

# 解码沟通

岳阳菁



# 解码沟通

岳阳著

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

生活中处处有沟通,沟通处处影响人们的生活。沟通能力的大小,某种程度上决定了人们工作和生活的状态。尽管沟通如此重要,但生活中沟而不通的情形比比皆是,其原因就是生活中大多数人的沟通是依靠想当然,缺乏对沟通基本规律以及相关细节和技巧的必要了解。本书从实用的角度在较高层次上对沟通的知识体系做了一个整体性的勾勒。

为了与读者有效“沟通”,书中引用大量古今中外的实例,图文并茂,读来趣味盎然、引人入胜,绝没有其他同类图书的枯燥乏味。读完本书会发现沟通不但是个技术层面上的问题,而且还是一个艺术层面的问题。希望通过本书使读者从一个不自觉、盲目的沟通者,成为一个自觉的、有技巧的沟通者,最终升华为一个沟通艺术家。

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 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

解码沟通/岳阳著. —北京:清华大学出版社,2008.1

ISBN 978-7-302-16752-5

I. 解… II. 岳… III. 人际交往-通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第002270号

责任编辑:吴颖华 唐凌云 孙 斌

封面设计:张 岩

版式设计:魏 远

责任校对:王 云

责任印制:杨 艳

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

[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市漂源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×242 印 张:7.25 字 数:97千字

版 次:2008年1月第1版 印 次:2008年1月第1次印刷

印 数:1~6000

定 价:29.80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:027079-01



**CITYCOMIC**

城市漫画



**安徽文艺出版社**

# 序 言

沟通就是竞争力。

这些年我在全国各地做了数百场关于“解码沟通”的演讲，受到各界人士尤其是企业界朋友的热烈欢迎，大家鼓励我要将讲座内容写成书，以便于学习与交流。本书便是由我演讲的记录加以整理、润色并系统完善而成。其间，五易其稿，删了又增，增了又删，反反复复，前后历经三载，我才明白从讲坛上的讲稿到图书又是一个再创作的过程。可谓“书到用时方恨少，事非经过不知难”，其间的艰辛只有自己心知肚明。

“享受沟通的乐趣，聆听智者的声音，拥抱榜样的力量，收获和谐的人生”这是我写作本书的愿望与初衷。书中用大量的案例阐明了以下观念：

第一，沟通是一种文化与态度。

第二，沟通是一种同步法则。

第三，尊重与理解对方的参照系统是沟通的根本与核心。

第四，了解沟通的机理和使用好沟通的媒介。

第五，重视沟通的过程，围绕沟通的目标。

第六，学会移情与同理心是全方位沟通的基础。

在本书的写作过程中，我一次又一次试图将深邃的理念融于日常的生活，将高高在上的原则渗入日常的行为，把枯燥晦涩的理论化为亲切可爱的故事，将高昂的激情隐于平和的心态。始终让自己的表达更加通俗、更加深入浅出、平易近人，在叙述时尽可能用明快简洁的短语让阅读时有节奏和美感。将大道理融于现实生活，用人们熟悉的故事与生活启迪读者新的视角，点燃读者的智慧与理性。从这个角度看，我是读者一个相识多年的朋友和邻居，外面下了雨，

# 解码沟通

我刚好出门看到了，提醒他晒在露天的衣服得收起来，仅此而已。读者的智慧一定丰富了本书的内容。

我一直坚信，简单的道理蕴藏巨大的智慧，朴素的真理背后潜藏着无穷的力量。

写作期间，阅读了原中国驻法兰西共和国特命全权大使、现任外交学院院长吴建民先生主编的《交流学十四讲》，我顿觉豁然开朗，吴先生在书中提到——

“在当今世界越来越凝聚如一个村庄时，与村里人交流，不仅需要语言无障碍，还有语言如何恰到好处。”吴建民先生不讳言，“中国人不太善于交流。”在中国走向世界时，学会与人交流，学会与人沟通，不大叫大喊而使人信服，显然十分重要。

沟通不是一般性需要，而是时代紧缺的需要，现实呼唤的需要，中国走向世界的需要。

吴先生的观点可谓振聋发聩、高屋建瓴，给我们这个不善于交流沟通的民族当头一棒。

本书在出版过程中得到很多老师与同仁的帮助和指导，本书的责任编辑为书稿提了很多建设性的意见与建议，天行健顾问集团董事长张晖先生与我的助理林铭前先生为本书的出版也提供了很多帮助，这些都是应该感谢的。

著名的经济学家温元凯先生，中央电视台《对话》栏目的主编刘戈先生为本书做了热情洋溢的推荐，让我备受感动。

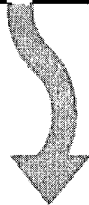
还要感谢远在多年前的先哲，是他们的智慧穿越历史的时空让我们有更多的感悟，书中引用《道德经》与《论语》关于沟通的论述，今天读起来依然是那样的亲切与温暖，好像儿女出门时父母的叮咛——

子曰：“侍于君子有三愆：言未及之而言，谓之躁；言及之而不言，谓之隐；未见颜色而言，谓之瞽。”

《论语》

孔子是说：“陪君子说话要注意三种毛病：没到说的时候就说，叫做急躁；到该说的时候不说，叫做隐瞒；不顾对方的表情就说，叫做睁眼瞎。”

## 序 言



还要感谢我的妻子和女儿，本书的部分稿件是我 11 岁的女儿利用课余时间帮助录入的。

谨以此书

献给您

献给他

献给大家

托付清风

嘱咐大地

深深地感谢

岳阳于清华园

# 目 录

第一章 国际新视角下的沟通 .....	1
何谓沟通.....	2
韦尔奇支招沟通法宝——“无边界”的管理模式.....	2
零售大王山姆·沃尔顿眼中的管理艺术.....	4
松下幸之助心中的沟通砝码 .....	5
沟通大师戴尔·卡耐基论沟通 .....	7
第二章 沟通的目的、机理与媒介 .....	17
沟通从心开始.....	18
沟通的目的.....	19
沟通的机理.....	20
沟通的媒介.....	26
第三章 沟通的基础、行为、方式 .....	29
沟通的基础.....	30
培养沟通能力的基本原理 .....	34
为何沟而不通.....	39
沟通行为的三个环节 .....	40
沟通的方式.....	59
肢体语言在沟通中的作用 .....	60
沟通视窗及运用技巧 .....	61
第四章 有效沟通的六个阶段 .....	65
事前准备，识别自己的目标 .....	67



# 解码沟通

开始沟通, 并确认对方状况 .....	69
深入交流, 双方交换意见 .....	70
针对矛盾, 处理异议 .....	71
达成共识, 确定协议 .....	72
共同实施, 互相促进 .....	72
<b>第五章 管理者沟通缺失与全方位的有效沟通 .....</b>	<b>76</b>
沟通缺失的文化背景 .....	77
人际沟通与组织沟通之不同 .....	79
如何与上司沟通 .....	80
如何向下沟通 .....	86
如何水平沟通 .....	90
<b>全书总结 .....</b>	<b>95</b>
<b>附录 沟通表单与游戏设计 .....</b>	<b>96</b>
表单一 沟通不畅的原因在哪里 .....	96
表单二 不良表达的改进计划 .....	97
表单三 倾听改善计划 .....	97
表单四 正确地发问练习 (请各列举三个例句) .....	98
表单五 反馈技巧训练 .....	98
表单六 寻找与上司沟通的障碍 .....	99
表单七 “汇报”改进计划 .....	100
表单八 水平沟通的积极方式训练 .....	100
表单九 下达命令训练 .....	101
表单十 如何推销你的建议 .....	102
游戏 单向交流和双向交流 .....	106

# 解码沟通

解码沟通

一讲明。意前兼交油刻，杰武同丑甲” 呈独画成，伏好《年全降百英大》

## 第一章 国际新视角下的沟通

——纵横捭阖于政治、经济、文化领域  
卓越领袖的沟通风采



- 何谓沟通
- “无边界”的管理模式
- 松下幸之助心中的沟通砝码
- 胡锦涛总书记会见连战先生时领带的特别寓意

## 何谓沟通

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。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，所从事之交换消息的方法”。

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”。

拉氏韦尔认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果”。

“决策学派”管理学家西蒙认为，沟通“可视为任何一种程序，组织中的一成员，将其所决定意见或前提，传送给其他有关成员”。

来看看社会各界知名人士与沟通有关的例子，通过介绍这些人和事，来听听他们是如何理解“沟通”的。

## 韦尔奇支招沟通法宝——“无边界”的管理模式

管理就是沟通、沟通再沟通。

GE 前总裁：杰克·韦尔奇

杰克·韦尔奇被誉为全球第一 CEO，他写的自传被人称作“管理圣经”！而且据说他的领导能力更是被视为最难得的才干。韦尔奇可以对公司 30 万员工随时进行影响。他是如何做到的呢？正是通过一种叫“无边界”的管理模式。其实这种所谓的“无边界”管理模式就是一种沟通文化——非正式的沟通文化。

通过这种方式，韦尔奇不失时机地让人感到他的存在。韦尔奇比其他人更知晓“意外”两个字的价值。每个星期，他都不事先通知地造访某些工厂和办公室，临时安排与下属经理人员共进午餐，工作人员还会从传真机上收到韦尔奇手书的便签，上面是他遒劲有力而又干净利落的字体。

## 第一章 国际新视角下的沟通

所有这些的用意都在于领导、引导或影响一个机构庞大、运行复杂的公司。韦尔奇最擅长的非正式沟通方式就是写便签，有给直接负责人的，也有给小时工的，无一不语气亲切而发自内心，蕴涵了无比强大的影响力。每次韦尔奇从董事长文件夹中拿起黑色圆珠笔不一会儿，就有便签通过传真直接传给雇员。两天后，便有原件邮寄到他手中。写这些便签的目的就在于鼓励、激发和要求行动。表明对员工的关怀使员工感觉到他们已经从单纯的上下级关系升华为人与人之间的关系。

**知识链接：**杰克·韦尔奇和他的“无边界行为”

通用电气的杰克·韦尔奇曾是全世界薪水最高的首席执行官，被誉为全球第一 CEO。从 1981 年入主通用电气起，在短短 20 年时间里，韦尔奇使通用电气的市值达到了 4 500 亿美元，增长 30 多倍，排名从世界第十位提升到第二位。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代化企业。同时，这位锐意改革的管理奇才还开创了一种独特的哲学和操作系统，该系统依靠一种扁平、“无边界”的管理模式，一种对人的热情关注以及一种非正式的、平等交流的风格，帮助庞大多元的商业帝国摆脱成熟企业的痼疾——金字塔式的官僚体制，走上灵活主动、不拘一格的道路。在取得成功的同时，他本人也成为世界上最令人羡慕的商界领袖、CEO 们争相效仿的偶像人物。

“无边界行为”的概念，被韦尔奇大力推广。他坚持认为无论何时何地都会有好的想法的人存在，而当务之急是设法把他找出来，并以最快的速度付诸行动。“无边界行为”的目的就是“拆毁”所有阻碍沟通、阻碍找出好想法的“高墙”。它是以这些理念本身的价值，而非依照提出这些理念的人所在层级来对其进行评价的。韦尔奇决心要做的，就是铲除所有阻碍沟通的障碍。他有一个形象比喻：墙壁分开了职务，而地板区分了层级，而我要将所有的人都聚在一个打通的大房间里。GE 一直通过群策群力的方法大规模地清除企业的界限。这一做法被称为“Work-Out”计划。从各企业、各层次来的员工聚在一起，发泄他们的不满，提出各种建议，清除一个又一个不具有生产效率的工作环节，员工不必担心因为发表意见而受批评。群策群力的方法开放了 GE 的企业文化，

# 解码沟通

使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意。

## 零售大王山姆·沃尔顿眼中的管理艺术

如果必须将沃尔玛的管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。

沃尔玛创始人：山姆·沃尔顿

关于沃尔玛，可以通过他们在20世纪80年代的一个决策，并问一个问题来说明。这个问题读者可以有自己的见解，本书会给一个参考的答案，因为作者想说明他们在战略方面的远见，以及他们认为配合这个战略最重要的点在哪里。

### 案例 1-1 沃尔玛的信息化沟通

20世纪80年代初，当其他零售商还在钻“信息化”这个问题的牛角尖时，沃尔玛便与休斯公司合作，花费2400万美元建造了一颗人造卫星，并于1983年发射升空并启用。沃尔玛先后花费6亿多美元建立起了目前的计算机与卫星通信系统。借助于这套高科技信息网络，沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可迅速而准确畅通地运行。正如沃尔顿所言：“我们从我们的电脑系统中所获得的力量，成为竞争时的一大优势。”

小问题：沃尔玛耗费巨资的目的是什么？

参考答案：

沃尔顿有一天在想：我是不是可以把我的小超市开遍全国甚至开遍全球呢？这可能有点疯狂，不过我还是可以好好地想想。如果真要把小超市开遍全国，我想我有几个事情一定要解决。第一个，当超市开到1000家，或者哪怕只是100家时，我要怎么来管理？我的想法如何通过组织的链条送达我的员工手中？第二个，如果真的把规模扩大到那种想来有些让人振奋的地步，我通过什么知道，我的货架上还有多少东西？货品的价格是否需要调整？货源的供应是否可以供应得上？各部门沟通、各业务流程都可迅速而准确畅通地运行……哦，可能问题太多了，搞几台电脑，做一个网络怎么样？我看行，不过可能还不够，我的局域网也许还得扩大点。弄个卫星如何？……Good idea！（好主意！）

## 第一章 国际新视角下的沟通

知识链接：沃尔玛连锁集团创始人——山姆·沃尔顿

在人们眼中，美国沃尔玛零售连锁集团就像一个商业神话。1955年《财富》杂志开始评选500强时，它还根本不存在。1962年它从阿肯色州本特威尔镇一家小杂货店起家，而它2000年的销售额已经达到了1932亿美元，数次在美国《财富》杂志评出的全球500强企业名列第二位。2001年和2002年，沃尔玛集团领导人的财富终于超过了比尔·盖茨，荣登榜首。

### 松下幸之助心中的沟通砝码

企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，企业管理都离不开沟通。

松下幸之助

知识链接：松下公司创始人——松下幸之助

作为20世纪最优秀的领导者之一，松下幸之助得到了多种不同文化的认同：在日本，他被尊为“经营之神”；在西方社会，他的照片登上美国《时代》周刊封面，跻身世界级企业管理大师的行列。

有一次，松下幸之助在一家餐厅招待客人，一行六个人都点了牛排。等六个人都吃完主餐，松下让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特别强调：“不要找经理，找主厨。”助理注意到，松下的牛排只吃了一半，心想一会儿的场面可能会很尴尬。主厨来时很紧张，因为他知道请自己的客人来头很大。“是不是有什么问题？”主厨紧张地问。“烹调牛排，对你已不成问题，”松下说，“但是我只能吃一半。原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，但我已80岁了，胃口大不如前。”

主厨与其他的五位用餐者困惑得面面相觑，大家过了好一会儿才明白是怎么回事。“我想当面和你谈，是因为我担心，你看到吃了一半的牛排送回厨房，心里会难过。”

如果读者是那位主厨，听到松下先生的如此说明，会有什么感受？是不是觉得备受尊重？客人在旁听见松下如此说，更加佩服松下的人格并更喜欢与他



### 沟通大师戴尔·卡耐基论沟通

所谓沟通就是同步。每个人都有他独特的地方，而与人交际则要求他与别人一致。

著名成功学大师：戴尔·卡耐基

#### 案例 1-2 胡锦涛总书记与连战先生的领带告诉世界什么

2005年4月29日：两位领导人同着深色西服，胡锦涛总书记系红色领带，连战先生系蓝色领带。

2006年4月16日：两位领导人同着深色西服，胡锦涛总书记系蓝色领带，连战先生系红色领带。

##### 名家剖视：

岛内政坛名嘴、中国台湾东吴大学政治系盛治仁教授在接受中国华艺广播公司《两岸观察家》访问时指出：二度“胡连会”突出体现了双方求同存异的精神。

盛治仁教授认为：二度“胡连会”的结论表达了双方强烈的善意。2005年在“胡连会”的穿着上，大家都是打象征自己政党颜色的领带，可2006年再度会面两位领导人都是打着象征对方政党色彩的领带。“这种小地方就可以看出来，大家求同存异的精神在他们的会谈里面蛮明显的。”

#### 案例 1-3 毛泽东严厉批评不沟通行为

1949年3月13日毛泽东在《党委会的工作方法》上强调“互通情报”和“安民告示”；

强调“如果没有准备，就不要急于开会”；

严厉批评“鸡犬之声相闻，老死不相往来”。

毛主席严厉批评了“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的不沟通行为，强调了开会之前的“准备”工作，其实就是会前的有效沟通。可见，与人“不沟通”是不利于工作开展的。更何况现在我们身处“团队时代”、“高速时代”（其实有



时候也应该称为“告诉时代”),人们工作的节奏越来越快,人与人沟通越来越要求有效。

## 案例 1-4 房产巨子王石的领导秘诀

我领导万科的秘诀,就是不断的沟通——与投资人、股东、经理和员工。

万科总裁:王石

王石先生的总结的确非常精到,这些年来他的工作始终是与投资人、股东、经理和员工持续不断的沟通。王石还特别重视与媒体的沟通,乃至把他的登山运动都看作是与外界的形象塑造沟通。王石在武汉的万科地产,因为垃圾场的问题还专门与业主开会沟通,有关报道——《王石与武汉万科四季花城业主垃圾场沟通会》一时传为佳话。王石对与万科员工的沟通也极为重视,万科的员工手册在专门的篇章写“员工关系与沟通”,足见其对此的重视。

附:万科员工手册(部分)

### 第二章 员工关系与沟通

#### 1. 十二条沟通渠道

##### 1.1 (上级经理)门户开放

公司倡议所有经理人员“门户开放”,欢迎职员直接提出想法和疑问,同时也要求经理人员主动关注下属的想法和情绪。

##### 1.2 吹风会

高层管理人员面向基层,关注一线,让职员及时了解公司业务发展方向及动态,并现场解答职员关心的问题。

##### 1.3 员工关系专员

公司设员工关系专员岗,接受和处理职员表达的想法、意见和建议,保证在正常工作日 36 小时内给予答复,并为职员的身份保密。

##### 1.4 我与总经理有个约会

如职员需要与公司高层管理人员单独面谈,可以通过员工关系专员提出申请,员工关系专员保证在正常工作日 36 小时内给予答复。