

第2章 建设性沟通

魏江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学
管理学院

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

本章学习要求

本章基本要点

- 建设性沟通的内涵
 - 确立建设性沟通的本质：换位思考
 - 运用信息组织、合理定位、尊重他人
- 三方面建设性沟通的策略



1 什么是建设性沟通

- 从“引题”看沟通中的信息组织技巧
- 从案例2—1中分析“刘伟”的沟通策略
- 建设性沟通的涵义：

建设性沟通 = 问题解决 + 积极人际关系

- (1) 第一层涵义：清晰的问题解决目标
- (2) 第二层涵义：传递正确的沟通信息
- (3) 第三层涵义：积极舒适的人际关系



2 建设性沟通本质

讨论题1

阅读P24页的“彩电爆炸事件”，分析你面临该事件的应对策略。

讨论题2

背景：有许多人抱怨，刚添孩子时，接二连三地接到给孩子买保险的电话，而且很多业务员上门推销保险（包括教育险、人身保险等）。搞得家里应接不暇，后来不管什么业务员如何联系，干脆一律回答：买了！一次，我算了一下帐，如果考虑投资回报，所有保险到一定年限（如18年）的实际回报远不如存银行合算。于是，当业务员上门，我就拿出计算器帮他们算帐。

问题：如果我现在尚没有给孩子买保险，你准备如何说服我购买？你认为要说服顾客的关键是什么？



建设性沟通三核心问题

- 受众定位：受众需要什么？
- 自我定位：我能给受众什么？
- 沟通策略：如何把‘受众需要的’和‘我能提供的’有机结合起来？

结论：建设性沟通的本质“换位思考”

- 保险推销员的问题：在没有弄清楚顾客需要什么之前，滔滔不绝地推销产品，对有的顾客而言，讲得越多越容易反感。

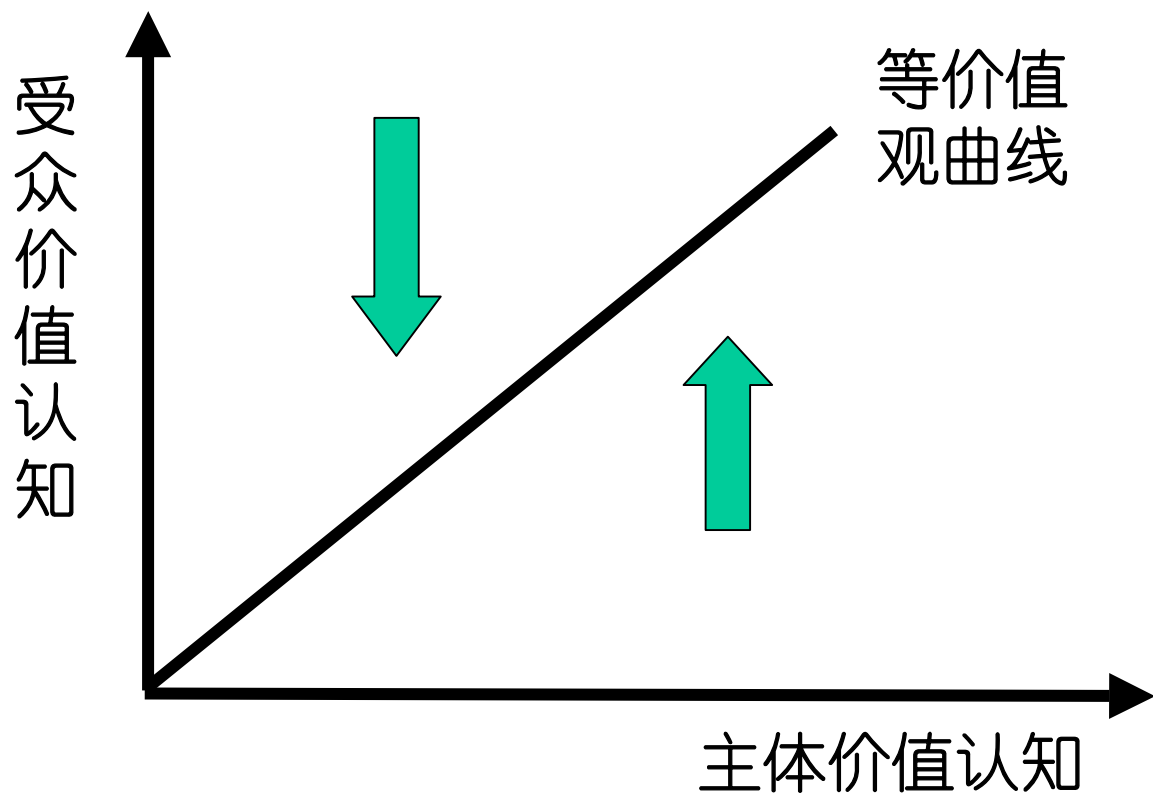


达成建设性沟通的基本思路：寻求共同价值点

- 情形一：主体提供和客体需要一致的，
则容易沟通实现目标。
- 情形二：主体提供和客体需要不一致，
就应寻找弥合差距的途径。
 - 自我价值认知的重新定位
 - 帮助对方价值认知重新定位



寻求沟通者与受众间共同价值点策略



寻求沟通者与受众间共同价值点策略

价值取向

- 受众利益（不同受众利益）
- 组织目标（服从组织目标）
- 共同价值观（构筑利益共同体）

时空取向

- 借势造场（以空间环境转变受众心态）
- 择机行事（以时间转换引导受众心态）

随时站在对方立场，把对方的价值满足作为首要问题；把这种思想融入自己的事业，那你终完全得到自己的幸福。



3 建设性沟通的三方面策略

- 信息组织策略

全面对称, 清晰简明, 注重礼节, 具体生动, 谈话连贯

- 合理定位策略

问题导向定位, 责任导向定位, 事实导向定位

- 尊重他人策略

表里一致, 价值认同, 积极倾听



信息组织策略：全面对称

讨论

为什么在沟通中会出现不完全信息？

----背景、观点、态度、地位、经历等方面的差距

完全性识别标准

沟通者传递信息和受众接受信息相等；双方理解的信息是精确对称的。

建议

----提供所有的必要信息

----回答所有问的问题

----必要时补充额外信息



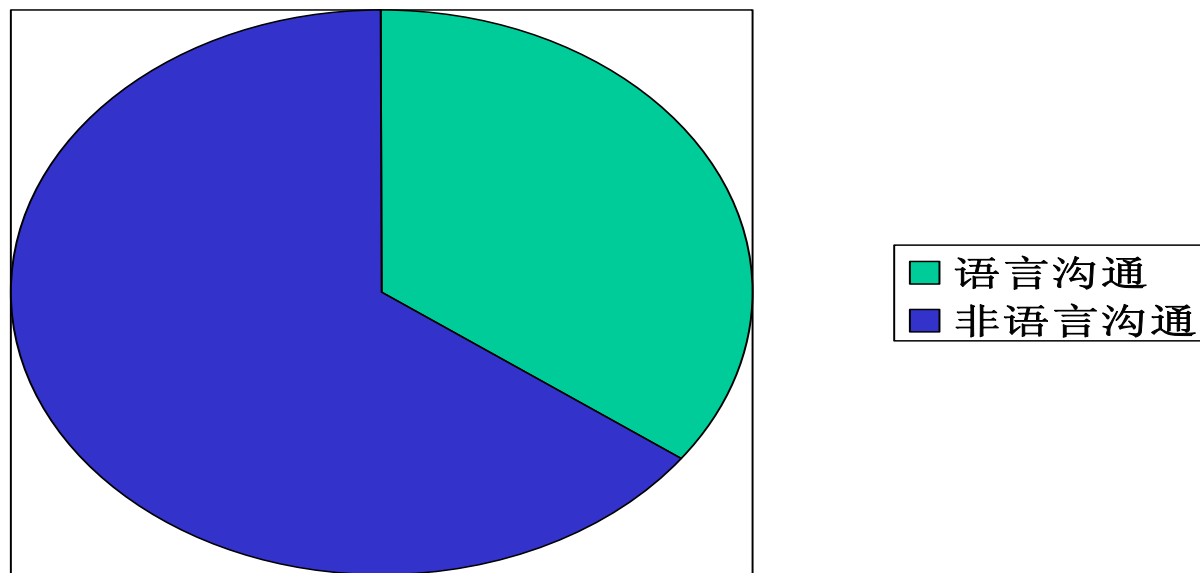
实验题

- 1 故事中涉及到三个人物：店主、一个索要钱款的男子、一个警察。
- 2 抢劫者没有把钱带走。
- 3 店堂灯关掉后，一个男子走进。
- 4 抢劫者打开了收银机。
- 5 索要钱款的男子拿走了收银机里的东西后逃走。
- 6 抢劫者向店主索要钱款。
- 7 尽管收银机里有钱，但故事中没有说多少钱。
- 8 店主倒出收银机里的东西后逃走。
- 9 打开收银机的那个男子是店主。
- 10 来的那个男子没有索要钱款。
- 11 抢劫者是个男子。
- 12 店主将店堂内的灯关掉后，一男子来到。

正确 不正确 不能肯定

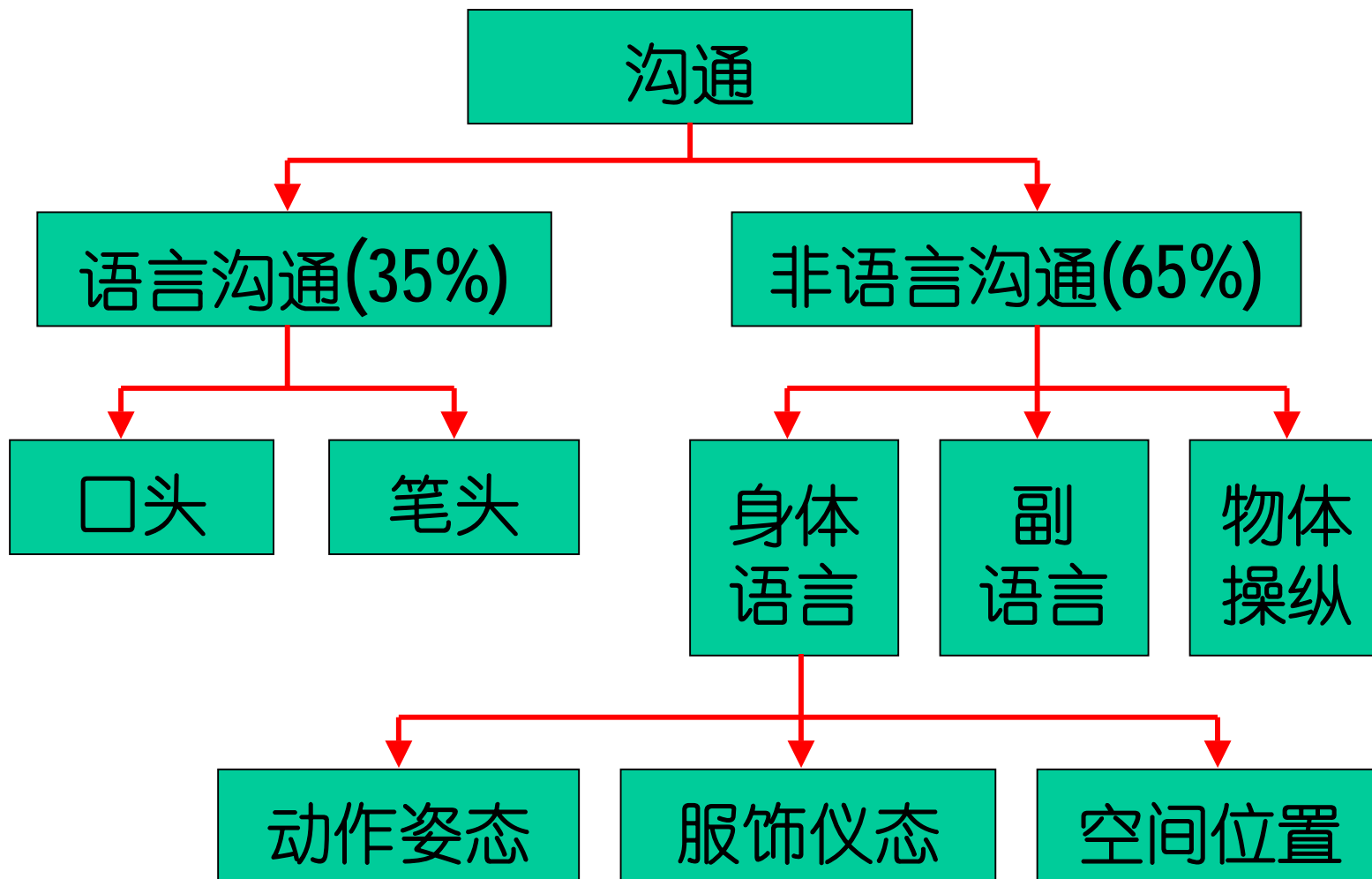


管理沟通内容的全面对称



人无法靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。
——Peter Drucker





信息组织策略：清晰简明

作用

- 节约双方时间
- 对对方的尊重

建议

- 消除冗长的表达
- 只包括相关材料
- 避免不必要重复

讨论：

(1) P31的花絮对于
CALL CENTER建设有什么启示？

(2) 你认为“清晰简明”与“全面对称”是否矛盾？如何正确认识两个策略间关系？



信息组织策略：注重礼节

含义

- 关注对方情感，真诚、有礼貌。
- 关注信息内容，周到、有素养。

建议一：沟通者不仅要意识听众的观点和期望，还应考虑听众的感情。

建议二：从受众能接受的角度准备每一个信息，把自己放在对方的立场。

（例：请勿越线，违者罚款）



沟通中礼节性的建议

一般性的做法：

- (1) 强调真诚、机智、周到；
- (2) 以尊重人的语气表达；
- (3) 选择非歧视性表达；
- (4) 强调积极的、另人愉悦的事实

对下属的做法

- (5) 平等相待；
- (6) 相信下属
- (7) 以平常心看待自己



专题1：令客户觉得重要的礼节

- 聆听他们
- 赞许和恭维他们
- 尽可能经常使用他们的姓名和照片
- 使用这些词——“您”和“您的”
- 关注沟通对方的每一个人
- 也要关注对方的下属
- 关注他/她的生活与爱好

叫出客户的姓名：人们对自己的姓名都看得很重要，记住人家的名字，亲切地叫出来，等于给别人一个巧妙而有效的赞美。



专题2：EMBA国际访学团的7大发现

- 不会走马路、乘扶梯
- 不会做学生、记笔记
- 不会穿衣服、讲礼仪
- 不会上酒店、付小费
- 不会守时间、讲规矩
- 喜欢买名牌、讲阔气
- 喜欢去赌场、碰运气



信息组织策略：具体生动

含义：运用具体、明确、活泼、生动的沟通语言而不是含糊乏味的语言。

建议

- (1) 用具体的事实和图表
- (2) 强调语句中的动词或关键词
- (3) 选择活泼、有想象空间的语句
- (4) 运用类比等方式，突出希望强调的主题事实



信息组织策略：谈话连贯

含义：前后话题在形式、内容上的连续性。

建议要点：

轮流讲话、时间控制、主题控制

具体建议：

- (1) 学会提问，不急于下结论，相互给别人适当的插话机会
- (2) 避免长时间停顿
- (3) 内容应与先前讲过的相关
- (4) 轮流讲话，肯定对方



合理定位策略：对事不对人

讨论：比较以下三种说法

- A 我不喜欢你这身打扮；
- B 你的这身打扮与公司的衣着规定不符；
- C 大家希望你能打领带上班。

建议

- A 不搞人身攻击，不轻易给人下结论；
- B 关注事实与问题发生、发展与解决；
- C 要学会克制自己情绪。



合理定位策略：责任导向

自我显性型沟通

含义

承认思想源泉属于自己而非他人或集体。承担个人评论的责任。

讨论

- A 自我显性是否普遍适用？何种情况下不合适？
- B 自我隐性可能会导致什么结果？
- C 如何引导下属从自我隐性走向自我显性？



合理定位策略：客观描述

描述性沟通步骤

STEP 1：描述客观事情、行为和环境；

STEP 2：关注自己的行为 and 反应而非他人的态度；

STEP 3：关注解决问题的方案。

问题讨论

当你要对下属一年来的工作总结时，往往不可能从描述性角度去沟通，而需要对下属的成绩和问题作精练、合理的概括，你如何评价？



合理定位策略：客观描述

需要评价时注意的原则

- 应以已建立的规则为基础；
- 以可能的结果为基础；
- 与同一人先前的行为作比较；
- 要避免引起对方的不信任和激起防卫心理



尊重他人策略：表里一致

不一致的三种情形

- A 处事态度与意识到态度之间不一致；
- B 个人感觉与表达意见之间的不一致；
- C 表达内容与举止口气之间的不一致。

讨论题（P39思考题）：

你工作中在什么情况下不能采取表里一致的原则？



尊重他人策略：价值认同

含义

使对方感到自己被认可、被承认、被接受和有价值；
而不是否认他人存在、他人的重要性和独特性。

排斥性的表现形态

优越感导向（奚落、自夸、事后诸葛亮等）
过于严厉（绝对肯定）；冷漠。

认同性的表现形态

尊重对方；灵活开放；双向沟通



价值认同策略思路

- 先提炼对方主要观点，后零碎看法；
- 先指出双方一致之处，再相异之点；
- 先肯定对方行为观点，再缺点批评；
- 先解决问题正确做法，后以前错误；
- 先实现对方自我激励，后具体方法。



合理定位策略：积极倾听

积极倾听而非单向输出原则

敢当学生；以向他人学习的理念思考；双向互动。

策略

- A 认知双向沟通重要性
- B 从肯定对方立场倾听
- C 克服先验意识和心智模式
- D 给对方以及时适当的反应



学会倾听是成功领导者的基本素质

不好的听的习惯

- 喜欢批评，打断对方
- 注意力不集中
- 表现出对话题没有兴趣
- 没有眼睛的交流
- 反映过于情绪化
- 只为了了解事实而听

好的倾听习惯

- 了解对方心理
- 集中注意力
- 创造谈话兴趣
- 观察对方身体语言
- 辨析对方意思并给予反馈
- 听取对方的全部意思



总结：建设性沟通 ‘五要诀’

- 学会提问题——第一要诀
- 永远要倾听——第二要诀
- 面对面谈话——第三要诀
- 多留心信号——第四要诀
- 用普通语言——第五要诀



情景模拟

联合化学公司(P44-45)

要求：

- A 每个组确定三位学员分别担任李明、丁正予和陈欣；
- B 其他组员担任导演和观察员；
- C 根据背景材料，各组作模拟，并请观察员作评价，分别指出每位表现者的沟通策略和运用建设性沟通技能情况。



情景模拟

该情景讨论时间控制在90分钟内完成。讨论过程如下：

- 第一步：每位成员阅读背景情景 (6分钟)
- 第二步：安排角色，并设计出基本的沟通思路、场景等，每个角色设计自己的沟通方案 (9分钟)
- 第三步：每个组即兴模拟，每个组在15分钟之内模拟全过程或者某一沟通情景下或者某一时时间段的沟通方案，并由小组其他成员作点评 (15分钟)
- 第四步：选择3—4个小组作模拟与点评 (50分钟)
- 第五步：教师对整个模拟及各个小组模拟作总体点评 (10分钟)



案例分析

- 案例：找他人会谈

A 沟通中哪些地方违背了建设性沟通原则？

B 如何改进？

C 下次会谈中陈振辉应做些什么？

