

105 | 高效沟通：好好说话的艺术

2018-10-02 陈皓，杨爽

左耳听风

[进入课程 >](#)



讲述：柴巍

时长 27:54 大小 7.99M



跟员工沟通

在跟员工沟通部分，我将主要讨论令管理者头痛的五大难题：怎样进行一对一会议；员工绩效不好时，如何沟通；怎样“搞定”特立独行的员工；怎样挽留离职员工；如何劝退员工等。首先，我们来看看一对一会议。

一对一会议

一对一会议（one-one meeting）是一种非常重要的管理手段，它能拉近管理者与员工的关系。但你要记住，好的一对一会议是以员工为中心的，而不是以管理者为中心的。一对一会议时，管理者需要做的是倾听，而非“喋喋不休”地教育。

我待过的几个外企里，一对一会议基本都是标配，频率是每半个月一次。会议重点涉及以下四个方面的内容。

工作状态，主要想了解员工的工作状态，因为人的状态是变化的，不是稳定的，或多或少会有这样或那样的一些问题。这个环节主要了解影响员工状态的细节，为员工进行疏导、激励和优化，并和员工一起对过去几周的工作做出得失总结，一起进步。

个人发展，员工的个人发展是员工和公司的头等大事，所以，你需要了解员工的兴趣、爱好、擅长做的事儿，以及缺点和不足，并结合公司的目标和实际项目需求，为员工创造更有挑战的工作，让员工更好地成长。

公司组织，让员工聊聊对公司有什么看法，觉得公司哪儿做得好，哪儿做得不好，有哪些可以改进的建议。如果公司非常大的话，可以请员工来聊聊自己所在的部门或者团队的一些情况。目的是了解员工是否认可公司的目标和方向，这其中可能会有一些误解，或者意见上的不统一，需要跟员工说明白。

Leader 自己。也就是，请员工聊聊对自己的看法。放平心态，不管是好的还是坏的，都用平常心看待。如果被员工指出哪里有不足，可以请员工给自己一些建议，或者请他来谈谈他认为怎样做会比较好。这个环节很重要，对管理者来说是个很好的反思和学习的过程。

一对一会议的时间通常为半个小时到一个小时，时间不要太长。一对一会议中，我的核心沟通原则是将心比心。这其中的诀窍是让员工畅所欲言，不要有任何的忌讳，能够讲出最真实的想法，哪怕想法是很偏激很不中听的，只要是真实的都应该获得尊重。（作为管理者，你一定要明白，那些“直言不讳”的员工是不错的，因为他们的心思不用让你“猜”。“真言”虽然不中听，但相比那些中听的“谎言”来说，其实是会降低你的管理难度的。）

另外，一对一的沟通都是直接跟下属聊，你的直接下属跟他的直接下属聊。此外，你还可以跳过层级直接跟下属团队中的骨干成员聊。骨干的意思是，特别被重视的人，是那些团队不愿意失去的人。跟骨干聊是很有必要的，这样能够体现出你对他的重视，对员工来说是一种认可的方式。

绩效沟通

绩效沟通对于管理者来说可能是最难的一个事了，尤其是跟那些绩效不好的人沟通一年的绩效结果，可能是管理者们最不愿意去做的事。

我曾经的团队里发生过一件事儿，令我至今记忆犹新。有一个从别的团队转岗过来的女孩，工作一段时间之后，我和她原来团队的负责人来一起来 review 她的绩效。她原来的负责人上来就说，“你原来是做流程工具开发的，但是我们觉得你程序写得不好……”话没说完，这个小女孩就直接跳起来了，反问道：“我程序写得不好，你当时为什么不跟我说。你跟我说哪里做得不好，我马上改。可是你接受了，就说明我的绩效至少达标了……”不难想象，这场绩效沟通会议就是一个“翻车现场”！

那时候，我刚做管理两个月，这事儿对于当时的我来说很是震撼。所以从那个时候开始，不管员工出什么问题，我都会立马给出反馈，明确告诉团队成员他工作的不足之处，以及改进方案。比如，你这段代码太松散了，这里的代码写得不够好。你最近好像状态不是很好，老出 Bug。这样的低级错误为什么会发生？哪里有问题？等等。是的，**沟通一定要放在平时，不要搞成像秋后算账一样！因为你是管理者，不是地主监工。**

如果员工实在能力欠缺，难以达标，其实“帮助”过程中，他自己也是知道的。基本上，等不到年底，这样的员工也会自己离职走人，因为这样玩下去对他自己不利。

但要注意的是，反馈的过程中，不是我在指责员工，而是我在帮助员工。一定要有帮扶的态度，这样员工会更容易接受。此外，说话的维度要高一点儿，要共情，不要激起员工的情绪，引发不必要的矛盾。在反馈和帮扶的过程中，你能够让员工感受到你的关注和重视，对员工来说是种很好的正向鼓励，有利于员工，乃至团队的进步和成长。

特立独行的员工

做过多年管理者的你，一定遇到过一些“特立独行”的员工，他们很自我，不服管，喜欢按照自己的思路做事儿。该如何对这类员工进行管理和沟通，想必会令你头痛不已。尤其是当你感觉到某些“特立独行”的员工天赋异禀的时候，你更希望能够将其优势充分发挥出来，为团队创造更大的价值。这里，我就来谈谈我的想法和经验。

这里，我们只讨论有很强能力的人（因为能力不强还特立独行的人最好劝退），对于这类员工，我有两个方法。

第一个方法是给他找到匹配的人，要么是比他牛的人，要么是跟他旗鼓相当可以在一起共事儿的人，跟他一起工作。有能力的人，一般都受不了一群猪队友的，因为他们会觉得老是被问一些好无聊的问题，被问得很烦，而且有很多很简单的事，要讲半天，对方却还听不懂。是的，聪明的人都是这样的，很多聪明人都是特立独行的人。

第二个方法是给他一些独立的工作，把他隔离出去。让他做一些相对独立和有挑战的事情。在微软等很多公司里面，都有一个工种叫 IC – Individual Contributor。把他们隔离出来是一个不错的选择。

但是话说回来，有些人还是很难办的，以上两种方式可能对他都不起作用。我也遇到过这样的员工，能力很好，但是特别挑剔工作。任何事情都非常矫情。这个时候你要多找他聊一下，你需要直截了当，明确没有二义地说明他需要做的工作，以及岗位对他的要求。注意，一定要非常地明确！如果不行，那就只有分手了。

这里有个原则你要记住：**当你在一个人身上花的精力和时间成本，大于你到外面找一个更好的人或者能力相当的人来替代他的时候，你就要坚决地把他替换掉。**

挽留离职员工

如果一个员工离职，而你又希望他留下来，怎么办？首先，**你要知道他离职的原因**。我觉得，绝大多数员工离职都是跟老板或者公司有关系的。

但是你和他做沟通的时候，他肯定也不好意思说出真实原因。所以，你要做的是让他敞开心扉地去谈离职的事情。你可以看看，心理访谈类节目中的主持人是怎样做的。通过看这些节目，以及结合我自己的经验，我认为，想要让员工跟你袒露心扉，你一定要明确表达你对他的认同，甚至可以说一些公司的坏话。

这样，你可以让他的心理界限逐渐消失，就会开始诉说自己的真实原因（谁没有点苦闷的心事呢）。这时你一定要认真倾听，就算是他在吐槽，也一定要让他吐干净。为什么呢？我觉得吐槽公司并不是什么坏事儿，员工吐槽公司，说明对公司还有感情，爱之深，责之切。

借此，你可以收集一些意见，这些意见也许可以让公司变得更好，因为他的离职原因也有可能是其它人的离职原因，这对于留住还在职的员工是很有用的。其次，你可以知道他离开的真实原因，思考一下是否能采取什么举措，进行挽留。

另外，**生意不行，友情在**。每个人的离开都是有各自不同的理由，实在挽留不成的时候，也要注意经营好这份情意。

在我认为挽留不成的时候，我通常会站在他的角度作为他的朋友为他着想，甚至帮他介绍工作，或是在他离开时再为他争取一些利益或是别的什么。这样做会让员工觉得这样的知心老板不好找啊，就算最终还是离开，但是未来也一定会有联系，也许未来还能在一起共事儿。

这里的逻辑是，**既然不能在此时挽留下来，那就放眼未来，人生还很长，能在一起工作的机会还有很多。**

其实挽留是一件挺为难人的事情，因为对方做完了这个决定以后，再回头也需要很大的勇气。所以，你要提前判断员工离职的前兆。一个人要离职是有前兆的，你平时肯定是能感觉到的。比如，他一定会变得不积极，甚至会有一些抱怨。这时候其实是你挽留他的重要时机，因为有抱怨说明还喜欢这个公司。

而他最终跟你摊牌的时候，或是对公司漠不关心的时候，留下来的机会是很小的。员工离职之前一定会有很多前兆的，我建议你，细心体会一下，在最佳挽留时机进行挽留，不流失自己的“爱将”。

最后提一句，一般来说，任何员工，任何事，干了两年就是一个大限，离职率极高。

劝退员工

在员工没有达到最低绩效的时候，怎样劝退员工，也是令很多管理者头痛的问题。还是那句话，劝退一定不要秋后算账，要把沟通放在平时。

劝退一个人，你一定要给出一段时间的试用期，也就是我们说的缓冲期。一方面，表达出“我是愿意帮助你的，我也给你机会”的意思。同时，你也要给对方制定一个目标，一个月之内，他要解决和改进他的一些工作问题。因为人都是有状态的，你需要给他一段时间。另一方面，也要让员工有所准备，可以在外面寻找一些相关的机会，而不至于失业。

注意，这里我想表达的是，**任何人都应该有可以纠正错误的机会，公司应该给员工这样的机会，员工也应该给公司同样的机会。**

当然，在分手那天到来的时候，你可以跟员工一起看一下，他的工作是什么，他的职责是什么，但是他的成绩又是什么？你要找的是无可辩驳的证据。然后跟他说明，因为这些原因，我希望我们能够和平地分手。

最好的方式是，给员工一个面子，让他把你开掉，比如：找外面的猎头，把员工挖走。亚马逊经常这么做。亚马逊还有主动离职奖金，第二年离职给 4000 美金，第三年给 6000 美金……国内公司则简单粗暴一些。

在劝退的时候，你可以请他吃一顿饭，或者送他一个纪念品。这个纪念品，可以是他在你这儿工作过程中，做得最好的一件事情。比如，我会把这件事儿印成一件 T 恤，送给他。事儿是事儿，人是人。把工作和私交分开，表明这并不代表我个人不愿意接受你，只是我有我的职责，我是公司的一名管理者，职位在身，需要负责。但是，像情人分手一样，分开后，我们还是好朋友。

跟客户沟通

在跟客户沟通这部分，我主要分享三方面的内容：吸引客户的兴趣、帮客户发现问题和管理客户的期望。

吸引客户的兴趣

在前面的《沟通方式及技巧》一文中，我分享了一个跟客户沟通的小技巧——初次和客户见面时要懂得吸引对方的兴趣。想做到这点，其实并不难，但它的前提条件是在见客户之前必须要做足功课，确保你自己了解客户的关注点，以及当下的痛点。然后在交谈的过程中，可以有目的性地在这些方面展开话题，突出一下自己在相关领域的优势和资源。一般情况下，这么做都是能很快引起客户兴趣的。

举个例子，我当天见的是某个银行的副行长，周围的人都穿着衬衫和西裤，很正式，而我的着装却有些随意。估计要不是别人介绍的，他一眼都不想看我，几句话就能把我打发了。开始的几个问题，也着实让我有些狼狈。问我，你们公司规模多大？有多少人？有什么案例？.....我如实回答后，只看见他满脸不屑的样子.....但我后来却用了不到 20 分钟的时间就成功吸引了他的兴趣。

见他之前我做足了功课，了解金融业下半年整体趋势都很糟糕，银行贷款都办不了，国家货币在紧缩，还有 P2P 这些乱七八糟的事儿。于是，我就跟他说了一下形势和相关的解决方案，然后就明显地感觉到他开始感兴趣了，因为我谈的都是一般人不知道的（原谅我在这里不写这些了，因为这是我现在创业的商业机密）。于是我再加油添醋，说我这边可以接触的资源日流水好几亿.....还没等我说完，他就开始对我这个人以及我的谈话内容充满了兴趣。

也就是说，做足功课，了解客户的痛点或是 KPI 是与客户沟通的第一步，也是最关键的一步，不仅可以引起对方的兴趣，还能决定见面时沟通的内容。兵法有云：知己知彼方能百战不殆，说的就是这个道理。

帮客户发现问题

有了“兴趣”这块开门砖以后，接下来谈什么、怎样谈就要容易多了。这个时候，我们可能就要进入到问题的实质，深入交流了。这里有以下几个关键点需要你把握。

结合客户的痛点，了解客户做过的尝试。在这里我们一定要明白，客户的痛点其实就是我们的发力点，也就是我们的价值点。所以，我们一定要弄清楚客户的痛点是什么，以及针对这个痛点，客户曾经做过哪些尝试。

这样不仅能够让我们更加深入和全面地了解客户痛点，而且有助于我们在思考解决方案的时候绕开很多用户曾经踩过的雷。或者，我们也可以从这些已经做过的尝试中获得一些启发和帮助，因为很多时候尝试失败，并不一定意味着方法是错的，很有可能是技巧、能力或者资源配置出了问题。

深入细节，了解细节才会有更准确的信息。前面文章中提到了倾听的重要性，在与客户进行沟通的时候，倾听也尤为重要。因为你只有深入了解细节，才能掌握更准确的信息，从而给出更能帮助客户解决问题的方案。但是在与客户沟通的过程中，你有时会发现客户自己描述不清楚细节，或者说不清楚自己到底想要什么。

这时，你可以考虑让客户举个例子，说给你听。从这个例子中，你可以获得更多的信息，因为它将很多模糊不清的东西具象、形象化了。你可以把你的理解说给客户听，跟他确认你的理解是否准确，然后逐渐磨合，最终达成共识。这个更为准确的信息是你后面解决问题的前提和基础。

小心 X/Y 问题，找到 X 问题。在《沟通技术》一文中，我提到过 X/Y 问题。很多时候客户跟你提的都是 Y 问题，比如，我们要做分布式架构，我们要做大中台，我们要做线上线下融合，等等。每次面对这些问题，我都要反问，你为什么要做分布式架构？为了大规模营销，为了稳定性，还是为了加快开发速度？做大中台，你是为了什么？是为了打通各个业务线，为了快速开发，还是为了技术输出？等等。

要解的真实问题才是 X 问题，手段都是 Y 问题。只有你真正了解了 X 问题，才能真正明白问题背后的出发点。而当你了解了 X 问题后，你就要到源头，来质疑或是改良他的 Y 问题，甚至提出 Z 方案。这时，你会发现你的客户开始跟着你的思路走了。这里有个要点是，**一定要分析客户问题背后的本质原因，从根本上帮助客户解决问题。**

很多时候，客户的问题只是表面的问题，你要深入下去，才能找到最本质最根本的 root-cause，这和我们定位 Bug 的道理是一样的。只有找到根本原因，你才能对症下药，标本兼治。所以，我现在也有了所谓的“一针见血”的沟通能力。

管理客户的期望

在帮助客户发现问题之后，我们就要来解决问题了。这个时候，帮助客户设立合理的目标就显得尤其重要了。一般来说，很多公司的销售都会把客户的期望搞得很高很高（因为要成单），经常性地用最少的时间，最低的价格，做最多的事，基本上来说这相当于把开发团队卖掉了。不要以为只有销售会这样，我们的很多管理者也是一样的，为了保住自己的位置，拼命地透支自己的团队，等成绩拿到以后，跳槽到别的公司。

其实，我们是可能做到既让客户满意，又不会作茧自缚的，有以下几个手段可以使用。

1. 要至少给出三套方案来让客户选择。一个是低成本的玩法，一个是高成本的玩法，一个是性价比比较高的玩法，这其中的取舍是我们可以去引导客户的。
2. 另外，我们需要找一些相关的案例和参照物来对比我们给的上述方案，这样可以让客户有一个更为清醒的判断和认识。以此来教育客户不同的方案代表着不同的期望和不同的结果。

然后跟客户进行讨论，该怎样优化和完善方案中的目标，最终达成双方都认可和接受的目标。这里一定要注意，只有经过了取舍，明确了哪些做哪些不做，我们达成共识的目标才是明确的，有针对性的，而且是很强的可操作性的。

当然，有的时候，客户可能会执意要求实现一些不切实际的方案。比如，有时客户可能会将项目时间压得太紧，这样你无法保证按质完成所有任务。除了需求分析、设计和开发外，一个完整的软件工程也要保证质量，至少必须包含测试（至少要有手动的集成测试，考虑可维护性的话还要包括自动的单元测试）和 bug 修复的部分，而这两个部分加起来的时间通常比开发本身的时间还要多。

如果项目时间压得太紧，只有两条路可以选。第一，保证质量，但减少一些功能或其他要求，如去掉一些对还未调研清楚的第三方库的依赖；第二，保证主要功能完成，但不完全保证质量。

这时，我们可以和客户一起分析，哪种选择更为合理、可行，将选择权交给客户。这里记住，**永远不要跟客户说不，要有条件地说是，告诉客户不同的期望要有不同的付出和不同的成本。不要帮客户做决定，而是给客户尽可能多的选项，让客户来做决定。**

有的时候，客户对交付时间和完成的功能会有过高的预期。这时我们要和客户商谈，降低这个预期，但同时尽量给予一些其他的补偿。比如，这个事臣妾做不到啊，要不你多给我一些时间，我少收你点费用？或是，你这个太复杂了，太重了，要做我先做个简单版的，这样可

以以低成本来看看客户的反应，然后根据客户的反应再看下一步怎么做，等等。我们不要拒绝，要疏导。

如果客户不愿意放弃他的高目标，那么我们就争取一些补偿或是交换。一般来说，只要是合理的，人总是通情达理的，一般来说都会满足你的。比如：我们可以跟业务部门讨论，我做完这一版后，你要给我 1 个月的时间，重构一下我的代码，请给我们这些时间。

讨价还价是这个世界能运转的原因之一，要学会使用。

总结下来，在与客户沟通预期时，我通常会坚持以下几个原则。

一定要给客户选择权，永远不要说不，要有条件地说是。

降低期望的同时给予其他的补偿。

提高期望的同时附加更多的条件。

对于比较大的期望要分步骤达到客户的期望。

不要帮客户做决定，而是给客户尽可能多的选项，然后引导客户做决定。

跟老板沟通

了解你的老板

在跟客户沟通中，我强调了了解客户及其痛点的重要性，这是第一步，也是最为关键的一步。同样，想跟老板进行良好的沟通，了解你的老板也很重要。首先，你需要了解老板的做事风格。比如，有的老板是事无巨细的，有的老板是大刀阔斧的，有的老板是威风管理，而有的老板则是老好人，等等。

其次，你还要了解老板的目标和 KPI 是什么。最后，要知道老板的老板是谁，他的风格是什么，他的目标和 KPI 是什么，因为你老板的目标和 KPI 是你老板的老板给的。所以你了解老板的老板才更能了解你的老板，从而做更正确的事儿。

想了解你的老板，最简单的方法就是察其言观其行，因此“倾听”就显得尤其重要了。老板总是喜欢教育下属，总是喜欢发表高谈阔论的，所以，倾听老板是件不难的事，但是，这也是一件很难的事！因为老板职位在身，所以，有很多事老板是不会对下属说的，尤其是很多负面或是有压力的事。他不能表现得很懦弱，否则就没人听他的了。老板从来都是孤独和

孤单的，牙被打掉了往肚子里咽。所以，倾听老板会有一些出乎你的意料的发现，你要能了解老板背后的苦衷，那些才是最重要的。

赢得老板的信任

你要赢得老板的信任，就要知道老板也是要有成绩的，他们只会关心那些能为他带来成绩的员工。所以，你要成为工作当中的骨干人员，能把自己的事搞定，能把别人搞不定的事搞定。这样老板才会依赖你，你才可能有更好的“议价能力”。不然，就算你对老板的马屁拍好了，你也不会真正和老板有平等的话语权，你也只不过是老板的跟班罢了。

当你有了能力后，老板才会给你机会，你有了能力又有机会，你就会有更多的机会。这些机会能让你有更多的经验来提升自己的能力，于是形成一个正循环，你的老板会越来越信任你，你才能获得真正和老板平等的权利。

管理老板的期望

就算你很牛，老板很信任你，你还是要学习管理老板的期望。在每次和老板交流的时候，你都要确认老板的期望是什么，如果跟你的想法有所偏差，一定要及时反馈和讨论。因为每个人的特长和优势不同，老板希望你做的，未必是你擅长或者乐于做的。有什么想法一定要诚实地说出来，以免被安排了不喜欢的工作，自己越干越不开心，越干越没热情。这就很麻烦了。

这和管理客户的期很相似，不要帮老板做决定，给老板几种方案，并引导他做决定。不要说不，要有条件地说是，在拒绝的同时给予补偿。如果反抗不了了，就争取其它的利益.....

你要明白，老板如果没人了，他将一事无成，所以，他一般都会是通情达理的。只要你注意表达的方式和方法，摆事实讲道理，态度上没问题；只要你从事情的不同角度展开，权衡一下利弊，并使用共情和高维这样的沟通方式，让老板能站在你的立场将这些问题想清楚，你一定能够争取得到你想要的。

非暴力“怼”老板

沉默是金，是我今天给出的最后一个方法。它应该在什么时候用呢？我来介绍一下。在工作中跟老板有意见分歧是在所难免的。但有一些时候，你明明觉得自己给老板提供了一个你认为从各个维度来讲都很不错的方案，但老板还是说，这不行，两个月时间太长，最多给你一个半月时间。这个时候最好的方法不是怒气冲冠，也不是直接 Say No，而是保持沉默不说话，闷着。

相信我，只要你沉默下来，你的老板就会沉不住气的，气氛的尴尬不是他想要的，他只是希望你能听他的。所以，一般来说，老板马上就会打破沉默，对你开始各种“忽悠”，如果你依然不说话，你的老板就会开始妥协，换各种思路来说服你，然后你就可以顺着老板的话，跟老板谈条件了。这是一个非常有用的谈判技巧。

比如，老板感到不安后，他一定会安慰你，也会给你开条件：这样吧，你努力把它弄完，年底给你涨工资。你不要立马答应下来，要表现出极不情愿，告诉老板这违背了客观发展规律。老板会再次利诱你。

这时，你再表态，带着弟兄们拼一拼，争取一半月内搞定，但就这一次，下不为例。你是可以原谅老板“混蛋”一次的，给他一次机会。但你要让他感觉到欠你和你的团队人情，欠人情是最恐怖的事儿了。这样，他下次再做类似事情的时候，自己都会不好意思。

小结

好了，总结一下今天的内容。今天的内容好丰富，包含跟员工沟通、跟客户沟通以及跟老板沟通三大部分，将前几篇文章中介绍的沟通方法和技巧用了个遍。相信你一定有挺多的体会和感悟。

其实不管对方是员工、客户，还是老板，甚至是自己的家人朋友，与人沟通的关键，都是要好好说话，静心聆听，能够尊重对方的想法和情绪，更能站在对方的角度来思考。只要你心中时刻想着共情、共赢，你的沟通一定会顺畅和高效很多。《高效沟通》系列今天更新结束，希望这些内容能给你一些帮助和启发。

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。

上一篇 104 | 高效沟通：好老板要善于提问

下一篇 结束语 | 业精于勤，行成于思

精选留言 (17)

写留言



山哥

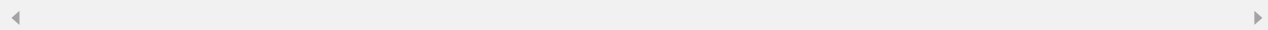
2018-10-02

13

最近的文章都很湿啊，哈哈

展开

作者回复: 其实，这些东西一点也不湿，这些是让你往上走的技巧！



蓝海

2018-10-03

8

中肯，比纯技术有意思多了，我觉得这些是技术的保护伞



sunshine

2018-10-04

👍 4

城市套路深，我要回农村。

展开 ∨



风翊

2018-11-22

👍 3

如果你的领导，在你沉默的时候，直接说按他说的做，一个月之内要完成，然后就离开了。你怎么办呢？



caohuan

2018-10-25

👍 2

超丰富的信息量，与前面有些重叠，在不同公司观察领导的行为 发现大公司会有 很多人性化的制度，小公司 很多缺少流程，基本靠老板的感觉，说你行 你就得上，觉得刚毕业进大公司 涨本事，然后 去小公司，里面有更多的机会。

展开 ∨



neohope

2018-10-19

👍 2

由本书叫《门后的秘密》，初学管理，可以试试。

展开 ∨



铜杜

2018-10-08

👍 1

耗叔智商情商双高👍

展开 ∨



浪漫回忆

2019-04-30

👍

太精彩了，脑洞大开，感谢作者！

展开 ∨



曹静雯

2019-01-08



刚毕业的小菜鸟，天天被产品经理怼，生无可恋

展开 ▾



张超

2018-12-03



觉得非常有道理。感觉老板们就是这么用的。

展开 ▾



xiaoqi

2018-12-02



遇到的领导不会不好意思！

展开 ▾



水中影

2018-11-30



系统，非常有思想性

展开 ▾



阮红梅

2018-11-21



有效的沟通

展开 ▾



duliang

2018-10-28



耗叔对技术与人性的洞察力非常人所有，您的课程使我的认知得到了大升级，很幸运，很感谢



caohuan

2018-10-26



看完 耗子哥的 跟老板的沟通，我惊异的发现，我还是小白 职场人，以为只要自己能够出

活、出成果 就算完成了，岂不知 机会往往与我擦肩而过，想想之前一直是老板在选择我，把我当做一件趁手的工具来使用，觉得之后首先 得找 自己愿意追随的老板，1）看老板的作风，2）老板会更器重那种骨干，然后 跟着老板混，参照 耗子哥的 1）了解老板 2）赢得信任 3）管理期望 4）怼 老板，好清晰的方法，我只有拿来用了。不知道老板 看没看 ...
展开 ∨



caohuan

2018-10-26



看到 跟 客户的沟通的环节，我回想到 二年前 在外包公司 与客户的沟通，很多时候是对立的，因为客户时常修改业务，他们一改，我们的计划和进度完全被打乱了，所以 我们有时候 不太理会客户的新需求，更不会帮客户发现问题，而是 希望 客户少找我们的麻烦，所以导致后面的交流不顺畅，偶尔也会被投诉。

...

展开 ∨



铜杜

2018-10-08



耗叔智商情商双高👍

展开 ∨