

导论 · 从leader到linker

Leader 负责

工作效能 工作状态 个人发展 工作心情
对任务 对领导 对客户 对合作者

Leader 困扰

撕裂感

(目标 / 时间精力 / 内心秩序)

从 leader 到 linker



Linker 训练表

- 1 三大底层能力 - 全局感/推动力/学习力
- 2 开局沟通，建立领导权威 - 破局者法则
- 3 向下沟通，带出优秀队伍 - 促进者法则
- 4 横向沟通，协调跨部门资源 - 整合者法则
- 5 向上沟通，赢得领导支持 - 承接者法则

- 5 向上沟通，赢得领导支持 - 承接者法则
- 6 掌控谈判，达成更好合作 - 终结者法则
- 7 对外沟通，成为有分量人 - 代言者法则

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

01讲 · 三大底层沟通能力

三大底层能力升级

开放性 -> 全局感

建设性 -> 推动力

开放性 -> 学习力



全局感

不是取舍，而是整合

- 方法 -

特别助理，轮值支持
翻译使命愿景价值观
全局思考清单



推动力

不是push，而是清障

- 方法 -

研究对方可能的障碍点
引导对方主动说出障碍
设置机制激发下属求助



学习力

学习力

不是单向输入，而是动态嵌入

- 方法 -

凡沟通必拿到信息

向下一级写周报

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

01讲 · 三大底层沟通能力

全局思考清单

- 1 无论这个问题表现为什么，实质上我们现在在**解决什么问题**？☆
- 2 这个问题还有**其他人**在解决吗？如果有，他们的解法和角度跟我们有什么不一样？
- 3 这个问题**过去**是怎么解决的？
- 4 关于这个问题，我的**上级**最近是怎么说的？ - 对齐意识
- 5 如果我做了这个决策，我的**用户**会怎么

5 如果我做了这个决策，我的**用户**会怎么想？ - 创造用户价值

6 我的、我上级的、我重要下属的“**主战场**”是什么？ - 阶段性任务和目标



来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

01讲 · 三大底层沟通能力

周报模板

本周工作



下周计划



心得思考



心得思考



视野情报



来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

02讲·开局沟通，建立领导权威

新任管理者

提拔

空降

新分工

新任管理者的“局”

不信任

+

没时间

+

没时间



破局者

不是搞好关系
而是建立契约

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

02讲·开局沟通，建立领导权威

速胜项目

搞定一次汇报
签约爆款
开发新客户

...





管理者的使用说明书

| | | |
|------------------|------------|-----------------|
| _____的使用说明书 | | |
| 沟通系统 | | |
| 我对你的期待 | 我希望你怎样和我沟通 | 我的雷区和底线 |
| | | |
| 支持系统 | | |
| 我擅长什么，你可以得到怎样的支持 | | 我不擅长什么，我需要怎样支持我 |
| | | |

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

02讲·开局沟通，建立领导权威

开局沟通

1

向上汇报，争取资源

2

与不同对象沟通，建立信任

1 跟上级借一个视野

最重要的事？
最想改变的？
该注意点啥？

2 跟看不见的对象沟通

前任
同僚

3 帮下属清障碍

下属的需求
我们的目标
我对你的期望

4 跟业务对象拉近关系

建立更高一级关系
方方面面破局沟通



来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

03讲·向下沟通，带出优秀队伍

促进者法则

通过促讲对方发生改变

通过促进对方发生改变
来实现我的目标

三个“沟通不够”



时长不够



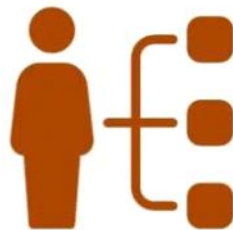
信息不够



自下而上不够

向下沟通

不是改变个体
而是塑造环境



来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

03讲·向下沟通，带出优秀队伍



沟通网络图



沟通网络图

解决“时长不够”问题

1 发现你的沟通盲区

2 找到团队的沟通节点

3 看到外部的影响力量



绩效 2-7-1

“2” 明星员工，高绩效、高认同度

“7” 中间分子，不突出，基本胜任

“1” 中低绩效、低认同员工



精力投入 7-2-1

20% 明星员工

花大力气沟通，关注非正式沟通频次

70% 中间员工

设计正式沟通仪式

10% 末位员工

坚决淘汰，特殊情况可以赦免



1 策略 - 日程安排

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

03讲 · 向下沟通，带出优秀队伍

三 好问题清单

解决“信息不够”问题

问题 1 我想先听听你的意见，你先说说

延伸：现在你已经了解到哪些情况？

延伸：如果某某某具备了，你觉得这个情况会发生变化吗？

问题 2 你需要我做什么？

问题 3 你觉得这样好不好，行不行？

问题 4 然后呢？



来源 | 脱不花 · 管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

03讲 · 向下沟通，带出优秀队伍



创造意义感

解决“自下而上不够”问题



设仪式

重复

公式化

“案例 - 时间的朋友闭幕片尾”



讲故事

经营认同

归属感 + 分离感

推荐书《故事力》

“案例 - 麦肯锡校友文化”

来源 | 脱不花 · 管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

04讲·横向沟通，协调跨部门资源

整合者法则

跨部门沟通不是协调，而是推销



避坑清单

- 1 不要忽略意义感
- 2 不要忽略其他共同体
- 3 阻止矛盾升级
- ⊗ 完成对下属的转训
- ⊗ 活动设计 - 背后说“好话”

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

04讲·横向沟通，协调跨部门资源

《跨部门合作者需求研究表》

「跨部门合作者需求研究表」

| 对方部门 <small>对方角色</small> | OKR/KPI <small>对方的关键指标</small> | 对方的关键指标 中与我交集的 | 我可以给TA的指标 帮上忙的地方 | 最近(共同)上级 对TA的要求 <small>上级的指令/项目/任务/需求</small> | TA个人的重要目标 <small>除了部门目标之外 TA近期什么目标最重要</small> | 对方的 职业外信息 <small>爱好、爱好、兴趣爱好</small> |
|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------|---|--|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



- 1 对方的部门和角色
- 2 OKR/KPI 对方的关键指标
- 3 对方的关键指标中与我交集的
- 4 我可以给TA的指标帮上忙的地方
- 5 最近（共同）上级对TA的要求

5 最近（共同）上级对TA的要求

6 TA个人的重要目标

7 对方的职业外信息

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

05讲·向上沟通，赢得领导支持

承接者法则

向上沟通的两个谜思

读心术

标签化

向上沟通的最大挑战

不确定性



向上沟通

不是划定边界，而是结成联盟

向上结盟三部曲

向上结盟三部曲

- 1 成为稳定的“供应商”
- 2 成为“师生”
- 3 成为“盟友”

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

05讲·向上沟通，赢得领导支持

1 成为稳定的“供应商”

供应稳定的战略透明度

战略透明

不是指战略上的透明

而是**战略级**的透明度



- 1 产品化交付
- 2 定期与上级做“人才盘点”

产品化交付

用户意识

有稳定预期

用「心」

有稳定预期

打明牌

定期与上级做“人才盘点”



来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

05讲 · 向上沟通，赢得领导支持

2 成为“师生”

与你的上级一起
建立一个“成长项目”



3 成为“盟友”

与上级共同成长

与上级协同进化
盟友关系的本质是合作关系
做好“翻译”
成为“功能”



来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

06讲·掌握谈判，达成更好合作

终结者法则

谈判力本质上就是信息力
关于谈判的沟通设计本质上是在打信息战



1. 谈判力本质上就是信息力

Linker在谈判中的挑战

失控感



🎯 不是打败对方，而是赢得合作

“终结者”的优秀标准：事后“私人”能相见

终结者的两大工作系统

强准备 2
排阻抗 1 ↓

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

06讲·掌握谈判，达成更好合作

强准备

1 时间

绘制一条强准备时间轴

根据时间节点组织内部沟通

2 团队

2 团队

分配战斗角色

① 决策者 ② 指挥官 ③ 谈判代表 ④ 专家 ⑤ 助手

理顺内部关系

3 知识

把每一场重要谈判都视为学习的过程

4 对手盘

绘制关系网络图

形成针对每个人谈判关键人的情报分析表

5 策略（备选方案）

谈判的主动性取决于有多少备选方案

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

06讲·掌握谈判，达成更好合作

排阻抗

各种维度的身份认同

终结者能够消除阻抗，从而化解对抗

S.E.C工作法

S.E.C 工作法

Situation 情境管理

运用非语言沟通，为催化素和血清素而奋斗

Energy 能量管理

所有艰难的工作最终都是体能之战

Coach 教练管理

探索一切隐藏信息，把坑避开

S.E.C 工作法

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

06讲 · 掌握谈判，达成更好合作

情境管理的具体方法

1 “抢夺”议程设置权

- 1 “抢夺” 议程设置权
- 2 “抢夺” 主场和主场化
- 3 “抢夺” 纪要输出权
- 4 整合身体语言
- 5 让对方先发言
- 6 请对方帮个小忙
- 7 做笔记的重要性
- 8 “出去走走” 的重要性
- 9 重复对方的话 & 请教澄清的重要性
- 10 给对方意义感



来源 | 脱不花 · 管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

06讲 · 掌握谈判，达成更好合作

能量管理的具体方法

- 1 休息和体能
- 2 防干扰
- 3 桌上要有含糖饮料
- 4 一次只提一个问题



教练管理的具体方法

推荐《华为饱和营销法》



来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

07讲 · 对外沟通，成为有分量的人

代言者法则

代言者

代表组织，跟外部合作者进行沟通

挑战

所有言论都会被公开

只要被引用，就在代表组织

解决方案

既不是避而不谈

也不是夸夸其谈

工程化地讲故事



来源 | 脱不花 · 管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

07讲 · 对外沟通，成为有分量的人

理解公司的元故事

故事的四个要素：角色/情绪/悬念/细节

元故事就是企业的初始故事

在元故事框架下，工程化地讲自己的故事

成为一个领域的专家

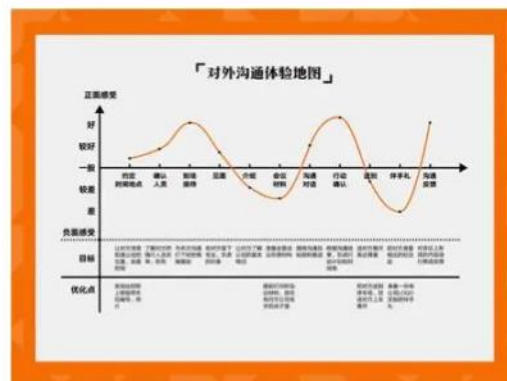
持续输出这个领域的传播品

坚持写自己行业的系列文章

在空间里构建传播品

华为的客户接待是对外沟通的体验设计

推荐工具《对外沟通体验地图》



来源 | 脱不花 · 管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang

来源 | 脱不花·管理者的沟通训练营 第6期

制卡 | Bella Zhang