

沟通力！

不懂说话之道，怎能带好团队



梁志刚◎编著

说话措辞小改变，管理成效大改变

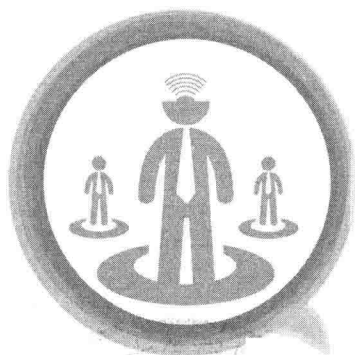
这本书能帮你

清除团队上下级沟通障碍，让下属心甘情愿追随；
让庸才变干将，带出好团队，使团队业绩快速翻倍

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

沟通力!

不懂说话之道，怎能带好团队



梁志刚◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

团队只要不散，就一直在追求更高绩效目标的路上。领导者就像是一盏明灯，更像是一位舵手，引领着团队的方向，激发着团队的能量。作为领导者，要想充分发挥团队的力量，不懂说话技巧是万万不能的。然而，会说话不代表侃侃而谈、滔滔不绝，而是在尊重与理解员工的基础上，用得体的语言将整个团队凝聚在一起。本书将深度解析团队管理者在面对各类问题时的沟通策略，通过大量生动、有趣的案例，以不同的场景和状况为切入点剖析沟通技巧，分享说话之道。

本书实用性、借鉴性和操作性都很强，只要阅读学习，就能让你获得打动人心的措辞秘诀，让你在团队管理中无往不利、游刃有余。

图书在版编目（C I P）数据

沟通力！不懂说话之道，怎能带好团队/梁志刚编著. —北京：
中国铁道出版社，2017.10
ISBN 978-7-113-23446-1

I. ①沟… II. ①梁… III. ①企业领导-语言艺术
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 179582 号

书 名：沟通力！不懂说话之道，怎能带好团队
作 者：梁志刚 编著

策 划：巨 凤
责任编辑：苏 茜
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：仙境

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：15.25 字数：291千

书 号：ISBN 978-7-113-23446-1

定 价：39.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

前言

PREFACE

情境一：面对汇报坏消息的下属：

☒ 你到底是怎么做事的？为什么现在搞成一团糟？！

☐ 辛苦了，谢谢你的汇报。能给我详细说说情况吗？

情境二：面对工作没自信的下属：

☒ 你竟然说出这种话，你永远也别想进步！

☐ 咱们坐下来好好聊聊行吗？请告诉我什么影响了你的信心？

情境三：面对十分努力但没有业绩的下属：

☒ 这工作到底能不能干？不能干赶紧走人！

☐ 我已经看到你付出的努力，问题出现在了哪里？

情境四：面对只想应付工作的下属：

☒ 你嘴上说尽力了，其实什么也没做，只会应付差事！

☐ 凡事最怕认真，能告诉我具体有什么困难吗？该做些什么呢？

情境五：面对思想比较僵化的下属：

☒ 能不能多动动脑子？灵活点儿不行吗？

☐ 能不能试着想出一个克服困难的好办法呢？只要一个就行。

通过以上情境对话的对比，你或许已经深刻意识到说话在团队管理中的重要作用。团队管理者说话不是简单的张张嘴就行，说的每句话都要考虑到下属的情绪与心情，考虑到团队的计划与发展，懂得何时开口、何时倾听。可以说，说话是一门大学问，值得每个团队管理者认真学习。

团队领导说话，要把说话当作一种黏合剂，把许多矛盾和困难解决，让下属从中得到激励。正如马云所说：“我在公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才黏合起来，使他们力气往一个地方使。”李开复也说过类似的话：“领导者真正的角色，是能够将不同的人 and 不同的要素结合在一起。”要实现这两位商业大佬所说的话，团队管理者就必须要学会说话之道。



单靠管理者个人的力量是不可能推动团队发展的，所以管理者必须要充分调动团队的积极性，激发团队成员的激情和干劲。对于团队管理者而言，没有什么比带好团队更重要；而在带团队时，没有什么比高情商沟通更有效率、更有成效。

你拥有正确的说话之道，才能够把身边的庸才变成干将，把团队面临的危机渐渐消除，带出一支主动工作、活力四射的团队，实现良性循环中的业绩发展目标。

本书全方位解析了团队管理者说话之道，在内容上深入浅出、理论联系实际，语言生动活泼，案例真实有趣。全书通过大量生动的案例分析了团队管理者在面对各种难题时需要掌握的说话技巧，让读者学会在各种各样的管理情境中应对自如，把握说话的方式、时机和力度，从而带出一个高绩效、高执行力、高责任感的团队。

相信本书能在团队管理上给你带来全新的突破和局面，让你在团队管理中无往不利、游刃有余。

编 者

2017 年 6 月



CONTENTS

沟通力！不懂说话之道，怎能带好团队

目 录

第一章 不是谁都可以掌舵，有效的领导力需要语言操练

- 一、激情就是三分热度？——持久的激情才给力 / 2
- 二、再好的道理对方也半信半疑？——言语自信更添个人魅力 / 4
- 三、领导者如何服众？——做专业领域的“话语权威” / 5
- 四、沟通仅用嘴还不够？——好的身体语言为讲话加分 / 7
- 五、煽情会给人虚假感？——用感染力“俘获”人心 / 9
- 六、言之有物，还要言之有理？——讲自己相信的别人才能信 / 11
- 七、被拒绝一次就闭嘴？——想成功就要有坚持精神 / 12
- 八、说话岂能满嘴放炮？——说话要算数，画饼要适度 / 14

第二章 你的团队能走多远？让骨干心甘情愿跟随的秘密

- 一、事业上遇到挫折？——永远不要讲出抱怨的内容 / 17
- 二、口服心不服？——命令不如说服 / 19
- 三、你说的话对方不容易接受？——抽丝剥茧，循序渐进 / 20
- 四、如何面对自己的竞争对手？——做最有风度的说话者 / 23
- 五、任何场合都夸夸其谈？——朴实的语言更能征服他人 / 24
- 六、隐藏自我是种成熟？——说话要遵循本心 / 26

- 七、直陈道理严谨但枯燥？——生动表达让说服力倍增 / 28
- 八、说话要说到点子上？——一针见血方能语惊四座 / 29
- 九、对方故意针对我们？——把握好“忍无可忍，无须再忍”的度 / 31
- 十、客户的要求都要满足？——上帝错了也要驳回去 / 34
- 十一、怎样让下属积极性翻倍？——学会表扬，真诚赞美 / 36
- 十二、没人愿意为你的优秀买单？——自夸有术，从他人角度夸自己 / 37

第三章 学点公关口才，棘手问题是挑战更是机遇

- 一、面对棘手问题口不择言？——自如应对“话题陷阱” / 40
- 二、如何面对他人责难？——用事实回应最好 / 42
- 三、危机公关？——以退为进才是上策 / 43
- 四、说了一堆，对方如坠云里雾里？——用简单表述复杂，避免专业术语 / 46
- 五、讲道理还是讲故事？——用技巧将经历讲得很动听 / 48
- 六、不敢大声说“不”？——让人愉快地接受回绝 / 50
- 七、发言准备不充分？——随机应变，即兴发言很重要 / 51

第四章 用别人想不到的方式说话，你也能有大气场

- 一、“我之为我，只在异人处”？——做独一无二的自己 / 55
- 二、想表达对他人的重视？——给人一种忙碌者的感觉 / 56
- 三、会议开不下去？——提高语言艺术，主持一个符合预期的会议 / 58
- 四、幽默也是一种领导力？——用你的亲和与智慧折服下属 / 60
- 五、坏话怎样说？——委婉最能减轻对下属的打击 / 63
- 六、提问不是摆派头？——是为了促进交流 / 65
- 七、发言岂能乱讲？——熟悉套路，说出自己的风格 / 66

八、开口就像开炮？——开口之前要驾驭好自己的情绪 / 69

第五章 以心换心，用语言说服眼前质疑之人

一、下属心有不满？——学会处理与下属的矛盾 / 74

二、如何点燃现场的气氛？——用强势口吻营造气场 / 76

三、说话的内容很重要？——语气更为重要 / 78

四、不能让所有的人满意？——但要说服眼前质疑的人 / 80

五、说话要违背内心？——人们更相信有原则的人 / 81

六、给自己内心设定限制？——说得多对的可能性越大 / 83

七、别人抗拒与你交谈？——用“后援团”提升说服效果 / 84

八、对方喜欢看人下菜碟？——借他人的话来抬轿子 / 86

九、给员工讲道理讲不通？——平静陈述自己的不足 / 88

第六章 人在一起叫团伙，心在一起才是团队

一、“为了你自己”？——激发优秀员工关心团队 / 91

二、如何让年长下属关心团队？——利用第三方进行鼓励 / 93

三、员工想要辞职？——站在员工角度挽留他 / 95

四、下属有不同意见？——坚决不搞“一言堂” / 97

五、团队像一盘散沙？——用“三角式夸奖”凝聚团队战斗力 / 99

六、将所有功劳记在自己头上？——没有员工，你怎能如此优秀 / 101

七、沟通有死角？——“头脑风暴”让沟通零死角 / 102

八、下属相处共事有矛盾？——用共同理想凝聚下属激情，协调矛盾 / 104

九、“我”字太多不受欢迎？——让对方自己说服自己 / 108

十、员工有不合理要求？——不要心软，巧妙说“不” / 110

十一、想要营造畅谈氛围？——寻找对话的共同目标 / 112

十二、下属偏爱统一意见？——上司切莫先开口 / 114

第七章 三分管理七分说话，业绩翻倍就这么简单

一、下属业绩不佳？——先认可再找原因 / 117

二、让业绩好的下属多干活？——慰问和激励要并重 / 119

三、下属忙碌而无功？——要聚焦于事而非人 / 121

四、下属进步缓慢？——多认可，忌比较 / 122

五、下属有所欠缺？——先认可再指出努力方向 / 124

六、年长的下属业绩不好？——要肯定其过去 / 127

七、下属总是延误交工？——安排任务时确认工作内容 / 128

八、想让员工努力工作？——营造危机感是最佳方式 / 131

九、下属缺乏魄力？——给予具体的指导 / 133

十、下属给你派任务？——教会下属自己解决问题 / 135

十一、团队执行力低下？——奖惩机制也是一种激励 / 137

第八章 如何让庸才变干将？出色团队离不开好员工

一、太过追求完美而延期？——要先满足员工的自尊心 / 141

二、员工多次犯同样的错误？——用“什么”代替“为什么” / 143

三、下属不能将任务落地？——要强调共同努力 / 145

四、员工执行任务不尽力？——用商量的语气下命令 / 146

五、你的命令得不到有效执行？——让员工理解你的命令 / 148

六、如何应对思想僵化的下属？——戒频繁批评 / 151

七、习惯反对却无落地建议？——要先满足对方存在欲 / 153

八、员工出现不满小苗头？——及时消除大隐患 / 155

- 九、下属抗击打能力差？——批评时要面“窄” / 157
- 十、用人情留住员工？——会站在员工的角度讲话 / 159

第九章 不为问题找责任，鼓励员工找方法

- 一、下属的提案被直接上司否定？——说出自己的意见 / 162
- 二、下属因为失误而沮丧？——不妨坦陈自己的失败案例 / 164
- 三、下属很努力却还是失败？——关注并肯定其过程 / 166
- 四、下属爱说泄气话？——找到背后原因才能有的放矢 / 168
- 五、员工士气不够？——上司要给员工打气，鼓足干劲 / 169
- 六、事务员忙到崩溃？——鼓励其独立思考解决办法 / 171
- 七、如何从新人变骨干？——用“贴标签”的方式来激励员工 / 174
- 八、你说的话员工不听？——劝将不如激将，激发员工内驱力 / 176

第十章 沟通在前、执行在后，会倾听管理才会有成效

- 一、带人的第一技能是什么？——倾听 / 180
- 二、下属汇报的是坏消息？——别着急，先把话听完 / 181
- 三、沟通时下属跑题了？——用“也就是说”拉回主题 / 183
- 四、下属汇报工作不得要领？——不要全面否定，引导运用5W2H汇报 / 185
- 五、下属对你的喋喋不休感到厌烦？——适当沉默是解决问题的良方 / 187
- 六、倾听的回报不高？——用反应性倾听做出开放式问句 / 189
- 七、网上沟通更方便？——科技手段不能代替面对面沟通 / 191
- 八、想让下属乐意表达？——通过附和给下属安心感 / 192

第十一章 委托办事要会说话，充分挖掘员工潜能

- 一、安排下属做杂务？——表达要让对方乐于接受 / 197
- 二、遇到紧急工作委托下属？——把握两大说话要点 / 198
- 三、委托下属制作资料？——明确指示让对方少走弯路 / 199
- 四、回避风险还是追求挑战？——对不同类型下属委托方式各异 / 202
- 五、想让下属积累经验？——不怕失败，失败乃成功之母 / 203

第十二章 最有人情味儿的批评，带出最具战斗力的团队

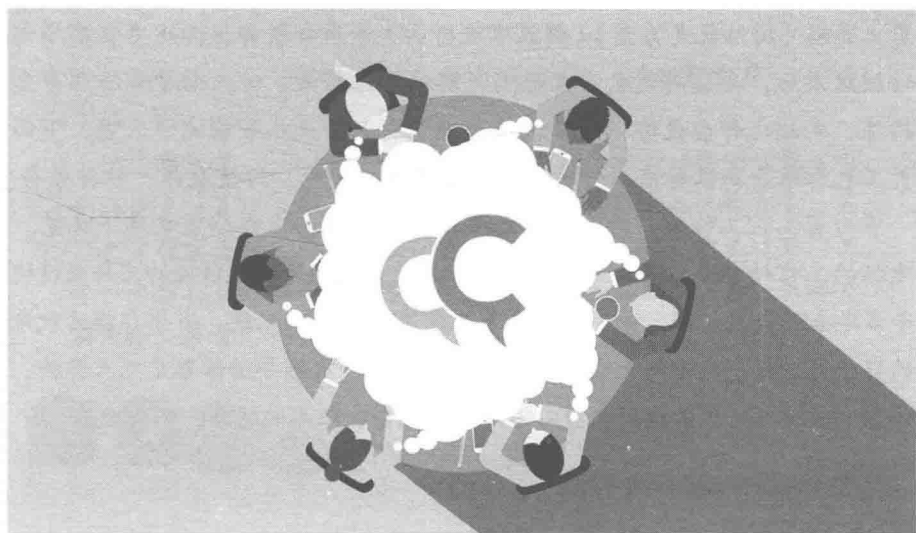
- 一、受到批评却毫无改变？——询问其真正原因 / 207
- 二、下属自以为是怎么办？——知人善任，用其所长 / 208
- 三、怕对方不能接受批评？——使用效果显著的铺垫句式 / 210
- 四、边夸奖边批评？——方便的“三明治法” / 212
- 五、下属提出反对意见？——先满足其被认可欲 / 214
- 六、下属有逆反心理？——批评不要伤员工自尊 / 215
- 七、批评是一句话的事？——因人而异，不能一概而论 / 219
- 八、下属害怕承担责任？——无视其推卸理由，巧妙反击 / 221
- 九、批评太过于露骨？——巧用暗示，让批评无痕 / 223
- 十、批评有副作用？——想办法让批评软着陆 / 226
- 十一、员工对抗情绪太重？——不要总盯着下属的错误 / 228
- 十二、批评不能一“批”了之？——批评也要懂得善后 / 230

第一章

不是谁都可以掌舵， 有效的领导力需要语言操练

赢在说话

带领一个团队，需要的不仅是高超的组织能力和强大的魄力，良好的交际能力也是必不可少的。领导力包括学习力、决策力、组织力、教导力、执行力和感召力，不难发现，超过一半的能力需要以优秀的语言交际能力为支撑。由此可以看出，一个优秀的团队领导必须具备良好的语言操练，用“嘴”来打天下。





一、激情就是三分热度？——持久的激情才给力

人的性格分为内向和外向，内向的人性格沉稳，喜欢安静，而外向的人风风火火，总是很忙碌，充满激情。按理说，这两种性格只是个人的处事方式不同罢了，各有优缺点，不必计较孰优孰劣，但一名领导者若想使自己的口才变得更好，就需要让自己成为一个开朗的人。

开朗的人富有激情，能够获得更多展示自己的机会。

但是，一个人若只有短暂的激情是不够的，需要有持续的激情。三分钟热度只能半途而废，无法成就大事。

激情可以让自己更加有活力，又可以点燃别人的内心火焰。因此，团队的领导者一旦具有激情，可想而知，整个团队的活力必定光芒四射。持久的激情则会使团队保持持久的活力。

保持激情的方法就是给自己设定一个目标，这个目标要足够坚定，诱惑力十足，不断催人上进。这样就能促使团队成员不断发愤图强，不断点燃自己的激情。

任正非十分重视培养团队的激情。在华为召开员工大会之前，他经常会组织员工齐唱《团结就是力量》《解放军进行曲》等革命歌曲。1998年，市场部年终培训结束后，在公司大食堂里合唱《解放军进行曲》时，由于市场部事先没有排练，也缺乏舞台设备，大家就扯着嗓子唱。任正非激动地带头唱，下面所有员工也都跟着高歌起来，一时间，饭堂里歌声震地，群情激昂，精神振奋！

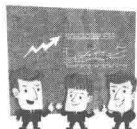
华为员工在工作时，时常加班到深夜，吃盒饭，在办公室桌底下睡觉。激情飞扬的工作精神是华为人的一个显著标志。正是因为这种狼性的工作激情使华为十多年来一直在扩张。一位前华为员工深有感触地回忆说，当年在华为玩命拼搏的日子里，每一次市场大会都是热血沸腾，每一次领导讲话都是感人肺腑，口号、誓言、决心充斥着四周，身心始终处于亢奋、狂热的状态，不知疲倦。

那么，团队领导者要如何传达激情呢？

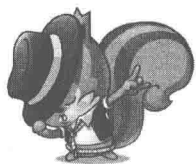
激情的首要基础便是精神，当在与团队成员聊天时，你一定要看起来很有精神，说话做事有力量。但过犹不及，说话时千万不要歇斯底里、大声喊叫，而是应该语气坚定，表情坚决，用语豪情万丈。

持续不断的激情能够说服更多人。说服是一个漫长的过程，不要天真地认为偶尔一次的感动会让他人完全信服你，他们只是对你有了一个美好的印象。要想达到说服的目的，就需要持续的激情，不断地感染他们。

沟通技巧



一个团队应该有一个明确的目标，这样可以不断催人上进，激情便是不断达到目标的动力。短暂的激情是不可取的，激情必须持久。领导者为了说服团队成员一起打拼，自身便需要拥有一股持续不断的激情，并将这股激情传达给团队其他成员。



说话方式 PK 台

场景：你是一名领导，面对刚聘来的员工，你想要为他们加油打气，这时该怎么说？

错误方式：“希望大家能够好好工作，别违反纪律，知道了吗？”

正确方式：“很高兴你们选择了我们这家公司。我们这家公司充满活力，员工大都是年轻人，富有敢于向困难挑战的勇气。我们也有绩效考核，但不要怕，只要大家敢于拼搏，积极进取，总有一天你会成功！希望大家在这里能够愉快地工作，每一天都充满激情，使自己充实。”



二、再好的道理对方也半信半疑？——言语自信更添个人魅力

带领团队的人必须有足够的领导力，毕竟团队是一个组织，没有一定的组织能力是无法完成领导团队的任务的。领导力是决定领导者领导行为的内在力量，是实现群体或组织目标、确保领导过程顺畅运行的动力。曾有著名学者归纳领导力的主要特性为：才智、自信、决策力、正直和社交能力。其中，自信是成为领导者的基础。

领导力之中包含着号召力，如果一个人没有自信，说话做事犹豫不决、思路不清，如何让下级心悦诚服？

一般来说，自信的人说话时激情饱满，更能引起其他人的主意，在向别人讲道理的时候，往往用自己的态度而不是道理征服听众。反观那些不自信者，尽管道理听起来很好，但听众也会半信半疑。自信者说的话永远会比不自信者说的话在听众那里获得更高的重视。

自信作为一种情感因素是可以传染的，自信者会对听众施加信念般的影响力，让听众也充满信心。这对于一个团队是非常有利的。我们知道，组织事务的烦琐和艰难总会让人心生困惑和退意，假如不是团队人员的共同坚持，组织解散是迟早的事。坚持下去，最大的动力就是保持自信，保持乐观的心态。

让自己保持自信，说起来容易，做起来难。对于一个不自信的人来说，想要变自信是需要一个过程的。自信，即成功地认识自我，而要想保持自信，就需要在心理上给予自己正反馈。你要学会发现自己的优点，不要拿别人的优点和自己的缺点作比较。优点就像是金子矿藏，一经发掘，光芒照耀脸上，整个人就会焕发出不一样的风采，自信心爆棚。

作为一名团队领导者，你免不了要向你的同事或者下属传达意见，要想让他们积极听取你所讲的道理，最好的办法就是用积极自信的口吻说出自己的观



点。你的态度要坚决，语气要坚定，说话要有分量，做到这些就会大大提升你说话的可信度。

如果你是一个不自信的人，刚刚担任团队的领导者，请勇敢地迈出这一步。拿出你的底气来，迈出第一步，之后的发展自然会顺利许多。

沟通技巧



作为一名团队领导，当你向团队成员传达意见时，要想让他们信服，首先要有自信，说话有底气。自信是领导团队的精神支柱和动力源泉，用自信感染成员，号召大家一起为团队作贡献，整个团队才会拧成一股绳。

三、领导者如何服众？——做专业领域的“话语权威”

优点和缺点是一个人的两个特性，每个人都有自己的长处和短处，要想获得别人的瞩目和尊敬，就要善于扬长避短。领导者不一定需要样样都精通，但必须有自己的专长。领导力的发挥离不开团队领导者的专业权威。

要想成为一名合格的领导者，就要被大家认可。尽管不能像比尔·盖茨或者马云那样得到全世界认可，但能让身边人信服也是一种巨大的成功。这种成功需要依靠领导者树立一种专业领域内的权威。

虽然是领导者，但若没有专业实力，在管理上也很容易被瞧不起。只有具备过硬的专业素质，才能对行业发展有较强的洞察力。能够讲得出未来发展方向，又能身体力行的领导者，才是最令人心服口服的出色领导者。能力、魅力、行动力是团队凝聚力的关键。

马云在一次演讲中提到，有一年他们团队与中国电信的一个三产企业产生竞争。对方注册资本 2.4 亿元，而马云团队只有 5 万元，两者相差太大，因此竞争惨烈。但只要有好策略，蚂蚁也可以不被大象踩死。那时，两者都没有把对方打倒，所以坐下来商谈。

经过商谈，中国电信的三产企业建议组建合资企业，投入 140 万元。当时马云团队心里乐开了花，一拍脑门就答应了。后来他们才意识到，这是一个陷阱，因为他们占的股份太少，决策根本就不能通过。马云团队的想法不能实施，因此他们丢掉了最宝贵的东西。

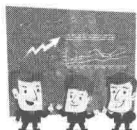


马云说，当时他就坚定了一个信念，以后创办公司绝不会控股公司，而要充分理解和支持下属。领导者要认识到，资金是为我们服务的，但它并不能起到主宰作用，真正关键的是领导者的气魄、胆识、智慧和眼光。

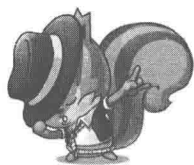
马云在说这些话的时候充满自信，话语铿锵有力。之所以如此，是因为他足够了解市场，善于分析市场形势。马云尤其擅长此道，因此在他讲这些的时候观众也会非常乐意听。

试想一下，如果作为一名领导者，你什么东西都不懂，在对下级成员讲解某些事情时条理不清、重点模糊，你的权威性会大打折扣。因此，将自己擅长的领域做得足够优秀，积极表达出来，向你的下级传输你的理念，就可以收到不错的效果。当你成为擅长领域的专业权威时，你的言行举止自然会带有自信风采。因为你懂行，讲得精彩，下级成员也乐于倾听，对你的好评也就越来越多，追随你打拼的意志就会更坚强。在这种情况下，领导者的“服众”目的就能达到了。

沟通技巧



作为团队领导者，也许会有不如别人的地方，正所谓“尺有所短，寸有所长”，只要把自己擅长的大声说出来，树立自己的专业权威，你的下属一定会被你的自信和坚定感染，认为你是一个有魅力的人。



说话方式 PK 台

场景：领导给下属分配了一项任务，但这项任务非常艰难，于是下属来找领导商量对策。

错误方式：“哎呀，这个我不懂，你去问小赵吧，她在这一方面很在行。”

正确方式：“这个项目确实很困难，我可以理解你的苦衷。我给你几点建议，你可以在XX官方网站查询有关这方面的资料，然后根据调查内容写成一份企划书，我到时候看一下。”

