

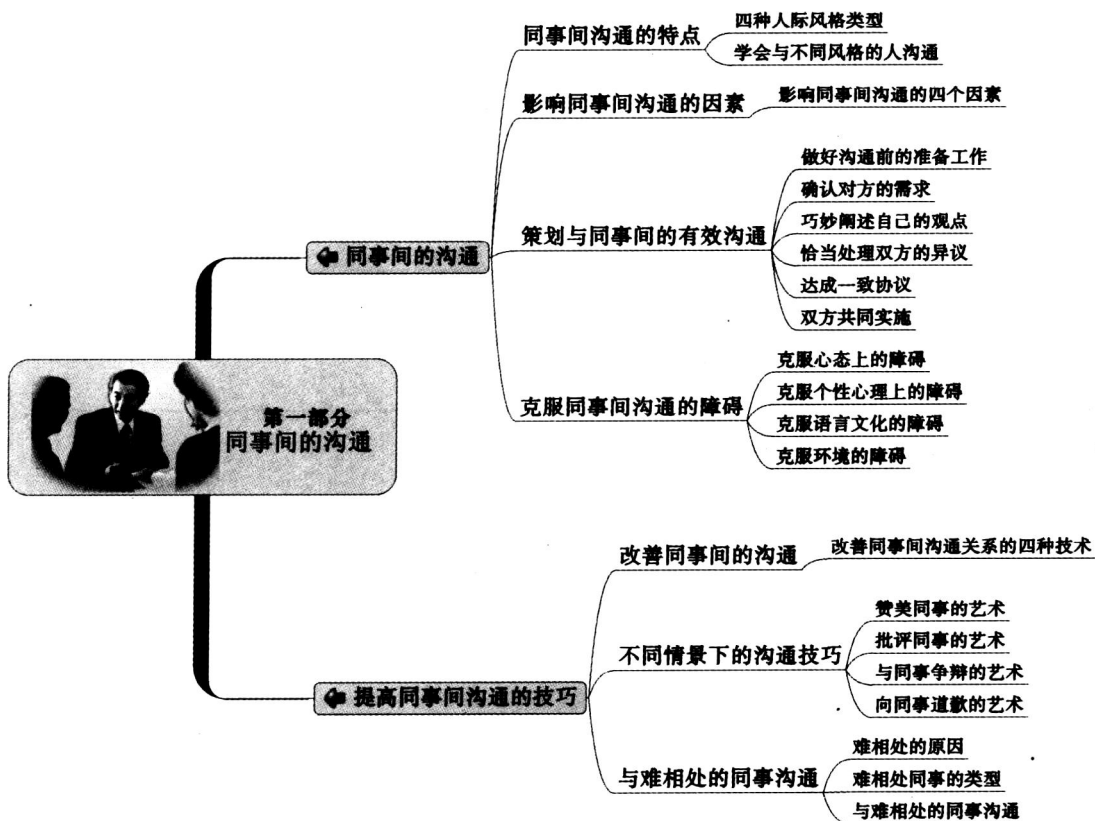
第一部分

同事间的沟通

我们将学习到……

同事关系是现代社会人际关系中的重要内容，因为当今时代，上班族在社会上占大多数，而上班族的相当一部分时间又是在公司内度过的，这样就避免不了与形形色色的同事接触和交流。几乎每个人都有这样的感觉：与同事建立一种和谐的关系，不仅有助于提高工作效率，还会让人工作时心情舒畅。

第一部分思维导图



自 测 一

在开始你的学习之旅前，先来看看你对于未知的旅程了解多少？用你的笔认真地记录下你的真实想法 等到学完此书 再来温故而知新时 你将会体验到意想不到的惊喜！

1. 你与同事主要通过哪些方式进行沟通？

2. 你认为哪些方式是有效的？哪些是低效的？

3. 你与同事在沟通方面存在着哪些问题？

4. 你是如何解决与同事之间的沟通问题的？效果如何？

5. 在与同事的沟通中，你还有哪些方面需要提高？

6. 在与同事的沟通中，你是否碰到一些难相处的人？你是如何处理与他们的关系的？

第一单元 同事间的沟通

第一课 同事间沟通的特点

学习目标

- 四种人际风格类型
- 学会与不同风格的同事沟通

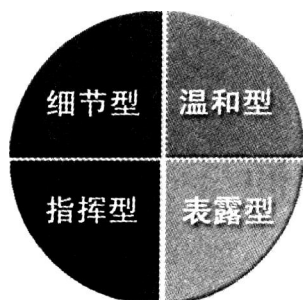


本课交互

www.powerplus.com.cn/

book/power005

四种人际风格类型



与不同的同事沟通，我们可以先判断对方的人际风格类型。依据在沟通过程中情感流露的多少，以及决策速度的快慢，我们可以把他们分为下列四种类型：

- 细节型

如果对方在决策时，总是提出许多问题，对细节把握比较多，但是迟迟做不了最终决定，而且很少表露自己的感情，那么这样的人属于细节型。

- 温和型

如果对方讲话慢条斯理，沟通时总习惯微笑地看着别人而且喜怒哀乐都会明显地表现出来，那么这样的人就属于温和型。

- 表露型

如果对方在沟通时直来直去，表述毫不隐讳，而且表示怀疑时不无夸张，那么这样的人属于表露型。表露型的人在沟通中给人感觉热情、幽默，肢体语言比较多。

- 指挥型

如果对方做事比较果断，面部表情比较呆板，而且总喜欢指挥别人，说话习惯用命令的口吻，这样的人则属于指挥型。



人际风格类型：

- 细节型
- 温和型
- 表露型
- 指挥型

我们可以通过观察同事的特征来判断对方到底属于哪种类型的人。但是，在很多情况下，个人的人际风格并不是那样典型和明显，有些人的人际风格会带有两种甚至更多的特点，这时，我们就需要分析对方人际风格的主要特点并结合具体情境来综合考虑。

学会与不同风格的同事沟通

一把钥匙开一把锁。我们可以通过观察对方在沟通中的表现，来确定他的人际风格类型，然后采取相应的措施与其沟通。

与细节型的人沟通时，一定要注意细节，例如遵守约定的时间 适当地做一些记录 多列举一些详细的数据 用词准确等。为了提高沟通效率，最好能直接切入主题，尽量缩短对方的决策时间。由于细节型的人比较谨慎，所以和他们沟通时，尽量不要有太多的身体接触。

如果对方属于温和型的人，那么在和沟通时，就要多考虑对方的感情因素。例如，在沟通过程中，可以多去迎合对方，保持微笑。说话的速度不要太快，同时注意抑扬顿挫。要和对方保持目光交流 通过一些面部表情、手势、身体语言等传达信息，可以用提问的方式来鼓励对方发表自己的看法。


与表露型的人沟通时，要让对方感觉到你的热情。所以 说话的声音要洪亮 说话时要配合相应的手势 内心情感也可尽量表现出来。由于表露型的人习惯把握总体框架的东西 而往往忽略细节 所以表述要直截了当 争取在最短的时间里达成共识。沟通后最好能够形成书面文字，以免对方遗忘。



如果确认对方是指挥型的人，沟通时则要直接切入主题，不必有太多的寒暄，表述要简明扼要，不能模棱两可。因为指挥型的人不重过程，只重结果。面部表情严肃认真，和对方保持目光交流，以显示自己的信心。

案例 1.1 判断人际风格类型

钱锋正在筹备一个大型的紧急会议，在检查会议设备时，他发现一只麦克风坏了，于是只好去找维修主管万晓民。由于会议时间比较紧急，钱锋又是一个急性子的人，所以在讲话时表现得很匆忙。但是万晓民却是一个慢条斯理的人。他听完钱锋的话后表示要帮助他，但是没有库房的钥匙。万晓民缓慢的语调更让钱锋着急，于是钱锋就在那里大声地喊叫。

 **钱锋和万晓民各属于哪种风格？**



案例交互

www.powerplus.com.cn/

[book/power005](#)

案例分析参见附录一



第二课 影响同事间沟通的因素

学习目标

■ 克服员工不信任的四个步骤



 本课交互

[www.powerplus.com.cn/
book/power005](http://www.powerplus.com.cn/book/power005)

影响同事间沟通的四个因素

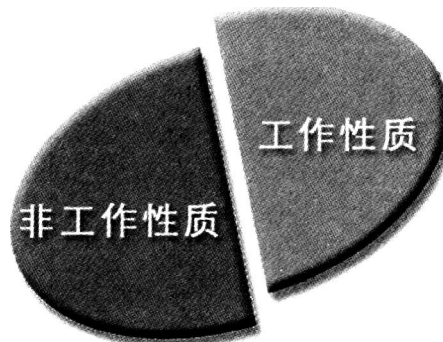
影响同事间沟通的因素很多，其中四个方面尤为显著，即交往水平、互酬水平、包容水平和评价水平。

- 交往水平

同事间的沟通是在互动中发生联系和变化的。要使人與人之间的关系密切，彼此的交往是前提。一般说来，同事的亲密度与交往水平成正比。两个人的交往水平越高，关系越密切 反之 则关系疏远。

同事间沟通的内容有工作性质和非工作性质之分。工作性质的沟通往往是由客观情境规定的沟通，其沟通和交往水平体现在工作效率上。如果工作效率高，双方的工作协作性就高，会给彼此带来工作上的愉悦感和成就感，容易产生信任和尊重，由此会逐步扩大同事间交往的范围。

非工作性质的沟通如工作之余同事间聚餐、聊天、出游，属于同事之间主动联络的行为，虽然不会有明文规定的要求，但是对同事间形成良好的人际关系却有着重要的作用。这些非正式的沟通，可以体现出同事间交往的水平和频率。通过交往 双方不仅感到愉快 加深了情感联系 还会形成一种整体感 彼此的关系就更容易密切。



案例 1.2 昔日的好友

赵明和王选都是同一家电脑公司的销售工程师，两个人已经共事三年多了。刚成为同事时两个人还经常一起聊天，但是现在两个人的交流愈来愈少了。

为什么呢？因为赵明有自己的理想，准备考 GRE 打算去外国学习计算机专业。而王选已经有了温馨的小家，工作很稳定，收入很不错。有时他邀请赵明去他家做客，而赵明大多以要复习看书为理由而拒绝了。



从案例中可以看到，因为有了不同的理想和目标，赵明与王选之间的交往水平降低，导致了两个原来的好同事现在日渐疏远。

• 互酬水平

人的行为具有某种互酬性。这里的“酬”不仅包括物质的内容，也包括精神、情感方面的内容。同事间的沟通，彼此的互酬水平越高，关系越稳定、密切。有些员工感到别人对自己不亲近，可能就是因为不懂得同事交往互酬的道理。互酬性低表现在两个方面：

第一，对同事的困难和需要漠不关心，使人觉得你很冷淡，对人不热情。

第二，对于同事的沟通采用‘等价交换’的商品经营的态度，自己怎样对待别人，也要求别人给予相对等的回报。这样就会让同事间的交往庸俗化和肤浅化，结果是同事不能从你这里获得情感上的温暖和工作上的帮助，你也不能得到你想要的回报。



包容水平



影响同事沟通的另一个很大的因素就是包容。这里的“包容”包括两层涵义 第一层是由于人与人之间出身、经历、文化、修养等方面的不同，在交往中会有许多不同的行为习惯和方式，这是沟通的个体差异。解决这种差异的良好方法就是包容。包容可以使同事关系协调发展。第二层是同事交往中为了避免矛盾 要善于“钝化”将彼此的不愉快大事化小、小事化了。

包容水平越高，与他人相处的适应性越大，人际关系也就越好。有些人在与同事的交往中缺乏“弹性”，包容性低，一遇到问题和事情就大惊小怪，认为应该是别人的错，别人应该对自己谦让，而自己却从不谦让别人，这样会导致同事间出现难以沟通的情况。

• 评价水平

评价是人际交往中最常见的现象，同事沟通中更少不了对某个人的品评和议论。评价水平的高低并不取决于你说了同事多少好话，而取决于你的评价是否真诚和符合实际。同事间的良好沟通，既要有情感上的沟通，也要有心理上的好感。对别人的好感和反感其实是一种心理定势，是由多次类似的情绪积累而形成的，影响这种情绪定势的重要原因是沟通中采用的态度。

有的人在同事交往中可能会觉得自己的工作年限长、资历老，对比自己年轻的同事就比较轻视，或者喜欢用高姿态去教导别人做事。久而久之，同事会渐渐不与之接近，而他又会给同事较差的工作评价，造成双方沟通上的恶性循环。对同事的评价应真诚 不能当面一套、背后一套 或者是不对别人讲真话。



影响同事间沟通的因素：

- 交往水平
- 互利水平
- 包容水平
- 评价水平

第三课 策划与同事间的有效沟通

学习目标

- 做好沟通前的准备工作
- 确认对方的需求
- 巧妙阐述自己的观点
- 恰当处理双方的异议
- 达成一致协议
- 双方共同实施



本课交互

[www.powerplus.com.cn/
book/power005](http://www.powerplus.com.cn/book/power005)

做好沟通前的准备工作

在事前准备工作中最重要的是明确自己的目标。只有首先明确自己的目标，明确通过这次沟通要达到什么样的目的，才能在沟通中真正做到有的放矢，而不致迷失方向和浪费宝贵的时间。除此之外，还需要对沟通的内容、时间、地点、方式以及沟通中可能遇到的各种情况做具体的思考，制订一个比较详细的沟通计划书。

确认对方的需求

沟通中除了明确自己的目标之外，还需要确认对方的需求。我们可以通过沟通过程中的听、说、问，来了解对方的需求是什么 对方的目标是什么 并结合自己的目标和需求 认清双方的差距所在，从而努力消除差距并最终达成一致意见。



巧妙阐述自己的观点

怎样把自己的观点很好地表述给对方呢？这不但要求你说得全面、清楚 而且还要说得有艺术。检验的标准是对方是否能听明白？是否乐于接受？这里涉及表达观点的一个很重要的原则——**FAB** 原则。在阐述观点时，按照 FAB 原则要求的顺序来表述，对方就更容易听懂，也更容易接受。

FAB 是三个英文单词的缩写 F 代表 Feature 意思是特色 ;A 代表 Advantage 意思是优势 ;B 代表 Benefit 意思是利益。“特色”就是在表述的时候带有自己的风格 给对方留下深刻的印象；“优势”就是凸显自身的优点、特长等优于他人的地方；“利益”是在为自身争取利益的同时了解对方想要得到的利益 知己知彼才能百战百胜。

恰当处理双方的异议

在沟通过程中，双方意见不一致或有分歧，这是很正常的。这时我们最好不要强行说服对方，最好的办法是巧妙地运用“柔道法”就是借力打力，即通常所说的巧用对方的观点去说服对方。

达成一致协议

双方消除分歧后，下一个步骤自然是迅速达成一致。至此，沟通的主要障碍已经消除，只需双方最后确认已经沟通的一致意见，并将其形成正式的协议即可。在达成协议时，我们不要忘记向所有支持自己和对这次有效沟通做出贡献的人表示衷心的感谢。

双方共同实施

达成一致是沟通的一个胜利成果，但在实际工作中，任何沟通的成果都同时意味着一项新的实施性工作的开始，双方要共同按照协议来实施。如果达成了协议，你却没有按照协议实施，那么对方必然会觉得你不守信用。如果失去了对方的信任，那么下一次沟通就变得非常困难。所以，在工作中我们对达成的协议要努力按照约定及时实施。

找一位你觉得平时沟通不顺畅的同事，按照上述有效沟通的六个步骤，与他就某项工作进行沟通，看看你们的沟通是否有所改善。



策划与同事的有效沟通：

1. 做好沟通前的准备工作
2. 确认对方的需求
3. 巧妙阐述自己的观点
4. 恰当处理双方的异议
5. 达成协议
6. 双方共同实施

做好沟通前的准备工作	
确认对方的需求	
妥切阐述你的观点	
恰当处理双方的异议	
达成一致协议	
双方共同实施	

案例 1.3 会议前的准备



会议开始前，朱兰和大龙正在做沟通前的准备工作。

朱兰：下午的会上我们就准备向团队成员公布推出新产品的有关事项。

大龙：对，是应该布置下去了，否则时间就来不及了。不过在开会之前，要明确我们要达到什么样的目的。

朱兰：我们的目的是让全部成员对新产品都有一定的了解。

大龙：有没有时间上的限制？

朱兰：他们必须现在着手，两个月后要完全熟悉新产品。你觉得可以用什么方式？

大龙：在现有知识的基础上，只需进一步看下个月发行的小册子就可以了。

朱兰：那么沟通地点呢？第一次是在会议室，接下来的几次仍旧在会议室还是考虑其他地方？

大龙：在会议室先进行第一次简单的总体介绍，然后让他们各自利用工作以外的时间进一步加强对新产品的了解。

朱兰：这个建议不错！我们再来讨论一下沟通中可能遇到的其他情况。





朱兰和大龙是从哪些方面 对沟通进行准备的？



案例交互

www.powerplus.com.cn/

book/power005

案例分析参见附录一



状态测试 1.1 测测你的沟通技巧

场景：你正与同事小王面对面地坐在一起聊天。他可能在想心事，无精打采，心灰意懒。你将对他说什么呢？请选择你认为最妥当的对话选项填在下面的表格里，然后计算总分（状态测试分析参见附录二）

1. 小王 本来这次我是绝对有信心的 可是 他们还是说我没有才华。我再也不搞音乐了！

- 过度自信反而毁了你。
- 现在就放弃吧，让过去的全部成为过去吧！
- 绝不能这样，总会有出头的一天。

2. 小王 我总是说些多余的话。刚才在电话里 我还伤害了她（他）

- 说话过了头嘛 别在意。
- 别对漫不经心的话太在乎了，对方不会多心的。
- 我也不太会讲话，这一点倒是和你很像。

3. 小王：为什么我这么倒霉呀！我要和他分手！

- 他那么说也有他的道理嘛，别那么生气了。
- 你和我比起来还算幸福的。