

超级中层商学院之 沟通有结果



博雅光华

让沟通立竿见影的锦囊

金丽 李天田◎著



汇报工作，领导总是几句话就把你打发了，为什么？

面对你的合理请求，对方不是拒绝就是推脱，怎么办？

与下属绩效面谈，对方很抗拒，如何处理？

望集团董事副总裁

王航
覃超
张涛

界传媒集团副总裁

有限公司副总裁

青岛啤酒股份有限公司副总裁

盛大网络高级副总裁

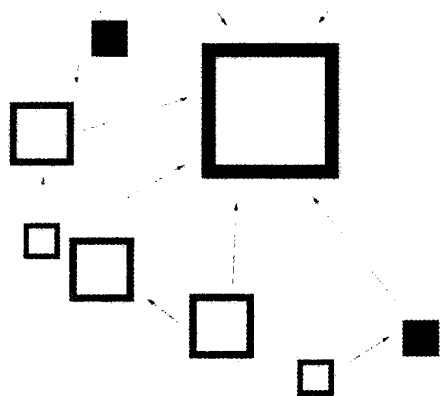
尼尔森网联媒介数据服务有限公司副总裁

黄克兴
张瑾
马旭

联袂推荐



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



超级中层商学院之 沟通有结果

让沟通立竿见影的锦囊

金丽 李天田◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

超级中层商学院之沟通有结果/金丽, 李天田著. —北京: 北京大学出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-301-19741-7

I. 超… II. ①金… ②李… III. 企业管理—人际关系学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 234268 号

书 名: 超级中层商学院之沟通有结果

著作责任者: 金 丽 李天田 著

责 任 编 辑: 梅秋慧

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-19741-7/F · 2955

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电 子 邮 箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.75 印张 162 千字

2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

总序

从“我知”到“我会”——中层核心竞争力

我们请过数百名本土企业家分别填写一份“当前最苦恼的事”清单，最终排名前三位的是：

1. 不知如何寻找公司未来的新增长点。
2. 面对新的发展机遇，缺乏合适的实施团队。
3. 内部现有管理层的执行力不足。

看，企业家的三大烦恼中，就有两项与中层团队有关。

而在针对企业决策层人士的面对面访谈中，我们都会问同一个问题：“你认为在你的中层干部中，完全胜任、需要在岗培养和完全不胜任的比例是怎样的？”迄今为止，已经有四五百名企业高层回答过这个问题，总体上看，认为自己目前的中层管理者完全胜任的不超过总体数量的20%，而有超过一半的企业高层认为自己至少有50%的精力被分散在帮助下属处理那些本该由部门中层管理者解决的事情上。

我不知道对于大多数中层管理者来说，当你得知高管们的这个评价时，心里会作何感想。但是从积极正面的角度来看，正因为这个“悲观”的评价结果，才催生了今天你所看到的这套“超级中层商学院”丛书。正所谓“工欲善其事，

必先利其器”，这套丛书就是为中层管理者提供的一套“利器”，致力于通过帮助中层管理者的提升改善，来消除企业家们天天面对的“当前最苦恼的事”。

当你在阅读和学习这套丛书之前，首先需要了解的是以下几个特点：

第一，系统化。这套丛书的每一位作者都是在该领域长期从事咨询和培训实践的资深咨询顾问，每人每月至少会有20天全天候在各类企业现场工作。因此，我们了解企业家，更了解企业在中层培养和发展方面的实际状态。对我们来说，“中层”不是一个符号，而是我们每天都接触的实实在在的朋友与客户，亲切、熟悉、鲜活；中层的管理任务也不是一种孤立的存在，而是与企业整体业务布局和管理秩序密切相关的动态事务。

第二，情境化。这套书在写作过程中非常强调问题导向，大部分结论和方法都来自对某一类具体常见问题的分析与观察，并且把这些问题放到中层每天接触面对的典型情境中加以解决。根据我们的统计对比，基本上已经覆盖了中层管理者九成以上的管理情境，并直接给出方法和分析，你可以在阅读过程中对照自身的经历与经验。当然，即便如此，也不可能穷尽所有的情境，我们非常欢迎大家能够在阅读后把你的个人经验反馈给我们共享，共同来研究解决问题的办法。

第三，工具化。这套书的价值在于工具和方法的集萃。我们不希望再空谈理念，而是强调行为的改变。事实上中层对于公司有天然的依存性，也具备很强的成长愿望，所谓的不如意、不满意往往都是能力和方法的缺失造成的。只要掌握了标准的行为菜单，并且一以贯之地去实践，大部分人都能够体现自己的胜任力。我们不卖弄知识，而是希望给所有的中层提供“干货”和“绝活”，让大家看得懂、学得会、用得上。书中提供的所有工具方法也均在过去三年中通过在数十家企业的实际验证，证明是有效的。

在长达十几年的企业管理咨询工作中，我们不断“零距离”地观察企业的发展与变革，并且为这些行动制订各种方案和计划。最终，我们发现无论企业的规模、行业、历史、体制如何，影响企业每一个动作能否高质量完成的核心因素就是人；所有的战略变革、资源整合、管理优化等宏大设想，其载体也是人。而在所有的企业人中，有一个特殊的现象：一方面，中层管理者这个群体在企业中占据了承上启下、上传下达的枢纽位置；另一方面，因为中层工作角色的相对封闭和内部化，没有光环效应，所以实际上大家对于中层具体的行为与动作的关注度是严重不足的。更有甚者，人们会过于强调给中层状态的发挥扣上“价值观”、“理念”等大帽子，而对真正的中层问题严重“失焦”。

大部分时候，企业在应对机遇或者挑战时，都可以用“高层发心，中层发力”8个字来概括企业不同层级管理团队的配合机理，而高管们目前所感受到的实际情况则往往是心有余而力不足。所以，中层往往变成了上下不通的“隔热层”，有一位企业家甚至这样形容自己的公司——中部塌陷。

长期的管理咨询工作帮助我们更好地看清了导致“中部塌陷”的主客观原因：

从客观上来讲，目前所有的中国本土企业都面临着共同的管理环境：一是企业在市场中运行的历史较短，根基不深，大部分企业在真正的竞争环境中只经历过一两代管理者的更替，企业本身没有沉淀出行之有效的针对中层管理者的培育和训练经验；二是企业近十年来成长速度之快超出高层预料，企业规模、业务、机构的膨胀远远超出了正常的人才学习成长速度，新的岗位不断被创造出来，因此导致普遍存在对中层梯队“拔苗助长”的现象。

从主观上来看，中层管理者们往往乐见“拔苗助长”之利，而抗拒或

者回避其害。首先，能够升任中层职位的人，一般是在基层管理者或者员工岗位上工作非常出色的骨干，因此他们一定在之前的岗位上具备相当优秀的专业能力和工作表现。而他们自己也容易满足或者陶醉于这一点，并不会主动研究和分析职位升迁所带来的工作性质和能力要求的变化。同时，他们以往的工作经历也基本上不会培养这些方面的能力。

但是，事实上，从骨干员工到中层管理，即便同处一室，其工作方式和内容也发生了巨大转变。他们一旦就任新岗位，立即会发现自己面对一系列全新的挑战：怎么承接整个公司战略对部门的要求？怎么培养下属、带领队伍？怎么使自己和老板之间无障碍地沟通？怎么树立自己的领导权威？怎么和其他同级部门协同配合？怎么组织各方面人马把一个好的计划在既定时间和条件下实施落地？等等。这些都是无法在员工手册和企业文化读本中找到答案的新问题。

这时候，“中部塌陷”的危机就悄然浮现：一方面是箭在弦上片刻耽误不得的具体任务；一方面是隔靴搔痒、大而化之的理念、概念、观念类的培训。中层们只好凭借自己的管理直觉和个人既往经验来着手解决问题。这就产生了由于缺乏岗位自信所导致的霸道对抗现象和由于缺乏管理工具所导致的低效低迷现象，无论哪种倾向，最后都是部门工作不力、整体效能受损、员工士气低落。

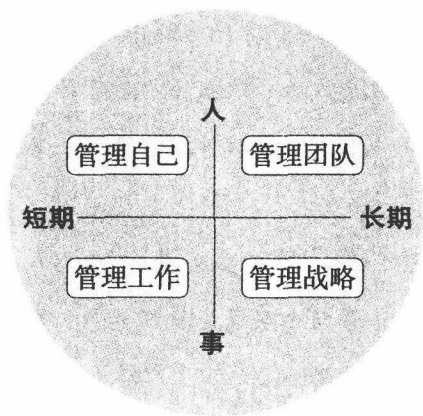
“中部塌陷”已经成为企业高层、中层和基层共同的烦恼和问题，也成为制约企业持续发展的明显短板。由于每天都听到企业人针对这一短板的抱怨和询问，从2009年开始，我们下定决心着手探寻“中部塌陷”的解决之道。幸运的是，十几年来管理咨询经验为我们打造了对企业的系统思考能力，并积累了大量的实际管理案例。这使得我们的研究从一开始就有别于传统的方式：一是避免就事论事，从企业整体角度出发来切入具体问题；二是避免坐而论道，从非常具体真实的情境着手来细分管理工

具；三是避免隔靴搔痒，始终保持和**中层群体**的密切互动和交流。

在这里必须感谢我们多年来的忠诚客户们，他们对于这一课题给予了高度的支持。从2010年到2011年的两年间，他们除了为此贡献了大量的案例和经验，最有力的支持就是开放自己的企业，让我们以这套“超级中层商学院”方法论在企业内部开设培训课程，在与数十家公司、上千名中层管理者的面对面互动中不断发现新问题、持续打磨这套方法，并且获得最直接的学习反馈。

今天所呈现在你面前的这套“超级中层商学院”丛书就是经过上述过程的试练，第一次系统总结整理而成的。通过对跨行业、跨专业的中层管理者的管理动作研究，我们发现，其共性的管理任务主要来自四个方面：

首先，就管理对象而言，中层一要管人，二要管事；其次，就工作周期来说，一类是较长周期的工作，一类是短期循环的工作。因此，以这两项条件建立一个基本的中层工作类别的矩阵：



从这个矩阵，我们可以发掘出四大类关键的管理动作和相应的管理能力：

短期——管人：管理自己的能力

长期——管人：管理团队的能力

短期——管事：管理工作的能力

长期——管事：管理战略的能力

具体到这套丛书中，我们认为，管理自己的能力首先体现在自己的角色力，也就是在不同情境下恰到好处地找准自己的定位与行为方式，其内核是中层的心态修炼。管理团队的能力主要包括带队伍和做协同，前者是针对自己管辖权限内的下属团队如何进行选用与留评，后者是指如何与平行的甚至是外部的力量协作。管理工作的能力是指对日常、即时任务的处理能力，主要体现在是否能够掌握有效沟通和先进高效的工作方法两大领域。对于中层，管理战略的能力着重在落地和执行：怎样根据企业长期发展战略制订年、季、月度的计划？怎样在执行中不断修订计划，最后良好执行？如何让部门的运作有序？如何保证公司的战略、规划在自己所负责的范围有效落地？

因此，我们将上述8个方面的能力训练分别呈现在8本书中：

《超级中层商学院之像中层，才能当好中层》：细分中层在实际工作中的各种场合与情境，抓住形成第一印象的“前7秒”，开具详细的“外形”与“表现”相结合的行为菜单，提高中层角色力，在任何场合都做到进退得体、应对自如。

《超级中层商学院之好心态带来高能量》：心态就是力量。通过导入10种调整心态模式的方法，帮助中层提高抗压能力，实时自我调整，用建设性的正面思维激发个人能量场。

《超级中层商学院之收放自如带队伍》：从自己独立工作到带领团队工作，是从骨干到中层之间最直接的区别。带队伍不能依仗个人魅力，而是要针对自身工作小环境，灵活运用相应的工具方法。

《超级中层商学院之跨部门协同无障碍》：在实际工作中，无论是企业决策者还是每一位中层，或多或少都为跨部门协同不畅而感到苦恼。只有

中层自身不再戴着有色眼镜对待协同任务，而是用合适的管理工具来推进和管理与他人的协同工作，开放、高效、无障碍的跨部门协同才可能实现。

《超级中层商学院之做事有章法》：打开高效精确工作的“黑匣子”，提供最直接、细化的工作方法来应对日常接收的每一个管理任务，使中层在多任务运行状态下仍然能够做到有条不紊、秩序井然、目标清晰、方法给力。

《超级中层商学院之沟通有结果》：中层管理者所属的专业、行业千差万别，但是主要工作方式却极其相似——基本都是以沟通作为载体，通过有效沟通来推进管理活动。只有对各种沟通方式有清晰的认识，并且对不同任务中的沟通技巧进行灵活掌握，才能做到以结果为导向的有效沟通。

《超级中层商学院之七步务实做规划》：让“规划”走下神坛，深入到中层的管理意识中，成为每一个部门、每一个团队的基本动作，促进中层对部门工作的长期思考和系统思考。通过最简捷的7个步骤，帮助中层充分理解公司级大战略的思想，并且将其分解到自身部门的工作规划和日常任务中去，以此形成部门对公司的承接、中层对高层的承接。

《超级中层商学院之落地才是硬道理》：面对未来，其实大部分公司的看法和想法都极其相似，但是几年之后不同公司的状态却往往是天壤之差。因此，只有将想法、规划、目标全部一一落地，变成真实的做法和业绩，并在这一过程中不断应变、不断调整，企业才有可能长治久安、走向卓越。

在以上述8本书为基础的培训活动中，我们将“自我管理、团队协同、跟踪测评、全程PK”的方法引入每一家企业。不同于我们所见到的大部分较为单纯的中层培训——讲师到场上课，一两天之后课程结束——我们认为，要为企业切实解决中层问题，需要更长的时间、更多的调研、

更深入细致、实事求是的问题推演，除了在书中能够看到的案例和情境，培训师还会与学习者共同寻找本企业、小环境中真实发生的案例与正在面临的问题，通过辅导、演练上述管理工具，以团队为单位来制定解决方案，从而让每一位中层学习者对自身相关的角色、责任、协作等产生实际的体验，在离开培训室时掌握真实的技能。另外，每一个专题培训中都会安排专门的测评，针对与此专题相关的能力、意识、行为风格等方面进行跟踪，并且将测评分析的结论与学员分享、复盘，帮助每一位学习者更好地认识自己、理解他人。

在培训后，中层管理者的反馈集中在以下几个方面：通过了解整体课程的思路，使自己能够跳出本部门“山头主义”的局限性，认识到管理是一个系统的工作。在每一门具体的课程中，学到了具体的工作方法和技能，而通过对这些方法的演练又真正领会到其蕴含的理念与思想。学习的最高境界在于把学到的东西灵活运用到自己的工作中，如果不用，知识和方法只可能永远停留在“我听过”、“我知道”的层面，不会对提高自己的管理能力起到任何帮助。在长达五六个月的学习过程中，深切体会到团队的价值高于个人价值。

而决策、参与此项目的企业家们在对比观察下属们的工作表现后则认为，“超级中层商学院”是一个帮助快速成长中的企业“消除隔热层、提高执行力”的务实办法。

“超级中层商学院”丛书的出版是我们多年咨询经验和三年来的培训经验的总结和升华，我们对于中层管理者成功经验和行为模式的研究会以此为新的起点，持续推向深入。希望通过我们的努力，能够帮助每一家企业和每一位中层，避免“中部塌陷”，让中层成为真正的“中流砥柱”，让中层团队成为企业日常管理最强悍的“超级发动机”。

前言 管理就是沟通的串联

中层管理者每天都在干什么？

如果你是一位企业的中层管理者，在阅读此书之前，请快速回忆一下你昨天的主要工作有哪些？

你是否打了若干个电话呢？现在的管理者工作绝对离不开电话，不管是会议通知、协调问题，还是布置工作、核对信息、请示汇报，都离不开电话这个沟通工具。所以管理者每天都在通过电话与周边的工作联络点进行沟通。

你是否收发了若干封电子邮件呢？很多管理者上班后的第一件事就是打开电脑收邮件、回邮件、删邮件。许多非紧急的事情，大都可以通过邮件或者信件的方式进行沟通协调，传递信息、表达观点、寻求共识。在网络时代，作为一名管理人员，每天处理几十封邮件已经是司空见惯的事情了。

你是否召集或参加了若干会议呢？所谓会议，就是指集合3人以上参与的沟通类活动，可以是研讨，可以是宣贯，也可以是决策；既包括面对面地开会，也包括不同空间内的电话会议、网络视频会议等。

你是否与下级进行了绩效面谈呢？你是否给上级汇报了

工作呢？你是否与其他部门的负责人进行了交流与协调呢？你是否拜访了重要客户呢？你是否接受了相关媒体的采访呢？

沟通的方式多种多样。除了以上这些之外，网络即时通讯、便笺留言也是管理者常用的沟通方式。

不管是何种方式的沟通，中层管理者大部分的时间都用在了沟通上。某跨国企业的中层管理者曾戏称自己每天的主要工作就是3件事：开会、处理邮件、接打电话。

松下电器公司的创始人松下幸之助曾经说过：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”

国外的研究机构也曾经做过这方面的调查，结果显示管理者70%的时间是用在与他人沟通上。

经典管理理论学派认为，管理包含计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算7个方面。在这7个方面中，无论是制订计划、组织工作、管理人事，还是部门间的协调、报告的撰写与达成共识、预算的审批与决策，都离不开沟通。

总之，企业的沟通渗透于管理的各个过程和层面。从横向来讲，沟通存在于管理活动的全过程；从纵向来讲，沟通存在于管理活动的各个层面。

中层管理者每天都在愁什么？

作为企业的中层管理者，你是否也有过以下困惑、压力或者烦心事呢？

为什么中层管理者及一线员工总是不能完全理解企业的决策和高层的意图？为什么员工与高层的认识总有这样或那样的偏差？

为什么公司的企业文化和核心理念不能落地成为全体员工共守的价值观念？为什么公司的规章制度和上级的工作指令不能有效传达？

为什么公司并不大，一线员工的声音、市场的信息和客户的意见却很难及时、准确、全面地反馈给企业高层呢？

为什么一旦遇到问题，部门本位主义和相互推诿、扯皮现象屡屡出现？

为什么明明有正式的会议沟通渠道和信息平台，可公司内部的很多信息都是通过非正式沟通渠道进行传播，导致小道消息满天飞呢？

总而言之，为什么团队内部的沟通成本如此之高？为什么管理者天天都在沟通，但总是“沟”而“不通”，导致管理者很痛苦？归根结底，全是沟通不畅惹的祸，正所谓“不通则痛”。

中医典籍《黄帝内经》把人的五脏六腑比做国家的各个官职：把心比做君王；把肺比做宰相；把脾胃比做仓廩之官，类似于现在的农业部部长；把三焦比做决渎之官，类似于今天的水利部部长……人的五脏六腑就像一个国家，是一个有机的整体，只有各司其职、互相配合，天下才能太平。反之，如果各个官职无法互通有无，江山社稷就会面临很大的危机。

中医将人体看做以心为统帅、五脏六腑为核心，通过经络外连骨、肉、筋、脉、皮的有机整体，并将气的运动变化作为经络、脏腑的基础。这与企业以组织决策为统帅，通过流程有机连接各个职能，通过沟通协作连接各种生产要素，是同一个道理。无论是人体还是企业，要想健康，必须是开放的、有机的、全息的。

《黄帝内经》又言“通决死生”，即气血、经脉是否畅通决定人的生与死。那么，对于企业而言，信息流是否畅通是不是也决定了企业这个有机生命体的生与死呢？

越来越多的成功案例被大家学习、借鉴、顶礼膜拜。也有许多盛极一

时的企业在其“花样年华”的时候相继陨落，它们的暗淡隐去也引来了众多的围观者。因为几乎所有商业上的兴衰都如出一辙，大家都不想再栽与他人相同的跟头。

从这些失败的案例来看，本质上不外乎是战略选择或战略执行的失误；而从其过程或表现来看，则都是出现了严重的沟通不畅的问题。

沟通不畅，创业团队从同心协力到同床异梦、同室操戈，最终同归于尽；

沟通不畅，高层无法有效获取真实、全面的信息，导致决策风险加大；

沟通不畅，管理者不能及时了解下属的想法，不能对其进行有效的激励，导致士气低落；

沟通不畅，下属就不能正确执行上司的指令，导致执行力低下，纠错成本高；

沟通不畅，企业就不能把握客户的深层需求，无法提供受欢迎的产品或服务，导致客户流失、市场萎缩、经营业绩低下；

沟通不畅，企业无法获得利益相关方如媒体、监管部门的支持，无法营造良好的企业生态圈，当面临危机时，往往陷入孤立无援的困境。

可见，沟通是组织系统的生命线，是流经组织的血脉，贯穿全身每一个部位、每一个环节。只有沟通顺畅，才能实现良性循环。

沟通是为实现共同的战略目标而形成“共同体”最为重要的途径。任何缺乏沟通的组织都不可能达成3个统一：统一目标、统一认识、统一行动。一个同床异梦的组织肯定是没有战斗力的组织，最终必将分崩离析。

可以说，没有沟通，企业就无从生存和发展。

的确是这样。当我们询问企业的中高层目前面临的主要压力和问题时，得到的答案往往不是技术不精良、人才不够多、资金不到位、市场不

够好，而是企业沟通不顺畅、上下无共识、左右不配合、新旧不融合。

当企业内部沟通遭遇隔热层时，管理者之间相互猜疑，部门之间互不买账，管理层与执行层相互指责。此时的组织将呈现“三低一高”的特点，即：运营效率低下、市场业绩低迷、团队士气低落、员工离职率居高不下！

作为中层管理者，其身份是多元的，在组织沟通中起着上传下达的关键作用，正可谓身兼数职。从在企业组织中所处的位置来看，中层管理者处于承上启下的枢纽位置：对于企业的高管来说，中层管理者是下级；对于自己部门的员工来说，中层管理者是直属领导，是上级。作为中层管理者，在企业内又需要与其他部门的管理者进行平级间的沟通。因此，中层管理者沟通意识、沟通水平的高低就成为关乎企业经营业绩好坏的一个关键因素。通过建立良好的沟通机制、营造健康的沟通氛围提升中层管理者的沟通能力，对提高管理绩效、促进企业发展至关重要。

由此可见，良好的沟通能力是中层管理者获取事业成功必备的基本功。

美国著名的克莱恩咨询公司曾公布了一份调查报告，在调查世界 500 强成名企业家的过程中，他们发现：有超过 80% 的人认为自己之所以成功，是因为沟通与人际交往能力超人一筹；他们善于沟通，善于协调，善于说服，善于把自己的一些理念、思维传达给他人，从而能够获得外界的帮助。

同样，不同的中层管理者把时间和精力分配在不同的工作上，进而导致了他们自身职业发展的不同。优秀的中层管理者，会把大量的时间花在组织内部、外部的沟通方面。他们更加关注与员工进行内部沟通，关注与上级、平级，以及组织外部各种社会关系的交往，最终的结果就是自身的职业生涯发展更快，得到更多晋升的机会。可见，不同的选择、不同的行

为，会导致不同的结果。

职场是人生的重要舞台，你的表演是否精彩、人生是否成功，很大程度上取决于沟通能力的高低。

因此，管理就是沟通的串联，没有沟通就没有管理。而作为中层管理者，要成功，先沟通。

说了这么多，相信你已经意识到了沟通的重要性，但在日常的管理中往往会存在很多沟通的误区，导致你的沟通效果不尽如人意。所以本书将从沟通的认知误区入手，然后谈及沟通的前提和基础，即心态和思维的问题。因为当中层管理者的沟通出现这样或那样的问题时，细想一下，问题往往出在心态和思维方面。在沟通技巧方面，本书更多谈及的是中层管理者在日常管理中容易忽略的环节。在困扰中层管理者对上、对下、对平级的沟通问题上，本书以情景案例的方式与你共同剖析中层管理者在这方面的成败得失，并列出了实现对上扛得住、对下罩得住、对中拢得住的行为菜单。

希望本书能够提升你的沟通能力，成就你精彩的职业生涯。