



华通咨询  
HUATONG  
管理实践领航者

~ 超级主管随身带随手查 ~

S U P E R C H A R G E

# 超级主管

必备沟通话术工具箱



用好沟通话术，  
成为最受下属欢迎的主管

正如歌德所言，高超的沟通技巧最终实现的是  
“按照人们应该成为的样子去对待他们，并且帮助他们变成  
他们能够成为的样子”。主管人员在团队管理中，扮演的正是  
这样一种集号召、沟通、指导于一身的领导角色。

孙科柳◎编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



~ 超级主管随身带随手查 ~

S U P E R C H A R G E

# 超级主管

必备沟通话术工具箱



用好沟通话术，  
成为最受下属欢迎的主管

正如歌德所言，高超的沟通技巧最终实现的是  
“按照人们应该成为的样子去对待他们，并且帮助他们变成  
他们能够成为的样子”。主管人员在团队管理中，扮演的正是  
这样一种集号召、沟通、指导于一身的领导角色。

孙科柳◎编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书以主管与下属、同事及上司多方沟通中的关键工作内容为切入点,旨在帮助主管掌握沟通话术技巧,解决多方沟通过程中的障碍,实现主管人员在管理工作中全方位的顺畅沟通。本书从细微之处入手,通过大量鲜活、贴切的实际案例,深入剖析了主管人员在工作中沟通不畅的症结,并对主管人员的沟通方法进行了具体阐述,具有很强的实用性和可操作性。此外,本书提供了大量的实用话术技巧,将主管人员在管理工作中需要用到的沟通话术以工具箱的形式全面而细致地呈现出来,帮助主管人员轻松、迅速地掌握沟通话术的精髓,练就超级沟通能力。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

超级主管必备沟通话术工具箱 / 孙科柳编著. —北京: 电子工业出版社, 2010. 9  
(超级主管随身带随身查)

ISBN 978-7-121-11737-4

I. ①超… II. ①孙… III. ①企业管理—人际交往—语言艺术 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 172408 号

责任编辑: 戴 新

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编: 100036

开 本: 720×980 1/16 印张: 14.25 字数: 223 千字

印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系及邮购电话: (010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010)88258888。

# 前言

石油大王洛克菲勒说过：“假如人与人之间的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昂贵的价格购买这种能力。”可见，沟通具有无比的重要性。

与日常生活相比，沟通在管理工作中的地位更为重要。某研究机构跟踪调查后发现，绝大部分中层管理人员 85% 的时间都用于沟通以及与沟通相关的工作。

管理人员是企业的中坚力量，对上要经常向上司进行工作上的请示、反馈和汇报；对下又要与下属进行有效沟通，督促其完成工作；横向来讲，还要与其他部门的同事沟通协调、互相配合。主管这种复杂微妙的工作性质，决定了其要想达到完美的沟通状态，就不能拘泥于一种沟通形式，而要做到因人而异、因时而异、因事而异。

一位超级主管应当懂得如何跨越沟通中的各种障碍，如何把握沟通中的关键因素，如何运用恰当的话术方法与下属、同事及客户进行全方位的沟通，以达到沟通的高效、工作的高效以及事业的高效。

事实上，很多部门主管之所以遇到沟通上的障碍且不知如何解决，原因就在于没有找到准确的沟通方式与沟通对象进行恰当沟通。沟通是一门艺术，不仅需要主管在思想上足够重视，更需要掌握正确的方法和巧妙的技术。

谈及沟通技巧，或许每个人都能列举一二，但若想练就超级沟通能力，仅仅知道几种方法还远远不够。本书于细微之处入手，通过大量鲜活、贴切的实际案例，深入剖析了主管在工作中沟通不畅的症结，对主管沟通所要遵循的方法进行了具体的阐述，具有很强的实用性和可操作性。此外，本书注重实用的话术训练技巧，将主管与多方沟通时必备的话术方



法以工具箱的形式全面而细致地呈现出来,帮助主管轻松、迅速地掌握沟通话术的精髓,练就超级沟通能力,使其成为职场中运筹帷幄的领导者。

参加本书编写工作的人员还有:孙健、洪少生、戴宇剑、杨靖、洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、孙科炎等。

衷心地希望这本书能给各位中层主管朋友带来帮助。如果您发现书中的不足之处,还请您提出宝贵的意见和建议。

# 目 录

<b>第 1 章 轻松分派工作任务</b> .....	1
No. 1 沟通前,先建立信任 .....	2
No. 2 会议简明扼要,发言铿锵有力 .....	4
No. 3 明确、完整地传达指令 .....	6
No. 4 言明大目标,确定总方向 .....	9
No. 5 留出缓冲余地,保障作业安全 .....	10
No. 6 建议式命令更易让下属接受 .....	12
No. 7 细节留给下属去补充 .....	13
No. 8 引导下属逐步完成目标 .....	15
No. 9 及时确认,确保理解无误 .....	17
<b>第 2 章 实现充分授权</b> .....	20
No. 10 学会向下属求助,不要太能干 .....	21
No. 11 强化民主氛围,坚持程序公正 .....	22
No. 12 阐明责权利关系,各就各位 .....	24
No. 13 不轻易许诺,言而有信 .....	26
No. 14 给一个选择,要一个结果 .....	28
No. 15 树立后勤意识,询问资源情况 .....	30
No. 16 柔软的话语,善意的提醒 .....	32
No. 17 巧妙引导,让下属说“是” .....	34
No. 18 最好让下属自己复述一遍 .....	36
No. 19 表达信任是对下属最大的支持 .....	37
No. 20 有授权,还要有收权 .....	39
<b>第 3 章 指导下属高效工作</b> .....	43
No. 21 除了言传身教,还要明确标准 .....	44



No. 22	做不好,没有关系	45
No. 23	正面引导:能做好多少呢	47
No. 24	鼓励下属认清自己扮演的角色	49
No. 25	重要的是引导下属改变思维	51
No. 26	他山之石,可以攻错	53
No. 27	合理传递工作压力	56
No. 28	以身作则胜过千言万语	57
No. 29	宽容失败,善待创新	59
<b>第4章</b>	<b>跟催工作时用好沟通策略</b>	<b>62</b>
No. 30	试着鼓励下属自己解决困难	63
No. 31	理解挫折,帮助下属看到转机	64
No. 32	除了明确目标,还要精确时间	66
No. 33	从模糊的表述中追问具体结果	68
No. 34	静下心来,让下属具体表达	70
No. 35	诱导下属采取有效的措施	73
No. 36	激发下属持续的工作热情	75
No. 37	在赞同中引导下属提高警惕	77
No. 38	不同下属的具体化沟通策略	78
<b>第5章</b>	<b>倾听时用“心”说话</b>	<b>83</b>
No. 39	倾听时,态度就是语言	84
No. 40	听完对方说话很重要	85
No. 41	用肯定的语气词来认同对方	87
No. 42	用肢体语言传递自己的理解	90
No. 43	这样接听下属电话	92
No. 44	真诚地倾听下属的抱怨	94
No. 45	用暗示法传递“弦外之音”	96
No. 46	通过邮件和书面强化沟通效果	98
No. 47	与异性下属间的完美沟通	100
<b>第6章</b>	<b>催生活力的激励沟通术</b>	<b>103</b>
No. 48	微小的进步也要及时表扬	104



No. 49	活用表扬,攻心为上 .....	105
No. 50	表扬事,而不是表扬人 .....	107
No. 51	用激情之辞感染下属 .....	109
No. 52	给予光环,让其发光 .....	111
No. 53	表达期望的“金牌模式” .....	113
No. 54	绩效管理还需沟通到位 .....	115
No. 55	将工作成就归功于团队成员 .....	117
No. 56	培养资产型员工的激励模式 .....	118
<b>第7章 有勇有谋地鞭策员工</b> .....		121
No. 57	用“我们”代替“你我” .....	122
No. 58	严明工作纪律,令行禁止 .....	123
No. 59	实事求是,敢做敢当 .....	125
No. 60	教育在先,惩罚在后 .....	127
No. 61	批评下属也要具体化 .....	129
No. 62	“夹心饼”批评法 .....	130
No. 63	惩戒之后用好“善后”之辞 .....	132
No. 64	针对眼前事,不涉及其他 .....	134
No. 65	“群体暴力”也要果断处理 .....	136
No. 66	解职下属需做好面谈工作 .....	137
<b>第8章 化解分歧的沟通术</b> .....		140
No. 67	营造宽松氛围,灵活切入主题 .....	141
No. 68	有层次地表达自己的观点 .....	142
No. 69	摆明事实,有理有据 .....	144
No. 70	言语真切,顾全对方自尊 .....	146
No. 71	必要时,可用亲身经历说服 .....	148
No. 72	记住,不要从正面否定下属 .....	150
No. 73	有些时候可以直接拒绝 .....	152
No. 74	善用反问也是一种态度 .....	154
No. 75	坚持立场,保持适度距离感 .....	156
No. 76	求同存异,不求圆满 .....	158





No. 77	下属要辞职,请这样去沟通	160
<b>第9章 可以这样关心下属</b>		<b>163</b>
No. 78	鼓励下属去创造成功	164
No. 79	适当地表现出“护子”意识	165
No. 80	工作以外,谈谈心	168
No. 81	情绪不佳,更要小心疏导	170
No. 82	热心帮助下属解决燃眉之急	172
No. 83	做不到,问候也不可少	173
No. 84	向下属身边的人赞美他	175
No. 85	还可以关心下属身边的人	177
No. 86	保持合理空间,沟通适可而止	179
<b>第10章 构建融洽的同事关系</b>		<b>181</b>
No. 87	主动搭建顺畅的沟通渠道	182
No. 88	给面子,捧场子	183
No. 89	说话时,照顾多数人	185
No. 90	不可忘记赞美这把利器	187
No. 91	分享成果,担当责任	188
No. 92	坦荡竞争,尊重对手	190
No. 93	在竞争中保持一颗合作的心	191
No. 94	用关怀消除对方的敌意	192
No. 95	理性对待矛盾,给对方留有余地	194
No. 96	巧妙周旋,将事情冷处理	195
No. 97	保持平常心,赢得同事信任	197
<b>第11章 赢得上司的赏识</b>		<b>199</b>
No. 98	注重管理伦理,说话不抢风头	200
No. 99	承担过失责任,保全上司面子	201
No. 100	接受指令,没有任何借口去执行	202
No. 101	请示上司时,给对方做选择题	204
No. 102	反映问题要一次说完	205
No. 103	有无问题都要及时汇报	206



---

No. 104	汇报工作最好先结果后过程.....	208
No. 105	意见相同时要热烈反应 .....	209
No. 106	有不同意见也要先说“好” .....	210
No. 107	技巧性地说服自己的上司 .....	211
No. 108	面对批评,这样接受更真诚 .....	213
No. 109	处境糟糕,也要沉着应对 .....	215



## 第 1 章

# 轻松分派工作任务

分派工作任务就像是主管的一个权杖，它不但是其职责和权力的体现，更是管理下属的有力工具。这把权杖挥不好，主管要么事必躬亲，要么无所作为；这把权杖挥得好，那么主管的工作必定如行云流水般顺畅自如。



## No. 1 沟通前，先建立信任

管理大师松下幸之助曾经说过：“最成功的统御管理是让人乐于拼命而无怨无悔，实现这一切靠的就是信任。”

信任是沟通之源，更是分派任务的前提。如果主管对下属没有信任感，工作任务就难以充分地分派到下属手中；若下属对主管缺乏信任感，主管预期的工作目标就很难通过下属的力量得到实现。所以在沟通前，主管与下属之间要先建立信任。

### 建立对下属的信任

你如何看待你的下属？你认为他们是值得信赖的人吗？

信任是沟通的基础，如果我们对下属缺乏最起码的信任，那么我们很难放心地将任务布置给下属，事事担忧、时时担忧，最终只会使我们劳心劳力，且收效甚微。

#### ► 客观看待下属的过失

长期以来，有一种并不正确的意识常常在潜移默化中影响我们的行为，那就是，一旦下属犯了某些错误或有了某些过失，就会在无形中被我们打上很重的烙印，对下属的信任感也会随之灰飞烟灭，下属在很长时间内都难有翻身的机会。

事实上，如果我们能够客观地看待下属的错误和过失，就会意识到我们大可不必这样，在对下属缺失信任的同时，我们更是浪费了发挥人才价值的机会。因此，当下属犯了错误，我们一定要冷静和客观地分析错误产生的根本原因，如果是由于客观因素所致，我们就要摒弃对下属的不当认识，重新对下属建立信任。

#### ► 透过表面认识下属的内在

仅从外表对一个人做出的判断不一定是全面而真实的，“入乎其内”才是认人、识人的最佳方式。如今职场上的很多年轻人，或注重打扮，或多言健谈，这些举止往往会被认为是“不踏实、不稳重”的表现，甚至有时会被列入不被信任的“黑名单”。



我们作为主管，要懂得透过表面认识下属的内在，可以通过交谈、共事等方式深入了解他们的内心世界，建立起对下属的信任。

## 赢得下属的信任

下属对主管的信任缺失，虽然并不会给公司带来直接可见的损失，但日积月累的信任缺失却会给管理工作带来致命的打击。因此，对于主管来讲，赢得下属的信任，维系双方良好的信任关系，避免产生信任危机，责任重大，不容推辞。

### ➤ 微笑是赢得信任的“通行证”

一位颇具亲和力的主管与一位严厉的主管相比，谁更能赢得下属的信任？当然是前者。微笑是亲和力的最佳表现方式，没有什么比灿烂的微笑更容易受到人们的欢迎。当主管开始微笑时，一种轻松而良好的谈话氛围就形成了。在这种氛围之中，双方更易打开心扉，赢得下属信任也就变得轻而易举。

### ➤ 满足下属的心理渴求

每个人都有一种希望得到别人理解和认同的心理渴求，身在职场的下属亦是如此。要满足下属的这种诉求，主管只要对下属说一些理解、鼓励的话，对方就会认为主管是真正地了解了、认同他，并很容易就对主管建立起一种信任感。

作为主管，我们可以通过说一些模糊的工作事件，发一些寻常的感慨，一点一点试探对方的心思，并逐渐获得对方的信任。例如：

最近工作上是不是遇到了一些难处？

是不是对现在这个方案有什么想法？

这个阶段的任务非常艰巨，你也觉得非常辛苦吧？

主管要了解下属这种普遍的心理诉求并有的放矢，在沟通过程中通过观察对方的眼神、行为、话语反应等，道出对方心理，赢得对方信赖。

### ➤ 对不同下属使用不同语言

就算是在同一个企业组织内部，不同的下属由于年龄、文化背景、受教育程度等因素上的差异，往往对相同的话会产生迥然不同的理解。



主管对不同的下属采取因人而异的说话方法，不但可以消除语言障碍所带来的负面影响，更可以体现出主管对下属的尊重，最终赢得下属的信赖。

► 用“Pace”赢得信任

“pace”的意思是追随别人的节奏、步伐和方式，用“pace”赢得信任，有一个专门的说法，即“People always like the people which likes them”，也就是说人们总是喜欢和自己相似的人。

我们可以尝试一下，当和下属就某项事宜进行沟通时，如果看到对方采取了一种姿势，那么我们也要不动声色地换成和他一样的姿势。当他改变的时候，我们也跟着改变，其实这很难被人觉察到，但效果却是非常明显，我们可以直接感受到对方对我们的信任感增强，彼此间的沟通也变得容易。

其实，保持相似的姿势只是“pace”的一种表现方式，我们还可以在穿着、爱好、语调、语速、态度等方面与对方保持同步，虽不一定要完全一致，但一定要是同一类型或在小范围偏差之内。

## No. 2 会议简明扼要，发言铿锵有力

有人把会议比喻为一出“宫廷剧”，会议主持者如皇帝一般在台上口若悬河，下面的人只能坐着倾听，就算有几位站出来说话，也不过是拐弯抹角地说些奉承话而已。

其实，这个比喻并不贴切。一场会议是否成功，关键就在于主管人员是否掌握了会议发言的艺术。

召开会议是主管分派工作任务的最主要方式。只要主管懂得如何控制好沟通协调的分寸，就一定可以轻松下发任务，使会议达到预期的目标。

### 直切主题，少做开场白

没有明确目标的会议是无法达到预期效果的，主管在开会之前一定要明确“要实现什么”，弄清楚开会的确切目的。



会议开始之后，最好直接切入主题，尽量压缩开场白，这样下属的思路才会在无形当中聚集起来，每一位与会者都能专心致志地投入到会议中去。因此，要尽量避免这样的开场白：“各位同事，今天会议讨论的主题要从20年前我们公司刚刚起步开始讲起。那时国内的市场状况比较萧条，而我们的经营状况也并不乐观……”

如果大家对目前的境况并不是非常了解，那么我们可以简要介绍一下；如果下属了解了当前会议所要阐述的主题，我们就可以开门见山地说：

对于这个事情我有一个提议，我表述一下，咱们大家讨论讨论。

咱们公司目前遇到了这个难题，大家想想，有没有什么有效的解决办法？

现在这个方案正在进行中，但我认为还有提升的空间，谁有更好的想法吗？

## 先发制人，控制会议话语权

主管既然是会议的引导者，就不能仅仅充当旁听者的角色，而应当先发制人，控制会议的话语权。

会议一开始，主管首先表明希望会议要达到的效果，将会议的主线布置出来，引导下属围绕这条主线畅所欲言。在讲到关键性和深层次的问题时，应当避免烦琐空洞的语言，放慢语速、加重语气、声音洪亮，给下属留下深刻的印象。

值得注意的是，控制会议话语权并不等同于始终掌握话语权。如果主管在会议中长篇大论地演讲，而让下属默不作声地听或点头称是，那样无异于是颠倒了位置。最佳的做法是在适当时机将话语权转移给下属，让下属有提出意见和建议的机会；当下属的言论偏离主题的时候，主管要有技巧地进行调整或收回话语权。

## 发言要具权威感，语调要铿锵有力

从某种程度上来讲，主管是企业的代表，主管会议发言内容的重要性相对较强，往往能够成为下属的行为规范和办事指南。正因为如此，



主管有必要通过声音的表现力来使自己的话语更具权威性、更具影响力。

基于此，主管在讲到深层次和关键性的问题时，应该做到声音洪亮、铿锵有力、语气加重、语速放慢，给与会者留下深刻的印象。

### 适时引导下属发言

会议是一个多方沟通的场合，不是“一言堂”，当下属“没话说”或“不想说”的时候，主管适时引导下属发言就显得尤为重要。

当下属表达能力欠佳、说话含糊不清或发言没有经过深思熟虑时，往往会让其他人不知所云，这时主管可以在自己的理解上对下属进行必要的探询，例如：

你的意思是……，对吗？

你能再简要地表述一下吗？

我明白你的意思了，是不是……？

在某位下属发言之后，主管可以在此基础上做出延伸，从这位下属的发言中发掘讨论点，再次引导大家发言，例如：

这个提议有没有什么需要注意的地方？

大家认为 XX 的方案怎么样？

采取 XX 的方案最有可能出现的结果是什么？

由浅入深、层层递进的会议过程，才能称得上是一次成功的会议。因此，当会议进行到一定程度时，主管可以对前一小阶段进行总结归纳，随后带领与会者进行下一阶段更深层次的讨论。比如，主管可以这样说：

我们分析得出了目前较难处理的事情是……，再进一步讲，大家如何看待这个问题的成因？

第一个问题讨论结束，现在我们再深入一点，第二个问题大家有何看法？

## No. 3 明确、完整地传达指令

主管安迪告知下属黛西准备一份材料，安迪说：“这份资料很重要，





你回去整理一下，下周一定要准备好。”黛西点头应允。

周末过后，周一一大早安迪就来找黛西索要材料，黛西惊讶地说：“这份材料需要这样快就准备好吗？”

安迪说：“当然！董事长明天要过来开会，这是开会必须用到的材料。”

黛西说：“您当初只是交代我这周准备好，我以为就算这周五弄好也没关系，所以，那份材料我现在还没开始准备。”

安迪瞪大双眼，说道：“什么？你竟然还没开始准备！”

就此例而言，主管在传达指令时不够明确、完整，往往会使下属理解不了任务的真正意图，从而延误了工作，甚至产生更大的反作用力。

因此，主管在传达指令时，一定要保证指令内容的明确和完整，切忌使用模棱两可的词句给下属分派任务。要想让下属轻松听懂要求，我们在传达指令时就要掌握高超的说话技巧。

### 整理好思绪再开口

如果主管本人没有弄清楚命令中的要点是什么，自然就无法向下属讲清楚。因此，在向下属传达指令之前，主管首先要思考各阶段工作的要点，在心中盘点好工作内容和注意事项，整理好思绪后再开口向下属表述。

作为主管，在开口之前，要先询问自己以下几个问题：

我现在是否具备给下属传达指令的条件？

我应该怎样开始？

执行指令的过程中会发生什么可预见的问题？

下属会提出什么样的要求？

我可以在哪些方面给予他们指导和帮助？

下属的能力是否与任务的要求相匹配？

执行结果会怎样？

主管只有对指令有清晰完整的认识，在头脑中形成严谨的脉络，做到心中有数，才能合理调度、把握全局。