

# 怎样成为一名“沟通达人”



思康博企业管理咨询（上海）有限公司  
总经理·高级顾问

## 林久美子

大学毕业后，留学北京，后在黑龙江哈尔滨科学技术大学担任日语讲师。97年来到上海，先后任职于八佰伴、电通，并于2000年开始任职于三菱日联咨询（上海）有限公司并从事面向在华日企的人材教育事业。其间每年策划及召开公开培训、企业内训、研讨会等数十次，参加企业超过1200家，参加人数超过18000人。2009年7月起任职于思康博（上海）总经理。

工作的80%被认为是沟通。能胜任工作的人一定十分擅长沟通。同样，能够和部下建立良好关系的领导，无一例外都掌握了出色的沟通技巧。

那我们又是在什么时候遇到沟通障碍的呢？部下没有按照自己的指示完成工作、上司退回了自己的提案、同事不配合自己、家人不理解自己……所有的这些沟通障碍，难道不都是在“对方没有按照自己的想法行动时”发生的吗？不被对方所理解，固执地坚持自己的主见，那你永远也无法跨越沟通的鸿沟。所谓“沟通”，就是指跨越鸿沟，交流畅通。下面就分别对成为沟通达人所需注意的3个要点，即“意识”、“技巧”、“态度”进行介绍。

## 意识

### 决定权在对方手里

对方误解了你传达给他的内容，很多情况下你都会觉得“我本不准备这样说的”。即使是每天生活在一起的家人也会产生误解。这是因为，作为听者他把你所传达给他的内容用他自己的思维方式加以理解和解释了。换句话说，受到各自文化背景、立场、经验，以及个人情绪等影响，对于同样的内容，沟通双方都会有不一样的评价标准及解释尺度。例如，部下早早地完成了工作准备要回家，却被上司问道：“要回去了啊”，这时，部下可能会误解上司在责备自己先回家，然后会反驳说：“早回去也有错吗？”通常，沟通的决定权在对方手里。传达让对方容易理解的内容，避免误解，是促使沟通顺利进行的关键。

### 站在对方的立场考虑问题

经常被上司退回提案书的职员，往往觉得很受伤，从而产生如“上司反正不会采用自己的意见”、“上司一点也不理解我的努力”等想法。但是这样想的职员，比起上司的立场和公司的立场，难道不是优先考虑了自己的立场吗？我认为，沟通不顺畅的原因往往是只基于自己的价值观去处理问题。如果能养成“站在对方的立场上考虑问题”的习惯，很多沟通障碍都是能克服的。“站在对方的立场上考虑问题”，就是理解、尊重对方的价值观，采取配合对方的做法。如果是一般职员，站在比自己高两个等级的上司的立场去考虑问题的话，你或许会觉悟到自己的想法太独断，轻视了公司的利益。

### 拥有目标意识很重要

在商务场合下的沟通，拥有目标意识非常重要，一定要有“通过这个沟通，想要达

到怎样的目的”的意识。尽管已经联络了相关部门，但对方还是没有按照我们的想法在行动，这样的沟通也是失败的。想要对方采取相应行动，那就应该明确说明背景和理由，传达以后，还要检查对方的进度，确认是否有不明白的地方。如果具有“目标意识”，我们这边的行动也应该相应地做出改变。“传达了，可是对方没有行动起来，是对方的错”，把责任推到对方身上的事情，是团队合作中的大忌。沟通的结果没能如你所愿，那么你应该反思一下自己采取的沟通方式是不是有待改善？现在，有必要想一想这个问题了。

## 技巧

### “怎么说”比“说什么”更重要

大家觉得在沟通时，作为听者，最影响他的是什么？认为“当然是说了什么”的人很多。可是有研究表明，影响沟通对

象的要素中，表情、举止占55%，声音占38%，说话内容只占到7%。也就是说，你向对方传达的内容的影响只有7%，剩下93%都是非语言因素。也就是“说什么”并不如我们想象的那么重要，而“怎么说”却十分重要。当你不情不愿地接受对方的请求时，经常会有这样的反馈：“这种表情的话一点都没有想接受的意思”、“这是没有干劲的回应啊”。这是因为口头上说：“好的，我明白了”，自己的表情和声调却向对方表达了自己的不情愿。反过来说，想要传达自己真正的意图时，却没有做出相应的表情和举止，很有可能会被对方误解。

即使是传达同样的内容，E-mail传达、电话传达、口头传达，这3种方式给对方的印象都是不一样的。当道歉时，直接面对当事人俯首鞠躬说“实在是对不起”，这种方式能够真切地传达自己的歉意。而通过E-mail以简单一句“实在是对不起”来道歉的话，对方反而会生气地说：“一点道歉的诚意都没有。”

通过E-mail的沟通只能依赖语言，所以很容易偏离自己本意。为了避免这种误解，适当地加入“不好意思”、“在百忙之中打搅您，实在对不起”这样的辅助语言。比起“给我做……”这样生硬的言语，“能帮我做……”这样的语言能使文章整体更具有委婉的语言色彩。

### 表达方式也很重要

“说话方式”的要点也就是大家所说的菠菜方式的要点。比如像一般职员，不管是口头报告，还是报告书、邮件等，不要按照时间顺序，要从结果，从上司关心的问题开始说，要根据对方的情况，根据5W2H原则简要地说。

你或许会碰到这样的情况，向上司汇报的过程中，被上司打断：“你到底想要表达什么？”上司之所以焦急的原因是他想让你重新审视一下自己的说话逻辑。因此，说有说服力的话，做让对方认可的事，这样做同样可以提高自身影响力。

具体要点如下：

#### （第一步）一般职员阶段

- 平常在运用菠菜方式时，注意以下几点：
- ①结果→理由→运用倒金字塔说话方式
  - ②区分客观事实与主观意见
  - ③参照5W2H原则

#### （第二步）骨干职员阶段

- 向上司以及客户提案时，注意以下几点：
- ①明确观点
  - ②浓缩、整理要点→有效活用现成的框架
  - ③说明形成观点的事实根据

此外，在向上司提案前，要考虑提案的时机和上司的立场，设想可能会被问到的问题，事先准备好答案。用开阔的眼界去考虑问题也是不可缺少的沟通能力。

另一方面，如果是领导在给部下指示的时候，也要多考虑问题，如“为什么要交给他这个任务？”、“为什么是这个截止日期呢？”、“如果赶不上截止日期的话，会有什么样的风险呢？”等这样的问题。在交代任务的时候，为了能让部下朝着自己所设想的方向工作，一定要明确说明此次任务的背景。一般情况下，领导很容易用自己的能力水平来衡量事物，所以会出现省略说明的情况，如“不用解释到这种程度吧”。但是“根据对方的水平来说明”也是让员工行动起来的一个关键点。

### 学会尊重对方

我们在被对方责备的时候，常常会找借口或者坚持主张自己的观点。但是你需要明白这样的道理：如果你选择听完对方想说的话，首先表示了你对对方的尊重，同时也构筑了相互间的良好关系。然而，光倾听是不够的，还要通过在适当时候的提问来进一步了解对方的意图和背景，避免自己过于主观的判断。好的提问可以传达自己对对方的关心，也可以增加自己在对方心中的好感，且在提高工作效率方面

也是有价值的。

此外，当对方说话没有逻辑性时，适当的提问对增加逻辑性也很有效。当你直接告诉对方“你说话没有逻辑性”时，对方可能会很不愉快，但当你采用“你这样考虑的根据是什么？”、“这是你的意见呢？还是推测？”、“从……的角度也考虑过了吗？”等提问方式，那么不但互相间的不愉快感会大大减少，还起到了善意提醒的作用。由此可见，沟通的基础是对对方的尊重。

## 态度

### 注意表情和声调

对于不善于表露自己感情的上司来说，要明白沟通时，自己的非言语沟通对对方的影响是很大的。因此要注意一下自己的表情和声调。赞扬部下时，用满脸的笑容，拍拍对方的肩膀说道“做得很好”，作为部下就会觉得自己被上司认可了，工作热情一下子就上来了。面对面的沟通能够把上司的想法真正传达给部下，成为部下努力工作的动力。

### 创造安全环境

如果上司在要求部下埋头苦干方面的意识很强烈，把部下的意见当成是牢骚的话，作为部下，即使有建设性的意见，也会为了不破坏自己与上司之间的人际关系而放弃提案。所以作为上司，在感叹“部下只会完成我交给他的任务，一点都没有自己的主见”之前，要加强对自己的包容力，创造被部下认为是“向这位领导谈谈自己的建议也是可行的”之类的安全沟通环境。处于组织中的部下是弱者，因此，上面的领导一定要创造轻松的沟通氛围。有亲近感的开放的领导周围一定不缺乏有价值的情报。

以上，介绍了成功沟通的几个注意点。希望大家从感兴趣的要点开始，把这些技巧运用到实际工作中去。