

#### 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：9787121151026

10位ISBN编号：7121151022

出版时间：2012-1

出版时间：电子工业

作者：石真语//孙科炎

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

做一个理性中观的职业者 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

## 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，才能赢得领导良好的心理认同。

## 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力建设训练体系。本书是作者心得体会的再现。

孙科炎，北京华通管理咨询有限公司总经理，人力资源管理、项目策划咨询实战专家，智源时代(北京)企业管理有限公司顾问。对组织管理问题颇有研究，从事教育管理、工业管理、文化产业创意等多种项目的组织与策划。2005年开始关注组织管理心理学研究领域，提出组织管理必须关注组织建设的心理基础，关注个体心理的系统改造，以此来构建完善的管理框架，引入科学的行为指导体系。

书籍目录

第1章 体察领导心理

1. 领会领导的意图
  - 练就同理心
  - 收听自己的感觉
  - 感觉的表达与说明
  - 收听领导的感觉
  - 用共鸣回应领导
2. 有效回应领导的用心
  - 了解领导隐藏的期望
  - 五种回应方式
  - 改换说法
  - 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
  - 与六种不同类型领导相处
4. 实战训练：面对领导负面感受的五个心理技巧
  - 先倾听后领会
  - 承认错误：“这件事情办得很糟，我会引以为戒”
  - 解释是下策，沉默是中策，用成功或进步回敬是上策
  - 检讨思路，修正想法
  - 虚心求教，打消领导的顾虑

第2章 与领导良性互动

1. 把执行做到位
  - 执行到位是基础
  - 关注领导的心理变化
  - 重要的是获得认可
  - 过程和结果都不能忽视
2. 主动补位
  - 重在积极心态
  - 消除消极思维
  - 把补位视做分内工作
3. 跟上领导的步子
  - 保持价值取舍趋同
  - 洞察领导的情绪反应
  - 用领导易于接受的方式交流
  - 注意身体语言的暗示
  - 有节奏地工作
4. 平衡性格冲突
  - 性格的阻碍
  - 与不同领导的合作法
  - 个人品牌是关键
5. 合作关系的五个心理技巧
  - 把精力投入到工作中
  - 及时汇报，寻求共识

就事论事，抛开自我

自我利益要透明

### 第3章 平和面对分歧

#### 1.分歧是正常的

保持客观和冷静

偏见会激化矛盾

客观地看待对方

看到的未必真实

勇敢面对分歧

#### 2.别让情绪影响到工作

最佳情绪状态

认识自己的情绪

提高情绪觉察能力

高情商更受欢迎

情绪控制力是一种素养

#### 3.抓住问题的关键

沉静而为：保证心态良好

探索矛盾的真相

改变自己胜于改变他人

#### 4.修炼理解和宽容的品质

增强吸引力

“委曲求全”与“善下”的智慧

#### 5.实战训练：建立良好关系的五个心理要求

交往的自信：一个共同的愿望

让感觉积极化

明确的图示：描绘心理构图

遗忘：另一条道路

共鸣：“我同意，我认为……”

### 第4章 汇报工作与请求支持的策略

#### 1.及时反馈，让领导心中有数

赫洛克试验

积极认知和正确规则

#### 2.口头汇报的内容与规则

环境互动效应

告知性汇报

请示性汇报

建议性汇报

协调性汇报

针对差异的特别说明

#### 3.告诉领导真相，切忌隐瞒实情

担心受责：情绪大于理智的行为

领导更在意真实

领导最欣赏的人

#### 4.拟定科学的支持型计划

说服性请求的特殊要点

选择请求时机

灵活的请求方式

5.实战训练：有效请求与汇报的策略

- 留意领导反应，让领导有所准备
- 表达让人身心愉悦的语言
- 书面交流的艺术
- 引入话题的技巧
- 讲究时机和方式，尊重领导的感受

第5章 向领导提供支持与协助

1.提供决策支持：描述事实

- 提供事实：描述问题本身
- 描述理想和现实的差距

2.掌握科学思维方式

- 善用直觉：提高敏感度
- 因循守旧：旧思路的局限
- 肯定证据：倾向性思考的误区
- 框架陷阱：限制手脚的假设

3.确定共同目标，权衡行动方案

- 进一步合作：找出根源所在
- 确定主要目标并以其为导向
- 将解决思路做到位，提供备选方案

4.客观表述决策风险，帮助领导排除障碍

- 备注隐藏风险108?
- 提供风险管理思路，与领导共同面对
- 权衡方案，协助领导做最佳决策

5.实战训练：协作领导的六个行为技巧

- 正视问题与提出解决办法
- 有效决策互补的行为规则
- 当决策目标无法实现
- 创造性思维演练
- 逻辑思维演练
- 方案的甄别、筛选和确认

第6章 融入团队，培养全新职业素养

1.心存侥幸的危害

- 侥幸心理与人格障碍
- 专注：一种沉静的品质
- 在细节中提高

2.拒绝自我设限，向成长限制发出挑战

- 自我设限的心理因素
- 突破玻璃天花板
- “额外”的工作：另一份收获

3.抛弃本位主义，立足整体化的思考角度

- 本位主义：向领导传递危险信号
- 互惠双赢：个人价值的最大化
- 全局性视野：代表公司展开管理

4.构建良好职业成长环境的三大心理要素

- 合理归因：正视自己的问题
- 改变自我：建立责任意识
- 展现热情：关注交往的心理法则



5.实战训练：全新职业素养的四个行为准则

从“他如何办”到“我如何办”  
在领导安排之前，主动把事情做好  
不要推脱  
问题终止于你

第7章 建立并维持与领导的友谊

1. 绕开关系怪圈

一种心理学现象  
阿伦森试验  
躲避“从肯定到否定”的雷区  
勾勒螺旋式上升的“心理曲线”

2. 适时冷却，以防过犹不及

适时冷却，胜过强行改变  
对冷却技巧的运用

3. 亲疏有道，保持最佳的友谊状态

人标距离  
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

领导的内在心理：知我者，为我分忧  
消极被动行为引发的反应

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：沟通先于理解  
青蛙效应：在不知不觉中调整领导的评价

章节摘录

版权页：用共鸣回应领导在你准确地接收了领导的感觉之后，你需要做的就是策略性地共鸣。通常在人际交往中，我们都有过某种类似的经历：沉浸在对方的情绪状态中，完全感受到对方的心理感受，进而表达出自己对他的理解、关心和支持，那么对方就会积极回应你，对你产生好感。这就是心理学中“情境同一性”原理所揭示的道理。

“情境同一性”的作用原理，同样适用于你与领导的交往。

看看下面这个失败的案例并试想，如果故事中的人物是你，你会怎么做？

每至季末，商厦方面都会给营业额排名前十位的供货代理商8%~14%的返利，通过这一方式，可以留住做得最好的一线品牌，保护商厦利润。

至于返利率为14%的上限，还是8%的下限，则需要商厦副总以上的人物签字。

商厦财务部的小安是知道这个规矩的。

然而，这次在小安按11.8%的返利率给女装部排名第一的供货代理商结账后，负责服装部的刘副总却大发雷霆，他打电话说：“我记得给女装的返利率是9.2%，我还签过字的，你不知道多返利的部分是要责任人自行赔偿的吗？”

小安当时就不知所措了。

小安记得，上半年的返利率的确是9.2%，但后来刘副总通知她把返利率提高到11.8%。所以她上次结账也是照11.8%给付的，而刘副总并无异议。

小安随后便致电给供货商，问有无保存与商厦高层所签协议的底根，对方立即表示：“你别急，我有，我马上过来把事情说清楚。”

结果，刘副总自己签的协议上写得清清楚楚：为鼓励女装部成为创利增长点，特将销售冠军的返利率提高至11.8%。

这份协议救了小安。

惊险虽然过去了，但事情远没有结束。

如果事后小安这样想：“是领导自己没搞清楚，反而把气撒在我头上……”那么她就会对领导产生怨言。

久而久之，她和领导之间自然就无法一起共事了。

但是，假如她按照同理心的四个步骤来处理与领导之间的这种麻烦，这种怨气还会存在吗？

编辑推荐

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>