

清晰表达 的艺术

(德) 多米尼克·穆特勒 著
李玮 译

打造高效的职场沟通



清晰表达 的艺术

打造高效的职场沟通

(德) 多米尼克·穆特勒 著
李玮 译

图书在版编目 (CIP) 数据

清晰表达的艺术: 打造高效的职场沟通 / (德) 多米尼克·穆特勒著; 李玮译. — 北京: 九州出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5108-4734-9

I . ①清… II . ①多… ②李… III . ①人际关系—通俗读物 IV . ① C912.11-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 230889 号

Published in its Original Edition with the title

Klartext: Sagen, was Sache ist. Machen, was weiterbringt.

Author: Dominic Multerer

By GABAL Verlag GmbH

Copyright©GABAL Verlag GmbH, Offenbach

This edition arranged by Beijing ZonesBridge Culture and Media Co., Ltd.

Simplified Chinese edition copyright ©2016 by Sunbook Culture & Art Co.Ltd.

All Rights Reserved.

版权合同登记号 图字: 01-2016-3810

清晰表达的艺术: 打造高效的职场沟通

作者 (德) 多米尼克·穆特勒 著 李玮 译
出版发行 九州出版社
地址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
发行电话 (010) 68992190/3/5/6
网址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印刷 三河市华成印务有限公司
开本 700 毫米 × 930 毫米 16 开
印张 13.5
字数 200 千字
版次 2016 年 11 月第 1 版
印次 2016 年 11 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-5108-4734-9
定价 38.00 元

当所有人意见一致的时候，那大多是个谎言。

说明白，什么事；行动，就大步
前行。这不是理所当然的么？

多米尼克·穆特勒

目录 Contents

序言 /001

第一章 走出沟通的舒适区域 /009

很多人都认可直截了当的态度，但只有少数人会这么做，为什么？直截了当让人不舒服，会威胁到眼下的“安乐窝”。

第二章 清晰表达不等于口无遮拦 /027

清晰表达可以通过三个步骤起作用：一、辨别，确定问题到底是什么。二、自我思考，是否有自己的想法。三、让建议尽可能精准地直奔重点，并且在所有人已经了解的时候结束话题。

第三章 任何情况下都要清晰表达 /047

现在大多数企业中人们肯清晰表达的原因是面临危机。如果事情搞砸了，第一件事情就是实话实说。

第四章 清晰表达第一原则：明确 /069

只有当“明确性”成为企业文化之后，之前积存下来的种种不合理状况，才会有人愿意畅所欲言。只有所有人对企业的状况十分了解的时候，才会发生改变，而且变革计划也更容易提上日程。

第五章 清晰表达第二原则：诚实 /091

每当谈到诚实，人们的印象始终是有关于伦理和道德。这并不正确。诚实与生产力有关，对人际沟通和思想的进步都有影响。在缺少诚实的企业中，解决问题的时间就会被延长。在拥有诚实和清晰表达文化的企业中，问题会马上被拿到台面上来，使其得到顺利解决。

第六章 清晰表达第三原则：勇气 /113

无论是谁，勇敢地站出来，直言不讳地公开发表观点，都是种像蹦极一样的体验。那些克服了内心恐惧和不确定性的人，会更好地应对工作中的问题。

第七章 清晰表达第四原则：责任 /133

清晰表达要以责任感为前提。如果一个人对一件事持无所谓的态度，那他就做不到有话直说。在特别高涨的责任感与同样高涨的热情作用下，那些空洞的言辞就没有了生存之地。

第八章 清晰表达第五原则：同理心 /153

清晰明确地表达是一门艺术，它意味着跨过他人的限度，却又不伤害他人。真正的清晰表达是有足够同理心的，对于每个人所面对的极限都要有足够的了解。

第九章 通过清晰表达来制定战略 /173

清晰表达是做出决定和制定战略的基础，它可以产生解决方案，引导出新的想法，并提供新的视角。

测试：您是一个清晰表达类型的人吗？ /202

序言

START

你们都傻了吗？——抱歉，但当有人突然对我说“讲讲什么是清晰明确”的时候，我就是这么想的。我四处游历，为那些西装革履的精英人士做演讲，并不断地得到对于“清晰明确”这个词更加准确的反馈。

对于我来讲，清晰明确就是简单的有一说一。当我形成一个观点并拥有自己的立场时，通过话语的方式来得到他人赞同。更准确地说，是使我的想法被他人所理解。

如果不这样，开口说话就没有了意义。如果有人不同意我的观点——好的，问题出现了——我再重新开始思考。在我的和相反的观点中进行判断，要么保留想法，要么改变想法。这有什么特别的吗？对我来说从来没有。

21岁的时候我出版了自己的第一本书《如何清晰明确地写作》。是的，仍旧是这个话题。我花了很多时间去仔细地研究探听、分析状况，想得出结论：为什么有话直说不是理所当然的？现在我明白了：在很多企业中，人们刻意模糊自己的立场，甚至将真实想法隐藏起来。他们喜欢通过各种办法

**清晰明确是
不常见的？**

探听别人说了什么，然后再见风使舵。想在这种企业中听到清晰明确的意见，比登天还难。

清晰明确的沟通，对企业日常业务的作用显而易见。举个例子，某位在德甲联赛球队工作的先生给我打电话，说他两年前还在其他公司任职的时候听过一次我的演讲，现在很想邀请我再做一次。我说明了什么时间可以以及费用是多少。他说，好的，尽管酬金数目并不容易搞定，但他会尽可能给赞助商解释，并且三个星期内给我答复。这就是清晰明确，我一开始就表明了态度，这位先生也不必在接下来的事情上绕圈子。

挺棒吧，如果事情都可以这样的话。不过很遗憾，这是非典型性的。大多数情况下事情就如同下面的这个故事：

一家IT公司的负责人给我打来电话，说想要重新调整其品牌形象并需要意见，到目前为止，一切都还没有具体的框架。没关系，我开车过去找他，坐下来讨论一切事宜，也包括期限问题。之后我将一份最初的概念草图及说明通过电子邮件发了过去。接下来却是如深夜般的沉寂。第一次跟进是14天后：“有什么问题么？”“不，一切都很好。您会收到我们的答复。”第二次跟进是六周以后：“好的，您的电话我们已经收到了，下周回复您。”“啊哈，我们还需要时间。”“是这样的，负责人病了。”“嗯，我明白了。”第三次、第四次、第五次跟进，每次之间总保持着四到六周的间隔。每次都没有明确的同意或反对。你猜半年以后我听到了什么消息？“那个，其实吧，我们现阶段对

这个项目还没有预算。但我们确实有非常大的兴趣在将来与您合作。我们会和您保持联系……”

幸好我的衬衣还算宽松，不然这口气憋在胸口，一定会炸裂开来。构思，沟通，然后长达数月的等待确认，这些是完成一份任务的先决条件么？如果在我提出构思之后能听到“我们很抱歉，预计可能会出现如下状况……”，那就完全没有问题，我会接受这个状态并且不会如此紧张。但绕圈子的表达方式则会把我逼疯。当我平静下来之后注意到，其实自己已经经历过太多次这样的状况了。在业务圈子里打听了一下，每个人，注意，是每个人都回答说：“没错！就是这样！”于是我认识到这是个问题了。

最终我决定：我的下一本书要写“如何清晰明确地表达”。出版这本书是有感而发，我想让大家思考的是，“清晰明确”这个题目意味着什么？对企业而言，清晰明确与避重就轻各自会产生什么影响。我讲述的是责任和义务，是外部与内部的交流沟通。但请注意：我并不是人际关系培训师，这也不是本人际关系训练书。

我写这本书的用意是，要将以明确、诚实、勇气、责任和同理心为原则的清晰表达作为企业战略。

五个清晰明确的原则

只有在开诚布公的企业文化中，人们才能做到清晰表达。在一个企业中，当人们一致认可开诚布公的原则时，才可以引发不间断的思考与交

流。如果经营者能够从企业全局层面思考和交流自己的需求，他才能对企业发展一直保持警觉性与批判性。

与此相反，如果经营者沉醉于自说自话，那么这个企业将是危险的。大多情况下，暂时不会有风险，可如果人与人之间从不交流，最后将会变成什么样？只有当所有人都坚持清晰明确地表达，危险才能在早期就被发现并消除。

清晰明确代表着交流，居高临下的告知是口无遮拦

我邀请了一些不同行业的精英人士，请他们对于“清晰明确”发表看法。这些看法我会原封不动地罗列出来。但同时，我也会从自己的角度加以解释。对我来讲，清晰明确意味着交流，居高临下的告知是口无遮拦。

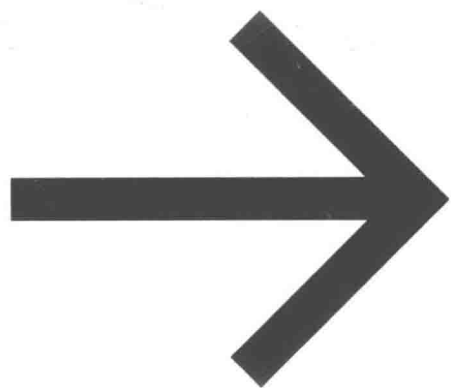
在这个意义上，希望本书能够激起您与其他人交流的兴趣。更重要的是，从中激发出不同的意见，并抓住矛盾的实质。就像俗语中所说的那样：当所有人意见一致的时候，那大多是个谎言。

因此，让我们保持真诚，开始清晰明确地表达吧！

多米尼克·穆特勒

2015年春

于科布伦茨



我们的目标必须是：整个企业从
内向外都要做到沟通清晰明确。

多米尼克·穆特勒

第一章

CHAPTER 1

走出沟通的舒适区域

很多人都认可直截了当的态度，但只有少数人会这么做，为什么？直截了当让人不舒服，会威胁到眼下的“安乐窝”。