

"轻模式"02<

颠覆传统沟通模式，快速解决问题

邱庆剑 / 著

梯形沟通

人民东方出版传媒
 东方出版社

"轻模式"02

邱庆剑 / 著

梯形沟通

图书在版编目 (CIP) 数据

“轻模式”. 2, 梯形沟通/邱庆剑 著. —北京: 东方出版社, 2013. 5
ISBN 978-7-5060-6358-6

I. ①轻… II. ①邱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 113996 号

“轻模式” 02: 梯形沟通

(“QING MOSHI” 02: TIXING GOUTONG)

作 者: 邱庆剑

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 5. 125

字 数: 77 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6358-6

定 价: 26. 00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

序言

最简单的就是最有效的

“最简单的就是最有效的。”这是股神巴菲特的投资格言。事实上，这句话不仅仅适用于投资。无论在哪个领域，最有效的，都是最简单的。因为简单，才能被大多数人掌握；因为简单，才能在最短时间内掌握；因为简单，才可以花最少的成本去实现。

有这么一则寓言故事。一只骆驼成功地穿越了死亡沙漠，并且是有史以来第一个穿越的，于是，它被众多动物奉为英雄。有一只山羊去采访它，问它是怎样穿过沙漠的。骆驼轻描淡写地说：“一步一步走过去的。”骆驼说的是实话，除了这样，还能有什么办法呢？难道飞过去？可动物们就是不相信，因为在它们看来，这个回答太简单了，死亡沙漠怎么可能这么简单就穿过去了呢？

骆驼穿越沙漠，其间艰辛自不必说，但一步一步走过去，却是最根本、最核心的。正如哥伦布发现新大陆，他历经艰险，数度差点丢掉性命，但他最根本的办法还是简单得让人无法置信：驾着船，一直朝着一个方向前进。

问题就在于，很多人坚持不了简单的事情，他们三分钟热情，三分钟之前是朝西航行，三分钟之后可能就改朝南航行了。

历史上有很多伟大的成绩，都是来自于最简单的创造。瓦特看到热水壶的盖子“扑扑扑”地跳，发明了蒸汽机，人类社会进入工业文明时代。如今，计算机正改变着人类生活和工作方式，没有计算机整个世界都可能瘫痪，但第一台计算机却简单得像一个玩具：一条长带子，上面排着一个一个小格子，一个读写头在移动的带子上写数字，一格写一个，再由一个控制机把这些数字传输出去。这项技术，同时也在第二次世界大战中为破译纳粹军团密电码立了大功。这个机器当时叫做“图灵机”，发明者叫艾伦·图灵。

遗憾的是，很多伟大的创造，正因为其过于简单，而难以让人们接受。因为人们潜意识中有一种认识：伟

大的创造，都是非常艰难的，艰难中诞生的成果，自然是非常复杂的，甚至不是一般人所能理解的。于是，当他们一看就明白了，一看就懂了的，便一律认为没有价值的东西。

拿在您手中的这本《梯形沟通》是“轻模式”重要内容之一，它介绍的也是一种简单得不能再简单的沟通管理方法。三岁小孩子都会爬梯，而我们这个管理工具，具有小学文化水平的员工就能掌握。有人听我这么一说，要开始怀疑了：“这么简单！不会吧？”他们进而会认为：“肯定没有什么效果！”

但是，实践证明，无论是在大企业还是小企业，作为一种管理方法，“梯形沟通”都是卓有成效的，其成效让人瞠目结舌：

- 问题处理周期平均缩短 90%
- 问题圆满解决率平均达到 95%
- 显性损失和隐性损失降低 95%
- 管理成本降低 80%
- 员工满意度提升 60%
- 客户满意度提升 70%
- 市场份额增长 30%

——资金周转期缩短 60%

关于管理的理论和书籍以及沟通的理论和书籍，多得用“汗牛充栋”都无法形容了。但是，这么多年来，哪一个单位的管理真正理顺了？哪一个单位的沟通真正畅通了？但我们有理由相信：一个简单的“梯形沟通”的诞生，终将改变这一切！

“梯形沟通”诞生于一家卓越的企业，该企业多年来居于行业领头羊地位，而且其领先优势绝不是一点点，而是任何对手所难以超越的。正是“梯形沟通”这一简单的管理工具，成就了其卓越。其他学习并实践“梯形沟通”的企业，同样取得了卓越的成绩。

本书作者有着 15 年管理工作经验，历任人力资源总监、财务总监和董事长助理等职，并在多家企业实践“梯形沟通”，他见证了这一管理工具的巨大功效。现在，他将这一管理思想奉献给广大职场人士，它适用的人群很广泛：

——公司职员

——公司各层次管理者

——企业老板

——公务员

——机关、事业单位各层次管理人员

我们相信，这个简单的“梯形沟通”将改变无数企业和机关、事业单位的绩效！当然，前提是您重视这个简单的管理方法，重视这本薄得不能再薄的小书！

目录

序 言 最简单的就是最有效的 / 001

第 1 章 问题为什么一直得不到解决 / 001

1.1 领导就要解决问题 / 003

1.2 问题汇报惰性 / 005

1.3 未被汇报的问题去了哪里 / 007

1.4 办公室“等”不到问题 / 009

1.5 问题不是“问”来的 / 012

1.6 问题一直得不到解决的原因 / 015

第 2 章 沟通为什么不畅 / 017

2.1 职能划分是把双刃剑 / 019

- 2.2 推卸责任，是沟通的天敌 / 022
- 2.3 部门保护严重妨碍沟通 / 024
- 2.4 考核存在“空白区” / 026
- 2.5 办公室政治：互不买账 / 029
- 2.6 “沟通地图”缺失，基层茫然 / 032

第3章 一架管理的木梯 / 035

- 3.1 谁创造了“梯形沟通” / 037
- 3.2 “梯形沟通”的构成要素 / 039
- 3.3 木梯中的“沟通地图” / 042
- 3.4 “梯形沟通”中的沟通技巧 / 051
- 3.5 “梯形沟通”中的信任 / 053

第4章 梯形沟通的11项基本原则 / 057

- 4.1 问题不停留原则 / 059
- 4.2 第一时间沟通原则 / 060
- 4.3 有求必有应原则 / 061
- 4.4 同级沟通原则 / 062
- 4.5 逐级汇报与逐级下达原则 / 064
- 4.6 不满意再爬梯原则 / 068

- 4.7 上级服务于下级原则 / 069
- 4.8 上通天下通地原则 / 070
- 4.9 汇报、下达、沟通书面化原则 / 071
- 4.10 禁止向上、向外踢皮球原则 / 075
- 4.11 先横向沟通后纵向汇报原则 / 077

第5章 最直观、最简单、最通俗、最有效 / 079

- 5.1 “组合梯”——多个部门同时爬 / 081
- 5.2 问题圆满解决之后还爬梯吗 / 083
- 5.3 第三方监督 / 086
- 5.4 “梯形沟通”对管理的贡献 / 086
- 5.5 最直观、最简单、最通俗、最有效 / 090
- 5.6 领头羊不是领先一点点 / 092

第6章 结合四小时复命制 / 093

- 6.1 回复效率是梯形沟通的生命 / 095
- 6.2 四小时复命制 / 096
- 6.3 “四小时复命制”范本 / 098

第7章 越级——“抛物”与“跳梯” / 117

7.1 越级爬梯的危险性 / 119

7.2 “抛物” / 120

7.3 “跳梯” / 123

第8章 梯形沟通强化训练 / 127

8.1 简单也需要训练 / 129

8.2 训练设施与道具 / 130

8.3 训练课程安排 / 131

8.4 爬梯三问 / 134

第9章 梯形沟通与传统沟通的显著区别 / 137

9.1 金字塔与管理木梯 / 139

9.2 信息部门内回头与部门外回头 / 144

9.3 沟通成本与效果不同 / 147

9.4 管理的核心是什么 / 148

第 1 章

问题为什么一直得不到解决

管理者普遍有一个头痛的事情：问题总是得不到解决，而且“越长越大”，最后发展到不可收拾的地步。

事实上，不是问题得不到解决，而是问题未能及时被有能力或有权力解决的人发现或知晓，也就是被掩盖或搁置了。

1.1 领导就要解决问题

——解决问题，是领导的日常工作

在我做财务总监期间，有一天，当我经过一名经理的办公室时，听到该经理用很生气的口吻在对下属说话：“我是做管理的，不是天天给你们解疙瘩的！”

这里的“疙瘩”在我们那里的方言中，常常代表“问题”的意思。做管理，当然包括“解疙瘩”啊！我走进那个经理的办公室，了解一下情况，原来是基层员工来向他汇报问题，他觉得处理棘手，要求员工自己去“摆平”。我当即批评了那个经理。作为经理都解决不了的问题，基层员工又如何解决得了呢？

事后，那名受到训斥的基层员工对我说：“经理总是这样，一听到问题就冒火，我们都不敢向他汇报问题了，可是为了开展工作，却又不得不冒着挨训的危险去汇报。”

有人来汇报问题，那是管理者的幸运，说明下属对这名管理者还有信心，还信任这名管理者。这名管理者真是身在福中不知福！

什么叫管理？

恐怕很多管理者都不一定能够回答这个问题。管理不是管理人，而是管理事。怎么管？先是制定目标布置事情，然后监督、指导、纠偏、解决问题，直到事情完成，达成目标。这个过程就是管理。

员工是埋头做事情的人，对他们的要求，就是按标准执行，其他要求不能奢望。当方向发生偏差时，当进度发现滞后时，当阶段成果不理想时，他们不一定能够发现，这些异常情况应该由管理者去发现。员工们做事情是手眼并用，管理者是眼睛与脑袋并用，而且是看全局，异常情况理所当然应该由管理者去发现。

当问题堵住通道时，应该由管理者出面去解决。就如同交通拥堵，原本畅通的道路被堵上了一个“疙瘩”，

你不能指望司机自己解决，得由交警出面。

1.2 问题汇报惰性

——每个人都有害怕汇报问题的心理

发现问题在基层，解决问题在现场。

大多数管理者都有一种错误的认识，认为下面的员工会主动来汇报问题。事实上，每个人都有汇报问题的惰性。惰性的形成原因有哪些呢？总结起来，有以下几个方面：

(1) 缺乏责任心和对公司的热爱。不是自己的问题，就不过问、不干涉，也就是常常说的“事不关己，高高挂起”。

(2) 自己有责任，害怕被训斥被处罚。这种毛病，各级管理者也存在，自己的摊子出了问题，宁肯捂住，也决不上报。

(3) 害怕领导要求自己来解决，因为管理者常常有一种习惯：谁发现问题，就安排谁去处理。在管理者看来，最先发现问题的人，对问题最了解，处理起来最