http://iask.sina.com.cn/u/1644200877 此处有大量书籍免费下载！
本电子书仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！
水隐醉月制作

实用管理学译丛

CRYSTAL CLEAR COMMUNICATION

沟通的技巧

Kris Cole

克里斯·科尔 著

SHI YONG GUAN LI XUE YI CONG

CRYSTAL CLEAR COMMUNICATION

中央编译出版社
PRENTICE HALL

克里斯·科尔 著

沟通的技巧

刘永俊 李均洋 译

中央编译出版社
PRENTICE HALL

(京权)图字 01－98－1976

Kris Cole
Crystal Clear Communication
本书中文简体字版由中央编译出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

沟通的技巧/(澳)科尔(Kris Cole)著；刘永俊，李均洋译. －北京：中央编译出版社，1998.10
(实用管理学译丛)
ISBN 7－80109－261－9
Ⅰ.沟…
Ⅱ.①科…②刘…③李…
Ⅲ.人间交往
Ⅳ.C912.1
中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28833 号

沟通的技巧

出版发行：中央编译出版社
地　　址：北京西单西斜街 36 号(100032)
电　　话：66171396　66163377－618、617
经　　销：全国新华书店
照　　排：北京京鲁排印部(63044503)
印　　刷：北京市朝阳区东方印刷厂
开　　本：850×1168 毫米　1/32
字　　数：188 千字
印　　张：8.5
版　　次：1999 年 5 月第 1 版第 2 次印刷
印　　数：8001－12000 册
定　　价：13.80 元

目　录

前　言 …… 1

序　言 …… 1

第一部分　基础:理解与沟通 …… 3

1.我们所做的每一件事情都是在沟通 …… 5
2.关键是你的表达方式 …… 15
3.越过障碍——识别并扫除沟通过程中的障碍 …… 20
4.行为孕育行为 …… 30
5.穿别人的鞋走路,你不会有舒服的感觉 …… 36
6.冲突配方:寻找共同点 …… 42

7. 沟通是双向的，你在获得的同时也要给予 …… 55

第二部分　给予正确信息：用你自己的观点说明问题 …… 59

8. 避免沟通中11种致命的过失 …… 61
9. 良好的开端将决定沟通的结果 …… 76
附录1　实际练习标准答案 …… 84
10. 为了生动、清晰，选用你自己的词汇 …… 87
附录2　"命令"和"打击"两个词汇的多种意义 …… 103
11. 用第一人称直截了当表述自己的意见 …… 104
12. 不要掩饰自己真实的观点 …… 120
13. 用"请求"不用"命令" …… 123
14. 在没有说明原因前不要说你喜欢什么
或不喜欢什么 …… 129
15. 使自己与他人和睦相处 …… 136

第三部分　收集正确信息：学会从对方的
角度去思考问题 …… 153

16. 关注讲话者 …… 155
17. 倾听　倾听　再倾听 …… 161
18. 展现故事全貌 …… 174
附录3　从封闭式到开放式问题 …… 178
19. 恰当的提问 …… 179

第四部分　注视身体语言:通过身体语言改进沟通效果 …… 191

20.身体语言的基本原理 …… 193
21.你的身体语言来源于你的内心 …… 195
附录4　自我交谈是自尊的表现 …… 202
22.第一印象的影响 …… 205
23.控制你的身体语言 …… 209
24.通过身体语言建立和谐的关系 …… 220
25.关注其他人的身体语言 …… 226

第五部分　以文字的形式进行沟通:更清晰,更有说服力 …… 233

26.简明扼要 …… 235
27.文字叙述要有说服力并且易于理解 …… 244

略去词语的翻译)说明交流是心灵与心灵的沟通。

热烈祝贺此书的出版,这本书所提供的大量信息和宝贵的沟通技巧将使人们终生受益。

沃伦·米尔斯(Warren Mills)
博雷佩尔(Beaurepaires)

前　　言

我们生活在一个巨大变革的时代，这种变革改变了我们的生活、工作和思维的方式，而这种变革来自于前所未有的信息时代。正如常言所说，知识就是力量。对于我们所有的人来说，重要的问题是如何获得和处理这些信息，使我们处理个人事物更有秩序和效率，使我们能够在这个充满合作的世界中发挥出更大的作用。我们可以通过与他人的有效沟通获取信息来达到我们的目的。

我们需要沟通技巧，这些技巧是我们的父母和师长不曾给予的。掌握这些技巧使我们能够更充分地了解我们自己和他人，并且能够给予他人所需的信息，获取和评价自己所需要的信息。

这些技巧是沟通的关键,克里斯·科尔的理论涉及了大量的现代思想，在某种程度上说她的叙述如水晶般清晰。她杰出的写作风格和呈现在书中明快的插图（很多地方完全可以

略去词语的翻译）说明交流是心灵与心灵的沟通。

热烈祝贺此书的出版，这本书所提供的大量信息和宝贵的沟通技巧将使人们终生受益。

沃伦·米尔斯（Warren Mills）
博雷佩尔（Beaurepaires）

序　言

沟通是我们生活的主要部分。不论是语言或文字、符号、非语言、故意或偶然、积极或消极，沟通是我们所做的事情中必不可少的部分。事实上我们大多数人花费 50%～75% 的工作时间，以书面形式、面对面的形式或打电话的形式进行沟通。而在交流中 80%是以语言即说的形式进行的，那么说什么以及怎样说，是我们成功沟通的关键。

通过与他人沟通，可以实现我们的许多目标和抱负，使我们的工作取得显著的进展，使日常的工作计划圆满完成。

值得庆幸的是，有效的沟通是一种可以不断发展的技巧。它需要有意识地去实践，并在实践中勤思考。在交流中既要坦诚、直率，又不要使问题简单化。通过实践，我们的技巧将得到发展，人们之间的相互理解将会加深。

第一部分

基础 理解与沟通

沟通是实现我们的目标、满足我们的需要、实现我们的抱负的重要工具之一。不论沟通是否有效，沟通构成了我们日常生活的主要部分。

1

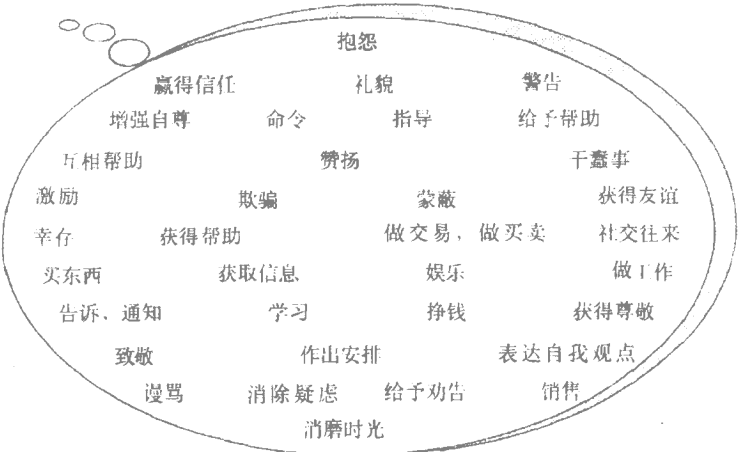
我们所做的每一件事情都是在沟通

每天,我们以许多方式进行沟通。我们交流思想、情感以及我们的期待。我们交流着关于那么多各自所喜欢和尊敬的人的看法；交流着各自的欢乐、变化、高兴和痛苦。不论是简单的或复杂的，有意的或无意的，有计划的或是特别的，积极的或消极的，沟通是实现我们的目标、满足我们的需要、实现我们的抱负的重要工具之一。不论我们所做的沟通是否有效，沟通构成了我们日常生活的主要部分。

沟通的技巧反映了我们的能力和自信，它们将使我们的智慧与才能闪出夺目的光彩，将会影响我们从他人那里得到多少赞赏和尊敬；还将直接关系到我们的提升、加薪、责任和职业生涯；将直接影响到我们所获得的支持和帮助，同时也表明我们拥有使我们的主张被接受并得以贯彻的能力。

我们为什么要沟通

研究表明我们工作中 70% 的错误是由于不善于沟通造成的。避免错误是人们需要沟通的理由之一。正如下图所表明的那样，人们的沟通有着许多原因。



管理者认为造成沟通困难的因素有：

- **缺乏信息或知识**
- **没有适当地说明重点**
- **没有倾听**
- **没有完全理解问题和询问不当**

- 只顾按自己预先设计的思路发展
- 不理解他人的需要
- 没有经过慎重的思考就得出结论
- 失去耐心，使讨论变得更加白热化
- 时间太短
- 情绪不好
- 选择失误

如果对这些困难没有一个清醒的认识和处理的方法，那么沟通的效果就会大打折扣。

无效的沟通可能引起：

- 事业损失
- 信誉损失
- 降低公司形象
- 失眠
- 失去热情
- 错误和无效
- 生产率降低
- 自尊和自信降低
- 沮丧和敌对
- 团体不快
- 士气降低
- 失去创造力
- 失去团队精神
- 高雇员调动率
- 旷工

这些是我们不想得到并且不能承受的后果！

沟通对我们的日常生活以及人际关系，尤其是日常生活和人际关系的质量有着深远的影响。

下面是沟通六要素：

沟通要素

1 我们所做的
每一件事都是在沟通。

人类生活中充满了语言和非语言、有意和无意的信息，而我们说话所应用的词汇仅占其中的 7%～24%。

早上当我们选择穿什么式样的衣服时，实际上我们在传递一种信息，一种表现自我形象和自尊的信息。我们驾驶的汽车、居住的房子、选择的衣服和饰物——这些都在传递着我们的自我感觉和一种期待：别人如何看待我们。当我们把一些个人物品放在桌子上时，同样也在表现着我们自己：我们的价值取向。

不论我们是变换姿势，还是改变坐的位置，还是变换面部表情，都在表现我们对事物的态度和感觉。我们或使用或省略的词汇，以及在使用这些词汇时的力度和强度本身也是在向人们讲述一个故事。

这些信息的传递可能是无意识地发出或接受的，但不管怎样，他们还是被发出和接受了。

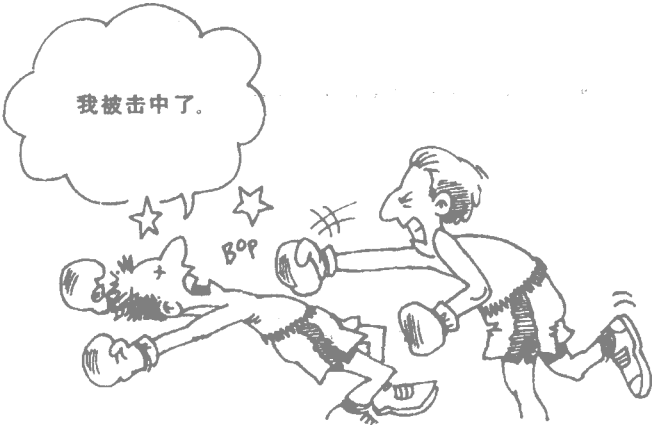
沟通要素

2

发出信息的方式总是
要影响接收信息的方式。

信息的构成远比我们使用的词汇要复杂。我们的语音和语调，我们的眼睛接触的频率，我们的姿态，头部的倾斜等等，所有这些都帮助接受者理解我们所用词汇的含义。

尽管在交流中我们可能没有意识到我们传递信息的方式，但是传递信息的方式对于接受者的理解是非常重要的因素。



沟通要素

3 真正的沟通是信息的被接受，
而不只是一种意图。

信息被接受远比我们想像的要困难得多，这一点人们很难理解。公正地说真正的沟通是我们传递的信息被其他人接受，而不管我们的意图如何。良好的意图未必能够促进交流的效果。

沟通要素

4 我们开始传递信息的方式
往往决定了我们沟通的结果。

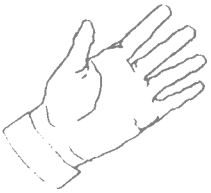
我们都曾有过这样的经历，当某人开始讲话时，第一句话就不得体。

如果我们漫不经心地设计我们的开场白，几句话就会使得人们的注意力分散，甚至使他们因厌烦而退场，拒绝我们所传递的信息。成功的沟通依赖于精心设计的开场白。

沟通要素

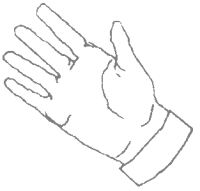
5 **沟通是双向的，**
我们既要收集信息又要给予信息。

成功的沟通有两个关键的因素：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我们自己的观点,清晰、公正、有说服力。但是如果人人都这样做,我们就无法交流,我们得到的只能是高谈阔论或是讽刺。

所以在另一只手上我们需要倾听别人的观点，这是成功的交流所必须的。



沟通要素

6 沟通是一种交谊舞。

它包含了给予和收集有用信息的双向沟通，比单向给予或接受更加有效，这是相辅相成的互惠过程。因为很多事情发生在两个人或更多的人群中，发生在我们共同从事的事业中。

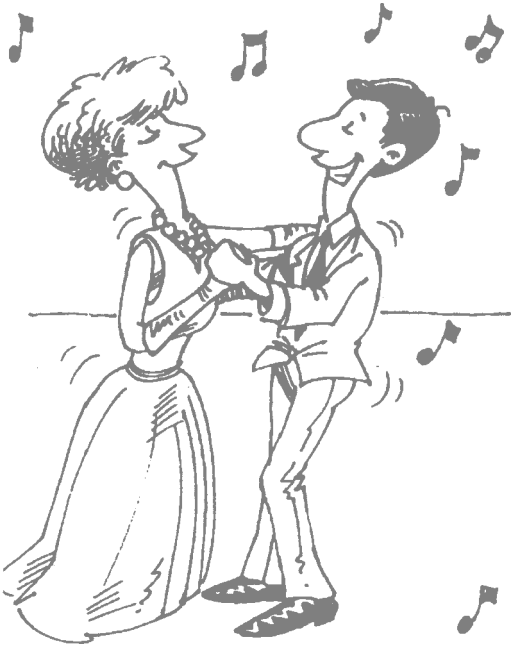
比如，这本书它本身不能构成沟通，沟通意味着读者的参与。读者是交流中的另一个主角。假如没有人读这本书，那么这本书没有任何意义，沟通也不会发生，书中所阐述的一切不过是一堆符号而已。

沟通是一种交谊舞，它需要两个人来跳。我们与其他人沟通，也必须是双向的交流，而不仅仅是与别人谈话。谈话是只顾自己说，而不需要别人的反应。宠物鹦鹉是与我们谈话，而不是与我们交流。

即使我们分几次给不同的人传递的是同样的信息，信息可能也会有不同，我们的传达也有可能不同（我们可能从前一次的传递中获得了某种补充，而在下一次传递时有所不同；我

们可能从不同的角度思考，而使得传达的信息有所不同；我们可能处于不同的心境，所表述的信息也会有所不同）。不同的接受者对信息的反应也会不同，这就如同按同一支舞曲和不同的舞伴跳时的感受一样。

我们的信息的接受者是不同的，不同的人对同一信息的反应之所以不同，是由于人们有着不同的背景、经历和信仰，所以我们应该根据不同的对象选择不同的舞曲。



沟通就像跳交谊舞,每次的感受都不一样。

这些是我们垒建沟通大厦的六块奠基石，本书的其余部分是探索如何有效地使用这六块基石。

你可能有过这样的经历，在你与某人讨论某事时，你发现你能够一边说一边很清晰地发展你的想法，而在你和另一个人谈论同一件事情时，你却无法清楚地诉说或展开你的想法。这种差异在于你们两人在沟通中参与、协调的程度不同。这就像跳交谊舞，如人们常说的：探戈是双人舞中的精粹。

当两个人试着相互沟通时会发生什么？每当你与一个陌生人，或者朋友、同事、上级沟通时你想些什么？当你第一次遇见某些人，当你不同意他们的说法时，你会怎样做？你期待着什么？你过去的经历将如何影响你对现实的反映？

2

关键是你的表达方式

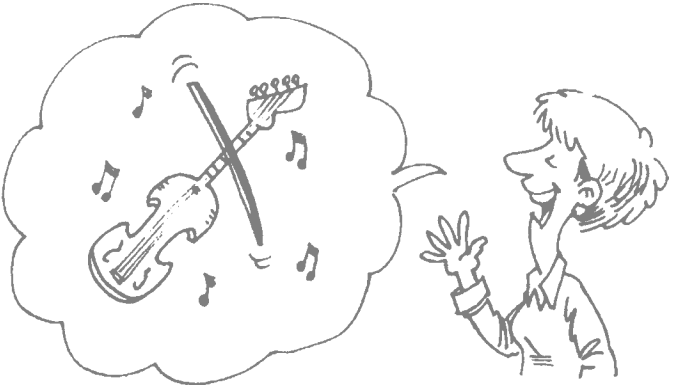
你的声音是一种乐器

词汇是重要的，但是词汇仅仅是我们所得到的信息的一小部分。很多意思不是词汇所能表达的。比如：你的语调（尖利、柔和、中性、提高、降低），你的音量和声调（高、低、大、小、中等），你的语速（快、慢或中速），以及你强调的那些词汇，都是非常重要的。它们不仅影响所收到信息的最终质量，而且也影响听者的第一印象，事实上 38% 的听者的第一印象基于我们声音的表现力。

为了清晰而强调

大多数人在说话时，都会下意识地强调一些词汇。下面这句话有 6 个词汇：

我从未说过他欺骗她。



你自己大声地读 6 遍这个句子,每读一遍,变换所强调的词汇，你会发现所强调的词汇的变化，会使这句话的意思也发生相应的变化。人们经常强调某些词汇却没有意识到可能使要表述的意思走了样，在交流中无意识地强调一些词汇可能会造成事倍功半甚至功亏一篑的结果。

你可以一天两次，如果可能可以多次地提醒你自己检查在沟通过程中的表现。你这样做的次数越多，你的一些习惯做法改进越大。最终你将自觉地去检查你的沟通，而不用下意识地去这样做。

检查我们的沟通，真正地倾听我们所说的以及怎样说的，这样有意识地检查我们所发出的信息，可以帮助我们选择更有效的词汇以及我们的语调、音量和语速。

运用语音、语调、音量和语速获得最好的沟通效果

一些人的声音如同唱歌,一些人的声音浑厚,一些人的声音温和，一些人声音是俯就式的，还有一些人的声音扁平和单调。我们的声调是我们发出声音的质量、表情和色彩。通过变化，它表现出一种情绪，一种感情，可以表达各种不同的意思。声调和音量与我们所要表现的内容结合，不论我们用高调还是低调或是有趣的混合调，他们表现的是一种强度。语速和声调是一种最有效的结合。一些人声音的流出就像糖浆，另一些人叽叽喳喳说个不停几乎没有喘息的机会，而一些人讲话又如子弹出膛。不论声调的高低，语速的快慢，它们都会影响其他人理解和接收我们的信息。

我们不可能产生任何特殊的讲话方式,相反,我们可以通过不断的体验去发展一种更加有特色的语音、语调、音量和语速。遗憾的是人类的声音太富于变化，只有通过不断的实践才能加强和巩固我们的传递方式，以保证所接收的信息与我们的意图相吻合。

假如你的声音是从丹田发出的，而不是发自喉咙，那么你的声音将更富于表现力。让我们这样练习：

深深地呼吸，然后放松你的颈部肌肉和声带，练习大声地朗读，直到获得你满意的音质、声调以至使你的声音更富于变化为止。

你了解你的语速有多快吗？如果你的语速过快，就如同一堆词汇堆砌在一起，让人难以理解你所描绘的词汇图画，而如果你的语速过慢，又会使人失去耐心，串接不起你所讲的内容。

语速与下列因素有关：

主题　例如，对于一个复杂的主题，我们需要给予听众更多的时间来消化我们所讲的内容。

听者　对于听者“他或她”，你了解他们讲话的速度吗？试着调整你的语速，以保证与听者的语速相一致。

练习将 70%的降调放在句子的末尾。新闻广播员就是这样训练的，因为这样更能表现声音的权威性。

事实上尽管人类的声音能够覆盖两个八音度，但是澳大利亚人讲话在音域和声音的变化方面还是显得单调；语速也快了一些，大约每分钟 165 个字。但是大多数人的思考方式不是以词汇为单位，而是以画面的形式，那么以每分钟 165 个字构成画面的速度太快了，以致使许多听众放弃倾听。我们强调一些虚词,如‘假如、和、也、但是、的、为什么”,强调这些词的目的是为了在句子中不用去辨认它们。我们使我们的双唇太频繁地接触……我们缺乏表现力……我们在句尾用升调，我们所使用的一些的词组好像在寻求支持。总之，在用语言进行沟通时还有很大的改进余地。

你打算说的可能会被你的表达所削弱，在进行交流时，仔细考虑如何表达并试着加以改进。

越过障碍

——识别并扫除沟通过程中的障碍

有效的沟通是不断地跨越障碍的过程，我们之间存在的障碍会使交流受阻。比如，遮掩的不完全的信息，限制了我们相互理解和沟通的效果，外部环境的障碍也会使我们的交流受到挫折。我们与交流对象之间的不一致，很容易引起相互误解，甚至发生冲突。

当心交流受阻

事实1

我们的双亲和对我们的生活有影响的人们以及我们自身的生活经历共同形成了我们的信仰、思维方式、心理定势、样

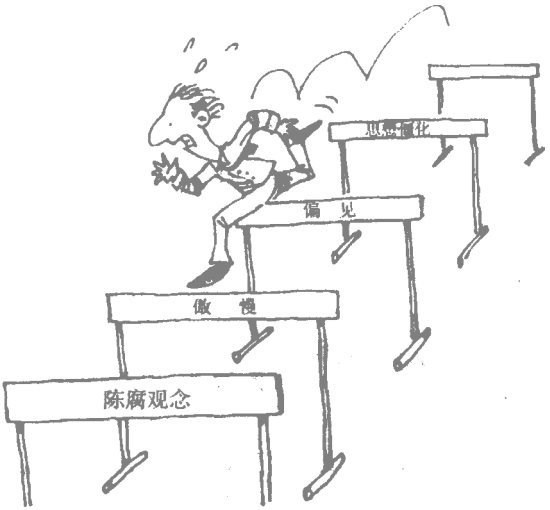
板以及看待这个世界的方式。

+

事实 2

我们的大脑努力对程序和预见进行加工。

=



事实 3

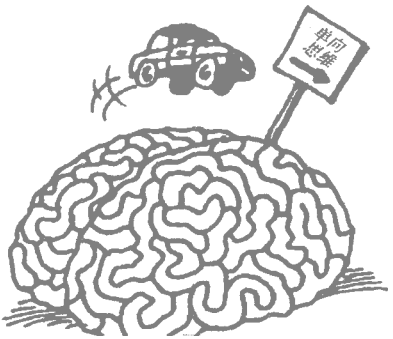
我们的大脑试图建立一个程序，根据我们心中的样板，解释我们的生活经历。因而，在我们的生活中，样板的作用和我们的思维方式反复得到强化

事实 4

为了避免心理学家所说的“认知失调”，我们也常常忽视那些明显的与我们的信仰和样板相矛盾的信息。

交流的巨大障碍

对于程序和预见的需要，力图看到所期望了解的信息和忽略矛盾信息的趋向，以及习惯的思维方式混合在一起，构成了强大的、坚固的沟通障碍。



这些障碍在我们的大脑中形成了固定的样式和路径。由于我们大脑的工作是非常迅速的，这些障碍在瞬间形成，所以大多数的障碍或样板都是在无意识中产生的，或是在我们所能意识的范围之外，因此我们无法检查它们是否现实，是否是最新的，是否有帮助，甚至是否是正确的。

当然思维方式中有一些是非常有益的。比如：“我是一个开朗有礼貌的老板”;“只是由于你的申请才让你去”,或许这是大多数管理者所具有的两条有用的信条。

但是，其他的思维方式，并不一定有用或正确，甚至妨碍人们的交流。那么人们应该有怎样的行为举止、设想、思维和范式，所有这些需要在实践中反复检验。

无论它们是否正确或有帮助，我们的思维定势和范式以及成见是很容易被确定和强化的。比如：“我很吃惊，大多数人不那么喜欢我”,我们很迅速地接受了来自他人的信号;“他们对我所说的不感兴趣”;“他不喜欢我”,我们常常忽略任何表示友好的和愿意倾听我们讲话的信号。

所以，我们接收的仅仅是不喜欢和不感兴趣的信号。此外，因为我们的潜意识又想肯定我们的思维定势是正确的，而我们的行为举止是基于我们所“认识到”的他们不喜欢我们的“事实”，所以我们的行为是由他们的不喜欢所至。

例如：从这种思维的极端出发，无论是在他或她的思维定势中，假设对青年人的印象是懒散和不修边幅，在这种假设下，将直接影响他们与青年人的交流。

同样假设在青年人的思维定势中，认为老年人是吝啬和惹人讨厌的，那么在与老年人沟通时又会怎样呢？

现在有这两类人，他们彼此不交谈，但是彼此都有印象，我们可以想见他们沟通的效果！

一旦意识到这些偏见的影响，你就能不断地调整它们，以便使我们的交流更加有效和现实。假如不可能，那么就要认识偏见并在交流时有意识地放弃偏见，这是跨越交流障碍的最好的选择。

当你还没有与人交谈就有了对别人的印象，你要思考一下，什么思维定势影响了你？有什么心理偏见吗？是不是落入了陈规老套中？你的假设是否有效？检查一下你的假设和先入之见，依据你所具有的逻辑判断和经历再来一次。

比尔是一个中层管理者，他为他自己的公正和无偏见感到骄傲。他认为他已经克服和处理了许多交流中的障碍。以前他感觉在与有欧洲口音的人交往时轻松自在，因为他的祖父、祖母有欧洲人的口音，而他从小与他们生活在一起；他还觉得持有偏见并无害处。

最近，他的母亲与一个有欧洲口音的男人再婚，比尔非常不喜欢这个人，而且他注意到，他从前的感觉发生了变化，一种很消极的感觉代替了从前他对欧洲口音人的感觉。他努力改变这种心理错位，虽然这需要时间，但是比尔相信，有意识地忽视偏见，无论对他自己还是对每个人，都是非常有利的。

除了我们的范例，我们还收集了大量的妨碍有效沟通的其他障碍。

一些共同的交流障碍

- 过早的评价
- 一心二用
- 直接跳到结论
- 偏见
- 简单思维
- 注意力分散
- 猜想
- 模式化

- 压力
- 不善于倾听
- 精力集中时间较短
- 听力障碍
- 只选择自己想听的内容
- 思想僵硬
- 先入之见

有意识与其他人进行沟通，确认你在沟通中的障碍，认清它们，并逐步地克服它们和减弱它们的影响。

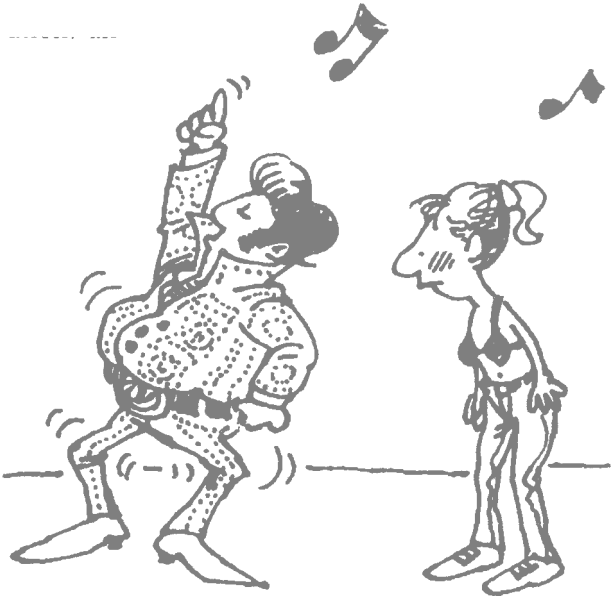
减少交流障碍

外部环境的障碍有：噪音、精力分散、许多事情同时发生等等。这些障碍使我们很难集中精力去倾听，或使我们仅听到一部分信息，或使我们得到的信息含混不清。从而使我们处于紧张、不舒适的状态，降低了我们清晰的思考和有效的交流的能力。

自觉自愿地去防止噪音和精力分散，并且为了与别人沟通，集中你的注意力是克服上述障碍的有效方法。比如，调换一个比较安静的地方，或者在交流时尽量少分心，或者重新安排你的日程表，将你们的交流改在更方便的时间，不要被打扰。然后集中你的精力仔细倾听并且抓住要点。

克服彼此间的不协调

因为人是有差异的，而这种差异造成与别人沟通的困难、笨拙或者不自在。年龄、性别以及种族差异，背景、教育程度、个性的差异，这些都会形成在价值观念和生活方式上的不同。而这些不协调的方面在交流中都会形成障碍。比如：墨守陈规、有偏见、过早的评价甚至感到压力等等，这些障碍常常在我们的无意识中产生。



假如我们对世界的看法与其他人完全不同，即使用同一种语言也无法沟通。有时我们把一件事情表达得非常糟糕，或许由于没有听清楚，或许是没有讲清楚，或许是一次想强调的要点太多，结果反而在“混乱”这一点上最成功。

认识这些障碍将会帮助我们克服它们，达到成功交流的目的。我们可以通过询问、变换信息、调整我们的语速和音量来获得理解。

在第五章中，我们将讨论有关“神人”的意义和重要性，以及它如何帮助我们克服基本的差异和不和谐。

主要要记住的是：每个人都有一个跨越障碍的过程。我们各自有各自的障碍，要意识到它们并克服它们。对于别人的障碍,我们要以我们的耐心和理解来对待,这样将使我们的交流更有效。

4

行为孕育行为

对待别人就像别人对待你一样，种瓜得瓜种豆得豆，行为孕育行为，这些话都是我们非常熟悉的，但是你真地明白它们的含义吗？心理学互惠规律对那些喜欢兜圈子的人是最好的警示。这句话的真正含义是什么？上述所有的短语所表达的是同一含义 行为孕育行为 总之“我们如何对待他人，我们必将得到同样的回报。”

种瓜得瓜，种豆得豆；

你对别人粗鲁，别人对你也粗鲁；

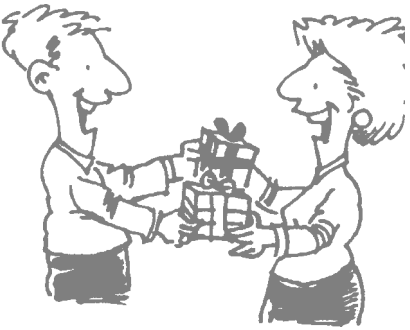
你对别人礼貌，别人对你也礼貌；

你体谅别人，别人也体谅你；

你尊敬别人，别人也尊敬你。

大多数人有过这样的经历，当我们得到意料之外的优质服务时，会使我们受宠若惊，并将这种情绪传染给其他人。不幸的是，许多人也有过相反的经历，当我们受到不礼貌的待遇

时，或许我们的情绪不如以前那样好，或许我们给予对等的回敬。总之，其他人的情绪会影响我们，这就是说一些人的行为孕育着我们的行为。



相反的情况也常常发生，你有过影响其他人的经历吗？起初对方是一种不友好、不合作的态度，通过你的微笑和友善的态度而转变。类似情况处处可见，比如在餐厅、停车场、商店和办公室，只要你仔细观察，每天都能发现。这是因为人们对于他们自己所得到的待遇有着一种本能的反应。

这就是心理学的互惠关系定律：你对我友善，我对你也友善；如果你不友好，我尽可能友好地对待你。这就是行为是如何产生行为的。

了解这些，你就能把握你与别人的交流。在交谈中什么语调可以使人放松而不拘束，有了这种放松不拘束的气氛，你们之间的交流就比较轻松。你对别人客气又礼貌,那么别人对你也会这样。如何做到合作和坦诚,首

先你要有合作和坦诚的态度，这样别人也会有诚意。

所以我们要做的就是决定“我们想要别人如何对待我们”，那么我们首先以这种方式对待他们。比如：我们想要别人尊敬我们，那么我们首先要尊敬他们。当然，实际上有些事并不如此简单，但这样做远比不这样做的效果要好得多。这是我们要记住的法则。

运用心理学互惠关系法则指导交流并影响其效果，你将收到种瓜得瓜，种豆得豆的效果。

所以，你能够用你的行为影响别人的行为，而你在多大程度上受别人行为的影响呢？

你可以选择你的行为

如果有人对我们不礼貌，我们有多种选择。其中的两种是要么我们也不礼貌地对待他们；要么以礼貌的态度去影响他们，使他们礼貌地对待我们。在任何沟通过程中，我们都有多种选择，而每一种选择都有其预测的结果。因为我们所收获的是我们种植的结果，所以我们首先要选择的是种植什么。

人们并不是天生的卑鄙、无礼或粗野，礼貌、友善或乐于助人。我们如何对待他人主要依赖于三点：他们是如何对待我们的(行为产生行为)、处境的控制(我们所能做的选择和检验）和我们的思维方式（关于思维方式我们将在最后一章讨

论）。正像我们所看到的，我们能够把上述很多东西带进我们的意识，检查它们，并且根据我们的需要改变或更新它们，因为它们并不是固定的。

我们能够选择我们的行为是非常好的，因为这意味着当有什么事情错了时，我们能够选择我们该如何作出反应，而不会不假思索地对待它。

处境控制或运用你自己的影响力

我们常常听人说“他简直要把我气疯了”，真有这种事吗？有人能够使我们如此地气愤吗？让我们用心理学的相互关系定律来说明这句话所要表达的意思。我们知道我们的行为会影响其他人的行为，同样其他人的行为也会影响我们。当别人以某种态度对待我们时，我们一定会对他们的行为作出反应吗？

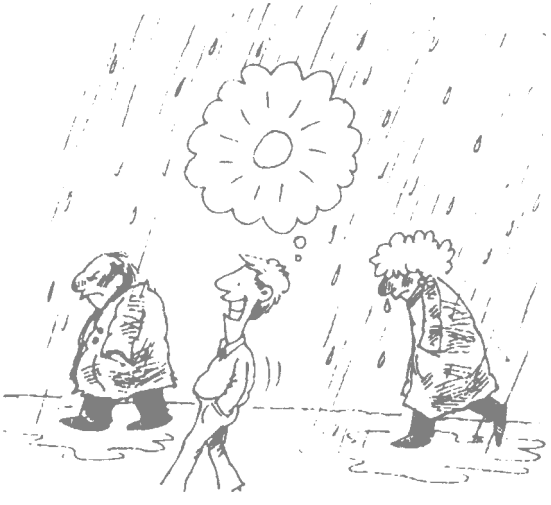
科里的晴雨表

这是一个多雨之年，科里闷闷不乐地坐在高高的树下。“我真讨厌这种潮湿的天气，讨厌这湿淋淋的桉树的气味，我想念所有的旅游景点。”

她的朋友古姆·纳特微笑着朝她走来，“科里，我真不知道你这是怎么了，两个季节前，你总是抱怨旅游者的吵闹使你无法入睡！现在你看，围绕着我们的是郁郁葱葱的植物，轻柔

温暖的和风吹拂着岩石伴我们入睡，当然现在岩石是湿的，但是你不需要躺在上面，你应该祈祷雨下得再大一点。”

对一些人来说，不论是狂风暴雨还是晴空万里，对他们都不重要，因为他们有自己的晴雨表。他们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。这就是处境控制。谁能做到，谁就能控制自己的思想和行为，或许还会影响他人也这样做。有着自己晴雨表的人们不会因阳光明媚而情绪高涨，因为他们有自己的晴雨表。他们也不会因为受到不公正的待遇而败坏自己的心境。他们控制处境的方式是内部式的，他们是这样的人：能在不恭敬中去培育恭敬，在不友好中孕育友好，在轻视中产生重视。



不能很好地控制处境的人，往往要受到他人情绪或行为的影响，从而决定他们是快乐还是悲伤，是高兴还是烦恼，是重视还是轻视。他们放弃了自己自由的选择，因而他们控制处境的方式是外部式的。

我们将在第二十一章中给出自我交谈的概念。现在我们可以说：

> 静静地倾听来自自己内部的信息，因为它将提供你思考问题的线索并告诉你你的处境控制是内部式的还是外部式的。

所以,如果别人要影响我们的行为,那一定是在我们自愿的前提下。如果我们想要控制和选择我们自己的行为方式，我们应该采取内部式的控制方式。

如果我们接受这样的概念“：我们对自己行为的控制是来自我们对处境的控制。”那么我们永远也不会说“他简直要把我气疯了”这样的话。我们将做出的选择是：要么听任某人的行为把我们气愤，要么承认他们的行为虽然令人气愤，但是不会影响我们的工作和生活。后者是最有利的处境，而这种处境的优势来自我们能够处理各种交流环境，尤其是困难的环境,在这种环境中锻炼自己,发现自己。

> 因为行为产生行为，我们必须学会控制我们的行为，同时在很大程度上，我们要能够影响我们的交流效果。这些意味着我们要在交流中对我们的言行负责。我们要通过不断的实践，获得我们所需要的更多的友谊、礼貌和尊敬。

5

穿别人的鞋走路，你不会有舒服的感觉

冷漠、同情、神入这三个词汇有许多的差别。

冷漠——是“我一点也不在意！”这是交流中最致命的弱点。我们不可能与那些不关注我们的人交流得很好，我们只能这样说。

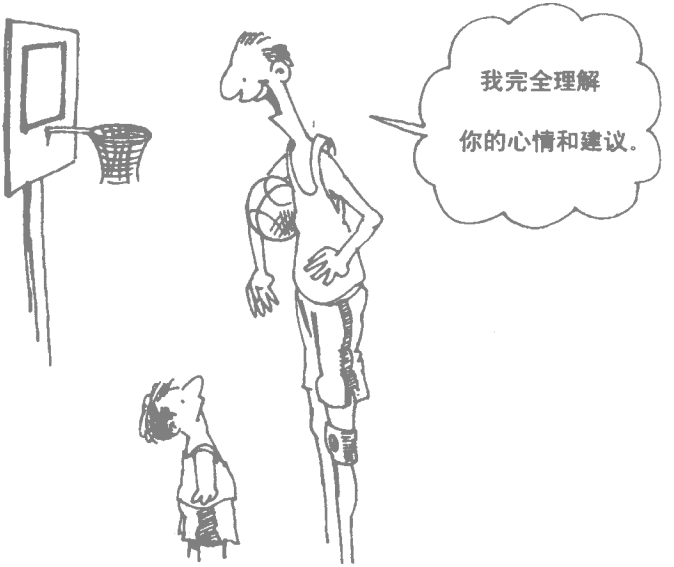
同情——并非越多越好。它包含的感觉犹如与某人的亲密程度，不管怎样既会影响你，同样也会影响他。在大多数的交流环境中，同情又是非常必要的，甚至可能获得令人满意的结果。

神入—— 具有与前面所说的完全不同的含义。神入指一个人能够以对方的立场来看待处理问题。但这并不意味着你必须同意对方的观点，事实上，你可能完全不同意，但是你能够从对方的视角来理解人。

神人能够使我们更加紧密地相处，使我们相互理解，在交

流中考虑对方的意见。在一定程度上它能帮助我们减少交流中的那种抵抗和防御的心理，有助于对方听取我们想要说的内容。

陆是一家公司最热情的销售人员之一。每销售出一件商品，他就感觉特别高兴，而当失去一个顾客时，他就会感到很沮丧。最近，陆看到按原价销售会失去大量的销售额。他自信如果老板给他降价的权利，他能够提高销售额。



当陆向老板提出这个请求时，老板肯定了陆的想法，她说：“我知道销售额对你来说是多么重要，我完全理解你想降价的愿望并且我也知道你认为降价能够提高你的销售额。销售额对一个公司也同样重要，如果能够维持原价那将会更好。让我们想想，我们能做些什么，如果采取提高我们的售后服务水平而不是采取降价的方式来提高销售额怎么样？”

虽然陆的老板与他有同样的感觉，然而她不同意陆的降价想法，但是她能够从陆的角度来理解他。

与冷漠相比——如果陆的老板对他想以降价的方式来提高销售额的想法持一种冷淡的态度，他们还能一起工作吗？

如果陆的老板同情他的处境，不顾公司的政策，同意他的降价提议，那又将出现什么结果呢？她能有效地管理她的公司吗？

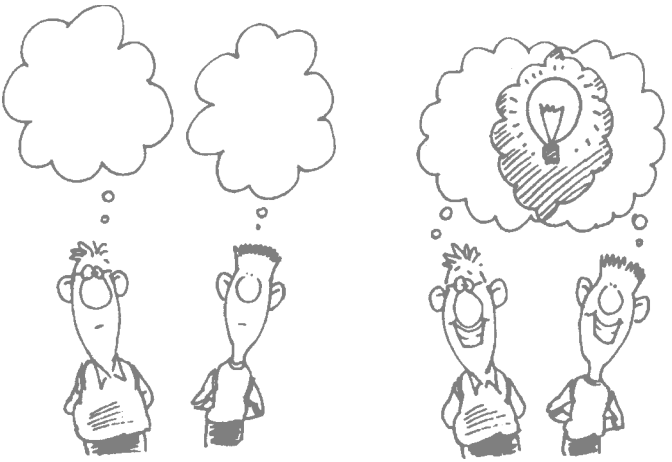
首先应对别人的观点表示理解和感激。

理解他人的参照系统

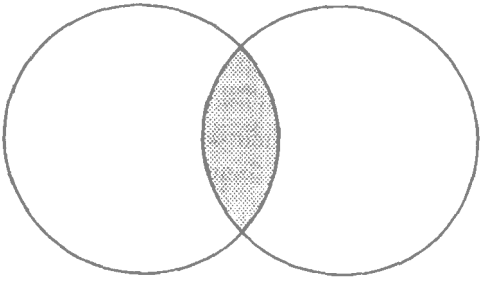
理解他人的参照系统是由我们的经历和过去的经验以及我们的价值观念、信仰、心目中的典范和思维方式所组成的，我们的个性和经营风格也是参照系统的一部分。比如，一些人喜欢详尽的信息，而一些人却只对一些基本信息感兴趣。一些人为了做好工作需要良好的人际关系，而另一些人更关注工作完成的效率。一些人非常重视按时完成工作任务，而另一些人则认为不论花费多长时间，关键要把工作做好。不

同的事对于不同的人来说其重要性不同。

我们对他人的参照系统了解得越多，与他们交流起来就越容易。比如，他们是从哪里来的？什么对他们最为重要？如果我们了解什么对他们最为重要，我们就能重新组织我们的信息以适合他们的需要。如果我们了解他们的经历和过去的经验，我们就能提供一些与他们相关的，并能为他们所理解的信息，能够以他们的观点来看待事物。总之，我们的参照系统越接近，通过语言的表达和信息的传递，我们沟通的效果就越好。



为了成功地进行沟通，我们需要参照重叠的系统。用这种方式我们所看到的世界是一个相容的世界。但是我们不可能与所有的人有着相同的经历，因而完全相同的参照系统是不可能的。



有时,我们与一些人相比,在所受的教育、年龄、经历等方面非常相似，以致于我们的参照系统自然重叠，而且我们与他们的沟通有着一种天然的默契。

而有时人与人的参照系统仅重叠一小部分，这是由于人与人之间存在许多差异,在这种情况下,我们的‘神入’技巧是成功地进行交流的关键。

参照系统重叠的部分越多，通过自然的沟通和有意识的发展‘神入’技巧,我们的沟通效果就越好。

这就是“神人”的真正含义和作为有效沟通的中心环节的原因。

有效沟通需要我们的参照系统更紧密地结合在一起，那样我们可以享有相同的或者至少是相似的思想和理念。

沟通者的誓言

无论我是否同意你的观点,我都将尊重你,给予你说出它的权利，并且以你的观点去理解它，同时将我的观点更有效地与你交换。

发展 神入 ”

“ 神人 ’是一种技巧,像其他的技巧一样,要经过不断的实践，直到我们能够自如地运用它。

发展神人，通过模仿，学会以别人的观点看待问题，这意味着要探索与他人相处时的情景并询问问题；从一开始，就检查你的神人，用你的语言，你对他人观点和处境的理解以及在你想像中与他们大声地交谈，来体会他人的处境和感受。

起初，你可以在你的熟人当中尝试这样做，并且与他们保持良好的关系。当你的神人技巧发展到比较自如时，逐渐地增加实践的难度，尝试在那些与自己有较大差异的人中间去发展神人，最终在那些你认为在思想、观点等方面沟通起来最为困难的人当中去发展神入。

熟能生巧。

6

冲突配方 寻找共同点

你必须给予，才能获得。
这对任何成功的沟通者来说都是非常重要的。
倾听他人的意见以便发现他们真正的需求。
每个人的需求都应被满足。
你怎样对待他人，将得到同样的回报。

每个管理者都以他们自己的方式说着同一件事情，“在争论中没有真正的赢家。”

观点的不同、意见相左、不和睦、抗争，等等，简言之，在一个组织中有各种形式的冲突，这一点是相同的。我们能允许冲突成为长期磨擦、紧张和拉锯战的源泉吗？或许我们应公开而坦诚地处理它，公正地解决它，使每个人都满意？

将问题和困难公开让大家讨论

成功的管理者认为，最重要的沟通技巧之一是解决冲突的技巧。尤其是使冲突双方或团体都满意的处理冲突的能力和共同解决问题的方法。

为了做到这一点，我们必须把问题和困难公开，然后才能探索和讨论如何解决它们。一旦我们发现了问题所在，就可以共同研究解决的方法。这样远比别人强加给我们解决方法好。

如果有人不顾你的意见，而把他们的解决方法强加于你时,你如何反应？你的反应是憎恶、气愤、抵抗,还是以某种形式进行报复？那么他们仅仅是赢得一场战斗而不是整个战役，直到你的意见被重视。这就是大多数人对强加给他们观点或他们的需求被忽略时的反应。

把解决的方法强加于人是不可取的，除非那时绝对必要。当你决定这样做时,你要当心它的后果：憎恶、愤怒、抵抗、报复等。

对待冲突的五种方法

合作—— 赢家对赢家的方法

商量对问题的处理是很重要的，它能帮助我们找到双方

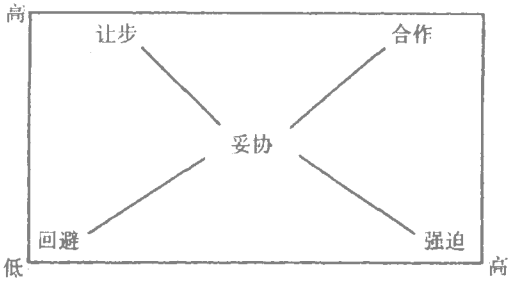
都能接受的解决方法。两个团体的人们能够和平共处、相互支持，这就是合作——是赢家对赢家的方法。这种方法既考虑了我们的愿望和需求，也考虑了对方的愿望和需求，因而我们都是赢家，这种赢家对赢家的方法可以使我们的事业事半功倍。它不仅有助于问题的解决，还极大地改善了相互之间的关系。

第二种解决冲突的方法—— 强迫

正如前面我们所讨论过的，我们能够把我们解决问题的方式强加于对方。我们知道这样做的结果会导致我们关系的敌对，但有时问题对于我们来说是那么重要，考虑对方的愿望和需求是不可行的。这是一种赢家对输家的方法，不过要当心输家会采取报复行动。

第三种解决冲突的方法—— 回避

回避问题是一种输家对输家的方法，即双方都不是赢家。

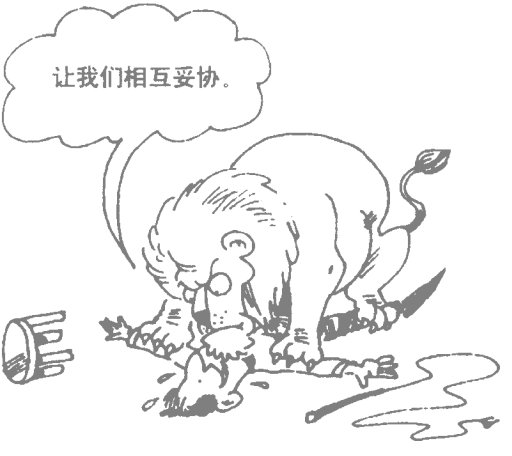


我们把问题放置一边不去处理，希望问题能随着时间的流逝而淡化，双方都采取相互容忍的态度。回避意味着双方的愿望和需求是同等重要的，解决的方法往往留给命运或机遇。

第四种方法—— 让步

让步是以对方的方式解决问题，我们假装每一件事情都很好，这是一种输家对赢家的方法。因为对方的愿望和需求被满足，有时这种满足也能扩展到我们，这就造就了一种感觉，似乎问题对我们不太重要，而我们的关系比问题更重要，造成一种顺应对方的感觉。尤其是在我们的愿望和需求没有受到侵害时，就采取顺应的方法解决冲突。

第五种对付冲突的方法—— 妥协



这是与前面所述的方法截然不同的方法。由于双方的愿望和需求不会完全相同，因而妥协是最好的处理方法。这种方法可以使双方保持相互关系，以一种相对合理、相互可以接受的方案一起共事。用这种方法，没有赢家也没有输家。

弄清你需要什么

强迫式的解决方法能够迅速解决问题。但从长远来看，合作更令人满意。人们越来越意识到，一项成功的计划既包含了他们的设计，又满足了他们的需求，同时合作可以使相互关系得到增强。这是憎恶、抵抗、报复所做不到的。

> 当你处于冲突的环境中，或许是在主观愿望上发生冲突，或许是在解决问题的方式上发生冲突，或许你认为问题必须重新解决时，你首先要弄清你需要什么，是问题本身重要，还是你们的关系重要，或者两者都重要。你该怎样努力以使双方都满意？

赢家对赢家的选择

赢家对赢家的概念是成功沟通的主要概念之一。我们怎样付诸实践？成功的管理者在实践中总结出来一些特别的行为，它们在交流中有些有益，有些无益。

有益	无益
• 一次关注一个重点	• 只关注自己的观点
• 耐心	• 不准备承认别人的观点
• 弄清要讨论什么 及为什么要讨论	• 打断别人的讲话
	• 大家轮流发言
• 倾听	• 目的不明
。尊重别人的意见	• 争吵,发脾气
• 发泄和抱怨的气氛	• 直接进入结论
• 达成协议的愿望	• 强加于人的解决方式
• 关注双方的需求	• 只关注自己的需求得到满足

配 方

1 相互尊重。

如果你只尊重你自己，在解决问题时，你自然想满足自己的需求。如果你也尊重他人，那么你应该确认他们的需求和在解决问题时你们双方的需要。相互尊重将鼓励你去选择赢家对赢家的方法。

配 方

2 寻求共同的基础。

几乎不存在两个人观点完全对立，没有任何共同点的情况，只要你努力寻找，总能发现共同的基础。

配 方

3 确定需要、需求和担心。

在任何情况下，我们都有需要和需求。有些事情我们需要它发生，有些事情能使我们的愿望得到满足，因而我们希望它发生。同时有些事情使我们担心，我们不想看到它们发生，从某种意义上讲，那种事情的发生对我们不利。

其他人也有他们的需要、需求和担心，用你的神入技巧确认这些是什么，如果可能，可以采取询问的方式。

当你把你和他们的需要、需求和担心都记下来时，它们通常就变得非常清晰了。你与他们有很多地方是相同的，你可以利用这些共同点进行沟通。比如你可以这样开始：

“李，你和我都需要 X，并且我相信，我们都想弄清 Y 不会发生，这些可以使我们平静地讨论，一起合作探讨如何解决冲突。”

配 方

4 尝试重新确认问题或不同点。

如果你不能发现你们之间任何的共同点的话，试着重新确认问题，或找出你们的不同点人与人之间关系不同、处境不同、观点不同，有时会陷我们于困境之中。

配 方

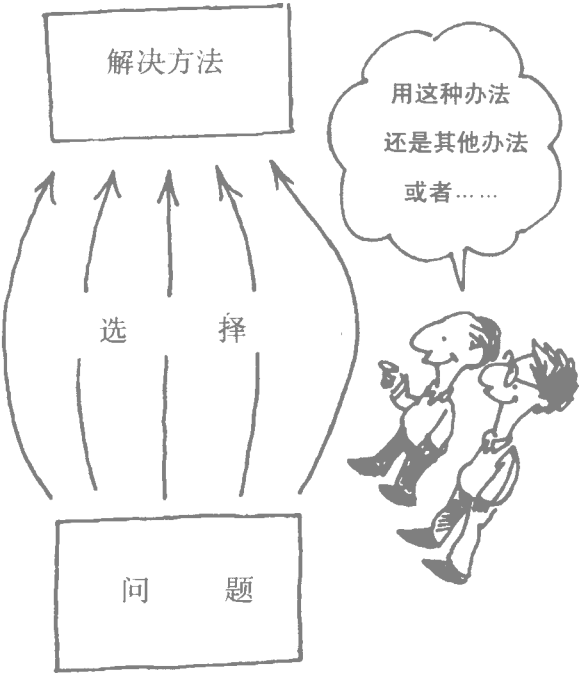
5 关注大家都可接受的结果。

你们双方想要做什么？假如你们都想提高销售利润，或者都想使上级满意的话，找到你们双方都可接受的解决方法是件很容易的事。你们可以在同一组织下，为同一目标工作。

配 方

6 给出多种选择,保持灵活性。

任何一个问题的解决都绝非只有一种解决方式，假如你所遇到的问题是要通过竞争的方式解决，或者只能按你的方式解决，那么这些情况都比较难办。如果可能，应找到一种使各方面都满意的方法。



在你心里应该有好几种你能接受的选择，而且越多越好；你还应该知道哪些是你不能接受的选择。

配 方

7 **保持心胸开阔。**

思想僵化、带着有色眼镜看人、先入为主，这些都将毁掉你为解决冲突而做的努力。

你越是深入地探索问题本身，你就越发感到选择不同的解决方式的重要。心胸开阔是你探索问题和做出多种选择的条件。

你的心胸应该像降落伞，
只有在张开的时候才能工作。

配 方

8 要积极,不要消极。

由于行为孕育行为，因而你必须注意消极情绪的感染作用。比如像这样比较消极的话“我们干不了”“我们哪儿也

不去”;“你绝对错了”等等,只会引起反击和争议。

如果你不同意某事，首先叙述一下你的理由，然后这样结束你的陈述：“这就是我不同意那样看待问题的原因。”

如果你觉得继续讨论会浪费时间白费功夫，你可以直截了当地说“;我认为我们该休息一会儿了。”

积极的方式是对所有积极的事物予以肯定，你可以用中性的陈述句。比如“:我同意……”“我想问一个问题……”“总而言之……”“然后……”

配 方 9

共同解决问题。

与自己的同伴争论要比与自己的对立面争论困难得多。要允许不同的态度、不同的思维方式都摆在桌面上，“你和我一起工作共同解决我们共有的问题。”

配 方 10

从你的词汇中删去“但是”。

“但是”一词，常常紧接在某种观点后，它否定前面所说的。比如“:我考虑你的意见,但是……”“这个报告很好,但是

……“你工作得很好,但是……”

“但是”一词表达的是不同意、不赞成的情绪，应从你的词汇中删去。另一个表达同样意思的词汇是“不管怎样”，只不过比“但是”长一些但意思相同，也应删去。

用“并且”替代“但是”、“不管怎样”。比如：“我同意，并且……”“我欣赏你的观点,并且……”“我理解你对那件事的感觉是如此的强烈，并且……”

配 方

11 如果这种方法不灵，尝试其他方法。

“我已经告诉过你 100 万次了！”“机器坏了,不能工作了，我告诫你上百次了！这次恐怕还是不能工作了。”比较一下这些有什么不同。

如果你对所得到的结果不满意，你应该改变一下你的方法、你的战术、你的环境，改变你的交流方式。你所做的改变不会对你有不好的影响，关键是神入、参照系统和你的灵活运用。

配 方

12 深呼吸。

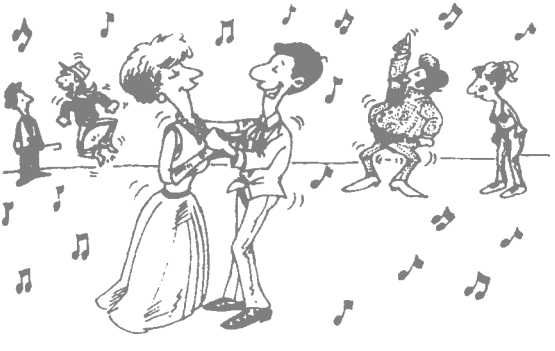
压力和紧张会抑制思想。让你的大脑从紧张的工作中解脱出来，放松会使你的工作更有效率。你需要交流、需要寻求改变、需要神入。深深地呼吸，两次、三次，这样能使你的工作出现奇迹。

以上我们给出了解决冲突的 12 个配方，认真地想一想，在日常的生活中如何运用它们。注意！其他成功的沟通者也在运用它们，你若能坚持下去，必将得到满意的结果。

7

沟通是双向的,你在获得的同时也要给予

正像我们在第一章和第三章所介绍的，沟通是一个过程，是发生在两个人之间的。所有的沟通，甚至文字形式的沟通，都涉及沟通者之间的互相影响。不论是外部的障碍，比如噪音,还是内部的影响,比如假设、先前的经验、自我想像、期望和偏见等等都将影响沟通的效果。沟通者之间的差异，比如年龄、性别、种族、教育程度及过去的经历在两个人之间流动，沟通是一支复杂又隐蔽的交谊舞。



我们能够观察并感受到的沟通过程中的两个关键因素是：给予正确信息并且收集正确信息。我们需要给予正确的信息是指以我们自己的观点看待事物；我们也需要收集正确的信息是指学会以别人的观点看待事物。这两块沟通的基石是相互关联的。

必须相互尊重

相互尊重指的是，我们要赢得别人的尊重，那么首先我们必须尊重自己，如果我们不尊重自己，没有人会尊重我们。其次，我们要尊重他人，要表现出对别人的尊重，同时赢得别人对自己的尊重。所以尊重是双向的。

这就是相互尊重的真正含义，尊重他人也尊重自己，没有这一点，成功的沟通是不可能的。

给予正确信息

你拥有的信息，也希望别人拥有，那么有条理地、清晰地陈述你的观点，陈述你对所有事实的理解，这就是给予正确信息。

能否给予正确的信息，在大多数情况下还依赖于人们能否接受它。所以要运用他们能够接受的方式（比如，直观性、可听性、生动性、逻辑性）传递你的尊敬、非敌对情绪，鼓励交流并且被他们的参照系统所接受。

收集正确信息

为了收集正确信息，你需要运用观察、倾听、神入和询问的技巧。注意别人的表述方式，交流的风格，学会以他人的观点看待事物并且发现他们的需要和需求。这些将提高你收集正确信息的能力。给 予和收集正确信息都依赖于有效的交流。

我们将在本书的下面部分继续探讨这些内容。

第二部分

给予正确信息：

用你自己的观点说明问题

发表自己的见解，拥有自己的信息，澄清并检查我们的理解，可以使沟通成功。

8

避免沟通中 11 种致命的过失

11 种致命过失

傲慢无礼

1. 评价
2. 安慰
3. 扮演或标榜为心理学家
4. 讽刺挖苦
5. 过分或不恰当的询问

发号施令

6. 命令
7. 威胁
8. 多余的劝告

回避

9. 模棱两可
10.保留信息
11. 转移注意力

这些行为被称为沟通中的致命过失。因为它们很容易毁掉我们的关系,从而导致猜测、误解、恼怒、挫折感,使沟通被完全破坏。

傲慢无礼

不幸的是我们每天都发现这些过失在我们身边发生。对于我们来说，承认这些过失是很容易的，但是在彼此的沟通中，这些过失又不断地重复出现，是不是？

如果你想成功地进行沟通，你就要避免这 11 种过失。

对于上述的每一种过失，思考一下，刚听到它时，你是什么反应，你是否承认在你的沟通中也存在着这些过失？回想一下，在什么场合，与什么人沟通时有过？

评价

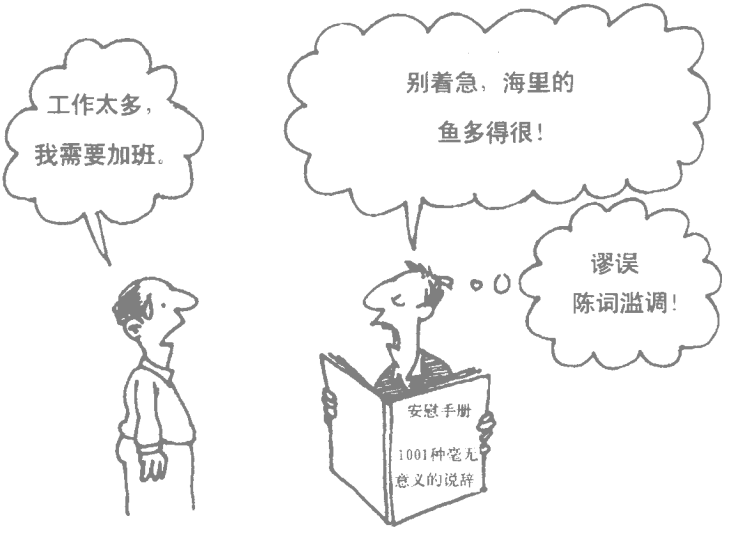
当我们作出对另一个人肯定或否定的判断时，这暗示着我们认为在某种程度上，我们比他们“好”。而当我们以一般方式而非特殊方式评价别人时，尤其会这样。“你是一个好

人 ”,或者‘ 你真令人失望 ”,这两种评价都是无益的。因为这是一般性的评价，这会使接受者觉得，他们被轻视了，因此才得到如此简单的评价。所以要避免一般性的泛泛而论，比如：“ 你真不体贴别人 ”或者‘ 如果你打算去哪儿,你需要作出更多的承诺 ”。

在表扬或批评时要具体化。在没有说明原因前，不要说你喜欢什么或不喜欢什么。要保留事实，而不是观点和解释。用一些中性词汇以及你的身体语言、语音、语调和适合你使用的词汇传递你对他人的尊敬。

安慰

另 一种傲慢的表现是安慰。它以让人安心和同情来对待他人。



“明天你就感觉不一样了。”

“不要着急，每一块云都是一线希望，我相信事情会过去的。”

“我真为你担心。”

这些是没有意义的安慰。因为它有着一种照料别人的味道。同时它暗示，我们对他人处境的了解比他们自己还多。你想想吧，这种形式的交流简直是侮辱性的。

要相互尊敬，对别人既不要空洞的赞扬，也不要空无一物的贬斥。这将帮助你避免傲慢无礼。尝试从陈词滥调和空洞的安慰中走出来吧。

扮演或标榜为心理学家

在一个组织或一个团体中，你或许听到过下面一些评论：

“你没有完全理解。”

“你的问题是……”

“你是一个妄想的人。”

“你是一个懒惰的人。”

“你努力得不够。”

在交流中像这类标榜式的评论给人一种居高临下的感觉。这种喜欢标榜的人或他们的行为方式，常常使交流处于危险的境地，因为这样我们就不知道我们正确与否。

要抵制喜欢标榜的人及其行为方式。如果你想改变

他们所说的或所做的，那么就要清晰地陈述你所听到的或看到的，仅仅陈述事实，不要加任何的解释和评论。如果你觉得必要，告诉他们这种行为的后果。这是合情合理的讨论。业余心理学家的解释是不合乎情理的。

讽刺挖苦

尽管讽刺挖苦是文化生活中的一部分，但是讽刺是带有攻击性的，即使是友善的嘲弄，有时也会失去友情，产生有害

的情绪。讽刺挖苦抑制了开放式的交流，它是荒谬、侮辱的代名词，它将导致同样的后果。

直截了当地表达你想要说的，而不要以讥讽的评论来掩饰你的想法。

过分或不恰当的询问

人们不喜欢被盘问或被审查的那种感觉。无论是一个接一个地问一些需要完整答案的开放式问题，还是连珠炮似地问一些要求回答‘是’或‘不是’的封闭性问题,都是如此。

当你提出问题时，你的眼睛要与对方接触，并观察其反应。用你的身体语言如倾听、点头，发出赞同的声音以回应对方的反应，或作出简短的总结。如果你需要大量的信息，提出你的下一个问题。

如果你有许多问题要问,你应先征得同意“:我可以问你几个问题吗？你不介意吧?”可以通过简短的总结承前启后问下一个问题。这样可以避免连珠炮式盘问的倾向

发号施令

命 令

命令是当你告诉某人要做某事时，用的是一种不容商量的口吻，不给人以任何商量的余地。你的命令使得其他人感觉他们就像机器一样。如此命令的结果是，要么引起一场争斗，要么是憎恶的屈服，这取决于你当时的地位。

下一次当你又要说‘你必须……’时,请你停下来,寻找更好的方式来传递你的信息。

另一种更微妙的命令形式是“强加于人”，通常你很礼貌地运用富于逻辑的陈述，你设想别人都同意你的观点，实际上你没有给他们发表意见的机会，而使谈话非常简洁迅速。你用威吓的方式使别人屈从你的观点。

应该运用你的神入和习惯用语，使别人比较容易地理解你想做什么或不想做什么，并提出改进意见。只要可能，关注你想要的结果。并且让别人决定他们应该采取什么行动。

如果你发现你自己正在引出一场迅速获得你想要的结果的谈话，问问你自己是否强加于人了，还是以威慑力量使别人屈服了。如果是这样，你想想应做些什么？听听别人的意见，看看是否能帮助你更有效地达到你的目的，促进相互关系。

威胁

以‘如果你不这样做,就……’或‘你最好……’相威胁,不

论是直接的，还是巧妙的，都暗示了一种信息即“否则会怎样”,威胁不仅使人们警惕起来,也为沟通留下了缝隙,因为大多数人总是寻找防御威胁的方法，寻找不服从的方法。

如果理由正当，你可以向人们说明为什么要这样做而不那样做,把结果明确地、公正地告诉大家。要鼓励而不要威胁。

多余的劝告

有些短语像“你将会……”“你应该……”“你试一下,如果你听从我的劝告，你将会……”我们上下嘴唇一碰，有可能使我们就像道学家、传教士或是在演讲一样。

如果人们需要我们的劝告，他们会来找我们的，那时他们会认真地倾听。否则如果是我们强加于他们的，那么我们的劝告或许被忽略，或许被当作耳旁风。

如果你一定要给予别人一些劝告，那么首先要征得允许，你该这样说："你不介意我提个建议吧"，或者说："你不想听听我对那个问题的看法吗？"

回 避

模 棱 两 可

如果我们不能一语中的，人们就会猜测我们真正的意思和我们的需要。而人们的心理感应是不相同的，所以人们往

往猜错。

要具体！关键是要相互尊敬，运用你的神入，获取你的信息。

沟通中的模棱两可还包括你所说的并不是你自己拥有的信息。比如‘每个人都知道……”大多数人都同意”,这些都没有明确表达出你想说的。

保留信息

一些人释放信息仅仅是为了有必要让别人了解，这在过去是这样，但是今天的人们不仅需要了解，而且需要知道他们继续做下去是否合适，是否会成功，是否有效。保留信息使交

流成了一个人的游戏，从而替代了成功的交流。

如果你拥有对别人有用的信息而不与别人交流，那么你会发现一些有趣的事情，即别人拥有对你有用的信息也没有告诉你。

转移注意力

当交流变得情绪化或个性化，或当有人隐藏他们真实的自我时，我们会感觉很不舒服，并且也将谈话内容表面化。这些都将导致行为的转移，使讲话者改变话题。

我们不能强求每次与他人的谈话都具有深刻的意义，但从另一方面来说，交流有时为我们提供更多的原来我们不知道的信息和个人见解。一个团队的成员，一起工作的同事，应该能够交流自己的需要和需求，谈一些个人问题，成功的交流不应阻止人们的这种愿望。

集中你的注意力去关心别人，使用积极的倾听技巧这部分将在第十七章讨论。

你注意到在你的沟通中，这 11 种致命过失的成分有多少？在第十一章中我们将更加详细地谈论这些沟通障碍的原因。

如果你发现你在沟通中存在致命过失,不要紧张,深呼吸,说些别的事情。

良好的开端将决定沟通的结果

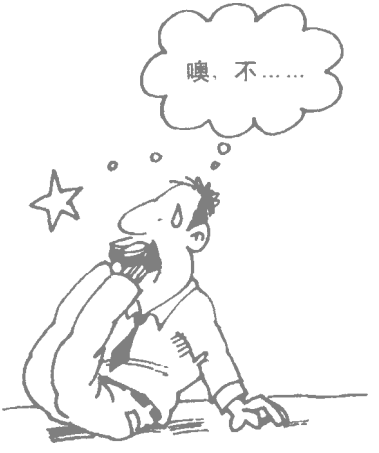
你经常超霸占过程而直接进入结论来结束你的谈话吗？不要着急，对于大多数人来说，这是常有的经历，只是人们没有意识到就是了。

从谈话一开始就没有什么实际内容和思想，因而导致我们得不到我们想要的结果。浪费了大量的时间，消磨了我们自己和其他人的耐力。

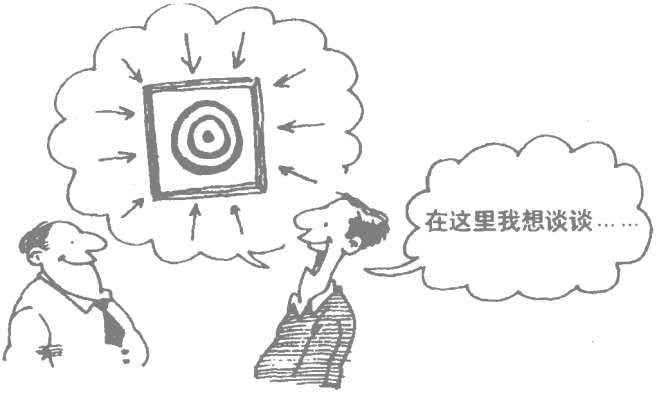
要有良好的开端

在第一章中，我们介绍了沟通的基础，其中第四条是我们开始传递信息的方式决定了沟通的结果。那么在沟通开始前，你经常计划如何开场吗？如何引出你的第一句或前两句话呢？

如果你是一个非常忙碌的人，答案或许是“不经常”。花费几分钟思考一下，你该如何开始，将会节省你的时间，使你不会受到挫折。



首先要想清楚你的目的，为什么要进行沟通，要达到什么效果，如何进行这场讨论？



一旦搞清楚了这些，你就可以开始了用一两句话概括谈话的目的和你打算如何进行，这被称为是一种表达能力。在你开口前，思考一下，以便你能有一个良好的开端。

表达能力能够在三方面给予你帮助首先，它能帮助你沿着谈话的主线，朝着既定的目标发展而不转移话题。这样既节省时间又避免紧张。第二，它能帮助你把别人的期望与你的期望结合在一起。第三，它能帮助传递信息，避免你刚说出几句话就使别人产生防御心理，而忽略了你要讲的主要内容。

交流中的表达

你的表达可以构成一幅图画，第一句话意味着交流的开始。应该表达什么，不应该表达什么，哪些是重点，哪些不是重点。一幅画的结构可以引导人们抓住画魂，而你的表达可以引导人们将注意力集中在交流的主要部分。交流的主要部分是有限的，其他则不重要。

在逐步训练表达能力时，要遵循 KISS(keep it short and simple)准则，即保持简单明了。

表达能力的几种类型

- 界定谈话范围

确定沟通中哪些是重点，哪些不是重点。例如：

“今天我们不谈论你们在工作中谁表现优秀的问题，只谈谈你们在顾客服务方面的进步。”

- 回顾

回顾在交流中产生的主要事件：

“索尔,我愿意谈谈 X,你们还记得,关于这个问题我们已经谈论过三次了，上次我们同意……”

- 目的

表达你的期望，看看与其他人是否相似，或有什么差异。

“我想确认一下讨论的结果和临时计划，怎样从现在起更好地完成工作。克里斯，你看怎么样？”

- 过程

表达你对想讨论的问题的总的看法。

“凯姆,我想回顾一下我们这个月的预算,尤其是工资、退休金、咨询费和广告费用的增长幅度。”

- 是否

概括你想如何讨论问题。

“我建议从 X 开始,然后 Y,最后讨论 C,你们觉得怎么样 ?”

- 提出问题

把你想问的问题一一列出，抓住你所掌握的主要事实和数据。

“李，我想和你谈谈计时工作问题。这半个月你迟到三次，午饭后迟到四次。我一直跟踪记录是因为计时工作对我很重要。我想与你谈谈，了解一下引起这种问题的原因以及你有什么困难，然后决定我们该怎样做。”

可以用这样一些简单的或复合的表述来开始我们的谈话。

熟能生巧

表达能力是一种技巧，下面的例子将帮助你练习。仔细阅读每一条，然后记下你认为比较适宜的开场白。你还可以在附录 1 中找到标准答案,这些仅仅是些范例,你的答案或许更加简单明了。运用你的想像，你将如何对他们说。

1. 皮特是你们团队的成员，开会时总喜欢和他身边的人窃窃私语，这实际上是在干扰你。因为你需要每个人的注意和投入，而且这也使别人分散注意力去听他们的谈话。在这种情况下,你要与皮特谈谈这件事,你说：

2. 卡拉是一个很有才华的同事，不幸的是你的工作要依赖于她的工作的完成才能开始，而她又经常延误。这使得你完成工作既仓促又有出错的风险，甚至会耽误工期。你走近她，对她说：

3. 最近，高级主管正在谈论在较短的时间内，如何完成更多的产量的问题。曼尼是你这一层楼另一部门的主管，他的部门与你们所做的是同一工序的不同部件。你准备与他讨论如何使两个部门通力合作，减少积压，使产品生产又快又多的问题。你在会面时怎样说？

4 肖恩是你的主管，你为你们部门提出一项关于资金使用的建议，你希望能得到他的支持，并且你已经与他讨论了有关的细节。但是他是一个优柔寡断的人，你希望能够加速他的决策过程，你请求就这个问题召开一次会议，你打算怎样对他说？

5. 你是会计部门的主管，最近你的客户，也就是其他部门的主管建议，他们希望会计部门的结算周期快一些。你召集部门会议，商谈怎样才能做到。你该如何开始？

6. 艾伦是你的助手，总的来说很能干，但是你发现她总是耽误一些日常性工作。而你已经与她谈过两次（三个月前业绩评估时曾谈过一次，上个月又谈过一次），她表示一定注意不再犯类似错误，努力提高工作效率。但是你发现，她没有多大改进，而且在上个星期又耽误了几项日常性工作。你准备再与她谈一次，你该怎样开始？

当你运用表达技巧开始交流时,你可以停顿一下,观察对方的反应，再决定是否继续。你通过观察和判断别人的身体语言，决定你该如何去做。

记住 WIFM 功能

在你的交流中，甚至在表达的过程中尽早地运用 WIFM。WIFM 即“What's In It For Me”，意思是“那对于我意味着什么”(这里的我，是相对于其他人而言，他们为什么要听，对他们有什么益处吗？)

如果你能打动听众，在通常情况下，人们更加愿意倾听，

敞开心扉，更加热情。

这或许意味着你所表达的信息对他们很有益处，或许有什么事情吸引了他们，使他们感兴趣，或许是满足了他们的愿望而产生合作。你个人的魅力和处境将有助于你提供具有吸引力的 WIFM。

反复实践

再看看前面所提供的 6 个情景练习。在下一页记下 6 个练习中可能的 WIFM。

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

附录 1　实际练习标准答案

1.“皮特，我想和你谈谈关于我们团队开会的事。我注意到你常常轻声地和旁边的人讲话，这干扰了我，因为我真的需要每个人都能关心我们团队的事情。”

你已经决定不再向皮特提出他的窃窃私语干扰了他人，因为那仅仅是你的猜测。你只需要告诉皮特你想做什么，不想做什么。

2.“卡拉，你能腾出几分钟吗？我想和你谈谈关于你给我带来的麻烦。”

这次谈话,你可以用‘我’来陈述,你不能强迫卡拉改变她的工作习惯，但是你可以指出，它们是如何影响你的。

3.“曼尼，感谢你能和我一起讨论。我们都知道，上级主管渴望我们能够节省时间，又快又好地提高产量。我认为我们双方应该提出一个计划。如果你同意，我想谈谈我们两个部门如何配合工作，节省时间。我认为我们可以围绕自己的部门提出几种想法然后召集全体会议看看大家有什么建议。你看怎么样？”

这里的关键是为了改进工作，必须相互配合。

4.“肖恩，感谢你看了我的关于资金使用的建议，我想先

花几分钟介绍一下我为什么提出这样的建议，并且概述一下它的细节。然后让我们对这个建议提出正反两方面的意见，列出大家所担心的问题。我希望你能获得决策时所需要的信息”

（我们试着对肖恩温和地施加压力，而不要使他觉得不舒服、局促，产生防御心理。）

5.“感谢大家能来开会。我请大家来是想让大家出出主意，如何加快结算的速度。我向各部门主管了解过，他们认为若将账目循环从三周降到两周，将对他们是很大的支持。因而我想首先把影响我们结算周期的事情列出来，然后看看我们该如何改进。大家有什么建议？”

注意这里的语调不是你们应该如何如何，应该加快做或必须做好，而是征求意见式地谈该如何改进，这样能更好的引导合作和提出建议。

6.“艾伦，非常遗憾，自从我们上次谈过以后，你又延误工作了。我们曾经在你的业绩评估时谈过一次，上个月我们又谈过这个问题，你当时表示一定要提高效率。我真希望看到你改变了工作习惯，提高了效率，那样的话，我想我还应为你做些什么。但是现在我们只能老生常谈了。”

我们必须把它当作一个问题来解决。她在改进工作提高效率方面需要什么，从你那里能得到哪些帮助，如果她已改进了方法，是否还有其他原因使她耽误工作。

WIFM

这些是在前面的 6 个情景练习中你所表现的 WIFM

1. 从其他的团队成员那里获得的认可和尊敬不是靠争辩得来的。

2. 通过部门内的通力合作，可以使你摆脱困境，至少你觉得有大家关心的氛围的感觉比较好。

3. 你们双方都将赢得上级主管的赞赏，因为你们提高了工作效率；部门成员的参与能够创造奇迹。

4. 大家的认同意味着可以为部门带来良好的结果，同时也使得肖恩比较好过。因为他为他的决策感到相当满意，他得到了他所需要的所有事实。

5. 删除不必要的重复和无效劳动，他们的工作变得更加容易并更少扯皮。全体成员都将有机会参与改进包括他们工作本身的整个工作程序。

6. 为艾伦提供一个改进她的工作表现的机会，使她变得在各方面都优秀。

10

为了生动、清晰,选用你自己的词汇

词 汇

正像我们所知道的，任何信息的内容远比我们所用的词汇重要。但这并不是说词汇不重要，选用的词汇一定要为内容服务。

我们选用的词汇，不论是积极的或抱怨的，中性的或带有个人感情色彩的，清晰的或模糊的，礼貌的或是富于挑战性的，都依赖于我们的目的。我们要作出选择。

考虑到所接受的信息的结果,选择词汇时要注意,不要使用无思想、无意义而仅仅是习惯的词汇。

词汇的力量

假设你想告诉你的下属，他们接电话时唐突的方式和说话的语速可能会给顾客留下不好的印象，如果你这样开始：

简，你接电话的方式真是太唐突了，你需要从现在起接受职业化的训练。

这样的处理可能会使简感到不安，而不会改变她接电话的方式。因为缺乏明确清晰的指导对简是无益的。简可能会想：“我怎么唐突了，唐突和职业化是什么意思？”这样的批评既不会改变她的唐突，也不会使她职业化。因为这样做使她不得要领。“从现在就开始！”这种口气太强硬，不可能达到你所想要的结果。记住，命令是沟通的致命过失之一。

让我们在沟通中运用表达技巧，这样处理：

> 简，我正在关注你在电话中与顾客的交谈方式，我想和你讨论一下，你有时间吗？

我们应该使我们的信息更加具体。比如：

> 我注意到你讲话的速度相当快，因而，我担心对一些顾客来说，可能很难理解你所表述的，毕竟你比顾客更了解、更熟悉情况。

> 当然,你做事是非常有效率的,而且能抓住问题的要点。但是我想应该给予顾客更多的信息，假如你能提供一些背景知识将会更加圆满。

这里运用了“我”的语言(参见第十一章),并且提出了改进的建议，这样才有可能鼓励简去更好地合作。

要使简改变与顾客的交流方式，用命令的方式是做不到的。你所能做的是训练她，并且指出“作出这样的改变，不是在改变她，而是改变交流的效果”。

词汇能够导致争论和防御心理,也能产生积极的影响

作为一个主管，我们的大部分时间都是在致力于影响其他人，修正其他人的行为举止。在交流中这样做的结果得到的是否定的评价。

有种很自然的趋势，当人们企图去影响别人时，发出的信号中有 1/3 属于沟通中的致命过失。我们的言行很容易变得蛮横、命令或威胁，给出的是多余的劝告。

我们所在的位置，很容易使我们有一种优越感，以恩人自居，这是另一类的致命过失——评价和标榜的过失。

我们肯定要受到上级的评价，即使我们努力表现出高兴，显示出那是有益的。相互影响越困难，说明我们与他人的关系越淡漠；越想说明潜在的动机，交流的结果就越差。

我们的精力集中于要赢，而不是听。当别人讲话时，我们的大脑时刻准备去反驳，因而总有一种挫折感。交流变成了互相攻击,我们的地位总是强调 我是对的,你们肯定错了,因而无礼、固执、愚蠢都表现出来了。

像这样的交流是防卫性的、令人气恼的、充满敌意的。它诋毁了相互间的尊敬，削弱了相互谅解，输者失去的是一场战斗而不是战争。

我们如何做才能避免这种局面？

谨慎地表达你的信息,并且用事实和中性的词汇,中性的、非判断性的语调传递他们。

以神入和理解去倾听，以别人的观点去看待事物

还需要怀着真诚的愿望去收集和给予正确的信息，再配以一些技巧：倾听的技巧，给予正确信息的能力和解决问题的技巧。这一章我们将检查我们在传递信息时所使用的词汇。

选用中性词汇

思考一下这些词汇的含义

时髦——受到广泛的注意
昙花一现——非常夺目
突然—— 快,迅速
不可靠——易变
混乱的思想——难懂

左边的这些词汇是具有否定含义的，而右边的词汇是中性化的、客观的或描述性的。同样我们也能选出一些短语：

你又懒又没有责任感。	这个星期，你已经迟到三次了,那么多工作在等着你,可是你还在看报纸。
你错了。	我不同意。

这些数字简直是一堆垃圾！	我需要更准确的数字。
不要打断我！	我正在讲话，请让我讲完

我们可以选择一些情绪化的或者是暗示性的否定判断，也可以选择一些中性化的短语。

同样，我们可以选择不太友好的语音语调，也可以选择比较中性的、礼貌的语音语调。

对于有用意的、情绪化的词汇或否定含义的短语以及充满敌意的腔调的反应，与中性的、重事实的或描述性的词汇以及友好的语调的反应截然不同。前者可能激起防御、憎恶甚至敌意，导致一场冲突，而后者通常让人注意倾听，收集事实，解决问题。

在你讲话前先想一想，尤其是在你感觉受到干扰有点儿气愤时。你通过什么方式传递你的信息，避免令人泄气、防御、甚至引起争论的语言。使用中性的语言和语调。

选择明确具体的词汇

当我们运用一些词汇时，我们知道它们的含义，但是其他人却未必理解它们的真正含义。

矮胖子和圣母玛利亚都声称：“词汇的意思恰好是我赋予它的意思,不多不少,刚好合适。”

但是我们理解的意思和别人理解的意思可能完全不同。

就拿“命令”(Order)这个词来说,花几分钟想一想,然后写下对于你它意味着什么?

_____ _____ _____

_____ _____ _____

_____ _____ _____

你可能写出 15 个定义中的任何一个,或许能写出更多(见附录 2)。我们经常认为我们“理解”了一个词,其实并不完全。

关于“敲打”(Strike)一词,你能写出它有多少含义吗?

_____ _____ _____

_____ _____ _____

_____ _____ _____

_____ _____ _____

(它有 13种定义和 18种含义,其中一些列在附录 2 中)

词汇的运用,有时能使交流变成一件不确定的事情。因而在选择词汇时,我们要注意符合 6C 原则。所谓 6C 是 Clear, Concise, Complete, Courteous, Correct, Concrete,即:清楚、简明、完整、礼貌、正确、具体。

用词必须要清楚,你必须清楚你想要表达的想法和想要传递的信息,选择那些能够清晰地表达你的想法的词汇。

应用 KISS(Keep It Short and Simple)准则,用词要简明。使人们不失去兴趣,保持注意力。人们一次只能记住 7 条信息(加 2 或减 2),所以一次不要给予太多的信息。

同时所给予的信息要尽量完整,通过询问检查理解的情

况。注意别人的身体语言，以此为线索，把握你所给予的信息是过多还是不够。

因为行为产生行为，所以要选择礼貌的词汇。正确和具体的词汇是为了避免混淆。

如果你有足够的理由认为你的意思和意图被误解，那么必须澄清它。澄清你的意思、目的和期望，不要留下让人猜测的机会。利用反馈，检查你得到的反馈是否符合你传递信息的意图。

为了便于理解，选择适当的语速，清晰地表述

选择那些词义清楚、简明、完整、礼貌、正确、具体的词汇，以适当的语速清晰地表述，以便理解。

使你的词汇精确、好记、有活力

所有这些将帮助你传递出去的信息与别人理解的意思相一致。接下来的任务是，你选择的词汇要有说服力、生动、有活力。下面是你要做的 6 件具体的事情。

使你的词汇构成一幅图画

一幅图画大约有 1000 个词。我们大多数人喜欢以画面的形式来思考。要善于利用这种技巧，使你的词汇构成一幅图画，帮助人们形成一幅你想描绘的心理图画。也能用词汇创造形像、感觉和声音。

“对待顾客就像对待家里的客人一样”这样的表述就比“热情对待顾客”要精确、好记。

用直观教具支持你的词汇

边展示边交流。如果听某事，大概能够记住 10%～15%，而如果我们看，我们能够回忆起 30%～35%，如果两者结合我们就能够记住绝大部分。

这里有一个非常有趣的统计，83%～87% 的事物是通过视觉进入我们大脑的，仅有 11% 是通过听觉进入大脑的。而且通过视觉，能够增加词汇的活力。事实上，你能为准确而难忘的交流调动各种感觉。

演　　示

重复演示，这能使人们确切地看到发生了什么事，以及事情发展的经过。这样的沟通将更加令人难忘。

提供具有故事情景的实例

具有故事情景的事件和一些特殊事例是很容易记忆的，人们能够复述和回忆起这些故事，但是不太容易复述讲得很简单的信息。

用别人常用的并且能复述的语言谈论

正式 …… 非正式
专业用语 …… 日常用语
长词 …… 短词

人人都有自己独特的讲话方式，如果你能用一些别人非常熟悉的词汇，那么你所说的内容就很容易被别人理解和复述出来，很容易让人们接受你的信息。

运用别人使用的短语

注意和倾听别人在句子中是如何使用词汇和短语的。神经语言学的课程能够教会我们注视和倾听的四种基本方法，或者说是交流中的具象系统。

1. 视觉

有视觉偏好的人所选择的词汇传递出大量的视觉形象，图示是非常重要的。对这类人你的感觉是什么？

他们：

- 在讲话时总是朝上看。
- 偏好视觉的人所选择的词汇语速快并且声调高。
- 手的姿势比较高。
- 呼吸频率快或不规则，用胸腔的较高部位呼吸。

2. 听觉

有听觉偏好的人所选择的词汇传递出大量的声音，声音是重要的。对这类人你的感觉是什么？

他们：

- 思考问题时总是看旁边。
- 以富于回响的、缓慢的低声调讲话。
- 手势在躯干中部。
- 用胸腔的中部缓慢、平稳地呼吸。

3. 动作或感觉

有动作或感觉偏好的人所选择的词汇传递出大量的情感和触觉，动作是重要的。对这类人你的感觉是什么？

他们：

- 思考时向下看或向他们的右侧看。
- 以深沉的语调讲话。
- 手势位置较低，并且频繁地与自己接触。
- 腹式呼吸。

4. 逻辑

富于逻辑分析的人所选择的词汇传递深刻的思想并具有影响力，这些词汇本身是重要的。对这类人你的感觉是什么？

他们：

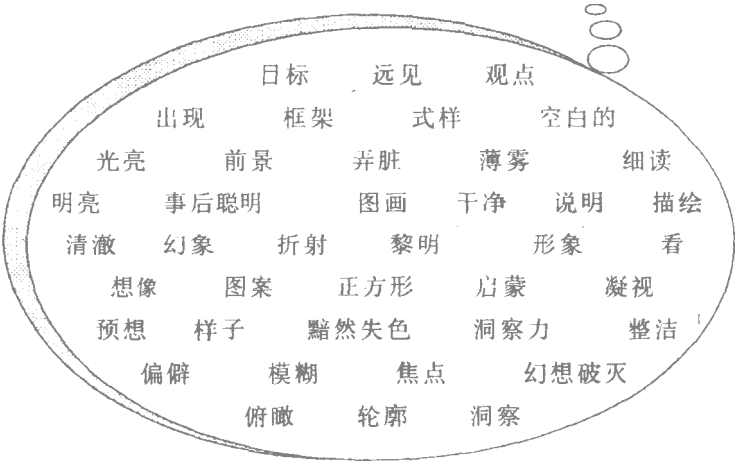
- 思考时常常向左看。
- 以适中的语速、语调讲话。
- 很少有手势。

这里并不是想描述这四种类型的人，而是要说明人们在传递和筛选信息时运用的四种最普遍的方式。大多数人在交流中都使用这种具象系统，并把它们任意组合。

但是我们也有我们自己偏爱的具象系统，因为那是我们自认为比别人运用得更好的方式。尽管在与不同的人交流时我们可以灵活地组合，但是我们仍然需要完整地运用具象系统。

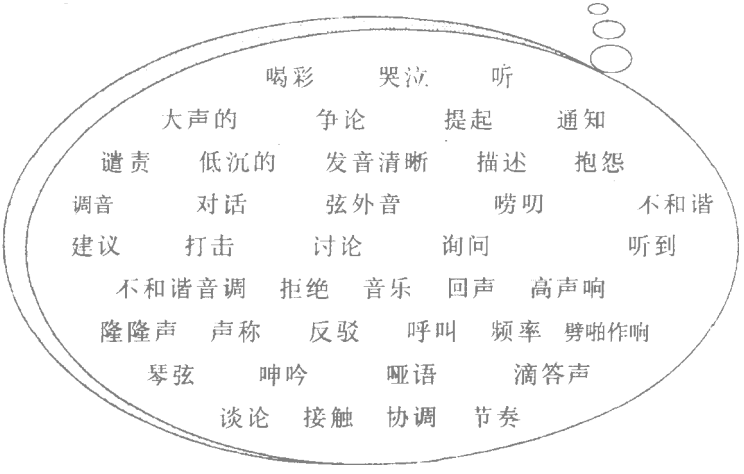
视觉词汇

凝神倾听视觉词汇的单独运用或在短语中的用法，注视视觉偏好者的眼睛。



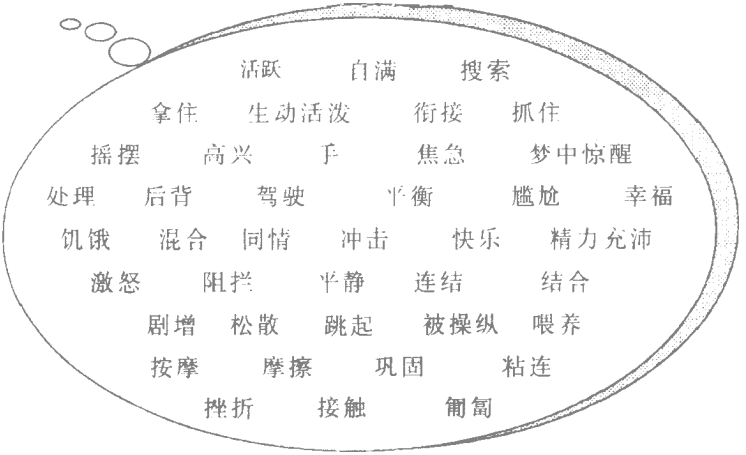
听觉词汇

凝神倾听听觉词汇的单独运用或在短语中的用法，注视听觉偏好者的眼睛。

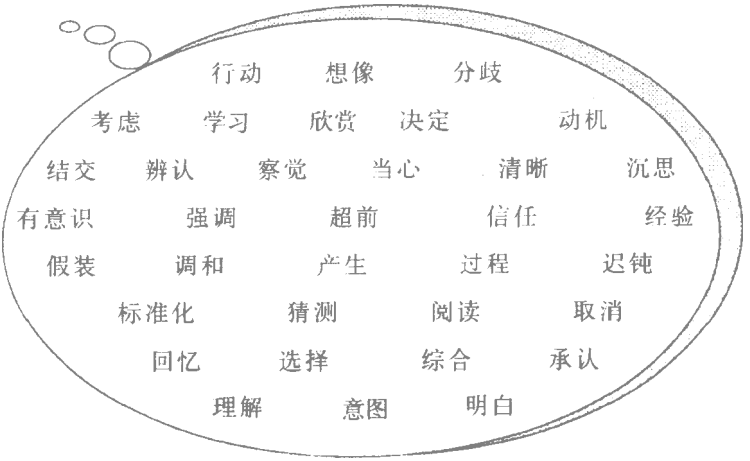


动作或感觉词汇

凝神倾听动作或感觉词汇的单独运用或在短语中的用法，注视动作偏好者的眼睛。


活跃 自满 搜索
拿住 生动活泼 衔接 抓住
摇摆 高兴 手 焦急 梦中惊醒
处理 后背 驾驶 平衡 尴尬 幸福
饥饿 混合 同情 冲击 快乐 精力充沛
激怒 阻挡 平静 连结 结合
剧增 松散 跳起 被操纵 喂养
按摩 摩擦 巩固 粘连
挫折 接触 匍匐

逻辑词汇


行动 想像 分歧
考虑 学习 欣赏 决定 动机
结交 辨认 察觉 当心 清晰 沉思
有意识 强调 超前 信任 经验
假装 调和 产生 过程 迟钝
标准化 猜测 阅读 取消
回忆 选择 综合 承认
理解 意图 明白

逻辑词汇比图片、声音和感觉更能激发深刻的思想，虽然特殊的、逻辑的、精确的表达让人觉得有点“干”。注视长于逻辑分析者的眼睛。

称呼人的名字

名字是一个词，但是按照卡尔·卡内基的解释，对每个人来说，最熟悉、最亲切的是自己的名字。用人们的名字来引起他们的注意，这使得他们感觉与你更亲近，更容易接受你的信息。但是不要用得过度，太频繁地使用一个人的名字，就成了一种无意义的技巧。

附录 2：“命令”和“打击”两个词汇的多种意义

“命令”(Order)

使排成一排安排　部署　顺序排放订约　需要

指定　命令　嘱咐　分类　讲授线

指示　式样　方法　排列　订座位序列

适合　宗教仪式必不可少订货　种类　等级

“打击”(Strike)

伏击　突击　联合抵制　用手掌轻拍　删除

争论　击中　强加　敲打　铸造　钉桩

打孔　袭击　猛击　捣碎　罢工　造币

11

用第一人称直截了当表述自己的意见

给予正确信息的一个非常重要的技巧是直截了当地以你的观点来解释事物。用第一人称“我”来传递信息是一种自信的表现。拥有你自己的信息，发表你自己的见解，而不是他人的见解。用第一人称“我”可以帮助你清晰地、直接地进行交流。人们在交流时，应直截了当，不要让人们猜测你到底是什么意思。

拥有自己的信息

你听过这句话吗？“人人都知道……”这表明这条消息不是你所拥有的。人们常常把自己的思想，自己的见解藏在别人的思想、别人的见解后面。“我认为……”“我相信……”这说明是你所拥有的信息。

发表自己的见解

“我们认为……”“我们相信……”

除非你是在代表官方对大家讲话，否则你这是在隐藏自己的观点，把你想说的藏在别人的后面。“我认为……”或“对于我……”是在发表自己的见解

问真实的问题,不要问虚伪的问题

人们常常把真实的问题藏在虚伪的问题后，这种表现在交流中随处可见，我们能够将这些虚伪的问题归为 6 类。

压制性问题

这类问题的答案被限制在很狭窄的范围内，因为别人答案的路线进入了你预先设计的圈套。例如：

“你不认为……？”

“……，不是吗？”

“难道你不愿意……这样做吗？”

其实我们真正的意思是“我认为……”“让我们……做这事”。

揭短式问题

这些问题是间接地指出别人的弱点或者揭露别人的错误。比如：

“你不是说……”（实际上是想说“看！你做的错事！”）

“哟，你什么时候进来的……”（即在老板面前，暗示别人迟到了。）

“如果我没记错的话，你不是喜欢……？”（一种虚伪的亲密）

臆测性问题

这种问题是间接的、鬼鬼祟祟的问题。

“如果你负责,你不会……吧?”

其实我们真正的意思是,“这里我负责,所以就得按这种方式干”。

强制性问题

这类问题是将自己的需求和命令融入问题中。

“关于那项工作你已经做了些什么？”

“你何时能完成……？”

“你打算何时……？”

其实我们真正的意思是：“你应当已经……但是直到现在……”“我需要你已经做完了”或“我认为你该做完了”或“我认为你该马上做”。

隐蔽式问题

开始我们并不直接发问，而是先问别人的想法和需要，从而把我们的希望和需求诱导成他们的。

“你想去哪里？”

“你认为我们应该先搬什么？”

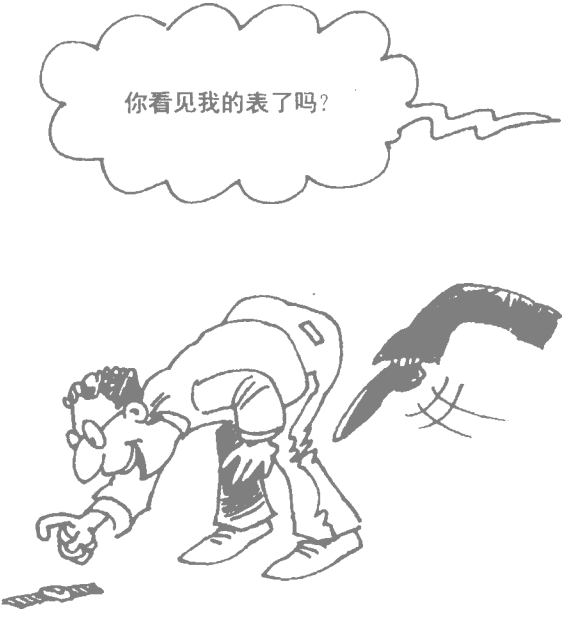
“你想做什么？”

我们真正的意思是“我要去那儿”，“我认为我们应该先搬X”，或“让我们做这个”。

居高临下的问题

这是一些更带强制性和压制性的问题。通常要求下属站成一排，我们高高在上，形成一种对下属的压力。一般有技巧的主管一边观察着下面一边做着这一切。

“你们不同意吗？……（计时是重要的）你们为什么又迟到了？”



虚伪的问题使人们感觉很不舒服，而且人们处于防卫状态。因为他们的直觉告诉他们，有更多的问题隐藏在他们所能看见的、所能听到的问题后面。

如果你不是发表自己的意见，而是讲别人的话，或问一些虚伪的问题，那么交流会变成一场猜谜游戏，充满着防御、不真实和猜测。

发表自己的见解，拥有自己的信息，询问一些有关信息的

问题，澄清并检查我们的理解，可以使沟通成功这是沟通的技巧，也是建立神入以及与他人的关系的基础。

这些技巧鼓励人们双向地享有思想、观点和信仰。他们能够帮助信息自由流动，防止相互矛盾的消息。像这样的技巧可以引导我们给予并收集正确的信息，而且他们是自信技巧中的一部分。

给予正确的信息——要自信

人们与生俱来有着很多本能：我们呼吸；如果有什么东西朝我们飞来，我们的眼睛紧张地眨动，或者本能地去保护我们的头部；如果我们感觉到危险的话，我们可能会逃之夭夭。

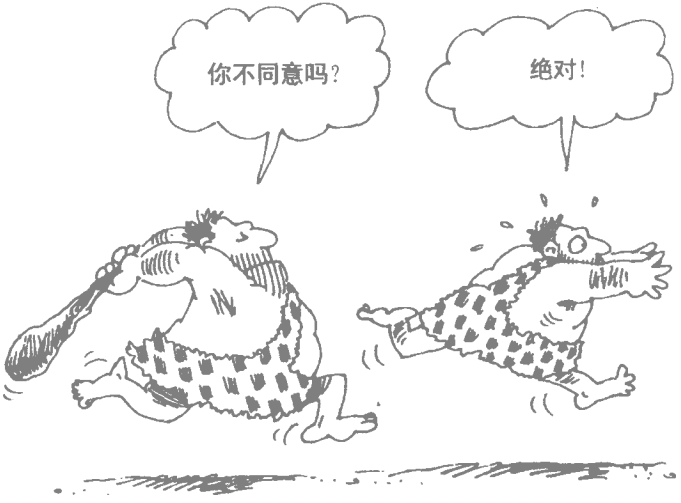
学会自信能够帮助我们战胜本能。我们能学会把飞来的球接住，而不必再闭上眼睛，或躲避，或护着头部。

学会屏住呼吸直至窒息或许是不可能的，因为人有很强的自我保护功能。但是我们能够学会通过潜水通气管和氧气面罩呼吸，我们也能学会修正我们过强的本能。

我们能够学会自信的技巧，运用它们去战胜或是修正我们好战或逃避的本能。

本能的反应对于我们的祖先是非常有用的。但是现在本能的反应，其作用是有限的，因为现在威胁生命的手段是本能的保护所应付不了的。

好战的本能导致进攻型的交流，这是一场赢家对输家的行为。它可能会产生敌意、气愤和憎恶。



逃避的本能导致消极的、顺从的交流，是输家对输家的，或输家对赢家的容纳行为。它也将产生不良的情感并破坏人际关系。

自信是必须学会的技巧，因为它既不是与生俱来的好战，也不是天生的顺从。为了有效的沟通，掌握这种关键的技巧。

自信技巧

当人们开始实践自信技巧进行交流时，他们常常做过了头，从而变成了好斗。就好像他们被新开发的能力冲昏了头脑，急切地表述着自己的观点，甚至忘记了别人也有表述自己观点的权利。在自信技巧中要时常检查神人和相互尊重。

掌握自信技巧的最好方式是在一些与你比较亲近的人当中练习，这样你的行为越过边界转向好斗时，他们就会提醒你

你要认识自信技巧的人是用“我”开始传递信息的，使用“我认为，我想，我需要，我愿意”他们的陈述简单明了，直截了当他们使用建议，从不用劝告、命令和“应该”他们关心他人，提出建设性的意见，从不责骂、假设。他们轻松、灵活、开朗，他们自信、善于接受别人的观点。这些交流方式是自信人的典型特质。

如果你愿意开发你的自信技巧，读一读下页关于这种技巧的描述。同时注意观察他们在交流中如何运用。选择一、二个你认为在交流中运用自信技巧的人，赶上他们，并超过他们。

运用自信技巧的人被认为是一种样板，注意他们是怎样说的,又是如何做的,观察他们的身体语言,看看他们做些什么。

记住：“表示你对他人的尊重，并非常情愿地倾听他人的观点”是非常重要的。仅仅能够提出你自己的观点，那是一种好斗，而不是自信。

当你发现你处于自信的交流中时，提醒自己，你现在的角色是什么，你该如何处理，然后再行动。模仿直至掌握，这是实践自信的交流技巧的座右铭。

自信技巧和身体语言

用语言表达自信的人们：

- 陈述问题诚恳、简单明了、有重点；
- 使用‘我宣布,我愿意,我欣赏,我认为”;
- 区分事实和观点；
- 询问而不是告诉；
- 提出改进意见而不是劝告和命令；
- 提出建设性的批评而不责骂或假设“应该如何”；
- 通过询问发现别人的思想和情感
- 相互尊重的交流，寻找双方都能接受的解决方法

用身体语言表达自信的人们：

- 以赞赏的眼光与别人接触；
- 坐、立姿态坚定挺拔；
- 以开朗的表情辅助他们的评论；
- 以清晰、稳重、坚定的语调讲话；
- 保持开朗、稳重、轻松的表达,以微笑表示高兴，
- 以皱眉表示气愤。
- 平稳、平静地讲解,强调重点词汇,几乎不犹豫。

自信的人经常得到这样的评价：

诚实	关心他人	轻松
灵活	有责任感	宽大
有趣	有信心	开朗
值得信任	领导风格	成熟

不要偏离主题

如果有人忽视你的主要信息或企图偏离你的主题，你要抓住时机运用‘打破常规’的技巧,所谓打破常规,就是平静地重复你的主要内容，必要时可以反复地重复，直到人们听明白为止。

你可以表述你对别人观点的理解，以这种方式表明你已经听到了。然后重复你的主要信息。

这并不意味着你漠视别人所说的，同样也不能让他们漠视你所说的。例如：

李：萨姆，我想和你讨论你的计时工作问题。你知道，这个问题以前我们已经议论过两次，但是我不能忍受你今天早上又迟到了。

萨姆：对于今天早上的事我很抱歉，我的车在路上出了点麻烦，这辆车已经给我带来不少麻烦。最近又……

李：这我理解，但是我仍然希望你能按时上班。

萨姆：好的，我会利用中午的时间把耽误的工作做完。

李 好,我同意你这样做,但还是要求你不迟到。

萨姆：简昨天也迟到了，你却没有说她。

李：简事先和我打过招呼。萨姆，你还是想想怎样才能在早上按时到达这里吧。

这种做法的目的是让你说明观点，而不要造成敌对。重复技巧是避免造成敌对和避免说“不”的好方法。

托尼 简,你能帮我写份报告吗？

简：现在我不能，因为我遇到点儿麻烦，我必须在四小时内做完我的工作。否则我又误事了。

托尼：不是还有时间吗？

简：请你理解，我真的没有一点儿空闲的时间。

托尼 简,谢谢你,就帮我这一回吧。

简：现在我真的帮不了你。

你不能责备别人的请求,但是你要会运用‘不”。

寻求和解

在第六节我们已经看到如何实现赢家对赢家的方法。但有时你不能说“不”。那么，相互妥协或合作是最好的方法。你可以结合重复技巧一起使用。例如上例：

托尼 简 ,你能帮我写份报告吗？

简：现在我不能，因为有一堆工作等着我去做，我必须在四小时内做完我的工作。否则我又要误事了。

托尼：不是还有时间吗？

简：请你理解，我真的没有一点儿空闲的时间。如果你愿意我明天抽时间帮你做怎么样？

托尼 简,谢谢你,帮我大忙了。我已经答应明天早上第一件事就是准备好报告。

简：我愿意在完成了我的工作后帮你做，好不好？

托尼：那真是太谢谢你了。

果断地处理批评意见

有时人们攻击你或批评你，批评意见常常是很有价值的因为它能够提供给你重要的信息，值得你认真考虑。

如果你想发现那些批评建议是否值得一听，采用否定式询问，它将帮助你获得更特别的信息。

坚持探究别人的批评意见，直到他们给你讲清楚为止例如：

克里斯：帕特，我想看看杰尔的更完整的报告。

帕特 我不敢肯定你的意思,什么是‘更完整”?

克里斯：具体说吧，我想看到更多的关于你是如何得出这样的结论的细节。

帕特：我可以追加一些信息，你看还需要我做什么。

克里斯：如果能增加一些事例来支撑你的报告那样会更

好

帕特：我可以在附录中增加一二个报表，你觉得怎样？

克里斯：我认为可以，我希望能在星期五看到这个报告，你认为可行吗？

在第十九章就如何询问问题，我们还会提供更多的信息。

如果你不想介入,就不要卷入到讨论中

有时我们不想卷入到讨论中，至少是此刻不想卷进去。或者我们不同意那种批评意见，又不想引起争论。这时我们可以采取模糊技巧。比如：当你对某种批评意见感到困惑时，你感觉它可能是对的（也可能是错的），可以运用模糊技巧。

弗雷德：保罗，你在行政例会上的发言实在是太长了。

保罗：或许只有这样才能把任务说清楚。

弗雷德：我是说你应该少讲几句。

保罗：我明白你的意思。

弗雷德：做报告真是令人厌烦。

保罗：我想你一定是发现了令人不感兴趣的地方，或许下次我注意吧。

弗雷德：希望你能这样做。

有时重复主要的观点是很有帮助的。

而有时我们明明知道一些批评意见的言外之意，但是我

们不想在那个时刻与之争论这是消极肯定技巧的运用

为了避免冗长的讨论，接受批评时不要附加任何解释例如：

弗雷德：保罗，你在行政例会上的发言实在是太长了

保罗：是的,我知道。

弗雷德：你应该少讲几句

保罗：我已经很简练了。

弗雷德：做报告真是令人厌烦

保罗：我想下次争取做得好一些吧。

弗雷德：我很高兴你能这样说。

积极地谈论你自己

自信的技巧并不仅仅是为了抵御不合理的要求和处理批评意见。这种技巧也能帮助我们谈论我们自己，我们的思想、我们的感觉。

我们已经探讨过拥有自己的信息，现在再加上拥有自己的感觉。请看下面这些例子。

“我觉得我们好像在原地兜圈子，或许我们需要尝试不同的方法。”

“我真的想不出任何办法,你有什么好主意？”

“我不同意你所说的。”

“我简直被搞乱了。”

“这件事太让我生气了,我想以后再谈吧。”

“我觉得我被逼到死胡同里了，给我点时间，让我好好考虑一下。”

“我觉得现在讨论不会有什么结果，如果你不介意，以后再说吧。”

对我们每个人来说，大家共同分担所遇到的麻烦，有助于问题的解决，有助于关系的加强，有利于任务的完成。

自信的技巧是在相互尊重的基础上建立起来的。它包含了给予和收集正确信息的能力。即：如何从你的角度给予信息，同时，又能非常情愿地站在对方的立场上考虑问题。

发表自己的见解，拥有自己的信息，处理批评意见，在需要时说‘不”,表示对别人的尊重,这些都是交流中极其重要的技巧。

12

不要掩饰自己真实的观点

一个聪明人曾经指出事实、幻想和传说的区别。他说："事实就是事实，尽管我们喜欢用不同形式来伪装，但不会有那么多的事实和我们想像的一样。"

观点在他看来是幻想。他说："我们有个坏习惯，喜欢把观点看作事实，而实际上观点仅仅是观点，是我们可怜的想像。"

传说是我们所谓的道听途说、谣传、谣言工厂。他说："正如我们所知道的，大多是些传说。"

所以他劝告：

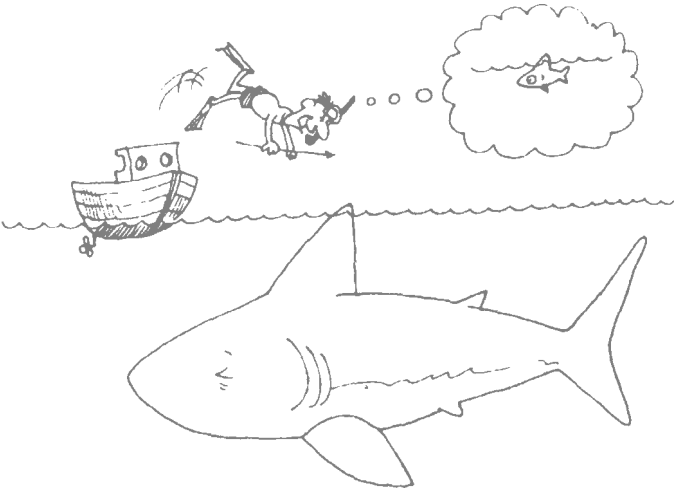
1. 确认事实，不要伪装不是事实的事实。
2. 当你陈述你的观点时，让人们知道那是你自己的观点，不要掩饰它的真实性。
3. 不要相信传说。
4. 当有人告诉你什么事情时，仔细倾听并且鉴别事实、幻想和传说。

这并不是说观点是没有价值的，它们有价值。如果我们没有自己的观点，那我们没有必要讨论。作为一个管理者，吸收和利用别人的观点是非常重要的。因为这是重要的信息源，应该十分重视。不要掩饰真实的观点，或者混淆事实。

所以我们必须警惕，作为信息的接受者，我们必须认真倾听和询问，以便能够区分事实、幻想和传说。辨别这三者的不同是非常重要的。

明确假设

当我们区分不同类型的信息时，不要被无处不在的假设所蒙蔽。捕捉假设并且像对待事实那样对待它们是很容易的。许多昂贵的、令人尴尬的决策都是基于无人检查的不正确的假设。



检查假设，你需要明确地陈述它们，尽管这样做是很难的。因为大多数假设几乎是在瞬间，而且是在无意识的情况下完成的。就像我们的大脑，要对矛盾的、混乱的信息理出个头绪一样。

要不断地问自己,我做了哪些假设,有什么方式检验它们？别人是否也做了同样的假设，或者做了不同的假设。不同的假设等价吗？

13

用“请求”不用“命令”

我们已经看到要求、命令和强制等等是如何引起抵触情绪的，用请求而不用命令的方式可以克服这种抵触情绪。

在相互尊重的基础上请求而不是命令，使交流的大门敞开。这样才有可能合作或者达成妥协。别人有选择的权利。

你不允许别人有选择的权利，你自己实际上也没有选择的权利。但是自由的选择和选择的权利是无处不在的。当你请求别人做某事时，有思维能力的成年人有做与不做的自由，而当你命令他们做某事时，他们同样有做与不做的自由。因而你所能做的就是指出他们不去做的后果是什么。

必要时我们可以用变化—时间—结果这一模式：

变化“假如没有这种变化，

时间　　在这段时间里，

结果　　结果将会是这样。”

这时迫使人们作出决定：是否要改变他们的行为方式，至

少他们要作出非正式的决定

既然命令导致抵触，那么为什么不用请求呢？作为一个交流者，我们要作出抵触最小的选择）

用请求不要用命令的口吻，提出改善的意见，变抱怨为请求

一旦你发现这样做的好处，养成这样的习惯是很容易的

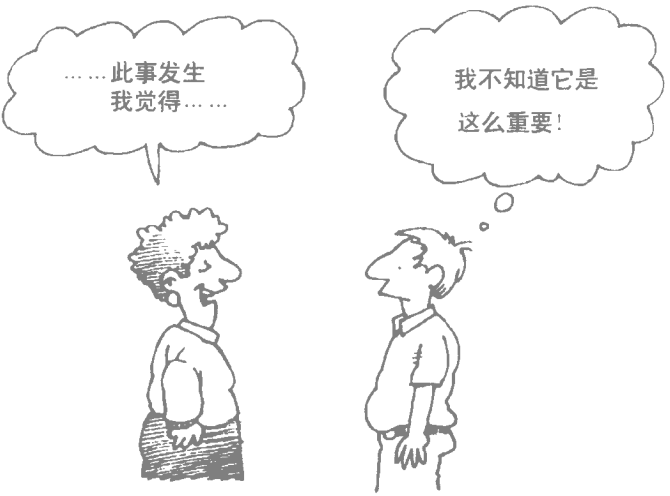
把“我需要你在中午以前准备好”改为“如果可能，我希望你能在中午以前准备好”（如果别人说“不可能”，你还可以作出一定的让步，或调整他们工作的优先顺序。）

把“不要那样做”，改为“我觉得这样做可能更容易些”把‘我不喜欢你去做”,改为‘你不介意我让 X 去做吧？’或‘我希望你让 X 去做”。

用第一人称来解释问题

用‘请求’而非‘命令’的另一种方式是用‘我’来叙述。这是另一种肯定式的交流技巧。用“我”详尽地叙述个人行为，并且说明它将对你产生什么影响，或为什么是重要的。用“我”去沟通，往往比命令、威胁、抱怨、暗示或其他非肯定式的要求，能收到更好的效果。

用“我”叙述，能帮助你平静地表达自己的观点，而不是责备别人。例如：要别人改变他们的行为方式的请求，用“我”开始，可以帮助你清晰地表达，而不会使别人警惕或防御，增加你想达到目标的机会。



当你对某人感到气恼或想请求他们不要做某事时，用‘我’来叙述

用‘我’开头的陈述句

第一步：你所听到的、看到的或你认为的事实是这样的（不要用责备的语气，而用中性的词汇），比如“当你……”

第二步：你的感觉是怎样的（而不是你认为怎样），比如：“我觉得……”（表达一种挫折、烦闷、气恼、兴奋、乐极生悲或受到伤害的感觉）

第三步：事情为什么重要，起初为什么没有效果，

你可以这样开始：“因为……”

这三步的次序可以变换出不同的结果，请确认什么是最重要的，然后运用这三步骤。

对于步骤 1 的运用，首先要以事实和行为来叙述，用具体的、非判断的中性词汇，确保你提到的行为是可以观察到的，而不用解释，并且这种陈述要简短。

对于步骤 2，要谈论事情的效果，而不是你认为他怎样（“我认为你不负责任”），应该陈述你的感觉（“我觉得很失望……”），如果你能将‘我认为’改为‘我感觉’再叙述一遍，效果会不一样的。

例如：用“我觉得你没有尽全力”替代“我认为你没有尽全力”，接下来，你觉得该怎样做呢？你可能很生气，希望她离开

你的团队？

关于步骤 3，要清晰地、礼貌地、符合实际地说明事情的后果，但并不是威胁，比如“如果你不停下来，你将……”，而是给予一定的信息，比如“如果这次不能保质保量地做好，我不得不给你一次警告”或“我担心这样做会给顾客留下不好的印象，那样我们的事业将遭受损失”。这样的交流能够帮助一个人决定是否要改变他们的行为方式。

还有一种用“我”开始的陈述方式可以用于更加直截了当的场合。

例如：你正在讲话时，某人插进来说“李，在今天的会议上，我想和你讨论一个问题。”

运用三步骤与他交流。

步骤 1：“在我讲话时，你插嘴几次，打乱了我的思路。”

步骤 2：“我觉得受到一种胁迫，使我很尴尬。”

步骤 3：“让我把话讲完再与你讨论怎样？”

谨慎地运用“我”来陈述，并经常实践。同时要把握以“我”开头和把你个人的价值观和愿望强加于人的界限。运用它们作为开始，而不是作为结果。

仔细思考你想要说什么，并把它写下来。你可能没有把你写下来的确切地说出来，但这个过程对你很有帮助。通过写你可以澄清用“我”的叙述，确定叙述的关键部分，同时通过写使你掌握用‘我’叙述的技巧。

用“我”陈述强化你所需要的行为方式

不要觉得用“我”陈述是一种“告诉”,用“我”陈述对同样的行为有着一种特别的赞许和鼓励的效果。例如：

步骤 1：“利兹，这个报告非常精彩，你给我们的感觉是轻松自如，所有关键部分都很突出，尤其是使用直观教具，为你的演讲增添了说服力，使人们很容易理解你的主要观点。”

步骤 2：“我为你是我们团队的一员而感到骄傲。”

步骤 3：“从他们热情的反应中判断，我认为董事会会通过这个建议的。”

通过用“我”叙述的三步骤来看交流效果。步骤 1 明确地表示了报告的成功之处，表现出利兹对你是多么重要，而且让她理解未来的主要任务。步骤 2 使她感觉很高兴，增强了她的自信心，步骤 3 表明这种努力是非常有价值的。

用“我”开始的三步骤陈述，可以使你说清你想要说的在传递了你的感觉后，你可以直接进入听的活动。这将帮助你听清别人想说的。把用“我”的陈述和听的行为相结合，就形成了解决问题的方法。

用“我”来陈述可以鼓励你需要的行为方式。

14

在没有说明原因前不要说你喜欢什么或不喜欢什么

给予反馈，不论是积极的还是消极的。这是一种重要的管理技巧，尽可能地获取各种类型的反馈。

三种类型的反馈

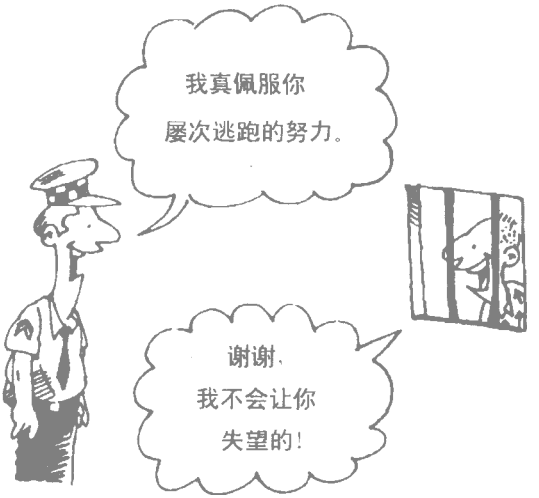
有三种类型的反馈 积极的、消极的、不反馈。

积极的反馈可以加强人们之间的友好关系和良好感觉。

积极的反馈可以是一般的总体上的反馈，也可以是具体的反馈，前者像“你干得真棒”，或“我赞赏你的职业风范”等。

如果你为人处事是真诚可靠的，那么你的评价将会增加人们的自信，增强你们之间的关系

具体的积极反馈如：“你干得真好，你总是能说到做到”；“我真佩服你能如此镇静地平息那个怒气冲天的顾客的怨气”对具体行为的肯定可以使这种行为继续发扬光大。



运用积极的、具体的反馈，使优良品质和行为发扬光大，可以在群体中树立良好的典范。

消极的反馈也有一般与具体之分，前者像“孩子，你安静会儿好吗？”或“让我一个人呆会儿！”或“你还嫌不够吗？”等等。这些反馈令人感觉不舒服，它失去了自我控制，也毁坏了

人们之间的友情。

不要使用这种消极的反馈。

具体的消极反馈,比如‘我告诉过你不要那样做’或‘今天你又迟到了”。这种反馈仅仅告诉人们不该做什么。除非消极的反馈非常谨慎，否则消极反馈不会削减不受欢迎的行为，只会导致更加谨慎从事。

我们经常犯错误并且从这些错误中吸取教训，必要时提供消极的反馈，但要保证提供的是使人们改进的方法。

当你提供消极的反馈时，运用在第十三章中所学过的技巧,用‘我’来陈述,以及其他提建议的方法。当需要改善行为方式时，记住所提供的反馈要具体。

还有一种是不反馈，不论你做什么，不论做得好坏，都不反馈。它所传递的信息是“不论你做什么都不重要”。如果人们认为他们所做的事情不重要，他们将失去兴趣，从而不再尝试把工作做得更好。因而工作表现越来越差，这时消极的反馈就必要了。

不要不反馈，这就是说不要忽视他们，要承认他们，承认他们存在的价值。

善于倾听

把反馈作为一面镜子，通过它你可以提供你对 其他人行为的观察结果，同时你 也可以获取它对你的行为的影响效果

提供反馈的方式要使接受者能够听到并且能够接受，为达到这目的，有如下一些准则

提供反馈意见要具体

我们引用前面章节所用过的例子 ，比如有些词汇对于 你可能意味着“不礼貌”或“唐突”，而对于其他人可能意味着完全不同的意思。对于那些具有 普遍、公开意义的词汇,通常人们运用得不多因而在你提供反馈意见时，越具体越好比如“你讲话速度太快”或“交流时你与他人眼睛很少接触”或“听别人讲话时，你心不在焉”等等，这些意见是非常具体的

你提供的反馈意见越具体，人们越能了解你赞成什么，不赞成什么。他们就知道是应该继续做下去，还是应该停下来

仅仅表述行为，不要添加解释或“标签”

“懒惰”或“态度不好”是一组贬义的、具有否定意义的词汇。

“我从未发现你在完成了你 的工 作后去帮助别人”；

“我所看到的是你似乎还在抽烟”；

“你走得太慢，你的脚好像粘在地板上了”；

“你总是等到电话铃响四遍，才去接电话”。

像这类的信息随处可以听见，因为它陈述的是具体的行为，而没有任何解释和评论。

提供富于建设性的反馈意见

一些人给予反馈意见时，好像要把他们的想法一下子全部倒出，好像只有这样，他们才会有良好的感觉。而这样做对接受者却不利，这样做的后果，使接受者容易产生防御或厌恶的心理。

另外一些人则零零碎碎地给出反馈意见，好像要让接受者慢慢积累似的。

为了对接受者有所帮助，所提供的反馈意见应该是具有建设性的意见，是一种精神上的支持和鼓励。

当你给予反馈意见时，目的是鼓励和激励人们的良好行动。

系统地陈述你的反馈意见：“我认为如果那样做可能更有效”“你可以这样考虑……”“无论何时你都能够……”

让人们感觉可以自由地接受或拒绝你的反馈。

给予积极的反馈，也给予消极的反馈。这样显示出你的客观性，同时有助于人们看到真实的自我。

反馈意见要有现实性

你所提供的反馈意见应该是人们能够实施的，如果人们不能够实施，要他们改变行为方式是非常困难的。因而不论你的反馈意见具有多么积极的意义，多么有益，不可实施仍然是毫无意义的。

反馈意见的现实性还意味着要提供新颖的，而不是老生常谈式的意见。不要把问题积蓄几个月甚至一年。有了问题及时处理，这是最好的政策。遇到问题不及时处理，过后很难确切地回忆起当时的场景，反馈也就失去了意义。

询问式的反馈意见

最好的反馈是询问式的反馈，“我应该怎样做？”“你认为我该如何做？”

如果向你征求反馈意见，给予诚恳的、支持性的、积极的反馈意见。

分享结果

让接受者了解他们行为的结果是十分有益的。比如对于你、对于顾客、对于任务目标，他们行为的结果是怎样的。

服从 KISS 准则,保持简洁和真诚

反馈是有效的管理工具，运用它可建立良好的关系并取得良好的工作成绩。

15

使自己与他人和睦相处

你有过与激怒你的人起工作的经历吗？有过与那些与你合不来的人一起工作的经历吗？如果你与这些人的关系不和谐，与他们的交流就会感到困难。

和谐的关系是有效沟通的必不可少的要素，它使人们产生相互理解、和睦一致的感觉。当我们与别人和睦相处时，我们的感觉很舒适，并且沟通起来很容易。

这一章我们学习如何与不同脾气、禀性和个性的人相处，以及怎样和不同个性的人建立良好的关系。在第二十五章我们将学习如何通过身体语言建立和测试这种关系。

用人们能够理解的语言和词汇去进行交流，改变你的语言以适应不同的人和场景。

选择词汇是很重要的，在第十章中我们已经介绍过如何

运用视觉、听觉、动作和逻辑词汇来适应别人偏爱的表达系统，从而建立和谐的关系。

发现别人的主要需求

我们可以把人们的主要的心理需求分成三类，即成就的需要；交往的需要；权力的需要。承认这些需要，并在沟通时朝着满足他人需要的目标努力，这有助于建立良好的关系。

具有成就需要的人通常为自己建立具体的、可以衡量的目标或标准，并且在工作中朝着目标努力，直到实现他们的目标。他们总想做得更好，或比他们过去做得好，或比其他人做得好，或是要突破现行的标准。

让这种人对自己的工作有种责任感，同时给予他们大量的反馈信息，表明他们的工作做得相当好

对于下一次挑战,他们从来不说“干不了”，这似乎是他们的座右铭他们的满足感来自于已经实现的目标。

谁是这样的人，请把他们的名字列出来：

另外一种人更看重友情和真诚的工作关系。令他们愉快的是能有一种和谐的，既有付出又有收获的轻松的工作氛围。交往的需要驱使他们写很多的信，打很长的电话，花费很多时间与同事们沟通。他们宁愿和朋友们一起工作而不愿意和陌生人一起工作。

注意与有交往需要的人建立良好的关系。询问他们的家庭、他们的爱好、他们的周末安排情况，以及他们对一些事物的想法和感受。

谁是这样的人，请把他们的名字列出来：

还有一种人，热衷于负责。他们具有很强的权力欲，他们瞄准权力，以便使他们能够事事做主，决定自己和他人的命

运。他们渴望一种权威作为他们权力的象征。交流中他们果断行事。而且在大多数的交流场合，他们都能够影响他人。

谁是这样的人，请把他们的名字列出来：

由于我们是彼此独立的个人，因而我们需要不同的“需求配方”，我们可以改变这些需求的组合，也可以改变这三种需求的强度。

倾听他人的主要观点，什么能够使他们高兴？

成　就——有效率地完成了工作？突破了自己的记录？实现了既定的目标？

交　往——亲密的工作关系？结交了朋友？友好的帮助？

权　力——给予别人咨询意见？承担某项责任？影响某事发生？

当你了解了什么能够驱使人们，你也就知道了如何构造你的交流方式，以适应他们的需要。

考虑个性

尽管人是复杂的，但只要掌握了不同个性的基本特征，在

处理人际关系时，我们还是能够找到有效的方式

心理学家们在前辈卡尔·詹博士(Dr Carl Jung)研究的基础上，对他的理论又有了极大的发展。

卡尔·詹博士把人的性格分成两类，一类人是内向性格，另一类是外向性格据统计大约25%的人属于内向型性格，这些人更感兴趣的是事物内部形成的观念和思想。大约75%的人属于外向型性格，外向型性格是行动的起源，而内向型性格是外向型行动的反射人们常说，内向型的人先思考后发表意见，而外向型的人则在考虑成熟前就发表自己的看法。

要了解对于内向型的人来说什么是最重要的，并在交流中去适合他们的口味

向外向型性格的人展示，你是如何适应他们的想法的，而且其他的人也都正在这样做

还有一种分类方法，是将人们分成以工作为中心和以人为中心的两种人以工作为中心的人总是强调工作第一，完成工作第一以人为中心的人则比较注重是否人人都理解并且同意我的意见，是否人人都感到满意、舒适、快乐。

四种处理信息的方式

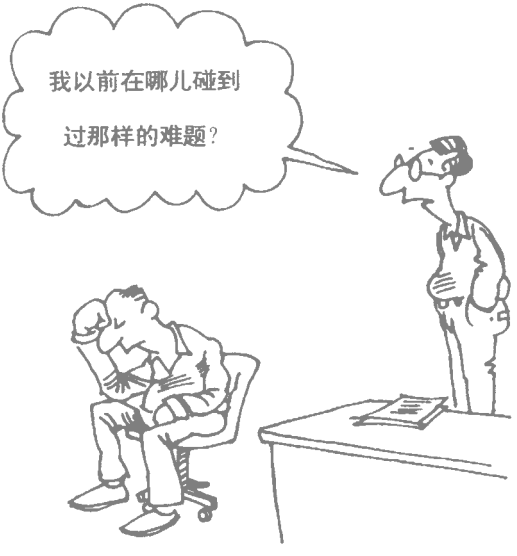
詹还描述了人们不同的捕捉和处理信息的方式。他发现

人们接受和处理信息的方式有四种，即思考型、感觉型、直觉型和理智型。

我们大多数人偏好这四种中的某种，如果需要，有时我们也同时运用其他方式。但是一般来说，不太成熟的方法，我们很少运用。

思考型：思路非常清晰，富于逻辑思考。他们富于条理，善于分析和领会事物的本质，也善于运用事实和数据做系统的分析和研究。

谁是这样的人,请把他们的名字列出来：



为思考者提供机会，使他帮助你概括地描述你想表达的理论和概念给予他们充分的信息，使之通过逻辑推理得出结论。不掺杂任何个人的观点，客观地对待事实，并保持始终如一

感觉型：基于他们个人的价值观念和判断能力来对待事物，而不是在权衡利弊的基础上赞成或反对他们温和、开朗、善交际，能与人友好交往他们在团队中善于处理公共关系、商谈事物、作出决策。

在与感觉型的人相处时，价值观念要明晰，以便使他们了解你。注意要使他们感觉到你是支持他们的，而不要让他们感到有威胁。

谁是这样的人，请把他们的名字列出来：

直觉型：直觉型的人具有丰富的想像力，并且能够提供具有创造性的想法。他们凭直觉、预感和可能性做事，他们善于做长期的计划、进行创造性的写作和产生思想。

谁是这样的人，请把他们的名字列出来：

告诉直觉者你的想法、你的观察和最终目的。让他们的创造性思维帮助你达到目的。

理智型：是实事求是的人。他们精力充沛、富于实践，他们善于行动，而不善于言辞，他们处理问题当机立断。他们善于发起一个活动,签订协议,调解纠纷,将理想转化为行动。

谁是这样的人，请把他们的名字列出来：

不要对事物添加太多的细节和幻想的结论，清晰地交流,抓住要点,在实践中获得结果

人的四种类型

基于人们在处理人际关系和信息方面的不同表现，心理学家凯瑟琳·迈尔斯(Katharine Myers）和伊莎贝尔·布里格斯(Isabel Briggs)，在詹研究的基础上，将人的个性分为16种类型，为了比较容易地掌握他们之间的区别，把握沟通效果，又将这16种类型分为两大类四个群体

结合前面所讲过的内向性格和外向性格的分类法以及以工作为中心和以人为中心的分类方法，我们可将两大类四组人的个性定义为：统治指挥者、社会活动者、平和处世者、谨慎思考者。

统治指挥者：这组人属外向性格，以工作为中心是其性格特征。他们开朗、直截了当、好胜并且适应性强。他们运用他们的主动，敢于面对现实，作出决策，并富有雄心。他们具有很强的权力欲，喜欢负责任，抵制他人的权威。

统治指挥者比较直率，善于抓重点，进入角色快，总想把工作立即做完，他们不喜欢拖泥带水。

你认为谁是这样的人，请列出他们的名字：

对待统治指挥者，要给予他们渴望得到的尊敬，不要触动他们的权威。要表现出良好的工作作风并把握准确清晰的交流技巧。与这种个性的人一起工作，要抓住重点，不要用那些抽象的事情和复杂的人际关系干扰他们，使他们失去耐心。要专心致志地关注工作结果。

社会活动者：这组人也是外向型性格，以人为中心是其性格特征。他们喜欢人群，需要在人群中成为中心。他们开朗、好交际、善言辞、易冲动。他们做事不注重细节，个人用品杂乱无章。他们善于影响别人，精力充沛，有创造力而且开放。他们富于变化，容易接受新思想和新事物。

你认为谁是这样的人，请列出他们的名字：

要为社会活动者提供谈论、参与、创造和谐愉快气氛的机会,回避那些使他们的个性受到限制的、需要注重细节、需要细心的工作。像朋友那样对待他们。

平和处世者：这种人属内向性格并且侧重于人际关系。他们不喜欢冲突，他们宁愿做那些已经认知的、稳定的、常规性的工作，而不愿意尝试冒险。这种个性的人比较拘谨、好静。他们稳重,易相处,乐于助人,渴望和谐。他们善于思考,是耐心的听众。他们善于使恼怒的人平静，他们似粘合剂，将团队成员紧紧地粘合在一起。

你认为谁是这样的人，请列出他们的名字：

如果你要发现平和处世者的思想和观点，你需要问一些开放性的问题并耐心地倾听，这是非常值得的。不要忽略这种性格的人，不要认为他们的忠诚和奉献是理所当然的。

谨慎思考者：这组人的个性是非常有条理，他们属于内向型性格具有很强的“成就感”需求，并且以工作为中心他们喜欢研究和分析问题，喜欢以一种从容不迫的、客观的方法来制订计划和完成任务。 他们以高质量、高标准、高精度、完好的组织性性对待工作。

你认为谁是这样的人，请列出他们的名字：

不要要求谨慎思考者迅速完成某项工作，即使你认为时间足以做完那项工作如果你要批评他们，尽量采取温和的态度完整、详细地说明事实，不要忽略细节如果需要变化，要给予他们问问题并调整他们计划的时间

四种气质

下面我们继续分析分析家、条文主义者、现实主义者和富于同情心者这四组人的不同的气质。掌握他们的差别，有效地与他们沟通。

分析家：大约有 12%的人是分析家。他们创造性的思维是非常有价值的。他们对待事物严肃认真，不断地战胜自我。他们常常为了工作置婚姻于不顾，工作是他们生命的一部分。他们擅长推理，善于逻辑思维。他们独自工作时效果最佳。

> 不要让细节、常规和实际事情干扰分析家。告诉他们你想要的，并且给予他们机会展开计划，给予他们评价的标准。尤其是在短期内，你需要建设性意见时，询问他们的建议。

条文主义者：他们守信用、认真、忠诚、负责任，他们稳重、谨慎、实际，给人以安全感、不善变化。他们占人口的 40%。他们善于做具体的工作，在有组织和有计划的条件下工作效果最好。

> 为条文主义者提供有组织的训练，并且保证他们能够理解他们的工作系统和组织，使他们能够按规则和标准做事。

为他们提供完成任务的详细材料，对于他们的贡献和努力予以肯定　对待他们要守信，不要怀疑他们如遇变化,要耐 心地、详细地向他们解释，以免他们抵制变化。

现实主义者：现实主义者大约占 35%。他们善于做技术性的、循序渐进的工 作。他们富于实践，他们适应性强，善十调解纷争。他们的工作富有成效，具有一种自发的推动力和活力并爱好刺激。他们开朗、宽容、灵活且善于处理变化。

给予现实主义者循序渐进的训练，帮助他们自我调整，并且加强时间管理。给予他们大量的自由和充分的多样化，以使他们不厌倦。帮助他们完善他们的技巧，提高他们的危机意识。乐于与他们为伴。

富于同情心者：他们善于帮助、支持和鼓励他人。他们性情温和，有灵性，善于交流。这种人大约占 13%，他们总是创造和谐的工作环境。

给予富于同情者以指导和鼓励，使他们认识到他们的重要性。赞赏他们的贡献。如果必须给予他们否定的反馈，这样做时要谨慎，不要使他们感觉这是个人攻击。给予他们自治权和学习的机会，不要让细节成为负担。

上述两大类四种个性和气质，没有哪一种性格绝对比另

一种好或差。他们以各自的方式显示出各自的价值。

作为一个管理者，重要的是认识各种性格的长处，并在工作中发挥这些长处。通过这样的分类可以帮助你掌握各种性格的差异，帮助你有效地进行沟通。

人与人之间的差异是巨大的，正是这些差异的存在，使人生更加丰富多采。如果两个人想完全一样，那么其中的一个就没有存在的必要了。

第三部分

收集正确信息：

学会从对方的角度去思考问题

收集正确的信息，你会发现什么令人焦急，什么令人烦恼，什么令人关注,什么令人迷乱,什么使人犹豫，什么能给予你全力支持。

16

关注讲话者

听别人讲话时三心二意、心不在焉，往往是沟通失败的原因。你经常被某人长长的背景介绍搞得很烦心吗？如果真是这样，倒不如和一个三岁的小孩闲聊。与成年人沟通的良好机会是在简短的寒喧后，立即进入主题。

你经常假装倾听别人的讲话，而实际上想着或干着自己的事吗？在倾听别人讲话时，偶尔点点头或附合几声，不能算是交流。

你经常用一个耳朵去听，企图把重要的事情听到吗？遗憾的是我们过滤、筛选信息的能力还不强，致使大量的有价值的信息你没有听到。还有许多坏习惯阻碍我们倾听别人讲话的内容，下面这些情况你有过吗？

反省自己是否做过

- 当别人讲话时，表述自己的反应
- 在别人讲话时走神
- 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
- 为演讲者结束他的讲演
- 当别人讲话时谈论其他事情
- 忽略过程只要结论
- 仅仅听那些自己想听的或希望听的内容

事实上常常有这样的事，别人所讲的内容似乎以前就听到过。因而收集正确信息往往在给予正确信息之前。

收集正确信息的第一步是要注意去听，而不是假装注意。要把讲话者所讲的内容、感觉和意思听进去。用我们的眼睛、耳朵和心灵去听。

我们需要从讲话者的角度去看待事物。这将帮助我们发展神人技巧，理解讲话者所讲的，并作出适当的反应。大多数情况下，讲话者需要感受一下他讲的是不是被大家理解了，有哪些内容是被大家忽略、抵制，甚至是批评或谴责的。然后，讲话者才能继续给予我们正确的信息。

收集正确信息的关键是注意倾听讲话者的内容。如果你正忙着，或专注于干某事，你最好安排另外的时间去交流。

你可以通过各种方式来改进你集中注意力倾听别人讲话的能力。比如通过改善环境、调整心理、生理及言辞行动等方面去提高倾听技巧。

合适的环境：

第三章我们讨论过改善沟通环境是非常重要的。为了有效的沟通，把其他事情安排好，避免分散你的注意力。诸如噪音以及分散你注意力影响交流效果的各种障碍。

身体的参与：

以轻松自然的坐姿、眼睛的频繁接触，面对讲话者，点头或适当评论以显示你跟随着讲话者的思路。身体轻轻地向后倾斜以表示你对讲话内容的兴趣。不要交叉双臂翘着腿。

这将帮助你集中注意力，并鼓励讲话者给予你更多的信息。因为他能够感觉到他吸引了你的注意力。

心理的参与：

如果你脑子里还想着其他的事情，你最好暂且放一放（如果怕忘了，你可以先记下来）。这样有利于你集中精力与他人沟通。

跟随讲话者的思路，如果话题很重要，你可以做些笔记以帮助你记忆这些信息，同时也帮助你集中精力。当然，你可以通过注意讲话者的身体语言、语音语调、面部表情的变化来概括讲话者所讲内容的要点。

为了理解去倾听，而不是为了评价去倾听。

应中止评判。如果你在倾听时对所讲内容的价值、精确程度等等进行评价，那么你将犯下第八章中所列举的 11 种交流中致命的过失。

注意倾听别人讲话的表达系统。在倾听中发现讲话者的动机、个性、脾气，听出隐藏在词汇后面的意思，以及他所讲的

内容的真正含义，你还有什么需求，以你的角度去理解还需要做什么。

检查：

如果你不敢肯定你所听到的或理解的是否正确，那么就检查一下。当你表现出对讲话者所讲内容以及要讲的内容的关注时，讲话者是会感觉到这种关切的。

给予自己时间去思考,不要觉得讲话者一停下来,你就必须有所反应。或许换一种方式来检查你的理解。

集中注意力是收集正确信息的第一步，也是重要的一步。它能帮助你：

- 给予讲话者时间去讲他的内容。
- 让讲话者不间断地讲完。
- 抓住重点。
- 给出非语言信号(点头、眼睛接触、赞同声),表示你在倾听。
- 适当的反应。
- 记住讲话者所讲的内容。
- 避免分心。

这样讲话者感觉和你在一起很轻松、舒服。

不论何时，良好的沟通都是重要的。不论何时都需要集中注意力收集正确的信息。如果你感觉有人在抵制、或不赞

同、或混淆、或不认同你所讲的内容，那么一定会有更重要的反馈，你应去发现它们，然后再继续下去。

收集正确的信息，你会发现什么令人焦急，什么令人烦恼，什么令人关注，什么令人迷乱，什么使人犹豫，什么能给予你全力支持。你对他们所说的越关注，你收集的信息就越多你感觉交流越困难，说明你越需要收集信息。

17

倾听　倾听　再倾听

收集正确的信息比倾听更重要。能否收集正确的信息，可以通过你做出的反应，你所询问的问题，你的身体语言来检查你倾听的效果和质量。

倾听是你能给予的礼物

如果讲话者的信息或你与讲话者的关系对你来说是非常重要的，那么你就不仅仅是听他说什么，而是要倾听！要用心、用眼睛、用耳朵去听。

真正的倾听是暂时忘却自己的思想、期待、成见和愿望。全神贯注地理解讲话者的内容，与讲话者一起去亲身感悟、经历整个过程。

这是一项很难的工作，当你真正去倾听时，你会血压增高，体温上升，脉搏加快。这些都是生理上的反应，就如同你在室外挖战壕时的反应是一样的。

仅有听的打算远远不够，你还必须全身心地投入，不用任何技巧就能进入倾听状态的人算是幸运的。

倾听是一种复杂的技巧，需要反复的实践。因为有许多不良的习惯要克服，同时还由于倾听是项艰难的工作，不容易做到。

为什么我们不能更好地倾听？

倾听效果不良的原因有许多，其中一些如：

- 我们认为有许多更重要的事要做。
- 没有说明我们为什么要倾听。
- 他们所讲的我们已经知道了。
- 有太多的分心事干扰，使得很难集中精力倾听
- 不喜欢讲话者或所讲内容。
- 我们只想听那些想听的内容。
- 我们只关心结论。
- 我们更喜欢交谈，这样更加活跃，更能控制。
- 我们的思想自由游荡。
- 我们倾听仅仅为了给讲话者打岔。
- 我们的心是关闭的。

倾听是一种重要的管理技巧，或许是沟通技巧中最基本的技巧。听是收集和给予正确信息的关键。它影响我们过滤和筛选信息的效果，是影响沟通效果的第一障碍。倾听在建立和维持良好关系，避免冲突和误解方面也是非常重要的。探究那些与别人协作得很好的人们的秘诀，90％的人将告诉你，这秘诀包含了倾听的能力。

我们如何倾听 让我们数数有多少种方法

倾听有多种水准，为了 积极的神人的倾听，让我们列出干扰我们倾听的方式，并发展积极的、神人的倾听。

用一只耳朵听

有许多种听的方式实际上是有害的。例如用一只耳朵听。我们的身体语言表明，我们边听边干别的事，显得三心二意，这使得讲话者没有信心再讲下去。

表情呆滞地听

木呆呆地听或被动地盯着讲话者（没有任何非语言信号鼓励讲话者），好似电视观众，这样也会使讲话者无法继续下去，实际上继续下去是非常困难的。

感谢式倾听

从感谢式倾听中，我们可以收集到双倍的信息。当讲话者讲话时，我们点头示意，不停地发出附合的声音，这使得讲话者知道我们是在跟随着他的思路，鼓励他继续讲下去而不被打扰。这种感谢式倾听的主要问题是我们发出的不是我们对所讲内容的理解的反馈。

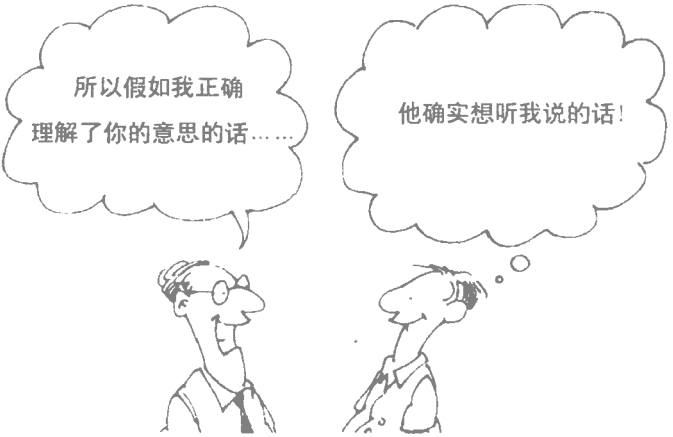
积极倾听

积极倾听是最高水准的倾听，尽管这种技巧难度很大，但我们需要努力实践它。积极倾听能够带给我们更多的信息、更好的理解和交流的效果。准确的交流产生于积极的倾听。

积极倾听能够激发讲话者和听众的灵感，使双方积极参与到交流中来。首先，它需要听者积极的心理活动来理解讲话者的内容。把这种理解反馈给讲者，同时也给予听者检查听的效果和理解程度的余地。其次，积极倾听的反馈能够帮助讲者澄清思想，使交流更加准确。有些思想讲者本身也不清晰，他们很难精确地解释其含义。积极倾听的反馈能帮助讲者发展他们的思想，给予他们机会澄清想说的内容或激发他们做进一步的补充。通过积极的倾听你可以收集到更多的信息，使交流的交谊舞跳得更加令人满意。

积极倾听所传递的信息是我听清并理解你所讲的内容。积极倾听，需要我们的身体语言与讲者身体语言的配合。

用你自己的语言，把你所听到的、看到的讲者的主要观点和你的理解，简要地概括并复述出来。



注意你所反馈的内容要么是你对讲话内容的理解，要么是对他们感觉的理解。不论哪一种，在适当的场合表示出来。

还要注意积极倾听的反馈不意味着同意。你可以同意讲者的观点，你也可以不同意讲者的观点，即使你不同意他的观点，你仍然可以表现出在积极倾听，理解讲者的观点。

讲者可能想要修正你的积极倾听后的复述。比如：这样理解是对的，那个意思你似乎没有完全理解等等。

如果你陈述的是讲者的意思，并且清晰准确，交流将继续下去。你将学到讲者大量的思想和把握他的感情。

当你作出积极倾听的反馈时，要给予讲者一些时间考虑你的反馈。

当有几个要点时,抓住一个你认为是最关键的,这将帮助你使交流朝着你想获得的结果发展。

当有几种情感要表达时,抓住最后一种,这常常是比较准确的。

仅仅反应那是什么……而不要猜测。

坚持积极倾听并简短地复述讲者的讲述要点。

以不明确的口吻概括你的理解

你好像……

你似乎……

你的想法是……

对你来说，那一定是……

那一定激怒你了……

让我们小结一下……

你一定觉得……

如果我认为你是正确的……

这些都是以陈述句来征询答案的。如果用问句，得到的会是‘是’或‘不是’或更简单的答案。积极倾听的陈述句反馈，可以鼓励精确完整的答案。

积极倾听的技巧是要反复实践和不断努力的。你不一定在任何场合都运用这种技巧。但是在下列场合你应该运用积

极倾听的技巧

何时运用积极倾听技巧

为了获得更多的信息

- 向讲者表示你一直在积极倾听并鼓励他继续讲下去
- 遇到新思想。
- 当有问题需要解决，你需要更多的事实时。
- 了解 事情的全过程
- 当你不能肯定讲者的意思时。

发生冲突时

- 当你不同意讲话者的观点时。
- 当你与讲话者争论或提意见时。

为了支持某人

- 当讲话者想要谈论时。
- 当用“ 我 ”陈述时。

在情绪化的场合

- 为了平息不安、气愤或情绪化的人时。
- 当讲话者以自己真实的情感叙述事情时。
- 在讲话者谈论个人事情和问题时。
- 当讲话者谈论他们的感情或情绪时。

在你不能接受讲话者的观点时，你不必使用积极倾听的技巧。你可以使用情绪化的词汇、短语或语调，这些会起到警告讲话者而不是鼓励他继续讲下去的作用。

不要用积极倾听的技巧来隐藏自己的思想和情感。你应拥有你自己的思想和情感。

在作出积极倾听的反馈时，保持中立。既不支持也不反对,是最好的反应。

五种积极倾听技巧

解释

用你自己的词汇解释讲话者所讲的内容，从而检查你的理解。

讲者：我觉得很压抑，因为我自愿加班加点，尽了最大努力，按时完成了项目，但是好像人人都不赞同我。

听者的反应：看上去你很失望，你没有得到足够的支持。

讲者：是的，正是这样，并且……

反射感觉

当有人表达某种情感或感觉显得很情绪化时，传递你的神人。

讲者：我真是厌烦极了。这项预算非常不精确，他们希望我严格管理。我花费了大量的时间熟悉它们，发现错误，却耽误了我的工作。

听者的反应：是的，真是够烦的。

讲者：你别开玩笑，关键是还有许多事要做。我需要有人去做，我的大脑需要休息。

听者的反应：听起来你确实厌烦极了。

讲者：我建议……我宁愿……

讲者：这项增加销售的计划没有任何实质性的建议。

听者的反应：听起来你很不顺利。

讲者：是的，这个问题一直在谈论却没有行动。我们不该有个基本原则吗？我认为早就应定下基本原则了。

反馈意思

把讲话者所说的内容、事实简要概括。

讲者：你不在时发生了许多事情、李撞了车，需要几天才能治好；王患了流感；张扭伤了脚腕子。此外，我们必须有一份临时计划，不知谁故意把我们的主要文件弄丢了。你回来了我真高兴。

听者：听起来你做了大量的工作，而且一直忙到现在,对吗？

讲者：我要说的是，如果由我自己来做，我会把一切管理得井井有条，并且我已经在做了。

综合处理

综合讲者的几种想法为一种想法。

讲者：第一件事主要是政策改变，没有人能够预言；第二件事是我们最好的一个技术员辞职了；第三件事是这个项目的最后期限到了，我建议检查一下，看看我们应该做些什么？

听者：你的意思是有一系列的障碍使得我们这个项目的完成更加困难了。

讲者：你别开玩笑，我认为最关键的是政策的变化，

如果政策不变，我们会有机会。

听者：好像你觉得一切都失去了

讲者：不是所有都失去，而是我们肯定还会有机会

大胆的设想

从讲话者的角度大胆地设想。

管理者：我需要这些报告是为了能够按时完成任务。

雇员：我们恐怕不能满足你，任何人都是我的老板。

管理者：我想这一定难为你了。

雇员：这仅仅是……

讲者：我真不知道该如何选择，每项活动都有赞成和反对两种意见而且反应都相当强烈。

听者：如果我处在你的位置上，我想我宁愿慢些作出决定，以免得罪某一方。

讲者：是的，……我想我需要更多的信息，或许应该再收集一些意见，向有这方面经验的人请教。

你何时不再积极倾听？只要你觉得讲话者把该讲的都讲过了，全部故事你也都听过了，你就不必再积极倾听。

接下来显然你会走到下一步。例如：你从你的角度认为问题得到了解决；或者你自作主张地决定下一步将发生什么。

通过实践你的倾听技巧将会得到改进。但是积极倾听的技巧是无止境的，总是需要自我训练，不断提高层次。

最终你会觉得这种努力是非常值得的。没有人为了给你面子才去积极倾听。你不善于倾听，别人照样会有面子，会受到尊重。

18

展现故事全貌

从讲话者的角度去看待事物是获得良好的沟通效果所必须的。我们抓住讲话者的重点，并且用我们的心、眼睛以及耳朵去倾听，去理解藏在词汇后面的意思。在这一节里，我们将学习展现故事全貌的四个步骤。

步骤 1 问开放式的问题

如果你提出的是一个封闭式的问题，那么你只能得到较少的信息。人们通常回答“是”、“不是”或简单事实。

封闭式的问题

你喜欢什么动物？	狗。
你喜欢你的工作吗？	喜欢。

你还有什么问题吗？　　没有。
你和谁一起工作？　　黎明。

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，而对于展现故事全貌是不利的。

展现故事全貌要问开放式的问题。所谓开放式的问题是鼓励讲话者提供充分的信息和细节。

开放性的问题

告诉我关于你的宠物的一些事好吗？
你喜欢你的工作的哪些方面？
你遇到什么问题了？
你的老板怎样？

注意开放式的问题是陈述句式，没有固定的规则。不一定要以谁、什么、何时、何地、为什么、怎么样来开头。

询问开放式的问题需要更多的技巧。这些技巧比人们意识到的要多。下面是一些实例，请将下列封闭式的问题改换成开放式的问题。答案见附录 3。

封闭式问题	开放式问题
那是何时发生的？	_____

你的旅行成功吗？ _____

你喜欢那个候选人吗？ _____

会议开得好吗？ _____

那件事为什么会发生？ _____

避免用‘为什么’开始的问题。比如“你为什么那样做？”人们往往对这类问题会产生一种防御心理，不情愿给予你想要的信息。

步骤 2 认同

当讲话者正在讲话时，运用认同的技巧表明你正在听，并鼓励他们继续讲下去。换句话说，用点头、附合声以及身体语言对讲话者表示认同。

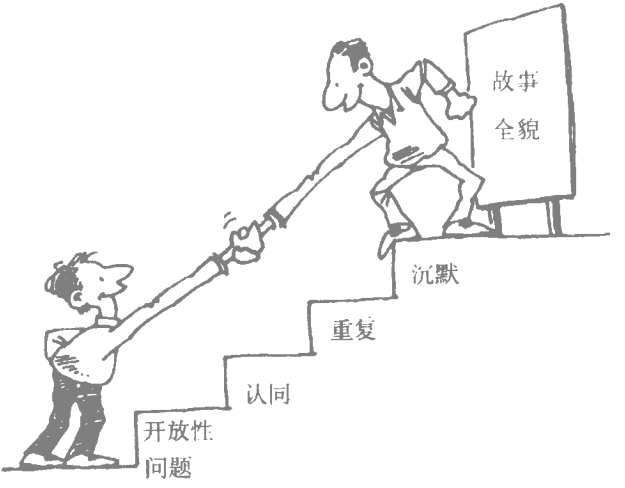
步骤 3 重复

作出积极倾听的应答——重复。用你自己的语言把讲话者所表达的意思或感觉表述出来。

步骤 4 沉默

当作出积极倾听的应答后，停顿一会儿，让讲话者能够有时间思考你所说的并决定该如何反应。因为积极倾听的应答会激发出更加深思熟虑的反应。这可能需要几秒钟来反应，所以要有耐心。

这就是展现故事全貌的全过程。从步骤 1 至步骤 4 或从步骤 2 至步骤 4。不断循环，然后基于你对讲话者观点的理解发表你的看法。


故事
全貌
沉默
重复
认同
开放性
问题

附录 3　从封闭式到开放式问题

你可能有不同的看法，这里仅仅是建议。

为了测试你是否把封闭式问题转化为开放式问题，要求你自己来回答你提出的问题。假如你能够用‘是’、‘不是’或简单陈述事实来回答，那么这些问题仍然属于封闭式问题。

封闭式问题	开放式问题
那是何时发生的？	那件工作怎么停下来了？
你的旅行成功吗？	你是如何设计并完成了你的旅行计划？
你喜欢那个候选人吗？	你认为那个候选人应该怎样做才能适合我们的需要？
会议开得好吗？	会议上是如何讨论那些议题的？
那件事为什么会发生？	那件事是怎么引起的？

19

恰当的提问

我们为了获得正确的信息，有时需要人们的帮助。如果是这种情况，我们可以通过询问问题来寻找线索，挖掘细节，以构成清晰的图画。通过提问，我们可以确定讲话者的参照系统,他们的需求、希望和恐惧。

避免无用的问题

询问问题要有几分艺术。在第十一章我们已经看到提一些貌似问题的问题的危害；在第十八章中我们又看到封闭式问题对于正确获得正确信息是无用的；以“为什么”来提问会造成人们的防御心理。让我们继续筛出这些无用的问题。

除了上述貌似问题的问题、封闭式的问题和“为什么”这类问题外,还有‘引导性问题’和‘多重问题’也属于无用的问

题之列。

引导性问题

引导性问题暗示了你要寻找的答案。受你暗示的人可能由于勇敢，可能因为愚笨，也可能因为鲁莽而给予你错误答案。

例如：

- 招聘工作面试时招聘者可能问求职者：
  “如果提供这份工作给你，你接受吗？”
- 主管问团队成员：
  “关于那件事你还有问题吗？”
- 为了准备晚餐问自己的双亲：
  “你们喜欢吃什么，我们好准备。”

多重问题

多重问题是将几个问题合成一个发问。这些问题可能使人们迷惑，因为他们不知道应该先回答哪一个，通常是只回答最后一个问题。而当我们附加一些细节时，一个比一个更加微小，更加无益，这样我们几乎得不到我们想要的信息。例如：

- 主管问团队成员：你们是如何相处的，你们有什么困难吗，你愿意告诉我们这些吗？任何事情都可以。
- 某人问他的搭档：你认为我应该接受调令到你们部门去吗？你们部门的情况怎么样？所有的人都很友好吗？主管好吗？他们对计时工作严格吗？我们能感到轻松

吗？你认为我去合适吗？

- 管理者问他的雇员：我真担心你，最近你似乎太安静了，看上去心灰意懒，我想知道是不是你家里出什么事了？或许工作上有什么问题？你愿意和我谈谈吗？你近来很少说话。

正如你所看到的，多重问题不能帮助你获得你想要的信息。

中立性的问题

如果我们想要得到一些信息、观点和事实，我们需要问一些非挑战性的问题。让人们感到充分的放松，并且自愿地给予我们所需要的信息。

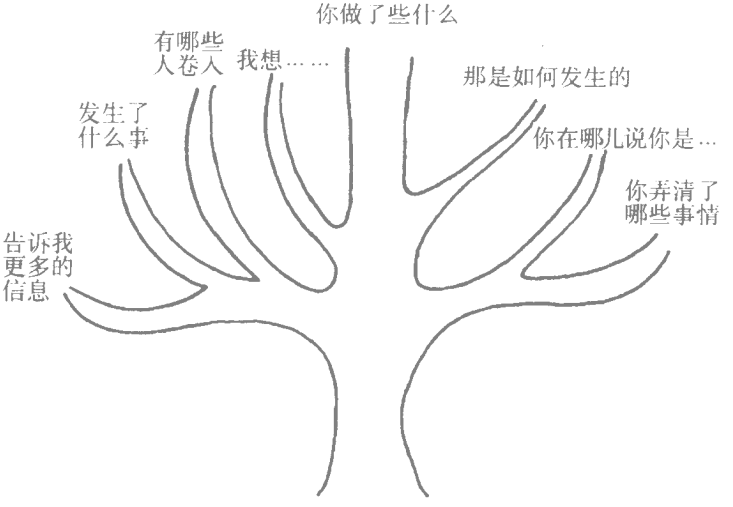
中立性的语音语调可以帮助你避免处于比较尴尬、被人误解的境地。你能澄清含糊不清的问题，获得事物的全貌。

询问一般性的、探索性的、非语言的问题

一般性问题

一般性问题对于引出一个话题或做进一步的探索是非常有益的。

简，你刚才提及的所制订的罚款程序有点儿繁琐，你能说得具体些吗？



探索性问题

是沿着某一话题你想进一步探索的问题(见上图)。

非语言问题

是通过非语言形式来表示的问题。比如：皱皱眉以期待讲话结束；以轻声的附合鼓励讲话者继续。

帮助人们获得具体的信息

当有人陈述的信息不够清晰时，比如：

“那还不够好……”
“对我来说不能接受……”
“他非常富有……”
“她靠不住……”

你可以通过提问来帮助他们陈述事实，使含混不清的信息变得清晰明确。你的目的就是要帮助人们获得具体、明确的信息。否则你也不能确切地知道人们在谈论什么。

例如：

“我觉得那件事情做得还不够完美。”

“我不明白你所说的还不够完美的意思，怎样才能使它完美呢？或者什么使它不完美呢？”

“那件事我不能接受。”

“怎样才能使你接受呢？或者你给我一些具体想法，尤其是你不能接受的原因。”

“他非常富有。”

“他的富有表现在哪些方面？”

“她根本靠不住。”

“你怎么知道她靠不住，有什么事实吗？”

帮助人们使假设和“规则”显而易见

像“应该、不应该、必须、一定、不能”等这类词汇，暗示了一种假设或不成文的“规则”。

在一些开放性的问题中采用假设和不成文的规则，可以测试信息的真实性。

在询问中，我们只需重复一些词汇或短语就足以使讲话者澄清他的陈述。比如“应该吗？”“不应该吗？”“你一定要……”“你觉得应该？”或许你可以说“如果你在，会发生什么？”

根据不同的情况，你可以变换这些问题。比如：“我想知

道，如果你不在，那件事会怎样？”或“我想知道，你的意思是

运用假设和不成文的规则来提问题，你需要特别的当心，因为这些问题可能被认为是一种挑战。

帮助人们发现普遍性的规律

我们大脑的功能之一是使复杂而充满矛盾的生活条理化，变得有序和舒适。这将帮助我们不受太多的精神创伤，以一种合理的、有效的方式度过每一天。

我们设想这种清理过程应该具有普遍性和规律性。它是从一个或一些相似的场合推广到所有近似的场合，从而得出普遍性的规律。

例如：如果你为一个具有权威但是比较粗心的老板工作，你可能推断其他的老板也这样。假如你遇到的是不负责任的雇员，你可能推断所有的雇员都是懒惰的、不负责的和不可靠的。如果你曾经是生产线上的主管，你可能推断所有生产线上的主管都相当负责任。

就像假设和不成文的规则经常是从所暴露的问题和检查中得到的那样，它是具有普遍性的。而普遍性和规律性的事物通常由‘总是、从不、所有、每一个’等词汇构成。如果是问题，通常也是以‘总是吗？’‘从不？’‘如果你在，它还会发生吗？’来提问，从中我们得到一些新的信息。

与此相似，我们也能通过提问来发现隐藏在含混不清的词汇后面的意思，比如‘他们……’‘他们不允许，那就……’若是

问句则用‘谁不允许？’；‘要是我们来做，将会怎样？’通过提问我们获得我们所需要的信息。

帮助人们分析比较

我们每天都要比较许多事物。你经常会听到“……更好些”“……更糟糕了”或“……更容易”“……更难了”等等。当你需要通过比较作出选择，确定哪一个更有效时，你必须获取大量有用的信息。

如果你认为“他做那项工作最合适”，你将会问“有谁比他更合适吗？”“妇女们就一定不合适吗”？

“比什么更好？”“比什么更糟？”“比什么更容易？”，这种比较是显而易见的。

避免审讯

有时人们急需收集大量的信息，以便作出选择或决定。这样可能会驱使他们提一些比较直接的或封闭式的问题。例如，你到商店去买汽车轮胎，售货员需要了解你的驾车习惯以便推荐你所需要的轮胎。像这类的问题有：你的车已经行驶了多少公里？一般在什么样的道路上行驶？载重量有多少？你的驾车习惯是什么？作为一个司机你最关心什么？等等。想像一下这场谈话。

售货员：你的车行驶了多少公里？

顾客：每周大约 300～350 公里。

售货员：在什么级别的公路上行驶？

顾客：一般是柏油路。

售货员：车速是多少？

顾客：在限速内，持久不变。

售货员：你车上经常带什么？

顾客：平时是我自己，周末有祖父母和孩子。

我们的售货员掌握了一些信息。现在假设售货员对每一个问题进行加工，并将顾客的回答揉到问题中，表明他对顾客提供的信息一直是注意倾听的，那么这场对话的效果会轻松一些。

售货员：您刚才说您的车行驶了多少公里？

顾客：我说每周大约 300～350 公里。

售货员：我明白，就是说在平均的里程内。您一般在什么级别的公路上行驶？

顾客：一般是在柏油路上，周末可能去一些道路条件不太好的地方，但是这种情况不是经常发生的。

售货员：通常道路条件较好。

顾客：是的，实际上我每天都要翻越一座小山。

售货员：如果是这样，您的轮胎会磨损很快的，而且拐弯驾驶对你非常重要。

顾客：绝对正确。

售货员：通常您的车速有多快？

顾客：我很遵守交通规则，通常在限速内。

售货员：那样的话，我们不必要特别好的轮胎。通常你车上带什么？

顾客：平时是我自己，周末和祖父母及孩子一起郊游。

从这样的对话中售货员获得了大量的信息。同时我们也使顾客感到轻松愉快，而不仅仅是一买一卖。

不要使一些事实性的问题变成一种审讯，在你问下一个问题时，对上一个问题做一简短的重复。

用问题检查你的信息是否被理解

询问可以帮助我们确认别人是否理解了我们的信息。你想问问你刚才的发言对他们的计划是否有用；你想检查你们的交流是否成功；你想知道人们是否理解了你的观点、有没有被误解或需要澄清的。

不管你是否选择询问，你的目的是确认已经结束的交流是否彼此理解，这将避免以后的许多问题和尴尬的处境。

养成询问问题的习惯，通过询问来获得你所需要的信息。这将节省你的时间，避免在交流中受挫。

第四部分

注视身体语言：

通过身体语言改进沟通效果

一个人传递给他人的身体语言所表达的意思可能是不明确的,但它常常比口头语言更直接。运用它，人们的交流会更有效。

20

身体语言的基本原理

虽然有些人比其他人较擅长于理解身体语言，甚至有些人是这方面的专家，但事实上我们每个人每天都在无意识地做着这些事。我们能够迅速地甚至在一眨眼的瞬间感觉到一个人是否友好、可信或者诚实。

这种感觉，是在长期无意识地应用沟通技巧的过程中形成的。一个人口头表达的信息中大约有 65%是身体语言,因而这是一种应熟练运用的有用的语言。

当我们有意识地运用身体语言的基本元素时，我们就能增加与其他人的交流。我们能够确信我们给其他人的身体语言正是我们所要表达的信息，我们也能更容易地鼓励其他人与我们交流。

同时我们也能够更容易地认识到一些问题，诸如缺乏理解，达不成协议或冲突的端倪何在。我们能够尽早地发现支持的、协商的或鼓励的信号。通过改进我们的进程和方法来确定对某些事情的轻重缓急，确定是加强理解，还是施加压力。

身体语言的表达常常是无意识的，像其他的任何交流方式一样。一个人传递给他人的身体语言所表达的意思可能是不明确的，但它常常比口头语言更直接。运用我们自己的和其他人的身体语言，会使人们的交流变得更有效。

21

你的身体语言来源于你的内心

我们成功的关键是我们能够把握自己——我们的自尊和自我形象。我们所说的和所做的都来源于此。

自尊

什么是自尊？它包含我们自己所具有的人生价值和期望。它是自我满足程度的体现。

你的自尊有多高

5 4 3 2 1

做事有信心 |————————| 做事信心不足

独立决定	├──────┤	让其他事影响你决定
在问题中找答案	├──────┤	在问题前退缩
冒险	├──────┤	追求安全
采取行动	├──────┤	放弃

自我形象

我们的自我形象来自于我们的自尊，即我们怎样看待我们自己。比如我们是有能力的还是无能的，腼腆的还是友善的，温和的还是严厉的，善于学习还是不善于学习的，可靠的还是随意的？

自我交谈

评价你自尊程度的一个好方法是倾听你的“自我交谈”,在一整天中你给你自己无言的信息。试试这个小练习：

你对你自己说了什么？

当你刚刚在你的同事面前做了一件错事时：

当你第一次做某件事并且发现它做起来很困难时：

当你忘记做某件你曾许诺过的事时：

当你与你以前从不认识的人一同走进会场时：

当你的老板叫你过去而你不知道是为什么时：

当你摔倒在你去商店的路上时：

当你跑着去赶一个要迟到的重要约会时：

当你入不敷出时：

当你把某事做得非常出色时：

通过这样的记录，你能够了解你的自我交谈方式属于哪种类型。附录 4 进一步提供了这方面的信息。

你在与自己的自我交谈中说了什么？你是否给予自己限制、拒绝、否定的信息？你是否给予自己授权、奋力而为、增强力量的信息？

不论你是对还是错，你都应该相信你自己。

检查你的自我交谈，积极地思考，切切实实地去做，以得到肯定的结果。

我们总是相信我们的自我交谈，这会使我们自信我们是正确的。

增强你的自尊，确信你的自我交谈会使你提高自尊，而不会使它降低。

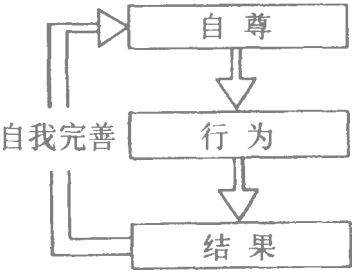
养成自我交谈的习惯

自认为是沉默寡言，不善于与他人交流的人，他们的行为方式与那些自认是外向的、能较好与他人交流的人有很大的不同。

> 我们实现自我和看待自我的方法决定了我们想要说和想要做的一切。
>
> 我们的行为方式在很大程度上决定了我们的交流结果。

对交流结果影响最大的是我们自己。如果我们表现得好像是沉默寡言，不善于与他人交流等等，其他人就会不自觉地用这种方式对待我们。我们应该随着音乐的旋律跳一曲沟通交谊舞，以增强我们的自我形象。

自我形象和自尊表现在我们生活的每一个方面。我们的个性导致了我们特定的行为方式，而这种行为方式的结果是完全可以预言的。

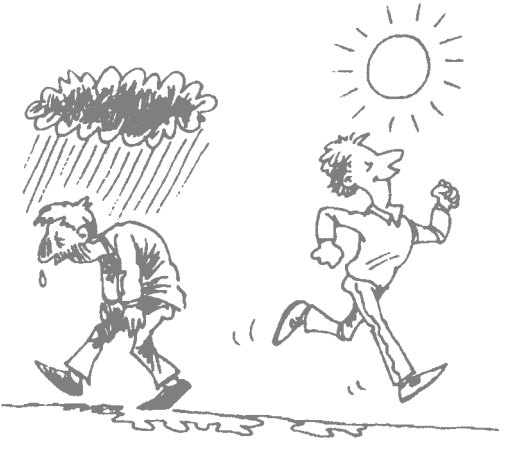


我们在自我履行预言的循环中。

如果我们没有得到我们所预计的结果，我们将忽略这个结果。如果我们不能忽略它，我们就会再调整直至与预计的结果相吻合。

大脑在探索可预见性和一致性的过程中会忽略或扭曲同我们自我形象相矛盾的信息（或其他的，例如在第三章我们所讨论的）。一个友好的建议的被采纳，使一个腼腆的人感觉到他们没有被忽略，而对此我们可能毫无记忆。这种潜意识的形成过程是“不要总是不好意思,应该确信自我交谈能够提高我们的自尊！”

身体语言 想要表现的是什么？你的自我形象和自尊甚至在你说话之前就已经呈现给别人了；比如：你的穿着、你的举止、你接触别人的眼神、你坐的姿势,这些都是你在与别人进行交流之前需要建立和调整的。



增强你的自尊

将你所犯的错误看作是有价值的教训以替代你的负罪感。

做你喜欢的、能增长你能力的事情而不是坐在家里。

加强锻炼,照顾好你自己,而不要暴饮暴食。

注重你的成功以取代回顾失败。

主宰自己的命运,对自己的生活负责,而不要责备别人。

多与自尊心强的人相处，少与自尊心弱的人相处。

寻找自己与他人的共同点，少评论自己与他人的不同

要乐于接受赞扬而不要不好意思。要说‘谢谢’而不要说‘这没什么”。

我们的自尊和自我形象中的大多数内容是隐藏在我们的潜意识中的。不论怎样，它通过指挥我们的行动来控制我们的行为以获得结果。如此推论，我们越是了解我们自己，我们就越能有意识地控制我们的行为方式来面对各种事，各种人和各种状况。有了较强的自尊和自我形象，我们在任何情形下都会有更多的选择，我们的沟通技巧也将大大地改进。

附录4 自我交谈是自尊的表现

低自尊的表现	高自尊的表现
当你刚刚在你的同事面前做了一件错事时，你对你自己说：	
“现在他们知道我没用！”	“下次，我会……”
当你第一次做某件事并且发现它做起来很困难时，你对自己说：	
“我太笨了，什么也学不会！”	“我在以前学过类似的东西，如果我坚持，我会做好它！”
当你忘记做某件你曾许诺过的事时，你对你自己说：	
“我是这样愚蠢和健忘！”	“这不像是我，只是我该如何安排……”
当你与你此前从不认识的人一同走进会场时，你对你自己说：	

“我讨厌与这个陌生人在一起。”

“这将是一个挑战；我保持镇静,一切都会变好的。”

当你的老板叫你过去而你不知道是为什么时，
你对你自己说：

“我现在就要进去 我一定又做了什么错事!”

“我想知道发生了什么。”

当你摔倒在你去商店的路上时，
你对你自己说：

“我真蠢,我甚至不能走在路上不出丑！”

“哎呀！我应该好好注意走路！”

当你跑着去赶一个要迟到的重要约会时，
你对你自己说：

“我相信我又要迟到了，我总是迟到,把事情弄得一团糟。”

“迟到不像我的风格,我最好打个电话通知他们。”

当你入不敷出时，
你对你自己说：

“我做这种事是没希望了，

“这是必须做的，而我知道我

我总是做不好 ”　　能做好。”

当你把某事做得非常出色时，
你对你自己说：

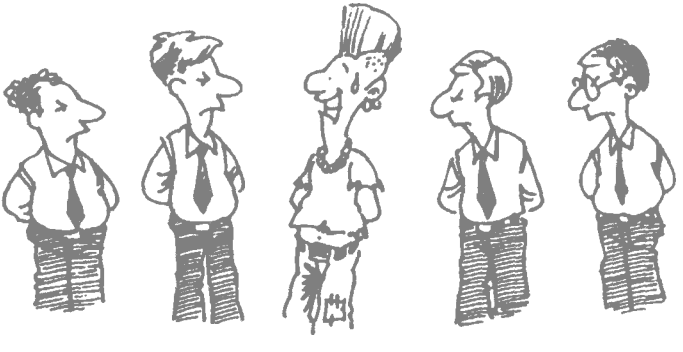
“ 奇迹发生了,真幸运。”　　“ 我真做得不错。”

22

第一印象的影响

你只有一个机会创造一个良好的第一印象。

不论好与坏，第一印象常常是很顽固的。他们能够在最初给人以很大的影响以至于长期不会改变。



形象——观察的一部分

50%的第一印象是由我们的外表决定的。我们衣着的方式，我们所戴的珠宝和其他饰物以及年龄、身高和体重等让我们从着装所象征的交流开始。不论怎样，我们在家里也要着装。但在商务活动中，较好的着装是遵循不成文的（但是真实的)你所在组织的“统一惯例”。即使是十分随便的衣服,也要注意深色外套与衬衫或领带、围巾或项链的颜色相配套。在商务活动中男人应避免穿棕色外套与猎装，而女士则避免穿暴露的时装。

假如你没有这样做，看看你周围的人和你的着装定式。你的目标看上去应是职业化而不应是时尚形式的。

假如你的事业蒸蒸日上，你就应该穿得和那些穿着水平较高的人相仿，或者穿得与你所要加入的那部分一样。这就使你看上去和他们协调并且增加你升迁的机会。

假如你的目标是看上去能够更职业化，就穿质量最好的衣服和携带最好的随身物品。如果这样，就需要你实际的表现能力和经济实力。与此相应，你在沟通中所表现的个性也将影响别人对你的感觉。

身体语言—— 表现你的最佳

我们给人们的第一印象大约 41%来自于我们的行为,来自

于我们的身体语言。各种身体语言大都是要得到一个受欢迎或职业化的第一印象，以赢得人们的注意和尊敬，包括在松弛状态的活动中放开双手（而不是极端的，突然的或“快速的”），一个笔直和昂首挺胸的姿态（而不是垂头弯腰或畏缩）。

坚定的眼神接触(但不是盯着他们看下去),一个中性的面部表情，你内心感觉的真实流露，以及一个放松的（但不是松懈)颌部也是重要的。

一个可信的微笑会使人感到放松，会产生一种类似于化学能量的良好感觉，这能够极大地改进你在与人交流时给人留下

的第一印象。

在某些时候，当我们初次遇到什么人或遇到有一段时间没有见面的熟人时，都要握手，这种接触建立一种诚挚气氛和友好的感觉。多次的这种诚挚相见，第一印象也就在各自的心目中建立起来了。

声音——真实

你最初的几句话所运用的语调应是沉稳、镇静和强有力的，不要过高或过低，你的话应该流利地而不是犹豫不决地说出来，肯定地甚至是有节奏地强调关键词和语句。

评价第一印象，要相信你做了你所能做的。

通过你的站姿、行动、表述和个人外观(着装和附带物品)，建立一个明确的第一印象。

23

控制你的身体语言

正如我们在第二十章所看到的，大多数人能主动地和较好地读出身体语言，虽然我们的结论常常直接地来自于我们的潜意识。

我们当中很少有人能注意到我们自己的身体语言，这使我们对其他人所发出的非正式的信息和沟通过程的本身失去了大量的潜在控制。

还记得下面三个沟通基本点吗？

1. 你所做的一切事情都是一种交流。
2. 发出信息的方法也总是影响到接收信息的方法。
3. 真正的交流是收到的信息而不是预备的信息。

控制好你自己的身体语言是很重要的。你要全方位地发出合适的信息，包括非正式的。你将你的身体语言控制得越

好，你交流的能力就越强。
这里有一些有助于控制你的身体语言的方法：

尽量清晰

就像我们所经过的每个单元，记住它们的范围，身体语言是文化的一种形式，更具有难以琢磨的方面。这里也有一些信息来自于像澳大利亚那些文化不同的地区。

S 表示你坐或站和你所用空间的方式

直接地坐在或站在某人的对面，或他们的上方，让人产生一种下意识的对抗的感觉。这会使交流者进入敌对状态。

坐或站形成直角要比直接面对着好。

当考虑观察的方式时，应给发出和接收信息的双方以更多的注视空间。传统的澳大利亚土著人谈话时的位置常常是大于 90 度。

尽你的可能，试着坐或站在与你交谈的人的相同的水平。

在面对他人时，一个人过高被认为是不利的一面，所以假

如你高于平均水平，要注意你的高度不要威胁到别人。稍微地与其他人站开些，使他们不必仰脖子来看你。在人与人之间都有一个不可侵犯的个人空间范围，这个空间谨防任何人闯入

注意你对人与人之间距离的应用

在商务接触中人与人之间的站距应有一臂的距离。

个人空间范围

- 亲近的朋友或家庭　45 厘米或 18 英寸以上
- 朋友或亲近的同事　45～80 厘米或 1.5～2.5 英尺

- 同事或熟人　60～120 厘米或 2～4 英尺
- 陌生人（取决于你与他们友好的程度）　大约 150 厘米或 5 英尺

在个人空间范围问题上的文化差异主要表现在不同地域文化的人们的交流中。以上给出的图表更多地用在澳大利亚的白人中。来自于乡村的澳大利亚人比来自于城市的澳大利亚人更趋于需要较大的个人空间。北欧人、北美人和亚洲人比澳大利亚白人似乎要更大的个人空间。南欧人需要较小的个人空间，而来自于中东文化的人甚至只需要更小的空间范围。

也许某人拍另一个人的后背或将手放在其肩上在澳大利亚人的商务场合中是最频繁发生的。但是亚洲人，除非他们非常“洋化”，一般身体根本不接触。

谨慎地对待这类分界线，能够消除大量的紧张、不适和误解

来自于不同文化的人们在进行交流时，注意个人的空间范围和与他人的身体接触。

0 是开放的表达方式和行为方式

在以下的卡通画中可以看到每个人所发出的非正式信息

的具有明显的不同特征。左侧人所表达的无言的信息是不想听，拒绝新的观点和信息，防御，自我保护，甚至恐惧。像这种身体语言使我们感觉到对他人的负面影响。因为它影响发出信息的人的情绪，从而阻碍交流过程。

相反，右侧的人所站的位置和姿势是开放的，所传达的信息是思想、头脑和态度的开放；开放的交流和倾听他人所说的，给人一种信任的感觉。与“开放”的人沟通比与一个“闭锁”的人沟通要容易得多。

C 是如何在与他人交谈时集中你的注意力

正如我们在第十六章所讨论过的，在面对你的交谈者时聚

精会神会改进交流。或者说，它帮助讲话者给出正确的信息和改进听众倾听的能力。

交流越是重要，将你头脑中的内容或讲话者的内容完全输送给听众也就越显得重要。

注意你的身体，朝着他人摆正你的身体。这也是鼓励发言人继续和减少你周围琐事扰乱你们的机会。

简而言之，你要集中注意力去倾听讲话者的话题。

是用你的倾斜来表示你的态度，是施加压力还是减少压力

当倾听时，我们能够用向说话人倾斜的程度来表示我们所关心的程度。这使得谈话交流变得更有趣。

假如我们倾斜的角度在 75 度以上 ，我们所表示的态度就变为“压力”。它能巧妙地说“我不相信你”或“你最好讲清楚”或“你最好同意”。而且它也侵犯了其他人的个人空间而我们不能有明确的结论时，当有人太倾斜地靠向我们时，我们能明显地感觉到压力。

“75 度到 60 度倾斜 ’是有可能的,如果谨慎地应用,会成为一种对会谈和挖掘出更多有用信息的巧妙的和有分寸的技巧。应用不当，它也能够成为一种威吓，压制和操纵别人甚至造成敌意。

相对地，如果你要减轻压力，也就是说，当有人看上去紧张,易冲动,或者谈一些较困难的个别事务时,你可以明显地向后倾斜来减少一些他们所能感到的压力。但是要有一个界限，因为向后倾斜得太多就会给人留下完全不感兴趣的印象。

E 用你的眼睛与他人接触消除他人的不安并减少压力

在欧洲人和继承欧洲文化的人当中，眼睛接触是非常重要的，此外，眼睛被认为是灵魂的镜子。父母告诉他们的孩子：“当我对你说话时看着我！”和“看着我的眼睛说！”朋友们说：“他甚至不能用眼睛看着我。”

由于太少的眼睛接触，我们变成了不感兴趣的听众或者没有信任感的发言者；而太多的眼睛接触，我们又会感到压力。

从讲话者来说，眼睛接触的“正常”尺度是“我正在对你们说事实，你们应当相信我所说的”，它也能帮助听众集中精力。对于听众来说，眼睛接触的“正常”尺度是“我对你所说的感兴趣，你一定要说，而我正在听你说”，也由于表现出听众正在听而帮助了发言人。

这里的困难是眼睛接触的“正常”尺度常常因不同的文化而变化，在某些文化中，澳大利亚白人所感到舒服的眼睛接触被澳大利亚土著人认为不敬和对个人空间的侵犯。事实上，一般地说，在澳大利亚土著文化中，避免眼睛接触是尊敬的表不。

因为相同的原因，许多来自亚洲文化的人对澳大利亚白人较低频率的眼睛接触感到较舒服。事实上，亚洲人在听别人讲话时常常闭上眼睛，这可能会使澳大利亚白人感到恐慌，除非他们认识到这是听众更高水平集中的标志。事实上，这是很难把握的。

比较这些重要的文化差异，增加眼睛接触的尺度或近似

“75 度到 60 度倾斜”的方法会增加压力。相反地，减少眼睛接触能够减轻压力。谨慎使用身体语言是成功沟通的关键

A 如何给出你的反馈

在第十七章和第十八章我们学习了倾听的技巧以及理解的重要性，明确的交流可以帮助你收集到更多的信息。在第十九章中我们学习了在问下一个问题之前重复上一个问题的要点的技巧，而这正是为了避免产生一种“质问”的印象。

事实上，适当的反馈是防止对话向不同方向发展的最好方式。

所给出的反馈要尽可能地或明显地建立在讲话者所说的问题上。类似这样的反馈要借助于平稳和自然的韵律来引导谈话。

R 在交流时如何放松和平衡你自己

在交谈中有些人有轻微抖动或用手指转动铅笔的习惯，给人一种紧张或不安的印象。还有一些人坐或站立的姿势倾斜，有的是头部倾斜，有的是身躯倾斜。

这些习惯他们自己并不感觉，但它们却影响其他人甚至妨碍交流。传递给其他人的信息是“我不感兴趣”“我厌烦了，我要离开这儿”“我紧张不安”或“我很慌乱”。内心的混乱或者激动的情绪能够从轻微抖动，转动或倾斜的程度这些小动作

中被别人发现。这些可能只是习惯，但这也是一种精神涣散的表现。

从另一方面来说，静止和平衡，并不意味着僵硬。它的作用相对于轻微抖动，转动和倾斜是非常不同的。放松与平和有助于交流。

从经历来说，我们大多数人都做过一件或两件‘不太恰当’的事。你也许不可能在一夜之间改变你的习惯，要把事情做好，要改变习惯，需要相当的毅力。然而，交流对你越是重要，传递你的身体语言的良好习惯，也就显得越重要。

我们在以上所描述的 SO CLEAR 中迷失得越多，其他人对我们的感觉也就越不舒服。交流应是恰当的。所以你所做的任何检查你身体语言并且更正你不良习惯的努力都将得到较好的回报。一般来说，“做正确的事情”将变为一种下意识的习惯，你应自觉地养成这些习惯。

控制你的身体语言——SO CLEAR

S　与交流者形成一个恰当的角度，调整高度与距离，尊重人的个人空间范围的习惯。

O　以开放的姿势和身体语言进行交流。

C　交流中尽量集中你的注意力。

L　轻微地向前倾斜以表示兴趣；过度向前倾斜意

味着施加压力，而轻微的向后倾斜可以减少压力。

E 在倾听时保持适当的眼睛接触以鼓励说话者；增加眼睛接触会增加压力，反之则减少压力。

八 跟随讲话者的话题给予适当的反馈。

R 放松与平和以使得轻松和开放的交流变得更容易。

24

通过身体语言建立和谐的关系

当你和某人亲密相处时，你会感觉你们之间是那么一致，那么和谐，对事物有着相同的看法，这会创造一种亲密和团结的气氛，有助于建立友情，培育合作和团队精神，并且有利于目标的实现。

在餐馆或是公众场合，你注意观察那些一对一对的人们，你会发现他们中有些相处融洽，有些则不然，这是为什么？

当两个人或一组人和睦相处时，你会发现他们之间身体语言的运用是非常频繁的，而且一个人的身体语言是其他人身体语言的反应，比如，他们的坐姿非常相似，以同样的角度靠在坐椅上，以同样的姿势盘绕双腿。

他们的举动也非常一致，比如，当一个人起身时，另一个人会随着站起；当一人去拿饮料时，另一个人也会随之而去；他们会同样地摆动双腿，而不需要跟着音乐的韵律。

如果你再仔细地观察，你会发现在这一对对的人群中更加

细微的事情，比如，他们以同样的节奏呼气、吸气，他们以同样的音量，高低音程度和间隔说话，如果你能听到他们的谈话，你还会发现他们以相同的强度，相同的手势去表现事物。

和谐

所谓和谐是指我们在有意或无意中所做的事情，表现出我们之间的融洽关系。

人们并非有意识地发现他们之间是否和谐，这种发现是潜意识的。他们每个人会在潜意识中认为：“这个人在很多方面很像我”，因此他或她感觉很相配，从而更加强了彼此和谐的程度。

通过与他人的“一致”建立彼此间亲密的关系

你可以运用这种技巧与别人建立良好的关系，你可能在许多事情上与别人一致。比如：个人的信仰、个人的历史、使用的词汇，穿着的风格，身体语言、呼吸等等，你可以继续列出很多很多。

你可能和某人的身体语言一致，你们所运用的身体语言或者是身体的上半部分，或者是身体的下半部分，或是头与肩的高度，你可能刚好是在这些方面与他人一致，或许是部分地一致。

你可能与他们的声音很和谐，比如音量、语音、语调、语速、节奏、停顿等等，你也可能与那些快速呼吸的人或喜欢深呼吸或浅呼吸的人有着相同的节奏，你也可能与他们在表达方式、语言风格、遣词造句方面相同。

照镜子,反呈像

你或许做过照镜子反呈像的游戏，如果你看到镜中人用右腿跷在左腿上，你会下意识地将左腿跷在右腿上，如果镜中人用左手擦擦右臂，你也会下意识地用右手去擦擦左臂。

你或许能够和镜中人的举止、活动姿势乃至运动的速度一致,你也许与他们的声音在语音、语调、语速、音量、节奏、停顿等方面一致。

但是，我们的目的并不是要模仿一个人的每一个动作或每一种坐姿，融洽的关系是靠我们在与人相处时所做的切事情建立起来的。

如果这种“一致”的技巧让人感到不自然、不舒服或无诚意，就不要使用这种技巧，因为它已成了空洞的技巧，对建立融洽的关系毫无意义了。

假如你的身体语言与某人一致，关键是这些身体语言不是你有意模仿的，这一点非常重要。

不要让人们觉得你在模仿他们，那样的话，会造成敌对情绪，使我们要建立的融洽关系成为泡影。

如果你真诚地想要建立融洽的关系，改进你与他人

的交流,并且表示你对他人的尊敬,使用‘一致’技巧。

融洽的关系是很温和的，要言行谨慎、和缓地运用“一致”技巧。

引导测试融洽关系的程度

有时明确你与他人融洽关系的程度是很重要的，比如你打算询问一个重要问题或想结束削价销售，你或许想要知道你这样做的确切结果，只有当你感到你们之间确实建立起融洽的关系时，你才能获得正确的答案。

你可以通过‘引导’来测试你们关系的程度,非常简单,你移动一下你的位置，看看其他人是否跟随你这样做，如果其他人跟随你的引导，也调整他们的位置以适合你的新位置，说明你们之间的关系是融洽的，这种跟随越迅速，你们的关系越深厚。

当然你不必总是移动座位，你可以更加迅速或更加缓慢地谈论。或更大声或更柔和地说话，你可以手拿一支笔随意搓弄，你也可以摸摸肩膀或者手腕，或者喝一口咖啡。

总之不论你做什么，如果你和他人融洽相处，他们潜意识里发现你的身体语言不再和他们匹配，他们将做出改变以适应你的这些变化，如果是这样，你完全可以肯定你们处于一种和谐的关系中，交流可以继续下去。

当你想确认你们的关系是否融洽时运用“引导技巧”。

交流中的融洽关系的重要性不能过分强调，交流情景越重要你越想运用“一致”的技巧去建立和睦的关系，而且还要运用“引导”技巧去测试这种关系的程度。

25

关注其他人的身体语言

正像我们在第二十章中谈到的，我们大多数人是以直观迅速的方式理解别人的身体语言的，有时这对于发现积极的或消极的信号很有帮助，从而使我们能够调整输出信息的方式，使沟通过程更加成功。

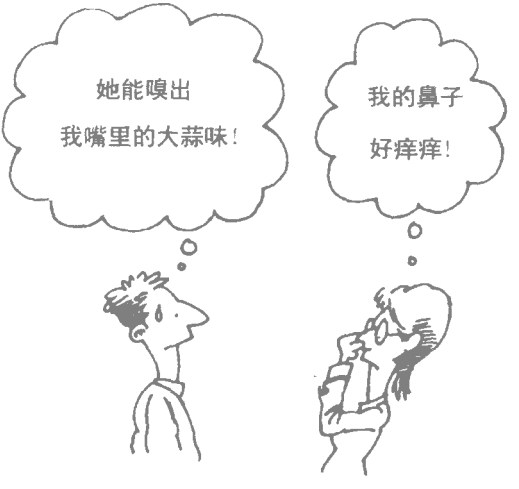
首先你或许需要有意识地观察其他人的身体语言，然后注意并调整你的沟通方式，使之成为一种习惯。

如果你仔细观察，你会发现许多身体语言信号具有自我解释的功能，比如，脚底板打节拍，表明我们对自己的处事方式有种担忧，擦擦脖子，说明你的行为使我感到不舒服；深深的叹气表明一种怀疑或者是恍然大悟。

小　心

解释这些身体语言信号要特别小心，因为任何一种身体

语言都可能有多种意味，比如，交叉双臂可能说明“你所说的事情对我产生种莫名其妙的威胁，使我拒绝再继续听下去”，但也可以理解为“我觉得很冷”。脚底板打节拍，可能意味着我宁愿按我的方式去做，也可能反应一种精神上的紧张摸摸头，可能意味着困惑或不确定，也可能是头痛。解释身体语言信号没有固定的规则，只有一般原则，因此在理解身体语言信号时不能孤立地，而应综合地去理解。



身体语言要通过整个沟通过程来理解。

综合观察信号

大多数人的身体语言信号是以一串或一组形式给出的。我们继续讨论交叉双臂这个例子，如果我们交叉双臂，并且伴随着用双手摸摸我们的上臂，并且跺跺脚，耸耸双肩，那么大多数人都会感到相当的安全，这里面也包括那些感到冷的人。

结合交流过程思考身体语言的产生并且综合地观察而不要孤立地理解这些信号。

另一方面，如果我们交叉双臂并伴随着把脸扭开，背对讲话者，脚底打着节拍，偶尔地摇摇头，人们都会合理地推断出我们不同意讲话者所说的内容。

观察动作

任何动作，特别是突然的动作能够表明一个人的内心状态，突然移动座位，可能意味着对所谈话题的兴趣。

如果一个人突然放开跷着的双腿，将他们的身体朝向你并且轻微地向前靠，你可以断定他们对你所讲的内容表示赞同，并且还想获得更多的信息，如果你注意到这些信号，你或许应该考虑一下你所讲的内容，尤其是那些受到人们欢迎的

内容。

注意人们身体语言的习惯，试着发现你所说的和所做的是否引起特别的反应，为了获得最好的结果，调整你的交流。

留心消极信号

一个人的身体语言能够向我们发出警告信号，告诉我们在交流中的一些差错，消极的信号包括：

- 远离你
- 快速点头
- 擦擦或抚摸颈部
- 有限的目光接触
- 身体背对你
- 堵着耳朵，或磨擦耳朵
- 握紧拳头
- 烦躁(比如,快速地用铅笔打拍子)
- 脚底板打节拍
- 捂着鼻子
- 看看天空
- 捂着嘴巴
- 来回踱步
- 急促呼气

如果你发现上面所列出的任何消极的身体语言，不论是单独的还是成串的，你都应当留心检查在与他人相

处时你的言行有什么地方越位，你该如何从不同的角度解释这些事情，你怎样才能帮助他们理解你的观点，在交流中挽回消极的影响。

注意积极信号

就像身体语言能够使我们留心问题的发生一样，身体语言也能预示我们的成功，积极的身体语言信号包括：

- 思索式的点头
- 身体朝向你
- 双脚抬向你
- 抚摸下巴
- 眼睛接触尤其是当小学生叙述时

- 放松的姿势
- 张开双手
- 充分理解的附合声
- 开放的身体姿势
- 处理你正要呈送的文件或材料

当你注意到这些受欢迎的信号，尤其是它们成串地出现时，你要确实地维持住这种趋势，注意你正在说的和做的，考虑如何表达，把握住交流的脉搏。

深入体察别人的身体语言，将会帮助你度量你在沟通中成功与失误的程度，同样地，你的体察也会折射到你所传递出的信息和你自己的身体语言中，并鼓励别人传递他们的信息所有这些都将帮助你改进沟通并获得成功。

第五部分

以文字的形式进行沟通：更清晰,更有说服力

如果你不能清晰地陈述你的目的，如果你的主要观点不突出、不明确,如果你的思想缺乏组织，缺乏吸引力，你将会浪费人们很多时间。

26

简明扼要

公文写作是一种应用性的技巧，你可以遵循下面几个简单又有时效的指导来改善你的写作技巧。

为了改善你的写作技巧，选二三个备忘录、报告或你写好的信件与下面两章的指导大纲进行比较，然后选出一二个按照大纲重新写。

在人们的记忆中，从事商务的人是繁忙的人，他们没有时间反复阅读文件、合同以达到充分理解，通常他们选择一些内容来阅读，然后理解它，并按此规定行动，然后又继续做下一步工作。

如果你的文章长又复杂，并且使用许多词汇，很多长词，偏僻的专业术语和华丽的短语，人们会厌倦阅读你的文章，如果你不能清晰地陈述你的目的，如果你的主要观点不突出、不明确，如果你的思想缺乏组织、缺乏吸引力，你将会浪费人们很多时间去理解它们。这些都将极大地减少人们阅读理解，

按你所说的去做的机会。

事实上有效的公文写作有三个要点：

1. 必须容易阅读。
2. 必须容易理解。
3. 必须能够说服读者。

如果你能使用较短的词汇、较短的句子，你的公文写作是成功的。

谨慎地选用你的词汇

使用短词

许多人认为较长的词汇会含有较复杂的含义，而简单的词汇含义简单，因而他们的文章不必要地堆砌词藻，这样使读者读起来很困难。当然有些短词意思确实简单。比如：猫、帽子、坐。而另外一些短词却不尽然，比如：真理，爱情，灵魂。简单的语言并不一定主题简单，使用短词写作，也不会使你的文章过分简单，反而会增加它们的可读性。

要尽量选择短词，少选择长词，所谓短词是指那些少于三个音节的词汇，但有三种例外：

1. 大写词汇，如：澳大利亚(Australian)，一月(January)星期六(Saturday)

2. 由短词合成的词，如：簿记员（bookkeeper），尽管(nevertheless)，每个人(everybody)

3. 以 es 或 ed 构成的三音节词汇，如：承认(confesses)消化(digested)资源（resources）

还要注意以 ing 结尾的长词。它们可能具有三个以上的音节，使读者感到阅读起来困难，因为他们需要一个视觉过程。

使用那些能够准确地表达你的意思的较短的词汇和大家都熟悉的词汇。

选择那些表达最精确、最经济、你的读者最熟悉的词汇，这些词汇也许是你在面对面交谈时使用的词汇。

何时使用长词

尽管我们说使用短词会方便读者，但是文章中还是会大量运用长词。这些长词有些是必需的，但有些只会难为读者。

如果要用事物的名称或技术词汇，可以使用长词。如果是为了更加精确地表述你想说的事情，可以使用长词。但它应是唯一的或具有特殊描述性的词汇，或者可以附加额外的意思。

如果使用长词可以节省你所使用的短词，比如“unemployment”（失业）一词是经济学中的词汇，它节省了几个短词“它表示没有工作”。如果使用的长词是广大读者更加熟悉的，比使用短词更有效果，那么使用长词。

在你认为长词可能会给读者带来麻烦时，不要使用长词，大多数人在他们繁忙时是不情愿查词典的。

> 不要削减所有的长词，仅仅削减那些不必要的词汇，使用那些最能表达你的意思的词汇，那些使读者感到更加亲切熟悉的词汇，运用那些经济的但是具有丰富涵义的词汇。

避免专业词汇和‘噪音词汇”

对大多数读者来说，专业词汇会使文章难以理解，同样地使用流行的“噪音词汇”也不会使人们分享其所拥有的涵义。

> 如果你想使用未来词汇或“噪音词汇”你要确认你的读者能够理解你所使用的词汇的涵义。

使用短句

许多人把词藻的堆积等同于文章的重要性，他们在文章中填充大量华丽的短语和过渡词汇，使用复杂的句子结构，过多的重复和修饰，而这些并不能使文章易于阅读和理解。

长句令人厌烦，它们阻塞了对你文章所提供的信息的阅读和理解或按其指令行动的可能性。短句有助于将我们的思想分类，使每一要点清晰，也便于读者比较容易地把握我们的思想

短句不会使文章过分简单化，反而会使读者容易阅读和理解，它们会增添你的备忘录、信件或报告的可行性。

幸好长句是相当容易矫正的，有三种方法可使长句变为短句：

其一，删去不必要的词汇（我们经常发现不必要的词汇、华丽的短语和过多重复）。

其二，去掉复合句的连接词，使之成为两个简单句。

其三，通过去掉过多的修饰辞减少句子的复杂性（比如："无论如何"，"除此之外"等等）。

去掉不必要的短语

许多不必要的短语混在公文中，这些多余的词汇花费读者很多的精力，既增加了句子的长度又增添了阅读的困难。

去掉过多的重复

重复是不必要的反复，这种重复是如此普遍以致于我们几乎很少认识到，它们一遍又一遍的重复，而没有附加任何新的信息。比如：铅心的笔、全面完全的等等。这些词语增加了

句子的长度，增添了阅读的困难

分离复合句

我们经常要把两个句子合成一个句子，当这两个句子含有一种意思且只含有一种意思，并且它只有一个主语和一个动词时。

试着去掉‘并且’‘但是’这类连接词,将两个句子合成一个句子并在‘并且’‘但是’这些连接词的地方划上句号。

对于上面那段话，可以改写成：

我们经常把两个句子合成一个句子，这个句子含有唯的意思。它只有一个主语和一个动词。

减少复杂句型

减少句子的复杂结构可以使你的文章更容易看懂，使读者抓住你的思想，使你的文章更有效果。

像上面的句子可以改写为：

为了便于读者抓住你的中心思想，减少句子的复杂性，这样改写效果会更好。

不要过度松散

在适当修饰与随意拖长、漫谈式的文章之间是有区别的，后者是由于我们头脑的高速运转，随想随写，而在我们意识到这点以前，我们的文章写得又长、又复杂，又松散。

“像这类的问题我们已经经历过几次了”，当你写到这句话时，你的脑海里浮现出很多的往事，这些事情足以使你要扩充并解释你的这句话，于是，你又写到“在许多场合我们讨论过这个问题，不幸的是以往的努力都是徒劳无益的，但是，现在我们还要努力去试一下，我宁愿……

试着去掉这类的词汇“因为”、“因此”、“不论如何”、“所以”，以句号把句子分开，使每个句子相对独立。

使用由一到十个字组成的短句

现在我们来缩减你句子的平均长度，使文章更具可读性，这样做可能会使你的文章增加一些跳跃性和活力，使文章更具吸引力和说服力。

你无法控制文章主题的复杂性，但是你可以控制你所写的文章的复杂性，在文章中你可以选择那些最简洁的词汇，便于阅读，你可以选择短词和短句，这样使比较复杂的主题容易理解。

27

文字叙述要有说服力并且易于理解

无论你怎样表述，唯一的宗旨是要使读者理解你的信息并照着去做。这一章我们将介绍更多的方法来提高你的文章的可读性和说服力。

语　法

语法是重要的，事实上，公文的一个定义就是“以简洁的语法进行交谈”，读者也经常通过语法来理解我们的信息。

如果你十分关注文章中所运用的语法，这就为你提供了改进你的语法的机会。读一本好的语法书，并经常地倾听你的朋友、同事、电视台和广播电台主持人的讲话，注意他们是如何构造句子，如何使用动词的。

组织你的材料

使用蜘蛛网法

蜘蛛网法是简单而又有用的技巧，可以有序地组织你的信息和思想，它能够帮助你防止遗漏、重复、不切实际，以及突出你的重点内容。

要构成一个蜘蛛网：

步骤 1：将你的论题放在中心，围绕它画图。

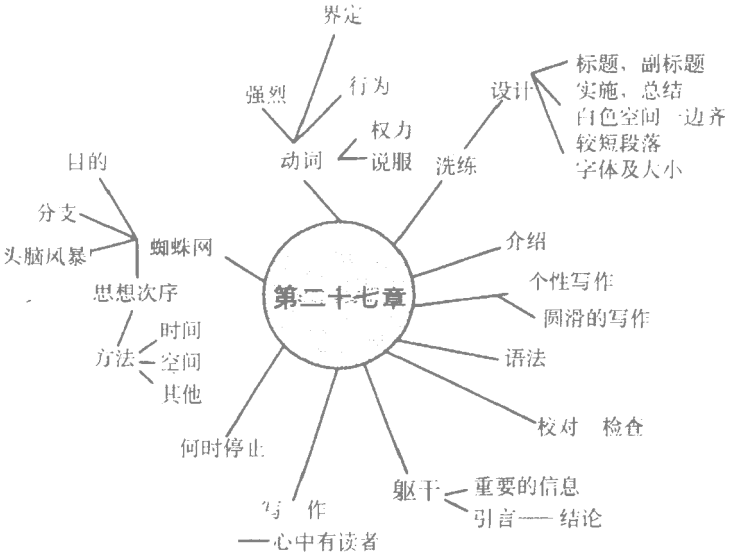
步骤 2：注意你要达到的目的，没有明确的目标不可能写出清晰的文章。

公文的一般目的是：

为了分析	为了解释	为了说明
为了讨论	为了建议	为了呈送
为了询问	为了推荐	为了评论
为了感谢	为了确认	为了概要

如果你文章的目的明确，你将能够把你的信息和想法有序地组合以适合你的目的，如果文章的目的不止一个，把它们全部找出来。

如果你需要分几部分来完成你的报告，那么对每一部分制作一个蜘蛛网，每一部分有着不同的目的。



步骤 3：头脑风暴，把你的所有信息都列出来。

如果使用相关的动词和名词，动词表示行为，他们提醒你要做什么，比如“询问的问题比问本身应该更清晰”。

如果几种思想似乎都与主题相关，把每一种思想作为一个分支。

步骤 4：检查一下你所构造的蜘蛛网，看看是否把所有的事情都包含进去了，去掉不必要的或重复的。

步骤 5：你还需要收集、检查或开发哪些信息或数据，把它们突出出来。

检查一下还有什么需要添加进来的。

使你的公文尽可能的简洁，越短越好，记住 KISS 原则，使文章短小精悍。

为你的思想排序

你的思想的次序是怎样的，一旦你的蜘蛛网构造成功，信息的排序是一件非常简单的事情，只需考虑这篇文章让读者看起来富有逻辑，更有兴趣，更适合读者的口味。

步骤 6：蜘蛛网上的每一支臂膀，都应表现出一定的顺序。

引导你的读者一步一步地把握你的思想、信息和结论，有许多方法可以实现这个目标：

时间（历史年代）过去→现在→未来。

空间（地理位置）中心点→外延。

因果过程（事实）→原因→结果。

步骤顺序如（原材料）→制作阶段→产品。

原理（理论）→实践，比如（文章的可读性）→短词、短句、避免专业术语，去掉不必要的短语、重复、复合句，减少句子的复杂性，包括一些短句子。

问题（解决的可能性）比如（超重）→减肥节食，参加体育锻炼，参观健康农场。

比较和对照：例如：动作片与哑剧，草图与油画，有效率的与有效的，紧急的与重要的

次序：降序：由大到小，或升序：由小到大

建议：事实→结论→建议　　对于喜欢细节的读者应这样做

结论→建议→事实或理由　　适合于那些忽略细节的读者

建议→结论→事实　适用于了解背景的读者和信任你的读者

结论→事实→建议　这是一种不寻常的方法，能够抓住读者的注意力，在给出建议前，由他们自己进行逻辑推理。这种方式适合于对自己的建议没有把握的情况

利益→建议或想法→理智　为了说服读者时使用这种方式。

哪一种方法最好？它们都非常有用，为了使交流更清晰更有说服力，以上述的某种方式构造你的理想模式。

文章长短适度

你的信件、报告或备忘录要达到的目的是什么？当你为了实现你的目的提供了必要的信息时，文章就可以结束了。

为了使文章简洁，只需提供必要且必需的信息

需要自我检查的问题

- 文章中在提出建议后包含了理性的叙述吗？
- 为了达到目的有无多余的和不必要的信息？
- 为了达到目的，是否包含了所有重要的事情？
- 文章是否适合读者的需要？
- 我还需要更多或更少或更深入的采访吗？

现在你需要的是去收集信息

开始写作

你已经有了明确的目的，你已经掌握了你的文章应该包括哪些内容以及它们的先后顺序，你已经收集到你需要的信息，现在开始写作。

心中有读者

尽可能地明确你的读者是谁，然后选择你的词汇、支撑的信息，组织好材料以适合读者的口味。

下面这些问题应该考虑：

- 你的读者已经具有了多少知识背景？你还需要提供、

补充什么？

- 你的读者对这个问题的理解程度怎样？
- 关于这个主题你的读者的观点是什么？
- 读者的观点与你的观点是否一致？
- 你与读者的关系怎样？
- 你的读者喜欢哪种交流风格？它们是正式的还是非正式的交流风格？
- 哪种信息技术最有可能达到你的目的，它是一种高技术、统计、总的概述还是轶事，是否涉及费用、样板、个人的故事，还是一种参考性资料，你的建议是否与国家的政策相协调等等（参见第十五章）

主体

从蜘蛛网中发展出来的文章概要将会形成你的报告、备忘录或信件的主体。

突出你的重要信息

有两种方法可以突出你的重要信息，第一种方法是我们已经谈论过的，使用短词、短句以及短的段落。

我们的眼睛一般喜欢注意每一段落的第一句，这就是突

出你重要信息的地方，而较短的段落更是突出你的主要观点的位置

第二种方法是，把重要的信息放在一句的重要部分，而且通常也要放在段落的开始句上，而不要跟在诸如‘当、在……之后、而、因为、不论怎样、因此、如果’这类词后面。

以较短的段落作为文章的收尾，而把重要信息写在每段的起始句上。

前言和结论段落的写作

现在我们来介绍如何写前言(序言)和结论段落。

在前言或引言段落中表述的是你将要告诉人们什么。
在主体段落中叙述或描述它们。
在结论段落中讲述你已经告诉了人们什么。

一般来说前言有两个目的：
抓住读者的兴趣，并向读者表明在看完你的备忘录、报告、信件后他们能了解到什么。
前言还能帮助读者立即抓住要点，帮助读者寻找他们想要知道的内容，而且还能帮助读者决定在阅读之后应采取的行动，在结论段中总结或者进一步确认这些内容。
即使是一篇很短的备忘录和信件，我们也能够从前言和结论部分获益，尽管这些段落仅有一句话或两句话。

清晰地写出你的前言部分，用一两句话概括出要点，然后陈述你的目的和你希望读者阅读后应采取的行动
在你的结论部分，重申你的重要观点，如果必要，可以再深入一步。

文章具有说服力

文章的说服力对于公文来说是非常重要的，毕竟我们写作商业信件、报告、备忘录不是为了好玩，而是为了使对方了解、理解我们，这是我们沟通的目的。
文章的力量在于动词的运用，文章中应运用比较强烈的

行为词汇，这将增强文章的说服力。

使用强烈的动词

强烈的动词会在人们心中形成一幅图画，它们会增加文章的权威性和说服力，因为这些动词指挥着读者的思想，如果你使用比较强烈的动词，会增加你的文章的魅力。

选择那些专门描述行为的动词。

强烈的动词是具有明确的动作倾向的，和缓的动词通常由系动词构成。

弱	强
我们想要去参观	我们参观
我是想支持……	我坚决支持
我们能够劝说	我劝告……
我将给你送去	我传真给你
我将去那儿并且	我开车去那儿并且
我们将与你联系	我们打电话给你

使用大量强烈的、特别明确的动词，能构成一幅心理图画。

使用主动语态

为了使文章更有说服力，要使用主动语态的动词，而不要用被动语态，这就如同演员与剧本的关系一样。

主动语态的句子总是将“演员”推向前台。

被动语态	主动语态
• 那是在会议上被决定的	会议决定……
• 调查由我们来执行	我们调查……
• 被询问	我们问……
• 我们的战略被制定	我们制定战略
• 那是诚挚的抱歉	我抱歉
• 你的思想被欣赏	我们欣赏你的思想
• 它被约定……	我们约定……

洗练你的文章适合读者的口味

使你的文章显得有魅力

你曾经看到过由词汇堆砌起来的报告、信件、备忘录或杂志文章吗？如果有的话，你可能还能回忆起当时的感受，大多数人对于这类几乎没有词汇间隔，没有剩余空间的长篇阔论的反应是“去它的吧，我干吗要看这篇文章？”

尽量使你的文章中段落短小，在段落与段落之间留有充分的空间，在纸的上下左右留有充分的空白

通过选择短词、短句和较短的段落，你能够避免读者的消极反应，你也能设计出某种写作方式以吸引读者的眼睛。

从你的材料组织着手，使你的文章对读者来说更有魅力

使用标题和副标题

在白色的空间标以题目，以警示读者文章从这里开始，并且帮助他们发现他们要寻找的内容。

使用执行概要

这些是非常有用的工具并且被包含在许多商业文件中。甚至一页纸的备忘录，也有执行概要，它构成一种写作形式，解释性的标题告诉读者，从这里开始，这就是备忘录的作用。

较长的备忘录和报告，可以有整页的执行概要，来描述内容或突出主要的信息和结论，使读者知道他们何时应该看，并且要仔细看这些内容。

写作个性化

用‘我’、‘你’、‘我们’等人称代词帮助读者把你的文章连接起来，使文章更直接、清晰和有说服力，使你的文章更具个

性，更具可读性，避免使简洁的文章显得突然。

组织的方向盘是靠人来转动的，公文也是由一些人写给另一些人看的，因此不要担心在你的公文中参考了别人的东西。

公文的写作要运用简明语法，同时要写出个性化的文章

机智地写作

公文不应含有判断术语，应以职业化的方式报导事实，让读者自己得出结论，如果你想给予一种观点、说明，不要把它掩饰成事实。

同时还要考虑时间，在你发出备忘录或信件前，把自己置于读者的位置去考虑事情。

不要忘记检查

仔细检查你已经写完的文件，反复大声地为自己朗读，确认语法运用是否正确，你的意思表达是否清楚。

然后再为自己读一遍，检查你需要提供的信息都包括进去了吗？有没有多余的应该删去的内容？把时间花在检查上是值得的，它能帮助你确保你的文章便于阅读、理解和付诸实施。