

## 商务沟通技巧案例 1

今天在这里给大家讲个小故事，从故事中我们可以看到沟通的技巧，眼下对于市场来说，是有点淡，但是我们可以利用这段时间来更新一下自己的知识，来开拓一下思路，为节后的销售高峰做好铺垫！只有淡季的市场，可千万不要有淡季的思想啊！

一天一位老太太拎着篮子去楼下的菜市场买水果。她来到第一个小贩的水果摊前问道：“这李子怎么样？”

“我的李子又大又甜，特别好吃。”小贩回答。

老太太摇了摇头没有买。她向另外一个小贩走去问道：“你的李子好吃吗？”

“我这里是李子专卖，各种各样的李子都有。您要什么样的李子？”

“我要买酸一点儿的。”

“我这篮李子酸得咬一口就流口水，您要多少？”

“来一斤吧。”老太太买完李子继续市场中逛，又看到一个小贩的摊上也有李子，

又大又圆非常抢眼，便问水果摊后的小贩：“你的李子多少钱一斤？”

“您好，您问哪种李子？”

“我要酸一点儿的。”

“别人买李子都要又大又甜的，您为什么要酸的李子呢？”

“我儿媳妇要生孩子了，想吃酸的。”

“老太太，您对儿媳妇真体贴，她想吃酸的，说明她一定能给您生个大胖孙子。您要多少？”

“我再来一斤吧。”老太太被小贩说得很高兴，便又买了一斤。

小贩一边称李子一边继续问：“您知道孕妇需要什么营养吗？”

“不知道。”

“孕妇特别需要补充维生素。您知道哪种水果含维生素最多吗？”

“不清楚。”

“猕猴桃含有多种维生素，特别适合孕妇。您要给您儿媳妇天天吃猕猴桃，她一高兴，说不定能一下给您生出一对双胞胎。”

“是吗？好啊，那我就再来一斤猕猴桃。”

“您人真好，谁摊上您这样的婆婆，一定有福气。”小贩开始给老太太称猕猴桃，嘴

里也不闲着：“我每天都在这儿摆摊，水果都是当天从批发市场找新鲜的批发来的，您媳

妇要是吃好了，您再来。”

“行。”老太太被小贩说得高兴，提了水果边付账边应承着。

三个小贩对着同样一个老太太，为什么销售的结果完全不一样呢？

## 沟通技巧案例分析 2

涉及人员      主管：财务部陈经理

                 下属：财务部员工小马和销售部员工小李

案例情景：

财务部陈经理总会每月按照惯例请手下员工吃一顿，一天，他走到休息室叫员工小马，通知其他人晚上吃饭。

快到休息室时，陈经理听到休息室里面有人在交谈，他从门缝看过去，原来是小马和销售部员工小李在里面。

小李对小马说：“你们陈经理对你们很关心，我见他经常请你们吃饭。”

“得了吧。”小马不屑的说，“他就这么点本事笼络人心，遇到我们真正需要他关心，帮助的事情，他没一件办成的。你拿上次公司办培训班的事来说，谁都知道如果能上这个培训班，工作能力会得到很大提高，升职机会也大大增加。我们部几个人都很想去，但陈经理却一点都没察觉到，也没积极为我们争取，结果让别的部门抢了先。我真的怀疑他有没有真正关心过我们。”

“别不高兴。”小李说，“走，吃饭去。”

陈经理只好满腹委屈地躲进自己办公室。

据上述案例，请指出：1.案例中上司和下属的错误主要有哪些？

2.上司和下属接下来可以怎么做？？

误解可能会来自很多方面，但大部分情况下产生误解的主要原因还是管理者并没有真正被自己的下属所了解和认识。

某公司市场部刘经理结算了上个月部门的招待费，发现有一千多块的结余，按照以往不成文的惯例，他要用这笔钱请部里的员工去外面吃一顿饭或者是搞搞其他的活动，于是他走到休息室叫小张去通知其他人晚上吃饭的事。然而，快到休息室时刘经理却听到了这样一段对话，对话的双方是自己的部下小张和销售部员工小王。“哎，刘经理对你们不错啊，他经常组织你们吃饭、搞活动。”小王略带羡慕的对小张说。“算了吧”小张不屑的说到，“他也就这么点本事来笼络人心，遇到我们真正需要帮助的事情，他没一件办成的。上次公司办培训的事知道吧，我们部里的人很多都想参加，一来可以有几天休息调整的机会，二来工作了这么长时间我们也总得充充电吧。别的部门都报了不少名额，可我们连一个都没报上去，真不知道他是怎么想的。”门外的刘经理听到部下如此评论自己，不免有些委屈了，其实培训的事情刘经理根据下属的需求早就反应到了人力资源部门，可一直以来老板认为市场部人员不稳定，并不愿意给所有员工都投入成本去培训，刘经理只好想别的办法来安慰部下。

如同这个案例故事中的刘经理一样，很多时候由于所处角度的不同，管理者与下属之间往往很容易产生一些误解，如果没有充分的沟通，久而久之这些小误会就很可能导致下属对领导上司产生不信任，对团队心生抱怨，那么管理者在面对下属的误解时应该如何化解呢？

本期圆桌讨论邀请到北京中科三环高技术股份有限公司副总裁张玮、北京时代创捷汽车租赁有限公司运营总经理杨立、北京人众人拓展训练公司董事长刘力和中铁快运集团副总经理冯石琪共同探讨这一话题。

问题：不知道几位嘉宾有没有被下属误解的时候？在几位看来，下属对上司产生误解通常是什么原因所导致的呢？

张玮：我做企业人力资源 30 多年，对这个现象可谓是深有感触，一个经理人尤其是直接和人打交道的人力资源部门的经理人，这种误解几乎是难以避免的，只能谨慎而巧妙地去处理。我觉得下属的误解形成原因是多方面的，但主要可能是自身的经济利益受到侵害、工作能力不被上司认同以及管理者管理方式不当等几种情况。从管理者角度分析，在公司工作责任越重的人遭受误解的概率也会越大，这种情况在企业管理过程中也是经常会出现的。因为，职务越高的人所掌握的信息量就越大，准确度也越高，而下属则相反。在信息量不对称的情况下，自然而然就会出现下属分析信息不准确，从而产生误解的情况。所以，我认为当误解产生时管理者不要去埋怨下属，而是先要做自我检讨，看自己是否及时把信息合理的反馈给员工，之后再再进行必要的沟通。

刘力：从哲学的角度分析，误解在日常生活与工作中是绝对的，而理解是相对的。日常生活中包括夫妻、父子、亲人间也存在一些误解，所以企业中上下级关系，同级同事之间存在误解也是很正常的现象，无法避免。我认为误解主要来源是管理过程中上司的工作与下属个人发展形成的冲突，而下属与管理者所处的角度不一样，形成的看法也就不一致，而管理者与下属间的沟通不畅、下属信息衰减和个人气质的差异都导致了误解的产生。比如某员工本来就对上司在工作中的一些做法感到不解，而此间这位员工又了解到其它同事对上司的这种做法也有不满行为，这个时候往往就会产生误解。另外下属的性格气质也是导致误解产生的原因之一，比如下属脾气暴躁，对一些流言偏听偏信等。

冯石琪：误解可能会来自很多方面，但大部分情况下产生误解的主要原因还是管理者并没有真正被自己的下属所了解和认识，因此在面对一些很难协调的问题时（比如当经理人维护公司利益但却与员工利益发生矛盾时），那些被部

下了解甚少的管理者往往就会陷入下属的误解之中。但我觉得误解是可以避免的，管理者完全可以通过更多的工作之外的接触了解（比如与下属聊天、吃饭、一起娱乐等方式），让他们全面的认识你，从某种程度上是可以减少或避免误解的产生。

问题：那么作为企业的管理者，在面对下属的误解时各位又是如何处理的？前面有嘉宾也讲到误解产生的原因和个人性格气质的差异有关，很多下属对上司产生了误解后，他们可能并不愿意将自己的不满主动说出来，各位觉得有什么迹象可以使管理者容易判断出下属对自己产生了误解？同时，管理者在遭遇下属误解时是否应该对下属作出解释和道歉？

杨立：前两天，因为某些原因我刚调换了一名门店经理的工作岗位，对这样的事情是深有体会。在我们公司门店经理的职权相当于一个公司或者部门的总负责人，所以门店经理的岗位非常重要。而这位被我调换了经理在营销、公关方面的能力非常强，这家门店也正是在他的努力下从无到有逐渐打开了市场，但对于门店后期的管理维护，他的能力就相对欠缺一些，后来顾客对这个门店的投诉逐渐增多，经过多方面考量后我把他调换到了营管中心任市场部经理，其实这个职位更能发挥他的长处，也更适合他。我的做法和决定是出于对他本人和对公司负责的态度来考虑的，但他不能理解，心里有怨气，我采取的解决方式就是“冷处理”，先把这事搁置一段时间，然后再去主动找他沟通。因为我觉得当时这位经理正在气头上，即便找他沟通也不会收到很好的效果，待他完全熟悉了新的岗位和他了解了这个岗位的重要性后再找他谈，这个时候的效果就会非常好。对于管理者来说，做人的工作是最重要的，虽然前面说到的那位经理在我做出调岗决定时并没明确表达不满，但我从他的言谈和那段时间里他的工作状态就能看出他的一些心理波动。每月我和部下都会有一个交流谈话，这使我能够很好掌握他们的状态、情绪以及是否对我的工作存在一些误解。对于管理者来说，要能放得下面子，必要的道歉也是管理的一种手段，和表扬一样，都是激励下属的方式。在我们公司，我的下属就比较怵我，但该道歉的时候我还是会道歉的，因为凡事我都会有我的原则。比如对一个事先就存有争议的方案后来与我最初的设想有出入，这时我会选择道歉，我并不觉得道歉会有损管理者在下属心中的威信。

张玮：我觉得虽然沟通是解决误解的最好办法，但沟通并不是管理者能力强的唯一表现，相反，如果管理者能在误解发生的过程中依然精神饱满、不急不躁地去工作，这才是优秀的管理者。所以如果我遭遇了下属的误解，我不会立刻去沟通，而是想办法先找到下属误解我的原因，这里面首先想到是我的工作方式是否存在问题，这时我可能会重新建立一条针对下属的信息沟通渠道。还有，一些经历让我越来越深刻地感受到，管理者必须具有很强的忍耐力，也就是遭遇下属误解时能经得起误解，应该有这个度量。有的时候，只要不影响到下属的业绩和个人进步，管理者就不必去做过多的解释。但如果这种误解足以对公司形成不利或下属是公司的骨干，而误解又导致下属工作情绪和业绩受到影响，这时我会马上寻找合适的时机，合适的场合去做出解释。

刘力：我的解决方法也是倾向于首先分清误解产生的原因和导致的影响，如果误解的确给公司和下属都带来了不利的影响，那我寻找合适的时间、地点，诚意地邀请下属一起喝喝茶、聊聊天，在这种宽松的气氛下单刀直入把事情说开，误解自然也就很容易消除了。事实上，小的误解产生后，管理者事后进行解释和辩解也是一种开脱责任的表现，有时这样反倒会令下属产生反感。所以，因为我的过失导致了下属对我的误解，我会检讨自己的，但如果是其他原因我不会因此而去道歉。

冯石琪：多数情况下，只要下属对我的误解不是原则性的问题，我相信用时间证明一切是解决问题最有效的方法。当然，我也可能会寻找机会与下属开诚布公地谈一次，然后在所有团队下属面前说明误解的原因。但我不会为此向他解释什么，而只是告诉他“你误解我了！”。如果误解是来自于工作上的，而且性质和后果可能会很严重，那么即便存在误解，下属也要无条件去执行管理者的指令，作为管理者要对下属体现出一种权威来。我和我的下属相处都很融洽，所以一旦他们有什么心理和情绪上的波动我都能察觉出来，所以作为管理者应该有洞察下属心理的能力，只有这样才能更好地驾驭管理工作。当然，解决这样的问题，管理者需要对下属表现出自己的诚意，尤其是在大是大非的问题上，管理者该向员工致歉就一定不要怕折了面子，不过如果是因鸡毛蒜皮小事引起的误解管理者也就没有多大必要去解释、道歉，上下级还是需要保持一定距离的。

问题：我们还会发现这样一种情况，当一个员工对上司有误解的时候，他可能将误解和消极的情绪传递给其他员工甚至是其他部门的员工，并有可能给整个团队带来不利的影响。前面几位嘉宾也说到了面对一些小的误解时，管理者没必要去沟通和解释，但当一个小的误解升级为团队大多数人的误解时，管理者应该如何控制这种不利的影响？

张玮：通常，影响到下属切身利益问题导致的误解最容易给团队带来情绪上的影响，这里所谓的切身利益包括物质利益和企业对员工的认同与尊重。如果发生这样的误解，管理者要很敏感地意识到问题的严重性，应该及时采取措施，主动去找员工做沟通交流，避免将影响进一步扩大化。

另外，当个人误解升级为整个团队对管理者的误解时，我觉得如何处理这个下属并不重要，关键是要了解这个团队的员工都处于什么样的状态，之后找团队中的骨干员工谈话，在取得他们的信任与谅解后，通过他们再去做其他员工的工作，这个时候管理者应切忌急躁心理。

冯石琪：为什么一个员工对于管理者的误解有时很容易在团队内部引起共鸣？我想这是因为管理者本身存在不少问题，比如做事不公平给下属造成了伤害，如果一个团队的领导者明显偏爱某一位下属，这个团队必然是不会有凝聚力的。

不过，作为下属在团队内甚至更广的范围传播或议论上司的一些问题也是缺乏职业素养的行为。而作为管理者这时一方面是要保持足够的亲和力，另一方面还要有管理者的性格，处理问题手不能软，要当机立断。作为管理者，我不会允许我的下属去传播或在背后议论我，因为不仅对于我，对于整个团队前进的脚步都有可能因此而受到影响。一旦发生这种事情，我会在公开的场合当着全体员工的面把事件说清楚，并对这名下属做出严肃处理，杀一儆百。

刘力：当一个团队在信任方面产生误解时最容易给团队带来伤害。信任来源于人本身，而信任又是直接针对人而非事的，工作中产生误解时我们常讲要为人不对事，所以这样的误解产生时人与人之间的沟通和交流变得异常困难，彼此间谁都不信任谁。当误解升级为团队性质时，说明事态已经变得严重了，作

为管理者面对这样的误解时一定要冷静分析误解产生的原因，在任何时候都不能情绪化，即便是下属对你的人格产生误解也不要激动。通过与个人谈话，多倾听下属的意见和看法，进一步进行沟通的同时用自己的行为去感化员工，用行动证实“你们最初对我的看法有失偏颇”，这才是最佳的解决办法，同时在这些问题的处理上也能体现出作为管理者的心胸和气度。

#### 沟通小故事

● “可以吗？”

在美国一个农村，住着一个老头， he 有三个儿子。大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和他在一起，父子相依为命。

突然有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把你的小儿子带到城里去工作，可以吗？”

老头气愤地说：“不行，绝对不行，你滚出去吧！”

这个人说：“如果我在城里给你的儿子找个对象，可以吗？”

老头摇摇头：“不行，你走吧！”

这个人又说：“如果我给你儿子找的对象，也就是你未来的儿媳妇是洛克菲勒的女儿呢？”

这时，老头动心了。

过了几天，这个人找到了美国首富石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给你的女儿找个对象，可以吗？”

洛克菲勒说：“快滚出去吧！”

这个人又说：“如果我给你女儿找的对象，也就是你未来的女婿是世界银行的副总裁，可以吗？”

洛克菲勒同意了。

又过了几天，这个人找到了世界银行总裁，对他说：“尊敬的总裁先生，你应该马上任命一个副总裁！”

总裁先生说：“不可能，这里这么多副总裁，我为什么还要任命一个副总裁呢，而且必须马上？”

这个人说：“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿，可以吗？”

总裁先生当然同意了。

虽然这个故事不尽真实，存在许多令人疑窦之处，但它在一定程度上体现了沟通的力量。这个故事告诉我们，沟通时，信心非常重要，只有心里认定了这件对双方都有好处，才能获得对方的配合，取得沟通的成功。而且认定了这一点后，还要不屈不挠，不怕拒绝，直到取得最后的胜利。沟通是个很大的课题，非三言两语可说清楚。下面，让我们结合几个小故事来看看沟通的技巧：

## ● 公主的月亮

一个小公主病了，她娇憨地告诉国王，如果她能拥有月亮，病就会好。国王立刻召集全国的聪明智士，要他们想办法拿月亮。

总理大臣说：“它远在三万五千里外，比公主的房间还大，而且是由熔化的铜所做成的。”

魔法师说：“它有十五万里远，用绿奶酪做的，而且整整是皇宫的两倍大。”

数学家说：“月亮远在三万里外，又圆又平像个钱币，有半个王国大，还被粘在天上，不可能有人能拿下它。”

国王又烦又气，只好叫宫廷小丑来弹琴给他解闷。小丑问明一切后，得到了一个结论：如果这些有学问的人说得都对，那么月亮的大小一定和每个人想的一样大、一样远。所以当务之急便是要弄清楚小公主心目中的月亮到底有多大、多远。

于是，小丑到公主房里探望公主，并顺口问公主，“月亮有多大？”“大概比我拇指的指甲小一点吧！因为我只要把拇指的指甲对着月亮就可以把它遮住了。”公主说。

“那么有多远呢？”“不会比窗外的那棵大树高！因为有时候它会卡在树梢间”

“用什么做的呢？”“当然是金子！”公主斩钉截铁地回答。

比拇指指甲还要小、比树还要矮，用金子做的月亮当然容易拿啦！小丑立刻找金匠打了个小月亮、穿上金链子，给公主当项链，公主好高兴，第二天病就好了。

说明：人们较少关注顾客的真实需求，完全是按照自己的意愿做事情，结果不论多么努力，效果总是不好。而沟通才是掌握顾客的心理的最好方法。另外，选择好沟通的内容也十分重要，沟通内容选择好了，才能直入主题，简洁高效。

## ● 应万变的能力

鸟儿们聚在一起推举它们的国王。孔雀说它最漂亮，应该由它当，立刻得到所有鸟儿的赞成。只有穴鸟不以为然地说：“当你统治鸟国的时候，如果有老鹰来追赶我们，你如何救我们呢？”孔雀哑口无言。

说明：沟通之前，要做好充分的准备，想到任何对方可能提出的问题，并制订应对策略，否则很难说服他人接受自己的观点。

## ● 鹦鹉

一个人去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标：此鹦鹉会两门语言，售价二百元。另一只鹦鹉前则标道：此鹦鹉会四门语言，售价四百元。该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常灵活可爱。这人转啊转，拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，却标价八百元。这人赶紧将老板叫来：这只鹦鹉是不是会说八门语言？店主说：不。这人奇怪了：它又老又丑，又没有能力，为什么会值这个数呢？店主回答：因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。

说明：只有找准了沟通对象，才能取得沟通成功，否则再努力也是白搭。比如说推销一件产品，无论你跟前台小姐谈得多么愉快，可能都很难于把产品推销给公司。只有找到有效的沟通对象，找到能做出决定的人，才是沟通的捷径。

## ● 张曼玉的业务

在一部电影中，张曼玉扮演一位保险业务员，好不容易见到目标客户后，对方却给了她一枚硬币，说是给她回家的路费。当时她很生气，在她扭头要走的一瞬间，她看到客户的办公室里挂了一张小孩的头像，于是她对头像深鞠一躬说“对不起，我帮不了你了。”客户大为惊讶，忙问究竟，于是头一单生意就这样谈成了。原来这个客户最爱护他的儿子，所以把儿子的画挂在办公室里天天看。

说明：沟通的切入点很重要。这需要我们收集到足够多的信息，找准对方关

心的事情，消除其抗拒心理，从而调动对方的参与程度，增加成功沟通的概率。

### ● 秀才买材

有一个秀才去买材，他对卖材的人说：“荷薪者过来！”卖材的人听不懂“荷薪者”（担材的人）三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把材担到秀才前面。秀才问他“其价如何？”卖材的人听不太懂这句话，但是听得懂“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。秀才接着说“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。（你的木材外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧。）”卖材的人因为听不懂秀才的话，于是担着材就走了。

说明：用对方听得懂的语言进行沟通，是沟通成功的保障。如果一个销售人员完全从技术的角度向消费者讲解产品的好处，我想效果一定不会好。

### ● 推销梳子的故事

有一个单位招聘业务员，由于公司待遇很好，所以很多人面试。经理为了考验大家就出了一个题目：让他们用一天的时间去推销梳子，向和尚推销。很多人都说这不可能的，和尚是没有头发的，怎么可能向他们推销？于是很多人就放弃了这个机会。但是有三个人愿意试试。第三天，他们回来了。

第一个人卖了 1 把梳子，他对经理说：“我看到一个小和尚，头上生了很多虱子，很痒，在那里用手抓。我就骗他说抓头用梳子抓，于是我就卖出了一把。”

第二个人卖了 10 把梳子。他对经理说：“我找到庙里的主持，对他说如果上山礼佛的人的头发被山风吹乱了，就表示对佛不尊敬，是一种罪过，假如在每个佛像前摆一把梳子，游客来了梳完头再拜佛就更好！于是我卖了 10 把梳子。”

第三个人卖了 3000 把梳子！他对经理说：“我到了最大的寺庙里，直接跟方

丈讲，你想不想增加收入？方丈说想。我就告诉他，在寺庙最繁华的地方贴上标语，捐钱有礼物拿。什么礼物呢，一把功德梳。这个梳子有个特点，一定要在人多的地方梳头，这样就能梳去晦气梳来运气。于是很多人捐钱后就梳头又使很多人去捐钱。一下子就卖出了 3000 把 ”

说明：在沟通时，我们要找到对方的需求并给予解决，只有增加了对方的价值，才能达成自己的期望。

## ● 钥匙

一把坚实的大锁挂在大门上，一根铁杆费了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，他瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，大锁就“啪”地一声打开了。

铁杆奇怪地问：“为什么我费了那么大力气也打不开，而你却轻而易举地就把它打开了呢？”

钥匙说：“因为我最了解他的心 ”

说明：每个人的心，都像上了锁的大门，任你再粗的铁棒也撬不开。唯有关怀，才能把自己变成一只细腻的钥匙，进入别人的心中，了解别人。所以沟通时，一定要多为对方着想，以心换心，以情动人。

我们每天都要进行许多次沟通，但您都注意到沟通的效果了吗？通过以上几个小故事的分享，相信您应该对沟通的技巧有所了解了吧。最后，我们再来整理一下沟通的要点：

◆认识到沟通的好处，沟通是解决问题的必须途径。

◆沟通前要做好充足的准备，包括找对沟通的主题、沟通的对象、时间、环境等。

◆找对沟通的时机和切入点将会事半功倍。

◆懂得倾听的人，才会赢得对方的尊敬。

◆只有先解决别人的问题，增加对方的价值，才能提高别人的参与度，从而达到沟通的目的。

◆用对方听得懂的语言沟通。

◆沟通时，信心非常重要，只有充满信心，说话才会有理有力。

关于沟通的故事- -

沟通方式万千种。概念是死的，而鲜活的故事，尤其是那些失败了的沟通故事，细细品味一下，或会让我们在尴尬中成长。

自卑作怪

以前我管理的下属公司有一位总经理，公司经营百废待兴，举止失措，不知从何处下手；公司上下关系也比较紧张；异地工作，急需关怀的老小都在千里之外，自己在工作上、生活上也少有顾及，很辛苦。身体上的辛劳是可以言状的，精神上的疲惫则是说不清的。他在位接近两年，工作没有起色，员工有大堆意见，平级也没有说好的，上级也少有欣赏的。孤家寡人的滋味品尝起来很是苦涩。

我们两个进行了坦率交流。他左思右想，不知问题在什么地方；我告诉他，问题在于他很难与周围的人沟通，有些上下左右的摩擦，是可以通过沟通避免的。他申言，也想跟人沟通，但是别人不愿意；其实，起决定作用的是内因，就看有没有与人沟通的愿力。他承认他不太会说话，想到的说不出来；其实，沟通不是个说话技巧问题，而是首先要跳出自我的框框，成为一个社会人，站在对方的角度考虑问题，要搞清楚你要与之沟通的人想些什么、关心什么。他表示，平时琢磨人少了，在这方面没动心思；其实，关心他人这是一个人基本素质的体现，心中没有别人，怎么去琢磨对方心里想什么！他申明，他这个外地人心里绝对没有看不起谁；其实，心里没有跟看得起看不起没关系，有时自卑与漠视他人的需要有更多的关联。他惊讶，很少流露自卑的情绪，怎么为我洞见；其实，经理人更应该注重开发自我、思考自我，借此来观察世界。沟通问题说到底是一个做人的问题。这个总经理最后有所醒悟，可惜醒悟晚了。他已届不惑之年，一些做人的原则已基本定型了，市场给一个公司和一个经理的机会是有限的。他同意我不让他当总经理的提议，确实，骨子里的自卑妨碍了很多事。

## 侠义当道

另有一位总经理，从哪个角度看都是一个沟通高手。清华大学毕业，有着多年公司经理的经验，北方汉子，喜欢交友，说话就带着一股爽劲。他接手一个公司想做出点成绩来，不是考虑整个台的建制与民心民气的调动和鼓励，而是采取了短期投机的心理，把宝单一地押在了月销售量上，而对一些基本的技术问题则不管不问，结果因为技术支持问题，客户连续几个月负增长。财务管理混乱他不操心，代销点有一年没对清帐目，他不当回事，而是到处给代销点开空头支票，给当时和后续的管理造成了很大的困难。他特别醉心的是与营销员打成一片，常常一起喝酒，说话份外投机。营销员感到工资低了，他就鼓励营销员自己开档口，搞经营；业务员需要什么，只要他身上有的就能拿出来。一个台经营的一些基本原则，就消失在杯觥交错中了。

对上级的沟通他也有一套，“王总你放心”，“王总你再给我点时间”，“可来

了一个懂行的老总，我有信心把公司搞上去”，等等。这些令人舒心的话，他是张嘴就来。这话说第一次，OK；说第二次，我心里打鼓了：反复说同样的话却不见工作上的改进；只是在语言上认同我，行动上全不是那么回事，我容得了，员工容不了，市场容不了。后来我就直接上阵了，每天 8:30 之前必到公司，直接安排配对外出对库核帐。这样一上劲，就有人藏不住了。以前他最为信赖的一个营销员，借着管理的漏洞玩了好多猫腻没法交帐，只好畏罪潜逃。对这个营销员的出逃，打死他他都不信。

生活常识一再昭示我们，酒肉朋友的沟通是经不住风雨的。作为长久的朋友，作为知己，并不是一时的话语痛快，而是在做人的一些本原的东西上的认同，他们分享对这个世界的认识，明了各自的思维过程，并且能相互长期地增进快乐。这些成就知己的因素，不是一起喝喝酒痛快一下就可以的了。这个经理有两个简单化，一是简单地把一起喝酒痛快的人，当成了可用的知己；二是简单地把个人朋友之间的交往，当成了管理的秩序。

公司的经营管理有一些不变的原则，就像人活着要呼吸要吃饭一样。一个公司的经理如果拿原则做交易，最后就只能是被人欺侮。这个总经理自以为得意的沟通方式，不只是没有给公司带来任何益处，而且那个业务员也不买他的好，早就断言：“经理在利用我”。既然你这个经理可以利用他，那么他反过来利用一下你这个经理也就顺理成章了。一个公司的最高行政主管，如果不能找到恰当的沟通方式，不能把公司发展的目标与任务深入到每一个员工的心里，不能建立起全方位的责任体制，不能使员工的创造力得到痛快淋漓的发挥，那么，这个最高行政主管就是不称职的。

这个总经理错把哥们儿义气当成与员工沟通方式，其实还是一个混字当头，没想好好经营这个公司，缺乏最起码的责任心，缺乏做人的一些最本原的东西。当今严酷的市场生态和企业生态不接受这样的怯懦者。

## 谣言杀人

沟通带来的不只是快乐，也会带来烦恼、厌恶甚至仇恨。

一个公司，曾经饱尝了这种不当沟通的苦果。那里，活跃着一些热衷于小道消息的人，张三说了李四什么，李四又说了张三什么，再说了王五什么。随后，“说三”变成了“道四”，甚至被成倍地放大。更糟糕的是，该部的管理人员，也有意无意地加盟这股歪风，并且成为风源（管理者的话注定要成为风源）。公司的秩序，也就被这种相互传话和彼此伤害搅乱了。这些员工在说悄悄话时，或也能尝到沟通的快感，可惜那只是一时的，当她们议论第三者的话被第三者知道后，快乐就成了痛苦，本来很好的友谊，也同时变为仇恨。任何不负责任的悄悄话，都是在埋葬自己的前程。最丰裕的精神，在极大的灾难面前，也能主宰自己的命运，奏起最昂扬的乐章；最贫乏的精神，在阳光普照的坦途，也会为一时苟安，而将自己的命运投入他人嘴巴的随意性之中。

## 权谋主宰

一个公司的故事也发人深省。员工间有意见，一时解不开疙瘩，是一种正常状态，但这个公司几个员工主管的矛盾，持续时间却特别长。这些员工本质不坏，工作也都努力，问题出在什么地方？我去了这个公司几次，心里有点底了，召集了有经理和几个主管参加的会议。会上我建议大家要直诉衷肠，要沟通，要先站在对方的角度，设身处地地考虑一些问题。

角色这么一转换，大家真还多了不少新认识：对方有不尽如人意的地方，又都有自己的一些难事和付出的辛苦，这些难事和辛苦放在谁身上都不轻松。事情说到后来特别简单：一个主管平时接触经理多了点，只去努力完成经理交代的任务，而对份内的其它事则表现不出热情；经理不在她就看看书，打几个私人电话，跟其他员工很少交流，久而久之，隔阂产生。其实，这个主管前段时间正经历了很艰难的人生变故，小孩刚刚一岁，却要遭逢离异的苦痛。她所承受的压力超出

一般人的想像，公司内没有朋友可以一诉衷肠。这个平时比较孤立的主管，终于被人理解，激动地哭了，另外的人递递纸巾、拉拉手，通过一些细小的动作表示关怀。看起来坚不可摧的冰层，在不到 1 小时坦诚的双向沟通中就融化了。新鲜的空气充盈起来，大家都感到很痛快。我接着提出了一个令大家瞠目结舌的问题：这么简单的沟通，怎么这么长时间就搞不掂呢？

大家七嘴八舌，理出这么几条：以前逢事考虑自己多了点，很少站在对方的角度去想问题；面对面的交流少了，把问题想复杂了；勇于负责、自己挑战自己不够，光顾去挑剔别人了；领导可能也喜欢下面有点事，这样向心力可能更强一点。这最后一条让我震惊。以前封建帝王为维系孤家寡人的统治，常常有意挑起所属大臣的相互攻讦；时下有些官僚对业务不精，但对调理属下的关系却分外热心，让属下相互间都疙疙瘩瘩，惟独感到跟他的关系铁。借某种技巧，与人交好，获得一种情报，去随时无原则地调整管理方略。这种人我也见过，那是搞“政治薄?/SPAN>

## 自恋宣泄

我熟悉的一个人特别能说，任你提出什么话题，他都能有头有尾地讲述起来，有时还能发挥出个逻辑体系。他特别敏锐，很容易地能够抓住别人的语病或是含混不清的所在。讲到高兴的地方，口若悬河所喷发出来的每一个唾沫星，都有着不可抗拒的力道。开始，人们会在他广博的视野中获得一些有价值的东西，后来发现有些东西并不如他所言之确凿。而且在他滔滔不绝的时候，或可能把活生生的人看成了石头或木头。一种被人忽视的屈辱，自然会激起人们的抵抗。

对抗首先发生在他家里。夫人和上大学的女儿矫枉过正，他说话一超越时间就捂耳朵，最后干脆勒令他不得多言。在同事的圈子里，起初人们津津有味地听，后来人们以传递他的谬误为乐，再后来人们干脆就像耍猴一样在那里当面取笑了。视野没有成为有效沟通的工具，反倒成了他孤立自己的城墙。为什么？静下心来一想，也就了然：在他滔滔不绝的时候，对话者已经从人的意义上消失了，

只剩下一个承载他声音的躯壳、物件或废纸什么的；忽视他人的存在，最终将被他人忽视。我想这是他会失去朋友或伙伴的原因吧。

### 理性管不了情绪

另一位总经理，也有许多可以回味的东西。名牌大学哲学系毕业，想问题、办事善于用脑。他因为坏脾气，吃过官司，遭受过牢狱之灾。他身上有一股刚烈之气。凡事讲个排场，最怕人看不起。任何时点，对自己的位置、权威、尊严等都特别敏感。那种过于敏感的、脆弱的、等待着别人来确认价值的心态，常常使他陷入无尽的想像之中，最后铁定把自己投入恶劣情绪的深渊。

他是个要脸面的人，工作迟迟上不去，他也着急，一着急情绪就更不稳定了。常常在爽朗的晴空中，突然就电闪雷鸣。员工都怕他，很快就养成了习惯：只说他想让说的话。想像力又行使了拯救他的使命。他把上司的管理视为小人的卡压，同级的帮助视为抢权，下级的主动定格为不怀好意。最后上下左右全成了他的敌人。在一个充满敌对的氛围中，不能指望一个人起到什么积极的作用。心虚、脆弱、无能的人常常会以自信、强壮、无所不能的表象示人，这是他给我的教训。

### 热情如火遭算计

有一个朋友，最喜欢跟别人沟通，你给他一份真诚，他会加倍的真诚换你。一碰到跟他掏心窝子的人，他会把内在的边边角角都翻出来在太阳底下晒个痛快。

可是前段时间他很烦恼，情绪比较低落。起因是公司新来一人跟他坐在一起，就直述自己的悲惨遭遇，我这个朋友好像是他在这个世界的唯一一个倾诉人，是前世就定的缘分。几天的形影不离，一个孤独无助的人等待着帮助。我那个朋友哪里架得住这个阵势，一下子没有了距离感，把公司上上下下的关系给那人说了个遍。跟知己聊天，当然要参合进自己的主观感受，我这朋友把自己跟所有人的

细微距离感，也跟这个人全部抖落出来。

不想过了一段时间，有些同事开始以异样的眼光看他，尤其是那些平时就有点疙瘩的人。接着他看到跟他形影不离的那个新人，开始跟他有了距离，并且常常跟他不太舒服的人搅合在一起，嘻嘻哈哈。渐渐地他先前跟那人说过的话，开始在公司里流传，有些人还来跟他对质。一种不友好的氛围，使我这个朋友心灰意懒。

看着他那落魄的样子，我便向他祝贺！我说，这回遭到了算计，该知道热情如火的代价了吧？这是好事。至于眼前遇到的这点不舒坦，很快就会过去。我判断这个新人，是那种以自己的隐私换取别人的隐私，再行暴露别人隐私换得乐趣的那种无赖。他没有办法停止这种行为。这回伤了我的朋友，很快会伤害所有跟他接触的人。自我保全的法宝就是别拿他当回事。我的朋友想想也就释然。

从墨子思想看团队管理沟通技巧 2008 年 07 月 27 日 星期日 12:42 “企”字由“人”和“止”组成，企业无“人”则“止”。可见：“人”是企业的第一要素！

而毛主席说：有人群的地方则一定有左中右。在企业内部，复杂的人际关系使很多人往往不善于沟通。而人与人之间的交流和沟通又是一门重要的管理艺术。松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”因此，管理离不开沟通，沟通已渗透于管理的各个方面。正如人体内的血液循环一样，如果没有沟通的话，企业就会趋于衰亡和倒闭。

在研究国学的过程中，我们可以发现在诸子百家里，孔子最得意的弟子当属颜回，而墨子最得意的应是耕柱。两者不同的是：颜回经常受到孔子的褒扬，而耕柱却时时遭到墨子的责难。这也许也反映了孔墨两人在教育方式上的不同之处。

有一次，当墨子正对耕柱发火时，耕柱实在无法忍受了，他便对墨子说：

“老师，你总是经常对我发火，难道我真的就一无是处吗？”墨子没有直接回答他的问题，而是举了一个例子，他问耕柱：“假设我要去太行山，用良马来驾车好还是用羊来驾车好？”耕柱回答：“当然是用良马来驾车啊？”墨子问其故，耕柱回答：“良马可以担当这样的重任，值得驱遣。”墨子微微一笑：“我之所以一直地责骂匡正你，就是因为你是一个值得担当重任的人啊！”

关于墨子的这个故事可以给管理者提供如下的思考：

### 1，上下属的沟通是相互的

当耕柱主动找到墨子寻求沟通时，如果墨子以“工作很忙，要出差，去找某个副总谈”等理由推托时，那么沟通是不良的；而如果我们假设墨子主动去找耕柱沟通，而耕柱却予以回避或者不痛痛快快说出自己的真实想法，那么双方的误解还会加深。因此，在企业内部，沟通一定是相互和双向的。同时，企业首先应该建立沟通的渠道，这点我们应该向微软学习，微软几十年如一日地建立了企业内部沟通机制，早期是信箱制，后期是邮箱制，让所有微软人可以畅所欲言，企业同时及早发现问题并防患于未然。

### 2，下属应该主动找领导沟通

很多下属往往害怕与领导沟通，这是不好的。首先要丢掉害怕的思想！我们可以试想一下，墨子作为“墨家学派”这么大一个公司的老总 CEO，手下管着好几大千人的队伍，一个他可能没时间，二来他也可能根本就没觉察到耕柱有什么情绪，第三，墨子是一个命令的下达者，至于在执行中究竟发生了什么，他不一定有耕柱清楚。这样一来，问题就被掩盖了，导致的结果可想而知。因此，作为一个下属，应该主动寻求和自己的领导沟通的机会。

### 3，领导者应该积极地和下属沟通

我们不得不说，“沟通”，是领导者必须掌握的一门技能！

领导者区别于下属的一个显著标志就是：领导者主要是决策者和管理者，而下属主要是执行者和完成者。因此，对于任何管理目标实现过程中发现的问题，具体执行的人最有发言权。所以，为什么我们要提倡“走动式管理”？因为，走动可以发现问题！但走动一定会发现问题吗？非也！走动不能发现全部的问题！或者说，走动只能发现表面的问题，而只有与下属进行积极的沟通，才能发现深层次的问题和关键性的问题！

因此，管理者不应当是下达命令后就“高枕无忧”了，而是应该积极地与下属沟通交流。试想：在上面的故事中，如果耕柱不找墨子沟通，而墨子也不积极地去和耕柱沟通的话，那么，两人的误解最终或许会导致隔阂！如果耕柱离开墨子，则是人才的流失！如果耕柱“自立山头”，那么“墨家”这个大企业则增加一个可怕的竞争对手！可怕在于，他对你知根知底啊！典型的例子，比如：牛根生离开伊利而创立蒙牛。你看看今天的奶市场！蒙牛把伊利搞得“伊”衫不整，多大的损失啊！

因此，综上所述，我还是想说：企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。沟通，是管理者的第一技能