

Improve Your Communication Skills

提升你的沟通技能

[第四版]



[英] 艾伦·巴克 著
(Alan Barker)
白红岩 译



Improve Your Communication Skills 提升你的沟通技能

[第四版]

[英] 艾伦·巴克 著
(Alan Barker)

白红岩 译

图书在版编目 (CIP) 数据

提升你的沟通技能: 第四版 / (英) 艾伦·巴克著;
白红岩译. -- 北京: 中信出版社, 2017.8
(创造成功经典系列)
书名原文: Improve Your Communication Skills
(Creating Success)
ISBN 978-7-5086-7566-4

①提… II. ①艾… ②白… 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 (2017) 第 098822 号

Improve Your Communication Skills by Alan Barker

Copyright © Alan Barker, 2000, 2006, 2013, 2016

'This Translations of Improve Your Communication Skills is published by arrangement with Kogan Page.'

Simplified Chinese translation copyright ©2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

提升你的沟通技能 [第四版]

著 者: [英] 艾伦·巴克

译 者: 白红岩

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)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 6.25 字 数: 90 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2017-4266

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7566-4

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

目录

[CONTENTS]

关于本书 / V

第一章 何为沟通 / 001

传递模式 / 003

从传递到接收：模式反转 / 004

了解彼此 / 009

沟通的新定义 / 012

第二章 如何进行交谈 / 015

优质交谈的三个基本规则 / 018

交谈为何出现障碍 / 026

将交谈置于语境中 / 026

确定双方关系 / 028

控制行为 / 033

交谈的使用 / 035

第三章 改善交谈的七种方法 / 039

- 阐明目的 / 041
- 建立思维框架 / 043
- 控制时间 / 050
- 寻求共识 / 052
- 摆脱争论 / 053
- 常作总结 / 057
- 使用视觉手段 / 058

第四章 询问的技巧 / 063

- 集中注意力 / 066
- 平等对待讲话人 / 070
- 营造宽松的环境 / 071
- 鼓励 / 072
- 提出有价值的问题 / 073
- 限定信息量 / 076
- 给予正面反馈 / 076

第五章 说服的技巧 / 081

- 人品、逻辑与情感 / 084
- 主要观点是什么 / 088
- 整理观点，使之合乎逻辑 / 091
- 表达观点 / 093

牢记观点 / 095

有效传达 / 096

第六章 棘手的谈话 / 101

六种棘手的谈话 / 103

什么使谈话变得棘手 / 104

我们是如何使棘手的谈话雪上加霜的 / 107

改善棘手谈话的三个步骤 / 109

第七章 演示报告 / 119

准备演示报告 / 123

驾驭材料 / 124

掌握听众 / 136

自我调节 / 137

回答问题 / 138

第八章 把你的想法写下来 / 141

电子邮件的问题 / 144

由说到写 / 148

编辑你的作品 / 150

第九章 建立人际关系网：新的交谈方式 / 161

要不要与他人建立关系 / 163

准备建立人际关系网 / 165

建立人际关系网的交谈技巧 / 173

开展后续行动并建立你的人脉 / 179

附 录 下一步怎样做 / 185

第一章 何为沟通 / 187

第二章 如何进行交谈 / 188

第三章 改善交谈的七种方法 / 189

第四章 询问的技巧 / 189

第五章 说服的技巧 / 189

第六章 棘手的谈话 / 190

第七章 演示报告 / 191

第八章 把你的想法写下来 / 191

第九章 建立人际关系网：新的交谈方式 / 192

第一章

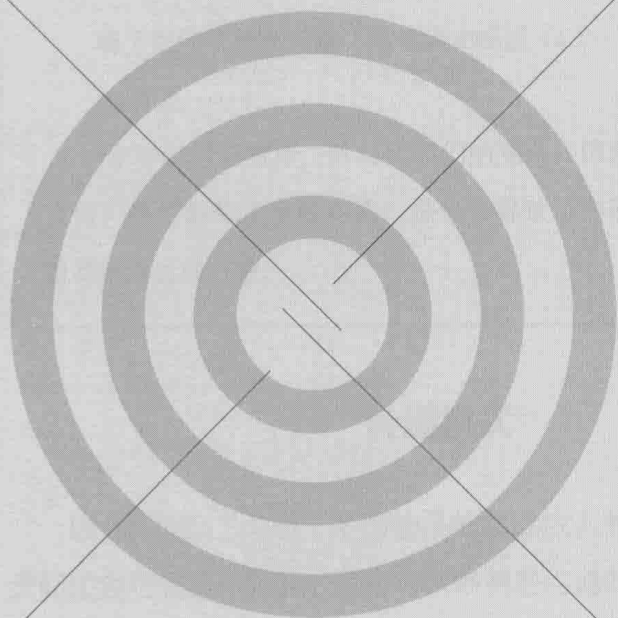
何为沟通

传递模式

从传递到接收：模式反转

了解彼此

沟通的新定义



你如何定义“沟通”(communication)一词?我常在培训课程伊始提出这一问题,现在我要问你同样的问题。

<<< 练 习 >>>

将下列句子补充完整,用词请勿超过12个:

沟通是……

你可以问问同事,并对比你们的观点。你对沟通的定义是否全面?是否解释了有效沟通?是什么导致了沟通无效?你们能否就其定义达成一致?

传递模式

19世纪时,“沟通”多指物品的移动或人的交流。当然,如今我们也会用到这一定义:道路与铁路都是沟通的形式,正如讲话与写作一样。人们至今仍会使用一些工业意象来形容沟通。如同货物运输过程一样,信息需要经过储存、传递与检索。信息移动方

式常被描述成借用“通道”，信息沿该通道“流动”。

进入 20 世纪，对信息传递的这一描述方式很快与新的电子科技相适应：于是出现了“电话线”和“电视频道”。电子信息以“比特”的形式出现，存储在“文件夹”或“电子仓库”中。“下载”与“上传”是货运的描述，而电子邮件则使用了邮政意象。

因此，在上述练习中，如果你把“沟通”定义为“信息的有效传输”也不足为奇。沟通时我们到底在做什么？我们“有”一个想法（似乎想法成了一种物体），并“把它转化为文字形式”（就像把它放进盒子里一样）；我们努力“把这一想法传递出去”（通过把它强加给对方或是“传达”这一想法）；同时还希望“接收者”能“得到”该想法。在接收者能充分将其“理解”之前，或许还需“打开”这一想法。当然要小心“信息超载”。

这就是沟通的传递模式，很有趣，它表明信息是客观（即信息发出者与接收者对其有同样的理解）且可计量的（我们传输了多少比特）。最重要的是，信息传递模式很简单：我们可以通过绘制图表说明这一过程。

但这一传递模式能否如实反映人们沟通时的情况呢？

从传递到接收：模式反转

那么，传递模式有何问题？

这样说吧，首先，信息与包裹有明显区别。寄出包裹后，我

就不再持有它；而发出信息后，我仍享有该信息。但还有一个更重要的原因导致传递模式无法准确地描述沟通，即该模式完全是颠倒的。

沟通的第一项要点是：沟通始于信息接收，而非信息传递。

无论我传递信息的方式多么高效，只要你没有接收到，那便不能称之为沟通。为了接收信息，你需要做三件事：

- 给予关注；
- 理解内容；
- 将你的理解置于情境之中。

这可称为三种最基本的沟通技巧。

给予关注

你关注到的一切事物都有可能与你进行沟通：

- 若注意到道路转弯处的警示牌，你可以调整行车方向；
- 若注意到办公室里突然响起的警报声，你就会撤离大楼；
- 若我对你说“很久以前”，你就准备好去听一个故事了。

当然，我们还注意到一些事物，但它们并没有向我们传递信息的意图。比如车前蹿过去的一只兔子，警报声响起时从椅子上一跃而起的同事，或是讲故事的人那舒缓、低沉的声音。不过只要留意，这些都能向我们传递信息。

沟通始于给予关注，而非仅仅拥有沟通意向。

如何理解

诚然，仅是给予关注对于沟通的发生仍显不足，我们还要理解所关注到的事物。那么，该如何理解呢？

实际上，理解是一种模式匹配的过程。我们将感官所获取的信息与大脑内部的心理模式相连接，并创造出了意义。

让我们再次回顾之前的三个例子：

- 若大脑中不存在关于道路警示牌的心理模式，则该警示牌对你而言毫无意义。不过，无论是通过读手册还是咨询周围的人，你早已明白这牌子的意思；
- 同样，你也知道突发的巨响通常意味着危险。这种情况下的心理模式或许是你与生俱来的：凡是有听觉的动物对于突发的巨响都会反应强烈；
- 故事叙述者那迷人的嗓音可能下意识地激活了我们的心理模式，引导我们去听一个又一个情节，使得整个故事扣人心弦。

此时，理解就会变成主动行为。我们自身的心理模式将信息补充完整并赋予其意义。正如古生物学家斯蒂芬·杰伊·古尔德（Stephen Jay Gould）的名言：“从根本上来说，大脑是一种寻找模式的机器。”

有时，心理模式的匹配很简单，比如人们设计路标是为了传

递某种明确的信息。但更多情况下，人们所处理的信息是残缺、混乱或模糊的。彼时，就需要我们填补所缺。

请观察图 1-1：



图 1-1 卡尼莎三角

你能看到什么？我猜是一个白色三角形，当然它实际上并不存在，你的大脑自动填补了这一空缺。它将现有信息与已有的心理模式进行匹配并得出最佳猜测，即白色三角形。[该三角形以意大利心理学家、艺术家、的里雅斯特心理学研究所（Institute of Psychology of Trieste）创始人加埃塔诺·卡尼莎（Gaetano Kanizsa）的姓氏命名。]

科学家称这一填补空缺的过程为“感知修复”（perceptual completion），该过程不受视觉信息的限制。感知修复表明我们所理解的一切都是对于原本存在的事物的最佳猜测。

置于情境之中

所有的理解都是一种最佳猜测，因此大多数人都擅长揣测意义。

这一技巧的关键在于能够解读情境。办公室里的高音警报声或许意味着有紧急情况发生，但你可能早就知道有时这只是在进行测试，或是偶尔操作错误。了解当时的情境有助于你在警报响起时决定是否要跑向消防出口去逃生。

情境同样会影响彼此之间的理解。假设我们在打招呼，我问道：“你怎么样？”你回答：“我很好。”这几个字可以传递如下任一含义。

- “我感觉很好。”
- “我很开心。”
- “我之前感觉不太好，不过现在好多了。”
- “我之前感觉不开心，不过现在不那么沮丧了。”
- “我没受伤，不需要帮助。”
- “其实我感觉很糟，但不想让你知道。”
- “救命！”

我如何确定你想表达哪种意思？我该关注什么？

在这样的简单交流中，我可以从你回答时的情境猜测含义。我会留心你的语调、语速及音量，你的面部表情、手势及姿势。（心理学家称之为副语言信息，即围绕词汇所产生的信息。）我也许还会想到彼此之间的友谊、见面的场景及文化背景等。

即使这样，我所理解的仍只是一种最佳猜测。为了理解得更准确，我需要问你一些问题，因此就要继续我们的谈话。

了解彼此

在上述简短对话中，你该如何帮助我更加准确地理解你的答案？首先，你可以自问：

“我这样说会产生什么影响？”

让我们在这里稍作停顿，并思考这一问题。

我给对方带来了哪些影响？

若想提高沟通技能，最重要且有效的方法就是自问这一问题。我们给他人带来的影响也就是我们向他们所传递的信息。道理很简单，但却不易学会并记住。与对方所理解的内容相比，我们想要传递的信息远没有那么重要。甚至只要对方能够关注我们在做什么（或没做什么），我们不需要刻意也能产生沟通。

正如保罗·瓦兹拉威克（Paul Watzlawick）所说的那样：我们无法做到不沟通。

下面让我们回到之前的交谈。我能通过解读你作答时的情境来猜测你想表达的内容，同理你也可以揣测你的语言及行为会对我产生何种效果，继而做出相应的调整，使我能更容易地理解你。比如你可以给出更多细节，或者用行动来表明你的意图。

当然，这一刻，你同样在关注着我。你注意到了我的语言及动作并对它们的含义进行最佳猜测。

我们之间就这样产生了微妙的互动，如同跳舞一般：我们默默

地关注对方。我们开始模仿彼此的姿势姿态，声音变得和谐，连说话的语调、节奏也变得合拍。我们甚至能说出对方想说的话，或是一人说出上半句对方就能接出下半句。

我们之间建立了默契，并发自内心地认为彼此开始相互了解。

建立默契

在形容默契时，我们常用的并非“铁路”“包裹”和“快递”这样的描述，这里说的并非传递信息。取而代之的是用音乐语言，你可能会觉着我“在你的波段上”。我会感觉彼此“合拍”，也许有“和声的感觉”或是“在同唱一首歌”。

这里提到的是一种不同的沟通模式。

多数默契都会自发形成，但也可以人为建立。这时默契不单是一种令人愉悦的行为，还能成为一种沟通技巧。

为了培养建立默契的技巧，我们需要思考自身的如下行为：

- 肢体行为；
- 声音行为；
- 语言行为。

我们绝对相信眼睛所看到的。有句著名的销售短语叫作“眼球效应”（the eye buys）。若一个人的言谈和肢体语言不吻合，人们会相信肢体语言。因此，人为建立默契必须首先要在肢体语言方面展现出热情、放松及坦率。

音调是第二个重要因素。我们可以调整音高（即语调的高