

沟通力

执行的关键在于沟通

李思恩 著

东方燕园经管书系



中国民族摄影艺术出版社

沟通力

执行的关键在于沟通

李思恩 著

东方燕园经管书系



中国民族摄影艺术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通力/李思恩著. —北京:
中国民族摄影艺术出版社, 2007. 12
(沟通力)
ISBN 978 - 7 - 80069 - 824 - 8
I. 沟… II. ①李… III. 人际交往—通俗读物 IV. C912.1 - 49
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 169804 号

沟通力

作 者: 李思恩
责任编辑: 虞 晖
特约编辑: 焦龙梅
装帧设计: 李尘工作室

出版: 中国民族摄影艺术出版社
社址: 北京市东城区和平里北街 14 号 (邮编 100013)
印刷: 北京双桥印刷厂
版次: 2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
开本: 787mm × 1092mm 1/16
印张: 12.5
字数: 120 千字
ISBN 978 - 7 - 80069 - 824 - 8
定价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

沟 通 力



李思恩，美国杜兰大学工商管理硕士(Tulane University, MBA)，台湾知名企业培训专家，资深管理顾问。曾任职于食品流通业、金融服务业、管理顾问业，从基层做起，历任课长、经理、事业部总监、副总经理、总经理等职位；并曾担任中国移动、中国银行、招商银行、联想集团、国泰君安、国药集团、上汽集团、上海贝尔、上海紫江集团、西门子、杜邦中国、美国总统轮船公司、李宁体育、安徽烟草等500余家著名企业的咨询顾问及培训讲师。现任InterAsia英特亚科技公司总经理、上海引帆管理咨询公司总顾问。

宣传推广：英杰燕园 首发精典
征稿电话：010-62753117
电子邮箱：yingjieyanyuan@hotmail.com

沟 通 力

提升企业的增长速度，
关键是加强执行力；
而增强执行力的关键要素，
是提高沟通力！

无论是企业老总，还是组织结构，或者是中层管理人员，要想把自己制定的决策和工作进度有效地传达给整个企业系统或员工，并使他们完成预定的任务，必须拥有卓有成效的沟通理念。

本书首先提出了“强化执行力从有效沟通开始”的最新理念，给出了贯彻执行力的沟通的四个步骤：引起注意；让对方了解；接受信息；产生行动。然后以此为为主线，分别阐述了沟通的三个重要元素，掌握目的、有效影响与维系良好的氛围。此外也指出了有效倾听在沟通中扮演的重要角色，同时也说明在沟通当中善加运用自我状态与性格扩大沟通成效的方法，并对沟通的交流模式进行了细致而具体的分析和探讨。最后指明：在沟通当中，赢得对方的信任是沟通的首要步骤，而沟通的最终目标是有效执行。书中更有许多精彩案例和详细的图解，帮助读者了解如何落实沟通力，如何通过沟通最终实现提升企业效益和员工满意的双赢。

责任编辑：虞 晖

特约编辑：焦龙梅

封面设计： 睿生工作室

目 录

第一章 强化执行力从有效沟通开始 / 1

现在大家定的目标都不少，但是就算没有办法定出很明确的目标，至少也要描绘出你要攻占的城堡到底在哪里，是个什么样子，如何去攻占。目标不但要讲出来，也要讲明白，而且要想办法说服员工们，让他们照着你的话做，这是最主要的问题，所以执行力沟通非常重要。

第二章 执行力沟通的四个步骤 / 11

我们讲执行力，就是让我们的目标可以落实执行，所谓落实执行就是有所行动，而接受并不代表会行动。只有有所行动，才能完成预定的目标，沟通的过程才算有效。

第三章 执行力沟通的三要素——目的、影响、氛围 / 23

实际上，我们不仅是只让对方记住你，还要让对方了解事情的真相。记住之外，还要让对方了解你在说什么，并且相信你所说的话。

第四章 沟通响应风格的分析 / 52

当我们谈批评的时候，不是批评不好，而是有多少人愿意被批评？批评与被批评是两回事，所谓忠言逆耳，对方听不进去，耳朵自动关闭，接下来你再讲什么都是没有用的，也就达不到我们的目的了。所以我们要拐弯抹角，要用探索包装批判。

第五章 倾听——沟通的基础 / 64

好的倾听是专心听、注意听、用心听，而且还要有回应。只是专心听、用心听、注意听，别人也不知道你听明白了没有，所以还必须要有回应。

第六章 沟通障碍的影响与克服 / 88

心理上的障碍主要来自于情绪上的障碍，最大的心理障碍不外乎是主观的偏见。讨厌一个人，就会产生心理上的障碍。

第七章 性格对沟通的影响 / 106

沟通要看对象，对象不同就使用不同的方法，这叫见招拆招。如果每一个人都可以用同一种方法沟通，那天下不就太平了吗？为什么有时候我们会觉得和某个人不好沟通？其实不是不好沟通，是我们没有用正确的方法。

第八章 自我状态与沟通应对 / 125

在心理学的定义里面，一个人有三种“我”，一个叫“本我”，这叫江山易改本性难移；第二个叫“超我”，是我期望能够适应环境所呈现出来的理想中的我；第三个叫“自我”，自我状态是最实际、最容易被大家看到和认出的形象。

第九章 沟通分析模式 / 144

当我们进行分析的时候，要在交流中找出两个主体，一个是刺激的一方，一个是反应的一方。刺激的一方通常就是在人与人相处时先发出信息者，被刺激者往往在接收到这个刺激后会反馈。

第十章 影响沟通的因素与团队冲突调节 / 156

不管是朋友之间决定一件事情，还是开家庭会议，或者是在公司中讨论决定一件事情，真的都是少数服从多数吗？并不一定！

第十一章 沟通与执行 / 169

当我们领导一个团队，希望落实执行力的时候，一定不要忘记，要先赢得大家对你的信任。而赢得信任的必要条件来自于每次的说到做到，让大家不会对你下达的指令和安排的任务有任何的怀疑，都能照着去做，这样才能提高执行力。

第十二章 以执行实现双赢 / 181

在纠正对方的错误的时候，一定要采取一个合理的纠正方式。找一个对方能够接受的方式来纠正，否则对方不能够接受，纠正就达不到目的了。

第一章

强化执行力从有效沟通开始

高度执行力需要有效沟通

今天我们主要讨论执行力沟通，那么执行力和沟通有什么关系呢？当我们谈执行力的时候，一定会提到一本书——《执行》。从2004年起，这本书就占据了各大书城的管理类图书销售排行榜。

到底什么叫执行力呢？史蒂芬·柯维是世界知名心理学大师，同时也是一位非常卓越的管理学大师，他的著作大部分是教人如何在工作中寻求快乐并获得成功。对于“执行力”他作过很多研究，发现很多组织之所以不能达到原定的目标，是因为执行力不好——定了目标，却没有完成任务。如果制定好目标，并且能够按照目标完成任务，这叫做执行力好。所以执行力就是，定了目标然后落实执行。史蒂芬研究表明（如图1-1），有70%的企业在制定目标之后，因为缺乏执行力，不能完成目标所定的任务。因此他大声疾呼，在当今的商业环境中，企业不仅要重视员工的IQ或EQ，还要重视高层领导的执行智商（XQ）。

史蒂芬·柯维

组织不能达成原定目标，
有 70%的原因是缺乏执行力。
组织除了重视成员的 IQ 与 EQ 外，
也必须时时检视组织及成员的执行力，
即执行智商(Execution Quotient, XQ)。



图 1-1

他在美国的一项问卷调查中发现，缺乏执行力的组织，有几个共同的特征（如图 1-2）。

美国 11,000 份 XQ 测验的结果

缺乏执行力的组织的共同特征：

1. 组织缺乏明确目标
不到 15%的受测者能明确说出组织的目标
2. 成员不认同组织目标
只有 10%的受测者表示认同
3. 目标和成员间缺少联系
只有 10%的受测者表示了解目前工作与组织目标间的关系
4. 缺少坦率沟通
只有 1/3 的受测者认为自己可以明确表达自己的意见
5. 成员不能体认自己的责任
低于 1/3 的受测者清楚自己应承担的责任

图 1-2

第一，组织缺乏明确的目标。目标不清楚，当然就不知道努力的方向在哪里，这就好比在战斗中，既不知道敌人的方位，也不知道该攻占哪个山头，如何执行下去呢？调查发现，只有不到 15%的人，可以说出组织的目标是什么。

第二，组织虽然制定了明确的目标，但是只有 10%的人认同。国内很多企业有这样的情况，领导者把目标展开，布置了任务，但是很快就引起了很多人的满腹牢骚。可想而知，在这种情况下，执行力当然削弱了很多。

第三，10%的人认为自己了解目标和自己的关系，但是他们的结论是，所谓目标只不过是公司用来考核员工的依据。他们不明白，目标的完成与否对企业的增长到底有多大的影响。

第四，没有坦率的沟通。调查发现，只有 1/3 的人认为他们在公司里可以畅所欲言，能够随时向管理者表达自己的意见。这就表明，在很多组织当中，有很多有用的信息被压在不同的角落当中，不能得到释放。

第五，绝大多数员工没有了解自己应当承担的责任，只有不到 1/3 的人知道自己该承担什么责任。

我仔细研究过这五个问题，发现每个问题都可以用简单的词句来描述。第一个，明确地说出；第二个，能被说服并表示认同；第三个，了解信息；第四个，明确地表达；第五个，清楚地知道。而且这些词有一个共同的特点，就是都和沟通有非常紧密的关系。由此可知，很多企业执行力不佳，是因为缺乏有效的沟通。目标是定好了的，但是没有和员工沟通好，最终导致执行力不佳。我们可以随便询问某一个企业的老板：“你明年的目标是什么？”老板一定能和你说得很清楚，因为他明白他的目标是什么。但是关键在于，他知道了，并不等于下面的员工也知道。不知道目标是什么，也就等于不知道老板的意图是什么，不知道老板要攻占哪个山头，抢占哪个市场，也不知

道老板的期望是什么，希望的收益率到底是多少。有时候就算了解了老板的目标，但是因为沟通本身存在问题，引起了员工的抵触情绪。大家嘴巴认同了，但心里并没有完全认同，阳奉阴违。在工作方面，就总是出现“上有对策，下有政策”的不良现象，执行力自然就差了很多。所以，要想加强执行力，就要落实沟通的问题。

就算没有办法定出很标准的目标，至少也要描绘出你要攻占的城堡到底在哪里，是个什么样子，如何去攻占。目标不但要讲出来，还要讲明白，而且要想办法说服员工，让他们照着你的话做，这是最主要的问题，所以加强执行力关键在于沟通。

沟通的基础模型

早在1949年，有两位学者就提出了一个传播理论模型，这也是所有沟通理论的基础（如图1-3）。这个模型表明，所谓的传播，必须是由两方存在，一方是发送信息者，另一方是

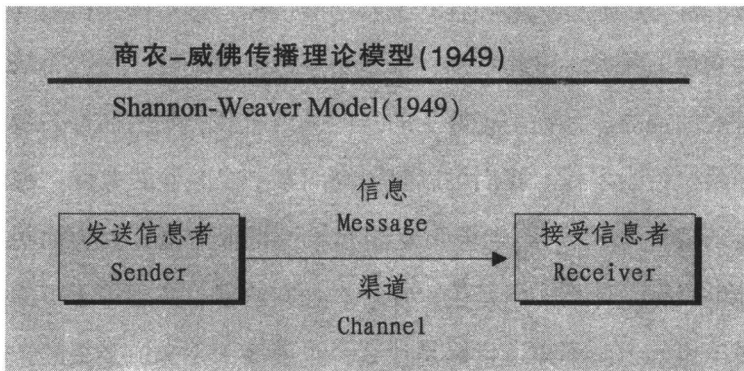


图 1-3

接受信息者。

我在一次课堂上讲到有关沟通的问题时，曾经让下面的观众做了一个小小的游戏。大家从座位上站起来，伸出右手，和邻座的同学们握手，只要手可以够得到，就尽量和他们握手。从游戏中，大家了解到，当你的手要和别人的手接触时，眼神也要和别人的眼神接触；而且有时候，不但要面带微笑，还要说上一两句客套话，比如“您好，很高兴和您一起学习”之类的话。

在握手的过程当中，每个人既是发信人，也是收信人。问题是你发送什么，你又收到了什么呢？有人就说，我发送的信息叫善意。那么我们如何向别人发送善意的信息呢？通过什么方式来表达呢？首先是握手，手与手的接触可以表示善意。中国人的握手习惯是实握，手和手握到一起后，有点紧，但是又不能太紧。单是握手就能表达善意吗？也不见得。握手的时候还需要其他动作的配合，比如眼神，如果你的眼神像卡通画中的月牙，那就不叫善意了，而是有点色迷迷的样子。另外还要搭配语言，比如“很高兴见到您”这样比较客套的话。还要微笑。如果是初次见面，就不能笑得太夸张，如果过了，那就有点虚假了。总结一下，传递信息的渠道，可以通过肢体、表情以及语言的接触。

文字交流也可以作为信息传递的渠道。如今的交流渠道最为广泛，除了电话，还可以发邮件，最流行的是 MSN。微软开发的 MSN 网上交流平台，可以把成千上万人连接在一起互通信息。在这个网络平台上，还可以传递表情，因为软件中提供了很多表情符号。传递表情符号，可以快捷明了地表达自己

的心情。很多公司管理者都没有确定公司员工用 MSN 传递信息是否有利于业务往来，因为有的员工在和客户传递业务信息的时候，也会和自己的好朋友聊工作以外的事情。但是不可否认，MSN 的确给工作带来了极大的方便。

案例

现在，有一种语音通讯软件 SKype，这种在电脑上使用的网络电话给我的工作和生活都带来了极大的方便。以前出差在外，经常打长途电话给家里人。长途电话很贵，有时候没有很重要的事情，就和家里人报个平安，也就是三言两语，根本来不及情话绵绵。重点讲完以后就说：“长途话费很贵，挂了吧。”这样就很难传达彼此的关心。现在好了，不管我到哪里，只要带上我的笔记本电脑，然后住进有宽带接线的酒店，工作完以后，回到酒店，就可以通过电脑的网络电话 SKype 和家人通话，想通多长时间都可以，因为都是免费的。有时候我整晚都开着 SKype，这样就可以从电脑里听到家里女儿在旁边和妈妈说话的声音，有时候甚至通过视频检查我儿子的作业做得是否工整，看女儿表演在幼儿园新学的舞蹈。我就像在家里面一样，无限制地讲话，无限制地了解家里的情况。

那么我是不是可以不用回家了呢？不可以，因为我还摸不到，闻不到。摸和闻也是传递信息的一个渠道。

案例

有一家面包店就很聪明，他们为了吸引顾客，在烤面包的厨房里，拉了一根风管往外吹风，让来往的行人可以闻到烤面包的香味，面包的香味好像在告诉过往的行人：“来吃我呀！来吃我呀！”

案例

有一次，我到香港机场转机的时候，经过一家免税店。免税店的一名销售员拿了一根纸条在我面前晃了一下，我一看是卖香水的。她把香水洒在纸条上，然后问我：“先生，好闻吗？”“好闻，不过我没有买香水的习惯。”我回答。“先生，”她又拦住我，“这一款香水是我们公司专门为男士设计的，和女孩子的香水不一样。而且我们经过多年的实验证明，这种香水洒在身上，可以吸引女孩子的注意。”这下我有兴趣了。本来我就觉得闻起来确实和其他香水不一样，经她这么一介绍，我马上幻想到，如果身上洒了这种香水，旁边的女孩子又很喜欢这种味道，那不就成了“万人迷”了嘛？所以味道也是传递信息的一个渠道。

案例

有一个老师，上课的时候说要给大家念一首诗，并且叫下面的学生听写下来。然后老师开始念了：“卧春，暗梅幽闻花，卧枝伤恨底，遥闻卧似水，意透达春绿，暗似

绿，暗似透绿，暗似透黛绿。”听写完以后，让同学们交卷，老师拿回去修改。改着改着，老师发现其中有一个同学的听写与众不同，这位同学听写下来的内容是：“我蠢，俺没有文化，我智商很低，要问我是谁，一头大蠢驴，俺是驴，俺是头驴，俺是头呆驴。”可见念文字的时候，会产生干扰障碍，这叫语意上的障碍。

1970年，第佛洛(Defleur)提出了一个修正模型(如图1-4)。他说，今天的沟通不是单向的，而是一来一往的，接受信息的人的反应和表现，会直接影响发出信息的人。比如我发了一封邮件给我的一个朋友，可是很久都没有收到他的回信。我就会担心他是不是没有收到，还是因为上次我们吵了几句，他还在生气，故意不给我回信。这就直接影响我接下来再发一次甚至几次邮件，继续沟通。所以第佛洛说，接收信息的人的反应，会影响沟通的有效性。所以我们谈沟通的时候，一定是两方面都要负责任，都要努力。

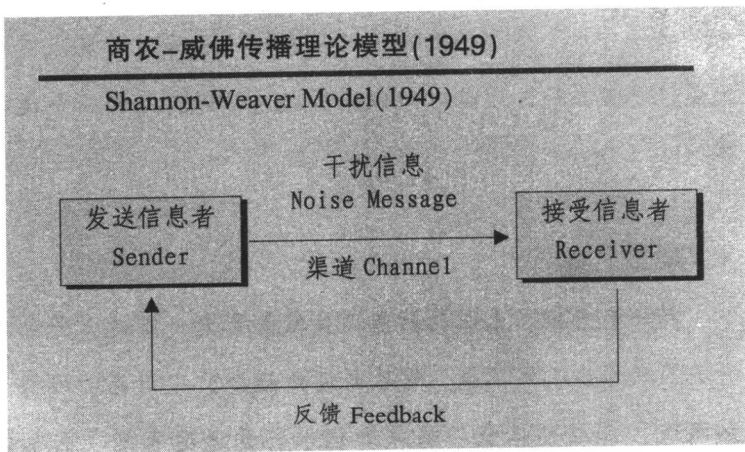


图 1-4