



向((沟通)) 要 利润

Xiang GouTong Yao LiRun

闫 伟 ○ 著



沟通不是万能的，但是不懂沟通也是万万不能的。

沟通是一门深奥的艺术，

需要讲究方法和方式，需要掌握技巧和因素，

作为管理者的你都学会了吗？



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

向沟通 要利润

Xiang GouTong Yao LiRun

闫伟◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向沟通要利润 / 闫伟著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 9

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-4806-5

I. ①向… II. ①闫… III. ①企业管理—人际关系学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 207043 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-4806-5/F·2008

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2013 年 9 月第 1 版

印 张 14.75 印 次 2013 年 9 月第 1 次印刷

字 数 205 千字 定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



前言

P r e f a c e

沟通是人们彼此之间交流与维护良好人际关系的重要途径。只要是生活在社会中的人，都离不开沟通。无论是亲人之间，还是朋友之间，也无论是上下级之间，还是同事之间，都需要正常的有效沟通。在管理过程中，缺乏有效沟通就会导致信息链条的中断、人际关系的疏远、团队人心的涣散，企业管理过程中也会充满对抗、冲突、扭曲和伪善。

沟通是企业管理的有机生命线，再有能力的领导者也很难依靠一己之力完成所有工作。管理者必须依赖他人和团队之力，有效配合与合作，最终才能做到有效管理、完成使命。因此，企业管理者本身成功与否，完全取决于其与上下级、客户沟通的能力和功夫。

在当今企业管理中，组织内部的沟通是否顺畅，已经成为能否激发组织智慧和劳动力的关键因素，更直接关乎企业的利润获得。然而，并不是所有的管理者都能够全面掌握沟通的方法和技巧，都能够在与上级、下级和平级的沟通中做到游刃有余，他们有时会陷入种种沟通误区。沟通为什么这么难？如何进行有效沟通？怎样才能通过沟通获得利润？

作为管理者，你做好沟通前的准备了吗？面对日益复杂的市场环境，管理者希望自己能够建立和谐、融洽、真诚的上下级关系以及同事关系；面对激烈的市场竞争，管理者又希望自己能够锻造出一支上下齐心、精诚团结的企业团队，做到企业高效管理。故此，管理者应该掌握



最基本的与上下级、平级、客户沟通的技巧和法则。

无论你拥有的是上千人的团队，还是仅仅数十人的小组，作为领导者，你的工作状态会传染给你的下属和团队。沟通过程中一定要带有目的性进行交流，没有目的的沟通就是浪费时间。合格的管理者懂得说话的艺术，更懂得聆听在沟通中的重要性。一个不懂得提出问题和反馈信息的领导者，势必会被现代化的管理体制所淘汰。掌握最基本的肢体语言，能够使你灵活地运用沟通技巧，实现高效沟通、融洽沟通。

沟通不是万能的，但是不懂沟通也是万万不能的。管理中做到有效沟通便是在用最小的成本赚取最大的利润。如果没有有效沟通，即便投入千万资本，恐怕也会损失一空。沟通是一门深奥的艺术，需要讲究方法和方式，需要掌握技巧和因素，作为管理者的你都学会了吗？

本书能在较短的时间出版，真诚感谢秦富洋、方光华、陈德云、刘星、吴波、赵志刚、张艳杰、王道国、江晓兴、陈宁华、王咏、王奇珍、王军生、辛海、杨勇、王京刚等人在制图、文字修改以及图书推广宣传方面的协助。

闫 伟

2013 年 5 月



目录

C o n t e n t s

1 | 第一章 结果的追求

——沟通顺畅利润自来

有效沟通公司方能顺利运营 / 3

指令沟通到位能无障碍执行 / 6

沟通能把愿景融入员工内心 / 9

竞争力提升离不开良好沟通 / 12

每个员工都应学会好的沟通 / 16

21 | 第二章 明确的指向

——要带着目标去沟通

选择能让客户说“是”的话题 / 23

尊重与认同寻求双方的同步 / 26

化解拒绝并提出成交有讲究 / 29

辞别得体给下次会面留机会 / 32

电话营销前一分钟可定乾坤 / 36

39 | 第三章 说话的水平

——个性化表达的艺术

沟通表达要善用委婉的语言 / 41



能言善辩，但是不要强词夺理 / 44

说话注意精心遣词、言简意赅 / 47

善于在谈话时制造共同话题 / 50

说话要有的放矢且有条不紊 / 53

57 | 第四章 倾听的魅力

——同理心倾听的奥妙

专注地倾听要杜绝夸夸其谈 / 59

同理心倾听站在对方的立场 / 62

听准话中之意，听懂弦外之音 / 67

听懂奥妙之后再作决定不迟 / 70

影响他人，让对方也乐于倾听 / 72

77 | 第五章 询问的艺术

——沟通重在需求把握

有效的询问有利于需求把握 / 79

开放式问题能掌握大量信息 / 82

封闭式问题能快速达成目的 / 84

于问询之中掌握完整的信息 / 88

不利于收集信息的提问方式 / 90

95 | 第六章 回应的技巧

——沟通中的积极反馈

认识完整且有效的沟通过程 / 97

积极反馈营造出健康的氛围 / 99

正面反馈与建设性反馈并用 / 102

给予反馈——针对需求具体明确 / 106

接收反馈——真诚耐心、避免自卫 / 110

115 | 第七章 肢体的妙用

——善用肢体沟通到位

沟通表达的三要素密码解析 / 117

掌握肢体或行为语言的含义 / 119

微笑的妙用与让眼睛会说话 / 122

不同的场合善用不同的手势 / 124

沟通环境与沟通距离的把握 / 127

131 | 第八章 灵活的方式

——有技巧效果会更好

机智地运用设问，让对方多说 / 133

妙语连珠也要讲究曲径通幽 / 135

要借题发挥巧妙地反击对手 / 139

当话语陷入困境时走为上策 / 141

使自己的语言千姿百态呈现 / 143

147 | 第九章 积极的心态

——用真心去感染他人

以真诚之心打动他另一颗心 / 149

理性话题要能够感性地演绎 / 152

情之所至，金石也能为之所开 / 154

含蓄中透出独有的风趣生动 / 157

妙用语调——抑扬顿挫感染听者 / 159



163 | 第十章 与同事沟通

——要讲究态度的平和

工作场所要讲究说话的水准 / 165

与同事闲谈要注意说话分寸 / 168

善于用巧语化解同事间误会 / 170

对同事积极配合不越位擅权 / 172

同事相处融洽和谐不带情绪 / 174

179 | 第十一章 与上级沟通

——要讲究分寸的把握

上司面前说话注意悠着点儿 / 181

汇报工作时要懂得轻重缓急 / 185

委婉又不失礼貌地表达建议 / 187

妥善协调与领导的意见分歧 / 190

注意说话的忌讳不顶撞上司 / 192

197 | 第十二章 与下级沟通

——要讲究手段的适当

跟下属沟通要放下架子说话 / 199

以开放的心态聆听员工意见 / 201

下达指令不妨一手软一手硬 / 203

化解员工抱怨要坦诚勿生气 / 206

批评下属也要讲究艺术手法 / 208

211 | 第十三章 办事时沟通

——要善用驾驭的智慧

装聋作哑 息事宁人 大智若愚 / 213

有人找茬儿我避让乃以退为进 / 215

整他一整，再让一让——软硬兼施 / 217

化解矛盾——语气平和 用词恰当 / 219

消解争端——以变补圆 维护尊严 / 221

第一章
结果的追求
——沟通顺畅利润自来

有效沟通公司方能顺利运营

现代管理学理论表明：“沟通”是一种自然科学和社会科学的再生，它是企业管理中的有效工具之一。“管理沟通”，究其概念，是为了既定目标，把相关信息、思想和情感在一些具体特定的个人或群体之间传递，并且达成共同协议的一种过程。此外，沟通还是一种技能，是人对其本身知识能力、表达能力以及行为能力的一种发挥。在当今社会，无论是企业管理者还是身在基层的普通职工，都是增强企业竞争力的核心要素。因此做好沟通工作，无疑成为企业各项工作顺利进行的前提。

由表象问题到实质问题的一种手段被称作有效沟通。企业管理讲究的是一定的实效性，唯有当我们从问题的根本和实际出发，实事求是，才是解决问题的根本途径。而我们在沟通的过程当中所能收获到的信息也往往是最为及时、最为前沿和最为实际的，从实际上说也是最能够反映出当前的工作情况的。当我们融入企业的经营管理中，面对各种各样的棘手问题时，假设只是单纯的从事物的表面现象去分析和解决问题，而不做深入了解，不能尽快地接触问题本质，或许便会给企业带来灾难性的损失。

如何能够在管理中统筹兼顾、未雨绸缪？那就要求在企业中个人与个人之间、个人与群体之间、群体与群体之间能够广泛的开展积极、公开的沟通，能够从多角度看待同一个问题，尽可能地拓展对问题的认知程度。当许多隐患问题还未曾发生，管理者就应该有能力从表象上看到、听到、感觉到，并且经过仔细研究分析，把一些不利于企业稳定的元素扼杀在摇篮中。企业的发展是伴随着发现问题并解决问题的一个过程成长壮大的，我们应该清醒地认识到企业中问题的解决是通过企业中



有效的沟通实现的。

被评为全美最有社会影响的十大企业家之一的雷·克罗克，是麦当劳的创始人。熟识他的人都知道他并不喜欢整天坐在办公室里，他的大部分工作时间都用在了“走动管理”上，这种“走动”就体现在他的喜好上，在公司的各个部门甚至基层店面随时都有可能看见他的身影，多走、多看、多听、多问，这就是他的喜好。曾经有很长一段时间他所辛苦创建的麦当劳公司并不景气，面临严重亏损的危机，雷·克罗克经过调查研究，发现其中一个最重要的原因是公司中的各个重要的职能部门经理都存在严重的官僚主义思想，他们的管理方式是躺在舒适的椅背上去指手画脚，把更多的宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上，而疏于与老板、与其他各部门经理、与下属的沟通。久而久之，部门管理也就越来越涣散，与其他各个部门的合作也缺少了默契，都成了独立的个体。面对这样的问题，雷·克罗克想出一个“奇招”，他把所有经理的椅子靠背锯掉。起初很多人并不能理解这项措施，骂雷·克罗克是个疯子，但不久大家就体会到了他的一番“苦心”。经理们纷纷走出了自己的办公室，他们开始深入基层，跟雷·克罗克一样开始了“走动管理”。与他人沟通，及时了解情况，现场解决问题，使公司的各个职能部门重新开始正常发挥作用，使企业的信誉大增。在不久后公司扭亏为盈了。

不可否认，人都是有惰性的，更何况是在安逸舒适的情况下，必然会更容易使人沉迷其中。比如说，如果摆在人们眼前有两种选择：一种是在炎炎烈日下，另一种是在凉爽的空调下，我想更多人的选择会是后者。但是如果整天都待在办公室里，而不到外界去走动、去感知、去了解，更有甚者可能连世界发生了天翻地覆的变化都不知道，如何能把一个企业经营好？

有效沟通在快速发展中的现代信息化社会中日益重要，企业管理中

需要探讨的一个非常重要的问题就是如何进行有效沟通。要想进行有效沟通，首要的就是明确目标。在一个高效的团队中，作为团队领导，进行有效沟通的解决办法之一便是目标管理。在目标管理中，领导者与基层成员讨论目标、计划、对象、问题和一系列的解决方案。当整个团队都着眼于完成既定目标，就能够使沟通有一个共同的基础，使彼此能够更好地了解对方。即便是团队领导并不接受下属成员的建议，他也能够充分地理解其观点，同样下属对上司的要求也便有了进一步的了解，由此沟通的结果自然得到了改善。

目前在眼镜零售行业出现了一种眼镜零售业咨询机构，这种机构便是在激烈的市场竞争环境下应运而生的。它快速成为了该行业必须依靠的工具。所谓的“咨询机构”是进入沟通时代的产物，而咨询公司的老板也便是首席咨询官。为增强公司核心竞争力，提升企业管理，眼镜零售业必须聘请外脑，并与咨询工作融合。而咨询人员在为企业出谋划策的过程中必须具备与各部门进行有效沟通的能力。据该行业中的一些专业人士分析，用两个“70%”可以很直观地诠释出“沟通”在一个企业中所占地位的重要性：其中的一个70%，指的是作为企业的高层管理者，在实际上会有70%的时间“消费”在沟通之上（以开会、谈判、写报告或者对外拜访等方式出现）。而另外的一个70%，指的是企业当中会有至少70%的矛盾、问题是由于沟通上的障碍所引起的。由此，我们不难发现有效沟通这种手段在任何时候任何地点都发挥着巨大的作用，这也就更能体会到有效沟通的重要性。

现代管理学研究证明：要想获得有效沟通，作为团队领导者，应该善于利用各种机会进行沟通，关键时刻更要有能力创造出更多的沟通途径。这其中应该注意的是，能够与团队成员得到充分的交流并不



是一件困难的事，关键是能够尽量创造出一种能够在关键时无话不谈的环境。

作为团体中的个体成员，要想能够达成有效沟通，必须要知道说什么、什么时候说、对谁说、怎么说。知道说什么就是要充分了解自己沟通的目的，如果自己都不明白该说什么，自然就达不到沟通目的；知道什么时候说，就意味着要掌握良好的沟通时间，就是俗话说中的“在对的时间做对的事”，把握住沟通的火候；知道对谁说就要求我们明确沟通对象，说得再好，如果选错了对象必然达不到结果；知道怎么说，就是掌握沟通方法，要用对方能够听得懂得类似于文字、语调和肢体动作等语言，能够透过这些常规的语言去进行有效沟通。

指令沟通到位能无障碍执行

工作指令沟通，并不只是简单地告知下属要做什么，还包括下属所承担的工作内容、对该工作任务的标准要求、在工作中应承担的相应责任要求和一系列奖励承诺、激励措施等，这些应该通过沟通传达给下属。工作指令沟通的重点在于激发对方所要采取的行动上，让对方明确要做什么、做到什么程度。指令沟通是否到位直接影响到工作执行效果的优劣。

工作指令沟通从相对关系分析可分为下达指令和接受指令两个方面。以企业为例，如果企业的机构设置比较复杂，“沟通困难”必然会成为企业面临的严重问题之一。高层的决策传达，往往不能够以其原貌展现给各个下属基层；而基层在执行过程中的一系列信息反馈抑或许多建设性的建议根本无法实现与决策者交流沟通。沟通的持续恶化，便直接导致了高层决策者依旧“煮酒论英雄”，而基层的执行者士气早已

“灰飞烟灭”。

据不完全统计，企业管理中有 70% 的问题来源于沟通障碍。比如，企业所常见的效率低下问题，往往是大家不懂得沟通甚至没有沟通所引起的。除此之外，执行力差、领导力不强等问题归根结底都与沟通能力的欠缺有关。

在我国东北有一家大型的国有企业，因为经营管理不善导致破产，后被一家德国公司收购。公司职员都在翘首企盼着新公司会有怎样的一个领导团队以及如何构建新的管理制度来扭转局面。令人大跌眼镜的是，德国总公司只是派了几个人来，除财务、管理、技术等要害部门的高层管理人员换成了德国人之外，其余根本没有发生人事调配。随即而来的制度也只是在原有的基础上增加了一条“上下级良好的沟通达到‘高层管理者，做正确的事；团队管理者，正确的做事；执行层人员，把事做正确’的效果”。除此之外公司只有一条要求，就是把原有的制度坚定不移地执行到底。在不到一年的时间里，公司扭亏为盈，走上了快速发展的道路。

指令沟通在字面上来讲就是“指令”和“沟通”，是上下级在工作交流过程中用得最多的两个方式。指令是上一级以直接对下属发出行政命令的方式来完成工作的部署和安排，其具有一定的强制性。而沟通则是参与人员通过对某一事项进行商议讨论以达成共识并付诸实施的过程。如果决策者对需要处理的事务比较外行，比如某一企业拥有多个烦琐的业务板块，高层对某一业务板块缺乏经验，此时应当适时与相关事务负责人进行沟通，听取他们的汇报与建议，避免决策失误。领导者的决策往往以指令方式下达，这种“沟通”所传达出的信息是刚性的，毋庸置疑，接受工作指令的人更没有任何自主选择的余地。这种“沟通”是一种单向的信息传递，是管理者对被管理者单向传递工作的内