**员工关系管理之员工沟通**

摘要：本文就员工沟通的重要作用和意义、员工沟通的内容、沟通中应遵循的原则、沟通中听与说的技巧、提升沟通效果的技巧等五个方面进行了阐述。员工沟通的形式是多种多样的，没有一定的成规，只要我们留心观察、细细体会，一切从工作出发，必然将能通过沟通促进企业的运营。应该说，沟通是企业管理中的一个重要环节，良好的沟通就象一个润滑剂，使公司内部部门与部门之间、员工与员工之间、管理者与被管理者之间的配合更加默契，将公司中可能出现的问题消灭在萌芽状态，创造良好的工作氛围和人际关系，使每个人工作起来更加愉快、更加高效。

关键字：   员工沟通       沟通技巧        沟通效果 一． 员工沟通的重要作用和意义

沟通对公司、对个人尤其是各级管理人员的工作都有重要的意义，现在管理学上有一种说法，管理就是沟通，任何问题都可以通过沟通解决或改善。对公司来说，有效沟通至少可以获得以下三种显著效果：

1.收集到有益的建议和智慧。通过沟通，可以从其他人那里得到更多的信息，可以了解不同角度、不同层次的想法和建议，为自己思考问题和做出决策提供更多的参考和依据，为各级主管制订制度、措施、方法的正确性提供保证。可能职工的一个小小的建议，就能带来成本的大幅度降低或效益的提高。

2．发现和解决公司内部问题，改进和提升企业绩效。通过沟通可以更充分的发现公司内部存在的问题和解决问题的方案，只有不断的发现问题和解决问题，公司的管理水平才会不断的提高，公司或部门的绩效才会不断提升。

3．提升和改进公司内各部门的合作。通过沟通，可以促进各部门之间、上级和下级之间、员工之间的相互了解，只有充分的了解才能实现相互的理解，只有深刻的理解才能实现良好的协作。这一点，去年表现的比较明显，南京营销中心和厂部相互不了解，导致不能理解对方工作的难度，相互衔接就出现了一些问题，经过年底的广泛沟通和平时不断强化的沟通，现在相互抱怨的现象几乎没有了，相互合作也明显通畅了许多。

二．员工沟通的内容

在日常公司事务中，除了为特定的内容开展的沟通以外，还可以在以下5个方面与所属员工进行沟通：

1.公司或部门阶段性工作重点。在向员工通报公司或部门工作重点和方向时，可以请员工就此分析自己该如何配合工作，具体方案如何，实施过程中可能会遇到哪些困难，需要提供哪些帮助等。

2．公司或部门的重大事件，如重要合同签定、经营业绩取得重大突破、部门工作获得表扬和广泛认可等。在公司、部门或个人表现优异的具体方面，尤其是员工个人在工作中的闪光点，作为管理者一定要能发现并明确的提出表扬，可以是一个很细小的方面，只要我们善于发现，每位员工都有很多的优点我们没发现或没充分发挥出来。

3. 所属员工或部门工作中需改进的方面及具体改进方案。有些工作可能做得也不错，但不是尽善尽美，可能有其他人做得更好，作为主管，可以就此引导员工进一步努力达到更好，或和员工一起探讨改进的方向和改进方案的可行性。

4.对下属工作上的期望，发现和说明其工作对公司、部门工作的重要性。主管要经常和员工交流，表达你对他工作的认可和欣赏，你期望他怎么样工作。在日常工作中，注意发现员工工作和公司整体工作尤其是阶段性工作重点的切合点，说明其工作完成效果对公司整体工作完成的影响和重要程度，以加强员工对本职工作的重视和热爱，提升其使命感。

5. 对工作方法、思路上自己的建议和个人经验。员工在工作上可能存在不完美之处，作为主管的你，应该给员工多提些建议，可以在工作方法、思路上给予提醒，将自己遇到类似问题时是怎么处理的，将个人经验告诉员工作为参考。

三．沟通的原则

1. 要认识到下属或他人都有很多优点，但我们并没有发现。这一条也是我们反复讲的，作为主管，发现员工的优点并进行表扬，是激励的一个重要手段，可惜我们很多时候都不用，一谈激励就是发奖金和考核，最终钱花的不少，而效果就是不明显。再重复一次，不断发现员工身上的优点，哪怕是一个很细小的举动，也要加以表扬，要记住表扬永远比批评的激励效果更好。只要每个主管都能坚持这样去做，部门的工作效率和表现一定会越来越好。

才能取得实际的效果。

3. 要注意积极倾听对方。光听是不够的，你还要积极的去倾听，去听清、听懂进而理解对方的意思，才能为良好的沟通打下基础。

4. 维护对方的尊严。沟通过程中，双方的地位是平等的，主管要充分尊重员工，无论是讲话的语气、语调、行为等都要体现出对员工的尊重，才能获得良好的沟通效果。

5. 沟通方式是灵活多变的。沟通的形式是不固定的，没有哪一种形式是最好的，只有相对比较适合的，这就需要各级主管根据不同员工的特点、沟通内容的不同而不断调整。

6. 要真正的理解对方。每个人因自身定位、经历、环境的不同，对事情的看法不可能完全一致，我们各级主管不要光从自身出发去考虑问题，要多从员工的角度出发考虑问题，多理解对方，得出的结论就可能更符合实际。在沟通过程中，要对员工讲话的出发点、动机等研究，要进行换位思考，才能充分的理解，沟通才会进行的更加顺利。

7. 有隔阂时要主动改善关系。在管理者与被管理者之间存在一些隔阂或误会是很正常的，这就更需要通过沟通来消除。作为主管，更应该从大局出发，表现出高姿态，主动找员工沟通以寻求改善关系。

四．沟通中的听与说

很多时候，一提起沟通，我们第一反应就是说什么，如何说服对方，其实沟通的基础是听，只有听清、听懂对方的话，才能理解对方的意思，只有充分的理解对方，才能获得对方的理解。事实上说话时，我们还注意运用一些技巧，如当众表扬背后批评、注意说话的语气和时机等，但在听别人讲话时，我们几乎一点也不注意讲究技巧。通常情况下良好的倾听需注意以下4个原则：

1.尊重别人的讲话。你尊重别人的同时，你并不会失去什么，反而会赢得尊重。你不尊重别人，当然也不能赢得别人的尊重。尊重别人的讲话需注意以下3个方面：保持目光的接触；不随意打断对方的谈话；集中注意力听，不做不相关的事情。

2.换位思考。不光是沟通过程中，在考虑到任何涉及到人的问题时，都要注意换位思考，这也是我们反复强调的一点。因为倾听不只是听谈话的表面内容，还需要从更深层次上领会其内涵，从谈话者的角度去看待问题，考虑他所要表达的观点是什么？说话者需要的是什么？他想要解决什么问题或达到什么目标？你必须换位思考，从对方的角度去考虑问题，才能真正理解别人说话的真正含义。

3.激励。在倾听过程中，要运用积极的身体语言做出反馈，激发别人讲话的兴趣，尽量使其将真实的观点表达出来。丰富的面部表情、热情的态度、积极的响应都能表达对谈话者深层的欣赏和赞同，激发其讲话的兴趣，而不是机械式的点头。

4. 对别人的讲话不要急于下结论，尤其是否定性的结论。即使有不同意见，也要委婉的提出请对方思考。

良好的倾听，可以获得大量有益的信息，可以更好的理解对方，可以赢得信赖和支持。在听清、听懂对方的基础上，在表达自己意见的时候，要注意避免以下6个错误做法：

1.不要只是提出问题，而要提出解决问题的方案，光提出问题而没有解决方案，容易被别人理解为抱怨，而抱怨从来不会有什么好的效果。

2.出现问题时只向有能力解决问题的人反映情况，而不要随意传播，否则很容易被理解为传播流言蜚语。3、 控制自己评判他人的倾向。我们都有一种评判他人的倾向，从小看电影或电视时，我们一般都会问某人是好人或坏人，而当时的电视剧基本上也将人分为好人或坏人。但现在看来，你很难将一个人归结为好人或坏人，哪怕是罪大恶极的罪犯，在某些时候的表现可能也非常优秀，更何况我们普通人呢。因此在日常沟通中，要注意控制自己评判他人的倾向，因为你很难准确的评价一个人，而一旦有了一个定性，你可能就看不到对方的真实情况了，也不会取得沟通的预期效果。

3. 无论是明确的还是含糊不清的，都要注意“因为”这个字眼，其后面的内容可能就是一个借口，使自己的错误或延误正当化、合理化，而不是想方设法去解决。

4. 不要威胁或给别人下最后通牒。既然是沟通，目的是帮助对方解决问题，我们应注意不要采用威胁式的语气，如 “你再完不成，就将„”等字眼和语气，而多使用如“我们一起„”“„好不好”等字眼，将会取得更好的效果。

做好准备，所以请求不可不用，但也不可多用。

3. 重视欣赏和肯定的作用。注重发现和寻找员工工作中的闪光点，经常肯定和欣赏员工的表现和行为，他们就会表现的和你期望的一样。建议作为主管，每周至少肯定下属一项以上的表现比较优秀的方面，执行一段时间以后，你肯定会对员工有一个新的认识，员工也会有一个质的变化。

4. 要认识到表扬比批评更有效，强调优点、避免缺点，才能不断的提升和鼓舞士气。即使在批评之前，先考虑对方的优点并进行适当的肯定，至少表明自己希望其上进的态度，表明自己是欣赏他的。批评后，最好另外提出对他改进工作的建议和措施。另外表扬和批评的内容一定要明确和具体，尤其是批评，一定要就事论事，有一件说一件，不要牵扯太多，不要进行扩大和推理，要时刻注意批评的目的是为了将来工作的提高。

5. 讲出自己的真实感受。良好的沟通需要双方的真诚，只有讲出自己的真实感受，才能获得真正的理解。

6、交流开放式的问题。沟通中的问题应是开放性的，避免出现选择题，而以讨论的形式出现，更容易获得真实的答案。

7. 重复对方的话。对对方提出的重要问题或形成的结果，适当重复对方的话，既可以增强自己的理解程度，体现对对方的尊重，还可以对问题和结果进行强化，激发对方的谈话兴趣，获得更为广泛的信息。

8. 说出自己的理解。对对方提出的观点说出自己的理解，既可验证自己理解的准确程度，

又加深对方的印象。这种方法在对方做出承诺时应用的效果会非常好。