

如何说

敢于承认自己的错误 才能赢得下属的信赖

下属才肯听？

郭成双 / 编著

没有充分的沟通就没有有效的管理

领导者最重要的是要注意人性化管理，他需要付出，付出才有回报。付出真情，付出理解，付出宽容，付出尊重，付出赞美，付出微笑，付出勤劳……



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

如何说

敢于承认自己的错误 才能赢得下属的信赖

下属才肯听？

郭成双 / 编著

没有充分的沟通就没有有效的管理

领导者最重要的是要注意人性化管理，他需要付出，付出才有回报。付出真情，付出理解，付出宽容，付出尊重，付出赞美，付出微笑，付出勤劳……



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如何说下属才肯听/郭成双编著. -北京: 中国经济出版社, 2009. 7
ISBN 978 - 7 - 5017 - 9258 - 0

I. 如… II. 郭… III. 领导人员—语言艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 079363 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm

印张: 11.25 字数: 175 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版

印次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9258 - 0/F · 8195

定价: 29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前 言

作为企业的领导者,你在管理下属的时候,是否经常遇到这样的情况:

- 下属不知道怎么做;
- 下属不明白让他们做什么;
- 下属工作没有积极性;
- 下属认为其他的事更重要;
- 下属认为做了此事没有正面结果;
- 下属认为他们正在按你的指令做事;
- 下属按指令做事反而有负面效果;
- 下属担心做此事给自己带来负面效果;
- 下属遇到了超出他们控制范围的障碍;
- 下属认为你的指令过于苛刻而不去实现;
- 下属不知道为什么这是他们应该做的事情;
-

为什么会遇到这些情况呢?

许多的企业领导者都认为是下属难管理、不听话的原因,把责任一味地推卸到下属身上。但下属为什么不听话、难管理呢?下属自身固然有一定的原因,但究其根本原因,问题还是出现在企业领导者本人身上。

作为企业的领导者,你是否曾问过自己这些问题:我是否真正了解下属的想法?我说的话是否具有权威性?我是否做到言出必行?我批评下属的方法是否正确?我是否经常鼓励下属?下属对工作是否充满激情?我是否正确传达了命令意图?下属提出的意见,我是否接受了?

如果答案是否定的话,那说明你和下属之间的沟通有问题,不是下属不听话,而是你所说的话,下属听不懂、不肯听或不愿听。

这种问题在现实生活中非常普遍,企业领导者说话不到位,方法不当,激化矛盾,把事情搞糟的例子不少;不善于了解下属心理,不善于运用语言技巧,不讲方式方法,不看对象、场合,滥发议论,使下属把上司的话当耳旁风的也不乏其例;好心不被人理解,善意得不到好报,以其昏昏,使人昭昭,不善于做深入细致、人情人理的思想工作,其结果事倍功半的例子也屡见不鲜。诸如此类,无不与领导者的语言表达技巧有着直接的关系。

那么,如何改变这种局面呢?如何说下属才肯听呢?本书是行之有效的顾问级管理系统,将为你提供最直接最实际的答案。

在知识经济时代的市场竞争中,唯有整合团队的力量,群策群力,共同拼搏,才是成功取胜之道,这在当今各行各业中已是普遍的共识。然而要成功经营一个高绩效的团队,没有良好的语言沟通技巧是不可想象的,也正如此,杰克·韦尔奇才会说:管理的秘诀是“沟通、沟通、再沟通”。可见,对于企业的领导者来说,优秀的语言沟通能力对于信息的交流、情感的沟通、建立广泛而友好的人际关系,起着举足轻重的作用。

本书作者选取了大量日常生活中鲜活、新颖、贴切的事例,介绍了企业领导者该如何与下属交谈的技巧,语言通俗、生动、易懂。由于本书的事例来源于日常工作,且实战性和可操作性强,同时还对企业领导者的说话原则和提高说话水平的方法做了详细的介绍,相信,作为领导者的你在读完此书后一定会有所收获。

本书在编写过程中得到孙雄先、高民杰、顾俊莲、刘飞燕、潘雷、岳阳、戴小翠、李壬杰、李艳静等以及中国经济出版社的大力帮助,在此一并感谢。

第一章 领袖气质:会说话是一种领导资本

企业的领导者如战场上的将军,是激励手下的核心人物,也是决定事业成败的关键因素。任何一个组织,任何一项事业,都离不开领导的统率。领导说话得体,言之有物,会使权威自立,上下一心。卓越的口才,是每一位立场求进的领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象,一个口才欠佳的领导,如何在现今的工作环境中支撑局面,稳步攀升,取得事业上的成功。所以,能言善辩、口才卓越的领导越来越显示出一种独特的优势。

好领导赢在口才 / 3

领导讲话必备的素质 / 4

练好自己的训话口才 / 7

如何使讲话富有感染力 / 8

培养当众讲话的心理素质 / 9

没开口之前先微笑 / 11

幽默为领导者增添风采 / 13

领导者主持会议的语言艺术 / 15

领导者即兴讲话的艺术 / 18

注意你的肢体语言 / 20

第二章 善于沟通:没有沟通就没有管理

能与下属进行有效的沟通,是企业的领导者必须具备的基本能力。从一定意义上说,管理的本质就是沟通,而下属是领导者一个非常重要的沟通群体。能否与下属进行有效沟通,关系到管理决策能否具体落实;而能否具

体落实管理决策则体现了领导者管理水平的高低。同时,能和下属顺利沟通,也体现领导者令人信服的领导力。所以说,学习如何与下属进行沟通是领导者的必修课。

领导者必须是有效的沟通者 / 25

沟通从相互尊重开始 / 27

用沟通创造出一个和谐的局面 / 29

主动是沟通的要点 / 31

领导者要学会有效的倾听 / 34

保持顺畅的沟通渠道 / 36

和下属沟通的 11 个“雷区” / 38

用暗示法传递“言外之意” / 41

让下属充分发表意见 / 42

不要打断下属说话 / 44

虚心听取下属的意见和建议 / 46

第三章 厉言施威:千万别让权威打了折扣

企业的领导者说话要有权威感和信赖感,这是因为领导者不同于下属。普通下属只要干好自己的事就可以,不用借助威信去带领别人做什么。而领导者不然,领导者不树立威信,就无法起到“领头羊”的作用,无法依靠众人取得成功。在工作中,领导者最希望看到的事情就是下属承认自己的地位,乐于接受自己的指令,并遵照执行。在这样的过程中,所体现出来的就是领导者的领导权威。

说话要有权威感 / 51

不要轻易对下属许诺 / 52

长话短说的领导者更有威信 / 54

领导者如何表态 / 56

敢于承认自己错误的人才能赢得信赖 / 58

驾驭有卓越成就欲的下属 / 59

发火后不忘善后 / 61

善于沉默解决难题 / 62

言而有信才能使下属信服 / 64

第四章 激励艺术:让你的话成为下属的行动

激励是领导者提高下属斗志、高效开展工作的有效手段。准确而适度的激励,会大大增加下属的工作热情,激发其创造性与主动性。在激励中,领导者要正确认识人、鼓励人、尊重人、爱护人,必须以人本理论为指导。赏识下属、激励下属有时是不需要付钱的,但需要你做有心人,善于发现下属细小的变化和进步,及时进行鼓励,使他们快速与公司一同成长,掌握了这个利器,你就是一位好的领导者。

赞美是最好的激励法则 / 69

士气宜鼓不宜泻 / 71

请将不如激将 / 73

赞美下属的技巧 / 75

激发下属的激情 / 78

给下属及时的肯定和认同 / 80

学会欣赏女性下属 / 82

拍拍下属的马屁又何妨 / 83

003

第五章 情感互动:一切从心开始

在企业的管理过程中,领导者应将情感融入管理沟通的全过程,增强情感联系和思想沟通,使下属意识到他们存在的价值,满足他们的心理需求,从而激发出一种强烈的主人翁意识,产生持久的工作热情,形成和谐融洽的工作氛围。这要求领导者要贴近下属的内心生活,使领导者能够真正地了解下属心中所想,为他们排忧解难,从而从内心深处激发下属的积极性。

充分理解下属的抱怨 / 89

善于调控情绪,展现不同的面孔 / 91

坦诚地告诉下属坏消息 / 93

了解下属的愿望和需求 / 95

记住下属的名字 / 96

- 安慰下属的情绪 / 98
- 与下属说话要保全其面子 / 101
- 用真情去感动下属 / 103
- 如何与下属私下谈话 / 104

第六章 令出必行:将命令进行到底

领导者的很多时间都是在对下属进行管理,其中最普遍、最常见的管理方式就是下命令。一个领导者每天可能要下很多命令,这些命令是下属工作的方针和目标。实际上,下属工作的好坏,在一定程度上与领导者下命令的方法有关。所以,当把命令视为沟通时,能够正确地传达很重要,但是受方能够按命令行事,才是命令的重点所在。因此,领导者下达命令时,一定要让下属有服从的意愿才行。

- 下达命令的技巧 / 109
- 下达命令一定要明确具体 / 111
- 授权的学问 / 112
- 建议式的命令更易被下属接受 / 115
- 让下属按照你的命令去工作 / 116
- 机智地处理下属的反对意见 / 118
- 善于给下属布置工作 / 120
- 以身作则胜过发号施令 / 121
- 令必行,禁必止 / 123
- 征求下属意见后再下命令 / 125

第七章 点到为止:把握好批评的尺度与分寸

正确地开展批评,是每个领导者必须具备的工作能力。但批评下属是一件不太轻松也不容易的事情,有时会令那些缺乏管理知识和经验的领导者感到无所适从。如果领导者羞于批评,下属就不会明白他的错误在什么地方,更谈不上改正错误了。有些领导者虽然经常批评下属,但不见得下属就能心甘情愿地接受批评。所以说,批评也要讲究方法,如果领导者不懂得如何批评下属,就有可能降低部门的工作效率,甚至影响整个团队的工作情绪。

- 批评下属的基本原则 / 131
- 常用的批评技巧 / 133
- 批评下属而不给对方造成伤害 / 136
- 不要揭下属的“老底儿” / 139
- 有效的“三明治”批评法 / 140
- 批评也需要宽容 / 142
- 在表扬中批评下属的错误 / 143
- 对不同的下属采用不同的批评方式 / 144

第八章 攻心为上:行之有效的说服策略

领导者的一个重要职责就是对下属进行管理。在工作中,当领导者与下属对某些事情的看法不一致的时候,领导者为了推动工作的进展,就有可能要对下属做一些说服工作。说服是管理基本技能中最基本的一种。领导者具备了这种才能,就能够在工作中始终掌握事态发展的主动权。因此,不论是基层管理还是中高层管理,说服技巧都是领导者必不可少的。提高领导者的说服力和感染力,有助于提高团队的工作效率。

005

- 说服下属去干他不愿意干的事 / 149
- 如何说服固执的下属 / 150
- 说服打算跳槽的优秀下属留下来 / 153
- 努力变反对者为支持者 / 155
- 学会拒绝下属的某些要求 / 157
- 化解与下属的矛盾 / 160
- 处理下属之间的冲突 / 163
- 任免决策之前先吹吹“风” / 166
- 难开口的话也要勇敢地说 / 167

参考文献

领袖气质： 会说话是一种领导资本

企业的领导者如战场上的将军，是激励手下的核心人物，也是决定事业胜败的关键因素。任何一个组织，任何一项事业，都离不开领导的统率。领导说话得体，言之有物，会使权威自立，上下一心。卓越的口才，是每一位立场求进的领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象，一个口才欠佳的领导，如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。所以，能言善辩、口才卓越的领导越来越显示出一种独特的优势。

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

好领导赢在口才

领导，众之首也。讲话，心之声也。不管是哪一个行业或哪一个层级的领导都是一个群体或团体行动的筹划者、指挥者、领路人和代言人，其特殊的身份和职务决定了必须要具备较高的综合素质。而在这些综合素质中，口才艺术是重中之重。领导者口才的优劣，直接决定着管理工作绩效的高低。

口才是一种技术，也是一种艺术，而且是人类生活中应用最普遍的技术或艺术。领导口才艺术是口才艺术中的一种形式。纵观古今中外的历史，成功的领导者无不以超凡的口才艺术尽展智慧的神妙。而今天，随着经济的发展，社会的进步，口才艺术发挥着更加重要的作用，被更多的人所重视。领导口才水平，不仅对领导活动的顺利开展和领导目标的顺利达成产生重要影响，而且对领导者个人树立合格和称职的领导形象也至关重要。所以说，能说会道、能言善辩、口才卓越的领导者，正越来越显示出一种独特的优势。

任何领导要想把人带领好，把事处理好，把物管理好，就必须导之于言而施之于行。正所谓：“震天下者必震之于声，导人心者必导之于言”。从准备成为领导的那一刻起，就决定了你必须建立自己的威信，必须说服别人，必须激励下属，必须与各类人打交道，而这一切都离不开说话的艺术。领导立权立威的过程就是立言立行的过程。领导讲话并非单纯的口舌之技，而是一种高度复杂的脑力劳动过程，“锦于心而秀于口”，心里没有路子，脚下难迈步子，思想乏味，语言也同样乏味。所以无论你的教育背景、实际的工作能力如何，只要你的目标是成为一名成功的领导，那么就一定要加强说话艺术方面的训练。

处在瞬息万变的全球化时代和信息化时代的每个企业领导人，都面临着机遇与挑战、困难与希望。缜密的思维与卓越的口才，无疑是每一个领导者追求成功人生的催化剂和加速器。著名的领导力大师沃伦·本尼斯曾经

说过：“领导者与常人的区别就在于，领导者能够把握说话的技巧，清楚地表达人类共同的梦想。”

实践表明，好口才是一个好领导者不可或缺的重要资本。根据哈佛大学对各大公司的首席执行官工作状况的分析，一个成功的领导每天的时间安排是：20%的时间阅读，20%的时间写作，30%的时间作报告，30%的时间开正式会议。哪一部分时间与说话没有关系呢？虽然这些成功的领导来自五湖四海，他们的教育背景、社会阅历也各不相同，但是他们都具有一个共同的特点：他们所有人都非常重视语言在领导技巧中的核心作用。卡耐基也曾经说过：“一个人的成功，约有15%取决于技术知识，85%取决于口才艺术。”在现代的交际型社会里，说话艺术对于一个普通人的成功尚且如此重要，更何况是领导。如果你的语言使用不当、空洞乏味、味同嚼蜡、拖沓烦琐，就会让人感觉你本人的性格也是如此。尽管你很有气质，恐怕还是没有人会服从你的领导。

领导的说话艺术有一定天赋的因素，但其影响可以说是微乎其微的。因为说话的艺术是一个动态的、不断发展进步的过程，而不是静态的。只要掌握了一定的技巧，加上勤奋努力与持之以恒，在领导的成长道路上尽情地体味其中的艰辛与快乐，不怕人笑话，毫不松懈地坚持自己的目标，你就可以熟练地掌握语言的技巧，成长为一名成功的领导。

领导讲话必备的素质

口才不仅是领导者能力、人格、素质的外在表现，更是达到工作目标的重要手段，同时还是衡量领导者影响力大小的一个重要标准。这是因为，领导工作的特殊性，决定了语言表达艺术的重要性。领导者肩负着执行上级的路线、方针、政策，制定本公司、本部门的发展决策，率领下属和下属，实现既定的宏伟目标这一重任。因此，领导者的意图、意志、指标体系、工作措施和手段，均离不开高超的语言表达才能。

现实生活中，笨嘴拙舌的人往往当不好称职的领导。如由于领导者方法不当，因为语言激化矛盾，把事情搞糟的事例大量存在；不善于了解群众

心理,不善于运用语言技巧,不讲方式方法,不看对象、场合,无法树立自己领导威信的不乏其人;好心不被人理解,善意得不到好报,不善于做深入细致、人情入理的思想工作,将好事办成坏事的例子也屡见不鲜。如此等等。从这一意义上说,领导讲话与一般人讲话是不可同日而语的。所以,领导者要使自己的语言表达起到吸引人、折服人、教育人、感召人、激励人、影响人的作用,就必须善于研究语言艺术,形成自己的语言风格。这是一个领导者做好领导工作必备的一门基本功。

作为领导,讲话必须掌握以下一些特点:

1. 说话时语气要自然

从某种意义上说,并不存在一个“绝对正确”的讲话方式。展示权力的最好方式是使之自然流露。领导者不必刻意发表鼓舞人心的演讲或者按照预定的时间开玩笑,也不必刻意地让自己的声音听起来充满着威严。尽量自然一些,要知道,在谈话中,领导者表现出来的真实越多,就越能充分地展示自己,获得下属的认同。

2. 语言运用的准确性

准确性是领导讲话的基本要求。任何一个领导者所说出的话,如果失去了准确性,不但没有任何艺术可言,而且还会失去所有与之相联系的个人和组织的信任。所以说,领导者在领导活动过程中,能够准确地运用语言,是十分必要的。

3. 认识上的指导性

领导讲话往往是就重大工作的指导和重大问题的认识而发,因此,既有传达决策的指令功能,又有深化认识的理论功能。所以,讲话要对推进工作,对深化和统一认识有指导作用。

4. 在谈话时突出重点

讲话的目的就是让别人明白自己的意思,然而一些没有经验的领导者往往喜欢滔滔不绝,他们只是不停地讲啊说,没有停下来考虑一下自己究竟要说些什么,直到讲话的最后才进入正题。这样一来,下属不得不努力去把握上司到底说了些什么。请记住,你对下属讲话时,他们应当能够对你的观

点一目了然。如果你毫无次序地从一个话题跳到另一个话题,那么在你背后留下的将是迷惑与不服从。为此,在讲话之前你应该先进行思考,检查一下你想说的话并进行筛选,挑出那些最相关、最重要的话语。你还可以事先将自己的观点归纳一下,最好能够形成几个重点,比如“之一、之二、之三”,或者“首先、其次、再次”,然后在讲话时直截了当地告诉下属,不要逼他们和你玩“捉迷藏”的游戏。这样做至少有两个好处:第一,避免下属记忆太多的内容而产生混乱;第二,确保自己说出的是那些确实需要说的话。

5. 减少不必要的重复

当你面对下属而感到紧张时,你也许会变换不同角度来重复同样的观点,以至于你的下属疲于点头而感到厌烦。当然,如果你认为需要充分地、清楚地表达你的观点的话,你可以对那些含有的重要信息进行重复或者换一个说法。战略性的重复可以加强你的观点。但是,一遍又一遍地重复那些无关紧要的语言只会削弱你讲话的力量。

6. 风格上的个性

由于领导讲话以个人身份代表企业组织发言,因此,讲话的风格、格调要与讲话领导自身的情况特点相适应。同一方面的内容,由职务、分工、经历不同的领导讲,应有不同的风格。

7. 说话时不要太谨小慎微

现实中确实存在这样的情况:由于害怕承担责任,很多领导者往往表现得太过谨慎,即使是做一个很小的决定也非常犹豫。这很明显地表现在:他们在讲话时经常使用那些表示不确定语气的副词,比如“可能”、“也许”、“假如”等。如果职业对你的要求是你必须做到谨慎和准确,那么这样说话当然很好。但是不要忘了你的身份,作为一个领导者,你必须经常做出决策。你或许很想向下属展示你的能力和决心,而这样的措辞只会适得其反。

练好自己的训话口才

面对公司的大众,训话通常是鼓足下属士气的最好办法。出色的领导人,对自己的训话口才都具有很高的自信,而他们正是通过下列方法练好自己的口才的。

1. 做好准备

训话之前,要做充分的准备。这包括起草讲稿、熟悉讲稿和确定讲述方式等工作。领导得要亲自写讲稿。讲稿内容和讲述方式一定要从听众的特点出发。讲稿的观点要反复推敲,对重要的词语,也要反复推敲。

2. 注意表达

有这样一则笑话:某厂长准备为职工干点实事,安排参观博物馆和洗澡。于是召集所有男女职工训话。“大家注意,明天,上午女同志洗澡,男同志参观。下午男同志洗澡,女同志参观。要遵守纪律,啊,只准看,不许摸,是绝对禁止拍照的。”台下哗然。这虽然是一则笑话,但却说明了一个道理:领导训话时,要表达得清晰有条理。说理要观点分明;理由要充分;推理要合乎逻辑;叙事,要线索清晰,首尾完整;前因后果,来龙去脉,要交代得清清楚楚。讲述应按照人们认识事物的客观规律,采用由浅入深、由近及远、由具体到抽象的方式进行。讲话要有足够的音量,使到会的每个人都听得清清楚楚。速度要适当,语调的轻重缓急恰如其分。

3. 姿态大方

要端庄大方地站在或坐在讲话的位置上,让每个听众都看得见你的表情,听得见你的声音,使他们感到你是和他们讲话。心理要镇定,表现出亲切与坦诚的神情,不故作姿态。眼睛要柔和地看着听众,但不能做不礼貌的凝视。手势和表情的运用要大方得体,不可做作,还要控制不良的习惯动作。