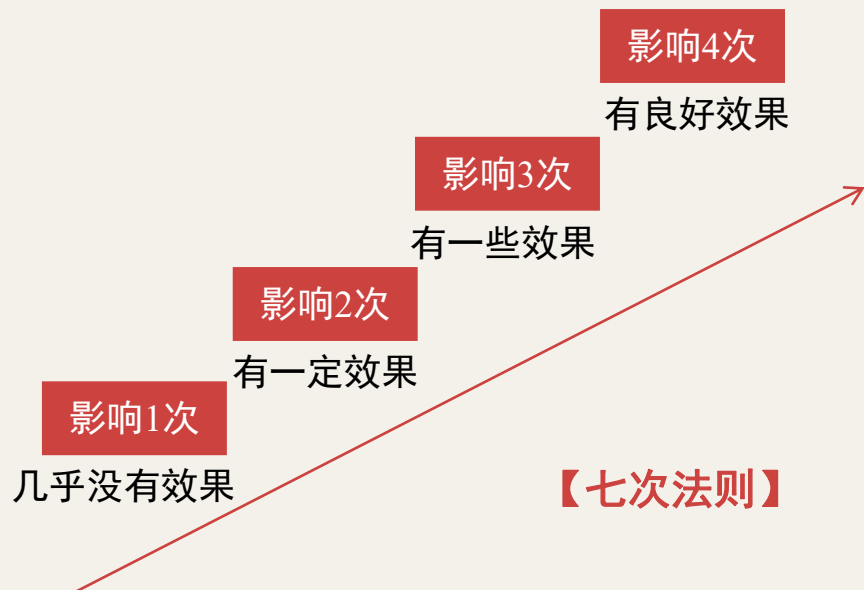
在重复中建立信任

持续做好一件事，就是把一件事重复做、一直做下去，这是证明自己最好的方式。重复是构建影响力的本质，将一件事情重复做，才能从中获取精进。

传播学的七次法则

人们从接受新事物，到形成认知，到选择信任，需要七次接触。就算一次接触印象再深刻，但如果次数不够，你也很难让对方信任你。

通过一以贯之的重复构建自己的影响力，学会要么坚持一个理念，要么坚持一种行为模式。





ZHANG 送你一张星球优惠券

「精进知识库」

立减

新人立减券

¥ 20

2024/12/31 12:00 后失效



知识星球
长按扫码领取优惠

公众号·精进知识库



张三章

邀请你加入星球，一起学习

领导者管理资料

星主：张三章

2000+

3200+

555

成员数量

内容数量

运营天数

2000+管理者交流社群；3000套管理/领导力、团队建设/企业文化、人力资源、激励与考核资料下载。加入星球可进“3000本电子书分享群”（+微信:New-leaders），苹果手机加...



知识星球
微信扫码加入星球



张三章 送你一张星球优惠券

「权力的游戏-职场潜规则」

立减

新人立减券

¥ 19

2025/03/01 12:00 后失效



知识星球
长按扫码领取优惠

3.5 积累关系货币，放大自己的声音

积累关系货币

摩根士丹利副总裁卡拉·哈里斯曾提出：

绩效货币：要有好的业绩证明自己。

关系货币：要有靠谱的人来为你站台。

“企业组织任人唯贤的想法只是美好的想象。任何评估过程，只要掺杂了人为因素，就很难做到百分百的客观，大佬们一定会有自己的偏好。因此，你必须要有保证，有人能在高层会议里为你辩护、支持和肯定你。”



积累关系货币的三个方法

创造价值，而不是抱怨问题

当我们希望获得别人帮助时，要做的不是去抱怨问题，而是要试着去解决问题，试着努力贡献自己的价值，你才会获得对方的认可和支持。

把小目标放到宏大的意义中

领导者关注的问题，比我们的维度更高，我们关注的是眼前的具体困境，将我们的努力和某个更宏大的目标相连接，并且这个目标在社会主义核心价值观上是可取的、令人瞩目的。

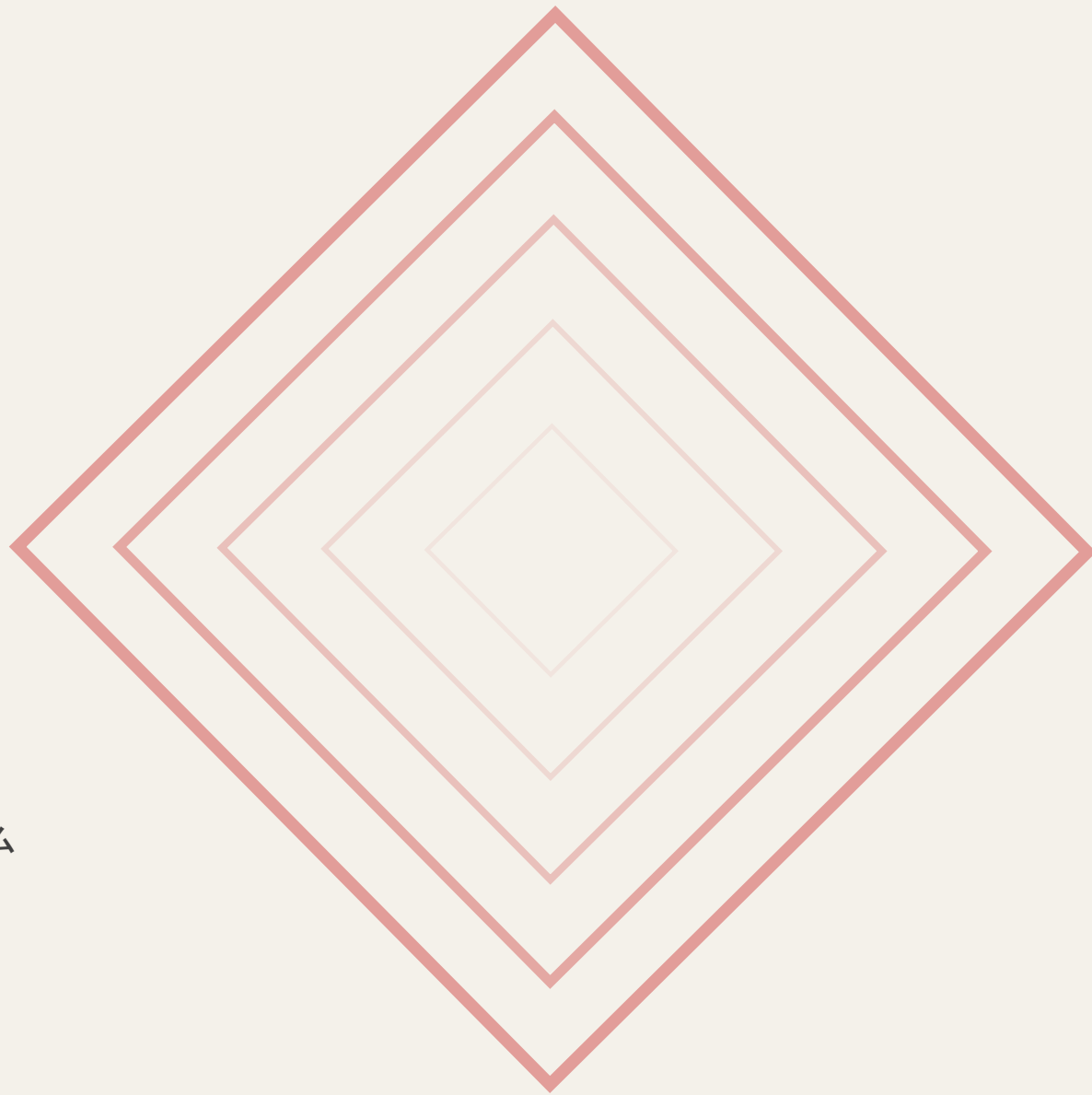
创造长期交往的机会

当我们再见面再合作的时候，自然就会考虑长期的交往价值，就会对眼前的事情更加重视。

04

深度协同： 正确地与同事共享资源

- 善于用非正式沟通求助，收获好关系
- 皮格马利翁效应：你从别人那里期望什么，就会得到什么
- 打造自己的成就事件，让别人来“麻烦”你
- 学会拒绝身边的负资源
- 谨慎选择对手，因为你会越来越像他





4.1 善于用非正式沟通求助，收获好关系



优秀的人总是善于求助

优秀的人与普通人的区别：

善于表达出自己的困惑和难处，向身边的人去巧妙地求助，在化解自己困境的同时，还能让对方感到被需要、被重视、有价值。

很多人在实际的工作中，并没有把同事当作自己的资源，不敢去求助，最终导致同事关系疏远，难以调动身边的同事，只能自己埋头苦干，费力不讨好。

如何使用非正式沟通求助

01

在保持体面的基础上做到谦卑有礼

作为求助者首先要保持体面，做到不卑不亢，保持谦卑有礼，以一种平等的姿态去沟通，试着唤起对方的理解和善意。

02

唤起别人的同理心

同理心则是一种更加平等的换位思考，去感受别人的感受，同理心更容易引发对方的善意，让对方采取行动。

03

告而不求，既不放低姿态，也不给对方压力

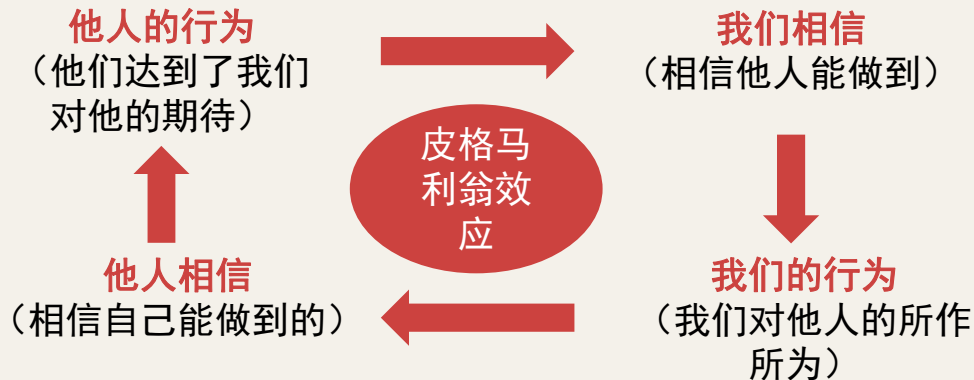
我们在向人求助的时候，试着说明自己的现状和期待，既不要放低姿态很正式的求别人，也不要强迫别人一定要帮助自己，给别人压力。要保持平等的姿态。

>> 4.2 皮格马利翁效应：你从别人那里期望什么，就会得到什么

皮格马利翁效应

一个人对另一个人行为的期望成为自我实现的预言的现象。我们的期待和影响，可以改变身边的人，让他们最终成为我们期待的样子。

- 在实际工作中，我们总是习惯于盯着同事的不足和缺陷。轻易地指责同事、疏远同事，除了满足我们丁点儿的安全感，满足一下别人不如自己的虚荣心之外，意义不大。
- 如果利用皮格马利翁效应，多关注同事的优点，我们的心态会变得更加宽容和友善，在行为上也愿意和同事打交道，能够更好地影响同事。



优点的两个维度

1 个人特质

- 外向的人沟通能力更强，善于统筹；
- 内向的人思维更缜密，善于策划。
- 事业心强的人，更愿意接受挑战；
- 事业心弱的人，更能够按章办事。



2 社会舆论

- 通过社会、组织认可的优点；



如何利用别人的优点



提高期待，改善态度

给他一个你期待他能有的优点，哪怕现在他暂时没有也没关系。同时要有意识地改善对待他的态度和行为，让他感受到被高度期待，让他有信心。



给予机会，及时反馈

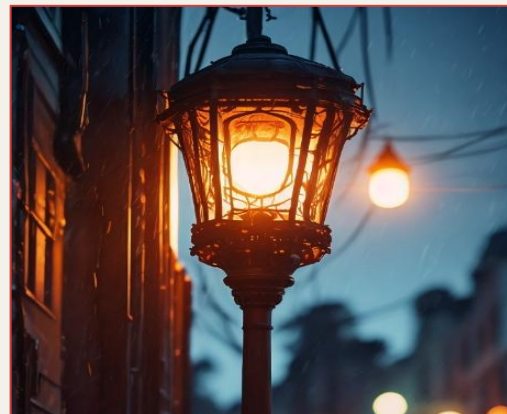
给同事提供多样化、有难度的挑战，让他们有更多展示的机会，验证自己的优点。及时给予积极的反馈，最好能提出更详细、更个人化的反馈意见。

4.3 打造自己的成就事件，让别人来“麻烦”你

照亮法则

照亮法则：把我们比喻成一盏路灯，如果自己足够亮，能够照亮身边一大片道路，人们就会愿意从我们身边走过，我们就会有机会。我们要做的就是让自己能够持续稳定地发光，照亮自己，吸引身边的贵人。

法则解读：越是优秀的人，越被大家需要，越有人主动来找他，而贵人就藏在这些主动来麻烦我们的人当中。我们需要做的事情就是，让更多人愿意来麻烦我们，然后在这些事情中选择真正属于自己的机会。



如何让贵人主动找我们

修炼辅助技能

修炼辅助技能，如常用的PPT、视频剪辑，或者写文章、手绘等。不仅能提升学习能力，还能让我们轻易地和优秀的人协作，拓展人脉，展示高价值。

创造自己的成就事件

当我们能力暂时有限时，可以创造一些能够证明自己的成就事件，向身边的人释放自己的能力且积极上进的信号，即照亮自己，以此来吸引更多人与我们协作。

成为串联者

结构洞是指社群的圈层与圈层之间有空隙。你占据的结构洞越多，你在人际关系网络中的重要性和影响力就越大，这样的人往往是最容易成为被求助的人。

>> 4.4 学会拒绝身边的负资源



负资源

- 不能为我们所用，消耗我们的资源；
- 低自尊的人，自我总体评价偏低，不认可自己的价值，不在意别人对自己的看法，常抱怨、依赖及泄愤。



正资源



- 能为我们所用创造价值的资源；
- 高自尊的人，自我总体评价偏高，自信，认可自己的价值，在意别人对自己的看法，愿与人合作，提供高价值。

拒绝负资源的十六字锦囊



埋头业务

把自己参与的工作做好，奔着交付工作结果去做事，哪怕同事各种不靠谱，我们也要积极推进工作。即在工作中埋头业务，把事做对。



留下证据

要警惕做职场老黄牛，对于低自尊同事的一些指令及承诺，要留下证据。工作留痕迹，才能保护好自己，展示自己。



小错补锅

同事犯了小错误，我们主动和领导沟通，主动去做弥补，会更加得体。但注意你只是帮领导处理残局，绝对不要为低自尊的同事背锅。



大错捅破

同事做了伤害部门利益，严重影响工作业绩，甚至违法乱纪。一定要大义凛然地报告给领导，及时止损。

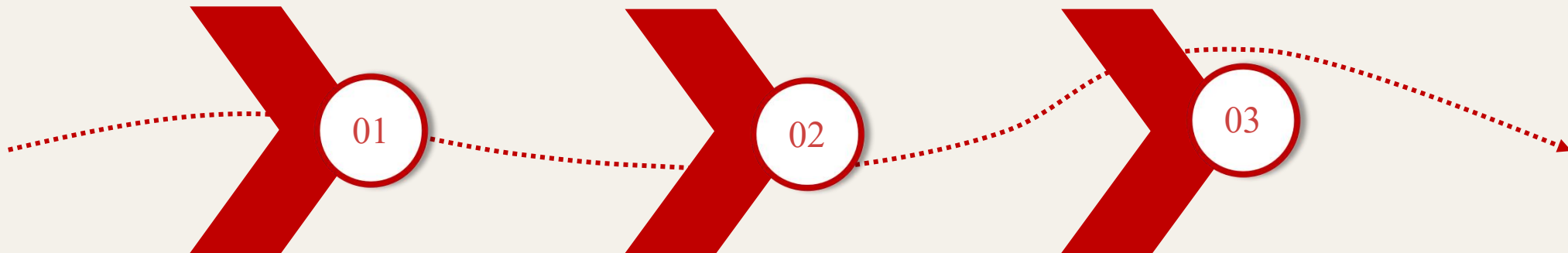
4.5 谨慎选择对手，因为你会越来越像他

正确看待对手的作用

- 每个商业组织都会研究对手的做法，因为当我们有了对手，我们才能进行比较，发现自己的特点和不足。我们才能通过研究对手的做法，推演适合自己的打法，让对手为我们探路。同样适用于个人的发展。
- 除了行业前辈，身边优秀的同事，自己的领导，已经成功的大咖，或者自己感兴趣的名人，这些都可以是我们内心的对手。



对手三部曲



全盘吸收

面对比我们厉害的对手，不要道听途说、以偏概全。要了解一个人的全貌，有关他的采访、分析文章，他写的书、别人的介绍等，充分地了解对手。

深入推演

去思考这个人为什么会这样做，不要单单地学对手的动作，而是要学对手的逻辑。

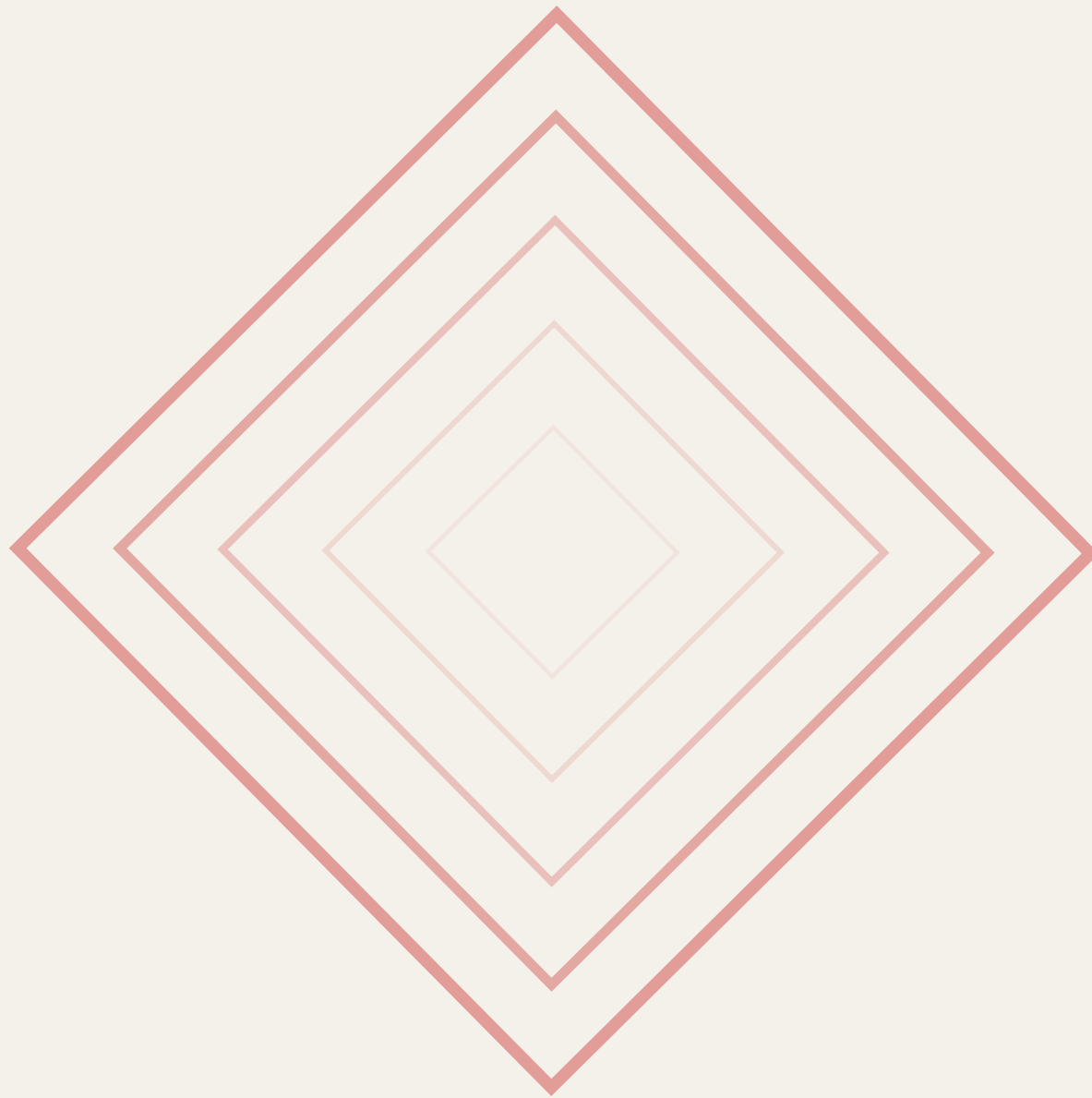
巧妙迁移

每个人都有自己的特质，有所处的时代和社会境遇，成功是不可能复制的，要想学习对手，一定不是照搬，而是结合自己的情况，巧妙地迁移对方的能力和品质。

05

向上管理： 善于请领导帮忙的人更受重视

- 用教练型领导为自己升值
- 表明合作意愿，成为领导的自己人
- 做好这三点，离职也能和领导做朋友
- 遇见糟糕的领导，要不要忍？



>> 5.1 用教练型领导为自己升值



以前的领导关系

在组织架构明确、工作职责与要求清晰的年代，我们只需埋头做好自己的工作，向领导交付结果就好。领导出题，我们完成，然后领导考核，评估绩效。



现在的领导关系



现在工作职责与要求变得模糊，连领导也无法确定怎么做才是对的。领导不再是一旁只负责判罚的裁判，而更像是负责指挥、起到关键作用的教练，我们需要齐心协力才能实现共同的目标。

如何用教练型领导为自己升值

教练型领导具备什么：

- 教练和我们的目标是一致的，都希望拿到冠军，用成绩来证明自己。
- 教练应该了解我们的优劣势，能够给我们提供针对性而且长期的成长计划。
- 教练会给我们提供及时的反馈和建议，让我们付出高效的努力。

1

目标一致

与领导共同制定个人成长计划，将领导的目标和自己的目标结合起来。如：将来提升哪些能力？是否能升职加薪？完成了什么样的项目？具备了哪些能力？帮助公司创造了哪些价值？

2

信息同步

建立正式的和非正式的沟通渠道。正式的汇报，包括周报和周例会上的汇报。非正式的汇报，包括私下里的聊天，多和领导聊聊自己的工作，自己的困惑，生活的压力以及接下来的打算。

>> 5.2 表明合作意愿，成为领导的自己人

领导-成员交换理论（Leader-member exchange）

LMX理论：由乔治·格里奥在1976年提出的，这个理论的**核心**：

- 领导者对待下属的方式是有差别的。
- 领导者会和一小部分与自己互动较多的下属构建高质量的交换关系，和大部分互动较少的下属构建低质量的交换关系。

理论延伸：管理下属的三圈理论

管理者要在制度允许和基本公平的前提下，将自己的下属分为：

- 内圈——自己的亲信；
- 边圈——能干活的帮手；
- 外圈——随时可以替代的短工。



如何成为领导的人



要永远比领导主动

上下级关系中普遍存在的问题就是猜忌，打破猜忌的唯一方法是主动靠近领导，积极沟通。



学会交“投名状”

“投名状”的作用是“明我的志，安你的心”。最好的方式就是去做更有挑战的工作，帮助领导解决麻烦。



5.3 做好这三点，离职也能和领导做朋友

可以利用领导的三大资源



权威

借用领导权威的方法：

让领导参与到我们的工作中来，让领导多提些意见，并且向身边配合自己的同事分享领导的意见。

借用领导的权威的注意事项：

要把握好分寸，不要拿领导来压人，这是职场上的忌讳。



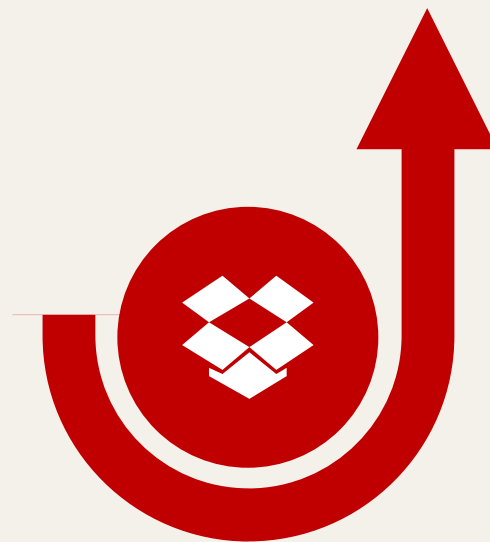
经验

“事前请示，事中同步，事后确认”的高效工作法：

遇到问题，在负起责任、认真思考时，提前请示领导；完成的过程中及时和领导同步信息；完成之后确认领导的看法。

借用领导的经验的注意事项：

- ◆不要给领导话题作文，而要给命题作文。
- ◆要给领导积极的反馈。



人脉

借用领导人脉的方法：

先了解领导的履历，梳理出领导的职业脉络，以此知道领导可能拥有的人脉，然后再去和领导沟通，向领导求助。

5.4 遇见糟糕的领导，要不要忍？

糟糕领导的“防伪标签”

- 1 是否损害我们的合理利益
- 2 领导在性格上是否有明显的缺陷

如何面对糟糕的领导



离开领导是为了更好的发展机会，还是对领导的厌恶？

- 如果是前者，我们做好离职的准备就好；
- 如果是后者，可以尝试向大领导提出是否有调岗的可能，并且权衡这样的机会是否适合自己。为一个糟糕的领导而离开自己熟悉的公司，成本还是有些高的，要给自己更多的选择。

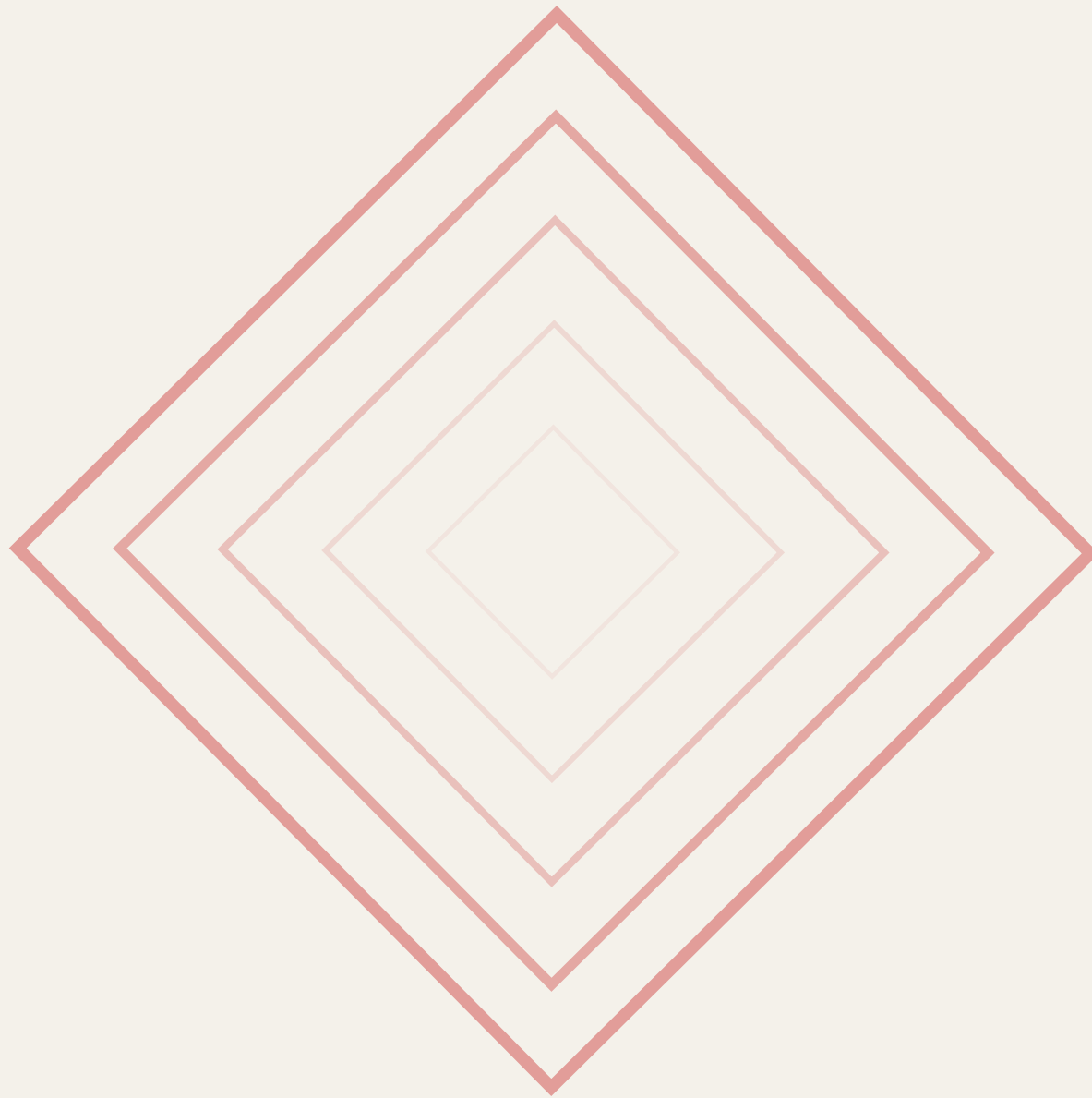
辞职之后能否找到更好的工作？

- 如果你能力突出，资源较多，可以选择离职。
- 如果你身处基层/机会有限，就需要考虑找工作的成本，以及面试失败的焦虑和挫败感。可以考虑清楚辞职的具体时间，提前完善简历，对比、衡量当下的岗位资源和自己的职业水平，做到有的放矢，然后再制订计划。

06

利益结合部： 如何带一群人完成艰难的任务

- 找到和领导的利益结合部
- 联盟：让一部分同事成为你的终身好友
- 有意义感，才有参与感
- 精准沟通，就是精准执行
- 没有正确的人，只有正确的位置



>> 6.1 找到和领导的利益结合部

案例：从西游记看洞察领导的钥匙

唐僧眼里重要事情由高到低的排序：

保持佛门清规戒律

完成西天取经任务

维护取经团队团结

孙悟空眼里重要事情由高到低的排序：

降妖除魔保唐僧安全

完成西天取经任务

维护取经团队团结

利益结合部

利益结合部：

人与人之间存在的利益重叠。

◎重叠的利益，是我们合作的基础；

◎不重叠的利益，是矛盾的根源。

要想处理好领导关系，就要掌握识别领导利益，在彼此的利益结合部中思考行动的方法。

如何找到领导的利益点



工作业绩

工作业绩是我们和领导之间最基本的共同利益，自己的工作都做不好，会让领导费心指导和填坑，甚至会拖累整个团队，影响团队士气，导致领导不会给予我们更多的信任和支持。

职场人要“先亮拳头，再做兄弟”，展示了实力，能干好工作，才有资格和领导谈交情。

个人权威

领导的个人权威是一个成熟的职场人一定要懂得去维护的，因为任何一个领导都会在乎这个。

维护领导个人权威的方法其实很简单，就是公开支持，私下批评。在公开场合，始终要表达对领导的支持，即使你内心有意见，即使意见再正确，也要私下沟通。

>> 6.2 联盟：让一部分同事成为你的终身好友

亲密暗示

当我们想拉近和别人关系的时候，我们要主动做一些更亲密关系状态下才会去做的事情，这样才能进一步拉近彼此的关系。

如何更好的进行亲密暗示？



学会把陌生人变成熟人：

利用亲密暗示，在陌生人的状态下，做熟人状态中会做的事情，拉近彼此的距离。如，学会跟陌生的同事甚至领导，主动打招呼并且主动开启话题。



学会把熟人变成好友：

当我们已经通过主动打招呼和工作中的一些来往，将陌生的同事变成了熟人，如何把同事向好友的状态推进？——赞美！

赞美的秘诀不在于陈词滥调，而是巧妙地支持对方眼中理想的自我形象。具体来说，就是将赞美“埋伏”在话语里，如，“像你这样阅历丰富的人，在当时那种场合，肯定不会紧张。”



亲密暗示是在释放一种隐形的影响力，故意制造一次相遇，打个招呼，让彼此有熟悉感，留下好印象，在彼此之间“储值”一份感情，为职场中的工作做好沟通前的准备。

>> 6.3 有意义感，才有参与感

意义感的价值

意义感是凝聚人心最有力的工具。意义感是一个约定，因为有了这个约定，我们就可以彼此配合，开始行动，这就是意义感的价值。



黄金圈法则：激励行动的法则

是什么（WHAT）

如何做（HOW）

为什么（WHY）



为什么之所以处于黄金圈法则的中心，即证明为什么要做这件事，就是在**强调意义感，最终影响更多的人。**

在工作中也要强调我们自己工作的意义感，那什么样的意义感才能满足这个条件呢？

- 积极正向而且是利他的。
- 宏伟远大最好没有尽头。
- 和你在做的事情有逻辑联系。

如何调动身边的同事甚至领导呢？

- 为我们的工作“编织”一个大家都能够认同的意义感。
- 让每个人都能在其中扮演重要的角色，制造参与感。

当我们的意义感越鲜明、越宏伟；当我们设计的任务越有参与感，就能调动越多的人帮助我们。



6.4 精准沟通，就是精准执行

精准沟通=精准执行

提供帮助首先是一种认知，不管是对同事还是对下属，包括对领导，我们发起协作的时候，一定要以帮助对方、减少对方麻烦的心态去行动。

提供
帮助

明确要求：

怎么做，要做成什么样，什么时间交付。

用问题反问：

- 你觉得这个工作可能会有什么困难吗？
- 这个工作做好了应该是怎样的呢？
- 你大概什么时候能完成呢？

明确
要求

过程的管控非常关键。在工作的重要节点都要积极去跟进，询问进度。如，工作刚刚开始、完成一半和即将收尾时。

持续跟进的小技巧：

- 利用表情包，增加幽默的元素；
- 提供精准的帮助。

持续
跟进

>> 6.5 没有正确的人，只有正确的位置

职场中的“搭班子”

职场从来都不是崇尚单打独斗的地方，班子是我们可以彼此依靠、相互支撑的职场盟友。如果我们有自己的班子，就能在职场上获得支持和助力。

好班子的四个角色

领导者

能够把大家聚集起来的人，可能是能力最强的，可能是抱负最大的，可能是最有担当的，可能是最有奉献精神的。每个人都有成为领导者的可能，重要的是要有成就别人的心胸。

耳目

耳目就是消息灵通、对信息敏感、善于交朋友的人。这样的人能够为团队探听外部的消息，收集更多的资源。



骨干

任何一个团队都需要肯做事，也能做事的人，能够成为团队的业务担当。面对骨干和团队的其他成员，领导者要向他们表达更多的尊重和信任，这样才能收获骨干的忠诚，团队才能稳定。

润滑剂

润滑剂往往是团队的氛围调节者，能够缓解团队内部的冲突。润滑剂往往是团队的意见领袖、时尚达人。



07

精细化管理： 抓好关键动作，才能带出高效能团队

- 做决策的水平，就是做领导的水平
- 不同的阶段，不同的带法
- 做领导的七字箴言：抓大、放小、管七寸

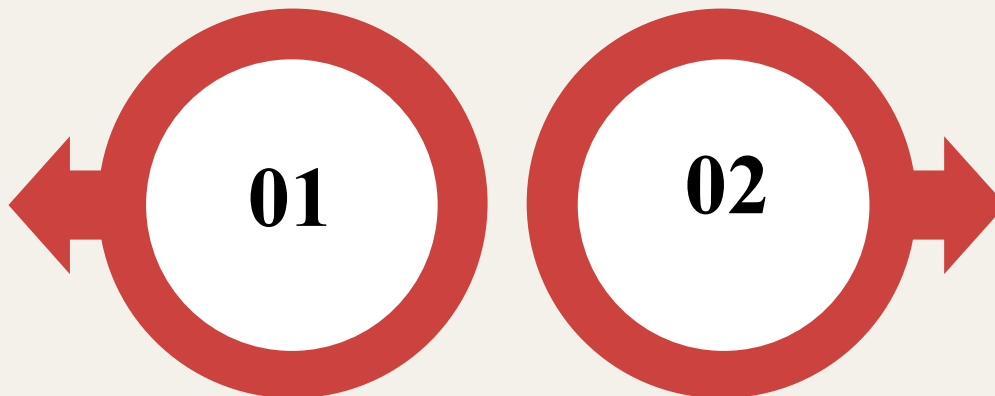


>> 7.1 做决策的水平，就是做领导的水平

关于决策的两点认知

有限理性决策

无法获得全面、准确的信息，对可能的变化也无法预料。很多人面对有限理性决策，很容易陷入纠结或者干脆放弃。



决策的逻辑比结果更重要

领导者要想做好决策，要学会把决策过程和决策结果区分开来。决策过程中的逻辑，比决策的结果更重要。

罗宾斯决策六步法



明确结果

要写下自己希望得到的结果及想要这样的结果原因。还要写下自己能接受的最坏结果及最坏结果发生后的打算。

更好的选择来自于更多的选择

列出实现结果的可选的方案，包括那些乍一听不太现实的。多种方案多种可能。

列出每个方案的优缺点

尽量将有限理性决策变成理性决策，把自己纠结的点呈现出来，让自己能够更加清晰地权衡利弊。

评估并取舍

评估：给预期结果带来的影响？优缺点对于实现结果有多重要？有利或不利的影响发生的概率有多大？实际执行时，会产生哪些情感或利益的结果？

评估剩余方案

主要看剩余方案的不良后果，思考有没有办法可以减轻不良后果的影响。这一步又会淘汰掉一些方案。

下定决心选择最终方案

要坚信，不管发生什么，这个方案都会让你旗开得胜。设计实施计划，然后尽最大努力去实施。

>> 7.3 做领导的七字箴言：抓大、放小、管七寸

抓大：五件大事



能影响到核心目标能否完成的任务执行情况。



关键的动作或项目的启动和结束。



费用开支。



人员的选拔和更迭。



员工的考核及团队的绩效分配。

怎么抓？——要抓**知情权**和**决定权**，让团队成员及时向我们汇报，我们来做关键的决策。

放小的两手准备

备份制

对于一些比较重要或者复杂的任务，让团队成员放手去做，但要把前期的方案以及执行的流程记录下来，每周发送给你，把这些方案和关键流程备份。

追责制

追责的目的不是为了把事情没办好的责任推给成员，而是要通过事后分析的方式，帮助下属明白问题发生的原因，应该怎么应对，要吸取哪些经验。

管七寸：抓核心

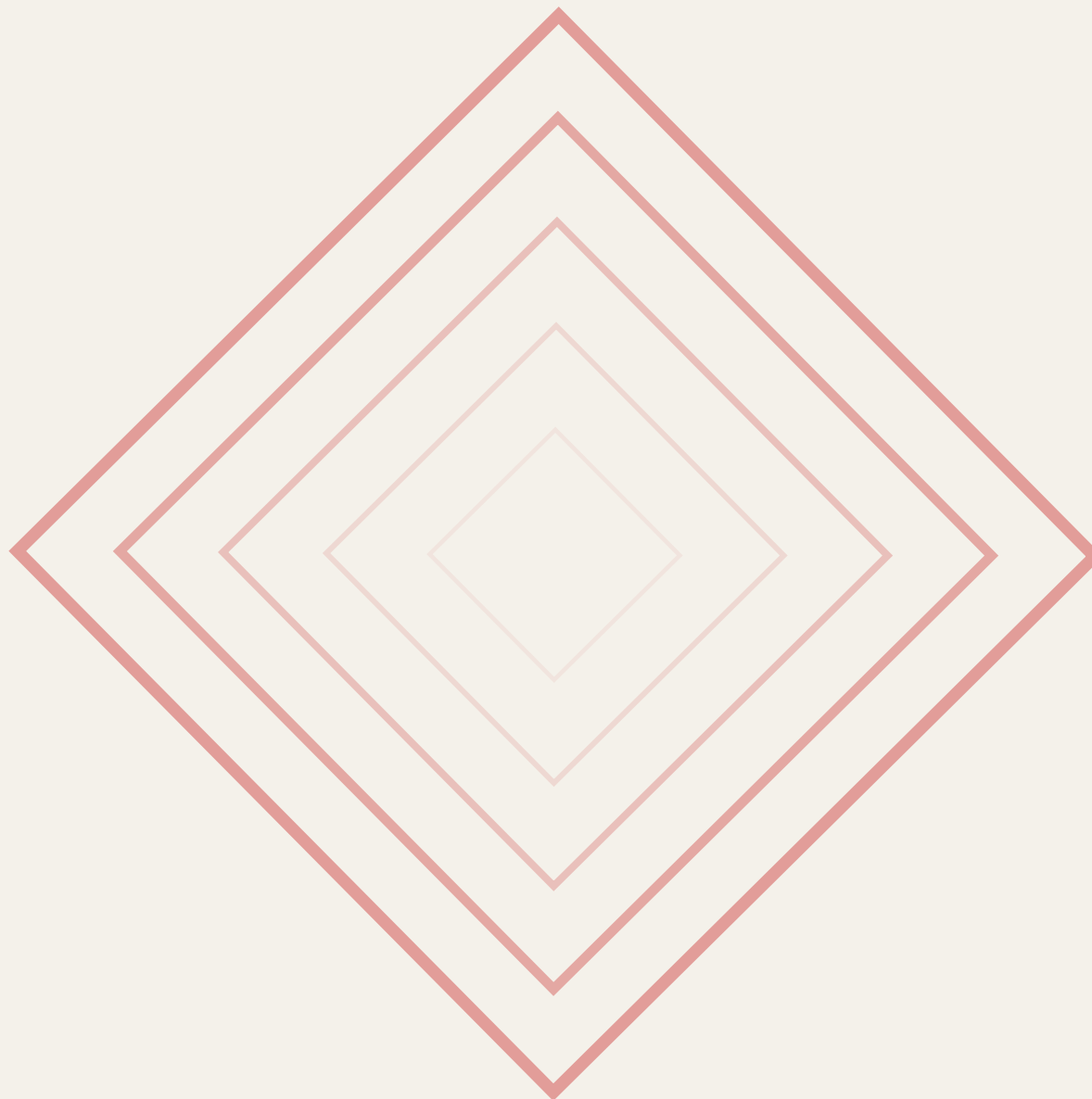
管理者能够抓住核心细节，能够根据核心细节的情况，看到下属任务的完成质量和完成进度。

站在管理的角度，公司最高的领导者，都会深入一线，了解具体的工作，起到监督和指导的作用，确保过程顺利。而好的领导者，则一定要深谙业务的本质，懂得抓大、放小、管细。

08

团队赋能： 你不是一个人在战斗

- 提升个人在组织中的能见度，实现隐性晋升
- 提现信用资产，释放影响力
- 顺势而为，才能趁势而起



>> 8.1 提升个人在组织中的能见度，实现隐性晋升

职场晋升的三大要素

- 1 出色的业绩
- 2 职场领导力
- 3 组织能见度：组织中的影响力和口碑。



提升组织能见度的两大方法

组织内做头部

利用**头部效应**，在工作中争取成为头部，成为团队里最早或最好的那个人，这样我们就能具备更大的曝光度和影响力。

如，你是公司文案写得最好的，PPT做得最好，社群运营、演讲等做得最好的人，让别人知道你有一门拿手的本领，也会让你显得额外有实力，能够提升组织能见度。



组织外造名声

通过外部的舆论，增加我们在组织内部的影响力。对于职场人来说，**积攒行业人脉和口碑**，是非常重要的。

如，线上的论坛、课程、社群，线下的行业峰会、培训、聚会等，这些都是我们拓展人脉和积累口碑的好方法。

>> 8.2 提现信用资产，释放影响力

良性的沟通升职加薪分为三步

STEP 01

谈自己的工作表现 和领导达成共识

升职加薪更多的是对我们将来表现的投资。晋升员工，意味着公司马上就要付出更高的工资成本，如果不能由这个员工在未来为公司创造更多的价值来抵消，对于企业来说，就增加了经营风险。

“三长两短”汇报公式：

- 三长**：通过客观的事实和数据，展示三个领导会在乎的、能够帮助我们晋升的关键品质或者能力；
- 两短**：两个可改进的短处，展示自己的谦虚态度以及上进心。

STEP 02

明确公司的加薪 标准或者条件

明确公司加薪的基本标准，虽然这个标准可能会比较模糊，但越是模糊，越有和领导聊的必要。
基本标准包括工作年限、业绩指标、执业证书、完成的培训、内部评估等。
与领导确认自己离加薪基本标准的差距，并让领导帮我们分析，给出建议。

STEP 03

谈自己的期待和计划 带领领导想象未来

要考虑为组织创造更大的价值，和领导探讨接下来的计划了。

正确的做法是去做业务攻坚，主动去做领导在乎、代表公司未来方向的业务。阐明自己的思考、计划、打算调动的资源，表明我们的态度和思考就好。

8.3 顺势而为，才能趁势而起

顺势而为，趁势而起



抓住趋势

抓住趋势的根本，是让自己跟上更大的增长趋势。从国家的趋势，到行业的趋势，再到公司的趋势，哪怕是所参与的业务的趋势，只要跟对了增长的趋势，就能让我们的努力价值翻倍。

顺势而为

审慎的眼光



对眼前的公司及项目，一定要有审慎的眼光。公司发展缓慢或者业务不行，都是阻碍我们发展的巨大障碍，靠努力很难跨越，也没有必要消耗自己的职业生命去跨越。能够选择的话，当然是尽快离开这样的公司，去更有潜力的公司。

判断趋势的三个关键点



看业务数据

了解公司所处的行业发展情况，还有行业头部公司的业务状况，对比自己公司最近几年的业务增长，看看公司的发展是否处于平均水平以上。



观察我们身边的大多数同事

观察同事们是不是都比我们优秀。思考一下自己身边同事的学历水平、收入水平、工作能力，这些都能看出同事们是否足够优秀，优秀的人一定会有在在有前途的地方聚集。



看能力提升

未来一到两年，我们在这个公司里工作，会遇到哪些有挑战性的任务，能推动我们提升哪些能力，能积累什么资源，这些能力和资源能否助力我们下一阶段的加速成长。

INVISIBLE

LEADERSHIP

LEADERSHIP

LEADERSHIP

INVISIBLE

INVISIBLE

THANK YOU ♥

感谢关注！

- ★本读书笔记仅供个人学习使用，请勿用于商业用途！
- ★内容仅为笔记作者个人学习整理，如需深入学习，请购买原版书籍。
- ★笔记中使用的图片均来自于原书或网络，如侵犯了您的权益，请及时与我联系删除。
- ★笔记中如出现错误或表达不明之处，请联系我进行修改。