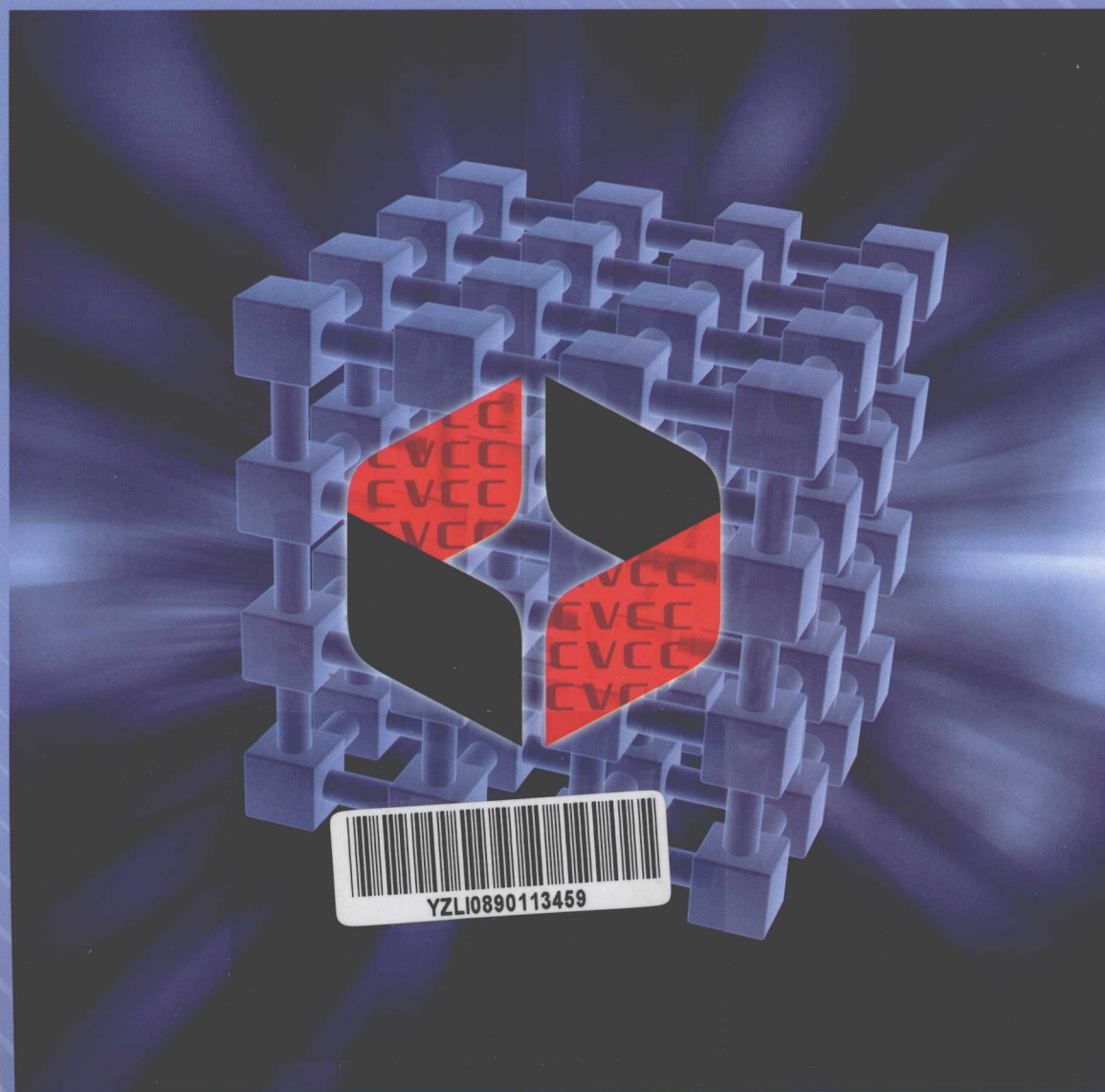


全国高等院校就业能力训练系列教材
全国企事业单位职工职业能力提升教材
全国高等院校学生素质提升系列教材

职业沟通教程

主编：武洪明 许湘岳

Vocational Communication Course



人民教育出版社

全国高等院校就业能力训练系列教材
全国企事业单位职工职业能力提升教材
全国高等院校学生素质提升系列教材

职业沟通教程

主 编：武洪明 许湘岳

副主编：高 直 李宇翔 王跃立

编 者：杨 敏 廖生银 谭满益 王 薇

叶同华 赵 晋 邢 峰 赵崇平

张少华 甄 珍 阿合买提·沙吾提

马海霞



YZLI0890113459

人民出版社

责任编辑:张旭 包全爽

装帧设计:万应伟

图书在版编目(CIP)数据

职业沟通教程/武洪明,许湘岳 主编. —北京:人民出版社,2011.1

ISBN 978-7-01-009487-8

I. ①职… II. ①武… ②许… III. ①人间交往-语言艺术-教材

IV. ①C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 235949 号

职业沟通教程

ZHIYE GOUTONG JIAOCHENG

武洪明 许湘岳 主编

高直 李宇翔 王跃立 副主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京振兴源印务有限公司印刷 新华书店经销

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:17.25

字数:300 千字

ISBN 978-7-01-009487-8 定价:39.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

目 录

CONTENTS

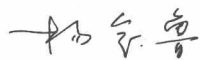
序言 职场需要什么能力 (中国教育学会秘书长 杨念鲁)	1
前言	3
第一章 职业沟通概述	5
第一节 良好的沟通是成功的关键	6
第二节 自信是沟通的基础	17
第二章 倾 听	28
第一节 倾听的意义	29
第二节 倾听的障碍	37
第三节 倾听的原则	44
第三章 说服、拒绝与冲突处理	53
第一节 说 服	54
第二节 说服的技巧	64
第三节 沟通中的拒绝	74
第四节 冲突处理	83
第四章 交谈技巧	95
第一节 面对面沟通	96
第二节 电话沟通	104
第三节 赞 美	114
第五章 非语言沟通和沟通礼仪	124
第一节 身体语言	125
第二节 沟通礼仪	137

第六章 书面沟通	155
第一节 书面沟通的文书形式	156
第二节 书面沟通的准则与技巧	164
第七章 工作中的沟通	172
第一节 如何与上级沟通	173
第二节 如何与同事沟通	184
第三节 如何与客户沟通	193
第八章 演讲	207
第一节 演讲的准备	208
第二节 演讲内容的把握	218
第三节 演讲过程的控制	227
第九章 商务谈判	236
第一节 商务谈判的准备	237
第二节 商务谈判的策略	245
第三节 商务谈判的过程	256

序言

PROLOGUE

职场需要什么能力



中国教育学会秘书长

职场究竟需要什么样的能力？这也许是众多即将进入职场或已初涉职场却屡受挫折的人们共同面临的困惑。

按照传统的观念，一个人在接受过一定年限的正规教育之后，应该初步具备了从业的基本能力。然而，事实却告诉我们，职场与校园的差别是如此之大，以致许多学业成绩优秀的求职者苦苦追求却得不到用人单位的录用，而很多幸运的职场新人虽然求职成功却无法适应工作的要求，并由此产生自卑、抱怨、厌倦等情绪，甚至有人不得从来之不易的工作岗位上“落荒而逃”……

其实，这并不是职场新人的错，而是我们的教育存在着严重缺陷。多少年来，中国传统的重视成绩的成才观根植于社会的各个层面，包括每一个家庭和用人单位，这种观念直接影响着企业的用工机制和人才选拔制度。教育不得不屈服于来自社会的压力，迎合应试的社会需求，于是学业成绩成了衡量一个学生是否合格的唯一标准。在这种观念作用下的学校教育，忽略了人的综合素质培养，单纯以“识”取人，不同程度地背离了教育和人才成长的规律。

其实，考试也是一种能力的培养方式，并非一无是处，它也可以使人获得一定的知识和专业能力，也会有助于培养出一些优秀人才。但对于整个社会的发展和进步而言，显然是很不够的。当今社会之所以对“应试教育”批判得多，是因为它过分地强调学生的考试成绩，而忽略了他们作为未来职业人赖以生存所必需的某些关键能力，诸如自我管理、组织协调、适应环境变化、建立合作关系、应对突发事件以及创造性地解决问题的能力等。而这些能力对于人一生的发展都是至关重要的，其重要性甚至超过了学业水平或专业能力。

不少职业类学校已经意识到了应试教育的这些缺陷或弊端，努力尝试在教学中还原职

业场景，模拟工作过程，提炼和概括职场所需要的专业能力，并在这一理念的指导下训练学生。这种尝试无疑对学生的就业是有益的。可是，这种模拟过程往往还只是强调训练学生的专业能力。事实上，最先觉悟的是企业的人力资源管理者们。他们发现，很多具有高分数的应聘者来到工作岗位后，面对新的工作常常显得困顿和无能为力，高分低能的现象十分突出。于是，越来越多的用人单位开始把选人和用人的目光从名牌学校和学业成绩转向综合素质和职业能力。如果说学业水平和专业能力可以使人胜任自己的工作的话，那么学业和专业以外的能力则可以帮助人获得更多的机会，为更好地从事专业工作创造条件、搭建平台，从而提升专业水准并从中获得更多的成功和职业幸福感，这种能力将使人终身受益。

什么才是“专业能力之外的能力”呢？我们称其为“职业核心能力”（Vocational Key Skills），并赋予它以下几个方面的内涵：职业沟通能力、团队合作能力、解决问题能力、自我管理能力和信息处理能力、创新创业能力。简单地说，也就是一个人适应工作岗位变化，处理各种复杂问题，以及敢于和善于创新的能力。它是职业活动中最基本的能力，适用于任何职业的任何阶段，具有普适性。

信息时代最显著的特点之一就是知识爆炸，没有人可以通过一段时期的学习就掌握一生所需要的所有知识和技能；不仅如此，有人把当今社会称为“服务业主导的后工业社会”，它与工业社会的主要区别之一就是从从业者变换岗位的频率大大提高。工业社会里被附加了太多贬义的“跳槽”行为在当今社会职场中几乎成为普遍现象。变化，是我们这个时代的一大特点。

既然我们的教育存在缺陷，而时代又对现代职业人提出了更高的要求。那么，“职业核心能力”是否可以通过培训得到提高呢？现在，很多有识之士正在作着这样的努力。事实证明，科学合理的培训对于职场新人来说，可以从一定程度上弥补学校教育的不足，使他们可以更快地适应职场的要求。

本套教材作为职业素质教育和培训教材无疑顺应了时代的需求。它贴近职场实际，采用“行为引导”教学法，通过构建能力目标、案例分析、过程训练和效果评估这样一种训练程序的培训，达到提高人的职业核心能力的目的。希望这个从职业场景提炼出来的职业核心能力的认证培训项目能在我们的院校和企业中开花结果，真正造福于全社会有需要的人士，使大多数职业人通过培训重获职场自信，不断走向成功。

二〇一〇年十一月三日于北京

前言

PREFACE

2010夏季达沃斯(天津)论坛上,前谷歌和微软全球副总裁李开复预言:在今后很长时间内,中国都不会出现类似苹果和谷歌这类公司,“至少五十年到一百年不会这样,中国想要这样做的话需要重新建立一个新的教育体系”。

教育体系的缺陷和实际国情使得我们难以培养出斯蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)、拉里·佩奇(Larry Page)和谢尔盖·布林(Sergey Brin)这种人物,在他们身上,你能看到闪耀着惊人智慧的创新能力,天衣无缝的团队合作能力,八面玲珑的沟通能力,巧夺天工的解决问题能力,身体、智力和情感都得到娴熟驾驭的自我管理能力,像拥有超强处理器似的信息处理能力……

时至今日,我们的教育似乎只在努力构建学生的知识体系。家庭、学校和社会的评估指标太注重学业成绩,学生们个个满腹经纶,走入职场,却缺失了职业人必备的专业以外的基本技能。

一个人专业以外的基本技能应该是什么?德国劳动市场与职业研究所所长梅腾斯教授从20世纪60年代开始对此进行研究,于1972年提出了“核心能力”(Key Skills,又译作“关键能力”),一经提出,立即得到了全球认可。其实它一直存在于一些西方国家的教育体系中。在英国,存在培养14—19岁学生核心能力的沟通、合作、自我管理六个模块,还配以1—5级的国家证书,2006—2007年度一年获得核心能力证书量的英国学生有73万人之多,如今,该培训认证体系已延伸到了19岁以上的职业人群。在美国,中学就已开设了沟通、自我管理等课程。美国联邦教育部、各州教育部与全国职业技能测评协会(NOCTI)也提出了由沟通、解决问题、团队工作等8个模块构成的软技能(又叫基础技能)培训测评体系,而且还把这个测评内容与各专业测评相结合,并运行已久。欧盟、澳大利亚、新加坡、中国香港、中国台湾等国家和地区也都纷纷推出了该培训测评体系。时至今日,核心能力的培训测评已形成了全球气候。

自从核心能力的概念进入中国大陆,我们就努力在学校和企业培训课堂中还原职业场景,为受训者构建完整的职业能力体系。此次出版职业沟通教程、团队合作教程、自我管理教程、创新创业教程、解决问题教程、信息处理教程等系列教材就是这个努力的第一步,我们希望能为提升国人的职业素质尽自己的绵薄之力。

感谢中国就业促进会副会长、北京大学中国职业研究所所长陈宇教授,是他把核心能

力的概念引入中国，并亲自指导我们一步步建立起我国核心能力培训和测评体系。

感谢中国教育学会杨念鲁秘书长，是他一直对核心能力项目的发展提供宝贵的意见和建议，并为我们的努力指明方向。

教材编委会主任 许湘岳

二〇一〇年十一月十七日于北京

第一章 职业沟通概述

有效的职业沟通已成为人们生存与发展所必需的基本能力，拥有了沟通能力就等于掌握了成功的钥匙。中国职业能力认证中心2010年对1000名人事经理所作的问卷调查结果表明，其中超过85%的人认为，在当今的人才市场中，最有价值的技能是沟通技能（包括口头沟通、倾听和书面沟通能力）。

同时很多机构的调查表明，企业中70%以上的问题是来自于沟通不畅。给企业造成最大损失的，不是技术不精良，不是人手不够多，不是资金不到位，也不是理念不先进，而是企业与企业之间或企业内部部门与部门之间、人与人之间的沟通不通畅。如企业的效率低下、执行力差、管理层和执行层的不和谐等问题在很大程度上都可归结为沟通不畅。

所以，有效的职业沟通是企业利润的源泉，也是职业人士获得成功的核心能力。

通过本章的学习，你能够了解：

- 有效而良好的沟通能帮助你的职业生涯获得成功。
- 要获得良好的沟通效果就必须先建立自信。

未来的竞争是管理工作的竞争，竞争存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之上。

——（美）约翰·奈斯比特

第一节 良好的沟通是成功的关键

一、能力目标 Competency Goal



职场中，为什么有的人能与人和谐相处，受到领导的青睐、同事的喜欢，在职场上游刃有余，而有的人到处碰壁，一再受挫，直至被解雇？最近中国职业能力认证中心对近千名被解聘的员工进行调查统计、分析，得出结论：因知识和技能不称职而遭解聘的不到15%，而超过85%的被解聘者是由于他们的人际关系处理不当和沟通能力欠缺。

通过本节的学习，你能够在现实生活和工作中

- 理解职业沟通的重要性。
- 从过程的角度解释职业沟通的定义。
- 培养沟通的意识。

不会沟通：

遭遇的是尴尬，
留下的是遗憾，
失去的是机会。

（一）职场中人人需要有效而良好的沟通

为了获得一份工作，你需要在面试中给人留下良好的印象。美国劳工部在测算劳动力的教育准备时，对1015名有工作的成年人进行的全国性调查显示：87%的被调查者认为沟通技巧对完成自己的工作“非常重要”，这个比例与把计算机技能认为是“非常重要”的50%的数据形成了鲜明的对比。

当你准备进入职场去应对更深层次的相互关系时，沟通技巧对你的成功将会变得更为重要。在职场中，不善于沟通将失去许多机会，同时也将导致自己无法与别人顺利地合作。我们都不是生活在与世隔绝的孤岛上，只有与他人保持良好的沟通协作，才有机会获得成功。要知道，现实中大部分的成功者都是擅长人际沟通、重视人际沟通的人。一个人只有能够与他人准确、及时地沟通，才能建立起牢固、长久的人际关系，进而能够使得自己在事业上左右逢源、如虎添翼，最终取得成功。

（二）职业沟通的基本内容

1. 定义：职业沟通是在职场中，人与人之间用语言、文字等符

号交流信息、交流思想和情感来达成职业活动的双向互动过程。

2. 目标：职业工作关系的对方理解我的意图；取得对方的支持；保持良好关系；相互理解，相互支持，相互信赖。

3. 过程：发信者将信息通过多种渠道传送给收信者，收信者会给发信者一定的反馈，因此说职业沟通是双向互动的过程。

（三）培养主动沟通的意识

1. 主动沟通是构建健康人生的必要条件

第一，主动沟通是与他人建立良好的人际关系的手段，它能使双方受益，在和谐的人际环境中，双方都能够得到对方的尊重、关照、帮助、体贴和友谊，能提高工作效率，舒畅心情，促进身心健康。

第二，距离在变短，世界成了一个地球村。不同种族和信仰的人们之间都需要相互了解，主动沟通可以开拓眼界，增长见识。

第三，主动积极地开展交流沟通，是让别人了解自己、发现自己的有效方式之一。每一个人都有被人认同、被人承认的需要。在领导或同事面前要善于表达自己的观点，有了工作方面的成果要同别人分享，在工作中犯了错误也要勇于承认并及时和有关人员沟通，等等。善于和他人进行积极主动的交流和沟通的人，获得的机会也会比别人多。

2. 培养主动沟通意识的内容

第一，学会与陌生人交往，常交友。

不愿和陌生人交往的人通常有三种想法：不愿、不会、不敢。确实有人看不起别人、不搭理别人，这样的人走到哪儿都不是很受人欢迎，朋友也非常少。但这样的人毕竟很少，更多的人是放不下心中的恐惧，害怕自己主动和别人搭话会被拒绝、误解或是被骗。的确，这类事件也常出现，但是你要知道，绝大多数的人还是好的，我们不能因噎废食。还有的人是不好意思，不会主动和别人搭话。要大胆突破自我，捅破人与人交往之间的隔膜，沟通就会越来越好。

珍惜彼此见面的缘分，朋友多了路好走。

第二，对朋友要真诚，常联络。

常言道“君子之交淡如水”，但一般朋友之间还是需要经常联络，不然时间久了便会渐渐淡漠，昔日的亲近默契于无形中消逝无踪。逢年过节，要主动和朋友联系，哪怕是发个短信，送个问候，都会使得你们之间的友谊历久弥新。

第三，对领导要尊重，常请教。

尊重领导，是心理成熟的标志。踏踏实实地做好自己的本职工

有很多良友，
胜于有很多财富。
——（英）莎
士比亚

作，勤请示、常汇报。

第四，对家人要关爱，常交流。

家是你避风的港湾，家给我们不仅仅是生活上的满足，物质上的需求，家更给了我们精神的慰藉。家人是除自己以外你最亲近的人，是我们最应该在乎的人，连和家人的关系都处理不好，何谈和别人的关系？

3. 培养主动沟通意识的技巧

第一，确立沟通主体意识，建立以沟通为主体的思维方式。

在做任何一件事情时，首先进入自己意识的是沟通理念，建立以沟通为主体的思维方式，以沟通理念去思考问题并形成自己的语言方式和行为风格。

第二，形成以沟通为主体的思维习惯。

在生命、生活的过程中，保持重视沟通的思维方式，久而久之就会形成以沟通为主体的思维习惯。

第三，培养主动沟通的思维习惯靠的是行动上的持之以恒。

有人说：“你说的我都懂，就是没有毅力去做。”凡是不能够坚持行动的人，都说明你并没有想通，并没有真正懂得什么是沟通的魅力。所以，行动是最重要的，坚持不下来，就是不相信沟通会使你的人生发展顺畅。只有你坚持去做，才会感受到沟通的思维习惯给你带来的人生快乐。

在行为过程中记录感受以及对方的反应，每天晚上详细记录保存，一个月后总结，一般来说，一个月的坚持训练，能基本形成以沟通为主体意识的思维习惯。

第四，积极的心态比千言万语都来得重要。

要善于发现别人的闪光点，寻找每个人身上最好的东西，这一点与使别人感到受赞赏是相似的。最差劲的人身上也有优点，最伟大的人身上也有缺点。你眼睛盯住什么，你肯定就能看到什么。如果你很幸运有一个极好的家庭，极好的朋友和同事，这都是上天所赐的礼物，但也是你积极乐观对待周围人的结果。如果你以10分制来衡量别人，你不妨设想每个人都可以拿10分，并在内心里相信他们能。在大多数情况下，他们就真的会上升到你积极期待的高度。寻找别人身上最好的东西，就会使他们对自己有良好的感觉，能促

很多著名的公司在面试员工时，经常会让几个应聘者在一个空荡的会议室里一起做一个小游戏，一些应聘者在这个时候都感到不知所措。在一起做游戏的时候主考官就在旁边看，他不在乎你说的是什么，也不在乎你说的是否正确，他是看你这三种行为是否都出现，并且这三种行为是有一定比例出现的。如果一个人要表现自己，他的话会非常多，始终在喋喋不休地说，可想而知，这个人将是第一个被请出考场或者淘汰的一个人。如果你坐在那儿只是听，不说也不问，那么，也将很快被淘汰。只有在游戏的过程中你说你听，同时你会问，这样就意味着你具备一个良好的沟通技巧。

一定要养成一个良好的沟通技巧习惯：说、听、问三种行为都要出现，并且这三者之间的比例要协调，如果具备了这些，将会有良好的沟通效果。

使他们成长，努力做到最好，并且创造出一个积极的、卓有成效的环境。

二、案例分析 Case Study



案例一：《杜拉拉升职记》中的成功沟通

《杜拉拉升职记》是一部近乎写实的职场小说。

下面的一些片段是描写企业中层经理人“杜拉拉”如何成功进行沟通的：

拉拉没有从王蔷那里获得解决之道，只得自己动脑筋想法子。

她指使海伦（下属）取得上海办行政报告的格式，经研究确认大致适合广州办使用后，她就直接采用上海办的格式取代了广州办原先的报告格式。

这一举措果然讨得玫瑰（上级领导）欢心，由于拉拉使用了她惯用的格式，使得她在查阅数据的时候，方便了很多，也让她获得被追随的满足感。

对拉拉来说，玫瑰自然不会挑剔一套她本人推崇的格式，因此拉拉也就规避了因为报告格式不合玫瑰心意而挨骂的风险。

这是典型的双赢。

唯一不满的是海伦。海伦用惯了原来的格式，新格式花了她不少时间去适应，密密麻麻的表格搞得本来就不擅长数据的她晕头涨脑。海伦想，好端端的，为什么要改？不由得心里鄙夷拉拉擦鞋（广东方言，意指拍马屁）。

拉拉一眼瞧出海伦腹诽自己，把海伦拎到自己座位边，问她：“如果你是玫瑰，你是愿意几个办事处每个月的报告各有各的格式，还是更希望大家用统一的格式呢？”

海伦不假思索地说：“那当然是统一的格式方便啦。”

拉拉说：“既然得统一，你是喜欢用你自己用熟了的格式呢，还是更愿意用你不熟悉的格式呢？”

海伦说：“肯定选自己用熟的格式啦。”

拉拉继续说道：“那不结了，玫瑰也会喜欢用自己熟悉的格式嘛。”

海伦无话可说了，憋了半天又不服气道：“我们原来的格式没有什么不好。现在这一换，要多花好多时间去熟悉表格。”

拉拉憋住笑摆出循循善诱、诲人不倦的架势说：“那你就多努力，早日获得提升，当你更重要的时候，你的下级就会以你为主，和你建立一致性啦。谁叫现在经理是玫瑰不是你呢？”

有一个古老的哲学问题：“森林中一棵树倒了下来，那儿不会有人听到，那么能说它发出声响了吗？”关于沟通，我们也可以问类似的问题：如果你说话时没人听，那么能进行沟通了吗？

海伦还要啰唆，拉拉让她拿出年初设立的本年度绩效考核目标，在行为方面，公司对全体员工的考核指标里有一条，叫作“建立一致性”。

从上面的片段中我们可以看到，主人公杜拉拉为了实现有效沟通而用了一些心思。其中很重要的一点就是运用同理心的沟通方式进行换位思考。这种沟通方式自然能得到上级领导的欢心。同时，杜拉拉不满足于一般的沟通效果，要取得职场的胜利和成功，必须经过一番努力，与上级领导玫瑰在接下来的工作中，杜拉拉实现了非常有效的职业化沟通：

李斯特给了拉拉半个小时，单独和她聊了聊她上任后几个月的情况，拉拉说，玫瑰教给她很多东西，感到工作得非常充实。

李斯特频频点头说：“玫瑰的专业经验非常丰富。我很高兴你能在这个岗位上有满足感。”

拉拉找不到更好的办法，只得在和玫瑰建立一致性之外，认真研究了玫瑰主要控制的方面，找出规律后，拉拉就明白了哪些事情要向玫瑰请示并且一定要按玫瑰的意思去做，只要玫瑰的主意不会让自己犯错并成为替罪羊，她便决不多嘴，坚决执行；哪些事情是玫瑰不关心的没有价值的小事，拉拉就自己处理好而不去烦玫瑰；还有些事情是玫瑰要牢牢抓在手里的，但是拉拉可以提供自己的建议的，拉拉就积极提供些善意的信息，供玫瑰做决定时参考用。几个回合下来，拉拉就基本不再接到玫瑰那些令她惴惴不安的电话了。

如何在职场获得自己的一席之地，确实难倒了不少职场新人，因为职业化的道路上荆棘丛生，稍有不慎，就会被炒鱿鱼。所以，在《杜拉拉升职记》主人公身上的职业沟通技巧都是我们即将走入和已走入职场的新人应该学习和借鉴的。

案例二：全球最愚蠢的银行

2008年9月15日上午10:00，拥有158年历史的美国第四大投资银行——雷曼兄弟公司正式向法院申请破产保护，消息转瞬间通过电视、广播和网络传遍地球各个角落。令人匪夷所思的是，在如此明朗的情况下，德国国家发展银行于当日上午10:10，居然按照外汇掉期交易协议，通过计算机自动付款系统向雷曼兄弟公司即将冻结的银行账户转入了3亿欧元。毫无疑问，3亿欧元将是肉包子打狗有去

他心怎样思量，他的为人就是怎样。

——（古以色列）所罗门

无回。

转账风波曝光后，德国社会各界大为震惊，舆论哗然，人们普遍认为，这笔损失本不应该发生，因为此前一天，有关雷曼兄弟公司破产的消息早已传遍全球，全球各地只要是与银行证券业沾点边的人或是对经济稍有常识的人都已经知道。德国国家发展银行应该知道交易的巨大风险，并事先作好防范措施才对。德国销量最大的《图片报》，在9月18日头版的标题中，指责德国国家发展银行是迄今“德国最愚蠢的银行”。此事惊动了德国财政部，财政部长佩尔·施泰因布吕克发誓，一定要查个水落石出并严厉惩罚相关责任人。

人们不禁要问，短短10分钟里，德国国家发展银行内部到底发生了什么事情，从而导致如此愚蠢的低级错误？一家法律事务所受德国财政部的委托，带着这个问题进驻银行进行全面调查。

法律事务所的调查员先后询问了银行各个部门的数十名职员，几天后，他们向国会和财政部递交了一份调查报告，调查报告并不复杂深奥，只是一一记载了被询问人员在这10分钟内忙了些什么。答案就在这里面。看看他们忙了些什么：

首席执行官乌尔里奇·施罗德：我知道今天要按照协议预先的约定转账，至于是否撤销这笔巨额交易，应该让董事会开会讨论决定。

董事长保卢斯：我们还没有得到风险评估报告，无法及时作出正确的决策。

董事会秘书史里芬：我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可那里总是占线，我想还是隔一会儿再打吧。

国际业务部经理克鲁克：星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得提前打电话预订门票。

国际业务部副经理伊梅尔曼：忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。

负责处理与雷曼兄弟公司业务的高级经理希特霍芬：我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼兄弟公司的消息就立即报告，现在我要去休息室喝杯咖啡了。

文员施特鲁克：10:03，我在网上看到了雷曼兄弟公司向法院申请破产保护的新闻，马上就跑到希特霍芬的办公室，可是他不在，我就写了张便条放在办公桌上，他回来后会看到的。

结算部经理德尔布吕克：今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转账吧。

结算部自动付款系统操作员曼斯坦因：德尔布吕克让我执行转账操作，我什么也没问就做了。

你不可以只生活在一个人的世界中，而应当尽量学会与各阶层的人交往和沟通，主动表达自己对各种事物的看法和意见。

——李开复

信贷部经理莫德尔：我在走廊里碰到了施特鲁克，他告诉我雷曼兄弟公司的破产消息，但是我相信希特霍芬和其他职员的专业素养，一定不会犯低级错误，因此也没必要提醒他们。

公关部经理贝克：雷曼兄弟公司破产是板上钉钉的事，我想跟乌尔里奇·施罗德谈谈这件事，但上午要会见几个克罗地亚客人，等下午再找他也不迟，反正不差这几个小时。

不良沟通后果不仅招致个人失败，也会让企业也承受损失，饱尝恶果。这种情况处处存在，甚至连以严谨著称的德国人也会有这种毛病。仅仅10分钟，三亿欧元财富化为乌有。其实在这家银行，从董事长到交易员，一个一个训练有素，职业素养非常棒，但是由于每个人都想当然，不愿意多花几秒钟时间去咨询，去确认，导致信息不对称，沟通渠道堵塞，交流不畅，才招致如此重大失误，其实，上述相关人员只要有一人与其他人有一句话的沟通，即可避免此事件的发生，但不该发生的事偏偏发生了。所以，由于此事发生，德国国家发展银行被人称为德国甚至全球“最愚蠢的银行”，沦为全球财经人士的笑柄，也成了MBA课堂里的鼎鼎有名的、沟通失败的经典案例。

能有效与别人沟通，并且赢取他人的合作，这种能力是力争上游的人士最大的资产。

——（美）亨利·布莱克斯通

案例三：世界是内心的影子

一个老人坐在小镇郊外的一条马路旁边。有一位陌生人开车来到这个小镇，看到了老人，他停车打开车门询问老人：“这位老先生，请问这是什么城镇？住在这里的是哪种类型的居民？我正打算搬来居住呢。”

这位老人抬头看了一下陌生人，并且回答说：“你刚离开的那个小镇上的人们，是哪一种类型的人呢？”

陌生人说：“我刚离开的那个小镇上住的都是一些不三不四的人，我们住在那里没有什么快乐可言，所以我们打算要搬来这里居住。”

老人回答说：“先生，恐怕你要失望了，因为我们镇上的人，也跟他们完全一样。”

不久之后，又有另一位陌生人向这位老人询问同样的问题：“这是哪一种类型的城镇呢？住在这里的是哪一种人呢？我们正在寻找一个城镇定居下来呢。”老人又问他同样的问题：“你刚离开的那个小镇上的人们到底是哪一种类型的人？”

这位陌生人回答：“住在那里的都是非常好的人。我的太太和小孩子在那里度过了一段美好的时光，但我正在寻找一个比我以前居