

# 上司与下属 沟通秘籍

职场下行沟通

钱振波 编著

清华大学出版社

# 上司与下属 沟通秘籍

职场下行沟通

钱振波 编著

清华大学出版社  
北京

# 序言

## PREFACE

在职场中,有一项活动是我们所有的人都无法回避的,那就是必须经常与他人进行沟通。我们都工作在组织中,组织是由各种各样的人组成的。我们每天所从事的工作都是为了有助于实现组织的总体目标,都离不开与组织中或组织外的相关人们进行协调和沟通。我们的事业发展以及职务升迁,除了所必需的专业知识与业务技能以外,更大程度上取决于我们与上级、下级以及与同事的沟通能力。

近些年来,沟通能力的重要性已经被越来越多的职场人士所认识,人们渴望了解如何提高自己的职场沟通能力,并希望在自己遭遇职场沟通问题时,能够方便地找到解答和帮助。顺应这样的需求,越来越多的沟通相关书籍得到出版发行,并受到人们的普遍欢迎。然而,迄今为止在中国国内出版的所有有关沟通的书籍中,还没有一本能够如您手中所捧的这本书那样详尽、具体地描述和讲解职场中各种沟通情形,以及面对各种不同沟通对象时各种沟通方式的含义界定、应用原则、指导思想以及短小实例,而它还只是“职场沟通系列书籍”中的一本。

中央财经大学的钱振波老师在职场沟通教学与研究方面辛勤耕耘多年后,即将陆续编著和出版“职场沟通系列书籍”——《上司与下属沟通秘籍》、《下属与上司沟通秘籍》、《同事间沟通与跨部门沟通秘籍》。该系列书籍中的每一本,在内容安排上都分为四部分:第一部分是职场沟通的基本策略——无论是作为上司,还是作为下属或同事,在职场沟通进行前制定主体策略、客体策略、信息

策略和渠道选择策略都是必须要做的事情,以做到不打无准备之仗;第二部分是职场沟通实务——过往的沟通书籍多注重讲理论,但对实务方面探讨和研究得不够,本系列书籍将十分详尽清楚地介绍职场沟通实务,可直接应用于指导各种职场沟通情形,这是本系列书籍的鲜明特点;第三部分是沟通技巧——倾听、说服、面谈、写作、网络沟通等沟通技巧内容,是职场沟通技能的重要组成;第四部分的主题是职场政治与沟通——我们每个人都无法完全脱离职场政治,这就需要我们了解职场显规则与潜规则,并在此基础上选择适当的职场沟通策略,使自己的职场沟通能够顺应组织政治与文化的要求,帮助自己高效地实现个人职场发展目标。

总之,该系列著作内容翔实、针对性强。虽然是有关职场沟通的系列书籍,但涉及了与沟通紧密相关的人力资源、组织行为学以及领导学等相关知识和理论,有利于读者综合了解职场软技能相关理论知识,并能够理论联系实际地指导自己的职场沟通实践。

相信这部倾注了钱振波老师巨大心血的系列书籍,能够获得广大读者的喜爱,希望更多的职场人士能够从中受益。

清华大学经管学院教授

全国 MBA 教育指导委员会管理沟通课程推广与师资发展负责人

钱小军

2011年10月15日

# 前言

## FOREWORD

职场中,绝大多数人都是在打工,每个人都希望自己打得好、打得成功、打得辉煌,甚至成为打工中的佼佼者乃至“打工皇帝或皇后”。无数的经验或教训都证明,打工的人不仅要有专业及业务能力,而且还要捋顺或搞定很多关系,其中包括上司、下属、同级以及(内)外部客户的关系。上司中有赏识您的,有不待见您的,有对您不冷不热的;下属也是如此,有踏实肯干、积极向上的,有讨好巴结您的,有横眉冷对的,有不远不近的,有想篡权的,也有本事不大脾气不小的;同级更不用说,部门之间自成体系,各自为战,办公室内表面一团和气,暗地里不怀好意、争风吃醋、腥风血雨,挖坑、“埋雷”、射暗箭,防不胜防;客户自不必说,跟您客客气气还算不错的,更多的是需要您陪吃、陪喝、陪玩另加陪笑脸,不但要腿勤、嘴甜、有真东西,而且还要弄出个整体解决方案之类的东西才能让对方满意。所有这些关系的捋顺或搞定都需要您具备很好的沟通能力。

小时候牙牙学语是人生第一次学习并提升沟通能力。今天您的说话能力已经无法适应现代职场的需要,您跟上司、下属、同级常常因为说错话而引起不快,导致误解、关系紧张甚至使事业失败,用错误的沟通方式不可能得到好的结果。现在是您第二次学习并提升沟通能力的时候了,这次不仅需要重塑您的说话能力,更需要提升您的倾听、书面表达、身体语言等多方面的能力,这样才能在沟通时代已经来临的今天左右逢源、游刃有余。

本书分享了很多的沟通经验及实用技能,也提供了可供分析

- 二、演讲 / 42
- 三、会议 / 43
- 四、书面 / 43
- 五、电子邮件 / 43
- 六、电话 / 43
- 七、其他 / 44

## 第二部分 下行沟通实务

### 第五章 命令沟通 / 47

- 一、命令的含义 / 47
- 二、上司下达命令之前的分析 / 47
- 三、命令下达/工作部署 / 49
- 四、如何让下属接受命令 / 52

### 第六章 听取汇报 / 59

- 一、充分运用倾听的技巧,鼓励下属表达意见 / 59
- 二、区分哪儿是事实、哪儿是推断 / 60
- 三、下属汇报工作时常见现象的处理 / 61
- 四、主动听取汇报,适时关注下属的工作过程 / 65
- 五、恰当地给予下属评价 / 66
- 六、统一汇报格式 / 66
- 七、遵守听取汇报的礼仪 / 66

### 第七章 绩效沟通 / 67

- 一、绩效计划的沟通 / 67
- 二、绩效实施过程中的沟通——指导、教导与辅导 / 70
- 三、绩效考核阶段的沟通 / 83
- 四、绩效反馈面谈 / 84

### 第八章 激励沟通 / 91

- 一、目标激励 / 91



# 目录

## CONTENTS

### 第一部分 职场沟通的基本策略

#### 第一章 您的自我准备/上司主体策略 / 3

- 一、自我沟通 / 3
- 二、沟通目标确定 / 23
- 三、沟通形式选择 / 24
- 四、可信度分析 / 26

#### 第二章 了解您的下属 / 28

- 一、他们是谁? 有哪些特点 / 28
- 二、下属需要了解什么 / 33
- 三、下属感觉如何 / 34
- 四、如何激发下属的积极性 / 35

#### 第三章 沟通内容的组织 / 38

- 一、信息组织的结构 / 38
- 二、沟通信息的内容要求 / 39

#### 第四章 沟通渠道的选择 / 42

- 一、面谈 / 42

- 第十四章 留人与辞人的沟通 / 181**
- 一、留人——挽留优秀员工 / 181
  - 二、辞人——辞退员工 / 184

## 第三部分 沟通技能

- 第十五章 倾听 / 193**
- 一、倾听的含义及重要性 / 193
  - 二、听的层次 / 196
  - 三、倾听障碍 / 197
  - 四、有效倾听原则 / 200
  - 五、倾听过程与高效倾听技巧 / 201

- 第十六章 面谈 / 228**
- 一、面谈的含义与类型 / 228
  - 二、面谈的准备 / 229
  - 三、面谈过程 / 230

- 第十七章 演讲 / 233**
- 一、演讲的目的与方式 / 233
  - 二、演讲的准备 / 235
  - 三、有效演讲的策略与方法 / 240

- 第十八章 书面沟通 / 251**
- 一、书面沟通的作用、类型与写作原则 / 251
  - 二、书面沟通的写作过程 / 252
  - 三、常用书面沟通的写作 / 255

- 第十九章 网络沟通 / 269**
- 一、网络沟通的特点与影响 / 269
  - 二、网络沟通工具与技术 / 270



- 二、成就激励与竞争激励 / 91
- 三、认可与荣誉激励 / 94
- 四、赞美激励 / 102
- 五、榜样激励与行为激励 / 117
- 六、激将激励 / 118
- 七、关怀与情感激励 / 121

## 第九章 批评沟通 / 128

- 一、批评的含义 / 128
- 二、批评的原则 / 128
- 三、常用的批评方式 / 135

## 第十章 处理下属抱怨的沟通 / 146

- 一、营造氛围 / 147
- 二、倾听 / 147
- 三、回应 / 149
- 四、行动 / 150

## 第十一章 拒绝的沟通 / 152

- 一、拒绝的原则 / 152
- 二、拒绝的方法 / 152
- 三、拒绝时应注意的问题 / 156

## 第十二章 会议沟通 / 157

- 一、会议筹备 / 157
- 二、会议过程 / 161
- 三、有效组织会议的其他策略 / 163

## 第十三章 冲突的沟通 / 167

- 一、冲突产生的原因、冲突过程与结果 / 167
- 二、冲突处理的策略选择 / 170
- 三、职场冲突的沟通策略 / 173

- 五、自尊心极强感情脆弱的下属 / 344
- 六、性格内向、埋头工作的下属 / 345
- 七、喜欢越权的下属 / 346
- 八、爱挑毛病的下属 / 347
- 九、阳奉阴违、搬弄是非的下属 / 348

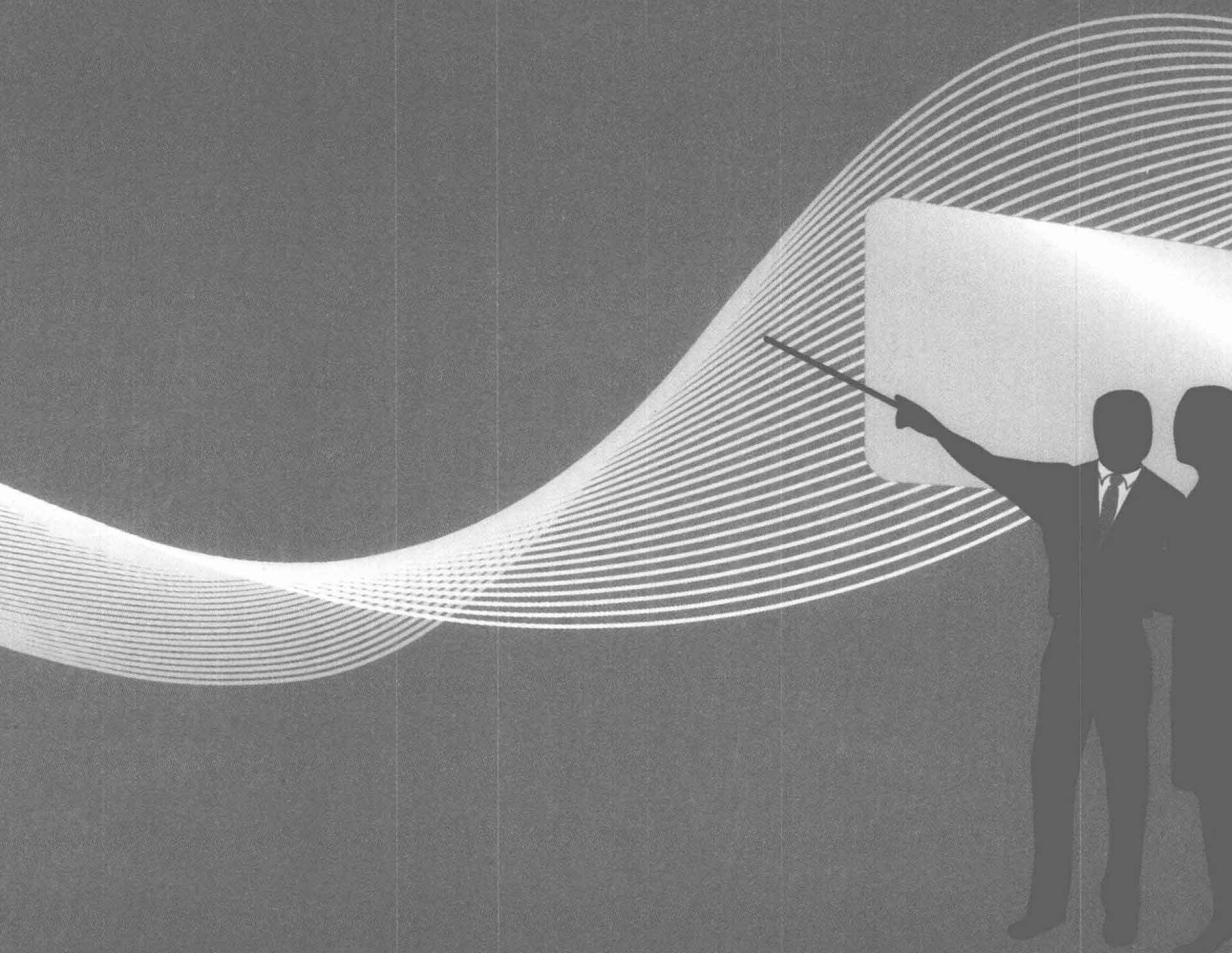
参考文献 / 350

## 第四部分 职场政治与沟通

- 第二十章 职场显规则的引导与沟通 / 281**
- 一、愿景、使命和价值观的引导 / 281
  - 二、组织战略与目标的引导 / 285
  - 三、组织结构方面的引导 / 286
  - 四、制度的引导 / 288
  - 五、重大活动引导与变革的引导 / 289
- 第二十一章 职场潜规则与沟通 / 296**
- 一、职场潜规则 / 297
  - 二、下行沟通潜规则 / 308
- 第二十二章 上司的言语 / 311**
- 一、上司言语的特性 / 311
  - 二、上司不要轻易说出口的话语 / 317
  - 三、上司的非语言表达 / 320
- 第二十三章 树立威信 / 323**
- 一、职权 / 323
  - 二、专家性权力 / 324
  - 三、人格魅力 / 325
  - 四、表达期望,引导下属与自己建立一致性 / 331
  - 五、保持距离与自我信息披露 / 333
- 第二十四章 对不同类型的“问题”下属的管理与沟通 / 338**
- 一、功勋卓著的下属 / 338
  - 二、倚老卖老的下属 / 340
  - 三、推卸责任的下属 / 343
  - 四、不思进取的下属 / 344

第一部分

# 职场沟通的基本策略



人在职场,需要与方方面面的人沟通,本部分主要集中在探讨上司与下属沟通的策略问题。在职场上,上司与下属沟通不同于一般的商务沟通,需要考虑组织架构、管理层次、组织文化、组织伦理、下属特点和具体的管理情境等多个方面。为了获得所期望的下属反应,在与下属沟通之前,上司需要进行策略性思考。这里,主要选取四个相互影响的沟通要素来进行策略性筹划:您的自我准备/上司主体策略、了解您的下属(客体策略)、沟通内容的组织(信息策略)和渠道沟通的选择(渠道策略)。上司可以根据沟通目标来确定相应的职场沟通的基本策略。

# 第一章 您的自我准备/上司主体策略

作为上司,您在与下属沟通前需要做好几点沟通前的准备,具体包括自我沟通、沟通目标确定、沟通形式选择以及可信度分析等。

## 一、自我沟通

自我沟通是指为了某种目标与自己进行信息、知识和情感交流的过程,通过自我思考、反省、评价、控制来调整自己,达到说服自己的目的。在这个过程中,您既是信息发送者,又是信息接收者,自行发出信息,自行传递,自我接收、理解并说服自己。

《孙子兵法》有云:知己知彼,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,不知己,每战必殆。这种说法也适用于职场沟通,在认识沟通对象(下属)之前首先进行自我认识与沟通。“要说服他人,首先要说服自己。”说服自己需要倾听内心的声音,上司进行自我沟通是与下属成功沟通的前提。比如,要使下属从工作本身找到价值、意义和乐趣,上司就应该先从内心说服自己认同工作的价值,赋予工作意义,这个过程就是自我沟通。自我沟通技能的开发与提升是上司进行成功管理的基本条件,目的是以自我的内在沟通来解决现实的外在问题。

### (一) 自我沟通的特点

自我沟通与一般人际沟通有相似之处,但也有其自身的独特性,具体有以下几点:

(1) 自我沟通的目的在于说服自己,之后才是与他人沟通,说服他人。当自我出现原来认知与现实外部需求发生冲突时,会进行自我沟通。

(2) 沟通者和沟通对象的同一性。在自我沟通中,沟通的主体和客体都是“我”本身,“我”同时承担信息的编码和解码功能。

(3) 沟通过程中的反馈来自“我”本身。信息的输出、接收、反应和反馈几乎同时进行,没有明显的时间间隔。

(4) 沟通的媒体也是“我”本身。沟通渠道可以是语言(自言自语)、文字(日记、随感等),也可以是自我心理暗示。

自我沟通过程中的反应和反馈是先后或同时发生的,其过程表现为自我的原来认知与外部现实需求或要求发生冲突并加以解决的情形。个体经过长期的成长和学习,在自我心中形成了关于自己、别人、组织以及周围世界每个层面的假设、形象和故事,形成了认识事物的价值观、方法和习惯。当个体面对一个人或一件事时,会根据自己对客体(人或事物)的先验判断来制定相应的对策和措施,一旦自身的评价或判断与外部的要求发生矛盾时,就出现了冲突。这种冲突会导致个体出现烦躁、不安、反感、恐慌等心理,并进一步采取抵触的态度和行为。美国社会心理学家 L. 费斯廷格据此提出了认知不协调理论,他认为,个体认知不协调的程度取决于不协调要素对于主体重要性和这种要素的多少。从沟通过程来说,个体要想解决冲突,使自己的心态得到修复,除了采取外在的方式外,对自我沟通而言,就是要不断说服自己,改变相关认识,调整自己的判断标准、价值观或处理问题的方式。个体面对冲突时的表现是反应,对冲突解决的过程及结果是反馈,而成功的自我沟通要求个体进行良性的反馈。

自我沟通与人际沟通相似,自我沟通也会有受众策略、信息组织策略、媒体策略等。自我认识的过程是对自我进行解析,就是受众策略;而通过学习寻找依据或道理进行自我说服是信息组织策略,这些信息可能来自自身思考、他人经验或书本知识,也可能来自文化传统或宗教信仰中的启示或教导。媒体策略则是根据自身特点选择相应的沟通渠道,如有的人喜欢写日记,有的人喜欢看书,有的人喜欢思考,有宗教信仰的人希望通过祷告来表达自己的情感或疏解压力。各种方式对不同的个体来说都是最佳的。

## (二) 自我沟通技能的提升

自我发展的过程可以分为三个阶段:认识自我、提升自我和超越自我。与自我发展过程相适应,人的自我沟通技能的提升也是一个认识自我、提升自我和超越自我的过程。

### 1. 认识自我

认识自我是个体对自己(生理、心理、社会活动和整个主观世界)以及自己同周围事物关系的认识,是一个人对自己存在的察觉,进而认识自己的一切。

自我认识有三个层次:物质自我、社会自我、精神自我。物质自我是主体对自己的身体、仪表、家庭等方面的认识;社会自我是主体对自己在社会活动中的地位、名誉、财产以及与他人相互关系的认识;精神自我是主体对自己的智慧能

力、道德水准等内在素质的认识。这些认识包含在个体的自我观察、自我体验、自我感知、自我评价等活动中,形成自我概念(我是谁)、自我价值(主要由个人对自己的能力的知觉/评价或他人对自己的能力的知觉/评价所决定)、自我知识(过去的经历)和自我角色(身份)与社会认同。无论是古希腊的格言“认识你自己”,还是中国的格言“人贵有自知之明”,都强调了自我认识的重要性。而老子的“知人者智,自知者明”更是要求管理者应该对自身进行清醒的认识。作为管理者,可以通过以下几方面来认识自我:

#### 1) 客观审视自己的动机

心理学家认为,动机是由人的需要引起的个体行为倾向,人有需要,引致动机,从而产生行为。心理学家麦克利兰将人的动机划分为三种类型,即成就动机型、交往动机型和权力动机型。

(1) 成就动机型。一个人如果具备了下述特点,他就是成就动机型的人:为自己确立具体的、可以衡量的目标或标准,并在工作中向着目标努力,直到实现目标。总想做得更好,或比自己过去做得更好,或是比其他人做得更好,或是要突破现行的标准。

成就动机型的人对于下一次挑战,从不会放弃,其满足感来自于他已经实现的目标。

(2) 交往动机型。交往动机型的人看重友情和真诚的同事关系,令他感到愉快的是能有一种和谐的,既有付出,又有收获的轻松的工作氛围。交往的需要驱使他写很多的信,打很多电话,花很多时间与同事沟通。

(3) 权力动机型。权力动机型的人对工作负责,具有很强的权力欲。瞄准权力,以便使自己凡事做主,决定自己和他人的命运。渴望一种权威作为自己权力的象征。交流中果断行事,而且在大多数的交流场合能够影响他人。

#### 2) 自我管理风格(行为风格)

心理学家荣格根据信息处理风格的不同将人划分为四种类型,即思考型、感觉型、直觉型和知觉型。

(1) 思考型。思考型的人思路非常清晰,富有条理性,善于分析和领会事物的本质,也善于运用事实和数据进行系统的分析和研究。

(2) 感觉型。感觉型的人具有以下特点:基于个人的价值观和判断能力来对待事物,而不是在充分权衡利弊的基础上再对问题表示赞成或反对;温和、开朗、善交际,能与人友好交往;在团队中善于处理关系,商谈事情,做出决策。

(3) 直觉型。直觉型的人具有以下特点:具有丰富的想象力,能够提出创造性的想法;凭直觉、预感和可能性做事,对自己的第一感觉有很强的自信心;善



于做长期的计划,进行创造性的写作和产生新思想。

(4) 知觉型。知觉型的人具有以下特点:喜欢实事求是;精力充沛、富于实践,善于行动,不善言辞;处理问题当机立断;善于发起一个活动,签订协议,调节纠纷,将理想转化为行动。

### 3) 多角度的自我认识的内容

约·哈里窗非常清晰地揭示出个体在认识自我的过程中存在偏差。如图 1-1 所示。

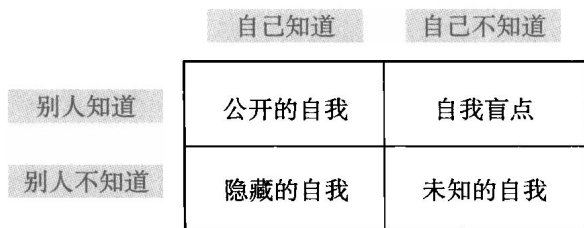


图 1-1 约·哈里窗图示

约·哈里窗是由约瑟夫·卢夫特和哈里·英格姆提出的用于个体改进沟通的方法,它将人的心灵想象成一扇窗,其中的四个区域分别代表个体特征中与沟通有关的部分。约·哈里窗揭示了个体进行沟通和信息处理的方式,它有助于个体认识自己,以减少知觉偏差。

**第一扇窗:公开的自我。**这个区域包括个体和他人都知道的有关自己的信息,是从直接的反馈和公开场合得到的,在此区域双方不存在沟通障碍。一般来说,公开区域越大,工作关系越趋向于高回报和高效率。但如果是防御性氛围很强的单位,过分自我暴露对自我会造成不利的影响或伤害。

**第二扇窗:隐藏的自我。**这个区域包括所有个体知道但他人不知道的信息。在职场中,个体由于同事对工作关系存在偏见,或者考虑到个人的发展计划,或者害怕遭人嘲笑以及刁难、报复,因此不与他人分享某些信息。个体如果过分自我封闭,会将人拒于千里之外。

**第三扇窗:自我盲点。**这个区域包括他人知道自己却茫然不知的信息。比如,个体在紧张时常出现的习惯动作别人看得很清楚,自己却察觉不到;再比如,他人对个体的办事风格、沟通能力的评价通常不会告诉个体。

**第四扇窗:未知的自我。**这个区域包括个体和他人都不知道的信息。有时这只是些被遗忘的内容,其他时候则代表被个体压抑的信息,当然,也有些是自我无法探知的“盲区”。每个人通常都有非常多的未知,它可能会通过做梦、催眠、设计测试等得以显示出来。这部分也可认为是具有潜力和创造力的领域,