

71个生动案例轻松点透
价值百万的职场沟通术

不会沟通

你什么都不是

胡刚 · 著

- ✓ 不会和上司沟通，你怎么干都是错！
- ✓ 不会和下属沟通，你什么都干不了！
- ✓ 不会跨部门沟通，你干什么都费劲！
- ✓ 不会和客户沟通，你干多好都白搭！



海峡出版发行集团

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

不会沟通

你什么都不是

胡刚·著



海峡出版发行集团

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

不会沟通你什么都不是 / 胡刚著 . — 厦门 : 鹭江出版社,
2011.11

ISBN 978-7-5459-0204-4

I. 不… II. 胡… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 178196 号

不会沟通你什么都不是

胡刚 著

责任编辑 / 王 枫

特约编辑 / 李 璨

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592-5046666 0591-87539330

010-62376499 (编辑部) 010-65921349 (发行部)

印 刷 / 北京同文印刷有限责任公司

规 格 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 10.75

字 数 / 115 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5459-0204-4 / I · 94

定 价 / 28.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

放慢脚步 用“心”沟通

我与胡刚老师相识于2006年12月，地点是颇具历史意义的广州黄埔军校。虽然我们认识的时间不长，但是这位年轻人在我心中的地位并不逊于多年交往的老朋友，因为他是难得能理解我的“茶友”。

喝茶是我在年轻时就养成的习惯，品茶也有几十年的时间了。喝茶时，我总会想起先父，想起当年家里每天门庭若市、客人络绎不绝的景象，那时家里几乎每天都要消耗掉一斤茶叶。茶，尤其是慢条斯里的“功夫茶”，在我的生活中占据了很重要的位置。

为什么我要特别提到既耗时又费事的“功夫茶”呢？

年轻时，我常常去各国旅游，看到老外很喜欢在非常轻松的环境中，边喝咖啡边谈论着很重要的事情。我从他们沟通的过程当中，发现“时间”是个关键的因素。很可惜的是，在如今这个视时间为金钱的年代，人们在彼此沟通时，往往最不愿意投资的就是时间。沟通时吝啬地付出少许的时间，达不到沟通的效果后，又一而再地重复做同样的“返工”工作，反而耗费更多的沟通成本。

“功夫茶”是咱们中国人发明的。几千年前老祖宗就明白了人与人之间沟通需要投资时间的道理，所以设计了“杀时间”的方法，那就是泡茶的烦琐过程。在烦琐的泡茶过程中，双方会因为这些缓慢的动作而稳定情绪，在很平静的心态下，心平气和地把事情谈好。



这正是咱们现代人最欠缺的一环，所以才会感觉活得很有压力、很辛苦。

对一般的上班族来说，生活中最大的一大部分压力来源于与上司的沟通；而身为上司，最郁闷的莫过于下属不能为自己分忧，不能做出出色的业绩。根据我多年的观察，真正的症结在于下属总是对上司采取“敬而远之”的态度，而上司也不愿意在下属身上多投资时间，即使有，充其量就是“训话”时间。

从某个层面上说，我与胡刚老师是上司与下属的关系，但我总觉得我们之间更多的是亦师亦友的关系。很多企业的经营理念与办学方针，几乎可以说是我们喝茶聊出来的。

我本身也是老师，所以常常提醒自己：一位尽职的老师，站在讲台上说的一定是自己能做到的。胡刚老师讲的是沟通学，根据我长久以来的观察，他本身就是一个很好的实践者。

这是一本值得大家阅读的好书。相信本书的问世，可以让很多陷于人际关系困境中的年轻人，找到一个舒缓压力的好方法，让更多的人找到人生的新方向！

慧泉教育集团总裁 苏建诚

养成沟通好习惯

沟通方面的课程听过很多，但总是当时感觉受益颇深，课后却置之脑后。与朋友谈及此事，他们也有相同的感受。通过后来发生的两件事情，我终于发现了问题产生的根源——技巧。

第一件事是关于小林的。小林是很反感使用沟通技巧的人，有一次，老赵为了一件事同他沟通了半个小时，最后把他说服了。次日，小林的朋友告诉小林：“老赵很得意地向人炫耀，他昨天运用沟通技巧，只花了半个小时就把你说服了。”

如果你是小林，你会有什么样的感受？

“被这家伙算计了！”心中不爽！从此把老赵划为“会耍手段的人”来小心应付。

因为大多数人认为自己是真诚的，所以不愿意使用“技巧”去算计别人。

第二件事是关于转笔这个动作的。我认识一个小朋友，他能将笔在手指间玩得上下翻飞、出神入化，但他身边的朋友中没有一个人因为“自己转笔不如他”而感到羞耻——多数成年人都认为，转笔这种“技巧”不过是雕虫小技而已，无所谓！

由此可见，当人们视沟通为一种技巧的时候，就很难主动地去学习和使用它。

沟通不是一种技巧，而是一种习惯。实际上，我们都需要改善



沟通。我们每天都在沟通，每天都在为不良的沟通习惯付出代价。每个人都会沟通，可每个人又都觉得自己在沟通上存在着一些问题。

技巧是一种可有可无的东西，但习惯不是，它会对我们的工作和生活产生极大的影响。不良的沟通习惯，会让我们处处碰壁——得罪上司、疏远亲友、失去客户、与同事交恶，会让我们的工作事倍功半，会让我们生活在一个充满敌意的被孤立的世界里。因此，改正不良的沟通习惯势在必行。

本书主要是从心理学角度剖析造成沟通问题的本质原因，旨在给职场人士提供一些不同的思考角度和一些培养良好的沟通习惯的方法。当然，单靠一本书并不能完全改善你的沟通效果，但希望这本书能够为大家的成功提供帮助！

推荐序 /v

前言 养成沟通好习惯 /VII

 第一章 不会和上司沟通，你什么都不是

- 1 请先调到上司的沟通频道 / 3
- 2 反馈上司的话，才不会拼命干活还挨骂 / 8
- 3 “揣摩上意”很重要 / 14
- 4 为什么说了半天上司也不明白 / 18
- 5 搞清楚上司把你当勤杂工的原因 / 21
- 6 上司为什么不愿意听我说话 / 24
- 7 让上司喜欢很简单 / 30
- 8 当上司不讲理的时候怎么办 / 33
- 9 不小心踩到上司的“尾巴”怎么办 / 40
- 10 和上司意见相左时不要自作聪明 / 44
- 11 成为上司信任的人 / 50
- 12 忠言更要不逆耳 / 52
- ?你问我答 / 57



第二章 不会和下属沟通，你什么都干不了

- 1 沟通成本是最划算的成本 / 61
- 2 说下属能完全听懂的话 / 63
- 3 用反馈识别不懂装懂的下属 / 68
- 4 用追问识别谎报军情的下属 / 71
- 5 有准备地度过与下属的磨合期 / 76
- 6 轻松搞定屡教不改的老油条 / 82
- 7 提高影响力，让下属乖乖接受你的新计划 / 87
- 8 与下属建立信任的团队关系 / 92
- 9 1分钟解决下属的阳奉阴违 / 95
- 10 让下属与你心灵相通 / 98
- ?你问我答 / 104

第三章 不会跨部门沟通，你什么支持都得不到

- 1 找到部门之间沟通的鸿沟 / 107
- 2 他们根本就是外行，没什么好说的 / 110
- 3 累得半死也没人同情，谁都能对我们喊！ / 113



- 4 凭什么要我对他低声下气? / 115
- 5 化解部门间的沟通危机 / 119
- 6 跨部门沟通成功率的计算公式 / 126
- ? 你问我答 / 132

第四章 不会和客户沟通, 你什么优点都等于零

- 1 迅速提高与客户沟通的价值和效益 / 135
- 2 当客户肚子里的蛔虫 / 138
- 3 见人说人话, 见鬼说鬼话 / 145
- 4 客户最喜欢爱听他们说话的人 / 147
- 5 积累信任才能拿到大订单 / 150
- 6 表情比话语更容易打动客户 / 153
- 7 处理情绪, 正确面对不讲理客户 / 155
- ? 你问我答 / 158



第一章

不会和上司沟通，你什么都不是

无论什么样的上司，都希望与下属建立和谐、融洽的上下级关系。下属在工作中，与其战战兢兢、畏首畏尾，倒不如面对现实，积极主动地与上司建立起更像伙伴而不是上下级的人际关系。



请先调到上司的沟通频道

每个人都有自己的职业规划。无论对谁而言，与上司沟通不良都是职业生涯发展中的一大障碍。

想升官发财往上爬的，与上司沟通不良会阻碍仕途；想安稳打工的，与上司沟通不良则会受到上司冷遇，甚至遭到排挤；想换个工作、换个环境的，沟通习惯不改变，遇到新上司同样会出现问题。

小李是一个勤于思考、有上进心的年轻人，他的最大愿望就是升职做主管；小王则是上司说什么就做什么，只想安安稳稳打工的人。他们跟上司相处得都不愉快：小王总是担心自己的工作会保不住，小李则是常常焦躁不安，因为他眼睁睁看着比自己晚进公司、能力也不如自己的小周升了职，自己却仍在原地踏步。

一天，小王和小李在咖啡厅里发牢骚。

小王：上星期我照他的吩咐加班加点赶了一份报告出来，结果却被臭骂一顿，说他要的根本就不是那样的，还问我是不是听不懂中国话，太侮辱人了！一星期的努力就换来这样的结果！

小李：是啊，要是每次都可以猜到他的真正意图就好了。

小王：谁知道他心里在想什么啊？跟他讲了半天，他还是不明



能否成功地与上司沟通，决定了一个人职业生涯的发展。



白我的意思。自己理解能力差，还说我表达不清楚，气死人了！

小李附和：就是，就是。

小王：我觉得他越来越不喜欢我了，看来我在公司的日子长不了了，难道又要去找新工作吗？好烦呀！

小李：也不至于这么严重吧？你想得太多了。

小王摇摇头：你不知道，上次我大谈现在的人如何不讲文明，在公共场所吸烟，一点儿也不讲社会公德，结果一回头正好看见他，他的脸色相当难看。我一低头才发现，他手上夹着一支烟！唉，尴尬啊！

小李窃笑：你老兄还真是倒霉啊，简直就是当着和尚骂贼秃嘛！

小王：可不是！

小李：其实我比你惨，他现在根本听不进我的建议。我觉得他完全不信任我，不管我说什么，他都会提出一堆问题来质疑我，郁闷啊！

小王：这个人一点儿都不讲道理，给他做下属还真是倒霉啊！

小李：他还经常作一些愚蠢的决定，也不管能否行得通，完全不听我的看法，真不知道应该怎么跟他说才好。小周那种人，到底哪里比我强啊？居然都爬到我上面去了，难道真要逼得我换个工作才行么？

说到最后，两个人一齐叹息：跟这种上司相处实在太困难了！

人与人之间是否互相喜欢，主要是靠非语言信号传递的。下属当然不会傻到当着上司的面说“我讨厌你”，但是其说话的语气、表情都会把“不喜欢这个上司”的信号传递过去。上司接收到这样的信号之后，自然会反过来影响到其对下属的看法。



作为下属，如果能够试着去理解上司的想法，更积极地面对现实，就会发现：与上司相处其实并不难。



沟通频道和沟通频道差异

沟通的麻烦时时刻刻都在发生，语言障碍并不是造成人与人之间沟通不畅的唯一原因。我们和沟通的对象——上司、下属、同事、家人之间，并不存在语言的障碍，却常常遇到沟通的麻烦。究其原因，是我们在沟通的时候存在着彼此差异。也就是说，人与人之间的性格差异、性别差异、社会地位差异、文化素养差异……都会导致沟通障碍。

通过研究人与人之间的性格差异、性别差异，可以有效地改善沟通的效果。然而，造成沟通障碍的差异实在太多，我们不可能对所有的差异一一进行研究，所以笔者提醒大家重点关注“沟通频道差异”。

那么，什么是沟通频道差异呢？

中学时有这样一个物理实验：老师在一个音叉上敲了一下，音叉就发出“嗡——”的声音，不久，距离这根音叉四五十厘米远的另一根没有被敲打的音叉，也发出了“嗡——”的声音。两根音叉相同的震动频率引发了共鸣现象。

以前的收音机都不是自动调频的，为了收听节目，需要小心地旋转调节频道的旋钮。当收音机发出的声音从“沙沙”声变为越来越清晰的语音或者音乐的时候，我们就知道是频道对准了——只有收音机的接收频道和电台的发送频道相同的时候，才能收到信号。

人的大脑里也存在着许多不同的频道。人的思维活动是在大脑



皮层中产生的，大脑皮层的不同区域有着明确的分工——左脑负责语言和逻辑思维，右脑负责美感和形象思维，靠近后脑勺的大脑皮层负责处理视觉信号，靠近耳朵上方的大脑皮层负责处理听觉信号……不同的大脑皮层处于兴奋状态，意味着我们在想着不同的事情：我们头脑中出现了图像，靠近后脑勺的大脑皮层就会处于兴奋状态；我们头脑中出现了音乐，靠近耳朵上方的大脑皮层就会处于兴奋状态。

当说话人和听话人的大脑中的相同区域都处于兴奋状态的时候，两个人就会产生“共鸣”，这就是同频道沟通。此时，沟通的过程是既顺畅又愉快的。

但是人们在沟通的时候，会经常不在同一个频道上。说话的人在想着这件事，而听话的人在想着那件事，这就是沟通频道的差异。沟通的麻烦也就由此产生。

在分析和研究了大量沟通频道的差异后，笔者发现最常见的沟通频道差异有三种：

关闭频道——听者关闭了指向表达者的频道，表达者说了半天，听者一句话都没有听进去。

争夺频道——双方不在同一个频道上，却都拒绝进入对方的频道，并试图把对方拉到自己的频道里。典型的表现是：双方说得越来越激烈，声音越来越大，情绪越来越激动，却没有有效的信息沟通。

频道分叉——说话的人表达了一个意思，听话的人以为听懂了，其实是理解成了另一个意思。在沟通的过程中，有沟通也有反馈，所以沟通双方会误以为彼此在同一个频道上，等到事后发现沟通有误的时候，沟通成本已经浪费掉了。





◎沟通检测

请做下面的练习，测试一下你与上司沟通的能力。

计分标准：一直如此(3分)，经常如此(2分)，很少如此(1分)。

与上司沟通的时候，你是否注意过以下要点：

1. 能够自始至终保持自信的微笑，说话音量、语速适中。
2. 善于选择上司心情愉悦、精力充沛的谈话时机。
3. 精心准备好详细的资料和数据以佐证你的方案。
4. 对上司将会提出的问题胸有成竹。
5. 语言简明扼要，重点突出。
6. 与上司交谈时亲切友善，能充分尊重上司的权威。
7. 一旦发现即将与上司发生争吵，主动选择暂时回避。

总分_____

◎说明

15~21分：在与上司沟通时，你能自觉地运用沟通技巧，是一个非常受欢迎的人。你的上司非常赏识你，你们的关系也很和谐。

8~14分：在工作中，你已经掌握了不少沟通技巧，并且已经尝试运用。你的上司会认为你是一个很有潜力的人，也很看好你，但你仍然需要继续完善自己的沟通能力，从而使自己与上司的关系更加和谐、融洽。

0~7分：你现在和上司的关系不是很融洽，需要抓紧时间学习一下了。适当地提高沟通技巧，有助于你充分发挥自己的能力，争取更为广阔的发展空间。