

# 沟通零误解

## 卡内基职场沟通成功法则

赵卜成◎著

明确沟通目的，  
设计说话结构，恰当做出反馈  
成功沟通，  
就是引导对方说出你想说的话！

美国卡内基训练  
高级资深讲师

结合实战案例

教你如何跨越沟通障碍  
轻松赢得合作、获得影响力



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

# 沟通零误解

卡内基职场沟通成功法则

赵下成◎著

中信出版社  
北京

**图书在版编目 (CIP) 数据**

沟通零误解：卡内基职场沟通成功法则 / 赵卜成著. —北京：中信出版社，2012.7  
ISBN 978-7-5086-3366-4

I. 沟… II. 赵… 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 (2012) 第 100035 号

**沟通零误解——卡内基职场沟通成功法则**

GOUTONG LING WUJIE

---

**著 者：**赵卜成

**策划推广：**中信出版社 (China CITIC Press)

**出版发行：**中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)  
(CITIC Publishing Group)

**承印者：**北京通州皇家印刷厂

**开 本：**880mm×1230mm 1/32      **印 张：**7.25      **字 数：**110千字

**版 次：**2012年7月第1版      **印 次：**2012年7月第1次印刷

**广告经营许可证：**京朝工商广字第8087号

**书 号：**ISBN 978-7-5086-3366-4/F·2637

**定 价：**28.00元

---

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555

投稿邮箱：author@citicpub.com

服务传真：010-84849000

## 推荐序 1

沟通是合作的基础，只有通过沟通才能分享观点，协助双方了解彼此、达成共识，进而共同完成工作。

大部分人都希望拥有完美的沟通，希望别人能了解自己的观点和情绪，也希望自己能了解他人的想法或感觉。而在现实世界中，完美的沟通并不多见。因为大部分人在开始沟通时已有了先入为主的立场或成见，尽管人们常常告诉自己要先倾听，要用开放的态度让对方了解自己，可是要完全排除个人立场和成见、做到优质的聆听是很有挑战性的。

企业是个人的组合，企业内部的沟通远比个人的沟通复杂。企业不仅需要对内沟通，更需要与顾客、供货商、媒体、社区乃至政府沟通。1994我在微软（中国）公司担任总裁时，曾经历过微软公司在90年代初刚落户中国时所经历的一个很长的适应过程。这个适应过程其实就是与中国整体社会的沟通过



程，沟通对象包括学校、行业组织、专家学者、政府甚至是微软在中国的员工。

微软来自美国，而美国社会和软件行业的规则与中国迥然不同。按照美国的标准来设定在中国市场的业务模式和工作方法，很显然是不现实的。当时，微软公司仅仅是内部的沟通就花了将近两年的时间，最后比尔·盖茨和其他一级主管都同意，在中国开展业务需要采用不同于美国的业务模式。由于中美两国当时的政经关系错综复杂，美国对中国的“最惠国”待遇和知识产权保护等相关议题经常交叉成为谈判的主题。因此，微软在中国所面对的外部环境是很复杂的。而在微软业务的成功关键因素中，知识产权保护扮演着非常重要的角色。微软要面对环境和文化截然不同的中国和美国，对于政商关系的拿捏，是不断通过与双方政府的沟通、协调找到方法的。等到政通人和、一切定调后，微软在中国的业务才得以顺利启动。

微软在中国的业务拓展过程中，又与外部合作伙伴如软件商、硬件商、系统开发商、销售商等经历着另一段沟通过程。微软通过沟通让合作伙伴各自在价值链中的角色、利益分配产生了初步的共识，后来又经过调适磨合过程，微软才在中国逐渐发展起来。当年微软如果没有致力于这么大规模、长时间的内外部沟通，也许我们今天在中国看到的微软就不会有这么大

的产业影响力。

同样的故事后来也陆续发生在其他外资企业身上，如思科（Cisco Systems）、谷歌（Google）、高通（Qualcomm）、苹果（Apple）等。有些公司善于沟通，业务开展得比较顺利，也有一些公司还在努力中。

《论语》一书记录了孔子和弟子之间许多有趣的交流和沟通，这些沟通方法会因人、场合、事以及目标的不同而不同。《礼记·学记》告诉我们，无论是“善问”还是“善待问”，都要讲究方法。通过合适的方法，我们可以达到发问或被问的最佳沟通效果。本书作者赵卜成博士针对提问和聆听提出了很多精彩的分析与见解，对于身在职场的年轻朋友而言，这不失为一个好消息。因为阅读此书时，你可以从书中的论点和事例中得到启发，并能不断总结经验，提升自己的沟通能力。

要想做好沟通，我们在心理上、方法上、策略上都要作足准备。职场中的沟通无论是对上、对下还是对内、对外，每时每刻都在发生，有些人甚至需要面对不同文化、不同语言的业务对象进行沟通。当你用心读完本书后，你将会再次学习或复习沟通技巧。要想快速提升沟通能力，我认为参加专业沟通培训课程也是一个不错的选择，通过与讲师、同学在课堂中探讨互动，再经过练习和辅导，你一定会很快进步的。



心动不如行动，希望你今天就可以开始提升沟通能力。

杜家滨

曾任微软（中国）公司首任总裁、  
思科系统网络技术公司（中国）首任总裁兼全球副总裁

## 推荐序2

人生无处不沟通、无时不沟通，职场也一样。尤其是高级主管，往往有一半以上的时间在沟通，从招聘面谈、指导工作、说服认同、绩效考核、纠正错误、咨询辅导、会议决策到理念传承、经验传承、教育训练……无不需要沟通。他们偶尔还会受邀对外演讲或在重要集会场合致词演说等，这些也都要求具备很好的沟通能力。所以说，沟通是职场上非常重要的职能。

沟通能力是与生俱来的，我们从呱呱坠地起就会沟通。随着我们年龄的增长，沟通的内容、方式和肢体语言越来越丰富，沟通能力也越来越强。可是，沟通中仍然存在许多障碍。沟通循环中从发送信息者到聆听者，从制码、解码到媒介、情境，每个环节都可能遇到障碍。我们必须有开放的心态，通过专注聆听、咨询、澄清、反馈和换位思考的过程来减少沟通中的障碍。职场中常常出现词不达意、表错情、会错意，甚至南辕北





辙，完全误解对方意思的情况。管理者也常常苦于不知如何让下属了解其意图并遵循其指示去完成任务，更苦于不知如何不伤情面地指出下属的错误、纠正下属的行为。

本书是要唤醒职场中的青年朋友们，在沟通时需要有完善的沟通意识，避免落入随意性和任意性的陷阱。作者同时分析归纳了沟通过程中常见的各种困难和障碍，并指出跨越障碍的方法和责任。书中特别强调了聆听、反馈咨询和如何设计问题以达到谈话目的的方法，更列举了很多职场中“说服与被说服”的例子，都是作者常年教学经验的总结。本书确实是青年朋友进德修业的一剂良方，值得细细品味。

本集团多年采用卡内基沟通训练作为主管培训教材，也经常邀请赵卜成老师为我们讲授沟通课程，学员均受益良多。赵老师教学认真，态度诚恳，专业的教学精神颇值得钦佩。读者阅读本书，除了可以提高沟通能力、享受沟通乐趣外，还可以从中体会赵老师教学的风采。这是一本好书，我乐意把它推荐给大家。

柯元建

现任顶新国际集团康师傅控股有限公司幕僚长

## 推荐序 3

沟通的媒介、途径和方法大家都耳熟能详，但在企业日常的运作中，每次的沟通真正能达到特定效果却不可一蹴而就。多年前，我从美国回到台湾创办全友电脑公司。我和公司的高管们都深知，高科技行业的竞争力不光来自创新，沟通的质量更影响着企业的核心竞争力。我们非常重视以团队的方式来研发新产品，但我发现可以使用各种质量管理工具来提升“产品质量”，却经常对提升“沟通质量”的对策感到受挫。在我看来，企业确实因不良沟通支付了高昂的学费，还浪费了大量的时间。我很认同赵博士在本书中对该问题的阐释。

事实上，我很高兴看到本书的问世。这绝不仅仅是因为作者与我相识多年，而是因为本书在内容上的价值。虽然坊间谈论沟通的书籍汗牛充栋，但我发现能够把“提问技巧”讲清楚的书实在不多。本书指出设计问题的指导原则，让人一目了然。



作者特别运用了职场中的案例，告诉读者如何准备沟通的相关重点、如何设计问题以及如何达到提问的目的。作者在例证中将每一个问题的背后含义说明白，读者可以很容易地体会到要提问的真义。

本书的另一个亮点是情绪管理。人们在作决定时，理智告诉我们应客观理性。但是，情绪常常在不知不觉中潜入我们的决断。它来无踪，去无影，我们仅能有后见之明。职场中的沟通也是如此。情绪不断影响着沟通的本意，它在沟通时的出没路径十分诡异，很多人因对情绪全无了解，因此沟通结果在不经意之间就演变成了不尽的后悔。作者以其亲身经验和体验启发读者了解情绪、分析情绪、管理情绪，从而能用高情商影响他人的态度及行为。

回应也是书中引人入胜的部分，我强烈推荐理工科背景的职场人士仔细阅读。我个人是经过多年在职场的摸爬滚打，才真正领悟到回应的价值和如何才能作好回应。沟通不只是将各类信息传送给听众，还要创造良好氛围以排除信息在传送途中的障碍。“有效的回应”就能达到那样的目的。对于一对一的沟通，回应就更有其必要性。想要辅导员工，回应能力不可或缺。

2001~2009年间，我赞助南开大学的“南开国际管理论坛”时，赵卜成博士多次应邀参加论坛的讲座。他的演讲总是座无

虚席，深受年轻朋友的欢迎。演讲结束后，许多年轻朋友总是向他提出各种问题。由于赵博士丰富的人生阅历和对职场的深入见解，他的回答常使听众茅塞顿开、受益匪浅。身在职场的读者如果能在详读本书的同时去反思验证自己的经验，将会在沟通上获得很多领悟。

常宪章

现任“晓龙基金会”董事长，全友电脑公司创办人，美国百人会理事，美国玉山科技协会创办人之一，海峡两岸清华大学总裁班教授，2008年荣获中国政府颁发的“国家友谊奖”

## 自序

我从多年的教学实践中发现，管理人员在领导力上最大的挑战之一，是如何以良好的沟通创造职场的高效能。我接触过很多在管理岗位工作的学员，他们希望找到一把万能钥匙，解决所有的沟通问题。可是，这种钥匙在现实世界中并不存在。

沟通涉及的层面太多、太广，要想改善沟通，只能不断努力。我年轻的时候并不善于提问。别人讲话时，我常常面无表情，也不会作出回应。我自认为口才很好，可是与他人沟通时，又总是无功而返。我很希望在与别人沟通时掌控全局，可结果往往事与愿违。

我对上述状态很不满意，于是思考如何才能改善我在沟通中的欠缺与不足。我开始有意识地从教学和日常的沟通互动中总结出许多书本上没有告诉我们的道理，我的沟通也从许多微小的“量变”进入到了“质变”。



因此，在本书中，你会发现我对“提问”这个部分作了非常详细的说明。我重点提出了设计问题的技巧，以使好问题不再只凭一时的灵感而涌现。相信经过仔细地思考与探索，你将具备设计问题的能力。当你掌握了提问的技巧后，你对沟通过程就更有影响力。而对于如何了解自己与他人的情绪，我将用亲身经验来说明，以帮助你更快学会如何分析理解自己的情绪，使情商更加精进。

在本书中，我也深入探讨了回应的方法。一般人在沟通中不太重视回应，而回应恰恰与创造良好的沟通氛围有着密切的关系。若能有效掌握回应的技巧，你就能与他人有效地互动与联系，甚至在处理尖锐问题时，也更能够展现专业形象。

近年来，不断有学员建议我将教学中所收集到的职场沟通事例汇总成书籍，认为我多年在国内外教学的经验应该会对国内的职场沟通很有帮助。感谢学员们对我的厚爱与期望，写作本书的动力，就来自学员们对我的鼓励与肯定。

## 前言

我在卡内基从事训练沟通与人际关系的教学已经有23年，我常常在课堂上问学员一个问题：“在工作和生活中，有效的沟通是不是很容易？”而答案几乎毫无例外都是“不太容易”。

在职场中，我们需要与上司、下属、同事或客户沟通。我们通过部门会议、一对一谈话、邮件往来、撰写报告、团队讨论或述职报告，表达自己的观点或听取他人的意见，这些过程都与沟通密切相关。可以估计，职场人士每天至少花费70%以上的时间用于沟通。照理说，我们在沟通方面应该更熟练，至少会熟能生巧，可是我们却并未因为花费大量时间进行沟通而使沟通能力同步提高，或使沟通结果更令人满意。相反，沟通常常令人感到挫败、失望、沮丧或自责，因此，学员的答案不出我所料。

现在让我们来看看，职场人士在面对沟通挑战时的困境，听



听他们的心声。

- ❖ 领导是技术出身，不善于沟通表达，员工也不善于表达自己的想法，所以领导不了解员工在想什么，不知道他们需要什么帮助，感到很苦恼。
- ❖ 与人沟通时，能有重点地组织和表达自己的想法和观点；常常发现自己虽然做足了十分，但说出去后给人感觉自己只做了五分。
- ❖ 与人交流时，能聆听他人的想法与感受；自己在面对冲突时，容易情绪失控；与陌生人交流时，能快速打开话题，增进交流，加深理解。
- ❖ 能了解领导的思路及意图。与强势的领导互动时，能有效表达自己的想法和观点，发挥对领导的说服力。向上级反馈自身难处时能让对方接受，而不是显示自己在找借口；对下级能够建立威信，让他们对自己的工作负起责任来。
- ❖ 公司的流程不明晰。一个项目的主管领导太多，更需要自己去协调沟通，但是自己又缺乏沟通的技巧，工作实在很累人。
- ❖ 领导交代下去任务后，下属反馈回来的结果达不到预期，不知如何让下属抓住自己表达的重点。



- 下属犯错误时，领导一直拿不准怎么跟下属说，担心伤害对方的自尊，延迟了沟通的时机。领导希望掌握高效的方法，引导下属以正向态度面对错误。

员工个人在沟通能力上的欠缺，转换成与他人互动时，就会产生组织上的无效率行为，这些例子在公司内部俯拾即是。我们可以对具体的行政事项有效管理，比如：根据预算管理开支，不得住五星级宾馆，不得买商务舱机票，宴请招待费用不得超过若干元等等。但是，我们又无法杜绝不良沟通所导致的浪费，仅能事后弥补及检讨。问题是，它们反复出现，常常让人一筹莫展。

下面我们再来看看因个人沟通能力不足，导致在与他人协作时出现困扰的例子：

- 与客户沟通时，能让客户明白我们的想法，并让客户了解自己应负的责任。
- 与客户进行沟通，充分了解客户的需求，使我们理解的工作范围与客户的预期范围达到一致或者缩小差距，提升我们在客户心中的专业度。
- 如何通过沟通，使品管部门与项目经理达成共识，使项目经理按照规定流程去工作，而且品管部门也能