

沟通是管理的灵魂

与员工沟通的 108^个方法

赵文明 / 编著

**108 Methods For
Communication**



有时候，不怕产生矛盾，也不怕产生问题，怕就怕没有必要的沟通方法，从而把矛盾和问题越积越深。管理者要想避免坐在“火山口”上，就必须掌握行之有效的与员工沟通的方法。

中国致公出版社

与员工沟通的 108^个方法

未来的竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。

一个优秀的管理者必须首先是一个良好的沟通者。

生活中85%以上的成功来自于你与其他人成功沟通的能力。在未来社会中，这种能力会显得更加重要。与他人沟通的能力将始终是一项至关重要的领导能力。

不能掌握有效的沟通技巧的人就别做当管理者的梦了。

ISBN 7-80179-491-5



9 787801 794918 >

ISBN 7-80179-491-5

定价：36.00元

与员工沟通的 108^个方法

赵文明 / 编著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与员工沟通的 108 个方法 / 赵文明编著. - 北京:
中国致公出版社, 2006. 6
ISBN 7-80179-491-5

I. 与… II. 赵… III. 企业管理-人际关系学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 054377 号

与员工沟通的 108 个方法

编 著 者: 赵文明
责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社
(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店
印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

开 本: 680 × 970 1/16 开
印 张: 20
字 数: 320 千字
版 次: 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

ISBN7-80179-491-5 定价: 36.00 元

版权所有 翻印必究

沟通是管理的灵魂

与员工沟通的 108^个方法

赵文明 / 编著


108 Methods For
Communication



有时错，不怕产生矛盾，也不怕产生问题，怕就怕没有必要的沟通方法，从而把矛盾和问题的根源，都逼着都聚集在“火山口”上。那么谁掌握行之有效的与员工沟通的方法。

中国致公出版社

责任编辑：刘 秦

封面设计： Zidong 致动

前 言

“没有难以沟通的员工，只有不善于沟通的领导。”对于一个成功的领导者而言，沟通是不会受到任何客观条件制约的，沟通是无界限的。“人生成功的秘诀，在于你能驾驭周围的群众。”这是美国前总统里根在一次餐会演讲中，向企业精英们提出的金玉良言。里根说得可谓是一针见血。管理者是很难依靠一己之力做好管理工作的，你必须经常依赖他人的大力支持与合作，才能完成使命。因此，你本身成功与否，完全取决于你与员工沟通的能力。

沟通，是指将某一信息传递给客体或对象，以期取得客体或对象作出相应反应的过程。组织中沟通的目的是促进变革，即按有利于组织的方向左右组织的行动。

沟通是人与人之间传达思想感情和交流情报信息的过程。沟通能确保组织内的各部门、各个人的工作所需要的各种信息，并增进相互之间的了解和合作。缺乏必要的沟通，组织内各部门、各个人的工作将要发生紊乱，这样，整个组织的运转也要发生故障。沟通在管理人员的工作中占有非常重要的地位。

沟通是一门艺术，更是一门所有领导者都应掌握的学问。

没有沟通，就没有管理；没有沟通，管理只是一种设想和缺乏活力的机械行为。沟通是企业组织中的生命线，好像一个组织生命体中的血管一样，贯穿于全身每一个部位、每一个环节，促进血液循环，提供补充各种各样的养分，让生命充满生机和活力。据有关研究表明：管理工作中有70%的错误是由于沟通不善造成的。管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。无论是行政事业单位的领导者，还是企业的管理者，要想使得你的每一位下级能够在一个共同的目标下，协调一致地努力工作，就必须掌握与之沟通的技巧。

在企业管理中，人才是核心，拥有足够的人才和顺畅的人脉关系，是企业生存和发展的保障。如何用制度制约孙悟空型的人才，用物质打动猪八戒型的人才，用真情留住沙僧型的人才；培植你的得力助手，使你达到事半功倍的效果。本书作者真诚的将《与员工沟通的108个方法》一书奉献给所有的成功人士。

本书从管理实战的角度出发，撷取了许多宽泛、实用的与员工沟通的方法，并从中精选了108种提供给你，告诉你如何针对不同情况与各种不同员工进行沟通，让他们充分发挥自身的潜力、热情和忠诚。本书理论阐述简明扼要，演练务实操作性强，典型案例生动贴切，对管理者的实际工作深有裨益，可供借鉴与参考。

我们希望《与员工沟通的108个方法》一书，能够帮助你在日常工作中进行有效的沟通，无论你是想信心十足地说服你的员工，还是想轻轻松松地下达命令，它都将助你一臂之力！

编著者

目录

第一篇 没有沟通就没有管理： 沟通是管理的生命线

1. 沟通的基本法则 (1)
2. 主动是沟通的第一要义 (4)
3. 建立完善的沟通体系 (7)
4. 内部沟通机制要畅通 (10)
5. 调整组织机构，改善内部沟通 (13)
6. 沟通要选择有利的时机 (15)
7. 充分的准备是沟通的基础 (18)
8. 良好的修养有利于沟通 (20)
9. 定期与员工进行沟通 (23)
10. 别让“关系黑洞”吞噬你 (25)

第二篇 高效沟通策略：没有难以沟通的员工，只有不善于沟通的领导

11. 谈话沟通法 (29)
12. 走动式沟通 (32)
13. 个人式沟通 (35)
14. 信件沟通法 (37)
15. 敞开办公室大门和“开心”之门 (40)
16. 通过召开定期会议促进沟通 (43)
17. 推行不拘泥于形式的会议沟通 (46)
18. 餐桌沟通法 (51)
19. 利用家访进行沟通 (53)
20. 利用网络进行无级别沟通 (56)
21. 做员工满意度调查 (58)

第三篇 情感互动：让沟通从心出发

22. 沟通，从心开始 (62)
23. 创造和谐的沟通氛围 (64)
24. 确定自己在沟通中的角色 (67)
25. 巧妙打开“闷葫芦” (69)
26. 用情感沟通 (72)
27. 先听员工说完 (75)



- 28. 重复一次别人的话 (78)
- 29. 用真诚去沟通 (80)
- 30. 引导鼓励员工 (84)
- 31. 尽量以轻松的语气和员工沟通 (86)
- 32. 懂得倾听 (88)

第四篇 注重细节： 沟通中的细节决定沟通效果

- 33. 沟通，从细节做起 (93)
- 34. 牢记员工的名字 (96)
- 35. 微笑是有效沟通的先锋 (99)
- 36. 让员工畅所欲言 (101)
- 37. 循循善诱沟通法 (104)
- 38. 适当沉默有利于沟通 (106)
- 39. 模糊语言和听得懂的“语言” (109)
- 40. “听得懂”的原则 (113)
- 41. 沟通中学会妥协 (116)
- 42. 有些事没必要刨根问底 (119)
- 43. 愉快圆满结束沟通 (121)

第五篇 正向沟通： 注重沟通中的尊重与赞扬

- 44. 谦以待人，换位思考 (123)
- 45. 激发自尊的沟通 (126)
- 46. 答复要委婉、诚恳 (128)
- 47. 勇于认错也是有效沟通 (131)
- 48. 给员工正确的评价 (133)
- 49. 对员工说点顺耳的话 (135)
- 50. 让员工加班要提前通知 (138)
- 51. 用建议的方式下达命令 (139)
- 52. 避免情绪化沟通 (142)
- 53. 借助赞扬来促进沟通 (144)
- 54. “背后鞠躬”更有效 (148)

第六篇 反向沟通： 善于在沟通中施加压力与动力

- 55. 学会对员工说“不” (150)
- 56. 展示实力，保持距离 (153)
- 57. 借助激将法促进沟通 (156)
- 58. 泼冷水也有利于沟通 (159)

- 59. 考核也是一种沟通····· (161)
- 60. 利用摩擦进行沟通····· (165)
- 61. 骂要骂得狠，收要收得妙····· (168)
- 62. 给员工强烈刺激····· (171)
- 63. 骂得合情合理····· (173)
- 64. 批评的艺术····· (176)
- 65. 批评与自我批评····· (179)

第七篇 让员工自己奔跑： 沟通中的指导与帮助

- 66. 指导员工之间的相互沟通与交流····· (182)
- 67. 让员工了解形势····· (185)
- 68. 让员工了解公司的基本状况····· (188)
- 69. 将公司的重大变化通报员工····· (191)
- 70. 恰当回应员工的汇报和沟通····· (193)
- 71. 改善员工的工作习惯····· (196)
- 72. 通过沟通实现工作的合理分派····· (200)
- 73. 给员工真正想要的东西····· (203)
- 74. 如何与诉苦的员工沟通····· (206)
- 75. 从小事上关心体贴下属····· (209)
- 76. 沟通与帮助····· (211)

第八篇 自我提高：改善你的沟通

- 77. 沟通要少抱怨，多正己 (215)
- 78. 动之以情，晓之以理 (218)
- 79. 用信任改善沟通效果 (221)
- 80. 让员工说出真心话 (224)
- 81. 重视员工的心理需求 (226)
- 82. 心灵沟通，广开言路 (228)
- 83. 与员工打成一片 (231)
- 84. 借助幽默实现沟通 (234)
- 85. 鼓励不同意见 (237)
- 86. 群策群力，疏通内部意见 (239)
- 87. 让员工对沟通行为及时做出反馈 (242)

篇九篇 自我反省： 沟通中最可能犯的错误

- 88. 面对员工的抱怨时 (246)
- 89. 重视员工离职前的沟通 (248)
- 90. 不要把员工当做外人 (251)
- 91. 不可偏听偏信 (253)
- 92. 空头支票绝对不能开 (257)
- 93. 不要过多指责员工的过错 (260)

94. 不要伤害员工的自尊心 (261)
95. 与女员工的沟通 (264)
96. 作决定、下指示要明确 (267)
97. 沟通对事不对人 (270)

第十篇 长袖善舞： 做一个真正的沟通高手

98. 消除沟通的障碍 (273)
99. 用不同脸谱与员工沟通 (276)
100. 换个角度沟通 (279)
101. 巧妙利用暗示 (282)
102. 抑扬结合，巧妙应对下属的错误 (284)
103. 根据性格的不同来沟通 (288)
104. 巧用提问沟通法 (291)
105. “照我做的做”——身教胜于言传 (294)
106. 黑脸红脸都要唱 (296)
107. 前拉后推沟通法 (298)
108. 变单向沟通为双向沟通 (301)
- 主要参考文献 (304)

第一篇 没有沟通就没有管理： 沟通是管理的生命线

1. 沟通的基本法则

在大海中的三个岛屿上，分别住着一群盲人、一群哑人和一群自由人，当他们同时面临被大海淹没的境遇时，盲人并不知道自己面临危险；哑人虽然能够看到自己将被淹没但是却无能为力；整个解救的任务都落在了自由人身上。由于盲人看不到营救的船只，哑人求救的语言又让人听不懂，自由人只能拉着盲人和哑人上船，才共同渡过了难关。

在这个故事中，三方之间的最大困难就是沟通，找到一个能让三者都能接受的沟通方式是关键所在。此刻，行动成了他们惟一有效的沟通方式，也正是这种“沟通”，才使得他们全部得救。

所有国际知名企业的管理者们都十分注重与员工的沟通，更注重掌握沟通的方法。1994年，波音公司经营遇到了困难，新总裁康迪一上任，便邀请高级经理们到自己的家中共进晚餐，然后，在屋外围着一个大火坑讲述起有关波音公司的故事。康迪请这些经理们把不好的故事写下来扔到火坑里烧掉，

以此埋葬波音公司历史上的“阴暗”面，只保留那些振奋人心的故事，用来鼓舞士气。奥田是丰田公司第一位非丰田家族成员的总裁，在长期的职业生涯中，奥田赢得了公司员工的爱戴。他有1/3的时间在丰田公司所在地——城里度过，经常和公司里的1万多名工程师聊天，聊最近的工作，聊生活中的困难。另有1/3的时间用来走访5000名经销商，听取他们的意见。爱立信是一家“百年老店”，公司员工每年都有一次与人力资源部经理或主管经理面谈的机会，在上级的帮助下制定个人的发展计划，以适应公司业务的发展。公司决策者认为，一个企业要保持领先的地位，最关键的是要使员工的整体素质保持领先。

近年来，国内许多企业管理者也开始注重与员工的沟通。万全药业是京城一家高科技企业，员工层次高，背景复杂，有的来自国外，有的来自国企。在工作中，公司倡导简捷的人际关系，鼓励有建设性、不带敌意的争论，以期达到及时有效的沟通。公司总裁既重视外部的沟通，更重视与内部员工的沟通，每周要与1~2名中层以上职务的员工进行一次谈话，通过谈话掌握员工的思想动态。公司还充分利用电子网络进行沟通，开通了自己的局域网，并设立了bbs论坛，各部门主管还设定了自己的邮箱，员工有建议随时可以提出，有意见可以尽情地发泄。良好的人际沟通氛围，使得这家企业新品迭出，效益迅猛提高。

从开头的故事中我们不难看出，沟通首先要讲究有效性，这也是沟通的第一法则。所以，如何使沟通更有效是企业管理者应该着重研究的对象。我们明白：针对不同的沟通对象应该采取不同的沟通方式。沟通方式的选择有很多种：或语言、或肢体、或行动，最终的目的是让接受者明白你的真正目的，不会造成误解、曲解而影响效果。



但是在一些企业的管理中，普遍存在着另一种沟通现象：管理者在一边夸夸其谈，员工在一边连连称是。最后，管理者拍拍员工的肩膀来了一句：“以后好好干呀，不要再想那么多了。”他们以为自己的沟通能力十分了得，拍拍肩膀什么事情都解决了，事实上，根本解决不了什么问题。员工的问题没有解决，凭什么不让他想那么多呢？有些管理者不知道沟通的第一原则就是沟通的有效性。管理者不了解员工心中想什么，工作中有什么样的问题，沟通的有效性就无从谈起，甚至会起到反面的效果。特别是有些管理者很想当然的认为自己完全能把握员工，自己想找哪个就找哪个，不论员工需要不需要。其实，这种沟通是一种极不负责任的行为，仅仅是一种自我表现而已。

分清沟通中信息的传播者与接受者充当的角色是有效沟通的第二条法则。从前面的故事中可以看出：自由人们充当的是企业的高层管理者，既要做出救人决策，又要应对自己面临的危险；哑人们是公司的中层管理者，他们了解公司的一些信息，但既不能向员工完全传达，又要带领员工完成任务；盲人岛的居民们则代表公司中大部分的普通员工，他们不知道面临的形势，而是完全依赖决策行事。很显然，沟通的方式应该是以充当的角色来决定，错位就无法有针对性的解决问题。

管理者也好，员工也好，都应该保持着一种主动沟通的态度，这是沟通的第三法则。企业管理者的主动沟通是把握整体工作局面，深入了解基层的最好方法；而作为员工来讲，主动沟通是展现自己才能，争取进步机会，迅速提高自己的最佳途径。主动沟通是企业管理者和被管理者共同进步的妙方。

沟通的第四法则是在情绪波动中不要沟通，尤其是不能够做决定。情绪波动中的沟通常常无好话，既理不清，也讲不明，很容易因冲动而失去理性。不理性就只有争执的份，不会