



术木名师  
SHU MU MING SHI

第2版

First Edition

企业管理

# 模式助力企业升级

读懂老师的秘密，企业咨询自己做

七日神逆天|免费诊断

北京大学出版社【中】赵佑闯 主编



企业经营简书下载

## 成功案例

- 1、通过《企业感知系统》建立大数据思维模式，发现问题、实现平衡战略、辅助战略的有效决策。
- 2、通过收益、机会的交换机制，实现知识的复制、激发团队的活力、实现企业效能倍增。

企业	问题	措施与方法	实施后效果
北京瑞腾	回款周期较长，导致企业现金流不稳定，销售主动性不强，企业招聘困难。	按回款周期设定提成的激励系数，盘活现金流。	回款周期从原来的 6 个月降低至 4 个月，现金流明显好转，销售积极性增强。
中铁 19 局	项目进展不顺利，产值低下，员工欠薪严重，工作效率低下。	1、生产过程信息化，混凝土供应平台。 2、知识沉淀系统，与晋升挂钩、与合同挂钩	生产效率明显提高（生产效率提升 20%，直接成本降低 7%）。 知识沉淀平台正在实施中。
北京四建	洽谈中（同中铁 19 局）		

无模式不创业，久强大靠文化

## 读文密码（核心观念）

**灵魂拷问：**如果你想把企业做大做强，问自己一个问题，企业姓啥？想明白了做对了，员工就会死心塌地地跟着你一起干（初创企业，企业家的初心往往就是企业的方向）。

**换位思考 × 利他思维 + 舍得**

注：老师讲的都是方法论，我们直接去阅读时，都有一种感觉：听上去很好，但落地似乎很难，如果带上这把钥匙，我们就能设计出适合自己企业的有效落地方案。

**团队 = 我们，相互成就**

**不知人性、勿谈治人；**

**知得人性、必用赏罚。**

→人性的背后是私心←

商业模式无视人性，企业文化引导人性

商业模式拼机会，品牌建设赢未来

→好的团队是激励出来的，不是管理或惩罚出来的←

# 目录

成功案例.....	I
读文密码（核心观念）.....	I
目录.....	II
前言.....	1
企业需求点.....	3
建立认知.....	3
长板思维.....	3
战略思考.....	3
三个公式.....	4
总资产收益率.....	4
利润公式.....	4
盈亏平衡点.....	5
模式设计.....	5
竞争趋势.....	5
企业与员工的关系.....	5
创新的管理模式.....	6
池化团队，双向选择（绕开人性）.....	6
大数据思维，实现平衡战略.....	6
商业模式，化解企业瓶颈.....	6
管理习惯的培养.....	7
管理优化轮.....	7
领导的艺术.....	7
领导的使命.....	7
成功的领导者要会讲三种故事.....	7
人性深处渴望满足的三种需要.....	7
借助沟通，发挥领导力，建立信任关系.....	8
经营人心.....	8
经营人心的六个关键步骤.....	8
目标可行性评估.....	8
如何让员工接受目标.....	9
奖罚分明.....	9
高接收度.....	9
如何建立高接受度.....	9
距离感可以保持权威.....	9
沟通场景.....	9
如何利用各种状态.....	10
如何影响与接受.....	10
高效的沟通.....	11
沟通的目的.....	11
善沟重通（达成共识）要结果.....	11
沟通的情商.....	12

突破防线 .....	12
冲突的沟通 .....	12
倾听你使用的语言 .....	12
沟通的习惯 .....	12
沟通场景 .....	13
表达技巧 .....	14
积极性反馈 BIA .....	17
发展性反馈 BID .....	17
工作反馈 (BEST) .....	17
高效的会议 .....	18
什么情况需要会议 .....	18
会前会中会后管理 .....	18
差异化管理 .....	19
制度看板化 .....	20
计划执行力 .....	21
意见反馈 .....	21
原则 .....	21
工具：行为评议模板 .....	21
工具：纠偏模板 .....	22
5R 目标管理 .....	22
执行的 48 字真经 .....	22
客户定律 .....	22
客户价值四个层次 .....	22
客户价值的四大原则 .....	22
内部客户价值 (服务意识) .....	23
5R 执行力系统 .....	23
事情为什么做不好? .....	23
R1：结果定义 .....	24
R2：一对一责任 .....	24
R3：过程检查 .....	25
R4：即时激励 .....	25
R5：改进复制 .....	26
品牌意识 .....	26
品牌塑造 .....	26
品牌命名 .....	27
品牌定位 .....	27
树立正确的观念 .....	27
和谐团队，态度决定结果 .....	27
管理者的育人之责 (领导者 = 好老师，教练) .....	28
利益驱动是市场经济的本质 .....	28
培养习惯 .....	28
先要找对人，再要问对话，才能做对事 .....	29
知识与工具 .....	30
企业形势评分表 (万能公式) .....	30

---

机会分析 .....	30
三三三挖掘法则 .....	30
SWOT .....	31
计划执行工具 YCYA .....	32
YCYA 案例.....	32
四大思维框架 .....	32
接受三把人生的钥匙：接受、改变、离开 .....	33
10 个提升工作能力的思维方法.....	34
建议反馈.....	36
咨询与培训 .....	37
突破认知.....	37
背景介绍.....	38

# 前言

“我将无我，不负人民”，这是习近平的其中一个金句，出自《致青春》：我将无我，不负韶华。折射到企业管理也是如此，老板与员工之间不应该是一种简单的雇佣关系，随着时代的发展，伙伴关系更适合时代的潮流。

舍得舍得，不舍不得，多舍多得，员工要的非就两样：机会与收益，企业要的是人才与收益，这里的机会与人才可以划上一个等号，然后正确处理两项与收益之间的关系，老板与员工才能形成合力。**企业即人，成也在人，败也在人！得人才者必将得天下！**

先理解一下机会与收益的关系，收益是直接的，而机会相当于计算收益的乘数（或叫倍数），企业培养人才的目的也在于此，希望获得更大的乘数，这也是为什么大企业更重视人才的培养与梯队建设。员工进步的越快，也意味着企业的人才结构在不断地优化。其次，机会与收益之间还有着另一层关系，这两者具有相互促进的作用，但机制的优劣直接影响着这种关系的良性与否。合理的目标（可达可量化）激励，将激发员工的主观能动性 & 学习动力。

再说人性问题，没有目标的情况下，人天生懒惰，任何一个人的努力都伴随着一个相应的目标，或许在当前环境，或许是为了将来的环境所准备。所以管理界有这么一句话，“**没有不好的员工，只有不好的管理者**”。作为一名管理者，我们要为员工建立这样的一个可以预期的目标，同时配合一套具有吸引力的有效激励手段，员工自然会为了这个目标去努力，或者被淘汰，或者选择更合适的环境。

作为企业的老板，要学会舍得（也叫利他思维），即如何帮助员工成长，同时给员工以足够的收益。另外，要学会站在员工的角度来看待问题，这样可以跟员工在同一频道上思考，也就是要摆脱雇佣关系，付出的越多，回报的就更多。（**自己培养成长的员工要比直接招聘有能力的忠诚度相对要高，同时要理解人才输出与流失两个概念的差异**），另外，对待收益，我们还得认识下面这一公式：

$$\text{总资产收益率ROA} = \frac{\text{净利润}}{\text{总资产}} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{总资产}} = \text{销售净利润率} \times \text{总资产周转率}$$

作为老板，我们到底关注的是销售净利润率，还是总资产收益率，这里需要我们平衡考虑，只有把蛋糕做的更大，大家都会获得更多的收益，达到双赢的结果，作为管理者，我们希望看到的是员工拼命地主动地往前跑，管理轻松又高效，团队像个融洽的大家庭。（**净资产收益率ROE 涉及资本要素，会有另一片天地，大家自行领悟**）

再看当前的市场形态，已经不再是原来的产品经济，而是属于存量经济时代，主动权在客户这一边，我们必须做好服务，充分理解客户的痛点并进行相应的产品设计、供应与服务（更多的是组合性的解决方案），其次，通过爆品引流思维用产品组合来进行市场营销，注重营销的模式创新（划重点：好产品是标配）。

另外，我们也称当前为互联网经济（或叫数字经济），这个经济形式仍然在高速发展，别看网购已经很发达了，但从客户需求角度来看，仍未得到充分的满足，模式设计在最近几年不断地涌现，并且还没渗透到各个角落，这意味着给大家留有机会去进步。在企业家眼里，最直观的表现，那就是现在的生意越来越难做了，经常出现自己突然之间被别人跨界打击了，同行突然之间超越了我们，资本渗透到了各行各业，有人描绘过数字经济这一阶段的目标场景（顶层设计中提到这个场景），

- 1% 成为行业垄断竞争者当中的一员
- 20% 成为行业垄断竞争者兼并的对象
- 其他 不得不退出市场，被残酷地淘汰

对于我们来说，我们仍有机会去改变，成为前两种角色，本书将全方位地引导企业家如何对面现实，求变而生存并发展着。

面对市场环境的变化，经营模式也得跟着改变，以满足客户的需求。对于从蓝海一路走来的企业家，在当下的红海竞争中更容易迷失方向（我们称之为惯性思维），其实是属于我们在固守自己的经营思维，我们必须通过引进经营模式来修正自己要走的道路。



我们需要改变的包括：

- 自我认识（企业与员工之间的关系变化）
- 企业定位（由产品思维向客户思维转变）
- 战略定位（从理解客户的痛点做起，做差异化定位）
- 目标执行（有效的目标分解与激励，做到目标可达可量化，激励配套才有效）
- 营销战略（充分利用互联网模式下的流量经济）
- 组织创新（因人而异，经营人心，充分激发员工的斗志与主观能动性）
- 文化落地（制定员工认可的、可理解的文化制度，远景可预期）
- 专项技能（包括领导力、沟通、谈判、演讲、自我修炼及情商管理等）

说完管理，再谈股权就有意义，竞争无处不在，我们不能单打独斗，我们要拿起股权激励这个重要手段融资、融人、融资源，股权激励的好处，可以说是人尽皆知，但又困惑，要做股权激励需要记住以下几点：

- 1、有战略有预期可触达，各类资源才愿意接受股权激励，同时股权做的是增量部份的激励，有预期才有奔头；
- 2、激励必须与绩效挂钩，员工的主观能动性才会被完全的激发；
- 3、股权进入、退出机制等规则交给专业团队来做，避免法律纠纷及影响企业经营；
- 4、股权比例是最大的陷阱，天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往，股权设计有讲究。

最后说说我们经营企业的目的是什么，我们需要承担起社会的责任，再来看看什么是大商之道，提升自己的界面才能将企业做得更大更有社会价值。

高度决定视野，角度转变观念；  
思路决定出路，尺度把握人生；  
心胸决定格局，版图决定疆域！

我们需要的是“力出一孔，利出一孔”

- 1、上下同欲者胜，聚焦战略，聚焦目标，就会成功。
- 2、团结就是力量，成功要诀：分名、分利、分舞台。
- 3、所有企业的成功和失败，都是团队塑造的成功和失败。
- 4、舍与得，一个老板的分享精神很重要，老板真分享，员工真奋斗，老板假分享，员工就假奋斗。
- 5、聚焦，员工与公司利益紧紧捆绑在一起，形成利益和命运的共同体，聚焦在工作上，实现目标。

当我们决定要变革时，请记住以下的话：

- **先做顶层设计**：顶层设计并非一定到位，在行动中迭代
- **请个明白人**：变革关乎生死，试错成本极高

- 发动大多数：底层发动的变革才瓷实；领导号召，底层发动
- 一击而成：变革一定要取得阶段性成果，别变疲沓了
- 关键认知：始于心智、成于共识、根植文化

注：本书没有涉及金融、财税、法务等专业性更强的知识，专业的人做专业的事。

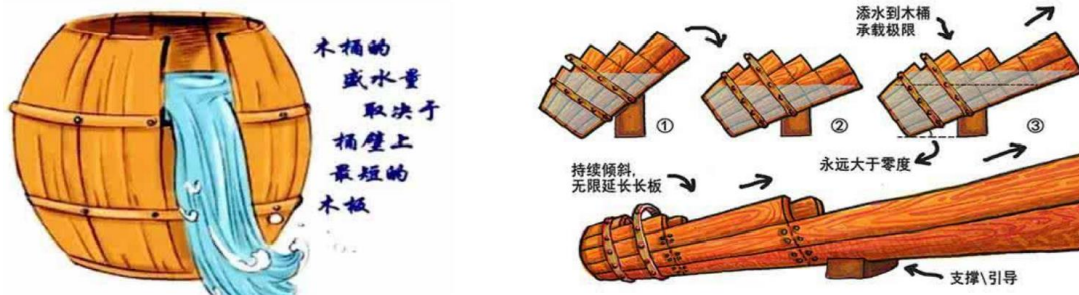
## 企业需求点

企业等级	痛点	对策	认知点
经营不善	现金流不足、人心涣散	平衡战略（市场、销售、回款）+增量绩效	降低固定成本的占比，激励比绩效重要
流程完善但增长乏力	员工主动性不足、跨部门合作困难	自主经营+增量绩效	
优秀企业，经营规范，激励措施到位	天花板已显，转型困难	营销战略（切割营销、组合引流）、跨界战略（并购战略）	流量经济，跨界打击
营销优秀、目标准确	价值观与理念的转变	文化建设、社会责任、心本经营	社会影响力、初心与源动力

## 建立认知

### 长板思维

做管理补短板，做战略用长板，整合欠缺资源。

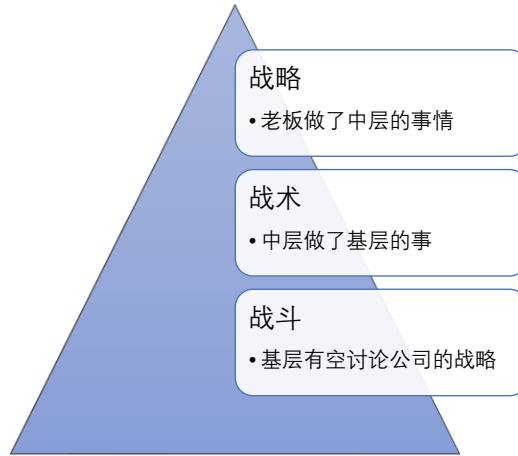


### 战略思考

听大多数人意见，和少数人商量，敢于决策，**从下往上做讨论，从上往下做决策。**（前提：利益博弈体/共同体→命运共同体→灵魂共同体）

战略就是取舍，不要以战术的勤奋掩盖战略的懒惰。





- 跳出来，站在客户需求角度，你抓的是痛点，痒点还是欲望？
- 跳出来，站在客户认知角度，而非自 high
- 跳出来进入高纬，还要回到低纬，否则战略落不了地

战略谋划



战略策划



战略规划



战略计划

进入高维的方法：放空自己，忘记自己的能力，天马行空，从客户的痛点着手设计新的商业模式，选择自己有条件实现的路径，取长补短。

## 三个公式

### 总资产收益率

$$\text{总资产收益率ROA} = \frac{\text{净利润}}{\text{总资产}} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{总资产}} = \text{销售净利润率} \times \text{总资产周转率}$$

### 利润公式

$$\begin{aligned} \text{利润率} &= 1 - \frac{\text{成本}}{\text{产值}} = 1 - \frac{\text{可变成本} + \text{固定成本}}{\text{产值}} = 1 - \left( \text{可变}\% + \frac{\text{日固定成本} \times \text{回款周期}}{\text{产值}} \right) \\ &= 1 - (\text{可变}\% + \text{日固定}\% \times \text{回款周期}) \end{aligned}$$

- 可变：研发优化
- 日固定：管理优化
- 回款周期：机制激励

## 盈亏平衡点

固定成本占比  $x$ ，可变成本占  $y$ ，每年的现金使用频次  $n1 \rightarrow$  盈亏平衡点  $n2$

利润率： $r = 1 - x - y$

年收益率 1： $R_{n1} = n1 \times (1 - x - y)$

年收益率 2： $R_{n2} = n2 - n1 \times x - n2 \times y = 0$

盈亏平衡点： $n2 = n1 \times \frac{x}{1-y}$ ，当  $x + y = 1$  时，属于经营临界点，不受现金使用频次的影响。

## 模式设计



要点：大胆创新，小心求证。

模式：企业要做大，个人得更多，做相互成就的双赢好模式。

## 竞争趋势

- 1% 成为行业垄断竞争者当中的一员
- 20% 成为行业垄断竞争者兼并的对象
- 其他 不得不退出市场，被残酷地淘汰

## 企业与员工的关系

员工	企业	
	舍（会分钱）	得（重利益）
积极	双赢，越分越多	发展空间有限
消极	越分越少，无底洞	没有出路，人家的好

商业模式的本质：绕开人性做增量，分钱分出机会。

# 创新的管理模式

## 池化团队，双向选择（绕开人性）

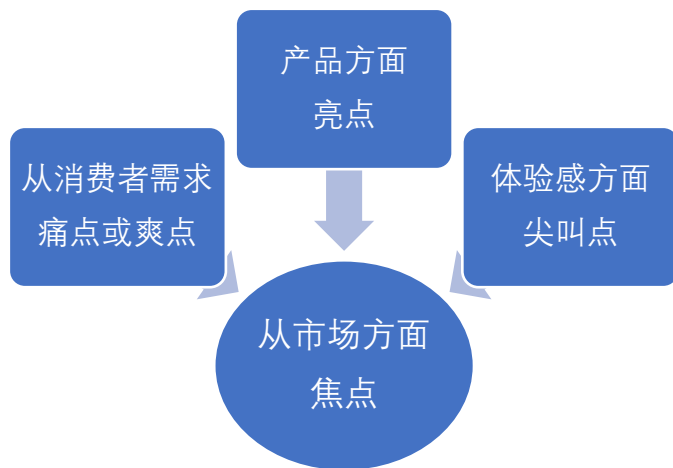
- 1、项目独立核算，项目经理竞聘制，用人双向选择，有能力的人留下，没能力的人离开，主观能动性是生存的必备技能，创新才是加分项。
- 2、分享与机会、收益挂钩，所有人都得到成长的空间，实现集体共赢、人才孵化，做实企业文化，对社会产生强大的人才号召力。

## 大数据思维，实现平衡战略

- 1、业务流信息化，70%平台化的法治环境+30%的人性化关怀，建立层次化的服务态势感知系统，实现团队内部双向服务体系、帮扶体系的搭建；
- 2、根据数据统计动态分析体系架构，实现人才优化配置及梯队建设；
- 3、评估企业预期，辅助企业战略有效决策。

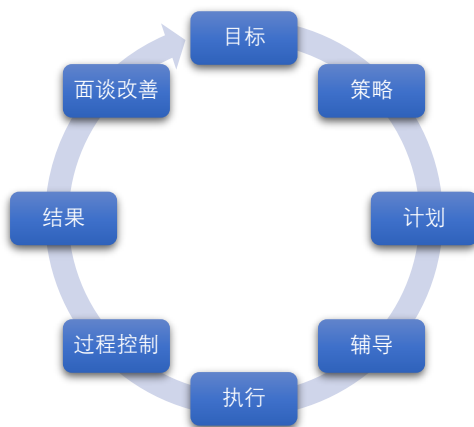
## 商业模式，化解企业瓶颈

- 1、三三三法则，挖掘企业本质需求以寻求突破；
- 2、7337，实现企业与员工的共赢机制，激发团队的潜能；
- 3、股权增量激励，从资金管理技术资源的 3322 配置演变成适合企业成长的合伙模式；
- 4、基于客户痛点思维的创新机制、晋升机制、客户需求发现机制，使客户得到无感知的服务体验；
- 5、互联网爆品打造“四点式”。



# 管理习惯的培养

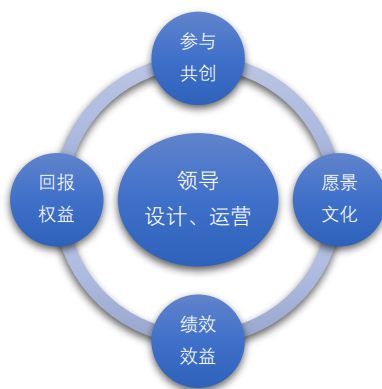
## 管理优化轮



## 领导的艺术

## 领导的使命

育场赋能：成事，达人，立规，化文



## 成功的领导者要会讲三种故事

- 第一种“我是谁”的故事，定义你自己的价值观；
- 第二种“我们是谁”的故事，定义组织的集体价值观；
- 第三种“我们向何处去”的故事，勾画现实与理想之间的差距，定义大家的愿景和目标，激发行动的热情。

## 人性深处渴望满足的三种需要

- 被接纳、被关注、被认可；
- 沟通是带来关注接纳并促发行动的力量；
- 作为一种表达认可的技巧，表扬有重要的激发人心的作用；
- 为了强化或者调整行为，人们需要得到建设性的批评与反馈。

# 借助沟通，发挥领导力，建立信任关系

- 沟通上的信任-相信你所说的;
- 才能上的信任-认可你所做的;
- 品格上的信任-建立共同价值观。



## 经营人心

### 经营人心的六个关键步骤

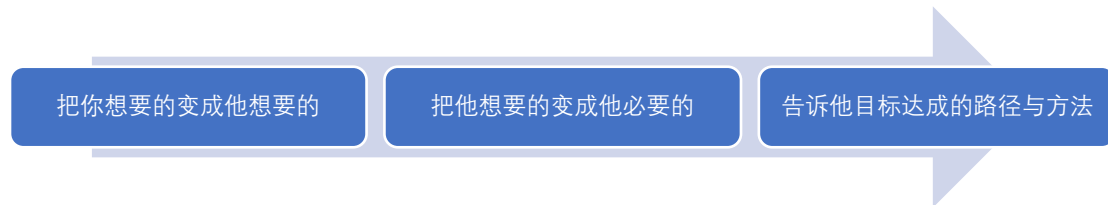


### 目标可行性评估



\*理论上制定的计划都具备有条件的可达性；目标不可达是伪命题，目标可达性为现实问题。

## 如何让员工接受目标



员工不会为想要的全力以赴，但一定会为必要的全力以赴。

## 奖罚分明

难：只奖不罚；

易：只罚不奖；

中：奖勤罚懒

## 高接收度

### 如何建立高接受度

- 对方认可的第三方背书
- 极度体力消耗，自己体力保存要比他人的好
- 仪式感：环节多、规则多、要求严
- 打压对方获得相对的心理优势（洗脑培训）
  - 高强度培训
  - 先发现自己身上的毛病
  - 互相打压，建立高接受度

### 距离感可以保持权威

- 如何把握距离的尺度
  - 分享私人家庭的隐私
  - 你发脾气对方会恐惧与不安

### 沟通场景

- 高接受度状态下的典型沟通场景
  - 工作
    - ◆ 新员工刚入职
    - ◆ 进入到新的工作领域时
    - ◆ 面对心目中的大咖或专家站台

- ◆ 员工面对比自己级别高很多的领导
- ◆ 普通人面对专业人士
- 生活
  - ◆ 消费者面对复杂度高、专业度高的产品销售（看不懂的不轻信）
  - ◆ 在人民大会堂、顶级高效听课、听讲座
  - ◆ 普通民众面对公检法机关
  - ◆ 剃头挑子式的热恋（仰望式追求）
  - ◆ 幼儿园小朋友、小学生面对老师
- 中接受度状态下的典型沟通场景
  - 公司内层级相近的同事之间
  - 同领域内资历相近者
  - 夫妻相处
  - 消费者面对普通产品的销售（如蔬菜、水果）
  - 渡过叛逆期之后的孩子面对父母（父母和孩子做朋友？）
  - 大学之后的同学之间
- 低接受度状态下的典型沟通场景
  - 立场对立的双方
  - 正常沟通出现对立情绪（不是观点冲突）
  - 客户面对行业名声不好的从业人员（导游、保险、房产中介、医院等）
  - 名人出现道德瑕疵时——商业/竞争中搞臭对方
  - 叛逆期的子女对父母
  - 争吵中的夫妻或恋人

## 如何利用各种状态

- 高接受度状态：抓住时机，重复刺激
- 中接受度状态：充分依据，逻辑推理
- 低接受度状态：放弃沟通，再找时机
- 不被骗的要求：在于提前反复刺激，搞诈骗手段，当欺诈手段出现时，自动进入高戒备状态

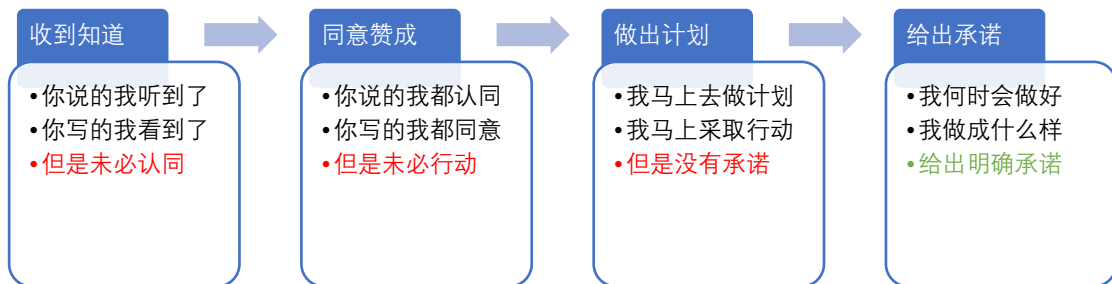
## 如何影响与接受

- 影响者
  - 重要的不是说什么，而是谁来说
  - 在什么时候说
  - 怎么说有时候比说什么更重要（钢铁直男/欲抑先扬）
  - 可以否定事，不要否定人
- 接受者
  - 开放心态，尽量减少情绪干扰
  - 重要决策时，先冷静，不要急于做决定，离开洗脑地方，收集信息，再作定夺
  - 先看事实，再看逻辑
  - 不认同我的看法，不代表不认同我这个人

## 高效的沟通

### 沟通的目的

有效交流的基础是展示自己，展示差别，澄清内心假设，由信己变为信人。



学会传递有画面感的信息，希望让人记住什么？不多于三个重点！复杂的问题简单化！枯燥的文字图像化！

### 善沟重通（达成共识）要结果

- 沟通要结果
  - 千方百计、达成共识
    - ◆ 对错不重要
    - ◆ 面子不重要
    - ◆ 职务不重要
  - 关注执行、成果思维
    - ◆ 态度≠结果
    - ◆ 负责任≠结果
    - ◆ 做了≠结果
    - ◆ 可量化有价值
  - 不要只说问题，要有解决方案
    - ◆ 一切皆有可能，办法总比困难多，一个困难会有五个以上解决办法
- 五种听人说话的习惯
  - 忽视听 先入为主，不顾倾诉者感受
  - 假装听 点头微笑，但心里想着其他事，没有听对方说什么
  - 选择听 只关心自己的问题
  - 注意听 记住对方说的每一句话
  - 同理听 站在对方心里听用心聆听
- 沟通要素：聆听（少打断，少批评，少动作，多微笑，多认同，多记录）
  - 倾听回应 在对方讲话时，不时的点头、微笑鼓励对方继续，或者说些短句鼓励对方继续，不要打断对方。
  - 提示问题 当你没有听清的时候，要及时提问。
  - 情绪转移 如果对方带有情绪和你沟通的时候，首先要改变对方情绪。
  - 同理心 聆听时要关注当下这个人的感受。



- **表达感受** 如：“非常好，我也是这样认为的。”

## 沟通的情商

- 与您不喜欢的同事保持对话、接触、完成任务
- 不要将改变对方当作沟通的首要目标
- 表达亲善，取得对方的信任或好感必须是第一个任务
- 务实的面对立场差异的存在事实

## 突破防线

动之以情，晓之以理，胁之以威，诱之以利，绳之以法。

## 冲突的沟通

- 千万不要用对与错的角度思考，尝试用利益的角度去思考问题！这比较容易让您冷静！！
- 妥协的艺术：妥协未必是让步，积极的妥协甚至可以把“饼”一起做大
  - 求同存异
  - 截长补短
- 切身的利益
  - 会对谁造成伤害？为什么？
  - 利害的长/短期分析
  - 利害的轻重缓急分析
  - 如何平缓反对者的声音

## 倾听你使用的语言

不珍视差异的经理常用下列的语言：

- “我无法相信你是那样想的。”
- “他根本不知道自己在说什么”
- “让我来告诉你事情的真相吧。”
- “是的，但是……”

团队的冲突可以增加价值也可损毁价值。良性冲突能够催生不失尊重的辩论，得出双方都能接受的解决方案。往往比一开始的解决方法要好的多。而团队成员若无法消除分歧，则会产生恶性冲突，影响工作效率，扼杀创新。

## 沟通的习惯

喜欢你，比有道理更重要；  
 先会听，听后说，听比说重要；  
 眼神比听懂重要，先会听，对方才会想听你说；

会议讨论，先等别人说；

眼会笑，笑中说，眼神笑容会让语言更有力量；

先让人记住你的名字，“雨下再大，终会停的，我是。。。”，再让人记住你的职业，最后让人产生链接，让人主动加微。

## 沟通场景

### 重视面谈

- 面对面的力量
  - 面对面的话吸引人
  - 面对面更准确理解
  - 面对面更丰富感受
- 文字不如交谈准确，传话不如当面准确，短信不如长谈准确

### 包装用语

- 发表意见
  - 我先来试试
- 表白
  - 我可不是批评，只是想再思考
- 反驳之前先肯定对方——好习惯
  - 你很认真，你的想法有特点
  - 你做了大量工作。。。
- 完成后的回馈
  - 圆满结束

### 交往话题

- 谈论对方爱好
  - 当前爱好
  - 潜在爱好
- 探讨对方精通
  - 对方事业，坎坷经历
  - 刚刚成功，未来展望
- 适用对方性格
  - 曲直——急缓，浪漫——严谨，乐观——忧患
- 寻求双方一致
  - 共同做事，互相关心

## 对等平衡

- 让对方有说话的机会
  - 让对方有畅快的谈吐
  - 让对方有愉快的感觉
- 耐心，听明白再答
  - 题解回答都正确还会有负责效果
  - 听完最后一个字再说是正确选择
- 不要抢先
  - 同时出声
  - 谦让再说

## 特别倾听

- 有人心理需求要倾诉
- 自己要作为倾听者
- 倾诉干净了
- 问题也就解决得差不多了
- 方法：不被打扰的环境，充分的时间，不要评论，只是引导

## 表达技巧

### 过渡用语

赞美后的“但是”，	改成“同时”；
建议式的“你应该。。。”，	改成“我需要。。。”；
拒绝式的“我不会。。。”，	改成“我可以学。。。”；
领导式的反问“。。。你听懂/理解？”，	改为“。。。我说清楚了？”；
瞧不起的反问“你怎么会不知道？”，	改为直接告知；
贬低语，“你怎么那么小心眼。。。”，	改为“。。。挺细心的”；
不耐烦，“我说了三次了”，	改为“好，我可以多说几次”；
戴帽子，“你是不是不高兴。。。”	
假询问，“有件事不知该不该说？/可以问你一件事？”，	改为有话接说；
……也……	
……还有就是……	
……同时……	
……另一方面……	
……我们也注意到……	
……我愿意重申……	

## 过渡用语示例

“你说的很有道理，但是”——他是指你说的没道理。

若把“但是”换成“也”，这么说：“您说的有道理，我这里也有一个蛮好的主意，不妨我们再议一议，如何？”

“我感谢你的意见，同时也……”

“我尊重你的看法，同时也……”

“我同意你的观点，同时也……”

“我尊重你的意图，同时也……”

## 同理性倾听，与对方同频



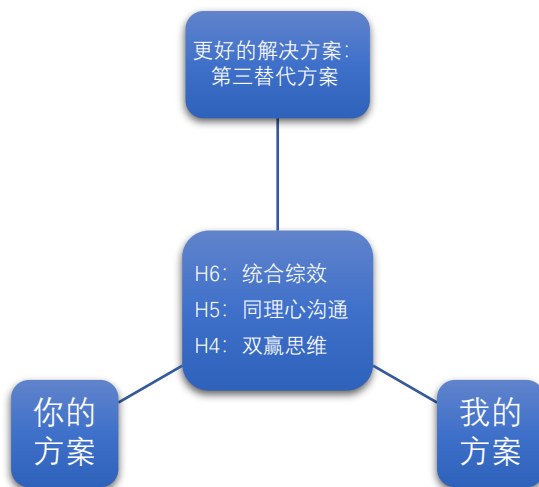
重复对方话里的几个字作为回应，代表你正在进入他的故事；

你可以用自己的语言重复总结对方的表达，代表你开始理解他了；

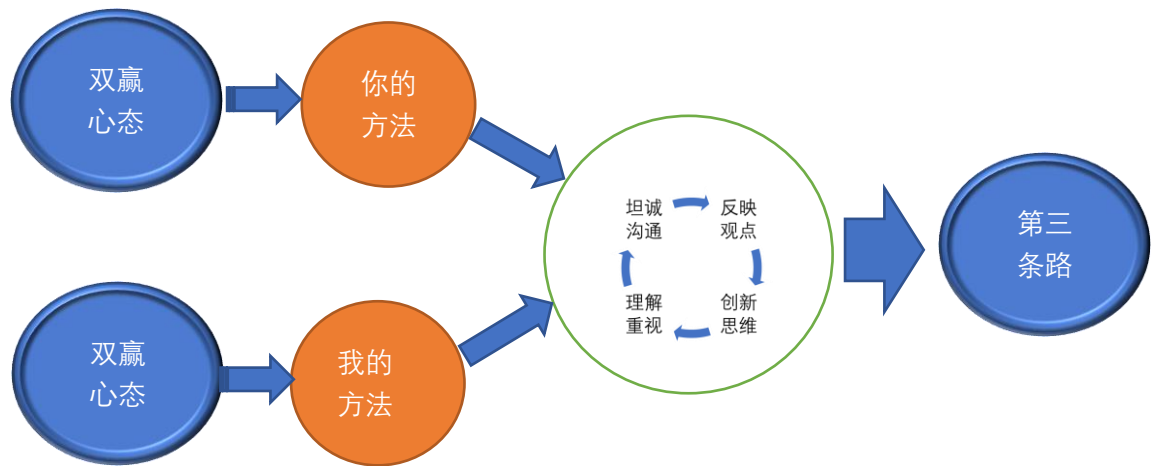
你可以呼应对方的情绪，代表你已经进入他的心，理解他的情绪了；

最后，你再用你自己的语言把对他问题的理解、对他情绪的感受总结一下，此时，你和他已经站在一起了。

## 第三替代方案



第 3 选择是“听你的”或者“听我的”，而是寻找“我们共同的方法”



## 宽容和尊重

团队的意义在于差异性，而不在于同质化  
看别人不顺眼，首先是自己修养不够  
你的胸襟有多大，你的影响力就有多大

## 宽容比自由更重要

自己的思想或行为具有合理性  
他人的思想或行为与自己不一致甚至是自己不赞成的思想或行为  
自己有能力或权力对他人做出强制性的干预  
对自己的行为采取了有意识克制的“审慎选择”

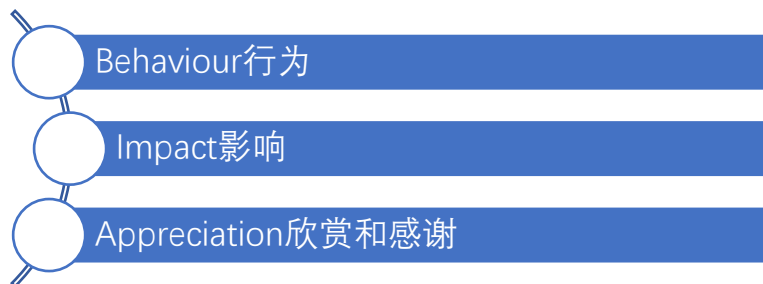
## 宽容作为一种美德

它是一种对自己能力或权力的一种有意识地限制  
它是一种对他人人格的尊重，是组织和谐的基础  
它肯定了每个个体的自主性

## 恰当地妥协

纯粹倾听，不带批评  
接纳差异，不作指责  
肯定别人独特的品格  
多往好的方向去看  
以关怀之心告诉别人你的真正想法

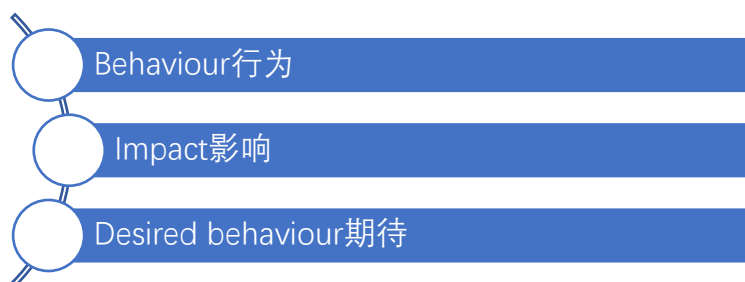
## 积极性反馈 BIA



### BIA 反馈示例

- “我发现你组织报告的方式非常简洁，一看就明白，我非常喜欢。”
- “我看到你最近的工作质量一直名列前茅，给同事们做了榜样，对此我非常欣赏。”
- “我看到你在大家都不敢承担责任的情况下主动请缨，体现了你一贯的积极主动，让我印象深刻。”

## 发展性反馈 BID



### BID 反馈示例

- “我看到你迟到了 20 分钟，这影响了你和大家的学习进度，希望你明天提前 10 分钟到。”
- “我发现你没有佩戴铭牌，这不符合公司的服务准则，请你理解佩戴好。”
- “我本月接到三个客户投诉你答复不及时电话，这将降低我们的整体客户满意度，希望下次收到客户求助时两天内给予答复。”

## 工作反馈 (BEST)

Behavior description 描述行为

Express consequence 表达结果

Solicit input 征求意见

Talk about positive outcomes 着眼未来

	指正	表扬
<b>B 描述行为</b> 讲事实	小李，这是这个月你第二次把货弄错了。	小李，这是这个月你第二次蝉联销售冠军了。
<b>E 表达结果</b> 先团队后个人	这不但会影响客户对我们服务的信任度，还有可能会影响你这个月的业绩表现。	这不仅让咱们团队的业绩有了很明显的增长，而且你在团队当中的影响力提高了很多啊，很多小伙伴都在问你是怎么做到的呢！
<b>S 征求意见</b> 让其三思	你觉得可以怎么做才能改进呢？	说说看，有没有办法和信心再接再厉？
<b>T 着眼未来</b> 先团队后个人	这样的话，不仅可以帮助公司提高客户的信任度，而且还能有效地提高你的个人业绩表现！你说呢？	这样的话，不仅咱们团队业绩增长，你的收入也是节节高啊！

## 高效的会议

会前准备要充分（会下能解决的不拿到会上来讨论，带着方案来参会），会中有结果，会后要追踪落实。

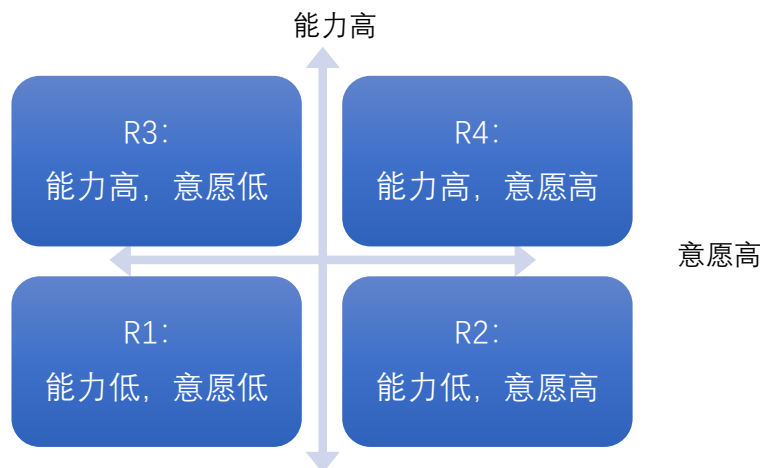
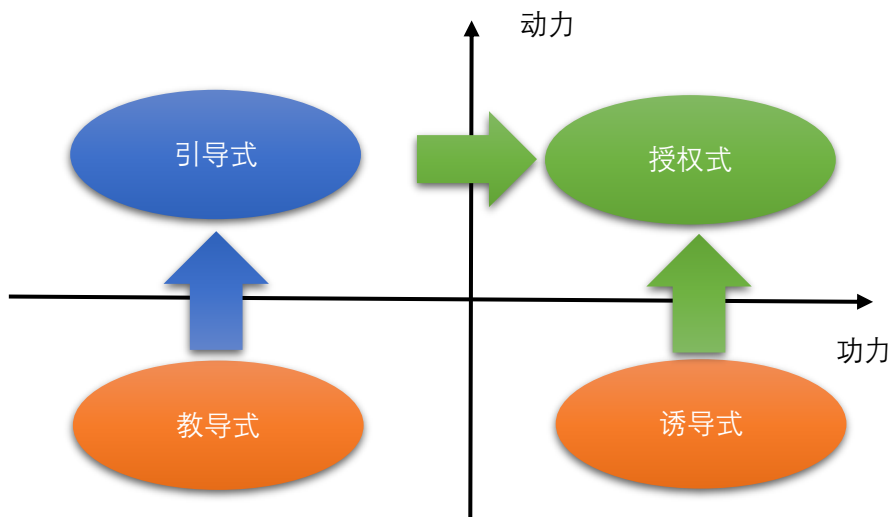
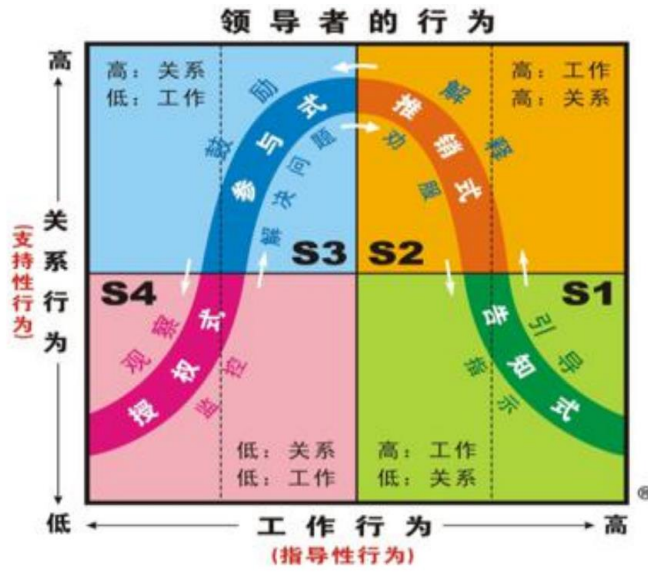
## 什么情况需要会议

- 动脑会议
- 集思广益

## 会前会中会后管理

会前	会中	会后
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主题告知+问题回馈</li> <li>● 会议要解决的问题</li> <li>● 效果预告</li> <li>● 谁是主持人</li> <li>● 会议人数，预防透明人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 发言顺序、发言时间</li> <li>● 气氛掌控、偏离回题</li> <li>● 会议总结               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 执行落地</li> <li>■ 任务安排</li> </ul> </li> <li>● 注意事项               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 尊重发言</li> <li>■ 会议互动</li> <li>■ 会议效率</li> <li>■ 会议长度</li> <li>■ 对比与伤害</li> <li>■ 议而不决，决而不定</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会议追踪</li> <li>● 时间管理</li> </ul>

# 差异化管理





R1: 没能力、没意愿或不安	领导风格一 (S1 告知式 (Telling)) 给与明确的指示并频繁进行监督
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一次独立开始工作</li> <li>● 因工作而恐慌</li> <li>● 不清楚方向</li> <li>● 拖延工作</li> <li>● 完不成工作</li> <li>● 对工作有疑问</li> <li>● 逃避或推卸责任</li> <li>● 有防卫心理或感觉不舒服</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供具体细节——谁, 什么, 何时, 何地, 如何</li> <li>● 角色定义</li> <li>● 单向沟通</li> <li>● 领导者的决定</li> <li>● 紧密的监管, 明确的绩效责任制</li> <li>● 增多的指示</li> <li>● 保持简洁而具体</li> </ul>
R2: 没能力、有意愿或自信	领导风格二 (S2 推销式 (Selling)) 解释你的决策并提供说明
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 渴望或兴奋</li> <li>● 感兴趣和积极响应</li> <li>● 表现出一定的能力</li> <li>● 乐于接受建议</li> <li>● 专注</li> <li>● 热情</li> <li>● 对新工作没经验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供具体的情况—谁, 怎样, 何时, 何地, 如何以及为什么</li> <li>● 对决定做出解释, 允许澄清的机会</li> <li>● 双向沟通</li> <li>● 领导者做出决定</li> <li>● 解释追随者角色</li> <li>● 通过询问以澄清能力水平</li> <li>● 重视细小的进步</li> </ul>
R3: 有能力、没意愿或不安	领导风格三 (S3 参与式 (Participating)) 分享想法并帮助其进行决策
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一次独立工作</li> <li>● 缺乏信心和经验</li> <li>● 需要反馈和鼓励</li> <li>● 以前表现过很好的知识和技能</li> <li>● 绩效下滑, 因为工作中或工作外的事情而沮丧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鼓励建议</li> <li>● 积极倾听</li> <li>● 追随者的决定</li> <li>● 双向沟通与涉入</li> <li>● 支持冒风险</li> <li>● 对工作的赞美</li> <li>● 称赞并建立自信</li> </ul>
R4: 有能力、有意愿并自信	领导风格四 (S4 授权式 (Delegating)) 由其自己决策并执行
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持续地高水平表现</li> <li>● 能够独立工作</li> <li>● 负责任并乐于工作</li> <li>● 让领导者了解工作进程</li> <li>● 报喜也报忧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 授权</li> <li>● 轻度督导</li> <li>● 监管活动</li> <li>● 宏观图景</li> <li>● 保持可得性</li> <li>● 追随者做决定</li> </ul>

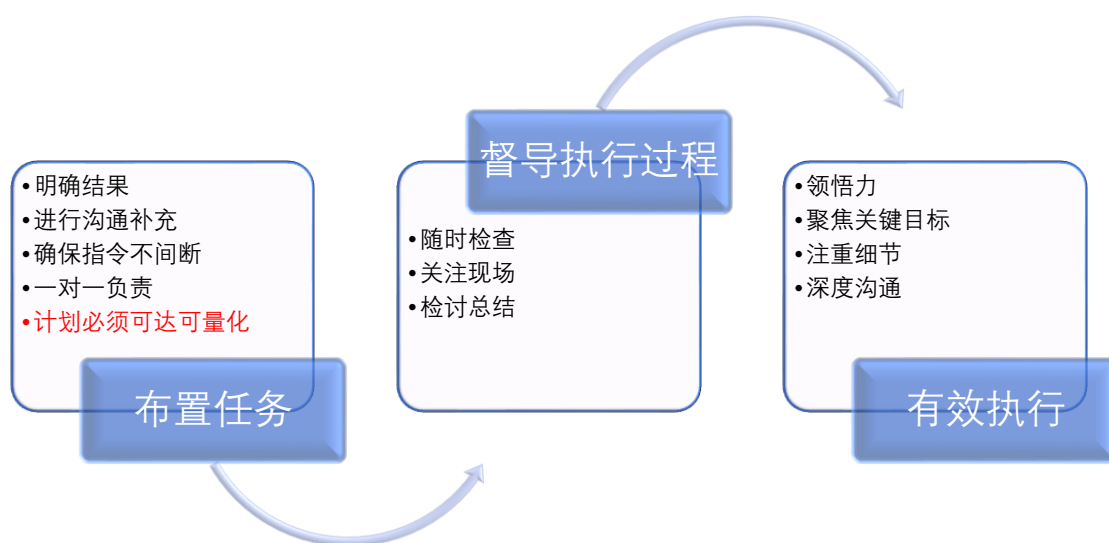
## 制度看板化

将制度碎片化, 融入到工作及生活的细节中去, 使员工在重复的操作中得到强化, 从而形成工

作习惯。

- 正误看板，细节标准化，把不可控变成可控。
- 流程看板，把流程的细节在我们要执行的时候能够及时看到。
- 改善看板，根据问题现象制定改善计划，改善有目标有方向。
- 计划看板，做一件，勾一件，离目标近一些，做到心中有数。
- 梦想看板，老板给员工画的饼，有进度才是真的饼，才愿拼。

## 计划执行力



## 意见反馈

### 原则

- 具体，最好有例证
- 不要消极否定，而要给出正面的有建设性的意见
- 针对短期可以改正的方面
- 对事不对人，不说无关伤人的话

### 工具：行为评议模板

好的方面	有待改善的方面

注：别忘了，用“如果”连接

## 工具：纠偏模板

步骤	示范
① 指出差距	“原计划是到今天完成职场装修，可是看样子还得一周左右”
② 说明影响	“装修的进度慢了，就会影响公司开业的时间。而我们开业的时间已经确定，无法更改。”(对人、对工作、对团队的影响)
③ 寻找原因	“我想先听一下是什么原因导致装修进度慢了”
④ 提出要求	“请拿出一个加快进度的方案，确保 4 天内保质保量完成”

## 5R 目标管理

### 执行的 48 字真经

8 字方针： 认真第一，聪明第二

16 字原则： 结果提前，自我退后  
锁定目标，专注重复

24 字战略： 决心第一，成败第二（事前）  
速度第一，完美第二（事中）  
结果第一，理由第二（事后）

### 客户定律

- 忠诚客户带来的利润相当于其它客户的 6 倍
- 开发新客户的成本是维护老客户成本的 5 倍
- 客户忠诚度提高 5%，企业利润增加一倍
- 老客户带来的业绩等于优秀企业业绩的 60%
- 老客户再成交几率等于 50%，新客户成交几率等于 15%
- 忠诚不是天生的，忠诚必须要去赢得!

### 客户价值四个层次



### 客户价值的四大原则

- 高价值、低成本、可体验、能持续

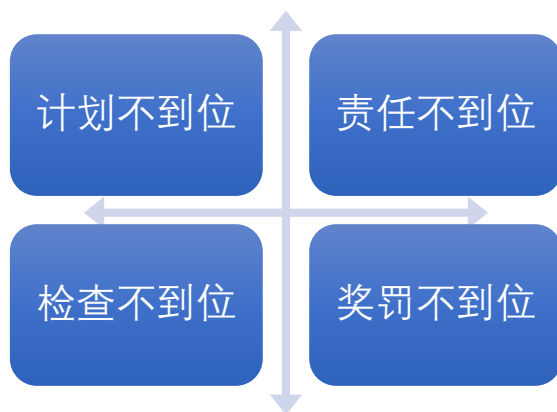
## 内部客户价值（服务意识）

如何用客户价值提高内部执行力？

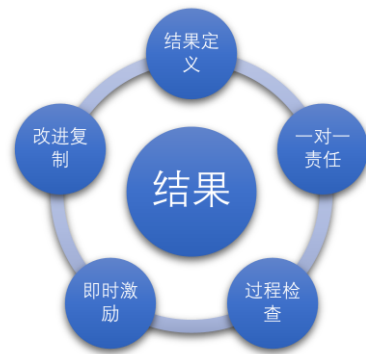
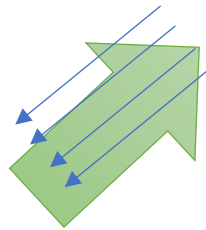
- 下道工序就是上道工序的客户！
- 从提交工作结果来看：上级是下级的客户！
- 从提供成长机会来讲：下级是上级的客户！
- 结论
  - 客户价值是企业生存的底线；
  - 客户价值是执行的方向。
  - 客户价值是不战而屈人之兵利器。
  - 对我们的所有客户心和所有员工存感恩！
  - 心存一颗《感恩的心》！

## 5R 执行力系统

### 事情为什么做不好？



大 5R：把战略变成业绩



小 5R：把指令变成结果

## 小 5R 的作用

事前：结果定义，一对一负责

事中：过程跟踪与检查

事后：即时奖惩，改进复制

目的：获得结果，实现目标

方向：客户价值

从管人到管事，从被动管理到自我管理，从权力驱动到检查驱动，从能人依赖到机制管控

## R1：结果定义

- 心中有结果，执行有效果！
- 是什么：事前定义做事的结果
- 有什么用：结果一致，下属主动
- 让领导变轻松，让下属变主动的方法：把任务交待变成结果定义
- 认识现象：
  - 领导认为：重要事=大家做=人人做
  - 员工解读：大家做=别人做=我不做

## R2：一对一责任

- 千金重担众人挑，人人头上有指标！
- 有什么用：防止无人负责
- 方法：每个人对自己的结果负责，团队才能合作
- 操作要点：没有人愿意负责到底，除非变成“我的责任”

## R3：过程检查

人们不会做你希望的、只会做你检查的

- 闯红灯违章减少了 67%;
- 超速违章减少了 98%;
- 交通事故死亡人数比去年同期减少 138 人。
- 代驾行业产生

### 五级检查体系

越相信谁，越检查谁，对人有情，对事无情  
总经理->COO->（部门互检->上级检->自检）

## R4：即时激励

重点：好报才有好人，即时产生动力，等待产生仇恨

### 案例：对抗才有好成绩

业绩上墙、人员上榜、凯旋鼓掌、成交听响

### 即时激励训练工具

主题	典型行为	奖项名称	可选激励方式			
商业人格	坚持原则捍卫制度	列宁卫兵奖	现金奖励	公司特别意义的奖牌	总经理亲笔感谢信	编入公司文化大事记
结果导向	订单成交冠军	真心英雄奖	总经理的亲笔感谢信	现金奖励	在目标达成时高额回报	光荣榜激励
客户价值	每月受到客户表扬次数最多的	一见倾心奖	月度明星员工榜	公开颁奖证书	给他带队的机会	编入公司最优服务案例
开放分享	分享会上发表精彩演讲，写出高价值的流程	流程大师奖	品牌分激励	奖励一枚特别纪念意义的徽章	编入公司重大事项纪实	用员工的名字命名建议

### 企业即时奖励设计

主题	典型行为	可选激励方式			
销售业绩					
客户价值					

品牌意识

模式助力升级

团队合作				
销售精神				
新人成长				

## R5: 改进复制

- 检查的目的不是奖罚
- 奖罚的目的是改进
- 改进的目的是复制

姓名	李连杰	部门	销售部	职务	销售经理	
需要改进的问题	销售业绩达不成的问题，完成率公司要求 100%，目前只达到 79%，连续 3 个月了					
参加人	总经理、销售经理、财务经理、生产经理、人力资源部经理、技术经理			时间	2020 年 6 月 1 日	
原因	具体原因	具体表现	解决方法和措施	新结果定义	时间承诺	责任
个人原因	价值观（理念）					
	领导能力					
	业务技能与知识					
	心理素质					
公司原因	上级不支持					
	部门不配合					
	下级问题					
	少方法和措施					
	少制度、规范					
	资金问题					
	设备问题					
	产品问题					
外部原因	业务模式问题					
	政策问题					
	市场竞争激烈					
	行业竞争激烈					
	季节性影响					
	客户问题					
	代理商问题					

## 品牌意识

### 品牌塑造

- 数字化品牌营销策略呈现：场景化、人格化、故事化
- 内容多样化的核心要点：声量、销量、声誉

## 品牌命名

品牌命名简单易记，但命名相对 B2B 来说不是很重要，相对 B2C 的命名分类，命名的优劣，小学生能听懂的名称才有可能是一等命。

- 一等命：好记不解释
- 二等命：好记要解释
- 三等命：好听（但不好记）要解释

## 品牌定位

记得住，会说话，大白话，心有所感

成功特征：量化、专心、差异化、对比、找特色、洗脑式、做不了老大做老二

- 上等命：有对象，讲行动（实、量化）
- 中等命：记得住，有差异（虚）
- 下等命：空话，自以为是（视角不对）

## 树立正确的观念

学会跟投，进对圈子，有能力做老大，没能力找对老大。

学习转化：领导前进 10 步，不如团队前进一步。

人才战略：人才不是招来的，而是愿景吸引来的，我们只能吸引到与我们相似的人才。

舍得文化：舍得舍得，舍的多，得的就多，不舍无德。

商业模式：绕开人性做增量，实现共赢价值观。

员工态度：带着答案跟领导（或老板）交流。

高效会议：会前准备要充分，会中有结果，会后要追踪落实。

会议纪律：迟到者，向全体鞠躬（歉意）并全程站着开会（诚意）。（柳传志）

用好人才：垃圾放对位置就是资源，英才放错位置就是庸才！，优秀团队=10%绩效评估+30%教育培训+60%找对人。

**知人知性：不知人性、勿谈治人、知得人性、必用赏罚。**

**奖罚分明：难，只奖不罚；易，只罚不奖；中，奖勤罚懒。**

经营观念：投资者不经营，经营者不投资。（量力而行，确立目标）

道术相合：有道无术是空话，有术无道不久远。

## 和谐团队，态度决定结果

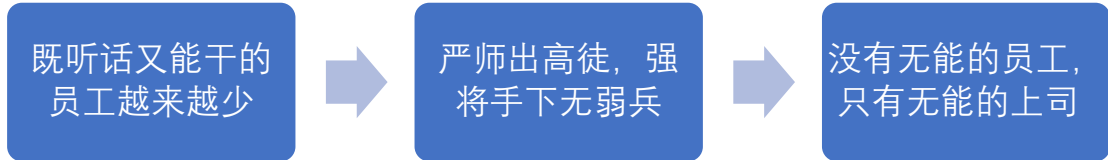
和谐团队是建立在差异基础之上的，差异就是不一致，不一致的外在表现就是冲突。在一个团队里，我们不是要消灭冲突，而是提高我们驾驭冲突的能力。

- 用力得到的是对抗；用气得到的是伤害；用脑得到的是算计；
- 用心得到的是感动；用爱得到的是爱；
- **你的态度决定别人对你的态度。**



## 管理者的育人之责（领导者 = 好老师，教练）

不是告诉员工做什么，而是启发员工去思考，让员工具备分析能力，每个管理者都要讲课，让员工学到知识，让员工掌握技能，让员工成就人生（教会徒弟，饿死师傅？NO）



## 利益驱动是市场经济的本质

提倡忠诚，不提倡奉献；提倡互助（配套相应的激励政策，荣辱与共）

- 利益博弈体 → 利益共同体 → 命运共同体 → 灵魂共同体
- 待遇留人 → 感情留人 → 事业留人



## 培养习惯

- 工作
  - 守时；
  - 凡事先订立目标；
  - 行动前，预先做计划；
  - 时常运用“头脑风暴”，利用脑力激荡提升自己创新能力；
  - 开会坐前排；
  - 用心倾听，不中断对方的话；
  - 工作时间，每一分、每一秒做有利于生产的事情；
  - 随时用零碎的时间做零碎的事情；
  - 每天提前 15 分上班；
  - 每天下班前 5 分钟做一下今天的整理工作；
- 记录

- 随时记录想到的灵感;
- 把重要的观念、方法写下来, 随时提示自己;
- 写点日记, 不要太依靠记忆;
- 习惯
  - 恪守诚信;
  - 不说“不可能”;
  - 凡事第一反应: 找方法, 不找借口;
  - 每天做一件“份外事”;
  - 不关任何方面, 每天必须至少做一次“进步一点点”, 并且有意识的提高;
  - 学会深呼吸, 在做重要的事情, 疲劳时, 紧张时, 烦躁时。。。。
  - 遇到挫折对自己说声: 太好了, 机会来了!
  - 不说消极的话, 不落入消极的情绪, 一旦发生立即正面处理;
  - 每天有意识赞美别人三次以上;
  - 每天自我反省一次;
  - 不在冲突中消磨时间, 向前, 向前, 继续向前。
- 说话
  - 说话有力, 感觉自己的声音能产生感染力的磁场;
  - 说话之前, 先考虑一下对方的感觉;
  - 即时表示感谢, 如果别人帮助了你的话;
  - 控制住不要让自己做出为自己辩护的第一反应;
  - 不用训斥、指责的口吻与别人说话;
  - 学会原谅。
- 生活
  - 微笑; 每天出门照镜子, 给自己一个自信的微笑;
  - 节俭; 定期存钱;
  - 每天坚持一次运动; 走路比平时快 30%, 肢体语言健康有力, 不懒散、不萎靡;

先要找对人, 再要问对话, 才能做对事



总结: 时代在变, 环境在变, 模式也得跟上, 才能跟得上时代的步伐, 才不至于被时代的车轮所碾压。

# 知识与工具

## 企业形势评分表（万能公式）

一级维度	二级维度	权重	形	得分	势	得分	评分值	总得分
100分/项		A	20%	B	80%	C	$A*(B*20\%+C*80\%)$	
战略	经营环境	25%	财务数据		趋势			
	产业	25%	格局		阶段			
	竞争力	25%	业务		谋略			
	路径	25%	决议书		节奏			
组织/流程	构架	100%	部门		协作			
营销	市场	25%	份额		模式			
	品牌	25%	标识		心智			
	销售	25%	产品		认同			
	客户	25%	增长		涌现			
财务	利润	20%	指标		逻辑			
	评估	20%			空间			
	风险	20%			空间			
	成本	20%			逻辑			
	预算	20%			规划			
物流	供应链	50%	全过程		结构			
	第三方物流	50%	承包		逻辑			
人力资源	招聘	25%	人员		输出			
	培训	25%	课程					
	激励	25%	绩效					
	价值观	25%	使命/愿景					
信息化	互联网	25%	IT		创新			
	平台	25%	用户		整合			
	系统	25%	框架		逻辑			
	数据	25%	数据库		算法			
变更	周期	50%	会议		改变			
	效率	50%	成果		提升			

## 机会分析

### 三三三挖掘法则

关键问题挖掘，寻找突破口，每个问题找三个主要矛盾，挖掘三层。

以**包容、开放的心态**集思广益，收集不同角度的问题，这是一个升维的过程，使分析的结果更具客观性，设计出的解决方案目标明确有效。（升维的方法还包括：高人指点、入高层圈、资

源整合，与集思广益具有一定的互补作用)

## SWOT

SWOT (优势、劣势、机会、威胁) 分析表			
优势 (S、内部)		机会 (O、外部)	
1	<b>扬长</b>	1	<b>趋利</b>
...		...	
8		8	
威胁 (T、外部)		劣势 (W、内部)	
1	<b>避害</b>	1	<b>避短</b>
...		...	
8		8	

### ● SWOT 分析实施跟进表-优势项分析

序	维度	分项	我们的优势具体在哪里?	持续扩大优势的策略	行动措施	责任人	完成时间	重要程度
1	优势 (S)	1.产品差异化及产品专注度高		1.1. 1.2.				

### ● SWOT 分析实施跟进表-劣势项分析

序	维度	分项	劣势体现的具体问题点是什么?	改善劣势的策略	行动措施	责任人	完成时间	重要程度
2	劣势 (W)							

### ● SWOT 分析实施跟进表-机会项分析

序	维度	分项	真正属于我们的机会是什么?	抓住机会的策略	行动措施	责任人	完成时间	重要程度
3	机会 (O)							

### ● SWOT 分析实施跟进表-威胁项分析

序	维度	分项	真正对我们产品威胁的具体表现是什么?	规避威胁的策略	行动措施	责任人	完成时间	重要程度
3	威胁 (T)							

### ● 策略制定

优势-机会 (SO) 策略	责任人	劣势-机会 (WO) 策略	责任人
优势-威胁 (ST) 策略	责任人	劣势-威胁 (WT) 策略	责任人


## 计划执行工具 YCYA

Y: Yes, 承诺, 接到任务指令后, 明确做出结果承诺

C: Check, 检查, 检查人对执行人的过程和结果进行监督和检查

Y: Yes, 汇报, 任务完成后, 要明确向指令发出人汇报结果完成情况

A: Award, 奖惩, 根据检查结果, 即时奖惩, “奖惩不过夜”

## YCYA 案例

指令发出人	指令	指令发出时间	承诺人	检查人	Y 结果承诺	C 承诺完成时间	Y 完成汇报	A 自罚承诺
涛涛	提交部门出差统计表	5月7日	杰杰	COO	提交部门出差统计表	5月8日 18:00	完成	50元水果基金

## 四大思维框架

在未来, 一个人的学历是铜牌, 能力是银牌, 认知是王牌。要想提升自己的认知力, 首先还要从思维上有所转变。

### 1、终局思维（目标思维或预期思维）

你做的每一件事, 把眼光放到未来一年, 和你同台竞技的人会很多。你的目光能放到未来10年, 那么可以和你竞争的就很少。但如果将时间维度拉长, 站在更远的终点去思考问题, 我们做出的决定可能会大不相同。所以, 真正有效的自律应该是: 用未来的愿景, 规划好当下的目标, 再付出努力, 为之坚持。

### 2、第一性原理思维

《教父》中有一句很毒的台词: “花半秒就看清事物本质的人, 和花一辈子都看不清事物本质的人, 注定是截然不同的命运。”

深以为然。多数行业, 赚的是看不到钱, 赚的是信息差的钱。

看透 P2P 本质的人, 绝不会被割韭菜。摸清风口行业底层逻辑的人, 才能赚大钱。

人和人命运的主要不同, 就在于深度思考力的差距。

### 3、模型思维

在这个遍地焦虑的时代, 那些终日忙忙碌碌却不见成效的人, 往往都是缺乏“模型思维”。追求模型化, 标准化, 效率化, 是未来的大势所趋。

蠢人像无头苍蝇。习惯性用战术上的努力, 掩盖战略上的懒惰。

聪明人则善于总结事物的规律, 花最小的力气, 出最大的成绩。

### 4、增量思维

有人是存量思维, 总是满足于过去拥有的成绩。有人是增量思维, 相信价值取决于未来收获的成长。

你的价值, 永远取决于你的未来获取的成长, 而不是过去得到的成绩。

思考一个新主意, 学会一个新技能, 进入一种新环境……在一个变幻无常的时代, 将时间和精力投资在自己身上, 你才有安身立命的资本。

## 接受三把人生的钥匙：接受、改变、离开

**人生有三把钥匙：接受、改变、离开。不能接受那就改变，不能改变，那就离开。**

乐观的人只顾着笑，而忘了怨；悲观的人只顾着怨，而忘了笑。真正的美丽，不是青春的容颜，而是绽放的心灵。

**别问别人为什么，多问自己凭什么。距离之所以可怕，因为根本不知道对方是把你想念，还是把你忘记。**

有的人对你好，是因为你对他好，有的人对你好，是因为懂得你的好。不管爱情，还是友情，终极的目的不是归宿，而是理解、默契——是要找一个可以边走边谈的人，无论什么时候，无论怎样的心情。别指望所有的人都能懂你，因为萝卜白菜，各有所爱。你做了萝卜，自然就做不成白菜。身空心静，云淡风轻。

### 人贵五品，潜力无限

**认错：**人常常不肯认错，凡事都说是别人的错，认为自己才是对的，其实不认错就是一个错。认错自己不但不会少了什么，反而显得你有度量，学习认错是美好的，是一个大修行。**事本无对错，都是自己给事情下的定义，其次，事情或许是对的，但结果或许不是我们想要的，认错是对事的态度，并不表示自己做错了什么。**

**柔和：**人的牙齿是硬的，舌头是软的，到了人生的最后，牙齿都掉光了，舌头却不会掉，所以要柔软，人生才能长久，硬反而吃亏。心地柔软了，是修行最大的进步，人生才能活得更快乐、更长久。**坚持往往换不回自己想要的结果，结果是需要我们共同去呵护与达成的。**

**乐忍：**这世间就是忍一口气，风平浪静，退一步海阔天空；忍，万事都能消除。有了快乐的忍，可以认清世间的好坏、善恶、是非，甚至接受它。**多问问自己的目标是什么，不应该只在乎一时的感受，当时或许是舒服了，但留下的或许就是裂痕，目标或许因此而推迟了，当然忍也得有忍的方法，而不是直接的妥协。**

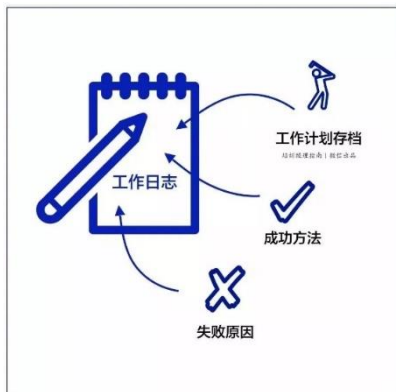
**沟通：**缺乏沟通，就会产生是非、争执与误会，因为了解而理解！**没有沟通，人与人之间的观点或许就是南辕北辙，人总能看到对方的错，自己永远走在正确的道路上，而沟通才能了解对方的观点，理解对方，也有可能在一定程度上牺牲了自己的某些观点，人在社会上永远不是独行侠，共同朝着一个方向努力，达成一个目标才是最快的。**

**放下：**人生像一只皮箱，需要用的时候提起，不用的时就把它放下，应放下的时候，却不放下，就像拖着沉重的行李，无法自在！**放下的是包袱，获得的是轻松与自由。**

## 10 个提升工作能力的思维方法

### ● 01 小事中的卓越思维

很多职场员工抱怨重复性工作，枯燥、无趣得不到发展，但是你需要知道这是一个同质化的时代，手机就是一个很好的例子，而体现产品唯一的差距就是细节的能力，所以认真做好每一件小事，将第一件小事做到极致，从而训练自己细节的处理能力及培养心智成熟度，是非常重要的一个机会，切忌好高骛远。

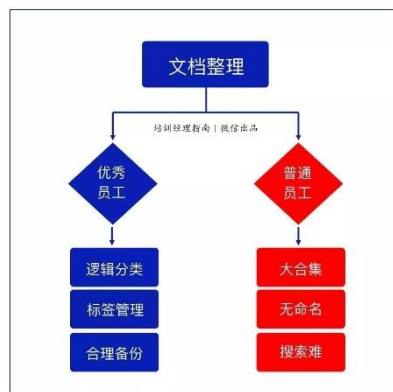


### ● 02 坚持写工作日志

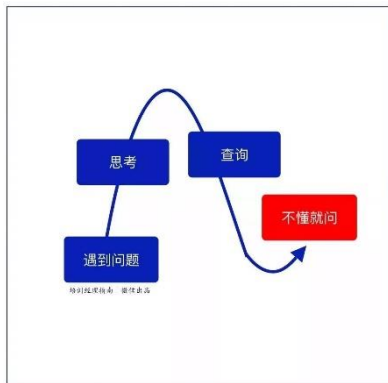
遗忘是获得职场经验最大的杀手，所谓好了伤疤忘了疼就是这个道理，一个牛人都是能够通过记录自己的成功经验及失败原因，获得持续的成长。

### ● 03 学会文件管理

文件管理的本质是一个时间管理问题，而非逻辑分类问题。一个重要原则就是：小于3分钟的事情立即解决，这是一个非常非常重要的行为习惯。



管理文件也是如此，很多人下载了一个文件，就自动存放桌面或默认文件夹中，后来文件数量越来越多，当你的电脑文件有上千个的时候，你就麻烦了。



### ● 04 不懂就问，问前三思

不懂就问，问前思考：遇到不懂的问题，先学会思考及网上查找相关信息，对于不确定的地方，再找老同事或者老板及业内高手请求帮助是一种很好的策略。

对于向同事请教，在这里注意两条原则：

- 1) 不要问“度娘”都知道的简单问题，如果你问的问题太低级，只能说明你懒；
- 2) 不要闷头苦干，方向错了，再多的努力都是零。

### ● 05 使用专注工作法

在今天，工作效率最大的杀手是手机：广告电话、微信、股票、朋友圈都会让你的时间碎片化。

工作中最高效率的法则是 25+5 的原则：飞行模式 25 分钟、静音模式或手机屏幕朝下放，集中精力工作 25 分钟，然后用 5 分钟再处理手机中的重要事情。这是避免时间碎片化最好的法则。



### ● 06 不要忘记忠诚

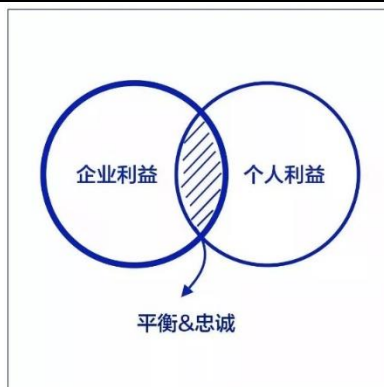
不要忘掉忠诚，这虽然听起来挺土的，但却很真实，不要为了自己的利益而牺牲组织的利益，反之亦然。

这将帮助你很好地从公司的角度来看待问题，不管是企业创始人，还是企业的管理者，最终信任与提拔的下属，总是那些值得信赖的人，而不是能力高但是自私自利的人。



### ● 07 建立利益共同体

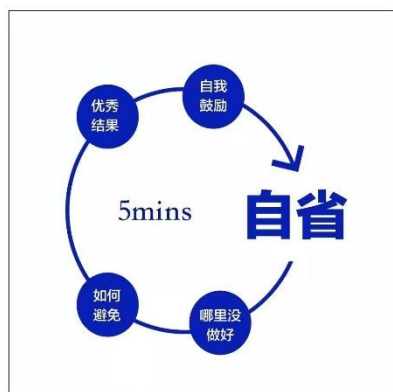
多用我们少用你们，可以让我们的朋友更多，“敌人”更少：这是建立利益共同体的开始，也是良好合作的开始。



### ● 08 做自己的老师

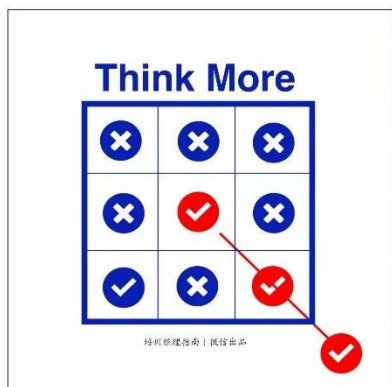
反思是最好的自我学习，但是这被很多职场人所忽略：学 1000 个知识 (990 个会被忘记)，

不如彻底反思自己的一个核心问题。



### ● 09 培养边界敏锐度

建立跨界思维，跳出传统的边界问题，是未来创新的一个重要方向。谁最先具备了这种敏锐度，谁将成为这个时代的大牛。



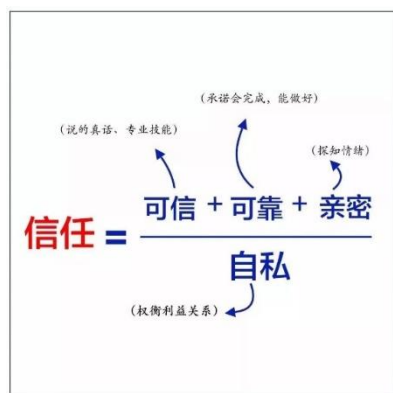
### ● 10 懂得信任的基础算法

合作的本质是信任。你能赢得多少人的支持，取决于多少人愿

意与你交往，取决于你与他人建立互信的能力。

以上 10 种思维逻辑与工作习惯，虽然看似简单，但是要真正成为日常的行为模式，却需要不断践行。

选择相信、选择行动、选择坚持，那么你一定跑赢职场的赛道。





## 建议反馈

反馈形式	序号	观点及说明
内容结构优化	1	
	2	
	3	
内容缺口+	1	
	2	
	3	
内容冗余-	1	
	2	
	3	
问题观点	1	
	2	
	3	
落地可行性	1	
	2	
	3	

决定升维能力的是认知，而限制升维的反而是能力本身。

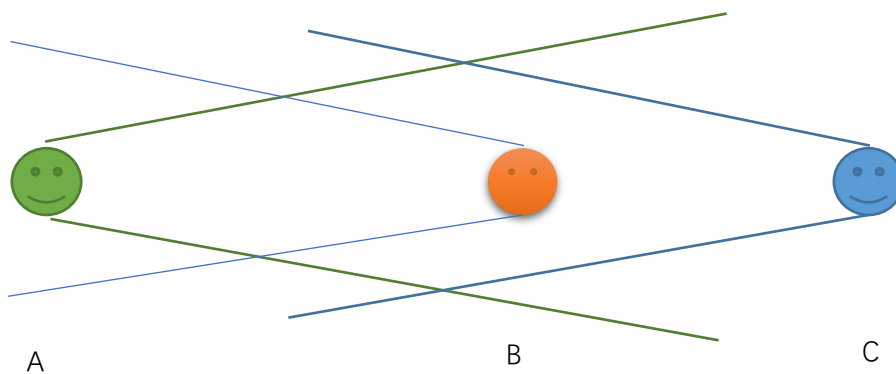
注：将反馈信息邮寄至 [satchmo2000@163.com](mailto:satchmo2000@163.com)，将获赠《企业经营简书》电子书一本。

## 咨询与培训

	咨询	培训
培训	落地培训	认知培训
目的	方案落地	自我提升
缺点	容易受主观臆测影响	模式不匹配时，知识转化率低
周期	几个月~几年	几天
成本	几十万~几百万~更多	几千~几万
具体内容	与一把手建立认知同频 需求挖掘、头脑风暴、模式设计、落地实施	以讲师视角传授知识+案例分析

企业的直接困难未必是真困难，相当一部份案例，将卖产品转变成卖服务，解决客户痛点后问题就迎刃而解了，视角不同带来的影响不是一点点。

## 突破认知



两线条之间表示人的认知区间，问：B 最愿意接受谁的观点？

## 背景介绍

# 水木名师

高端知识及人脉资源对接平台

平台由原清华大学精品总裁班资深班主任（曾担任：清华大学企业创新工商管理研修班、清华大学企业家创新发展工商管理研修班、清华大学青年企业家创新与发展高级进修班、清华大学高级经理工商管理研修班、清华大学工商管理总裁班等精品项目的班主任）亲手操盘打造。

目前，水木名师平台结合原清华大学总裁班五百多位企业家资源（年营业额在 5000 万以上、公司规模 50 人以上，并且是企业最高决策人），清华大学总裁班 200 位师资资源（网络可查老师背景及社会声誉），以及清华北大 130 多个精品总裁班资源。现已经成功转型为互联网化的高端知识及人脉资源共享平台。

水木名师已聚集 10 万名企业家及商业精英，专注解决企业家：学习企业管理知识与方法、管理知识及方法的落地与执行、找人脉建立同学情、找项目、找渠道、找资金、开拓新视野七大需求。

# 瑞腾通软

企业咨询、平台开发

北京瑞腾通软科技有限公司位于中关村科技园区，是北京瑞腾旗下专门为各行业提供企业咨询、互联网信息化解决方案及技术服务的高新技术企业。

咨询涉及企业管理优化、营销模式设计，服务单位涉及中铁集团、中和健康科技、华恒集团、新隆嘉链锁等。

在信息化时代，大数据决策是趋势，有信息化支撑的咨询符合时代的潮流，做到有理有据有数据。

软件方面主要产品服务包括数据挖掘分析平台、人工智能医疗初诊平台、BIM 过程监测预警平台、工程施工过程管控平台、在线设计服务交易平台等。

心乱则音噪，心静则音纯；  
心慌则音误，心泰则音清。

## 《企业经营简书》扫码阅读



历经 2 年的水木名师课程与实践，花费近 2 个月的时间，从 300 多个课件中找出有价值的 100 个课件，涉及总裁班老师 38 位，整理成书，涉及管理的方方面面。

第一版《企业经营简书》，告诉我们在管理上存在的问题，我们更应该如何对待管理，在系统性的图书当中我们很难看到这样的观点，看了也会一带而过，这就是出版简书的价值与由来，希望对大家有所帮助，让自己从管理的迷雾中走出来，把企业做大做强。

第二版《模式助力企业升级》从实践出发，让企业实现华丽转向，走向成功。

1. 用贤人比使蛮劲更重要
2. 折腾比相安无事更重要
3. 开心比约束考核更重要
4. 尊重比关心理解更重要
5. 培养辅导比能人更重要
6. 环境氛围比制度更重要
7. 一招一式不可能治顽疾



瑞腾通软

免费

# 企业诊断



先看书再来询

## 《企业经营简书》免费下载

历经2年的水木名师课程与实践，花费近2个月的时间，从300多个课件中找出有价值的100个课件，涉及总裁班老师37位，整理成书，涉及管理的方方面面，故取名《企业经营简书》。

## 企业诊断（免费）

根据企业问题（绘制思维导图）提供企业优化的解决思路。  
企业访谈->问题梳理->落地建议

## 企业优化方法设计

根据诊断思路提供企业优化的落地方案。  
含诊断报告、企业规划、落地方案



157-0104-9070

北京市海淀区中关村紫金数码园3号楼1005室

图书在版编目 (CIP) 数据  
模式助力企业升级: 第 2 版/赵佑闯 (Zhao Youchuang)  
【中】赵佑闯主编——北京  
北京大学出版社, 2022.1  
ISBN 978-7-5432-2605-0  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 100001 号

责任编辑 赵佑闯

出版 北京大学出版社  
100001 北京海淀知春路 1 号  
发行 北京大学出版社发行中心  
印刷 北京中华商务联合印刷有限公司  
开本 889×1194 毫米 1/16  
印张 50  
字数 18,590  
版次 2022 年 7 月第 2 版  
印次 2022 年 7 月第 2 次印刷  
ISBN 978-7-5432-2605-0  
定价 99.00 元

# 模式助力企业升级

## 7 日神逆天

### Model for Business Update

历经 2 年的水木名师课程与实践，花费近 2 个月的时间，从 300 多个课件中找出有价值的 100 个课件，涉及总裁班老师 38 位，整理成书，涉及管理的方方面面。

第一版《企业经营简书》，告诉我们在管理上存在的问题，我们更应该如何对待管理，在系统性的图书当中我们很难看到这样的观点，看了也会一带而过，这就是出版简书的价值与由来，希望对大家有所帮助，让自己从管理的迷雾中走出来，把企业做大做强。

第二版《模式助力企业升级》从实践出发，让企业实现华丽转向，走向成功。



水木名师  
shuimu ming shi



<http://www.hiwis.com> 邮箱: [satchmo75@hotmail.com](mailto:satchmo75@hotmail.com)