

有效沟通常常可简化为一句话：
“我们说什么并不重要，别人听到了什么才最重要。”

管理的阶梯
转型

ENTERPRISE MANAGEMENT

360度高效 沟通技巧

经理人沟通必备

崔佳颖/著

在看电影、读小说的过程中，
轻松掌握管理者的高效沟通技巧

管理的核心——就是沟通

“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”

——彼得·德鲁克 (Peter Drucker)



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管理的阶梯
转型

360度高效 沟通技巧

崔佳颖/著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以电影情景、职场小说等为例，从管理沟通的多个维度入手，具体阐述了企业中高层管理者应该掌握的高效沟通技巧，诸如：沟通前如何运筹帷幄、妙算先胜；沟通中如何“望、闻、问、切”；怎样运用非语言沟通能力打动对方，怎样沟通才能使上下左右的人都满意等。全书案例鲜活生动，语言诙谐幽默，沟通理论平实易懂，对经理人提升沟通技能很有帮助。

图书在版编目（CIP）数据

360 度高效沟通技巧：经理人沟通必备/崔佳颖著. —北京：机械工业出版社，2009. 11

（管理的阶梯·转型）

ISBN 978-7-111-28724-7

I. 3… II. 崔… III. 企业管理—人际关系 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 194024 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：魏小奋 责任编辑：魏小奋 李 宁

责任校对：侯 灵 责任印制：乔 宇

北京机工印刷厂印刷（兴文装订厂装订）

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.75 印张 · 192 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-28724-7

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

前 言

沟通就是实现：你好、我好、大家好

经常为企业进行“经理人沟通技能”方面的培训，发现对于沟通是什么，人们仍然有着这样或那样的误解。例如，有的经理人认为沟通就是说话，是人类本能，无须学习，因此经常苦口婆心、不厌其烦地对下属讲自己的想法，结果却是“说者有心，听者无意”，说了也是白说，没起作用；还有的经理人把沟通看成谈判，认为企业中人与人之间的交流，都是为各自利益进行谈判，因而总是站在下属或客户的对立面进行沟通，结果当然是一输一赢，或是两败俱伤。

其实，沟通与谈判大相径庭。两者之间最大的差异是，谈判往往在于切实的利益之争，是你输我赢的思路，尽管运用的语言方法与沟通很相似，但是沟通的终极目标是双赢、多赢。与谈判相比，沟通更似“得便宜处失便宜，失便宜中得便宜”。看似让步，以他人为主，往往能够实现很好的沟通效果，甚至有时候“沉默是金”，不发一言地倾听也能实现沟通目标。而看似强势，争个你死我活的沟通，往往是逞了一时口舌之强，偏失了沟通的初衷。

在沟通过程中，只有保证了沟通客体满意，才能实现沟通主体的目标。只有你好，才能我好，进而才能保证大家好。沟通应该是以对方为主，只有学会换位思考，才能实现有效沟通。

因此，有效沟通通常简化为一句话：“我们说什么并不重要，别人听到了什么才是重要。”

崔佳颖

目 录

前言

第1章 经理人常见的沟通障碍/1

1.1 “邮件门”事件引发的深思/1

1.2 管理就是沟通/5

1.3 经理人常见的沟通障碍/12

1.3.1 上行沟通障碍——向上沟通没有胆/13

1.3.2 平行沟通障碍——水平沟通没有肺/15

1.3.3 下行沟通障碍——向下沟通没有心/17

情景赏析：《杜拉拉升职记》中的成功沟通/19

自我测试1：经理人沟通技能评定表/21

自我测试2：趣味测试“工作环境中的沟通水平”/25

第2章 沟通前的筹划——知彼更要知己/27

2.1 胸有成竹易沟通/27

2.1.1 了解沟通目标/27

2.1.2 认清自己的个性/29

2.1.3 适合自己个性的沟通策略/33

2.2 多角度了解对方/34

2.2.1 察言观色识人/34

2.2.2 看到对方的积极面/36

2.2.3 针对不同对象的沟通策略/37

2.3 拟订沟通计划——选好时机、选好方式/39

2.3.1 把握沟通时机/39

IV

- 2.3.2 选择沟通方式/40
- 2.4 别让情绪惹了祸/42
 - 2.4.1 辨别自己和他人的情绪/43
 - 2.4.2 学会控制情绪/44
- 测试：自我气质性格测试/45
- 模板：沟通计划表/48

第3章 沟通中的倾听技巧——会听才会说/49

- 3.1 做最有价值的“小金人”/49
- 3.2 学会倾听/51
 - 3.2.1 倾听的内涵/51
 - 3.2.2 消除倾听的障碍/54
- 3.3 倾听的艺术——“望”、“闻”、“问”、“切”/57
 - 3.3.1 “望”/57
 - 3.3.2 “闻”/58
 - 3.3.3 “问”/58
 - 3.3.4 “切”/65
- 3.4 提高倾听能力/65
 - 3.4.1 倾听的五个层次/66
 - 3.4.2 完美倾听的“三部曲”/69
- 自我测试1：倾听技能评价/71
- 自我测试2：倾听习惯自测/72
- 自我测试3：倾听时非语言习惯评估/73
- 影片赏析：《撞车》里的倾听障碍与同理心倾听/74

第4章 沟通中的非语言技巧——此时无声胜有声/80

- 4.1 解读非语言/80
- 4.2 学会看人脸色/82
 - 4.2.1 真笑还是假笑/82

- 4.2.2 眼睛会说话/84
- 4.2.3 揭开表情的面纱/88
- 4.3 体态秘语/91
 - 4.3.1 头部姿势/92
 - 4.3.2 手势/93
 - 4.3.3 站姿/96
 - 4.3.4 坐姿/97
 - 4.3.5 走姿/98
 - 4.3.6 其他姿势/98
- 4.4 说话要听声/103
- 4.5 沟通的环境和距离/104
- 自我测试1: 非语言沟通能力测试/105
- 自我测试2: 你的眼睛运用习惯测试/107
- 自我测试3: 非语言信息含义测试/107
- 影片赏析:《撞车》、《斯通家族》中的非语言沟通/109

第5章 上行沟通技巧——我办事，你放心/113

- 5.1 尊重上司的权威/113
- 5.2 恪尽职守不越位/118
- 5.3 请示汇报有分寸/120
- 5.4 有胆有识受器重/122
- 5.5 患难之交见真情/125
- 5.6 化解上司的误会/127
- 5.7 巧妙应对上司问责/130
- 自我测试1: 你的上行沟通能力/133
- 自我测试2: 你说服上级领导的能力/134
- 影片赏析:《穿普拉达的女王》——引人深思职场
“好下级应该怎么做”/135
- 影片赏析:《金婚》——学习普通百姓的上行沟通技能/137

第6章 下行沟通技巧——做个会沟通的好领导/141

6.1 学会赞美下属/141

6.2 化解员工抱怨/144

6.3 激励的“法宝”/149

6.4 恰当的批评方式/153

6.5 员工离职沟通：再见亦是朋友/157

自我测试1：领导风格自我测试/160

自我测试2：与下级沟通能力自我测试/161

自我测试3：下行沟通的基本规范表/161

影片赏析：《穿普拉达的女王》——下行沟通要认可/164

第7章 平行沟通技巧——礼尚往来/166

7.1 主动表达善意/166

7.2 不旁观，不错位/169

7.3 求同存异建交情/172

7.4 相互补台不拆台/175

影视赏析：《亮剑》——“李云龙与赵刚”刚柔相济，将相和/178

第8章 与客户沟通技巧——诚信为本/182

8.1 说客户想听的/182

8.2 在商不言商/185

8.3 树立良好口碑/188

8.4 学会拒绝/191

影片赏析：《征婚广告》——锲而不舍的销售/193

影片赏析：《乔家大院》——乔致庸买茶交友/195

附录/199

参考文献/205

第1章 经理人常见的沟通障碍

“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”

——萨姆·沃尔顿

“一个人的领导力的体现包括其沟通方式和开放性，表现为经常开诚布公地谈话，并且尊重读者或听众的智商。领导者不会打着企业的旗号说些暧昧不明的话，也不会将坏消息留给别人去传达。他们认为每个员工都有权利了解企业里发生的事情。”

——小路易斯·V. 郭士纳

沟通指人与人之间的信息交流过程，或者说是人们分享信息、思想和情感的任何过程。企业中进行的管理沟通是企业组织及其管理者为了实现组织目标，在履行管理职责、实现管理职能过程中，通过信号、媒介和渠道，有目的地交流观点、信息和情感的行为过程。

尽管人际沟通是一种人类与生俱来的本能，与衣食住行一样是基本需求，但是沟通的有效性却无法得到保障。沟通的效果，往往决定了领导和管理的效果。虽然经理人每天要花大量时间处理与沟通相关的工作，但是在管理活动中发生的沟通，是正面有效，还是产生了负面效果，往往不得而知。

1.1 “邮件门”事件引发的深思

2006年网络上盛传的“邮件门”事件，曾一度引起轩然大波，被称为2006年人力资源界的三大丑闻事件之一。细看事件根源，都是“沟通不当

惹的祸”。

事件回顾：2006年4月7日晚，EMC大中华区总裁陆纯初（Loke, Soon Choo）回办公室取东西，到门口才发现自己没带钥匙。此时，他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆纯初没有联系到瑞贝卡。数小时后，陆纯初还是难抑怒火，于是在4月8日凌晨1点通过内部电子邮件系统用英文给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的谴责信。原文如下：

Rebecca,

I just told you not to assume or take things for granted on Tuesday and you locked me out of my office this evening when all my things are all still in the office because you assume I have my office key on my person.

With immediate effect, you do not leave the office until you have checked with all the managers you support-this is for the lunch hour as well as at end of day, OK?

这封信翻译成中文如下：

瑞贝卡：

我星期二曾告诉过你，想东西、做事情不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。

从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？

英文原信的口气比上述译文要激烈得多。当发送这封邮件时，陆纯初同时传给了公司几位高管。

面对大中华区总裁的责备，两天后，秘书回了更加咄咄逼人的邮件。她在邮件中用“中文”回复。原文如下：

首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如

果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。

其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。

第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就八个小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。

第四，从到 EMC 的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。

第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。

第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。

本来，这封咄咄逼人的回信已经够令人吃惊了，但是瑞贝卡选择了更加过火的做法。她回信的对象选择了“EMC（北京）、EMC（成都）、EMC（广州）、EMC（上海）”。这样一来，EMC 中国公司的所有人都收到了这封邮件。

在瑞贝卡回邮件后不久，这封“女秘书 PK 老板”的火爆邮件被数千外企白领接收和转发，几乎每个人都不止一次收到过邮件，很多人还在邮件上留下诸如“真牛”、“解气”、“骂得好”之类的点评。其中，流传最广的版本居然署名达 1000 多个，而这只是无数转发邮件中的一个而已。

作为“邮件门”事件的直接后果，瑞贝卡很快辞职，然而在事件的后续跟踪中，网络有传言，陆纯初也由于此事件，很快就被 EMC 调离原任。

仔细分析“邮件门”事件，我们可以看到很多值得每位经理人提高警惕的沟通原则：

- 小心“冲动的惩罚”。简单地看上去，这很像是一场“冲动的惩罚”。陆纯初被锁在门外，可见心情很差，气愤情绪高涨，他想到的是发脾气。因此，他才会半夜三更想到要先发邮件去指责“肇事者”。结局很惨，两败俱伤。作为在企业或部门中担当重任的经

理人，尤其不能纵容自己的负面情绪去做事。其实在企业中，类似于此的由于情绪问题而“因小失大”的事件屡见不鲜。正是“一言足以兴邦，一言也足以失天下。”

- 目标决定行为，行为产生后果。作为经理人在组织中进行沟通，首先要冷静地知道自己沟通的目标是什么，然后再去思考要用什么方法进行沟通。例如，“邮件门”中的陆纯初，他发的邮件，更多看到的不是要改进工作，解决问题，提高员工的绩效，而是因为下属的错，使自己受了什么伤害，因此要对对方未来受什么样的处罚。
- 经理人不该主动升级冲突。作为经理人，在遇到对下属工作不满意，甚至与下属之间有冲突时，化解冲突应该是主要目标，而不是升级冲突。作为经理人，陆纯初把邮件转发给人力资源总监和财务总监，让他与秘书瑞贝卡两个人之间的矛盾，扩大到其他高管，这对于瑞贝卡来说，应该是刺激最大的事情。正是秘书看到经理人有扩大事态的起因，才会导致她“以牙还牙，以眼还眼”，用更大的“扩大事态”，进行报复性回复。
- 经理人在选择沟通方式时要慎重。书面沟通，尤其是现在通过网络的书信沟通（如邮件、BBS 留言、博客等）由于其传播速度快，传播范围广，所以更要慎之又慎。书面沟通的特点就是可以反复阅读，因此一旦用书面方式来传播负面信息，其对于信息受信者的伤害将是非常持久，而且巨大的。
- 经理人要学会如何批评下属。心理学有研究表明，当一个人在接受批评时，除前几分钟在听取意见，后面的时间大多用在内心为自己寻找合适的辩解或开脱的理由上。
- 没有好员工，就没有好领导。经理人要明白只有让员工成为好员工，才能使自己成为好领导。所以经理人要懂得去善待下属，尤其是善待为自己提供服务的员工。冰冻三尺，非一日之寒，从秘书的回信中可以看出，这绝对不仅仅是针对一件小事的过激反应，经理人陆纯初与秘书瑞贝卡之间的冲突已经是长期累积出来的恩怨了。

陆纯初发出的邮件，成为引爆秘书长期不满的导火索。

“邮件门”事件给每位经理人提出了一系列令人深思的问题：

- 面对不满意员工的行为，企业经理人应该如何沟通？
- 一旦出现与员工的冲突，企业经理人应该如何处理？
- 面对大量负面信息或是丑闻盛传，企业经理人又能如何挽救？

“邮件门”事件也给每位经理人带来了这样的警示：经理人与下属发生的种种冲突，从更深远的层次上看，经理人的失败更大，损失更大；当企业的失败和损失最大。网络上能查到陆纯初（Loke, Soon Choo）的任职资料：EMC 大中华区总裁，拥有新加坡大学工商管理学位，统管 EMC 设在中国的运营业务。陆纯初在 IT 领域拥有 20 年以上的经验，曾任职于 IBM、西门子、甲骨文公司、具有丰富的高层管理经验。成就一个高管人员，不是一朝一夕之事，既有经理人自己不懈的努力，也有其曾就职的各个企业多年的培养。然而断送一位高管职业生涯的不是重大事件决策，而是一封与秘书的邮件，不可谓不令人可惜。

1.2 管理就是沟通

美国著名未来学家奈斯比特说：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”

管理的核心——就是沟通：

- 从理论与实践来看：实质和核心是沟通。
- 从管理的对象来看：工作指令、规章制度。
- 从管理的主体来看：是活生生的人。
- 从管理的过程来看：是资源整合的过程。
- 从管理的功能来看：组织、指挥、领导、控制。

管理的过程，其实质就是沟通的过程。沟通对于经理人的重要意义通常会用三个 70% 来表述。

(1) 第一个 70%，指的是沟通对于个体尤其管理者个人成功来说，其

重要作用超过70%。

说话是一门重要却往往被人们忽略的艺术。良好的口才，可以让人倾心于你，结交更多的朋友，替你开辟人生之路，让你获得幸福美满。

——戴尔·卡耐基

一个管理者能否在职业发展中获得成功，70%以上靠的是其是否具备了良好的沟通能力。也有人说“学习能力、创新能力、沟通能力”这三大能力被称为要在未来社会中获得成功的三大能力。可见沟通能力的重要作用。

从表 1-1 中可以发现，美国企业的首席执行官与中层管理者在诸多能力上存在差异，其中差异最大的要属第 2 项“视觉的快速和准确性”和第 6 项“说话的流利程度”，而这两项内容恰恰都属于沟通能力范畴。

表 1-1 美国企业管理层智商测评表

测评项目	首席执行官平均分数	中层经理平均分数
1. 数字应用能力	20.1	17.9
2. 视觉的快速和准确性	107.1	88.8
3. 空间形象化	32.7	27.8
4. 数字推理能力	15.1	12.2
5. 语言推理能力	19.5	15.3
6. 说话的流利程度	55.4	45.3
7. 符号推理能力	13.9	10.9
8. 精力	24.3	20.3
9. 个人关系	25.8	27.8
10. 朝气活力	32.7	29.1
11. 对宗教的重视	30.3	34.6

沟通能助人成功

- 只有与人良好的沟通，才能为他人所理解。
- 只有与人良好的沟通，才能得到必要的信息。
- 只有与人良好的沟通，才能获得他人鼎力相助。

根据美国 MAP 管理才能评鉴研究发现（见表 1-2），在被调查的数千名中西方管理者中，中国管理者与西方管理者存在的最主要的管理能力差距就在于沟通能力方面，其中“倾听和组织讯息”能力为最弱。

表 1-2 MAP 管理才能评鉴
（中国管理者在各项能力上的评分）

行政能力 64% （自我工作管理能力）	1. 时间管理与排定 2. 目标与标准设定 75% 3. 计划与安排工作 65%
沟通能力 38% （与人沟通协调能力）	4. 倾听与组织信息 20% 5. 给予明确的信息 6. 获得正确的信息
督导能力 41% （建立工作团队能力）	7. 训练教导与授权 8. 评估部属与绩效 34% 9. 行为规范与智商
认知能力 48% （思考清晰缜密能力）	10. 问题确认与解决 11. 决断与风险衡量 59% 12. 清晰思考与分析 32%

（2）第二个 70%，指的是管理者 70% 以上的时间所做的工作都与沟通相关。

开会、谈判、谈话、作报告是最常见的沟通形式，撰写报告实际上是一种书面沟通的方式，对外各种拜访、约见也都是沟通的表现形式，所以说管理者 70% 以上的时间所做的工作与沟通相关（见表 1-3）。

表 1-3 管理者日常工作时间分配表

	一般经理人	有效的经理人	成功的经理人
传统管理	32%	19%	13%
人力资源管理	20%	26%	11%
内部沟通	29%	44%	28%
社会交往	19%	11%	48%

俗话说，“行为决定结果”。不同的经理人把其时间分配在不同的工作上，进而导致了他们自身职业发展的差异，以及所领导的部门绩效的差异。然而，与一般经理人把大量时间放在传统管理及人事管理方面不同，有效的经理人和成功的经理人，都把大量的时间花在组织内部、外部的沟通方面。有效的经理人，更加关注与员工进行的内部沟通，因此，有效的经理人实现的效果是部门绩效最佳。而成功的经理人，更多关注与上级、平级，以及组织外部各种社会关系进行的交往，因而实现的效果就是自身的职业生涯发展更快，得到最多晋升的机会。可见，不同的选择，不同的行为，会导致不同的结果。值得一提的是，作为经理人，无论是在意自己部门的绩效，还是更加重视自身职业的发展，只要把更多的工作时间花在沟通上，都会产生最大的效果。

(3) 第三个 70%，指的是企业中 70% 以上的障碍来自于沟通不畅。

有调查表明，工作中 70% 以上的障碍是由沟通不畅引起的。例如，企业常见的效率低下的问题，实际上往往是由于有了问题、有了事情后，大家没有沟通或不懂得沟通所引起的。另外，企业里面执行力差、领导力不高的问题，归根到底，都与沟通能力的欠缺有关。

给企业造成最大比例损失的原因，不是技术不精良，不是人手不够多，不是资金不到位，而是企业方方面面的沟通不顺畅。平均来看，沟通不畅给企业造成的损失超过企业总损失的 70%。沟通作为美国商学院的一门必修课，其起因来自于 1990 年 1 月在美国发生的“阿维安卡 52 航班坠机事件”。

“阿维安卡 52 航班坠机事件”回顾

1990 年 1 月 25 日 19:40，阿维安卡 (Avianca) 52 航班飞行在美国新泽西海岸上空 37000 英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列耽搁。20:00，由于严重的交通问题，肯尼迪机场航空交通管理员通知 52 航班的飞行员要求

他们的航班必须在机场上空盘旋待命。20:45, 52航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。虽然机场航空交通管理员收到了这一信息,但在21:24之前,飞机没有被批准降落。在此之前,阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息,而在飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

21:24, 52航班第一次试降,由于飞行高度太低且能见度太差,无法保证安全着陆,试降失败。当肯尼迪机场指示52航班进行第二次试降时,机组乘员再次提到他们的燃料将要用尽,但飞行员却告诉航空交通管理员新分配的飞行跑道“可行”。21:32,飞机的两个引擎失灵,1min后,另外两个引擎也停止了工作,耗尽燃料的52航班于21:34坠毁于长岛,机上73名人员全部遇难。

当调查人员调查了飞机座舱中的磁带并与当事人的航空交通管理员讨论之后,他们发现导致这场悲剧的原因正是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递,又未被充分地接受呢?下面就是管理当局对这一事件进行的深入分析。

首先,飞行员一直说他们“油量不足”,航空交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当航班被延误时,航空交通管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是,如果飞行员发出“燃料危急”的呼声,则航空交通管理员有义务优先为其导航,并尽可能迅速地允许其着陆。一位航空交通管理员指出,“如果飞行员表明情况十分危急,那么我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是,52航班的飞行员从未说过“情况紧急”,所以肯尼迪机场的航空交通管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困难。

其次,52航班飞行员的语调也并未向航空交通管理员传递有关燃料紧急的严重信息。许多航空交通管理员接受过专门训练,可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管52航班的机组成员之间表现出对燃料问题的极大忧虑,但是他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。