

有效沟通与心理学
基础知识丛书

华通咨询
UATONG
管理实践领航者

人力资源管理专家手把手教你
与领导沟通的7个技术!

与领导沟通的

Communication
with
Boss

7个技术

齐忠玉 | 编著
孙科炎

倾听领导的要求
向领导请教问题
向领导汇报工作
获取领导的认可和支持
化解与领导的分歧和矛盾
巧妙地赞美领导
向领导推销自己



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
管理咨询领导者

与领导沟通的

Communication
with
Boss

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

本书以职场中“向上沟通”为切入点，详尽讲述与领导沟通的方法与技巧。本书将“沟通”这个大命题分解为七个具体的方面，并且以与领导沟通的基本法则为基础，通过分析职场中真实的沟通案例，讲解沟通中的心理学原理和技巧，同时进行实战性话术训练，让读者在轻松、幽默的氛围中迅速掌握最实用、最有效的职场沟通技巧。

本书形式活泼，语言幽默，适合职场中各类管理人员和管理相关专业的师生使用。

图书在版编目（CIP）数据

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

ISBN 978-7-5123-0401-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第080238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：常燕昆 责任印制：甄 苗

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·14.625印张·176千字

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

与领导沟通的 **7** Communication with Boss
个技术

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，比如推销、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。假设你是一位销售员，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。

前 言

这里，我先分享一个在咨询工作中遇到的案例。

小麦初入职场，在一家大型国有企业中担任行政助理。这个女孩虽然不是特别聪明，但还算勤奋。

在一次人事改革中，小麦被裁掉了。作为此次内部改善的主导方，我在名单出来后，和她进行了一次交流。“我想，领导叫我做什么，我就应该做什么，有困难也是我自己应该去克服的……”看着眼前这个单纯得有些无助的女孩，面对她的委屈，我只能待她稍微平和一些后，鼓励她继续说：“我做得越多，出错也越多。就是因为很少与领导沟通工作中的困难，所以他只看到了我的失误，却不知道我自己解决了多少难题。”她的直接领导者是以能力与岗位要求不符这样的理由裁掉她的。事后，我和总经理进行了一次交流，总经理无奈地说：“有些事定下来后，再改只会错得更多。”我深知其中的利害，便不再多说。

这个女孩就如许多职场新人一样，只知道默默地做事，很多困难都

是一个人扛下来，很少与领导沟通，像一只负重的骆驼，无怨无悔。凭我多年的职业教练经验，我深知，如果在一些关系错综复杂、人浮于事的单位里，这样的员工只会是吃力不讨好的首要对象。

公司错了吗？是的，公司有错，错待了她的员工。那么，她自己呢——对于自己的职场失败一点责任都没有吗？

这里，我们就要谈到沟通。这也是我在职业培训中经常提到的一个问题——在工作中，除了会做，还要会说。现今的职场，“酒香”还怕巷子深。在工作的时候，一定要让你的领导知道你都做了什么、遇到了什么困难，就算是向他请教问题，也别忘了将你自己思考的解决方案告诉他。即便你想出的方法错得离谱，也比什么都不说要好，这样才能让你的领导看出你是经过了一番思考，并且知道你在用心地对待工作。这一点很重要！只有做到这样，才会让你的“苦劳”变成“功劳”，你的价值也才会得到认可。

在职场中，“沟通”的能力同“做事”的能力一样重要，甚至有些时候，沟通的能力更加重要。不管你是职场新人，还是职场老手，只有不断提升自己的沟通能力才能让你在职场中如鱼得水。

这就是我和我的专家团队著写《与领导沟通的7个技术》一书的初衷。本书既是一本详尽的职场沟通读本，同时也是一本详尽的职场为人处世指南。一般来说，职场中的向上沟通包括倾听、请教、汇报、总结等步骤。沟通的目的包括说服、请求支持、化解分歧、向领导展示自己的能力等方面。本书通过讲述真实的职场故事，分析职场沟通中的心理

学原理以及基本伦理，再辅以实战话术训练，希望读者朋友们能在会心一笑的同时，快速掌握沟通技巧，能够准确地洞悉领导的内心，把话说到领导心坎里，弥补与领导之间的心理偏差与地位差异导致的弱势，使沟通的过程变得顺利愉快，建立与领导的良好互动关系。

沟通方法是一门实用的技术，同时也应是一门令人愉悦的艺术。希望这本鲜活的职场沟通读本，能够迅速提升你的职场沟通能力。

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地感谢！

衷心地希望本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

著 者

2010 年 7 月

目 录

丛书序

前言

第1章 倾听领导的要求	1
1. 学会专注地倾听	2
2. 领导要我们做什么	14
3. 给予领导积极的反馈	20
4. 虚心地接受批评	25
第2章 向领导请教问题	31
1. 向你的领导学习	32
2. 技巧性地提出问题	41
3. 培养解决问题的能力	53
第3章 向领导汇报工作	61
1. 分阶段汇报工作进度	62
2. 活用各种汇报方式	71

3. 掌握汇报工作的技巧	82
4. 汇报我们的失误	89
第4章 获取领导的认可和支持	97
1. 领导并没有那么顽固	98
2. 技巧性地提出请求	107
3. 向领导递交方案	123
第5章 化解与领导的分歧和矛盾	133
1. 与各种类型的领导和谐相处	134
2. 差异并不可怕	144
3. 把分歧变成黏合剂	154
4. 领导其实很容易被说服	166
第6章 巧妙地赞美领导	173
1. 赞美领导升迁术	174
2. 赞美绝不仅是“拍马屁”	183
3. 和领导成为朋友	191
第7章 向领导推销自己	199
1. 看不见的影响力	200
2. 塑造职场的“中心品质”	208
3. 成为领导的工作拍档	218

第 1 章 倾听领导的要求

倾听就是竖起耳朵吗？显然不是。兔子的耳朵竖得高高的，我们一样不认为它会倾听。

良好的倾听除了听对，还要听好。听对是洞察对方话语中的意思，听好是用对方喜欢的方式去听。与领导沟通，听对和听好都很重要，都要运用技巧。

1. 学会专注地倾听

领导才说了一句，就听懂了，怎么办？

听不下去了，露出一点点不耐烦的神色，或者抢话，领导自然会见好就收。这种“默契”让你心生痛快，享受着智商上的优越感。

你知道领导怎么评价你吗？不成熟、不谦虚、自以为是，不懂得尊重……日久天长，你的工作还在原地踏步，甚至不幸地被扫地出门……你很冤？一点也不！

你是哪一类倾听者？

与领导的关系就是在倾听中得以融合的。上天为何赐予我们一张嘴巴和两只耳朵？就是要求我们少说，多听。当你还在疑问那个傻傻的只会点头说是，做事一丝不苟的同事为什么处处得到青睐时，人家已经顺利地踏上了职场跳板，从新人变成了领班。

在职场中，我们与领导交谈、沟通的目的到底是什么？在于问候领导、向领导陈述事实、寻求领导的帮助和支持等。专注、积极地倾听能够促使我们迅速获得大量对自己工作有益的信息，减少工作中的失误。

更重要的是，保持专注的神情，认真倾听是一种情感输出，它会让领导心里舒畅，有安全感，对你更加信任。

高超的倾听技巧虽然不是天生具备的，但我们可以通过后天的学习来

获取。现在的学校和职业培训多重视培养学员的演讲能力，而忽略了倾听能力的培养，造就了大批夸夸其谈而不能耐心倾听的“沟通无能者”。

倾听能力也可以分为五个层次。从五种沟通层次的标准中检查我们自己到底处于何种层次当中，将有助于我们提高倾听能力，成为一名高效率的沟通者。

第一层次倾听者：领导讲的内容没什么作用，浪费时间

这种倾听者可以在会议中找到很多。他们看似在听，实际上心里正在考虑与谈话内容毫无关联的事情。在一对一的沟通中，他们的心不在焉还表现为一种情绪上的抵触。这类倾听者感兴趣的不是听，而是急切地想要发表自己的意见。这种层次的倾听不但得不到好的沟通结果，反而会导致人际关系的破裂，遭到领导的厌恶，是一种极为危险的倾听方式。

第二层次倾听者：领导的观点必须先认同，之后的执行过程还是按自己的思路走

这种倾听者虽然竖起了耳朵，但却没有敞开心扉，只是被动消极地听。领导的话从他的左耳朵中灌进去，又迅速地从右耳朵中流了出来。究竟听进多少、理解了多少，恐怕只有他自己知道。这种只动耳朵不动脑子的倾听除了浪费一次交流机会，没有别的作用。

第三层次倾听者：领导的话也要有选择性地听，把没有用的内容屏蔽掉

对于自己感兴趣的话题就认真地听，而不感兴趣的话题就直接屏蔽掉，这一层次的倾听者具有先入为主的观念，和他们意见一致的观点才能被他们接受，而意见相左的内容则完全不被接受，这种偏执的态度往往造成偏听偏信的问题。

第四层次倾听者：为了不遗漏，我把领导的指示全都记下来了

下属若能专注地倾听领导讲话，把全部注意力放在领导身上，聆听他的谈话内容，也就进入了倾听的第四层次。这样的倾听者能够自始至终保持认真的态度，接受领导的绝大部分信息，但他还有可能无法正确解读话语背后的含义，不能明白领导说话的本意。

第五层次倾听者：理解领导说话的出发点，以及真实用意

能够做到这一点的才是最高级的倾听者。如果倾听者能够带着理解和尊重的态度积极主动地去倾听，不仅专注地听取领导的言语，还能够深入领导的内心，站在领导的角度考虑这些话的出发点和公司领导的需求。这种倾听方式对于良好的人际关系和高效的工作极为必要。

在当今的职场中，大约 25% 的工作者的倾听水平还停留在第一层次，40% 的工作者还停留在第二层次上，25% 的工作者能够做到第三层次的倾听，而达到第四、第五层次的倾听者还不到 10%，可见，做到有效倾听的人是极少数的。作为有效沟通的基础，倾听并没有引起我们足够的重视。

积极的倾听行为

心理学家的研究告诉我们，人们总是对自己充满了兴趣，渴望得到他人的关注。我们需要注意的是，在倾听的时候，一定要掌握领导的心理规律，考虑领导的心理感受，让领导觉得舒服。

提高倾听技巧，有以下几个行动诀窍。

采取上身前倾 20 度的姿势

试想一下，如果是悠然自得地靠着椅背，下属自然会感觉很舒服，但这种姿态在职场中反而会给领导一种“这个员工不够勤奋”、“他根本不重视我的谈话”的印象，显然不是全身心倾听的好姿势。最好的倾听姿势是轻轻坐在椅子上，上身前倾一些，给人以积极、认真的印象，这样也更方便应对谈话中出现的突发状况。

保持适当的目光接触

当你说话时对方却不看你，而是将视线转向其他地方，你的感觉如何呢？大部分的说话者都会把这个举动解释为冷漠或对话题不感兴趣。虽然倾听看起来只是要用到耳朵这个器官，但对方还是可以通过观察你的眼神来判断你是否在认真地倾听。

但如果谈话过程中始终都看着领导的眼睛，则会给他造成一种压抑感，因此要适当地（在 20%的时间中）移开视线，这样就不会使领导在与我们谈话时产生不必要的紧张感。

听对方谈话时要夸张地点头

在领导侃侃而谈的时候，如果你不点头表示认同，他便会失去说下去的兴趣。要想听得更多，就必须掌握点头的技巧。

可能许多人会想：“点头是无意识的动作，这有什么难的？”这种想法其实是错误的。因为一般的点头根本无法点燃对方诉说热情，只有速度稍快、略显夸张的点头才有效果。

大部分人都觉得自己在倾听的过程中一边在“嗯”、“是”地回应着对方，一边点头。实际上，这种无意识的点头在第三者看来动作幅度还是太

小了。应该更加夸张一些，以一种自己在全身心倾听的姿态点头，这样才能取得显著的效果。

不信的话，不妨让朋友帮你录下你自己的点头动作，你会发现自己的点头幅度几乎看不出来。如果想让领导的谈话按照一定的节奏继续下去，我们必须恰当地点头表示认同，这样能带给领导很好的感觉，他就能不停地说下去。

并不是说只在领导说话的时候才需要点头，在他陷入沉默的时候，我们也需要夸张地点头表示赞同：“嗯，的确如您所说，我也是这样想的。”这样，领导会对你产生极大的好感，甚至可能重新展开原本即将结束的谈话。

如果我们能以比平时高两倍的频率和幅度点头，肯定能得到多于两倍的认同。

不要作出分心的举动和手势

在倾听时，这几个动作是非常忌讳的：

- 一直看表。
- 心不在焉地翻资料。
- 随手拿笔乱写乱画。
- 眼神游移。

这些举动会让说话的领导感到厌烦，更重要的是这些小动作证明你并没有集中注意力，很可能因此而漏掉领导传达的重要信息。

不要在倾听中途打断说话者

在表达你自己的意见和态度时，先听完领导的想法。在领导说话时最

好不要试图猜测他的意思然后寻求确认，因为耐心地等领导讲完，我们自然就能全部明了。

有效重复

在听完说话者的表达后，就应该立刻把领导表达的内容重新再叙述一遍：

“您的意思是不是……？”

“我觉得您说的是……”

“这件工作的要点包括……这几个方面，对吗？”

有效重复是证明我们是否认真倾听的最佳手段，复述说话者的信息，并将这些信息反馈给说话者，也可以检验自己的理解是否准确。

心灵相通的倾听技巧

公司总经理凯西出差回到公司后，她立即召集负责广告投放的公关经理蒂法开会。

凯西有点沮丧地告诉蒂法：“即便亲自出马，我还是没能搞定那位潜在客户，这次出差真是很失败。”

蒂法听后安慰凯西道：“没关系，失败是暂时的。告诉你一个好消息，昨天我刚拿下了××公司的全年广告，金额能达到300万美元……”

凯西的心情会因为蒂法的好消息而消除阴霾吗？恰恰没有。凯西虽然表面上一边听着蒂法兴高采烈的汇报一边点头赞同，但她的心中想的却是：“别把你给公司挣的300万美元和我这个项目的前景相比，你不知道若是拿