



中层领导 沟通艺术

ZHONGCENG
LINGDAO
GOUTONG
YISHU

2

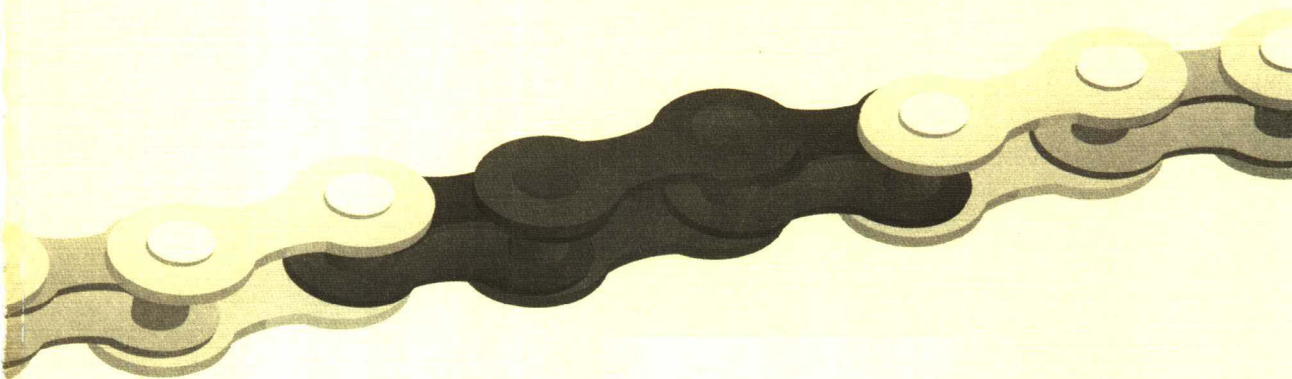
杨怀恩◎主编

中国时代经济出版社

C942.2
69

中层领导 沟通艺术

ZHONGCENGLINGDAO
GOUTONG YISHU



杨怀恩◎主编

◆ 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

中层领导沟通艺术 / 杨怀恩主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2007.9

ISBN 978-7-80221-400-2

I. 中… II. 杨… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第114638号

中层领导沟通艺术

杨怀恩
主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条24号 青蓝大厦东区办公区
邮政编码	100007
电话	(010)68320825(发行部) (010)68320422(编辑部) (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京市鑫海达印刷有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2007年9月第1版
印次	2007年9月第1次印刷
印张	13.25
字数	208千字
印数	1~3000册
定价	26.00元
书号	ISBN 978-7-80221-400-2

版权所有 侵权必究

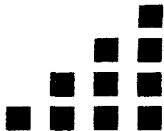
前 言

中层领导几乎存在于各个组织里，不论是党政机关，还是企事业单位，在组织系统的各个领域里都有分布，其权力不是很大，但他们却是组织的骨干，承担着承上启下、上通下达的重任。可组织里的管理工作不是那么好做：大事、小事、急事、上司的事、下属的事、客户的事等，每件都不省心。如果工作做得好，就能有力地保障、促进组织的正常运营和稳健发展，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重；如果工作做得不好，就会给组织的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

所以，对于那些没有扎实管理基础的中层领导而言，要想做得让上司赞赏、下属满意，就没有那么容易了。据统计显示，目前，80%的中层领导都是非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训，并且大部分都是由业务能手或技术骨干提拔、晋升上来的。他们凭经验、感觉、模仿和领悟等方式自学成才，摸着石头过河。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中也常常缺乏规范性和创造性。

“中层领导执行力提升”丛书就是为帮助这些非管理科班出身但又有上进心，关注自己的职业素质和管理水平，渴望能够通过学习和实践来提升自己，更期望有能力承担起组织赋予的重任，同时也使得自己的职业道路更加顺畅的中层领导而出版。

“中层领导执行力提升”丛书包括《中层领导管理培训手册》、《中层领导执行力提升训练》、《中层领导工作效率手册》、《中层领导管理测评与考核》、《中层领导沟通艺术》、《中层领导人艺术》，共六册。



《中层领导沟通艺术》一书就中层领导沟通管理工作中所需的知识，对沟通要求、沟通技巧、沟通方式、沟通运用及中层领导该如何进行团队沟通等方面进行阐述。让中层领导懂得：管理离不开沟通，沟通是管理艺术的精髓。良好的团队必然存在着良好的沟通，良好的沟通是实现中层领导管理目标的保证。

《中层领导用人艺术》一书从中层领导的角色定位入手，就中层领导用人技巧中所需的知识，对识人之道、用人规则、育人方略、管人艺术、团队打造及留人策略等几个方面进行阐述。这样，可让中层领导既具备伯乐的智慧，又通晓巧妙用人的种种技巧，使其工作更加轻松自如。

本套丛书将协助您做一个更有条理，更能切实执行、解决问题的中层领导。目录上所列的就是所讨论的主题，但不必按其所列章节的次序依次读完，您可以在遇到管理困扰的时候就回头翻阅，最好是把它们放在手边，当“工具”使用。

在本套书编写的过程中，以下同事和朋友提供了大量的资料并参与了部分章节的编写工作，在此深表感谢！他们是杨春、李建军、李强、李明奎、刘珍、刘建生、刘鹏生、刘光文、杨月进、武亮、赵永秀、赵惠敏、滕宝红、段青民、段利荣、黄根艺、周波、王玉奇、王国利、耿如意、鲁跟明。

作者

2007年9月

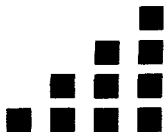
目 录

第一章 管理沟通概述

第一节 管理沟通内涵	2
一、管理沟通定义	2
二、管理沟通要素	4
三、管理沟通环节	8
四、管理沟通方法	9
五、管理沟通价值	10
第二节 管理沟通渠道	13
一、正式沟通渠道	13
二、非正式沟通渠道	16

第二章 中层领导沟通要求

第一节 塑造良好沟通礼仪	20
一、塑造良好形象准则	20
二、注意沟通时的仪表	21
三、掌握沟通的言谈举止	25
四、营造良好的沟通氛围	28
相关链接：	
沟通礼仪五招	30
第二节 有效突破沟通障碍	32
一、沟通阻碍表现	32
二、选择沟通方法	37
三、遵循沟通原则	40
四、掌握沟通技巧	40
五、严守沟通规则	46



相关链接：

沟通障碍应对六招	51
----------------	----

第三章 中层领导沟通技巧

第一节 了解有效沟通过程	54
--------------------	----

一、吸收印象	55
二、加工思想	55
三、发送信息	55
四、接收反馈	57

第二节 掌握有效沟通步骤	59
--------------------	----

一、进行事前准备	59
二、确认自己的需求	60
三、明确阐述观点	62
四、进行异议处理	63
五、促成协议达成	64
六、进行共同实施	64

相关链接：

沟通中的五种态度	65
----------------	----

第三节 运用有效沟通技巧	67
--------------------	----

一、望：细心观察	67
二、闻：仔细聆听	67
三、问：善于提问	70
四、切：语言文字正确运用	73

相关链接：

沟通中肢体语言的运用	75
------------------	----

第四章 中层领导沟通方式

第一节 面对面沟通	78
-----------------	----

一、面对面沟通的准备	78
------------------	----

二、面对面沟通的设计	80
三、面对面沟通的原则	82
四、面对面沟通的技巧	85
第二节 电话沟通	87
一、电话沟通原则	87
二、电话沟通要点	89
二、特殊事件应对技巧	95
第三节 会议沟通	99
一、会议安排	99
二、会议主持	104
三、会议参与	113
相关链接：	
准时开会四对策	115
第四节 网络沟通	117
一、电子邮件	117
二、QQ	122
三、短信	123
第五节 书面沟通	124
一、书面沟通的种类	124
二、书面沟通的特点	127
三、书面沟通的障碍	129
 第五章 中层领导沟通运用	
第一节 与上司沟通	132
一、与上司沟通的原则	132
二、与上司进行信息沟通	135
三、向上司汇报的技巧	136
四、说服上司的妙招	138
五、莫忽视第二领导	141
相关链接：	
汇报态度“三不”	144



第二节 与同级沟通 145

- 一、处理好同级关系的原则 145
- 二、处理好同级关系的语言艺术 147

第三节 与下属沟通 151

- 一、在下属面前树立威信 151
- 二、适当赞美下属 159
- 三、批评下属的方法 161
- 四、与下属在沟通中的注意事项 163

相关链接:

- 管理下属的误区 172

第六章 中层领导团队沟通

第一节 团队沟通概述 178

- 一、团队沟通特点 178
- 二、团队沟通分析 179
- 三、影响团队沟通的因素 182
- 四、中层领导在团队沟通中的作用 184

相关链接:

- 成功团队的特征 186

第二节 团队沟通技能 189

- 一、团队沟通的流程 189
- 二、团队沟通的技巧 195
- 三、团队沟通的障碍 197

相关链接:

- 知名企业的团队沟通技巧 201

主要参考文献 203





第一章

管理沟通概述

第一节 管理沟通内涵

21世纪是一个充满激烈竞争的时代，现代企业，人与人之间、部门与部门之间以及其他各个方面，特别需要彼此进行沟通，互相理解，互通信息。沟通从一定意义上讲，就是管理的本质。管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。

沟通并不是一种本能，而是一种能力。也就是说，沟通不是与生俱来的本领，而是在实践中培养和训练出来的。所以，作为成功的中层领导，若想要有所作为，一定要学会沟通。良好的沟通不仅能应对问题和挫折，还能和客户、同事、合作伙伴等建立良好的人际关系。因此，提升沟通艺术，并对人际关系进行良好的运作，成为事业成功的重要保证。

一、管理沟通定义

所谓沟通是指将某一设定信息（或意思）传递给客体或对象，以期取得客体作出相应反应效果的过程。

沟通是双方的行为，而且还要有媒介。其中“双方”既可以是“人”，也可以是“机”，因而就有三种表现形式，即：

1. 沟通的表现形式

一般而言，日常沟通常见的形式有以下三种：

（1）人——人之间的沟通。

例如，主管人员（或下属）发出信息，通过联络人员进行组合编排、整理，然后传递给下属（或主管人员）。

(2) 人——机之间的沟通。

将各种情况通过人或其他手段，将人的语言转变为机器的语言，使机器接收并执行，例如自控车床等。

(3) 机——机之间的沟通。

例如电脑、传真机、手机等。

2. 沟通的表达方式

(1) 语言沟通。

语言是人类特有的一种有效沟通方式。语言的沟通包括口头语言、书面语言、图片(图形)及手机短信等。

口头语言像日常面对面的谈话、会议等；书面语言如人际交往中的信函、广告和传真以及E-mail、QQ等。另外，就是图片如幻灯片等。

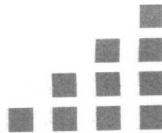
在沟通过程中，语言沟通传递信息、思想和情感等，其中最重要的是传递信息。

语言沟通的渠道

口头语言	书面	图片
1. 一对一(面对面)	1. 信(手机短信)	1. 幻灯片
2. 小组座谈会	2. 用户电报	2. 电影
3. 演讲	3. 出版物	3. 电视/录像
4. 电影	4. 传真	4. 投影
5. 电话	5. 广告	5. 照片/图表/画报等
6. 录像会议	6. 计算机	6. 与书面模式相关的媒介定
.....	7. 报表	量数据
	8. 电子邮件	
		

(2) 非语言沟通。

非语言沟通包括声音语气和肢体语言动作、表情、眼神、声音等。因此，在沟通过程中使用得体的肢体语言可以让你明确表达所要传递的信息，并起到辅助语言沟通的作用。



非语言沟通的行为意义

肢体语言	行为意义
手势	柔和的手势表示友好、商量；强硬的手势则意味着：“我是对的，你必须听我的”
面部表情	微笑表示友善礼貌，皱眉表示怀疑和不满
眼神	盯着看意味着不礼貌，但也可表示兴趣，寻找支持
姿态	双臂环抱表示防御，开会时独坐一隅意味着傲慢或不感兴趣
声音	演说时抑扬顿挫表示热情，突然停顿是为了造成悬念，吸引注意力

二、管理沟通要素

1. 有明确目标

沟通就要有一个明确的目标，这是沟通最重要的前提。如果大家在一块儿天南海北地侃大山但没有目标，那就不是沟通，而是聊闲天。在和别人沟通的时候，第一句话要说出你要达到的目的，这是非常重要的，也是你的沟通技巧在行为上的一个表现。



作为中层领导，沟通时的第一句话就要说出你要表达的目的，这是你的沟通技巧在行为上的表现。

提醒你

2. 达成共同的协议

沟通结束以后一定要形成一个双方或者多方共同承认的协议，只有形成了这个协议才叫做完成了一次沟通。在实际的工作过程中，我们常见一起沟

通过后，但是没有最后形成一个明确的协议，大家就各自去工作了。由于对沟通的内容理解不同，又没有达成协议，最终造成了工作效率的低下，并且双方还增添了很多矛盾，然而中层领导却习惯于这样而觉察不到其中的问题。应该知道，在和别人沟通结束的时候，一定要用这样的话来总结：“非常感谢你，通过刚才的交流我们现在达成了××的协议，你看是这样的一个协议吗？”这是沟通技巧的一个非常重要的体现，就是在沟通结束的时候一定要做总结，这是一个非常良好的沟通行为。

3. 明确沟通内容

沟通的内容不仅仅是信息，还包含着更加重要的东西，那就是思想和情感。那么信息、思想和情感哪一个更容易沟通呢？答案应该是信息。

例如：今天几点钟起床？现在是几点了？几点钟开会？往前走多少米？

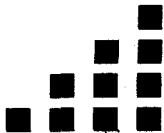
这样的信息是非常容易沟通的。而思想和情感是不太容易沟通的。在工作的过程中，很多障碍使思想和情感无法得到很好的沟通。但事实上在沟通过程中，需要传递的更多的是彼此之间的思想，而信息的内容并不是最主要的。

4. 控制下属的行为

对中层领导来说，若你下达任务，而下属有没有按照你的意思去做，这件事情假如不沟通，中层领导是不会知道的，所以沟通的第一个目的是控制成员的行为。换句话说，下属到底有没有按照你的意思去做，如果他不知道，那么，你是否注意到了呢？

苏州吴宫喜来登酒店的总经理是个荷兰人，他给自己取了一个中国名字，叫做荷恩天。荷总经理几乎每时每刻都在酒店里转悠，不管是早上、中午、下午还是晚上。有一次一个老熟客见他那么辛苦，就跟他聊了起来，客人说：“老总，怎么我每次来都看到您这么忙啊！”荷总经理的回答很简单：“先生，管这个酒店，如果要让它能够真正像个五颗星的酒店，我每天上上下下大概要三十次。”

他接着介绍说平时很少讲话，但是他的手一直不停地指：当一个大堂副理站的位置不对时，他的手马上就指过去；吃自助餐时，一个锅碗瓢盆没有摆好，他的手马上指一下；当一个小姐的声音太大、



动作太慢的时候，他同样用手指挥一下。他就这样上上下下地跑，连游泳池他都站在那里看，并且用手在那里指。

苏州吴宫喜来登之所以是长江三角洲地区做得最好的酒店，与这个总经理上上下下地盯着不无关系。

沟通讲得简单一点，就是人与人的接触，荷总经理不这样上上下下地跑，哪里有可能接触到下属，把酒店料理得井井有条呢？

5. 激励员工改善绩效

沟通中的激励也是很重要的，激励也就是改善员工的工作绩效。

自从发明电脑以后有一个毛病就出现了，每个人都以为坐在电脑前面就是在上班，其实这是一个错误的观念。仅有电脑，并不能够做出什么东西。有人说电脑能够作曲，世界上哪一首名曲是电脑做的？有人跟我说电脑会绘图，世界上哪一幅油画是电脑画的？日本人还发明了一种会写毛笔字的电脑，可哪个有名的碑体是电脑写的？可见电脑只是一个工具而已。

自从发明电脑以后，人与人之间就产生了隔阂。一上班每个人都坐在电脑前面，一直到下班，于是人与人之间失去了激励。如果你是一个中层领导，不要常常坐在自己的电脑前面，而应多出去走走，这会使你发现两件事情：

第一件：不是每个员工在那里打字时，都打一些有意义或必要的文件；

第二件：人与人之间的串接不可能由自己串接起来。

坐在那里的每一个员工都是一颗颗珍珠，但是中间如果没有一根线串起来，这个珍珠项链是没办法挂的。此时，只要中层领导主动一点儿，则自己就是中间的那一根线，帮下属串接起来就是一件非常简单的事情。所以，中层领导不是天天开会，天天看着自己的电脑，而是要转出办公室把下属们串接一下，这就是员工激励。

艾森豪威尔是第二次世界大战时的盟军统帅。有一次，他看见一个士兵从早到晚一直挖壕沟，就走过去跟他说：“大兵，现在日子过得还好吧？”士兵一看是将军，敬了个礼后说：“这哪是人过的日子哦！我在这边没日没夜地挖。”艾森豪威尔说：“我想也是，你上来，我们走一走。”艾森豪威尔就带他在那个营区里面绕了一圈，告诉他当一个将

军的痛苦和肩膀上挂了几颗星以后，还被参谋长骂的那种难受，打仗前一天晚上睡不着觉的那种压力，以及对未来前途的那种迷惘。

最后，艾森豪威尔对士兵说：“我们两个一样，不要看你在坑里面，我在帐篷里面，其实谁的痛苦大还不知道呢，也许你还没死的时候，我就活活地被压力给压死了。”这样绕了一圈以后，又绕到那个坑附近的时候，那个士兵说：“将军，我看我还是挖我的壕沟吧！”

这个故事说明沟通就是一种激励。中层领导在公司管理中，下属一般不太知道你在忙什么，你也不知道他在想什么，你的痛苦他未必了解，他在做什么你也不见得知道，其实，这就是失去了激励。作为中层领导，你应该要弥补这个问题，常常出来走动走动，哪怕是上午十分钟，下午十分钟，对你的下属，也会有非常大的影响。这也就是“走动管理”。

6. 表达情感

何谓情感？在企业管理中，情感指的是工作上的一种满足或者挫败。

著名的安利公司有一个优点，它不像一般公司那样总是把“英雄豪杰”的照片挂在墙上。该公司有个很好的习惯，就是每一次找一个成功的直销员，叫他把故事讲给其他人分享；或再找一个失败的直销员，把他的挫折感讲给别人听，然后大家一起交流，最后再把五个成功的和五个失败的摆在一起，让大家再一次互相交流。安利的成功，与这种情感分享有很大的关系。

7. 流通信息

对于流通信息的沟通方法，日本人的经验是特别值得推荐的。

日本是个非常团结的民族。首先，他们的主管在移交工作时，很少是在一天内移交完的，他们还要在一起工作一段时间，通常是半个月，至少也得一个星期，这表示这个沟通不会断裂。其次，日本很少有老职员丢下新职员不管的现象。在日本公司里经常会发现年纪大的员工带着年纪小的员工，这叫做“母鸡带小鸡”。第三，日本人很少在离开的时候，什么话都不讲，什么东西也不留下。他们一般都会有一本备忘录，留给后面接任的人继续阅读。第四，日本人还会做到所有留下的关系系统不会断掉，他们在业务交接的时候，都会带着新的主管去拜访政府官员、同行，甚至有竞争的对手与大客户，他们称之为关系。最后，日本人到别的国家做事情的时候，都对这个国

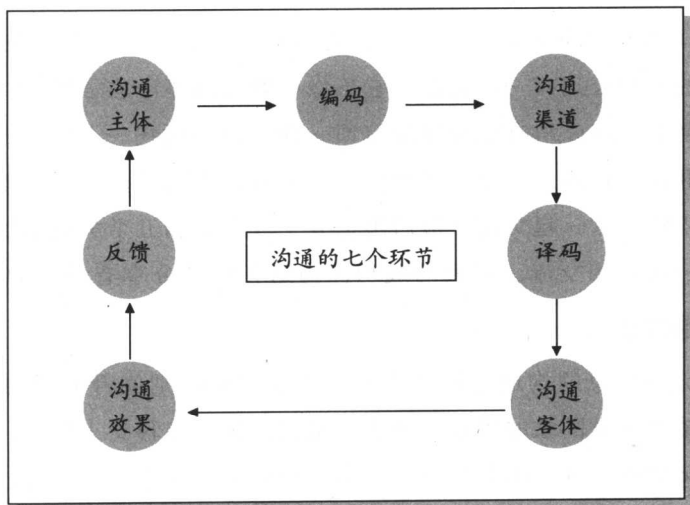


家的情报非常感兴趣。以在中国的日本商人为例，他们每个月都要读一本书，叫做《中国情报》。上面写了个“密”字，弄得像个秘密档案似的，而且其管理与流通也相当严格。只有日本人自己可以读。所以你问日本人我们的某某企业的情况时，他们都非常了解。

日本企业的崛起与兴盛，与他们从来不让信息的沟通断裂有很大关系，因为信息一旦断裂，什么东西都将从头再来，一个公司好不容易栽培起一个经理，结果他拍拍屁股一走，另外一个经理就要从头开始。在他们身上的投资，不是白费了吗？这是值得中层领导深思的地方。

三、管理沟通环节

沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节，具体如下图所示。



- (1) 沟通主体，即信息的发出者或来源。
- (2) 编码，指沟通的主体通过某种形式来传递信息的内容。
- (3) 沟通渠道，即通过媒体或其他形式进行传播。
- (4) 沟通客体，即信息的接收者。
- (5) 译码，指沟通客体对接收到的信息所作出的解释、理解。