



沟通的魅力

——让管理成为艺术

吕国荣 高志坚 编著

沟通不是管理的全部，但是——管理离不开沟通

激情演绎数千万中国管理者最迫切需要掌握的沟通技巧
深刻领悟成为一个有影响力的管理者所需要的沟通秘诀



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

沟通的魅力

——让管理成为艺术

吕国荣 高志坚 编著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

沟通的魅力: 让管理成为艺术 / 吕国荣, 高志坚编著. —北京: 中国电力出版社, 2010.3

ISBN 978-7-5123-0151-1

I. ①沟… II. ①吕… ②高… III. ①企业管理—公共关系学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 031772 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2010年5月第一版 2010年5月北京第一次印刷

700毫米×1000毫米 16开本 9印张 105千字

印数0001—3000册 定价18.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

企业是由人组成的集合体，企业的“企”字由“人”和“止”组成，无“人”则“止”。可见“人”是企业的第一要素！

任何企业和组织都是由形形色色的单个人构成的一个纷繁复杂的人际关系群体，而实现人与人之间交流与维护良好人际关系的主要途径之一就是沟通。

“沟通”已经成为当今最流行、使用频率最高的词汇之一。无论是上下级之间、同事之间，还是与客户之间的有效沟通都变得非常重要。企业中有“两个70%”可以很直观地反映沟通在企业里面的重要性。

第一个70%，是指企业中有70%的时间花在沟通上。开会、谈判、谈话、做报告等是最常见的沟通形式。

第二个70%，是指企业中70%的问题是由于沟通障碍引起的。比如企业常见的效率低下、执行力差、领导力不高问题，归根到底，都与沟通能力的欠缺有关，都是由缺少沟通或不懂得沟通引起的。

当代社会，沟通已经成为各级管理者的必备能力，良好的沟通能力是一个优秀管理人员的必修课。英国管理学家L·威尔德说：“管理者应该具有多种能力，但最基本的能力，就是有效沟通。”对管理者来说，沟通不仅是必要的，更是必须的。

能否有效沟通，决定管理者甚至企业的成败。一个管理者如果具有高超的沟通能力，就很容易给企业带来成功。

沟通是一门艺术、是一种能力，它不是天生具备的，而是一个需要我们后天培养的，需要我们去努力学习的，而看故事学沟通不失为一种行之有效的好方法。本书从管理实际出发，精选了多个精彩的沟通管理故事，这些简洁而寓意深

刻的故事，可能比某些沟通专家所著的专业文章对你更直接，更具有震撼作用和启发意义，能让你在轻松愉快的阅读中，分享到成功沟通者的心得和技巧，深刻领悟沟通的秘诀，轻松成为一个有魅力、有影响力的沟通高手。

本书适合企业管理者、企业培训师、高校教师等相关人士阅读。

编者

2010年3月

目录

CONTENTS ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

★ 前 言

★ 第一章 有效沟通始于倾听 1

1. 没有倾听就没有沟通/2
2. 有倾听才有理解/3
3. 倾听是管理者成功的首要条件/4
4. 最有价值的人，不一定是最能说的人/5
5. 不是说服他人，而是倾听他人/6
6. 不可盲目打断/7
7. 善于倾听和重视来自企业员工的意见和建议/9
8. 鼓励员工多提建议/10
9. 虚心接受谏言/12
10. 重复一次别人的话/13
11. 聆听员工心声并给予反馈/15

★ 第二章 推倒沟通障碍这堵“墙” 17

12. 妙用“餐桌面谈法” /18
13. 索尼公司内部的“求人广告” /19
14. 墨子责骂得意门生/20
15. 猫与狗之间的误会/21

- 16. “通天塔”的半途而废/23
- 17. 阿维安卡51航班的悲剧/24
- 18. 误会/25
- 19. 有效传达命令/26
- 20. 用听得懂的“语言”与员工沟通/28
- 21. 口误偏差/29
- 22. 短四寸的裤子/30
- 23. 别让下属产生错觉/31

★ 第三章 换位思考，让沟通更有说服力 33

- 24. 站在对方的立场思考/34
- 25. 消除上下级间的误解/35
- 26. 体谅员工/36
- 27. 让员工随时了解企业的变化/37
- 28. 媳妇与女儿/39

★ 第四章 保持随时沟通，让授权行之有效 41

- 29. 让员工独当一面/42
- 30. 有效授权始于倾听/43
- 31. 一手放权，一手控制/45
- 32. 学会有技巧地反馈/47
- 33. 让员工领会授权的真实意图/48

★ 第五章 适度的赞美是有效沟通的催化剂 51

- 34. 玛丽·凯的“个人式沟通”制度/52

- 35. 将批评夹在赞美中/53
- 36. 出人意料的结果/54
- 37. 特别电话/55
- 38. 传达“你真棒”艺术/56
- 39. 把胡萝卜做成沙拉/57

★ 第六章 寻找化解冲突的良药

59

- 40. 巧妙化解团队成员之间的冲突/60
- 41. 有效避免组织内部的摩擦与冲突/61
- 42. 给对手的瓜秧浇水/62
- 43. 激发“良性冲突”/63
- 44. 让员工将自己心中的不满发泄出来/64
- 45. 给冲突员工“降降火”/65
- 46. 主动促成员工之间的沟通与交流/66
- 47. 正确面对下级的桀骜不驯/67

★ 第七章 折服人心的说服技巧

71

- 48. 用亲身经历说服员工/72
- 49. 站在对方的角度/73
- 50. 尽量保全下属的面子/75
- 51. 用建议的方式下达命令/76
- 52. 激发自尊的沟通/77
- 53. 骂得狠，收得妙/78
- 54. 船长的心理学/80
- 55. 小和尚赶骡子/81
- 56. 用事实说话，以理服人/82

- 57. 替员工着想，以情动人/83
- 58. 换个角度沟通/85
- 59. 劝服员工换个角度思考/86

★ 第八章 用幽默提升你的管理魅力

89

- 60. 忙得没功夫长个儿/90
- 61. 别让我给烧焦了/91
- 62. 偶尔跟下属斗斗嘴/92
- 63. 谁是“傻瓜”/93
- 64. 赛马的“请假”/94
- 65. 加薪的理由/95
- 66. 没上班的原因/95
- 67. 可以实现从前的梦想/96
- 68. 不得不脱帽/97
- 69. 中国蟑螂/97
- 70. 幽默是软化员工的镇静剂/98
- 71. 幽默帮你解围/99
- 72. 西南航空公司的幽默管理/100

★ 第九章 克制情绪是有效沟通的关键一课

103

- 73. 安慰比惩罚更重要/104
- 74. 驾驭个人情绪，做脾气的主人/105
- 75. 不对下属发泄自己的不满/107
- 76. 坦率地承认自己的错误/108
- 77. 洛克菲勒的沉默/109
- 78. 仔细聆听发怒员工的心声/110

79. 正确处理下属的顶撞/111

★ 第十章 倡导沟通文化，为有效沟通创造环境 113

80. 联想集团的顺畅沟通/114

81. 自上而下的沟通/115

82. 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度/117

83. IBM公司内部沟通渠道/119

84. 把你的点子大声说出来/121

85. 平等交流是企业有效沟通的保证/122

86. 微软用“内部电子邮件系统”把员工的心拴在一起/124

87. 英特尔公司重视内部沟通体系建设/126

88. 西门子公司有效沟通机制/127

89. 打破所有界限，倡导无障碍沟通/129

90. 柯达的建议奖励制度/131

★ 后 记 133

★ 参考文献 134



第一章

有效沟通始于倾听



上帝赐予我们两只耳朵，却只给我们一张嘴，就是让我们多听少说。英国管理学家L·威尔德说：“人际沟通始于聆听，终于回答。”因此，有效的沟通始于倾听。

成功的管理者，从来都会耐心地倾听各方面的声音，并以此来与员工进行有效沟通，从而达到有效的管理。

1. 没有倾听就没有沟通

没有倾听就没有沟通，“倾听”是一名成功的管理者应该具备的最至关重要的素质。但事实表明，大多数管理者不懂得倾听。

本田宗一郎被誉为“20世纪最杰出的管理者”。回忆往事，他常提到一件令其终身难忘的事。

有一次，一位来自美国的技术骨干罗伯特来找本田，当时本田正在自己的办公室休息。罗伯特高兴地把花费了一年心血设计出来的新车型拿给本田看，“总经理，您看，这个车型太棒了，上市后绝对会受到消费者的青睐……”

罗伯特看了看本田，话还没说完就收起了设计图纸。此时正在闭目养神的本田觉得不对劲，急忙抬起头叫了声“罗伯特”，可是罗伯特头也没回就走出了总经理办公室。

第二天，本田为了弄清昨天的事情，亲自邀请罗伯特喝茶。

罗伯特见到本田后，第一句话就是：“尊敬的总经理阁下，我已经买了返回美国的机票，谢谢这两年您对我的关照。”

“啊？这是为什么？”罗伯特看着本田的满脸真诚，便坦言相告：“我离开您的原因是您没有自始至终地认真听我讲话。就在我拿出我的设计前，我提到这个车型的设计很棒，而且还提到车型上市后的前景。我是以它为荣的，但是您当时却没有任何反应，而且还低着头闭着眼睛在休息，我一恼就改变主意了！”

后来，罗伯特拿着自己的设计到了福特汽车公司，受到了高层领导的关注。新车上市后也给本田公司带来了不小的冲击。通过这件事本田宗一郎领悟到“听”的重要性，同时也认识到如果不能自始至终倾听员工讲话

的内容，不能认同员工的心理感受，就可能会失去一位技术骨干，甚至是一个企业。

♡ 沟通心得 ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡

人们在说话或陈述意见时，要求别人认真地倾听他们的话，要求被别人理解，要求他们的思想和见解得到尊重。因此，当别人陈述其观点时，切忌中途打断他们的话，避免使别人处于防范心理状态。在倾听的过程中，信息接收者要给予反馈。真实的信息反馈是形成一种相互信任和充满信心的气氛的必要条件。

一个管理者没有学会倾听的技巧，不知道自己员工想什么，也就谈不上以沟通来激励员工。成功的管理者，从来都会耐心地倾听各方面的声音，并以此来与员工进行有效沟通，从而达到有效的管理。



2. 有倾听才有理解

有这样一位父亲，他常常抱怨：“真搞不懂我那宝贝儿子是怎么想的，他为什么从来都不肯听我说。”

朋友问：“你的意思是说，因为孩子不肯听你说，所以你才不了解他。”

父亲：“对啊。”

朋友再次强调，他依然没有领会。

朋友说：“要了解一个人，应该是你‘听’他‘说’，还是他‘听’你‘说’？”

这位父亲想了许久，回答说：“你说的对，但是我是过来人，我

走的桥比他走的路还多，他为什么就是不听我的话呢？”

♥ 沟通心得 ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥ ♥

这位父亲只是用自己的观点去揣摩儿子的世界，当然不明白儿子的真实想法。因此，要提醒管理者的是，在倾听过程中，不要急于打断说话者或做出决定和反应，而是应该把全部信息了解之后再来做决定，在听完之后，要向讲话的员工表示发自内心的感谢。

3. 倾听是管理者成功的首要条件

倾听别人说话可说是管理者有效沟通的一个重要技巧。众所周知，最成功的管理者，通常也是最佳的倾听者。

“不善于倾听不同的声音，是管理者最大的疏忽。”玛丽·凯在《玛丽·凯谈人的管理》一书中，曾对倾听的影响，作了如此的说明。

玛丽·凯经营的企业能够迅速发展成为拥有20万名美容顾问的化妆品公司，其成功秘诀之一，是她相当地重视每一个人的价值，而且很清楚了解员工真正需要的不是金钱、地位，他们需要的是一位真正能“倾听”他们意见的管理者。因此，她严格要求自己，并且使所有的管理人员铭记这条金科玉律：倾听，是最优先的事，绝对不可轻视倾听的能力。

♡ 沟通心得 ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡

一位擅长倾听的管理者将通过倾听，从同事、下属那里及时获得信息并对其进行思考和评估。有效而准确地倾听信息，将直接影响管理者的决策水平和管理成效。

美国著名的企业家艾柯卡也曾对管理者的倾听有过精辟的论述：“我只盼望能找到一所能够教导人们怎样听别人讲话的学院。毕竟，一位优秀的管理人员需要听到的至少与他所需要说的一样多，许多人不能理解沟通是双方面的。”

从这些企业家的经验之谈中，我们可以看到，倾听是管理者成功的首要条件。

4. 最有价值的人，不一定是最能说的人

一个小国给大国皇帝进贡了三个一模一样的小金人像，金碧辉煌，皇帝十分高兴，但使者想要皇帝判断三个金人像中哪个最有价值。皇帝想了许多办法，请来珠宝匠检查、称重量、看做工，结果都是一模一样的，根本判断不出来。

正当皇帝和大臣们都束手无策的时候，一位隐居的智者托人带出口信，说如果让他看一看金人像，就能分辨出它们的价值来。

皇帝将使者和智者请到大殿，智者将三个金人像仔细看了又看，终于发现每个金人像的耳朵里都有一个小孔。于是，他要了三根很细的银丝，从金人像的耳朵里穿了进去。

插入第一个金人像耳朵里的银丝从另一边耳朵里出来了；插入第二个金人像耳朵里的银丝从嘴巴里钻出来了；而插入第三个金人像耳朵里的银丝则掉进了肚子里，什么响动也没有。智者对皇帝说：“第三个金人像最

有价值。”使者听后默默无语，答案完全正确。

♡ 沟通心得 ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡

这个寓言告诉我们：最有价值的人，不一定是最能说的人。善于倾听，才是管理者最基本的素质。

在企业沟通中，言谈是最直接、最重要和最常见的一种途径，有效的言谈沟通很大程度上取决于倾听。专家指出，作为团体，成员的倾听能力是保持团队有效沟通和旺盛生命力的必要条件；作为个体，要想在团队中获得成功，倾听是基本要求。

“听”是人类的一种基本的内部技能，交流是“听”和“说”的艺术。实际上水平高的管理者，往往是更多地去听别人的话，而不是滔滔不绝地讲给别人听。因此在某种程度上，“听”是管理者在沟通中最重要技巧。

5. 不是说服他人，而是倾听他人

有效沟通的第一原则，不是说服他人，而是倾听他人。一位好的沟通者，是善于询问以及积极倾听他人的意见与感受的。在许多人与人接触以及沟通的机会里，如果我们能随时随地仔细观察并且重视他人情绪上的表现，尤其是在对方行为退缩，默不作声或欲言又止的时候，可用询问的方式引出对方真正的想法，了解对方的立场以及对方的需求、愿望、意见与感受，并且运用积极倾听的方式，来诱导对方发表意见，慢慢就可以清楚了解他人的想法及感受，进而加以引导激励了。

日本松下集团创始人松下幸之助非常善于与员工沟通，尤其善于听员

工的话——好的建议和普通的发牢骚。

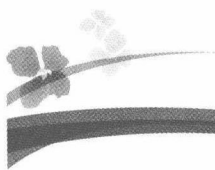
松下幸之助经常问他的下属管理人员：“说说看，你对这件事是怎么考虑的？”“要是你干的话，你会怎么办？”一些年轻的管理人员，开始还不怎么说，但当他们发现董事长非常尊重自己，愿意认真地倾听自己的讲话，而且常常拿笔记下自己的建议时，他们就开始认真发表自己的见解了。

此外，松下幸之助一有时间就要到工厂去转转，一方面便于发现问题，另一方面有利于听取一线工人的意见和建议——而他认为后一点更为重要。当工人向他反映意见时，不管对方有多啰嗦，也不管自己有多忙，他总是认真地倾听，不住地点头表示赞成或肯定。他总是说：“不管谁的话，总有一两句是正确可取的。”

松下的头脑里，从没有“人微言轻”的观念，不管任何时候，他都认真地倾听哪怕是最底层人的正确意见。

♡ 沟通心得 ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡

沟通最难的部分不在于如何把自己的意见、观点说出来，而在于如何听出别人的心声。对于同一件事情，每个人都会有不同的看法，这就是差异性。一个不允许其他不同声音出现的管理者，会变得越来越自我，也加大了他与下属正常交往的难度。因此，卓越的管理者应该做到兼收并蓄，不仅不刻意掩饰自己的缺点，还可以听取别人的意见。这不仅是一种管理艺术，更是一种增强自己实力和完善自己的方法。



6. 不可盲目打断

美国知名主持人林克莱特一天访问一名小朋友，问他说：“你长大后