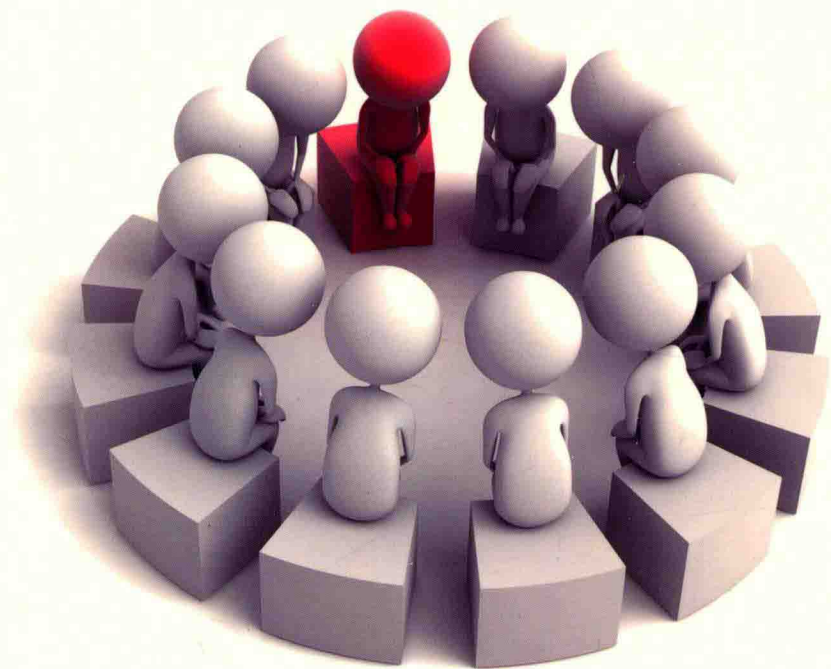


有效的沟通取决于沟通者对话题的充分掌握，  
而非措词的甜美。

# 沟通的 艺术

C  
municat  
Communicat



谈话的艺术是听和被听的艺术。

- 
- 一个人必须知道该说什么，
  - 一个人必须知道什么时候说，
  - 一个人必须知道对谁说，
  - 一个人必须知道怎么说。



李晓媛◎编著

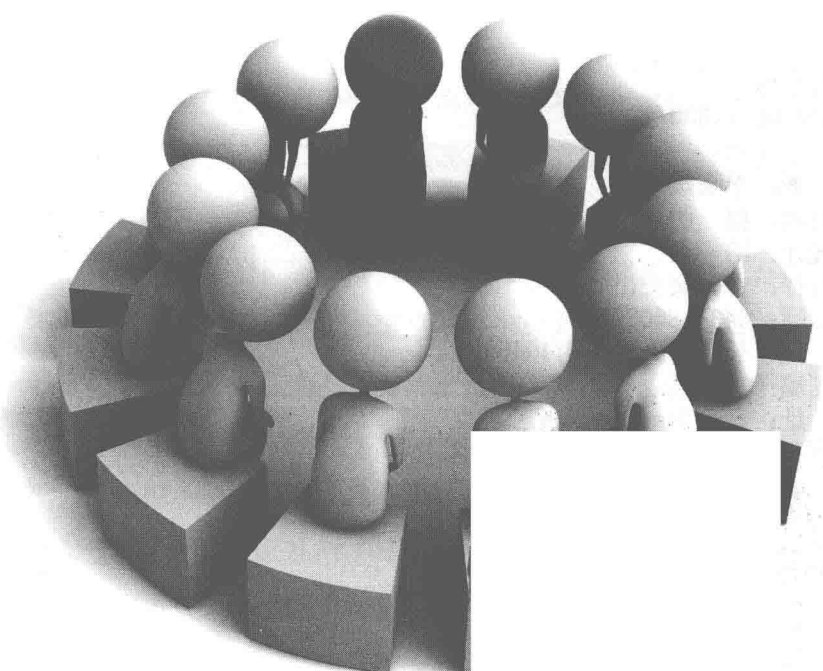


吉林文史出版社

有效的沟通取决于沟通者对话题的充分掌握，  
而非措词的甜美。

# 沟通的 艺术

Communicat  
Communicat



谈话的艺术是听和被听的艺术。

- 一个人必须知道该说什么，
- 一个人必须知道什么时候说，
- 一个人必须知道对谁说，
- 一个人必须知道怎么说。



李晓媛◎编著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

沟通的艺术 / 李晓媛编著. — 长春 : 吉林文史出版社, 2017. 4

ISBN 978-7-5472-4031-1

I. ①沟… II. ①李… III. ①人际关系学—通俗读物  
IV. ①C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第088657号

### 沟通的艺术

GOUTONG DE YISHU

编 著: 李晓媛  
责任编辑: 程 明  
封面设计: 浩 天  
出版发行: 吉林文史出版社  
电 话: 0431-86037509  
地 址: 长春市人民大街4646号  
邮 编: 130021  
网 址: [www.jlws.com.cn](http://www.jlws.com.cn)  
印 刷: 三河市天润建兴印务有限公司  
开 本: 720mm×1000mm 1/16  
印 张: 15  
字 数: 200千字  
版 次: 2017年7月第1版  
印 次: 2017年7月第1次印刷  
书 号: ISBN 978-7-5472-4031-1  
定 价: 39.80元

版权所有, 翻版必究  
如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

# 前 言

沟通的重要性不言而喻，然而越是这种大家都知道的事情，却常常越被人们忽视。企业内没有沟通，就没有发展，也就没有成功，所有的人最终会失去在这个企业中工作的机会。

在企业管理中，善于与人沟通的人，一定是善于与人合作的人；不善于与人沟通的人，也一定是不善于与人合作的人。善于与人沟通的管理者，能用诚意换取下属的支持与信任，即使管理过于严厉，下属也会谅解而认真地执行；不善于与人沟通的管理者，即使命令再三，下属也不愿意接受，其结果必然怠慢工作。这样的管理者肯定难成大气候，难有大作为。

通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇说：“作为一个企业的领头人，如果在整个企业中只能听到他一个人的声音，那么他就已经失败了。”所以，建立畅通的内部员工沟通机制是一个企业拓展与产生活力的源泉。

如何倡导内部沟通呢？

第一要有平等的环境。如果沟通者之间无法做到零距离，尤其

是主管层对下属员工不能一视同仁，其间所进行的沟通一定会产生相当多的副作用。获得上司宠爱者自是心花怒放，怨言渐少，但与此同时，其余的员工便产生对抗、猜疑和放弃沟通的消极情绪，沟通工作就会遭遇很大阻力。

第二要有充分理解之心，善于进行换位思考。如遇到破纪录的高温天气，管理层到了第一线后，看到员工汗流浹背、奋不顾身的工作劲头，感动之余更要一分为二地看待出现的问题，多站在员工的角度，考虑改善一线员工的工作环境。管理者有时间就到基层转转，与普通员工聊聊天，一方面便于发现问题，一方面有利于倾听员工的意见和建议。

第三要鼓励沟通，提倡“有话直说”“失言不咎”。关键是领导层要尊重下属员工意见表达，如果建议可行，要公开表扬，以示鼓励；即使意见不正确或建议不能被采纳也要认真倾听，肯定其主动性，从而获得更多的互相理解，为今后解决问题打下基础。当面指出你不足的人才是真正帮助你的人，有无数事例说明了这个道理。员工价值最大化，除了钱之外，还包括对员工的任用、培养、尊重和信任。诚心诚意地听取他的意见，不是最大的尊重和信任吗？有了这样的前提，沟通就容易一致，干起活来就顺当得多。

不管怎样，让企业所有员工的声音变成企业共同的声音，让企业所有人的智慧变成企业共同的智慧，这样的企业才能成为所有员工的企业，这样的企业才有永远不息的生命力。

# 目 录

## 第一章 沟通的重要性

有效的沟通不容忽视，因为每件事中都包含着沟通。注意，不是一些事情，而是每一件事！没有沟通就不可能做出决策，而信息只能通过沟通得到。

关于沟通 .....	3
关于沟通的三种方式 .....	6
关于沟通的几种方法 .....	12
关于提高沟通的几点建议 .....	16
什么是平等沟通 .....	21
沟通的效用 .....	27
沟通是合作的基础 .....	31
团队需要沟通 .....	36

## 第二章 沟通的意义

如果你经常关心别人，并认为他们很重要，这无疑会增加你获得成功和幸福的概率，别人会因此而喜欢你。你必须向他们提供一些建设性的帮助，同时要具备与人沟通的技巧。知道如何帮助别人是一门艺术，一个人如果知道该怎么做的话，他肯定能获得别人的感情与尊重。

沟通的意义 .....	43
与谁沟通 .....	47
沟通能赢得胜机 .....	51
与领导沟通的意义 .....	55
沟通是不只是说，还需要听 .....	58
团队中沟通的重要意义 .....	63

## 第三章 沟通的阻碍

当个体以群体方式联系在一起时，相互之间必须有一个渠道进行交流，这就是沟通。群体的工作效率与发展水平，在很大程度上取决于群体对信息的吸收和利用的程度，而这又离不开沟通手段的运用，沟通渠道健全与否，又会影响决策的有效性。

沟通中存在的问题 .....	69
是什么妨碍了沟通 .....	73
造成沟通障碍的原因 .....	78
关于有效沟通的建议 .....	84
避免沟通中的矛盾冲突 .....	87
性格不同，沟通也不同 .....	92

## 第四章 沟通是一种艺术

为沟通营造一种良好的润滑剂，只要有了这种润滑剂，人与人之间的沟通就能畅通无阻。流畅的沟通能促进企业文化和团队精神的建设，而企业文化和团队精神的建设也有助于沟通的流畅。

与下属谈话的艺术 .....	99
微笑的意义 .....	102
赞美的艺术 .....	106
幽默沟通的艺术 .....	111
上下沟通才能战无不胜 .....	116
与下级沟通的艺术 .....	119

## 第五章 沟通的有效方法

沟通是团队建设和营造企业外围环境的重要手段，也是考核领导能力高低的一项重要指标。要重视沟通，要勤于沟通，也许每个人都会讲，但真正沟通起来又不是那么容易了。

如何与上级沟通 .....	127
如何与员工沟通 .....	132
如何与刺头沟通 .....	137
自由沟通的艺术 .....	140



## 第六章 沟通的技巧

当沟通已经成为社会生存的基本法则时，我们一定要培养沟通的习惯，牢牢掌握良好的沟通技巧，才能更清楚地了解别人，也了解自己，才能把事情干好。

记住下属的名字 .....	145
非正式沟通的技巧 .....	149
沟通氛围很重要 .....	152
沟通比权力更重要 .....	156
有效的沟通技巧 .....	161
和领导沟通的六个技巧 .....	167

## 第七章 倾听的学问

倾听是弄懂所听到的内容的意义，它要求对声音刺激给予注意、解释和记忆。只有你掌握了这些方法，才能让良好的沟通能力为你的成功插上双翼。

倾听是一门学问 .....	175
影响倾听效果的九个障碍 .....	182
做一个好听众 .....	186
下行沟通时倾听的技巧 .....	188
聆听员工的心声 .....	194
先听再说，让你更主动 .....	197

## 第八章 说服的学问

对有挑战性的观点应该做出这样的回答：“我不同意你的看法,原因是……”而不应该说“你真无知”。只有如此,才能进行良好的沟通,而不会恶语伤人。

说服员工的几个技巧 .....	205
与员工谈话的几种方式 .....	211
如何说服的技巧 .....	218
做好说服的准备 .....	221
肢体语言的重要性 .....	225

# 第一章 沟通的重要性

有效的沟通不容忽视，因为每件事中都包含着沟通。注意，不是一些事情，而是每一件事！没有沟通就不可能做出决策，而信息只能通过沟通得到。



## 关于沟通

沟通似乎是一个简单的过程，而且有时确实是这样。如果你没有学会沟通，无论是在你的日常生活中，还是在你的职业生涯中都会面临失败。如果你对此还有所怀疑的话，我们不妨来看下面这个沟通失败的例子，就会明白沟通的重要性。

作为圣迭纪念医院的护理部主任，珍妮·杨科维奇负责管理9名值班主管以及15名注册护士和护士助理。她讲述了这样一段亲身经历：星期一刚上班，她就意识到自己犯了一个极大的错误。

珍妮大约早上6:05来到医院，她看到一大群护士（要下夜班的护士和即将上早班的护士）正三三两两聚在一起激烈地讨论着什么。当她们看到珍妮走进来时，立即停止了交谈。这种突然的沉默和冰冷的注视，使珍妮明白自己正是谈论的主题，而且看来她们所说的不是赞赏之词。

珍妮来到自己的办公室，半分钟后她的值班主管迪·马考斯走了进来。迪·马考斯直言不讳地说道：“珍妮，上周你发出的那些信对人们的打击太大了，使每个人都心烦意乱。”

“发生了什么事？”珍妮问道：“在主管会议上大家都一致同意向每个人通报我们单位财务预算的困难以及裁员的可能性。我所做的只不过是执行这项决议。”

“可你都说了些什么？”迪·马考斯显然很失望，“我们需要为护士们的生计着想。我们当主管的以为你会直接找护士们谈话，告诉她们目前的困难，谨慎地透露这个坏消息，并允许她们质疑。那样的话，可以在很大程度上减小打击。而你却寄给她们这种形式的信，并且寄到她们的家里。天哪！珍妮，周五她们收到信后，整个周末都处于极度焦虑之中。她们打电话告诉自己的朋友和同事，现在传言四起，我们处于一种近于骚乱的局势中，我从没见过员工的士气如此低沉。”

珍妮·杨科维奇犯了一个错误，或者应该说是两个错误。首先，她所寄出的信件显然未能成功地向员工们传达她的意图；其次，选择信件作为媒体传递她的这一信息是不合适的。有时以书面的形式进行沟通很有效，而有时口头交流效果更好。当珍妮回过头来反思这一举动时，她得出这样的结论：与许多人一样，她倾向于回避口头沟通，因为她对这种方式心存疑虑。遗憾的是，在这件事上，这种疑虑恰恰阻碍了她选择正确的媒体传递信息。她知道这一消息会使员工产生恐慌和不安定的感觉。在这种情况下，珍妮需要一种能保证最大清晰度，并能使她和主管们迅速处理潜在危机的方法来传递信息。最好的做法是口头传达，而把这种未曾料到的坏消息以信件的方式寄至员工家中，无疑是个极大的错误。

珍妮·杨科维奇的错误表明了重要的一点：沟通与管理成效密切相关，沟通上的失败会导致管理成效低下。

那么，什么是沟通呢？沟通包含着意思的传递。如果信息或想法没有被传送到接收者，则意味着沟通没有发生。也就是说，说话

者没有听众或者写作者没有读者都不能构成沟通。

要使沟通成功，意思不仅需要被传递，还需要被理解。如果用收信人不懂的语言给其写信，那么，这封信不经翻译就不能称为沟通。沟通是意思的传递与理解。完美的沟通，应是信息经过传递之后被接收者感知与发送者发出的信息完全一致。

另外需要注意的是，良好的沟通常常被错误地解释为沟通双方达成协议，而不是准确理解信息的意思。如果有人与我们意见不同，不少人认为此人未能完全领会我们的看法，换句话说，很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是，沟通中却常常有“我可以非常明白你的意思却不同意你的看法”的情况。当一场争论持续了相当长的时间，旁观者往往断言这是由于缺乏沟通导致的，然而详尽的调查表明，此时正进行着大量的有效沟通，每个人都充分了解了对方的观点和见解。问题是人们把有效的沟通与意见一致混为一谈了，这就需要我们对沟通做出正确的理解，这也是我们后面接着需要讨论的。

## 关于沟通的三种方式

——对管理者来说，有效的沟通不容忽视，这是因为：管理者所做的每件事都包含着沟通。注意，不是一些事情，而是每一件事！管理者没有沟通就不可能做出决策，一旦做出决策，还要进行沟通，否则，决策将无法实施。因此，管理者需要掌握有效的沟通技巧。当然，这并不是说仅仅拥有好的沟通技巧就能成为成功的管理者，但是我们可以说，低效的沟通技巧会使管理者陷入无穷的问题与困境之中。

1990年1月25日晚7：40，阿维安卡52航班飞行在南新泽西海岸上空37 000英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场共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，此后发生了一系列延误事件。首先，晚上8：00整，肯尼迪机场航空交通管理员通知52航班的飞行员，由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8：45，52航班的副驾驶员向机场管理员报告他们的“燃料快用完了”，管理员收到了这一信息，但在9：24之前，飞机没有被批准降落。在此之间，阿维安卡机组成员再没有向机场管理员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张地通知他们的燃料供给出现危机。



9: 24, 52航班第一次试降失败。由于飞行高度太低及能见度太差,因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示52航班进行第二次试降时,机组成员却告诉管理员新分配的飞行跑道“不可行”。9: 32,飞机的两个引擎失灵,1分钟后,另外两个引擎也停止了工作,耗尽燃料的飞机于9: 34坠毁于长岛,机上73名人员全部遇难。

调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当时的管理员讨论之后,发现导致这场悲剧的原因正是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递又未被充分地接收呢?下面我们对这一事件进行进一步的分析。

首先,飞行员一直说他们“油量不足”,交通管理员告诉调查人员这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时,管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是,如果飞行员发出“燃料危急”的呼声,管理员有义务优先为其导航,并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出,“如果飞行员表明情况十分危急,那么所有的规则程序都可以不顾,我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是,52航班的飞行员从未说过“情况紧急”,所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困难。

其次,52航班飞行员的语调也并未向管理员传递有关燃料紧急的严重信息。许多管理员接受过专门训练,可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管52航班的机组成员之间表现出对燃料问题的极大忧虑,但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。