

领导者的主要工作就是沟通，从某种意义上来说，掌握良好的沟通方法是走向成功的捷径。

童良焯 童晓梅 / 编著

# 领导者必须掌握的 沟通方法

## COMMUNICATION SKILLS



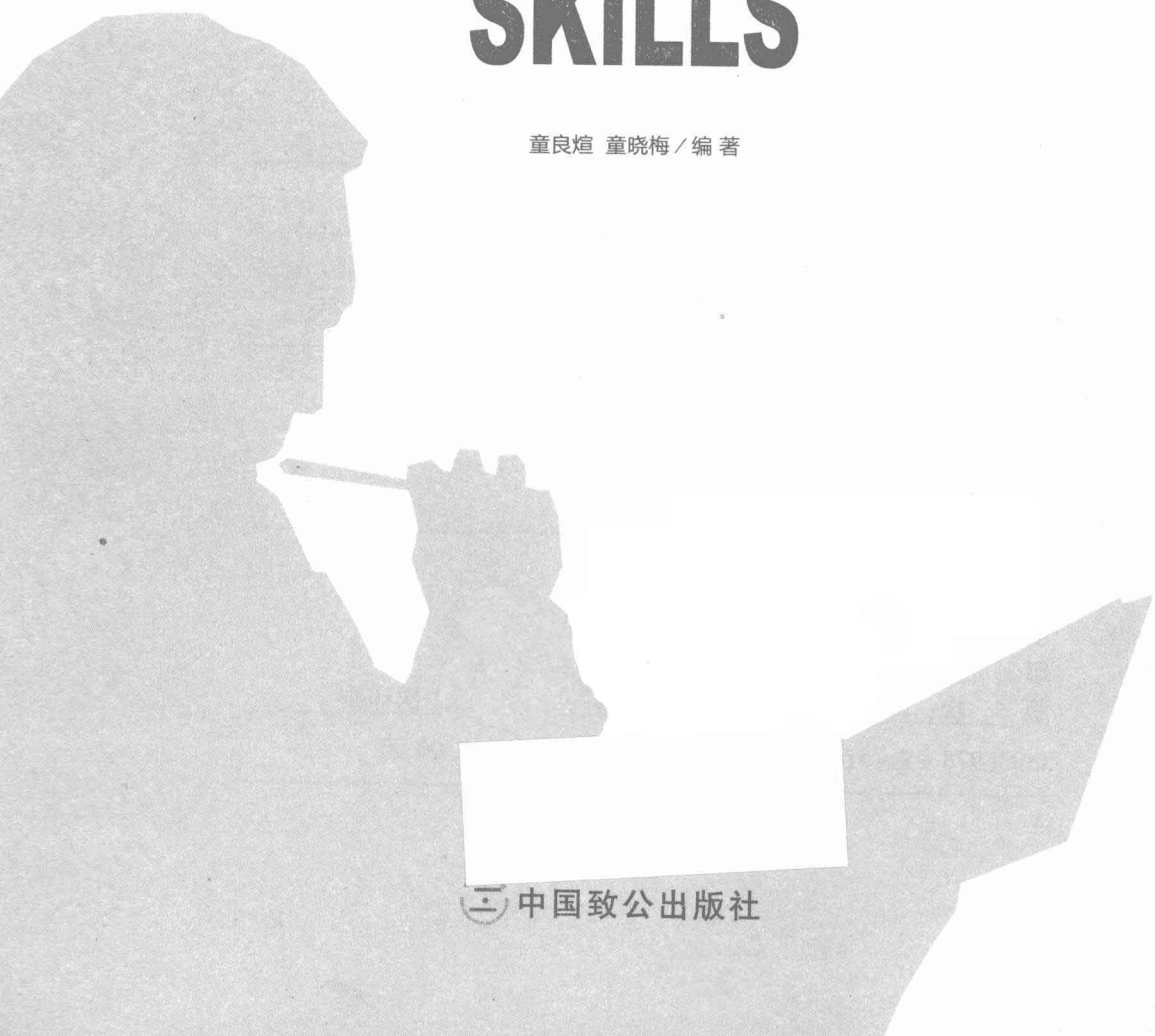
中国致公出版社


职场中必须掌握的

# 沟通方法

## COMMUNICATION SKILLS

童良焯 童晓梅 / 编著

A large, light gray silhouette of a person in profile, facing right. The person is holding a pen to their chin in a thoughtful pose and has their left hand on an open book or document. The background is white, and the silhouette is the primary visual element on the cover.

 中国致公出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导者必须掌握的沟通方法/童良焯, 童晓梅编著. —北京:  
中国致公出版社, 2011. 6  
ISBN 978 - 7 - 5145 - 0070 - 7

I. ①领… II. ①童…②童… III. ①领导学: 公共关系学  
—通俗读物 IV. ①C933. 2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 066717 号

---

**领导者必须掌握的沟通方法**

---

编 著 者: 童良焯 童晓梅  
责任编辑: 裘挹红

---

出版发行: 中国致公出版社  
(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店  
印 刷: 香河宏润印刷有限公司

---

开 本: 710 × 1000mm 1/16 开  
印 张: 20  
字 数: 300 千字  
印 数: 6000 册  
版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

---

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0070 - 7 定 价: 38.00 元

---

**版权所有 翻印必究**

# 前言

PREFACE

沟通是一种技巧，更是领导者取得成功的秘诀。英国管理学家威尔德说：“管理者应该具有多种能力，但最基本的能力是有效沟通。”沟通是领导者达到既定目标、满足生存需要、实现伟大抱负的重要工具之一。

对于中高层的领导者来说，在工作中，需要与上级、下属、相关部门、客户等进行各种不同层次的沟通。无论是决策调研与论证，还是计划制定、工作组织、人力资源管理、部门间协调，或者与外界的交流，都离不开沟通。领导者拥有了优秀的沟通能力，就能及时准确地了解下属的工作进展，提升团队执行力，而且能够融洽上下级关系，营造和谐的组织氛围，达到促进组织发展的目的。如果不能很好地沟通，不但会使个人丧失职场竞争力，更会导致组织整体业绩的下滑。

戴尔·卡耐基说过：“一个管理者能否在职业发展中获得成功，70%以上靠的是其是否具备了良好的沟通能力。”一项对世界五百强企业领导人的调查显示，85%的人认为对领导者成功最关键的能力是沟通能力。因此可以说，领导者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，组织管理都离不开沟通。

成功领导者具有的一个显著特点，就是卓越的沟通能力。他们经常能尽情地发挥本身所特有的与人沟通的艺术和能力，巧妙地赢得别人的



喜爱、尊敬、信任和合作，从而开创了人生的丰功伟业。

沟通，它是一种能力，并不是一种本能。它不是天生具备的，而是一种需要我们后天培养、努力学习的技巧。随着沟通时代的来临，对于领导者来说，掌握全方位沟通技巧就成了必修课。

作为领导者，既要学会正式沟通，也要学会非正式沟通；既要善于内部沟通，也要善于外部沟通。领导要主动与组织成员进行沟通，使组织成员相互信任、理解、协作，心往一处想，劲往一处使；也要积极与上级、下级、同级进行沟通，做到上情下达，下情上达，保证真实的信息在组织成员、上下级之间畅通地传递，把人心统一到实现组织目标上来，把力量凝聚到实现组织目标上来。作为组织的领导者，还必须与外界有良好、有效的沟通。领导者只有通过一定的手段和媒介与外界建立良好的关系，争取各界的支持，才能创造良好的发展氛围。

本书以“沟通”为主题，通过睿智精练的语言、发人深省的故事，对领导沟通工作中的沟通类型、沟通要素、沟通方式、沟通运用等方面进行阐述、剖析，教你如何选择恰当的沟通渠道和沟通方法，怎样依据沟通对象选择沟通策略，怎样克服沟通障碍，怎样化解危机及应对媒体等。

领导者本身成功与否，完全取决于沟通的能力和功夫。良好的沟通不仅能使领导者拥有号召力和凝聚力，更能够使领导者得心应手和卓有成效地开展工作。在生活与工作中注重沟通技巧的修炼，掌握沟通的方法，将创造意想不到的新局面。在竞争激烈的职场，沟通技巧的高低往往决定了一个领导者职业生涯最终能达到的境界。

编者

# 目录

## CONTENTS

### 第一章 领导沟通概述

“领导沟通”就是领导者在工作中的人际沟通。领导沟通是实现组织目标、作出正确决策、增进人际和谐的重要工具。领导沟通应遵循一定的原则，这是指领导的讲话要有一定的限度、尺寸，不能无原则地评价某些事情、某些人。坚持原则，是保证领导沟通顺畅的先决条件，也会为领导的工作表现加分。

第一节 领导沟通的内涵·····	2
什么是领导沟通·····	2
领导沟通的特点·····	3
领导沟通的作用·····	4
第二节 领导沟通的重要性·····	7
沟通是实现组织目标的保证·····	7
沟通是作出正确决策的前提·····	8
沟通是增进人际和谐的润滑剂·····	9
沟通是促进创新的动力源·····	11
第三节 领导有效沟通的原则·····	13
有效沟通，从“心”开始·····	13
站在对方的立场上说话·····	15
尊重对方，消除“距离感”·····	17



沟通贵在坦诚 ..... 19

## 第二章 领导沟通的基本类型

根据沟通所借用的媒介的不同，可分为语言沟通与非语言沟通。从沟通的系统来分，可分为内部沟通和外部沟通。从沟通的形式来分，可分为正式沟通和非正式沟通。作为一名领导者，既要学会正式沟通，也要学会非正式沟通；既要善于内部沟通，也要善于外部沟通。沟通的关键是如何用对方可以接受的类型来沟通。

第一节 语言沟通和非语言沟通 .....	22
语言沟通 .....	22
非语言沟通 .....	31
第二节 内部沟通和外部沟通 .....	34
内部沟通 .....	34
外部沟通 .....	36
第三节 正式沟通和非正式沟通 .....	39
正式沟通 .....	39
非正式沟通 .....	42

## 第三章 领导沟通的要素

领导沟通的要素包括沟通的内容、沟通的方法、沟通的动作。就其影响力来说，沟通的内容占7%，沟通的动作占55%，沟通的方法占38%。因此，要产生最大的影响，必须通过自己的手势、身姿、语调和词汇，使用最为广泛的表达方式。你的一举一动和脸部表情比你所使用的词语威力更强，所以必须意识到它们的力量，并予以重视。

第一节 沟通的内容 .....	46
情感沟通 .....	46
操作性业务信息沟通 .....	47
决策性业务信息沟通 .....	48
绩效沟通 .....	49
制度沟通 .....	52
责任、权利、利益沟通 .....	53
企业战略沟通 .....	54
企业文化沟通 .....	56
第二节 沟通的方法 .....	58
纵向沟通 .....	58
横向沟通 .....	59
斜向沟通 .....	60
第三节 沟通的动作 .....	61
破译他人的肢体语言 .....	61
模仿对方的肢体动作，建立亲切感 .....	63
模拟对方说话的声音，赢得认同 .....	65

## 第四章 领导沟通要求

沟通中领导者的仪表非常重要，它反映出一个人的精神状态和礼仪素养，是沟通中的“第一形象”。领导者得体的服饰、落落大方的举止，幽默而又不失犀利的言谈将会使你无往而不利。另外，领导者要着力营造有利于沟通双方的氛围，使沟通能够有效进行并达到预期效果。

第一节 注意沟通时的仪表 .....	68
以难忘的第一印象深入人心 .....	68
讲究服饰，展示良好的外在形象 .....	69





把形象打造成个人品牌 .....	71
第二节 掌握沟通的言谈举止 .....	74
姿态是无声的语言 .....	74
微笑越多，沟通的效果越好 .....	76
第三节 营造良好的沟通氛围 .....	78
一语勾心，迅速形成融洽的局面 .....	78
适度的寒暄营造良好的交谈气氛 .....	80
话精而语妙，让人“一听难忘” .....	82

## 第五章 领导沟通的主要形式

领导者要想做到高效沟通，需要掌握好几种形式。能否善于倾听，是衡量领导水平的标志。沟通中的“提问”，对双方的良性互动有着重要的作用。出色的领导者总能在演讲开篇立即抓住听众的心。总之，沟通要以情动人、以理服人。领导者要善于利用不同的沟通形式，巧妙地赢得别人的尊敬、信任与合作，从而开创事业的新局面。

第一节 倾听 .....	86
倾听的内涵 .....	86
倾听的技巧 .....	87
消除倾听中的障碍 .....	89
第二节 提问 .....	92
提问的概述 .....	92
提问的类型 .....	94
提问的技巧 .....	95
第三节 演讲 .....	98
演讲概述 .....	98
演讲的开场白技巧 .....	100

即兴发言的技巧·····	102
掌握好演讲的语速·····	104
第四节 辩论·····	106
辩论概述·····	106
辩论的技巧·····	107
第五节 说服·····	111
说服的含义·····	111
说服的技巧·····	112
说服的禁忌·····	114
第六节 谈判·····	116
谈判概述·····	116
谈判的原则·····	119
谈判的技巧·····	121

## 第六章 与上级领导沟通的技巧

学会和上级沟通，是当今职场领导的一门必修课。在沟通中，可以用恰如其分的赞美赢得领导的信任和好感。当有了意见、建议时，要巧妙地表达出来，使自己的想法付诸实施。有时候恰到好处的一句话，不仅能平息矛盾，还能让你与领导的关系更加融洽。总之，与领导沟通是一种技巧，你只有认真想，反复练，才能很好地掌握。

第一节 赞美的技巧·····	126
得体赞扬领导，营造融洽的工作氛围·····	126
摸准对方的心理，把恭维话说到点子上·····	128
说好赞美话的关键，称赞领导引以为荣的事·····	130
赞扬的诀窍，细微之处显真情·····	132
背后赞美比当面赞美更让对方觉得可信·····	134



奉承恰到好处，会让领导感到舒服 .....	136
第二节 进谏的技巧 .....	139
不卑不亢，以谦虚的态度提建议 .....	139
给上级提“建议”而不是“意见” .....	142
在提出忠告的时候，维护好对方的尊严 .....	144
在否决之前，先肯定上级见解的可行性 .....	146
做好引导工作，结论留给上司定夺 .....	148
第三节 拒绝的技巧 .....	151
当自己无法做的时候，就要学会拒绝 .....	151
在说“不”时一定要讲策略性 .....	152
利用第三者做借口，避免与上级直接对立 .....	154
推掉额外工作：既不伤和气，又解决问题 .....	156
敷衍拒绝，能收到良好的效果 .....	158
第四节 灵活说话的技巧 .....	162
绕个弯子，避开与领导正面碰撞 .....	162
甘心示弱，突出领导的优越感 .....	164
委婉说话，间接地达到目的 .....	166
遇到难堪场面时，要为领导打圆场 .....	169
运用“模糊语言”，留下回旋的余地 .....	172
言语失误要用妙语去弥补 .....	173
善意的谎言也是说话的智慧 .....	175
第五节 和上级说话要把握好分寸 .....	178
与上司沟通，不要锋芒太露 .....	178
避免说错话的妙诀：三思而后说 .....	180
管住自己的嘴巴，慎言才能少祸 .....	182
汇报工作时千万别说越位话 .....	184
与领导交谈，应讲究“忌口” .....	186

## 第七章 与同级沟通的技巧

对于领导者来说，平级之间的沟通能消除误解、增进情谊，使组织发挥更大的效能。同级关系具有直接、经常、密切、频繁的特点，因而在一些问题上容易产生分歧和矛盾。如果处理得当，同级之间就会融洽和谐，增加向心力和凝聚力，进而保证事业的成功。平级之间要想沟通好，必须开诚布公，相互尊重，相互扶持。

第一节 化解矛盾的技巧·····	190
横向协调，增加向心力和凝聚力·····	190
携手共进，正副职之间沟通的技巧·····	192
巧化干戈，消除同级之间的矛盾冲突·····	194
第二节 加深情谊的技巧·····	197
用恰当的人情话润滑同事关系·····	197
说好三种语言，加深同事情谊·····	199

## 第八章 与下属沟通的技巧

领导本身成功与否，完全取决于与下属沟通的能力。领导者经常与下属有效地沟通，可以拉近双方的心理距离。沟通过程中，领导应对下属的优点适时巧妙地赞扬，要慎用批评。领导者应把教训和命令转为留心与倾听，鼓励和调动员工的积极性。良好的沟通不仅能使领导者拥有号召力和凝聚力，更能够使其卓有成效地开展工作。

第一节 激励的技巧·····	202
表扬比金钱更能调动员工的积极性·····	202
传递积极的期望，会使员工发展得更好·····	205



激发干劲的策略：动员，再动员·····	207
激励妙招：充分发挥“胡萝卜”的效用·····	209
满足员工的荣誉感，能密切上下级关系·····	212
第二节 批评的技巧·····	215
讲究批评方式，促进下属改正错误·····	215
有褒有贬：在批评的同时，不忘对其成绩给予肯定·····	217
纠正下属的过错时，把指责变为商量·····	219
间接批评，收到预期效果·····	221
第三节 幽默的技巧·····	223
幽默是与下属交流的润滑剂·····	223
运用含蓄幽默的语言，说出问题的关键·····	225
说好幽默话语，摆脱尴尬局面·····	227
自嘲是一种充满魅力的交际技巧·····	228
说好幽默话的诀窍：幽默要适“度”·····	230

## 第九章 团队中的沟通技巧

有效的沟通在团队的运作中起着重要的作用。良好的团队内部沟通，有助于使员工认清团队所面临的形势，理解上司的各种难处，激发团队成员的工作热情，从而使团队拧成一股绳，充满竞争力。对于领导者来说，如何与团队进行沟通，又如何教育员工互相进行沟通，将决定团队的工作效率和结果。

第一节 解决问题的技巧·····	234
有效沟通，是解决问题的最佳方式·····	234
巧施策略，化解部属之间的冲突·····	235
以“参与式”沟通替代“专断式”沟通·····	238
第二节 协调关系的技巧·····	240

描绘团队愿景，激发员工的热情·····	240
闲谈能够增进了解，加深沟通·····	242
如何做好跨部门沟通·····	244

## 第十章 与客户沟通的技巧

要与客户建立良好的关系，最快捷的办法就是了解对方的兴趣爱好，然后有的放矢，讨论对方感兴趣的话题。这样常常会激发对方一吐为快的冲动，渐渐获得对方的好感。表达方式同样非常重要。同样的一句话，不同的人用不同的方法和语言表达出来，效果是不完全一样的。学会运用一些表达的技巧，才能使客户乐意答应自己的请求。

第一节 获得客户好感的技巧·····	248
说话有亲和力，更容易赢得对方的好感·····	248
谈论对方最感兴趣的话题·····	251
快速提问，五分钟让人对你感兴趣·····	253
第二节 赢得客户支持的技巧·····	256
怎么说比说什么重要·····	256
激发出同情心，争取利益就容易成功·····	257
做一个“听话”的高手·····	259
正确对待客户的投诉·····	262

## 第十一章 领导沟通的障碍与克服策略

有调查表明，工作中70%以上的障碍是由沟通不畅引起的。例如，企业中执行力差、领导力不高问题，归根到底，都与沟通能力的欠缺有关。作为一个领导，要充分认识影响有效沟通的因素，并找到克服沟通障碍的策略，最终实现与人的有效沟通，提升自身的领导力水平。



第一节 影响沟通的因素.....	266
沟通主客体之间的差异.....	266
沟通效果取决于相互信任程度.....	267
沟通方式直接影响沟通效果.....	268
环境对沟通有直接的影响.....	269
沟通时机影响沟通效果.....	271
没有认清沟通目标.....	273
沟通最忌“不充分”.....	274
第二节 沟通障碍的解决策略.....	276
学会控制情绪，不让冲突升级.....	276
和人沟通，不要和人抬杠.....	279
主动认错比自己争辩更有效.....	280
话不在多，而在于能说到点子上.....	282
化解牢骚，促使员工心平气和地工作.....	284

## 第十二章 领导沟通的危机化解

危机对于一个组织来说，可能是灾难，也可能是转机。当危机到来之时，领导者应当从容应对。这要求领导者具有多方面危机决策的素质与能力。作为组织的领导者，能否与媒体进行良好的沟通，对摆脱危机起着十分重要的作用。领导者必须自觉提升媒体素养，努力提高引导舆论的能力和水平，从而把危机有效地转变为工作的转机。

第一节 危机沟通的原则和步骤.....	288
什么是危机沟通.....	288
危机沟通的重要原则.....	289
危机过程中的沟通步骤.....	291

第二节 危机沟通中与媒体沟通的技巧·····	293
媒体的分类·····	293
危急时刻新闻发言人与媒体的沟通·····	294
提高在危机事件中面对媒体的能力·····	296
危机沟通需要克服的误区·····	298
控制好局面，掌握主动权·····	300
主要参考文献·····	303



# 第一章

## 领导沟通概述

“领导沟通”就是领导者在工作中的 interpersonal communication。领导沟通是实现组织目标、作出正确决策、增进人际和谐的重要工具。领导沟通应遵循一定的原则,这是指领导的讲话要有一定的限度、尺寸,不能无原则地评价某些事情、某些人。坚持原则,是保证领导沟通顺畅的先决条件,也会为领导的工作表现加分。

