

## 34 | 管理沟通上有哪些常见的坑儿呢？

2018-11-01 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 11:30 大小 7.91M



本文是关于管理沟通问题的最后一篇文章，前面的六篇文章，都是在探讨如何帮管理者们应对管理沟通的问题和挑战的。这篇文章，我想聊聊技术管理者，尤其是新管理者们，常见的五类管理沟通误区。这些常见的表现和行为都来自于真实的管理场景中，可能是你，也可能是你的下级管理者，甚至是你的上级管理者。下面，我们一起来“照照镜子”。

**第一类误区**，常见的说法有：

1. 在项目攻坚初期，有的技术管理者会这样说：“需求还没有出来，为什么我们团队要陪产品团队一起 996？”
2. 当上级要求运营任务的时候，有些管理者会这样说：“为什么要我们团队傻傻地去点赞？这个又不在我们团队的职责范围内。”

3. 在评审产品设计的时候，有些技术管理者会这样说：“怎么会有这么二的设计，一点儿逻辑都没有！”
4. 在确认产品功能和效果的时候，有的产品团队管理者会这样说：“怎么研发老是自作主张，看不懂需求文档吗！”

上面这四个说法有什么共同点呢？

你不难发现，这类说法如果出自一名工程师或者一线产品经理之口，他们只是对于自己不能理解的做法，给出了基于自己角色的观点和态度，倒也无可厚非。但是如果是出自一位管理者之口，无论是技术团队的管理者，还是产品团队的管理者，其“视角”就未免有些低了。这类说法背后的逻辑是：这不是我团队的事儿，问题都是别人团队的。所以我把它们归纳为**沟通视角问题：沟通仅从自己出发，对管理者的角色和视角认知不够。**

对此，我只想阐述一个简单的逻辑：**一线员工是用工作量来评估价值的，他们只要做出了自己该做的，就是有价值的；而管理者是用团队业绩来评估价值的，即便不是管理者个人的原因，只要结果是团队不出业绩，那么管理者的价值就很难体现。**而且，如果“不幸”其团队成员都很能干的话，就更加凸显出管理者的失败。

所以，管理者要做出好的业绩，就需要站高一层，站在自己上级的视角来和各个团队协同，以收获共同期待的成果。并且大部分时候，帮合作团队一起做好工作，也是为了自己的业绩，你并不会吃亏。

**第二类误区**，常见的说法有：

1. 上级问：“按照计划进度不是要到 60% 了吗，怎么才到 40% 啊？”有的管理者这样回答：“这也不能怪我啊，产品变更需求了！”
2. 上级问：“约定好的流程为什么没有走呢？”有的管理者这样回应：“为啥其他人不走流程你就不说，我已经很认真了啊，流程有这么多问题，我工作又这么紧张……”
3. 合作者说：“这里有个问题，帮忙看看怎么回事吧。”有的管理者这样回应：“这不可能，肯定是你看错了”，或者说：“只能做成这样子，我也没办法。”
4. 合作者问：“这个 BUG 有多大影响？”有的管理者这样回应：“我估不出来，你找别人吧！”

对于以上四个管理者的回应，如果你是他的上级或合作者，你会是什么感受呢？

我估计你会有如下两个直接反应：

1. 疑惑和僵住：“我也没说啥啊，咋就毛了呢？这话茬没法接下去了啊……”
2. 远离和放弃：“这人说得不得啊，没法交流，以后少打交道吧。”

无论是哪个反应，对于这位管理者来说，都是不愿看到的消极负向的结果。由于这类管理者总是以为对方在针对自己，过于敏感，所以我把这类问题归纳为**沟通姿态问题：总是在防卫，随时准备战斗。**

对此，我想说，**防卫姿态对于管理者做好工作不会有正向价值，长此以往，就等于关闭了别人提供帮助的大门，任其自生自灭，这显然是个双输的结果。**所以，工作中最好还是以做事为主，少考虑一些个人感受。如果就事论事地去沟通问题，反而会赢得更多合作者的尊重。

**第三类误区**，常见的说法有：

1. 管理者这样对下属说：“你怎么这么不靠谱，这么简单的事儿你都搞不定！”
2. 对下属相似的说法还有：“你能不能务实一些？你能不能踏实一些？你能不能努力一些？你能不能用点脑子……”
3. 管理者这样抱怨合作方：“太脑残了，就没见过你这样的！”
4. 管理者这样对合作的产品经理或设计师说：“你到底懂不懂怎么做产品，你根本就不懂设计。”

对于以上四类说法，或许有两种可能：

1. 管理者就是想发泄情绪；
2. 管理者借情绪表达自己对下属和合作方的期待。

只不过，无论是哪种情况，这样的说法都换不来下属和合作方的改变。

原因在于，这是一种“对人不对事”的沟通，你已经给对方贴上了负面的“标签”，而一旦给人贴上了标签，对方也就放弃了改变自己的意愿，失去了改变自己的动力。因为“反正在你心目中已经是这样的一个人了，何必徒劳无功呢！你爱咋滴咋滴，实在不行我走人”。所以，我把这类问题归纳为**沟通方式问题：先给人贴标签，对人不对事。**

作为一个管理者，如果没有注意到自己这个沟通方式的弊端的话，你将会承担这样的损失：

1. 别人成了你眼中的“屡教不改”，你看不到别人的改变。
2. 你在别人心中失去了管理者的威信，大家会觉得你没有管理者的胸襟和风范。
3. 和你同心同德的人越来越少，团队人心涣散。

一旦意识到问题所在，解决起来倒也简单：学会管理自己的情绪，就事论事地来讨论事情。前面几篇文章中探讨的情绪管理和沟通工具的内容，都对此会有帮助。

**第四类误区**，常见的情形有：

你发了一条消息石沉大海.....

你发了一封邮件石沉大海.....

你安排了一项任务石沉大海.....

然后开始扯皮：

“我说了啊；我发了啊；我安排了啊；我通知了啊.....”

“我没看到；我没收到；我没注意；我不会做；我觉得没那么重要；我觉得没那么急；我没时间；我看不懂；不该是我干.....”

上述这类沟通问题如果还出现在技术管理者身上，我表示非常遗憾。问个技术人才懂的问题：你做模块间通信都知道用 TCP/IP 协议，要完成三次握手，为啥你做管理所建立的沟通机制，就总用 UDP 的方式呢？

显然，这类问题就出在没有形成良好的“沟通闭环”意识，认为消息和邮件发出去了，接收到的人就应该都及时看到；任务安排出去了，别人就得无失真地接收到。因此，我把这类问题归纳为**沟通意识问题：沟通没有形成闭环**。

既然是意识问题，应对这类问题的办法也是建立觉察，意识到这一点：**不能默认对方一定能收到，而且不能默认对方理解的和你想的是一致的**。所以，对于你关心的问题，一定要去确认清楚，跟进到底，形成沟通闭环。在这个问题上，我们之前文章中介绍的“回放话术”可以帮你把确认工作做得更加充分。

**第五类误区**，常见的情形有：

1. “这个规定太不合理了，没法遵守！”
2. “我们在指定日期肯定做不完，没戏！”
3. “这个设计很不合理，完全不考虑用户体验！”
4. “团队的氛围太差了，郁闷！”

关于上面这四类说法，即便你不是这样的管理者，想必你也肯定和这样的管理者打过交道吧？他们共同的特点就是发泄抱怨，并没有给出应对的建议和解决方案。所以我把这类问题归纳为**沟通初衷问题：只给抱怨不给建议**。

作为管理者我们需要清楚一点，的确会有很多事情是我们掌控之外的，其中不乏不合理或不完善的。对于这样的情况，**发泄抱怨则意味着我们内心深处已经对此无能为力了**。而实际上，我们也许并不需要完美地解决这个问题，而只需要把一个 40 分的状态改善到 60 分就行了，或者即便没有改善到 60 分，我们也把事情往好的方向上推进了一点点，这也是我们的价值。而抱怨除了把负面情绪感染给团队之外，收获不到任何正向的价值。

应对这类问题，需要做的是**意图转换**，如前面第 33 篇文中介绍的，从“我不要……”转换到“我想要……”，然后看看有哪些事情可以做。比如对于上述四个问题，我们可以这样问自己：

1. “这个规定太不合理了，没法遵守！”——那么，怎么样就合理了？
2. “我们在指定日期肯定做不完，没戏！”——那么，什么条件满足之后，就能做完呢？  
或者，认为什么时候能做完？
3. “这个设计很不合理，完全不考虑用户体验！”——那么，怎么样会合理一些呢？
4. “团队的氛围太差了，郁闷！”——那么，怎么做氛围会变好一点点呢？

通过问自己这些问题，相信你会有“意外”的发现，而正是这些“意外”的发现，才是你的创造力、价值以及管理能力的体现。

好了，关于管理沟通的误区，到这里，我们一共探讨了五类：

1. **视角问题**：沟通仅从自己出发，对管理者的角色和视角认知不够。
2. **姿态问题**：总是在防卫，随时准备战斗。
3. **方式问题**：先给人贴标签，对人不对事。
4. **意识问题**：沟通没有形成闭环。
5. **初衷问题**：只给抱怨不给建议。



这五类问题，是管理工作中最容易遇到的。除此之外，我相信你还会找出很多其他管理沟通上的问题，这也正是沟通复杂的地方。不过，就上面这五类最集中的问题，如果我们“照照镜子”的话，肯定是能看到自己的一些“轮廓”的，不是吗？

至此，关于管理沟通的内容，我们就探讨完了。沟通是个大话题，市面上沟通培训的课程和知识也非常多。在这个专栏中，我主要从技术管理者的角度和实际工作场景出发，先后讲解了**管理沟通框架**、**沟通层次图**、**情绪管理**，以及**向上**、**横向**和**向下三大沟通场景**，今天又介绍了常见的一些沟通误区。希望这些内容可以为技术管理岗位上的你带来一些启发和帮助。

 极客时间

# 技术管理实战 36 讲

## 前百度最佳经理人的战地笔记



刘建国

前百度最佳经理人  
果见管理工作坊创始人

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。

上一篇 33 | 向下沟通的常见实例解析

下一篇 35 | 从空降谈管理方法论的积累

## 精选留言 (10)

 写留言



黄无由

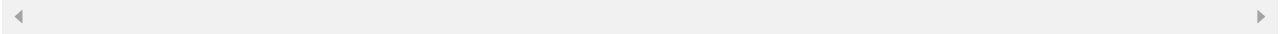
2018-11-01

 6

期待老师出书

展开 ▾

作者回复: 💖💖我努力: )



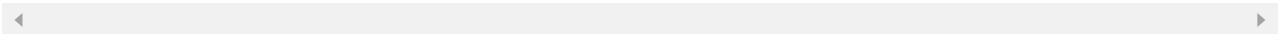
月劲潮月

2018-11-29

👍 2

大环境也很重要，在影响力不够强大的时候，想改变太难了，否则应该没有那么多的人离职了，哈哈

作者回复: 影响力总是有限的: )



Joshua 兆...

2018-11-01

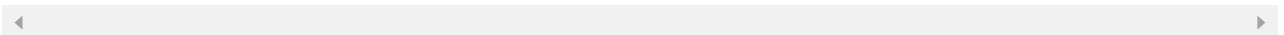
👍 1

老师，如果有所谓的杠精说，“评价一个电冰箱，难道还要自己会制冷吗？”那么怎样有建设性，至少不要引起破坏地与之交流呢？（简单粗暴地，就是遇到倾向于抬杠同时又爱抱怨的同事怎么办）

展开 ▾

作者回复: 你是想问如何应对他 还是想要改变他？

应对的话，杠精的特点往往是不往同一个频道上讲，可以用沟通层次结构和他对频道，而且就事论事，事先弄清楚自己沟通的目的，以达到目的为主，输赢归他。



姚君June

2019-01-16

👍

特别同意建国老师说的意识转换，很多时候意识转换了，看到每个情绪，没件事情背后积极的一面，就能发生变化，推动一件看似不可能的事情前进。

作者回复: 其实也是固化思维到成长型思维的转换: )





月光蓝

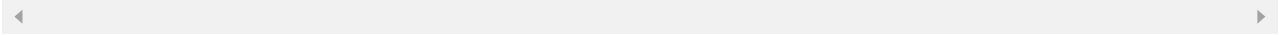
2019-01-09



确实管理沟通中有很多坑，离合格的管理还有很长的路要走啊

展开 ∨

作者回复: 都是这么过来的，好在你提前有所觉察啦已经：)



不爱学习的...

2018-12-28



按我自己的经验，如果能够获得持续改进的成果，那么抱怨会少很多。经常抱怨的管理者估计也是因为主观或者客观的原因没法推进改进。



小布

2018-12-27



初入项目管理，没能走完被认为能力不够直接卸任。看了老师的文章发现，除了自身经验不足外，项目本身的产品设计，发现公司管理所存在的问题，项目管理所需的权限不明确，也没有人带着，项目分配的资源不合理等问题，其中有些也向上级提出来过，但因为初次经验不足没有给出很好的解决方案，尽管被卸任了，但意识到不足，我在认真学相关知识，老师的文章给了我很多启发，谢谢。这件事，老师 对我个人和公司各有什么看法...

展开 ∨



king. ji...

2018-12-25

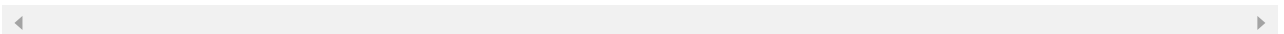


"如果“不幸”其团队成员都很能干的话，就更加凸显出管理者的失败。”老师这句话如何理解？

成员技术力强，经验丰富，很能干活不用操心，为什么反而凸显管理者的失败？

展开 ∨

作者回复: 如果团队成员个体能力都很强，但是团队业绩出不来的话，管理者就更加不称职了：)



Michael

2018-12-11

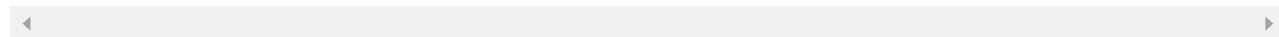




初入管理，很多事情不可避免，先做到有意识，然后慢慢改变~

展开 ▾

作者回复: 非常赞成: )



**李双喆**

2018-11-01



从如何把事做好角度出发，尽量不带个人情绪。

展开 ▾

作者回复: 出发点不同，我们的力量也会不同: )

