

金典培训

金典培训学员读本

管理中的 沟通技能

COMMUNICATION SKILLS OF MANAGEMENT

主编：黄卫平 刘莉 傅浙铭

透过本书 你能够

- 全面理解沟通
- 拓展管理理论视野
- 认识沟通的阻碍
- 避免人际误解和冲突
- 掌握五大直观有效的沟通技巧
- 管理能力又上新台阶

张多中/著



3

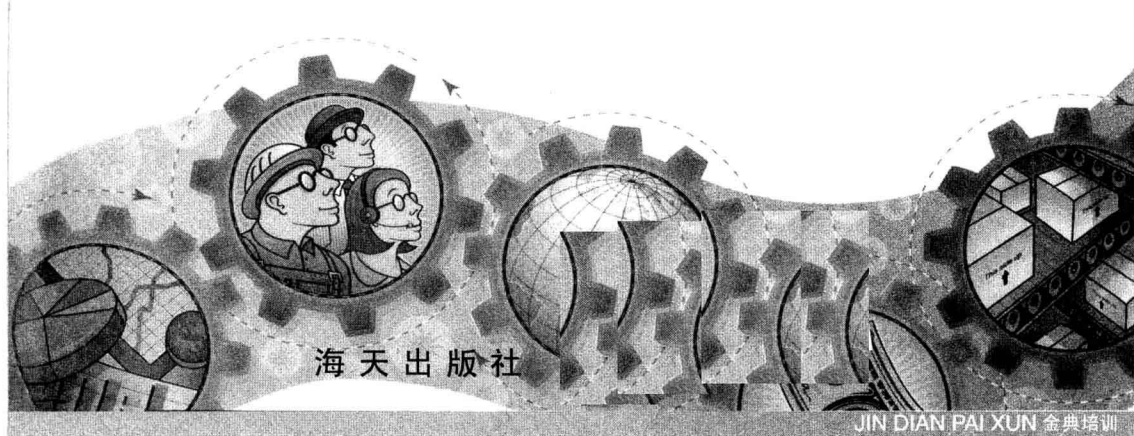
海天出版社

管理中的沟通技能

金典培训学员读本

张多中 / 著

3



海天出版社

JIN DIAN PAI XUN 金典培训

图书在版编目 (CIP) 数据

管理中的沟通技能/张多中著. - 深圳:海天出版社,
2000. 9

(金典培训系列/黄卫平,刘莉,傅浙铭主编)

ISBN 7-80654-256-6

I. 管… II. 张… III. 企业管理 - 基本知识

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 65235 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.hthp.com>

责任编辑:来小乔 封面设计:王 婷

责任技编:陈 炯 责任校对:刘翠文

海天电子图书开发公司排版制作

深圳市宣发印刷厂印刷 海天出版社经销

2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:10.5

字数:80 千 印数:1-6000 册

定价:19.80 元

海天版图书版权所有,侵权必究.

海天版图书凡有印装质量问题,可随时向承印厂调换.

总序

黄卫平

21世纪是人类迎接新曙光和面临新挑战的世纪,知识经济、全球化、信息化等现象的迅猛发展,不仅引发了巨大的技术革命和经济发展,而且将深刻地影响人类的政治与社会进程,从而无论在狭义还是广义上都极大地推动着管理科学的发展。正是在这样的背景下,在北京举行的'99世界管理大会上,“经济、信息全球化与管理革命”成为会议的主题,而中国政府与企业将采取何种对策,来促进管理者和企业家确立新的发展战略,更新管理思想,改革管理体制,完善管理方法,改进管理手段,加快中国管理现代化的步伐,更是大会的主要议题。时代已经提出了大力改善中国的管理和发展中国的管理科学的历史使命。朱镕基总理在九届全国人大三次会议的政府工作报告中也已将“继续推进改革,全面加强管理”作为当前工作的重要内容。

深圳大学管理学院正是在世纪之交,依据社会需要与教育部新的学科分类,由企业管理系、行政管理系、信息与系统管理系组建而成

的,涵盖了管理学门类的工商管理、公共管理、管理科学与管理工程等三个一级学科。从建院伊始我们就深知,地处中国改革开放前沿和国家学术主流圈边缘的深圳大学管理学院,必须努力适应社会主义市场经济的发展需要,积极为深圳经济特区发展服务,扬长避短,既要有选择地深入研究某些具有重大意义的理论问题和现实问题,又要积极为正在市场化大潮中搏击的广大企业管理人员的培训服务,为在广大企业员工中普及管理学基础知识和基本技能服务。我们深知管理学决不是经院里的学问,而是最具有现实应用性和巨大市场前景的学科之一。正如朱镕基总理所指出的“管理科学是提高企业效益的根本途径,管理人才是实现现代化管理的重要保证,实施管理培训工程是当务之急”。如果说传统工业经济时代和计划经济条件下的管理重点是生产,是增加产品的产量,生产环节往往成为管理的中心,其核心是提高劳动生产率;那么,知识经济时代和市场经济条件下,管理的重点就转向新技术和新产品的开发与营销,以及培训更多掌握新技术、新知识的员工,企业将越来越多地承担某些持续教育的功能。

基于上述认识,我们管理学院以傅浙铭老师为代表的一批年轻的博士、硕士,近年来想企业之所想,急市场之所急,在教学、科研之余,总结了多年为企业培训管理人员的经验,博采管理学界众家之所长,先后编著了《培训金典》、《营销八段》等通俗型、大众化的有关

管理学知识和技巧的普及性读物,前者满足了企业人事部经理如何更有效地组织员工培训的需要,后者适用于数量庞大的企业人员自学营销知识和技能,出版发行后,市场反映强烈,连续重印。现在,又由傅浙铭老师创意,在海天出版社的积极支持下,我们正陆续推出这套《金典培训学员读本》,以弥补市场上缺少用于短期培训企业管理人员的教材之空白。整套培训教材力求言简意赅,短小精悍,内容实用,涵盖丰富,版面生动,化繁为简,希望能以其风趣精辟的语言,雅俗共赏的形象,准确实用的内涵,为广大企业管理人员送去一套读来妙趣横生,使用方便实在的小书,以此作为深大管理学院献给深圳经济特区建立 20 周年的一份薄礼。

前言

沟通就在你我的身边。它其实是一个信息、思想和情感的相互交流过程。

从娘胎里出来的第一声啼哭开始,我们就踏上了没完没了的、无处不在的沟通之路。因为我们生活在一个群体社会之中,若没有沟通,我们的存在将无法实现。

1

然而,现实的悖论是:沟通尽管是如此的普遍,但也是如此的无效和不受重视。想想我们每天都说了多少废话,听了多少假话,随手丢掉了多少文字材料,浪费了多少时间,误会他人或被他人误会而产生了多少的心头不快,就会不无感慨:良好的沟通(与人相处)真的是很不容易!

可见,有效的沟通技能并不是与生俱来的,没有经过认真的学习和有意识的训练是难以具备的。

管理工作的核心是创造和维护一种良好的人际关系。与各种角色的人打交道是管理人员的主要工作内容。无论是从理论上,还是在管理工作实践中,都可以看出沟通的不可或缺。

管理就是沟通。管理人员更应该重视有效的沟通。

这种重视,首先要从理念上剔除对沟通的忽视倾向,改变一些习惯性的思维误区,建立一些基本的认识,从而在遇到问题时,能够自然而然地从沟通是否存在问题的角度去考虑解决之道。尽管我们也知道,有些问题并非单纯是沟通不好所造成的。

其次,要能够意识到,沟通是双方的事,其有效性不是单方面能够负责的。作为沟通一方的信息发出者,必须尽可能多地了解对方的沟通习惯,并对信息的准确传送负责;作为信息接收者的一方,则必须以积极、负责的态度来接收信息,发出反馈,并对信息的准确、完整理解负责。

第三,更重要的是,管理人员要有沟通的能力和技巧。由于沟通的普遍存在,许多人反而意识不到自己沟通能力、沟通技巧的不足,这就叫“熟视无睹”。实际上,只有积极学习或参加沟通培训,并不断总结经验,才能最终了解并掌握管理中的沟通技能,满足管理工作的需要。

本书就是为管理人员学习沟通或参与沟通培训之用而作的。因此,总体上本书可分为两大部分:第一部分,包括第一、二章,是关于沟通的概括介绍,意图在于使读者消除认识上的误区,牢固建立一些有关沟通的正确理念。

第二部分,包括第三、四、五、六、七章,着重介绍相关的沟通技巧和方法。主要有会谈技巧、书面沟通技巧、非语言沟通技巧、倾听技巧及会议沟通技巧等。尽管不可能囊括所有的沟通场合,但只要

能完全掌握这些技能，在沟通工作中就足以应付自如了。

从沟通的角度来讲，写书与读书是一种书面沟通过程。这种沟通是不是成功，就要看销售成果了。本书在写作过程中，坚持以沟通的基本理念为原则：即尽量考虑目标读者的阅读习惯，以实用为准，简化理论。

由此，本书在表述上，力戒浮华煽情，追求言之有物，并多采用通俗易懂的口语形式，配合活泼的版面，读起来绝对是一种享受。

是否如此，翻开看看就知道了。

张多中

2000年6月

目 录

CONTENTS

1

总序 ····· 1

前言 ····· 1

1. 沟通干什么 ····· 1

1.1 沟通是容易被忽略的管理技能 ····· 2

A. 什么是沟通 ····· 3

B. 忽视沟通的原因 ····· 5

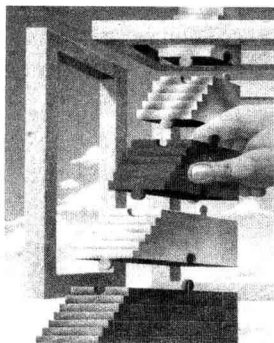
1.2 沟通有什么用 ····· 8

A. 沟通对个人的好处 ····· 8

B. 沟通对企业的好处 ····· 11

1.3 沟通在管理工作中的重要性 ····· 13

A. 沟通在管理中的重要性 ····· 13



B. 沟通在管理培训中的重要地位	14
1.4 学习沟通技能的目标	16
A. 建立沟通意识, 培养沟通习惯	17
B. 了解沟通中可能发生的障碍	18
C. 掌握常用的一些沟通技巧	19
1.5 学习宝鉴	19
A. 高阶内容	20
B. 进修指引	20
C. 小组讨论题	21
2. 沟通过程及障碍	22
2.1 沟通的过程及要素	23
A. 沟通的过程	24
B. 沟通的过程所包含的要素	26
C. 沟通过程七要素的意义	28
2.2 沟通过程中的障碍因素	30
A. 地位影响	30
B. 语义问题	31
C. 感觉失真	31
D. 文化差异	31
E. 环境混乱	32

F. 信息渠道选择不当	32
G. 无反馈	33
2.3 常见的沟通障碍	33
A. 沟通中断	34
B. 时间限制	35
C. 对主题不了解	37
D. 过去的经验	38
E. 距离的阻隔	39
F. 职位的差距	40
G. 缺乏兴趣或过分关切	40
H. 选择性的认知偏见与假设	42
2.4 学习宝鉴	43
A. 高阶内容	44
B. 进修指引	44
C. 小组讨论题	44
3. 会谈的技巧	46
3.1 会谈的过程	48
A. 会谈的特征	49
B. 成功会谈要做的工作	50
3.2 选择适合场所	50

A. 会谈场所周围的环境	51
B. 会谈场所内的环境	51
3.3 会谈准备	52
A. 阅读手头资料	53
B. 制定会谈计划	53
3.4 进行会谈	54
A. 开头(开场白)	54
B. 中间部分(交换资讯)	55
C. 结束会谈	56
3.5 判断、分析结果	57
A. 检查以下内容	57
B. 收集会谈之外反馈	57
3.6 会谈双方的角色定位	58
3.7 会谈中的问答	60
A. 问题的形式	60
B. 提问的方式	61
C. 回答问题	61
3.8 几种场合的会谈技巧	62
A. 求职会谈	62
B. 解决问题会谈	65

C. 惩戒性会谈	66
D. 批评会谈	68
E. 申诉会谈	69
F. 加班通知	71
G. 辞职会谈	72
3.9 接打电话的技巧	73
A. 打电话和接电话	74
B. 电话沟通的技巧	75
3.10 学习宝鉴	76
A. 高阶内容	77
B. 进修指引	77
C. 小组讨论题	77
4. 书面沟通技巧	78
4.1 书面沟通的特点	79
A. 书面沟通的优点	80
B. 书面沟通障碍	81
C. 书面沟通与口头沟通的比较	82
4.2 书写的技巧	83
A. 尽量考虑到读者的特点	83
B. 注意书面材料的风格	84

C. 清楚地表达	86
D. 简洁地表达	87
4.3 阅读的技巧	89
A. 积极的阅读态度	89
B. 略读技巧	90
C. 阅读信函与备忘录	91
D. 阅读报告	92
E. 阅读书籍和期刊	93
4.4 写商业报告	94
A. 写商业报告的目的	94
B. 商业报告的内容结构	95
C. 撰写商业报告	96
4.5 写商业信件与便函	101
A. 信件与便函的风格	102
B. 写信件	103
C. 写便函	103
4.6 学习宝鉴	105
A. 高阶内容	106
B. 进修指引	106
C. 小组讨论题	106

5. 非语言沟通技巧 ····· 107**5.1 非语言沟通的特点** ····· 109

A. 非语言沟通的重要性 ····· 109

B. 掌握非语言沟通的好处 ····· 111

C. 非语言沟通的类型 ····· 113

5.2 手动作的含义 ····· 113

A. 手掌的动作含义 ····· 113

B. 握手的含义 ····· 114

C. 手指动作的含义 ····· 115

D. 背手的含义 ····· 116

E. 搓手的含义 ····· 116

F. 双手搂头含义 ····· 116

G. 亮出腕部含义 ····· 117

5.3 眼睛和面部表情的含义 ····· 117

A. 注视行为 ····· 118

5.4 身体姿态的含义 ····· 120

A. 空间距离的含义 ····· 120

5.5 触摸的含义 ····· 122

A. 自我触摸 ····· 122

B. 手与头部的触摸 ····· 123

C. 手与身体部位的接触	124
5.6 泄露负面信息的肢体信号	125
5.7 学习宝鉴	128
A. 高阶内容	128
B. 进修指引	129
C. 小组讨论题	129

6. 倾听的技巧 130

6.1 倾听的意义	132
A. 倾听的含义	133
B. 倾听的目的	134
C. 倾听的好处	135
D. 倾听的过程	135
6.2 无法专心听的原因	136
A. 语意不清	137
B. 预期反应	137
C. 分散注意力	138
D. 预先下结论	138
E. 某些字眼引起反应	139
F. 想逃避困难的工作	139
G. 只听取自己想要的内容	140