

卓越执行开始于优秀的领导沟通

说得对， 管到位

(美) 洛雷塔·玛兰多 著
(Loretta Malandro)

郝群荣 陈焕元 罗志慧 译

*Say It Right
the First Time*



机械工业出版社
China Machine Press



说得对， 管到位

(美) 洛雷塔·玛兰多 著
(Loretta Malandro)

郝群荣 陈焕元 罗志慧 译

*Say It Right
the First Time*



机械工业出版社
China Machine Press

Loretta Malandro. Say It Right the First Time

ISBN 0-07-140861-4

Copyright ©2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education(Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2005-0533

图书在版编目(CIP)数据

说得对,管到位/(美)玛兰多(Malandro, L.)著;郝群荣等译. -北京:机械工业出版社,2005.9

书名原文:Say It Right the First Time

ISBN 7-111-16972-7

I. 说… II. ①玛… ②郝… III. 企业管理-人际关系学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 081308 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:王 艺 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

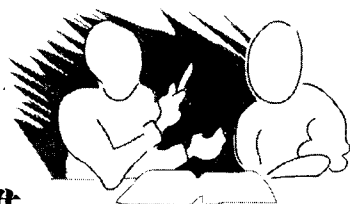
787mm×1092mm 1/16·14.25 印张

定价:28.00 元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

本社投稿热线:(010)88379007



推 荐 序

我以喜悦的心情拜读了《说得对，管到位》这本书。它不仅给我以教益和启迪，而且也给我一种如同山涧清泉一样的新鲜之感，这也许是长期读惯了那些模式化的书籍所使然吧！

我认为，作为一位经理人和领导者，在其位就要谋其政。可以说绝大多数经理人和领导者都希望在其岗位上取得杰出的业绩，为了这一点，他们在提高综合素质和各种能力方面都下了很大功夫，这是可喜的；但也毋庸讳言，相当一些经理人和领导者却忽略了一种能力的提高，那就是口语表达能力的提高。在他们看来口语表达能力的好坏与工作没什么关系，其实差矣。他们忘记了古训，“一言以兴邦，一言以亡国”、“一人之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师”，他们忘记了俗语所说的“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，“一句话使人笑，一句话使人跳”的训诫。

作为经理人和领导者不仅天天要对内部进行管理，而且几乎天天要与外界进行交际，在这些管理与交际中，哪一样能离开说话呢？一个会说话的人，在内部管理中，能极大地调动起职工工作的热情和积极性，形成较强的向心力和凝聚力，从而取得高效绩的成果；在对外

的交际中，能广交挚友，从而推动自己事业的发展。而不会说话者，在管理中往往会伤害职工的积极性和热情，严重者可能会造成众叛亲离，使事业衰败；而在交际中往往就要失掉朋友，使自己成为孤家寡人，单打独斗。这样的经理人和领导者，怎么能使事业获得成功呢？可见说话的好与差，往往直接关系到事业的兴衰成败，每位想成功的经理人和领导者切不可小觑和掉以轻心。

每位经理人和领导者要想取得高绩效的成果，那就应当说对话而不应当说错话，而本书就是提高经理人和领导者口语表达能力，让你说对话，管到位的好书。很值得我们一读。

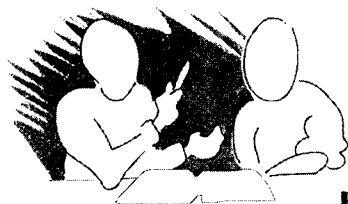
我之所以说值得一读是因为：首先，此书实用性和针对性很强，并且有可操作性。对每一位读者都具有现实的指导意义，它不是那种写得玄而又玄，深而又深的没有针对性的高谈阔论，也不是脱离实际的从理论到理论的坐而论道。它谈的每一个问题，都是从生活的实例出发，指出说的话是对是错，然后又告诉你应当怎么做。也就是说，不仅指出说什么，为什么这么说而不那么说，而且还指出为什么要这么说而不那么说。这样就使此书具有较强的实用性和针对性，对读者有很大的益处。而不是那种放了不少空炮，而什么问题也解决不了的所谓的著作。

其次，此书事理结合、相得益彰，具有较强的可读性。作者引用的每一个实例都不是闭门造车，生编硬造，而是从生活中所获取的，这些来之于生活中的典型事例，读起来不仅引人入胜，而且又受益良多。而作者又不是单纯讲事例，就事讲事，而是又升华到具有指导意义的理论高度，对事例解剖得中肯而切中弊端，对理论阐述得深刻而简洁，这样，读后不仅以事例说服了读者，而且又以理论提高了读者的认识水平，使读者在事理相济的指导下，提高了自己说话的能力和水平。

IV

其三，文章和写法生动活泼，不落俗套，从书名看，“说得对，管到位”，一看就觉得新颖别致，对读者有较强的吸引力。而里面的小标题，更是别具一格，绝不是千篇一律，总是根据内容的需要，拟出令人不睹不快的感觉。如“活在鱼缸里”、“服从不等于合作”、“落入沟通黑洞”等等，这些小标题是很能抢读者眼球的。在全书的结构上，分三篇九章，而这九章的结构与写法也不雷同，总是根据内容找出最佳的结构与写法，脱离了某些“八股文”的遗风。本书还有许多特色恕不一一例举。总之，读后不仅令人耳目一新，而且确实从中学到许多有针对性而又实用的原则和技巧，从而提高我们的口语表达能力，有力地推进我们事业的发展，是一本好书，希望大家喜欢。是以为序。

邵守义
《演讲与口才》杂志主编



导 言

有很多方法可以用于创造组织里的高绩效成果。比如有些组织建立了一种少数服从多数的决策机制，但这往往会以牺牲决策质量为代价。而未来的组织，会选择采用一种长效的方法，也就是通过对“人”的投资来达成高绩效成果。在这些组织中，最重要的资产将是员工高度的责任感和合作能力。“人”将会成为组织的核心，而领导者将认识到人作为组织中最重要资源，如果不能给予适当的鼓舞和激励，他们就会离开组织。

如果你相信组织获得长期持续成功的关键在于人们的协同合作，那这本书就是为你而写的。本书的所有理念和技巧都基于以下几个基本前提：

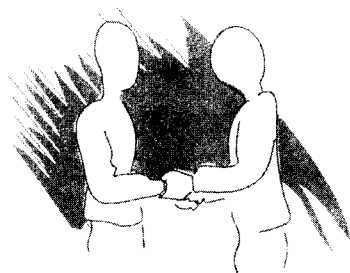
1. 每个人都愿意全力以赴。
2. 当受到激励时，人们都愿意付出额外努力。
3. 在激励型领导下，人们可以创造出前所未有的成果。

沟通，特别是语言沟通，是帮助人们释放个人潜力的重要手段。领导者可以通过正确的沟通来激励下属达成更高绩效，也可以因为错误的沟通使员工感到灰心失望。遣词用句的力量是强大的，它能把人向前推，也能把人往后拉，因此领导者说出来的话根本没有所谓中立的说法，所有的话语都有其含义和影响力。理解这一点的领导者会善

用语言的力量，激励员工取得卓越的成果。而那些不了解语言力量的领导者，会发现自己深陷于重复工作和沟通困境中。实际上，即使你有能力、专长和领导者的权威，也无法弥补沟通技巧不佳造成的问题。

大部分有能力的领导者和经理人都正式或非正式地学习过有关领导力的许多知识，但却很少有人有机会学到如何运用语言来塑造现实和决定企业的未来。本书不仅为领导者提供了有用的沟通工具，还提供了应对各种情况和挑战的沟通原则。

文字也是具有无穷威力的，本书当然不会浪费这种威力。所以，本书力求做到重点突出、简明实用，我们不会把时间浪费在理论、研究或空话上。本书为职场人士量身打造，特别针对那些希望通过沟通来激发员工潜力的经理人和领导者，希望他们应用了书中的原则和技巧，能获得更大的成功。



目 录

推荐序

导 言

第一篇 影响力/1

第1章 掌握遣词用句的力量/3

第2章 获取领导力的关键/25

第3章 你的权力、地位及其影响/45

第二篇 化危机为转机/61

第4章 沟通黑洞/63

第5章 15个不良的说话习惯/87

第6章 沟通中的敏感点/107

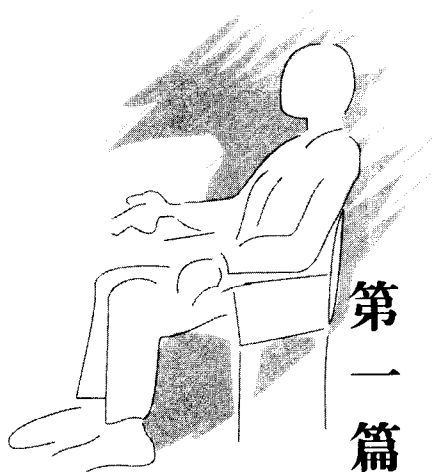
第三篇 这样沟通最有效/131

第7章 开诚布公/133

第8章 言而有信/159

第9章 人人有责/183

译者后记/215



第一篇

影 响 力

第 1 章

掌握谴词用句的力量

你的目标

通过负责任的沟通鼓舞正面行动。

语言的意义在于它所促成的行动。

——人类学家阿什利·蒙塔古 (Ashley Montague)

上午9点钟，一天的工作又要开始了。会议室中充满走动谈话的嗡嗡声，空气中弥漫着咖啡的香味，人们正闲谈着刚刚过去的周末。不过，当公司领导人走进会议室就座之后，主管们立刻绷紧了神经，他们的交头接耳声也透露出紧张的信息。

“我们在第四季度表现很差。”领导开始说话了，同时环顾着会议室里那些躲避她的眼睛，“收入减少了11%，费用成本却上升了14%。你们必须想办法控制住这个局面，而不是坐在这儿任事态恶化。我们花钱请你们来到底是做什么的？”

她顿了一下，环顾整个会议室，一片寂静。“从今天开始，我要你们从预算中削减所有不必要的开支，我要你们立刻提高生产效率，我不管你们打算怎么做——我只要结果！”

这个信息是如此清楚、直接，而且彻底打击了士气。这位领导虽然怒吼出她的命令，并表达了她的失望，却在短短30秒内，失去了主管们的心。她的语言不仅没有激发出下属们工作的干劲，反而制造出了混乱、焦虑与不确定感。她只注意到自己现在的个人使命——让糟糕的局面尽快好转起来，除此之外什么都没注意到。她认为能做到这一点的惟一方法，就是让她的下属高度紧张起来。

不幸的是，这位领导的话却导致了负面的结果。没错，这些人都紧张起来了——他们感受到了压力并反应强烈。此时没有人能真正地思考，只剩下直接的反应。但问题并没有就此打住。她情绪化的话语将留在每个与会者的心里，而且这些话还会扩散出去，因为这些主管一定会说给其他人听。这股难以控制的力量会成为组织中的一把野火，让组织陷入一种瘫痪状态。士气将消失殆尽，好决策也将不复存在，而生产效率也会跌至谷底。

你的遣词用句如果让其他人感到挫折或失意，你自己也会陷入麻烦之

中。反之，如果你能正确地驾驭语言，它们就能成为激励人们迈向卓越的有力武器，过去的20年来，我曾经与各级CEO及领导者共事，这些人一直苦于无法得知为什么他们说的话会带来问题，或是为什么不能产生他们想要的结果。他们会惊讶于别人的反应，如果别人没反应，他们又感到苦恼，而当他们说的话遭到误解时，他们又感到深深的失望。大部分领导者都活在一种幻想中，误以为他们所说的就是人们听到的，其实根本就不是这样！沟通夹杂着许多复杂的因素，一旦加入了权力与权威，问题就变得更不单纯。因此领导者必须穿越一个复杂的迷阵，了解人们如何对收到的信息加以筛选、演绎，并加入个人理解。沟通看起来可能相当复杂，不过也可以非常容易。这听起来似乎自相矛盾，但事实确实如此。一些错误的认识和想法增加了沟通的复杂度。但如果领导者在领导时，可以不抱任何不切实际的希望或幻想，就不会那么失望，卓越的工作绩效也就有可能达成。

现在让我们从基础出发，把握沟通原则，让每个人的生活都变得更轻松吧。本书将提供清晰的指南，提高你在第一时间就说对话的能力，以及出问题时可以迅速补救的能力，让你可以免受不必要的挫折和浪费时间。作为一名领导者，如果能掌握遣词用句的力量，并轻松赢得影响力，你将发现管理工作也充满了乐趣与收获。反之，如果你做不到，结果又会怎样呢？你会发现即便花再多的钱，提出再诱人的奖励制度，也无法改善糟糕的状况。领导者与经理人都必须启发自己，并要有敢于不同的勇气。不管你是什么级别的管理者或经理人，都应该如此。你也许是小企业主、领班、中层经理人、一家律师事务所的合伙人，或是一家大型组织的首席执行官。不管你是谁，最重要的是你应该乐于享受那种化腐朽为神奇的感觉，并协助其他人做到他们认为自己做不到的事。如果你想依靠人力做出不同凡响的事情，并对此充满热情，那么你就是适合读这本书的人。

本章的目的就是要开始发掘出关键所在，即能让领导者从优秀到卓越的基本沟通原则。在阅读本书时，你惟一要做的，就是舒舒服服地坐下

来，放轻松，并把你过去的想法放在一边。这可能是一个最困难的要求，我希望你能够从完全的空白开始，把过去你认为在沟通时对方应该或不应该出现哪些反应的想法先清除掉。如果你能接受这个要求，并愿意检视自己作为领导者的沟通行为，那我们就可以一起展开这段旅程了。

对沟通的错误认知

由于变化的速度实在太快，所以你总是没有足够时间来处理那些棘手的工作问题，当然更没时间思考该如何选择你的遣词用句了。不过你肯定要为此付出代价。你可能会同许多经理人一样，意识不到自己说的话对其他人产生的影响，直到出现问题，为时已晚才发现这点。到那时，你会发现事情往往已经到了无法挽回的地步。流言蜚语开始传来传去，你之前说出的话也已覆水难收。人们对你的话有了反应，而你反之又回应他们的反应。这时你就面临了一个大问题，你必须花相当多的时间与心力，来弥补你的无心之言所造成的伤害。

这本书不是教你做到完美无缺。

或者你面临的是另一种不同的

这本书会教你第一时间就说对话的技巧，以及当出现问题时如何迅速修复错误。

挑战：你很少用言语反应与攻击别人，但你也从没鼓舞过别人。人们只是听听你必须说的话，却不会因此产生热情，更不会因此而创造出奇迹。他们只会以平常的态度回应，不会付出额外的心力与努力。他们为什么不愿额外地付出呢？因为你的话没有任何感染力。

你可能会因别人的上述表现而感到失望，你觉得自己已经传达了清楚而直接的期望，自然希望别人能有效地付诸执行。但是请等一下——你认为自己的期望已经传达得很清楚，并不代表其他人也这么认为。如果你发现自己有这样的认知差距，那就表示你的遣词用句可能有问题。

虽然说话是如此重要，但很少有领导者会为他们说的话而深思熟虑。说话往往像呼吸一样，不自觉间就完成了。你说出一个又一个字，这些字

会组成句子，最后这些句子会形成我们所谓的“沟通”。现在我想问大家一个问题：“你觉得自己是一个好的沟通者吗？”先让我假设你会坚定并且大声地说，你不只是好的沟通者，还是很有感染力的人。这就可能有问题了。因为基本上你的看法无关紧要，不管你如何看待自己沟通与影响他人的能力，那都是你个人的想法，真正重要的是他人的感受。对自己作为领导者的沟通能力，你的认知可能会有很大的误差。对方的感受，才是衡量沟通效果的惟一标准。如果你无意间引起了某些负面反应，或是你一次又一次地不断重复同样的信息，对方却始终抓不住重点，或是整体士气总是不如你的预期，那问题可能就出在你说了什么，而不是其他人听到了什么。

此时你需要做的，就是改掉那种无效率的、反射式的、习惯性的说话模式，好好选择你的谴词用句。要知道，虽然你每天都和人说话，却并不表示你话说得很好。你可能以为自己早掌握了说话技巧——懂得选用适当的语言和别人对话。如果你这么认为的话，就必须首先清除这种想法，只要这样才能学习全新的东西。事实上领导者会重复落入同样的陷阱，就是误以为自己已经有了答案。在人生的道路上，这种想法会让你陷入困境，也会阻碍你成为卓越的领导者。

作为领导者，你必须具备学习、犯错，以及从错误中爬起来的勇气。如果你能认识到不管是什么级别的领导者，都可能会犯错、会跌倒，就能很容易地摆脱自以为是的错误认知。在走到某些阶段时，领导者往往开始认为自己必须是对的，而且人们也希望领导者有正确的答案。组织之所以雇用领导者，是为了定出准确的方向、做出正确的决策。但如果领导者与经理人总活在这种随时都得做对事情的期望之中，就会给自己，以及那些必须和他们共事与共同生活的人，带来很大的问题。请谨记系统思考中的一个原则：“最有威力的系统（人），就是最具弹性的系统（人）。”如果你愿意放弃成为完人，并坦然面对自己并非全能的现实，你就可以建立一种只有真正的领导者才具有的特质了——即在思维与言行中拥有无比的弹性。

领导者的选择：50/50 责任或 100% 责任

你是有选择的——你可以选择口不择言，等到伤害与恶果已经造成时再来处理，或是选择运用遣词用句的力量，激励人们创造了不起的成果。不管是哪一种选择，都有各自的后果。如果你选择前者，就意味着你可以在前期省下时间，这听起来好像挺好，因为你不需要花时间琢磨你想传达的信息，当然也无须为你的话会给别人造成何种影响而伤脑筋，因为你并不把它当一回事。当问题真的出现，如士气低落、出现群体性的负面反应，或是绩效大幅滑落时，你再来处理就好了。但这种做法带来的后患是相当严重的：比起事先预防，你至少得花十倍以上的努力，才能弥补造成的沟通问题。而且在这个过程中，你将会失去许多人才，这些人可能真的离开了公司，也可能已身在曹营心在汉，人们对你的信任也会大打折扣，而团队士气也会跌落到危险的谷底。

然而，如果你选择掌控遣词用句的能力，并且承担你的言语影响他人的责任，就会得到截然不同的回报。你必须在前期投入时间，以避免产生沟通问题。你必须思考要说的每句话，并考虑到别人如何听你说话。每一句话的力量对你来说，都具有全新的意义。是的，你必须在前期多花一点时间，但相对的，你花在修复伤害上的时间将大为减少。读完本书之后，你将拥有足够的武器，去战胜沟通中出现的模糊、混乱、不确定、焦虑、困惑、士气低落，以及绩效不佳。如果你把这本书当做自己的领导者沟通指南，就能发展出强有力的沟通技巧、学会无与伦比的策略，并且掌握沟通的关键原则，学会恰当地说话、正确地决策。

你的选择核心在于，你是否愿意为自己给他人带来的影响负 100% 责任，并且建立一个其他人也能这么做的环境。在英文中，accountability 通常是指“50/50 责任”，即一种各负一半责任的关系。这听起来很合理，但在工作实践中却是行不通的。50/50 责任的做法必须视情况而定，还必须看对方的表现。想想看，如果对方不愿意做他那部分的事，或不愿意负起