

# 优秀领导者的十大沟通秘诀

孙宜斌 / 文

如果不是优秀的沟通者，就根本不可能成为伟大的领导者。希望你注意到了前面一句并不是在说优秀的空谈家。成为拿手的沟通者的要点很少在学术界的教授内容之中出现。从一开始进入课堂，我们的训练重点就放在发音、词汇、时态、讲话时的声调和姿态、语法、句法和类似的东西。换言之，我们被教导将注意力放在自己身上。虽然我并不想贬低这些东西，因为学习它们很重要；但是沟通中一些更微妙的元素，即专注于他人的因素，很少在课堂中出现；而这是领导者迫切需要学习的。开发敏锐的外部意识的力量，是真正优秀的沟通者和含混应付与他人互动者的区别之所在。在今天的专栏中，我将分享一些沟通特质，如果坚持使用，将助你实现更好的沟通结果。

大多数领导者每天绝大多数时间都处于某种类型的人际状况中，我不认为这有什么稀奇。同样，大量组织问题是沟通不畅的结果，我也不认为这是多震惊的事。正是这种矛盾，突显了对领导者专注于成为优秀沟通者的需要。有效沟通是职业成功必不可少的组成部分，无论是在人与人之间、团体之间、团体内部、组织内部、或外部层面。虽然发展出对优秀沟通技能的理解比想象中更简单，但是在重要关头能够适当运用下述技能，并不总是如人们所希望的那样容易。

获得的技能和(或)知识，只有在需要时能够进行实际应用才有价值。优秀沟通者的首要共同特点就是，他们都具备良好的情境和语境意识。最好的沟通者是优秀的听众，并敏于观察。优秀的沟通者擅长通过感知对方的情绪、动态、态度、价值观和关注点，解读与自己沟通的人或团体。他们不仅能很好地解读环境，还拥有异乎寻常的能力，根据环境调整自己的信息而又不失任何细节。信息不在于信息传递者，它与信息传递者毫无关系，但却100%在于满足沟通对象的需求和期望。

那么，如何能够知道自己的技能已经成熟到可以成为一个优秀的沟通者呢？答案是，当你与别人互动时坚持使用以下十项原则，你就达到了这种水平：

**1. 别说谎：**大多数情况下，人们不会同自己不信任的人无拘束地说话。人们觉得领导者值得信任时，投入时间并承担风险的那种样子，在领导者拥有缺乏诚信的名声时不存在。虽然你可以尝试要求别人信任自己，但这

很少奏效。正确的行事、思考和决策，是建立信任的最佳方式。请记住，存在信任时，人们会原谅许多事情；而没有信任时，人们很少原谅什么。

**2、与人亲近：**“人们不关心你知道多少，除非他们知道你有多在乎。”这句格言讲述了一个伟大的真理。经典商业理论告诉领导者与人保持距离。我认为，如果你想继续留在黑暗角落只接收高度净化版的事实，那么就与人保持距离吧。如果不与人发展出有意义的关系，那么你永远不会知道他们真正在想什么，直到为时已晚、无力回天之时。

**3. 明确具体：**明确具体比模棱两可好得多，学着清晰地进行沟通。简洁明了总是比扑朔迷离要好。时间这一商品在当今市场中比任何其他时候都更珍贵。如何切入正题并集中要点，以及期望别人也做到这些，这是非常关键的。如果不理解简洁和清晰的价值，那么你可能永远没有机会进入更细化的层面，因为人们会在你还未细化说明之前就无视你。你的目标是去除多余东西，让自己的话有价值。

**4. 注重自己留下了什么，而非获得了什么：**最好的沟通者能够获得自己所需的信息，同时让对方觉得自己从谈话中获得的比你更多。虽然这一点可以通过表现出诚意来达到，但是这并非目标。当你真正地更为关注自己的贡献而非所得之时，你就完成了目标。即使这似乎是违反直觉，但通过强烈关注对方的需要、需求和欲望，会比专注于自己的议程，能让你了解更多。

**5. 拥有开放的心态：**我常说，封闭心态的僵化刻板，是新机遇最大的限制因素。一旦领导者愿意寻找那些持有异议或反对立场的人，并且不是为了说服他们改变主意，而是为了了解他们的想法，那么这个领导者就将自己的事业带上了一个全新的水平。我常常惊叹于有那么多人害怕反对意见，而他们那时应该做的是真正产生好奇和兴趣。与那些对抗你、挑战你、拓展你和发展你的人进行开放对话。记住，重要的并非他人的看法，而是愿意以开放的心态和学习的意愿谈论它。

**6. 闭嘴倾听：**优秀的领导者知道何时开口、何时少言，以及何时闭口不言(大多是少言和闭口不言)。仅仅传达自己令人作呕的信息，达不到进行有意义谈话的结果，但这个前提是，你知道最好的演说方式产生于谈话中，而不是演讲或独白。当你在人生中突然理解



这个道理时，你会开始懂得，知识并非通过自己说话获得，而是来自洗耳恭听，这时你已经迈出了成为娴熟沟通者的第一步。

**7. 用换位思考取代自我：**我一直建议领导者不要让自己做出其才华无法兑现的事情。当坦诚与换位思考及关怀交汇联通，而非出现在过度膨胀的自我的傲慢气焰之上，那么好事就会开始出现。富有同理心的沟通者展现出的真实和透明度水平，是一些人所没有的，他们非常脆弱地自我支撑着精心制作的外表，而自己选择躲在这个外表后面与人沟通。了解这一沟通原则，有助于将愤怒转变为尊重，将怀疑转变为信任。

**8. 体会言外之意：**花点时间，回想任何出现在脑海中的优秀领导者，你会发现，他们非常善于体会言外之意。他们拥有不可思议的能力，可以理解未言说、未目睹和未听到的意思。领导者的身份并不应该被视为有权增加修辞。相反，精明的领导者知道，比起掠夺话

语权，坐下来倾听远能获得更多。在这个即时通讯的年代，每个人都似乎急于交流自己脑中所想，而没有意识到从别人脑中获得一切。让自己密切观察，留心倾听，闭口不言，你就会惊叹于自己的水平或组织意识有了多大的提升。

**9. 说话时知道自己在说什么：**掌握一种控制自己所说的主题技能。如果你不具备控制主题的专业技能，那么极少人会花时间听你说话。大多数成功人士几乎没兴趣倾听那些无法为某个情况或话题增加价值的人，而迫使自己进入谈话只是为了听到自己说话。在做到之前要假装自己已经做到的时日早已过去，而对于我认识的大多数人来说，快速和圆滑等于不可信。大家都听说过这句俗语，“重要的不是你做什么，而是如何表达”；虽然这句话中肯定有几分真理，但我在这里要告诉各位，说的内容非常重要。好的沟通者能解决信息传播中的“什么”和“如何”，从而不会

沦为口吐莲花的人，给人留下形式大于内容的印象。

**10、与团体说话就像同个体说话一样：**领导者并不总能奢侈地在温馨亲密的环境中与个体谈话。优秀的沟通者能够修改调整信息，从而在会议上面对10人或是在礼堂里面对10,000人时，能够让听者感到领导者在同他们每一个个体直接对话。知道如何搞定一屋子的人并建立信誉、信任和融洽关系，是成互动互动的关键。

额外奉送一条：如果需要，随时准备改变信息：另一个很少讨论的沟通策略组成部分就是，如何防止信息在沟通过程中变质，如果信息变质了该做什么。这就是随时准备，并制定应急计划。此外你必须记住，要产生成功的互动，你的目标必须与沟通对象保持一致。如果你的专业知识、换位思考、清晰阐述等等达不到预期的效果。这种情况非常少见，那么你就需要在匆忙中做出改变以产生影响。

运用好的问题、幽默、故事、类比、相关数据，以及在需要的地方做出大胆发言，来帮助连通和形成人们想要参与所需的信心和信任。虽然有时必须要使用“震慑战略”，但这一策略应保留作为最后的手段。

不要因为自己准备好与人交谈，就以为别人也准备好与你进行特定的谈话。比起像谚语中公牛闯进瓷器店一样毛手毛脚地表现，花时间为富有成效的谈话进行铺垫能取得更好的效果。此外，如果你没有告诉别人自己是什么想法，也就不能以为别人了解自己的观点。我一直都惊讶于有那么多人自以为大家知道他们想要做什么，而从未觉得有必要交流沟通一下自己的目标。如果你不能用知识、商业逻辑、理由、换位思考等等，来佐证自己的信息，那么你会发现，说出口的信息可能未被听取，而之后需要进行强化或澄清。

**总结：**这里的领导力教训是，无论何时传播沟通信息(无论是直接还是间接通过第三方)，都要确保所说的信息真实而正确，十分合理，并且按照可靠的商业逻辑。明确具体、连贯一致、清晰准确。在信息传递曲线的前期花点额外时间，可能会让你在后期免受重大的困扰和伤脑筋的情况。最重要的是，记住沟通并非在于你自己、你的观点、你的立场和他们的情况。沟通在于通过满足别人的需求、了解他们的关注点，并为他们的世界增添价值，从而帮助他们。这些做法会大幅减少你前进时所遇到的沟通问题。

## 团队领导不现实的六个习惯

江猛 / 文

由于不现实，导致错误的判断，错误的判断导致错误的决策，错误的决策导致错误的行动，错误的行动导致错误的结果，错误的结果导致企业的失败或倒闭。

生活中确实存在着有一部分领导人不能客观实际地对待现实，以现实的态度对待事物。也有一部分领导人自认为自己非常现实，其实在他以为自己最现实的时候，也是最脱离现实的时候。

因此，有必要探讨一下是什么样的习惯导致我们总是脱离现实：

- 一、扭曲了信息**  
一是在众多的信息中找不出真正关键性的事实，相信的或听信了是那些不重要的信息。如，有些领导仅仅喜欢听信属下的汇报，然后凭经验加以判断，结果偏离了真正的事实。二是从来不会从源头找出事物的原因或重要的信息。如，在今天竞争如此激烈的情况下，企业要想找出影响发展的真正因素，必须沉下心来，以实事求是态度，深入下去从源头开始调查研究。有多少领导能做到这一点呢？
- 二、偏听偏信**

学不会立体地看问题，总是听到一边的声音就开始下结论；或者为了追求工作结果，心情急切，在情况不明的情况下就做出判断；或者因为成功造成自负，什么也听不进去。

### 三、痴心妄想

我们有些领导常常对下面发号施令：我们要扩大规模；我们要提高销售额。这时如果有人反映不同情况，领导者根本听不进去。满脑子想的是，“怎么能违背我们意思呢？”这时，在企业内部，谁的意志最大？是领导者而不是市场上的消费者。在这种情况下，企业的决策哪有不失败之理。

**四、恐惧心理**  
在企业里，唯恐别人超越自己，对一些与自己意见不一致的人产生一种恐惧心理。因此，会失去理性，只要与我们意见不一致的人，统统给我住嘴或者离开。这时，领导者根本就没有面对现实实事求是的勇气。

**五、过分重感情**  
从事一项工作时间长了，因此产生了感情，这时领导者往往会由于过分重感情而失去清醒的头脑，对现实情况看不清楚，做出错误的决策。如，英特尔公司当年已经转产到芯

片的生产，但对存储产品还舍不得放手，拖了十几年，浪费了十几个亿。

### 六、过分追求短期利益

有些领导者对组织承诺了在什么时间做到什么样的业绩，于是为了这些短期利益，采取了脱离实际行为，近而牺牲了组织的整体利益和长远利益。如，过分追求销售额的增长，采用一些急功近利的措施，导致企业发展失去了平衡。

为什么现实生活中有一些企业家成功之后，总会“翻身落马”呢？就是因为他们被这六种习惯迷失了。

## 把握主动权提高领导效能

行政领导是一种普遍而重要的社会现象，对于行政领导的含义，从行政管理学的角度看，一般有两种解释，一种观点认为，行政领导是各级行政机关中具有决策、组织、指挥、等职能的行政人员；另外一种观点认为，行政领导是指在行政机关中担任领导职务的人员所进行的指导和影响下属组织和成员同心协力、完成组织目标的活动。

本文所说的行政主要指第一种意义的行政领导，通过从思想上、行动上、原则上实现第二种意思上的行政领导。

把握领导的主动权，提高领导效能，是行政管理学研究领导科学的重要内容。经过本学期的学习，我深刻认识到，要提高领导效能，必须把握主动性：思想上，明确领导、职权和领导行为环境，进一步明确权力和岗位职责的关系；行动上区别领导与管理的关系，掌握自身领导倾向，理清管理思路，带好领导班子，培养和掌握领导方式和艺术，提升个人、团体领导力和影响力。原则上，坚持运行原则，既要遵守国家法律，坚持依法行政，按照政府工作规则办事，确保正确决策，做到“思想解放、敢闯新路，脚踏实地、埋头苦干，勤奋敬业、敢于奉献，品德高尚、清正廉洁”，加强党性修养锻炼，强化廉洁从政意识，提高岗位

履职能力，做一名合格的领导干部。把握主动权，如是，方能保证行政决策的可持续性、可行性，提高行政管理工作效率，更好地服务人民。

### 一、把握主动权从思想上明确权力和岗位职责的关系

作为行政领导，应主动领悟到：权利越大，责任越大，不仅要明确岗位职责，也要明确岗位职责，更要明确权力为岗位职责服务，接受法律的制约。

(一)岗位职责，行政领导权力主要来源于两个方面，行政性权力和个人性权力。行政性权力源于法定性权力、奖励性权力和惩罚性权力。而领导个人素质产生感召性权力和专长性权力。

(二)行政领导的岗位职责，从领导活动的实践看，行政领导的职责主要包括，规划决策、组织实施、沟通协调和控制监督。领导的根本任务是组织引路和导航，规划决策时领导引路和导航的主要方式。根据规定的职权范围提出组织的发展方向，制定必须完成的短期、中期、长期工作计划及实现目标的途径和步骤。在组织实施中检验规划决策的正确与否，合理安排人力、财力、物力使组织计划和决策得到有效的贯彻执行。科学

的领导、艺术的协调沟通、有效的控制监督是行政决策得以顺利实现达到既定目标的重要保证。

(三)行政领导须把权力关进制度的笼子，让行政权力更好地为岗位职责服务。始终坚持两个责任，一是政治责任，二是法律责任。行政领导的行为如果违反了法律规定，必须承担责任，包括行政责任、民事责任、刑事责任。明确了岗位职责。

行政领导须主动掌握并牢记工作范围和工作重点，正确履行领导的基本职责，明确权力和岗位职责的关系，让权力为行政职位服务，才能思虑周全，谨慎用权。

### 二、把握主动权，从行动上区别领导和管理的关系

领导者是领导活动的行为主体，而管理者是管理活动的行为主体。领导是构建一个远景和策略，协调拟定策略和协调相关人士，排除障碍，提升下属的能力以实现远景。而管理是运用计划、预算、人事、控制以及解决问题来维持既有体系。

行政领导工作范围具有概括性、创新性和前瞻性的特点，它对行政领导本身素质和领导力有更高的要求。通过分工协作，在组织中产生个人领导力和团队领导力，进而产生

影响力，在与人交往中影响和转变他人的心理和行为的能力。

管理有具体性、重复性、和现实性的特点，管理工作的重点在于在过程中解决具体的问题，处理的是事。

行政领导，工作重点在人，提升个人、团体领导力和影响力，须掌握自身领导倾向，理清管理思路，带好领导班子，培养和掌握领导方式和艺术，提升个人、团体领导力和影响力。善于发挥副职和行政会议“一班人”的作用，尊重行政会议参加人员的法定职权，注重听取不同意见，发挥积极性和创造性，激活副职的干事本领，带好一班人，让事处理得合法合理，更恰当妥帖，让管理更好地为领导服务。

行政领导能力，为适应社会公共管理，从我国服务型政府建立的总体要求出发，有了新的要求。一是加强行政科学判断形势的能力，二是驾驭市场经济的能力，三是应对复杂局面的能力，四是依法执政的能力、总揽全局的能力。

把握主动权，提升上区别领导与管理的关系，保持良好的学习习惯和上进心，不断增加行政领导的政治素质、知识素质、能力素质、心理素质和身体素质，才能应对社会环境对社会公共管理多样性的要求。

### 三、原则上，坚持运行原则，确保正确决策

维护社会秩序是政府的一项重要职能，与此相应，行政领导必须要有强烈的规则意识，坚持运行原则，既要遵守国家法律，坚持依法行政，按照政府工作规则办事，“不能坏了规矩”。搞好民主决策，通过群众教育路线，大力整治形式主义，官僚主义，享乐主义和奢靡之风，切实做到职权范围内的事，按程序和时间积极负责地办理，对不符合职权范围内的事项坚持原则不去办理，只有遵守国家制度和政府运行规则，才能确保正确决策，当好人民公仆，更好地为人民服务。

认真学习和贯彻十八届三中全会和习近平总书记系列讲话精神，深入学习省委系列会议精神和决策部署，自觉践行“思想解放、敢闯新路，脚踏实地、埋头苦干，勤奋敬业、敢于奉献，品德高尚、清正廉洁”32字要求，加强党性锻炼，强化廉洁从政意识，提高岗位履职能力，做一名合格的行政干部。

如前文所述，把握主动性，从思想上、行动上和原则上加强行政领导应对对社会公共管理的变化，正确理解行政领导负责制，正确履行行政领导的基本职责，才能做好行政管理工作，提高领导效能。

(来源：慧聪网)