

# 好的倾听者

## 会成为更出色的管理者

●盛昌琴

### 他从不听我把话说完

无论是在正式的会议中，还是在两人之间的闲聊中，你都应听别人把话说完。有6项原则可以帮助你掌握倾听他人的重要技巧。

婚姻问题顾问总是不断听到不和夫妻唱诗诵经般地一遍遍抱怨：“他（她）从不听我把话说完。”这种情况同样出现在工作当中。老板心情不好时会这样去说董事，而董事对老板不满时会加倍回敬对方；顾客对商家有意见时会这样说他们，而商家觉得已就为何不能向顾客提供如愿商品做了耐心解释，因而也会对顾客有所抱怨。大家都假设自己没有错，因而互相埋怨对方。

然而我们在内心深处都清楚，我们所犯的许多错误都是因为没有充分地倾听别人的意见。之所以做错事，是因为我们还没有完全搞清楚自己到底想要的是什么，或者是因为我们未能察觉别人对我们的暗示。只要是做过会议记录的人都知道，要准确记住每个人的发言，尤其是想要记住每个人的意图，即使有录音作辅助，也是很难做到的。不过，事情是可以改变的，办法就是学会倾听。要倾听，倾听，再倾听。

### 听见并不等于倾听

倾听不是听过就算了，它是一项辛苦的工作。它需要集中精力，以体察说者的言外之意。如果你精神恍惚，即使是短短的几分钟，你也必然错过讲话者当时的发言，也许这一番话正是关键所在。如果你压根儿没听别人说，那你根本不会发现自己错过了什么讲话。而等到发现时往往为时已晚。我们都有一个最常见的坏习惯，那就是在别人结束讲话之前，我们早早地就开始考虑自己想说什么。这样一来，我们就会停止倾听。更糟的是，

这一习惯常常使你因为一时疏忽而冒犯他人。因为一旦你考虑好想说的话，就很可能在别人提到它的时候贸然插嘴。一位美国哲人莱特尔·巴尔瑞吉曾开玩笑说，“除非房子着火了，否则好的倾听者绝不会打断别人。”这不失为一个好的判定倾听的标准。

### 学会倾听“形体语言”

提高倾听能力的关键方法之一就是要学会仔细观察说话人的肢体语言。人们讲话时，可以从其走动方式和身体姿势看出他们想说什么（人们下意识的举动往往比他们本人更诚实）。一个好的倾听者应当同时是一个好的观察者，就是说眼睛和耳朵并用。例如，有的人说话时用手捂着嘴，这通常泄露了他们的不安全感，也可能他们正在撒谎。还有的人说话时搓鼻子，这往往表明他们感到迷惑；说话时耸肩表示他们对话题不感兴趣；说话时抱着双臂表明他们感到害怕。如果说话时面带微笑，说明他们想让你觉得他们所说的话是善意的，即使其听来并不友善（比如说，他们批评你但却想让你理解他们这么做是想帮助你）。相反，如果说话时拳头紧握，这表明他们正强压怒火，而且其愤怒的程度可能要比他们言语中所表现出来的要强烈得多。

### 自我提高6原则

美国心理学家罗伯特·吉·贝克就人们如何通过自学成为更好的倾听者提出了6条自我提高的原则：

耐心——要接受这样





# 开展

# 「解决问题运动」

●陕西/熊 宁

## “解决问题”是最基本的前提

时下我们经常听到有关“解决问题”的话题,例如:某某企业的领导准备召开关于产品质量的会议,解决生产中存在的质量不过关问题,或某部门领导准备加强劳动纪律管理,以解决工作中的迟到、早退现象,等等。诸如此类的问题,每天都能遇到很多,这就使我们想起了是否应该开展一场“解决问题”运动。

为了让企业向人们希望的方向发展,“解决问题”是最基本的前提,这就是人们之所以热衷于此的原因。如果员工没完没了地只干他们一直在干的工作,如果他们不能感受到企业变化给他们在精神面貌和经济状况方面带来的影响,那么企业就不可能取得成功。“解决问题”的最终目的非常明显,那就是让企业内抱有不同事业目标、不同家庭抱负、不同经济要求的员工直接分享企业的前景、信息、决策程序以及回报。我们希望创造出一种更具激励作用的环境,更富于创造性的空间以及更加自由的工作氛围,让人们获得的奖励直接与他们的表现挂钩。

只要是自己负责的部门,就应该知道如何进行产品定价,该用何种设备或者聘用谁,而不需要别人来告诉他,这就是“解决问题”,是我们一直需要努力去做的。我们经常集中精力并力求改变企业的工作方法,总是以极大的热情推销自己的产品,并且以自己的产品是最好的思想作为企业的理念。那么,今天我们应该以同样的热情不懈地推动“解决问题”运动,因为这也是我们必须全力以赴去做的事情。

## “解决问题”的基本目标

“解决问题”有物质和精神上的双重目标。所谓物质目标就是要抛弃无数从企业成立以来积累下来的陈规陋习,就好比一套住了很久的旧房子,难道你不希望从里面搬出来吗?那里面放着许多过时的、你可能永远不会再用的东西,我们必须把它丢弃,建起崭新的房子,然后重新开始整

一个事实,就是许多人都不是出色的交流者,你要鼓励他们把事情说清楚,不要不耐烦地打断他们或者只想知道结果。

全神贯注——置身于别人的处境,既要理性又要感性。这会有助于你理解他们所要表达的意思。

不要显得过于聪明——在一个“万事通”面前,许多人会沉默不语,或者是因为他们不想让人觉得自己傻气,或者是因为他们看不出麻烦别人听下去有什么意义。

自我披露——承认自己也有问题和困难,并且也会做错事,这会使别人有勇气坦诚地述说他们自己的事情。

· 请求解释——对于不能完全理解的话,你应

当让别人给你解释,这总比对其不加理会而把事情弄糟要好。

问一些可以展开的话题——这些问题应平和、无威胁感,而且很随意(像“你可以告诉我那件事的更多情况吗?”)提出的问题不能仅仅用“是”或“否”来作答,而且问话人不要提供任何与其想听到的答案有关的线索。

最后,在讨论结束之前,尽可能迅速、简洁地把所讲话的要点加以总结,这样做是值得的,因为没有人会因为自己说过的话被别人重复而感到被冒犯,并且可以确保你已经仔细倾听别人的意见并且抓住了准确的信息。这样一来,如果事情已有一些眉目,至少不会在你这儿搞砸。

# 好的倾听者会成为更出色的管理者

作者：[盛昌琴](#)  
作者单位：  
刊名：[连锁与特许·管理工程师](#)  
英文刊名：[FRANCHISE MARKET MAGAZINE](#)  
年，卷(期)：2001(6)

引用本文格式：[盛昌琴](#) [好的倾听者会成为更出色的管理者](#) [期刊论文] - [连锁与特许·管理工程师](#) 2001(6)