

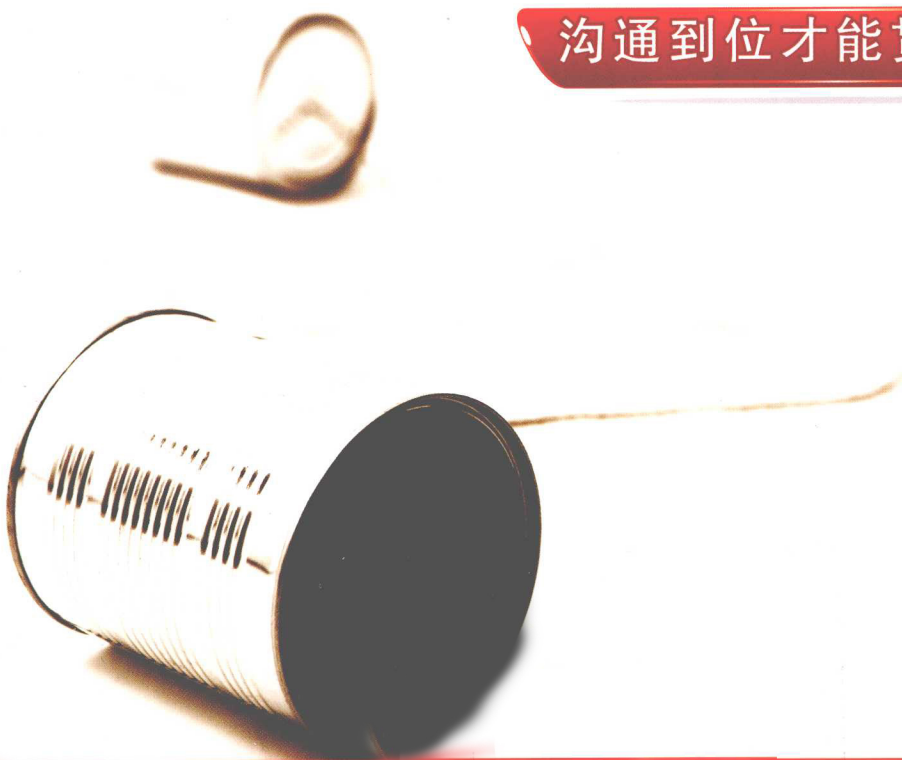


帝企鹅管理实务丛书

沟通就是 生产力

沟通到位才能贯彻到底

汪建民
◎ 编著



提升领导沟通能力 让战略和制度落地生根
破除企业沟通障碍 让团队和员工执行到位



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

沟通就是 生产力

沟通到位才能贯彻到底

汪建民 ◎ 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

沟通就是生产力 沟通到位才能贯彻到底 / 汪建民
编著 — 北京 人民邮电出版社, 2013 1
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-29731-0

I ①沟 II ①汪 III ①人际关系学—通俗读物
IV ①C912 1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第247850号

内 容 提 要

沟通是企业管理的生命线,领导者很难依靠一己之力做完所有的管理工作。领导者必须依赖他人的大力支持与合作,才能更好地完成使命。因此,领导者本身成功与否,完全取决于其与员工沟通的能力和工夫。本书分别从亲和术、赞美术、倾听术、分寸术、幽默术、攻心术等6个方面阐述了领导者应该怎样与员工实现有效的沟通,在注重理论讲解的同时,着重介绍了切实可行的方法。可以说,有效沟通是领导者与被领导者共同进步的方法,也是组织成功的必备利器。

沟通就是生产力: 沟通到位才能贯彻到底

- ◆ 编 著 汪建民
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本 700×1000 1/16
印张 15 2013年1月第1版
字数 210千字 2013年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-29731-0

定价: 36.00元

读者服务热线: (010) 67185923 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言

.....

当今社会，人们常说，最难做的就是沟通。因为人有百态，不同的人有不同的性格，要想实现有效的沟通，就要学会一些与人沟通的技巧，在职场中更是如此。作为一个领导者，要想很好地与员工进行沟通，更要学会一些员工沟通术，这样，你才能够赢得员工的忠诚与拥护，开创属于自己的更大的事业。

俗话说：“一个好汉三个帮。”的确，一个人要想成就大事，仅仅依靠个人的力量肯定是不行的，一定要有人来支持你，帮助你。即便是你已经拥有了自己的公司，也需要员工们的效力。在公司或者企业里，领导者就是一个团队的核心，团队的凝聚力很大程度上就是取决于领导者的亲和力。所以，在日常的企业管理中，领导者要想亲和团结员工，就必须要学会“亲和术”，只有这样，才能够让员工和自己的心往一处想，力往一处使。

领导者和员工的有效沟通有很多种方式，同样，增强自己的亲和力也有很多种方式。在这些方式中，正确恰当地赞美员工，可谓是屡试不爽。任何人内心最本质的渴望就是得到别人的真诚的赞美，员工自然也不例外。领导者要知道，良言妙语三冬暖，在与员工的沟通中，一定要学会正确恰当地赞美你的员工，你的赞美温暖了员工的心，员工自然就会感激你，也就会全力为你工作。

领导者与员工的沟通中，经常会出现领导者在台上显得高高在上，他们不断地说，不断地吩咐，而员工则在下面一言不发。殊不知，这样的情

况，无论是对于领导者还是公司都是很危险的。因为员工才是公司的不可或缺的人力资源，没有了员工的创新和努力，就不会有公司的进步和发展。一个优秀的领导者，应该学会倾听的艺术，只有认真地聆听了员工的心声，员工才会真正地发挥自己的聪明才智为公司谋取发展。

人与人之间的沟通是双向的，需要倾听者，自然也需要说话者。但是，在与人说话的时候，要懂得适可而止，一定要把握好一个度。不管是在批评中，还是开玩笑，或用幽默，都是一样的。在公司的运营过程中，员工不可避免地会犯错误，而作为领导者，批评员工的错误本无可厚非，但是，一定要注意自己的说话方式，一定不要损害员工的个人尊严。很多时候，为了达到批评的目的，也可以采用一些幽默的方式。恰当的幽默能够展现出领导者的魅力，体现领导者的人生态度。这样一来，就会拉近与员工之间的距离，员工就会更加愿意和你亲近，这也是领导者所希望看到的。

领导者实现与员工之间的沟通，不管采用什么方式，归根结底就是要把握住员工的心理。说白了就是要学会用“攻心术”，只有用好了这个攻心术，才能够收揽员工的心，而员工才会全心全意地拥护你。

本书针对领导者与员工沟通过程中应该注意的问题，分别从亲和术、赞美术、倾听术、分寸术、幽默术、攻心术六大方面阐释了领导者应该怎样与员工实现有效的沟通，并介绍了切实可行的方法。对于一些还处在困惑中的领导者，当你闲暇的时候，不妨捧起此书，对照自己的工作细细品读，相信你一定能够从中找到满意的答案。

编者

目 录

第一章 亲和术——团结员工的一张王牌

1. 亲和力能够赢得追随者 / 2
2. 放下架子，走到员工中去 / 5
3. 用欣赏的眼光去看待员工 / 9
4. 当好表率，让员工自觉追随 / 12
5. 培养自身魅力，员工才会甘愿追随 / 15
6. 领导者要学会把功劳让给下属 / 19
7. 公正无私是最受员工欢迎的品质 / 22
8. 勇于承担责任才会赢得员工的信赖 / 25
9. 微笑是管理下属的良方 / 29
10. 领导者要在关键时刻拉下属一把 / 33
11. 领导者要对下属温暖一点 / 36

第二章 赞美术——让良言妙语温暖员工的心窝

1. 对员工要多一些赞美 / 42
2. 真诚的赞美更能温暖员工的心 / 45
3. 赞美员工要因时而异 / 49
4. 赞美要实事求是 / 52
5. 多说一些得体的赞美话 / 56
6. 真诚的赞美是最好的奖励 / 59
7. 赞美员工，调动其积极性 / 63

2 | 目 录

- 8. 及时用奖励肯定员工的出色表现 / 67
- 9. 领导者夸人，要夸到点子上 / 70
- 10. 学会找出员工身上的闪光点 / 74

第三章 倾听术——倾听是有效沟通的重要部分

- 1. 学会倾听员工的抱怨 / 80
- 2. 善于倾听，做个“听话”的领导者 / 83
- 3. 领导者要耐心地倾听员工的意见 / 86
- 4. 善于表达自己，倾听员工的心声 / 90
- 5. 多听听下属的真实声音 / 94
- 6. 领导者要乐于倾听，更要善于倾听 / 97
- 7. 下属的建议一定要倾听 / 100
- 8. 最大限度地倾听员工的意见 / 104
- 9. 倾听往往就是最有效的沟通 / 107
- 10. 用倾听来拉近与下属的距离 / 111

第四章 分寸术——没有口德，就没有品德

- 1. 批评员工要掌握分寸 / 116
- 2. 领导者要学会灵活地批评员工 / 120
- 3. 领导者要学会给批评加一层糖衣 / 123
- 4. 领导者要演好“黑白脸”的批评戏 / 127
- 5. 领导者要委婉地批评员工 / 131
- 6. 批评不要变成发脾气 / 133
- 7. 给犯错误的员工改正的机会 / 137
- 8. 批评员工要“看人下菜碟” / 140
- 9. 要懂得“打一巴掌，给个甜枣”的哲学 / 144

10. 批评后要及时抚慰 / 147

第五章 幽默术——幽默能有效拉近与员工的距离

1. 善用幽默，彰显领导魅力 / 154

2. 领导者要善用幽默，赢得员工信任 / 157

3. 幽默的领导者更受欢迎 / 161

4. 幽默的语言，能够拉近领导者与员工的距离 / 165

5. 自嘲是幽默的最高境界 / 169

6. 幽默让你赢得更多朋友 / 173

7. 幽默是一种快乐的力量 / 177

8. 幽默是与下属交流的润滑剂 / 181

9. 用幽默扭转尴尬局面 / 184

第六章 攻心术——收揽人心要有手段

1. 善用攻心术，用关怀融化沟通的坚冰 / 190

2. 适当迎合对方，才能得到员工的支持 / 193

3. 寻求共同点，拉近与员工的距离 / 197

4. 做好“心灵经营”，与员工同甘共苦 / 201

5. 让员工感到自己很重要 / 205

6. 只有关心你的“兵”，你才会得到拥护 / 208

7. 让你的员工有主人翁意识 / 212

8. 言出必行的领导者才得人心 / 216

9. 发自内心地尊重下属，自己才能赢得尊重 / 220

10. 用仁义恩惠收揽人心 / 223

11. 领导者要以德服人 / 227

第一章

亲和术—— 团结员工的一张王牌

在公司或者企业里，领导管理员工是通过沟通来实现的，而在这个沟通的过程，领导的亲和力往往有着无法比拟的作用。在一个团队中，一个领导只有具有亲和力，员工才会乐于和你交流，而且会在你营造的工作环境中感到轻松，工作的效率也会提高。同时，亲和力往往也是一个领导的魅力的体现，有了这种魅力，员工就会紧紧团结在你的周围，而你也将会有更大的成就。

1. 亲和力能够赢得追随者

在当今社会，一个企业或者是一个公司，越来越注重人性化管理，对领导者的要求也是越来越高。领导者与员工的团结一心，是公司的凝聚力和领导者亲和力的表现。一个具有亲和力的领导者才真正有魅力，只有把自己的亲和力转化为影响力，下属才能跟随你。

然而，在现实生活中，有些领导者总是把自己摆在“高人一等”的位置上，一副高高在上的姿态。居高自傲，听不进别人的意见，不关心下属的想法，平时喜欢对下属指手画脚，批评时更是声色俱厉，缺少谦和的态度，这样做，只会让自己失去亲和力，自己也会成为孤家寡人。如果领导者把架子放下来，为人处世低调一点，看似少了些官威，实则是提升了自己的人品，提升了自己的威信，就会有更多的员工去追随你。

我们知道，社会的分工不尽相同。同样，领导者也要认识到，在领导者与下属之间，也只是职务和分工的不同而已，没有高低贵贱之分。只有放下架子，不以领导者自居，下属就会把领导者当做“知心人”，轻松愉快地与领导者交流思想、提出建议，从而有助于领导者有效地实施管理。

说起大名鼎鼎的拿破仑，相信大家都了解。他是法国的一位皇帝，同时也是一个高傲的领导者。曾有一次，拿破仑扬扬得意地对他的秘书说“布里昂，你也将永垂不朽了。”布里昂迷惑不解，拿破仑进一步高傲地说“你不是我的秘书吗？”听到这里，布里昂明白过来了，这不是说我可以沾他的光而扬名于世了。布里昂是一个自尊心很强的人，于是他反问拿破仑“皇帝陛下，请问亚历山大的秘书是谁？”拿破仑一时答不上来，显得很尴尬。然而，拿破仑不仅没有怪罪他，反而为他喝彩道“问得好！”在这段对话中，布里昂一句话就巧妙地暗示了拿破仑——亚历山大名垂青史，但他的秘书却不为人所知。此时，拿破仑明白了自己的失言。

所以，一个领导者如果想做一位真正有经验、有修养的领导者，就要做到平易近人，与下属平等相处，只有这样，才能有亲和力，才能赢得下属的真心追随和爱戴。

我们知道，众人拾柴火焰高。领导力的实施离不开追随者。要影响追随者、赢得追随者，需要领导者具备亲和力。那么，领导者怎样才能具有这样的亲和力呢？

1. 不摆官架，平等待人

在每个企业和公司里都有这样的一些领导者，他们与人说话习惯于打官腔，令员工非常厌恶，与之接触时精神很紧张。在日常工作交往和办事时，如果不是下命令开会。领导者的语气应该尽量随和。以消除员工对你的敬畏和害怕心理，使他们轻松地与你在一起。在真理面前，领导者应该把自己摆在与下属同等的位置上，相互之间可以平等地去商讨、争论和批评。领导者要特别警惕“权力效应”，有些人认为真理须以权力做后盾，没有权力就没有真理。一般而言，各级领导者都是权力的拥有者和行使者，他们往往形成“领导至上”的观念，而这种观念往往导致员工缺乏创造力，唯命是从的局面。员工常常议论“胳膊拧不过大腿”等，这些就说明了有的领导者在真理面前强化了权力效应，使“真理面前人人平等”成为一句空话，这样的领导者就不可能有很好的亲和力。

2. 关怀员工，尊重员工

领导者的亲和力还体现在关怀员工和尊重员工上。有很多时候，关怀员工的真诚不仅表现在语言中，更体现在体察民生、民情，与员工同甘共苦的行为上。真诚地关怀员工，要求领导者对员工非原则性的错误有包容心，不无端猜疑、道听途说、一棒子打死、上纲上线，而是通过正向的激励督促其改进。领导者不仅要关注员工的工作表现，还要关心员工的学习与生活，在组织内缔造良好的人际氛围，使彼此能敞开心扉，真诚地进行

情感交流。同时，领导者要对每个员工保持始终不渝的尊重，无论其职位高低、财富多少，都要做到对上不献媚、对下不欺压，认可每个个体的自身价值。每个人都期望得到尊重，希望获得平等地与人交流的待遇。在责备员工的时候，千万不可以用“笨蛋”或“混蛋”这一类侮辱性语言。因为这样的指责，不但是不尊重人，还会伤害到员工的自尊心，会让员工很久都摆脱不了受侮辱的心情。

3. 学会让利，平易近人

很多领导者，会利用自己所处的位置来与员工争夺利益。但是要知道，如果领导者利用职位的特权及信息不对称等，在各类项目的申报上、人员安置、资源分配上为自己谋利益，势必会引起员工的反感。所以说，领导者做到不与员工争利是其赢得下属情感认同的必要条件。此外，领导者要想赢得亲和力，还要让员工觉得自己平易近人，这个可以从衣着上下手。有的领导者因为年龄关系，穿得既正统又保守，给人以刻板顽固的感觉，使年轻的下属员工不敢与之亲近。领导者若偶尔穿一些休闲服装，会使人感到非常随和亲切，从而融洽工作气氛。

4. 展示你普通人的特点

要知道，领导者也是人，也是一个普通人。但是作为领导者，由于竞争压力大于普通人，长期的紧张工作和苦闷压抑，会影响到身心健康及事业的发展。所以，领导者要想在人际关系中赢得亲和力，就应该在属下员工中，找一个信得过的人倾诉“苦水”，一方面，可以减轻心理压力；另一方面，使人认识到领导者也有常人的一面，从而产生亲和力。但是要记住，诉苦时不宜多谈人际关系的好恶，以免传出去造成不利后果。

5. 凭借亲和力，赢得员工的信赖

一个领导者在团队中，就像是核心，领导者是否能够赢得员工的

信赖，就要看其是否有足够的亲和力。领导者聚集人马，与员工同心工作，共谋发展。领导者和下属员工之间要形成一种互相信赖的氛围，领导者要调动下属员工为事业长期奋斗，这很大程度上取决于领导者的亲和力。因此，领导者要成就事业，就必须培养自己的亲和力。有亲和力就是具备使人亲近、别人愿意与之接触的力量。要做到有亲和力，领导者就要公平公正地对待每个人；在任何时候，都以一种平等的、朋友式的谈话方式进行交流；领导者在处理违纪行为时要尊重下属，允许下属充分发表自己的意见，即使是错误的，也能心平气和地听下去并指出其错误的问题，使下属心悦诚服，并最终赢得员工的信赖。

领导者要靠亲和力才能赢得员工的追随，要塑造领导者的亲和力，作为领导者，不妨在紧张的工作之余走出办公室，到不经常接触的下属那里，微笑问候，嘘寒问暖，关心一下他们的工作和生活。无论多忙，都要每周或每月抽出时间和下属沟通，召集一些下属在中午和你一起吃盒饭或者喝个下午茶等，在细节中体现对下属员工的尊重，撇开“孤身只影”的寂寞，体验与人相处的平等感，只有这样，才能在公司中营造出一个具有亲和力的氛围。

2. 放下架子，走到员工中去

杰克·韦尔奇就曾坦言：“不是GE的人聪明，我们有一个信念，员工是唯一的，企业领导的很多精力应花在员工的身上，而不是在考察财务数据。仅仅在年报中写几句感谢是不够的，企业领导人必须走到员工中间，征求他们的意见，让每个人都知道自己的绩效和在公司中的位置，关键是企业领导人身体力行去做。”所以，一个领导者要想在员工中有亲和力，

高高在上是绝对不行的，领导者必须下到员工中间去。

我们知道，企业是由人组成，企业的发展更是离不开人。领导者要知道，员工的事就是领导的事，关心照顾员工会使其安心工作；关心有困难的员工会使其对企业更加忠诚。只有走到员工中间去，才能使上下同心，企业才能形成团结向上的氛围并共同进步。越来越多的人的工作目的不再仅仅是为了挣钱，他们更喜欢那些具有彼此平等、互相尊重的文化气氛的企业，在这种企业中，领导者和员工之间的友好和支持性的人际关系会提高员工对工作的满意度，会使大家并肩工作，使工作更加有效率。

韦尔奇认为，领导者的任务就是一只手抓种子，另一只手拿着水和肥，让你的公司发展，让你身边的人不断地发展和创新，而不是控制你身边的人。公司的成功需要集思广益，需要所有人都有激情。把公司的领导者作为皇帝，从长远来看是不会成功的，因为他没有可持续性和亲和力。

目前，在西方国家的一些大公司，已经取消了经理、董事和其他高级管理人员的专用洗手间、专用餐厅等专用空间，他们在工厂与工人们交谈、争论，有时也跪在地上和工人们一道摆弄有故障的机器。日本的一些企业做得更加有力，公司经理、董事长在工作时间同工人穿一样的工作服，一起干活，下班之后一起到酒吧喝酒、聊天，到舞厅娱乐……总之，他们都取消了自己的特权，放下了高高在上的指挥者的架子，破除了他们身上保留的“神秘”和“神”的幻想，与员工们亲密相处，相互沟通与交流，从而激发了员工们的工作热情，打消了他们长期对下压式的领导者的逆反心理，有了归属感、安全感、认同感，以轻松的心情投入工作，发挥出最大的积极性和创造力。事实证明，领导者只有真正走到员工中去，才是亲和并团结员工的绝佳选择。

放下架子，走到员工中去，看似一句简单的话，却是在经历了很多之后才被总结出来的。在索尼公司，公司领导者和员工们平等相待，气氛轻松融洽，公司就好像是一个大家庭，而员工们都被看做是一家人。然而，这种企业氛围和领导亲和力不是一下子就能营造起来的，它是索尼公司经

过了多次员工罢工的教训后才慢慢形成的。第二次世界大战以后，世界生产力遭到严重破坏，工人生活日益艰难，大大小小的集体罢工蔓延了整个世界，索尼公司也未能幸免。

当时，在这些罢工当中，最严重的一次就是1974年石油禁运而导致的罢工。这是一个深刻的教训，日本许多企业专门做了探讨和改进，尤其是索尼公司，在盛田昭夫的领导下，他们很快找到了解决这个问题的方法，那就是走到员工中去，发挥互敬互助的精神。

在日本，有这样一种让人感到很有亲和力的工作方法。日本的创业者在公司成立后，会招聘员工来帮助他达到目标，但创业者一旦聘用了员工，就要将他当做同事或帮手，而不是赚钱的工具。公司固然需要时刻将股东的利润放在心上，但也应该经常为员工着想，应该给这些发展企业的人以相应的回报。在盛田昭夫看来，股东与员工的分量是一样的，有时候员工甚至更重要。只要员工在公司工作一天，他就会为他个人和公司尽最大的努力作贡献。盛田昭夫充分看到了这层利害关系，因此，他特别强调互敬互重。

仔细观察索尼公司的配置就会发现，索尼公司的高级领导人没有私人办公室，甚至连工厂的厂长也没有办公室。索尼公司希望领导者能和其他人坐在一起，使用同样的设施。每天早上开工以前，小组长会召开一个简短的会议，并指示交代各人当日的任务。他同时也检讨前一日的工作情形，在他报告的同时，他也会仔细观察各个组员的脸孔。如果有人看起来不对劲，就让小组长设法了解他是否病了，或是有什么问题。盛田昭夫认为这点很重要。如果员工生病了，不开心或是有心事，工作表现就不好。

为了增强领导者和员工之间的亲和度和上下一体的关系，盛田昭夫几乎每天晚上都与许多年轻的中下级主管和员工一起吃晚饭，并且聊到很晚。有一晚，盛田昭夫注意到一位小伙子心神不宁，无心作乐，于是盛田昭夫鼓励他说出心中的话来。几杯酒下肚后，小伙子打开了话匣子：“在

我加入索尼公司以前，我以为这是家了不起的公司，也是我唯一想加入的公司。但我的职位低下，而我的上司无疑是代表公司本身的，偏偏这人是个草包，我所做或建议的每一件事情都必须由他去决定。我看不到我在索尼公司的前途。”他想到索尼公司可能有许多员工都有类似的问题，而索尼公司必须了解他们的困难。于是，盛田昭夫开始发行一份公司内部的周刊，并在上面刊载各单位部门现有的职位空缺。这样一来，许多员工都可以悄悄试探公司内部其他可能的工作机会。

领导者亲和团结员工，可以做得很多，而真正走到员工中间，才是最受员工欢迎的。走到员工中间去，就是要想员工之所想，真心为员工办事。要想达到这个目的，可以从以下几个细节着手：常对下属嘘寒问暖。记住每个下属的生日，在他们生日的那天，以你自己的名义或组织的名义给他们寄去一张生日贺卡，送上一束鲜花，或是为他举办一次小型的生日宴会，其效果必定非常好。

俗话说：“每逢佳节倍思亲。”在重大的节假日，若是你亲自组织并参与一场组织内自编自演的晚会，定会让你与员工们有更多的沟通机会。总之，领导者一定要下到员工中去，让越来越多的员工、下属参与到组织决策里面，这是组织发展的大趋势，也是管理好下属的一个好方法。

作为领导者，要想与员工之间有良好的亲和力，要想让自己的团队获得长远的发展，就一定要放下领导者的架子，走到员工当中去，与下属们建立起良好的人际关系，创造一个良好的大家庭氛围，这对于领导者亲和团结员工是非常重要的。

3. 用欣赏的眼光去看待员工

一位哲人说：“学会欣赏每一个人，会让你受益无穷。”欣赏是建立在赞同的基础上的，对别人的成绩、优点乃至成功的方法等，出自内心地赞同一番，不仅会让别人更亲近你，而且，当你向别人说出“你真是好样的”时，其实你已在无形中为自己找到了新的努力方向。世界上根本没有完美无缺的人，每个人都有自己的长处和短处。如果一味地挑剔别人的不足，那么就得不到别人的尊重，更得不到别人的欣赏了。

生活在这个现实的社会中，每一个人都渴望得到别人的欣赏，作为员工更是如此。同样，每一个人也应该学会去欣赏别人。世界上有各种各样的人，每个人都有不同的个性和气质，更重要的是每个人身上都有值得学习的地方。学会欣赏，既是一种尊重个人差异性的美德，也有助于自身的逐渐完善。从某种意义上说，欣赏与被欣赏是一种互动的力量之源，欣赏者必须具备愉悦之心，仁爱之怀，成人之美的善念，被欣赏者也必定发生自尊之心，奋进之力，向上之志。所以说，学会用一双欣赏别人的眼光去看待别人，对领导者而言是非常重要的。

列夫·托尔斯泰在成名之前，生活和事业并不顺利，而且他所做的也不尽如人意。然而，就在他沉浸在生活的苦闷，靠信笔涂鸦打发心中的寂寥，还丝毫没有当作家的妄念的时候，姑妈给他的一封信，改变了他的一生。姑妈在信中说：“著名的作家屠格涅夫看了你的文章后说：‘这位青年人如果能继续写下去，他的前途一定不可限量！’”托尔斯泰收到姑妈的信后，惊喜若狂。没想到，名作家屠格涅夫的欣赏，竟然一下子点燃了他心中的火焰，使他找回了自信和人生的价值。于是，他便一发不可收地写了下去，最终成为具有世界声誉的艺术家和思想家，并写出《战争与和平》、《安娜·卡列尼娜》和《复活》等世界名著。

欣赏别人是一种美德，是一种豁然大度。要学会欣赏，就要对别人表