

成功
经理人
书系

The Seven
Deadly Skills of
Communicating

沟通七绝招

[美] 罗斯·杰伊(Ros Jay)◎著

路文勇◎译

·成功经理人书系·



沟通七绝招

The Seven Deadly Skills of Communicating

[美] 罗斯·杰伊 著
(Ros Jay)
路文勇 译

社会科学文献出版社

Social Sciences Documentation Publishing House

沟通七绝招

·成功经理人书系·

The Seven Deadly Skills of Communicating

著 者 / [美] 罗斯·杰伊 (Ros Jay)

译 者 / 路文勇

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssdph.com.cn>

责任部门 / 财经与管理图书事业部

(010) 65286768

项目经理 / 周 丽 王莉莉

责任编辑 / 屠敏珠

文稿编辑 / 孙振远

责任校对 / 闫晓琦

责任印制 / 同 非

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 客户服务中心

(010) 65285539

法律顾问 / 北京建元律师事务所

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 北京四季青印刷厂

开 本 / 880×1230 毫米 1/32 开

印 张 / 9

字 数 / 159 千字

版 次 / 2003 年 12 月第 1 版

印 次 / 2003 年 12 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80190-088-X/F·053

著作权合同 / 图字 01-2003-5224 号

登 记 号

定 价 / 18.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社客户服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

沟通七绝招/[美]罗斯·杰伊著;路文勇译. —北京:社会科学文献出版社,2003.12

(成功经理人书系)

ISBN 7-80190-088-X

I.沟... II.①罗...②路... III.人间交往—通俗读物 IV.C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 079655 号

Ros Jay

The Seven Deadly Skills of Communicating

EISBN: 1 - 86152 - 373 - 4

Copyright (c) 1999 by International Thomson Business Press, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved. 本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有，盗印必究。

Social Sciences Documentation Publishing House is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权社会科学文献出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981 - 254 - 140 - 3

前 言

你不可能不与员工进行沟通，即使你没有直接与他们交谈，你也在不知不觉地向他们传达某些信息。例如，如果你把某条消息当成秘密而不告诉你的雇员，那么你这样做传达给他们的信息就是，在这件事上你不信任他们。如果某个公司或部门的沟通渠道很不畅通，就会导致员工士气低落，进而产生抵触情绪。这将会导致生产效率低下，员工频频跳槽。与高层管理人员进行有效的沟通同样重要，只有这样，才能说服他们提供使你的部门获得成功所需的全部帮助。

你完全可以控制传达给机构内部其他人员的那些有意和无意的信息。通过传达正确的信息，并且选择正确的媒介来传达这种信息，你就可以创造一种良好的工作气氛，使员工心情更愉快、更有动力，生产效率也更高。这对你的部门或公司的发展能够起到一种非常积极的促进作用，能使你更轻松地完成管理人员的工作，而且将带来更多的回报，当然，更不用说这会反映出你卓越的

管理才能。

本书逐一阐述了在机构内部进行良好沟通的 7 项核心技能，应用这些技能可以确保所有员工实现较高的生产效率。

1. 培养组织人格；
2. 书面沟通；
3. 口头沟通；
4. 与高层管理人员进行沟通；
5. 与工作团队进行沟通；
6. 与个人进行沟通；
7. 在压力下进行沟通。

为什么沟通很重要？

你与员工进行沟通的途径是否确实非常重要呢？如果你把本书讲述的所有技能都付诸实施，那么，你是否能发现一些变化呢？答案是毋庸置疑的。员工的忠诚和主动性肯定会得到极大提高，从而带动生产率的提高。良好的沟通会使每个人受益，其中包括：

 **整个组织。**良好的沟通会使员工增强主动性并提高生产效率，从而增强员工对公司的忠诚度，降低跳槽率。

 **管理人员。**如果经常能够与部门经理和高层管理人员进行有效的沟通，使他们获得真实的信息，那么管理人员工作起来效率就会更高，因为他们的观点能够得到别人的理解，而且能够得到自己所需的支持。同理，如果管理人员能够理解团队成员的观点和感受，那么他们就能够更好地帮助员工发挥最大潜力。

 **部门或团队。**如果团队能够及时获得与其相关的所有信息，那么它工作起来就会更有效率，而且能够预测到需要做出哪些改动来迎合机构中其他部门的进展情况。

 **员工个人。**如果员工能够得到确切的信息，而且他们的意见和观点得到了尊重，那么他们就会感到管理人员信任自己，而且认为自己很重要。同样，如果你什么事都瞒着员工，那么他们就会认为你根本不在乎他们的感受。良好的沟通能够促进员工的主动性，使他们对公司更加忠诚，更热爱本职工作，喜欢自己的机构，而且愿意为它工作更长时间。

“沟通”一词来源于“分享”这个拉丁语词汇。进行沟通时需要特别注意的问题是，沟通必须是互相分享，必须是双向的，这样沟通才能有效。良好的沟通不仅仅是倾诉，倾听同样重要。你给员工提供了多少信息并不是最重要的，或者说你传达这些信息的效果如何也不是最重要的。如果他们不能对此做出回应，那么你就没能

建立起沟通渠道，而仅仅是一个信息渠道而已。有一句话经典地描述了那些沟通状况很糟糕的大公司的情况：信息通过一系列过滤器从下层传递到上层，而命令则通过一系列高音喇叭从上层传达到下层。

必须做到让员工做出回应、进行评论，并且无拘无束地向你提供信息。这会使他们感到自己对公司的发 展投入了精力、热情，自己在公司中的地位不是无足轻重的。对决策程序做出贡献会使人们感到自己对公司的决策拥有一种共同的责任感。如果员工具备了这种责任感，他们就会更积极、更主动地执行一项决策。

你想说些什么？

在你能够与他人进行沟通之前，你肯定有些什么话要说，要传达给员工一些信息。那么，你应该给员工提供哪种类型的信息呢？你要相信，他们迟早都会发现事情的真相。如果你不告诉员工实情，那么，他们就会自己去编造答案，这是人类的本性。而且他们虚构出来的情况可能远远比你没有告诉他们的简单事实更跌宕起伏、更无中生有，可能更吓人。故作神秘和遮遮掩掩是助长小道消息泛滥的养分。当然，有些信息的确需要保密。但是，即便如此，所有的公司向员工传达的信息也不是太多了，而是太少了。

谣传是解决问题的线索。只有一个办法可以扼杀谣传，那就是，告诉你的员工他们感兴趣的每件事，这样，他们就不会再有猜测的余地了。他们清清楚楚地知道公司是不是正计划搬到新的办公地点，因为你已经告诉过他们了，这样一来，传播谣言还有什么用呢？你也许无法阻止他们议论财务主管是怀孕了还是体重增加了，但是，你可以阻止他们传播那些与公司的重大变化或进展有关的小道消息，这些小道消息有百害而无一利。

另一方面，如果所涉及的事情是他们私下经常讨论的问题，或者说他们知道这个问题很重要，那么，他们显然希望了解这件事。如果员工知道了自己所关心的问题，那么，他们就不会再去传播小道消息。因此，你的出发点应该是让你的员工知道每件事。这条原则有两个例外：确实需要保密的信息和那些鸡毛蒜皮、无需浪费时间的信息。

确实需要保密的信息

当然，确实有些事情不能让员工知道，但是绝大多数机构将这条原则的应用范围扩展得太宽了。假设你正在考虑扩大办公面积，为此要搬到新的地方去。很多公司对这种信息都采取保密态度，直到找到新的办公地点，并且已经基本上就哪些部门将搬迁做出决定之后才会公

布这条消息。为什么这样做呢？为什么不告诉你的员工，你已经决定扩大办公面积，而且你正在寻找合适的地点呢？告诉他们你还没有就哪些事情做出决定，这样他们就不会猜测你已经做出了决定。但不要什么都不告诉他们。告诉他们你希望能在6~12个月内搬迁，告诉他们哪些部门搬迁要取决于新的办公场地。

让他们提出问题，这样你才会知道他们最关心的是哪些问题，这对你选择新的办公场所很有帮助。也许他们最关心的是距离的远近，或者你是否在寻找设施更加完善的办公场所，或许你只是想扩大办公面积。也许他们关心的是客户服务部门和财务部门应该在同一个办公地点。如果这些因素会对员工的主动性产生影响，那么，你现在就应该对此有所了解。但是如果你想对整件事保密，那么你永远都无法获得这些信息，而且你也不可能保住这个秘密。

但是，有些事情是不应该让所有人都知道的。这些事情分为两类：个人信息和商业信息。涉及个人秘密的，例如，某某员工是同性恋，某某员工精神失常，某某员工不是去度假而是去做堕胎手术。很显然，你不应该传播这类消息。商业秘密是指，如果这些信息传到客户或竞争对手那里的话，就会对企业造成损害。

不过，在你决定不告诉员工某些信息或者暂时不告诉他们某些信息时，你要确保自己有充足的理由。如果

可能，告诉他们一部分信息，并且让他们知道你为什么不能告诉他们剩下的信息。假设你正计划抢在竞争对手前面投放一条新的生产线，那么，你的企业肯定会有很多与投产有关的秘密计划，而且会为此重新组织生产规划。员工肯定会感觉到要发生什么事情了。那么，告诉他们。关键的一条原则是，如果他们能够从其他地方——报纸、客户、谣传或任何其他途径——得到这条消息，那么你要确保他们首先是从你这里得到这个消息的。如果你认为应该对消息保密，那么你就要保证它的机密性，甚至连小道消息都不能有。一旦有了谣传，那么你就要告诉员工尽可能多的消息。例如：我们正在准备一种令人兴奋的新产品，它将使我们的竞争对手被彻底击败，但是，在新产品投放市场之前，我们绝对不能让他们知道。我非常愿意告诉你们全部真相，但是，如果消息被我们的竞争对手得到，那对我们本来应该能够得到的利润将是致命的打击。此外，你们所有人在理论上都将被怀疑泄露了机密，这是不公平的。因此，我们目前只是告诉了那些相关人员，但我们会在我们认为合适的时机尽快让你们知道这个秘密。

不值得花费时间的微不足道的信息

你完全有理由把任何事都告诉你的员工，但是，如

果你连每一件鸡毛蒜皮的事都要跟他们讨论，那你就不用做其他任何工作了。你应该让员工知道影响他们和他们的工作的每一件事，而且你要记住，他们也可能由于某件事而受到心理影响。如果你准备解雇另外一个部门的员工，尽管这也许不会对其他部门的工作造成直接影响，但是，其他部门的员工也一定会暗自嘀咕：接下来是不是该轮到自己了。你也许认为这不是什么了不起的事情，因为你知道他们不会受到影响，但除非你告诉他们，否则他们是不会知道的。

如果你能够让你的员工知道尽可能多的事情，那么你就会在很多方面受益。我们已经说过，这样会提高主动性、忠诚度，并因此提高生产率，还会降低员工的跳槽率。它还有助于扼杀谣传。另外一个好处是，你告诉员工的越多，他们就越不可能相信自己听到的任何传言。如果有人说：“嗨！猜猜我刚刚听到了什么？有一家管理咨询公司的人员刚到我们公司，显然我们公司正在向他们咨询部门重组的问题。”可能的回答是：“胡说八道！如果真是那样的话，公司早就告诉我们了。”如果你的员工相信你会告诉他们你可以告诉他们的每件事，那么，他们就会用怀疑的眼光看待那些不太可靠的消息。如果你的员工对每一条小道消息都深信不疑，那么，要怪就只能怪你自己了。

此外，你还应该做到尽早发布信息。例如，也许某

个部门的某个员工曾被要求给管理顾问打印一封信，因此，不管你做什么，关于你正在邀请这些管理顾问的消息都会不胫而走。每个人希望得到回答的第一个问题是“为什么？”因此，你要保证在他们自己编造出答案之前给予他们正确答案。

另外一个重要原则是：你永远都不应该向员工说谎，这就像那个“狼来了”的故事。为什么他们应该再次相信你？如果你的员工不相信某些信息，那还不如根本不告诉他们任何信息。人们的记忆会保留很长时间。假设你告诉他们，虽然公司效益不好，但这并不意味着减少工作岗位，然而，6个月后，你裁减了一部分岗位。5年后，如果你告诉他们虽然公司效益很差，但这并不意味着裁员，他们肯定不会再相信你了，因为他们没有忘记5年前的事。相反，他们会无视你的话，并且继续散布小道消息，而且使士气一蹶不振。

小 结

有效的沟通对机构中的每个人都很重要，并且会：

 减少小道消息；

 增强主动性；

- 👁️ 提高生产率；
- 👁️ 增强员工的忠诚度；
- 👁️ 降低员工跳槽率。

你应该让员工知道对他们或他们的工作产生影响的每一件事，除了：

1. 确实必须保密的信息；
2. 对你的员工和你自己而言都是极其微不足道的信息，否则只能徒劳地浪费时间。

当你向员工传达信息时，你应该：

- 👁️ 告诉他们尽可能多的信息；
- 👁️ 尽早向他们传达信息；
- 👁️ 永远不向他们说谎。

目 录

前 言	1
1 第一绝招 培养组织人格	1
2 第二绝招 书面沟通	33
3 第三绝招 口头沟通	69
4 第四绝招 与高层管理人员进行沟通	103
5 第五绝招 与团队进行沟通	149
6 第六绝招 与个人进行沟通	183
7 第七绝招 在压力下进行沟通	221
索 引	250

1 第一绝招 培养组织人格

**The First Deadly Skill
Developing a Corporate
Personality**