



抓住沟通细节，掌控沟通进程！
完善沟通细节，促成完美共识！

微管理 沟通的策略

孙科柳 王瑞芳◎著

- ✓ **漫画启发** 160格漫画，在幽默风趣中体会沟通智慧！
- ✓ **情境引导** 剖析沟通本质，解决职场沟通的实际问题！
- ✓ **案例教学** 提供500强企业经典沟通案例，举一反三！
- ✓ **经验汇总** 快速掌握沟通技巧，全面提升职场沟通力！

MANAGEMENT
COMMUNICATION
SKILLS



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

微管理 沟通的策略

孙科柳 王瑞芳◎著



YZLI0890200701

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书分别从渠道、态度、情境、指令、倾听、反馈、赞美、批评、冲突等方面，选取了沟通管理中的80个典型行为，按“问题界定+案例解析+实践指南+管理提升”四个模块，深入浅出地对员工沟通工作中的80项管理行为进行了解析，并辅以漫画、情境、案例等表现形式，让管理者学会如何与员工进行有效的沟通。

本书适合企业管理人员、人力资源工作者、培训师、管理咨询师、高校人力资源管理相关专业师生使用。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

微管理. 沟通的策略 / 孙科柳, 王瑞芳著. — 北京: 电子工业出版社, 2013.7
(管理学习力书架. 漫话微管理书系)

ISBN 978-7-121-20407-4

I. ①微… II. ①孙… ②王… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第099703号

责任编辑: 杨 雯 特约编辑: 韩奇桅

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 880×1230 1/32 印张: 11.375 字数: 295千字

印 次: 2013年7月第1次印刷

定 价: 32.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

Foreword

序

中国企业从改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是和社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济和产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在

未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中，落实到实际管理行为中，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于在过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，

已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

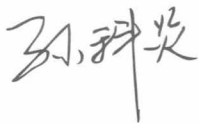
在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业管理的不足及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！



2013年3月

Preface

前言

企业并不缺少制度条文，为什么管理工作仍然不能井然有序？企业也不缺少用人机制、激励机制和沟通机制，为什么内部工作仍然漏洞百出？

这是华通咨询的顾问老师在管理培训和企业辅导中经常遇到的问题。对于这些问题，我们没法立即给出确切的答案——它涉及资源系统和管理系统究竟该如何完美对接的问题。要解决这些问题，必须做到人、事、物和管理的完美结合，通过工作内容的多级分解，把工作落实到每一个细节，通过有效的资源调配与过程指导，促使人员效率化、工作条理化、管理规范。而这一切，均来源于高超的细节管理能力。

成功的管理者可以不是管理方面的理论家，但必须深谙“细节管理”的奥秘。

鉴于这一管理要求，在华通咨询的顾问老师的指导下，我们策划了“漫话微管理书系”。我们系统地总结了企业管理过程中用人、沟通、执行、激励四个方面的细节管理要求，并结合管理实践，将管理工作中的典型做法、工作中的问题及其相应的解决之道清晰地呈现在读者面前，便于读者随时阅读，现学现用！

本丛书除了在内容的架构上做到了结构清晰、体例新颖外，在内容的编写上还充分体现了如下三大特色。

1. 从漫画中看管理。其实深奥的管理也可简单学。本着轻松学管理的意图，本书在每节的开篇，以漫画的形式点出细节

管理的症结所在，让读者在快乐看漫画的同时，达到轻松学管理的效果。

2. 从案例中学管理。俗话说：“他山之石，可以攻玉。”针对管理工作中的问题，本书以案例的形式介绍了其他企业的管理方式或方法，希望能通过书中提供的案例，让广大读者从中学到他人成败的经验，进而加强自己的管理工作。

3. 在实践中提升管理。管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”。作为企业的管理者，在明确管理工作中的问题、了解其他企业的管理方法之后，还需将管理理论与技巧有效地落实到实践中。鉴于此，本书给出了相应的操作指南，以期为读者朋友的管理实践提供一定的借鉴和参考。

除此之外，本套丛书还设置了一个“微思考”的板块，意在让管理者检视管理工作中的问题，以达到查漏补缺、提升管理的效果。

“漫话微管理书系”是一套为企业事业单位推进细节管理提供解决思路和解决方案的实践指导丛书。书中所列关键法则均来自多位咨询师长期咨询培训过程中的心得体会，在各类企业管理推进过程中得到广泛应用，能否正确地利用这些管理规则对于组织效益影响巨大。

本书是“漫话微管理书系”中的沟通管理分册，本书分别从沟通渠道、沟通信任、沟通情境、指令传达、倾听、反馈、赞美、批评及冲突处理等方面，选取了沟通管理中的80个典型行为，涵盖了沟通管理的各个层面。本书选用的都是沟通管理中的细节问题，只要各种细节做到位，还怕沟通效果不佳吗？

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中的不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2013年3月

Contents

目录

Chapter 1

第1章 打造多样化的沟通渠道 1

1. 积极了解员工的想法 2
2. 让员工能够和你说话 7
3. 从早晨的问好开始 12
4. 把握好你的交流方式 16
5. 因适制宜选择沟通渠道 21
6. 不同任务用不同的表达方式 26
7. 发挥曲线沟通的艺术 30
8. 沟通还要注重隐私保护 34

Chapter 2

第2章 用心沟通才能赢得信任 39

1. 交流从相互尊重出发 40
2. 保持亲和力，微笑沟通 44
3. 放低姿态，让员工敢于反驳 48
4. 运用同理心赢得员工认同 52
5. 情境不同，态度也不同 56
6. 沟通管理也要因人而异 60

- | | |
|----------------|----|
| 7. 远离坏情绪，态度要一致 | 64 |
| 8. 一视同仁，才会心悦诚服 | 68 |
| 9. 别让好脾气惯坏了员工 | 72 |

Chapter 3

第3章 营造愉悦的沟通情境 77

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 确保与员工交流“无边界” | 78 |
| 2. 用心换心，让心灵相通 | 82 |
| 3. 设身处地为员工着想 | 86 |
| 4. 制造惺惺相惜的心理场 | 90 |
| 5. 让对方回答“是的”的技巧 | 94 |
| 6. 放轻松，找个私聊的地方 | 98 |
| 7. 在娱乐中与员工交心 | 102 |
| 8. 别让沟通打乱工作节奏 | 106 |
| 9. 懂得克制，不要火上浇油 | 110 |

Chapter 4

第4章 准确传达指令，让员工听懂 115

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 明确、完整地传达指令 | 116 |
| 2. 懂得给员工一个选择的权利 | 120 |
| 3. 条理性地表达，员工更易接收 | 124 |
| 4. 让员工明白为什么这么做 | 128 |
| 5. 必要时让员工重复指令内容 | 132 |
| 6. 分配任务后还要提出期望 | 136 |

7. 采用渐进式的引导方法	140
8. 向员工明确你的督导措施	144
9. 保持合理距离, 沟通适可而止	148

Chapter 5

第5章 积极倾听员工的心声 153

1. 表现出积极倾听的样子	154
2. 静下心来把员工的话听完	158
3. 听清楚员工的每一个字	162
4. 及时传递对员工的理解	166
5. 注意观察员工的非语言行为	170
6. 透过流言蜚语了解员工心声	174
7. 掌控与异性员工的交流尺度	178
8. 换位思考, 真诚倾听员工的抱怨	182
9. 接受并采纳员工的合理建议	186

Chapter 6

第6章 给予员工及时有效的反馈 191

1. 做好反馈是一种管理责任	192
2. 依据管理任务, 选对反馈方式	196
3. 反馈的内容应该具体、明确	201
4. 把握反馈的正确时机	205
5. 为员工提供建设性意见	209
6. 根据员工需求提供针对性反馈	214

- | | |
|------------------|-----|
| 7. 用暗示法表达“言外之意” | 218 |
| 8. 用积极的方式结束谈话 | 222 |
| 9. 规避反馈不当，提高反馈效果 | 226 |

Chapter 7

第7章 用好赞美这门艺术 231

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 他们缺什么就表扬什么 | 232 |
| 2. 表扬事，而不是表扬人 | 236 |
| 3. 表扬要立意准确，聚焦一处 | 240 |
| 4. 赞美要真诚，还须讲技巧 | 244 |
| 5. 微小的进步也要及时表扬 | 248 |
| 6. 懂得对员工说“我相信你” | 252 |
| 7. 巧用先否定后肯定式表扬 | 256 |
| 8. 用公开表扬树立先进 | 260 |
| 9. 表扬也要讲究适可而止 | 264 |

Chapter 8

第8章 批评也可以使员工进步 269

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 批评只是手段，改进才是目的 | 270 |
| 2. 奖惩有原则，但也要允许犯错 | 274 |
| 3. 正确运用批评的方式方法 | 278 |
| 4. 批评要对事不对人 | 282 |
| 5. 杜绝员工的侥幸心理 | 286 |
| 6. 个别员工，有时需要“痛骂” | 290 |

7. 不要让管理者的责任下沉	294
8. 请勿触碰批评的雷区	298
9. 批评过后要有“善后”之辞	302

Chapter 9

第9章 妥善处理与员工的冲突 307

1. 抓住冲突的诱因和本质	308
2. 抬高对方，让对方有面子	312
3. 必要时用信函交流缓解尴尬	316
4. 请员工给一个解决方案	320
5. 面对矛盾，适当冷却缓冲	324
6. 懂得向员工妥协和退让	328
7. 邀请第三方调解矛盾	332
8. 冲突处理不能越过管理底线	336
9. “群体暴力”也要果断处理	340

参考文献 344

后 记 346

Chapter 1

第 1 章

打造多样化的沟通渠道

管理者的最基本功能是发展与维系一个畅通的沟通管道。

——美国管理学家 切斯特·巴纳德



1. 积极了解员工的想法

如果员工没有渠道表达自己的想法、倾诉自己的抱怨，管理者又怎能指望团队内部上下一心呢？

1.1 当员工无法向你倾诉时，他就不会认同你

作为一名管理人员，如果你做不到和员工之间进行经常性的交流，及时了解员工内心的想法和意见，员工和你之间就会产生陌生感，上下级的鸿沟也就会越来越深，他也就不可能理解你的想法，最终也就做不到对你的工作的由衷支持。

有这样一些主管，他们无所不知，无所不管，团队内大大小小的事都是由他们一人说了算。每次开会、讨论都是以主管的“一言



堂”开始，并以其“一言堂”结束。团队成员在这个过程中，只是一个旁观者，发言和交流也只是走走形式而已。在这样的管理氛围下，许多员工通常都把自己形容为“无言的毛驴”，有力无处使，有怨无处说，“任劳任怨”似乎是他们唯一的生存方式。

由于阅历、经验甚至是机遇的差异，导致目前上司和员工位置的不同，但并不代表员工一无是处。所谓三个臭皮匠顶个诸葛亮，不懂得运用员工智慧事实上也是一种浪费行为。

很多时候员工确实会提出一些“无用”的建议，但这不应该成为拒绝了解员工内心想法的理由。要知道，你的拒绝态度会让员工关闭那扇与你交流的大门，而缺少思想碰撞的管理过程，只会让管理者和员工都停滞不前。

1.2 案例：霍桑效应带来的启示

事实上，管理者关注员工的心理，积极了解员工的想法，不仅可以赢得员工的信任，融洽上下级的关系，而且还可以改善工作质量。

霍桑工厂是美国西部的一家制造电话交换机的工厂，这个工厂有着完善的娱乐休闲设备、医疗及养老金制度，但工厂的生产状况依然不佳，员工的低效率让管理者头疼不已。为了找出原因，美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究，这就是霍桑实验的背景。

霍桑实验一共分为四个阶段：

阶段一，车间照明实验——“照明实验”，主要研究照明的强度对生产效率产生的影响，但是结果却让人大失所望。

阶段二，继电器装配实验——“福利实验”，这一阶段的目的

主要是找到更有效地控制员工工作积极性的因素。实验最后得出的结论是“改变监督与控制的方法能改善人际关系，能改进工人的工作态度，促进产量的提高”。

阶段三，大规模的访谈计划——“访谈实验”。这一阶段进行了将近两年的时间，研究人员通过倾听工人的抱怨，了解到员工的个人问题会对生产效率产生巨大影响，员工有了一个情绪发泄的渠道，工厂的产值有了显著的提高。

阶段四，继电器绕线组的工作室实验——“群体实验”。这一阶段的实验证明了工厂中非正式组织的存在及其对工厂效率的影响。

研究指明，霍桑工厂的生产效率之所以会提高，主要是因为员工有了一个可以放心宣泄情绪的渠道。实验人员的到来满足了工人渴望被关注的心情，不断的访谈将员工心中积攒已久的不满和抱怨释放出来，员工胸中的怨气得以消除。在心情愉快的状态下工作，整个工厂的生产效率最终得以显著提高。

管理者积极了解员工的不满和抱怨，不仅使得员工抒发并排解内心的烦恼，也为上下级的良好沟通提供了基础，更为积极地推动业务开展提供了良好的心态，使得上下级同心。

1.3 微管理：为员工解除“后顾之忧”

霍桑实验的结果揭示了为员工提供一个发泄的渠道的重要性。管理者需要重视员工的情绪和个人想法，通过创造各种不同形式的沟通方式和渠道来了解员工的心声，为员工的职业发展解除“后顾之忧”。

在实际的管理工作中，管理者可以参照下面的步骤进行操作。