

管理者如何将自己的话讲清楚，让对方听进去

中层管理者

沟通力

Guidelines For
Improving
Communication
Skills

提升指南

文 娅 仲佳伟 著

- ◆ 学习一套高阶沟通技巧，训练出管理各个阶段必备的沟通能力
- ◆ 轻松带队伍、管上司、横向领导、达成合作
- ◆ 让你说的每一句话，都产生效果

版权信息

书名：中层管理者沟通力提升指南

作者：文娅

排版：Clementine

出版社：机械工业出版社

出版时间：2021-06-04

ISBN：9787111677093

本书由机械工业出版社授权北京当当科文电子商务有限公司制作与发行。

— · 版权所有 侵权必究 · —

自序

提升沟通力，做成熟、有作为的中层管理者

一

2019年左右构思这本书时，我们夫妻俩的事业正进入一个新的艰难阶段。

虽已工作10年，但受经济大环境的影响，我们所处的咨询行业也进入了缓慢增长期。佳伟作为公司管理层中的年轻一员，正尽力带领自己的团队开始变革，而文娅主理的管理咨询工作室，也越来越多地参与到中小型公司精简组织、提升绩效的活动中。

和大多数职场人一样，我们也开始经历越来越不好过的日子，越来越多的不确定性。当然，作为大学就在一起，相伴十多年的夫妻，我们自认为很早就培养了一起面对难题的默契，习惯了提前做准备。

然而，我们没有预测到新冠肺炎疫情的发生，也没预测到更加复杂的世界经济与地缘政治变局。

2020年春节前，我们休假回浙江老家，也开始写作本书。但还没待几天，就看到大量的新闻在谈新冠肺炎疫情的事。带着强烈的不安，我们大年初二就结束休假并返回了北京，开始了持续半年多的忙碌：先是应对随新冠肺炎疫情突发而来的工作，后来是协助公司逐渐复工，再之后是帮助公司进行瘦身与调整——这三件事，是大多数行业都未曾想过，但都经历了的事。

从春节，一下子到盛夏，因为戴着口罩，大家对时间与温度的感知似乎迟钝了不少；更别提密集、罕见地见证了2周4次美股熔断、各种地域与政治冲突等外部不确定性。

在这样的大环境下，有的公司倒闭了，有的员工被裁了，更多人的升职加薪无望了。沮丧，似乎成为一种伴随大家生活与工作的主要情绪。

除了不确定，以及看不到头的艰难，我们还剩下什么？

二

好在，我们的国家、人民与经济，有足够的韧性。我们从疫情中逐渐恢复。在此过程中，虽然行业不同、公司不同，情况会有所不同，但有一个明显的趋势，就是要用更少的成本，产出更多的东西，从而确保存活并还能有增长。

稍有经验的职场人都能理解，要做到这一点不容易。

应对这份不容易，谁是主力军？谁上要在不确定性中与公司高层管理者制定策略，下要撸起袖子与一线团队一起干活？谁既要给自己疏导以挺过艰难，又要安抚下属的委屈与不解？

答案是：中层管理者。他们的年龄与专长可能不同，但他们面临的艰难却是相同的——并且，这份艰难与疫情或经济下行无关，而是与自身的角色与发展阶段有关。相信你会有以下三个体会：

“中层”不好做：上要理解、支持战略，下要落地、推进执行战略；既要争取资源与利益，又得保护团队与下属；既没到位高权重、一呼百应的地步，也不能只管给下属方向、提要求，而在执行时当甩手掌柜。加上体力、家庭的负担日益加重，“中层”就是典型的三明治层——夹在中间很累！

“中层”不好带：对于向你汇报的中层管理者，作为领导的你真是操碎了心：一方面，他们格局不够高，视野不够大，执行力不强，凝聚力太差，驱动力低，基本功不扎实；另一方面，他们要得太多，升职加薪年年要，可能还要奖金与股权。一句话：在中层管理者上的投入产出似乎很不划算。

但是，无论是对中层管理者本人还是公司高层领导，“中层”都太重要：对个人来说，做到中层，是进一步向高层跃进的必经阶段，是实现工资、能力突破的跳板；对领导者来说，中层管理者是战略落地的主力，是出业绩、稳队伍、促变革的关键。

正是基于上述三点，围绕“中层”的能力优化、认知迭代以及满意度提升，成了管理学研究与实践的重要话题，而其中的重点，就是如何帮助日趋年轻化、自我化、多元化的中层管理者，更好地解决问题、推进工作、做出成绩！

理解了这些，我们才能从疫情、摩擦等所谓外部环境中抽身出来，重新回归到提升中层管理者的根本能力本身，从而为公司与组织的发展打造出一支能打胜仗的队伍。

三

如何做到？除了从公司层面优化运营结构、提升激励效率之外，更务实的做法是提升中层管理者的沟通力。

为什么在中层管理者需具备的那么多能力中，我们只拎出了沟通力？原因有三个：

战略（或叫制定方向）：推动战略的确定、认同、执行，都要靠沟通。

绩效（或叫做出成绩）：从部门/个人目标的设定，到日常项目分工、进度跟进、质量把控，事事都靠沟通推进。可以说，没有好的沟通，中层管理者就做不出成绩。

氛围（或叫培育文化）：虽然看起来有些虚，但是同事间的亲密合作、坦诚交流，都依赖于各种大事小情的沟通。

以上三个原因，再叠加上中层管理者的角色与责任，决定了“沟通”必将成为中层管理者进一步提升领导力、公司领导进一步培养中层管理者这两个维度的战略切入点。

中层管理者所处的阶段，是优化自己长远职业发展路径的关键阶段，是修复关系、促成合作的重要时期，更是学习权力分配、资源积累、人脉整合的黄金阶段。我们期待本书能为不断向上的职场人，以及有志于搭建自己中层管理者队伍的企业高层们，提供实实在在、拿来稍加练习就能用的参考。

为了方便你阅读与使用本书，我们先介绍一下本书的三个特点：

本书虽然专注于“沟通力”的提升，但它的核心理念与框架，却都扎根于管理学与领导学。我们希望本书可以帮助每一位正走向中层，或已是中层管理者的职场人，能够通过“沟通”这一专项能力的提升，解决日常工作中的实际问题，并实打实地提升自己的管理能力与领导力。

相比泛泛地介绍一些沟通技巧，本书延续了我们原创的“高情商金字塔”理论模型。该模型打通了思考决策、做事表达、情绪管理（详见第三章）三个层面。这意味着，对你来说，学到的不是孤立的沟通小技巧，而是沟通背后完整的思考、行动心法与技能。

本书中所有的案例与对话，全部来自于我们自己的管理与咨询实践（为了尊重隐私，我们均做了模糊处理）。正如我们此前三本书或三门课的读者与学员反馈的那样，你会看到一个个活生生发生在身边的案例，从而获得贴近日常工作的练习场景和启发。

在内容安排上，第一部分，帮助你整体理解中层管理者面临的职场现实；第二部分，重点分享中层管理者提升沟通力的核心方法；第三部分，则聚焦在中层管理者沟通力最重点的场景应用。我们希望通过这三部分内容的学习，你能够对中层管理者在“管理沟通”上所需的眼界、心法与技能有一个系统的掌握。

除了上述内容，你在阅读过程中，可能会发现我们持续地关注“如何在当前的职场大环境下，帮公司完成组织与文化变革，帮自己实现领导力进阶”。这两方面都有些抽象，我们尽可能结合自己的实践，以及我们对中西方文化的理解，为你呈现沟通方法背后的领导力、哲学与人

类发展的经典理念。

最后，我们要感谢一路以来支持、鼓励我们在组织沟通领域试错、研究与写作的前辈、领导与朋友们；感谢机械工业出版社的领导以及本书的编辑胡嘉兴老师，他们使得本书顺利出版；感谢我们前几本书与课程的读者与学员朋友们！

如果大家在阅读过程中发现我们在理念或方法上有所疏漏，欢迎大家批评、指正，或通过“皮皮仲与娅娅文”这个微信公众号联系我们。

期待一直向上的你，继续进步！

第一部分

认识中层管理及其沟通

第一章 中层管理者面临的管理与沟通新变化

本章概览

在这一章中，你将了解成为“中层管理者”的标准，他们承担着怎样的责任，平时都管理什么，以及在当前中国的经济与社会环境下，对中层管理者在沟通上提出的独特需求。

中层管理者是谁，管什么

在职场发展上，什么时候你觉得自己进入了中层？是到了某个特定的年龄？还是晋升到某个职位？或者，你的老板把你称为中层干部？

事实上，这些都不是你进入中层的真正标志。30多岁，却还像应届生一样的职场人并不少见；有些名义上是经理、主任、总监，工作中却是老板让做什么就做什么，与基层员工没有任何区别；而被老板当作中层管理者、能去开管理层会，但不具备中层管理者的能力、没有承担起中层管理者该有的责任的职场人，更是充斥在各种组织里。

达到什么标准，才算是当上了“中层管理者”

真正的中层管理者，是由他/她在组织中担任的角色决定的。不同公司或组织的中层管理者，在职位名称、工作范围、年龄要求等方面可能很不一样，但他们至少有三个共同点：

他们是谁？

他们具备带团队的能力与责任，不但自己专业功夫过硬，更能教别人功夫。

他们做什么？

他们负责以团队为单位，执行公司或组织的战略与目标；能提出修正战略与目标的建议，并通过解决各种难题、挑战，帮助组织做得更好，同时实现自我的提升。

他们怎么做？

他们需要带领自己的团队，经常性地与其他部门或外部伙伴合作，化解冲突，在不确定性中共同实现目标。

一句话总结：在复杂的、充满不确定性的内外环境中，中层管理者带领团队，通过合作，帮助组织交付成果，并协助高层将组织从现在带向未来，同时实现自己的成长。

如果用这三条标准去观察，你就会发现很多看起来已经进入中层的管理者，其实并没有真的成为中层管理者。

我们认识一位总监张杰，他做的工作，与他5年前当副经理时没有太大的变化：服务同样的客户，做同样内容的工作，甚至连各项工作所花费的时间比都没有什么变化。

唯一的变化是：张杰确实更忙了，他手上的执行工作更多了，因为他总觉得自己来做这些事效率更高。因为忙，他也没时间与团队、领导及其他部门有更多的沟通。

结果他越干越累，在恶性循环中迟迟出不来。在年终交流时，总经理说他还没有进入总监的角色，这让他非常郁闷。

这个例子反映了一个尴尬但普遍的现象：职场中，很多管理者并不知道自己到底应该做什么、管什么。他们成为中层管理者，要么是因为个人绩效好，领导想让他带着大家做；要么就是前辈或上司升职或离职了，一些资历相对深一些、做得也不差的人，就顺势升任了。在成为管理者之后，他们做的事也仅限于领导要求做的事，或者他们已经习惯做

的事。

管理者的三类十种角色

那么，类似案例中张杰这样的中层管理者，平时到底要做什么？在公司管理中，又该扮演怎样的角色呢？

“角色”（Role）这个词有些抽象，我们在与很多经理、总监朋友交流的过程中，很多人也表示不理解，但它是帮你理解“中层到底要做什么”很重要的一个概念，因为它是基于管理的需要及日常的工作内容，对你身份的一种描述。

职场上，每一个职务（比如总监、主任）都会包括多种角色。对于管理者来说，他身上的角色会更多。在这里，我们给你分享一下管理学大师、经理角色学派的主要代表人物亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）为管理者界定的十种不同但高度相关的角色^注，很有参考价值，见表1-1。

表1-1 管理者的三类十种角色

角色		描述
人际角色	头面人物	象征性的首脑，需要完成法律或社交的例行工作
	领导者	负责激励和指导下属
	联络人	建立并维护一个与外部保持联系的社交网络，这个网络可以提供各种支持和信息
信息传递者角色	监控者	获取各类信息，作为组织内外信息的神经中枢
	传播者	把从外部或下属那里获得的信息传递给组织中的其他成员
	发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动和结果的信息，以行业专家的身份出现
决策角色	创业者	从组织和环境中寻找机会，推动能够带来变革的方案
	混乱处理者	当组织面临意外的重大混乱时，负责采取正确的行动
	资源分配者	做出或批准组织中的重大决策
	谈判者	在重要谈判中代表组织

对照上述的角色分类来看，很显然，“自己干更多的具体工作”肯

定不在我们前面提到的那位总监张杰的角色要求中。

基于管理者的角色，初识中层管理沟通

本书的主题是管理沟通。根据我们的观察，很多管理者在日常沟通中最大的障碍就在于缺乏对管理者角色的认知。如果连自己到底要扮演什么角色都不知道，又怎么知道从管理的角度，该怎么沟通呢？

明茨伯格的研究虽然是20世纪90年代做的，但如果你仔细去看，对当下的管理实践依旧非常有参考意义。

举个例子：下属的标书做得不够好，你是选择耐心又讲方法地指导他一点点修改，还是自己直接上手做好？你觉得上司没掌握信息就做了决策，你是礼貌但有力地提出完善建议，还是按要求执行？客户的要求超出了你的工作范围，你是勉强接受还是直接拒绝，抑或是想办法协调资源、商量对策？

一般来说，每位管理者都承担着多种角色，在不同的情境下，要切换不同的角色组合，从而设定出相应的管理目标、言行规则等。

以下属标书没做好的例子来说，这时候作为中层管理者，你该承担哪些角色、实现哪些目标呢？

首先，作为团队领导者，你有激励和指导下属的责任。其次，作为项目监控者，你应该及时掌握下属没有做好标书的原因，是能力不够，还是态度不好，抑或是缺乏资源支持？另外，作为资源分配者，你该如何充分调配资源，去帮助下属做好这份标书？

从角色角度出发，面对下属没做好标书的情况，你的目标也就十分清晰了：找到原因、提供资源支持、给予指导。

俗话讲“屁股决定脑袋”，作为管理者，你就得多给自己准备几把“椅子”，角色意识就是这些椅子，它能帮助你站在不同的维度去思考自己的目标，给你的言行找到一条准绳，在此基础上进行的管理沟通才是真正有用的。

当然，在不同环境、不同年代，你可能要坐不同的椅子；同时，相同的椅子，坐上去后，要做的事可能也会不一样。下一节，我们将为你

梳理当前及不远的将来，中国的中层管理者会面临哪些变化。

面向新时代，中层管理者面临哪些“变”与“不变”

中层管理者，既要对上，又要管下。但我们在访谈大部分中层管理者时，他们最直接、频率最高、持续时间最长的压力，就是带团队、管下属。而这种压力，在我们进入新的时代时，会变得更加明显。

当前中层管理者需要适应的三大趋势

作为管理者，除了勤勤恳恳干好眼前的活儿之外，你是否会抬头看看现在这个世界？我们谁都无法准确预测未来，但作为在公司或组织中做管理工作的人，你需要理解以下从大到小三个层面的趋势：

第一，来自大环境的挑战。经济环境的不确定性以及各种新业态的不断创新，会给眼前的工作带来更多的不确定性，要适应随时在变化与不安中进行工作。

第二，关于团队的挑战。由于现在新入局的年轻职场人及管理者团队更急于解决眼前问题，创造眼前成绩，更多诸如《第五项修炼》中提到的组织学习障碍等问题都会慢慢呈现出来。

第三，关于中层领导个体的挑战。这也是我们比较关注的一个层面——工作量不断增大，社会整体陷入消费主义趋势，以及压力管理等各方面的问题，反过来给中层管理者带来更多工作之外的挑战。

这些趋势离我们远吗？人人都是大局中的一个点，每一项趋势都直接影响着局中的我们。不妨先看一个案例。

我们有一位朋友C，留过学，创过业。毕业十年后，兜兜转转又回到了刚毕业时的公司。

原以为自己是老员工，和同事、老板都相熟，可以顺心地工作。然而，现实情况却是：下属不服她，上司不信她；有想法推进不了，也做不出成绩。

“现在的小孩儿简直没法儿管，有事儿也没办法好好交流！但我最

不明白的是，老板为什么看在眼里，也不好好治治这些孩子？”某天晚上一起吃饭时，C向我们吐槽道。

我们问她：“那你和老板深入交流过这个问题吗？”

C答道：“没有，我的老板从来不喜欢和我交流管人这些务虚的事儿。我要做的，就是先把事儿做好，取得老板的信任，然后再去沟通，把下面的人换掉。”

然而，不到6个月，C又从这家公司离开了。

C的案例让我们感慨万千。一方面，C说下属难带、老板难沟通，这些在当今职场环境中都是事实；但另一方面，C和很多中层管理者一样，根本没具备当今新职场环境中“当领导”所需的理念、技能与行动，特别是在“管理沟通”方面。

根据我们十多年的观察，有些职场人能够适应这样的状态，解决问题，继续上升；有些人，比如C这样，却会被这些事实和不满给牵绊住，职场成长可能就停留在了这个天花板上。C的离开，大部分原因是她只看到了问题，但没办法与老板及下属务实地做到：

勇敢、坦诚地与老板及团队说清楚自己看到的问题。

请他们把对事实的观察、情绪上的感受以及对自己的期待说清楚。

双方能够讨论、界定为了改进需要共同采取的行动、衡量的标准、需要的时间。

双方共同商讨如果没实现既定目标，备选方案是什么。

每次，当我们与正在进入中层或已经是中层管理者的朋友们分享上述清单时，对方基本有三个问题：第一，那么复杂？第二，真能做到吗？第三，我是受委屈的那个人，并且平时已经够忙了，为什么我要去做这些？

而每一次，我们也会很直接地告诉他们：第一，人与人的交流本来就是复杂的，别跟新手一样那么天真；第二，只要理念正确、方法得当、经过训练，上述这些事情都能做到；第三，你是为自己的职场发展

以及带来的收入与声誉负责的那个人，你说应该由谁主动做这些事？

朋友们听完后，有人会陷入沉默，有人会若有所思，但最后基本都会表达一种声音：说得有道理，咱不得不这样去做。

如果你也有同样的认知，那克服中层管理者面对的挑战其实并不复杂：找到挑战，导入适合的方法，在真实场景中进行刻意练习。

接下来，我们将分别从中层管理者在日常工作中面临的最直接的三个难题入手：带下属、管上司、横向合作，来梳理一下要解决的难题到底是什么，特别是在沟通领域。

对下：难管的“90后”新生代

带团队是所有中层管理者都绕不过去的一道坎儿。在职场中，大家早已适应因为代际而产生的管理难题。比如，你肯定也听身边的同事或领导抱怨过现在的“90后”以自我为中心、不会合作、很难沟通等。

但有趣的是，每一代都似乎在抱怨下一代不好带、不靠谱。比如，我们夫妻俩刚入职场时，“70后”管理者说“80后”不靠谱；现在我们团队中的“90后”管理者，也在抱怨“92后”没法管理。

然而，新生代到底为什么难管？特别是“90后”甚至“00后”，他们给中层管理带来了哪些难题？除了做事不靠谱、以自我为中心等老掉牙的问题，你自己有没有观察过这些新生代到底有哪些问题，让你觉得不好管理？

带着情绪抱怨一通是没用的。在这里，我们分享一个更容易观察和理解职场新生代的方法，见表1-2。

表1-2 理性认识职场新生代的特点

	意识层面 ^②	行为层面	产生的结果
对工作有积极意义的优势	关注使命和价值感 对感兴趣的关键任务愿意投入 视野开阔，知识量大	自信、胆大，不惧权威，敢于表达和表现 愿意为认同的事而投入	有自己的独立思考与观点，而非简单服从权威 对“三观相合”的高要求考验管理者促成团队共识的能力
需要适应的挑战	以自我为中心，快乐至上 追求个性化，但又期待认同 追求新鲜感，缺乏耐心和持久性	“公私分明”，不喜欢与人主动、深入沟通 希望被认同和激励，不喜欢说教 希望快速出成绩，对于长期而枯燥的任务，难以坚持	下属不愿意与你面对面深入交流 习惯用微信语言，而非商务语言 对领导激励与指导的技巧要求高

② 上述总结，参考了几个权威机构近几年的调研与洞察报告。包括：
麦肯锡2017年关于“90后”的行为报告，网址：

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/double-clicking-on-the-chinese-consumer>；世界经济论坛《千禧一代真正想从企业得到的是什么？》调研，网址：

<https://cn.weforum.org/agenda/2017/09/50fa91e3-3c3c-45a8-9716-8da0ca6f23fe>.

当你逐一列出表格细细梳理后，有没有发现正反两方面的结论：

大部分所谓新生代特有的不靠谱，其实在其他代际同事身上同样存在。比如，从沟通的视角来看，几乎所有不成熟的职场人，都把自己看得最重，不具备主动沟通的技巧等。

有一些新生代的特点，其实对于工作的开展是非常有利的。比如，

他们的知识与信息面非常丰富，他们也敢于表达观点。你如果善于用好这两点，就能让新生代小伙伴在工作中发挥出更大的价值。

当然，作为也在职场一线的顾问，我们从来不会刻意美化当前的现实。如果基于上述分析再深挖下去，你会发现的确有一些新生代身上的特点，会给中层管理者带来很大的挑战，并直接影响所在部门的组织行为与文化。

这些特点的产生，是因为一种非常重要的关系的变化：那就是“新生代”与家长、亲戚、老师等“身边人”的互动关系。在成长过程中，从吃到玩、再到学习，家长、亲戚、老师们都以孩子为中心，服务孩子。但在现实职场中，这种关系是倒过来的，那就是所有个体都将围绕“别人”转，曾经被服务的孩子，将服务领导、同事、跨部门的团队、外部客户、外部合作方等。

你可以想象，在没有经历过训练时，这个从“被别人服务”到“服务别人”的关系转变，对新生代来说有多难适应。

理解了这一点，你就能真正理解下面这些情景了：

小乙名牌大学毕业，但工作都快三年了，还是无法主动与同事们沟通、合作、推进项目，只会自己闷头干活。为什么？因为之前身边所有人都是围着他，看着他画画、唱歌，给予他掌声。在他的成长过程中，从来不用考虑主动与别人去交流达成合作、实现目标这类事。

小A极度好面子。给她提个工作上的建议或批评她几句，她当场就会翻脸，哪怕你是她的领导。为什么？因为从小到大，身边人都是通过赞美与肯定让她学东西的，但领导显然没那么多耐心去照顾她的“公主病”。

小C与她的上司分处两个城市，平时都通过微信交流工作。但小C的上司最近非常头疼，因为小C回微信很不及时，追得急时，她就用一个“嗯”字回复。或者明明一句话可以讲清楚的事，她会断断续续发四五条微信。为什么？因为小C作为网络原住民，这样的网络交流方式是她从小到大的习惯。

作为管理者，理解被管理对象的行为或心理特征，对提升你的管理效率与成果非常重要。在面对新生代既有独特优势又有明显缺点的现状时，你越能从本质上理解他们，你就越能把握与他们的关系。

从曾经也被领导说是不靠谱的一代，到现在领导、管理几个不同代际的团队，我们最大的感受是：尽管时代在变，但人与人在职场中最基本的关系并没有变，那就是基于合作与利益，通过行动来建立、维持、使用信任，从而达到个人与组织的发展目标。

作为中层管理者的你，如果想管好与你不同代际的下属，你要好好理解你与他们的：

合作的本质是什么？

利益的本质是什么？

做什么样的事对建立、维持、使用信任有用？

以什么方式做事，对建立、维持、使用信任有用？

有经验的职场人都知道：对于上述问题，在职业发展的不同阶段会有不同的答案。但总体来说，我们坚信自己与下属是互相成就的关系

注。这里的互相成就，有两层意思。从浅层上来说，他们帮你执行完基础工作，你帮他们把好质量关，从而一起让项目能运转起来。水平一般的中层管理者与下属，都只能理解到这一层。

更深一层的意思是，下属将会是你提升管理与领导能力的人。他们既是给你制造麻烦、让你练习的主体；反过来，他们也是检验你管理、领导技能成果的对象。你如果成功，他们会过得舒服一些、发展得好一些；你如果不成功，他们也将受到你的牵连。

读到此，不知道对这份机遇与担子，你是什么感受？

对上：拍领导马屁不管用了

接下来，我们再聊一个更复杂的关系，那就是中层管理者与领导之间的关系。我们各自服务过很多国内、国外不同背景的领导，但我们不

想聊网上那些腹黑术，而是想跟你分享我们对当今职场中的对上关系新变化的理解。

你可能会问：自古以来，上司手里拿着自己升职加薪的大权，再怎么变，也不会改变这个本质，能有什么新的？先别急，你不妨想想自己是不是也在经历类似下面的情况：

看自己：和十年前的中层管理者相比，你是不是比他们更早地成为中层管理者？你处理的问题，是不是比曾经的他们要复杂得多？

看领导：相比之前，现在公司的一、二把手是不是越来越年轻？他们可能与你年纪相差不大，甚至比你还小？你与他的汇报关系更扁平了？

看拿到的工资及资源：要负责同样的事、管理同样规模的团队、完成同等规模的任务，你是不是比你的前任，拿更少的工资？给你的预算、资源与人手，是不是比之前要更少？

上述三点，只是当前中层管理者处境的一个缩影。一句话概括其本质，就是“用更少的资源，做更多的事”。它直接决定了当今中层管理者的成长环境。是机遇还是挑战，取决于像你一样每一个个体的眼界与行动。我们不妨看两个小案例：

35岁时，陈经理被快速提拔为某美国公司在中国设立的分公司运营部门的总监。本是好事，但后来空降了一位老板，竟比自己年纪还小，并且在运营方面并无经验。和一般职场人一样，陈总监也非常不服气，并在工作时用各种言行表现出了不服。新来的老板看到这位下属工作态度不好，也表现得很不客气。两人经常意见不合，又无法好好沟通。不到6个月，陈总监就被排挤离开了公司。

与陈总监相似，王经理在33岁时，也很快地被升为某民企的部门总监。不到1个月，空降了一位曾就职于某知名互联网巨头的老板，与她同岁，风格彪悍。与陈总监不同的是，王经理心里只认一件事：自己要做出成绩，与新老板配合好，把精力放在重要的任务上。虽然两个人也经常想法不一样，但凡事总能商量着来。两个人磨合了半年，做出了不少成绩。第二年，他们俩又被同时升职，管理起了更大的团队与业务。

职场中，类似陈总监、王经理这样经历的人很多。当我们去观察他们的处境时，你会发现由于“用更少的资源，做更多的事”这一本质规律的作用，公司启用了更年轻的中层管理者，作为中流砥柱来管起公司的日常运营。这在帮助公司节省成本、提高效率的同时，也给这些中层管理者带来了很多管理上的挑战。

这样挑战的原因与结果，我们给你总结在表1-3中。

表1-3 新型对上关系中出现人际问题的三大挑战

	现象（因）	行为（果）
挑战一	中层管理者与领导的业务压力都很大，节奏也快，直接导致大家平时精神紧绷	凡事没办法慢慢计划、商量，给中层管理者与领导的关系带来了很多的摩擦
挑战二	虽然大家升职都很快，在较年轻时就当上管理者，但也因为都很年轻，阅历并不多，与人际关系相关的心胸、眼界不够大，包括高难度沟通等具体的人际技巧运用也不成熟	一有冲突，无法坦诚、透明地交流，大家都被情绪绑架，耗费很多时间与精力
挑战三	由于越来越注重结果导向，原来老一套依靠与老板维持好关系（比如通过讨好、拍马屁等小技巧）的作用逐渐失效	中层管理者急需学会以绩效为导向、以科学建立信任为基础的上下级互动技巧与能力

在我们的企业管理咨询工作中，很重要的一部分是组织沟通与文化。我们一直在观察上述行为与文化的变化，并且努力探索、实验新型的上下级互动关系。我们发现，相比传统意义上的对上关系，但凡一位中层管理者达到三个条件，他与上级之间就能培养出不错的合作与信任关系。这三个条件是：

能够有好的业绩。

用行动促成领导想实现的一些变革。

能在工作之外与领导有一些沟通。

本书的一大重点，就是给出在这种新型关系下，具体的做法与沟通建议和技能。我们将在后面的章节中为你详细讲解。

横向：没有汇报与管控关系，如何带人成事

不知道你是否经历过这样的场景：

张经理是A公司某业务部门的负责人，平时业绩非常不错，老板很赏识，下属也喜欢他。他的一名下属小Z，与合作部门中的一位同事吵了起来。张经理觉得小Z受了欺负，自己便为他出头，与对方部门的负责人吵了一架。

张经理觉得自己很“英雄”，会保护下属，但万万没想到，他不但没解决问题，还因此得罪了对方部门。更可气的是，小Z虽然表面上感激张经理为他出面，但私下与同事吐槽张经理不太会做人，因为他的那番争吵，也让小Z陷入了与对方部门更深的矛盾中。

我们发现：对于职场中的关系，大部分人会重点关注对上、对下的关系，但由于外部经济环境及内部组织环境的快速变化，当今的中国职场呈现出越来越多虽然没有上下级从属关系，但是要高效合作的场景。在这个背景下，职场人，特别是中层管理者，还要关注另一种非常重要的关系，那就是横向关系。

横向关系，既包括组织内部的关系，比如，跨部门合作过程中，你与其他部门同级别的同事或比你级别高但并没有汇报关系的领导的关系；也包括外部的合作关系，比如，管理供应商的团队，或者协助你的

客户管理他的下属等。

作为亲历者，文娅既帮助她的客户招过人，也帮助过她的另一个客户优化过团队。这种错综复杂的关系，让很多职场人不知如何应对。为什么？因为本质上，它背后存在三种挑战^注，见表1-4。

表1-4 横向关系中出现人际问题的三大挑战

	现象(因)	行为(果)
挑战一	相比在自己部门中开展工作，横向合作缺乏传统的上下级关系	导致普通人找不到权威、恐惧或敬重感，影响了做事与沟通时的判断标准与结果质量
挑战二	相比在自己部门中有明确的工作流程及做事标准，无论是内部还是外部的横向关系，都缺乏明确的标准	产生了很多没必要的误会与扯皮，影响了项目的进程，以及同事间的信任关系
挑战三	相比在自己部门中，很熟悉每一位同事的性格与沟通特点，对横向关系中的对象缺乏了解与信任	适应不了别人不一样的做事风格，当工作出现问题时，容易产生负面偏见，认为是对方的错

这对于中层管理者来说，可谓难上加难。因为他们不仅要解决自己

在这三方面的挑战，还要帮助团队、下属去解决他们在这三方面的挑战。你理解了这一点，就能理解前面案例中，为什么业绩很好、对上、对下关系处理得不错的张经理，却处理不好与跨部门同事的关系了。

以佳伟的一位朋友J总监的工作日常为例，每年，他整个团队三分之一的业绩，以及一半以上的管理活动，都涉及与其他兄弟团队及财务、人事、行政等支持部门的合作。而我们也观察到，现在越来越多的项目需要超级复杂的合作，一个“90后”中层管理者，带领团队策划、管理、落地一场千人大会，或牵头做完一个多方合作项目的情况越来越多。

在这样的背景下，明智的中层管理者一定会抓住处理横向关系中最核心的技能，那就是沟通能力，进行学习及实践。我们也会在接下来的章节中，为大家分享更多的案例与技巧。

第二章 练好管理沟通，实现领导力进阶

本章概览

在上一章中，我们为你介绍了中层管理者在当前职场中面临的挑战与机遇。在本章中，我们将重点探讨中层管理者如何通过沟通，来帮助自己更高效地完成工作。同时，你也将了解如何借力沟通的训练，帮助自己持续提升向上走的三级领导力。

提升领导力，从适应烦人的沟通工作开始

白天在各种会议里穿梭，应对各种各样的问题、冲突，说话说到嗓子哑掉，只能在晚上加班加点做案头工作，睡觉前还有一大堆问题与思虑在脑子里；更别提可能还要操心家里、孩子的各种事；第二天醒来时，再一次进入这个无解的循环——这是很多人刚当上中层管理者的新常态。

这是否也是你现在的状态？

警惕：只想做事，不愿管理

没有人喜欢这样的工作状态。在我们的咨询经历中，每次听到一些年轻的中层管理者向我们表达“我只想好好做事，我不想带团队，我不想做运营”这样的观点时，都感到痛惜。我们能理解他们的无奈，因为我们自己也经历过“只想做事，不愿管理”的阶段。

拿佳伟来说，在2016年左右，他就向当时的领导提过转岗做策略专家的申请，从而把时间与精力专注在做专业的事上，而不是去带领一支当时人心涣散、志趣又不相投的队伍。从职场成长的角度来看，那时正是佳伟从基层往中层成长的时候，也许他能向上迈入中层，也许不能。

为什么？因为这是一个从简单地听领导安排做事，到逐渐切换自己的角色，慢慢看到自己在基层时看不到的事实——更多的是公司各种各样的毛病，以及日常工作中大量的问题与冲突的过程。这时你会发现，

当初自以为明智地看到了公司的问题，还埋怨领导为什么不去解决，实在是自以为是了，因为现在成为小领导的你也解决不了这些问题。

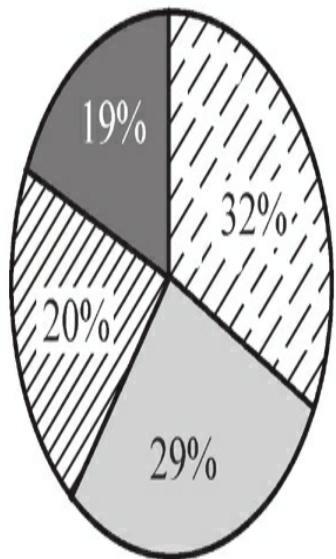
没有人能不经过一番痛苦与困惑，就适应并进入新的角色，但这个阶段，也是最能训练出领导力的阶段，它会训练你各项管理技能，更会淬炼你耐烦的心志。如果你能利用好这个阶段，你就能突破自己，在职场上成就更强大的自己。

当然，前提是能够适应这个阶段最重要的特点：从此你必须花大量时间去处理与人际关系相关的工作，特别是沟通。

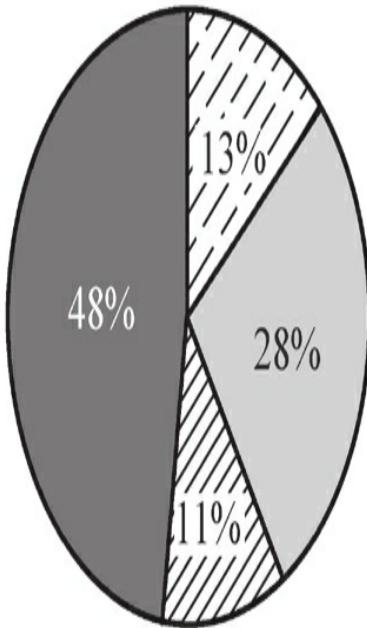
花那么多时间沟通，意义在哪

也许你会和当年的佳伟一样，觉得把大量时间花在人际与沟通上，太没意义了。但事实上，“人际与沟通”是一位有效、成功的管理者最有价值的工作。在这里，我们给你分享一张对比图注，见图2-1。

一般的管理者



成功的管理者



有效的管理者

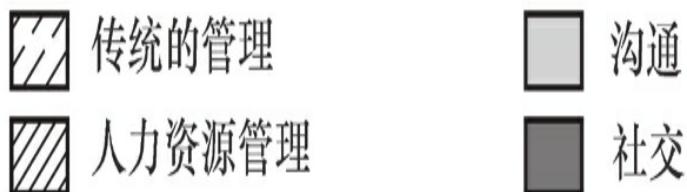
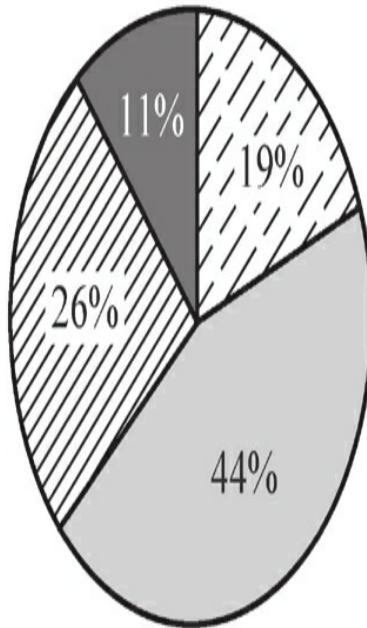


图2-1 各种活动的时间分配

先来简单解释一下这张图。这是专注于组织行为学的美国管理学者卢森斯 (Fred Luthans) 教授和他的同事对于“管理者都在做什么”这个问题的一个研究。他们发现，大部分管理者都从事以下四类管理活动
注：

传统的管理：决策、计划和控制；

沟通：交换日常信息、处理文案工作；

人力资源管理：激励、处罚、冲突管理、人员配置和培训；

社交：社会活动、政治活动以及与外部的交往。

卢森斯教授认为，好的管理者与差的管理者花在这四种活动上的时间和精力相差甚远。真正有效的管理者花在沟通上的时间占比最大。

当然，具体的数字占比在当今中国职场环境中也许会有一些出入，但我们要看的是共性：为什么越是优秀的管理者，越会把时间放在沟通这样很多人排斥的事上呢？

我们认识一位非常高效的部门负责人M，他的同事们描述他：几乎在办公桌前见不到他的人影。他每天七成以上的时间，都是在会议室与不同人沟通或外出会见合作方中度过的。在聊起日常的工作状态时，他跟我们分享道：

“对我来说，与客户、团队的沟通，是我落实管理的基本工作。我会了解进展、收集和处理坏消息，并向团队解释我的决策及进展，这些对于有效的管理非常重要。”

M的话，其实反映了一条中层管理者必须记住的原则：管理工作的本质，需要以大量的沟通为基础。说得简单一些：管理者是通过他人来完成工作的。他们通过做决策、分配资源、指导他人的活动，来帮助自己更帮助组织实现目标。

当你理解了这一点后，你才可能改变自己的心态，从排斥、看不上沟通工作，变为心甘情愿地去听老板们的长篇大论、下属们的抱怨、团队间的扯皮，同时，训练自己务实、高超的沟通与做事能力，去引导和改变组织中的各种行为与文化，最终为组织做出贡献，也成就自己。

领导力的三级进阶，千万别错过

万事万物都有自己的节奏，对于高手来说，他们能识别并利用这些节奏。

职场发展其实也是，只不过大部分人看职场的发展，只能简单地看到“工作第几年了”“在什么行业什么公司做”这些表层特征，而那些

发展好的人，总能看到这背后的节奏，踩好点，有策略地去布局自己的发展。比如，在关键的转折点上，努一把力，来一个质的突破，多带一个团队；而在所谓升职加薪的诱惑前，能看到自己核心能力的不足，先缓缓，选择先做扎实某件事。

观察职场发展的节奏有很多维度，对于中层管理者来说，有一个维度既实用、又有价值，那就是领导力的进阶。它反映了你在职场上最值钱的一项能力：在不确定的环境中，将效能不高、人心涣散的团队，打造为高效能、能打仗的队伍，从而实现企业目标。

这听起来是不是有些理想？你身边所谓的领导是否也还没有做到这些？别限制自己的想象力与眼界，它正在被我们自己还有很多中层管理者朋友验证。我们接下来就给你拆解它背后的逻辑，以及沟通在此过程中的作用。

公司是谁？思考“领导力”的极佳问题

在我们的写作经历中，在身心上给我们俩最痛苦记忆的是第三本书《高难度沟通（职场篇）》。因为书里涉及大量处理冲突与争吵的概念与案例。

每次写，我们的大脑里就会像放小电影一样，回忆起种种让人心慌、难受的画面：比如，公司设定的目标，与当前团队的成熟度不匹配，怎么办？团队成员之间互相不信任，怎么办？小伙伴之间互相聊八卦，不信任公司，怎么办？

你可能会说，这些问题所有公司都存在啊。解决这些问题，是公司的责任，我着什么急？

但是，请问公司是谁？我们非常敬重的一位领导，就曾启发佳伟去想这个问题。对于刚入职场的小伙伴们来说，公司可能是“领导们”管理着的一个组织，但对于步入中层的你我来说，公司就是“我们”，公司就是“我”。因为所有的方向、战略、成绩、问题，都靠“我们”去承担与推进；所有你曾经想要的改变，都由“我”来发起与落地。

“公司就是你我”的启示，彻底帮我们打开了眼界。原来你碰到问题时，总想这是公司的事，而现在就会变成自己的事。用主人翁心态去看问题后会产生一些变化，见表2-1。

表2-1 用主人翁心态去看问题后产生的变化

场景示例	原来的心态	现在的心态
前任留下的团队，工作表现不好	这是公司的问题，认为公司需要换掉原来的人，自己才能有一番作为	公司的问题，就是我的问题。我要采取行动，将原来的同事培养出来，提高他们的效能
公司某项制度真的不合理	领导明知这是不对的，为什么不去修正	不合理还存在着，背后肯定有我还没看到的原因。我既然认定它需要调整，我就要想办法慢慢地改变它
团队人心涣散，最高管理层也不重视	这家公司没救了，我也只能选择边做边看机会。它要能变好我就留下，它要是变得更差我就离开	团队缺乏向心力的原因到底是什么？我可以科学地做哪些与组织文化相关的事来改变这种状况？我可以培育一种更透明的沟通氛围吗

左边两栏的描述，你可能非常熟悉。第三栏的内容，虽然看起来有些理想，但是不是你内心曾经也有过类似的声音，只是“现实”总会把它们给压制下去？

其实，上面的三个场景及对比并不是我们杜撰的，它们是我们观察到优秀的中层管理者都在做的，也是我们自己的亲身经历。从发现问题到解决问题，从只想解决问题的方案到将方案变成机制，从只关注机制到培育文化……这里有无数个进阶，但对于中层管理者来说，只要你开始经历上述表格中的类似变化，你就开启了领导力的淬炼之旅。

当然，事情的另一面，则正如德鲁克所说：“管理者都是最珍贵的资源——而且是贬值最快、最需要持续予以补充的一种资源。”^注如果你不能完成成长与进阶，你就会被淘汰。

接下来，我们将会带你再往深一层，了解开启领导力之旅的三级进阶。

领导力的三级进阶

当你也有十多年的有效职场经历，再去看职场路时，你是否发现职场发展其实是从“做好自己”，到“管理合作”，再到“领导变革”三个阶段交叉成长的历程？这就是领导力之旅的三级进阶。如果你感兴趣，去领英看看那些中高层管理者的简历及他们工作内容的描述，你都能发现这个特点。

第一阶段：做好自己，实现个人高效

这个阶段很好理解：公司给你开工资、派任务，首要的期待就是你能既快又好地干完活，然后干更多的活。

在这个阶段，你“领导”的其实是自己，你要确保自己能理解主管给你的任务，确保自己的时间管理、做事效率都保持一流，只有这样，才能实现大部分职场人在这个阶段的诉求：不加班，但能干出被领导认可的成绩。如果你做到这一点，你可能会被领导或同事当成是团队里的“超级明星”。

第二阶段：管理合作，带领团队成功

当你自己做得很不错，受到领导赏识，从优秀的个体成为带队的经理或主管时，公司对你的期待就不只是你自己做得好，而是带着你的团队做出成绩了。

无论你是只带一个实习生，还是有一支大团队，为了带着大家做出成绩，你就必须要管好三方面的合作：

你和下属之间的有效合作。

下属之间的有效合作。

你的部门与别的部门之间的合作。

我们不妨来看一个案例：

S半年前被公司提拔为一个6人团队的经理。在升职之前，S就很能干，人很热心，工作也勤快，工作量差不多是别人的两倍，所以经常加班。升职后，按说手下人多了，她的工作状态应该变得好很多才对，但领导发现她加班的时间及次数越来越多，而她的团队每天却到点儿就下

班了。

这是为什么呢？原来，S虽然已经升职，但还没适应“管理者”这个新身份。有一些难的活儿，她不知道怎么带着下属分工合作；工作量大时，她不好意思总让小伙伴们加班一起做；在与别的部门合作时，她也担心团队做不好，给人“不靠谱”的印象。

没办法，S只好自己做更多的工作。

像S这样不会与下属配合同时也没办法有效带领大家合作的经理，在现实中一抓一大把，他们没办法从第一阶段向第二阶段跨越。这也是很多职场人可能十多年都在基层的根本原因。

第三阶段：领导变革，利用冲突实现改变

当一位团队负责人带领自己独立的小团队做得很不错时，他可能会有机会再向更高一个阶段发展，那就是第三阶段：领导变革。

这个阶段是三个阶段中最难的一个，我们想引用领导力大师沃伦·本尼斯（Warren Bennis）的观点，来告诉你这个阶段是做什么的：

有效的领导力能够将组织从“现在”带向“未来”，能够生成组织的未来愿景，能够向员工注入一种对于变革的责任感，还能够在组织中灌输新的文化和策略，从而将力量和资源动员并集中起来。

这些领导者不是天赋异禀，而是在组织遭遇新问题和新的错综复杂的事物而无序进化的方式已经无法解决的时候脱颖而出的。他们肩负起“改造组织的操作方式以适应环境改变”的重任。

他们指引组织变革，给员工以信心，让他们有能力寻求新的做事方法。他们借助未来愿景以激发人们的信心，同时对新型的组织运作方式成竹在胸，以这两大法宝来克服变革中遇到的阻力。注

上面这三大段话，初读时，你可能会觉得太空泛，但当你结合中层管理者做的事再读时，将感受到那种经历过的悲壮与力量。因为它很好地描述了第三阶段最核心的一个特点：一切过往不对的，都将由你去改进；一切未来不知的，都将由你带领大家去创造出来。

来看个小案例：

W是某互联网教育公司的运营总监，年纪并不大，但已经管理着三十多人的团队。W是被老板挖过来的，他接手的是一个普遍年轻、不专业、高离职率的团队。尽管在上一家公司，他带领的团队业绩非常好，在圈里都小有名气，但到了目前这个公司，他看到满是问题的团队，不免心生退意。

有一段时间，他经常问自己：“为什么之前做得舒舒服服，非要跳到眼前这个火坑里？为了更多的工资？为了更高的职位？”

但他其实心里知道答案：相比上一家公司，当前的角色可以更好地锻炼自己带公司走出僵局的心胸、智慧与能力。这背后需要的化解分歧、解决冲突、激发士气的能力，是在他上一个岗位上干十年也不可能锻炼出来的。

想通这一点之后，W下定了决心。借着一个个冲突与问题，慢慢帮助团队培育合作与绩效文化。尽管进程缓慢，但已经初见成效。老板对他也非常信任，给了他足够的自由去推进。

在写作本书时，我们夫妻俩也有幸进入了从第二阶段向第三阶段的过渡与螺旋式跨越。无论是佳伟在公司里承担越来越大的责任，还是文娅创立自己的工作室，试图用行业里极少有人做过的事来创造价值，我们都和这个阶段的职场人一样：在做好眼前工作的同时，带领团队一起打造自己心目中的理想环境与文化。

如果你想成功地实现上述领导力的三级进阶，你需要很多的智识、训练与反复过程。但在这个过程中，最宝贵的能力，一定是建立在真正高情商基础上的一整套能力与素质（下一章将详细讲解“高情商金字塔”模型）：

极好的情绪管理与韧劲；

勤奋又高效的做法与表达方式；

看得清局势，并能破局造势。

其中，“管理沟通”（Management Communication）这项软性硬技

能，将是这三层能力的综合运用。

掌握“管理沟通”，实现领导力的持续提升

在上一章中，我们提到：作为中层，如果你要想实现上述领导力的三层进阶，“管理沟通”是一项必须要掌握的技能。那到底什么是“管理沟通”？它有什么特点？它是如何伴随上一节提到的领导力进阶成长的？在这一节中，我们将一一为你介绍。

什么是管理沟通？它有什么特点

所谓“管理沟通”，用大白话来说，是指可以帮助你做好管理的一套沟通能力。更具体地说，它反映了你基于管理目标，使用语言这一工具，通过说、写、听等形式，与你的受众进行交互，从而将你想传递的信息，有效地传递给他们，促成行动的发生。

为了帮你更好地理解管理沟通，我们提炼了它的三个特点，你可以结合自己作为中层管理者的日常，来验证这些特点。

特点一：它以管理活动为应用场景

我们在开篇就提到过，作为中层管理者，你每天需要开展涉及三大角色十大管理活动的工作。比如，作为很多项目与行动的监控者，你如何才能收集到好的、坏的各种信息？再比如，当大家刚接手一个充满复杂与不确定性的项目时，你怎么帮大家建立信心？

你有没有发现，这些活动，都需要你具备极好的倾听与表达能力，因为对于管理者来说，团队不会愿意把什么话都告诉你；同时，你说的话团队也不会无条件就相信你。而你在职场初期学会的诸如清晰表达、把事情讲明白这样的基础能力，在管理活动中就不太够用了。

总之，管理沟通将更考验你能否能抓住沟通的本质：为信息赋予意义，并使之有效交互^注。

特点二：它需要大量高阶沟通技巧

如果你的下属因为情绪失控，与你争吵起来了，你是激动地跟他对

吼，还是淡定地跟他说“你成熟点，咱能讲道理吗”？恐怕这两者都不行，你真正需要的是用高难度沟通技巧，迅速拥抱并扑灭他的情绪。

如果领导给你部门的资源，比其他相似部门的资源要少，你该怎么做？是跟他去闹、去争吵，还是跟他去哭穷？这两种沟通都不行，你真正需要的是启用科学的谈判技能，让他知道资源配到你的部门有什么好处，以及为什么是必要的。

与一般高效沟通不一样的是，管理沟通需要大量高阶沟通技巧，比如说针对冲突管理的高难度沟通、针对利益分配与创造的谈判等。换句话说，如果你具备了管理沟通技能，你也就具备了比大部分职场人都要领先的高阶沟通技能。

特点三：它需要以领导力修炼为基石

我们自己学习、实践管理沟通最大的体会是：管理沟通是一门技能，但它远超技能本身。因为从本质上来说，藏在它背后的领导力水平才是决定你管理沟通水平高低的关键。

你有没有发现身边很多人都排斥讲空话、大话？但同时，当了领导，为了打造团队绩效及文化，就得开始讲一些抽象的概念，比如“合作”“敏捷”等。但问题是，有多少鼓励团队多合作的管理者，他自己是有合作精神的？是有能力带领团队开展合作的？并且能够用团队能理解的语言，将自己的感悟讲清楚，讲得大家愿意听进去的？

乔布斯说“真正的领导者，身体力行”，中国传统文化更讲究“知行合一”。我们很推崇中西文化的结合。在领导力成长这件事上，我们相信它是在每一个平常但繁忙的日子中，通过琐碎的管理事务，修炼身心，成人达己。你说的每一句话，如果想产生效果，就必须通过领导实践的检验，你的团队才会信任你，你想要的结果才能发生。

以上，就是管理沟通的特点，也是它与普通沟通的三大区别，更是本书与市面上大部分沟通书的内容区别。接下来，我们将带你更深入地了解为什么管理沟通能够帮你更好地实现领导力的三级进阶。

管理沟通如何帮你实现领导力三级进阶

领导力的三级进阶之旅，其实反映了职场人在成长过程中，在“与

人关系”及“工作对象”上的两个方面的进阶。

“与人关系”上，你从做好自己就行，到拉着大家一起合作，再到寻找追随者、同盟等，每一次进阶，都要求你打开自己，变得更加开放。最典型又常见的例子，就是你可能需要把曾经的敌人，变成你的同盟。

“工作对象”上，原来你做的事情是固定的，充满着确定感；慢慢地，你开始管理人，开始有越来越多的不确定感；再后来，你在做的是通过创造文化、氛围，设计机制、方向等越来越抽象的事，并让实实在在的改变与行为发生。在这三级进阶过程中，你工作的对象从“具体”变成了“抽象”，从“确定”变成了“不确定”，从“跟随”到“创造”。

为了适应这两方面的本质变化，你的沟通力也是在变化的。表2-2是我们针对三个阶段在沟通上的要求所做的简单整理。

表2-2 沟通能力伴随领导力的进阶而成长

阶段	核心任务	对沟通的要求
第一阶段： 做好自己	实现个人高效	能力要求：在口头、笔头表达上，都能做到把事情的逻辑清晰地讲明白 沟通关系：以向上汇报、一对一的平行交流为主
第二阶段： 管理合作	带领团队成功	能力要求：在上一阶段的基础上，能够学会用通俗、形象的语言，讲清楚项目的本质、合作的需求、期待的成果等，在出现冲突或问题时，能够具备高难度的沟通能力、控场能力等 沟通关系：越来越多一对多的管理发言，以及深入的一对一交流，同时也需要更强的向上交流能力
第三阶段： 领导变革	利用冲突实现改变	能力要求：在上一阶段的基础上，能够具备用讲故事或说大白话的技巧，把抽象、复杂的商业及管理概念解释清楚；唤起大家对问题、机会、合作的关注，并让大家感受到进展与意义；同时，也要求更高的倾听与共情能力 沟通关系：一对多——公开即兴演讲级表达，一对一一深入的、有温度的沟通

你可以发现，如果没有训练出各个阶段对应需要的沟通能力，你就没办法完成所处阶段的核心任务。对于中层管理者来说，就像我们的前辈与朋友D说的那样：

“把事情讲清楚是基本功；讲得有感染力，让团队愿意听，也不算难事。真正难的是如何让团队认同公司的方向，以及让他们感受到做事的意义。”

因此，作为管理者，你要与团队一起确定愿景（或者方向），从

而“通过愿景唤起关注”，你还要“通过沟通赋予意义”。当然你还有其他任务要做，但这一过程中你投入在沟通上的时间与精力，以及对沟通技巧的打磨，都是领导力进阶必不可少的助力。

从下一章开始，我们将给你分享如何练习中层管理者需要具备的管理沟通能力。

第三章 优秀管理沟通的标准及三大底层逻辑

本章概览

上一章分享了沟通与领导力进阶的关系。本章将带你了解优秀管理沟通的三个标准，以及在日常工作中提升管理沟通要抓住的三个底层逻辑。

有理、有力、有情：高水平管理沟通的标准

要想学好管理沟通，首先得知道衡量管理沟通的标准。我们不妨先通过一个情景模拟，来让你感受一下好的管理沟通到底长什么样。

临近年关，和全公司一样，你正带领部门里的三个团队加班加点冲业绩。但就在这个紧要关头，你发现2号团队出现了很多的质量问题，并且带队的B经理在管理上的漏洞越来越多，在工作上也越来越懈怠。

作为一名成熟的中层管理者，你并没有一上来就去责怪B经理，而是很有耐心地与她进行了交流。你了解到，近期B经理的工作强度本来就大，晚上还要完成繁重的在职MBA期末课业，加上家里人又病了，每天只睡三四个小时，精力跟不上，分心的事又多，导致她没办法在年底这个关键时期带领2号团队达成目标。

于是，你不得不做出决定：暂停B经理当前的带领角色，改由2号团队中汇报给B经理但一直不服她的小王来接替。他们俩之间的关系、临近年关的特殊时期、大家对未来的不确定性，都加重了该事件的复杂性。

事情就是这样，你该怎样来宣布这一改变呢？这次沟通，考验的是你作为一名中层管理者该有的沟通水平，我们总结为“三有”：有理、有力、有情。

有理：展现你的成熟与理性

当好一名中层管理者，最基本的一点是看待人与事时，能足够理

性。有了这个基础，你才能在做决定时深思熟虑，在做事时有条不紊，在沟通时讲好道理。

这个标准，应用到上面的情景中，考验的是你与团队及B经理沟通时，能不能清楚地告诉大家你的决定，以及为什么你的决定在此时此境下是合理的。很显然，面对现在职场中的新生代，如果你武断地不与团队沟通，就单方面宣布自己的决定，是没办法让团队信服的。

有力：展现你的担当与权威

你向团队宣布决定时，听起来是犹豫不决，自己都不相信自己，还是信心十足，启发人心？

我们说的这种“有力”，不是靠嗓门大、身体语言强势来体现的。用我们一位学员通俗的评价来说，就是你讲话是否有“领导范儿”、有威严感。它来自于你内心的坚定，你对原则的坚持（或者叫对决策合理性的坚持），以及在困难面前无惧色。

你也许会问，这种“有力”，是不是要等自己当上大领导时，才能具备啊？其实并不是。让我们非常惊讶且欣喜的是，我们发现很多步入职场五六年，进入状态的初级管理者，都能做到这一点。

有情：展现你的人情与关爱

你是冷冰冰，只看业绩与结果的管理者，还是能做到既关注结果，也能让团队感受到你对他们的关心、对人性复杂的尊重的管理者？

很多人对“有情”（有温度，有人情味儿）这条标准有一些误解，认为这是软弱的表现。放在中国的职场环境中去看这个现象，也是可以理解的。无论是在一般的民企，还是在互联网公司，甚至是某些综艺真人秀中，大家都在争当“强势型”领导。

其实，这种趋势反映的是很多人对领导力的误解。他们沿用了世俗领导力的老派观点：领导就是掌控，并用塑造恐吓感来实现。这种想法放在某些行业、组织或年代，或许有用，但基于我们在第一章中的分析，对你我今天所处的管理实践是没有太大用处的。

以我们自己的学习及观察来说，真正出色的管理者及领导者，他

们总能展现出温情的一面。这其实是极为难得的修养，因为真正的“有温度”不是简单地说些嘘寒问暖的话，而是需要建立在“有理”“有力”这两个基础之上。注：

如果是下属，他们将感受到你在坚持原则、按规矩办事的同时，也是为更大、更远的目标在努力，并关注过程中每位同事的辛苦与成绩。

如果是上司，他将感受到你在追求完成目标的同时，也足够成熟地考虑到人性的复杂与现实，能很好地处理复杂情况，并能走得更长久。

总结来说，在管理沟通时，能够做到“三有”标准，是一名中层管理者理性、韧劲与温情的综合表现，它们的加总，你可以称之为“成熟”。

回到场景中，你该如何基于这“三有”标准来沟通呢？下面，我们给你分享一段团队领导向大团队宣布决定时的示例：

各位下午好！在过去的两个多月中，大家都在为一起完成部门指标而努力工作。

对于任何一家营利型公司来说，完成任务、获得盈利是活下来并实现发展的基础，也是每一位同事继续成长、升职加薪的前提。今年的生意不好做，但我们已经完成了70%。因此，我很感谢每一位同事的努力，如果没有你们的加班加点，以及坚持与争取，我们不可能有这样的成绩。

过去这段时间，我能感受到大家都很辛苦。为了确保每位同事的辛苦都能出成果、劳有所得，需要我们整个团队都能高效做事。这不仅仅是对公司负责，更是对每一位辛勤工作的同事负责。

在这个过程中，每一位同事做的事都很重要，发挥着不同作用。其中，作为各个小团队的带队经理，肩上更是有很重要的担子。我非常感谢A、B、C三位经理的努力，同时，我也在很客观地观察咱们的工作状态，以便大家在出现难处时，进行调整。

正是在这样的背景下，我在与B经理沟通之后，决定暂时调整一下她的角色：从现在起到春节前，B团队在业务上的管理工作，暂时由小

王来管理。我做出这个决定，基于三点考虑：

第一，现在是业务冲刺阶段，B经理又在自修MBA，客观上精力不够用。我尊重B经理要平衡工作与个人进修的决定，公司也鼓励每位同事都能通过各自的学习途径完善和提升自己，同时，我也感谢她这时候能从团队的立场出发，愿意配合公司进行工作上的调整。

第二，之所以选择小王来接替，是因为他在业务上一直做得很不错，成绩也有目共睹，同时，他也是部门中的老员工，熟悉公司内部各部门之间如何配合，以及和大客户如何交流。由他来负责，相信各位与我一样，都更放心。

第三，当然，小王在接下来的一段时间里，会更加辛苦，肩上的担子也会更重。我非常感谢小王在此时能够有担当地接起工作。因此，我也会花更多的时间，与他、与大家一起工作；同时，我也希望大家能够更好地支持他，一起完成目标。

同时，我想说明的是，B经理在过去这段时间，已经尽她最大的努力带领大家来完成任务。如果没有她前期的付出，我们此刻的压力会更大。在角色调整之后，她依旧会和大家一起工作，维护好自己的客户，并协助小王做好小组业务的管理。

最后，我想特别强调的是：在咱们部门，我们从来不去责怪某个个人在一时一事上的行为，但必须一起负责，把团队这个系统做得更好。所有的行为，都和咱们大团队这个系统息息相关；系统的优化，需要靠每一位同事的努力。

拿今天的事儿来说，如果我们不是都压到最后一个季度才追进度，B经理也不会无法平衡进修与工作的事。虽然我们不责怪个人，但我们必须一起去做好咱们这个团队，做好这个系统。比如，我们能不能做好团队关键成员的互相支持机制？在关键的时候能像小王与B经理一样，一起为了团队更大的目标而互相帮忙？

最后，我也希望大家再坚持一下，既为团队的目标努力，更为自己的发展负责。过程中如果有任何问题或建议，随时找我交流，也随时互相交流。谢谢！

不知道你读完上面那么长的一篇发言，是什么感受。你能发现“有

理”“有力”“有情”在里面的体现吗？你知道怎样训练，才能做到这样的水平吗？你是觉得这样说话太麻烦了，还是非常期待把自己日常的管理沟通提升到类似的水平？

如果想解答上述问题，在学习具体的技巧之前，你还需要了解做到具备“三有”标准的管理沟通背后有哪些底层逻辑。我们在接下来的三节中，将一一为你展开。

搞清目标：遵循“信任度公式”，科学赢得他人信任

正如我们在第一章中探讨的那样，中层管理者掌握管理沟通技能的直接目的，是帮助自己完成各项管理任务。但除了这一功能性的目的之外，沟通的本质目的是什么呢？

沟通的本质目的，其实是赢得信任——特别是对中层管理者来说。理解这一点特别重要。

也许你会觉得“信任”说起来特别虚，作为提升沟通的一个底层逻辑，不太好把握。别急，我们接下来就给你分析一下为什么沟通的本质目的是赢得信任，以及赢得信任有什么规律。

赢得信任是中层管理沟通的必修课

你有没有发现：步入中层后，与刚入职场时最不一样的一点，是你变得更独立，不能再找借口了。比如，以前服务客户出了问题时，有你的上司顶着；现在，你就是那个要帮团队去道歉、处理问题的上司，大家都等着看你的反应。

“等着看你的反应”是中层管理者最苦的一个状态，你必须拿结果说话。但“结果”的实现，是要由“过程”来完成的。如果你仔细去琢磨管理者的三类十种角色中的工作内容，你会发现它们几乎都充满不确定性与冲突，是在虚无中创造成果，引领未来。

所以，你就得思考一个更深层的问题：在我还没有“结果”可以拿出来时，我该怎样让上上下下相信我做的事是对的，并可以做到？

这时，你就碰到了“如何让人信任我”这个问题。它适用于中层管理各种日常的困难处境。比如，团队在服务客户时出了问题，应对的唯

一方式是解决掉与此相关的问题，持续用更好的工作赢回客户信任。但在这一结果呈现之前，作为中层管理者的你，既需要让客户与老板相信你有能力带领团队改进，更需要让团队相信你开始更严格地要求他们，是为大家好，可以帮他们改善与客户之间的关系。

要做到这样的状态，谈何容易？在当前这样一个客户只关心最终结果、上级要求快速解决问题、下属对专业与上司缺乏敬畏心的大环境中，要做到“拨乱反正”式的改进，你会发现谁都不支持你。你能做的，就是通过大量、深入的沟通，逐步化解分歧与冲突，调和理性与情感，逐步赢得各方的信任，推进你的改进计划。因为只有信任，才能帮你提升沟通效率、降低沟通成本，将好心办成好事。

科学赢得信任的公式

然而，在组织中取得他人信任是一件极困难的事情。

情景派管理大师肯·布兰佳（Ken Blanchard）与他的合作者、Trustworks的主席辛西娅·奥姆斯特德（Cynthia Olmstead）在《信任为王：团队信任的4个关键》^注中指出：“领导者需要具备诊断当前组织的信任水平的能力，并知道如何采取一系列措施来建立信任。”而“沟通”在信任度诊断与建立中起着极为重要的作用。

如何做到呢？是拍领导马屁、哄下属开心还是捧客户高兴？答案都不是，因为这些江湖式做法，都不太符合职场人建立信任的真正规律。为了方便你把握虚无的信任，我们分享一个公式：

信任=（专业性+可靠度+亲密感）/自我^注

简单解释一下这个公式，也就是在对方眼里：

对方信任你的程度=（你在某行业或某部门的能力是不是专业可信+你做事的态度与方法是不是靠谱踏实+你和对方是不是可以亲密交心、把对方当成是同类人）/你是不是太把自己当回事、只顾及自己的感受

你会发现，这是一个除法关系的公式，并且以对方为中心，它背后藏着三条获取信任的原则：

获取别人的信任，既有分子部分的加分项，也有分母部分的减分项。

加分的三件事，件件是先做好自己，再让对方受用；既要求你有做事的能力（专业、可靠），也要求你有赞美别人、培养关系的能力（亲密）。

减分的部分只有一件事，但破坏力极大，那就是以自我为中心，它既包括太自大，也包括过分敏感、自卑。

你不妨结合自己工作中的各种人际关系，仔细回想一下，是不是这个道理？

回到本节开头的例子。作为最终对质量问题负责的人，你对客户、对团队、对老板，该怎么沟通呢？现实中，大部分没经过训练的经理人，会这样处理：

对客户：要么顶嘴式不愿意承认；要么点头哈腰赔礼道歉。

对团队：要么狠狠批评一通；要么担心小伙伴受不住，不敢直接批评。

对老板：要么先瞒着不说，等被问起时再提；要么跟老板说团队太差，请他帮你换人。

但上述这些应对方式，都解决不了问题。在这里，我们给你分享一段与团队沟通的例子，然后拿信任度公式分析一下：

各位，刚才客户跟我反馈咱们在××项目中，再次犯了××错误。我在电话中，已向她表达了歉意，同时，也请她给我一些时间，让我了解清楚事实，以及拟定相应的解决方案。

我和在座的小王、小张都曾经一起处理过质量问题，非常能理解此刻各位的不安与心烦，也知道大家不是故意要犯错。但我相信你们都知道质量对于咱们这行来说有多重要。

在解决质量问题时，咱们一直坚持的原则是，绝不会去责怪某一个

个人，但每一位与此问题相关的同事，都要负起责任，一起反思、改正与此问题相关的流程。因此，接下来，我需要先请这个项目的直接负责人整理一个回顾报告，并在下午3点，与××项目所有的同事一起开会，梳理出问题背后的原因，以及接下来的具体改进方案。

客户的批评，未必都是客观的，但我们不能忽视客户的反馈。我希望在下午的会上，我和大家能一起具体地梳理清楚可以为未来改进质量采取哪些行动。谢谢！

不知道你从这段话里，有没有读出信任度公式中的一些元素。我们简单分析一下：这话是讲给团队听的，因此，你讲的所有话，都以赢得团队的信任为目的。但此刻团队成员的心情很复杂，他们既为犯错而感到懊恼，怕负责任，也怕被指责与批评。作为成熟的团队负责人，在这种情况下：

你要展现专业度：比如，你不会只听一面之词就认为自己了解了事实，你也不会简单地把过错推给一个人等。

你要展现可靠度：比如，你在大家都比较郁闷的时候，能够冷静、稳重地看待当前的处境，并拿出合情合理的方案；你既不随便责怪人，但你也同样要求大家重视问题，负起责任。

你要展现亲密度：比如，你不是不懂大家的处境，你了解大家此刻的心情，你也有很多与他们一起处理质量问题的经历。

更重要的是，你要降低自我：你需要表现出你不是高高在上的，你在和大家一起面对问题、分析问题、解决问题。

你可以想象，如果一位团队负责人没有通过沟通来科学建立信任进而解决问题的理念，他一定不会说出上面这样的话。

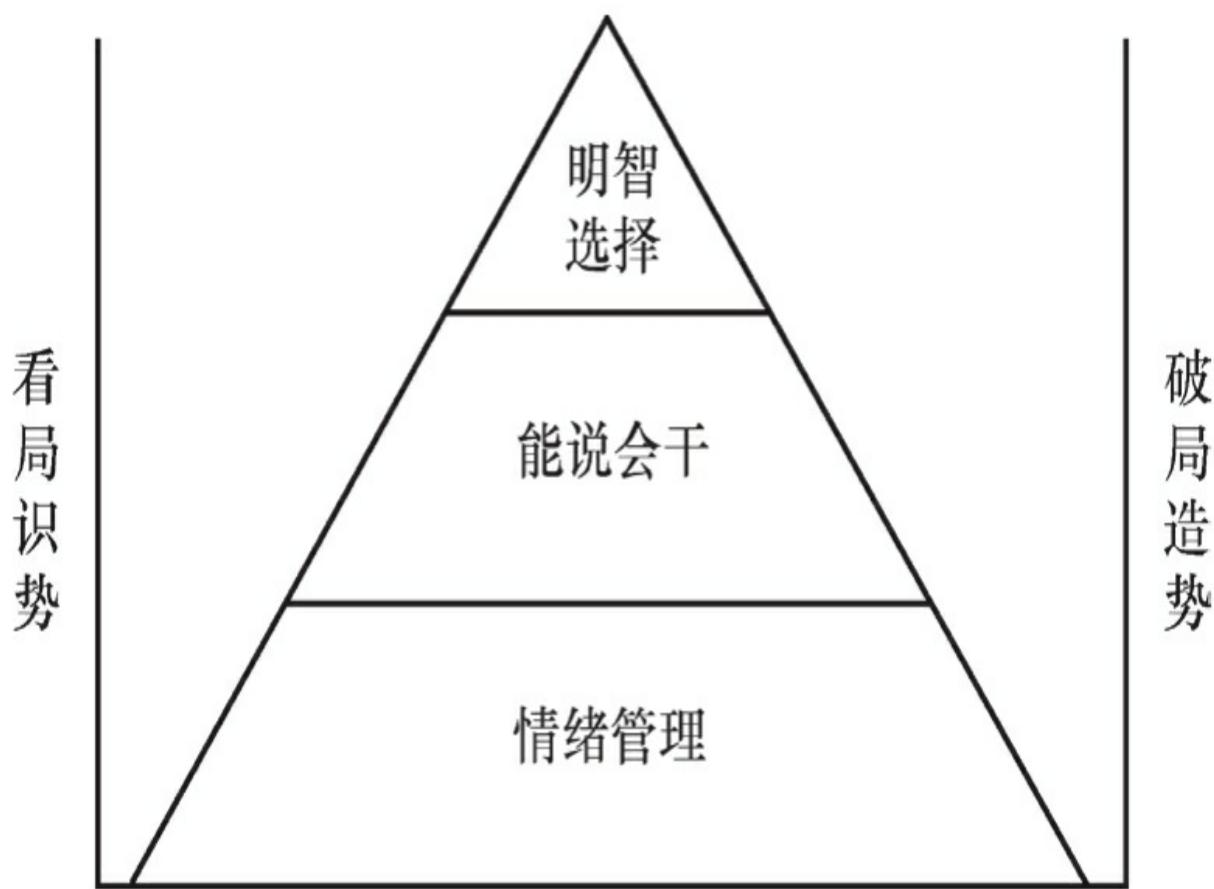
德鲁克曾说“信任成就领导力（Leadership is an achievement of trust）”。当你把赢得信任当成管理沟通的本质目标时，你对听众言行中散发出来的信号会更敏感，在心态上会变得更耐心，对结果的期待也会变得更长期。更重要的是，当碰到一些障碍时，你也会更有担当与勇气去推进。

这也是我们为什么把“赢得信任”作为中层管理沟通的第一项底层逻辑。我们希望你从目标上，就能正向地看待沟通，而不是只把沟通当成工具。这不仅没有长期效果，也可能会带你误入“腹黑”的迷途。

配置系统：建造打通思考、表达与情绪的“高情商金字塔”

沟通与情商是有直接关系的，这个我们不用做太多解释。但现实中，很多职场人对“情商”有误解，不愿意投入精力去训练，也不知道怎么去练。这一连串行为导致的结果，就是很多职场人工作了好多年，情商也不高，与之相关的沟通水平也很差——这里也包括已经走上中层的管理者。

也正是上述原因，我们在出版第一本书时，就在关注职场上真正的高情商究竟长什么样，并在2017年开发了“高情商金字塔”^注这个模型，见图3-1。这个模型是我们这几年进行职场沟通、处事、思考能力研究与写作的主要理论框架；同时，我们也一直基于自己的管理实践以及在理论上的进一步学习，持续对这个模型进行更新。



高效沟通，离不开从情商入手的三层完整训练

图3-1 适用于中层管理者练习的高情商金字塔体系

接下来，我们以中层管理者的日常管理沟通为例，给你梳理一下为什么“高情商”是提升中层管理者沟通力的底层逻辑，以及它将如何帮你提升沟通能力。

管理沟通背后的三层能力

中层要学的管理沟通，讲究的其实就是“开口说”与“落笔写”的本事，但要在临场、高压、混乱的环境下顺畅地沟通，需要有三个前提：

第一：高超的沟通表达技巧，比如，在敏感话题的交流上，怎样说

才能确保说出来的话既不激怒对方，又能把话说明白？

第二：强大的情绪管理能力，比如，在双方将要吵起来的情况下，如何既能保证自己情绪稳定不发作，还能让对方也变得冷静，专注于讨论问题？

第三：明智的分析、选择功夫，比如，怎样分析公司当前的困难局面并解释给团队听，还能让他们听得进去、激励他们有所行动？怎样向领导解释自己部门当前的问题，还能得到他在公司层面的支持？

如何提升这三方面的功夫呢？让我们用“高情商金字塔”这个模型，为你梳理一下。

所谓高情商，并不是花言巧语会来事，而是目标清晰地赢取关键人的信任，进而实现成长的综合能力。它由三层组成：

最底层的“情绪管理”，是指在所有说话与做事的过程中，对情绪的管理。比如，焦虑时，如何让自己冷静下来；压力大时，如何释放压力；害怕时，如何让自己勇敢等。这对中层管理者来说，是一个很重要的基础。

中间层的“能说会干”，是指高超的表达（包括口头与书面）与做事技能，它的关键是所有的表达与做事，都有明确的目的，其终极目的是赢取职场中关键人士的信任，比如，能帮你高效推进的核心下属，或能给你更多资源与支持的领导等。最顶层的“明智选择”是判断与分析的能力，说得再深刻一些，是一种看清“局”与“势”，并能破局、造势的能力。它考验的是“系统思考”的能力。

你可以看到，这三个层级环环相扣，又层层递进。每一层的训练，都与另两层的练习密切相关。职场人如果完整具备了上述三层技能，那他的观察思考、做事表达、情绪管理都会非常优秀，本书的主题——中层管理者的沟通也是其中的实践应用之一。

当然，不同的专家、学者会有自己看待沟通的视角与方法，但背后的本质是一样的。如果你在其他书籍或课程中看到学沟通所谓的捷径中，没有这三个层面的能力需求，那你就知道它们是不靠谱的。

三层能力中的实践难点

在了解了“高情商金字塔”的框架后，接下来，我们将为你介绍在这个框架下，学会中层管理沟通力的关键，见表3-1。

表3-1 基于“高情商金字塔”训练中层管理沟通力的关键

三层关键能力	在中层管理沟通上的表现
明智选择	基于严密的判断与分析，看得清局势，知道如何跳出自己的部门或当下的情况，看到更大、更远的局势 基于此，设定明智、务实的沟通目标，并做好进行高难度沟通的准备
能说会干	能做到“三有”沟通 无论有多艰难，都能坚定、有韧劲地引导、推进对话
情绪管理	管好自己的情绪 同时也能疏导、调动对方的情绪，也就是情绪管理

这些能力看起来很抽象，怎样练习才能抓住关键呢？根据我们自己十多年的职场实践与研究，我们发现在上面三层能力中，分别对应着一个实践难点。我们在此先简单分享一下，并将在第三部分中，结合沟通实战，为你介绍更多详细的应用。

明智选择：如何才能实现系统思考，解决问题

高情商金字塔的顶层，讲究的是八个字：看局识势，破局造势。“局”是局面，“势”是趋势。这一层在实践上的关键，是突破自己，看到更大、更远的图景。

比如，作为中层管理者，你的部门出现人手不够的问题，你该怎么

解决？你是跟老板软磨硬泡要求加人？还是自己顶着，带团队拼命加班？

这考验的是一名管理者看懂系统结构的能力。在这里，我们想分享研究系统思维的大师彼得·圣吉（Peter M. Senge）的观点：所谓结构，它不是组织架构图表中的“汇报程序结构”。

系统结构是指随着时间的推移影响行为表现的、重要的相互关系。但这种相互关系不是指人际关系，而是关键变量之间的关系。“系统结构”这个术语并不是指独立于个体之外的结构，因为我们自己就是结构的一部分，我们有能力改变自己身处其中的结构。注

但在现实职场中，极少有人会主动从系统的角度去观察、解决问题。相反，我们常常仅从自己（自己部门、自己小组）的视角看问题，然后发现问题与责任是别人的，自己没办法改变现状。

比如，在上面的例子中，当人手不够，领导又不愿意招人时，很多人只会抱怨领导，但不会站在公司的角度去想：为什么不能招人？如果不招人，又该怎样解决目前的问题？当你这样想时，你就很容易看清公司当前的局势，要控制整体的成本。你的应对方式是，如何在不增加公司整体成本的前提下，从别的部门调人，或者减少自己部门的工作内容、优化当前的工作流程。

这些思考与沟通是什么关系呢？很简单：它可以帮你更好地与领导进行双向、积极的讨论，从而把你的想法变成可能，并且获得领导的支持，帮你解决眼前的问题。比如，现实中的领导，大概率是既不愿意给你招人，又不愿意让你减少工作量。这时候，你用怎样的沟通心态与技巧去跟他讨论“哪些工作可以减少”“为什么要减少”，就看你沟通的本事了。

说白了，基于系统思考能力、以破局造势为前提的沟通，才能让你的管理落地。

能说会干：背后需要极强的积极聆听技能

如果你观察身边具有高情商的人，他们在高情商金字塔第二层的实践中，直观的表现是做得出色、说得漂亮，但如果你更细致、深入地去观察这些高手，他们身上更厉害的能力，其实是他们能“积极聆听”。

真正的聆听不是闭嘴傻听，而是对话与交互。沟通，是一个信息与情绪交互的过程。既然是交互，发出与接收都得顺畅，而“聆听”对于促成信息与情绪的交互有着重要的作用。很多人对于聆听技能有两极化的误解，要么觉得自己的聆听技能很好、不用注意，要么以为聆听就是克制自己不说话，耐心听对方讲。

比如，如果你与一位大领导或客户方的高层交流时，是不是也会习惯性地点头，不敢回应？或者，你也总觉得对方提的建议，你其实已经做了，所以你以解释的名义，不断打断对方？

无论哪一种，它们都会阻碍有用、健康的交流。这种情况下，你需要的是用“积极聆听”能力来帮你。

所谓“积极聆听”，是在听的过程中，通过有技巧地开口与对话，促成真正有意义的信息接收与交互，而不是你单方面地闭嘴、傻听。积极聆听能够帮助你在听对方说的同时，也能与对方产生互动，既鼓励对方说得更多、更清楚，也确保对方情绪平稳，不至于在说的过程中，夹杂太多的负面情绪。

比如，你可以对领导说：

“您在A方面说得特别对，但我想请教一下，在B方面，您是怎么看的呢？A与B情况完全不同，不知道您有怎样的观察？”

你如果以这种方式去听，不仅会给对方展现你用心在听、在想，还能让对方有更多空间去发挥、去讲。这不仅是推进对话的技巧，更重要的是：你可以全面地了解领导对A和B两方面的看法，而不是自己去猜对方的心思。现在，你可以理解这项能力对作为管理者的你，有多重要了吧？

情绪管理：韧劲是刻意训练出来的

管理不好情绪，你在对话中会出现很多问题，比如，突然与对方吵了起来、说出（或发出）完全被情绪带跑的信息，导致沟通偏离主题，冷静下来后又后悔莫及。因此，很多人都想学习如何在沟通中管理情绪。

但事实上，情绪管理可不只是管住自己“突然急了”这一种情况，对中层管理者这样的高阶沟通应用者来说，完整的情绪管理^注可以由下面这张四象限图来呈现，见图3-2。

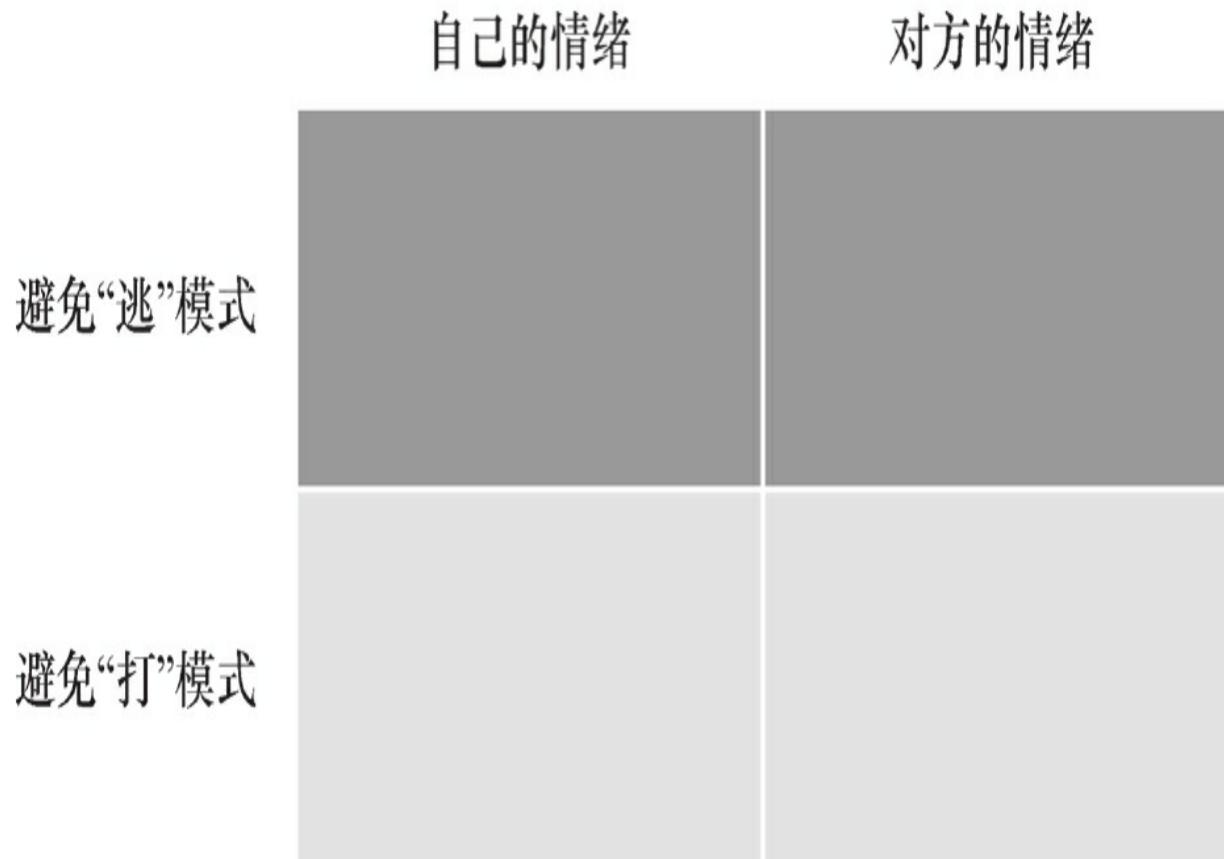


图3-2 情绪管理的四个维度

给你解释一下这张图：

所谓的“逃”模式，说白了就是~~从~~了。比如，你想表达一个观点，但因为与老板刚刚说的不一样，就不敢自信地说出来；再比如，团队成员做错了一件事，但他平时性格不好，你因此不敢直接指出、批评。这种情绪一般是憋在心里的。所谓的“打”模式，说白了就是急了。在沟通中的表现是带有情绪的激烈争吵、对骂、指责等。

“自己的情绪”与“对方的情绪”，是指在沟通过程中，你要时刻关注自己的以及对方的情绪。

有了这张图，你就可以更全面地知道所谓的情绪管理，到底要管什么。除了在对象上，自己与对方的情绪都要管之外，在类别上，你既要能“扑火”，以防吵起来，也需要学会激励，避免你或对方不想或不敢表达。只有同时拥有这两项素质时，你才能时刻维持一份自信与从容，从而做好管理活动，比如，坚定地推进一项充满阻力的改革活动。

在这个过程中，最难的是如何训练。关于情绪管理有很多的书或方法（本书第五章里也会介绍），但之前有很多学员都跟我们反馈说：“老师，我知道这些方法可能有用，但我在实际沟通中就是用不起来，怎么办呢？”

对这个问题，我们最大的感受是：在实践中，刻意训练。

我们虽然研究沟通话题很多年，自己在职场上也工作十年多了，但依旧会出现在沟通的一刹那，即便知道方法，也会情绪失控的时候。比如，拿佳伟来说，令他印象最深刻的一次，是他的某位同事说了一句在他看来荒谬之极、诽谤他的话。当佳伟正要爆发时，他意识到要管住自己的情绪。

你猜有了这样一个意识之后，结果会怎样？是马上很厉害地管住了情绪，还是并没有效果？

现实情况是：佳伟极力克制自己，但他先是失了声，然后用颤抖的声音，极不像一位领导地把正确的话给说完了。虽然简简单单只有两三句话，但他坐着时，自己都能感受到心跳快得像是跑完两千米时的状态，同时因为大脑缺氧，觉得整个身子都要飘起来了。这件事之后，佳伟意识到这几年自己真是进步了，因为此前，在类似情形下，他就会与对方争执起来了。

这就是训练情绪管理的现实，它不仅是你与自己在心理上的对抗，也是在身体上的对抗。但是，如果你经历过几次，无论是克服“突然急

了”，还是克服胆怯，让自己“不要

尻

了”，还是克服胆怯，让自己“不要”，你的身体与心理都能慢慢适应这种状态，你也就能具备一位成熟的中层管理者在沟通中所需要的

韧劲了。

升级思维：用“第三选择”思维，解决管理与沟通难题

在了解了第一个帮你确定目标的底层逻辑“赢得信任”，第二个帮你理解如何系统提升沟通的底层逻辑“高情商金字塔”之后，这一节，我们来分享第三个底层逻辑，它将赋予你一种解决中层管理者日常管理难题最需要的思维模式，那就是第三选择。

用第三选择，突破“非A即B”的思维模式限制

我们在前文中说过，中层管理者最难的就是要管理冲突，处理很多两难局面。遗憾的是，大部分没经过练习的人，在处理难题时，只会用非A即B的思维模式来处理。

我们俩在写作本书时，正值新冠肺炎疫情。春节结束时，社会经济活动基本上都处于停滞状态，很多中小微企业都陷入了经营困境。大家普遍面临的难题是：如果不裁员，小公司该如何活下去？

张总监所在的公司就碰到了这个难题。领导跟她说，她的部门成本太高，因为疫情影响，很多业务都没了，如果照这样下去，公司的现金流很快会断掉。因此，领导请她拿出一个成本优化的方案来讨论，目标是先裁掉两位同事。

张总监一时不知所措，因为她只有两种选择。第一选择：开人，节省成本；第二选择：不开人，公司倒闭。

这种非A即B的思维模式，不仅解决不了问题，还让很多在执行层面很优秀的职场人，无法实现领导力的三级进阶。

“第三选择”思维模式^注就是用来应对类似难题的，对于提升管理沟通来说，更是一个必备的思维工具。当它应用在沟通中时，能够引导你既考虑自己的利益，也考虑对方的利益，并通过深入沟通，找到让双方都觉得更合理的解决方案。

回到张总监的案例中，相比让她痛苦地选择裁掉两位同事，第三选择是什么呢？其实有很多，我们在这里先分享三个：

可以客观地分析在自己团队的业务中，到底哪一块出了问题。然后，基于业务的实际影响，短期降低与这块业务线最相关的同事的工作量和工资。等到业务恢复、好转时，再恢复、提高工资。

可以与其他部门交流，看看别的部门的业务中，有没有缺人的情况。如果有，把自己手头空闲出来的同事，转移到别的部门中。

可以与没有业务可做的同事交流，看能否先转成“自由职业者”，双方以劳务合作关系先工作一阵子。等疫情恢复，如果对方愿意回到雇佣关系，那就再回到从前。

也许你会觉得上面的三种选项，没有一个是真正完美的，但是，还原到类似张总监面临的情景中，每一种都比机械地去选两位同事裁掉强；同时，这些选项也可以组合使用，创造出新的方案。更重要的是，它们还能解决三个问题：

与员工交流时，对方会觉得相对公平，比直接裁员更能被接受。

张总监完成短期内配合公司降低成本的任务。

更重要的是，等疫情恢复之时，公司能有员工马上投入工作，而不用重新去招人、培训。

达成上述三项成果，其实也说明了你未来在使用“第三选择”思维模式时，最需要下功夫的是：当出现两难局面时，一定要用“高情商金字塔”中最顶层的系统思维思考，分析清多方的需求。在张总监的案例中，裁员背后多方的需求如表3-2所示。

表3-2 复杂问题背后各利益相关方的需求示例

利益相关方	短期需求	更长远、整体的思考	第三选择的思路
公司	降低成本，以应对眼前危机	保留人才，以便恢复期间能迅速开展工作	
员工	大环境不好，不希望被裁掉	希望有份工作，但也能理解大环境不好，公司必须自救	有没有既在短期内降低成本，又能确保未来用人时有人可用的方式？
张总监	完成公司降低成本的任务	作为中层管理者，要从自己开始，为公司的本质需求负责，那就是平衡眼前与恢复期的发展	有没有既减少眼前成本，又可以让员工接受的方式？
其他部门	同样要管理好产出与成本，但也许存在缺人的可能	短期内的用工需求，不能通过额外招人来实现，否则对公司、对自己部门都不利	有没有既不增加公司整体成本，又帮公司完成更多工作的方式？

经过上述从左到右四步的推导后，张总监才能构思出灵活、务实的解决方案。你可以想象，无论哪个方案，都要求作为中层管理者的张总监，能够用强大、主动的沟通力，与各利益相关方去交流、讨论。在此过程中，第一、第二个底层逻辑将发挥重要的作用，帮助张总监能将“第三选择”的构想变成现实。

用“第三选择”思维串起第一、第二逻辑

作为中层管理者，应用“第三选择”这个重要的思维模式，需要三个核心能力：

接纳并理解冲突与不同，包括利益、情绪及对事情的理解等。

与他人（甚至包括对手）共同创造比“非A即B”更好的解决方

案。

不断实现利益与人情双赢，积累并强化长远的信任关系。

这三个能力综合起来，就是中层管理者必须要培养的：基于不同与冲突，通过沟通，推进工作、培育信任的能力。“第三选择”思维串起了前面的两个逻辑，通过真正高情商的思考、行为与沟通，赢得周边关键人士的信任。换句话说，也就是专业与人情通透，赢得并维持信任。

接下来，我们围绕第三选择的三项核心能力，简单描述一下。

接纳并理解冲突与不同

作为管理层，冲突是常态，而冲突的本质是种种不同。很多初级管理者在初遇冲突时，常常会觉得困惑、委屈，甚至愤怒：公司/某某人是怎么想的？怎么会有这样的事情发生？

我们有位学员K经理曾分享过一个案例：

他们公司的一把手与二把手的关系有些微妙。K作为业务部门的负责人，是一位典型的中层管理者，在推进很多项目时，经常会因为两位领导之间的矛盾产生障碍。

像很多中层管理者一样，K觉得两位领导很难好好相处，浪费了全公司不知多少时间与资源。同时，他不知道怎么去推进，经常徘徊自问：是顺其自然，反正也是领导的问题，项目出了问题不关自己的事，还是傻乎乎不管两位领导的关系，事情该怎么推进就怎么推进？

其实，K这种“非A即B”的心态，背后反映出来的问题是他无法接纳并理解冲突与不同。对中层管理者来说，接纳是指能成熟地接受“没有一家组织是完全和谐的，类似案例中的冲突普遍存在于各种组织中”的现实；理解是指能更深一层地知道为什么冲突会存在，以及它存在的形式是什么。有了接纳与理解，他才能真正去推进解决问题。

中层管理者要处理大量的人际关系，但对同一件事，每个人的理解、情绪、利益都会不同。要了解这些不同，靠的不是猜心思，而是持续、深入的沟通，特别是在面临冲突时的高难度沟通。

共同创造比“非A即B”更好的解决方案

很多人觉得自己面临“非A即B”的境况是被迫的，由不得自己。但其实，这是因为你并不清楚自己、也不清楚对方要什么。更深层的原因，是互相之间不能开启深入沟通与讨论。

我们用介绍“第三选择”思维时常用的一个例子来说明：

在图书馆中，A与B两人争吵了起来。管理员过去问他们为什么吵。

A说：我想开窗。

B说：我想关窗。

管理员于是问A为什么想开窗。A说想通风透气。

管理员又问B为什么想关窗。B说不想被风直接吹着。

管理员于是说：那简单，我去把旁边屋子的窗打开，既通风，又不吹人。

开旁边屋子的窗，就是第三选择。作为中层管理者，在面对日常的管理琐事或困境时，其实也有很多第三选择等我们去发现。但需要你做到三件事：

了解自己的需求，也就是基于第一章中的介绍，清楚地知道自己的管理目标到底是什么。

通过主动与对方沟通，了解对方的需求。

突破只关注眼前此时此刻此事的心态与思维，“做大蛋糕”，放大视野，商量新的解决方案。

满足利益与人情需求，积累并强化长远的信任关系

很多朋友在最开始练习“第三选择”时，会误把“互相妥协”当成是“第三选择”。比如，回到图书馆这个案例中，A与B可能各退一步，不争是否开窗了，再或者，开一阵、关一阵等。

类似这样的解决方案表面上看暂时解决了冲突，但事实上并没有满足双方的诉求。它不是双赢，而是双输，更别期待在人情上有深入的交流了。

在职场上，人与人信任关系最舒服的状态就是在“利益”上（不一定是钱，也可以是互相帮忙、关键时刻的支持等）有来有往，更在一次次一起努力做大“利益”的过程中，积累起信任与归属感。

文娅在运营自己的工作室时，就有几位这样的合作伙伴。一开始是双方需要谈判价格的甲方和乙方，但后来却做成了专业上的好搭档。在碰到典型的类似预算太少、资源不够等问题时，她与她的伙伴们总能用“第三选择”的思维去考虑问题。结果就是她与伙伴的努力，解决了第三位伙伴的问题，同时也让第四位伙伴受益。

这样建立起来的信任关系才是长远和稳固的。因为对方不仅依赖你们一起创造的利益，更珍惜一起“创造”的过程以及过程中的情谊。

小结一下：对于中层管理者来说，了解并掌握这三个底层逻辑，就像是为自己的管理沟通打造了一个强大的引擎一样。在这个引擎内部，这三个逻辑互相支持，彼此依赖；而在外部，你在工作中大量的需求与实践，将为这个引擎带来源源不断的动力，最终带你在领导力与职场发展上层层进阶！

第二部分

如何提升中层管理沟通力

第四章 充分准备：在每一次重要管理沟通前做好分析

本章概览

在这一章中，你将学习高效管理沟通的一项关键技能：提前准备好谈话。我们将带你通过三个步骤，确定你的沟通对象，了解他们的需求与分歧，确定沟通目标，以及准备谈话的流程与替代方案。

确定沟通对象，提前分析需求与潜在分歧

虽然我们每天都在经历大量沟通，但很多人在沟通时，是没有明确的目标感的。比如，你也许也经历过这样的情景：

周五的傍晚，客户打电话向你投诉了一个质量问题。你了解完情况后，发现这个问题不是第一次出现了，你跟带队的刘经理也反映过这个问题，他当时表态说一定会解决，但两个月后的今天，你还是接到了客户的投诉。

要解决这个问题，从沟通的角度来说，你该怎样去推进呢？是把直接执行这个项目的小伙伴训一顿？还是把带队的刘经理骂一通？或者，你直接上手教小伙伴如何做？又或者，你再教刘经理一遍怎么建立质量管理流程？

很多中层管理者在碰到类似的问题时，经常会掉入上面提及的某种解决方式中。但事实上，假如你单独用上述方式中的任何一个，都没有

用。如果你真的想解决问题，至少需要：

了解真正的问题是什么。

了解团队做过哪些努力、效果是什么。

了解团队需要哪些支持，才能解决问题。

监控后续实践的效果并调整。

你静下心来，肯定也能想出上面的逻辑推导过程，但对大部分中层管理者来说，真正难的是：怎样沟通，才能达成上述四件事？

这里的第一步，并不是马上去沟通，而是找对人，并分析清他的需求以及你们的潜在分歧。

第一步：找到你的关键受众

什么叫找对人呢？简单地说，就是分析清楚你要沟通的直接受众，他的人际关系网是什么样的，他会受到哪些人的影响。

我们有一个非常好用的工具叫“球形影响链”，你可以用它来分析自己或对方在对上、对下、对内、对外等方面的各种关键人际关系，从而定位出管理沟通的关键受众。如果你一一画出这些影响关系，它就像一个圆形的球一样。这个工具不仅会帮助你勾勒出人与人之间的互相影响和作用，还可以帮你梳理每一种关系间的利益与权力关系，如图4-1所示。

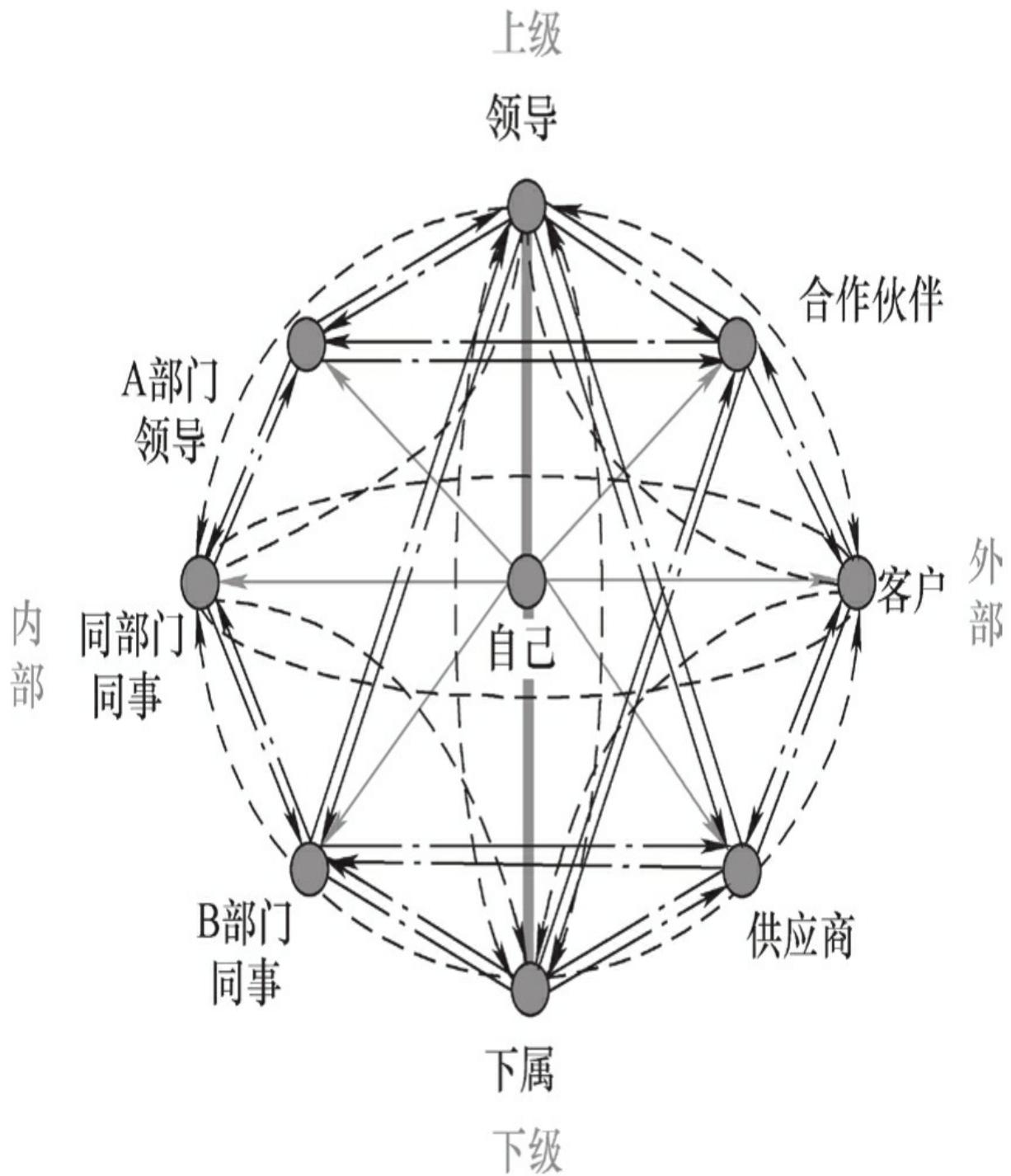


图4-1 你在工作中的球形影响链示例

这个“球形影响链”怎么画呢？你需要做这三步：

首先，确定谁是你最终的沟通对象，把他放在中心位置。

多想一步，这个最终对象还会被哪些人影响，把他们放在周围。

这些人之间又如何相互影响？画出他们之间的影响关系。

为了更好地使用这个工具来分析，你可以配合着问以下问题：

对方在做决策时，会受谁影响？

这些能影响对方做决策的人，他们又受谁影响？

这些互相影响的人之间，是什么样的关系？我可以怎么借力这些关系？

这些人都关注哪些点？我能否借力他们关注的点，来帮助我进行沟通？

作为沟通准备的第一步，这个分析的作用不容小视，它可以帮你从人与人关系的视角，了解现状和出现问题的原因，找到有效的沟通渠道，从而制定可能的解决方案，甚至影响并改变对方的利益诉求。

还用上面刘经理的例子来说，你可以按照分析出的影响链关系，和一些与刘经理关系密切的关键受众沟通：

你在和他的团队沟通时了解到，他最近一周在工作时经常离开工位拨打私人电话，下班也总是急匆匆离开，在工作上投入的精力似乎少了很多。这很不像他平时的表现，你暗地里琢磨，他该不是想跳槽吧？

你又找到和刘经理关系很好的张经理了解情况，才知道刘经理的父亲得了急病，他这一周忙着找各种关系，想把父亲转来北京的医院做手术，又因为不想耽误工作，所以没有告诉团队，但在两边精力的牵扯下，工作还是出了岔子。

在这个背景下，你和刘经理沟通的首要内容就不是责备他和团队工作不用心，而是如何在这样的情况下帮他保持工作质量，以及你能为他和团队提供什么支持这些问题了。

另外，作为一名有人情味的管理者，你还找到了一个在医院工作的朋友，请他帮刘经理来处理转院和手术的事，并且协调好团队，与他在父亲手术前交接好工作，让他安心休假照顾父亲。

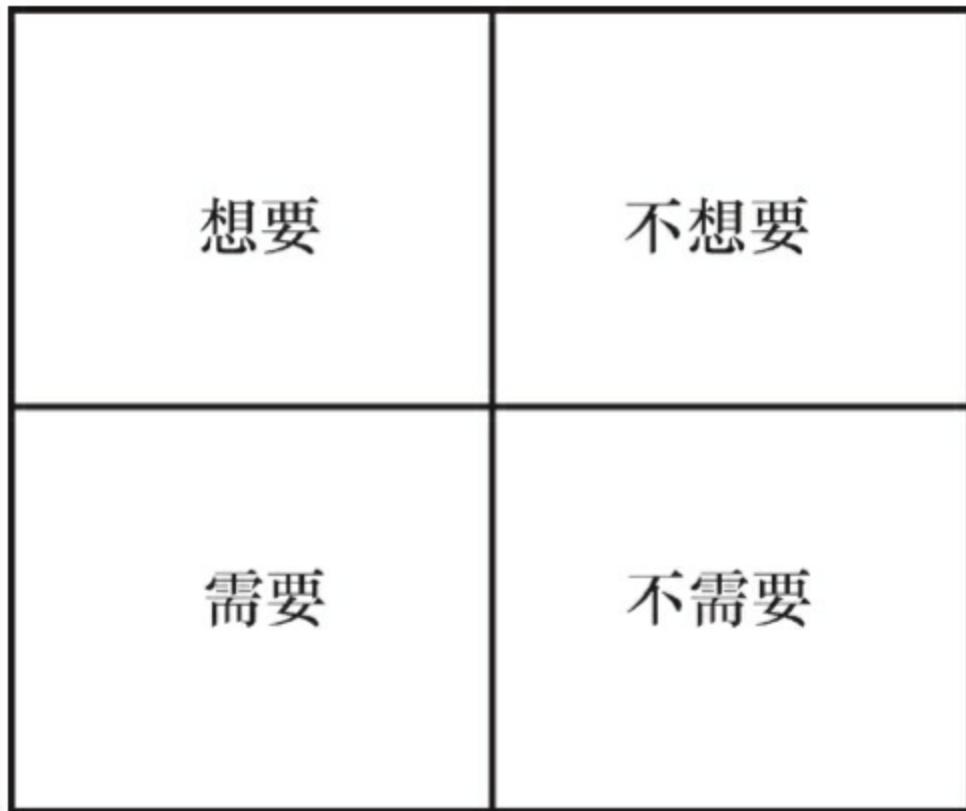
如果没有提前分析和多方了解沟通，我们就无法掌握充分的信息，为对话做好十足的准备，提出满足双方需求的解决方案。所以，准备你的管理沟通，从找对人开始。

第二步：了解现状，分析受众的需求

当你通过“球形影响链”分析出了沟通的关键受众之后，第二步就是深入分析他们的需求了。

你也许会问：沟通难道不是要达到我的目标吗？为什么还要分析对方的需求呢？答案很简单，如果你不这样做，你和对方的对话只会在各种扯皮中偏离主题，不欢而散。只有满足了双方真正的需求，你们的沟通过程才能更顺利，沟通也才更有效，从而最终实现你的目标。

然而，“需求”这个东西非常抽象，怎样才能高效把握对方“真正的需求”呢？我们给你提供一个思考的工具，叫作“需求四象限图”，见图4-2。顾名思义，它由四个象限组成，分别是“想要”“不想要”“需要”“不需要”。



“想要”是能激起你本能上、直觉上好感的事或物，比如一件期盼很久的东西、被认可和赞美等；“需要”则是能满足你长远、本质需求的东西，但未必是你已经知道的，比如时间管理能力、结构化思考能力、长远解决问题的能力，都是我们这个时代人人需要的东西。

“想要”和“需要”的反面就是“不想要”与“不需要”。“不想要”的事物，会让人们产生本能上的讨厌、排斥；“不需要”的事物，则是人们理性评估过，发现自己不需要的东西。

当你通过这四个象限来分析，找出想要和需要的交集，规避掉“不想要”和“不需要”的部分，你就找到真正的需求了。

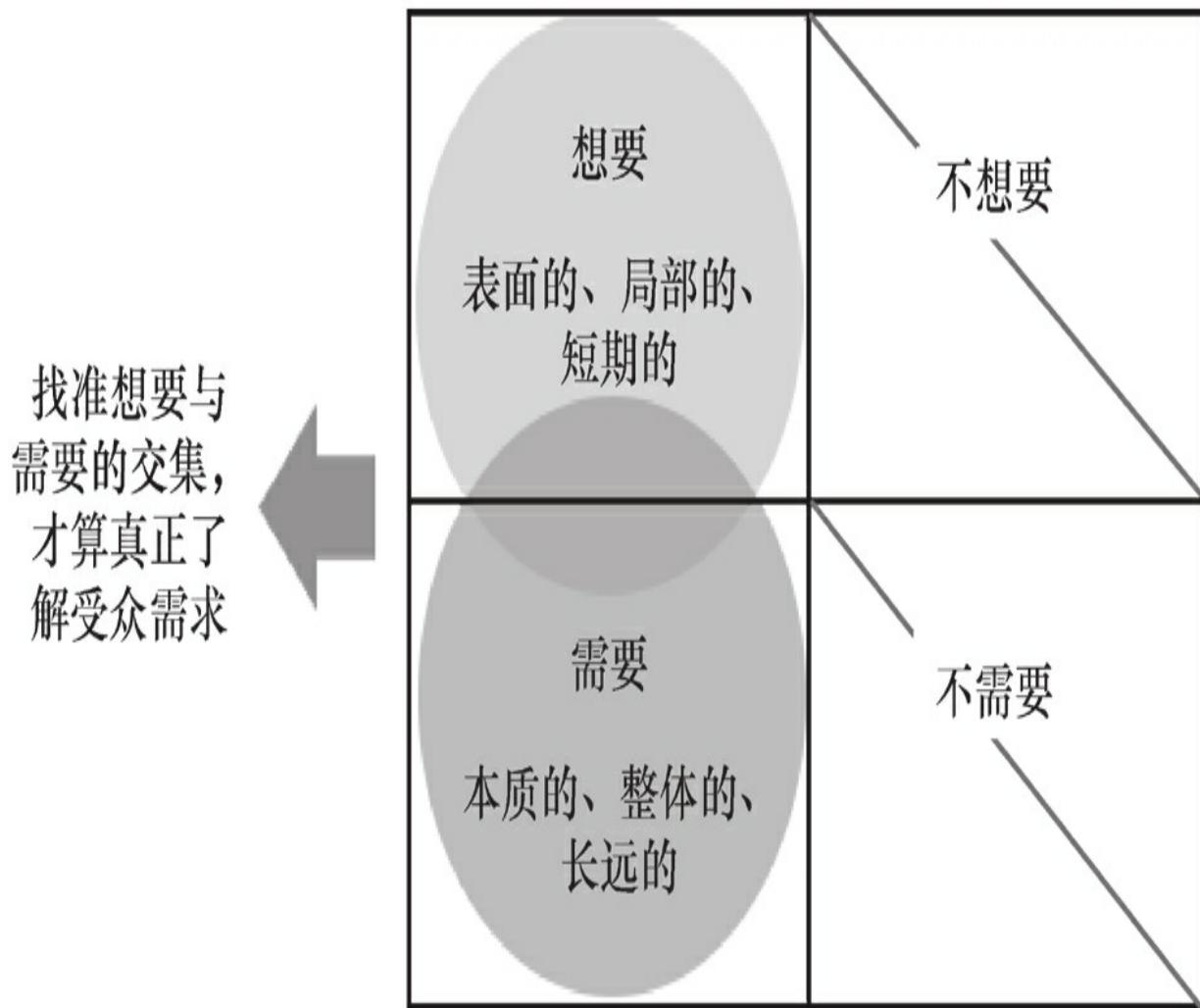


图4-2 需求四象限图

举个例子，你的团队又承接了一项新业务，但公司又不能增加人手，你该怎么和团队成员沟通增加工作量的事呢？

你可以先用需求四象限图来罗列一下团队的需求：

<p>想要</p> <ul style="list-style-type: none"> • 升职、加薪等看得见的实质奖励 • 辛苦被认可 • 感觉到有收获与成长 	<p>不想要</p> <ul style="list-style-type: none"> • 占用私人时间 • 太多加班、工作太累 • 无趣、低价值感的重复性工作
<p>需要</p> <ul style="list-style-type: none"> • 理解新项目的价值和意义 • 更高效地管理项目、完成工作 • 提升时间管理和精力管理的能力 • 支持、指导和激励 	<p>不需要</p> <ul style="list-style-type: none"> • 鸡汤式的鼓励 • 画大饼，空承诺 • 被所谓的打拼文化绑架

列出了这张图之后，你会发现，无论是沟通还是做事，你的目标都要尽可能满足团队的“想要”和“需要”，并规避掉他们“不想要”和“不需要”的事。

下一步，通过总结“想要”和“需要”的交集，你就可以准备初步的沟通内容了。

根据这个图，你可以初步确定要和团队交流三件事：

第一，说清楚新业务对于公司、团队和个人成长的价值和意义，并且把重点落在对个人的积极作用上。

第二，向团队讲明白你能提供的支持：在这个过程中，你会和大家一起努力，并帮助团队一起提升时间和精力管理的能力，让大家不会因为工作量增大而加班太多。

第三，你会为团队争取奖金、加薪、培训、休假等各种奖励机会，感谢团队的辛苦付出。

一般来说，按照需求四象限梳理清楚了沟通对象的需求，你心里就会有一个沟通的初步内容框架了。但作为一名成熟的中层管理者，你还要兼顾对方的情感需求，比如，你要能识别对方的负面情绪，也能去调动对方的积极情绪。这样做的原因有两个：

沟通中有很多信息不是通过语言而是通过情绪来体现的。

情绪对于人在对话中的表现干扰很大，比如，如果你能通过赞美、表扬、肯定对方的方式去聊天，对方也愿意更积极地响应你的沟通。

有很多学员向我们反映，在对话中很难把握情绪，压制好自己的负面情绪都难做到，更别提去调动对方的积极情绪了。哈佛法学院教授、谈判大师罗杰·费希尔（Roger Fisher）和心理学家丹尼尔·夏皮罗（Daniel Shapiro）曾提出过五种情感需求^注，见表4-1。

表4-1 读懂人在沟通中的五种情感诉求

情感诉求	在沟通中的应用
渴望被认同及赞赏	希望自己的努力、成绩或观点能够被对方认同，甚至是被欣赏
希望与你是同类	谁都喜欢与自己相似的人交流，无论是校友、老乡，还是拥有相似的兴趣、经历，相似感可以给人带来安全感，以及进一步交流的欲望

(续)

情感诉求	在沟通中的应用
希望有自主权	谁都渴望自由与自主，比如，“我希望用自己喜欢的方式做事”“我希望我自己有定价权”“我希望按我期待的节奏付款”等
希望自己的地位能被认可	地位与身份是我们辛辛苦苦打拼获得的，很重要，所有人都希望自己的地位与身份能够被认可和尊重
希望自己的角色能被尊重	每个人都希望自己的角色能够被尊重，如果完全忽略对方的角色去沟通，很可能“说不通”，达不到你的目标和期待

在准备阶段，该怎么找到并应对对方的这五种需求呢？你可以借助下面这张“情感需求及机会评估表”，见表4-2，通过一系列具体问题，来挖掘出对方可能存在的情感需求，然后分析出你在谈话中需要警惕的地方和可以借力的点。

表4-2 情感需求及机会评估表

情感需求	问题示例	警惕点	借力点
渴望被认同及欣赏	对方有哪些行为，值得认同或赞赏 对方有哪些观点，值得认同或赞赏 对方有哪些贡献，值得认同或赞赏		
希望与你是同类	你们是否有相似的工作、教育背景 你们是否有共同的兴趣或喜好 你们是否尊重某种相似的工作原则或文化		
希望有自主权	对方是怎样定义“自主”这件事的 对方在哪些事上，希望自己能有决定权 我们做哪些举动，会侵犯他的自主权		
希望自己的地位能被认可	对方目前的地位如何 他会通过什么样的方式，来向你表明自己的地位 甚至“刷存在感” 我要怎样做，才不会显得对对方的地位不尊重 我要怎样做，才能体现我对他地位的尊重		
希望自己的角色能被尊重	对方的角色是什么？对应的具体职责是什么 我做哪些事情，可能会对对方现在的角色不尊重 我能不能尝试让他扮演其他的角色		

比如，你和下属一起评估他最近的工作情况，他刚刚完成了一个很重要的项目，加了很多班，但在执行过程中也有很多的问题。如果你想跟他沟通如何提高，就可以借助这张表，提前梳理他在情感上的需求：他如果能得到你对他工作态度积极、项目管理有条理这些方面的肯定，一定会非常高兴，你们的谈话也会有个很好的开端；反过来，如果你只是从“领导”的视角挑毛病、提意见，即便你是好心想让他改进，也很可能让他感觉自己项目管理者的角色没有被尊重，从而产生抵触，爆发情绪。

有了这张表格，你就能提前给自己日常管理工作中的各种对话场景，拉出一条警戒线，知道怎么说可以用好情感需求的力量促进对话，而说哪些话则会妨碍你们的沟通。

第三步：分析可能的分歧与冲突

尽管沟通中的分歧和冲突在所难免，但在沟通的准备阶段，如果能提前找到双方可能会出现的分歧，你就能提前思考解决问题的方案，为化解分歧做好准备。

根据我们的学习和实践经验，我们把沟通中的分歧分为三类：

理解不一致。

情绪不对路。

需求不协调。

我们一一解释一下这三种分歧：

第一，理解不一致。在沟通中，不同的视角决定了不同的理解，因此沟通中的双方或多方，对同一件事的理解可能会很不一样。对中层管理者来说尤其如此，因为中层管理者的沟通对象既有上司也有下属，既有外部伙伴也有内部同事，每一方的视角、立场都不相同。

“理解不一致”细分下来又包括三种情形：对事实的真相理解不同、对某一方的意图理解不同、对某一观点或态度的是非对错理解不同。这些理解上的不同，占据了沟通分歧的大部分。

第二，情绪不对路。沟通不只是语言的沟通，也是情绪的沟通，在沟通过程中，双方会有各种各样的情绪，如果你不能在情绪上与对方保持在同一频道，或者照顾不到对方的情绪，你们的沟通就会产生分歧甚至冲突。

比如，下属在向你抱怨他最近一直加班很辛苦，你却要教他如何提高工作效率。虽然你的意愿是好的，讲的也的确是需要的，但他在当下的情绪里却会本能地抵触，觉得委屈、不被理解，在这种情况下，就很容易激化情绪，产生冲突。

第三，需求不协调。这种分歧很好理解，当你做了上一步需求分析的准备后，大概率可以避免这种分歧，但需要提醒你的是，很多时候它其实是“理解不一致”“情绪不对路”的混合体。

比如，你请技术部门加快开发小程序的进度，技术部门却坚持说两周后才能上线，表面上看，你们对“完成时间”的需求不一致，但有没有可能你们对“完成”本身的定义理解不一样？或者是，你们上次合作不太顺利，对方一直憋着情绪，故意降低你们部门任务的优先级？

为了避免这些可能的分歧，最好的方法就是你能提前“预知”并有所准备。你可以在准备沟通时，就按三种分歧类型分别罗列出一些具体的问题，找到潜在的分歧。

举个例子，你准备与一家物料制作供应商谈长期合作方案，但你们一直在账期上达不成一致：你们公司的政策是完成工作后60个工作日内付款，从不破例；而对方公司则希望一个月内收到结款，不然现金回笼太慢，会给他的小公司造成运营困难。

你判断这个问题一定会是这次谈话的重点和难点，所以需要提前梳理一些可能出现分歧的情况。于是，你列出了下面这些问题和情形：

分歧类型	问题	示例
理解不一致	在某些事实上，我与对方是否存在可能的理解分歧	关于账期多长算长、多短算短理解不一样
	我与对方是否会理解错各自的意图	对方是否会认为我们是在故意拖着不付款
	我与对方是否坚持不一样的观点或态度	对方坚持认为 60 个工作日付款根本不符合现在的市场规律

(续)

分歧类型	问题	示例
情绪 不对路	对方可能会被激起哪些情绪	对方也许会很失望、很生气
	我做什么、说什么，可能会激化对方的情绪	如果我不认可对方的情绪，很可能导致沟通直接进入争吵中
需求 不协调	我与对方在直接需求上，会存在哪些不同	对方除了缩短账期，是否还要求提高价格

当你梳理出这些潜在的分歧点后，就可以有针对性地准备谈话了，比如，澄清理解和标准；注意照顾对方的情绪，认可他的不容易；探讨他的真正需求，等等。

与此同时，你还可以提前做些事情，比如，去和财务沟通一下，是不是真的没有可能缩短账期，如果不能缩短，有没有什么更加灵活的财务政策，等等。相信有了这番充足的准备，谈话时就会顺利很多。

简单总结一下：如果你在沟通之前，能够做到以下三步：

找到你的关键受众。

了解现状，分析受众的需求。

分析可能的分歧与冲突。

你就能在开口前，对你即将面对的沟通对象、他们的需求，以及潜在分歧提前做好准备。有了这一步之后，你才能比较清晰地迈入下一

节：确定清晰的沟通目标，包括总目标与过渡目标。

将沟通大目标，拆解成可以行动的小目标

当你梳理完沟通对象以及他们的需求后，你的管理沟通准备工作已经完成了一半。接下来，你需要根据这些信息，结合你的管理目标来制定并细化沟通目标。

这一步的重点在于将你的大目标细化并拆解成若干个小目标，以便在现场沟通时能帮你逐步推进对话，最终达到沟通目的。

比如，客户李总又来向你抱怨服务团队不给力，希望你给他再换一个对接团队，不然下季度可能会终止和你们的合作。实际上，你已经给李总换过两个团队了，他都不满意，而团队也跟你反映客户总是吹毛求疵，他们觉得身心俱疲，不想再服务李总了。

你和李总约了下周见面聊服务团队的事情，这种情况下，你该怎么定沟通目标呢？

作为管理者，你不能武断地只听信客户或团队某一方的话，就贸然采取行动，而是要尽可能地通过沟通了解深层的原因，找到满足双方本质需求的、切实可行的解决办法。这看上去非常合理，但很多初级管理者都曾向我们反映：这些目标太虚了，完全不知道怎么下手，更别提推进了！

别急，接下来，我们将通过挖掘需求、管理情绪、推动对话三个层面，并结合表4-3，把一个泛泛的目标拆解为可行动的目标。

表4-3 沟通目标拆解与行动表

目标拆解		具体行动
挖掘需求	听懂对方在说什么	了解李总对几个服务团队都不满意的原因，具体是哪些方面让他感到不满意
	挖掘对方的本质需求	了解李总对团队服务的期待和标准是什么，为什么会有这些要求，目前团队的差距在哪里
	表达清楚自己的理解与需求	需要向李总说明自己是为了更好地改善团队服务而请教，而不是袒护团队或推卸责任；提出初步的改进方案，并请李总给予意见
	理解双方的冲突	提前分析和思考：双方对“团队表现”的理解有哪些分歧？期待与标准有哪些不同或冲突？如何协调以达成一致
管理情绪	识别并管理自己的情绪	提防自己可能出现的负面情绪，比如，被客户误解的委屈、生气，与客户讨论标准与原则时的胆怯等，提前做好纾解和应对

(续)

目标拆解		具体行动
管理情绪	识别并管理对方的情绪	提前分析对方可能会出现哪些负面情绪，比如，不满意目前服务团队的工作而感到失望，认为你在找理由辩驳而生气等，提醒自己在现场尤其要注意识别并疏导客户的负面情绪
	调动对方的积极情绪	思考在对话中可以调动对方哪些积极情绪，比如感谢对方的信任，表达愿意共同商量标准、改进服务、解决问题、更好地合作等
推进对话	打破僵局，推进对话	在沟通现场，即便被客户埋怨甚至骂了，也要坚定地推进讨论标准
	达成共识，及时总结	当双方有了共同认同的标准或解决方案后，现场及时总结确定
	将结论变成行动落地	如果形成了双方都认同的方案，及时形成细节性文件，以便推进落地

人都是害怕不确定性的。在沟通上，很多处于中层的朋友都跟我们分享过这种恐惧感：不知道怎么去聊，不知道怎么去推进。我们建议你用上面这张表，在对话开始前多做演练，并结合实际对话中的反馈，来打磨自己把握不确定性、虚实结合的能力。

准备好谈话流程，并准备好最佳替代方案

梳理清楚需求、制定好了沟通目标，恭喜你已经完成了80%的沟通准备了，剩下20%的准备工作，是用来帮你确保自己在现场说的话，能够遵循你的目标并传递你想传递的意思。

这个表面上看很容易，但很多中层管理者都很苦恼，因为他们经常在结束会议或谈判之后，后悔为什么现场多说了什么，或者没说什么。

比如，你要和团队讲讲强化质量的问题，结果1个小时的会，你一个人用了50分钟重复描述现状，最后10分钟才匆匆谈到解决方案，显然没有讲透，团队也不知道该怎么落地执行；再比如，你去谈一个合作，但双方在价格上都不肯让步，来来回回谈不拢，浪费了很多时间，双方又累、又烦，最终还是没谈出结果。

其实，出现这种情况非常正常。要想应对这样的情况，你需要再做两项准备工作：一是规划好你的谈话流程，避免时间分配失调；二是要提前做好替代方案，在无法协调双方分歧时随时能有B计划。

准备谈话流程，为谈话做好演练

制定谈话流程，其实也是你在准备阶段的一次模拟演练。一般来说，制定流程时，你需要先确定以下五项关键要素：

谈话对象：是一对一、一对多还是多对多？谈话对象的角色和职责是什么？

谈话议题：谈话要达到的目标是什么？有哪些要谈的议题？各议题的权重、比例如何？每个议题大概要谈多久？

谈话形式：是见面前谈、电话谈还是先文字沟通？

前期准备：是否需要前期预先沟通背景信息、发送相关资料等？

事务安排：在哪里谈？什么时间谈？要谈多久？谈几次？谁来负责安排这些事务？

为什么要先确定这些呢？是因为你要根据不同的情况来设计谈话流程。比如，你和下属做一对一的绩效谈话，需要在工作时间约一个会议室，还需要双方提前准备一些总结、数据之类的资料；而组织团队策划一些活动，就不需要这么正式了，甚至可以一起订餐，边吃边聊；如果你与团队进行业务重组的沟通，涉及解释原因、介绍新架构及规划、调整岗位职责和待遇等多个非常重要的议题，那么就不可能期待在一次沟通中全部解决，而且这些沟通中既要有一对多的沟通，也要有一对一的

沟通。

确定了上面这些要素之后，你可以做一张谈话流程表，来规划每个具体话题的时间分配。举个例子，你希望团队提高团队合作效率，谈话流程该怎么设计呢？下面这张模版表格（当然，现实中可以按你自己的需求调整详细程度）可以作为参考，见表4-4。

表4-4 谈话流程表示例

与A组关于提高团队合作效率的谈话

一、整体规划

本次为第1次交谈，总共3次谈话，计划下月底前全部完成

三次议题分别是：

- 找到原因、提出期待、商讨解决方案、设定标准
 - 方案试运行情况及需要的方法论和资源支持
 - 根据方案试运行情况，商讨调整方案和标准
-

(续)

与 A 组关于提高团队合作效率的谈话

二、本次谈话整体目标

- 找到 A 团队目前合作效率不高的现状与原因
 - 提出对合作效率的期待、讨论评估的标准
 - 评估团队需要的支持
 - 制定初步解决方案
-

三、谈话安排及议程

- 时间: ××年×月×日(周×)下午2:00-4:00
- 地点: 5人会议室
- 时长: 2小时
- 人员: A组3位负责人
- 资料: A组近半年运营数据

时间	目的	议题
14:00-14:10	开场	明确提出本次谈话目的和三次谈话安排
14:10-14:30	寻找原因	分析运营数据, 找到低效原因
14:30-14:45	达成共识	双方提出各自的期待和需求 如有分歧, 找到原因及共同的本质利益, 就分歧达成一致 最终对提升效率的标准达成共识
14:45-15:45	讨论方案	讨论从哪些方面可以提升效率、如何达到 需要什么支持和资源 如何切实落地推进
15:45-16:00	形成结论	形成结论及下一步行动计划

对于一些重要或复杂的谈话，你可以把这个表格提前发给与会者，让大家都有所准备，提升现场谈话效率。

在沟通这件事上，你要始终记着：决定谈话最终效果的，不是你讲得有多好，而是你发出的信息对方接收到了多少。因此，你在做这个表格的时候，可以在脑子里提前预演一遍谈话，排查现场可能出现的接收难点，如果需要，可以提前准备一些预案。

准备最佳替代方案，为谈话做好预案

作为管理者，最尴尬的莫过于在谈话现场陷入僵局。这背后的原因有很多种，比如，现场沟通对象的言行反馈完全不在你的预料之内等。但根据我们多年的观察以及实践，最主要的原因，还是没有准备B计划。

作为一名管理者，无论是沟通还是决策，你永远都要有B计划甚至C计划、D计划、E计划……所以，你的最后一项准备工作，就是提前做一份最佳替代方案，给万一谈话失败做好预案。

什么是最佳替代方案呢？它指的是如果你最初预设的沟通方案失败了，需要有另外一个最好的替代性选择。这一步考验你的其实已经不是能力了，而是你作为管理者，是否能抓住本质需求，善用第三选择思维来解决问题、落地成果的能力。

举个例子：你接了一个新业务，但团队成员基本都在满负荷工作，所以你约了老板，希望他能批准你新招聘两个人来支持这个新业务。

正常情况下，你只要做好成本结构和团队规划，然后走招聘流程就可以了，但因为今年市场行情不好，公司一直在压缩成本，所以你在准备谈话的时候就不得不想想，如果老板不批准怎么办？是退一步，少招一个人？还是让现有的团队多加些班，挺过这段艰难的时间？再或者，干脆不接这个新业务了？

显然，这都不是靠谱的替代方案。

那该怎么准备最佳替代方案呢？你可以遵循三个步骤：

第一步：问自己“如果谈话失败，该采取哪些行动？”

当你准备好一次沟通后，多问一句“如果谈话失败，该采取哪些行动？”你就可以快速进入对下一步行动的专注思考上。

拿你请老板批准招人的例子来说，如果老板不同意，你该采取哪些行动呢？你也许就会想到以下备选方案：

如果不能招正式员工，招一些兼职人员或实习生能减轻一点压力吗？

是不是有些工作可以外包给第三方做？这样做能节省一些成本吗？

是不是可以调用公司其他团队的人力来支持？

我的团队是否可以通过优化结构，匀出一部分人力？

我是不是可以砍掉一些业务？

这里的备选方案可以有无限多，每个人的思路也会很不一样。但需要提醒的是，在构思备选方案的过程中，需要时刻考虑自己的真实需求。比如，长远来说，你仍然需要一支相对稳定的团队来服务这个新客户，而你的团队也需要不断扩充和成长，所以这样看来，兼职或外包的方案就不是那么合适了。

另外，根据我们自己的实践，你在这一步会显得很焦虑，因为不知道这些备选方案能否实现。别着急，下一步就解决这个问题。

第二步：挑出最有希望的几个方案，并通过行动，把它转变为真正的替代方案

要做出真正的备选方案，光靠想是不够的，你必须要采取行动，把想法真正变成方案。

还是举前面的例子，你通过分析，发现相对靠谱的方案是要么从其他团队调人，要么优化自己的团队结构。

为了达到这个具体的目的，你就需要站得更高一点来看看公司的业

务全局了，比如，你可以思考：

公司各个团队的人力配置如何？

在这个市场行情下，哪个团队的投资回报率需要提高？

是否有可能在现有员工中找到合适的人选，而且还能调配到这个新业务上来？

自己的团队该怎么优化结构，能让现有的成员都有更大的发展空间，同时提高团队效率？

这些问题，既是你自己在准备谈话前需要想清楚的，也是你和老板交流时，他大概率会问你的。而要解决这些问题，除了观察和分析，你还需要提前做一些沟通，比如，与汇报给你的几名主管聊一聊现有的团队情况，探讨优化的可能性，同时综合评估他们的能力与意愿，等等。

只有做好了这些扎实的工作，你才能在第一步的基础上，相对理性地排除不靠谱的想法，并将剩下的想法变成你手上真正可执行的替代方案。

第三步：初步确定其中的一个，作为最佳替代方案

到了这一步，其实已经不难了，因为通过上一步的行动，已经可以比较出在这些备选方案中，哪个更符合你的真实利益需求而且更可行，然后继续优化它就可以了。

比如，你通过和团队骨干沟通，发现通过优化整体的结构，可以匀出一位同事来做新业务；而另一个部门受行业下行影响，业务量下滑，其实可以调一名同事过来支持你，在没有增加公司成本的情况下，解决你人手不足的问题。所以，当你无法招聘新人的时候，这就是你的最佳替代方案。

相信当你在和老板沟通招人失败时，如果能提出这样经过分析和有所准备的最佳替代方案，老板也一定会认为你是一个冷静、务实、灵活的管理者。

总结来说，你可以通过本章中的思路与方法，重点做好下面三项工

作，从而为你的各种管理沟通做好准备。它们分别是：

基于管理目标，确定沟通对象及其需求与分歧。

将模糊的沟通目标，拆解成可以行动的小目标。

准备好谈话流程，并准备好最佳替代方案。

虽然上述三步准备工作看上去有些烦琐，但如果你想提高把握现场沟通的能力，就必须在谈话开始前，耐心地做好方方面面的准备。只有做到了这一步，再配合现场的对话推进与控制技巧，你才能灵活、坚定地推进各种类型的管理沟通。

第五章 展现逻辑：当领导该有的高度、全面与重点

本章概览

通过上一章，你了解了如何更高效地准备一次管理沟通。在这一章中，你将了解实现高水平管理沟通的一项核心素质，那就是如何展现有高度、够全面、有重点的逻辑力。

中层需要的高级逻辑：有高度、够全面、有重点

按照上一章的流程指引，我们完成了管理沟通的准备工作。接下来，就要进入现场沟通阶段了。为了顺利推进对话，你需要综合运用各种沟通技能，其中最基础的就是逻辑表达。

对于听众来说，判断一位职场人水平高低，首先体现在他说话的逻辑上，比如条理清晰等。但是，中层管理者只做到清晰表达，显然是不够的。

你可能也遇到过类似下面例子的情况：

L女士工作6年多了，平时做事与表达条理都很清晰。最近她被提升为运营部门的负责人，虽然升了职，但她却在沟通时遇到了一些之前没有经历过的挑战，最大的问题就是当她拿着手头的一个具体的事或具体的问题与CEO沟通时，CEO说她“没有高度”“想得不够全面”“思路不清楚，也没抓住重点”。

有一次，她去请CEO批准一个推广活动的预算，CEO没有理会她的申请，而是先问她：“这次活动，你们与品牌部门有什么合作或者分工吗？你了解过品牌部门会投入多少预算吗？你的预算和他们有重叠吗？如果没有额外预算，你打算怎么解决问题？”

L女士一下子就被问懵了。她觉得自己踏踏实实从自己部门的角度思考问题是再正常不过的事，站在全公司的高度思考，那不是CEO的工

作吗？

这种认知上的偏差，加上实际工作中多次与CEO沟通不顺，让L女士觉得委屈又受挫。她找到我们，请教在这种情况下如何与CEO沟通。

我们交流之后，发现L的问题，不在于具体的说话技巧，而是沟通时的逻辑和CEO不同频。

作为管理者，无论你是在分析一个过去的问题，还是在阐述未来的规划，都需要在沟通中展现出比优秀的基层员工更高的逻辑水平，它包括信息逻辑与人情逻辑两方面^注：

所谓信息逻辑，是指在沟通中，双方能将事情本身讲明白^注。

所谓人情逻辑，是指在沟通中，表达出相应的人际交流需求（在双方能互相理解、接受的文化与社会风俗约束下），比如，恭维、认可、道歉等，以帮助你管理和调动双方的情绪。

这两者加起来，才能确保中层管理者在日常频繁的“上传下达”中，让受众听得明白、听得舒服、理解准确。本章重点讨论信息逻辑，人情逻辑部分将结合下一章情绪管理的内容展开。

概括来说，中层管理者需要的信息逻辑，在一般逻辑的基础要求上（比如“先说结果，再说分析”“三段论”等），有三个更高的标准：

有高度：能够站在全局的视角，放大格局、放长眼光，系统思考和表达。

够全面：能够维度全面、角度多样地看问题、找机会。

有重点：能够抓得住重点，尤其是从受众角度出发，在沟通中主次分明。

为什么对中层管理者有这样的沟通逻辑要求呢？我们不妨放到现实中的沟通场景中来看看，见表5-1。

表5-1 两类受众对于中层管理者信息逻辑水平的期待

听众 维度	上级听众的期待 (比如,领导、客户高层等)	下级听众的期待 (比如,下属、同事、普通合作方等)
有高度	能不能与我保持同样的高度看事情、想问题	领导能不能帮我拔高一些或者启发我看得更高
够全面	想问题、做决策时,考虑得是不是全面	我实在想不到有什么别的点了,领导能不能帮我拓展一下思路
有重点	别啰嗦了,直接告诉我重点	领导你给我提了一大堆意见,我到底要先从哪个人手啊

这些问题是不是作为中层管理者的你也经常听到呢?归结到底,这些要求考验的是你系统思考和表达的能力。

从体、面、线、点入手,学会系统思考与表达

回到前面L女士的问题,为什么领导会判定她“没高度”,对她的方案或申请总是挑挑拣拣不满意、不通过?其实,最直接的原因,就是领导是从整个公司、整个产业,甚至整个政经大环境的视角来看问题的,而L女士却还停留在从自己部门的角度出发去做规划的阶段。你看,L女士和领导之间的高度差距就在这里。

如何做到有高度呢?在这里,我们分享一个实践多年的方法,那就是从“体、面、线、点”的逻辑线来系统表达。什么意思呢?就是作为管理者的你,要站在更高的角度,从系统整体出发,多面、有序地表达你的看法,并能抓出其中的重点。

这话听上去很抽象，我们不妨来看一个对话的示例：

我们眼前要处理的是A组出现了质量问题的情况，但是，这个问题我们不能单看它的表面。如果放在公司运营的大系统中看，我认为至少有三方面的原因：

一是A组是新成立的组，质量意识与文化还没有建立起来。

二是从公司质量管理的角度看，并没有给A组定义过明确的质量标准。A组目前是靠组长及几位核心成员的个人理解在管控质量。

三是A组内部在质量管理上的角色分工与架构也没有梳理清楚。A组组长在营销方面的专业能力强，但并不擅长质量控制等后台工作。

所以，我们不能简单地用惩罚的方式解决A组的质量管控问题。要解决这个问题，还要抓几个关键。基于上面的分析，我初步建议这事可以这样来解决。

第一步，我们先找出几个骨干，并结合公司层面已有的质量共识与经验，与他们一起制定出适合A组工作内容的质量标准。

第二步，由于这些骨干参与、主导了质量标准的制定，他们也会有更大的积极性去推进质量标准的落实。我也建议给他们明确的责任、权力及资源，支持他们在日常管理中把质量工作抓起来。

第三步，咱们也可以借这次解决A组质量问题的契机，在公司层面启动一个关于质量文化的主题活动。比如，我抛砖引玉，可以把每个月的1号作为质量日，让行政、人事与运营部门一起，策划一些既有趣又通俗易懂的活动，让同事们了解质量管理的原则、案例等——特别是对新加入的同事来说。

以上是我的一些初步想法，接下来，咱们可以一起讨论。

相信你能从上面这一整段话中，看出我们说的三个逻辑标准，以及体、面、线三个层面的思考：

这里的“体”，指的是系统。你可以发现上述分析，不是把问题单

独拿出来看的，而是放在了整个公司的系统中去考虑。

这里的“面”，是指在思考这个问题时，能够多维度、全面地思考。比如，质量问题背后涉及的是制度、人员、文化等多个维度。

这里的“线”，是指在找到问题、给出建议时，有清晰、有力的因果关系。你可以发现上面的三步建议，是层层推进的，且符合落地的先后、因果顺序。

这里的“点”，是指在上述三步之中，始终能抓住对方能听懂、理解的具体的点，来给出观察与建议。比如，让骨干来主导制定标准、给他们明确的权责利落实标准、从公司层面做质量日等，都是具体、明确的点。

为了方便你学会这个方法，我们接下来把其中的重点内容详细拆解来讲。你在实际思考的过程中，可以从“体、面、线、点”中的任何一个方面入手，逐步丰富这四个方面的内容。

体：在思考或对话最开始，就建立“系统”的概念

如果你问我们，中层管理者最需要把握的一个管理概念是什么？我们会说是“系统”。你如果感兴趣，可以去阅读《第五项修炼》，了解系统思考的重要性与方法论。在这里，我们建议你抓住两个重点来把握“系统”这个概念：

一是部分与整体：没有任何一件事是完全独立的，它的背后一定有一个更大的整体。

二是过去与未来：没有任何一件事是完全由此刻的行为导致的，它一定是因为过去的某个原因而产生的，并且如果要解决这个问题，一定是从现在开始行动，并在未来解决。

以前面案例中的L女士为例，她如果想在CEO面前体现出中层管理者该有的高度，需要按照上述两个步骤，逐步培养自己的系统意识。比如，为了应对CEO责问她没先想想与其他部门的关联与合作，她可以提前思考下述5个问题：

我的工作是什么？

我带领的部门的工作是什么？

我们的部门，在公司层面，有什么用？

从公司层面思考还有哪些主要的部门？其作用是什么？

在工作中，我们部门与这些部门的关系是什么？我们可以有哪些联动？

这5个问题，可以帮助L女士了解自己与公司这个系统的关系，其中最关键的推导是第4步与第5步。

如果习惯了这样的思考逻辑，你在思考各种问题时都可以应用。比如，在前面处理质量问题的示例中，也是从A组这个个体开始，逐渐把组中的骨干、行政、人事与运营等部门，乃至公司全体员工纳入进来，逻辑与L女士思考的5个问题是相同的。

我们根据中层管理者的应用场景，分享几个常用的句式，方便你在沟通时展现自己在整体与系统思考上的成果：

表达你对某个问题的看法：“如果我们想看清这个问题的本质，就得把它还原到它在整个运营（或品牌、市场……）的全局中看。”

提出你的方向性建议：“虽然解决这个问题要采取很多行动，但在展开具体的讨论之前，我建议咱们从整体上把握好三个关键，它们分别是……”

表达你对某件事未来走势的判断：“如果我们想更靠谱地判断这件事的发展方向，我觉得还需要把这件事对全局（比如，我们内部的同事以及外部的客户、供应商等）的影响，一起考虑进来。”

在用上述例句来练习时，你会发现“沟通”与“思考”这两件事，是互相促进的。你越习惯这样去思考问题，就越能在表达时有逻辑地脱口而出；你习惯了这样去说事情，慢慢地，你的思考方式也会变得更系统。

关于“体”的方法，在实践中，你还需要特别注意：建立起了系统的概念，你能习惯站在高处鸟瞰问题，但并不意味着你能把问题想透彻，并且能与你的受众清楚地推进问题讨论过程。事实上，根据我们的观察与实践，你在沟通时可能会越说越抽象，别人听不懂你想表达什么。

这背后的原因有两个：第一，你并没真正把问题从落地的层面想清楚；第二，如果没有经过训练，一般的职场人也不习惯例句中的沟通方式，甚至会认为你在唱高调、说空话。

这时，你就需要接下来的两个方法，帮你更清楚地表达复杂的系统观点了。

面：交替使用“罗列”与“归纳”，形成多面思考的能力

管理沟通中所谓的“面”，是指从多个方面、多个角度来看问题，它考验的是你能否全面地把握局势。

回到之前质量问题的示例中，下面这部分内容就是在展现“面”的能力：

如果放在整体公司运营的大系统中看，我认为至少有三方面原因：

一是A组是新成立的组，质量意识与文化还没有建立起来。

二是从公司质量管理的角度看，并没有给A组定义过明确的质量标准。A组目前是靠组长及几位核心成员的个人理解在管控质量。

三是A组内部在质量管理上的角色分工与架构也没有梳理清楚。A组组长在营销方面的专业能力强，但并不擅长质量控制等后台工作。

想象一下：如果你是领导，听到这样的层层分析与清晰观点，是不是会觉得自己的下属既务实又有想法？如果你是下属，听到自己的主管

或经理这样来分析问题，是不是也会觉得他思考得很全面，自己会踏实很多？

这就是“全面”的力量，它可以帮你把抽象的“立体”系统，拆解得容易把握，在方便自己思考的同时，也让你的受众更能理解你所讲的抽象的东西。

要做到这一步，需要“演绎”（也就是罗列与推导）与“归纳”的能力，你可以参考下面的三步法：

在白纸上罗列（现象、问题、解决方案等），尽可能多。

对相似的点进行归纳。你会发现，罗列出十多个点，归纳一下可能只有三五个维度（比如示例中的质量文化、管控标准、核心人员三个方面）。

从归纳出的几个维度，反过来检查每个维度中的要点是否还有遗漏。

当你重复几次上述三个步骤之后，就能把问题思考得既全面又细致了。

回到L女士的案例中，除了系统地看问题，她要提升的还有全面看问题的能力。她需要用超出具体事件的视角，对零碎的事进行抽象、概括。

具体来说，她可以这样来练习：

对公司的管理与运营模块有清晰的了解^注，只有这样，才能训练出对公司运作的全方面把握。

对自己所做的事进行概括整理。比如，可以从人—钱—事，权—责—利，或者管理—执行—评估等角度进行划分。

我们同样分享几个在沟通中体现你能多面看问题的话术，供你参考：



帮助受众了解某件事的来龙去脉：“接下来，我简单给大家梳理一下这件事的发展，我会给大家讲清楚：现在我们在哪里，事情是怎么发展到今天这样的，未来我们又将走向哪里。”



帮助受众全面了解某件事产生的影响：“这件事可能有多方面的影响，我从人、钱、事（或管理、执行、结果，或分工、流程、文化等）三个维度给大家谈一下我的观察。”



帮助受众了解你决策或建议背后的考虑：“我知道大家在做决定前，都会从多个方面考虑。在此，我也想给大家汇报一下我做出这个决策时，考虑的三方面因素，它们分别是……”

有了全面思考和表达的技能之后，为了让受众更清楚地知道你到底想要什么，或者要做什么，你还要具备抓好重点、往前推进的能力。

线：追问深层关系，并且能用清晰易懂的思路表达出来

我们在这里所说的“线”，是指在思考及表达时，能够抓住本质的、底层的因果关系，给出观察与建议。它可以帮助你及受众，从抽象、复杂的局面中，清晰地抽出一根或几根具体的、能落地的思路，去推进解决问题。

回到之前举的例子中，下面这部分内容就是在展现“线”的能力：

基于上面的分析，我初步建议这事可以这样来解决：

第一步：我们先找出几个骨干，并结合公司层面已有的质量共识与经验，与他们一起制定出适合A组工作内容的质量标准。

第二步：由于这些骨干参与、主导了质量标准的制定，他们也会有更大的积极性去推进质量标准的落实。我也建议给他们明确的责任、权力及资源，支持他们在日常管理中把质量工作抓起来。

第三步：咱们也可以借这次解决A组质量问题的契机，在公司层面启动一个关于质量文化的主题活动。比如，我抛砖引玉，可以把每个月

的1号作为质量日，让行政、人事与运营部门一起，策划一些既有趣又通俗易懂的活动，让同事们了解质量管理的原则、案例等——特别是对新加入的同事来说。

在这个例子中，你可以发现“我”是在从小到大、从低到高地给出建议，并且这三条建议之间，是层层递进、环环相扣的。

要实现这一点，你可以这样来练习：

第一步：知道你的起点与终点。比如，示例中，最终是要建立起质量文化，让所有同事都具备高度的质量意识，这样就能从根本上解决质量问题。但这是美好的“终点”。你的“起点”，必须立足于当前的实际情况，找到现在就可以开始做的事。

第二步：梳理各种可以采取的行动选项。在这一步中，最重要的是能在各种选项中，找到当前可以做且对解决问题有直接作用的方法或事件。比如，从与核心成员一起制定质量标准开始。

第三步：在表达时，尽可能用从简单到复杂、从眼前到未来、从低到高、从实到虚的方式，将你的建议说清楚。

回到L女士的案例中，我们与她交流时，发现她在表达时的一个大问题，就是会一下子扎到一件具体的事或某个具体的点中，而不照顾CEO的接受思路，也就是她不具备像示例那样，把想法层层表达出来的能力。

很多初级管理者也经常这样做，他们经常会被动地、应激地回应领导或同事的一个指示或问题，但不能沉住气，考虑背后的因果关系，并将杂音去掉，提出解决问题的视角与方法。

我们结合日常的管理沟通场景，给你分享几个展现清晰思路的话术，供你参考、练习：



表达抓住因、促进果：“我知道要解决眼前这个问题，需要做很多事，但我相信，如果我们能从××方面的根子上入手，逐渐解决最主要的××题，就能就更快、更有效地推进。”



表达先抓能做的、当前就有效的：“我们现在面临的局面，的确有很多限制及不确定性。但我建议先从能做的开始，比如，以下三件事……做好这三件事后，它能起到××作用，对接下来进一步推进事项，就有很好的铺垫作用。”

对于中层管理者来说，养成从体、面、线、点思考与表达的习惯，可以让你更有高度、更全面，并抓得住重点。而这些，恰恰是帮你解决复杂问题、赢得职场关键人士信任的重要技能。

体、面、线、点是互相交织、影响的，但你在应用时，顺序是灵活的。你可以以此为框架，逐渐丰富每个方面的思考与表达。

当然，作为中层管理者，除了能逻辑清楚地沟通（所谓的信息逻辑）外，更难但也更有价值的一点，是能充分调动情绪（所谓的情绪逻辑）。下一章，我们将拆解如何通过沟通来展现你“人情通透”的技巧。

第六章 管好情绪：驾驭双方正负情绪，让对话更顺畅、充分

本章概览

在上一章中，你了解了提升管理沟通逻辑的要点。这一章，你将学习另一项管理沟通的高价值技能：管理情绪。这既包括管理好自己的情绪，也包括管理好对方的情绪；既包括如何管理负面情绪，也包括如何激发正面情绪。

管理好沟通中情绪的三条总原则

我们在第三章中已经为你介绍了对于中层管理者来说，情绪管理的四个维度，见图6-1。

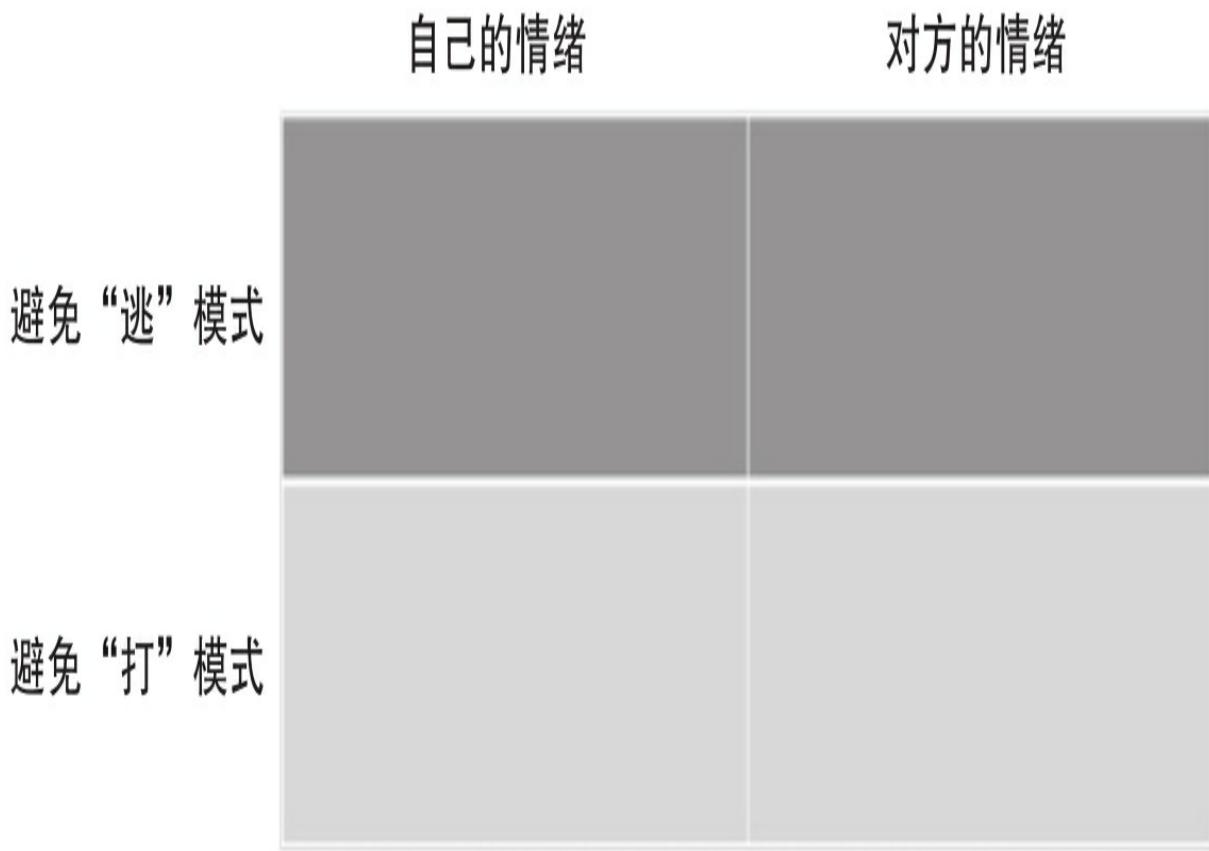


图6-1 情绪管理的四个维度

在本节中，你将学到管理这四类情绪的整体原则与具体方法。

从生活中的夫妻吵架到工作中与同事扯皮，很多人都被沟通中的情绪所困扰。在找不到适当的方法、缺乏正确的训练等因素的影响下，他们经常以“我这人脾气就是急，改不了，得罪你的地方对不住啊”“我不太会说话，都听你的吧”这两个经典借口，来掩盖他们对沟通情绪的误解，并逃避他们在沟通中对情绪管理失能的现实。

但作为中层管理者的你，却没有任何理由选择无知或逃避。因此，我们给你梳理了常见的对情绪理解的误区，并总结了三条原则，让你在对话过程中为管理四类情绪做好准备。

原则一：将情绪当成沟通助力，而不是阻力

在职场上，你肯定听过类似的话：“咱们抛开情绪，就事论事……

你那么大情绪，有什么用呢？”这样的话，正好反映了很多对情绪的误解，认为情绪是坏事，它只会阻碍对话，带来麻烦。

对于没有训练过情绪管理的人来说，这个观点可能是对的，但对于能科学理解情绪并掌握管理情绪技巧的人来说，情绪其实是沟通的助力，而不是阻力。原因有三个：

一、情绪是沟通内容的一部分

很多人觉得沟通是在交换信息，达成信息上的理解与一致。其实，沟通也是在交流情绪——分担对方的焦虑，满足对方期待被认可的心情，都是在沟通情绪。只有情绪对路，两个人才能很好地交流下去。

二、情绪可以帮你更好地了解对方

你可能会认为，要了解对方在想什么，就要听他“说了什么”，但对中层管理者来说，在管理沟通中，还要听得到对方“没说什么”。有时候，听懂对方说话时的情绪，比他嘴上说的内容更重要。

人有情绪是正常的现象，情绪会导致血压升高、心跳加快等种种身体反应，在说话时，人们往往会不由自主、或多或少地表现出这些反应。情绪能更本质地表现人们的立场与观点、态度与意愿。只有识别这些反应与表现，才能更好地了解对方的情绪，以及藏在情绪背后的需要。

三、情绪也是推进沟通很有效的手段

在沟通中，有很大一部分对话是由情绪来推进的，有时是负面情绪，有时是正面情绪。对于沟通者来说，如果你能识别出这些情绪，并能借力来调整你的对话，你就能大大提高对话水平。如果你能在该道歉的时候道歉，该赞美的时候赞美，你会发现对话变得顺畅很多，就是这个原因。

理解了上述三个原因之后，我们相信你会更理性地把情绪当成沟通助力，而不是阻力。

原则二：学会识别情绪，并打磨对情绪的敏感度

对于学习沟通中情绪管理的中层管理者来说，最糟糕的莫过于在情绪识别上的迟钝。相信你也发现了，身边有很多人，他们既对情绪不敏感，又不知道被卷入情绪之后该怎么应对。结果，在很多高难度对话中，他们被情绪吞噬，直至失控，最终被打倒。我们在看到这样的现象时，总会很难过。

要解决这个难题，就要学会识别情绪，并不断打磨自己对情绪的敏感度。

识别情绪其实并不难。作为在人类进化过程中，深刻保留在我们DNA中的一部分，大部分情绪发生时，会有很多生理信号产生，比如心跳加速、脸部发烫、音量变高、身子前倾、手掌冰凉、手心冒汗等。

在实践中，除了识别上述基本的生理表现，你还要更清晰地读懂下面两类情绪信号，见表6-1。

表6-1 管理沟通中两种最常见的情绪

类别	在沟通中的表现
沉默式的逃跑情绪	直接逃避：比如，陷入沉默、不愿意再说话，或者在对话过程中，直接说一句“我忙，不想和你说了”后就离开了现场 避开主话题，说话兜圈子：说话很婉转，不敢在当前话题上正面交锋，犹犹豫豫兜圈子
爆发式的打斗情绪	控制对话：通过提高声量、强行抢话等方式，试图掌握对话的主导权 语言攻击：通过直接或间接地谩骂、讽刺、质问等方式进行攻击，试图在对话中击败别人

请注意，上述这两类情绪，既发生在自己身上，也发生在对方身上。在练习时，我们建议你参考这张表格，多观察、总结自己及经常沟通的对象的情绪反应，增强对沟通情绪的敏感度——而它，将是你作为一名成熟的、人情通透的中层管理者应具有的不可替代的能力。

原则三：别去压制情绪，通过沟通表达与引导情绪

在我们所有关于情绪管理的建议中，最不被学员、客户理解的就是“有情绪就说出来嘛”。因为很多关于情绪管理的书籍或课程中，讲的都是如何压制或通过自我劝说的方式，自己消化掉情绪，很少会谈到如何把自己的情绪大大方方地表达出来。

令我们印象很深的一个例子，是一位女上司与男下属互相觉得对方不靠谱，心里都憋着情绪。但就像大部分职场人一样，他们选择不告诉对方，而去找一位第三者抱怨与“倾诉”，巧的是他们都找到了文娅。

文娅于是问那位女上司：“你觉得不满意，有没有跟下属讲明白？”

女上司答：“这还用讲明白？他表现得怎么样难道自己不知道吗？”

文娅也问了男下属同样的问题：“你对领导的决定不满意，跟她清楚地说过吗？”

男下属答：“这用讲吗？她作为领导，难道这点判断力都没有吗？再说了，我能跟她说我不开心、不满意吗？”

尴尬与不和谐就是这样发生的。如果不沟通，又怎么能指望别人自动读懂你的心思呢？

压制或藏起自己的情绪，只会导致更多沟通的过程变得不顺畅。人是兼具情绪与理性的生物。理性的确可以压制情绪，但如果一直把情绪压在心里，人是会憋坏的。如果一个团队的成员都各自憋着情绪，这个团队最后一定会分崩离析。作为中层管理者，你需要有勇气与技巧，帮助大家安全、合理地沟通情绪。

当然，这很考验你的表达技巧。勇敢、主动、谨慎地开口表达情绪，从而促进双方的对话，这些是需要练习的。在这里，我们先分享一段话术，并在后面的章节中展开具体的句式与技巧。

“我感到生气，因为我看到你××××（描述事实）。但是，未来我们需要继续合作，因此，我需要了解咱俩的分歧到底在哪里。这只是我这边看到的，我也想听听你那边看到了什么/听到了什么，以及你是怎么想的。”

接下来，我们将依据中层管理者在沟通中最常见的几类情绪难题，一一给大家拆解具体的应对技巧。它们分别是：

管自己：怎么克服沟通中的恐惧与焦虑？

管自己：如何在表达愤怒的同时，避免自己发火？

管对方：如果对方急了，你该如何扑火？

管对方：如何在沟通中调动对方的情绪？

上面四个场景，分别涵盖了自己与对方退缩了（逃跑）或急了（打斗）两类情绪。掌握之后，你可以灵活使用。

管自己：怎么克服沟通中的恐惧与焦虑

对于中层管理者来说，很多沟通话题都非常敏感、艰难。比如，向老板争取资源，与合作方争取利益，批评团队成员，甚至开除某个下属等。

在面对上述沟通应用时，不同性格的人会有不同的表现。大部分会觉得，性格内向的人沟通时会比较害羞，不太敢说，可能不适合处理复杂、困难的沟通场景；但外向的人一般什么都敢说，因此更适合当领导、处理沟通难题。

这其实是对性格与沟通关系的误解和刻板印象。事实上，管理者如果不经过一番训练，不管性格内向还是外向，都不可能自然而然地克服管理沟通中的焦虑与恐惧。

接下来，我们分享三个方法，让你在任何时候，面对任何沟通对象和话题时，都能自信、坚定地展开谈话。

方法一：务实地做好周密的谈话准备

紧张、焦虑的背后，其实是害怕不确定性与失败。有位朋友曾跟我们说：“我宁可自己多干活，多写些代码，都不想再跟×××沟通了。”我们问他原因，他说：“我跟他谈过那么多次，没有一次是成功的。我也不知道该怎么去谈了。”

其实，很多初级管理者都有类似的经历，也形成了一种心态：沟通非常抽象，很容易搞砸。当他们被问起：“为了某一次沟通，你花了多少时间准备？你有清楚地梳理沟通对象的诉求、分歧、解决方式吗？”大部分人都会回答：“稍微准备了一下，没有特别细致地梳理。”

这种沟通习惯，可能让你在职场“小朋友”阶段还可以应付，但绝对不可能让你在“中层管理”阶段还能生存。因此，在正式开始练习管理沟通时，我们强烈建议你参考第四章中的方法与具体步骤，为每一次重要沟通做好准备。拿我们自己来说，即使在职场上已经十年多、经历过各类高难度沟通、脑子里装了各种方法，但在进行某些重要沟通前，我们仍会提前3~5天去准备。

你会发现，随着练习及实践的增多，你会越来越有感觉，用于准备的时间也会越来越少。渐渐地，如果你真的在沟通前没时间准备，你也能在开口说话的那一瞬间，在现场通过提问的方式，自动进入“准备阶段”。

用一句话总结：如果没有准备（不管是提前，还是现场），宁可不说。

方法二：唤醒自己的“英雄”角色

除了做好准备，为了克服焦虑或恐惧，你还需要在沟通现场随时能唤醒自己的“英雄”角色。

想象一下，当你与下属在会议室里激烈争吵，你极度生气、失望时，推进对话的动力来自哪里？或者你与不讲理的上司讨论一个话题，他不断地挑战你的想法，你在烦躁、不安、愤怒时，推进对话的动力来自哪里？

不知道你在经历这种情况时有没有发现：在那种情况下，能帮你的只有自己；而能让你快速调整情绪、克服恐惧、全力推进的方法，就是告诉自己：“我曾经克服过类似的困难，此刻我也能做到。并且我是管理者，我不去推进，谁去推进？”

每个人在工作中，都会有扮演积极、正面的“英雄角色”，并且取得成绩的时候。比如：

当公司陷入某个艰难处境时，你敢于突破自己的职责范围，站出来帮助公司解决问题。

当别的团队出现困难时，你愿意主动打破团队间的界限，帮他们克服困难。与客户一起工作时，你敢于突破甲方、乙方关系，跳出“乙方”的思路，帮助客户解决问题。

当你在沟通开始前，或在沟通现场陷入焦虑与恐惧时，你可以深呼吸，唤醒心中的“英雄”角色，它们会在瞬间给你动力。

当然，你可能会说：“我从来没做成过英雄怎么办？”

我们的回答很简单：那就从这一次开始，突破自己，哪怕只有一小步。就像我们有位学员S，因为在工作中有个心结，她一直回避与某位同级同事沟通，但有一次终于鼓起勇气，问了一个她一直想问的敏感问题。对话的确暂时性地陷入了尴尬，但最后S得到了答案，解开了心结，也得到了对方的理解。有了这一次的突破之后，她逐渐地就尝到了“成就感”的甜头，沟通变得越来越主动。

方法三：引导对方一起解决问题

当然，在沟通现场克服焦虑或恐惧，仅在心里想象自己很成功、有勇气是不够的，最终还是要实质性地推进对话、解决问题。对中层管理者来说，要解决问题肯定不能只靠自己（否则又陷入了以为“我多写些代码”就解决问题的误区），而是要与你的沟通对象一起来。

这时候，你就需要启用现场自我情绪管理的第三个方法了，那就是：专注在事情上，引导对方一起解决问题。

你可能会问：我不是要管理自己的情绪吗？怎么变成要引导对方去解决问题了？原因很简单，就像你在第二步中提升自己的角色意识一样，引导对方解决问题，也是通过提升自己在对话中的主动权与贡献，来给自己打气。

我们不妨来看个小案例：

胡小姐是一家调研服务公司的经理，她正在与一位很难搞的客户罗总在聊公司预算。罗总在会上一直冷嘲热讽地说她们公司收费太贵，团

队做的工作也没什么价值。团队小伙伴们也在现场，一直沉默地听着罗总的抱怨，都等着看胡经理如何回应罗总。

可以想象，胡小姐在这种情况下很焦虑、生气，但内心深处更恐慌，怕丢了这个大客户，这时，她就可以用“引导对方一起解决问题”这个办法来推进。下面是一个示例。

“罗总，我知道您对我们的收费标准未必完全认同。但是，如果您不具体地告诉我哪些工作你觉得不合理，也不说明您需要哪些服务，那么，我们只能靠猜来给您报价、提供服务。

但这样的方式，无论是对您还是对我们团队来说，都会浪费很多时间与精力，您不能把您的钱用好，我们做不出您要的效果。这个结果，我相信不是您想要的，对吧？

因此，与其争论我们是否贵、有没有价值，我能否建议咱们根据您今年的工作安排，以及您已有的预算，一项一项地梳理清怎样把钱花得更有价值？我非常乐意与您讨论这些细节。”

你看，如果胡小姐不这样顶着压力去引导对方一起解决问题，那么她的焦虑与恐惧只会伴着问题的无解与扩大，变得越来越严重。

作为身在一线的中层管理者，我们自己也经历过因为情绪上的畏惧，导致问题越来越严重的时候；也体验过因为自己的坚持与勇敢，把在别人看来没法交流的话题谈下去、没法解决的问题解决掉而带来的快感。我们相信你也可以做到。

管自己：如何表达情绪，避免现场发火

在沟通现场，我们不仅要管好自己退缩的情绪，也要管好自己“急了”的情绪。

就像我们在本章第一节中“原则三：别去压制情绪，通过沟通表达与引导情绪”里说的那样，当你生气、着急时，要尽量学会表达自己的情绪（注意，我们说的是“表达情绪”，而不是“发泄情绪”）。这对中层管理者来说非常重要，因为这样既不会把自己憋坏（天知道你每天会碰到多少糟心事），也可以让你的团队、领导更好地了解你，方便大家的交流与沟通。

要做到合理表达自己的情绪，你需要掌握三个步骤。在学具体的方法前，你可以先通过下面的示例，来了解如何表达情绪：

老板，不好意思，当我得知您冻结了我们组本年度升职加薪的名额时，坦白来说，我有些失望，因为大家这一年真的很辛苦、很拼，也向我表达了希望能得到认可和奖励的心情；同时我也很担心，因为我不知道该怎么把这个决定向团队交代。但是，我也不了解您是如何做出这个决定的，我相信您有您的考虑或苦衷，您能跟我说说吗？

你会发现，上面这段话体现了三个技能：

明确但相对理性地描述清楚了自己的情绪。

讲明白这些情绪只是基于自己看到的事情的一面，但了解得并不全面。

邀请对方讲清楚自己不知道的一面。

把这三步放在一起，它带来的最大效果，就是能够务实地推进对话，而不是因为被情绪所困，让对话陷入各种争执中。想象一下，如果你作为听众，对方能够这样来推进沟通，你会多省心！

下面，我们分别展开这三个步骤的技能。

第一步：清晰、理性地描述自己的情绪

要表达自己的情绪，首先要清楚自己的情绪是什么。但是，情绪很复杂，在现实中，很多时候情绪会夹杂在一起，同时，在情绪发生的当下，也会影响人对自己情绪的理性判断。这也是为什么沟通现场那么容易“擦枪走火”，说出下面这类攻击性很强的话：

“你怎么可以做出××事？必须要给我个说法！”

“你太让我失望了，你要给我道歉……”

“你怎么这么说话，你也太自私了吧？”

文娅有位闺蜜，工作七八年了。在聊起“表达情绪”时，曾经特别不解地说：“我都气成那样了，还怎么能把复杂的情绪，清晰、理性地说出来呢？”

你可能也会有相似的困惑。别着急，我们分享给你两个具体的技巧：

记住三种典型情绪。

把它们温和、清晰地说出来。

先说三种典型情绪。按我们的观察，虽然情绪的表现及强度会各有不同，但管理沟通中经常会经历的情绪主要有：生气（包括着急、愤怒等变体）、失望（包括悲伤、郁闷等变体）、恐惧（包括害怕、担心等变体）这三种。当你知道了这三种基本情绪之后，你在沟通现场就能很快判断自己情绪上头时，究竟是哪一种。

有了这一步作为基础，你再温和、清晰地说出来就不难了。在这里，我们分享几个句式给你参考：

我现在有些失望，因为我看到你部门的××，做了××事……

坦白来说，我此刻很生气，因为我听你说了……

老板，说实在话，我现在很担心，也有些害怕。因为站在我的角度来说，这件事太敏感了……

你可以拿上面的三个例句进行练习，慢慢地就能适应相对温和、清晰地表达自己的情绪了。

第二步：说明你看到的事情是不全面的

你有没有发现，无论是在工作还是生活中，一旦双方带着情绪吵起来，最经典的争论就是“你说得不对，事情应该是这样的……”

对于中层管理者来说，这种可能性会更大，因为无论对上还是对下，中层管理者会倾向于自认为更了解实情、更有发言权。

然而，如果你静下心来观察沟通的真相，你就会知道在对话中的每一个人，都不可能了解到事情的全貌。也正是因为这个本质特点，才要求我们多多沟通与交流，直到理解了某个项目、某个挑战、某个机会的全貌，从而完成管理与决策。可惜，很多人理解不了这一点，总会把自己看到的、片面的信息，当成是事情的全部。

第二步的方法，就是来修复这个认知陷阱的：既然你因为看不到事情的全部而产生了情绪，那你就大大方方地说自己没看到全部，只是看到了某一面，从而产生了情绪。

我们再一起来看一下本节最开头例句中，体现这个方法的话术：

……但是，我也不了解您是如何做出这个决定的，我相信您有您的考虑或苦衷……

我们再分享几个类似的句式，方便你练习：

抱歉，我很生气，但这是基于我与你对话之前了解到的情况，也许不是事情的全部。（说明时间上的局限性）

基于我们部门内部的反映，我发现你们部门在做×××，这让我们情绪上很不舒服。当然，这只是基于我们内部的观察，我相信并不是事情的全部。（说明范围上的局限性）

按我对这件事的认识，您这个决定让我感到非常担心与焦虑。当然，这只是我基于职业经历产生的认知。（说明认知上的局限性）

第三步：主动邀请对方分享他的观察

有了前两步，这一步就变得非常简单了。我们直接分享几个帮助你更好邀请对方讲清楚他的观察的话术：

你能给我讲讲你的观察吗？

你能跟我分享一下你的感受吗？

我想从你那了解更多我不知道的情况。

你在这件事上介入的时间更长，能跟我说说还有哪些我不了解的情

况吗？

当你仔细观察这三步时，你会发现：阐述情绪是不带有攻击性的，只是把自己心里的感受，以及你的所见所闻表达出来。如果你带着指责的目的来表达情绪，就只会在沟通现场引出更多的分歧与误解。

最后，我们还想提醒你，在实践时要注意：当你说明你产生情绪的原因时，一定只说你自己真实看到的、听到的客观事实，而非主观臆想出来的猜测、推论。职场上，有很多是非非都因谣言、八卦而起。作为中层管理者，无论是从对自己负责还是为大家树立榜样的角度，你都应该尽可能基于你观察到的事实而不是基于不存在的谣言或主观臆想来进行沟通。

以上两节，我们分享的是管理自己的情绪。接下来的两节，我们将教你如何在沟通现场管理对方“退缩”或“急了”的情绪。

管对方：如果对方急了，你该如何扑火

作为中层管理者，在日常的管理沟通中，把别人说急了或者对方带着气来找你的情况非常多见。如果没有经过训练，你可能会像现实中很多管理者一样，不仅管不好对方的情绪，自己也跟着急了，从而引发激烈的争论，给双方本就急躁的情绪火上浇油。

怎么解决这个问题呢？其实，在沟通中给对方情绪扑火并不复杂。我们先来看两个例句：

“对不起，如果我刚才的表达让你生气或不舒服了，我先道歉。”

“我虽然不了解你那边到底发生了什么事，但能感受到你的着急（生气或难受），我相信你肯定经历了什么我不知道的事（或你肯定很不容易）。”

这两种例句，我们一直在用，几乎每次都管用。接下来，我们来给你拆解背后的理念与方法。

方法一：无论你是否做错，暂停对话，马上道歉

看到这个标题，你是否很郁闷？我又没做错，凭什么要我先道歉？

没错，如果你想管理对方的情绪，就得做到先道歉。不过请你放心，我们说的“道歉”，并不是让你委曲求全地胡乱道歉，而是只对你的行为——也就是你刚才说话这个动作——表示道歉。

为什么要这样做呢？就像你产生情绪时一样，在对话中，你说的某句话，激发了对方心里的某个不好的联想，刺激他产生了情绪。在这个情绪发生机制中，也许你说的内容本身并没有错，也许他因为片面理解而误会了你，但无论哪种原因，起因都在于你“说了话”这个动作。因此，你先道歉非常合理。

同时，我们要强调的是：你不是没原则地道歉。比如，你仔细读“如果我刚才的表达让你生气或不舒服了，我先道歉”这句话，你会发现你的道歉仅限于你说话这个动作让对方生气或不舒服，而不是承认你做了什么对不起他的事（当然，真的做了亏心事不属于这个范畴）。

基于这个原理，这个方法也有一些变体的例句，我们也分享给你：

“不好意思，朱总，我刚才是不是追问得太直接了？抱歉啊！”

“对不起，我刚才是不是没表达清楚，让你误会了？”

“如果我刚才说的话太直接，让你生气了，我向你道歉。”

我们在开始练习时也适应不了，甚至担心自己这么说，对方会不会觉得很假，但我们使用后发现效果出奇地好。原因其实也很简单，对方无论是哪种形式的急，都是想通过展露情绪的方式让你关注到他。你既然已经明确地通过道歉来表达你关注到他了，他还有什么必要再向你展现他的情绪呢？

后来，我们就用这个方法去处理各种客户、领导、下属等沟通对象急了的情况。在这个过程中，自己的心态与涵养也会变得越来越好。

方法二：拥抱对方的情绪

前面第二个例句“我虽然不了解你那到底发生了什么事，但我能感受到你的着急（生气或难受），我相信你肯定经历了什么我不知道的事”，这体现的就是拥抱对方情绪的方法。

当对方处在很不爽的情绪中，但这个情绪并不一定完全是由你在沟通现场的行为引起的时，你就可以使用这个方法。比如，对方本来就在生闷气，或者对某件事已经憋了很久了。

你可能会觉得，这又不是我的错，为什么要我去安抚他的情绪？与上一种情况一样，作为中层管理者，你有责任主动为沟通的结果负责。因此，管理对方种种莫名其妙的情绪，就是你的责任。

拥抱对方情绪的方法很简单，我们叫“复制情绪法”。简单来说，就是无论对方是什么情绪，你都：

先复制过来。

再表达清楚你了解对方的情绪。

最后表达你愿意现在就帮忙。

比如，对方急，你就说你也急；对方焦虑，你就说你也担心；对方难受，你就说你也很难过。

这里，我们再多分享几个例句：

“我还不太了解情况，但我能感受到你很着急。咱们现在就看看怎么解决这个问题。”

“我从同事那听说了这件事，特别能理解你的难受。你不介意的话，可以和我说说，看我能做些什么帮你渡过难关。”

“我虽然没经历这件事，但我能理解你在这种情况下的焦虑与煎熬。换作是我，可能都不知道怎么撑下去。如果你需要的话，我现在就可以和你一起讨论一下怎么更快地解决问题。”

你有没有发现：这个方法表面上是将对方的情绪复制过来，但本质上是通过拥抱对方情绪的方式，拥抱他的处境与问题。更重要的是，所有这些例句的后半部分，都是在推进对话往前走，从而避免双方的对话因为对方的情绪而停滞。

最后，分享我们在练习管理对方情绪时的一个体会：无论你使用哪

个方法，都是在展现你愿意以更大格局的自己来推进对话的一种姿态，也体现出你作为中层管理者的担当。所以，你在管理对方的情绪时，更是在激发自己的正面情绪，从而为推进对话注入更多动力。

管对方：如何在沟通中调动对方的情绪

在情绪管理的最后一节，我们将介绍一个只有沟通高手才具备的技能，那就是在沟通现场调动对方的积极情绪，从而更好地推进对话、解决问题、达成一致。

学习本节中的方法，需要你调用第四章中分析对方情感需求的技能。同时，你会发现：在沟通中激发对方的积极情绪，本质是通过沟通来满足对方在情感上的五类需求：渴望被认同及赞赏、希望与你是同类、希望有自主权、希望自己的地位能被认可、希望自己的角色能被尊重。

因为人是群体动物，有很强的自我认同意识，而人对自我的认同，很大一部分来自于被别人接纳和认可。

基于这个思路，我们将和你分享三个具体的方法，以及相应的例句，从而方便你拿来就用。

方法一：及时认可、赞赏对方

你期待下属或老板认可你，反过来他们可能也期待获得你的认可。但人往往先关注对方不足的地方，加上从小到大很少有人教我们如何通过沟通去认可别人，因此，你会发现很多人即使当上了经理、主管，也不知道怎么去认可别人。

我们教你三个技巧，方便你在沟通时能够快速又恰当地去认可对方：

肯定对方的行为及影响。

肯定对方的想法及影响。

肯定对方的情绪及影响。

我们一一举例来看如何进行应用。

你可以这样肯定对方的行为及影响：

“老板，很感谢您帮我们里里外外地去协调，虽然现在问题还没有完全解决，但事情已经在往好的方向发展了，谢谢！”

“小王，现在这个项目还有很多不确定性，但你能主动与小张一起先准备起来，这为我们之后的启动打下了基础，非常好！”

“张总，您前天让您团队的小可帮我们梳理了这三年的项目报告，对我们今年开展项目特别有帮助。”

作为中层管理者，这实际上是在考验你能否观察到他人的行为与你完成管理结果之间的因果关系。当你认可对方某种你想肯定与推崇的行为时，他们也会越来越习惯去坚持这种行为，从而形成良性循环。

再来看“肯定对方的想法及影响”。同样，先看几个例句：

“陈总，谢谢您把近期服务的情况反馈给我们。您刚才说的第一点，我们平时都没有留意，但我非常认同，您能帮忙再展开细讲一下吗？我们可以基于这一点详细讨论。”

“小张，你刚才提出的想法，虽然还只是个粗略的框架，但我觉得非常好，大家可以沿着你这个思路先进行讨论。”

“付经理，你刚才这个观点，虽然我一开始听上去有些不舒服，但很有启发性。你能跟我说说你是怎么考虑的吗？”

当你仔细读这些例句时，你会发现它们是在肯定对方某个与你不一样的想法或你没想到的点。对于中层管理者来说，如果没有经过练习，很多人会倾向于去纠正对方的观点，证明自己的观点，而这个行为在沟通中，非但不会帮你有效地纠正对方，反而会引起很多争执与情绪，阻碍对话。你回忆一下自己的亲身经历，就能理解这一点。

这个方法最有用的地方，是借着对方说的某一个点，让他（或大家）开口说更多，从而更好地推进对话，特别是当对话内容有分歧与冲突的时候。

接下来，我们来看第三个技巧“肯定对方的情绪及影响”。比起行为或者观点，情绪是人们在高难度沟通实践中经常会忽视的可取之处。先来看例句：

“小飞，你汇报的这个进展，实在是太棒了！咱们发到微信群里，让大家也都高兴高兴吧！”

“老王，我特别理解你的担心，也谢谢你总是替我们着想，咱们可以一起来想想办法。”

“老板，您在这么棘手的情况下还能这么冷静，这让我们这些在一
线带队伍的同事踏实不少。谢谢您！”

在实践中，很多朋友会觉得自己在沟通时虽然观察到了对方的情
绪，但会下意识地忽视或不认可。比如，下属可能取得了很小的成绩就
来跟你邀功，或者队伍里总有位同事天天说公司有问题，再或者你发现
老板好像在该着急的项目上一点也不急。

遇到这样的情况，你需要升级一个认知：从对方的角度来说，在
没有充分沟通前，他的任何情绪都是合理的。如果你是人情通透的中
层管理者，就不会把这些情绪当成障碍，而是把它看作推进对话、与
对方建立信任的管理跳板与机会。

这个道理同样适用于前面肯定行为、观点的两个技能。一般情况
下，作为中层管理者，你会更着急得到最终结果。因此，你在沟通时很
容易有这三个倾向：

对“过程中”的行为、想法失去耐心、兴趣与宽容。

觉得这些行为与想法是不正确的、不成熟的。

不想去认同，因为你觉得认同对方，就意味着自己屈从于对方。

作为从一线成长起来的管理者，我们也曾经有过上述心理。只不
过，当我们观察到身边真正厉害的领导，总能既随和温柔地肯定对
方，又坚持原则、巧妙灵活地推进对话与工作时，我们发现学会认可
对方的小行为、小观点、小情绪，才是成为成熟的“大人物”的关
键。

理解透这份小与大的关系，你才能真正打开胸襟，让自己变得更加成熟、通透。

方法二：表达与对方的相似之处（高级地套近乎）

人们总是倾向于与自己相似的人沟通，校友、老乡、同好等，都会拉近你与对方的距离。在沟通不畅或冷场时，你可以用这个方法快速与对方建立亲切感，调动起对方的积极情绪。

但对中层管理者来说，在满足“希望与你是同类”这个情感诉求上，显然要做得更多。中层管理者的大部分工作，都是在启发、激励下属，或是争取上司及合作方的支持，而在这些沟通工作中，有一个很大的困境是：对方会觉得你不是他，你不懂他。比如，下属可能觉得你不懂他手头工作有多麻烦，而上司可能觉得你不懂公司现在面临的艰难处境。

怎样解决呢？你可以试试下面这些例句：

“菲菲，我非常理解你现在的不容易。3年前，我也经历了和你眼前一样的情况，那段时间我也过得很吃力。不过回头去看，还是有一些解决方法的。我可以和你一起交流。”

“老板，现在我们团队的人手不够，我也理解公司现在的难处。我相信您曾经也经历过同样的情况。我也想过一些办法去提升效率，比如，我们试过优化工作内容、流程等，但还是达不到效果。所以我想请教您，您之前是怎么解决类似问题的？”

你有没有发现：这些表达与对方相似之处的例句，表面上看是在说“我与你一样”，本质上是在赢取对方的认同，并表示你理解和支持对方。这样的表达会让对方觉得你们是站在一起解决问题、推进事情的。

方法三：尊重对方的“地盘”

这个方法比前两个难很多，但对中层管理者来说，在管理对方情绪的过程中，价值也更大。

这里所谓的“地盘”，是一个通俗的说法，它背后包括“角

色”“地位”与“自主权”三方面，分别满足“希望自己的角色能被尊重”“希望自己的地位能被认可”“希望有自主权”这三个情感需求。

“角色”“地位”与“自主权”这三个词看上去有些抽象。我们也花了很多年，才在工作中对它们的含义有切身的体会。深挖一下，你会发现三层关系：

职场上，每个人行为、想法或观点的背后，反映的是一个人的角色，也就是他此刻是谁，做什么的，有什么期待。

每个人在角色上的积累（如经验、资源、资历等），以及外界对他的认可，加在一起就是地位（千万别以为地位就只是外在的职位、头衔等）。

无论角色大小，无论地位高低，他都会要求自主权，也就是能自由地按自己的想法与意志行事。

职场上，每个人对自己“角色”“地位”与“自主权”的认知千差万别。作为中层管理者，你要学习的恰恰是如何通过观察与沟通，读懂对方在这三方面的认知，并通过尊重它们来激发对方的积极情绪。

我们用一个案例来具体解释一下：

0女士在深圳一家硬件设计咨询公司工作。历经8年发展，她已经成为公司业务增长与团队管理的重要中层干部。也正因为如此，公司CEO经常会让她解决一些难题。

但最近，0女士的日子有些不好过。起因是这样的：CEO要推进公司架构的重组，从而优化运营，降低整体成本。其中的一项任务是让0女士接管内部A团队，并完成对其成本、效率、服务等多方面的提升。

A团队近两年的业务一直在下滑，团队成员也一直在换。去年夏天的时候，公司又请来了一位部门主管K总，他在A团队所在的专业领域里很有实战经验，但半年过去，也未能扭转情况。

0女士就是在这种情况下介入的。令她为难的是：表面上，K总要向0女士汇报，但K总的年纪要比0女士大十来岁，并且专业经验也比0女士

丰富得多，加上两人性别不同、性格不同，一起工作还不到一个月就矛盾频出。

具体表现有三个：

一是在0女士看来，K总表面上认同她是领导，但表现出的行为却是不服，比如，他不想向0女士汇报，也不想接受0女士的管理。

二是0女士发现，但凡她向K总提一些改进建议，K总的反应就会很大，一定要与0女士争个对错，以此来证明0女士不懂他的行业。

三是K总明确说请0女士与他沟通工作时，不要有团队成员在场。他的解释是不要引起更多麻烦，而0女士的解读是他太重面子。

0女士发现她与K总沟通越来越难。很多次，K总都不太愿意与她交流，经常以沉默来应对。

为什么会出现这些情况？0女士该怎么去推进呢？

其实，如果你了解“角色”“地位”与“自主权”这三方面的概念，就能看出来0女士可能有意或无意地踩了K总“地盘”上的雷区。

我们分享三个帮助中层管理者避免在管理沟通时触犯对方的技巧与例句。

一、尊重对方的既有角色，也鼓励他扮演更有意义的角色

你有没有发现，当你在沟通中引起对方反抗与争辩时，很大一部分原因是侵犯了他对自己角色的认知，也就是他是谁、他做什么、他有什么价值。一旦侵犯了这一点，对方就很容易急，或者憋着情绪，变得非常悲观。

要避免这种情况，0女士可以这样与K总沟通：

“K哥，无论是行业经验还是对A部门的了解，你都比我资深得多。我相信，你也一直在帮公司、帮A部门进行优化，解决问题。这一点，大家都看在眼里。

公司现在在推进团队整合。你在行业里经验那么丰富，肯定也了解

老板的用意，以及公司想达成的目标。从妹妹我的角度来说，特别希望得到你的支持，咱们一起帮公司高效完成整合。如果成功，你就是咱们大家的功臣！”

你可以看到，在上面这段话中，0女士首先肯定了K总现有的角色，以及他在此角色上做过的事情和价值。作为要推进对话与事情进行下去的中层管理者，0女士更重要的是说出第二部分的话，也就是启发、引导K总扮演一个“支持、促成公司整合”的新角色。

这个方法，同样也适用于你启发对方完成下列新旧角色的转换与提升，见表6-2。具体的场景与例句，我们将在后面的实战章节中展开。

中国传统文化强调“识职，方能尽职”^注。对于中层管理者来说，如果你在对话中使用好“尊重对方的既有角色，也鼓励他扮演更有意义的角色”这个技巧，不仅可以通过认可对方的既有角色来维持他的安全感，还能通过激发对方扮演起更积极、更正面的新角色，为整个对话输入正向动力，与你一起解决问题。

表6-2 通过转换和提升对方新角色，来调动对方的积极情绪

负面角色	正面角色
指责者 示例：批评下属的上司	帮助自己的人
不懂的新手 示例：表现差劲的下属	上进的学习者
抱怨者 示例：不愿主动解决问题的下属	问题的解决者
猜疑者 示例：不支持工作的同事	理念的宣传者
破坏者 示例：不支持项目的跨部门同事	项目的支持者

二、承认对方的地位，更鼓励他用好地位

附着在“角色”之上的，是每个人的职场地位，而这是管理沟通中的又一雷区。因为每个人或多或少都会通过展现自己的地位，去推进工作，并且获得某种优越感，但这种展现在对方看来，可能就是威胁。

在“地位”这件事上，作为管理者，你需要了解：

某个人“地位”再低，他也有其独有的贡献。

某个人当下的“地位”不高，并不代表未来他的“地位”不会高。

某人的“地位”不只体现在正式的头衔上，也体现在他擅长的地方

（比如，虽然不是大领导，但却是某个领域中的专家；虽然只是个执行层员工，但却了解很多其他部门的一手消息等）。

为了方便你理解，我们先来看一个0女士可以借用的例句：

“K哥，你是A部门的主管，相比我这个新人，你在团队中更有威信，也能更好地推进工作。这一点，谁也改变不了。我想与你一起推进的是：如何用你的威信，一起帮咱老板和公司，顺畅完成整合。因为只有这样，包括你我在内的A团队，才能发展得更好。”

我们发现，在实践时，很多人会把握不好自己对于地位的认知。一方面，会担心这样的表达方式会使自己看起来懦弱；另一方面，面对比自己地位更高的人时，也不敢去要求对方太多。

如果你也有同样的困惑，不妨换个视角来看问题：真正的地位，是靠实实在在的影响力来获得的；而真正的影响力，是能解决问题、推进事情、创造成果。当你通过使用这个技巧，让对方（无论他是谁）支持你推进时，你已经获得了实实在在的影响力。

三、充分尊重对方的自主权，更激发他的主动性

附着在“角色”上的另一个容易激起沟通与信任关系冲突的情感诉求，是对“自主权”的追求。这一点其实很好理解：谁都希望能用自己的方式来做事情，谁也不喜欢凡事都被干涉。比如：

与跨部门同事合作，不照顾对方的做事节奏与风格，想当然地要求对方用你的方式做。

不放心下属的领导，强制团队按他规定的方式来做事情。

不服领导的下属，非与领导对着干，不接纳领导的中肯建议。

客户在项目上，经常用不专业的建议对专业的外部团队指手画脚。

然而，对中层管理者来说，你的职责需要你去管理对方做事。因此，如果沟通不到位，就很容易侵犯到对方。怎样才能避免呢？我们分享一段话：

“K哥，只要符合公司的方向与文化，为团队好，怎么管理A部门是你的自由，我完全尊重，也无意去干涉。只是，咱们现在是一个大团队，会涉及很多的配合、协调。我希望你能利用好你对A部门的了解，带大家一起融入大团队中，更好地相互合作。”

O女士这样表达，可以更安全地让K总接受她的建议，并授权K总去工作，而不是自己上手去代K总完成工作。这一点，对中层管理者来说至关重要。

以上，就是帮你在沟通时，通过尊重对方的“地盘”，来打破沉默与停滞，推进对话的三个技巧。在这三个技巧中，尊重与提升对方角色是最重要的。随着你的实践越来越多，我们相信你也会发现：对方越是扮演正面、主动的角色，就越会关注在解决问题上，而不是狭隘地盯着自己的地位与自主权是否会被侵犯。

最后，分享一个我们在学习这些方法时的体会：佳伟本人领导、促成过好几次变革。他回顾这些年学到的很重要的一课，是千万别在沟通中让对方觉得你在打压他，觉得你不承认他的处境、工作和价值。用佳伟的一位导师教他的话来说：“做任何事，说任何话，要让对方觉得他是个重要的大人物，而不是让对方窘迫地觉得自己是小人物。”

我们特别希望你在学习完这一章后能够理解，作为中层管理者，管理情绪不是简单的克制与压抑情绪，而是主动去引导与激发自己与对方的情绪。

第七章 讨论分歧：巧妙创造解决方案，将冲突变为机会

本章概览

在上一章中，你学习了对话现场的情绪管理。这一章，我们将带你练习更高阶的沟通应用：在现场讨论分歧，化解冲突，并使用第三选择思维，共同创造解决方案。

接受冲突与分歧，是解决问题的开始

大部分初入职场的人碰到分歧时，可能会不自觉地有类似这样的心态：为什么这和我期待的不一样？公司/对方为什么没能满足我的期待？为什么他们不能用我的方式来解决问题？但当你逐渐成熟，并当上了管理者，你会发现几乎八成以上的工作与沟通，都是在处理分歧。比如，理解的不同、利益的不同、诉求的不同、情绪的不同，等等。

这就是事实：解决分歧、化解冲突、达成合作，是你作为中层管理者的常态；而你在这方面的能力与成果，直接决定了你是否能在公司继续往上走，在领导力的进阶中继续爬升。因此，这一章的理念与方法，对你职场的下一个五年、十年甚至更长时间来说，至关重要。

你怎么看待不同、分歧、差别等冲突，将直接决定你化解冲突的行为表现。尽管大部分职场人都很讨厌甚至惧怕冲突，但对中层管理者来说，你必须具备一名真正管理者与领导人对冲突的高阶认知，那就是：

冲突是看清局势、开启对话、解决问题、完成变革的最佳开始。

注

这背后的原因其实很简单，我们为你概括如下：

大家都喜欢“相同”，但“相同”其实源自各种“不同”。

“不同”是管理现实中的大多数，“相同”才是少数。要想认清现实，就得先抓住现实中的“不同”（也就是事情的不同面、人们心中的不同看法等）。

把“不同”变成“相同”，唯一的办法就是通过沟通，找到这些“不同”，讨论出解决“不同”的标准，最后得出一个达成各方需求的解决方案。

如果你觉得这有些抽象，我们用陈先生的案例来说明：

陈先生供职于一家旅游行业的互联网公司A，目前是用户运营部门的主管。A公司刚收购另一家旅游行业的公司B，合并计划从去年夏天开始。按照公司管理层的决定，陈先生接管两边公司用户运营的工作，B公司原来负责这项工作的宋女士向陈先生汇报。

按说公司已经有了正式的决定，就该开始推进整合了。但现实情况有些尴尬：宋女士依旧像以前在B公司工作一样，风格很随意，非常独立。也就是说，陈先生虽然名义上是合并后用户运营的负责人，但事实是他与宋女士是各管一摊事。两个团队在职责重合的事上，有时还暗暗较劲。

陈先生觉得多一事不如少一事，本着和平共处的心态，尽量尊重宋女士的自主管理。但万万没想到，2020年年初，因新冠肺炎疫情的影响，旅游行业遭受了巨大冲击。公司管理层要求各团队降低总成本、提高工作效率，从而克服艰难。

在这样的背景下，作为整体用户运营部门主管的陈先生，就不得不抓起管理，开始对宋女士的团队进行真正的整合与优化——矛盾与冲突，由此开始。

在经历了多次大大小小的误会与沟通之后，陈先生认为宋女士故意不配合公司管理层的决定，误解自己为公司解决问题的好意，并充满敌意；而宋女士则觉得陈先生不重视她的团队，对原B公司的员工看不顺眼，是想借机“清理”他们。

两人最大的分歧是：如何调整团队工作，从而在降低用户运营部门总成本的同时提升工作效率。

陈先生作为典型的中层管理者，该如何做好管理沟通，推进解决问题呢？

从这个案例中，相信你可以看出本小节开头关于“同”与“异”的描述。事实上，无论新冠肺炎疫情有没有发生，陈先生与宋女士及两支团队的冲突与问题都是客观存在的。

病根早就在那里，表面的、短期的客气与和谐，并不能长期掩盖其本质问题。这就像我们这十多年来感受到的那样：

作为管理者，有勇气与能力去解决问题才是正道。如果你带着侥幸与求和平的心态长期回避问题，直到问题爆发到不可收拾时，才在慌乱中应激式地去解决，最终会毁了团队，也给自己的职业发展留下一大块阴影。

该怎么应对这样的挑战呢？我们将教你三个步骤，通过沟通，讨论分歧，创造解决方案。

通过中性表达，找到具体的分歧

管理的日常，是由很多类似陈先生与宋女士遇到的冲突组成的。遗憾的是，虽然很多职场人常常陷入冲突，却说不清这“冲突”具体是什么，只是觉得自己很生气、很受伤。

这其实也很正常，有“冲突”就代表组织在运营过程中出现了问题，而观察并准确判断问题，本来就是管理者的工作之一。组织或公司运营中的很多问题，呈现出来的都是支离破碎的表象，需要通过深入了解才能抓到本质。但管理者毕竟不可能时时在问题现场，如果想要了解到底出了什么问题，就只能通过与不同人，特别是与自己意见相左的人沟通，从而了解分歧在哪里。

这就是为什么我们的第一步是通过沟通来找到分歧。

回到陈先生的案例中，他也许可以这样开启寻找分歧的对话：

“宋经理，我非常理解每个人都有自己的做事习惯与风格，在管理团队时也是如此。这一点，我很尊重。

但是，公司已经决定将两个团队整合，并且要求共同用现在的新规定来管理日常的工作。而我观察到你的团队并没有去执行诸如项目汇报、预算计划等要求，你也没有跟我有过交流。

我理解对这些事，你可能有自己的想法，我了解得也不够全面。我能了解一下背后的原因吗？”

陈先生这段话用的是“中性表达”的方法。作为一种兼顾事实与感受、己方与对方的表达方式，“中性表达”能够帮助我们既清楚明白地表达自己看到的事实或观点，又不至于因此而激怒对方，让对方陷入僵局之中。

“中性表达”由三部分组成：

第一，清楚描述观察到的事实。

第二，完整表达自己的理解、感受或观点。

第三，真诚征询对方的观察与想法。

在讨论分歧时，你可以这样套用，既安全、又清晰地提出分歧：

提出观察到存在分歧的事实，而非宣泄情绪。（比如，避免说类似“你怎么可以这样呢”的话）

用“对比”法，说明具体的分歧。（我理解我们要做的是×××，但我观察到你做的是××。）

说明你的观察和理解也是片面的，邀请对方分享他的看法与想法。

重复几个来回，你就能逐渐了解到大家到底在哪里存在分歧了。（当然，因为情绪、沟通技巧等原因，你与对方也可能会谈崩，推进不下去。我们将在下一章分享“推进艰难对话”的技巧。）

在实践中，你会逐渐发现，分歧与冲突的内容，不仅仅是“理解”（对或错、应该这样还是那样），“利益”（该付出多少、该得多少），还有很重要的一方面是“情绪”。

我们自己经历过最难忘的事，是文娅工作室有一位客户，因为项目太急，自己焦虑得都有些慌了。正常来说，这时候需要服务他的顾问保持镇定，不能也跟着他着急。因此，文娅尽量在沟通中，帮他耐心梳理。然而，这样的冷静与讲逻辑，却让客户更焦虑，指责她：“你们一点也不着急，是不是不上心？是不是不重视？”

随着你练习得越来越多，就会对管理沟通中产生的分歧越来越敏感。这时，作为管理者，你可以用类似下面的例句，来总结你观察到的分歧：

“谢谢你刚才的说明与解释。为了进一步推进讨论，我总结一下咱们之间的分歧，你听听是不是这样：在×××这件事上，咱俩双方都认同的是×××，但在×××方面，你的理解是××，我的理解是××。这就是我们的分歧，是吧？”

中性表达是一个展开高难度对话很好用的方法，只要遵循下面的三个原则，你都可以在进行艰难的对话时，用这个方法来清楚、平稳地开场：

第一，不只是以事实为主，也不只是以感受为主，而是平衡事实与感受。

第二，不完全以你为主，也不完全以对方为主，而是兼顾双方。

第三，不完全强势，也不完全妥协，而是平衡清楚表达与礼貌得体。

讨论并一起确定解决分歧的标准

在找到了分歧之后，下一步就是要“讨论并一起确定解决分歧的标准”。说白了，就是在讨论解决方案之前，先要列出个标准。就像一对小情侣，问对方“你到底爱不爱我”，但在双方统一到底什么是“爱”的标准之前，再多争吵都解决不了问题。

比如在案例中，针对宋女士的团队是不是要听陈先生的，宋女士可能会这样回复陈先生的问题：

“我没理解你的意思。公司说咱们原来两个公司的同事与工作，都很重要，咱们俩的团队也各有各的职责。所以，我不认为事事都要听你的。”

你看，如果没有标准，陈先生与宋女士可能就会在“听谁的”这个问题上纠结，根本没办法推进讨论进程。因此，这里的标准，其实就是引导你与对方推进讨论的一个参照物。它就像一把尺子一样，帮助你与对方把没有意义的争执，变成有框架、有逻辑的讨论。

比如，陈先生可以这样来引导对标准的讨论：

“宋经理，大家对同一件事的理解不一样，很正常。但是，既然我要一起完成管理层交给咱们的任务，同时我相信咱俩都想尽可能保护好咱们的团队，那还是有必要一起分享、讨论一下对‘高效’‘优化’的定义与理解的。但也请你放心，我不会把我认为对的东西，强加给你。”

一般来说，管理沟通中可以引入的常用标准包括：

什么是对，什么是不对。

什么是差，什么是好。

什么是主动，什么是不主动。

什么是靠谱，什么是不靠谱。

什么是用心，什么是不用心。

什么是有用，什么是没用。

什么是高度，什么是没高度。

.....

我们再多举几个促成讨论上述标准的例句：

“请问你是怎么定义‘高效’与‘低效’的？”

“不好意思，我不太了解在你的理解中，‘合作’与‘不合作’具体是怎么体现的？”

“抱歉，你一直在说会‘支持’我们，但我能多了解一下，在你看来，‘支持’具体有哪些表现，‘不支持’又有哪些表现吗？”

按我们自己的实践经验，起初对方可能会因为不适应这样的理性与客观的沟通，觉得你这个人特别难交流。不过你可以放心的是，作为中层管理者，当你的心态是真心想了解对方的想法，同时在技巧与措辞上也很客气时，你会发现这些对标准的讨论，可以很好地帮你推进与对方探讨分歧。

比如，当陈先生与宋女士讨论两个团队整合后到底要怎么管理时，使用上面的方法，可能会有这样的对话：

陈先生：宋经理，基于刚才的讨论，我想了解你觉得整合后，在团队管理上，哪些事是应该做的，哪些事是要避免的？

宋女士：你既然提到了整合，那我也不妨直说。我认为，它是两个团队的相加，而不是我的团队听从于你的团队。

陈先生：理解，我同意这是两个团队的相加。但我想了解一下，你观察到哪些情况，让你觉得你的团队要听从于我的团队？

宋女士（有些急了）：这还用说吗？现在的很多事，不都是在让我原来的团队，完全按你们的要求在做吗？

陈先生：宋经理，不好意思，你别着急。你既然有这样的感受，肯定现实中有一些事的确这样发生了。但咱俩共事时间并不长，为了帮我更具体地了解到底发生了什么，让你有这样的想法，你能举几个例子吗？（开始往具体的细节讨论引。）

宋女士：比如说，原来我们公司的绩效考核是到每个季度末才进行的，但现在要每两周查一次。这是不是你们团队原来的方式？两周就查一次绩效，有必要吗？

陈先生：原来如此，我了解了。但是，宋经理，我想和你确认一下，在绩效考核上，现在全公司都在用两周查一次的方式来推进，你觉

得这是我自己定出来的标准，还是公司管理层的决定？

宋女士（开始沉默，然后又说）：这的确是公司的规定，但我并不觉得合理。

陈先生：我理解，宋经理，你看这样行不行，我并不想让你强行接受这条规定，但我想和你交流一下为什么公司会用这样的规定来追踪绩效，也想和你讨论你觉得在这方面怎样做才合理。我觉得只有这样，咱们才能解决分歧。

宋女士：其实我也了解公司为什么那么看紧绩效，因为大环境不好，而且咱们的用工成本，是与绩效直接挂钩的。

陈先生：没错，现在生意不好做，如果再以季度为周期来追踪的话，你我都不能及时评估成本与盈利，等到季度末出大问题时，你我都会更不好过。我相信这也是为什么公司要对绩效进行改革的原因，同时它也是优化成本的方式。当然，即使你我现在都认同了这一决策，我也非常理解在现实执行过程中，还是会有很多困难与不同声音的。我们接下来可以再详细讨论怎样解决这个问题（为进入第三步做好准备）。

你看，对话到这个阶段，双方才算进入正轨。陈先生努力在做的，无非就是边聊边引入对标准的讨论，而不是对分歧进行表面上你来我往的争执。只有这样，他才能让宋女士了解这不是他本人的意愿，而是公司的决定；这也不是公司管理层拍脑袋的决定，而是根据客观现实做出的务实决策。

同时，你会发现，对标准的讨论，还可以避免很多中层管理者非常头疼的一个问题：为了化解分歧，我是否要妥协？就像上面陈先生与宋女士的讨论一样，陈先生很理解宋女士的感受，但并没有一丁点妥协的意思。因为能让双方都认可的标准，一定是相对客观、基于事实的，这一点任何个人都无法改变。只要你立足客观事实，并有“交流”的心态（而不是强制对方接受），你就能推进讨论。

利用第三选择，创造双方认同的解决方案

双方有了认同的标准，就能开始讨论解决分歧的方案了。对大部分没经过训练的中层管理者来说，这一步是最令人感到焦虑的，因为拿不出解决方案，就解决不了问题；所有不舒服的状态，会不断加重、持

续。

但从我们自己的实践来看，如果你走过前面两步，再迈入这一步时，其实并不复杂——只要你能习惯使用“第三选择”思维，与对方共同讨论解决方案。

在第三章“升级思维：用‘第三选择’思维，解决管理与沟通难题”一节中，我们介绍过“第三选择”的理念本质，是基于双方本质需求与共同利益，创造出更好的解决方案。我们也分享了使用“第三选择”的三个能力，分别是：

接纳并理解冲突与不同。

共同创造比“非A即B”更好的解决方案。

满足利益与人情需求，积累并强化长远的信任关系。

在沟通现场，如何用这些能力推进对话、解决问题呢？我们教你三步方法，它们都是基于你在第四章中学到的“准备对话”的方法：

第一步：双方说明各自的需求，并找到本质需求。

第二步：双方共同讨论，怎样才能满足双方共同的需求。

第三步：在讨论过程中，不局限在当前的小事情上，而是遵循放大、放远原则，寻找更多满足需求的可能性。

我们不妨看一段模拟陈先生与宋女士解决绩效追踪分歧的对话示例：

陈先生：宋经理，谢谢你的分享与信息，我很高兴咱们终于知道分歧在哪里了。接下来，我想和你一起讨论怎么解决绩效追踪上的分歧，我相信一定有能满足双方需求的解决方案。为了方便讨论，我建议咱们说明一下各自的需求。我先说我的需求：作为一支高效的团队，我希望我们能够尽可能实时量化团队的绩效，并与公司目前的政策保持一致。接下来，也请说说你的需求。

宋女士：我的需求很简单，公司的政策我理解，但我不希望用原来

A公司留下来的做法，来管理B公司的团队，绩效只是其中一件事。

陈先生：好的，宋经理，我理解这是你一直想要的方案，但我能跟你再明确一下，你之所以想这样，其实是希望让B公司原来的同事，能够感受到是新的大家庭中的一员，而不是被吞并来的外人，是吧？（引导对方弄明白需求。）

宋女士：是的，不管公司怎样想，同事们对这一点非常焦虑。

陈先生：明白，所以，站在B公司同事的角度，你觉得他们在“绩效”这件事上，最需要什么？（继续引导。）

宋女士：我们至少得有表达意见的权利，我不希望我们只是“被要求”执行某个政策。

陈先生：所以，我理解你们其实想要有更多的“参与”，比如，在公司制定这项政策的过程中，也有“表达”自己意见的机会？

宋女士：是的。

陈先生：我觉得很中肯。你看这样行不行，咱们俩一起给大团队开个会，完整、系统地向同事们介绍一下现在的政策，但更重要的是，让同事们能有机会问问题，把他们担心的或他们想要的支持说出来。你看怎样？

宋女士：可以啊！但如果他们问了很多你根本解决不了的问题，怎么办？比如，他们也许会问“公司会不会裁员”。

陈先生：也许会，但我觉得正好可以借机会与他们沟通类似这些话题啊。他们不提出来，咱们还真找不到机会去交流这些话题呢。

宋女士：好的，那我明白了。

你会发现陈先生在引导宋女士找到并说出她最本质的需求。实际上，很多人并不具备“清晰地表达自己需求”的能力，而这恰恰是你作为中层管理者，该去引导对方的地方。

同样，在讨论解决方案的过程中，也需要你的耐心与技巧来引导对方与你一起讨论。我们不妨以陈先生与宋女士讨论如何降低部门成本的

对话来举例：

陈先生：宋经理，那接下来咱们再一起讨论一下如何在这段时间为公司降低整体成本吧。我想请你先说说需求。

宋女士：公司是要借机裁人吗？

陈先生（发现宋女士没有直接表明需求，而是带着情绪和立场）：宋经理，我并没有得到任何官方消息说咱们要裁员，但我觉得你既然这样想，肯定有原因。能先跟我说说吗？我相信它对我们的讨论是有用的。

宋女士：这还用说吗？现在大环境不好，业绩差，不正好给公司借口，裁掉一些“收购”过来的人嘛。

陈先生：我估计你有这样的想法，是看到别的行业、别的公司现在都在裁员，是吧？

宋女士：是啊。

陈先生：宋经理，我是这样看这件事的。第一，据我所知，到目前为止，公司的确没有任何管理层会议讨论过是否要裁员的问题；第二，公司目前的业绩的确增长不如之前，虽然有疫情影响的因素，但从另一方面想，这也是考验公司自身控制成本、提升运营效率的时刻；第三，咱们现在聊的话题，恰恰是支持公司完成这个挑战的。

宋女士：你说的有道理，但除了裁员或各种变相裁员，还有什么办法能降低成本、提高效率？

陈先生：不着急，这正是咱们要一起讨论的。曾经的经历告诉我，这种情况下，各部门更要主动去想出路。而要做到这一点，很考验你我能否想明白团队及同事们的根本需求。

宋女士：那你说说，咱们团队与同事们都有什么需求。

陈先生：那我就先说说自己的想法。我认为，现在同事们的基本需求，就是能保住一份工作，不要失业。同时，你我也知道，员工是希望有更多学习与成长机会的，比如你们团队的小王不就提过想做与数据分析相关的工作嘛。因此，我们要想的是如何在不裁员的前提下，给同事

们更多学习的机会，也帮助公司降低整体的成本。

宋女士：我同意你的想法，但现实里很难找到嘛。

陈先生：不着急嘛，咱们可以讨论着来。我抛砖引玉，比如，咱们做户运营时，有一部分工作一直是找第三方完成的。但当时找第三方，一方面是因为咱们人手不够，另一方面，是当时咱们刚进入一个新领域，也没有经验。但现在业务不太好，同事们有更多的时间来做事，我觉得可以把这些事情拿回来自己做。

宋女士：的确是这样的，我这边一个月也会产生几十万元这种成本。

陈先生：是啊，你那边具体的外部合作情况，我不清楚，但我觉得你可以分析一下，哪些需要拿回来，哪些是不得不放在外面做的。同时，我觉得你拿回来后，也可以看看这些工作如何与同事们的能力和兴趣相匹配。比如，与数据分析相关的工作，小王如果想做，是不是能让他来负责。

宋女士：有道理，这样就既省成本，还能给团队成员一个机会去学习。

陈先生：是的，就是这个意思。

宋女士：那按你这个思路，我们是不是也可以从公司内部找找机会，让同事转岗或在部门之间借调？

陈先生：当然可以啊！你想，不是所有团队现在都出现了人力饱和的情况。如果我们有一些同事，在做完手头的事后还有意愿学习，正好可以让他们去别的部门支持一下。

宋女士：那你觉得什么样的同事适合呢？

陈先生：我觉得要看两方面：一是他的时间，二是对于团队的作用。比如，上次张总说咱们用户运营部门做的事情太散了，没有主题。我觉得可以送几位同事去品牌策划中心锻炼一下。他们在这次疫情期间策划了很多传播方案，都有一致的主题。我觉得咱们可以向他们取取经。

宋女士：我同意。那咱们怎么推进呢？

陈先生：你看这样行不行，既然大家都想有更多参与权与主动权，那我们索性拉上两个团队的同事开一个会，既告诉大家公司现在的真实处境，也可以一起评估一下目前各位同事的时间与兴趣。

宋女士：一起开大会？会不会大家反而不愿意配合呢？

陈先生：虽然是用开会的形式，但我想打破大家之前觉得开会就是浪费时间、听一些没用的话的印象。这次，我既会听取他们的建议与想法，也想让他们一起理解这些决策背后的逻辑，以及他们想做和该做的事。

宋女士：好的，我们可以尝试一下。

从对话中你可以看到，化解分歧的本质方法，并不是采取“非A即B”式的争论方法（比如到底应该裁掉哪个团队的哪位同事），而是创造出满足双方需求的解决方案。

我们也分享几条实践中的经验与心得，供你练习时参考：

作为中层管理者，以及对结果直接负责的人，你在讨论中要尽量做到理性、冷静与开放。无论对方如何回应你说的话，你都要专注于将对话集中在对需求与方案的讨论上。

不要被对方一开始的立场与要求困住。你会发现，如果弄清了各方的本质需求，解决问题的方式就会有很多种，关键是要让对方一起与你探索多种解决方案，然后从中选择一种。

灵活与创意是相辅相成的。当你发现自己被逼入墙角，貌似找不到解决方案时，一定记得重新回到本质需求的梳理上，想明白更整体、更长远的需求是什么，然后尽可能引导对方讨论第二步中的标准，从而用双方的理性与智慧，共同讨论出解决方案来。

当你读完上面两个对话示例，可能会质疑是不是把现实想得过于理想了。但相信我们，这在现实中是可以发生的。我们看到身边很多优秀的管理者都在实践类似的方法。同时，随着我们不断用上面三步去化解

分歧，我们也越来越相信人之为人，就是因为其在理性与创造上的魅力。

你在职场上经历得越多就越会发现，光靠自己去解决所有问题，几乎是不可能的；但同时，你也会越来越相信，自己有足够的耐心、韧劲与能力，通过对话来解决问题。

当然，现实中的确有很多对话是极难推进下去的，而这正是我们下一章要介绍的主题：如何推进艰难对话。

第八章 推进对话：再艰难的沟通，也能变僵持为合作

本章概览

在上一章中，你掌握了如何与对方讨论分歧、化解冲突。这一章将教你更难得的技能：无论对话如何跑题或难以继续，你都能灵活、坚定地推进对话，达成你的管理沟通目的。

推进对话，耐心倾听与强势推进的双结合

对话脱离正轨在管理沟通中很常见。你在沟通时，因为种种分歧而与对方产生争论；你启用管理情绪、化解冲突等方法时，对方不买账，反而刺激双方在对话中失控……这些都会让对话脱离正轨。

谈崩后不欢而散，从此形同陌路的现象似乎并不少见，但对中层管理者来说，你其实没有放弃这种选项。因为你是管理者，要牵头解决问题，你就必须让多方开启对话，达成一致。因此，这一章中的心法与技巧，也是最值得你投资的沟通练习之一。

“推进对话”是若干方法或技能的综合应用，也是对沟通者综合素质的考验。高手能够在对话现场，行云流水般地引导对方讨论，既通过沟通解决问题，也给对方极佳的感受，从而强化双方的信任关系——这对管理者来说尤其重要。

然而，要达到“行云流水”的状态，需要对基本动作进行拆解，并不断练习才行。我们实践后发现，“推进对话”这一综合能力，可以拆解为两项主要技能：

耐心倾听：在沟通现场，你能扮演好一个倾听者，能够让对方安心与你交流，将心里的话都说出来。

强势推进：当对话开始跑题，或双方进入无意义的争论时，你能够

强势介入，扭转对话的方向，继续将对话拉回到解决问题的讨论过程中，并持续推进对话。

是否能学会这两项技能、是否能在沟通时灵活地综合使用，直接决定了一个人的管理沟通水平。

我们不妨来看一个发生在某金融科技公司市场总监吴女士身上的案例：

吴女士今年36岁，此前在一家知名互联网公司S公司负责市场营销工作长达8年。前年生完孩子后，吴女士逐渐觉得在S公司的发展碰到了天花板。一方面是自身的体力的确有些跟不上，二是S公司的发展也进入了下坡路。于是，去年冬天，吴女士选择加入正值蓬勃发展的Z公司，担任市场与营销部门的一把手。

吴女士的汇报对象为联合创始人、COO蒋总。蒋总毕业于清华大学，今年32岁，是典型的“理工男”，话不多，但在沟通与工作中非常强势。

刚加入时，吴女士有很多市场与营销上的新想法想尝试，但小半年过去了，这些想法都没能落地。其中一个主要原因，是她与蒋总无法高效、深入交流。

最常见的现象，如高才生蒋总特别喜欢用挑战的方式与团队沟通。在吴女士看来，有时候蒋总甚至是为了挑战而挑战，但又经常说不清楚到底要什么。她汇报一个策划案，刚说两分钟，蒋总就会打断，然后带着责问的语气开始和她讨论；而吴女士是“大厂牌”出身的市场总监，加上年龄也比蒋总大，工作经验更多，对自己的专业非常自信，因此她也会不服气地争上几句。两人的对话经常会变成激烈的争执。

你可以想象，这样的讨论是产生不了成果的。吴女士的很多好想法，就被埋没在无谓的争执中。这让她非常灰心。于是，她找到我们，请教如何才能使自己的表达更有力，在争吵中变得更强势，从而胜出。

和吴女士一样，你可能也经常会碰到交流起来很不顺畅的人，他可能是你严苛的上司，也可能是一些难管的下属，或者是特别挑剔的客户或合作伙伴。无论他们是谁，你都需要强大的“推进对话”技能。我们将在接下来的内容中，为你详细拆解如何应用这两项技能。

积极聆听，让对方顺畅、简短地表达

对于吴女士来说，她可能很难想象：当她面对蒋先生这样经常破坏对话的沟通对象时，她要学的第一项能力不是反击，而是倾听。但这一点也不奇怪，因为只有倾听，才能安全、巧妙地化解对方的无理取闹与强势行为。

为什么呢？在沟通中，有一个很重要的概念，叫“安全氛围”^注，它就像空气一样，虽看不见，但一直存在于对话现场。只有对话现场有足够的“空气”供双方正常呼吸，交流才能一来一回地顺畅进行。如果在对话过程中，任何一方觉得“空气”不够，呼吸不畅（比如自己的观点被挑战了，或一直被抢话而找不到机会发言等），他就会马上进入“进攻”或“逃跑”模式，使对话脱离正轨。

正因为如此，你必须记住：

好的对话，表面上你来我往如流水，但它需要有足够多的、看不见的“安全空气”做保障。

吴女士与蒋总为什么沟通不顺畅呢？原因其实很简单：一方面，蒋总是联合创始人，并且在名校毕业，这让他一直以来引以为傲；另一方面，面对经验更多、在市场营销方面更专业的吴女士，他也需要树立自己的权威。在这样的内心戏的作祟下，他很容易通过“攻击”的方式，来打压吴女士，并争抢稀薄的“安全空气”，展现他才是老板、才是有权势的一方。

理解了这一点，你就会知道：在“空气”稀薄之时，双方的打斗与争抢，只会加速“空气”耗尽。唯一明智的策略是双方冷静下来，让“安全空气”重新充盈，才能继续推进对话。倾听是一个让双方停止争夺、冷静下来的好方法。

当然，通过倾听让对方冷静下来，并不代表你缴械投降，只听对方讲，最终丧失对话的主动权，而是要用积极聆听法，确保自己用心去听，但也能灵活地引导对话。具体来说，它包含以下三个要点：

真诚询问：不要去瞎猜对方的心思，而是直接去询问。

阐释确认：用你自己的话解释一下你刚才听到的内容，并把这个话当作问题，再问回到对方，让他来确认。

认同感受：快速地向对方表达出你认同他的感受，并把话题引向解决问题的讨论上来。

接下来，我们模拟吴女士与蒋总的口吻，帮你了解积极聆听在对话中是怎么应用的。

真诚询问：勇敢去追问

在沟通现场，你可以通过真诚询问，来展现你在认真听，并在认真思考。同时，通过询问，你也可以更准确地理解对方到底想表达什么。

比如，蒋总经常否定吴女士的计划，但他自己可能也不清楚到底要实现什么目标，或希望如何做到。针对这种很常见的情况，如果你直接反驳对方，不仅解决不了问题，还会带来更多争执。你可以采用类似下面的例句，让对话推进下去：

蒋总，不好意思，我没太理解。您能否再多解释一下，您提这个建议背后有什么原因吗？

蒋总，我理解您说的大方向，您能再详细讲讲您想达成什么具体目标吗？

蒋总，我明白目前这些解决方案都还不太完美。我想了解一下，您期待这个问题怎么被解决？

你看，上面这些问法，都可以把对话往解决问题的方向推进下去。因为它体现了信任度公式中对“自我”的降低，问题也足够具体，从而让对方知道怎么接过话说下去。

阐释确认：觉得不理解，就去搞清楚

对话脱轨的两个重要原因，一是双方都表达不清楚自己的观点，二是互相理解不了彼此要表达什么。你可以想象，如果一场对话从最开始就是这种“说不清楚”“互相理解有偏差”的状态，后面一定会陷入混乱或跑题脱轨。

“阐释确认”就是用来解决这个问题的。比如，吴女士可以经常用下列例句，来确定蒋总到底要表达什么：

蒋总，我尝试理解一下您的意思。您是说：希望我们市场部在做策划的时候，用数字来更清晰地展现对业务的影响吗？

蒋总，您刚才提到咱们要更有高度、更有格局一些。如果落在计划中，是指覆盖的受众要更广，并且传递的信息不只是讲产品，还要讲一些情怀吗？

你有没有发现，“阐释确认”就像点菜之后服务员跟你确认菜单一样，确保他听到的和你想说的一致；同时，它也帮你把模糊的对话，往明朗的方向去引导。在使用过程中，你可以循环使用“真诚询问”与“阐释确认”两个技巧，从而把对话拉回正轨。

对于很多没有训练过沟通的职场人来说，对话时总是很被动。我们想通过上述例句让你相信，作为对话的主人，你可以通过“真诚询问”与“阐释确认”两个技巧，来按你的思路主动地推进对话。这既是在帮助对方也是帮助自己，弄清楚眼前的处境，更好地解决问题。

认同感受：别收着，学会与对方共鸣

对于中层管理者来说，很多时候对话脱轨还有一个重要原因，是对方在沟通过程中，会不断重复已经说过的话或表达过的意思，而这些重复的话，在你看来可能并不重要。然而，一旦你没表达出足够或及时的响应，他们就会越聊越急，越急越乱。

要解决这个问题，你就要启用“积极聆听”中的第三个技巧“认同感受”。就像我们在第六章中提到的那样，如果你不及时处理这些情绪，对话就会陷入停滞。

“认同感受”有两个操作上的要点：

首先，快速地向对方表达出你认同他的感受。

其次，要把话题引向解决问题的正轨上来。

我们用蒋总时不时问一些在吴女士看起来莫名其妙的细节这个场景

来举例：

蒋总：“你们C项目计划得怎样了？什么时候能落地？KOL找得了吗？活动的设计图出来了吗？”（蒋总想到哪就问到哪，没有逻辑）

吴女士：“蒋总，我能理解您很着急，您也一直在提醒我们，并询问进展。您这么忙，还这么费心，不好意思啊。正好您聊起这个项目，上次我问您对它的KPI的意见，不知道您有什么建议？咱们一起聊聊吧。”

这句话的前半部分表达出吴女士认可蒋总的感受，后半部分则是在引导对话回到解决具体问题上来。

在中国哲学思想中，向来有“以柔克刚”（“柔弱胜刚强”^注）一说。这在很多管理沟通中体现得非常明显。但是，要做到“以柔克刚”，既需要定力与心法，也需要推进的具体技巧。上述这三个“积极聆听”的技巧，你可以在对话中灵活地重复循环使用，也可以根据情况单独应用。

我们期待你在自己的管理沟通中，能够感受到“以柔克刚”的妙处。

改造对话，将对话引向解决问题

应用“积极聆听”中的三个技巧，你可以有效改善对话中的脱轨现象。但是，作为中层管理者的你，可能还会碰到各种意想不到的对话场景，比如，对方不断控诉、指责你，或者对方坚持错误的观点、逃避现实等。如果你没有高超的应对技巧，就会很容易被对方绕进去。

这种时候，你就需要更高阶的“改造对话”技能^注。所谓“改造对话”，就是无论对方怎么说，你都能基于对方说的东西，改造出有利于对话正常进行的内容，从而把陷入争论、僵持或跑题的双方，拉回讨论解决问题的正轨上来。举个例子：

蒋总（情绪很激动地指责吴女士）：吴总，你工作那么多年，在行业里也算资深人士了，但看看你这个方案，像是资深人士写出来的吗？

吴女士：蒋总，我理解您现在非常生气，目前我的方案也的确存在问题。把这个项目做好，也离不开您的支持和建议。为了节省双方时间，一起尽快推进，您能从公司运营管理的角度，给我一些具体的反馈吗？

吴女士的回应就是典型的“改造对话”，她把蒋总充满情绪的指责，引导到让他给出解决方案的方向上。这个过程中有一个关键技巧，就是吸纳并表达出对方想表达的意思或情绪，然后进行改造。例句中，蒋总说的话都是在表达他“生气了”这个中心思想，而吴总回应“我理解您现在非常生气”，表达出了她懂蒋总想表达的意思。

为了方便理解，我们给大家梳理了作为中层管理者可能会碰到的常见艰难对话情景，以及可以应用的改造方式，如表8-1所示。

表8-1 中层管理者常见的五类艰难对话及改造策略

对方的话	改造的思路	改造后的例句
对方坚持认为他说的都是真相 比如，我们经常听到的“我说的都是事实”	讲清楚你观察到的事实	我能理解，站在你的视角，你可能会觉得你看到的是事情的全部，但我也想从我的视角分享一下我观察到的一些事实
对方控诉你的意图 比如，“你难道不就是想要把锅甩给我们部门吗？”	直接讲明白你的意图，并对它产生的客观影响表示抱歉	我没有任何要甩锅的意图，但我肯定做了什么不合适的事让你产生误会及困惑，我先向你表示抱歉
对你进行不公平的评价 比如，“你是我见过的最不专业、最不靠谱的总监。”	先对对方的感受表示理解或认同，然后让对方说明评价背后的依据	我理解你现在非常生气，但为了帮我改进，我也希望能听听你具体的反馈
对方尝试逃避责任 比如，“我们也是按流程做的，我不认为我们有什么问题。”	讲明白当前需要双方一起解决问题，需要双方做什么	放心，我并没有在责怪你们有什么做得不对的地方。我更关注的是为了解决问题，咱们一起做哪些事情
对方指责你的问题 比如，对方说：“这都是你的错！”	认可自己的责任，同时指出双方的责任，变指责为归责	我很抱歉，这个项目出现了一些问题，这里肯定有我们的问题。但既然咱们是一个团队的，我相信责任肯定是双方共担的，里面也有你们需要改进的地方。咱们能否一起讨论一下，未来合作时怎么避免问题？

有了上面这张表中的策略与例句，加上一定的练习，我们相信你能应付大部分日常中的艰难对话。记住，核心策略只有一个：将对方的话，引导到解决问题、完成你作为中层管理者的管理任务上去。

中层管理者最常用的改造对话技巧：变“指责”为“归责”

对于中层管理者来说，上面表格列出的5种场景中，很常见但最难应对的是各种“指责”。为什么呢？既是因为中层管理者承担着很多执行与推进层面的责任，日常工作中难免会让别人不开心或误解，也因为很多人对于对方的意图、语言、行为等，天然地会有负面解读或预设。

面对种种“指责”，你都要学会“归责”。“指责”和“归责”这两个词听起来有一些抽象，我们来分别解释一下：

指责，是责备、责骂的意思。它的本质是往回看，是对于过去发生的行为的评判。

归责，是梳理清楚责任的归属。它的本质是往前看，弄清楚在未来，双方应该如何做，做什么或不做什么，才能解决当前的问题。在归责模式中，双方是合作者，需要一起解决问题。

比如，在前面蒋总责备吴女士的例子中，吴女士的应答：“蒋总，我理解您现在非常生气，目前我的方案也的确存在问题。把这个项目做好，也离不开您的支持和建议。为了节省双方时间，一起尽快推进，您能从公司运营管理的角度，给我一些具体的反馈吗？”就是典型的变“指责”为“归责”。在具体方法上，一般包括四步，你可结合吴女士的例句，对比着理解：

承认自身责任。（目前我的方案也的确存在问题。）

提出共同责任。（把这个项目做好，也离不开您的支持和建议。）

引导向前看。（一起尽快推进。）

提出下一步建议。（从公司运营管理的角度给一些具体的反馈。）

上述变“指责”为“归责”四步法源自于道格拉斯·斯通和他的团队^注，我们根据自己的实践进行了调整。

综合使用“积极聆听”与“改造对话”技巧，推进对话

在现实沟通中，你可以综合使用“积极聆听”与“改造对话”技巧，来推进对话。你可以通过下面的对话，理解吴女士是如何运用这些技巧，来推进她与蒋总的对话的：

吴女士（听到蒋总又打断她说话，开始要挑战她的建议）：蒋总，是我没表达清楚吗？（如果在以前，吴女士会说“你能不能等我讲完”）

蒋总：我懂你说的，但你为什么在这次推广活动中，没有把大学生当成你的受众呢？我当时跟你明确讲过我们要重点考虑年轻人的。

吴女士：理解，蒋总，我们之前是说过要重点考虑年轻人的，但我认为咱们的金融产品并不主要针对大学生。我正好也想请教您，为什么您想把大学生放进来呢？（将问题引给蒋总，让他有机会开始表达。）

蒋总：这还用我特意跟你说吗？大学生即将要毕业，需要花钱又没钱，我认为他们是很重要的目标客户；并且一旦培养出了他们使用我们产品的习惯，未来他们会更有可能成为我们的长期用户。

吴女士：了解了，蒋总，您想把大学生当成用户，是从未来用户增长的角度来想受众的是吧？

蒋总：当然了！你做了那么久营销，这都想不到吗？

吴女士：在这个行业里，您比我对用户的理解更透彻。不过蒋总，我也有个思路想跟您探讨，上次咱们也交流到营销上要尽可能精准。我完全同意咱们要重点关注年轻人，只不过，我们这个营销活动设计的初衷，是专注于职场独立女性的。

蒋总：精准是一定要的，但大学生里也可以有独立女性啊！难道不是吗？

吴女士：蒋总，抱歉，您先别急。没错，不过您刚才这么说，倒让

我明白咱俩理解上的分歧在哪里了。（继续引导对话到解决当前问题的讨论上去）我觉得是在“独立”二字上。是吧？

蒋总：也许是吧？我不知道你怎么理解，但我理解的“独立”，就是敢于做自己，这不分大学生还是非大学生。

吴女士：这一点我是同意的，蒋总。只不过，我在设计这个活动的时候，也会把中国的现实情况考虑进去。（开始引入标准）一般来说，当我们说起年轻的独立女性时，是指职场上已经有相对稳定的工作且有自己的判断与想法、经济也相对独立的女性。另外，作为支撑咱们业务发展的用户，她们在消费的意愿、能力及可持续性上也是有一定水平的。我理解的独立女性，这两方面都要考虑。您觉得呢？

蒋总：你这么说也有道理。那这次活动就先以你说的这类受众为目标吧。

吴女士：谢谢您帮忙确认方向。另外，我觉得您对把大学生当成独立女性的观点，对于品牌年轻化的战略来说，也是很有用的。我会在今年的品牌建设规划中，放进去一起考虑，谢谢！

蒋总：别客气，应该的。

对于中层管理者来说，如果你遇到通情达理、很好沟通的上司、下属或合作方，那是你的运气，但现实中你可能大部分时间都在处理各种各样的问题，以及因此产生的沟通。如果你能有智慧、有魄力、有实效、有人情味地解决问题，你和你的受众就会建立起扎实的信任关系。

从下一章开始，我们将正式进入实战部分。我们将在你最常见的情境中，按几类重要的管理沟通对象，把前面的各种理念与方法体现出来。

第三部分

中层管理沟通的四大实战场景

第九章 带队伍

本章概览

从本章开始，我们将从中层管理者日常的管理沟通对象和情景入手，带你通过案例实践和练习前面所学的技能。本章将从中层管理者最基本的工作——带团队开始，为你拆解从招人到管人中的典型场景下，管理沟通技能的具体应用。

怎样面试，才能识别并吸引人才

作为中层管理者，带起一支高效、能干又有向心力的队伍，是非常重要的日常工作之一，也是让你顺畅开展工作的关键保障。而构建起这支队伍的基础，就是经过你筛选、招聘进来的人才。

但你一定也有这样的体会：靠谱的人找不到，找到的人又不一定靠谱；你看上的人看不上你的公司，看上你公司的人你又看不上。明明有那么多人在找工作，但为什么HR还是招不到合适的人呢？

杜总监最近这几个月一直在为招人头疼。他要招一位能独立开发线上课程的课程经理，前前后后用了一个月，面试了二三十个人，才招到一位小A，工作还算靠谱。可是入职才1个多月，小A就要离职，原因是她觉得工作量太大，和她期待的不一样。

没办法，杜总监只能继续招人，又经过近一个月的密集面试，招来了小B。可是让杜总监更郁闷的是，小B的工作表现根本不像他简历里和面试时说的那样，有独立开发课程的经验，他既做不好新课的选题规

划，也找不到合适的师资，更别提商务和推广这些事了。

小B的工作能力达不到要求，不能分担团队的工作量，让杜总监压力很大，但HR劝他还是留下小B耐心教导，因为以他们公司的名气和薪资水平，在行业里实在没有竞争力，很难招到成熟又资深的人才。

杜总监很纠结，但他更郁闷的是，在面试时识别出真正需要的人选，并且把他们留下来，怎么就这么难呢？

杜总监的问题，很多中层管理者都遇见过，仔细拆分，其实是三个问题：

我的团队需要什么样的人，HR需要用什么标准又快又准地帮我筛选？怎么在面试中识别出真正符合需求的人选，并验证他们的能力和态度？怎么说服我看上的人选加入团队？

如果在面试时解决了这三个问题，你就能更高效地找到合适的人才。下面我们一一来分析。

把用人需求拆解成可对比、可理解的标准

很多中层管理者在招聘时都会遇到HR推荐了不少人选，可是自己一聊就觉得都不符合团队的需求的情况，于是埋怨HR选人不上心，不懂得业务需求。而HR（哪怕是HRBP）也觉得冤枉：我们明明是按照业务方的职位介绍和要求选的，要说有问题，还是你们给的标准不清楚。

其实，作为业务管理者的你，首先需要能足够清楚地梳理出自己的需求，并把它们落实成HR在筛选人选时能够理解并能拿来参考的标准，特别是在一些相对软性的素质上。

以前面杜总监招聘课程经理的例子来说，除了列清基本的学历、经验、语言等要求外，他可以根据该岗位的具体工作及每项工作的KPI或OKR，与HR一起借助表9-1，拆解出每项工作任务需要的能力标准。

表9-1 如何将软性的需求，拆解成更好理解与参考的标准

工作内容	具体任务和能力要求	加分项	减分项
课程策划	调研和分析能力：了解行业、市场趋势、用户需求等，找到具有潜力的课程选题	独立做过课程（提供做过的产品及数据，说得清是如何做的）	不了解知识付费行业
	逻辑思维能力		不清楚一般线上课程的制作流程
	学习和创新能力
	策划撰写能力		
商务流程	商务谈判能力：能和老师、供应商等第三方就价格、时间、标准等进行商务谈判	有丰富的导师资源 有商务谈判经验 (举出具体例子)	不喜欢做与沟通相关的工作
	协调能力：能推进和协调内部相关部门配合
.....

有了这张表格，加上面对面的沟通，HR就能具体地了解一位课程经理大致的工作内容和能力要求了。在一些通用能力上，比如沟通能力，HR是有选拔标准和经验的；而对一些专业能力的界定，比如营销和文案能力，杜总监则要给出具体的参考标准和需要HR帮忙收集的资料，比如以往的作品，以及它们的阅读量、转化率等数据。

如果HR有了这张和业务部门一起定的筛选评定表，推荐人选的准确度就会大大提升，中层管理者也就可以省去很多无效面试的时间和精力了。

会听会问，才能火眼金睛识别人才

有了HR做第一道筛选和把关，接下来，作为业务主管，你在复试时就可以把精力主要放在从专业方面把握和验证人选的能力，以及判断他/她在价值观方面是否适合团队了。最重要的，是识别出对方是否故

意欺骗或夸大某方面的经验。

在这个环节中，中层管理者的提问和积极倾听技巧十分重要。你需要：

通过有目的、有结构、有逻辑的层层发问，了解应聘者的经验和能力水平。结合积极聆听技巧，确保你能准确理解应聘者的回答，从而对应聘者形成客观、全面的认识和判断。

问什么样的问题才能考查出应聘者的真实水平呢？除了借助上一步中你给HR整理的能力需求表，你也可以参考人力资源界一个非常好用的面试提问方法“STAR”^注，也就是Situation（情境）、Task（任务）、Action（行动）、Result（结果）。

还拿前面的案例来说，杜总监如果在面试时想验证小B是否独立策划和制作过线上课程，就可以遵循这样的问题逻辑来问：

我看到你曾经开发过一门在线少儿阅读课程，可以讲讲这门课的背景吗？你为什么会选择少儿阅读这个选题呢？这个课程的市场情况如何？你是怎么看待这个市场的？有哪些机会和挑战？（对照能力需求表，这是考查小B对市场的理解和分析）

你在开发这门课的过程中，做了哪些方面的工作？（这是在考查小B的工作范围）在这些工作中，你承担了什么角色？哪些工作让你有成就感，哪些工作让你有挫败感？为什么？（这是在考查小B的优势及工作倾向）

在开发过程中，你遇到的挑战是什么？你是如何解决的？你有什么收获？（这是在考察小B协调、应变、解决问题的能力）

这门课的效果如何？你觉得在整个过程中，你哪些方面做得好，哪些方面需要改进，该如何改进？（这是在考查小B如何回看自己的行动与结果之间的关系）

在这个问题框架下，杜总监在小B回答问题时，结合积极聆听的技巧，可以继续追问细节和确认回答。

比如，小B说到他研究了市场之后，联系了相关的老师来谈选题，杜总监就可以追问：“你是怎么找到这些老师的？找了几个老师？”小B回答：“这些老师都是公司师资库里的，我选了适合讲这个选题的三位老师。”

只是库里的老师，并不能证明小B寻找师资的能力。这时候杜总监就要继续确认：“你们公司的师资很厉害嘛！那你有没有开发过新的老师呢？你是从哪个渠道找到这些老师的？”

经过这样层层追问，杜总监就可以掌握小B在课程策划开发方面的经验到底如何了。如果他夸大了经验，在细节追问上一定会露出马脚。值得注意的是，这些技巧，同样也适用于你对新员工某些具体的技巧与经验进行再确认。

用第三选择思维，说服并留住人才

招聘和应聘是个双向选择的过程，当你和HR经过重重筛选，找到了合适的人才，这时候选择权就在应聘者手中了。对于中层管理者来说，只有留下了合适的人才，面试的工作才算结束。

但现实中，招聘者也面临着很多实际问题，比如薪酬水平低于应聘者的预期，或者公司名气小导致留不住人等。这时候，考验的就是中层管理者能不能灵活运用第三选择思维，和人选进行“谈判”的能力了。

怎么谈呢？还是要先从需求入手，也就是了解清楚人选的求职动机是什么。薪酬、公司名气是人选考虑的重要因素，但不是唯一因素。总结来说，应聘者的求职或跳槽动机大致分为以下几类：

待遇：薪酬福利等。

发展机会：积累经验、晋升机会、学习机会等。

工作环境：工作地点、硬件条件、文化氛围等。

新鲜感：探索新行业、换个新环境等。

自主权：能自主负责一块事情、能自主安排工作时间等。

在面试现场，你可以通过以下问题来了解应聘者的动机，比如：

你为什么想离开上一家公司？在上一份工作中，最吸引你的地方是什么？你最不能接受的地方是什么？

你期待下一份工作是什么样的？

你认为工作中最重要的是什么？你认为生活中最重要的是什么？

只有找到了准确的动机，你才能给出更好的方案，吸引对方加入公司。一般在业务主管复试时，只是初步了解应聘者的期望，不会当场就进行薪酬谈判，所以，当你了解了应聘者的动机后，可以有一段时间来准备你的第三选择方案，之后再和人选沟通。

比如，对于某岗位，你能够提供的薪资上限是10000元/月，但人选C期望的薪资是12000元/月。你可以先这样探询：“C女士，据我们对于行业的了解，我们提供的薪资已经高于行业平均水平了，但显然离您的期待还有一定差距，我能了解一下您是怎么考虑的吗？”

C女士说：“我还是希望这次换工作能够带来一定的薪资提升，因为如果我现在这家公司干下去，今年6月年中评估，我的薪水预计也会涨到10000元/月的，所以这个薪资对我不够有吸引力。而且如果我来这里上班的话，每天通勤还要多花1个多小时，那我工作之外自己的时间就更少了。所以……”

从C女士的回答中你会发现，除了薪资之外，C女士对于上班路程和安排自己的时间有诉求。你就可以从这方面开始，与她一起探索第三选择方案，比如说：“C女士，我理解上班路途远确实很辛苦。我们公司其实在这方面是很灵活的，而且充分信任和尊重员工的自主性。如果您觉得每天来公司很费时间，我们可以商量每周在家办公两天，在不耽误工作的前提下，您可以灵活地安排自己的时间。”

这样一来，你可能就解决了C女士的一大顾虑，C女士可能会重新评估她的需求。这时候你还可以进一步劝说：“而且，如果您在三月入职的话，比等到六月评估，可以提前三四个月得到涨薪，您可以把这个时间成本也考虑进去。”

当了解了C女士的动机和需求，你就可以利用第三选择方案，来缩

小她在薪资方面的预期差距，从而达到说服她入职的目的。

当然，找到可以执行的第三选择方案不容易，大多时候还需要你与公司各部门先进行沟通协调。比如，如果C女士是你特别想争取的人才，你有没有能力去说服内部支持该岗位在家办公？如果争取不到在家办公的政策，你是不是可以申请为她报销一部分打车费？

所以，给出第三选择方案，考验的不仅是中层管理者多维度思考的能力，更是解决问题、协调资源的综合能力。如果你是这样的管理者，相信应聘者也能在和你的面试交流中感受到你的诚意和能力，认可你成为他们愿意追随的上司。

如何激励，才能提升团队绩效

带团队，是占据每位中层管理者很大一部分时间的日常工作，其中最重要的目标就是领导团队提升绩效、创造业绩。为了达成这个目标，管理者需要不断地指导和激励团队。

然而，如果方式不当或表达得不走心，不仅没有效果，反而还会让团队抵触和反感。

徐总监的团队负责某自媒体平台的商务拓展工作。以前因为平台的口碑和流量都很好，很多广告主会自己找上门来，团队只负责对接和执行就可以了。但因为最近一两年流量竞争越来越大，这类广告的主动投放量一直在下滑。

为了保持增长，他要求团队必须主动去开发客户、拓展渠道；同时还促成公司改进商务部门的奖金制度，将业绩和提成挂钩，希望能激发团队的干劲儿。

然而，试运行之后，他发现前两个月团队确实很积极，但让习惯“跟单”的团队主动开发客户，效果不如预期，团队很快就松懈下来了。徐总监不明白，为什么小伙伴天天喊缺钱，可是现在给他们“多赚钱”的机会，却激励效果不大？

在最近的月例会上，他再次鼓励大家主动拓展、多拿提成时，甚至有年轻的同事说：“哎呀老板，您可别‘套路’我们了，这提成哪那么好赚啊！我们还是胸无大志地跟单、拿点工资挺好的！”虽说是玩笑的

口吻，但徐总监却听出里面浓浓的抵触情绪。

其实，头疼的不止徐总监一个，很多中层管理者都在为有效激励团队而费尽心思。像徐总监的公司那样能够从制度上配合激励，已经非常难得了，还有些公司根本无法改变制度，岂不是一点办法都没有了？

倒也不必那么灰心，要做到有效激励团队，制度是一方面，团队领导与成员做好激励沟通也是至关重要的一环。

激励为什么无效

为什么每个企业都有激励制度，但还是有很多管理者抱怨激励太难、没有效果呢？要回答这个问题，你需要先弄清楚，激励的目的是什么，才能判断激励的效果如何。

一般来说，企业激励员工要么是为了提升绩效，要么是提高员工满意度，留住人才。但这些都是企业期望激励带来的结果，而不是激励的直接目的。那激励的目的是什么呢？我们引用管理学中对激励的定义来说明：

激励，原意是指人在外部条件刺激下出现的心理紧张状态。用管理学上的语言来讲，激励就是管理者运用各种管理手段（外部刺激），引起被管理者的某种需要从而激发其动机，促使其产生组织所需要的行为的一个过程。

简单地讲，激励就是设法让被管理者发自内心地去做某件事情。在这个过程中，激励有四个基本要素，即外部刺激、需要、动机和行为，它们相互作用，构成了对人的激励。

从这个定义来分析案例中徐总监激励措施没有效果的原因，就十分清晰了：徐总监并没有找到团队成员的动机和需要，所以采取的激励手段，也就是外部刺激，激发不了团队，也就无法促成他想要的行为，自然也就没有达成他期望的结果，反而让团队更加懈怠。

怎么激励才能促成团队改变行为呢？这要求管理者既要掌握激励的方法，也要掌握在激励过程中的沟通技巧。

“改变—校正—强化”正循环激励三步法

根据激励的四个基本要素，我们总结了一套“改变—校正—强化”正循环激励三步法。

第一步：设定目标，找到动机，促成行为改变

既然激励是为了促成组织需要的行为，那么身为管理者的你，首先就要想清楚你要的行为是什么、有什么样的标准，同时考虑团队成员现在的能力水平如何，你能给他们提供什么支持等，并且向团队成员讲清楚。

比如，对徐总监来说，他需要的行为是团队从被动跟单变为主动打单。继续拆解主动打单这个行为，又分为寻找客户、联络沟通、成交跟进这三步。

同时，徐总监还需要考虑，现阶段团队在能力和意愿上是否能独立完成打单？需要给他们提供哪些方面的支持？经过分析，徐总监认为，这个转变对于没有打单经验的团队来说不容易，无论是从销售方法上还是从客户资源上，团队都有所欠缺，很难独立开单。

因此，现阶段徐总监的考核标准和期待，就不是做成新客户业务，而是主动找到客户源并进行有效联系和沟通。这对目前的团队来说是个可达成的目标。

在完成了这些梳理后，徐总监就可以这样和团队沟通：“相信大家也都感觉到了，由于流量竞争越来越激烈，购买咱们广告的客户也有所减少，这不仅影响到了公司业务的增长，也间接影响到了各位同事的收入提升，因此公司制订了开源节流的经营计划。”

“咱们团队肩负着公司‘开源’的重任，因此也要从被动地接广告，变成主动去联系客户卖广告。为了鼓励大家积极为公司创收，公司也制定了相应的提成奖励政策。当然，我知道这对于咱们团队是个不小的挑战，所以我会带着大家一起开发客户，也会对大家进行销售方面的培训。”

“对于绩效考核和提成奖励，公司会综合大家的客户发掘、有效沟通和销售收入情况来评定。也就是说，如果你这个月没有开单，但却找到了一个有效的客户渠道，也会得到奖金提成。希望大家多多发挥主动性，为公司和自己增收！具体细则我会发邮件给大家，如果有任何建议

或顾虑，大家也可以和我沟通。”

设定目标是激励的前提，但你可以根据团队的能力现状分阶段设定。我们建议你定初期目标时，尽可能具体、有一定挑战性，但团队经过努力可以实现。

有了目标后，就要去找团队成员的需求和动机，驱动他们去做出你需要的行为。现实中，每个人的需求和动力源都不同，但公司的激励政策一般都是统一的，这该怎么办呢？

这时候，考验的就是管理者的沟通水平了。虽然在制度层面，激励的标准是统一的，但在沟通层面，管理者对于激励的意义是可以“定制化”解读的。具体来说有两步：了解你的每位团队成员，并在沟通中调动他们的积极情绪。你可以从以下维度，了解团队成员：

他们的发展目标。

当前的发展状态。

对现在工作的满意程度。

现在的发展路径是否能帮他们达成发展目标。

工作外的追求和理想是什么。

你对成员越了解，和他的沟通就会越有的放矢。当你做完这些功课后，就可以与成员进行“定制化”的激励沟通了。这一步最关键的就是需要结合调动对方积极情绪的方法来推进。你可以参考第六章第五节中的具体方法来进行。

举个例子，小A性格内向，对主动去找客户这件事很抵触，所以她觉得这激励不要也罢，安心拿工资也挺好。显然，多赚钱的动机是刺激不到小A的，徐总监该怎么和她来沟通呢？

其实，小A在徐总监的团队两年了，也是徐总监想重点培养的高潜成员。小A不喜欢做一成不变的工作，希望能在自己的职责范围内有一定的自主权。根据这些了解，徐总监在沟通中抓住“希望自主性被认可”这个点，来激发小A的积极性：“小A啊，我感觉你对这个激励方案

好像有些顾虑，能跟我讲讲吗？”

小A：“老大，您也知道我的个性，不太爱主动和人打交道，我觉得太难了，我可能做不到，也不想拗着性格勉强自己。”

徐总监：“我理解这对内向的同事不容易，但这么快就否定自己，不像你的风格呀！据我观察，你这两年遇到困难总是先想办法，从不抱怨，最后都解决了。这次你也一定没问题！再说，你之前不是总说客户投放的软文和咱们微信公众号的风格不匹配，但咱们也没有什么主动权去调整吗？如果我们主动去和客户谈销售，那么你完全可以向客户提案，为他们定制适合的软文角度，这可是你的强项啊！”

小A：“真的吗？可是对我来说，开发客户这步我都迈不出去啊！”

徐总监：“别急嘛！咱们是团队作战，不是个人比赛，每个人只要充分发挥出自己的优势就好。而且现阶段我会带着大家去开发客户，但在内容策划和客户沟通提案方面，我希望你能牵头。”

小A：“那没问题，这是我的强项！”

激励是个需要耐心的精细活儿，团队里的每位成员都是独特的个体，需要管理者有针对性地对待。管理者在前面做的功课越多，后面执行起来就会越省力。

第二步：通过辅导和建议，在过程中实时校正行为

行为的改变不是一蹴而就的。在促成行为产生或改变的过程中，作为管理者，你需要时刻把握和校正行为，及时对团队表现给予辅导和建议，从而确保行动服务于目标。

前面提到，管理者在制定目标时就要把目标按阶段进行拆分，以适应团队当前的能力水平，而这些阶段性的小目标，也让你更容易掌握行为的“航向”，不至于偏离太远。

一旦发现团队的行为并没有按照预期的方向或节奏推进，作为管理者，你该怎么辅导和建议呢？

首先，你要判断行为没有达到预期，是团队的能力达不到，还是意愿不够。判断的依据，除了你自己的观察分析之外，还需要和团队诚恳地沟通。你可以使用前面介绍过的中性表达法，把你观察到的事实告诉团队，同时请他说说他的原因或理解。

比如，徐总监观察到小B虽然每天都在跟进联络新的潜在客户，但转化率并不高，最近小B找新客户渠道的积极性也降低了不少。徐总监决定先和小B了解一下情况。

他启用中性对话的技巧来开场：“小B最近辛苦啦，这么快就能上手找到潜在客户和渠道，很不错！但是根据我的观察，你挖掘潜在客户之后却带不来转化，最近这一两个星期，好像干劲没那么足了，连挖掘潜在客户的数量都比上个月少了30%。我能了解一下发生了什么吗？”

小B一听，直吐苦水：“老大，我不是积极性下降了，我发现我还挺喜欢开发新客户的，但我前面可能用力太猛，把能想到的渠道都挖过了，现在感觉资源枯竭了……至于转化率，我这方面没什么经验，完全是凭感觉和客户沟通的，我虽然在看这方面的书，可是实操起来还是不太一样。”

这样一来，徐总监就知道，小B最近的表现并不是意愿不够，而是在能力上有实际的困难，需要自己的帮助。

了解了原因之后，你就可以根据具体的情况来进行有针对性的辅导了。你需要和下属一起制定一个可行的目标，并根据他的能力水平给予支持。

继续举小B的例子，徐总监听完小B的回答，发现小B目前遇到了两个问题：①不知道去哪里拓展客户渠道资源；②不知道如何做转化沟通。

因此，他是这样和小B说的：“你能认识到现在的不足，并且主动去学习方法，这点特别好！咱们团队之前没有这方面的经验，无论是找客户资源还是售卖转化，都是很有挑战的工作。没关系，接下来的一个月，我会重点带着你来做这两项工作。我会教你一些找客户渠道的方法，也会和你一起梳理现有的潜在客户，筛选出可能转化的进行沟通。如果需要，我也可以和你一起与对方沟通，必要时也会帮你补充和推进。你觉得怎么样？”

小B：“太好了！这下我心里有底多了，谢谢老大！”

徐总监：“那咱们也定一个小目标吧。这个月，你想出至少3个新的客户渠道，并落实开发出2个；转化至少4个现有潜在客户。怎么样？”

小B：“嗯……虽然有点挑战，但有你帮我，我觉得能完成。”

徐总监：“那咱们就试试看，过程中有任何问题都可以随时来问我。”

你看，徐总监先是站在小B的角度表示理解他的难处，然后又提出了具体的解决方案，让小B在情绪上感到被理解和支持，从而调动了小B的积极情绪，也就比较容易地接受了徐总监提出的目标，愿意配合徐总监进行改进，从而实现徐总监校正行为的目的。

第三步：通过认可和表扬，强化行为，形成正向循环

当经过辅导校正，团队初步形成了需要的行为后，激励就完成了吗？其实并没有，你需要继续强化这些行为，直至它们成为团队的习惯动作，让团队能够不断地从行为带来的结果中受益，从而形成正向循环。

这一步的关键，就是要通过认可和表扬，激发团队的积极性，自发强化行为。但有很多团队主管并不擅长表扬，他们要么觉得羞涩而不好意思去表扬团队，要么习惯只看到团队的问题而看不到长处，或者表扬得不真诚，没表扬到他们心里。

我们在第六章第五节中分享了一些认可和赞美的方法，你可以用在这个环节中，肯定团队的进步和改变。

比如，徐总监可以肯定小A的自主性：“小A，我发现你在给客户的提案中，对客户需求的把握特别准确，客户都很喜欢你的想法。看得出来，你在主动研究客户业务和行业上下了苦功夫，真的特别棒！相信你一定能带领内容小分队为咱们团队带来更多转化，有什么需要支持的，随时告诉我！”

徐总监也可以肯定小B的想法：“小B，你提出的这个开发客户渠道

的思路非常新颖，我支持你大胆去尝试！明天周会，你能跟团队分享一下你是怎么想到的吗？”

需要注意的是，你在表扬团队时，要避免只肯定结果，而是要兼顾进展、能力与态度。

你可以看看下面的表扬方式：

“小王这个周末加班写了三篇稿子，太高产了，辛苦了！”

“小周任劳任怨，这个月一个人负责三个大项目，值得大家去学习。”

你听了，可以感觉到激励吗？大部分下属听了这种“结果导向”的表扬，都不会觉得振奋，而是感觉领导在鼓励加班、吃苦、超负荷工作。这种只看结果不看过程的表扬，除了听起来不真诚、不走心外，也会让那些在过程中付出努力，但结果不尽如人意的下属寒心。因此，当你表扬时，除了表扬直接的项目进展，更要对下属的能力与态度表示肯定。比如：

“小B，你这个想法很新颖嘛！可以给团队带来新思路，不错！”（这是针对想法新这个“成绩”本身来进行表扬）

“小C，虽然你来公司不久，但经常愿意分享一些新的想法或思路。这种主动的态度，值得表扬！”（这是针对主动态度进行表扬）

“小D，我记得你刚来的时候，经常提一些与咱们业务不太相关的想法。但最近我发现你提的想法越来越靠谱，赞一个！”（这是针对在提想法能力上的进步进行表扬）

一般来说，针对能力（或技巧）的表扬，可以帮团队增强自信；而从态度出发的表扬，有助于提高团队的责任心和主动性；基于进展的表扬，前面两个目的都能达到。

每当团队成员无论是在能力、态度还是进展上取得一些进步时，你都及时给出认可和表扬，团队就会知道他们在正确的方向上努力，也就更有动力去强化他们的行为，从而形成自发的强化循环，激励才最终奏效。

激励是一个持续投入、精密调整的过程，它不能靠制度自动运行，而是需要管理者花大量的时间、精力和心思，根据每位团队成员的特点，定制化地进行沟通和跟进。但对中层管理者来说，如果你耐心地去做好激励，那么，你在带队伍的过程中也会事半功倍。希望你能用好激励这个团队“推进器”，实现团队业绩与成长火箭般提升。

怎样批评，才能有效纠正下属的行为

如何批评下属这件事，让很多管理者感到头疼。很多带团队的朋友都会和我们抱怨：现在的团队越来越年轻化，“小朋友”们个个都很自信但又说不得，明明是好心指出他们的问题，教他们改正，他们非但不领情，没准儿还会一生气就辞职了。你说，这队伍怎么带？

林总监手下有位员工小齐，名牌大学毕业，市场数据分析方面的专业素质还不错，也很自信，但就是有时候粗心，与客户沟通时也很随意。也不知道她到底是心大还是敏感，每当林总监指出她工作中的问题，说轻了她不在意，说重了就闹情绪，这让林总监很头疼。

有一次，客户在微信群里问了一个项目调研问卷框架的问题，小齐立刻就回复了十来条长语音来解释。客户没有回复，却给林总监打来了电话说：“你们这个小齐，一下发这么多语音我怎么听啊？你们这团队怎么越来越不专业了！”

林总监连忙道歉，安抚了客户后，赶紧找到小齐说：“小齐，跟你说了多少次了，别老跟客户发语音，赶紧把刚才群里的回答整理成一个文件，通过邮件发给客户，同时微信上也发一份。”

小齐不服气：“可是您说要及时响应客户啊！要是整理成文件再发，就不及时了呀！我中午前还要给A客户发一份报告，做完我再整理吧。”

林总监听小齐没往心里去，气就上来了，大声说：“现在就整理，马上发，客户都投诉到我这儿了！你也工作一年了，做事情能不能专业一点，干活儿时多走走心啊！”

小齐一听，又生气又委屈：“我怎么不专业、不走心了？都是急着要的活儿，我每天加班加点地干，哪个耽误过？我及时回复客户怎么倒做错了……”说着说着，小齐就哭了。

林总监没想到小齐情绪激动成这样，本想好好借此机会和她谈谈职业化的问题，也谈不下去了。他只能安慰自己，这些孩子从小都是家里娇生惯养的，下次自己说话还是注意点吧。

不学会批评，受伤的还是管理者自己

相信很多中层管理者跟林总监都有共鸣——批评现在日趋年轻化的团队，重则下属一气之下辞职走人，轻则下属不服气，双方闹得不愉快。久而久之，管理者只能降低要求，对团队的错误睁只眼闭只眼，尽量不批评，以维持表面上的和气。

然而，做个“老好人”，最终受伤的还是自己。如果管理者一直妥协，不但团队的能力上不去，工作效率低下；更要命的是，小伙伴们不会因为你的好心与善良而自觉变好，相反，他们可能会从职场新人慢慢变成“小油条”，本事没长，脾气却越来越大。这只会让队伍越来越难带。因此，学会正确地批评下属，是带团队很重要的一项管理沟通技能。

为什么你的批评不仅没有效果，还可能会遭到团队的抵触呢？其实，你可以站在被批评者的角度，从感性和理性两个层面来分析：

感性层面上，你说的话是否会引起对方情绪上的抵触？你的批评是否让对方觉得伤了自尊？

理性层面上，你的批评是仅仅表达了你的不满情绪或是负面评价，但没有解决问题，还是只提出问题，没有给出相应的改进建议或支持？

如果从这两个层面来看前面案例中林总监对小齐的批评，几乎踩了所有的雷，也难怪小齐会闹情绪、不服气。

中层管理者到底该怎样批评才有效呢？

从管理目标出发，既批评到位，又兼顾情绪

批评只是管理团队的手段之一，目的是纠正团队的错误行为，促成积极的改变，从而解决问题，让团队实现成长，而非管理者宣泄情绪或是树立威信的工具。事实上，职场新生代下属也不是真的桀骜不驯、不服管，只是对管理者的各方面能力提出了更高的要求。

当你理解了这一点之后，再反观“批评”这件事时，心理就会平和得多——你不必害怕因为批评而得罪人，只要掌握技巧，批评得当，反而会增进你与团队的信任，帮你达成管理目标。

该不该批评？从角色和其对应的标准来判断

下属出了问题，管理者该不该批评？对于传统管理者来说，这本是个不需要质疑的问题，而对于当今的管理者而言，尤其是面对在鼓励、赞赏氛围中长大的新生代下属时，这个问题就成为他们的困扰。

我们的答案是：该批评的时候还得批评，但要适时、合理地用好批评。你需要从团队成员各自的角色入手，思考是否该批评：

他在这项工作中承担的角色是什么？

这个角色有哪些对应的行为标准？

我是否与他在角色和标准上达成了共识？

当哪些标准没有达到，或者他的表现与标准有多大的差距时，我该提出批评？

当你与团队都认同了“角色与标准”这个度量衡，你在批评时就不会害怕得罪人或者不好意思开口，也更容易控制情绪，避免说出不该说的话了，因为你的批评是建立在“角色与标准”这个基准之上与团队进行的理性对话。

你可能觉得有些抽象，我们放到前面的案例来具体解释一下。

对于林总监来说，他该不该批评小齐呢？他可以依据上文列出的问题来梳理思路：

小齐工作中主要有两个角色：市场数据分析专业人员和客户服务人员。她在数据分析专业人员这个角色上做得很好，但在客户服务人员的角色上需要改进。具体来说，她在服务客户时，及时响应做得不错，但主动从客户角度思考这个维度做得不够，没有达到职业化标准。

林总监曾几次和小齐谈过“角色与标准”这个话题，但小齐总觉得这些太虚了，做好具体的事情更重要。

分析之后，林总监认为如果小齐再犯同样的错误，有必要严肃批评，让小齐重视职业化这件事，并和她一起想办法改进。

这个分析过程看似复杂，但如果你习惯了与团队按角色和标准来沟通，就能很快做出判断。

批评什么？判断态度、能力、结果，哪里出了问题

当你只是因为下属某件事没做好，让你感到生气、不顺心而批评他时，你其实只是在宣泄自己的情绪，根本不知道应该批评的问题是什么，下属自然也不会认同和服气。

我们在前面激励一节中提到过，校正行为需要先判断是能力还是意愿出了问题，批评也是一样。批评有没有效果，不在于你语气是不是严厉、情绪是不是激烈，而是你指出的问题准不准、对方是否能认同、你能不能给出支持或辅导。

如果你能清楚地分辨下属是态度、能力、结果中的哪方面出了问题，再有针对性地批评，并给出改进的建议和支持，他才能认同你，批评才能真正发挥作用。

比如，林总监该怎么辨别小齐总给客户回微信语音这件事，是哪里出了问题呢？看上去，好像是小齐在与客户沟通时的态度太随便，但也可能是他们这些年轻人从小就习惯了互联网式的“散装”沟通，经常发语音和表情包，并没有意识到在职场上应该用职业化的商务沟通，也不知道在什么场合、用什么方式来沟通才是正确的。

为了验证自己的判断，在和小齐谈话时，林总监可以用中性表达和积极聆听的方法来进一步确认：“小齐，刚才客户跟我反映，你在微信群里发了很多长语音来答复他的问题，这让他很不方便理解，也不方便存档记录，所以很生气。”

小齐：“我觉得他好像挺着急的，但我手上还在做A项目中午要交的报告，为了省时间又不耽误响应速度，所以就直接回复语音了。”

林总监稳住自己的情绪，说道：“你能及时响应，这很好，但你这样的响应方式不够职业化，也没有站在客户的角度去考虑该怎样让他更好地接收到信息。我观察到你在和同事、供应商微信沟通时，也经常发零散的语音，我能了解一下这是为什么吗？”

小齐：“用微信沟通不就是为了方便快捷嘛，难道也要像写邮件那么正式吗？那也太低效了吧！而且我觉得我随时都能回应客户是很职业化的表现。”

小齐这回答，呛得林总监的火气立马上来了，但一想，这也恰好证明小齐可能并不理解职业化到底是什么意思。于是，林总监小心地表达了自己的情绪，但将重点放在了解原因上。

他说：“小齐，我听你这样讲，还是蛮失望的，但这不怪你。及时响应只是职业化的表现之一，但听你刚才这么说，其实你并不知道职业化具体的标准和对应的行为准则，是吗？”

小齐：“虽然您跟我说过要职业化，但没有人指导我具体该怎么做，我也是按自己的理解来做的。”

小齐的回答，印证了林总监的判断，他也大概知道该从哪儿帮小齐改进了。而他们的对话，也让小齐真正开始重视“职业化”这个问题。

管理者也必须是一位好的观察者和倾听者，你需要看到每个团队成员的问题，也要能分析出背后的原因，更要会聆听团队成员的反馈，从而给出相应的建议、辅导和支持，让你的批评被接受、有作用。

当然，在批评的话说出来之前，你肯定多少会有一些情绪。像林总监这样，谨慎小心地表达自己的情绪，也是一项练习。我们的实践表明，相比把情绪藏在心里，你越理性地把自己的情绪描述出来，你的团队就越知道该如何与你互动，并把你的批评听进去。

怎么批评？运用高难度对话技巧，管理好对方的情绪

当你进入理性分析和思考时，基本上你的负面情绪也会自动化解了。但是，批评毕竟是传递负面信息。作为信息的接收者，对方在收到这些负面信息时，难免会产生生气、害怕、抵触等负面情绪。因此，在批评的过程中，管理者最关键的工作就是要管理好对方的情绪。

在方法上，你可以综合运用积极聆听、中性对话、改造对话等高难度对话技巧，与对方展开理性对话。同时，批评的目的是纠正团队的错误行为，促成积极的改变，从而解决问题，实现团队成长，所以，你和下属的所有谈话都要围绕着解决问题、促成改变进行。你可以参考下面的清单来展开对话。

以角色和标准为依据，提出问题。

指出问题。

说明影响。

表达感受。

以双向沟通、充分了解为基础，分析问题。

讲明你的观察和分析。

询问原因或背景。

以客观、中立为原则，解决问题。

变指责为归责。

探讨解决办法。

提出期待。

给出支持。

以为促成积极改变为目标，确认方案。

达成共识。

给予鼓励。

这些方法在具体话术上怎么体现呢？我们还以林总监与小齐的交流

为例：

以角色和标准为依据，提出问题：

“小齐，刚才客户反映你在微信群里发了很多长语音答复他的问题，这让他很不方便理解，也不方便存档记录（指出问题）。客户很生气，认为咱们团队不够专业（说明影响）。客户这么评价，让我感到很惭愧，也对团队表现很失望（表达感受）。”

以双向沟通、充分了解为基础，分析问题：

“你能及时响应，这很好，但你这样的响应方式不够职业化，也没有站在客户的角度去考虑该怎样让他能更好地接收到信息。我观察到你在和同事、供应商微信沟通时，也经常发零散的语音（讲明你的观察和分析），我能了解一下这是为什么吗（询问原因或背景）？”

以客观、中立为原则，解决问题：

“听你这么说，我才了解这个背景。我今天和你谈话，并不是因为收到客户的反馈而指责你。在职业化这件事上，我没有给你具体的行为标准是我的责任，但为了更好地服务客户，我们有共同的责任去改进。”（变指责为归责）“为了尽快提升你和团队的职业化水平，我想和你讨论一个方案：我和你一起牵头做一套咱们部门服务客户的职业化标准手册。我会列一些准则，你根据日常工作中具体的情境来进行细化。在这个过程中，你不但能加深对职业化的理解，也为咱们部门提升职业化水平做了非常重要的基础工作。”（将对话引向问题的解决）

“你能这么想，真的太好了！我希望能通过一个月的时间，以做这套标准手册为契机，帮你迅速提升职业化水平，并且在做完之后能够给团队做一次分享（提出期待）。当然，过程中遇到具体问题，我会随时帮你一起解决（给出支持）。”

以促成积极改变为目标，确认方案：

“你能通过自己的观察与梳理，将职业化的标准列清楚，还能结合

自己的工作讲明白，太好了！你在数据分析的专业上做得非常好，职业化更多是意识及习惯上的问题。我相信，通过执行自己梳理的手册，你一定会很快提高的！我也会多带一带你的。”（给予鼓励）

你可以看到，林总监的这些话，都是站在中性立场描述的客观事实，并没有对小齐这个人有任何预设和负面评价，因此，小齐才能同样不带情绪地和林总监进行理性对话，认识到自己的问题，并愿意去改进。

除了掌握这些沟通技巧外，管理者在批评下属时，也要选择恰当的时间和地点，来照顾对方的情绪。比如，为了照顾对方的自尊心，不要当众批评；为了双方能有一个心平气和的交谈氛围，也不要在对方正忙或者焦虑的时候批评，等等。

为了防止团队小伙伴在关键时刻掉链子又不能及时提出批评，我们更建议你在平时就做好“预防性”沟通。比如：

“今天事儿不多，咱们一起聊聊怎么才能多从客户角度思考问题吧！比如，你能不能把日常的客户工作先列一个清单，然后从客户的角度分析出来他的需求、目的、期待的结果或产出是什么，然后在每次接到任务后，都按这个思路来想想？”

这种话，只有在平时说，下属才能听得进去。当下属正在为弥补他的错误而焦头烂额时，任何批评都会让他情绪爆发，更加焦虑。所以，当下属出现问题时，你不妨先帮他解决问题，做一个后续针对问题谈话的“预约”：

“你的工作中了又出现了×××问题，不过你现在先专注完成眼前的事儿，并注意①×××；②×××；③×××。咱们改天一起讨论一下怎么帮你从根源上避免这个问题。”

所有给出负面信息的沟通都不容易，批评更是如此。作为管理者，除了掌握批评的技巧，更重要的是，在平时多观察、勤沟通，防微杜渐，在日常工作中尽量帮团队消灭小错、避免大过。

在中国文化中，也强调合理的批评。以识人、育人、用人见长的曾国藩，也曾把“勤教”“严绳”^注作为他用人四大要事的两个关键。

结合上一节中的激励，加上这一节里的批评，作为中层管理者的你才能兼顾鞭策和鼓励，打造出一支高效能的团队。

如何树立威信，“收服”不服你的下属

当你从业务骨干晋升为中层管理者，就意味着你需要从管好自己转变为领导和管理好一支团队。但是，职位和身份的转变，并不会自动给你带来可以服众的权力和威信。团队里的老人、强人、前任的人、眼红的人等，都有可能有各种理由不服你，让你催不动、给你使绊子，甚至和你对着干，让你本来就不轻松的管理工作难上加难。

金总监最近跳槽到一家新公司负责管理技术部门，成了一位“空降”的领导。巧的是，他的前同事刘工一年前也跳槽到这家公司，是部门里的技术骨干兼二把手。按理说，与部门二把手是旧相识，金总监在新公司的工作应该稍微顺利一些，可没想刘工虽然表面和金总监和和气气，但也没有那么配合他，反而总给他制造障碍。

比如，金总监交代一个新的项目任务，刘工总是先提出很多质疑，不愿意配合执行；他对刘工的技术方案提出建议，刘工也不认同，总是以金总监不了解公司的情况为理由拒绝调整，坚持认为自己的方案没问题，在技术上也比金总监更专业。

金总监觉得事事推不动，又不好跟刘工翻脸，不免有些灰心，和朋友吃饭时忍不住吐槽。朋友捅破了窗户纸：“我要是刘工，我也不服！你们在原来公司本来是平级，你晚一年跳槽就成了空降的领导，他心里肯定不平衡。再说，他本来是部门二把手，肯定也期待总监走了他就能升职呢，你一来他也没希望了，可不是得挑战一下你，看看你到底怎么比他强了嘛！”

金总监虽然觉得朋友说的话有道理，他也理解刘工的心理，但从以往和刘工一起工作的经历来看，刘工并不是无理取闹的人。他觉得必须要和刘工好好沟通一下，耐心地解开心结，“收服”这个部门里最重要的能人。

无论你是和金总监一样跳槽空降，还是从团队内部提拔晋升，抑或是公司架构调整让你收编另一支团队，成为中层管理者，尤其是新任的团队管理者，难免会遇到几个不服你的下属。

他们或许不喜欢你的性格和处事方式，也许质疑你的能力不足以胜任岗位，又或者不满意当前的工作内容或组织架构，但这些他们都不会主动和你说，而是用行动上的不配合、不交流、不支持来表达他们的抵触情绪。

但你作为带队人却不能意气用事，和他们对抗或僵持下去，任由这种低效的内耗损害团队。你必须主动发起对话，和团队透明、真诚地沟通，倾听他们的反馈，协调双方的理解和期待，从而形成双方认同的标准和原则。

主动发起沟通，找到本质原因

一般来说，下属不会无缘无故和自己的上司对着干，他们表现出不服肯定是有原因的，但这个原因却不一定是一方面的。根据我们的观察，一般会有以下几种原因：

理解偏差：下属对你的意图、工作安排、标准等理解有误。

比如，你给下属布置了一项“尽快完成”的工作，你的理解是下班前就要完成，而下属的理解是明天完成就很快了，因此，当你看到下属没有交付工作就下班了，心里会觉得他不积极、不配合；你让下属接手一个难啃的项目，想锻炼他处理复杂事务的能力，下属却认为你让他收拾烂摊子，好让他绩效不达标，以此排挤他。

利益冲突：你的到来或晋升、你对团队的工作安排等，影响了某些人的利益，对你产生抵触。

比如，案例中刘工认为金总监空降过来，影响了他的晋升；又或者你在分配工作任务时，A比B的工作更容易出成绩，而恰好A和你平时交流更密切，B心里就会觉得你不公平，把好工作留给A，干脆也不好好工作了。

期待不符：下属往往会对领导有各方面的期待，当你没有符合他们的期待时，他们就会认为你不是个称职的领导。

比如，下属期待你能在项目管理方面多带带他，而你却是一个习惯

放权让下属自主工作的领导，下属可能会认为你不会带人，不是个称职的领导；又或者他们的前任领导平易近人，总喜欢和大家说笑，而你却内向严肃，凡事讲原则，下属难免会质疑你凭什么总端着一副领导的架子，我才不听你的呢。

无法认同：下属因为不认同领导的理念、能力、做事方式、位置、作用等而不服，也极为普遍。

比如，案例中刘工认为自己在技术方面比金总监更专业，所以不认同金总监提出的调整建议；一些资深的老员工，自认为对公司的贡献比新来的小领导更大，不愿意被一个毛头小子管着、听他的指挥。

当你发现下属不服你的时候，你可能会隐隐约约猜到一些原因，但要想解开你们之间的心结，仍然需要你主动走出一步，两个人坦诚透明地把压在心底的不服、不认可、不理解讲出来，找到真正的症结，才能解决问题。

这是最难的一步，也是最关键的一步。你需要综合用到第七章和第八章中讨论分歧、推进对话中的方法来进行沟通，同时注意管理好双方的情绪。

我们还以刘工不服金总监的案例作为示例：

金总监：刘工，我知道咱们俩在很多项目方案上有不一样的理解，你我都是技术出身，这种情况也很正常。但从推进项目的角度来说，如果你对我提出的建议不认可，我们可以多交流讨论。我观察到在A、B、E这几个项目上，你并没有按我的建议去调整，也没有按你自己的方案来推进，而是处于停滞状态。我理解你可能有自己的想法或者我不知道的原因，能和我讲讲吗？

刘工：没什么原因，就是手上项目太多了，没顾上呢！

金总监听出刘工这是心里有情绪，在回避问题，于是尝试调动他的积极情绪：确实，你是咱们部门的骨干，更是技术大神，哪个项目没你都不行！我入职的时候，看见你也在咱们部门，心里就踏实多了，起码专业上的事我有人能放心托付了。你看我能帮你分担点儿什么吗？

刘工没想到金总监这么肯定他的专业，抵触情绪也小了很多：哎呀，都是老相识了，你这么说我都不好意思了。

金总监：别谦虚嘛！你技术大神的名号可是闻名前公司的，我一直期待能跟你合作，在专业上多向你请教学习。我知道你对我提出的一些建议不太认同，但我希望咱们能多交流探讨，一起推进，而不是让项目停滞下来。

刘工：其实那几个项目我对你的建议确实有些顾虑，但你是领导，我不好总反驳，可从专业上，我也没法把我认为不妥的方案推进下去。

金总监：原来你是在顾虑这个呀！和技术大神讨论过招，我高兴还来不及呢！我喜欢透明、直接、坦诚的沟通，你如果觉得不认同，哪怕是针对我个人的意见，都可以提出来，咱们一起商量如何协调解决。

刘工：你这么说让我感到很惭愧，是我小心眼了。我总觉得咱俩是同一家公司出来的，我觉得也没比你差，可你一来就是领导，我挺不服气的。而且，我知道自己在技术上有点自负，不喜欢别人给我的方案提意见，如果我全都采纳你的意见，我也觉得没面子。不过跟你说开了，我心里倒是没那么纠结了。

金总监：如果我是你，可能也会有同样的感受。但咱们都不是喜欢打太极、绕弯子的人，以后多交流沟通就好了。当然，我也会注意，在团队面前，维护好大神的面子。

刘工：我可不敢当，咱们在工作中正常交流就行。

这段对话虽然长，但金总监利用调动刘工积极情绪来打开突破口，再通过真诚赞美、坦诚交流，引导刘工说出心里的真实想法，了解刘工不服的原因。

讨论分歧，调动积极情绪，就标准和原则达成共识

找到了原因，你就可以引导对话往解决问题的方向上进行了。无论是什么原因导致下属不服你，你们都需要正视问题、解决问题，讨论出一个双方认同的标准和原则来，为后面继续一起顺利工作打好基础。

继续金总监和刘工的对话：

金总监：既然说到这儿，为了咱们以后更好地讨论和推进方案，我也想了解一下，除去情绪因素，你对我的建议具体在哪些方面不认同？我们将来在交流方案的过程中有什么要避免的？

刘工：金大总监，您这样讲话，我真有些习惯不了啊！（停顿一下后，继续说）说实话，我觉得你的建议在技术上没有大问题，但过于理想化了，团队在执行过程中不好落实。

金总监：你能具体说说哪些不好落实吗？因为按我的理解，这些调整并不是不能攻克的难题，团队也需要通过不断挑战和突破来成长。

刘工：一看你就还没了解清楚团队成员现在的水平和工作状况。

面对刘工的指责，金总监应尽可能管理好情绪，并告诉自己要引导推进对话，而不是争吵。

于是，他说道：我的确没你了解团队，但咱俩以后得一起带这支队伍。你能具体说说吗？

刘工看金总监反应平和，也由于真诚地想了解情况，于是说：你的调整方案对于他们来说太难了，虽然他们可以挑战，但会拖慢进度，我们可能无法按时交付。

聊到这儿，金总监知道了刘工不认同他的建议，分歧在于他们俩的角色和视角不同，对于事优先还是人优先理解不一致。

金总监：从项目管理的角度，这确实是个问题，但从团队管理的角度来说，如果我们总是因为这个原因而在平时的项目中锻炼团队的能力，那就永远没有合适的机会让他们提高。你在咱们老东家那里也带出了不少人，我相信从你的专业和经验出发，一定也有自己的团队培养计划吧？

刘工：我当然也希望他们快点成长，早些挑大梁，但咱们的项目时间都很紧，为了按时交付，我没办法给团队挑战和试错的机会。

金总监：如果你也认同团队需要成长机会，那咱们的大目标是一致的。我的原则是，做任何事都要有利于部门长远发展。在我看来，团队成长比完成交付某个项目对于咱们部门的发展价值更大。

刘工：我认同为长远发展做打算，但项目按期交付的问题关系着团队绩效，绩效又影响士气，这个实际的问题怎么解决呢？

金总监通过调动刘工的积极情绪，引导他重视团队成长的重要性，从而在原则上达成一致。下一步，就是要具体解决刘工“事”层面的问题了。

金总监：你别忘了我也是有产能的啊！我虽然在技术方面没有你强，但我自信比团队其他人还是资深很多的，下场干活儿没问题。

刘工：你是领导，我哪儿好意思让你干这些具体的活儿呢！

金总监：既然咱们在一个团队，遇到困难就要一起上。如果我也帮你分担一些项目，你觉得咱们每个月是否可以拿出1~2个项目来，按我的调整思路来做，就当是测试团队培养计划了？

刘工：我觉得可以拿时间要求相对宽裕的项目，按你的建议试试。

金总监：既然这样，我希望你也能在角色目标上转变一下，从带大家完成项目，变成为团队培养出几位骨干来，这样咱们团队的产能提升了，咱俩的担子也轻了。怎么样？

刘工：可以，我早就想培养几个帮手了，就是没有精力。

金总监：那好，咱们定个小目标，在半年内先培养出两名同事，能独立负责简单项目，怎么样？

刘工：有两位同事我还挺看好的，我会先重点培养。

金总监：太好了！咱们保持透明沟通，有什么需要我帮忙的，也别不好意思哈。

在这段讨论中，金总监引导刘工聚焦在客观的问题而不是主观的判断和情绪上，充分倾听刘工的想法，通过认同和肯定，化解刘工的对抗情绪，调动他的积极情绪，从而一起心平气和地探讨解决问题的方法，并达成共识。

作为一个有情绪的人，无论是谁，碰到团队里有不服自己、总是在工作中设置障碍的下属，心里都不舒服。一些“老油条”前辈可能会教

你用领导的身份威慑、施压，但这在当今的职场情境中是很难实现的。

无论是职场的实践，还是领导力的科学研究，都能证明：下属与你之间的追随关系，一定不只建立在下属害怕你（或单纯地喜欢你这个人）的基础上，而是通过一起解决问题、完成变革、促成发展来加强。正如变革领导力大师约翰·科特（John Kotter）所强调的：“充分沟通，争取理解与信任，尽可能让更多人理解并接受变革的计划与战略。”

我们期待你在经历团队不服的情况时，能够找到症结，通过耐心沟通，协调期待、化解误会、对齐认知、达成共识，让你们的关系开始正向发展。

第十章 管上司

本章概览

中层管理者不仅要管好下属，带好队伍，更要在工作中与老板培养信任关系，帮助老板做出成绩，促成变革，培育文化。在本章中，我们将带你通过中层管理者向上沟通的几个典型场景，实践具体的管理沟通技能，从而实现领导力的进阶。

如何帮助领导处理艰难、敏感的问题

在中层管理者的职场关系中，向上管理、赢得领导的信任是一个非常重要的命题。

作为将领导决策传达和落实下去的人，中层管理者经常会遇到需要配合领导层，一起处理艰难、敏感问题的情况。这既考验你思考和解决问题的能力，也考验你对上、对下进行高难度沟通的技巧。如果你能胜任，无疑会增强你与领导的信任关系。

李经理是某中型贸易公司人事部门主管，正面临着一件非常棘手的工作。因为公司80%的业务都是外贸，2019年，公司过得非常艰难，到了2020年，公司受新冠肺炎疫情影响，外贸业务几乎停滞了。没有业务收入，公司账面上的现金流只能撑两个月。管理层不得不让人事部想办法合理合法地最大限度节约人力成本，换句话说就是裁员降薪。

为了支持李经理的工作，总经理王总带头承诺，上半年所有管理班子成员零薪工作，希望给员工做出表率，大家同舟共济、共渡难关。作为中层管理者和公司的老员工，李经理理解公司现在面临的困境，也愿意想办法一起解决，但她也面临几个实际困难：

首先，公司的员工大部分是“80后、90后”，是家里的经济支柱，如果大幅降低收入，他们的家庭也会陷入困境。

其次，公司的业务是靠人和关系驱动的，如果现在大幅裁员，业务

员和客户关系会流失，不利于将来业务恢复。

更关键的是，根据政策规定，公司经营困难，虽然可以裁员减薪，但需要和员工协商，而这才是最难的。

因此，摆在李经理面前的具体任务是：做出既节约人力成本又能保障员工基本收入的方案，并且与员工进行沟通，协商通过这个方案。李经理觉得，这已经超出了她的权力和能力范围。

如果你是李经理，面对这个烫手的山芋，该怎么配合领导处理好呢？

大部分人在经历李经理这样的情形时，第一反应可能是：总经理把难以实现的想法和难题甩给自己，让自己去做“坏人”，虽然觉得不合理，但又不知道怎么拒绝。在这样的应激反应下，他的精力就会放在纠结于“拒绝还是支持总经理的决策”这样二选一的问题上。

但对于一名有担当的中层管理者来说，他真正应该考虑的是如何正确地解决问题——不是绝对地服从或拒绝总经理的想法，而是要通过自己的分析与思考，拿出可行的第三选择式解决方案，既解决眼前的问题，也赢得包括领导与团队在内的同事们的信任。

要做到这一点，你需要先对自己与领导之间的关系有更深一层的理解：对大部分领导来说，面对挑战与困难时，他既希望你能响应他的建议，帮他落地；也期待你能给出比他的建议更好的解决方案。换句话说，你完全按照他的想法去行动，在领导看来并没有独特的价值，最多只是执行力强。

这是为什么呢？因为领导也是普通人，他每天要操心的琐事太多，他在客观上没办法对每一个挑战与问题都思考得面面俱到，在解决难题时，也会有无力感。这种无力感，会让他希望自己的“思路”或“命令”得到快速响应与执行，但他更希望有人能帮他一起从不同视角思考问题，多个思路解决问题。

有了这个认知后，你才能从纠结领导的建议是对是错、自己是支持还是反对这样的被动状态中解脱出来，坚定、自信地思考、沟通、创造出更好的解决方案。

接下来，我们就分享三个技巧，帮你实现上述目标。

倾听更多人的声音，摸清局势与目标

你可能会说，这一节是讲如何与领导的沟通，为什么先要倾听更多人的声音？这么做的目的其实很简单，就是充分借力大家的意见，为自己构思解决方案提供一个更落地、更真实的背景，以及更全面的思路。很多时候，当你身处诸如李经理的困境中，去倾听同事们的想法时，可能会大大出乎想象。

在李经理这个案例中，她至少会遇到两种情况：

李经理最开始可能会认为同事们肯定都不愿意接受总经理的方案，会情绪激动地抗拒，但她去交流之后，也许大家原则上愿意支持公司的调整，但想要更好的解决方案。

李经理觉得大家都是成年人，理应理解现在公司的困境，但当与同事们沟通时，她发现很多人只关心自己的个人利益，丝毫不关注公司是否能存活下去。

在实践中，这一步的重点不在于同事们的反馈是否能给她一个直接的答案，而在于通过主动与同事们交流，让同事们感受到她对大家真实声音的关注；同时，她也可以判断在处理这个难题时，同事们真正的需求是什么，以及自己之前忽视了什么可能的风险，特别是侵犯了别人的利益，造成了对方的损失。

就像我们的一位管理层朋友D总分享的：“在这种时候，大部分同事基本上能理解公司的困境，也愿意与公司共同渡过难关，但他们都会关注解决方案是否合理、公平，是否能在解决问题的同时，最大限度地保护他们的利益。而至于那些不理解、不支持的同事，在现在这样的市场环境下，他们自己就会选择脱离组织。”

有了这样的认知之后，李经理的目标就从要不要听从总经理的话，变为怎样帮总经理一起想一个更好的解决方案来回应支持者们的诉求，同时预防少部分可能选择离职的同事们的潜在动荡问题。

这就是一名中层管理者该培养出来的“看局”能力。对中层管理者

来说，相比打鸡血式的盲目乐观或是听风就是雨的盲目悲观与焦虑，这种能理性地搞清楚状况的能力更可贵。

通过“灰度决策”，兼顾现实与人情，构思解决方案

有了第一步之后，接下来你要做的就是构思具体的解决方案了。你可能会怀疑，连领导都没有解决方案，我作为一名中层管理者，真的能想出更好的解决方案来吗？

在这一点上，你需要有足够的自信。既因为你通过第一步，可能比领导更了解同事们的真实需求，更因为你可以借用第三选择思维，来主动创造更能符合大多数人本质需求的解决方案。

当然，面对不同的管理任务，在践行第三选择思维时会有不同的难处与对应的方法。当面对李经理这样涉及人事与经济上的两难问题时，我们需要“灰度决策”的技能。

“灰度决策”^注是用来处理复杂、棘手、高风险难题的一个实用工具。简单来说，你需要同时考虑利益与人情，从而避免被道德绑架，或者经济利益至上，不顾及人情。我们在表10-1中为你梳理了启用灰度决策的过程。

表10-1 进行“灰度决策”时考虑的三个维度及具体问题与行动

考虑的维度	问自己的问题	需要的行动	对构思方案的启示
经济利益	<p>目前我们的成本与收入，是怎样的状态</p> <p>我能找到谁商量具体的财务数据</p> <p>怎样去分析财务数据，才能帮我更客观地分析短期与长期的局势</p>	<p>先向财务部的同事了解在责权范围内能看到的数据</p> <p>向财务部的同事请教公司现金流、支出、应收等财务指标之间的关系</p> <p>请教公司里的老同事，了解此前经历困难时，当时是怎么应对的</p>	<p>构思出的解决方案，要在短期帮助公司保住营收、存活下去，同时，也能为未来的发展留存人力资源</p>
社会规范和道德	<p>在经历危机时，公司有哪些要承担的责任</p> <p>哪些责任是在中国当下环境中同事们最看重的</p> <p>哪些规范是当代职场人非常看重的</p>	<p>请教公司里的前辈，了解在行业与公司里，大家对人情方面的期待</p> <p>与同事们直接交流、沟通，了解大家的需求</p> <p>梳理自己认定的、不可轻易妥协的道德标准</p>	<p>不能只把员工当成负担，而完全不顾他们家庭或不同阶段的特殊情况</p> <p>不能不给那些想通过努力来换取安全感的同事努力的机会</p>
人性	<p>在面临当前危机时，同事们会期待什么？害怕什么</p> <p>同事们在听到一个决定时，会有哪些反应</p> <p>作为管理者，如何在危机下还能激发大家，并尽可能规避风险</p>	<p>提前梳理因为人性原因而产生的潜在的风险（比如同事们情绪失控、愤怒等）</p> <p>坦诚向领导请教，领导一般有更广的阅历，因此对复杂的人性有更好的把握</p>	<p>要尊重同事们的知情权、对公平感的追求，以及对于面子的重视</p>

有了上述推导过程，加上与同事们的提前沟通，你可能会构思出以下解决方案：

摸清事实：和财务部一起测算成本，向法务部了解劳动法等规章制度。

分情况、分阶段降低成本，开拓新业务：对于职能部门与业务部，均灵活采用降薪、无薪假期等方式降低成本，并探索外贸转内贸。

公开、透明、及时地沟通，采用双向选择、公平原则。

当然，你可能会觉得表中所列出的问题都太难了，都应该是总经理去考虑的，我真的需要这样做吗？

从我们自己的实践与观察来看，它们的确很难，也不是所有初级管理者都能这样去做，但如果你回顾我们一直在强调的“领导力”进阶的视角，以及“破局造势”中的主动担当的观点，它们都要求你能在面对困境时，变被动者为主动者，试着去突破自己的小我，实现更大的自我。

与领导自信沟通，落地更好的解决方案

有了前两步的基础，再去与领导沟通时，你就可以专注在如何与领导一起制定更好的解决方案，共同解决问题上了——而这正是与领导一起解决敏感艰难问题的关键。

回到李经理的案例中，她可以这样与领导展开对话：

李经理：王总，上次您提到应对当前困难的思路，我已经细细梳理了一番，也与同事们进行了讨论。大家都很理解现在公司的不容易。今天我想与您深入讨论一下咱们怎么做出一个务实的解决方案，把您之前提议的方向落实下去，一起解决问题。（避免与王总争对错，只专注在王总的思路上，帮他解决问题）

王总：好的，你先说说。

李经理：我最开始也想找一些办法，立刻解决眼前的问题，比如降

薪、裁员等。我相信负责任的经理们还有您，都会这样想（认可对方，调取积极情绪）。但您是过来人，这件事并不是直接裁员那么简单的。

深入思考之后，特别是在与部分同事交流之后，我发现我们要真正解决的问题是两个：一是如何尽可能确保短期咱们能活下去，也就是如何平衡好接下来的收入与成本；二是如何确保中长期咱们能继续发展，也就是在三个月之后，如果行业开始恢复，咱们是否有足够的人力与资源继续做业务。而这两方面都涉及同事们的情绪、需求等因素，不能简单地宣布一个一刀切的政策，强势执行。您说是不是？（清楚地把自己的分析说出来）

王总：小李，你能抓住本质想问题，非常好啊。

李经理：谢谢王总，那我继续说。有了这样的思路之后，我觉得咱们的本质任务，就变得清晰多了。第一，为了公司活下去，做出合理的财务规划；第二，为了未来的发展，留住有能力、有意愿与咱们共渡难关的人；第三，无论发生什么情况，都和同事们及时、坦诚沟通。

王总：前面两条我都同意，一会儿你可以说说细节。但最后一条，你不担心说得太多，反而会引起大家的恐慌，对解决问题没有好处吗？

李经理：在这一点上，我也有担心，也想跟您请教、探讨（诚实但坚定地讨论棘手问题）。我这样建议，原因是同事们们都希望自己有知情权，而且即便我们想隐瞒也瞒不住。这里必然会涉及一些相对棘手的情况，比如在我的部门里，我可能会劝退老张，如果我不能坦诚、透明地与大家沟通，反而会引起更多的猜疑与风险。这也是我与同事们交流后得来的一个体会。

当然，我也相信坦诚与透明沟通，并不意味着没有技巧、不讲策略地把所有事实没有逻辑与条理地全讲给同事，这对公司没好处，对同事们了解实情也没有好处。只是因为我没有经历过这样的情况，我知道自己缺乏这方面的技巧，所以需要向您请教。（既表达了自己的观点，也通过请教的方式，尊重王总的地位与经验）

王总：小李啊，你真的很成熟。如你分析的一样，咱们需要把事情放在台面上来讲，但这的确不容易。每一位同事都有自己的想法，大家理解的出发点也未必相同。我到时可以和你一起与大家沟通，也可以和你分享一些我处理类似事情的经验。

李经理：太好了，多谢王总。那我最后跟您说一下我针对短期、长期的初步解决方案。整体来说，我希望您能先跟大家讲明白现在的环境，以及如果我们不采取自救行动，大家都会失业这样一个现实；同时，也说明白咱们的解决方案是经过深入讨论且应对问题本质的。我总结为八个字：开源节流，公平透明。

首先，我不建议进行一刀切的裁员，而是分情况、分阶段地降低成本。比如，这段时间业务并不忙，那么我会建议职能部门一周上三天班，薪水也可以相应降低；对于业务部门，可以将保底工资降低到最低工资标准，并鼓励大家外贸转内贸。为了支持这一点，咱们可以把销售提成提高3倍。通过这一步，咱们既能有效降低眼前三个月的成本，但也会继续保留真正想做事且有能力的同事在这段时间的收入与干劲。

（这里更多体现的是第三选择的思路）

其次，我也建议咱们要充分尊重大家自己的选择权，以及的确有特殊情况的员工（开始体现在灰度决策中，除了经济利益，也同时考虑道德规范与人性）。直接裁员是单向的，我建议我们把刚才这样的方案给到同事，大家可以自由选择是接受咱们的建议，与公司一起共渡难关，还是辞职离开公司。当然，我这样做也是考虑到如果大家真的不愿意，咱们不进行道德绑架，同时在经济上也少了一些赔偿压力。

对于像我部门中小陈这样正处于怀孕期，以及刘哥那样爱人刚做完大手术的同事来说，咱们可以在他们的薪资调整上有一些照顾，但同时也把选择权交给他们自己。

王总：小李，我真的很感谢你在这时候还能那么主动地想出这样更好的解决方案。原则上，我支持你的想法，可以落实。细节咱们可以和财务人员还有法务人员一起坐下来，核算、梳理一下。

李经理：多谢王总支持，我知道大家都不容易。我也没有经历过这样的事情，但我想多帮您、帮公司，也是帮自己解决问题。最后，我希望您能和大家开一次会，面对面地把咱们当前的情况以及目前想好的解决方案讲给大家听；同时，也针对大家对于公平性、选择权等难题，有一个真诚的回应与交流。最终一定有一些员工感到不满意而选择离职，但我相信大多数真正有能力、有意愿的同事，是愿意支持这样的解决思路的。当然，也许他们也有会更好的建议呢！

王总：是的，咱们就按这样的思路去推进吧。

不知道你读完上述对话，是怎样的感受？你可能会怀疑这在现实中能落地吗？也可能会觉得自己是不是想不出这样的解决方案？作为中层管理者是不是没必要操这么多心？但如果回到信任度公式中，你会发现李经理在做的事情，无论是在老板面前，还是在同事们面前，都会赢得大家的信任。

我们想分享一些工作十多年的感受：你可能和我们一样，看到过很多人在面对问题时，会大谈特谈他们是多么深刻、聪明地看透了问题，或者抱怨公司与领导不解决问题，但很少人会用行动做出解决方案来。作为一名务实且奋进的中层管理者，你我不应做这样的抱怨者，而应选择做主动解决问题的实践者。因为无论处境有多难多敏感，如果不主动去解决，那么不仅问题会一直存在，最终你也会在心态上及现实中，成为一名受害者。

至于在这个过程中，你能做到的水平有多高、想出来的解决方案有多妙，其实并不需要操心太多。原因有二：第一，你的领导与同事们，可以一起帮你调整、优化、落地；第二，就像王阳明说的那样，在成就更好自己的过程中，最讲究的是一个“诚”字^注。也许你十年后再回看现在的解决方案，可能会觉得幼稚，但你一定不会笑话当年那个年轻的自己——专注、务实地分析问题，与同事主动沟通，既向领导自信地提建议，也谦虚真诚地请教。

如果你在中层阶段培养出了这样的心态、担当与能力，日积月累，在以后的成长路上再碰到难题时，又有什么困难能限制你，又有什么样的机会是你抓不住的呢？

怎样让老板帮忙，才能既解决问题，还能加深彼此之间的关系呢？

不知道你听没听过“聪明的职场人要用好老板”这个说法？对于中层管理者来说，用好领导，不仅能帮你解决问题、为工作助力，更能加深你与领导的关系。当然，我们说的善用领导，不是指借用他的权威，而是用他的智慧、专业、对局势的分析以及对于关键人士的影响等，来帮助你解决问题。

孙总监被一家创业公司挖来做财务主管，当前该公司最主要的任务就是让公司在财务方面更规范，为马上进行的融资做准备。为此，孙总监带着财务团队重新梳理了和财务相关的各种流程和制度，并让各部门

执行。

但是，大家都习惯了原来简单的财务流程，觉得新制度太麻烦了。尤其是销售部门，日常单据本来就多，更觉得浪费时间，就总是按原来的方式提交单据，然后让财务部门的同事通融办理。财务部门的同事禁不住他们不断请求，也觉得没必要跟业务部门闹僵，就没有完全严格执行。

CEO钱总在月度例会上问起这项政策的进展，孙总监只好硬着头皮说还没有正式推行。钱总有些不悦，问他为什么不找自己支持，但孙总监说还是想自己先去推进一下。

会后，他马上找各部门负责人一一谈话，希望他们支持，大家表面上答应会要求团队配合，但毕竟不是自己的职责，只是各自和团队又传达一遍，也没见效果。随着时间的推移，大家更加认为这个政策不具有什么实际影响力，孙总监作为新入职的中层管理者，其权威性也受到了质疑。

于是，孙总监去找钱总，想让他帮忙发个更正式一些的通知。结果，钱总非但没帮孙总监发通知，还批评他说：“如果什么事情都要CEO来发通知推进，那要部门领导干什么呢？”

孙总监很委屈，向钱总说了过去两个月自己已经在尽力推进了，只是效果不好，想借CEO的权威来再推进一下。

钱总却说：“你是可以借我的权威来推进的，但不是这样的借法。你再去想想，有思路之后再来找我。”

这弄得孙总监很郁闷，心想这家创业公司的老板到底是支持自己的工作，还是不支持自己的工作？

到了中层这个阶段，相信大家都会经历上面这样的难题，那就是把握不好如何请领导帮自己解决问题的度。根据我们的观察，在这个问题上，职场中有以下几种情景：

什么事都希望自己去推进，既不想麻烦领导，也为了展现自己的能力。可惜的是，领导并不会因为你不去烦他而觉得你很厉害。

大事小事都第一时间请领导帮忙，领导虽然支持，但心里会怀疑你的能力与态度。

更多的是，想去找领导帮忙，但不知道怎么用好领导来支持自己的项目或解决问题。

其实，无论你处于哪种情形，表面上，好像只是不太想麻烦领导，或不太会用好领导的时间，但反映出来的深层问题，其实是不理解自己作为中层管理者与高层领导之间的“追随者关系”。

“追随者”是领导学中的一个专业概念，客观反映了人在进化过程中个体期待被保护与追求安全感的心理。每一位中层管理者既扮演着“领导”的角色，也扮演着“追随”的角色，也就是向更高的领导汇报。在关于“追随者”的研究中，有一个模型可以很好地解决为什么案例中的CEO对孙总监很不满意，那就是波特与罗森巴赫追随模型^注（见图10-1）。



图10-1 用“追随者”模型，看清自己与领导之间的本质关系

这个模型从关系与绩效高低方面，划分出“追随者”的四种类型，清楚地展现了中层与高层之间的几种关系。括号中是我们从领导视角总结的对于四类不同下属的感受，方便大家理解。

结合这张图，你就能理解为什么案例中的CEO对孙总监会那么不满意，因为孙总监既没能把政策推进，与CEO的关系也很一般，是很典型的“从属者”，在领导眼中是最没价值的。尽管每家公司的情况不同，每位中层管理者的性格、实际工作情景不同，但都要以成为领导的左膀右臂为目标，既帮助领导成事，也通过追随领导，成就自己。

那么，如何做到呢？我们分享三个方法，帮你既用好领导来解决自

己的问题、提高绩效，同时还与领导培养出更扎实的信任关系。

请教领导的经验与建议，而不是直接让他帮你做事

很多中层管理者一想到要请领导帮忙，首先想到的是让领导直接做某件具体的事，这是很不成熟的做法，更实用且更符合追随者模型的做法是：向领导主动请教经验与建议。这样做，既能得到领导宝贵的智识积累，还能激发双方相处的正面情绪，赢得领导的信任。

比如，对孙总监来说，他在设计完政策之后，就可以用请CEO钱总提建议的名义，约他的时间，从而得到关注与支持。下面，我们为你模拟了一段对话，你可以了解在请教建议时，需要注意的地方与技巧：

孙总监：钱总，之前您让我起草的财务政策，我已经做完了。今天约您半个小时，想专门听听您对整体政策的建议，特别是对于如何在咱们公司落地有哪些嘱咐或提醒。

CEO：行啊，你动作还挺快。你有什么具体的问题？

孙总监：谢谢钱总！关于政策条款本身，我相信您也需要时间去细读，但我想重点请您帮我把关两方面的内容：一是它是否满足了当前咱们公司各个部门在财务优化上的目标，二是这些政策是不是适合咱们公司以及这个行业。我毕竟刚来，对这两方面都还缺乏了解。

CEO：没问题，你这两点提得很中肯。还有其他问题吗？

孙总监：在政策内容上，主要是这些。另外，我今天最想和您请教的，其实是关于政策如何落地的问题。根据我的经验，在公司向正规化发展的过程中，很多同事会觉得财务政策与流程是负担。您管理公司那么久，不知道您觉得咱们在落地这套新政策时，会遇到哪些独有的困难？您有什么建议可以提前给我吗？

CEO：哈哈，孙总监果然是干财务的，很精嘛！把问题都抛给我了！开玩笑，你这样问，证明的确是有经验的。其实在其他部门的运营优化过程中，也碰到了类似的问题。总结来说，就是同事们对于为什么要对这些政策优化不理解，从而在行为上不支持。

孙总监：您是说，大家不理解优化的重要性，以及对个人来说有哪

些好处吗？

CEO：是的。因此，我建议你，如果你想推进这个项目，就一定既要从你的专业角度，给大家讲明白为什么咱们要这样优化；同时，也要讲清楚，这些新政策，其实是合规运营的一部分，是帮助每一位同事更好地规避风险的。

孙总监：明白，多谢您提醒，要不然，我可能就只会去强调财务专业上的重要性呢！

CEO：没错，你可能不太了解咱们这个行业。咱们这个行业目前在中国还处于发展的早期，有很多灰色地带。不是我不信任自己的员工，但有时候一不小心可能就会越界，但同事们自己还不知道。这也是为大家好。

你看，如果孙总监提前拿到CEO的这些建议，在推进的过程中就会顺畅很多。当然，从对话中你可能也看出来了，孙总监虽然是在寻求CEO的建议，但他自己还是有思路的，也就是能清楚地知道该请CEO在哪个方面给出建议。

同时，当CEO给出了的确能帮助你的建议时，一定要及时肯定他的建议，并具体说明白这些建议对自己的重要性。只有这样，才能在对话中不断调动CEO的积极情绪，让他更愿意给你提建议。

用好领导的影响力网络，而非只局限于他本人

除了问领导要建议，另外一种寻求领导帮助的策略，是用好他的影响力网络。很多人与领导交流时，眼前只有领导者本人；但事实上，领导之所以能坐到领导的位置上，在公司内外一定有其实实在在的影响力。

这一步，其实就是让你能用起第四章中“影响链”的概念。比如，有时候，让领导帮忙打声招呼，效果会比自己去强推好很多；再比如，领导身边的某个专家或朋友，也可以用来解决自己的问题等。

回到案例中，孙经理可以这样推进：

孙总监：钱总，多谢您提醒我合规对于同事个人的重要性。为了方

便推进，不知道您能否跟我说说，在这方面哪些部门是我要重点关注的？

CEO：哈哈，你问得很小心嘛！其实你想问的是，哪些部门可能会不配合你，哪些部门比较听话是吧？

孙总监：被领导看出来了，不好意思。我是想有的放矢地解决问题，这样效果不是更好嘛。

CEO：没问题。你能提前想到这一步，可见你不是那种闷头算数的财务总监，挺好！只不过，你刚才问的这个问题，可能解决起来有一些难度。

孙总监：谢谢钱总，但为什么会有难度呢？

CEO：一方面，咱们公司的确有些部门是比较彪悍的。我创业之时，就选择狼性文化作为公司的运营文化，大家凭能力说话，否则别人不会服你；另一方面，其实大家现在工作量都很饱和，除非你让大家理解合规的重要性及对他们自己的益处，否则也难推进。

孙总监：您这个提醒太重要了。我发现业务部门的张总雷厉风行，我初步与他交流时，他就表示自己赚钱还来不及，哪有空应付我这些财务流程。

CEO：是的，这也是实情。

孙总监：那这样行不行，听了您的这个提醒之后，我再去修改一版政策，尽可能照顾到像张总部门这样的实情，让流程在合规的前提下，尽可能简单。同时，能否请您帮我和张总打声招呼？

CEO：当然可以，但我首先要看到一个更合理的方案。

孙总监：没问题，把方案做得更适合在咱们公司落地是我的责任。因为我一直相信，财务不只是数字与规章制度，它背后反映的其实是运营与管理。

CEO：哈哈，看来我没找错人啊。你还有什么需要我支持的？

孙总监：多谢钱总！如果可以的话，我还想再问问您身边有没有经

历过咱们这样从创业到正规化阶段的企业家朋友？如果有，也许可以请对方或他公司里的同事，来做做分享。我觉得与其我们自己讲新政策有多重要，不如让亲历者讲更有用呢。

CEO：这个主意不错，我的确有这样的朋友，就是他当时建议我要找一个更好的财务总监来做好正规化的，我去问问她。

你可以想象，有了CEO的影响力支持，无论是与其他部门打招呼，还是请更有说服力的人来分享，都会帮助孙总监更好地推进这个项目。

在实践中，领导们有时会因为忙、没想到等种种原因，用不上自己的影响力，特别是公司外的影响力网络。作为明智的追随者，你要像孙总监一样，更主动地去帮助领导者用好自己的影响力。这样一来，你既能通过领导来帮助自己解决问题、推进项目，也能让领导有更好的感受：谁不愿意自己在下属前有影响力呢？

借力领导关注的重点项目，帮助领导成事

除了直接从领导那儿“拿”建议与影响力，你还可以变被动为主动，“给”领导一些支持。你可能会觉得奇怪，明明自己是求领导帮忙的，怎么变成了自己要主动给领导帮忙呢？

还是回到追随者模型中，无论是绩效层面，还是关系层面，领导们其实都在寻找左膀右臂，来帮助自己解决问题、达成业绩等。但对想更有作为、引领变革的领导来说，最理想的下属，是能支持他完成变革的追随者。用大白话来说，就是既支持他想法、听他话，又能拿出实际行动与成绩，帮他把想法变成现实。

对于孙总监来说，他其实就有这样的机会。因为CEO一直想把原来的创业型公司，慢慢变成正规的企业，但很多员工、特别是与他一起打江山的同事并没有这样的认知。因此，如果孙总监足够明智，能看清这个局势，就会知道财务政策的优化，可不只是流程的优化，更是一个向全公司发布的信号：CEO将推行规范化管理，公司也不再是创业时那样凭个人意愿来运营的了。

如何表达这样的想法呢？我们为你模拟一段对话：

孙总监：钱总，您那么支持我的工作，让我少了很多焦虑，也多了

很多将这个项目做成功的信心。我能否再多请教一下，您非常重视这个项目，除了加强合规，还有别的原因吗？

CEO：哟，这都被你看出来了啊？你觉得有什么别的原因呢？

孙总监：哈哈，我可不敢随便瞎猜老板的心思。但按我这两个月的观察，我发现很多同事以自己在创业公司工作而骄傲，这一点很好；但也有些同事，好像是以在创业公司为理由，不愿意去做一些正规公司应该做好的事情，比如客户服务的标准化、严格遵守财务流程等。

CEO：是的，这也正是我的一个心病。很多兄弟都是和我一起打天下拼过来的，但现在公司在运营上存在很多问题，不利于我们往更大、更强的方向去发展。

孙总监：原来是这样啊！钱总您真是有眼光，不是所有创业者都能想到这一点的。

CEO：哈哈，拍马屁的话就别说了！

孙总监：我是认真的！既然您都这样说了，那我能问问您，我能帮您做些什么，来推进您对公司的优化吗？

CEO：小孙啊，你能这样想，我太高兴了！我已经开始启动公司的整体变革，但碰到了不少的阻力。其中一个重要问题，就是在咱们的队伍中，真正像你这样有专业背景的同事太少，之前来的几位同事，也没能发挥出他们的专业性，为公司做出成绩，赢得同事们的信任，反而让兄弟们觉得大公司来的人没什么了不起的，所谓的专业也不过如此。

如果你问我你能做什么，我希望的是你能真正把专业的形象树立起来，用你的专业做出成绩来！只有这样，我才能找到一个活生生的榜样与例子，让大家知道专业的价值，也让大家知道正规化是可以实现的。

孙总监：我明白了，我努力，谢谢钱总的信任。

读到这里，相信你能理解为什么请领导帮忙的更高境界是帮领导忙了。你可以想象，如果你真的进入领导想推进的变革与项目中，你还用愁他不支持你，不给你资源吗？一名成熟的中层管理者，一定要在早期就培养出这样的思维。

总结来说，回归到你作为追随者的本质上，你可以通过上述向领导请教建议、请领导发挥影响力，以及主动帮助领导推进重要项目或变革来解决难题，并强化与领导的关系。实践得越多，你越会发现你与领导其实是学徒与师傅的关系。领导在专业、阅历、人脉、声誉等多方面，都会给你带来职业幸福感，你的敬业度与绩效也会不知不觉获得提升，你也能在公司中更长久地做下去。

如何提反对意见，才能改变领导主意、解决问题

作为中层管理者，当你对领导的想法、决策有不同意见时，你会主动提出反对意见吗？你提出的意见能被领导接受吗？

做到中层，你早已过了“听领导话”的阶段，当领导的想法有不合理之处时，你需要及时、清楚、有技巧地提出来，并且给出合适的解决方案。否则，执行一个不合理的想法，不仅会耗费大量的时间与资源，最终苦的还是自己。

冯总监原本在一家新媒体公司负责平台运营，这两年随着知识付费的兴起，再加上流量获取成本越来越高，平台的广告收入减少，公司高层决定顺势转型，开发课程，做线上训练营。如今，冯总监的团队增加了用户运营、维护社群的工作。

面对市场的激烈竞争，领导层要求各部门都要以增长为核心目标，快速迭代出新，这给冯总监的团队带来了很多挑战：首先，新课程没有反复测试就匆忙上线，导致用户在学习过程中遇到了很多技术和内容方面的问题；其次，冯总监的团队本来就缺乏社群运营经验，也没有进行过相关培训，经常会因为沟通方式欠妥，和用户产生矛盾，导致大量投诉、退款。

天天在一线处理各种负面事件的冯总监认为，目前这种状况，都是因为领导层盲目追求增长速度而忽视产品服务质量和内部管理造成的，如果不从根子上解决这个问题，将会产生恶性循环，最终给公司造成信任危机。

在管理月度例会上，她向管理层提出了这个观点，CEO却说公司的整体策略就是快速出新，先占领市场，再进行优化迭代，只有这样才能在竞争中保持领先优势，并且让他们把主要精力放在提高转化率和复购

率上。

后来，冯总监也断断续续向CEO提了几次反对意见，但CEO认为她没有抓住增长的本质，有几次两个人还吵了起来，关系也越来越僵。

冯总监无法认同管理层这种“顾头不顾脚”的策略，但她也无法说服管理层。渐渐地，冯总监有些灰心，甚至开始怀疑自己不太适合这个行业，并考虑离职了……

对于中层管理者来说，像冯总监那样与领导意见不合的情形时常发生。无论是根据我们自己的成长经历，还是对其他人的观察，我们极少见到中层管理者与领导想法完全一致的情况。但是，很多中层管理者对“不同意见”的误解，以及在“提反对意见”时技能的不足，常常导致既没有提好反对意见，又没解决问题，甚至还搞砸了与领导的关系。

要想解决这个难题，首先你需要从意识上对“不同意见”有一个更深刻的认识。它包括两点：

意见不同，表面上反映的是此刻的冲突，但实际上，它提供了你与领导开启对话，在未来达成一致的机会。

你给领导提的是不同意见，但真正促成的，是一致的理解与行动，以及共同想达到的目标。

这两点认知，体现的是你成长到中层管理者，对挑战与机遇、当下与未来、不同与相同的辩证理解。对于这些要义的理解，也是我们通过在现实管理中摸索，并学习中国传统文化得来的感悟。

其次，你还需要回到上一节中的“追随者”模型中。无论是解决问题（即绩效），还是培育信任（即关系），领导都期待你不仅能提出不同意见，更要与他一起采取行动，解决问题，做出成绩。

在这两点的基础上，你就可以学习下面这三步方法，解决像案例中冯总监碰到的问题了。

体贴领导的不易，也要通过沟通理解领导的用意

无论与谁沟通，请一定尊重对方的情绪，从感性入手。给领导提反

对意见时也是如此。我们发现，很多朋友认为领导听取不好结果和反对声音都是理所当然的。

这当然是现实，但他们唯独没考虑到的是领导也是普通人，谁愿意天天听各种各样的不同声音呢？结果，有些修炼不到位的领导在被问急了的时候，就会不耐烦地对下属说：“我让你们干什么你们就干什么，哪儿那么多废话？”

正因为如此，你需要在提反对意见前，先能发自内心地体贴领导的不容易。当然，这份体贴不是没有原则与目的的，它为的是你能给自己创造一个与领导顺畅讨论“领导到底要实现什么目标”的机会。

比如，回到案例中，冯总监可以这样与CEO对话：

冯总监：梁总，我特别理解您现在因为要准备融资，正尽力推进增长策略。我看您这两个月都在带头加班，很辛苦啊！

CEO：这不是要和大家一起努力嘛！

冯总监：哈哈，是的老板！当然，我也知道，如果咱们不尽快占领市场，如果被竞争对手赶超，可能未来的发展就会很吃力。

CEO：小冯，难得你能理解这一点。我发现很多同事其实并不理解为什么我们一定要先把量做上去，把市场份额占上啊！

冯总监：梁总过奖了。可能是因为我们没办法站在您的高度与过往经验的视角，来看眼前的竞争吧。（既说明实情，也肯定CEO的经验与地位，从而调动其积极情绪）不过，我虽然理解您整体的方向，但对于今年您定的目标，其实也有很多的困惑。不知道能否请您帮我再讲讲？（以请教的方式开启讨论）

CEO：当然可以，我还怕同事们不理解背后的细节，而在行动上不能投入呢。你说，你具体想了解什么？

冯总监：太感谢了老板！我主要有两方面的问题，一是您今年定的整体用户增长目标，是怎么推导出来的？之所以这样问，是有很多同事觉得这个目标高得像是拍脑袋得来的。但我相信您肯定经过了一番严密的推导。二是您觉得要实现这个大目标，咱们要关注哪些具体的目标？

有同事反映不知道怎样在自己的工作中抓住关键点，更有效地达成目标。

CEO：小冯，你这哪儿是向我提问啊，分明是在考我嘛！不过你看得很深，抓住了当前的关键：大伙不理解目标从何而来，又该如何实现。

冯总监：不敢不敢，我猜就是您太忙了，看到了问题，但没有时间与大伙交流。

CEO：的确是。这两个问题展开来说，很复杂。我先跟你讲清咱们的大目标是怎样得出的。任何一个行业，都有一个风口期；每一段风口期，都会出现很多的企业；而每个企业，都有一定的概率会成功。但是，最终，在咱们这个行业，一定是头部企业生存下来，并发展下去。

所以，如果你理解了这个逻辑，那么说得本质一些，这就是一个概率问题：咱们大概有两年多时间，去做到在这个细分品类里占领2/3以上的份额，这样才有机会在两年之后还能生存下去。如果你以3000万用户作为一个基数去算的话，就能得出我年前说的大目标的数字了。表面上它只是一个数字，但背后，正如你说的，还是有一个清晰的推导过程的。

冯总监：原来如此。我相信大部分同事只看到了这个目标难实现，但看不到如果不实现，两年后，咱们今天的所有投入，很可能都会打水漂。

上面的对话，冯总监就综合使用了调动对方积极情绪的方法，为与CEO的对话，打下了良好的基础。她也可以用同样的方法，进一步展开对于拆解大目标的细节探讨，在这里我们就不再赘述了。有了对领导目标更深入的理解，你就可以顺利地过渡到下一步中，那就是基于目标，协商什么才叫“达成”的标准。

协商并对齐达成目标的标准

基于我们第七章中的方法，在向领导提反对意见这件事上，你真正要做的是化解理解上的分歧，而其中关键的一步就是对齐双方在标准上的不同认知。

比如案例中，同事及冯总监之所以在日常工作中不能很好地理解并支持CEO提出的目标，很大的可能是大家对于到底怎样才算达成CEO的目标理解得不一样。而对于中层管理者来说，你必须要具备看透表象的智识，并能与领导顺畅交流表象背后的问题。

回到案例，冯总监可以这样来与CEO对话：

冯总监：梁总，您可能也感觉到了，大家现在对您提出的目标有些缺乏信心，并且在推进上进展也不太顺利。这背后的原因，除了咱们已经交流的不理解目标是怎么得出的之外，还有一个重要原因是咱们并不知道如果把您的大目标落实在自己的工作中，标准是怎样的。

CEO（有些不耐烦）：咦，这个我觉得挺奇怪的，咱们不是有OKR
注吗？每个部门在月初都会制定当月指标，你说的不知道标准是什么意思？

冯总监：您别急，我也是观察到了这个问题才向您请教的。是这样的，虽然咱们每个月会制定指标，但大家对于指标背后的标准，理解是不一样的。我举个例子：您理解的“正常水平”，在同事们眼里可能是“超高标准”，您理解的“慢”，在同事们眼里，其实可能已经是“飞快”。

CEO：那你的意思是，我提出的标准，大家觉得太高、不对了？

冯总监：倒也不能一概而论。（这里特别要小心，很多人会陷入与领导争论对错的过程中）在我看来，关键并不是谁的标准对，而是让同事们一起理解，您的标准对于达成目标来说是否合理、是否有指导作用。

举个例子，咱们有一个标准是提升用户数量。如果您仔细去看，目前每个月定下的增长数字都是差不多的。但这并不符合实情和规律，一般来说，要么是前期快速增长，后期逐渐变缓；或者，前期缓慢培育，在后面迎来倍增。无论哪种情况，都不可能是每个月都一样。

CEO：你举的这个例子，倒是实情。

冯总监：谢谢梁总理解。所以，就拿刚才这个例子来说，同事们大多认为我们现在是第二种情形。因为产品还不完善，品牌方面的准备也

没梳理完整，加上在渠道上做推广的效率越来越低，是不太可能实现前期快速增长这个目标的。在这样的前提下，您会发现同事们越完不成每个月的目标，就越没信心、越做不好。您比我经验多得多，领导过很多增长项目，不知道您是否也观察到了这一点？（避免太刺激对方，开始调取对方的积极情绪）

CEO：是这个意思，我的确要再去思考一下。

到这一步，冯总监在“提反对意见”这一步上，就有了关键的进展。事实上，你会发现，她并没有直接在提反对意见，还是在引导CEO思考关于目标背后的标准问题。只要CEO同意再去思考这方面的标准，她就可以用同样的方式，与CEO协商达成目标过程中其他方面的标准。比如，投入的人力是否够？目前不同部门之间的分工是否合理？哪些项目的关键事项要先推进？这些问题，都直接关系到目标是否可以达成。如果CEO真的想落地，他一定会关注这些问题的。

当然，如果你只是提出不一样的想法，但又没有解决方案的话，就会成为一个只会空谈没有落地的“讨厌鬼”。因此，你需要进入下一步：创造解决方案。

帮助领导创造第三选择，并用小胜来推进实现

你可能会觉得，领导自己那么有经验、资源与影响力，都没有给出好的解决方案，我就是一个小部门的负责人，能想出更好的解决方案来吗？

别着急，除了第三选择这个创意思维之外，我们再分享给你一个很重要的方法，那就是“巧变小胜为大赢”。所谓的“小胜”，是指一个“有限的、可行的、能够产生某些具体和明显结果的进程”^注。

现实中，有很多对领导或公司不满的员工，都希望能够通过大的改变，来解决问题，但这在组织或公司的实际运营过程中，几乎是不可能实现的。而“小胜”虽然可能不会引起快速的变革大动作，但因为它的可行性高，反而成为在组织变革中很重要的一个策略。

回到案例中，冯总监可以这样说：

冯总监：老板，特别感谢您刚才和我讨论目标与标准。我知道您平

时特别忙，因此，我也想分享两个具体的行动思路，虽然可能还不太成熟，但我也希望能帮您多分担一些。

CEO：哈哈，小冯你这样主动，我很感谢！

冯总监：不敢不敢。您在领导增长项目上的经验比我多，您帮我看这个方案可不可行。我们能否在整体的增长目标中，选择一个相对独立的用户群体，比如“职场第三年”的用户，再集中到深圳这个城市。然后我们把这个行动，作为一个试验项目来推进？

CEO：我觉得可以啊，但你为什么想要做个试验项目？

冯总监：是这样的，我觉得如果真按咱们刚才交流的去调整目标与标准，会是一个很大的工程，涉及各个部门，也涉及与眼前正在执行项目的协调。因此，虽然咱俩说起来容易，但真要调整，还是会有很多困难要克服的。

但是，我们又必须要让同事理解这个项目增长的必要性，以及抓住哪些关键事项是可以更好地实现目标的。所以，我觉得与其对整个项目动刀子，进行大调整，让同事们更不知道怎么去执行，不如在一个相对更集中、更好落地的项目上，进行测试与调整。

CEO：你这个建议有道理。一旦成功，咱们就可以用这个项目的经验，来调整、优化整体的增长策略。

冯总监：是的老板。同时，我也相信，与同事们说一百遍，不如带着他们经历一遍。您的增长逻辑、对目标的拆解、对关键节点的把握，都可以通过这个试验项目来体现。

CEO：有道理。

冯总监：那老板，我能不能请您来当这个项目的负责人？我可以做您的副手，去负责具体的执行落地。我相信同事们如果能有机会与您一起感受一次增长演练的话，他们未来会更好地理解在现实中到底是怎么增长的。这对咱们公司其他项目来说，也都非常有意义！

CEO：哈哈，当然可以！

到此，冯总监就完整地完成了对一件她原本不认同的事情的分析、

沟通与纠正的全过程了。更值得肯定的是，她不仅提出了反对意见，还借这个机会，与CEO深入讨论了一个增长项目背后的目标、标准，并提出了自己的解决方案，把CEO也纳入整个行动过程中。我们可以想象，当有一个实实在在的成功项目之后，同事们原来对于增长的理解分歧，都能被更好地解决；而冯总监与CEO的关系也将更紧密。

最后，我们也想分享一个心得：我们夫妻俩都是普通出身的职场人，能在工作上顺利地成长，很重要的原因是相信自己能用心、用脑帮助团队与领导一起分析情况（也就是看局），并相信自己可以想出好思路，请领导与大家一起想出解决办法（也就是破局）。它要求我们不盲目乐观，也不盲目悲观，而是要“带着脑子”搞清楚状态，并在智识上做到诚实（Intellectual Honesty）^注。在面对领导时，也不会因为对方的身份或是怕引来麻烦，而对自己认为不正确、不合理的事情装麻木，任由它往不好的方向去发展。

我们期待同样想扎实向上的中层管理者，也能在实践中去感悟自己在促成改变、优化未来过程中的角色与作用。

怎样做，才能更好地展示成绩，提升影响力

对于中层管理者来说，高情商金字塔中的“能说会干”这4个字也同样适用。在中层管理者的对上关系中，“能说”不仅是要善于沟通、协调冲突，也要能恰当地展示出自己和团队的成绩，从而提振团队士气，也提升自己的影响力，为未来的发展积累更多的资源与机会。

叶经理是公司IT技术部门的主管，团队规模不大，主要负责开发公司内部的各种办公系统，管理和维护所有电子设备、网络设施，为员工解决IT相关问题等。IT部门虽然是支持性的职能部门，没有业绩压力，但工作量不小，每天的琐事也不少。

然而，最让叶经理头疼的却不是工作内容，而是部门员工的离职率一直很高，好不容易招来的年轻人，往往干了半年多就辞职了，原因是觉得部门不受公司重视，在这样的部门里工作没有发展前途。

和叶经理一起工作了两年、关系很好的下属小凡，在离职谈话时说：“叶哥，你人真的挺好的，我其实很愿意跟着你干，但咱们这个部门实在是太没存在感了。咱们辛苦加班做出的功能，别的部门用得好，

就觉得是应该的，但凡出一个小故障，就觉得咱们不靠谱。咱们辛苦做了那么多，领导们也看不见，更别说重视了。没有公司层面的重视，咱们部门能有什么发展？所以我想趁还年轻，去互联网公司拼一拼。”

其实叶经理很理解小凡的感受，他每次参加例会汇报工作时，也都想找些让领导能记住的亮点，但IT部门的日常工作太琐碎，他不知道该怎么拔高才能展示出团队的成绩。结果领导就只是选择性地听听，然后就忘了，更别提自己想借着汇报给团队争取点儿资源了。

时间久了，叶经理自己的信心也很受打击，慢慢有了“这就是一份工作，我做好我自己的事就行，别去争那么多”的想法。

现实中，像叶经理这样陷入苦恼的中层管理者有很多，有些是负责公司或组织里非核心功能部门的中层管理者，比如行政、IT等部门的负责人；也有些中层管理者，虽处在核心部门，但因为成绩一般或受限于个人性格、表达能力等，导致领导看不到自己的成绩，进而失去了做得更好的信心，最后影响了团队士气与产出，形成了恶性循环。

我们观察到，现实中很多部门的一把手、二把手，本应该带着自己的团队做出成绩，为公司、为团队的发展做出更多贡献，但在面对上述情况时，很多人最后会选择“踏实做好自己的事，不争功，不犯错就行”的平庸路线。这不仅导致让小凡这样的年轻人离开公司，也给公司整体的绩效与士气带来很多负面影响。

我们并不想谴责“平庸”，也不提倡事做得很一般，却在领导面前夸大其词的行为。在这一节中，我们想分享三个技能，帮助你在领导面前展现成绩，让公司同事了解你们团队的价值与意义，同时逐渐引导公司改变评价某一部门工作价值的僵化视角与标准。

理解“成绩与功劳”的本质

作为普通的打工者，我们都希望做出的成绩能被领导看到并认可。这不仅因为有了成绩，才能更好地争取升职加薪，也是因为被看到并被认可，会让我们更有干劲。

但是，你有没有想过成绩与功劳的本质是什么呢？如果没想透这个问题，要么你会成为患得患失的平庸中层管理者，要么你会误入歧途，变成争功甚至抢功的“讨厌鬼”。

我们有位领导曾告诉我们说：在公司里最值钱的不是职位与头衔，而是“影响力”。影响力能用来干什么呢？影响力可以转变成行动，帮助领导与公司实现目标，发展得更好；而展现成绩与功劳，本质上是在展现你的影响力，也就是展现你通过行动可以为领导、为公司带来什么贡献的能力。

回到案例中，叶经理本来就在职能部门，他的影响力相对业务部门的领导来说本来就比较弱。这不是叶经理自己说了算的，而是由他服务的客户们——也就是公司里所有同事，特别是其他部门的中层管理者及公司高层领导说了算的。如果在同事眼里，叶经理的部门就是与电脑及设备打交道，那他的影响力肯定极低，再怎么“包装”，也不会改变影响力低这件事的本质。

那对叶经理来说，就没办法突破了吗？理解成绩与功劳的本质，以“影响力”为切入点，就是为下一步工作打基础的。

做有用的事，影响有影响的人

这第二步，就是通过做事，来打造影响力。

我们曾认识一位服务于某国际NGO组织的IT经理，第一次见他时，他穿着西裤搭配白衬衫，与办公室里的专业人士显得没任何不同。领导向我们介绍他时，说：“David是我们的IT经理，负责数字化优化。”这前半句话很正常，但后半句话让我们很惊讶——因为从来没有人会把公司内部的IT部门拔高到“数字化优化”这么专业的高度。

当我们了解了他与团队做的事之后，就真的理解了为什么领导会这么来介绍他。原来，David最早也是被招来维护电脑、打印机等设备与网络的。但慢慢地，他发现同事们除了会碰到硬件问题，也会碰到诸如不会调整打印格式、搞不定Excel公式等软件使用上的问题。那时，他刚入职场没多久，想着如果自己能教大家解决这些问题，他在组织里就变得更重要了。于是，他自学了这些软技能，逐渐地，大家就越来越依赖他了。

可能对David身边那些学计算机的同学和朋友来说，根本不屑做这么没有技术含量的事，但David沿着这个思路，不断提升自己的技能和在公司里的存在感。随着微信公众号、小程序、短视频等数字媒体兴起，David及他团队的标签，已经变成“与数字化相关的，都可以去找

David先问问”。比如，抖音刚火时，公司里居然是David第一个请来了自己在互联网公司工作的朋友，向大家分享抖音的最新趋势——而这些，都是值得像叶经理这样，觉得自己没什么亮眼成绩或是领导看不到自身价值的中层管理者学习的。

另外，与做事同样重要的，是利用我们之前分享的“影响链”理念与方法，去影响有影响力的人。以David为例，他很早就知道如果想在公司里有价值、有影响力，他首先需要被各个部门的负责人认可。因为正是这些小领导，维持着他所在组织的所有业务，而也正是他们，会碰到种种运营与管理上的问题。把握好了这个规律之后，他不像其他公司的IT工作人员那样只和机器打交道，而是经常与几个主要业务部门的部门主管和核心同事一起吃饭，或是在茶水间碰到了闲聊一会儿，了解他们在业务开展过程中的难题。

他从这些交流中敏感地捕捉到了机会，主动向领导提出要在行业里打造一个共享数据库的想法，既方便自己的同事们把零零散散的行业知识更系统地归类，也方便其他组织的同行们能更好地访问使用。领导很支持这个想法，各部门的主管因为这件事对自己有实际用处，也很支持David。最后项目很成功，David所在的组织成为圈里第一个有公开数据库的专业NGO组织。

如今，David已经在那家NGO组织工作7年多了，看了他的经历，你就能理解为什么他虽然是IT经理，但他的职责是数字化优化了。从优化大家的电脑，到优化大家的工作，再到优化组织的数字化运营，他做出来的影响力，名副其实。

我们也希望更多人通过这个案例，能看到与叶经理不一样的做法。

主动向领导请教如何将自己的事，变成对公司发展有用的事

也许你会说，现实中，也不是所有领导都能接受像David这样，“越界”做不属于自己原本工作范围的事啊！

如果你这样想，那就需要这第三步的方法：与领导主动沟通，将自己的事，变成领导关注的事，变成对公司更有意义的事。对公司或组织来说，每一次成功的变革（比如IT部门到底可以做什么贡献），都不会从一开始就设定好、有明确的计划，更多的是像David一样，通过把不断的“小胜”组合起来，并把意义阐释给关键的人听，最终让身边的

人对其意义有一个完整的理解，从而愿意从行动上配合公司的变革。

回到叶经理的案例中，他也许可以这样与他的直线领导COO黄总来交流：

叶经理：黄总，我跟您一起工作也四年多了，最近我好像碰到了瓶颈，起因是部门里小凡的离职，但我深想之后，发现自己从来没有想过公司的IT部门应该是个什么样子。

黄总：小凡？是那位穿得很潮、帮大家维护电脑设备的同事吗？

叶经理：是的，正是他。

黄总：他怎么离职了？

叶经理：原因有很多，最主要的还是觉得咱们IT部门工作太单一，没什么发展前途，工资也不多。他有很多同学在互联网公司做程序员，于是还是决定去互联网公司了。

黄总：听上去，好像也不可避免啊。你怎么看这件事？

叶经理：我这不是正迷茫着，想和您请教交流嘛！

黄总：哈哈，你在这儿也工作四年多了，第一次与我交流这种话题啊。我记得你之前，天天只知道与电脑打交道，工作很努力，也很认真，很快就成了咱们IT部门的负责人。现在是碰到什么瓶颈了吗？

叶经理：其实，我还挺不好意思问您这个问题的，但如果不说，会有越来越多的“小凡”离职，可能有一天我自己也不知道该怎么发展下去了。我的问题是，该怎么把IT部门的重要性与成绩，让大家知道呢？

黄总：你能这样问，证明你开始在思考了。这一点，非常好！我原来还担心你也会变成“职场老油条”，过一天是一天呢。其实，也不是你一个人有这样的问题，很多刚当上主管的中层管理者，也会碰到相似的困惑。说白了，就是既不知道自己的价值，也没有更多的动力。是吧？

叶经理：是的，黄总，您总结得太对了。

黄总：我总和中层管理者说，公司是大家的，在你们的专业领域方面，我不知道你们可以有哪些更多、更新的专业贡献，这得你们来回答我。我能做的是，如果你真做出有价值的事情来，我就尽全力支持。你明白吗？

叶经理：呃，不好意思黄总，我不太明白。咱们公司不是对每个部门与岗位，都有既定的要求吗？拿IT部门来说，我做的事情，不就是维护好设备与网络，同时，开发一些简单的内部系统吗？

黄总：是，但也不是。说“是”，是因为公司一直以来确实对每个岗位职责有设定；说“不是”，是因为这个设定，从来都不是固定的。说白了，你要结合公司的发展战略，来优化、迭代IT部门的职责，而不是等着大家来给你布置作业！

叶经理：黄总，我之前还真没想过IT部门还要配合发展战略。我以为这些战略、规划，都是你们这些领导给业务部门设定的呢。

黄总：当然不是，再说了，你也是重要的中层领导！

叶经理：明白的。那我是不是可以理解为，在推动公司发展方面，我们IT部门也是可以添砖加瓦的？如果是，那我们除了做好日常的IT维护和简单的功能开发，是可以主动去创新的？

黄总：当然啊！比如说，现在公司在做成本优化，那你们IT部门能不能主动借用数字化思路，帮助大家提升效率？或者，你们是不是可以在不同的部门或领域中，比如财务报销，专门帮大家开发一些工具，让原来要两个人干的活，变成一个人干？

叶经理：当然可以啊！只不过，我们也要更多的人手与资源去推进这些事嘛。

黄总：这个不是问题。对于公司来说，我们核算的是整体的成本与产出，你能通过你们的专业与适当的投入，降低整体成本，提高整体产出，公司为什么不支持呢？你能做出成绩来，让大家认识到你们的价值，大家怎么会不尊重你们呢？

叶经理：黄总，您说得太有道理了！您刚才的一番话，还启发我看明白了像小凡这样去互联网公司做程序员，与在咱们这样的内部IT部门

工作的本质区别。我们其实 是有很多主动创新的机会的。

黄总：正是这个道理！

要讲清重要性、体现影响力与意义，除了像上述对话一样，直接与领导交流、请教之外，还有几条很实用的方法^注，中层管理者也可以使用：

学会讲别人听得进去的故事。

使用公司里大家听得懂的概念、用语等，特别是领导讲话、公司战略等。

善于在非正式的场合，比如与同事的闲聊、朋友圈的分享等，讲述意义。

最后，我们也分享一下自己的观察与体会：现实中，很少人会从“影响力”本质的角度，去看待成绩与功劳这件事，更多人会把“苦劳”误当成“功劳”，并幻想领导、同事、团队能看到自己的辛苦。但在当今这样的市场与结果导向的大环境中，这不仅会给自己带来更多的痛苦与不得志感，也会从本质上导致自己在管理实践上的无能。这一点，我们希望你能通过对本节的学习来避免。

第十一章 跨团队

本章概览

中层管理者除了要与自己汇报线上的上下级沟通，还要与其他部门的上级、同僚或下属进行沟通，从而实现跨团队合作。没有汇报线关系、较模糊的权责利边界，都为你的管理沟通带来挑战，也会更考验你的“平行领导力”。本章将聚焦这类跨部门横向沟通的挑战与应对技能。

怎样促成跨部门、跨专长合作

在中层管理者的各项工作，除了与自己的团队一起做业务，还有很多需要和其他团队一起合作的项目。但在现实工作中，虽然跨团队沟通与合作的需求很普遍，但真正能做到领导与公司期待的合作，并在结果上实现 $1+1>2$ 的共赢，还是非常有挑战的。

周总监是某活动策划公司北京办公室的业务总监，他新接了一个某教育培训机构H北京分公司开业的项目竞标邀请。这个客户是周总监所在公司深圳办公室的老客户了，因为这次开业活动在北京，为了方便执行和节约成本，就直接找了周总监的团队。

按说这种有合作基础的老客户项目相对要好做些，但周总监却遇到了意想不到的阻力。为了更好地服务客户，周总监接到标书后，就约了深圳办公室负责这个客户的李总监，想了解一下客户的基本情况，分享一些相关资料，并请李总监的团队提供一些建议和支持，但李总监却只是表面应付着，并没有什么实际的配合。

周总监推测，李总监一定是觉得他抢了自己的生意，不想帮忙。他虽然生气，但也理解，毕竟一家公司内部也有竞争，所以决定不再去“麻烦”深圳团队，自己带队伍从头摸索。

可这“意气用事”，却让客户对与他们的前期沟通很不满意，忍不住说：“你们深圳团队给我们做了那么多次开业活动，我们的要求他们

都知道，你为什么不先找他们要来看看呢？你们应该比其他参与竞标的公司更熟悉我们的做事风格才对，现在这样不是浪费自己的优势吗？”

周总监心里觉得苦，我们虽然是一家公司，可是人家不配合，我又能怎么办呢？

在现实中，团队各自为战的现象并不少见：有些团队领导因为面子、利益等原因，不愿意借助其他部门的资源，有些则不想协助配合其他部门的请求；必须和其他团队合作时，也只考虑自己部门的立场和利益，给对方提出不合理的要求，搞得双方都不愉快；再或者，两个部门合作时表面上客客气气，但实际职责和角色都没划分清楚，达不到预期结果，还是以扯皮甩锅告终，最后不欢而散……

深究原因，无非是这些中层管理者怕在合作中吃亏、承担责任，最后费力不讨好；又或者只考虑自己部门的利益，没有从全局思考，看不到合作带来的深远好处。事实上，合作是你在公司乃至行业中扩大影响力与贡献、持续往上发展的必要途径。你越适应合作，就越能收获盟友与影响力。

与对方一起设立共同目标，做大利益

作为中层管理者，你在面对内部不同类型的合作对象时，有些人对合作很积极主动，有些人则可能会消极排斥。如果你碰到前者，那两个人在推进合作时就会很顺畅；但在职场中，你更有可能碰到后者，没准还与对方有竞争关系。这该怎么办呢？

你首先要做的，就是通过沟通，让对方认可“合作”对他本人、对团队甚至对公司的好处。说白了，诉诸“利益激励”^注是促成既合作又竞争的最好方式。

这当然很不容易，因为既然是跨部门、跨专业一起工作，你既没有正式的汇报线关系，也没有相似的专业背景，可以想象促成这样的合作难度之大。然而，作为中层管理者，正是这种场景，会密集、高效地训练你的领导力。

那现实中该怎么沟通呢？最关键的一点，是说服双方一起把“饼”做大，从而实现共同目标。具体方法包括：

第一步：清楚、简单地讲明白需要合作的背景。

第二步：讲清楚对于对方以及双方的好处。

第三步：多使用第三选择思维，打开合作的可能性。

我们不妨回到案例中，用这三步方法，来看周总监与李总监该怎样开展对话：

周总监：李总，我知道深圳是你负责的地区，这两年在你的管理下，生意也非常好。最近我接到了你所负责的H公司北京办公室开业的项目。想和你商量一下咱们怎么合作，把这个项目接下来，并做好。

李总监：周总你太客气了。但这是深圳的客户，理应由深圳团队来决定是否要做，以及怎样做吧？

周总监（预料到了李总的反应）：我理解，我一开始也是这样想的。但两个原因，让我想你商量：一方面这个项目的客户方对接人在北京，执行期里有大量的客户会议、活动执行等都要在北京落地；另一方面，客户的总部与你们在深圳合作过，这次竞标，他们总部的人也会参与……

李总监：等等，这些细节不重要。你问了有多少预算了吗？如果没有太多钱，我不觉得我需要去接这个项目。另外，H公司是我的客户，按规矩，我可以决定做还是不做。

李总的这个回复，是周总之前最担心的。因为项目本身也不是特别大，如果再由北京地区的团队主做的话，分给深圳地区的团队的钱就更少了。因此，周总必须说清楚接下这个项目，对各自及对两个团队来说都有哪些好处。

周总监：李总，不瞒你说，这个项目总的预算并不大，但我觉得如果咱俩能合作，那至少有三方面的好处。我先跟你说一下，你也一起帮我评估一下。

第一个好处，是对你来说，可以加强你们团队在深圳与H公司以及这类客户的关系。你想，现在深圳有那么多相似类型的公司，如果他们知道我们公司有全国作业的能力，是不是对你们的业务开展会更有好处

呢？反过来说，如果你不接这个项目，你是不是也要考虑一下它对你在深圳那边业务的影响？

第二个好处，是给我的。我一直想打开教育培训业的生意，但之前没有特别好的机会。这次如果能顺利做好H公司的项目，我就在北京打开了这个口子。

第三个好处，是给公司的。现在市场上与我们公司同类型的公司有很多，虽然都标榜自己在各个城市有办公室，但并不能真的在现实中做到跨城市的合作，而现在这样的客户需求其实有很多。因此，如果我们能习惯跨城市合作，我相信未来咱们的生意与团队都会越做越大，而且在市场上会越来越有竞争力的。

所以，总结来说，我们一起合作，比单纯地决定是由深圳团队接，还是由北京团队接，要更明智。

李总监：周总，你说得很有道理。但我不知道在这个项目上，咱们具体怎么合作？说实话，虽然咱们俩没合作过，但咱公司在跨城市合作上，也不是第一次了。每次钱赚得辛苦不说，还经常弄出很多麻烦。特别是项目出了问题的时候。如果这次又这样，我何苦这样做呢？

要回答李总监的这个问题，就需要用到下个方法了。

确定各自的角色、责任、标准

李总监提到的合作会带来更多麻烦这件事，在现实职场中也很常见。如果解决不好，不但合作不成，还会严重影响你与对方的信任关系。为了避免这个问题，需要你通过沟通，把合作中涉及的角色、责任、标准确定清楚。你可以参考第九章管理团队中所用的方法。

你可能会说跨部门合作时，对方又不是自己的下属，总不能以上司的姿态去命令或要求对方吧？的确如此，但我们教你的确定角色、责任、标准，它其实是适用于所有场景，无论是针对跨团队合作，还是你在下一章中将读到的如何与上司进行沟通。原因很简单：既然是合作，就没有谁是处在绝对的主导位置、单方能完成所有事情的。同时，如果不弄清楚角色、责任、标准，就会在后期的合作中出现很多问题。

那么，针对跨团队合作，具体该怎么谈清楚角色、责任、标准呢？

我们推荐你使用下面三个步骤：

第一步：共同梳理完成项目需要的几个重要角色，比如，案例中，需要有人负责与客户沟通，把项目拿下来；也需要有人负责把这个项目执行完等。拿项目、负责执行，都是角色。

第二步：基于这些角色，梳理各自具体的责任。比如，作为拿项目的人，需要向客户介绍深圳和北京两个团队的优势、做好报价等。

第三步：基于责任，梳理双方都认为重要的细节标准等。比如，在项目的执行阶段，北京办公室要执行哪些汇报流程、做到哪些质量标准等。

这三步环环相扣，我们回到案例中，以“拿下项目”来为你呈现如何沟通。

周总监：李总，你说的都是实话，我之前在跨城市合作时，也有过很多不好的经历，当然，也有过好的合作。我个人觉得，在合作前，充分沟通清楚角色、责任、标准，也就是谁做什么、怎么做、做得好与不好的标准是什么，那就会避免很多误会。

李总监（稍有些跟不上）：你继续。

周总监（开始讲清楚角色）：那我先提议一个合作方式。鉴于这个项目的情况，我觉得如果要拿下这个业务，肯定要你们深圳办公室出面，与你们日常一直有关系的客户进行交流；在项目执行时，北京团队与客户的北京公司负责沟通、推进，这样，咱们就能更高效地完成项目。你觉得呢？

李总监：大方向没问题，但在前期竞标过程中，我们各自负责什么呢？

周总监（开始讲责任）：具体到竞标阶段的话，你看能不能这样，一般竞标方案分三大块，第一块谈对行业、对客户的理解，这一块，你们比我们了解得多，你们来负责；第二块，谈项目落地的具体方案，这一块，我们主要来负责，但请你们帮忙给一些建议；第三块，是报价，因为主要在北京做，我们先来起草，你们来把关。最后，方案的整合，

由我们初步整合完，但你们更了解客户，你们来最后把关。怎样？

李总监：很清楚。但我还是有个问题，我们没合作过，虽然对要做什么事比较清楚了，但两个团队，在提案的标准与风格上，肯定不一样。你有什么建议？

周总监（这时，要讲清楚标准问题了）：李总果然有经验啊。我先回答你相对具体的标准问题，再说务虚一些的风格问题。在标准上，我有两个建议，一是各自拿出一些团队做过的典型方案给对方，先了解一下；二是叫上核心团队成员，我们一起对着方案中的关键部分，充分交流一下。你看行吗？

李总监：这个方法好，我们可以在写标书之前，就各自达成一些标准，比如时间规划、内容细节等。

周总监：完成了这一步之后，我们就可以商量如果拿下这个，项目费用怎么分了。我初步建议在报价中按客户管理、项目策划、落地执行来分。按上面谈到的角色分工，策划部分的费用，到时全都给深圳团队，你看怎样？

李总监：这个思路我觉得没问题。

到此，周总监就完成了在写方案、拿标书这件事上，角色、责任、标准的确定问题。除了清晰的逻辑，你也会看到他综合运用了调动对方积极情绪、征询对方意见等技巧，来顺利地推进对话。

下一个任务，就是要回答李总监提出的风格问题了。

尊重双方自主权，基于事情本身推进合作

所谓风格问题，说白了，就是按谁的习惯与方式来做事。在职场上，每个人都有自己喜欢的工作习惯。举例来说，有些人喜欢早睡，晚上就不回微信了；但有些人就喜欢在下班后处理白天没时间处理的微信。在案例中写方案方面，各个总监的风格也会有很大的不同。

这里的关键，其实是考验合作双方能否尊重并适应对方的自主权。一方面是心态上的适应，另一方面则是通过沟通，把非常抽象、虚无的风格问题，在合作之前就讲明白。

同样，我们也分享三个小技巧，帮你更好地与对方沟通：

技巧一：告诉对方，自己会充分尊重对方的专业与风格，但也尽可能提前说明白自己的需求。

技巧二：提前说好，如果合作过程中出现问题或不适时，所需的处理流程（需要找谁、以什么流程交流等）。

技巧三：过程中如果出现了问题，尽可能针对具体的事情，启用中性表达法来交流，而不是发泄情绪或指责对方。

下面，我们回到案例中，先给你分享一段反映前两个技巧的对话：

周总监：李总，咱们来交流一下各种做事的习惯与风格问题吧。我理解大家都有自己的习惯，提前交流会避免后期很多的麻烦。所以你有什么需要我们提前知晓，或希望北京团队要做到的，直接说就行。

李总监：你能考虑到这点太好了。不瞒你说，我们在深圳做服务，客户要东西一般都很快，而且经常是临时提出需求。我们也适应了；但是，其他办公室的同事好像还适应不了这种快节奏。

周总监：非常理解，我也听说过你们的情况，不容易啊。那具体来说，基于你与其他团队合作过的经验，有什么建议分享？

李总监：谈不上建议，但有一个方式，你们需要提前适应：H公司的客户几乎不看邮件，大部分的沟通都在微信里。所以，一旦项目开始，你的团队要习惯在微信里快速回复，而不是半天才回应。

周总监（问清具体标准）：“快速”要多快？

李总监：如果你15分钟内没回复，客户电话可能就打过来了。这不仅是针对咱们服务团队，客户内部也是一样的风格。所以你们需要适应一下。

周总监（说清如果出现问题时，该怎么办）：明白明白。这个我和团队商量一下，看怎样互相配合，确保能快速回复。同时，你们有经验，前期如果我们在群里反应慢或说了不合适的话，你也可以多带我们一下。同时，说起交流风格，我这边也有一个需求，就是如果要开重要

的会，还得请你们提前个1天或半天来安排会议。

李总监：我们会尽量，你们是业务多忙不过来吗？（半开玩笑）

周总监（讲明白原因，方便对方理解）：哈哈，没有没有，是因为我们团队的客户组成与你们的客户组成不一样。李总你带的都是大客户，客户团队里的同事可能好多人服务同一个客户；但我这儿服务的小客户多一些，一位同事经常要对接好几个客户。这样一来，一旦会议有冲突，协调起来就非常难。

李总监：那我理解了，我和团队也打声招呼。

周总监：感谢！最后，因为是第一次合作，所以如果团队间出现一些不适或问题，我建议先各自汇报到你我这边，由咱俩先交流一下之后如何去推进。你觉得呢？

李总监：我同意，毕竟咱们处理起来相对会成熟、顺利一些。

如果你掌握了这两个技巧，合作会变得顺畅很多。第三个技巧用于出现矛盾之时，我们将在下一节的场景中重点展开，在这里就不再赘述了。

以上就是作为中层管理者促成跨部门或跨专业合作中常用的沟通技巧。当你在现实工作中，碰到既存在着竞争但又必须要合作去解决的问题时，我们希望你从心态与技能上，都能从容应对。

我们相信，经历过几次这样的场景之后，你会发现：合作与竞争都是一种技能。在公司内部，无论是对你还是对团队，如果要培养这两方面的技能，必须要将双方结合在一起。真正的合作，必须要在有竞争的环境中才能学会；而竞争的能力，无论是态度上更积极主动，还是技能上更高效、更突出，也都是要在合作中慢慢激发、训练出来的。

如何协调合作中的冲突与矛盾

在团队合作的过程中，难免会出现矛盾、误会、扯皮等，为了让合作顺利推进，作为中层管理者，就必须具备协调矛盾的能力。但是，协调矛盾，不代表妥协或打赢对方，而是在保证双方利益的前提下，公平、客观地解决问题。

赵女士是一家小型数字营销公司的客户总监，最近在和技术团队共同为客户开发一款小程序。因为两个团队已经合作很多次了，赵总监就放心地让小刘来跟进。

离约定的交付日期还有一周，小刘突然找赵总监求助，说技术部门给的测试版，客户不满意，要求重做，而且还得按时交付，可技术部门认为他们是按照当初提的需求开发的，客户要改需求，赵总监的团队应该先和客户沟通，拒绝不合理的要求。小刘一着急，就和技术部门吵了起来，结果对方说不干了。小刘也不知道该怎么办，只好请领导出面解决。

赵总监赶紧找技术部门的负责人张总监沟通，张总监却直接说：“你们这个项目我们改不了。你们没搞清楚客户需求是你们自己的责任，我们没那么多时间和人力为你们的错误买单，后面还有别的团队排着呢。”

赵总监很为难，客户的需求要满足，但张总监的态度又很强硬。她知道，只有解决了和技术团队的矛盾，才能把事情推进下去。

在职场中，类似这样的扯皮现象非常多。比如，出了问题，互相推卸责任；意见不合，争论谁对谁错；遇见困难，全都回避，谁也不愿意解决，等等。这些矛盾可能出现在中层领导之间，也可能出现在双方团队下属之间。但无论是哪里出了问题，都是需要中层管理者出面来解决的。

产生这些矛盾的主要原因有两方面，一是没能像在上一节中分享的那样，双方在开始之前就对合作所需要的角色、责任、标准界定清楚；二是不具备在出现矛盾与冲突时，通过沟通化解它们的能力。

本节主要关注第二个原因，教你通过沟通化解矛盾与冲突的技能。其中用到的核心方法是在第七章与第八章中提到过的讨论分歧与推进对话的技巧，特别是改造对话与中性表达。

在上面的案例中，赵总监介入时，她手下的同事与张总监的手下的矛盾已经发生，因此，她不能像在上一节中那样，提前确定如何合作。她能做的，就是在事后进行补救。在现实中，这一现象对中层管理者来说很常见。要解决这类问题，我们推荐的一个基本思路是：澄清当前矛盾、梳理推进任务、重新梳理合作方式。

界定具体的矛盾与冲突是什么

矛盾发生时，一般人或团队都会进入自保状态，把责任推到对方身上去。这虽然属于正常现象，但对解决问题来说却没有任何帮助。作为中层管理者，你此刻最需要做的是弄清楚此时此刻要解决的矛盾究竟是什么。这看上去似乎一问就能知晓，但事实上绝没那么简单。

为什么呢？因为双方或多方既然有了矛盾，那就是说明大家在理解、情绪或利益上一定有了冲突。然而，无论是对事情的理解，还是对项目的情绪，再或者是背后涉及的利益，都不是一两句话能说清楚的。更何况出现矛盾时，涉及在内的各方难免处于情绪中，倾向于把锅推给别人。

比如，我们来看下面这段对话：

赵总监（知道张总监可能一肚子气，第一目的就是管理情绪）：张总，实在抱歉，我刚听小刘说项目出了问题，过程中肯定给大家带来了很多麻烦。我先给你说声对不起哈。

张总监（没料到赵总监上来就道歉）：哦，倒也没那么严重，大家说清楚就行了。

赵总监：谢谢张总理解。虽然小刘大概跟我说了一下，但毕竟只是我们客户团队看到的情况，我还是想听一下张总这边观察到的情况，方便咱们一起对现在的事实情况有个全面的了解（开始启用中性对话）。

张总监（还带着一些气）：事实很简单，我们技术部门按你们给的需求进行开发，但客户不满意，原因就是你们团队没弄清客户的需求。

赵总监：我了解，张总，它可能是一部分事实，但我也想说一下从我们这边了解的情况。对于客户需求，下开发订单的时候，咱们两个人都在，小刘查了一遍，的确是在××方面的3个点上，技术部门没有按需求开发出来。

这种对话极易引起张总的反抗，因此，赵总打算把对话引向具体问题的讨论上，方法是变“指责”为“归责”。

赵总监（继续说道）：当然，我这样说，并不是要把责任推给技术

部门，咱们两个团队一起做事，肯定大家都有责任。所以，张总，我想和你再沟通一下在这3个点上，具体是从哪里开始出问题的。

张总监（本来已经打算开始反驳，但听到赵总监问了具体问题，也就只好回答下去）：在这3个点，从客户的角度来说，的确没达到他们预想的效果。但技术部门也确实是按照小刘说的要求来做的。

赵总监：理解，我想可能是双方的误解。张总，我想向你请教一下，你和很多团队合作过，按你的经验，出现这种情况时，一般是出了什么问题呢？（尊重对方的角色与地位，开始调用对方的积极情绪）

张总监：不用那么客气。我觉得，有可能是小刘说的某个要求，和我们技术部同事的理解是不一样的。另外一种可能，是你们在某些要求上，可能对细节描述得不够，技术部门一般就会按默认要求来处理，但这种情况下，有些客户就会对这部分不满。这些原因都有可能。

赵总监：原来如此，的确，客户与我这边的同事，都不是技术出身，是可能会发生这些情况的。你看，为了方便大家了解具体问题，咱们是不是可以叫上小刘还有你那儿的小康，一起对一下啊？

张总监：当然可以。

赵总监：谢谢张总。因为咱们俩已经交流过，他们俩来之后，就不用争来争去了，聚焦在问题上就行。

张总监：当然。

双方坐下来一聊，果然是张总监说的第二类问题：客户部门下订单时，细节说得不够，技术部门就用默认标准来处理了。

通过上面这段对话，你会看到赵总监在处理冲突时，沟通目标非常清楚。她就是想弄清楚问题到底出在哪里，从而知道下一步行动是什么。在这个过程中，她综合使用了管理情绪、讨论分歧、推进对话等模块里的技巧。

在弄清楚问题出在哪里之后，就可以进入下一步，也就是讨论为了继续推进，各自要做什么。

梳理清解决矛盾需要的具体行动

了解清楚了问题，并不代表接下来双方或多方就自动知道要做什么以及怎么做的。比如案例中，双方在合作前细节确认得不清楚，看起来只要确认清楚细节就行，但事实上还有很多问题要处理。比如，怎么和客户去沟通协调？怎么把技术细节梳理清楚？

这些都是需要具体的方法与步骤才能实现的。其中要重点使用的方法是中性表达法，以及“归责”法。我们继续通过对话来给你呈现具体实用的技巧。

赵总监：张总，既然现在技术上的问题弄清楚了，咱们要一起解决的就是如何协调好客户，解决这些问题。

这时，张总监那边的小康插话进来：我们现在根本没时间帮你们去改这些开发需求！你们自己先去和客户说明清楚吧！

赵总监（听出了小康的不满，但也知道他不是做决定的人）：小康，抱歉哈，我理解你在这个项目上也做了很多的工作，出现这个结果，肯定大家都不想看到。但是，（这时看向张总监）咱们公司向来是“以客户为中心”的，有了问题，咱们商量着一起解决就是。

小康：可是，管理客户不是你们部门的事儿吗？再说，我们这儿还有别的客户的项目排着呢，那也是客户啊。

张总监（听到小康的不理解，开始介入）：管理客户的确是赵总团队的主要工作，但是咱们大家的工作本来就是要一起合作才能完成。

赵总监：谢谢张总理解。小康，虽然张总很支持要一起合作解决问题，但我也想跟你说明白咱们公司说的客户第一是什么意思。“以客户为中心”，并不是说客户都对，他们说什么就是什么，但反过来，也不是说客户有需求、有反馈，我们就不去响应。这里的关键，是要首先能清楚地理解客户的需求到底是什么。当然，这是我们团队的主要责任。
(主动用“归责”法，讲清自己的责任)

小康：赵总，你说得有道理，但你们客户的要求不合理。

赵总监：谢谢你能理解。要解决具体问题，还是需要咱们技术部门

支持，看看能不能调整手头的项目或时间安排，来满足客户的需求。当然，我这样说，不是要你们停下手头的工作，马上来修正这个项目。咱们可以一起商量下一步到底怎么来分工、怎么来执行，以及时间点是怎样的。

对话到这里，算是又有了重要进展，但同时还有很多细节要处理。

重新对齐接下来合作的角色、责任、标准

一说到抓细节，很多中层管理者会犯的一个错误是：自己伸手太长，最后成了自己去解决问题，这对团队、对中层管理者自己来说，都没有太大的好处。作为管理者，你的主要任务是定义问题、提供支持，带着团队成长，而不是自己解决所有问题。

回到案例中，这时赵总监就要带着小刘解决接下来的问题。

赵总监：谢谢张总与小康的理解与支持哈。为了尽快解决问题，结束这个项目，我建议接下来，咱们一起梳理一下具体怎么推进。小刘，你是项目负责人，你先来说说吧！

小刘：好的，小康，还有张总，你们看能不能这样，因为客户也不是技术人员出身，为了避免大家理解有偏差，我再去约时间并由我和小康一起和客户沟通一下。我来负责解释现在的情况，小康帮一起去和客户沟通将具体的要求转换成技术开发的需求是怎样的。你看行吗？

小康：可以，但我们要多久内完成调整呢？

小刘：不急，咱们弄清楚客户的需求，你从技术的角度评估之后，再来看客观上要花多少时间，然后我可以再与客户去讨论。

张总监与赵总监对视一下笑了，觉得到这里，他们手下的人终于真正开始沟通与合作了。

赵总监：你们能这样沟通，我特别开心。（作为领导，还是要指出推进上的关键点的）我还要提醒一下，当你们与客户聊清楚需求之后，我建议咱们再坐下来，叫上张总一起，再对一遍需求。张总也可以从之前类似这种重新修正的项目中，分享一些经验（这是再次梳理标准）。

张总监：可以，我觉得这一步很重要，要不然可能还是会出问题。

赵总监：是的，同时，鉴于这位客户的需求的确与其他客户有些不同，我建议如果在开发或沟通过程中，有任何问题，小康与小刘你们都要第一时间找到我与张总，这样就可以避免出现大问题之后，我们才介入进来，好吗？

小康与小刘：好的，有你们帮忙盯着，我们也就放心多了。

对话到这里，赵总监作为这次解决冲突的主角，完成了她需要承担的角色及工作。虽然职场中的冲突时时出现，各种各样，但我们一直相信，真正有价值的职场人，是那些“有勇有谋”去解决冲突的人，而高超务实的沟通能力，是这类朋友的标配。

同时，作为中层管理者，更重要的是能否带着自己的团队逐渐培养起解决问题的能力，而不是被动地领活、干活，只有这样，才叫赋能团队。赵总监在现场的沟通中，帮助小刘和小康理解什么叫以客户为中心、怎样去避免可能的风险、具体又该怎么做等方面，都体现了这一点。

怎样在合作中争取资源、展现成绩

身为中层管理者，相信你一定深有体会：做成工作，需要人与钱等资源，需要关键人的支持；做完工作，需要展现成绩，激发大家的认可与信心。但现实中，很多中层管理者既没有争资源的能力，也没有展现功劳的技巧，久而久之，团队在平凡与辛苦中，渐渐灰心丧气、信心不足、人心涣散。

这种冲突，在跨部门、跨专长的项目中体现得更加明显。

周主管是国内某消费体验分享平台的市场部主管，她的工作是支持整个平台的市场推广，其中包括支持平台上各大版块平时的日常宣传。李经理是平台上美妆版块的营销负责人。两人的工作既有区分，也有重叠。平时两个部门也经常合作，虽有磕碰，但整体还算顺利。

然而，在今年女神节的营销上，她们出现了矛盾。原因说来也简单：现在行业竞争很激烈，公司的整体预算也吃紧。周主管与李经理因为工作内容有交叉，因此，在为自己部门的活动争取预算与资源时，二

人就有了冲突。周主管认为自己做的主题活动更好，但李经理觉得自己的营销推广更有用。领导最后让两个部门一起合作，由周主管分出一些预算与推广资源，支持直接与销量挂钩的李经理部门的活动。

好不容易勉强磨合着做完了这次“女神节”的推广，没想到，在周一的晨会上，出现了另一个更让周主管窝火的事：李经理在她的汇报中，把周主管部门的想法与成绩，都揽到了自己身上，并且丝毫不提周主管当初让出来的预算与资源；轮到周主管汇报时，碍于太多人在场的原因，她就沒与李经理争辩，但自己部门的成绩也没能展现出来。

散会后，周主管终于忍不住找李经理理论，李经理却说：“我负责美妆版块的销售，由我来汇报与销量相关的数字有什么问题吗？再说了，现在业务不好做，你们策划的那些活动，除了卖概念，能卖出多少货？”

周主管郁闷极了，她既觉得自己没抢到本该归自己部门的资源，也对不住辛苦了两个多月的小伙伴。下次再碰到这样的事，她该怎么办呢？

在中层管理者的日常工作中，像周主管遇到的这种情况并不少见。公司的资源有限，虽然是团队间为着同一个目标合作，但也存在着竞争。谁有能力争取到更多的资源，谁就更有可能做出更好的成绩；谁能在上级面前展示好自己的成绩，谁就在下次资源竞争中获得更多优势，这是一个能量积累的循环。

作为中层管理者，你必须练就这样的能力：既在合作中为自己团队争取合理的资源，同时又不伤害合作方的利益；既能在工作完成后，保护自己团队的劳动成果被公平对待，又能肯定和尊重合作方的成绩与努力。

升级认知：引入“净结果”思维，从更高视角看合作

作为中层管理者，面对跨部门、跨专业、跨层级合作中有限的资源和潜在的竞争，需要站在更高的视角从全局来思考。说白了，就是站在领导与公司视角（当然，不是指领导个人喜好），用对组织的“净结果”来认识合作。

所谓的“净结果”^注，可以理解为“产出”减去“投入”后，剩下的“价值”。在组织中，钱、资源、人力、高层的时间等，都是“投入”；而销量、新增客户、知名度扩大、事情推进等，都是“产出”。任何公司或组织，都在追求用更少的“投入”来撬动更多的“产出”。但是，因为组织架构等种种原因，现实中总会出现重复投入或资源用得不充分的情况。

回到案例中，周主管与李经理就属于上述情形。如果站在领导视角，从公司的整体利益来考虑，针对“女神节”的营销应该是一体的，不能因为部门侧重的工作不同，而把目标孤立地拆成仅为提升平台知名度，或是只为美妆板块的销量。但是，如果两位部门主管都只从自己部门的指标与利益来看的话，周主管的KPI是整体品牌知名度，而李主管的KPI则是销量，合作就不可能出现，争抢资源与功劳的情况就一定会发生。

作为中层管理者，理解这一点非常重要。因为无论是谁在争，在领导及公司看来，她们都没有做到位——争得越厉害，对公司的利益就越是浪费。只是很多部门经理都看不透这一点，还可能很得意自己的争抢能力。

当然，我们建议不做肤浅的争抢，但并不是指你要被动地等待对方把事儿都做了。像周主管这样的中层管理者，真正需要做到的是，首先在意识上必须要突破自己及自己部门的利益来想问题。比如说：

我的目标有没有可能与李经理的目标是一致的？

如果没有，那么，我要怎样去设计项目，来推进共同目标的建立？

如果有，那么又该怎样让对方也理解这一点，又该怎样落地推进？

“净结果”中的投入与产出分别是什么？怎样做能把双方的整体投入变得更小，而整体产出却能更多？

如果领导也不理解这一点，我该怎样去沟通？

表11-1列出了周主管与李经理双方的投入与产出，梳理清这些后，可以方便她们进入下一步的沟通中。

表11-1 使用“净结果”思维，判断部门间合作局势

		周主管	李经理
投入	<ul style="list-style-type: none">• 策划选题• 找设计做海报• 找板块主管，提供优惠或奖品• 找运营团队，执行这个活动• 请媒体和 KOL，推广“女神节”品牌活动	<ul style="list-style-type: none">• 策划选题• 找设计做海报• 和板块中的品牌商，谈优惠和奖品• 找运营团队，执行促销活动• 在 App 和公司自媒体平台，推广活动	
产出	<ul style="list-style-type: none">• 活动推广的海报、文章、页面等• 粉丝与用户的参与（话题讨论量、转发量、页面浏览量、转化率等）	<ul style="list-style-type: none">• 推广的海报、文章、页面等• 粉丝与用户的参与（页面浏览量、领券量及优惠券使用率等）• 活动产生的销量	

很明显，周主管与李经理两个部门的很多投入和产出是重合的。如果不能有效合作，那就会像很多公司做的那样，重复投入资源，也难做出亮点成绩，因为每个部门能投入的资源有限，无论是内部合作，还对外推广，都形成不了合力。

在这样的视角下，周主管应该主动去想的是怎么有效整合两个部门各自有限的资源，而不是怎么在领导面前和李经理争抢资源，或是让领导分配更多资源。

如果你能逐渐沿着这样的思路想问题，那你就在合作上比别人领先了一大步。

落地合作：用第三选择思维设计好合作框架

当周主管理解了上述逻辑之后，她就可以主动向李经理推荐自己的合作计划了。但现实中，周主管多半会被婉拒。为什么？因为即便你想着要好好合作，为公司利益做出最大的贡献，但并不代表对方也有同样的想法与追求。这时候，你无须去怪对方格局太小，不为公司利益着想。作为中层管理者，你真正要做的是，通过沟通与行动，来引导、改变对方的行为。

下面，我们通过对话，来为你呈现周主管可以怎么与李经理沟通，来让对方接受她的合作倡议。

周主管：李姐，这次“女神节”的推广对公司提升销量很重要，也是你我两个部门一年中最重要的活动之一，所以我想和你好好商量商量怎么合作。

李经理：周主管，咱们合作那么多次了，你还特意过来商量什么？咱就按往常一样，大家用统一的主题，你来负责不涉及销量的活动，我来做与促销相关的事情。

周主管（感受到了对方的敷衍）：是，这是咱们之前惯用的合作方式，做得也挺顺的。不过李姐，今年市场整体情况比以往艰难很多，所以我这次想看看咱们能不能更好地整合手头资源，集中力量，一起策划一个规模大一些的活动，来达成品牌传播与销量增长两个目的。

李经理：看不出来，周主管还挺有想法啊，但这样是不是有些太理想化了呢？

周主管（听出了李经理半玩笑半讥讽的意思）：让李姐笑话了。我是觉得咱们如果还如以往那样，两个部门各自做，资源与想法太分散。而且，因为目前每个部门的预算、人力都有限，但实际上又有不少重叠的工作，分开做反而浪费资源，也没办法做出真有影响力的活动来。

李经理（开始认真起来）：你说得也有道理，我其实也观察到这一点了。其实你也不是第一个提这种合作想法的人，但现实往往比想象要复杂。我有两个具体问题，一是咱们的预算是分开来算的，这涉及钱的事，往往说不清楚；二是在实际推进的过程中，虽说是合作，但实际上分工经常不清晰，到最后还是扯皮。

周主管（预测到了这一点）：李姐，既然你都说到之前合作的问

题，证明你也是认真想过的。我觉得你刚才说的两个问题，都是客观存在的（说出这句话，很重要，这是务实且认同对方的地位/角色及经验的表现），但无论是预算还是分工，其实都基于对项目的拆解，并找出真正高效合作的契机（开始引入第三选择思维）。举个例子，如果我们负责找KOL等对外传播部分，你们负责促销活动的运营，那么，我出请KOL的钱、干这部分的活，你出钱做促销、找人做运营。这样安排就会清楚很多，你觉得呢？

李经理：你说得有道理，但咱们真要合作的话，可不止这两件事啊。

周主管（听出李经理还是感兴趣的）：李姐，我做了一些准备（说着拿出自己梳理的表格），你帮忙看看是不是这个思路，以及我有没有漏掉什么重要的工作。

李经理（表示惊讶）：你还提前准备了啊，看来真是想要认真合作了，哈哈。（说着，开始仔细看这些分工，然后继续说道）大部分工作你都已经想到了，有一些细节，比如，既然是合作了，那就应该不是简单的“1+1”把活做完，有一些之前咱们各自做不到的事，这次其实是可以一起做的。我觉得我们可以拉上咱们的团队，一起来讨论。

周主管：太好了李姐！你刚才说得很对，举个例子，如果咱们能把两边做活动策划的同事拉到一起，一起好好打磨一个活动主题，真正做到有创意、有影响力，这就是咱们前几年都没做到的！

这时，双方已开始用第三选择思维在共同探讨合作方案了，两人在合作上的沟通，也迈进了很大的一步。

赢得认可：巧借第三方关键人士推进、支持

我们前面也说过，虽然你能意识到合作带来的好处，但别人未必认可。怎样才能让更多人理解合作的重要性，并愿意一起来试着多一些真正合作，而不是形式化地一起工作或只是在嘴上说说而已呢？

要解决这个问题，你需要参考前面“影响链”的概念。说白了，就是如果你没办法说服对方来和你合作，那就想办法去找能影响他的人帮你去说服。

比如，如果李经理不像上述对话中那样配合，就是不愿接受周主管的建议，这时，周主管就可以去找至少两方面的领导或同事，来帮助她一起让李经理认可合作的必要性。

首先，她可以去找领导交流。与领导交流的重点，除了讲清楚真正合作能为双方省下多少资源，以及多产出多少结果之外，更重要的是请领导与李经理沟通。按我们自己的经验，你不仅要让领导与对方讲明白合作的价值，更要让领导承诺不以单个部门的成绩来进行评估。

比如，周主管可以对领导说：

“领导，今年的‘女神节’，对李经理部门的评估，是否可以说明：不只是达成销量就行，还包括投入成本与销量的比较，以及除了销量之外，对平台整体品牌与媒体关系的贡献等。当然，对我们部门的考量，也可以引入销量这个维度。”

只有这样，李经理才能在“利益”上，有真正的驱动力去想该怎样降低投入的同时，还能产出更多的结果。

其次，周主管也可以与李经理的下属或其他合作同事沟通。比如，对于一次推广活动来说，策划的创意质量，对于活动的投入产出比至关重要。因此，周主管就可以与负责策划的同事交流，因为策划同事的痛点之一，就是只能从自己部门的资源与定位来想创意，经常会捉襟见肘，并且自己或同部门的同事，的确也有想不出来新创意的时候。

比如，周主管可以这样对策划同事说：

“李老师，你们之前的创意想法都很好，但我理解每一次你们都很不容易，因为如果只想美妆领域的话题，发挥范围有限，而且其他平台上相似的思路太多了。我们这次女神节，是不是可以从整个平台的角度切入，结合美妆板块，一起来想创意？”

当然，也许周主管觉得自己直接去对找对方负责策划的同事不太方便，她也可以让自己团队中负责策划的同事去交流。

总之，你要记住，作为中层管理者，如果想推进合作，除了自己直接去推进之外，还可以找到对的人，施加对的影响力。因为很多时候，对方可能不会直接听你的话，但却很愿意听自己团队成员或领导的建

议。另外，通过使用这种“影响链”，你不仅会推进合作与项目，更是在展现你为了做成这件事，所做的努力以及取得的成绩，而这才是真正的影响力。

本节中的三个方法不是孤立的，你可以综合使用。过去十多年中，在跨团队、跨专业、跨层级的合作上，我们最大的感受是：作为中层管理者，不要像别人一样只会抱怨公司没有合作文化，都是互相在抢资源、抢功劳，而是要提升自己的能力，让自己能上场入局，通过推进合作来展现自己的影响力，从而从自己做起，改变公司不合作的文化。

随着你主导、推进的合作越来越多，你就会发现公司或团队里的其他人也会越来越适应合作。就像组织文化领域的大师沙因教授（Edgar H. Schein）说的那样：“当一种问题解决方案反复起作用时，它就被视为理所当然……成为组织的基本假设与共同记忆。”^注理解并促进形成“合作”这类组织文化，对于你的领导力进阶来说非常重要。我们期待你在实践中有更多体悟。

如何横向领导“别人的队伍”

身为中层管理者，尤其是担任跨团队项目的负责人时，你要管理的事情，经常会超出自己团队的范围。为了确保项目能顺利推进，有时候，你的手不得不伸得“长”一些，比如，管理“别人的团队”或者不归你管理的人。

这种情况在各类公司和组织里越来越多见，当前快速变化的业务与运营环境，要求中层管理者必须要适应在没有正式头衔与汇报线的情况下，履行好管理职责。然而，经历过的中层管理者都知道，这并不简单，最难的地方在于对方与你没有从属关系，你的管理意见有很大可能不被对方接受，甚至招致反感，阻碍项目顺利进行。

张女士的公司搬了新办公室，她领导的宣传部门将负责整体统筹，准备新办公室的开业庆典。

在众多需要对接的部门中，最让张女士头疼的是行政部。因为行政总监兼老板秘书钱总在休产假，所以由副总监朱女士及助理小丹和宣传部对接，负责沟通总经理、副总等老板们的日程安排，与老板们确认讲话稿等重要事项。

但是，张女士团队的同事和她反映，他们让朱女士与小丹确认材料，对方总说忙，要不就说领导没空，反正从来没有按时回复过，都要催三四遍才行。张女士觉得可能确实是钱总不在，小丹业务又没那么熟练，朱女士又忙，就让团队耐心些，多给她留些确认时间。

但是，很快张女士就意识到，问题没那么简单。第一次彩排，张女士和小丹确认好了领导们的时间，可等了半个小时总经理也没来。张女士给总经理打电话，总经理却说小丹没和他约过时间，他正在去见客户路上。原来，小丹只是看到总经理日程表上有空，就和张女士确认了时间，却没有告诉总经理，也忘了填在日程表里，总经理自己就安排了见客户。而这事，代管行政部的朱女士，却说她并不知道。

一件件小事积累起来，张女士觉得，行政部现在基本处于没有管理的状态。她和行政部不仅是合作关系，作为项目总负责人，为了确保不再出纰漏，她还得把朱女士与小丹的部分管起来，带着她们做才行。可是，当她试着与小丹沟通如何更有效地管理领导事务时，小丹说她只听自己领导的建议。而当她去找朱女士时，对方却推说因为钱总不在，自己实在是太忙了，顾不上。

张女士又气又愁，她对朱女士与小丹都没有管理权，但开业庆典必须要推进，这可怎么办呢？

像张女士这样的例子，在现实职场中其实很常见，但对于很多管理者来说，管理自己团队的本事都还没练扎实，对于管理这种并非直线汇报给自己的团队来说，更无从下手。这该怎么办呢？

事实上，这类管理任务叫“横向领导”^注，它专门指你没有正式的头衔或职位约束对方，但又必须要对他们的工作及成果进行管理。要实现这一目的，关键不是职位，而是善于引导的能力与影响力。

你可能会觉得职位很重要，一个高级主管对一个业务代表，怎么会没有震慑作用？但其实，在横向领导中，这种所谓的“官大一级压死人”并不存在。原因有两个：一是现在的职场新生代，对自己的领导都不一定会有敬畏感，更何况对不是直线汇报的领导？二是领导力的本质也不在头衔，职场中有多少人是挂着很高的头衔，但并没有真正的影响力的？

理解了这两点之后，你才能在应对类似张女士这样的案例时，不把关注点放在职位或汇报关系上，而是在引导项目推进、赢得影响力上。说得具体点：要管理“别人的队伍”，你需要的是具体的方法与能力，而不是威慑或利诱。

在这里，我们将分享三个方法，既帮你了解这一点，也帮你在日常工作中练习横向领导力。

拆解项目目标及标准，搞清要管理什么

横向管理的一个基本前提，是作为中层管理者的你必须要对项目本身有清晰的认知。一般来说，你可以问自己下述问题：

你所负责的项目有什么目标？（短期与中长期）

为了达成目标，你和对方的合作要做哪些工作？

这些工作之间的关系是怎样的？

对于这些工作，对方与自己团队中的同事，是否有过相关经验？

自己可以通过哪些途径，了解到这些情况？

在这些问题中，最重要的是拆解目标的部分。比如，对于张女士来说，她的当务之急是完成开业庆典这个项目，但作为中层管理者、作为一个部门的负责人，她也必须要把建立与行政部的关系、未来与行政部门开展顺畅的合作作为目标。只有这样，她才能把这些目标再拆解成更小却至关重要的子目标（见表11-2）。

表11-2 一次典型的横向管理工作示例

项目目标	对应行为	注意要点
完成开业庆典	<ul style="list-style-type: none"> • 配合行政部协调好领导时间 • 安排嘉宾邀请的后勤工作 • 确认庆典流程、讲话稿等文件 • 邀请和管理参会媒体 • 管理协助活动的各类供应商 • 布置现场、安排礼物 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 怎样确认行政部之前是否做过类似活动 • 如果没有，该如何应对？是安排自己的人处理，还是带着他们去做 • 哪些关键细节，是要提醒他们的

(续)

项目目标	对应行为	注意要点
建立与行政部的关系	<ul style="list-style-type: none"> • 钱总在休产假，我要支持她不在时的工作 • 观察她部门里同事的工作能力与态度，以便后续合作 • 尽可能多给他们一些支持，以应对钱总不在的特殊情况 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 钱总部门中是否存在我不知道的微妙关系 • 朱副总监是否原来就对钱总不服 • 我是不是要请总经理给朱副总监打声招呼
未来与行政部门更顺畅地合作	<ul style="list-style-type: none"> • 我与朱总、钱总有更多交流 • 我团队中的同事，能与小丹等对方部门的同事多多合作，从而磨合出更多默契 • 两个团队之间，一定要有一些成功合作的项目经验 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 如果这次合作是一次练手、磨合的机会，我需要跟自己的团队说明什么 • 虽然钱总是在休假，这样重要的项目，我是不是要给她发微信打声招呼

如果张女士自己先梳理了这些问题，那么，她至少会想到先找其他与行政部有密切合作的同事了解一下情况，同时，也会根据了解到的情况，提醒自己团队成员与对方合作时要注意的地方。更重要的是，她可以在前期开始合作时，就与对方讲明白哪些是双方要重点关注的，并对项目的整体推进有明确的掌控感。

比如，她可以这样找朱副总监说：

“朱总，这次开业庆典，是咱们向客户及行业再一次展现实力的重要活动，行政工作这边由你牵头，会很辛苦，提前谢过哈！虽然活动主要由我们宣传部来负责统筹，但总经理也强调咱们多个团队间，一定要紧密配合，把这个活动做好。咱俩之前没有直接合作过，因此，我想和你梳理一下要一起做的事，并重点在×××方面（根据自己与别人的交流得到信息来说），与你商量一下人手及细节的问题。”

上面这段话，不仅讲明白了重要性与双方在项目角色上的分工，同时，也给细聊有风险的环节打开了对话可能。这看起来像是常识，但在我们自己的经历以及观察到的跨部门合作中，很少看到合作的几方都有充分准备的情况，这也解释了为什么项目后期总会有那么多扯皮的情况出现。

同时，她也可以找小丹，表达类似下面的意思：

“小丹，这次开业活动，要辛苦你的地方有很多，我和朱总刚梳理完，到时会细细与你对一遍工作，方便你有个整体把握。另外，你们钱总不在，但我已经和她打过招呼，她也非常信任你，希望咱们一起好好配合。我会让我们部门的小陈与你对接，你俩也是第一次合作，期间有什么困难或需要支持地方，你随时找我或找朱总交流！”

为什么要跟一个执行层的同事这样说呢？其实，很多执行层的同事，不是真的不愿意好好干活，他们最大的三个挑战，一是对项目整体缺乏了解，经常被呼来唤去做一些零碎的事；二是不知道自己做了这些事后有什么成绩或功劳；三是很多事情没经验，希望得到支持与帮忙。

如果你再回读一下张女士对小丹说的话，就会发现它们都是为了解决上述三个困扰的。通常来说，在了解了这方面之后，对方没有理由不好好配合。

观察项目进展，修正目标，调整工作

有了第一步，你在开展跨部门合作时，会轻松有条理很多。但既然是合作，一定还会出现问题。这时候，就考验你能否实时盯住项目的进展与问题，来调整目标、调整分工、调整工作了。

比如，在案例中，张女士发现朱副总监可能并没有做好她应该负责的工作，特别是对小丹这名员工完全没有管理。这时，她该怎么办呢？

是听之任之，还是直接对接、管起小丹？这两种应对方式虽然在现实中很常见，但都不太合适。前者会导致项目及整个公司管理效能低下，后者不仅属于越界，对自己的时间与精力的分配也是一种浪费——这两者，对于有作为且明智的中层管理者来说，都不合适。

这种情况下，张女士应该要做的事，有以下几件：

清楚地知道现在项目执行过程中，各执行方的行为到底存在什么问题。

与对方进行沟通，了解对方是对角色、分工不明确，还是态度或能力本身出了问题。

思考如何影响执行者改变行为，推进项目。（比如，是否要请领导介入或找一个有经验的人来帮忙）

想明白上述三点之后，你才能开始行动。比如，如果张女士锁定当前的问题是朱副总监应该要管好小丹，但又没发挥作用时，她可以根据“影响链”理论，和钱总或总经理了解一下当前朱副总监的主要工作（虽然可能性极小，但在现实中，真的有可能在钱总与总经理看来，这不是朱副总监的工作）。

在了解清楚之后，她的目标就变成先要知道朱副总监这边的情况。她可以使用第七章和第八章中讨论分歧与推进对话的技巧，与朱副总监展开对话。下面我们做一部分的示例：

张女士：朱总，我看你一直很忙，辛苦了。但开业庆典的几个项目会你也没参加，事情也似乎都是小丹一个人做，请问这是你安排好的吗？

朱副总监（听出一些问题）：怎么了，是项目出问题了吗？

张女士（并不清楚她们内部的分工，因此用中性表达法）：项目是出了一些问题，但我并不是要责怪谁，因为我并不知道你们内部是怎么分工的。也许你并不需要负责这个项目，或是在忙别的更重要的事，但我想了解一下背后的情况。

朱副总监（听张女士这样讲，防卫心态弱了些）：张总，你能这样

看事情，很感谢你的理解。这个项目，我的确没花太多时间在里面。

张女士：了解，但我听钱总还有总经理说，钱总休假期间，是由你代为管理行政部的。（虽然有些敏感，但张女士还是打算问清楚）

朱副总监：张总，说起来这是我们部门内部的事，但我不瞒你说，我不认为这个项目需要我去管，原因是在之前我与钱总就有分工。虽然她是总监，我是副总监，但我们俩在公司的年头、各自的资历都差不多。因此，我们约定，凡是对外相关的工作，由她来主抓；凡是对我为主的工作，我来主抓。小丹是汇报给她的，这次开业庆典也是她主要负责的。

张女士（听出来背后的敏感与尴尬）：理解你的难处了，朱总。咱俩在公司也都是老人了，很理解你的心情（认同对方的地位与情绪）。也许我问得不合适，但对外，大家都认同你现在是代为管理整个行政部的呀，你怎么看呢？

朱副总监：张总，在这一点上，我的确也很为难。一方面，我想管好这个部门，展现我的能力；但另一方面，我也会为难，也觉得委屈。因此，有时间时，我会简单过问一下，但忙起来时，我就不管了。唉……

张女士：原来如此。我曾经也有过类似的经历（开始调动对方积极情绪），朱总你要信任我，我就说说的我想法？

朱副总监：张总你直说，你的经历对我或许真有参考呢！

张女士：我是这样看的，无论是小丹这样的下属，还是你们行政部门，或是我们这样的部门，甚至是总经理的角度来看，大家都期待你们行政部能更好地与大家合作，做好项目，拿出成绩，而你现在就是在代为管理这件事。你是明白人，这时候做出成绩，或者做砸项目，是功是过，你一想便知。

朱副总监：理是这个理，但我还是觉得委屈啊！

张女士：我理解。这只是事情的一面，另一面，如果你在部门里觉得发展不顺，为什么不和钱总或总经理更深入地交流一下未来的发展呢？在我看来，你憋着情绪，不仅影响像开业庆典这样的工作，还会影

响自己的发展，这不是双输吗？而你既然资历能力与钱总相当，与其暗暗与她较劲，为什么不与钱总或总经理去交流交流，看看有什么机会，可以让自己的价值在公司里发挥得更大？

朱副总监：张总，这也行？那么敏感的话题，怎么聊啊？

张女士：这可以聊啊，你内心坦荡荡，有什么不能聊的。比如，总经理如果觉得你能力也不错，他为什么不把你放在更重要的位置上，而浪费工资与资源，让你与钱总做重复的事呢？当然，他是不是觉得你有能力，也得坦诚地交流一下才知道他的想法，你说是不是？对于钱总那边也是，如果你不和她坦诚交流，你俩的关系只会在各种内耗中越来越差。注。

朱副总监：的确如此。我明白了，谢谢张总。

张女士（开始把对话引回到眼前的项目）：不客气，我自己也经历过相似的阶段，咱们总经理还是很通情达理的。你需要的话，我也可以帮你去说说。但眼前最重要的是，你得把代管行政部这个工作做好，有成绩，才能与钱总与总经理去沟通啊！

朱副总监：明白了，你放心，我会与小丹细细交流一下现在哪些工作有问题。我再约你时间。

果然，在朱副总监介入之后，小丹手头的工作也回归到正轨。

你看在上面长长的对话中，张女士在做的事情就是敢于根据项目的实际情况，与对方真诚地交流。她完成的不仅是管好项目的目标，也是在完成“建立与行政部的关系”“未来与行政部门更顺畅地合作”的目标。

作为中层管理者，你越把后两者作为重点目标去推进，你越会有勇气与灵感，用类似的方法去推进项目。

帮助对方提升能力，达成双赢的结果

合作中，你可能会发现对方在某件事上的能力就是有些欠缺。比如，小丹忘记和总经理确认就说对方有空，而朱副总监又的确不知道这件事，这该怎么办呢？

这种情况下，要推进项目往前走的你，完全可以综合使用你在第九章中带自己队伍时的基本方法，帮助对方培养能力。以张女士的案例为例，她的关注点不是纠结是不是自己没有资格或不合适去教小丹，而是站在整个项目负责人的角度，帮小丹培养出具体需要的行为。

比如，她可以这样来说：

张女士：小丹，我知道你平时手上杂事特别多。彩排是很重要的事，为了你自己做事更顺畅，也为了咱们项目的推进，下次你在约大家时间时，一定要亲自问到对方，确认一下他们的时间哈。比如，各位老总非常忙，他的时间不一定都会提前写在日历里。因此，你在看完他的时间后，再与他确认一下，这样既确定他的时间，也会让他觉得你很贴心，大家就会越来越觉得你做事靠谱、有条理了，明白吗？我相信钱总在时，她也会教你这些事情的。

小丹：太感谢张总提醒了，我的确有些害怕去直接问总经理。

张女士：哈哈，我就知道你可能会害怕。不用怕，你要觉得前几次不好意思打扰他，可以让朱总来帮你一下嘛。朱总现在管着整个行政部，她和钱总都很能干，你多从她身上学习啊！

小丹：明白，但是张总，我有点担心如果我与朱总走得太近的话，会不会让钱总不开心啊？

张女士：原来你担心这个啊！傻姑娘，她当然不会担心啦，你的工作出了问题，她才会真的担心呢！这样，你如果需要，我就帮你与钱总、朱总都打声招呼，（注意，类似这样的行为，一定要先征求对方的意见）你也可以自己勇敢地与她们去沟通。

小丹：张总，你真是太好了，我觉得你说得对，我得自己学会与她俩去沟通。毕竟，这些都是我自己心里猜的。就不麻烦你了。

张女士：好的，你在其他地方做得都挺好的，小陈也一直说你很棒，继续加油！如果你有困难或问题，无论是项目的具体事情，还是怎么与钱总、朱总沟通，都可以找我交流。

从上面的对话可以看出，张女士没有把精力浪费在是不是要提醒小丹上，而是以改变对方某一个具体的行为为目标，真诚地提供自己的建

议与支持。只有这样，小丹这位年轻又不汇报给张女士的姑娘，才会认同张女士，听从她在这个项目上的管理。

以上，就是你在经历跨团队、跨专业、跨层级工作时，可以使用的“横向领导”的几个要点。作为一名在领导力与影响力上都在不断升级、进阶的中层管理者，无论你在什么部门与岗位上，都应该把目光放得更长远些、更广些。你沟通的对象可能与你平级，也可能职位比你高或比你低，但这些并不重要，重要的是你能在眼前正确地引导他们做出对项目有利的行为，同时，在这个过程中，实实在在地展现你的影响力，并赢得他们的信任——这对你在一个组织内未来的发展，至关重要。

第十二章 促合作

本章概览

促成和管理合作，是中层管理者的基本功。无论是在组织内部还是外部，都需要中层管理者应用第三选择思维，促成合作，同时在合作中运用管理沟通技能，管理预期、协调冲突，从而保障合作顺利进行。

如何更好地展现实力，建立合作，赢得业务

如今，几乎所有公司或组织都在扮演乙方、向别人提供服务，以展现自己的价值，实现成长。赢得下业务，谈得下合作，是对中层管理者的硬要求。这不仅适用于与公司外部的客户或供应商合作，也同样适合促成公司内部的合作。

但这并不容易做到。现实中，很多中层管理者都不知道如何才能充分展示出公司及自己团队的优势与实力，并找到对方的需求，从而赢得合作。

袁经理是一家行业垂直媒体的广告商务负责人，主要工作就是带领广告商务团队与行业内的公司，尤其是知名企业谈合作项目或是广告投放，以提升知名度和影响力。

对袁经理来说，这项工作的挑战就在于他所在的媒体平台成立时间短，虽然赶上了新媒体崛起的红利期，在行业内快速积累了一定的知名度，但影响力还是不及以传统报纸杂志起家的老牌媒体。因此，业内知名公司大多还是会优先选择和老牌媒体合作，尤其是这两年甲方广告预算缩紧，袁经理能谈下来的合作伙伴基本都是行业里中等规模的公司。

临近年底，采编部的李总编告诉袁经理，最近这一年，行业排名前三的跨国企业W公司每次新闻发布都会邀请他们参加，他与W公司公关部的关系也维护得不错，可以帮袁经理牵线，聊一下明年是否有合作的机会。袁经理当即就答应了，如果能和W公司达成一次合作，那么他就更

有底气和行业中的大公司谈合作了。

经过半个月的精心准备，袁经理向W公司公关部的刘总监详细介绍了他们的媒体平台、合作项目、以往和其他公司的合作案例等。刘总监很认真地听完，诚恳地说：“袁经理，谢谢你这么详细的介绍。这一年和你们接触下来，我们很认可你们的新闻采编能力，采访、稿件都非常用心。我们明年也确实计划与行业权威媒体合作，发起并召开一个行业峰会。但你也知道，项目合作和写稿件还是有很大区别的，我们需要综合考量合作方的权威性、影响力、资源能力等。你们是行业媒体中的新秀，但坦诚地说，一起承办这样的峰会，对我们来说确实有些冒险。”

袁经理当时觉得很有道理，但回去一复盘，发现刘总监提到的要求，其实他们都有能力达到，只是自己在介绍时没有详细说，让刘总监以为他们实力不够。这让袁总监非常懊悔。

我们夫妻俩已经各自在乙方做了十多年，对于赢得客户、拿下业务过程中的挑战与痛苦有很深切的感受。总结来说，当你作为某种服务的提供方，想与对方合作时，一般会碰到以下几类难题：

觉得自己公司的实力不强，配不上对方。

自己公司的服务能力与服务内容，与对方的需求不匹配。

自己公司的价格、付款条件等商务因素不具竞争力。

没有可靠的中间人推荐和推进。

很明显，这些问题广泛存在于各个公司中，哪怕你所在的公司在业内地位很高，但因为竞争的关系也不得不去想上述问题。我们看到过很多中层管理者，当碰到这些问题时，会像案例中的袁经理一样，选择所谓的“理性放弃”——反正有种种不合适，就不勉强去促成合作，拿下业务了。而事实上，这种“理性放弃”只会让你与公司丧失主动拿下业务的能力，在激烈的竞争中败下阵来。

这一节，我们会分享一套方法，帮你更好地展现自己的价值，拿下业务，促成合作。

理解透对方的需求，重新构建自己的服务

在商务合作中，了解对方的需求进而展现自己的价值，从来都不是容易做到的事。一方面是因为需求方可能并不清楚自己到底需要什么，而服务方也没有摸清对方需求的能力；另一方面，是因为服务方默认自己的服务、模式、价格是固定的，没办法基于对方的个性化需求来调整或定制。

如何解决这个问题？如果你有促成合作的经验，就会知道解决问题切入点在于“需求与服务”的匹配。匹配是一个双向动作，它考验了你了解自己和对方的能力，并建立在沟通的基础上。就像我们在第四章中分享的那样，你在沟通前需要先对对方的需求进行分析，并相应地做出一些备选方案之后，才能与对方展开交流。

以案例中袁经理的情景为例，如果他稍加分析，就会知道：

尽管头部客户还是会选择权威的传统媒体作为合作方，但一定会有客户想进行创新，实现不一样的合作。

至于客户需要的创新是什么、自己公司能不能提供，并没有现成答案。袁经理不可能期待客户先去想答案，他自己必须要先有一些想法。

作为商务负责人，他并不擅长企业传播方面，但他可以与李主编及其团队一起讨论出适合客户需求的创新方案。

讨论的目标是想出至少两个适用于客户公司的合作形式，并匹配好相应的价格与服务。

想明白这些之后，袁经理就可以主动地创造服务，而不是被动地等别人来挑自己的服务了。当然，要做到这一点很不容易，因为公司里可能从来没有人主动去想过如何提供新的服务。作为部门负责人，袁经理需要跨部门去推进方案策划。最终，在采编部门负责W公司的记者老师的建议下，袁经理计划从以下两个创新点上发力：

新的传播角度，以及新的品牌故事讲述方式。

新的传播受众，以及新的传播效果衡量方式。

以上两点的基础在于，袁经理所在的公司，作为新型的行业媒体，

相比传统媒体在受众与报道方式上的创新。至于能不能将它们卖给W公司，让习惯与权威传统媒体合作的刘总监接受，就得靠下一步的工作了。

通过交流，双方一起定义评判实力与匹配度的标准

在现实商业世界中，“需求与服务”从来都不是直接匹配的。作为负责业务的中层管理者，如何通过沟通，让客户产生要用你服务的需求，是一项很实用的能力。

你可能也听过向和尚卖梳子的故事。和尚为什么要买梳子呢？四个销售带着不同的策略去寺庙卖梳子，结果完全不同（见表12-1）。

表12-1 在合作中分析“需求与服务”匹配策略的示例

不同的策略	不同的结果
销售一：直接卖给和尚	和尚说自己是光头，不需要，所以销售一把也卖不出去
销售二：告诉和尚，用梳子刮头，有保健功能	和尚买了十把
销售三：让寺庙买梳子，放在寺庙里供香客用	寺庙买了一百把
销售四：让寺庙买梳子，刻上寺庙的名字，以及方丈的书法，成为纪念品卖给香客（或给重要香客的限量纪念品）	寺庙买了一千把

这个故事的本质，其实是不同的销售人员，引导他们的客户改变看待“买梳子”的标准的能力。如果只把梳子当成让和尚自己用的功能性物品，因为需求有限，销量也不好；但当把梳子变成香客的用品或限量版的纪念品时，就能卖很多。

那么，现实中怎样与对方交流，才能引导对方调整视角和标准来看待你们提供的服务呢？我们不妨回到案例中，袁经理可以这样向刘总监来介绍自己的服务：

袁经理：刘总，我非常理解W公司之前一直是与最权威的行业媒体合作的。这一点，我非常尊重。我今天向您介绍的方案，是想看看有没有机会，让您在和权威媒体合作的基础上，再做出一些有创新、有价值的传播服务。

刘总监：袁经理，我听多了创新、有价值这些空词，但很少见过真正好的方案。我给你5分钟时间，说说你的方案吧。

袁经理：那好，我不耽误您太多时间，我先介绍一个可能性，那就是做一次真正能追踪到传播效果的论坛。我相信您比我更了解，追踪传播实际效果的重要性与难处，我也理解您在内部有时也会因为效果无法得到追踪或证明，从而遭到领导或销售部门的挑战。

刘总监：这的確是很实在的一个挑战，权威媒体虽然不能具体地在数据上追踪到效果，但毕竟人家的影响力大啊。你们怎么做到？

袁经理：我很同意您的说法。您知道，我们公司从创立开始，就只针对订阅粉丝及会员公司进行推送，并且很早就建立了数据库及效果分析的模型。说白了，有多少人真的读了文章、下载了产品介绍等，都能通过数据来体现。

刘总监：这一点我了解，的确是你们的优势。但这也并不新鲜啊，我为什么一定要选择跟你们合作呢？

对话到这里，开始进入关键环节。如同用“纪念品”来说服方丈的销售一样，袁经理将切入点定在了新增量上。让我们继续来看对话：

袁经理：您这个问题很好，其实，我认为真正促成这次合作的，并不是我或者您，而是您的客户。我在与您交流之前，也与长期在这个行业中的从业者进行过交流，他们的观察是：现在贵公司的业务来源，一方面是传统的客户，他们可能会从传统的权威媒体上了解到信息，但对于W公司这样的头部品牌来说，有没有论坛、看不看媒体报道，他们都知道你们。但是，另外一部分客户，他们并不是你们以前的重点客户，规模虽然不大，但增长却极快。在这一点上，我也正想请教您，类似N

公司这样的客户是不是您这边最关心的增量客户呢？

刘总监：你这个思路，倒是很有启发意义。的确，我们要赢得的增量客户，他们都更年轻，与以前传统客户的圈子、决策习惯等都不一样。

袁经理：那就太好了！您知道，我们公司的会员库，恰好与您的增量客户，会有很大的重合（说着，拿出自己提前准备的数据给刘总）。您看，我虽然不敢说百分之百都一致，但至少有五六成是重合的。您如果愿意与我们合作，那咱们就可以一起给这些客户，策划适合他们主题的活动，比如“××新生力”这样的主题，实现更精准地传播。

刘总监：这倒是可以尝试一下。但据我所知，你们之前好像也没有做过这样的案例，我怎么能相信这一定能成功呢？

这时，袁经理已经成功引起了刘总监的兴趣与重视。当然，刘总监也提出了更难的问题，要想让双方合作，袁经理就得提出一个兼顾双方需求的合作方式，才能进一步推进交流。

用“第三选择”创造更优商务方案，做大双方利益

怎样才能让刘总监相信这个方案一定能成功呢？其实，如果你只想到如何证明成功，策略上就走偏了，因为成功在没有发生之前，是很难被证明的。对于袁经理来说，他真正要做的事，是证明这个方案对于刘总来说是“不太容易失败的”，也就是“前期不用投入太多，无论怎样都会有收获”。

这是不是太难了？别急，袁经理可以用第三选择思维，创造出符合双方需求的方案。让我们继续来看他们俩的对话：

袁经理：刘总，我当然没办法证明它一定能成功，但我可以承诺您的是，只要您愿意尝试，那么，您不用投入很多，并且一定会有收获。

刘总监：哟，那么有自信？你说说你的方案。

袁经理：谢谢刘总！我先说说我的想法，咱们可以一起把这个方案完善起来。首先，此前很多论坛都需要在线下做。线下当然有线下的好处，比如，大家可以交朋友、搞人脉。但我们同时也观察到，很多年轻

一代的客户，他们其实并不喜欢这类社交，觉得是在浪费时间。只要清清楚楚地把与他们相关的信息准确地传达到，他们就会对你感兴趣。

因此，我们内部商量后，就想出一个方法：既然这样，为什么我们不做线上论坛，从而更高效地帮像W公司这样的客户，做好产品与服务的介绍呢？有了这个思路，我们就给您初步做了个方案（说着，把提前打印好的方案递给刘总）。您会发现，这个方案有三个好处：

第一，您不用准备几十万元租场地、搭会场、安排食宿等；第二，您也不用担心因为论坛占用时间太长，请不到外部专家或内部高管；第三，我们负责邀请参会者，这些参会者听完主题介绍后，我们会跟进他们的兴趣，进一步设计分论坛，从而让他们更了解咱们公司和产品，提高购买兴趣。

总结来说，它能既帮您省钱，还省了以往做线下论坛的时间，同时，效果完全可以追踪。

刘总监：听着有点意思。省钱与省时我能理解，但效果怎么追踪呢？

袁经理：这个正是我们的强项。因为我们邀请的，都是我们的订阅用户或他们推荐的人，因此，参会者都是实名制的。同时，利用我们数据库的优势，他们听完之后，无论是直接想与您的公司进行洽谈合作，还是在参与的过程中有什么反馈，我们都可以用数据的方式记录下来，让您在内部可以有理有据地进行下一步的优化。

刘总监：直接洽谈购买意向我理解，但对其他的事怎么进行追踪呢？

袁经理：好问题。我给您举个例子，在以往传统的线下论坛中，上面专家讲什么与下面观众的反应和需求，其实大部分时间是匹配不上的。但如果是线上论坛的话，在论坛开始之前，我们就可以做好调研问卷，发给我们的订阅者，听取他们的意见。

同时，您在邀请高管或专家时，也可以根据听众的直接反馈，来优化论坛主题等内容。而在直播过程中，我们在技术上也可以实现实时收集参与者态度的功能，比如，他觉得有用，就可以点赞，觉得没用，就可以直接投“无用”票。说白了，我们想达到的效果就是：前前后后，

与您一起把效果做实。

刘总监：听上去不错啊！还有最后一个关键问题，你们怎么收费呢？

袁经理：这当然要和您商量具体需求了！这个方案最大的优势，就是没有场地费等硬成本。我们向您收的主要是服务费，包括为您策划选题、做前期调研、邀请我们的会员来参加、现场技术支持、后期优化跟进等，这些服务加起来，可能也不及您此前做传统论坛价格的三分之一！

刘总监：那倒是可以尝试一下。

袁经理：谢谢刘总。同时，为了降低您的风险，您可以打包一起付款，也可以选择按项目一项一项地付款。

刘总监：嗯，这个考虑够贴心！

对话到这里，其实已经不用我们太多去解释了。袁经理的这个解决方案，既符合了刘总监在增量上的创新需求，也解决了他在资金、落地方面的风险，更重要的是，这些方案也为袁经理赢得W公司的业务提供了一个可实现的机会，并且可以发挥自身优势，同时避开了与传统权威媒体相比的弱势。

正如我们在本节开头说的那样，对于中层管理者来说，主动赢得业务的能力至关重要，展开来说，是理解透对方的需求，弄明白自己能做什么，并结合这两方面得出一个更好解决方案的能力。我们十多年在乙方、以提供服务为生的经历让我们相信：真正好的合作，是双方突破自己、创造不一样价值的过程。

老子说：“知人者智，知己者明。胜人者力，自胜者强。”^注对于促成合作来说，知人与知己都非常重要。而大部分时候，难的是了解自己，因为很多人会静止地看自己，而不会看到自己突破的可能性。

我们很喜欢曾国藩对于“明”的理解与解读。他强调：真正的“明”，是要靠“强”来实现的。而所谓的“强”，正是一种“自胜”^注的能力，也就是努力突破自己、打开局面、做出结果的能力。

我们相信，在领导及团队的支持下，你也可以和我们一样实现这种突破与创造，从而在各种合作中不断胜出。

如何管理预期与冲突，做出双方满意的成果

谈下业务、确定合作只是第一步，但真正的难题会在合作中出现。

十多年来，我们既以乙方的身份提供服务，同时，也管理着很多别的乙方。我们发现，“不满意”似乎是合作的常态，它源于双方在预期上的落差或理解不同。如果不能及时沟通协调，甚至会引发冲突，破坏合作。因此，管理预期、调和冲突，是中层管理者在对外合作沟通中的重要课题之一。

Adam是一家外资人力咨询机构的业务总监，最近接到了国内一家处于快速成长期的互联网企业S公司的业务咨询。S公司的需求是，希望能通过类似内训、团建等服务，让核心业务团队提升绩效，让所有员工能理解和认同自身的企业文化和价值观。

Adam的客户大多是外资企业，他一直希望能拓展本土互联网行业客户，这个机会十分难得。于是，他收到需求后就根据以往的经验做了一个初步的内训方案，并约了S公司人力资源负责人马总见面交流。马总听了他的方案，没有给出太多评价，只是提出希望Adam的团队能跟上互联网公司的节奏，要提升效率、要以结果为导向，先以一个季度为周期来试试。

第一个月的内训结束后，Adam收到了马总的评价：“A总，我知道你们一直给外企做内训，很专业。但我们要是互联网公司，员工年龄结构、经验水平等跟你们以往的客户不一样，这一点希望你能考虑到。上个月的内训，给我的整体感觉是太温和了，不足以激励士气，这在我们互联网行业就像是一只小绵羊掉进了狼群。而且这一个月培训下来，我没有看到明显的效果。”

Adam向马总请教，她觉得不错的内训什么样。马总答道：“我们之前请F公司做的‘内训+团建’感觉还不错，现场氛围热烈，大家都很投入，很能激励士气、增进感情。但他们的问题在于，效果无法持续，培训之后员工的热情就慢慢没了。这也是我为什么想找你们这样更专业的外资公司来试试。”

Adam知道马总提到的这家公司，从他多年的专业角度来看，这种高密度的“打鸡血”式培训，只是现场热闹，无法解决企业组织文化和绩效方面的根本问题。于是，他以专业人士的角度开始说服马总：“内训不仅是看现场氛围，更重要的是培训内核；达到S公司需求的效果也不是一两次培训就能解决的，也需要企业内部在培训之后内化和落实。”但马总坚持让Adam调整方案，并保证有立竿见影的效果。

结果两个人争论了一下午，谁也说服不了谁，谁也不愿意让步。到最后，Adam觉得野蛮生长的互联网行业客户不讲理、不好沟通，马总认为外企的人太较真、太清高，不好合作。因为两方的期待错位，合作眼看岌岌可危。

事实上，大部分合作失败或扯皮，都很像案例中描述的那样：客户对结果不满意，但服务提供方觉得自己做得很专业或很好。为什么一开始大家对合作很期待，但在交付结果之后客户会不满意呢？除了提供的服务或产品本身质量有硬伤之外，我们发现大部分的合作，都存在三方面的问题：

合作前，没有对齐期待与标准。

合作中，没有及时收集反馈并调整。

合作后，没有帮助客户进行复盘及包装。

这一节，我们会教你如何从合作的前、中、后三个关键节点，更好地与合作方交流，管理好客户的预期，更关键的是，当出现冲突时，能够及时调整，双方一起努力，解决问题，最终让合作圆满落地。

合作前：引导客户弄清需求及好坏标准

合作前说得很好，合作后不断扯皮，很重要的原因是双方对需求及判断好坏的标准是不一样的。但遗憾的是，很少有中层管理者能够带着团队一起，在合作前就与客户讨论清需求，以及用什么标准来判断需求是否被满足。

那具体怎么做呢？比如，案例中Adam可以和团队一起做几步基础工作：

汇总自己从马总处听到的需求，以及团队成员从马总下属那里听到的需求。初步分析、总结客户零散的需求。

对比客户需求与自己公司所提供的服务的区别，并分析自己是否/如何能满足对方的需求。

有了这几步之后，Adam就可以和马总进行前期的交流了。我们简单给你总结三个非常实用的方法：

在问客户需求时，要避免直接问对方“您有什么需求”这样的问题，而是要帮客户梳理好工作的几个大的模块，并基于模块来说明做好工作要注意的地方。

如果正面需求说不清楚，那么可以举反面的例子来说明。

如果对方说得很虚，你需要帮客户拆解细了再进行沟通。

你可以在接下来的对话中，了解它们是怎么被使用的。

Adam：马总，感谢您的信任，选择我们来给您公司做内训和团建。我知道您组织过很多次内训和团建，也肯定有很多的观察与心得。在正式启动项目前，我想和您交流一下具体的需求，也听听您的建议与嘱咐。

马总：Adam客气了。我相信你们外企的专业度。大概的需求之前我都说过了，你们先去出一个方案吧。（典型的客户表达风格）

Adam：不敢不敢。方案我们会去准备，不过以我这些年的服务经历来看，客户对我们的满意从来不是所谓的外企的专业度，而是我们针对客户实际需求提出的定制化服务。马总您看这样行不行，我把我对这个项目的理解，先跟您说说。您帮忙给把把关？这样，万一有我们理解得不到位的地方，在项目开始前还可以调整。

马总：行，那你说吧。

Adam：谢谢马总。按我的理解，公司请外部的合作方来做内训和团建，主要的目的是想让团队理解公司文化，并激励员工更好地投入到工

作中。当然，借内训的机会，让同事们多些交流与沟通也是目的之一。

马总：我们差不多也是这样的目的。

Adam：理解。但同时，我们也发现很多客户在内训结束后，会反馈没达到效果。一般有三种情况：一是觉得整个内训和团建过程与公司的文化不匹配；二是觉得内训效果的持续性并不好，最典型的是培训现场很热闹，但回到工作中又是老样子；三是对团建的形式本身就不太认可。

这三种情况其实都很常见。我这些年做下来，觉得如果要避免这些问题，前期客户与培训公司一起坐下来对一下需求与标准是非常必要的。

马总：你说得也有道理，那咱们就一个个说吧。在文化上，作为互联网公司，我们可能与你之前服务的外资公司很不一样。我希望你们能做出特色来，不要直接模仿外企的做派，但要把别人的精华吸取过来。

Adam：谢谢马总提醒。您部门的陈经理也跟我们提起过，不过，我能请教一下在您眼里，哪些“外企做派”，是咱们这边要避免的呢？（问这个问题需要勇气）

马总：哈哈，Adam你自己应该知道才是啊。我直说也无妨，我们认为很多外企都飘在云上，与中国的文化可能不太合。

Adam：马总，您是说，在内训过程中，咱们要尽量避免太重视所谓的流程、规章等，更多是要让同事们感受到咱们快速迭代、敢于试错的氛围是吧？

马总：没错！因此，你们设计的环节，也不要老用你们之前的各种包装得很漂亮的概念，而要有更接地气的想法。

Adam：我领会您的意思了，所以，我们会在项目的命名、互动的方式等方面，先形成一些更接地气的想法，然后提前跟您沟通。

对话可以这样继续下去，来进一步弄清需求。同时，如果马总没有直接讲清楚的话，Adam与团队也可以向马总的下属再打听细节。梳理完这些细节之后，你可以整理成会议纪要，发给客户进行备案。

有了前期对大方向的把握，就可以进入下一个阶段了。

合作中：及时主动与客户问反馈、查进展

对于合作双方甚至多方来说，有一个普遍的认知错误是：以为讲清楚需求之后，就一定能推进合作、做出大家想要的结果了。如果你有过这类合作经验，就会知道，即便Adam与马总都商量清楚需求及判断的标准，在落地过程中，也会出现很多问题。

这时候，就需要第二步技能，那就是你作为服务的提供方，要主动去问客户是否满意，有哪些问题要改进，而不是认为客户不找你就等于没问题。（甚至有些时候，有一些，甲方会故意不向你反馈，等项目结束时，以此为理由拒不付款或提不合理的要求，作为中层管理者的你需要有足够的成熟度来理解这件事）

具体怎么做呢？你可以这样来推进：

自查：基于此前大家同意的需求与判断标准，定期对实施的质量与进展主动进行检查。

询问：无论在自查过程中，是否有问题，都要去问客户有什么反馈。

调整：基于客户的反馈，对执行中的项目进行调整。

我们来看一段对话：

Adam：马总，咱们内训的准备工作已经启动有一周了，我想和您及团队一起，梳理一下现在的进展。

马总：这些细节，你就找我们的小陈一起梳理吧，需要我时再找我。

Adam：理解您忙，那这样，辛苦您只参加开始的十分钟，帮我们把把关，细节我们和陈经理一起检查。行吗？

马总：那也行。那你先说说现在的进展吧。

Adam: (打开PPT, 向马总汇报活动的名字、设计、流程等) 我们基本上都是按您之前说的与咱们公司的文化相匹配且接地气的思路设计的。

马总: 我能看出来没有那么浓的外企风了, 但我怎么没感觉到将我们公司的特点融入进去了呢?

(马总的这一回复, 让Adam的团队以及马总的下属小陈都一惊, 心里感叹: 幸亏问了一下, 要不然正式落地后, 一定会推翻重来)

Adam: 马总, 这也是我们的第一次提案, 您能给我们一些具体的建议吗? 这样方便我们去调整。

马总: 我其实说了很多次, 我们虽然是互联网公司, 但也不是那种几个人随便创业玩玩的公司。整个规划该有的架子、逻辑, 都还是要走正规大公司的路子, 你看看现在这些想法, 看起来好玩, 但实际上花里胡哨, 没有一个内在的逻辑。

(Adam一听, 心里真叫苦。因为正是小陈一个劲儿说要弄得丰富些、有创意一些。但在这种场合, 他知道不能把责任推给小陈)

Adam: 多谢您的提醒, 一针见血啊! 我们在提案前, 也觉得有些不对劲儿, 但就是不知道问题在哪儿。的确如您所说, 现在有些散, 没有一个骨架。您看这样如何, 我们做两个工作: 第一, 我们与陈经理再一起重新梳理一下这次内训的整体逻辑体系; 第二, 我们把现在的活动先做一些删减, 然后再配合整体逻辑体系去想几个更匹配的想法。您看行吗?

马总: 可以, 你们再去调整。但我非常讨厌我说过的话, 你们没有体现。(带着指责的口气)

Adam: 了解了, 马总。因为您平时很忙, 我们日常主要和陈经理在对接。我顺便问一下, 我能不能把您也拉进我们的微信工作群, 这样的话, 我们在前期就能听到您的直接反馈, 方便及时调整?

马总: 当然可以, 我不喜欢浪费时间, 最后又全部推翻重来。

对话进行到这里, Adam其实已经将合作拉回正轨上了。问题本身并

不可怕，怕的是与客户没有交流、反馈的机制，特别是在对方还有像马总、小陈这样层级关系的复杂情况下。现实中，很多中层管理者可能不想把马总拉到群里，或者当着小陈的面指出问题所在，但为了合作的顺利推进，中层管理者有责任也必须有技巧能推进这样的沟通。

当然，这样的沟通不是一次性的。在整个合作中，他都要找到正式或非正式的机会，去询问马总与小陈的反馈，从而对合作的落地进行及时调整。只有这样，他在合作完成后，才能最大限度地降低大家因为对成果理解不一致而导致冲突的可能。

合作后：及时帮客户总结与拔高，并为下一次合作铺路

我们做乙方多年，发现很多提供服务的团队，在工作完成后的第一件事，是想“终于做完了，这下终于可以放松一下了”，或者有的客户很友好，可能会拉着你去吃个饭喝个酒庆祝一下。

这时，你一定要小心，因为对于合作来说，还有一步非常重要的工作没有做，那就是帮助客户去总结项目。我们提醒你三个要点：

这不是大部分人理解的套模板做出个报告那么简单，而是要回到最初在交流需求与标准时客户想要的点上，进行总结，并帮客户包装、拔高。

这样的总结，不是自己一方想出来的，而是一定要找到机会与客户去商量和讨论。

在讨论过程中，并不是客户想要什么就做什么，而是一定要有自己的思路，帮助客户总结得更到位，并进行适当的拔高。

很多年前，佳伟在完成一个项目之后，客户也约他去喝酒庆祝。但与别的项目管理者不一样的是，他在项目执行过程中，就开始帮客户去思考怎么对项目进行总结了。因此，在去庆祝的路上，他就开始与客户闲聊，告诉客户他对这次项目的观察，并问客户对这次项目的反馈及体会。而在酒桌上，他特意与客户坐得最近，半正式半闲聊地把总结的思路梳理清。当喝完酒回酒店后，他和团队花了不到一小时，就做出了一份清晰简单但有逻辑有高度的总结报告并发给了客户。

他是怎么做到的呢？我们回到案例中，来看一下Adam与马总相似的对话。

第一次内训结束后，马总为了表达对团队的感谢，带着他们去喝酒吃饭，也叫上了Adam团队。Adam觉得这是与马总一起聊聊项目进展的好机会。

Adam：马总，这次真的非常感谢您及陈经理，还有大家对我们的支持啊，内训终于顺利结束了。

马总：你客气了，你们也很辛苦。

（Adam听到马总只是公事公办地说了声辛苦，预感到马总可能有自己的想法。他需要了解马总是怎样想的）

Adam：应该的，不过马总，我想听听您的反馈，无论下次是否能再合作，我们都能更好提高。

马总：你还挺积极啊，那不妨先说说你的感受吧？

Adam（早料到马总可能会问）：马总既然这样问了，那我就从我的专业角度来分享一些观察和想法哈，当然，这些都是站在我的视角来看的。首先，我最大的感受是咱们公司的同事们，真的非常有活力和干劲，对活动的参与热情也很高，这一点，非常难能可贵。

其次，通过这次与陈经理还有您的团队深入合作，我极难得地看到大家是认真地想把组织文化这件事做好。不瞒您说，虽然我们服务过很多客户，但并不是所有客户都想真正去做好组织文化的，更多的是为了完成内训这个任务。

马总：谢谢Adam，夸我们的话就少说些吧。你看到有什么问题吗？

Adam：哈哈，我可不是为了夸而夸，这是大家真的做得好。要说问题，我也的确有一些观察（接下来的话，就是综合考验Adam专业、勇气与情商的时候了），我大概跟您交流一下哈。

我总体上觉得，大家的这股热情，与你们公司想要推进的方向有些不太匹配。这听上去有些虚，但我从两方面展开来说。一方面，大家都表现出加入咱们公司，是因为内心对于为用户带去改变这件事有热情，

这当然好，但也有出现问题的一面，那就是同事们对“商业化、正规化”这件事的不理解。

不知道您观察到一个现象没有，大家在做头脑风暴的时候，想法超级多，但没有几个是为公司去想“我如何做才能提高公司的服务效果”，更多的想法是“我怎么做可以让事情变得更好玩”。而依我的观察，未来你们公司一定会加强各种制度建设，来约束现在服务中的不专业现象。

另一方面，大家分享了很多自己与团队的某人之前因为是同学，或是参加一个社群认识的，并因此而加入团队中，这是多么有缘分与幸运的事。这挺好的，说明员工非常认可咱们公司，才会推荐朋友加入。但您在职场上那么多年，一定也知道这样的亲密感有时也会对公司的发展形成阻碍。比如，在昨天下午的讨论与模拟决策中，大家习惯性地去听他们熟悉的人的决策，而不是站在自己的角度与职责上去表达、理解对方的建议。虽然这是内训，但我相信现实中可能也是如此。

马总：Adam，我很高兴你能看到这些问题。此前服务我们的公司，从来没有分享过这样深刻的观察。

Adam：马总，您过奖了。我分享这些，倒不是为了显得我自己有多高明。我之所以冒着被您批评的风险来分享这些，是因为我想到咱们在最开始交流需求时，您提到您的目的就是要真正地提升公司的绩效文化、服务文化。我的理解，就是要在保持活力的同时，让公司运营得更正规一些。是吧？

马总：的确是的。那你觉得我们这次内训做到这一点了吗？

Adam：哈哈，马总，您这是一个“送命题”啊。客观来讲，我觉得咱们这个项目很成功。

马总：哦，那么自信，你觉得你们做的这些东西，能让员工们从此就能重视服务和正规化运营了吗？

Adam：当然不是。但是马总，您那么有经验，肯定知道如果您想提升某些东西、变革某种文化，最重要的是让大家真正感受到你想改变的到底是什么。我觉得这次项目最大的好处，就是同事们切切实实在模拟中，知道了自己对服务这样的事情是不重视的，也知道了哪些方面是需

要提升的。

马总：我还以为你会说“咱们现场同事们是多带劲儿啊”这些其他培训公司常用的说辞呢。

Adam：哈哈，我不会这样说。另外，我觉得通过这次内训，您及同事们，也多了一个机会去看到哪些同事是好苗子、有担当的人；哪些同事则需要多关注，帮他们去提高；当然，您也肯定发现几位不太适合咱们公司的同事，比如某些只会抱怨、没有行动的成员等。

马总：Adam，你真是真的专业啊。我觉得你就这样给我写一份总结报告吧，不需要花里胡哨，把你的观察与建议写清楚就行。

Adam（半开玩笑）：马总，您不会批评我这样写，完全不是内训公司该有总结吧？

马总：该有的总结，让你的下属整理一些照片与视频，显得热热闹闹就行了，但我真正要发给CEO看的，就是你这份报告。我相信CEO与我一样，未来一定会再请你来帮我们做更多文化提升的项目的，因为你很落地。

聊到这儿，其实Adam已经做完了两件事：一是对服务效果到底怎么评估、怎么总结与马总达成了一致；二是展现自己真正的专业与诚意，为之后的合作铺了路。

在这个过程中，很多朋友可能会对“拔高”这个词有天然的反感，以为就是把芝麻大的小事，刻意包装成大功劳。在现实职场中，的确有客户或服务提供方是这样做的，但我们说的“拔高”不只是帮客户去包装。

“拔高”的本质，其实是发现与阐释“意义”，进而促成改变。当我们进入公司管理层，越来越多地直接服务客户的领导者，深入每一家企业在发展过程中触及的变革难题时，我们发现：如果你想真正展现自己的价值，帮助客户去改变、推进些什么，你就一定要客观、谦虚，但又足够大胆地表达自己的看法与建议。就像Adam一样，他帮着马总从另一个角度去理解一次普通内训的意义，帮助他们发现公司在发展过程中的问题，以及未来提升的方向，这才是真正的“拔高”。

回到“合作”本身，人性中其实一直有两股力在牵扯：自私的、对“合作”有天然排斥的一面，以及与别人一起结盟、共同行动，从而做得更好的一面。**注**。作为中层管理者，我们相信你一定也会在各种或顺或不顺的合作中，感受到这两股力是如何共同作用，来帮你完成领导力进阶过程中在“合作”上所需的修炼，以及让你更深入地体会，在落地过程中沟通与阐释意义的重要性——无论是对内，还是对外。

如何在合作中做大蛋糕，争取更多利益

在对外合作的过程中，除了管好项目进展，中层管理者作为业务负责人，还肩负着在合作中为己方争取更多利益或保护自己利益的职责。但这并不容易，因为双方都希望能让自己的利益最大化，如果以“零和博弈”的思维进行谈判，则很容易让合作还没开始就陷入僵局。

宁总监是某母婴平台的知识产品总监，最近正在接洽一位儿童发展心理学方面的大咖张教授，邀请他做一门线上课程。这门课如果能做成，将是平台知识板块的拳头产品，既能吸引一大批新用户，更能提升平台整体的专业形象。

但是，这个合作不容易，尤其在课程分成方面，张教授提出了严苛的要求，并告诉宁总监能接受就合作，没什么讨价还价的空间。宁总监计算了一下，如果按照张教授要求的分成方案，这门课的利润率将无法达到公司的标准。

但因为几个同行也都在和张教授联系合作，宁总监肯定不能放弃这个合作。为了能促成合作，宁总监又尝试从推广成本方面想办法。他希望能和几个常合作的内容分销渠道谈谈，在分销像张教授这样的爆款畅销课时，可以把渠道方分成降低一些。然而，几个分销平台也都不愿意调低比例。

宁总监很为难，他不知道接下来该怎么与张教授和分销渠道谈，才能既能促成合作，又能给公司争取到更多的利益。

每次谈到“高情商金字塔”的顶层能力“看局看势，破局造势”时，没有过相关经历的人，都很难理解这八个字。不过，只要你到了真正的中层阶段，就会不断碰到类似宁总监这样的情形：如果不主动去打破某个局面，事情就会陷入僵局，特别是涉及多方合作的时候。如

果像宁总监那样，想推进合作都难，更别提给自己争取更多利益了。

这时候该怎么办呢？既然是合作，就得回到合作的本质去解决，那就是基于合作双方或多方的真正诉求，发挥各自的优势，让大家都享受到更多的利益。这句话虽然看起来很空，但却是现实职场中解决宁总监面临的这类问题的有效思路。

接下来，我们分三个步骤，为你拆解作为一名中层管理者如何在现实中做到这一点。

深想一步，理解“争取利益”的本质方式

你经历过的合作，大部分是 $1+1>2$ ？还是 $1+1<2$ ？虽然我们都喜欢双赢，但很多时候，我们会把合作做成了双输。这是为什么呢？原因很简单：每一方都会本能地追求自己利益的最大化，反过来影响了别人的利益，破坏了合作。除非能有一位有智慧又有魄力的人能跳出来调和或改变这种矛盾。

这样的人从哪里来？职场中，他们可以是非常有经验的公司高层领导者，但更多的是像宁总监这样的中层管理者。他既有为自己公司争取更多利益的责任，也要撮合合作各方的意愿推进合作。你可以想象，如果宁总监自己不去推进，那么张教授与内容分销平台都不会积极去推进，而宁总监也谈不上为公司争取更多利益。

知道了中层管理者要自己去推进合作后，就可以看应对难题的思路了。既然症结是合作各方，包括宁总监自己，都坚持自己一方的利益，那他从根上要做的就是：

做大蛋糕，让整体利益变得更大，这样才能让自己及各方都能得到更多。

让对方意识到，除了坚持他原来想要的方案，还存在某一种方式，比单独追求自己的利益还有吸引力。

梳理清了这两个思路之后，宁总监就可以在与张教授或其他分销平台谈合作前，先准备一些备选方案了。在这一步，宁总监需要的是尽可能多的方案，而不是完美方案。因此，他可以找团队一起讨论、梳理：

与张教授沟通：除了“把他的课买过来，再卖出去”这种方式外，还有没有别的合作模式？比如，能不能也让张教授出席一些付费的活动？这样，既可以让张教授有更多的收入，也让他有更大的知名度。张教授追求的本质利益是什么？

与内容分销渠道沟通：除了单一地在张教授的课上进行分发、售卖之外，还有什么别的合作模式，可以让分销平台得到更多的利益？他们追求的本质利益又是什么？

你会发现，无论是梳理与张教授还是与内容分销平台的沟通，最后的问题都落在了“他们追求的本质利益是什么”上，而意识到这一点，对于像宁总监这样的中层管理者来说，才算是真正进入了合作管理的第一步。

但是，在这个问题上，张教授与内容分销渠道，都已经说过自己要什么且是不能让步的。在这种情况下，该如何推进呢？这时候，你需要第二步的方法。

调动双方的积极情绪，一起挖掘真正的诉求、打开合作思路

很多人都知道合作是谈出来的，但到底怎么谈，这背后需要成体系的谈判方法与练习。^注 在这一节中，我们着重教你其中最重要的一项技能，那就是让你与对方都愿意一起来讨论自己的真正诉求。

这是什么意思呢？因为在合作中，包括我们自己在内，并不是在一开始就知道自己到底需要什么。回到案例中，我们把宁总监、张教授及内容分销平台表面想要的与本质需要的进行了梳理，方便你对比：

表12-2 如何在合作中，分辨出各方表面与本质的需求

合作方	表面想要的	本质需要的
宁总监	让张教授降低分成比例，或者让内容分销渠道降低佣金比例	降低整体成本，提高整体利润，并与各方长期合作，持续盈利，提高自己公司在行业中的影响力
张教授	更多的盈利，更高的知名度	让自己的内容产出与盈利效率更高，在提升专业价值的同时，也能持续创造出更好的内容
内容分销渠道	每一个项目都能拿到更高的佣金	不断拿到分销的生意，并在竞争中做出自己的特色，吸引更多的用户，进而实现强的盈利能力

这些结论是如何得出来的呢？这就要求你能大大方方地去与对方谈利益，并及时地思考、总结、确认。比如，我们以宁总监与张教授的交流为例：

宁总监：张教授，不好意思，我又来找您交流合作的事了。

张教授：我不是说过很多次我要什么不要什么了嘛！怎么又要谈？

宁总监：是这样的，张教授，我们都知道您在行业里的影响力，肯定也会有很多平台来找您。但我们公司真的非常想和您合作，特别是我本人。我知道我们之前还没谈拢一个双方都满意的解决方案，但我相信以您的资历以及我们公司的专业性，咱们肯定可以一起找到的。

张教授（听宁总监这样赞美自己，心里很开心，于是愿意与宁总监继续聊下去）：夸我的话就别多说了，我今天最后给你一个机会再交流一下。如果今天还不能定下合作的分成方式，我就直接和其他平台谈了。

宁总监：好的，谢谢张教授。我是这样看的，像您这样的资深专业人士，在与平台合作时，一定会考虑两方面的事：一是合作直接产生的

经济收益，二是在知名度上的提升。但同时，在与您交流的过程中，我感觉您是非常愿意将自己的专业知识，打造成普通家长能理解、用得上的产品，分享给更多人的，是吧？

张教授：哈哈，难得你能体察到我的需求。直接赚到的钱，我虽然看重，但不是最看重的；我更看重的是如何让我的理念，让更多人用起来。

宁总监：我非常理解，也非常尊重您这一点。我们公司的定位，就是为养育和教育方面的专业人士与有需要的用户建立连接。但是，张教授，我相信您比我们还了解另外一个现实：那就是如果要想让自己的专业价值放得更大的话，一定需要更合适的产品去承载，也需要有更多机会让您在公众面前曝光，是吧？

张教授：那是自然的，我虽然有心将这些好东西分享给更多家长，但碍于平时的教研工作很忙，自己精力实在有限，我也的确不能做出太多让大众都用得上的产品。

宁总监（心里知道了其实张教授即便有时间，也没有相应的能力及团队做出这些产品，从而推导出张教授的需求应该是“如何做更方便”，但要确认）：非常理解，您有这样的心，就已经非常不容易了。其实，如果您那么忙，我相信有一个本质问题我们可以帮您解决，那就是怎么提升内容产出与分发的效率，是吧？

张教授：哦，你说得再具体点。

宁总监：是这样的，张教授，对您来说，最擅长的就是产出专业内容了，但是，您之前可能更习惯写书、写论文，或者直接在现场进行分享。做10分钟一节的在线课程，可能反而会让您觉得束手束脚，影响发挥！

张教授：小宁你说得太客气了，其实做在线课程也不是我擅长的。

宁总监：张教授您太谦虚了。帮您更专业、高效地做课程，的确是我们强项，但我如果只有这一个点，就不会又来找您了。事实上，我刚才说的“高效”，还有另外一层意思，那就是怎么能让您做一样东西，产生更大的价值，比如，既做课，也出书。您觉得呢？

张教授：这我倒是真想过，但就像之前说的，我觉得以我的精力，做出一门课，就很不容易了，还要出版书，实在不知道怎么下手了。

宁总监：太好了，只要您愿意这样做，我们就能帮您推进。另外，张教授，我不知道您除了自己做以外，是不是也想和其他老师一起打造出更多有用的东西？我有个不成熟的想法，那就是您是研究儿童发展心理学的专家，但我们相信，孩子要健康成长，除了要有好的心理之外，肯定也需要有一个健康的身体，这就需要教家长如何做营养搭配，您身边有没有相关背景的朋友？

张教授：你这个提议很好啊！我倒是没有直接做营养搭配的朋友，但的确有一位朋友是少儿运动领域的专家，我也许可以与他一起合作。

宁总监：太好了，就是这个意思！

你看，对话到这，其实宁总监已经梳理清张教授除了最初要求的分成之外的其他两个诉求，分别是花同样或多一点点的时间，产出更多内容；以及与其他人跨界合作，做一个完整的儿童健康发展的课程。这些需求，可能是张教授自己最开始都不知道的。

而在整个对话过程中，宁总监一直很照顾张教授的情感需求，既真诚地赞美他的成就，也敢于打破其内心的不确定，提出自己的想法。这就是在谈合作过程中，中层管理者该有的自信与谦逊。如果你也像案例中的宁总监一样兼具这两方面的素质，你就能调动对方一起来出主意。

利用同样的方法，宁总监也可以与内容分销渠道去交流它们的本质需求是什么。但只了解对方到底要什么还远远不够，如果想将蛋糕做得更大，让大家都拿到想拿的利益，你必须要拿出一个漂亮的方案来。这时，你就需要第三步的技能了。

利用第三选择，将双方的饼做大，创造解决方案

弄清楚对方真正的需求后，你离找到“双赢”的解决方案又近了一步。比如，基于上述对话，宁总监可以和公司一起商量，给张教授提供一个打包的解决方案：围绕儿童发展心理学的核心要点，打造在线课程、书籍出版以及线下定期沙龙的服务，分别提供给具有不同需求的用户。张教授的核心内容不变，但他通过一次创作，收获三份收益；同时，他还有可能与朋友一起开发一门其他人没有做过的完整的儿童身心

健康发展方面的知识产品。

有了这样把饼做大的第三选择思路，对于张教授来说，可以实现更多的收益、效率、专业价值等各项利益，自然也能更容易让他在分成上体现出合作的诚意。当宁总监完成了这一步之后，他接下来要做的就是让内容分销渠道收取更低的佣金。

接下来，我们就以宁总监与内容分销渠道商务接口人张总监的交流为例，为你展示如何利用第三选择，将蛋糕做大，从而解锁开头宁总监碰到的“死局”。

张总监：宁总，我跟你们说过很多次了，我们收取的佣金，已经非常优惠了。你看我们平台现在的流量越来越好，很多课程都想在我们的微信公众号上投广告。要不是看在咱们之前合作的份上，我们肯定会用今年调价过的新的佣金方案来收取费用的！

宁总监：感谢张总支持啊！不过我今天还是想再与你交流一下。

张总监：哈哈，如果你还想继续与我砍价的话，那我就劝你就别耽误双方的时间了。

宁总监：不会，我今天想和你一起聊聊新的合作方案。

张总监：那行，你说吧，我给你的折扣真的是非常优惠了。

宁总监：谢谢，是这样的，我在想，与其咱们在原来张教授的一门课上谈佣金，不如咱们一起把蛋糕做大些，你多得些，我也多得些。所以，沿着这个思路，我想跟你讨论几种思路。这第一个思路是，如果张教授的课，让你们平台做我们外部渠道的独家分发，你觉得如何？

张总监：要是能在我们平台上做独家，那当然好啊！但是，我并不知道张教授的课，与市场上的同类产品有多大的差异化，销量到底会有多好。如果市场反响并不好，做独家也没什么特别大的价值。

宁总监：我也考虑到了这个风险，解决起来其实很简单。咱们在谈佣金方案的时候，可以基于实际销量来进行阶梯调整嘛。我建议你们卖得越多，后期的佣金收得更多；或者，你们开始收得多一些，后期少一些。这些都取决于你们。对于我来说，我希望通过与你们的独家合作，

一起把课卖得尽可能多，这样咱们双方都获利。

张总监：宁总的这个思路我是非常同意的，关于佣金机制的细节，我可以让我们财务帮我核算。不过，只靠这一点，我不能给你太多优惠。你还有什么别的想法？

宁总监：哈哈，我是还有别的想法，但得和你一起来做。

张总监：你说说。

宁总监：我知道你们平台的用户越来越多，但我也理解你们的产品类型还是相对单一的，都是线上的课程；同时，在儿童发展这样的品类里，你们也相对缺少拳头产品。不知道我的说法是否中肯？

张总监：宁总，你和我们也合作很久了，你说的是事实，我们也在想办法突破。

宁总监：是这样的，张教授原则上已经同意同时出书、做课以及做线下沙龙。图书可能和你们平台的业务不太匹配，但是，我们可以借张教授想做付费的线下沙龙的意愿，和你们合作。说白了，当别的平台只是在卖课的时候，你们可以做更高端的线下活动，这就可以帮你们打出差异化，同时也可以增加你们现有用户的黏性，是吧？

张总监：这个思路很好啊！其实相比听课，很多家长还是更喜欢线下交流的。

宁总监：是的，我们也是看到这个趋势，才提议张教授这样做的。如果我们在这件事上也一起合作，我是不是可以向张总监要更多的优惠了？

张总监：哈哈，那是当然。

宁总监：多谢啦！如果真要做，还是要请你们多费心的，因为我们这边和张教授一起包装内容、策划方案，线下的运营还是要你们来做。

张总监：这个没问题，突破线上发展瓶颈是我们今年的发展战略之一，公司层面也会支持的。但令我头疼的是，我还没找到比较好的老师先做起来。

宁总监：你瞧瞧，咱们又一个合作的机会来了。其实，既然你们想在儿童发展领域做出拳头产品，你们不妨就专注在这个领域里。我这边其实已经问过张教授有没有朋友也在这个领域做研究。巧的是，他有朋友是研究儿童运动领域的。只不过，细节还没详细谈。但有一点我是有自信的，只要张总监愿意去推进这件事，那么，我们就可以请张教授还有他的朋友，先作为你们拳头产品的两位线下讲师，这样，你们的线下业务可以在市场上先做出差异化。

张总监：那太好了！这样的组合包装，一定可以满足更多用户的需求。

宁总监：哈哈，那你得把这一点算进来，给我更好的优惠哦！

张总监：没问题，你给我带来这么多新生意，我一定会把它们一一体现在折扣里的，我会让财务出一个详细的方案，咱们再讨论。

在职场中，你会发现，尽管大家短期内都希望自己能获利更多，但同时也都追求长期的发展，让自己做得更大、更强。好的合作，应该既能满足短期合作各方对利益的追求，也能支持各自长期的发展需求。同时，我们发现，好的合作不会天然存在，一定是双方甚至多方“创造”的一个过程。

只不过，类似宁总监与张总监这样能谈解决方案的中层管理者并不多。但其实这样的能力是可以被训练出来的，有了第三选择的思维模式，加上对话中类似调取对方积极情绪、中性对话等技巧，你也可以更好地挖掘对方与自己的需求，从而创造出真正双赢或多赢的解决方案。

附录

附录1 核心认知、技能及对应场景索引

核心认知及技能		相关场景举例	案例对应位置
快速认识管理沟通 (理解沟通与领导力进阶的关系)			
1	管理者的三类十种角色	新晋总监无法转变角色意识，成为真正的管理者	第一章
2	对下、对上及横向关系中面临的挑战及应对策略	无法与团队有效交流；不服新老板而被排挤离开；与合作部门争吵，使两个部门矛盾加深	第一章
3	通过管理沟通，实现领导力三级进阶：做好自己—管理合作—领导变革	升职后，不知道如何与团队合作，工作量大增；面对团队的问题与冲突，主动培育合作与绩效文化	第二章
4	高水平管理沟通的标准：有理、有力、有情	在业绩冲刺期，宣布团队关键人事变动	第三章
5	科学赢得信任的公式： 信任 = (专业性 + 可靠度 + 亲密感) / 自我	借向团队反馈客户批评的机会，重申质量原则，提出改进措施	第三章
6	高情商金字塔：明智选择、能说会干、管理情绪	人手不够时，该怎么与领导交流	第三章
明智选择（高情商金字塔顶层应用）			
7	用“第三选择”及“灰度决策”思维，解决管理与沟通中的两难局面	大环境不好时，配合领导要求裁员以优化成本	第三章
		预算有限，与别的部门，变竞争为合作	第十一章
		讲清共同利益，说服跨地区办公室积极合作，协助完成项目工作	第十一章
		向客户建议更节约成本、更能展现效果的合作方式，赢得合作	第十二章
		合作各方坚持自己的利益，不肯让步，通过扩大合作范围，化解僵局	第十二章
8	应用球形影响链，找到关键沟通受众	了解下属最近工作表现不佳的原因	第四章
		与领导沟通项目考核标准，并与跨团队的下属沟通，从而推进跨部门合作	第十一章
		通过帮各部门负责人解决问题，提升自己在领导面前和公司中的影响力	第十章

(续)

核心认知及技能		相关场景举例	案例对应位置
9	应用需求四象限图，分析受众需求	在与团队沟通增加工作量前，分析成员需求	第四章
		竞争力不够强，通过分析客户需求，重构服务，突出优势，促成业务	第十二章
		分析合作各方的本质需求，破解各方在利益上互不让步的僵局	第十二章
10	提前分析沟通中可能的分歧和矛盾	与供应商在账期上有分歧，无法达成一致	第四章
		帮领导解决裁员降薪问题，提前分析风险、分歧，策划备选方案	第十章
11	拆解沟通目标	与要求换团队的客户沟通前，拆解具体的行动目标	第四章
		横向沟通前，根据项目目标，拆解相应的沟通和行动目标	第十一章
12	准备谈话流程	在与团队聊提升合作效率之前，做好细致准备	第四章
		与下属探讨职业化上存在的问题，以及如何改进的谈话准备清单	第九章
13	准备最佳替代方案	与老板沟通增加人手做新业务，准备如不能招聘新人时的最佳替代方案	第四章
能说会干（高情商金字塔中层应用）			
14	从体、面、线、点入手，学会系统思考与表达	对团队中出现质量问题的分析与沟通	第五章
15	讨论分歧，创造第三选择解决方案	对被收购团队进行整合优化，与原团队主管化解分歧	第七章
16	积极聆听	通过沟通，与领导确认需求和目标	第八章
		与下属讨论原则和标准，引导他与自己达成共识	第九章
17	改造对话	引导将客户对工作的不满，变为对工作的建议	第十二章
18	变“指责”为“归责”	提出下属职业化不够的问题，并探讨解决方法	第九章
		了解跨部门合作中，需求理解不一致的情况，把互相推卸责任引导到提出共同解决方案上	第十一章

(续)

核心认知及技能		相关场景举例	案例对应位置
19	中性表达	了解下属绩效下滑的原因	第九章
		在批评下属时，了解下属出问题的原因	第九章
		指出不服自己的下属没有按要求调整方案的事实，同时探求原因	第九章
		与跨部门团队负责人说明项目存在的问题，并了解产生问题的背景原因	第十一章
20	阐释意义	与领导交流，展现自己的成绩，并向领导请教如何将自己的事，变成对公司发展有用的事	第十章
管理情绪（高情商金字塔底层应用）			
21	克服自己的焦虑和恐惧情绪	回应客户对他们收费太贵的嘲讽	第六章
22	合理表达自己的情绪，避免现场发火	在批评下属时，表达自己的情绪	第六章
23	扑灭对方的负面情绪	与跨部门团队合作产生矛盾时，及时安抚对方情绪，解决问题，挽回合作	第十一章
24	调动对方的积极情绪	接管新团队后，与原来的部门主管矛盾频出，难以推进沟通	第六章
		激励下属突破自己的性格，主动开发客户	第九章
		消除下属的抵触情绪，推进对话	第九章
		向领导提反对意见，改变领导的决策与行动	第十章

附录2 本书理念与方法配套图表索引

表1-1 管理者的三类十种角色 / 006

表1-2 理性认识职场新生代的特点 / 010

表1-3 新型对上关系中出现人际问题的三大挑战 / 014

表1-4 横向关系中出现人际问题的三大挑战 / 016

表2-1 用主人翁心态去看问题后产生的变化 / 021

表2-2 沟通能力伴随领导力的进阶而成长 / 028

图3-1 适用于中层管理者练习的高情商金字塔体系 / 038

表3-1 基于“高情商金字塔”训练中层管理沟通力的关键 / 040

图3-2 情绪管理的四个维度 / 043

表3-2 复杂问题背后各利益相关方的需求示例 / 046

图4-1 你在工作中的球形影响链示例 / 055

图4-2 需求四象限图 / 058

表4-1 读懂人在沟通中的五种情感诉求 / 059

表4-2 情感需求及机会评估表 / 060

表4-3 沟通目标拆解与行动表 / 064

表4-4 谈话流程表示例 / 066

表5-1 两类受众对于中层管理者信息逻辑水平的期待 / 073

表6-1 管理沟通中两种最常见的情绪 / 086	
表6-2 通过转换和提升对方新角色，来调动对方的积极情绪 / 104	
表8-1 中层管理者常见的五类艰难对话及改造策略 / 128	
表9-1 如何将软性的需求，拆解成更好理解与参考的标准 / 137	
表10-1 进行“灰度决策”时考虑的三个维度及具体问题与行动 / 169	
图10-1 用“追随者”模型，看清自己与领导之间的本质关系 / 175	
表11-1 使用“净结果”思维，判断部门间合作局势 / 214	
表11-2 一次典型的横向管理准备工作示例 / 220	
表12-1 在合作中分析“需求与服务”匹配策略的示例 / 233	
表12-2 如何在合作中，分辨出各方表面与本质的需求 / 250	

附录3 关于作者

文娅与仲佳伟是一对咨询顾问同行，也是从大学初恋就在一起十多年的夫妻。

文女士在职场前十年，曾服务过奥美、京东与爱德曼三家企业，后创立“文仲咨询”，专注于为中小型企业定制科学决策、高效协作、品牌声誉的咨询与服务；仲先生已连续八年效力于全球最大的公关公司之一爱德曼，负责企业传播及声誉管理，服务国内外多个世界500强及行业龙头客户。

夫妻俩一直致力立足中国组织行为的演变，并结合自己十多年的管理与咨询实践，为职场人分享以“赢得信任”为核心的思考、处事与沟通的理念。其专业研究与创作包括：

出版书籍：

《高情商沟通》

《高难度沟通（职场篇）》

《能说会干：开启高情商精进之路》

《好好说话，才能好好升职》

在线课程：

谈判实战进阶：创造第三选择，实现利益与信任双赢（在行一点）

高难度沟通（圈外同学）

高情商沟通的21个法则（插座学院）

如阅读过程中有任何问题或建议，欢迎通过微信公众号“皮皮仲与娅娅文”进行交流。