

《纽约时报》2000年度最佳经营管理畅销书

强力沟通术



通向成功领导者的必修课

[美] 菲尔·哈尔金斯 / 著

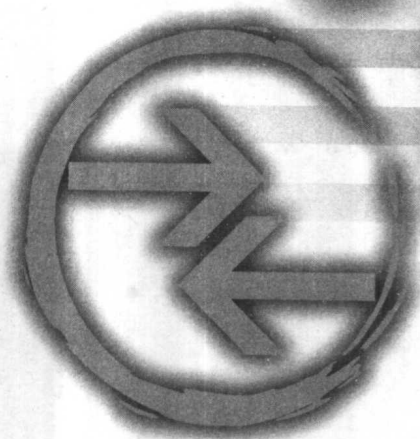
by Phil Harkins

海南出版社 McGraw-Hill

《 纽 约 时 报 》 年 度 最 佳 经 营 管 理 畅 销 书

by Phil Harkins

强力沟通术



通向成功领导者的必修课

[美] 菲尔·哈尔金斯 / 著
韦荣华 / 译

海南出版社 McGraw-Hill

Powerful Conversations

Copyright © 1999 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由海南出版社和美国麦格劳-希尔国际公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有 翻印必究

版权合同登记号: 图字: 30-2001-71 号

图书在版编目(CIP)数据

强力沟通术 / [美] 哈尔金斯(Harkjns.P.) 著;

韦荣华 译。- 海口: 海南出版社, 2001.9

书名原文: Powerful Conversation

ISBN 7-5443-0196-6

I 强.... II. ①哈... ②韦... III. 人间交往

IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001)第 059204 号

强力沟通术

作者: [美] 菲尔·哈尔金斯(Harkjns.P.) 著.

译者: 韦荣华

责任编辑: 朱晓

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

印刷: 北京华威冶金印刷厂印刷

出版日期: 2001年9月第1版 2001年9月第1次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32

印张: 9

字数: 170 千字

印数: 5000 册

书号: ISBN7-5443-0196-6/C · 3

定价: 18.00 元

前 言

“西塞罗说话，人们则享受。

凯撒说话，人们则前进。”

卓越领导如何获得他们的地位并对变化施加影响一直引起我极大的兴趣。还在做辛西那提大学校长的时候，繁忙的一周过去，我总会思考如何运用时间，如何使所做的事更加卓有成效。对我而言，领导的影响力最终归结到一个问题上：“我重要吗？”阅读本书我才坦白，领导关系虽然难以说清，但也相当简单——正是谈话的方式使领导们卓尔不群，与常人区别开来。

阅读菲尔·哈尔金斯的书时我想到了文章开头引用的那句话。我反思：虽不一定能使人们“前进”，但我曾说过的那些话本该多么强有力啊，那会达到多好的效果！强力沟通——菲尔·哈尔金斯在书中给出了严密的定义和分析——是献给卓越领导的必备工具，因为它导入行动、完成、承诺和理解。正如凯撒所说，胸有成竹的谈话能推动事情圆满地办好。

这我深有机会。同菲尔·哈尔金斯一样，我发现卓越领导在谈话中都强调真实可靠。他们坦率而明确的表达让周围的人确实感到他们的存在——不仅深悉他们的要求，而且明白他们是谁，他们代表什么。卓越领导非常清楚他们的目的，但他们必须首先确保按照一定的程序去进行。归根结底，他们是通过挖出周围人士的卓越点来达到他们想要的目的的。而这正是仰仗他们谈话的力量。

这部专著绝非仅仅是一本商务用书。它指出最好的领导如何和为何能做到与周围的人士打成一片。我觉得它充满令人愉快的新奇和欣悦的体验，通过一系列故事组成的旅程，指出了领导达到卓越境地的要津。它使我审视自己每次谈话的质量，思考如何更有效地进行交流。这里面的故事极其有趣，有时甚至暖人心房，相信你也与我一样会对它们产生共鸣。

不过，这部书最打动我的是它的指导性。它不仅以清晰的语言对你成为卓越谈话者必须掌握的行动步骤进行了界定，而且提供的实战工具、程序和手段确保了它切实可行。书中许多部分类乎指南，我建议你将它作为参谋常备身边，在面临重要谈话时细细领会。在为聚会、讲演和重要的“一对一”谈话作准备时，花些时间重温这些实用的工具和行动步骤会让你的会谈卓有成效。我坚信，欲执牛耳的所有领导都必须训练自己去明确、坦率、坚定地进行交流。那样做就需要有如此水准的研习、自省和执著。

领导是艰巨的工作。在形容革命时期作为一个战士必备

的异常坚忍的素质时，托马斯·派恩（Thomas Paine）曾将极端困难条件下坚韧不拔的战士和“晴朗天气里的战士”加以对比来譬喻勇气。这部书透露的信息是：影响力卓越的领导在逆境中表现也最为卓异。许多领导在事情进展顺利的“晴天”都是非常得体的交谈者，但事情不是很明朗的时候表现卓异的机会才真的来了。那是对领导风范的严峻考验，那时的谈话必须强劲有力才能稳操胜券。

难忘的谈话我总觉得很奇妙。据我观察，卓越领导均努力通过谈话使事件得以维持。他们希望自己所说的和所做的都被牢牢记住。他们确信两个人之间存在看不见的阴暗空间。他们深知信任基于承诺，也清楚别人据以判断他们的不仅是他们所说的，还有他们所未说的；不仅是他们所做的，还有他们所未做的。我们作为领导都必须想到自己被察觉的方式。这部书将教你如何使自己脱颖而出，引领你在一生的诸多领域建立起属于自己的“领导的声音”。

南加利福尼亚大学商学院资深教授

华伦·本尼斯（Warren Bennis）

绪 论

孩童以他们的坦率和明确直达复杂问题的核心，这种方式往往是成年人难以企及的。

几年前的一次聚会上，一个5岁的男孩走近我，问我在灵凯公司（Linkage, Inc）——我10年前创建——是做什么的。为试图说清我的角色，我解释公司是做什么的，什么是我们的目标，什么是我们努力为顾客提供的。我并没有将自己描述成公司的领导，而是告诉他我像一个船长——似乎对我来说，船只日复一日的顺利航行比起任何权威或统率来说都更能说明影响、信任、承诺这一类事情。

他很不耐烦地打断我的话说：“不，你说什么我不理解。告诉我你每天都做些什么。”

于是，我改变方针，尽可能清晰地告诉他我做什么——用语言把一天的事件历历排演了一遍。我点到开会、电话、便笺、信函和过道里的“一对一”交谈。当他听得入神时，我就想到，这种互动关系多么富有人情味，依靠这种关系去追求目标会获得怎样的成功！

他又打断我，这次是带着理解的满足，说道：“哦，你所做的就是说话。那是你的工作。”

我只好同意。再一想，我突然像他一样豁然开朗：作为一个领导，我的角色就是带着目的尽可能有效地对身边的人说话。

在过去的 10 年，我曾经研究、观察过各种各样的领导并与他们合作共事，其中包括从美国到新加坡、囊括各种文化和各个行业的大大小小的组织。我的灵凯公司为《财富》杂志 500 强和其他领导世界潮流的公司提供组织发展规划、产品和服务。在过去 30 年，我已研究了领导关系。在过去的 10 年，灵凯已成为我的实验室。

我们常召开思想超绝的领导——如彼得·德拉克（Peter Drucker）、加利·罕默尔（Gary Hamel）、彼得·桑（Peter Senge）、约翰·科特（John Kotter）——和首席执行官——包括鲍勃·高尔文（摩托罗拉）（Bob Galvin of Motorola）、马克斯·迪派里（海尔曼·米勒）（Max DePree of Herman Miller）和霍华德·舒尔茨（斯塔巴克）（Howard Schultz of Starbucks）——云集参与的讨论会，研讨组织和领导关系发展的具体问题。我们就领导和沟通这一课题旁搜资料，广泛采访，精研特性，进行了大量的理论检验。这些研究的不少成果为本书的写作奠定了基础。

我们还在灵凯公司寰球领导关系发展研究所的赞助下倡导开展了领导能力研究——我和领导关系研究专家华伦·本尼斯都是该研究所的共同主席。后来，我为克拉夫特·福兹、拉尔斯顿·普利纳、美国运送公司（American Express）、施乐、马萨诸塞总医院（Massachusetts General Hospital）、布莱

罕 & 妇女医院 (Brigham and Women's hospital) 和许多其他公司的领导提供即时咨询服务。这些已“先天下之优而优”的首席执行官渴望交流更加卓有成效。

在灵凯, 我们在努力影响他人、产生可测评效果和达到更宏伟高度方面与领导们广泛合作, 创建了一整套沟通工具。这些堪称地位最优越的领导我们特称之为“执牛耳者”, 正是他们在运用着强力沟通艺术——虽然他们不一定这样叫。

强力沟通程序始于两个或更多人之间的互动——表达分享的情感和信念, 推动需要和愿望的交流, 直到形成清晰的行动步骤并信守承诺。强力沟通使所有身在其中的人都与传递的信息和带来的后果息息相关, 从而推动日程实施。行动步骤一旦付诸实践, 信任便已建立, 将关系提升到更高的水平, 又为下一次强力沟通作了良好铺垫。强力沟通为更流畅、更迅捷的一系列沟通建立和拓展了一个平台, 一旦同一个组织的众多领导都致力于强力沟通, 结果便是一个“快速反应公司”的诞生。

一些人认为, 疏通关系、挖掘他人需要和愿望、获得承诺以及精心建立信任机制也许可以酿造积极、愉快的工作环境, 但不会是触及根本的。这些人士将那樣的互动关系视为“软功”。他们错了。向着既定结果进行的清晰沟通也许看起来容易, 事实上却绝非如此。现实中的沟通很少是清晰的、前后一贯的和顺畅推进的, 相反, 这些沟通常常陷入情感误读和事实误解的陷阱中。更有甚者, 关于难点问题的沟通往

往以明确性缺乏、人格冲突、争论漫无边际、结果变化不定、目标南辕北辙为其特征。

抱持深刻信念并直取根本问题的沟通是据以创造出类拔萃业绩的“硬功”。在下面的章节，你将读到曾经向我咨询对策的沟通方面的不恰当暗示。比如由于暗示失当，一位高级执行官没有意识到老板刚辞退了他，华尔街一家大公司置顶尖分析家 500 万年薪的要求于不顾而将这一奇才拱手送给了竞争对手。

紧接着的故事和指导方针主要基于我个人对领导关系的理解——虽然有不少也牵连到学术范畴。我有幸与一些最好组织的最好领导合作共事，交契甚深。他们的聚会、演说、交谈，他们每天驱动变化和达到目标的种种努力，都是我的实验室。这本书就仰赖于多年来我从这些领导身上得到的大量经验教训。

实际上，这些领导无一例外地都在他们的沟通中特别做好三件事：（1）推动日程；（2）分享见识；（3）强化关系。正是通过强力沟通他们才赢得更高水平的信赖，获得美满的效果，并与众多的对手、老板和属员建立和保持富有意义的关系。

对于那些希望掌握强力沟通技巧以提高领导和处理人际关系能力的人士，该书实质上就是一本手册。它包括一系列工具、测评方法、实例和可以用来深化强力沟通知识训练的范本。明确地说，有 3 个部分：

- 第一部分探讨强力沟通的定义——什么是强力沟通，如何建立，其产生的影响、实现的目标和引出的结果。
- 第二部分集中于强力沟通的实践——卓越领导如何以各种独特的方式建立信任、驱动变化、挽留优秀人才和发出自己与众不同的领导之声。
- 最后是附录——涵盖领导能力评估工具之类你可以用来训练和掌握强力沟通规律的一系列实用工具。

晚会上的那个男孩是正确的。领导就是说话。那就是他们做的。领导关系本身事实上就是一系列的强力沟通。

目 录

前 言 / 1

绪 论 / 1

第一部分 强力沟通

第一章 执牛耳者与强力沟通 / 3

高质量谈话的重要性 / 7

如何实施强力沟通 / 12

执牛耳者 / 14

信任的重要性 / 18

一位出色的执牛耳者 / 20

第二章 强力沟通的建构和效用 / 25

现实中沟通不畅的代价 / 27

强力沟通的三个阶段 / 30

真正关系的障碍 / 32

组织性防卫与不可讨论 / 37

掩门后再敞开心扉 / 42

倾听的重要性 / 43

动力塔 / 46

运用动力塔：个案研究 / 52

测定强力沟通的效果 / 58

第三章 强力沟通的类型 / 63

执牛耳者的资质 / 64

强力沟通的类型 / 65

第四章 从谈话的泥沼中寻找转机 / 85

强力沟通与糟糕谈话的比照 / 87

糟糕谈话的根源 / 91

糟糕谈话的后果 / 93

自我欺骗的力量 / 95

泥沼 / 97

作为力量源泉的泥沼 / 100

摆脱谈话的泥沼 / 101

恶意的强力沟通 / 103

第五章 艰难的谈话 / 105

执牛耳者如何应对艰难谈话 / 107

相互冲突的日程 / 109

区分需要与愿望 / 114

询问与建议 / 117

赞同行动 / 119

为艰难谈话全面准备 / 121

战胜逆境 / 125

第二部分 强力沟通实际应用

第六章 强力沟通与信任 / 131

信任的本质 / 133

迅速决策与融洽关系 / 136

作为组织资产的信任 / 139

信任 4C / 142

信任的规则 / 147

信任的层级 / 150

霍华德·舒尔茨的故事：

展现承诺、关切和信念 / 154

信任是如何崩溃的 / 156

重建信任 / 158

第七章 变化日程 / 161

沟通线路与工作流程 / 162

谈话与组织文化 / 163

变化日程 / 164

一位领导的故事和一个变化日程：

杰弗·奥顿和布莱恩 & 妇女医院 / 166

变化日程中领导的作用 / 167

变化日程的步骤 / 169

可实现性、可相信性和可转换性 / 172

领导与经理 / 173

激情维护者 / 176

用强力沟通瞄准目标:

有目的的变化 / 177

抛弃发号施令的羁绊:

作为自由激进分子的领导 / 179

第八章 激情维护者 / 183

界定激情维护者 / 184

授权与任用 / 185

形成一个激情维护者小组 / 186

调整日程 / 190

确保激情维护者维持一致 / 195

你到底需要多少激情维护者 / 197

第九章 留住卓越的人 / 199

人事变动的真相 / 200

挖走最优秀的人 / 201

留住最优秀的人 / 206

人事变动的六种神话 / 209

不满种种 / 211

主动积极的“留人战略” / 214

第十章 领导的声音 / 219

掌握“领导的声音” / 221

传播领导的声音 / 223

发展领导的声音 / 228

用领导之声引导和武装 / 229

领导之声的崩溃 / 231

重振领导之声 / 232

塑造真正的你 / 233

附录 强力沟通工具箱 / 237

工具一 设计、实施和检验强力沟通 / 238

工具二 动力塔 / 241

工具三 领导能力评估工具 / 244

工具四 信任工具 / 255

工具五 变化工具 / 259

工具六 留人工具 / 262

第一部分

强力沟通