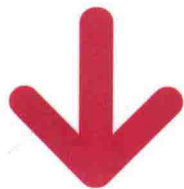


帝企鹅管理实务丛书



沟通就是 要结果

与员工高效沟通的108个技巧

文正◎编著



有效沟通是组织的生命线

管理说到底，就是不断与人沟通的过程。
管理工作中有70%的错误是由于沟通不善造成的。
所以，对于领导者来说，随着沟通时代的到来，
掌握全方位的沟通技巧和方法就成了必修课。

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

帝企鹅管理实务丛书

沟通就是 要结果

与员工高效沟通的108个技巧

文正◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

沟通就是要结果：与员工高效沟通的108个技巧 /
文正编著. — 北京：人民邮电出版社，2015.1
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-37236-9

I. ①沟… II. ①文… III. ①企业管理—人际关系学
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第228365号

内 容 提 要

没有管理不好的组织，只有不善于沟通的领导。

本书从管理实践的角度出发，选取了许多富有成效的与员工沟通的方法和技巧，并从中提炼了108个关键技巧提供给广大管理者。通过阅读使广大管理者知道，如何针对不同的情况与各种不同的员工进行沟通，让员工充分发挥自身的潜力，创造更高的绩效。

本书在写作过程中力求简明扼要，典型案例生动贴切，实用性强，对管理者的实际工作深有帮助，可供借鉴和学习。

◆ 编 著 文 正

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：16

2015年1月第1版

字数：220千字

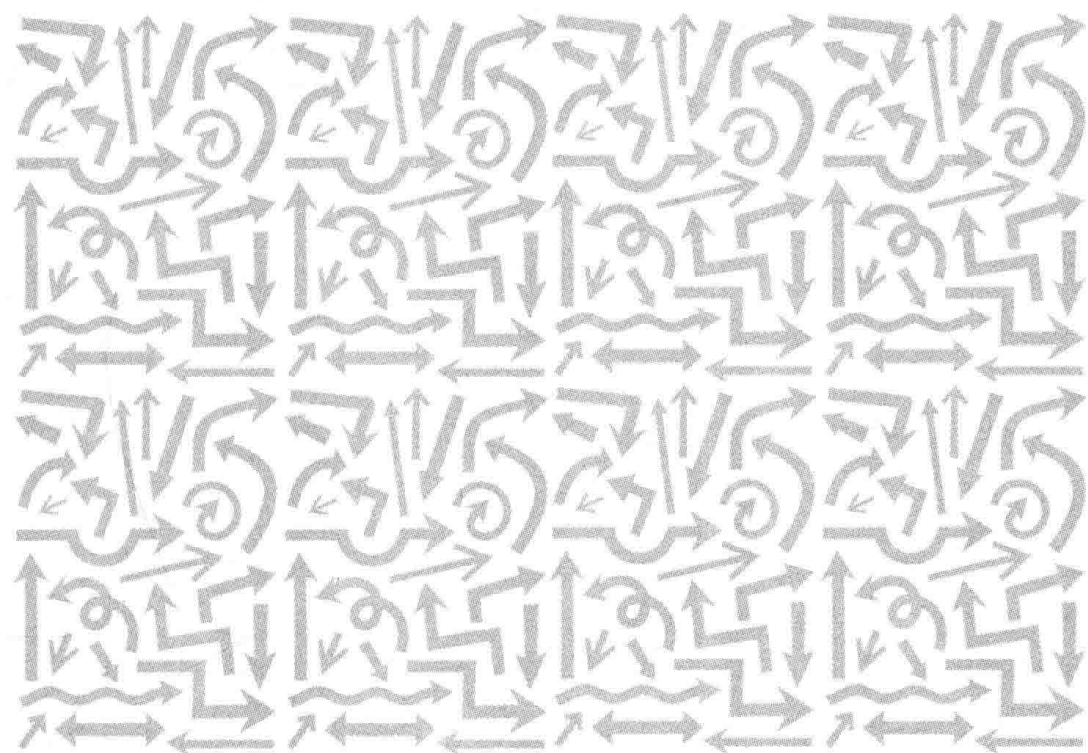
2015年1月北京第1次印刷

定价：39.80元

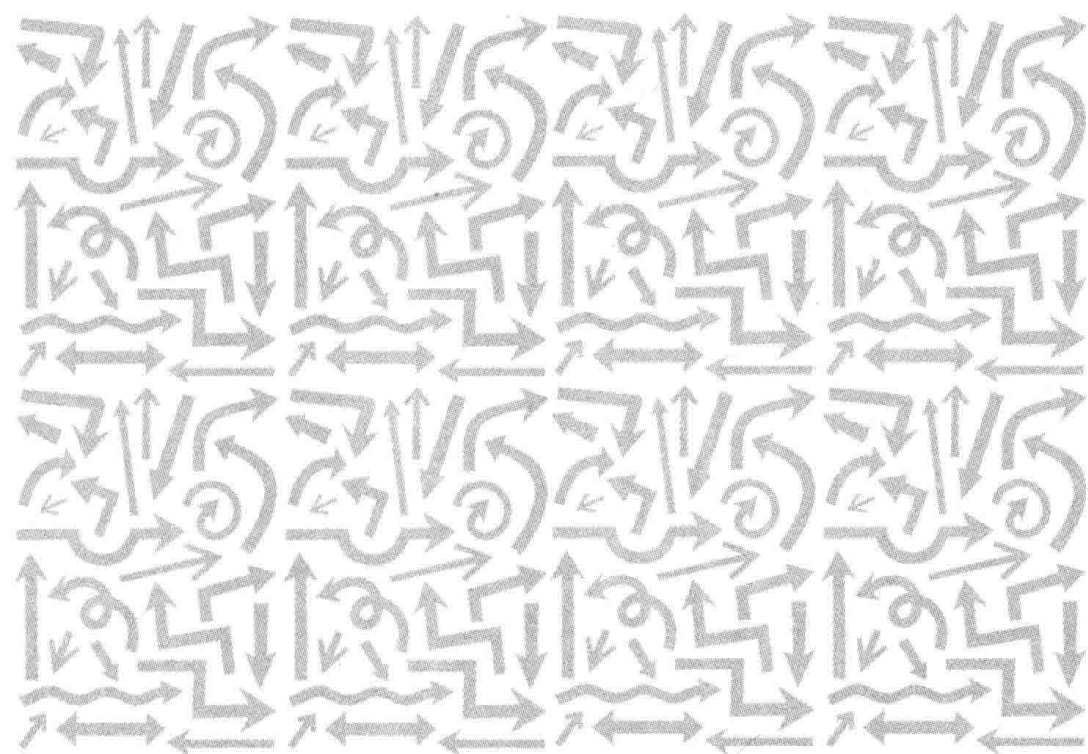
读者服务热线：(010)81055292 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



阅读的快乐，不在于读什么书，不在于读书的环境，
而在于阅读之后有什么可与别人分享



前言

Preface

管理说到底，就是不断与人沟通的过程。“没有难以沟通的员工，只有不善于沟通的领导。”对于一个成功的领导者而言，沟通是不会受到任何客观条件制约的，沟通是无界限的。“人生成功的秘诀，在于你能驾驭周围的群众。”这是美国前总统里根在一次餐会演讲中向企业精英们提出的金玉良言。里根说得可谓一针见血。管理者是很难依靠一己之力做好管理工作的，你必须经常依赖他人的大力支持与合作，才能完成使命。

沟通是指将某一信息传递给客体或对象，以期取得客体或对象做出相应反应的过程。组织中沟通的目的是促进变革，即按有利于组织的方向左右组织的行动。

沟通是人与人之间传达思想感情和交流情报信息的过程。沟通能确保组织内的各部门、每个人的工作所需要的各种信息，并增进相互之间的了解和合作。缺乏必要的沟通，组织内各部门、每个人的工作将会发生紊乱，这样，整个组织的运转也会产生故障。沟通在管理人员的工作中占有非常重要的地位。

沟通是一门艺术，更是一门所有领导者都应掌握的学问。没有沟通，就没有管理；没有沟通，管理只是一种设想和缺乏活力的机械行为。沟通是企业组织中的生命线，好像一个组织生命体中的血管一样，贯穿于全身每一个部位、每一个环节，促进血液循环，提供各种各样的养分，让生命充满生机和活力。据有关研究表明：管理工作中有 70% 的错误是由于沟通

不善造成的。管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。无论是行政事业单位的领导者，还是企业的管理者，要想使得你的每一位下属能够在同一个共同的目标下，协调一致地努力工作，就必须掌握与之沟通的技巧。

本书作者从管理实战的角度出发，撷取了许多宽泛、实用的与员工沟通的方法，并从中精选了 108 种提供给管理者，告诉你如何针对不同的情况与各种不同的员工进行沟通，让他们充分发挥自身的潜力、热情和忠诚。本书理论阐述简明扼要，演练技巧实操性强，典型案例生动贴切，对管理者的实际工作深有裨益，可供借鉴与参考。

领导者本身成功与否，完全取决于沟通的能力和功夫。良好的沟通不仅能使领导者拥有号召力和凝聚力，更能够使领导者得心应手和卓有成效地开展工作。在生活与工作中注重沟通技巧的修炼，掌握沟通的方法，将创造意想不到的新局面。在竞争激烈的职场，沟通技巧的强弱往往决定了一个领导者职业生涯最终能达到的境界。

沟通，它是一种能力，并不是一种本能。它不是天生具备的，而是一种需要我们后天培养、努力学习的技巧。随着沟通时代的来临，对于领导者来说，掌握全方位沟通技巧就成了必修课。

目 录

Contents

第一章 沟通是管理的生命线

1. 沟通的五个基本原则 / 2
2. 有效沟通是成功的保证 / 4
3. 沟通是做出决策的前提 / 5
4. 建立完善的沟通体系 / 7
5. 内部沟通机制要畅通 / 10
6. 主动是沟通的第一要义 / 12
7. 沟通要选择有利的时机 / 14
8. 充分的准备是沟通的基础 / 17
9. 良好的修养有利于沟通 / 18
10. 定期与员工进行沟通 / 20

第二章 常用的沟通工具

11. 谈话式沟通工具 / 24
12. 走动式沟通工具 / 26

- 13. 个人式沟通工具 / 28
- 14. 信件式沟通工具 / 30
- 15. 餐桌式沟通工具 / 32
- 16. 敞开办公室大门, 接受他人善意的玩笑 / 35
- 17. 定期会议促进沟通 / 37
- 18. 沟通不拘泥于形式 / 40
- 19. 利用家访进行沟通 / 42
- 20. 利用网络进行无障碍沟通 / 44
- 21. 做员工满意度调查 / 46

第三章 让沟通从心出发

- 22. 沟通先要从心开始 / 50
- 23. 创造和谐的沟通氛围 / 52
- 24. 领导者在沟通中的角色 / 54
- 25. 巧妙打开“闷葫芦” / 56
- 26. 用真情实意去沟通 / 58
- 27. 听员工说完再开口 / 60
- 28. 重复一次别人的话 / 63
- 29. 和员工沟通要坦诚 / 65
- 30. 积极引导并鼓励员工 / 68
- 31. 以轻松的语气和员工沟通 / 70
- 32. 倾听是领导者的必修课 / 71

第四章 细节决定沟通效果

- 33. 沟通先从细节做起 / 76
- 34. 牢记员工的名字 / 78
- 35. 微笑是有效沟通的先锋 / 80
- 36. 要让员工畅所欲言 / 82
- 37. 循循善诱才能更有效 / 84
- 38. 适当沉默有利于沟通 / 86
- 39. 模糊语言和听得懂的“语言” / 88
- 40. “听得懂”的原则 / 89
- 41. 在沟通中要学会妥协 / 92
- 42. 有些事没必要刨根问底 / 93
- 43. 愉快圆满地结束沟通 / 95

第五章 注重沟通中的尊重与赞扬

- 44. 站在对方的立场说话 / 98
- 45. 激发自尊的沟通 / 100
- 46. 答复要委婉、诚恳 / 102
- 47. 勇于认错也是有效沟通 / 104
- 48. 给员工正确的评价 / 106
- 49. 对员工说点顺耳的话 / 108
- 50. 让员工加班要提前通知 / 110
- 51. 用建议的方式下达命令 / 111
- 52. 避免情绪化沟通 / 113

53. 借助赞扬来促进沟通 / 115

54. “背后鞠躬”更有效 / 117

第六章 在沟通中施加压力与动力

55. 学会对员工说“不” / 120

56. 展示实力，保持距离 / 123

57. 借助激将法促进沟通 / 125

58. 泼冷水也有利于沟通 / 128

59. 考核也是一种沟通 / 129

60. 利用摩擦进行沟通 / 132

61. 既要批评得狠也要收得妙 / 134

62. 给员工强烈的刺激 / 137

63. 批评要批评得合情合理 / 138

64. 批评也要讲究艺术 / 141

65. 批评与自我批评相结合 / 143

第七章 让员工自己奔跑起来

66. 促进员工之间的交流 / 146

67. 让员工了解公司的形势 / 148

68. 让员工了解公司的基本状况 / 151

69. 将公司的重大变化通报员工 / 153

70. 恰当回应员工的汇报和沟通 / 155

71. 改善员工的工作习惯 / 157

72. 通过沟通实现工作的合理分派 / 161

- 73. 给员工真正想要的东西 / 163
- 74. 如何与抱怨连连的员工沟通 / 165
- 75. 从小事上关心并体贴员工 / 167
- 76. 沟通与帮助相配合 / 169

第八章 改善自己的沟通能力

- 77. 沟通要少抱怨，多正己 / 172
- 78. 动之以情，晓之以理 / 174
- 79. 用信任改善沟通效果 / 175
- 80. 让员工说出真心话 / 178
- 81. 重视员工的心理需求 / 179
- 82. 心灵沟通，广开言路 / 181
- 83. 要与员工打成一片 / 184
- 84. 借助幽默实现沟通 / 186
- 85. 鼓励员工发表不同意见 / 188
- 86. 群策群力，疏通内部意见 / 190
- 87. 让员工对沟通及时做出反馈 / 192

第九章 沟通中最可能犯的错误

- 88. 如何面对员工的抱怨 / 196
- 89. 重视员工离职前的沟通 / 198
- 90. 不要把员工当作外人 / 201
- 91. 一定不要偏听偏信 / 203
- 92. 绝对不能开空头支票 / 206

- 93. 不要过多地指责员工的过错 / 208
- 94. 不要伤害员工的自尊心 / 210
- 95. 与女员工沟通的技巧 / 212
- 96. 做决定、下指示要明确 / 214
- 97. 沟通要对事不对人 / 216

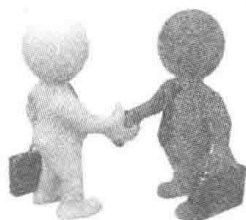
第十章 做一个真正的沟通高手

- 98. 消除沟通中的障碍 / 220
- 99. 用不同方式与员工沟通 / 222
- 100. 不妨换个角度沟通 / 224
- 101. 巧妙利用暗示沟通 / 227
- 102. 巧妙应对下属的错误 / 229
- 103. 根据性格的不同来进行沟通 / 231
- 104. 巧用提问沟通法 / 234
- 105. 身教永远胜于言传 / 237
- 106. 黑脸红脸都要唱 / 238
- 107. 前拉后推沟通法 / 240
- 108. 变单向沟通为双向沟通 / 242

第一章 沟通是管理的生命线

所谓沟通就是由管理者所发出的，通过一定的联络渠道，在上级和下级、同级和同级、组织与组织、组织与个人、个人与个人之间，传递和交流各方面的意见、观点、思想、感情、愿望、经验和做法的过程。

沟通是一种技巧，更是领导者提升领导力的秘诀。英国管理学家威尔德说：“管理者应该具有多种能力，但最基本的能力是有效沟通，沟通是管理的生命线。”沟通是领导者达到既定目标、满足生存需要、实现伟大抱负的重要工具之一。



1. 沟通的五个基本原则

沟通就是管理者在工作中的人际沟通。管理者沟通是实现组织目标、做出正确决策、增进人际和谐的重要工具。管理者在沟通时应遵循一定的原则，这是指管理者的讲话要有一定的限度、尺寸，不能无原则地评价某些事情、某些人。坚持原则，是保证沟通顺畅的先决条件，也会为管理者的工作表现加分。

在大海中的三个岛屿上，分别住着一群盲人、一群聋哑人和一群耳聪目明的人，当他们同时面临被大海淹没的境遇时，盲人并不知道自己面临危险；聋哑人虽然能够看到自己将被淹没但是却无能为力；整个解救的任务都落在了耳聪目明的人身上。由于盲人看不到营救的船只，哑人又无力呼救，耳聪目明的人只能拉着盲人和聋哑人上船，才共同渡过了难关。

在这个故事中，三方之间的最大困难就是沟通，找到一个能让三者都能接受的沟通方式是关键所在。此刻，行动成了他们唯一有效的沟通方式，也正是这种“沟通”，才使得他们全部得救。

从这个故事中我们不难看出，沟通首先要讲究有效性，这也是沟通的第一法则。所以，如何使沟通更有效是企业管理者应该着重研究的课题。我们明白：针对不同的沟通对象应该采取不同的沟通方式。沟通方式的选择有很多种：或语言、或肢体、或行动，最终的目的是让接受者明白你的真正目的，不会造成误解、曲解而影响效果。

但是在一些企业的管理中，普遍存在着另一种沟通现象：管理者在一边夸夸其谈，员工在一边连连称是。最后，管理者拍拍员工的肩膀来了一句：“以后好好干呀，不要再想那么多了。”他们以为自己的沟通能力十分了得，拍拍肩膀什么事情都解决了，事实上，一切照旧，员工的问题没有

解决，积累的抱怨和负能量也越来越多。有些管理者不知道沟通的第一原则就是沟通的有效性。管理者不了解员工心中想什么，工作中有什么样的问题，沟通的有效性就无从谈起，甚至会起到反面的效果。特别是有些管理者想当然地认为自己能完全把握员工，完全不考虑每个员工的独特性及其需求。其实，这种沟通是一种极不负责任的行为，仅仅是一种自我表现而已。

分清沟通中信息的传播者与接受者扮演的角色是有效沟通的第二条法则。从前面的故事中可以看出：耳聪目明的人充当的是企业的高层管理者，既要做出救人决策，又要应对自己面临的危险；聋哑人是公司的中层管理者，他们了解公司的一些信息，但既不能向员工完全传达，又要带领员工完成任务；盲人则代表公司中大部分的普通员工，他们不知道面临的形势，而是完全依赖自由人的决策行事。显然，沟通的方式应该是以角色定位来决定的，错位就无法有针对性地解决问题。

管理者也好，员工也好，都应该保持着一种主动沟通的态度，这是沟通的第三条法则。企业管理者的主动沟通是把握整体工作局面，深入了解基层的最好方法；而对于员工来讲，主动沟通是展现自己才能，争取进步机会，迅速提高自己的最佳途径。主动沟通是企业管理者和被管理者共同进步的妙方。

沟通的第四法则是在情绪波动中不要沟通，尤其是不能够做决定。情绪波动中的沟通常常无好话，既理不清，也讲不明，很容易因冲动而失去理性。不理性就会导致争执，不会做出明智的决策，更不可能有好结果。所以，这种沟通无济于事。

如果说了不该说的话，往往要花费极大的代价来弥补，正是所谓的“说出去的话，泼出去的水”、“病从口入，祸从口出”，甚至于还可能造成无可弥补的终生遗憾！所以，无论是管理者，还是员工，都要学会控制情绪，更切忌在沟通中信口雌黄、口无遮拦。

在开展沟通时，应尽量遵循“逐级”原则。在向下沟通时，由于管理者下面往往还有主管，主管下面还有普通职员，管理者应设法使主管人员

位于信息交流的中心，尽量鼓励他们发挥核心作用。但是在实际工作中，有些管理者可能会忽视这一点，他会越过主管人员而直接向一线人员发号施令，这可能会引起许多不良后果。如果确实要这样做，管理者也应事先与下级主管进行沟通，只有在万不得已的情况下才可以越级沟通。

松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”石油大王洛克菲勒说：“假如人际沟通能力也是同糖或咖啡一样的商品的话，我愿意付出比太阳底下任何东西都高昂的价格购买这种能力。”由此可见沟通的重要性。不管什么时候，管理者的真正工作是沟通，人与人之间最重要的工作也是沟通。

一个熟悉沟通的领导者，能使自己在事业上左右逢源、如虎添翼。沃尔玛公司总裁沃尔顿说：“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”

2. 有效沟通是成功的保证

管理者应该及时与下属进行沟通，帮助其制定个人目标，并促使员工理解个人目标与组织目标之间的关系以及取舍。树立目标能激发人的动机，人一旦有了明确的目标，就会产生责任感、紧迫感和内部动力，所以，管理者为员工制定目标可以促使员工产生强烈的工作热情，并且激发出其更高的积极性，这样组织目标的实现也就比较容易。

松下的重要经营谋略之一就是不断提出适合企业发展的目标，让员工对未来充满梦想。松下担任社长时，常找机会向员工畅谈自己对未来的设想，1955 年他宣布了“五年计划”，计划用五年的时间，使松下电器公司的效益从 220 亿元增加至 800 亿元。这种做法不但让员工看到了光明的前景，也震惊了整个企业界，同行纷纷改变政策，向松下电器公司看齐。

松下之所以这样做，一方面是为了让员工有坚定的目标与期待；另一方面是由于他确信这是经营者的必备素质和应有做法。此后，他又陆续向员工提出了采用每周五天工作制，并把工资提高到西方发达国家的水平目标，同时请大家共同努力以实现目标。这些做法，从经营策略上来说，可能会遭遇很多批评，在推动事业的同时，也多少有不利的一面，但松下认为，让员工彻底了解经营者的经营方针和信念，完全可以超越这种不利。一年后，松下在员工面前发表的“五年计划”以及实现与西方发达国家相等的薪资劳动条件的目标，都一一得到实现，从此员工士气大振，与松下一起筑起了松下电器王国。

正确的组织目标代表着组织成员广泛的、根本的和长远的利益，一经确立，管理者就要不失时机地向组织成员进行认真的解释和广泛的沟通工作。通过沟通，使组织成员正确地了解领导决策的意图，做到心中有数，消除思想障碍，防止决策方案在执行中出现偏差；通过沟通，使组织成员了解决策方案在执行过程中可能会出现的问题，进而采取某些防范和应对措施。

无论是单位的一个部门，甚至一个单位，乃至更大范围的组织，成员之间的有效沟通是很重要的。有效沟通能够使组织的成员之间清晰了解组织的目标，并制定实现此目标的步骤，明确各自在其中的角色和定位，促进成员之间更好地理解和合作，从而实现组织的目标。

3. 沟通是做出决策的前提

松下幸之助在自传中说，松下很多产品的开发都是在与用户及员工的交谈中获得灵感的。如果员工有新创意，松下甚至会拨一笔专款，让他去实现这种创意。被评为“美国百佳雇主”的 CDW 公司首席执行官每月要