



Eloquence classic

卓有成效的沟通法则 · 打动人心的口才智慧

沟通作为重要的管理素质，已经引起越来越多管理者的重视。沟通能力是提高管理效率的法宝，没有出色的沟通能力，就不可能有出色的管理。

即学即用的

管理话语

沟通艺术

沟通看似简单，人人皆知，但其中的技巧和韵味是需要仔细揣摩与体会的。沟通是科学，沟通是艺术，其重要性正日益凸显。

孙向南◎编著

口才必修课



沟通必胜术

Guanli Huayu
Goutong Yishu



海潮出版社
Hai Chao Press

卓有成效的沟通法则



打动人心的口才智慧

Eloquence classic

即学即用的 管理话语 沟通艺术

沟通看似简单，人人皆知，但其中的技巧和韵味是需要仔细揣摩与体会的。沟通是科学，沟通是艺术，其重要性正日益凸显。

口才必修课



沟通必胜术

孙向南◎编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

即学即用的管理话语沟通艺术 / 孙向南编著. -- 北京: 海潮出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5157-0584-2

I. ① 即… II. ① 孙… III. ① 管理学—语言艺术—通俗读物 IV. ① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 292510 号

书 名: 即学即用的管理话语沟通艺术

编 著: 孙向南

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 点滴空间

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: 17

字 数: 157 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0584-2

定 价: 29.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



一般人把沟通理解成说话，或者是人与人之间的交流。实际上，沟通所包括的意义十分宽泛：从说到听；从写到读；从有声到无声；从个人到组织……沟通是一个复杂的社会现象，是一种重要的管理工具，是组织生活的润滑剂。

沟通具有两个方面的含义。首先，沟通是指人与人之间的信息交换和意义的传达。其次，沟通也是人与人之间情感表达和交流的过程。这两层含义构成了沟通的本质特征。

有效沟通的一个比较完整的定义为：在恰当的时候及适宜的场合，用得体的方式表达思想和感情，并能被别人正确理解和执行的过程。这个定义包含了五个要点：时机、场合、方式、内容(思想和感情)和结果(理解和执行)。每个要点都会影响沟通的有效性。

沟通可以表现为三个不同层次。第一个层次，沟通是一种具有专门技术的过程；第二个层次，沟通是一种心理活动；第三个层次，沟通是一种管理工具。

从技术层面来讲，所谓的沟通，就是发送方通过某种方式或渠道，把某个信息发送到接收者的感觉器官，接收者只要感觉到信号(信号是信息的载体)的存在，沟通过程也就完成了。例如我们平时打电话，只要说话的人通过话筒把信号传达到听电话的人的耳朵里，听电话的人听到了，沟通过程就完成了。毫无疑问，这样的沟通是纯粹

物理意义的沟通，是最初级的沟通。

沟通的真正意义存在于心理层面。沟通的双方只是接收到物理信号是不够的，还需要对信号进行解释，也就是要理解。接收信号的人只有理解了信号的含义，才能明白表达信息的人要表达的意思。而这里的“解释”或“理解”，需要个人知识经验的参与，需要思维的活动。从这个层面讲，所谓的沟通，是沟通双方的思维参照系共同作用的结果。个人的知识和经验，通过思维参照系而起作用。

管理沟通与一般的人际沟通的区别在于：沟通是一种工具，通过这种工具要达到某个管理目的。从管理的角度看，沟通是对信息的理解和执行过程，有效的沟通，关键在于执行的结果。

领导者沟通能力的历练，首先是要了解领导语言的特点，任何知识都是只有理解了才能掌握。其次是要重视自身素质的提高，注重知识积累和提高语言表达能力。在沟通能力历练的过程中，重点是对语言能力的培养和把握。当然，掌握了语言能力还不同于有了沟通能力，现实生活才是提高沟通能力的最好场所。所以，沟通能力历练的最后一步是到现实生活中去得到锻炼。

管理者的沟通能力是一个领导者提高工作效率的“法宝”，是商海中处理好客户关系的“利剑”，是打开成功之门的“金钥匙”，是获得下级拥戴的“如意棒”。没有出色的沟通能力，就不可能进行出色的管理。

本书为管理者介绍了一套合理有效的管理沟通能力历练方法，将历练过程清晰地呈现在管理者面前，并详细阐述具体场景的讲话技巧，构建起管理者迷人的语言魅力，使管理者掌握卓越有效的管理沟通技巧，最终成为出色的管理者。



第一章 沟通决定管理成败

管理沟通的内涵	002
沟通的作用和意义	005
管理不能缺少沟通	007
沟通的重要功效	011
沟通提高管理成效	013
沟通让组织更有活力	015
管理沟通中最难的环节	018
如何与上级有效沟通	022
如何与同级有效沟通	025
如何与下属有效沟通	028

第二章 管理沟通离不开好口才

领导口才是一件利器	034
管理绩效与口才密不可分	036
语言魅力决定领导魅力	039
让自己的语言富有特色	041
管理者要有高超的讲话水平	043
懂得把握嘴上功夫	045
口才的提高离不开知识储备	047

语言技巧影响工作效果	050
明确讲话的目的	053
把情感融入语言之中	055
讲话要有说服力	058
说话要有权威性	060

第三章 管理者谈判时的沟通艺术

有一个良好的形象	064
要有风度和气质	067
以寒暄架设桥梁	069
谈判中的口才技巧	072
防守与攻击并存	075
反弱为强，战胜对手	077
以和为贵	080
尽量创造合作氛围	083
以柔克刚的谈判效果	086
以双赢为基础	088

第四章 管理者沟通时的倾听技巧

倾听是管理者获得卓越绩效的关键	092
倾听是最有效的沟通手段	096
倾听对方讲话也是口才的体现	098
认真倾听使沟通更有效	101
倾听可以帮助思考	104
做一个良好的听众	106
以倾听掌握主动	109
授权离不开倾听	111
多听少讲效果好	114

既要善言，又要善听	116
倾听是为了交流与沟通	118
在适当的时候插话	120
充分听取意见	123
及时给予反馈	127

第五章 管理者主持会议时的沟通艺术

提升会议的效能	134
瞬间集中听众注意力	136
良好的开端是成功的一半	139
掌握会议的方向	142
把握好会议的气氛	145
控制好会议节奏	147
使每个人都兴奋起来	150
应对与会者的技巧	154
会议一定要有结果	157
画龙点睛的会议总结	160
成功主持会议的技巧	163

第六章 管理者批评下属时的沟通艺术

少一些批评，多一些激励	168
掌握批评的表达技巧	170
将批评在包裹赞美中	173
恶语相向只能适得其反	175
注意批评的时机与场合	178
让批评更有效	180
注意批评的方式	183
批评要注意尺度	185

拿捏好批评的分寸	189
巧妙的暗示胜过当面指责	192
不要打击下属	196
容忍下属犯错	200
温暖胜于严寒	203
运用红白脸相间之策	205
批评中易犯的错误	207
帮助下属改正不良习惯	211
批评要适可而止	214

第七章 管理者说服下属时的沟通艺术

态度不能过于强硬	218
控制好说话的情绪	221
放低说话的姿态	223
注意说话的语气	225
说话要温和委婉	226
委婉说服易被接纳	229
说话要入情人理	230
权威就是说服力	233
分析利害得失	236
取得下属信任	238
针对个人特点说话	242
下属性格有问题	243
少讲道理，多讲事实	247
以弦外之音暗示	248
说话要生动活泼	251
攻心说服最有效	253
利用下属争强好胜的心理	257

第一章

沟通决定管理成败

有效沟通是组织正常运转和不断发展的重要手段，是组织管理和经营当中必不可少的工作方式，因为一个组织的发展，组织成员的主观能动性起着非常重要的作用，而能否调动他们的积极性，取决于管理者与其沟通的效果，所以，高效率的管理和经营离不开有效沟通。





管理沟通的内涵

管理沟通的内涵之一，是指用沟通交流的方式来完成管理的职能的活动。

管理的许多职能要真正实施，要发挥作用，不能没有沟通。这是因为组织或企业是由人群所组成的，而人群是有思想、感情、情绪、想法等智力活动能力的，而且企业或组织的所有活动或任务都必须依赖于人的恰当活动才能完成。

不同的人与人之间要共同完成任务或要传达思想、情感，就必须有良好的沟通。没有沟通活动，就没有团队、团体，更不会使人们达成共识、分工协作，正确地完成正确的事。那么，所有为了执行管理功能、职能而进行的沟通活动，当然就是管理沟通。即管理沟通的职能、具体任务，应该与管理的职能、具体任务相同或相似。

管理沟通的内涵之二，是指为了达到管理的目的或目标而进行的沟通行为与过程。

如果沟通的目的或目标不是为了完成管理目的或目标，比如纯粹是为了加强个人感情交流，如职员间谈恋爱，那么，这样的沟通就不能称其为管理沟通；相反，如果职员间谈恋爱的目的在于加强团队合作，以更好地完成组织或企业的目标与任务，那么，原本被人看成了纯粹私人沟通的行为和过程，同时也是管理沟通极其特殊的一部分，应该是管理沟通。

即管理沟通的目的、目标，也应该与管理的目的、目标基本相同或相似，

2. 从表象问题过渡到实质问题的手段

组织管理讲求实效，只有从问题的实际出发，实事求是才能解决问题。而在沟通中获得的信息是最及时、最前沿、最实际、最能够反映当前工作情况的。在组织的经营管理中出现的各种各样的问题，如果单纯的从事物的表面现象来解决问题，不深入了解情况，接触问题本质，会给组织带来灾难性的损失。

个人与个人之间、个人与群体之间、群体与群体之间开展积极、公开的沟通，从多角度看待一个问题，那么在管理中就能统筹兼顾，未雨绸缪。在许多问题还未发生时，管理者就从表象上看到、听到感觉到，经过研究分析，把一些不利于组织稳定的因素扼杀掉。组织是在不断解决经营中的问题中前进的，组织中问题的解决是通过组织中有效的沟通实现的。

3. 激励职工，形成健康、积极的组织文化

人具有自然属性和社会属性，在实际的社会生活中，在满足其生理需求时还要满足其精神需求。每个人都希望得到别人的尊重，社会的认可和自我价值的实现。

一个优秀的管理者，就要通过有效的沟通影响甚至改变职员对工作的态度、对生活的态度。把那些视工作为负担，对工作三心二意的员工转变为对工作非常投入，工作中积极主动，表现出超群的自发性、创造性。

在有效沟通中，组织管理者要对职工按不同的情况划分为不同的群体，从而采取不同的沟通方式。如按年龄阶段划分为年轻职工和老职工，对年轻的资历比较浅的职工采取鼓励认可的沟通方式，在一定情况下让他们独立承担重要工作，并与他们经常在工作生活方面沟通，对其工作成绩认可鼓励，激发他们的创造性和工作热情，为组织贡献更大的力量。对于资历深的老同志，组织管理者应重视尊重他

们，发挥他们的经验优势，与他们经常接触，相互交流，以调动其工作积极性。



沟通的作用和意义

沟通是组织管理中的基础性工作，它具有相当大的作用和意义。

1. 沟通让组织及时获得所需要的信息

一个组织要想顺利地成功地开展工作的，首先必须获得各种有关环境变化的信息。组织对外的信息沟通可以获得有关外部环境的各种信息和情报资料，如国家的经济战略目标、方针、政策及国内外同类组织的现状和发展趋势、消费市场的动态、社会一般价值观念的趋向等，这样才能确定正确的目标和科学的战略决策，以期在不断变化的环境中求得生存和发展。

组织内部的沟通可以了解员工的意见倾向、价值观和劳动结果，他们的积极性源泉和需要，各部门之间的人际关系、管理的效率等，为及时控制、指挥整个组织的运转，实行科学有效地管理提供信息。同时，组织内部各部门、人员间必须进行有效的沟通，以获得其所需要的信息。难以想象，如果制造部门不能及时获得研发部门和市场部门的信息，会造成什么样的后果。此外，组织任何出台的决策，都需要凭借书面的，或是口头的，正式或是非正式的沟通方式和渠道传达给适宜的对象。

2. 沟通让组织成员增进彼此的了解

无论是在人们的日常生活还是工作中，人们相互沟通思想和感情是一种重

即在实际操作中互相补充，互相信任，避免暗箱操作。每个部门要想做到有效沟通就应该擅长相互理解，正视差异的存在，不断调整自己的沟通风格，保证信息的接收和理解的准确性，这样才能保证部门间合作沟通所依据的信息的客观和准确性，即沟通的有效性，促进部门间的团结和合作，保持工作的高效性，避免不必要的损失的发生。

一个组织要提高整体形象，要提升可持续发展的能力，就要全体员工全身心的投入。管理者通过有效的沟通方式让全体员工及时、清晰、准确地认可、遵守和执行，并且不断地深化，灌输“员工以企业为本，企业以人才为本”的双赢理念，创造良好企业文化。



管理不能缺少沟通

对于沟通问题，美国著名学府普林斯顿大学曾经做过一项调查分析。他们在对1万份人事档案进行了分析之后，发现这样一个事实：“智慧”、“经验”和“专业技术”只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。

有关研究表明，管理中70%的错误是由于不善于沟通造成的，由此可见沟通很重要。

为什么在组织中管理是一件那么难的事，计划、组织、领导、控制做得好，管理水平也不见得有很大提高呢？联想到上面的数据，是不是与组织没有建立高效的沟通体系有关呢？其实和这个数据类似的是，组织中70%的问题也都是由于沟通障碍引起的，无论是工作效率低，还是执行力差、领导

力不高等，归根结底都与沟通密切相关。沟通之于管理，两者相辅相成，不可缺少。

1. 加强沟通才能改善管理的效果

奥地利生物学家弗里茨经过细心的研究，发现了蜜蜂“舞蹈”的秘密。蜜蜂的舞蹈主要有“圆舞”和“镰舞”两种形式。工蜂回来后，常做一种有规律的飞舞。如果工蜂跳圆舞，就是告诉同伴蜜源与蜂房相距不远，约在 100 米左右。工蜂如果跳镰舞，则是通知同伴蜜源离蜂房较远。路程越远，工蜂跳的圈数越多，频率也越快。如果跳 8 字形舞，并摇摆其腹部，舞蹈的中轴线跟巢顶的夹角，正好表示蜜源方向和太阳方向的夹角。蜜蜂跳舞时头朝上或朝下，与告知蜜源位置的方向有关：跳舞时头向上时，表明找寻蜜源位置必须朝着太阳的方向飞行……

这就是管理心理学中著名的“蜂舞”法则。“蜂舞”法则揭示的道理是：信息是主动性的源泉，加强沟通才能改善管理的效果。

管理者要像蜜蜂采蜜一样，吸取各种沟通方式的特点，将“蜂舞”揉到自己的管理艺术中。著名管理学家巴纳德认为：“沟通是一个把组织的成员联系在一起，以实现共同目标的手段。”

2. 沟通是解决一切问题的基础

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、精诚团结的组织团队；我们希望自己的组织能够生活在一种良好的外部环境中，能在与顾客、股东、上下游组织、社区、政府以及新闻媒体的交往中，塑造出良好的组织形象等。

上述问题的答案可能是由一系列相关的要素所构成的，但是，其中沟通是解决问题的基础。

从 2001 年开始，美国企业进入了泡沫化时代。再加上世界通信和安达