

Wise 慧泉国际

“慧泉国际”管理书系——中国企业的智慧源泉

当今中国**最受欢迎、**
最具影响力的实战型管理教育大师
激情演绎
魅力演说数千万中国管理者最迫切
需要掌握的**沟通技巧**

余世维◎著

余世维

有效沟通

——管理者的沟通艺术——

EFFECTIVE COMMUNICATION

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F272.9

74

有效沟通

——管理者的沟通艺术——

EFFECTIVE COMMUNICATION

余世维◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

当今中国最受欢迎、最具影响力的实战型管理教育大师余世维通过本书为读者激情演绎数千万中国管理者最迫切需要掌握的沟通技巧。沟通为什么如此重要？沟通为什么如此困难？如何让沟通成为公司的竞争优势？如何建立起公司里的“沟通文化”？如何解开公司里沟通的死结？如何在工作中与上司、同事和下属顺畅有效地沟通？有效沟通的最重要原则是什么？最有效的沟通方法是什么？最重要的沟通行为是哪一项？沟通需要什么“通道”？……余博士将为读者一一阐述。全书案例鲜活生动，分析鞭辟入里，使读者在尽享余博士幽默风趣的培训风格之余，更有醍醐灌顶、如饮甘露之感。本书将是市场上最受欢迎的最精练实用的职场管理人士培训读本之一。

图书在版编目(CIP)数据

有效沟通：管理者的沟通艺术/余世维著. —北京：
机械工业出版社，2006.7 (2006.7 重印)
ISBN 7-111-19507-8

I. 有... II. 余... III. 企业管理—人际关系学
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 072211 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 封面设计：黑启栋

责任校对：侯 灵 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 7 月第 1 版第 2 次印刷

179mm × 249mm · 8.25 印张 · 2 插页 · 111 千字

定价：35.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

第1章 沟通的目的和问题 /1

◆沟通的目的 /2

- ◇控制成员的行为 /3
- ◇激励员工改善绩效 /4
- ◇表达情感 /6
- ◇流通信息 /6

◆沟通的三要素 /7

- ◇沟通的基本问题——心态
(Mindset) /8
- ◇沟通的基本原理——关心
(Concern) /10
- ◇沟通的基本要求——主动
(Initiative) /12

◆影响编码的5个条件 /15

- ◇技巧 /17
- ◇态度 /18
- ◇知识 /19

目 录





目 录



◇社会文化背景 /19

◇渠道 /23

第2章 沟通的方向和角度 /27

◆沟通的方向 /28

◇往上沟通 /29

◇往下沟通 /33

◇水平沟通 /36

◆沟通的角度 /41

◇角度1: 总经理 /41

◇角度2: 电脑 /43

◇角度3: 开会 /44

◇角度4: 广告 /51

第3章 突破沟通障碍 /54

◆沟通的个人障碍 /55

◇地位的差异 /55

◇信息的可信度 /58

◇认知的偏误 /58

◇过去的经验 /59

- ◇情绪的影响 /59
- ◆沟通的组织障碍 /61
 - ◇信息泛滥 /62
 - ◇时间压力 /63
 - ◇组织氛围 /64
 - ◇信息过滤 /66
 - ◇信息反馈 /67
- ◆障碍的克服 /68
 - ◇利用反馈 /68
 - ◇简化语言 /70
 - ◇主动倾听 /73
- 第4章 与上司沟通的7个技巧 /84
 - ◆技巧1: 要主动报告 /87
 - ◆技巧2: 对上司的询问有问必答而且清楚 /87

目 录

有效沟通

EFFECTIVE
COMMUNICATION

目 录

有效沟通 EFFECTIVE COMMUNICATION

- ◆技巧3: 充实自己, 努力学习 /88
- ◆技巧4: 接受批评, 不犯三次过错 /88
- ◆技巧5: 不忙的时候主动帮助他人 /89
- ◆技巧6: 毫无怨言地接受任务 /90
- ◆技巧7: 对自己的业务主动地提出改善计划, 让上司进步 /91
- 第5章 沟通中的传言、肢体语言和讲话的态度 /94**
 - ◆传言 /95
 - ◇传言的4个成因 /95
 - ◇应对传言的3个动作 /96



- ◆ 肢体语言 /98
 - ◇ 领域行为 /99
 - ◇ 礼貌行为 /101
 - ◇ 保护和伪装 /108
 - ◇ 暗示行为 /110
- ◆ 讲话的态度 /112
 - ◇ 基本型 /113
 - ◇ 谅解型 /114
 - ◇ 提示型 /114
 - ◇ 直言型 /114
 - ◇ 警戒型 /115
 - ◇ 询问型 /115
- 总结 /118

目 录



EFFECTIVE COMMUNICATION

第 1 章 沟通的目的和问题

本章重点：

1. 沟通的目的
2. 沟通的三要素
3. 影响编码的 5 个条件



◆ 沟通的目的

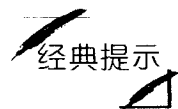
自检

1. 你认同沟通的目的是建立一种人际关系吗?

2. 你认同沟通需要被认同吗?

21 世纪是一个充满激烈竞争的时代，作为一名成功的职业经理人，不仅要有应对问题和挫折的能力，还要与客户、同事、合作伙伴和供应商建立良好的人际关系。因此，提升沟通艺术，并对人际关系进行良好的运作，就成为事业成功的重要保证。

沟通并不是一种本能，而是一种能力。也就是说，沟通不是人天生就具备的，而是在工作实践中培养和训练出来的。也有另外一种可能，即我们本来具备沟通的潜在能力，但因成长过程中的种种原因，这种潜在能力被压抑住了。所以，如果人一生当中想要出人头地，一定要学会沟通。



中国的孩子在台下很会讲话，一到了台上就不太会讲了。这是什么原因？结合国外的情况来考察，发现产生这一现象的重要原因

是中国的父母经常压制自己的孩子，不让他发表太多意见。结果孩子长大后，该发表意见的时候大部分都不太会讲话；不需要他讲话的时候，他又讲一大堆俏皮话。由此可见，中国的父母在沟通这个问题上没有训练好自己的孩子：

- (1) 什么话该说。
- (2) 什么话不说。

在年轻的时候，就要注意训练自己讲话得体，表达贴切，如此，做管理时面对很多人，就会非常容易取得人家的好感。别人对你的问题是否能够理解，对你的想法是否能够接受，这完全靠沟通去取得成果。

我们来看看沟通的目的是什么。沟通共有四个目的：

- (1) 控制成员的行为。
- (2) 激励员工改善绩效。
- (3) 表达情感。
- (4) 流通信息。

◇控制成员的行为

你的下属有没有按照你的意思去做，这件事情不沟通是不会知道的，所以沟通的第一个目的是控制成员的行为。换句话说，下属到底有没有按照你的意思去做，如果他不知道，那么，你是否注意到了？



我去苏州的时候经常住吴宫喜来登酒店。这个酒店的外籍总经理



是荷兰人，他给自己取了一个中国名字，叫做荷恩天。我每次去苏州吴宫喜来登，几乎都会看到他，不管是早上去还是中午去，也不管是下午到还是晚上到。有一次我跟他聊了聊，我说：“老总，我每次来都看到你这么忙啊！”他的回答很简单：“先生，管这个酒店，如果要让它能够真正像个五星级的酒店，我每天上上下下大概要三十次。”

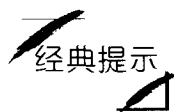
他接着介绍说平时很少讲话，但是他的手一直不停地指：当一个大堂副理站的位置不对时，他的手马上就指过去；吃自助餐时，一个锅碗瓢盆没有摆好，他的手马上指一下；当一个小姐的声音太大、动作太慢的时候，他同样用手指一下。他就这样上上下下地跑，连游泳池他都站在那里看，用手在那里指。

苏州吴宫喜来登之所以是长江三角洲地区做得最好的酒店，与这个总经理上上下下地盯着不无关系。沟通讲得简单一点，就是人与人的接触，不这样上上下下地跑，哪里有可能接触到下属呢？

◇ 激励员工改善绩效

沟通的第二个目的是激励员工，也就是改善他工作的绩效。

自从发明电脑以后有一个毛病出现了，每个人都以为坐在电脑前面就是在上班，其实这是一个错误的观念。仅有电脑，并不能够做出什么东西。有人说电脑能够作曲，世界上哪一首名曲是电脑做的？有人跟我说电脑会绘图，世界上哪一幅油画是电脑画的？日本人还发明了一种会写毛笔字的电脑，可哪个有名的碑体是电脑写的？可见电脑只是一个工具而已。



自从发明电脑以后，人与人之间就产生了隔阂。一上班每个人

都坐在电脑前面，一直到下班，于是人与人之间失去了激励。如果你是一个主管，不要常常坐在自己的电脑前面，而应多出去走走，这会令你发现两件事情：

第一件：不是每个员工在那里打字时，都打一些有意义的事情；

第二件：人与人之间的串接不可能由自己串接起来。

坐在那里的每一个员工是一颗颗珍珠，但是中间如果没有一根线串起来，这个珍珠项链是没办法挂的。此时，只要你主动一点，你就是中间的那一根线，帮他们串接起来就是一件非常简单的事情。所以，管理者不是天天开会，天天看着自己的电脑，而是要出去把他们串接一下，这个概念叫做激励员工。



艾森豪威尔是二次大战时的盟军统帅。有一次，他看见一个士兵从早到晚一直挖壕沟，就走过去跟他说：“大兵，现在日子过得还好吧？”士兵一看是将军，敬了个礼后说：“这哪是人过的日子哦！我在这边没日没夜地挖。”艾森豪威尔说：“我想也是，你上来，我们走一走。”艾森豪威尔就带他在那个营区里面绕了一圈，告诉他当一个将军的痛苦和肩膀上挂了几颗星以后，还被参谋长骂的那种难受，打仗前一天晚上睡不着觉的那种压力，以及对未来前途的那种迷惘。

最后，艾森豪威尔对士兵说：“我们两个一样，不要看你在坑里面，我在帐篷里面，其实谁的痛苦大还不知道呢，也许你还没死的时候，我就活活地被压力给压死了。”这样绕了一圈以后，又绕到那个坑的附近的时候，那个士兵说：“将军，我看我还是挖我的壕沟吧！”



这个故事说明沟通就是一种激励。管理者在公司治理中，下属一般不太知道你在忙什么，你也不知道他在想什么，你的痛苦他未必了解，他在做什么你也不见得知道，其实，这就是失去了激励。尤其对那些采用隔间与分离的办公室的公司，作为一个主管，你应该要弥补这个问题，常常出来走动走动，哪怕是上午十分钟，下午十分钟，对你们公司和你的下属都会有非常大的影响。在管理学上这叫做走动管理。很多大公司反对把每个人搞在一个小房间里面，其管理上的情与理也就在于此。

◇表达情感

何谓情感？在企业管理中，情感指的是工作上的一种满足或者挫败。

著名的安利公司有一个优点，它不像一般公司那样总是把“英雄豪杰”的照片挂在墙上。该公司有个很好的习惯，就是每一次找一个成功的业务员，叫他把故事讲给其他人听，再找一个失败的业务员，把他的挫折感讲给别人听，让大家一起交流，最后再把五个成功的和五个失败的摆在一起，让大家再一次互相交流。安利的成功，与这种情感分享有很大的关系。

◇流通信息

对于流通信息的沟通方法，日本人的经验特别值得推介。日本是个非常团结的民族。他们的主管在移交工作时，很少是同一天移交的，他们中间还要在一起工作一段时间，通常是半个月，至少也得一个星期，这表示这个沟通不会断裂。

其次，日本的老职员很少有丢下新的职员不管的现象。你注意看，在日本公司里经常会发现一个年纪大的日本人，带着个年纪小



的日本人，这叫做“母鸡带小鸡”。

第三，日本人很少在离开的时候，一句话都没有讲，什么东西都没有留下。他们一般都会有一本备忘录，留给后面接任的人继续阅读。在我们国内这么多企业中，很少看到有哪家企业主管在交接的时候，留下一本备忘录给后面的人阅读。

第四，日本人还会做到所有留下的关系统统不会断掉，所以他们在业务交接的时候，都会带着新的干部去拜访政府官员、同行，甚至有竞争的对手与大客户，他们称之为关系。

最后，日本人到每个国家做事情的时候，都对这个国家的情报非常感兴趣。以在中国的日本商人为例，他们每个月都有一本书，叫做《中国情报》。上面写了个“密”字，弄得像个秘密档案似的，而且其管理与流通也相当严格。只有日本人自己可以读。所以你问日本人我们的某某企业的情况时，他们都非常了解。反过来问到我们中国人：“日本小泉首相结婚了吗？”许多人却一头雾水。

日本企业的崛起与兴盛，与他们从来不让信息的沟通断裂有很大关系，因为信息一旦断裂什么东西都将从头来过，一个公司好不容易栽培起一个经理，结果他拍拍屁股一走，另外一个就要从头来过。在他们身上投资，不是白投了吗？这就是最值得我们深思的地方。

◆ 沟通的三要素

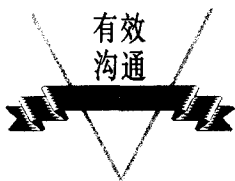
思想者

我们太习惯向别人伪装自己，以致最后我们向自己伪装自己。

——[法]拉罗什富科

和蔼可亲的态度是永远的介绍信。

——[英]培根



在实际沟通中，彼此认同即是一种可以直达心灵的技巧，同时又是沟通的动机之一。沟通的三要素如下：

- (1) 沟通的基本问题——心态(Mindset)。
- (2) 沟通的基本原理——关心(Concern)。
- (3) 沟通的基本要求——主动(Initiative)。

◇沟通的基本问题——心态(Mindset)

很多人都以为，沟通是一种讲话的技巧，其实这样说是不对的。一个人的心态不对，他的嘴就是像弹簧一样也没有用，所以沟通的基本问题其实是心态的问题。

怎么来理解心态呢？可以这么说，心态有三个问题：

问题 1：自私——关心只在五伦以内

心态的第一个问题就是自私。有一天你在城市里迷路了，将地图摊开，一直站在那里看，可能不会有人过来问你是不是迷路了，需要帮忙吗。但我有个朋友的儿子在新西兰，有一次在奥克兰那个地方，打开一张地图，还没有一分钟，就来了两个新西兰的女人问他：“迷路了？要帮忙吗？”这个事例说明我们中国的人情味在五伦以内，五伦以外就没有了。什么是五伦呢？在中国文化中，五伦是指孝敬父母、关爱兄弟姐妹、夫妇循礼、对朋友忠诚宽容、同道相谋。这五伦由近到远，每个“伦”内都协调有序(“伦”的含义是次序)。

问题 2：自我——别人的问题与我无关

别人的问题与我无关，这叫做自我，眼中只有自己。在我们的生活中，吸烟的人非常多，吸烟的人在掏烟时先瞄瞄墙上，看有没有写“请勿吸烟”。墙上明明写有“请勿吸烟”却装作看不

到，这当然不能够原谅。最有趣的是，墙上没有写时，他就放心地点火吸烟。其实，要不要吸烟不是看墙上有没有那个“请勿吸烟”的警示，重要的是看你的旁边有没有人，只要你确定你旁边的人都是吸烟的，包括你在内，那么你们就一起吸好了；但当你旁边的人绝大多数不吸烟时，如果能做到不吸，这叫做不自我。

很多男士在餐厅都喜欢吸烟，其实一个餐厅里面从来不可能是全部都吸烟的。这时你应该不吸。公司开会时总经理把烟一点，哪一个敢说他不能吸烟，但公司的大部分女士都是不吸烟的。这时，问题就出来了：为什么非要在女同事的面前吸烟？为什么非要回家吸烟，让太太和孩子吸你的二手烟？有人可能会这样回答：那没办法呀，她嫁给我了就是倒霉，或者我的孩子敢不吸我的二手烟？有本事出去！其实这都是不对的。这种心态也许你自己不觉得，其实就是一种自我。

问题3：自大——我的想法就是答案



一次出差路上，我的一个属下突发急性肠炎。我带他到医院去的时候，属下跟那个医生说：“大夫，你看是不是要吊盐水？”没想到那个医生的回答很轻松：“想吊盐水还不容易吗？”结果我那个属下就去吊盐水。你猜后面发生了什么事情？我那个属下到药房去领药的时候，领的是个篮子，里面装了十二瓶盐水，属下又回去问那个医生说：“大夫，要吊这么多盐水吗？”那个医生说：“你不是喜欢吊盐水吗？”