

| 阅读此书，助您提升沟通力！ |

解码沟通

岳阳 著



管理培训专家岳阳用生动的案例、朴实的文字
为您解读中外沟通艺术、古今沟通技巧、有效
沟通环节、沟通缺失管理、跨部门沟通与协同。

聆听智者的声音；享受沟通的乐趣；
拥抱榜样的力量；收获和谐的人生。

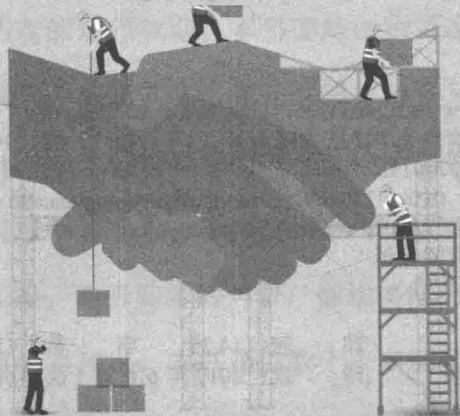
升级版

清华大学出版社

解码沟通

岳阳 著

升级版



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

这是一本关于如何有效沟通、怎样通过沟通获得良好人际关系和成功的书。

生活中处处有沟通，沟通处处影响人们的生活。沟通能力的大小，在某种程度上决定了人们工作和生活的状态。尽管沟通如此重要，但生活中沟而不通的情形却比比皆是，其原因就是生活中大多数人的沟通是依靠想当然，缺乏对沟通基本规律以及相关细节和技巧的必要了解。本书从实用的角度出发，在较高层次上为读者勾勒出沟通的整体知识框架。作者为了与读者有效“沟通”，在书中引用了大量古今中外的实例，讲述生动，图文并茂，读来趣味盎然、引人入胜。

希望通过本书使读者从一位不自觉、盲目的沟通者，成为一位自觉的、有技巧的沟通者，最终升华为一位沟通艺术家。本书既可作为上班族、即将就业的学生、管理者自我提升沟通能力的用书，还可作为企业人力资源培训、沟通能力培训的辅导用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

解码沟通：升级版/岳阳著. —北京：清华大学出版社，2017

ISBN 978-7-302-45767-1

I. ①解… II. ①岳… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第290314号

责任编辑：邓 婷

封面设计：刘 超

版式设计：牛瑞瑞

责任校对：王 云

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者：三河市溧源装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm

印 张：14.25 字 数：154千字

版 次：2017年6月第1版

印 次：2017年6月第1次印刷

印 数：1~3000

定 价：48.00元

产品编号：070520-01

序 言 >>>>

我以本书与您相识、结缘，感谢您的阅读！

面对成千上万种的图书，尊贵的读者选择了这本书，而且花费了宝贵时光来阅读，我是怀着“他乡遇故知”的惊喜与无限的感谢心情的。

这十几年来我在世界各地做了数百场关于“沟通艺术”的讲座，受到各界人士尤其是企业界朋友的热烈欢迎。本书便是由我讲座的内容加以整理、润色并系统完善而成。其间，五易其稿，删了又增，增了又删，反反复复，前后历经三载，我才明白从讲坛上的讲稿到图书又是一个再创作的过程。可谓“书到用时方恨少，事非经过不知难”，其间的艰辛只有自己心知。

“享受沟通的乐趣，聆听智者的声音，拥抱榜样的力量，收获和谐的人生”这是我写作本书的愿望与初衷。本书通过数十个案例阐明了以下观点。

第一，沟通技能是现代人的必备技能。万丈高楼平地起，千秋功业沟通出。越善于沟通，越容易达成目标。要成功，先沟通。在通“心桥”之前先架起“语桥”。

第二，尊重，理解并尊重对方的参照系统（对方的标准或者文化习惯）是沟通的两个基本点；建立同理心、同步法则（同频法则）、注重聆听、真诚真心、乐于赞美、站在对方的角度以别人乐于接受的方式与人沟通等都是沟通的基本方法。人际交往中，真心赢得天下友，赞美获得天下谊，可谓“造物所忌者巧，万类相感者诚”。

第三，提升沟通能力可以从以下几个方面着手：围绕沟通的目标，重视沟通的过程，掌握沟通的基本方法，善用沟通的多种媒介。最高的沟通境界就是忘记技巧——“推心置腹”“以诚相待”“以真诚呼唤真诚”。

第四，在组织沟通中，同上司的沟通（向上建议、请求与规劝、汇报、请示、商量等），同下属的沟通（命令、表扬、批评、指示等）和部门间水平沟通（请求别的部门来协助你的工作、其他部门寻求你所在部门的帮助、跨部门的团队工作关系等），都要求你采取不同的方式方法，灵活对待。衡量沟通成功与否的标准只有一条——凡是能达成目标，创造多赢的方法都是好方法。对上以敬，对下以慈；对人以和，对事以真。

第五，跨部门的沟通与协同。“为了达成目标，需要在同一组织或者不同组织之间沟通与协同。”本书专门使用一章来讨论跨部门沟通与协同的八大方法。这也是《解码沟通（升级版）》的一个亮点。

在本书的写作过程中，我一次又一次试图将深邃的理念融于日常的生活，将高高在上的原则渗入普通的行为，把枯燥晦涩的理论化为亲切可爱的故事，将高昂的激情隐于平和的心态，力争让自己的表达更加通俗，更加深入浅出、

平易近人，在叙述时尽可能用明快、简洁的短语和大众化语言，让读者朋友阅读时更能获得美的享受。我写作秉持的理念是：将大道理融于现实生活，用人们熟悉的故事与生活为读者开辟新的视角，点燃读者的智慧与理性。从这个角度看，我是读者一个相识多年的朋友和邻居，外面下了雨，我刚好出门看到了，提醒你将晒在露天的衣服收起来，仅此而已。读者的智慧一定会丰富和补充本书的内容。

我一直坚信，简单的道理蕴藏巨大的智慧，朴素的真理背后潜隐着无穷的力量。

写作期间，我阅读了中国原驻法兰西共和国特命全权大使、原外交学院院长、原任中国外交部外交政策咨询委员会委员吴建民先生主编的《交流学十四讲》，顿觉豁然开朗，吴先生在书中提到——

“在当今世界越来越凝聚如一个村庄时，与村里人交流，不仅需要语言无障碍，还有语言如何恰到好处。”吴建民先生不讳言，“中国人不太善于交流。”在中国走向世界时，学会与人交流，学会与人沟通，不大叫大喊而使人信服，显然十分重要。

沟通不是一般性需要，而是时代紧缺的需要，现实呼唤的需要，中国走向世界的需要。

吴先生的观点可谓振聋发聩、高屋建瓴，给我们这个不善于交流沟通的民族当头一棒。

本书写作过程断断续续，期间不断阅读、收集、整理与充实写作资料。部

分案例由于时间跨度较长的原因，其来源无法一一注明；部分案例来源于以下报刊——《管理学家》、《读者》、《大师轻松读》、《卓越》、《远见》、《动脑》、《北大商业评论》、《清华管理评论》、《牛津管理评论》、《斯隆管理评论》、《中欧商业评论》、《21世纪商业评论》、《中外管理》、《商学院》、《南方人物周刊》、《易中》、香港《卓越管理》、《经济日报》、《中国企业家》等。在此特别说明，并表达我深深的谢意。

本书在出版过程中得到了很多老师与同仁的帮助和指导，感谢本书的责任编辑对本书的写作、出版所给予的帮助和付出的辛勤劳动。

华人管理大师余世维博士，著名经济学家、《中国大趋势》、《闯荡华尔街》等畅销书的作者温元凯先生，CCTV经济频道著名财经评论员刘戈先生为本书做了热情洋溢的推荐，让我备受感动。

还要感谢历代的先哲，是他们的智慧穿越历史的时空让我们有更多的感悟。书中引用《道德经》与《论语》关于沟通的论述，今天读起来依然是那样的亲切与温暖，好像儿女出门时父母的叮咛——

子曰：“侍于君子有三愆：言未及之而言，谓之躁；言及之而不言，谓之隐；未见颜色而言，谓之瞽。”

——《论语》

（孔子说：“陪君子说话要注意三种毛病：没到说的时候就说，叫作急躁；到该说的时候不说，叫作隐瞒；不顾对方的表情就说，叫作睁眼瞎。”）

如果读者朋友阅读本书后，对于您人际关系的改善、沟通能力的提高，哪怕有一点小小的启发或感悟，都是我莫大的快乐和欣慰。这样，我所熬过的很多日日夜夜，都是值得珍藏的时刻与美好的时光。

谨以此书

献给您

献给他

献给大家

托付清风

嘱咐大地

深深地感谢

岳阳于清华园

目 录 >>>>

第一章 国际视角下的沟通 / 1

何谓沟通 / 1

为什么需要管理沟通 / 3

名人的沟通艺术 / 8

第二章 沟通的目的、机理与媒介 / 35

沟通从心开始 / 35

沟通的目的 / 38

沟通的机理 / 40

沟通的媒介 / 45

第三章 沟通的基础、行为和方式 / 52

沟通的两个基本点 / 52

提升沟通能力的基本要求 / 58

为何沟而不通 / 63

沟通行为的三个环节 / 67

沟通的方式 / 96

第四章 六个步骤达成有效沟通 / 104

事前准备，识别自己的目标 / 106

开始沟通，并确认对方状况 / 109

深入交流，双方交换意见 / 110

针对矛盾，处理异议 / 112

达成共识，确定协议 / 117

共同实施，互相促进 / 117

第五章 管理者沟通缺失与全方位的有效沟通 / 122

沟通缺失的文化背景、表现与改进途径 / 122

人际沟通管理 / 128

组织沟通管理 / 139

第六章 跨部门沟通与协同 / 170

跨部门沟通与协同的八大方法 / 171

附录 A 沟通的格言警句 / 188

附录 B 沟通表单与游戏设计 / 193

表单一 沟通不畅的原因在哪里 / 193

表单二 不良表达的改进计划 / 194

表单三 倾听改善计划 / 195

表单四 正确地发问练习 / 196

表单五 反馈技巧训练 / 196

表单六 寻找与上司沟通的障碍 / 197

表单七 “汇报”改进计划 / 198

表单八 水平沟通的积极方式训练 / 199

表单九 下达命令训练 / 201

表单十 如何推销你的建议 / 202

沟通能力测试 / 203

游戏 单向交流和双向交流 / 207

自检 你留给人的第一印象如何 / 209

参考文献 / 213

第一章

国际视角下的沟通

——纵横捭阖于政治、经济、文化领域卓越领袖的沟通风采

何谓沟通

为什么有人要风得风、要雨得雨，有人举步维艰、寸步难行？

为什么有人春风得意、如鱼得水，有人步履蹒跚、屡遭挫折？

为什么有人的境遇“忽如一夜春风来”，有人却“无边落木萧萧下”？

为什么有人当初爱得望穿秋水、情深意长，如今却怒目相向、冷若冰霜？

两千多年前，洛阳城郊一介平民苏秦凭什么挂上了六国相印，掀起历史的

波澜，掌控天下于股掌之间呢？

东汉末年，“躬耕于南阳，苟全性命于乱世”的诸葛孔明先生，借“隆中”与刘备一席对话，成为了“功盖三分国，名成八阵图”的一代蜀相。

不论是春秋战国时期的合纵连横，东汉末年的“隆中对话”，抑或如今国际舞台政治、经济、外交上的折冲樽俎、纵横捭阖，纵观历史，数风流人物，成王败寇的兴衰演替，这一切无不与沟通息息相关。沟通从来没有像这个时代这样被关注。人类如果失去沟通，世界将会怎样？！

美国前总统罗斯福说：“成功的公式中，最重要的一项是与人相处。”而与人相处就是从沟通开始的。

换句话说，人际关系的动态形式就是人际沟通。

通过沟通，人与人之间才能互相认知、互相信任、互相吸引、互相作用。

沟通是个外来语，译自英文的“Communication”，由拉丁语“Communis”演变而来，原意是分享和建立共同的想法。

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。沟通即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换消息的方法”。

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”。

拉氏韦尔认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果”。

著名的美国管理学家和社会科学家赫伯特·西蒙（Herbert A.Simen）给沟通下的定义是：“信息沟通是指一个组织成员向另一个成员传递决策前提的过程。”没有信息沟通，显然就不可能有组织，因为没有信息沟通，集体就无法影响个人行为。

行为学者山佛德认为沟通是信息传递和被了解的过程，包括三个重点：
（1）通常发生在包含两人或两人以上的团体之间；（2）含有信息的传递；
（3）通常有其理由。

随着科技的日益进步，人际乃至国际的互动更为频繁，人与人之间的接触不但是难以避免的现象，而且已经成为生存的必要条件。

通过沟通，我们学到了生存和自我发展的技巧。我们的沟通越有效，我们在人生各个领域获得成功的机会就会越大。

可以说，我们一生的快乐与痛苦、顺畅与曲折、成功与失败，都与我们的沟通能力有着莫大的关系。

为什么需要管理沟通

普林斯顿大学对 1 万份人事档案进行分析后发现：“智慧”、“专业技术”和“经验”只占成功因素的 25%，其余 75%取决于良好的人际沟通。

哈佛大学的调查结果显示：在 500 名被解雇的人员中，因人际沟通不良而

导致工作不称职者占 82%。

“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通。”美国著名未来学家奈斯比特一语中的。

“我愿意付出比得到任何其他本领更大的代价，来获取与人相处的本领。”石油大王洛克菲勒强调。

下面来谈谈沟通的作用。

沟通有助于了解彼此需求，获得共赢

【案例】 你沟通了吗？橙子一人一半，为何不公平？

有位妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便讨论如何分这个橙子。两人吵来吵去，最终达成了一致意见，一个孩子负责切橙子，而另一个孩子负责选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。第一个孩子把半个橙子拿到家，把皮剥掉扔进垃圾桶，把果肉放到果汁机中打果汁喝；另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的案例可以看出，虽然两个孩子看似公平地各自得到了一半橙子，然而，他们各自得到的东西却没有物尽其用。这说明，他们事先并未做好沟通，也就是两个孩子并没有讲明各自的需求。由于没有事先讲明需求导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平，结果，双方各自的利益并未在沟通中达到最大

化。试想，如果两个孩子充分交流各自所需，或许会有多个方案和情况出现。一种可能的情况，就是遵循上述情形，两个孩子想办法将皮和果肉分开，一个拿到果肉去做橙汁，另一个拿皮去烤蛋糕。然而，也可能是另外的情形，如果恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕，又想喝橙汁。这时，如何能创造价值就非常重要了。

结果可能是，想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说：“如果把整个橙子给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他的牙齿被蛀得一塌糊涂，父母上星期就不让他吃糖了。另一个孩子想了想，很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五块钱，准备买糖还“债”。这样一来他可以用这五块钱去打游戏，就不用在乎这酸溜溜的橙汁了。两个孩子不断沟通，就是创造价值的过程。

沟通有助于增进了解，获得理解与帮助

【案例】 列车上嬉闹的小孩为什么能获得众多的玩具和零食

有两个孩子在列车上激烈地嬉闹着，他们的父亲坐在车上却不管不问，任由孩子们闹翻天。

有位乘客终于忍无可忍，走到孩子的父亲面前愤怒指责：“为什么你的孩子在公共场所撒野，你却不管不问？”

这位父亲解释道：“真对不起，我这次带着两个孩子回老家处理丧事，他们

的母亲在半个月前的一次车祸中去世，孩子们这段时间一直都愁容满面，已经很久没有展露笑容了。刚才看到他们兄弟俩在车上这么开心，我一时疏忽就忘记了。我马上过去提醒他们。”

“原来是这么一回事，那就让孩子们多快乐一阵子，不要提醒。”这个乘客的怒气顿时消失，转而很同情这两个孩子。这个故事在车厢里很快就传开了，很多旅客纷纷来看望孩子们，还送来不少玩具和零食。

沟通有助于准确理解对方信息，避免事故发生

【案例】 空难只因说“燃料不足”而没有说“燃料危急”

1990年1月25日，由于阿维安卡52航班飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍，导致了一场空难事故，机上73名人员全部遇难。

1月25日晚7点40分，阿维安卡52航班飞行在南新泽西海岸上空11277.7米的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程，正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列耽搁。首先，晚8点整，肯尼迪机场管理人员通知52航班：由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。晚8点45分，52航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息，但在晚9点24分之前，没有批准飞机降落。此间，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息，但飞机座舱中的机组成员却相互紧