

韩 健◎编著

赢

在沟通

WIN IN THE COMMUNICATION

一个人的成功是人际关系的成功，人际关系的成功是沟通的成功。

沟通也是一门艺术

良好的沟通能力为你的成功添上双翼

天津科学技术出版社

赢 在沟通

WIN IN THE COMMUNICATION

一个人的成功是人际关系的成功，人际关系的成功是沟通的成功。

韩 健◎编著

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在沟通 / 韩健编著. —天津:天津科学技术出版社, 2010.11

ISBN 978-7-5308-6077-9

I. ①赢… II. ①韩… III. ①人间交往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 198541 号

责任编辑:张萍 张婧

责任印制:百彦生

天津科学技术出版社出版

出版人:蔡颖

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话(022)23332398(事业部) 23332697(发行)

网址:www.tjkjchs.com.cn

新华书店经销

北京中印联印务有限公司印刷

开本 710×1000 1/16 印张 16.75 字数 200 000

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定价:29.80 元



前言

沟通创造赢家

沟通的重要性不言而喻,然而越是这种大家都知道的事情,却常常越被人们忽视。如果一个企业不重视沟通管理,大家都消极地对待沟通,忽视沟通文化,长期下去就会形成一种“无所谓”的企业文化。任何企业都有可能存在“无所谓”的文化,员工对什么都无所谓,有了问题既不找领导,也不消除心中的愤恨;管理者对什么都无所谓,就不会去主动地发现问题和解决问题,因此大家共同造就了企业内部“无所谓”的企业文化。在“无所谓”文化中,员工更注重行动而不是结果,管理者更注重布置任务而不是发现和解决问题。

要打破这种“无所谓”文化,提高企业的经营业绩,提高所有员工的工作满意度,就应该在管理者与员工之间建立适当的沟通平衡点。如果管理者和员工没有沟通意识,就必须创造一种环境,让他们产生沟通愿望,而不能让他们麻木不仁,不能让他们事事都感觉无所谓。

企业内没有沟通,就没有发展,也就没有成功,所有的人最终会失去在这个企业中工作的机会。

传统的企业总是倾向于采取自上而下的信息传递方式,将知识推到需要的地方,而成功企业则鼓励员工寻找、共享和创造知识。柯达公司的职工建议制度就是企业内部共享知识的有效途径。然而,仅仅依靠这种形式是远远不够的,企业还要不断克服在许多人中存在的“知识可以扩大权



力的思想，培养有利于建议制度施行的文化氛围——一种扎根于员工内心、愿意成为企业智力资源的一部分的渴求。

万科公司是中国第一批上市公司之一，难能可贵的是，这个公司连续保持了19年增长。研究这个企业就不能不提到董事长王石先生，王石说：“我是一个职业董事长，我领导万科的秘诀，就是不断地沟通——与投资人、股东、经理层和员工的沟通。企业家必须懂得运用沟通的方法，保证来自同事和下级的最大限度的合作，拒绝沟通，也就意味着拒绝与别人的合作。”

在企业管理中，善于与人沟通的人，一定是善于与人合作的人；不善于与人沟通的人，也一定是不善于与人合作的人。善于与人沟通的管理者，能用诚意换取下属的支持与信任，即使管理过于严厉，下属也会谅解而认真地执行；不善于与人沟通的管理者，即使命令再三，下属也不愿意接受，其结果必然怠慢工作。这样的管理者肯定难成大气候，难有大作为。

在联想企业文化手册中明确写道：“亲情：开放自我，让别人了解你的需求，让别人了解你的困难，让别人知道你需要同帮助。主动了解他人的需求，让他人感到能得到理解和帮助。五多三少：多考虑别人的感受，少一点儿不分场合的训人；多把别人往好处想，少盯住别人缺点不放；多给别人一些赞扬，少在别人背后说风凉话；多问问别人有什么困难，多一些灿烂的微笑。”

通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇说：“作为一个企业的领头人，如果在整个企业中只能听到他一个人的声音，那么他就已经失败了。”所以，建立畅通的内部员工沟通机制是一个企业拓展与产生活力的源泉。

如何倡导内部沟通呢？

第一要有平等的环境。如果沟通者之间无法做到零距离，尤其是主管层对下属员工不能一视同仁，其间所进行的沟通一定会产生相当多的副



作用。获得上司宠爱者自是心花怒放,怨言渐少,但与此同时,其余的员工便产生对抗、猜疑和放弃沟通的消极情绪,沟通工作就会遭遇很大阻力。

第二要有充分理解之心,善于进行换位思考。如遇到破记录的高温天气,管理层到了第一线后,看到员工汗流浹背、奋不顾身的工作劲头,感动之余更要一分为二地看待出现的问题,多站在员工的角度,考虑改善一线员工的工作环境。管理者有时间就到基层转转,与普通员工聊聊天,一方面便于发现问题,一方面有利于倾听员工的意见和建议。

第三要鼓励沟通,提倡“有话直说”“失言不咎”。关键是领导层要尊重下属员工意见表达,如果建议可行,要公开表扬,以示鼓励;即使意见不正确或建议不能被采纳也要认真倾听,肯定其主动性,从而获得更多的互相理解,为今后解决问题打下基础。当面指出你不足的人才是真正帮助你的人,有无数事例说明了这个道理。员工价值最大化,除了钱之外,还包括对员工的任用、培养、尊重和信任。诚心诚意地听取他的意见,不是最大的尊重和信任吗?有了这样的前提,沟通就容易一致,干起活来就顺当得多。

不管怎样,让企业所有员工的声音变成企业共同的声音,让企业所有人的智慧变成企业共同的智慧,这样的企业才能成为所有员工的企业,这样的企业才有永远不息的生命力。



目录

第一章 提高你的沟通技能

对管理者来说,有效的沟通不容忽视,这是因为:管理者所做的每件事中都包含着沟通。注意,不是一些事情,而是每一件事!管理者没有沟通就不可能做出决策,而信息只能通过沟通得到。

1. 学会沟通	3
2. 理解沟通	5
3. 沟通的方法	10
4. 提高你的沟通能力	13
5. 平等的沟通	17
6. 沟通所产生的效应	22
7. 沟通有利于合作	24
8. 沟通是团队成功的关键	28

第二章 如何做一个好的沟通者

如果你经常关心别人,并认为他们很重要,这无疑会增加你获得成功和幸福的概率,别人会因此而喜欢你。你必须向他们提供一些建设性的帮助,同时要具备与人沟通的技巧。知道如何帮助别人是一门艺术,一个人如果知道该怎么做的话,他肯定能获得别人的感情与尊重。

1. 沟通是人际交往必备的品质	35
2. 注意开拓沟通领域	38
3. 寻找沟通的机会	41
4. 沟通能够赢得胜利	46
5. 主动与领导沟通	49



- 6. 为沟通搭建一个平台 54
- 7. 为沟通做充足的准备 57
- 8. 不卑不亢的沟通 60

第三章 沟通文化的构建

当个体以群体方式联系在一起时,相互之间必须有一个渠道进行交流,这就是沟通。群体的工作效率与发展水平,在很大程度上取决于群体对信息的吸收和利用的程度,而这又离不开沟通手段的运用,沟通渠道健全与否,又会影响决策的有效性。

- 1. 有效沟通的妙用 67
- 2. 是什么妨碍了沟通 70
- 3. 有效沟通的障碍 73
- 4. 克服沟通障碍 78
- 5. 提高跨部门沟通的效率 80
- 6. 沟通中的矛盾冲突 82
- 7. 沟通必须做到因人而异 86
- 8. 倡导沟通的跨文化观点 89

第四章 与人沟通的润滑剂

为沟通营造一种良好的润滑剂,只要有了这种润滑剂,人与人之间的沟通就能畅通无阻。流畅的沟通能促进企业文化和团队精神的建设,而企业文化和团队精神的建设也有助于沟通的流畅。

- 1. 沟通也是一门学问 93
- 2. 沟通从微笑开始 97
- 3. 赞美是沟通强有力的武器 100
- 4. 沉默也是一种沟通方法 104
- 5. 幽默是沟通的润滑剂 106



6. 沟通才能打开员工的心灵	110
7. 上下沟通才能战无不胜	113
8. 把沟通固定下来	116

第五章 职场中的沟通方法

沟通是团队建设和营造企业外围环境的重要手段,也是考核领导能力高低的一项重要指标。要重视沟通,要勤于沟通,也许每个人都会讲,但真正沟通起来又不是那么容易了。希望我们每一个管理者学会沟通,善于沟通,用沟通创造和谐,做一个出色的管理者、领导者。

1. 主动与领导沟通	121
2. 老板要与员工多沟通	125
3. 沟通可以化解下属的抱怨	126
4. 与不好沟通的员工打交道	130
5. 形成自由的沟通气氛	133
6. 给员工交流信息的自由	135
7. 设身处地站在员工立场思考	137
8. 充分调动下属的个人兴趣	141

第六章 掌握沟通的技巧

当沟通已经成为社会生存的基本法则时,我们一定要培养沟通的习惯,牢牢掌握良好的沟通技巧,才能更清楚地了解别人,也了解自己,才能把事情干好。

1. 沟通从记住名字开始	147
2. 采用非正式的沟通	149
3. 创造接纳的沟通气氛	151
4. 沟通是解决问题的前提	154
5. 要有效沟通	157



- 6. 沟通比权力更重要 160
- 7. 积极有效的沟通技巧 164
- 8. 沟通可以培育团队强大的向心力 168

第七章 沟通中的倾听技巧

倾听是弄懂所听到的内容的意义,它要求对声音刺激给予注意、解释和记忆。只有你掌握了这些方法,才能让良好的沟通能力为你的成功插上双翼。

- 1. 学会有效的倾听 173
- 2. 善于倾听 178
- 3. 倾听是最有效的说话手段 181
- 4. 与员工沟通时的积极倾听技能 183
- 5. 不要只听一面之词 188
- 6. 学会容纳不同的意见 189
- 7. 善于聆听员工的心声 191
- 8. 学做一个忠实的听众 193

第八章 沟通中的说话艺术

当团体对其成员提出的观点进行评价时,应该采用批判思考的态度对它们进行评价,让团体的成员意识到评价的对象是观点,而不是提出观点的人。最常见的一种错误思考是,有的成员仅从个人的爱好或偏见出发,不是对人们提出的观点进行评价,而是把矛头指向个人。对有挑战性的观点应该做出这样的回答:“我不同意你的看法,原因是……”而不应该说“你真无知”。只有如此,才能进行良好的沟通,而不会恶语伤人。

- 1. 说服下属的技巧 199
- 2. 注意与员工谈话的方式 204
- 3. 做好说服工作的几大要领 209
- 4. 不妨定期进行个别谈话 211



5. 说服力谈话有备而来	213
6. 肢体语言在沟通过程中的作用	216
7. 通过你的身体全方位表态	220
8. 与员工进行私下谈话	223

第九章 打造沟通中的社交场所

成功的商人都有一个共识,即在以文化变革的过程中,激励员工的积极性和管理员工的行为方式至关重要,这不依赖于权力,而是依赖于有效的沟通。

有效的沟通有赖于管理者通过谈话和文字等传达公司的核心价值观。

1. 善于打破谈话中的僵局	227
2. 老板与员工之间的沟通关系	230
3. 睁大眼睛去沟通	232
4. 做一个善解人意的人	238
5. 与领导沟通的妙招	241
6. 沟通需要以诚相待	244
7. 沟通中的批评艺术	248
8. 尽情发挥沟通的魅力	250

第一章

提高你的沟通技能



对管理者来说,有效的沟通不容忽视,这是因为:管理者所做的每件事中都包含着沟通。注意,不是一些事情,而是每一件事!管理者没有沟通就不可能做出决策,而信息只能通过沟通得到。

通



1. 学会沟通

“时间已经改变了所有美国人。”如讲演顾问罗杰·艾尔斯说，“过去最具备能力的人来做的工作，今天拥有高超沟通技巧的人就可以做。”艾尔斯接着说：“这点将成为每年所需要考虑的最主要的事项。”

沟通似乎是一个简单的过程，而且有时确实是这样。如果你没有学会沟通，无论是在你的日常生活中，还是在你的职业生涯中都会面临失败。如果你对此还有所怀疑的话，我们不妨来看下面这个沟通失败的例子，就会明白沟通的重要性。

作为圣迭纪念医院的护理部主任，珍妮·杨科维奇负责管理9名值班主管以及15名注册护士和护士助理。她讲述了这样一段亲身经历：星期一刚上班，她就意识到自己犯了一个极大的错误。

珍妮大约早上6:05来到医院，她看到一大群护士（要下夜班的护士和即将上早班的护士）正三三两两聚在一起激烈地讨论着什么。当她们看到珍妮走进来时，立即停止了交谈。这种突然的沉默和冰冷的注视，使珍妮明白自己正是谈论的主题，而且看来她们所说的不是赞赏之辞。

珍妮来到自己的办公室，半分钟后她的一名值班主管迪·马考斯走了进来。迪·马考斯直言不讳地说道：“珍妮，上周你发出的那些信对人们的打击太大了，使每个人都心烦意乱。”

“发生了什么事？”珍妮问道：“在主管会议上大家都一致同意向每个人通报我们单位财务预算的困难以及裁员的可能性。我所做的只不过是执行这项决议。”

“可你都说了些什么？”迪·马考斯显然很失望，“我们需要为护士们的生计着想。我们当主管的以为你会直接找护士们谈话，告诉她们目前的困



难,谨慎地透露这个坏消息,并允许她们质疑。那样的话,可以在很大程度上减小打击。而你却寄给她们这种形式的信,并且寄到她们的家里。天哪!珍妮,周五她们收到信后,整个周末都处于极度焦虑之中。她们打电话告诉自己的朋友和同事,现在传言四起,我们处于一种近于骚乱的局势中,我从没见过员工的士气如此低沉。”

珍妮·杨科维奇犯了一个错误,或者应该说是两个错误。首先,她所寄出的信件显然未能成功地向员工们传达她的意图;其次,选择信件作为媒体传递她的这一信息是不合适的。有时以书面的形式进行沟通很有效,而有时口头交流效果更好。当珍妮回过头来反思这一举动时,她得出这样的结论:与许多人一样,她倾向于回避口头沟通,因为她对这种方式心存疑虑。遗憾的是,在这件事上,这种疑虑恰恰阻碍了她选择正确的媒体传递信息。她知道这一消息会使员工产生恐慌和不安定的感觉。在这种情况下,珍妮需要一种能保证最大清晰度,并能使她和主管们迅速处理潜在危机的方法来传递信息。最好的做法是口头传达,而把这种未曾料到的坏消息以信件的方式寄至员工家中,无疑是个极大的错误。

珍妮·杨科维奇的错误表明了重要的一点:沟通与管理成效密切相关,沟通上的失败会导致管理成效低下。

从上面的例子我们可以得到如下重要的启示:漫漫职场路,新人辈出,身处其间,如逆水行舟,不进则退,稍不留神就可能被后辈所“淹没”。而每前进一步,又都必须面对更大的挑战和抉择。当小职员们向着主管、经理的位置努力进取时,这些企业的中层干部们也在做着自己职场生涯的选择题:是向着金字塔的塔尖全力前进呢?还是急流勇退、另辟蹊径?或者换个角度重新认识自己的定位?其实,无论怎样抉择,只要诚实面对自己,突破思维定式,就会海阔天空。

沟通起着关键作用。



那么,什么是沟通呢?沟通包含着意思的传递。如果信息或想法没有被传送到接受者,则意味着沟通没有发生。也就是说,说话者没有听众或者写作者没有读者都不能构成沟通。

要使沟通成功,意思不仅需要被传递,还需要被理解。如果用收信人不懂的语言给其写信,那么,这封信不经翻译就不能称为沟通。沟通是意思的传递与理解。完美的沟通,应是信息经过传递之后被接受者感知与发送者发出的信息完全一致。

另外需要注意的是,良好的沟通常常被错误地解释为沟通双方达成协议,而不是准确理解信息的意思。如果有人与我们意见不同,不少人认为此人未能完全领会我们的看法,换句话说,很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是,沟通中却常常有“我可以非常明白你的意思却不同意你的看法”的情况。当一场争论持续了相当长的时间,旁观者往往断言这是由于缺乏沟通导致的,然而详尽的调查表明,此时正进行着大量的有效沟通,每个人都充分了解了对方的观点和见解。问题是人们把有效的沟通与意见一致混为一谈了,这就需要我们对沟通作出正确的理解,这也是我们后面接着需要讨论的。

2. 理解沟通

对管理者来说,有效的沟通不容忽视,这是因为:管理者所做的每件事都包含着沟通。注意,不是一些事情,而是每一件事!管理者没有沟通就不可能做出决策,一旦做出决策,还要进行沟通,否则,决策将无法实施。因此,管理者需要掌握有效的沟通技巧。当然,这并不是说仅仅拥有好的沟通技巧就能成为成功的管理者,但是我们可以说,低效的沟通技巧会使管理者陷入无穷的问题与困境之中。



1990年1月25日晚7:40,阿维安卡52航班飞行在南新泽西海岸上空37000英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程,在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场共需不到半小时的时间,这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而,此后发生了一系列耽搁。首先,晚上8:00整,肯尼迪机场航空交通管理员通知52航班的飞行员,由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8:45,52航班的副驾驶员向机场管理员报告他们的“燃料快用完了”,管理员收到了这一信息,但在9:24之前,飞机没有被批准降落。在此期间,阿维安卡机组成员再没有向机场管理员传递任何情况十分危急的信息,但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现危机。

9:24,52航班第一次试降失败。由于飞行高度太低及能见度太差,因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示52航班进行第二次试降时,机组成员却告诉管理员新分配的飞行跑道“不可行”。9:32,飞机的两个引擎失灵,1分钟后,另外两个引擎也停止了工作,耗尽燃料的飞机于9:34坠毁于长岛,机上73名人员全部遇难。

调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当时的管理员讨论之后,发现导致这场悲剧的原因正是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递又未被充分地接受呢?下面我们对这一事件进行进一步的分析。

首先,飞行员一直说他们“油量不足”,交通管理员告诉调查人员这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时,管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是,如果飞行员发出“燃料危急”的呼声,管理员有义务优先为其导航,并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出,“如果飞行员表明情况十分危急,那么所有的规则程序都可以不顾,我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是,52航班的飞行员从未说过“情况紧急”,