

管理的阶梯·实践

# 沟通 如何才能有效

管理者不可不防的七个错误

赵日磊◎著

管理中的一切问题都是沟通的问题  
有效沟通成就高绩效、执行力强的团队



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

管理的阶梯·实践

# 沟通 如何才能有效

管理者不可不防的七个错误

赵日磊◎著

沟通，简单的两个字，内涵丰富。沟通是说话，沟通又不仅仅是说话。作为一名中层干部，你如何认识沟通，你的沟通技巧如何，沟通是不是经常困扰着你？在与上级、同级、下级的沟通中，你都面临着哪些问题？

本书列举了中层干部在沟通中经常犯的七大错误，告诫各位在沟通中注意，别只顾自己说话，而忘记了倾听；理解了之后，再作反应；别偏离了主题；别忘了自己的角色；别做心理专家；别回避冲突；让沟通对象掌握主动权。沟通是一个互动的工作，需要引起沟通对象的反应，通过沟通对象的反应实现你的沟通目标。正在经受困扰的中层干部们，不妨从这本书中找到突破自己沟通瓶颈的方法！

## 图书在版编目（CIP）数据

沟通如何才有效：管理者不可不防的七个错误 / 赵

日磊著. —北京：机械工业出版社，2011.11

（管理的阶梯·实践）

ISBN 978-7-111-36483-2

I. ①沟… II. ①赵… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 237155 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：徐 井

责任编辑：徐 井 李 浩

版式设计：张文贵

责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.25 印张·1 插页·159 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-36483-2

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

教材网：<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线：(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

## 序

笔者做了近十年的管理咨询，亲自操刀过近百个管理咨询项目，与近千位企业家有过深入交流，总结出摆在当今中国企业面前的十只“拦路虎”。

### 第一只拦路虎：企业家精神的缺失

中国的企业经过三十余年的发展，从第一个十年的“抓机会”，到第二个十年的“抓资源”，再到第三个十年的“重经营”，每一个阶段都有其特定的成因与鲜明的成长路径，也造就了一批又一批千万规模、上亿身价的企业家。特别是近几年，随着中小板与创业板的持续受捧，往日名不见经传的众多企业一夜之间成为了万众瞩目的焦点，造富神话传遍了中国的大街小巷，加上各种媒体铺天盖地的宣传，什么“中国亿万富豪估计超过5万人”，什么“中国富豪国外抄底”，什么“未来中国将是奢侈品的天堂”……举国上下都被一种不正常的狂热左右着，仿佛众多企业家呕心沥血地打拼天下就是为了上市，仿佛一切都可以归结为“有钱万事足”。但事实的另一面是什么呢？是我们的中小企业平均寿命为2~5年、集团企业平均寿命为7年的尴尬；是我们大量上市企业高管套现，导致公司声誉严重受损的现实！造成这一切的原因很多，但其根源就是当今中国企业各个层级的员工普遍缺少一种精神，一种能够指引我们胜不骄、败不馁，能够鼓舞我们面对困境迎难而上，能够提醒我们面对胜利保持清醒的精神，而这种精神，不管是针对什么层面的员工，都可以统称为“企业家精神”！缺少了这种精神，最终的结果只可能有三种：一是永远没有取得巨大成功的可能；二是沉溺在小富即安的温柔乡

里；三是“有钱万事足”，即“有钱万事休”。

## 第二只拦路虎：战略总是停留在思想与规划层面

每一个成功的企业，一定都有一个拥有战略思想的掌舵人；但并不是每一个成功的企业都拥有将战略思想落地的能力。这其中的区别就是：掌舵人能够把企业带到成功的那一天，但是却无法凭一己之力把企业带到基业常青的那一天！笔者目睹过太多的企业家自信满满地表白企业的战略路径如何清晰，落地举措如何到位，但是只需一个小小的测试——将企业高管叫到一边，让每个人描述一下自己企业的战略路径是什么，马上就能将企业家的自信击得粉碎。因为大家的答案五花八门，没有几个人的描述和企业家是一致的。这就是当今中国企业典型的“冷笑话”，可惜没有人能够笑得出来。要想战略思想落地，需要企业核心三要素——“战略、组织、人”的充分互动。首先，人的价值观直接影响了战略的导向，而战略要想通过“人”这个主体来实现，又必须打造卓有成效的经营思想体系与经营计划体系；其次，战略落地还必须要与之相匹配的组织保障，而这种保障主要通过治理与决策和组织功能两大方面来实现的。这些两句话就能概括的事情，往往需要一家企业摸索几年、十几年，而且就算摸索到了，真正实现它也需要依靠坚实的管理平台与团结一心的管理团队。

## 第三只拦路虎：企业文化和经营管理两层皮

在这个方面，前一段时间就有一个生动的例子，即“阿里巴巴的国际欺诈门”。造成企业文化和经营管理两层皮的原因主要源于“三个分离”：① 价值观与企业经营业绩体系分离。② 价值观与经营管理制度分离。③ 价值观与人才合理使用分离。业绩导向也好，管理制度也罢，人才合理使用也好，只有实现价值观与之相统一，才能够实现正向循环。而企业文化要想真正能够影响企业经营，就必须充分发挥企业文化的三大功能：① 企业文化的经济活动导向功能。对企业的经营活动来说，文

化主要在“营销思维与品牌理念”两个方面产生影响；而就企业的管理活动来讲，文化主要体现在“规章法理与分配准则”两个领域。在设置管理制度与经营举措时，企业一方面要以文化导向为主线，另一方面也要对制度和举措进行审慎分析，避免与文化相冲突的事件发生。②企业文化的团队建设整合功能。从这个角度讲，企业文化对组织的影响体现在“凝聚力与归属感”的成因上；而对员工个体来说，则形成了“自律与监督”的氛围。③企业文化的组织活力激活功能。企业文化对企业的生命有延续与支撑作用，对员工则体现在其主观能动性的调动上。

## 第四只拦路虎：核心高管团队缺乏凝聚力和战斗力

笔者这几年致力于“高管团队效能管理”的研究，与众多企业一把手和高管团队成员有过深入的交流，每个人都有一肚子的“苦水”向我倒。老板说：这帮弟兄们都是和我一起创业的，当初的经历真的可以称之为九死一生。当时大家虽然什么都没有，但是心往一块想，劲往一处使，什么难关都闯过来了。可现在呢，日子好过了，有钱了，人却没有冲劲了，我的新想法很难再得到大家的支持，多数人还觉得我是闲得没事干、瞎折腾，你说这到底是怎么回事了？有些高管说：老板现在变了，想当年我们打天下的时候，个个都是他心头的肉、手里的宝，我们想什么都能想到一块去，可现在日子刚好过没几天，他就看我们不顺眼了，觉得随便哪里来个空降兵都比我们强，我们还是赶紧想想退路，免得在这里天天生气。大家看了这两段话恐怕容易理解成“劳资对立”吧！那我再举一个真实的例子，两个创业时就在一起的高管，曾经亲如兄弟，自从成立了集团公司之后，整整三年时间，办公室就对着门，愣是没有走动过一次！大家可以试想一下，在这样的一种团队氛围里，这些手握企业98%核心资源的老大们分管的业务领域团队，彼此之间会是什么状态？可以毫不客气地说，企业80%以上的问题，都是核心高管团队造成的。特别是对于处在二次创业阶段的企业来说，如何打造一支“同心、

同向、同步”的核心高管团队，将是决定企业前途和命运发展的生死考验。

## 第五只拦路虎：鲜有人懂得如何使用权力

权力的使用是一个老生常谈的话题，大家都明白企业发展到一定阶段就必须放权的道理。但是上级怎么“放”，下级怎么“接”却是一门大学问。现实中，常常听到上级的抱怨是：权力根本就放不下去，有的时候是下级根本不知道该怎么用，弄得公司里各自为政、乌烟瘴气，一个很小的工作都能够纠缠许久，造成管理成本大幅飙升；或者下级干脆就不接权，因为多一份权力就意味着多一份责任，这就会导致工作内容更多，工作压力更大。而下级们常常抱怨什么呢：上级要么霸着权力不放，什么事情都得经过他的批准；要么就是只分工作、分责任，不放权，有了问题都是下级处理不力，有了功劳都是上级执掌有方；再不然就是表面上给了权力，但是并没有相应的资源予以支持，也没有相应的利益与之匹配，只是白白让下级多干活罢了。相信这些场景很多读者都深有感触。其实在企业中，权责利的匹配是一项永恒的管理工作，随着企业处于不同的发展阶段、不同的战略目标，与之相对应的权责利是需要不断调整的。不存在脱离责任的权力，也不存在只有利益的权力，唯有充分掌握了“放”与“收”的方法和艺术，“权力”才能真正为企业发展贡献正向的力量。企业领导要明白，权威是通过将权力授予下属才能树立的；企业员工更要清楚，权力滥用是难以取信领导的重要原因。而关于其深意的解读，请大家多多关注《授权如何才有效》。

## 第六只拦路虎：总是解决不好怎么发钱的问题

十来年前，有位老板找到我，开口就问：“李总，你说我年终的红包该怎么发？”我反问他的打算，他直接说道：“去年小舅子 1000 元，叔叔 3000 元，外甥 2000 元……今年效益好，给他们每人多加一些如何？”我继续问道：“你都规划好怎么发了，干嘛还来找我？”那位老板叹了口气

说：“他们都觉得我发得不公平啊……”前几天，一位企业家找到我，说道：“李总，我现在愁死了，你说几年之前我们公司也没有什么薪酬绩效体系，大家发多少钱都是我说了算，我看每个人拿的钱不多，还都挺满意的。这两年我请了专业咨询公司设计了薪酬绩效体系，大家的收入在行业里也是排在前面的，怎么还老有人因为钱多钱少的事情跑到我这里来抱怨呢？”这两个例子相隔了将近十年，但是说的事情都是一个事：钱，到底该怎么发。这个问题让每个一把手都头疼，第一怕大家“患寡”，第二怕大家“患不均”，第三怕大家“留不住”，第四也怕大家“拿了很多钱，但却没被激励”……这些问题怎么解决？这里面有技术也有艺术，但企业家要清楚：技术只有上升到艺术的程度才能体现激励作用。关于详情，请大家研读《绩效如何才高效》。

## **第七只拦路虎：缺乏有效沟通机制**

中国人的表达习惯有其很好的方面，但是也有“硬伤”，比如，说话喜欢拐弯抹角，台上不说台下说，当面不说背后说。当这些习惯被一群人带到企业中后，其影响会被放大数倍。对于企业的经营管理者来说，来自于文化特质的习惯很难被改变，我们所能做的，是要在目标群体中用一种新的沟通习惯去代替旧的习惯，而促成习惯养成的保证则是建立有效的沟通机制。丛书中的《沟通如何才有效》正是从帮助企业建立有效沟通机制入手，辅导企业、个人掌握更加卓有成效的沟通方法，从而提升个人及组织的绩效目标。

## **第八只拦路虎：人员的岗位匹配程度普遍偏低**

如果在中国所有的企业里面开展一项调查：困扰企业发展的核心问题是什么？相信几乎所有的企业都会写上一条：缺人！其实这里的缺人不能简单理解成一个“量”的概念，它更多体现的是“质”的含义。企业老板觉得自己的高管团队不如别的企业有战斗力，总是“差点意思”；企业高管觉得中层管理者能力不行，格局不够，工作中执行力差；企业

中层觉得手底下员工能干活的少，能抱怨的多……其实所有这些苦恼都可以概括为一个原因，那就是“人员的岗位匹配程度普遍偏低”。笔者这些年研究的另一个领域就是如何解决中国企业的“人岗匹配”问题。经典管理学理论里面反复强调的“以岗定人”，在中国的管理实践中很明显是无法百分之百执行的。我们可能都不说，但是我们肯定都做过的就是“因人设岗”，相信这句话没有几个企业家会反驳，因为这就是中国企业的现实情况。影响人岗匹配的要素很多，笔者总结归纳为八个方面：和人相关的有“能力、素质、工具”，和岗位相关的有“职责、权力、行为”，和企业组织相关的有“思想、激励”。这八个要素综合互动，形成动态的整体，才能够确保“人尽其才”、“岗尽其职”。

## 第九只拦路虎：企业整体管理水平亟待提升

在盛高团队的咨询案例中有一个非常经典的案例，那就是盛高团队和特步团队从2007年起合作至今，相互扶持，共同成长的案例。在这个案例中，盛高团队完整地见证了一个家族体制的外贸型企业，是如何在短短的五年间华丽蜕变成一家上市公司、一个时尚运动领域名列前茅的品牌公司的。这里面有个非常重要的成功要素，那就是——企业一把手是不是真的已经下定决心要向管理要效益，还是仅仅停留在口头上。前文中提到过，中国企业经过前三个十年的发展，已经度过了分别以“机会、资源、经营”为核心成功要素的三个阶段，这个新的十年一定是管理当道的十年，一定是向管理要效益的十年。顺应了这个大势，企业就有可能取得长足的发展，特步就是最好的实例。顺势而为，事半功倍；逆势而为，只能逐渐走向衰亡。

## 第十只拦路虎：难以实现从“传承家业”到“传承事业”的跨越

“职业经理人”是从西方传来的名词。在中国的传统文里，这个角色习惯性地被称之为“伙计”；“伙计”的另一个解释就是“外人”。几千年的文化传承，让我们更习惯于一种来源于“同宗、同脉、同源”的

联系纽带，大家更能接受的方式是：父传子、子传孙。但是现在时代不同了，不仅家族人丁没有以前那么兴旺了，思想也更加多元化，不是人人都必须在家族企业里面挣饭吃了；更何况单打独斗的时代也早已远去了，再能干的老板也不可能一个人创造辉煌了。在这种情况下，企业必须要引入大量的职业经理人、职业化员工才可能把企业做大、做强。这里面隐含着一个非常重要的假设前提，这个假设决定了企业未来的发展前景，那就是：如何给职业经理人定位？是仍然定位成“高级伙计”，还是真正能够作为事业体的一分子来对待？当然，企业家在思考这个问题之前，先得厘清另一个问题：自己经营的到底是家业还是事业？这两个概念是有本质区别的，家业的重点词是“家族”，事业的重点词是“社会”。而在这两种不同的定义之下，职业经理人的角色定位自然就完全不同了。在此处结合第一只拦路虎“企业家精神的缺失”来思考，相信足够给所有中国的企业家出一个大大的难题。就让我们留一个可以长久探讨的话题吧！

这十只拦路虎个个都是真老虎，哪只处理不好都足以要了企业的命；这十只拦路虎个个也都是纸老虎，总有一把剪刀能够把它们剪个粉碎。盛高咨询集团集12年管理咨询实践经验推出“管理的阶梯·实践”系列丛书，正是为了给各位读者提供这样一把把剪刀，从而帮助大家消灭前进道路上的一只只纸老虎！

相信盛高，相信实践出真知！

盛高咨询集团 CEO 李鑫

2011年6月10日于北京

## 前言

作为一名中层干部，你在工作中会面临种种困惑。比如，有时你会想，为什么上级领导不能认可我的工作？我已经十分尽力了，为什么领导还是认为我没有高度，还是认为我不够职业，还是要求我不断反思自己？为什么其他部门的负责人不能配合我的工作？难道部门之间不是服务与被服务的关系吗？难道无论什么事情非得需要上级领导协调才能开展吗？我错在哪里了？为什么员工不能自动自发地工作，在一个岗位上工作很多年了，为什么还需要经理事无巨细地布置，甚至手把手教他们？他们在想什么？

当面临这些问题的时候，相信每位中层干部都会作一些反思和调整，这些调整有时候是有效的，有时候却不那么有效。衡量是否有效的标准是什么？我们认为是沟通能力是否得到了有效提升。

很显然，作为一名管理人员，沟通占用了你大部分的时间和精力。毕竟，你不是一名技术人员，而是一名经理，企业衡量你的时候，不是看你会画多少图样，会签多少订单，会操作几种机器，你的工作重心已经转移到影响别人与你的合作上，转移到如何激励员工、与其他经理合作达成你想要的目标上。中层干部是通过影响别人的工作来创造业绩的，这就要求中层干部要做好沟通工作。沟通是帮你达成目标，影响他人与你合作的必备技能。

沟通，看似简单的两个字，其实内涵丰富。我曾经听过最简单的沟通定义，那个人告诉所有学员：“所谓沟通，就是说话，我说你听，然后再你说我听。”这个老师只教会了学员一个大家都明白的道理，只解释了

沟通最浅层次的意思。如果沟通的全部内涵就是这些话，我想也就没有必要再写这一本书了。

实际上，与其说沟通是说话的能力，不如说沟通是如何说话的能力。沟通不仅仅要求会说话，而且要会听，同时，在沟通的时候需要一定的策略。你想如何影响他们，如何与他们进行有效的信息交换，达成你想要的目的，是每次沟通都需要充分考虑的问题。

人的大脑是个反应的工具，你说的每一句话都会引起对方的反应。你说什么，对方的头脑中就会呈现出相应的画面，这个画面可能是你想要的，可能不是你想要的，而要达成有效的沟通，你就必须控制好局面，使沟通对象头脑中呈现出你想要的画面。从这个角度讲，沟通传递的是想法而不是信息。你要通过沟通，把自己的想法传递给对方，而不是信息的本身。

本书分成八章。第一章提出本书的核心理念，沟通传递的是想法而非信息，帮助大家理解沟通的核心和本质。当你理解了沟通传递的是想法而不是信息的时候，你的沟通才会更加有效，你才不会只顾自己表达，而是关注与沟通对象的互动，关注你的目标，努力促成沟通效果的提升。

第二章是别只顾自己说话，而忘记了倾听。实际上，沟通不良的50%以上的问题是出在了倾听上。没有很好的倾听，就无法顾及对方的感受，造成沟通障碍。

第三章是理解了之后，再作反应。先有理解再有沟通，是沟通的一个基本准则，当你没有理解你的沟通内容和沟通对象的时候，误解肯定会发生。

第四章是别偏离了主题。任何的沟通都会有一个主题，都会有一个目标。当你进行沟通的时候，是否考虑清楚了你的主题与目标是什么，在沟通过程中，你是否不断调整你的想法，不断接近沟通主题，这些都会影响你的沟通效果。

第五章是别忘了自己的角色。作为一名中层干部，你在不同的员工面前扮演的角色是不同的。在上级面前你是方案的提出者；在下级面前你是有效问题的提问者；在同级面前你是信息互动者。每次沟通，你是否再一次确认了你的角色？如果角色使用错误，沟通将会无效。

第六章是管理员工的行为，不做心理专家。在沟通的时候，很多管理者喜欢猜测员工的意图，喜欢根据自己的经验作出自己的主观判断。然而所作出的判断经常和员工的真实意图有很大的差异，因此，经常导致沟通障碍。

第七章是别回避冲突。我们在沟通时，经常会和对方发生冲突。别回避沟通中的冲突，有时候冲突不一定是坏事，很多冲突都是建设性的，可以把沟通引向深入，因此，当在沟通中发生冲突的时候，需要正面对待，有效化解。

第八章是让沟通对象掌握主动权。这是很多人在沟通的时候，特别与下级沟通的时候，经常会犯的一个错误。有些管理者喜欢自己掌控局面，忽略员工的参与，把沟通变成了一个人的演说。其实员工更需要参与，需要掌握主动权。

由于知识经验所限，本书表达的内容可能存在很多不足或疏漏之处，希望读者不吝批评指正！

## 目 录

序

前言

### 第一章 沟通传递的是想法/ 1

第一节 别急于念台词/ 3

第二节 大脑是个反应的工具/ 8

第三节 你要的答案，让对方说出来/ 13

第四节 沟通传递的是想法而不是信息/ 18

### 第二章 别只顾说话，而忘记了倾听/ 25

第一节 两只耳朵与一张嘴/ 27

第二节 有时候你只需要听到底就行/ 31

第三节 倾听的四种回应方式/ 35

第四节 会倾听才会沟通/ 42

### 第三章 理解了之后，再作反应/ 53

第一节 印第安人的权杖/ 55

第二节 从故事中体会理解的重要性/ 59

第三节 先有理解，才有沟通/ 65

第四节 高效沟通，激发团队士气/ 78

### 第四章 别偏离了主题/ 89

第一节 沟通要有明确的目标/ 91

第二节 如何制定和分解目标? / 94

第三节 理解始于尊重/ 101

第四节 用项目管理思维, 与员工增进理解/ 103

## 第五章 别忘记了自己的角色/ 111

第一节 团队沟通中的角色误区/ 113

第二节 管好自己, 才能与下属进行有效互动/ 117

第三节 学会发布命令/ 121

第四节 规避和下属沟通的语言错误/ 126

## 第六章 管理员工行为, 不做心理专家/ 135

第一节 管理就是管理员工的行为/ 137

第二节 用好职位说明书, 帮助员工有效开展工作/ 143

第三节 管理员工的行为从关心人入手/ 147

第四节 打造基于绩效的部门文化/ 153

## 第七章 别回避冲突/ 159

第一节 认识沟通冲突/ 161

第二节 处理冲突的技巧/ 164

第三节 化解冲突的策略/ 170

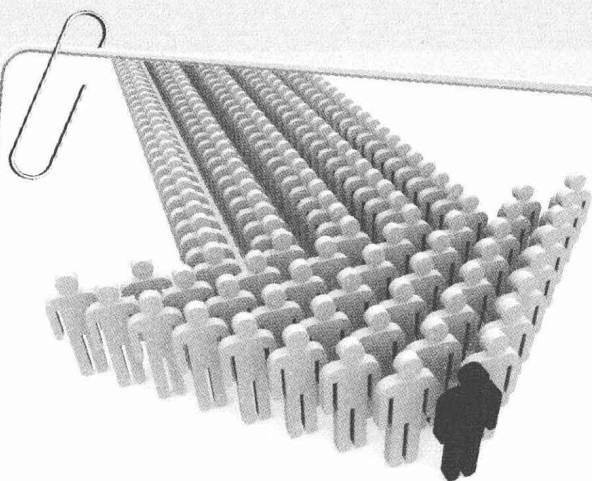
第四节 绩效面谈中如何化解冲突/ 174

## 第八章 让沟通对象掌握主动权/ 181

第一节 没有人是孤岛/ 183

第二节 掌握提问的技巧/ 188

第三节 通过反馈让部属参与进来/ 194



## 第一章

---

# 沟通传递的是想法

