

YOU XIAO GOU TONG

黄琳/编著

有效沟通

王牌沟通大师的制胜秘诀

做人·做事·做生意沟通课程

卓越的人，懂得如何赢得友谊与影响他人

一旦学会了在工作中有效地沟通，你必将改变生活，获得事业成功。

本书是一部既能提高你沟通能力和技巧，又能帮助你解决沟通中遇到的难题和冲突的全面指南。

中国华侨出版社

Effective Communication and Negotiation Skills
180013

有效沟通

工作沟通与谈判的实用性技巧

张其成 张其成 张其成 张其成 张其成

Effective Communication and Negotiation Skills

180013 Effective Communication and Negotiation Skills

Effective Communication and Negotiation Skills
180013

YOU XIAO GOU TONG

有效沟通

王牌沟通大师的制胜秘诀

黄琳/编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

有效沟通:王牌沟通大师的制胜秘诀/黄琳编著.—北京:中国华侨出版社,2008.5

ISBN 978-7-80222-590-9

I. 有… II. 黄… III. 人间交往—通俗读物
IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 046772 号

有效沟通——王牌沟通大师的制胜秘诀

编 著 / 黄 琳

责任编辑 / 滕 森

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/18 字数/272 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-80222-590-9/G·455

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编:100029

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前 言

Qianyan

在我们的日常人际关系中,沟通随处可见。每个人都生活在社会大家庭中,抬头见同事、上司、下属或事业伙伴,低头见家人、亲戚、朋友。如此一来,沟通就顺理成章地粉墨登场了。我们每天都在与不同的人打交道。

沟通是一种极其普通又普遍的行为。但是你千万不能小看这一普通的行为,它在生活和工作中至关重要。人与人之间不可能没有沟通而存在。在生活中,如果没有沟通,人与人之间就会冷若冰霜,甚至相互排挤,人际和谐更是谈不上;在企业里,如果没有沟通,员工就无法了解同事的工作进度,管理者就无法输入信息,主管和团队领导者们就无法发出指令。没有沟通,工作协作就不可能,组织工作就无法进行。

沟通是一种通过传递事实、观点、思想、感受和价值观,而与他人相接触的途径。其目的就是使接收的人能够理解信息。沟通总是涉及到至少两个人——传播者和接收者。单独一个人不可能进行沟通。只有靠一个或更多的接受者才能完成沟通。

人们往往会以为,当他们的信息发出去后,就已经沟通完了;而实际上,这只是沟通的开始。你可能会发出了上百条信息,但如果没有被对方听到、读到或理解,就根本谈不上沟通。沟通,是在于接收者理解了什么,而不在于发出信息者说了什么。如此看来,沟通并不简单,它是有

有效沟通

王牌沟通大师的制胜秘诀

学问的。要达到沟通的目的,更需要掌握沟通技巧,训练沟通技能。

沟通,必须是有效的,否则,一切都是徒劳。有效的沟通,在两人之间建立了一座桥梁,能够共享情感和知识。通过这座桥梁,双方能安全地跨越因误解而使人隔绝的鸿沟。有效的沟通,能促进亲人和睦,能维护良好的人际关系,能促成更高的绩效和工作满意感。

你如何说服与你的观点相对立的人?如何打破同事之间冰冷的防备?客户的心思,真的很难揣摩吗?当危机发生,我们怎么迎接暴风骤雨?面对媒体,我们需要什么样的心态?机会来临,你能为自己争取到什么?……

本书从生活和工作着眼,从多个方面入手,清晰而有条理地讲述沟通的技巧,无论是闲谈,还是工作;是家庭,还是企业、组织,你都能从本书中找到相关的沟通技巧。

掌握了沟通的技巧,就能使你与他人的交流更加通畅,就能在精彩时刻锦上添花;掌握了沟通的技巧,一句话、一纸公文、一次会面就能够化解矛盾,使危机化险为夷;掌握了沟通的技巧,就能在客户那里,创造出一个又一个的奇迹;掌握了沟通技巧,就能在上司、同事、下属面前游刃有余;掌握了沟通技巧,就能使得家人和睦,亲戚朋友友好往来。

最后我们要强调的是,沟通,具有很强的实践性。你要把通过本书学到的技巧知识灵活地运用到生活和工作中,才是真正掌握了沟通的奥妙,才会从中受益无穷。

目 录

Contents

前言**为什么要沟通**

- 没有沟通是万万不能的 (1)
- 沟通是合作的基础 (4)
- 沟通能提高执行力 (6)
- 沟通能激发创造力 (8)
- 沟通也是生产力 (10)
- 领导工作离不开沟通 (13)

必备的基本知识技能

- 言语沟通和非言语沟通 (18)
- 单向式沟通与双向式沟通 (22)
- 正式沟通与非正式沟通 (24)
- 克服沟通的语言障碍 (26)
- 克服沟通的习俗障碍 (27)
- 克服沟通的角色障碍 (29)
- 克服沟通的心理障碍 (29)
- 解决常见的六种沟通障碍 (32)

良好的沟通素质

加强自我修养	(36)
加强感情投资	(37)
多从对方的立场考虑问题	(38)
扮演好自己的角色	(40)
寻找共同的感觉	(41)
眼睛的表情沟通技巧	(44)
态度决定沟通质量	(47)
注意语言用字的魔力	(50)
发出的指示要明确	(52)
给对方施加压力	(55)
倾听是必要的沉默	(57)
避免易犯的错误	(61)

有效的沟通方法

沟通必须是有效的	(63)
建立完善的沟通制度	(66)
改善企业中的沟通状况	(70)
深入基层的沟通	(72)
让员工愿意与你交谈	(74)
做到视意见为财富	(77)
不拘形式地进行自由沟通	(78)
主动进行沟通	(81)
在餐桌上沟通	(82)
转悠管理沟通	(84)
八种技巧和四个着手点	(86)

闲谈的沟通技巧

- 闲谈能达到沟通目的 (89)
- 抓住闲谈的时机 (91)
- 谈话前的准备 (93)
- 展开话题技巧 (94)
- 向别人提问的要领 (96)
- 引起他人的共鸣 (98)
- 用微笑感染别人 (99)
- 让幽默为沟通开道 (101)
- 聊出名堂的聊天 (104)
- 交际场合的对答 (106)

化解矛盾的沟通技巧

- 先透彻了解对方 (111)
- 从抱怨中发现问题 (113)
- 有争论才会有发展 (115)
- 得饶人处且饶人 (117)
- 重视参与式交流 (119)
- 主动承担责任 (120)
- 敢于承认错误 (122)
- 首先要得到信任 (123)
- 允许别人发泄 (126)
- 不必一味地忍让 (127)
- 化解对方的心理矛盾 (129)

与他人合作的沟通技巧

- 培养自己的合作能力 (131)

有效沟通

王牌沟通大师的制胜秘诀

- 如何与合伙人沟通 (133)
- 如何与上级有效沟通 (136)
- 合作中的平衡艺术 (139)
- “三合一思维”沟通法 (141)
- 与他人卓有成效的合作 (143)

企业危机中的沟通技巧

- 挽救危机的沟通经验 (147)
- 危机中做“雄鹰” (151)
- “雄鹰”策略的沟通计划 (153)
- “雄鹰”政策的实施 (157)
- 与新闻媒介沟通的方法 (159)

使沟通更便捷的技巧

- 简明公文的沟通方法 (164)
- 培养干练演讲的沟通方法 (169)
- 一页备忘录的简化沟通方法 (172)
- 编写建议书的沟通方法 (175)
- 改进员工例会的沟通方法 (177)
- 组织有效会议的方法 (180)

与上司沟通的技巧

- 言行并用施展才能 (185)
- 与上司相处要有度 (187)
- 响应上司的决定 (189)
- 妥善处理上司的误解 (192)
- 适当地替上司背黑锅 (194)
- 要给上司台阶下 (197)

如何指正上司的错误	(199)
巧妙应对上司的几个句型	(200)
与同事沟通的技巧	
与同事说话要把握分寸	(202)
新人如何与同事说话	(205)
对同事说话切不可硬梆梆	(207)
不要随意与同事唱反调	(210)
恭维一下同事也无妨	(212)
批评同事要心怀善意	(213)
安慰同事的方法	(216)
直爽不等于口无遮拦	(218)
在沟通中表现自我	(220)
与下属沟通的技巧	
对下属的沟通原则	(222)
要让自己的语言婉转	(224)
赞美的激励作用	(227)
避免浮夸的赞扬	(230)
多向下属表示尊重	(232)
怎样的批评方式容易让人接受	(234)
替下属挡驾可以收揽人心	(239)
引导下属的参与意识	(240)
与客户沟通的技巧	
对待不同性别的客户	(242)
掌握不同年龄客户的心理	(245)
把沉默型客户说心动	(249)



沟通

王牌沟通大师的制胜秘诀

- 让冷漠型客户心暖 (251)
- 消除多疑型客户的“心病” (253)
- 学会阻止话多型的客户 (254)
- 有耐心地对待刨根问底的客户 (256)
- 应对精明型客户的途径 (259)

亲人朋友间的沟通技巧

- 配偶间的沟通 (262)
- 与孩子沟通 (263)
- 与父母沟通 (266)
- 与兄长沟通 (268)
- 与弟妹沟通 (269)
- 与亲戚沟通 (271)
- 与朋友沟通 (273)



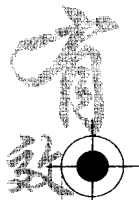
为什么要沟通



没有沟通是万万不能的

沟通是支起人与人之间交流与维护良好人际关系的主要途径之一。任何组织都是由形形色色的单个人构成的,一个纷繁复杂的人际关系群体,无论是亲人之间,朋友之间,上下级之间,还是同事之间,若不能进行正常的沟通,就会导致信息链条中断,人际关系疏远,隔膜就会产生,人心就会涣散,到处都是提防、对抗、冲突、误解、伪善和扭曲。

面对日益复杂的社会关系,我们希望自己能够建立和谐、融洽、真诚的家庭关系、朋友关系、上下级关系以及同事级关系;面对激烈的市场竞争,我们希望自己能够锻造出一支上下齐心、精诚团结的企业团队,希望企业能够在一种良好的外部环境中运作,能在与顾客、股东、上下游企业、社区、政府以及新闻媒体的交往中,塑造良好的企业形象,等等。在一系列相关的要素中,沟通是解决一切问题的基础。



沟通

王牌沟通大师的制胜秘诀

沟通不是万能的,但没有沟通却是万万不能的。沟通不但是一种重要的能力,它甚至可以决定生与死的命运。

1990年1月25日,阿维安卡五十二航班的悲剧发生了。那一天,由于阿维安卡五十二航班飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通发生障碍,导致了一场完全可以避免的空难事故,机上的七十三名人无一生还。

1月25日五日晚上七点四十分时,阿维安卡五十二航班飞行在南新泽西海岸的高空一万一千二百七十七点七米处。当时,飞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只需要半个小时,这一缓冲保护措施可以说是十分安全的。然而,此后却发生了一系列事情。

首先,晚上八点整时,肯尼迪机场管理人员发出通知,由于严重的交通问题,五十二航班必须在机场上空盘旋待命。

晚上八点四十五分时,五十二航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告说,机上“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息,但在晚上九点二十四分之前,并没有批准飞机降落。在这一段时间之内,阿维安卡机组成员再也没有向肯尼迪机场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着他们的燃料供给出现了危机。

晚上九点二十四分,五十二航班第一次试降失败。原因是飞行高度太低以及能见度太差,无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示五十二航班进行第二次试降时,机组成员再次报告他们的燃料将要用尽,可是飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。

晚上九点三十二分,飞机的两个引擎失灵了。在短短的一分钟后,另两个也停止了工作。就这样,耗尽燃料的飞机于晚九点三十四分坠毁于长岛。

当调查人员考察了飞机座舱中的录音带并与当时的管理员交谈之后,他们发现导致这场悲剧的直接原因就是沟通的障碍!

为什么一个简单的信息既未被清楚地传递又未被充分的接受呢?我们针对这一事件展开进一步分析:

首先,飞行员向地上的管理员报告说他们“燃料不足”。交通管理员告诉调查者,这句话是飞行员们经常使用的一句话。每次降机被延误时,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”的呼叫,管理员就有义务优先为其导航,并尽可能迅速地允许其最先着陆。一位管理员说,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”。非常遗憾的是,五十二航班的飞行员从始至终都未说过“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境。

其次,五十二航班飞行员的说话语调也并未向管理员传递燃料紧急的严重信息。管理员们都接受过专门训练,可以在各种情境下捕捉到飞行员声音中极其细微的语调变化。尽管五十二航班的机组成员在舱内相互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,让人发现不出一丝焦虑。

最后,飞行员的个人文化和传统以及机场的职权也使五十二航班的飞行员不愿意声明情况紧急。因为在正式报告紧急情况之后,飞行员还需要写出大量的书面汇报。另外,联邦飞行管理局如果发现飞行员在计算飞行过程需要多少油量方面疏忽大意,就会吊销其驾驶执照。这些消极强化物极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。在这种情况下,飞行员的专业技能和荣誉感就变成了赌注,这种赌注是可怕的,是用全机人的性命做抵押。

没有沟通是万万不能的,但是人们往往忽略了:不到位、不充分

的沟通,其实与没有沟通一样可怕。要沟通,就必须要做到知无不言、言无不尽。特别是在重要事项的沟通中,绝不能抱有“心照不宣”的侥幸心理。



沟通是合作的基础

日籍美国人基思·雅马希塔,刚刚年满三十六岁时就让世人对他的“地震般变化”刮目相看。惠普、梅塞德斯—奔驰、美国公共广播服务团队(PBS)、柯达、索尼、迪斯尼、网景和 IBM 这样的世界顶尖团队都成了他合作团队的客户。如果没有独到而有效的方法,那些大团队怎么会心甘情愿地掏腰包呢?《财富》杂志和《快速团队》杂志对他进行采访后才知道,他的自立名言只有简单的几个词而已:远景、沟通、文化、品牌、客户经验和领导。

请注意,这几个词无一不与“沟通”和“团结”有着直接或间接的内在联系。这就说明,沟通能产生不尽的力量,团结能使事业兴旺发达。

沟通的字面意义是“使两方通达”。即主方应该通过多种方式、多种渠道使对方了解自己的意愿。为了使沟通产生力量,主方不光要“脑勤”、“手勤”,还必须把沟通程序做细、做深、做透,做到双方达成共识。

各人的观点、立场难免有不能共通之处,但若能善用沟通的力量,及时调整双方利益,齐心协力、集思广益,就能够使双方形成一种合力,这种合力就是一种新的、更大的力量——合作。

当回溯人类从伊甸园的原始生活到二十一世纪现代化的今天

所经历的沧桑历程时,会发现人类能发展成为今日之人类,一是劳动,二是沟通。

劳动,除了体力劳动外还包括脑力劳动,即思考对人类的发展起了巨大的推进作用。然而,在漫长的人类发展史的前期,无论是脑力劳动还是体力劳动,毕竟都是属于人类的个体行为。沟通的作用不但在于它可以提升个人的能力和水平,使人类个体能力充盈起来,更重要的是它能集聚能力,产生合作,这种合作而产生的力量远远超过个体能力的简单累加。

沟通合作涵盖面很广。它可以使两个人、三个人乃至千百万人的力量汇聚在一起,甚至可以使几代人的力量汇聚在一起,向着人们向往的目标前进。沟通解决了人类个体所不能为、一代甚至几代人不能为的目标,使人类的能力有了质的飞跃。

善于与人沟通的人,一定是善于与人合作的人;反之,不善于与人沟通,则一定不善于与人合作。沟通是合作的基础。一个团队的领导必须懂得运用沟通的方法,保证同事们最大限度的合作。拒绝沟通,也就意味着拒绝与别人合作。

我们举个例子来说,杀毒软件行业便是一个需要时时刻刻与合作伙伴进行联络的行业。团队必须使客户时刻了解新的病毒、威胁和攻击的动向。时间在此就是一个关键因素,仅仅将警告和通知发布在团队网站上远远不够的。杀毒软件团队需具有前瞻性地直接与客户互动或是通过合作伙伴网络确保客户真正得到保护。当这种联络流程受到破坏,导致终端用户无法及时获取信息的时候,他们就将面临灾难性的数据丢失和代价高昂的故障停机时间。不过,出色的联络流程使他们得以维护股东的利益并创造忠诚、满意的合作伙伴和客户。这些,全是沟通的功劳。

被誉为“用人之神”的日本松下电器团队前总裁松下幸之助这