

捷径是弯的



尚水利 著

红旗出版社

捷径是弯的

跳出沟通的误区

尚水利 著

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

捷径是弯的/尚水利著.

—北京:红旗出版社,2009.4

ISBN 978-7-5051-1752-5

I. 捷… II. 尚… 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 (2009) 第 049291 号

书 名 捷径是弯的

著 者 尚水利
责任编辑 杨柏榕 李跃辉
责任校对 李 娟
封面设计 李 妍

出版发行 红旗出版社
地 址 北京市沙滩北街 2 号
邮政编码 100727
E-mail hqchs@publica.bj.cninfo.net
编辑部 64037148
发行部 64037154
印 刷 廊坊市百花印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
字 数 137 千字 印张: 10
版 次 2009 年 4 月北京第 1 版 2009 年 4 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-1752-5 定价: 20.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

阅前提示

沟通是极易被人们忽视的一项基本技能。人活在世上,要生活、要工作,就要与自身之外的人与事打交道,这也就是我们所说的沟通。沟通无时不在无处不有。高效率的工作离不开有效的沟通,有效沟通的程度决定我们成功的高度。

如何进行各种有效的沟通?这里不仅需要我们尊重人类间沟通的客观规律,掌握有效沟通的技能,还需要我们跳出对沟通认识的种种误区。比如,沟通的捷径是弯的还是直的?从字面上理解,捷径是最短最近的途径,而直线是两点间最近的路线,当然捷径就是直的了。这种认识从形式逻辑上讲是对的,但现实的经验告诉我们并不是这样的。绝大多数事情,无论是简单还是复杂、小事还是大事,往往都是在经历了反反复复、曲折往返的交流沟通过程后才完成。类似的种种错误的认识在我们头脑中形成的思维定势、观念框框,是提高沟通效果的巨大障碍。这种障碍存在于我们的头脑中,体现在我们的行动中。如果这些影响我们沟通的障碍,我们认识不到,怎么能主动跳出这些误区,绕过或破除这些障碍,进行各类形式的有效沟通呢?

本书的作者,是长期进行培训工作的专家。他的培训效果,早已被国内多家知名专业培训机构认可,这里无需过多的介绍。本书是他多年从事培训工作经验的结晶。他在本书中,从各种现实生动有趣的典型事例出发,主要阐述了两方面的内容。其一,指出当前人们对沟通存在的认识误区,有目的地启发大家去认识这些误区、破除思想障碍。其二,根据人们对有效沟通的基本技能缺乏系统了解和把握的情况,用非常精辟而又准确的语言,去告诉人们如何对上、对下、对平级的人进行有效沟通,在发生冲突后又如何去沟通,这里有哪些需要尊重的规律和掌握的技能。书中的所有内容,都立足现实,着眼于解决问题,没有空泛的说教。为了方便读者阅读,本书将内文的重点句子变为异体字以醒目,并在每章最后一页附上“本章思想回味”,以加深读者对本章内容的理解。一句话,它是一本篇幅不大,思想精辟,语言简洁,条理明晰,想实实在在帮助人们提高工作中沟通效果的书。

当我们读完本书,跳出沟通的误区,掌握沟通的基本技能后,大概都会得出这样的结论:沟通的捷径其实是弯的。

前言

CONTENTS

本书不是名著《战争与和平》，也达不到那种声望。但它的宗旨也是减少人际中的“战争”，获得更多的“和平”。中国有句俗语：一言能使人笑，一言也能使人跳。生命太短暂了，我们不应把太多的时间浪费在不必要的误解和争吵上。

美国原子能委员会前任主席狄思说：“**心灵需要理解才能沟通，感情需要理智才能升华。**纷争往往因误会而起，解决之道在于沟通。”沟通，简言之是人与人之间转移信息的过程，它是一个人获得他人思想、感情、见解、价值观的一座桥梁，通过这座桥梁，人们可以分享彼此的感情、知识和思想，也可以消除误会，增进了解。

人人都有两只耳朵，一张嘴，谁不会说话？谁不会听话？经常有人发出这样的疑问，事实却并非如此。现政治局常委习近平同志曾在就任浙江省委书记时指出，有的领导干部在做群众工作方面比较欠缺，甚至不会说话。他说道：“**与社会群体说话，说不上去；与困难群众说话，说不下去；与青年学生说话，说不进去；与老同志说话，给顶了回去。**”由美国国家训练发展协会主席史考特·派瑞公布的世界各国经理人综合能力评鉴结果中，中国经理人行政能力明显比欧美高，目标与标准设定高达75%，至于沟通能力，中国经理人都远远不如西方。主要问题如下：

缺乏战略管理，员工对企业的认识不一；

信息不畅，上向下多，下向上不全，横向几乎没有，沟通带有明显个人色彩，员工被贴上“我方”、“非我方”标签，严惩时到了希望别人犯错误的地步；

管理者难以获得全面准确信息；

非正式沟通，小道消息常被使用。

松下幸之助认为：愿不愿与人合作是一个人具不具备管理者基本素质的问题，而善不善于与人合作则是管理者的能力水平问题。在当前的社会里，有许多人不是不愿做事，也不是没有必要的专业技能，可就是做不成事，原因何在？沟通存在障碍。所以卡内基说：一个人的成功，20% 靠的是个人的才能，80% 靠的是人际关系。对一个人来说，由依赖走向独立是一种成熟，它靠的是智商。但这种成熟是一种假成熟；真正的成熟是能够认识到个体独立尚需他人的互赖与合作，它靠的是情商，需要人际关系的沟通和协调。有的人一辈子在追求自己的独立，不把别人放在眼里，寻求属于自己的“桃花源”，苦苦奋斗一辈子，到头来必是一无所获，怀才不遇。

在本书中，自始至终都贯穿一条主线，欲学沟通，先学做人，将做人与沟通结合起来。耶鲁大学法学院院长哈罗德·H. 柯在寄语他的学生时说道：“别让你的技巧胜过品德。”当前市场上有关沟通的书，自己也阅读了不少，一个总的感觉是多侧重于“*How to*”，有的写得还非常不错，即使不懂沟通的人，也可以学上几招，花拳绣腿地表演一番没有任何问题。但我认为这只不过是相当于考试前的临时抱佛脚，也许可以取得一时的好成绩，但这不是长久之计，不扎实的根底迟早会妨碍自己沟通能力的进一步发展和完善的。沟通技巧再好，做不好人，都是枉然。

本书的另一大特点是，不试图让读者“学”到什么，而让大家“悟”出什么。美国成人教育专家罗杰斯说：“凡是可以教给别人的东西，相对来说都是无用的，即对人的行为基本没有什

么影响。能够影响一个人行为的知识，只能是他自己发现并加以同化的知识。”“真正的学习”通常不是正规教育的结果；相反，它往往来自个体的体验和思考，通过个体的自我发现和自我发展而产生。“真正的学习”从来就不只是纯粹的智力增长，只有当学习者把获得的知识和技能与其自身的成长相联系时才是真正的学习。

读者的实践经验都很丰富，处理问题的能力也不是白纸一张，只不过平时忙于工作与生活，疏于整理与反思罢了。我只是希望读者能够通过阅读本书，突然有一种感觉：啊哈，原来如此！足矣。

本书是我近几年来在一些企业、一些部委和一些职业培训机构（如清华大学职业经理训练中心、国家行政学院、中央社会主义学院等）讲授的专题总结。既然是讲授专题总结，就未必能得到行家里手的认可，也未必能得到初来者的欣赏。由于看问题的角度不同，在我看来是对的，而在他人看来，也许是错的，不过我们还可以交流。是非功过还请众人评说，欢迎赐教！

我的 E-mail 为：shangshuili@yahoo.com.cn。

尚水利

2009 年 2 月 18 日

于北京颐东园

目 录

CONTENTS

第一章 高效率的工作离不开有效沟通 1

一、工作就是沟通 1

(一)沟通在组织中的重要作用 4

(二)沟通是个人事业成功的重要因素 4

(三)有关沟通的误区 4

二、对沟通的再认识 4

(一)沟通是什么 4

(二)对沟通的理解 6

三、常见的沟通障碍 17

(一)发送障碍 17

(二)理解障碍 18

(三)接受障碍 22

本章思想回味 23

第二章 有效沟通是有条件的 24

一、品德的修炼 24

(一)品德是人的立身之本 24

(二)品德的修炼胜于沟通的技巧 25

二、公开的氛围 26

(一)公开 26

(二)公开的氛围 27

三、信任 31

- (一)不信任是人际沟通的重大障碍 31
- (二)信任感的培养 33
- (三)信任是不能测试的 35
- (四)对信任的最后几句真言 38
- 本章思想回味 42

第三章 有效沟通必须积极倾听 43

- 一、谈话的头号守则:倾听 43
 - (一)倾听是一项很值得重视的沟通技巧 43
 - (二)倾听没有想象的那么简单 45
 - (三)学校教育忽视了倾听训练 48
- 二、倾听的基本原则 49
 - (一)听与倾听 49
 - (二)倾听的基本原则 53
 - (三)倾听能力测试 59
- 三、倾听基本原则的实践运用 60
- 本章思想回味 63

第四章 怎样对上级进行有效沟通 64

- 一、对上沟通的要义 66
 - (一)拥有自信心是前提 66
 - (二)把握领导的生物钟 67
 - (三)尽量多用口头沟通 68
 - (四)严谨来源于数据 70
 - (五)注重侧向思维,避免观点的直接碰撞 71
- 二、情绪控制要恰当 74
 - (一)上司不是万能的 74
 - (二)适应上级、影响上级、改造上级 77
 - (三)自制比自尊更有价值 79
- 三、对上沟通谈话技巧实例分析 82

- (一)以婉约的方式传递坏消息 82
- (二)领导质疑时的责无旁贷 83
- (三)体现团队合作的精神 84
- (四)巧妙闪避你不知道的事 84
- (五)巧妙减轻自己的工作量 85
- (六)承认疏忽但不引起领导不满 85
- (七)面对领导批评要表现冷静 85
- 本章思想回味 86

第五章 怎样对下级进行有效沟通 87

- 一、尊重员工 87
 - (一)尊重是当前员工的主导需要 87
 - (二)把握和员工距离的分寸 89
 - (三)交流时要有第一人称或第一人称的情感出现 89
- 二、有差异才能有交流 91
 - (一)差异存在的客观性 91
 - (二)自知自己无知 94
- 三、对下沟通的艺术 97
 - (一)表扬 97
 - (二)批评 99
 - (三)授权 103
- 四、和员工沟通的致命伤 106
 - (一)领导者个人行为的四大致命伤 106
 - (二)在表达关注员工方面常见的致命伤 107
 - (三)主管的四大口头忌言 108
- 本章思想回味 110

第六章 怎样对同级进行有效沟通 111

- 一、以平等的心态待人 111
 - (一)心理学上的“黄金法则” 111

- (二)平行沟通中常见的“反黄金法则” 112
- (三)“黄金法则”在平行沟通中的运用 112
- 二、误解的消除 113
 - (一)消除委屈情绪 114
 - (二)谅解宽容对方 114
 - (三)积极消除误会 115
 - (四)要有容人之量,向前看 115
- 三、工作中的交流与沟通 116
 - (一)聊天式交流 116
 - (二)头脑风暴法 118
 - (三)六顶思考帽 122
- 本章思想回味 125

第七章 怎样在产生冲突后进行有效沟通 126

- 一、对冲突的认知 126
 - (一)没有冲突的组织是不存在的 126
 - (二)辩证地看待差异所带来的冲突 127
 - (三)两种不同性质的冲突 129
- 二、冲突处理的理论模型 130
 - (一)托马斯的两维空间模式 130
 - (二)处理冲突基本意图问卷 132
- 三、实践中的冲突处理 134
 - (一)下属之间冲突的调解 134
 - (二)部门之间冲突的处理 137
 - (三)员工情绪失控的处理 141
 - (四)破坏性冲突的避免 144
- 本章思想回味 146

后 记 147

第一章

高效率的工作离不开有效沟通

一、工作就是沟通

原始森林中的一棵大树轰然倒下，却无人听到。

问：“它是否发出了声音？”

唯物主义者认为，“发出了。”

在沟通的背景下，它没有发出任何声音。

无论多么伟大的思想，如果不传递给其他人并被其他人理解，都是无意义的。

2003年，美国管理协会向其会员询问：有能力的管理者应具备什么技巧？

排在第一位的技巧就是沟通（84%）。有趣的是，第二位和第三位的技巧分别是鼓舞他人（56%）和构建团队（46%）也依赖于有效的沟通。此外，60%作出回答的管理者都把缺乏合作视为他们在领导方面的最大障碍。

在企业中有两个70%。第一个70%，是指企业的管理者，实际上70%的时间用在沟通上；第二个70%，是指企业中70%的问题是由于沟通障碍引起的。



案例透视

阿东的裤子

阿东明天就要参加小学毕业典礼了，怎么也得精神点儿，把这一美好时光留在记忆之中。于是他高高兴兴上街买了条裤子，可惜裤子长了两寸。吃晚饭的时候，趁奶奶、妈妈和嫂子都在场，阿东把裤子长两寸的问题说了一下。饭桌上大家没有什么反应。饭后大家都去忙自己的事情，这件事情就没有再被提起。

妈妈睡得比较晚，临睡前想起儿子明天要穿的裤子还长两寸，于是就悄悄地一个人把裤子剪好叠好放回原处。

半夜里，狂风大作，窗户“哐”的一声关上，把嫂子惊醒了，猛然醒悟到小叔子裤子长两寸，自己辈分最小，怎么着也是自己去做了，于是披衣起床将裤子处理好才安然入睡。

老奶奶觉轻，第二天一大早醒来给小孙子做早饭上学，趁水未开的时候也想起孙子的裤子长两寸，马上快刀斩乱麻。

最后阿东只好穿着短四寸的裤子去参加毕业典礼了。

这是谁的错？在工作中，我们经常会遇到“短四寸”而找不到任何责任人的现象，因为每个人做得都非常到位，一点错误都没有，可最后的结局“短四寸”却让人十分无奈。

英国广告专家 S. 布尔特认为：“商品不做广告，就像姑娘在暗处向小伙子递送秋波，脉脉含情只有她自己知道。”恋爱是“谈”出来的，沟通是交流出来的。一个组织仅有良好的愿望和热情是不够的，组织的沟通与协作是必不可少的。



案例透视

传口令

1910年，美国军队中曾经有一个命令是这样传达的。

营长对值班军官说：“明晚大约8点钟左右，哈雷彗星将可能在这个地区能看到，这种彗星每隔76年才能看见一次。命令所有士兵着野战服在操场集合，我将向他们解释这一罕见的现象。如果下雨的话，就在礼堂集合，我将为他们放一部有关彗星的影片。”

值班军官对连长：“根据营长的命令，明晚8点，哈雷彗星将在操场上空出现。如果下雨的话，就让士兵们穿着野战服列队前往礼堂，这个76年一遇的罕见现象将在那里出现！”

连长对排长：“根据营长命令，明晚8点，非凡的哈雷彗星将身着野战服在礼堂出现。如果操场上下雨的话，营长将下达另一个命令，这种命令每隔七十六年才出现一次。”

排长对班长：“明晚8点，营长带领哈雷彗星在礼堂中出现，这是每隔七十六年才会有的事，如果下雨的话，营长将命令哈雷彗星穿上野战服到操场上去！”

班长对战士：“在明晚8点下雨的时候，著名的七十六岁的哈雷将军在营长的陪同下身穿野战服开着他那辆‘彗星’牌汽车经过操场前往礼堂！”

这又是谁的错？信息传递的成功与否在很大程度上取决于人们接收信息的性质和质量。

如果你不是一个有效的沟通者，那你也不可能成为一名杰出的管理者。美国未来学家约翰·奈斯比特说：“未来竞争将是管理的竞

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之上。”

（一）沟通在组织中的重要作用

可以提高管理效能；

可以有效地了解员工的情况；

使员工参与组织管理，提高积极性；

有助于上下左右之间、组织内外之间相互理解；

有助于员工理解组织变革，减少阻力。

等等。

对于沟通在组织中的作用我们还可以列上千条，许多专家都认为管理就是沟通。也就是说，对于它在组织中的重要性再强调也不过分。

（二）沟通是个人事业成功的重要因素

只有与人良好的沟通，才能为他人所理解；

只有与人良好的沟通，才能得到必要的信息；

只有与人良好的沟通，才能获得他人的鼎力相助。

（三）有关沟通的误区

沟通人人都会；

沟通无师自通；

沟通就是传递信息；

沟通主要是“说”；

沟通很简单。

二、对沟通的再认识

（一）沟通是什么

十多年前，美国威斯康辛大学的教授 F. 丹斯就统计过：人们关

于“沟通”的定义，已达126种之多。



案例透视

沟通概念例举

《大英百科全书》认为：“沟通就是用任何方式，彼此交流信息。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从事交换信息的方法。”

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交流，思想或意见之交换。”

拉氏韦尔（Harold Lasswell）认为，沟通就是“什么人说什么，由什么线路传至什么人，达到什么结果。”

西蒙（H. A. Simon）认为，“沟通可视为任何一种程序，借此程序组织中一成员，将其所决定意见或前提，传送给其他有关成员。”

美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯认为，“沟通是意义的传递与理解。完美的沟通，如果其存在的话，应是经过传递之后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。”

我国学者徐国华、张德等人认为：“所谓沟通是指人与人之间传达思想或交换情报的过程。简言之，是将信息由一人传达给另一人。”

周三多、陈伟明等人认为：“沟通是借助一定手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个人或群体中传递或交换的过程，目的是通过相互间的理解与认同来使个人和群体或群体间的认知以及行为相互适应。”

通过以上的例举，我们对沟通作如下概述：

沟通是为了设定的目标,用任何方式,把信息、思想和情感在两个或两个以上的主体之间(如人或组织)传递、交换或分享,并达成共同协议的过程。

(二)对沟通的理解

准确把握这一概念,需要关注四个方面的问题。

1. 沟通是一个过程

一般人认为,沟通很简单,就是我说你听,就是传递信息或清晰地表达即可,等等。其实,沟通是一个很复杂的过程的集合体。这一过程大体包括两个方面的内容:

(1)沟通是一个处理信息的过程

首先,每个人都可以将自己想要表达的信息、思想和意识通过各种方式表达出来,比如,语言、肢体语言、写信等方式,然后在一定环境条件下把代表自己的思想发送给别人。

其次,你发出来的信息不一定全被对方接收,对方会根据自己的理解而不是你的感觉来解读信息,并以自己特有的方式解释它。

人的感觉不同,对同一信息的理解必然不同。



在下面这幅图中你看到了什么?

