

## 第134讲 | 刘建国：我各方面做得都很好，就是做不好向上沟通

2018-12-05 前百度最佳经理人，果见管理工作坊创始人刘建国

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 12:19 大小 11.28M



前百度最佳经理人，果见管理工作坊创始人刘建国老师在他的《技术管理实战 36 讲》专栏中，深入透彻地讲述了“管理沟通”这个主题，其中“向上沟通”一文中，分享了技术管理者们在与上级沟通时常见的坑与痛点，以及对应的解决思路与方案，非常有参考价值，在这里分享给大家。

我曾对超过 500 位技术管理者进行过调查，统计结果显示，向上沟通是技术管理者们最挑战的管理主题之一。那么具体是哪些事情，让管理者们感到头痛呢？

基于上百个关于向上沟通的问题反馈，我发现有如下四类问题是最为普遍的。

**第一类：和上级能不聊就不聊。**主要说法有：

“上级太忙了，我的事情好像没有那么重要，等他闲了再说吧。”

“找不到上级，他很少在工位，每次碰到他都急匆匆地走开，没机会聊。”

“把领导交代的工作做好就行了呗，有事没事找领导聊啥，最讨厌有事没事讨好领导！”

“总是觉得和上级有距离感，很难聊到一块儿。”

“每次见了上级说话都不利索，能用邮件沟通就写邮件吧。”

## **第二类：拿捏不好该不该和上级聊的分寸和尺度。主要说法有：**

“最近取得了一个不错的成绩，要不要和上级说一说呢？”

“感觉自己离技术越来越远，有些焦虑，是不是可以把上级当作朋友来聊聊呢？”

“某项目很可能会 delay，上次和领导打过招呼了，他不置可否，随着形势越来越严峻，我要不要再跟他说一次呢？”

“我和合作者有些隔阂，不知道适不适合告诉上级。”

“上级招我们来是解决问题的，而不是来给上级制造问题的！”

## **第三类：很难领会到上级的意图。主要说法有：**

“上级告诉我这个项目要加紧了，可是要加紧到什么程度呢？”

“上级把这个工作交给我负责，却又安排别人参与进来，这是不信任我吗？”

“上级让我去做一个调研，也没有说什么时候要结论，到底急不急呢？”

“老板到底在想什么呢？他最近突然不找我了……”

## **第四类：如何影响上级的一些观点和决策。主要说法有：**

“老板常常有不靠谱的需求和新想法，我就不知道该如何柔和又不失礼貌地拒绝。”

“上级对项目进度的需求总是很高，如何管理上级的预期呢？”

“有个项目需要向领导申请增加人力，如何跟他说呢？”

“上级总是不采纳我的建议，有何良策吗？”

“上级不懂业务，还喜欢拍板做决策，怎么应对？”

怎么样，上面四类问题，有覆盖到你的情况吗？

由于向上沟通永远是你和上级的“私事”，所以我们无法给出一个普遍适用、一劳永逸的标准答案，也无法穷举所有的向上沟通的场景。但是，我们来逐个分析一下这四类最集中的问题，也不失为一个好的探讨方法，不是吗？

**第一类，关于“和上级能不聊就不聊”。**你不难发现，无论是所谓的“上级太忙了”，还是“找不到上级”，甚至干脆认为就不该和上级沟通，归结起来，都是没有意识、意愿或能力和上级建立良好的“沟通通道”。

那么如何建立良好的沟通通道呢？你可以从以下四个方面来着手和审视。

**第一，沟通意愿。**这是基本前提。作为一名工程师，你不主动和上级沟通问题也不大，因为上级一般会有意识地主动和你沟通。但是，如果作为一名管理者，你还不主动和上级沟通的话，那就相当于已经上大学了，还要家长和老师逼着做作业一样。又如何指望你能带领别人往前走呢？

实际上，在我和中层管理者聊他们对下属的期待时，他们大多都会明确表示，希望我和初级管理者们澄清一个事情，那就是：“上级默认是需要管理者们主动向上沟通和反馈的，而非默认不需要。”

关于沟通的意愿，你可以首先审视一下你的角色：你是一名工程师还是一名管理者？然后再审视下自己的初衷：你是为了自己而沟通，还是为了团队去沟通？通过问自己这两个问题，让你的角色给你沟通的力量和动力。

**第二，事务特点。**即，根据事务的特点，比如是否重大、是否紧急、是否敏感、是否正式等，来确定沟通的方式和频次。这很容易理解。

**第三，沟通风格。**如果说审视事务的特点，是根据“事”来选沟通方式，那么审视沟通对象的风格，就是根据“人”来选择沟通方式。探讨沟通风格和管理风格的工具比较多，比如大家都熟悉的 DISC，以及盖洛普的“四大优势领域”等，如果感兴趣你也可以去了解和学习一下，核心是根据沟通对象的风格特点，来选用你们更高效和易接受的沟通方式。

**第四，信任关系。**如果说前面提到的沟通意愿、事务特点和沟通风格，都是为了鼓励你主动加强沟通的话。那么对于你和上级信任关系的审视，就是让你看看，是否可以简化沟通。比

如你原本需要长篇大论的汇报，对于默契度很高的上级，可能也就是一条消息的事儿；你原本需要多次沟通的问题，对于信任度很高的上级，可能只要简单一句话，甚至都可以免掉沟通。

所以，你需要花多大精力去准备沟通，很大程度上取决于你和上级的沟通通道的品质。也就是前面的文章中我们提到的信任和默契。信任决定着你们沟通关系的稳定性，默契代表着你们沟通关系的效率和性能。

好了，你如果从**沟通意愿、事务特点、沟通风格、信任关系**盘点下来，还是不需要和上级去沟通，那么这种不沟通就是你有意识的不沟通，它可能带来的破坏性和损失也就可控了，这和消极的不沟通，是两码事。

**第二类，关于“拿捏不好该不该和上级聊的分寸和尺度”**。我曾经在课堂上做过这个练习，把这些问题作为候选清单，让管理者们选出他们认为需要沟通的选项，结果大家给出的建议五花八门。如果我是个管理者，听到这么多建议，估计会更晕了。

为什么不同的管理者的看法会有这么大差异呢？原因是，每个人在评判“该不该聊”的时候，都是基于自己的管理常识（common sense），而每个人在和不同的上级打交道的过程中，形成的常识是不同的，所以会给出不同的答案。

在我看起来，大多拿捏不好“该不该聊”这个问题的情况，都是由于还没有厘清自己想通过这次沟通拿到什么，即沟通的目的和初衷不清晰。很多管理者甚至不清楚该如何来描述自己的初衷。

我这里给出一个参考：沟通总体上有四个目的，分别是**建立通道、同步信息、表达情感和输出影响**。而你和上级想要沟通的目的，也跳不出这四个，只是你需要明确“就什么事”达到上述四种目的中的一个或几个。

比如我们来看前面的案例：

“最近取得了一个不错的成绩，要不要和上级说一说呢？”这时你可以问下自己：“我是想就此向上级表达我很有成就感？”

“感觉自己离技术越来越远，有些焦虑，是不是可以把上级当作朋友来聊聊呢？”这时你可以问下自己：“我是想就此寻求上级的支持和帮助，成功地让他给我一些建议？”

“某项目很可能会 delay，上次和领导打过招呼了，他不置可否，随着形势越来越严峻，我要不要再跟他说一次呢？”这时你就可以问下自己：“我是想就这个问题再和他做一次信息同步，如果有可能，我会进一步说服他给我提供一些资源和支持吗？”

.....

在这类问题上，我们无法去评判哪个目的更重要，或者更应该和上级聊，因为我们不是当事人，只有当事人自己才最清楚这个目的对他来说意味着什么。所以，我唯一能做的，就是给你这个方法帮你厘清沟通的目的，至于每个目的有多重要，你还可以问自己两个问题：

1. 这次沟通能给你带来什么价值？
2. 这次沟通能给上级带来什么价值？

然后，你根据自己的目的，做出自己的选择和判断吧！

**第三类，关于“很难领会到上级的意图”。**对于沟通意图的领会，其实就是对于信息的无失真传递和接收。但是你知道，由于每个人都有自己一套独特的认知体系，所以对于同一个概念的理解都会不同。那又怎么可能做到无失真的领会呢。

相信你也听过这样一个说法：看似是两个人之间的沟通，其实至少是“四个人”之间的对话，哪“四个人”呢？也就是：你想表达的、你实际表达的、对方听到的和对方对于听到内容的理解，这其中每一步传递都会造成失真，所以很难领会到对方的真实意图也就情理之中了。

那么如何降低这种失真所带来的沟通误差呢？我的解决方案是：**通道品质足够高的话就靠沟通通道；如果沟通通道品质不高，信任和默契程度不够，就需要靠沟通工具来对齐了，沟通层次图及“3F”倾听是个不错的工具。**

另外，用一些“回放”的句式来确认，也是个好方法，比如你可以用下面的话来回放和复述你所听无误：

“你是不是这个意思，.....”

“你看我理解的是否准确，.....”

可别小看它，在沟通重要的事务，以及和不熟悉的人沟通时，这个小技巧能帮你避免大的沟通偏差。



**第四类，关于“如何影响上级的一些观点和决策”。**这是向上沟通中的一大类需求，无论是“希望上级接受自己的建议”或者“拒绝上级的不合理需求”，还是“调整上级的预期”或者“说服上级给予资源和支持”，归结起来都是让上级听从自己的看法和方案，即把自己的认知和期待输出给上级。所以，这类需求其沟通的目的就在于“输出影响”。

为了达到“输出影响”这一目的，你可能会根据上级的风格去选取合适的沟通方式，根据上级的关切去选取合适的内容和呈现逻辑，并根据上级的状态去选取合适的沟通时机，等等。我想说，这么做都没问题，而且有时会很奏效。可是，既然这个问题能够成为管理者们普遍头疼的事情，说明这些效果是有限的，因为问题还是依然棘手。

那么，如何才能有效地对上级实施影响呢？我给大家用下面的冰山模型做一个提示：



“说服影响”的冰山模型示意图

从上图你不难看出，说服一个人时，沟通技巧是在“术”的层面起作用；而对说服效果影响更大的因素，却是水面下的冰山，即“势”的部分，也就是你对他的影响力如何。

当你对他的影响力很小的时候，你的技术和方案再优秀，影响力也是非常有限的。举个例子，对于一个完全相同的建议，一线工程师提给 CEO，和 CTO 提给 CEO，极有可能是完全不同的结果。究其原因，就是你们两个对于 CEO 的相对影响力差别是很大的。也就是说，如果你要想有效地对上级实施影响和说服，你的影响力是至关重要的。

那么，该如何盘点和提升自己的影响力呢？我们之后的文章中再来继续探讨。

感谢收听，我们下期再见！如果你觉得这篇文章对你有帮助的话，也欢迎把它分享给更多的朋友~

## 作者简介

刘建国，前百度最佳经理人，果见管理工作坊创始人，TGO 鲲鹏会会员，清华大学高级工商管理硕士（EMBA），百度学院优秀培训讲师，埃里克森国际教练学院教练、盖洛普优势教练，国家认证职业生涯规划师。刘建国有着 10 年的技术团队管理经验，一直专注于对技术新经理的辅导和培养，并创办了“果见管理工作坊”，培训过数百位技术管理者。



# 技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人  
张雪峰 / 饿了么CTO  
陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者  
许式伟 / 七牛云创始人兼CEO  
李大学 / 前京东CTO  
汤峥嵘 / turtorABC COO  
右军 / 蚂蚁金服  
程浩 / 迅雷创始人



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 第133讲 | 徐函秋：转型技术管理者初期的三大挑战（二）

下一篇 第135讲 | 刘建国：构建研发质量体系建设（一）

## 精选留言 (1)

写留言



steven

2018-12-05

👍 3

和Boss沟通是一门艺术，每个人要想做好管理需要基于势的加强并多进行术的训练，才能浑然天成