Mc Graw Hill Education
世纪畅优 发“28297”到106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读更多图书前三章。

简单的方法从此改变你的沟通方式

The Voice of Authority

10 Communication Strategies Every Leader Needs to Know

卓有成效的沟通

领导者上传下达的10个沟通技巧

钻石版

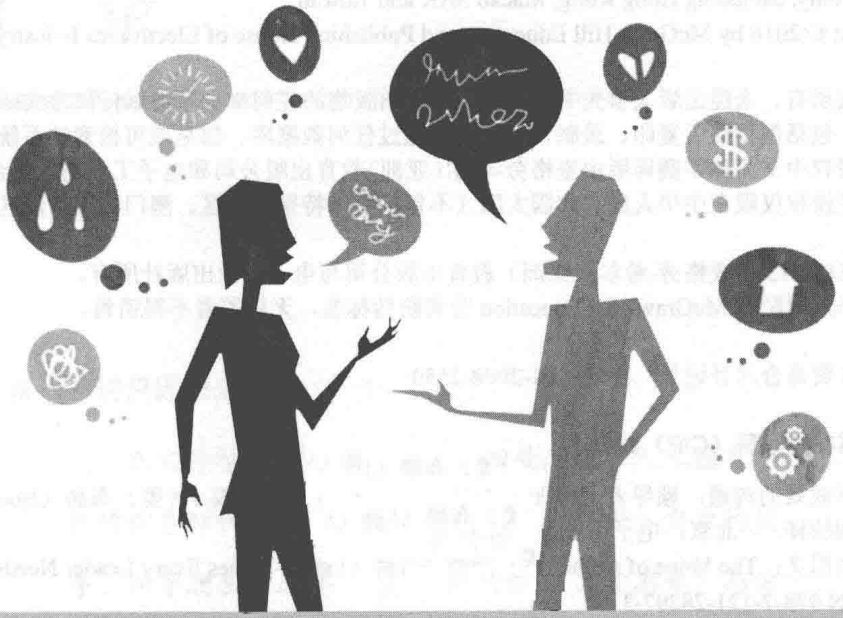
[美] 黛安娜·布赫（Dianna Booher） 著
刘 皎 译

中国工信出版集团
電子工業出版社 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY http://www.phei.com.cn

简单的方法从此改变你的沟通方式

The Voice of Authority

10 Communication Strategies Every Leader Needs to Know



卓有成效的沟通

领导者上传下达的10个沟通技巧

钻石版

[美] 黛安娜·布赫（Dianna Booher）著

刘皎译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Dianna Booher: The Voice of Authority: 10 Communication Strategies Every Leader Needs to Know
ISBN: 978-0-071-48669-0
Copyright © 2007 by McGraw-Hill Education.
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.
This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.
Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2013 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号　图字：01-2008-2550

图书在版编目（CIP）数据

卓有成效的沟通：领导者上传下达的 10 个沟通技巧：钻石版 /（美）布赫（Booher,D.）著；刘皎译. —北京：电子工业出版社，2016.4

书名原文：The Voice of Authority: 10 Communication Strategies Every Leader Needs to Know

ISBN 978-7-121-28297-3

Ⅰ. ①卓… Ⅱ. ①布… ②刘… Ⅲ. ①领导学—人际关系学 Ⅳ. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 047622 号

责任编辑：晋　晶
印　　刷：三河市华成印务有限公司
装　　订：三河市华成印务有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：14.25　字数：140 千字
版　　次：2009 年 6 月第 1 版
　　2016 年 4 月第 4 版
印　　次：2016 年 4 月第 1 次印刷
定　　价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

目 录

引 言 一切只因缺乏沟通 / 1

在文件堆积如山、电子邮件四处泛滥、人人握有手机的信息时代，又怎么会“没办法沟通”呢？当你的领导、同事或岳母这样抱怨时，他们是什么意思呢？而你这么发牢骚时，又是因为什么？

第 1 章 沟通是否正确 / 17

有的答案可以简单地脱口而出，但有的真实的情况却难以启齿。你是否具备成功的沟通能力就取决于在这两者之间如何抉择。

第2章 沟通是否完整 / 33

领导者总是忙着分析、解决问题、质疑、协调、做决策及分配任务，因此，没有时间和精力与局外人就现状进行沟通。他们总是很晚才透露一点点情况。由于缺乏信息，大家只好从各方漏出来的内容中找信息——无论它们正确与否。

第3章 沟通是否清晰 / 53

有时候，你在会议桌前的谈话不见得高明——到处都存在着语言或文字的谬误。断章取义、一个误用字、没有明确说明的假设、效果不佳的结论、婉转的言辞或是用肢体语言来表示反对的口头说明，都可能造成悲惨的结局。

第4章 是否故意表达不清 / 87

直接的言语不一定就代表粗俗、无礼或刺耳，清楚的信息也可以是有礼且充满敬意的。直接的沟通，包含了清楚的用词及点出事实，可以掌控而不是逃避现实。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第5章 沟通是否一致 / 103

“言出必行，以此证明你的价值。”在那些糅杂了公私色彩的交际中，如整晚发电子邮件，按时赶航班或最喜欢的餐馆等，一致性却是非常重要的。

第6章 你值得信赖吗 / 117

这样的事情可能发生在你身上：如果人们认为你不值得信赖，你的言行就没有分量；如果你成天躲在电脑后面用电子邮件和上网来交流，在信任关系的建立上你必然是弱势的一方。

第7章 你是否关心并保持互动 / 131

不论是和投资商们讨论股市下跌，还是和员工们讨论即将来临的并购和失业，不论是向同事提到技能上的不足，还是和同事谈论病情，都不要像是在报告一则新闻，与己无关。请付出些关心，多一些人情味儿。想想你所传达的信息会带来怎样的影响吧。

第 8 章　沟通要抓住当下吗　/ 151

迟到的信息表明决策也同样是处于悬而未决的状态，因为没有人能确切地知道哪个项目该继续，哪个该停下来。生产力因此而暴跌。

延误破坏了士气。

第 9 章　沟通时是否给人留下精干的印象　/ 163

人们不会忙前跑后地跟着你，去关注你如何点着火，如何管理一个研发团队，如何与愚顽不化的供应商打交道，如何纠正产品的瑕疵等。通常他们根据和你在工作上的沟通，而不是根据他们看到的第一手材料，来判断你是否能胜任工作。

第 10 章　信息传递是否完整　/ 191

在大多数情况下，随着环节的不断流转，问题不再是问题本身。问题不在技术，而是在问题的沟通上。对问题缺乏沟通——错误的理解或执行——导致了更多的问题，远超出问题本身。

结语　/ 217

引言

一切只因缺乏沟通

人们的交流方式，主宰了组织运作的成效。

——拉里·博西迪，霍尼韦尔公司总裁兼 CEO

领导总是毫不客气地发号施令；供应商总是光说不练、不守承诺；另一半总是不断抱怨而不是积极地回应；小孩突如其来地大哭大闹，却不会好好地说出自己的感受……

无论在家里还是在公司，沟通不当总是制造麻烦的罪魁祸首。我们总能听到这样的怨言："简直没办法沟通！"

这说明什么呢？在文件堆积如山、电子邮件四处泛滥、人人握有手机的信息时代，又怎么会"没办法沟通"呢？当你的领导、同事或岳母这样抱怨时，他们是什么意思呢？而你这么发牢骚时，又是因为什么？在回答这个问题之前，请先看看这幕情景：

乔治刚刚结束了对高层的汇报，他问自己的项目经理："您认为汇报得如何？"项目经理说："不错，你确实行！"

但一个月之后，乔治被解雇了。理由如下：对长远目标认识模糊，对项目和整体目标之间的配合理解不到位。这中间的误解到底发生在哪里？是乔治的项目经理没有坦白地指出乔治的不足之处？还是经理本人对会议氛围及回应理解错误？或者，根本就是经理一开始就没有阐述清楚目标？

公司每周都会流失员工和客户，这都因其没能教会员工如何清楚坦诚地进行沟通——事情就这么简单，也这么复杂。

胜出的机会

如何回答前面的那个问题——是什么让大家总在抱怨“没办法沟通”？如果能了解症结所在，并积极应对，你就必定能被人理解，在沟通上胜人一筹——建立对话，改变现状。

这和技术无关。就像电子邮件、传真、博客、在线聊天、发短信等通信技术可能在几年或几十年之后被淘汰，科技日益更新，而始终不变的却是人与人之间的沟通。

你的事业的成败就在于能否利用有效的沟通原则建立人脉、创造未来。

怎样知道自己在沟通方面是否出色？这得看最终的沟通表现。你是在让问题越来越清晰呢，还是处于混淆状态？你是在激励别人呢，还是令人心灰意冷？你是能得到别人的认可呢，还是在制造不信任感？

个人沟通不畅的表现

大部分的人都认为自己是杰出的沟通者。遗憾的是，个人的自我认知或者回应并不是衡量沟通效果的最好方式——毕竟，我们都会很清楚自己所说的每件事，要不然我们也不会这么说了。所以，我们寻找沟通不畅的原因时，经常会看到以下表现：

- 常觉得大家都同意或支持你的说法、感受及行为。
- 当你在会议上说出自己的想法时，其他人很少有意见、问题及回应。
- 在你主持的会议里，很少或几乎没人提出意见。
- 无法让别人接受你的想法或改变他们的观点和行为。
- 你负责协助别人改善绩效，但几乎没有成效。
- 对于自己该做什么感到困惑。
- 不清楚自己的工作内容及目标。
- 认为自己的言行并不会改变未来。
- 在向领导、客户或合作伙伴讲述新想法时，会经常感到紧张和犹豫不决。
- 和同事、家人的冲突不断。
- 经常重复劳动。
- 经常需要你来提醒对方采取行动、按时完成任务、及时提供资料。
- 经常有人对你自认为已阐述清楚的议题或事项，索要更多、更详细的资料。
- 不习惯一对一或者小组互动的沟通形式。
- 你的报告或方案总是缺乏积极的回应（若没有硬性的规定）。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

组织沟通不畅的表现

同样，若向公司主管询问其组织的沟通情况，你多半会听到肯定的回答。但若问到职位较低的人，你听到的答案可就不是这样了。以下是组织沟通不畅的症状：

- 愿景和具体目标冲突。例如，苏珊想降低成本，但山姆想增加营业收入。
- 轻重缓急不一致。例如，苏林希望公司的业务人员在开工前能先接受正规的培训；而杜普利却希望，不管是否经过培训，业务人员都可以尽快上手。
- 时间有冲突。
- 没有交集。例如，A 部门不知道 B 部门在做什么，B 部门也不知道 A 部门在做什么，但两个部门的工作内容经常重叠，或让工作变得更复杂。
- 存在势力范围的竞争。
- 价值观不清楚。
- 员工士气低落，得过且过，只做完最基本的事情。
- 日常工作缺乏整合，不太注重细节。
- 重复劳动。
- 闲言碎语满天飞。
- 工作氛围相互排斥对立。

- 团队关系糟糕（公开表露敌意、沉默撤退、相互嘲讽）。
- 部门之间有隔阂，相互戒备。

为什么会沦落到这步田地

“填鸭”心态

据有经验人士所说，有效沟通面临的三大挑战之一，就是高级主管不要光说不练。

MetricStream 科技公司的总裁谢莱·亚夏勃便以“填鸭”来形容那些只提供大量信息，并认为大家都已理解的高级主管们。

在我的培训经验中，还没遇到过哪位高级主管不将“员工是我们最重要的财富”和“沟通是我们成功的关键”等常挂在嘴边的。

但当员工调查报告显示存在沟通断层的情况时，同样也是这些高级主管满脸不惑地问：“他们在说什么？我们一直给他们信息呀！我们有内部网络和网站；上周四才针对此事开过电话会议；他们可以打 800 专线询问；每个月都召开员工会议——我不知道还有什么方法可以提供更多的信息。他们到底想要什么？”

信息不等于沟通；信息不等于消息；信息不是联络；信息不会化为行动；信息无法直接提高效率或利润。信息与沟通之间的

差别，就如同 X 射线和手术之间的差异。身为领导者，必须了解，沟通的“量”与“质”是完全不同的概念。

新瓶装旧酒

那些被冠以“推销新模式”的专家和咨询顾问不得不经常重新包装他们的点子。其实，人生来就会有某些习惯。查一下世界名言录，你会发现，如亚里士多德、门徒保罗、约翰·亚当斯所说过的话，一直被演艺明星、职业运动员及企业领导们变相使用。

问题是：重新包装通常需要更复杂的记号及词语。这样，才不会令人觉得“似曾相识”。

思虑过度

大脑会过滤首先传来的信息。我们从小被教育在了解真相前先要“发觉不对劲”、“等另一只鞋掉下来”、“等尘埃落定”或者“等迷雾散尽”，然后再做判断。

通常的反应会是这样：

- 听到情况和事实；
- 等待他人的解释；
- “输入”事件目的；
- 进行解读。

快一点的话，我们直到第 3 步都不会有什么反应。简而言之，我们是抱着戒备、怀疑的态度在听——就好像听到的一切都是半真半假、别有居心的。

躲避责任

没有人想承担责任，这种情况在近 25 年中越发严重。我的公司一直提供商务写作上的培训。20 世纪 80 年代，在为期两天的培训中，有一个课程是关于如何应对客户投诉的，只在极少数的情况下，才会出现某些公司完全不允许客服中心接待客户投诉的现象——但至少，出于责任的考虑，还会要求他们将这些事项交由上司来处理。而今天，这类工作几乎全由经理们来处理了。为什么？因为担心客服中心说："我们出错了。"

在许多小事上类似的现象也层出不穷。在来来回回的电子邮件里，大家都在闪烁其词，避免说出："我该对此事负责，是我的问题。"

"格式化"

另一个沟通杀手，就是过度"格式化"，让人们变得单调老套，完全没有自己的声音。"格式化"扼杀了思考，容易让沟通乏味笼统。

当然，我只是做个比喻，但这也毫不夸张。

现在有种风气，就是统一报告格式。所有的 PPT（Power Point 文件格式）都必须使用统一的模板（如标题、大纲和“备忘录”）。展会上，主持人通常给演讲者提供模板，要他们将内容依葫芦画瓢转换成标准格式，这样看起来就会整齐划一。通常，领导们会打着“品牌”的名义来要求执行这样的工作。难怪现在常听到有人抱怨“PPT 让人死气沉沉”，好像这个软件工具本身有毛病似的。

客户关系管理（CRM）软件系统提供了回复客户的电子邮件和信件范本——但那其实很少能回答和解决客户提出的特定问题。

全世界都试图要通过统一的模式来沟通：电话客服中心接收到了“X 问题”，就发出电子邮件 D 回应；医生知道了 Y 和 Z 的症状，于是就开出药方，连同药物警告及副作用的标准说明文字；在食品加工业，一接到客户打来的电话，销售人员就自动给出标准的销售计划 ABC。

结果是“没有沟通”。每件事都被一般化，没有特别之处。一切看来都毫不相关，没有人得到真正的关注。

虚与委蛇

你是否曾碰到过类似的情况：你正等着与对方继续说话，但他却不停地在讲电话？或当你写电子邮件给对方，明确问道：“你

可以在周五下午三点开始的比尔退休聚会前，将报告交给我吗？”而对方却回答说：“感谢你提醒我三点的聚会，三点见。”完全没有提到报告的事——故意的。

拜网络所赐，只要没有和你面对面，他们就真觉得自己是虚拟的，连名字都没有。

面子哲学

当担心开门见山式的表达会伤害到他人时，也会发生同样的状况。只因为所谓的“面子”，人们会容忍团队成员、客户及同事的不好的语言、不好的态度和不好的表现，害怕会被贴上歧视特定种族、年龄层或性别的标签。经理通常需要依赖电子邮件或者人力资源部的代表和员工交流。

事实上，有些人过于畏惧开门见山式的沟通（可能是因为本人不太喜欢，或因为对方容易有戒备心理或难以接受），所以他们会请局外人来解决问题。人们甚至会花一点钱从网络上雇来匿名者（www.gentlehints.com），请他们来告诉同事、上司或邻居他们的香水味太浓、报告很糟糕或是宴会太吵了。

经理及董事也会请顾问来处理类似的沟通问题。

从众心理

坏榜样——领导、文件、报告、演讲、会议、议程或跟随

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com