

第五章 沟通概述

沟通是一种生存的技巧，学会它、掌握它、运用它。

——拿破仑·希尔

知识图谱



能力目标

- ◇能够灵活运用沟通五大原则，达成沟通目标。
- ◇逐步消除障碍，掌握沟通基本技巧，进行有效沟通。

素质提升

- ◇认识到“沟通”的重要性，有意识地锻炼提高自己。
- ◇通过学习实践，逐步提高人际沟通的素养，实现有效沟通。

案例导引

老板与秘书的“邮件门”

这是一则曾经在内地外资企业电子信箱里广为流传的真实故事。

某个晚上，EMC大中华区总裁陆纯初（新加坡人）回到办公室拿东西，到了门口才发现自己没带钥匙。当时他的私人秘书已经下班了，他怎么打电话也联络不上。等了几个小时后，他怒火难抑，在凌晨一点多发了一封电邮给秘书，措辞严厉，译文大致如下：

“我曾告诉过你，想东西、做事情不要想当然！可是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。问题在于你想当然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确认无事后才能离开办公室，明白了吗？”

这封信，同时还发给公司几位高级主管，让女秘书非常没面子。女秘书也不甘示弱，两天后，她回了一封更“呛”的信，大意如下：

首先，我做这件事是完全正确的。我锁门是从安全角度考虑的，北京这里不是没有丢过东西，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身上。

第三，你无权干涉和控制我的私人时间。我一天就8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，也加过很多次班，我没有任何怨言，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，也请你注意一下说话的语气，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。

这封信，也不只回给总裁，还发到了北京、成都、广州、上海分公司的全体员工。不久，掀起了一股转寄的热潮，为她赢得“史上最牛女秘书”的封号！

虽然有很多外资企业的上班族力挺她，说她“骂得好”。不过，那么多人支持她，对她并无益（因为支持她的人都不是发薪水的人），女秘书还是因此离职了。媒体访问她时，她沮丧地说：“这事闹得太大，我已经找不到工作了。”事件的始作俑者EMC大中华区总裁陆纯初也最终离职走人。

这是一起沟通不畅的典型事件。事件中的主角都是输家。女秘书虽然“爽”了一把，但是恐怕她在外企的圈子里已经无法混下去，因为她违反了外企的“明规则”和“潜规则”。总裁陆纯初也好不到哪去，为了这样的事情，把自己的东家搞得如此狼狈，说明他的职业素养比较差，被东家解职（好听的说法为离职）是一定的，而且还会影响他以后的职业发展。EMC公司当然是更大的输家，无缘无故，出来一个负面新闻。同时该事件一定作为沟通经典案例被写入MBA教材。

（摘自：<http://bbs.chinatrm.com/dispbbs.asp?boardID=74&ID=16695>）



请思考：

1. 老板和女秘书的沟通分别存在哪些问题？
2. 人际沟通应该坚持哪些原则？
3. 总结一下，自己在人际沟通方面的优势和障碍有哪些？制定改进和提高自己的计划。

第一节 认识沟通

一、沟通时代的来临

阿尔文·托夫勒说过：“与其说我们已经进入信息时代，还不如说我们正处于沟通革命的时代。”^① 社会越发展，人们变动的几率越大，速度越快。人际关系的持续期缩短了，临时性就越来越明显地成为人与人之间关系的一大特点。在新的环境中，只有有效地沟通、协调好关系，才能谋求合作和支持。

随着世界的快速发展，现代人独立意识的觉醒，以及不同文化的融合和世界一体化趋势的增强，人际沟通显得比任何时代都重要。人们对沟通抱有莫大的希望，期冀所有的问题都能在沟通过程中迎刃而解，这是当代社会发展趋势的反映。社会的发展也使人们明白，每个人都要借助他人的智慧，才能完成自己人生的超越，在合作中求发展。

信息技术的飞速发展以及高科技沟通手段的迅速普及，提高了沟通的效率。随着因特网、电子传媒、手机的大众化，人与人之间的沟通交流只需按一下键就可以完成。同时，随着文明程度的提高，人们对文化、团体和个人之间差异的宽容性明显增强。沟通发生的原动力已经由劝导和改变转化为理解和谈判。过去人们进行沟通，往往是想说服他人，把自己的观点和立场强加给他人。现在，沟通已由是否承认共同价值观为重点转变为是否承认相互依赖为重点，沟通变得更加容易顺畅。

二、沟通是一门生存的技能

微软（中国）公司前总裁唐骏把“沟通”作为职业生存法则，他认为在微软的 10 年，就是沟通的 10 年。一个成功的 IT 职业经理人如此强调沟通能力，一定有他的道理。可以说这是他的经验之谈和职场心得。2008 年 4 月，唐骏离开盛大，加入新华都，转会费高达 10 亿，这在国内经理人圈子里极为少见。今天的唐骏，依然把“沟通”作为职业生存法则之一。

沟通是一种能力，需要我们后天培养，不是天生具备的。我们在沟通方面的投资，是个本益比最高的投资。随着沟通时代的来临，未来的总裁可能会改变名字，叫做总沟通师。一个好的沟通师，能够顺利解决公司的各种矛盾问题。沟通能够让每一个人更具影响力，让自己的理念更顺利地实施。

职场中的员工要表达愿望、提出意见、交流思想、寻求合作，领导者要了解情况、获得理解、发布命令，这些都需要有效的沟通。沟通是管理活动和管理行为中最重要的组成部分，也是企业和管理者最为重要的职责之一。组织中有效的沟通是减少“内耗”、提高效率的重要保证。

人际沟通能力直接影响一个人的事业前程。美国前总统罗斯福说：“成功公式中，最重要的一项因素是与人相处。”历史上的世界巨富洛克菲勒则声明：“我付高薪给处理人际关系的能力，远超日光之下任何其他能力。”哈佛就业指导小组调查的结果证实：数千名被解雇的员

^① 阿尔文·托夫勒《未来的冲击》中信出版社，2006

工中，人际关系处理不好的比不称职的人数高出两倍。如果一个人的人际关系很好，群众威望高，深受大家的拥戴和好评，那么他自我发展的道路多半会顺利通畅，成功的几率也会大大增加。人际关系的动态形式是人际沟通，换言之，人际关系是通过人际沟通来完成的。可见人际沟通有“生产力”一说是有一定道理的。

三、沟通是一门学问，更是一门艺术

沟通作为一门学问，应该是建立于文化学、心理学、社会学、语言学和传播学等学科之上的综合性的学问。要想有效、成功地沟通，沟通者必须有较好的文化素养、敏捷的思维、良好的心理素质、较强的语言表达技巧、丰富的社会阅历和有效运用现代传媒手段等能力，这些都是沟通作为一门学问和艺术的集中体现。

沟通作为一门艺术，有些原则有迹可循，然而在原则之下，又包括了不胜枚举的变数。通常只有巧妙、艺术地沟通才能达到目的。运用之妙，存乎于心。例如精通说话艺术的人，知道如何批评人最不犯忌，会将批评的话以适合对方心理承受能力的方式表达出来。懂得如何说服人最容易，会站在对方的立场上思考。掌握体态语表达技巧的人，会用眼睛“说话”，以手势代替千言万语，以声音传递情感。

案例

任何沟通高手都有自己独特的沟通艺术和风格。美国玛丽·凯化妆品公司的总裁玛丽·凯·阿什非常重视与员工沟通。每个月都有即将升任销售主任的美容顾问来达拉斯参加训练班，而每次她都邀请这些美容顾问到自己家中做客，请他们喝香气扑鼻的茶，吃家常小甜饼。有人把小甜饼带回去给家人和下属的员工，并告诉他们“这是玛丽·凯亲手做的”。阿什的助手还出了个好主意，印了一本《销售主任小甜饼制作方法》的小册子，里面收录了阿什最拿手的20种点心和饮料的制作方法。阿什始终认为重视与别人的接触和沟通是获得事业成功的保障！

四、有效沟通的条件

今后的社会必然是一个多元化的社会，一个充满竞争与合作的社会。生活在其中的成员，唯有把个人的理念、情绪与感受，通过得体的语言、合适的渠道和方式、理性的态度和富有情感的肢体动作恰当地表达出来，这个社会才能更繁荣、更进步，而我们个人也才能拥有一个健康、美好的成功人生！

要想有效、成功地沟通，作为沟通者必须具备一些条件。

1. 情商决定沟通

长久以来，智商一直被视为事业和生活方面成功的先决条件，后来人们发现仅凭高智商是远远不够的。情商在事业的发展 and 生活的幸福中扮演着重要的角色。社会上流行一种看法，在大学里成绩一流但不善言谈的学生，工作后大多成了学者教授；而成绩一般但善于沟通的学生在工作了一段时间后，大多成了学者教授的领导。在社会中生存，每个人都必须面对各种纷繁复杂的关系网，情商的高低决定了一生的走向。与外界沟通的程度取决于情商。

在美国，曾有人追踪过哈佛大学一些学生在中年的成就。从对薪水、生产力、社会地位等诸多方面的考察来看，发现在校考试成绩高的人社会成就不一定高。就一个40岁左右的中年人来说，智商与其当时的社会地位有一定的关系，但影响更大的是处理挫折、控制情绪和

与人相处的能力。

我们经常见到一种现象：一些社会交际能力较差，不大“会来事”的人，常常感到活得很累。他们没少付出，却总是事与愿违，得不偿失。即使他们获得了足够的成功机会，可能最后也会因为不善交际而与成功失之交臂，功败垂成。因此，沟通能力的优劣可以决定一个人的成功与否。情商又决定沟通能力的优劣，所以要提高沟通能力，首先要提高情商。

2. 良好的文化素养是前提

人们很容易产生一种错觉，以为沟通能力的学习就是掌握一些所谓“秘诀”之类的东西，学了这些东西，就可以在社交场中一展宏图。虽然作为沟通能力的一个构成部分，技巧在成功的沟通过程中作用非凡，但是，从根本上来说，还有比技巧更重要的因素，那就是文化素养。与文化素养相比，技巧终究是外在的一种形式。

沟通的信息是包罗万象的。在沟通中，我们不仅传递信息，还要表达情感，提出意见。若想有效地与他人沟通，就必须具备一定的文化素养。沟通手段的运用、社交礼仪的展现、言语表达的技巧和处理问题在“度”上的把握，都是一个人综合素质的体现。

案例

美国前总统尼克松回忆 1972 年访问我国时与江青会面的情景：江青的第一句话就是：“你为什么从前不来中国？”那种盛气凌人、好战的态度，让人哭笑不得。与此形成鲜明对照的是，周总理言简意赅地说：“您从大洋彼岸伸出手来和我握手。我们已经 25 年没有联系了。”既热情坦率，又机智幽默，表现出了一个人卓越的政治家和外交家的风度。

（摘自贾启艾：《人际沟通》，东南大学出版社，2000 年出版）

一个人的内在涵养越丰富，他的言行就越能够符合社交规律，沟通活动成功的概率也就越高。内涵贫乏而工于技巧的人，不但不能赢得别人的好感，反而容易给人留下一种工于心计、内心虚伪的不良印象。所以，运用沟通技巧的能力与个人的内在涵养相比，只能算是外在的、次要的。这就像写文章，语句华丽但内容空洞的文章，往往难以激发读者的兴趣。相反，语句平实但富有思想、饱含深情的文章，倒常常被认为是好文章。因此，沟通中只注意礼节仪式这些枝节是一种本末倒置的表现。

我们常说沟通者应该有人格魅力，人格魅力实际上就是内在涵养的外在表现。在看电视节目时，我们常常会批评某些演员“长相漂亮，但两眼空空”，这就是说，他（她）缺乏内涵。因此不管他（她）如何修饰和表演，还是难以掩盖因为内在贫乏而显得空荡荡的眼神。洒上香水的塑料玫瑰永远不会吸引蜜蜂，假装出来的高雅外表同样得不到别人的真正尊敬。真正能打动人心的，是发自内心的真情实感。

没有丰富的内涵，即便有高超的技巧，也会使沟通显得苍白无力。

我们在谈到对别人的印象时，常常喜欢用“这个人有修养”来表示好感。是否有修养成为评价一个人的重要标准，其实这就是文化素质在人际沟通中的重要意义的反映。文化素质修养决定一个人的行为方式。

3. 语言表达能力是基础

面对面的沟通主要是通过语言表达能力和技巧直接影响沟通效果。小布什在 2000 年的美国总统竞选中经过了一个“语言上的雷区”。有心人统计，在那次竞选活动中，小布什在语言上所犯的错误多达 1000 多次。很多次演讲成为笑柄，可作为文法错误的范例。其用词之混乱、结构之无序可“堪称一绝”。

我们经常看到有的博士生，在论文答辩、实习讲课、与异性约会的时候，嘴笨舌拙、词

不达意、磕磕巴巴、口齿不清，还不如小孩子口齿伶俐、能说会道。关键的因素是什么呢？

答案是语感。语感是指人对语言的感知和反应能力，也叫语言的触发能力。

案例

梁启超有一次到武昌讲学，拜访时任湖广总督的张之洞。探花出身的张之洞自恃位尊爵显、才高学富，想难为他一番，便出了个上联，让他答对：

四水江第一，四时夏第二，先生居江夏，谁是第一？谁是第二？

这个上联很刁钻，江、淮、河、汉四水，长江排名第一；春、夏、秋、冬四季中，夏天位居第二。你梁启超来到我坐镇江夏的张总督管辖的地盘上来了，谁居首位呢？梁启超自然看出了对方的倨傲之势，却又不好说自己居于对方之上，该怎么说呢？他稍加思索，便对出了下联：

三教儒在前，三才人在后，小子本儒人，何敢在前？何敢居后？

“儒”居“儒释道”三教的首位，“人”居“天地人”“三才”的末位。梁启超用“儒人”称呼自己，有理有节，既对出下联，又巧妙地回应了张之洞的傲慢，表现出了极佳的语言天赋。

如今人们日常沟通交流，很少有出题作诗对对联的了。但这种迅速、精当的对语气感知和反应的能力，是十分重要实用的。

语感敏锐，可以说反映了一个人口才、学识和智慧的基本功。语言是一个人思维的外在表现，也是文化素质的综合反映。沟通从加强语言表达能力开始。简洁精炼是说话的基本功，它体现出说话人分析问题的迅速和深刻，是其认知能力和思维能力的高超表现。它能使听者在较短的时间内获得较多的有用信息，有助于博得听者的好感，也是说话人性格果断的表现。要做到这一点，头脑里必须储存一定量的材料，并且临场交流时能选用恰当的词语表达思想，思路清晰，层次分明。

生动形象是语言魅力的基本因素，能增强语言的感染力，吸引听众的注意力。要善于运用各种修辞方法，把深刻的道理寓于具体事实中，使之通俗易懂；幽默风趣能使你广受欢迎。幽默也是一种智慧，是人的内在气质在语言运用中的体现。在人际沟通时能活跃气氛，化解尴尬。委婉含蓄这一语言技巧在交际中的作用是很大的，是人际交往的缓冲术。在自我表露时，委婉含蓄可绕过一些难于直言内容，在拒绝对方要求、表达不同意见或批评对方时，可以保护对方的自尊。

第二节 沟通的基本概念

基本概念反映了事物的基本属性，是对事物分析与理解的起点和基点。沟通的基本概念包括定义、特征、要素、种类和层次等部分。

一、沟通的定义

沟通的定义，众说纷纭。据不完全统计，已有 150 多种说法。概括地说，有以下几种类型：

1. 共享说

强调沟通是传者与受者对信息的分享。如美国著名传播学家施拉姆认为：“我们在沟通的时候，是努力想确立共同的东西，即我们努力想共享信息、思想或态度。”

2. 交流说

强调沟通是有来有往、双向的活动。如美国学者霍本认为：“沟通即用言语交流思想。”

3. 影响（劝服）说

强调沟通是传者欲对受者施加影响的行为。如美国学者露西和彼得森认为：“沟通这一概念，包含人与人之间相互影响的全部过程。”

4. 符号（信息）说

强调沟通是符号（信息）的流动。如美国学者贝雷尔森认为：“所谓沟通，是大众传媒或人与人之间的符号的传送。”

以上这四种学说基本上概括了沟通的本质和主要特性。沟通就是信息传与受的行为，发送者凭借一定的渠道，将信息传递给接收者，并寻求反馈以达到相互理解的过程。即沟通=信息的运动，信息=沟通的材料。形式与内容，两者密不可分，世界上既没有不沟通的信息，也没有无信息的沟通。

今天我们已经进入了信息时代，随着通讯技术的发展，足不出户就可知晓天下事。信息沟通是我们每天都在做的事，大到国家、政府，小到集体、个人。

具体地说，沟通包括以下三层意思：

（1）沟通首先是信息的传递。如树林中有一棵树倒了，却没有人听见，那么它是否发出过响声？从科学的角度讲，确有响声，但从沟通学角度讲，是不存在的。

沟通要有信息内容，并且这种信息内容不像有形物品一样由发送者直接传递给接受者。在沟通过程中，信息的传递是通过一些符号来实现的，例如语言、身体动作和表情等。这些符号经过传递，往往都附加了传送者和接受者一定的态度、思想和情感。

（2）信息不仅要传递，还要被充分理解。如法国作家大仲马到德国一家餐馆就餐，他想吃蘑菇，因为语言不通，在一张纸上画了一个像蘑菇的图案。一刻钟后服务员却给他拿来了一把雨伞。这是错误的信息理解。

有时候，接受者理解了信息但不一定接受。很多人认为良好的沟通就是让对方接受你，但事实上，接受者可以很明白你的意思却不同意你的看法。当一场争论持续了相当长的时间时，旁观者往往断言这是由于缺乏沟通导致的。然而调查表明，此时恰恰正进行着大量的沟通，他们中的每一个人都充分理解了对方的观点和见解，只是在原则和立场上存在着一些分歧。当然，最后还是要达成协议，只是过程是反反复复的。

（3）沟通要在信息传递和被理解的基础上互动反馈。如乔丹和皮蓬都说过，在球场上两个人的沟通相当重要，从相互的眼神、手势、表情中获知对方的意图，才能达到默契。

沟通是一个互动反馈的过程，给予说话人适当的回应，可以使谈话更加深入和顺利。双方在反馈、理解等基础上，不断调整立场、观念和目标。现代商务沟通更是这样一个复杂的过程。

文化背景在双向互动的沟通中起了很大作用，在跨国沟通中尤其如此。因为交流双方的语言文化背景不同，造成的误解可能格外多。

案例

有一次，李鸿章代表清廷使西，在法国一家大饭店宴请客人。宴毕，他以中国人的客套话对外国客人说：“饭菜不好，招待不周，请多多包涵。”李鸿章的话引来了饭店老板的抗议：“我们饭店在巴黎是一流的。饭菜做得这么好，您为什么说不好呢？这影响我们饭店的声誉！”老板不懂中国人吃饭的客套话，李鸿章反应过来后，连忙给法国店主赔礼道歉。

二、沟通的类型

按不同的分类标准，人际沟通可分为多种类型。

1. 按照对媒介的依赖程度，可分为直接沟通和间接沟通

直接沟通：运用人类自身固有的手段，无需沟通媒介的人际沟通，称为直接沟通，如谈话、演讲、上课等。它是人际沟通的主要方式。

间接沟通：除了依靠传统的语言、文字外，还需信件、电话、电报等媒介的沟通，称为间接沟通。尽管间接沟通在人际沟通中的比例不是很大，但这种沟通方式正日益增多，改变着社会的生产方式和人们的生活方式。它大大拓宽了人际沟通的范围。远隔千万里的两个人之间，通过电话、电报、信件，可以像面对面一样地进行交流。

2. 按照所使用的符号形式，可分为语言沟通和非语言沟通

语言沟通：指沟通者以语言符号的形式将信息发送给接收者的沟通行为。它是以自然语言为沟通手段的信息交流。语言有口语和文字两种形式，所以，语言沟通可分为有声的语言沟通和无声的语言沟通。有声的语言沟通是用口语，即讲话的方式进行沟通，如谈话、讲课、演讲、打电话等；无声的语言沟通，是用文字，即书面语言的方式来传播，如写信、贴布告、发通知、写字条、写板书、拍电报和发 E-mail 等。

非语言沟通：指沟通者以非语言符号的形式将信息传递给接收者的沟通行为。它是以表情、动作等为沟通手段的信息交流。面部表情及眼神、身体动作及姿势、个人空间及距离、气质、外形、衣着与随身用品、触摸行为等都是非语言符号，是非语言沟通的沟通工具。

3. 按照组织程度，可分为正式沟通与非正式沟通

正式沟通：指在一定的组织机构中通过明文规定的渠道进行信息的传递。例如，上级向下级下达批示、发送通知，下级向上级呈送材料、汇报工作，定期或不定期的会议等。

非正式沟通：指在正式沟通渠道外进行的信息交流，是人们以个人身份进行的人际沟通活动。诸如人们私下交换意见、议论某人某事、互传小道消息等，都属非正式沟通。

4. 按照信息有无反馈，可分为单向沟通和双向沟通

单向沟通：指单向信息流动的人际沟通。在沟通时，沟通双方的地位不变，一方只发送信息，另一方只接收信息而不向对方反馈信息，如作报告、大型演讲等。实际上，严格意义上的单向沟通是罕见的，接收者会以各种形式（语言符号、非语言符号）或多或少将信息反馈给对方。

双向沟通：指双向信息流动的人际沟通。在沟通时，发送信息者与接收信息者之间的地位不断变换，信息沟通与信息反馈多次往复，如交谈、协商、谈判等。人际沟通中的绝大多数均为双向沟通。

三、沟通的层次

根据沟通的效果，可将沟通基本分为以下四个层次：

层次一：阻断与抗拒。这个层次的沟通是完全无效的，类似我们常说的冥顽不灵、顽固不化。一般多见于情绪激动、应激、歇斯底里等情况。常听到的交流语言信号为：“哼”“你凭什么这么说！”等等。很多父母与青春期叛逆的孩子沟通时，往往会有这样的结果。

层次二：“鸿沟”现象。这个层次的沟通信息的接受与传递，往往只是信息的发布与传达，效果完全取决于接受者的自我认识与重视程度。所谓“鸿沟”现象是指在沟通过程中，

基本为单方交流，就像两个人站在天堑的两边，始终无法面对与平等交流。我们常说的“耳边风”或“填鸭”，就是只有“沟”没有“通”的现象。一般多见于领导训话、指令颁布等。常听到的反馈信号为：“哦”、“嗯”、“啊”等等。

层次三：桥梁效应。在这个层次，沟通信息的接受与传递在互动过程中得到磨合并达到共识。所谓桥梁效应是指经过互动和信息的碰撞与磨合，双方可以逾越“鸿沟”形成共识，就像有一个可以用于双向交流的桥梁。讨论、争辩、交流等情况都属于这个层次。一般多见于经验交流、共同协作完成某项任务等。常听到的语言信号为：“你是什么感觉？”“说说你的看法”等等。

层次四：及时回应。这个层次已经跳出了基本沟通，融合了对人最根本心理需求的体察和人性化的运用，是确实有效的沟通，也是沟通的艺术。沟通在这里变成一种享受而不再是工作。类似我们说的发自内心的交流、自然的沟通等情况。常听到的语言信号为：“经过了相互信任与讨论，我想我们已经达成了共识”“请稍等，我5分钟后与你讨论”等等。

自我测试

下面所述的内容与有效的沟通相联系，请对你在每一项能力和品质中所处的地位进行评价，并运用这个自我评价来指导你努力成为一个成熟的沟通者。

(1) 你把沟通放在优先地位了吗？

几乎所有人都承认有效的沟通是重要的，但是，在现实生活中，许多人在行动中的表现却是不重视沟通，他们不能采取有效的方法来提高自己的沟通能力。

(2) 你能把思想和语言连结起来吗？

在生活中，要做一个思考者就要做一个成熟的语言运用者，反之亦然。这就是为什么用写作的方式来表述思想是很重要的。因为写作的过程能帮助你提出观点，明晰思想。同样，与他人讨论能激励你明确地阐述观点，并检验其说服力。即使当你独立思考时，也应该设法全面地阐述你的思想，努力使自己的思路更有条理。

(3) 你能准确而有条理地表达观点吗？

准确而有条理地运用语言对于思想表达是很有帮助的。用含糊和笼统的词语进行沟通很容易，因为它不需要认真思考所必需的严密和清晰。但是，这样做会使你付出代价，削弱沟通和思想的质量。

(4) 你能认真聆听他人的陈述吗？

有意义的思想交流要求每一方都要认真地聆听对方的观点，并努力了解他的立场。努力跳出自己狭隘的视野，站在他人的立场上去思考问题，你会有更大的收获。

(5) 你能注意别人的观点并展开讨论吗？

为了使讨论能有效地进行，做到认真地听只是一个方面。一旦你了解了他人的观点，就必须迅速做出反应。虽然对你来说，可能更愿意表达自己的观点，但是，在沟通中，重要的是对他人的观点做出反应。

(6) 你能运用恰当的语言风格吗？

每一个沟通的场合就像是要解决的一个问题，你运用的语言风格将对成功有着重要的影响。你必须分析沟通是正式的还是非正式的，使用俚语或隐语是否恰当。

(7) 你善于与异性进行有效沟通吗？

德波拉泰纳等人所作的研究证实了这样一种观点：男人和女人具有不同的沟通风格，但

这并不意味着没有例外。无论如何，这些以性别为基础的模式对于了解男女在沟通中经常存在的误解是很有帮助的。通过认识和了解不同的风格，男女双方可以更好地增进沟通。

(8) 你善于与人合作吗？

你在事业上能否获得成功和成就，取决于能否与他人有效、和谐地合作。这是一个相互依存、相互合作的时代，单打独斗已经不属于这个时代了。

(9) 你能成为团队的领导吗？

每个人至少在某些团队的环境中，都有潜在的成为领导的才能，进一步发展这些才能将对你生活的许多领域产生促进作用。沟通能力是团队领导首先要具有的能力，一个优秀的领导一定是个沟通高手。

(10) 你自信能做一个成功的演讲者吗？

在这个项目上，如果你给自己打分是1分或2分，你并不孤独。演讲被美国人列为“头号公敌”。然而，尽管想象在众人面前演讲会引起自己很大的惊恐、焦虑，但是，只要有意识地练习，遵循一定的原则和技巧，你也可以成为演讲高手。

延伸阅读

德鲁克论沟通

彼得·德鲁克（Peter Drucker）被《商业周刊》称为“当代不朽的管理思想大师”，《经济学人周刊》更断言德鲁克为“大师中的大师”。德鲁克在考察企业的沟通时提出了四项基本沟通原则：

(1) 沟通是理解力。在沟通时，无论采用何种媒介，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？”只有那些被理解的东西才能被用于沟通。

(2) 沟通是期望。人们喜欢听他们想听的话。他们排斥不熟悉和威胁性的语言。只有通过理解听众的兴趣和期望，才能使他们从新的角度来看待某个问题。

(3) 沟通创造要求。沟通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，沟通通常请求接收者付出注意、理解、洞察、支持、信息和金钱。可能最重要的是，沟通需要时间，时间是当代最有价值的概念。企业在任何沟通前，必须问自己，我为什么要在这上面花费时间？是什么鼓励其他人把最宝贵的时间留给我，他们在结束时相信物有所值吗？

(4) 沟通和信息是不同的，实际上它们大部分是相对立的。在人类的历史中，有过大量的沟通，但留下记载的却微乎其微。今天，因信息爆炸，大量的数据使我们不知所措。我们能得到大量的零散信息，怎样对其做出界定，并分出主次呢？这种情势也产生了新问题：我们想何时沟通？我们想披露何种信息？在何种环境之下这两者是一致的？我们的听众为什么必须注意并选择我们？

第三节 沟通原则的把握

要想有效地沟通，除了需要具备良好的文化素养和语言表达能力外，还得掌握一些基本的原则。所谓基本原则有两层含义：一是说这些原则对于任何人都适用。任何希望在人际沟通中获得成功的人，都可以运用它们；二是说这些原则是其他所有沟通技巧的基础。如果违背这些原则去追求表面的技巧，沟通多半不会奏效。所以，这部分内容是说话、行事的准则。

一、尊重的原则

社会心理学家和比较心理学家马斯洛在 1943 年发表的《人类动机理论》中提出了著名的人类需要层次论。马斯洛将人类的需要分成五个层次，其中尊重需要属于第四层次。尊重需要包括自我尊重的需要和获得别人尊重的需要。人一方面要感到自己的重要性，另一方面也必须获得他人的认可，包括尊重、赞美、赏识和承认地位，以支持自己的感受。这样才能感受力量，产生自信、获得声望。

被尊重是人的本质需要，人们渴望被人肯定，受到称赞，就像哲学家杜威说的那样，人类本质里最深远的驱动力就是“希望具有重要性”。既然我们如此渴望尊重，那毫无疑问，尊重是人际沟通的首要原则。

尊重包括尊重自己，尊重别人和尊重差异。尊重自己，首要的就是尊重自己的人格、工作等；其次，尊重别人的人格、话语权等；而尊重差异，实质上也就是承认差异，承认人与人之间性格的差异、观点的差异等。尊重差异是沟通和协调行动的前提。在人际沟通中，人们只有学会尊重，才会有真正意义上的沟通。

尊重是不分对象的，学会善待每一个人，有时你会得到意外的收获。美国哈佛大学前校长查理·爱略特说过：“生意上的往来，并无所谓的秘诀……最重要的是，要专注眼前同你谈话的人，这是对那人最大的尊重。”好的企业文化就是使员工感到被重视、被尊重。

案例

张先生是一名外科医生，每天的工作就是手术。张先生每天回家很累了就不想做家务，两个孩子全靠老婆黄女士一个人照顾。黄女士是一家医院的会计，工作也不轻松，回到家，就希望老公帮助自己照顾孩子。可张先生总说：“你那个工作，坐着数钱就是了，不像我……”张先生平时这样说，黄女士听了就算了。一天黄女士工作特别累，下班回到家，就忙着做饭、辅导孩子的作业。张先生却一直在玩电脑。黄女士实在忍无可忍了，大声道说：“你每天也只是割割肉而已，工作也不比我累呀！”话音刚落，两人就大吵起来，最后差点闹到离婚。

即使是夫妻相处，相互尊重也是前提。夫妻之间，相敬如宾，尊重对方的隐私和生活习惯，接纳对方的思维方式甚至是缺点和错误，这些都是双方所需要的。

尊重对方的需要，你的沟通自然也就成功了。天底下只有一种方法可以促使一个人去做任何事，那就是给他想要的东西。当你欲劝说别人做事之前，先自问：“我如何使他心甘情愿地去做这件事呢？”这样做，可以确保收到预期的效果，避免事与愿违。

案例

在我国战国时期，著名的政治家商鞅离开魏国投靠秦孝公。他与秦孝公前两次谈话都很失败，第三次，商鞅讲的不是三王五帝的治国之道，而是齐桓晋文的霸道，发现秦孝公有采用的意思。所以第四次被召见时，商鞅便大谈称霸天下的方略。秦孝公高兴极了，如久旱逢甘露，听得非常专注，甚至不知不觉地向前挪动身子，希望听得更清楚、更仔细。他与商鞅一连谈论了好几天也不感到厌倦。如果商鞅不善于察言观色，揣测秦孝公的喜好，而是一味宣扬自己的主张，那么，历史上可能就不会有商鞅变法了。

尊重是一种涵养。无论对方的地位和身份如何，对弱者和身处逆境的人都要加倍尊重。尊重是相互的，只有尊重他人，才能赢得他人的尊重。

案例

经过几个世纪的敌对之后，1922年，土耳其最终获胜，把希腊人逐出了自己的领土。当希腊的迪利科皮斯和迪欧尼斯两位将军前往土耳其总部投降时，土耳其士兵们对他们大声辱骂，而总指挥凯墨尔却丝毫没表现出胜利者的骄傲，他以军人对待军人的口气说：“请坐，两位先生，你们一定走累了。战争中有许多偶然情况，有时，最优秀的军人也会打败仗。”这种气度和涵养实在令人折服。

在沟通中表现尊重还可以采用含蓄的暗示。暗示是为了保全他人的自尊和面子，可以成为他人行动的动力。人们在接受暗示时，已经感到了被尊重，就会主动帮你达到你渴望的结果。暗示可以让人心甘情愿地和你沟通。

不是所有的沟通都能达成共识，观点冲突、意见相左是常有的事。我们要学会尊重差异，不要马上否定对方的观点，要抱着谦虚的态度，须知智者千虑必有一失。必要时我们可以“乔装”成弱者，做个陪衬，突出一下他人，这也是对他人的尊重。

二、理解的原则

沟通不仅是信息的传递，更是对信息的理解和把握。准确地理解信息的意义才是良好的沟通。理解是人际沟通的“润滑剂”，所以我们常说“理解万岁”。懂得理解的人，其沟通能力会很强，会到处受欢迎。

促进理解的最佳方式是站在对方的角度看问题。当你不知道他人的想法和需要时，不妨换位思考，设身处地地想一想。因为人的想法和需要，往往是由身份所决定的。在人际沟通中，凡事多问几次“如果我是他，那么……”，你就不难理解对方的做法和处境了，这样比较容易赢得他人的信任 and 好感。多站在对方的立场上考虑问题，就会避免很多误解和摩擦，也容易达成共识。

儒家传统思想倡导的“絜矩之道”与这种看问题的方式有近似的不地方。所谓“絜矩之道”，是指如果你不希望自己的上级采用某种方式对待你，那么你也就不要采用这种方式去对待你的下级；如果你不希望你的下级采用某种方式对待你，你就不要采用这种方式对待你的上级。对左对右，对父母兄弟，对任何人，都可以以此类推。

曾子所提倡的“絜矩之道”和孔子所说的“君子之道”，实际上与我们所说的“站在对方的角度看问题”一脉相通。从伦理学的角度看，这是一种善良的品德，是一种关爱他人、与人为善、高尚的处世方式。同时，这也是一种行动策略和人际沟通原则。

古今中外得到宠信的佞臣，多半精通这种策略。他们靠这种方法揣摩君王的心理、迎合君王的喜好、博得君王的欢心。只不过他们利用这种方法为己谋私利，而现代人用这种方法达到自己的沟通目的。

案例

一家电梯公司与某酒店订有维修合同。一次，电梯公司派人到该酒店维修电梯，酒店经理不愿让电梯一次停两个小时以上，因为这样将会给客人造成不便，但这次维修起码需要八个小时。电梯公司的代表给酒店总经理打了电话，不过他并没有开口就在时间上讨价还价，而是说：“我知道你们酒店生意很好，不愿让电梯停太长时间，这样会给客人带来不方便。我理解你的忧虑，我们一定尽力使你满意。可是我们检查后发现需要大修理，否则将会带来更大的损坏，那样电梯可能得停更长时间了。我想你更不愿给客人造成几天的不便吧？”最后经

理同意停运电梯八个小时，因为这比停运几天更可取。正因为对酒店经理方便客人的立场表示理解，电梯公司的代表才能够说服酒店经理接受自己的主张，而且没有引起对方的不悦。

理解他人的困境，也会为自己赢得一份尊重。

美国总统里根有一次访问加拿大，在某城市发表演说，不断被一群举行反美示威的人打断。加拿大总理皮埃尔·特鲁多非常尴尬。

面对这种困境，里根反而面带笑容地对他说：“这种情况在美国是经常发生的。我想这些人一定是特意从美国来到贵国的，可能他们想使我有一种宾至如归的感觉。”听到这话，皮埃尔·特鲁多顿时眉开眼笑。里根的理解和宽容化解了尴尬的局面，为双方以后的沟通创造了一个好的氛围。

人们对事情的结果往往比对原因更加重视，但实际上事情的原因比结果重要得多。当我们对结果难以理解的时候，如果知道了它的起因，问题也就解决了。对方对你大发雷霆，使你很难接受。但是，在你决定与他比个高低之前，不妨先问问自己：“对方为什么这么生气？”这样问过之后也许就会改变主意。例如新房装修的时候，连续几天的敲击和打孔声，会引起邻居们的反感。遇到这样的问题怎么解决呢？高先生和太太的做法可以借鉴。

案例

高先生装修新房，为了赶进度，昼夜施工，噪声不绝于耳。邻居忍无可忍，曾经数次前来敲门，告诉高先生，如果再这样下去，他们就要提出指控。高先生觉得邻居们有点不通情理，想跟他们对着干，但是太太劝阻了他，并对他说：“我觉得最好还是避免跟他们发生冲突。你想一想，如果我们家旁边如此嘈杂，我们也一定不好受。”高先生觉得妻子讲得有道理。在与施工队充分协商后，他采取了两项措施：一是停止夜间施工；二是在房间周围挂上隔声布，尽量降低噪声。夫妇二人又依次去拜访邻居，首先表示歉意，同时请他们谅解其难处。由于态度很诚恳，邻居改变了语气，并且说：“如果需要我们的帮助，请尽管开口。”这为以后邻里关系的和谐打下了基础。

三、赞美的原则

与人沟通时，我们要学会赞美他人，如果你不吝啬自己的赞美和鼓励，你会赢得更多的友谊和好感。心理研究表明，人们在吃饱穿暖外，都渴望被人重视、被人尊重。通过赞美和鼓励，人们往往能获得满足。通过赞美，能拉近彼此的关系，以后的沟通就会更加顺畅。

无论是谁，你都可以找到某些值得称赞的特点。我们可以通过赞美使别人感到快乐，并且不自己造成任何损失。既然如此，为什么不这么做呢？富兰克林始终遵循一个处世原则：“不说别人的坏话，只说大家的好处。”

赞美和鼓励，目的是帮助别人发现其自身的价值，获得成就感。它与讨好、献媚有本质上的差别。稍微细心一点，就可以分辨出什么是真诚的赞美，什么是虚伪的奉承。有效的赞美应该注意以下几点：

1. 让赞美显得真诚、自然

赞美别人的时候，无论是开诚布公地直接赞美，还是委婉含蓄地由衷称道，都应该让自己的话显得真诚自然，千万不要矫揉造作、夸大其词。赞美是为了使对方感到高兴，如果用词没有把握好分寸，就达不到使对方高兴的效果。

案例

一次，冯小刚、王朔和作家王蒙一同赴宴，大家准备要好好捧捧王蒙。酒过三巡，王朔的嘴越来越甜，话说得越来越好听。大致的意思是，称赞王蒙老师的作品不朽，几十年前写的东西现在拿出来仍不落伍，而且常写常新，观察生活依然还是那么敏锐，对年轻人也是爱护有加，丝毫没有半点的嫉妒和不公正。没想到王蒙老师却当即打住王朔的颂词，说道：“小王朔，你少跟我来这套。喝酒吧你。”

过会儿，冯小刚端起酒杯说：“从小就看王蒙老师的书，像《风筝飘带》那些意识流的作品更是喜欢得不得了。过去只是崇拜您的作品，今天发现您的人格魅力也很大。”他接着说，“一般像您这么有成就的人多少年来都是在一片赞扬声中度过的，应该早就习惯了，不听难受了，可是你却听不得这些虚头八脑的恭维话，这是我绝对没有想到的。来的时候，王朔是想让您好好舒服的，没想到让你一眼就看穿了，一句话把他噎得没词了。……”

王蒙老师沉着脸，慢慢地展现出灿烂的笑容。原本就要结束了的饭局又延长一个多小时，分手时大家都有些意犹未尽。

（摘自冯小刚：《我把青春献给你》，长江文艺出版社，2002年出版）

王朔的赞美没有奏效，主要是太露骨，甚至有些夸大其词。相比之下，冯小刚就实在自然一些。因此，直接赞美时最好不要使用那些过分的用语，要准确得体，尽量显得文雅大方，否则会让人感到缺乏诚意。其实，赞美的最高技巧永远是真诚。

2. 赞美应该有独到之处

有一些赞美是人们常用的，例如看起来比实际年龄显得更年轻、外表长得漂亮潇洒、有领导能力等等。这类习惯性的赞辞，虽然也可以用，但用得多了效果并不好。有时甚至会感到说话的人只不过是完成一个习惯性的交往程序，其实对自己并没有真正的了解。

案例

毛泽东就很大赞美人。1935年4月，当红军大队人马向金沙江挺进时，蒋介石如梦初醒恍然大悟，他下达命令，控制渡口，毁船封江。许多人怕部队过不了江，毛泽东却风趣地说：“四川称刘伯承是一条龙下凡，江水怎么会挡得住龙呢？他会把我们带过去的！”毛泽东紧急关头的赞赏之辞既肯定了刘伯承的非凡才能，又给大家吃了一颗定心丸。

毛泽东还曾赞美彭德怀“谁敢横刀立马，唯我彭大将军”，这是用三国时代刘备赞美张飞的评语；称赞聂荣臻为“五台山，前有鲁智深，今有聂荣臻，聂荣臻就是新的鲁智深。”

由于毛泽东对他的将领们比较了解，再加上自身博学多才，所以他的赞美不仅新颖独特、令人难忘，也充分刻画了将领们的独特个性。实践证明，有特点的赞美比一般化的赞美能收到更好的效果，因为独特的表达更能引起人的重视，这既是对赞美人的肯定，也是赞美者自身才华的展示。

3. 赞美要找准时机

当有很多学生在场时，你如果赞美一位年轻的教师活泼好学的话，肯定会让对方尴尬。当对方的上司在场时，你如果夸奖他具有领导才能的话，不但会使被赞美者无所适从，而且有可能引起对方上司的不快。赞美要选准时机，否则，即使你很有诚意，也可能造成负面的效果。一定要眼观六路，耳听八方，在最合适的场合表达你由衷的赞叹。

4. 赞美别人得意之处

赞美也要投其所好，用心观察，揣摩对方的心思，力争赞美到对方的心坎里。这样的赞

美才是最佳的赞美。如果有人最关心的是自己的内在修养，别人却对他的外表过分称赞，可能会让他感觉到是在暗示他涵养不够丰富。因此，赞美时一定要洞悉对方的心理，让他听到自己渴望的评价。

案例

1960年，法国总统戴高乐访问美国。在一次尼克松为他举行的宴会上，尼克松夫人费了很大的心思，布置了一个美观的鲜花展台，在一张马蹄形的桌子中央，鲜艳夺目的热带鲜花衬托着一个精致的喷泉。

精明的戴高乐将军一眼就看出来，这是女主人为了欢迎他的到来而精心设计制作的，不禁脱口称赞道：“这个设计和布置真是非常漂亮、雅致，夫人为了这次宴会，一定花了很多时间吧！”尼克松夫人听后十分高兴。

事后，她对朋友说：“大多数来访的大人物，要么不加注意，要么不屑向女主人道谢，然而他却能想到别人。”

也许在其他大人物看来，尼克松夫人所布置的鲜花展台，只不过是她的份内之事，没什么值得称道的。但是，戴高乐将军却领悟到了其中的苦心，并因此向尼克松夫人表示了肯定与感谢，这使对方异常地感动。要赞美，就必须找到别人的得意之处，这就需要眼睛去发现、去挖掘。这也是我们能够在最短时间里获得别人好感的一种赞美技巧。

5. 借助他人之言来赞美

转述他人的赞美也是一种很好的赞美技巧。有时直接赞美显得太唐突，会让对方怀疑自己的动机。这时，不妨借助他人之言来表达一下。通常被赞美者能接受这种赞美，因为人们都想知道他人在背后是如何评价自己。

案例

李刚所在部门的领导是新来的，李刚打心眼里欣赏这个新领导，总想找机会表达一下赞美。一次，李刚与领导谈话时，不经意间说到：“销售部的小王很羡慕我们部门，说我们部门很团结，很有凝聚力，他还想转到我们部门来呢！部长，自从你来了之后，我们部门在外的形象和口碑都比以前大有提升。”哪个领导听了这样的赞美，会不高兴呢？

对领导来说，群众的口碑很重要，知道别人在背后这样评价自己，一定很有成就感。对下属来说也是表达自己心声的好机会，能说出这种话的下属，一定是对部门文化有认同感的员工，对领导欣赏的下属。作为领导一定会牢记在心，心存感激的。这种借助他人之言的赞美，能收到一举多得的好效果。

6. 试一试背后赞美的方法

当面赞美能够在很短的时间里赢得对方的欢迎，这是人们最常用的方式。但是，孙子兵法讲究虚实结合、奇正相生，在赞美别人的时候，除了正面直接的方式外，不妨试一试背后赞美的方式。人们对背后的坏话恨之入骨，是因为相信背后的评价更能体现说话者内心的真实想法。因此，当人们知道一个人在背后赞美自己的时候，就会感到更加高兴。不必担心背后的赞美别人听不到，即使你的赞美传不到他的耳朵里，别人也会因为你在背后夸奖他人而增加对你的敬重。

除了以上几种赞美技巧之外，投以赞许的目光、做一个夸奖的手势、送一个友好的微笑也能收到意想不到的效果。

四、真诚的原则

被誉为“日本经营之神”的松下电器公司创始人松下幸之助有句名言：伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。松下幸之助正是凭借这种真诚的人际沟通艺术，在与各种职业、各种身份、各种地位的客户交往于游刃有余，赢得了他人的信赖、尊重和敬仰，使松下电器成为全球电器行业的巨人。

曾经有过一个统计，从描述人品的词语中选出你认为最重要的几个，结果“真诚”被排在了第一位。崇尚真诚是时代的主旋律。既然真诚是人心所向，在沟通中我们就更应该推崇它。沟通最基本的心理要求是安全感，没有安全感的沟通是难以发展的，只有抱着真诚的态度与人沟通，才能使对方有安全感，才会觉得你可信，从而容易引起情感上的共鸣。用真诚去沟通，会得到意想不到的效果。

案例

20世纪20年代末至30年代初，是西方经济大萧条时期。有个女孩子好不容易找了份工作，在一家首饰店做销售员。一天早晨清扫时，她不小心打翻了首饰盒，六枚戒指只找回了五枚。这时她发现有位男青年匆匆向门口走去，女孩凭直觉断定准是他捡走了最后一枚戒指。女孩子赶上去叫住了他，很真诚地说道：“你知道现在工作很难找，这是我的第一份工作，家里还有母亲等我赡养。”男青年顿了一会儿，跟她握了一下手（戒指在手里），说：“祝你好运！”

案例

一次，某电视节目主持人采访赵本山时说：“你连续三年得了一等奖以后，为何第四年没上（春晚）？是不是想调整一下心态？”赵本山坦率地回答：“没上是好事。那一年的春节晚会碰着了黄宏的《打扑克》，那可是个优秀的作品。那一年我即使上了也得不到一等奖，人家《打扑克》无论题材啦、结构啦，都特别好，所以我没上恰恰是捡了个便宜。”

真诚不仅表现在语言上，更体现在行动上，常言道：行动胜于语言。

案例

20岁的小李技校毕业后，在一家机械公司当推销员。他很珍惜这份工作，工作起来很卖力，半年内就跟33位顾客做成了生意。之后，他发现本公司卖的设备比别的公司同样性能的设备价格贵。纯真的小李深感不安，他想，如果订购的客户知道了，会对他的信用产生怀疑。于是他决定逐家逐户地去拜访客户，老老实实地说明情况，承诺以后会以优惠的价格交易。如果客户不满，也可以解除合同。这种真诚的态度使客户深受感动，没有一个人废约。小李的客户不仅没有少，反而越来越多。

五、互动的原则

沟通是互动的，需要双方共同参与。有传递有反馈，才有双方意见的交流，在互动中达成共识。那么，如何实现互动呢？

共享说话权利是互动的前提。在与人交谈时口齿伶俐固然是件好事，但是用之过度，独自一人滔滔不绝，可就不识趣了。谈话不该一个人唱独角戏，每个人应该都有表现的机会。所以共同支配时间对沟通尤为重要。尽可能长话短说，言简意赅。给别人时间，听听他人的意见，既是对对方的尊重，自己也会有所收获。在交流时，不宜只谈论自己，更不可自我吹嘘，这种炫耀会影响自身的形象，必要的神秘感反倒会增加魅力。

沟通从“你”开始。在众人聚会的场合里，不要将所有话题集中在自己身上。只要场合及语法恰当，尽可能用“你”做每个句子的开头，这样会立刻抓住听者的注意力，同时也能得到他人正面的回应。

要想得到对方的反馈，需要有一定的策略。罗斯福的方式很简单，就是在与人接触的前一个晚上，花点时间研究一下对方的背景。于是一见面，共同的话题就源源不断，谈话自然会让对方兴趣盎然。在这种氛围中，沟通就能更顺畅。

将自己的愿望变成对方的，就能达到双赢。

案例

阿森为一家画室推销草图，他经常去拜访一位著名的服装设计师，设计师从不拒绝接见，但也从来不买他的东西。阿森一次次失败后，改变了思路。他把未完成的草图，带到设计师的办公室。“如果您愿意的话，希望您帮我一个小忙，”他说，“这是一些尚未完成的草图，能否请您告诉我，我应该如何完成才能对您有所帮助？”

这位设计师默默看了那些草图一会儿，然后说：“把这些图留在我这儿几天，然后再回来见我。”三天以后阿森又去了，获得了某些建议，取了草图回到画室，按照设计师的意思把它们修饰完成。结果这些草图全部被接受了。

阿森推销的成功归为善于沟通，坚持互动，将设计师的想法纳入进来，变成对方想要的。可见，把自己的目标和对方的愿望有机地结合，就能达到双赢。

延伸阅读

人际沟通最有效的八种方式

1. 最有效的方式——赞美与鼓励

即使是那些最不引人注意的普通人也渴望得到别人的肯定。擦亮眼睛，寻找他们的优点，并由衷地赞扬，你会得到更多的理解。使用赞美时要注意：赞美必须出自真诚；让赞美显得自然；赞美应该有独到之处；试一试背后赞美的方法。

2. 最愚蠢的方式——指责和批评

要想让一个人改变错误，你决不能用指责——那是最愚蠢的方式。批评既是一个难题，也是一种艺术。批评要善意、要尊重、要对事不对人；批评的目的不是指责，而是更正错误、帮助成长。

3. 最能让人开心的方式——满足他的需要

当你满足一个人的某种需要时，必然会在他的内心激起好感。你参与社交的目的其实也是为了满足自己的需要，人人都是如此。当你一味地考虑自己的需要时，你也许就堵塞了使你的需要得以满足的道路。

4. 最高明的谈话方式——用心聆听

真正的谈话高手，并不是因为自己具有雄辩的口才，而是因为具备聆听他人谈话的耐心。

在与他人谈话时要注意：切记交头接耳、左顾右盼；坐姿端正、注意力集中；不时地微笑点头，表示赞同；你可以不赞成对方的观点，但千万不可心不在焉。

5. 促进理解的最佳方式——站在对方的角度看问题

在社交场合中，凡事多问几次：“如果我是他，那么……”你就不难了解对方的想法，就会比较容易赢得他人的好感和尊重。能够学会理解他人，既是一种善良的品德，也是一种关爱他人、与人为善的、高尚的处世方式。

6. 永远正确的方式——选择对方感兴趣的话题

与用心聆听的方式略有不同，聆听是让对方自己谈论自己感兴趣的事情，而选择对方感兴趣的话题则是你主动与对方谈论他感兴趣的事情。谈论对方感兴趣的话题可以帮助我们更从谈话中更深入地了解对方、扩大自己的视野等。

7. 最富有才华的方式——幽默

在社交场合，一个幽默的人，常常更容易赢得人们的欢迎。幽默是一个人魅力的体现。它是一种能力，并不是所有的人都具有讲笑话的能力，只有那些对生活有着深刻理解、并对人与人之间的复杂关系有着清醒认识的人，才能够既让大家高兴又不显唐突无聊。所以你不能像学习一门简单的手艺那样，可以不费力气就学会幽默。

8. 最容易忽视的方式——善待每一个人

没有人能够预知在跟自己关系不大的人中，谁会改变自己的命运。善待每一个人，不仅仅是处理人际关系的一种方式，也应该成为一种社会美德。

（摘自 http://blog.sina.com.cn/s/blog_4aec36a30100escq.html）

第四节 沟通障碍的跨越

由于受沟通者自身素质或外在因素影响，造成沟通失败或误解是常有的事，要有效地沟通就要克服这些障碍。障碍既有有形的，也有无形的，包括生理、心理、观念及外在文化环境等。我们首先来跨越心理障碍。

一、跨越心理障碍

见生人脸红、与领导讲话结巴，甚至千不怕，万不怕，就怕当众讲话，这些都是心理素质差、缺乏锻炼的表现。有效的沟通很大程度上依赖于良好的心理素质。还有很多人存在某种程度的心理障碍，如嫉妒、猜疑、孤僻和自卑等，这些不但影响人际沟通，还对整个人生有严重的影响。下面阐述心理障碍及其克服的方法。

1. 关于恐惧

这是所有障碍中最需要克服的一项。但应该指出，你并不是唯一害怕当众讲话的人，几乎所有伟大的演说家，刚开始时都很糟糕。马克·吐温初上台时，紧张得感到嗓子里塞满了

东西。宋庆龄早年也不敢当众讲话。据美国学校调查，百分之八九十的大学生选修说话课时，刚开始都害怕走上讲台。其实，害怕演说的最重要原因是不习惯、缺乏锻炼、没有自信。要想成功，唯有练习、练习、再练习。只要有了成功的开始，你的演说就会渐入佳境。

适量的“讲台恐惧”是有用的，这是我们人类的本性，是在环境中遭到不寻常挑战时的本能反应。适度紧张促使你快速思考，说得更流畅。卡耐基等专业演说家证实，他们从来不曾完全摆脱“讲台恐惧”，在说话前的几分钟内，他们心里其实都是恐惧的，这是职业应付出的代价。

2. 关于嫉妒

嫉妒也许是人类的一种普遍情绪，因为人总有一种要求成功的愿望，有一种超过别人的冲动。然而一旦走向极端，嫉妒就成为一种可怕的东西，如生气、难过、闹别扭、拆台、散布谣言，乃至团体攻击等。这对人对己都有百害而无一利。

案例

在《三国演义》中，曹操与诸葛亮作战，驻军斜谷界口，想进兵，被马超拒守；想退兵，又怕蜀兵耻笑。他正在喝鸡汤，心中犹豫不决，夏侯惇请示夜间口令，他随口说道：“鸡肋”。曹操手下有个主簿官杨修，聪明过人。他接到口令后，即让战士打点行装，准备归程。夏侯惇问他原因，杨修说：“鸡肋者，食之无味，弃之可惜。今进不能胜，退恐人笑，不如早归。明日魏王就要班师了。”全营都在忙着打点行装，正巧晚上曹操亲自巡营，问这是谁的命令，得知是杨修的主意后，就以杨修乱了军心为由把杨修杀了。其实，杨修关于退兵的判断正是曹操的打算，谈不上什么“乱我军心”，只是因逞能惹恼了曹操而已。杨修死于曹操的嫉妒心。

嫉妒心的消除可从几方面进行：其一，改变错误的认识；其二，使自己生活充实；其三，学会比较的方法；其四，多作自我反省；其五，驱除个人主义。

3. 关于自卑

自卑是一种心理问题，产生的原因因人而异，但大都是夸大了自己的不足和缺点。在交往活动中表现为想象成功的体验少，想象失败的体验多。这种心理在与权威、长者、名人交往时，表现尤为突出。由于自卑，在交往沟通时经常处于被动，不引人注意，由此失去很多机会。克服自卑的途径有：提高自己的交往沟通期望；通过沟通增强情感的愉快体验；自我鼓励，勇于面对挫折。

与自卑的人交往沟通，应多给予鼓励和赞扬，不揭其短处。

4. 关于孤僻封闭

不随和，不合群，即为孤僻封闭。这种人往往缺乏自我解剖精神，不敢正视自己的弱点。要冲破这一心理障碍，关键在于思想上转弯，看到别人的长处和优点。就整个社会而言，一个人的本事再大、知识再丰富、见解再深刻，也永远是沧海一粟，高山一草。记住先哲庄子的忠告：水至清则无鱼，人至察则无徒。

孤僻封闭者本着“井水不犯河水”的原则，把自己圈在最小范围里。这与一个相互依赖、相互合作、互利互惠的现代社会格格不入。孤僻封闭者担心公开自己的思想观念、身世和经历后，会被人瞧不起。打开封闭之门是正确的决断。如果因为公开了自己的“秘密”而被人疏远，也不必惋惜，也许这反而是好事。

5. 关于失败与挫折

遇到失败和挫折，身处逆境，会给人带来不愉快的情绪。而过重的精神压力会使人紧张，甚至一蹶不振。失败乃成功之母，只要做事，就可能犯错误，招致失败与挫折。问题是我们要善于从挫折和失败中吸取教训、调整策略、改变方法，避免重蹈覆辙。

摆脱失败阴影的办法有：自我安慰法——乐观、不后悔；自我宣泄法——可倾诉、痛哭；灵活应变法——识时务、巧应对；心理丰富法——不认命、再拼搏。

6. 关于多虑和疑心

过去有“害人之心不可有，防人之心不可无”的说法，现在情况大不同。如果总是疑虑重重，对他人不信任，不仅不可能发展良好的人际关系，而且会挫伤别人的感情。另外多虑还表现为求知交，而不愿广泛交友，这不符合现代的人际关系要求。在现代社会中，既要知交，又结泛友，保持不同的交往层次，建立不同水平的交往圈，有助于避免要么拘谨冷淡要么毫无保留的两极分化。

7. 关于干涉癖和强迫癖

干涉癖是指爱打听、传播和干预别人的私事和秘密。消除干涉癖主要靠提高自身修养。

强迫癖有两类，一类是将自己喜爱的东西强加于人，如果对方拒绝，就会认为别人瞧不起自己，或跟自己过不去。另一类是将自己不喜欢的东西强加于人。与这种人在一起，你会产生一种被剥夺自由和主动权的感觉，乃至不欢而散。克服的办法在于真正了解和尊重他人的需要和情感，过分热情和强求对他人是种负担。子曰：“己所不欲，勿施于人”。

二、消除语言障碍

语言障碍包括两个方面：一是口头语言障碍，二是书面语言障碍。比如模棱两可的语言，难以辨认的字迹，表达能力不强、词不达意，或逻辑混乱、艰深晦涩等，存在于沟通过程的各个环节中，会严重影响沟通的效果。由于语言障碍导致沟通失败是常有的事。

案例

秦牧在《语林采英》一书中讲过一个故事。一个外国人想坐汽车去烤鸭店吃烤鸭，他自己找到了司机，可是没有翻译在场，那个外国人不懂中国话，这个司机又不懂外国话，他们彼此谈了半天，都弄不清对方的意思。外国人着急了，就平伸两手，作鸭子走路的姿势给司机看，比划了好一阵子，司机点头表示明白了。但是，司机竟把外国人送到了飞机场。原来司机把外国人仿效鸭子走路的动作误当作是学飞机在跑道上滑行了。

从这则小故事可以发现，由于语言障碍、沟通不畅，会给生活带来很多困难。下面仅以令人生厌的听话者和说话者两个方面展开并指出对策。

1. 令人生厌的说话者

(1) 不良习惯者。这是说话中最主要的障碍。不良的说话习惯包括面无表情、动作过多、眼神飘移、声音欠佳、有口头禅等。克服的办法是对着镜子看自己说话时的表情是否过于严

肃，利用录音机审查自己的语音条件，说话时尽量用胸腔发音。除非是在说秘密的事，否则不要使用低声细语。大声朗读，检查自己的声音是否单调，控制好说话的速度，说话时动作不宜太多，要与听众进行眼神交流。

(2) 言语粗俗者。粗俗的语言上不了大雅之堂，还会严重影响说话者形象。言语间看修养。言语粗俗者这种人常被看作是缺少思想能力和知识浅薄。消除的办法是加强自身修养、用词要斟酌、注意对象。

(3) 好为人师者。这种人喜欢给人忠告，指出别人的不足，把自己的想法强加于他人。有些忠告是好的，但要注意方式方法。多数时候应采取含蓄委婉的暗示，让对方自己觉悟为好。

(4) 啰啰唆唆者。这种人想把一件非常琐碎乏味的事情说得有趣而重要，絮絮叨叨说个没完，让听者如坐针毡。要改变啰啰唆唆的习惯，最好是站在对方的立场上想问题。见些大世面，想些大问题，不要生活在一个狭窄的圈子里。

(5) 自说自话者。这种人自认为有一个比世界上任何一个话题都好的题目，他不管别人接不接受，就自顾自地谈起来了。对付的方法是应尽力转移话题，不让其有机会自说自话。

(6) 固执己见者。这种人心胸太狭隘，固执己见。一旦他认准的理，十头牛都拉不回来，沟通起来很费劲。和这种人谈话令人不快，让人感到气氛紧张。请这种人广结朋友，广听不同意见。

2. 令人生厌的听话者

(1) 感情色彩者。这是听话中最关键的障碍，可以分为夸张、淡化和忽略三个方面。

① 夸张。所谓夸张，就是错误地夸大了某条信息的重要性。听者把注意力放在几句话上，从而忽略了对方后面的话。例如，当有人说我们自私时，脑海中就只有这个词，而忽略了其他的话。由于对这个评价的气愤，就难以听下去了。那么，怎样避免夸张呢？当感到自己夸大某条信息时，要力求理解整体，不要停留在某一环节上；承认分歧并解决它，坚决抵制由于一句评论而影响整段话的内容。

② 淡化。淡化意味着我们在别人的讲话突出重点之前降低其重要性，整条信息都被淡化了，以致没有什么明显的内容留在听者的脑海里。譬如，你的一位好友极力称赞《英雄》这部电影很好，可你对武打片不感兴趣，所以你将他的话听成了“这部影片还可以吧”

避免淡化的最好办法就是从你所听到的话中找出主要的信息，尽量抓住说话人最主要的意愿，寻找一些能表示他对某个特别话题感兴趣的线索。

③ 忽略。忽略是一种消极的方式，决定是否应该忽略的要素有两条——能力和信任。如果认定说话者是无能之辈或是言而无信之徒，就可能忽略他说的话。

有这样一位经理，他接受了别人的建议，掌管了一家保险公司的信息管理部门。由于他对保险业务不精通，背地里他时常被同事嘲笑：“他对这门业务一窍不通，还呆在这里干什么？”尽管他尽力想获得同事们的尊重，但他根本得不到信任，也无法证实自己的能力。当他在部门中提出改革时，他手下人忽略了他的话甚至忽略了他的存在。他们认为，他们的工作很稳定，因此不用费神去听他的意见，甚至不告诉他公司的事，只抱怨他很少来公司。由于生产能力不断下降，他的部门不得不停业。

(2) 随意插话者。这类人不让别人把话讲完，别人的话说到一半，他就开始插嘴，有时

竟把别人的结论也代为说出，令人反感。然而他觉察不到，还得意洋洋炫耀自己。更有甚者，在说话人毫无准备的情况下，突然插嘴道：“我知道你这个故事的结果”，使说话人不得不结束谈话。

(3) 心不在焉者。这类人在他人说话时，注意力经常分散。等要他回答时，只得很尴尬地说：“对不起，你刚才讲什么？”“对不起，我方才没有注意听。”也许这是说话人的错，说话人的话很难吸引他。即便如此，他也不可原谅。要改变自己的不良习惯就要专注于讲话者，注意力要集中。

(4) 与人辩论者。就是我们常说的那种愿意“抬杠”的人，经常发表与别人相反的观点。这类人须改变其好斗的习惯，练习怎么与他人和平共处。

(5) 轻视他人者。由于自我感觉良好，或瞧不起正说话的人，轻视他人者会给说话者造成一定的心理压力，最后导致沟通失败。请体谅讲话者，给予鼓励支持，哪怕是你极不喜欢的话题或是跟你相反的意见，先保持沉默，不要流露不满。

三、克服人际障碍

在人际沟通中，一些不利因素会引起沟通交往的障碍，主要包括：

1. 语言差异障碍

语言不通，或是对同一词汇或句子有不同的理解，就会很难进行交流和沟通。克服的办法是选择共同的语言作为中介，少说方言，注意专业术语，形成共同语境，并用身体语言弥补。

2. 年龄差异障碍

由于年龄差异出现“代沟”，对于事物持有不同的态度和观念，所以双方比较难以交流和沟通。克服的办法是尽可能换位思考，用与时代同步的意识观念进行沟通。

3. 各种偏见障碍

人们常常持有一些偏见，如阶级的偏见、种族和民族的偏见、地区偏见、性别偏见以及以貌取人等。克服的办法是以客观公正的视角看问题。

4. 认知差异障碍

交往双方文化程度、认知方式、观点意见、兴趣爱好以及经历背景等各方面的显著差异，将不可避免地引起双方认知失调，从而妨碍进一步交往。克服的办法是尽可能向对方靠拢。

5. 自我认知障碍

表现为过度自负或过度自卑。前者自视过高、盛气凌人、脱离人群；后者自惭形秽、远离人群、两者均会引起人们的反感，难以交往。克服的办法是融入人群，融入社会。

案例

黎丽是大学二年级的学生，一直以来，她不敢与班上男同学单独讲话，即便几个同学一起，她也经常面红耳赤，不知说什么好。宿舍里的女同学都谈恋爱了，她心里非常羡慕大家，可是自己就是没有胆量跟人自信地交谈。

6. 个性特征障碍

良好的个性特征可以促进人际沟通，不良的个性特征自然会破坏人际关系。典型的不良特征有：自私、粗鲁、贪婪、虚伪、冷酷、不友善、狭隘、嫉妒和猜疑等。实践表明，这些

不良个性是导致沟通失败的重要原因之一。克服的办法是提高品德修养、谦虚好学，养成乐观、诚信、宽厚、友善、真诚的美德。

四、超越文化障碍

文化主要是指一个群体的思维方式和核心价值体系。由于历史渊源、地域气候和风土人情的不同，自然形成了不同的文化。这很容易造成沟通双方的误解。

案例

飞利浦照明公司某区人力资源副总裁（美国人）与一位被认为具有发展潜力的中国员工交谈。他想听听这位员工对自己今后5年的职业发展规划以及期望达到的位置。中国员工并没有正面回答问题，而是开始谈论公司未来的发展方向、公司的晋升体系，以及目前他本人在组织中的位置等等。说了很久也没有正面回答副总裁的问题。副总裁有些不解，没等他说完已经有些不耐烦了，因为同样的事情之前已经发生了好几次。“我不过是想知道这位员工对于自己未来5年发展的打算，想要在飞利浦做到什么职位罢了，为何就不能得到明确的回答呢？”谈话结束后，副总忍不住向人力资源总监抱怨道。受到压力的员工也向总监诉苦：“这位老外总裁怎么这样咄咄逼人？”作为人力资源总监明白双方之间不同的沟通方式引起了隔阂，虽然他极力向双方解释，但要完全消除已经产生的问题并不容易。

全球化已经成为不可阻挡的趋势，国际间的交流合作、读书旅游甚至跨国婚姻也越来越普遍。为了适应这种发展趋势，就必须超越文化障碍，培养跨文化沟通的素质。

不同的国家有不同的文化。了解、掌握和运用好不同的文化是文化策略的核心内容，下面介绍几种针对不同文化的策略。

在与德国人沟通时，应当懂得，德国是一个充满理性的国家，德国人做事情都计划得十分周密，并且会一步一步地去完成它。德国人不喜欢含糊其辞、躲躲闪闪。德国人在谈判中比较固执己见、不喜欢让步。所以，与德国人打交道时，要做好打一场攻坚战的思想准备。在实际的谈判过程中，最好是实质问题先行一步。比如在商谈产品价格时，抢在德国人之前谈出自己的意图，并表明立场，这也可算是对德国人的一种试探。

在与北欧人沟通时，你会发现，北欧人在谈判中一般都显得比较随和、平静。他们在谈判中不易激动，常常沉默寡言，在不该谈论的时候决不主动表述自己的意见。他们讲话大都慢条斯理有条不紊。在谈判进行过程中，如果出现一些障碍，北欧人不是绕开它，而是提出许多富有建设性的意见以供参考。他们不像德国人那样固执己见、斤斤计较，也不像美国人那样气势汹汹、总想为自己赚取更大利益。所以，当我们与北欧人谈判时，最好是投桃报李、以诚相待，不要过于死板，也不必拘泥于某一问题而拖延谈判，使得谈判出现障碍。

在与阿拉伯人沟通时，应当了解，阿拉伯人一般好客而不拘泥，最好是能和他们打成一片。阿拉伯人的时间观念不是很强，他们不像欧洲人那样有精确的时间表，每一分钟都有自己该做的事情。在谈判的开始阶段给阿拉伯人留下好的印象十分重要，这是营造良好气氛的开端，有助于使谈判气氛更加融洽。虽然要费很大的精力，但接下去就会顺利得多。不尊重阿拉伯人的宗教信仰，其后果将是不可想象的。另外，最好不要对阿拉伯人的私生活表示好奇。

外国人与中国人沟通时，应当了解，中国有几千年的悠久历史和文化传统，深受儒家文

化的熏陶和感染，因而，中国人在谈判中也有自己独特的一面。中国人善良好客，如果你对中国人十分真诚，中国人也将以真诚对你。中国人大都懂得尊重别人，因为中国人信奉一个道理——尊重别人即是尊重自己。与中国人相处，你要懂得尊重中国人的感情，尊重中国人待人接物的方式。中国人一般都很谦虚，因为儒家文化要求“内敛”。即使是某一方面的专家，也会在对方面前表示谦虚。当然，谦虚只是一种文化熏陶的结果，并不等于在这一领域内不了解情况，没有自信。

为了减少文化障碍，应该了解些中外禁忌。中外禁忌很多，这里只举出涉外禁忌和民间禁忌两种中的一小部分，目的在于引起大家的注意。在沟通中，千万不能忽视禁忌这类问题。

1. 关于涉外禁忌

(1) 数字禁忌。西方许多国家都不喜欢“十三”这个数字，“十三”号加“星期五”是不吉利的，所以“十三”和“星期五”不要凑到一块。据说耶稣被钉在十字架上是在十三号星期五。日本人和韩国人都忌讳“四”，原因是“四”与汉字“死”的发音相近。韩国军队甚至不设四军、四师。

(2) 交往禁忌。同印度、印度尼西亚、阿拉伯人交往时，不能用左手与对方接触，也不能用左手传递东西；同英国人交往时，一是不要系带条纹的领带，二是不要对王室事务谈笑无拘，三是不要笼统称对方为英国人，可以称“大不列颠”人；同欧美人谈话不要谈论人家私事，如年龄、住址、收入、疾病状况等。另外，不得回避对方离得很近的脸庞；在佛教国家或地区，不要摸小孩的头顶；同东南亚国家的人交谈时，不要跷“二郎腿”。

(3) 男女禁忌。法国人认为男人向女人赠送香水有“图谋不轨”之嫌；阿拉伯人忌讳外人向其妻、女问候。

(4) 饮食禁忌。印度教徒不吃牛肉；信奉伊斯兰教的国家禁酒，认为酒是万恶之源；伊朗人不吃无鳞、无鳍的鱼。

(5) 颜色禁忌。埃及人忌黄色；埃塞俄比亚人忌淡黄色；印度人忌白色；泰国人忌红色；乌拉圭人忌青色；比利时人、伊拉克人忌蓝色；南美人不喜欢浅色服装；欧美许多国家忌黑色（意味丧葬）；土耳其人忌用花色装饰房间（视其为凶兆）。

(6) 商标图案禁忌。瑞士人忌用猫头鹰作图案；意大利人不用菊花作商标；法国人忌桃花及其图案；英国人不用人像作商品图案；北非某些国家和地区忌用狗作广告；捷克人视红三角形为有毒标记；土耳其视绿三角为“免费样品”的标记。

2. 关于民间禁忌

一是称谓语的禁忌。我国汉族、藏族、布依族、哈萨克族、鄂伦春族、鄂温克族等，都有“子不言父名，徒不言师讳”的尊祖敬师的习惯。对祖先和长辈的名字都不能直呼名讳。

二是凶祸语的禁忌。民间有“说凶即凶，说祸即祸”的畏惧心理，因而禁忌提及凶祸一类的字眼，以免因此招致凶祸的真正来临。“死”是最恐惧忌讳的字眼，人们千方百计地避免它，用崩、薨、卒、逝世、过世、升天、老了、走了、牺牲、捐躯、光荣等字词代替它。广州一带还故意用“出生我”代替“气死我”，用“笑生我”代替“揍死我”。

与凶祸直接或间接有关的词语，也在禁忌之列。比如乘船的人，忌讳说“沉”“停”“旷”“漏”“住”“翻”等。

有些数字在民间也有吉凶的区别。比如办喜事忌单喜双，凶事忌双喜单。各地在种种场

合下的单数、双数的忌讳又有这样那样的区别，一般认为“三、六、九”是吉祥数字的象征，也有以“三”数为凶的说法。

三是破财语的禁忌。民间很重视财运，因为财运直接关系到人们的切身利益，故而旧时人们见面打招呼，拱手说“恭喜发财”，而忌讳说破财的话。尤其是过年过节，更要小心说话，以防犯忌。

延伸阅读

沟通的障碍

余世维

沟通存在很多障碍，人与人之间存在的障碍叫做个人障碍；公司之间存在的障碍叫做组织障碍。我们先来看沟通的五种个人障碍，它们分别是：地位的差异、信息的可信度、认知的偏误、过去的经验、情绪的影响。自我检查一下，你身上有这五种障碍的任何一种吗？

◇地位的差异

地位的差异可从以下两个方面来考察：

1. 下对上好沟通，还是上对下好沟通

比较高的主管不要埋怨下属不来找自己，反而劳动自己每天去找他们沟通。这个道理很容易明白，谁敢与上面沟通？根据心理学上的研究，由上往下沟通比较快也比较容易，由下往上沟通比较慢也比较困难。对下属而言，谁都不愿意主动跑到行长的房间，说：“行长啊，你现在没事啊，我跟你沟通一下。”这样的人太少了。

2. 专门术语

很多人愿意炫耀自己的专业素养，所以讲话的时候，专有名词就跑出来了。在沟通的个人障碍里，这一点特别值得注意，即一个人在卖弄专业术语的时候肯定会影响沟通的正常效果。因为这会令人产生隔阂感，人家听不懂你在说什么，又不好意思问。建议在沟通时，遇到专有名词，尽量将它直白化，采用让人家听得懂的方式进行沟通。

◇信息的可信度

作为一个领导者，如果讲话没有公信力，就很难想象这个话要相信还是不相信。所以，总经理要记住，你的话一讲出去就要有很高的可信度，如果常常讲一些很虚的东西，久而久之底下的人就没有兴趣了。总经理在讲话和传递信息的时候，至少要有80%的可信度。那种没有可信度的东西讲多了没有人相信，最后不但浪费时间，还会影响到沟通的效果。

◇认知的偏误

很多人都带有偏见，这些偏见有时都不知道是谁先弄出来的，久而久之就形成了。说同样一个职位，用男职员比用女职员好，这句话是一种偏见。因为社会学家证明，女人和男人的智慧是差不多的，工作的耐力及对公司的向心力也是差不多的。只有从事那种危险的工作，女人的体力差一点，但是并不能因为这样就否定女人的工作能力。

◇过去的经验

做主管不要常常说这是我的经验，你应该这样讲，我过去遇到这种事情的时候，我有这种想法，现在说出来给你作个参考。因为经验不见得是正确的，也有错误的经验。

有句话叫做成功不可以COPY。如果打折就可以解决问题，百货公司只要打折就可以了，

你看看各大城市的百货公司，每年到了年底，哪一家不打折？如果打折真能解决问题，一些百货公司还会倒闭吗？其实那只是一个过去的经验。作为一名主管，千万要记住，以前成功的方法不能再用，再用就不见得能成功了。

◇情绪的影响

情绪所涵盖的不只是精神层面，它所影响的也不只是个人的感受，它还影响认知思考、行为表现。有人将情绪、行为、认知比作等边三角形的三个角，三者必须配合而非抗衡，才能使个人身心状态处于平衡。

古代先哲亚里士多德曾说过：“问题不在情绪本身，而是情绪本身及其表现方法是否适当。”各式各样的困扰之源并不在情绪，关键在于你能明白妥善处理情绪的重要性。

作为领导者，明知自己脾气不是很好时，不要简单作决策，尽量让情绪沉淀沉淀，第二天再作决策，可能情况完全不一样了。

项目演练

一、课堂五级项目“走进沟通”训练

1. “谈天说地”我眼中的沟通训练：表述你对沟通的理解；讲述一段生活学习中遇到的沟通故事，成功的或失败的均可。

2. “谈天说地”——三句话分享：同学上台后，请先自报你所在的系别、专业、班级、姓名；来到《沟通与演讲》课堂，说出你此时此刻最想和大家分享的话；每人限时1分钟。

3. 请同学以寝室为单位，分别进行自我介绍、家乡介绍，或某一话题的阐述，再进行点评和集体讨论，分析每个人的优点和不足。

4. 在同学之间进行沟通演练：主动向同学推销某一商品，被推销的同学要积极回应，进行拒绝和说服的沟通练习。

二、案例分析——与同学一起分析下面的案例

这是网上一名大学生的沟通障碍求助：我是一名大三学生，马上就要实习了，但是现在感到压力很大，最主要的还是沟通障碍。从去年开始，我就觉得和人在一起说话是件很累的事情。如果没话说了，我会感到非常难受，或者对话题不感兴趣，我也会很难受，但是自己又找不到感兴趣的话题，人也越来越自闭了！我是学广告的，干这行和人沟通是必须的，而现在这个状况让我为将来忧心忡忡。现在经常靠玩游戏画画来逃避现实，可心里总感觉逃避是没有用的。加上恋爱失败，心理更加郁闷，自己常想，我可能会成为又一个凡高。

1. 你能给这位求助大学生哪些建议？

2. 你在与人沟通方面有过哪些障碍和问题？又是如何克服解决的呢？

三、案例分析——用现代的沟通理念解读历史事件。

战国时期，有一位著名的医生名叫扁鹊。有一次，扁鹊谒见蔡桓公。站了一会儿，他看看蔡桓公的脸色，然后说：“国君，你的皮肤有病，不治怕是要加重了。”蔡桓公笑着说：“我没有任何病。”扁鹊告辞后，蔡桓公对他的臣下说：“医生就喜欢给没病的人治病，以便显示自己的本事。”

过了十几天，扁鹊又前来拜见蔡桓公。他仔细看看蔡桓公的脸色说：“国君，你的病已到

了皮肉之间，不治会加重的。”蔡桓公见他尽说些不着边际的话，气得没有理他。扁鹊走后，蔡桓公还没有消气。

过了很多天后，扁鹊又来朝见蔡桓公，神色凝重地说：“国君，你的病已入肠胃，再不治就危险了。”蔡桓公气得叫人把他轰走了。

再过十几天，蔡桓公出宫巡视，扁鹊远远地望见蔡桓公，转身就走。蔡桓公很奇怪，派人去追问。扁鹊叹息说：“皮肤上的病，用药物敷贴就可以治好；皮肉之间的病，用针灸可以治好；在肠胃之间，服用汤药就可以治好；但是病入骨髓，那么生命已掌握在司命之神的手里，医生是无能为力了。如今国君的病已深入骨髓，所以我不敢再去谒见了。”蔡桓公听后仍不相信。

五天之后，蔡桓公遍身疼痛，连忙派人去请扁鹊，这时扁鹊已经逃往秦国躲起来了。不久，蔡桓公便病死了。

问题：

1. 蔡桓公为何没有把扁鹊的话当作一回事？
2. 请同学以团队的形式排练一场情景剧，进行角色扮演，历史再现，用现代的沟通理念解读历史事件。