

# 管理者的沟通训练营

脱不花 · 得到 APP 联合创始人 & CEO

Press Space for next page →



# 李天田（脱不花）

“大家好，很高兴和大家认识。我叫脱不花。

这是一个花名，来自一部非常老的武侠小说《萍踪侠影录》，  
知道这部小说的人大概都是我的同龄人，我们是70后或者85前。”

“脱不花是《萍踪侠影录》里面一个不怎么重要的女配角，  
但是我非常喜欢这个角色，因为这个角色的特点是果断和勇敢。”



□ 《沟通的方法》

🕒 30 天沟通训练营

🕒 管理者的沟通训练营

# 课程大纲

1. 导论：从 Leader 到 Linker
2. 管理者沟通的三大底层能力

# 导论：从 Leader 到 Linker

# 成为 Leader 意味着什么

成为 Leader 不是意味着能“管”多少人，而是意味着要对多少人“负责”

管理者也叫**负责人**

- 要对整个团队负责任，不管出什么事，都要扛锅
- 面向团队内部负责：工作效能，工作状态，个人发展，工作心情
- 面向团队外部负责：对任务，对领导，对客户，对合作者

管理者面临的挑战 —— 撕裂感

- 撕裂了什么：目标，时间精力，内心秩序
- 那怎么解决：成为**连接者**，整合自己，连接内外！
  - 空降的管理者：自上而下 ➡ 自外而内，带入外部资源和视角
  - 年轻的管理者：自上而下 ➡ 做工具人，跑动跨本部门资源

# 怎么实现从 Leader 到 Linker 的跨越？

核心还是“沟通”，吸引更多人的认识和支持

“管理者沟通训练营”不是“沟通训练营”的 2.0 版本

- 沟通训练营：提升个人的沟通技能
- 管理者沟通训练营：学会成为**沟通规则的设计者**

从“彭特兰实验”看小小的改变能够产生的巨大影响（来自 李育辉组织行为学讲义）

彭特兰是美国麻省理工的一位教授，他在一家公司做了一个对照实验，实验结果表明，管理者只需要作出一些很小的改变，就能提高团队的沟通，甚至是绩效。比如，原来团队成员是轮换休息的，如果安排他们统一休息，那么大家就可以利用这个时间充分交流，产生更多的创意。甚至更小的改变，比如把食堂的桌子搞大一点，让更多人能同时坐下，就能让团队成员在吃饭的时候聊聊天。这么做有什么用呢？作用就是，当团队在饭桌上闲聊天的时候，自然而然就会聊到：“我今天是怎么搞定一个难缠的客户。”“我哪句话说得不合适，让客户生气了。”等等。你看，这样一来，经验就在饭桌上传开了，同时，很多因为工作产生的负面情绪，也被同事们之间的互相安慰消解了。就这么一个简单的调整，这家公司的年绩效提高了1500万美元，这个数字大大高出了原有提高管理水平的效果。

- 一个管理者，如果你能持续去研究，你就会发现，只要你做出一个小小的改变，甚至一个不需要花费什么资源的改变，就能极大地影响你团队成员的绩效和幸福感



# 成为一个 Linker 的基本课程

从“1/3 的哪吒”成为一个“三头六臂”的管理者

在沟通中必备的三个底层能力：**全局感**、**推动力**、**学习力**

基于底层能力的加持，如果面对不同的沟通场景：

1. **破局者**：开局沟通，建立领导权威
2. **促进者**：向下沟通，带出优秀队伍
3. **整合者**：横向沟通，协调跨部门资源
4. **承接者**：向上沟通，赢得领导支持
5. **终结者**：掌控谈判，达成更好合作
6. **代言者**：对外沟通，成为有分量人

# 管理者沟通的三大底层能力

让良好的沟通能够持续的发生



# 个人沟通者的三个底层能力

开放性、目标感和建设性 —— “掌握沟通三大原则,不犯低级错误” —— 《沟通的方法》

- **开放性**：学会说“我们”，你就能团结任何人
  - 沟通的意义在于不断地交流信息，**努力消除彼此的盲区，扩展双方的共识区（乔哈里窗）**。这首先需要我们整理好自己的信息，主动把它们展现给对方。
  - 我们要探寻对方的信息。在这个过程中，多说“我们”，把对方的问题转化成双方需要共同解决的问题，并把责任背到自己身上来。
  - 学会开启对方的开放性。每说一段，都问一下对方的意见。不要问对方“明白了吗，而要问“我刚才说清楚了吗”。提问时可以策略性地点名，或者“露个破绽”，抛出一个具体的问题，帮助对方打开开放性。
- **目标感**：你更有目标感，你就掌握主动权
  - **目标感的本质是方案力**。具有目标感的沟通，不是抱着自己最初的立场不放，而是要把目标实现。
  - 在沟通中展现目标感，可以使用一个句式：“我们有一个目标要达成。对此，我有一个方案。”
  - 蒙田说过一句话：“没有一定的目标，智慧就会丧失；哪儿都是目标，哪儿就都没有目标。”当你觉得自己的目标没那么清晰时，也可以通过一个句式问自己：“我马上要做的事，和我最终要做的事，是同一件事吗？”
- **建设性**：从“我要”到“我来”是你的一次质变
  - 找到立即可以执行的最小化行动，是我们**把沟通导向行动**的起点。
  - 有了起点之后，我们要把方案拆解成接下来可持续行动的阶梯，在各个节点不断反馈，及时调整。
  - 沟通过程中，如果不能马上想出行动方案，还有两招：“来，我们抓抓落实”，当个行动派；或者邀请对方，“请您再给我提点需求”。

# 管理者沟通的三大底层能力

个人能力的持续升级 —— 看的清，能推动，能扩展

## 全局感是目标感的升级

- 在多目标中寻求平衡
- 不是取舍，而是整合，把多目标整合在一张地图中

## 推动力是建设性的升级

- 不是 Push，而是帮同事清除障碍
- 站在下属的角度，提供解决问题的有力支持，比如给资源或给方法

## 学习力是开放性的升级

- 要有比别人看得更远的视野
- 把自己打造成团队的信息源，通过机制设计，让信息在团队内部流动起来

# 全局感：不是取舍，而是整合

在多目标系统中进行全局的考虑和衡量，先有“地图”（内心的稳定性）

假设你是一个外部空降的高管，你要培养自己的全局感，你打算怎么办？

A 选项：请教 CEO，听听 CEO 的见解。

B 选项：请教相同职级的其他同事，听听他们的看法。



全局感需要真实的体感和碰撞。设置 CEO 特别助理岗、部门轮值主持人。

# 全局感：具体怎么做？

翻译目标，跑全局思考清单，更新野鸭子清单

## 翻译公司或部门的使命、愿景、价值观

- 勾勒出大地图，让下属也可以理解公司或部门的使命
- 组织的目标或使命，对我们这个部门来说，意味着什么？
- 把部门的目标，翻译成具体的行动

## 做决策前跑一次全局思考清单（建议抄在笔记本最后一页）

- 不论这个问题表现是什么，实际上我现在在解决一个什么问题？
- 这个问题还有其他人在解决吗？如果有，他们的解法和角度和我们有什么不一样？
- 这个问题过去在历史上有人解决过吗？如果有人也同样做过这件事情，他们的解法是什么？
- 关于这个问题，我的上级他是近是怎么说的？如果说过他是怎么说的？
- 如果我做了这个决策，无论这个决策是内部的外部的，还是公开的私下的，我的用户知道了，他们会怎么想？

# 全局感：具体怎么做？（cont.）

翻译目标，跑全局思考清单，更新野鸭子清单

每半年更新一次野鸭子（目标）清单，确保在主航道上

意象	问题
主战场	在当下，你上级领导面临的捕猎主场是什么样的？
	在当下，哪个森林是你的捕猎主场？
	在当下，你的下属面临的捕猎主场是什么样的？
目标连接	你上级的野鸭子是什么？他想达成什么样的目标？
	你下属的野鸭子是什么？他们想达成什么目标？
	你的野鸭子是什么？根据前两个问题，你想达成哪些连接？
战略	你建立连接的思路是什么样的？
战术与执行	你的执行步骤和节奏是什么样的？

# 推动力：Push 清障

研究对方障碍点，引导说出障碍，激发分享

## 研究对方可能的障碍点

- 常见 3 种：不会做、怕责任、担心任务繁重
- 推荐《共情力》，理解 TA 人的真实处境

## 引导对方主动说出自己的障碍

- 要经常问：“你需要我为你做些什么”
- 或者：“需要我做点什么能帮你把目标完成”

## 设置机制，激发下属分享

- 创造共同时间暴露下属的障碍
- 比如设定固定的答疑时间段



### 《得到·给管理者的沟通训练营》清障清单

姓名	
学历	
性格	
经历	
经济状况	
业务熟悉程度	
能力覆盖范围	
规则理解程度	
预算资源限制	
可能的目标分歧	
协作关系	
一段时间的繁忙程度	

# 学习力：不是单向输入，是动态嵌入

凡是沟通必须拿到新信息，向下一级写周报

## 养成习惯，凡是沟通必须拿到新信息

- 新信息，也就是你在这之前所不知道的信息
- 哪怕是事情本身没有进展，但知道了下属的心理活动
  - 和下属沟通如果没有新信息，可能自己学习力没做好，可能下属失职了

## 向下一级写周报，就是给你的下属写周报

- 周报有 4 个内容块：本周工作、下周计划、心得思考、视野情报
  - 飞书文档里面有模版和讲解：搜索“周报” ➡ 给下属写周报
  - 如何评价脱不花提倡的「上级应该向下级写周报」这一形式，这种管理方式真的有效吗？ - 知乎



- 1 **全局感**，不是为大局牺牲局部，而是把多目标整合到一张地图里。
- 2 **推动力**，不是 Push 别人干活，而是要先帮别人清除障碍。
- 3 **学习力**，不是单向输入，而是动态嵌入。把自己打造成团队的信息源，让这些信息在团队里流转起来。