

华通
HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

沟通的奥秘

专业沟通力成就卓越自我

孙科柳 朱丽娜 著

**38个沟通技术，
全力打造人际沟通中的掌控力！**

让你能说、会说、敢说，轻松应对各种场合！

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



沟通的奥秘

专业沟通力成就卓越自我

孙科柳 朱丽娜◎著

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书将人们在生活和工作中涉及的重要的沟通技术加以总结、概括，旨在帮助读者提高沟通能力。本书按照从技术定义到标准应用和实践指南，再到思维拓展的逻辑顺序，全面、细致、深入地阐述了每一种沟通技术的具体操作步骤，力求使读者在阅读完每种技术后都能够切实掌握这种技术的精髓，并能够真正将其付诸实践。任何想提高自己交际能力的人，都可以通过阅读本书来实现与他人的良好沟通。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通的奥秘：专业沟通力成就卓越自我 / 孙科柳，朱丽娜著. —北京：电子工业出版社，2014.1
ISBN 978-7-121-21663-3

I. ①沟… II. ①孙… ②朱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 243173 号

责任编辑：杨 雯 文字编辑：张岩雨

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：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：13 字数：231 千字

印 次：2014 年 1 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

序

SEQUENCE

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展期和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

虽然我们要做很多工作才有可能避免企业被边缘化，但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个

基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围内。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中的落后因素。

鉴于近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在近十年时间里已经形成了咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来，我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

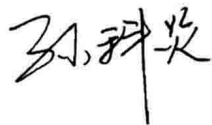
但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业

业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们未来的发展。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询 总经理

Handwritten signature in black ink, appearing to read '孙科' (Sun Ke).

2012年12月

前言

PREFACE

在信息越来越泛滥，精力、注意力都被严重干扰的当下，未来将属于那些善于学习的人，只有他们才会成为职场或生活中的主人。

于是，如何更加专业化地学习成为当下每个人都要面对的问题，这同时也是华通咨询的顾问老师、培训讲师在培训、辅导中面临的重要课题。在多年的咨询辅导和培训授课中，华通咨询的老师、研发人员根据受训人员的需求重点讲解了一系列的专业化技术。这些技术深受广大学员的喜爱，并给他们的工作和生活带来了诸多积极的帮助。

为了让这些技术更加系统化，更适合大家的学习，华通咨询的顾问老师和研发人员经过一年时间的筹备，将这些技术进行了系统的整合，并就它们如何应用于现实进行了深入的实践演练。

这些内容目前包含沟通管理、团队管理、绩效薪酬管理以及时间管理等方面的技术。通过对这些技术的深入了解，合理归类，编辑成了这四本书。这里的技术，不仅是指某项具体活动的流程或标准，更多的是指执行某项活动或解决某个问题时应该学会的思考方式、行动技巧以及应变策略。这四本书旨在帮助广大读者精准、有效、节俭地学习，快速地掌握专业化知识，进一步提升自己的专业素养和解决问题的能力。

为了兼顾技术讲解的实用性和透彻性，确保读者朋友们能够更熟练地应用这些技术，我们专门为每项技术的讲解过程设计了四个板块。这四个板块的内容及特点如下：

(1) 构建理论知识系统。在第一板块中，我们对每项技术的概念、理论提出和功用进行了言简意赅的介绍，使读者能够初步地了解该技术的由来，明确技术的应用环境以及预期可取得的效果。

(2) 标准应用示范。在第二板块中，我们对技术的应用原理、操作步骤、操作方法进行理论知识解读，使读者能够对这一技术的基本使用方法有所了解。

(3) 实际案例演练。为了更便于读者熟练地掌握每一个技术，并将其有效地应

用到工作或生活中，我们针对每一个技术，从以往的咨询服务案例和知名企业执行改善的实例中精选了一些典型案例，细致而专业地呈现了技术应用过程中的每一处细节，全面诠释了该技术的细化操作方法。

(4) 思维深度拓展。考虑到一些职业人士因考虑不周或遇到突发状况而操作失败，我们结合以往咨询服务的经验，专门总结了一些技术应用的约束条件、应用过程中的常见问题、注意事项或变通法则，希望能够帮助读者朋友们轻松地解决问题，拓宽执行技术应用的思路，取得更理想的工作成果。

本书按照如何开始对话、表达、倾听、反馈、感知、说服、赞美、批评、拒绝等九个方面深入地阐述了沟通中的专业化技术。读者朋友通过阅读本书，可快速理解沟通内容和技术要领，从而提升自己的沟通能力。

衷心希望本书能够给广大读者朋友带来帮助。如果您发现本书仍有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2012年12月

目 录

CONTENTS

第一章 对话：如何开始一场谈话 / 1

阅读指南：本章管理内容、难点 / 1

- 技术 1 位差原理——消除身份偏见引发的信息弱化 / 2
- 技术 2 首因效应——给对方留下良好的第一印象 / 6
- 技术 3 三秒法则——让对方三秒喜欢上你的开场白 / 11
- 技术 4 模糊预言法——说中对方心理，消除对方疑虑 / 16

第二章 表达：说一口让对方认可的话 / 21

阅读指南：本章管理内容、难点 / 21

- 技术 1 传递偏差——克服障碍，消除表达效力的衰减 / 22
- 技术 2 听众设计——做好每个细节，完美控制对话过程 / 27
- 技术 3 7±2 法则——用利于对方记忆的方式组合信息 / 32
- 技术 4 提问技法——问对问题，才能得到想要的结果 / 37

第三章 倾听：养成良好的倾听习惯 / 43

阅读指南：本章管理内容、难点 / 43

- 技术 1 斯坦纳定理——少说，多听，获取更多回报 / 44
- 技术 2 刻板印象——摘掉有色眼镜，倾听不同的声音 / 48
- 技术 3 权威效应——不畏上，不欺下，冷静地倾听和判断 / 52
- 技术 4 牢骚效应——倾听对方抱怨，让对方宣泄压力 / 56

第四章 反馈：及时、准确地做出反馈 / 63

阅读指南：本章管理内容、难点 / 63

- 技术 1 赫洛克效应——强化工作动机，促进效率提升 / 64
- 技术 2 确认法——固化确认的习惯，保障过程和结果 / 69
- 技术 3 暗示法——委婉传递信息，让对方轻松接受 / 73

技术4 演示法——让演示成为你传递信息的得力助手 / 78

技术5 左右手系统——提高对话中反馈的准确程度 / 82

第五章 感知：拿准对方的心理 / 89

阅读指南：本章管理内容、难点 / 89

技术1 肢体密码——破译肢体密码，读懂对方心思 / 90

技术2 “同步”法——通过恰当模仿，获取对方的好感 / 95

技术3 “正反脸”法——把握人的两面性，缺什么，给什么 / 99

技术4 扩大/缩小法——转危为安，把没说中的，变为说中的 / 103

技术5 乔哈里窗——加深彼此了解，获取不同层次的信息 / 111

第六章 说服：一招“搞定”对方 / 117

阅读指南：本章管理内容、难点 / 117

技术1 肯定/否定句——让对方始终跟着你的思路走 / 118

技术2 同理心——站在对方的角度思考和处理问题 / 127

技术3 NLP语言——用“框视”框出对方的正面情绪 / 132

技术4 分割/组合法——展现好的一面，切掉不好的一面 / 136

第七章 赞美：用赞美轻松实现目标 / 143

阅读指南：本章管理内容、难点 / 143

技术1 细微赞美法——不要吝惜赞美，小方能成其大 / 144

技术2 期望赞美法——描述愿景，激励下属长期奋斗 / 148

技术3 信任赞美法——瞬间点燃对方的信心和行动力 / 154

技术4 间接赞美法——借花献佛，提升赞美的效果 / 158

技术5 先抑后扬法——在对比中，增加赞美的渲染力 / 163

第八章 批评：化负激励为正能量 / 167

阅读指南：本章管理内容、难点 / 167

技术1 直接批评法——醍醐灌顶，唤起对方强烈的耻辱心 / 168

技术2 先扬后抑法——在惋惜声中，激发对方改进的动力 / 171

技术3 夹心饼法——用“赞美+批评+赞美”提高接受度 / 174

第九章 拒绝：学会拒绝，才能高效 / 179

阅读指南：本章管理内容、难点 / 179

技术1 增减效应——用“不过”转折句法，帮你轻松破局 / 180

技术2 佯作不知法——一句“能力有限”，将皮球踢回去 / 183

技术3 授之以渔法——提供建议，尽量让对方亲自完成 / 186

技术4 转移法——委婉推托，把对方的注意力移至其他方向 / 189

参考书目 / 193

第一章 对话：如何开始一场谈话

现实生活中有些人之所以会出现交际的障碍，就是因为他们不懂得一个重要的原则：让他人感到自己重要。

——卡耐基

阅读指南：本章管理内容、难点

技术名称	说明(定义)	适用范围/解决问题	难点/重点
位差原理	当沟通双方处于不平等地位时，信息在沟通的过程中逐渐减少	<ol style="list-style-type: none">1. 解决沟通中信息传递弱化的问题2. 解决沟通中信息传递失准的问题3. 解决沟通中信息传达与执行不一致的问题	<ol style="list-style-type: none">1. 通过认识位差原理带来的消极影响，来消除现实沟通中的位差现象2. 消除身份偏见，建立平等的沟通平台
首因效应	初次见面，会形成第一印象，对后续的交流产生影响	<ol style="list-style-type: none">1. 初次拜访客户的时候2. 与陌生人对话的时候3. 面试的时候4. 商务洽谈等活动.....	<ol style="list-style-type: none">1. 根据不同的对象，塑造出合适的第一印象2. 穿着得体，举止得当，从每一个细节做起
三秒法则	要在见面的三秒内和对方说上话，给对方留下好印象	<ol style="list-style-type: none">1. 解决在刚见面时不知讲什么的问题2. 解决在沟通刚开始时如何吸引对方注意力的问题	<ol style="list-style-type: none">1. 如何设计出能在瞬间打动对方的开场白2. 学会设计开场白的各种方法，并灵活运用，根据对象选择最佳方法
模糊预言法	运用心理学原理，通过技巧或策略来推测出对方的心理，说中对方过去和现在的事，并能预测出“未来”	<ol style="list-style-type: none">1. 解决在沟通中不知如何打动对方、赢得对方信任的问题2. 解决沟通中可能说错对方情况，引起对方不满的问题	<ol style="list-style-type: none">1. 模糊预言只是一种推测，如何利用心理学原理推测出正确的事实2. 正确的推测需要我们综合运用各种技巧

技术 1 位差原理 ——消除身份偏见引发的信息弱化

工作中可能会有这样的感受：与上级沟通时因担心言多必失而保持沉默；与下级沟通时因地位上的优越感，导致下属难以接受。这种身份偏见导致沟通中信息传递不断弱化，这种现象就是我们将要探讨的位差原理。

1. 技术定义

位差原理是由美国加利福尼亚州立大学研究得出的，他们的实验结果表明：不平等的沟通会使沟通效果变弱。当沟通双方处于不平等地位时，信息就像被漏斗过滤的东西一样，在沟通的过程中逐渐减少。不平等沟通的信息漏斗如图 1-1 所示。

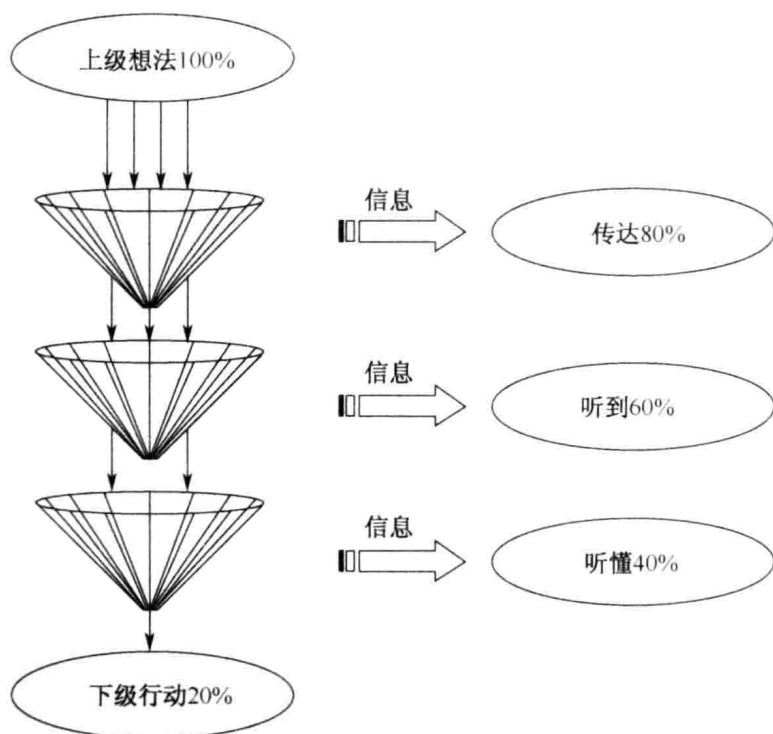


图 1-1 不平等沟通的信息漏斗

从图 1-1 中看出，上级有 100% 的想法，在传递给下属时，只剩下了 80% 的内容，下属在听取汇报时，只听到了 60%，而且只听懂了 40%，最后落实执行时只有 20%。之所以会发生这样的情况，就是因为位差的存在。解决位差原理具有以下作用：

- 增强上下级之间的协调，使他们在价值观等方面达成一致。
- 使上下级之间、部门之间的信息对称地流动，实现信息共享和利用。
- 平等沟通，减少上下级之间信息传递的误差，保证执行效能。

我们要努力采取措施来消除沟通双方之间的位差，让信息尽可能得到 100% 的传递。这也是在为后续的沟通工作做铺垫。

2. 标准应用：建立平等的沟通平台，保障顺畅交流

上下级交流时，上级会产生地位上的优越感，这使其可能会居高临下地倾听来自下级的想法。而下级把自己放在一个很低的位置上，不敢直抒己见，即使没能理解上级的指令也默不作声；公司与员工对话时，公司处于绝对的有利位置，往往会忽略员工的想法。这些地位、身份上的差异给沟通带来了极大的障碍，应予以消除。

2.1 沟通时暂且忘却身份差异

沟通双方虽然在身份或职位上存在着不可避免的高低之分，但应以共同利益为重，在沟通时应将双方置于平等的位置。这样使双方都处于自由且没有额外压力的状态，保证双方可以畅所欲言地交流彼此看法。

(1) 进行换位思考

上下级在进行交流时，上级可以站在下级的角度考虑问题，这样就能体会到下级由于职位低而不敢多说的处境，进而调节地位差异的心态。下级同样也应该站在上级角度考虑问题，就会明白上级的意图并贯彻执行。

(2) 将对方视为朋友

站在朋友的立场对话，自然不会顾及彼此身份地位上的差异。上下级在某些场合下，应将一些话题以朋友之间的谈话方式表现出来。

2.2 控制坏情绪，保持好心情

沟通双方在进行沟通时应控制好情绪，任何不良情绪都会影响沟通效果。

(1) 沟通双方在沟通之前，可以深吸一口气，舒缓心情，露出微笑。暂时忘记那些不愉快的事情，接受当下的沟通。

(2) 沟通双方都可以给自己一个心理暗示：说不定沟通之后，所有困难都已经迎刃而解了。保持乐观，没什么问题是不可以解决的，将这种乐观积极的态度暗示给对方，以营造良好的沟通氛围。

2.3 营造良好的沟通氛围

沟通双方应一起努力创造轻松的沟通氛围。良好的沟通氛围能使双方都觉得被尊重，从而在心理上产生一种愉悦感与满足感。这样便可以没有顾忌地畅所欲言。

(1) 选择一个适当的沟通环境，比如说咖啡厅、休息室等。如果选择在大庭广众之下进行交流，就会给处于位差下方的人带来巨大的心理压力，导致其有所顾忌。

(2) 注意沟通时双方所处的位置，尽量不要面对面地坐着，这会给对方带来很大的压迫感。

(3) 以轻松的语言导入话题。例如开些无关紧要的小玩笑，消除紧张气氛，使沟通氛围更融洽。

2.4 注重沟通技巧的使用

沟通双方在沟通时应注意一些技巧，尤其当沟通双方在职位上处于不对等的位置时，沟通技巧显得尤其重要。

(1) 使用易懂的语言

沟通双方应使用易懂的话语。沟通时如果一方使用过多的另一方听不懂的专业术语，对方即使听不懂，也不会好意思开口说不懂。

(2) 有礼貌，并尊重彼此

双方在沟通过程中要言辞得当，并尊重彼此。既不能仗着自己职位比对方高就居高临下，相反的也不能因为自己职位比对方低就显得自卑。

3. 实践指南：沃尔玛打破交流的“等级壁垒”

沃尔玛在消除位差现象时，做了很多事情值得我们学习。它们打破交流的壁垒，构建了平等的交流平台，使每个人都可以提出自己的观点。

在沃尔玛公司的例会上，有重要的一项，就是在开会的时候，首先让员工发言，畅所欲言地谈谈自己的想法与建议，在开会中，有什么想法以及不理解的地方，都被允许表达，通过集体讨论，如果属于可行性的建议，公司会积极地采纳。

在公司，每个员工在任何时间、任何地点都可以就任何事情去管理者的办公室进

行沟通，提出自己的想法以及自己的希望，包括在工作中受到不平等的待遇等。在公司，经常有一些基层的员工来到总部要求见总裁，这时，总裁总会耐心地接纳他们，认真地听着，思考着，体会着。到最后，总是会找到有效的办法去解决他们的问题。这已经成为沃尔玛公司一道美丽的风景线。

从沃尔玛的例子可以清楚地看到：平等的沟通对于公司而言至关重要。只有建立平等的交流平台，员工才能积极建言，充分地理解管理者的意图，并忠实地执行。沃尔玛在消除位差现象时有以下几个特点：

3.1 让员工先发言，避免一言堂

沃尔玛在开例会时都是让员工先发言。而很多企业则相反，会议中管理者频频发言，这既容易造成紧张的氛围，又剥夺了员工发言的权利，信息不能得到充分的展示。让员工先发言，可以抛开条条框框，提出很多真实的建议、问题，这些信息往往具有很高的价值。

3.2 每个员工都可以畅所欲言

沃尔玛在开会，所有员工都可以畅所欲言，没有身份偏见，没有地位之分。每个人都可以大胆地说出自己的任何想法。只有给予员工自由发言的权利，企业才能真正了解员工们的想法。

3.3 用集体讨论得到最佳结果

沃尔玛在开会中，采用集体讨论的方式来决定是否通过建议，有效提高了合理化建议被采纳的概率，避免了因管理者单独决断而使好的建议被遗弃的风险。集体讨论是消除身份偏差认知的有效手段。在集体讨论中，不论职位高低，人们会就事论事、大胆表达，把地位、权威抛在了一边。这使得信息得到了充分的扩散和聚集，有利于得到最佳的结果。

3.4 随时、随地与管理者沟通

沃尔玛的员工可以随时、随地，提出任何问题。有什么问题想要与总裁沟通，总裁大多会接见，并认真地听取他们的意见。而很多企业的员工平时根本见不到高层管理人员，更不要说总裁了。

4. 思维拓展：趋利避害，更好地利用位差原理

如何消除位差是需要不断探索的。需要注意的是，平等沟通有诸多优点；但不可否认，它也存在着一一定的弊端。应引起我们充分的重视。

4.1 对平等进行心理暗示

就平等进行暗示，是实施平等沟通的心理基础。在与上司沟通时，员工要暗示自己不要畏惧上司，有问题要及时与他沟通，避免造成误解。在与下级沟通时，管理者要暗示自己应当尊重下属，不要给下属造成专断的印象，以免打击下属的积极性。

4.2 避免平等沟通的陷阱

管理者应当注意以下几点，避免平等沟通中的陷阱。

(1) 信息庞杂，影响判断

平等沟通中会产生大量的信息，容易造成沟通混乱。同时，平等沟通也会为小道消息或无谓的牢骚构建通道，使得团队士气涣散。因此，管理者在工作中应当明确信息源，并分离出有效信息和冗余信息，避免信息泛滥与过载。

(2) 本位主义横行

在平级之间，由于沟通的双方处于平等的地位，相互之间没有领导的关系，会使得人们不愿理会对方的话语。

由于本位主义观念会让人们在沟通之中难以做到开诚布公，因此，在沟通时应多从公司、对方的立场考虑。

技术 2 首因效应 ——给对方留下良好的第一印象

人们在初次见面前，都会好好地打扮一番，以给对方留下良好的第一印象。因为第一印象经常决定了有无继续交往的可能，这就是我们将要介绍的首因效应。

1. 技术定义

首因效应指，人们初次见面时，会形成第一印象，这会影响以后的认知。与人沟通时，前 3 分钟就能决定你的命运，而最初的 45 秒尤为重要。