

郭台鸿〇著

高效沟通 24 法则

COMMUNICATIONS

职场必备圣经

本书让您成为办公室最受欢迎的人物

进行有效沟通的**11**条基本原则

有效倾听的**13**条技巧和**8**大诀窍

使用非语言手段进行沟通的**3**种方式



清华大学出版社

高效沟通 24 法则
COMMUNICATIONS

郭台湾 著

清华大学出版社

北京

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

高效沟通 24 法则/郭台鸿著. —北京：清华大学出版社，2009.3

ISBN 978-7-302-19289-3

I. 高… II. 郭… III. 人间交往 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 008221 号

责任编辑：赵岸英

封面设计：赵莹

版式设计：杨洋

责任校对：焦章英

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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：北京市清华园胶印厂

装订者：三河市溧源装订厂

经销：全国新华书店

开本：170×230 印张：11.75 字数：116 千字

版次：2009 年 3 月第 1 版 印次：2009 年 3 月第 1 次印刷

印数：1~8000

定价：28.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：010-62770177 转 3103 产品编号：031186-01

前 言

在不久前的一次电视访谈节目中，美国 Sybase 公司主席兼 CEO、著名的美籍华人企业家程守宗先生与主持人谈到了自己年轻时的一段经历。他说自己大学毕业后就在一家美国公司工作，虽然他工作很努力，也因此多次受到上司表扬，却始终得不到提升。终于有一天，当上司再一次把本应属于他的升职机会给了一位美国同事的时候，程守宗实在忍无可忍了，于是他鼓起勇气找到自己的上司：

“是否我无论怎么努力，都不会有升职的机会？”他问道。

“说实话，是这样的！”上司直接回答道。

“可以告诉我原因吗？”

“因为我们觉得亚洲人普遍缺乏沟通能力，也就是说，我们觉得你没法代表我们公司出席公共场合！”

这件事情给了程守宗很大的震撼。从那以后，他开始到一家沟通训练班接受训练，一连几个月，他从不间断……一段时间之后，他终于获得了提升，不仅如此，公司还给他报销了其参加训练班的费用……

正如笔者在本书中提到的那样，“无论在任何时候，沟通都

是一个人取得成功的最重要的因素，其重要性甚至远远超出了自身的专业知识。”著名成功学大师卡耐基也曾经说过：“一个人的成功，只有15%归结于他的专业知识，其他85%归于他表达思想、领导他人以及唤起他人热情的能力。”

现实中遗憾的是，一方面，我们关于沟通的教育还远远没有达到必需的程度，许多人对于沟通还处于一种非常模糊和陌生的阶段。我们传统意义上的沟通之术，讲的是如何应对自己周围的人，或者说如何与人周旋，而不是讲究如何更好地传达信息的沟通。或者说虽然我们很多人也知道该如何跟人进行沟通，却始终无法将自己所知道的知识付诸实践。这不得不说是个缺憾。另一方面，我们对于沟通却有着极强的渴望，我们每个人都梦想自己能够成为一个沟通高手，但在现实生活中，我们却又都曾经因为沟通问题而屡受挫折。看看下面的问题，或许你会对其中的一条或几条深有同感：

你是否希望自己能够成为一个八面玲珑、处处受欢迎的人？

你是否感觉自己虽然用心良好，但却由于表达不当而曾经被人误解过？

你是否希望自己能够更加清楚地表达自己的意图，从而使别人行动的结果更加符合你的预期目标？

你是否感觉自己有时候很难说服一个人同意你的观点？

你是否感觉自己有时很难让别人对你产生兴趣？

你是否感觉自己有时并不是十分善于跟下属进行沟通？

你是否感觉自己的上司是个很难相处的人？

你是否感觉自己安排的某次会议并没有达到理想的效果？

……

如果你曾经有过类似的苦恼，那么这本书就是为你而写的！

在本书中，你将了解到：

- 进行有效沟通的 11 条基本原则。
- 有效倾听的 13 条技巧和 8 大诀窍。
- 使用非语言手段进行沟通的 3 种方式。
- 如何成功地与任何对象开始及结束一场谈话？
- 如何与你的上司或下属进行有效沟通？
- 如何成为办公室里最受欢迎的人？
- 如何成功地主持一场会议？

……

笔者坚信，无论您目前从事的是何种职业，处于何种年龄阶段，或者说您希望在自己的工作当中取得怎样的成绩，本书中提到的这些关于沟通的建议都将是您所必需的。而对于那些能够读完本书，并将书中提到的建议应用到自己的日常工作和生活中的人来说，将会很快感受到阅读本书后所带来的巨大变化！

郭台鸿

2008 年 11 月

目 录

第一章 沟通没有听起来那么简单	1
第 1 节 沟通的要素	6
第 2 节 关于沟通，我们了解多少	10
第 3 节 有效沟通的 11 条基本原则	13
第 4 节 沟通的 3 个误区和 3 大理念	17
第二章 学会说“亮”话	23
第 1 节 有效倾听的 13 条技巧和 8 大诀窍	26
第 2 节 创造良好的交谈氛围	32
第 3 节 打开天窗说亮话	36
第三章 让你的身体会说话	45
第 1 节 3 种非语言沟通方式	46
第 2 节 非语言沟通的 4 大技巧和 3 大功能	56
第 3 节 第一印象的重要性及影响第一印象的因素	65
第 4 节 语音、声调以及表情的运用	74

第四章	批评与赞扬的艺术	81
第 1 节	批评也是一种艺术	82
第 2 节	5 种有效的批评方式	87
第 3 节	赞扬的魔力	93
第五章	职场生存的艺术	99
第 1 节	职场生存要略	101
第 2 节	如何成为办公室里最受欢迎的人	110
第六章	如何与下属进行沟通	117
第 1 节	如何改善上司与下属的沟通	118
第 2 节	批评与表扬的把握	127
第七章	如何与上司进行沟通	135
第 1 节	和上司相处的 13 种技巧	136
第 2 节	品味 8 种类型的老板	146
第 3 节	说服上司的 6 种技巧和 3 条建议	152
第八章	会议沟通技巧	157
第 1 节	会议的准备阶段	158
第 2 节	会议的进行阶段	168
第 3 节	会议的结束阶段	176

第一章

沟通没有听起来那么简单

想要成为职场沟通的高手，要具备以下3大基本技能：沟通技巧、管理技巧和团队合作技巧。世界上很多著名的公司都把这3点作为员工最基本的3个技能，这也是一个职业人士应该学习的商务沟通的基本课程。

沟通！一说到这个词大家可能会说，这谁不会啊？我们每天不都在沟通吗？在公司，和领导、同事及下属沟通；在家里，和老婆、孩子及父母沟通；在路上和陌生人也要沟通；平时还要和客户、朋友沟通。我们一生中花费了如此多的时间进行沟通，但是有时又惊讶地发现，我们常听到身边人说得最痛苦的一句话是：自己如何常常不被人理解。

把沟通作为一种生活方式是我们一直所倡导的。对于一个讲究效率的现代人来说，每天的工作和生活都是为了不同的目标，而通过努力来实现目标以达到成功的可能，不仅仅是依靠个人努力就可以实现的，还要通过和其他人的配合。就拿购物来说吧：在顾客方面，他们是希望能买到物美价廉的商品，而对于商家来说，他们则是本着有利可图的方针；双方在表达自己想法的同时，还需要考虑对方的立场和需要，否则就只能以不欢而散收场。但是，如果我们能从双赢的角度去思考问题的话，不但困难的事情可以变得简单容易、事半功倍，也会让你在人际交往上游刃有余、心想事成。

今天，在社会竞争日趋激烈的情况下，全方位、综合素质高的人才越来越被人们所看重，也就是说，只要你学到的东西越多，能做的工作也就越多，在职场上自然也就变得越抢手。

想要成为职场沟通的高手，要具备以下3大基本技能：沟通技巧、管理技巧和团队合作技巧。世界上很多著名的公司都把这3点作为员工最基本的3个技巧，这也是一个职业人士应该学习

的商务沟通的基本课程。

为什么需要商务沟通呢？对于那些有着成千上万来自世界各地员工的跨国公司来说，有效的沟通不但可以建立一种和谐的企业文化，更可以大大降低由于沟通不畅带来的巨大的内部交易成本。对于那些正在成长的广大中小企业来说，沟通同样值得重视。

对于一个企业来说，商务沟通为什么那么重要呢？根据国外的一些权威调查显示：在公司里，老板认为自己已经花了百分之六七十的时间在沟通，但员工们依然认为，他们与老板之间最大的问题在于沟通不足。这个调查告诉我们，企业内部要想沟通好，不只是增加沟通时间，更重要的是研究如何改善沟通技巧。现在许多公司的员工虽然每天上班、相处愉快，但是好像除了工作之外，没有一点私人情感的沟通，工作完就回家了。就像现在大都市里的邻居一样，住了很多年却不知道自己对面邻居的姓名。一些心理学家同时也得出结论，能激发员工更努力工作的非金钱性因素有两个：一是员工的工作能经常得到别人的认可、鼓励；二是他有好的工作群体和工作伙伴，而这就依赖于员工彼此之间的信息和情感的沟通。在沟通问题中常常被人提起的就是“不被理解”。说的人认为自己说得很清楚，但听的人往往把意思理解错了。在人际沟通中，这会造成朋友、亲人之间的误解；在商务沟通中，常常会给公司带来无法预计的损失。所以，在企业沟通一定要尽可能透明化。

有这样一个有趣的调查显示：我们工作中常用的投影仪，放在个人的手里使用，寿命一般为 7 年，但要是放在公司使用，寿命仅仅为 2 年。也就是说，在公司，许多人对投影仪的不恰当使用使其寿命大大降低了。如果公司的一些操作规程能让大家以最简单、最容易的方式理解、获得，这就大大降低了公司内部的成本。有关调查显示，企业中有 60%~80% 的问题，是由于沟通不畅造成的。既然每个企业或多或少都存在着沟通不良的问题，那么要通过怎样的方式来改变这种局面，就成了企业亟待解决的关键问题。

沟通效率是可以透过很多原理和技巧来提高的。比如，如何提问和采取什么样的方式聆听？因为很多误解都是由于你要表达的，并和对方听到的之间有差距。而过了一段时间误解没有及时解释清楚，就会造成沟通的障碍。因此，及时反馈信息是可以减少因误解所带来的沟通障碍。

例如，企业的人事经理在招聘新员工时，对新员工有一个非常重要的要求，就是新员工必须具备良好的沟通技巧。比如，常常会发生这样的事情，人事经理在面试的时候经常问应聘者：你怎么和上级进行沟通？怎么和同事进行沟通？怎么和下级进行沟通？而面试者总能滔滔不绝地讲出成功的沟通应该怎样做。但是，在实际的工作中，多数人很可能在很多场合做不到恰当的沟通，因而达不到预期的沟通效果，也不能保证工作的正常运转。而成功的沟通技巧就是教我们如何去做，而不仅仅是教我们如何

去说。

沟通能力从来没有像现在这样成为个人成功的必备条件！一个人成功的因素 85%是沟通，15%是天才和能力。对企业管理而言，人们越来越强调建立学习型的企业，越来越强调团队合作精神，因此有效的企业内部沟通交流是成功的关键；对企业外部而言，为了实现企业之间的强强联合与优势互补，人们需要掌握谈判与合作等沟通技巧；对企业自身而言，在现有政策条件允许下，为了更好地实现企业的发展并服务于社会，也需要处理好企业与政府、企业与公众、企业与媒体等各方面的关系。这些都离不开熟练掌握和应用管理沟通的原理和技巧。对个人而言，建立良好的沟通意识，逐渐养成在任何沟通场合下都能够有意识地运用沟通的理论和技巧进行有效沟通的习惯，达到事半功倍的效果，显然也是十分重要的。

第1节 沟通的要素

完整沟通的3大关键要素

1. 沟通之前要确定一个明确的目标

沟通就是为了一个既定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。所以，必须先有一个目标才叫沟通，也就是说你为什么要进行沟通。如果是大家在一起说一些鸡毛蒜皮的小事情，那是聊闲天、侃大山，而不是沟通。工作中我们可能经常遇到这样的情况，有位同事或者朋友过来说：“小李，咱们出来随便沟通沟通。”“随便”和“沟通”本身是互相矛盾的。既然是沟通，那就要有一个明确的目标，最后达成有效的协议，这是沟通的前提条件。所以，当我们和别人沟通时应该以“我找你的目的是……”或者是“我找你是想……”这样的语句来开始，通过这样的话来达到沟通的目的。

2. 沟通的主要内容是信息、思想和感情

现在，只要走在街上，你就可以看到很多大幅的广告牌子上写着“沟通无极限”、“轻轻松松沟通，快快乐乐做人”，打开收音机你可以听到主持人用甜美的语调说：“现在让我们联机沟通驻某某地的特派员……”，这些都说明了一点，沟通其实是一种以符号为媒介的信息传递的过程。生活中的一些简单信息，如

几点上班、几点起床、几点吃饭等都是比较容易传递的信息，而更多的思想和感情上的信息是否也一样呢？

例如，小刘向小王发出周末参加舞会的邀请，小王觉得自己跳得不好，还不如去看电影，小刘又觉得到了电影院里还是一样欣赏别人，他们最后商量的结果是到体育馆去打羽毛球。在这个简单的沟通中，两个人都是信息的发出与接受者，小刘是主动的一方，虽然有向小王提出的意见作妥协，但是最终还是达成了自己想做主角的意愿；小王看似被动，但她还是让小刘考虑到了她的爱好和想法，最后两人达成协议，也可以说是对结果产生了一定的作用，因为羽毛球是需要两个人玩的。这是一个成功的例子，但事实上在我们的生活中，常常有很多事情阻碍着我们思想和感情的沟通，误会大都由此产生。

3. 沟通的结果是能达成一个有效的协议

沟通要以双方达成了有效的协议才算成功，才是一次完整的沟通。没有达成有效协议的沟通不能被称为有效沟通，只能说是“有沟”没有“通”。沟通成功与否的标志就是看双方是否达成了有效协议。

举个例子，白领小刘自从戴上一只世界名表后，就觉得信心大增。尤其是今天，要跟心仪已久的王董事长见面，更觉得格外有光彩。他想，现在商场上的大老板，哪一个不戴名表？虽然那表怎么看都又大又重，而且厚厚的，一点现代感也没有，外面还

加上一圈花花的、像齿轮一样的装饰，看起来好招眼。可是，戴名表不就是为了招眼么，就是为“秀”，表示自己有钱、够分量吗？不招眼还有什么意思？过去每次跟商场的朋友见面，人家个个举起杯子来敬酒，腕上的“满天星”闪闪发亮，只有小刘最寒酸了，有一阵子他甚至把表藏在口袋里，若别人问他就说忘戴了。不戴，都比戴这个烂表有面子！今天，小刘是跟董事长约好来谈一项重要的投资项目，这个项目是小刘一手操办的，如果能得到董事长的批准，他在公司中的威信就可以上几个台阶了。因为董事长特别忙，所以能得到董事长约见一个小时，小刘真是异常兴奋。为此，他准备了好几天。当然，今天小刘的装扮也不一样了，他走进王董事长的办公室时，就举起手看手表。“你下面有急事？”王董事长一面请小刘入座，一面也看看手表，问小刘。王董事长戴的不也是这种金表吗？“没事，没事。”小刘说，又举起手看了看表，还故意抖了抖手腕，让那金表链发出一串声音。接着打开箱子，拿出准备许久的资料，双手举得高高地递给王董事长，左手尤其举得更高些，露出那只新表。王董事长一页页地翻。小刘静静地看，想起手上的表，心又怦怦地跳，觉得好神气，心中暗想：像我这样贫苦出身，才工作三年的小子，有几个戴得起这种表中之王的表。小刘又故意理了理西装、伸了伸手，让金表从袖口里露出来，再托着自己的下巴，把手背向外转，使王董事长不时地抬起头，能看到自己的新表。突然，王董事长不翻了，把资料还给了小刘，笑笑说：“好构想！好构想！但是需要时间慢慢商量，我看你也很忙，咱们就改天再约吧！”接着，王董

事长就按对讲机，叫秘书进来送客了。“我不忙，我不忙，您可以慢慢看。”小刘举着手里的资料，急着说。“我看你下面一定有事。”王董事长把资料挡了回去，“我也很忙，等大家都有空的时候再说吧！”

在工作过程中这种状况是时常发生的，由于对沟通内容理解的不同，所以，双方没有达成协议，影响了工作效率，给双方都增加了麻烦。然而这种普遍存在的“沟”而不“通”的现象却并没有引起足够的重视。