

## 28 | 管理沟通那些事儿

2018-10-18 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

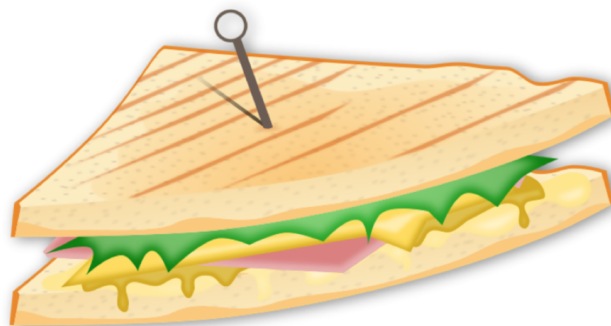
时长 14:14 大小 6.53M



截至目前，我们已经探讨了“管理三明治”五部分内容中的前四部分：角色认知、管理规划、团队建设和任务管理。接下来，我们进入第五个部分的探讨，也就是无处不在的管理沟通。

如果说角色认知是管理工作的前提，就像空气一样弥漫在管理者所有的言行举止之中的话，那么管理沟通就恰似管理工作的载体，它就像水一样承载着所有管理工作的正常开展，离开了沟通，所有的工作都将搁浅而无法前行。它是如此重要，以至于我们要花 7 篇文章来探讨。

今天是第一篇，我们先一起来看看，技术管理者在管理沟通中可以遵循的框架。



### “管理三明治”（果见）

管理沟通是个大话题，也是很多公司培训课的重头戏，相信你也参加过不少 HR 组织的管理沟通课，你感觉怎么样？在管理沟通问题上是否胸有丘壑、游刃有余了呢？

我预计答案并不乐观，因为我对超过 500 位技术管理者进行过统计，列出 12 个最常见的管理话题请他们选出自己认为最有挑战的选项，霸占前三位的总是这样三个话题：**向上沟通**、**员工激励**和**团队凝聚力提升**，其中向上沟通几乎是每次调研的榜首。而且，紧随这前三甲之后的，往往就是向下沟通。如果把向上沟通和向下沟通加起来，在不包括横向沟通的情况下，就已经一骑绝尘地把其他话题抛在身后了，可见管理沟通是技术管理者心中当之无愧的“最具挑战管理主题 NO.1”。

那么，为什么技术管理者们认为管理沟通是如此地挑战？尤其对于向上沟通会如此地头疼呢？

好，我先请你看看下面的四项工作有什么特点：

1. **技术开发工作**：使用电脑、学习语言、设计算法、开发功能、遵循规范.....
2. **项目管理工作**：明确需求、制定计划、把控流程、推动执行、通报进展.....
3. **和下级合作**：分配任务、跟进进展、辅导帮助、激发动力、评价结果.....
4. **和上级合作**：领取任务、领会意图、提供建议、申请资源、寻求指导.....

你有看出上面这四项工作在工作对象上的差异吗？下面我们一起按顺序来看看，它们打交道的对象发生了哪些变化：

**第一，技术开发工作，主要和客观事物、自然规律打交道。**客观事物和自然规律的特点就是确定性、精确性和稳定性。也正是对这些特性的掌握程度，才能体现出我们对于客观世界的

认知水平。对于这些客观的、稳定的特性和规律，我们的信念是认识它、掌握它、遵循它和利用它。所以，精确、严谨、稳定，以及按照规则办事、讲逻辑而非情感和感受，是技术人的基本哲学。而且，越是优秀和出色的技术人，这些特质就越是明显。

不过，接下来“悲剧”就发生了，因为这些优秀和出色的技术人，同时也是上级提拔管理人才的重要人选。而相对于稳定、客观的技术来说，人是非常不稳定的因素。我们赖以成功的最拿手的改造这个世界的方式和手段，在应对人的时候却很可能变得狼狈不堪。

**第二，项目管理工作。**虽然项目管理不可避免地要跟各个角色的人打交道，但这项工作无论是目标，还是过程，核心都是做事，都是基于规则和规范的。换句话说，**还是可以照规矩办事的**。技术人从编程语言和技术框架的规则，转换为项目管理的流程和规范，对于价值观的挑战还不是颠覆式的，精确性、规范性、确定性依然可以很好地发挥价值。

虽然要不断地开会、沟通，不得不和人打交道，但是依然是在一个有规则的大框架下工作，“感觉还好”。正因为如此，项目管理是很多技术管理者的拿手好戏。在我统计过的500多名技术管理者中，“项目执行和交付”这个主题，都是毫无悬念地排在“技术管理者最擅长的管理主题”的榜首，而且大幅度超过其他主题。我想，这绝非偶然。

**第三，和下级合作。**如果说项目管理还可以大幅度地依赖规则和规范来搞定的话，那么和下级的合作和沟通就变成了完全和人打交道了。人大概是这个世界上最不稳定的“因素”了，自然性、社会性、情感性交织在一起，再加上无时无刻的相互影响和波动，就别指望有什么流程和规则是可以用于和很多人的相处了，即便是和某个确定的人相处，都很难摸到规律，冲突和矛盾不断。不信的话，你看看网上有多少情感专家、教育专家就知道了。

而做了管理者，要和一群人相处，如果说安排他们做事还有些规矩可以用的话，那么员工激励就很难用规范和规则来实现了。因为，我们在第27篇文章中已经提到过，流程和机制是用来保障工作的“下限”的，而激励是激发团队工作“上限”的，所以，员工激励作为很“艺术”的一个管理主题，被众多的技术管理者列在了“最具挑战管理主题”的前三。我想，这一样绝非偶然。

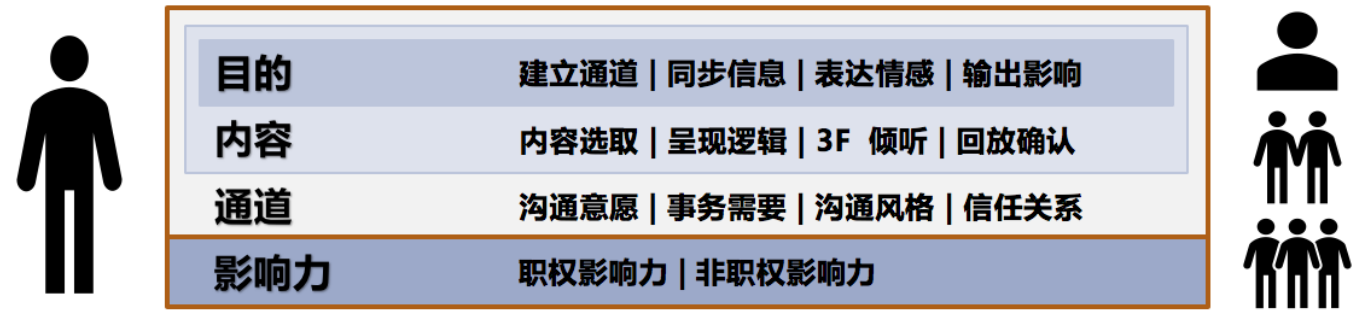
**第四，和上级合作。**从规则感和掌控感而言，和下级合作至少有一个因素可以利用，即你的职位和角色带来的职权。从权力角度讲，因为下级向你汇报，你对他们的工作有分配、知情、评价的权力，你可以主导团队的一些规则和文化。从视野角度讲，团队成员的工作都在你的视野范围内，所以你会有一种掌控感。因此，和下级的合作，虽然已经只有很少的确定性的因素和手段可以用了，却还不是完全没有。

但是，和上级的合作，对于很多技术管理者来说简直就是“噩梦”了。自己很多任务是上级来安排的，这就很被动；上级比自己视野开阔，很多时候揣摩不透上级的意图，但是还不能不关心；自己需要的很多资源和支持都要向上级申请，但不见得能申请到；只能给上级提供建议，但是对方还常常不会采纳.....各种各样的“不确定性”弥漫在每天的工作当中。

而且，上级，就是这么一个完全不受自己掌控的“事物”，却来评价你的工作做得好还是不好，并且还很大程度上决定着你的成长和发展。于是你发现，你最在乎的东西，却在最不可控的人手里.....这让写代码出身的技术管理者们情可以堪呢？上级和代码完全就是两个世界的事物啊。

如果说和下级合作，价值观已经受到了一些挑战，那么和上级合作，工程师时代赖以成功的信念和价值观简直就被完全颠覆了。我想，这就是向上沟通之所以会成为技术管理者们“最头痛的管理主题”之最的原因吧！

既然，我们现在知道了，管理沟通让我们技术管理者们痛苦的主因是**确定性和规则性的减弱，不确定性的大幅度上升**。那么，我们能否从和人沟通这个不稳定的工作之中，找到一些稳定的因素呢？答案是有的，我们可以通过如下这个沟通框架来仔细探讨。



“果见管理沟通框架”

从上、下两个红框可以看出，这个框架主要分为上、下两个部分：上面的部分是由“目的”“内容”和“通道”三个部分套在一起组成的，属于“沟通”的主体部分；而下面是“影响力”部分。为什么要这么分呢？那我们具体来说说。

首先，我们看看“目的”。这里的“目的”显然指的是沟通目的。做任何工作都有一个初衷和目的，管理沟通也不例外。你可能会说，管理沟通林林总总，每个沟通场景都有不一样的目的，这个问题如何探讨呢？实际上，仔细想想你会发现，沟通不外乎如下四个目的：

1. **建立通道**。即建立沟通关系和沟通渠道，说白了就是你要和谁建立沟通关系，以什么方式和频度进行沟通。这就很像两个技术模块相互通信要建立“连接”一样。你刚接手某个团队的时候，需要跟上级、下级和合作的同级都建立沟通和合作关系，即是如此。
2. **同步信息**。也就是把相互不了解的信息同步给对方，让对方知悉了解此事。这个目的在日常沟通中非常常见，比如同步目标、汇报进度、通知通报等，即属于此类目的。
3. **表达情感**。有的时候，沟通只是为了表达某种情感，比如表达焦虑和压力、快乐和感谢，以及成就感等等。此时沟通本身就成为了目的。
4. **输出影响**。在工作中，这类目的的沟通也是非常多的，比如提出建议希望对方采纳、管理上级的预期、和员工沟通绩效、向上级申请资源等等，都是希望别人能够采纳和满足自己的观点和诉求，从而达到输出自己影响的目的。

以上是沟通的四个目的。无论是向上沟通、向下沟通还是横向沟通的各个场景，你会发现都可以纳入到这四个沟通的目的中来。

其次，我们看看“**内容**”。对于一次沟通来说，清楚了沟通的目的，也审视了沟通的通道，接下来就是组织沟通“内容”本身了。内容的有效传递是很多管理沟通课程的探讨对象，大量的沟通工具、技巧和流程，都是为了解决信息的“不失真”，以确保双方领会对方的确切意图。关于沟通工具和技巧的部分，我们将在下一篇文章中介绍。

再次，我们看看“**通道**”。前面我们提到，建立通道是沟通的四大目的之一。实际上，无论是不是作为沟通的目的，建立和审视沟通通道，是每次沟通都必须要做的，因为沟通通道是我们沟通的前提和基础。一般来说，沟通通道或叫沟通机制的建立，从四个要素着手：沟通意愿、事务需求、沟通风格和信任关系。具体如何建立良好的沟通通道呢？我们也会在后面的文章中详细探讨。

最后，我们看看“**影响力**”。你可能会说，我们不是在探讨沟通吗？怎么就把影响力也扯进来了呢？我想说，我们通常所说的“管理沟通”，很多时候重点并不在“沟通”上，而在“管理”上。比如我们常常挂在嘴边的“绩效沟通”，这个沟通问题的核心其实在如何做绩效管理上，沟通只是绩效管理的一环而已。

还有一种情况，管理沟通的核心也不在“沟通”上，那就是当你沟通的目的是“输出影响”的时候。你是否发现有的时候，你用尽了各种沟通的技巧和工具，却依然无法“影响”对方的决策和观点？这是因为，你对他的影响，只会有一小部分来自于沟通本身，而真正决定你能否影响对方的，是你对他的“影响力”。这个影响力包含了职权影响力和非职权



影响力。关于影响力是如何发挥作用的，以及如何提升自己的影响力，我们也会在后面的文章中详细探讨。

通过对上述沟通框架的介绍，我们可以看到在沟通这个不稳定的事物中，有哪些因素是稳定的了吗？我觉得至少有这样四个：

1. **管理逻辑**。管理沟通问题，其实需要从管理逻辑和沟通方法两个视角来应对和处理。所谓的**管理逻辑**，就是从管理角色认知和管理方法来看待该问题处理的逻辑。这是可以随着管理认知和管理经验的不断积累而不断提升的，你的管理逻辑和管理判断力会越来越可靠，应对管理沟通也就越来越有掌控感，所以这是相对稳定的一个因素。
2. **沟通通道**。一个沟通通道的水平，主要体现在通道是否**稳定**，以及沟通是否**顺畅**这两点上。决定这两点的，就是你和对方的**信任**水平和**默契**程度，这两个要素也是会持续积累的，而且积累的水平越高，沟通通道的品质就越高，故而沟通成本就越低。因此，这也是管理沟通中，比较稳定可靠的一个因素。
3. **工具流程**。沟通有很多的工具、技巧、流程，对于最常见的向上、向下、横向这样特定的沟通场景，如果你能够持续掌握一些适合自己的工具和流程，那么这些你可以熟练使用的工具和流程，就变成了一个相对稳定的要素。
4. **影响力**。影响力的积累不是一天两天的事情，而其发挥作用的时候也是非常稳定的，尤其在说服影响的沟通中，你有多大影响力，基本就决定了你能影响什么样的人，以及多大的事情。所以，这也是沟通可以依靠的稳定的因素。

好了，上面我们分析了管理沟通对技术管理者造成重要挑战的原因；介绍了一个管理沟通的框架；并归结出相对可以“稳定依靠”的四个因素。

你是否觉得管理沟通这事儿有迹可循了呢？至少，你已经找到了一些方向和落脚点，可以让你满怀信心地去学习和积累，不是吗？

---

# 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 27 | 如何让流程机制得到有效的执行？

下一篇 29 | 沟通经常鸡同鸭讲，说不到一块怎么办？

## 精选留言 (14)

写留言



Acker 颯

2018-10-19

15

谢谢老师的课程对我帮助真的非常大，解答很多遇到的疑惑，每一章我都用Xmind重新做了梳理，以及如何应用在当前团队中的思考，让自己的知识更加系统化结构化。我发现很多章节的知识是有共同之处的也有相互依赖的，也就是说可以模块化，等所以章节完成，打算根据老师提供的管理框架做自己的技术管理速查手册，根据管理场景，管理方法，管理误区等等，从透视视角重新整理一次，因为每个人的管理风格不一样，团队环境也不...  
展开

作者回复: 太牛了 🍻 做好后能否分享我一份：)

微信ivan9109



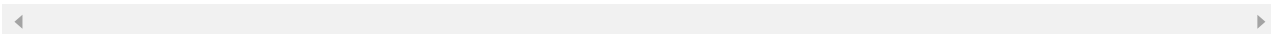
乐呵呵

2018-10-18

👍 2

管理沟通是我们日常工作中工作量较大的一项内容，我觉得有几点还是很重要的，如沟通方式、沟通时间、沟通技巧、沟通地点、沟通目的、沟通成本等。管理沟通影响力第一次看到，蛮有道理的。我觉得这种影响力其实就是你领导力的提现，大于管理沟通能力本身。

作者回复: 影响力是沟通的起点，沟通也会带来影响力：)



旭东

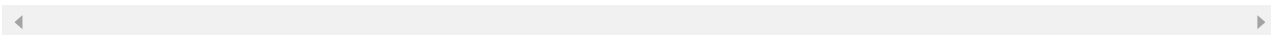
2018-10-18

👍 2

影响力，这个能力需要的铺垫很多哦

展开 ▾

作者回复: 非常核心：)



Michael

2018-12-10

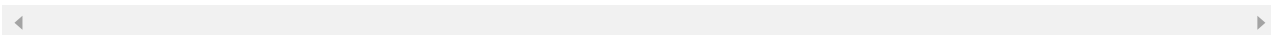
👍 1

这些天和员工沟通，需要使用这些内容，所有的知识都必须经过实践检验。今天学到的内容：

1. 客观事物与自然规律的特点就是稳定性、确定性、精确性。
2. 下级合作和上级合作，具有自然性、社会性、情感性。
3. 管理的不确定性中存在确定性的四个方面，分别是管理逻辑、沟通通道、工具流程、...

展开 ▾

作者回复: 肯学习又有悟性，很荣幸和你交流💖💖



Geek\_dddeb...

2018-10-19

👍 1

您好，请问如何对待空降领导的不信任和猜忌情绪？以及一朝天子一朝臣的现象？

作者回复: 看上去都是自己掌控之外的事情。建立信任不是一朝一夕的事情，有的人默认首先信任别人，显然你碰到的并不是。和每一个不同的上级打交道都是一个偶然事件，因为人和人的相处



是很个性化的事情。但向上管理和向上沟通也并非无迹可循，我会在向上沟通中介绍一些内容



向风

2019-05-29



请问老师，影响力不够，遇到杠精下属怎么办？你的每个决定他都要杠上一杠

展开 ∨



石马

2019-04-06



发现老师对每个评论都会回复，这个很难得，点赞👍。

同时想请教老师个问题，专栏里的内容很具体，很系统，对平日工作有莫大帮助，但反思我自身情况来讲，专栏所述只是"鱼"，但我更希望得到的是"渔"，想问下有什么方式可以提升系统性思考和分析的能力呢？

作者回复: 谢谢石马，一点浅见：建立自己的认知框架，然后不断把事情都纳入进来，过程中不断修正完善，从而更体系化，容纳更多的事物.....



冰雨寒

2019-01-29



老师，我现在被困扰的问题是：新上任的上级，不太了解我负责方向的工作内容和工作成果，主观的认为我的团队工作效率低，而实际情况是我和我的团队在对外合作部门的眼中，是公认的效率和产出最高的，很苦恼。求指导。

展开 ∨

作者回复: 可以从三个方面着手：1.迅速对齐对你和团队的期待，不是泛泛而谈，要弄清楚做到哪几点他会满意；2.有意识地建立信任；3.弄清楚你觉得高在哪，他觉得低在哪，不见得是一回事



姚君June

2019-01-15



看到老师的文章后，理解到管理沟通就是运用我们最擅长的逻辑，学习一些沟通的工具和技巧，然后通过积累信任和默契构建稳定的沟通管道，增长自己的职场影响力的过程。突

然感觉到沟通这件事也不是那么充满不确定的，关键要明白自己沟通的目的是啥，才能最终达成所愿

作者回复: 🤝🤝



吴琦

2018-11-08



老师您好，我目前在传统软件公司工作，也做了一部分管理工作。但是，总感觉自己的能力遇到瓶颈，当然也在通过自学进行提升。请问老师，在突破自己瓶颈的时候换个环境是否更好？比如尝试互联网公司工作。谢谢老师～

展开 ▾

作者回复: 是否换环境，能力匹配因素只是因素之一，还得看看其他方面。我们没法通过这点信息给你建议。如果你非常确定自己换与不换对你意味着什么，你就可以做决定了



enjoylear...

2018-10-22



和对方默契程度越高也就越容易沟通，所以培养和沟通对象的默契度很关键。向下沟通也就罢了，但同级和向上可就不容易咯。

作者回复: 因上级而异：）其实整体都还好，都是打交道多的协作者



Carson

2018-10-21



面对爱出风头，抢下属功劳，向上管理很好的上司，怎么办？

展开 ▾

作者回复: 不要指望改变他 想想你要什么吧 看是否具备条件拿到



手持酱油, ...



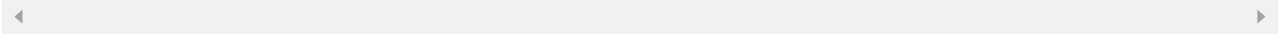
2018-10-18



学习了

展开 ▾

作者回复: 测试...



**Randy Li...**

2018-10-18



沟通1.每个人的心理上要是平等的2.沟通渠道的顺畅3.及时反馈4.有问题及时处理

作者回复: 好视角 👍

