

## 104 | 高效沟通：好老板要善于提问

2018-9-27 陈皓，杨爽

前面的几篇文章中，我分享了一些通用的沟通方法，如尊重、倾听和情绪控制等。接下来的几篇文章中，我将从如何与员工沟通、如何与客户沟通，以及如何与老板沟通这几个角度，和你聊聊这些沟通方法具体应该如何应用。

作为一名团队Leader，你首先应该学会如何与团队成员进行有效沟通，因为它是实现管理效果的必要手段和有效途径。但如何拥有这个基本功呢？我来分享一下我的经验。

### 引导

我在汤森路透工作的时候，曾经参加过一个管理上的培训课程。这个培训课程的第一课就是教这些管理者如何在沟通中引导员工，而不是给员工灌输自己的想法。课程里强调，管理者要想尽一切办法让员工自己思考问题，想出答案；而不是灌输，什么事儿都是自己在想，自己讲给员工听。员工不想，你怎么说，他都很难把你的话理解到位，也就是说你一定要让他自己把事情想出来。

这有点儿像电影《盗梦空间》说的，你应该在思想里埋下一个种子。我们要干的就是在员工的思想里埋一个种子，让它生根发芽。但这要怎样实现呢？

答案就是管理者要学会问问题，问员工怎样做。假如员工给出了一个方案，但不巧，可能由于他考虑得不全面，或者由于他不知道某些情况，不是你想要的答案。这时，该怎么办呢？

你可以说，如果这么做的话，会有一个什么问题，而这个问题很重要，如何解决？然后，他会给出解决这个问题方法。但这么做又会带来另一个问题，直到把他逼到你想要的答案上去。

如果每次遇到问题，都让他自己想答案，次数多了以后，他会觉得自己的参与感越来越多。最后，他会觉得是他用他的观点说服了你。尽管这就是你想要的答案，但你还是要假装被说服。这样他会很开心的，会有一种参与感。然后，在执行这件事儿的时候，也会更加卖力，更加有激情。他会觉得自己在实现自己的想法，而且自己的想法是对的。

作为Leader，你要记住，**永远不要给员工答案，要让员工给你答案，而且不要只给一个答案，一定要给多个答案。**然后让他们比较这些答案，促使他们深入地进行思考。这不是在让员工做问答题，其实是在给员工成长机会，促进他们的成长。

永远不要跟员工说，我给你一个任务，这个任务两星期完成。要让他来说，这个任务需要多久能完成。并要求员工提供多种执行方案，不要只给一个时间。你快点做怎么做，慢点做怎么做，是否还有其他方案。一定要员工自己去做计划，去思考。反之，如果你什么都想了，只让员工去执行，那么他就不思考了，而且有时还会生出一些怨念。比如抱怨领导这样安排不合理，那个执行方案有问题等。带有情绪的执行，势必会产生不够好的执行结果。

但根据我的观察，喜欢给答案的管理者还是挺多的，他们总是习惯性地给员工答案，而不善于挖掘员工的实力和潜力。我觉得这是世界上最Low的管理模式了，是家长式、保姆式的管理。实际上，你的员工都是专业人才，你应该充分信任他们，并且想方设法激发他们的主观能动性，促使他们发挥自己的能力，积极地为你贡献答案，从而保持团队的活力和创造力。

## 倾听

倾听意味着在听他人讲话的时候，不让自己的想法扭曲别人传递的信息。你要做到毫无偏见，才能全面理解对方的信息。倾听不只是听或者听见，需要你用心聆听别人讲话，而不是只听自己想听到的内容。如我在《沟通方式及技巧》一文中提到的，倾听可以让员工感觉到自己被尊重，所以他们会乐意分享更多的信息。

学会倾听不仅可以帮你拉近和员工的距离，还可以让你更加了解员工。我在汤森路透工作的时候，团队里有两个刚毕业的小伙子。一个来自农村，一个来自城市。来自农村的小伙子是家里老大，家里条件不太好，不仅要挣钱还自己的助学贷款，还要帮家里还外债。而那个来自城市的小伙子是家里老五，上面是四个姐姐，家里条件也相对比较好。不用去想人物性格，从这个背景里，就能大致猜出这两个人的差距。果不其然，有四个姐姐的小伙子，抗压能力相当低，觉得什么活儿都有难度，什么都适应不了。

而要还外债的小伙子抗压能力相当高，没事儿就来跟我说，你把什么任务都给我，我什么都能搞定。经过几年的努力，他终于把家里的外债还干净了，然后特别高兴，请我吃饭。我说，你不用感谢我，要感谢你自己，是你自己做得多。通过这个例子，我想说明，通过倾听更多地了解员工，了解他们的生长环境和背景，可以帮你对每个员工建立更加合理的预期，从而更好地进行任务分配和人员管理。

所以，外企一般都会要求经理和员工有周期性的一对一交谈，就是为了及时了解员工的各种动态和想法。

## 共情

共情，又被称为同理心，或者换位思考，它指的是站在对方立场设身处地思考问题的一种方式。换句话说，在人际交往过程中，你需要能够体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受，并站在他人的角度思考和处理问题。

比如，有团队成员要辞职了，你要怎样跟他谈呢？你肯定要找他谈感情。我们一起共事这么久，你要走了，我们一起回忆回忆过去。然后说，没关系，你看你要离开了，有没有什么我可以帮你的？不要强行让对方留下来，要多谈感情，多回忆一下，多听听对方的诉说。当他回想起过去一起同甘共苦的日子，难免会心生留恋，也许会回心转意的。当然，如果你并不能把他留下来时，不如大度一些，帮他看看他要去的另外一家公司是否是正确的选择，而且你还可以给他介绍更好的地方。既然留不下来，就索性为他介绍更好的地方。这样做至少还能引发他一些思考，“我都要离开了，我老板对我还这么好，我以后能不能找到这么好的老板？”

这里的关键是，当对方开始想离开你了，你千万不要指责和教育对方，而一定要站在对方的角度来思考问题，理解对方，真心对对方好。晓之以理，动之以情。

## 高维

员工来跟你聊的，通常都是细节问题。这时，你可以耐心地跟员工沟通，并共同来寻找解决问题的方案。但有的时候涉及到公司的一些问题时，你自己也解决不了，那么你该怎样跟员工聊呢？比如，公司因为战略方向调整，想要砍掉你负责的业务，你和你团队都需要转到新的业务线上。

你肯定不能跟自己的“弟兄们”说，公司混蛋，把我们这么好的业务给砍掉了。作为管理者，你应该知道，没有完美的公司，任何公司都存在这样那样的问题。你需要有更高的维度来看待这个问题，来给员工做出解释，让他们既能理解公司的决定，又能保持动力转到新的方向上。

对于这样的问题，你首先应该肯定员工过去的努力以及取得的成绩，明确说明虽然业务被砍，但是我们的技术积累还在，这是我们谋求未来发展的基石。同时，帮助员工看清公司新的战略方向会给全公司的人带来什么前景，新的业务方向如何更能发挥出大家积累的经验和能力。在成功安抚人心的同时，引发大家对新业务方向的兴趣，从而更有利于帮助团队后续过渡到新业务方向上。

当然，在讲这个事情的时候，千万不要太过了，还是要跟员工共情一下，也要表达出自己的不满，这样让员工觉得你是跟他们站在一起的，而不是跟公司站在一起的，后者无疑会引发

你和大家的对立。这里的沟通思路是这样的：“公司的这个决定，我也有点难理解，我们这么辛苦做了这么多，没想会这样.....但是我们做的事是很牛的，我们这个团队是强大的，强大到对于这样的打击都是没有问题的。这个世界就是这样的不完美，但是我们还是要去奋斗，不然就更不完美了.....接下来，无论发生什么，我们都要一起扛！”也许，这么说也没什么用，但至少，在困难到来时，你可以让大家的心更近了。

## 反馈

反馈是一种非常重要的沟通形式，对于确保团队的正常运转十分关键。但有时候员工没有反馈的意识，或者不愿意反馈，你应该怎么办？这时，你应该建立一些反馈机制。比如，在我目前的团队里面就在用“1-2-3反馈机制”。

1. 不管你遇到什么问题，如果自己在那儿憋一个小时找不到解决方案，或者说没有任何思路，就要反馈到高级工程师这边来。
2. 如果跟高级工程师在一起两个小时内，找不到任何解决方案或者没有思路，那么就要反馈到一线leader。
3. 如果一线leader、高级工程师，花了三个小时，依然找不到方案，那么这个事就可能是个大事了，要向上级反馈了。

这么做，就是为了确保一个大问题，在一天之内能够上升到管理层。然后管理层可能会寻求更牛的人或是从外界获取帮助，以使得问题尽快能够得到解决。

这个反馈机制不仅能确保问题及时被反应出来，并及时得到解决，而且能够帮团队节约大量的时间和精力，对团队来说是种很好的正向鼓励，属于正反馈。

之前我一直强调，正反馈的重要性。在这个场景下，无疑也是如此。试想一下，你和你“兄弟们”逢山开路，遇水搭桥，一路凯歌的样子，是不是很酣畅？这便是反馈机制的威力了，它会潜移默化地在团队中形成一种“解决问题”的文化，让我们在发现问题的第一时间正视问题，拼尽全力来解决问题，并能从中享受到“搞定问题”的成就感，从而形成正向循环。

除了对工作中问题的反馈，反馈还可以存在与很多其他方面，你完全可以结合团队的实际需求拟定出各种合适的反馈机制。对于任何反馈机制的建立，你只需要记住两点：一是及时反馈；二是能够形成正向循环。

## 小结

总结一下今天的内容。我分享了我与员工沟通时经常用到的几大法宝：引导、倾听、共情、高维和反馈。

引导，用提问的方式，“倒逼”员工找到答案，从而提高员工的参与感和成就感。

倾听，心态平和，毫无偏见，全面接收和理解对方的信息，而不是只听自己想听的信息。

共情，换位思考，站在对方立场设身处地思考和处理问题，动之以情，晓之以理。

高维，提升自己的格局观，能从全局利益、长远利益思考问题，解决问题。

反馈，建立反馈机制，及时发现问题、解决问题，形成正向循环。

下篇文章中，我将继续就如何与员工沟通这个话题进行讨论，主要探讨如何进行一对一会议、如何做绩效沟通、如何定位性格特殊的员工、如何挽留离职员工、如何辞退员工等问题。敬请期待。

下面是《高效沟通》系列文章的目录。

[Talk和Code同等重要](#)

[沟通阻碍和应对方法](#)

[沟通方式及技巧](#)

[沟通技术](#)

[好老板要善于提问](#)

[好好说话的艺术](#)

# 左耳朵耗子

## 全年独家专栏《左耳听风》

20000 名程序员的练级攻略

陈皓

资深技术专家  
骨灰级程序员



新版升级：点击「👤请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

### 精选留言 8



1538094331

最近都是软实力的分享 但实际上 我觉得一个人的软实力太难改 比写代码难多了 就像别人说的"买了一本《如何治好拖延症》最后因为拖延没有看完" 或许会因为目睹亲人离世 遭遇重大挫折 或者周围的环境变化的时候 软实力有较大改变 总之我觉得这方面能教育我们的可能只有生活和挫折



王机智

1538189221

我们公司有个所谓的技术经理，其实没什么实力，遇到问题别人反馈给他，他就再抛给团队的其他人员，喜欢摆架子，喜欢命令下属，遇到这种人，应该怎么应对？



ydp

1538011851

快接近尾声了，感谢耗子老师一年来的陪伴；收获非常多。感谢



**Hector**

1564642901

这一篇道尽了优秀管理的本质，可惜太多弱鸡管理者

---



**balance**

1559660280

柴魏的朗读必须赞，把皓哥的文字读活了！！！！

---



**妮妮**

1549249095

反馈机制很好

---



**caohuan**

1540459667

耗子哥 今天的 引导、倾听、共情、高维、反馈，看似 老板们的管理技巧，我也应该寻着这条路去找公司和老板。

之前所在的公司 老板很忙，我一直在都被采用了野蛮的方式管理着，但我理解 耗子哥的 这些方法的重要性，比如 反馈的重要性，在大公司 一般要求 2小时 解决不出一个小case，就得询问周边同事 或者上报，与我在小公司 琢磨一个问题 花去几天 然后 领导问起，然后被臭骂，又累还受罪，多次实践并比较，孰优孰劣 自有体会。

---



**helloworld**

1538471289

之前做一套在线系统，需要一个生成唯一id的服务，感觉方案都比较直接就让下面同学去设计，结果负责同学给的方案是每天离线灌一批id，尝试引导，和他说我们是在线系统不能停服，结果被鄙视说我们流量不大，每天可以多灌一些，然后我就失去了继续沟通下去的兴趣。