

Monday Morning
Communications

畅销全球的沟通力培训手册
《周一清晨的领导课》姊妹篇

周一清晨的 沟通课

[美] 大卫·科特莱尔 (David Cottrell)

托尼·杰瑞 (Tony Jeary)

乔治·洛 (George Lowe) 著

姜局 王佳妮 译

高等教育出版社

Monday Morning Communications

周一清晨的 沟通课

ZHOUYI QINGCHEN DE

[美] 大卫·科特莱尔 (David Cottrell)
托尼·杰瑞 (Tony Jeary)
乔治·洛 (George Lowe) 著

姜局 王佳妮 译

高等教育出版社·北京

本书版权登记号: 图字: 01-2012-6620 号

Monday Morning Communications

Copyright © 2002 by David Cottrell

This edition arranged with InkWell Management, LLC.

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

图书在版编目(CIP)数据

周一清晨的沟通课 / (美) 科特莱尔 (Cottrell, D.),
(美) 杰瑞 (Jeary, T.), (美) 洛 (Lowe, G.) 著; 姜局, 王
佳妮译. — 北京: 高等教育出版社, 2015.4

书名原文: Monday morning communications

ISBN 978-7-04-042175-0

I. ①周… II. ①科… ②杰… ③洛… ④姜… ⑤王…
III. ①人际关系学 IV. ①C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 041425 号

策划编辑 段会青 责任编辑 段会青 版式设计 姜磊 插图绘制 姜磊 李丽
责任校对 陈莲 责任印制 毛斯璐

出版发行 高等教育出版社

社址 北京市西城区德外大街4号

邮政编码 100120

印刷 北京中科印刷有限公司

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 4.125

字数 73千字

购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598

网址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

网上订购 <http://www.landaco.com>

<http://www.landaco.com.cn>

版次 2015年4月第1版

印次 2015年4月第1次印刷

定价 28.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 42175-00

序言

珍妮·约翰逊，18个月前……

我怎么也不敢相信我看到的员工调查结果会是这个样子的！

◆ “我根本搞不清这里到底是怎么一回事。”

◆ “我每天都被一大堆无关紧要的电子邮件包围得喘不过气来，而那些需要我知情的邮件却总是不抄送给我。”

◆ “我要接打太多电话，这要么是因为公司内网出了故障，要么是因为公司简报写得不清不楚，要么是因为电子邮件让人不明白，或者发得不合时宜。”

◆ “人人都不明白自己到底需要什么。”

◆ “演讲陈述总是词不达意，开会经常是在浪费时间。”

◆ “我收到了太多令人不知所云或互相矛盾的信息，很难弄明白自己究竟该做些什么。”



总体来说，这次员工调查的结果令人满意，但从下属对我的沟通能力的评论看，我在沟通方面做得显然不够好。那天我在休息室里看到了这样的结果，感到十分震惊。

沟通何以成为如此困难的问题呢？我以为自己是一位出色的沟通专家，并花费了大量的时间让自己传达的信息尽可能清楚了。很显然，我疏忽了什么。

当我开始修复自己遭受重创的自信心时，我的一位同龄人及好友迈克尔手里端着一杯咖啡，愁眉苦脸地走进了休息室。

还没等我开口，迈克尔就轻声对我说道：“你一定不会相信我的团队在员工调查中都说了些什么。总体来说，我的得分还不错，可是有一个方面……”



我打断他的话：“让我猜猜看，是沟通问题吗？”

“是啊……你信吗？我们在沟通方面花费了那么多时间和精力，发语音邮件，写电子邮件，召集会议，组织电话会议……沟通怎么还会成为一个问题呢？我要怎样才能做得更好？沟通这事儿可真把我给折腾惨了。”

正说话间，我们的前上司杰夫·沃尔特斯走了进来。杰夫已被提升为另一个部门的头儿。此前，他跟迈克尔和我一起共事，并帮助我们获得了第一份管理职位。看见他进来，我们便邀请他一起加入我们的讨论。

杰夫很快就觉察到有什么事情不对劲。他还是像过去那样单刀直入，一句废话也没有：“看你们两个，就跟刚刚失去了最要好的朋友似的。”

我们把刚到手的员工调查结果递给他看。

“我无法想象是因为领导力方面的问题。”杰夫开口说道。

“不，”我和迈克尔小心压低自己的嗓音，异口同声地说道：“是很基本的问题——沟通。”

声明一下，并不是说我们的沟通失败了，只是沟通成绩要低于我们的预期。我们两个人的员工调查都显示，员工们认为，沟通是我们最需要改进的领域。

因急切想把这个污点从我们的记录中抹去，迈克尔和我都渴

望立刻采取行动，纠正下属们认为我们在沟通方面存在的问题。

“我想，我其实没有必要对这样的结果感到吃惊。”我坦白地说，“我自己也担忧过其中的许多问题——并把它们反映在了我填写的调查表中。我想，我以前一直很重视沟通，但对沟通的反思不够。”

“你说得对。”迈克尔插话进来，“那些浪费我时间的人，总是让我感到沮丧。我收到了太多不清不白的信息、写得一塌糊涂的报告、对讨论的话题缺乏了解的电子邮件。但是，说到我与他人的沟通，我真的觉得自己做得比他们要强一些。”

“上述的一些沟通问题，在我身上也存在。不过，我真正担心的是这些沟通方面的问题给我的团队——和我——在时间利用和工作效率方面带来的影响……压力就更不用说了。”迈克尔说道。

“这个调查也让我思考——我们向着既定目标前进的步伐还不够快，是不是因为低水平的沟通。”我补充道。

迈克尔还认为，不良沟通与我们常常难以应对工作重负之间或许存在着关联。“举个例子，”他说，“我始终注意区分事情的轻重缓急，可还是几乎每天都要忙到深夜，每个周末还要花时间阅读电子邮件。”

“好了。”在我还没来得及开口说另一个问题时，杰夫打断了我们，“我以前也遇到过同样的情况，非常清楚你们现在面临



的问题。当员工调查结果最初出来的时候，我们面临的问题，许多都是相同的。”

“从我的经验来看，好消息是可以采取一些措施改进沟通，而且你们也能做得到，”杰夫接着说，“但是，你们必须勇于承认存在的问题。

“你们团队关注的问题的解决办法，许多都是常识。问题在于，你们同时要处理大量常识性的问题。所以，你们需要一些‘长期不变’、持续有效的解决办法。”

“天啊，这会让我想破脑袋的。”我边说边在脑子里琢磨他最后那句话是什么意思。

“有一件事我可以明确地告诉你们，”杰夫肯定地说道，“人们真的很欣赏清楚明了的沟通。如果你们能够清除团队成员不得不忍受的一些沟通障碍，你们会获得团队高度的正面评价。换句话说，伙计们，虽然沟通是个很严重、很复杂的问题，但是，你们可以解决——也值得你们一试。”

“至于具体要怎么做，我倒有一个朋友，他会很高兴指导你们解决这些问题。不，应该说他会感到很荣幸的。”

杰夫开始讲述下面的故事，我和迈克尔互相看了看，并点头表示有兴趣聆听。

“几年前，我重新联系上了托尼·皮尔斯。他是我父亲的朋友，不过从大学毕业后，我就再没有见过他了。

“托尼是一位成功的企业领导者，目前处于半退休状态。现在他把时间都花在了著书立传和培训高层管理人员上。我不知道他的确切年龄，但是，重要的是，他拥有的真知灼见和商业头脑，足以与一个高级顾问团队相媲美。

“我联系他，是因为我对自己的领导能力产生了严重的怀疑。在为期十周的周一会谈中，他给我详细讲解了一个可能相当于领导学硕士学位的课程。那段经历也成了我职业生涯的一个转折点。”杰夫坦承道，“我甚至根据这段经历写了一本书——《周一清晨的领导课》。

“托尼没有那些白手起家的自私自利的百万富翁们具有的通病——自认为‘无所不知’。他待人热情，备受尊重，值得信赖……另外，他还利用自己的时间和金钱回报社会——仅仅是因为他希望帮助别人。

“过去的几年里，我一直运用他的智慧，将之作为自己的行事准则，我相信，如果我打电话给他……”

“请打电话给他吧！”我们打断他。

在离开休息室时，杰夫答应我们一定在午饭后给托尼打电话。

在与良师通话时，杰夫了解到，托尼正在国外为其最新的领



导学著作的全球发售进行推广活动。

在两人定下共进早餐的日子后，杰夫向托尼说起迈克尔和我的员工调查及其给我们带来的挑战，并说这或许是托尼愿意做的一件事，如果他有时间的话。

托尼很愿意提供帮助，不过，他对我们是否愿意把他那里学到的东西教授给别人心存顾虑。托尼一方面答应与我们会面，一方面要求杰夫取得我们的承诺保证将学习的收获积极教授给他人，或者像杰夫那样，在我们的周一会谈结束后撰写一本有关沟通主题的著作。

杰夫充分相信我们会同意托尼的要求，并替我们约好，21日8时30分开始我们的第一次会谈。

当天晚些时候，杰夫和我们简短地碰了个面，告诉我们会谈的事谈妥了——只要我们接受托尼提出的“把学习收获传递给他人”的要求。

“没问题，”迈克尔说，“我愿意教授他人如何解决我们正在努力解决的问题。算我一个。”

大学时上过一堂新闻课之后，我一直想写一本书，并禁不住想，我们与托尼的会谈，或许正是我想写作的书。

“那么，好吧。”杰夫似乎对能促成我们与托尼的会谈感到非常满意。“21日，周一，早上8时30分到托尼家。这是路线图。



记得准时到达，不要让我为难。”

杰夫随后给了我们一人一本《周一清晨的领导课》。“如果在与托尼进行第一次会谈前读完这本书，会有助于你们事先了解他的背景及工作方式。

“如果你们认真聆听，并按照他的建议行事，你们的职业生涯会大有起色。好好享受与托尼共度的时光吧！”



目录

序言	2
NO.1  你参与，你负责	11
NO.2  信息反馈：冠军的早餐	25
NO.3  要事优先	39
NO.4  化未知为已知	51
NO.5  以慢求快	65
NO.6  不要伤害他人	79
NO.7  第一次就做对	95
NO.8  苏斯博士言之有理	107
后记 / 122	
附录：沟通技巧 / 124	
致谢 / 129	

序言

珍妮·约翰逊，18个月前……

我怎么也不敢相信我看到的员工调查结果会是这个样子的！

◆ “我根本搞不清这里到底是怎么一回事。”

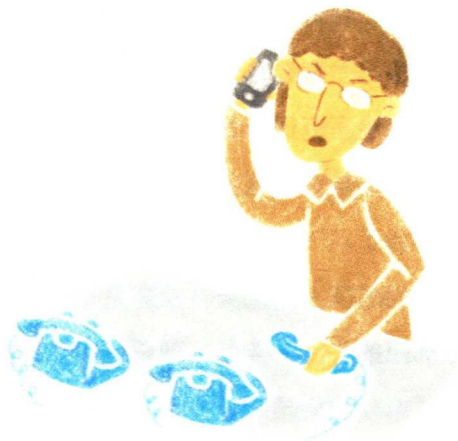
◆ “我每天都被一大堆无关紧要的电子邮件包围得喘不过气来，而那些需要我知情的邮件却总是不抄送给我。”

◆ “我要接打太多电话，这要么是因为公司内网出了故障，要么是因为公司简报写得不清不楚，要么是因为电子邮件让人不明不白，或者发得不合时宜。”

◆ “人人都不明白自己到底需要什么。”

◆ “演讲陈述总是词不达意，开会经常是在浪费时间。”

◆ “我收到了太多令人不知所云或互相矛盾的信息，很难弄明白自己究竟该做些什么。”



总体来说，这次员工调查的结果令人满意，但从下属对我的沟通能力的评论看，我在沟通方面做得显然不够好。那天我在休息室里看到了这样的结果，感到十分震惊。

沟通何以成为如此困难的问题呢？我以为自己是一位出色的沟通专家，并花费了大量的时间让自己传达的信息尽可能清楚了。很显然，我疏忽了什么。

当我开始修复自己遭受重创的自信心时，我的一位同龄人及好友迈克尔手里端着一杯咖啡，愁眉苦脸地走进了休息室。

还没等我开口，迈克尔就轻声对我说道：“你一定不会相信我的团队在员工调查中都说了些什么。总体来说，我的得分还不错，可是有一个方面……”



我打断他的话：“让我猜猜看，是沟通问题吗？”

“是啊……你信吗？我们在沟通方面花费了那么多时间和精力，发语音邮件，写电子邮件，召集会议，组织电话会议……沟通怎么还会成为一个问题呢？我要怎样才能做得更好？沟通这事儿可真把我给折腾惨了。”

正说话间，我们的前上司杰夫·沃尔特斯走了进来。杰夫已被提升为另一个部门的头儿。此前，他跟迈克尔和我一起共事，并帮助我们获得了第一份管理职位。看见他进来，我们便邀请他一起加入我们的讨论。

杰夫很快就觉察到有什么事情不对劲。他还是像过去那样单刀直入，一句废话也没有：“看你们两个，就跟刚刚失去了最要好的朋友似的。”

我们把刚到手的员工调查结果递给他看。

“我无法想象是因为领导力方面的问题。”杰夫开口说道。

“不，”我和迈克尔小心压低自己的嗓音，异口同声地说道：“是很基本的问题——沟通。”

声明一下，并不是说我们的沟通失败了，只是沟通成绩要低于我们的预期。我们两个人的员工调查都显示，员工们认为，沟通是我们最需要改进的领域。

因急切想把这个污点从我们的记录中抹去，迈克尔和我都渴

望立刻采取行动，纠正下属们认为我们在沟通方面存在的问题。

“我想，我其实没有必要对这样的结果感到吃惊。”我坦白地说，“我自己也担忧过其中的许多问题——并把它们反映在了我填写的调查表中。我想，我以前一直很重视沟通，但对沟通的反思不够。”

“你说得对。”迈克尔插话进来，“那些浪费我时间的人，总是让我感到沮丧。我收到了太多不清不白的信息、写得一塌糊涂的报告、对讨论的话题缺乏了解的电子邮件。但是，说到我与他人的沟通，我真的觉得自己做得比他们要强一些。”

“上述的一些沟通问题，在我身上也存在。不过，我真正担心的是这些沟通方面的问题给我的团队——和我——在时间利用和工作效率方面带来的影响……压力就更不用说了。”迈克尔说道。

“这个调查也让我思考——我们向着既定目标前进的步伐还不够快，是不是因为低水平的沟通。”我补充道。

迈克尔还认为，不良沟通与我们常常难以应对工作重负之间或许存在着关联。“举个例子，”他说，“我始终注意区分事情的轻重缓急，可还是几乎每天都要忙到深夜，每个周末还要花时间阅读电子邮件。”

“好了。”在我还没来得及开口说另一个问题时，杰夫打断了我们，“我以前也遇到过同样的情况，非常清楚你们现在面临



的问题。当员工调查结果最初出来的时候，我们面临的问题，许多都是相同的。”

“从我的经验来看，好消息是可以采取一些措施改进沟通，而且你们也能做得到，”杰夫接着说，“但是，你们必须勇于承认存在的问题。

“你们团队关注的问题的解决办法，许多都是常识。问题在于，你们同时要处理大量常识性的问题。所以，你们需要一些‘长期不变’、持续有效的解决办法。”

“天啊，这会让我想破脑袋的。”我边说边在脑子里琢磨他最后那句话是什么意思。

“有一件事我可以明确地告诉你们，”杰夫肯定地说道，“人们真的很欣赏清楚明了的沟通。如果你们能够清除团队成员不得不忍受的一些沟通障碍，你们会获得团队高度的正面评价。换句话说，伙计们，虽然沟通是个很严重、很复杂的问题，但是，你们可以解决——也值得你们一试。”

“至于具体要怎么做，我倒有一个朋友，他会很高兴指导你们解决这些问题。不，应该说他会感到很荣幸的。”

杰夫开始讲述下面的故事，我和迈克尔互相看了看，并点头表示有兴趣聆听。