



管理的本质在于沟通

# 员工沟通的 88个最佳技巧

一本书让你成为人事专家

88个最常见的管理问题

88种最有效的沟通技巧

赵文锴◎编著

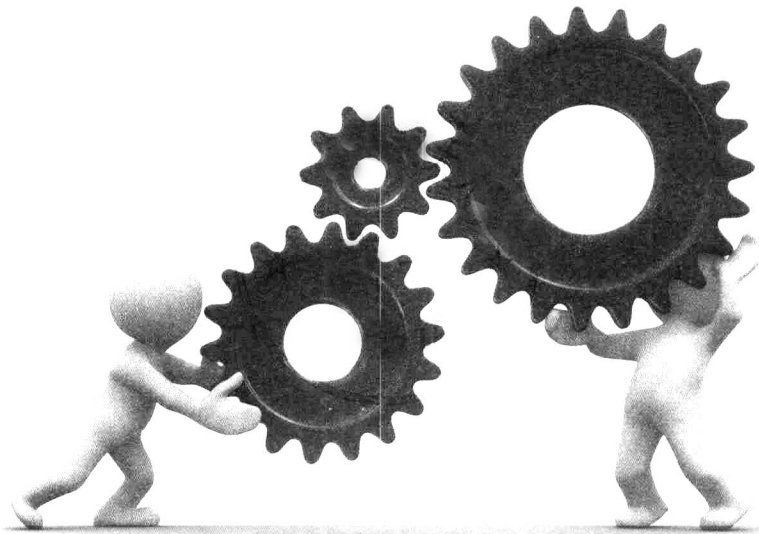


没有难以沟通的员工，只有不会沟通的老板

广东省出版集团  
广东经济出版社

# 员工沟通的 88个最佳技巧

赵文锴◎编著



广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

员工沟通的 88 个最佳技巧 / 赵文锴编著. —广州: 广东  
经济出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-5454-2307-5

I. ①员… II. ①赵… III. ①企业管理-人际关系学  
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第108083号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东省新闻出版高级技工学校河东联营彩印厂 (佛山市南海区盐步河东管理区联胜村)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	16.25 1 插页
字数	233 000 字
版次	2013 年 6 月第 1 版
印次	2013 年 6 月第 1 次
印数	1 ~ 5000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 2307 - 5
定价	35.00

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020)38306055 38306107 邮政编码:510075

邮购地址:广州市环市路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020)37601980 邮政编码:510075

营销网址:<http://www.gebook.com>

经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

# 前言

作为一个管理者，你是否为公司内部的意见不统一而头痛不已？你是否因无法与员工高效沟通而痛苦万分？你是否为如何化解员工的不满而束手无策？你是否因与员工沟通中的矛盾和冲突而手足无措？

为什么我们对管理投入了大量的精力，却还是收效甚微？为什么我们为员工付出了许多感情，他们却还是两面三刀？为什么我们在与员工沟通时苦口婆心，他们却还是充耳不闻？

正是因为我们的沟通技巧不对，我们的话并没有说到员工的心坎上！

沟通是一门艺术，更是一门所有管理者都应掌握的学问。没有沟通，就没有管理；没有沟通，管理只是一种缺乏活力的机械行为，只是一种设想和空谈。然而，对于大多数领导者而言，都或多或少曾因为沟通不善而导致管理上的缺陷。而相关调查研究也表明：在管理工作中，有70%以上的错误是由于领导者的沟通技巧运用不当造成的。

也许，有的管理者会说：“我已经很主动地和员工沟通了，可是他们却丝毫不领情，我也没有办法。”也有的管理者会说：“与员工沟通太难了，我的话说了一箩筐，可他们仍然我行我素，根本没有提升业绩。”是的，管理的确是一项复杂的工作，然而，一位成功的管理者曾经说过：“没有难以沟通的员工，只有不善于沟通的领导。”对于一个卓越的管理者而言，沟通从来不会受到任何客观条件的限制，他们总是战无不胜，

攻无不克。

因此，作为一个管理者，要想成功驾驭你的员工，要想让你的员工死心塌地地为你冲锋陷阵，就必须学会与员工沟通的最佳技巧。

而从管理实战的角度出发，为管理者提供与员工沟通的最佳技巧，正是本书的精华所在。本书撷取了许多广泛、实用、经典的管理者与员工沟通的技巧，并从中精选了88个常用的技巧，意在简单明了地告诉读者，针对不尽相同的情况以及各不相同的员工，该如何才能通过沟通达到更好的管理目的，用什么样的技巧才能让你的沟通事半功倍，用什么样的技巧才能让你的员工为你赴汤蹈火，在所不辞！

本书没有深奥的理论，也没有枯燥的说教，而是以简明扼要的理论阐述，生动贴切的典型案例，一点就通的沟通智慧打造成了最易于吸收的形式，相信一定会对管理者的实际管理工作大有裨益。

最后，我们希望《员工沟通的88个最佳技巧》一书，能够帮管理者在日常工作中建立高效的沟通机制，无论你是想强化员工的情感认同，还是想信心十足地说服你的员工，抑或是你想将管理工作删繁就简，轻轻松松地下达命令，本书都将助你一臂之力！

我们相信，有了本书作为你的得力助手，你的管理工作必将事半功倍！

# 目录

## 第一章

### 管理就是沟通，建立高效的沟通机制

1

管理就是沟通，没有沟通，就没有管理；没有沟通，管理只是一种缺乏活力的机械行为，只能沦为一种设想和空谈。作为一个管理者，只有建立高效的沟通机制，才能使自己下达的命令更言之有效，才能让员工的执行令行禁止。

管理，从沟通开始 .....	2
打造畅通无阻的沟通渠道 .....	4
从组织结构入手，改善内部沟通 .....	7
群策群力，疏通内部意见 .....	10
主动是沟通的核心要素 .....	13
变单向沟通为双向沟通 .....	15
让员工了解企业的基本状况 .....	17
让员工了解企业的实际形势 .....	20

## 第二章

## 细节决定成败，破解成功沟通的隐形密码

23

作为公司的管理者，不仅要从小局上做好管理工作，还必须从细节处着手，做好与员工的沟通。无论是微笑、倾听还是沉默，这些小事和细节上的表现，更是与员工实现有效沟通的基础和前提。

恰当的细节处理是沟通的基石 .....	24
用微笑润滑沟通氛围 .....	26
循循善诱，深入沟通 .....	29
学会倾听，有效沟通的必备技巧 .....	33
适当的沉默更有利于沟通 .....	35
站在员工的立场上换位思考 .....	38
从小事和细节上关心体贴员工 .....	40
重视员工的心理需求 .....	43
牢记员工的姓名 .....	45
不要将员工当成外人 .....	48

## 第三章

## 通过柔性沟通强化员工的情感认同

51

对于管理者来说，让员工死心塌地的最好方式，便是对其进行感情投资，在员工沟通中，如何强化员工的情感认同也是众多管理者所探寻的重要问题。而对于强化员工情感认同来说，柔性沟通又是其中最有效的方法。



认可他，就是最好的激励方式 .....	52
赞美要恰到好处 .....	54
巧妙、适度地表扬员工 .....	57
借助赞扬促进沟通 .....	60
用积极的心态听取员工意见 .....	62
善于发掘员工的才能 .....	64
温情管理必须到位 .....	67
真诚对待员工，不要虚情假意 .....	70
道歉比辩解更能打动员工 .....	72
给员工做好“精神按摩” .....	75

## 第四章

### 掌握沟通主动权，顺势引导员工不满情绪

79

在与员工沟通的过程中，管理者经常会遇到持反对观点、有不满情绪、口服心不服的员工，而这时，掌握沟通的主动权对于找到问题根源，处理员工不满是至关重要的。

如何对待持反对观点的员工 .....	80
如何处理员工的不满情绪 .....	83
员工不执行命令，怎么办 .....	86
通过合情合理的批评使员工心服口服 .....	88
借助激将法进行沟通 .....	91
“泼冷水”也是一种沟通方式 .....	94
利用摩擦进行沟通 .....	96
给员工制造强烈的刺激 .....	99
一诺千金，领导者要言出必行 .....	101



向员工贯彻你的想法 ..... 104

## 第五章

### 批评也有尺度，避开破坏沟通的隐形杀手

107

金无足赤，人无完人，从来没有完美的员工，也从来没有不犯错的员工。面对员工的失误，管理者的批评必须有尺度，避开破坏沟通的隐形杀手才能让管理恰到好处。

巧用批评的艺术 ..... 108

不要过多指责员工的过错 ..... 110

可以批评员工，但不要侮辱员工 ..... 113

不要伤害员工的自尊心 ..... 117

人无完人，允许员工犯错误 ..... 119

让员工说出真心话 ..... 122

批评，要做到对事不对人 ..... 125

动之以情，晓之以理 ..... 127

## 第六章

### 巧用缓冲策略，解决员工沟通中的矛盾和冲突

131

在与员工沟通的过程中，矛盾和冲突在所难免，而一个卓越的领导者，总能够避免个人主观意识带来的管理缺陷，巧妙地化解与员工沟通中的矛盾和冲突。对此，缓冲策略是被无数管理者证明的行之有效的沟通方法之一。

如何有效化解员工之间的冲突 ..... 132



处理矛盾冲突的艺术 .....	134
化敌为友的技巧 .....	137
如何与诉苦的员工沟通 .....	140
用信任改善沟通效果 .....	142
给员工真正想要的东西 .....	145
通过沟通实现工作的合理分派 .....	148

## 第七章

### 从读心到攻心，悄然突破员工的心理防线

151

很多管理者在管理工作中都有这样的感觉——无法正确揣摩员工的内心，如此，自然也无法与员工实现真正的高效沟通。而要想恰到好处地引导和鼓励员工，就必须学会如何悄然突破员工的心理防线，从而从读懂其心，到攻破其沟通壁垒。

推行不拘泥于形式的会议沟通 .....	152
积极听取员工的建议 .....	154
引导、鼓励员工 .....	157
让员工在专长上大显身手 .....	159
不与员工争抢功劳 .....	162
与员工共享成果 .....	165
让员工分享组织成长的结果 .....	168
让员工感到你在真正关心他 .....	170
关心员工，更要关心员工的家人 .....	173

## 第八章

## 刚柔并济的平衡技巧，让你的沟通恰到好处

177

企业员工的情况不尽相同，所以，作为一个管理者，必须选择合适的沟通方式才能与员工进行良好的沟通。而在与员工沟通的过程当中，单方面通过强硬或者温和的沟通方式往往无法达到良好的效果，而刚柔并济的平衡技巧却能让你的沟通事半功倍。

注意与员工的沟通方法 .....	178
将命令改为建议 .....	181
弱化自己，强化下属 .....	183
待人宽容但不软弱 .....	186
巧妙运用训斥与关怀的技巧 .....	189
黑脸、红脸都要唱 .....	191
软硬兼施是达到目的的重要手段 .....	194
何时需要命令，何时需要说服 .....	196
与员工保持适当的距离 .....	199
学会以退为进 .....	202

## 第九章

## 扫除沟通障碍，从深层自我反省开始

205

遇到事情总是先挑别人身上的缺点和不足，这是人的天性。然而，作为一个管理者，要想让自己的管理更卓越，必须在沟通过程中时刻进行深层次的自省，如此才能扫除沟通障碍，让沟通更高效。



不要用高高在上的心态俯视员工 .....	206
协商安排工作，不搞以势压人 .....	209
用人不要多疑，要信任员工 .....	211
全面了解信息，不可偏听偏信 .....	214
可以发怒，但不能迁怒 .....	216
端正沟通态度：少抱怨，多正己 .....	218
避免情绪化沟通 .....	221
别让“关系黑洞”吞噬你 .....	223
空头支票绝对不能开 .....	225

## 第十章

### 因势利导，沟通方法的灵活运用

229

有位哲人说过：“良好的方法能使我们更好地发挥天赋的才能，而拙劣的方法则可能妨碍才能的发挥。”的确如此，在与员工沟通的过程中，正确的方法能让沟通的效果剧增，而不当的方法却可能使沟通功亏一篑。因此，只有因势利导，灵活运用沟通方法才能达到沟通的理想效果。

根据员工的性格特点选择沟通方法 .....	230
前拉后推沟通法 .....	232
巧用提问沟通法 .....	234
巧妙运用暗示沟通法 .....	237
有效运用谈话沟通法 .....	240
巧妙打开“闷葫芦” .....	242
抑扬结合，巧妙应对下属的错误 .....	245
利用网络进行无级别沟通 .....	248

## 第一章

# 管理就是沟通，建立 高效的沟通机制

管理就是沟通，没有沟通，就没有管理；没有沟通，管理只是一种缺乏活力的机械行为，只能沦为一种设想和空谈。作为一个管理者，只有建立高效的沟通机制，才能使自己下达的命令更言之有效，才能让员工的执行令行禁止。

## 管理，从沟通开始

---

沟通的目的就是要保持信息的畅通，更好地为企业的管理服务。管理者都希望员工能以真诚、认真的态度对待工作，这就要求企业管理者首先以真诚的态度去感染员工，多与员工交流。只有这样，员工在工作中才能保持良好的状态，才能用心为企业服务。

沟通是管理的第一步，当企业内部管理出现问题时，企业管理者需从沟通入手，才能有效解决管理工作中出现的问题。

沟通分为两种：对外沟通和对内沟通。对外沟通主要是与客户的沟通；对内沟通则是与内部人员的沟通，以此了解员工的思想动态，处理好组织内部的各种事务以及协调员工的工作。

企业对于市场的控制和开发，关系到企业是否能够可持续发展。但企业能否存活的关键还是取决于企业内部的管理，因为企业内部的管理影响着企业的生产和经营效率。因此，企业内部的管理状况，决定着一个企业的发展前景。

小张是一个主营电子产品代理和零售工作的公司的老板。在公司的发展过程中，因为他没有重视与员工的沟通，许多销售人员接二连三地离开了公司，这给公司造成了不小的麻烦。

小张的公司最初仅代理三四家企业的产品，产品类型较单一，店面较少，员工数量也较少。为了获得高效回报，他更关注销售人员的工作业绩，对团队建设、内部管理等方面的问题很少过问，也很少和员工进行沟通。因为他认为，电子产品市场广阔，销售途径多，不会卖不出去，而员工走了还能招聘，可以随时补充。

不过，随着公司经营规模的不断扩大，公司的店面和员工数量也不断增



加。此时，企业的内部管理以及与员工进行沟通的重要性开始突显出来了。

在回顾那个时候的情况时，小张说：“以前市场需求大，产品供应量少，产品只要放着就有人来买。但今非昔比了，市场同类产品太多，商家数量也不断增长，销售没有做到位客户就会被其他商家抢走，而且很多公司也都在寻找出色的销售人员。”在这种激烈的市场竞争中，一些骨干销售人员都离开了小张的公司，转投到其他提供高薪和优厚福利待遇的公司。新招聘的员工，一时之间无法熟悉工作，不能为公司的销售贡献力量。在激烈的市场竞争中，公司的销售业绩直线下降。

意识到危机后，小张开始转变自己以往的观念，不但给员工加薪，提高福利待遇，还为员工提供免费食宿等。在他看来，他的一片良苦用心一定能留下员工，但事实并非如此。

经过反复思考，小张终于找到了原因。在平时的工作中，他性子比较急，没有注重和员工进行沟通，一些事情只交给店长负责，而在自己与店长的沟通中，他也只是关注销售业绩。在这种意识的影响下，店长在工作中也是只以业绩为重，并将这种压力无形中施加给员工。小张对员工面临的压力也不够了解，而且他的不苟言笑让员工畏惧，遇到问题员工也不敢主动与他沟通，当员工承受不住压力时，索性就选择一走了之。

尽管小张后来提高了员工薪酬和福利待遇，但由于他对员工关注过少，没有及时与之沟通，了解其思想动态，在工作压力过大的时候，员工无处释放，仍然选择了离开。

沟通是人与人之间进行的思想交流，以此取得彼此的了解、信任及良好的人际关系。对组织内部来说，沟通是组织成员团结一致、共同努力达到组织目标的重要手段。同时，沟通也是组织与外部环境之间建立联系的桥梁。

某公司良好的沟通管理就是鲜明的例子。公司高层为了加强与员工之间的沟通，要求人事部门设立人员心声热线电话和员工意见箱，员工在工作和生活中遇到困难都可以打热线电话请求帮助。当遇到心情不好

或情感问题时还可以去公司心理咨询室咨询，及时排除心理困扰。公司在节日期间举办各种活动，让公司领导和员工共同参与，节目中还会设置互动环节，加强员工与公司领导之间的沟通。除此之外，人事部定期开展员工心声问卷调查活动，及时了解员工的思想状态。

公司的各项人性化管理和及时有效的沟通，加强了员工对公司的信任感和依赖感。员工在良好的生活和工作环境中保持着较好的精神状态，因此他们可以更好地投入到工作中去。

对于企业管理者来说，首先应意识到沟通的重要性。良好的沟通，可以使人际关系和谐，确保工作任务顺利完成，达成工作目标。如果沟通不良则会影响企业的经营状况，使管理成本增加。

沟通的实现有赖于良好的机制，比如公司可以定期召开各种意见交流会，组织周末旅游、节日活动、小型聚会等形式的活动，加强与员工之间的沟通。

当然，在企业的日常管理中，管理者应当采用员工可以接受的方式进行沟通。只有让员工感觉到自己是被尊重的，他才不会对沟通产生排斥。做到这一点，你的沟通就成功了一半，企业的管理也会因此有条不紊。

### 沟通智慧一点通



沟通是企业管理中的一个重要环节，提高企业的管理效率必须从沟通开始。良好的沟通就是一种无形的投资，为企业的发展提供无形的力量，让企业保持良好的团队精神。

## 打造畅通无阻的沟通渠道

当今社会，员工对企业发展的影响越来越重要，因此，企业管理者





需要建立良好的沟通机制，疏导和加强管理层与员工之间的关系。对于企业来讲，沟通渠道的建立也反映了企业的文化，对企业的发展发挥着很重要的作用。沟通渠道的顺畅与否决定了沟通成效的好坏。因此，建立高效畅通的沟通渠道，使企业团队的士气和战斗力得到提高，才能确保预定目标的顺利实现。

要建立高效畅通的沟通渠道，有很多企业的方法值得我们参考，美国通用电气公司（GE）的方法就非常值得借鉴。

美国通用电气公司有13个相互独立的业务集团，要想保证高效的沟通，推动公司的变革，确实有一定的难度。但美国通用电气公司却通过下列方法打造了畅通无阻的沟通渠道，使得沟通快捷而顺畅。

#### （1）传统与现代结合。

将传统与现代的沟通渠道结合起来，并根据实际情况合理加以灵活运用。管理者可以结合各种交流方式，对沟通渠道进行合理运用。如电话交流、网上交流、面对面交流、便笺式交流、圆桌会议、全体员工会议、优秀员工座谈……传统与现代的交流方式共存，他们的共同目的都是保障信息的畅通、沟通的顺畅。

#### （2）沟通无边界。

公司打破13大业务集团的界限，广泛地进行横向交流。加强公共关系、人力资源、市场、销售、财务等不同职能部门之间的交流和沟通，分享经验和方法，共同学习。而且公司的业务集团或地区总部也经常会把公司最近的发展情况及时进行总结，在公司的内部网络上发布，让员工及时了解。

#### （3）将“摆经理架子”的人赶出门。

对那些浮于表面、不真正执行任务的管理人员进行整治，反对官僚主义、“经理架子”等不良的管理风气，并坚决将那些“摆经理架子”的人赶出公司，使公司上下级沟通的渠道得以畅通。

#### （4）员工大会。