

现代企业卓越管理方法丛书

GUANLI GOUTONG
TIGAO GUANLI XIAONENG DE JIJI FANGFA

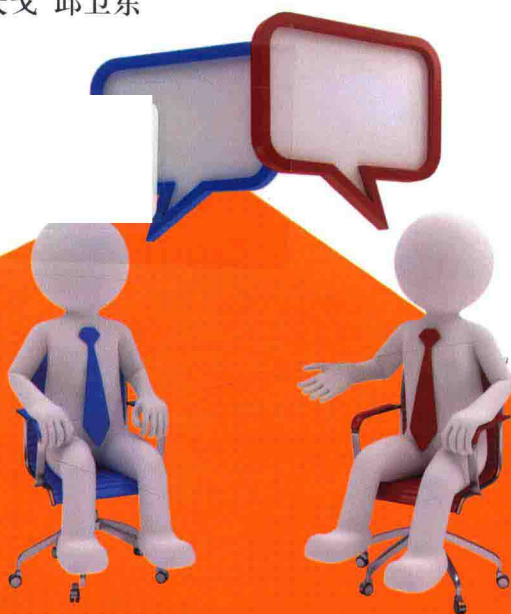
管理沟通

提高管理效能的 积极方法

主编◎舒天戈 邱卫东

创新市场韬略，闯出未来之生路
活用经营智慧，再造企业之辉煌

在企业管理中，管理沟通是管理者履行管理职责不可或缺的活动。有效的管理沟通是高效管理的内在要求。管理者是否具有良好的沟通能力，是影响管理绩效和事业成功的重要因素。



四川大学出版社

现代企业卓越管理方法丛书

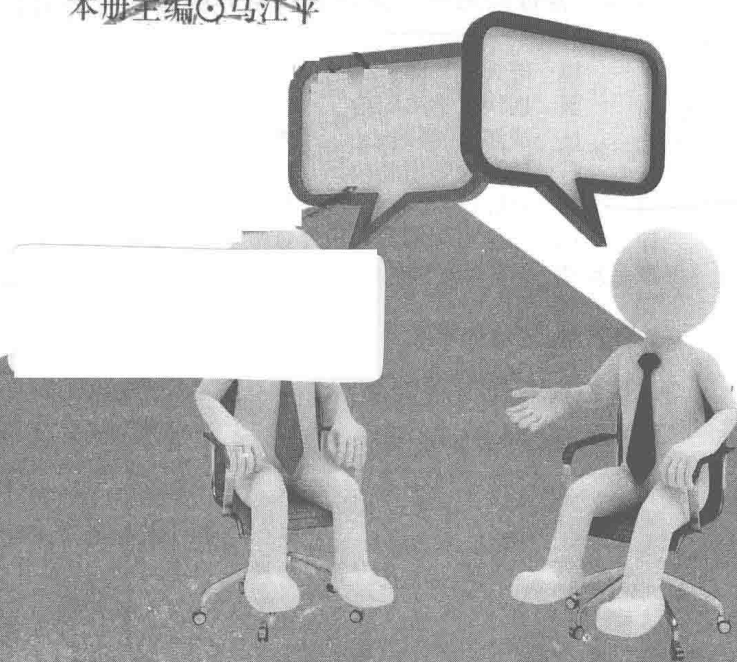
GUANLI GOUTONG
TIGAO GUANLI XIAONENG DE JIJI FANGFA

管理沟通

提高管理效能的 积极方法

主编◎舒天戈 邱卫东

本册主编◎马江平



四川大学出版社

特约编辑:傅 奕
责任编辑:楼 晓
责任校对:陈 超
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:提高管理效能的积极方法 / 舒天戈, 邱卫东主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7
(现代企业卓越管理方法)
ISBN 978-7-5614-8738-9

I. ①管… II. ①舒… ②邱… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 162992 号

书名 管理沟通——提高管理效能的积极方法

主 编	舒天戈 邱卫东
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8738-9
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	14
字 数	229 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	36.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

Preface

在企业管理中，管理沟通是管理者履行管理职责不可或缺的活动。有效的管理沟通是高效管理的内在要求。

据国外调查，在管理工作中，管理者约70%的时间是用于与他人沟通，这其中的1/3的时间用于单个会谈。剩下30%左右的时间用于分析问题和处理相关事务。

显然，管理者的大部分工作时间是花费在与他人沟通上。管理者不仅要充分地表达他们的观点，影响他人的行为，调动员工的工作积极性，还要善于应付各种冲突，营造良好的人际关系环境，实现组织目标。

社会的发展，时代的变化，凸显了沟通的作用，强化了沟通的功效。沟通的失误很容易导致人生的挫折。在企业管理中，沟通不畅，必然会导致人与人之间的隔阂，进而会影响工作，甚至会造成交往紧张，引发纠纷。

作为管理者来说，是否具有良好的沟通能力，是影响管理绩效和事业成功的重要因素。管理者的能力不只体现在学识上，而且还体现在人际关系上，唯有同时拥有超凡的沟通能力，人生才会精彩。

沟通有方法，也有技巧，它是一门综合运用智慧的艺术。



成功的沟通需要不断地学习和实践。

呈 现在读者朋友手中的这本书，即是一本帮助管理者提升管理沟通能力的极为实用的读物，它通过对众多成功管理者良好沟通实践的总结，精心提炼出一套精巧的沟通方法，介绍了一些独特的管理沟通技巧。书中既有深入浅出的哲理论述，又有大量生动的案例介绍；既有一般场合下沟通的通用技能的分析，又有特定环境下沟通的特殊技巧的点拨。希望通过本书的启示与借鉴，读者朋友也能成为沟通的高手，以自己出色的沟通能力赢得事业的进步，生活的幸福。

编 者

2014 年 10 月



目 录

CONTENTS

第一章 打开成功沟通的大门

——管理沟通概述

一、管理沟通是高效管理的内在要求

1. 管理沟通的内涵与特殊性 (2)
2. 沟通是管理中不可或缺的职能 (3)
3. 管理沟通对做好管理工作的作用 (4)
4. 管理者必须重视与人接触沟通 (5)
5. 管理沟通的形式和方法 (8)

二、管理者需要精于掌握沟通这门艺术

1. 管理者离不开有效沟通 (10)
2. 管理者事业的成功离不开良好的沟通 (11)
3. 沟通能够有效化解管理过程的冲突 (13)

三、与人成功沟通的总体要求

1. 善于说话, 巧用语言沟通 (15)
2. 待人要礼貌, 说话要文明 (16)



- ② 认同目的，寻求双方的同步…………… (18)
- ④ 注意说话方式，拿好说话分寸…………… (20)
- ⑤ 善用赞美之辞，分享彼此的喜悦…………… (21)
- ⑥ 面带微笑，温暖他人的心…………… (22)

第二章 尊重他人与赢得信任

——建立有效沟通的前提

一、尊重对方是沟通的重要法则

- ① 尊重他人是沟通的重要前提…………… (26)
- ② 遵循德服为上的管理沟通法则…………… (27)
- ③ 不仗权势，领导者需要以理服人…………… (29)
- ④ 保持下属尊严的沟通技巧…………… (29)

二、赢得信任是成功沟通的保障

- ① 用适当的赞美赢得对方的信任…………… (32)
- ② 与下属谈话也要注意礼节…………… (33)
- ③ 巧妙地与他人表达反对意见…………… (34)

第三章 提高你的表达能力

——语言沟通的技巧

一、语言表达是沟通的最基本的方式

- ① 语言沟通的表达是一门学问…………… (38)

2. 良好的口才是语言沟通的基础..... (39)

3. 提高口语发送能力的基本要求..... (41)

二、高水平说话的基本要求

1. 言简意赅, 语言简单明了..... (42)

2. 措辞要精确, 表达要准确..... (43)

3. 充满感情, 让每句话都能打动人..... (45)

4. 不要说粗话, 格调要优雅..... (46)

5. 掌握有效发问的艺术..... (47)

三、语言幽默利于有效沟通

1. 幽默的语言充满着智慧..... (49)

2. 沟通中幽默的语言不可少..... (50)

3. 掌握幽默的技巧, 增强沟通效果..... (52)

四、巧妙地运用特殊语言

1. 正话反说: 从反面刺激对方..... (57)

2. 直话迂说: 迂回说话效果好..... (58)

3. 己话他说: 把别人的嘴巴利用起来..... (60)

4. 庄话谐说: 让严肃的事情诙谐起来..... (61)

5. 明话暗说: 话中有话, 话外有音..... (61)

6. 近话远说: 绕个弯子表达自己意思..... (62)

7. 深话浅说: 把刺儿藏在花蕊里..... (63)

第四章 全神贯注，用心倾听

——掌握沟通中倾听的技巧

一、善于倾听，成功沟通的金钥匙

1. 良好的倾听是成功沟通的一半..... (66)
2. 管理沟通中不可忽视倾听..... (67)
3. 职场制胜，始于倾听..... (68)
4. 奢言者愚，寡言者智..... (69)

二、倾听的策略与技巧

1. 创造良好的倾听环境..... (71)
2. 用心倾听的四个要点..... (72)
3. 有效倾听的3种方法..... (75)
4. 善于倾听的4个技巧..... (76)
5. 听话听音，洞察对方的内心世界..... (77)
6. 倾听中需要专注说话者..... (80)

第五章 无声胜有声

——非语言沟通的技巧

一、运用身体语言，展示沟通魅力

1. 用身体语言去“说话”..... (84)
2. 几种最重要的身体语言..... (85)

③ 向他人传递着美好信息的微笑语言·····	(89)
④ 不同的握手方式所表现出的握手语言·····	(90)
⑤ 表现出对他人友好的拍肩语言·····	(92)

二、管理者运用身体语言的要求

① 巧用姿态语言表达心声·····	(93)
② 妙用微笑语言缩短人际心理距离·····	(96)
③ 掌握目光语言的运用技巧·····	(96)
④ 端庄、清爽：运用好服饰语言·····	(99)
⑤ 避开身体语言的误区·····	(100)

第六章 随心所欲，畅所欲言

——电话沟通的技巧

一、电话沟通，思想交流“一线”牵

① 领导者与人电话沟通的原则·····	(104)
② 领导者与人电话沟通的要领·····	(105)
③ 电话里非语言沟通的技巧·····	(108)
④ 运用电话创造美好形象·····	(109)

二、打电话与接听电话的具体技巧

① 给他人打电话的若干技巧·····	(111)
② 接听他人电话的技巧·····	(113)
③ 使用手机的注意事项·····	(116)

第七章 登上沟通的高速公路

——网络沟通的技巧

一、沟通现代化：网络沟通成新宠

- 1. 网络沟通与人际沟通的关系 (120)
- 2. 网络沟通的优势与多种方式 (123)
- 3. 网络沟通的规则与礼仪 (125)

二、利用电子邮件沟通的技巧

- 1. 电子邮件：最受欢迎的网络沟通方式 (127)
- 2. 使用电子邮件的9个技巧 (128)
- 3. 电子邮件切莫长篇大论 (130)
- 4. 使用电子邮件的10个注意事项 (131)
- 5. 如何利用好电子公告栏交流沟通 (132)

第八章 精心遣词，悉心表达

——书面语言沟通的技巧

一、书面语言使沟通更加清晰规范

- 1. 使用书面语言沟通好处多 (136)
- 2. 书面语言沟通应遵循的原则 (136)
- 3. 书面语言表达要做到简明扼要 (137)
- 4. 文字的论述要具有强烈的说服力 (140)

5. 文字沟通切忌七拼八凑	(141)
---------------------	-------

二、企业有关书面材料的写作

1. 简报的写作要求与技巧	(143)
2. 会议纪要的写作要求与技巧	(144)
3. 工作计划的写作要求与技巧	(145)
4. 工作报告的写作要求与技巧	(147)
5. 工作总结的撰写要求	(148)
6. 述职报告的撰写要求	(150)
7. 表扬信的撰写要求	(151)
8. 感谢信的写作要求	(152)
9. 慰问信的写作要求与技巧	(153)

第九章 化解冲突，创造和谐

——特殊内容的沟通技巧

一、说服他人，让他人接受自己意见的技巧

1. 善于营造利于说服他人的局势	(156)
2. 与对方站在同一立场上	(157)
3. 让对方一开始就说“是”	(158)
4. 层递渐进，说服顽固的人	(159)
5. 利用逆反心理进行反面刺激	(163)
6. 说服下属的“攻心法”	(164)
7. 说服领导的“交心法”	(166)

8. 把握说服的分寸与禁忌 (168)

二、与人争辩，掌握不伤和气的妙招

1. 为争辩定一个积极的格调 (170)
2. 巧移话题，避开争辩锋芒 (171)
3. 偷换概念，扰乱对方视听 (173)
4. 化解和他人分歧的 10 个要点 (174)
5. 掌握“解剑息仇”的妙方 (175)

三、化解冲突，必须讲究沟通的技巧

1. 对待冲突的 5 种方法 (176)
2. 建设性地解决冲突的 7 个关键 (178)
3. 巧妙化解矛盾的 5 种技巧 (179)
4. 避免语言冲撞的技巧 (181)
5. 如何应对他人的恶意侵犯 (183)
6. 宽大为怀，得饶人处且饶人 (185)

第十章 相互交流，取长补短

——跨文化沟通的技巧

一、跨文化沟通是现代企业管理的需要

1. 跨文化沟通：经济全球化发展的要求 (192)
2. 文化差异必然会导致沟通差异 (193)
3. 中西方的沟通方式有着明显的不同 (194)
4. 跨越文化障碍需要良好的沟通 (196)

5. 提高跨文化沟通的能力的途径	(198)
6. 消除地域对沟通的障碍	(199)
7. 注意信仰与行为习惯对沟通的影响	(201)

二、与不同国家的人沟通要诀

1. 与美国人的沟通要诀	(203)
2. 与法国人的沟通要诀	(204)
3. 与英国人的沟通要诀	(205)
4. 与德国人的沟通要诀	(206)
5. 与北欧人的沟通要诀	(207)
6. 与日本人的沟通要诀	(207)
7. 与阿拉伯人的沟通要诀	(209)

第一章

打开成功沟通的大门

——管理沟通概述

沟通是组成人类社会的基因，是形成人类关系的材料，是汇聚人类全部历史的水流。沟通渗透到我们的一切生活与工作之中，不断地延伸着我们的信息渠道。

人们相互沟通是因为需要同周围的社会环境相联系。而社会就是由人们互相沟通所维持的关系组成的网。沟通就像整个社会系统的血脉，为整个有机体服务。很难设想，没有沟通的人类将怎样生存。

在企业管理中，管理者的沟通能力是至关重要的。他们必须要掌握与他人沟通的技能，必须将主要精力和时间用于与他人沟通上。因为，企业管理活动的实践表明，管理者约70%的时间用于与他人沟通，这其中近1/3的时间用于单个会谈。因此，管理者不仅要充分地表达他们的观点，还要善于应付各种局面以将他们的观点付诸实施。

一、管理沟通是高效管理的内在要求

在管理工作中，沟通是一种必需的、无所不在的活动。管理者之间、管理者与员工之间的相互沟通，是为了满足与他人合作与联系的需要。任何组织都是一个由人们相互沟通而形成的网。领导者正处于这个网的中心。因此，沟通总是伴随着领导工作的始终。

所谓沟通，就是人们通过听、说、读、写等手段，以谈话、讨论、协商、演讲、信件等方式，准确、恰当地相互传递信息、表达感情和思想观点，进行意见交流的过程。

管理活动的实践表明，领导者约 70% 的时间用在与他人沟通，剩下 30% 左右的时间用于分析问题和处理相关事务。很显然，领导者必须掌握与他人沟通的技能，而且他的很大一部分工作时间也必须用于与他人沟通上。可以说，领导者无论身处何时何地，都要与他人沟通，对于他们来说，沟通是一种工作常态。

1. 管理沟通的内涵与特殊性

所谓管理沟通是指社会组织（包括企业）及其管理者为了实现组织目标，在履行管理职责，实现管理职能过程中的有计划的、规范性的职务沟通活动和过程。换言之，**管理沟通是管理者履行管理职责，实现管理职能的基本活动方式，它以组织目标为主导，以管理职责、管理职能为基础，以计划性、规范性、职务活动性为基本特征。**

与一般的沟通相比，管理沟通具有一定的特殊性，主要表现在如下几个方面。

首先，从管理沟通的性质来看，管理沟通是管理活动中的沟通，是一种独特类型或形式的沟通。这种类型的沟通是管理者在履行管理职责的过程中，为了有效地实现管理职能而进行的一种职务沟通活动。因此，管理沟通不仅是与管理有联系，其实它本身就是管理的内容。

其次，从管理沟通的内容来说，作为管理活动之内容的沟通有别于任何随意的、私人的、无计划的、非规范的沟通。尽管管理沟通也可能是信

息、思想、观点、感情、意见等任何内容的交流，但这些交流却与组织目标、任务和要求等密切相关。管理沟通的任何内容的实施和展开都是受组织目标导引的一种有计划的自觉的规范性的活动和过程。

其三，就管理沟通的形式来看，管理沟通非但会表现为诸如人际沟通、组织沟通抑或正式沟通、非正式沟通等等，它更应该包括现代组织信息活动与交流的一般管理要求和现代管理方式。这意味着管理沟通不仅是一种活动，同时也是一种制度或体制。具体说来，就是组织结构的选择和组织制度、体制的建设要成为为了有效沟通和有利于组织特定管理沟通要求的形式或模式。

另外，就其必要性来说，毫无疑问，**管理沟通是管理活动的本质要求**。管理就是组织大家共同完成某个任务，实现某种目标的活动过程。这个过程以持续的、复杂的、大量的沟通活动为基础。据统计，沟通占据了管理者的大部分时间和精力。所以，**管理沟通是管理者的基本职责之一，是管理行为的基本构成要素**。不仅如此，管理沟通作为一种新兴的现代管理理念，在当代文化管理、软管理以及学习型组织、团队合作、忠诚、共赢、共同成长和复杂系统建构与运作等一系列新兴的管理理论与理念的支撑下，已经凸显为整个管理的核心内容。这应该引起我们的高度重视和深入思考。

2. 沟通是管理中不可或缺的职能

据国外调查，在管理工作中，管理者约 70% 的时间是用在与他人沟通，这其中的 1/3 的时间用于单个会谈。剩下 30% 左右的时间用于分析问题和处理相关事务。

显然，管理者的大部分工作时间是花费在与他人沟通上。管理者不仅要充分地表达他们的观点，影响他人行为，调动员工的工作积极性，还要善于应付各种冲突，营造良好的人际关系环境，实现组织目标。

所以，如果你不是一个有效的沟通者，那你也不可能成为一名合格的管理者。

可惜，有些管理者往往对沟通漠不关心，有时竟弃之不顾，或总是低估他们用于与他人单独沟通的时间及其作用。而群体沟通方面，效率总是

