

听不懂 领导讲话

骐羽◎著

听不懂领导的讲话，你怎么能说话上道，做事靠谱？
领导的讲话虽不是“指挥棒”，但绝对是做事的方向。

你就默默 干到老

领导嘴里没“废话”，最好竖起耳朵，细细品。
听不懂领导的顺口话，你永远只能重复笨拙的自己。

大家都在
偷偷学，
你还在等什么？

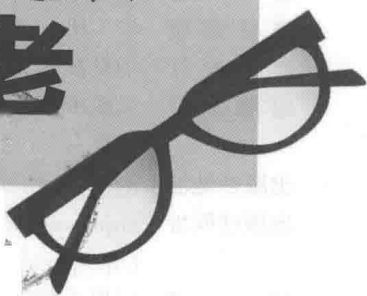


江苏人民出版社

听不懂 领导讲话

骐羽◎著

你就默默 干到老



江苏人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

听不懂领导讲话, 你就默默干到老 / 骐羽著. -- 南京:
江苏人民出版社, 2014.6

ISBN 978-7-214-13221-5

I. ①听… II. ①骐… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 137526 号

书 名 听不懂领导讲话, 你就默默干到老

著 者 骐 羽

责任编辑 朱 超 石 路

装帧设计 华夏视觉

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.book-wind.com>

<http://jsrmcbs.tmall.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

版式设计 张文艺

印 刷 北京中印联印务有限公司

开 本 720 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 16.5

字 数 262 千字

版 次 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-13221-5

定 价 35.00 元



渴望成功的心

本书不仅讲“听”，更是讲其背后之道。“听”是沟通中最首要的问题，由此还能延伸出很多外延，用老子的观点看，是由我及他、及宇宙的道理。在整个沟通过程中，看似以“我”为主，实则需要先放空“我”再聆听“他人”，例如碗、茶盅、房子都是以空为用，达到有和无的统一。在这本书里，在常规的沟通方法之外，读者还能体会到“听”在沟通中的重要性，体会到超越这些之上的精妙——所谓仁者见仁智者见智，取决于每个人的悟性。

骐羽是一个有慧心的作者，她植根传统，升华总结出“听”的文化和技巧。我和她共事多年，共同见证了所属行业的腾飞，也目睹了她将传统文化、现代管理和沟通理念融会贯通的过程。由于工作关系，她时常与咨询方、客户方打交道，她洞彻“听道”，运用聆听的技巧，成为了一名最受人欢迎的客户总监。充满灵性的文字与干练的职业风格相结合恐怕唯她才有。大家可以分享用她的文艺素养和多年工作经验共同酿造的醇香美酒。她请我来写序，我就简单说说这些年我在职场的一些心得：

居善地，与善仁，事善能——

选择适合自己的场

进入职场，你的选择比努力更重要。俗话说：“男怕入错行，女怕嫁错郎。”一个人不论是刚刚毕业选择工作时，还是工作不满意准备跳槽时，都要充分想好几件事：这个行业未来发展的前景怎么样？这家公司怎么样？老板是什么样的人？身边配合的人怎么样？自己都准备好了吗？以上几个问题都能回答OK时，那就不要犹豫，选择进入这个行业，加入这家公司，跟定这个老板，干好这个岗位，轰轰烈烈地投身进去，闯出自己的一片天地。

学而时习，处处有师——

工作是个人继续学习的一种方式

从小学到大学，接受教育；参加培训，提升技能；念MBA、学习、联系……人们一直在不停地学习有用的知识。职场是人在社会上最大的一所学校，成绩体现在通过工作培养出来的综合能力上。用就是最大的培养。公司能用你，就是在培养你，这是你学习成长的最好平台。

天道酬勤，舍得付出——

保持知足宁静的纯洁天性

趋利避害的本能驱使人不自觉地“少干点，多拿点”。确定工资时，锱铢必较，尽量让自己高一点；在做预算时，讨价还价，目标尽量定得低一点。既想拿更多的钱，当更大的官，同时又逃避面对更大的困难和接受更高的目标，这很矛盾。在这个问题上纠结的人要分外小心了。不肯吃亏的人，老天爷不会让他习惯性地占便宜。孔夫子说过，依照个人利益行事，就容易招来别人的怨恨。只在自己的利益安全线内运行的人，不会有太大的出息。

资源不是问题——

动静变化，至极而转

有人会说，人家父亲厉害，有关系、有家底、有背景，我怎么和他竞争？举个例子，刘阿斗的父亲是刘备，称汉室正统，三顾茅庐得助手诸葛亮，建立蜀国。这么好的资源、背景，结果怎么样？国被灭了还乐不思蜀，富二代的梦也随之灭了。所以，资源不是问题。

基础不是问题——

无就是有

有人会说，我啥也没有，怎么参与竞争？再举个例子，朱重八原来是化缘的僧人，后来是当了皇帝的朱元璋。朱元璋成功的关键总结一下就是无为、无牵挂和无畏，他努力从无迈向有，这个过程不能忽视。他这种跨行业的乾坤大挪移，也给那些在新的困难面前不敢迎头而上的人上了最好的一课。所以，基础不是问题。

关系不是问题——

不患不识人，患人不识

有人会说，我和领导同事的关系不太好，恐怕发展受限制。再举个例子：小兰子。进入清宫，嫁给了皇帝。一查家谱，此女竟然是爱新觉罗家族的世代仇敌——叶赫那拉的后代！哪一个当权者愿意让仇人或者仇家的后人爬到自己头上？未来肯定没戏。结果呢？小兰子凭借心计和机遇成了老佛爷，为爱新觉罗家的江山社稷送了终。让皇帝老公和整个朝廷逐渐认同她，这并不是一件简单的事情。抛开前仇不说，当时的小兰子是自己命运的主宰。所以，关系不是问题。

到底是什么东西在作怪，在充当那只看不见的手？我想，

应该是一颗渴望成功的心。拥有了这颗渴望成功的心，人就会盯住新的机会，自动设定目标，并寻求有效的手段达成好的结果。

修炼自己那颗渴望成功的心。

综上所述，要在职场上取得成功必须做到四件事：

1. 选择好方向。
2. 不停地学习。
3. 要舍得付出。
4. 最主要的是修炼一颗渴望成功的心。

这本书就是你学习、修炼自己的好机会！请将目光停留在这充满灵性的文字上，让思想展开翅膀，充分汲取古今中外的养分，塑造美好人生！

现代牧业（集团）股份有限公司
运营总经理 韩春林

第一章

和领导打交道的第一堂必修课：倾听

听到≠听懂：你的倾听有效吗？	003
听懂就是节省领导的时间	007
有效倾听是打开职场上升通道的秘诀	010
良好的倾听是对领导的尊重	012
会听，才会执行	016
先听后说，倾听比说服更重要	019

第二章

听领导说话的必备心态

从容地听：领导也是普通人	023
诚心地听：对领导表现出应有的尊重	026
全面地听：不要漏掉领导谈话的重点	029
一切都是为了工作：不要对领导心存偏见	033
假如你是领导：换位思考去倾听	037
与领导为善：对领导的讲话不能抵触	041
学做灭火器：领导发火很正常	044
先听领导倒苦水，再听领导说精髓	047

第三章

如何正确理解领导的话

听懂领导的肢体语言	053
根据时间和场合领会领导的话	058

领导性格决定说话风格	063
领导批示后，仍要动脑“听”纸外之言	069
听懂领导含蓄的期望，把握进步机会	072
弦外之音认真听，做领导的贴心人	079
听懂领导的“随口话”	082
与领导秘书多交流：全面了解你的领导	087

第四章

领导讲话的几种特殊情境分析

充分理解领导一反常态的嘘寒问暖	093
领导一言不发意味着什么	096
表扬的潜在意义	099
领导为什么会先赞后贬	103
学会理解领导的当众批评	107
领导的背后表扬	111
听懂最难懂的话：领会领导的无声指令	114
别只听自己想听的，要听领导想表达的	117
领导征询意见的潜台词	120
领导为什么会越级指挥	125
迟疑不决是领导无言的否定	128

第五章

听领导讲话的回应技巧

谨慎回应，完成听的互动	133
得体微笑，化解听的误会	137
下属情绪饱满，领导才会畅所欲言	140
没有反馈的倾听是最糟糕的倾听	144

崇拜地倾听：领导也希望被欣赏	147
倾听领导讲话要聚精会神	152
听领导说话时的小礼仪与小技巧	154

第六章

如何针对领导的类型去倾听

急性子的领导：慢听	161
慢性子的领导：急听	165
只搭框架的领导：细听	169
喜欢手把手的领导：有选择地听	172
寡言型的领导：一字不漏地听	175
爱说话的领导：挑重点的听	179
想法多的领导：挑确定的听	182
描绘愿景的领导：找实用的听	185
爱打击人的领导：忠言逆耳地听	189
夸奖型的领导：再接再厉地听	191
强势型领导：顺从地听	194
迟疑不决的领导：参谋互动地听	198
外籍领导：有一听一	200
中方领导：虚实结合地听	203

第七章

如何倾听不同层级领导的讲话

优先听从主管领导	209
尊重副职意见，执行正职指令	211
和本部门意见保持一致	213
让“隔壁”领导也认可的巧妙倾听术	216

各有道理时倾听共性内容	218
最高领导的讲话很重要	220
原则+圆润：协调好部门间的人际关系	222
听取集体意见，避免失误	224
第三方意见要客观地听	226
知法守法，多听法务部门的意见	227

第八章

正确倾听领导的讲话需要掌握的分寸

大忌：心猿意马，态度不端正	231
不可心不在焉	232
不可不时看表，表达厌烦情绪	234
不当点头虫：听领导讲话也要有自己的主见	236
打断领导的讲话是一种没修养的表现	238
不明白时千万别装明白	241
听到领导夸奖时切忌顺杆爬	243
不要轻易和领导争辩	244
只听不做还不如不听	246
千万不要传播领导的隐私	248
不要探听领导不想说的话	250
认真对待领导试探性的话语	252

第一章

和领导打交道的第一堂 必修课：倾听

从前有个人叫李顺，他总觉得每天的生活就是柴米油盐，很无趣，于是就上山向禅师请教如何才能活得有趣些。禅师没有马上回答，而是问他愿不愿意留在禅院里帮忙打扫？李顺为了得到答案，就答应住下来。一连扫了三天的树叶，他开始厌烦了。第六天打扫完后，他径直去问禅师到底给不给答案。恰好是开饭的时间，禅师看到他，就叫他一起用膳。他匆匆吃了几口。突然，禅师问他：“你手中端的是什么？”

他马上答道：“米饭。”

禅师再问：“还有呢？”

他回答：“还有饭碗。”

禅师又问：“还有吗？”

“还有？没了呀？”李顺有点不解。

于是，禅师让他明天吃饭时再来，如果他能回答出手里端的是什么，就将答案告诉他。他一夜没睡，也没想出来。明明就是一碗米饭嘛！第二天一早，他看到小济师傅已经在扫院子了，就凑近了问他昨天的事情。

小济也不回答他，只问道：“你看我扫的是什么？”

“树叶啊！”

“还有呢？”

“还有？尘土。怎么也和禅师的问题一样？！”

“再想想。”小济笑道。

李顺挠着头，想了半天也没想出来，就极力央求小济告诉他答案。小济经不住他的央求，说道：“我清扫的是我的生活。生活就在这平凡的叶长叶落，生生不息里。”

李顺又问：“那你不觉得无趣吗？”

“虽然它平凡、琐碎，但只要你把它当成生活的一部分，就不会觉得无趣了。”小济说完继续清扫，李顺若有所思。

于是，午饭时他跑到禅师那里。这次禅师照例又给了他一碗白米饭，李顺高兴地跟禅师说：“我知道了，端着的是‘活着’。您这下可以告诉我答案了吧？”禅师微笑不语。一顿饭过后，禅师问他现在心情如何。李顺说，他这几天身体虽然疲乏，但是锻炼了筋骨，茶饭虽然清淡，但是吃起来很香甜可口，周围的小师傅们精神淡然愉悦，这让他也很愉悦，只是还没有得到问题的答案，有些困惑，请禅师明示。禅师微笑着，说道：“你的答案，已经被你自己找到了，我还说什么？”李顺恍然大悟，欣然下山去了，从此他再也不觉得生活无趣了。

通过上面这个故事，我们发现，听人说话第一是听到，第二是听懂，第三是听得有效。李顺先是听到禅师话语的表面意思，接着听懂了小济话语中的涵义，并受其启发，最后顿悟了禅师给他的答案，将禅学运用到生活中，即听得有效。领导说话可不会像禅师一样慢慢开悟你，他往往希望你立即领会精神，通晓内容，迅速执行并产生效果。领导也不会说与事无关的话。通常，他们的话语简明扼要，正如同领悟禅师的“不语”一样，有许多需要你用心体会的内容。除了要认真了解领导的语义，还要对周围各种因素进行综合判断，方能得到要领。会听话的下属才能保住饭碗，有了饭碗，才会过好生活。

听到≠听懂：你的倾听有效吗？

我们对“听”字进行拆解：左边是个“口”字，右边是个“斤”字——说者嘴里有分量，犹如千斤之重。会听的下属能接得住、扛得起听话的重任。

“会听话”看似微不足道，却是信息流转的关键。每个职场人都是信息网的重要节点，犹如江河之水滴，虽微小却能汇聚万千力量。如果将职场上流通的信息比作循环流动的水，把公司比作地球，那么只有水正常循环，地球才能生生不息。“听话”作为最基础的沟通形式，看似平凡，实则很重要。

我们用20-30-40-50这一组数字来描述倾听的重要性。倾听在20项重要的经营技巧中排第一位，占了中层管理者30%的时间，占了高层管理者40%以上的时间。我们在沟通中有50%的时间用在倾听上，甚至有时还会超过这个数字。职场是追求效率的地方，如果每个人都不修炼接受信息、处理信息的能力，使信息在自己的岗位上停滞不前，那么领导、下属以及团队的时间成本犹如层层涟漪荡漾开来，会波及整个公司的“水面”，最终的结果是损害公司利益。如果不想成为公司的绊脚石，或者不甘于停滞不前，那就不妨看看以下能实现有效倾听的三个重要步骤：

首先是“听到”。要开放地接受信息，让信息运行通畅，达到良性循环。“听到”这个词很简单，做起来却不容易。让一个人开放地听另一个人讲话，在小学时期也许比较容易，那时人尚处于新鲜懵懂的状态，接受起信息来就很主动。随着年龄的增加，经历和经验在头脑中形成了定式，我们有了很多自我判断，就不那么好清空磁盘，轻易接受信息了。

曾昉是刚毕业的大学生，面试了几家单位，最终被其中一家录用。他高兴地上班了，完成的工作基本每次都能使领导满意。同事马新易对此很不理解：论资历自己比他早来一年，论学历自己的学校比他的学校牌子响，何况自己进来时是人力资源部高部长亲自批的，怎么都轮不到这新

来的小子争头彩。他的优越感很受打击，于是就观察起曾昉的日常工作情况，看看他到底用哪些手段博得了领导的欢心。

他观察了个把月，也没觉得曾昉有什么特别之处。正在疑惑不解时，高部长来了个电话，让他下班过去一趟。马新易一听是高部长的召唤，想必有什么重要事情，就这样满腹疑问地挨到了下班。一下班，他一溜烟地来到了人力资源部。高部长告诉他，马新易的部门领导破格提拔新人曾昉。本来马新易想平级出任的肥缺，却被新人先得了。

这一来马新易上了心，仔细观察对手的一举一动，观察之下不禁大吃一惊——令他处于下风的不是领导的偏心，抑或曾昉的阿谀，而是曾昉每次倾听领导讲话时都格外认真，做了详细的笔记，执行时还常找领导沟通磋商，这样一来，他的任务完成得正合领导的期望，有时还能超出领导的期望值。这个发现让马新易反思良久。摆在他面前的选择就是：还像以往一样保持莫名的优越感，听不到别人说什么？还是学习曾昉，改进求新，博得领导的赏识？

我们知道，许多人有这样的毛病——莫名的优越感。人的失败有时不是败在对手强大，而是认不清自己，听不到别人说话。更何况这次马新易遇到的对手本身就强于他。其次是“听懂”。我们问听者通常用“晓得吗？”“明白了吗？”很少问“听懂了吗？”一是这样是对听者理解和接受能力的侮辱，听者会认为“难道我听不懂吗？”二是“听到”常常给人以“听懂”的错觉，以为听了自然就能听懂。其实，“听懂”才是说者希望听者做到的目标。听到就是单向接受信息的线段，是静止的；听懂却是交互接受信息，它有从思想到行动的驱动力、倾向性的射线，它向着成功迈进，是动态的。

齐瓚在一家快速消费品企业做销售主管，手底下管着几个销售代表。下月恰逢中秋节促销活动，本月初就要完成活动货品铺货和广告宣传品的到位工作。得忙碌一阵子了。次日，齐瓚亲自主持晨会，议题主要是传达大区经理下达的任务。齐瓚觉得这个会开得很成功，销售代表、销售助理和促销员看似都听进去了。他抽查了几个问题，大家也都回答得比较到位，似乎没有什么可担忧的，于是就让大家按部就班地执行起来。

一周过去了，齐瓚例行检查市场，一查之下，怒火中烧——全城划分了八个片区，有三个已经被竞争对手抢先铺货，拿下了黄金动销宣传品的摆放位置，生动化陈列也做好了。这一下让齐瓚很被动，上面要是查起来，KPI考核成绩还能好吗？明明传达了必须布置到位，为何执行的结果却差强人意呢？齐瓚决定第二天晨会时着力一查，看看到底是什么原因导致的，是不是这些下属懒惰或搪塞工作。第二天开会时，他发现了问题的根源，自己当初只顾填鸭式地布置任务，这群兵们也是被动接收，很多内容根本没领会，特别在时间的紧迫性上没有深刻认识。也就是话是听了，就是没听懂，才导致这样的执行结果。

于是齐瓚不得不收起怒火，重新讨论改进方案以弥补漏洞，从一个片区到另一个片区逐一阐释，一对一的辅导，每布置完一项任务，就问当事者“听懂了吗？”果然功夫不负有心人，在新方案里，一方面避开竞争品牌抢占的黄金货架，另一方面组织大客户进行谈判，与那三个片区的卖场商谈使用通常不陈列本公司产品的位置，不但陈列位置的价格比竞争对手的低，而且独辟蹊径，起到了意想不到的效果，迅速扭转了不利的局面，赶在中秋节热销之前，完成了全部工作。这样的手法还被公司借鉴、推广，齐瓚也获得了表扬。这个过程是他和下属由听见到听懂的互动过程，从中我们可以看出，听懂不是一个静止的点，它完全是一个动态的链条。

最后，终极目标是听得有效。什么叫有效？有效就是要产生效果。如果完成第一步听到，第二步听懂，然后就没了，这就不是有效。听得有效是要产生结果，产生效益。作为下属，几乎每天都能听到不同层级的领导讲话。不同形式的会话场所，听话的方法也不尽相同。如果不注重听话的质量，执行力势必大打折扣，影响自己的职业晋升。要听有效的话，行有效的事，做有效的人。

小青在一家广告公司做AE（客户主任），他做事认真，很听领导的话。适逢元旦，公司订制了一批新年贺卡，由总经理亲自签名，寄往客户公司。正值公司新办公室装修期间，行政人员一部分忙装修，一部分忙迎新年会，于是任务便逐级委派到小青。小青认真核对了所有客户的地址，确认无误后就交待前台文员发出去了。

由此看来，小青是听懂并且完成了领导交办的任务。事实果真如此吗？第二年春天，公司乔迁新址，举行迎春宴，邀请了所有客户参加。几个客户聚头闲聊，独独东北吉林的客户没有收到新年贺卡，这不免让他产生被冷落的感觉。总经理知道了这个“小”疏漏，就责问客户总监，层层下来，最后发现小青当时确实发出去了，地址也没有错误，但是客户就是没有收到，可能是投递公司的问题。如果小青当时补一个电话，追踪一下结果，也许就不会让客户误以为只有自己没有收到问候。难道要跟客户解释：“我们寄了，但是您没有收到，是投递的问题吧。”

这件事情的经验教训就是：当你听到了、也听懂了领导的话，就要对执行负责到底，这样领导说的话才能获得效益。永远不要以为事情完成了，真正的完成就是收到效果。在整个事件当中，小青付出了劳动，也敬业了，但是没有完全达成领导的意图，还引发了客户的误会，她有效办事的分数就被大打折扣。

听到——听懂——听得有效，这是一个动态循环的圆。有效倾听从一开始就是向着未来奔进，到最后又能回到原点检讨的动态过程。它在每一个环节上都要求用心、认真、有计划、可执行，甚至是可检验的。

锦囊妙计

1. 打开心门，才能听到信息。
2. 听懂话语，还要继续行动。
3. 随时回到原点检视是否有效。