

Jeffrey Ford & Laurie Ford

〔美国〕杰佛瑞·福特 / 萝莉·福特著 何霖译

The Four Conversations

Daily Communication
That Gets Results

职场交谈 这样说就对了

心想事成的四种交互方式

职场交谈 这样说就对了

心想事成的四种交互方式

〔美国〕杰佛瑞·福特 / 萝莉·福特 著
何霖 译

图书在版编目 (CIP) 数据

职场交谈, 这样说就对了: 心想事成的四种交互方式/ (美) 福特 (Ford, J.), (美) 福特 (Ford, L.) 著; 何霖译. —南京: 译林出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5447-2300-8

I. 职… II. ①福… ②福… ③何… III. ①人际关系-语言艺术-通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第170904号

Copyright © 2009 by Jeffrey Ford and Laurie Ford

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese edition copyright © 2011 by Yilin Press

著作权合同登记号 图字: 10-2011-261号

书 名 职场交谈, 这样说就对了: 心想事成的四种交互方式

作 者 (美国) 杰佛瑞·福特/萝莉·福特

译 者 何霖

责任编辑 王振华

特约编辑 丁丽艳 高媛

原文出版 Berrett-Koehler Publishers, 2009

出版发行 凤凰出版传媒集团

译林出版社: (南京市湖南路1号 210009)

销售电话 010-84910228

电子邮箱 yilin@yilin.com

网 址 <http://www.yilin.com>

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 中国电影出版社印刷厂

开 本 900×1280毫米 1/32

印 张 8.5

字 数 110千字

版 次 2011年10月第1版 2011年10月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5447-2300-8

定 价 30.00元

译林版图书若有印装错误可向承印厂调换

目录

Contents

作者前言 别再因为“难沟通”影响你的工作！

第一章 让职场无往不利的四种交谈

抱怨是通常不会带来成果的一种交谈方式。当人们抱怨天气时，例如“当我想玩高尔夫球时总是会下雨”，他们这么说时并无意改变天气，也无意马上就搬到气候更干燥的地方去，甚至买件雨衣。很多的工作抱怨就像抱怨天气一样，大家并不打算做任何事来解决问题，心中经常也没有解决办法。

交谈的重要性 / 18

有些交谈让事情慢下来，有些则让事情加速进行 / 21

无成果的交谈 / 22

四种有成果的交谈方式 / 24

遗漏掉的交谈 / 25

困难的交谈 / 33

不完整的交谈：交谈要素 / 35

成功工作场所的六种限制 / 40

发展你的个人交谈优势 / 48

第二章 倡议性交谈：创造未来的对话

想得到更好的东西是人类特性。为实现你的目标，请从倡议性交谈开始：宣布你想达成的未来，并邀请其他人和你一起参与。

- 领导者的“倡议性交谈” / 55
- 经过构思的未来 / 56
- 说出你想要什么，以及何时与为什么你想要它 / 58
- 让事情变得有建设性 / 61
- 把焦点放在目标，而不是风险 / 63
- 选择你的倡议性陈述：什么—何时—为什么 / 64
- 我们想实现什么 / 65
- 何时我们想让事情发生 / 68
- 为什么事情要紧 / 70
- 准备你的倡议性交谈：“谁—何处—如何” / 71
- 谁需要参与？ / 72
- 资源来自何处？ / 73
- 工作可能如何完成？ / 74
- 发表你的倡议性交谈 / 75
- 领导者的企图心 / 78
- 若你遗漏掉倡议性交谈 / 79
- 若不运用倡议性交谈 / 79
- 失败的倡议性交谈 / 81
- 若你用了太多倡议性交谈 / 82
- 在实务中运用倡议性交谈 / 83

第三章 理解性交谈：让人们说话 让问题浮现

大多数人已经相当忙碌，而且他们的日程表是尽可能依照他们的想法填满。其他人提议任何新事项，都犹如给快要加满的油箱里再加油。油箱立刻会满，而你所尝试加入的每样东西都会从里面溢出来。

协助别人找出你信息中的正面意义 / 89

建立：重述倡议并加入量身订做的“谁—何处—如何” / 92

协助人们适应改变 / 94

新词汇：一项有价值的副产品 / 96

扩大与加深参与 / 98

主持问答（Q&A）时段 / 99

提醒人们倡议的价值与后果 / 103

给人们问题并要求提供解决办法 / 104

发展进程与绩效测量指标 / 107

吸引下一波的人 / 111

理解的受限：“应该、可能与抱怨”的神奇力量 / 114

“我不了解”——这是真的吗？ / 118

理解不代表接受 / 119

理解不会引发行动 / 122

若你遗漏理解性交谈 / 124

若你未使用理解性交谈 / 124

若你不恰当运用理解性交谈 / 125

若你运用太多理解性交谈 / 127

在实务中运用理解性交谈 / 128

第四章 执行性交谈：提出要求 拿到承诺

你真的必须命令人们做事情吗？人们无法知道自己需要做什么吗？
他们不了解他们的工作是什么吗？请记住下面列出的公式：

你的确真的必须说：“我请求为了Z，在Y之前你要做X。”

- 承诺执行：什么—何时—为什么 / 134
- 首先对自己有所承诺 / 136
- 说“是的”是一项承诺 / 138
- 说“不”有时候是必要的 / 140
- 要求其他人保证 / 141
- 你想要什么 / 143
- 何时你想要结果？提供与获得最后期限 / 145
- 为什么那件事要紧？人们需要知道来龙去脉 / 147
- 是的，你必须要求 / 148
- “承诺”产生协议：谁—何处—如何 / 149
- 请求的响应与承诺的途径 / 150
- 谁能允诺？要询问正确的人 / 153
- 资源与可交付的成果在何处 / 154
- 工作如何完成 / 155
- 确认协议——你的期待不是他们的承诺 / 158
- 管理协议 / 159
- 帮助人们记得 / 159
- 使承诺公开 / 161
- 若你遗漏掉执行性交谈 / 162
- 若你未运用执行性交谈 / 163
- 若你不恰当进行执行性交谈 / 164
- 若你运用太多执行性交谈 / 165
- 在实务中运用执行性交谈 / 166

第五章 总结性交谈：画好句点，才能走下一步

给予认可比斥责更有影响力。我们经常听到主管抱怨说，他们想要属下展现出更多主动性。但也恰是这些主管经常忘记去感谢或赞美表现出主动性的同事，这些感谢可以藉由与大家分享其改善产品或服务的新构想、新方法来表达。我们越让人们知道何时他们做对了事，就越能强化他们的好行为。

- 不完整的过去能妨碍新未来 / 171
- 总结性交谈的四个方面 / 173
- 承认事实：说出“什么使得如此” / 174
- 感谢别人：认可成就与贡献 / 180
- 为错误与误解道歉 / 184
- 修补破裂的协议 / 188
- 建立责任承担并解决“人的问题” / 191
- 若结果不符合期待 / 192
- 当事情拖延时 / 195
- 勿让人们免除责任 / 196
- 消除怨恨与苦恼的危险性 / 199
- 若你遗漏掉总结性交谈 / 203
- 若你未运用总结性交谈 / 204
- 若你不恰当运用总结性交谈 / 205
- 若你运用太多总结性交谈 / 206
- 在实务中运用总结性交谈 / 206

第六章 聪明运用：职场中的四种交谈

请勿假设“他们知道”：想改善你在工作或家中的个人成效有个最好也是唯一的告诫，就是运用产生结果的交谈，而不是假设每个人都知道你知道什么。

交谈的“倾向” / 212

倡议性交谈：最少用到的交谈 / 212

理解性交谈：最被过度滥用的交谈 / 213

执行性交谈：最少被培养的交谈 / 213

总结性交谈：最被忽略的交谈 / 214

四种交谈如何一起运用 / 215

提升其他人的绩效 / 217

减少拖延 / 217

提高工作品质 / 220

重要提示：质问借口 / 222

改善工作关系 / 225

与难相处的人重新开始合作 / 226

让团队同心协力 / 228

重要提示：将抱怨转化成行动，或平息抱怨 / 231

扩大你个人沟通的有效性 / 234

挑选不会完成的事？ / 235

有效委派 / 236

藉由承诺结果获得资源 / 239

请勿假设“他们知道” / 241

让停顿的工作进行下去的更多方法 / 242

在实务中活用四种交谈 / 247

第七章 支持总是能“谈成事”的工作环境

你倾向于对别人发号施令、提出要求与给予命令吗？你总爱挖苦别人、愤世嫉俗或吹毛求疵吗？你会抱怨遭受苛刻对待，或说出你的处境并不公平吗？若上述任何一种情形对你原只是些小毛病，那么别忘了当你试图要更有成果地沟通时，那些语调会让别人分心。

供交谈的工作场所 / 252

支持好交谈的工作场所该怎么做 / 254

善用视觉提醒工具：绩效计分板与其他显示工具 / 255

跟进请求与承诺 / 258

让会议有用：为四种交谈发展标准议程 / 259

变更交谈模式的四大要诀 / 263

最后提醒 / 267

致 谢 / 268

作者前言

别再因为“难沟通”影响你的工作！

既然每个人都知道沟通的重要性，为何我们不想办法解决沟通的问题？

其实，只要你在“谈话方式”上做小小的改变，就会产生意想不到的积极效果。

身为管理学教授与管理顾问，我们有机会与各种行业各种类型机构的主管接触，这些机构从小型企业、《财富》杂志排行前一百的大公司，到国家级的非营利组织、协会与政府机构都有。撇开其他问题，他们认为机构里最常面临的挑战就是“沟通”难题。通过25年的教学与顾问咨询经验，我们发现有两件事与组织中的沟通问题有关。

首先，大多数人不知道“沟通实际上是由不同类型的交谈”构成的。人们常常认为沟通是充满问题、代沟、陷阱的一种广泛笼统的概念，大家以为能够沟通成功纯粹是因为技巧、运气或两者兼有。然而，这种笼统的看法就像有人说“我开车有问题”一样，实际上却需要从学习区分打火引擎、使用方向盘、踩油门和刹车的差异开始。笼统认识无法解决组织工作的真正问题。

其次，大多数人也不了解造成沟通问题的常常是自己本身而非别人，这才是认清并解决问题的关键。无论从个人或团体的角度来看，将沟通失败的责任推卸给别人是很容易的，现在我们需要仔细想想，我们可能未运用适当的交谈模式，或者未正确运用对的交谈方法。

来自哈佛大学商学院的研究指出，所有机构变革当中，会有70%未达到预期结果，在这些失败个案当中，沟通通常是大家认定的罪魁祸首。

既然每个人都知道沟通的重要性，为何我们没有办法解决它的问题？这可能是因为我们将沟通视为一般性问题，且认为失败的原因由他人或环境因素所引起，这样考虑问题的话就会限制了我们看待问题的视野。从个人角度来看，我们每个人都有自己的日常交谈模式，而且这种模式是我们通过学习可以改变的。这就意味着我们能改变交谈习惯，并开始更有效地沟通。

沟通可分成四种类型，每种类型都有一组不可缺少的要素。总经理、高级主管、部门主管与员工（以及丈夫与妻子、父母与小孩）在工作过程当中，这四种类型交谈都属于每天正常的交谈。想完成某件事，无论是要想出新公司的策略、将人员指派给某项目，或安排与朋友共进午餐，都会使用到这四种交谈中的一种或多种。

在工作中，当我们的学生与客户开始练习运用这四种交谈来提升沟通技巧时，他们惊讶地发现，只要在谈话方式上做小小改变，就会

获得意想不到的正面结果。尤其是职业经理人，他们对通过这些技巧很容易就能取得成果感到吃惊，并且他们很快就将得到的启发运用在和自己配偶、家人及朋友的交谈上，也得到了很好的结果。

由此我们可以得知，人们在机构中所忍受的很多持续性问题，都能运用这四种交谈方式解决。没错，有些人不想改变他们的沟通方式，或不想变更他们以往的实际工作内容。但同时我们也发现，大多数人还是愿意在说话与倾听上做些微调整，希望能增进沟通成果和人际关系。

本书详尽阐述的内容，是我们在研究、与高级主管和经理人交换意见、在MBA与主管教育课程训练中，以及学员利用此方法在机构中解决问题的心得。我们在本书中纳入了很多他们的故事和经验，包括我们的第一手观察资料，举例说明人们如何改变他们的交谈方式，还有改变后产生的结果。我们对书中提到的人名和机构名称，做了修改，本书所列举的例子都是真实的。

我们撰写这本书的目的，是希望提供给高级主管、经理、员工与他们的家人和朋友，每一天每一次的交谈中克服沟通障碍的一种方法。我们在后面的章节中解释了何为“四种类型交谈”，其中包括每种交谈不可缺少的要素和每种交谈可能产生的特定结果。并且收录了真实的交谈案例和交谈后产生的结果，让你真实地看到不同类型交谈在实际应用中的效果。

开头第一章谈到我们工作上所遭遇到的，每天反复发生的问题，以及如何通过四种不同类型的交谈，处理这些问题。

第二章介绍倡议性交谈。当你要提出新想法，开始新的项目，或创造新未来时，这种交谈最有效。

第三章介绍理解性交谈。你可利用这种交谈吸引其他人和你一起规划，并参与你的目标。

第四章与执行性交谈有关。这种较少用到的交谈规则用来做出承诺、让人投入行动及产生结果。

第五章描述总结性交谈。这种经常被忽略的交谈，却是获得成就感及责任承担的关键。

第六章中，你将见到如何以不同方式将四种类型交谈互相搭配，以达成不同的目标，包括提升你个人的办事成效、提高他人的绩效，以及改善关系。每个章节都含有经过业界主管试验，用来促使更好的沟通、提高生产力及增加职场满意度的诀窍。

第七章概述，在工作环境中改变交谈模式的一些方法。本章涵盖经理人在工作上如何支持新的谈话方式，例如如何让会议更有成效，以及协助你从事工作或让其他人与你一起从事的一些诀窍。这一章的结尾则提醒我们，改变交谈不仅只是改变说话方式，而且也会改变我们如何倾听，使我们对所处的环境更快速响应，甚至可能更加负起责任。



第一章



让职场无往不利的四种交谈

要想在职场中实现自己的目标，不能只靠热情、愿景和承诺，还要靠与别人沟通。为了实现自己的目标，你的沟通方式不能仅仅是温文有礼的。若想在工作与生活中，得到更多你想要的，并尽量避开你不想要的，以下四种交谈方式可以起到决定性的作用。

1. 倡议性交谈：

当你的谈话目的是想提出新做法或不同做法时，例如提出新目标、提议一项构想、实施一项策略或提出结构上的改变时，那么你需要的交谈方式就是倡议性交谈。

例如，你是一位主管，需要宣布一项新的顾客服务政策。你宣布的目的就是为了能够吸引同事的配合，但是如果你宣布时语言表达得含糊不清，或颐指气使，那么就会导致别人不予响应，只忙自己手头上的事，留你独自郁闷，不知该如何实施这项政策。

2. 理解性交谈：

当你希望别人了解你的构想的意义，并能与他们目前的工作或个人未来的规划产生关联，以促使对方考虑与你一起合作时，那么你需要的交谈方式就是理解性交谈。

例如，当你向员工解释新的顾客服务政策的意义及实施政策的计划，并鼓励员工提出建议和忠告时，此时你的谈话方式就决定了