

# 艺术

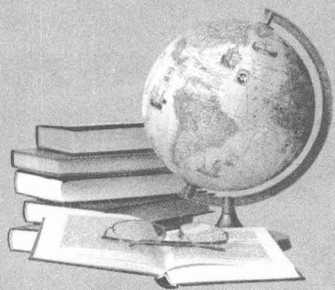
# 高效执行的 有效沟通 的

# 管理者



管理离不开沟通，执行是成功的关键，沟通力和执行力的缺乏常常是管理不力的通病，也是管理者迈不过职业化管理阶段的重要原因之一，掌握有效沟通、高效执行的管理艺术是成为出色管理者的必备条件。

黄柏华◎编著



# 艺术

# 高效执行的 有效沟通 的

# 管理者

管理离不开沟通，执行是成功的关键，沟通力和执行力的缺乏常常是管理不力的通病，也是管理者迈不过职业化管理阶段的重要原因之一，掌握有效沟通、高效执行的管理艺术是成为出色管理者的必备条件。

黄柏华◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者有效沟通高效执行的艺术 / 黄柏华编著. --  
北京: 海潮出版社, 2013.1  
ISBN 978-7-5157-0289-6

I. ① 管… II. ① 黄… III. ① 管理学 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 295725 号

书 名: 管理者有效沟通高效执行的艺术

---

作 者: 黄柏华

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 嘉惠士林

责任校对: 徐云霞

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 225 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0289-6

定 价: 33.80 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



有个员工本来工作很积极，但是因其内向性格的原因，与周围同事缺少沟通，久而久之就被同事疏远。后来这名员工因缺乏与同事的交流而工作消极，其直接领导也没重视与这名员工的沟通与交流。因为工作中的一件小事，这名员工与同事争吵，最终导致“战争”爆发。当事人均被所在公司处以重罚。事后，公司领导在调查分析这件事时发现，导致这次事件的直接原因就是缺乏有效的沟通和交流。假如这名员工的直接领导能够主动地做好沟通交流工作，假如同事之间能够心平气和地沟通交流，这次事件是可以避免的。可见，沟通在管理中是多么的重要。

在企业管理中，同事与同事之间、部门与部门之间、上级与下级之间都需要沟通，有效的沟通是管理工作持续不断改进的基础。因此，作为各级管理人员都要重视沟通交流工作，主动做好沟通交流工作，为企业的快速发展打下良好的管理基础。

沟通是每个管理人员的分内之事。管理者要想成功，就必须学会有效的沟通，但增强沟通的能力不是一朝一夕的事，需要一个过程。

有这样一种怪圈现象：企业的高层怪中层，中层怪员工，员工怪中层，中层又反过来怪高层，形成一个怪圈，却没有一个人真正地负责，也没有一个人保质保量地做好自己的工作。这说明企业的执行力很差。执行力很差不仅仅是基层员工的问题，而是涉及任何一个管理



层面的问题。

没有执行力就没有核心竞争力。无论是企业高层、中层还是基层员工，如果每一个人都能保质保量地完成自己的任务，就不会出现执行力不佳的问题；如果每个人在每一个环节和每一个阶段都做到一丝不苟，就不会有这么多的推诿扯皮现象。如果执行力得到有效的落实，那么企业的核心竞争力才会生生不息。反之，一个企业如果在执行力方面做得很差，即便有再好的核心竞争力，企业发展也是一句空话。

执行力并不是工具，而是工作态度。很多人工作态度始终不够认真，造成执行力的偏差。所以在端正态度后，管理者首先要做的是：从自身做起，用认真的态度来执行。所谓“上行下效”，管理者的行为必然会成为员工效仿的模板。

本书讲述了管理者有效沟通与高效执行的艺术，精心挑选出对于管理者最具参考价值的案例与方法。本书理论与实践紧密结合，极大地提高了本书的实用性和可操作性。如果管理者能够在管理实践中，将有效沟通与高效执行紧密结合，配合发挥各自的功效，就能够对组织和企业进行更科学、更高效的管理和领导，从而成为出色的管理者和卓越的领导者。本书如有错谬之处，敬请批评指正！



## 第一章 管理工作离不开有效沟通

没有沟通，就没有管理 / 002

沟通是管理的生命线 / 003

沟通的目的在于疏导 / 005

沟通是管理的基础 / 008

沟通是双向互动的过程 / 010

沟通渠道是关键 / 011

上下级是最重要的沟通环节 / 013

沟通要尊重对方 / 015

沟通要以诚相待 / 017

平等沟通效果好 / 019

沟通要了解对方的想法 / 021

注意沟通的细节 / 022

## 第二章 充分理解下属，让沟通更有效

取得下属的信赖很重要 / 028

用关心赢得爱戴 / 030

以诚恳感动下属 / 033

充分理解下属的立场 / 034

准确记住下属的姓名 / 036



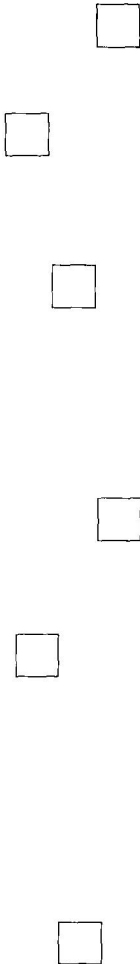
- 弄清下属不满的原因 / 038
- 别轻易替换下属 / 041
- 让下属贯彻自己的想法 / 043
- 听到坏消息也不生气 / 045
- 管理好不同性格下属 / 047
- 不要和下属走得太近 / 052
- 防止员工跳槽 / 053
- 批评下属要讲究艺术 / 055

### 第三章 悉心倾听，让沟通更有效

- 倾听是迈向管理成功的第一步 / 060
- 倾听是衡量管理水平的标志 / 061
- 倾听是沟通中的重要一环 / 064
- 倾听可以帮助管理者思考 / 066
- 倾听容易获得下属好感 / 068
- 倾听可以更好决策 / 069
- 少说多听，让沟通更顺利 / 071
- 悉心倾听要有耐心 / 072
- 多给别人说话机会 / 074
- 多听才易掌握主动 / 075
- 充分听取下属意见 / 076
- 耐心听下属抱怨 / 079
- 授权离不开倾听 / 081
- 在倾听中适当插话 / 083

### 第四章 利用打动人心的说服技巧，让沟通更有效

- 恰到好处地运用说服技巧 / 086
- 面对面交流让沟通更顺畅 / 088
- 让员工把不满说出来 / 090





用别人听得懂的语言进行沟通 / 093

批评下属的说话艺术 / 095

抓住下属的心理沟通 / 097

掌握私下谈话的技巧 / 099

让闲谈充满感染力 / 101

幽默可以活跃沟通气氛 / 102

模糊语言的玄机 / 104

打开闷葫芦的方法 / 106

与上司的沟通技巧 / 107

与同级的沟通技巧 / 109

## 第五章 善用管理者的影响力，让沟通更有效

避免非原则性的争论 / 114

多一些宽恕 / 116

别伤害他人自尊 / 119

保持人际距离很重要 / 120

管好自己的嘴 / 122

不要随便打断别人说话 / 124

学会运用肢体语言 / 126

别让自己的话被对方误解 / 128

巧妙暗示，善意提醒 / 130

让他当你是自己人 / 132

## 第六章 消除矛盾化解分歧，让沟通更有效

有效沟通可以化解矛盾 / 136

有效沟通是和谐团队的润滑剂 / 137

解决下属矛盾的操作步骤 / 139

减少沟通失误 / 141

妥善处理帮派关系 / 143







- 多为下属分担责任 / 146
- 化解与员工的矛盾 / 148
- 对员工的话要有所反应 / 151
- 将矛盾化解于无形 / 152
- 把冲突转化为积极的能量 / 154
- 变反对者为支持者 / 156
- 正确对待下属的小报告 / 158
- 遏制员工之间的恶性竞争 / 160
- 正面和反面的意见都要听 / 162

## 第七章 高效执行决定管理成败

- 执行是完成任务的能力 / 166
- 执行是组织管理成败的关键 / 168
- 执行是领导者最重要的工作 / 171
- 执行是决策的生命力所在 / 172
- 领导者要深入参与执行 / 173
- 领导者要做执行的表率 / 174
- 用行动保证执行 / 176
- 缺失执行力的危害 / 178
- 没有执行将面临淘汰 / 179

## 第八章 正确决策，让执行更高效

- 决策是管理者的基本职能 / 182
- 管理者要有决策力 / 183
- 决策不是碰运气 / 185
- 熟练掌握决策技巧 / 188
- 目标是决策的方向 / 191
- 决策要做到多谋善断 / 193
- 培养自己的综合判断能力 / 196





让每个下属都有明确目标 / 197

学有专长才能得心应手 / 198

正确运用孤注一掷 / 201

培养综合决断的能力 / 202

行动是执行决策的开始 / 203

将决策转化为执行力 / 205

## 第九章 激励有方，让执行更高效

以激情带动下属 / 208

增强下属的荣誉感 / 210

运用责任激励下属 / 211

给予下属成就感 / 215

多给下属鼓掌喝彩 / 216

增强下属自信 / 218

带给下属充沛活力 / 221

以多种方式激励下属 / 222

善用表扬激励下属 / 226

用赞美激励下属 / 228

满足下属被认可的需求 / 231

给下属做出表率 / 232

对有功劳的下属不吝啬 / 235

给下属的工作添加新鲜感 / 236

## 第十章 巧下命令，让执行更高效

以坚决的语气下达命令 / 242

命令要易于理解 / 243

下属需要明确的命令 / 244

让下属适应上司的命令方式 / 246

不能设置多个不同目标 / 247



- 下达命令时要明确责任 / 248
- 在下属不受干扰时下达命令 / 250
- 命令不超出下属职责范围 / 251
- 激发下属接受和完成任务 / 252
- 做到以身作则，有令先行 / 254
- 相信下属，他才会有信心 / 255
- 信任下属，让他挑起重担 / 256
- 给下属独立的执行空间 / 259
- 适度帮助下属完成任务 / 261
- 让下属主动执行 / 263
- 了解下属的抗拒情绪 / 264
- 追踪检查下属的执行情况 / 266
- 灵活监督下属执行 / 269

## 第十一章 认清责任，让执行更高效

- 认清工作的意义 / 272
- 抱着尽善尽美的态度工作 / 274
- 把公司利益放在第一位 / 276
- 要有顾全大局的责任感 / 279
- 每个人都要找准自己的位置 / 281
- 工作要分清轻重缓急 / 282
- 找方法胜过找借口 / 285
- 勇于担当，全力负责 / 287
- 责任与能力成正比 / 289
- 把责任往身上拉 / 291
- 敷衍工作就是敷衍自己 / 294
- 积极履行职责 / 296
- 赢在自动自发 / 298
- 抛开任何借口 / 300





## 第十二章 重在到位，让执行更高效

- 员工为什么执行不到位 / 304
- 最后的百分之一至关重要 / 305
- 一定要把细节执行到位 / 307
- 工作准则必须是零缺陷 / 309
- 带头执行到位 / 310
- 执行到位的关键 / 312
- 第一次就把事情做对 / 313
- 把小事做到位 / 315
- 一丝失误就可能失败 / 316
- 自发自发，主动执行 / 319
- 找对方法问题才不难 / 321
- 没有效率就是浪费 / 324
- 以高效工作提高业绩 / 325
- 结果是评判执行的唯一标准 / 327
- 抓住问题的关键 / 330
- 加强协调，强化执行力 / 331
- 善始善终，将负责进行到底 / 332
- 执行到位，工作要经得起检验 / 334
- 细节造就完美执行力 / 335



## 第一章

# 管理工作离不开 有效沟通

领导工作就是通过运用组织所拥有的资源协调组织成员的个人行动，进行决策和控制，确保组织目标得以实现的过程。而组织目标实现的每一环节，都离不开有效的人际沟通。



## 没有沟通，就没有管理

---

沟通不是万能的，但没有沟通却是万万不能的。面对现代社会日益复杂的社会关系，我们希望自己能够获取和谐、融洽、真诚的家庭关系、朋友关系、同事关系以及上下级关系；在激烈的市场竞争中，我们希望自己能够锻造出一支上下齐心、精诚团结的企业团队；我们希望自己的企业能够生活在一种良好的外部环境中，能在与顾客、股东、上下游企业、社区、政府以及新闻媒体的交往中，塑造出良好的企业形象等。

有两个数字可以很直观地反映沟通在企业中的重要性，就是两个 70%。

第一个 70%，是指企业的领导者实际上 70%的时间用在沟通上。开会、谈判、谈话、作报告是最常见的沟通形式，撰写报告实际上是一种书面沟通的方式，对外各种拜访、约见也都是沟通的表现形式，领导者大约有 70%的时间花在此类沟通上。

第二个 70%，是指企业中 70%的问题是由于沟通障碍引起的。例如，企业里执行力差、领导力不强的问题，归根到底，都与沟通能力的欠缺有关。比如说领导者在绩效管理的问题上，经常对下属恨铁不成钢，年初设立的目标没有达到，工作过程中的一些期望也没有达到等。为什么下属达不到目标的情况经常会出现？在很多调研中都发现，下属对领导的目的或者期望事先并不清楚，当然无法使经理满意，也导致员工对年度的绩效评估不能接受。这无论是领导表达的问题，还是员工倾听领会的问题，都是沟通造成的问题。

由此可见，沟通是解决一切问题的基础。很难想象，失去了沟通的企业是如何进行生产计划的实施、企业战略的执行、基层工作的开展的。这一切如果没有了沟通作为基础，可以说也就失去了其存在的可能。



美国知名主持人林克莱特一天访问一名小朋友，问他说：“你长大后想要做什么呀？”小朋友天真地回答：“我要当飞机的驾驶员！”林克莱特接着问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空所有引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想说：“我会先告诉飞机上的人绑好安全带，然后我挂上我的降落伞跳出去。”当现场的观众笑得东倒西歪的时候，林克莱特继续注视着这孩子，想看他是不是自作聪明的家伙。没想到，接着孩子的两行热泪夺眶而出，这才使得林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他说：“为什么要这么做？”小孩的答案透露出一个孩子真挚的想法：“我要去拿燃料，我还要回来！”

你真的听懂了手下的话了吗？你是不是也习惯性地用自己的权威打断手下的语言？我们经常犯这样的错误：在手下还没有来得及讲完自己的事情前，就按照我们的经验大加评论和指挥。反过来想一下，如果你不是领导，你还会这么做吗？打断手下的语言，一方面容易做出片面的决策，另一方面使员工缺乏被尊重的感觉。时间久了，手下将再也没有兴趣向上级反馈真实的信息。反馈信息系统被切断，领导就成了“孤家寡人”，在决策上就成了“睁眼瞎”。与手下保持畅通的信息交流，将会使你的管理如鱼得水，以便及时纠正管理中的错误，制定切实可行的方案和制度。

## 沟通是管理的生命线

---

沟通是什么？沟通是信息交流的重要手段，是管理的生命线。因此，对于企业管理者来说，沟通能力极为重要。管理者每天所做的大部分决策事务，都是围绕沟通这一核心问题展开的。管理者必须经常依赖员工的大力支持和合作，才能完成任务。



可以说，卓越的沟通能力是管理者必备的素质之一。但是，现实中却有很多企业管理者不重视沟通管理，他们认为，管理者与被管理者之间不能有太多的平等，没有必要告之被管理者做事的理由。他们片面强调被管理者应无条件地服从，“理解的执行，不理解的也必须执行”，从而认为除了告之对方做什么、做到什么程度之外，再告之其他相关信息都是多余的，更不用说就对方的态度、情感，通过沟通达成理解和认同。

管理者在工作中，时常会听到员工这样那样的抱怨：认为个人的工作成绩没有得到应有的承认和肯定；其合理化建议没有得到应有的重视和采纳；工作环境压抑、人际关系紧张、甚至一个办公室内彼此间不相往来……其实，这些抱怨都会严重影响员工的工作积极性和工作热情，从而影响到企业的效率和效益，究其根源均在于沟通不够、沟通无效或沟通存在障碍。

松下电器公司创始人松下幸之助认为：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”诺基亚公司董事长兼首席执行官沙玛·奥里拉在自己的管理箴言中这样写道：“我觉得有两个技能很重要。第一是沟通能力，第二是人才管理的能力。但没有好的沟通能力，一切都无从谈起。”

没有充分有效的沟通，员工不知道做事的意义，也不明白做事的价值，因而做事的积极性也就不可能高，创造性也就无法发挥出来。不知道为什么要做这个事，所以他也就不敢在做事的方式进行创新，做事墨守成规，按习惯行事，必然效率低下。

因此，一个希望有所作为的管理者，绝不会轻视管理沟通工作。

良好的沟通是保证员工做好工作的前提。只有通过沟通让员工明白了他的工作目标要求、所要承担的责任、完成工作后的个人利益之后，才能使他确知做什么、做到什么程度，自己选择什么态度去做。

良好的沟通是激发员工工作热情和积极性的一个重要方式。管理者与员工经常就其所承担的工作，以及他的工作与整个企业发展的联系进行沟通，员工就会受到鼓舞，就会使他感觉到自己受到的尊重和他工作本身的价值。这也就





直接给员工带来了自我价值的满足，他们的工作热情和积极性就会自然而然地得到提升。

良好的沟通是员工做好工作的一个保障。只有通过沟通，管理者才能准确、及时地把握员工的工作进展、工作难题，并及时为员工工作中的难题的解决提供支持和帮助。这有助于他的工作按照要求、及时、高质量地完成，进而保证整个单位、部门，乃至整个企业的工作协调进行。由此可见，管理者必须要充分重视沟通，只有把沟通当作管理的生命线，才能让企业正常的运作。

## 沟通的目的在于疏导

管理者在沟通时，有的是为了打开心结，有的是为了了解更多的内心心理状况，有的是为了让工作顺利地进行，达到上下通畅的效果。但是这些目的归结起来看，其实中心都是两个字：疏导。对于企业来说，要达到上下工作的畅通，必须建立起一个通畅的渠道，这样才能让上面的战略决策在向下面传达的过程中不受阻碍，不被误解，从而得以很好地执行，否则就会出问题。而这都是需要沟通来解决的。如何达到很好的沟通？如何才能疏导好？我们不妨从大禹治水的传说开始说起。

中国历史上流传最广的大禹治水的传说可谓是人尽皆知了。尧在位的时候，黄河流域发生了很大的水灾，庄稼被淹了，房子被毁了，老百姓只好往高处搬。禹的父亲鲧受命治理洪水。因为他采用的是堵塞的方法，结果九年不成，用湮塞的方法反而淹死了许多人的生命。

后来，禹又受命继续治理洪水。他改变了他父亲的做法。当时，黄河中游有一座大山，叫龙门山（在今四川）。它堵塞了河水的去路，把河水挤得十分狭窄。奔腾东下的河水受到龙门山的阻挡，常常溢出河道，闹起水灾来。禹到