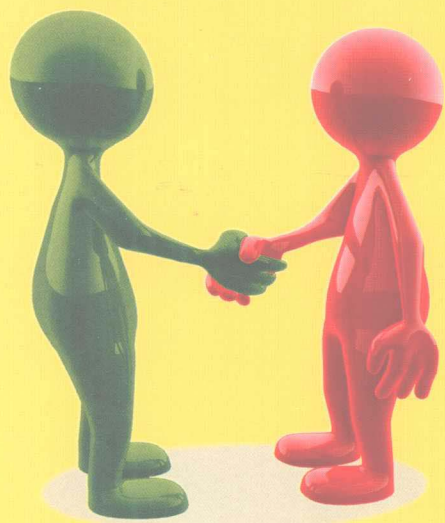


聆听智者的声音  
享受沟通的乐趣  
拥抱榜样的力量  
收获和谐的人生

# 迈向成功的

# 沟通管理



岳阳◎著

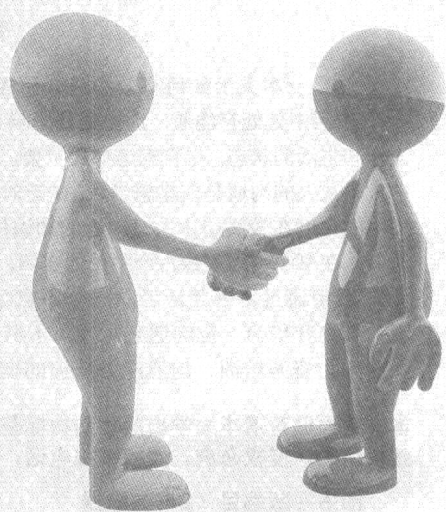


阅读此书，升华您的沟通能力！

知名培训专家岳阳先生用生动的案例、朴实的文字解读——  
中外沟通艺术、古今沟通技巧、有效沟通环节、沟通缺失管理

清华大学出版社





# 迈向成功的

# 沟通管理

岳阳◎著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

这是一本关于如何有效沟通、怎样通过沟通获得良好人际关系和成功的书。

生活中处处有沟通，沟通处处影响人们的生活。沟通能力的大小，某种程度上决定了人们工作和生活的状态。尽管沟通如此重要，但生活中沟而不通的情形却比比皆是，其原因就是生活中大多数人的沟通是依靠想当然，缺乏对沟通基本规律以及相关细节和技巧的必要了解。本书从实用的角度在较高层次上对沟通的知识体系做了一个整体性的勾勒。作者为了与读者有效“沟通”，在书中引用大量古今中外的实例，讲述生动，图文并茂，读来趣味盎然、引人入胜。

希望通过本书使读者从一个不自觉、盲目的沟通者，成为一位自觉的、有技巧的沟通者，最终升华为一位沟通艺术家。本书适用于上班族、即将就业的学生、管理者，还可作为企业人力资源培训、沟通能力培训的辅导用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

迈向成功的沟通管理/岳阳著. —北京：清华大学出版社，2012.8

ISBN 978-7-302-29238-8

I. ①迈… II. ①岳… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 150767 号

责任编辑：吴颖华

封面设计：刘 超

版式设计：文森时代

责任校对：赵丽杰

责任印制：张雪娇

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：北京密云胶印厂

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：14 字 数：132 千字

版 次：2012 年 8 月第 1 版 印 次：2012 年 8 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：32.00 元

---

产品编号：044277-01

# 序 言

我以本书与您认识、结缘，感谢您的阅读！面对成千上万种的图书，尊贵的读者选择了这本书，而且花费宝贵时光来阅读，对此我是怀着“他乡遇故知”的惊喜与无限的感谢心情的。

这些年我在全国各地做了数百场关于“沟通艺术”的讲座，受到各界人士尤其是企业界朋友的热烈欢迎，大家鼓励我将内容写成书，以便于学习与交流。本书便是由我讲座的记录加以整理、润色并系统完善而成。其间，五易其稿，删了又增，增了又删，反反复复，前后历经三载，我才明白从讲坛上的讲稿到图书又是一个再创作的过程。可谓“书到用时方恨少，事非经过不知难”，其间的艰辛只有自己心知。

“享受沟通的乐趣，聆听智者的声音，拥抱榜样的力量，收获和谐的人生”，这是我写作本书的愿望与初衷。书中用数十个案例阐明了以下观念：

第一，沟通技能是现代人的必备技能。万丈高楼平地起，千秋功业沟通出。越善于沟通，越容易成功。想成功，要沟通。在通“心桥”之前先架起“语桥”。

第二，尊重，理解并尊重对方的参照系统（对方的标准）是沟通的基本点；建立同理心、同步法则（同频法则）、注重聆听、真诚真心、乐于赞美、以别人乐意接受的方式与人沟通等都是沟通的基本原则。

人际交往中，真心赢得天下友，赞美获得天下谊，可谓“造物所忌者巧，万类相感者诚”。

第三，提升沟通能力可从以下几个方面着手：围绕沟通目标，重视沟通过程，掌握沟通基本原则，善用沟通的多种媒介。最高的沟通境界就是忘记技巧——推心置腹、以诚相待、以真诚呼唤真诚。

第四，在组织沟通中包括：同上司的沟通（向上建议、请求与规劝，汇报、请示）、同下属的沟通（命令、表扬、批评）和部门间水平沟通（您需要求助于别的部门协助您的工作、其他部门寻求您所在部门的帮助、跨部门的团队工作关系）。这些沟通都要求采取不同的方式方法，灵活对待。凡是能达成目标、创造多赢的方法都是好方法。对上以敬对下以慈，对人以和对事以真。

在本书的写作过程中，我一次又一次试图将深邃的理念融于日常生活，将高高在上的原则渗入普通的行为，把枯燥晦涩的理论化为亲切可爱的故事，将高昂的激情隐于平和的心态，始终让自己的表达更加通俗，更加深入浅出、平易近人，在叙述时尽可能用明快、简洁的短语和大众化语言，让读者朋友阅读时有节奏感和美的享受。将大道理融于现实生活，用人们熟悉的故事与生活启迪读者新的视角，点燃读者的智慧与理性。从这个角度看，我是读者一个相识多年的朋友和邻居，外面下了雨，我刚好出门看到了，提醒您将晒在露天的衣服收进来，仅此而已。读者的智慧一定丰富和补充了本书的内容。

我一直坚信，简单的道理蕴藏巨大的智慧，朴素的真理背后潜藏着无穷的力量。

写作期间，我阅读了中国原驻法兰西共和国特命全权大使、现任外交学院院长吴建民先生主编的《交流学十四讲》，顿觉豁然开朗，吴先生在书中提到——

“在当今世界越来越凝聚如一个村庄时，与村里人交流，不仅需要语言无障碍，还有语言如何恰到好处。”吴建民先生不讳言，“中国人不太善于交流。”在中国走向世界时，学会与人交流，学会与人沟通，不大叫大喊而使人信服，显然十分重要。

沟通不是一般性需要，而是时代紧缺的需要，现实呼唤的需要，是中国走向世界的需要。

吴先生的观点可谓振聋发聩、高屋建瓴，给我们这个不善于交流沟通的民族当头一棒。

本书写作时间断断续续，其间不断阅读、收集与整理资料。部分案例来源由于时间跨度较长，无法一一注明；部分案例来源于以下报刊——《管理学家》、《读者》、《大师轻松读》、《卓越》、《远见》、《动脑》、《北大商业评论》、《清华管理评论》、《牛津管理评论》、《斯隆管理评论》、《中外管理》、《商学院》、《南方人物周刊》、《易中》、香港《卓越管理》、《经济日报》等。在此特别说明，并表达我深深谢意。

本书在出版过程中得到很多老师与同仁的帮助和指导，本书的责任编辑为书稿提了很多建设性的意见与建议，在此表示感谢。

华人管理大师余世维博士，著名经济学家、《中国大趋势》和《闯荡华尔街》等畅销书的作者温元凯先生，CCTV 财经频道《今日观察》评论员刘戈先生为本书做了热情洋溢的推荐，让我备受感动。

还要感谢历代先哲，是他们的智慧穿越历史的时空让我们有更多的感悟，书中引用《道德经》与《论语》关于沟通的论述，今天读起来依然那样的亲切与温暖，好像儿女出门时父母的叮咛——

子曰：“侍于君子有三愆：言未及之而言，谓之躁；言及之而不言，谓之隐；未见颜色而言，谓之瞽。”

——《论语》

孔子说：“陪君子说话要注意三种毛病：没到说的时候就说，叫做急躁；该说的时候不说，叫做隐瞒；不察看对方的脸色就说，叫做睁眼瞎。”

如果读者朋友阅读本书后，在人际关系的改善、沟通技能的提高方面，哪怕有一点小小的启发或感悟，都是我莫大的快乐和欣慰。这样，我所熬过的很多日日夜夜，都是值得珍藏的时刻与美好的时光。

谨以此书

献给您

献给他

献给大家

托付清风

嘱咐大地

深深地感谢

岳阳于清华园

# 目 录

第一章 国际新视角下的沟通	1
何谓沟通	2
为什么需要管理沟通	4
沟通有助于了解彼此需求, 获得共赢	5
沟通有助于增进了解, 获得理解与帮助	6
沟通有助于准确理解对方信息, 避免事故发生	7
名人的沟通艺术	9
韦尔奇支招沟通法宝——“无边界”的管理模式	9
零售大王山姆·沃尔顿眼中的管理艺术	14
松下幸之助心中的沟通砝码	17
招商银行行长马蔚华: 学会和西方沟通的艺术	20
沟通大师戴尔·卡耐基论沟通	21
胡锦涛总书记与连战先生的“领带沟通”	22
毛泽东严厉批评不沟通行为	23
温家宝总理妙语感动德国女总理	24
久违的握手——连战先生访问大陆地点选择的背后含义	26
小球推动大球——中美“乒乓外交”的启示	28
意大利女记者奥林媿娜·法拉奇采访邓小平时, 见面第一句话打动人心	31
美国前总统卡特“答非所问”却更彰显沟通艺术	31
周总理的沟通风采	32
吴建民论沟通	33
第二章 沟通的目的、机理与媒介	35
沟通从心开始	36



沟通的目的 .....	39
沟通的机理 .....	40
好的沟通要先了解对方的想法，不要臆断和猜测 .....	40
确认对方文字背后真正的意图——好的沟通是双向的 .....	42
好的沟通就是精准、明确的表达 .....	42
良好的沟通要求沟通双方对信息加以核对和反馈 .....	43
良好的沟通就是学会换位思考与移情 .....	45
良好的沟通必须得体 .....	47
沟通的媒介 .....	49
文字不如图片，图文并茂则更好 .....	50
文字不如表格 .....	51
迈向读图时代的沟通世界 .....	53
<b>第三章 沟通的基础、行为、方式 .....</b>	<b>55</b>
沟通的两个基本点 .....	56
尊重——了解并尊重他人的参照系统（文化或风俗习惯） .....	56
信任赢得沟通 .....	60
提升沟通能力的基本要求 .....	62
培养沟通意识 .....	62
明确沟通目的 .....	65
洞悉沟通要点 .....	65
重视沟通过程 .....	65
为何沟而不通 .....	66
我对你错、自以为是的心智模式 .....	67
没有反馈——信息无法双向流动 .....	67
信息不精准 .....	67
心存偏见或者互有成见 .....	69
用嘴多、用耳少——不善于倾听或者不愿意倾听 .....	69
地位不平等与信息不对称 .....	70
沟通行为的三个环节 .....	71

沟通环节之一：表达·····	72
沟通环节之二：倾听·····	85
沟通环节之三：反馈·····	97
沟通的方式·····	101
沟通态度及其沟通效果·····	101
肢体语言在沟通中的作用·····	102
沟通视窗及运用技巧·····	105
<b>第四章 六个步骤达成有效沟通·····</b>	<b>109</b>
事前准备，识别自己的目标·····	111
开始沟通，并确认对方状况·····	114
深入交流，双方交换意见·····	115
针对矛盾，处理异议·····	118
达成共识，确定协议·····	123
共同实施，互相促进·····	123
<b>第五章 管理者沟通缺失与全方位的有效沟通·····</b>	<b>129</b>
沟通缺失的文化背景、表现与改进途径·····	130
中国传统文化与沟通缺失的关系·····	130
沟通缺失的表现与改进途径·····	134
人际沟通管理·····	136
人际沟通与组织沟通之不同·····	136
好人缘，源于会沟通·····	137
真诚的赞美是赢得良好人际关系的通行证·····	137
开导的艺术·····	144
组织沟通管理·····	147
如何向上沟通·····	148
如何向下沟通·····	161
如何水平沟通·····	173

附录一 沟通的格言警句·····	179
一、中国文化论沟通的哲思智语·····	180
二、古今名人论沟通的妙思睿语·····	181
三、无名大众论沟通的深思锦语·····	183
附录二 沟通表单与游戏设计·····	185
表单一 沟通不畅的原因在哪里·····	186
表单二 不良表达的改进计划·····	187
表单三 倾听改善计划·····	188
表单四 正确地发问练习·····	189
表单五 反馈技巧训练·····	190
表单六 寻找与上司沟通的障碍·····	191
表单七 “汇报”改进计划·····	192
表单八 水平沟通的积极方式训练·····	193
表单九 下达命令训练·····	195
表单十 如何推销你的建议·····	196
沟通能力测试·····	197
游戏 单向交流和双向交流·····	202
自检 你留给人的第一印象如何·····	204
参考文献·····	209

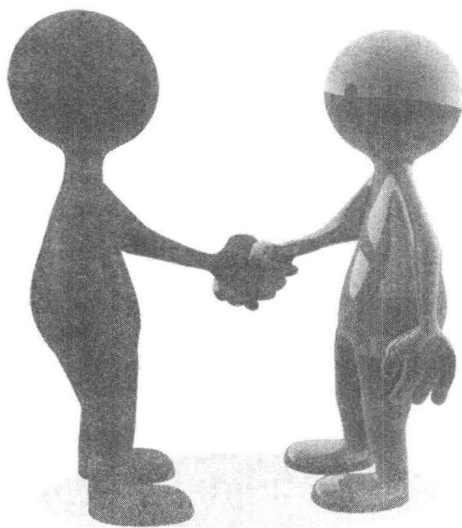
# 第一章 国际新视角下的沟通

——纵横捭阖于政治、经济、文化领域  
卓越领袖的沟通风采

➡ 何谓沟通

➡ 为什么需要管理沟通

➡ 名人的沟通艺术



## 何谓沟通

为什么有人要风得风、要雨得雨，有人举步维艰、寸步难行？

为什么有人春风得意、如鱼得水，有人步履蹒跚、屡遭挫折？

为什么有人的境遇“忽如一夜春风来”，有人却“无边落木萧萧下”？

为什么有人当初爱得望穿秋水、情深意长，如今却怒目相向、冷若冰霜？

两千多年前，洛阳城郊一介平民苏秦凭什么挂上了六国相印，掀起历史的波澜，掌控天下于股掌之间呢？

东汉末年，“躬耕于南阳，苟全性命于乱世”的诸葛孔明先生，借“隆中”与刘备一席对话，成就了“功盖三分国，名成八阵图”的一代蜀相。

不论是春秋战国时期的合纵连横，东汉末年的“隆中对话”，抑或如今国际舞台政治、经济、外交上的折冲樽俎、纵横捭阖，纵观历史，数风流人物，成王败寇的兴衰演替，这一切无不与沟通息息相关。沟通从来没有像这个时代这样被如此关注。人类如果失去沟通，世界将会怎样？！

美国前总统罗斯福说：“成功的公式中，最重要的一项是与人相处。”而与人相处就是从沟通开始的。

换句话说，人际关系的动态形式就是人际沟通。

通过沟通，人与人之间才能互相认知、互相信任、互相吸引、互相作用。

沟通是个外来语，译自英文的“communication”，由拉丁字“communis”演变而来，原意是分享和建立共同的想法。

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换消息的方法”。

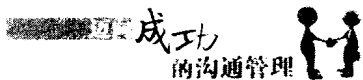
《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”。

拉氏韦尔认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果”。

著名的美国管理学家和社会科学家赫伯特·西蒙（Herbert A.Simen）给沟通的定义：“信息沟通是指一个组织成员向另一个成员传递决策前提的过程。”没有信息沟通，显然就不可能有组织，因为没有信息沟通，集体就无法影响个人行为。

行为学者山佛德认为沟通是信息传递和被了解的过程，包括三个重点：（1）通常发生在有两人或两人以上的团体之间；（2）含有信息的传递；（3）通常有其理由。

随着科技的日益进步，人际乃至国际的互动更为频繁，人与人之



间的接触不但是—种难以避免的现象，而且已经成为生活的必要条件。

通过沟通，我们学到了生存和自我发展的技巧。我们的沟通越有效，我们在人生各个领域成功的机会就会越大。

可以说，我们一生的快乐与痛苦、顺畅与曲折、成功与失败，都与我们的沟通能力有着莫大的关系。

## 为什么需要管理沟通

普林斯顿大学对 1 万份人事档案进行分析，结果发现：“智慧”、“专业技术”和“经验”只占成功因素的 25%，其余 75%取决于良好的人际沟通。

哈佛大学调查结果显示：在 500 名被解职的人员中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占 82%。

“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通。”美国著名未来学家奈斯比特—语中的。

“我愿意付出比得到任何其他本领更大的代价，来获取与人相处的本领。”石油大王洛克菲勒强调。

下面来谈谈沟通的作用：

## 沟通有助于了解彼此需求，获得共赢

【案例 你沟通了吗？橙子一人一半，为何不公平？】

有位妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子。这两个孩子便讨论如何分这个橙子。两人吵来吵去，最终达成了一致意见，一个孩子负责切橙子，而另一个孩子先选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。第一个孩子把半个橙子拿到家，把皮剥掉扔进垃圾桶，把果肉放到果汁机中打果汁喝；另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形，我们可以看出，虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半，然而，他们各自得到的东西却没有物尽其用。这说明，他们事先并未做好沟通，也就是两个孩子并没有讲明各自利益所在。没有事先讲明价值导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平，结果，双方各自的利益并未在沟通中达到最大化。试想，如果两个孩子充分交流各自所需，或许会有多个方案和情况出现。一种可能的情况，就是遵循上述情形，两个孩子想办法将皮和果肉分开，一个拿到果肉去做橙汁，另一个拿皮去烤蛋糕。然而，也可能是另外的情形，如果恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕，又想喝橙汁。这时，如何能创造价值就非常重要了。



结果可能是，想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一块谈。他说：“如果把整个橙子给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他的牙齿被蛀得一塌糊涂，父母上星期就不让他吃糖了。另一个孩子想了想，很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五块钱，准备买糖还“债”。这样一来他可以用这五块钱去打游戏，才不在乎这酸溜溜的橙汁呢。两个孩子不断沟通，就是创造价值的过程。

### 沟通有助于增进了解，获得理解与帮助

【案例 列车上嬉闹的小孩为什么能获得众目的玩具和零食？】

有两个孩子在列车上激烈地嬉闹着，他们的父亲坐在车上却不管不问，任由孩子们闹翻天。

有位乘客终于忍无可忍走到孩子的父亲面前愤怒指责：“为什么让你的孩子在公共场所撒野，你却不管不问？”

这位父亲解释道：“真对不住，我这次带着两个孩子回老家处理丧事，他们的母亲在半个月前的一次车祸中去世，孩子们这段时间一直都愁容满面，已经很久没有展露笑容了。刚才看到他们兄弟俩在车上这么开心，我一时疏忽就忘记了。我马上过去提醒他们。”

“原来是这么一回事，那就让孩子们多快乐一阵子，不要提醒。”这个乘客的怒气顿时消失，转而很同情这两个孩子。这个故事在车厢里很快就传开，很多旅客纷纷来看望他们，还送来不少玩具和零食。