

1、“平庸的人用热闹填补空虚，优秀的人以独处成就自己”。拉开人与人差距的，其实不是智商，也不是情商，而是一个人与世界的相处方式。

①. 弱者盲目合群，结果失去自我； ②. 强者相互搭桥，方能彼此成就； ③. 智者善于独处，自然内心丰盈。

2、**社会普遍现状：面对“无休止的加班，枯燥乏味的工作”**。有人抱怨，有人离开，也有人依然在坚守。……大家都会觉得，你长期做自己喜欢的事，会不会感到非常沮丧？

任正非的回答：“不管当下，是不是我喜欢的事，我都会努力认真去做，绝不敷衍，因为我不能敷衍我的人生”。

富有的强者不会告诉你：他们发家的秘密



大家好，我是“高”举“战”场上的红“旗”，我叫“高战旗”。

一个有意思的“现象”：

因为职业原因，战旗每年都要见上百位企业老板，老板见多了以后，我就发现一个有意思的现象：很多老板，尤其是南方老板，特别喜欢研究思想上“比较虚的东西”。

我在前面写过一篇《有钱人和你想的不一样：赶快看看人家是“如何提升自己的认知”》等好几篇，有关“提升你思维层面”的文章。（这里我就不做过多的论述）

而且更重要的是：他们不光研究，而且还照着做。

所以，今天咱就来说点“实际的”，说点具体的“干货”。

华大集团 CEO 尹烨，曾在一次采访中说“自律者自强”，特别是穷人/弱者，只有先充实自己的脑袋，才能装满自己的口袋，即：才能称之为富人/强者。俗话说，“吃不了自律的苦，就要受平庸的罪”。他说，没有人知道他受了多少“自律的罪”后，才恍然大悟得出，“自律，原来才是一个人成功的秘诀”。

我知道一提到“自律”，很多人第一反应要么是“感觉太虚”，要么是“感觉很对、但没用的毒鸡汤”，甚至很多人“不屑一顾”。

其实，这恰恰就是你“穷/弱”的根本原因。所以，今天说说“富有的强者”，之所以能有今天，实现屌丝逆袭，洞察他们“发家致富”背后的“秘密”到底是什么？

因此，作为咨询师的我，下面给你好好“解剖”一下“自律”：

告诉你：藏在“虚”背后的“实”到底是什么？

告诉你：什么才是真正的“自律”？以及“自律”背后的秘密，让你成为“真正富有的”强者的秘密。

所以，无论你是“打工”还是“创业”，也不论你是“年轻人”还是“年长者”，更不论你现在处于一个什么样的生活状态，……

都希望你：一定要花3分钟的时间，耐心看完。

而且我坚信：你一定不虚此行，你一定会满载而归。

因为，自律确实可以给你所有、你想要的一切东西。

俗话说，“事实胜于雄辩”（一下“案例”均选自，我们身边的“真人真事”）

前段时间，跟一个南方老板吃饭，就聊起了“他的发家史”。

这位老板骄傲地说，“在中国做生意，只需要三点‘发现的眼，勇敢的心，拿来的手’”。

还特别强调，“这三点”其实大家都知道。但，为什么很少有人成功？而大部分人都是挣扎在世俗生活的痛苦中，没日没夜地被迫谋生？

“你知道这个世界上最傻的事情是什么吗？”

答案是：一个人竟然可以忍受几十年这种痛苦的生活，也不愿意奋发图强，去花一年的时间让自己改变一下，哪怕“就一下”。

“很多人根本就不知道‘何为虚’、‘何为实’”！

“实”：就是“物质”，是“向外求”，就是“实干”。

刻意练习

“虚”：就是“精神”，是“向内求”，就是“虚想”，就是“投资自己”。

很多人都不懂得什么叫投资自己？那他就是在“浪费自己的生命”。

其实，每个人都完全有能力做到这些事情，而且完全就能改变自己眼下窘迫的生活。

可他们不知道，“有时候停住脚步，思考总结，才是真正的进步”。

而“只顾低头赶路，不懂抬头看路”，思考“虚”的东西太少，不懂“何为自律”，自然就“做不到自律”。

那必然就管不住自己，随波逐流，混吃等死。

而富有的强者，是先“思考明白”，然后“才做到的”。

富有的人靠“虚想”和“实干”，而改变自己整个人生的轨迹，从此以后平步青云，飞黄腾达。

其实关于自律，无论《刻意练习》还是《认知天性》无不在告诉我们，其实“人人都可以改变”，前提是你什么时候愿意开始改变？

【真人真事】：

2018年，因儿子计划考复旦大学的研究生，50岁妈妈决定“伴考”，而她的职业是上海交大学生公寓的“宿管阿姨”。录取结果出来后，儿子被复旦大学基础数学，而她则被广西大学汉语国际教育专业录取，将攻读硕士学位。

抬头看看别人，低头想想自己。这可是一个年过半百的“家庭妇女”，干着很多人不屑一顾“楼管大妈”的工作，这个真实的故事告诉我们：只要自律，不放弃自己，年龄也会给梦想让路。

【无独有偶】：

近日，中南民族大学的宿管周大叔“火”了，“他一次性考取国家二级建造师资格证书”的故事，在学生朋友圈里广为传播，师生们纷纷点赞这位身边的“扫地僧”。

你可要知道他已经是抱上孙子的爷爷了，而且拿到的竟然是“通过率仅为20%”的国家二级建造师证，要知道这可是很多年轻人苦苦求都拿不到的“金字招牌”啊。

而他再一次采访中，却轻描淡写的说，“只要自律，人生哪有什么高不可攀”。所以他经常挂在嘴边的就是“不要给自己的人生设限”，这也是他对待自己生活的态度。

【同样类似】：

- 1、事务所女经理讲述10年考下CPA的真实经历：不给自己设限的样子简直太酷了！击败北大硕士，
- 2、夺得《中国诗词大会》冠军的快递小哥，获奖感言说“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”。
- 3、浙江万里学院钱湖校区50岁宿管阿姨一次性考过初级会计师，.....

这样的例子，多如牛毛，举不胜举，总之一句话：

什么年龄啊，学历啊.....统统都不是问题，只要你懂得“虚想+实干”，剩下的只管努力自律，生活定会给你惊喜！

当然，同样出身“农村的我”，也确实很能够去理解，

大家在今天生活有非常非常多的不容易，甚至是苦不堪言，痛不欲生，但是我更想说的是“很多不容易，其实都是你自己强行加给自己的”。

怎么讲？

你知道“从一个贫穷的人是如何会变成富有的人”？他们又是如何变得越来越强的？

答案其实很简单，无非两种方法：

一种是、让自己变得更强；一种是、让对手变得更弱。

“虚想”可知：过强的欲望/竞争意识，它反倒会让你变成“弱者/贫穷的人”。因为，大部分人天天就盯着别人，“你那块比我强，我就想尽一切办法都要超过你”，……

他永远不是和这个人比，就是和那个人比，活在别人的眼睛和嘴里，所以痛苦就是必然的。

因为，他一直在做“让对手变得更弱”的这件事。

在快递小哥雷海为夺冠后，主持人董卿真挚地对他说：“祝贺你，雷海为！你不仅战胜了所有对手，你更战胜了自己，更战胜了生活！你是一位生活的强者！”

那么如何只关注你自己？如何让自己变成一名生活的强者？

富人给的答案就只有一个，“实干”的同时一定要“虚想”，剩下的就是“自律”。

因为社会发展到今天这个地步，你根本就不需要去创新，按照富人的成功路线，做到自律完全就OK了。

就在最近，“张嘉豪”这个名字，突然一下子就“火”了！

一个发生在我们身边的真人真事，他个人的抖音账号，到现在也只发了24条。他的“虚想+实干”自律到“令我震惊”，他为“明年参加家门口冬奥会”的梦想，让“一个久经生活磨砺的”我眼睛都能湿润。（只因“经历相同”，所以“触景生情”）

前段时间，我们西安不是举办“全运会”吗，所以网络上到处都是“你躲都躲不开的体育新闻”，无意中我在一个评论区看见，有一个人问“张嘉豪有机会参加明年冬奥会吗”？

作为一个不怎么关注体育的我，也根本不知道“张嘉豪是谁”！

也从来没有“在任何体育新闻中”听说过这个人，于是好奇心驱使我，点开他的抖音号看了一眼。

直到今天他总共发了 24 条视频，然后在他的个人主页里看见一句话“一个人的奥运会，分享我的奥运之旅……”

我就更加好奇了，为什么会有“一个人的冬奥会”？

奥运会不都应该像全红婵那样，国家统一组织统一培训，有大量的“助理随从”，“教练陪同”，全程都有人看护，解决你除了比赛以外的一切生活问题，就是“你只管比赛”啊？

于是我就通过各种渠道去了解他，得到的答复却没想到让我：如此震惊，热泪盈眶。

因为，他让我想起，我最喜欢的一句话“没有在黑夜痛哭过的人，不足以谈人生”。

他说，“自己今年已经 26 岁了，进国家队的話已经不再年轻，没有太多的身体优势”。

因为国家队现在基本上全是清一色 98 年和 00 后的小孩，他们都是统一训练，统一饮食，统一作息，统一比赛，最终大浪淘沙剩下一两个人，能有机会参加冬奥会，而没机会参加的人，最终也会被这个时代给淘汰。

他说，“如果进国家队跟着集训队一起训练，可能被人多看一眼的机会都没有”。

既然，最终的结果肯定会被刷下来，与其被动接受，不如主动出击。

与其这样，不如直接自己出来，按照自己的节奏训练，有目的性地去“挑选国家，去参加比赛”，然后他先从一些“小型洲际杯”竞争不是太大的分站赛开始比起。

但是，因为当时正是咱们北半球的夏天，亚洲欧洲的一些国家根本就没有雪，也没有比赛，所以他不得不把他的第一站先选择到南美洲的国家“智利”，一个离中国 2 万公里的地方。

所谓强者，其实就是能自律地做到“虚想+实干”的人。

所以，在出发前主办方都没有明确通知他，是否会举办这场比赛，说不定就会因为疫情或者天气的原因临时取消了。

但是，他依然决定先飞过去再做下一步打算，只因“心中有梦”，只因“那里有天然的雪场”。

即使，是他前前后后两次签证被拒，最后辗转了三个国家，做了41个小的飞机，飞了将近3万公里的路程，才最终抵达智利，到达智利后又先是被隔离10天。

有人问他，“你这么一个人出去比赛，有助理陪练什么的吗？”他说“我什么都没有”。

出国的机票的自己定，签证得自己面签搞定，没太多的钱去住酒店，就只能借宿在一些朋友家，没有教练陪同，就自己做自己的教练，……

每天要非常自律的去完成一系列的体能和技巧训练，没有专业器材就只能用当地一些非常简陋的设备，凑合着模拟用。

饮食也不能乱吃，因为说不定很多食品里面就会参杂着一些兴奋剂，最害怕的还是千万不能受伤，因为一旦受伤没有医疗保障，只能自己全额承担不说，很可能就会直接休息，直到“冬奥会”结束，这样他所有的努力就全白费了。

而这，是他不敢想，也无法接受的。

幸亏“功夫不负有心人”，他在智利的第一站比赛，就拿到了冠军，但是因为洲际杯的积分并不高，接下来他要打算继续飞去欧洲，急需一个人去参加欧洲杯，去赚取更多的积分。

我发这篇文章也许并不能帮到他什么，甚至这篇文章也并不一定有人能看见，但是，又或许会很多人能看到他的故事，看到他此时此刻“正不顾一切的在遥远的南美洲没日没夜的疯狂训练”。

随着，南半球的夏天马上到来，他又得继续收拾行囊，只身飞往欧洲，参加剩下的比赛。

张嘉豪，他自己说，（一个人的奥运会）

“这次征途结束以后，也许再也不能像现在这样，不顾一切的滑雪了，回去后或许会选择找份工作上班，重新回到现实中去，以后的生活可能偶尔抽空才能滑雪，……

但无论这场旅程最终结果怎么样，我也绝不后悔，因为我知道，在我 26 岁这一年，我正在不惜一切代价，为了我的‘奥运梦’拼命自律的活着。”

【启迪心灵，成为强者】：

藏在“虚”背后的“实”到底是什么？——就是“自律”。（只有：先搞懂什么是“自律”，你才有可能做到“自律”）

所谓“自律”，就是“想到就立马去做”，绝不拖延；就是相信“相信的力量”；就是“知行合一”。

【归纳总结，给出方法】：“富有的强者”不会告诉你，他们“发家的秘密”就是：

首先、充实自己的脑袋，才能装满自己的口袋；

其次、是要经常反思总结，形成“理论与实践”相结合的闭环；

最后、必须在“自律”的“盔甲”下，以上两个才有意义，否则再好的理论也会变成“很对、但没用”的毒鸡汤。

【屌丝逆袭，赚到马力】：

好了，以上就是“富有的强者”不会告诉你“发家的秘密”全部内容。

只要都做到，它就能让你“屌丝逆袭、发家致富”，成为“真正富有的强者”。

“把思想打包带走，分享才能真正拥有”。你认同吗？评论区可以和我聊一聊。

我是“高”举“战”场上的红“旗”，我叫“高战旗”，

“关注我”，为您分享更多“发财智慧”；带您换个角度“看世界”；让您发现不一样的“你自己”。

最后送你 5 句话，有点犀利，有些扎心：

①、混得不好就不要找别人的原因，更不要认为别人总是在刁难你，因为生活不会偏袒一个弱者，就像历史不会铭记一位凡人。

②、所谓人生的门槛，就是“你有本事，那它就是个门，推开就进；你没本事，那它就是道坎，只能看看”。

③、弱者永远都是一肚子的正义和委屈，因为他根本没有其他可以炫耀的资本。

④、想搞定别人，先搞定自己；你对自己不狠，社会就对你更狠；你不对自己下刀，生活就拿你开刀。

⑤、一个人成熟的标志是“赚钱上瘾”，也只有这样才是“人间清醒”。

【华为任正非】有关“自律”的名言警句：

1、“平庸的人用热闹填补空虚，优秀的人以独处成就自己”。拉开人与人差距的，其实不是智商，也不是情商，而是一个人与世界的相处方式。

①. 弱者盲目合群，结果失去自我； ②. 强者相互搭桥，方能彼此成就； ③. 智者善于独处，自然内心丰盈。

2、**社会普遍现状：面对“无休止的加班，枯燥乏味的工作”。**有人抱怨，有人离开，也有人依然在坚守。……大家都会觉得，你长期做自己喜欢的事，会不会感到非常沮丧？

任正非的回答：“不管当下，是不是我喜欢的事，我都会努力认真去做，绝不敷衍，因为我不能敷衍我的人生”。

华为人才秘密：这一类人，必须开掉

得人才者得天下！”

关于“人才”的话题，从古至今从没停息过，许多礼贤下士的故事更是广为流传，比如周文王为请姜子牙出山亲自拉车、刘备为诸葛亮三顾茅庐等等……

我们会发现，任何一个能建功立业的大佬都求贤若渴、不惜血本，帐下都有一票各式猛人，都是人才济济，而他的对手哪怕硬件更好，但总在关键的人才输人一筹而最后落得满盘皆输。一个个成功的故事总是惊人的相似。

战场如此，商场亦如此。

早在上个世纪末，企业家们就达成共识高喊：“21 世纪，最重要的是人才！”一转眼，这句老掉牙的口号已在商界高喊了几十年，拿到今天依然是真知灼见，可见企业苦人才之甚。

企业的竞争，归根结底就是人才的竞争！

企业竞争中大家面临的条件都差异不大，市场环境、生产资料、供应链、甚至包括能学到的知识技能，大家能获取的资源其实都差不多，你能拥有的别人也能够拥有，最大的变量就是企业间的人才^{和老板}不同。行业里的老大之所以是老大，就是因为他的人不一样。因此，**最终比拼的是企业的人才力！**

人才的重要性不言而喻，有人才，事半功倍，没有人才，事倍功半。同时人才又是一个世界性的难题，几乎所有管理者都在“人”这个问题上吃过大亏。

既然人才是核心战略资源，企业如何才能拥有人才呢？

01、重视人才，不要光说不练！

高喊“以人为本”的企业不在少数，但真正去做、知道怎么做好企业，却寥寥无几。

比如说人才的招募，有多少 CEO 能对招聘投入大量精力？公司里又有多少人才是你亲自招回来的？我们看到的很多时候，公司里的高层和精英

们都在忙于业务，有的忙产品、有的忙销售、有的忙技术，要他们挤出点时间去招聘都挺难的。然后招聘谁来管呢？派个主管跟 HR 去招吧，招回来再看。但是，指望一流人才能被 HR 感召然后加入公司发光发热，这现实吗？

一流的人才只有一流的人才能招回来！不是刘皇叔当人才官，让张飞去十顾茅庐也找不来诸葛亮。更何况大部分情况，我们连诸葛亮在哪都不知道，没有一双识别人才的慧眼如何能招募贤才。

再比如说对现有人才的管理，几乎所有的企业每年都会进行资产盘点，盘资金、盘货品、盘设备、盘资产，但却很少听说企业做人才的盘点。人才作为企业最重要的生产资源，到底企业的人才情况是否健康？什么标准是企业需要的人才？企业的人才结构是否合理？企业当前缺什么人？在岗的哪些人能用？哪些人不能用？哪些人要培养？不同的人如何因才任用？……一连串的问题，没几个企业说得清楚，然后所谓的“以人为本”就是一本糊涂账。

因此，企业重视人才固然是好，但更要知行合一，将对人才的重视落实到有效的行动上，重中之重是企业首先要能招进来好的人才，这是一门学问！

02、被验证过的人才是招不到的

如何找到人才呢？很多人第一反应就是招募已经验证过成功的人才。

比如评价内部人才就看绩效，以结果为导向总不会错，绩效好的就是人才。这个方式乍看好像没毛病，但有两个问题值得思考。

第一，公司的绩效目标和结果评价是否真的可靠？

现实往往不那么乐观，我们看到太多企业在绩效管理上就是一盘乱账，目标自己定，甚至临近考核的时候再来补绩效计划，考核评价也没什么标准，大家打下来分数都差不多，谁也不得罪。如果绩效这个尺子都偏了，评价结果也就没有任何意义。

第二，绩效是一个后置指标，有没有什么办法能在用一个人之前就能够判断他是不是对的人？

我们知道，用错人的风险是非常大的，我们面临最大的挑战是时间成本。当我们用一个人给他半年到一年的时间，结果这个人用错了，这个机会点可能就此错过。在高增长阶段，企业最怕的就是耽误时间，这对于企业来讲有时候可能是毁灭性的。

这就要求我们在用人之初就能做出准确判断。

那么如何判断呢？很多企业的做法是找成功过的人才，比如挖标杆企业同等岗位的人，这个人在大公司干过，职位经历都匹配，有同类岗位的成功经验，这一定是合适的人才了吧？还真不好说，不少公司就吃过这个亏。

这其实是个悖论，**被验证过的人才**是招不到的。

为什么这么说呢？

N年前华润要找一个跨境电商业务的总经理，当时HR的负责人是我的朋友，他们找了好久没找着，就来问我：为什么我找不到合适的人，能不能帮忙看看。

我看了他的招聘简历跟他说：恭喜你有两个人很适合你。他一听就很开心，我说一个叫马云，一个叫刘强东，然后他就变脸了。我说不是我调侃你，你看你的招聘广告是怎么写的？“在中国B2C平台领域里面有成功操盘经验的人”，是你自己写的，所以你找不到是对的。具备这个条件的人会来给你打工吗？

人往高处走，我们真的找不到某个具备成熟经验、在大平台干成过，还跑到小公司从零开始打工再干一次的人，除非这家公司是他自己的。否则他一定是找更成功的平台，或者挑战新的、更高的领域。如果真有一个成功过的“人才”愿意加入进来，那就要打起十二分精神了。

因此，在用人这件事上，不管是大公司还是小公司都是有很大风险的。我们能招到的人，这件事他一定没干成过，有可能会干砸，这就是用人的风险，而这种风险永远无法回避。

由此可见，人才的“经验主义”是靠不住了，这就对人才识别提出了更高的要求，转化一个思路：我们要找到什么样的人可能会大概率成功，一定要从一个更底层的逻辑去评价一个人把事情做好的可能性，以及发展的潜力空间有多少。

03、识别人才是一门科学，不能靠感觉

如何从底层逻辑去评价一个人是否优秀，是不是一个可以托付事业的人才呢？

这无疑是个世界难题，因为人是最复杂的，很难有一个通用的评价方式能把人给一次性讲清楚，现在我们所能了解到的评价方式都有其局限性与应用条件，如果不明就里的生搬硬套，最后往往都是交了学费。

为破解人才识别的难题，各路专家与实践派大师们没少下功夫，也涌现出许多方式方法，比如各种性格测试、9型人格、星象星座、人才九宫格……甚至见过老板招聘的时候要生辰八字的，也是各显神通、煞费苦心，虽然这些方法也具备一定的科学性，但评价更倾向于大而全的去评价人本身的一些情况，在很多企业实践过程中发现，匹配度并不高。

其实这个问题大可不用弄得那么复杂，我们还是要回归到企业这个用人的场景来看，我们不需要方方面面看这个人的各种特征，只需要抓住一个关键：这个人能不能在我当下的企业环境里把工作做好？我们只需要判断这一点足矣。

我参加工作的十几年里，几乎每天都在跟形形色色的人打交道，而我最重要的工作就是看人。从在国企做大客户销售、到加入华为负责全球的人才招聘、再到后来做天使投资人、再到创立咨询公司为企业专门提供人才服务，我无时不刻在思考着如何把一个人看准。

在多年的识人过程中，我结合大量咨询客户的实际案例，总结出一套非常适用于企业的人才识别模型，我把它起了一组数字叫“四四五”人才模型。

这套“四四五”人才模型从企业用人的角度出发，通过企业人才的3个底层逻辑的评价，帮企业筛选匹配的人才。

运用这套人才模型，过去4年我与我的团队完成了对60多家细分行业标杆企业的2000多名干部的评估。准确评价管理者是否胜任、管理能力如何、发展潜力有多大、适合胜任什么类型的工作等情况，并由此为企业提供人才的任用建议。

明确告诉企业哪些人能用，哪些人可以开掉了，哪些人值得培养，站在企业的角度提供人才任用建议。

在与这60多家企业的人才评估反馈上效果非常好，评估的准确率达到95%以上，客户认可度很高。许多企业在我们的指导下，完成干部队伍的调整，把对的人放到对的位置上后，很多一直困扰企业的管理问题不攻自破，效果立竿见影。其实管理有时候并没有那么复杂，把人用对了，事也就成了一大半。

04、识别人才的“四四五”模型

1. 什么是“四四五”

这是一套适用于企业人才识别的模型，从三个底层维度抽取人才在企业环境中取得成绩的关键成功因子，以此对个体在商业环境中的匹配度和发展方向进行指导。

第一个“四”是四层管理站位，管理站位评估的是管理者是否在其位谋其政，是否做了所在层级该做的工作，如果做的事不对，哪怕做得再好也没有多少价值。因此，评价一个企业人才，首先要看他做的事对不对。

第二个“四”是四项基本管理能力，管理者不好当，好像什么都要会什么都要管，其实底层来看就是管好四个东西：管人、管事、管现在、管未来，因此这四个象限就构成了一个管理者需要具备的4个底层能力；

“五”是五项基本素质，来源于华为的领军人才标准，用于考察人才冰山以下的底层素质，看人的发展潜力与优势方向。

2. 管理者的四层站位

在一个企业中，管理梯队到底应该以什么样的方式去构建，一直是管理学界的难题。组织队伍并不是越扁平就越好，CEO直接管一堆员工，在

很多情况下并不适用，而照搬成熟企业的组织结构，又往往容易让组织变得臃肿。

因此，在组织形态上，从底层我们要研究构成一个战斗型队伍的最小配置应该是怎样的。通过解构，我把一个成功企业的战斗型组织抽象成四个层面，即管理者的四层站位，包括：决策层、战略执行层、全面运营层、业务尖兵层。

1) 决策层

最上面的一层叫做“决策层”，是企业战略方向的制定者。这个层面上最重要的使命是要从纷繁复杂的环境中找企业发展的突破口，要确保企业发展的方向不能错。如果方向错了，后面所有东西都是白跑。

世界是变化的世界，企业生存的环境、竞争关系、消费者等等都在无时无刻的变化着，如果企业没有人抬头看路，不能及时调整方向让组织走在正确的道路上，客户的需求不能洞察、新的能力没有准备、新的机会没有抓住，失败也就是早晚的事了。

诺基亚手机的总裁曾经讲了一句非常正确的话：我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。原因就在于只顾走路，没人看路。

2) 战略执行层

第二个层面叫战略执行层，在既定战略下实现 0-1 的突破，他不对战略方向负责，而对战术胜利负责。也就是说方向错了是上面人的事儿，但是打不下来是我的事儿，这叫战略执行层。

战略执行层大部分是企业各模块的第一负责人，各种总监的角色，他们就像企业的拳头，承接大脑指令，调动全身的资源快速出击，负责开拓与攻坚，解决战略成功的关键点突破与达成。

在现实中，我看到很多企业的总监并不以达成战略为己任，有的认为战略是上面定的，能不能做成要看上面的领导；有的从头到尾都在怀疑战略，认为这个事不靠谱，既不认同也不付诸行动，最后结果战略没达成，他还很高兴地跳出来说：你看，我早说这个事做不成，我说对了吧。以上的情况，都是战略执行层的站位不匹配的问题。

3) 全面运营者

第三个层面叫部门的全面运营者，这是一个成熟业务的管理者，他们的任务是守住当下良好的状态，并通过管理动作把它做得更好。大部分经理就属于这个层面。

经理层是企业的躯干，应该关注的是整个部门正常高效的运作，负责部门日常的管理，如费用、收入、流程、人才选拔、人员培养、绩效评价、业务改进，对部门业绩负责。

全面运营者作为企业的中层，千万注意不要成为上传下达的传声筒，而要当承上启下的有利中枢。

4) 业务尖兵层

第四个叫业务尖兵层，他们是业务执行的实操者，既要管事，更要有扎实的业务能力，能带领小团队解决单点问题，能够言传身教带着团队成长。许多企业的业务主管就是这一层级。他们承接的是经理层找出的关键业务中的难点，实打实地一个个解决、落地。

这四层站位构建起了一个有人抬头看路，有人朝着既定的创新方向去实现攻坚突破，有人守得住，有人解决单点问题的战斗型队伍的最小组合。

我们通过四层站位来诊断一些组织问题的时候，经常会发现三类问题：第一类问题是缺位，缺位是指四层站位里某一层或多个层面的管理者缺失的状态，即没有人去担负起这个站位层级应该干的事情。

我们试想一下，一个企业如果没有了决策层，那就等于没了大脑；如果没有战略执行层，再好的规划设计没有人能去落实达成又有何意义；如果没有全面运营层，管理将无人承接，上下一团乱麻；如果没有业务尖兵，关键的难点没有突破，细节执行不到位，如何给客户交付好的产品？因此，这四层站位缺一不可，不论缺了哪一层，整个组织都跑不起来。

第二种叫“越位”，指管理者站位不足，向下错了一层的情况。

管理者都是从基层一级一级升上来的，很多人在职位提升之后，站位却没有跟着提升上来，还是维持着之前的管理状态，当了经理还是带着主

管的思维，还抓着具体工作不放干着主管的活，觉得下面的人干的没自己好，说着就自己动手干了，这样下面的主管也一定无法在自己的位置上做好，战斗序列一层层错开，就叫越位。

第三种情况叫“错位”。指的是管理者跑去做了员工的活，把事情一杆子管到底的情况，而员工又整天在考虑公司的战略与未来的发展。

我见过这样的 CEO，把管理抓得很细，事无巨细都要管，员工超过 20 块钱的打车费都要亲自审批，工作排得满满当当，每天非常辛苦。为什么这位 CEO 要一杆子管到底呢？原因也很简单，就是 CEO 下面的各层干部都缺位，工作交给谁都不放心，只能 CEO 自己干了。

久而久之，下面的人没能力也没权力做任何决定，天天打报告，事事要请示，CEO 整天忙于各种琐事，哪有时间思考公司未来？而各级干部成了上传下达的传声筒，不敢担责，没有想法，根本不能履行岗位职责，这就形成了 CEO 在管理上的越位。

因此，老板们一定要关注自己的站位问题，老板站位低了，整个团队站位也上不去。

四层站位的关键在于 我们是不是构建起了全位置的战斗队形，在每个位置上大家是不是各司其责，能在其位谋其政。

战略里面经常讲管理者要有格局，什么叫格局？站位正确就是格局，在其位谋其政就是最大的格局。

3. 管理者的四项基本能力

一讲起干部能力的标准，可能有几十上百个关键词，领导力、决断力、沟通力、亲和力、学习力……恨不得要求每个干部都是十项，但我们都知“人无完人”，上哪去找完美的管理者呢？

既然没有这样的完人，我们就需要回来思考一个问题：这么多的能力里面，哪些是管理者必不可少的底层能力。

回归到管理的本质，管理到底要管什么？其实无非两个内容：管人、管事。再加上一个时间维度：管现在，管未来。这就构成了四个象限，一个管理者如果能把这4个维度管好了，他一定是个优秀的管理者。

基于这四个维度的思考，借鉴戴维·尤里奇的HRBP四个角色模型，我将管理的基础需求总结为四项基本能力，即战略能力、变革能力、高效体系构建能力、人才队伍建设能力。

1) 管长期的事——战略能力

什么是长期的事儿呢？决定我们未来要做什么的是战略，这是企业的头等大事。

所以管理者首先必须具备战略能力。具体来讲，高层管理者要有战略的制定能力，知道公司该往哪走；中层管理者要有战略的执行能力，定下来的战略目标要能被达成；基层管理者要有战略的理解能力，保证动作不跑偏，在正确的方向下做好具体的事。

2) 管长期的人——变革能力

变革的本质，就是对人的改变。

在企业的成长过程中有一对矛盾贯穿其中，外部环境是一直处于快速变化的，这要求企业要能快速适应变化。但组织内部的人都有追求稳定的惯性，稳定代表过去的经验可复制，可以降低主观上的投入。

适应快速变化的需求和内部人追求的稳定之间形成的冲突，对于企业成长是一个巨大的阻力，所以企业需要通过推动变革来打破稳定，成功的组织一定是善于变革的组织，能把人的动能调动起来，折腾起来，人活了组织也就活了。

3) 管短期的事——构建高效体系的能力

所谓“构建高效体系的能力”，就是用确定性的管理去提升组织的运作效率。

带领团队把具体的日常工作持续高质、高效地完成，是作为管理者最基本的职责。

如何确定性地提升组织的工作效率呢，很多时候不是光靠一两个工作能力突出的员工，而是要把工作能力常态化，要构建起一套不依赖于某个具体个人的高效工作流程、方法、标准，让任何一个团队成员都能有高质量的工作成果。

4) 管短期的人——团队构建能力

管理者是基于团队而存在的，如果连团队都构建不起来，那也就没有所谓管理者的说法了。关于团队构建能力，我想强调两个重点。

第一点是**招人**。如何招到人，如何招人才，是管理者的首要能力。招到一个优秀的员工，很多时候比一群平庸的人更能产生工作成果。

第二点是**淘汰人**。一个没有开过人的管理者不是一个胜任的管理者。随着企业的高速增长和对人员要求的不断提高，不胜任淘汰是一个常态的管理动作。

这四项基本管理能力，从管人、管事、管现在、管未来四个基础维度，界定了把管理工作做好的四个关键能力，为管理者的职业提升也指明了清晰的能力发展路径。中基层管理者应更多的关注于当下，解决下面的短期的人和事的问题；高层干部要着眼于解决长期的人和事的问题，这也与各自的管理站位相匹配。

4. 领军人才的五项基本素质

在企业的人才竞争当中，其实关键比的就是能不能找到高潜的人才。

招人才其实跟投资一样，都是在找潜力股，投资我们都知道好标的一般人是没机会的。招人才也是这个道理，当一个人已经被大公司验证是个优秀的职业经理人的时候，普通企业是招不进来的，他只会选择更大更好的企业。

因此企业招人才，就是要去发现那些未经过验证的潜在人才，评估这个人未来成功的概率大，就把他招进来，给他机会去创造成功，企业也跟着受益。这就叫做人才的红利。

那么，如何判断一个人冰山之下的素质潜力呢？