

W2 团队沟通

课时：2020/04/28

终稿：2020/05/11

沟通的误解

客观：可能会存在误解

主观：**不主动制造误解**

- **表达**清晰直白
- **确认**不厌其烦（多次）
- **倾听**全神贯注

提问的智慧

常见错误：

- 点名他人
- 自己的急切与他人无关
- 问题太泛（matlab怎么用？）
- 无用的废话

1. SE工程师应有的个人品质

- 责任心强（做好自己答应的事）
- 对他人的需求敏感（同伴&客户）
- 直言技术上的缺陷和问题，并给出建设性意见
- 抗压性强（身&心）
- 强烈的公平意识
- 重视细节&脚踏实地

不要用“有个性”为自己做事不合适找借口

2. 成功团队的特质

- **目标一致**

成员特质本不相同，但为同一个目标努力

- **彼此信任**

能够让团队信任自己的能力和领域

- **各有所长**

在团队中发挥每个人的特长

善于吸取所有成员的意见

3. 团队沟通总原则

- 尊重

不必志同道合，但必须彼此尊重

求同存异

- 看重别人的优点

发掘每个人的长处，团队中取长补短

- 对事不对人

- 学会倾听

换位思考

4. 聆听的技巧

hear & listen

hear	listen	understand
被动接受	主动倾听	理解信息
尝试复述要点	弦外之音->诱导提问->潜台词	why、what、when、where、how

但不要过度解读。

MOOC 赵老师讲解

倾听，主动去听别人的话

专心	积极沟通
共情	去理解别人，不要断章取义
客观	不要以自己为中心
细心	弦外之音

卓越的管理者都是优秀的倾听者（管理效率）

倾听作用

1. 把握信息，科学决策

兼听则明，偏信则暗

2. 激励他人，引导行为

3. 避免偏见，避免问题

4. 促进感情，增进关系

5. 协调人

沟通特质

- 带着兴趣去聆听他人
- 从善如流
- 心胸宽阔，包含尖锐的批评
- 善于吸取所有成员的意见
- 善于妥协

会聊天

- 分享

尊重与分享->聊天持续 (Mr, Mrs, heard, seen, care)

直接、不尊重->聊天终结 (You, the, Christ, but, ass)
- 时间

发起在休息时间的对话，更会引起反感，走向结束
- 单聊 & 群聊

	单聊	群聊
聊天回合	回合越多，越可能结束	回合越多，话题越热烈，可能持续
句式	长句会推进对话	短句更受欢迎
负面情绪	终结对话（可能使对方承受情感压力）	可以引发共鸣

以开放性的话题试探

例：“为什么也选这门课呀”

初次见面

- 自我介绍

分场合、看时间

给出团队活动相关的信息
- 互留联系方式

“贡献”——产生归属感与存在感

6. 团队抉择

- 基本原则
 1. 求同存异

团队利益最大化

外人会评价整个团队，而非个人
 2. 尽量避免投票

会造成内部想法分裂
 3. 尊重最终决定

服从团队，统一方向
- 选择前的准备工作

1. 哪个题目最受欢迎
 2. 成员相关特长、特弱
 3. 组内的人脉关系、拥有资源
 4. 工作量是否在承受范围内
- **20分钟—>2种选择—>集中讨论**

7. 如何开会

- **选好场地**

大桌子而不是小隔间

能坐下来圆桌开会的地方

站着开会能提高效率（短会，如5min晨会）

7.1 事先备好议程

- 由主持人准备
- 提前至少一天发给与会人员
- 会场中每人一份
- 内容：
 - 上次会议回顾
 - 每个议题简要介绍（背景、目的）
 - 汇报人及预计讨论时长

7.2 主持人

- 按议程推进会议
- 控制讨论区间
- 引导大家发言（especially不爱说话的）

7.3 按照议程推进

- 汇报人介绍背景
- 每位成员发表意见（最好有争论）
- 鼓励不同角度的思考、直白地讨论各种可能性和优缺点
- 注意：
 - 用心聆听、积极交互
 - 给人反馈意见的机会

7.4 会议纪要

- 时间、地点、参会人、主持人、纪要人
- 对议程，记录：
 - 讨论总结
 - 最后决议
 - 落实责任人、时间
- 下次会议计划内容、时间
- （当天）整理好并发给所有人员（与会+未与会）

7.5 总结 & 计划下次会议 (主持人)

- 简要回顾每项议题的讨论
- 一句话陈述讨论出的决议
- 重申责任人与落实时间
- 征求大家意见 & 计划下次会议

保证所有人对会议决议充分、一致理解

8. 团队演示的礼仪：一致对外

- (待讲解)

9. 团队协作工具

- 为什么需要?
 - 口头沟通需要记录、查询、引用
 - 工作的时间安排需要展示
 - 阶段成果需要传递和分享
 - 远程沟通需要手段

- 工具

看板

- 由丰田提出，指为了达到及时生产方式 (Just In Time) 控制现场生产流程的工具；
- 作业现场的管理人员对生产优先顺序一目了然——易于管理
- 软件公司也在用

Trello

- 时间管理板 (to-do list)