

管理者的 360° 沟通

洪海江◎著

沟通之于企业管理不仅是基础条件，而且更是推动的能量。无论在企业管理的任何一个环节中，如果发生沟通不良或者无效沟通的情况，那么这个管理环节就会出现问題，甚至会直接导致企业不必要的经济损失。

管理者的 360^度 沟通

洪海江◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的 360 度沟通/洪海江著. —北京: 中国财富出版社, 2016. 4
(中国 100 强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6074 - 6

I. ①管… II. ①洪… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 049555 号

策划编辑 丰虹

责任编辑 丰虹

责任印制 方朋远

责任校对 饶莉莉

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6074 - 6/C · 0201

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2016 年 4 月第 1 版

印 张 12.75 印 次 2016 年 4 月第 1 次印刷

字 数 183 千字 定 价 42.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



前 言

现代社会中各行各业的发展都非常迅猛，相应的，竞争也会越来越激烈。无论你从事哪种行业，作为管理者，如果你不能够顺畅而有效地与上司、下属、同事和客户沟通，那么你的任何决策和管理都会无法进行，而且你的职业生涯也会受到非常大的冲击。

严格地说，沟通是你必须要具备的一种职业技能，更是你在职场中建功立业不可或缺的有力工具。沟通和成功是密不可分、相辅相成的关系，本书抛开了传统意义上的说教，以及中规中矩的文字，另辟蹊径地运用更多生活和工作中的实际案例，读者可以从这些实际的案例中，获得更多的管理养分，吸收到有用的沟通知识。

现代社会是一个大传媒时代，我们提取了比较经典的书籍、影视剧中的情节和故事，用这些耳熟能详的情节以及故事当中的人物，来讲解在职场中，你应该如何与形形色色的人进行有效而合理的沟通互动。

无可辩驳，没有沟通就不会有成功，尤其是在竞争越来越激烈的职场中，沟通不仅能够让你获得更多的帮助和支持，还能够充分地弥补你的不足和弱势。简单地说，沟通就是你打开成



功大门的一把钥匙，而且沟通本身也会给你带来很多的朋友和快乐。因此，如果你能够成为一名乐观积极的沟通达人，那么你与成功之间的路途就会变得更加平坦。

在撰写本书的过程中，我总是会想这本书会不会给你带来帮助，使你能够从无法沟通的困境中走出来。如果你能够从书中得到一点点的启示和助力，那么我就会感到我的辛苦劳动是非常值得的。

在现实的沟通过程中，你必须要明白，沟通不是单向的，而是双向或者多向的，如果你的沟通能够有360度，那么这样的沟通才会是最完美的。实际上，我们每一天都在进行360度的沟通，书中所写到的上行沟通、下行沟通、平行沟通、斜向沟通都是你每一天在工作中能够有所运用的。因此对于360度沟通的深入了解，不仅能够让你在职场中赢得更多的发展机遇，而且也能够帮助你走出不会沟通或者无效沟通的困境。

准确地说，每一种形式的沟通都会发生在我们的生活和工作中，而关于沟通的书籍你也一定阅读了很多。但是在实际的运用方面，你一定还会有这样或者那样的问题，而在本书中，你一定会找到解决问题的好方法。

本书采用了实践和理论相结合的办法，将沟通的理论完全融化进实际的案例当中。如果你遇到了案例中的问题，那么答案也会是显而易见的；如果你没有遇到案例中的问题，那么这些实际的案例也会给你带来一些解决问题的启示和方向。

当你拿到本书的时候，也是我最为紧张的时候，我希望能够通过本书与所有的读者做一次深入的360度沟通，希望你能够从



本书获得你所需要的有效信息，而我也能够从你对本书的态度中，获得更多劳动的快乐。

本书的出版发行是很多人努力、勤奋工作的结果，我感谢出版社的编辑们，还有所有为这本书付出了辛苦努力的工作人员。我最要感谢的就是我的家人，你们的支持和帮助让我坚持到了今天，谢谢大家！

作者

2015 年 12 月



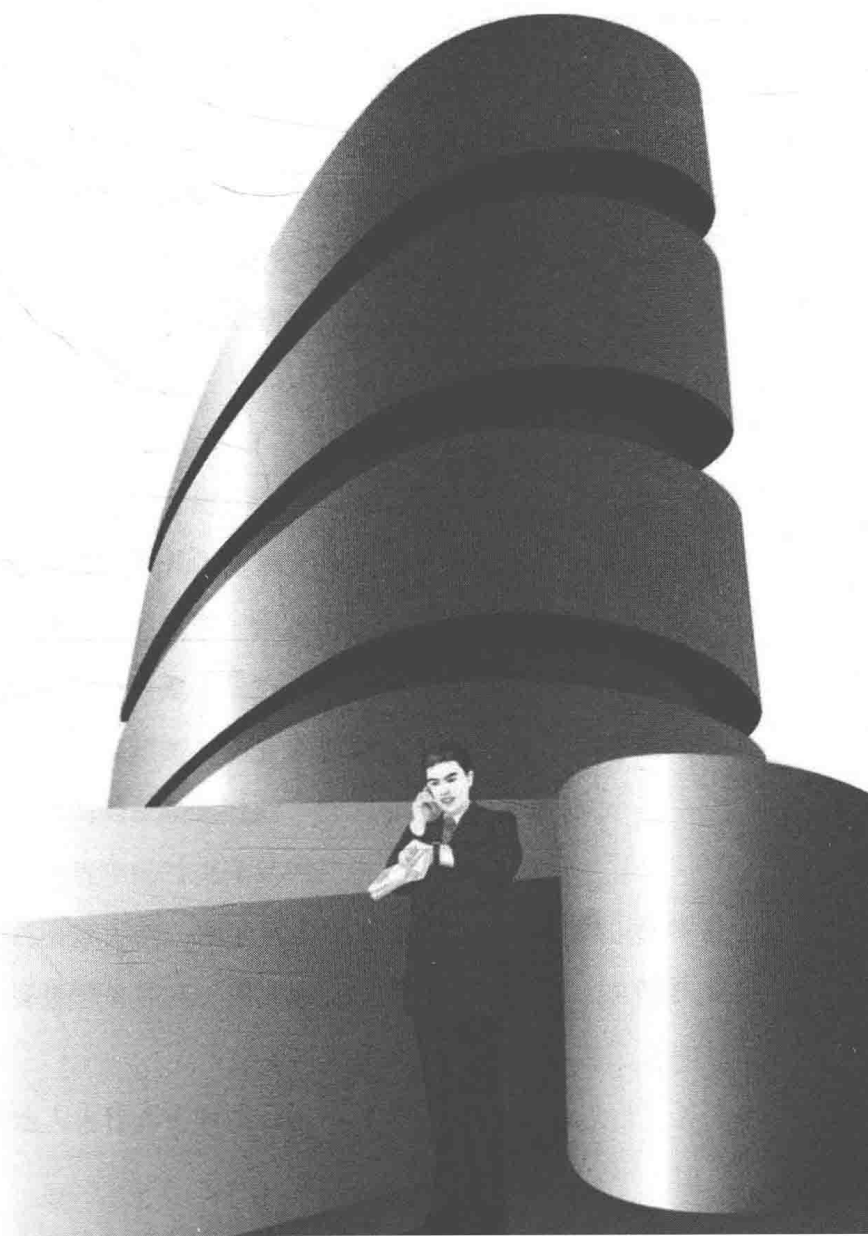
目 录

引 言	1
沟通之于企业管理	3
管理 360 度沟通的四个维度	6
第一部分 上行沟通，重在理解与了解	9
第一章 与上司沟通，态度比出发点更重要	11
第二章 对上司进行 360 度理解	17
第三章 请示汇报：聆听，理解，结果	28
第四章 说服建议：对事不对人	39
第五章 误会化解：冷静应对，主动沟通	55
第二部分 下行沟通，达在鼓励与尊重	67
第六章 你的下属是几零后	69
第七章 充分了解下属的期望	76
第八章 下达指令：准确、完整、尊重	85
第九章 批评指正：讲原则，不伤人	99



第十章 激励鞭策：及时才能有效	110
第三部分 平行沟通，难在冲突与立场	119
第十一章 了解平行沟通的困难	121
第十二章 平行沟通的三种模式	132
第十三章 赢得配合：要主动，更要谦让	138
第十四章 矛盾冲突：对事讲原则，对人讲理解	151
第四部分 斜向沟通，赢在信任与协调	167
第十五章 谈判沟通：多听多看，有礼有节	169
第十六章 会议发言：凤头、猪肚、豹尾	178

引 言





沟通之于企业管理

有一个非常重要也非常值得思考的问题：“没有沟通，企业会怎样？”答案或许会有很多种，但是对于企业管理者来说，唯一的答案就是一切管理手段都会随之消亡。简单地说，没有沟通的企业就没有任何管理可言。

沟通之于企业管理不仅是基础条件，而且更是推动的能量。无论在企业管理的任何一个环节中，如果发生沟通不良或者无效沟通的情况，那么这个管理环节就会出现问題，甚至会直接导致企业不必要的经济损失。

对于企业管理来说，需要集中解决的主要有八大问题，实际上，这八大问题不仅具有普遍性，而且也是企业管理的过程中亟须解决的沟通问题。直观地说，沟通就是企业管理的命脉，使得企业能够上下一心，协同一致。

第一大问题：我需要与谁沟通？

企业管理中的沟通是四面八方的，每一天管理者所面对的沟通对象都是不同的，那么你必须知道，今天你需要与谁沟通，这是一个最基本的沟通问题。只有解决了与谁沟通的问题，你才能够真正地获得有效沟通。

第二大问题：我说的你听清楚了吗？

既然要说，那么就必须说清楚。在企业管理中，如果你不能够让沟通对象明白你的意思，那么沟通就是无效的，管理也会同样无效。

第三大问题：沟通过程中的冲突是如何产生的？

沟通中的冲突是在所难免的，沟通双方的职务职位、价值观、性格都是构成冲突的因素。要想解决冲突，就必须要了解冲突的原因，有的放矢才能够事半功倍。

第四大问题：其他人为什么要听我说？



当你一个人滔滔不绝的时候，沟通对象是否在听你说呢？你需要问一问自己“对方为什么要听我说”。你必须给对方一个听的理由，你说的才有具体的意义。

第五大问题：我如何才能够说服其他人？

沟通就是需要说服对方按照你的意思做事情，当你需要说服对方的时候，首先你必须清楚对方是哪一种类型的沟通对象，其次你必须遵守沟通的基本法则。

第六大问题：我如何做才能够让沟通顺畅进行？

有效沟通是沟通的结果，而为了达到这一结果，你就必须让沟通更加顺畅，让对方在身心都舒适的情况下，与你进行信息交流。

第七大问题：沟通的原则究竟是什么？

究其根本，沟通的原则就是双赢原则。沟通的双方本着平等互利的原则，在有效沟通的基础上达到各自的沟通目标，这就是沟通最基本也是最重要的原则。

第八大问题：我要如何才能够提高语言技巧？

要想提高语言技巧，你就必须要明白，沟通不仅仅是语言符号所构成的，在沟通的过程中，更加重要的是非语言符号的运用。在所有的信息传递中语言只占据沟通效果的7%，而声音占据了38%，肢体语言则占据了55%。

企业管理是一个非常有序的整体，你需要在了解自身优势和劣势的基础上，理解沟通对象的需求和难处，并且需要设身处地地为沟通对象着想，以同理心原则完成与对方的沟通活动。

沟通之于企业管理不仅仅是形式而已，沟通在使得责任清晰明确的同时，也能够使得每一个企业的员工都能够承担起属于自身的责任。因此作为企业管理者，你不仅要看重沟通的结果，而且更要运用沟通来提高团队的工作效率。



站在企业管理的角度上，沟通是每一天必须要做好的工作，更是管理者必须要全面掌握的工作技能。因此要想成为更加卓越的管理者，你必须具备更出色的沟通能力。



管理 360 度沟通的四个维度

完整的企业管理是 360 度全方位、无死角的沟通交流，要想获得沟通中的 360 度，你就必须要在沟通的四个维度上下功夫，以便能够达到沟通无死角的最终目标。

在企业管理中，沟通的四个维度分别是上（上司）、下（下属）、内（同事）、外（客户，包括内部客户和外部客户）。每一个维度上你都会遇到不同的沟通障碍，也必须要完成不同的沟通任务，因此，只有正确认识这些沟通障碍，才能够保证你完成不同的信息交流。

第一个维度：上（上司）。

在上行沟通的过程中，你需要与上级领导进行深度的信息交流。由于职务与职场地位的差别，你与上司之间原本就存在着一些沟通障碍，而如果你的沟通不得法，那么就会加深这些障碍，使得信息交流受阻，甚至是停顿。

你在与上级领导的沟通中，也许很有想法，想要把自己的想法都告诉上司，但是你的表达不够准确，或者你的准备不够充分，以及你的思想、观念没有及时更新，这些都是造成上行沟通障碍的主要因素。

实际上，在上行沟通中最重要的就是让上司知道：你想要做什么，你正在做什么，你需要怎样的帮助。

第二个维度：下（下属）。

当你的身份转变为上级领导的时候，你针对下属员工的沟通就是下行沟通。在下行沟通的过程中，你必须要以鼓励、表扬的方式多对下属进行辅导，即使在批评下属的时候，你也一定要注意方式方法。

你在与下属员工沟通的时候，必须要注意自己的态度和用词，即使是在工作忙碌的时候，你也不能够带有个人情绪与下属沟通。如果遇到你与



下属意见相左，你必须要保持冷静而客观的态度，不能用职务职位强硬地命令下服从你的决定。

总而言之，下行沟通的关键就是团队的凝聚力，你不要成为下属的监督者，而是要让下属成为自觉自动工作的优秀员工。

第三个维度：内（同事）。

实际上，平行沟通所遇到的障碍是最多也是最不好解决的，因为你与同事之间没有隶属关系，也没有必要的需求关系，你只能够依靠自身的沟通技能技巧来完成与同事之间的沟通任务。

如此一来，构成障碍的因素就会有所增加，无论从性格上，还是从观念上，无论在责任的区分上，还是在工作任务的分配上，各个方面都隐藏着产生障碍甚至冲突的因素。因此，你必须在平行沟通中学会换位思考和同理心原则，并且无论在任何情况下都要坚持沟通的双赢原则。

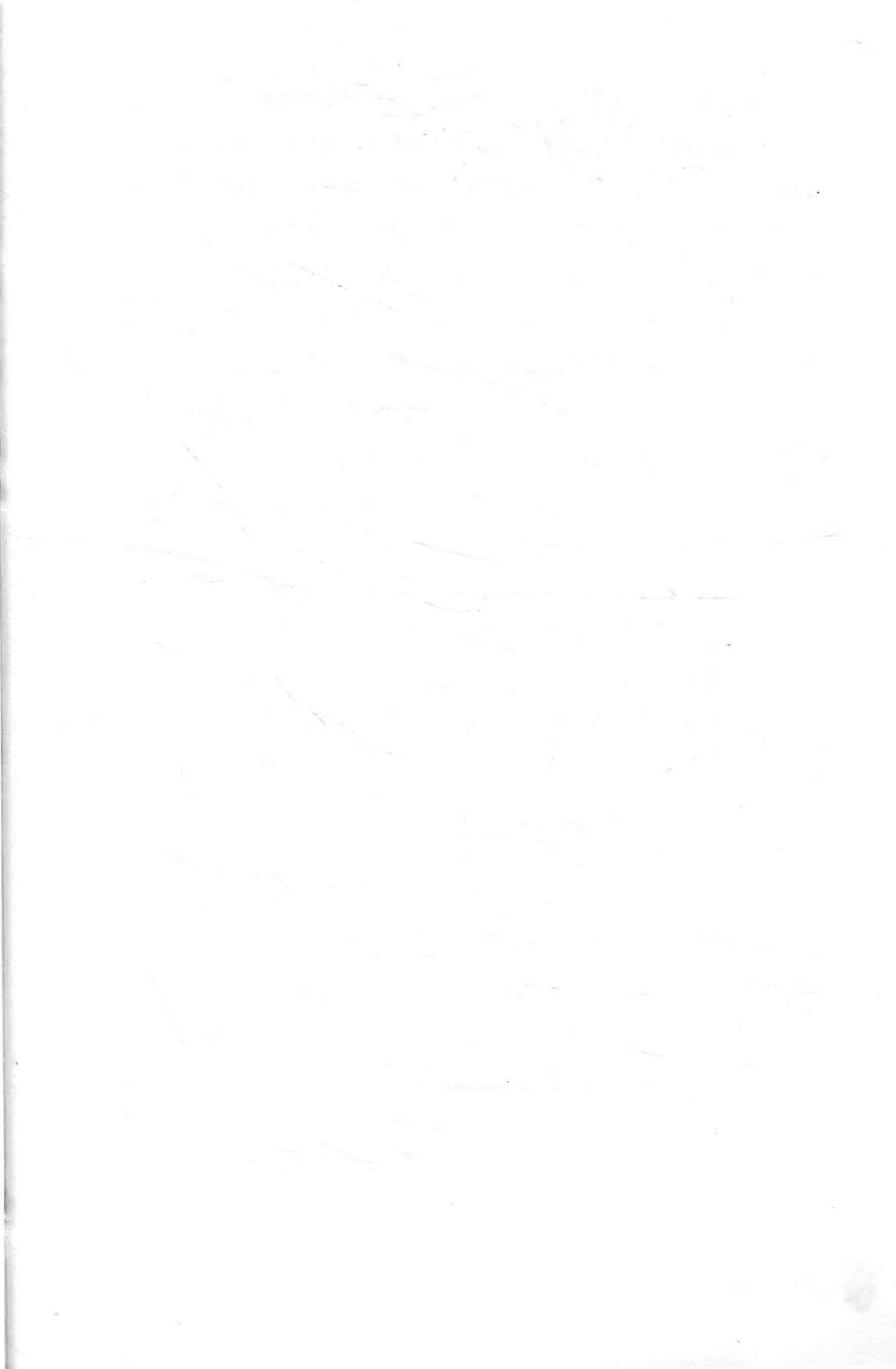
总而言之，平行沟通就是要求你多商量、多讨论，少发脾气、少武断，不仅要保持良好的沟通氛围，更要保持良好的沟通心态。

第四个维度：外（客户，包括内部客户和外部客户）。

斜向沟通就是针对客户的信息交流，无论是内部客户还是外部客户，你都必须要清楚一个道理：与客户的沟通是完全不同的，在稳定客户心理的同时，你要给客户最明白清楚的信息交流，而绝对不能够因为解释有难度，就放弃对客户进行必要的解释工作。

在实际的斜向沟通中，我们都会遇到这样的情况，因为客户不是专业人士，对于我们的行业也没有客观和全面的了解，因此在某些问题上，要获得客户的理解和支持是非常困难的。有些管理者会采取一种回避的态度，认为“我只要给客户好的结果就可以了”。这种想法是错误的，没有一个透明而顺畅的沟通过程，结果是无论如何都不会好的。

因此，斜向沟通的关键就是要让客户真正的理解你，并且在客户的心目中树立起正面积极的自身形象。



上行沟通，重在理解与了解

无论在你的心目中，上级领导是“朋友”还是“敌人”，你都必须牢牢地记住“领导就是领导”，这是一个客观存在，且必须正视的上下级关系。

因此在上行沟通的过程中，你必须要了解并理解上级领导的一切行为，而且要运用你的沟通技巧，与上级领导建立起良好的沟通关系，保证所有的信息能够顺畅地传递和接收。

