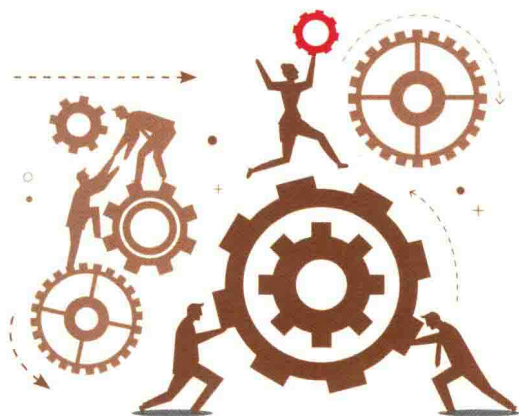


世界 500 强企业高效能团队管理情商课

不懂沟通， 你怎么带团队

夏佐 - 著



沟通，改变团队！

9 大沟通要点 | 50 种实用方法 | 上百个真实案例

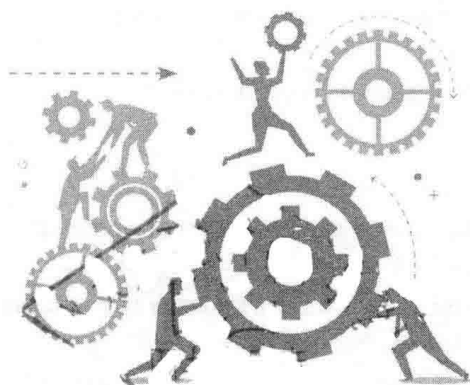
助你全方位掌握沟通技巧、打造高效团队，管理人员案头必备！

99% 的管理者都会忽视的高效能团队管理秘诀！

 化学工业出版社

不懂沟通， 你怎么带团队

夏佐·著



化学工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂沟通, 你怎么带团队 / 夏佐著. —北京: 化学工业出版社, 2019.1

ISBN 978-7-122-33527-2

I. ①不… II. ①夏… III. ①企业管理-人际关系学

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 295150 号

责任编辑: 龙 婧 龚风光 责任校对: 宋 夏 装帧设计: 今亮后声 HOPESOUND
parkooqaps@163.com

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 北京新华印刷有限公司

880mm × 1230mm 1/32 印张 8³/₄ 字数 100 千字 2019 年 4 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

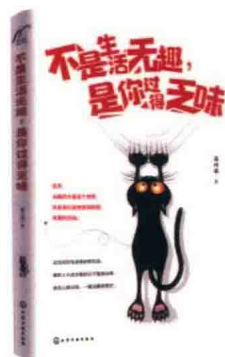
定 价: 39.80 元

版权所有 违者必究

+ 夏佐 +

管理学专业，某大型国企内训师。近年来致力于人际关系结构、沟通技巧、职场情商、逻辑思维等方面的研究，著有《没有情商，怎么做销售》。

+ 重磅推荐 +



《不是生活无趣，是你过得乏味》

出品：



责任编辑：龙 婧 龚风光

责任校对：宋 夏

装帧设计：今亮后声 HOPESOUND

选题策划：蓝色城

投稿邮箱：markculture@126.com

投稿热线：010-64519493

新浪微博：@麦客文化

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

沟通在团队管理中的重要性

前几年，我受邀为一家地方金融国企做管理内训。我和这家公司的老总是有多年交情的老朋友，对于这家公司还算比较了解。这家公司运营管理机制相对成熟，领导年轻有为，业务能力在当地也是首屈一指，员工素质在同行业中同样不可小觑，因此业务每年增长得都很快。在这种背景下，对于这位老总的邀请让我十万分不解。

在后来的聊天中，我把我的不解直截了当地告诉了这位朋友。他苦闷地告诉我，虽然公司表面看上去风平浪静，各项指标维持着良好的状态，但依然能明显感觉到公司存在着不少问题。令他感到纳闷的是他花费了很多时间，做了很多调研，实行了很多新的政策，却始终没能发现问题的关键所在，因此想邀请我在为公司做业务培训的同时，能帮助他发现并解决公司存在的问题。

很显然，相对于做培训，我更乐意帮这位朋友解决公司经营中遇到的问题，所以我和他商量能不能暂时不做这个培训，而是让我先做些调研。得到他的同意后，我便开始了我的工作。我并没有为自己安排太多的指令，事实上只有一条，那就是每天和他待在一起，因为我始终认为在外部环境不变的情况下，如果一家公司经营存在问题，管理者至少要承担百分之七十的责任。

果然不出我所料，在我调研的几天里，还真的发现了问题：第一，这位老总由于业务能力非常突出，做起事情来雷厉风行，但性格强势，脾气火爆，有时候做起决策来难免会考虑不周；第二，不管是开会还是小范围谈话，所有员工没有一个人愿意发表意见，即使我单独询问，他们同样缄口不言，好像生怕犯了什么错误一样；第三，公司一切事无巨细都有规章制度，这并不是什么坏事情，但这导致一个很严重的问题，就是领导与员工之间、员工与员工之间缺少必要的沟通，事实上这也成了一些人逃避或者推卸责任的“法宝”。

如果我们做些深入思考的话，就会发现这三个问题其实是一个问题，那就是在这家企业中，大家缺少必要的沟通。我把自己的想法告诉了这位老总，这让他很诧异，因为在他的意识里从来没有想过沟通在企业经营中的作用。有了这个案例之后，我决定将原本商议好的业务培训改为沟通管理技巧培训，希望通过培训让这家公司的领导者和所有员工都能意识到沟通的重要性。

那次培训取得了良好的效果，这家公司的氛围也得到了很大程度的改善，员工的责任感以及业务能力同样都上了一个台阶。说实话，这也很出乎我的意料。因此在那次培训之后，我将自己的研究方向转移到了沟通技巧在企业经营中的应用上面。

在管理学界，一般认为企业管理有四项基本职能，即计划、组织、领导、控制。而其中有一条主线一直未能引起管理者足够的重视，那就是沟通。可以这么说，没有良好的沟通，一切管理都将无从谈起。沟通是一个团队实现其管理职能的主要方式和途径，是一个组织团队的生命线。如果将一个企业比喻成一个有机生命体，那么完全可以说沟通就是这个生命体中的血液，贯穿于这个生命体的每一个器官、每一个环节，同时为其提供着必要的养分，以及促进其长足发展的动力。

简单来说，沟通对于企业的重要作用主要表现在三个方面。

一、良好的沟通能够帮助企业实现整体优化。首先，在企业内部，沟通能够协调团队、个人、资源等之间的关系，实现各部门、各成员之间的密切协调和配合，增强组织整体的凝聚力和向心力；其次，沟通也是实现企业与外部环境良好联系的桥梁，能够有效协调企业与顾客、供应商、政府等团体之间的关系，为实现企业的长久发展提供必要保障。

二、良好的沟通可以激励下属员工，这是提高员工满意度的最主要方式。企业的核心在于人，这里所说的“人”，从更大意义上来说

是指广大员工，即团队成员。团队领导要想实现目标，完成任务，就必须依靠良好的沟通来协调其与员工之间的关系。同时良好的沟通可以增强员工的参与感和归属感，可以让他们实现自我满足和激励，加深员工与员工之间、员工与领导之间的相互信任。

三、良好的沟通可以帮助领导者正确决策，是避免领导者做出错误决定的有效法宝。任何时候，一个人的智慧都是有限的。在一个团队中，即使领导者的能力再强，也不可能总是做出正确的决定。而在这个信息经济时代，开放式的信息流通并不是简单靠一个人就能够掌握的。在这种背景下，更加需要依靠集体的力量，因此必须进行良好沟通。

基于以上思考，有感于太多领导者至今未能透彻理解沟通的重要性，我整合了自己的经验以及国内外一些既成的研究成果，完成了这本《不懂沟通，你怎么带团队》。在这本书里，我分别通过沟通中存在的常见问题、沟通同理心、实现良好沟通的要素、危机沟通以及会议沟通等若干方面进行讲述。并且在每个章节中，都尽量用相对简练的语言以及我或者身边的案例，力求为每位读者带去最好的阅读体验和有效的阅读效果。如果能达到此效果，那么也就不枉费我长达八个月的笔耕不辍了。

目 录

第一章 · 为什么你那么努力，团队沟通还是不顺畅？

1. 说话过于琐碎，让员工抓不住重点 - 003
2. 沟通目标不明确，容易被牵着鼻子走 - 008
3. 信息传递不明确，习惯模糊的概念 - 013
4. 信息传递不及时，失去时效性 - 018
5. 学会利用适当的媒介，沟通不止是说话 - 023

第二章 · 针对不同的下属，采用不同的沟通方法

1. 了解下属的心理需求：“100分俱乐部” - 031
2. 轻松管理的秘诀：信任与授权 - 036
3. 针对不同的下属，采用不同的方法 - 042
4. 如何解决团队内部的争端？ - 047
5. 激发下属的创作灵感：20% 时间计划 - 053

第三章 · 沟通之前，对下属保持同理心

1. 领导者要敢于给下属试错的机会 - 061
2. 别真的以为“会发脾气”的领导是好领导 - 066
3. 面对员工的抱怨，不要恐慌 - 071
4. 运用同理心，“金鱼缸”法则是关键 - 076
5. 别再挑剔员工了，学会传递欣赏的信号 - 081
6. “感谢”时常挂在口，下属就像是朋友 - 086
7. 赞美员工要具体，切不可泛泛而谈 - 091

第四章·沟通四要，望闻问切

1. 要想笑傲职场，多倾听员工的意见 - 099
2. 不做指挥型的独裁者，要做教练型的管理者 - 104
3. 不肯向别人请教，最终只能害了自己 - 109
4. 不允许反对的意见，是领导者的致命弱点 - 114
5. 巧用激将法，获悉员工真想法 - 119
6. 倾听时，主动给予一些回应 - 125

第五章·有效沟通应该具备的五大法则

1. 没有责任感，怎么带团队 - 133
2. 管理团队，75% 靠倾听式的沟通 - 138
3. 明确说话要点，拒绝无效沟通 - 143
4. 65% 的成功率，来自正确的沟通制度 - 148
5. 升华团队情感，非正式沟通是关键 - 153

第六章·危机沟通是团队沟通的核心挑战

1. 修炼非权力性领导力：让员工做“排头兵” - 161
2. 不会处理分歧，难怪团队会消亡 - 165
3. 内部堡垒若不坚硬，外部保护层也会破裂 - 169
4. 特殊场合应该如何沟通 - 173
5. 及时疏导情绪，消除员工心中的负能量 - 178

第七章·适当进行会议沟通，让你的团队参与进来

1. 开会不在多，有用才行 - 185
2. 开会前，多做点准备工作 - 190
3. 会议能否成功，关键之一在主持人 - 196
4. 管理要双向，坚决不搞“一言堂” - 200
5. 气氛不沉闷，会议更高效 - 205

第八章·有效管理：寻找团队的灯塔

1. 多一份理解，建立和谐的办公室氛围 - 213
2. 提供必要的培训，让员工产生归属感 - 217
3. 充分了解下属的需求，打开有效沟通的大门 - 222
4. “干得好”，学会赞美和认可你的下属 - 227
5. 会激发下属的使命感，才是合格的管理者 - 232
6. 优秀的领导善于给下属描绘愿景 - 237

第九章·团队沟通有禁忌，敏感话题不要提

1. 提高向心力：切勿背后议论员工 - 245
2. 适当摆起“领导架子”，别随意和员工开玩笑 - 250
3. 学会“刺猬取暖”的方式，不要和员工太亲密 - 255
4. 不制止“打小报告”，难免会出现信任危机 - 259
5. 切忌交浅言深，不要卸下自己的戒备 - 263

第一章

为什么你那么努力，
团队沟通还是不顺畅？

如果你已经很努力了，团队沟通还是不顺畅，那就需要思考一下细节问题。比如，你是否在传达指令的时候习惯用一些模糊的概念，导致传达信息不明确。

“尽快把这份文件做出来。”——“尽快”是什么时候？

“合同重做一份吧，做得漂亮些。”——“漂亮”的标准是什么？

“你们部门的预算太多了，要控制好。”——多少才算合适？



说话过于琐碎，让员工抓不住重点

有时候，你会觉得自己尽心尽力、苦口婆心地说了一大堆，把自己的想法、理念、要求阐述得一清二楚了，但结果却总是不那么理想，跟你设想的完全不是一个样子。于是，你开始埋怨员工太过愚蠢，一次又一次地沟通还是听不懂你的意图。

事实果真如此吗？

你觉得你很努力了，不厌其烦地找他们交流，说了无数长篇大论，其实你根本没有说到重点。

有时候，并不是说得多就能起到作用。话说得多有两种情况：一种是健谈，另一种是话痨。与健谈的人沟通自然是让人心情舒畅的，但是与话痨的人沟通就是一种折磨了。它很考验人的耐心，还会给人带来言语上的压力，让人感到心情烦躁。但是，其中的度，有几个人能把握好呢？

侯宝林先生说过一句话：“酒喝头盅，茶饮二遍，日发千言，不损自伤。”

说话是一门学问，会说话更是一门了不得的学问。很多人会问，

说话谁不会？那么，你真的“会说话”吗？什么叫作会说话？会说话就是你说的话能够让人听来简单易懂，清晰明了。有的人说话翻来覆去，一句话掰成几瓣、揉碎了说，长篇累牍说得自己口干舌燥，却全是废话，对方根本抓不住重点。

作为领导，和下属沟通时，无论是传达任务、指令，还是询问工作进展，抑或听下属汇报工作，都一定要会说话、会沟通。俗话说“言多必失”，你的话太多，会让员工大脑混乱，记不住当前工作的重点。时间久了，就会给员工留下唠叨、嘴碎的印象，那么你作为领导的形象也会大打折扣，威严更是损失殆尽。相反，少说话，说得简洁、凝练一些却能为自己赢得更多的主动。

有的人在与别人说话时，想要向对方叙述一件事情，但是他找不到精准的语言来描述，于是他只能不停地说话，反复地寻找合适的形容词，一句话翻来覆去地说，却还是无法正确地把自己的意思表达出来。这个时候，作为那个聆听者，花费了很多时间与精力，认真地想要分析出他的意思并找出重点，却始终云里雾里。那么，对方就会感到烦躁，再也不会耗费心思去听你说什么。这就是一场无效的沟通，也就不会取得应有的结果。

所以，沟通要学会切中要害，少说废话，语言简练。只有这样，才能守住自我的万千气象。当你想要跟员工认真沟通时，应该先在脑海里想一遍，整理出一个大概的轮廓，并分清主次。

但是，简洁并不意味着简短。简洁指的是一种效果，即简练

得恰到好处，虽然说的话不烦琐，却能让人明白该明白的一切。要知道短小不一定精悍，在与人沟通的时候，过于简短的语言对双方之间的互相了解是有阻碍的。有时候，简短的语言无法把那些复杂的事情、想法或者态度特别透彻明了地表达出来。如果为了自认为的“简洁”，一味地把自己的话掐头去尾，总是说话留一半，只能显得自己捉襟见肘、挂一漏万，对方也不得其意，最后得不偿失。

此外，简洁也是相对的。比如邹韬奋先生，在鲁迅先生的公祭大会上只讲了一句话，短得无法再短。再比如马克思死后，恩格斯在好友墓前发表了长达十五分钟的演说，从时间上来看，这段演说内容并不短，却被公认为是世界上最短小精悍的演讲之一。

总而言之，作为一个领导者，与下属沟通时，语言不应该太过琐碎，要简练突出重点，该强调的强调，该忽略的就一句话带过。总结起来就是八个字：该繁则繁，能简则简。

那么，如何才能做到言简意赅、重点突出、层次清晰呢？具体来说，可以从以下几点做起。

◎首先，培养分析问题的能力。

不论你是在向下属交代事情，还是听他们汇报工作，都要先分析这件事情的基本情况，有一个大体的思路，而不要边说边思考。