



管理沟通九讲

强道逻辑

从心出发的管理沟通

赵勇强◎著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

强道逻辑

从心出发的管理沟通

赵勇强◎著

 **广东旅游出版社**
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

强道逻辑：从心出发的管理沟通 / 赵勇强著. —广州：广东旅游出版社，2019. 3

ISBN 978-7-5570-1688-3

I. ①强… II. ①赵… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第 012413 号

出版人：刘志松

责任编辑：于子涵

强道逻辑：从心出发的管理沟通

QIANGDAO LUOJI : CONG XIN CHUFA DE GUANLI GOUTONG

广东旅游出版社出版发行

地址：广州市越秀区环市东路 338 号银政大厦西楼 12 层

邮编：510060

电话：020-87348243

广东旅游出版社图书网

(网址：www.tourpress.cn)

印刷：嘉业印刷（天津）有限公司

(地址：天津市静海经济开发区北区银海道 48 号)

开本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字数：166 千字

印张：14.75

版次：2019 年 3 月第 1 版

印次：2019 年 3 月第 1 次印刷

定价：49.80 元

【版权所有 侵权必究】

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书

人类的祖先从非洲走出来的时候不止一支。在漫长的演化过程中，智人逐渐占据上风，战胜了其他人种，成为了地球的主人。是什么力量让智人赢得了这场残酷的竞争？科学家们认为，语言的出现和沟通表达能力的提升，让智人能够以极其灵活的交流方式在相互之间进行大规模的协作。因为其他人类属种不具备这种能力，无法更高效地聚集起团队，于是在这场人类进化的竞争中，逐渐分崩离析走向末路。

所以，沟通能力，是我们祖先最早的核心竞争力。

自序

“三动”成作家

我历来主张做事要顺其自然，不必强求。

这本书的诞生，就是一个顺其自然的结果。而在这一过程中，我则经历了被动、冲动、主动三个阶段。

被动，是因为管理的需要。

每次讲课、培训时，我一定会先以“得意扬扬”的自我介绍来吸引学员的注意力，说自己是个“斜杠青年”。不仅个人爱好广泛，工作中也多次跨界担当。有事实为证。自大学毕业后，在国企工作1年，便自主创业做了5年小老板；潜入IT行业做了10年的IT职业经理人；投身餐饮当了8年的餐饮连锁集团CEO；签约到中山大学做了4年大学导师；在其后的3年内分别担任了4家企业的管理顾问。这种经历，目前在我所认识的人当中，可以算得上是最丰富的了，注意啊，没有之一。

毕竟这不是写自传，言归正传，再回到本书的主题——管理沟通。在我创业的阶段，员工最多时也不过7人，无须规章制度

度，无须太多的管理技能，也无须过多的沟通技巧。大家有啥说啥，只要说到位，问题就能得到良好的解决，这也算得上是最有效的沟通了。属于典型的野蛮生长式创业企业模式。但是，当我进入IT行业做了某计算机公司的职业经理人后发现，原来的沟通方式已经不太适合。随着管理复杂程度的加大、管理人数的增多，我开始有意识地在不同的场合，面对不同的人时采用不同的沟通方式。

让我感触最深的是，2006年到广州从事餐饮业的管理工作，不仅让我对“隔行如隔山”这句话有了切肤的感受，更加让我意识到沟通在管理中的重要性。首先，给我管理上带来的第一个冲击就是，餐饮管理人员、从业人员的综合素质与我之前所处的IT行业大不相同，二者之间反差甚大；其次，跟随我一起来来自于IT行业的管理人员与现有餐饮业管理人员之间的沟通不畅，难以融合；第三，连锁集团规模的扩张速度与管理团队的成长速度不一致。这三大问题致使我把大量的精力和时间都投入到各种问题，尤其是团队成员之间的沟通协调中，而此时的餐饮公司尚处在起步阶段，各方面工作都亟待完善，与我快速发展的野心形成了矛盾。其实，不仅是我，通过恳谈发现，公司中各级管理人员都面临这个问题。要想改变这种局面，只有通过培训提高团队的综合素质和能力，并在不断地学习中达成共识方可。

要培训，就要有教材课件。我也曾经去书店里找过，要么理论性过强不易实际操作，要么方法太过简单笼统不符合我们的管理实际需求，尤其不符合像我们这种以“草根”管理者为主野蛮生长起来的企业。没有办法，最后我不得不将以前在IT行业做职业经理人时的工作经验和接受过的管理培训知识进行融合，并结

合当前本餐饮企业的管理现状，提出了“左手拿炒瓢、右手拿鼠标”的企业管理指导方针，且以此为思路编写出一套公司的内部管理培训课件。确立了“一个中心、三个基本点”的管理沟通基本模型，即以自我为中心，向下、平级、向上三个沟通基本点。而我自己则充当了该套课程的首席培训师，开始在集团总部中对中高层管理人员进行有关管理沟通的系列培训。

冲动，是因为变化的需要。

我大学本科学习的专业是机械设计，毕业分配到了青岛一家国有企业的设备科，这也是当时设备科分去的第一个大学生。工作还不满一年，当我准备辞职下海创业的时候，先对自身做了分析，认为自己的优势并不在所学的专业上，而是特别的“能说会道”。这个优势可以让我以零投资、见效快的方式迅速地在社会上生存下去，从此以后，我就专注于“与人打交道”的工作，从摆地摊卖烟、卖报纸、卖油条、卖工业产品、卖办公用品等具象产品类营销，到后来卖财务软件、卖ERP等知识类产品的营销类工作开始，逐步走向了企业团队管理岗位。

最初带团队时，我对于管理沟通并没有太多深刻认识，潜意识里认为只要是“见人说人话、见鬼说鬼话”就可以，其实这只是一种能力迁移，即将自己曾经在各种营销工作中历练出来的与人沟通交往的经验运用于管理中而已。2006年8月，是我人生的一个转折点。我从青岛到了广州，从一名职业经理人成为一家餐饮集团的CEO，从IT业转到了餐饮业，从项目管理转到集团多元化管理，从单品牌管理转到多品牌管理，从本地管理转到跨区域管理，从管理几十人转到管理几千人。这种转变让我意识到，做“专才”与做管理人员是完全不同的。比如当一个合格的销售

员是比较容易的，只要个人的专业技能可以满足岗位要求即可，所谓“一人吃饱全家不饿”；对于销售经理而言，这远远不够，因为一个人是无法完成所有工作的，必须依托团队的力量，只有帮助和支持团队的每一位伙伴成长，才能让自己的团队变得更大更强。

相同的道理，做一个合格的职能部门的管理者容易，成为护一方平安的中高层管理者则相对较难。我常把职能部门的管理者称为“副手”，这个“副手”是指某一个不具备完全独立核算与独立发展能力的职能部门的负责人，如技术部、营销部、财务部等部门的管理者。由于这些部门主要是基础职能性工作，只要按照任务如期完成交付即可，不太需要过多地与其他部门的沟通协调。但是，当成为事业部一把手、公司CEO之后，管理的重心开始发生了转移，围绕公司战略进行资源的配置、部门之间的协调发展成为工作重点，这就需要管理者完成从局部到全局的思维和能力的转折。而在整个发展过程来看，随着职务阶层的变化，对管理者自身沟通能力的要求也在发生相应的变化，每个阶段的侧重点也是大相径庭。当我做了企业一把手之后，这种感觉尤为突出。

首先，沟通漏斗效应致使执行力大大减弱。还记得我上任不久就发现，当我将很多想法传达给高层时，虽然表面看来他们都欣然接受并带领中、基层去执行落实，但是从结果来看，严重偏离计划，大打折扣。经过仔细调研后我发现，那是因为每个人的理解能力、表达能力、反馈能力高低有别，所以即使同样的内容，如果从一开始的理解上就产生了差异，那么逐级传达到执行层已经是千差万别了，其最终结果自然是差之千里。

其次，由于每个人性格的不同，面对同一件事所采取的处理方式也是千差万别的，有和风细雨型的、有简单粗暴型的、有推三阻四型的，还有拖拖拉拉型的……而不同的处理方式所带来的结果自然也是不同的。

第三，“不依规矩，不能成方圆”。当我指出了公司管理人员在管理过程中沟通方法的不足后，提出了改进方式，也通过针对性的管理训练对其进行专门的培训提高，他们在短期内确实有较大转变，但是时间长了，又容易旧病复发。而我不可能总是跟在他们身后进行贴身指导，反复培训也不现实。如果有套类似工作标准的模板体系陪伴在各级管理人员身边，让大家唾手可得，即便可方便他们随时检视和学习。

为此，我将那些已经在工作中被证明了的行之有效的管理沟通方法总结出来，形成一个工作标准模板和统一的“管理工具”，以利于各级管理人员学习并能复制下去，这就是本书的渊源。

主动，是因为情怀的需要。

情怀是一直在那里，静静的，一旦被触动就会产生心里悸动的感觉。

我有两个妹妹，隔两岁一个。作为家中的老大，只记得父母从小对我的教育：“记住，你是老大！妹妹不高兴了，是你的问题；妹妹学习上遇到难题了，是你的问题；妹妹生活中遇到困难了，也是你的问题。而有了收获，一定要先给妹妹分享，这才是老大。”我想，爸爸妈妈对我的“老大教育”或许就是我今天分享情怀的源头吧。

渐渐地，伴随着成长，每次有所收获，我就想与人分享，不仅仅是对妹妹，而且无论是学习、工作还是生活中，都是如此这

般。也许，小时候的喜欢与妹妹分享，是因为能够得到父母的赞赏，满足自己那小小的虚荣心；而进入职场后喜欢与人分享，显然是把这种从小养成的习惯迁移到了职场中。只是没想到，这种分享居然在同事中得到了更多回报式的帮助。在职场上得到的增值收益，只能让我乐此不疲。

母亲是小学教师，父亲是中学教师，我小时候最不想长大后做的职业就是教师。没想到从企业CEO卸任，离开了直接管理岗位后，我却又活出了父母的样子，如今竟然站到了大学的讲台上，传授企业管理的经验。这也许是命运的安排，也许是从小父母对我潜移默化的影响，也许是父母刻意为我塑造的那种乐于分享、助人成长的“情怀”。静静的，一旦被触动，就像平静的湖面中丢下的一颗石子，一种悸动在心中荡漾开来。

记得小时候给妹妹辅导功课时有一种感受，就是一开始给妹妹讲题的时候以为自己很懂，但在讲述的过程中才发现自己也不是很懂，当给妹妹辅导完了，自己竟然更明白了。踏入社会、进入职场后，这种讲给别人听同时也让自己更明白的感受就更加强烈了。所以，我一直认为分享是对自己最好的提升，只有用自己的方式自由表达出来的，才是自己真正领悟到的东西。在这一过程中，不仅让自己获得了自我满足的愉悦，还感悟到原来不曾有过的体验以及不同思维碰撞所带来的快感，也促使自己得到了不断的更新和成长。

分享有很多形式，“说话”是我们平时用的最多的方式之一。当我于2014年卸任集团CEO之后，开始应邀去中山大学岭南学院（以下简称“中大岭院”）为EDP（高层管理者培训与发展）中心授课。在中大岭院给企业家、经理人授课，就是在用

“说话”的方式与人分享。在分享的过程中，我也发现了一些问题，比如每次授课结束，同学们都会就管理上遇到的困惑与我交流，几年下来很多问题都是重复的，有时在回答这些重复性的问题时难免缺乏耐心。同学们看我着急，他们就更着急，于是建议我说：“强哥，你干吗不写出来，让我们先看看呢？书里解决不了的，我们再来请教你好好啊。”

这个建议再一次激起了我的好奇心和尝试欲。对啊，我可以尝试把我的实践、思索、总结统统写出来，我喜欢新的尝试。如果说以前在企业做管理时尝试演讲授课是不得已而为之的被动行为，那么现在则是一种喷薄欲出的主动，一种根植于心的情怀释放。

必看的STF（超级铁粉）推荐

“一个野蛮生长出来的草根管理者”，我一直是这样定义自己的。

我，一个机械系毕业的工科生，从摆地摊开始，至于管理之道皆来自于自我成长中的所遇、所知、所悟，是我个人实践、总结的结果。尽管后来基于需要进入到中大岭院多次学习深造，那也是担任了餐饮连锁集团CEO之后的事了，而我自认为个人成就以及目前所授课程内容均来自于我下海创业的那段时期。所以，从严格意义上来讲，我依然是一位典型的草根式企业管理者，因为我全部的理念皆来自于草根，根植于草根，我也乐于助力当下所有草根企业的创业者及管理者们早日走出创业初期野蛮生长及之后懵懂管理的困境。

我不喜欢被人称作“老板”，我也不喜欢叫别人“打工

妹”“打工仔”。为此，刚到广州的时候，我还在集团里专门下过通知：禁止大家称呼我为“老板”，禁止集团各级管理者称呼服务员为“打工妹”“打工仔”。我还不喜欢称呼属下为“员工”，我更喜欢称他们为“伙伴”。因为在我看来，在一家企业里，人与人之间只是分工不同而已。我曾对企业里各级管理人员，甚至基层的服务员这么说过：“如果你觉得干CEO可以干得比我更好，你可以随时提出来让大家匿名投票表决，如果我的支持率低于80%，我会立即主动辞职。”我是这么说的，也是这么做的，每年集团都要进行一次匿名的管理评议，没想到我一直没有被匿名赶下台。

我不喜欢被称作“师父”，这个称呼让我压力很大。我喜欢跟学员之间互称“同学”，在课堂上我常说：“老师是站着的学员，学员是坐着的老师。所谓教学相长，我们是在互相学习。”所以，在这本书里，你们看到的不是我一个人的成果，而是集合了各种各样有管理经历的同学们的经验和感悟。从七十多岁依然热情高涨工作的老共产党员，到二十刚出头才踏入社会的“小鲜肉”，他们对“强道逻辑”的不同维度的认知汇集成了“STF的推荐”这个篇章。所以，在这本书中，您看到的不是我一个人的分享，而是很多人的智慧结晶。

书中的案例

无论是我曾经的企业管理工作中的被动培训，还是现在专职的授课及企业管理辅导中，我一贯的原则是，没有亲自实践、体验、落实的案例都不能算作真实案例，自然不会被我采纳于本书中。这就意味着本书中所有的案例都是真实的，并且是本人亲自经历和实践的。

三点成“强道”

“强三点”，凡事说三点是“强道逻辑”的招牌标志。

广州人在彼此熟悉后称呼男性时，喜欢取对方姓名中的一个字再加一个“哥”作为昵称以示亲切。由于我的名字中一个“强”字，于是我自然地成为人们口中的“强哥”。那么，每当我就同学们在生活和工作中的问题作答，所提出的建议和方案被其引用转述时，通常就变成了他们口中的“强哥说……”。久而久之，“强哥说”这三个字便渐渐地成为很多同学的口头禅。

记得有一次，几个弟子们在一起讨论强哥的思维模式，期间，弟子小燕突然发表感慨：“强哥的思维模式和他的学习背景很有关系。他学的是机械专业，又从事IT行业，所以他说话很讲究逻辑性，说服力很强，并且表达时非常强势，一副不说服你不算完的势头，简直就是‘强道逻辑’。”令我没有想到的是，自此之后我的课程均被冠以了“强道逻辑”的前缀。

几年前，在中大岭院初授《管理沟通》的课程，我仅仅把自己曾在企业经营时培训用的材料整理了一下便用于了教学，很快便发现了问题。每当授课结束时，总有一些同学会就操作时可能带来的困惑找到我。这让我意识到，这与我在自己的企业给自己的员工做培训是不一样的。在我自己的企业中，不论同事担任的是哪种角色，在企业文化的统一熏陶下，其价值观、思维模式趋于一致，尤其管理层的同事与我朝夕相处，对于我的要求和理念了然于胸，我的课对于他们而言，不会产生太大的理解偏差。而站在岭院的讲台之上，我所面对的这些人大多数是我所不熟悉的，同样我对于他们而言也是陌生的，并且我所讲述的很多方法与大家原有的思维认知是不同的，甚至有时是相悖的，如此一来，更是增加了人们对于我的课程的理解难度。

所谓“思维决定行为”，如果想解决学员们理解上的难题，首先应当解决他们思维上的问题。所以，要想让读者看完这本书之后没有疑惑，就要先让他们理解我的“强道逻辑”的思维模式，也就是我在管理沟通的过程中所遵循的思维模式是什么，之后再将这种思维模式落实到实践中去，那就相对容易得多了。

那么，在实际的书写过程中，我会坚持从前一贯的原则，少说教多讲实操案例。在实际的案例选取上，也更加侧重于那些易于落地应用的案例，使其更具可操作性。

以上，是为引子。

目 录

自 序 / I

前 言 / I

第一章 基于人性的强道逻辑

强道逻辑之要点 / 3

 价值取向 / 3

 思考原则 / 5

 工作方法 / 7

先情后事、无情莫事 / 9

热爱是做事成功最强大的驱动力 / 12

 热爱的含义 / 12

 工作结果 = 工作意愿 × 工作能力 / 15

 沟通结果 = 沟通意愿 × 沟通能力 / 18

第二章 管理沟通的个性：

企业中的管理沟通不可能不谈“三效”

管理沟通讲求“三效” / 23

语言沟通的“三化” / 26

非语言沟通三要素 / 29

第三章 自我沟通要从容

沟通，要齐头并进 / 37

从我出发的沟通 / 40

我真的了解我吗 / 43

这是一个混合动力的时代 / 43

这是一个更加关注人性的时代 / 46

这是一个人人都是传播者的时代 / 53

自我正反馈循环机制的构建带来幸福人生 / 54

你一定要拥有的“五商”能力 / 54

人一定要经历的五个阶段 / 60

管理者要经历的三个阶段 / 61

第四章 向下沟通要尊重

尊重从说话开始 / 68

伙伴恳谈是管理者的必修课 / 70

让听得见炮声的人来决策 / 70

能够帮助小伙伴成长就是最见效的尊重 72

- 利用沟通场景带来对小伙伴的尊重 / 74
- 信，恳谈的基础条件 / 82
- 说话需要“强三点” / 83
- 布置工作有技巧 / 92
 - 布置工作“强三点” / 92
 - 跟进工作“强三点” / 95

第五章 平级沟通要共荣

- 与人为善必信任 / 103
- 真的对事不对人 / 107
 - 在上级面前的平级之间的沟通 / 108
 - 上级面对属下平级之间的沟通 / 110
- 共情建立要提升 / 113
 - 折射情感、复述观点、不作评论 / 113
 - 与人为善、主动示弱、事必感谢 / 114
 - 崇尚“合伙人精神” / 114

第六章 向上沟通要利用

- 上级是我进步的工具 / 120
- 沟通讲究投其所好 / 123
- 主动堵住你的嘴 / 125
 - 原则一：表达简洁——用一句话先说你的结果 / 125
 - 原则二：数据说明——尽可能用数字来替代形容词 / 127
 - 原则三：措施落地——问题是用来解决的 / 128