

WILEY

The Effective Manager

Effective

沟通问题书

经理人必知的高效管理法

[美]马克·霍斯特曼 (Mark Horstman) 著 郑纪愿 译

基于25年对全球超过9万管理人员的教练实战经验总结出的管理黄金法则

众多500强企业管理者推荐

让管理尽可能变得简单实用的高效管理书

 中国人民大学出版社

WILEY

**The Effective Manager**

# 沟通问题书

**经理人必知的高效管理法**

[美]马克·霍斯特曼 (Mark Horstman) 著 郑纪愿 译

中国人民大学出版社

• 北京 •

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

沟通问题书：经理人必知的高效管理法 / (美) 马克·霍斯特曼 (Mark Horstman) 著；郑纪愿译. — 北京：中国人民大学出版社，2019.7

书名原文：The Effective Manager

ISBN 978-7-300-26934-4

I . ①沟… II . ①马… ②郑… III . ①管理学 IV . ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 080261 号

### 沟通问题书：经理人必知的高效管理法

[美] 马克·霍斯特曼 (Mark Horstman) 著

郑纪愿 译

Goutong Wentishu : Jingliren Bizhi de Gaoxiao Guanlifa

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2019 年 7 月第 1 版

印 张 11 插页 1

印 次 2019 年 7 月第 1 次印刷

字 数 146 000

定 价 59.00 元

---

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



阅读成就思想……

Read to Achieve



## 写给管理者的沟通问题书

如果你是一位管理者，那这本书就是为你而写的；如果你曾经挣扎于团队的领导工作，或者不知道该如何处理复杂的情况，那这本书就对你有用；如果你发现在对人的管理上（即本书的全部内容）有时会变得很难，那这本书就一定是一定是为你准备的。

首先要明确的是，本书说的“管理”与大多数商业出版物所谈的并不一样。对它们而言，“管理”是指像战略、财务或组织变革等那种宏大的组织思想。如果你浏览一下《华尔街日报》的管理专栏，就能看到许多这类主题的文章，而这些并不是本书要关注的内容。坦白来说，如果你是一位一线管理者或者一位主管，你就不必对那种“管理”了解太多，你需要了解的是如何管理人。如果你的情况的确如此，那这本书就非常适合你。

本书的全部内容都是在讲如何管理人。它讲到了如何充分利用你的直接下属，主要是大多数管理者在管理人方面都做得很差，而这却是最能体现管理者价值的地方。

是不是很失望？大多数管理者在他们本该做好的最重要的事情（让他们的下属做出最佳的成绩）上表现得很糟糕。

在某种程度上，这并不奇怪。许多人认为，获得 MBA 学位就能使他们成为管理者。然而，MBA 的课程却不会讲太多关于“怎样管理人”的问题。部分原因是许多管理学教授从未管理过一支对他们自身的产出负责的团队，同时人们也不会被简单置于完全概念化的模式中，尽管这种模式是易于分析和可衡量的。人是复杂的。

有相当一部分管理者是这样描述他们所接受的“培训”的：“我确实升职了，而他们并没有告诉我，他们希望我做什么，以及希望我怎么去做。他们只是给了我一支团队，然后祝我好运。”

几年前，在我供职的一家大企业里，一位新的管理者在他升职的那天告诉我，他的新上司交给他有关团队成员的一摞文件，然后指着一处角落说：“你的团队成员们坐在那边，靠窗的位置。”

这确实很伤脑筋。但好的一面是，你并不是一个人。如果你觉得别人都知道自己在做什么，只有你自己不清楚，那你就错了，因为几乎没人会知道该做什么。

所以，你可以让自己放松一下，从烦恼中抽身出来。你在做的是一份艰难的工作，并且你也没有做好充分的准备。这正是我写这本《沟通问题书》的原因。

在本书中，我会提出具有操作性的意见。通常情况下，我不会告诉你该“如何去做”“怎样表现”或“保持什么态度”，尽管这些是我工作的一部分。在为管理者提供咨询服务 25 年后，我认为你持有什么态度其实关系并不大，因为世人的所有态度都不会影响最终的结果，唯一能改变结果的事情是你改变自己的行为！

几年前，一位高级副总裁让我教练他的关键团队成员保罗。他说，他的这位总监下属是一位才华横溢的人，具备成为一位资深管理者的所有条件。但问题是，相

比他的同事而言，他在公开演讲方面表现很差，他也没想过要把它提升到更高的水平。因为那样的话，他就要经常进行演讲了。此外，他在演讲时还会紧张，面对观众对他而言无疑是一种折磨。

我让保罗在我面前演示一下，结果他极度紧张。就当时的情况来看，他想要在职业生涯中走得更远是不可能的。我至今仍然记得，当时我甚至怀疑他是如何晋升到现在的职位的。他的上司庇护了他，而且坦白来说，这可能是一次好的变化，尤其是对于保罗这种糟糕的情况而言。

我觉得我可以请个催眠师，或者我也可以模仿理疗师来试着“理解”保罗的情绪状态。但是，实际上我并不关心保罗有多紧张；我关心的是，是什么使得观众认为保罗很紧张。如果我可以帮助他消除所有观众认为的“紧张”行为，他就能正常表现了。

可能这一点会让你感到奇怪。我们来做个思想实验。假设保罗在接下来的一周里，能够站在高管团队面前进行精彩展示，没有长时间尴尬的停顿、口吃、像“被车灯惊吓的小鹿”一样的瞬间，也没有任何吞吞吐吐的样子。

这样的话，保罗的上司肯定会想：“他成功了！”他也许会对保罗说：“你胜利了，你不会紧张了！”

但我可以告诉你，保罗会这么说：“不可能啊，我这么紧张，在演讲的时候我差点都要吐了。”

现在你理解了吧？观众是不会对演讲者的紧张做任何反应的，他们只是对他们看到和听到的那些他们认为是紧张的行为有所反应。如果保罗确实紧张，但他没有表现出紧张的样子，那么他的观众会注意到吗？当然不会，他们会认为保罗很自信。

假设保罗并不紧张，但是他表现出了紧张的人才有的状态，那么观众会怎么认

为呢？他们会认为保罗很紧张，不够自信。在高层领导这里，那就相当于一个死亡之吻<sup>①</sup>了。

工作上的成功与你的行为有关——你是自己行为的代言人，别的东西对你几乎没什么影响。这也是《沟通问题书》要讲的内容。

## 关于“管理者工具”栏目的说明

我有一家公司，是与我的优秀的生意伙伴迈克尔·奥森尼（Michael Auzenne）一起合办的，这是一家管理咨询公司。我们的目的是在全球范围内培养管理人员，也为全世界的企业管理者提供全日制培训课程。我们还组织全球培训会，培养个体管理人员。

但是，如果你的公司负担不了你的培训费，你可以从“管理者工具（Manager Tools）”这个播客栏目中免费获取本书提供的指导建议。

在本书的撰写过程中，我们的播客每月的下载量已达到 100 万次，用户几乎覆盖全球。我们也获得过许多播客大奖，这都归功于我们忠实的受众群体。

我们的播客资料是免费的，因为我们企业的使命是使世界上每位管理者都能高效工作，而他们中的许多人买不起这本书。

我建议你们定期去访问我们的播客栏目以获取更多的资料。我无法把所有的播客资料都放在这里——本书出版时，上传的播客数量将近 1000 份。通过“场景预设

---

① 故事来自《圣经》。耶稣在与十二门徒吃最后的晚餐时，知道犹太要背叛他。晚餐结束后，耶稣来到客西马尼园祈祷，犹太带来的全副武装的士兵闯入园中，按照事先说好的，犹太亲吻耶稣，以“死亡之吻”告诉士兵耶稣的身份。耶稣被带走并被审判，最终被钉死在十字架上。此后，“死亡之吻”就被引申为：表面上的好意，实际上是置你于死地的行为。——译者注

(There's a Cast for That™)”这个栏目，你会看到很多书中的例子。

## 关于数据的说明

在过去 25 年里，我们测试过不同的管理者行为和工具，想以此来看看哪些奏效，哪些不奏效。我很反感我接受的那些管理者培训以及我读过的那些书中基本都充斥着某些个人观点，要么就是先提出一个想法，再通过一些轶事来支撑其观点。在“管理者工具”这个栏目中，我们欣赏的格言是：“再多的逸闻也替代不了数据。”

我们测试过，也据此改进了书中所列的四条基本建议。我们在不同的时间里调研过 9.1 万多名管理人员，对他们的不同行为、反馈和效果都做过实验。

在多数测试中，我们会追踪实验组和控制组管理人员的业绩和人员保留情况。在进行“四类最高效的行为”的实验中尤其如此。我们也曾对我们推荐使用的许多词句用法做过实验。根据实验结果，我们发现了一些差异。比如，当我们面临选择使用“你愿意……吗”还是“你会……吗”之时，我们会推荐使用“你愿意……吗”这种表达方式。

尽管如此，没有任何调查结果可以完全预测我们推荐使用的工具是如何影响一名管理者的工作业绩、人员保留或人际关系情况的。因为每种情况都不一样。通常，这也是许多寻求我们帮助的管理人员会对我们说的：“我的情况很特殊、不一样、很罕见……”然而，几乎每次都没什么差别。不过，正因为单个管理人员的情况可能有其特殊性，我们会这样说：“我们的指导是针对 90% 的管理者的情况的。”所以，很可能你的情况确实很特殊，但我对此表示怀疑。

## 第一部分 如何管理，才能成为高效管理者…………… 1

### 01 管理者的两大职责 / 3

管理者的第一职责：达成绩效 / 4

管理者的第二职责：留住人才 / 6

只有达成绩效并留住人才才能成为高效管理者 / 6

### 02 达成绩效、留住人才的四个关键行为 / 7

了解你的下属 / 8

进行绩效沟通 / 16

提出更高的要求 / 18

向下推进工作 / 20

### 03 任何高效的管理工具都应是可教授、可持续的 / 23

任何管理技巧、行为和哲学都应是可教授和可持续的 / 23

任何人都可以成为管理者 / 25

用“三位一体管理”法培养高效管理者 / 27

## 第二部分 如何沟通，才能管理好下属…………… 33

### 04 了解下属，从一对一沟通开始 / 35

定期与下属沟通，使之常态化 / 35

与每位下属一一沟通到位 / 45

做好沟通记录 / 46

选择合适的一对一沟通场所 / 50

### 05 一对一沟通常见的问题和阻力 / 53

如何应对下属的托词 / 53

下属聊得太多或聊得太少怎么办 / 63

下属拒绝记录怎么办 / 72

进行一对一的电话沟通效果好吗 / 73

管理者可以与下属成为朋友吗 / 77

项目经理可以实施一对一沟通吗 / 84

## 06 一对一沟通中的有效技巧 / 90

制定与每一位下属的沟通时间表 / 90

审视一对一沟通的目标、基本准则和日程安排 / 92

耐心回答下属的提问 / 92

一对一沟通坚持多长时间为宜 / 92

不要急于给予反馈，更不要急着给出负面反馈 / 92

## 07 用反馈提升业绩和人员保留率 / 94

鼓励有效的未来行为 / 99

何时给予反馈比较合适 / 111

## 08 反馈中常见的问题和阻力 / 115

你反馈时的态度决定了下属的反应 / 115

如果下属推辞或拒绝反馈，你该怎么办 / 118

反馈无效时的撒手锏：系统反馈 / 120

## 09 怎样反馈才有效 / 126

在每周员工会议上表明你的意图 / 126

安排 30 分钟来做个人简报 / 126

使用你提供的材料进行反馈 / 127

提及反馈的目的 / 127

对下属澄清反馈模式的每一个步骤 / 127

前八周只做正面反馈 / 128

八周后加入负面反馈 / 129

尽可能保持积极态度 / 129

## 10 用教练技术提升下属的业绩与技能 / 130

步骤 1: 协作以设定目标 / 132

步骤 2: 协作以谋划资源 / 134

步骤 3: 协作以制订计划 / 137

步骤 4: 下属对计划的反应和报告 / 141

如何开始教练 / 144

## 11 学会授权, 把时间留给更重要的事 / 145

解决麻烦的终极之道——层层授权 / 147

什么是有效的授权模式 / 152

## 12 授权的常见问题和阻力 / 157

你应该授权什么事情 / 157

下属对授权的要求说不, 怎么办 / 157

如何授权给下属才有效 / 160

后记..... 161



## 第一部分

**如何管理，才能  
成为高效管理者**

沟通问题书  
The Effective Manager



# 01

## 管理者的两大职责

什么是好的管理？仁者见仁，智者见智。当有人告诉你他们知道如何管理，或者管理需要做什么事情时，问问他们“如何衡量好的管理者及其行为”。如果他们不能干脆明确地回答你，那就不必认真对待他们的说法。

我怀疑你是否已经了解了什么是好的管理者，什么是不好的。是什么造成了这种差异？是他们的行为吗？是他们的想法不同吗？是他们的个性差异吗？是他们的感受不同，还是因为他们所受的教育不同？

请用一分钟时间想一想：你如何知道别人是好的管理者？好的管理者的定义是什么？

当我们在“高效管理者会议”上提出这些问题时，得到了各种各样的答案，它们大体如下：

- ◎ 他们深受同事的喜爱；
- ◎ 他们喜欢与人交流；
- ◎ 他们才思敏捷；
- ◎ 他们关注一切；
- ◎ 他们注重倾听；

◎ 他们备受尊敬。

这些答案都很好，但它们还不够具体。

假设你手下的一位管理者做到了以上所有方面，在过去三年里，他却从未达成一项组织为他设定的目标，你还会把他当作一位好的领导者吗？当然不会。

## 管理者的第一职责：达成业绩

这可能对管理者而言最重要的概念了。你的第一职责不是对你的团队负责，不是对你的下属负责，你不应该先为他们担心。

你的第一职责是达成组织期望的业绩。不管你是一位必须“达成目标销售数字”的销售部经理，还是一位需要“准备季度财报”的会计部经理，抑或是一位必须“在规定时间内、规定预算和规定范畴内完成项目”的项目经理，真正要紧的其实是去完成公司期望你做的任何事情。

对许多管理者来说，这个要求会产生一个问题：你可能说不出组织希望你今年完成的五项最关键的任务是什么，你也很可能无法轻松列举出你所负责的关键事项。也许，你只能这么说：“老板想让我关注这些领域。”但这是不够的，因为你无法量化组织期望你完成的事项。

真正使你明确了解自身职责的唯一方法是可以量化的目标。比如说，用数字和百分比形式表示：“每周达成 92% 以上的呼叫成功率”“完成 160 万的销售目标”“维持 38% 以上的毛利率”“货运费用逐年降低 2.7%”等（没有这种目标可能使你感到沮丧或担忧，也许你会认为别人的目标很清晰。不必担心，他们可能也没有）。

职责描述不清晰，会使你无法明确地选择自身的关注点。你会觉得“每件事情

都很重要”，你会“尽力完成所有的事情”。当然，你做不到，也许你早就知道了，因为你在没日没夜地工作，但却没做好任何事情。当然了，有这种问题的不只你一个人。

如果你不能随时轻松地列出自己的目标，那就做个记录，然后去找老板，问问他：“我希望我达成什么样的业绩？”“你将以什么样的标准来衡量我的工作？”“客观的评价标准是什么？”“在对我的评价中，什么是你主观上会关注的东西？”如果你想知道关于这类谈话的更多细节，可以参考“场景预设”栏目。

做好记录，然后回到你自己的办公室，重新梳理记录，想清楚自己将采取哪些措施去达成这些业绩。

许多管理者害怕进行这种谈话。他们会想：“如果没有测评，他们就没法用它来对付我。”但是，这种想法是缺乏远见的。测评总会存在。如果你不知道测评是什么样的，它们就可能会被用来对付你，而且你的老板可能会用自己的方式对你进行主观评价。

所以，业绩才是第一位的。那些能够达成良好业绩的管理者相比那些达成一般业绩的人，拥有更加成功的职业生涯。读到这里，你可能会感到有些不快，因为你可能见过不止一位取得了良好业绩的但却很不屑的领导者。有许多领导者把业绩看得远重于一切，他们认为所有的行为都是为了达成业绩。有些行业，比如说华尔街的金融业，甚至会默许管理者的这种行为。一旦以最终业绩作为评判管理者的手段，那坏事情就会经常发生在他们的下属身上。

太过于关注业绩经常会导致对员工劳动力的过度使用。全球性的工人运动以及工会的开端可追溯到管理活动刚刚兴起不久。那时候，管理者们都被告知“只要达成业绩就行”，他们也是这么做的，然而这一切则是以他们雇用的工人的健康和安全为代价的。于是，在此不久之后，工人们就开始联合起来反抗雇主了。