



发“15861”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)。

学会说什么和怎么说，
沟通从现在开始。

Great on the Job

What to Say, How to Say It,
The Secrets to Getting Ahead



这样沟通 最有效

10种沟通技巧帮助你提高工作绩效

(美) 乔迪·格里克曼 (Jodi Glickman) 著

王瑶 译



沟通是一门深不可测的艺术，
不管我们从事哪个行业，
这门艺术对我们来说都发挥着至关重要的作用。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Great on the Job

What to Say, How to Say It,
The Secrets to Getting Ahead

这样沟通 最有效

10种沟通技巧帮助你提高工作绩效

(美) 乔迪·格里克曼 (Jodi Glickman) 著

王 瑶 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jodi Glickman: Great on the Job: What to Say, How to Say It, The Secrets to Getting Ahead

Copyright © 2011 by Jodi Glickman

All rights reserved. St. Martin's Press, LLC as the original publisher of the work.

Copyright licensed by St. Martin's Press, LLC arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版经由 St. Martin's Press, LLC 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-5787

图书在版编目（CIP）数据

这样沟通最有效：10 种沟通技巧帮助你提高工作绩效 / (美) 格里克曼 (Glickman, J.) 著；王瑶译. —北京：电子工业出版社，2012.4

书名原文：Great on the Job: What to Say, How to Say It, The Secrets to Getting Ahead
ISBN 978-7-121-15861-2

I. ①这… II. ①格… ②王… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 020564 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：208 千字

印 次：2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

内容简介

本书结合大量生动有趣的真实案例，阐述了如何与工作伙伴进行沟通，如何进行日常沟通，如何回答我们不知道答案的问题，如何推销自己，如何请假，如何寻求帮助，如何寻求反馈等。通过阅读本书，我们会收获宝贵的知识，帮助自己提高工作绩效，在职场中求生存、谋发展。本书中的所有案例都是以工作过程中的真实情境为基础的，提出的策略巧妙而简便，列举的示例语句实用而得体。

作者简介

乔迪·格里克曼是GOTJ项目的创始人，为《哈佛商业评论》定期投稿。她曾在高盛投资公司担任投资银行家，也曾是一名美国和平部队的志愿者。她拥有康奈尔大学约翰逊商学院工商管理硕士学位。

这样沟通最有效

10种沟通技巧帮助你提高工作绩效

Great on the Job

What to Say, How to Say It,
The Secrets to Getting Ahead



前言

2009年，沃伦·巴菲特与比尔·盖茨共同为哥伦比亚商学院的学生做了一次演讲。演讲结束之后，巴菲特应邀给这些即将走出校门的毕业生一条建议。在热烈的掌声中，巴菲特说：“现在，我愿意支付10万美元来购买诸位中任何一个人未来收入的1/10。如果我做的不是赔本买卖，那就意味着大家将来至少都是百万富翁。利用手中的资产，我们可以创造出更多的财富，我相信很多人都可以做到这点。如果今天我是一名即将步入社会的毕业生，我相信我一定会让手中的资产增值。我所说的这个‘资产’，就是沟通交流的能力。这种能力，不是别人教会的……但如果我们能够通过提升自己沟通交流能力的方式，让自身价值提升50%，那么我们的资产价值就增加了50万美元。如果有人对这个交易感兴趣，大家在演讲之后可以过来找我。我非常乐意支付给你15万美元。”

巴菲特的讲话一语中的。首先，沟通交流能力本身起着举足轻重的作用；其次，这种能力绝对不是能教会的。对于如何应对日常交谈及如何在工作岗位上获得成功，这些关键性的技巧和策略，大多数的职业人士都是靠着“吃一堑，长一智”的方式逐步摸索出来的。

在广大读者中，有多少人曾经因为不知道如何进行求助而接受专业的培训？有多少人知道如何回答一个自己根本不知道答案的问题？有



多少人曾经接受过培训，知道在出现问题的时候寻求帮助，或者知道如何以高效的方式从自己的领导那里获得反馈？

给予有效的反馈——各行各业都会涉及这个问题。在和客户进行互动的过程中当然也是如此，但这个沟通交流的过程主要是按照这样的方式完成的：双方坚定而有力的握手，目光的交流，以及言谈举止间透露出的自信。如果别人只是简单地告诉你，在交流过程中要“成竹在胸”，思考时要“标新立异”，这样肤浅而又笼统的建议能起到怎样的作用？这样的建议对于具体的实施办法或行为方式又能起到怎样的指导作用？

传统观点认为，有些人生来就是出类拔萃的沟通者，而有些人生来就不善于沟通；有些人生来就天赋异禀，有些人生来就资质平平；有些人和人交流起来如鱼得水，面对形形色色的人群也能做到游刃有余，有些人穷其毕生精力，也只能望洋兴叹，不知道自己哪里出了问题。

另外，我们在工作中遇到问题时，一般都会向自己的朋友、同事、伴侣或父母征求意见。这样做会带来两种结果。首先，这些人的看法有限——我们怎么知道自己的朋友、同事、伴侣或父母肯定会知道正确的答

我们接受了多少关于如何与即将辞退的员工进行交谈的培训？如果员工进入我们的办公室，告诉我们她因为女儿生病，第二天可能来不了了，我们应该如何应对？

作为领导和管理者，80%的时间都要用来应对上面列举的这些问题。

——爱德华多·卡斯特罗·赖特，沃尔玛集团的副董事长
沟通交流是唯一一件不能交给下属去做的事。

——罗伯托·郭思达，可口可乐公司
前任首席执行官

案呢？其次，实施办法或行为方式是否正确无法确认——谁敢拍胸脯说，只要对方给予我们的建议是正确的，我们就知道具体应该如何操作。

改变这种状况的时候到了。

2008年，我创办了GOTJ(Great on the Job)咨询公司，目的是满足(尚未满足或尚未定义的)市场需求，当时很多人还没有意识到这种市场需求的存在。这种需求就是教会人们如何与工作中遇到的其他人

沟通，在日常交谈过程中如何与人沟通，在其他各种各样的场合如何与人沟通，在事业的不同阶段如何与人沟通。不管我们是位高权重的领导者，还是对正在进行的项目一无所知的新人，都应该学会如何与他人沟通。

我们的咨询公司为广大客户提供操作简单的策略（往往都分成简单明确的 3 个步骤），同时还提供示例语句，从而使客户可以在不同场合运用这些语句，让他们在沟通交流中提升自己的说服力，不管在工作场合中遇到怎样的情形，都能够做到胸有成竹，同时将自己的工作能力、自信及职业精神展示得淋漓尽致。

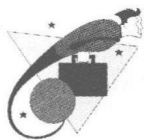
GOTJ 项目推崇的工作方法，其可行性已经得到了充分证实。不仅易于实施，而且不需要学员进行任何形式的准备工作。许多公司和商学院都采用了该项目来培训自己的员工或学生，这些客户包括哈佛大学商学院、沃顿商学院、纽约大学斯特恩商学院、康奈尔大学约翰逊商学院、凯洛格商学院、花旗集团、美国银行/美林证券公司及华尔街的很多公司。

我们的客户都非常满意。他们认为，这个项目教授的技能不仅是他们迫切需要的，而且效果立竿见影，能够给他们的工作、生活和事业带来深远的影响。我所做过的关于提升工作效率的讲座，收到的积极回馈可以达到 90%。

为什么从现在开始

生活在现今这个年代，人们似乎很少有机会即兴发言。我们可以发送电子邮件，可以留语音邮件，可以发送短信或文本文件，或者通过 Twitter、Facebook 和自己的朋友沟通交流。

工作仍然是，也将一直是个人的事情，想在工作中出人头地，最重要的就是拥有八面玲珑的沟通交流能力。不管我们从事的是什么行业，



不管我们干的是什么活计，不管我们的职位是高是低，沟通交流与维系人际关系的能力在我们的职业生涯中都扮演着重要的角色。

沟通交流与人际关系的维系是一门深不可测的艺术，不管我们置身哪个行业，这门艺术对我们来说都发挥着至关重要的作用。在现今这个以全球经济化为主题的年代，真正获得成功的往往不是那些最聪明的，或者工作最勤勉的，或者技术最熟练的。即使那些对本行业的所有技术都能应用得得心应手的业务骨干，在工作中同样需要采取适当的策略和其他工作人员进行有效的沟通，这样才能赢得其他同事的尊重、信任及赞赏——实际上，只有这样，我们才能在在工作中收获真正意义上的成功。毫不夸张地说，出色的沟通能力是一个人在工作中建功立业的先决条件。

今天，我们与人当面沟通的机会越来越少，而那些需要当面沟通的场合，其重要性往往是不言而喻的。因为现在能够锻炼沟通能力的机会屈指可数，所以新一代的从业人员对于怎样才是恰到好处的说话方式简直一无所知。当他们真正开口说话的时候，产生的效果往往让人瞠目结舌。

于是，本书就诞生了。笔者曾经教授过成千上万名大学生及商学院的学生，也曾经对美国非营利性组织或公司集团年轻的专业人士及华尔街的分析师和合伙人进行过培训，向他们传授如何采取恰当的策略进行高效的沟通。如今，在本书中，我想与广大读者一起分享一些看似简单却能帮助我们在事业的征程上突飞猛进的方法，希望大家能以一种创新的

的方式来解决工作场合与他人沟通交流的问题。

我的目标是帮助每位读者蜕变成一个出色的沟通者，一个更高效的员工，一个更快乐的个体，因为我们在工作中表现得越好，我们越能看到自己的努力转化成的累累硕果。

本书会教授给读者一些简单易懂的技巧，从而帮助读者：

- 在工作中采取适当的策略，以一种效率更高、更有说服力的方式沟通；
- 在工作场合展现自信、工作能力及职业精神。

本书应用的原理

本书的前提是，沟通交流这门艺术可以用科学的方式进行诠释。本书通过微观分析的途径建立了一种方法论，这种方法论不仅可以习得，而且可以反复练习，也可以实施。这是一个公式、一个路线图或一个模板，这个触手可及同时又行之有效的指导准则可以让我们在下次工作场合下进行的交谈中，轻而易举而又直截了当地实现自己的既定目标。换言之，GOTJ 以一种“软”技能为依托，将其转化为一种技术能力，也就是所谓的“硬”技能。

本书汇总了上百个交谈实例，涵盖了各种各样的情境，然后指导读者在交谈中以下面的各项活动为指导。

(1) 情境分析。在工作中，无论我们从事什么行业，大家的工作经历基本上都大同小异。不管我们服务的公司是以提供服务为主，还是以生产产品为主，不管我们的工作职责是直接对首席执行官汇报，对执行董事汇报，还是对政府机构汇报，我们的情况实际上并不存在实质性的差别。总的来说，人们都需要在团队中工作——在这个团队当中，每个人都要面对自己的主管、同事、领导或下属，当然，有些人可能没有下属。我们都需要面对可交付成果、最后期限及任务等这样或那样的问题。实际上，不管具体条件如何，我们对大多数的情境都可以进行分析，而这种情境分析可以引导我们通过行之有效的手段使每个问题都迎刃而解。现实中的情况就是这样，会计部门的乔和市场营销部门的简面临的问题实际上如出一辙。

(2) 行动策略。专业的运动员在分析比赛录像时，会逐帧逐帧地进行分析。本书也会将其中的策略分割成小到不能再小的组成部分。这样，



读者不仅容易领会，容易理解、习得，同时也容易将其传授给他人。本书提供的策略不仅巧妙灵活、行之有效，而且实施起来非常简单。最振奋人心的是，读者也无须为一些高深的理念或繁重的家庭作业而烦恼。在本书中，读者需要面对的只是一些包含3个步骤的策略方法，简单易懂，读者今天掌握之后，明天就可以熟练地加以应用。这些策略方法都是基础性的，可以马上应用到具体的实践中去。

(3) 示例语句。本书的“示例语句”为读者提供了精挑细选的表达方式，这些表达方式可以在行动策略对应的步骤中加以应用。这些语句不是读者需要死记硬背的剧本台词。它们存在的目的是让读者认识到，应该使用怎样的语句才能以一种职业人的姿态来表达每种思想。也就是说，如何通过适当的语言，采取适当的策略说服对方，表达自己的思想。我们也可以将这些示例语句作为跳板，从这块跳板开始，我们就应该思考自己说话的内容及说话的方式了。在思考的基础上，我们可以对自己的表达方式进行调整，从而找到最适合自己的表达方式。

(4) 故障排除。讲到这里，可能有些读者会提出这样的问题：“面对不同的状况应该如何处理呢？”没错，每条策略都有例外情况，没有任何一条策略可以百分之百地成为所有状况的“灵丹妙药”。如果某种具体的策略不能让我们的某些问题迎刃而解，那么就可以采取故障排除的方式处理，这样不仅能够解决一些常见的问题，还能给我们提供一些处理问题的工具。

我想，读者最为关心的是，本书的内容是否适合我。答案是肯定的。只要我们阅读其中的一章，就可以掌握前进中需要的指导准则，可以将这些行动策略和示例语句付诸实践。如果阅读之后，你觉得我说的夸大其词，那么请发送电子邮件给我，告诉我你的感受，告诉我哪些内容对你来说没有发挥任何作用。我的邮件地址是 jodi@greatonthejob。读者真诚的反馈意见是我们前进的动力。

作者简介

在阅读本书之前，有些读者可能迫不及待地想了解一些关于我本人的信息，想知道我是如何写作本书的。对于那些事业发展不顺利的读者，我要告诉你们，大家完全没有必要因此而郁郁寡欢。因为就我本人来讲，在成为一名企业家与沟通交流专家之前，我尝试过的工作简直不胜枚举。实际上，我在沟通交流方面的表现一直都不错，只是我自己一直没有意识到而已。

我最开始是美国和平部队的一名志愿者，后来成了一位投资银行家，最后又转行做了沟通交流专家。无论是在政府组织、非营利性组织还是金融集团做事，我在事业上前进的每一步都得力于我与他人之间沟通交流的能力。虽然我也是积极地想让自己成为名副其实的金融奇才或对政策了如指掌的专业人士，但不管我如何努力，都无法如愿以偿。我依靠自己的聪明才智成功地进入企业，我努力工作。一天的工作结束之后，当其他人暗暗庆幸自己的外表让自己的事业如虎添翼时，我需要感谢的是上帝给予了我与人沟通、和人交好的能力。

在频繁地更换自己的工作之后，我慧眼识珠的丈夫艾力克在我身上发现了这种与生俱来的能力。丈夫和我就好像花生酱与果冻，从能力类型的角度来讲，我们两个可以取长补短，形成一个无懈可击的整体。我



丈夫有非凡的创造力，言辞和思想都颇有见地，同时也是一个难能可贵的倾听者，而我善于逻辑分析与线性思维，是一个能言善辩的人。

这么多年来，艾力克有很多机会可以听到我在电话会议上的讲话，给客户的语音信息，甚至与同事进行交流，与客户进行交涉时的对话。在华尔街工作，一个人需要每周 7 天和每天 24 小时都做好随时投入工作的准备。因此很多时候，即使在家里，我也需要时刻保持工作状态。长时间的耳濡目染，艾力克发现我们在工作情境中处理问题的方式大不相同。于是，他开始询问各种各样的问题，发表各种各样的评论。例如，他会说，“我没有想到，原来还有这种求助方式”，或者“我不知道应该怎样结束对话，你是怎么做到的”，或者“你刚刚居然用了那种方式告诉对方，你把事情搞砸了，但这种表达方式简直太聪明了”。

于是，艾力克开始记笔记。2007 年，他忽然给我发了一封电子邮件，提交了一份商业计划书，罗列了 GOTJ 项目的大纲。当时，我觉得他一定是疯了，但艾力克一直非常坚持。于是，我们开始着手构建项目，采用“逆向工程”的方式，将一般工作场合中出现的日常对话重新组合。不久之后，名叫 GOTJ 的咨询公司得以成立。从此之后，我们开始采用图标及路线图的方式，将在工作情境中最常出现的对话进行还原。

下面是高效沟通在各种情形下的应用示例：

- 2001 年 10 月，美国高盛集团聘请我担任投资银行合伙人一职。但实际上，我的金融技能实在不敢让人恭维（在金融班上课的时候，我的成绩只有 C+）。
- 在商学院读书的时候，我没有经过面试，就得到了暑假期间在埃克森美孚石油公司财务部门学习的机会。在与埃克森美孚石油公司的财务主管进行了一次随意的交谈之后，对方居然毫不犹豫地向我伸出了橄榄枝。而和我在同一个班读书的 10 名同学，都需要经过正式的面试流程。

- 我曾经申请到美国环保总局工作，但当时他们并没有任何招聘新人的计划。我给自己未来的主管打了一次电话。在电话中，我告诉对方，如果她看到了我本人，就一定会聘请我。于是，我坐飞机到了华盛顿，参加了面试，然后如愿以偿地获得了这份工作。
- 有一次，虽然招聘委员会一直认为我在所有的应聘者当中资质是最差的，但是他们告诉我，我的面试成绩是最好的。
- 在高盛集团进行的一次全方位工作表现审核当中，我在沟通技巧方面的得分是整个合伙人班级里最高的（这个班里有 300 多人）。
- 我曾经向约翰逊研究生管理学院提出申请，希望能够获得帕克领导力研究基金，两年之内可以拿到 72 000 美元。约翰逊研究生管理学院当时虽然录取了我，但没有给我奖学金。于是，我给招生部的主任打电话，想说服对方把奖学金给我。第二天，主任亲自给我打了电话，宣布把奖学金发给我。2002 年，我获得了工商管理学硕士学位，同时也拿到了帕克领导力研究基金，也就是说，我在攻读硕士学位的过程中，没有花一分钱的学费。

从 2008 年开始，我利用每天的每分钟来思考这个问题，就是如何将工作场合的日常交谈进行还原，然后再将它们拆分到不能再分的组成部分，接着进一步研究和分析究竟哪些是行之有效的，而哪些是丝毫没有作用的。在此基础上，我总结出了一些策略，并不断地完善这些策略。我和美国公司的上千名员工进行过交谈，或者为他们提供过培训。在这个过程中，我不断地询问自己这样一个问题（或者让对方来询问我这个问题）：“如果出现这样的状况，你会采取怎样的做法？”

比尔·盖茨在推出微软软件的时候，已经花费了 10 000 小时进行专业的软件开发。那一年，他恰好是风华正茂的 21 岁。而在广大读者看到这本书的时候，我也已经花费了 7 000 小时来完善它，同时还在不遗余力地追求精益求精。所以，请集中精神，开始阅读吧！

G*I*F*T

在本书中，我们会读到4个关键的理念。希望大家能从一开始就对这4个理念有一定的了解，这样，我们就可以将那些切实可行而又可以马上实施的策略付诸实践了。

慷慨大方（Generosity）、积极进取（Initiative）、厚积薄发（Forward Momentum）及建立透明度（Transparency）。而这4个理念的英文首字母连在一起，就构成了GIFT这个单词，也就是“礼物”。在阅读本书的过程中，大家会发现，这几个关键词贯穿了全书的所有章节。考虑到这点，我们应该抽出一些时间，就这些理念进行简短的讨论。现在，就让我们对这些理念逐个进行分析。

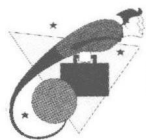


慷慨大方（Generosity）

我很早就读过这样的话，如果我们不计较最后到底谁会因为
我们做的事情获得荣誉，几乎生活中的任何事情都一定会成功。

——爱德华多·卡斯特罗·赖特，沃尔玛集团的副董事长

在我们开始思考什么才是至关重要的业务能力时，慷慨大方可能不



Great on the job

是第一个跃入我们脑海的词语。我们最先想到的可能是雄心勃勃、干劲十足、远见卓识或能力出众这样的词语。

但是，慷慨大方绝对是实现高效沟通必不可少的关键条件之一。不管我们多么雄心勃勃，多么干劲十足，如果我们无法做到毫无保留地与团队成员分享信息，与自己的同事分享战果，无法做到在必要的情况下将他人的任务与时间安排在自己工作的前面，无法做到心无城府地帮助自己的同事，那么我们就丧失了一条关键的业务能力。

能够做到慷慨大方，显示了我们本身就是一个优秀的团队工作者。因此，其他团队成员会不由自主地喜欢上我们。无论我们的上司还是我们的下属，他们都会深深地体会到我们在工作上的乐于助人。实际上，这也恰恰体现了我们对这个世界奉献的越多，这个世界回报给我们的就越多。

德克投出了第一球，而我们错过了后面的机会。

——马克·库班，达拉斯小牛队老板

马克·库班是达拉斯小牛队的老板。一次，一位记者要求马克对德克·诺维茨基没有投中一个罚球，最终导致球队丧失了赢得比赛的机会做出评论。于是，库班说出了上面这番话。他的意思是，德克·诺维茨基已经投出了这个罚球，但让人遗憾的是，投球未中之后，整个球队都没有进行补射，因此说整个球队错过了后面的机会。

团队获得成功时，要对每个团队成员给予表扬；团队遭遇失败时，失败的原因要由整个团队来承担。库班首先认可了当时的情况是存在机会的——其他团队成员完全可以补射成功。于是，在讨论责任的时候，库班使用了“我们”这个词，而不是“他”。他没有将责任推到德克·诺维茨基一个人身上，也体现了这位领导者坚信篮球是一项团

队运动。库班将责任归咎于整个团队，而不是让某个团队成员成为替罪羊，这样的做法同时也会让球队中的明星球员心生感动，更好地投入比赛。

下次如果自己的团队遇上了某项任务没有圆满完成，或者某项成果没有按时交付的状况，我们不妨好好地回味一下马克·库班的话。慷慨大方是一个强大的武器——如果我们努力让他人的生活更加愉悦，那么我们在自己的事业道路上就可以不断前进。

在本书下面的各章中，我们会重新回到“慷慨大方”这个主题。

- 第1章，考虑他人的时间安排（例如，在谈话一开始就询问对方现在说话是否方便）。
- 第2章，谈话最好从点睛之笔开始——传递信息时一定要直截了当，不要让别人浪费宝贵的时间猜测整个谈话或谈话中的重要部分到底是什么意思。
- 第3章，乐于助人——不要总想着自己的职责范围，即使不是自己分内的事情，即使没有人要求自己参加，也要毫不犹豫地伸出援手。
- 第6章，在安排谈话时间的时候，要考虑对方的时间计划；想请求对方提供反馈意见的时候，一定要讲述清楚，自己想要得到哪些方面的反馈（而不是含糊其辞地询问对方：“你觉得我表现得怎么样？”这样的询问会增加对方的负担，对方还需要绞尽脑汁地思考你所指的是哪件事情，哪个方面）。
- 第8章，在问题呈现出来的初期就开始关注问题，开始着手思考如何解决问题。
- 第9章，积极地寻求问题的解决方法。