

工作中的大视野、大格局、大智慧！

清华大学、中国人大、浙江大学、长安汽车、中国人保、暴风影音 再次联袂推荐

无论职位高低与工作属性，人人都可以因为掌握“完成复杂任务的智慧”而受益匪浅！



SUPER-PERFECT
COMMUNICATION Talking Way at Work

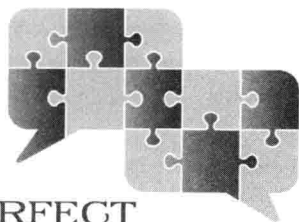
完美沟通 2

完成复杂任务的智慧

姜维 段阳/著



机械工业出版社
China Machine Press



SUPER-PERFECT
COMMUNICATION Talking Way at Work

完美沟通 2

完成复杂任务的智慧

姜维 段阳/著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

完美沟通 2：完成复杂任务的智慧 / 姜维，段阳著. —北京：机械工业出版社，2014.8

ISBN 978-7-111-47460-9

I. 完… II. ①姜… ②段… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 168584 号

我们如何上到大局面，掌管大事情，拿捏大人物？本书将教会读者如何面对领导或上级部门、同事或同级部门、下属或下级部门，获得他们的信任、支持和追随；如何跟不同的利益体协商、合作或竞争、斗争，打造共赢、多赢、持久的格局；如何获取组织内外的各种资源，完成复杂的工作任务，最大限度地兼顾组织和自己的利益。

高、中、初各个层级和产、政、商各个行业的各类管理者、专业人士、工作人员，都可以因为了解和掌握完成复杂任务的智慧而受益匪浅。

完美沟通 2：完成复杂任务的智慧

姜维 等著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：张 昕

责任校对：殷 虹

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2014 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：16.75

书 号：ISBN 978-7-111-47460-9

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



推荐 序一

沟通之饕餮大餐

这是我读过的有关沟通的书中最有意义的一本。它以大型企业的真实项目工作为背景，让人深入到复杂的工作关系之中，就像看电影一样，通过书中的刘峰、邓桦和唐嫣的“小三角”关系和大型企业中上下、左右、内外的网络关系，我们见识到很多，学习到很多。

这里没有干巴巴的理论，没有条条款款的罗列，有的是情景、情景、情景的叠加。有些情景我自己经历过，或成功或失误。比如，书中唐嫣遇到的“大家不愿意来开会”、“工程部门不配合”、“好心没有好报”等事情，都是中基层管理人员很容易碰到的现实问题。很多人遇到这些问题总是埋怨别人，其实问题还在自己身上，即缺乏应有的沟通智慧。

书中有些情景在自己身上或身边还没有发生过，但也听MBA的同学说过有类似的尴尬事情。作者融合了方方面面的经验教训，比如，书中“新来副总的工作安排，下级有关部门却不买账”、“有些不管事的领导还必须单独汇报”等情况。书

中的情景再现和深刻剖析，给我提了醒，拓宽了我的视野，让我知道该怎么去应对这些情况。

还有，书中刘峰展现出来的精彩绝伦的沟通谋略与技能，比如，如何教练心高气傲的下属，如何统一不同的意见，如何开好七嘴八舌的白板会，如何与大人物说话等，读起来很过瘾。

我试读的是姜维老师发来的电子版书稿，虽然没有成品书的那种阅读快感，但同样受益匪浅：在一个复杂的单位和社会里，我们的利益关联错综复杂，如何让那些对我们工作和生活有意义的人愿意与我们沟通，积极与我们沟通，并享受与我们的沟通，书中介绍了很多这方面的技巧。以后书印出来了，再细细品味，定是享受饕餮大餐。

我相信你细细品味之后，也会同意姜维老师的那句话：人人都可以因为了解和掌握“完成复杂任务的智慧”而受益匪浅，不管你的职位高低与工作属性，只要你想做点更大的事，本书对你就大有价值。

中国铁通昆明分公司综合部经理 周丽梅



推荐 序二

收获岂止在文字中

身边常常有这样“不公平”的现象：有些干部工作起来很轻松，有些干部却很累。以往的同事，包括一些级别很高的领导也会感叹，那些轻松的高管“运气”真好。

如果别人能够“不公平”地“运气”一直好七八年甚至十多年，而且在不同的单位或部门，在不同的领导或管理岗位上都“运气”好，那么我们就应该思考：这其中是不是有什么我们不了解的玄机。我其实认真思考过，只不过一直没有梳理得很清楚。

感谢著名管理专家姜维教授，早在他出版第一本著作——工商管理经典图书《管理沟通：实践与策略》之前，就来我们企业做过干部培训，大家都受益匪浅。这次有幸得到老师的新书稿，读后豁然开朗：我们之前还有些模模糊糊的那些所谓“玄机”，就是作者在这本书里系统提炼出来的工作“智慧”。

这本书的形式很好。案例的内容真实生动，都是我们很多中高级干部身边多多少少看得到的，甚至还习以为常的。但是经过姜维教授简要的点评，就画龙点睛、入木三分了，他让我们看到一些似曾相识的场景中原来没有注意到的东西，看懂

了以往看不透的一些东西。

我想，正是因为没看到、没看懂这些微妙的地方，很多人才把优秀领导人的顺利和成功归结到了“运气”这种飘渺的东西上去。

我们公司是做工业系统服务的，深知复杂的工作任务是需要协作的，而所有的协作都是通过沟通来完成的。本书用一个个既独立又不失关联的案例，向我们展现了在复杂环境下如何通过沟通来完成复杂任务的智慧。

我感受特别深的是，沟通的终极目标就是要让工作团队形成向心力。就如故事中的刘峰一样，不仅通过沟通凝聚了自己的直接下属，还通过下属进一步凝聚了项目工作涉及的所有人，让所有人都愿意参加他主持的项目，让所有人都相信，积极参与他主持的项目会有更加美好的未来。我们就是需要这样的中高层干部，我们就是要做这样的中高层干部。

如果认真研读刘峰这个优秀的年轻高管的一言一行，我们可以学到很多。比如，书中的一个细节让我想到了更多——刘峰在项目进入投产阶段，也就是“摘果子”阶段后，就逐步撤出精力，并要求部下邓桦经理也主动转移精力，这与我现实工作中见到的工作做得又好又轻松的所谓“运气”型领导人是何其相似！这就是《从优秀到卓越》中所述的第五级领导人的独特特征——谦逊，在众志成城之时，这些顶级领导人会后退一步，让出舞台给别人去表演。

本书中故事的每一个细节都是值得仔细咀嚼的，作者显然故意没有把所有要点全部在案例或点评中说明出来。我认为这是本书的一大卖点：真正的学习者不需要“满堂灌”，他们最需要的是来自高人的启发、引导、点拨，只有将书中的智慧转变成自己的感悟，才能内化成个人的智慧和能力。前面几章点评多，后面点评越来越少，就是在有意引导我们自己去思考。

我读这本书还有一个额外收获：作为姜维教授的朋友，他告诉我，很希望我的中基层员工通过看这本书，进而更智慧地观察和管理自己在现实生活中将遇到的高人、贵人、好人、恶人。这不局限于沟通，不局限于工作，而是让员工的生活与事业处于不断的幸福与发展之中。

祝愿你比我收获更多。

济南润保阀门科技有限公司董事长 刘岩



前言

看看我们身边，无论是在初、中、高哪个层级，无论业务、技术、运营或管理哪类工种，总有很多人一直在某个层级原地踏步。

不是不想再升，也不是不努力，事实上，他们常常工作得很辛苦。

那是为什么？除了“机遇”等人人都可以找的借口，很大程度上还是因为他们境界不够，智慧不足。

如果在我们的经历或阅历之中，没有经过复杂环境、复杂任务、复杂沟通的锻炼，必然会缺少大视野、大格局、大智慧。扪心自问，我们如何才能上到大局面，掌管大事情，拿捏大人物呢？

纵观人一生事业的奋斗与成就，表面上是工作层次从低到高、工作职责从小到大的提升，其实，本质上还是一个沟通范围、规模及难度从小、从低，向大、向高跨越的过程。

看看我们身边，越是高级的工作越需要沟通，越是高层的人士越善于沟通。（更）成功与（更）善沟通如同手心手背互

为依靠。经济、技术行业如此，政治、文化领域如此，古今中外鲜有例外。

我们不能沉迷于所谓简单的“快乐”工作，不能满足于所谓单纯的“和谐”氛围。必须寻找机会去经历、去感悟那些复杂的工作，抽出时间去学习、去体验那些复杂的智慧。当我们具备了一定的大视野、大格局、大智慧之后，何愁不能发现机遇、抓住机会，更上一层楼。

只要你想做点更大的事，本书对你都会有较大价值，因为你必须熟练掌握：

——如何面对一群领导或上级部门、一群同事或同级部门、一群下属或下级部门，获得他们的信任、支持和追随？

——如何跟不同的利益体协商或斗争，打造共赢、多赢、持久的格局？

——如何获取组织内外的各种资源，完成复杂的工作任务，最大限度地兼顾组织和自己的利益？

这些都是本书要与你一道研究和探讨的。期待通过我们的抛砖引玉，你能够举一反三，融会贯通之后形成自己的新思维和新智慧。

我们的使命是创造和传播管理知识，我们真诚地希望你阅读愉快，潜心汲取那些宝贵的智慧；祝福你开卷有益，面对复杂人事时，能举重若轻，最终扶摇直上。

我们深信，高、中、初各个层级和产、政、商各个行业的各类管理者、专业人士、工作人员，都会因为了解和掌握了本书里的知识和智慧而受益匪浅。

姜维 段阳



阅读的难度系数

本书的案例与分析包含了复杂工作的全部真实难度，为了便于高、中、初各级读者分类阅读，我们在目录上标注了内容难度：“§”表示较有难度；“§§”表示很有难度。你可以有选择地分阶段学习，而不必拘泥于自然阅读顺序。

非典型的两个用途

我们创作的案例故事，真实、生动、深刻，对少有机会接触大型企业和大型机构高层工作的读者，是丰富知识和开阔视野的捷径。对正在学习或从事项目管理的读者，本书亦是非常难得的项目管理实践类高级读物。



刘峰：某国际一流企业 项目部部长

男，工作 17 年，担任某国际一流工业企业项目部部长 6 年，管理多个项目，下属多个项目经理。

先后干过产品开发、供方管理等岗位；有 9 年项目管理工作经验，成功交付了 4 个大型项目；经历了该企业管理制度变革的各个重要阶段；多次应公司人力资源部的邀请开展管理方面的内训；在普通员工以及公司高层中都得到了充分认可，很有影响力。

性格温和，不骄不躁。信奉用事实说话是解决问题的最好出路，认为对关系和结果的关注之间不存在矛盾。其从自身实践经验中总结出：充分交流、信息共享、高效沟通，团队就会更有效率。

邓桦：某国际一流企业 资深项目专员

男，工作 6 年，为某国际一流工业企业资深项目专员，主管级待遇。之前在市场部门做过两年的市场调研协调工作，

选调入项目部从事项目管理工作已满4年。工作认真负责，为人和善，和各个部门的员工关系都不错，在公司被称为“好好先生”。

在很多项目管理部员工眼中，他都是下一任项目经理的热门人选。公司管理层对其总体评价也都不错，但认为其整体能力尚不足以独当一面。

唐嫣：某国际一流企业 项目专员

女，大学毕业后进入某国际一流工业企业物流部工作。在物流部工作的两年时间里，绩效评估优秀。但其觉得发展空间有限，于是抓住了内部招聘的机会，应聘进入项目管理部。

她认为“工作中结果和关系难以兼顾，结果是首要的”。她害怕能力遭到质疑，期待将来能有机会掌控全局，充分发挥自己的才能。



推荐序一

推荐序二

前 言

阅读说明

案例人物

第 1 章 何为复杂沟通 / 1

物流部的唐嫣听父亲讲了两个经理人的教训，在公司内部竞聘到项目部做专员，一露脸，嘿，自我介绍就出彩了……

复杂沟通，是智慧不是知识 / 2

高难度沟通，难在何处 / 3

复杂沟通是一座桥梁 / 4

两个经理人的教训 / 5

不做沟通只做事情，肯定不行 / 6

要面子，还是要结果 / 6

只做沟通不管目标，同样不行 / 8

§ 沟通不是一团和气，需要决断 / 9

Presentation，小技不可小视 / 10

Presentation 是一面镜子 / 11

人人都在舞台上 / 13

第2章 复杂沟通从面对面开始 / 15

项目部资深专员邓祥还不是经理，不过他知道该按照“经理”的要求来做事了。新人好做新事，先从带团队新成员唐嫣开始，试试身手……

沟通最好“不见不散” / 16

越来越多的人不会说话了 / 16

§ 直接沟通手段，万年不变 / 18

你身边的人脉开发机 / 20

被问是赏赐，不一定要回答 / 20

§ 把干系人发展为个人资源 / 22

老资格要有高风范 / 23

§ 倾听，是对人最好的一种尊重 / 25

倾听，是建立关系最快的一种方式 / 26

为什么做过项目的人容易晋升 / 26

复杂任务，少不了“打杂”的 / 27

怎么就一步一步地“上当”了 / 28

打杂是好事，杂务不杂就行 / 28

高级干部也需要“打杂” / 29

未来是点点滴滴堆出来的 / 31

第3章 领导级别的沟通 / 32

项目部部长刘峰很智慧，平常就很擅长巧妙地排除“定时炸弹”，这次则顺水推舟般地将先期负责A项目工作的规划部部长拯救于“水深火热”之中……

什么领导需要单独汇报 / 33

§ 战略上的优先：擒贼擒王 / 34

§ 战术上的优先：不惜试错 / 35

§ 控制住自己的嘴巴：沉默更有力 / 37

§ § 为什么要单独汇报 / 37

解决复杂问题，权力大不如影响力大 / 39

失败的高层汇报会 / 41

口头汇报的两个原则 / 42

§ 只讲要点，对方有兴趣再展开 / 43

§ § 只讲事实，对方一再追问才说判断	/ 44
责任人没来，如何说	/ 45
§ § 大领导突然偏爱你，怎么办	/ 45
如何救火，效果才好	/ 46
§ § 会后会的艺术，谁主动谁胜算大	/ 47
§ 出成果的效率方式：找到、找准问题	/ 49
工作好坏难说，沟不沟通是关键	/ 51
有难处时，打“法不责众”牌	/ 52
§ 救火3招：方法、保障、态度	/ 53

第4章 变变变，打破复杂沟通困境 / 56

邓桦的同学拿出一个难题来请教他，邓桦无奈只好向能人刘峰求救。刘峰一边为其出主意，一边教练部下如何聆听和发问……

复杂沟通，需要高人指点	/ 57
有两种高人，不容错过	/ 58
为何找入职1个月的干部谈话	/ 59
沟通不到位，好心没好报	/ 60
工作中，好人不好，坏人不坏	/ 62
§ § 好沟通需要往坏处想	/ 63
变革，重新获得对话的基础	/ 65
委身于人，事与愿违	/ 65
§ 获得优势地位的3种变革方式	/ 68
你会聆听吗	/ 70
§ 如何发问	/ 72
让别人表演，你做好导演	/ 73

第5章 慢即快，做好工作规划沟通 / 75

别人的经验总归来得浅。刘峰请下属吃饭聊天，耐心点拨即将接手过来的A项目的工作要点，也顺便展现沟通中的区分与回应方法，让邓桦和唐嫣受益匪浅……

请客吃饭与工作动员	/ 76
说工作任务的两个工具	/ 77
§ § 好领导的“三说”	/ 79
从事实到真相的沟通过程	/ 80
§ 做好配角，谁都喜欢你	/ 81
§ § 区分，看山是山 VS 看山还是山	/ 84
沟通的目标与角色扮演	/ 87
§ 上传下达不是沟通	/ 87
回应下属什么	/ 91
§ § 沟通中的4个角色设计	/ 92

第6章 失败的工作例会 / 95

唐嫣第一次冲上去主持 A 项目工作例会，没想到被其他部门的同事轻易地戏耍了一顿：答应会来却没来，这其中还包括她之前工作过的物流部的老姐妹，她急得快掉眼泪了……

第一次主持工作例会	/ 96
确认了参加会议，你就放心了吗	/ 97
如果是你，怎么应对这个场面	/ 97
部门协作难，难在都是平起平坐	/ 99
会议救场如救火	/ 100
准时开会，才能控制住局面	/ 100
§ § 优先让好人说话，形成有利局面	/ 102
§ 形成有利局面后，不忘惩罚一下“恶人”	/ 103
人家为什么不买账	/ 104
成见是我们自己搞出来的	/ 105
说服不通，不如不去说服	/ 106
在山底的人，如何谈风景	/ 107
为什么要开工作例会	/ 108
目标不清晰，例会成无头苍蝇	/ 110
建立共识，付诸行动	/ 111
定期例会与流动例会	/ 113
§ 靠得住的是自己，行动学习吧	/ 114

第7章 开好工作例会的策略 / 117

邓桦出演“英雄救美”之后，好事做到底，借机帮助唐嫣重新制订工作例会策略，而刘峰则出来指点邓桦制订A项目的新工作目标，好一个“传帮带”团队啊……

工作例会的内容 / 118

会议内容，需要模板来控制 / 119

§ 经理的水平，就看能不能补充意见 / 122

“意外”讲话，总是很有效果 / 123

新酒还是要用新瓶来装 / 124

该求援时就求援 / 125

§ 难以启齿，害了自己 / 126

§ 明知故问，让对方自己承诺 / 127

一个项目，一个目标，一个团队 / 129

§ § 借领导造势的4种方式 / 130

如何提升人际凝聚力 / 132

§ 如何挖掘任务凝聚力 / 133

会前会，是重要会议成功的基础 / 136

§ § 什么人说话要多留余地 / 136

第8章 大领导在想什么 / 138

又到给公司高层汇报A项目工作的时间了，这次不会像上次由规划部牵头汇报的时候那样陷入“水深火热”中了吧？唐嫣这回从头到尾见识了该如何准备给大领导的汇报内容……

向高层做精确的汇报 / 139

§ 如何在会上给大领导汇报 / 140

§ § 关注问题才能迈向目标 / 141

为什么要给高层领导汇报 / 143

摸准大领导的心思 / 144

大领导怕什么 / 145

§ 换位思考难在哪里 / 147

数据，数据，大领导问话焦点 / 149