**组织沟通之下行沟通（第三讲）**

**第三讲主要知识点：**下行沟通技巧。

**第三讲脚本如下**：

管理沟通之所以不称之为“人际沟通”、“商务沟通”，其主要的特点可体现在“组织沟通”这章。可以说，组织沟通是企业管理中最为基础和核心的环节，它关系到[组织目标](http://baike.baidu.com/view/141642.htm)的实现和组织文化的塑造。目前我国大多企业在组织沟通领域的确存在许多问题。重视组织沟通、采取有效措施改善组织沟通是实现组织目标的关键。

组织沟通是按照预定的方式，沿着预定的轨道、方向、顺序进行，作为管理的一种日常活动而发生的。今天我们主要讲授的内容是组织沟通中的下行沟通。

下行沟通就是指上司作为信息发送者与下属进行沟通。传统上，下行沟通一直是组织沟通的主体，公司管理所涉及的种种职能的运作，如计划的实施、控制、授权和激励等，基本上都要依赖下行沟通来实现。正如日本经营之神松下幸之助所言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”没有难以沟通的员工，只有不善于沟通的领导。那么，如何进行有效的下行沟通呢？下行沟通存在哪些沟通技巧呢？

技巧1：正确地传递命令

管理者在下达命令时，要正确地传达命令，不要经常变更命令；不要下一些自己都不知道原由的命令；不要下一些过于抽象的命令，让部下无法掌握命令的目标；不要为了证明自己的权威而下命令。正确的传达命令的意图，需要掌握“5W2H”的原则，即Who（执行者）、What（做什么）、Why（为什么）、When（时间）、Where（地点），Howmany（工作量）和How（怎么做）。**（此处应出现字幕：5W2H）。**如“张秘书，请你将这份调查报告复印两份，于下班前送到总经理室交给总经理，请留意复印的质量，总经理要带给客户参考。”这个命令中的“5W2H”就十分清晰明确：Who（张秘书）、What（复印调查报告）、Why（要给客户参考）、When（下班前）、Where（总经理室），Howmany（两份）和How（复印品质好的副本）。（此处有PPT显示）

技巧2：善于赞扬下属

1、赞扬的态度要真诚

赞扬下属必须真诚。英国专门研究社会关系的卡斯利博士曾说过：“大多数人选择朋友都是以对方是否出于真诚而决定的。”如果你与下属交往时不是真心诚意，那么要与他建立良好的人际关系是不可能的。所以在赞美下属时，你必须确认你赞美的人的确有此优点，并且有充分的理由去赞美他。

2、赞扬的内容要具体

赞扬要依据具体的事实评价，除了用广泛的用语如：“你很棒！”“你表现得很好！”“你不错！”最好再加上具体事实的评价。例如“你调查报告中关于技术服务人员提升服务品质的建议，是一个能针对目前问题解决的好办法，感谢提出对公司这么有用的建议。”“你处理这次客户投诉的态度非常好，自始至终委婉、诚恳，并针对问题解决，你的做法正是我们期望员工能做的标准典范。”

3、注意赞美的场合

古语云：“规过于私室，扬善于公堂。”在众人面前赞扬下属，对被赞扬的员工而言，当然受到的鼓励是最大的，这是一个赞扬部下的好方式。因此，公开赞扬最好是能被大家认同及公正评价的事实，如业务竞赛前三名、获得社会大众认同的义举、对公司产生重大意义的贡献、在公司服务25年的资深员工等。

**案例链接**

**扬善于公堂，规过于私室**

《曾国藩家训》一书浓缩了曾国藩毕生思想精华，而那句“扬善于公庭、归过于私室”则成为现代管理学中的名言警句，从简单的两句话里，我们可以看到他在管理学上的造诣，此两句说透了下行沟通的奥秘。

一个领导成功与否，关键是看带领团队的功绩。创造价值才是一个团队的终极目标。薄责人，躬自厚。要想将手下的人用好用活，不但要经常适时的表扬其优点，更要懂得批评的艺术。宽大为怀，领导对属下的赏识、信任和激励对一个人心智的成长起着深远的影响。

扬善，在曾国藩看来，是一种修行，是一种胸怀，是成大事者必有的一种素质和手段。而归过，则有着更深的学问，更讲究方式方法，更讲究艺术，只有在私密的空间里，归过才能有其发挥的最大空间，才能最好的体现那种腾挪跌宕的批评艺术。给人一步退路，换来一片天空。

**分析**：赞扬抑或评判，都是纵向沟通中常见的沟通方式，如运用得当，事半功倍；如运用不当，事倍功半。

技巧3：适当的批评下属

有人说赞美如阳光，批评如雨露，二者缺一不可，这是很有哲理的。但如何让下属心悦诚服地接受批评和建议，也是一门学问。

1、“三明治原则”的运用

三明治原则是指对员工进行批评或建议时，先对员工工作进行肯定，然后指出问题，最后提出改进方案、给出光明前途。在批评心理学中，人们把批评的内容夹在两个表扬之中从而使受批评者愉快地接受批评的现象，称之为三明治效应。这种现象就如三明治，第一层总是认同、赏识、肯定、关爱对方的优点或积极面；中间这一层夹着建议、批评或不同观点；第三层总是鼓励、希望、信任、支持和帮助，使之后味无穷。这种批评法，不仅不会挫伤受批评者的自尊心和积极性，而且还会积极地接受批评，并改正自己的不足方面。举例说明如下。

示例：批评某人迟到（如作为干部组织同学开展活动等）。

常见方式：你怎么老是迟到，你什么意思呀？看来我不罚你还不行了。我警告你，以后别让我逮着！

三明治法：你一向表现都不错，最近怎么啦，老是迟到？（听他解释）按规定给你这样一点惩罚，对我来说也是不得已。拜托以后别让我太难做了，好不好？（微笑、鼓励、信任的眼神；拍拍对方的肩膀）。如果有什么困难，请尽管向我提出来，我一定尽力帮你。

（此处有PPT显示）

2、选择适当的场所

不要当着众人的面去指责下属，批评时最好选择单独的场合，如独立的办公室、安静的会议室、午餐后的休息室，或者楼下的咖啡厅都是不错的选择。上级如果不注意批评的场合和范围，随便把只能找本人谈的问题拿到大会上讲，就会使对方感到颜面无存，不利于问题的解决。

举例：曾有人评价说没有一家公司会像玫琳凯公司这样忠实地秉承公司创始人的价值观并传承她的信念。一直以来，玫琳凯公司始终坚持不在第三者面前公开批评的原则，在第三者面前责备某个人不仅打击了他的士气，同时也非常不利于公司的管理。如果一位经理在作质量管理检查时，对领班咆哮道：“看看你让部属通过了什么，你知道公司是不会接受这种劣等产品的。这是三流的质量管理。如果你继续如此，那你就别想再待下去了。”这不仅会引起对方难堪，同时在场的每一个人也会感到不好意思和有不安全的感觉。每个人都受到威胁而使得生产力降低。工人也会开始怀疑领班的能力，这会损及领班作为一名管理者的效能。

玫凯琳集团创始人玫琳凯·艾施在批评人时，从不坐在老板台后面与对方谈话。她认为办公桌是一个有形的障碍，办公桌代表权威，给人以居高临下之感，不利于交流和沟通。她总是邀对方坐在沙发上，在比较轻松的环境中进行讨论。而且她总是单独与被批评者面谈，而绝不在第三者面前指责。她认为，在第三者面前责备某个人，不仅挫伤下属的自尊，同时也显示批评者的极端冷酷。她说：“一个管理人员在第三者面前责备某个员工的行为，是绝对不可原谅的。”