

《360 度高效沟通技巧》

（经理人沟通技巧 N 倍提升训练）



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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

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 **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

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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教育培训专家、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



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 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。

第一章

经理人常见的沟通障碍

第一节 “邮件门”事件引发的深思

“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”

萨姆·沃尔顿“一个人的领导力的体现包括其沟通方式和开放性，表现为经常开诚布公地谈话，并且尊重读者或听众的智商。领导者不会打着企业的旗号说些暧昧不明的话，也不会将坏消息留给别人去传达。他们认为每个员工都有权利了解企业里发生的事情。”

小路易斯 V 郭士纳沟通指人与人之间的信息交流过程，或者说是人们分享信息、思想和情感的任何过程。企业中进行的管理沟通是企业组织及其管理者为了实现组织目标，在履行管理职责、实现管理职能过程中，通过信号、媒介和渠道，有目的地交流观点、信息和情感的行为过程。

尽管人际沟通是一种人类与生俱来的本能，与衣食住行一样是基本需求，但是沟通的有效性却无法得到保障。沟通的效果，往往决定了领导和管理的效果。虽然经理人每天要花大量时间处理与沟通相关的工作，但是在管理活动中发生的沟通，是正面有效，还是产生了负面效果，往往不得而知。

2006 年网络上盛传的“邮件门”事件，曾一度引起轩然大波，被称为 2006 年人力资源界的三大丑闻事件之一。细看事件根源，都是“沟通不当惹的祸”。

事件回顾：2006 年 4 月 7 日晚，EMC 大中华区总裁陆纯初（Loke, SoonChoo）回办公室取东西，到门口才发现自己没带钥匙。此时，他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆纯初没有联系到瑞贝卡。数小时后，陆纯初还是难抑怒火，于是在 4 月 8 日凌晨 1 点通过内部电子邮件系统用英文给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的谴责信。

I just told you not to assume or take things for granted on Tuesday and you locked me out of my office this evening when all my things are still in the office because you assume I have my office key on my person

With immediate effect, you do not leave the office until you have checked with all the managers you support this for the lunch hour as well as at end of day, OK? 这封信翻译成中文如下：瑞贝卡：

我星期二曾告诉过你，想东西、做事情不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。

从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？英文原信的口气比上述译文要激烈得多。当发送这封邮件时，陆纯初同时传给了公司几位高管。

面对大中华区总裁的责备，两天后，秘书回了更加咄咄逼人的邮件。她在邮件中用“中文”回复。原文如下：首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。

其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。

第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就八个小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。

第四，从到 EMC 的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。

第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。

第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。本来，这封咄咄逼人的回信已经够令人吃惊了，但是瑞贝卡选择了更加过火的做法。她回信的对象选择了“EMC（北京）、EMC（成都）、EMC（广州）、EMC（上海）”。这样一来，EMC 中国公司的所有人都收到了这封邮件。

在瑞贝卡回邮件后不久，这封“女秘书 PK 老板”的火爆邮件被数千外企白领接收和转发，几乎每个人都不止一次收到过邮件，很多人还在邮件上留下诸如“真牛”、“解气”、“骂得好”之类的点评。其中，流传最广的版本居然署名达 1000 多个，而这只是无数转发邮件中的一个而已。

作为“邮件门”事件的直接后果，瑞贝卡很快辞职，然而在事件的后续跟踪中，网络有传言，陆纯初也由于此事件，很快就被 EMC 调离原任。

仔细分析“邮件门”事件，我们可以看到很多值得每位经理人提高警惕的沟通原则：

小心“冲动的惩罚”。简单地看上去，这很像是一场“冲动的惩罚”。陆纯初被锁在门外，可见心情很差，气愤情绪高涨，他想到的是发脾气。因此，他才会在半夜三更想到要先发邮件去指责“肇事者”。结局很惨，两败俱伤。作为在企业或部门中担当重任的经理人，尤其不能纵容自己的负面情绪去做事。其实在企业中，类似于此的由于情绪问题而“因小失大”的事件屡见不鲜。正是“一言足以兴邦，一言也足以失天下。”

目标决定行为，行为产生后果。作为经理人在组织中进行沟通，首先要冷静地知道自己沟通的目标是什么，然后再去思考要用什么方法进行沟通。例如，“邮件门”中的陆纯初，他发的邮件，更多看到的不是要改进工作，解决问题，提高员工的绩效，而是因为下属的错，使自己受了什么伤害，因此要对方未来受什么样的处罚。

经理人不该主动升级冲突。作为经理人，在遇到对下属工作不满意，甚至与下属之间有冲突时，化解冲突应该是主要目标，而不是升级冲突。作为经理人，陆纯初把邮件转发给人力资源总监和财务总监，让他与秘书瑞贝卡两个人之间的矛盾，扩大到其他高管，这对于瑞贝卡来说，应该是刺激最大的事情。正是秘书看到经理人有扩大事态的起因，才会导致她“以牙还牙，以眼还眼”，用更大的“扩大事态”，进行报复性回复。

经理人在选择沟通方式时要慎重。书面沟通，尤其是现在通过网络的电子书面沟通（如邮件、BBS 留言、博客等）由于其传播速度快，传播范围广，所以更要慎之又慎。书面沟通的特点就是可以反复阅读，因此一旦用书面方式来传播负面信息，其对于信息受信者的伤害将是非常持久，而且巨大的。

经理人要学会如何批评下属。心理学有研究表明，当一个人在接受批评时，除前几分钟在听取意见，后面的时间大多用在内心为自己寻找合适的辩解或开脱的理由上。

没有好员工，就没有好领导。经理人要明白只有让员工成为好员工，才能使自己成为好领导。所以经理人要懂得去善待下属，尤其是善待为自己提供服务的员工。冰冻三尺，非一日之寒，从秘书的回信中可以看出，这绝对不仅仅是针对一件小事的过激反应，经理人陆纯初与秘书瑞贝卡之间的冲突已经是长期累积出来的恩怨了。陆纯初发出的邮件，成为引爆秘书长期不满的导火索。

“邮件门”事件给每位经理人提出了一系列令人深思的问题：

面对不满意员工的行为，企业经理人应该如何沟通？

一旦出现与员工的冲突，企业经理人应该如何处理？

面对大量负面信息或是丑闻盛传，企业经理人又能如何挽救？

“邮件门”事件也给每位经理人带来了这样的警示：经理人与下属发生的种种冲突，从更深远的层次上看，经理人的失败更大，损失更大；当企业的失败和损失最大。网络上能查到陆纯初（Loke, SoonChoo）的任职资料：EMC 大中华区总裁，拥有新加坡大学工商管理学位，统管 EMC 设在中国的运营业务。陆纯初在 IT 领域拥有 20 年以上的经验，曾任职于 IBM、西门子、甲骨文公司、具有丰富的高层管理经验。成就一个高管人员，不是一朝一夕之事，既有经理人自己不懈的努力，也有其曾就职的各个企业多年的培养。然而断送一位高管职业生涯的不是重大事件决策，而是一封与秘书的邮件，不可谓不令人可惜。

第二节 管理就是沟通

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。”

管理的核心 就是沟通：

从理论与实践来看：实质和核心是沟通。

从管理的对象来看：工作指令、规章制度。

从管理的主体来看：是活生生的人。

从管理的过程来看：是资源整合的过程。

从管理的功能来看：组织、指挥、领导、控制。

管理的过程，其实质就是沟通的过程。沟通对于经理人的重要意义通常会用三个 70% 来表述。

（1）第一个 70%，指的是沟通对于个体尤其管理者个人成功来说，其重要作用超过 70%。说话是一门重要却往往被人们忽略的艺术。良好的口才，可以让人倾心于你，结交更多的朋友，替你开辟人生之路，让你获得幸福美满。

戴尔·卡耐基一个管理者能否在职业发展中获得成功，70% 以上靠的是其是否具备了良好的沟通能力。也有人说“学习能力、创新能力、沟通能力”这三大能力被称为要在未来社会中获得成功的三大能力。可见沟通能力的重要作用。

从表 11 中可以发现，美国企业的首席执行官与中层管理者在诸多能力上存在差异，其中差异最大的要属第 2 项“视觉的快速和准确性”和第 6 项“说话的流利程度”，而这两项内容恰恰都属于沟通能力范畴。

表 11 美国企业管理层智商测评表

测评项目 [] 首席执行官平均分数 [] 中层经理平均分数 1 数字应用能力 [] 20.1 [] 17.92 视觉的快速和准确性 [] 107.1 [] 88.83 空间形象化 [] 32.7 [] 27.84 数字推理能力 [] 15.1 [] 12.25 语言推理能力 [] 19.5 [] 15.36 说话的流利程度 [] 55.4 [] 45.37 符号推理能力 [] 13.9 [] 10.98 精力 [] 24.3 [] 20.39 个人关系 [] 25.8 [] 27.810 朝气活力 [] 32.7 [] 29.111 对宗教的重视 [] 30.3 [] 34.6 沟通能助人成功

只有与人良好的沟通，才能为他人所理解。

只有与人良好的沟通，才能得到必要的信息。

只有与人良好的沟通，才能获得他人鼎力相助。

根据美国 MAP 管理才能评鉴研究发现（见表 1.2），在被调查的数千名中西方管理者中，中国管理者与西方管理者存在的最主要的管理能力差距就在于沟通能力方面，其中“倾听和组织讯息”能力为最弱。

表 1.2 MAP 管理才能评鉴

（中国管理者在各项能力上的评分）

行政能力 64%

（自我工作管理能力） [] 1 时间管理与排定

2 目标与标准设定 75%

3 计划与安排工作 65%沟通能力 38%

（与人沟通协调能力） [] 4 倾听与组织信息 20%

5 给予明确的信息

6 获得正确的信息督导能力 41%

（建立工作团队能力） [] 7 训练教导与授权

8 评估部属与绩效 34%

9 行为规范与智商认知能力 48%

（思考清晰缜密能力） [] 10 问题确认与解决

11 决断与风险衡量 59%

12 清晰思考与分析 32% （2）第二个 70%，指的是管理者 70% 以上的时间所做的工作都与沟通相关。

开会、谈判、谈话、作报告是最常见的沟通形式，撰写报告实际上是一种书面沟通的方式，对外各种拜访、约见也都是沟通的表现形式，所以说管理者 70% 以上的时间所做的工作与沟通相关（见表 1.3）。

不同的经理人把其时间分配在不同的工作上，进而导致了他们自身职业发展的差异，以及所领导的部门绩效的差异。然而，与一般经理人把大量时间放在传统管理及人事管理方面不同，有效的经理人和成功的经理人，都把大量的时间花在组织内部、外部的沟通方面。有效的经理人，更加关注与员工进行的内部沟通，因此，有效的经理人实现的效果是部门绩效最佳。而成功的经理人，更多关注与上级、平级，以及组织外部各种社会关系进行的交往，因而实

现的效果就是自身的职业生涯发展更快，得到最多晋升的机会。可见，不同的选择，不同的行为，会导致不同的结果。值得一提的是，作为经理人，无论是在意自己部门的绩效，还是更加重视自身职业的发展，只要把更多的工作时间花在沟通上，都会产生最大的效果。

（3）第三个 70%，指的是企业中 70% 以上的障碍来自于沟通不畅。

有调查表明，工作中 70% 以上的障碍是由沟通不畅引起的。例如，企业常见的效率低下的问题，实际上往往是由于有了问题、有了事情后，大家没有沟通或不懂得沟通所引起的。另外，企业里面执行力差、领导力不高的问题，归根到底，都与沟通能力的欠缺有关。

给企业造成最大比例损失的原因，不是技术不精良，不是人手不够多，不是资金不到位，而是企业方方面面的沟通不顺畅。平均来看，沟通不畅给企业造成的损失超过企业总损失的 70%。沟通作为美国商学院的一门必修课，其起因来自于 1990 年 1 月在美国发生的“阿维安卡 52 航班坠机事件”。

“阿维安卡 52 航班坠机事件”回顾

1990 年 1 月 25 日 19:40，阿维安卡(Avianca)52 航班飞行在美国新泽西海岸上空 37000 英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列耽搁。20:00，由于严重的交通问题，肯尼迪机场航空交通管理员通知 52 航班的飞行员要求他们的航班必须在机场上空盘旋待命。20:45，52 航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。虽然机场航空交通管理员收到了这一信息，但在 21:24 之前，飞机没有被批准降落。在此之前，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息，而在飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

21:24，52 航班第一次试降，由于飞行高度太低且能见度太差，无法保证安全着陆，试降失败。当肯尼迪机场指示 52 航班进行第二次试降时，机组乘员再次提到他们的燃料将要用尽，但飞行员却告诉航空交通管理员新分配的飞行跑道“可行”。21:32，飞机的两个引擎失灵，1min 后，另外两个引擎也停止了工作，耗尽燃料的 52 航班于 21:34 坠毁于长岛，机上 73 名人员全部遇难。当调查人员调查了飞机座舱中的磁带并与当时的航空交通管理员讨论之后，他们发现导致这场悲剧的原因正是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递，又未被充分地接受呢？下面就是管理当局对这一事件进行的深入分析。

首先，飞行员一直说他们“油量不足”，航空交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当航班被延误时，航空交通管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是，如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，则航空交通管理员有义务优先为其导航，并尽可能迅速地允许其着陆。一位航空交通管理员指出，“如果飞行员表明情况十分危急，那么我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是，52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”，所以肯尼迪机场的航空交通管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困难。

其次，52 航班飞行员的语调也并未向航空交通管理员传递有关燃料紧急的严重信息。许多航空交通管理员接受过专门训练，可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管 52 航班的机组成员之间表现出对燃料问题的极大忧虑，但是他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

最后，飞行员的文化和传统以及机场的职权也使得 52 航班的飞行员不愿意声明情况紧急。当对紧急情况正式报告之后，飞行员需要写出大量的书面汇报。另外，如果发现飞行员在计算飞行中需要多少油量方面疏忽大意，美国联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极的强化因素极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。

正是这次航空史上惨痛的教训，使得美国从航空业开始关注沟通，并把沟通列为美国商学院的一门课程进行学习和研究。研究不仅包括组织内部应该如何进行有效沟通，而且包括关注员工的“道德底线”沟通，即员工在什么情况下，会准确向管理者报告“情况有多糟”。研究者发现，员工都有“大事化小，小事化了”之心，希望尽可能地掩盖自己

的过失。然而，这样的掩盖最终造成的后果就是，未能在问题发生的初期，引起管理层的重视，偏差越来越大，最终给企业造成不可估量的损失。

沟通障碍不仅在航空业这样的行业中影响到生死，还会出现在任何组织内，给组织造成巨大的损失。一向以严谨著称的德国人，也曾出现重大的失误，德国国家发展银行一度被戏称“德国最愚蠢的银行”。

“德国最愚蠢的银行”案例回顾

2008年9月15日上午10:00，拥有158年历史的美国第四大投资银行雷曼兄弟公司向法院申请破产保护，消息转瞬间通过电视、广播和网络传遍地球的各个角落。令人匪夷所思的是，在如此明朗的情况下，10:10，德国国家发展银行居然按照外汇掉期协议，通过计算机自动付款系统，向雷曼兄弟公司即将冻结的银行账户转入了3亿欧元。毫无疑问，3亿欧元将有去无回。

转账风波曝光后，德国社会各界大为震惊，舆论哗然，普遍认为，这笔损失本不应该发生，因为此前一天，有关雷曼兄弟公司破产的消息已经满天飞，德国国家发展银行应该知道交易存在巨大的风险，并事先做好防范措施才对。德国销量最大的《图片报》，在9月18日头版的标题中，指责德国国家发展银行是迄今“德国最愚蠢的银行”。此事惊动了德国财政部，财政部长佩尔·施泰因布吕克发誓，一定要查个水落石出并严厉惩罚相关责任人。法律事务所的调查员先后询问了德国国家发展银行各个部门的数十名职员。几天后，调查员向国会和财政部递交了一份调查报告，调查报告并不复杂深奥，只是一一记载了被询问人员在这10min忙了些什么。然而，答案就在这里面。看看他们忙了些什么？

“德国最愚蠢的银行”调查结果

首席执行官乌尔里奇·施罗德：我知道今天要按照协议预先的约定转账，至于是否撤销这笔巨额交易，应该让董事会开会讨论决定。

董事长保卢斯：我们还没有得到风险评估报告，无法及时作出正确的决策。

董事会秘书史里芬：我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可那里总是占线，我想还是隔一会儿再打吧。

国际业务部经理克鲁克：星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得提前打电话预订门票。

国际业务部副经理伊梅尔曼：忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。

负责处理与雷曼兄弟公司业务的高级经理希特霍芬：我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼兄弟公司的消息就立即报告，现在我要去休息室喝杯咖啡了。

文员施特鲁克：10:03，我在网上看到了雷曼兄弟公司向法院申请破产保护的新闻，马上就跑到希特霍芬的办公室，可是他不在，我就写了张便条放在办公桌上，他回来后会看到的。

结算部经理德尔布吕克：今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转账吧。

结算部自动付款系统操作员曼斯坦因：德尔布吕克让我执行转账操作，我什么也没问就做了。

信贷部经理莫德尔：我在走廊里碰到了施特鲁克，他告诉我雷曼兄弟公司的破产消息，但是我相信希特霍芬和其他职员的专业素养，一定不会犯低级错误，因此也没必要提醒他们。

公关部经理贝克：雷曼兄弟公司破产已发生，我想跟乌尔里奇·施罗德谈谈这件事，但上午要会见几个克罗地亚客人，等下午再找他也不迟，反正不差这几个小时。德国财政部长施泰因布吕克出席银行监管董事会会议后感叹：“我一辈子都没经历过这样的事。”演绎一场悲剧，短短10min就已足够。在这家银行，上到董事长，下到操作员，没有

一个人是愚蠢的。可悲的是，几乎在同一时间，每个人都开了点小差，每个人都没有同其他人进行有效沟通，核实并确认自己的信息和行为，结果就创造出了“德国最愚蠢的银行”。

第三节 经理人常见的沟通障碍

作为中高层经理人，其身份是多元的，对于企业的高管来说，经理人是下级，需要及时向高管汇报情况；对于自己部门的员工来说，经理人是直属领导，是上级，要完成任务指派、监督并考核下属；同时，作为中高层经理人，在企业内又需要与其他部门的经理人进行平级间的沟通。正可谓是身兼数职，面面俱到，却又面面难到。

研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响，地位悬殊越大，信息趋向于从地位高的流向地位低的。组织成员间因地位不同而造成的心理隔阂，这种情况被管理学者称之为“位差效应”，其意指：由于地位的不同使人形成上位心理与下位心理，具有上位心理的人因处在比别人高的层次而有某种优势感，具有下位心理的人因处在比别人低的层次而有某种自卑感；一个有上位心理者的自我感觉能力等于他的实际能力加上上位助力，而一个有下位心理者的自我感觉能力等于他的实际能力减去下位减力。

我们在实际工作和交往中也常有这样的体验，在一个比自己地位高或威望大的人面前往往会表现失常，事前想好的一切常在惊慌失措中乱了套，导致出现许多尴尬的场面，可是如果在一个地位或能力都不如自己的人面前，我们却可一切应付自如，乃至有超常发挥。在一个公司的组织结构中，由于管理级别的不同而在员工中产生了一些地位、等级感。在沟通过程中，地位和职位的不同将表现得更加明显。

余世维先生在其讲座稿中曾经总结，企业内的沟通障碍，可以用三句话概括：向上沟通没有胆，水平沟通没有肺，向下沟通没有心。这说明了，当前经理人各个方向的沟通都不顺畅，与各级进行的沟通都存在问题。

1 上行沟通障碍 向上沟通没有胆

上行沟通，也就是我们所说的跟上级进行的沟通，即给予高层管理者提供反馈或建议。为什么没有胆量跟上司沟通呢？这是由于陈旧的等级观念造成的。一般的员工总是认为沟通是上司对下级，哪有下级主动去找上司沟通的。这种偏见贻误了员工主动与上司沟通的机会，结果员工背着沉重的心理负担而不能自拔。在上行沟通之前，首先要知道自己的上级是什么情况，贸然行事，往往会留下不少后患。因而在中国的文化下，很多人一想到要主动去与上级沟通，就非常担心。

上行沟通的特点是非指示性的，自由、参与、授权等方式能促进有效的上行沟通。传统上，由于官僚权威常常胜过了参与、授权的力量，造成上行沟通被抑制、严重误用、或者干脆被管理层所忽视，所以员工通常害怕进行上行沟通。上行沟通系统面临的主要挑战就是，鼓励员工提出自己的想法。

在管理实践中，信息沟通的成败主要取决于上级与下级之间全面有效的合作。但在很多情况下，这些合作往往会因下级的恐惧心理而形成障碍。一方面，如果上级过分威严，给人造成难以接近的印象，或者缺乏必要的同情心，不愿体恤下级，都容易造成下级人员的恐惧心理，影响信息沟通的正常进行。另一方面由于下级自身心理畏惧，向上沟通时可能会“知而不言，言而不尽”，影响信息沟通。

为了更好地鼓励上行沟通，国内外很多知名的优秀企业都想方设法，制定了各式各样的“沟通政策”，用于保证有效的上行沟通。例如，制定完善的投诉程序；高层领导的开门政策、座谈会或热线电话；电子邮件或音频、视频对话；咨询、态度问卷和离职访谈；正式或非正式地参与决策；授权策略创造开放信任；外聘的独立调查员。以下是几家知名企业在上行沟通方面的特色作法。

惠普公司“敞开式的办公室”与“直呼其名”的沟通政策

惠普公司的办公室布局采用美国少见的“敞开式大房间”，惠普公司的每个人，包括最高主管，都是在没有隔墙、没有门户的大办公室里工作的。尽管这种随时可以见到的做法也有其缺点，但是惠普公司发现这种做法的好处远远超过其不利之处。

“开放式管理”政策是目标惠普管理哲学的不可分割的一部分。而且，这个做法鼓励并保证了沟通交流不仅是自上而下的，而且是自下而上的。同时，为了打消企业内部的因为等级差异而产生的沟通障碍，惠普公司要求对内不称头衔，即使对董事长也直呼其名。这样有利于沟通，创造无拘束和合作的气氛。

沃尔玛公司的“特色聚会”

沃尔玛公司的股东大会是全美最大的股东大会，每次股东大会公司都尽可能让更多的商店经理和员工参加，让他们看到公司全貌，做到心中有数。创始人萨姆·沃尔顿在每次股东大会结束后，都和妻子邀请所有出席会议的员工约 2500 人到自己的家里举办野餐会，在野餐会上与众多员工聊天，大家一起畅所欲言，讨论公司的现在和未来。为保持整个组织信息渠道的通畅，他们还与各工作团队成员全面收集员工的想法和意见，通常还带领所有人参加“沃尔玛公司联欢会”等。

萨姆·沃尔顿认为让员工们了解公司业务进展情况，与员工共享信息，是让员工最大限度地干好其本职工作的重要途径，是与员工沟通和联络感情的核心。而沃尔玛公司也正是借用共享信息和分担责任，适应了员工的沟通与交流需求，达到了自己的目的：使员工产生责任感和参与感，意识到自己的工作在公司的重要性，感觉自己得到了公司的尊重和信任，从而积极主动地努力争取更好的成绩。

2 平行沟通障碍 水平沟通没有肺

平行沟通，又称横向沟通，指的是与平级间进行的与完成工作有关的交流。水平沟通具有很多优点：第一，它可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率。第二，它可以使企业各个部门之间相互了解，有助于培养整体观念和合作精神，克服本位主义倾向。第三，它可以增加员工之间的互谅互让，培养员工之间的友谊，满足员工的社会需要，使员工提高工作兴趣，改善工作态度。但是其缺点表现在，水平沟通头绪过多，信息量大，易于造成混乱。此外，水平沟通尤其是个体之间的沟通也可能成为员工发牢骚、传播小道消息的一条途径，造成涣散团体士气的消极影响。

在与上司、下属、水平沟通三种沟通中，水平沟通是最为困难的。在公司里面，让老总们非常头疼的一件事是部门之间的不协调：拿着公司的钱，还互相不配合，却把精力用在互相扯皮、互相推诿上。水平沟通中最大的问题是我和你不谈。与财务部有疙瘩，我向采购部、向营销部讲，我和别人都讲，我就和你当事人不讲，或者即便是讲了，对方也不积极响应，可以不买你的账，你说要财务部办理报销，我就不报销，我说账上没钱，这款付不了。所以大家感觉部门之间沟通难，实际上是因为这种沟通不是真心，不是发自肺腑之言。

各个部门成员的内心都认为自己的部门是非常重要的，因而经常出现过于看重本部门，忽视其他部门的现象。以下举例，就是几个不同部门成员对自己所在部门的看法，以及其他部门的一些不同观点。

生产部门心目中的自我

我们从事生产工作，每天很辛苦，工作环境又不好，公司的产品是由我们生产出来的。业务部门以及财务部门的人却常常来找我们的麻烦，他们不体谅我们的困难。我们任劳任怨地工作，却没有得到应有的肯定。毕竟因为有了我们，才有了产品；如果没有我们，公司又如何做生意呢？【】其他部门对生产部门的看法

他们喜欢起哄、诉苦，又做不好事情，他们封闭在以自我为中心的世界中洋洋自得，根本不去关心顾客真正的需求。他们非常短视，只看重产品，而不了解公司的生存必须依靠全体部门的共同努力。他们一天到晚就知道交货期限、生产日程、原料、品质管理，真不知道他们还懂些什么？市场部门心目中的自我

公司的前途都靠我们，我们看得准市场的方向，能够制定出明确的决策，并且带领公司走向成功。我们还有很好的眼光来应对变化中的市场，并策划出未来的成长。但即便如此，在公司内部，我们还必须与那些狭隘短视的财务人员、销售人员以及生产人员打交道。幸好有我们在，公司的未来才不会出现问题。【】其他部门对市场部门的看法

他们是一群不切实际的幻想家，只是仰望着天上的星星，却看不见脚下的陷阱；他们与日常作业的实务相脱节，却忙着规划公司的未来；他们不应当好高骛远，而应当脚踏实地，好好地做些正经事才对。财务部门心目中的自我

我们是公司资金的守护神。我们控制成本以确保利润。我们做事小心谨慎，能够防止公司发生重大错误。如果让生产部门的主张实现，我们会买更多、更昂贵的机器设备而浪费资金，减少利润；至于业务部门，如果放手让他们去干，他们可能会做太多而无益的广告。【】其他部门对财务部门的看法

他们只是一群在例行作业上埋头苦干的人。他们缺乏远见，太过小心，斤斤计较，只会用数字来衡量事情；他们只知道要控制成本，却无法创造利润。无论你从事的是生产、市场、财务，还是销售、人事、研究开发，都会发现自己的自我评价与其他部门对自己的评价相去甚远。但是作为一个整体而言，各个部门、同事之间的合作却是相辅相成，缺一不可的。要想解决“水平沟通没有肺”，一种解决方式是，企业应先检查机构设置是否合理。然后，部门之间应积极建立“供应商与客户”的关系，主动地培养对其他部门的服务意识，真心诚意地进行协助，共同为实现企业的目标而努力。另一种解决的方式是，当彼此的矛盾积累到一定程度，然后采取积极的方式，拉下面子上的问题去主动沟通。

3 下行沟通障碍 向下沟通没有心

下行沟通，指的是对下级提供指导、控制，对业绩进行反馈、解释政策和程序等。由于在公司中的职位不同，经理人可能与员工的观点不一致，这是两者相互沟通的严重障碍。沟通双方的地位很大程度上取决于他们的职位，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。

地位影响人的心理，领导者不可避免会产生一种“居高临下”的感觉。你有过这样的感觉吗？当下级汇报工作时，不管他说完没有，只要你觉得听懂了他要表达的意思，便打断他的话，开始滔滔不绝地发表自己的观点，然后以某些指令结束谈话。作为一个好领导，你扪心自问一下：对于下级的需求，你愿意倾听吗？你认真倾听了吗？对于他们工作中出现的问题，你用心理解和分析了吗？你愿意放下架子，腾出时间去与他们促膝谈心，互动交流吗？

如果这些你都没做到，那么你和下级的沟通一定出了问题。全球著名的快餐企业麦当劳，有着非常值得借鉴的“下行沟通”之举，让我们看看克罗克的良苦用心。

把所有经理的椅子靠背锯掉

麦当劳快餐店创始人雷·克罗克，是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里，大部分工作时间都用在“走动管理上”，即到各公司、部门走走、看看、听听、问问。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义，习惯躺在舒适的椅背上指手画脚，把许多宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”，将所有经理的椅子靠背锯掉，并立即照办。开始很多人骂克罗克是个疯子，不久大家开始悟出了他的一番“苦心”。他们纷纷走出办公室，深入基层，开展“走动管理”。及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏转盈。著名的管理学大师，彼得·德鲁克（Peter Drucker）说：“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”

一个人必须知道说什么。

一个人必须知道什么时候说。

一个人必须知道对谁说。

一个人必须知道怎么说。

因此，彼得·德鲁克大师在考察企业沟通的难度时，提出了四项基本的沟通原则。

彼得·德鲁克的四项基本沟通原则

（1）沟通是理解力。在沟通时，无论采用任何媒体，第一个必须回答的问题是：这个沟通在接收者的理解范围之内吗？他能收到它吗？只有被接收到并被理解了的信息才能被沟通。

（2）沟通是期望。人们喜欢听他们想听的话。他们排斥不熟悉和具有威胁性的语言。有效沟通只有通过理解你的听众的兴趣和期望，才能使他们接受或者从新的角度来看待某个问题。

（3）沟通创造要求。沟通的目的总是要求接收者成为某种人、做某些事、相信某些话。换句话说，发信者通常请求接收者给予注意、理解、支持、信息和其他东西。最重要的是，沟通需要时间，这是许多人最有价值的商品。因此，在沟通前，你必须问自己：我为什么要在上面花时间？是什么使别人把他们最宝贵的时间送给我，在结束时他们相信物有所值吗？

（4）信息不等于沟通。信息和沟通是不同的。在人类历史上有过大量的沟通，但留下的信息却微乎其微。而今天，或许正相反，大量的信息使人们不知所措。你何时需要沟通？想披露什么信息？对泛滥的信息怎样区分主次？

情景赏析：《杜拉拉升职记》中的成功沟通

《杜拉拉升职记》是一部非常畅销，又极近写实的职场小说。我们节选其中的一些情景片段，来分析作为一名企业中层经理人“拉拉”是如何成功实现上行沟通的。

《杜拉拉升职记》中成功的“上行沟通”

拉拉（中层经理）指使海伦（下属员工）取得上海办行政报告（玫瑰曾负责的区域）的格式，经研究确认大致适合广州办使用后，她就直接采用上海办的格式取代了广州办原先的报告格式。

这一举措果然讨得玫瑰（上级领导）的欢心，由于拉拉使用了她惯用的格式，使得她在查阅数据的时候，方便了很多，也让她获得被追随的满足感。

对拉拉来说，玫瑰（上级领导）自然不会挑剔一套她本人推崇的格式，因此拉拉也就规避了因报告格式不合玫瑰（上级领导）心意而挨骂的风险。

拉拉一眼瞧出海伦（下属员工）腹诽自己，于是把海伦叫到自己座位边，问她：“如果你是玫瑰（上级领导），你是愿意几个办事处每个月的报告各有各的格式，还是更希望大家用统一的格式呢？”

海伦（下属员工）不假思索地说：“那当然是统一的格式方便啦。”

拉拉说：“既然得统一，你是喜欢用你自己用熟了的格式呢，还是更愿意用你不熟悉的格式呢？”

海伦（下属员工）说：“肯定选自己用熟的格式啦。”

拉拉继续说道：“那不结了，玫瑰（上级领导）也会喜欢用自己熟悉的格式嘛。”

海伦（下属员工）无话可说了，憋了半天又不服气道：“我们原来的格式没有什么不好。现在这一换，要多花好多时间去熟悉表格。”

拉拉憋住笑，摆出循循善诱、诲人不倦的架势说：“那你就多努力，早日获得提升，当你更重要的时候，你的下级就会以你为主，和你建立一致性啦。谁叫现在经理是玫瑰不是你呢？”从以上的片段中我们看得出，主人公“拉拉”，为了实现有效的上行沟通，的确用了很多心思。其中最重要的一点，就是要懂得采取“同理心”的沟通方式，进行换位思考，如“如果你是玫瑰（上级领导），你是愿意呢？”。在考虑清楚了这个问题，“拉拉”就很清楚在向上级领导（玫瑰）汇报时，应该采用上级领导更为熟悉、更加方便的方法。这种沟通的结果自然能够达到“这一举措果然讨得玫瑰（上级领导）的欢心，由于拉拉使用了她惯用的格式，使得她在查阅数据的时候，方便了很多，也让她获得被追随的满足感。”

我们可以从以下的故事情节中看到，“拉拉”经过一番努力，与“玫瑰”在接下来的工作中实现了有效沟通。（为了更好地与上级领导进行沟通），拉拉只得在和玫瑰（上级领导）建立一致性之外，认真研究了玫瑰（上级领导）主要控制的方面，找出规律后，拉拉就明白了哪些事情要向玫瑰（上级领导）请示并且一定要按玫瑰（上级领导）的意思去做，只要玫瑰（上级领导）的主意不会让自己犯错并成为替罪羊，她便绝不多嘴，坚决执行；哪些事情是玫瑰（上级领导）不关心的没有价值的小事，拉拉就自己处理好而不去烦玫瑰（上级领导）；还有些事情是玫瑰（上级领导）要牢牢抓在手里的，但是拉拉可以提供自己的建议的，拉拉就积极提供些善意的信息，供玫瑰（上级领导）作决定时参考用。几个回合下来，拉拉就基本不再接到玫瑰（上级领导）那些令她惴惴不安的电话了。

《杜拉拉升职记》中的有效下行沟通

李斯特（高层经理）能准确地记住每一位经理的名字，和所有的大老板一样，他有力地 and 人们握手，拍他们的肩膀，并且洪亮爽朗的大笑，和他说话打招呼的员工受他感染，都开心地笑着。拉拉暗自纳闷，这些大老板们一年也来不了南区几次，居然就能记住那么多经理的脸甚至名字，看来老板们还真是天才。企业经理人的成功之路，布满荆棘与坎坷，除了靠良好的教育与不懈的个人奋斗外，能与上级、下级、平级进行良好的沟通更是每位经理人的必修功课。我们可以从这本职场写实的小说中，看到很多真实的沟通情景。主人公身上发生的各类故事、沟通技巧以及禁忌，都可以是我们实际管理中借鉴的内容。

自我测试 1：经理人沟通技能评定表

通读表 14，对照每一条，核对你目前的沟通能力。

- 1 优秀，表明你已经掌握了这一技能，表现突出。
- 2 胜任，表明你可以做到这一点，但表现还有待提高。
- 3 仍需培养，表明这一技能你还需要进一步培养。

表 14 经理人沟通技能评定表

自我测试：趣味测试“工作环境中的沟通水平”

- 1 你上司的上司邀你共进午餐，回到办公室，发现你的上司颇为好奇，此时你会：
 - a 告诉他详细情况；
 - b 不透露蛛丝马迹；
 - c 粗略描述淡化内容的重要性。
- 2 当你主持会议时，有一位下属一直以无关的问题干扰会议，此时你会：
 - a 要求所有的下属先别提问题，等你讲完；

- b 纵容下去；
 - c 告诉此下属在预定的议题讨论完之前先别提出新的问题。
- 3 你与上司正在讨论问题，有人打长途给你，此时你会：
- a 告诉上司的秘书说不在；
 - b 接电话，而且该说多久就说多久；
 - c 告诉对方说你在开会，一会儿回过去。
- 4 有位员工连续 4 次在周末向你提出要求提前下班，此时你会：
- a 明说我不能允许你了，否则他人会有想法；
 - b 今天不行，下午四点我要开个会；
 - c 你对我们相当重要，我们需要你，特别是在周末。
- 5 你刚刚成为部门主管，你知道还有几个人关注这个职位，上班的第一天，你会：
- a 个别找人谈话确认出有谁想当这个部门的主管；
 - b 忽略这个问题，并认为情绪的波动会很快过去；
 - c 把问题记在心上，但立即投入工作，并开始认识每一个人。
- 6 有位下属对你说，“有件事本不应该对你说，但不知你听说没有 ”你会说：
- a 我不想听办公室的流言；
 - b 跟公司有关的事情我才有兴趣听；

第二章

沟通前的筹划 知彼更要知己

第一节 胸有成竹易沟通

知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。

《孙子兵法》有效的管理者并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们首先就问：“期望于我的是什么？”企业的目的和任务必须转化为目标。如果一个领域没有特定的目标，则这个领域必然会被忽视。

彼得·德鲁克

1 了解沟通目标

《孙子·谋攻篇》中说，“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”意思是说，在军事行动中，既了解敌人，又了解自己，百战都不会失败；不了解敌人而只了解自己，胜败的可能性各半；既不了解敌人，又不了解自己，那只会每战必败。对于沟通亦是如此，只有了解自己的性格，了解自己要进行沟通的目标，同时还要了解沟通的客体，才可能进行有效的沟通。

在企业中进行沟通，首先就是要了解自己的沟通目标。例如，一位主管因为业务的进展需要与老板沟通，那他在推开老板办公室门之前，就必须理解自己的目的，是仅仅汇报业务的进展，还是讨论业务的发展；是为了显示自己的功劳，还是为了推卸责任；是简单的汇报，还是寻求新的指示；是给老板报喜，还是报忧；是为了申请更多的资源作准备，还是直接提出要求；是沟通业务本身，还是借此机会谈论其他问题。所有的这些思考，都需要在真正开始沟通之前，进行深思熟虑。

无论是对上级、平级、下级，还是对客户进行沟通，每位经理人都需要在沟通之前，用心地思考：这次沟通的目标是什么？我要实现什么样的结果？

很多经理人就是由于在沟通过程中没有清楚地思考自己的沟通目标是什么，从而导致沟通的失败。就拿第1章开篇时所举的“邮件门”事件来说，其实最根本的原因就是当事人“陆纯初”在发出责备秘书“瑞贝卡”之前，没有清楚地思考自己沟通的目标是什么。是为了发泄一下自己被锁在门外的不满？还是为了帮助秘书改正她的错误？或为了处罚秘书，才同时把邮件转发给另外两名高管？如果他当时冷静一下，记得在工作中的沟通首先要做的就是了解自己的沟通目标，那么相信他一定能够找到合适的有效沟通方法，至少可以不必去承受“冲动的惩罚”。

360度高效沟通技巧第2章【】沟通前的筹划 知彼更要知己沟通目标应尽可能地细化，由易而难，由浅入深。沟通目标可以分为初级目标、中级目标和最终目标，目标设计越具体、越细化，就越容易实现沟通。例如，经理人与客户沟通的最终目标是促成某项交易，但是他的初级目标可能是先让客户对公司及员工产生好感，然后再进一步向客户展示公司的专业能力，让客户感受到公司的高品质服务，最后才是与客户协商交易的数量和价格。

趣味阅读：马拉松冠军的秘诀

1984年东京国际马拉松邀请赛中，名不见经传的山田本一获得世界冠军。有很多人对此置疑。两年后的意大利国际马拉松邀请赛中，他再次获得冠军。

山田本一又是怎样获得成功的呢？在接受采访中他这样说：“每次比赛前，我都要乘车把比赛的路线仔细看一遍，并把沿途比较醒目的标志画下来，比如第一个标志是一棵大树；第二个标志是银行；第三个标志是一座红房子。这样一直画到比赛的终点。比赛开始后，我就以百米的速度奋力冲向第一个目标，等到达第一个目标后，又以同样速度向第二个目标冲去。40多公里的赛程，就被我分解成这么几个小目标轻松跑完了。”

山田本一成功的奥秘就在于将最终目标分成几个小目标，在每一个小目标中以最饱满的激情和动力来完成，从而达到最后的胜利。

沟通目标测试框架

我的沟通目标是否符合社会伦理、道德伦理？

在现有内、外部竞争环境下，这些目标是否具有合理性？

我就这个问题作指导性或咨询性沟通的可信度如何？

是否有足够的资源来支持我的目标的实现？

我的目标是否能得到那些我所希望的合作者的支持？

我的现实目标是否会与其他同等重要的目标或更重要的目标发生冲突？

目标实现的后果如何，能否保证我及组织得到比现在更好的结果？

2 认清自己的个性

了解了沟通的目标，只是对自己此次沟通任务有了计划，还未做到“知己”，也就是真正地了解自己。

沟通因人而异，个体的性格在很大程度上会影响到与人沟通的方法和结果。

《论语》中记载了这样一个故事：

子路问：“闻斯行诸？”

子曰：“有父兄在，如之何其闻斯行之？”

冉有问：“闻斯行诸？”

子曰：“闻斯行之。”

公西华曰：“由也问闻斯行诸，子曰，有父兄在；求也问闻斯行诸，子曰，闻斯行之。赤也惑，敢问。”

子曰：“求也退，故进之；由也兼人，故退之。”译成现代文如下：

子路匆匆地走进来，大声地向老师讨教：“先生，如果我听到一种正确的主张，可以立刻去做吗？”孔子看了子路一眼，慢条斯理地说：“总要问一下父亲和兄长吧。怎么能听到就去做呢！”子路刚出去，另一个学生冉有，悄悄地走到孔子面前，恭敬地问：“先生，我要是听到正确的主张，就应该立刻去实行吗？”孔子马上回答：“对，应该立刻实行。”冉有走后，公西华奇怪地问：“先生，一样的问题你的回答怎么相反呢。”孔子笑了笑说：“冉有性格谦恭，办事犹豫不决，所以我鼓励他临事果断；但是子路逞强好胜，办事不周全，所以我就劝他遇事多听取别人的意见，三思而行。”

由于子路和冉有两个人的性格不同，所以，对于同样的问题，孔子的回答却是相反的。冉有平时做事退缩，所以孔子鼓励他放开手脚去做；而子路却胆大敢为，所以孔子对他多加管束。

每个人的性格不同，沟通的习惯及沟通中常会出现的弱点也不尽相同。因此，为了提前做好沟通的准备，每位沟通者还应该了解自己属于哪一种性格类型，了解自身的个性特征，以及沟通中应该注意的问题。

心理学上通常把个性特征分为四种类型，即胆汁质、粘液质、多血质、抑郁质，不同类型的人对同样的事情，反应大不相同。举一个简单的例子，如果这四种类型的人看到有栋住房起火了，他们通常会作出以下反应：

胆汁质的人会行动：关掉电源开关，找到灭火器，马上去灭火！

粘液质的人会思考：是什么原因起火了，是电线短路还是厨房着火？

多血质的人会大叫：楼上楼下大叫，不得了啦，起火了！

抑郁质的人会旁观：反正有人会报警，消防队马上会到，不用那么急吧。

近年来，一些学者借用《西游记》中的人物对这四种性格类型进行了形象生动的分析（见表 2 1）：

孙悟空 力量型（胆汁质） 坚定，果断，自负

唐僧 完美型（粘液质） 细致，敏感，悲观

猪八戒 活泼型（多血质） 活泼，热情，多变

沙僧 和平型（抑郁质） 平稳，随和，寡言

表 2 1 性格分析表

性格分类 代表人物 优点 缺点胆汁质

力量型 孙悟空

精力充沛、反应迅速、态度直率，能以极大的热情投入工作；有较高的主动性 往往比较粗心，自制力较差，容易感情用事。一旦失去信心，情绪会低落下来粘液质

完美型 唐僧

性情沉静，动作缓慢，有良好的自制力，遇事能沉住气，能克制自己的情绪，不易激动，不易发脾气，也不易流露感情 过于拘谨，不善于随机应变，常常墨守成规，故步自封（续）

性格分类 代表人物 优点 缺点多血质

活泼型 猪八戒

活泼好动，反应迅速，动作敏捷、灵活，善于交际，工作学习上富有精力而效率高，精神愉快，朝气蓬勃；容易适应新环境，有高度的可塑性，能较好地与人相处 情绪不够稳定，易于浮躁；对平淡和琐碎的事务缺乏耐心，考虑问题也显得不够细致抑郁质

和平型 沙僧

感觉敏锐、体验深刻、富有想象力，这类气质的人具有高度的情绪

易感性，体验有力而持久 易受到伤害；性情孤僻，动作呆板，多愁善感、挫折承受力、主动性和耐受性差；情感体验的方式较少，在行动上表现迟疑、忸怩、羞涩、怯懦著名职业经理人唐骏是一个力量型的职业经理人，在微软有着卓越的成绩，从一名技术员做起，仅仅用了十年，就升迁至微软中国区总裁。唐骏认为，性格是职业经理人获得成功的核心因素。他甚至提出了一个“成功 4+1”的理论 1 代表性格，其他 4 个分别代表：勤奋、激情、机遇和智慧。只要性格好，搭配另外 4 个里的随便哪个都能成功。

在一次演说中，唐骏讲述了自己机智说服比尔·盖茨修改访华行程的往事。2003 年的 1 月 3 日，他接到盖茨秘书打来的电话，说盖茨会在 2 月 4 日访问中国，让他提前做好安排。唐骏当时听了非常兴奋，但是一看日历，发现 2 月 4 日是中国的大年初三。他马上打电话给盖茨的秘书，说这个日子不合适。盖茨的秘书很不高兴，说盖茨的行程很早就定下来了，我改不了，有本事你直接给盖茨打电话。唐骏只好自己通知盖茨不能按原来的日程访华，盖茨急了，说唐骏你知道吗，你在微软待了那么多年了，你难道不知道我的行程是一年前定下来的。唐骏说，盖茨你知道吗，我们中国的春节是五千年前就定下来了。盖茨想了想，美国的历史也不过三百年，五千年对他来说太久了，最后不得不把他所有的行程调了一下，改为 2 月 28 日到中国访问。唐骏率直的性格，灵活的反应，加上出色的语言技巧，使他在与上司的沟通中取得了满意的效果。

3 适合自己个性的沟通策略

人们通过自我性格测试，了解自己的性格类型及其优缺点后，可以对照表 2 2，此表提出不同个性类型的人在沟通中应该事先准备的策略。

表 2 2 个性与沟通策略对照表

性格分类【】行为特点分析【】生气表现【】沟通主体策略胆汁质

力量型

孙悟空【】擅长：“做”

优点：善于管理、主动积极

弱点：缺乏耐心、感觉迟钝

反感：优柔寡断

追求：工作效率、支配地位

担心：被驱动、强迫

动机：获胜、成功【】会毁灭一切【】牢记：缓和情绪，学会放松自己的情绪；耐心、低调，降低对别人的压力；请别人协助，而不是生硬地支配别人；停止争论，学会道歉粘液质

完美型

唐僧【】擅长：“想”

优点：做事讲求条理、善于分析

弱点：完美主义、过于苛刻

反感：盲目行事

追求：精细准确、一丝不苟

担心：批评与非议

动机：进步【】一个人伤心【】牢记：寻找快乐，不要自找麻烦；关注积极面；不要花太多时间做计划；放宽对别人的要求（续）

性格分类【】行为特点分析【】生气表现【】沟通主体策略多血质

活泼型

猪八戒【】擅长：“说”

优点：善于劝导，重视人际关系

弱点：缺乏条理，粗心大意

反感：循规蹈矩

追求：广受欢迎与喝彩

担心：失去声望

动机：别人的认同【】几天就好了【】牢记：统筹兼顾，关注他人的兴趣，记住别人的名字；学会聆听，少说一半；做好计划，并切实执行抑郁质

和平型

沙僧【】擅长：“听”

优点：恪尽职守、善于倾听

弱点：过于敏感、缺乏主见

反感：感觉迟钝

追求：被人接受、生活稳定

担心：突然的变革

动机：团结、归属感【】别人不知道【】牢记：果断振奋，尝试新鲜事物；尽量获得热情；学会说出自己的感受；要有主见，学会拒绝；开始行动

第二节 多角度了解对方

1 察言观色识人

一个人的说话方式往往能反映出他的性格特点，说话时的表情也能透露出他当时的情绪和想法。沟通前除了要查阅对方的基本资料外，更要通过察言观色发现对方的为人品性和内心意图，才能“对症下药”，采取适当的沟通策略，取得满意的沟通效果。

了解一个人的性格，有很多种方法。日本管理顾问武田哲男归纳出几种常见的习惯动作，反映了特定的个性与行为模式：

- 1) 喜欢眨眼：这种人心胸狭隘，不太能够信任。如果和这种人进行交涉或有事请托时，最好直截了当地说明。
- 2) 习惯盯着别人看：代表警戒心很强，不容易表露内心情感，所以面对他们，应避免出现过度热情或是开玩笑的言语。
- 3) 喜欢提高音量说话：多半是自我主义者，对自己很有自信，如果你认为自己不适合奉承别人，最好和这种人划清界限。
- 4) 穿着不拘小节：代表个性随和，当面对人情压力时容易屈服，所以有事情找他们商量时，最好是套交情，远比通过公事上的关系要有效。
- 5) 一坐下就跷脚：这种人充满企图心与自信，而且有行动力，下定决心后会立刻行动。

6) 边说话边摸下巴：通常个性谨慎，警戒心强。

7) 将两手环抱在胸前：做事非常谨慎，行动力强，坚持己见。

此外，从笔迹上也能看出一个人的性格特点。例如，字迹潦草且写字速度很快的人，工作速度也很快，但是通常比较马虎粗糙，大多属于力量型性格；写字谨慎且慢的人，工作时一步一步边确认边进行、非常仔细，大多属于完美型性格。

趣味阅读：性格类型与思维方式

活泼型的人认为一因多果，做一件事，会有不同结果，有可能这样，也有可能那样，所以他们经常变，变的是结果，明明答应你的事，过两天就忘了。

力量型的人认为一果多因，一个结果，可用多种方法，可以这样做，也可以那样做，所以他们也经常变，变的是方法，明明要求你这样做，过两天要求你那样做。

完美型的人认为一因一果，做一件事，只有一个方法，而且必须按照这个方法去完成。这类型的人喜欢做计划、做表格，制定规范，很难接受别人的意见。

和平型的人认为无因无果，任何事情，这样也好，那样也好，这样做也行，那样做也行；口头上应和，心里觉得不一定；如果大家都这样，我就这样，大家都那样，我就那样。22 看到对方的积极面

每种性格都有好坏两方面，就是同一种性格也会因为程度不同而有优劣之分。例如，活泼型的人非常健谈，令人羡慕，但如果过分的话，他就会总是不停地说，独霸整个谈话，打断别人，并且常常是信口开河；完美型的人充满分析的思考是天生的优点，他们常常得到头脑简单者的敬重，但过分的话，完美型的人容易钻牛角尖并表现得情绪低落；力量型的人具有雷厉风行的领导才能，但过分的话，这种人会表现得独断专横，操纵一切；和平型的随和个性使他们在任何群体中都受欢迎，但过分的话，这种人会表现得做什么事都毫不在乎、漫不经心、毫无主见。

人们在沟通中常会产生“晕轮效应”，也就是凭第一印象判断对方的人品好坏。如果对方一开始就被认为是“好”的，他就会被“好”的光圈笼罩着，并被赋予一切好的品质；反之，如果对方一开始就被认为是“坏”的，他就会被“坏”的光圈笼罩着，他所有的品质都会被认为是坏的。

在初次交往时，如果只盯着对方的缺点，则不同性格的人彼此间可能会产生一些误解。例如：

完美型的人认为活泼型的人说话不算话，活泼型的人认为完美型的人过于较真；

力量型的人认为和平型的人做事不着急，和平型的人认为力量型的人过于暴躁。

但是，经过一段时间的沟通交流后，不同性格的人也会发现对方的一些优点。例如：

活泼型的人欣赏和平型的人做人很厚道，和平型的人欣赏活泼型的人天生浪漫；

力量型的人欣赏完美型的人做事很认真，完美型的人欣赏力量型的人敢作敢当。

趣味阅读：孙权错失庞统

三国时期，皇室衰败，各路诸侯相互征伐，对人才求之若渴。庞统，字士元，襄阳人，与诸葛亮齐名，号称“凤雏”，为人恃才傲物，狂放不羁。他曾在周瑜帐下担任幕僚，因在赤壁之战中献连环计大破曹军有功，被推荐给孙权。

孙权刚一见到庞统时，就因为他“浓眉掀鼻，黑面短髯，形容古怪”，而产生了不好的印象。加上庞统性格豪放，出言不慎，说自己的才学“不必拘执，随机应变”。于是，孙权觉得庞统太过轻狂，“与公瑾（周瑜）大不相同”，于是弃之不用。后来，庞统投靠刘备，为其出谋划策夺取荆州和西蜀，成为东吴的强大对手，孙权也为自己的误判人才付出了沉重代价。

孙权是完美型人格，比较重视礼仪和规矩，对人求全责备，不喜欢轻浮狂放的人；而庞统是力量型人格，注重实效，有强烈的成就欲望，言行锋芒毕露，不拘泥于形式。这两种性格类型的人相遇，刚开始彼此难免会产生摩擦，但是相处时间长了，他们的性格可能会优势互补，成为良好的工作团队。因此，在初次见面时，应尽量发现对方性格的积极面，宽容对待其性格方面的缺点，这样才能真正达到双方沟通的目的。

3 针对不同对象的沟通策略

了解对方的性格后，我们可以根据对方的心理特点，预先考虑采取适当的沟通策略，以便在见面及交流过程中赢得对方的好感，使沟通能顺利地进行，并实现既定的沟通目标（见表 2 3）。

表 2 3 不同类型的沟通对象，应采取的沟通战略及方法

沟通对象【】沟通战略【】沟通方法活泼型【】一起快乐

表现出对他们个人有兴趣【】对他们的观点和看法，甚至梦想表示支持

理解他们说话不会三思

容忍离经叛道、新奇的行为

要热情随和、潇洒大方一些

协助他们提高形象

细节琐事不让他们过多参与

要懂得他们是善意的完美型【】一起统筹

做事要周到精细

准备充分【】要知道他们敏感而容易受到伤害

提出周到有条不紊的办法

具体实践诺言

更细致、更精确和理智

列出任何计划的长、短处

务实

不要越轨、遵循规章制度

整洁是非常必要的力量型【】一起行动

讲究效率和积极务实【】承认他们是天生的领导者

表示支持他们的意愿和目标

从务实的角度考虑

坚持双向沟通

要具有训练有素、高效率的素质

方案分析简洁明确，便于选择

开门见山、直切主题

重结果与机会、不要拘泥于过程与形式和平型【】一起轻松

成为一个热心真诚的人【】要懂得他们需要直接的推动

帮助他们订立目标并争取回报

迫使他们作决定（他们决定的方式）

主动表示对他们情感的关注

不要急于获得信任

有意见时，从感情角度去谈

放慢节奏、重视礼节

第三节 拟订沟通计划 选好时机、选好方式

实现有效沟通，不仅要知己知彼，合适的时机和沟通方式也很重要。

1 把握沟通时机

孔子说：“言未及之而言，谓之躁；言及之而不言，谓之隐；未见颜色而言，谓之瞽。”用现在的话说就是：话还没说到那儿，你就出来发表意见了，这叫毛毛躁躁；话题已经说到这了，你本来应该自然而然地往下说，可你却吞吞吐吐，遮遮掩掩，这叫有话不说；不看别人的脸色，上来就说话，这就叫睁眼瞎。

沟通的合适时机指已经具备沟通的客观环境条件，且双方都愿意进行对话的时候。尤其是与上司进行沟通，更要注意找准时机。例如，一位公司职员向老板要求加薪，但当时老板刚丢了一笔生意，心情不好，于是婉言拒绝了他的要求。由于该职员再三坚持自己的主张，老板寸步不让，结果导致一场激烈的争论，最后该职员不得不辞职离开。因此，在上司情绪低落时，千万不要去打搅他；也不要赶在吃饭的时间去讨论，因为这时他易于分散精力和匆忙地作出决定；上司准备去度假或者度假刚回来，也最好不要去打扰。

把握沟通时机的三个关键

1 祝福要在当场传达

当别人达成某种成果时，最好当场坦率地加以称赞。如果你想“现在很忙，以后再说吧。下次见到他的时候，再告诉他吧！”把赞美延后，你会被视为嫉妒他人的成功、没有自信的人。错过时机的恭喜，不仅无法传达你的心意，甚至会被当做是讽刺或社交辞令。

2 道歉要在事发当天

如果你与上司出了问题，即使你认为自己没有错，但是在下班回家的时候，只要一句道歉说：“今天给你添麻烦了”，第二天，你们的关系就会大为不同。如果你闹意气，把这件事情放着不管，你就错过和好的机会了。

3 注意要比期限还早

有些事情确实是要花时间去做的，但是迅速地响应，会提高客人对你的信赖。听到电话留言，或是收到传真的时候，应该回复一句“我知道了，详细情况明天再谈”，只要尽早给对方答复就可以了。

2 选择沟通方式

人们通常使用的沟通方式主要有口头沟通、书面沟通、非语言沟通和电子媒介沟通等，这些沟通方式各有优缺点，分别适用不同的沟通对象、环境和范围（见表 2 4）。

在企业内部沟通中，经理人所有的口头决定和指令应尽可能书面化，部门之间的协调也要有正式的函件，这样信息传递会准确到位，而且有据可查，有利于提高企业的执行力。但是，经理人在表达不满或对下属进行批评时，应采取口头沟通方式，使受批评的人有所警醒，又不太伤害其自尊，更容易被接受，假设“邮件门”中陆经理用非正式的口头沟通方式批评其秘书，就不会引起如此轩然大波了。

大部分管理比较规范的公司在处理不适任或表现不佳的员工时，通常开始以口头沟通的方式进行，若仍然无法改善，则逐步以书面记录的方式，共同制订改善的期限与目标，要求员工达成。倘若仍然无法实现目标，此时人力资源部便会介入处理，进行调动职务的辅导或离职意愿的沟通。

此外，企业内部沟通还要注意利用不同沟通网络的特点，制订周密的沟通计划，以便更快更好地实现沟通的目标（见表 2 5）。

在链式沟通网络中，相关层次非常清楚，信息由上至下或由下至上逐级传递，但沟通的双方是单线联系，团体中心人物只和两个成员交换信息，再由他们与相近的成员进行沟通。链式沟通网络，还可以是双链或多链结构。链式沟通网络中每个成员只能向上或向下两个方向进行沟通，沟通的自由度和范围都比较小。

Y 式沟通网络的层级也比较清楚，信息也是逐级进行传递，团体领导处于不同位置，其沟通方式也有所不同。结构包括单形和多链型等。Y 式沟通网络由于主管位置不同，所以可派出另外一些结构形式，但其内涵和分析的方法是一样的。

轮式沟通网络指在一个沟通群体内，存在一个沟通中心，沟通中心和其他每个人之间都有双向的沟通渠道，但非沟通中心的每个人之间没有直接沟通渠道，只有通过沟通中心来传达。例如，会议上领导讲话，即便是欢迎提问，仍然只限于对发言者提问，在听众之间无法进行沟通。这种方式的优点是：速度快，有较高的沟通效率；领导明确性高；准确性也高，信息可以相对一致地传递到受信者（听众）那里。但是，轮式沟通的缺点是：一般沟通人之间缺乏直接联系。因此，处于领导位置的主管为了解团体的全面情况，倾向于采取这种沟通方式。

环式沟通网络结构中成员的沟通较为自主和自由，相互之间形成了一个封闭的环，这样每个成员之间都直接或间接地发生关系或进行沟通。在这个环境中，信息的反馈过程非常明显，不管主管处于哪个位置，发生的信息总要反馈到他所处的位置，这种反馈对于促进沟通的有效性有积极作用。在这种环型网络关系中，团体表现出平等关系，企业员工在这种关系中是协商互助的状态，沟通线路非常开阔。

全通道式沟通网络是指在环型网络中，每两个成员之间都进行直接的沟通。在这种沟通网络中，成员享受完全的沟通自由，任何两个成员之间可以直接沟通，处于平等的地位，团体领导人或中心人物作用不明显。这种网络信息沟通的速度最快，是一种全方位的团体沟通结构。在当前企业组织结构和管理创新的过程中，通过网络化组织、团体自主管理和流程再造，企业内部越来越推崇“全通道式”的沟通网络结构。

第四节 别让情绪惹了祸

情绪对沟通的影响至关重要，人的情绪状态会左右接收和传送信息的方式，还直接影响到信息的接受和理解的方式。例如：

如果你觉得情绪激动或紧张，沟通就有可能受阻，因为你本应更为理智的思想过程可能被这些情绪所蒙蔽。你还有可能以一种比预期更加肯定或否定的态度接受信息。

如果你对与你进行沟通的人抱有强烈的反感，你对信息的解释很有可能受你看法的影响。同样，你所沟通的任何内容也有可能受别人对待你的态度的影响。

如果你对某事特别感兴趣，你更有可能选取与自己心仪的事物有直接关系的信息，而且会忽视或根本不去注意其他事。

因此，沟通前要调整好自己的情绪，不要让个人的喜怒哀乐影响沟通的过程，避免造成“冲动的惩罚”。

1 辨别自己和他人的情绪

沟通中的情绪管理可以分成两部分：一方面是如何来处理别人朝向自己的情绪，包括如何处理老板的情绪，如何处理员工或客户的情绪；另一方面是如何来管理自己的情绪，应该怎样跟自己相处。

管理情绪要先学会辨别自己和他人的各种情绪。对情绪丰富的人而言，除了六种基本的情绪（开心、伤心、恐怖、愤怒、惊奇、厌恶）之外，他们还能够表现出数百种复杂的情绪。如果你无法认识或体会到某些情绪，就无法获得有关导致这些情绪的特定事件、情形或人的重要信息。此外，你会不认同或刻意回避那些会引起你内心不适的他人的情绪。

自我情绪认知测试

我最容易接受自己和他人的哪种情绪？

我何时收过有关自己移情或缺少移情的反馈？

我的何种需求正在得到满足或遭受挫折？这些需求与我的情绪变化有何种关系？

我是否具有某种习惯性的情绪强度？

我是否总是突然“打开”或“关闭”情绪？

我要花多长时间才能发现自己正处于某种特定的情绪状态？

其他人是不是有时对我的情绪表达感到意外？

我最近一次难以放弃一种情绪状态是在什么时候？发生了什么？牵涉到哪些人？

我什么时候实现了从一种情绪状态向另一种情绪状态的转变？发生了什么？

我有何种情绪信号系统？

2 学会控制情绪

避免情绪影响沟通，要以平等的心态来沟通，必须避免过于自我表现。自我优越感在沟通的时候会流露出炫耀的语气，给其他沟通者带来不快，并可能因此让其他沟通者从情绪上严重抵触。经理人心态放平了，有利于避免对方的抵触情绪，会使沟通更有效。

学会控制情绪，还要注意平时的训练，做到以下五点：

1) 学会放松：当你感觉过分紧张、烦恼、恐惧时，可采用深呼吸的方法放松自己，即深深地吸气，慢慢地呼气，使自己的身心放松。也可以采用自我暗示的方法，如反复默念：“我现在放松了，我的全身处于自然的轻松状态。”还可以用回忆过去成功的体验来鼓励自己。

2) 学会转移：当火气上涌时，有意识地转移话题或做其他的事情来分散注意力，可使情绪得到缓解，如打球、散步、听流行音乐等。

3) 学会宣泄：遇到不愉快的事情及委屈，不要埋在心里，要向知心朋友或亲人诉说出来或大哭一场。这种发泄可以释放内心郁积的不良情绪，有益于保持身心健康，但发泄的对象、地点、场合和方法要适当，避免伤害别人。

4) 学会安慰：当一个人追求某项目标而达不到时，为了减少内心的失望，可以找一个理由来安慰自己，就如狐狸吃不到葡萄说葡萄酸一样。这不是自欺欺人，偶尔作为缓解情绪的方法，是很有好处的。

5) 学会幽默：幽默是一种特殊的情绪表现，也是人们适应环境的工具。具有幽默感，可使人们对生活保持积极乐观的态度。许多看似烦恼的事物，用幽默的方法对付，往往可以使人们的不愉快情绪荡然无存。

自我情绪控制测试

你通常是如何调节和控制情绪的，这些方法好不好？

你能做到在逆境中也能保持含笑自如吗？（续）

情绪和理智对你来讲，哪一个更多地影响和左右你？

当你将自己的情绪带到工作中的时候常会得到什么样的结果？

请你设计一个沉着冷静地控制自己情绪的自我，并用详细的语言描述出来。

倘若你有烦闷的情绪时，请先自查一下原因，并写在纸上，一条一条地写清楚为的是哪些事，然后尽力去改变它。做做看，并将之前和之后的感受相对比，看看有什么不同。

你通常是如何调节和控制情绪的，并说说你的这些方法好不好。

你怎样避免将自己的情绪融入与人沟通的过程？测试：自我气质性格测试

进行自我气质性格测试（见表 2 6）。

表 2 6 自我气质性格测试

题目 ☐ 很符合 ☐ 比较符合 ☐ 不确定 ☐ 比较不符合 ☐ 完全不符合 1 做事力求稳妥，一般不做无把握的事

2 遇到生气的事就怒不可遏，心里面藏不住话

3 宁可一个人做事，也不愿与很多人一起做

4 到一个新的环境中能很快适应

5 厌恶强烈的刺激

6 和人争吵时总是先发制人，喜欢挑衅

7 喜欢安静的环境

8 善于和人交往

9 羡慕那种善于克制自己感情的人

10 生活有规律，很少违反作息制度

11 在多数情况下情绪是乐观的（续）

题目 [] 很符合 [] 比较符合 [] 不确定 [] 完全不符合 [] 完全不符合 12 碰到陌生人觉得很拘束

13 遇到令人气愤的事，总是能很好地克制自己

14 做事总是有旺盛的精力

15 举棋不定，优柔寡断

16 在人群中觉得很自在

17 当情绪高昂时，觉得什么都有趣；当情绪低落时，觉得什么都没有意思

18 当注意力集中于某事时，别的事物很难使我分心

19 理解问题比一般人快

20 在危险情况下有一种极度的恐惧感

21 对学习、工作怀有很高的热情

22 能长时间做枯燥、单调的工作

23 只有在感兴趣时才会干劲十足

24 一点小事就能引起情绪波动

25 讨厌做那些琐碎细致的工作

26 与人交往不卑不亢

27 喜欢热闹

28 爱看感情细腻、描写人物内心活动的文艺作品

29 工作、学习时间长了，常会感到厌倦

30 不喜欢长时间讨论、思索，更愿意实际动手尝试

31 宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语

32 给别人闷闷不乐的印象

33 理解问题比别人慢半拍

34 疲倦时只需要短暂的休息就能恢复精神抖擞，重新投入工作

35 心里有话不愿说出来（续）

题目 [] 很符合 [] 比较符合 [] 不确定 [] 完全不符合 [] 完全不符合 36 认准一个目标就希望尽快实现，不达目的誓不罢休

37 学习、工作同样一段时间，常比别人更感疲倦

38 做事有些莽撞，常常不顾后果

39 在别人讲授新知识、新技术时，总希望讲得慢一些

40 能够很快就忘掉那些不愉快的事

41 完成一件工作总要比别人花费更多的时间

42 喜欢大运动量的体育活动

43 不能很快地把注意力从一件事情转移到另一件事情上去

44 总希望把任务尽快完成

45 更倾向于墨守成规，而不是冒险

46 能够同时注意几件事情

47 当烦闷时，别人很难帮上忙

48 爱看情节起伏跌宕、激动人心的小说

49 工作态度认真、严谨、始终一贯

50 和周围人的关系总是不协调

51 喜欢做熟悉的工作

52 希望做变化大、花样多的工作

53 小时候会背的诗歌，仍然记得很清楚

54 别人觉得我“出语伤人、不会说话”，可我并不觉得如此

55 在体育活动中常因反应慢而落后

56 反应敏捷，头脑机智

57 喜欢有条有理的工作

58 兴奋的事常使我失眠

59 接受新概念会慢一些，但一旦理解了就很难忘记

60 假如工作枯燥无味，马上就会情绪低落答案及分析见附录。

模板：沟通计划表

制定详细的沟通辅助工作表

在沟通中，除了当事人之外，通常还会涉及其他的小物品或应注意的小细节，这些细微的工作同样需要事先做好准备。表 2 7 是应该考虑到的沟通辅助工作明细表。

表 2 7 有效沟通辅助工作明细表

项目【】具体细节地点【】选择的地点合适吗地点需要预定吗需要通知参与人员吗设备【】是否需要投影仪、小册子或其他的小物品参与人员要作记录吗需要准备饮料和点心吗时间【】大概要进行多长时间具体定在什么时间能保证中途不被打扰吗书写工作【】是否已经查阅过所有相关的书写资料拿到了所有相关文件吗需要作记录吗关于自己【】正如确认别的资源已经到位一样，你也要保证自身的准备工作已经做好迟到或衣冠不整等于告诉所有在场人员，你连最起码的准时也未能做到，那么你说的话又能有多大的影响呢由以上原因引起的任何急躁、疑惑或压力都会分散你的注意力力争提前五分钟到场并检查一下相关的各个细节，稍微放松一下自己

第三章

沟通中的倾听技巧

会听才会说

第一节 做最有价值的“小金人”

“上帝给我们两只耳朵，一个舌头，为的是让我们多听少讲。”

第欧根尼“首先细心倾听他人的意见。”

松下幸之助“我只盼望能找到一所能够教导人们怎样听别人说话的学院。假如你要发动人们为你工作，你就一定要好好听别人讲话。作为一名管理者，使我最感满足的莫过于看到某个企业内被公认为一般或平庸的人，因为管理者倾听了他遇到的问题而使他发挥了应有的作用。”

李·艾科卡

故事：最有价值的小金人

传说古代曾经有个小国的使者到中国来，进贡了三个一模一样的小金人，个个光彩夺目，这让皇帝非常高兴。可是这小国的人不厚道，同时出一道题目说：“这三个小金人哪个最有价值？”

大臣们左看右看，看了很长时间，也没能看出个所以然来。于是，皇帝和大臣们又想出许多办法，他们请珠宝工匠来检查，结果是称重量、看做工，都是一模一样的。

怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？最后，有一位退位的老大臣说他有办法。皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿来了三根稻草，插入第一个金人的耳朵里，这稻草从另一边耳朵出来了。插入第二个金人的耳朵，稻草从嘴巴里直接掉了出来，而把稻草插入第三个金人的耳朵，稻草进去后掉进了肚子，什么响动也没有。

老臣对皇帝说：“第三个金人最有价值！”皇帝赞许地点了点头，使者也默默无语，答案正确。360 度高效沟通技巧第 3 章【】沟通中的倾听技巧 会听才会说为什么会这样呢？让我们仔细地来分析一下：

第一个小金人，把稻草插入他的耳朵里，稻草就立刻从另一边耳朵出来了，说明忽视信息，让信息左耳进，右耳出的人，根本不去关注别人的话。这样的人，在组织中常常表现出心不在焉的样子，沉迷于自我的世界，不关注外界的事情。

第二个小金人，把稻草插入他的耳朵里，稻草从他的嘴巴里直接掉了出来，说明第二个小金人是那种对信息不加判断的人，长了个大嘴巴，把听来的事情，不加判断就进行传播，不知道什么事该传播，什么事不该传播。任何组织中，都会有这样的人员，而且还可能比第二个小金人，更加麻烦，在传播过程中添油加醋，四处散布。对于企业来说，这样的成员，有时候会引来很多是非。

第三个小金人，稻草从耳朵进去后掉进了肚子，什么响动也没有。他是那种能够做到“善于倾听，分辨是非，消化在心”的人。因此，这就是最有价值的人。

可见，最有价值的人，不一定是最能说的人。经理人在沟通中要学第三个小金人那样，能沉住气，重视倾听，三思而后说。

1 倾听的内涵

倾听是接收口头和非语言信息、确定其含义和对此作出反应的过程。

国际倾听协会说到“听”，人们往往想到的就是人的听觉器官对声音的生理反应，认为只要耳朵听到对方的话音，就达到了“听”的目的。

其实，倾听的内涵非常丰富。在古汉语中，听的写法为“聽”，从字面上分析，首先是偏旁中的“耳”，指的是语言中的信息大多是通过耳朵获取的，语速、语气、语调的变化都能体现出一定的信息，捕捉这些微小的变化都要依靠耳朵。但是，仅仅用耳朵倾听是远远不够的，还需要全身上下积极配合，共同来捕捉和解读对方传达的信息。其次是在偏旁“耳”的下面有个“王”，指的是在倾听的过程中，要关注对方，以对方为主。在部首右边，有个“四”，这是“目”的异体写法，代表眼睛，指的是在倾听的过程中，一定要用到眼睛，通过眼睛可以和对方保持目光上的交流，传达一些微妙的思想和情感。观察对方的身体姿势，也能分析出一些有用的谈话信息。同时，在字的右下方，还有一个“心”，指的是听不仅仅是外在器官的参与，更是内心的关注，要用心体察对方的真实意图，这样才能明白对方话语的意思。

西方谚语说：“用十秒钟时间讲，用十分钟时间听。”中国也有句老话叫：“说三分，听七分。”可见在语言沟通中，“会听”甚至比“会说”还重要。在对财富排行榜 500 强企业的一项调查中，59% 的被调查者回答他们对员工提供倾听方面的培训。研究者还发现，在良好的倾听技巧和工作效率之间存在着直接的联系，接受了倾听能力训练的员工比没有经过这项训练的员工工作效率高得多。

倾听是企业管理沟通中的关键环节，善于倾听的管理者可以给员工留下良好的印象，激励他们畅所欲言，这样不仅可以使管理者获得重要的信息，更有助于管理者作出正确的决策。同时，对于缺乏经验的管理者来说，倾听还可以增长知识和经验，减少或避免因为不了解情况而出现失误。

如果你对自己的倾听能力有足够自信，可以进行下面一个简单的测试游戏。

（一）试题

第 1 题“店主将店堂内的灯关掉后，一男子到达”，原题中说的是“某商人”，商人不等于就是店主，所以答案是不可确定。

第 2 题“抢劫者是一男子”，答案仍是不可确定。原因是“索要钱款不一定是抢劫”，“索要钱款”可以是“讨债”，也可以是“借款”，当然也可能是“抢劫”。

第 3 题“来的那个男子没有索要钱款”，通过题面“一男子来到店堂并索要钱款”可以判断此题为错误。

第 4 题“打开收银机的那个男子是店主”，答案不可确定，因为店主不一定是男的，也可以为女的。

第 5 题“店主倒出收银机中的东西后逃离”，答案不可确定，因为“逃离的是索要钱款的男子”，至于店主是否逃离，不可确定。

第 6 题“故事中提到了收银机，但没说里面具体有多少钱”，这符合题目，答案为正确。

第 7 题“抢劫者向店主索要钱款”，答案为不确定，因为男子未必是抢劫者，同时被索款的就不一定是店主。

第 8 题“索要钱款的男子倒出收银机中的东西后，急忙离开”，答案为不确定，因为是无法确定是谁把收银机内的东西倒出来。

第 9 题“抢劫者打开了收银机”，显然是错误的，因为题目中说明了是“店主打开收银机”。

第 10 题“店堂灯关掉后，一个男子来了”与题目完全一致，答案是正确的。

第 11 题“抢劫者没有把钱随身带走”，答案不可确定，因为不确定该男子是否为抢劫者，也不可确定那个男子是否拿到了钱。

第12题“故事涉及三个人物：店主，一个索要钱款的男子，以及一个警察”，故事中到底有几个人物，仍无法确定，因为商人是不是店主，不可判断，同时，也没有提及是否仍有其他人在店内被索要钱款。

根据上面的测试和分析，我们可以看出，如果没有认真去倾听和思考，就贸然作出判断，

往往会与事实偏差很远。

2 消除倾听的障碍

要想真正做到有效倾听，就要先了解哪些障碍会干扰到倾听，进而找出解决的办法。影响倾听的因素很多，按其来源可以分为主观障碍和客观障碍。

1 主观障碍

在沟通的过程中，造成沟通效率低下的最大原因在于倾听者本身。研究表明，信息的失真主要是在理解和传播阶段，归根到底是在于倾听者的以下主观因素：

（1）自我为中心。人们习惯于关注自我，总认为自己才是对的。在倾听过程中，过于注意自己的观点，喜欢听与自己观点一致的意见，对不同的意见往往是置若罔闻，这样往往错过了聆听他人观点的机会。

（2）先入为主的偏见。先入为主具有巨大的影响力。如果你臆断某人愚蠢或无能，你就不会对他们说的话给予关注。

（3）急于表达自己的观点。许多人认为只有说话才是表白自己、说服对方的唯一有效方式，若要掌握主动，便只有说。在这种思维习惯下，人们容易在他人还未说完的时候，就迫不及待地打断对方。

（4）心不在焉，转移话题。如果注意力不集中，那么你只会把一部分注意力放在倾听上；如果你觉得对方的话无聊或让你感到不自在，可能会改变话题或者讲笑话，终止对方谈话的思路。

如果你在沟通中出现以下一种或一种以上情况，你就应该注意改善自己的倾听技能了。

打断对方讲话，以便讲自己的故事或者提出意见。

没有和对方进行眼睛接触。

任意终止对方的思路，或者问了太多的细节问题。

催促对方，同时接打电话、写字、发电子邮件等。

利用表3.1进行倾听主观障碍自我测试。

表3.1 倾听主观障碍自我测试表

倾听主观障碍【】具体表现【】是/否懒惰【】你是否回避听一些复杂困难的主题

你是否不愿听一些费时的内容封闭思维【】你拒绝维持一种轻松、赞许的谈话气氛吗

你拒绝与他人观点发生关联或从中受益吗固执己见【】是否在表面上或者内心里与发言者发生争执

当发言者的观点与你有分歧时，你是否表现得情绪化缺乏诚意【】在听讲时，你是否避免眼神接触

你是否更多地关注说话人的内容而不是他的感情厌烦情绪【】你是否对说话主题毫无兴趣

你是否总对说话者不耐烦

在听讲时，你是否做着“白日梦”，或者想着别的事情用心不专【】你是否关注说话人的腔调或习惯动作，而不是信息本身

你是否被机器、电话、别人的谈话等噪声分心思维狭窄【】你是否专注于某些细节或事实

你是否拼命想理出个大纲来 2 客观障碍

如果环境比较嘈杂，噪声很大，则会让人烦躁不安，无法集中注意力，严重影响倾听的效果。根据不同环境的特征，可以把倾听的客观障碍分为几种类型（见表 3 2）。

表 3 2 环境特征及倾听障碍类型

环境类型【】封闭性【】氛围【】对应关系【】主要障碍办公室【】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 3 有效倾听的基本要求

认识到倾听过程中的主客观障碍后，要主动采取措施予以克服。下面是一些在倾听中要特别注意的细节：

（1）创造有利的倾听环境，尽量选择安静、平和的环境，使传递者处于身心放松的状态。

（2）摆出有兴趣的样子，端详对方的脸、嘴和眼睛，尤其要注视眼睛，将注意力集中在传递者的外表。这样能帮助你聆听，同时，这是让对方相信你在注意聆听

的最好方式。

（3）尽量把讲话时间缩到最短。当讲话时，你便不能聆听别人的良言，可惜许多人都忽略了这一点。

（4）平和的心态，倾听中只针对信息而不是传递信息的人。诚实面对、承认自己的偏见，并能够容忍对方的偏见。

（5）保持耐性，不要打断对方的谈话，抑制争论的念头。注意你们只是在交流信息，而非辩论赛，争论对沟通没有好处，只会引起不必要的冲突。学习控制自己，抑制自己争论的冲动，放松心情。

（6）不要过早作出结论或判断。当你心中对某事已作判断时，就不会再倾听他人的意见，沟通也就被迫停止。

(7) 不要以自我中心。在沟通中，只有把注意力集中在对方身上，才能够进行倾听。但很多人习惯把注意力集中在自己身上，不太注意别人，这容易造成倾听过程的混乱和矛盾。

(8) 随时做笔记。做笔记不但有助于聆听，而且能集中话题，并使对方觉得受到重视。

第三节 倾听的艺术：“望”、“闻”、“问”、“切”

倾听是人主动参与的过程。在这个过程中，人不断在思考、接收、理解，并作出必要的反馈。要用心、用眼睛、用耳朵去听。正如在中医中常用的“望”“闻”“问”“切”四种诊断方法一样，倾听中只有做好了这个步骤，才能实现有效的倾听。

1“望”

《灵枢·本脏篇》说，“视其外应，以知其内脏，则知所病矣。”望，是中医四种诊断中的第一诊，指的是医生运用视觉来观察病人全身或局部的神、色、形、态的变化，进而来判断病情。“望”，即用眼睛看，在倾听中，它不仅指的是要观察对方的兴趣所在，情绪如何，也包含着通过目光，向说话人传递你的关注，你有兴趣听他说话，你正在认真了解他谈话的内容。

在倾听中，“望”对于观察对方的真实意图，缩短与沟通者间的情感距离，都起着至关重要的作用。在第1章12节“管理就是沟通”中曾提到过“首席执行官(CEO)和中层管理者能力差异调查表”，其中两者间最大的差距，在于CEO在视觉上的快速和准确性，要远远胜过普通的中层管理者，也就是说CEO拥有更强的审时度势和察言观色的能力，他们可以在第一时间，看出当下的形势，找出事态的发展方向，了解他人的情绪，进而作出正确的决定。

孔子曾经说过“未见颜色而言之，谓之瞽。”就是指，如果一个人不能够察言观色，了解他人情绪状态，而胡乱地说话，与他人沟通，就会像盲人一样辨不清方向而到处碰壁。

2“闻”

中国有句老话叫“锣鼓听声，说话听音”。“闻”就是用耳朵听对方说话，不仅仅要去听对方说话的内容，更要去听别人在语音、语调上表达出来的真正用意。

想要做到有效的“闻”也不容易，需要有足够的耐心。善于听的人，在听的过程中绝不会打断对方说话，而是控制好自己的情绪，把注意力都放在积极倾听对方的谈话上面。如果沟通者不具备这些控制力，谈话就会中断，甚至会产生破坏性的争执。因此，既要沉着冷静地去听，又要心甘情愿地去听，还要怀有同理心地去听，只有这样，才能做好“闻”这个步骤。

“闻”在方法上也是有讲究的，要和蔼、亲切、面带微笑，时不时地给予鼓励和赞许的点头等，是全身心都在接受信息。

3“问”

问诊，在中医中是指通过询问来了解病情和病史的重要方法，在四种诊断中占有重要的位置。倾听中的“问”，对了解真实情况，以及与对方良性互动，也有着重要的作用。倾听中要适时择机来提出让对方感兴趣的问题，而不是挑剔对方没说清楚什么东西。

如果提问的时机不当，很可能会使沟通中断，或者达不到最终沟通目的，同时还可能会引起对方的反感，所以提问时一定要谨慎小心。

1 理解对方的谈话，需要设身处地为对方着想

(1) 要理解对方的谈话。提问的前提肯定是认真倾听对方的谈话内容，并且理解它。不但要理解对方的谈话内容，还要理解对方传达出的情感，有时甚至还需要准确把握对方的言外之意。做到了这些，你的提问才有了坚实的基础。

(2) 思考需要提出的问题。当你在倾听对方的谈话时，依据谈话内容和其他信息，肯定会有一些疑问或者需要确认自己的理解是否正确，这就需要你把这些问题或者自己的理解表达出来，得到对方的解答或者确认。

(3) 提问要把握好恰当的时机。当你理解了对方的谈话内容，正确把握了对方的情感，明确了你要提问的问题时，一定不要着急，等对方充分表达完后，再提出来。这样可以表示出你对对方的尊重，同时也避免打断对方谈话的思路。提问的时机也不可太迟，如果某个话题已经说过很长时间了，你再反过来提问，对方的思路会重新被打断，认为你没有认真倾听，并且也会延长沟通的时间，势必对你的沟通产生不好的影响。

2 提问要注意适度

任何事情都有一定的适用范围，如果超出了这个范围，事情就会变质。提问也不例外，如果你的提问超出了一定的限度，不但容易使对方产生反感，而且还会影响到你的沟通效果，所以在提问时需要掌握一些技巧。

(1) 提问的内容要适度。提问需要结合对方的谈话内容，来提出相关的问题。所有的问题都必须紧紧围绕谈话的主题，如果你提出的问题和对方的谈话内容无关，或者关系不大，对方会认为你没有认真倾听，从而对你产生不好的印象或者某种误解，对双方的有效沟通和人际关系也会有负面影响。即使对方不介意这些，一些漫无边际的问题也会大大延长沟通时间，且毫无沟通效果。

(2) 提问的数量要适度。提问的数量不可过多，如果你提出的问题没完没了，肯定会使对方厌烦；与此同时，问题也不可以太少，如果没有什么问题，对方因得不到相关的信息反馈，同样会对你的倾听效果和态度产生疑问。因此，提问时如果疑问过多，可以依据问题的相关内容和逻辑关系把它们整合在一起；如果没有疑问时，为了配合对方，也可以把自己理解的意思用问题的形式表达出来，以得到对方的确认。

(3) 提问的速度要适度。提问的速度也会影响沟通的效果，如果速度过快，对方很可能听不清你的问题，来不及对问题作出及时反应，还会营造一种紧张的氛围；如果速度过慢，会让对方觉得不耐烦，失去和你沟通的兴趣和信心。因此，提问的速度既要保证能让对方听清楚你提出的问题，又必须做到依据沟通的场所和特定的情境及提问的对象来确定速度的快慢。

(4) 提问的语气要适度。说话的语气也能传递一些重要的信息，所以提问时语气的合适与否同样会影响到沟通的效果。语气的轻重缓急能表达出你当时的心情与感受，无形中传递给对方更多的信息，所以提问时一定要注意自己的语气要和想要表达的感情相吻合，这样会使提问更加有效。

(5) 提问的方式要适度。提问有两种方式：一种是开放式提问，另一种是封闭式提问。开放式提问给对方回答的空间比较大，能得到比较多的信息，但回答所需的时间也比较长；明显不同的是，封闭式提问只用简单的是与否就能回答，得到的答案比较明确，回答的时间也比较短。因此，在提问时要依据具体需要和行程安排来确定哪一种是你最需要的提问方式，也可以将两种提问方式结合起来一起使用，充分利用两种提问方式的独特优势，来分别弥补各自的不足。请看下面的两个案例。

案例：冲在最前面的记者

美国好莱坞影片《乱世佳人》让女主角费雯丽一举成名。这部电影获得了 11 项奥斯卡提名。当在欧洲巡演的时候，费雯丽的班机降落在伦敦停机坪上，成千上万的记者在下面围着。有这么一个没有眼色的记者，很激动地冲到最前面，采访刚刚走出旋梯的费雯丽，说：“请问，你在这部电影里面扮演了什么角色？”

听了这一句话，费雯丽转身就进了机舱，再也不肯下来了。费雯丽之所以会生气地转身回了机舱，就是因为一举成名后的她，满心欢喜地认为，那些蜂拥而至的记者们，都是她的影迷，是因为喜欢她的表演，才来机场迎接的。可她怎么也没想到，这个冲在最前面的人，连她扮演了什么角色都不知道，这实在是太打击费雯丽的自尊心了。从中我们也能看出，一个愚蠢的问题会带来多么大的恶果。等待已久，难得的一个采访机会，就这样被一个愚蠢的问题葬送。同时，也让被采访者受到很大的伤害，以至于她不愿意再面对其他的记者了。

案例：采访运动员

赵东升是上海电视台的一名记者。在他刚开始做记者时，曾采访过一名华裔英国女运动员，由于了解到她的老家在北京，所以在采访时赵东升连续问道：

“您父亲是北京人吗？”

“您这次打算去北京吗？”

“您准备去看望在北京的亲戚吗？”

面对记者提出的一连串问题，运动员只简单地回答了“Yes”或“No”。

为了能了解更多的信息，他不得不转换了提问方式，问道：“您准备怎样把北京亲戚的问候带到英国去呢？”面对

这个问题，运动员滔滔不绝地谈了起来。赵东升这才如愿地了解了她的很多想法，对这名运动员有了一个比较全面的认识，这次采访也因后一种恰当的提问方式而获得了成功。可见，“提问”是一门学问，问得好，可以让沟通更加有效，问得不好，就会造成沟通障碍，甚至是沟通中断。

下面这个案例，则是一个精彩提问的典型。通过提问，林肯成功地引导证人回答，完成了自己的使命。

案例：精彩的提问

亚伯拉罕·林肯接手的第一个案子，是一名叫盖瑞森的年轻人被指控在 1837 年 8 月 9 日晚上的野营布道会上枪杀了克拉伍，目击证人是苏维恩。作为盖瑞森的辩护律师，林肯在法庭上一言不发，直到默默听完目击证人的证词，待到法庭已渐渐平静下来时，林肯这才缓缓开始提问：

林肯：“在看到枪击之前你与克拉伍曾在一起吗？”证人：“是的。”

林肯：“你站得非常靠近他们吗？”证人：“不，约有 20m 远。”

林肯稍微沉默了一会，继续问道：“不是 10m 吗？”证人犹豫了一下，又接着说：“不，有 20m 或更远。”

林肯：“在宽阔的草地上？”证人：“不，在林子里。”

林肯：“什么林子？”证人：“榛木林。”

林肯：“在 8 月里，榛木林的叶子很密实吧？”证人：“是的。”

林肯：“你认为这把手枪就是凶手当时用的那把吗？”证人：“看起来很像。”

林肯：“你能看到被告开枪射击，那么能看到枪管的情形吗？”证人：“是的。”

林肯：“这距离布道会的场地有多远？”证人：“750m。”

林肯：“灯光在哪儿？”证人：“在牧师的讲台上。”

林肯：“有 750m 远吗？”证人：“是的。我已经回答你两遍了。”

林肯：“你是否看到克拉伍或者盖瑞森所在之处有烛光？”证人：“没有，要烛光干吗？”

林肯：“那么，你怎么看到的这起枪击事件呢？”证人：“借着月光呀！”

林肯：“你在 22:00 看到枪击；在榛木林里；离灯光 750m 远；你看到了手枪枪管；看到那人开枪；你距离他有 20m 远；你看到的这一切都是借着月光？离营地的灯光几乎一里之外看到这些事情？”证人：“是的，我之前都告诉你了。”

听完了证人说的最后一句话后，林肯从大衣口袋里拿出了一本天文历，翻到其中的一页高声念道：“1837 年 8 月 9 日晚上根本看不到月亮，月亮是在次日的凌晨一点才升起的。”

于是林肯帮盖瑞森彻底打赢了这场官司。林肯为什么能打赢这场官司？如果你是目击证人，应该如何应对林肯的提问呢？可见在上述的案例中，林肯是在耐心而认真地倾听后，与自己掌握的资料紧密相结合找出了证人证词中的致命漏洞。然后再成功地运用一系列 14 个问题的提问，引导证人无法自圆其说，最终证人的证词被宣布无效。

请你尝试下述两个趣味的提问小游戏，只允许用封闭式提问（即对方用“是”或“不是”回答的问题）的方法，找出下述两个故事的真相和缘由。（答案见附录 3 3）

提问游戏活动设计：

有两个或两个以上的参与者，其中一人，担任培训师，其他人作为被测试者。（此题目集体参与时，可比较不同个体提问的思维发散度；个体参与时，更能反应被测试者的逻辑推理，及提问的能力。）

培训师要事先看一下附录中的答案。然后，给被测试者表 3 3 的题面，并对被测试者提出的所有封闭式的提问进行“是”或“不是”的回答。

不能提示，不能回答其他非封闭式的问题（为什么、是什么、怎么了一类的问题），直到被测试者完全了解故事中的全部真相。

要记录被测试者一共提问了多少次问题，进行比较。

记录时间。

表 3 3 提问游戏 1

一个男人，在沙漠当中一丝不挂地躺着，他死了，周围没有痕迹。同样的提问游戏活动设计，但题面略有变化，见表 3 4 提问游戏 2，

看被测试者在提问多少问题后，能够找到正确的答案。

表 3 4 提问游戏 2

一个男人，在沙漠当中一丝不挂地躺着，他死了，手里拿着半根火柴，周围没有痕迹。在培训沟通技能的经历中，发现不足 10% 的学员，在一个人独立提问时，能够找到故事的真相。而在集体进行提问时，只要这个团队超过 10 个人，对团队进行读题，成员每人轮流提问，就会发现，通常来说团队解决问题的能力立刻大幅度提升，很快就可以找到答案。提问的技巧，不是每个人都擅长，但是人们更加擅长从别人的提问中，找到一些思路，让自己学习到

更好的提问方法。这也说明了，沟通不仅是人们的本能，更是一种技能，是可以通过学习，得到提升，通过与人的交往，群体、团队的活动，得到不断的锻炼。

4“切”

切诊包括切脉和按诊，是切按病人的脉搏和触按病人的皮肤、手、腹部、四肢及其他部位以诊断疾病的方法。“切”在日常生活中经常被人们称之为“把脉”，往往是对问题的最后诊断。在倾听过程中，“切”是对“望”、“闻”、“问”之后的整体把握，指的是综合出全部信息，来找准问题根源。只有切准要害，才能找到正确的解决方法。因此，“切”讲究准，要细心地分析，透过现象看本质。

综合来说，在倾听过程中，“望”用的是“眼睛”，“闻”用的是“耳朵”，“问”用的“口舌”，而“切”则是用“心”参与的过程。所以，倾听是全部身心参与的过程。

案例：倾听客户的回报

于聪是一家大型电器生产厂家的销售部经理，最近他了解到公司最新推出的一批产品有问题，接到客户投诉的情况特别多。为了能尽快解决这个问题，他把所有的客户投诉都仔细分析了一遍，并走访了部分投诉客户。在倾听客户的抱怨时，他表示了极大的同情和理解，并且保证在最短的时间内解决目前产品的质量。客户感受到了厂家这种真诚的态度，表示继续支持本产品。通过于聪的努力，不但没有使公司的名誉受到损害，而且为生产部门迅速地解决产品质量问题争取到了宝贵的时间。一个月后，新产品的所有问题都被圆满地解决，不但公司的销售业绩没有下降，而且赢得了“想客户所想，急客户所急”的好口碑。

第三节 提高倾听能力

倾听能力是可以通过学习和训练，进而得以提高的。在对《财富》排行榜 500 强企业的一项调查中，59% 的被调查者回答他们对员工提供倾听方面的培训。

研究者还发现，在良好的倾听技巧和工作效率之间存在着直接的联系。接受了倾听能力训练的员工，比没有接受倾听能力训练的员工工作效率高得多。下面让我们了解倾听的五个层次，以及实现有效倾听的“三部曲”。

1 倾听的五个层次

倾听是管理者与员工沟通的基础。在现实中，很多人并没有真正掌握“听”的艺术。史蒂芬·柯维博士认为倾听主要有五种连续的层次（见图 3 1）。

图 3 1 倾听的五个层次第一个层次，是听而不闻，或是完全不用心倾听。可以用忽视对方来形容，心不在焉，只沉迷在自己的世界，对方的话如同耳边风，完全没听进去。

第二个层次，是假装在倾听。可能会用身体语言假装在听，嘴里还敷衍着，“嗯 喔 好好 哎 ”，甚至重复别人的语句当做回应，其实是心不在焉。

第三个层次，是选择性地倾听。确实在聆听，也能够了解对方，但会过分沉迷于自己所喜欢的话题，只留心倾听自己有兴趣的部分，与自己意思相左的一概过滤掉。

第四个层次，是专注地倾听。能够全心全意地凝神倾听，要专心聆听确实要花费不少精力，可惜始终从自己的角度出发，即使每句话或许都进入大脑，但是否都能听出说者的本意、真意，仍是值得怀疑。

第五个层次，是运用同理心地倾听。就是能够设身处地倾听，撇下自己的观点，进入他人的角度和心灵。一般人聆听的目的是为了作出最贴切的反应，根本不是想了解对方。因此，同理心的倾听的出发点是为了“了解”而非为了“反应”，也就是透过交流去了解别人的观念、感受。试比较下面情景中，管理者的倾听方式。

情景 A：第一层次“忽视”地倾听

下属：嗨，老板，我刚听说又要更换颜色，那么我们刚持续生产了 30min，又要把设备拆洗一遍，我和伙计们都不情愿。

老板：Bubba，你和你的伙计们最好别忘了谁在这儿说了算。该做什么就做什么，别再抱怨了！

下属：我们不会忘掉这事儿的！情景 A 中的老板，显然在拒绝倾听下属的建议。这是倾听的第一层次 听而不闻，或是完全不用心倾听，老板忽视下属的话，完全没听进去下属的话，而且粗暴地打断下属的话，使下属无法说完自己的想法。当然，这种做法造成了很坏的后果，下属们对此次沟通非常不满意。

情景 B：第五层次“运用同理心”地倾听

下属：嗨，老板，我刚听说又要更换颜色，那么我们刚持续生产了 30min，又要把设备拆洗一遍，我和伙计们都不情愿。

老板：你们真的为此感到不安吗，Bubba？

下属：是的，这样我们得多做许多不必要的工作。

老板：你们是觉得这类事情实在没必要经常做是吗？

下属：也许像我们这种一线部门没法儿避免临时性变动，有时我们不得不为某个特别顾客加班赶订单。

老板：对了。在现在的竞争形势下，我们不得不尽一切努力为顾客服务，这就是为何我们都有饭碗的原因。

下属：我想你是对的，老板。我们会照办的。

老板：谢谢，Bubba。情景 B 中，老板采用的是第五层次的倾听方法，运用同理心来倾听下属的建议，收到了非常好的效果。既表示出对下属建议的理解，也让下属了解了当前的情况，得到了下属的支持，是一次非常良好的沟通。

表 3 5 列出了不同的倾听者在相同情境下的不同反应。

表 3 5 不同倾听者在相同情境下的不同反应

情境【】好的听者【】差的听者寻找感兴

趣的领域【】寻找对个人有启迪的内容和信息

照顾到可能感兴趣的新主题【】关掉干枯的主题

兴趣领域很窄忽略传递

错误【】关注内容和含义

忽略传递问题，只对其中的信息敏感【】传递质量差就不认真听了

由于沟通对方的个人特征而不接受（续）

情境【】好的听者【】差的听者延迟

作判断【】避免快速地判断

等待，直至完成核心信息的理解【】快速地评价并作判断

不对反面的信息显示灵活性听主意、

观点【】听主意和观点，注意要点【】听过程和细节记笔记【】用多种记笔记和记录的方法来作记录【】不记录或记录不完整主动回应【】经常以点头和“哦”、“噢”等来回应

显示主动的身体姿态【】被动的行为

无回应、很少能输出抵制干扰【】抵制各种干扰，长时间集中精力

对较重的字眼能看得比较开【】很容易被干扰；集中精力时间短

集中在重型和感情色彩较重的字眼挑战你的

思想【】用较困难的材料来刺激思想

寻求扩展自己的理解【】避免困难的材料

不想扩大知识面利用思维

的速度【】利用听的时间对信息进行总结和预计

像关注显性的信息一样关注隐含的信息【】遇慢速说话者时做白日梦

被其他思想占领了思维帮助和鼓

励说话者【】澄清一些信息或要求举例

用一些回应式的词语，或帮助重述观点【】打断，并问一些小小的问题

做一些使人分心的评述

2 完美倾听的“三部曲”

倾听不仅要把对方的话听完整，还要分析对话中的重要信息，最后综合归纳出对方所要表达的真实意图，并形成条理化，便于理解和记忆。

1 第一步，完整倾听

（1）完整地接收表达者的信息：需要专注，不要一心多用。

（2）不能随意打断对方的表达，不能随意插话等。

（3）把对方表达的重要信息叙述出来，确认一下。

(4) 接收信息时不能做评价、评论。尤其是负面的评论，不管对方是什么样的要求。

2 第二步，重点倾听

(1) 注意对方重复的话。

(2) 识别无关的信息倾听。

(3) 留心不具体的信息。

(4) 注意来访者的情绪产生的信息。

(5) 注意不明确的信息。

(6) 重视遗漏的问题，随时提出，求证。

3 第三步，倾听的条理化

对重要信息进行综合归纳，找出问题的所在。完整地、有重点地、有条理地去接受对方用外部语言表达的内容。

作为倾听者，你可能根据讲话者的信息来说话或者发出声音，这时你的语调显得特别重要。它是你举止的重要组成部分，而你的举止对你、对讲话者的开放性或判断以及信息的表达方式有着重要的影响。你的语调的一个小小的变化，从接纳转为恼怒或不高兴，就能改变或打断对话的流畅性。下面是一些产生交流障碍的语调习惯：

使用刻薄的、反对性的语调：你首先从别人那里听了解释，然后才作出反应，“你做了什么！”这种尖锐的语音会让讲话者处于防御状态。经常在讲话者没说完就讲这句话时，这种语调（通常充满了愤怒或不满）作为对所听到的信息的回应强烈地表达了出来。

尖锐地讽刺：这种行为通常是对讲话者的一种反应。这种情况下，声音里夹带着贬低的气息和嘲弄的味道，如“对，是个好主意，乔。”或“听起来好像你已经尽力了。”这种评论，尽管听起来像是同意的，其实是用含有反义的讽刺语调来表达否定的意思，是对讲话者或听到的信息进行贬低的评论。

单调地回应：这种用来回答讲话者的语调听起来让人感到很厌烦或是没有兴趣。例如，当讲话者正热情洋溢地讨论一次难忘的经历时，“嗯，这很好，”这样的回答会显得沉闷和消极。单调地回应让讲话者很快就泄气了。

微软公司首席执行官鲍尔默的领导艺术：再忙也要学会倾听

记者问：“作为一名领导者，您还有哪些地方需要改进？”

鲍尔默说：“我很忙。我的大脑时刻不停，即使听完一个人说的事情，但不能真正消化理解这些东西，人们都会认为你没有在认真倾听。有时就是这样，你忙于琐事没法倾听。这就是我大脑工作的方式，它总是在不停地接受、分析、思考、理解、反应。话说回来，如果你真想激励人干好工作，那就必须倾听他们所说，并让他们感觉到你是在倾听。所以说，我得学着适时慢下来，在这方面多作改进。这对我及周围的人都有好处。”

自我测试 1：倾听技能评价

进行倾听技能自我测试（见表 3 6）。

表 3 6 倾听技能评价表

总体不符合打 1 分，一般不符打 2 分，偶尔不符打 3 分，一般符合打 4 分，总是符合打 5 分序号【】倾听表现【】你的表现 1【】在倾听他人谈话时，我很难区分清楚重要和次要的观点 2【】在倾听时，我注意检查那些与自己了解到的不一样的信息（续）

总体不符合打 1 分，一般不符打 2 分，偶尔不符打 3 分，一般符合打 4 分，总是符合打 5 分序号【】倾听表现【】你的表现 3【】在倾听时，我知道别人在说些什么 4【】在倾听时，我敏于体察他人的情感 5【】在倾听时，我在考虑下一步要说什么话 6【】在倾听时，我关注自己与他人之间的沟通过程 7【】不等他人讲完话，我就表明自己的观点 8【】当与他人沟通时，我尽力去理解那些被创造出来的含义 9【】我注意洞察别人是否理解我的话 10【】当我不确定别人的意思时，我请他详述答案及分析见附录。

自我测试 2：倾听习惯自测

请根据你在最近的会议或聚会上的真实表现填写，对以下 15 个题目，每个问题回答是或否（见表 3 7）。

表 3 7 倾听习惯自测表

倾听表现【】你的选择 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 我认为自己是非语言沟通方面的高手 5 我常常在别人说话之前就知道他要说什么 6 如果我对和某人交谈的内容不感兴趣，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、皱眉等方式让说话人了解我对他说话内容的感受 8 常常别人刚说完，我就立即谈自己的看法 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（续）

倾听表现【】你的选择 11 说话人的谈话风格常常会影响到我对内容的倾听 12 为了弄清对方所说的内容，我常常采取提问的方法，而不是进行猜测 13 为了理解对方的观点，我总会下工夫 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答案及分析见附录。

自我测试 3：倾听时非语言习惯评估

在倾听对方谈话时，你有没有类似以下不恰当的行为，如果有填写“是”，如果没有填写“否”（见表 3 8）。

表 3 8 倾听时非语言习惯的自我测试

倾听行为【】是否存在【】你的改进计划爱看自己的脚爱盯着自己的表喜欢摆弄手边的一些小东西习惯一直盯着对方的眼睛习惯看着对方脑门心里想的和表现出来的面部表情总是不一致习惯跷着二郎腿坐习惯两臂交叉于胸前习惯双手叉腰遇到和自己说话风格不一致的人便无法沟通上述习惯都是倾听中不恰当的非语言习惯。请在回答后仔细考虑一下，你需要如何调整选择“是”的这些不当的倾听行为呢？

影片赏析：《撞车》里的倾听障碍与同理心倾听

1 《撞车》里的倾听障碍

背景：一家小店的店主波斯老板，认为自己店里的锁坏了，叫来修锁匠，来修锁。修锁匠完成修锁工作后，开始了与波斯老板的对话。

主人公：修锁匠与波斯老板

修锁匠与波斯老板的对话：

修锁匠：“打扰了，先生。”

波斯老板：“你干完活了？”

修锁匠：“我把锁换了，但是你的门还有大问题。”

波斯老板：“你修好了锁？”

修锁匠：“不！我换了新锁！但是你应该把门也修好！”

波斯老板：“修好锁就完了！”

修锁匠：“先生，听我说，你需要换个新的门。”

波斯老板：“我需要一个新的门？”

修锁匠：“是的。”

波斯老板：“好吧，多少钱？”

修锁匠：“我不知道，您得问修门的人。”

波斯老板：“你想骗我，是不是？你有个朋友会修门？”

修锁匠：“不，我没有朋友修门，老兄。”

波斯老板：“那么就去把锁修好，你这个骗子！”

修锁匠：“那好吧，你就付我锁的钱，我的工钱我不要了！”

波斯老板：“你没有修锁就让我付钱？你以为我傻了吗？给我修好锁，你这个骗子！”

修锁匠：“我会很感激，如果你叫我的名字。”

波斯老板：“那就去给我修好锁！”

修锁匠：“我给你换了新锁！你得把你的破门换了。”

波斯老板：“你是骗子！”

修锁匠：“好，你不用付钱了。”

波斯老板：“什么？”

修锁匠：“祝你晚安。”

波斯老板：“什么？不！等等！你给我回来，把锁修好！回来！把锁修好！”分析：

故事的背景是，修锁匠完成了自己的本职工作 换了把新锁，原本可以结账，完成这次任务。出于好心，修锁匠建议波斯老板去换个新门。结果，由于他的沟通方式不当，让波斯老板以为他是在存心欺骗他的钱，双方发生争执。最后修锁匠不但没有拿到工钱，而且连换新锁的钱也没拿到。真可谓失败透顶！不但如此，波斯老板还给修锁匠的公司打了投诉电话，说他没有完成工作，而且欺骗。

细看双方的对白，我们可以看到一个明显的现象，波斯老板在不停地说：“让修锁匠去修锁”，修锁匠则不停地说：“自己换了锁，需要修门，才能真正解决问题。”双方之间没有根本的利益冲突。但是，由于沟通不畅，修锁匠的一番好意，适得其反，给自己带来巨大的麻烦。

在整个沟通过程中，双方一直都在自说自话，而没有认真去倾听对方的话。每个人都只停留在自己的想法当中，对于对方的话，经常采用“否定”的方式来反馈，而不是建设性或是正面的反馈方式。其实，无论哪一方，如果能够认真倾听对方的意图，那么这个冲突完全是可以化解的。

与此同时，在沟通过程中，“成见”也影响了倾听的效果，歪曲了他人的意图。修锁匠工作之后建议波斯老板修门，波斯老板的理解是修锁匠想多要钱，对修锁匠有着深深的成见。这也许是由于波斯老板曾经有过上当受骗的经历，或是本身对修锁匠这样的人，心存芥蒂。这种“刻板印象”影响了波斯老板的沟通，让他在理解对方话语时，处处都往坏处想。

故事发展下去，是波斯老板投诉了修锁匠，在没有得到解决之后，气愤的情绪更加高涨。然而，祸不单行的是，由于真正的问题就是波斯老板的锁，他的小店被人给偷了，多年的积蓄化为乌有。波斯老板在震惊中达到了冲动的最高点，最后波斯老板采用了非常极端的做法，持枪去找修锁匠算账。与客户间的这次不顺畅的沟通，险些给修锁匠酿成了大祸。

2 《撞车》里的“同理心的倾听与反馈”

同样是修锁匠，我们在下面的对话中可以看到，他在与对周围环境“时常有枪击”怀有恐惧症的小女儿沟通时，运用了“同理心的倾听方法”，真正了解到女儿害怕的原因，用一个白色的谎言故事，成功地把女儿从床底下劝了出来。

修锁匠与小女儿的对话：

修锁匠：你怎么样啊？

小女儿：还好。

修锁匠：你不是害怕吧？壁橱里面没有怪兽，对吗？你知道我讨厌怪兽。

小女儿：这里没有怪兽。

修锁匠：啊，那是一件好事。

小女儿：我听到“砰”的一声。

修锁匠：像卡车声。

小女儿：像枪声。

修锁匠：这很可笑啊！我们已经搬出那个不好的街区了。这里人比较少。

小女儿：子弹能打多远？

修锁匠：能打很远。但一般他们会被什么东西挡住。

小女儿：如果它们没被挡住呢？

修锁匠：你还在想那颗从窗户里飞进来的子弹吗？我觉得我们应该再搬一次吗？

小女儿：我喜欢这里。

修锁匠：我也喜欢，但要是那颗子弹找到我们住在哪儿了 哦，等等。

小女儿：什么啊？

修锁匠：我简直笨死了，我怎么会忘记这事了？

小女儿：什么事啊？

修锁匠：算了吧，你不会相信的。

小女儿：告诉我！

修锁匠：好吧！当我 5 岁的时候，有个仙女晚上到我屋里来了。

小女儿：你骗人。

修锁匠：看吧，我就知道你不会信我。好啦，去睡觉吧，我的“小淘气”？

小女儿：告诉我嘛！

修锁匠：好吧！那个仙女到我屋里来。我们聊了很久。她在我屋里飞来飞去，把我的海报什么的都弄掉了。

小女儿：她在飞？

修锁匠：是啊，她有可爱的小翅膀，但是那可能是粘上去的。我不太相信她是仙女，所以她说，她会证明给我看。然后她伸到后面的背包里，取出一件看不见的斗篷。她把斗篷系在我脖子上告诉我说这是打不穿的。你知道什么叫打不穿吗？就是说什么东西也穿不过它。子弹不可以，什么都不可以。她说，如果我穿上这个就什么也伤害不了我了！于是我就穿上了，我这一辈子从没有中过枪或者被刺伤什么的，这是不是很奇怪？只是她对我说，我应该在我女儿 5 岁生日的时候给她，但是我忘记了。

小女儿：我可以摸摸看吗？

修锁匠：当然，摸吧！

小女儿：我摸不到它。

修锁匠：当然啰，很棒，对吧？如果你想要，我可以解下来穿在你身上，她告诉过我怎么做的。除非你觉得这很蠢。

小女儿：你不需要吗？

修锁匠：不再需要了，你觉得怎么样？想要吗？好吧，我们从这里出来！好，抬一下头。紧吗？你有感觉到什么东西吗？

小女儿：我洗澡的时候可以解下来吗？

修锁匠：不行，什么时候都要穿着，直到你有了女儿，她到 5 岁时，你再给她！好吗？

小女儿：好的。

修锁匠：好，晚安，亲爱的。

小女儿：晚安。我们看修锁匠父女的沟通过程，发现一开始，面对小女儿的恐惧，修锁匠再一次想到了搬家，但是他自己立刻也意识到，搬家已经无法消除小女儿的恐惧了，何况小女儿喜欢现在的地方。修锁匠小女儿的恐惧是来源于以往他们一直生活的地区不太平，这种恐惧已经深深地扎在小女儿头脑里，以至于她一听到“砰！”的声音，就钻到床下面躲了起来。小女儿还小，单纯地告诉她现在周围环境好了，不会再有人开枪了，她是无法理解的。因此为了让小女儿安心，修锁匠编了一个童话般美丽的谎言“仙女送的子弹打不穿的斗篷”，这才从心理上消除了小女儿的担忧，让她敢于上床睡觉了。

这种成功的沟通，源于修锁匠是在用心倾听小女儿的想法，他运用了同理心的方法，感受到小女儿恐惧的来源，进而给她讲述仙女的故事。他了解到小女儿怕子弹，因而只有让她认为，以后不会有子弹威胁了，她才会不恐惧。小女儿只是个5岁的孩子，跟她讲大道理是无法让她理解的，只有用孩子爱听，并且相信的童话故事，才能让她安心。因为有了同理心的沟通，所以成功地解决了小女儿一直躲在床下的问题。

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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE工业工程管理等高级资格认证。

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 **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

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

