

溝通協調 有一套

孫健敏、吳錚 / 編著

理

論

篇

直效溝通，成功零距離

溝通之於企業，好比血液之於生命體。

血液無法提供養分，細胞會失常、甚至死亡。

正確有效的溝通技巧，讓企業運轉更加順暢又有效率，

亦是成功的領導人，須高度重視的管理關鍵。

管理智典 03

溝通協調有一套 (理論篇)

作者：孫健敏、吳錚

主編：孫健敏

企劃編輯：王濛鈴

企劃製作：霍克文化公司

出版：百善書房

登記號：局版台業字第5633號

地址：235 中和市員山路502號8樓之2

電話：02-2223-4902

傳真：02-2223-4906

總經銷：旭昇圖書有限公司

地址：235 中和市中山路2段352號2樓

電話：02-2245-1480

傳真：02-2245-1479

劃撥帳：19508658

戶名：水星文化事業出版社

2004年7月 第一版第一刷

定價 200元

Printed in Taiwan.

ISBN 986-7769-61-9 (平裝)

版權所有

請尊重著作權人的權益



國家圖書館出版品預行編目資料

溝通協調有一套. 理論篇/孫健敏, 吳錚編著.--第1版.--〔臺北縣〕中和市：百善書房, 2004〔民93〕

面： 公分.-- (管理智典；3)

ISBN 986-7769-61-9 (平裝)

1. 組織 (管理) 2. 溝通

494.2

93011847

溝通協調 有一套

孫健敏、吳錚 / 編著

理

論

篇

直效溝通，成功零距離

溝通之於企業，好比血液之於生命體。

血液無法提供養分，細胞會失常、甚至死亡。

正確有效的溝通技巧，讓企業運轉更加順暢又有效率，

亦是成功的領導人，須高度重視的管理關鍵。

《溝通協調有一套》

以溝通中的表達技能為主，圍繞管理人員在組織活動中，經常遇到的溝通問題，透過闡釋溝通的基本原理、過程和功能，為讀者展示了溝通的理論框架，進而介紹言語溝通和非言語溝通的基本技巧和注意事項，包括引見和介紹、會議的主持、身體語言的運用、表情和聲調的作用等等。

此外，本書也透過大量的實際案例，分析了培養溝通技巧的有效途徑，並提供二十一個增強溝通技能的管理遊戲，讓讀者在輕鬆愉快的氣氛中，掌握有效的溝通技巧。

ISBN 986-7769-61-9



00200

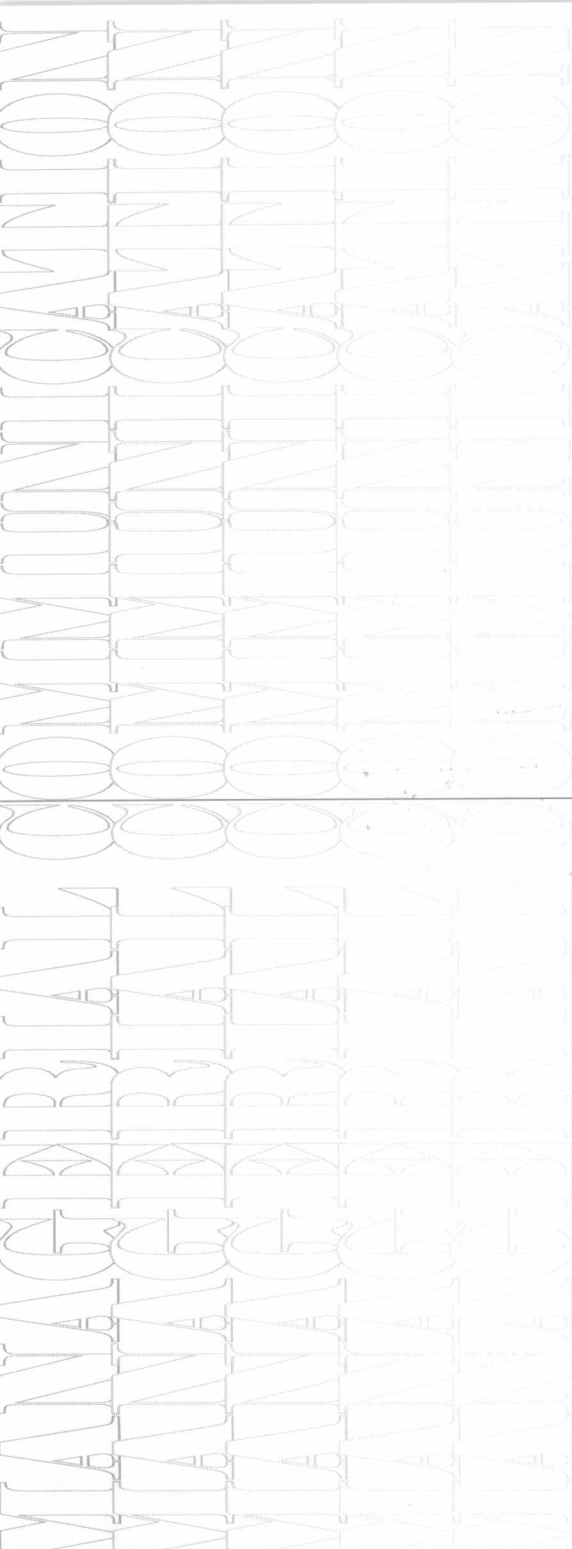
總經銷：旭昇文化事業公司 NT.200元



管理智典 03

溝通有套

理論篇



open



總序

管理是技術，亦是藝術

國人有個愛好：喜歡玩弄概念，似乎已經成爲習慣了。於是，關於概念的介紹和爭論，便伴隨著我國經濟的發展而不絕於耳，其中，一種很有意義的爭論就是：「管理究竟是技術，還是藝術？」

我認爲，管理首先是技術，然後才是藝術。說管理是技術，是因爲管理有具體的方法和技巧；說管理是藝術，是因爲這些方法和技巧在不同場合下，可能表現爲不同的形式。就如同彈鋼琴，在剛開始學習的時候，是沒有什麼藝術可言的，包括手指的力度、指法、雙手的協調、認識五線譜等，都是具體的技術和方法，只有把這些具體的技術和方法掌握到一定程度後，才能夠將其進行組合，運用自己的方式去表現他們，這時候才談得上藝術。繪畫也好，音樂也罷，都是這個道理。沒有技術的藝術雖然不能說不是藝術，但至少是盲目的藝術，管理亦然。

多年給企業做諮詢，經常聽到關於這個問題的爭論和討論，很多人以管理是藝術爲理由，認爲管理是不需要學的，或者是不可掌握的。其實恰好相反，管理是必須學習的，必

須掌握某些基本的技術和方法，才能透過靈活地運用這些方法和技術來達到管理的目的。

根據我們的經驗，中國企業中的高層管理者所欠缺的，不是藝術，而是技術；是管理的基本方法和技術，包括如何接受上司的指令，如何給上司提出建議，如何給下屬佈達任務，如何與客戶進行溝通，如何授權，如何談判，如何瞭解員工的心態並有效地激勵他們，如何透過自己的專長影響下屬，如何有效利用時間、擺脫工作中的繁忙狀態等等。很多事情不是因為我們不明白，而是因為我們不知道該怎麼做！有些事情，就算是明白了，也不見得能做到。為什麼呢？一是習慣，二是能力。我們企業的管理人員，知道的太多了，什麼新概念、新理論他們都知道，遺憾的就是做不到。正是在這個意義上，我曾經給某些企業的經營管理人員建議：中國的企業不缺腦袋，缺的是「手和腳」。

總序根據這個思路，我們設計了針對中國企業管理人員的管理技能開發叢書。目前中國的管理教育，基本上以MBA為主流，集中在理論知識的傳授和講解上，即使採用案例作教學，也是以概念理解和原理分析為目的，本身並沒有解決管理的基本技能問題。

我和幾位同事從1995年開始，進行管理技能的開發和評

價工作，先後為國內外五十多家企業提供管理技能的培訓和測評診斷工作。根據多年的積累，我們編寫了這套叢書。這是第一批，包括了七個專題的基本內容，從管理溝通、談判技能、問題解決技能、團隊建設技能、激勵下屬技能，再到個人時間管理、個人壓力調節等，都是管理者自我提升所必須的基本技能。

這套叢書特別適合於企業管理人員的培訓，透過講解、案例分析、遊戲和演練的結合，使被培訓者在實際操作過程中，感受和體會管理技能的奧妙與樂趣，從而達到改進實際工作技能的目的。每個專題都是原理的闡述和技能的介紹相結合，案例分析與管理遊戲相交融，使讀者既能從概念和原理上得以提升，又可以在具體技能和方法上有所改善。

感謝這些年來中國企業的領導者們所提供的支持和協助，他們給我提供的舞台，使我得以深入瞭解中國企業的實際問題，學習他們的有效經驗，實踐自己的設想。這些企業和組織包括：深圳華為技術有限公司、TCL集團、中興通訊、深圳天音通訊、深圳華僑城集團、深圳益田地產、福建實達電腦集團、中國移動通訊（香港）公司、中國電信集團、中國網通、寧波捲煙廠、大鵬證券、世紀證券、中國證券協會、中國旅遊飯店協會、中國工商銀行總行、招商銀行總

行、建設銀行深圳分行、江蘇雙良集團、廣州藍月亮有限公司、大亞灣核電合營有限公司、山東六和集團、北京飛機維修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人員開發的很多理念和方法，來自這些企業的實踐經驗的總結。

感謝諸多同事和朋友對這套叢書的編寫提出了許多有益的建議，他們也是我多年進行管理技能開發實踐的靈感來源和有力支持者。這些朋友包括曾湘泉教授、彭劍鋒教授、傅亞和教授、許玉林教授、吳春波教授、楊杜教授、鄭海航教授、徐二明教授、宋遠方教授、吳曉球教授、黃泰岩教授、張一馳教授，徐勇教授等等。

本叢書的作者，都是中國管理技能開發和人力資源管理領域有成就的專家，他們既有堅實的理論基礎，又有豐富的中國企業管理的實踐經驗，相信讀者能夠從使用和閱讀本叢書中，感受到他們的真知灼見。

時間匆促，書稿難免存在紕漏，敬請讀者不吝賜教。

孫健敏

2003年11月於北京

作者序

直通—有效溝通的最佳捷徑

我們每天都要說話、打電話、閱讀、傾聽，可能是口頭的，也可能是書面的，可能是面對面的，也可能借助於某種工具。無論何種方式，都是在溝通。很多人一聽到「溝通」這個詞，首先想的是表達。其實，「溝通」是一個表達和接受的雙重過程。有人說，必須有人聽、有人寫、有人讀、有人表演、有人觀看，才能構成完成的溝通過程。

根據筆者的經驗，我們在生活中和工作中，所遇到的溝通問題，不僅是因為表達，更是由於傾聽。實際上，我們在傾聽技能方面的欠缺，遠比在表達方面的欠缺要嚴重。因為一般人關注的是表達問題，所以本書還是以溝通中的表達技能為主，圍繞管理人員在組織活動中，經常遇到的溝通問題，透過闡釋溝通的基本原理、過程和功能，為讀者展示了溝通的理論框架，進而介紹言語溝通和非言語溝通的基本技巧和注意事項，包括引見和介紹、會議的主持、身體語言的運用、表情和聲調的作用等等。

透過大量的企業管理的實際案例，分析了培養溝通技巧的有效途徑，最後為讀者提供了二十個培養溝通技能的管理遊戲，使讀者可以在輕鬆愉快地氣氛中，掌握有效的溝通技

巧。

本書參考和引用了很多文獻，難以一一列舉，謹向被引用的作者表示誠摯的謝意。

《溝通協調有一套》，作為職業經理人管理技能訓練的一部分，本書特別適合於用做管理人員的培訓教材，在講師的指導下使用效果最好。也可以作為管理人員自我學習的讀物，對最後的管理遊戲，最好是在團隊中進行。

孫健敏、吳錚

2003年8月

CONTENTS

溝通協調有一套（理論篇）

總序	管理是技術，亦是藝術	7
作者序	直通—有效溝通的最佳捷徑	11
第一章	十個溝通的故事	17
案例一：	阿維安卡航班的悲劇	19
案例二：	妻子的生日禮物	22
案例三：	小李的世界名錶	25
案例四：	老孫的牢騷	28
案例五：	分蛋糕的故事	30
案例六：	聰明的米開朗基羅	32
案例七：	登喜路皮包	34
案例八：	平安保險的「員工參與管理」	35
案例九：	溝通創造生產力	40

目 錄

案例十：玫琳凱化妝品公司的溝通	44
自測題小練習	51

第二章 溝通闡釋 61

第一節 什麼是溝通	63
1-1 溝通的內涵	63
1-2 溝通的實質	66
第二節 溝通的種類	69
2-1 正式溝通與非正式溝通	69
2-2 下行溝通、上行溝通與平行溝通	71
2-3 書面溝通與口頭溝通	72
2-4 單向溝通與雙向溝通	72
2-5 言語溝通與非言語溝通	75

CONTENTS

第三節 溝通的過程	79
3-1 一個溝通模型	79
3-2 失真源（噪音）	80
3-3 溝通焦慮	81
第四節 溝通的障礙	87
4-1 資訊傳送的問題	87
4-2 語言的問題	89
4-3 溝通參與者行為和心理上的問題	91
4-4 溝通漏斗	93
4-5 組織的溝通障礙	95
4-6 個人的溝通障礙	96
第五節 有效溝通的基本原則	109
5-1 資訊傳送方面	109
5-2 語言方面	110
5-3 行為與心理方面	110