

西南交通大学校级本科教材建设研究课题立项资助（2020）
高等教育“十四五”新形态教材建设项目

领导力与管理沟通

周静 王一帆 编著

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

领导力与管理沟通 / 周静, 王一帆编著. —成都:
西南交通大学出版社, 2021.8
ISBN 978-7-5643-8119-6

I. ①领… II. ①周… ②王… III. ①领导学—高等
学校—教材 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 129777 号

Lingdaoli yu Guanli Goutong
领导力与管理沟通

周 静 王一帆 / 编 著 责任编辑 / 李芷柔
封面设计 / 曹天擎

西南交通大学出版社出版发行
(四川省成都市金牛区二环路北一段 111 号西南交通大学创新大厦 21 楼 610031)
发行部电话: 028-87600564 028-87600533
网址: <http://www.xnjdcbs.com>
印刷: 四川玖艺呈现印刷有限公司

成品尺寸 185 mm × 260 mm
印张 14.5 字数 325 千
版次 2021 年 8 月第 1 版 印次 2021 年 8 月第 1 次

书号 ISBN 978-7-5643-8119-6
定价 49.90 元

课件咨询电话: 028-81435775
图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

第一次接触沟通这门课程，是 2008 年。作为一名访问学者，编者在国外商学院访学期间，无论学者还是业界人士都在强调沟通的重要性，告诉我们沟通是管理者应具备的主要技能、是思想和行动的纽带、是组织管理的关键、是利润创造的过程、是个人成功的基石。十三年来，因为要教授《管理沟通》的相关课程，编者系统学习并研究了职场沟通（Career Communication）、媒体沟通(Media Communication)、沟通基础实务（Communication Essentials）、技术沟通（Technical Communication）、跨文化沟通（Cross-cultural Communication）、社交媒体（Social Media）等领域的知识体系和内容，并陆续在西南交大经济管理学院的本科学和研究生中开设了《管理沟通》和《领导力与管理沟通》的课程。经过多年的教学与学习，编者发现“沟通”这个领域看似是生活之日常，却是集心理学、语言学、信息学、社会学的跨学科之大成，没有丰富的社会经验和深厚的学术沉淀，很难将这一门学问讲成一门生动有趣的课程。在一次次课后评价和反馈中，编者团队提出能否将领导力和管理沟通的知识体系、自我测评、案例讲析和课堂训练结合起来，让沟通的知识既让人想学又好学。在团队的共同努力下，历经 1 年 4 个月，这本《领导力与管理沟通》终于要与大家见面了。

全书从创新型人才培养目标出发，参考借鉴国际管理能力沟通的做法、案例，将全书分为“上篇·领导力基础”以及“下篇·管理沟通基础”，具体包括领导力解读、领导力变革、管理沟通理念、管理沟通的障碍、口头表达、书面表达、非语言表达、沟通中的倾听与反馈、人际沟通的风格、面试与面谈、客户沟通、危机沟通、跨文化沟通、谈判等 19 章内容，系统介绍了领导力与管理沟通的知识点。作为新形态形式教材，从结构上，每一章都从案例导入开始，进入知识点后，增加了总结与回顾、学习训练营和自我技能测试三个模块，帮助读者边阅读边测试再训练。全书作为沟通类课程的教材，力求内容丰富，举例活泼、结构新颖，配有随堂测试与情境小品，随书还赠送了全书的教学 PPT，也可供感兴趣的读者自学使用。

本书作为高等院校管理学核心课程的教材，是西南交通大学双一流学科建设成果之一。但是，正如前面所说，沟通学作为一个体系，本书只是对初学者或者非专业人士的开窗启示，也是编者教学成果的单一维度的展示，离浩瀚的学海和鲜活的实践还有很大差距，希望此书得到同行的指正和读者的批评。

编写本书过程中，得到了冯璐瑶、邓梓峰、杨心浩、龚英刚、金本杰、蒋一洲等同学的帮助，更是得到西南交通大学出版社众多编辑、学校同事的鼓励和支持。在此一并表示深深地谢意。

史蒂夫·柯维 (Stephen R. Covey) 曾说，养成任何一个好习惯并带给你改变，必须经过学习 — 实践 — 坚持三个阶段。沟通和领导力是伴随人们一生的生存技能，要想真的体会这一技能为学习和生活带来的改变，那就从打开这本书开始。真诚地希望此书能为读者、尤其是年轻的学子和职场新人带来系统性的知识、强化实操性的能力，使其在面对职场的挑战和

未来的竞争时，从容应对，笑对人生。

编者

2021年7月



本书课件

上篇 领导力基础

第一章 领导力的概念界定

案例导入	002
1.1 领导与管理的关系	002
1.2 领导者与管理者的关系	003
1.3 领导者与领导力的关系	003
【总结与回顾】	005
【学习训练营】	005
【自我技能测试】	007

第二章 领导力解读

案例导入	009
2.1 四种有影响力的领导方式	009
2.2 构建有影响力的领导力	014
【总结与回顾】	016
【学习训练营】	016
【自我技能测试】	018

第三章 领导力变革

案例导入	021
3.1 变革的框架	021
3.2 变革中的领导创新	023
3.3 实施变革	027
【总结与回顾】	030
【学习训练营】	030
【自我技能测试】	032

下篇 管理沟通基础

第四章 管理沟通的概念

案例导入	036
4.1 管理沟通的概念	036
4.2 沟通的方式	038
4.3 沟通的过程	040
【总结与回顾】	043
【学习训练营】	043
【自我技能测试】	044

第五章 管理沟通的理念

案例导入	047
5.1 沟通的重要性	047
5.2 沟通的意义	047
5.3 沟通的原则	048
【总结与回顾】	050
【学习训练营】	050
【自我技能测试】	051

第六章 沟通的障碍分析

案例导入	053
6.1 沟通主体障碍	053
6.2 沟通客体障碍	054
6.3 沟通环境障碍	055
【总结与回顾】	056
【学习训练营】	056

【自我技能测试】	057
----------	-----

第七章 口头表达

案例导入	061
7.1 口头表达的特点	061
7.2 口头表达的应用	063
7.3 口头表达的技巧	064
【总结与回顾】	067
【学习训练营】	067
【自我技能测试】	068

第八章 书面表达

案例导入	071
8.1 书面表达概述	071
8.2 书面表达的原则	075
8.3 书面表达的技巧	075
8.4 书面表达应用	076
【总结与回顾】	081
【学习训练营】	081
【自我技能测试】	082

第九章 非语言表达

案例导入	085
9.1 非语言表达的基本概念	085
9.2 非语言表达的重要性	086
9.3 非语言表达和语言表达的关系	087
9.4 外界对非语言表达的感知	088
9.5 非语言表达的技巧	088
9.6 非语言表达的注意点	090
【总结与回顾】	092
【学习训练营】	092
【自我技能测试】	093

第十章 沟通中的倾听与反馈

案例导入	095
10.1 沟通中的倾听	096
10.2 沟通中的反馈	098
10.3 高效沟通的基本步骤	099

【总结与回顾】	0103
【学习训练营】	0103
【自我技能测试】	0104

第十一章 人际沟通的风格

案例导入	107
11.1 选择与沟通对象接近的方式	107
11.2 人际风格的分类	108
11.3 与不同风格的人沟通的技巧	111
【总结与回顾】	114
【学习训练营】	114
【自我技能测试】	115

第十二章 面试与面谈

案例导入	119
12.1 面谈的概念	119
12.2 面谈的重要性	120
12.3 面谈的过程	120
12.4 有效面谈	124
12.5 面试的常见问题及应对技巧	127
【总结与回顾】	129
【学习训练营】	129
【自我技能测试】	130

第十三章 对上沟通

案例导入	135
13.1 对上沟通的基本思路	135
13.2 关于对上沟通的建议	137
13.3 领导的看法	138
13.4 与各种性格的领导的沟通技巧	140
【总结与回顾】	142
【学习训练营】	142
【自我技能测试】	143

第十四章 对下沟通

案例导入	145
14.1 对下沟通的含义	145
14.2 下达命令	146

14.3 督促检查	147
14.4 奖惩评价	148
【总结与回顾】	152
【学习训练营】	152
【自我技能测试】	153

第十五章 平行沟通

案例导入	155
15.1 平行沟通的含义	155
15.2 平行沟通的障碍	155
15.3 平行沟通的原则	156
15.4 平行沟通的语言技巧	158
【总结与回顾】	160
【学习训练营】	160
【自我技能测试】	161

第十六章 客户沟通

案例导入	163
16.1 客户沟通基本概念	163
16.2 与客户建立关系	164
16.3 迅速接近客户的七大技巧	166
16.4 与客户交流的注意事项	168
16.5 打动客户“心”的服务	169
16.6 对不同的客户使用不同的 接近技巧	171
【总结与回顾】	173
【学习训练营】	173
【自我技能测试】	174

第十七章 危机沟通

案例导入	177
17.1 危机沟通的含义	177
17.2 危机沟通的主要障碍	178

17.3 危机的类型	178
17.4 危机沟通的过程	179
17.5 危机沟通的原则与策略	185
【总结与回顾】	188
【学习训练营】	188
【自我技能测试】	190

第十八章 谈判

案例导入	193
18.1 谈判概述	193
18.2 谈判的基本原则	196
18.3 谈判策略	197
18.4 谈判技巧	198
【总结与回顾】	200
【学习训练营】	200
【自我技能测试】	201

第十九章 跨文化沟通

案例导入	203
19.1 跨文化沟通的基本概念	203
19.2 影响跨文化沟通的因素	205
19.3 文化的维度	208
19.4 有效解决跨文化沟通的障碍	210
19.5 培养跨文化沟通者	211
【总结与回顾】	213
【学习训练营】	213
【自我技能测试】	214

参考文献	217
------------	-----

附录：思维导图	218
---------------	-----

领导力与管理沟通

上 篇

领导力基础

第一章

领导力的概念界定

领导学是一个不断发展的学科，领导的概念也在持续不断的发展。本章力求勾勒出领导学中最关键的要素：领导是领导者与其追随者之间所形成的影响关系，他们基于共同目标寻求真正变革和结果。而弄清楚领导与管理、领导者与管理者以及领导者与领导力这三组词中每一个词的含义和它们之间的区别和联系，就是认识领导力的根本和关键。

案例导入

在 30 多年的发展过程中，华为经历过很多危机，包括初创期的生死之战、2001 年通信行业的寒冬、孟晚舟事件、美国的制裁打压，等等。作为掌舵人，任正非就像一个灯塔，带领企业不断前行。

2000 年到 2002 年，华为内部不断有员工出走，特别是大将李一男，他的离开让华为的研发严重滞后。同期，华为在外部也遭遇了对手的围追堵截，可以说是内忧外患。然而，任正非却临危不乱。在发表内部讲话时，他说：“冬天也是可爱的，并不是可恨的。我们如果不经过一个冬天，我们的队伍一直飘飘然是非常危险的，华为千万不能骄傲。所以，冬天并不可怕。”

他还安抚员工：“我们是能够渡得过去的，今年我们可能利润会下降一点，但不会亏损。与同行业的公司相比，我们的盈利能力是比较强的。我们还要整顿好，迎接未来的发展。”

1.1 领导与管理的关系

广义的管理是指应用科学的手段安排组织社会活动，使其有序进行，其对应的英文是 Administration 或 Regulation。狭义的管理是指为保证一个单位全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调、控制和决策的活动，对应的英文是 Manage 或 Run。而“领导”一词，英文为 leadership，其本义是带领大家朝着既定方向前进的行为，而领导的目的在于为实现组织的目标而努力。

领导只是管理中的一个职能。有时候在一个单位或企业，总觉得“领导”才懂管



理，才实施管理，其实，管理的职能之一就是领导他人一起去完成组织的既定目标。

	管理	领导
提供指导	<ul style="list-style-type: none"> 计划和预算 最小化特定结果的风险 关注企业底线 	<ul style="list-style-type: none"> 设定愿景和战略 机会最大化 把握方向
协调团队	<ul style="list-style-type: none"> 组织与人员配备 指导与控制 构建结构与命令 	<ul style="list-style-type: none"> 构建重分享的文化价值 提供学习机会 鼓励合作与灵活性
培养关系	<ul style="list-style-type: none"> 投资于产品之上 利用职位的权力 让员工专注于特定目标 	<ul style="list-style-type: none"> 投资于人员之上 利用个人影响力 以目标与信任来激励员工
提高个人素质	<ul style="list-style-type: none"> 感情疏远 专业的头脑 谈话 一致性 洞察组织 	<ul style="list-style-type: none"> 感情亲近（心灵） 开放的头脑（正念） 倾听（沟通） 非一致性（勇气） 洞察自我（个性）
创造领导成果	<ul style="list-style-type: none"> 维持稳定：创造重效率的企业文化 	<ul style="list-style-type: none"> 创造变革及灵活而正直的文化

图 1-1 管理与领导的比较

1.2 领导者与管理者的关系

领导者和管理者有本质的区别。首先，领导者领导靠的是影响力，管理者管理靠的是管理责权；其次领导者应有远见，能在未知条件下做出预判，而管理者是执行与遵守，同时还能把务虚的战略变成务实的战术；领导者在队伍前面示范，管理者在队伍中间控制；领导者给出方向，做正确的事；管理者寻找方法，正确地做事。

领导者是指担任某种领导职务、扮演某种领导角色并实现领导过程的个人或群体。领导者的工作就是确定方向、制定战略、激励和鼓舞员工，并带领全体组织成员创造更大的绩效。领导者还有一种解读：那些有自愿追随者的人。这一论断更是强调了领导者本人的情操、道德、能力和奉献精神。有研究表明，领导者（Leaders）往往是一个群体，他是由一个领头人（Leader），几个协同领导者（Co-leaders）和一群跟随者（Followers）组成的。领头人必须敢为天下先、勇于创新、敢于担当；协同领导者必须做到对领头人绝对服从，不折不扣地执行领头人的命令，还要带动其他跟随者一起为组织的目标努力行动；而追随者们，则通过他们的行动来体现对领导的态度和支持。一些传统观念认为领导者与众不同、高高在上。实际上，高效领导者的必备品质与高效追随者的品质是相通的，甚至他们会是同一个人，只是在不同的时刻扮演不同的角色而已。

1.3 领导者与领导力的关系

领导者不一定有领导力。领导力是每个人身上都可能具有的能力。如果我们善于



发现自身所拥有的领导机会和管理才干，再加上多和具备领导力的人打交道，那么人人都可以成为领导者，而且可以带领其他人发挥团队的价值。领导者不是天生的，我们可能因为学历高、资历深而升任，也可能因为优越的技术水准、出色的业务能力升任。升任后，领导者不再是技术顾问，不能只靠自己的能力条件独善其身，而必须扮演领导者的角色。换句话说，担任领导的原因并不能保证其胜任领导的职务与工作，领导者如果不加强领导力的训练和培养，很有可能会陷入“彼得原理”的窘境。（彼得原理：在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到与其不相称的地位。）

【总结与回顾】

本章作为本书的开篇，重点从领导力的维度辨析了领导与管理、领导者与管理者、领导者与领导力的关系。领导是管理的四大职能之一，领导和管理有时会同时发挥职能作用；领导者和管理者一个务虚一个务实，一个带领团队做正确的事情，一个带领团队正确地做事；管理者会因为优秀而变成领导者，但是领导者不一定有相应的领导力，除非主动学习并训练相关能力。领导力不是天生的，也不是只有领导才需要具备的能力。

【学习训练营】

“马歇尔计划”

无论是在合作者还是竞争者眼中，马歇尔·戈登(Marshall Gordon)都被视作一个肩负使命之人。作为一家大型椅子制造公司设计团队四名成员的一名，马歇尔非常专注于设计舒适的座椅，其原因可以追溯到他儿时所受的背伤及由此带来的终生疼痛。他承认，在这个行业中最重要的是设计出合适的椅子来为那些遭受背部、臀部以及颈部疼痛的人减缓疼痛，以及通过椅子确定正确的姿势以帮助各个年龄段的人们免于遇到上述问题。在公司创业的早期，也就是在1937年美国发起的战后重建欧洲经济[该计划以国务卿乔治·马歇尔(George Marshall)的名字命名]计划时，员工们戏称他的设计方法为“马歇尔计划”。正如其他为拯救世界而奋斗的人一样，马歇尔·戈登以高度的热情以及强烈的创造欲望来进行设计，就好像创作中的任何笔画，任何一个设计上的调整都能够改变文明一样。

作为一个单身汉，马歇尔几乎没有关系亲密的亲人和朋友，他算是和工作“结婚”了。他每周大概花费70小时在工作上，甚至他吃饭或周末闲暇的“停机时间”也被他用于设计椅子，学习最新的人体工程学或侦查竞争对手们对设计所做的每一个调整。

“当你走进一个家具城时，你非常有可能会看到马歇尔穿着军大衣戴着帽子偷偷摸摸地调查竞争对手所设计的家具”，一位名叫约翰·克拉多克(John Craddock)的团队成员说：“我们都觉得很好笑，马歇尔会带着一把椅子来到会议上并将它们拆开来给我们展示一些他的微小发现。”

马歇尔对于椅子、疼痛和重力的狂热，以及胜人一筹的竞争力使其成为一个很有价值的雇员，并让他凭借创造性的设计在这个行业中获得了相当高的声望。自从20世纪70年代彼得·奥布斯维克(Peter Opsvik)的重力阿提普罗奥德人体工学椅被设计出来以后，没有任何人能够像马歇尔一样对这一行业产生如此深远的影响。竞争对手们迫不及待地想要使他来自己这边工作。

但是这项“马歇尔计划”代价很大。马歇尔作为设计组的领导之一在公司工作了15年，但是设计组的离职率一直居高不下，原因就是沮丧的员工为了“远离马歇尔”而离开公司。

“你在这个卓越而富有献身精神的人身上所能够学到的任何东西都被他冰冷的算



计态度毁灭了”，克拉多克说道，“我怀着激动的心情来到这家公司是为了能够和他一起共事。但他从不与他人分享他所知道的东西。他的设计理念的确很完美，但我们的设计理念却遭到了他的猛烈批评。我们敢保证，他在公司到处都布置了窃听器，因为当团队中其他成员聚在一起讨论某个设计创意时，他就会在接下来的会议中提到我们的创意。有时当他没有及时到会，我们还以为能够通过快速陈述我们的创意来打败他。但他进来了，并宣告说，‘我的创意定是被谁听去了。我有一个与之相似的创意。’然后他就将完整的创意展示在屏幕上。你猜谁赢了？”

马歇尔为公司的管理带来了持续不断的挑战，他对企业文化有着惊人的积极兼消极的影响。他对设计和收益的贡献远胜于其他员工，而他对企业文化及团队积极性及士气的消极影响造成公司优秀人才流失以及公司中出现的怀疑与冷漠的氛围。他常这样威胁：“我可以带着我的能力离开。”这就像是个大铁锤悬在高层管理人的头上。

现在，克拉多克和莱斯利·沃伦以及其他设计团队中有能力的成员，已经向管理层发布他们的最后通牒：必须处理马歇尔，否则我们就辞职！

思考

1. 如果你是该公司的最高领导者，你将如何回应这最后通牒？请详细地阐述，并解释这样做的原因。
2. 马歇尔缺少哪些领导能力？如何解释他拙劣的领导行为？
3. 如果你是马歇尔的经理，你会如何让马歇尔意识到他对团队造成的不良影响？你将如何指导他成为一个更好的团队领导，使他懂得和他人分享他的知识并教导他的团队成员？



【自我技能测试】

你是一位卓越的领导者吗？

说明：思考一下作为一位团队成员你是怎么表现并且做出贡献的？根据你的实际表现来回答以下问题。

	基本符合	基本不符
1. 我提议制定清晰的团队目标。	_____	_____
2. 我发起面对面的关于团队目标的讨论。	_____	_____
3. 我建议采取正确的行为来提高团队表现。	_____	_____
4. 我帮助协调团队成员。	_____	_____
5. 我预先就准备好会议相关事项。	_____	_____
6. 我遵守承诺。	_____	_____
7. 我是一位专业并富有活力的倾听者。	_____	_____
8. 我积极引导其他队员参与进问题的解决过程当中。	_____	_____
9. 我支持并且欣赏组员。	_____	_____
10. 我会因为别人出色地完成了任务而赞扬别人。	_____	_____

得分与解释

这些问题衡量了你对团队的贡献力度，涉及你对团队贡献的方方面面。通过以下几个角度分析你的得分，你或许能够找到你能做出最好贡献的最佳方式。

- A. 目标设置：问题 1、2
- B. 绩效管理：问题 3、4
- C. 计划：问题 5、6
- D. 解决问题的沟通：问题 7、8
- E. 社会支持：问题 9、10

一个高效的团队一定需要每一个组员都要能做出贡献。一个团队要有分工合作，而不是让一个人承担所有职务。事实上，如果你对大多数问题的选择都是“基本符合”，那么你在一个团队中大多数时候是一位领导者。

- A 部分与目标和方向设置有关，这也通常是一位领导者需要做的事情；
- B 部分与绩效管理有关，这需要领导和其他组员来协作完成；
- C 部分与你保持与其他队员的相互独立性有关；
- D 部分涉及沟通和解决问题的能力；
- F 部分与满足团队成员之间的关系需求有关。



