

Mc
Graw
Hill
Education



发“23259”到
106900292251
成为世纪畅读会员，可免费阅读
更多图书前三章。

Great Communication Secrets of Great Leaders

卓越领导者的 沟通技巧

(美) 约翰·巴尔多尼 (John Baldoni) 著

吕莉 李晶晶 译

从全球具有超凡影响力的人身上学习沟通的艺术



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

Great Communication
Secrets of Great Leaders

卓越领导者的 沟通技巧

(美) 约翰·巴尔多尼 (John Baldoni) 著
吕莉 李晶晶 译

从全球具有超凡影响力的人身上学习沟通的艺术

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

John Baldoni: Great Communication Secrets of Great Leaders

0-07-141496-7

Copyright © 2003 by McGraw-Hill Education

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright ©2014 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字:01-2013-9183

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导者的沟通技巧 / (美) 巴尔多尼 (Baldoni, J.) 著; 吕莉, 李晶晶译. —北京: 电子工业出版社, 2014.7

书名原文: Great communication secrets of great leaders

ISBN 978-7-121-23259-6

I. ①卓… II. ①巴… ②吕… ③李… III. ①领导学—公共关系学 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 105101 号

责任编辑: 马晓云

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 17 字数: 218 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版

印 次: 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 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, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

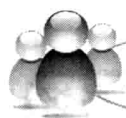
质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

译者序

领导者在组织管理的过程中要解决的问题十分庞杂，如何有效沟通是任何一名管理者都会关注的问题。领导者面对员工讲话时，他对自己的角色该如何定位？为什么看似成功的演讲过后，听众却感觉不知所云？领导者应当运用怎样的技巧实现主动沟通，又该如何面对不友好的听众？当公司出现问题的时候，领导者是选择回避还是向员工说明真实情况？除了语言之外，领导者又该采取哪些方法实现领导力？

沟通的作用在于加强组织的凝聚力，使领导者与被领导者上下一心，共同实现企业愿景。有效的沟通，包括领导者对自身的准确定位、对领导信息的有效传达，还要保证被领导者对信息做出正确的反应。本书作者的专业方向是商务沟通和领导力研究，本书体现了两个领域的完美融合，也是作者多年来理论研究和实践经验的总结。全书分为3篇，分别为领导信息的形成、领导信息的传达及领导信息的保持。在每章中，作者先对沟通技巧进行介绍，并将这些技巧细化为可执行的具体步骤，之后引入案例分析，最后对案例进行总结。全书回答了有关领导沟通的各种具体问题，如领导沟通中会传达哪些信息？领导者如何在沟通中树立诚信？如何了解企



业的沟通环境？怎样有效地使用电子沟通媒介？如何写一篇好的演讲词？如何满足听众的沟通需求？怎样和听众展开互动？在全书的最后，作者还附上重点问题的汇总及行动计划表，便于读者按部就班地实施自己的计划。

可以说，本书具有实践价值，引领读者一步一步地完成领导沟通活动。书中包含了世界上最具影响力的领导者的故事，包括温斯顿·丘吉尔、特蕾莎修女、奥普拉·温弗瑞、鲁迪·朱利安尼、鲍威尔等。这些人来自不同行业，作者从领导沟通的角度重新梳理了他们的成功轨迹，让读者耳目一新，也对沟通问题有了更深刻的理解。

翻译这本书充满了挑战但又乐趣十足，一个简单的沟通问题实则包含了太多的学问；案例中出现的众多人物和历史事件，体现了作者的丰富学识，也让作为译者的我受益匪浅。南开大学的李晶晶老师为此书的翻译工作付出了辛勤的劳动，天津大学李鸿斌老师、天津军事交通学院韩晓玲老师参与了本书的部分翻译工作，同时感谢陈亚坤同学所做的校译工作。

天津大学 吕莉

目 录

导论	1
----------	---

第 1 篇 领导信息的形成

第 1 章 什么是领导沟通	11
第 2 章 沟通的角色和目的	28
第 3 章 领导信息的形成	43
第 4 章 领导沟通计划	61
第 5 章 电子沟通方式下的领导力	96
第 6 章 演讲词的结构安排	110

第 2 篇 领导信息的传达

第 7 章 判断听众需求	135
第 8 章 传达信息	150



第3篇 领导信息的保持

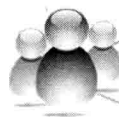
第 9 章 用超越语言的方式建立联系	175
第 10 章 教练——一对一的领导沟通	197
第 11 章 保证信息的黏性	224
第 12 章 领导者作为讲故事的人	242
附录 A 汇总	259

导论

假如能重回大学时代，我会更注重培养两方面的能力：
写作和在公众面前讲话的能力。对一个人来说，没有什么比有效沟通更重要的了。

——杰拉尔德·鲁道夫·福特

美国历史上一场血腥的争斗结束了。结局本应糟糕得多，但美国是个幸运的国家，战争结束得没有仇恨，也没有痛苦。双方的军事领袖在一个小镇的政府大楼里，心平气和地坐在一起。一位身着灰色军装，贵气十足——这也将是他穿的最后一套军装；另一位穿着蓝色的、满是泥渍的骑兵战服。他们的对话非常平静。胜利方向长他16岁的败方将领谈起他们从前的偶遇，那是在墨西哥战争期间，二人都在服役。这位年长者则笑说他并不记得曾经有此一面之缘，但承蒙提及，不胜感激。聊过了在墨西哥的军旅生活，投降条款就拟好了，条件很优厚。军官们可以保留自己的随身武器，骑兵可以保留马匹。当时已值播种季节，如果国家能重回和平，一定会以更快的速度繁盛起来。于是，尤利西斯·格兰特将军于1865年4月9日，在弗吉尼亚州的阿波马托克斯郡府接受了罗伯特·李将军的投降。同日，另一位英勇抗敌、多次负伤的北方联邦军将领——乔舒亚·张伯伦将军，作为葛底斯堡的英雄，庄严地举行了受降仪式，并命令士兵向走过来缴械的敌人敬礼。无论是他们的谈话、动作还是仪式，对濒临“分崩离析”的美国而言都意义深远，是这个国家恢复重建的基石。



然而，战争并未完全结束。南方的反抗斗争仍在各地小规模爆发，死伤频频。之后，传来亚伯拉罕·林肯遇刺身亡的消息。不少人都拭目以待南方会做何反应。无论南方北方都群情激愤。林肯之死，使得北方人要严惩南方的呼声日渐高涨，而南方众人也表示不惧再战。一个军官对李将军说：“只要您下达军令，部队必即刻招致麾下。”李将军返回满目疮痍、一贫如洗的里士满，他已厌倦了战争，渴望和平。在4月末，《纽约先驱论坛报》的记者向李将军发出访问邀请。自从阿波马托克斯的投降仪式后，李将军在大众媒体前一直保持沉默，这次他终于得到一个期待已久的机会。他不仅要澄清和林肯被刺事件的关系，还要发出命令，让南方的将领们放下武器，停止一场旷日持久、毫无胜算的游击战，避免更多的流血牺牲。得到李将军的指示，南部邦联军队的将军们纷纷投降。由此，这场残酷的战争戛然而止。李将军虽身为败将，兵权不在，但他的号令仍然一呼百应。在这一时刻，语言的力量激发了伟大的行动，使彼此达成谅解，创造了历史的辉煌。

领导者可以通过语言实现多种沟通。词语本身只是信息碎片，但通过领导者的气质、坚定的语气和现身说法，话语就可以传达信息，或告知、或规劝、或庆祝、或安慰，或者鼓舞斗志。

声音洪亮是沟通技巧中最简单明了的，也应该是领导者最易掌握的技能。大部分身居管理者职位的人都具备一定的演讲能力。然而，演讲能力与沟通能力并不是一回事。沟通能力是双向的过程，既包括听、说，也包括对对方理解程度的检验。这并非易事。沟通能力是领导者最有效的工具。对领导者来说，最困难的工作之一，就是要创建信息并将其表述给其他人，听取反馈，处理反馈信息，并使用对方能够理解的方式继续沟通。但是这个工作是可以完成的，而且任何人只要肯投入时间和努力，都可以做到。



领导信息的 3 方面

本书介绍关于领导信息的 3 个主要方面（见图 0-1）。

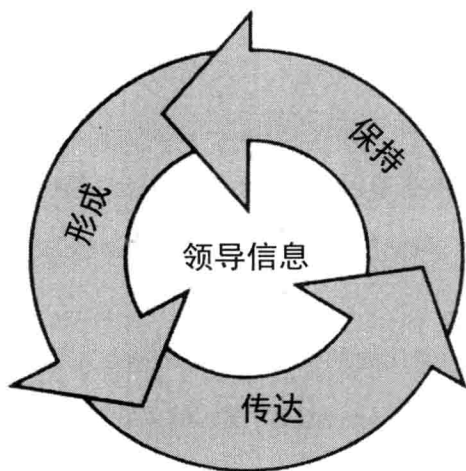
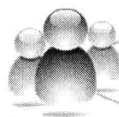


图 0-1 领导信息

- 领导信息的形成——你想要说的话、做的事。
- 领导信息的传达——将信息传输出去（通过语言、精神交流及隐含的寓意）。
- 领导信息的保持——使信息具有生命力、历久弥新、含义深刻。

以上 3 方面各自独立，但共同构成了一个闭合的循环体系，彼此的始端和末端都没有清楚的界限。能做到有效管理的领导者，一直都在形成、传达和保持他们的领导信息，这一过程已成为他们日常沟通的一部分。良好沟通的秘诀就在于将其融入日常生活的每一天。无论是公司运行良好的时候还是困难时期，能定期地、经常性地进行沟通的领导者，将会大大提高组织的运行状况和员工的工作表现，因而产生效益并使公司最终获得成功。



随着沟通一年又一年的良性循环，组织对良好沟通的需求就会越来越强烈。



沟通失败

首席执行官未能达成管理目标的主要原因，并非缺乏远见、雄心或追求成功的强烈愿望。《财富》杂志一篇文章的分析显示，领导者之所以失败是因为缺乏执行力。3年之后，《财富》杂志对此做了更深入的研究。在企业之所以会失败的10个原因中，有4项（包括对危险视而不见、董事会不力、员工惧怕老板、危险的企业文化）可以被归结为另一种导致失败的因素——沟通的失败。

专门研究美国总统历史的学者罗伯特·达莱克也同样认为，沟通能力是领导能力的重要组成部分。他认为成功的总统应具备以下5方面的能力：远见、实用主义、达成共识的能力、领袖魅力及诚信。这之中的4方面都是关于如何在多层面形成有效沟通的。如同所有的领导者一样，总统要有能力描述他们的目标（远见），能够使大家信服并愿意追随（达成共识），能够与人亲近（领袖魅力），并且能够表明自己是值得信赖的，也就是说，他们是言行一致的（诚信）。此外，在具体的实践方面，也和沟通有关。领导者需要描述企业面临的选择，并根据这些选择做出果断的决策。这时候，他们就有义务传达这一决策背后的理念，以及决策会产生的结果。因此，的确，不管对总统还是任何处于权力地位的人，领导的有效性很大程度上取决于良好的沟通技巧。

沟通问题很容易被忽视。任何一个通过竞争升到管理职位的人，不是都有沟通的能力吗？错。沟通貌似领导能力中最简单的一项，但是太多的经验教训告诉我们，这往往是最难贯彻的。有太多的老板曾经提到，他们

没能制定合适的目标，没能听取大家的反馈意见，最终更没能实现他的最高目标。沟通本身并不容易。说话和倾听是人人都会做的。大家之所以发现沟通如此困难，是因为沟通需要付出努力。领导者通常忙于其他重要的事务，如管理机制的建立和对人的管理，以至于无法抽出时间进行有效的沟通。这就是为什么很多的领导者在沟通上遭遇失败。沟通技巧的掌握，需要自控力、认真的思考、持之以恒的毅力，以及愿意去每天反复操练的决心。

无论是对个人还是对企业，高效的领导力就等于有效的沟通。在整个决策和实施过程中，领导者和员工应该步调一致。他们需要了解彼此。领导者和员工也应该坦诚地交换意见。这些只能通过有效沟通才能实现，尤其是要通过本书所提及的“领导沟通”。

本书凝结了作者 20 年来的努力成果。其间，作者曾帮助各个级别的领导者进行有效沟通，使所传达的信息既符合领导者的本意，也能反映组织的要求。正如同做领导的方法有千万种，沟通的方式也不限于一种——事实上有无数种。最重要的是想要沟通的意愿，所传达的信息持久、目标稳定，并且能够持之以恒。换言之，领导者要愿意沟通并要勤于此，保证目标的清晰传达，以求得到众人的支持，还要对被领导者表示重视。



每个人都有独一无二的领导方式

领导沟通的案例是当今及过去文化环境的重要组成部分，也是财富，包括：

- 1940 年 5 月，温斯顿·丘吉尔成为英国首相。丘吉尔在英国四面受敌之时临危受命，他鼓舞了斗志，使全国人民团结一心，也使英国坚持到底，直至最后取得反法西斯战争的胜利。



- 特蕾莎修女通过祷告、写作和公共活动等方式，使她所倡导的帮助“穷人中的穷苦人”获得了广泛的支持。
- 乔治·马歇尔向国会宣讲军事备战的必要性。他动员美国武装部队积极抗击法西斯势力，并为战后欧洲的重建做出巨大贡献。
- 凯瑟琳·格雷厄姆带领《华盛顿邮报》走向成功。格雷厄姆作为公司的掌门人，其强势作风迫使美国总统下台，使公司在遭受重创之时屹立不倒，最终傲然屹立于出版界。
- 比尔·维克将棒球比赛事业的经营娱乐化。维克的经营理念来自他独特的价值观——要具有讲故事的能力、倾听支持者的声音并即时给予反馈。
- 罗莎贝斯·莫斯·坎特揭示了有效沟通在公司转型变革中的重要作用。坎特的著作为整整两代寻求变革和应对变革的领导者提供了方向，使公司的管理方式出现巨大改观。
- 奥普拉·温弗瑞通过个人的经历与人交流，她的节目消除了人与人之间的偏见，使个人的生命重焕光彩。
- 鲁迪·朱利安尼在世贸中心被炸事件中，担任指挥救援工作。“9·11”事件之后，他成为灾难受害者心中的一盏明灯，为纽约重建做出巨大贡献。
- 夏兰泽在广告管理领域展示了其优秀的领导才能。她告诉人们，女性是可以成为企业甚至整个行业的领导者并同时可以拥有成功的家庭生活的。
- 彼得·德鲁克通过写作阐释了管理的重要作用，通过他的真知灼见，为企业管理注入活力，指明方向。

以上这些领导者的共同特征就是他们对事业的努力和投入，将个人荣

辱放在一边。他们中的每个人，都通过沟通的方式，用一言一行更深入地传达自己的领导信息。他们每个人都明白，领导沟通将领导者和被领导者紧密联系在一起，从而加深信任、实现共赢。

领导者要做的，不仅仅是发表讲话。他们需要将领导沟通融入到日常所做的每件事，这样，他们所做的口头和书面沟通都会体现他们领导者的身份，符合特定的文化环境。不能进行有效沟通的领导者，就无法实现公司目标。



领导沟通的重要性

本书讲述了如何形成并传达领导信息，包括如何使信息符合组织沟通的需要，如何进行电子沟通，以及如何将信息进行有效传达。本书特色是包含了各种沟通小技巧，配有图示辅助说明，包含如何创建、做出强有力量的演讲并建立持久关系的建议和实例，本书分为4部分。

- 第1篇：领导信息的形成。领导信息涉及公司或业务的核心问题，这一问题深深根植于公司的文化价值观中。举例来讲，领导信息包括对公司愿景目标和使命的陈述，倡导公司转型及激发员工的行动。领导信息的主要目标是建立信任。有效的领导沟通取决于沟通进行的方式及信息传达的方式，如员工大会、面对面沟通、视频会议或电子邮件。沟通信息的形成包括合理的计划及适当沟通方式的选择。此外，第1篇还重现了领导信息形成的整个过程，从最初话题的选择到起草提纲、撰稿、修改，直至成形。
- 第2篇：领导信息的传达。领导者必须准确把握所要传达的信息，并向外界公布。领导者必须了解听众想要听什么。对听众认知力的



把握是演讲成功的重要基础。通过声音和动作与听众沟通，可以突出演讲者要传达的信息。

- 第3篇：领导信息的保持。演讲结束并不意味着沟通结束。沟通是一个持续进行的过程。对沟通来讲，最重要的是得到持续的反馈。领导者要重复所要传达的信息，用超越语言的方式实现沟通。其中的重要元素之一，就是对员工的培养。员工培养通常体现在与员工的单独沟通上。领导者运用他们的沟通能力，使员工能够更上一层楼，不论对他们当下的工作还是对将来的发展都十分有益。
- 附录A：汇总部分。包括小结（对重点的复习）、行动步骤（通过沟通展现领导力的建议）、领导沟通行动规划（工作中完成领导信息和领导行为沟通的实践指南）。

本书中穿插了许多真实案例，描述了领导者如何运用沟通方法加强他们的领导力。这些小故事在历史上、商界或体育界熠熠生辉，生动体现了领导沟通的主要原则。每个故事结束后，都会附上案例总结。



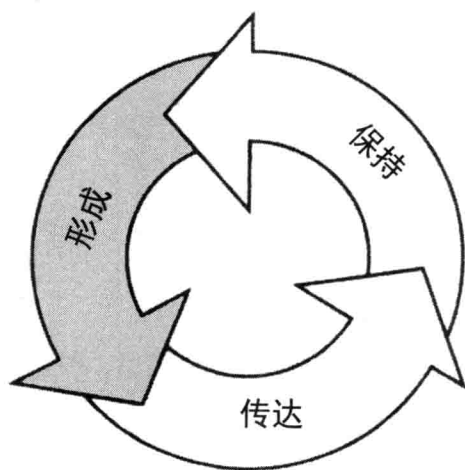
实践是提高沟通技能的唯一途径

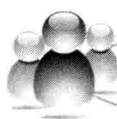
本书将揭开沟通的神秘面纱。本书的4个部分清楚完整地解释了领导沟通的整个过程，分析了信息是如何形成、传达和保持的。秘诀就是要有领导视角，并学习如何创建领导信息，以及采用怎样的方式传达，使得信息能长久保持。沟通的最终目标，就是要有针对性地提出问题，为未来的沟通、行动和新发现敞开大门，本书将帮助你打开这扇大门，使你和他人的想法能够顺畅交流。

祝你好运。

P A R T
第 1 篇

领导信息的形成





沟通能将组织凝聚成一个整体，沟通是人们彼此联系的主要方式。沟通的目标是保证每个人都能了解组织内部和外部的情况，保证每个人都为组织的成功贡献自己的力量。

沟通是组织中每个人的权利。它不局限于特定职能部门（营销、公共关系或人力资源）。沟通必须成为组织的核心能力——组织中每个人的能力。

组织沟通的一个重要因素就是领导者传达的信息，我们称之为领导沟通。第1篇的各章将介绍领导者如何形成自己的观点，并由此形成领导信息。

每章的结尾部分，会介绍一些有代表性的领导沟通案例。这些案例所关注的是，领导者如何使用他们自己独特的沟通技巧传达信息，这种沟通又是如何影响了组织的愿景目标或使命，使组织最终获得成功的。

这些案例并不是绝对的权威，但可以说，每位领导者本身都实现了有效的领导沟通。案例中的领导者来自各个领域，唯一的共同点是，他们都具有独特的个人领导风格，并将沟通视为实现愿景目标和使命的重要方式。这既符合组织利益，也符合领导者自己为组织贡献力量的目标。

值得一提的是，案例中的领导者并非都是世界级的演说家——其实大部分都不是。然而，他们都具有非凡的沟通能力，能够用语言表达想法并用心倾听。从他们身上，我们看到了如何用思想、语言和行动来领导他人。他们都是领导沟通的成功者。

每个案例之后，会附有“领导沟通课堂”，用来帮助读者学习某项领导沟通的技巧。读者将会发现很多知识点反复出现，当然是通过不同的案例呈现的。这是有原因的——良好的领导沟通需要频繁地、持久地、反复地进行。