

高效能 沟通术

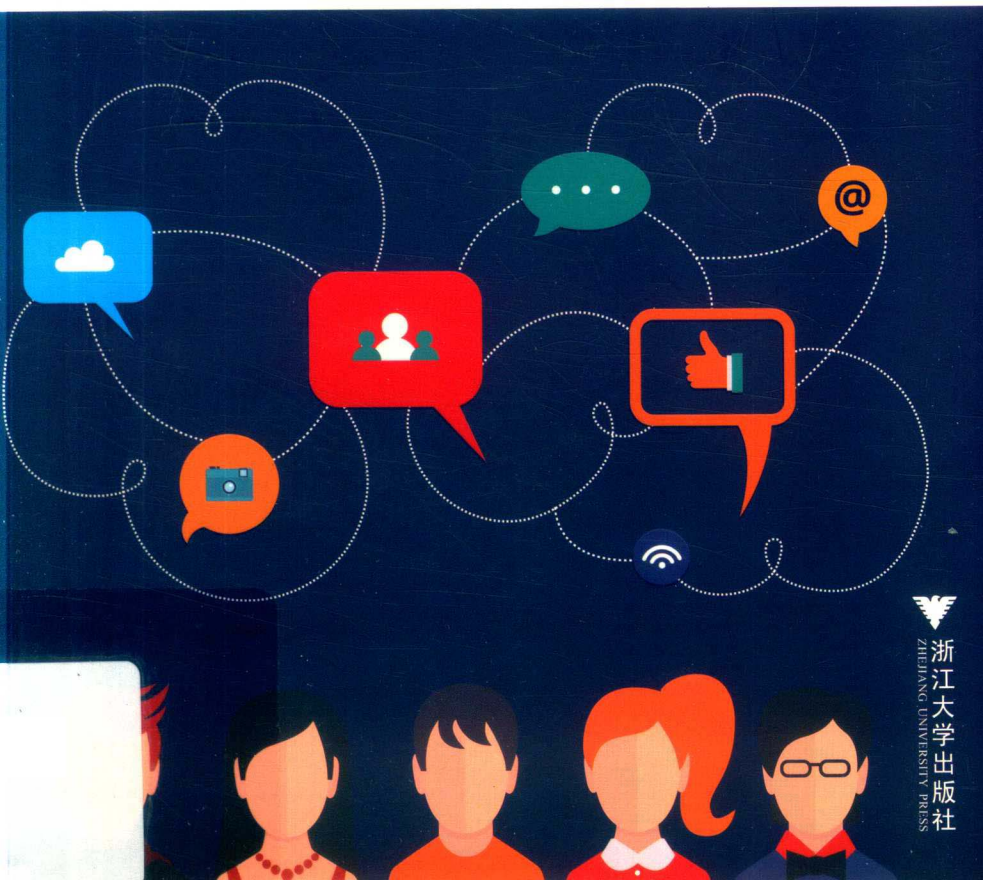
典型的交际案例，实用的表达技巧
丰富的知识版块

10堂课直击沟通本质
轻松掌握说话秘诀，聊出好人脉


知世故而不世故

消除人际焦虑，让沟通事半功倍

张慕梁◎著



浙江大學出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS



高效能 沟通术

张慕梁◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能沟通术 / 张慕梁著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2019.6
ISBN 978-7-308-19082-4

I . ①高 ... II . ①张 ... 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 (2019) 第 071448 号

高效能沟通术

张慕梁 著

策划者 程一帆
责任编辑 顾翔
责任校对 杨利军 程漫漫
封面设计 零创意文化
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州中大图文设计有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开本 880mm×1230mm 1/32
印张 6.5
字数 125 千
版印次 2019 年 6 月第 1 版 2019 年 6 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-308-19082-4
定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbstmall.com>

本书所获赞誉

我在工作中是强势的一方，而在跟张老师沟通时，我发现他总能用柔软的方法达到沟通的目标，这值得每一位职场人学习。

——上海椿藤文化传播有限公司 CEO、畅销书策划人 徐英

每晚睡前，我必在抖音上看张老师的视频。现在终于等到张老师出书，这本书有料、有趣，你值得拥有！

——盘锦众尚商贸有限公司联合创始人 赵素红

沟通能力是职场人最重要的能力之一，高效的沟通不仅是达成工作目标的保障，也是人际关系的润滑剂。这本书传达的正是沟通的原则与技巧，值得所有职场人一读。

——北京创业黑马科技股份有限公司产业研究中心主任 王冀

时代从不缺乏理论家，缺乏的是真正从实操中提炼方法论的操盘手。在这本书里，慕梁老师做出了勇敢的尝试。

——熊猫传媒集团董事长、资深媒体人 申晨

这本书以你我身边的小事为例，告诉我们如何在职场上更有效地沟通，更有效地抓住切入点，使我们的职业发展更进一步。

——北京特美专猎管理咨询有限公司创始人 曹勇

我深信真正有价值的东西一定是真诚的。慕梁老师在这本书中，把自己的经验倾囊相授，这本书是真正的诚意之作。

——个人发展学会创始人 刘 Sir

和慕梁老师合作多年，我从他身上学到：沟通从“心”开始，开启幸福人生！

——北京博能志愿公益基金会联合创始人 叶颖

喜欢听慕梁老师说职场事儿。沟通中的清爽和真诚，是褪下世故外衣后的坚实内核。

——映客直播运营总监 岚宇

人际交往的技巧再多，也不如真实地做自己、真诚地对待他人。慕梁能够把自己的经验和感悟分享给他人，为职场新人指路，值得敬佩！

——北京学生活动管理中心副主任 关云飞

我常对职场新人说，用一半的时间工作，一半的时间沟通。看了张老师这本书，我突然觉得，我们应该用一半的时间进行对内沟通，用另一半的时间进行对外沟通。如果你也想在职场或者生活中成为一名掌握高效能沟通技巧的人，看这本书就够了。

——阿里巴巴网络技术有限公司资深运营 王梦茹

沟通的背后是一个人对这个世界的看法，读慕梁的书，你可以学到很多。

——企业咨询服务平台舵舟创始人 李阳林

在进行职业规划或者刚刚步入职场的时候，如果你能够接触到本书，领悟本书的精神，那你的职场生涯将会少走一些弯路。感谢张慕梁老师送给读者的这份大礼！

——中关村企业信用促进会秘书长 张九红

我与慕梁老师相识多年，我至今还记得，在某个阳光明媚的下午，慕梁老师的话让我多日来的气愤和郁闷一扫而空。相信这本书能带给你一些不一样的东西，这点我敢打包票。

——中国知网年鉴部副主任 常晶会

职场如战场，想要游刃有余地应对，就必须提高自身的情商和沟通能力。慕梁兄多年来一直从事培训和职业规划工作，在打造学习、观察、分析、思考、聚焦的思维模式上有丰富的实践经验和理论总结，所以我相信本书一定可以帮助你掌握职场沟通的秘诀。

——58集团人力资源事业群全国校园渠道总监 杜然

我相信，这本书不仅适合初涉职场的年轻人，也适合每一个在生活和工作中因为沟通问题而不快乐的人。珍贵的沟通能力，越早掌握越好！

——美团点评外卖事业部产品运营经理 王伟

与慕梁兄弟相识多年，一直见证着他的努力与坚守，恭贺新书出版！

——华夏幸福基业股份有限公司北京事业部人力资源部总经理 刘超

与慕梁老师在北京邮电大学的面试大赛上相识，感佩他在职场沟通领域多年的深耕与求索，希望年轻的朋友们多读读这本书，它一定会让你们打开新的思路。

——华为技术有限公司运营业务市场总监 李翔宇

12年前，当我把刚刚毕业来北京发展的慕梁“破格”招进北京高校毕业生就业指导中心的时候，我无论如何也想不到，12年后会为他的一本新书欣然写下几句话。用12年来观察一个人，足够了。

他 12 年来的经历很充实、很精彩，相信这本书也一样。

——中关村新跃校企合作发展中心理事长、
原北京高校毕业生就业指导中心主任 任占忠

本书从发展的角度探究处理人际关系的法则，寻求高效能沟通的真经，证明了相同价值观之于沟通的重要性，值得深读。

——中国劳动关系学院学生工作部部长兼就业创业指导中心主任 许涛

人际沟通看似容易，实际上十分复杂。低效沟通使晋升受阻，也带来内心困惑和人际关系焦虑。张慕梁老师的这本新书，把各种职场沟通问题的解决方式简化成了可修炼和可复制的“高效能沟通术”，值得每一位职场人学习。

——清华大学创意创新创业教育平台（x-lab）品牌总监 陈焱

（以上排名不分先后，以收稿时间为序。）

知世故而不世故

前言

我们真正继承的是塑造和完善自身的能力，使自己
不成为奴隶，而成为命运的主宰。

——美国人类学家 阿什利·蒙塔古

在写作本书的长达一年多的时间里，我的书桌上经常摆放着美国历史学家斯塔夫里阿诺斯的《全球通史：从史前史到 21 世纪》和以色列历史学家尤瓦尔·赫拉利的《人类简史：从动物到上帝》。在写作的间歇，我会捧起这两部砖头般厚重的书翻上几页，它们为我漫长的写作时光增添了一点别样的情趣。

约 135 亿年前^①，在一场大爆炸之后，宇宙诞生了。

混沌中，太阳系中出现了一颗后来被称作“地球”的行星，这里孕育出了生命。

又过了很多很多年，直到约 250 万年前^②，人类才开始在广袤无垠的东非大地上演化。当时，地球上尚存在着不同的人种，而我们

① 尤瓦尔·赫拉利. 人类简史：从动物到上帝 [M]. 林俊宏，译. 北京：中信出版社，2017: 3.

② 尤瓦尔·赫拉利. 人类简史：从动物到上帝 [M]. 林俊宏，译. 北京：中信出版社，2017: 5.

现代人类的祖先——智人，只是这些人种中并不特别的一种而已。可事实是，智人最终成功爬上了地球食物链的顶端，有能力猎杀狮子、老虎这类猛兽，而其他的人种则被淘汰出了历史的舞台。

人类学家的研究结果表明，智人能够统治世界，并不在于他们身强力壮（事实上，他们身材瘦小，在看到欧洲的原住民尼安德特人直接扑到鹿身上，徒手把猎物打倒时，他们一定惊呆了），也不在于他们智慧过人（智人的脑容量不及尼安德特人），而在于他们天生热爱社交，这一点好处为他们的任何对手所不及。在智人的族群里，男人们成群结队地外出狩猎，行动过后分享心得，慢慢开始分工协作；女人们在洞穴里操持家务，每天凑在一起聊聊是非短长或生活经验，这或许是她们的后代——现代女性天生喜欢“八卦”的源头。这种人际沟通在人类进化中极其重要，它不仅提升了社交效率，促进了人们之间的理解和信任，还成为后来建筑、艺术、社会制度等特别需要想象力的人类智慧结晶的滥觞。

而今，我们已经迎来人际关系为王的时代。闭上眼睛，我可以毫不费力地列举出一长串因为善处人际关系而获得成功的例子。与此同时，人际关系焦虑已经和知识焦虑一样，成了不少人心中的隐痛。大家挖空心思，四处寻求处理人际关系的真经。但是，在花团锦簇中，在觥筹交错里，在迎来送往间，我们得失如何？

在某些书里，我读过“让别人喜欢你的十大法则”；在某次课上，老师说过“不要得罪任何一个人，要给别人留面子”。我曾经坚守

这些信条，所以我在雨天为别人送伞，在有人流泪时主动送上纸巾，同事离职我摆酒请客，朋友病了我第一时间嘘寒问暖。我以为自己收获的是好人缘，直到有一天，当我需要帮助的时候，却屡屡遭到别人的拒绝。于是，我开始读更多的书，我相信英国哲学家弗朗西斯·培根说的“读书使人聪慧”；我开始做更多的事情，我相信实践出真知。

我曾经在北京钓鱼台国宾馆与位高权重的领导握手；我曾经下到几百米深的煤窑里，和浑身煤灰的矿工谈心；我曾经站在大学的讲台上侃侃而谈……即便如此，我还是被人欺骗过，事前的许诺言犹在耳，事后对方却轻描淡写地说“都实现不了”；我也被人背叛过，我的“好兄弟”曾理直气壮地对我说：“如果这件事情正在赚钱，我为什么找你？”当然，我也被人信任过，是啊，生活中更多的是美好，而我们所缺少的，往往是发现美好的眼睛。

人生况味，五味杂陈。后来，我明白了一个简单的道理：在当下这个时代，真诚是一条必须遵守的人际关系原则。我曾经引以为豪的“人际关系处理技巧”，只是一堆一碰就破的美丽泡沫。我曾经忘记了自己是谁，忘记了自己要到哪里去，甚至从来没有思考过这些问题。

推开一扇窗，打开一个新的世界。当我回头审视人际关系这个命题的时候，我竟然看到还有这么多人在苦苦挣扎：有的把人际关系表面化——和谁谁合了影，谁谁在我的微信朋友圈里；有的把人

际关系庸俗化——和某某吃了饭，彼此在酒桌上称兄道弟；有的把人际关系妖魔化——如何挖个坑，把对手埋进去。

这些都与真正健康的人际关系相去甚远。

我是一名培训师，职场人际关系是我最早的授课内容之一。在读了越来越多的书，解剖过越来越多的职场案例，尤其是自己经历过给人打工，也经历过自己创业之后，在点点滴滴的积累中，我对人际关系有了更加深刻的认识。

人际关系无法依靠“套路”来建立和巩固。在互联网圈，大家特别爱说的一个词叫“干货”。我出去讲课时，企业培训负责人和学员最关心的就是：你用什么方法，什么工具？方法和工具当然是需要的。但千万不要忘了，统御这些方法和工具的人的价值观才是更为关键的因素。中国传统文化强调以道御术，内圣外王。佛教里面追问“你的发心是什么”。这些才是真正影响结果的。如果你的道和发心是正向的，那么你坚持去实践，处理人际关系的方法和工具你很快就能掌握了，甚至没有人教给你，你也能悟到，而且还能悟到更多更高层面的东西。而道和发心不正，掌握再多这些表面上的方法和工具，也只能使人在错误的道路上越走越远。

我在做线下培训的时候，虽然学员们都是来学职场沟通或团队合作的，但要说未来谁能拥有较好的人际关系，谁的课上得再多也是枉然，我在讲台上从他们的状态就能看出来。比如大家一起做个互动游戏来破冰，有些学员的参与度很高，会主动了解和关心同一个小组

的人，而有些学员则对别人漠不关心，也不参与游戏。如果一个人对别人没有与生俱来的好奇与好感，潜意识里总觉得自己才是最重要的，希望别人尊重自己，但认为自己没有必要去尊重别人，那么我可以断言，这样的人不可能建立良好的人际关系。现在不少书、课程喜欢用“职场攻心计”“甄嬛传”之类的路数讲人际关系的建立和维护，但我认为“精于算计的甄嬛”并不是一个褒义的评价，“职场攻心计”也未必真有用处。其实，真正健康的人际关系的建立，是在理解和同理心的基础上，既尊重自己，也尊重他人，寻求双方共赢的过程。不是所有的人都在算计你，你的成功也不一定要建立在别人失败的基础之上。这就是我倡导的价值观。

当然，自己的目标和需求也很重要。我曾在朋友圈里看到这么一句话：“你是砍柴的，人家是放羊的，你们聊一天，人家羊吃饱了，你的柴怎么办？”在人际交往中，你需要时时问自己：我的目标是什么？我的需求是什么？如果不考虑自己的目标和需求，你就缺乏判断问题的基本标准。村口摇着蒲扇、喝着茶水的大爷都能振振有词地给你讲讲如何做到一辈子不得罪人，但一辈子不得罪人的人，是平庸的人。我们不提倡这种变味的“中庸之道”。

在人际交往中，不光有“得罪”，还有“讨好”。我手头上有一本书，它号称是“继《圣经》后人类历史上的第一大畅销书”，这本书就是《人性的弱点》，作者是美国赫赫有名的人际关系大师戴尔·卡耐基。书中重点讨论的内容就是“如何让别人喜欢你”。

美国还有一位人际关系的宗师级人物，他就是被称为“世界上最伟大的销售员”的乔·吉拉德，这位老兄也有一句名言——“不得罪任何一个顾客”。卡耐基能讲“如何让别人喜欢自己”，那是因为他做的是演讲和咨询，客户的喜爱能为他带来更多的订单。乔·吉拉德从来不得罪任何一个顾客，那是因为顾客是他的商品的潜在买家。

为“得罪”而“得罪”和为“讨好”而“讨好”都不可取。任何真理都有适用范围，忽略背景、忽略情境，就没有人际关系的真理。我们只要仔细体察就会发现，这些“得罪”或“讨好”的背后都有个统一的逻辑，这个逻辑我用“目标”这个词来表示。在本书的前两堂课里，我们讨论的就是目标问题。

目标是一个比较笼统的词。比如，我们有人生的目标，这一生想成为什么样的人；有长期目标，未来三五年有哪些规划；还有一些短期目标，这一周、这个月要做哪些事情。此外，目标也有不同的维度。比如，我上大学时和刚毕业时想得更多的是怎么玩，怎么谈恋爱；在职场沉淀了一段时间之后，就开始想我怎么才能获得领导的青睐，怎么升职；做了团队小领导之后，开始想如何才能带好团队；再往后，结婚成家，又开始重点考虑买房买车这些事情。每个阶段都有目标，而目标的重点又不一样。所以，我们就迎来了另一个关键词——“聚焦”。

聚焦就是抓主要矛盾。一般来说，“深谋远虑”“目光长远”“未

雨绸缪”是褒义词，但这个世界变化得太快了，考虑得太远，我们实际上做不到。而且考虑得太远，会把人弄得很焦虑，所以我们提倡四个字：活在当下。用当下来衡量自己的核心目标，这就是我们说的聚焦。聚焦的关键在于你要做什么，而不在于你不要做什么，聚焦的本质是放弃。史蒂夫·乔布斯说：“聚焦的意思不是对必须重视的事情说‘好’，而是对现有的另外100个好主意说‘不’。”从第三堂课到第五堂课，我们将分别讨论聚焦的三个领域，即聚焦于如何迅速拉近关系（破冰）、聚焦于实现双赢，以及聚焦于问题的解决。

关注目标，关注的是我们自己。然而在人际交往中，我们还要关注他人与环境——自我、他人和环境是人际沟通的三个要素，所以要把所有的沟通都放进这三个维度中考量才有意义。对他人和环境，我们需要一个新的工具，那就是“觉察”。以前，我有一个学员这么评价自己：“我特别不会说话，常常无缘无故地得罪人。”其实这样说的人，一定不是特别不会说话的人，因为他至少掌握了一个很重要的武器——觉察。觉察到自己得罪了他人，这是非常了不起的一步，同那些得罪了人还没有发觉，甚至还觉得别人很喜欢自己的人相比要好得多。人有了觉察这种工具，在人际交往中即便差也不会差到哪里去。那些真正要命的弱点，常常是意识不到的。凡是意识到了的，都会有办法慢慢克服。觉察代表着一种敬畏之心，有敬畏心的人常常能够觉察。从第六堂课到第八堂课，我们会讨论

觉察这个话题。

在目标、聚焦、觉察的基础上，我们的应对方案是“选择”（第九堂课和第十堂课）。选择就是最后的决定。当然，在实际的人际交往活动中，影响最终决定的因素是无穷尽的，在书里，我们只讨论心态上的积极主动和如何避免与不适合做朋友的人交往。

在这本书里，大多数案例就发生在我们身边，就发生在我自己身上。

曾经有一个蹩脚的上司“横”在我的面前，她不懂业务，为人刻薄，我经过千辛万苦，终于和她成了好朋友，是那种真正的好朋友，直到多年之后的今天我们仍有联系。

曾经有一个漂亮的姑娘站在我的面前，我没有珍惜，直到失去了之后才明白一个道理：人与人之间只隔着一层纸，轻轻一捅，两个人的距离就近了。想得太多，反而给自己设定了障碍。

我要把生活的真相，拆开了、揉碎了讲给你听。

我家中挂着凡·高的名作《星月夜》。每次看到它，我心中都会感到温暖。画家的笔触是那样的细腻，画作的色彩是那样的丰富。整幅画画的是静谧的夜晚，不见一人，不闻一声，但是我们从中分明看到了一种人生观。这幅油画里那辽阔灿烂的星空，每颗星都发出自由而温暖的黄光，山峦在远处起伏，山脚下有一座小小的尖顶教堂。大家可能并不知道，这幅在美术史上大名鼎鼎的作品，是作于精神病院的，当时的凡·高，已经被精神病折磨得不成样子，但