

不懂跟进，工作等于白做！

职场 2017-06-19

信息的及时传递对一项工作的重要性不言而喻，但是职场中很多人都会忽略工作跟进的重要性。老板不问，下属不说；下属不说，老板不问。于是使得上下级双方之间的信息不对称，对工作的正常开展造成很大的阻碍。

在国外工作时，我养成了一个"follow up"（跟进）的做事习惯。如果我约好一个人两周后见面，我首先将时间锁定在我的日程表上，然后到两天前，日程表会提醒我再去确认这个会议。

在我多年的工作经验中，好像很少会出现会议最后会变化或取消这类事情。每次见面，我必然会约好下次的见面时间，然后到约会前一两天再去确认。就像我上面说的，[我喜欢主动](#)，[更重要的是事情不跟进是不会有进展的。](#)



"沟通"是额外的事情吗？

1

我一个共事多年的同事就有一个坏习惯，总是不会做跟进的沟通。当事情交给他后，会很久没有声音。过了几个星期我突然想起来，就问他到底怎样了，他说："完成了"。

他可能还以为有分加，谁知道在我心里已经减了两分。首先，因为一直没有反馈，我不能将此事放下，就是说这件事一直还是我的责任，所以扣一分。然后做完都不说，让我继续想着这件事情，又扣一分。如果让我从别的渠道听到他已经将事情做好了，而我这个直属上司还傻傻不知情，这个绝对又要扣一分。我们的绩效是五分满分，一分就出局，就算这个同事从满分开始，因为不重视沟通他也已经差不多要出局了。

这个可能也是一个价值观问题。我觉得这个同事认为"沟通"是额外的事情，不应该占用做事的时间。如果有人说"最近真是太忙了，都没有时间与我的团队沟通了"，那这个人绝对是一个不注重沟通的人。我以前培养基层销售人员时，会要求他们每天一次电话汇报，就是要培养一个沟通的习惯。

我还会教他们怎样汇报，如果碰到问题我们可以马上一起解决。到后来我要改为每周汇报，有很多员工还舍不得呢。我认为没有天生的沟通高手，要变成一个沟通达人，首先要认识到"沟通"就是做事情的一部分，而且还是很重要的一部分。如果事情做完但没有同相关人等沟通，对他们来说，你可能还没有开始做。有了这个意识后，行为上才可能开始改变。

好助理，差助理

2

我再分享一下我过去的助理是怎样做事的。如果助理安排我出差去参加一个活动，特别是一些大型活动，决定下来之后，她就会安排每周有一个15~30分钟的电话会议，请所有安排活动的人来做沟通。通常在安排中会有很多动态的事情要处理，我在听到进展情况后也可能会有不同想法。一直到出差前两天，一切都定下来了，她就会给我详细的细节安排，细到什么时候在什么地方做什么事情。



这些细节都会在我的日程表里面出现，尽量做到我对任何的活动细节都有机会预演一次。但是我曾经也有些助理将我丢了也不知道的情况，出差前没有细节安排，到了机场可能机票也没有安排好.....我觉得这个分别是在于两个助理怎样定义做好一件事。

举个例子，老板后天要飞北京，靠谱的助理定义这件事就是将老板顺利地送到北京然后顺利地接回来。整个过程她会先走一遍，在自己的脑海里先走一次流程，连老板没有碰上的她都给想到了。这种助理的小心程度远远超过了你，这样你才能完全放心。不然你整天在想她会漏掉什么，这种助理就不是增值的，反而成为负担了。

但不要以为不靠谱的助理不想将工作做好，他们往往也是热心的好员工，只是总爱丢三落四。我觉得其中一个很重要的原因是在定义"事情"上面出现偏差。

比如请她去订一张机票，她就马上去订了，订完之后，又马上去干别的了，而你作为老板，一直就不知道机票订了没有。一个靠谱的助理会定义"订机票"包括两步：一是问清楚航班的型号、时间、座位的要求；二是订好机票后，将一切确定的信息反馈给当事人，让他知道这件事情已经结束。任何事情必然有沟通的部分。我常常说，不到位的沟通，可能你做了8分工作，最后给扣了4分；但如果沟通有效，7分工作变成10分。所以一个专业的职业经理人必须要重视沟通。沟通让你出色，但也可能让你出局，必须要十分重视。

掌握"跟进"主动权

3

但如果你的上司不善沟通，还反过来怪你沟通不足，那怎么办？

如果你是下属，你可以利用SMART来将沟通"机制"搭好。SMART中，S指的是Specific（具体的），M指的是Measurable（可衡量的），A指的是Achievable（可行的），R指的是Relevant（相关的），而T指的是Time（时限）。

当上司将他对你的期望说完之后，你可以用SMART作为一个反馈工具，下面的对话就是SMART的对话，为什么没有R呢？因为是老板要求你做的，你的假设就是老板已经考虑好这

个项目与他的方向是相关联的了。



"老板，我听到你对我的要求了，我怕听错了，还是重复一次让你确认一下比较好。我具体听到的是.....你是否同意？"

"同意。"

"要衡量这件事情是否做成功，我觉得还是要沿用你一直在推动的KPI 机制。你看看我建议这个KPI 是否可行，或者你有其他KPI 的建议？"

"没有问题，这个KPI 可以。"

"我想与老板分享一下我听懂你的要求后我的一个判断。我认为这件事情绝对是可行的，但是以我目前手上的资源来说，我可能要放慢一下我另外一个项目的速度，如果你可以接受的话，我们可以马上开始这个项目。"

"这样吧，另外一个项目不要放慢，我多调动点资源给你，让你将这两件事都办了。"

"好的，老板，没有问题。有了额外资源，事情就好办了。"

"如果这些资源下周能到位，我估计这个项目能够在6个月内完成，这个也是你原来的要求。还有我希望能够每两个星期给你一个简单的进度汇报，就给你发一条微信，有必要时再开会。我主要是想确保你知道项目还是跟着计划前进，如果有什么变化，我也可以及时通知你，你觉得这样可以吗？"

老板心里很满意，因为他知道每两周会收到一个进度汇报，那这件事就算彻底移交了。

"很好，我们就按这样去办，我等你微信。"

沟通一开始就不能停下来，持续的沟通是任何关系改善必经的环节。[职业经理人必须要将"跟进"作为一种职场基因来培养，"等待"的心态一定不会让你在职场有太顺利的发展。](#)

来源：数字化企业 文 | GY Leadership CEO 林正刚

(版权声明：“职场”所推送文章，除非确实无法确认，我们都会注明作者和来源。部分文章推送时未能与原作者取得联系。若涉及版权问题，烦请原作者联系我们，与您共同协商解决。联系方式：18510882609)

一座没有边界的商学院

长按识别二维码关注

商学院
BUSINESS MANAGEMENT REVIEW 1984-2008

职场
Staffers

MEMBERS COMMITTEE

中国经营者俱乐部
CHINA BUSINESS CLUB