

高品质沟通

化繁为简，乐在其中

杨帆 / 著



行走职场的沟通宝典

升职 | 减负 | 蜕变的案头书



中国工信出版集团

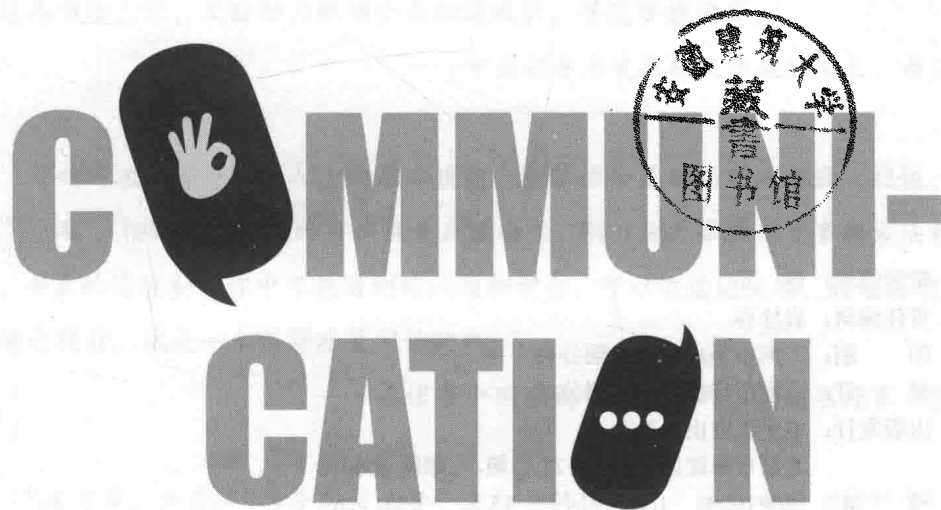


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高品质沟通

化繁为简，乐在其中

杨帆 / 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

高品质沟通：化繁为简，乐在其中 / 杨帆著. —北京：电子工业出版社，2018.4
ISBN 978-7-121-33867-0

I. ①高… II. ①杨… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.11-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 050433 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.5 字数：269 千字

版 次：2018 年 4 月第 1 版

印 次：2018 年 4 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

赞誉

职场江湖，沟通为本；制胜之道，“5个合适”：合适的时间、合适的地点、用合适的方式、说合适的话、做合适的事。如何在具体的职场情境下把握关键、拿捏分寸、恰到好处地实现良好的人际互动，杨帆老师做了很好的诠释。特此推荐这本书给大家，尤盼助力职场小白加速成长，早达梦想彼岸。

——中国领导力发展研究院执行院长 白三庆

有效沟通是每个职场人士的基本技能，而这恰恰是职场新人的最大短板，急需“补课”。杨帆老师的书籍可以说是应运而生，刚好给大家提供更多的方法和选择。书里的情境和工作中可能遇到的问题相契合，可以边读边反思，边读边实践，边读边提升。这是一本值得反复阅读的书。

——格诺威中国咨询创始合伙人、畅销书作家 段烨

“道可道，非常道”，就沟通来讲，能把事情讲清楚，就非常有“道”了。听杨帆老师讲沟通相当于进入了一个沟通道场，收获的是“道可道，非常好”。杨帆老师又把课程转化为书，变成可供更多人受益的文字，将为更多读者带来人生的转变。

——北京长维管理咨询公司总经理 康凯

在职场中，沟通能力毫无疑问是最重要的能力，没有之一。在杨帆老师的这本书中，看不到任何晦涩难懂的理论或高深的道理，而是结合正发生在我们身边的大量真实案例，用讲故事的方式，将一个个简单实用的沟通技巧娓娓道来，“易懂，忘不掉”。尤其对于初入职场的新人，我相信这本书一定会让你终身受用。

——中国培训经理人俱乐部创始人、某公司人力资源总监 黄俊

很多人觉得主持人应该很会沟通，所以常有观众问我，该怎么和人沟通？这是个既简单又复杂的问题，简单是因为沟通几乎是人类与生俱来的能力，复杂是因为不同的身份、场景、立场而千变万化。如果再有人问我这个问题，我会推荐他好好读读杨帆老师的这本书，书中有很多场景你一定遇到过，作者没有说教，而是提供给你解决难题的方法，当然，更重要的是引发你的思考。合上这本书，我想你会若有所思地领会沟通的奥妙。

——著名电视节目主持人 曹琳琳

不论承认与否，人与人之间都存在一堵墙，我们中国人之间的墙体似乎更厚。因为我们的民族性格内敛、含蓄，凡事喜封闭以求自我保护。这与四通八达的现代社会极不适应，杨帆老师这本书意在打开一道道无形的墙，让人们心心相通、通向阳光、走向共赢，并因此共同快乐。

——著名作家、资深媒体人 关捷

杨帆老师这本书的精妙在于它首先出色地完成了与读者的沟通。通读全书，感觉很像塔罗牌布阵，十堂课，构成一个方阵，然后排列并细致解读，最终得出判断，还可以复盘。这的确是一本有趣的、具有可操作性的好书。

——资深媒体人、著名电视评论员 兰恩发

一个公认的事实是，有效的自我管理与沟通，是提高生命质量的重要途径。

显然，杨帆老师的新书在这个领域里做出了重要的探索和总结。无论你身在职场多少年，都会在书中找到“自我管理”和“沟通”的应用之法，况且书中案例丰富、趣味盎然，当然值得一读！

——大学教师、著名电视节目主持人、评论员 杨子博

前言

最初萌生要写一本书的想法是在2016年4月4日，星期一，是清明节小长假的最后一天。

早晨的阳光透过高大的窗户洒进来，我在阳台上铺了蒲垫，摆了织布机做的茶席，沏了金骏眉，放着李健的歌，坐在那儿，一边慢慢地品茶，一边写完《多出来的人生》这篇文章。

茶席已经黑棕色，散发着岁月的淡淡光泽，一侧写着“林汝福制”，另一侧写着“疗财有造”。我不知道这两个人是谁，如果他们活着，我想他们应该有粗壮的手指和沧桑的脸。当年他们制造这台织布机的时候，也该是人生的壮年吧，有着青春的脸和使不完的力气。不知道经过多少岁月，这个物件辗转了多少人的手，最后到了我的手里。他们可能是千万普通劳动者中的一员，也许从未想过出书立传，从未想过自己会有些什么东西能和远方的人或后代的人发生联系。但是，他们留下的物件帮他们做到了。我想，我也该做点什么，让其他人、让后来人想起我的时候，有点可以寄托的物件。

写书的想法一直都有，但我始终都觉得自己没有准备好。写书这件事，必须是你有想表达的欲望，并且不表达就感觉憋得慌的时候，才是该写书的时候。到底有什么是非表达不可的？我想起我讲了几年的沟通课，沟通该是我最想和大家交流的吧！

沟通很容易，也很难。

首先，难在沟通无形。沟通就和水一样，说它有形，是因为被装在不同的容器里，可以方，可以圆，可以不规则。如果沟通总是被装在固定的容器里，这件事情就很好办，把容器的形状画给大家就好。遗憾的是，承载沟通的这个容器太过于复杂，于是对于沟通的描绘就变得难上加难。

其次，难在干扰太多。影响沟通的因素有很多，如人性、性格、对象、角色、情景、层级乃至组织环境、企业文化、社会文化等都会对一个人的沟通产生影响，这就相当于讲授沟通的时候，你必须面对众多的不确定因素。如果有两个变量，我们可以对一个变量做假设，然后讲解另一个变量。但是，当你需要同时面对五个以上的变量的时候，要如何做出假设呢？要有多少种组合关系呢？学过排列组合的读者可以计算一下。如果我们把每个变量下沟通的变化都讲清楚，这节课估计无法上完，学员也一定会被搞晕。

最后，难在沟通无定法。正因为沟通的无形和情景的复杂性，沟通是没有定式和定法的。这也就意味着沟通很难有工具或方法论，没有工具和方法论，学员就没有练习的抓手，就像你没有办法通过讲解就教会学员做一个桌子一样。但沟通和所有技能一样，必须亲自练习才能学会。遗憾的是，把沟通练习的工具讲清楚的书我见得不多。总是有学生说“老师你给我推荐几本书吧”，我常常推荐不出来。因为很多书读起来很有道理，写得也不错，就是没有办法把技巧移植到读者身上，变成读者的技能。于是，学生说“老师你写一本吧”。

好吧，我写一本，但一直没有动笔。

直到2016年12月5日，我为国家行政学院录制了网络课程——公务人员沟通技巧训练，总共六讲。目前全国的公务员都可以看到、学到，这等于又给了我一次契机，去完善课程，把思考落在笔下。

经过反复打磨，在2017年11月14日，冬日里一个洒满阳光的中午，书稿终于修改完成。

这是我的第一本书，它于我就像一个宝贝儿。我希望它漂亮、完美，但我知道一定会有遗憾，我的认知在前进，读者也在前进，只愿本书能带给读者反思，

能帮助更多人。

本书是一本面向职场新人的书，但又不止于职场新人，所有对沟通有疑惑的读者都可以从中有所获益。为了便于大家阅读和练习，本书在写作过程中有意做了一些设计，使之与其他同类图书有所区别。

- **结合情境。**所有的沟通都发生在一定的情境之中，这也意味着人们只有在情境之中，才能更好地理解沟通知识，所以，书中有大量现实生活和工作中的情境，方便大家比照学习。
- **实用话术。**生活节奏越来越快，读者都想在最短的时间内找到自己想要的实用的技能，本书为大家归纳总结了大量的沟通话术，可以拿来就用，用了就有效。
- **适当练习。**沟通和所有的技能一样，不练不可能会，本书为大家准备了一些练习，帮助大家在学习之后自我反思、自我训练。
- **后续跟进。**学习是一个持续的过程，仅仅靠书本上的学习是不够的，我们后续会有配套的音频，希望可以实现更好的转化。

关于本书的阅读与使用，我们也有一些建议给读者。

- **对照。**《旧唐书·魏徵传》中说：“夫以铜为镜，可以正衣冠；以史为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”学习沟通也要有一面镜子，这本书就提供了一面镜子，你可以一边读，一边对照自己以往的言行。
- **反思。**反思能够帮助我们从生活中汲取营养，是人成长进步的最佳方法。读者可以在阅读的同时经常反思；也可以在运用了一些方法之后再行反思。
- **观察。**学习沟通最好的地点是生活，所以观察生活也是学习沟通的有效途径。在我们阅读本书之后，可以运用书中的原理和方法来观察、体会生活，尤其体会别人沟通带给自己的感受，从而不断调整沟通策略。
- **练习。**沟通是训练，是从无意识到有意识再到无意识的过程。就像你打乒乓球，刚开始不会打，完全无意识，可能偶尔也会有擦边球之类的让你惊喜一下，但如果你想打出擦边球，则万难做到，因为你的意识控制不了你的手。这时候，就要进行有意识的训练，练到想打擦边球就可以打出来的境地。慢慢地，当你足够熟练的时候，你会发现打出擦边球已经几乎不用通过意识，甚至你的意识溜号了，而你的手依然能够打出好球，这就是从

有意识又进入到无意识的状态。沟通的练习也是这样。很多学员学完沟通课的第一个反应是“老师，我不会说话了”。因为原来他说话是无意识的，按照自己多年的语言习惯在讲话。现在学了沟通，要进行有意识的练习，工具掌握得还不熟练，难免笨拙。练习到一定程度，慢慢地才会又进入无意识状态。因为通过练习，那些技能已经变成了他自己的一部分，替换了原有的技能。他已经不需要分辨，就可以熟练地运用新技能。所以，我们一再强调在读书的同时一定要实践，一定要练习。

- **回顾。**温故而知新。一本书读一遍只能了解到皮毛，要想把书中的技能变成自己的本事，需要不断反复的阅读、练习、实践、反思的过程，所以希望大家在遇到困难、遇到问题的时候，都能再拿出本书，反复阅读。

最后，感谢我的父母、爱人和孩子对我写作的大力支持。我的父母很少牵扯我的精力；我的爱人承担了大部分家务；我的儿子作为本书的第一读者，提出了很多具有建设性的意见。同时也要感谢我的学生们，在写作过程中，他们为我提供了大量精彩的案例。更要感谢我的好朋友们，在书的写作和出版过程中，他们给予了我大量无私的支持。

我当不懈努力，回报所有关心和爱护我的朋友们！

杨 帆

目录

第1堂 结构化，更省力——汇报从整理思路开始 / 1

- 1.1 领导说我不汇报，其实我是不知道什么时候汇报 / 2
- 1.2 老板说没听懂我的汇报 / 6
- 1.3 工作刚刚开展，有啥可汇报的 / 13
- 1.4 工作太复杂，从哪里说起呢 / 17
- 1.5 领导一问细节，就蒙了 / 20
- 1.6 领导问我意见，我是说还是不说 / 24
- 1.7 几件事同时汇报，先说哪件 / 28

第2堂 找到点、说到位——发表意见有理有据 / 34

- 2.1 开会时一发表意见就带情绪 / 35
- 2.2 不同意对方意见，第一句话要怎么说 / 37
- 2.3 一听到“但是”就头疼 / 40
- 2.4 讨论问题总是说不到点子上 / 42
- 2.5 想得挺明白，说得乱七八糟 / 46
- 2.6 明知道别人不爱听，还得说 / 49
- 2.7 和上司有不同意见怎么办 / 54

第3堂 多倾听、少评判——聆听对方内心声音 / 58

- 3.1 我说东，他说西，就是不在一个频道上 / 59
- 3.2 我明明听了，对方居然生气了 / 62
- 3.3 我干的，和领导要的不一样 / 68
- 3.4 我习惯说“别着急”，对吗 / 74
- 3.5 听不懂话外音，感觉自己像傻子 / 79

第4堂 能接纳，能共情——让反馈说到心里去 / 84

- 4.1 不到三句话就把天聊死了 / 85
- 4.2 每次和朋友说单位的事，都被教训一顿 / 90
- 4.3 什么是“见人说人话、见鬼说鬼话” / 95
- 4.4 怎么在3分钟之内“搞定”陌生人 / 99
- 4.5 同事聊得很嗨，我插不进去话 / 102
- 4.6 朋友说我说话太直，不会拐弯 / 105

第5堂 会提问、挖内心——学会问出神问题 / 111

- 5.1 提问，从哪里问起 / 112
- 5.2 我知道提问好，但就是不会问 / 114
- 5.3 我问了，可是对方不愿意说 / 121
- 5.4 问得太多，有点咄咄逼人 / 124
- 5.5 问了一大堆，还是不能解决问题 / 127

第6堂 换位想、讲技巧——给批评化化妆 / 137

- 6.1 同事穿得太丑，要不要告诉她 / 138
- 6.2 明明错了，批评他还不服 / 143
- 6.3 我真诚地指出朋友的问题，他却不理我了 / 149

6.4 同事总是指使我干活，怎么办 / 151

6.5 一批评别人就忍不住发火，怎么办 / 153

第7章 沉住气、问原因——从容接受批评 / 162

7.1 面对批评，我无法淡定 / 163

7.2 被批评的时候，第一句话怎么说 / 167

7.3 不明白为什么批评我 / 171

7.4 面对批评，怎么做到不怕 / 174

第8章 说好话、好好说——让赞美更真诚 / 177

8.1 我的赞美听起来有点假 / 178

8.2 太熟了，找不到赞美的点 / 183

8.3 赞美领导，太难了吧 / 187

8.4 我想赞美陌生人，但怕说错 / 192

第9章 占先机、控方向——把握谈话主动权 / 195

9.1 他们说我说得太硬 / 196

9.2 我想让他们按照我的想法去做 / 205

9.3 让对方没有压力地接受我的意见 / 209

9.4 说服别人是不是也有套路 / 213

第10章 巧处理、有收获——实现冲突的意义 / 219

10.1 不知道怎么搞的，冲突就发生了 / 220

10.2 面对冲突，第一句话怎么说 / 224

10.3 对方的情绪非常激烈，怎么办 / 226

10.4 冲突之后怎么收场 / 230

参考文献 / 233

第1堂

结构化，更省力

——汇报从整理思路开始

1.1 领导说我不汇报，其实我是不知道什么时候汇报

情境

小张是一家建筑安装企业的库管员，一直兢兢业业，工作也非常认真，领导对他的工作还算满意，不过最近却因为一件事情被领导批评了。

当时，施工现场来了很多大构件，这些大构件人力根本就抬不动，需要用吊车才能清点、办理入库手续。当时施工现场并没有吊车，小张想等有了吊车再清点，于是就忙别的事情去了。过了几天，其他部门来领这些大构件，小张才想起来，这些构件还在外面堆着，没有清点，也没有办理入库手续。领导知道这件事后，批评他说：“如果不具备入库条件，为什么不及时汇报？”后来，经过协调，领导从施工队找来了吊车，才把问题解决了。小张问我：“我觉得这个问题自己能慢慢解决，还用向领导汇报吗？”

情境分析

小张的问题是很多年轻人都会遇到的问题，也是让领导非常头疼的问题，就是不喜欢汇报工作。

陈云是一家企业的区域经理，管理着 20 多名“90 后”员工，这些员工工作热情高，鬼点子多，工作起来有股子拼命三郎的劲儿，业绩也不错，让陈云头疼的就一件事，这些员工不喜欢汇报。

为了掌握工作进展情况，她一般会在布置工作任务的时候，要求下属在某个时间节点汇报工作情况。她自己也会把约定的汇报时间记录下来，如果员工没有按时汇报，她就必须追踪。即便如此，她发现这些员工汇报工作的意愿并不高，她必须抽出时间和精力追踪工作的进展。由于很多事情总是在心里悬着，让她感觉很辛苦，有时甚至抓狂。

年轻人不喜欢向领导汇报工作原因很多，如不喜欢被束缚、更愿意自己做决策等，但是其中还有一个原因，也是很多年轻人的困惑，就是不知道到底什么时候汇报？

时间点 1：遇到问题时

即便我们周全谋划，在工作推进的过程中，总会遇到一些新情况和新问题。这些新情况和新问题，有的经过自己的努力可以克服，这样的工作可以先尝试自己来处理；有的情况和问题，处理起来则不那么简单。比如，涉及问题的决策权已经不属于你的职权范围的时候，需要与多个部门协调的时候，需要多人参与工作的时候，需要人财物支持的时候，等等，这些时候就需要领导来帮助协调或进行决策。开篇例子中，小张遇到的问题就是需要协调多个部门的情况，这时候小张就不能私自决定，而要请求领导帮助。遇到问题时，大家最需要注意的是，一定要分清职权界限，不要越权决策。

李倩在单位负责管理公章。按照规定，使用公章时要登记，使用者本人签字，如果需要带走公章，需要请示办公室主任。这一天，财务部会计陈明来借公章，说是办理外地分公司税务登记，要把公章带走三天。李倩说：“主任没在，不能带走。”陈明说：“都是公事，我又不是个人使用，就是你们主任在，也不能不让我带走啊？再说那边催得急，张总在那边等着呢，都和人家税务局约好了。”李倩给主任打了几个电话，都没有人接，后来禁不起软磨硬泡，让陈明登记完把公章带走了。第二天，主任说要用公章，李倩说公章被借走了。主任当时脸色就不好看了，说：“谁让你私自做决定的？他是主任还是我是主任啊？”从此以后，主任对李倩的态度没有原来好了。

李倩的问题在哪里？遇到问题的时候私自做决策，并且越职权决策。如今新入职的年轻人平等观念非常强烈，不愿意受等级束缚。可是工作场合必须讲究等级，必须按照等级规范来做事。而且，领导和下属的差别来自哪里？怎么能够体

现领导的权威性呢？做决策是领导主要的工作，也是领导与下属的主要差别。所以，如果你想和领导处理好关系，首先要过汇报关；过汇报关，首先要做的就是不要越职权决策。

时间点 2：工作节点时

任何事情的发展变化都是由阶段构成的，比如，恋爱分为暗恋、初恋、热恋、结婚等几个阶段，工作也是分阶段的。在工作进行到不同阶段的时候，领导有必要知道工作的进展和发展方向。所以，虽然可能没有遇到大的问题，也并不需要领导协调事项，仍然要向领导汇报，让领导掌握工作的具体情况和进展。尤其当你的领导是中层管理者的时候，他可能遇到上一级领导向他询问工作进展却说不清楚的情况，所以有必要向领导定期汇报工作情况。

林青早晨踩着点进了办公室，一进办公室就感觉气氛不太对，以往办公室里都热热闹闹的，今天却鸦雀无声，每个人表情都很严肃，还没等她问同事，就见部门王经理站在门口，对她说：“林青，你到我办公室来一趟。”到了经理办公室，没等她说话，王经理就问她：“前几天跟踪的香港客户进展到什么程度了？”林青一时没反应过来，刚想张嘴说话，王经理就说：“告诉你多少次了，工作进展要及时汇报、及时汇报，你们就是不听！刚才李总问我香港客户的进展情况，我还想给你打个马虎眼，说正在进行呢！结果李总说，有人告诉他香港客户和我们的竞争对手打得火热，都谈到项目意向书了。”林青说：“这个情况我知道，我同学就在那家香港公司，说他们老总对竞争对手的项目意向书并不满意。”王经理更生气了，说：“这么重要的情况为什么不汇报？这么重要的客户丢了，你负担得起吗？”林青说：“我觉得没有啥大问题，所以就没说。”王经理说：“你觉得没有啥大问题，真出问题就晚了。”

林青的问题在哪里？自以为是。这是年轻人经常出现但最不应该出现的问题。领导有权力知道工作的进展情况，下属有责任让领导了解工作的具体情况。很多