

EFFECTIVE COMMUNICATION

有效沟通

邢群麟 姚迪雷 编著

成功的因素不仅取决于专业知识和能力，更取决于沟通能力。沟通不善，会出现交流障碍，造成误会和曲解，丧失许多机遇。有效沟通是双方语言和情感交流的桥梁，帮助你双赢解决问题冲突，轻松实现目标。

 万卷出版公司

EFFECTIVE COMMUNICATION

有效沟通

邢群麟 姚迪雷 著

 万卷出版公司

© 邢群麟 姚迪雷 2008

图书在版编目(CIP)数据

有效沟通 / 邢群麟, 姚迪雷著. — 沈阳:
万卷出版公司, 2008.3

ISBN 978-7-80759-004-0

I. 有… II. ①邢…②姚… III. 人际交往—通俗读物
IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 028833 号

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 北京中印联印务有限公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 170mm × 230mm

字数: 510 千字

印张: 32.25

出版时间: 2008 年 6 月第 1 版

印刷时间: 2008 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘应诚

文字编辑: 陈荣赋

美术编辑: 刘南海东

装帧设计: 王明贵

ISBN 978-7-80759-004-0

定 价: 39.80 元

联系电话: 024-23284442

邮购热线: 024-23284454

传 真: 024-23284448

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址: <http://www.chinavpc.com>

P R E F A C E

序

古希腊哲学家亚里士多德曾说：“一个生活在社会之外的人，同人不发生关系的人，不是动物就是神。”这句话充分说明了人不能离开社会而孤立生存，也不能离开与他人的交往而生存。而与人交往，则必依赖于沟通。

沟通是最基本的生存技巧，也是人们实现理想与抱负的重要工具。一个人事业成功与否乃至生活幸福与否，在很大程度上取决于人的沟通能力。其实，我们时刻处在与他人的沟通之中：工作时，我们与同事沟通，与客户沟通；在家时，我们与父母亲人沟通；在生活中，我们与朋友沟通……

众所周知，职场上的竞争不只体现在学历和能力上，沟通能力的高低已成为职场成败的关键。良好的沟通能力是人们脱颖而出、步步高升的一大法宝。因为擅长沟通而左右逢源、平步青云，因为不擅沟通而四面楚歌、举步维艰的例子不胜枚举。

时至今日，人与人之间的沟通日益频繁，我们不仅与熟悉的人沟通，当一张张陌生的面孔出现时，我们更要同他们交往。如果忽视和别人一起融洽地工作和相处的作用，你几乎无法完成工作。

关于本书

这本书旨在帮助你走出沟通的误区，处理好工作和生活中人与人之间的关系。不管你是公司普通职员，还是高级管理人员，或者是个体经营者，这本书对你都是非常实用和适用的。

本书提供了关于有效沟通的各种技巧和工具，例如，它告诉你与人沟通的两个最佳方法——积极倾听和自信讲话。书中的内容可以帮助你达到下述

目标：

- 以新视角思考有效沟通的各个方面，并产生新观点，发现新目标。
- 更快、更容易地交到新的朋友。
- 通过谈话，理解别人的真正意图。
- 更容易赢得客户的信赖和支持。
- 有效地解决问题和冲突。
- 成为出色的老板或者员工。
- 在人际交往中左右逢源。

关于如何利用本书的几个建议

毫无疑问，本书能够提高你的沟通能力。该怎样利用好这本书呢？下面列出了几条建议，希望会对你有所帮助。

(1) 如果你想充分利用本书，你就必须先具备一项不可或缺的条件——想要学习的欲望以及坚定的决心。

(2) 先把每个章节很快地看一遍，留下一个整体的印象。

(3) 结合自己的实际，在阅读的过程中思考自己应该如何运用书中的技巧和方法。

(4) 阅读时，在认为重要的地方做上记号，以便加深印象，也便于复习。

(5) 如果想充分利用一本书，那不是看过一遍就可以的，它需要你时刻去复习。对于本书来说，同样如此，你要经常地去翻看它，把里面的一些方法、技巧牢记在心。

(6) 实践出真知。所有书中的这些方法技巧，你要把它灵活地运用到实际交往中，唯有如此，你才能真正地提高自己的沟通能力。

(7) 你可以记下每天与他人交流的实际例子，然后再仔细与书中的方法对照、反省，重新检讨和评估自己的做法。这样一来，你会发现自己的沟通能力正在飞速进步。

(8) 你可以在书中的空白处记下：自己在何时运用了何种方法与他人沟通，取得了什么样的效果。

以上只是一些建议，在实际生活中，你还需根据实际情况加以调整，以期达到充分利用本书提高自己沟通能力的目的。

CONTENTS

目 录

绪论	1
我们为何需要有效的沟通	1
自我测试：你所掌握的沟通知识如何	3

第一部分 走进成功的沟通

第1章 沟通中的工作和工作中的沟通	8
从“阿维安卡52航班的悲剧”说起	8
关于沟通	10
不可忽视的假定	19
关于传言	22
沟通中的80/20法则	24
沟通效率法则：不拘形式才能提升效率	28
第2章 自我和有效沟通	30
自我因素在人际沟通中的精彩表现	30
自我概念	42
知觉的功能	46
左脑与右脑在沟通中的差异	52

欲有效沟通必谙熟礼仪	54
小测试	65
第3章 有效的语言沟通	68
理解人们如何表达自我	68
内容重要, 表达方式更重要	79
人决定含义	86
别忽略了你的听众	96
第4章 成功的非语言沟通	106
有效利用肢体语言	106
眼睛的沟通游戏: 目光接触沟通	111
确保你的身体能大力支持你的讲话	115
肢体语言的禁忌	126
自我测试: 你了解身体语言吗?	128
第5章 有效倾听	131
你确定自己是在倾听吗	131
聚焦讲话者	137
让积极倾听发挥作用	141
移入流行的同理技巧	145
有效倾听障碍及其克服	154
没有倾听就没有沟通	156

第二部分 轻松处理沟通中的难题

第6章 噢, 不! 别让我讲话!	160
掌握有效讲话的精髓	160
用辅助材料支持讲话	165

克服登台恐惧感	167
自我测试：你在说话时感到恐惧吗	173
第7章 解决客户难题	175
你的产品有人买吗	175
“客户是上帝！”不是一句空话	183
你的客户很难相处，怎么办	186
关心老客户，赢取新客户	190
第8章 像鱼一样游走职场	196
迎接面试	196
是什么让你感到陌生	206
融化陌生的几个方法	208
加深与同事的关系	213
提高可信度的几种行为	221
第9章 越过管理难关	228
有效沟通在管理中的表现	228
管理沟通的四要素	235
与员工进行有效沟通	237
处理对抗性沟通	249
管理者的做法	254
与各种性格的领导沟通	262
两条重要的管理途径	264
第10章 扫除发展人际关系的障碍	267
与难缠的人沟通	267
打破相处难的局面	276
孔子遭遇柏拉图——跨文化沟通的障碍	283

第三部分 解决冲突问题

第11章 处理冲突的最佳选择	298
大道好走还是小道易行	298
起诉了? 稳住了? 解决了? 哦, 选择太多了	301
最终和最佳选择: 自信式解决	306
自信是你最好的武器	308
第12章 寻找化解冲突的良药	313
主动跨出一步	313
别忘了! 理解当先	315
在谈话中做出有依据的推理	319
分享你的想法和感受	322
第13章 成功解决冲突	325
成功解决冲突从有计划的准备开始	325
两种重要的冲突解决模式	327
应对挑战性反应	330
第14章 巧妙处理危机	333
做“雄鹰”还是“鸵鸟”	333
“雄鹰”政策及其实施	337
危机中的沟通策略	342
不可忽视的危机管理	346

第四部分 不同方式的沟通

第15章 口头表达与演讲	352
口头表达	352

当众演讲	360
第16章 会见和辩论	375
会见	375
辩论	382
第17章 谈判	388
谈判的准备	388
谈判的过程	396
谈判的艺术	402
第18章 各种会议	413
会议的沟通功能	413
主持会议的技巧	416
有效控制会议进程	422
第19章 机构内外的组织沟通	430
组织内部沟通	430
企业外部沟通	440
有效沟通与团队建设	452
无边界沟通	461
第20章 电话沟通	467
情境分析法在电话中的应用	467
明确流程	468
电话交谈要领	471
应对特殊电话的技巧	474
注重细节	477
第21章 网络沟通	485
流行趋势——网络沟通	485

关键问题，是否使用电子邮件 487
正确地使用网络沟通 492
语音邮件和传真 498

尾声：一个著名的定律 501

绪论

我们为何需要有效的沟通

沟通与人们生活的各个层面息息相关，它对我们的个人成长、心理、生活、学习、人际关系及事业发展等都有重要作用。当我们准备进入工作领域或进行深层次的交往时，沟通对于我们的成功是至关重要的。

沟通使人们有组织的活动统一起来，沟通也是改正行为、引起变化、达到目标的手段。不论是个人、家庭，还是企业，进行有效沟通都是绝对重要的。

自古至今，人类最古老的努力之一就是和同类缔结友谊。当我们回溯历史，不管在哪个时代，我们都能发现人类在沟通中达成团结一致的精彩记录。早期，原始部落通过共同认知的符号把人们团结在一起，这种符号的目的是使人们和其同胞团结合作。最简单的原始图腾是崇拜图腾。一个部落可能崇拜蜥蜴，另一个部落则可能崇拜水牛或蛇。崇拜同样图腾的人会居住在一起，彼此互相合作、情同手足。这些原始习惯是人类使合作固定化的重要步骤之一。在原始宗教的祭祀日里，人们会和同伴聚集在一起，讨论农作物的收获及如何保卫自己，如何免遭天灾人祸、洪水猛兽的侵害等问题。这就是祭祀的意义，也是人类最早的沟通和合作方式。在当今社会，人与人之间的有效沟通对我们每个人来说都具有更加重要的意义。

首先，沟通有助于健康成长。

沟通对一个人的成长有何重要性呢?其实,在我们尚未来到这个世界时,我们就已经开始进行沟通了,而最初与我们沟通的人是妈妈。换句时髦的话来说,“胎教”是人类沟通的开始,早在妈妈的肚子里,我们已经受到外来信息的影响。虽然对于胎教的效果,科学家们仍有争论,但是很多现象都不容我们忽视。

一旦我们诞生到世界上来,沟通对我们的成长影响就会变得越来越大。以语言的学习为例,语言是我们各方面成长的重要工具,这种语言的学习必须通过沟通的方式。虽然有些学者主张语言学习的天赋论,认为会说话是人类与生俱来的天赋,但是大多数的心理学家都认同,即使正常的婴儿会自行发出声音,语言的学习还是必须通过与他人的互动来完成。

著名心理学家马斯洛曾提出人类需求阶层说,说明人类基本的需求依次是生理的需求,包括食物、水、空气等需求;安全感;爱与归属感;尊重与自我实现。在这五种需求中,越是处于底层的需求越容易满足,越是高阶层的需求,越不容易得到。

此外,这五种需求之中,除了生理需求以外,其余四者都属于心理需求。而四种心理需求的满足大都有赖于与他人的互动,其中以安全感、爱与归属感最为明显。互动是有赖于沟通才能够完成的。

以安全感的满足来说,封闭自己与世界隔绝或是缺乏沟通的对象,是无法产生安全感的。我们或许有这种经验,当夜晚独自一人走在偏僻的小路时,为了要减少心里的害怕与不安,往往会借助自言自语或引吭高歌来壮胆,以自我沟通来弥补其他沟通的不足。虔诚的教徒在面临危险无助时,往往会祈求基督、观音、妈祖、安拉、释迦牟尼等诸神的保佑,通过与神的沟通产生安全感。换言之,安全感来自于沟通与互动,沟通的对象成为一种伴侣,是安全感的来源。

史库滋也认为人类有三项基本需求:包含的需求、控制的需求、情感的需求。其中控制的需求是渴望拥有权力与地位的欲望,包含的、情感的需求则类似马斯洛的归属感与爱、尊重的需求。而两人的看法都显示,这些需求的满足必须与他人的进行互动。

其次,沟通有助于事业成功。

美国心理学家加纳基于神经心理学的研究成果,提出人类智力多元论,

即人类有7种智力：语言智力、音乐智力、逻辑智力、空间智力、运动智力、人际关系智力和内省智力。其中直接与沟通相关的如语言智力，其象征系统就是口述和文字语言的表现；而人际关系智力包括领导能力、交友能力、解决纷争的能力、分析社会生态的能力。加纳对人际关系智力的定义是：“能够认知他人的情绪、性情、动机、欲望等，并能做出适度的反应。”

现实生活中，我们经常会发现：有的人专业水平很高，但是他的想法却很难得到别人的理解和认可。究其原因，就是因为他缺乏沟通的能力。

因此，许多人都坚信，有效的沟通是我们在工作和事业上取得成功的关键。

在对1000位人事经理的调查中，这些经理均把口头沟通和倾听能力列为工作所需的最重要技能。在另一项调查中，某大学的校友们回答他们工作中最重要的技能是陈述、提问和回答问题及小组讨论。美国哈佛大学就业指导小组对几千名被解雇的男女雇员进行了综合调查，发现其中人际关系不好者比业务不称职者高两倍多；每年调动人员中因人际关系不好而无法施展其所长的占90%以上。

可见，沟通能力及人际关系与一个人的事业成败是息息相关的。

最后，有效的沟通还能促进成功的合作。

缺乏合作意识和能力对于个人和团体的利益和发展都是最大的阻碍。生活充满了矛盾，处处需要合作。有时我们需要服从别人，有时也需要说服别人，有时还需要用适当的方法去推销自己的想法和看法。这就要求每一个人都要尽可能地学习与他人沟通的技能。通过沟通，我们能够发现他人的需要并且表达我们自己的需要。任何相互关系都需要开放的沟通渠道，因为这样我们才能自由地表达思想和感情。

因此，要想使得我们的工作或生活更加精彩，就要学会有效地沟通。

自我测试：你所掌握的沟通知识如何

在你继续阅读本书之前，不妨先来测试一下你先前对沟通知识的了解程度。以下的问题涉及沟通领域的一些基本问题，请写明你对每个问题的答案。然后参考每个问题的标准答案和对它们的说明，以便及早发现自己在这些方

面存在的问题。

①快乐的人总是有较高的效率。

②想当然地认为对方已经明白了自己的意思，这是损害沟通有效性的一个主要障碍。

③沟通时应把多数时间花在倾听上。

④在吸引听众注意力方面，你发布信息的方式比你发布信息的内容重要得多。

⑤总感到时间不够的人可能在沟通方面存在问题。

⑥从听众那里获得反馈的最好方法是问他们：“你们有问题吗？”

⑦使用华丽辞藻可能损害沟通的效果。

⑧书面信息肯定要比口头表述的信息更清楚。

⑨与人沟通时，应该以自己为中心。

⑩当别人在融洽地交谈时，贸然插话无所谓。

在每个问题后写上自己的答案，分别有：同意、不同意、不确定3种答案，你一定要结合自身实际作答。

参考答案：

①不确定。大多数人都认为与快乐的人相处要好于与不快乐的人接触。但是，个人心情愉快并不意味着他们是有较高效率的，甚至有可能他们缺乏效率。他们可能花费大量的时间去享受与人沟通的快乐，却没有时间高效率地沟通。效率并非来源于微笑和友好的关系，而是源于有意义、有目的的沟通过程。

②同意。我们经常会对沟通的效果盲目自信，想当然地认为信息已经准确无误地传出去了，而事实并非如此，这种错觉对于有效沟通是极其有害的。

③同意。沟通的目的是为了理解对方，获得认同感。沟通者对自己已比较了解，因此需要较多的时间去倾听对方说话，了解对方的想法是否与自己的吻合，了解对方的个性、态度、行为方式，以便促进双方的沟通。

④同意。沟通中信息传递的方式几乎比信息本身重要。

⑤同意。对于沟通者来说，如果你总觉得没有时间，那常常是因为你做了许多本来该由其他人替你做的事情。

⑥不同意。要求听众提出问题意味着他们首先不得不承认自己不明白。不明白的原因，要么是听众本身不太聪明，要么是你没有有效地表达。因此这样的问题常常得到的回答是：“不，我完全理解。”而实际情况可能相反。

⑦很难说。如果发送信息者试图以华丽词藻表现自己，则答案是“同意”；如果发送者只是变换表达方式以适应不同的场合和需要，那他就是成功的沟通者。

⑧不同意。书面信息无法展现发送者的面部表情、肢体语言、声调的变化等，而这些更能清楚地表达信息。

⑨不同意。沟通是一个双向、互动的过程，如果只是以自己为中心，就会不注意对方的言语、举止、态度等，这样肯定不能达到沟通的目的。

⑩不同意。贸然打断话题，这是对对方的不尊重，很难再与对方进行有效的沟通了。

评分规则：

第②、③、④、⑤题为“同意”，第⑥、⑧、⑨、⑩题为“不同意”，第①、⑦题则答案不确定。答对一题记1分，答错不记分。将各题得分相加，得出测试的总分。

总分低于3分，说明你需要更多地去了解沟通知识；

总分是3~6分，说明你已掌握一定沟通知识；

总分在6分以上，说明你基本上掌握沟通知识。

