

复习课（五） | 管理沟通

2018-11-17 琳琳

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



继上一篇的“**任务管理**”之后，接下来我们继续来复习“管理方法论”的最后一个方面：**管理沟通**。

（五）管理沟通

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”。（我个人觉得这个主题之于其他行业的管理者应该也是一个棘手的挑战吧。）

1. 管理沟通框架图

之于技术管理者，这挑战的主因是**确定性和规则性的减弱**，**不确定性的大幅度上升**。为了让管理沟通这事儿不那么“飘逸”，有迹可循，作者从和人沟通这个不稳定的工作之中，提取出了一些稳定的因素，为我们总结和构建了下面这个“**管理沟通框架图**”，分为**目的、内容、通道和影响力**四部分。



内容	内容选取 呈现逻辑 3F 倾听 回放确认
通道	沟通意愿 事务需要 沟通风格 信任关系
影响力	职权影响力 非职权影响力

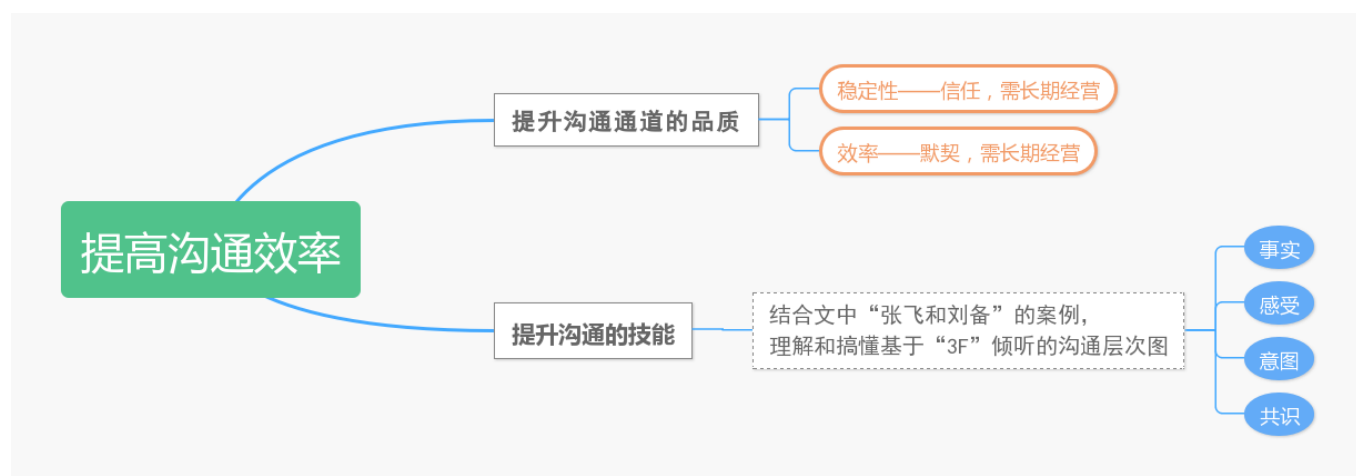


“果见管理沟通框架”

从中，我们也可以看到在沟通这个不稳定的事物中，**管理逻辑**、**沟通通道**、**工具流程**和**影响力**这四个因素是稳定的，是我们可以依靠和突破的。

总结自[第 28 篇《管理沟通那些事儿》](#)

2. 沟通层次图



总结自[第 29 篇《沟通经常鸡同鸭讲，说不到一块怎么办？》](#)

3. 情绪管理



总结自第 30 篇《如何掌控自己的情绪，以及如何管理情绪化的员工？》

4. 向上沟通



总结自第 31 篇《我各方面做得都很好，就是做不好向上沟通》

5. 影响力

资历因素

影响力

非职权影响力。可分为四个维度、八个要素

① 信任，关于“人”的

人品和品格

历史表现

② 专业，关于“能力”的

提升权威度

提高逻辑性

③ 情绪，关于“情绪情感”的

情怀感染人

情绪感染人

④ 互惠，是关于“心理债务”的

厘清诉求

主动提供支持和帮助

总结自第 32 篇《横向沟通和非职权影响力》

但关于“非职权影响力”，我更喜欢下面作者“带有灵魂”的总结“提升非职权影响力的方法”（表中红圈圈出来的部分是一些短时间内可以提升的影响力）：

维度	说明	例子	提升方法
1. 积累信任（人）	信表现	“你一向很靠谱，尽管去做...”	承诺一致性
	信人品	“我相信你会公平公正/尽职尽责...”	命名它、主张它、追求它
2. 打磨专业（能）	信权威	“你/他是这方面的资深人士...”	打磨自己的权威、借力别人的权威
	信逻辑	“你论据充分，逻辑清晰...”	理清逻辑
3. 运用情绪（情）	信情怀	“侠之大者为国为民...” “为了新中国...”	诉诸情怀
	信情绪	“愿立军令状...”	展露某种气魄
4. 着眼互惠（债）	信双赢	“这可以为你带来...的好处”	了解并寻求对方诉求的满足
	信平衡	“我帮你搞定这个问题...”	提供支持和帮助，救急

6. 横向沟通

横向沟通

挑战在于寻求支持，
重点在于“你对对方有多大的影响力”

若有共同的上级，非职权影响力不够，可以诉诸共同上级的职权影响力。

若没有共同上级，可利用非职权影响力的“互惠”维度。也可plus“情绪”“专业”和“信任”。

总结自[第 32 篇《横向沟通和非职权影响力》](#)

7. 向下沟通

向下沟通的常见问题

如何批评员工

AID批评三步法

意图转换

沟通不顺畅。利用工具和技巧：

内向沉默的员工，“积极引导四步法”

不在一个频道的员工，“沟通层次图”

捉摸不透的员工，“沟通层次图”或“3F倾听”，再plus“回放和复述”技巧

给员工表现反馈，“主动积极式反馈”

和“牛人”下属之间的较量

🔑 高工管理四个要点图

如何应对一些“刺头”员工

🔑 “刺头”员工价值评估四象限

总结自[第 33 篇《向下沟通的常见实例解析》](#)

8. 常见的管理沟通误区



总结自[第 34 篇《管理沟通上有哪些常见的坑儿呢？》](#)

至此我们就系统地复习完了**管理方法论**的五大方面：**角色认知、管理规划、团队建设、任务管理和管理沟通**。就此我所总结的思维导图也只是将文章中的某些“骨架”或“关节点”抽取出来，可能也只是帮助你有个大的逻辑思维框架的提示，至于其中的“血肉”和“灵魂”还是很建议你仔细研读原文的（[详细内容可戳文中所附的链接](#)），然后系统地积累自己的方法论，收获属于自己的精彩。

最后附上专栏文章中我很喜欢的一句话：“生活就是这样，如果你不主动去争取你想要的，你就不得不接受一些你不想要的。因此，主动规划自己的管理之路，让我们对未来的发展有更多的掌控感，是很有必要的。”与君共勉！

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 复习课（四） | 任务管理

下一篇 新书首发 | 《知行：技术人的管理之路》

精选留言 (6)

 写留言



bluesea

2018-11-20

辛苦琳琳，太赞

展开

3

作者回复：琳琳的复习做的很赞



Meteoric

2019-01-21

很多章节，都把教练技术融合进去了，深受启发。

2

平时的位置你准不这么使用，索性取后的大脑记忆也非常到位。

...

展开 ∨

作者回复: 教练视角对于知识经济时代的管理者来说是很宝贵的👍

◀ ▶



sunzehua

2018-12-18



感谢小编的辛勤付出，总结的清晰明了，看了之后整个框架更透彻了，非常有帮助

作者回复: 同感谢：)

◀ ▶



walar

2018-12-02



每篇文章音频听两遍。

然后看一篇，并且划线笔记。

看完了「刘大」的整个专栏，又跟着「琳琳」复习了 5 大方面，18 个要素。非常赞，感谢！

最后，依然回味无穷。准备依照记忆曲线，再温习一遍。

展开 ∨

作者回复: 如此用心 学什么都很厉害吧：)

◀ ▶



威廉姆

2018-11-19



完整学习完一遍，不错的专栏，适合反复回味。

展开 ∨

作者回复: 厉害👍有定的专栏还没读完^_^

◀ ▶



下载APP



2018-11-19



赞，辛苦琳琳了。

展开▼

作者回复: 👍

