



华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

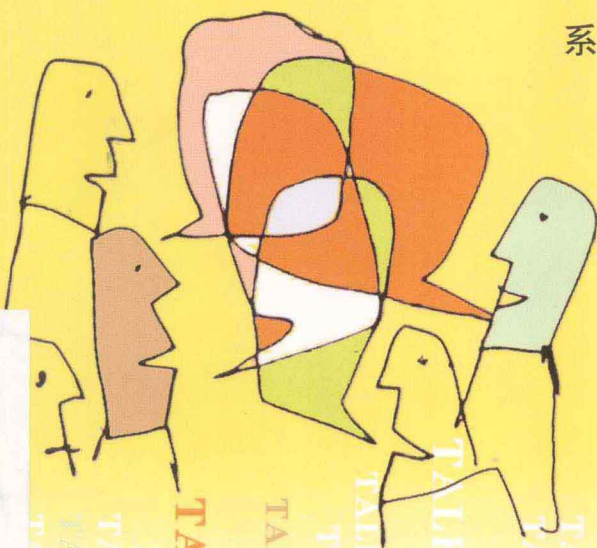
管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

与员工谈话 是门技术活儿

系统科学的 **谈话策略**

方便实用的 **话术模板**

孙科炎◎著



一句话可以成事，一句话可以坏事
说什么不重要，关键是怎么说



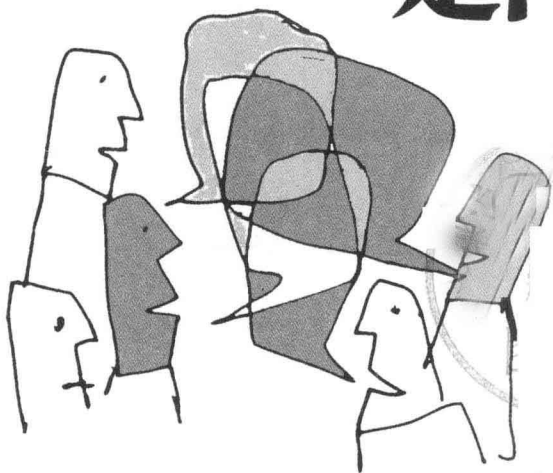
中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

与员工谈话 是门技术活儿

孙科炎◎著



TALK

TALK

TALK



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从管理者与员工沟通中存在的具体问题出发,通过大量工作中的实际案例,深入剖析了管理者与员工沟通效果不佳的症结,并总结出13种非常实用的谈话方法,模拟了上百种沟通情景,以帮助管理者轻松、迅速地掌握沟通话术的精髓,练就超强的沟通能力,是一本解决上下级之间谈话的指导性读物。

图书在版编目(CIP)数据

与员工谈话是门技术活儿 / 孙科炎著. —北京: 中国电力出版社, 2013.8
ISBN 978-7-5123-4576-8

I. ①与… II. ①孙… III. ①领导人员—语言艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第126665号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 刘红强

责任校对: 太兴华 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013年8月第1版·2013年8月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·14.5印张·194千字

定价: 35.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



前言

“中基层干部管理技能书系”是华通咨询推出的一套关于管理者自助学习的读物，其目的旨在改善目前各类企业中各层次管理者工作技能不足的局面，让管理者知晓各方面的素质和方法。这既可以促进管理者本人的成长，也可以让企业形成一个较好的“中间层”。

这套书主要针对的是中基层管理者，既包括副总裁等中级骨干，也包括人事主管、运营主管、营销主管等中级业务主管，当然也包括小组组长这样的基层管理者。

我们认为，只要是从事管理工作的人，都无一例外地需要学习怎么带队伍，怎么与上司沟通和配合，怎么与下属谈话，怎么督促下属强有力地执行，怎么做好人事协调工作，怎么与客户打交道等。

这些管理工作，不会因为他身份太高，就不需要去思考，也不会因为他是一名基层管理者，就可以事不关己。身份的变化，只会导致管理的范围有所差别，而不会造成管理内容和管理水平上的改变。也正因为如此，这套书定义为“中基层干部管理技能”，对大部分管理者都是适用的。

在内容上，这套书有它突出的特点，这些特点性同时也是这套书的价值点所在。

（1）分析实际工作中的各类问题

在书的内容定位上，我们主要集中解决实际问题。所以，这套书无一例外地都在讨论，我们工作中可能出现的或者普遍出现的各类问题。客观地说，管理者就是解决问题的。空谈理论或者目标或

多或少都有误人误事之嫌。

我们想强调一点，这套书的写作集中了华通咨询公司数十位管理咨询培训师，正是他们在过去多年里与广大学员的接触，使得我们能够了解到管理者所面临的各类具体问题。而这套书，从某种意义上来说，也算是我们咨询师队伍对学员问题的系统整理和解答。

(2) 认清问题产生的原因

哲学上有一句话说：找到了真正的问题，也就成功了一半。我们是否能够更准确地理解问题？就像一个员工抱怨企业管理者对自己太严厉一样，真的是管理者太严厉，还是这类简单的错误造成的影响过于巨大了？又或者，员工们不喜欢现在的工作，而管理者却简单地认为是薪酬的原因，这真的是钱的问题吗？又或者，员工认为自己做不到，他真的做不到吗？

(3) 科学的解决方法

这套书对上面这些问题予以了高度的重视，并深层次客观地分析了这些问题产生的原因。当然，我们不仅仅是分析了原因，也提出了一些我们认为相对比较科学的建议与方法。

这些方法背后既有我们咨询工作的经验，也包括了我们对心理学、管理学，甚至哲学等领域的研究。我们希望读者能够广泛地接受各类知识、扩大视野，最终有效地为自己的工作服务。

本书是这套书中的一本，作者从管理者与员工沟通中存在的具体问题出发，通过大量工作中的实际案例，深入剖析了管理者与员工沟通效果不佳的症结，并总结出 13 种非常实用的谈话方法，模拟了上百种沟通情景，以帮助管理者轻松、迅速地掌握沟通话术的精髓，练就超强的沟通能力。

衷心祝愿每一个读者都成为卓越的管理者或者职业工作者。



前言

第1章 对症下药：对牛弹琴不是牛的错..... 1

“对牛弹琴”不是牛的错，而是人的错，因为牛是听不懂琴声的。如果不能针对不同人的具体情况展开谈话，效果跟对牛弹琴没什么区别。

- 第1节 与新员工谈话要把握好尺度 2
- 第2节 对不同年龄的员工，要用不同的说法 6
- 第3节 对于这些性格的员工，要特别留意你的说辞..... 10
- 第4节 针对需求展开对话 14
- 第5节 考虑他在想什么，这比什么都重要 17

第2章 情境选择：在恰当的场合说恰当的话 21

恰当的语言出现在恰当的场合更有力量。一句恰到好处的话，

可以化解误会，转危为安；相反，一句不得体的话则会让自己立刻陷入尴尬局面。

第1节	第一句话和最后一句话为什么这么重要	22
第2节	严肃的问题，你应该在哪里说出来	26
第3节	会议上可以说什么，不可以说什么	31
第4节	这些话在他办公桌旁说效果会更好	35
第5节	饭桌上，你和员工聊什么	39
第6节	员工沉默了，你知道怎么应对吗	42

第3章 恰当夸奖：懂得夸奖， 也懂得给予期望..... 47

主管都明白需要对员工进行激励。但是，激励也需要讲究技巧，只要我们掌握了技巧，懂得如何夸奖，一定能够激励下属向着目标前进。

第1节	说出你的肯定时，要用事实支持	48
第2节	当他沮丧时，安抚他的情绪并指明出路	52
第3节	重要的是看到进步，给进步一个理由	56
第4节	优点多缺点也多，该如何夸奖	59
第5节	既要夸奖，又不能让员工骄傲	61

第4章 学会倾听：心要跟得上耳 朵的脚步..... 65

一位成功的主管，首先是一位善于倾听者，通过倾听可以了解员工的想法和情感，从而可以更加有效地解决问题。学会倾听是成为一个高效主管的基本功。

第1节	倾听时，不要先入为主	66
第2节	用心去倾听	69
第3节	倾听时，让对方把话说完	72
第4节	倾听时，积极地回应	75
第5节	营造安全的倾诉环境	78
第6节	不确定倾诉者的意思，怎么办	80

第5章 置换效应：从下属的立场去思考 83

西方有句谚语：“穿上别人的鞋子走走路”。意思是说，只有穿上别人的鞋子，才会知道鞋子是否合脚。同理，只有从别人的立场去思考、处理问题，才能真正理解别人的本意。

第1节	你能正确运用同理心吗	84
第2节	设身处地为员工着想	86
第3节	角色转换时，注意把握尺度	90
第4节	同情心不等于同理心	93

第6章 失寸进尺：以妥协求双赢 97

实践证明，暂时的妥协不但不吃亏，还可能会为自己带来更大的好处。因此，不必太在意过程。

第1节	意见不同时，要应对有方	98
第2节	求同存异，容人利己	101
第3节	以大局为重，退让也无妨	104
第4节	以退为进，后发制人	107
第5节	“退”也须从容	110

第7章 辩证看待：事情没有绝对的对与错.....113

辩证法认为事物永远是既对立又统一、不断发展变化的。在这个世界上，没有事情是绝对正确或错误的。

- 第1节 敢做敢当，领导也会做错 114
- 第2节 与员工保持适当的距离 118
- 第3节 人才不是十全十美的 121
- 第4节 有授权，就要有收权 124
- 第5节 帮助下属把挫折变成转折 128

第8章 使用面质：帮员工发现矛盾之处.....131

在与员工沟通时，主管经常会发现员工的言谈举止等方面存在矛盾。主管需要指出员工的矛盾之处，以帮助他们更加了解自己。当面指出矛盾，促使他们正视其语言表达技术，就是面质技术。

- 第1节 揭示矛盾，促进改变 132
- 第2节 面质技术不能随意使用 137
- 第3节 面质怎么使用 140

第9章 善于提问：好的领导就是问正确的问题.....145

美国著名的领导力专家说过：“好的领导就是问正确的问题”。提问题也是在解决问题，因为好的提问可以收集信息、明确目标、启发引导对方以及激励对方，好的问题也是敏锐洞察力的体现。

- 第1节 用对提问方式，就是找对了钥匙 146

第2节 提问，也可以表明一种态度	150
第3节 做一个善于提问的领导	153
第4节 带来消极影响的几种问题	157

第10章 详细询问：找到问题的真正原因159

在与人交流时，我们不可避免地会遇到表达含糊不清、混乱等情况。这时，就需要进行详细询问。通过详细询问，可以澄清模糊的概念、问题等，有助于了解对方的情绪感受，从而有针对性地进行鼓励。

第1节 深入询问，明确问题	160
第2节 详细征询，防止以偏概全	164
第3节 明确概念，澄清误解	169

第11章 曲径通幽：有些话不能直接说..173

诚然，“直肠子”说的话会让人觉得直爽和真诚，但如果场合不对，也会让人感到厌烦和抵触。因此，说话时要学会变通，该直爽时就直爽，该含蓄时则要隐晦一些。

第1节 暗示中的弦外之音	174
第2节 巧借外力，说自己的话	178
第3节 良药不一定要苦口	181
第4节 巧言建议，说服对方	186

第12章 软化员工：提升亲和力.....189

在一个团队之中，工作氛围至关重要。如果工作氛围愉快、融

洽，那团队的凝聚力会很强，团队成员就很团结，工作效率也很高。而一个团队的气氛是否和谐在很大程度上取决于团队领导是否具有亲和力，是否能够软化员工，让他们与领导者产生共鸣。

第1节 你可以这样关心下属	190
第2节 软化员工的最佳说话方式	194
第3节 创造共鸣，激发情感	200
第4节 善用语言的“软化剂”：幽默	202

第13章 现场控制：提高谈话效果和效率205

在交流过程中，谈话可能会不知不觉就偏离了预定的轨道。为了达到谈话目的，提高谈话效率，在与员工谈话时，管理者就必须起到一个主导作用。也就是说，谈话的方向、涉及的问题以及谈话时间等必须是有计划、有目的的，管理者要让谈话在自己的控制范围内进行。

第1节 控制谈话要随机应变	206
第2节 控制谈话的前提条件	210
第3节 控制谈话节奏，掌握主动权	214
第4节 转换话题有技巧	218

后 记221

第 1 章

对症下药：对牛弹琴不是牛的错

“对牛弹琴”不是牛的错，而是人的错，因为牛是听不懂琴声的。如果不能针对不同人的具体情况展开谈话，效果跟对牛弹琴没什么区别。

第1节 与新员工谈话要把握好尺度

与新员工谈话，应把握好尺度，以教育、鼓励、引导为主，以便让他们快速融入公司。

情境1 鼓励新员工融入公司

新员工刚进入公司不久，对公司的归属感不强，对同事、领导还不了解。这时，员工很在意自己的表现和在领导眼中的形象，会小心翼翼，避免犯错，更不会怠慢自己的工作。因此，领导对待他们的错误要宽容，以引导、鼓励为主。

例如，某位毕业后刚到公司的员工接到一项做企划案的任务。她特别用心地做了一周，但还是有不尽如人意之处。这时候领导往往有以下两种不恰当的反应：

A. “你拿回去，好好研究资料，然后再重新做一份。”

B. “你去干别的吧，这个企划案交给小李负责。”

上述反应不仅会打击一个新员工的自信，还会让他对公司产生抵触情绪。相对而言，下面这种反应就比较妥当。

主管：“你做这个企划案的思路是什么？”

员工：“……”

主管：“哦，这样啊。看来之前我没和你说明白，我们这个企划案针对的是……现在，你再回去修改一下，不明白的地方就大胆

地问，好吗？”

这样，新员工既平静地认识到了自己的错误之处，又学会了正确的处理方法。

情境2 试用期谁会没点畏难心理

有时候，新员工可能存在畏难心理。这个时候，需要管理者有策略地进行交流以增进他的信心，并融入到工作中来。

如何激发他的信心呢？

员工：“我从来没做过这种工作，恐怕做不好。”

A. 主管：“我相信你有能力做好这个工作，回去好好做，有问题随时可以找我。”

B. 主管：“那你哪些地方做不好呢？”

上述两种回答都不妥当，第一种回答虽然会增强员工的自信，但对他开展工作毫无帮助；第二种回答虽然引导了员工思考，却容易将员工引入歧途，致使员工养成找借口推脱的毛病。

因此，比较好的回答是鼓励加正面引导。如：

主管：“如果这项工作不能完全做好，那么你能做好哪些方面呢？”

员工：“这个工作可以分成三个部分……我完成其中第一个部分是没有问题的。”

主管：“既然这样，那你先着手这部分工作吧，我相信你肯定会做得很好的。”

这样的鼓励和正面引导不但令员工无法找借口，而且也在潜移默化中教给了员工应对工作的方法与步骤，更能增强员工的信心。

情境3 建立规则就是从试用期开始的

我们强调对新员工要多鼓励，多用引导的方式来谈话。这种方法也有弊端——很容易让新员工缺乏规则意识。这是因为在交流中过度使用鼓励，而忽视了对规则意识的强调。换句话说，就是鼓励他时，别忘了告诉他公司的规章制度、规则等。

例如下面这种情况：一位销售员，业务经验丰富，业绩突出。但是，他经常迟到早退、无故外出。主管发现之后，找他谈话：

“公司有规定，一个月内迟到5次以上不但要扣除全勤奖，还要扣发当月所有的奖金和补助。你刚来公司，这次就提醒你一下，下月不要再犯了。”

上述谈话没有任何作用，他下个月还会继续迟到，也许还会犯其他错误，甚至其他员工也会开始违反规定。因为在他们眼里，公司的规章制度没有任何约束力，形同虚设。

对于上述情况，能够维持公司规章制度威力的回答就是：

“虽然你是新员工，但只要是公司员工就要遵守公司规定。这个月你已经迟到了5次，按照公司规定，你的全勤奖被扣除了，至于这个月的其他奖金和补助也先扣除，以后根据你的表现再决定是否还给你。希望你能汲取教训，以后不要再犯。”

照顾新人可以，但是对明显的错误态度或触及公司制度的行为，在交流和处理策略上要坚持原则，不能因为是新人就破坏规则。

情境4 把握尺度是一门艺术

一般来说，新员工难免会因错误、违反规定而受到批评，但无

论是谁，挨批评总会让人感到不愉快。其实有一种谈话方式，既可以让员工认识到公司规则，又让员工感受到自己在公司的价值，从而自愿遵守规则。

例如下面这种情况：某公司策划部的一位员工才华横溢，但工作效率低下，经常不能按时完成任务。主管决定找他谈谈。

主管：“告诉你一个好消息，某公司采用了你上次的策划，市场反应非常好，效果很显著，因此他们决定买断你这个策划。你的策划相当有创意啊！”

员工听到这样的话非常高兴地说：“谢谢主管！”

主管点点头，继续说：“对了，这个公司还向B公司推荐了你，但B公司的经理是个急性子，对工作效率要求很高。所以我希望你以后能够加快速度，如果能接到B公司的订单，无论对你还是对公司来说，都是一件好事。”

这时，员工意识到了自己的错误，觉得十分尴尬。

主管话锋一转，夸奖道：“你是公司的支柱力量，我对你有很高的期望，你要再接再厉啊！”

这位主管恰到好处地运用了“表扬—批评—表扬”的谈话方式，既让员工认识到自己的错误，达到了谈话的目的，又避免了双方的尴尬。这种“夹心饼”式谈话融合了批评、表扬和期望，恰当运用这种方式，可以让谈话的功效更强大。

第2节 对不同年龄的员工，要用不同的说法

中国人的伦理道德中，年龄跟尊卑有很大关系，同时，年龄不同，阅历不同，谈话的方式自然要有所区别。

情境1 面对年龄比你大的员工

一个年龄比较大的员工，上班三心二意，总出差错。你听说这个员工家里出了点事，两口子因为孩子教育问题争执不休，破坏了他的心情，严重影响了工作。这个时候，领导要找他谈话，怎么谈呢？

领导：“好多天没交流了，最近家里怎么样？”

员工：“还好！”

你要明白，他当然不够好。但是，他不想点破。接下来怎么办？

领导：“我听说家里孩子教育的事让你很烦心，怎么回事？”

员工：“……”

你必然要面对他最近总出错的事。所以，如果 he 不想谈，你可以直接点破，就他的问题对工作的影响展开。如果他直接指出这个事情对工作的影响，你就直接谈谈你的看法。在这个过程中，最重要的是尊重他的感受，然后指明他希望他达到的状态。下面这种表达方式可供参考。