

◎李岳 编著

赢在倾听



你给我一只耳朵，我给你一个意见

YING ZAI QING TING

【世界著名诗人·纪伯伦】

广东省出版集团
广东经济出版社

◎李 岳 编著

赢在 倾听



你给我一只耳朵，我给你一个意见

YING ZAI QING TING

（世界著名诗人·纪伯伦）

广东人民出版社
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在倾听 / 李岳编著. —广州: 广东经济出版社, 2006.

ISBN 7-80728-244-X

I. 赢… II. 李… III. 人际关系学—通俗读物
IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 153200 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	12.5 2 插页
字数	198 000 字
版次	2006 年 1 月第 1 版
印次	2006 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-244-X / C·56
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

·版权所有 翻印必究·

序

“沉默是金，雄辩是银”“会说的不如会听的”“说之前先认真听”等谚语，都是在强调比起“说”来，“听”更加重要这一道理。

如果我们留心观察寺庙中的佛像，你会发现，耳朵大、嘴巴小的佛占绝大多数。从这一点上，也很能说明“说”比“听”更加重要的道理，也就是说，神像是为了聆听我们的愿望而存在的。对于我们这些不是神的凡人来说，同样是聆听比诉说更加重要。我们经常会反思自己“说过头了”，但很少有人会说“听过头了”，这可以算是一个证明。

神情专注是指说话时要耐心地倾听对方讲话，不要轻易打断别人的话头，或心不在焉，要注意给别人说话的机会，不要只顾自己滔滔不绝地讲。这是尊重对方的表现。古希腊著名哲学家苏格拉底的故事能加深我们对这一问题的理解。

一天，有位年轻人来找苏格拉底，说是要向他请教演讲术。年轻人为了表现自己，滔滔不绝地讲了许多话。待他讲完，苏格拉底说：“可以考虑收你为学生，但要缴纳双倍的学费。”

年轻人很惊讶，问苏格拉底：“为什么要加倍呢？”

苏格拉底说：“因为我要教你两门功课，一门是怎样闭嘴，另一门是怎样演讲。”

苏格拉底不喜欢在跟人谈话时只管自己滔滔不绝、容不得他人插嘴的人。难怪他对人说：“上帝给了我们两只耳朵，而只有一张嘴，显然是希望我们多听少说。”这话既生动风趣，又耐人寻味。

我们在与他人交谈时，一定要注意倾听。认真地倾听对方，对我们只有好处，而没有害处。对于管理者来说，倾听带来的好处也是显而易见的。对缺乏经验的管理者，倾听可以弥补自己的不足；对于富有经验的人倾听可以减少错误。

西赛罗早在 2000 多年前就说过：“雄辩之中有艺术，沉默中也有。”但是，许多人忘记了“听”的艺术。

我们中的很多人不能够做到专心地听别人说话，而且还会在对方说话时犯一些毛病。比如：爱插嘴说话；太急于反驳对方的观点；不感兴趣和不喜欢的話，只当耳边风；对那些技术性强或比较艰深的东西听不进去；思想开小差，去注意其他的事情；在对方还没有说完之前，便下结论；对那些说话身份较低的人，更容易忽略他们的陈述……这样其实并不好，让我们失去了很多可以掌握住的机会或错过了很多正需要的情报。

正确的做法应该是：集中精力，听他说话；不要插嘴；不要横加议论，这样会把话题扯远了；听对方把话说完；对那些很难懂和纯技术的部分不要轻易放过；对你不喜欢的东西也要注意……

记住：“上帝给了我们两只耳朵，而只有一张嘴！”上帝这样安排，一定是有道理的！学会倾听，实际上已踏上了成功之路。

目 录

CONTENTS

第一章 为什么要倾听

——上帝给了我们两只耳朵,而只有一张嘴 1

1. 倾听对领导者的重要性 4
2. 倾听可以产生激励作用 5
3. 倾听的人是“信息的富翁” 7
4. 倾听帮助管理者作出正确的决策 10
5. 倾听体现领导者的魅力 11
6. 有效倾听利于商务活动 14
7. 善于倾听的人是智者 17
8. 沉默的力量 18

第二章 倾听的误区

——如何避免不良倾听 21

1. 你善于倾听吗 23
2. 倾听中的障碍 27
3. 性别差异造成的倾听障碍 30
4. 环境因素影响倾听效果 31
5. 不良的倾听习惯 33
6. 错误的会议倾听方式 37

第三章 用心才能听得见

——倾听高手教给你好方法 39

1. “倾听”不只是“听”这么简单 42
2. 倾听的三个层次 45

3. 用心倾听的要点	47
4. 移情式倾听	50
5. 专注、跟随、保持公正	53
6. 有效反馈可以克服倾听干扰	56
7. 什么时候听和听什么	58
8. 有意识地提高倾听能力	61
9. 走动式倾听	64
10. 聆听每一个人的声音	66
11. 倾听下属的声音	68
12. 倾听“谣言”	70
13. 有效倾听的技巧	72
14. 倾听“外行”的意见	75
15. 倾听市场的声音	77
16. 站在对方的角度去听	80
17. 听电话的技巧	82

第四章 听话听声,锣鼓听音

——倾听“弦外之音”	85
------------------	----

1. 正确地理解对方谈话的意图	88
2. 有效地听出言外之意	90
3. 从倾听中分析对方性格	93
4. 语音、语调、语速中反映出的内在情感	96
5. “我从来不说谎”	100
6. 摸透顾客的真正心理	102

第五章 看他怎么说

——识别行为语言	105
----------------	-----

1. 中国人的“看他怎么说”	108
2. 认识身体语言	110

3. 识别不同的形体暗示	113
4. 从打招呼洞悉他人	116
5. 从坐法洞悉他人	118
6. 面部表情泄露的秘密	120
7. 从眼神洞悉他人	122
8. 从四肢动作洞悉对方	124
9. 从服饰洞悉他人	126
10. 从站姿洞悉内心	128
11. 从肢体语言中辨别真伪	130

第六章 让每个人都开口说话

——引导对方谈话	135
1. 选一个好的话题	138
2. 通过启发让人说话	139
3. 用提问使人开口说话	140
4. 让员工宣泄牢骚和怨气	144
5. 附和对方的神奇功效	146
6. 实现企业内的平等才会产生有效倾听	148
7. 把握别人的倾听投入程度	151
8. 多种手段保障“广开言路”	154
9. 当别人生气或沉默时应如何倾听	156
10. 让别人知道你在倾听	160
11. 以诚待人,才能得人真言	163

第七章 听到以后怎么办

——善听高手的秘密	165
1. 听到了就要去做	168
2. 倾听的人不应是评论家和旁观者	170
3. 认真对待下属的抱怨	172

4. 坦诚地接受下属的批评	175
5. 面对指责不找借口	177
6. 正确处理抱怨会赢得商机	179
7. 永远不可泄露秘密	181
8. 用倾听来实现管理	183
9. “不听”也是一种艺术	186
10. 赢在三句话	188
11. 管理始于聆听,终于回答	190

第一章

为什么要倾听

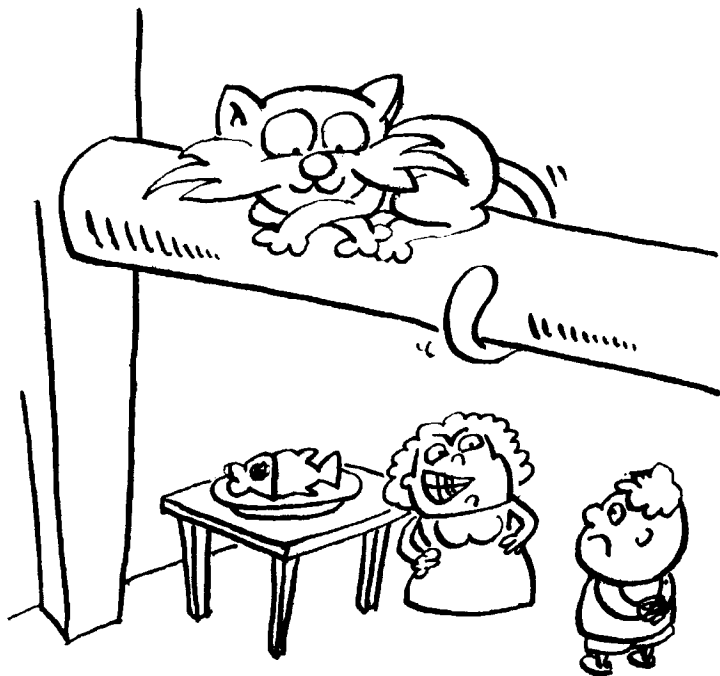
——上帝给了我们两只耳朵，而只有一张嘴

小猫长大了。

有一天，猫妈妈把小猫叫来，说：“你已经长大了，三天之后妈妈就不再喂你的奶了，你要自己去找东西吃。”

小猫惶恐地问妈妈：“妈妈，那我该吃什么东西呢？”

猫妈妈说：“你要吃什么食物，妈妈一时也说不清楚，就用我们祖先留下的方法吧！这几天夜里，你躲在人们的屋顶上、梁柱间、陶罐边，仔细地倾听人们的谈话，他们自然会教你的！”



第一天晚上，小猫躲在梁柱间，听到一个大人对孩子说：“小宝，把鱼和牛奶放在冰箱里，小猫最爱吃鱼和牛奶了。”

第二天晚上，小猫躲在陶罐边，听见一个女人对男人说：“老公，帮我个忙，把香肠和腊肉挂在梁上，关好小鸡，别让小猫偷吃了。”

第三天晚上，小猫躲在屋顶上，从窗户看到一个妇人叨咕着自己的孩子：“奶酪、肉松、鱼干吃剩了，也不会收好，小猫的鼻子很灵，明天你就没得吃了。”

就这样，小猫每天都很开心，它回家告诉妈妈：“妈妈，果然像你说的，只要我仔细倾听，人们每天都会教我该吃些什么。”

靠着倾听别人谈话，学习生活的技能，小猫终于成为一只身手敏捷、肌肉强健的大猫，它后来有了孩子，也是这样教导孩子的：“仔细地倾听人们的谈话，他们自然会教你的。”

高声吆喝只会丧失学习机会，唯有保持聆听才能获得更多，看得更深。只有高效率地去聆听别人，才会让自己很快地丰满起来，超越原来的你。

1. 倾听对领导者的重要性

人人都需要理解，不仅需要被理解，而且还需要理解对方。要想相互理解就需要双方的沟通。使沟通有效的另一半是倾听，能否有效地倾听往往会决定沟通的成败。

伏尔泰说：“耳朵是通向心灵的道路。”米内也说：“会倾听的人到处都受欢迎。”事实上，在日常生活中，倾听是我们自幼学会与别人沟通的一种能力。它保证我们能够与周围的人融洽相处，失去倾听能力也就意味着失去与他人共同工作、生活、娱乐的可能。

成功人士的标志是他们具有退后一步、听别人说话的能力。对于管理者，倾听也有着特殊的意义，这是由管理工作的特点决定的。整体、复杂、多边、竞争的环境，决定了正确决策的困难，个人难以作出永远正确的判断。一位擅长倾听的管理者将通过倾听，从上级、同事、下属和顾客那里及时获得信息并对其进行思考和评估。

英语中的“领导者”一词 LEADER 可分解为：Listen（倾听）；Explain（说明）；Assist（帮助）；Discuss（谈心）；Evaluate（评价）；Respond（负责、回答）。这说明，聆听在领导职能中占有一定地位。倾听与雄辩的讲话、深刻的谈吐相比质朴无华，但领导者能从中受益。日本企业家松下幸之助把自己的经营艺术概括为“细心倾听他人意见”。

一直以来，倾听已被确认为一项重要的沟通技巧，而且是商业工作和管理者必备的沟通技能。《财富》杂志曾对 500 家大公司做过一项调查，有 59% 的被调查者回答，他们对雇员提供倾听方面的培训。一

些调查研究也表明,多数公司的雇员把60%的时间花在倾昕上,而经理们用于倾昕的时间平均为57%,因此倾昕技巧的培养是十分有意义的。

研究者还发现,在良好的倾昕技巧和工作效率之间存在着直接的联系。接受了倾昕能力训练之后又接受计算机训练的雇员,比没有接受倾昕能力训练的雇员工作效率要高得多。

GE(美国通用电气研究所)创建于1900年,它是世界上第一个企业研究所。在干部教育中它大力提倡人与人之间的思想交流,其中包括倡导领导者要善于聆昕。

D.卡耐基的著作《打动人心》中认为,领导者不是用权力和金钱,而是从心理上去打动职工。书中自始至终贯彻了“会说一定还要会听”的思想。想要积极地打动人心,那么,领导者就要热情地去聆昕别人的意见。

1941年6月22日凌晨,德国向前苏联发动了全面进攻。苏军仓促应战,节节败退,前苏联大片领土被德军占领,损失惨重。其实,前苏联在这之前已经获知了相当多的相关情报,但遗憾的是当时的领导者并没有去认真倾昕这些信息。

因为没有有效倾昕,给一个国家造成了灾难,这是从大的来说。从小的来说,对于个人和企业,倾昕也显得尤为重要。

在管理工作中,许多事情受阻,并不是因为你说错或做错了什么,而是因为你没有仔细聆昕对方的谈话。人们常说:沉默是金,开口是银。学会了倾昕的技巧,员工会因你的倾昕而感到自尊心得到满足,感到遇到了知音,他会因你的善于倾昕而把你当作朋友一样看待。



战争胜利的90%取决于信息。

2. 倾昕可以产生激励作用

领导者通过倾昕下属对工作的看法和建议,能提高说话者的自信心和自尊心,加深彼此的感情,有效地激励下属的工作热情,增加其参与意识和进取意识,因而也就激发了对方的工作热情和负责精神。

——上帝给了我们两只耳朵,而只有一张嘴

很多人都有这样的经历：当别人正在认真倾听并理解我们的时候，我们会感到被尊重而更乐于倾诉。在《被遗忘的倾听艺术》这本书里，作者迈克尔·P. 尼科尔斯解释了原因：“在人的一生当中，最强烈的想法就是渴望得到别人理解……得到别人的倾听意味着我们受到了重视，对方了解我们的想法和感觉，最根本的是我们的话对他们来说很重要。”

美国企业界最成功的人士之一的玛丽·凯·阿什是玛丽·凯化妆公司的创始人。现在她的公司已拥有 20 万职工，但她仍要求管理人员记住“倾听是最优先的事”，而且每个员工都可以直接向她陈述困难。她也专门抽出时间来聆听下属的讲述，并进行仔细的记录。她对员工的意见和建议十分重视，在规定的时间内给予答复。玛丽·凯·阿什这样做的好处就是沟通了彼此的感情，倾诉者要求被重视的自尊心得到了满足。在很多情况下，倾诉者的目的就是要倾诉，要“一吐为快”，或许他们并没有更多的要求。日本、英国、美国等一些知名企业的管理人员常常在工作之余与下属职员一起喝几杯咖啡，就是让部下有一个倾诉的机会。

倾听对改变员工的一些不良行为也很有效，心理学家们认为，主动去倾听员工同直接争辩、批评的方式不同，主动倾听这种方式对下级的自我印象不构成威胁，从而下级也不必自我辩解或否认错误，这使他们能现实地探索自己的行为，分析并得出结论，然后能使自己自我校正与改善。

管理过程就是调动人的积极性的过程。善于倾听的人能及时发现他人的长处，并创造条件让其积极性得以发挥作用。倾听本身也是一种鼓励方式，领导者认真倾听下属讲话，能使对方感到领导者十分重视自己的意见，产生被承认的满足感，从而加深彼此的信任感。

很多公司十分重视倾听的必要性，他们将倾听技巧融入到业务实践中去，这有利于显著提高员工们的工作能力和工作效率。

著名的 HPM 公司（美国的一家压模铸造公司）的首席执行官尼尔·卡迪沙这样向其员工解释他的倾听政策：“谁也不用害怕来找我，尽可能向我提意见。我们公司的每个人，从门卫到公司最高管理层都可以来找我……我们是怀着敬意来领导别人的，而不是为了让别人惧怕我们。我们尊重每个员工的意见和建议，他们有权利抱怨或者生气，

也有权利要求别人听他怎么说。”

如果你想要有所成就的话，那么要首先成为一个很好的倾听者。作为一个具备影响力的管理人员，你所能做的事情实际上也就是那么几件。

倾听是最精明的投资。倾听是没有成本的，它几乎完全无须付出代价。如果你是一个很好的倾听者，你就会得到宝贵的智力财富。通过倾听别人的不同意见，你会产生新的想法和创意；倾听那些与顾客进行直接接触的人的看法，你就会了解市场状况。认真去倾听，你会找到失败的原因，或者也可能会发现你以前一直不知道的市场盲点。

不要只顾自己说，换种方式，也去听听别人怎么说。倾听很可能是你成就公司美好未来的重要因素之一。



人有两只耳朵却只有一张嘴，这意味着人应该多听少说，才能彼此沟通。

3. 倾听的人是“信息的富翁”

倾听是领导者获得消息的一种重要方式。报纸、文献资料是了解信息的重要途径，但受时效限制，而倾听却可以得到最新信息。俗话说得好，“听君一席言，胜读十年书”。交谈中有很多有价值的消息，有时常常是说话人一时的灵感，而自己又没意识到，对听者来说却很有启发。所以有人说，一个随时都在认真倾听他人讲话的人，在与别人的闲谈中就可能成为一个信息的富翁。

詹斯基是美国无线电工程师，他的最大贡献是开辟了射电天文学这一新领域。射电天文学的诞生，把人类的视野拓展到一百亿光年以外的宇宙空间。

詹斯基毕业于威斯康辛大学，1928年到贝尔实验室工作，其任务是解决天电干扰问题。天电干扰的原因很多，诸如雷电、附近的电器设备以及飞机在空中飞过等。

1931年的一天，詹斯基正聚精会神地工作，突然，耳机中传来一种奇怪的“丝丝”声。它十分微弱，对无线电通信并没有什么实际影

——上帝给了我们两只耳朵，而只有一张嘴