



沟通力

管理者快速成长的六项沟通艺术

窦令成◎著

给下属布置任务时，话少、不知说什么、容易冷场怎么办？

与上级、平级和下级沟通时总是发生误会怎么办？

干得多说得少或不会说怎么办？

说话比较直、冲，总是在不知道的情况下得罪人怎么办？

专业的沟通话术，让您比他人更擅长管理

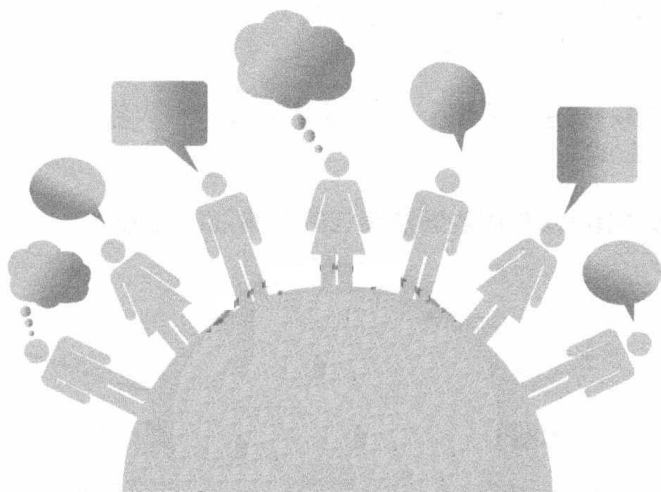


中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

DE 互联网+时代
企业管理实战系列



沟通力

管理者快速成长的六项沟通艺术

窦令成◎著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

沟通力：管理者快速成长的六项沟通艺术 / 窦令成
著. — 北京：人民邮电出版社，2017.10 (2018.6 重印)
(互联网+时代企业管理实战系列)
ISBN 978-7-115-46865-9

I. ①沟… II. ①窦… 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(2017)第222462号

内 容 简 介

本书分别从对沟通的认识、管理者如何利用沟通能力打造强执行力员工、高效沟通化解分歧与矛盾、激励有方、深度倾听巧妙提问以及针对不同对象的沟通等方面来解读、解决读者在企业管理以及工作中常遇到的沟通问题。本书适合企业中高层管理者、人力资源总监、人力资源经理、部门经理、内训师，以及想要提高自己沟通能力的读者阅读与学习。

◆ 著 窦令成

责任编辑 赵娟

责任印制 彭志环

◆ 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>

北京虎彩文化传播有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2017年10月第1版

字数：192千字

2018年6月北京第3次印刷

定价：48.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

前言

领导传达完任务，员工常常会误解领导的任务要求；
员工总是跟领导拧着劲，无论领导说什么，他们都有意见；
领导总是板着一张脸，好冷血，员工不喜欢和他说话；
领导开口就是打官腔，好生讨厌；
员工各自为战，很少交流，无法形成默契，更谈不上互相帮助；
领导经常赤裸裸地批评人，太伤自尊了；
领导什么意见都听不进去，工作好难做；

.....

无论你是职场普通员工还是企业管理者，在工作中，或多或少都有过一些抱怨。为什么会这样呢？是领导的能力有问题还是员工太过桀骜不驯、太过个性？也许都不是。每个人都是一个优秀的个体，问题可能出在沟通上。领导与员工之间，同事与同事之间缺乏沟通，或沟通不到位、沟通的方式不正确，都会导致上述情况。

沟通无处不在，而企业中的沟通更决定了未来之路是否顺畅、能走多远。企业中良好的沟通并不是一两个人沟通即可，而是从上到下各个环节都需要良好的沟通，这样才能打通企业的“经脉”，促使企业正常运行。企业中的沟通要想顺畅，必须从“头”做起。换句话说，必须从领导做起。领导要转变思想观念和态度方法。领导与下属的沟通做到位，建立起坚不可摧的信任之

墙，下属才会仿效，才能敞开心扉、卯足干劲。

没有沟通，就没有管理。因此，企业管理者必须懂得沟通的艺术，不断修炼自己的沟通能力。

首先，管理者的态度决定了管理沟通的成败。管理者不能居高临下，不能盲目自大，否则就会让员工产生强烈的被统治的感觉。在这样的情形下，员工自然没有工作的积极性，也不会心甘情愿地为企业付出。

其次，既然身为管理者，管理员工就是本职所在，向员工下达命令、提出要求是不可避免的。因此，如何下达命令让员工明确领会任务要求，如何让员工坚决服从命令，这是管理者的又一大难题，也是管理沟通的重中之重。

再次，工作中不可避免地会出现这样或那样的矛盾，能否巧妙、合理地化解这些矛盾也是对管理者的一大考验。这也关系到管理者能否打造一个和谐团结、合作共赢的团队。

最后，赏罚分明是员工认定好领导的一个重要特质。赏与罚的拿捏既要不失公平，又要照顾员工的感受和心理，不可过度，也不可无度。

另外，基层员工之间以及与上级之间的沟通也很重要，具体沟通方式要依据具体的场景和具体情况而定。

本书分别从对沟通的认识、管理者如何利用沟通能力打造强执行力员工、高效沟通化解分歧与矛盾、激励有方、深度倾听并巧妙提问以及针对不同对象的沟通等方面解读并解决读者在企业管理以及工作中常遇到的沟通问题。另外，本书注重案例引导和结合实际，从读者身边的场景出发，解决读者的沟通问题。

沟通是一门艺术，更是工作和管理的重要工具，是人人必备的一项能力。能力在于修行，在于不断积累和锻炼。因此，使用本书提供的这些沟通方法和技巧，不断提升自己的沟通能力，你将在工作中如鱼得水、游刃有余。

目录

第 1 章 沟通是管理者必须掌握的一门艺术 001

1.1 不懂沟通，就是不会管理 002

1.1.1 没有沟通，就没有管理 002

1.1.2 沟通无碍，管理才能顺畅 005

1.2 管理者的态度，决定了沟通的成败 009

1.2.1 沟通时不可冷漠待人，伤害员工自尊 009

1.2.2 沟通时不可居高临下，对员工咄咄逼人 013

1.2.3 沟通时不可盲目自大，看不起员工 016

1.3 管理者的修养，能强化沟通效果 020

1.3.1 言辞幽默的管理者更受员工欢迎 020

1.3.2 善于自嘲的管理者更能博得员工的好感 024

第 2 章 会沟通的管理者，才能打造出执行力强的员工 027

2.1 面对面沟通，让员工认可你 028

2.1.1 让员工自由表达见解 028

2.1.2 不可对员工的话充耳不闻 032

- 2.1.3 以坦诚、轻松的语气和员工沟通 035
- 2.1.4 让自己的谈话充满感染力 041
- 2.2 和不同性格的员工沟通 048
 - 2.2.1 积极引导并鼓励性格内向的员工 048
 - 2.2.2 对待爱沟通的员工要有“奖”有“罚” 052
 - 2.2.3 用温和的语气和爱发表意见的员工进行交流 058
- 2.3 下达命令是最常见的沟通方式 062
 - 2.3.1 语气坚决 062
 - 2.3.2 内容明确 066

第3章 没有高效沟通就无法消除矛盾，化解分歧 071

- 3.1 处理分歧 072
 - 3.1.1 管理者与员工的矛盾 072
 - 3.1.2 员工之间的矛盾 077
- 3.2 将矛盾化解于无形 082
 - 3.2.1 巧妙沟通，将冲突转化为积极的能量 082
 - 3.2.2 分析利弊，变反对者为支持者 089
 - 3.2.3 将团队打造成和谐、合作的团队 095

第4章 激励有方，让执行更高效 103

- 4.1 不会正向激励员工的管理者不是好领导 104
 - 4.1.1 成就是良好的激励 104

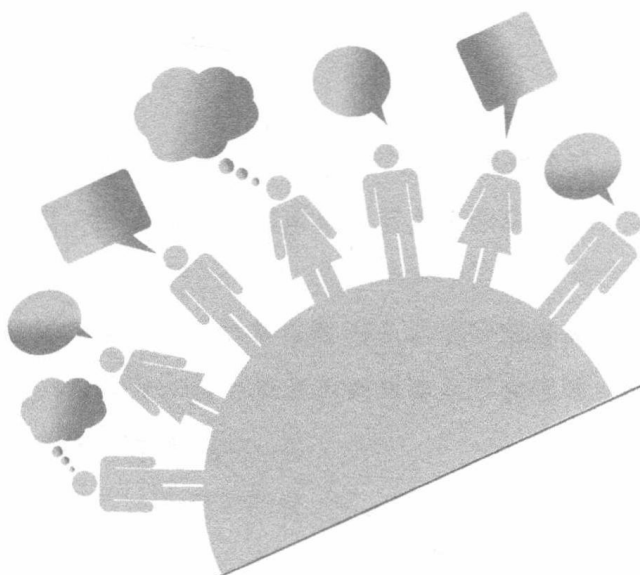
- 4.1.2 善用表扬激励下属 111
- 4.1.3 赞美和鼓励比批评更有效 118
- 4.2 批评员工大有讲究 123
 - 4.2.1 批评员工时不可伤其自尊 123
 - 4.2.2 尽量不要当众批评员工 130
 - 4.2.3 尽量委婉地批评 134

第5章 深度倾听、巧妙提问，才能打造高质量的沟通 141

- 5.1 会倾听，管理才能走向成功 142
 - 5.1.1 倾听是衡量管理水平的标志 142
 - 5.1.2 少说多听，决策才会更正确 146
 - 5.1.3 倾听不是盲目的，而是有步骤的 149
- 5.2 会听才能会说 153
 - 5.2.1 听见、听清不是倾听，听懂才是 153
 - 5.2.2 要能听出对方的弦外之音 157
- 5.3 倾听应该听什么 161
 - 5.3.1 下属反馈的意见必须充分听取 161
 - 5.3.2 下属抱怨和牢骚要认真倾听 164
 - 5.3.3 倾听不是无动于衷，而应适当插话 168
- 5.4 问对问题，把沟通落到实处 171
 - 5.4.1 会问的管理者才能做好沟通 171
 - 5.4.2 管理者要学会开放性提问和封闭性提问 174
 - 5.4.3 主动提问，化被动为主动 177

第6章 不同的沟通对象，需要不同的沟通技巧 179

- 6.1 与上司沟通的技巧 180
 - 6.1.1 切忌口出狂言 180
 - 6.1.2 沟通时要给领导留面子 183
- 6.2 与同级沟通的技巧 186
 - 6.2.1 说话不可太张狂 186
 - 6.2.2 合理拒绝同级之间的请求 189
 - 6.2.3 有些秘密说不得、问不得 192
- 6.3 与客户沟通的技巧 195
 - 6.3.1 说不好开场白就不是沟通高手 195
 - 6.3.2 沟通不是自说自话，应该让客户参与进来 198
 - 6.3.3 可能引起客户反感的话永远不能说 201
- 6.4 不同场合的沟通注意事项 203
 - 6.4.1 电话沟通 203
 - 6.4.2 会议沟通 207
 - 6.4.3 电子邮件沟通 210
 - 6.4.4 即时通信工具沟通 213



第1章 沟通是管理者必须掌握的一门艺术

松 下幸之助曾说：“沟通是企业管理永恒不变的主体。”也就是说，没有沟通，就不能进行管理。

据调查，世界上优秀的管理者，70%的时间都是在与他人进行沟通。通则畅，企业的运营也是如此。所以管理者必须掌握这门艺术，它将是企业快速发展的助推器。

1.1 不懂沟通，就是不会管理

1.1.1 没有沟通，就没有管理

情境：

有一家跨国公司，其员工来自 20 多个国家。风俗习惯、语言、价值取向等的不同导致了上下级之间不能顺畅沟通，产生了很多矛盾、分歧。为了解决这些问题，人力资源部经理决定对所有员工进行培训。

可是培训必须有一个有效的切入点。于是，该经理做了一次问卷调查，让所有员工在调查表上写出自己在语言、习俗等方面和公司管理层难以相容的地方。

一位来自斐济的小伙子在调查问卷中写道：“不久前公司召开员工大会，总裁到场后向大家挥手致意时，大家都站了起来，而我却坐在地上。因为在我的国家，坐下表示敬意，尤其是在开会的场合，坐下代表愿意聆听的诚意。没想到在这里，起立代表着尊重。”

一位姑娘写道：“入职后不久，部门主管找我谈话，我认为他说得很有道理，就一直摇头，因为在我们国家，摇头表示认可。可是他却很生气，认为我不认可他说的话。”

大多数员工建议，通过集体讨论来发现管理者和员工沟通的难点，然后有针对性地进行培训。人力资源部经理接纳了大家建议，通过培训消除了上下级沟通中的诸多障碍。

情境分析：

许多管理者都会犯上述的错误，因为他觉得约定俗成的规矩适用于每一个员工，而容易忽略员工身份的特殊性。于是，他难免按照自己的想法训斥员工，从而产生矛盾。此外，有些员工和管理者之间虽然没有习俗、语言等方面的障碍，但是彼此的想法不一致。管理者在不了解员工的情况下，又不通过沟通探求他们真实的想法，就很可能按照自己的理解去指挥下属工作，必然会让他们产生强烈的逆反情绪，进而影响工作效率。例如，一些领导希望员工快速成长时，会催促员工，令有些员工认为管理者是想在自己身上获得更高利益。如此一来，即使领导给予员工再多的关心，也不得人心。

面对上述情况，有些管理者问：“要如何才能实现高效沟通？”那就需要了解以下几个方面：企业的上下级关系、职能部门的相互关系、自己在企业中的角色定位等。

企业的上下级关系：企业有多少个管理层次？每个层次能解决什么问题？自己处于什么层次？该和什么人沟通？

职能部门之间的关系：在运营的环节上，我们需要哪几个部门？相应部门和其他部门有什么关系？是否可以与其他部门建立新的关系？

角色定位：我和员工是什么关系？我的权力范围有多大？我要担负的责任是什么？

管理者除了要对以上事项有相关的了解，与员工沟通时还要注重步骤，

针对不同的员工需要采取不同的沟通方式，这样才能把沟通的作用发挥到最大。

1. 注重沟通的阶段性很重要

人与人交谈时，会根据彼此的熟悉程度寻找话题。管理者与员工进行沟通时也应该采用这种方式。

首先，如果团队刚刚建立，员工和员工之间还不是很熟悉，管理者要先让大家进行自我介绍，然后制造一些机会让员工多沟通。原因很简单，员工刚进入工作岗位，最注重的是把工作做好，所以他需要以沟通作为黏合剂，加强彼此间的合作关系。

其次，管理者不要对自己的故事夸夸其谈。因为员工更关注自己的未来，而不是管理者的过去。因此，管理者要为员工讲解团队的目标、团队的作用和要实现的愿景、员工的职责和所扮演的角色，如图 1-1 所示。当大家有了目标，了解了企业的组织构架，企业才能更快地步入正轨。

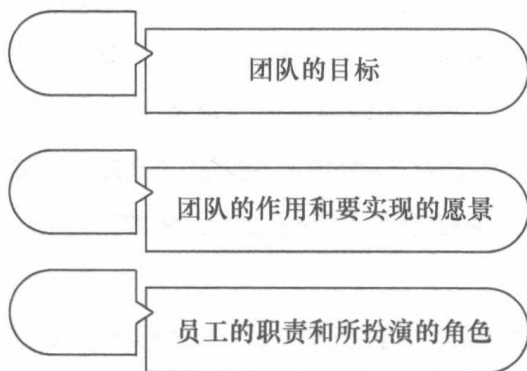


图 1-1 管理者沟通的三大内容

有些管理者在企业步入正轨后，就忽视了与员工的沟通，这对管理十分不利。因为只有员工对公司的认识越来越清晰，才能发现公司的一些问题。因此，必须持续与员工进行沟通，让他们对公司的一些决策提出反馈意见，这样管理者制定出的方案才能更高效地落实。

2. 明晰沟通的对象

员工和员工的个性有很大差异，所以与他们沟通绝对不能采用同样的方式。例如，有些员工自尊心强，工作追求质量和速度，领导对其应该经常鼓励，而不是催促。原因很简单，被催促的员工会认为领导不认可自己的工作，进而打消工作的积极性。可是对于那些懒散的员工，领导必须经常催促他们，这样才能提高他们的工作效率。

此外，每个员工的境遇不同，所具备的工作状态也不一样。管理者对此必须认真观察了解，这样才能通过沟通赢得员工的忠诚——这是管理最为重要的保障。例如，一位管理者发现一名员工愁容满面，就过去询问，得知该员工的爷爷病得很重，当即拿出300元钱给该员工，让他回家探望。于是，该员工为了回报管理者，工作非常勤奋。

总之，管理者必须明白员工的不同，才能采用有效的沟通方式。只有沟通有效，管理才能变得简单易行。所以沟通是管理的先导，不懂沟通，就等同于不懂管理。

1.1.2 沟通无碍，管理才能顺畅

情境：

小周是个90后女孩，任职于一家传媒公司，某日写邮件向80后领导小南辞职。下面我们就来看看这些辞职信及回信。

小周：

辞职本是一拍两散的事，要不是公司非要求写500字的辞职信，我就只写一个英文单词——go。

小南：

让你们写500字的辞职信，就好比你们办贷款的犹豫期，相信在这段时间内，你能思考去留的利弊，也能为公司的管理提出一些宝贵意见。

小周：

我先后供职过3家公司，唯有你不让我在办公区取快递。你可知道从24楼坐电梯下楼需要很长时间。去年寒潮来袭时，我都因此得了重感冒。

小南：

这里是公司，不是你的仓库。你平均每天下楼3次，浪费了很多工作时间。此外，我发现你总在工作时间下订单。

小周：

然而我并没有降低工作质量。如果你认为自己那些形式主义对公司有帮助，就找那些人去吧。

小南：

任何公司都有其纪律性，如果不能接受，就请你另谋高就。

情境分析：

公司要想管理顺畅，管理者和员工之间的沟通要先没有阻碍。为此，有些公司采取了绝对服从的方式，小南采取的就是这种办法。可这无异于自欺欺人，因为沟通的意义是管理者和员工交换信息和思想，只获得信息和思想就好比挖了很多水沟，如果只挖而不修，是不可能成为运河的。

除此之外，沟而不通，却还维持着合作的关系，管理者和员工彼此就是天堑。例如，苹果公司的创始人乔布斯居然因为理念和其他董事会成员不一致，而被公司开除了，此后公司的业绩开始逐年下滑。显然，如果沟通不能实现大家意见的融合，管理必然会受到巨大的影响。

一些管理学家仔细分析了造成沟通不畅的原因，主要是因为人与人之间有心理、文化、习俗、生理四大阻碍，如图1-2所示。小周和小南的沟通困难，显然不是单一障碍造成的。下面我们来细说这4种阻碍在沟通中的作用。

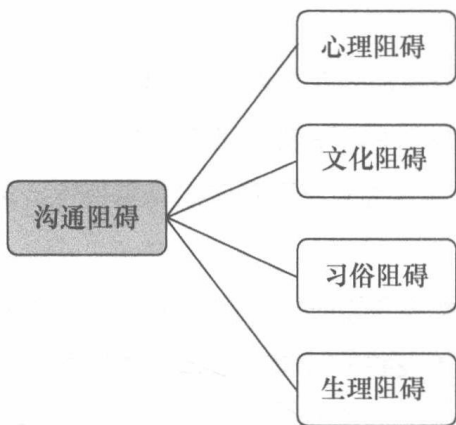


图 1-2 四大沟通障碍

(1) 心理障碍

一个人的心理包括个性、情绪、偏好、价值观几大方面。其中任何一种因素都能造成沟通中的巨大阻碍。小周之所以辞职，是因为她秉承实用主义价值观，所以认为纪律是形式主义；而小南则认为纪律是企业的生命线。这两种价值观势必会有巨大的冲突，但还是有沟通的办法的。例如，小周可以以申请的方式，让小南取消以上制度，可她却没有。此外，二人的情绪显然都有问题，都采用了针锋相对的方式处理问题，这只会离沟通的目的越来越远。

(2) 文化障碍

有人说，文化对一个国家来说，是国家的形象；对一个人来说，决定了他是个什么样的人。事实也正是如此。如电影《老炮儿》中就阐述了这样一个道理：做人做事都要讲究规矩。规矩是文化修养的重要代表，所以管理者要想提高企业的纪律性，就一定要注重企业文化的建设。

(3) 习俗障碍

俗话说，十里不同风，百里不同俗。各地有各地的习俗，但人们又强调入乡随俗。如果不能，也应该尽量做出相应的调整，所以，如果要容纳许多习俗不同的员工，管理者就可开设“特殊窗口”。

(4) 生理障碍

人和人在对事物的认知方面本来就有差距，再加上后天所处的环境不同，在沟通方面难免有偏差。例如，在工作中，有些员工反应不够机敏，有时候领悟不到管理者的指示。这时管理者应该克制脾气，谅解员工，这样才能进行良好的沟通。

以上都是管理者和员工之间在主观方面存在的障碍，更改起来要比一些客观原因更为缓慢。下面我们就来看看造成沟通障碍的客观原因，如图 1-3 所示。

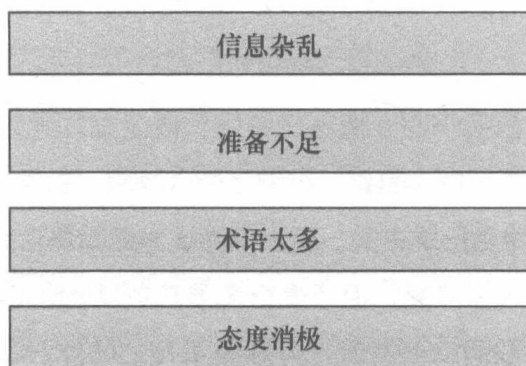


图 1-3 沟通障碍的客观原因

第一，信息杂乱。工作中的沟通是为了解决问题，所以必须突出重点、条理清晰。事实证明，人们忽略一些重要信息的原因就是信息本身主次不分。当管理者面对员工杂乱无章的信息时，可以采用主动发问的办法，但前提是自己必须明确目标。

第二，准备不足。许多人都写过发言稿，知道早有准备，讲话才更加有条不紊、从容不迫。管理者与员工沟通时，也应该围绕沟通的目的性提前做准备。只有这样，才能快速获得对自己有效的信息，实现沟通的目的。

第三，术语太多。任何一家公司都是由几个部门所组成。很少有员工能清楚每一个岗位的术语。所以管理者要根据员工的情况使用术语，这样可以