

企业人员角色化管理丛书

丛书主编 任国升 孙胜显 罗勇

企业需要什么样的 协调者

——沟通方式与艺术的修炼

孙胜显 编著

沟通渗透于管理的各个方面。

沟通是一门学问，也是一门艺术。

有效的管理沟通能够创造无限的价值！

河北大学出版社

企业人员角色化管理丛书 任国升 孙胜显 罗勇 主编

企业需要什么样的协调者

——沟通方式与艺术的修炼

孙胜显 编著

河北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业需要什么样的协调者:沟通方式与艺术的修炼
/孙胜显编著. —保定:河北大学出版社,2011.1

(企业人员角色化管理丛书/任国升,孙胜显,罗
勇主编)

ISBN 978—7—81097—856—9

I. ①企… II. ①孙… III. ①企业管理—人际关系学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 255246 号

责任编辑:韩立霞

装帧设计:王占梅

责任印制:靳云飞

出版:河北大学出版社(保定市五四东路 180 号)

经销:全国新华书店

印制:河北天普润印刷厂

开本:1/32(880mm×1230mm)

字数:91 千字

印张:4.5

版次:2011 年 1 月第 1 版

印次:2011 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978—7—81097—856—9

定价:35.00 元(共三册)

序 言

企业由管理者建立和维系，被管理者赋予生命与活力，并在管理者的领导和协调下开展经营活动。面对激烈的市场竞争，企业能否生存和发展，能否做到基业长青，取决于管理者的素质与绩效。在企业经营管理过程中，管理者的主要工作可以概括为决策与执行，即建立企业的目标并推进工作任务的完成。这些工作的实质都是协调，协调是管理者凭借权力、威信，运用各种方法、技巧，将企业的资源有效地调动、组合起来，建立并实现企业目标、取得绩效的管理过程。决策是对企业目标的协调，执行是对企业行动的协调。

成功的企业都需要有好的协调者，而沟通的素质和能力对于发挥协调作用的管理者来说至关重要。因为管理的本质从一定意义上讲就是沟通，协调与沟通渗透于管理的各个方面，管理者的大部分时间都用于管理沟通。工作中的每一天，管理者都需要布置任务，了解工作，和下级沟通；汇报工作，接受任务，和领导沟通；共同协作，完成工作，和同事沟通；了解需求，提供服务，和客户沟通；除此之外，还要和政府、媒体、协会等公共部门沟通。在此过程中，要倾听、要讲话，要接打电话，收发邮件，读写文件，开会讨论，甚至一个眼神、一个

微笑，都是在沟通。不仅如此，在工作中，难免会碰到许多不如意的事情，也会遭遇挫折，这时管理者又需要进行自我沟通，调节心情，激励自己。正是这种沟通，协调着企业战略的制定与执行，协调着企业中各个部门、各个岗位之间的运行，协调着企业内外人与人之间的关系。

从 20 世纪中叶开始，沟通已经成为管理者关注的焦点，但是却一直没有得到很好的解决。研究表明，管理实践中 70% 的错误是由于沟通不善造成的，管理的难度和问题也就是沟通的难度和问题。上下级之间，同事之间，部门之间，以及其他各个方面的关系，都需要彼此进行沟通协调，才能够互通信息，互相理解，达成一致。美国著名未来学家奈斯比特曾指出，未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通。如何培养管理者良好的沟通意识，有效提高管理者的沟通能力和技巧，帮助管理者解决沟通中遇到的难题和冲突，协调好与老板或员工、上级或下级、同事或客户等各种关系，提高管理者的工作效率，已成为企业管理工作中的重要问题。

有效的沟通是一门科学，也是一门艺术，是可以通过不断的学习、训练、实践来掌握和提高的。本书从管理实战的角度出发，针对企业管理人员的人际沟通问题，用 10 个专题从多方面、多维度对管理沟通的心态、技巧等问题进行了分析，运用大量案例深入浅出地探讨管理沟通的现实问题，回答了企业需要什么样的协调者，一个成功的协调者需要具备怎样的沟通能力等问题，对管理者的实际工作十分有益，可供借鉴与参考。

目 录

序 言	(1)
第 1 章 管理离不开沟通	(1)
§ 1.1 沟通	(1)
§ 1.2 管理与沟通	(2)
§ 1.3 什么妨碍了沟通	(4)
§ 1.4 沟通在管理中的作用	(7)
第 2 章 沟通从良好的心态开始	(13)
§ 2.1 真诚与信任	(13)
§ 2.2 换位思考	(14)
§ 2.3 正面思维	(17)
§ 2.4 积极主动	(18)
§ 2.5 尊重与欣赏	(19)
§ 2.6 消除偏见与成见	(20)
§ 2.7 宽容与自制	(21)
第 3 章 有效表达的艺术	(23)
§ 3.1 要想实现有效的表达，就要做好充分的准备	(23)
§ 3.2 改善表达效果的建议	(27)

§ 3.3 书面沟通的技巧	(32)
第 4 章 用心倾听	(36)
§ 4.1 你真的会听吗	(36)
§ 4.2 倾听的障碍	(40)
§ 4.3 关于倾听的建议	(42)
第 5 章 身体语言	(48)
§ 5.1 微笑是种特殊的身体语言	(48)
§ 5.2 眼部传达的信号	(49)
§ 5.3 头部姿势传递的信息	(52)
§ 5.4 触摸脸部的信号	(53)
§ 5.5 手和手臂传递的信息	(55)
§ 5.6 腿部动作泄露的秘密	(59)
§ 5.7 个人空间和领域	(61)
§ 5.8 抬高自己的意义	(64)
§ 5.9 模仿——创建友善关系的工具	(65)
第 6 章 向上沟通的建议	(68)
§ 6.1 了解和适应你的领导	(68)
§ 6.2 如何接受领导下达的任务	(71)
§ 6.3 如何向领导请示汇报工作	(72)
§ 6.4 如何与领导建立和谐的关系	(77)
§ 6.5 如何对待领导的批评	(80)
第 7 章 向下沟通的建议	(82)
§ 7.1 如何沟通才能提高下属的执行力	(82)
§ 7.2 如何激发下属的积极性	(86)
§ 7.3 如何增强团队的凝聚力	(90)

§ 7.4 如何批评下属更容易接受	(93)
第 8 章 水平沟通的建议	(97)
§ 8.1 与平级同事的相处之道	(97)
§ 8.2 同事之间小事也要注意	(101)
§ 8.3 理智妥善地解决同事间的矛盾	(103)
§ 8.4 跨部门沟通的障碍	(104)
§ 8.5 跨越部门沟通的鸿沟	(106)
第 9 章 与客户沟通的建议	(110)
§ 9.1 与客户沟通的关键——要为客户做什么	(110)
§ 9.2 讲究与客户沟通的礼仪和技巧	(112)
§ 9.3 做好沟通之外的沟通——打动客户的细节	(117)
第 10 章 自我沟通——情绪管理	(121)
§ 10.1 情绪是可以被管理的	(121)
§ 10.2 情绪的自我接纳和解读	(125)
§ 10.3 情绪调节的技巧	(128)
参考文献	(134)

第 1 章 管理离不开沟通

§ 1.1 沟通

什么是沟通？

据《左传·哀公九年》记载：“秋，吴城邗，沟通江淮。”可见沟通最初之意是挖沟使两水相通。

现在，沟通日益成为时髦的词语，我们经常听到人们提及这个词：

“这个事，你再跟刘总沟通一下。”

“你们俩就是缺少沟通，才闹到现在的地步。”

“今天的会先到这，有什么事下来及时沟通。”

.....

沟通是人类社会交往的基本行为过程，人们具体沟通的方式、形式也多种多样。美国学者一项研究结果表明，对于什么是沟通，各家有各家的说法，关于沟通的定义竟然达一两百种之多。

究竟什么是沟通？简单地说就是人们通过各种渠道，彼此交流思想、感情、信息，寻求共识，谋求一致。沟是手段、渠道，通是目的、结果。人们通过沟通来获取信息、传递思想、

表达感情。沟通是信息传与受的行为，发送者凭借一定的渠道，将信息传递给接收者，并寻求反馈以达到相互理解的过程。因此，有效及良好的沟通应该是双向沟通。一方面，要用对方明白的语言，尽量清晰、简洁、明了地表达自己的观点，另一方面要善于倾听和理解别人的观点，并作出反馈。

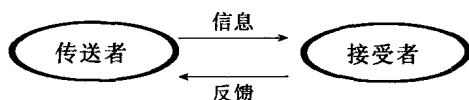


图 1-1 沟通的双向性特征

从不同角度出发，我们可以对沟通进行不同的分类。以沟通的内容为例，可以是某一个事实，可以是某一种情感，可以是一项命令，也可以是某一种观点、看法，或是某一个意见或建议。以沟通的维度为例，可以是向上沟通、向下沟通、水平沟通、对外沟通等。以沟通信息载体为例，既可以是以语言为载体，又可以是以非语言为载体。以沟通工具为例，可以是邮件、电话、短信、信函、文件等。

§ 1.2 管理与沟通

法约尔将管理定义为：计划、组织、协调、指挥、控制。

明茨伯格将管理者的角色分为：头领、领导、联合、监督者、扩散者、传播者、企业家、矛盾处理者、资源协调者、谈判者。具体可概括为三大类：愿景的设计者、激励者和推动者。

从管理的主体上来看，管理必然是沟通。管理的主体是活

生生的人，管理者不向被管理对象输出指令，并从被管理对象方面获取信息，事实上就无法有效实施管理。管理是组织、指挥、领导、控制他人去正确完成工作并按计划实现工作目标。组织、指挥、领导、控制无一不是信息交流，即沟通。

从管理的对象和过程来看，也是一刻也离不开沟通。管理的对象是企业的各种资源，他们客观上无法直接互相发生组合和联系，需要管理者对它们施加有效的处置和影响。这就是管理的过程——协调资源实现有效组合，这样的过程必须借助于各种资源信息和组合方式的信息的大量复杂的交流、反馈。如果没有这些大量的信息交流、反馈，即沟通的发生、实现，管理的过程就要中断或残缺，甚至失去控制。

从管理的功能上来讲，沟通更是管理的主要方法和途径。管理五大管理职能是计划、组织、协调、指挥、控制，哪一项功能的实现也离不开沟通。比如计划的过程需要以大量的市场调研和内部资源分析讨论为前提，市场调研和分析讨论就是沟通的重要形式，计划的形成又是良好沟通的结果，计划的下达和正确执行又需要通过沟通来进行。至于组织、协调、指挥、控制，它们本身的过程，就是沟通的过程。

在管理实践的过程中，人们也日益认识到沟通的重要性。很多企业都把沟通作为企业竞争力建设的重要内容，十分注重企业沟通渠道的建设和企业沟通文化、员工沟通意识的培养。企业的管理者也把沟通视为管理工作的重要内容，更深刻地认识到沟通是管理者事业成功的金钥匙。

通用电气公司总裁杰克·韦尔奇说：“管理就是沟通、沟通再沟通。”

被誉为日本经营之神的松下幸之助说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”

英特尔公司的前任 CEO 安迪·格鲁夫所言：“领导公司成功的方法是沟通、沟通、再沟通。”

沃尔玛公司前任总裁萨姆·沃尔顿说：“沟通是管理的浓缩。”

不论是理论还是实践都已证明，管理一刻也离不开沟通，管理者的一切工作都是在沟通中进行的，对于一个企业的管理者来说无论是确定目标、制定决策、组织指挥、控制协调，还是改善人际关系、形成企业凝聚力、推动企业的变革与发展，都离不开沟通。

§ 1.3 什么妨碍了沟通

现实中，沟通失败的情况不计其数，导致沟通失败的缘由也是多种多样。可能是由于书写潦草，谈话中的误解或误听，说话的内容与表情不一致等。为什么会发生沟通失败的情况呢？导致沟通不能有效进行的原因有以下几个方面。

1. 价值观与立场的差异

职场中，不同的文化背景、不同的立场，会使个人的价值观有所差异。即使对于同样的事情每个人站在不同的位置上，看法和处理方式也会有所不同，对于同一个问题，文化背景不同，思考角度不同，获得的感受也会不同。在任何沟通中，人们的立场、价值观取向会对信息的价值判断产生影响，这些都是造成沟通障碍的原因。

◎王珂刚到一家合资公司工作不久，外籍老板问她能不能

做一个比较复杂的项目，她有些谦虚地说：“我可能做不好。”言下之意是“可以让我试试”。王珂满怀希望地等着这个项目，可第二天就有另一个同事做了。她很失望，在心里埋怨老板不给新员工机会。后来有同事告诉她，与中国人不同，在外籍老板的价值观里希望员工自信而不是谦虚，当然也听不懂王珂的“弦外之音”，如果回答“能”，这个项目肯定是她的。

2. 沟通信息不对称

沟通信息不对称是另一个影响沟通的因素。沟通信息的不对称将会导致信息接收方对信息理解的偏差，从而产生沟通障碍。若发送者与接收者在知识水平或信息占有上相差太大，在发送者看来很简单的内容，而接收者却由于知识水平太低理解不了或者根本不掌握相关信息，双方没有“共同的经验区、信息区”，接收者不能正确理解发送者的信息，则沟通就会出现障碍。

◎有一个办公室起了火，主管对刚走到门口的员工说：“快拿桶水来！”员工边走边想：水龙头在哪？水桶在哪？他终于想起不远处的餐厅就有水桶。他盘算着，先拿桶，然后到最近的水龙头打水，这样最省力。他回头一看，不得了，办公室起火冒烟了！原来，当主管发现火情，见到员工一来便马上要他去打水。主管脑子里想的是拿水救火，员工是不知道的。员工直埋怨：早知道是灭火，附近就有灭火器，何必要跑到远处去拿水呢？如果主管起初就对员工说：“着火了，你赶紧给我拿水来灭火！”这位员工脑袋里就会想：要赶紧救火，救火不一定非得用水呀！附近不是有灭火器吗？几分钟内，火警就会解除。

3. 主观态度的影响

人们在传递和接收信息时，往往会把自己的主观态度掺杂进去，由于这些主观态度的影响，往往会使沟通的结果产生偏差。比如，下级向上级反映情况往往有“打埋伏”的现象，报喜不报忧、夸大成绩、缩小缺点等等。上级向下级传达指示，下级往往不是如实地理解这些指示，而是猜测这种指示的“言外之意”、“弦外之音”等。

◎有个朋友从狗市买了只小狗。晚上他给二姐打电话，告诉她自己买了只小狗。二姐非常高兴，马上询问是什么狗，什么颜色，多大了，可爱吗？晚上，大姐打电话给他来询问最近的情况，在接电话的时候小狗叫起来，大姐在电话里一听到有狗在叫，就问狗是否很脏，咬人吗，有没有打预防针……同样是对一条狗的理解，不同人的反应差别很大，是因为两人对狗的态度早已形成。二姐从小就喜欢狗，所以一听到狗，在她的脑海中肯定会描绘出一幅一条可爱的小狗的影像。而大姐的反应却是关心狗是否会给我们带来什么麻烦，在脑海中也会浮现出一副“肮脏凶恶的狗”的影像。

4. 环境的影响

在沟通过程中，不适当的时间、地点等，都会直接影响到信息传送。在本该休息的时间打电话给客户，在大办公室里谈论公司的敏感问题，都是不合适的。

◎一个企业的总经理曾请我到他办公室洽谈管理咨询项目的相关事宜。短短的半个小时，来了三个汇报、请示工作的下

属，这位总经理还接了五个电话。我和他断断续续总共也就谈了十分钟，最后不得不和他约了下午四点到咖啡厅去谈。很显然，这不是一次成功的沟通，原因就是这样的环境太乱了。

5. 沟通技能缺乏

要想在沟通中取得较好效果，管理者还需要掌握一定的沟通技能，技能的缺乏也会成为沟通的障碍。如语言表达方式不当、不善倾听、沟通渠道的选择及媒介不合适等等。

◎有一则笑话，说的是一位工会主席召集五个委员开会。开会的时间早已过了，可是只来了三个人。他叹气说道：“唉，该来的没有来！”有个委员听了这话觉得很不自在，他想：莫非我是不该来的人？于是这个委员悄悄地走了。工会主席见状，又叹道：“唉，不该走的走了！”剩下的两个委员听主席这么说，误认为他俩是该走而没有走的人，于是一气之下全走了。可见，只因为说话不妥当，非但会议没开成，而且还得罪了人。

§ 1.4 沟通在管理中的作用

1. 传递信息的沟通

通过与各方的信息沟通，企业可以获得内外的变化情况及经营决策需要的各种信息，从而为决策和计划提供必要的依据和参考。企业的决策结果、战略目标又要通过沟通，使内部各部门及每个员工明确各自的工作目标和内容。

◎某餐饮连锁公司每周通过周报的方式奖励先进、公布问题。总经理说：“这么大的公司，不出问题不可能，我们在发

展中找到一个办法，能将连锁公司的优势发挥出来，那就是及时地沟通信息，让各店好的做法得到推广，同时激励提出创新方案的员工；将问题公布，并找出解决方案，使其他店不犯同样的错误。并将经验性的东西总结成内训资料，及时培训。”大家知道中餐的连锁很难做，因为很多东西无法标准化，但是这家餐饮集团做的很好，和他的这种沟通管理密不可分。

2. 激励员工的沟通

沟通是一种激励。作为管理者，要尽可能地与员工们进行交流，使员工能够及时了解管理者的所思所想，领会上级意图，明确责权。员工们知道的越多，理解就越深，对企业也就越关心，如果不让员工知道公司的进展，员工就会感觉自己被当做“外人”，轻则会打击员工士气，造成部门效率低落；重则使企业管理者与员工之间形成敌意。

同时，管理者与下属经常就下属所承担的工作以及他的工作与整个企业发展的联系进行沟通，员工就会受到鼓舞，就会使他感觉到自己受到了尊重，感受到自己从事工作的价值。这也就直接给下属带来了自我价值的满足，他们的工作热情和积极性就会自然而然地得到提升。

◎艾森豪威尔是二次大战时的盟军统帅。有一次，他看见一个士兵充满怨气地在挖壕沟，就走过去跟他说：“大兵，现在日子过得还好吧？”士兵一看是将军，敬了个礼后说：“这哪是人过的日子哦！我在这边没日没夜地挖。”艾森豪威尔说：“我想也是，你上来，我们走一走。”艾森豪威尔就带他在那个营区里面绕了一圈，告诉他当一个将军的痛苦和肩膀上挂了几

颗星以后，还被参谋长骂的那种难受，打仗前一天晚上睡不着觉的那种压力，以及对未来前途的那种迷惘。

最后，艾森豪威尔对士兵说：“我们两个一样，不要看你在坑里面，我在帐篷里面，其实谁的痛苦大还不知道呢，也许你还没死的时候，我就活活地被压力给压死了。”这样绕了一圈以后，又绕到那个坑的附近的时候，那个士兵说：“将军，我看我还是挖我的壕沟吧！”

在公司运营中，下属一般不太知道管理者在忙什么，管理者也不知道他在想什么，管理者的痛苦他未必了解，他在做什么管理者也不见得知道，其实，这就是失去了沟通，失去了沟通就失去了激励。尤其对那些采用隔间与分离的办公室办公的公司，作为一个管理者，应该要弥补这个问题，常常出来走走走动，哪怕是上午十分钟，下午十分钟，对公司和下属都会有非常大的影响。

3. 协调关系、凝聚人心的沟通

沟通是建立和改善人际关系的必要途径。企业越来越注重与员工的感情交流，采取多种形式增强与员工之间的沟通，如给员工过生日，开主题聚会，开展拓展训练等等。其实平时的交流与沟通也是很重要的，在企业管理沟通中，向同事致以一个友好的微笑，轻轻地拥抱或拍打一下自己亲密同事的肩膀等等，都是一种情感沟通。显然，为了创造和维持良好的人际工作环境，更是为了普遍提高企业员工的工作热情和绩效，情感沟通是企业日常又重要的基础管理沟通工作。情感沟通表面上似乎与企业管理的职能和目标没有关联，但实践表明，情感管