

EFFICIENT COMMUNICATION

一本书让你彻底学会沟通

余永红◎著

不要只说你想说的话
而是说别人想听的话

有效 沟通

在公司中，怎样与自己的领导、同事沟通更有效，怎样利用沟通为自己的工作带来便利，沟通的障碍怎样解决？面对这些问题，很多员工都很困惑。从现在开始，跟余永红老师一起学习沟通的艺术，成为一名沟通高手。

三 中国致公出版社


EFFICIENT COMMUNICATION

一本书让你彻底学会沟通

余永红◎著

不要只说你想说的话
而是说别人想听的话

有效 沟通

在公司中，怎样与自己的领导、同事沟通更有效，怎样利用沟通为自己的工作带来便利，沟通的障碍怎样解决？面对这些问题，很多员工都很困惑。从现在开始，跟  艺术，成为一名沟通高手。



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效沟通 / 余永红著.

—北京: 中国致公出版社, 2010. 9

ISBN 978-7-80179-962-3

I. ①有… II. ①余… 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173347号

有效沟通

著 者: 余永红

责任编辑: 裘挹红

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路11号西门 电话66168543 邮编100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市祥达印装厂

印 数: 0001—10000册

开 本: 787×1092毫米 1/16开

印 张: 13

字 数: 180千字

版 次: 2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷

ISBN 978-7-80179-962-3

定 价: 29.80元

版权所有 翻印必究

推荐序

喜闻余永红老师要出书了，将其多年的教育培训经验撰著于文，以供更多人分享，我甚觉此为益事，不觉甚喜。

一直以来，永红给我的印象始终是热情洋溢，心怀赤诚，对人总是仁义有加，人格魅力令周边朋友感召深切。她的演讲和课堂讲座总是精彩有趣，现场气氛活跃而引人入胜，深得学员喜爱。即使是简单的面对面交流，也经常是深入浅出，一些简单的言语和比喻，生动形象却又蕴含深意，叫人深感叹服且受益良多。永红有颗积极乐观且不断进取之心，令我印象深刻。有新闻和心理学专业背景的她，还不断充实经济管理、领导学、商务文化等各种专业知识。学习积累的同时，她更渴望将知识和自己对人生的敏锐体验，传递并帮助于他人。

记得她曾提及建立教育慈善基金的想法，并有从心理和文化双重角度，以引导、培育和帮助他人作为终身事业的终极理想。永红对生命的感悟，经验的积累，知识的沉淀，以及她永怀感恩和付出的心念，使得教育仿佛成了她生命中蕴藏的真谛。

拥有开放心态和对理想永断追求的永红，对于国际文化的学习和交流，也是始终不遗余力地付之行动。一方面，她在为国内外的文化交流创造各种合作机缘；另一方面，她也积极辅佐国内学生对国外文化教育的探求。可以说，作为文化的使者和知识的传递者，余永红起到了榜样的作用。

中国驻德国大使馆教育处

潘孟秋

前 言

石油大王洛克菲勒曾经说：“假如人际沟通能力也是同糖或咖啡一样的商品的话，我愿意付出比太阳底下任何东西都高的价格购买这种能力。”由此可见沟通的重要性。沟通对于我们每个人来讲并不陌生，生活、工作、学习中我们时刻都面临着和别人沟通。但是，能够让沟通起到应有的效果，能够做到有效沟通的却很少。

在企业中，沟通显得更加重要，良好的沟通能力对于激发组织智慧和活力非常重要，有时甚至关系着企业的未来发展。但是，不是所有的成员都能够做到有效沟通，有时会在沟通中遇到很多障碍。

说有效沟通，我们必须清楚什么才算是沟通“有效”。要达成有效沟通，需具备两个必备条件。其一，信息的发送者能够清晰地表达信息的内涵；其二，信息发送者能够重视信息接收者的反应，并且依据接收者的反应及时修正信息的传递。同时，沟通是否有效，关键还在于信息的有效性上，也就是信息的透明程度和反馈程度。只有沟通的双方都充分表达了对某一问题的看法，才具备了真正有效沟通的意义。

无论是企业管理者还是普通的职工，都是企业竞争力的核心要素，做好沟通工作，无疑是企业各项工作顺利进行的前提。有效沟通是准确理解公司决策，提高工作效率，化解管理矛盾的前提。在信息的流动过程中，必然会产生各种矛盾和阻碍因素，只有在部门之间、职员之间进行有效的沟通，才能化解这些矛盾，使工作顺利进行。同时，有效沟通还是表象问题过渡到实质问题的手段。企业是在不断解决经营中的问题的过程中前进的，企业中问题的解决是通过企业中有效的沟通实现的。最后，只有通过有效沟通，才能

有效沟通

激励员工，形成健康、积极的企业文化，调动员工的工作积极性。

在企业的团队中，要想进行有效沟通，必须明确目标。对于管理者来讲，有效沟通的一种解决办法便是目标管理。在目标管理中，团队领导和团队成员讨论目标、计划、对象、问题和解决方案。由于整个团队都着眼于完成目标，这就使沟通有了一个共同的基础，彼此能够更好地了解对方。即便团队领导不能接受下属成员的建议，他也能理解其观点，下属对上司的要求也会有进一步的了解，沟通的结果自然得以改善。如果绩效评估也采用类似办法的话，同样也能改善沟通。

在团队中，领导者善于利用各种机会进行沟通，甚至创造出更多的沟通途径，与成员充分交流等并不是一件难事，难的是创造一种让团队成员在需要时可以无话不谈的环境。只有把这些问题解决了，沟通才是真正有效的。

目 录

Contents

目 录

第一章 沟通概述

人人都需要沟通	3
沟通的几个错误观念	6
究竟何谓沟通	9
沟通的要素	13
沟通失败的原因	16

第二章 有效沟通的过程

沟通的流程	21
最理想的沟通步骤	25

第三章 沟通中的表达技巧

七种巧妙谈话沟通技巧	33
把话说到心窝里	37

巧妙地赞同别人	41
做沟通中的说话高手	43

第四章 学会倾听，让沟通更有效

倾听概述	51
成功经理人沟通必备的倾听技巧	54
倾听中增进沟通的九种技巧	60
团队沟通中的倾听艺术	64
倾听时常犯的错误	68

第五章 破解沟通中的“非语言”

非语言沟通概述	73
职场中的非语言沟通	76
透过眼神判断对方心思	81

第六章 解决沟通障碍

消除“沟通障碍症”	87
影响沟通的因素	89
最常见的几种沟通障碍	92
沟通需要同理心	96
沟通障碍的解决策略	99

第七章 怎样与领导有效沟通

如何获得上司的赏识	107
十招教你和上司有效沟通	112
改变畏惧心理	115

与上司沟通的语言技巧	118
与上司沟通时的四大误区	122
第八章 怎样与同事有效沟通	
与同事沟通的八大黄金技巧	127
了解同事的言外之意	130
影响同事沟通的五种言行	133
第九章 怎样与下属有效沟通	
如何与下属沟通	137
与下属沟通时的语言技巧	140
取得下属的信任	145
突破与下属沟通的心理障碍	148
第十章 怎样与客户有效沟通	
与客户沟通，从心开始	153
与客户沟通的最佳方式	156
与客户真正沟通的九种方法	159
推销语言的交流与沟通	161
第十一章 团队中的有效沟通	
提高团队沟通技巧	167
企业上下如何沟通	170
团队沟通中的误区	173

第十二章 有效的危机沟通

化解危机，掌握有效沟通五大原则	181
有效危机沟通要做到“两要两不要”	184
危机中与消费者有效沟通	188
有效危机沟通的步骤	191
参考书目	195

第一章

沟通概述



人人都需要沟通

每个人每天都在以很多方式进行沟通。不管是简单或复杂，有意或无意，有计划或无计划，积极或消极，沟通都是实现目标、满足需要、实现抱负的重要工具之一。无论我们所做的沟通是否有效，沟通构成了我们日常生活的主要部分。

沟通的技巧很大程度上反映着我们的能力和自信，它们将使我们的智慧与才能发出夺目的光彩，影响我们从他人那里得到多少赞赏和尊敬；直接影响我们的提升、加薪、责任和职业生涯；关系到我们所获得的支持、帮助，同时也说明我们拥有使我们的主张被接受并得以贯彻的能力。

事实上，无论是普通员工还是管理者，你都必须承认，想在职场中获得成功，沟通技巧将会对你非常重要。

在企业的管理中，沟通就好比人的血脉，在生活中也同样重要。假如沟通不畅，就像血管栓塞，最后导致严重的后果。因此，要学会沟通，掌握沟通的途径，因为它不只是语言，还包括动作、姿态、眼神、表情等。有时，一个眼神，一句“我来了”，抱一下肩膀，笑一笑……都会有很大的作用，让你工作开心、事业有成。

我们时刻处在一个团体之中，必然会面对这样的三种关系：客户、同事、下属，我们称之为下行关系；上司，我们称之为上行关系；还有一种就是人

际关系，我们称之为平行关系。向下，如果你没有和客户、同事、下属得到合适的沟通，那么你们的关系就不会很好，工作的开展也就不畅，同事也不会真的服你。也许他会一时尊重你的职务，可最终他会离开，去找自己的前途。向上，如果你没有和你的上司有良好的沟通，那么你的上司会对你有一种不相信的心态，即使你做好了，他也不怎么喜欢你。至于人际关系，如果你的人际关系不好、沟通不畅，工作就不会顺心，因为没有人会和不懂沟通的人有良好的合作的。

所以，不管在什么时候，沟通都是相当重要的。生活中没有沟通，就没有快乐人生；事业中没有沟通，就没有成功；工作中没有沟通，就没有乐趣。当然，管理中没有沟通，就谈不上管理，不懂沟通也就是不懂管理。

说到底，一个职业人士所需要的三个最基本的技能依次是：沟通的技巧、管理的技巧和团队合作的技巧。这就像我们小学学的 $1 + 1 = 2$ 一样，是一个职业人士所需要具备的入门的基本课程。世界上很多著名的公司都把这三点当作员工最基本的三个技巧。例如：企业的人事经理在招聘新员工时，对新员工有一个非常重要的要求，就是新员工必须具备良好的沟通技巧。

人事经理在面试的时候经常问应聘者：你怎么和上级进行沟通？怎么和同事进行沟通？怎么和下级进行沟通？而面试者总能滔滔不绝地讲出成功的沟通应该怎样做。但是，在实际的工作中，他很可能做不到这一点，达不到预期的沟通效果，不能保证工作的正常运转。而我们要学的沟通技巧 (Skill) 就是教你如何去做，而不是如何去说。

尽管你自从出生以来就一直在沟通，但可能并不总是像你所希望的那样有效，你也可能不承认沟通技巧对你的成功所做出的贡献。有时沟通没有发挥作用，我们沮丧地结束了。一项研究发现，学生们通常认为沟通技巧对他们的成功是至关重要的，但是他们低估了某些技能对他们职业生涯的根本作用。例如，学生们低估了一个人使用多媒体技术的能力所产生的价值。

沟通在我们生活的所有领域里都是至关重要的。我们把它用于劝说、通知以及分享、发现和披露信息。你想要一位朋友去参加一个晚会，你想拥有更多的朋友，你想要某人参加你的俱乐部或投某个特定候选人的票——所有这些都需要有效的沟通技巧。

工作、生活需要沟通，有效沟通是事业取得成功、更充分地享受生活的条件。所以，从现在开始，你在工作中就要有意识地增强你的沟通能力。

沟通的几个错误观念

1. “沟通不是太难的事，我们每个人每天不是都在沟通吗？”

从表面上来看，沟通是一件简单的事，每个人的确每天都在做，它像我们呼吸空气一样自然。

但是，一件事情之自然存在，并不表示我们已经将它做得很好（大多数人可能都必须改进他们的呼吸方法）。由于“沟通”是如此平凡，以致我们很容易忽略它的复杂性，也不肯承认自己缺乏这项重要的基本能力。

如果我们有意成为一位更成功的沟通者，那么我们首先就应该相信：“虽然沟通看起来很容易，但是有效沟通却是一项非常困难和复杂的行为。”

2. “每个人都知道沟通是什么。”

我们经常使用“沟通”这个字眼，却不知道它是最经常被误解的字眼之一。我们虽然经常运用它，却对它的意义没有一个共同的定义。最近的一项研究发现，一般人所认为的“沟通”的定义，竟有两千六百种之多，从一般的宴会请柬到摩西十诫，真是包罗万象。

你认为沟通是什么呢？当你的顾客以皱眉来回敬你那一句“早安！”时，算不算是一种沟通呢？你一定会认为那是一种沟通。虽然皱眉头并不一定是一种有意图的信息，但那毕竟是一个信息。“沟通”的实际意义远超过简单资

料的传送。它与人们的情感、态度、士气、动机、气氛、身体状况、环境等都有关系。

如果我们认为思考是沟通的基础（因为每一次有目的的沟通均肇始于一项思想或创意），我们可以就在这个基础上建立两翼：其一我们称为“发送技巧”，包括“说”和“写”；其二是“接收技巧”，包括“听”与“读”。另外，最近大家所重视的所谓“非语言”沟通，对发送者以及接收者来说，都属重要的技巧。我们必须牢记“说”“写”“听”“读”以及“非语言”沟通等这些技巧，它们都属于沟通的内涵。

3. “我告诉他了，所以，我已和他沟通了。”

著名沟通研究者伯乐在《沟通的过程》一书中曾指出，当你听到有人说“我告诉过他们，但是他们没有搞清楚我的意思！”你就可以知道，这个人深信他要表达的意思都在字眼里面，他以为只要能够找到适当的字句来表达意思，就可以沟通了。其实“字句”本身并不具“意思”，“意思”必须经过人的解释。

4. “只有当我想要沟通的时候，才会有沟通。”

你一定见过一个演说者因为紧张而僵硬地走向讲台。你几乎可以听到他的膝盖嘎嘎作响；你也可以看到，当他犹豫地拖着脚步前进时，他的双肩是垂下着的。然后你看到他急着挺胸、直瞪观众以及用严肃的语调发言，以此来克服他的怯场。这种人往往认为，在他尚未开口说话以前并未开始与人“沟通”，他并不知道他那种紧张的和不安的非口语信息是如此清晰而明显，致使他的口语信息几乎失去作用了。

我们时时刻刻都在与人沟通。我们也无法阻止沟通的进行。沟通并不是当我们要它发生的时候才会发生；即使我们自处的时候，我们仍然进行着自己的沟通；在清醒的时候，我们把自我沟通称为思考或做白日梦；在睡眠的时候，我们称为做梦。