

How to communicate effectively

如何有效

沟通

向您提供全面细致的培训素材
让您感受实实在在的培训价值

张俊娟 著



- 发人深省的培训语录 • 简单新颖的培训故事
- 角色互动的培训案例 • 多维可行的培训方法 • 实用简便的培训工具
- 生动有趣的培训游戏 • 方便易行的培训测试



如何有效

沟通



沟通是人与人之间交流的重要方式，也是职场中不可或缺的技能。本书通过生动的案例和实用的技巧，帮助你掌握沟通的精髓，提升沟通效率，让你在工作和生活中游刃有余。

弗布克管理技能培训系列

如何有效沟通

张俊娟 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如何有效沟通 / 张俊娟著. —北京: 人民邮电出版社, 2010. 8

(弗布克管理技能培训系列)

ISBN 978-7-115-23449-0

I. ①如… II. ①张… III. ①企业管理—人际关系学
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 130105 号

内 容 提 要

本书基于工作中的沟通需求, 内容涵盖了沟通维度、沟通方式和渠道、如何积极倾听、如何有效表达、如何正确反馈、与上司沟通、与下属沟通、与平级沟通、与客户沟通、批评与赞美、与不同的人沟通、管理语录共 12 个方面, 为管理者和普通员工提升沟通技能提供了知识、心态、能力、技巧、工具、方法等方面的帮助。

本书语言通俗易懂、简练生动, 力求“以案例说服人、以故事打动人、以工具辅助人、以语录鼓舞人”, 最终帮助读者轻松解决沟通难题。

本书适合身在职场的管理者和员工阅读, 也适合讲师开展培训时使用, 还适合高校教师作为教学参考。

弗布克管理技能培训系列

如何有效沟通

◆ 著 张俊娟

责任编辑 许文瑛

执行编辑 贾璐帆

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 14

2010 年 8 月第 1 版

字数: 115 千字

2010 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-23449-0

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

弗布克管理技能培训系列序

工作态度被误解，工作成果被漠视，工作方法被否定，工作建议被驳回，缺乏默契合作的伙伴，常常弄巧成拙，动辄琐事缠身……一个人如果身处这样的工作环境，提薪、升职只能是一种奢望，快乐、轻松也会变得遥不可及，压力和怀疑却会如影相随。

弗布克公司针对员工工作中遇到的各类实际问题，基于对工作胜任能力的全面分析，依托公司人力资源管理的丰富经验，策划编写了弗布克管理技能培训系列图书。该系列图书的设计主要围绕“一个核心，两个落脚点”展开。“一个核心”就是“解决管理实际问题”，“两个落脚点”就是“增强技能、增进智慧”和“启发思维、点燃灵感”。

本系列图书包括《如何有效沟通》、《如何高效执行》、《如何提升效率》、《如何运作项目》、《如何招聘人员》、《如何指导并培养他人》、《如何赢得他人的支持》、《如何发现并解决问题》、《如何有效说服他人》、《如何建设团队》、《如何当好一线主管》和《如何当好新任管理者》共12本。

本系列图书摒弃了无关痛痒的说教和刻板单一的图表，让读者在轻松和顿悟中培养独步职场的雄心和力量，掌握赢在职场的方法和技巧。

本系列图书的特点如下：

1. 充满感情和力量的轻松表达，以催生读者改变的动力，激发前进的激情。

本系列图书以通俗、生动的话语扣动读者的心弦，从而驱散读者心中自卑的阴影，树立其提高自我、改变自我的信心和勇气。

2. 实用和简单的工具设计，以减少工作浪费、提高工作成效。

本系列图书以解决问题为导向，提供了表单、方法等工具，从而帮助读者“拿来即用”，解决读者工作中遇到的实际问题。

3. 多元和丰富的展现形式，以增强阅读乐趣，拓展管理知识。

本系列图书运用了故事、案例、游戏、测试等多种表现形式，让读者充分体验“在故事、案例中想问题”、“在方法、工具中学技能”、“在游戏、测试中悟管理”三位一体的学习乐趣。

那么，如何使用本系列图书呢？

如果你是一位管理者，本系列图书可供你挑选合适的内容，帮助你有的、有计划地提高自身的管理技能，进而提高自己的竞争力和领导力。

如果你是一位职场新人，本系列图书将成为你自我超越、拓宽职业生涯的重要参考，让你在通俗易懂的文字表述中豁然开朗，打开思维。

如果你是一位培训师，本系列图书可以为你提供完整的培训框架，让你摆脱“只会讲管理大道理”的尴尬，让学员在轻松、愉快的氛围中领悟管理的真谛。

如果你是一位高校教师，本系列图书将成为你颠覆沉闷理论教学的有力武器，让原本沉闷的课堂氛围变得活跃且富有生气。

弗布克课件研发中心

2010年7月

前 言

初入职场，怎样同上司、同事、客户建立良好的关系？久在职场，如何维持和改善同上司、同事、下属、客户的关系？如何应对工作中的尴尬和冲突？怎样赢得认同和支持？为了解决这些问题，弗布克策划编写了《如何有效沟通》一书。

“无沟通，不管理”，良好的沟通应当成为一种自觉的工作方式，本书通过四个模块的详细论述，为读者打造了8把沟通钥匙。

模块1：打造沟通的1把“万能钥匙”。通过介绍沟通的维度、方式和渠道，阐述如何倾听、表达和反馈，让读者面对各种各样的沟通需求都能进退自如、游刃有余。

模块2：提供沟通的4把“专用钥匙”。只要实现了同上司、同事、下属和客户四类人的高效沟通，就能确立自己在工作中的地位，实现自己的职业生涯规划。

模块3：锻造沟通的2把“特异钥匙”。学会批评和赞美，把握不同性格的人的沟通特点，就能够帮助读者在工作中应对沟通困境，克服沟通中的各种“艰难险阻”。

模块4：配备沟通的1把“智慧钥匙”。阅读沟通管理语录，领悟沟通的真谛，汲取驾驭和超越的力量。

本书采用了“了解知识——掌握方法——运用技巧——借助工具——达成目标”的写作思路，通过案例、故事等为读者启发思考，通过步骤、流程等为读者理顺程序，通过方法、工具等为读者提供指南，通过原则、误区等为读者设立规矩，通过游戏、测试等为读者开拓思维，让读者在轻松幽默、感人肺腑的语言风格中顿悟管理的真谛。

本书适合身处职场的新任管理者和希望获得发展的员工使用，适合开展团队建设课程讲授的培训师和高校教师使用，也适合想要开展管理技能培训

的企业作为教材使用。

本书能够顺利成稿，得益于许多人的帮助，卢斌、张秋敏、孙立宏、李静为本书提供了部分素材，郭强、王波为本书编写了部分故事和案例，韩伟静、袁燕华、刘丽、庄玲、钟华为本书提供了图形和表单的帮助，全琳琛、宋勇新为本书写作提出了宝贵的意见，在此一并表示感谢。

弗布克课件研发中心

2010 年 7 月

目 录

第 1 章 沟通的维度	(1)
1.1 过程	(3)
1.1.1 沟通过程	(3)
1.1.2 沟通步骤	(4)
1.2 方向	(6)
1.2.1 向上沟通	(6)
1.2.2 向下沟通	(7)
1.2.3 水平沟通	(7)
1.3 态度	(8)
1.3.1 端正心态	(8)
1.3.2 五种态度	(9)
1.4 语言	(15)
1.4.1 口头语言	(15)
1.4.2 体态语言	(18)
1.5 障碍	(19)
1.5.1 认知障碍	(19)
1.5.2 信息障碍	(20)
1.5.3 经验障碍	(20)
1.5.4 情绪障碍	(21)
1.5.5 地位障碍	(22)
第 2 章 沟通方式和渠道	(23)
2.1 沟通的方式	(25)
2.1.1 避免攻击	(25)
2.1.2 杜绝退让	(26)
2.1.3 防止消极	(28)

2.1.4 推崇自信	(29)
2.2 沟通的渠道	(30)
2.2.1 面对面沟通	(31)
2.2.2 电话沟通	(34)
2.2.3 书面沟通	(39)
2.2.4 会议沟通	(42)
2.2.5 网络沟通	(52)
第3章 如何积极倾听	(57)
3.1 倾听的三部曲	(59)
3.1.1 接收完整信息	(59)
3.1.2 提炼理解信息	(60)
3.1.3 反馈确认信息	(64)
3.2 倾听中的错误	(66)
3.2.1 有选择地倾听	(66)
3.2.2 根本不感兴趣	(66)
3.2.3 心中存有偏见	(66)
3.2.4 思维速度差异	(67)
3.2.5 现场反应错位	(67)
3.2.6 受到外界干扰	(68)
3.3 提升倾听技能	(68)
3.3.1 用体态倾听	(68)
3.3.2 用心去倾听	(70)
3.3.3 用提问回应	(71)
3.3.4 要及时表态	(72)
3.4 倾听方式与技巧	(73)
3.4.1 四种倾听方式	(73)
3.4.2 七大倾听技巧	(75)
第4章 如何有效表达	(77)
4.1 有效表达的方式	(79)
4.1.1 善用你的眼神	(79)
4.1.2 用肢体去表达	(81)

4.1.3 控制你的语速	(84)
4.1.4 正确使用声音	(85)
4.1.5 清晰表达内容	(88)
4.1.6 让倾听者参与	(91)
4.2 提出问题的方式	(93)
4.2.1 善用开放式提问	(93)
4.2.2 巧用封闭式提问	(97)
4.2.3 活用探索式提问	(97)
4.2.4 慎用反作用式提问	(98)
第5章 如何正确反馈	(105)
5.1 何时且如何做出反馈	(107)
5.1.1 何时做出反馈	(107)
5.1.2 怎样做出反馈	(107)
5.2 反馈的障碍和工具	(108)
5.2.1 找出反馈的障碍	(108)
5.2.2 选择反馈的工具	(109)
5.3 如何接受运用反馈	(110)
5.3.1 如何接受反馈	(110)
5.3.2 怎样运用反馈	(111)
5.4 如何解决反馈冲突	(112)
5.4.1 解决反馈冲突的方法	(112)
5.4.2 解决反馈冲突的工具	(114)
5.4.3 解决反馈冲突的技巧	(115)
第6章 与上司沟通	(117)
6.1 与上司沟通	(119)
6.1.1 请示汇报	(119)
6.1.2 游说说服	(122)
6.1.3 因人而异	(125)
6.2 与上司沟通的方法技巧	(126)
6.2.1 两大方法	(127)
6.2.2 四大技巧	(130)

第7章 与下属沟通.....	(133)
7.1 与下属沟通	(135)
7.1.1 分配任务	(135)
7.1.2 绩效激励	(136)
7.1.3 处理抱怨	(138)
7.1.4 增进感情	(142)
7.2 与下属沟通的方法和技巧	(143)
7.2.1 三大方法	(143)
7.2.2 七大技巧	(145)
第8章 与平级沟通.....	(147)
8.1 与平级沟通	(149)
8.1.1 展示自己	(149)
8.1.2 赢得信任	(151)
8.1.3 获取支持	(152)
8.2 与平级沟通的方法和技巧	(153)
8.2.1 三大方法	(154)
8.2.2 四大技巧	(155)
第9章 与客户沟通.....	(157)
9.1 接近客户	(159)
9.1.1 接近客户的沟通话板	(159)
9.1.2 接近客户的沟通技巧	(160)
9.2 直面客户	(163)
9.2.1 获得好感的沟通方法	(163)
9.2.2 处理抱怨的沟通方法	(166)
第10章 批评与赞美	(171)
10.1 批评的艺术	(173)
10.1.1 批评下属	(173)
10.1.2 批评同事	(174)
10.1.3 批评客户	(177)
10.1.4 批评的技巧	(177)

10.2 赞美的语言	(179)
10.2.1 赞美领导	(179)
10.2.2 赞美同事	(181)
10.2.3 赞美下属	(184)
10.2.4 赞美客户	(186)
10.2.5 赞美的技巧	(187)
第11章 与不同的人沟通	(189)
11.1 认识四种人	(191)
11.1.1 活泼型	(191)
11.1.2 力量型	(192)
11.1.3 完美型	(192)
11.1.4 和平型	(193)
11.2 与四种人沟通	(194)
11.2.1 与活泼型的人沟通	(194)
11.2.2 与力量型的人沟通	(195)
11.2.3 与完美型的人沟通	(196)
11.2.4 与和平型的人沟通	(197)
第12章 管理语录	(199)
语录1 掌握基本沟通知识	(201)
语录2 塑造良好沟通心态	(202)
语录3 因人而异使用方法	(203)
语录4 灵活运用沟通技巧	(208)

第 1 章

沟通的维度



1.1 过程

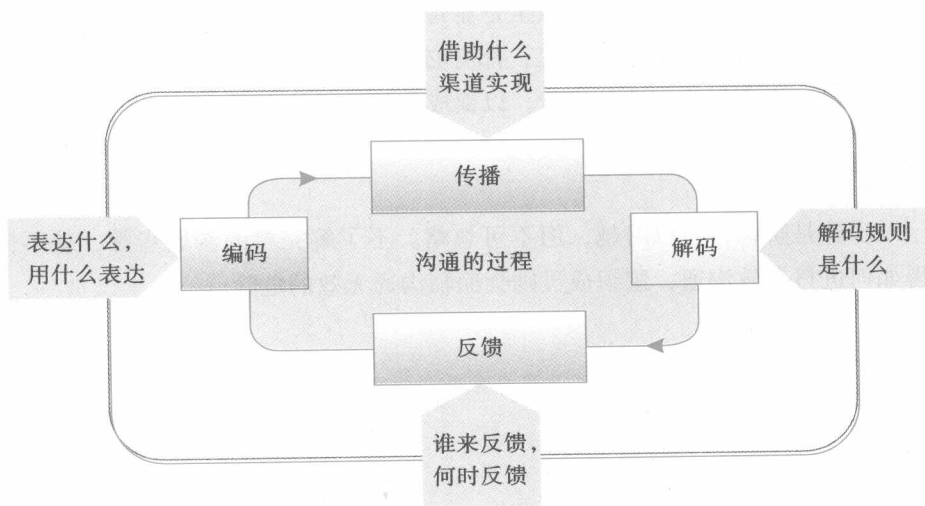
条条大路通罗马，多种多样的沟通活动是组织处理问题和达成目标的解决之道。没有沟通，不仅组织的发展举步维艰，组织的生存也难以保障。

1.1.1 沟通过程

作为组织的一员，不懂得如何与成员间有效地沟通，就失去了成功和发展的保障，最终也必然会为此付出代价。

掌握沟通模型

沟通的过程并不等于简单的“一问一答”，不了解沟通的过程，就无法实现有效的沟通。



沟通的过程揭示了有效沟通的五项准则。

准则 1：有效的沟通从哪里开始，就应当从哪里结束，这个过程是一个闭环。

准则 2：有效的沟通依赖于每个沟通节点的通畅，节点顺则沟通顺。

准则 3：有效的沟通至少由两个主体参与，即编码主体和解码主体，参与沟通的主体必须确认其他主体对沟通规则的理解同自己一致。

准则 4：有效的沟通应设立明确的沟通目标。

准则 5：有效的沟通应满足主观和客观环境的变化要求。

扮好沟通角色

陈述意见、表达事实是沟通，发泄情绪、展示态度也是沟通，组织中的每个人每天都在或主动、或被动、或有意、或无意地扮演着沟通过程中各节点的角色。

对沟通角色缺乏正确认识的人，可能会因自己的言行不当而扭曲甚至阻断沟通的过程，导致沟通时间延长、成本提高、效果下降，甚至使沟通效果大打折扣，最终加大企业管理难度，滋生企业管理问题。

关键点

能者大道坦然
不能者举步维艰

不论是管理者还是普通员工，都有必要对自己在沟通过程中的角色进行准确定位，进而做出正确的言行，以促成有效沟通的实现。

1.1.2 沟通步骤

步骤是阶梯，可以跨越，但不可忽略。不了解完整的沟通步骤，就不懂得如何进行有效沟通，组织成员则会面临沟通无效的危险。