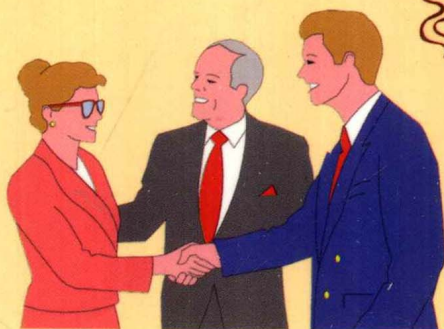


受益一生的励志经典

如何做到 有效沟通

Ru He Zuo Dao You Xiao Gou Tong

吴景明◎著



通过各种手段让更多的人认识自己、了解自己，以便得到同事的支持与配合，这就是沟通的内涵。一个人要获得事业上的成功，就必须学会与他人合作，必须致力于有效的人际沟通。

延边人民出版社

受益一生的励志经典

如何做到 有效沟通

Ru He Zuo Dao You Xiao Gou Tong

吴景明◎著



通过各种手段让更多的人认识自己、了解自己，以便得到同事的支持与配合，这就是沟通的内涵。一个人要获得事业上的成功，就必须学会与他人合作，必须致力于有效的人际沟通。

延边人民出版社

责任编辑:许正勋

装帧设计:海 洋

图书在版编目(CIP)数据

受益一生的励志经典/吴景明 编著. - 延吉:延边人民出版社,
2007. 12

(受益一生的励志经典;3)

ISBN 978 - 7 - 80698 - 963 - 0

I. 受… II. 吴… III. 成功心理 - 通俗读物

IV. B848. 4—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 096353 号

受益一生的励志经典

(如何做到有效沟通)

出版:延边人民出版社

(延吉市友谊路 11 号) 邮编 133000

印刷:北京三木印业有限公司

发行:新华书店总经销

开本:710×1000 印张:240 字数:3000 千字

标准书号:ISBN 978 - 7 - 80698 - 963 - 0

版次:2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

定价:420.00 元(全 12 册)

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

在现实社会中，社会的发展给人类带来了精神和物质上的飞跃，但是在精神文明社会中，人的心理与社会发展之间的变化是同步的，于是，我们为了适应这个飞速发展的社会，就必须有良好的人生观和价值观，保持良好的心态是我们成功的基础，人与人之间的存在关系，是社会发展的源泉与动力，只有了和谐的关系，才会有幸福的家庭、祥和的社会。

而在每个人的进步中，离不开生存的基本元素，正是这些元素的有机结合，从而使人在社会中生存，所以一个人的基本素质与生存是息息相关的。人如何能在物欲繁华，充满竞争的社会中健康快乐的生活，这就需要我们不断的完善自己的基本素质，培养良好的人生观和世界观，从而在社会中明确自己的位置，扮演好自己的角色，因为社会是一个大群体，所以就需要人与人之间和谐的发展。每个人不是天生就是成功的，而是与后天的勤奋努力是离不开的，每个障碍，每个困难，都有可能成为我们超越自己的机会。成功学告诉大家很多成功的方法，但是我们却很难做到，其实成功是一种经常的训练与习惯，或者说是素养，有一些因素可以直接有效地成为你成功的条件，这些条件我们很多人都可以做到，都可能遇到，而且就在我们的周围不远，但是我们往往忽略了那些成功源泉的存在。

本书集结了众多名家的经典励志精华，从人的心态、口才、办事说话的方法、社交以及性格方面都作了详细的分析，并且给予了详细的方法，从而引导我们从不足走向成功，完善自己，使自己成为社会中的佼佼者。

我们始终倡导“全民励志”、“爱铁成钢”的教育理念，我们相信：只要你我是一个激励型的个人，就能直面风雨坎坷、谈笑人生；只要我们的学校是激励型的学校，就能达到英才辈出、大展鸿图；只要我们的民族是一个激励型的民族，就能看到奋发图强、民族复兴；只要我们的国家是一个激励型的国家，就能实现国富民强、和谐昌盛。

希望读者们在阅读中获得更多的智慧和启迪。



目 录

第一章 沟通的重要性

一、沟通的力量	2
二、三种沟通形式	8
三、态度决定沟通质量	12
四、沟通的瓶颈与补救	15

第二章 有效沟通三大入门

一、沟通是“行走江湖”的通行证	20
二、轻松自如的日常生活沟通	26
三、得心应手的职场沟通	59

第三章 最高明的沟通方式——迂回

一、说服他人靠的是头脑而非口才	98
二、管好自已的嘴巴,不要口无遮拦	100
三、换一种表达方式效果会更好	102
四、迂回沟通胜于强迫命令	104
五、与其被人指责,不妨自我数落	106
六、迂回之路是达到目的的最短途径	108
七、迂回战术是打开市场的妙法	110
八、反击恶语要讲究策略	112
九、测试一下你的迂回沟通潜力	116





如何做到有效沟通

HOW TO DO IT TO GET IT DONE



目

录

第四章 谈判中迂回沟通的应用

一、迂回地表达自己的立场与态度	120
二、迂回地给对方创造“机会”	122
三、商业谈判中的巧妙迂回	124
四、学会换位思考	126
五、用语言以外的方式实现迂回	128
六、无声地沉默有时胜过有声的说服	129

第五章 自我推销恰到好处

一、把自己的长处大胆地说出来	132
二、推销你的潜能	135
三、不要自吹自擂、自相矛盾	137
四、做好求职面试的自我推销	141
五、不妨搞一点体面的小骗局	144
六、要抑制自我优越感	147
七、面对异议,成功推销你的主意	148
八、发挥自如,博取对方好感	151

第六章 让自己在会议或演讲中大放异彩

一、从听众的角度思考和设计演讲	154
二、在平时要注意在准备讲稿方面下功夫	156
三、充分做好演讲前的准备工作	158
四、使你的言谈富有新意,不落窠臼	160
五、用通俗的比喻来解释自己的观点	161
六、在演讲中讲好一个故事的要领	163
七、借鉴文学大师演讲的结尾技巧	165
八、竞职演讲要注意禁忌,不可信口开河	168
九、在会议上讲话、发言的技巧	170



第七章 在商务谈判中积极掌握主动

一、把握好商务谈判的基本原则	174
二、在合作性谈判中不要片面强调个人利益	178
三、提高发问的艺术,了解对方真实意图	180
四、努力做到不伤害对方的感情	182
五、作为卖方价格要尽量开得高些	186
六、在谈判中逐步提出自己的条件	188
七、巧用拖延战术以争取利益	190
八、不便把自己的真实思想暴露给对方时就运用模糊的语言	193
九、先强调彼此的共同观点再转向自己的主张	196
十、必须把握住自己的最小极限和最大极限	198
十一、积极突破谈判中的僵局	203

目

录

第八章 如何避免和克服交流与沟通中的障碍

一、人际沟通障碍会带来破坏性的影响	208
二、进行有效沟通必须遵循的基本原则	211
三、努力克服沟通中的人为障碍	215
四、使你传递出的信息及时被对方领会	219
五、敏锐地应答棘手的问题	223
六、应对“不便回答的问题”的技巧	227
七、使用委婉的方法便于听者接受	231

第九章 说服艺术

一、说服的目的和意义	234
二、口才说服的“亮”点	237
三、口才在说服中的“双赢”力量	243
四、对思想愚腐者的说服韬略	247
五、辩论中的说服韬略	252
六、与有成见的人的说服韬略	257
七、教育说服韬略	261



如何做到有效沟通

How We Learn About Each Other

★	八、演讲说服韬略	266
★	九、一般式的说服	271
★	十、“一言”式说服	275
★	十一、潜意识说服	279
★	十二、劝诫说服	283
★	十三、说服的“力道”	286

目

第十章 沟通一般技法训练

录

一、修辞技巧训练	292
二、语境调控的训练	296
三、提升语言能力的基本训练	299
四、日常生活沟通训练	304
五、演讲沟通口才的训练	309

第一章

沟通的重要性





如何做到有效沟通

RE BE LOB DAO YOB KAO DOB TONG



第一章

沟通的重要性



一、沟通的力量



有一个叫基思·雅马希塔的日籍美国人,刚36岁,就让世人对他的“地震般变化”不得不刮目相看。惠普、梅塞德斯·奔驰、美国公共广播服务团队(PBS)、柯达、索尼、迪斯尼、网景和IBM这样的世界顶尖团队都成了他合伙团队的客户。如果没有独到而有效的方法,那些大团队怎么会掏腰包呢?《财富》杂志和《快速团队》杂志对他进行采访后才知道,他的自立名言只有简简单单的几个词:远景、沟通、文化、品牌和客户经验、领导。

请注意:这几个词无一不和“沟通”与“团结”有着直接的内在联系。这就说明,沟通能产生不尽的力量,团结能诞生事业的兴旺!

沟通的字面意义是“使两方通达”。即主方应该通过多种方式、多种渠道使对方了解自己的意愿。为了使沟通产生力量,主方不光要“脑勤”、“手勤”、“脚勤”。还必须把沟通程序做细,做深、做透,做到双方体认共识。人心向背,各人的观点、立场难免有不能共通之处,但若善沟通的力量,及时调整双方利益,齐心协力、集思广益,就能够使双方形成一种合力,这种合力就是一种新的更大的力量。

☞有沟通才有互动的合力

沟通是开启人类心智的金钥匙,是人类灵感的碰撞、意识流动的甬门,是人类合力的放大器。

当我们驾驭着计算机在信息高速公路上飞驰,回溯人类从伊甸园的原始生活到21世纪现代化的今天所经历的沧桑历程,我们发现:使人类成为今日之人类的,一是劳动,二是沟通。



劳动,包括人类的脑力劳动,即人类的思考,对人类的发展起了巨大的推进作用。然而,在漫长的人类发展史的前期,无论是脑力劳动还是体力劳动毕竟属于人类的个体行为。沟通的作用不但在于它可以提升个人的能力和水平,使人类个体能力充盈起来,而且更重要的是它能集聚全人类的能力。产生合力,这种人类合力远远超过人类个体能力的简单累加。

沟通合作涵盖面很广。具体地说,可以使两个人,三个人乃至千百万人的力量汇聚在一起,甚至可以使几代人的力量汇聚在一起向着人类向往的目标前进,沟通解决了人类个体所不能为、一代甚至几代人不能为的问题,使人类的能力有了质的变化,有了飞跃。

沟通是合作的基础。一个团队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。正像杜威所说:沟通“不能像砖块那样,从一个人传递给另一个人;也不能像人们用切成小块分享一个馅饼的办法给人分享。”

善于与人沟通的人,一定是善于与人合作的人;反之,不善于与人沟通,则一定不善于与人合作。

举个例子:杀毒软件产品行业便是一个需要每时每刻与合作伙伴进行联络的行业。这些团队必须使客户时刻了解新的病毒、威胁和攻击的动向。时间在此成为一个关键因素,仅仅将警告和通知发布在团队网站上远远不够的。杀毒软件团队需具前瞻性地直接与客户互动或是通过合作伙伴网络确保客户得到保护。当这种联络流程受到破坏导致终端用户无法及时获取信息时,他们就将面临灾难性的数据丢失和代价高昂的故障停机时间。不过出色的联络流程使他们得以维护股东的利益并创造忠诚、满意的合作伙伴和客户。

被誉为“用人之神”的日本松下电器团队前总裁松下幸之助认为:愿不愿与人合作是一个人不具备管理者基本素质的问题,而善不善于与人合作则是管理者的能力水平问题。如果你想领导一个团队朝着明确的目标前进,就需要一支高效的队伍做后盾。当然,合作不是靠命令,人们在完成合作任务时,如果仅仅因为害怕,或者出于经济上的不安全感,那么这种合作在很多地方是不会令人满意的。因为,这样做便把合作的精神忽略了,而正是这种精神——心甘情愿的合作态度——对团队的成效具有重要的影响。

通过各种手段让更多的人认识自己、了解自己,以便得到同事的支持与



如何做到有效沟通

HOW TO DO EFFECTIVE COMMUNICATION

配合,这就是沟通的内涵。一个人要获得事业上的成功,就必须学会与他人合作,必须致力于有效的人际沟通。

有道是:“好风凭借力,助我上青云。”沟通才会产生巨大的合力!

沟通提高执行力

第一章 沟通的重要性

现在团队讲求效益,而效益来自执行。有效的沟通才能够提高员工的执行力。

无论你是什么样性质的团队,都会制定相应的制度;无论出台何种制度,执行何项任务,都要经过认真的学习与领会,经过上下沟通与交流,才能得到有效贯彻。尤其是现在处于竞争的时代,员工对精神上追求和关爱有了更高的需求,所有这些绝非是单一的物质条件的改善所能取代的。

然而沟通难,它是许多团队管理层大感头疼的事。就比如遇到问题,大家都不愿意承担责任,互相抱怨;互不联系。“洗脑会”东拉西扯,绕来绕去,小事搞大了,大了搞复杂,互相扯皮。如此作为,岂能提高执行力?

很多管理者感到困惑:团队已经有较好的规章制度和流程规范,但就是没有很好的工作效率也没有很好的客户满意度,产品质量令人堪忧;团队领导亲和力失落,员工懒散松懈,认为前途渺茫,终日忧心忡忡。为什么会出现这种情况呢?当然是执行力度的不够。而开会的形式却是:部门开会是先某某领导说两句开什么会,然后是各个相关人员作报告。作完报告就到了下班时间,前两个人讲的还听了一点,后面的就不知所云了。产品线开会最多的是先提出开会的议题,议着议着就东扯西拉,没有围绕议题中心进行讨论。结果是,会后各管各的,回到各自的岗位,一切并无改进。

其实管理者应该明白,员工工作态度不是天生就不好的,他们懒散的作风完全是管理层怂恿出来的。他们本来有很好的工作方法、工作习惯、工作经验,而管理层没有组织关于员工资源共享的沟通活动,自然就曲高和寡,没人捧你的场,谁还去自觉执行呢?

曾经有人用“双七成”嘲笑过去的一些国营团队,其一是领导把七成以上的时间用在了沟通上,如开会、谈判、指示、评估;其二是工作中的七成以上的障碍都是在沟通中产生的,一个沟通不好的管理者,你能宅手望他带着员工好好干活吗?由此看,沟通是执行力的要素之一,而把握这个要素的能力还要看团队的管理层。而善于沟通与交流,并且能够把工作意图及团队



愿景准确、有效地传达给员工,并让员工愉悦地接受的时候,执行力就产生了。



沟通激发创造力

沟通在某种意义上讲就是快速传递信息,并在信息互换中产生令人愉悦的创造激情。因此,我们可以认为,善于沟通与交流也是一种创造力的表现。

我们常常发现有些人和别人谈话时谈着谈着,突然脑门一拍:“有了!”有什么了呢?当然是谈话谈出了“鬼点子”呗!所以,我们倡导的沟通与交流,绝不是简简单单的与对方打打招呼,走走过场,而是建议你应该深入实际地了解实情,仔细倾听,活跃发散型及收敛型思维,并充分通过“沟通”——这个人际桁架,把人脑的“ $1+1 \geq 2$ ”做足,做透。

沟通不是图个好名声,而是敢于创想,勇于开拓,身体力行,付诸实践。要做到这些,最重要的不是沟通的次数,而是你在双方开诚布公中是否具有捕捉创造力思维的激情。

生物学家莫里斯·威尔金斯与弗朗西斯·克里克原本就是好友,他俩经常会面用餐,讨论科学问题;华生来到剑桥后,也自然而然加入。由于威尔金斯无法在工作上与富兰克林开诚布公的沟通及讨论,郁闷之余,不免向具有共同兴趣的克里克及华生多吐露了一些心声,无意间提供了一些实验室的“机密”。

孰料克里克与华生不乏慧心,就“机密”的深度展开激烈的争论,但也就是这样的争论,却是后来克里克与华生真正创造力的来源,直至他俩被认同为“解开DNA之谜”的人。

威尔金斯则说,他与富兰克林之间则缺乏开放的气氛,碰上歧异也选择逃避,不积极寻求解决之道。造成虽然拥有实验数据、可能解开DNA构造,却错失良机,而让旁人赢得了大奖。

以例子给我们提了个醒:只要做有心人,任何形式的沟通或讨论,都是创造力真正的来源。

如今社会,竞争越来越激烈,要在竞争中处于不败,人的创造力起到了很大的作用。尤其对于一个团队,管理者与员工之间少了沟通就多了磨擦,多了沟通就少了消耗。



如何做到有效沟通

HOW WE CAN DO OUR WORK BETTER

人的创造潜力是无穷的。一个人的创造力可以使一个人前进一小步，通过沟通，把所有人的创造人捏在一起，就会使整个群体前进一大步。所以说，沟通可以激发创造力。

☞沟通也是生产力

第一章

沟通的重要性

科学技术是生产力，人力资源是生产力，科学技术加人力资源是什么？沟通！

尽管对沟通能力与其他能力在工作中所起的作用有不同的看法，比如二八开、三七开或者是五五开等，但好的沟通能带来效率、给团队带来实际的收益是不容置疑的。更何况我们现在所处的正是这样一个开放经济的社会环境里。

但管理者面对的现实是，并不是所有人都懂得如何与人沟通，结果双方的关系就可能从误会开始以仇视结束；团队不同部门间因沟通不畅而造成工作损失的例子层出不穷。经典理论告诉我们，要管理好就要会沟通，沟通能力强的人更善于管理。沟通能力可能与生俱来，但沟通的效果却要因人而异。

有一个团队，生产力、人力资源很丰富，但团队的生产力每况愈下。后来他们请了一个咨询师来做咨询，他闭着眼睛转了一圈，然后对老总说：你们团队简直是在杀人和自杀。为什么呢？因为你们这里的人都是精英，但沟通不畅，工作没有衔接，流水受阻，内耗太大。老总听了心悦诚服。经过咨询师的点拨，并搞了一期沟通技能培训，团队也启动了内部沟通机制，结果效益很快得到了提高。

国内有一份沟通培训材料提示，目前大多数团队的中高层主管最缺乏的是沟通能力。合格的部门主管，沟通能力应占到 80%，而其他能力只占 20%。在沟通方面，在比较规范和成熟的外资团队，沟通就不是什么大问题，按照规范和程序，95% 的沟通问题都能得到解决，剩下 5% 的沟通问题可以通过其他方式解决。但从中国团队情况来看，60% 的问题能通过程序解决就相当不错了。除了团队发展程度的原因，还有一个原因是，中国人讲人情，讲感情，是感性的。你和我关系好，那就万事 OK，对与错不是问题。关系不好，对不起，一百个正确我也要反对。试想，一个团队管理部门制定的策略，遭到员工的反对，生产力如何提得上去？

如何做到有效沟通

如何做到有效沟通



这就要求人们对沟通应该抱有正确的观念和心态。比如说,部门主管要在平时稍稍花费一点时间和精力,串串门,多联络感情,到了有矛盾的时候就会有利于沟通解决。

沟通是生产力产生的源泉。流通领域跟制造领域高层的沟通,业务层面的沟通等等,就是人?层面的沟通,另外还有一个信息层面的沟通。我们在一种信息化的时代,每天出现的问题,或者是有一些什么样的机会这种沟通是很重要的。还有一个很重要的沟通,就是文化或者价值观上的沟通。为什么要沟通呢,就是不管上下关系还是平行关系,都能彼此间相互达成一致的理解,有了这种理解,就有了生产力。



第一章

沟通的重要性



如何做到有效沟通

BE THE LOVE DO YOU KNOW HOW TO



第一章

沟通的重要性



二、三种沟通形式



沟通的基础是公开、透明、让大家知道。沟通也有其他的意思,如讨价还价。磋商、对话、谈判……诸中此类,若不分出子午寅卯,可能会把沟通理解得糊里糊涂。

从实质意义上讲,沟通就是拉近人的心理距离。

比如上级和下级之间的“管道”不通畅了,有了怨气,要沟通。

比如朋友之间有了“鸿沟”,造成“利益纠纷”,要沟通。

比如父子之间有了“代沟”,出现了所谓叛逆的子女,霸道的父亲,要沟通。

看起来,沟通是多么变化多端。然而细究起来。我们姑且可以将其分为以下三种方式予以分别对待。

☞ 单向沟通与双向沟通

根据向式意义理解,沟通应该分为单向式的和双向式的两种。

单向沟通指的是主方以一己的意愿向对方发布讯息,对方不必提问,只有接受。

单向式沟通的模式在上下级关系中使用得很普遍。比如演讲、讲课、作报告、发布命令等就属于单向式的沟通。单向式的沟通是指令式的,不涉及对方的讯息反馈。

比如老师向学生布置作业,又比如企业老板向下属布置工作任务,或者向部门负责人交代工作等,这都属于单向沟通。单向沟通有命令式的意义,所以在实行单向沟通时,主方要特别注意沟通渠道和接受者的接受能力,尤其重要的是你的语言是不是完整地表达出主方向对方表达的意图。

双向沟通是建立在平等的沟通权与话语权前提下的讯息交流。



双向式沟通没有特定的规则,普遍存在于人们日常生活中。在正常情况下,人们是比较认同双向沟通的,它是一个反复的过程,比如一个讯息,主方先传达过去,对方有什么不理解,有什么意见,反馈回来;然后再传达过去,再反馈回来,是一个循环往复的过程。在双方的意见达到一致或基本一致的前提下,双向沟通才算是有效的。双向式沟通最好的武器是“嘴”,但“嘴”并不是说服的“嘴”,而是达到某种共识的“嘴”。

现代人都想成为说话高手,想借言语来说服别人,但却忽略了沟通的目的是为了和谐的相处,不是证明自己对了就算了。在办公室里,上司找属下沟通通常是为了说服,结果越沟通,越生鸿沟。这就难以达成“双向”的沟通。

如果在言辞之间挑战到了他的自尊心,不妨以真正的万灵丹——赞美来开头。甜言蜜语人人爱听,鼓励的功效应该胜于批评,不要让任何负面的言语不自觉地舌头滑出,这才是双向沟通的意义。

正式沟通与非正式沟通

正式沟通是随着正式组织机构的产生而产生的人际沟通。正式沟通一般在团队的报告、请示、预算、会议等场合出现。优点是比较严肃规范,目的明确,约束力强,易于保密,可使信息沟通保持权威性,具有较好的整体效果等。所以正式沟通一般常出现在团队内部人员之间的沟通。按讯息流向,正式沟通又可细分为上行式沟通、下行式沟通与横向式沟通三种。

1. 上行式沟通。指团队里下级人员以报告或建议等方式,对领导反映情况,让领导了解和掌握下级人员当前的想法和意见,从而使领导决策人员能迅速作出反应,采取有力措施,解决或改善团队内部所面临的问题。此外,团队内部员工直接找上司(指顶头上司)交谈,在一种亲近沟通的语言中,可以使他们在紧张的情绪和所受压力上得到某种程度的缓解。

2. 下行式沟通。下行沟通是团队依照组织机构的系统原则,将讯息由领导分阶传至下属,最后由部门主管阶层传至执行阶层的员工。这种沟通的优点是上下级之间的地位距离较近,能使执行者理解、赞同并支持领导层所做的决策,这有助于团队内部的团结合作,减少心理对抗的可能性。

3. 横向式沟通。横向沟通也叫平行沟通。主要是指平行阶层之间的人际沟通。比如,按国家行政级别划分的行政职务,常常会有各种级别的会议召开,在团队里,同样如此。高层管理人员之间的沟通,中层管理人员之间的沟通和基层管理人员之间的沟通,这种沟通大多发生于不同命令系统闻而地位相当的人员之中,这种沟通弥补了其他形式沟通中常常出现的不到