

图书基本信息

书名：<<怎么沟通,领导才放心 怎么做事,领导才信任>>

13位ISBN编号：9787121085178

10位ISBN编号：7121085178

出版时间：2009-4

出版时间：电子工业出版社

作者：石真语，孙科炎 著

页数：263

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

与石真语老师合作完成这本书的策划和写作，起源于工作中的一个小插曲，那时我正在一家公司做管理顾问。

一次，这家公司的市场分管副总召集大家开会，讨论上一周工作中出现的管理问题，并就此研究整改方案。

当分管副总将问题提出来，并要求大家就此讨论的时候，会场上突然静了下来。

市场部人员一言不发，不对这些问题发表任何意见。

不得已，在我与副总就整改方案提出了各自的看法后，会议便草草结束。

散会后，市场部主管跟我说：“孙老师，A要辞职，您看这事……”A是市场部一位负责零售的职员，平时工作很认真，个人业务和综合表现都不错。

因此，即使在这之前我已隐隐察觉到A的情绪不太稳定，也没有太多地放在心上。

所以，当听到“辞职”二字时，我还是感到十分吃惊。

市场部主管刚上任，对整个工作尚不熟悉。

所以，我只好代替他将A约到会客室谈话：“我听主管说你要辞职，我有点吃惊啊，方便说说原因吗？”

A先放松了一下，然后回答道：“其实我早就想辞职了，只不过前一段时间工作很多，也没有别人接手，所以才一直坚持到现在。”

我接着试探道：“我们都注意到了，你对工作确实付出了很多。”

但你的想法我们不太了解，是对工作安排不满意吗？”

A回答道：“销售工作很辛苦，而且待遇也不好。”

我知道这确实是个问题。

近期业务量增加，工作量加大，而公司绩效奖励的待遇也还没有到执行的时间。

于是我向他解释：“据我所知，公司正在就待遇进行调整，只不过时间还没到。”

上次开会不是说过这个事了吗？”

“是的。”

但是我们工作这么累，却从来没有得到过一个好评价，领导总是阴着脸批评人，谁受得了？”

我意识到A提出辞职，是针对副总今天上午在会上的严肃态度，但副总今天只是就事论事，没有对谁进行什么批评呀。

于是我继续开导他：“我看副总今天没有批评谁，也没有针对谁，只是指明了客观问题嘛，你怎么会有这样的想法呢？”

“孙老师，您不知道，我一直觉得副总太严肃，太难接近。”

我跟以前的领导关系都很好，那时工作即使辛苦些，却很愉快，不像现在这样压抑！”

据我所知，这位副总对工作的确相当认真，因而对工作中出现的问题自然也就很严肃。

但他同时也是一个非常热心的人，对很多下属的困难，他都会尽自己的最大力量去提供帮助。

因此辞职事件的真正原因，不过是A与副总之间缺乏一层心理上的交流而已。

我终于知道了问题的症结所在，于是跟这位副总谈了我和A的谈话情况，同时也建议A多跟副总沟通，并教了他一些沟通的方法。

在此之后，情况发生了一些戏剧性的变化。

A放弃了辞职，选择留下来继续工作。

其实我们都存在两面性：工作中我们是同事，是上下级，这就要求我们遵守公司的规定；但同时我们也是有感情的人，我们也希望能够成为朋友，在工作中相互支持、相互理解，因此我们还需要遵从人际交往的心理规则。

当这两者合二为一的时候，它就成了一门艺术，一门与领导合作并建立职业友谊的艺术。

如同本书内容所言，大多数职场中人既不了解领导的心理活动，又缺乏与领导交往的有效技术，因此和领导之间产生了隔阂、陌生和距离感。

这常常使我们的判断、工作方式和态度产生偏差，不但不能创造一个身心愉悦的工作环境，反而

还从事实上阻碍了我们的职业成长和发展。

面对这样一个不利的职业环境,很多人通常都会有两种表现方式:其一是沉默,其二是抗拒。这两种表现都是一种心理上的内在排斥或者对立,而不是融合。

因而可以说,事实上它们都是消极的心理反应。

大多数人的消极心理反应都是盲目而且错误的——盲目而错误地揣度领导的心理,盲目而错误地理解领导的行为,并由此产生心理和行为上的一系列对立反应——我们太容易以自我的偏执看法来推己及人,并与他人形成难以跨越的人际鸿沟,这大概就是人性的弱点。

要与领导真正有效地合作,互相理解和支持,并在这个过程中和他形成朋友般的关系,就必然需要我们在面对工作中的各种问题时保持理性和中观。

所谓理性,即不偏执、不激进、不情绪化,全然地就事论事,全然地按照事物本身的需求行动;而所谓中观,即超然地看待问题,认识到真正的问题所在(这其中也包括认识到自己的问题并加以改进),并抱持一种积极进取的态度。

本书是一本职场实践指南。

它将指导我们怎样保持理性和中观的态度;告诉我们怎么沟通,领导才放心,怎么做事,领导才信任;让我们掌握与领导和谐相处并最终与他建立起相互理解和支持的良好职场关系之道。

希望阅读本书,能让你感受并具备另一种职业智慧。

孙科炎 北京华通管理咨询公司 总经理 序2 构建合作发展型组织文化 著名管理大师彼得·德鲁克用他毕生的精力探寻组织管理——企事业单位、政府机构管理等——的实质,并指出组织中的任何人都是管理者。

当然,这中间也包括组织非管理岗位上的职员。

他的这个“管理”便是“自我管理”,其内涵包括如何管好自己的时间、事情,以及与自身相互关联的各种各样的人。

借着彼得·德鲁克的研究和我们自身的实践经验,我们认为,一个健康而高效的组织通常都构成了下面叙述的这样一幅画面。

管理者矢志不渝地坚持着市场机会导向,牢牢地盯着组织外面环境的变化,并以此来指引组织不断调整方向,确保组织的领先地位。

这些管理者也关注组织内部,但内部不是重点。

因为组织中的每一个人都得到了合理而又审慎的安排。

他们在自身的岗位上出色地完成自身的工作,并与领导层有充分的沟通与交流。

他们善于管理自己,同时也善于以良好的合作精神和合作能力与管理层合作,从而充分地开展自身的工作。

这样,这个组织就形成了一种以市场机会为导向的合作型组织文化,并生成了一个健康的发展肌体。

在这样一种状态下,组织管理者及组织职员的大部分时间和精力,都用在了真正有意义的、能够创造成果价值的事情上。

于是,组织便真正形成了一个不断螺旋式上升的曲线,以确保自己形成持续的市场领先地位。

现实是不容乐观的。

大多数企业的内部环境都不尽如人意。

事实上,它们总是朝着不断增加内耗和管理成本、不断浪费机会成本的恶性循环方向行进。

企业中每增加一个人,就多一道管理环节,而后管理上又多增加一个人,然后又多一层协调……如此反复——这就是企业衰落的曲线,与帕金森定律揭示的道理一样:组织最终将不断臃肿,以致因不堪重负而倒下。

不要认为这是危言耸听。

在我过去多年的培训与咨询活动中,我发现这是大多数企业都存在的一个通病。

这些企业的大多数人将大多数时间用在了协调沟通上,无数次拖沓的会议协调、无数次对问题的交锋、无数次对不同分歧的重复性融合……我曾经让我们的咨询对象做过一次这方面的记录,结果惊讶地发现,类似上面这样的活动几乎占去了这些人80%的工作时间。

剩下的20%的时间,即便一直用来做那些真正有意义的工作,也总是会出现偏差。

这大概正应了无处不在的“二八法则”。

我在这里要说的是,这样的情况对管理者业务工作的开展是不利的,对下属的职业成长与发展也是不利的——这样的情况是如此的普遍,这样的道理也是如此的显而易见,以至于人们都忽略了是否存在有效的方式可以对此加以改变。

为什么大多数企业在沟通协调上会耗费如此多的时间和精力,并且还无法形成一个真正对双方都有利的内部环境?

管理者在为此苦恼,下属也在为此苦恼——这就是我们面临的客观事实。

而另一个事实是,碍于工作中各种事务的繁杂,我们很少有人能够静下心来深入思考并解决这个问题。

解决这个问题需要系统性思维,换句话说我们需要系统地改造组织的管理方式和策略、系统地改造管理者与下属之间的合作状态,其目的在于最大限度地促使组织中的个体都能够成为优秀的自我管理——管理者的工作实质就是在这个基础上促进双向合作。

正是从以上这些深切的体会出发,我与孙科炎先生共同策划并撰写了这本书。

某种程度上,这本书反映了我们当今合作型组织文化构建过程中的一个突出障碍:大多数职业人士缺乏沟通与做事的规则与方法,因而他们的自我管理能力也是非常欠缺的。

正因为这种欠缺,大多数领导或管理者无法真正有效地给他们授权,无法真正有效地信任员工个体的自觉能动能力和心态。

所以,这本书一方面强调了职业人士与领导合作的基本要求,另一方面也强调了自我管理的各方面要求。

本书的内容包括如何与领导沟通、如何解决问题、如何调整自我的心理状态等,因此可以说,本书既是建立在双向合作基础上的职员职业成长方案,也是从合作型组织文化需求出发提供的针对职员个体建立职业规则和提升职业综合素质的一揽子解决方案。

从实践层面来看,员工的自我管理只是合作型文化的一个方面。

而组织的管理者应该怎样客观、有效地处理这中间的问题也是一个重要的维度。

有关这方面内容,我们会在后面进一步加以深入研究,敬请读者关注,同时也希望读者对我们的努力给予指导,诚谢!

## 内容概要

本书的内容分为7章，主要介绍如何体察领导的意图和心理状态、如何与领导构建积极的合作关系、如何解决与领导合作过程中的意见分歧、如何平衡团队中的冲突并做好自身定位等7个方面的重要问题。

书中的内容广泛，吸纳了人际关系心理学、职业发展心理学的研究成果，从心理层面上指明了我们究竟应该怎样行动、怎样沟通，以及保持怎样的职业心理状态，才可能赢得领导良好的心理认同。

本书内容深入具体，解决方案科学合理，是一本能够真正促进读者改善自身职业环境、加速职业发展的指导用书。

## 作者简介

石真语，智源时代（北京）企业管理有限公司董事长，著名团队管理培训师和团队建设管理专家。荣获中国营销精英“十大营销风云人物”、“全国十大企业培训师”等称号。在多年培训咨询中，特别强调企业内部的共识竞争力，认为共识竞争力是企业外部竞争力的内在基础，并发展了一套完整的共识竞争建设训练体系。本书是作者心得体会的再现。

## 书籍目录

第1章 体察和面对领导的心理感受 1 有意识地进行思维切换,用同理心领会领导的感受 同理心是一门职业艺术 初步练习:先收听自己的感觉 准确理解:表达感觉与说明感觉的区别 实践要求:收听领导的感觉 用共鸣回应领导的感觉 2 体察领导的感受,是为了有效回应领导的用心 回应与确认:了解领导感觉背后的期望 五种回应领导感受的方式 改换说法的三种类型 五种反应类型训练 3 承认领导的智慧,接受领导的感受 承认领导的智慧,体认领导的期望 妥善处理领导的问题 如何对待六种不同类型的领导 4 实战训练:面对领导负面感受的五个心理技巧 全神贯注地倾听……然后,确认你的领会 承认错误:“我知道这件事情办得很糟,我会记住……” 解释是下策,沉默是中策,用成功或进步回敬是上策 认真检讨自己的思路,完善自己的想法 虚心而诚恳地请教,打消领导的顾虑第2章 与领导建立良好的互动合作关系 1 把执行做到位是与领导合作关系的开始 执行到位是合作关系的基础 关注领导心理层面的变化 展示综合素质:重要的不是保障,而是认可 过程和结果:两者都不能忽视 黜因主动的合作,弥补领导工作中的遗漏 与领导合作重在积极的心态 职业生活中的消极思维 把补位视做份内工作 2 学习领导处事的方法,跟上领导的步子 了解领导的核心价值观:保持价值取舍上趋同 洞察领导的情绪反应:把握领导沟通时的心理状态 掌握领导的说话方式:用领导容易接受的方式交流 注意身体语言的暗示 像领导一样有节奏地工作 3 缓解与领导合作困境的新路径:平衡性格的冲突 性格会阻碍与领导的合作 平衡不同性格的影响力度 关键力量:建立个人品牌魅力 4 实战训练:把执行上升为合作关系的5个心理技巧 充实自己的能力,把精力投入到工作中 对解决重要事情的方法要及时汇报,寻求共识 注意过程:即使你很诚恳,也需要让时间来证明 除非私下聊天,否则必须做到就事论事,抛开自我 透明化处理:涉及自我得失的事要有所申明,做到光明磊落第3章 掌握心理调节术,平和面对分歧 1 分歧是正常的,用积极的态度面对分歧 分歧是正常的:保持客观和冷静 偏见伤人:职业生活中最严重的心理障碍 确保客观:避免刻板地看待对方 你看到的未必就是真实的 直接面对与领导的分歧 2 以就事论事的态度解决问题,别让情绪影响到工作 最佳情绪状态:积极而又平和的心境 你的情绪化反应:四种方法认识自己的情绪 情绪觉察:提高情绪自我觉察能力的五个心理条件 低情商和高情商:后者更受欢迎 控制自己的情绪:职业素质的体现之一 3 对已经出现的矛盾,从本质上解决问题 沉静而为:保证一个良好的心态 探索矛盾的真相 从自己出发:改变自己胜于改变他人 4 个人问题上要不拘小节,修炼理解和宽容的品质 宽容增加人格吸引力 “委曲求全”与“善下”的智慧 5 实战训练:与领导建立良好关系的四个心理要求 交往的自信:相信领导有建立良好关系的共同愿望 积极的心理暗示:让自己内心的感觉积极化 明确的图示:从想象中获取健康关系的心理构图 遗忘也是一种力量:通往快乐的另一条道路 掌握共鸣的心理方法:“我同意您的意见,您看我的想法……” 第4章 工作汇报与请求支持的心理策略 1 对领导交待的事要及时反馈,让领导心中有数 赫洛克试验:经典的反馈效应 反馈的积极认知和正确规则 2 向领导作口头汇报:汇报内容与汇报规则 口头汇报与环境的互动效应 告知性汇报:汇报内容和汇报规则 请示性汇报:汇报内容和汇报规则 建议性汇报:汇报内容和汇报规则 协调性汇报:汇报内容和汇报规则 特别说明:口头汇报与书面汇报的差异 3 告诉领导事实,不必也不可隐瞒实情 担心受责:一种情绪大于理智的行为 领导最在意的事:好坏都要真实 领导最欣赏的人:谦虚务实,共同担当 4 做出请求前拟定科学合理的支持型计划 关于说服性请求的特殊要点 案例一:选择有利的请求时机 案例二:灵活的请求方式 5 实战训练:有效请求与汇报的五个心理策略 留意领导的心理反应,让领导有所准备 如何说领导才会更满意:让人身心愉悦的语言 书面交流(汇报和请求)的艺术:提升训练计划 引入话题的技巧:控制与领导交流的内容 讲究时机和方式,尊重领导的心理感受第5章 给领导提供支持,协助领导解决问题 1 向领导提供决策支持:描述事实 向领导提供事实:描述问题本身 描述理想和现实目标的差距 2 建立科学思维方式,提高解决问题能力 善用直觉:提高对问题的敏感度 因循守旧:旧思路解决不了新问题 肯定证据:倾向性思考会让我们步入误区 框架陷阱:不要被过多的假设限制手脚 3 与领导共同确定目标,权衡行动方案 进一步合作:找出解决问题的根源所在 确定解决问题的主要目标,以主要目标为导向 尽可能将解决思路做到位,并提供备选方案 4 对决策风险客观表述,帮助领导排除障碍 每个方案都要向领导备注隐藏的风险 提供风险管理思路,帮助领导面对风险 权衡方案,协助领导做最佳决定 5 实战

训练：与领导协同解决问题的六个行为技巧 让领导正视问题，并提出解决办法 与领导形成有效决策互补的行为规则 如果领导的决策目标实现不了，你会怎么做？

创新思维方法：面对问题的创造性思维演练 科学思维方法：形成解决问题的逻辑思维演练 方案的形成过程：方案的甄别、筛选和确认第6章 充分融入团队。

培养全新职业素质 1 做好自己的工作，何时何地都不能心存侥幸 侥幸心理与人格障碍 专注于手中的工作：一种沉静的品质 个人的精神品质在细节中提高 2 不要自我设限，主动挑战自我的成长限制 自我设限的心理因素 突破心理上的玻璃天花板 “额外”的工作：收获另一种成熟 3 抛弃本位主义，站在公司整体运作的角度思考问题 本位主义：传递给领导的危险讯号 互惠双赢的道路：让自己的价值最大化 全局性视野：代表公司进行管理 4 建立良好职业成长环境的三大心理要素 正确归因：正视自己的问题 改变自我：建立全新的责任意识 展现热情的品质：关注交往的心理法则 5 实战训练：全新职业素质的五个行为规则 首先想“我应该如何办”，而不是“他如何办” 在领导安排你做某事之前，主动把事情做好 对待不是自己的问题，不要推脱，而是积极参与 不轻易上交矛盾和问题，尽可能将问题终止于你第7章 建立并维持与领导良好的友谊 1 绕开从肯定到否定的关系怪象 一个奇特的心理学现象 阿伦森试验：行为背后的秘密 绕开“从肯定到否定”的雷区 制造螺旋式上升的“心理曲线” 2 对往问题适时冷却，以防过犹不及 适时冷却，胜过强行改变 与领导相处运用冷却技巧 3 亲疏有道，保持最佳的友谊状态 交往的距离：不可过远，也不可过近 保持行为得当：关系与距离的对应 4 构建积极合作的团结氛围，替领导分忧 领导的内在心理：知我者，为我分忧 一些消极被动行为与领导的反应 5 实战训练：维持与领导友谊的四个心理原理和技巧 改宗效应：不要总是做好好先生 近因效应：眼前的事就是最重要的事 扎琼克试验：没有沟通，就不要奢求理解 青蛙效应：不知不觉调整领导的评价



## 章节摘录

第1章 体察和面对领导的心理感受 1 有意识地进行思维切换,用同理心领会领导的感受 事情对人的影响总是同人的切身体验密不可分。

常常有人指责对方:“你是饱汉不知饿汉饥!”饱汉听了这样的话,心中肯定不爽快。

事实是,饱汉的确不知道饥饿的痛苦滋味,不过这并不是他的错。

但是饿汉为何会怒气冲冲地指责饱汉呢?原因在于,饱汉没有站在饿汉的立场上,用饿汉的心理去理解对方,从而引起了对方的怨气。

无论在生活中还是在职业环境中,我们都脱离不了一条基本的人际关系法则:心理认同。

正是因为心理上的认同与否,有的人拥有与领导温暖人心的友谊,有的人却只能与领导冷冰冰地交往,这中间的差别是巨大的。

仅就职业环境而言,领导和同事都应该成为个人的朋友,并在此基础上与他们达成默契的业务合作——这是一个人职业成长的关键。

如果一个下属从不考虑或者去注意领导的心理感受,就不可能与领导实现心理上的相互认同,也不可能客观地理解领导之所以这样做或那样做的原因,导致自身无法与领导达成融洽的合作关系,从而使业务工作陷入误区,影响到自己的职业发展。

只要这样的情况一出现,就会很容易陷入恶性循环的旋涡。

编辑推荐

《怎么沟通,领导才放心 怎么做事,领导才信任》是一本实践指南。从心理和行为上,以理性和中观的视角对个人职业生活中的重要问题进行了深入的指导。愿您从《怎么沟通,领导才放心 怎么做事,领导才信任》中感受到另一种职业智慧。

大多数人既不了解领导的心理活动,又缺乏与领导交往的有效技术,因此产生的隔阂、陌生和距离感,常常使自己的判断、工作方式和态度产生偏差,因而也在事实上不断地给自己的职业成长和职业发展制造着障碍。

突破这样一种恶性循环状态,必然需要我们对问题首先保持理性和中观。所谓理性,即不偏执、不激进、不情绪化,是全然地就事论事,全然地按照事物本身的需求加以行动;而所谓中观,即超然地看待问题,认识到真正的问题所在,并抱持着一种积极进取的态度,这中间也包括认识到自己的问题并加以改进。

我们为什么缺失了领导的信任?  
我们应该怎样做,才可能与领导建立更牢固的共赢合作关系?

《怎么沟通,领导才放心 怎么做事,领导才信任》全面揭示了职员与领导在心理,行为上的交互影响,并对职员与领导互惠双赢合作关系的形成进行了理性中观而又深入的实践指导。

人的心理者都有一种与生俱来的乐观肌体,只要尔处在不断的进步中,时间总会让对方忘记不愉快的记忆。

很多人奢望与人交往时有\_种“知心”的感觉,就像两个人白勺心灵相印一样。这种心理就表现为:我不需要太多的解释和沟通,对方应该就能够理解我。

当我们追求这种效果的时候,其实就大错特错了。没有人可以避免扎琼克实验所揭示的道理:人的吸引是靠接触沟通的,而不是靠某种心理感应。

真正有效地与领导合作意味着我们是勇于面对问题的。换句话说,作为下属,我们并不回避问题,去营造某些表面上的友好氛围。良好的合作意味着对自己、对对方都要负责任。

大多数人在与领导发生矛盾后,没有勇气敲开领导办公室的门。事实上,这也是没有勇气直面自己的问题。

人人都不希望自己被别人像动外科手术一样解剖。但是,恰恰是这样的顾忌阻碍着人与人之间亲密关系的建立。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>