

郑金洲 任真 何小蕾◎编著



CELAD

LINGDAO GOUTONG JIQIAO

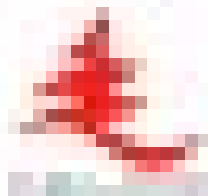
领导沟通技巧

核心人物的制胜锦囊

一项对世界五百强企业领导人的调查显示
这些举足轻重的核心人物中
85%的人认为
对领导者成功最为关键的能力是
沟通能力

中国时代经济出版社

中国首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部



中国首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部

领导沟通技巧

中国首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部

中国首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部

中国首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部 首部

C933.12

70



CELAD

LINGDAO GOUTONG JIQIAO

领导沟通技巧

核心人物的制胜锦囊

郑金洲 任真 何小蕾◎编著

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导沟通技巧 / 郑金洲, 任真, 何小蕾编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2008.1

ISBN 978-7-80221-264-0

I. 领… II. ①郑…②任…③何… III. 领导学: 公共关系学 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 187003 号

领导沟通技巧

郑金洲
任真
何小蕾
编著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄大街乙 5 号 鸿儒大厦 B 座
邮政编码	100044
电 话	(010) 68320825 (发行部) (010) 88361317 (邮购)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2008 年 1 月第 1 版
印 次	2008 年 1 月第 1 次印刷
印 张	14
字 数	217 千字
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 978-7-80221-264-0

版权所有 侵权必究

前言

沟通是领导干部司空见惯的行为。可以说,领导者日常的工作方式就是立足于特殊的沟通目的,选择特殊的沟通渠道,达到特殊的沟通效果的。没有了沟通,领导干部的作用就无法发挥,领导才干就无法施展,领导职责也无法完成。从这个意义上讲,领导就是一种特殊的沟通,领导行为就是一种特定的沟通行为。

沟通无处不在,与领导干部如影随形,但同时也可能正是由于其与领导行为的联系过于密切,使得一些领导者有意无意忽视了它的存在,也忽视了将其纳入自身领导实践中自觉地加以规范、锤炼。按一般的理解,领导是引领下属向预定目标迈进的人,作为领导者首先要为下属确定目标,提出愿景,做出规划,制定战略,当这些前提性问题解决以后,接下来至关重要的就是要让下属认识到这些目标、愿景、规划、战略是确当的,是符合组织发展所面临挑战的。领导者要通过自身的动员力量让下属义无反顾地向这些目标前行,将组织的愿景作为自身行为的参照,将组织的战略和规划作为自身行为的指南。而要做到这一点,就需要领导者善于沟通,乐于沟通,惯于沟通。

从今天来看,领导者的沟通技巧正在变得越来越重要。当代领导学在分析领导者应该具备的基本能力时,向我们揭示了这样一个基本的道理:一个称职的领导者应该具备三种能力——信息沟通能力、团队建设能力、时间管理能力。稍加分析,不难发现,在这三种能力中,信息沟通又是基本当中的基本,因为只有借助于信息的沟通,团队才能明确发展方向,团队成员之间才能增进向心力和凝聚力,团队建设才成为可能;因为只有借助于信息的沟通,领导者才能认识自己所面临任务的轻重缓急,才能对时间做出统筹安排,时间管理才成为可能。就此来说,沟通技巧的提升,是领导者必须要关注的问题。2007年暑期,美国一家咨询公司对三百位成功的领导者进行调查,询问作为成功的领导者,在他们看来,哪种能力是最为关键的,结果85%的人回答沟通能力最为关键,只有不到15%的人回答业务能力最为关键。两相对照,也可反映出沟通在领导实践中所扮演的重要角色。

而对于任何领导者来说,沟通都不是与生俱来的一种本领,都需要经由后天的经验积累、教育培训而逐渐强化。作为领导者,要掌握和提升自己的沟通技巧,大概有这样几个前提条件:一是对沟通的含义与作用有基本的认知,了解沟通意味着什么,自身的沟通和下属的沟通有哪些区别,有哪些关键特征,在自身

的领导实践中沟通发挥着哪些作用；二是对沟通的类别有初步的了解，要认识到作为领导者，其个体领导力在沟通方面有哪些要求，表现为哪些类型，在组织变革的实践中，沟通又会呈现为哪些形态，各形态之间有何关联；三是把握沟通各主要形式的基本要求，要认识并掌握日常沟通实践中的各主要形式，如倾听、提问、演讲、说服、授权等的注意事项，容易出现的错误，需要破解的障碍；四是在一些重要的场景中熟练运用沟通解决疑难问题，如在突发事件到来时如何处变不惊，有效沟通，稳健应对，化险为夷；在跨文化交往时如何用文化相对论的立场对待他人的文化，容忍、理解、宽容与自身不同的文化，在彼此尊重和接纳中进行有效沟通。这些问题，都是领导者在沟通中需要进一步深化认识、勇于直面并进而要解决的。正是基于这样的认识，《领导沟通技巧》才有了现在您所看到的篇章结构。在掌握沟通技巧时，领导者还需对以下三个问题有明确认识：

其一，领导者的沟通实践实际上是涉及“道”、“学”、“技”三个层次的，既要关注“技”的体现，也要关注“道”与“学”的强化。“道”是理念、价值判断，是“学”与“技”的基础，在领导实践中居基础地位；“学”是规定、规则、规程，在“道”与“技”中居承上启下地位；“技”是技巧、技艺、技能，是“道”与“学”的具体表现方式。“技”要为“道”、“学”服务。要强化沟通之“技”，需要不断提升自身相应的“道”与“学”的水平。

其二，技巧的熟练在于运用，领导者既要掌握技巧的基本知识，更要注意在实践中加以应用。技巧不是知识的再现，不是认知水平的提高，而是在掌握知识、提高认知基础上的行为改进。领导者要在掌握了解相关知识的同时，在实践中注意不断将这些知识运用于自身的领导行为，在应用中形成技能，进而提炼为技巧。

其三，技巧没有单一的模式，领导者要注意在遵循沟通基本规范的基础上，逐渐形成独具特色的沟通行为。一个领导者的领导才干和领导风格，有时恰恰表现在领导者独树一帜的沟通行为上。领导者要掌握沟通的基本要求，这是沟通的基础和前提，但仅限于此还远远不够，还需要在自身的领导实践中不断总结沟通经验，不断反思沟通得失，不断提炼自身得当的沟通行为，使自身的沟通风格更进一步符合具体领导职责的要求，体现出自身的特色。

编写《领导沟通技巧》，是对编写者“沟通能力”的一种挑战，我们的“沟通”，定位是否准确，方法是否得当，选材是否合理，效果是否明彰，还有待于各位读者裁决。

郑金洲

2007年11月



作者简介

郑金洲，博士、教授、博士生导师。现任中国浦东干部学院科研部主任，兼任上海市领导科学学会副会长。主要研究领域为领导学、教育学，在《领导科学》《现代领导》《新华文摘》等期刊发表文章近百篇，出版著作十余部。研究成果曾获全国高等学校教学成果二等奖，全国教育科学研究成果二等奖，上海市哲学社会科学研究成果二等奖，国家图书奖等。



作者简介 ■ ■ ■

任真，中国浦东干部学院领导
研究院讲师，北京大学心理学系博
士研究生。曾在《心理科学》、《外
国经济与管理》等全国中文核心期
刊发表论文6篇，翻译有《领导：
教练和顾问》等书。



作者简介 ■ ■ ■

何小蕾，中国浦东干部学院领
导研究院讲师，研究方向为领导心
理与测评、领导行为训练。译有《员
工激励》一书，并参与编写《西方
心理咨询经典案例集》、《领导心理
调适案例》等书。

目 录

第一章 领导沟通的含义与作用

一、领导沟通的含义

领导沟通的界定	/1
领导沟通的要素	/5
领导沟通的白金法则	/10

二、领导沟通的特点

沟通目标明确	/11
沟通对象广泛	/12
沟通内容庞杂	/13
沟通方式多样	/14
沟通过程复杂	/15
沟通资源丰富	/17

三、领导沟通的作用

沟通是领导者的基本行为方式	/18
沟通是制定正确决策的必要条件	/19
沟通是实现组织目标的重要保证	/20
沟通是增进和谐的润滑剂	/21
沟通是引发机会和触发创新的重要条件	/22

第二章 领导沟通的基本类型

一、言语沟通和非言语沟通

言语沟通	/27
非言语沟通	/28

二、内部沟通和外部沟通

内部沟通	/35
外部沟通	/40

三、正式沟通和非正式沟通

正式沟通	/40
非正式沟通	/44

第三章 领导沟通的主要形式

一、倾听

倾听的概述	/47
倾听的技巧	/49

二、提问

提问的概述	/56
提问的类型	/59
提问的技巧	/60

三、演讲

演讲的概述	/65
演讲的技巧	/66

四、辩论	
辩论的概述	/76
辩论的技巧	/80
五、说服	
说服的含义	/85
说服的原则	/86
说服的技巧	/89
六、授权	
授权的概述	/98
授权的技巧	/103
七、网络沟通	
网络沟通的含义与特点	/114
网络沟通的主要形式	/117

第四章 危机管理中的领导沟通

一、危机与危机管理	
危机的含义与类型	/130
危机的特点	/132
危机管理的含义	/135
危机管理的阶段	/137
二、危机管理中领导沟通的原则和技巧	
危机管理中领导沟通的作用	/142
危机管理中领导沟通的对象与渠道	/146
危机管理中领导沟通的原则	/149

危机管理中领导沟通的一般技巧	/153
----------------	------

三、危机管理中领导者与媒体沟通的技巧

危机中领导者与媒体的关系	/158
新闻发布会和记者招待会的沟通技巧	/164
记者采访的沟通技巧	/173

第五章 领导的跨文化沟通

一、跨文化沟通概述

什么是文化	/183
什么是跨文化沟通	/188
影响跨文化沟通的因素	/194

二、跨文化沟通的原则和策略

跨文化沟通的原则	/198
跨文化沟通的策略	/206

第一章

领导沟通的含义与作用

沟通是当代领导者的基本行为,信息沟通能力、时间管理能力和团队建设能力被称为当代领导者应具备的三种基本能力。在全球化、信息化到来的今天,领导者是否具备高超的沟通技能,直接决定着领导行为的成败。正如同美国著名未来学家约翰·奈斯比特所说的:“未来竞争将是管理的竞争,竞争的焦点在管理者与社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”因此,了解沟通的含义与特征,把握沟通的方式与技巧,认清沟通的障碍与解决方式,是领导者成长与发展所必备的基本素养。

一、领导沟通的含义

领导沟通的界定

要了解沟通的含义,需要对沟通和领导进行适当的界定。

1. 沟通

沟通是日常司空见惯的行为。相互之间的对话是沟通,公开场合的演讲是沟通,彼此之间会心的微笑也是沟通,可以说沟通无处不在。沟通是我们经常用到的一个词汇,但由于其自身的复杂性,很难找到一个统一的说法。据统计,世界上有近百种关于沟通的定义。

《大英百科全书》确定沟通的含义是:“用任何方法,彼此交换信息。即指一

个人与另一个人之间通过视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒体,所从事交换信息的方法。”《韦氏大辞典》认为,沟通就是“文字、文句或消息之交通,思想或意见之交换”。

领导学对沟通的界定,更多的是沿用传播学的解释,即沟通是指意义的传递和理解。

这个定义,至少突出强调了沟通的三个主要方面。

第一,所有沟通都应该是言之有物的。“意义”所指,可能是知识经验,可能是技能技巧,可能是态度情感。也就是说,沟通应承载相关的内容,主要表现为知识、态度、技能。作为领导者而言,要关注向下属传递知识、技能,更要表现出自己的情绪、情感,真正用态度、情感承载各种信息。

案例:温总理融冰之旅“用心说话”

沟通传递的意义,包含知识、技能,更包含态度、情感。领导干部学会“用心说话”用自己的情感打动人是非常重要的。西方一些领导学研究者认为,对于领导者来说,引导与情感是两个重要的品质。温家宝总理2007年4月出访日本,被称之为“融冰之旅”,所到之处,用真心、真情打动日本政要和民众。

4月12日,日本国会众议院议会大厅。中国总理第一次站在这里。面对约480名日本议员,温家宝总理将中日友好交往的历史娓娓道来。11次鼓掌,11次共鸣,中日关系站在新的起点。在演讲结束之后,当天温总理即打电话给他近九旬的老母亲。老人家说:“你讲得很好,是用心说的。”温总理访日的这一细节打动了安倍首相和所有的日本民众。

温总理在日本国会上的演讲,虽然篇幅不长,但字字句句饱含深情,如与亲人拉家常,如与朋友“掏心窝”,从而感动了全场日本议员。演讲结束后,议员们全体起立,掌声经久不息。安倍首相对温总理的演讲给予高度评价,认为可以载入史册,并自嘲说:“我在国会从来没有得到过这么多掌声。”温总理这次“融冰之旅”的演讲,把一个大国领袖的风采淋漓尽致地展现在世人面前,不仅感染了日本民众,而且也感染了全中国人民。时至今日,人们仍能感受到当时的那种澎湃、那种激昂、那种油然而生的民族自豪感。

综观温总理的讲演,笔者认为,总理从始至终贯穿和渗透着一个“诚”字,说

的是真心话,掏出的是肺腑之言。温总理是一个极富感情,也善于表达思想情感的人。这源自他对中日友好源远流长历史的珍视,源自对中日友好合作发展的信心,源自对两国人民的真心热爱。

总理在讲到中日两国友好交往的历史时,深情地说“我们共同拥有的历史和文明财富,值得倍加珍惜,代代相传,发扬光大”。表明了我国在中日友谊与合作上的最大诚意。

总理在讲到需要总结和汲取不幸岁月的历史教训时,诚挚地说“日本发动的侵华战争,使中国人民遭受了深重灾难,也给日本人民带来了巨大苦难和创痛”,并重申中国政府和人民历来坚持向前看,一贯主张以史为鉴、面向未来,强调以史为鉴,不是要延续仇恨,“中日和则两利,斗则俱伤”,充分表达了中国政府和人民不忘历史的态度,同时也给日本国会和民众传达了中国人民的宽厚胸怀。

总理在讲到未来合作发展时,提出了五项原则,并诚心地说“与国人交,止于信”,“与朋友交,言而有信”。总理的真情告白,融化了全场议员和日本民众的心。

最后,温总理还以扬州大明寺鉴真纪念堂石灯笼的灯火长明不灭为喻,引用日本“尽管风在呼啸,山却不会移动”的谚语,言真意切地展望了“开辟中日关系美好未来”的光明前景。日本参议院议长扇千景高度评价温家宝的演讲,说使她“感慨万分”,“中日关系的冰已融化”。温总理的“用心说话”,实现了“融冰之旅”的初衷,获得了海内外一片喝彩。

真心方能赢得真情。“用心说话”最具感染力、凝聚力,这不仅是一种精神状态和工作方法,也是领导干部在从事各种领导活动中最基本、最重要的工作要求。在这方面,温总理身体力行,为我们树立了光辉的榜样。(案例素材取自付彪:《温总理融冰之旅“用心在说话”》,载《人民网》)

第二,所有沟通都应该涉及意义的传递。如果信息或想法没有被传送到,则意味着沟通没有发生。比如,说话者没有听众,写作者没有读者,这些就不能构成沟通。

第三,所有沟通都应该达成对意义的理解。要使沟通成功,意义不仅要得到

传递,还需要被理解。如果和我交流的人讲的是我一窍不通的葡萄牙语,而又没有翻译者,这就不能称之为沟通。完美的沟通,如果存在的话,应是经过传递之后,接受者所认知的想法或思想恰好与发送者的信息完全一致。

需要指出的是,良好的沟通常常是被错误地解释为沟通双方达成一致的意見,而不是准确地理解信息的意义。很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。这种想当然的认识,反映了一种错误的倾向,即认为有效的沟通等同于意见一致。

2. 领导

不同的时代、不同的阶段、不同的立场,都会产生对领导的不同理解。西方目前大致存在 11 种领导的界定:一是领导意味着群体过程的中心;二是领导意味着人格及其影响;三是领导意味着以德服人的艺术;四是领导意味着影响力的运用;五是领导意味着一种行动或行为;六是领导意味着一种说服的形式;七是领导意味着一种权力关系;八是领导意味着一种互动中逐渐形成的效果;九是领导意味着一种分化而来的角色;十是领导意味着结构的创始;十一是领导意味着一种实现目标的手段。

在国内,许多学者也都给出了领导概念的界定。有的认为,“领导,是领导者为了实现预定目标,采用一定的组织形式和方法,率领、引导、指挥、协调和控制被领导者完成预定任务的一种活动过程”。^① 有的学者认为,对领导的理解需要把握三点:一是领导是群众利益和意志的代表者;二是领导是率领和引导群众前进的组织者和指挥者;三是领导者是建立在民主基础上的权威。^② 还有人认为,要用两种途径对领导进行界定:一是封闭性定义,领导就是在社会共同活动中,具有影响力的个人或集体在特定的结构中通过有效的途径,动员下属实现群体目标的过程。二是开放性定义,领导是为别人创造理想和有能力把理想变成现实并使之持续下去的过程。^③

本书将领导从过程的角度来定义,意味着领导并不是存在于领导者身上的

① 孙钱章、王玉森主编:《领导科学知识问答》,中国经济出版社 1987 年版,第 1 页。

② 刘兰芬、周振林主编:《现代领导科学基础》,中国经济出版社 2001 年版,第 25~26 页。

③ 刘建军:《领导学原理:科学与艺术》,复旦大学出版社 2003 年版,第 10 页。

一种特质或特征,而是发生在领导者和其追随者(被领导者)之间的一种交互活动。

那么这里的“领导者”指的是什么人呢?有些领导者通过他们自己纯粹的人格力量来影响追随者,而其他施加影响则是由于他们处在组织中一个具有权力的职位上。然而,最常见的领导是各种因素的综合。弗伦奇和雷文(French and Raven)证明了领导者有五种影响来源:(1)奖赏权。如果一个领导者能奖赏追随者,那么就可能具有影响,这被称为奖赏权,在一个组织里奖赏可以采取晋级、加薪的形式。(2)强制权。强制权是进行惩罚的权力,领导可以通过降级或拒绝加薪,或者更严厉的是通过解雇来惩罚追随者。(3)法定权。在一个正式的组织里,领导者具有影响是由于自己是“老板”,因为等级制度和规则的存在,向领导者报告的人必须服从命令,这就构成了法定权。例如,军衔低的人必须总是服从军衔高的人,而能力和人格不是主要的。(4)参照权。具有参照权的领导者喜欢用个性来施加影响,成员们尊敬他们,想得到他们的赞许,并试图尽力赶超他们。有的人并不在领导岗位,但是由于他的人格魅力和高尚品德,很多人自愿追随他。(5)专家权。表示一个专家因为自己比任何其他其他人知道得更多而具有的影响和权力。现在经常有人谈起“意见领袖”,就属于此类,例如,在SARS爆发期间,很多了解SARS的专家就自然而然成了领导,甚至可以引导舆论。因此,本书中所说的领导者包含了这五方面的领导。

综上所述,领导沟通的含义是领导者和其追随者(被领导者)之间的交互活动过程中的意义的传递和理解。这个定义更强调以领导者为中心的沟通,领导者包含了具有奖赏权、强制权、法定权、参照权和专家权五种影响力来源,可以影响一个或更多人行为的人们。

领导沟通的要素

与一般意义上的沟通一样,领导沟通的过程同样由七个要素组成:信息源、信息、编码、通道、解码、接收者以及反馈。沟通过程始于某一意图,即要被传递的信息。信息被转化为信号形式(编码),并通过媒介(通道)传送至接收者,由接收者将收到的信号再转译过来(解码)。