

"轻模式"03<

保持最佳距离，
把握最佳分寸，抓住最关键因素

邱庆剑 / 著

风筝式 督导

013051685

F270
2443
V3

"轻模式"03

邱庆剑 / 著

风筝式督导



北航

C1659071

F270
2443
V3

人民东方出版传媒
东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“轻模式” 03: 风筝式督导/邱庆剑 著. —北京: 东方出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-5060-6365-4

I. ①轻… II. ①邱… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 118797 号

“轻模式” 03: 风筝式督导

(“QING MOSHI” 03: FENGZHENG SHI DUDAO)

作 者: 邱庆剑

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 4.125

字 数: 64 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6365-4

定 价: 22.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

序言

督导就像放风筝

督导即监督指导，它是一门管理学问。然而，很多管理者都为这门学问头痛。因为这是一门活学问，而不是死学问。

督导之“活”，表现在分寸的拿捏上。

一个人行走在旷野之中，备感孤独，这时渴望有别的人出现。一旦有别的人出现，并迅速向你靠近时，欣喜之余你又可能产生危险感，担心这个人伤害你。这是人的正常心理。人在职场，也是这样的：如果长时间不被过问，员工会产生失落感，但被过问得太频繁，员工又会感到紧张，甚至认为你不信任他，这就不利于其能力的发挥。更糟糕的情形是，长时间不过问你的团队，团队就散了乱了，失去了战斗力，于是，你发起运动式的“过问”，团队一下子变得谨小慎微，失去了创造性与

活力，这就是通常说的“一放就乱，一抓就死”。

如何拿捏督导的分寸呢？

“风筝式督导”可以帮助你。放风筝，是分寸拿捏最形象的诠释。

风筝之所以上升，是因为扬力，而扬力来自于风力和牵引力。在这三种力量作用之下，风筝得以上升并平衡飞行。风力是外在条件，牵引力则是利用外在条件达到平稳飞行的手段。牵引力通过线来实现，并通过线的抽放来调节。如果说员工是风筝，那么，管理者就是放风筝的人，员工和管理者共同的目的，就是在天空中展示风采，创造一道亮丽的风景。

风筝在天上，放风筝的人在地上。这是距离的“分寸”。

提线传递的牵引力要适中。这是力度的“分寸”。

风筝与放风筝的人之间，有且仅有一线相连。这是“渠道”的分寸。

在职场，成功的督导工作也需要把握上述三种分寸。与你的下属保持适当的距离，不要让下属产生孤独感，也不要产生危险感；督导力度适中，蜻蜓点水解决不了问题，越俎代庖则不仅累死自己还培养不了下属。至于

渠道，不要花样百出，用指标考核就足够了。

基于放风筝与督导的这种形象的关联，我们推出了“风筝式督导”，它是“轻模式”的重要组成部分。本书以生动形象的故事，讲述了风筝式督导的基本原则、实施步骤和一些行之有效的技巧，并介绍了督导中的一些重要理念。

督导难不难？对很多管理者来说，是比较难的。

放风筝难不难？对绝大多数人来说，都是很容易的，几岁的孩子都游刃有余。

“风筝式督导”将督导与放风筝结合起来讲述，将虚无的分寸拿捏具体为一些可操作的工具，从而解决了令管理者头痛的督导问题，让督导变得像放风筝一样容易！

“风筝式督导”已经在部分企业推行，经过实践的检验，证明效果十明显著，理论和方法体系均已经较为完善，具备以图书的形式广泛传播的基础。这本书的问世，承载着出版社老师和编辑的辛勤劳动，同时，也需要管理实践与咨询界的呵护。

当督导就像放风筝时，不仅容易，更是一种怡情的乐事。作为一种创新性的管理工具，“风筝式督导”将和“轻模式”中的其他模块一样，给予管理者实实在在的帮助。

目录

序 言 督导就像放风筝 / 001

第1章 新经理的苦恼 / 001

- 1.1 升职了 / 003
- 1.2 下属竟然不知道该做什么 / 004
- 1.3 指导成了不信任 / 006
- 1.4 信任,工作却偏离了方向 / 008
- 1.5 优秀员工总是悄悄地离开 / 009

第2章 放风筝的管理学家 / 011

- 2.1 工作不顺,生活也会一团糟 / 013
- 2.2 儿童节 / 014

2.3 风筝像人一样 / 017

第3章 第1节课:()目标+()行为=()结果 / 021

3.1 管理课开始了 / 023

3.2 风筝是有情绪的 / 026

3.3 找到合格的风筝,并研究它 / 027

3.4 提升你在下属心中的形象 / 030

3.5 三个基本原则 / 035

3.6 ()目标+()行为=()结果 / 040

第4章 第2节课:()目标 / 043

4.1 圆 $\neq$ 圈 $\neq$ 球 / 045

4.2 目标清晰,并且传递准确 / 048

4.3 目标要有激励作用 / 050

4.4 目标转化为考核指标,并实行

双向考核 / 054

4.5 传递信心 / 057

第5章 第3节课:()行为 / 061

5.1 风筝不会自己飞上天 / 063

5.2 你是教练，不是监工 / 069

5.3 用肯定的方式改善 / 073

第6章 第4节课：() 结果 / 081

6.1 当结果出来时，请冷静 / 083

6.2 天上属于风筝，地上属于你 / 086

6.3 只用赞美和肯定，不用批评和否定 / 090

6.4 考核，并兑现 / 094

6.5 小结 / 096

第7章 最后的提示 / 099

7.1 新官上任别烧火 / 102

7.2 首先建立信任，而不是首先建立规则 / 106

7.3 像欣赏艺术品一样欣赏同事 / 109

7.4 自动自发的秘诀——工作的快乐感 / 111

7.5 员工满意度——你最大的竞争力 / 114

7.6 肯定，要发自内心 / 115

第8章 意想不到的成效 / 117

第 **1** 章

新经理的苦恼

1.1 升职了

A 公司是一家有 4 千多员工的中型企业，生产销售建筑机械和石油机械。前几年，市场销售情况不错，内部管理存在的问题没有暴露出来。近几年，市场疲软，许多问题一下子暴露出来了。

为了强化管理，老板提拔了一批年轻干部。

王小云是被提拔者之一。他被提拔为设备部经理，不是因为他管理水平有多强，而是因为他业绩突出。被提拔之前，王小云是设备部一名技术主管，在设备管理方面做得不错。老板把原来的设备部经理调到了另一个分厂做厂长，提拔王小云坐到了经理位置。

升职是一件值得高兴的事情，王小云兴奋了好几天，走起路来，都比原来更有精神了。

可几天过后，他的苦恼也来了：因为管理不当，他和下属之间的关系越来越紧张。

王小云试图改善管理。他先是买来一大堆管理方面的书籍，没日没夜地阅读、消化，然后应用，但几乎没有效果。然后，他又去向多位职业经理人请教管理艺术，也向管理学教授们请教，建议倒是得到不少，但效果也不明显。

王小云意识到，自己必须改变现在这种状况，否则不出两个月，部门就会一团糟，到时，他首先会面临着“下课”。好不容易升上来了，再跌下去，跌倒的可不仅仅是面子，还有信心和他在老板心目中的“定位”——老板可能会认为他不适合做经理，永远也不会再提拔他了。

1.2 下属竟然不知道该做什么

上任以来，已经发生过多此这样的情形了：明明清

清清楚楚地下达了指令，但下属竟然不知道该做什么。

“小张，给我做一份公司设备分析报告。”有一天，王小云——我们现在该称他王经理——对小张说。

小张答应了，并在很短的时间内就交给了他。效率挺高的嘛，王经理当时还有点高兴，但慢慢看下去时，却失望了，甚至很生气。

王经理想要的分析报告是这样的：公司有多少设备，原值多少，折旧多少，净值多少，运行状况是怎样的，使用年限分别是怎样的，哪些需要更换，更换的投入产出分析等等全方位的信息。但小张交来的，只是一份设备明细清单而已！

“你没有要求这么多信息啊！”小张感到很委屈。

王经理觉得小张说得有道理，事前他交代得不详细。于是，他把信息方面的要求说了一遍，让小张重新去做。

然而，几天后，小张交来的报告还是令他失望至极。虽然分析范围扩大了，信息更全面了，但无论条理还是数据的准确性，都达不到要求。

失望之余，王经理只好亲自来做这一份报告，加班加点足足忙活了一个星期。

还有一件事情让王经理记忆深刻，那就是让小李做

设备供应商调查的事。

公司准备采购几台空压机，王经理让小李调查一下供应商信息。吸取以前的教训，这次，他特别详细地交代了信息范围：供应商规模、公司性质、经营年限、产品价格、交货期、付款方式、其他使用者的评价等。

几天后，小李的成果交来了：一大叠纸，差不多上百页！小李先是打开多家供应商的官方网站，然后把相关网页复制下来，再打印出来。

看到这么一堆“信息”，王经理简直哭笑不得。他当即批评了小李，但小李显然不接受他的批评，接下来的工作总是带着情绪去做。

王经理很苦恼：到哪儿去找到一点就通、一说就心领神会的员工呢？他认为自己就是这样的员工，前任经理在时，他总能很快领会经理的意思，并且做出来的工作总是符合经理的意图。

1.3 指导成了不信任

王经理是一个做事很细致的人，事无巨细都要亲自

过问。

管理是需要授权的，事无巨细都亲自过问，势必做不好管理工作。这样做，不仅管理者自己累，被管理者也累，工作思路和进度常常被打乱。

王经理上任不久，员工对他的这种风格就有了怨言。大胆一点的员工，会半开玩笑对他说：“领导，您太辛苦啦，这些小事，交给我们就是啦。”胆小一点的员工，什么也不说，经理你要过问，你就亲自来做，我乐得做旁观者。

渐渐地，部门上上下下，就王经理一个人最忙了，很多员工没事做。

事无巨细亲自过问，已经严重影响了王经理的工作。糟糕的是，他还有一个严重的缺点：对别人做的事，都不怎么放心。

因为不放心，便总是要去指导员工该如何如何做。员工的工作，当然需要管理者指导，但事事都去指导，指导得太频繁，就成了打扰或干扰了。

受打扰或干扰的员工，在心中还会产生一种念头：经理不信任我！这种念头对员工的伤害相当大。如果说管理者对下属的情感分四个层次：忽视、平淡、喜欢、

信任，那么，信任是最高层次的，它超过喜欢。只有当一名员工感到被信任时，他才会激情满怀地工作，才可能全身心地工作。

“你这是明摆着不信任我嘛！如此不信任，还用我干吗？！”有一天，一名员工终于忍不住冲他嚷起来。

王经理心里也很委屈：我这不是一片好心吗？还不是怕你工作出偏差吗？

1.4 信任，工作却偏离了方向

王经理和一位资深经理人交流了信任问题，他意识到了信任的重要性。但是，如何信任，他并没有理解透彻。他简单地认为：少管，就是信任。

王经理管得少了，员工们对他的评价反倒高了。他也比以前轻松了，找到了做领导的感觉，认为自己掌握了管理的秘诀。

然而，好景不长。半个月后，更糟糕的情形出现了：部门所有工作都出了问题，要么被拖延着根本没做，要么在做但进度严重滞后，要么质量打了很大的折扣，要