

有效沟通

第2版

COMMUNICATE EFFECTLY

余世维



近10年最受欢迎的沟通课·图书畅销50万册

培训师全世维全新修订力作

北京联合出版公司

有效沟通

第2版

余世维◎著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

有效沟通/余世维著. —2 版. —北京: 北京联合出版公司, 2012. 8
ISBN 978 - 7 - 5502 - 0812 - 4

I. ①有… II. ①余… III. ①企业管理 - 人际关系学
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 129354 号

有效沟通 (第 2 版)

作 者: 余世维

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征

特约编辑: 卢风保

封面设计: 可圈可点

版式设计: 曾 放

责任校对: 于海岩

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京天顺鸿彩印有限公司印刷 新华书店经销

字数 134 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 11.75 印张

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

印数 1 - 15 000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0812 - 4

定价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010 - 82894445

人人都要上沟通课

假如人际沟通能力也是同糖或咖啡一样的商品的话，我愿意付出比太阳底下任何东西都珍贵的价格购买这种能力。

——〔美〕洛克菲勒

当今社会，人与人之间离不开沟通。很多人每天有一半的时间花在沟通上，有的人甚至高达 80%，离开沟通就无法生存。由此可见，沟通非常重要。成功学大师卡耐基很早就认识到沟通对一个人成功的重要性，他认为：“所谓沟通就是同步。每个人都有他独特的地方，而与人交际则要求他与别人一致。”一个人要出人头地，一定要学会沟通，特别是要学会面向很多人讲话。

面向很多人讲话的典型方式是演讲。演讲不仅是一种表达思想、与他人沟通的有力工具，而且能够训练演讲者本人的思维能力和应变能力，使其与听讲者形成思想的交流与共鸣。许多伟人都有着出色的沟通才能（演讲才能），这是他们在长期实践中逐渐历练出来的技能。这种卓越的才能既增强了他们自身的人格魅力，也成为他们成就伟大事业的强大推动力。亚伯拉罕·林肯、马丁·路德·金、丘吉尔、撒切尔夫人，以及

孙中山、毛泽东、邓小平等伟人，不仅仅是政治巨人，同时也是卓越的演说家。

1943年，宋美龄应邀在美国国会发表演讲，她也是第一位在美国国会演说的中国人。她以高雅的风度、纯正典雅的英文和铿锵有力的言谈风靡全场，数次赢得如雷掌声。最后，全体与会者都被她的演说深深折服，纷纷起立热情鼓掌。

宋美龄是唯一一位在美国白宫居住过的中国女人，也是唯一一位在二次大战期间能够代表中国在美国发表演说的人，她的演讲到现在都列在美国国会记录里面。可见，会沟通是非常重要的。有的时候一句话、一个想法，或一个理念，只要在国际上获得认同和共鸣，对一个国家和社会起到的作用就非常大。

在公司里，沟通也是每一位管理者必备的素质。管理学著作中常常提到做领导者需要具备一些条件，比如说影响力、凝聚力、创新性、适用性、沟通力等，而在这些条件当中，沟通力是必不可少的。惠普一位高级经理说：“我们真的不清楚创新过程到底是如何进行的，但有一点我们却非常清楚，即员工之间有效的沟通是必要的。员工之间能够自由自在地交流应成为企业考虑的一个问题，不管我们在做什么，不管我们采用什么样的组织形式，尝试什么样的制度，这是企业生存和发展的基础。我们做什么事情都不能损坏这个基础。”

不管你是董事长、副董事长，还是车间主任、班组长，都要学会与你的下属有效沟通。你需要把公司的政策、自己的想法和意图清楚地告诉下属，让他们正确无误地去执行。有些领导常常以为开个会，把公司的政策讲一讲，然后做个报告，底下的人大概就明白了。其实，根本不是

这样的。如果开会真的那么有效，就不会出现“文山会海”这个词了——一天到晚开会是没有用的，有效沟通才是解决问题的关键。

沟通，是管理者与公司内部其他人员建立良好关系、赢得信任，并激发组织智慧、活力的必要工具和手段。

无论是杰克·韦尔奇领导下的通用电气、山姆·沃尔顿领导下的沃尔玛，还是赫伯·凯莱赫领导下的西南航空，公司内部几乎每一位员工都能清楚地了解这些领导者的主张，也都知道他们对员工有什么期望。因为他们是优秀的沟通者，也是公司员工良好的工作伙伴，他们一直在密切留意员工和公司运营的情况。为了了解下情，他们乐于与员工讨论工作，并且乐此不疲。因此，他们非常清楚公司的运营状况，甚至是细节。

正是这些领导者积极主动地与员工沟通的意愿和非凡的沟通力，强化了他们对整个公司的影响力。反过来，他们对公司事务的热情参与，也大大激发了员工们的工作激情，从而推动公司迅速成长。

然而在日常的工作、生活中，很多人并不能做到很好的沟通、有效的沟通。由于长期受儒家伦理道德观念的濡染，中国人逐渐形成了一种固有的行为方式，那就是所谓的“听话”：孩子要听大人的话，晚辈要听长辈的话，下级要听上级的话……这种单向的服从式的管理模式阻碍了人与人之间的正常沟通，使沟通变成了一种自上而下的灌输。这对我们的工作和生活是很不利的。

总之，人人都需要上沟通课。学会有效沟通，对于我们来说，是一项亟待解决的重要课题。

前言 人人都要上沟通课 / VI

第一章 沟通也是生产力

有效沟通对企业的作用是：凡事讲清楚，保证员工执行到位；让员工参与管理，激励其改善绩效；交流经验与教训，促进员工共同成长；互通有无，实现信息共享，让员工及时知道公司内部的信息并快速地交换。

第一节 沟通，要从“心”开始 / 3

一、沟通的基本问题是心态 / 3

二、沟通的基本原理是关心 / 6

三、沟通的基本要求是主动 / 8

第二节 沟通，让企业更高效 / 12

一、凡事和员工讲清楚，保证执行到位 / 12

二、让员工参与管理，激励其改善绩效 / 14

三、交流经验与教训，促进员工共同成长 / 15

四、互通有无，实现信息共享 / 16

第二章 改善沟通是企业的当务之急

绝大多数的公司都有总经理，都配电脑，都开会，都打广告，为什么有的公司能成功，而有的公司却失败了呢？其中一个很重要的因素是看会不会沟通。在企业中，普遍存在着向上沟通没有胆、向下沟通没有心、水平沟通没有肺这三大问题。不解决好这三大问题，企业便无法实现有效沟通。

第一节 不会沟通，搞再多形式都没用 / 21

一、成功和倒闭的公司都有总经理 / 21

二、成功和倒闭的公司都配电脑 / 23

三、成功和倒闭的公司都开会 / 25

四、成功和倒闭的公司都打广告 / 30

第二节 不消除三大症结，有效沟通便是空谈 / 33

一、向上沟通没有胆 / 34

二、向下沟通没有心 / 39

三、水平沟通没有肺 / 45

第三章 沟通为什么这么难

在沟通的过程中会有很多障碍，使得沟通变得艰难。从障碍产生的主体来看，大体分为两大类型，分别是个人之间存在的沟通障碍（即个人障碍）和公司内部存在的沟通障碍（即组织障碍）。

第一节 个人之间存在沟通障碍 / 55

一、地位的差异让员工不敢跟领导沟通 / 55

二、专业背景的不同容易造成曲解 / 56

三、虚假信息蒙蔽人眼 / 59

四、偏见会让人戴上有色眼镜 / 61

五、经验主义害死人 / 62

六、情绪会影响人的判断力 / 64

第二节 组织内部存在沟通障碍 / 66

一、信息泛滥致使有用信息被无视 / 66

二、时间压力容易让企业总爱抓大放小 / 68

三、沉闷的组织氛围会阻塞沟通 / 69

四、信息过滤使企业上下不能互通 / 72

五、缺乏反馈使沟通起了反作用 / 76

第四章 如何克服障碍实现有效沟通

前面我们讲到沟通有十一种障碍：六种个人障碍，五种组织障碍。

那么，我们该如何克服这些障碍呢？我认为有三件重要的事情是要认真做的，分别是：保证沟通到位，避免踢皮球；说话既有重点，又有技巧；会说更要会倾听。

第一节 保证沟通到位，避免踢皮球 / 81

一、事前要问清楚 / 81

二、事后要负责任 / 82

第二节 说话既有重点，又有技巧 / 83

一、抓住重点，把话说到刀刃上 / 84

二、善用比喻，让道理浅显易懂 / 87

第三节 会说更要会倾听 / 89

一、为什么要做一名聆听者 / 90

二、如何成为倾听高手 / 91

第五章 沟通需要好的过程

整个沟通过程需要具备五个要素，分别是发讯者、编码、渠道、解码、收讯者。其中，编码、渠道和解码是影响沟通效果最为关键的要素，只有将这三个环节做好，沟通才能畅通。

第一节 沟通是门技术活 / 102

一、运用好技巧，让柳暗变花明 / 103

二、态度坚决，问题迎刃而解 / 105

三、储备各类知识，避免对牛弹琴 / 106

四、了解文化背景，做到入乡随俗 / 107

第二节 保证沟通渠道畅通 / 112

一、避免沟通渠道被干扰扭曲 / 112

二、灵活应对无处不在的传言 / 114

第三节 消除沟通漏斗现象，保证信息不失真 / 119

一、自己只能讲出心中所想的 80% / 120

二、别人听到的只是你心中所想的 60% / 120

三、别人听懂的只是你心中所想的 40% / 121

四、别人执行的只是你心中所想的 20% / 123

第六章 态度是沟通的第一要义

态度决定一切，态度是沟通的第一生命，好的态度让沟通达到事半功倍的效果，而如果态度问题没有解决好，沟通的效果就不会好。在沟通中，我们要采取积极的、不卑不亢的态度，既不退缩，也不侵略，从而达到沟通的最佳效果。

第一节 应以怎样的态度进行沟通 / 127

一、退缩的态度，让人无路可退 / 128

二、侵略的态度，让人更加孤单 / 130

三、积极的态度，让人享受沟通 / 131

第二节 沟通时不搞小动作 / 136

一、把人拉到角落里讲话 / 137

二、关起门来说话 / 137

三、压低声音讲话 / 138

四、说话时现狼顾之态 / 138

五、时刻表现亲密关系 / 139

第七章 通过行为语言看透对方真实想法

在与别人沟通的时候，要善于观察对方的行为语言，从动作、姿态和表情中探察他的内心，从而获得一些有用的信息。

第一节 行为语言由哪些要素构成 / 143

一、动作——讲话的黄金搭档 / 144

二、表情——心理变化晴雨表 / 144

三、身体距离——关系亲密程度的度量尺 / 145

第二节 读懂形形色色的行为语言 / 146

一、领域行为——“这是我的地盘” / 146

二、礼貌行为——最好的沟通暖心剂 / 148

三、伪装行为——藏不住心思 / 157

四、暗示行为——此时无声胜有声 / 161

第八章 七个技巧，让上司了解你

如果我们不能主动报告我们的工作进度，问句话我们也答不清楚，不愿意充实自己、努力学习，总是接连犯同样的错误，不能主动地帮助同事，上司交代个任务就怨声载道，自己的业务都不主动去改善，我们就没有资格要求上司了解我们。

一、主动报告工作进度——让上司知道 / 171

二、有问必答，而且要清楚全面——让上司放心 / 171

三、努力学习，提升个人水平——让上司轻松 / 172

四、接受批评，同样的错误不犯第三次——让上司省心 / 173

五、不忙的时候主动帮助别人——让上司更高效 / 174

六、毫无怨言地接受任务——让上司“残废” / 174

七、主动改善自己的业务——让上司进步 / 175

第一章

沟通也是生产力

有效沟通对企业的作用是：凡事讲清楚，保证员工执行到位；让员工参与管理，激励其改善绩效；交流经验与教训，促进员工共同成长；互通有无，实现信息共享，让员工及时知道公司内部的信息并快速地交换。

第一节 沟通，要从“心”开始

沟通不仅是一门艺术，还是一门学问，学会与人沟通要从“心”开始：用真心、关心和主动，筑起心与心之间的桥梁，从而使交流更为顺畅，更为精彩。

一、沟通的基本问题是心态

人最重要的就是心态。一个人如果心态不好，就会出现严重的沟通障碍。在影响人与人沟通的心态中，有三种是很不好的，它们分别是：自私、自我、自大。

1. 自私——只关心五伦之内的人

影响沟通的第一个不好的心态是自私，就是“我只帮助我认识的人，其他不认识的人与我无关”。套用中国一句古语，就是只关心“五伦之内”的人，即孝敬父母、关爱兄弟姐妹、夫妇循礼、对朋友忠诚宽容、同道相谋。其实，不管你认不认识这个人，对于应该做的事情都要主动去做。

也许是因为我们中国人特别喜欢喜庆、热闹的氛围，很多人都觉得放鞭炮就应该放个痛快。于是，婚丧嫁娶、逢年过节，甚至只要是喜庆日子，比如孩子满月、店铺开业、工程完工等，都要放鞭炮。我这一生几乎没有买过鞭炮去放，因为我会考虑邻居的感受——也许我们家隔壁有一位生病的老人，抑或是有一个初生的婴儿。如果放起鞭炮来，自己会觉得很爽，但是别人不见得舒服。可是有些人就不会这么想：我喜欢放就放，我喜欢放多久就放多久，我才不理睬隔壁会怎么想。这种想法非常自私。

2. 自我——别人的问题与我无关

什么叫自我呢？就是只关心自己的利益，别人的问题与己无关。比方说，一个抽烟的人根本就不顾及他抽烟会对周围的人产生何种影响，这就是一种自我的表现。

我所居住的小区里发生的一些事情总是让人感到很难受。比如，李太太遛狗遛到别人家门口，那条狗就在人家家门口大小便。小区里有很多人在遛狗，但却很少有人会随身携带小铲子、塑料袋，把自家狗的排泄物处理一下，他们并不把狗随地大小便当回事，抱着听之任之的态度。对此，我想说：小区的秩序其实要靠大家维持，我们不可以把车子随意停在别人家的门口，不可以让自家的狗随意大小便，也不可以乱丢垃圾，因为这些都是只关心自己的利益而没有想到别人利益的行为。

3. 自大——我的想法就是答案

蔑视事实，把它称为无稽之谈也是一种愚蠢的骄傲，这是自命不凡的人常有的弊病。

——〔法〕蒙田

自大的典型心态就是：我是领导，我是干部，我的想法就是答案，底下的人不能提意见。这就好比在自己和下属之间立起了一堵墙，阻断了自己与下属之间的交流和沟通。因此，自大的心态是沟通之大忌。

一次在出差的路上，我的一个下属突发急性肠炎。我带他去医院，下属对那个医生说：“大夫，你看是不是要吊盐水？”医生回答说：“想吊盐水还不容易吗？”于是他大笔一挥，开了药方。随后，我的下属去药房取药。