绪　　论

本书为你提供了什么

小姑娘坐在天井里，颤抖着。她穿着防寒服，戴着兜帽，腿上盖着毯子，她正在埋首读一本从图书馆借来的书。妈妈从后门伸出头冲她喊道："亲爱的，你在那儿干什么哪？外边那么冷，为什么非要在外面读书？"

小姑娘抬起头答道："我们老师说了，要想成为好学生，就要多读外面的书。"

这只是许许多多"沟通障碍"故事中的一个小插曲。老师的本意是要孩子多读课外书，而学生理解成了在户外读书。这样的误会时常发生在管理者与雇员之间、消费者与店家之间、政治家与纳税人之间、丈夫与妻子、父母与子女之间——我们并不是永远能进行良好沟通的。

在办公室、在律师楼、在家中或在董事局会议室，在世界任何一个角落，"沟通障碍"导致了种种恶果：工作表现欠佳、销售额下降、卷入诉讼案件、关系破裂，等等。"沟通能力"比其

需要全本请访问 www.ertongbook.com

他任何技能都更重要,它决定了你在生意、家庭与管理方面是否成功。

因此,我们可以说沟通是管理的灵魂。一个优秀的管理者应该能够清晰地表达自己的分析与决策，使之化为员工的行动，并使员工从自己优良的行为表现中获得一种成就感。

多项调查显示，从成功的企业高级主管到招收新员工的人事经理,都把沟通能力视为成功的第一要素。他们认为,沟通能力的缺乏会严重妨碍人的竞争力、吸引力与领导能力的发挥。

说到人的沟通能力，有些人会因为自己的外向型性格而自认为天生具备。事实并非如此,性格外向活泼并不等于善于体察人意,而后者才是得到他人善意回报的核心。性格外向的人与性格内向者同样需要学习特殊的沟通技巧。

当然,这并不是说人们不知道如何沟通,事实上我们都是在按以往的习惯与人沟通交流着。直到有一天向我们征求意见的人反对我们的意见；直到有一天我们的建议在会议上被人忽视,我们被人称为骄傲自大者,我们失去对团队和顾客的影响力;直到被朋友告知我们需要多与人“协商”而不是“命令”;直到配偶要求分手,我们才幡然悔悟:我们需要改变自己的沟通方式,需要学习并运用特殊的沟通技巧,使自己的沟通能力得到快速提升与质的超越。

这就是我为什么要写作本书的原因所在。

沟通是生死攸关的大事

这样说并非言过其实。人们如果询问一下那些经历了人

生挫折与失败的律师、工程师、程序设计人员、秘书们,他们多半会告诉你，带给他们无尽烦恼的罪魁祸首是人际沟通的障碍，而非技术性事务。如果你能充分掌握人际沟通的种种技巧，你将在以下诸多方面获益匪浅：

* 迅速获取准确资讯。
* 与顾客或同行建立相互信任。
* 与他人建立亲密关系。
* 在拥护气氛下获得忠诚。
* 在彼此交流意见、看法的基础上产生新的创意。
* 改善团队合作。
* 促进问题的解决。
* 形成决策所需的共识。
* 激发同仁的工作效率。
* 使会议更有效率。
* 通过清晰的指导与决策节省时间与精力，减少重复劳动，提高生产效率。
* 避免无谓的争执。
* 勿伤感情——自己的与他人的。
* 克服有害情绪——愤怒、恐惧、害羞。
* 对他人的回馈与批评做出正确的反应。
* 使自己的批评更具建设性。
* 征求有用的建议。
* 在不损害旁人的前提下通过谈判获得自己想要的东西。
* 让他人自愿地提供更多协助。
* 不冒犯他人而又能坚持自己的立场。

* 给出或接受适当的批评或赞扬。
* 掌握个人冲突不使失控。
* 为他人调解纠纷而不引火烧身。
* 对关系到你自身的决策施加影响力。
* 用非强制性策略影响或激励他人。
* 寻找有效方法，摆平难缠人物。
* 激发他人对你的理念与建议产生兴趣。
* 接受邀请以便更多地拥有扮演领导者角色的机会。
* 提升自己和他人对工作的满意度。
* 从旁人的经验与习惯中汲取智慧。
* 拓展个人关系网络。
* 敢于坚持己见，树立自信形象。
* 维护个人权益而不冒犯他人。
* 沉着应对嘲讽与责难，保持风度。
* 排斥孤独感与脆弱心理。
* 倾听对方陈述，使之感受理解与尊重。
* 使交谈富有意义而又轻松愉快。
* 避免因风格不同而引发的冲突。
* 正确理解其他文化背景的人士的谈话含义。
* 减少误解造成的压力，促进身体健康。
* 发展人际关系中的支持系统，促进心理健康。
* 发展互惠互利的合作关系。

早在 1978 年雅格洛维奇就发表了他的著名发现：他发现工作场所的态度与倾向有了重大转变——薪金对人们工作动力的影响日益衰微，人们对工作的满意程度主要来自公司对

个人的认可度,以及和谐的工作环境。这些“额外的奖赏”——无论是来自主管、同伴还是顾客，都来自于卓越的人际沟通。

如何使用本书

这里有几条增强沟通的建议，读者不妨一试：

倾听他人的对话，并对照本书提供的步骤进行借鉴学习。做一个好的旁观倾听者,你不仅能发现是哪些“良言”赢得了人心,也能感受到那些模棱两可的话引起的误解,甚至“语调”对表情达意的作用与影响。本书对此有详尽论述。

开口说话之前认真考虑自己有哪些不同的模式可供选择。在别人责备你、激怒你或赞扬激励你之时,你应该清楚自己有哪些不同的回应方式。请注意运用本书为你提供的多种方式,它将大大拓展你的沟通空间。不过请记住,没有哪种模式是一劳永逸的,你需要“见不同的人说不同的话”。

清楚地界定自己与对方关系的水平是开始交流的前提。你与对方仅是一面之交,还是相识已久?你们的关系是仅限于表层,还是相知甚深?这决定了你是只说“早上好”,还是与对方交流对人生与价值观的看法。交谈的内容必须依不同层次的关系而定。

广泛阅读。这可以扩充你的词汇，拓展你与人交谈的内容，或更精确地表达自己的意思。

熟记应对要诀，并不断运用。记住本书给出的各种要诀，并视不同情况予以运用。这些要诀运用次数愈多,愈能迅速内化为你自身的本领与技能。

用熟生新。在参加即将举行的鸡尾酒会之前,阅读一下本

需要全本请访问 www.ertongbook.com

书相关章节，看看哪些要诀能派上用场。

怎样判断自己的沟通技巧是否成功？只要看他人的回馈与反应就够了。换言之，别人是否按照你希望的那样去想了、去做了？别人对你的印象如何？你在团队中的工作是否有效率？你是否恰当地理解并估价了别人传达给你的信息？有效的沟通包括了两个方面：成功地传达自己与成功地接受他人表达的信息。

现代管理者最大的挫折感来自于不良的沟通。人类的一切关系都依赖沟通,无论是就个人还是从职业的角度而言,沟通确是性命攸关的大事。

第一章

树立良好的信用形象

你不必说出所有真相，但一定要保证自己所说的都是实话。

——曼恩

如果你击碎自己的诺言，你会发现那再也无法弥补。

——佚名

人们在赛马场下注前，要考虑马儿在前几场比赛中的表现。投资者买股票会选择绩优股。同样的道理，人们会喜欢与信用口碑良好的人合作、交流。不管是做领导还是谈恋爱，取信于人是非常重要的法则。

要诀 1：善于发现自己与他人的共同点。人们喜欢与自己相像的人，信任自己喜欢的人。因此，在与人相处时，你应该努力寻找自己与别人在爱好、经历、家庭背景、个人特长、职业、目标及价值观等方面的共同点，并设法强调它们。人们都有这样的心理 如果你在某些方面与他相像，在其他方面也会相似。有了这么多的共同点，他会很快把你当作朋友一样信任的。

要诀 2 表达对别人的关怀。从情感的角度说，人们倾向于信任那些对自己表示关心的人。当别人遭遇不幸时，表示真诚关怀的你最易成为他们的挚友。团体与国家之间也是同样道理。

要诀 3：表达良好的合作意愿。树立个人诚信形象的重要途径之一就是帮助他人达成其目标，并且要尽心尽力。人们能原谅你平庸的办事能力，但不能原谅你不把他当回事。

要诀 4：保持言行一致。你不但要做到言语前后一致，还要做到言语与行动的一致——人们是从“言”与“行”两

个方面来判断一个人是否可信的。

要诀 5：展示你的能力与水平。人们倾慕专家、明星或英明的决策者，当然也愿意跟随他们。谁也不会向表现欠佳的股票投资，同样地，人们也不会把信任投给办事能力受到怀疑的人。当然,如果你已经有了傲人的业绩，保持谦虚的风度能够赢得更多人的景仰。

要诀 6：只说正确的话。没有人愿意说错话,人们说错话是因为不知道那是错的。如果你不能肯定自己的话是正确的,那么最好同时给出消息来源,即使是那些不重要的信息。否则，积小错成大错,你的个人信用度会大打折扣。

要诀 7：不懂时说不懂。千万不要装懂,即使是在下级或晚辈面前,不懂装懂也是最要不得的毛病。否则,一旦别人追根究底,出洋相不算,信誉也会严重受损。这是一个简单易记的原则，但很少人能一贯坚持。因此,当你回答说‘知道’时,一定要三思。

要诀 8：说话要完整。你说出了事情的全部吗？谎言与‘半截话’之间并没有太大的距离,话只讲一半很容易使人误解。爽朗的大笑伴以长时间的沉默给人什么样的感觉？受骗了——或者你的性格有问题。

要诀 9：注意“现时性”。放弃那些过时的数据与观点吧，即使它们是两三年前的，也不足以支持你现在的论点。世界在迅速发展变化，昨天正确的东西今天也许就成了谬误。最好的办法是重新收集新的资讯。

要诀 10：观念要清楚。有时我们对一件事物了解的越清楚，越是难给予清晰的解释。这是因为我们把它视为想当然了。我们很难记住那也成为我们第二天性的东西。于是模棱两可的说法出现了，误解也由此产生了。

要诀 11：避免重复。前边提到的问题是由于粗心或“不完整”引起的，但是，过分的“细心”或追求“完整”同样会导致失误。比如对某一问题进行重复累赘的说明，不仅会分散人的注意力，还会因为不一致而使人越听越糊涂。

要诀 12：避免夸大其词。等了半分钟不要夸大成半个小时。夸张有时能产生幽默，但有时也能毁了你的信用。

要诀 13：正确估量反对与批评。丝毫听不得批评与反对意见的人很快就会丧失信用。人们会把你当作“一碰就跳”的人物而不是一个理智的思考者。其实，反面意见听得越多，你最终的决定越趋近正确。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

要诀 14 ：对自己能决定的事负责。对以下这些话要再三考虑：“这个专案不由我们部门负责。”这是由上级决定的。”“如果是我来处理这件事，我一定会采取不同的方式。”“对这事我没有说话的权利。”——一味推卸责任只会使信用破产。

要诀 15 充满自信。当你在危机面前保持镇静，在困难面前充满自信时，人们会相信你是能够成就大事的人。反之，如果你遇事就慌，遇人就诉说难处，别人就不再欢迎你了。

要诀 16 不要说谎——即使是在自己的亲信面前。如果你认为在自己人面前对第三者撒谎无所谓，那你就大错特错了。“自己人”从此会对你设防——你可以对他人说谎，为什么不会对自己人说谎？

要诀 17 ：保持真诚形象。在别人心目中树立真诚形象不是件容易事，毁坏它却很容易。在这方面，除了保持真诚的天性，别无他法。

要诀 18 ：适当暴露自己的脆弱之处。给予信任或取得信任有时是要冒风险的，如果别人冒着受伤害的风险向你倾诉了自己的过失或缺点，那么，他在心里也企盼你做出同样的回应。

要诀 19 ：注意保持适合自己的优雅仪表。想象一下你正躺在急诊室的手术台上，这时一个穿着汗衫与运动鞋的人来到床前并说要给你做手术，你会有什么样的想法 ?人的外表、服饰可以加强你的可信度,也可以破坏它。

第二章

敲响沟通之门

误会引起的隔阂会很快被流言与歪曲所填塞。

——诺斯科特·帕金森

像智者一样思考，像常人一样说话。

—— 亚里士多德

你说的愈多，人们记住的愈少。

—— 阿那托尔·弗朗斯

有时只有沉默才能唤起别人的倾听。

——斯坦尼斯罗·李

语言的另一个妙用是隐藏我们的思想。

——伏尔泰

如果你不知道怎样说才正确，那么最好管住自己的舌头。

——布鲁依尔

机智就是看见别人看不见的东西。

——佚名

在我们的生活中要找出这样的一天并不容易——这一天我们没有与任何人接触交流过。对那些与世隔绝的人我们有一个特殊的称谓：隐士。日常生活中与人交流的质量甚至决定了一个人生活的幸与不幸。下面的指导可以帮助你解决日常交流中的问题。

要诀 20：正确认识比你地位低的人的善意回应。如果你是老板，你的要求会得到迅速的满足；你的主张会得到过多的赞同。但是，不要据此就认为自己是个优秀的沟通者。要明白，员工们对你的回应有很大成分是做出来的，他们希望给你一个好印象并得到你的善意回报。因此，愈是身处高位，愈要费心体察藏在别人背后的意思。

要诀 21 如果你是一个大人物——各种各样的，与人建立和睦关系的最好办法就是撇开那些权力与地位的象征。权力在当今社会是一个多样化的概念，如果你是领导，你有地位方面的权力 如果你是专家，你有知识方面的权力。要想与普通人建立诚信关系，最好的办法就是脱掉权力的外衣，比如 谈话时坐在他们旁边而不是对面 出席聚会时自己开车前往而不是坐豪华专车去。等等。和谐关系的建立就是由这些小步骤铺就的。

要诀 22：谈话时恰当估价他人的知识水平与经历。如

需要全本请访问 www.ertongbook.com