

The image is a book cover for 'Communication之道' (Communication之道) by 吕书梅 (Lyu Shumei). The background is a traditional Chinese ink wash painting. On the left, a scholar in traditional robes stands by a river, looking towards the right. On the right, a crane is in flight, facing left. The title '沟通之道' is written in large, bold characters in the center. The character '道' is highlighted in red. To the left of the title, the author's name '吕书梅' is written vertically, with '著' (Author) below it. The overall style is artistic and traditional.

著

沟通之道

帮您开启心智

帮您营造**幸福**的家庭关系
帮您赢得**和谐**的人际关系
帮您**理顺**复杂的职场关系

说自己想说的话，说别人想听的话，
怎么说都是说，那就好好说。

沟通之道

吕书梅 著

设计：张...
编辑：解...
主 审：王...
审 校：...
审 定：...
审 定：...
审 定：...



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

前言

戴尔·卡耐基告诉我们，绝大多数职业人士在工作和事业上的成功，25%靠天才和能力，75%靠沟通。个人如此，对于企业来说同样如此。

那么究竟什么是沟通呢？在每次的培训课上我总是这样问学员，但每次都会有不同的内容和结论。有人说“沟通”这两个字，“沟”是水沟的“沟”，“通”是通畅、通过、疏通的“通”。那么，“沟通”就好比“通沟”，把不通的管道打通，让“死水”变成“活水”，彼此能对流、能了解、能产生共鸣。

是啊！社会工作和生活并非一帆风顺，轻而易举。

政府和人民之间的“管道”不通畅了，就会有民怨，要沟通。

公司与职员之间有了“鸿沟”，造成了“劳资纠纷”，要沟通。

父母与子女之间有了“代沟”，出现了所谓叛逆的子女，霸道的父母，要沟通。

连自己，想不开，好像脑袋的沟给堵住了，要好好思前想后一番，也要沟通。

果真，“沟通”就好比“通沟”。而这样的“沟”，随时都会有，那我们就必须学会把它“通”了。

“沟通”也像是大禹治水，又好像武侠小说里的“打通任督二脉”。

然而，当我问及学员，你认为自己的沟通能力如何？总有很多人摇头。再问到是否想改善自己的沟通状况时，大家都会表现出积极的心理倾向。

事实上，在我们的生活和工作中，许多人苦于不善沟通，不知在沟通中如何把握正确的心态；不知如何巧妙表达；不知如何倾听出对方的心声；不知如何把握沟通的细节；不知如何通过沟通建立良好的人际关系；不知如何通过沟通处理上下级的关系，不知如何通过沟通化解危机……

诸如此类的问题，在本书你都可以找到答案。我在多年的沟通研究、大量的教学和实践，积累了丰富的可供借鉴的经验、心得和体会。既有理论的指导又有实践的总结，从中你可以发现浅显易懂的小故事、最实用有效的沟通技巧，全方位地为你指点迷津。

然而，大家都懂得一个道理，那就是“学以致用”。对于本书的阅读，如果仅仅停留在读懂理论、明确内容、知道技巧这个层面，那你的沟通能力的提升恐怕还需时日。因此，我建议大家在工作生活中，大胆地尝试它、运用它。这样你才会有因沟通而获得的惊喜。当你因沟通而获得尊重、当你因沟通而达成了协议、当你因沟通而化解了危机、当你因沟通而职位升迁、当你因沟通而成就事业的时候，你才能真正体会到沟通带给你的效用！

总之，沟通能助你发现客户需求、体察他人情感、赢得伙伴尊重、顺利完成工作、融洽个人生活、实现人生抱负！

衷心地祝愿各位朋友赢得沟通、赢得成功！

作者

2010年7月于龙城

目 录

第一章 沟通之道从“心”开始 / 1

1. 打开正确的沟通心门 / 3
2. 心态决定状态 / 6
3. 同理心沟通显奇效 / 9
4. 阳光心态 快乐沟通 / 16
5. 沟通“七步契合术” / 19

第二章 “知己知彼”话沟通 / 23

1. 认知自我的沟通风格 / 25
2. 学会自我沟通 / 28
3. 提高自我在沟通中的可信度 / 34
4. 树立以客体为导向的沟通意识 / 37
5. 沟通客体特点分析 / 42

第三章 倾听是有效沟通的关键 / 47

1. “听”与“倾听”之别 / 49
2. 小心倾听的障碍 / 54
3. 有效倾听技巧 / 59
4. 倾听中的提问 / 66
5. 倾听中的反馈 / 69

第四章 沟通中的表达 / 73

1. 自信表达自我的想法 / 75
2. 见什么人说什么话 / 82
3. 把话说到心坎上 / 88
4. 有话好好说 / 93
5. 说服他人的妙招 / 100

第五章 非语言沟通显奇效 / 107

1. 小心！意在言外 / 109
2. 权力尽在“掌”握 / 113
3. 微笑是没有国界的语言 / 118
4. 眼睛是心灵的窗口 / 121
5. 声音是沟通中最有力的乐器 / 124
6. 注意你的服饰 / 127
7. 个人空间和领域 / 131

第六章 沟通架起你和我 / 135

1. 人际关系与沟通 / 137
2. 妥善处理人际冲突 / 140
3. 赞美让沟通更加和谐 / 145
4. 批评的技巧 / 148
5. 拒绝的技巧 / 154
6. 九型人格与沟通策略 / 157

第七章 管理就是沟通、沟通、再沟通 / 167

1. 沟通是座“通天塔” / 169
2. 跨越“位差心理” / 172
3. 沟通是执行的要害 / 176

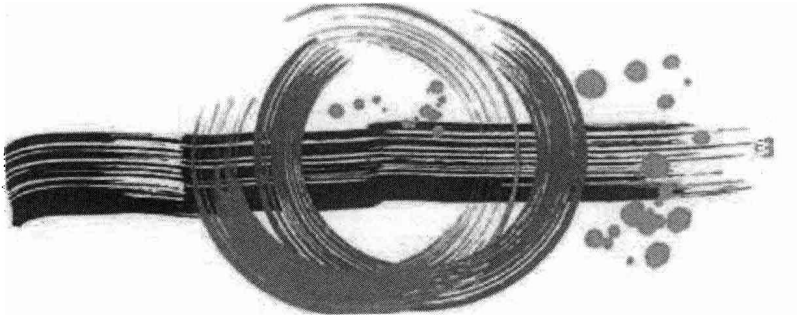


- 4. 上下沟通有绝招 / 180
- 5. 同事沟通创共赢 / 184
- 6. 提高会议沟通效率 / 188

第八章 用沟通放逐危机 / 193

- 1. 绷紧危机这根弦 / 195
- 2. 危机沟通显身手 / 197
- 3. 危机沟通中的障碍 / 202
- 4. 危机中与媒体的沟通 / 205
- 5. 危机沟通“十要” / 211

参考文献 / 213



第一章

沟通之道从“心”开始

我一听这话，脸有点儿挂不住了，怎么寻思都觉得服务员是在含沙射影地鄙夷我，简直是在侮辱我的人格，于是，我表示抗议。可服务员不买账，声称她只是在照章办事，并没有侮辱我的意思。不用说，之后我再也没住过这家宾馆。

相反，我在另一家宾馆却感受到了截然不同的待遇。退房时，服务员微笑着说：“您好，请您稍等，我们去看看您是否有东西落在房间里了。”我边等待边琢磨，忽然恍悟，这位服务员表达的意思与上次那位服务员所表达的不正是一样的吗？——都是检查房间有无东西损坏或丢失。但显然，后面这位服务员的说话技巧要高明许多。这便是沟通的魅力，或者说是沟通心态的魅力。此后，每次来N市，我都住进这家宾馆。

通过比较，我们不难发现，前面那位服务员的谈话心态是存在严重问题的。她的心态没能突破自我，或者说利益出发点始终在围绕自身，没有顾及到对方的感受。这在人际沟通中，是很愚蠢的。相对而言，后面那位服务员的话语就好多了，她能站在对方的角度来思考，从对方的心态出发，同样的目的，但让对方听起来顺耳、舒畅，既达到了自己的目的又巧妙地维护了对方的自尊，让人乐于接受。

那么，沟通中我们应把握怎样的心态呢？加拿大的柏恩博士认为：人的心态由父母（parent）、成人（adult）、孩子（child）三种不同心理状态构成。当与不同人就不同问题进行沟通时，随着角色的转换或沟通内容的变化，这三种心理状态会交替出现，并在某特定时段内，其中一种心理状态占主导优势。

“父母”心态，以权威和优越感为标志，表现为令人难以容忍的家长作风和命令口吻；“成人”心态，以理智和稳重为标志，表现为慎思明断，尊重他人，用商量的语气与人谈话；“孩子”心态，则以冲动和变化无常为标志，表现为事无主见，要么感情冲动，要么绝对盲从。

2. 心态决定状态

心态决定状态，状态影响行为，行为产生结果。良好的沟通总是建立在愉悦、平和的心态之下的。

心态决定状态，状态影响行为，行为产生结果。

有位秀才第三次进京赶考，住在一家经常住的店里。

考试前两天晚上他接连做了三个梦：第一个梦梦到自己在高墙上种白菜；第二个梦梦见天在下雨，自己戴了斗笠还打着雨伞；第三个梦梦到自己跟心爱的表妹脱光了衣服躺在一起，却背靠着背，谁也不理谁。第二天醒来，秀才越想越觉得不对劲，感觉这三个梦似乎有些深意，于是，他赶紧找了个算命的解梦。算命先生一听，连拍大腿叹气道：“完了，完了，你还是回家吧！别考了！”秀才不解忙问为什么，算命先生说：“你想想，高墙上种白菜不是白费劲吗？！戴斗笠打雨伞不是多此一举吗？！跟表妹脱光都躺在一张床上却背靠着背，这不是没戏吗？！”秀才一听，心灰意冷，回店收拾包袱准备回家。这时，店老板看到秀才要走，非常奇怪，便问：“不是明天就考试吗？今天你怎么要回去呀？”秀才把三个梦原原本本讲给了店老板，店老板听后笑着对秀才说：“对于解梦我也略知一二，我倒觉得这次你一定要留下来。”秀才一脸疑惑，店老板接着说：“你想想，高墙上种白菜那

讲得格外不一般。

不同的心态产生了不一样的沟通效果，不同的心态决定了不同的工作状态。健康的、良好的心态会产生积极的作用，而消极、愤怒的心态不仅于事无补，还可能会把事情搞砸。良好的沟通总是建立在愉悦、平和的心态之下的。

3. 同理心沟通显奇效

在沟通中，同理心就是站在沟通客体的角度和位置上，客观地理解客体的内心感受及内心世界，并同时把这种理解传达给客体。

有一种现象值得我们深思：两个人谈情说爱时，往往窃窃私语，甚至根本不用言语，含情脉脉，心有灵犀。因为，彼此能感受到对方的心跳。两个人吵架，却完全相反，往往河东狮吼，生怕对方听不见。因为彼此的心非常的远——彼此认为对方根本不再关注自己，自己其实也根本听不到对方吼了些什么。事实上，前者是彼此站在对方的立场上，所以才能感同身受，心心相印，此时无声胜有声；后者都以自我为中心，即使河东狮吼，声嘶力竭，也听不到对方的心声，寻求的只是自我发泄。

生活中，因为缺乏同理心而导致沟通失败，从而影响工作和生活的案例屡见不鲜。然而，如果我们能建立同理心沟通，将会取得意想不到的沟通效果。

首先，我们来认识同理心。

同理心是情商理论的专有名词，是指正确了解他人的感受和情绪，进而做到相互理解、关怀和情感上的融洽。同理心就是将心比心，同样的时间、地点、事件，而当事人换成自己，也就是

设身处地去感受、去体谅他人。

在沟通中，同理心就是站在沟通客体的角度和位置上，客观地理解客体的内心感受及内心世界，并同时把这种理解传达给客体。

事实上，当人们遭遇磨难坎坷时，尤其对于企业中的某些问题员工，有时我们根本帮不上忙，可能只能靠几句简单的话去安慰一下。但我们往往不懂得这句话该怎么说，经常帮倒忙。因为我们不能真正懂得别人心田里的禾苗需要怎样的培育。

戴安娜王妃和芭蕾舞童星

英国一个著名的芭蕾舞童星埃利才12岁，不幸由于骨癌准备截肢。手术前她的亲朋好友及观众闻讯赶来探望，这个说“别难过，没准儿会出现奇迹，还有机会站起来”，那个说“你是个坚强的孩子，挺住，我们为你祈祷”。埃利一言不发，默默地向所有人微笑致谢。她很想见到戴安娜王妃，她的优美舞姿曾得到王妃的赞美，夸她“像一只洁白的小天鹅”。王妃终于在百忙之中赶来了。她把埃利搂在怀里说：“好孩子，我知道你一定很伤心，痛痛快快地哭吧，哭够了再说。”埃利一下子泪如泉涌。自从得了病，什么安慰的话都有人说了，就是没有人说出这样的话，埃利觉得最能体贴理解她的就是这样的话！据说，戴安娜王妃虽出身富家，却没受过什么高等教育，她经常说自己笨得像头牛，智商不高。但这个故事让我们相信她的情商一定很高。这种独有的天赋让她的形象在人们心中永远那么慈善温柔，有亲和力。

在管理活动中，同理心可以提升管理者的素质，带来良好的人际关系，可以融洽管理者和员工之间的工作气氛。深层次的同理心使人更能体验生活，可以设身处地地倾听，善意地去替别人着想。因此，同理心就是：

(1) 站在对方的角度

站在对方的角度就是将心比心，把自己放在对方的位置，体验对方的处境。

(2) 专心听对方讲话

专心地倾听对方的谈话，可以让对方觉得被尊重，感觉找到了知音。

(3) 能正确辨识对方的情绪

管理者要善于观察问题员工的非语言动作，从中可以解读员工心底深处的想法。

(4) 能正确解读对方说话的含义

从对方的话语和表情中理解对方真实的想法。

接下来，我们来看同理心沟通的两大步骤。

同理心是一种与人交流的心理技术。它的目的是沟通的一方通过采取“先处理心情，再处理事情”的方式，以最快的速度与另一方达成共识，并最终将事情处理好。

由此可以看出，同理心有两个简单的步骤。

第一步：辨识，分辨出沟通对象的内心感受。

第二步：反馈，将此辨识反馈给沟通对象。

与同理心相比较而言，我们常说的“换位思考”原则与其最大的差别是：“换位思考”仅完成第一步辨识，而同理心除了完成第一步外，还要完成“反馈”步骤。

同理心与同情心是有本质区别的：同情心代表完全同意对方的观点、感受，而同理心只是对对方的感受做出反馈，但并不一定意味着倾听者赞同当事人的观点与行为。

明确了同理心沟通的两个步骤，我们还需要把握同理心沟通的两个准则。

事情和心情虽然是两个完全不同的概念，但是作为一个有着复杂情绪因素的人，许多发现表明，心情与事情常常交织在一

L: 表情较严肃地: 喂, 有什么事, 请说吧。(仅处理事情, 提问题与建议)

H: 立即应一声。(反馈出最明显的感觉: 希望听到回答)

HH: 非常热情地回应一声: 哎, 有什么好事找我呀?(反馈出对方潜在的希望, 对这次交流意愿表示出强烈兴趣)

例三: 交谈中, 对方看了好几次手表。四种相应的反馈方式是:

LL: 你毫无觉察继续说话, 对方已心不在焉。(忽视对方)

L: 不好意思, 可能还要占用您一点时间。(仅表抱歉)

H: 您还有别的事, 是吗? (意识到对方希望结束交谈的感受)

HH: 立即反馈: “不好意思, 打扰您这么长时间。您好像还有别的安排, 那么我改天再来向您请教吧。”(多次看表的潜台词就是希望尽快结束这次谈话)

仔细品味一下, 以上几个案例四种不同的反馈方式, 会给对方进一步的沟通带来什么不同的结果。

同理心的应用, 几乎无处不在。它至少可以给你带来以下好处:

深度尊重别人, 满足对方心理需求;

化解人际矛盾, 融洽人际关系;

消除逆反情绪, 解除沟通障碍;

增加专业风范, 展示人格魅力;

使对方非常乐意接受自己, 有利快速形成共识、解决问题;

无须任何金钱投资, 具有千金难买之效。

不同的夫妻对话

情景一:

老婆: 你晚上还要加班吗?

老公: 是啊, 没办法!

老婆: 不是说好了今晚一起出去逛街的吗?

老公: 我又不知道今晚临时要加班。

老婆：你天天就知道工作工作，从不留点时间给我。

老公：你又在啰唆啦，真烦死人了！

老婆：我才烦死了呢！你老是工作第一。

老公：先生工作这么辛苦，别人家的太太都会心疼，你却老这样发牢骚。

老婆：太太理家也很辛苦，别人家的先生都那么体贴，你却一点也不关心我……

情景二：

老婆：你今晚又要加班啦？

老公：唉，真不好意思，老婆！看来今晚你又得一个人待在家里了。

老婆：能不去吗？

老公：我也不想去，可是公司最近这么忙，我又是具体负责这项工作的，不去能行吗？你看怎么办呢？

老婆：不是说好了今晚我们一起去逛街的吗？

老公：我知道你又要怪我开空头支票了。可是，你也知道，我真的也是非常非常想多跟你在一起的呀！

老婆：哼，假惺惺！你就知道工作工作，一点也不关心我。

老公：你冤枉好人！我句句都是实话。再说，我多加班，多挣钱，不也是为了我们以后的日子过得好一点吗……

老婆：好啦好啦，不要烦了。早点回来，自己当心点！

在我们的生活中，夫妻之间发生类似的情况很普遍，甚至类似第一种情景更常见。当我们能够真正意义上与对方进行同理心沟通，站在对方的角度和位置上，客观地理解对方的内心感受及内心世界，并同时把这种理解传达给他，相信我们的生活会是另一番风景。

同理心沟通显奇效，应用同理心会使你收获不一样的沟通效果。