

这样



沟通

最有效

王一恒 编著

管理者不可

工沟通技巧

沟通力是一个管理者能力的核心因素之一,沟通能力的强弱直接决定管理者水平的高低。一个团队,如果没有很好的执行力,不能如期地完成计划和目标,80%的原因就在于管理者没能和下属进行有效的沟通。

ZHEYANG GOUTONG ZUIYOUXIAO

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

这样



沟通

最有效

王一恒◎编著

管理者不可

二沟通技巧

ZHEYANG GOU TONG ZUIYOUXIAO

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样沟通最有效: 管理者不可不知的员工沟通技巧/王一恒编著. —北京:
中国物资出版社, 2010. 9

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3528 - 7

I. ①这… II. ①王… 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 158382 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 16 字数: 253 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3528 - 7/F · 1399

印数: 0001—4000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

沟通是解决一切问题的基础，对于管理者而言，沟通是企业管理中的基础性工作。据统计，一个成功人士 75% 靠沟通，只有 25% 靠才气；一个大公司的管理者每天都将 70% ~ 80% 的时间花费在沟通上。

对管理者来说，与下属进行沟通是至关重要的。因为管理者要作出决策就必须从下属那里得到相关的信息，而信息只能通过与下属之间的沟通才能获得；同时，决策要得到实施，也要与员工进行沟通。再好的想法、再有创意的建议、再完善的计划，离开了与员工的沟通都将是无法实现的空中楼阁。沟通的目的在于传递信息。如果信息没有被传递到所在单位的每一位员工，或者员工没有正确地理解管理者的意图，沟通就出现了障碍。

有这样一个有趣的调查：我们工作中常用的投影仪，放在个人的手里使用，寿命一般为 7 年，但要是放在公司使用，寿命仅为 2 年。也就是说，在公司，许多人对投影仪的不恰当使用使其寿命大大降低了。如果公司的一些操作规程能让大家以最简单、最容易的方式理解、获得，就会大大降低公司内部的成本。有关调查显示，企业中有 60% ~ 80% 的问题是由于沟通不畅造成的。既然每个企业或多或少都存在着沟通不畅的问题，那么通过怎样的方式来改变这种局面就成了企业亟待解决的关键问题。

管理者的沟通方式与技巧在很大程度上决定着沟通的成效。如何有效地沟通，主动权掌握在管理者手中。

老李被团队长叫进办公室去，过了一会儿，老李一头雾水地走出办公室。同事们关心地问他：“老李，到底怎么回事啊？”老李说：“我也搞不清

楚，团队长跟我说了一大堆话，然后告诉我说：你做得‘太棒’了，我要好好地‘奖励’你。我实在是听不懂团队长是什么意思啊！”于是同事们就七嘴八舌地讨论了起来。到底团队长是要“奖励”老李，还是只是一句讽刺的话呢？这只有问团队长才能知道。

在日常生活中，我们常常会遇到这种沟通不畅的情形。如果是小事情还好，万一遇上影响较大的事情时，我们会错了意，那后果就不堪设想了。

据统计，中国字常用的不过四五千字，而我们平常所说的话，就是由这四五千字变化而来的。但是经由这些字的变化、组合、语气轻重以及辅助的肢体语言等，其所产生的意义就完全不同了。所以在与人沟通时，需多留心一下沟通技巧。对于管理者来说，掌握全方位沟通技巧就成了必修课。

本书通过轻松幽默的语言、丰富的故事，将沟通能力细化为13个方面，提供了一整套即学即用的管理沟通技巧。全书包括表达、倾听、反馈、批评、赞扬、说服、处理冲突、不同场合、不同对象、不同渠道等沟通技巧，教你如何选择恰当的沟通渠道和沟通方法，怎样依据沟通对象的性格类型选择沟通策略。

本书提供的全方位沟通技巧，既能让你与不同性格的下属进行有效沟通，又能确保你沟通的高效。

要想成为管理沟通的高手，须具备以下三大基本技能：沟通技巧、管理技巧和团队合作技巧。世界上很多著名的公司都把这三点视为管理者最基本的三个技能，这也是一个职业经理人应该学习的基本课程。

不要只说你想说的话，而要说别人想听的话！本书全面提升你的沟通水平，让你掌握沟通技巧，能够真正促进改变自身管理方法、加速职业发展。

作者
2010年6月



ZHEYANG GOUTONG ZUIYOUXIAO 目录 I

→ 第一章 沟通，没有听起来那么简单

开宗明义 沟通，管理者真正了解多少 / 1

技巧1 沟通：穿透看不见的“墙” / 4

技巧2 沟通前的筹划：了解沟通目标 / 6

技巧3 拟订沟通计划：选择有利的沟通时机 / 10

技巧4 沟通效率法则：不拘形式，提高效率 / 14

技巧5 沟通结果：达成一个有效的协议 / 16

技巧6 先想，再行动：沟通中管理好自己的情绪 / 18

→ 第二章 沟通内容重要，表达方式更重要

开宗明义 能力强与能力弱者的不同处：卓有成效的说话方式 / 21

技巧1 控制语速，有效地表达信息 / 23

技巧2 诙谐幽默，牢牢吸引对方 / 26

技巧3 控制自己的音量有效表达 / 29

技巧4 用通俗易懂的语言表达 / 31

技巧5 用谐音把话说圆 / 33

技巧6 把“我”变为“我们” / 35

→ 第三章 活用非语言沟通，效果往往更好

开宗明义 肢体语言能有效地传达信息 / 38

技巧1 眼睛沟通的游戏：目光接触沟通 / 41

技巧2 你的微笑价值百万 / 43

技巧3 表情，一个人内心的真实写照 / 46

技巧4 姿态和动作，使你的语言更动听 / 48

→ 第四章 好的管理者也是好的倾听者

开宗明义 在哪里说得越少，在那里听到的就越多 / 52

技巧1 捕捉并确认信息：让积极倾听发挥作用 / 55

技巧2 管好你的嘴和手：少插话，少插手 / 58

技巧3 跨越简单的聆听，实现真正的倾听 / 61

技巧4 让对方畅所欲言 / 63

技巧5 学会认真谦虚地听 / 66

→ 第五章 有意识地进行思维切换，用
同理心体会员工的感受

开宗明义 同理心是一门艺术 / 69

技巧1 理解：以他人的眼光看待事物 / 71

技巧2 用同理心体会员工的感受，而不是同情 / 73

技巧3 了解下属的想法，投其所好来沟通 / 78

技巧4 设身处地地替员工着想 / 81

技巧5 站在对方立场上说话 / 83



→ 第六章 表扬和批评下属是一种艺术

开宗明义 表扬和批评的把握很重要 / 85

技巧1 褒扬有度，点到为止 / 88

技巧2 出其不意的赞美让人喜出望外 / 90

技巧3 背后说人好话远比当面恭维效果好 / 93

技巧4 让员工在微笑中接受批评 / 95

技巧5 在批评的时候掌握好一个度 / 98

技巧6 表扬不当的负面效应 / 100

→ 第七章 攻心为上，说服员工其实很简单

开宗明义 没有难以说服的员工，只有不善于说服的
领导 / 105

技巧1 运用“情感共鸣”说服下属 / 109

技巧2 适时消除员工的戒备心理 / 113

技巧3 循序渐进说服顽固员工 / 116

技巧4 善意威胁，以刚制刚 / 120

技巧5 设身处地，将心比心 / 122

技巧6 指责是成功说服的敌手 / 124

技巧7 逻辑产生巨大的说服力 / 126

技巧8 创造和谐的沟通氛围 / 128

→ 第八章 巧妙处理对抗性沟通，让冲突冷化

开宗明义 冲突是正常的，用积极的态度面对 / 131

技巧1 主动地消除与下属的隔阂 / 134

技巧2 这样处理敌对心态员工 / 137

技巧3 问题解决模式之运用“冷热水效应” / 141

技巧4 对已经出现的冲突，从本质上解决问题 / 143

技巧5 不要动辄争辩 / 145

→ 第九章 “我”该怎么说：不同渠道的沟通术

开宗明义 不同场合，更精确地与人沟通 / 148

技巧1 给别人一个听的理由：让你的演讲更富吸引力 / 152

技巧2 沟通面对面，交流零距离 / 155

技巧3 电话沟通要领 / 160

技巧4 利用网络进行无级别沟通 / 164

→ 第十章 别让会议控制你：会议舵手的沟通技巧

开宗明义 会议沟通，打造团队协作平台 / 168

技巧1 精彩开场，先声夺人 / 173

技巧2 会议中：因境制宜，调动情绪 / 175

技巧3 打破沉默，积极引导 / 178

技巧4 灵活应对会议困境 / 180

技巧5 圆满地结束会议 / 183

→ 第十一章 沟通无极限：针对不同对象的沟通策略

开宗明义 对不同的人群使用不同的方法 / 186

技巧1 如何与难缠的下属沟通 / 191



技巧2 如何让下属中的小人听你的话 / 194

技巧3 如何和心胸狭窄的下属沟通 / 197

技巧4 如何和性格孤僻的人沟通 / 198

技巧5 如何驾驭“刺儿头”下属 / 200

技巧6 与80后员工沟通的技巧 / 202

→ 第十二章 跨越管理难关，轻松处理 沟通中的难题

开宗明义 难题在沟通中破解 / 206

技巧1 如何处理下属的不满和牢骚 / 211

技巧2 如何听取下属的逆耳忠言 / 214

技巧3 如何与比你能力强的下属沟通 / 216

技巧4 怎样消除下属的误解 / 218

技巧5 发现问题的关键，直接解决问题 / 222

技巧6 用沉默来表示拒绝 / 226

→ 第十三章 有效沟通，你也具备领导者的 天赋

开宗明义 管理从沟通开始 / 229

技巧1 通过召开会议促进沟通 / 231

技巧2 信任：与员工真诚交流的基石 / 235

技巧3 目标管理：减少沟通层级，降低沟通成本 / 238

技巧4 跟老子学管理：有效沟通在于度 / 240

技巧5 克服沟通障碍，做一个真正的沟通高手 / 242

第一章 沟通，没有听起来那么简单



开宗明义 沟通，管理者真正了解多少

沟通，一说起这个词，肯定大家都会说，沟通，谁不会啊？我们每天不都在沟通吗？在公司，和领导、同事及下属沟通；在家里，和爱人、孩子及父母沟通；在路上，和陌生人也要沟通；平时，还要和客户、朋友沟通。我们一生中花费了如此多的时间进行沟通。但是，作为管理者，我们也常常会为与员工沟通不畅所困，在工作中会因为自己的意愿不被下属理解和认同而出现许多问题。

沟通能力从来没有像现在这样成为个人成功的必备条件。一个人成功的因素 75% 是沟通，25% 是天才和能力。对于企业管理者而言，人们越来越强调建立学习型企业，越来越强调团队合作精神，因此有效沟通是成功的关键。而管理者有效地沟通又离不开熟练地掌握和应用沟通的原理和技巧。

沟通对于管理者如此重要，可关于沟通我们又了解多少呢？

1 沟通就像在冰上跳舞

看过花样滑冰的人都知道，在花样滑冰时，双人滑更受人们喜爱。因为双人滑是两个人默契地配合，一方的舞姿、技巧的娴熟程度和对音乐的领悟

等都在同一时间传递给另一方，让对方及时调整自己的步调，这是一个人所无法完成的项目。

如果说一个人说话只传递信息而不考虑其他人的感受，那他只是满足了自己说的欲望，并没有达到沟通的目的。

2 人随时都在沟通

亚里士多德说过：“一个独立生活的人，他不是野兽，就是上帝。”没有人是可以独立生存的。人只要生存就需要沟通，与存在于周围环境的人、事、物进行沟通。不论是单独在办公室负责管理的管理人员，还是在流水线上操作的工人，当他们工作时可能无法与其他人沟通，但谁又知道他们当时有没有与自己的内心沟通呢？

3 所有沟通形式所包含的因素都相同

不管是一对一的面对面沟通、电话沟通、书信沟通，还是多人参与的组织沟通，沟通的过程都包括信息的发送者、信息、信息渠道以及信息的接收者等因素。要把这些因素都整合起来才算是一次完整的沟通。

4 信息的收发是互相影响的

发出信息的方式直接影响着接收信息的方式。例如，你讲述一件很重要的事情，如果你表情凝重、语调深沉，对方就会感觉到事情可能很严重，也会用严肃的态度来对待；如果你谈笑风生、语调轻松诙谐，那么对方也会表现得很轻松。

5 沟通受环境的影响

沟通环境是指事先就已存在并会一直延续下去的人和自然的因素。当人们在相互交流的时候，有很多外在的因素会影响到信息的发送和对信息的理解。例如，一对好朋友正在房间里谈心，其中一人的母亲突然走了进来，那两个人就会停止正在谈论的话题，转而说一些不疼不痒的事情，直到母亲离



开为止。通常我们会根据不同的谈话场合来选择话题，同时选择谈话的方式是直接的还是含蓄的。这些环境因素对沟通的质量、深入程度都具有很重要的影响。

6 沟通的效果

人们已经对扑面而来、满眼满耳的信息麻木了，但是真正有效的沟通即便不是立刻，最终也一定会产生一定的效果。所谓效果，就是信息被接收，但是信息被接收却比我们想象的困难。比如，一个妻子善意地提醒她的丈夫：“在双休日不要安排太多的活动，免得过于疲劳。”她丈夫却说：“我让自己的生活充实一些不好吗？”于是双方争吵起来。其原因就是妻子的好意被丈夫误认为是一种干涉。在现实生活中，这样的例子不胜枚举。

人们在交往时考虑更多的是自己的意思，而忽略了所传递的信息是否能被其他人接收，这样就影响了沟通的效果。

专家点拨

21 世纪是一个充满激烈竞争的时代。作为一名管理者，要真正地了解员工，激发员工的工作激情，更好地为企业服务，提升沟通艺术就成为了企业管理的重要保证。

沟通并不是一种本能，而是一种能力。也就是说，沟通不是天生就具备的，而是在工作实践中培养和训练出来的。也有另外一种可能，即我们生来具备沟通的潜力，但因成长过程中的种种原因，这种潜力被压抑了。所以，如果要想成为成功的管理者，就一定要学会沟通。

技巧1 沟通：穿透看不见的“墙”

➔ 一点通

现代企业，人与人之间，部门与部门之间，上下级之间，以及其他各个方面之间，特别需要彼此进行沟通。

然而，在现实生活中，人与人之间却常常隔着一道无形的“墙”，妨碍彼此的沟通。尽管现代化的通信设备非常神奇，却无法穿透这道看不见的“墙”。

如果沟通的渠道长期堵塞，信息不交流，感情不融洽，关系不协调，就会影响工作，甚至阻碍企业的发展。

仔细分析起来，我们会随时看到这道“墙”的存在。比如，在企业的生产活动中，有的业务部门不明确自己的生产活动应当与整个企业的生产计划协调一致，有的甚至不择手段地去追求本部门的私利，不考虑其他部门的利益，更不愿意与其他部门进行合作。他们没有想到这样做会给整个企业的生产活动带来什么不良后果。

又如，有的管理人员主观武断，一个人说了算，听不进下级的意见。更听不进对自己的错误的批评，他们不懂得上下级之间要经常进行沟通，不懂得如果下级的意见和建议受到忽视、冷漠，就会挫伤他们的积极性和对企业的责任感，下级就会消极、沉闷下去。这样的话，一旦企业发生什么紧急情况，需要全体员工出主意、想办法、共渡难关时，员工就会无动于衷，不会有任何的热情和积极性。

要管理好现代企业，就要不断加强企业内部的信息互通、资料传递、感情交流，让员工清楚地知道公司的方针、政策和所处的形势，并且逐步建立起一套成熟完善的沟通系统。



案例鉴赏

美国一家公司的总经理非常重视员工之间的相互沟通与交流，他曾有过一项“创举”，即把公司餐厅里四人用的小圆桌全部换成长方形的大长桌。这是一项重大的改革，因为用小圆桌时总是那四个互相熟悉的人坐在一起用餐，而改用大长桌情形就不同了，一些彼此陌生的人有机会坐在一起闲谈了。如此一来，研究部的职员就能遇上来自其他部门的行销人员或者是生产制造工程师，他们在相互接触中，可以交换意见，获取各自所需的信息。而且可以互相启发，碰撞出“思想的火花”。

巧手点金

沟通在管理中的作用是多方面的，最突出的有以下三个方面。

1 沟通有助于改进个人以及群众作出的决策

任何决策都会涉及干什么、怎么干、何时干等问题。每当遇到这些急需解决的问题时，管理者就需要从广泛的企业内部的沟通中获取大量的信息情报，然后进行决策，或建议有关人员作出决策，以迅速解决问题。下属人员也可以主动与上级管理人员沟通，提出自己的建议，供领导者作决策时参考，或经过沟通，取得上级领导的认可，自行决策。企业内部的沟通为各个部门和人员进行决策提供了依据。

2 沟通促使企业员工协调有效地工作

企业中各个部门和各个职务是相互依存的，依存性越强，对协调的要求越高，而协调只有通过沟通才能实现。没有适当的沟通，管理者对下属的情况掌握就不会充分，下属就可能对分配给他们的任务及要求他们完成的工作有错误的理解，使工作任务不能按时、按质地完成，导致企业在效益方面的

损失。

3 沟通有利于领导者激励下属，建立良好的人际关系和组织氛围，提高员工的士气

除了技术性和协调性的信息外，企业员工还需要鼓励性的信息。而沟通可以使领导者了解员工的需要，关心员工的疾苦，在决策中就会考虑员工的要求，以提高他们的工作热情。一般人都希望领导者对自己的工作能力有一个恰当的评价。如果领导的表扬、认可或者满意能够通过各种渠道及时传递给员工，就会形成某种工作激励。同时，企业内部良好的人际关系更离不开沟通。思想上和感情上的沟通可以增进彼此的了解，消除误解、隔阂和猜忌，即使不能达到完全理解，至少也可以取得谅解，使企业有和谐的组织氛围。所谓“大家心往一处想，劲往一处使”，就是有效沟通的结果。

技巧2 沟通前的筹划：了解沟通目标

➔ 一点通

在企业中进行沟通，首先要了解自己的沟通目标。例如，一位管理者因为业务的进展需要与老板沟通，那他在推开老板办公室门之前，就必须清楚自己的目的，是仅仅汇报业务的进展，还是讨论业务的发展；是为了显示自己的功劳，还是为了推卸责任；是简单的汇报，还是请求新的指示；是给老板报喜，还是报忧；是为了申请更多的资源作准备，还是直接提出要求；是仅仅谈论业务，还是借此机会谈论其他问题……所有这些都需要在真正开始沟通之前深思熟虑。

管理者与员工沟通需要认真地准备，要有明确的目的性，很多管理者就是由于在沟通前没有清楚地思考自己的沟通目标是什么，从而导致沟通的



失败。

管理者在沟通前要对沟通的内容有正确、清晰的理解，理解沟通要解决什么问题，达到什么目的。重要的沟通最好事先征求他人的意见。此外，沟通不仅是下达命令、宣布政策和规定，也是为了统一思想，协调行动。所以，沟通之前应对问题的背景、解决问题的方案及依据等情况，做到心中有数。沟通的内容要有针对性，语意确切，尽量通俗化、具体化和数量化。

为了提高沟通的效率，不妨事前作如下准备。

1 设立沟通的目标

这非常重要。在与别人沟通之前，我们心里一定要有一个目标，明确自己希望通过这次沟通达到一个怎样的效果。

2 制订计划

有了目标还要有计划，怎么与别人沟通，先说什么，后说什么，都要心中有数。

3 预测可能遇到的异议和争执

在沟通中，可能会遇到意见不一致的时候，这就需要我们预测可能遇到的各种异议和争执，使沟通顺利进行。

4 对情况进行 SWOT 分析

就是明确双方的优劣势，设定一个更合理的目标——大家都能够接受的目标。

在沟通的过程中，要注意的一点是事前准备，这是我们在沟通过程中的第一个步骤，因为只有沟通之前有了一个目标，对方才知道你要做什么。完成这个步骤一定要注意：在我们与员工沟通的过程中，首先要说明这次沟通的目的是什么。