

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》
- ④ 30 天沟通训练营
- ④ 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
3. 破局者：开局沟通，建立领导权威
4. 促进者：向下沟通，带出优秀队伍

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的。”“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。

破局者法则

开局沟通，建立领导权威

新任领导者 3 个方法快速破局

速胜项目，管理者使用说明书，思维沟通

新任管理者的“局”

- 新任管理者：比如被提拔、空降，或者牵头一个项目
- 常见的两个挑战：**下属不信任**，上级没时间
 - 下属对管制者会有一个观察期
 - “是不是能带领我们打胜仗？”，“是不是能照顾到我的利益”

如何“破局”——**不是搞好关系，而是建立契约**

- 立约，首先是回应期待，是打赢一仗
- 不是“画饼”，不是“约法三章”，不是“讲正确的废话”
- 思考：对于员工来说，他对上级最心服口服的时刻，是什么？🤔
 - e.g. “我曾经对张小龙直接汇报过”——他打赢过大胜仗，而我是他的下属

利用“速胜项目”建立威信

“小”胜仗，权利范围内，一定能干成

- “小”胜仗：不求大，求快，所以不能有复杂的协调
- 权责范围内：成为“最高”指挥官，不需要再请示
- 一定能干成：必须可达成，百分百能成功

领导	权责范围内	一定能干成的“小”胜仗
HRBP	食堂餐饮，内宣 外宣，会议组织	“双十一”会战期间，优化加班夜宵，增加菜色给大家惊喜；安排摄影团队悄悄记录大家加班、废寝忘食的镜头，组织复盘总结会，放视频做表彰，让大家被看见
行长	工作会议安排	和总行领导约定，分行3个月内达成某某目标，总行行长来分行开一次现场工作会议；3个月的备战，方方面面的人被动员起来，大家都有机会被看见
业务负责人	客户调研	做一次客户满意度的深度调研，汇总客户的真实意见；过程中大家一起学习调研方法、协调不配合的情况、分析客户意见，在原有的工作界面上建立一个新界面
CEO	办公室选择	组织了一场搬家派对，动用了全部的人脉，邀请行业大咖来现场祝福；整个公司（7、8个人）都被迅速整合，活动策划、全面配合起来为一个共同目标行动

写管理者的使用说明书

主动成为工具人，让下属使用你，让下属有掌握感；说明书必须要真实且公开透明，不能变卦

「 _____ 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，我需要你怎样支持我

「脱不花」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
1. 敢亮，提高透明度、有话直说。 2. 积极的向外学习，并且主动扩散自己的学习成果。 3. 有产品意识，自己的工作能闭环，有交付，不断改善产品化能力。	1. 简单直接，不要试图取悦我。 2. 带着方案和目标来。 3. 多当面交流，少写小作文。 4. 直接对我提需求。	1. 任何形式的造假行为。 2. 把领导置于其他人之上。 3. 当面不说，背后才说。
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，我需要你怎样支持我	
1. 整合公司外部资源 2. 与关键客户的正式沟通提案 3. 协调公司及跨部门协作 4. 创意发想新打法。	1. 从财务思维出发做决策，所以需要时刻提醒我做决策的ROI。 2. 与陌生人打交道，所以需要你主动安排会议，助你激励一线员工。	

脱不花的使用说明书

我对你的期待

- 敝亮，提高透明度，有话直说
- 积极向外学习，并主动扩放自己的学习成果
- 有产品意识，自己的工作能闭环，有交付，不断完善产品化能力

我希望你怎样和我沟通

- 简单直接，不要试图取悦我
- 带着方案和目标来
- 多当面交流，少写小作文
- 直接和我提需求

我的雷区和底线

- 任何形式的造假行为
- 把领导至于其他人之上
- 当面不说，背后才说

我擅长什么，你可以得到怎样的支持？

- 整合公司外部资源
- 和关键客户的正式沟通
- 协同公司跨部门协同
- 创意发散新打法

我不擅长什么，我需要你怎样支持我

- 从财务思维出发做决策，
需要时刻提醒我做决策的 ROI
- 与陌生人打交道，
需要你主动安排我协助激励一线员工

建立四维沟通

先和上级沟通

- 借个视野：“领导，我想跟你请教几个问题”
(请教而不是汇报)
- 请教 4 个问题
 - 您觉得对我来说，最重要的一件事是什么？
 - 对于这个部门最想改变什么（或者提升什么）
 - 您跟我说说，人员上我该注意点啥？
 - 我有一个方案，您帮我把把关
- 最后提个请求，形成师徒关系
 - 比如每周周报先发给领导再公开
 - 或者每月一次工作汇报

与不在场的前任沟通

- 与其留下的规矩、习惯进行沟通
- 要尊重而不是推翻（最糟糕的是否定前任）

帮下属清理障碍

- 了解下属的需求
 - 利用需求，驱动工作
 - 在公司里有你未来想要变成的人吗？如果公司没有，行业内呢？（不要问职业规划，问题大太）
- 告知目标：让下属看到战斗的终局
 - 讨论能做什么，帮 TA 实现目标
 - 告知对其的期望，交代动作和执行标准

跟业务对家建立沟通，处理好内外客户关系

附录一：特别交接清单

附录二：新任的第一场会怎么开？

- 通常下属对于上级的信任来源 2 点：
 - 这个人能带着打胜仗吗？
 - 打完胜仗能照顾好我的利益嘛？
- 第一场会**不是开思想统一会，而是开战斗部署会**，把现阶段的重点工作落实为一场会议
- **打胜仗就是最好的团建**，所以要快速拿下速胜项目，开会也就是围绕着速胜项目部署工作

类别	具体内容	检查点	打分 (0-2)	备注
业务计划	计划	我清楚我团队 - 目前的工作计划		
	资源	我清楚目前资源的 - 使用情况和效率		
	现状	我清楚目前团队所采取的策略 - 哪些是有效的, - 哪些是需要调整的		
风险评估	业务风险	我清楚 - 影响持续经营的风险 - 影响安全生产的风险		
	组织风险	我清楚团队 - 谁有离职风险 - 谁是业绩标兵 - 谁是问题员工		
	法务风险	- 专利和著作权 - 社保公积金 - 广告法 - 合同期限		
关系清单	客户关系	我清楚重要的客户关系现状		
	上下级关系	我清楚上下级关系现状		
	跨部门关系	我清楚跨部门关系现状		

促进者法则

向下沟通，带出优秀队伍

从“我行”变成“使众人行”

你必须通过别人来做成一些事情

管理者的挑战：沟通不够

- **时间不够**: 事情太多太杂，专门用来沟通的时长不够
- **信息不够**: 沟通时候自己讲的太多，而下属的信息有意无意会裁剪
- **主动不够**: 下属自下而上发起的沟通经常是不够的，需要营造主动沟通的氛围

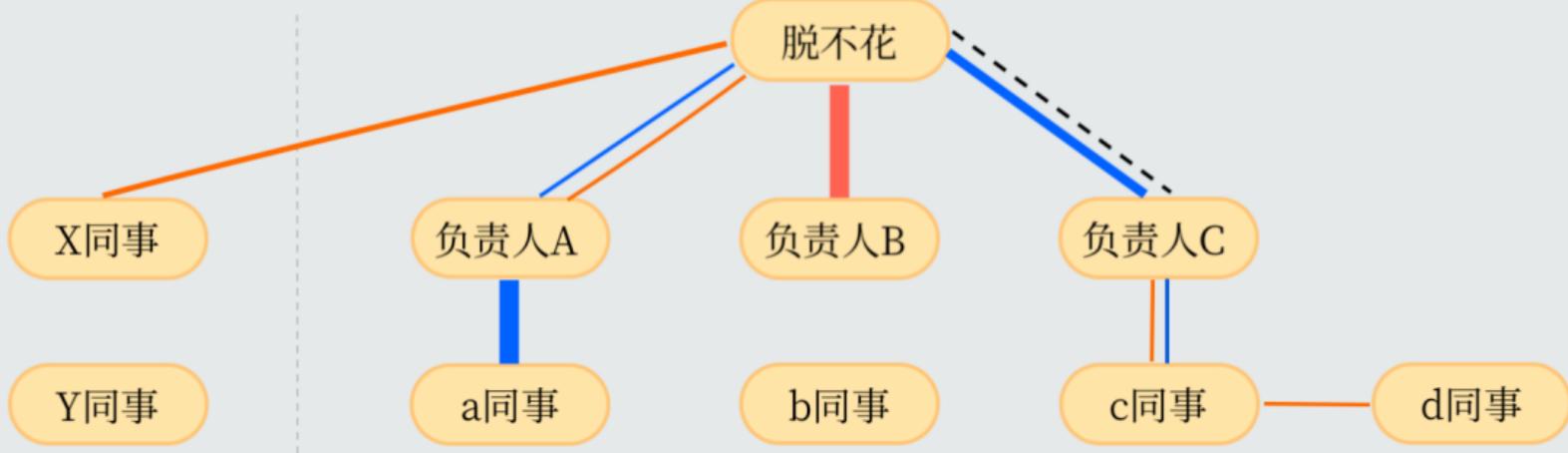
向下沟通：不是改变个体，而是塑造环境

我是什么？我是我自己加上我的环境。——奥特加·伊·加塞特，西班牙哲学家

- **时间不够** ➡ 沟通网络图
- **信息不够** ➡ 好问题清单
- **主动不够** ➡ 创造意义感

脱不花的沟通地图

- 正式沟通
- 非正式沟通
- 深度会谈



沟通网络图

发现自己的沟通盲区，找到团队的沟通节点，看到外部的影响力量

员工绩效 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

💡 在你的沟通网络图上一定存在：

- 有些人是沟通不足
- 有些人过度沟通

精力投入 7-2-1

- `7` 明星员工：花大力气沟通，关注非正式沟通频次
- `2` 中间员工：设计正式沟通仪式
 - 比如说会议、比如说内训
 - 比如是内部报刊、比如是誓师大会
- `1` 末位员工：坚决淘汰（特殊情况可以赦免）

沟通网络图是干什么的？是帮助你把绩效的二七一和你的精力投入匹配起来。

👉 最简单直接的一件事：重新捋一遍你的日程表，把这些沟通频率的目标落实在你的日程表上，设定一个频次，定期沟通。

好问题清单

一个 Linker 不要急于给意见，而是要学会问问题；千万不要做“直升机”式的管理者

1 我想先听听你的意见，你先说说

这个可以用在各种场景：会议上下属突然提出一个议题，在工位上你的下属突然问你“客户有个什么情况你说怎么办？”

这时候提醒自己不要说怎么办，哪怕你知道也不要说。一定要说我想先听听你的意见，你先说。

- 延伸：现在你已经了解到哪些情况？
- 延伸：如果 XYZ 具备了，你觉得这个情况会发生变化吗？

2 一个邀请性的问题：你需要我做什么？

就是让他直接给你派活，其实也是促使他去思考，让他当做这件事情的负责人。然后来给你提出要求。

这样的话，时间稍微一长，你的下属有一个转变就会发生，TA 把你资源用，而不是把你当锅用。

3 你觉得这样好不好，行不行？

陈海贤老师在家庭沟通当中就分享过这样的办法，说无论你说什么，你后面都加一个“好不好？”大家就吵不起来。

4 前三个问题可以都不会问，但是一定要会问这个问题：然后呢？👉 全知才能全能！

增强意义感，强化工作动机

路径一：仪式感

- 仪式感的含义：公式化的行动流程
- 仪式感的要义：重复
- 仪式感的意义：改变你的沟通氛围，让员工拥有**更强的自主性**，给他们**更强的安全感**

举几个例子：

- 得到：中国传统诗画主题的粽子礼盒
- 腾讯：“毕业”员工的“南极圈”年会
- 联想：“元庆面对面”总裁午餐会
- 北京十一学校：“拍卖”校长午餐

路径二：讲故事

- 讲故事的目的：获得**经营认同感**
 - 认同感：让他们认同我们的价值观和目标
 - 心理学研究发现认同感来自：归属感和分离感
 - 归属感：我是你的一部分
 - 分离感：虽然我是你的一部分，但我是独立的
 - 这两个东西共同构成了认同感
- 讲故事的要义：说人话，把你的愿景目标用人人听得懂的方式讲给每个人听

无论是仪式还是故事，我们本质上都在经营意义感。有了意义感，人们的动机才能被再次激发。