

有效沟通与心理学
基础知识丛书

华通咨询
HUATONG
管理实践领航者

人力资源管理专家手把手教你
与下属沟通的7个技术！

与下属沟通的

Communication
with
Subordinate

个技术

齐忠玉 | 编著
孙科炎

有效布置工作任务
倾听下属的心声
给予下属贴心的指导
激励下属积极工作
让下属心悦诚服
用批评促进下属成长
化解矛盾和分歧



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

有效沟通与心理学
基础知识丛书

华通咨询
UATONG
管理咨询集团

与下属沟通的

Communication
with
Subordinate

个技术

齐忠玉 | 编著
孙科炎



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书以领导与下属沟通中的关键问题为切入点,从7个方面的心理学技术入手,通过大量鲜活、贴切的管理案例,深入剖析了管理沟通不畅的症结,进而总结出管理人员在与下属沟通过程中所应掌握的技术和方法,旨在解决自上而下沟通过程中的障碍,实现领导与下属之间的顺畅沟通,具有很强的实用性和可操作性。此外,本书还从心理学角度进行理论提升,辅以实用的话术训练技巧,帮助管理人员轻松、迅速地掌握沟通技术的精髓,走出沟通不畅的僵局。

本书可供各行各业管理人员及管理相关专业师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

与下属沟通的7个技术 / 齐忠玉, 孙科炎编著. —北京: 中国电力出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5123-0395-9

I. ①与… II. ①齐…②孙… III. ①领导学-通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第080234号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑: 李卫东

责任校对: 丁秋慧 责任印制: 甄 茁

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年7月第1版·2010年7月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·14.75印张·177千字

定价: 32.80元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

与下属沟通的7个技术

Communication
with
Subordinate

丛 书 序

这套书关注的是日常生活和工作中的心理沟通问题。

大多数人在日常工作和生活中，对沟通活动都是无意识的。换句话说，他们对沟通得好还是不好，沟通得到位还是不到位，在客观上都缺乏判断力，因而即使他们犯下沟通的错误，也常常意识不到——这显然不利于我们与人共事、与人合作，更谈不上如何利用沟通技术化解矛盾与冲突了。

正是在这样一个背景下，我们通过对社会心理学、沟通心理学的系统研究和整理，出版了这套书。在现实社会中，大部分人对心理学知识了解甚少。更直白地说，大部分人对自我的心理活动和他人的心理活动都缺乏应有的洞察力和调节能力，所以都缺乏有效的知识和技术来调节因此而出现的各种各样的问题。这套书的一个基本定位即是让读者能够深入地把握沟通交往活动中的心理技术，以便改善自身的工作与社会生活沟通的各种问题。

在一些特定的工作和生活场景中，良好的沟通技术具有十分突出的功能性意义，会产生巨大的积极作用，比如销售、商务谈判、领导与管理，当然

也包括下属与领导的沟通……但同时，这些领域对沟通的技术性要求也是非常高的。假设你是一位推销员，你不能随便对客户说话；如果你是一位管理者，你同样不能随便对下属说话；当然，如果你是一名职员，你如何与领导沟通并在这个过程中保持畅快，几乎可以决定你是否能够获得重用，它将深刻地影响你的发展前景。

这套书正是从这些重要领域展开的。

从结构上看，这套书分为两个部分。其中《与陌生人沟通的7个技术》、《与客户沟通的7个技术》、《与领导沟通的7个技术》以及《与下属沟通的7个技术》主要讨论的是职业和日常工作生活中几个重要领域的沟通技术。在这些领域，良好的沟通决定了我们的生活和工作是否能够获得广泛的支持，以及我们能否与他人实现更有效、更健康的工作和社会关系。而《乔哈里窗沟通法》、《心理沟通术》和《心理诱导术》三本书系统地总结了心理学沟通的相关技术。作为总结，这三本书对沟通的心理学原理、应用条件以及应用方法进行了细致、深入的解析。对此感兴趣的读者，可以仔细体会这些心理学的系统研究成果，以发现自身的不足和改进方法。

谨希望读者通过阅读这套书并对相关内容进行实际应用，能够获得切实有效的帮助。

与下属沟通的

7

Communication
with
Subordinate
个技术

前言

美国加利福尼亚州立大学对企业内部沟通进行研究后发现，来自管理层的信息只有 20%~25% 被下级知道并正确理解，而从下到上反馈的信息则不超过 10%，这就是沟通中的位差效应。这种现象在组织中普遍存在，却没有得到有效解决。

有一句俗语叫做“领导总是冤大头”，大概最能反映领导者对于沟通不畅的无奈了。管理工作中，专业很重要，技巧很重要，但沟通更重要。套用墨菲定律来说，就是领导的一句话如果可以被误解，那么这句话就有 80% 的机会得到误解。由此可见，管理人员必须掌握好沟通的技术，化解位差效应造成的信息失真，做到对上对下都能有效沟通，才能保障工作的顺利开展。

作为管理人员，不妨问自己这样一些问题：我是否能够有效地布置工作任务？我是否经常倾听下属的心声？我批评下属的时候他们是否虚心接受？我是否拥有鼓舞下属的能力？等等。

如果你对以上问题的回答是“否”或“不确定”，那么，可以肯定地说，你并没有把对下属的下行沟通问题真正重视起来。很多时候，领

导者怀疑自己的管理能力或执行能力，事实上，只是沟通不到位而已。沟通不畅，会使领导、下属和资源三者间无法产生有效合力，反而互相牵制，严重影响企业的运行和发展，使管理工作陷入僵局。

也有一些管理人员在管理工作中非常重视沟通，却依然无法达到预期的沟通效果，为什么会出现这种状况呢？这是因为，沟通是一门艺术，它不但需要被重视，更需要掌握正确的方法和巧妙的技术。

说到沟通的技术，我们来看一下下面的三种说话模式：

模式一：“你说的×××很对，但是×××。”

模式二：“你说的×××很对，如果×××。”

模式三：“你说的×××很对，并且×××。”

我们不妨用上面的三种表达模式说同样一件事，体会一下其中的差距。这就是沟通的技巧——它不但要说对的事，而且还要掌握怎样说。这也是本书旨在解决的问题。

本书从7个方面的心理学技术入手，通过大量鲜活、贴切的管理案例，深入剖析了管理沟通不畅的症结，进而总结出管理人员在与下属沟通过程中所应掌握的技术和方法，具有很强的实用性和可操作性。此外，本书还从心理学角度进行理论提升，辅以实用的话术训练技巧，帮助管理人员轻松、迅速地掌握沟通技术的精髓，走出沟通不畅的僵局。

阅读本书，管理人员将掌握最实用的管理沟通技术，使之既能与不同性格、不同岗位的下属进行沟通，又能通过不同方式、不同渠道与下属沟通，最终保障团队沟通顺畅、工作高效。

在本书的写作过程中，孙健、洪少生、戴宇剑、杨靖、洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙科柳、孙丽、宋莹莹、石强、张强强、汤明旺、程杰、顾斌、米兰等人参与了部分文字的编写和校正。在此，对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢！

衷心地希望本书能给广大读者朋友带来帮助。对于书中不足之处，敬请读者提出宝贵的意见和建议。

著 者

2010 年 7 月

与下属沟通的 **7** Communication
个技术 with Subordinate

目 录

丛书序

前言

第 1 章 有效布置工作任务	1
1. 准确地下达指令	2
2. 充分授予下属工作自主权	11
3. 做一个把握过程的主宰者	24
第 2 章 倾听下属的心声	33
1. 打造畅通的沟通渠道	34
2. 倾听下属心声也有技巧	42
3. 妥善处理下属的意见	50
4. 在会议中听取下属的意见	62
第 3 章 给予下属贴心的指导	71
1. 把我们的经验倾囊传授给下属	72

2. 真诚地关怀下属	81
3. 培养下属，推动他的成长	91
第4章 激励下属积极工作	101
1. 用赞美“讨好”下属	102
2. 用激励提高团队士气	113
3. 提升下属的责任心和使命感	122
第5章 让下属心悦诚服	131
1. 说服下属有诀窍	132
2. 拒绝下属的不合理要求	144
3. 让下属将你视为榜样	154
4. 权威效应让领导者“无为而治”	160
第6章 用批评促进下属成长	171
1. 领导者不能做“老好人”	172
2. 批评下属的艺术	182
3. 建立惩罚规则的威慑性	193
第7章 化解矛盾和分歧	201
1. 洞悉矛盾的本质	202
2. 在沟通中化解矛盾的技巧	210
3. 解决具体矛盾有高招	218

第 1 章 有效布置工作任务

下属做得好不好,关键在于管理人员说得好不好。看似简单的分配工作任务,往往也会南辕北辙。要知道,用 20%的效率做正确的事情,往往比用 100%的效率做错误的事情更有成效。

布置工作任务看似“小事情”,却有“大门道”。

1. 准确地下达指令

英国著名政治家迪斯雷里在总结思想控制行为时曾说：“人是被话语统治着的。”这个结论从领导者的层次可以这样理解：话语可以输出你的思想和感情，可以指挥下属按照你的意志行事，也可以下达命令去指挥下属达成你的目的。

下命令是管理人员对下属进行管理的最普遍、最常用的方式，但这却不是仅仅说几句话那么简单。很多领导者都会有这样一个疑问：我给下属布置了任务，但到头来他的执行结果为什么会与我的命令大相径庭，甚至会颠覆了我的本意呢？

这个问题，不妨回到事件的源头来解释：你可能根本没有把任务布置清楚。

下属表现欠佳是你的沟通问题

面试时他的表现很不错，为什么在实际工作中却表现得这么差？这件事应该很容易办到，他怎么会把事情搞得一团糟？我期望他的能力提升到一个新的高度，他怎么还是业绩平平？很多领导者在实际工作中对下属都会有这些疑问。

想想你的每一名下属，即使不是业界的佼佼者，但既然能在招聘过程中过五关斩六将，最终脱颖而出，也是因为你看中了他的能力和潜在价值。那么，是什么原因限制了下属能力的发挥，导致其在实际工作中表现不佳

呢？造成这个问题的原因恰恰就是你自己——一切问题的症结就在于你与下属的沟通不到位。

销售部的赵经理找来其下属王磊，谈到了王磊上个月的工作业绩。

“我们来看看你上个月的工作业绩，之前你不是说好要提高业绩的吗？”

“没错，我觉得我这个月做得还可以。”王磊很自信地说。

“销售量倒是没有滑坡，还是有点儿增长的。”

“确切地说，是6.7%！”王磊对自己的成绩很满意，很自豪地报出了增长率。

“但这个增长幅度太小了，”赵经理说，“我期望的增加幅度是15%，最好能达到20%！”

“这个指标根本不可能完成！您当时和我说的是要大幅提高销售量，提高6.7%已经很难了。如果您上个月要求提高15%或20%的话，我根本就不会答应的，这个指标不现实。”

“好了好了，指标这个问题我们先放下暂且不谈，新客户开发得怎么样了？”赵经理看王磊有些激动，便换了个话题。

“我在努力找，目标是争取每周都联系到一个新客户。”

“一个？这太少了，应该多找一些，每周最少也要三四个吧。”

“三四个？您在开玩笑吗？”

毋庸置疑，每一位领导都希望自己的手下有着非常出色的表现，能够为公司创造更高的价值。你心里也肯定会常常有这样一个疑问，难道这个下属真的已经做到最好了吗？

而下属呢，对待业务一般都会尽心尽力，在自己的能力范围内把事情

做到最好，一旦面对领导的高期望、高要求，就会表现出不满和不理解。下属对领导难免会抱怨：他只会交代不可能完成的任务，我已经付出最大的努力了，真的没有可能再提高了！

互相的不理解，导致下属业绩停滞不前，领导对下属的批评也源源不断。这不是管理人员希望看到的局面，那接下来该怎么办？是时候好好沟通一下了。

当下属的成绩让管理人员感觉到不满意，或是管理人员觉得他可以做得更好的时候，先不要去评判他做得怎样。给他一个说话的机会，静静地听他说完，包括在工作中做了何种努力，在某个步骤遇到了何种难题。这时候，身为管理人员应该很容易发现导致下属表现不佳的原因以及工作中的薄弱环节，而这些细节恰恰很有可能是下属没有考虑到的。与下属进行有效的沟通，给他们指出这些症结，帮助他们从另外一个他们想不到的角度来考虑问题，确定一个客观可行的目标和业绩标准——这样既不会激化矛盾又能解决问题，何乐而不为呢！

让下属听懂你的要求

向下属布置任务，说出你的要求，这里的“说”并非简单说说而已。领导者不但需要用嘴来发号施令，更需要用大脑来配合。要让下属听懂你的要求，就需要在布置任务时使用高超的说话技巧。

理清思绪——开口之前的必备功课

被称为美国爵士教父的路易斯·阿姆斯壮曾说过这样一句话：“我不会放任嘴巴说出任何理智无法忍受的事”，足以见得开口之前理清思绪的

重要性。

领导者要树立自己的权威，准确地向下属布置任务，在下达指令之前就要考虑到这个指令可能涉及的各个方面，在头脑中形成一个严谨的脉络。在这方面，应该从以下几个角度来思考：

我应该怎样开始？

我想要达到怎样的效果？

下属的能力是否会尽如我意？

下属会提出怎样的要求？

我可以在哪些方面给他们指导和帮助？

类似这些可能涉及的问题，事先都要考虑清楚。试想，如果你没有准备，在布置任务时下属就很有可能提出一个让你无从作答的问题。这样尴尬的场景，只会让下属怀疑你的权威，有百害而无一利。

言简意赅——精准表达要求

我们在日常交流时不喜欢啰嗦的人，甚至会在心里暗暗叫骂“废话少说”。“废话少说”就是要求我们说话要适量，不要絮絮叨叨、没完没了。话语量只要达到了说话的目的，就达到了说话适量的标准。

同样，领导者在布置任务时，也不能像做演讲一般滔滔不绝。抓住任务的关键点，精准地表达要求，既容易让下属接受，又能为自己增添几分权威感。

另外，在表述要求时，领导者应尽量使用短句。这样，领导说起来轻松，下属听起来也省力，说服力更强。

条分缕析——确定要求可行

领导者在表述要求时，不可避免地会听到下属有争议的声音，“您说的假设不现实”、“您确定的指标不符合客观条件”、“这是个不可能完成的任务”，等等。这时，身为领导的你先不要针锋相对地予以驳斥，而应采取循循善诱的疏导方法，试着听听下属的见解，分析其合理性和不合理性，再顺势作出自己的判断。与下属一起对客观形势进行分析，确定可行的任务标准，不但能提升决策的科学性，更能让下属对你的要求印象深刻。

寻找共鸣——让下属真正听进去

布置任务不是政治谈判，它是领导有要求、下属有反馈的交流的过程，所以应当在一种积极、融洽的气氛中进行。当下属表露出不情愿的神色时，身为领导，不妨先放下硬性要求，转而聊一聊彼此双方都感兴趣的事情。一个领导的言论虽然难调众口，但不论下属有多少异议，也必存在一些契合点能让下属与你产生共鸣。找到这个共鸣点，从这里入手，让下属愿意接受你的理念，听懂你的要求，领会你的命令和意图。

复述命令，让下属的印象更深刻

命令是否能被正确地贯彻执行，和下属对你所下达命令的理解有很大关系。如果你的下属理解了你的命令，那么他的执行过程就会很顺利，结果也应和你的期望值相差无几；反之，若下属没有理解你的意图就去顺着自己的想法摸索着工作，甚至带着误解去执行，那么任务完成程度必定是大打折扣，严重的话还会造成完全相反的结果。

怎样才能让下属完全理解你的命令呢？针对这个问题，可以尝试这个

解决办法：让下属复述你的命令。

复述是一个思考和陈述的过程，可以让下属发现自己所遗漏的细节以及理解错误的地方，并向你请教；领导者在这个过程中，也可以检验下属是否深刻领会了任务的要求。通过确认，使下属的执行结果朝着你期望的方向发展。

张宁是公司的部门经理。经过多年的努力和打拼，他的业务能力很强，但他对所带领的团队却越来越不满意。他的远见卓识和下属的十足干劲，换来的却是停滞不前的业绩，这让他十分头疼。尽管下属对待工作十分热情、努力，工作结果与他的期望相比却总是大打折扣。

张宁慢慢发现，很多时候下属并不能理解任务的内容，没有领会他的目的。别人告诉他，让下属复述命令是一个很不错的解决方法，于是他决定尝试一下。

在一次例会上，张宁与他的团队一起分析了客户资料，并给每一个人布置了详细的任务。就在大家都以为会议已结束而纷纷离席时，张宁叫住了大家，“等一下，我觉得你们老是不理解我的想法，你们都来复述一下我刚才说了什么。”恰恰是这句话点燃了大家的怒火，“你是在怀疑我们的智商吗？”

如果你是张宁的下属，也会有同样的反应吧？虽然说让下属重复命令是一个理解命令的好办法，但是倘若作为领导的你不懂得正确使用，结果只会适得其反。很显然，当你让一个人重复你的命令时，他很可能会恼怒，感觉厌烦，认为你这是在侮辱他的记忆力和理解力，从而产生抗拒心理。这就需要你用更恰当的语言来表达。例如，你可以这样说：