

第7章 倾听技能

朱纪平 魏江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学
管理学院

本章学习要求

本章基本要点

- 倾听的重要性
- 倾听中的障碍
- 提高有效倾听的技巧
- 积极倾听



1 倾听技能的引入

➤ 用7—8分钟时间做以下简单模拟

1. 请同桌就某个话题说3分钟。
2. 然后你进行概括并把要点复述给
3. 他（她）听，尽可能使其满意。
4. 然后交换角色并重复该练习。
5. 对你们的练习进行评估。



1 倾听技能的引入

- 自我技能测试

通过倾听技能的自我评估，检测存在的问题

- 案例讨论：案例7.1 一次心理咨询

分析：

(1) 咨询师如何鼓励来访者说话？

(2) 咨询师如何引导来访者说话？

(3) 咨询师主要采取了哪些策略，
让来访者把话说完？



2 倾听的重要性

兼听则明，偏信则暗。 ——魏征

我只盼望能找到一所能够教导人们怎样听别人讲话的学院。毕竟，一位优秀的管理人员需要听到的至少与他需要说的一样多，许多人不能理解沟通是双方面的。

—— 亚科卡

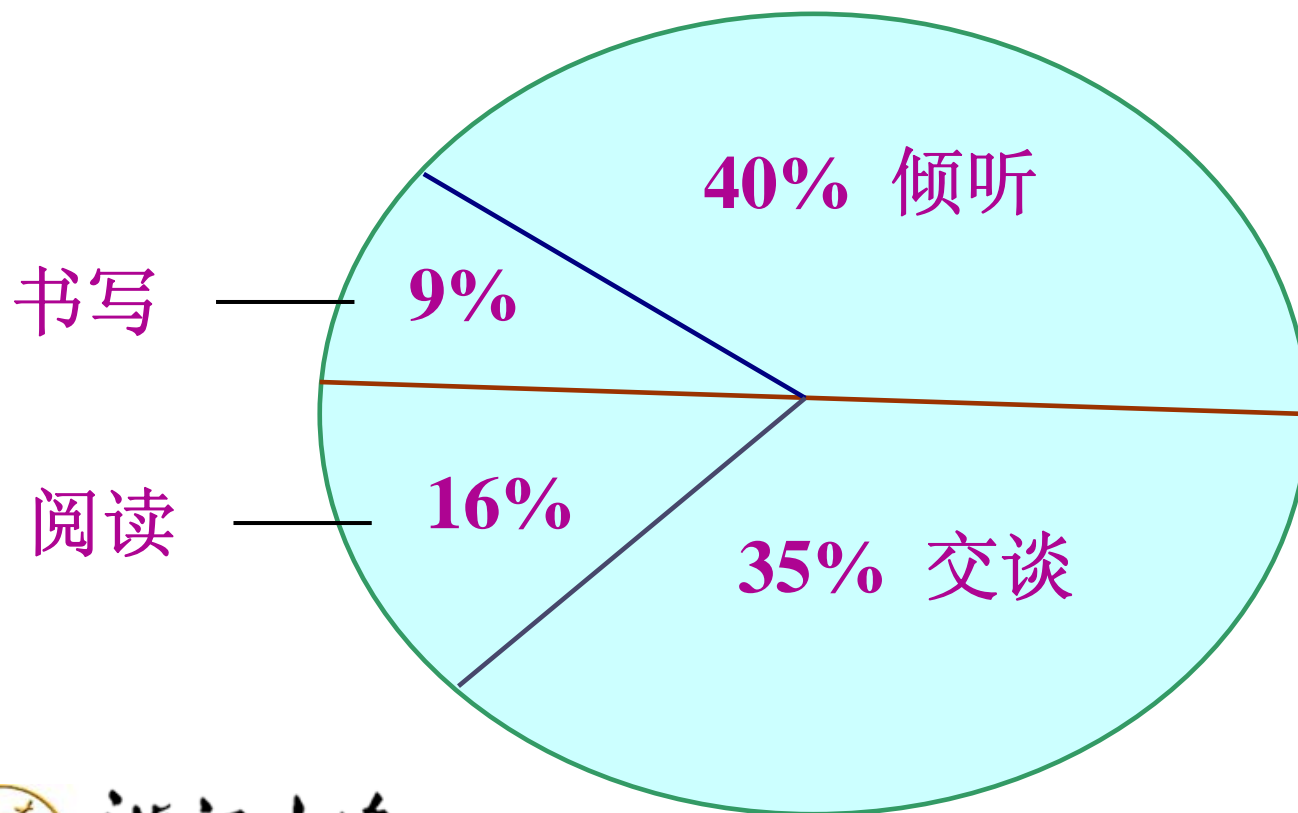


We have two ears and one mouth and
should use them in that proportion.

—— Epictetus



倾听的重要性：沟通行为比例



倾听的重要性

- * 获取重要的信息
- * 掩盖自身的弱点
- * 善听才能善言
- * 激发对方谈话欲
- * 发现说服对方的关键
- * 获得友谊和信任



自我测试

- 1、我常常试图同时听几个人的交谈。
- 2、我喜欢别人只给我提供事实，让我自己作出解释。
- 3、我有时假装自己在认真听别人说话。
- 4、我认为自己是非言语沟通的好手。
- 5、我常常在别人说话之前就知道他要说什么。
- 6、如果我没兴趣和别人交谈，我常常通过注意力不集中的方式结束谈话。
- 7、我常常用点头、皱眉的方式让说话人了解我对他所说内容的感觉。
- 8、常常听别人刚说完，我就紧接着谈自己的看法。
- 9、别人说话的同时，我也在评价他的内容。
- 10、别人说话的同时，我常常在思考接下来我要说的内容。
- 11、说话人的谈话风格常常影响到我对内容的倾听。
- 12、为了弄清对方所说的内容，我常常采取提问方法，而不是进行猜测。
- 13、为了理解对方的观点，我总会很下工夫。
- 14、我常常听到自己希望听到的内容，而不是别人表达的内容。
- 15、当我和别人意见不一致时，大多数人认为我理解了他们的观点和想法。

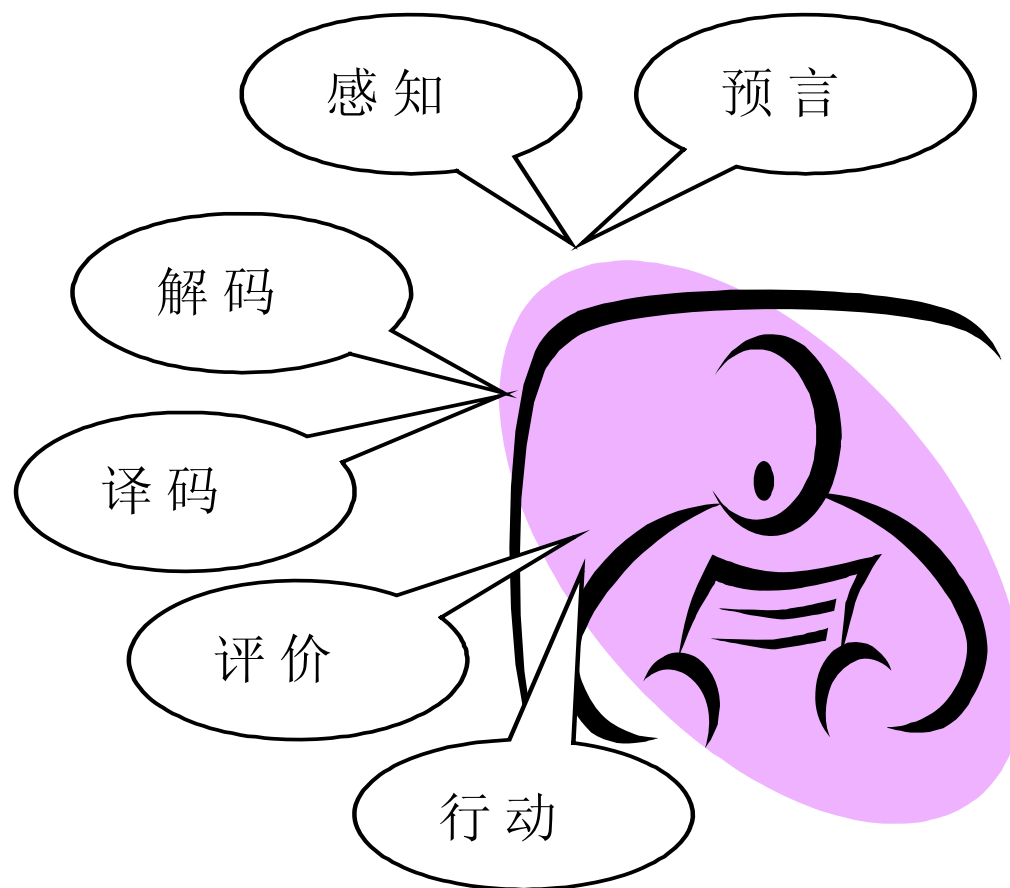


计算您的倾听能力

- 4，12，13，15是；其余为否。
 - 把错误的答案个数相加，乘以7。
 - 用105相减，得最后得分。
-
- 91—105，有良好倾听习惯；
 - 77—90，还有很大程度提高可以；
 - 低于76，倾听能力较差，要多下工夫



3 倾听过程



倾听过程的四要素

- 听取 Hearing
- 过滤 Filtering
- 解释 Interpreting
- 回忆 Recall



Hearing

- **Physical process**



Filtering

- **Elimination of unwanted stimuli**



Interpreting

- **Mind assigns meaning to stimuli**



Recall

- Remember at later time information which was presented earlier



4 倾听中的障碍

- 环境障碍
- 倾听者障碍



4.1 环境障碍

- 干扰信息传递过程，
消减、歪曲信号
- 影响沟通者的心境
- 环境三因素
 - 封闭性
 - 氛围
 - 对应关系



环境类型特征及倾听障碍源

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，时间限制
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；说服对方愿望强烈
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



创造良好的倾听环境

- 非威胁环境
- 适应的地点
- 反馈和行动
- 时间因素
- 正确的态度



4.2 倾听者障碍

- 急于发言
- 排斥异议
- 心理定势
- 厌倦
- 消极的身体语言
- 生理差异
- 选择倾向
- 听得太费力
- 武断
- 太注重演讲方式与个人外表



如何克服倾听者的障碍

- * 避免粗心大意导致的沟通失误
 - 列出问题；核实；记下要点
- * 克服误解障碍
 - 核对
 - 消除成见
 - 考虑背景
 - 解释核实



如何成为更好的倾听者

- 认真对待倾听
- 排除分心的事
- 不要因外表或演讲方式而分心
- 搁置判断
- 专心听讲
- 培养记笔记的技巧



5 提高倾听的效果

5.1 有效倾听的原则

- 专心原则
- 移情原则
- 客观原则
- 完整原则



5.2 提高有效倾听的技巧

- 🕯 保持良好的精神状态
- 🕯 排除外界干扰
- 🕯 建立信任关系
- 🕯 明确倾听目的
- 🕯 使用开放性动作
- 🕯 及时呼应
- 🕯 适时适度的提问



倾听中的提问技巧

- 👉 理解
- 👉 时机
- 👉 提问内容
- 👉 提问的速度



倾听中的沉默

- 👉 不感兴趣
- 👉 支持和信任
- 👉 受到打动



6 我们如何倾听

- * 用一只耳朵去听
- * 表情呆滞地听
- * 感谢式倾听
- * 积极倾听



积极倾听

五种积极倾听技巧

- * 解释
- * 反射感觉
- * 反馈意思
- * 综合处理
- * 大胆的设置



情景练习：积极倾听（1）

目标：提高倾听、反应、总结、探察和鼓励的技能

要求：3-4人为一组，各成员角色分配：

- * 甲方：谈论个人的一个实际问题。
- * 乙方：倾听并提出建议。
- * 丙方：观察，为乙方提供指导，并为双方提供反馈信息。

10-15分钟后轮换角色重复进行。

评价：请观察员作评价。



情景练习：积极倾听（2）

注意事项：

- * 甲方：谈论一个实际问题，即使不重复也无妨；
不要期望问题的解决方法。
- * 乙方：倾听关键的句子，通常是随便说出的。使用短句插话或保持沉默。倾听对方的需要和动情的语言。
- * 丙方：说明哪些是切实可行的，陈述的哪些要点和行为举止需要纠正。例如：
甲方表述不太明确，乙方应当进一步探察。
乙方应总结听到的内容，以便继续倾听。



案例讨论

- 与非VIP客人的纠纷

讨论题：分析在对话过程中：

- 运用了哪些倾听的技巧
- 取得了怎样的效果
- 哪些方面可以再提高以及如何提高
倾听效果。

