

香港 MBA 职业经理互动实训教材

中国经济管理大学

现场主管的沟通技巧训练

# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

今天我们要讲的是现场主管的沟通技巧训练。大家知道，人生活在社会群体中，必然要和各种各样的人打交道，这也就是所谓的“沟通”。对于我们现场主管来说，随时都要与人沟通，沟通结果的好坏，将是决定我们工作成效的重要依据。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

如何在看似简单，实则复杂的人际关系交往中游刃有余呢？成为沟通的高手呢？

## 字幕一、什么是沟通？

我们首先来看，什么是沟通？

沟：水道、通道。通：贯通、往来、通晓、通过、通知……中国的文字真的太伟大了，我们不用说别的，我们就看这两个字，“沟”、“通”，首先有沟，然后才能通。

沟通就是“沟”通，把不通的管道打通，让“死水”成为“活水”，彼此能对流、能了解、能交通、能产生共同意识。沟通也像是大禹治水，又好像武侠小说里的“打通任督二脉”。

沟通是一种信息的双向甚至多向的交流，将信息传递给对方，并期望得到对方相应反应的过程。

本讲我们主要讲“沟”的问题，下一讲再讲“通”的问题。

## 字幕二、为什么要沟通

那么为什么要沟通呢？

1. 我们先来看看关于沟通的一些名言！

美国著名未来学家奈斯比特说：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”

字幕

**美国著名未来学家奈斯比特说：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”**

日本经营之神-松下幸之助说：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”

字幕

**日本经营之神松下幸之助说：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”**

美国著名管理专家杜拉克说：“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”

字幕

**美国著名管理专家德鲁克说：“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”**

## 2、前人经验之谈：

而前人也有很多经验之谈，比如：

字幕

拿破伦·希尔说：沟通，是一门生存的技巧，要学会它、掌握它、运用它、、、、

马克·吐温说：沟通是成功人生的通行证。即使是上帝，也有有求于关系的时候。

李嘉诚说：营造一张和谐舒适的人际关系网络，是您打开成功之门的钥匙。

美孚石油公司董事长华纳说：沟通能力是决定管理者是否有潜力更上一层楼的关键因素之一；这是一种以语言和文字简明有效地提出构想与传递资讯的能力。

## 3、良好的沟通有“化腐朽为神奇”的功效。

此外，良好的沟通有“化腐朽为神奇”的功效。

大家先来看个故事：（漫画比较适合表现）

一位理发师父带了个徒弟，徒弟学过一段时间后就开始为顾客服务了。由于经验不足，徒弟的第一个顾客抱怨说：“头发留得过长。”徒弟无言以对。师傅却笑着解释：“头发长，使您显得含蓄，这叫深藏不露，很符合您的身份。”顾客听了高兴而去。

徒弟给第二个顾客理好发，顾客照了照镜子说：“头发好像剪得短了点。”徒弟无语。师傅又笑答：“头发短，使您显得精神、朴实，让人感到亲切。”顾客听完欣喜而去。

遇到第三个顾客，徒弟小心谨慎。不料理完发，顾客一边交钱一边抱怨说：“时间花得太长了。”徒弟一脸茫然。师傅忙说：“为‘首脑’多花点时间很有必要。您一定听说过：进门苍头秀士，出门白面书生。”顾客听罢，又高兴而去。

到第四个顾客时，徒弟在小心谨慎的同时加快了速度。这回顾客摸着头有些疑惑地说，“我好像还没有这么快就理完过头发。”师傅又一次笑着抢答：“如今时间就是金钱。‘顶上功夫’速战速决，为您赢得了时间和金钱啊！”顾客欢笑告辞。

徒弟的手艺可能确实不是很好，但同一件事情经过师傅的“沟通”处理，与徒弟无言以对的效果就截然不同不一样了。理发师傅的寥寥数语不仅化解了顾客的抱怨和责怪，还由此激发了徒弟钻研技术的潜能。沟通的力量在此一览无余。

#### 4、沟通的4个70%说法：

下面，我们来看看沟通的4个70%说法。

第一个70%：据一项权威的统计表明：除去睡眠时间，我们70%以上的时间都用在传递或接受信息上。

第二个70%是：企业70%的问题是由于沟通障碍引起的。

第三个70%是：在企业里管理人员每天将70—80%的时间花费到“听、说、读、写”的沟通上。

第四个70%是：美国哈佛大学研究发现，我们工作中70%的错误是不善于沟通，或者说不善于谈话引起的。

一个人的成功取决于态度、知识、技巧三个方面，其中，技巧方面必须要掌握的是沟通技巧，管理技巧，团队协作技巧。沟通技巧是最重要的。

人类社会的一切活动，都是信息制造、传递、收集的过程，因而沟通是无时无刻不在进行着的事情；一切人为的矛盾和纠纷，都是因为存在着沟通不到位……

企业管理也是如此，所以杰克·韦尔奇强调：管理的秘诀是沟通、沟通、再沟通。


**字幕**

管理的秘诀是：

沟通、沟通、再沟通。

—— 杰克韦尔奇

原通用电气（GE）董事长兼CEO



JACK WELCH

#### 三、沟通的特点

沟通的四个特点是：**字幕**随时性、情绪性、双向性、互赖性。

随时性就是说，我们所做的每一件事都是沟通；我们在沟通时既要收集信息，又要给予信息，这就决定了它的双向性；所谓情绪性就是说接收信息会受传递信息方式的影响；沟通的结果和质量是由双方决定的，所以它还有互赖性的特点。

#### 四、沟通的目的和作用

沟通又有什么目的和作用呢？

**字幕**沟通可以提高管理效能，获得更多的帮助与支持。

沟通可以激励员工的积极性和奉献精神，使组织拥有团队效能。

沟通可以提升个人成功机率，它是个人事业成功的重要因素

沟通还可以增进人与人之间、人与组织之间、组织与组织之间，以及个人对自身的了解与理解。

#### 五、沟通的分类：

沟通，还有六种分类法。**字幕**

按照组织系统可分为：正式沟通和非正式沟通

按照媒介方法可分为：书面沟通和口头沟通

按照作用功能可分为:工具式沟通和感情式沟通

按照级别方向可分为:下行沟通, 上行沟通和平行沟通

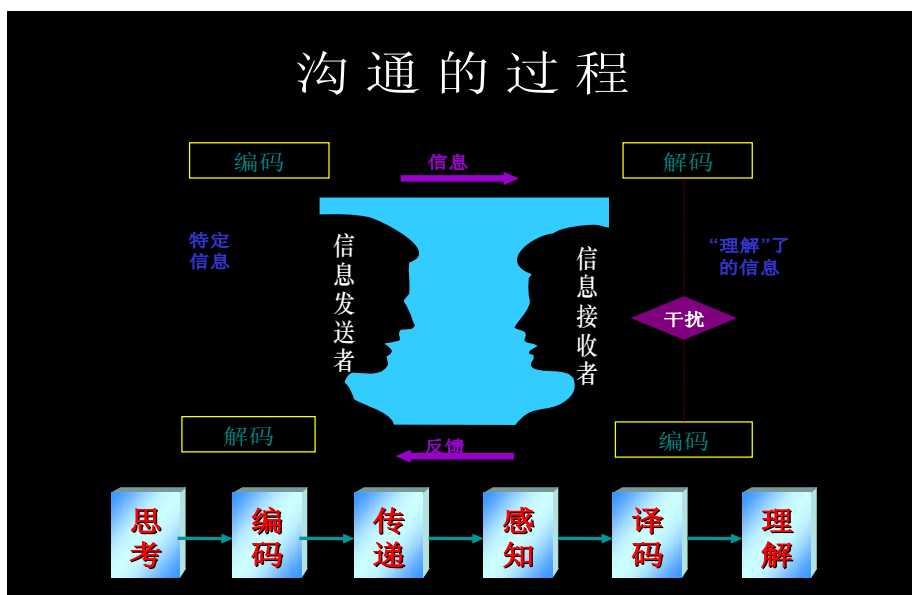
按照是否反馈可分为:单向沟通和双向沟通

按照交流方式可分为:封闭式沟通和开放式沟通。

在这次课程中, 我们主要探讨的是占日常沟通 80% 的口头沟通。

## 六、沟通的过程

那么沟通是怎样的一个过程呢? 我们先来看一幅图:



可见, 沟通就是一个编码和解码的过程。

我们平常为什么跟动物做不了沟通呢? 是因为我们不懂动物间的编码和解码。比如: 鸟。因为我们不懂鸟语, 鸟也不懂人话, 所以无法沟通。

沟通的过程主要分为: **字幕**思考、编码、传递、感知、译码和理解。

所以说, 无效沟通导致的结果是: 事业受损、家庭不和、个人信誉下降、身心疲惫、失去热情和活力、产生错误和浪费时间、降低自尊和自信、团队合作差、失去创造力。

## 七、沟通的七个步骤:

为了进行有效的沟通, 我将沟通分成七步。 **字幕**

第1步是产生意念, 也就是“知己”。

第2步是将意念转化为表达方式, 也就是“知彼”。

第3步是用适当的方式将信息传送。

第4步是接收, 同时要为对方的处境设想。

第5步是领悟, 还要做到细心聆听, 并给予回应。

第6步是接受, 以获得对方的承诺。

第7步是行动, 让对方依照自己的意愿做事。

成功人士进行沟通时, 有两个关键因素, 那就是给予有用的信息和收集有用的信息。

就像我们的双手, 在一只手上我们想要陈述自己的观点, 并要清晰、公正、有说服力。而在另一只手上我们还需要倾听别人的观点。这是成功交流所必需的。

## 八、4W1H 决定信息发送有效性。

4W1H 决定着信息发送的有效性。

4W 是指: **字幕**When? What? Who? Where? 1H 指 How。

When? 是指何时发送信息, 所定时间是否恰当

**What?** 是指确定的信息内容，要简洁，强调重点、并用熟悉的语言

**Who?** 是指确定谁该接受信息，要获得接受者的注意，还要考虑接受者的观念、需要，及情绪

**Where?** 是指在何处发送信息？我们要考虑地点是否合适，是否不被干扰？

**How?** 决定信息发送的方法，如：e-mail、电话、面谈、会议、信函

4W1H 中的这个 H，是尤为重要的！

为了大家更好的理解，我给大家讲一个身边的笑话。这个笑话是我女儿讲给我听的，去年的母亲节，班主任给她们布置了一道家庭作业。老师告诉大家：“明天是母亲节，你们要学会感谢自己的母亲。今天放学回家到明天上课之前，要做一件事情去感谢自己的母亲”。结果，有一位同学回家后忘了这件事。早上上学的路上想起来，就掏出手机给他妈妈发了个短信。上课时他把手机关了。10 点多钟，警察和他家人赶到了学校。为什么呢？原来那小孩的短信是这么写的：“感谢妈妈十几年来的养育之恩”等等之类的话。要是你接到这样的短信，你着急不着急？其实他只是少了“母亲节快乐”几个字。

还有一则有关手机短信的小故事。有一位太太上班以后，接到她老公发来的一条短信，短信是这么说的：“老婆，家里信用卡的密码是多少？”，这位太太马上就回复了：“你真健忘，上个礼拜不是告诉你了吗？123456”。十点多钟她老公打来电话问：“老婆你取钱啦？”。这时，这位太太气不打一处来就训他：“刚才你还问我密码，现在你还问我取钱没？”，“啪”就把电话挂了。之后她老公再打来电话她也不接，后来还吵了架。事后才明白，这位太太的先生在上班途中手机和钱包都被小偷偷了，小偷看见钱包内有信用卡就起了贪心，又从手机中查到了那位先生的太太的手机，发了那个短信。这个事情的缘由就这么简单。我当时听完这个故事，就把手机通讯录中的“亲爱的”改成了名字，要不手机丢了可真就麻烦了。你说在这个故事中应该怪谁呢？难道怪短信？可见，沟通时，选择信息的发送方法非常重要。

## 九、影响信息传递的因素：

沟通的过程中，什么会影响或制约信息的传递呢？

影响信息传递的因素有四个。

**字幕**第一个因素是过滤，指有意操纵信息。把符合自己、有利自己的多说，其他的则少说或不说。

**字幕**第二个因素是选择性知觉，接受者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点有选择地去看或者去听信息。

讲个故事：某人请四个朋友来吃饭，到饭点了却有一人迟迟不来。这个主人左等右等就等急了，对着这三个人说了一句话：“该来的不来”。要知道，中国人是很敏感的，凡事都喜欢往自己身上想。这时，三人中的一个就想：“该来的不来？”，那不是说不该来的来了吗！于是就起身告辞了。主人一看，就急了！望着走了的人的背影说：“怎么不该走的又走了”。另两人当中的一个，以为这句话是针对自己的，于是也走了。最后剩下的人，与主人关系较好，就说主人：“你怎么能这样讲话？”，然后又教主人应该怎样讲话。这朋友的话音未落，主人又急了，“我又不是说他”。最后这个朋友的脸都绿了，心想：原来我脸皮这么厚，一直在说我，我自己还没有听明白。最后一个好朋友也走了。本来请人吃饭是好事，结果饭没吃成，还把人都得罪了。大家听完这个故事一笑的同时，是否考虑我们自己有时也象这故事的主人一样呢。

**字幕**第三个因素是情绪，不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释截然不同。人高兴和烦恼时会不一样。人高兴时看什么都顺眼，要是心情不好，看什么都不顺眼。

**字幕**第四个因素，语言、年龄、教育和文化背景将影响着一个人的语言风格以及他对词汇的界定。

这就是我们所说的“沟”。比如语言，你讲东北话，我讲广东话，这是语言之“沟”；比如年龄，你 20 岁，我 40 岁，这叫年龄之“沟”，或者叫代沟。比如教育，你是武汉大学的，我是北京大学的，这是教育之“沟”，或者说是文化之沟。再如你是回民，我是汉民，这是民族之“沟”。可以这么说，沟通的最大问题就是对“沟”的认识不同。

讲起对词汇的界定，也有一些例子。在北方我们通常称自己的老婆叫“媳妇”。一次我到南方讲课，我说起我媳妇刚打过电话。别人就会问我：“你儿子多大了？”，他们还以为是我儿媳妇呢！因为很多地方说法不一样的，比如在一些地方，他们把老婆叫“堂客”或“哩头”。

另外，大家都知道北方所说的“油菜”是什么吧！但如果你到我老家湖南说吃油菜，当地人会抓一盘用作榨菜油的菜杆给你，这能吃吗？

我还有一个最搞笑的亲身经历。有次我去一个偏远地区讲课。当晚受邀去一副总家作客。他家很富裕，他带我四处参观，最后指着第四个房间说：“这是我妈妈和我叔叔的房间”。当时一听这话，我很惊讶！又不好意思多问。

饭桌上，他妈妈和他叔叔坐在一起，他爸爸跟我坐在一起。他们习惯互相夹菜，表示谦让。入乡随俗，我边给大家夹菜，边说：“叔叔您也吃一点吧”，“伯父，伯母多吃点”。可是我越讲他们越不高兴，反而越生气。本来约好在他家过夜的，他们家有游泳池，我好久没游泳了，特想游。可我看他们吃饭时的情景，认为他们不欢迎，我便知趣地说自己要回宾馆备课，便走了。

第二天那位副总遇到我就埋怨我说：“黄老师，你昨天晚上怎么非要走啊？不是事先说好了晚上在我家住，还要搞酒会的吗？”，我说：“说实话，我昨晚看你家人吃饭时不高兴，好像不欢迎我。”。他说：“哦，昨晚忘告诉你了，我们把爸爸叫叔叔，把叔叔叫爸爸；吃饭时我对您眨眼您没领会，也怪我没有提前告诉您”。（插入画外笑声）

这就是“沟”。我没有认识到这个“沟”，而是按照平常的规则去办，结果就闹笑话了。

特别是企业里，跟外国客户交流的时候，我们要注意。比如日本人对绿色比较反感。我在不知情的情况下，和日本老板建议要做绿色午餐，结果被社长给骂死了？这些就是“沟”，在你看来很正常的事情，在别人看来不一定不正常，甚至可能很不正常。

## 十、沟通三点

讲完“影响信息传递的因素”，我们再来了解“沟通的三点”！

大家知道，只有洞察人性，才能做到高效沟通。人，最关心的永远是自己；人，最想表现的也永远是自己。人，都希望得到关心和重视，人人都希望被别人肯定。人人都希望得到别人的赞美。人家说你长得漂亮、长得帅，你就高兴。人家说你长得就像一个小老头，你高兴吗？当然不高兴。所以我们要做好沟通，最主要的还是要洞察人性。我们要做好沟通必须遵循三点，是哪三点呢？

**字幕**第一点，就是要让对方听得进去。我们要考虑：时机合适吗？场所合适吗？气氛合适吗？如果老总正在跟客户谈话，你跑过去大声说：“老总，不好了，我们三台机器停了两台。”你想老总会怎么样，他会恨不得给你两个耳光。

**字幕**第二点，就是要让对方乐意去听。怎样说对方才喜欢听？如何使对方情绪放松？哪部分对方比较容易接受？我们应该把对方容易接受的先说。如果先说不容易接受的，那后面容易接受的也不好接受了，因为已经拒绝了你，再拒绝你一个也无妨呀。

**字幕**第三点，就是要让对方听得合理。我们要先说对对方有利的，再指出彼此互惠的，最后指出一些要求。这一点是重中之重。人人都对自己有利的方面感兴趣，所以先说对对方有利的，最后提出的一些要求，人家才可能答应。如果你先狗血淋头的骂人家一顿，那人家根本就没有兴趣跟你沟通了？

通过这么一分析，所以我们更要特别注意沟通的第三个要点。应该做到：

- 先提炼对方主要观点，后关注零碎看法；
- 先指出双方一致之处，再评判相异之点；
- 先肯定对方行为观点，再进行缺点批评；
- 先解决问题正确做法，后回顾以前错误；
- 先实现对方自我激励，后实施具体方法。

## 十一、沟通的主要障碍

说到这里，沟通还有三个主要障碍需要我们特别注意。接下来我们就一起来探讨一下。

**字幕**第一个障碍是不善于倾听。

沟通的一个重要环节就是倾听，沟通不可能是一个人的事情，当有一方在表达时，另一方必须专注倾听才能达到沟通的效果。而人一般都习惯于表达自己的观点，很少用心听别人的表达。

下面，我们先做一个小游戏。这个游戏的要求是：我说大家听。我现在就开始说，大家请注意听：“我开着一辆公交车从首都机场出来，目的地是西郊宾馆。在发车站有 30 个漂亮的空姐上车，在第二个站又上来 10 个地勤人员。我继续往前开，在收费站处又上来 20 位，同时还下去了 20 位。车继续开，在北四

环中关村站上来 20 个，又下去 20 个。车依然继续往前开，直到把车停在西郊宾馆就停车了。“那么请问这个司机是男的？还是女的？”

（暂停读秒画面 8 秒）

怎么样，知道司机是男是女了吗？我还是把司机的名字告诉大家吧，他叫“黄杰”。（镜头做一个“黄杰”两个字的特写）那么看看我，是男是女？其实答案早已经有了。在听的时候要有选择地听，不要急于作出判断。在讲述的过程中，肯定会在考虑“车上还有多少人，停了多少站”这样的问题。您说，能知道黄杰是男，还是女的，另外，大家再回忆回忆，是不是每一句话前面都有一个“我”，第一句话就有一个“我”：“我开了一辆公交车从首都机场出来；中间也说“我继续往前开”。

也许有人的答案是错的，关键就在于大家没有很好地倾听。

为什么我们做不到更好地倾听呢？刚才我还在提醒大家，在倾听中时常会有一些障碍。但我们总认为除了听以外还有许多更重要的事要做。认为要讲的内容已经知道了。所以会有太多的分心事干扰，很难集中精力倾听讲话者。统计显示：倾听占了管理人员全部时间的 30-40%；调查显示：“倾听”名列 20 项重要经营技巧之首。要认真倾听。做一个好听众，你将受益匪浅；

下面我们再看第二个障碍，**字幕**这个障碍是信息表达的模糊及理解障碍

其实这个障碍也是发信者的表达能力问题。有的发信者表达含糊，缺少前后背景，过于简单或过于罗嗦，缺乏反馈。

下面我们再来做一个游戏。请你拿出一张 A4 纸，在游戏开始之前请你闭上眼睛。（稍做停顿，待讲课者作准备）好，现在听我的口令，跟着我做：“把纸对折，撕掉左上角；再把纸对折，撕掉右下角；再把纸对折，撕掉右上角；再把纸对折，撕掉右下角。然后旋转 180 度，撕掉左上角；再把纸对折，撕掉左上角。好，现在可以睁开眼睛了！请你把纸打开，看看这张纸的形状，并和我手中的这张作比较。跟我的一样吗？

是不是不一样呀？很难做到一样的。什么原因呢？请大家思考一下（暂停读秒画面 8 秒）

好！从这个游戏大家不难看出：表达者的表达含糊，缺少前后背景，过于简单。沟通的对方也缺乏反馈，特别是口令没有适当说明重点，导致信息难以有效传达。

在我们工作中，发出指令不可抽象。没有具体的指示会使部下无所适从，要么就不去做，要么靠自己的想象和发挥来做，这样必然导致作业结果出现偏差。

所以，发出指示一定要有 6W2H 方面的具体内容，6W2H 就是何事（What）、何故（Why）、何人（Who）、何时（When）开始和结束、何地（Where）、为谁（Whom）、如何（How）、成本（How much）。这样作业人员才知道自己的作业目标是什么。所以，指导部下要有一个基本的方法叫 OJT，OJT 是指上司对部下所担负的工作内容进行培训指导，使部下掌握工作上所必须具备的能力。

作为上司，在交代工作时还要注意：要由基础到应用；从简单到复杂；作为部下，也要积极地提问。

**具体应该怎么去实施呢？我们在这里着重讲一下。**

**字幕**我们称它为“业绩辅导”，这也是建立伙伴关系的有效途径。

我们要做的第一步，要了解部下的基本情况，掌握部下的性格、能力、缺点和优势，做到适才适所与适所适才。

第二步，就是使部下做好学习准备。首先要使他平心静气，告诉他将做何种工作，并掌握他对该项工作的了解程度。为其创造使之乐意学习的氛围，使他调整好心态。

我们在对他进行培训之前可以做一个能力表，简单画一个表格，列出“××岗位要求”、“现在能力”、“需要培训方面”，然后根据他的情况逐一填写！这样我们就知道，他要担任这个岗位还需要进行哪方面的知识补充。同时，帮助他做好学习的心理准备，然后再有针对性地培训他。

第三步就是工作传授。我们要将主要的工作步骤讲给他听、写给他看、做给他看。我们称这种方法为“三他法”。在执行“三他法”的同时，要强调要点。要清楚地、完整地、耐心地指导。最后，还要注意

不要超过他的理解能力。因为每一个人的理解能力不一样，你能理解的，他未必能理解，一定找到他能理解的方式传授才行。

再看第四步，也就是试做。让他一边试做，一边说出主要步骤，这点是至关重要的。因为每个人只会说出自己理解的内容，没有理解的内容是说不出来或说不准确的。所以，你在他说的時候就可以知道他哪错了或没做到位，还可以趁机帮他纠正错误。然后再让他做一次，同时说出要点在哪，教到他确实到理解为止。

最后一步，就是检验。让他开始工作，指定协助他的人。并经常检查、帮他改正错误，同时鼓励提问。必要时再加以指导，再慢慢逐步减少指导。

接下来，我们再来看一下 OJT 传授法的步骤和它的成功要诀。

OJT 传授法的步骤是：**字幕**说明、示范、操作、边做边说、定期检查。

OJT 法成功的要诀就是：事先准备；动作标准化：形成口诀效果会更好；一次一步骤；及时回馈；形成习惯。

同时，要做到互动，总结下来的口诀就是：

我示范、你观察

我指导、你试做

你试做、我指导

你做好、我鼓励

你做错、我纠正

你汇报、我跟踪

对方没有学会，是因为没有教好。任何事情没有反省就不会有进步！这也是我的一个感悟（**字幕**）

**对方没学会是因为我没教好。**

**任何事情没有反省就不会有进步！**

**—— 黄杰感悟**



其实，所有的错误都是老师的错误。如果老师不会教，没有引起大家的学习兴趣，那学员当然就不愿意学了。由此可以引申到所有的错误都是主管的错误，如果主管不会有效地传达指令，下属就很难理解您的指令。你想，下属的理解能力如果跟你一样，那他不就是主管了吗？所以说，正是因为我们是主管，我们的洞察能力、理解能力也会比人家强。

有条管理格言是这么说的：沟通是企业管理中解决一切矛盾和纠纷的重要途径，善于协调和沟通是现代成功管理者的重要标志之一。

毛泽东主席也曾经教导我们：要人家服只能是说服，不能压服。压服的结果总是压而不服。

我们中国也还有一句古话说得好：哪里有压迫，哪里就有反抗！你要是总拿你是上司的身份压下属，天长日久下属就会产生逆反心理，进而开始反抗你了。所以，我们在工作上更多的只能是说服。不要老想着控制。**字幕**

**要人家服只能是说服，不能压服，  
压服的结果总是压而不服。**

**——毛泽东**

当然，如果管理离开了深入细致的思想教育，就容易简单生硬。教育离开了严格的管理，也容易没有

说服力，所以只有两者结合起来，才能达到真正的目的和最佳的效果。**字幕**

**管理离开了深入细致的思想教育就容易简单生硬。教育离开了严格的管理也容易没有说服力，只有两者结合起来才能达到真正的目的和最佳效果。**

**——黄杰与大家共勉**

好，接下来我们来了解沟通的第三个主要障碍，也就是态度和观念。

说到“态度和观念”，大家想想，在我们的周围是不是存在着这样的一些人，他们无论外界环境如何变化，总是寻找事物光明的一面，使自己保持一种积极向上的心态。其实，这就是处境控制。谁能做到这点，谁就能控制自己的思想和行为，甚至还会影响他人也这样做。

接下来我们来做一个读写的小游戏，也可以叫“吃鸡蛋”，意思是说做完一道题就意味着吃了一个鸡蛋。游戏规则是自己做自己的，先不要与他人交流。我会在你吃每一个鸡蛋时将吃鸡蛋的状况告诉您，请注意您的进度，别吃的太饱了。大家先来看图片上的题目。

（按照语速插入所有字幕）

## 读与做的测试题

**你能否按照指令做？（时间很重要，限时 3 分钟）**

1. 在做之前通读下列说明。
2. 把你的现所在部门和您的姓名写在这张纸上的右上角。
3. 在第二句话中的“角”字上画一个圈。
4. 在这张纸的左上角画五个小正方形。
5. 在每个正方形上打一个x。
6. 在每个正方形上画一个圈。
7. 在第五行下方签上你的姓名。
8. 在你的姓名后，写上“是，是，是”！
9. 在数字 7 上画一个圈。
10. 在纸的左下角打一个x。
11. 在你刚打的x上画一个三角形。
12. 在进行到这一步后，请大声喊出你的名字。
13. 如果你认为迄今为止你一直在认真仔细地按照指示去做，请大声喊出：“我是的！”
14. 在纸的背面，算一下  $6950+9805+315$  是多少。
15. 在你的答案上画一个圈。
16. 用你通常说话的声音，从 10 数到 1。并请大声喊出：“您们大家没有我快吧！”
17. 在这张纸的顶端，用笔戳三个洞。
18. 如果你是第一个进行到这一步的，大声说：“我是第一个进行到这一步的，在以下的指示中我是领先者。”
19. 大声大胆说：“我快要做完了。我是按照指示做的；感谢公司感谢所有同事”
20. 既然你已经仔细通读了全部要求，请只做第一句和第二句要求你做的事。你在做之前是否通读了全部说明？？？？！！！！

（全屏字幕把 20 条列出）（停顿 2 分钟，让听课者对游戏规则和题目有个初步了解）

好，现在请根据图片上的题目要求开始做。好，现在有的人第一个鸡蛋你已经剥皮了。快点，时间很重要，解决问题的方式方法更重要。加油啊！、、、、、、第二个鸡蛋已经剥皮了，努力，快一点，请按指示做，快一点，时间很重要，解决问题的方式方法更重要。加油啊！，努力啊！快一点啊！第三个鸡蛋又开始剥皮了，快一点啊！时间很重要，解决问题的方式方法更重要。请按指示做，加油啊！第三个鸡蛋吃完了，快一点啊，快一点！请按指示做。第四个鸡蛋又吃完了，时间很重要，解决问题的方式方法更重要，加油啊！努力啊！……

好，这个游戏就先到此为止吧。您做得怎么样呢？做完了吗？

现在我们先不讨论结果，先请大家先结合此游戏思考：**字幕**

1、为什么工作中有时候会出现这种问题？

2、如何避免它？

紧接着我们来做第二个游戏。这个游戏是看谁能以最短时间计算完毕以下题目。这次我们是看谁更快，可不能老落后哦！来，先请大家看这个游戏规则与题目。

## 看谁能最短时间计算完毕

在下面的算术测试中，只包括加减乘除四种运算，非常简单。加号的意思是乘，除号的意思是加，减号的意思是除，乘号的意思是减。请按此规则，演算下述各题：

$8+2=$

$14-7=$

$9+11=$

$6\times 0=$

$4\times 3=$

$8+3=$

$6\div 2=$

$7\times 2=$

$9-3=$

$9+2=$

$7\times 4=$

$8-2=$

$4+4=$

$9+6=$

$8-4=$

$1\div 1=$

$12\times 2=$

$8\times 7=$

$20-10=$

$13-1=$

$5+6=$

$9-1=$

$16-4=$

$8\times 2=$

$2\times 1=$

$9\div 9=$

$10-5=$

$6\times 2=$

$12+2=$

$8+4=$

注：1、基本分 50 分，全答对为 100 分，答错一题扣 1 分。

2、您精确思考了吗？您出错了吗？

3、您做的都正确，速度怎么样呢？

谢谢您的配合与支持。做完后请您先思考此测试题带给我们工作的一些启示。

（停顿画面）

好，我想大家已经做完这个游戏了，或许也了解了做这个游戏的用意！

那你从这两个游戏中感悟到什么了吗？给你带来启发最大的一点是什么呢？

还是我们一起来总结吧！简单的说：**字幕**有时产生问题的最大障碍就是思维定式。

从日常生活来说，父母、或对我们生活有影响的人、或我们自身的生活经历，影响和形成了我们的信仰、思维方式、心理定势、以及看待世界的方式。也就是说仁者见仁，智者见智！可这种惯性思维能害死人！我在前面就曾一再强调不要惯性思维。所以作为一个主管，一定要培养自己的逻辑思维。要明白惯性思维能害死人！害死企业！！

在前面“10块钱的问题”很多朋友没有弄明白。刚才吃鸡蛋，大家也不知道吃多少。这可以怪黄杰没有教好，没说明白！可是刚才我让大家“吃鸡蛋”的时候，我重复说时间很重要，解决问题的方式方法更重要，但是没有人听。那时，是惯性思维在拉着您，我想拖也拖不回来呀。所以说，很多时候沟通障碍都是自己造成的，不是别人。

通过这几个游戏也可以说明：在企业里所有的问题都是我们主管自己的问题，所有的错误都是我们主管的错误。这里需要更多注意的就是我们的惯性思维。一定要培养自己的逻辑思维能力，才能越过沟通障碍。

### 总结：（版式字幕）

在这一讲里，我们探讨了沟通的概念和作用，主要探讨了在沟通过程中的“沟”；也就是沟通障碍。每个人都有一个跨越障碍的过程，我们各有各的障碍，对于自己的障碍，要意识到它并克服它；对于别人的障碍，我们要以我们的耐心和理解对待，这样才能达到有效的沟通。

## 现场主管的沟通技巧训练（下）

我们在上一节讲了沟通中的“沟”，接下来这一讲主要是讲“通”，所谓的“通”就是沟通的技巧。沟通，有七大技巧。我们来一起探讨一下：

## （字幕）沟通第一大技巧：同理心

沟通的首要技巧是在于是否拥有同理心，即学会从对方的角度考虑问题，这不仅包括理解对方的处境、思维水平、知识素养，同时包括维护对方的自尊，加强对方的自信，请对方说出自己的真实感受。

我给您先讲个小故事：（漫画）

在苏联还处于普遍贫穷，购买任何东西都必须排队的年代里。有几个外国友人去一个苏联穷人家做客，去之前，这个穷人在家里很卖力地收拾。可没想到扫地的时候，只听“啪”的一声，原来一不小心，竟然将唯一的一柄扫把给弄断了。苏联人楞了一秒钟，等反应过来，登时跌坐在地上，嚎啕大哭起来。他的几个外国朋友这时正好赶到，见到苏联人望着断掉的扫把痛哭不已，纷纷上前安慰。经济强盛的日本人说：“唉，一柄扫把又值不了多少钱，再去买一把不就行了！又何必哭得如此伤心呢？”，知法守法的美国人：“我建议你到法院去，控告制造这柄劣质扫把的厂商，请求赔偿；反正官司打输了，也不用你付钱啊！”，浪漫成性的法国人说：“你能够将这柄扫把给弄断，像你这么强的臂力，我连羡慕都还来不及呢？你又有什么好哭的啊？”，实事求是的德国人说：“不用担心，大家一起研究研究，一定有什么东西，可以将扫把粘合得像新的一样好用，我们一定可以找到方法的！”讲求迷信的台湾人说：“放心好了！弄断扫把又不会触犯什么习俗的忌讳，你究竟在怕什么呢？”。

最后，可怜的苏联人哭着说：“你们所说的这些，都不是我哭的原因。我真正伤心的原因是，明天只有排队，才可以买到一柄新的扫把，但不能搭你们的便车一起出去玩了！！”

大家明白，人与人之间的同理心，一向是沟通当中最重要、也是最容易被忽略的。

从这个故事中，我们可以清楚地看到，缺乏同理心的人际互动，将会产生什么样荒谬可笑的后果。每个人都有自己既定的立场，也习惯执着在本身的领域当中，从而忘却了别人也有自己的立场，自己处境。

所以，在做任何事情之前我们都要仔细考虑。试着先将自己的想法放下来，真正设身处地站到对方的立场，仔细地为人想一想。你将会发现，许多事情的沟通，竟会变得出乎想象的容易。

当然，还要特别克服彼此间的不协调，因为人是有差异的，这些差异在交流中都会形成障碍。认识障碍会帮助我们克服它。我们也可以通过询问、变化信息，调整我们的语速和音量来获得理解。很多时候都要站在对方的角度上来考虑问题，而不仅仅是从自己的角度出发。因为沟通是两个人的事情，这就要求你要照顾到对方的情况。同样，在布置任务、汇报工作时更应该考虑接受方的情况，多站在对方角度考虑问题。

将心比心，理解万岁！（字幕）

## （字幕）沟通第二大技巧：善意聆听

沟通的第二大技巧是善意聆听。真正的沟通高手首先是一个热衷于聆听的人。

在这里，我们反省一下自己是否做过这样的事情：

- 在别人讲话时走神；当别人讲话时，急于表述自己的反应
- 听别人讲话，不断比较与自己想法的不同点
- 打断别人的讲话
- 当别人讲话时谈论其它事情
- 忽略过程只要结论，仅仅听那些自己想听的内容
- 在头脑中预选完成讲话人的语句，急于下结论
- 不要求对方阐明不明确之处
- 思想开小差，注意力分散
- 假装注意力很集中，回避眼神交流
- 显得不耐烦，不停地抬腕看表等

在这里，有个很经典的故事，我们一起分享一下：[\(漫画\)](#)

曾经有个小国家的人到中国来，进贡了三个一模一样的金人。这可把皇帝高兴坏了。可是这小国家的人不厚道。他在进贡的同时给皇帝出了一道题目，问：这三个金人哪个最有价值？皇帝想了许多的办法，请来珠宝匠检查、称重量、看做工，可都是一模一样的，根本无法做出判断。怎么办呢？使者可还等着回去汇报答案呢。可别让人家笑话：这泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？

最后，有一个退位的老大臣说他有办法。于是，皇帝将使使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿着三根稻草。将一根稻草插入第一个金人的耳朵里，这稻草从另一边耳朵出来了。第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来，而第三个金人，稻草进去后掉进了肚子，什么响动也没有。老臣说：第三个金人最有价值！使者默默无语，答案正确。

这个故事告诉我们，最有价值的人，不一定是最能说的人。老天给我们两只耳朵一个嘴巴，本来就是让我们多听少说的。善于倾听，才是成熟的人最基本的素质。

如果你在听别人说话时，可以听懂对方话里的意思，并且能够心领神会，同时可以感受到对方的心思而予以回应，表示你掌握了倾听的要领。

在聆听的过程中我们还应该注意几个事项：

- 和说话者的眼神保持接触；
- 不可凭自己的喜好选择收听，必须接收全部信息；
- 提醒自己不可分心，必须专心一致；
- 点头、微笑、身体前倾、记笔记；
- 回答或开口说话时，先停顿一下；
- 以谦虚、宽容、好奇的心胸来听；
- 在心里描绘出对方正在说的内容；
- 多问问题，以澄清疑问；
- 抓住对方的主要观点是如何论证的；
- 等你完全了解了对方的重点后，再提出反驳；
- 把对方的意思归纳总结起来，让对方检测正确与否。

同时，还要注意前边讲到的沟通要点中强调的“时机是否合适，场所是否合适，气氛是否合适”要注意在不同的环境类型产生的倾听的障碍。

下面，我们来看一个图表：

环境类型	封闭性	氛围	对应关系	主要障碍源
办公室	封闭	严肃、认真	一对一，一对多	不平等造成的心理负担，紧张，他人或电话打扰
会议室	一般	严肃、认真	一对多	对在场他人的顾忌，时间障碍
现场	开放	可松可紧、较认真	一对多	外界干扰，事前准备不足
谈判	封闭	紧张、投入	多对多	对抗心理，说服对方的愿望太强烈
讨论会	封闭	轻松，友好积极投入	多对多，一对多	缺乏从大量散乱信息中发现闪光点的洞察力
非正式场合	开放	轻松，舒适散漫	一对一，一对多	外界干扰，易走题

可以看出，不同的环境与氛围，给听者造成的障碍是不一样的。

**该如何克服倾听者的障碍呢？我们应该注意以下几点！**

- 第1点，我们要尽早列出要解决的问题。避免粗心大意导致的沟通失误
- 第2点，在沟通接近尾声时，与对方核实一下你的理解是否正确，尤其是关于下一步该怎么做的安排
- 第3点，对话结束后，记下关键要点，尤其是与最后期限或工作评价有关的内容。
- 第4点，不要自作主张地将认为不重要的信息忽略，最好与信息发出者核对一下，看看指令有无道理。
- 第5点，消除成见，克服思维定势的影响，客观地理解信息。
- 第6点，考虑对方的背景和经历。
- 第7点，简要复述一下他的内容，让对方有机会更正你理解的错误之处。

## **（字幕）沟通第三大技巧：不要动怒**

下面我们来看沟通的第三大技巧，就是不要动怒。

我们在沟通中要尽可能地避免使用太强烈的词汇。不要在生气时沟通，容易语无伦次。

如果你经常说：“你让我很难过”；“你伤了我的心”；“他把我逼疯了”。这容易让人产生被指责的感觉，很容易使人反感，并且会反唇相讥说：“是你自己要生气的”，或“你难过可不干我的事”。如果你对自己的反应负责任，避免指责别人，才有可能掌握问题的重点。

在管理中，最大的忌讳就是感情用事，而最容易导致感情用事的就是生气。我经常对我的朋友说，**生气就意味着拿别人的错误来惩罚自己**。生气是管理中最大的忌讳！

## **（字幕）沟通第四大技巧：客观表达**

沟通的第四大技巧是客观表达。我们可以把它分成八个注意点：

**第1点，谨慎地表达你的信息**，用事实、中性及非判断性的词汇。有效表达形式是“我”式陈述句。包括：行为、你的反应、你希望的结果。

**第2点，客观描述**

如果你做事总是拖拉而懒散，对方就根本没有耐心听你说完。如果换成一句客观描述的话，对方的感觉就不一样了。对方也很难反驳，我们还可以进一步陈述其影响与后果。

**第3点，说出你希望的结果**

比如，你想让别人帮你洗碗。如果你说“我要你给我洗碗”，同样的意思换一句话说“如果有人帮我洗碗，我会很高兴”，那感觉就完全不一样了。所以说，如果直接要求别人做某件事，通常会遭到拒绝。但如果你清楚地说出你希望的结果，对方就会知道怎么做，还会乐意去做。

**第4点，是巧妙使用反向表达和反向思考**

也就是看你是使用  $A+B=1$ ，还是使用  $A=1-B$  的问题！

比如，你这么问下属：“这项工作还没有做完吗？”，他肯定会说“没有，还差一点！！”这可不是您想要的结果。但若换句反向表达或反向思考的提问方式，说：“这项工作全做完了吗？”。这样感觉就大不一样了。

**第5点，将“但是”换成“也”，避免使用“但是”、“不过”，要做一个弹性沟通者**

我们通常在说了“我明白你的意思”之类的话后，很容易会再加上“但是”或“不过”这样的字眼。如果使用这些字眼，你给对方的印象，就是你认为他的观点在你的眼中是“错的”，或者不关注他所说的问题。

举个例子。如果你说：“你说的很有道理，但是……”，这句话的意思是指说话者说得没道理。如果把“但是”换成“也”，这么说“你说的很有道理，我这里也有一个很好的主意，不妨我们再讨论讨论？”。这样会怎么样呢？

其实，这样说会有三层意思：

第一层，表明你能站在对方的立场上看问题。

第二层，表明你正在建立一个合作的架构，你是为了想做成这件事情而提这个意见，而不是为了反对他。

第三层，最重要的是：为自己的想法另开一条不会遭到抗拒的途径。

所以说，在沟通中如果我们说“但是”就意味着否定人家的说话内容，给人家一个耳光的感觉，您说我们还能做好沟通吗？

## 第6点，反馈要具体

举个小例子。

王强的领导说：“王强，你可真懒，你这是什么工作态度呀？”。这样说王强会摸不着头脑，心里还会犯嘀咕：我又犯什么错误了？

但如果换句话：“王强，最近三天，你连续迟到三次，能解释一下原因好吗？”这样你要表达的意思就具体清楚了，他就知道是讲迟到的事，知道你需要就迟到原由与他沟通。

同样，如果您想表扬一下说：“小李，你的工作真棒！”。你用这样的方式表扬小李，小李肯定会不痛不痒的。

如果你这么说：“小李，我对你昨天的安排非常满意，这样一来为我们节省了半天的时间”。这样小李的感觉就不一样了。

## 第7点，反馈要着眼于积极的方面

这里也有两句话，咱们来做比较。

第1句：“张华，你在上次会议上的发言效果不好，这次发言之前你是否能先给我讲一遍”

第2句：“张华，你是否能把准备好的发言先给我讲一遍，这样可以帮助你熟悉一下内容，使你在现场能更加自信。”

是不是第2句的表达会更好些？所以，反馈一定要着眼于积极的一面。

## 第8点，复述引导词语

复述引导，就是将复述和附加问题这两种手段结合起来使用，您就可以将谈话内容引导到您想要获得更多信息的某个具体方面。

举个例子：

某领导对手下的一部门主管说：“看来你相信 M 部门几个月前曾犯了一些重大的错误，对此我感到遗憾！我想那一定使你的管理工作变得更加困难，那您又是如何保持你们部门的业绩呢？”

在这里领导复述了 M 部门的问题，然后又将话题转回来问自己想了解的问题！

为什么要复述呢？

可以这么说，你非常有必要提一下您想了解的问题的背景！这样您是先声明了错误不是他造成的，避免他有不舒服的情绪。同时，他也有义务将自己下一步工作如何开展表述给你听。

到这里，我们把“沟通的第四大技巧”就讲完了！

## （字幕）沟通第五大技巧：了解情况使用开放式的问题；促成则用封闭式问题

接下来我们来看沟通的第五大技巧，也就是：了解情况使用开放式的问题；促成则用封闭式问题。

如果你提出的是一个封闭式的问题，那么你能得到较少的信息。人们通常回答“是”、“不是”或简单回复。封闭式的问题对于寻求事实，避免有人提出一些罗嗦问题是有帮助的，而对于了解事情的全貌是不利的。

所以，我们要避免用一些无用的问题、多重问题、引导性问题、封闭式问题、居高临下的问题。而收集正确信息最好用：开放式的问题、探索式的问题、中立性的问题。下面，我们来看一个比较（插图片）：

封闭式		用开放性式问问题
封闭式的问题	接受方回答	
你喜欢你的工作吗？	喜欢	你喜欢你的工作的哪些方面？
会议结束了吗？	结束了	会议是如何结束的？
今天中午吃肯德鸡好吗？	好	今天中午想吃什么？

看了这个比较，我们就知道了以后要多用开放式的问题提问题。

开放式的问题可以帮助您获得一些无偏见的需求，帮助您更透彻地了解对方的感觉、动机和顾虑，对方由此会让您接近他们的内心世界，使您有机会沟通成功。

而我们做主管的，有时候却需要使用封闭式问题，特别是给下属布置任务。在这个时候，如果您用开放式问题，那可就麻烦了。

所以请记住：了解情况使用开放式的问题；促成则用封闭式问题（字幕）

## （字幕）沟通第六大技巧：赞美

沟通的第六大技巧是：赞美。

在这里，我建议大家自己做个小练习：找一个朋友或家人，你们两人互相观察、交流，分别找出对方的五至十项优点。

我们要学会赞美与融洽关系，赞美的方法：

- 保持微笑，找赞美点
- 请教也是一种赞美
- 间接赞美
- 赞美对方的缺点
- 用心去说，不要太修饰

人性的弱点是喜欢批评人，却不喜欢被批评；喜欢被人赞美，却不喜欢赞美人；因此，拉开了人与人之间的距离。但如果把我们亲切的眼神带给对方，冷漠就会因此而消失。

给大家讲一个故事。（漫画）

有甲乙两个猎人，有一天他们都打了两只野兔回家。

甲的妻子看见甲后冷冷的说：“就打到两只吗？”。甲听了心理埋怨到：“你以为很容易打到吗？”。第二天甲照常去打猎，但这次他故意两手空空回家，让妻子觉得打猎是很不容易的事。

而乙的情形正好相反。乙的妻子看见乙带回两个兔子，惊讶的说：“哇，你竟然打了两只？”，乙听了心中大喜，洋洋自得地说：“两只算什么！”。第二天，乙也照常去打猎，这次乙却带回了四只兔子。

这个故事给了我们一个启示：一副冷漠的面孔和一张缺乏热情的嘴是最令人失望的，他会挫伤人的积极性。而发自内心的真诚赞扬，却能给人带来快乐，会提高员工的劳动积极性。

我还是结合我家里的情况来讲一讲，大家会容易理解。我老婆在激励人这方面是高手，她经常利用这招“控制”我和女儿。我经常在外讲课讲到很晚才能到家，不过，我回家再晚她都要给我开门，说一些辛苦之类问寒问暖的话。

我想，您的家庭肯定也很幸福，家庭幸福美满的秘诀也很多。但是我觉得，如果换一种情况，比如我领工资回到家里，我拿出来给妻子看，如果她说“就这么一点？”，我心里会怎么想呢？像我这种人又是怕老婆的，我也不敢打老婆。我只能看见猫、狗过来了踹一下。或者刚好我女儿放学回来了，说：“爸爸，下班了？”，我说：“下什么下？滚！”。这样的家庭能幸福吗？所以，我经常说，对家里人少一点抱怨，多

一点鼓励，家庭就会很幸福的。对我们的下属少一点控制，多一点激励，他们会更出色。（字幕）

## （字幕）沟通第七大技巧：肢体语言

大家知道，我们在沟通时通常会借助一些肢体语言来辅助沟通。那肢体语言又能产生什么效果呢？这也就是我们接下来要讲的沟通的第七大技巧：肢体语言。

1965 年美国心理学家佐治·米拉经过研究后发现沟通的效果来自文字的只有 7%，来自声调有 38%，而来自身体语言有 55%。也就是说，人们吸收信息的来源，说话者的谈话内容占 7%，声音的语调、速度、分贝占 38%，身体的动作表达占 55%。

最典型的例子就拿卓别林的喜剧来说吧！大家看了就开始止不住的笑，这就是肢体语言的效果。

再给你讲个小故事：（漫画）

有个人走进饭店要了酒菜，吃完摸摸口袋发现忘了带钱，便对店老板说：“店家，今天忘带钱了，改天给送来。”店老板连声说：“不碍事，不碍事，”并恭敬地把他送出门外。

这个过程被一个无赖看到了。于是，他也进饭店要了酒菜，吃完后摸了摸口袋，对店老板说：“店家，今忘了带钱，改天送来。”谁知店老板脸色一变，揪住他，非剥他衣服不可。

无赖不服，说：“为什么刚才那人可以赊帐，我就不行？”店家说：“人家吃菜，筷子在桌子上找齐，喝酒一盅盅地，斯斯文文，吃罢掏出手绢擦嘴，是个有德行的人，怎么能赖我这几个钱。你呢？筷子往胸前找齐，狼吞虎咽，吃上瘾来，脚踏上板凳，端起酒壶直往嘴里灌，吃罢用袖子擦嘴，分明是个居无定室、食无定餐的无赖之徒，我岂能饶你！”一席话说得无赖哑口无言，只得留下外衣，狼狈而去。

从故事中是不是可以得到这样的启示：

第一：动作姿势是一个人思想感情、文化修养的外在体现。一个品德端庄、富有涵养的人，其姿势必然优雅。一个趣味低级、缺乏修养的人，是做不出高雅的姿势来的。

第二：在人际交往中，我们必须留意自己的形象，讲究动作与姿势。因为我们的动作姿势，是别人了解我们的一面镜子。

第三：在人际交往中，我们可以通过别人的动作、姿势来衡量、了解和理解别人。

大家再来看些图片，看看肢体是不是真的在说话。





你能看出他们立场吗？





(这些图片换掉，找人重拍)

(停顿一会，待听课者有上反应)

看了这些图片，您有何感触呢？下面我们来总结一下肢体语言所具有或需注意的一些特点

### 第 1 点、人的势力范围

- 亲近的朋友和家庭可以保持 45CM 的距离
- 朋友和亲近的同事可以保持 45—80CM 的距离
- 同事或熟人应保持 60—120CM 的距离
- 陌生人取决于友好程度大约要保持 150CM 的距离
- 人依靠在他人或物体上，是宣告对人或物的所有权，手和脚则可起延伸作用。  
我经常说我一分钟能使别人生气，你信不信？
- 激怒他人的简单方法就是未经允许即靠着/坐着或使用他们的私人物品。

比如夫妻俩，感情好吧？但你回到家里，要换衣服把钱包放到桌子上，她就开始数你的钱，你高兴不高兴呢？这就是我们所说的隐私、距离。所以，我们在沟通过程中要特别注意这些势力范围。

### 第 2 点，要注意眼睛！这可是心灵深处的透视镜。

我们一起来看看下面的这几个“视线”！

- 商谈视线：直视对方的额心和双眼之间一块正三角形区域会产生一种严肃的气氛。
- 社交视线：注视对方双眼和嘴巴之间形成的倒三角形区域便会产生社交气氛。
- 亲密视线：就是越过双眼往下经过下巴到对方身体其它部位。近距离时，在双眼和胸部之间形成三角形；远距离时则在双眼和下腹部之间。
- 斜视加微笑表示兴趣，若加下垂的嘴角则表示敌意。
- 闭眼令人恼怒！
- 微笑表示友善礼貌，皱眉表示怀疑和不满。

所以，在沟通过程中，请保持适当的目光接触！

### 第 3 点，脸部是视觉的重心

我们再来看第 3 点，脸部是视觉的重心。它在沟通的肢体语言中，占了举足轻重的地位，是最容易表达也最快引发回应的部分。脸上的表情包括口形、嘴巴的律动，口角上下，眼睛的转动，眼神正邪、正眼或斜眼看人、眉毛的角度、眉毛的扬抑、鼻子的动静。都可以综合判断、反映出一个人的情绪。例如悲伤、快乐、愤怒、仇视、怀疑等等。

### 第 4 点，身体方向，这是心语的传送管道

在这里提醒大家：个人躯干或双脚面对的方向，表示内心向往的去处。

另外告诉你怎么判断一组对话属于开放式，还是封闭式。

通常开放式是这样：两个人身体形成 90 度，欢迎第三者加入。而封闭式身体角度为 0。并表示亲密或对抗。

### 第 5 点，手势，人类的第二张脸

- 掌心向上，表示顺从或请求。
- 掌心向下，表示权威或优势。
- 手掌收缩伸出食指，表示棍棒。
- 举手用力向下，表示有攻击、恐吓的意味。
- 高举单手或竖起手指，示意你想说话或在会议中发表高见。
- 用食指按着嘴巴，示意“肃静、不要吵”
- 手指着手表或壁钟，示意停止工作或时间到了。
- 把手做成杯状放在耳后，手掌微向前，示意“请大声一点，我听不清楚。”

手势在我们沟通交流中是很容易被忽视的，有时还认为手势无关紧要，特别是喜欢用手指指着别人说话，其实是很不礼貌的。

举个关于我的例子。我在日资企业干了两年，有一天社长找到我说：“黄杰，我发现你什么都好，但有一个动作你要改”。我说是什么动作呢？他说：“你喜欢拿手指指着别人讲话！”。我说这是我们大家的毛病，我二十多年来都是这样，他说你作为高级主管一定要改！他说掌心向上就表示顺从或者请求，掌心向下表示权威或者优势，手掌伸出食指表示棍棒，而骂人通常是拿食指指着别人骂，好像示意“你欠揍啊！”。

我说：“那好，我就改。”他还让我尽快改掉，并问我估计几天时间能改掉？我说几天改掉有点难！我一个月能改就不错了。他说不行，让我得一两天就改掉。我说难度太大，因为我还要干活。他说看样子还是你的信心不够。问我：“你想不想改？”，在他面前我不想改也得说想改，我说想改想改。他说只要你想改就有办法，今天下午就让我改掉。我心里在盘算，你这小日本有什么本事，能让我已经二十多年的毛病一下子改掉？但是我又不敢说，我说是吗？ he 说是，那还有假吗？我说好，我下午就改。他说你先回去把工作交代一下，然后你再再来找我，我心里美滋滋的，心想，下午肯定不让我干活了，我还有一下午的时间拍马屁，我认为他肯定要做我思想工作。

于是，我就马上把工作授权、交代完，来到了社长办公室。没想到他把保安小刘也叫过来了。他告诉我说：“一个人的毛病只要经过不断的重复就可以改变，而且只要经过 20 次的重复，就可以改变，但对你们这里的人需要 200 次，而对你黄杰需要 2000 次，今天下午要强化你 20000 次”。（做一个在“20”后面不断加“0”的特写镜头）（动画字幕）

这时我知道他把小刘叫上来干吗了，是来点数的。他就教我用一个标准的动作替代原来的动作。那我就练，小刘开始点数。小刘和我刚开始都很认真。但是我总做这个动作我累呀。我就偷懒，不按规范动作做了，小刘还教训我（用眼睛瞪我）。我这时就气不打一处来，心想你还敢瞪我，你也不摸摸你的头有多大，社长一回日本，我是老大，你胆大呀！于是，就用眼睛瞪他一眼并做了一个“卡擦”开除人的动作，还冲他挤了挤眼。没想到小刘拍马屁比我还厉害，他就懂什么意思了。然后他数得就特别快，我都做不过来了。但社长就跟我们隔了一块玻璃，没想到把社长引过来了，他过来了以后，就说“停”，他问我：“这个是什么动作？是我教的吗？根据我们刚才的游戏规则，你做的次数再乘两倍。本来我认为你做 200 次总

会了吧，没想到才做 162 次就偷懒，太辜负我的信任了”。就吩咐小刘扛来一台摄像机过，让我对着摄像机做。社长还说：“我以后一个小时来检查一次，如果发现一个动作不规范，乘以 5 倍”。没办法，只好对着摄影机做好规范动作了。我记得我对着摄影机做手势做了 5 个小时，虽然我没做完两万次，但最后我把这个动作练出来了，现在想起来还痛苦呢。

后来我常用这个事例，来不断的强化我的下属。我同时得出一个最简单的管理方法就是“重复”，很多事情重复以后就习惯了。管理就是反复抓、抓反复（字幕）、反复，反复，再反复。做着做着他就形成习惯了，想改回原来不好的行为都很难了。

## 第 6 点，其他肢体语言：

我们再来看看其他肢体语言。在沟通中每个人还有一些不自觉的身体语言，常在沟通过程中随时展现，例如：

- 感到兴趣或兴奋时，瞳孔会放大。
- 对某人说话时越来越投入，深度兴趣时，身体慢慢向前倾。
- 紧张的时候，竖起肩膀、握紧双手、脸部肌肉收缩。
- 犹豫不决时摸着鼻子。
- 对事情不很肯定时半遮着嘴巴。
- 不耐烦、没耐心时左顾右盼，玩弄手上的笔。
- 没兴趣时全身松靠在椅背上，或交叉双腿，摇晃上面的腿。

## （字幕）企业里的内部沟通总则

接下来，我们再来学习一下企业里的内部沟通总则，了解这些内容可以促进我们有效的沟通！

### （字幕）1、上级同下级的沟通总则

第一点是，上级同下级的沟通总则

- 明确表示出尊重、关心下属的态度；
- 对于下属反映情况，要真诚聆听，表示理解，同时表示适当的意见；
- 同下级一道寻求解决问题的办法；
- 关注下属的发展；
- 分配任务应明确、准确、保证下属清楚明白的工作；
- 尽量不要以领导的权威来完成管理；
- 应有宽宏的气度和适当的幽默感，能营造和谐团结积极的工作氛围。
- 分配任务，提出指导和改进意见，听取意见和汇报。

### （字幕）2、平级间沟通与合作

第二点是，平级间沟通与合作要点

- 互相尊重，遇事具有协作精神；
- 彼此信任相互鼓励；
- 为他人的事情保密，诚心以待；
- 发现问题要及时、诚恳的提醒；
- 宽容对于他人的失误；
- 保持基本的商务礼仪；
- 对他人所托之事言既出，行必果；

- 请求他人帮助时要表示感谢；
- 不要扎堆抱怨公司、上司或他人——这对于问题的解决没有帮助。

### （字幕）3、下级对上级的沟通总则

第三点是，下级对上级的沟通总则

- 保持积极的态度，严格认真的工作作风；
- 主动沟通，不要以为上级知道一切；
- 开放的思维和团队精神；
- 服从行政级别制度、尊重上级。
- 听取指导和改进
- 提出意见和汇报
- 心中存有上司，才能比较好沟通

那么，可能有人要问：“上行沟通协调是拍马屁吗？”

不是。这是向上级汇报情况，提出建议，陈述我们的意见，表明态度。务求下情上达。

那么，又有人问：“平行沟通协调是拉关系吗？”

不是。这是与同级间增进了解，加强团结、减少摩擦、推动工作；务求互相了解，彼此共进。

也许还会有人问：“下行沟通协调是要权威吗？”

不是。这是向下级传达政策、目标、计划、业务指导，激励领导下属、务求上情下达。

或者有人会问：“那公众沟通协调算务虚吗？”

不是。这是向公众传播理念、推广文化、提升形象、介绍产品。实现多赢。

## 人际交往的黄金法则

在本讲的最后，我们再来看看“人际交往的黄金法则”！

通常我们都这么认为：别人怎样对待我，我就怎样对待别人；我怎样对待别人，别人就怎样对待我；希望别人怎样对待我，我就先怎样对待别人。

谈吐是一种生活精神，语言不在流利，而在于得体。

同时，我们要明白沟通六道：你好、好的、好吗、请、谢谢、对不起。

### 总结：

好，讲到这里，沟通的内容就完全结束了！我们来回顾一下，在这部分内容，我们明白了：一个管理者的管理水平和管理效率主要取决于沟通、协调能力。也就是说一个人的管理水平主要看沟通协调能力。每个人都想做好事情，但每个人都有自己的方法，这是肯定的。我们做管理者的，怎么使大家的想法一致？就是要做到协调。那协调是只有通过沟通才能达到的，所以沟通是手段，协调是目的。