**组织沟通之上行沟通（第四讲）**

**第四讲主要知识点：**上行沟通形式和原则。

**第四讲脚本如下**：

上行沟通与下行沟通信息传递的方向刚好相反，也就是说，上行沟通就是下属主动作为信息发送者而上司作为信息接收者的沟通。上行沟通的目的就是开辟一条让管理者听取员工意见、想法和建议的渠道。我们本节将分别就上行沟通的形式和原则进行阐述。

一、上行沟通的形式

1．意见反馈系统

畅通的意见反馈途径，可以集思广益，使上级领导随时了解和掌握企业过程中存在的问题的动态。以学习型组织建设著称的JAC（江淮汽车）公司有一个独特的“蓝色餐盘”制度——午餐时间拿到蓝色餐盘的员工，可以在餐桌上与直接企业高层对话。拿到蓝色餐盘的员工可以畅所欲言，可以为企业生产经营提出建议和意见，也可以抒发自己的工作感受和想法，高层在沟通中也会鼓励其知无不言，言无不尽。并且午餐后高层会发邮件给大家，总结下“听到了什么”、“哪些是现在就可以解决的”、“何时可以看到成效”等。可以说，“蓝色餐盘”制度俨然已成为公司企业文化的一个重要标准，它的存在说明公司一直在有意识得创造出更多的上下沟通的渠道。

2．员工座谈会

每个部门选派若干名代表与各部分领导、高层领导一起召开员工座谈会，也是一种效果颇佳的上行沟通途径。在座谈会上，员工可以就自己部门存在的某些问题提出意见和建议。这种座谈会要定期举行，比如每个月一次或每个季度一次。

如沃尔玛公司的股东大会是全美最大的股东大会，每次股东大会公司都尽可能让更多的商店经理和员工参加，让他们看到公司全貌，做到心中有数。创始人萨姆•沃尔顿在每次股东大会结束后，都和妻子邀请所有出席会议的员工约2500人到自己的家里举办野餐会，在野餐会上与众多员工聊天，大家一起畅所欲言，讨论公司的现在和未来。为保持整个组织信息渠道的通畅，他们还与各工作团队成员全面收集员工的想法和意见，通常还带领所有人参加“沃尔玛公司联欢会”等。

二、上行沟通的原则

（一）尊重而不吹捧

作为下属，一定要充分尊重上司，在各方面维护上级的权威，支持上司的工作。面对上司唯唯诺诺、阿谀奉承并不是最佳表现，对上司的意见应明确表示尊重并积极执行；有不同意见，也应注意方式方法。

（二）信任而不亲密

信任上司，上司才会信任你。有了相互的充分信任，才能更好地配合工作。信任不意味着交往过密，与上司保持适当的距离更能赢得上司的青睐，也不会招致同事的轻视和厌恶。

（三）请示而不依赖

作为员工在自己职权范围内大胆负责，进行创造性的工作是值得倡导的，也是上司所欢迎的。下属不能事事轻视，遇事没主见，大小事不做主。适度的请示也必要的，但不可依赖，更不能等待。

举例，大家都知道这个著名的买土豆的故事：张三和李四同时受雇于一家店铺，拿同样的薪水。一段时间后，张三青云直上，李四却原地踏步。李四想不通，老板为何厚此薄彼？

老板于是说：“李四，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？”一会儿，李四回来汇报：“只有一个农民拉了一车土豆在卖。”“有多少？”老板又问。李四没有问过，于是赶紧又跑到集上，然后回来告诉老板：“一共40袋土豆。”““价格呢？”“您没有叫我打听价格。”李四委屈地申明。

老板又把张三叫来：“张三，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？” 张三也很快就从集市上回来了，他一口气向老板汇报说：“今天集市上只有一个农民在卖土豆，一共40袋，价格是两毛五分钱一斤。我看了一下，这些土豆的质量不错，价格也便宜，于是顺便带回来一个让您看看。”
　　张三边说边从提包里拿出土豆，“我想这么便宜的土豆一定可以赚钱，根据我们以往的销量，40袋土豆在一个星期左右就可以全部卖掉。而且，咱们全部买下还可以再适当优惠。所以，我把那个农民也带来了，他现在正在外面等您回话呢……”

（四）主动而不越权

工作积极主动，敢于直言，善于发表意见，勇于承担责任，工作上的问题可以向自己的直接上司汇报商讨，切忌越级上报。

（五）自信而不自负

与上司沟通时应大方自信，让上司了解自己的工作能力和真才实学，而不是盲目自大，刚愎自用，无视上司。

四、上行沟通的对象——上司类型

上司的心理、性格、思维习惯、处世态度、办事方式等，都不可能是相同的。遇到什么风格的上司就要采取不能的沟通方式，因人而异。只有根据各种风格特征采取对应性的态度和方法，才能适应不同风格的上司领导。

（一）控制型上司及其沟通

这类上司一般很重视自己的权威，态度都较为强硬，要求下属是服从型的，决策果断，行事雷厉风行，旨在求胜，对琐事不感兴趣。

与这类上司进行沟通时，重在汇报简明扼要，干脆利索，不拖泥带水，不拐弯抹角，无关紧要的话少说，直截了当，开门见山地谈即可；同时尊重其权威性，认真对待他们的指令；提出自己的想法时要十分讲究策略，不可让其下不来台，如果想纠正他们的错误，要依靠集体的力量。

（二）互动型上司及其沟通

这类上司善于交际，喜欢与他人互动交流，喜欢享受他人对自己的赞美，凡事喜欢参与。

与这类上司沟通时，可以开诚布公地谈问题，提建议，可参与到其决策过程中。在任务完成过程中，应随时向其汇报进展，获取上司的认可；任务结束时，对上司的付出要给予赞扬和肯定。

（三）实事求是型上司及其沟通

这类上司讲究逻辑而不喜欢感情用事，喜欢弄清事情的来龙去脉，理想思考而缺乏想象力，是方法论的最佳实践者。

与这类领导沟通时，直接谈他们感兴趣而且实质性的东西；对他们提出的问题最好直接作答；同时在进行工作汇报时多一些关键性细节的说明。

（四）挑剔型上司及其沟通

这类上司有两类，一种是水平较高，总是用自己的能力和水平要求下属，所以总是不满意；一种是水平不高、嫉妒心较强，总担心下属超过他们，总喜欢挑下属的毛病，以显示自己的水平高。

对这类领导要多汇报、多请教；表现出虚心的态度，按其要求开展工作，以免走弯路、白辛苦。

|  |
| --- |
| **案例链接2-12** **从《穿Prada的恶魔》中看职场沟通**这部电影的剧情梗概是：年轻的女生安迪到纽约著名时尚杂志进行面试，面试者是该杂志（《天桥》）出名爱刁钻人的女魔头米兰达，在此之前已经辞退多位助理。安迪打扮平常，无时尚品味，但是凭借自己的聪明和勤奋获得这个职位并成为米兰达最出色的助理。C:\Users\Administrator\AppData\Roaming\Tencent\Users\52887030\QQ\WinTemp\RichOle\94}DG24IC4P})NP%CXGU[{2.png电影中很多沟通情节值得玩味和思考。杂志主编米兰达强势，不讲理，不关心下属，让人抓狂的上司形象给人很深刻的印象，是典型的挑剔型上司。与下属沟通举例：分配任务时，从不告诉你怎么去做，只要你给出结果；下属遇到困难时，从不关系和过问，只要你去做就行；在工作过程中，也不会给予指导，只要你给出结果。她事业的成功也不能说她沟通是完全失败的，她在沟通中也有好的一面，在安迪做好一件她认为完成不了的工作时，给予了及时的肯定，点头微笑，让下属得到了及时的激励。而电影中安迪与上司沟通时，安迪表现的相当出色，每次米兰达在下达指令的时候，她都会带上本子做好记录；当在酒会上同事艾米丽窘迫得答不出来宾姓名的时候，她在最后时刻给出答案，并没有一开始就急于表现；当米兰达得知离婚消息后，她及时的安慰，换位思考，并最终赢得了上司的信任和同事的认可。**分析**：与上司的沟通是一门学问，更是一门艺术。沟通时要因人而异，采取不同的沟通技巧和策略， 但万变不离其宗，任何沟通都要基于真诚和同理心的原则，方能百试不爽。 |