

人 · 在 · 职 · 场 · 系 · 列

R E N Z A I Z H I C H A N G X I L I E

XIAOJU LIDAHEXIE

小距离大和谐

「程庆中 著」

实用职场沟通韬略



 现代出版社

“人在职场” 套餐之三

小距离大和谐

——实用职场沟通韬略

程庆中 著

 现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

小距离大和谐:实用职场沟通韬略/程庆中著. —北京:
现代出版社,2007.5

(“人在职场”套餐)

ISBN 978-7-80188-640-8

I. 小… II. 程… 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(2007)第 029953 号

策 划	涂卫东
著 者	程庆中
责任编辑	吴庆庆
出版发行	现代出版社
通讯地址	北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码	100011
电 话	010 - 64267325 64240483(传真)
电子邮箱	xiandai@cnpite.com.cn
印 刷	北京新华印刷厂
开 本	645 × 925 1/16
印 张	16
版 次	2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-80188-640-8
定 价	20.00 元

版权所有,翻版必究;未经许可,不得转载

序 言

撰写这本书，与我这几年从事人力资源管理的教学研究有关。在人力资源管理中，如何实现有效沟通是一个重要的内容。

人自出生伊始，就处在一个人际沟通的环境中。沟通是凭借一定的符号载体，在社会中人与人之间（个体或群体间）传递信息、沟通思想和交流情感并获取理解的过程。每个人在其生涯中要处理大量的事，其中多数与人际沟通有关。

当一个人进入职场后，要和各色人等打交道，如上司、同事、下属、客户、异性……在与各类人交往中，因各自利益有别、所处立场不同，往往对事物的看法有不同之切入点与关怀面，冲突在所难免。于是，有效的人际沟通显得尤为重要。据研究表明，一个职业人士成功的因素75%靠人际沟通，25%靠天才和能力。职场沟通能力从来没有像今天这样成为现代职业人士成功的必要条件。

有效的职场沟通能使我们与相关者缩小距离，增加共识，促进和谐，形成合力。倘若沟通不当，那么，对个人的学习、生活、工作，对团队的经营、管理、运行都会带来许多障碍，

甚至产生巨大的压力。因此，如何跨越沟通障碍，找准出发点和着眼点，站在自己和对方的角度看待问题，避免相互伤害，达至双赢结果，则为首要之务。

关于职场沟通，人们已经研究得很多，发表得很多。理论上的研究可以说面面俱到。但我感觉到，有效的沟通不仅在于你了解多少沟通的理论知识，更重要的是你是否将所学的知识运用到了实践中去。沟通，本质上不是学问，而是把握距离中的和谐的艺术和技巧。

出于这种考虑，我在撰写这本书力求做到两个“尽量”：尽量地避开教科书“布道讲经”的模本，以免给读者带来枯燥乏味的感觉；尽量地适应人们的实际需求，以期为沟通障碍者提供有效的解决问题的方案和技巧。为此，我在本书中列举了较多的事例，以便读者作实践参考。

本书还从具体的职业生活中为读者设计了70多种常见的沟通问题，并对每一个问题提出了可供参考的如何应对的沟通路线图。读者可以从中找到有关态度、时机选择、准备工作以及行为举止的方法，并可以根据自己的实际情况加以调整。

希望这本书能给处于沟通困惑中的读者带来一些切实可行的帮助。

是为序。

2007年1月10日于榕城

目录

目 录

第一章 尖端的沟通让我们拉近距离

- ◎有沟通才有互动的合力·3
- ◎沟通可以提升执行力·5
- ◎沟通可以激发创造力·7
- ◎沟通也是生产力·9
- ◎沟通可以提高影响力·11
- ◎沟通有利于整合资源·14
- ◎沟通可以转危为安·16
- ◎沟通对一个团队的价值·18

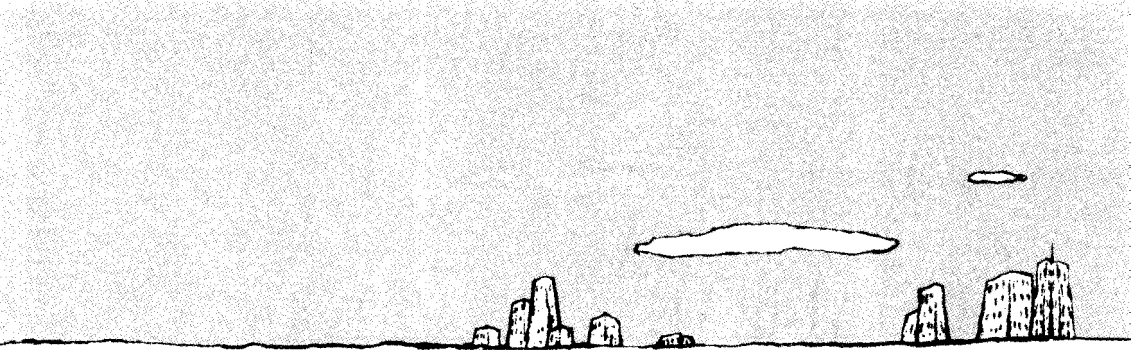


第二章 适用于职场的沟通方法

- ◎ 怎样从沟通那里要信息 · 23
- ◎ 怎样从沟通那里要人脉 · 25
- ◎ 怎样在沟通中营造和谐 · 27
- ◎ 怎样驾驭职场沟通语言 · 30
- ◎ 怎样从沟通中增进信赖度 · 33
- ◎ 怎样在沟通中发现问题和解决问题、改进绩效 · 35

第三章 如何通过沟通成功求职

- ◎ 给招聘者留下印象分 · 41
- ◎ 面试时如何提高情绪自控能力 · 43
- ◎ 面试时如何使用官方式样语言 · 45
- ◎ 面试中如何描述离职原因 · 47
- ◎ 以诚信态度与主考官交流 · 49
- ◎ 以好奇、热情与闯劲去博取机会 · 52

- 
- ◎面试中如何谈薪水问题·54
 - ◎面试时如何介绍自己的优缺点·57

第四章 如何与同事沟通

- ◎对同事的沟通原则·63
- ◎如何提高平行等级间的协调能力·65
- ◎如何提升自己在同事中的亲和力·66
- ◎如何与同事在电话中沟通·68
- ◎如何与心胸狭隘的同事沟通·70
- ◎如何与居功自傲的同事沟通·72
- ◎如何与新同事沟通·74
- ◎如何避免与同事发生正面冲突·76

第五章 如何与异性沟通

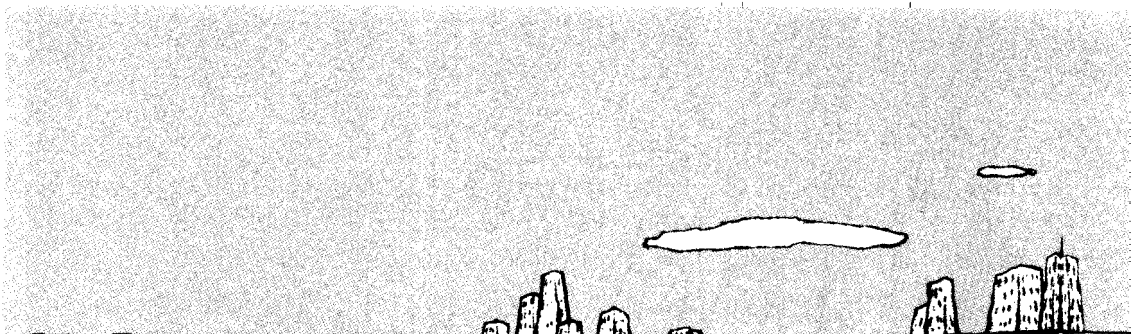
- ◎如何检视异性角色的差异·81
- ◎如何与陌生异性沟通·83
- ◎如何与异性客户沟通·86



- ◎女性如何与男同事沟通·88
- ◎男性如何与女同事沟通·90
- ◎女下属如何与男上司沟通·94
- ◎男下属如何与女上司沟通·96
- ◎女性如何在求职中取得成功·99

第六章 如何与上级沟通

- ◎对上级的沟通原则·105
- ◎言行并用，施展才能·107
- ◎上下相处的“度”·108
- ◎如何和自己不喜欢的上司沟通·110
- ◎如何与不欣赏你的上司沟通·112
- ◎资深下属如何与年轻上司沟通·114
- ◎如何取得上司的信任和好感·116
- ◎如何得到上司的器重·119
- ◎怎样征服上司·121
- ◎怎样拒绝上司·123

- 
- ◎如何说服上司·126
 - ◎如何化解与上司的冲突·128
 - ◎如何指出上级的不是·131
 - ◎上司在气头上如何沟通·133
 - ◎如何面对上司的批评·135

第七章 如何与下属沟通

- ◎对下属的沟通原则·141
- ◎避免给员工过度施加压力·142
- ◎如何调动下属工作积极性·144
- ◎员工要求加薪怎么办·147
- ◎管理者如何批评下属·149
- ◎如何与比自己更优秀的下属沟通·152
- ◎如何让下属服从自己的管理·154
- ◎下属抵制变革该怎么办·156
- ◎管理者如何鼓励员工创新·158
- ◎上司如何提升自己的领导魅力和人气指数·161



- ◎不要放纵你的下属·164
- ◎如何对待新员工·165
- ◎如何提高下属的工作绩效·167
- ◎如何提高下属的执行力·170

第八章 如何与客户沟通

- ◎与客户的沟通原则·177
- ◎客户抱怨怎么办·179
- ◎当客户提出无理要求时怎么办·181
- ◎遭到客户拒绝怎么办·183
- ◎怎样抓住有顾虑的客户·186
- ◎向客户道歉的技巧·188
- ◎新手怎么让客户信任你·189
- ◎如何妥善处理客户投诉·192
- ◎如何成功留住老客户·194
- ◎如何成功开发新客户·197
- ◎如何与不同类型的客户沟通·200



第九章 如何处理好离职事宜

- ◎企业如何做好员工辞退工作·207
- ◎如何体面地辞退员工·209
- ◎如何优雅、体面地离职·211
- ◎离职时的心理话该怎么说·214

第十章 危机时的沟通与应对

- ◎沟通中常见的障碍及其化解·219
- ◎沟通中常见的败招及其补救·223
- ◎遭遇“大牌”巧应对·227
- ◎倘若遇到爱嫉妒的同事·230
- ◎倘若遇到爱打“小报告”的同事·233
- ◎倘若遇到与你争功的同事·236
- ◎倘若遇到办公室“性骚扰”·238



第一章 尖端的沟通让我们拉近距离

有沟通才有互动的合力

沟通可以提升执行力

沟通可以激发创造力

沟通也是生产力

沟通可以提高影响力

沟通有利于整合资源

沟通可以转危为安

沟通对一个团队的价值

沟通是支起人际关系的主要桁架之一。

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。无论是上下级之间还是同事之间的各种交往，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，隔膜就会随之产生，人心就会因之涣散，社会就会四处充斥提防、对抗、冲突、误解、消耗、伪善、弄权、扭曲……

所谓“人的问题人解决”（罗泰语）。怎样解决？通过合理的沟通，良性的沟通，有效的沟通——力寻积极的思想同一律，力排一切消极因素，达成利益上共存“双赢”的共识，或追寻对某种事物统一的体认。从这个意义上讲，沟通就是促成社会和谐与和谐社会的基本保障。

一般而言，沟通由三个部分组成：一是起点；二是过程；三是结果。起点好解释：多是链接人际关系的瓶颈、危机。过程就比较复杂，但归纳起来简单得很，叫“技法实务”（这是这本书的内核）。至于结果，那就要看你运用沟通的技巧与能力。

能力强，把沟通技巧运用到极致，我们称此为尖端的沟通，否则视为无效沟通。

就企业而言，具有尖端沟通能力的人往往能让企业内部所有好的想法和思路都能够传递给职场所有的人，并得到对方的认同，从而会产生积极的效果——对方会因为理解和认同你的想法或思路而努力去达成它。只有这样，才能使大家团结一致，众志成城，共同去创造属于大家的伟业。

所以，要让我们的距离更近，最好的办法是不断沟通，以及不断改进沟通的方式。

◎有沟通才有互动的合力

沟通是开启人类心智的金钥匙，是人类灵感的碰撞、意识流动的甬道，是人类合力的放大器。

当我们驾驭着计算机在信息高速公路上飞驰，回溯人类从伊甸园的原始生活到 20 世纪末现代化所经历的沧桑历程，我们发现：使人类成为今日之人类的，一是劳动，二是沟通。

劳动，当然包括人类的脑力劳动，即人类的思考，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属于人类的个体行为。沟通的作用不但在于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全人类的能力，产生合力，这种人类合力远远超过人类个体能力的简单累加。

沟通合作涵盖面很广。具体地说，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类向往的目标前进。沟通解决了人类个体所不能为、一代甚至几代人不能为的问题，使人类的能力有了质的变化，有了飞跃。

沟通是合作的基础。一个团队的首领必须懂得运用沟通的方法，保证来自同事和下级的最大限度的合作。拒绝沟通，也就意味着拒绝与别人合作。拒绝合作，是没有前途的。正像杜威所说：沟通“不能像砖块那样，从一个人传递给另一个人，也不能像人们用切成小块分享一个馅饼的办法给人分享”。

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，其结果必然贻误工作。这样的管理者肯定难成大气候，难有大作为。许多有实力的人最终没能成就大事，往往是因为他们不善沟通，不能最大限度地发挥其下属的积极性。

举个例子，杀毒软件产品行业便是一个需要每时每刻与合作伙伴进行联络的行业。这些团队必须使客户时刻了解新的病毒及其威胁和攻击的动向。时间在此成为一个关键因素，仅仅将警告和通知发布在团队网站上远远不够的。杀毒软件团队必须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时，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。

被誉为“用人之神”的日本松下电器团队前总裁松下幸之助认为，愿不愿与人合作是一个人是否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。如果你想领导一个团队朝着明确的目标前进，就需要一支高效的队伍做后盾。当然，合作不能仅仅靠命令，因为人们在完成工作任务时，如果仅仅是因为害怕，或者出于经济上的不安全感，而被动地执行命令，缺乏合作的精神，那么工作的结果在很大程度上是不会令人满意的，因为，在这种情况下，合作的

精神被忽略了，而正是这种精神——心甘情愿的合作态度——对团队的成效具有重要的影响。

如果你无法得到合作伙伴的认同，你就将错失获得了解你并忠于你的朋友的机会。通过各种手段让更多的人认识自己、了解自己，以便得到同事的支持与配合，这就是沟通的内涵。一个人要获得事业上的成功，就必须学会与他人合作，必须致力于有效的人际沟通。

有道是：好风凭借力，助我上青云——沟通才会产生巨大的合力！

◎沟通可以提升执行力

如果你是职场人，那么你就是一个团队的一分子。现在团队讲求效益，而效益来自执行。要提高员工的执行力就必须实行有效的沟通。

无论什么性质的团队，都会制定相应的制度；无论出台何种制度，执行何项任务，都要经过认真的学习与领会，经过上下沟通与交流，才能得到有效贯彻。尤其是现在处于竞争的时代，员工对精神追求和关爱有了更高的需求，而这些需求绝非单一的物质条件的改善所能取代。在这种情形下，只有沟通说话。

然而沟通难却是许多团队管理层大感头疼的事。就比如遇到问题，大家都不愿意承担责任，你抱怨我，我抱怨你；没有问题你不找我，我不找你；“洗脑会”东拉西扯，绕来绕去，本来沟通一下就可以解决的事，常常因为沟通不得法，把小事