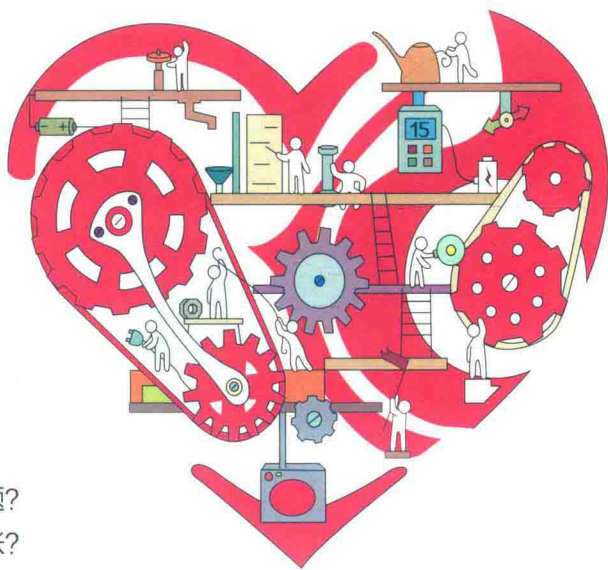


一本暖心的沟通管理学教材

怎么说掏心窝子话 团队才肯卖力干

斯坦福大学的15堂领导力沟通课

尚文◎著



为什么员工会误解你的意思？
为什么制度解决不了沟通问题？
为什么你和员工的关系很紧张？

.....

一切管理问题都是沟通问题！

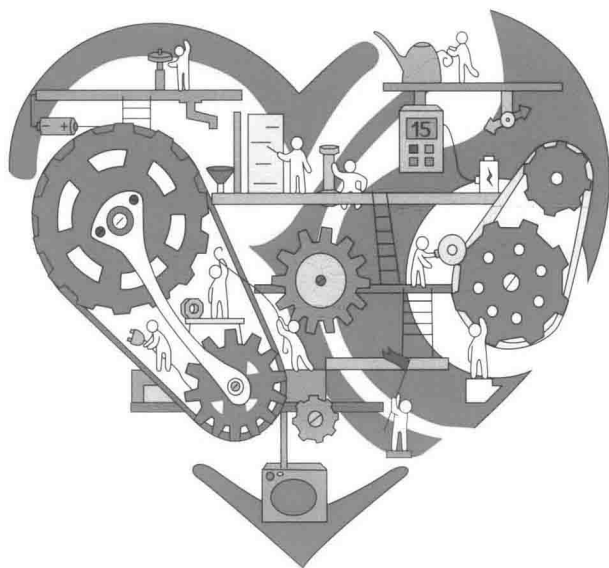
前斯坦福大学管理学教授、前跨国企业人力资源副总裁

尚|文|扛|鼎|力|作

怎么说掏心窝子话 团队才肯卖力干

斯坦福大学的15堂领导力沟通课

尚文◎著



中国文联出版社
<http://www.clapnet.cn>

图书在版编目 (CIP) 数据

怎么说掏心窝子话,团队才肯卖力干:斯坦福大学的15堂领导力沟通课 / 尚文著. -北京:中国文联出版社, 2019.4

ISBN 978-7-5190-4201-1

I. ①怎… II. ①尚… III. ①领导学—人际关系学

IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第026213号

怎么说掏心窝子话,团队才肯卖力干:斯坦福大学的15堂领导力沟通课

著 者: 尚 文

出 版 人: 朱 庆

终 审 人: 朱彦玲

责任编辑: 刘 旭

封面设计: 末末书装

复 审 人: 郭 锋

责任校对: 石胜利

责任印制: 陈 晨

出版发行: 中国文联出版社

地 址: 北京市朝阳区农展馆南里10号, 100125

电 话: 010-85923051 (咨询) 85923000 (编务) 85923020 (邮购)

传 真: 010-85923000 (总编室), 010-85923020 (发行部)

网 址: <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E - mail: clap@clapnet.cn liux@clapnet.cn

印 刷: 天津中印联印务有限公司

装 订: 天津中印联印务有限公司

法律顾问: 北京市德鸿律师事务所王振勇律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 260千字 印 张: 15.5

版 次: 2019年4月第1版 印 次: 2019年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5190-4201-1

定 价: 48.00元



前言

不会沟通，就别说自己懂管理

以前我遇到过这样一位员工。他平常为人处世都不错，非常遵守公司的制度。但是，每当我就一些工作的细节问题和他沟通时，如果我们产生不一致的观点，他往往会说：“我不想跟您说。”每次听到这句话，我都会很惊讶。管理者在遇到这种情况时，采取的办法都是首先听取员工的想法，然后再与员工进行讨论。但重要的是员工一定要愿意说出他的观点。

有时候，员工就是不想跟你谈。那么，是什么地方出了问题呢？如果员工觉得和领导的沟通不舒适，我能不能找到更好的办法呢？

后来，我决定改变一下做法。有一次，趁他去休息室时，我制造了一次偶遇，和他一起喝了五分钟的咖啡。借这个机会，我改变了一下沟通的氛围，对他这样说：

“你让我想起了十几年前的第一份工作。那个时候，我每天兢兢业业地从早上忙到很晚。但是，就像现在的你一样，我很不喜欢跟上司交流工作，特别是那些烦琐的细节。为什么呢？因为我有自己的做事方法。虽然我的方式与公司要求不太一致，但是同样能将事情做好，而且效果看起来比公司的要求还要棒！我为何要对上司交代自己是怎么想的呢？我不想被公司干预太多。抱着这种心理，我很少跟上司沟通。而且，我也一直认为，这么做是没有问题的。”

他问我：“后来呢？”

“后来，上司就不再找我沟通了。我爱怎么做，就怎么做，我行我素，按自



怎么说掏心窝子话，团队才肯卖力干

己的思路做事。但是有一天，我突然发现自己变得与部门同事格格不入，在很多方面都无法保持一致。我与团队脱节了。这时，我才明白，原来上司要找我谈的事情，并不属于我可以自由处置的范畴，而是与团队工作息息相关的。那些小事并不简单，它对我、对公司都很重要。”

这次沟通以后，他与同事、上司的交流积极主动了很多，再也没有表现出抗拒沟通的心理。事实上，我在斯坦福大学教授管理学期间，就已经针对这个问题阐述过自己的观点。

第一，管理不仅是规划、预算和决策，还是人与人的情感沟通。

第二，“领导力沟通”的本质并不是说服与操控，而是塑造管理者的“沟通能力”。

第三，通过创造非正式的沟通环境，管理者可以得到比正式谈话更好的效果。

我的建议是，如果管理者能够从斯坦福大学的领导力沟通课程中学习一些有效的做法，团队的表现一定会因此出现巨大的改善。斯坦福领导力沟通课程的目标是帮助管理者灵活地理解“人”在团队中的不同“形变”和所担负的不同“角色”，在正确的时间、场合与“对的人”进行有效的沟通，达到管理的目的。

根据斯坦福大学的研究，欧美国家 70% 的企业管理者都是外向型。具体表现在，他们都是主动沟通的高手，懂得在不同的管理语境中与下属进行双向交流。他们的自我觉察能力很好，同时对员工的观察和心理的把握也十分到位。因此，他们在正式、非正式的谈话中都能游刃有余地达到目的。

管理者不会沟通，往往很难经营好与团队成员的关系。大多数管理者在面对高风险、情绪化的问题，处理和下属观点不一致的情况时，往往习惯性地采取一种“最简单”的做法——公司的等级制度决定了他们可以用权力压服员工。他们以权压人，运用命令式的“驱使策略”——现实中 90% 以上的工作沟通实质上都是“驱使”。但是，聪明的管理者则愿意在适当的时刻调整身份，在任何场合都能坐下来与员工沟通，在灵活的交流中了解下属的想法，既圆满地解决问题，又不用惩罚他们。这种双向沟通策略对管理的影响巨大，是正式而严肃的谈话所不能比拟的。

管理就是沟通和做决定

在过去的几十年里，人们一直在讨论“优秀管理者”的标准。一名好的团队



主管应该具备的素质都有哪些呢？世界各地的专家学者和企业家都有自己的见解：领导力、情商、业务能力、个人魅力……不管哪一种特质，管理者要有鲜明的风格。而在我看来，上述特质的基础都是优秀的沟通能力。一个懂得和下属交流、擅长用沟通解决问题的管理者，才是一支团队梦寐以求的好领导。

所谓管理，其实就是沟通和做决定。优秀管理者善于将复杂的事情用简单的几句话说明白，从和员工的沟通中发现问题，解决问题，做出正确的决策。所以他们既是深受员工欢迎的沟通对象，也是能够精确地驾驭团队发展方向出色领导者。

正确的沟通是一门卓越的管理技术

对一名团队主管来说，沟通具有与众不同的意义。确切地说，正确的沟通是一门不可或缺、卓越的管理技术，而不是凭借管理者的特殊身份“和下属随便谈谈”那么简单。过去的十年间，斯坦福大学的领导力沟通课程一直致力于提高管理者在沟通层面的 15 种能力，帮助企业领导者达到目的。这每一种能力都代表着管理学中的一个关键词。

1. 理由 (Why)：你必须知道你的管理出现了哪些“沟通问题”。
2. 语言 (Language)：力求简单、清晰和准确地表达。
3. 提问 (Questions)：提出一个好的问题，才有一次有效沟通。
4. 目的 (Purpose)：和下属的沟通必须有针对性，才能达到我们的目的。
5. 交换 (Exchange)：牛顿第三定律告诉我们，想要达到目的，你总得留下点什么！
6. 鼓动 (Agitate)：只靠画饼，人们是不想跟你谈的。
7. 共情 (Empathy)：做一个与员工“心有戚戚焉”的老板。
8. 协调 (Coordinate)：用沟通化解团队的对抗情绪，提高执行力。
9. 凝聚 (Condensation)：凝聚士气，加强团队的信任关系。
10. 真诚 (Sincerity)：没有真诚的态度，沟通就不会有好的效果。
11. 变通 (Adaptations)：采取灵活的沟通方式。
12. 仲裁 (Mediation)：调解团队的矛盾。
13. 辅助 (Assist)：运用语言之外的沟通工具。
14. 特殊 (Special)：成功地应对随时可能发生的特殊情况。
15. 互动 (Interaction)：沟通的最高境界，是双方能够主动展开有益的讨论和



怎么说掏心窝子话，团队才肯卖力干

交流。

在领导力沟通课程中，每一个关键词的领悟对于管理者来说都很重要。我们不仅要变得专业和懂行，还要能说到点子上，可以帮助与辅导员工检讨他有没有做得不够好的地方——同时检省自身，进而加强双方工作中的信任关系，并利用这种信任关系从员工那里获得充足的信息，以此来完善自己的决策。

如果说今天的管理与过去有什么不同的话，那么唯一的不同是我越来越确信“沟通是一门管理技术”这一论断的正确性。各种证据都表明，当企业的各级主管努力通过正式或非正式的渠道创建了沟通文化之后，团队运转将会变得更加高效，员工更加忠诚，管理制度也将会更加规范。更重要的是上司和下属的关系更加紧密无间。毫无疑问，对管理者而言，提高自己的沟通能力确实已经成为一个迫在眉睫的重要课题。

本书的宗旨

本书完全是根据深受领导力沟通课程影响的企业领导者、基层员工和读者提供的众多案例以及斯坦福大学积累了 20 年的精确的研究数据为基础撰写的。尽管我们无法全方位地涵盖世界各地的企业管理和沟通现状，但不可否认的是，书中这些发生在中国企业中的真实案例的确要比那些模糊统计的数字更有说服力。

比如，有一位北京的企业管理者运用领导力沟通课的沟通技巧与下属建立了非同一般的良好关系，拯救了一个濒临散伙的创业团队。有一位营销经理通过和工作态度消极的副手展开对话，成功地挽回了一名人才。还有一位刚升任部门经理的初学者利用领导力沟通课的沟通技巧成功地打开了局面。

本书希望这些原则、技巧和案例可以与更多的读者共享，能够产生巨大的积极效应，让每一名管理者和员工同时感受到正确互动可以获得的成就感与价值感。书中基于我们 20 年来对全球数万名管理者与企业雇员的跟踪调查、事件分析，找出了人们在工作语境中对话的特征和行为的特点，层层剖析，归纳总结出一套行之有效的沟通方法，同时辅以丰富的对话情境，帮助读者迅速地理解这些原则，掌握这些沟通的技巧。这些原则与技巧合理、细致、实用，不论对于管理沟通还是家庭、生活中的对话，其实都很有帮助。

衷心地希望本书可以为读者带来美好的阅读体验，激发我们深刻的思考和有效的行动。

目录

第一课

理由 (Why):

回答六个“为什么”

- 01 为什么有些员工总是“很难搞”? / 002
- 02 为什么“情感反馈”会导致员工和你的关系紧张? / 005
- 03 为什么员工会误解你的意思? / 007
- 04 为什么你一开口员工就没话说? / 009
- 05 为什么你没有“工作汇报”之外的信息来源? / 011
- 06 为什么制度解决不了“沟通问题”? / 013

第二课

语言 (Language):

简单、清晰和准确地表达

- 07 力求一步到位，不留尾巴 / 018
- 08 让员工揣测你的意图，是好事还是坏事? / 020
- 09 不要使用模棱两可的词汇 / 021
- 10 每种场合，都有对应的表达技巧和内容 / 023
- 11 对不同的人，采取不同的语言风格 / 024
- 12 什么时候应该使用“刺激性语言”? / 026
- 13 斯坦福公开课推荐的 6 种“沟通用语” / 028



怎么说掏心窝子话，团队才肯卖力干

第三课

提问 (Questions):

懂得提出问题，沟通才有价值

- 14 要想不被蒙蔽，就要懂得提问题 / 032
- 15 原则：问到重点，也要听到要点 / 034
- 16 如何在愤怒的情况下提问？ / 036
- 17 员工回避沟通时，你的第一个问题非常重要 / 039
- 18 把你的“疑问”变成一个“悬疑故事” / 041
- 19 没有万无一失的问题 / 042
- 20 员工没有告诉你的是什么？ / 043
- 21 斯坦福领导力沟通课推荐的 9 种提问方式 / 045

第四课

目的 (Purpose):

有针对性的沟通，才能达到目的

- 22 为什么很简单的问题，你总是说得很复杂？ / 050
- 23 我们都是爱说废话的上司 / 051
- 24 最短的谈话，也需要有个框架 / 053
- 25 你要明白自己想要什么 / 054
- 26 针对性地陈述观点 / 055
- 27 如何沟通很棘手的问题？ / 056
- 28 避免表现出“不良目的” / 058
- 29 越重大的事，越要简单地说 / 059
- 30 根据员工的个性制定沟通策略 / 060

第五课

交换 (Exchange):
听你想听的,也要说对方想听的

- 31 需求,是所有沟通的驱动力 / 066
- 32 员工为什么不说真话? / 067
- 33 员工为什么跟你讲套话? / 068
- 34 员工为什么会越级汇报? / 070
- 35 交换信息,可以让员工“主动交代” / 072
- 36 主动解释一下他们关心的问题 / 073
- 37 如何创造一个安全的沟通氛围? / 074
- 38 “先说再听”和“先听再说” / 076
- 39 对员工的任何想法,都要保持旺盛的好奇心 / 077

第六课

鼓动 (Agitate):
不是画饼那么简单

- 40 士气低落时,“画饼式”沟通不管用 / 082
- 41 为什么你许下的愿无人相信? / 084
- 42 为什么“理智型管理者”不受欢迎? / 085
- 43 没有实质内容 = 没有意义 / 088
- 44 灵活地运用赞美和批评 / 089
- 45 “价值再造”沟通法则:帮助员工重塑信心 / 090
- 46 讲一讲你的过去,说一说你的经验 / 092
- 47 打开员工心中的“欲望之门” / 093
- 48 如何让“形象化的描述”带来沟通的高回报? / 094



怎么说掏心窝子话，团队才肯卖力干

第七课

共情 (Empathy): 引发共鸣的正确方式

- 49 为什么你非常愿意沟通，员工仍然觉得你冷酷？ / 098
- 50 如何让员工“畅所欲言”？ / 100
- 51 你关心过前台用什么化妆品吗？ / 103
- 52 员工的状态，你表示过理解吗？ / 105
- 53 学会在最佳时间说“对不起” / 106
- 54 你总想控制对方的想法？ / 108
- 55 站在下属的角度提出问题，消解他们的怨气 / 109
- 56 让他看到“改变”了你的初衷 / 111

第八课

协调 (Coordinate): 用沟通把对抗变成合作

- 57 为什么你的要求经常遭到员工的对抗？ / 116
- 58 重要的不是“统一立场”，而是告诉员工消除分歧的方法 / 118
- 59 提前沟通，做到防患于未然 / 118
- 60 和中层谈计划，和基层说细节 / 119
- 61 如何有选择地倾听？ / 120
- 62 如何用 5 分钟讲清“利害”？ / 122
- 63 一个“坏消息”和一个“好消息” / 123
- 64 描绘一下可见的前景，才能“打动人心” / 124



第九课

凝聚 (Condensation):
通过沟通构筑信任关系

- 65 为什么同样一件事，你说出来却引发误解？ / 128
- 66 为什么你很为员工着想，团队却没有凝聚力？ / 130
- 67 “我对你有一个计划！” / 131
- 68 “大胆去做，我会为你背书！” / 132
- 69 准时兑现任何一个承诺 / 134
- 70 信任首先源于“互相保守秘密” / 136
- 71 化解隔阂的三种语境 / 137
- 72 让开会就像朋友闲谈 / 140
- 73 解决员工心理层面的困惑 / 141

第十课

真诚 (Sincerity):
没有真诚的态度，就沟通不出好效果

- 74 为什么你的“实话”，员工却觉得是欺骗？ / 146
- 75 真诚，首先从“走心”开始 / 147
- 76 放低姿态，让员工不觉得自己“被命令” / 148
- 77 “我愿意听你说！” / 149
- 78 开口要有底线，不要含糊其辞 / 151
- 79 一对一的“私密谈话” / 152
- 80 微笑写在脸上，还要发自内心 / 153
- 81 不要用“和这人聊不来”的借口去应付沟通 / 155



怎么说掏心窝子话，团队才肯卖力干

第十一课

变通 (Adaptations): 随时创造沟通的弹性

- 82 跳出思维定式，改变你的沟通习惯 / 158
- 83 如果沟通不可避免，那就主动去说 / 159
- 84 既要情理兼容，也要守住原则 / 161
- 85 成为一个有趣而不古板的人 / 162
- 86 如何在办公室创造不经意的沟通机会？ / 163
- 87 制造话题，打破“尬聊” / 164
- 88 什么时候可以开玩笑？ / 165
- 89 什么时候应该电话沟通？ / 166

第十二课

仲裁 (Mediation): 充当优秀的调解人

- 90 为什么都喜欢“各打五十大板”？ / 170
- 91 为什么你会相信“水清无鱼”？ / 171
- 92 如何跟告状的人沟通？ / 172
- 93 怎样安抚理直气壮的人？ / 173
- 94 用沟通化解矛盾的三种管理话术 / 174
- 95 抓住吃饭和娱乐的机会 / 175
- 96 必须站队时，怎么表态？ / 176
- 97 找出双方的第一个共识 / 177
- 98 有时候，我们需要“扩大冲突” / 178



第十三课

辅助 (Assist):

除了语言，还要拥有其他工具

- 99 “沉默”的使用方法 / 182
- 100 优秀管理者都是表情控制大师 / 183
- 101 观察“微反应”的三个原则 / 184
- 102 为什么你的情绪没有感染力？ / 185
- 103 经常被我们忽视的肢体动作 / 186
- 104 沟通，你真的选对地方了吗？ / 188
- 105 “温和”也是一种有利的武器 / 188

第十四课

特殊 (Exception):

处理异常情境，必须随机应变

- 106 面对有个性的“异性员工”，如何成功沟通？ / 192
- 107 员工对你没好感，如何调和氛围？ / 193
- 108 员工惜字如金，如何打开他的心扉？ / 195
- 109 需要向员工道歉时，如何开口？ / 195
- 110 不小心说错了话，如何收回？ / 196
- 111 听到不想回答的问题，如何巧妙作答？ / 197
- 112 重点培养的人想辞职，如何挽留？ / 198



怎么说掏心窝子话，团队才肯卖力干

第十五课

互动（Interaction）：

沟通的最高境界，是双向的“积极交流”

- 113 如何让员工跟着你的思维走？ / 202
- 114 如何才能听到积极的建议？ / 204
- 115 如何处理针锋相对的争论？ / 205
- 116 假如工作达不到预期，怎样提出你的建议？ / 206
- 117 为什么多数管理者都在与团队“惰性互动”？ / 208
- 118 “频繁谈话”的伤害性 / 209
- 119 让每个人都有说话的机会 / 211
- 120 创造“特定情境”下的互动 / 212

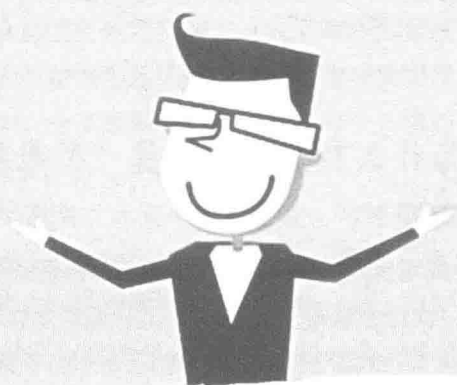
后记 假如你不善言辞，应如何迈出这一步？ / 215

附录 / 219



第一课

理由 (Why):
回答六个“为什么”





怎么说掏心窝子话，团队才肯卖力干

◆在任何形式的沟通中，人们通常只能听到他们想听的，而不是他们需要听到的东西。这是因为人们“只愿意听到”自己想听的，屏蔽不想听的内容，而且通常会把难题掩藏起来，并且将其简化，在说出真实的观点前先做消毒处理，对上司或下属编一些假话。因此，越是双方都认为的“坦诚交流”，越是可能在走形式。

◆管理者的强势做派让员工不敢轻易地表达情感需求，比如假期、孕期、心理压力等，多数人选择默默地承受。久而久之，上下级之间形成了一种冷冰冰的商业关系，团队凝聚力靠利益维持。这种管理表面看似强大，内里却是脆弱的。

◆缺乏强大的信息抓取能力，是管理趋于失败的主因之一。你不清楚下属在想什么、做什么和已经做了什么，下属也读不懂你。

◆我们要思考的重点在于，应该如何有计划地与下属建立“有效沟通”，而不是依据制度机械地完成沟通的步骤。我们要在员工最需要以及管理最需要的第一时间进行针对性沟通，并让员工在沟通中感受到公平、公正和尊重，对症下药地推倒障碍，加强凝聚力。这不是仅依靠制度就能做到的，你需要拥有很多“制度之外”的技能。

01 为什么有些员工总是“很难搞”？

优信拍公司 CEO 戴琨曾经在一次演讲中分享团队管理的心得。他认为，对一支出色的团队来说，执行力是最重要的东西。管理者要花很多的精力来研究如何提升执行力。戴琨认为，现阶段公司广泛地运用绩效考核（KPI）制度，用绩效考核激发团队活力。但事实上 KPI 的效果是极为有限的。它强化了员工的被动性，弱化了员工的主动性，在一定程度上破坏了团队的凝聚力。

对管理者而言，这意味着员工的“对抗行为”增加了，和上司之间有了厚厚的一层心理隔阂。这是本书的第一个“Why”：为什么有些员工在管理者眼中是不折不扣的抵抗分子，总是很难搞定？有的老板对此很有感触：员工能力优秀，可是难以指挥，是团队中的刺头儿。比如，明明是一项对大家都好的政策，他却特