

领导

一本使你在超过70%的工作时间里，都更加卓有成效的实践指南。

如何沟通

Leadership Communication

[美] 德波拉·J. 巴瑞特 (Deborah J. Barrett) 著

孙立武 李蓉葳 靳绮雯 译

领导

——从领导理论到领导实践——

如何沟通

Leadership
Communication

清华大学出版社
清华大学出版社

清华大学出版社

领导 如何沟通

Leadership Communication

[美] 德波拉·J. 巴瑞特 (Deborah J. Barrett) 著

孙立武 李蓉葳 靳绮雯 译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

领导如何沟通 / (美) 巴瑞特 (Barrett, D. J.) 著;
孙立武, 李蓉葳, 靳绮雯译. —北京: 人民邮电出版社,
2008. 1

ISBN 978-7-115-17217-4

I. 领… II. ①巴…②孙…③李…④靳… III. 企业领导
学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 179358 号

内 容 提 要

本书从如何提升领导的沟通能力进而提升领导力的问题出发, 探讨了领导如何通过有目的的信息传递来引领、指导、激励和启发他人、团队及整个组织, 以达到消除隔阂、提升领导能力的目的。系统介绍了基本的沟通策略、沟通方式、通过沟通提升领导力的方法和途径, 以及领导沟通技能在公司内外部沟通中的实践指导。

本书适合各类企业及政府机构中的管理人员和领导者阅读, 也适合于管理学专业的师生参考使用。

领导如何沟通

◆ 著 [美] 德波拉·J. 巴瑞特 (Deborah J. Barrett)

译 孙立武 李蓉葳 靳绮雯

责任编辑 王飞龙

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 21.75

2008 年 1 月第 1 版

字数: 300 千字

2008 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-17217-4/F

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

本书是写给当前和未来的领导者的，旨在培养他们的沟通能力，使其能够对自己所在的组织进行有效的领导。本书的基本内容包括对沟通及领导力的研究，作者多年来在商业沟通方面的任教经验，作为一名独立咨询顾问的工作经验以及在一流的管理咨询公司和一流的公共关系公司的任职经验。作为一名咨询顾问，作者曾为多名 CEO 及其他高级行政主管提供培训，制定并开展沟通及团队行政培训项目，领导内外沟通效率咨询计划，并为各行各业的全球性大公司开展变革项目咨询。

本书的首要读者群是高级经理人员，但任何级别的管理人员都可以从中受益。未来的企业领导者在制定策略、谈话和写作中都需要运用到本书介绍的核心沟通技巧，他们也需要有效的沟通来帮助他们面对各种各样的员工，理解文化差异，有效地管理会议，管理全球性团队，生成并交流各自的构想，领导主动变革，促进外部交往。本书包括了上述所有主题，涵盖了任何领导者都需要的基本沟通技巧。本书意在帮助管理人员提高沟通水平，从而成就更有效的领导。

做到以下几点，你就掌握了领导沟通的技巧：

1. 在写作和谈话中表现出正面的气质。
2. 分析你的听众，并将你的信息传达给他们。
3. 制定出一个可以适用于任何情况的有效的沟通策略。
4. 在与你的听众沟通时，找出最有效的沟通载体并加以利用。
5. 创建精心组织的、前后贯通的文档。
6. 运用清楚、简明并且正确的商业写作技巧。
7. 演讲时充满自信。
8. 展现出情商和文化素养。
9. 无论是在团队中还是会议中，都能有效地对小型团体进行领导。
10. 生成一个构想，用其内在信息来引导和激励你的员工。
11. 设计对外信息并将其传达给利益相关者，其中包含积极而有效的结果。

以上是本书的首要目标。读者可以从中学到领导者是如何有效地运用各种可能的手段进行沟通的。本书将带您了解这些手段的运用，并教您如何提高自身的沟通能力。由此您将能够与他人进行更有效的沟通，将自己定位为领导者的角色，并在此基础上实现超越。

致 谢

在对所有帮助过我的人进行一一致谢之前，我先要对三大机构表达我的感谢，感谢他们为本书的创作和出版所作的直接及间接的贡献。

- 麦格劳—希尔/欧文出版公司——感谢各位编辑的指点和支
持，以及各位工作人员的聪明才智，是他们促成了本书的面世。

- 麦肯锡公司——感谢他们使我有机会与最聪明的商业人士共事，感谢公司的各位管理者以实际行动来阐释本书的领导沟通理论。感谢公司的合作伙伴为我提供了机会，使我能作为客户项目的领导与多家全球最知名的大公司合作。

- 莱斯大学琼斯商学院——感谢各位院长对于“人际沟通”的信仰和支持，我由此得以开设 MBA 沟通课程并在课堂上广泛传播领导沟通的知识。感谢学校行政人员的支持，尤其要感谢我的行政助手乔斯·德莫特以及我的研究助手伊利斯·麦克库钦。

我对于本书的所有评论者都致以谢意，感谢他们对书稿的阅读和评论，以及提出的宝贵意见和建议。其中包括：

布鲁斯·贝尔（自由大学），凯姆·西多·坎普贝尔（阿拉巴马大学），小米奇·卡内尔（韦伯斯特大学），米琳达·耐特（罗切斯特大学），罗切·玛德（阿德菲大学），克瑞格·萨斯（洛克赫斯特大学），卡罗琳·希菲（岱伯洛谷学院），朱迪斯·斯维福特（苏族瀑布大学），德波拉·瓦伦丁（埃默里大学），约翰·沃特曼（东密歇根大学），伯尼·雅布洛（北卡罗莱纳大学格林斯博罗分校）。

对于其他同事在本书的写作过程中所投入的时间和精力，以及提出的宝贵意见和建议，我在此也表示衷心的感谢：

- 查克·麦凯布——感谢查克高超的编辑技术以及在内容方面的精益求精。他不断为我提出意见和建议，从多方面为本书的最终成稿做出了贡献。

- 贝丝·奥苏利文——在本书写作中的各个阶段，贝丝一直都是一位眼光独到的读者。本书的指导手册中的主要内容以及许多练习都出自于她手。作为同事和朋友，我永远可以从她那里得到建议和忠告。

- 贝丝·彼得斯，盖尔·威利以及拉里·汉普敦——贝丝、盖尔和拉里都是

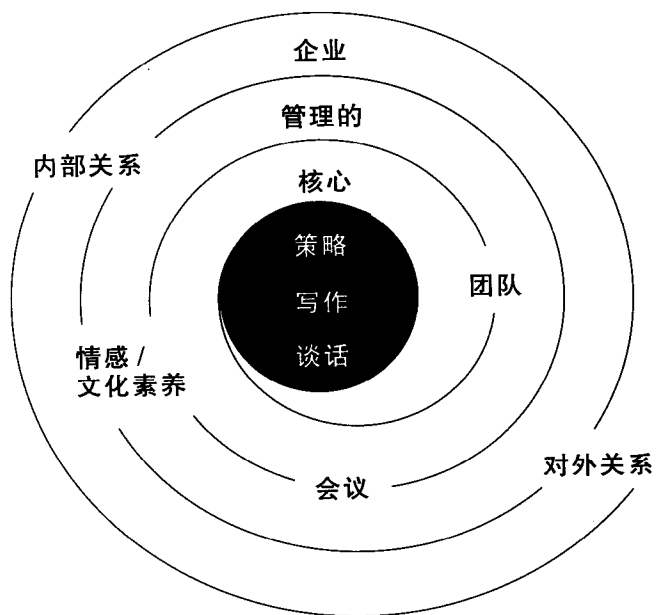
领导沟通课程的教师，感谢他们愿意在实际教学中使用本书中的一部分理论，其中包括使用 PPT 进行演讲，以及书后的练习。感谢他们的合作。

● 约翰·凯姆·基欧——凯姆在简介的初稿中提出了宝贵的意见，为我指出了有哪些部分的联系应该加强。对于其他的章节，他也做出了很大的贡献，加强了对于领导力的强调。尤其是在团队合作一章中，他提出应该强调桌子在团队沟通中的重要性。

● 琳达·德斯基和米兰达·奈特——作为商业沟通实践中的两位领导者，琳达和米兰达既是榜样又是朋友。感谢琳达带我走上了商业沟通的教学之路，她多年来一直是我的良师益友，给予我专业上的支持，给我提出意见，激发我的灵感。另外，我也要感谢米兰达作为一名评论者为本书提出的重要意见，感谢她在我整个职业生涯中所给予的忠告和鼓励。

在此我还要对我多年来的所有学生表示感谢，在他们身上，我多次试验了我的观点。有三位学生是我要特别提出感谢的，因为他们对这本书有直接的贡献。这三位学生分别是莎拉·麦基尔，她从一个学生的角度对本书的初稿提出了意见和建议；保罗·丘，他为本书的版权许可做出了贡献；克里斯蒂娜·杰克逊，她对于书中资料的来源进行了查证，确定了文件格式，找出了最后的几个版权来源，并且在创建题库方面做出了主要的贡献。

最后，我还要感谢格瑞姆从始至终一直陪伴在我的身边，给我支持，让我放松。同时还要感谢陪伴着我的巴特，虽然他最后并没能坚持到底。



目 录

前 言 /1

致 谢 /1

引 言：什么是领导沟通 /1

第一部分 核心领导沟通

第一章 制定领导沟通策略 /21

本章目标 /21

建立起明确的目标 /22

制定你的沟通策略 /28

分析你的听众 /32

有效地组织书面及口头沟通 /36

第二章 创建富有领导力文档 /46

本章目标 /46

选择最有效的沟通媒介 /47

创建个人及团队文档 /48

对文档的连贯性进行组织 /52

按照文档内容提出展望 /60

报告中要包括听众所期望的内容 /65

有效地安排商业文档的格式 /74

第三章 运用语言来实现领导力的目标 /86

本章目标 /86

通过语气和风格建立起正面的气质 /88

简洁的沟通 /95

正确运用商业语言 /102

运用高效便捷的编辑技术 /109

让电脑软件为你服务 /110

第四章 撰写并发表富有领导力的演说 /116

本章目标 /116

CONTENTS

计划你的演讲	/117
如何使你的演讲取得最佳效果	/126
充满自信地发表有效的演讲	/131
整体效果	/138

第五章 用图解和 PPT 软件扩展领导力 /142

本章目标	/142
何时该运用图解	/144
选择并设计有效的数据图	/150
真实地展现数据	/153
进行有效而富有意义的文本规划	/154
依据基本规则来设计图表并制定内容	/157
充分利用 PPT 来设计并协助你的演讲	/162

第二部分 管理领导沟通

第六章 提高情商和文化素养以加强领导沟通 /177

本章要点	/177
认识到情商的重要价值	/179
提高自我感知能力	/183
提高你的非语言技巧	/189
提高你的倾听技巧	/192
为他人提供指导和反馈意见	/194
认识到文化素养的价值	/198
运用文化理论框架来理解差异	/201
更多阅读材料	/209

第七章 召开富有建设性的管理层会议 /217

本章目标	/217
确定开会的最佳时机	/218
制定会议要点计划	/219
如何使会议富有效率	/223

目 录

处理会议中出现的问题和冲突 /231

确保会议成果得到贯彻执行 /237

第八章 组建和领导卓越的团队 /240

本章目标 /240

建立高效能团队 /241

设定必要的团队作业流程 /243

处理团队内部的人际关系 /251

处理团队矛盾和冲突 /255

如何使虚拟团队获得成功 /260

更多阅读材料 /265

第三部分 企业领导沟通

第九章 通过内部沟通策略构建领导力 /275

本章目标 /275

认识到员工沟通的战略地位 /277

对员工沟通的效率进行评定 /278

建立起有效的内部沟通 /279

用公司使命和远景来强化内部沟通 /284

设计并实行有效的变革沟通 /292

第十章 利用有效的外部关系构建领导力 /305

本章目标 /305

制定对外关系策略 /306

建立和保持正面的公司形象 /318

与媒体合作 /320

处理危机时刻的对外关系 /323

附录 A 过渡词 /328

附录 B 成功的案例分析和讨论 /331

引言： 什么是领导沟通

单纯的管理和领导力之间的区别就在于沟通。

——温斯顿·邱吉尔

（摘自《邱吉尔演讲术》，詹姆斯·C. 休姆斯著）

一言以蔽之，要进行有效的领导就是要做好沟通。

——阿兰·阿克斯洛德

本章目标

在这一章中，你将要学到以下几点：

- 认识到领导力和沟通之间存在的联系。
- 运用领导沟通的框架。
- 理解表现出正面气质的重要性。
- 对自己的领导沟通能力作出评价，并制定出改善计划。

作为领导，必须能够与他人进行有效的沟通。如果你想知道一位商学院毕业的研究生应该掌握哪些最重要的技能，各位 CEO、高级管理人员、招聘主管，以及商学院的校友、教员和院长们都会提到一点——高明的沟通技巧。管理人员一天的大部分时间都在与人进行着沟通。实际上，有人调查过管理人员在各项活动中花费的时间，结果显示，在他们每天的生活中，沟通占据了 70% ~ 90% 的时间。这便是你花费在或是将要花费在沟通上的时间，这一绝对数量强调了沟通技

巧在你的职业生涯中的重要性。对管理人员来说，想要在自己的公司甚至是更大型的商业团体里跻身领导之位，领导沟通是首先必须掌握的技能。

本书的引言将解释“领导沟通”的概念，并介绍本书中公司管理的基本框架。在本章的开头，我们首先讨论领导沟通的定义，接下来将阐述树立领导力形象的重要性。在结论部分，我们将帮助读者进行自我评价，让读者明确自身在领导沟通方面有哪些强项及弱项。结论中还将给出一份工作表，帮读者建立起自己的个人沟通改善目标。

将领导力和沟通联系起来

领导沟通到底是什么？让我们先来看看“领导者”的定义。

关于领导力的最佳定义，研究者们一向众说纷纭，很难达成一致。但对于“领导者”一词，大多数人都同意这一定义：领导者，即对他人进行管理、指导、激励和鼓舞的人。领导者可以是男性也可以是女性，在一家机构或是一个团体中，领导者对他人施加影响，左右着他人的注意力。领导者能让其他人跟随他们，或是追求他们所定下的目标。他们对各种情况进行控制，对其团体或机构的表现进行改善，并取得成果。这样的人也许还不是国家元首或者公司的 CEO，但他们有担任这一职位的能力。他们也可以成为新手或年轻员工的导师，是带领项目组取得成功的管理人员，或是领导分配并激励员工实现公司目标的副主席。

有效的领导建立在有效的沟通之上，这是本书最重要的前提。领导者正是通过有效的沟通来实现管理、指导、激励和鼓舞的。高明的沟通技巧能创造出必要的理解和信任，从而使其他员工受到鼓励，愿意跟随。如果失去了有效的沟通，管理者将一无所获；如果失去了有效的沟通，管理者将无法成为有力的领导者。

事实上，拥有有效沟通的能力，是管理者晋升为领导者的敲门砖。早期哈佛商学院曾做过一项调查，在一家机构中需要具备哪些条件才可升职并获得成功，结果显示，业内的领军人士所具有的特质包括“能够沟通，能够作出可靠的决定，能与他人合作完成任务”。本书的重点就在于讨论第一种能力，在教会读者更有效地进行沟通的同时，也帮助读者改善与他人合作的能力。毕竟，沟通是与人相关的活动。

现在，让我们来给沟通下一个定义。沟通是指信息的传递，可以从一个人到另一个人，也可以从一个人到其他许多人，可能是口头的，也可能是非口头的。两人之间的沟通常常被称为“修辞情境”，人们一般将其描述为由传达者、接收

者及信息三者所组成的简单语境。(见图1)

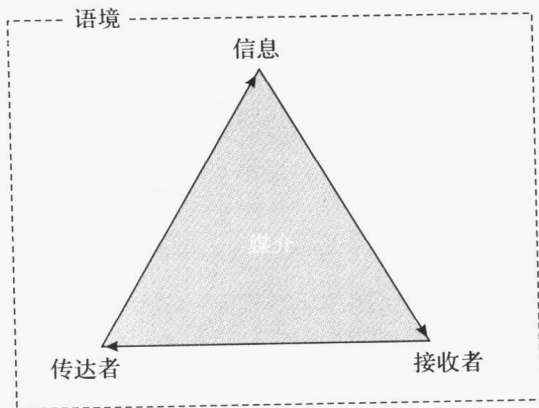


图1 修辞情境的传统图解

这是非常简单而且理想化的沟通过程，其中没有错误信息的交流，也没有误会的产生。信息的传达者在理解语境和听众（即接收者）的基础上，选择正确的媒介，并传达出明确的信息。接收者则完全按照传达者的意图对信息进行接收和理解。而在实际生活中，沟通过程却更像是图2中所展现出的变体情况。

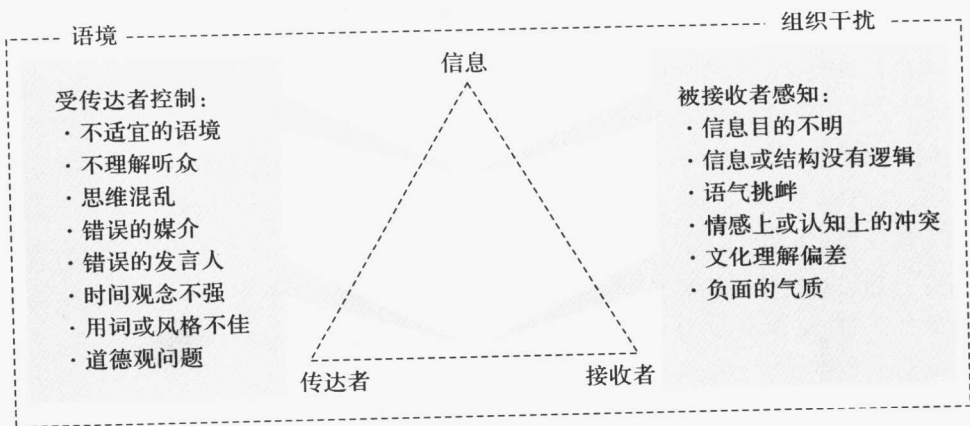


图2 沟通的实际过程或沟通的中断

沟通的复杂源于信息传递过程中受到的中断或干扰，有可能来自传达者，也有可能来自接收者。信息传递的语境，周围的干扰，传递媒介的选择，传达信息所用的词汇以及说话者的形象——所有这一切都影响着信息的传递，关系到它是

否能被成功地、按照说话者的原意从一个人传达到另一个人。要进行有效的商业沟通，最基本的就是要学会预测修辞情境中所受到的干扰，选择正确的传递媒介，生成明确的信息，使其能被特定的接收者接收且不被曲解。

全方位掌握领导沟通的目标，就是要让自己与理想的修辞情境尽可能接近。领导沟通要求人们在分析听众的过程中必须要预测到所有的中断和干扰，并制定出足以控制整个修辞情境的沟通策略，以提高信息的传递效率。那么，什么是领导沟通呢？

领导沟通是指有目的的、处于领导者掌控之中的信息传递，在这一过程中，领导者对个人、团队、组织或是团体施加影响。领导沟通需要全方位运用各种沟通技巧和手段来抵抗干扰，生成并传播信息，由此管理、指导、激励和鼓舞他人开展行动。

运用领导沟通的框架

领导沟通包括多层次的技巧，其核心是策略的发展以及有效的写作和谈话，由此延伸到这些技巧在机构生活中更加复杂的背景下的运用。随着控制面的扩大和前景的发展，你会发现你需要改善自身的核心技巧，来提高自己在更广阔、更复杂的机构背景下的沟通效率。这些核心技巧处于框架的中心位置（见图3），本书就以此开篇，并由此展开，引入对管理沟通技巧的讨论，接下来再深入研究沟通能力，这一能力包括在企业沟通中，如图中外环所示。因此，本书是由这一螺旋体的中心开始，由内向外逐渐扩展，在这一过程中你将了解到，当面对更大范围的听众，或是身处日益复杂的情境中时，该如何运用这些核心技巧。

这一模型中没有等级高低之分，因此我们将它描绘为一个螺旋体。所有有效的沟通都建立在位于螺旋体中心的核心技巧之上。想要在任何机构中占据领导者的地位，对核心技巧的掌握都是必不可少的。同时，你还需要扩展自己的技巧，其中包括领导和管理团队所必须的技巧，以及位于外圈的企业沟通技巧，后者可以帮助你与企业内部员工及外部股东进行成功的沟通。



图3 领导沟通的框架

沟通的核心技巧

在这一部分（第一部分）里，核心技巧中包含了沟通策略，但你也会发现，要想掌握领导沟通，你必须采取有策略的方式。因此，在螺旋体模型由内向外展开的过程中，对制定沟通策略的强调是贯穿全书的。策略是一切有效沟通的基础所在。在任何一种情况之下，你都要分析你的听众，并制定沟通策略来促进沟通目的的实现。

你必须能组织和写出各种各样的文档和信件，从简单的电子邮件和备忘录到复杂的工程提案和报告，你都必须掌握。你的谈话和写作都必须使用商业领导者所应有的语言，清楚、正确并且简明扼要。此外，你的口头陈述必须充满自信，具有说服力，并且能运用图解来帮助你传达信息。这是任何商业沟通都需要具备的核心能力。掌握了这些核心能力，才能够在管理沟通和企业沟通方面取得成功。

管理沟通技巧

管理沟通技巧建立在前面所述的核心技巧之上。这一能力与对他人的管理直接相关，包括一对一的交流以及与团队甚至大型机构的交流。人与人之间的交往和对团队的管理都需要用到管理沟通技巧。这些技巧首先包括情感智商和文化素养，这是本书第六章的主题，其中涵盖了与他人或团队进行有效沟通时所需的基

本的人际技能和跨文化技能。倾听也是所有修辞情境中所必需的核心技能之一，但有关的分析被安排在本书与管理相关的部分（第二部分），而不是核心部分，因为想要有效地对他人进行管理，我们必须更加努力地去倾听别人想表达的内容，而不仅仅是我们认为他们要表达的内容。管理的相关章节还包括如何领导会议和管理团队，这二者都是当今的管理人员应该具备的基本能力。

企业沟通技巧

企业沟通（第三部分的主题）的内容从管理技巧开始，逐渐展开对管理企业和大型团体所需技巧的分析。当你考虑如何才能最好地与公司的内外利益相关者进行沟通时，沟通的问题就更复杂了。同样，良好的沟通建立在策略的基础上，但是由于听众数量的增加，多样性增大，沟通策略也变得更加复杂。当你跻身一家企业的高级管理层，你将会发现你领导着变革项目和前景发展，并且对外界来说，你代表着企业的形象和意见。

表现正面的领导力气质

领导沟通建立在正面形象的基础之上，更具体地说，是建立在企业内外所表现出的正面气质之上。人们常将“形象”一词与想象或表面现象联系起来。它所体现的是听众所产生的对你的最初看法，大多建立在表面的认识之上。气质则是更深入、更实质性的。它与你的品格直接相关，听众会根据你的沟通所处的文化背景对此进行判断。

另外还有一个词叫“感召力”，它用于描述那些有能力说服他人并打动听众的人。在对听众产生的效果上，它与气质相类似；但它与后者不同之处在于，感召力一词多指以情动人而非以理服人。在各个时代，公众人物中都出现过具有感召力的领导者，其中包括约翰·F. 肯尼迪，圣雄甘地以及马丁·路德·金。

形象和感召力都可以被用来描述领导者，但由于气质与演讲者或写作者的品格具有更直接的关系，因此在描述商业领导者们所应该具有的正面品质时，用“气质”一词更为恰当。先表现出正面的气质，然后再确立你在掌握领导沟通的过程中所追寻的目标。

想要掌握自己对听众的影响，表现出正面的气质将使你获益匪浅。而消极的气质则是阻碍有效沟通的最大障碍之一。听众对你的理解程度决定了他们对你的信任程度，决定了你的说服力，并最终决定了你的沟通效率。只有表现出正面的