

McGraw-Hill

1000分

沟通教室

[美] 戴安娜·布赫 著
赵志强 伍云 译

时事出版社

100方

沟通教室

（日本）高田敏子 著
（中国）王 芳 译

中国铁道出版社

1000分沟通教室

Communicate With Confidence

[美] 戴安娜·布赫 著
赵志强 伍云 译

时 事 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

1000 分沟通教室/(美)布赫(Booher, D.)著;赵志强,伍云译.

北京:时事出版社,1997.9

书名原文:Communicate with Confidence

ISBN 7-80009-462-6

I. 10… I. ①布… ②赵… ③伍… II. 企业-公共关系学
N. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 20670 号

著作权登记号 (京权)图字:01-97-1406

Copyright©1994 by Dianna Booher

Chinese Translation Copyright© 1996 by McGraw-Hill Book

Co. (S'pore) All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc. (0-07-006606-X)

1000 分沟通教室

责任编辑:白汉香 苏秀芳

特邀编辑:吴 非

责任校对:雅 洁

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编:100081)

新华书店经销

北京市密云银河商标印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.5 字数:244.6 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册 定价:18.00 元

目 录

绪 论	(1)
第一章 树立良好的信用形象	(7)
第二章 敲响沟通之门	(15)
第三章 私下谈话的妙用	(61)
第四章 说服——效果、方法与途径	(81)
第五章 会议——自我与团队的契合	(113)
第六章 倾听的艺术	(137)
第七章 学会问问题	(153)
第八章 回答问题的技巧	(167)
第九章 学会拒绝和告知坏消息	(177)
第十章 处理道歉的技巧	(185)
第十一章 善意地批评	(191)
第十二章 如何对待批评	(205)
第十三章 提供真正有用的建议	(217)
第十四章 如何获得有用的建议	(225)
第十五章 双赢的谈判技巧	(231)
第十六章 如何解决自己与他人的冲突	(249)
第十七章 如何调解他人之间的冲突	(265)
第十八章 应对攻击的技巧	(271)
第十九章 赞扬与接受赞扬的技巧	(279)

第 二 十 章	如何传授知识和技巧.....	(287)
第二十一章	降低男女对话中的冲突.....	(295)
第二十二章	跨越文化的鸿沟.....	(319)
第二十三章	如何给人留下美好印象.....	(325)

绪 论

本书为你提供了什么

小姑娘坐在天井里，颤抖着。她穿着防寒服，戴着兜帽，腿上盖着毯子，她正在埋首读一本从图书馆借来的书。妈妈从后门伸出头冲她喊道：“亲爱的，你在那儿干什么哪？外边那么冷，为什么非要**在外面读书**？”

小姑娘抬起头答道：“我们老师说了，要想成为好学生，就要多**读外面的书**。”

这只是许许多多“沟通障碍”故事中的一个小插曲：老师的本意是要孩子多读课外书，而学生理解成了在户外读书。这样的误会时常发生在管理者与雇员之间、消费者与店家之间、政治家与纳税人之间、丈夫与妻子、父母与子女之间——我们并不是永远能进行良好沟通的。

在办公室、在律师楼、在家中或在董事局会议室，在世界的任何一个角落，“沟通障碍”导致了种种恶果：工作表现欠佳、销售额下降、卷入诉讼案件、关系破裂，等等。“沟通能力”比其

他任何技能都更重要,它决定了你在生意、家庭与管理方面是否成功。

因此,我们可以说**沟通是管理的灵魂**。一个优秀的管理者应该能够清晰地表达自己的分析与决策,使之化为员工的行动,并使员工从自己优良的行为表现中获得一种成就感。

多项调查显示,从成功的企业高级主管到招收新员工的人事经理,都把沟通能力视为成功的第一要素。他们认为,沟通能力的缺乏会严重妨碍人的竞争力、吸引力与领导能力的发挥。

说到人的沟通能力,有些人会因为自己的外向型性格而自认为天生具备。事实并非如此,性格外向活泼并不等于善于体察人意,而后者才是得到他人善意回报的核心。性格外向的人与性格内向者同样需要学习特殊的沟通技巧。

当然,这并不是说人们不知道如何沟通,事实上我们都是按以往的习惯与人沟通交流着。直到有一天向我们征求意见的人反对我们的意见;直到有一天我们的建议在会议上被人忽视,我们被人称为骄傲自大者,我们失去对团队和顾客的影响力;直到被朋友告知我们需要多与人“协商”而不是“命令”;直到配偶要求分手,我们才幡然悔悟;我们需要改变自己的沟通方式,需要学习并运用特殊的沟通技巧,使自己的沟通能力得到快速提升与质的超越。

这就是我为什么要写作本书的原因所在。

沟通是生死攸关的大事

这样说并非言过其实。人们如果询问一下那些经历了人

生挫折与失败的律师、工程师、程序设计人员、秘书们，他们多半会告诉你，带给他们无尽烦恼的罪魁祸首是人际沟通的障碍，而非技术性事务。如果你能充分掌握人际沟通的种种技巧，你将在以下诸多方面获益匪浅：

- * 迅速获取准确资讯。
- * 与顾客或同行建立相互信任。
- * 与他人建立亲密关系。
- * 在拥护气氛下获得忠诚。
- * 在彼此交流意见、看法的基础上产生新的创意。
- * 改善团队合作。
- * 促进问题的解决。
- * 形成决策所需的共识。
- * 激发同仁的工作效率。
- * 使会议更有效率。
- * 通过清晰的指导与决策节省时间与精力，减少重复劳动，提高生产效率。
- * 避免无谓的争执。
- * 勿伤感情——自己的与他人的。
- * 克服有害情绪——愤怒、恐惧、害羞。
- * 对他人的回馈与批评做出正确的反应。
- * 使自己的批评更具建设性。
- * 征求有用的建议。
- * 在不损害旁人的前提下通过谈判获得自己想要的东西。
- * 让他人自愿地提供更多协助。
- * 不冒犯他人而又能坚持自己的立场。

- * 给出或接受适当的批评或赞扬。
- * 掌握个人冲突不使失控。
- * 为他人调解纠纷而不引火烧身。
- * 对关系到你自身的决策施加影响力。
- * 用非强制性策略影响或激励他人。
- * 寻找有效方法,摆平难缠人物。
- * 激发他人对你的理念与建议产生兴趣。
- * 接受邀请以便更多地拥有扮演领导者角色的机会。
- * 提升自己和他人对工作的满意度。
- * 从旁人的经验与习惯中汲取智慧。
- * 拓展个人关系网络。
- * 敢于坚持己见,树立自信形象。
- * 维护个人权益而不冒犯他人。
- * 沉着应对嘲讽与责难,保持风度。
- * 排斥孤独感与脆弱心理。
- * 倾听对方陈述,使之感受理解与尊重。
- * 使交谈富有意义而又轻松愉快。
- * 避免因风格不同而引发的冲突。
- * 正确理解其他文化背景的人士的谈话含义。
- * 减少误解造成的压力,促进身体健康。
- * 发展人际关系中的支持系统,促进心理健康。
- * 发展互惠互利的合作关系。

早在 1978 年雅格洛维奇就发表了他的著名发现:他发现工作场所的态度与倾向有了重大转变——薪金对人们工作动力的影响日益衰微,人们对工作的满意程度主要来自公司对

个人的认可度,以及和谐的工作环境。这些“额外的奖赏”——无论是来自主管、同伴还是顾客,都来自于卓越的人际沟通。

如何使用本书

这里有几条增强沟通的建议,读者不妨一试:

倾听他人的对话,并对照本书提供的步骤进行借鉴学习。
做一个好的旁观倾听者,你不仅能发现是哪些“良言”赢得了人心,也能感受到那些模棱两可的话引起的误解,甚至“语调”对表情达意的作用与影响。本书对此有详尽论述。

开口说话之前认真考虑自己有哪些不同的模式可供选择。在别人责备你、激怒你或赞扬激励你之时,你应该清楚自己有哪些不同的回应方式。请注意运用本书为你提供的多种方式,它将大大拓展你的沟通空间。不过请记住,没有哪种模式是一劳永逸的,你需要“见不同的人说不同的话”。

清楚地界定自己与对方关系的水平是开始交流的前提。你与对方仅是一面之交,还是相识已久?你们的关系是仅限于表层,还是相知甚深?这决定了你是只说“早上好”,还是与对方交流对人生与价值观的看法。交谈的内容必须依不同层次的关系而定。

广泛阅读。这可以扩充你的词汇,拓展你与人交谈的内容,或更精确地表达自己的意思。

熟记应对要诀,并不断运用。记住本书给出的各种要诀,并视不同情况予以运用。这些要诀运用次数愈多,愈能迅速内化为你自身的本领与技能。

用熟生新。在参加即将举行的鸡尾酒会之前,阅读一下本

090004

书相关章节,看看哪些要诀能派上用场。

怎样判断自己的沟通技巧是否成功?只要看他人的回馈与反应就够了。换言之,别人是否按照你希望的那样去想了、去做了?别人对你的印象如何?你在团队中的工作是否有效率?你是否恰当地理解并估价了别人传达给你的信息?有效的沟通包括了两个方面:成功地传达自己与成功地接受他人表达的信息。

现代管理者最大的挫折感来自于不良的沟通。人类的一切关系都依赖沟通,无论是就个人还是从职业的角度而言,沟通确是性命攸关的大事。

第一章

树立良好的信用形象

你不必说出所有真相,但一定要保证自己所说的都是实话。

——曼恩

如果你击碎自己的诺言,你会发现那再也无法弥补。

——佚名



人们在赛马场下注前，要考虑马儿在前几场比赛中的表现。投资者买股票会选择绩优股。同样的道理，人们会喜欢与信用口碑良好的人合作、交流。不管是做领导还是谈恋爱，取信于人是非常重要的法则。

要诀 1：善于发现自己与他人的共同点。人们喜欢与自己相像的人，信任自己喜欢的人。因此，在与人相处时，你应该努力寻找自己与别人在爱好、经历、家庭背景、个人特长、职业、目标及价值观等方面的共同点，并设法强调它们。人们都有这样的心理：如果你在某些方面与他相像，在其他方面也会相似。有了这么多的共同点，他会很快把你当作朋友一样信任的。

要诀 2：表达对别人的关怀。从情感的角度说，人们倾向于信任那些对自己表示关心的人。当别人遭遇不幸时，表示真诚关怀的你最易成为他们的挚友。团体与国家之间也是同样道理。

要诀 3：表达良好的合作意愿。树立个人诚信形象的重要途径之一就是帮助他人达成其目标，并且要尽心尽力。人们能原谅你平庸的办事能力，但不能原谅你不把他当回事。

要诀 4：保持言行一致。你不但要做到言语前后一致，还要做到言语与行动的一致——人们是从“言”与“行”两

个方面来判断一个人是否可信的。

要诀 5: 展示你的能力与水平。人们倾慕专家、明星或英明的决策者,当然也愿意跟随他们。谁也不会向表现欠佳的股票投资,同样地,人们也不会把信任投给办事能力受到怀疑的人。当然,如果你已经有了傲人的业绩,保持谦虚的风度能够赢得更多人的景仰。

要诀 6: 只说正确的话。没有人愿意说错话,人们说错话是因为不知道那是错的。如果你不能肯定自己的话是正确的,那么最好同时给出消息来源,即使是那些不重要的信息。否则,积小错成大错,你的个人信用度会大打折扣。

要诀 7: 不懂时说不懂。千万不要装懂,即使是在下级或晚辈面前,不懂装懂也是最要不得的毛病。否则,一旦别人追根究底,出洋相不算,信誉也会严重受损。这是一个简单易记的原则,但很少人能一贯坚持。因此,当你回答说“知道”时,一定要三思。

要诀 8: 说话要完整。你说出了事情的全部吗?谎言与“半截话”之间并没有太大的距离,话只讲一半很容易使人误解。爽朗的大笑伴以长时间的沉默给人什么样的感觉?受骗了——或者你的性格有问题。

要诀 9: 注意“现时性”。放弃那些过时的数据与观点吧,即使它们是两三年前的,也不足以支持你现在的论点。世界在迅速发展变化,昨天正确的东西今天也许就成了谬误。最好的办法是重新收集新的资讯。

要诀 10: 观念要清楚。有时我们对一事物了解的越清楚,越是难给予清晰的解释。这是因为我们把它视为想当然了。我们很难记住那也成为我们第二天性的东西。于是模棱两可的说法出现了,误解也由此产生了。

要诀 11: 避免重复。前边提到的问题是由于粗心或“不完整”引起的,但是,过分的“细心”或追求“完整”同样会导致失误。比如对某一问题进行重复累赘的说明,不仅会分散人的注意力,还会因为不一致而使人越听越糊涂。

要诀 12: 避免夸大其词。等了半分钟不要夸大成半个小时。夸张有时能产生幽默,但有时也能毁了你的信用。

要诀 13: 正确估量反对与批评。丝毫听不得批评与反对意见的人很快就会丧失信用。人们会把你当作“一碰就跳”的人物而不是一个理智的思考者。其实,反面意见听得越多,你最终的决定越趋近正确。