

引言

Guide to Interpersonal Communication



本书能向你提供哪些帮助

如果你正在寻找一本书，希望可以通过它来帮助你提高在商务关系方面的人际沟通能力，那么本书正是你要寻找的。举例来说：

- 有人曾对你说过，你不善于倾听别人的谈话。但你却不明白为什么别人有这种印象。你应该怎样改变自己呢？
- 你必须给一个受人尊重的同事提些会令其尴尬的意见。你要怎样说才能避免搞砸同事间的关系？
- 虽然你同客户已经在电话里交谈了很长时间，但你却没能得到你想要的信息。你要怎样改变自己的提问方式以获得所需要的信息呢？
- 你想改善同老板的关系，但却总是感觉不自在。你应如何对自己的言谈举止进行调整以达到较舒服的交流呢？
- 你需要雇佣几名新的员工来参与部门的建设。你要如何进行有效的面试来从侃侃而谈的面试者中挑选出技术最好的雇员？
- 你要同一位要求苛刻的卖主谈一个新的合同，但觉得难以启齿。你要如何准备此次谈判？
- 你对开展在员工中的业绩评定这一工作觉得无从着手。你应如何筹划这一项工作呢？
- 你想提高你和客户的商务关系并需要获得言谈举止方面的一些建议以进行有效的沟通。
- 你想要对自己的交流技巧做一个评价以预测自己职业的进一步发展。你应如何打好基础以进行更富挑战性的交流，如面试、谈判或进行业绩评估？

本书不仅是用来阅读的，而且可以用在职业训练、大学、工厂或研讨会等多种场合。

本书的使用对象

本书是写给那些需要提高自己的商业沟通和关系能力的读者。特别的是，本书将：

- 为你提供实用的建议以提高基本的人际沟通技巧，如倾听、反馈、询问和回答问题以及适应对方的风格。
- 在每一阶段提供开展常见交流的建议，如面试——从面试官和被面试者的角度来考虑，以及谈判和开展业绩评估。

本书的写作目的

我们在美国及海外的大学和公司曾经教过成千上万的学生，他们参与了各种管理交流会和课程，都表示对人际沟通技巧方面的直接和循序渐进的指导很感兴趣。他们指出，在此领域有些书写得太长、太过理论化或充满了所谓的轶闻趣事而不适合他们使用。这就是 Prentice Hall 出版这套高级商务沟通丛书的原因——简明、实用并从读者角度出发为需要进行专业沟通的读者提供帮助（参见封底对本系列书的更多介绍）。

- 简明 本书只概括了一些主要论点。在上千页的文本和调查研究中，我们进行了筛选并删掉了一些冗长的例子、案例、脚注、练习和讨论问题。
- 实用 本书为你提供了清晰和浅显易懂的工具，并只为你提供那些有用的信息。
- 易读 我们试图为你提供容易浏览的版式——使用一种直接、就事论事以及避免说教的口吻。

本书的组织结构

本书分为两部分。

第一部分：沟通的基石

有效的人际沟通是建立在一些基础技巧之上的——例如，倾听、反馈、询问、回答和对他人风格的认识。

第一章 倾听 建立人际关系的最重要基石就是有效的倾听：使用注意、跟随和反馈技巧并避免倾听的障碍。

第二章 反馈 如何对他人的谈话进行反馈是一件难事。这一章阐述了如何在与他人保持良好的关系的同时对他人的谈话进行直接的反馈。该章还讲述了如何对他人的反馈做出反应。

第三章 提问和回应 你提问的方式决定了你是在鼓励对方继续说话还是制止了喋

喋不休的唠叨。这一章列举了一些提问的技巧以帮助你得到想要的回答以及如何回答问题的建议。

第四章 社交风格 对不同社交风格的认识以及如何同这些人沟通将有助于你搞好人际关系。这一章描述了如何确认自己以及他人的风格，并在此基础上对你的言谈举止提供建议以利于进一步的沟通。

第二部分：场合的运用

这一部分将第一部分所讲述的基本技巧应用在三个具体的商务交流场合：面试、谈判和业绩评估。

第五章 面试 这一章从面试官和被面试者两个角度讨论了面试的几个步骤——如何准备面试、如何进行面试以及在面试之后所进行的跟进工作。

第六章 谈判 该章讨论了如何在谈判中制定策略以及如何让自己在谈判中获得最大的收获。

第七章 表现评定 业绩评估应该尽可能用作培训的机会。这一部分涉及如何准备业绩评估以及如何构建这样一个会议。

琼·巴内(Joann Baney)

职业发展公司(Professional Development Company)

第一部分

沟通的基石

很多沟通技巧都起到一种基石的作用，它们形成了所有人际沟通的基础。如果你能够提高运用倾听、反馈、提问和对个人风格的判断这几个基本技巧的熟练程度，你在沟通方面的能力就会有一个坚实的基础，比如会谈、指导、谈判和管理等沟通。比如，你会进行谈判和管理。如果你能够更有效地倾听，你就能取得更好的谈判效果。但你到底怎样才能进行有效的倾听呢？如果你能更有效地做出反馈，你就能更好地指导他人。很多情况下，如果你不能很好地运用上述技能，就会影响人际沟通。第一部分阐述了下列技巧：

- 第一章 进行有效倾听的关键是什么
- 第二章 如何表述和接收反馈信息
- 第三章 进行有效提问和回答的技巧
- 第四章 同性格迥异的人顺畅沟通的方法

培养这些沟通技巧需要付出大量努力。改变原来的倾听、传递反馈信息、提问或其他在沟通中的某种行为是有一定难度的，因为通常而言，改变习惯总是让人感到不舒服。

不过，提高这些基本沟通技能将有助于你进行更为复杂的运用。这将在第二部分阐述。

第一章

Guide to Interpersonal Communication

倾 听

概 要

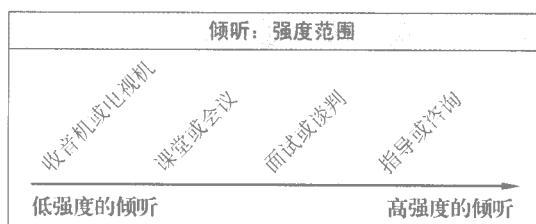
- 一、全心去倾听
认识倾听的价值
愿意“学会倾听”
- 二、实践主动倾听的技巧
使用有效的“关注技巧”
通过使用“跟进技巧”保持亲和力
练习“反馈技巧”
- 三、避免倾听的屏障
避免“判断反应”
防止出现“回避反应”
不要试图解决问题

倾听应当是人际沟通最基本的技巧。在面试应聘者、指导雇员或者进行磋商等沟通中，你进行沟通的能力很大程度上取决于你进行有效倾听的能力。幸运的是，听是一种能够学习并通过实践提高的技能。

倾听并不仅仅是听见。提高倾听技巧的第一步就是要有努力倾听的意愿。进行有效的倾听还需要学习和提高大量的技巧。最后，你需要克服那些会影响人际沟通的常见反应。了解倾听行为中的基本要点，并能调整自身的行为，将有助于提高你倾听的效果。

全心去倾听

对很多人来说，有效沟通只不过是指一种说教式和发号施令的方式：倾听似乎只是一种被动和低强度的行为。其实，倾听不仅与有效沟通密不可分，它同时也是一种高强度的活动。如下图所示，倾听有着不同的强度。听收音机或者电视机是一种低强度的活动。在众多听者的情况下，如课堂和会议，人们常常无法集中注意力和保持投入，这也产生了低强度的倾听。



不过，绝大部分商业沟通——例如，面视、谈判或者培训会议都需要高强度的倾听。要想在这类沟通中取得成功并对人际交往中细微和自发性的线索做出响应，你必须做一个主动的参与者。在这些情形下的有效沟通意味着保持高强度的倾听。在这些沟通中的成功将对你的的人际关系和职业产生有意义的影响。

认识倾听的价值

为什么人们要费时费力地去倾听其他人呢？因为良好人际关系的益处是十分明显的。如果人们在讲话的时候，对方认真地倾听，他们就会觉得这是很深刻的体验，而且会对倾听者颇有好感：说话者畅所欲言的愉悦感受与促进其表达的倾听者不无关系。

所谓倾听就是：

- 一种关键的沟通技巧 实际上，倾听的意愿和能力被认为是一名成功经理人最重要的品质。由于沟通是一种互动，作为一个倾听者，你的反应也会影响讲话人表达的好坏。

- 收集信息的重要途径 倾听利于学习。如果说知识就是力量，能够进行有效倾听的人就是一个强有力的人。如果你表现出倾听其他人的意愿，你将学到很多可能被忽略的东西。
- 商业成功的途径 倾听行为能产生信任和亲和力、赢得忠诚和尊敬、缓解人际关系压力、促进合作。倾听能够改善你和每个人的关系，而良好的人际关系能促使你在事业和个人两方面取得更大的成功。

愿意“学会倾听”

研究表明，我们花在倾听上面的时间多于其他沟通形式。在我们为沟通花费的时间中，有 45% 用于倾听，30% 用于讲话，16% 用于阅读，还有 9% 用于写作。但大部分人都低估了他们的讲话能力，而高估了他们的倾听能力：实际上，很多专业人士接受训练以便提高演讲和协作的技巧，但极少有人会接受训练来提高倾听能力。不过，倾听能力是一种能够学习和提高的技巧。在很多商务场合，你会发现有必要采用所谓的“主动倾听”。

与讲话者共鸣 进行主动的倾听，你必须揣度讲话者的感受，且真正关心。主动的倾听是很难伪装的。共鸣——也就是有效的倾听，要求没有先入为主的判断并寻找情感和信息的清晰线索。如果你打算从各方面了解讲话者的体验和感受，你自然会学到下面阐述的技巧。如果你能有效地倾听他人，你往往能够使他们增加对自我的认知，或者帮助他们自己认识问题并解决问题。

控制自己的反应 要想获得成功，了解倾听时的非语言行为以及了解自己非语言行为的类型是非常重要的。此外，你必须控制自己的情绪，尤其是你的非语言行为的表露。要留意自己对特定观点、描述和词语所产生的偏见，在你有时间进行深入思考之前，不要急于对所得信息下判断。最后，要将注意力集中在讲话者本人以及他传递的信息上，而不要因为周围的环境和讲话者差强人意的表达而转移注意力。

有效的非语言倾听行为将在关注技巧一节中描述。

对倾听的费时费力要有心理准备 即使是在较短的时间内进行主动倾听，人们也会感到疲劳。保持一个开放的胸怀，并不带有任何判断的倾听，确实不容易，需要花费时间。

实践主动倾听的技巧

愿意投入地去倾听是成功倾听的良好开端。但是，有效的倾听还需要自我约束。作为一个倾听者，你处理信息的速度要比讲话者传递信息的速度快很多：讲话者每分钟讲 130 个词，但倾听者处理信息的速度为 300 个/分钟。这个信息处理速度的差别可能使你会做起白日梦或者考虑毫无关联的事情。要想有效地倾听，你需要学会约束自己，别在思想上开小差。

在罗伯特·博尔顿(Robert Bolton)的《为人技巧》(People Skill)一书中,主动倾听的技巧被分成了三个类型,正如下面的表格所示:(1)显示倾听外部环境为“关注技巧”;(2)鼓励他人讲话的技巧为“跟进技巧”;(3)理解并总结信息为“反馈技巧”。

倾听技巧汇总	
关注技巧	非语言行为/讲话者的非语言行为/合适的环境
跟进技巧	开场/少许的鼓励/沉默/间歇的、引导性的提问
诠释技巧	阐释/做总结性陈述

资料来源:改编自 R. Bolton 所著的《为人技巧》(People Skills)。

使用有效的“关注技巧”

“关注技巧”指的是表明自己正在倾听的非语言信号,以及你留意到讲话者的非语言信号和你对这类信号的敏感性。换句话说,“关注技巧”造成一种倾听的“样子”。

你通常能够分辨出对方是不是正在倾听你的谈话。同样,其他人也能够看出你是不是在听。因为有效倾听的一个重要方面就是通过表现出你重视他的谈话,达到鼓励对方讲话的目的,所以让自己看起来正在认真倾听是人与人沟通成功的第一步。换句话说,在倾听还不够:你必须看起来是在认真听。

控制你的非语言行为 你可以通过下列方式来显示你对谈话的兴趣:

- **保持投入的姿势** 摆正你的肩膀,让自己直接面对讲话者。不要转向一边,甚至给人“冰冷的背影”。如果你坐着,就应当适当前倾。不要玩弄手指、戒指、笔、头发或其他物品。不要踮脚或两腿晃荡。根据讲话者的动作,自然地做出相应反应。
- **看着讲话者** 虽然不必目不转睛地几乎要在对方头颅上盯穿个洞,但倾听的时候应当看着对方的眼睛和脸部。根据西方的文化,眼睛的直视表示信任。作为一名倾听者,有 20% 的时间都没有看着对方,就表示你缺少兴趣和投入度。通过关注讲话者,你不仅表现出你对谈话的兴趣,而且能够通过非语言行为获得信息。

考虑讲话者的非语言行为 讲话者的非语言行为可能包含重要的非语言信息。作为一名出色的倾听者,你必须对讲话者和自己的非语言行为保持敏感。要将讲话者的非语言行为与其日常行为联系起来进行评估:如果她经常懒散地躺在椅子上,那她这个姿势在别的场合出现就不那么值得重视了,但如果她平时站和坐时都挺直腰杆的话,她那懒洋洋圈在椅子中的姿势就是很值得注意的非语言行为了。注意以下几种类型的非语言行为线索。

- **面部表情** 讲话者看起来是高兴?兴奋?愤怒?担忧还是悲伤?她的这些表情是变换的还是单一的?

- **眼神及其接触** 讲话者的眼神是否有光彩？眯眼睛吗？眼神是否黯淡？或者在流泪？她是和你直接目光接触，还是看着别处？
- **身体语言** 讲话者身体直立、情绪活跃还是状态消沉懒散？他表现出的是自信、充满精力、挫折还是缺乏热情？
- **手势** 讲话者有大量手势还是只有一点儿。他的手势是夸张还是幅度很小？他的手势是放松、休闲的样子，还是紧张得咬指甲、敲手指？等等。
- **音调** 注意讲话者音量、音调、语速的变化，以及如长时间的停顿或结巴等其他表现。她的声音听起来是震惊？激动？为难？还是伤心？等等。

选择一个合适的环境 如果希望一次面对面的沟通取得成效，你就应当选择一个能够让你集中精力倾听的场所。

- **减少干扰** 选择一个位置，不要受到电话、电脑、呼机或干扰者的影响。关上办公室的门，并关闭那些需要时常留意的现代办公设备。因为这些干扰将分散你的注意力并打断讲话者的谈话。
- **考虑空间布局** 要根据你的沟通的目的来选择合适的空间安排。比如，进行非正式的交谈或者你想建立友谊，在你和讲话者之间最好不要有桌子等隔离物。对于正式的谈话，你想传达命令，你就应当选择坐到桌子后面。同样，还应当考虑你和讲话者之间的距离，要选择一个使人感到最舒适的距离。

人类学家爱德华·霍尔(Edward Hall)将谈话者之间的距离划分成四个距离范围：亲密的(0~18英寸)、私人的(18英寸~4英尺)、社交性的(4英尺~12英尺)和公共的(超过12英尺)。^{*} 在美国，绝大部分商业会谈都是在私人 and 社交两个距离范围内进行的。

通过使用“跟进技巧”保持亲和力

“跟进技巧”超出了倾听的“样子”。跟进技巧对讲话者能起到鼓励的作用。这些技巧包括以一种使讲话者感到舒适的方式开始沟通，并使用非语言行为和语言鼓励来促使讲话者继续说话。有效跟进的关键就是要平衡好语言鼓励和保持沉默两者之间的关系。在下面将讲述如何综合运用这些技巧。

打开倾听之门“开场白”让讲话者知道你已经准备并愿意倾听。当你为倾听打开方便之门的时候，你的目标就是让对方知道你愿意和他分享他所拥有的想法。

- **如何通过说话开场** 绝大多数开场白都是简单的表述或者一些坦率和受欢迎的问题。“喂，最近怎么样？”“想说点儿什么？”“你看起来有些心事啊”以及“跟我说

¹英寸=2.54厘米。

¹英尺=0.3048米。

说看吧”这些都是可以引发非正式交谈的开场白。对于那些相对正式的交谈，比如说磋商、工作评估或者面视，可能需要更为直接和特殊的开场白，例如，“我们来谈谈你的工作目标，我想知道你的想法”或者“请对我讲述一下你的背景”。

- 如何通过非语言行为开场 一个不通过语言表述的开场白可能是指一下座位并通过目光接触来表明你愿意倾听。
- 需要避免的做法 要当心导致交谈失败的东西，比如说批评或者将注意力转移到自己身上。当你打开倾听之门的时候，你的目标就是与对方分享他的想法。

使用少许鼓励“少许鼓励”是指使用语言或非语言信号来表明你对讲话者所说内容的逻辑和所包含的感情十分关注。对一些人来说，语言鼓励传达了对讲话者的真正支持。有些讲话者正是依靠这种互动来激发其继续讲话的动力。

- 该做什么 典型的非语言的鼓励包括：笑容、点头、听到吃惊的消息时扬一下眉毛、听到令人烦扰的事情时同情地蹙眉头，而且可以通过面部表情来表示对谈话方内容的理解。语言性的赞许可以是“哦”，也可以是“真的吗”、“我明白您的意思”。
- 应该避免的行为 即使你是在鼓励讲话者，你仍然应当努力避免出现一种情形，即两人之间的沟通的重心转变成了你如何对信息做出反应，比如说对于某种信息你可能有多强烈的反应。一个倾听者所要做就是鼓励讲话者并为其创造条件，而不是离开正题。

保持沉默 显而易见的是，对很多倾听者来说，最大的挑战是如何保持安静并让对方说话。进行有效倾听的情形有别于很随意的交谈，在那种场合下，你自在到可以随时跳起来。相反，要想进行有效的倾听，你有时候必须保持沉默。不可以为了控制谈话的主动权而用个人感受或战争故事打断对方的谈话。要留心对方的谈话风格和节奏，并让对方有时间继续谈话。要等待，让对方讲话。

间或提跟进性的问题 有时候讲话者需要你提更多跟进性的问题来表明你对谈话内容的兴趣。知道该在什么时候插话而不喧宾夺主并非易事，但如果讲话者似乎要停顿下来或者专注于你的反应，你就可以问下面一些问题来鼓励他，比如，“那么，后来又发生了些什么？”或者“那事怎么样了？”努力围绕谈话者的内容和感受提一些问题，不要出于个人目的而对谈话者进行质问。

练习“反馈技巧”

“反馈技巧”让你能够检查你是否准确地领会了讲话者试图表述的内容。反馈技巧是倾听者用以阐明和总结讲话者所表达信息的方式。这是你向讲话者表明你已经接到了讲话者信息的机会。对于反馈技巧，你要做到以下几点：

阐述

- 什么是阐述 所谓阐述就是使用自己的语言将讲话者的内容做简单的复述。讲话者对实际情形的描述通常只是接近于他真正的想法和感受。阐释行为能够帮助讲话者和倾听者澄清所讲的内容。
- 为何要阐述 对有些人而言，阐释似乎显得麻烦和不必要：我有必要将其他人刚告诉我的内容再重复一遍吗？作为一个倾听者，你阐释的目的是理解讲话者的意思并“正确领会”。阐释行为可澄清你对讲述内容的理解并向讲话者表明你在意他所讲述的内容。此外，阐释能帮助你分辨和记忆关键性的信息，不管这些信息是事实的，还是关于感性的，也不管是直接说出来的还是仅仅是暗示而已。
- 如何阐释 当阐释的时候，要善于体会言外之意，并对全部信息有一个大致的理解。你可以从诸多细节中分辨出讲话者的主要信息，然后再进行阐释：比如，“看起来你上次和客户的会面很愉快，对吧？”如果这是对讲话者所述内容的正确解释，她就会示意正确并继续讲话；如果你的阐释不正确或不完整，她就会进行澄清和补充。

概括总结 学会如何阐释也有助于你形成概括性的说明。

- 什么是概括总结 概括性的说明可能是很多句，它是将前面的诸多阐释压缩后，集中在一起，形成一个大的阐释。这样的说明可能指出了讲话者所讲述的一系列连贯主题。不要使用概括性的说明来质询讲话者，或者引起自我保护：概括说明的目的不是去揭露讲话者概念和判断上的漏洞；相反，它是用来诠释讲话者的内容：“哦，总之，这是我听你说的。”
- 如何概括总结 通过对对方讲话内容的概括总结，你能帮助他更好地理解自己的想法和感受。有效的概括说明能使讲话者辨别他自己想法中的主题和一致性。概括总结能够使讲话者更清楚地看到自己所关注的东西。

避免倾听的屏障

倾听的屏障就是阻止讲话者继续进行沟通的反应，这些屏障成看起来似乎并不是多大的障碍；但在你努力进行主动倾听的时候，能造成屏障的反应可能会使你倾听的目的不能实现。罗伯特·博尔顿描述了三种倾听的屏障：判断、回避、试图解决问题（如下表所示）。

你是否使用过以上某种倾听屏障，在阅读了以上本章节之后，询问与你关系密切的人，了解你在倾听时有哪些反应。或者在今后的几次谈话中，留心自己的发言。然后，思考该采取什么样的倾听行为，以放弃那些产生屏障的行为，重新采用主动倾听的要素。

倾 听 屏 障	
判断反应	批评、表扬、诊断、骂人
回避反应	转移话题、使用逻辑性的论点、安慰
试图解决问题的反应	提供建议、命令或威胁、提问过多

资料来源：改编自 R. Bolton 所著的《为人技巧》(People Skills)。

避免“判断反应”

由于倾听者想要与讲话者分享自身反应和观点的自然倾向，就会产生“判断反应”。做出判断反应应该在恰当的时间和场合，而不是在你进行有效倾听的时候。一旦你做出了判断反应，讲话者不可能不考虑你当时陈述的观点：讲话者必须为适应你的观点，而调整自己的发言。

下面的几个例子中描绘了这样一个场景，一个员工向你谈起他所进行的一个项目，由于新安装了电脑网络，使项目中产生了很多技术问题。在进行有效倾听的情况下，要避免下面几种类型的判断反应。

批评 “你没有对这个事情花工夫研究，考虑不周。”批评行为可能引起讲话者的反感。讲话者可能不仅会后悔告诉你这个问题，并记住这些批评言论，他还可能对这些批评进行反击或者决定结束这种谈话。

表扬 “你通常都能很聪明地解决问题，所以我打赌你很快就会比任何人都更了解这个网络。”批评相比之下看起来是更明显的“关门”；而从表面上看，表扬似乎就不是这么糟糕的事情，因为表扬通常都是激励性的。但在进行有效倾听的情况下，表扬可能忽略了讲话者关心的问题：讲话者可能会感到你不愿意被一些琐事所打扰。

诊断 指出其他人的个性缺陷可能会引起其他人的反感或者对其他人的自我评价形成冲击。举个例子：“你的问题在于新的挑战会让你不安。”由于诊断反应，讲话者的品性就成了谈话的主题，而不是他原来所引入的话题了。

人身攻击 “你真是个技术盲！”如果你做出这样的人身攻击，后面的谈话就会集中在名誉争执，而不是讲话者想讨论的话题上。人身攻击可能导致愤恨并结束谈话，从而破坏人际关系。

防止出现“回避反应”

阻止有效倾听的第二个问题就是通过改变话题来回避讲话者关注的问题。这些反应要么是将话题转到倾听者所关心的问题上，要么就是完全结束谈话。举个例子，如果一个职员告诉你，他在项目中遇到许多技术问题，你必须防止出现下面几种反应。

岔题 “这使我想起我去年经历过的一个项目，让我给你讲讲那有多糟糕。”岔题容易

将双方的注意力从讲话者所关心的内容转移到倾听者的奇闻轶事上。倾听者可能会认为这种岔题的做法通过说明每个人都经历着困难和挫折而起到鼓舞讲话者自信的目的。实际上，岔题只能让讲话者更自负。

使用逻辑观点“这个电脑系统必须升级，这样才能让我们保持竞争力，你必须学会使用它。”逻辑性的观点否定了讲话者情感的因素。尽管逻辑听起来不错，但它并没有考虑讲话者的感受，而这些感受可能正是讲话者要表述的关键信息。

安慰“别为这个问题担心，它会得到很好解决的。”尽管你可能觉得自己是想帮助讲话者，但安慰会使讲话者的话都变成了无足轻重的、不必要的担心——而且这是一种结束谈话的典型方式。

不要试图解决问题

当你倾听的时候，不要在对方未主动要求的情况下提出建议或者仓促的解决办法。商务人士通常都是喜欢解决问题的人，倾向于投入其中并告诉其他人如何去做。我们要尽力让讲话者描述她自己的经历并抵挡给他人“答案”的诱惑。试图解决问题的行为是没有效果的，因为：（1）你可能过快地投入解决方案而不知道真正的问题所在；（2）讲话者可能只是需要你投入地倾听，而不是一个解决方案；（3）大多数情况下，只要有会，一个人都能找到自己解决问题的方法。尤其是当某人面临人际关系问题的时候，你试图解决问题的做法是没有效果的，因为成功解决人际关系问题通常取决于个人的风格和舒适感：那些适合你的做法对他人来说可能是不可能成功的。要避免以下几种解决方式。

提供建议“我知道你应该这样做……”在很多情况下，自告奋勇的建议是无礼的，因为这意味着你在短暂的时间里凭借有限的信息就给出的建议，可能会在很长时间内给讲话者带来困扰。很多时候，如果你能够让讲话者说下去：避免提供建议，除非他主动要求你提建议，他就能自己找到最好的解决办法。

命令或威胁“你最好现在就解决。”或者“如果你不能解决，我就不得不请一个顾问，这样的话恐怕对你来说不是好事。”这种类型的反应肯定让讲话者不会再和你交流其他问题了。

太多提问“第一个问题是什么时候出现的？你立即汇报了吗？你总共遇到了多少难题？没及时解决这些问题产生的损失是什么？”提过多的问题最后使倾听者而不是讲话者控制了讲话的内容。

总之，通过提高你的倾听技巧，你能改善自己的事业和人际关系。如果你努力真正去了解对方的看法，你就自然而然地会拥有成功倾听的绝大部分要素。要实践有效倾听的技巧诸如关注技巧、跟进技巧和反馈技巧，并避免妨碍倾听的做法，如判断、回避、试图解决问题等让讲话者停止讲话并影响沟通的做法。

最重要的是，要意识到倾听并不是消极的努力；相反，作为一名倾听者，你在谈话中是

一个主动的参与者，而且你的倾听效果能真正鼓励对方进行真诚和深思熟虑的发言。虽然不是每次沟通都需要你进行主动的倾听，但养成和完善主动倾听的技巧能够为你提供一种适应性，你可以在必要的场合运用这些技巧。如果你在其他人的眼中成为一个乐意倾听的人，你就能学习很多事情，比如人们的兴趣和关心的内容，并了解是什么在激励和鼓舞他们。这些都能使你成为一名更成功的商人、更受欢迎的同事和更被信赖的朋友。

第二章

Guide to Interpersonal Communication

反 馈

概 要

一、理解好的反馈

二、组织反馈信息

使用三段式信息

表述你的信息,然后倾听

三、建设性地接收反馈信息

思考反馈如何提升自我意识

接收反馈的跟进技巧