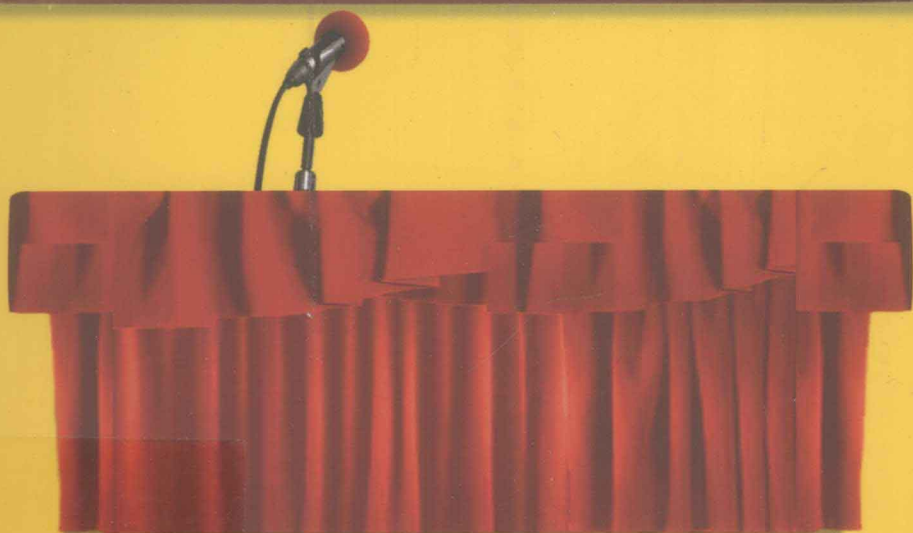


能听懂领导话中深意的下属才是最有前途的下属

学会听领导讲话

骐羽◎著

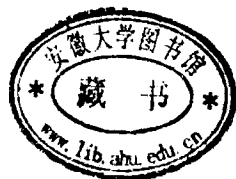


- ✓ 领导说：“知道了。”……○ 代表他没意见吗？
- ✓ 领导说：“你去办吧。”……○ 你能按此执行吗？
- ✓ 领导说：“嗯。”……○ 他是同意还是不同意呢？

学会听领导讲话



骐 羽◎著



 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

学会听领导讲话 / 骐羽著. —北京: 新世界出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5104-2441-0

I. ①学… II. ①骐… III. ①人际关系学—通俗读物 IV. ①

C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 253959 号

学会听领导讲话

作 者: 骐 羽

责任编辑: 王正斌 刘 芳

责任印制: 李一鸣 郑珊珊

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720×1000 1/16

字 数: 260 千字 印张: 15

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-2441-0

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

序

渴望成功的心

《听道》不仅讲“听”，更是讲其背后之道。“听”是沟通中最首要的问题，由此还能延伸出很多外延，用老子的观点看，是由我及他、及宇宙的道理。在整个沟通过程中，看似以“我”为主，实则需要先放空“我”再聆听“他人”，例如碗、茶盅、房子都是以空为用，达到有和无的统一。在这本书里，在常规的沟通方法之外，读者还能体会到“听”在沟通中的精要，体会到超越这些之上的精妙——所谓仁者见仁智者见智，取决于每个人的悟性。

骐羽是一个有慧心的作者，她植根传统，升华总结出“听”的文化和技巧。我和她共事多年，共同见证了所属行业的起飞，也见证了她将传统文化与现代管理、沟通理念融会贯通的过程。由于工作关系，她时常与咨询方、客户方打交道，她洞彻“听道”，运用聆听的技巧成为一名最受人欢迎的客户总监。充满灵性的文字与干练的职场精神相结合的风格恐怕唯她才有。大家可以分享她的文艺气息和多年工作经验共同酿造所得的醇香美酒。她请我来写序，我就简单说说这些年在职场的一些心得：

居善地，与善仁，事善能——选择适合自己的场

进入职场，选择比努力更重要。俗话说：“男怕入错行，女怕嫁错郎。”一个人刚刚毕业选择工作时，工作不满意准备跳槽之前，还是要充分想好几件事：这个行业未来发展前景怎么样？这家公司怎么样？老板是什么样的人？身边配合的人怎么样？自己都准备好了吗？以上

几个问题都能回答 OK 时，那就不要犹豫，选择这个行业加入这家公司跟定这个老板干好这个岗位，轰轰烈烈地投身进去，闯出自己的一片天地。

学而时习，处处有师——工作是人生的继续学习

从小学到大学，接受教育；参加培训，提升技能；念 MBA，学习学习，“米西米西”，联系联系……人们一直在不停地学习有用的知识。工作是人在社会最大的学校，成绩体现在通过工作培养出来的综合能力上。使用就是最大的培养。公司能用你，就是在培养你，这是你学习成长的最好平台。

天道酬勤，舍得付出——保持知足宁静的纯洁天性

趋利避害的本能驱使人不自觉地“少干点、多拿点”。确定工资时锱铢必较，尽量让自己高一点；在做预算时讨价还价，目标尽量定得低一点。既想拿更多的钱当更大的官，同时又逃避面对更大的困难接受更高的目标，这很矛盾。在这个问题上纠结的人要分外小心了。不肯吃亏的人，老天爷不会让他习惯性地占便宜。孔夫子说过，依照个人利益行事，就容易招来别人的怨恨。只在自己的利益安全线内运行的人，不会有太大的出息。

资源不是问题——动静变化，至极而转

有人会说，人家父亲厉害，有关系有家底有背景，我怎么和他竞争？举个例子：刘阿斗。父亲是刘备，称汉室正统，三顾茅庐得助手诸葛亮，建立蜀国。这么好的资源、背景，结果怎么样？国被灭了还乐不思蜀，富二代的梦也随之灭了。所以，资源不是问题。

基础不是问题——无就是有

有人会说，我啥也没有，怎么参与竞争？再举个例子：朱重八。原来是化缘的僧人，后来是当了皇帝的朱元璋。朱元璋成功的关键总结一下就是无为无牵挂无畏，从无努力迈向有——这个过程不能忽视。

他这种跨行业的乾坤大挪移，也给那些在新的困难面前不敢迎头而上的人上了最好的一课。所以，基础不是问题。

关系不是问题——不患不识人，患人不识

有人会说，我和领导同事的关系不太好，恐怕发展受限制。再举个例子：小兰子。进入清宫，嫁给了皇帝。一查家谱，此女竟是爱新觉罗家族世代仇敌——叶赫那拉的后代！哪一个当权者愿意让仇人或者仇家的后人爬到自己头上？未来肯定没戏。结果呢？小兰子凭借心计和机遇成了老佛爷，为爱新觉罗家的江山社稷送了终。让皇帝老公和整个朝廷逐渐认同她，这并不是一件简单的事情。抛开前仇不说，今生的小兰子是自己命运的主宰。所以，关系不是问题。

到底是什么东西在作怪，在充当那只看不见的手？我想，应该是一颗渴望成功的心。拥有了这颗渴望成功的心，人就会盯住新的机会，就会自动设定目标，并寻求有效手段达成好的结果。

修炼自己那颗渴望成功的心。

总结以上想说的，要在职场里面取得成功必须做到四件事：

一、选择好方向。

二、不停地学习。

三、要舍得付出。

四、最主要的是修炼一颗渴望成功的心。

这本书就是你学习、修炼自己的一个好时机！请将目光流连在这充满灵性的文字上，让思维展开翅膀，充分汲取古今中外的养分，塑造一个美好的现代人生！

现代牧业（集团）股份有限公司 运营总经理 韩春林

2011年6月16日

目 录



第一章 和领导打交道的第一堂必修课：倾听	1
一、听到≠听懂：你的倾听有效吗？	3
二、听懂就是节省领导的时间	6
三、有效倾听是打开职场上升通道的秘诀	9
四、良好的倾听是对领导的尊重	10
五、会听，才会执行	14
六、先听后说，倾听比说服更重要	16
第二章 听领导说话的必备心态	19
一、从容地听：领导也是普通人	20
二、诚心地听：对领导表现出应有的尊重	23
三、全面地听：不要漏掉领导谈话的重点	26
四、一切都是为了工作：不要对领导心存偏见	30
五、假如你是领导：换位思考去倾听	34
六、与领导为善：对领导的讲话不能抵触	37
七、学做灭火器：领导发火很正常	40
八、先听领导倒苦水，再听领导说精髓	42
第三章 如何正确理解领导的话	45
一、听懂领导的肢体语言	46
二、根据时间和场合领会领导的话	50

三、领导性格决定说话风格	54
四、领导批示后，仍要动脑“听”纸外之言	60
五、听懂领导含蓄的期望，把握进步机会	63
六、弦外之音认真听，做领导的贴心人	69
七、听懂领导的“随口话”	72
八、与领导秘书多做交流：全面了解你的领导	76

第四章 领导讲话的几种特殊情境分析

一、充分理解领导一反常态的嘘寒问暖	80
二、领导一言不发意味着什么	82
三、表扬的潜在意义	85
四、领导为什么会先赞后贬	89
五、学会理解领导的当众批评	92
六、领导的背后表扬	96
七、听懂最难懂的话：领会领导的无声指令	99
八、别只听自己想听的，要听领导想表达的	102
九、领导征询意见的潜台词	104
十、领导为什么会越级指挥	109
十一、迟疑不决是领导无言的否定	112

第五章 听领导讲话的回应技巧

一、谨慎回应，完成听的互动	116
二、得体微笑，化解听的误会	119
三、下属情绪饱满，领导才会畅所欲言	122
四、没有反馈的倾听是最糟糕的倾听	126
五、崇拜地倾听：领导也希望被欣赏	129
六、倾听领导讲话要聚精会神	133
七、听领导说话时的小礼仪与小技巧	136

第六章 如何针对领导的类型去倾听	141
一、急性子的领导：慢听	142
二、慢性子的领导：急听	146
三、只搭框架的领导：细听	149
四、喜欢手把手的领导：有选择地听	152
五、寡言型的领导：一字不漏地听	155
六、爱说话的领导：拣重点听	159
七、想法多的领导：挑确定的听	162
八、描绘远景的领导：找实用的听	165
九、爱打击人的领导：忠言逆耳地听	169
十、夸奖型的领导：再接再厉听	171
十一、强势型领导：顺从地听	174
十二、迟疑不决的领导：参谋互动地听	178
十三、外籍领导：有一听一	180
十四、中方领导：虚实结合地听	183
 第七章 如何倾听不同层级领导的讲话	 187
一、优先听从直管领导	188
二、尊重副职意见，执行正职指令	190
三、和本部门意见保持一致	192
四、让“隔壁”领导也认可的巧妙倾听术	195
五、各有道理时倾听共性内容	197
六、最高领导的讲话很重要	199
七、原则+圆润：协调好部门间的人际关系	201
八、听取集体意见，避免失误	203
九、第三方意见要客观地听	204
十、知法守法，多听法务部门的意见	205

第八章 正确倾听领导讲话需要掌握的分寸	207
一、大忌：心猿意马，态度不端正	208
二、不可心不在焉	209
三、不可不时看表，表达厌烦情绪	210
四、不当点头虫：听领导讲话也要有自己的主见	213
五、打断领导讲话是一种没修养的表现	214
六、不明白时千万别装明白	217
七、听到领导夸奖切忌顺杆爬	218
八、不能轻易和领导争辩	219
九、只听不做还不如不听	222
十、千万不要传播领导的隐私	224
十一、不要探听领导不想说的话	226
十二、认真对待领导试探性的话语	228



第一章

和领导打交道的第一堂必修课：倾听

从前有个人叫李顺，他总觉得每天的生活就是柴米油盐，很无趣，于是就上山去向禅师请教如何才能活得有趣些。禅师没有马上回答，而是问他愿不愿意留在禅院里帮忙做打扫的工作？李顺为了得到答案，就答应住下来。一连三天都是扫树叶，他开始厌烦了，第六天打扫完他径直去问禅师到底给不给答案。正值开饭时间，禅师见到他来，就叫他一起吃。他急急吃了几口。突然禅师问道：“你手中端的是什么？”

他马上答道：“米饭。”

禅师再问：“还有呢？”

他回答：“还有饭碗。”

禅师又问：“还有吗？”

“还有？没了呀？”李顺有点懵。

禅师说让他明天吃饭时再来，回答出手里端的是什么，就给他那个答案。他一夜没睡，也想不出端着什么，明明就是一碗米饭嘛！第二天一早，他看到小济师傅已经在扫院子了，就凑近问他昨天的事情。小济也不回答他，只问道：

“你看我扫的是什么？”

“树叶啊！”

“还有呢？”

“还有？尘土。怎么也和禅师的问题一样？！”

“再想想。”小济笑道。

李顺挠着头想了半天也没想出来，就极力央求小济告诉他。小济经不住他的央求，说道：“我清扫的是我的生活。生活就在这平凡的叶长叶落，生生不息里。”

李顺又问：“那你你觉得无趣吗？”

小济说：“虽然它平凡琐碎，但只要你当它是生活的一部分，就不会觉得无趣了。”说完继续清扫。李顺若有所思。

于是他在吃午饭时跑到禅师那。这次禅师照例又给了他一碗白米饭，李顺高兴地跟禅师说：“我知道了，端着的是‘活着’。您这下可以告诉我答案了吧？”禅师微笑不语。一顿饭过后，禅师问他现在心情如何。李顺说他这几天身体虽然疲乏但是锻炼了筋骨，茶饭虽然清淡但是吃起来很香甜可口，同事的小师傅们精神淡然愉悦，感染得他也很愉悦，只是还没有得到问题的答案，有些困惑，请禅师明示。禅师微笑着说道：“你的答案，已经由你自己找到了，我还说什么？”李顺，恍然大悟，欣然下山去了，从此他再也不觉得生活无趣了。

通过上面这个故事，我们发现，听人说话第一要义是听到，第二是听懂，第三是听得有效。李顺先是听到禅师言词的表面意思，接着听懂小济说话的涵义受其启发，最后顿悟了禅师给他的答案，将禅理运用到生活中，即听得有效。领导说话可不会像禅师一样慢慢开悟你，他往往希望你立即领会精神内容，迅速执行并产生效果。而且领导不会空费口舌说些不相干的话，通常是简明扼要，正如同领悟禅师的“不语”一样，有许多需要用心体会的内容。除了要仔细辨别领导的语义，还要对周围各种因素进行综合判断，方能得到要领。会听话的下属才能保住饭碗，有了饭碗，才会有生活过。

一、听到≠听懂：你的倾听有效吗？

我们对“听”字进行拆解：左边是个口字，右边是个斤字，说者嘴里有分量，犹如千斤之重。会听的下属能接得住、扛得起听话的重任。

“会听话”看似微不足道，却作为信息流转的关键点而存在。每一个职场的工作人员都是信息网的重要结点，犹如江河之滴水，虽微小却能汇聚万千力量。如果把职业人士的信息流通比作循环流动的水，把公司比作地球，那么只有水正常循环了地球才能生生不息。听话作为日常最基础的沟通形式，看似平凡，实则很重要。

我们用 20-30-40-50 这一组数字来描述倾听的重要性。倾听在 20 项重要经营技巧中排第一名；倾听占了中层管理者 30% 的时间；占了高层管理者 40% 以上的时间；我们在沟通中有 50% 的时间是在倾听，甚至有时还会超过这个数字。职场是讲究效率的地方，如果每个人都不修炼接受信息、处理信息的能力，使信息在自己的岗位停滞不前，那么领导的时间成本、下属的时间成本，以及团队的时间成本犹如一层层涟漪荡漾开来，会波及整个公司的水面，最终的结果是损害公司利益。如果不想成为公司的绊脚石，或者不甘停滞不前，那就不妨看看以下三个能实现有效倾听的重要步骤：

首先是“听到”。要开放地接收信息，让信息运行通畅，达到良性运转和循环。“听到”这个词很简单，做起来却不容易。让一个人开放地听另一个人讲话，在小学生时期也许比较容易，那时人尚处于新鲜懵懂的状态，接受起信息来就很主动。随着年龄的增加，经历经验在头脑中形成定式，有了很多自我判断，就不那么好清空磁盘轻易接受信息了。

我们看第一个例子：曾昉是刚毕业的大学生，面试了几家单位，被其中一家录用，兴高采烈地上了班。他做工作基本每次都能使领导满意。同事马新易对此不很理解：论资历自己比他早一年来，论学历自己的学校牌子比他响，何况自己来时是人力资源部高部长亲自批的，怎么都轮不到这新来的小子争头彩。他的优越感很受打击，于是就观察起曾昉的日常工作状态，看看他到底用哪些手段博得了领导的欢心。

他观察了个把月，也没觉得曾昉哪里有什么特别之处啊。正在疑惑不解之时，高部长来了个电话，让他下班过去一趟。马新易一听高部长召唤，想必有什么重要事情。就这样狐疑着挨到下班，一溜烟来到人力资源部。高部长告诉他，马新易的部门领导破格提拔新人曾昉，本来马新易想平级出任的肥缺，被新来者先得了。

这一来马新易上了心，仔细观察对手的一举一动，观察之下不禁大吃一惊——令他处于下风的不是领导的偏心抑或曾昉的阿谀，而是曾昉每次倾听领导讲话时都格外认真，做详细的笔记，执行时还常找领导沟通磋商，这样一来，他的任务完成得正合领导的期望，有时还能超出领导的期望值。这个发现让马新易反思良久。摆在他面前的选择就是：还像以往一样保持莫名的优越感，听不到别人说什么？还是学习曾昉，改进求新博得领导的满意？

我们知道，许多人有这样的毛病——存在莫名的优越感。人的失败有时不是败在对手强大，而是认不清自己，听不到别人说话。更何况这次马新易遇到的对手本身就是强过于他的。聪明的读者，你的选择呢？

其次是“听懂”。我们问听者通常用“晓得吗？”“明白了吗？”很少问“听懂了吗？”一是问听懂没有，是对听者理解和接受能力的侮辱，听者会认为“难道我听不懂吗？”二是“听到”常常给人以“听懂”的错觉，以为听了自然就能听懂。其实，“听懂”才是说者希望听者做到的目标。听到就是单向接受信息的线段，是静止的；听懂却是交互接受信息，它有从思想到行动的驱动力，是有倾向性的射线，它向着成功迈进，是动态的。

看第二个例子：齐瓚在一家快速消费品企业做销售主管，手底下管着几个销售代表。下月恰逢中秋节促销活动，本月初就要把活动货品铺货完毕，加上广告宣传品要使用到位，得忙碌一阵子了。次日齐瓚亲自主持晨会，议题主要是传达大区经理下达的任务。齐瓚觉得这个会开得很成功，销售代表、销售助理和促销员看似都听进去了。他抽查了几个问题，大家也都回答到位，似乎没有什么可担忧的，于是就让大家按部就班执行起来。

一周过去，齐瓚例行检查市场，一查之下，怒火中烧——全城划分了八个片区，有三个已经被竞争对手抢先铺货，拿下黄金动销的堆头位置，生动化陈列也做好了。这一下齐瓚很被动，上面要是查起来，KPI考核成绩还能好吗？明明是传达布置到位，为何执行结果却差强人意呢？齐瓚决定第二天晨会着力

一查，看看到底是什么原因所致，是不是这些下属懒惰或搪塞工作。第二天一开会，他发现问题的根源了，自己当初只顾填鸭式地布置，这群兵们也是大满灌地接收，很多内容根本没领会，特别是在时间紧迫性上没有深刻认识。也就是话倒是听了，就是没听懂，才导致这样的执行结果。

于是齐瓚不得不收起怒火，重新讨论了改进方案以弥补漏洞，一个片区一个片区的阐释，一对一的辅导，每布置完一项任务，就问当事者“听懂了吗？”果然功夫不负有心人，在新方案里，一方面避开竞争品牌抢占的黄金货架，另一方面组织大客户进行谈判，与那三个片区的卖场谈判通常不陈列本公司产品的位置，不但价格比竞争对手的低，而且独辟蹊径，起到了意想不到的效果，迅速扭转了下风的局面，赶在中秋节热销之前，完成了全部工作。这样的手法还被公司借鉴、推广，齐瓚得到表扬是必然的。这个过程，是他和下属由听到到听懂的互动过程。从中我们可以看出，听懂，不是一个静止的点，它完全是一个动态的链条。

最后，终极目标是听得有效。什么叫有效？有效就是要产生效果。如果完成第一步听到，第二步听懂，然后就没了，这就不是有效。听得有效是要产生结果，产生效益的。作为下属，几乎每天都能听到不同层级的领导讲话。不同形式的会话场所里，听话的方法也不尽相同。如果不注重听话的质量，执行力势必大打折扣，影响自己的职业晋升。要听有效的话，行有效的事，做有效的人。

第三个例子：小青在一家广告公司做 AE（客户主任），他做事认真，很听领导的话。适逢元旦，公司订制了一批新年贺卡，由总经理亲自签名，寄往客户公司。正值公司新办公室装修期间，行政人员一部分忙装修，一部分忙迎新年会，于是任务便逐级委派到小青。小青认真核对过所有客户的地址，确认无误就交待前台文员发出去了。

由此看来，小青是听懂并且完成了领导交办的任务。事实果真如此吗？第二年春天，公司乔迁新址，举行迎春宴，邀请了所有客户参加。几个客户聚头一闲聊，独独东北吉林的客户没有收到新年贺卡，不免产生被冷落的感觉。总经理知道了这个“小”疏漏，就问责客户总监，层层问下来，最后发现小青当时确实发出去了，地址也没有错误，但是客户就是没有收到，可能是投递公司的问题。如果小青当时补一个电话，追踪一下结果，也许就不至于让客户以为只有

自己没有收到问候。难道要跟客户解释：“我们寄了，但是您没有收到，是投递的问题吧？”

这件事情的经验教训就是：**当你听到了、也听懂了领导的话，就要对执行负责到底，这样领导说的话才能获得效益。永远不要以为事情完成了，真正的完成就是收到效果。**在整个事件当中，其实小青付出了劳动，也敬业了，但是没有完全达成领导的意图，还引发了客户的误会，她这个有效办事的分数就要被大打折扣，变成了典型的“将功赎罪”。

听到——听懂——听得有效，这是一个动态循环的圆。有效倾听从一开始就是向着未来奔进，到最后又能回到原点检讨的动态过程。它在每一个环节上都要求用心、认真、有计划、可执行，甚至是可检验的。

【锦囊妙计】

1. 打开心门，才能听到信息。
2. 听懂话语，还要继续行动。
3. 随时回到原点检视是否有效。

二、听懂就是节省领导的时间

福特汽车制造公司前董事会主席菲利普·考德威尔曾经说过：“如果我们不在乎是否建立了一种风气，如果我们不够细心地去向别人请教、聆听别人给我们提出的意见，那我们就无法知道客户对我们的批评与指教。”许多管理学专家也都提出过倾听重要的论点。管理学专家汤姆·彼得斯和南希·奥斯汀在他们合著的《追求完美》一书中谈到了有效倾听的重要性。他们认为，有效的倾听至少可以直接获得重要信息，可以了解到真实的信息。有效地倾听尊重和关注说者，调动整个谈话的积极性，帮助彼此进一步深入沟通。

是什么让这些知名企业家和专家学者都如此重视倾听的效果呢？

1. 领导不想重复传达命令，谁都不想把时间浪费在重复上。

2. 如果听完领导的话没有被有效执行，领导不被尊重，他会想：敢情我说话都不管用啊？

3. 最重要的是，一旦事情重新再做一次，机会不允许，时间不等人，后果难以设想，这个比重新说一次话难得多。我们看一个《张总的三个秘书》的故事就明白了：

(1) 张总的第一个秘书：你要我说几遍？

张总最近很恼火，为什么呢？新来的秘书王强在听他说话时，总得问第二遍，有时甚至问三遍。不说吧，他在问了；说吧，说得张总自己都烦了。于是同事们就听到张总在办公室一边重复，一边提高嗓门问王强：

“小王，你说，你说，我这是说第几遍了？你要我说几遍？你要我说几遍我就得说几遍。”把一向说话干脆利落的张总折磨得如此唠叨，也确实不是一件容易的事情，“你就不能拿笔记一下？好记性还不如烂笔头呢。都给我记下来。”

“都记下了。”小王委屈地说。

“我是让你记在脑子里。”张总好无奈。

事隔一个月，张总就换了秘书。王强被调到档案室工作。

(2) 张总的第二个秘书：我说话是放屁吗？

张总最近很开心，因为他刚把那个记不住话的秘书调到档案室了，这一下不用担心同样的话说两三遍了。新换上来的秘书仪表堂堂，西服穿得笔挺，往矮胖体形的张总跟前一站，对比太鲜明。不过张总自信心还是有的，久经沙场，还怕个美少年抢夺风采？岂不太低估别人的鉴赏力了？企业毕竟是效益单位，拼的是人品和头脑。

可是这个美少年也存在一个让张总又火冒三丈的毛病，那就是他的性格很好，领导说什么都应诺得很好，从表面上看没有问题，但就是迟迟不执行。他也不是都不执行，有些不执行，有些执行。无论是事务繁忙，还是心存保留意见，任何理由都不能解释不执行这一点。于是张总把这个美少年秘书又换掉了。直接派到仓库做库管，每天都得清理进出货物的数量，一件都不能错，深刻反省。

事后人们问他，人家好好的你为什么又换秘书？张总说：“他竟然无视我的权威，不听我的话，不尊重我。不但不听，动机也不好，难道我说话是放屁吗？”一番话说得同事们直乐。