

领导者 沟通技巧

(美) 菲利普斯·明德尔 著
黄巍巍 张毅斌 译

How to Say It for Executives

如何和员工打成一片？

如何高效阅读各种文件？

如何在演讲时信心十足？

如何面对难缠的重要客户？

如何避免下达命令的种种误区？



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

领导者 沟通技巧

(美) 菲利普斯·明德尔 著
黄巍巍 张毅斌 译

C933

35

2007



How to Say It for
Executives

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Phyllis Mindell: How to Say It for Executives

Copyright © 2005 by Phyllis Mindell

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation published by arrangement with Prentice Hall Press, a member of Penguin Group (USA) Inc. through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版由 Prentice Hall Press 授权电子工业出版社独家出版发行。本授权由 Andrew Nurnberg Associates International 公司代理。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2006-0686

图书在版编目(CIP)数据

领导者沟通技巧 / (美) 明德尔 (Mindell, P.) 著; 黄巍巍, 张毅斌译. —北京: 电子工业出版社, 2007.3

书名原文: How to Say It for Executives

ISBN 978-7-121-03853-2

I. 领… II. ①明… ②黄… ③张… III. 领导人员—公共关系学 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 015325 号

责任编辑: 韩丽娜

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 11.75 字数: 200 千字

印 次: 2007 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系电话: (010) 68279077; 邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

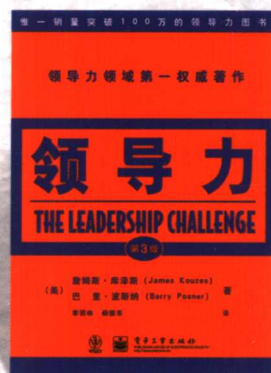
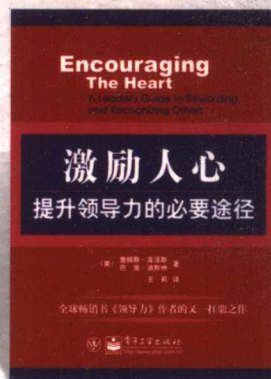
服务热线: (010) 88258888。

用正确的语言和准确的行动去领导！

你也许已经成功取得了最高管理者的职位，成为了专业的服务人员，担当了政坛的重要角色，或已经坐上了咨询顾问的位子。

但你必须学会领导别人，学会发表演说，学会说服别人，学会与人谈判，学会启发、激励、促进员工成长，你还必须学会在困难中保持平和的心态。

好书推荐



序

近 1/4 个世纪以来，我曾与许许多多正迈向或已就职于最高管理职位或其他管理岗位的人们共过事。他们来自于或就职于不同的国家，有着迥然相异的社会或教育背景。我的学生也遍布各个行业，有跨国制造企业的首席执行官，也有在大学中掌控着穆斯林协会的医学院院长。他们都拥有两种特质：在自己的领域中追求卓越，并都在追求明智的、人性化的和道德的管理方式。尽管他们的管理风格、策略和现实情况各不相同，但是，在管理的探索中他们都将语言置于核心的位置。

这本书将为现在或未来的领导者提供所有的信息和技巧，他们与任何人沟通任何信息都需要用到这些内容。这里我们并不希望再去重复普通的模式、思想、风格或策略，书中提到的其他作家都已经十分巧妙地论述过这些内容，而我们每一个人都应该读一读他们的论著。本书的目标是为你提供在管理过程的每一次沟通中都需要了解的方法和技巧，从有效地聆听到化解对立情绪、转化反对者的态度和看法，从每一次沟通中信息的点滴收集到危机的化解方法。本书的思想来自于最高管理者、经理、医生、律师、教师、科学家、政治家及其他人的丰富经验和深刻洞察。为此，我分析了成千上万相关的演说、信件和电子邮件，并查阅了大量相关课题的研究资料。但是，本书中我采录最多的，还是我自己以及那些与我共事多年的同事的经验。因此，本书的每一个案例都是真实的——每一个词、每一句话都来自真实的故事，当然，对其中的一些细节和场景我有时会略加改变，以免我的信息来源从中泄露。因此，所有在本书中列出真实姓名的人都只是那些著名的历史人物、商业英雄或政治家，以及那些为我的写作提供无私帮助的专家们。另外，需要强调的是，当我谈及带有政治色彩的语言、谈及它们的成功或失败时，我的目的只关乎语言本身，而绝非政治评论。



语言至关重要！这本书在美国的出版正值总统大选期间，而大选的结果往往受候选人言辞的强烈影响。正如斯坦利·费什（Stanley Fish）教授在《纽约时报》（*New York Times*）所提出的：“语言绝不仅仅是一些潜在的正直或诚实品质的华丽外衣，它们是这些品质有效的表现工具，是一种看得见的表现形式，通过这种形式使其他人有所感知和反馈。并且，如果你使用的语言完全无法表现你的诚实、听起来很不诚恳或者表现力越来越弱……那么，人们对你的怀疑就会接踵而至，他们会认为自己所欠缺的也正是你所欠缺的，再没有人会继续追随你。”去享受探索领导力的乐趣吧，用微笑去面对每一次失策，去鼓励并接受别人的笑声，把你的目光凝聚在最终的目标之上。最后，衷心地祝愿你取得每一次成功，掌握许多有效的沟通语言。

前 言

你已经成功取得了最高管理者的职位，或者已成为了董事会的一员，或者是一个专家，或者担当了政坛的一个重要角色，或者已是一名领导者，或者已经坐上了咨询顾问的位子。这是好消息，但坏消息是，你必须学会领导别人。你必须发表演说，树立威信，说服别人，与人谈判，启发、激励、促进员工成长。你也必须加入团队，学会对付那些不招人喜欢的家伙，学会在逆境中保持平和的心态。简而言之，你必须征服你的追随者。然而，也许和我的大多数学生一样，你所受的教育、你的经历和你接受过的培训都可能对你造成误导，使你难以超越自己的专业领域。本书的出版就是为了使你摆脱这样的窘境。它是对领导沟通技能每一个方面最彻底的指导：一个思想的宝藏、特效药、指南、模型库、备忘清单。甚至，这本书还摘录了一些可以直接应对许多难以应付的挑战性局面的语言。并且，本书还可以满足那些忙碌的领导者的需求，你读完最初的几个章节之后，就可以直接进入那些与你目前关注的问题最为相关的部分进行阅读。

本书概览

前言部分让你重新审视在每天的工作中都必须用到的语言技巧，之后你将会了解到在日常实践中必须遵循的一些沟通准则。这其中有：领导不是一个静态的行为而是一系列变化着的挑战；领导以一种可预测的、发展的模式出现；领导沟通水平的四个级别——新手、学徒、专家和顾问——是你不断取得进步的途径；相信矛盾对立面的存在能帮助你避免在使用本书所提供的技巧时过于简化；没有一个领导“风格”是适合任何场合的；三个基本的问题帮你勾勒出成功沟通的框架；范例和特定的词汇引导你全面掌握在这里学到的技巧；在树立自己的沟通风



格的过程中，现实的、杜撰的或者历史上的领导者为你树立了良好的典范。

“自我领导”讨论了使你能够控制自己行为的自我意识和自我调节的要义。“像领导者一样阅读”和“像领导者一样倾听”提供了使你能够快速有效地进行学习的关键语言技巧，无论是通过书面材料还是通过口头的形式。“无声的领导”则详细论述了非文字性的语言，从头到脚地教给你肢体表达的技巧。“像领导者一样表达”介绍了一些你必须了解的正确和错误的语言形式、修辞、评论及措辞。“建立学习的结构”把书面和口头沟通的结构比做建筑的构造，并介绍了可以帮你提高沟通效率的语言结构。“组织口头和书面沟通”则介绍了一种能够快速、有效地组织各种沟通信息的方式。

每一位领导者都不可避免地要面对自己的听众，“公众演讲”和“组织演讲”提供了一些可以帮助你进行成功演讲的关键信息，无论是面向十位听众还是面向上万人的群体。但是高层领导者往往也需要掌握一些非正式的会话技巧，无论是在会议中，还是应对一些难缠的家伙，或者是在接受批评或教导别人的时候。“小范围以及面对个人的沟通”介绍的技巧能够帮你解决这些难题。同时，高层领导者也需要具备认真、准确，甚至富有煽动性的文字功底。在介绍了一些文字沟通方面的失败案例后，“像领导者一样写作”则向你展示了领导者必须了解的一系列写作技巧。

最后，本书的语言模型为你搭建了一座在不同文化之间进行沟通的桥梁，无论是在公司内部，还是与整个世界进行沟通。“文化融合”带你迈向全球化通用语言的第一步。最后，附录的“沟通准则”为你详细罗列了本书的所有技巧。让自己慢慢熟悉“沟通准则”所列出的诸多细节吧，它将促进你成长，为你提示沟通的种种要义，使你一步步迈向成功的彼岸。

阅读本书之前

根据哈佛商学院对一些 CEO 的追踪案例研究，一个典型领导者每天的工作时间可以分为若干个主要部分：20% 阅读，20% 伏案撰文（下达指令和文字处理），

40%正式的演讲（包括倾听和非正式发言）和30%非正式会面（包括听和说）。这些百分比的总和超过100%，因为这些行为之间存在着某种程度的重叠。领导者（也许你就是其中一位）也可能在出差的途中进行沟通——通电话，阅读书本、项目建议书、期刊，或者通过笔记本电脑传授指令或进行文字处理。

现在，想想你自己是如何分配每天的时间的。记录你在日常工作中的各项活动（如果可能，可以请你的秘书或助手帮你进行跟踪记录）。罗列每项活动，并用动词作为开头。比如，你的记录可以像下面所列出的这样：

- 查阅电子邮件。
- 阅读因特网上的信息标题。
- 查阅信件。
- 阅读三篇文章。
- 约见助理。
- 参加董事会会议。
- 讲解季度计划。
- 与最重要的客户共进午餐。
- 模拟练习国际性会议中的演讲。
- 安排季度计划的执行主管。
- 口授呈递给政府机构的信件。
- 乘车趋往机场，同时用手机处理一些问题。
- 搭乘下午五点的航班去参加会议。
- 发送和阅读电子邮件（在飞机上）。

现在，看看哪些活动需要你具备一种或多种语言技巧。是所有活动都需要，还是90%的活动需要？你的职位越高，你在沟通方面需要支出的时间就越多。然而，你的专业也许只是工程师、医生、会计师或市场营销人员，而不是一个专业沟通者。这正是你需要阅读本书的原因。

关于作者

菲利斯·明德尔 (Phyllis Mindell) 博士建立并领导 Well-Read (wel'-red') 国际沟通咨询公司，在乔治敦大学医学院担任助理教授。一位医学院院长称她为“世界级职业沟通专家”。她的著作有：《有效的阅读》(*Power Reading*) (该书被评为当年最优秀的 30 本商业书籍之一)、《女士成功语言指导》(*A Woman's Guide to the Language of Success*)、《女士沟通技巧》(*How to Say It for Women*) (有德语、汉语和阿拉伯语译本发行)。她和她的事迹被刊登于《纽约时报》、《甘尼特新闻》(*Gannett Newspapers*)、《布卢姆斯伯里商业周刊》(*Bloomsbury Business*) 等多种报纸、杂志，以及美国和海外的电视节目。

作为一个知名的演讲家，她曾多次受邀参加各种国内外会议，并做了重要演讲，邀请方包括农业部、西蒙斯、得克萨斯州、宾夕法尼亚州、罗切斯特大学、布赖恩特大学领导峰会、美国医科大学委员会、密歇根大学医学院以及文化学院。

她获得了密歇根大学博士学位、纽约市立大学硕士学位和布鲁克林大学学士学位。她的博士后研究包括神经语言学、写作和文学。

目 录

第1章 思想的来源..... 1	领导的非文字语言.....51
领导力开发的各个阶段..... 2	离开桌椅，走上讲台.....56
杰纳斯命题..... 6	第6章 像领导者一样表达..... 60
领导风格的问题..... 8	语法帮你树立威信.....60
三个问题..... 9	说服性的语言.....70
第2章 自我领导..... 12	第7章 建立学习的结构..... 84
第3章 像领导者一样阅读..... 18	对结构的介绍.....84
快速有效的阅读系统..... 20	开场白.....85
快速有效阅读的原则和技巧..... 20	主题陈述：主旨结构.....93
更多阅读建议..... 30	内部结构.....95
第4章 像领导者一样倾听..... 33	结尾的结构.....96
如何不去倾听..... 34	第8章 组织口头和书面沟通.....100
沟通的结构..... 38	沟通组织系统.....101
有回应地倾听..... 41	第9章 公众演讲.....106
第5章 无声的领导..... 48	对大量听众进行演讲.....106
风格..... 48	如何做好演讲计划.....108



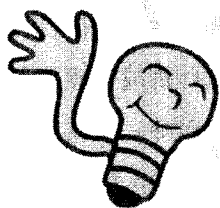
领导者沟通技巧

第 10 章 组织演讲.....116	第 12 章 像领导者一样写作143
演讲前的准备..... 116	失败的案例143
在演讲当天..... 121	领导者写作的 7 个 C: 一段
演讲之后..... 124	不可思议的航程146
	写作的其他要点153
第 11 章 小范围以及面对个人	
的沟通126	第 13 章 文化融合.....157
成功的会议..... 126	从分歧到和谐157
面对个人的领导方式..... 131	令人厌恶的语言159
表达批评的意见..... 134	迈向全球化通用语言的
谈判..... 136	第一步164
教授的领导方式..... 137	
危机时刻的领导: 激励是最	附录 A 沟通准则169
重要的..... 139	结论176

第 1 章 思想的来源

思想并不缺乏。但能把思想付诸实施的人，才是无价的！

——玫琳凯·艾施（Mary Kay Ash）



思想并非源于作家的头脑，它们是和其他人的思想相碰撞而产生的：它们来自众多经验，并为适应人们新的需要不断发生变化。当思想冒险进入了这个世界，它们便失去了自己最初的源头，没有人知道它们究竟来自于哪个人的想法。本书所提及的思想体现了我与其他思想家经验的混合，如果你觉得这些关于语言的想法非常有趣，也许你会想更深入地了解最初产生这些想法的思想家。

本章的大部分内容与霍华德·加德纳（Howard Gardner）的著作相关。他的著作《领袖人物的头脑》（*Leading Minds*）指出，领导工作并非一成不变，而是动态的，是一种要用可预测的、发展的模式去面对一系列挑战和问题的工作。在加德纳的研究中，他描述了不同领域或不同国家的领导者在生活中的共同特征。这些特征中最为突出的是沟通能力：来自任何国家、任何领域的每一个领导者都具备很强的语言能力。这种能力在早期就显现出来，并随着他们事业的成长而不断成熟。加德纳让我们把领导者想象为一个“讲故事的人”，他指出，领导者必须“知道他所要讲的故事，要直接地获取故事的内容，要有效地表达……当然，最重要



的是要把这些内容融入他所要讲的故事之中”。如何通过你的故事去思考，做一个聪明的讲述者，当你的领导力得到提高的时候又该如何编撰一个新的故事，这本书将教你拥有这样的能力。



领导力开发的各个阶段

考虑到领导力的形成或多或少都依照可预测的、发展的模式，因此你可以评估自己在各个不同方面的能力水平，从而有选择性地发展你和你的拥护者所认同的某些能力和技巧。每一个能力水平都要面临新的挑战。这些挑战和能力水平与你职业领域的专业技能无关：比如你可能是一个极优秀的工程师，但在里斯本国际工程协会（International Engineering Association）会议的讲台上却显得茫然失措。为了方便起见，让我们考虑四个层次的能力水平，并把它们同相应的语言表现能力结合起来，然后用这些层次水平来评估各种相应的能力和技巧。

✎ 新手水平

让我们从初学者开始。一个刚成为领导者的人可能会有很多想法，但却不知如何表达。这个阶段或许与年龄直接相关，但也可能毫无关系。新的领导者使他在的每一个群体——无论是一个办公室打字小组还是一个志愿者协会——都充满活力。比如，一个成功的科学家被任命为医学院院长，虽然 50 岁了她还是第一次从事领导工作，必须重新学习沟通的技巧。另一个例子，一名学生在大学里领导一个穆斯林社团，他也必须通过艰难的努力才能使别人明白他的想法。通过对客户进行调查，我们发觉在每个管理层都可能出现这种经验缺乏现象。有人在文章中这样写道：“我已经习惯于为自己的工作努力获得各种资源。现在，除了这些，我突然还需要支持每一个人的工作。”如果一个初出茅庐的领导者很年轻，他的语言能力能够体现出他的才干，正如加德纳所指出的：“具有演讲天赋，对他人表现

出足够的热情和兴趣，精力充沛而足智多谋，愿意挑战权威、承担风险，关注道德问题，喜欢竞争，愿意担当管理者角色。”

刚刚步入领导岗位的人会问：“我应该如何定位我的角色？”“我应该如何培养我的技能？”“我应该如何关注我的前途？”“什么人可以成为我的良师益友？”“怎样的人才能成为我的榜样，为我照亮前行的道路？”这位前途光明的领导者会努力学习，并不断提高自己的沟通技巧，比如：

- 建立一个优秀的信息库。
- 广泛地阅读，并不局限于自己的领域。
- 在小型的非正式的场合中不断积累演讲经验。
- 专注地聆听。
- 使演讲的基本语法和风格不断完善。
- 适当地从外部寻求支持、帮助和教育。
- 为组织做出贡献，领导小的团队或者组织小的会议。
- 让决策层了解你正在寻求进入领导岗位的机会。

当你用本书后面的附录来评估你的领导技能的时候，如果这些技能对你来说是新的，请把自己当做一个新手水平的领导者。

📌 学徒水平

《美国传统字典》(*The American Heritage Dictionary*)定义学徒(Apprentice)一词为“一个正在学习某一行业或职业的人”。我们所说的学徒是指那些正在学习去领导别人而不只是有希望或有潜质成为领导别人的人。他可能领导着一个小的团队，组建了一个社区组织，或者刚刚升迁到一个中层领导职位。那些年轻的终身教授、工程师小组组长、副总裁助理、新部门经理等，都可能是一个学徒水平的领导者。

学徒水平的领导者必须能够承受成功与失败的循环往复，这是每一个领导者都必须经历的过程。如果一个领导者要学习如何领导别人，他就必须拓宽他的圈



子，在更大的组织中学习沟通。在学徒阶段的成长过程中，你要把自己作为一个初学者时所具备的潜质发展为一种技能，进一步提高你的语言水平和领导技能。

- 提高利用网络搜集各种信息的效率。
- 不再只为自己专业圈内而为更大范围的读者写作。
- 主动面对挑战和机会。
- 掌握丰富的、有说服力的语言的基本准则。
- 培养修辞的技巧。
- 练习面对更多人进行演讲。
- 让自己获得尊重。
- 不断寻找良师益友并与其一同工作。
- 一生中始终保持乐于冒险的习惯。
- 通过行动实践你的思想。
- 遵循拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）的良言：“要去做你害怕做的事情。”

依照本书所附的准则，如果你符合初级的行为标准并希望能进一步掌握沟通技能，你就是一个学徒水平的领导者。

📌 专家水平

专家水平的领导者往往经验丰富。他们知道什么是真正的成功：同级别的人和下属都认可你，并把你视为真正的领导者。他们的职位可能是总裁、总监或副总裁等。作为一个专家级领导者你应该能给予自己正确的定位，了解自己的强项和弱点。专家级领导者在领导力方面所面临的一个重要问题是：他们必须经常反思，并能够看到全局。这些经验丰富的领导者已经进入了一个更大的舞台，他们的演讲不再仅仅局限于小的、身边人群的范围，而是要面对更广泛的甚至国际化的听众。会议的成员不再只是业内的而是涉及更广泛的其他学科领域以及公众。他们的说服力不再限于本专业而是涉及更宽的领域。他们的语言必须努力达到分