

高效沟通技巧

Kevin Wang
March. 2017





王海 (Kevin Wang) 先生

唐柏管理咨询公司副总裁，资深人力资源专家

拥有超过20年的人力资源实践经验和理念，深入了解各行业在招聘和培养方面的素质要求特点以及相关测评甄选流程，在人才留用和管理，经理人领导力，员工职业发展，绩效辅导和激励等方面有多年的实践和培训经验。

曾在多家大型外资企业从事人力资源管理工作，从业经验覆盖多个行业包括：银行（渣打银行），快速消费品（高露洁），医药（赛诺菲，诺华和西安杨森），零售（欧莱雅），管理咨询（埃森哲）。

曾主持的培训（部分）：

1. 赛诺菲：目标和绩效管理，精准面试技巧，高潜质人员的职业规划
2. 渣打银行：优秀领导人- 人员管理技巧，人才管理，商务礼仪
3. 高露洁：有效的沟通技巧

沟通：不可或缺的领导和管理才能
使人拥有迈向卓越成功的力量



成功的因素

85%

沟通与人际关系

15%

专业知识和技术

人类最伟大的成就来自沟通

最大的失败，来自不愿意沟通



沟通的重要性



使思想一致、产生共识

减少摩擦争执与意见分歧

疏导员工情绪、消除心理困扰

使员工了解组织环境、减少变革阻力

使管理者洞悉真相、排除误解

增进人员彼此了解、改善人际关系

减少互相猜忌、增强团队凝聚力

沟通的四种基本形态



听 倾听



说 说话



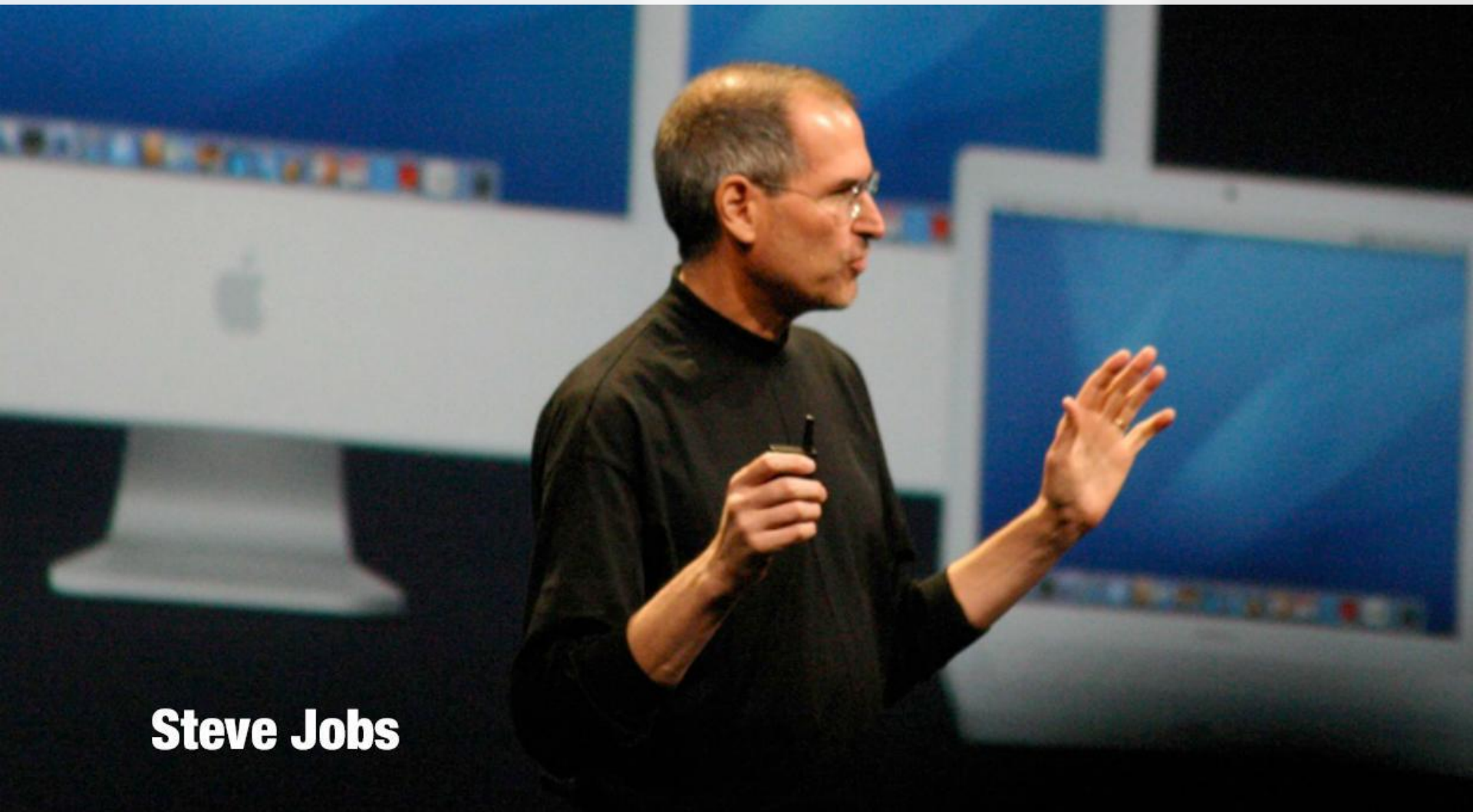
读 阅读



写 书写

沟通的意义

沟通是指运用语言、文字或一些特定的非语言行为（指外表、脸部表情、肢体动作），把自己的想法、要求等等表达给对方。



Steve Jobs

沟通重要原则

平等：平等待人，沟通和人际关系的前提和基础

信用：既是沟通的原则也是做人的根基

互利：物质上和精神上的互利

平等：真诚合作



参与沟通，要有两方当事人

发讯人——传送方

受讯人——接收方

你要让对方确定你真正了解沟通的内容，才算达到沟通的目的。



沟通的原理图



从这个原理图中我们看到，除去沟通双方之外，主要的变量就是：编码、解码和沟通渠道。

沟通的主要障碍（传递方）

用词错误，辞不达意

咬文嚼字，过于啰嗦

不善言辞，口齿不清

只要别人听自己的

态度不正确

对接收方反应不灵敏





沟通的主要障碍（传递管道）

经过他人传递而误会

环境选择不当

沟通时机不当

有人破坏、挑衅



沟通的主要障碍（接收方）

先入为主（第一印象）

听不清楚

选择性地倾听

偏见（刻板印象）

光环效应（晕轮效应）

情绪不佳

没有注意言外之意



口头沟通

——如何提升你的表达能力、说明力

一个人的口头沟通能力好坏，决定了你在工作、社交和个人生活中的品质和效益。

口头沟通三要素

- ◆ 引起对方的注意和兴趣
- ◆ 让对方了解话中的意思
- ◆ 使对方边听边接受发讯者的主张，同时，产生行动的意识。

除了三要素之外，还要根据当时的气氛，考虑说话的目的、内容，以及话的长短。

口头沟通，提升表达力的方法

- ◆ 先过滤：把要表达的资料过滤，浓缩成几个要点。
- ◆ 一次一个：一次表达一个想法、讯息，讲完一个才讲第二个。
- ◆ 观念相同：使用双方都能了解的特定字眼、用语。
- ◆ 长话短说：要简明、中庸、不多也不少。
- ◆ 要确认：要确定对方了解你真正的意思。

无往不胜的说服法

- ◆ 举出具体的实例
- ◆ 提出证据
- ◆ 以数字来说明
- ◆ 运用专家或证人的供词
- ◆ 诉诸对方的视、听、触、嗅、味五种感觉
- ◆ 示范

沟通的最终目的是说服他人采取积极正确的行动。

口头沟通时，多说些正面赞美别人的口头禅

哇！你好厉害哦！

哇！太棒了！

哇！你真不简单！

哇！你真行！

PS：避免说些负面刺伤别人的口头禅！



注意自己的措词，多使用事实陈述

少用情绪性的字眼批评别人。

少用情绪性的字眼拒绝别人的好意。

PS：讲话带刺是不当的沟通。

进行口头沟通时，要注意用语

少讲些讥笑的话，多讲些赞美的话。

少讲些批评的话，多讲些鼓励的话。

少讲些带情绪性的话，多讲些就事就事的话。

少讲些模棱两可的话，多讲些语意明确的话。

少讲些了破坏性的话，多讲些建议性的话。

口头沟通——想要表达得好，最有效的方法，就是在开口前，先把话想好。



倾听

是成功的右手，说服是成功的左手。

沟通的四大媒介（听、说、读、写）中，花费时间最多的是在听别人说话。

有人统计：工作中每天有四分之三的时间花在言语沟通上，其中有一半以上的时间是用来倾听的。

绝大多数人天生就有听力（听得见声音的能力），但听得懂别人说话的能力，则是需要后天学习才会具备。



倾听别人说话的目的

- ◆ 给予对方高度的尊重
- ◆ 获得信息
- ◆ 追求乐趣
- ◆ 收集回馈意见
- ◆ 增进了解



培养倾听技巧，可以为个人带来好处

- ◆ 增强管理技巧
- ◆ 增强解决问题能力
- ◆ 增强决策能力
- ◆ 增强说服能力
- ◆ 大大改善人际关系



PS：前美国总统柯林顿说：“倾听——用你的双耳以说服他人”。

倾听不良的原因

- ◆ 外来的干扰
- ◆ 以为自己知道对方要说的是什么
- ◆ 没有养成良好的倾听习惯
- ◆ 听者的生理状况
- ◆ 听者的心理状况
- ◆ 听者的先入为主的观念

PS: 不善于倾听的人是自我中心的, 心不在焉的、不感兴趣的、冷漠无情的。



培养主动倾听技巧

- ◆ 深呼吸，从一数到二十。
- ◆ 找一个让自己一定要注意听的理由。
- ◆ 在脑中把对方的话转换成自己能了解的话。
- ◆ 保持目光接触：眼睛所在，耳朵会相随。

集中你的注意力：听者要设法排除外来的干扰和其它分神的事。

以反应知会：以适当的反应让对方知道，你正在专注地听

处理方法是：

- ◆ 目光接触。显露出兴趣十足的模样。
- ◆ 适当地微笑一下。
- ◆ 用言语响应、用声音参与。说句：「哦！」「哇！」、「真的？」、「是啊！」、「对！」。
- ◆ 用肢体语言响应。如点头、身体向前倾、面孔朝着说话者，换个姿势……。
- ◆ 记下一些重要的内容。
- ◆ 用说明的语句重述说话者刚谈过的话。如：「你的意思是不是说……」 换句话说，就是……」
- ◆ 响应一下。在心理回顾一下对方的话，并整理其中的重点，也是个不错的技巧。例如：「你刚刚说的○○○论点都很棒，真的值得学习……」。

询问互动

提问，说听双方有问有答，才能更一进达到双方沟通、交流互动。

处理方法是：适时向说话者提出一个该问的问题。

情绪控制

练习控制好你的情绪，不要情绪反应过度（如打岔、反驳），要静心听完全部的内容。

处理方法是：

- ◆ 深呼吸。从一数到十五或深呼吸三次。
- ◆ 找出一些和对方意见一致之处。
- ◆ 回想一件快乐的事。
- ◆ 培养「心平气和、冷静客观」的涵养。



察觉非语言的信息

要察言观色，听话同时要注意方的身体语言、姿势、表情。

处理方法是：

用倾听「耐心、专心、用心、欢喜心」四心，做一位好听众。



耐心、专心、用心、欢喜心

组织听到的信息

利用听和谈之间的速度差距，整理你所得到的信息。

处理方法是：

- ◆ 归类：整理出大纲要点。
- ◆ 排顺序：分辨出先后缓急。
- ◆ 比较对照：区别事实和假设、好处和坏处、优点和缺点。



有效培养倾听能力的六个秘诀

- ◆ 培养主动倾听的心态。
- ◆ 刻意练习倾听。
- ◆ 营造一个有利于倾听的环境、氛围。
- ◆ 多留意自己的肢体语言。
- ◆ 避免仓促判断。
- ◆ 用同理心来倾听。

聽

非语言沟通的艺术和技巧

好的印象，是成功的一半，往往第一印象要极为重要。

成功的生涯，不能全靠才干和努力，好形象也是一个优势条件，足以使能力强的人如虎添翼。



第一印象不光是靠语言制造的

塑造你的形象

肢体语言
乐观的神态
服装等

三个因素影响沟通的有效性

7 %

用字遣词

38 %

声音、语调

55 %

表情动作



评书演员最为典型

三个因素影响沟通的有效性



- 能当面沟通的，绝不打电话；
- 能打电话的，绝不发短信（邮件、网络聊天）；
- 必须发邮件的，要尽量辅以电话的方式进行进一步沟通。

通过身体语言实现的沟通，称作非语言沟通，也可以说是身体语言沟通。

- ◆ 人人都具有运用身体语言沟通的能力。
- ◆ 口语沟通是间断的，身体语言的沟通是一个不停息，不间断的过程。
- ◆ 身体语言有私密特征，在特定情境中具有别人难以理解的特殊含义。
- ◆ 身体语言的速度，可以自己掌握，可快可慢。
- ◆ 身体语言可以实现跨文化的沟通。
- ◆ 身体语言可以很容易学习，口语学习则不然。
- ◆ 身体语言具有简约沟通的特殊功能。

要达到最有效的人际沟通，除具备说话的技巧之外，还要学习到以下的六种技巧才行。



眼睛的沟通

姿势 / 动作的沟通

手势 / 面部表情的沟通

声音 / 言语表情的沟通

人体空间位置的沟通

穿著 / 装饰的沟通

手勢

| | | |
|-------|---|------------|
| 拍手 | ? | 高兴 |
| 捶胸 | ? | 悲痛 |
| 挥拳 | ? | 愤怒 |
| 手相握 | ? | 急躁 |
| 摊开手 | ? | 真诚、坦然无可奈何 |
| 手挠后脑勺 | ? | 尴尬、为难、不好意思 |
| 双手叉腰 | ? | 挑战、示威、自豪 |

身体姿势

要注意场合和人物

头部动作

| | | |
|----|---|----|
| 点头 | ? | 同意 |
| 摇头 | ? | 否定 |
| 昂首 | ? | 骄傲 |
| 垂头 | ? | 沮丧 |
| 侧看 | ? | 不服 |

面部表情

- 不感兴趣/漠不关心的
- 充满敌意/讥讽的
- 愉快的
- 愤怒的
- 不快的/愁眉不展的/负气的
- 天真/喜悦的，童真可爱的



面部表情

- 褪色的/疲倦的/麻木不仁的
- 有点愤怒的、微微懊恼的
- 假装开心
- 不开心/苦恼的
- 不能肯定的、怀疑的
- 深感苦恼的



两腿姿势

两腿分开 ?

稳定和自信

两腿交叉 ?

害羞胆怯或不热情、不融洽

并拢双腿 ?

正经、严肃和拘谨

如：立正、正襟危坐



距离（沟通空间）

亲密空间（约小于0.45m）



只有感情亲密的人才被允许进入亲人、情侣

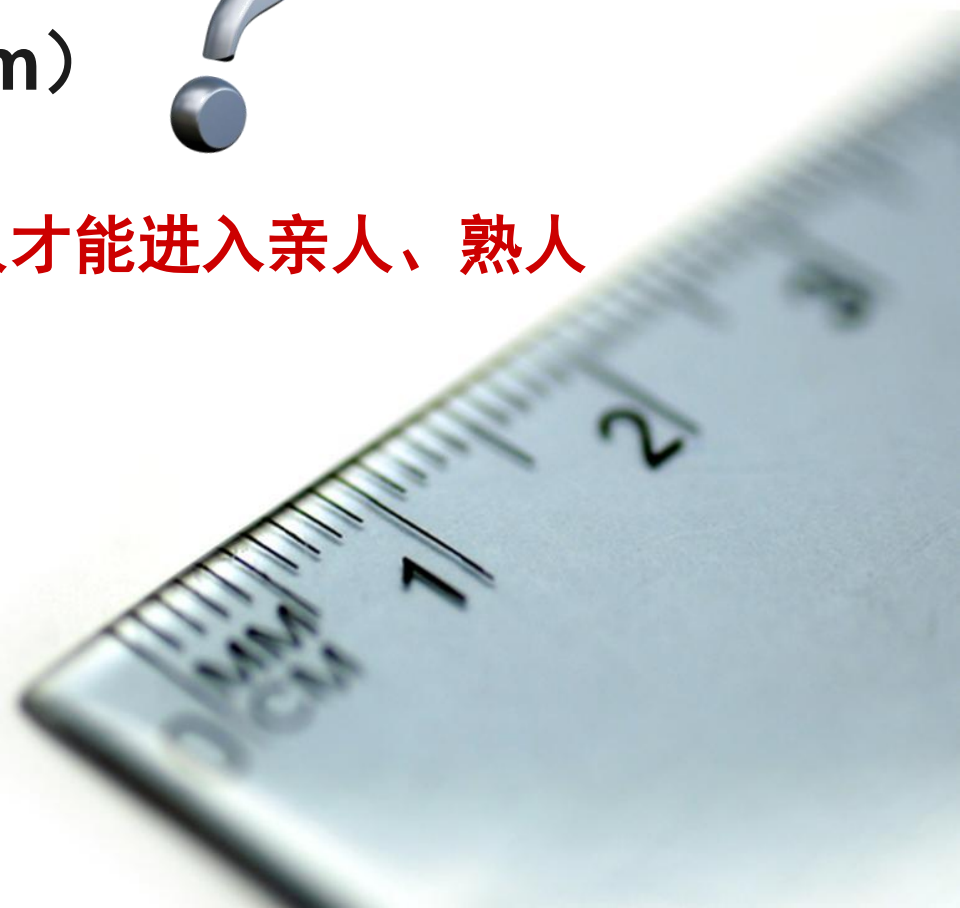


距离（沟通空间）

个人空间（约0.45m-1.2m）



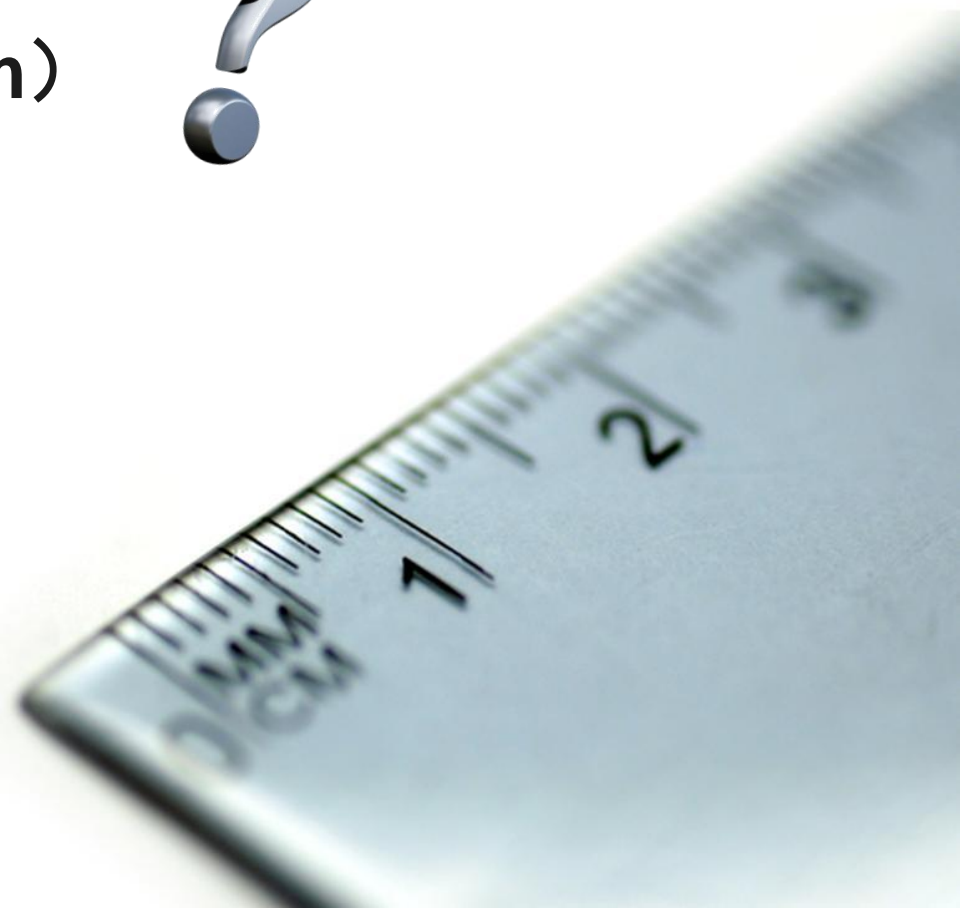
亲切友好，只有相当亲近的人才能进入亲人、熟人



距离（沟通空间）

社交空间（约1.2m-3.6m）

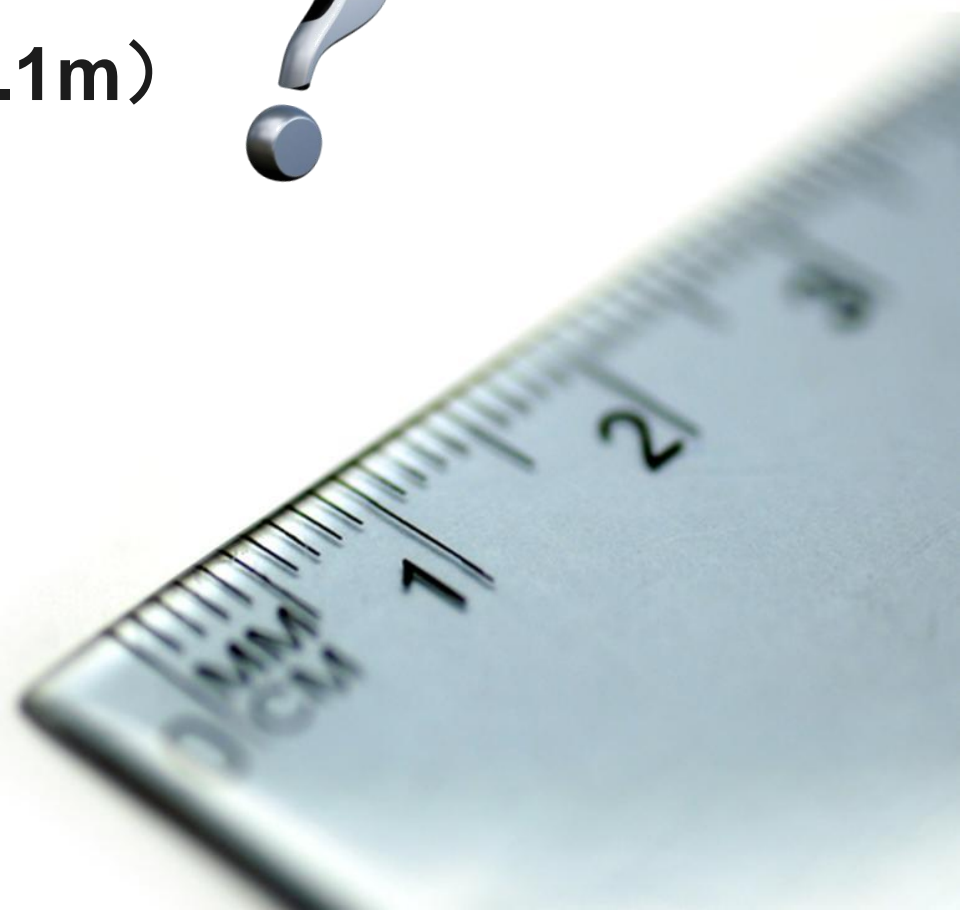
正式社交、外交



距离（沟通空间）

近社交空间（约1.2m-2.1m）

熟人、陌生人



距离（沟通空间）

公开空间（大于36m）

演讲



用眼睛沟通

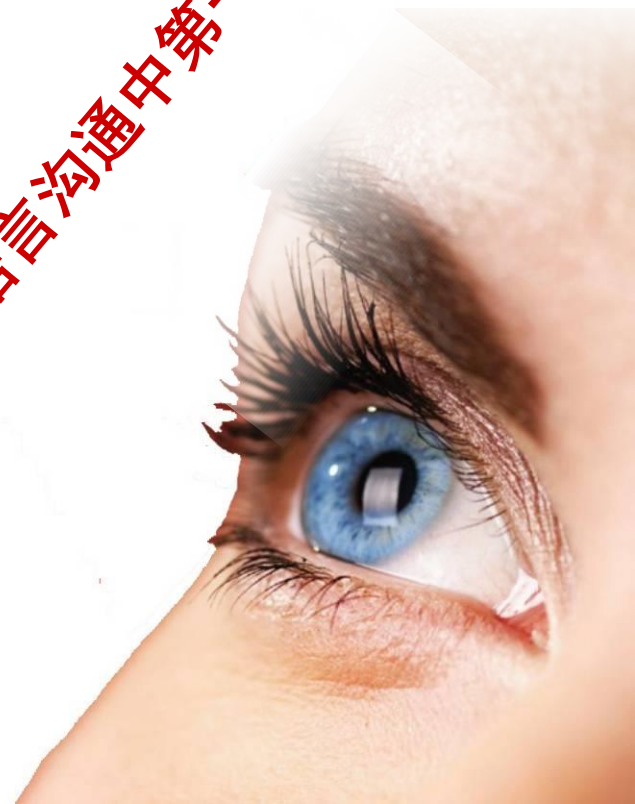
1. 眼睛是灵魂之窗。人的一切情绪、态度和感情的变化，都可以从眼睛理显示出来。
2. 在非语言沟通中，眼神居首位，其次才是微笑和点头。



用眼睛沟通

- ◆ 向说话者保持一定的目光接触，显示正在倾听对方的说话。
- ◆ 可以实现各种情感的交流。
- ◆ 可以调整和控制沟通的互动程度。
- ◆ 可以传送肯定、否定、提醒、监督等讯息。
- ◆ 可以传达出对事情的信心度。

PS: 眼神接触是身体语言沟通中第一重要的方法。



成功的沟通方式

- ◆ 诚恳坚定看着对方。
- ◆ 眼神带着友好的情感。
- ◆ 专注、持续看着对方。
- ◆ 不要翻白眼。
- ◆ 不要乱飘、不敢注视对方。
- ◆ 看对方两眼之间或鼻梁骨。
- ◆ 有压迫感觉时可以看对方的前额。

PS: 常对着镜中的你说：「我喜欢我自己！」眼神就会带着关怀、诚恳的感觉。

成功的沟通方式

- ◆ 挺着胸站立，挺着胸走路，挺着胸坐着。
- ◆ 体重应整个平衡的落在脚趾之间。
- ◆ 收小腹，使其呈扁平状。
- ◆ 用起跑姿势和别人交谈。
- ◆ 不妨随意走动一下。
- ◆ 走路要够自信，学学模特儿从墙边迈步前行。
- ◆ 宣布重要事项，站起来说明。
- ◆ 要留心下半身的姿势，如腿不要乱抖。

善用你的姿势、动作进行沟通

- ◆ 你的姿势正反应你内心对自己的想法，也同时可以显示你对别人的态度。
- ◆ 在需要表示对别人尊重的情境之下，坐姿要腰板挺直，身体微微向前倾，有时也不妨正襟危坐。
- ◆ 成功的沟通方式。成功之道：自重而不傲慢。

自重而不傲慢

善用你的手势、面部表情进行沟通

1. 微笑可以缩短距离。

- ◆ 笑口常开，到处吃得开。
- ◆ 微笑、赞美、勤问候是沟通时的必修学分。
- ◆ 肚量大，脾气小，常微笑，病就好。

2. 观察并模仿活跃于政界或商界，充满自信，精力充沛的演说家。

3. 你的手势要大方、丰富以及具有美感。



学习用你的声音作为你沟通的利器

- ◆ 一个人说话的声音、语调和他的面貌表情一样重要。（占38%）
- ◆ 要把声音利用到最大限度，就是要用横膈膜（丹田）呼吸，而不是用胸部呼吸。
- ◆ 最受欢迎的声音、语调是：（1）带着微笑的脸说话，声音中带着笑纹。（2）声音中带着诚恳的感情。
- ◆ 研究指出：透过电话沟通，你说话的声调，抑扬顿挫、共鸣感，决定了你谈话内容可信度的84%。
- ◆ 放松、呼吸、发声、共鸣是形成声音表情的四个因素。

注意穿着 / 装饰的沟通

- 衣着外表是打给世人看的自我。
- 衣服不代表人品，却代表整个人发出的讯息。
- 服饰包括服装、化妆、发型到配件都在透露一个人有关的信息。

成功的沟通技巧：

- (1) 衣着要能发挥作用。
- (2) 随时保持光鲜、整齐、干净。
- (3) 公务上的用品尽量用精品。

向下沟通

上级如何创造良好的沟通情境 ?

了解

上级要充分了解下级的需求、情感、价值观，以及个人的问题。

主动

要主动放下架子去和下级分享信息和主动接近下级。

参与

决策前多征询下级的意见，让他们有机会表达看法、想法。

激励

传达命令和意见，不要忘了激励因素。

下达指令、命令的要诀

- ❖ 当你向下沟通时，通常是指你用口头向你的属下下达命令指正或指导他们怎样做事。
- ❖ 下达命令，最好一次一个为原则。
- ❖ 下达指令，要循正常管道（组织程序）。
- ❖ 态度和蔼，语气自然亲切。
- ❖ 谈话要「清楚、简单、明确」。
- ❖ 不要认为部属很了解你的话，如有可能，请他覆诵一遍。
- ❖ 如有必要，可以「亲自示范」给他看。
- ❖ 细节部分，如有必要，最好「详加说明」。

上下沟通时要注意

- ◆ 不急着说，先听听看。
- ◆ 广纳建言，接纳谏言。
- ◆ 态度诚恳，语带亲切。
- ◆ 长话短话，少说大话。
- ◆ 下级做对，马上赞扬。
- ◆ 部属有错，暗室规过。
- ◆ 掌控情绪，不伤和气。



上下沟通有意见相左，各持己见时的化解技巧。

- ❖ 不要在公众面前争吵。
- ❖ 不要开口闭口要“下岗”。
- ❖ 不要拿别个单位做对比。
- ❖ 不要动不动就翻旧帐。
- ❖ 不要用难以改变的事实攻击对方。
- ❖ 不要用恶毒、低俗的字眼。
- ❖ 不要动粗，演出全武行。
- ❖ 不要撕破别人的「面子」。



向上沟通

下级向上级所表示自己的态度和意见的一种过程，如报告、请示或反应意见。

为什么要向上管理？

- 这是您义不容辞的责任！
- 有助于明确角色、责任和预期（尤其是身处矩阵式组织中）
- 可就报告日程安排、报告方式和报告频次达成一致
- 有助于及时确认需求，明确关注点
- 有助于建立发展相互信任与尊重的关系

调查显示：与上司互动的难题

| 项目 | 比例 |
|----------------|-----|
| 是在沟通上 | 66% |
| 要求不清楚、指导、帮助不到位 | 8% |
| 授权、信任不足 | 13% |
| 工作方式不同 | 8% |
| 其他占 | 5% |

调查显示二：与上司沟通的难题

| 项目 | 比例 |
|-------------------|-----|
| 与上司背景/视点不同导致的观点不同 | 32% |
| 上司不放弃错误决定 | 20% |
| 建立良好有效的沟通关系 | 40% |
| 其他 | 8% |

什么是向上管理？



- 管理你的上司 ≠ 耍手腕
- 管理你的上司 ≠ 阿谀奉承

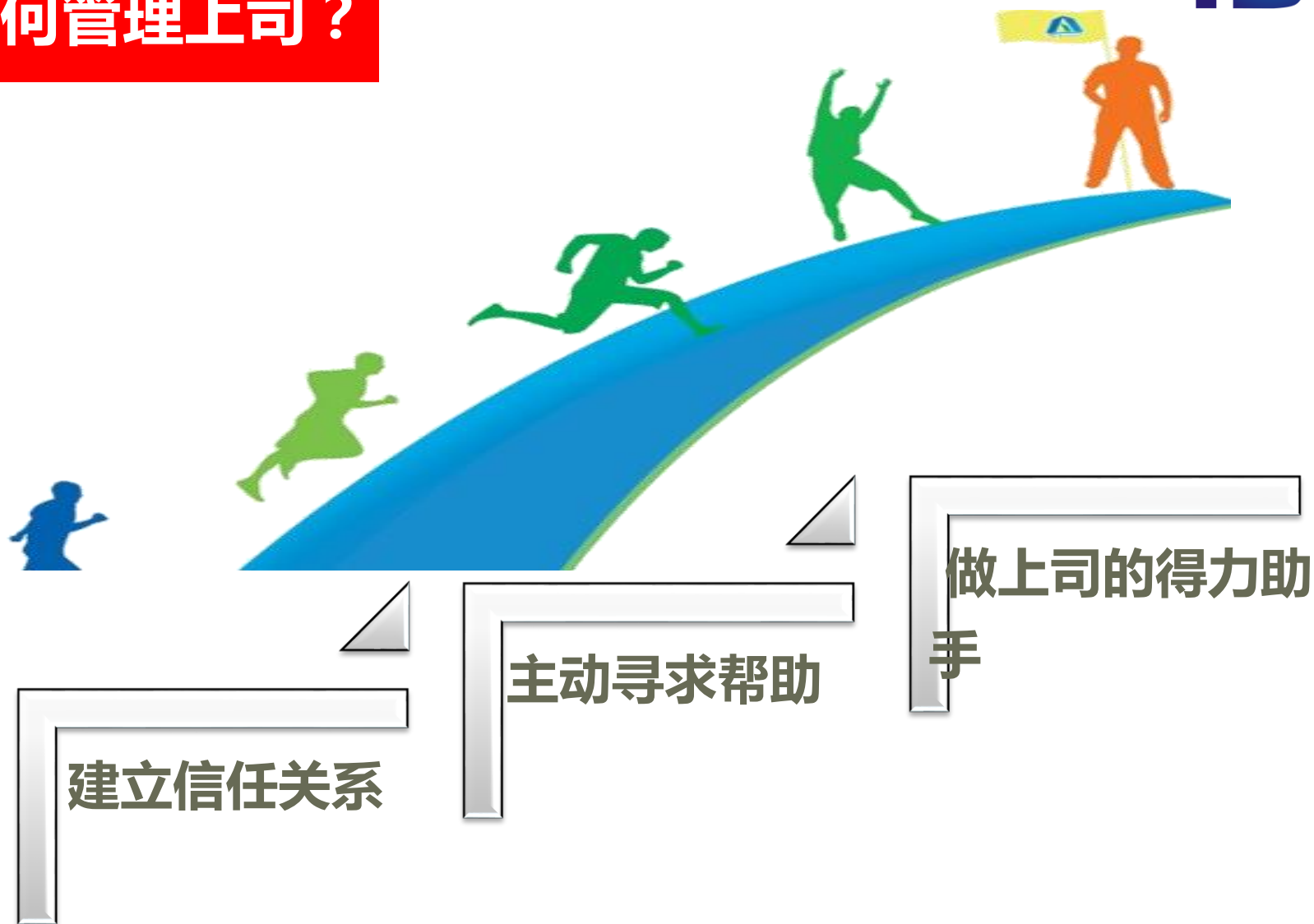


- 与您的经理建立**相互信任**的关系，以便能够朝着**共同的目标**积极努力
- 借助经理的全方位**支持**，您和**您的团队**能够实现最佳绩效

上司最关心的是什么？

- **工作绩效——效率与效益**
- **团队情况——员工能力**
- **资源利用——效益**

如何管理上司？



建立信任关系

**他这么说/做，
一定有他的道理！**

**引用别人的赞美
自然、不刻意**

关爱你的上司

重点了解上司的背景、权力、资源、人脉、经验和时间

寻求帮助时，要讲明白具体内容，落实具体时间。

寻求帮助时，需要把握好上司的情绪和时机

**抓住机会，主动向上司
呈现你的特长、兴趣和资源**

**反馈时要说 “因为...我担心...”
而不是说 “你这样做不对/不行”。**

**提建议时，要切中上司的重点
和痛点。**

下对上的表达技巧



- ◆ 除非上级要听，不然不说。
- ◆ 若意见相反，不要当面争辩。
- ◆ 若意见不一致，先表达认同。
- ◆ 若意见相同，要赶快肯定。
- ◆ 要补充意见，征求上级同意。
- ◆ 要顾及上级的面子、情绪和立场。

面对下级向上沟通时，上级主管应遵循的法则

- ◆ 上行沟通必须要持续不断地进行。
- ◆ 特殊情况除外，上行沟通不可越级。
- ◆ 不可有高高在上感觉。
- ◆ 要诚恳听取他们的意见和对事情的看法。
- ◆ 要避免只挑自己想要的意见。
- ◆ 要从下级说话的速度、音调听出弦外之音。
- ◆ 要注意自己肢体语言可能带来的暗示。
- ◆ 要采取正确的回馈和后续行动。

平行沟通

平行沟通是指在组织内各阶层间横向的一种沟通程序。

如何创造良好沟通的情境



- ◆ 跨部门沟通，要先取得其主管的许可。
- ◆ 每一个沟通者，要将重要结果向其主管报告。

平行沟通的技巧，也是跨部门沟通的成功要素

- ◆ 同事间要多注意礼节和人际关系。
- ◆ 和跨部门的高阶沟通时，先请我们的同阶主管先打电话或拜会一下。
- ◆ 就事论事，尽量协商出对彼此有利的结果。
- ◆ 有争议时，避免争吵，可请上司出面协商调整。
- ◆ 平时要建立起互助、团队的良好默契。

沟通三要、三不要

yes

- ✦ 赞美与鼓励的话要说
- ✦ 感激与幽默的话要说
- ✦ 与人格有关的话要说

no

- ✦ 没有准备的话不要说
- ✦ 没有依据与数据的话不要说
- ✦ 情绪欠佳的时候不要说

沟通中的角色

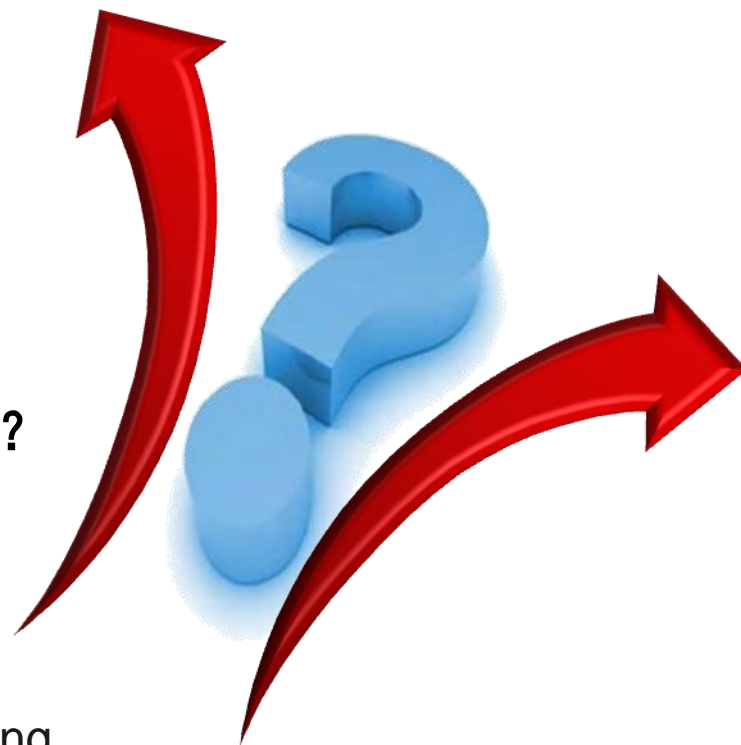


报数

成熟沟通的十大法则

（一）以开放性的话语问问题

- 关于这个，你还有什么可以告诉我的呢？
- 你觉得，什么是最大的问题呢？
- 那表示有什么更重要的事情呢？
- 有没有从另一个角度去观察呢？
- “××”的反应会是如何呢？
- 你觉得，“××”的能力可以负责些什么呢？



成熟沟通的十大法则

（二）发问明确，针对事情

- 事件究竟是如何发生的？
- 谁需要负责呢？
- 在什么时候发生的呢？
- 怎样发生的呢？
- 当时的情况是怎样的？
- 最后的结果是什么？



成熟沟通的十大法则

（三）显示出关心，及了解对手的感受

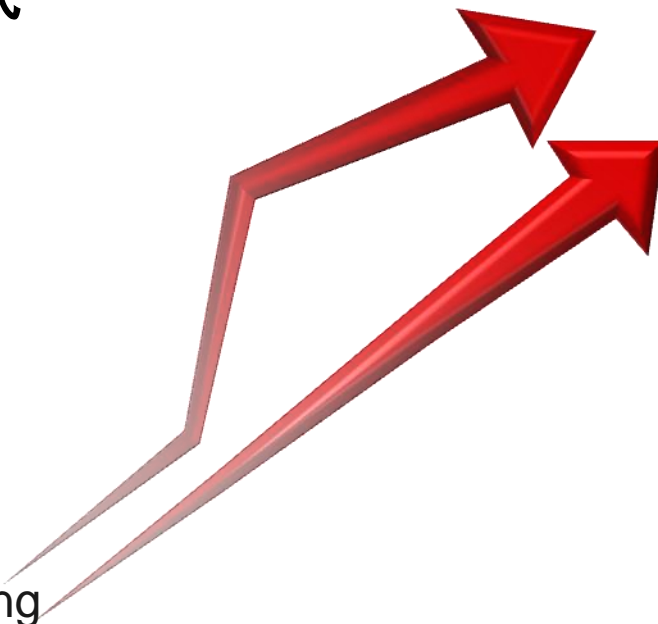
- 你真的感到不开心，是吗？
- 我可以理解你的感受
- 我可以理解这些事是你十分担心
- 我已经清楚为何你如此沮丧了
- 我可以体会你当时伤心的程度



成熟沟通的十大法则

（四）促使对方说得更清楚、明白

- 你可否告诉我这件事的来龙去脉
- 为了让我更容易了解，请你用另一种方式告诉我，好吗？
- 这是不是关于.....



成熟沟通的十大法则

（五）专心聆听

- 点头回应：嗯、好、哦、唔



成熟沟通的十大法则

（六）倘若你真是做错了，要大方坦白地承认

- 这一点是我错了，我没弄清楚
- 你是对的，我了解我错误之处
- 这样说是有道理的，我应该.....
- 谢谢你的指正，让我立即了解



成熟沟通的十大法则

（七）预留余地，具有弹性，别逼到死角

- ◆或许，我们可以试试别的办法
- ◆这是否是唯一的方法呢
- ◆倘若采用别的途径又如何呢
- ◆可否我们从这个角度来看？下一次，我们可否采用……



成熟沟通的十大法则

（八）寻找真相

- 这消息来自哪里？
- 这些数据正确吗？
- 我们有没有征询“××”的意见/忠告？
- 我看过另外一些详细的资料，在……
- 我想，这需要做一个新的调查
- 我们可否信赖这份资料
- 这些都是最新的资料吗



成熟沟通的十大法则

（九）用慈爱式关怀语气引导，表示关心

- 没错！这的确令人气恼，让我们来想想办法
- 没错！真是让人气愤，但我（们）可以...
- 你有足够的理由对这事不关心，不过，从另一方面来看...
- 详细告诉我一切吧！我们可能找出途径来解决呢？



成熟沟通的十大法则

（十）成熟式理性：我了解这个决定的内在涵意

- 命令式权威：我可以理解到，这对你来说实在是一个很大的顾虑
- 儿童式直接：我希望没有说错什么，而导致你有被骗的感觉
- 成熟式理性：我们已详细讨论过所有的方法，始终觉得这是最好的
- 或许我们不必急躁地立即作决定，大家分头思考一下，改天再议可能对我们更有利

A person stands on the edge of a dark, rocky cliff. Below the cliff is a calm, dark lake. In the background, there are snow-capped mountains under a cloudy sky. The scene is dramatic and inspiring.

If you want something
you never had

You have to do something
you've never done

THANKS!



KEVIN 

上海 静安

