

# 沟通能力就是 执行力

告诉你如何拆掉沟通壁垒，  
打造执行力高效的团队

赵  
伟  
◎  
著

台海出版社

# 沟通力就是 执行力

告诉你如何拆掉沟通壁垒，打造执行力高效的团队

赵 伟◎著

台海出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

沟通力就是执行力 / 赵伟著. --北京 : 台海出版社, 2018.2

ISBN 978-7-5168-1737-7

I. ①沟… 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 ( 2017 ) 第326567号

### 沟通力就是执行力

---

著 者：赵 伟

---

责任编辑：俞滢荣 曹任云

装帧设计：末末美书

版式设计：许 可

责任印制：蔡 旭

---

出版发行：台海出版社

地 址：北京市东城区景山东街20号 邮政编码：100009

电 话：010-64041652（发行，邮购）

传 真：010-84045799（总编室）

网 址：www.taimeng.org.cn/thebs/default.htm

E-mail：thebs@126.com

---

经 销：全国各地新华书店

印 刷：三河市祥达印刷包装有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

---

开 本：670mm × 970mm 1/16

字 数：166千字 印 张：16

版 次：2018年3月第1版 印 次：2018年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-1737-7

---

定 价：48.00元

版权所有 翻印必究



## 前 言

有个知名管理者曾经提出了一个有趣的观点：沟通即执行力。想要更好地理解这一点，可以先稍微了解一下执行力。很多企业、很多组织部门经常会谈论执行力，它是整个工作环节和工作流程中最常出现也最需要出现的一个词，比如企业内部时刻都处于运行状态，而一个产品的设计、研发、质量检查、发行、售后服务等，几乎每一个环节中都离不开执行。不过很多人对于执行力并不了解，他们甚至都没有建立起执行力的概念，因此常常会出现执行力低下的情况。

这是一个非常矛盾的存在，一方面很多工作的完成都需要强大的执行力来支持，另一方面很多人的执行意识却很薄弱。更多人习惯了做事，而不是按照规定和指令做事，不是按照目标设定来做事，他们能够完成一件事，不过常常不能将这件事情做到真正让人满意，他们能够创造价值，却无法保证价值的最大化。

执行力需要一个合理的、可接受的结果，而不仅仅只是一个结果。所谓执行力就是指有效利用资源、保质保量达成目标的能力，它指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力，是把企业战略、

规划转化成为效益、成果的关键。这个定义往往包含了几个层面的意思：

- 有效利用资源且保质保量；
- 最终的目的是实现目标、创造价值；
- 以贯彻战略意图为前提。

这三层意思非常明确，第一个指明了执行并不是一个简单的动作，而是要按照基本要求去做，保质保量就等于设定了一个基本标准；第二个设定了价值目标，说明执行的目的是创造价值；第三个是执行在战略的指导下进行，团队应该提早制定相应的战略规划和安排，通过这些规划来引导具体的执行情况。可以说，任何一次具体的实践行动都应该在特定的理论指导和规划下进行。

毫无疑问，这三个层面实际上都和沟通息息相关，或者说都需要依靠沟通来实现，保质保量的执行完全建立在沟通的基础上，毕竟只有及时沟通，提出并强调质和量的要求，执行者才能更加有效地利用资源。而价值目标的设定同样是沟通的一个重要内容，如果没有相应的目标，所有的执行都将变得盲目而没有意义。贯彻战略意图的前提是将战略意图告知执行者，只有及时沟通，执行者才能明确了解高层的想法，也才能真正按照高层的意愿行事。

为了确保执行到位，必须做好沟通工作。如果对执行力进行进一步的解析，还可以得出执行力的几个要素：做什么，为什么做，让谁

做，怎么做，什么时候做好，做到什么程度。做什么的主要内容；为什么要做，这是一个前提和指导；让谁做是一种人员战术安排，这决定了团队执行的效果；怎么做是一种流程安排；什么时候做好是一种制度约束；做到什么程度则关乎结果考核。想要确保这六个要素，就需要进行沟通，包括选拔相关负责人、告知做的原因、指导做的方式、设定做的时间以及明确做的程度。或者反过来说，执行者需要明确做什么，谁来做这件事，做事的原因、方式、时间、程度，这样他们才能够在获得充足信息的基础上采取行动。

从以上几个方面来说，执行力的关键就是沟通。在很多时候，人们都会独立地分析沟通和执行问题，比如在提到执行力时，更多时候是强调个人的执行意识，或者强调内部的执行文化，而沟通并不会过多地被提及。同样的，在提到沟通时，人们首先想到的是沟通的方式和策略，想到的是如何让话说得更加漂亮，如何打动他人。但实际上，任何一种执行都离不开沟通，没有沟通做保障，所谓的执行会陷入盲目的状态；对于沟通来说，其目的无非就是表达自己，然后说服他人按照自己的意愿行事。可以说沟通和执行本身就是连成一体的，二者之间有着非常紧密的联系。

本书把握住了二者之间的联系，并且在这种联系上进行拓展，从沟通的层面来分析和理解执行力，并以此作为提升执行力的关键要素。以沟通的方式来剖析执行力，这恰恰是本书的一个切入点，而且也迎合了本书的主题。从沟通的层面进行讨论，实质上等于将沟通作为执行力的一个必备要素来分析了，这样的方式使得本书更加侧重于

对沟通的描述，但是不同于其他书籍单纯地讲述沟通的技巧和艺术，本书的立足点与核心思想仍旧是描述沟通对执行的影响。

书中重点描述了执行体系中的沟通文化，通过鲜明的观点、充分的事实论证以及大量论据来阐述沟通与执行力之间的关系，并重点讲述如何提升沟通效率，使之对执行力产生积极的影响。与此同时，书的语言风格质朴平实，尽量避免堆砌一些过于深奥和复杂的理论，这样能够更好地帮助读者理解和消化相关的内容。从阅读的角度来看，这是一本比较实用的参考书籍。

## 第一章 沟通的作用与价值

对于个人而言，只有具备了相当的沟通能力，才能把时间用在具体的事务上，而不是在等待和争议中消耗时间。对于团队整体而言，只有沟通顺畅，才能最大限度地优化资源，充分动员，让团队充满凝聚力和战斗力，从而具备强大的执行力。

1. 一个好的团队是怎样的? ..... 003
2. 方案和思路很好，却总是耽搁在沟通上 ..... 007
3. 常见的沟通障碍 ..... 012
4. 如何做到有效沟通 ..... 016

## 第二章 沟通有助于打造强大的凝聚力

想要拥有强大的执行力，就需要团队有强大的凝聚力，而团队想拥有强大的凝聚力，就需要顺畅的沟通。只有沟通做得好，才能防止冲突和内部摩擦，统一思路，从而拥有强大的凝聚力。

1. 建立有效处理分歧的关系，避免冲突 ..... 023
2. 加强危机宣传，做到防患于未然 ..... 028
3. 运用激励手段激发人们的竞争意识 ..... 032
4. 运用情感优势，提升感染力 ..... 037



### 第三章 营造良好环境，培育沟通基因

建立共同的信念、强化铁一般的纪律、统一思想是建立良好沟通的根基，也是沟通的重要目标。同时，要让沟通固定化、日常化、体系化。营造良好的沟通环境，是顺畅沟通的基础。

1. 塑造共同的理念和价值观，统一整个团队 ..... 043
2. 强化纪律，约束成员的行为 ..... 047
3. 做好沟通技能培训与沟通经验传承 ..... 051
4. 沟通的固化、日常化、体系化 ..... 056

### 第四章 用良好的沟通保持平衡性和协调性

良好的沟通，能够让个人和团队的利益保持协调性，同时让团队保持良好的情绪。另外，要保持沟通的双向性，才能实现沟通的有效性。同时也要保持沟通的平衡性，既要做到充分沟通，又要防止过度沟通。

1. 确保工作任务的协调，避免沟通失衡 ..... 063
2. 个人利益与集体利益的双赢 ..... 067
3. 释放情绪，维持理性与感性的平衡 ..... 071
4. 双向沟通，才能事半功倍 ..... 076
5. 避免过度沟通，防止事事沟通 ..... 080

## 第五章 良好的沟通要因人而异

---

在团队中，每个人所处的位置不同，所需要完成的沟通任务也有所不同，高层、中层、基层，要根据自身所处的位置和目标进行沟通，同时，也要保持同层之间的良好沟通。只有这样才能让团队具有强大的执行力。

1. 高层：将战略和方向传递给中层 ..... 087
2. 中层：将团队方向运营化，进行业务检查 ..... 091
3. 基层：把握运营细节，反馈运营信息 ..... 095
4. 同级之间的横向沟通 ..... 099
5. 沟通时针对不同的人采取不同的沟通方式 ..... 103

## 第六章 强化说服力，熟练运用各种技巧

---

在沟通的过程中，要学会运用各种沟通的技巧，提高沟通效率，才能在沟通中事半功倍，让团队的执行力充分发挥出来。

1. 成功沟通应具备的四种基本能力 ..... 109
2. 让人听着更加舒服的沟通技巧 ..... 113
3. 承诺和一致，引导对方自觉行动 ..... 117
4. 注意倾听，把握重要的信息 ..... 121
5. 设定共同的愿景故事 ..... 126

## 第七章 完善沟通机制，提升沟通效率

完善沟通的机制，让沟通的机构科学化，让沟通更有效率、更充分、更能达到理想的结果，为团队的执行力保驾护航。

1. 发挥众人的思维优势，实施民主决议 ..... 133
2. 打造扁平化的沟通机制 ..... 137
3. 设置开放的交流平台，及时分享信息 ..... 142
4. 确保流程透明，实施精准控制 ..... 146

## 第八章 抓住内核，避免走形式主义道路

沟通本身不是为了说话也不是为了开会，而是为了完成某些目标和实现某些目的。所以在沟通中，要时刻把握沟通的目的，避免浪费时间和人力。

1. 话说得多，并不意味着沟通效果好 ..... 153
2. 沟通过程中不能敷衍了事 ..... 158
3. 改变老旧套路，追求新东西 ..... 162
4. 不要为了开会而开会 ..... 167

## 第九章 运用沟通工具，保证执行效率

---

学会运用沟通的工具，把书面文件、电话、电子邮件、微信、幻灯片科学地结合起来，就能实现高效且有价值的沟通，为执行力提供强大的助力。

1. 书面表达：重要事项的首要选择 ..... 173
2. 电话沟通：便捷和效率的代表 ..... 177
3. 电子邮件：不可或缺的互联网办公工具 ..... 181
4. 微信聊天：最时尚的沟通方式 ..... 185
5. 幻灯片：会议室中的精确展示 ..... 189

## 第十章 制定清晰的目标和要求

---

清晰的目标，是沟通的依据。当然沟通的目的也是让目标更清晰、合作更顺畅，这就需要团队有短期、中期、长期目标，有清晰的顺序。

1. 制定明确的目标 ..... 195
2. 一次只追求一个目标 ..... 199
3. 制定短期、中期、长期目标，确保按照计划行事 ..... 203
4. 明确目标的主次和顺序 ..... 208

## 第十一章 高度协调，共同打造强大的执行力

---

建立科学的沟通机制、运用好各种沟通工具，就保障了沟通力，这是执行力强大的基础。当团队具备了足够的沟通力的时候，还要不断地优化沟通方式，打造良好的沟通文化，同时优化团队的不同方面，从而保障团队的执行力。

1. 坚持分工合作，提升执行力 ..... 215
2. 相互交流，协调彼此的工作风格 ..... 219
3. 把握一致的目标和方向 ..... 222
4. 强化新老员工的互动性 ..... 225
5. 树立榜样，影响他人行为 ..... 228

后 记 中国式团队沟通 ..... 233

# 01

## 第一章

### 沟通的作用与价值

对于个人而言，只有具备了相当的沟通能力，才能把时间用在具体的事务上，而不是在等待和争议中消耗时间。对于团队整体而言，只有沟通顺畅，才能最大限度地优化资源，充分动员，让团队充满凝聚力和战斗力，从而具备强大的执行力。



## 1. 一个好的团队是怎样的？

一个好的团队是怎样的呢？或者说一个好团队的标准是什么？关于这一点，人们并没有形成一个普遍的认识，但大都和执行有关。执行的目的是创造价值或者说为团队创造效益，因此需要一些强有力的执行者和各种完善的执行要素。有的人认为好团队需要拥有高学历、能力强的员工，有的人认为一个好的团队需要充裕的资金，需要拥有一个庞大的体系，需要拥有雄厚的实力。但是多数人所认为的好团队往往都是拥有一些硬件上的优势，这样并不能完全保证团队内部的执行力，或者说保障团队的顺利运行。

通常没有多少人会关注团队内在的执行底蕴和氛围，没有人关注队员彼此之间的工作关系，不过这些恰恰是影响团队执行力的关键要素，也是整个团队能够产生强大生产力和竞争力的重要保障。

那么一个好的团队究竟应该是怎样的呢？有些人曾经做出了总结，认为好的团队需要具备以下一些特质：



(1) 成员之间相互信任，合作意识很强，愿意齐心协力解决工作中的问题，整个团队凝聚力十足。此外，他们对所属的工作团队有着非常高的忠诚度，有着良好的责任感；

(2) 在整个团队中，无论是管理者还是成员都具有高度的自信，他们深信自己能够做好本职工作，能够从容地面对各种挫折和困难，这样就能够使得整个团队始终保持高昂的斗志和坚韧不拔的毅力；

(3) 工作团队拥有明确的价值和目标，这些价值及目标能够满足成员的价值观以及需求，因此成员和整个团队之间不存在利益上的冲突和纠纷，团队成员通常愿意以团队利益为先，表现出强烈的归属感；

(4) 成员之间经常进行互动，彼此相互支持，无论是解决问题还是进行决策，都会相互扶持，他们能够进行换位思考，为他人的观点提供必要的建议、创意、信息、批评，整个团队内部保持开放和分享的状态，人际关系比较和谐；

(5) 团队内部的资源利用尤其是人才的利用是进行合理配置的，整个团队能够帮助每一个人发挥出更大的潜力，并且能够为每一个成员提供合适的发展平台，这样一来，每一个人都能够发挥出更大的作用，并实现自我价值；

(6) 团队成员对高层决策的过程感到放心，不会随便对这个过程的合理性提出什么质疑。不过团队成员从来也不会盲从上级的指令，他们知道该如何作出判断，知道该在什么时候完全服从，该在什