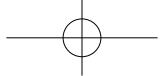




第 3 章

企业在线办公的核心：人才梯队建设

03



3.1 人才梯队建设实践：分层多级负责制

3.1.1 什么是分层多级负责制

人才梯队建设工作的开展与否及成功与否，直接影响企业的存活率与成长性。经过五年的实践，特别对于在线办公团队，当其人员数量庞杂，多任务并行开展又需要较强的灵活性，且交付物的数量和构成不尽相同时，人才梯队的建设就变得异常迫切。对此，如图 3-1 所示的分层、多级人才梯队建设制度，不失为一种可以保障团队有序、稳定运行的机制。

结合我们的实践来看，该种“分层多级负责制”的人才梯队，于整个企业来说，发挥了包括但不限于以下四方面的作用。

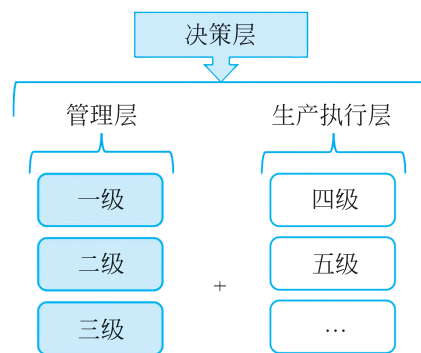
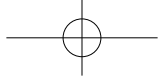


图 3-1 内核层“分层多级”人才梯队

① 培养与流动：分层多级人才梯队建设制度，为企业提供了一个



有序的、健康的、可抗压的人才培养与流动机制。特别于在线办公团队来说，人员的流动率或将高于 50%。那么，通过设立不同级别的梯队，则可以促进员工的职业发展和晋升，激励员工持续学习和提升自身能力，从而保持组织的竞争力和创新力。

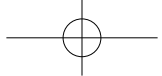
② 组织架构与管理效能：分层多级人才梯队建设制度有助于构建清晰的组织架构和明确的管理层级。不同层级的人才梯队可以对应不同的职责和工作要求，使企业内部的工作分工更加明确、高效，减少管理层级之间的冲突和混淆，当然也会出现“问题猴子”现象，本章后续会详细介绍。

③ 知识传承与质量稳定：通过分层多级人才梯队建设制度（见图 3-1），高级梯队中的资深员工可以向下级梯队的新人传授经验和知识，保证内部知识的标准化及积累和传承，同时提高组织工作质量的稳定性和低错误率。

④ 人才储备和风险管理：即该制度可以为企业建立有效的人才储备和风险管理机制，通过培养和选拔不同层级的梯队成员，可以储备一批具备潜力和能力的人才，以备应对企业内部或外部的变化和 risk，保证企业可持续发展。

分层多级负责制，顾名思义，包括了“分层负责制”和“多级负责制”。具体来说，“分层”指基于对组织的作用力、岗位角色、履行职责等因素，在中观视角下，将内核层的岗位按类别划分为不同层面。最简单、最通用的一类分层方式即将整个内核层划分为 3 个层次：决策层、管理层和生产执行层。

其中，第一层决策层是内核层的最高领导者，通常由董事长、CEO 等决策性人物组成，需要立足组织的利益，制定组织发展的目标、纲领，且进行动态宏观控制。第二层管理层是决策层的下属机构，由组织中所有部门的管理角色共同组成，如生产管理部门、财务管理部



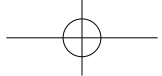
门、销售管理部门等，其岗位职责则是将决策层制定的方针、政策贯彻落实到具体职能部门，且对日常工作进行组织、管理和协调。第三层即生产执行层，重在将组织目标、决策方向转化为具体行动和成果。这3个层次在内核层中相对独立却彼此联系，共同促成组织成长，推进组织发展。

此外，“多级”则以“分层”为前提，继而在每一层管理梯队中，进一步细化出多个等级，即要求每个职务对应的每个人都知道他的汇报对象是谁，下级是谁，且要求各级之间构成一条不中断的合作链。之所以在分层机制下还要实行多级管理，正是因为在线团队成员往往分散在全国各地，加之人员的基本特征、工作素养、负责工作乃至工作时段都不同，只有实行更详细的分级管理，才能既保证“分层”管理的效率和稳定，又能在各层特别是生产执行层中确保各部门能从自身情况出发，因地制宜、灵活地处理问题，以保证决策层、管理层制定方向、目标的有效落实，也才能调动各个具体人员的工作积极性和主动性。

3.1.2 分层多级负责制的副作用及解决方式

这一人才梯队建设方式，作为在线团队规模增长前提下不得已出现的产物，在笔者团队的五年实践中被证明是科学且合理的，尽管也存在一定副作用，但总体来看，其能够在在线团队管理的效率需求和效能需求之间找到折中和权衡，且在我们的实践中，针对出现的各类典型副作用，也可以以制度化、机制化的方法，借助在线软件予以有效解决。

如针对“管理成本”伴随层级增长而增长的副作用，一方面需严格控制决策层和管理层的规模，通常以最小单位为基准配置这两层的

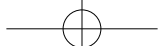


人员，另一方面则需简化管理层中级别的设置，精细化生产执行层中的级别设置，且对各层各级各岗各人的工作目标、工作要求、工作内容予以量化确定。

再如针对随层级增加而导致的沟通难度加大问题，特别是决策命令在经由层级自上而下传达容易产生曲解、遗漏和失真等问题，在实践中一来需格外注意“信息”传递的扁平化，即所有的决策、要求、调整、通知等，特别关于组织人、事、制度等重要信息，不遵循上述层级制度逐级传递，而是采取“一竿子插到底”的方式，在工作群中面向全员一键通发；二来在“信息”传递的结果和效果上，还要求逐级负责和监督，并以问卷调查、随机访谈、问题暴露等方式复查复核。

需要强调的是，我们在实践中发现，在线办公和在线管理不适于去中心化管理，反而正是基于多层分级梯队的建立，基于“级-级”负责，依次完成向下一级管理和向上一级负责，从而保证了整个组织稳定运行，也可以承受内部、外部的较大突变和考验。在我所管理的团队中，管理层一级最多涉及管理层三级人员这一层，且只跟该级以上的人员进行周期性高频交流，并能够熟悉他们每个人的业务能力和身心状态。至于该层级以下的生产执行层及一般生产执行人员，则需要管理层三级等遵循“级一级”负责模式，推进常态管理和高质量运行。当然，在遇到问题和困难的时候，此级也有向上反映的通路，即向管理层一级直接反馈，继而匹配更多资源供其调配，从而协助其解决问题。

综上，这样的“级一级”负责模式不仅提高了管理的效率，充分调动了各级人才的工作积极性，同时也完成了各级人才的管理能力培养，且规避了工作不饱和、工作量不匹配，甚至“摸鱼”等问题。



3.2 分层多级负责制下的管理层

3.2.1 分层多级负责制下的管理层概述

在“分层多级”人才梯队的实践中，如图 3-2 所示，管理层一级、管理层二级和管理层三级等多级人员共同构成在线团队的管理层（见图 3-1），而项目核心、生产执行骨干及新进员工等一般人员构成了生产的执行层（将在第 4 章详细介绍职级划分标准和数量等）。管理层三级人员的主要任务是负责团队发展周期性分目标的拟定，计划的推进方案、步骤和程序的判定，按部门做好资源配置并协调下级做好落实，以及评价团队各项活动的成果、效果，从而在复盘制订纠偏措施及负责下一轮资源配置与生产执行等。

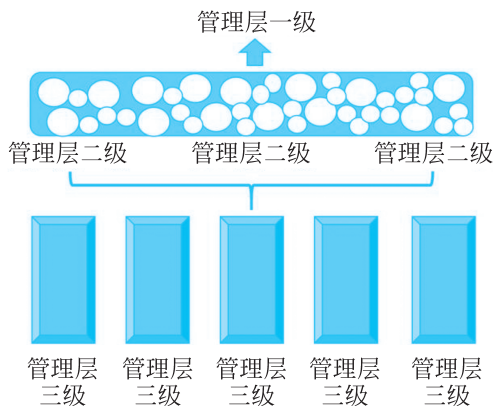
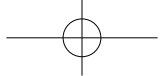


图 3-2 管理层三级角色关系

其中，为了保证团队的稳定性和可持续性，需以制度化方式要求管理层的 3 个职级形成 A+B 岗配置，且 B 岗的人数原则上不得低于 A 岗的人数。而这也是管理层一级需要仔细经营和长期关注的议题，



尤为重要的是管理层二级、三级的搭建与培养，因为他们共同构成了整个团队有效运行的“中流砥柱”。

生产执行层中的“项目核心”和“生产执行骨干”无疑也是团队的重要构成，此二者既是各部门的具体构成，以最小单位确保团队的发展，也是管理层三级人员的“诞生源泉”。“一般力量”则如一般工作人员和新加入者，他们往往也是行业的新加入者。此外，就每层人员数量的设置来说，基本可遵循“橄榄球式”，即管理层三级和生产执行层一级、二级、三级人数之和在整个内核层团队占比应最大。

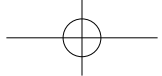
3.2.2 管理层的多级划分与岗位职能

一、管理层一级负责人的岗位职能与要求

上述梯队中每一层每一级人员的工作职责和角色定位，也因层级的变化而不尽相同。其中，院长毋庸置疑是团队管理中的最高级，即扮演着管理层一级人员角色。那么，如果把团队比作一艘大船，该级人员就好比“船长”，在这一角色背景下，其岗位职责不仅需要审时度势，了解国内外发展态势，而且需要熟悉行业成熟度水平，从而结合公司战略发展方向，对标自身优势与不足，寻找机会且有效规避风险。结合我们团队的实践，管理层一级人员在内核团队的具体管理中至少需要履行以下三大职能（见图 3-3）。



图 3-3 管理层一级负责人的三大职能



1. 指挥、管理职能，即对团队年度发展方向、发展水平、能力建设与日常管理等方方面面负责。仅以团队“各项能力建设”为例，在我们在线团队五年的实践管理中，管理层一级岗位的具体履职人员，将团队能力逐步具化为 8 方面，分别是研究力、组织力、AI 力、交付力、议题力、服务力、创新力和实践力。这 8 个能力基于研究院具体职能，不同团队的能力建设需结合自身职能与定位个性化制定。

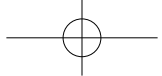
清博研究院八大能力建设

（1）研究力，这构成了团队成长的源泉，具体包括知识储备与运用的能力，工具积累与娴熟度水平，社会问题思考的宽度与深度，以及团队成员自驱学习力和对本职工作的兴趣度。其中就知识储备而言，我们内部开发了报告中台这一产品，仅供分析师使用，经常看到他们以组为单位，观摩学习其他组别分析师分享的报告与材料。

（2）组织力，这构成了团队成长的保障，具体包括组织规模和组织人才梯队的搭建，以及组织全员知行合一的能力。以我们在线运营团队为例，在 2022 年得以服务单体金额逾千万元的项目。期间，从上至下的“知行合一”尤为重要，特别当组织梯队层级比较多，且人员数量较为庞大后，上层的指示和要求能否被中层理解和向下传达落实，这直接决定一个组织的活性和可持续性有多大。

（3）AI 力，这构成了团队成长的助燃剂，由助力效率提升、产能提升逐步发展为代替人工完成工作。AI 力事实上是一种在工作生产执行过程中，优先考虑通过技术化、智能化方法的思维方式，既保障了完成度和准确性，又提高了速度。

（4）交付力，简单说即团队工作成果的总量，我们团队在 2019—2022 年，年度交付各类付费报告、材料分别达 6 万份、11.8 万份、21 万份和 25.5 万份，这一交付力使得团队在全行业乃至全球同类公司中都具备数量优势。



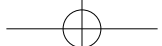
(5) 议题力，以舆情分析行业为例，议题的积累与沉淀是一个分析师提升自我研究能力的必经过程。纵向维度下，通常需要了解宏观态势；中观层面则包括对社会思潮、社会心态、跨世代及新型人群认知、网络动员及亚文化和不同行业的感知与观察；微观层面则需聚焦舆论主体、舆论客体、媒体与自媒体、大V及意见领袖、社会组织等具体组织和个人。

(6) 服务力，顾名思义，这一维度指的是被服务对象对提供服务方的满意度水平，具体可细化为3方面：服务数量、服务类型和服务满意度，前两方面表征了服务的数量和能力，第3方面则代表了服务的结果和效果。

(7) 创新力，对于常年做案头分析、大数据应用工作的我们，创新力主要体现在研究方法与分析维度的创新，以及不断突破研究边界从而引领市场的追求。如在舆情事件专报的分析中，团队开创性地提出了“7点分析法”。而在黑公关分析中，以原创与否和发文频次两个维度提出“四象限法”，从而将账号角色定位为“领袖”“启示者”“鼓吹者”和“网络游民”四类。

(8) 实践力，结合我们团队的发展，实践力主要反映在舆情会商的能力，即培养一定水平的舆情会商能力，要求分析师至少在上述议题力、交付力、服务力等方面均达到一定数量的积累。该工作的难度在于一方面对效率要求比较高，另一方面对效果要求更高。

2. 执行、落地职能，管理层的一级负责人，在日常管理中留有一部分“冗余”时间，用于思考团队发展力且及时反省与矫正能力培养情况是极为必要的。但是，该角色最忌好高骛远、坐而论道。通常，该岗位不仅要对战略目标形成可生产执行落地的方案，而且需要对生产执行落地的过程及时监督，且对最终生产执行的结果负第一责任。就管理层一级管理人员的具体职责来说，至少包括人的管理和对事的管



理两方面。其中，围绕人的管理，需要该层级人员建立并不断完善人才梯队，细化人才绩效考核与人才管理制度，还需要其明确人才晋升规则、发展要求等，并建立一套公平公正的奖惩制度。就事的管理而言，需要该层级人员在事前、事中、事后等全流程建立工作标准和质量要求规则，确保任务可生产执行及任务生产执行完成的效果等。

3. 应变职能，对于管理层一级角色而言，遇“变”应“变”是职责所在，也是角色使然。特别是在在线办公团队的管理中，其首先需要面对的正是形形色色的“突变”。结合我们的经验，该层级人员可能遇到的“变”可以按照来源划分如下：如源自内部的“失联”“撂挑子”“情绪化”等人事变化，源自任务生产执行过程中的“业务暴雷”等，再如源自第三方供应商或其他生态合作方的“掉链子”类突变。另外，也可按照“突变”的规模和出现的次数，将其划分如下：一类规模比较大且首次出现的突变，该类变化往往需要管理层一级人员亲自处理处置，因为这类突变对资源的协调能力、解决的时间等要求均比较高；另一类如中小型“突变”或者老问题复发型，则可由管理层的二级或三级人员解决。此外，根据“突变”的性质，可以将其分为内部有能力解决型突变和需要寻求外部力量协助解决型突变。

二、管理层二级负责人的岗位职能与要求

继管理层一级角色外，管理层二级如副手和主管构成了在线团队的核心，这也构成了整个团队的核心，我将此层级人员定位为管理层二级人员。结合我们的管理实践，管理层二级这一岗位的定位如图 3-4 所示，包括向上负责、同级协同和向下管理 3 方面。

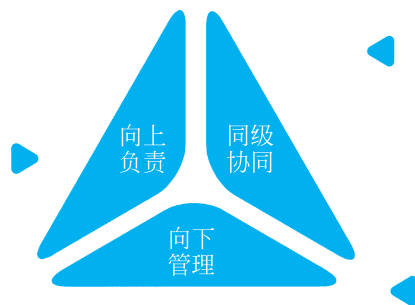
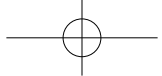


图 3-4 管理层二级的三重岗位职能



1. 什么是管理层二级负责人“向上负责”制？

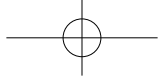
向上负责即管理层二级人员作为管理层一级人员的副职和 B 岗，无论作为后者的“左膀右臂”，还是未来代替现行一级人员上位，均有义务对上做好辅助辅佐，且在日常在线管理运行中，二级人员往往仅需向上对一级人员负责。经过实践经验，我们认为管理层二级人员在管理层一级人员和三层人员之间扮演了“海绵过滤层”的角色。

结合实践经验和思考，我们认为一位合格的管理层二级人员在“向上负责”中，需辅佐一级人员明确团队发展方向、做出管理决策、提出工作标准和发现团队不足等，具体包括如下几方面。

一要成为好参谋，即在管理层一级需要做出决策时，二级负责人员可以提供客观、全面、充分、对称的信息，而这构成了团队发展决策制定是否科学、可行的重要前提。这就要求该级人员履行好一级管理人员的“眼”这一角色，对团队所有人，特别是下一级人员——主管一层和储备主管以及各项工作推进水平要掌握得够全、够细、够准。与此同时，也需要管理层二级人员成为一级管理人员的“手”，在具体事务中代替、代表后者对内、对外做好生产执行和落实。

二要成为好管家，善于揽事，不拆台弄权，且对自己分管部分的工作敢于决策，善于管理，并勇于承担责任。如图 3-4 所示，管理层二级人员（副院长）作为管理层一级人员（院长）和管理层三级人员（主管）的中间层，相比向上负责外，更重要的是向下管理，特别要面向更下一级的各个子团队，做好人、制度、事、项目的落实与问题反馈。特别对于在线管理而言，次级负责人不仅需要保障所有制度、要求的可生产执行、已生产执行，而且需要准确把握存在什么问题，以及如何优化，从而持续提出管理优化建议。

三要与管理层一级互相成就，一方面双方需要在价值观层面保持高度一致，同时也需要在默契度方面互相补充。此外，管理层二级人



员特别需要敢于及时指正管理层一级人员在工作中出现的脱离实际、制度疏漏、决策有失全面性等问题。结合我们的经验，发现在百人以上规模的在线办公团队中，管理层一级人员虽然是院长，但由于该岗位距离一线具体任务生产执行太远，以致其对团队所有人、事的真实工作量、任务难度以及人员的工作状态（如每日工作排班等）均缺乏了解，容易在决策中出现“不接地气”和“不切实际”等问题。

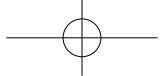
当然，管理层二级人员还需发挥为管理层一级排忧解难的角色，这里的“忧”和“难”既源自团队管理，也包括个人事务。结合我们的经验，回忆在2020年1月，团队恰逢一年之中最忙碌之际，且全员处于在线办公状态，彼时我因为身体原因不得已脱岗一个月之久，几位副院长迅速做出调整，高效保障了团队的正常、有序运行，甚至让整个团队的“团魂”更加紧密。此外，几位副院长也始终与我拥有相同的价值观，尽管处于在线办公状态，但彼此在认知和基本判断层面也始终保持步调一致，所以他们也是我社会情感支撑的重要来源。

2. 管理层二级负责人之间需“协同”什么？

除了做好向上负责，管理层二级人员由于往往多人共同充当，所以这个层级之间的协调协同在日常管理中也值得关注。基于我们的管理经验总结得出，为了实现 $1+1>2$ 的管理效果，此一同级之间的协作需要做到以下三方面。

一是始终以发展为重。即管理层二级人员无论数量多寡，均需一致以“对团队负责”的大局观为工作前提。在线团队日常运行中，由于很少在现实世界见面，所以往往通过文字、语音完成日常交流，那么当遭遇沟通不畅甚至矛盾之际，这样的“大局观前提”则让不同的声音、互斥的意见变得更具可信度和说服力，方能让在线团队的沟通成本降到最低，也给真正问题的解决让渡了时间。

二是相互尊重，相互信任且在必要时相互支持。这个相互支持包

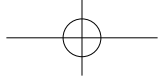


含两个层面，一是互为 B 岗的相互支持，即在我们的实际运行中，每个岗位都需要配置相应的 B 岗，以保证在线工作无断档，那么管理层二级的 B 岗即在这同一层管理人员中的彼此。特别当在线团队中的管理层二级多为女性人员时，且多处于生育期年龄段，于是较长时段的替岗也成为客观需要。此外，经过我们的实践发现，虽然同级之间的替岗是效率最高、效果最好的一种方式，但为了向下提供或展示更多的升职空间，除同级替岗外，也有必要在管理层三级中发展潜在 B 岗人选，从而保证整支队伍的成长活力。

三是分工明确，见贤思齐，取长补短。通常，在团队中，管理层二级之间的分工往往有区别，也有重复。“区别”体现在对团队的横向管理中，即多个任职人员共同承接这个岗位的所有工作内容和岗位要求。结合我们的经验，几位管理层二级（副院长）人员有分管人事工作的，有分管制度建设的，有分管创新发展或 AI 赋能的，有对工作标准、工作质量等过程考核把关的，也有负责对外交流合作的。这就要求各个管理层二级人员的分工务必明确，从而杜绝管理漏洞或管理撞车等情况。“重复”则多体现在管理层二级人员对下一级的分区分块管理中，即不同管理层二级人员需分别负责管理层三级中的 1 个或多个子团队。在这个层面上，所有管理层二级人员彼此需要保持密切且充分的沟通，从而横向找准共性问题，警惕同一问题在不同子团队中重复出现，借鉴彼此先行性、针对性的解决方案，从而保持见贤思齐的“竞合”状态。

3. 管理层二级负责人的“向下管理”是什么？

管理层二级负责人的第三重工作则体现在向下一级的管理中，由于该项工作是本层级工作岗位的职责主体所在，也是其做好向上辅佐决策的必要基础，所以其通常需要占据岗位人员三分之二以上精力，且其在履职该项工作时，往往需面向内、外部不同主体开展各类“沟通”。结合我们的经验，为了确保各类“沟通”的有效性，特别是确保向下



一级管理的有效性和高效性，建议该层级岗位工作人员需做到以下五方面（见图 3-5）。

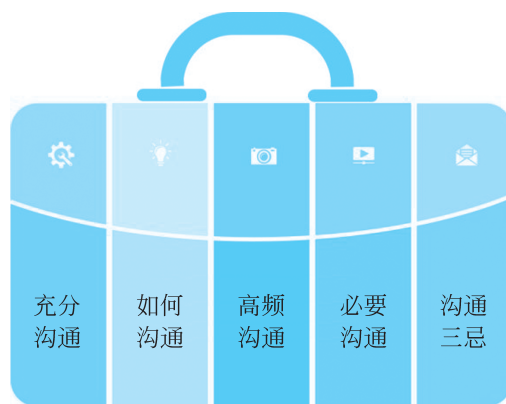
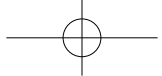


图 3-5 有效沟通的 5 个要求

一是充分沟通，多指管理层二级人员与其分管子团队的充分沟通，既包含与分管团队中管理层三级人员的沟通，也包括与生产执行层的沟通。为了确保沟通的有效性，管理层二级人员通常可结合逐一沟通、群体座谈、重点沟通等多种方式，以期对每一位管理层三级人员和生产执行层人员的业务能力、职业优缺点、工作状态及可塑性甚至家庭生活等情况悉数了解，一方面在任务生产执行中做好督促和提醒，另一方面也可在必要时为其提供不限于业务指导的多元帮助。其中，该层级人员与管理层下一级的沟通需主要围绕对方拿不准的想法、自觉困惑的问题、可能产生分歧的异议、上层决策的理解与落实及工作中遭遇的各类问题等展开，实现沟通的有的放矢。

二是如何沟通，除了沟通内容，沟通介质也很有讲究，重要的问题、紧急的内容、复杂的事情、个性化的内容务必电话 / 语音沟通；重要但不紧急且共性的内容，则可以在线会议的方式展开。而相对日常业务指导等细节内容，如果干涉内容不复杂，但需要对该内容进行持续更



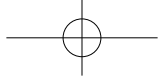
新和复用延续，那么以在线工作群设置共享文档类文字方式展开的沟通则效果更佳。此外，就文字、文本内容的“到达率”而言，如前所述，以钉钉等办公软件为例，可以通过 DING 的方式确保信息送达，还可以通过“已读/未读”了解信息是否有效送达。

三是高频沟通，这一原则是在线管理的“刚需”，也是在线管理成效显著的“妙招”。特别当团队规模和工作任务增长速度较快时，沟通频次也需要随之增长。结合我们的管理经验，高频沟通包括“周期性”和“灵活性”两类。顾名思义，周期性沟通指定期在线会议，同级间或跨两级间的沟通需要每日开展，以对当日重要事项和待解决问题及时通气通报；跨三级乃至跨四级的沟通以每周、每月开展即可，内容主要围绕上一周期的工作情况、暴露问题和整改落实情况等。灵活性沟通则是相对以固定时间开展的周期性沟通而言，即结合管理需要和业务需求随时开展。

四是必要沟通，即在什么契机或时机的沟通是非常有必要的，且如此“恰到好处”的沟通如久旱逢甘霖般，可促成事半功倍的管理效果。根据我们的在线管理经验，除新人入职面试沟通、新制度新政策的下达等必要沟通节点外，通常还需要在以下节点予以重点开展。

（1）在新任务进入在线团队的生产执行序列前，管理层二级、三级人员需要发起一次“前期讨论”会，干涉方需包括任务需求的发出方、任务需求的生产执行方，以及任务需求的商务洽谈方，以期在最短时间内掌握本任务需求的背景、标准、要求、要领和预期目标，特别还需结合以往已有的相似经历，对本任务需求未来生产执行中可能遇到的问题提前预知预防。

（2）在任务生产执行过程中，特别是出现问题时，要求管理层一级、二级人员及时介入，以协助整个在线团队判断工作方向是否正确、是否需重新调配资源、厘清当前主要矛盾等，同样，在较短时间内找



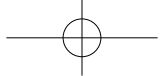
到问题的症结并迅速纠正。需要注意的是，此类沟通往往需要“连续”展开，即在后续新一轮的任务生产执行中，持续跟踪问题解决的效果。

五是沟通三忌，一是忌走过场，不能充分启发对方。如前所述，且认为所有在线团队的沟通都需要基于具体问题具体展开，即所有沟通都是朝着解决问题而发起、而终止，此乃“忌走过场”。二是忌先入为主，不能接受批评与否定。在线团队管理也好，集中办公管理也罢，上一级的主观臆断和一意孤行都是行不通的，特别在逾百人规模的在线管理中，管理层一级人员无法下沉到每个员工，也无法事无巨细到每一项任务，因此唯有多聆听来自下方的声音，才有助于做出正确的决策。三是忌浅尝辄止，不能通过表象找到根本矛盾。结合我们的管理经验，经常发现管理层三级人员和生产执行层人员的交流往往处于“头疼医头、脚疼医脚”的初级阶段，并不能举一反三、管中窥豹般推广整个在线团队或整个公司的制度性缺陷或流程性不足。因此，更上一级的介入则主要需发挥此类通过表象找根本问题的职责。

三、管理层三级负责人的岗位职能与要求

1. 管理层三级负责人扮演什么角色？

对比管理层一级和二级负责人，三级负责人是团队运行质量的第一道“把关人”，即作为距离一线工作最近的管理人员，需要对工作的效果、工作的成果负第一重责任，且该级不同负责人的“把关”水平和能力构成了团队发展木桶中各块木板的高度。此外，管理层三级负责人也是管理层和生产执行层的“中间人”，如图 3-6 所示，决策层解决“为什么”和“干什么”的大方向、大方针，管理层解决“如何干”和“何时干”的问题，而生产执行层要负责的则是“领任务”和“抓紧干”。其中，对所领任务的理解程度、生产执行过程中暴露的潜在问



题或深层次问题，以及工作开展的整体效果等均需管理层三级负责人具体承担，做好向上、对下的居间解释、反馈工作。在实际任务推进中，管理层三级人员发挥的居间接收、解释与反馈工作，往往需多轮、递进开展，直到任务高质量完成。

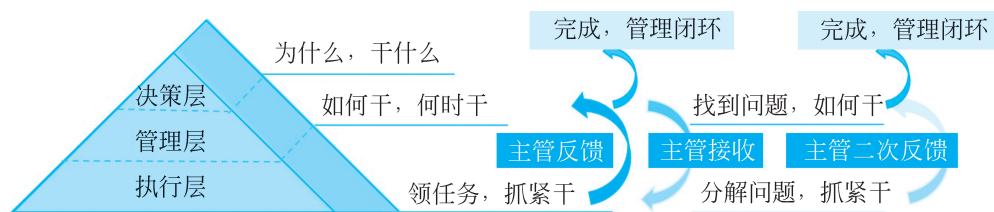


图 3-6 主管（管理层三级）的职能与角色

对于管理层三级人员的“居间”角色，具体如“上传下达”类，即来自决策管理层下达的指示、要求，以及具体制度、各项通知的下传、释疑与生产执行；再如“一丝不苟”类，即该层级管理人员还需理解所有任务项目的需求、分配与生产执行，以及负责向下对生产执行层人员的专业素养的培训与考核、工作时间的安排、工作效果的把控与奖惩等。以我们团队为例，该层级人员的“居间”角色则体现在整个团队八大核心能力——服务力、研究力、AI 力、组织力、交付力、议题力、创新力和实践力——建设的方方面面。以 AI 力——智能化相关工作推进为例，清博智能作为一家在大数据、人工智能特别是文本算法等方面见长的公司，致力于提高所有工作的智能化水平，以此追求工作的效率、效能最大化；特别就当前从事的大数据分析、舆情管理行业，清博智能力求做好智能化报告的表率与实践，且在此背景下，我们先后启动了“驾驶舱”和“文曲星”（见图 3-7）两项计划，前者围绕数据的精筛、推送、日报等展开，后者则主要围绕指标模型、咨询报告的 AIGC 展开。

在此智能化进程的推进中，我们发现管理层二级人员有且仅能发

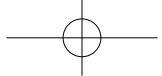
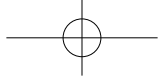


图 3-7 “文曲星”计划的 7 层架构主体概览¹

挥的是督促作用，而三级主管则决定了本项工作推进的速度和质量。结合上述“驾驶舱”和“文曲星”产品的推广使用来说，首先在产品开发测试的早期，三级主管能否正确理解智能化工作推进的战略意义以及此项工作开展的必要性和迫切性，直接决定了整个在线团队的生产执行层能否接纳智能化工具。对此，特别在智能化工具推进初期，有个别生产执行层人员非常抗拒，他们一度以为 AI 会马上替代人工，继而滋生了此类抵触情绪；在此环节中，管理层三级还需要在上述产品功能的原型图设计、二次迭代中，尝试在人工智能抽象技术和具体任务这一具象之间找到可以连接彼此的切入点。

其次，在智能化推进的中晚期，管理层三级一是需要推进生产执行层人员加强对上述智能化工具和软件的使用率，从而持续为人工智能模型的训练集提供更多的“养料”；二是确保生产执行层在智能化工具和软件的使用中，及时发现软件存在的问题，并予以精准反馈，从而与技术形成良性互动，提升产品的功能性、可靠性和效率等；三是能否举一反三，在更多项目和具体工作中探索智能化的可能性，继而

¹ 该架构模型由清博智能 CTO 朱旭琪首创。



切实提升 AI 的使用频次和基础工作的使用效率，从而逐步让智能工具“更好用”，也让更多任务提上“智能化”进程。

2. 管理层三级负责人的管理职能有哪些？

就管理层三级人员的管理职能来说，至少需包含以下 3 类：技术技能、人事技能和概括技能。技术技能指管理层三级人员需要具备专业技能，即需要熟悉和精通某专业领域的知识、工具、方法、标准乃至经验。人事技能即强调的是其对生产执行层团队人员的招聘与培养，人才的发现与维护，以及员工的工作状态与职业信心建设等。概括技能则是管理层三级人员比肩管理层二级人员的一项技能，要求其跳出具体任务和细节性事务，站在更高视野理性反观、思考、判断整个团队的成长水平和问题，从而向上给出调整建议。

在上述 3 类技能中，技术技能（专业技能）排在这一级管理人员各项技能之首，如图 3-8 所示，此级人员需对生产执行层所从事的工作全盘熟悉，并需较生产执行层人员对所有任务的生产执行标准、生产执行方法等掌握得更透彻。因此，该技能标识着这一级人员发现问题、处理问题的能力和效率，且伴随管理时间的延长，其积累的岗位知识、

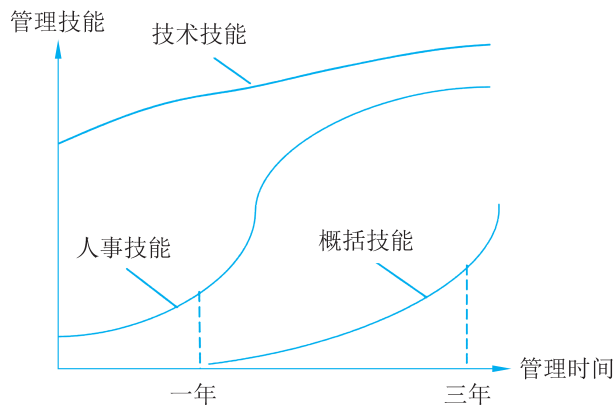
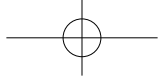


图 3-8 管理层三级 3 类技能的培养



技能也将随之增长。因此，该项技能的拥有与储备，也应该成为在线团队晋升管理层三级人员的首要依据和标准。结合我们团队的经验，管理层三级人员（主管）需完成各自小分队下所有技术类、专业类工作的安排与部署，并自觉在日常运行中发现问题并解决问题，与此同时提出精进方案。

人事技能和概括技能对于管理层三级人员同样很重要，也是该层级管理人员必备技能。但结合我们的经验，现实情况可能是管理年限越短的三级管理人员，对这两项技能的储备越低，甚至在其晋升为管理层三级人员的初期并不具备此两项技能，反而需要在晋升后，伴随团队的规模扩张、任务生产执行经验积累等方得以培养。其中，人事技能是管理层三级人员建设其团队的首要技能，因此较概括技能来说，该级人员在该技能方面的成长尤为突出。另外，结合我们的经验，新手管理层三级人员至少需要一年的沉淀期作为人事技能的培养期。在此期间，其所管理下的在线团队将面临团队规模日益壮大和人员高流动性并行等问题。当然，其中的高流动性与管理层三级人员的管理经验是否欠缺密切有关，表现为在人才招聘、人员甄别等早期环节以及生产执行层人员的使用、团队向心力培养乃至职业生涯规划等方面。

成熟的人事技能通常包括以下几方面：既能找到志同道合的生产执行层人员，能针对性迅速完成对新晋人员的培训和培养，也能带领生产执行层人员解决任务生产执行中的各类问题，从而解决“一道道坎”或“一个个坑”，此外，还能在日常工作中发现每个生产执行层人员的潜力、特长和不足，从而为不同能力水平和业务素养的生产执行层人员清晰规划各自的职业方向，确保在各类奖惩、晋升间完成在线团队人才梯队的搭建与稳定。

此外，结合我们的经历发现，管理层三级人员在人事技能培养方面遇到的瓶颈往往在上述3类技能中占比最大。具体“瓶颈”通常出