

擅长于沟通的管理者，也可能擅长于掩饰真正的问题。

——柯利斯·阿格利斯

我们沟通得很好，并非决定于我们对事情说得很好，而是决定于我们被了解得有多好。——安得鲁·葛洛夫



沟通的魅力

晨 天◎编著

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。

沟通犹如演奏竖琴：既需要拨弄琴弦奏出音乐，也需要用手按住琴弦不令其出声。



汕头大学出版社

善于沟通的管理者，也可能善于掩饰真正的问题。

——柯利斯·阿格利斯

我们沟通得很好，并非决定于我们对事情讲述得很好，而是决定于我们被了解得有多好。——安得鲁·葛洛夫

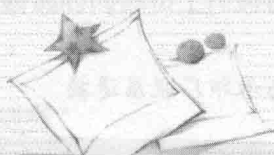


沟通的魅力

晨天◎编著

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。

沟通犹如演奏竖琴：既需要拨弄琴弦奏出音乐，也需要用手按住琴弦不令其出声。



汕头大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

沟通的魅力 / 晨天编著. — 汕头 : 汕头大学出版社, 2016. 12
ISBN 978-7-5658-2802-7

I. ①沟… II. ①晨… 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(2016)第283693号

沟通的魅力

GOUTONGDEMEILI

编 著: 晨 天
责任编辑: 邹 峰
责任技编: 黄东生
封面设计: 浩晨·天宇
出版发行: 汕头大学出版社
广东省汕头市大学路243号汕头大学校园内 邮政编码: 515063
电 话: 0754-82904613
印 刷: 永清县晔盛亚胶印有限公司
开 本: 720mm×1000mm 1/16
印 张: 15
字 数: 200千字
版 次: 2016年12月第1版
印 次: 2017年1月第1次印刷
定 价: 36.80元
ISBN 978-7-5658-2802-7

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市越秀区水荫路56号3栋9A室
邮政编码/510075 电话/020-37613848 传真/020-37637050

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等距离，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。如遇到破记录的高温天气，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 有效沟通

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。

沟通的重要性	3
沟通的方式	6
沟通的方法	12
提高沟通的能力	16
平等沟通的重要性	21
沟通的效用	27
有沟通，才能合作	31
有沟通，才会有团队	36

第二章 如何做到有效沟通

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。

沟通是人际交往的第一要素	43
开拓不同的沟通领域	47
沟通能赢得胜机	51
主动与领导沟通	55
为沟通搭建一个平台	58
团队中沟通的重要意义	63

第三章 提高沟通的效用

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，沟通渠道建全与否，又会影响决策的有效性。

构建有效的沟通	69
是什么妨碍了沟通	73
造成沟通障碍的原因	78
克服沟通的障碍	84
避免沟通中的矛盾冲突	87
沟通因性格而定	92

第四章 沟通的学问

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。

如何与下属谈话	99
沟通从微笑开始	102
赞美是沟通强有力的武器	106
幽默沟通的艺术	111
上下沟通才能战无不胜	116
和下级沟通的学问	119

第五章 职场中的沟通方法

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。

与上司沟通的方法	127
与员工沟通的方法	132
与刺头员工沟通的方法	137
沟通氛围的搭建	140

第六章 掌握沟通的技巧

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。

记住每一位下属的名字	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
积极有效的沟通技巧	161
和领导沟通的技巧	167

第七章 沟通离不开倾听

倾听是听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
影响倾听的障碍	182
倾听是最有效的说话手段	186
下行沟通时的倾听的技巧	188
聆听员工的心声	194
做一个忠实的听众	197

第八章 说话的艺术

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。

说服员工的技巧	205
与员工说话的技巧	211
说服的技巧	218
为说服而做好准备	221

第一章 有效沟通

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。

沟通的重要性

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，半分钟后她的一名值班主管迪·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受者，则意味着沟通没有发生。也就是说，说话