

通用管理能力认证指定培训教材

中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心



自我发展
管理

通用管理能力（基础级）

工作沟通

Communication

【英】May Johnstone Corinne Leech 著



天问互动教育中心 编译

清华大学出版社



通用管理能力认证指定培

工 作 沟 通

[英] May Johnstone Corinne Leech 著

天向互动教育中心 编译

清 华 大 学 出 版 社

工作沟通

Communication

May Johnstone Corinne Leech

Copyright © 2003 Worldwide Learning Limited and Higher Interactive Learning Limited. For sale in the People's Republic of China only. Without Permission of the copyright holders, no one may duplicate or copy any of the contents of this publication. Higher Interactive Learning Limited has commissioned Tsinghua University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

版权所有©。2003 环球教育公司和天向互动科技有限公司。仅限中华人民共和国境内出售。未经版权人许可,任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。本书简体中文版由北京天向互动科技有限公司授权清华大学出版社在中国境内出版。

本书封面贴有天向互动教育中心激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2003-2139 号

图书在版编目(CIP)数据

工作沟通/(英)约翰斯通,(英)利奇著;天向互动教育中心编译. —北京:清华大学出版社,2003.10

书名原文:Communication

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-06304-4

I. 工… II. ①May… ②天… III. 自我管理—技术培训—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 005035 号

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.com.cn>

责任编辑: 徐培忠 陶萃渊

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 13 字数: 153 千字

版 次: 2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-06304-4/F·487

印 数: 0001~3000

定 价: 25.00 元

教材编审委员会

主任委员

赵履宽 陈 宇

副主任委员

明 宏 John Trasler 李家强 金 丹

委 员 (以下排名不分先后,以姓氏笔划排列)

Tony • Horsfield 甘仞初 帅志清

刘公勤 安鸿章 张守生 陈 敏

何赵萍 何梅子 徐培忠 舒华英

蔡鸿程 甄源泰

编审译人员 (以下排名不分先后,以姓氏笔划排列)

王义豹 毛佳飞 李 亚 李 莉

朱常波 金大鹏 高曲斌 徐培忠

常玉轩 陶萃渊

2022/10

名人名言

思考固然重要，却不能改变企业。行动才能改变企业。如果我必须在高度的智慧与有效的执行之间择一，我永远都会选择有效的执行。我并不是贬低创意与眼光的必要，而是因为除非化为行动，否则这些都将是梦幻而已。

——Dick Brown(Cable and Wireless 执行长官)

一杯“半满”或“半空”的水，是人们对同一现象的两种不同描述。这两种描述隐含着截然不同的意义。当经理人从半满的观念转变为半空时，他们面前将出现无限创新机会。

——彼得·杜拉克

重要的不是知识的数量，而是知识的质量。有些人知道得很多，但却不知道最有用的东西。

——托尔斯泰

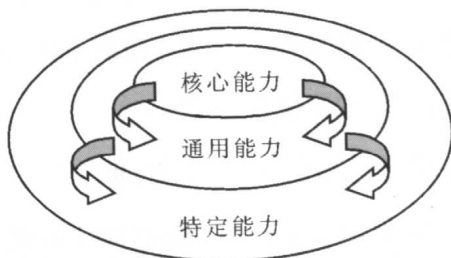
谈谈通用管理能力(代序)

培训创造机会,能力改变命运。能力培养和训练的重要性,现在不论怎么强调也不过分,而且已经成了吾国吾土吾官吾民之共识。

今天更重要的问题反而倒是:我们需要培训什么?学习什么?增长什么样的才干?获得什么样的能力?如果选准方向,则事半功倍,反之则有可能事倍而功半。

作为对这个问题的回答,1998年国家劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》^[1]首次把人的能力分成了三个层次,即:职业特定能力,行业通用能力,以及核心能力。

在每一个具体的职业、工种和岗位上,都会存在着一定数量的特定能力,从总量上看,它们是最大的,但是从适用范围看,它们又是最狭窄的。对每一个领域或行业来说,存在着一定数量的通用能力,从数量上看,它们比职业特定技能显然少得多,但是它们的适用范围涵盖整个行业领域。而就更大范围而言,还存在着少量从事任何职业或行业工作都需要的、具有普遍适用性的技能,这就是核心能力。(参见图示,能力分解体系)



长期以来,我国职业教育培训活动和职业资格认证制度把自己的工作重心集中于职业特定技能,为数以百计的职业(或工种)制定了国家标准,在近千个职业(或工种)开展了职业技能鉴定工作。这些工作对于推进我国职业教育培训和职业资格认证制度建设有重大的影响和意义。但是,另一方面,在过去的一段时间里,我们对通用能力与核心能力却有所忽视。

实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要远宽于职业特定技能,它们是相同或相近职业群体中体现出来的、具有共性的技能和知识要求。因此,它们往往是人们职业生涯中更重要的、最基本的技能,也具有更普遍的适用性和更广泛的迁移性。开发和培育劳动者(或后备劳动者)的通用技能与核心技能,能为他们提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础,其影响和意义极其深远。

近年来,我国在核心能力和通用能力的研究和开发方面开始取得可喜的成果。通用管理能力的推出,是我国在核心能力研究和开发^[2]取得重要成果后,在分层次能力研究和开发方面取得的又一个重要突破。

管理领域的特征和共性鲜明,对管理人才和管理能力的社会需求又特别强劲。因此,选择管理领域作为开发通用能力的实验场所是非常适当的。

管理领域已经有了繁多的职业特定能力的标准、考试和证书。如:营销师、会计师、统计师、物业管理师、人力资

源管理师、企业信息管理师……。然而,在管理领域有没有超越这些具体的特定知识和技能的通用性知识和技能呢?有没有一切管理者都应当共同具备的能力和才干呢?回答显然是肯定的。中国就业培训技术指导中心、劳动和社会保障部职业技能鉴定中心,组织各界专家力量^[3],参照国外先进标准^[4],制定了我国第一个通用管理能力标准,把通用管理能力归纳成四种主要功能模块,即:自我发展管理,团队建设管理,资源使用管理,运营绩效管理。同时,把通用管理能力分成了两个层次(基础级和综合级)。现在,用于通用管理能力培训和认证的第一批教材和课程已经开发成功,正式面世。关于通用管理能力的评估、考核和测试的工作也在积极准备中。这是一个开创性的尝试,是非常有益的理论和实践创新。

众所周知,管理通用能力的概念,在全球范围提出的时间并不长,尽管各国都在进行相关研究,但是,在管理通用能力的内涵、范围、种类和影响等一系列基础性问题上,现在还没有完全统一的意见。况且管理本身既是严谨的科学,又是迷人的艺术:作为科学,它有自身的规范;作为艺术,它又无常法可循。无疑,我们今天提出的标准,编撰的教材,开发的课程都需要经受检验,都还将不断改进、不断发展。实践是检验真理的惟一标准。中国的通用管理能力的培训认证只能走和中国管理实践活动紧密结合的道路:它们的成功与否也将惟一取决于中国管理实践的证明。

坚冰已经打破,道路已经开通。中国的通用管理能力开发迈出了自己坚实的第一步。我们相信它将为我国管理人才的培养,企业效率的增长,以及整个国民素质的提高做出自己独特的贡献。

陈宇 教授

中国就业培训技术指导中心主任

劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

1. 劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》1998年9月28日通过部级评审鉴定。该课题主报告从未正式出版,其主要内容可见陈宇著《走向世界技能强国》(中国长城出版社,2001年北京第一版)中的同名文章。
2. 根据我国实际情况,已确定将交流表达、数字运算、革新创新、自我提高、与人合作、解决问题、信息处理、外语应用作为我国核心能力的八个主要功能模块,并已开发了交流表达、信息处理和外语应用等模块的标准和考试。
3. 许多专家和专家组织为这项工作的开展做出了努力,特别是北京天向互动教育中心作为通用管理能力开发的主要技术支持单位做出了重要贡献。
4. 我国通用管理能力的开发借鉴了国外先进理念、技术和方法,特别是新闻集团 TSL 教育公司为本项目提供了重要资源帮助。

教材使用说明

亲爱的读者朋友,您好!为了方便您使用本教材,特在此对教材中所涉及到的章首页、边注、附录、学习网站加以说明。

章首页

每本教材的每一章节前都有一篇独立的章节名称页,简称为章首页。在此页中会注明本章的学习重点,便于您能够有重点地进行学习,提高您的学习效率和效果。

边注

我们将每本教材中所引用的名家名言和一些对教材内容的说明以边注的形式体现出来。这样做一方面是为了突出,另一方面可帮助您学习。

附录

每本教材最后的附录是整套课程体系的详细介绍,从中您可以全面了解到这套教材的状况:它的理论思想基础、它的特点特色、它的层次划分、课程的名称及讲述的内容。

学习网站

本网站不但为学员提供辅导、培训、考试等相关信息,还为学员提供相互探讨的平台。另外通过多种媒体形式为学员提供更多的学习素材,帮助学员理解课程的内容。网址:www.gmpchina.org

关于本书

你能从沟通中得到什么？如何选择正确的方法进行交流？你应怎样通过会议以及各种形式的书面交流方式有效地与他人进行顺畅的沟通？

交谈和演讲是你工作中的必需内容，你在演讲和交流中如何吸引听众、使听众更好地参与，以及如何自信地进行演讲和交流？

以上是本书所包含的两个部分内容，其一是内部沟通，其二是演讲与交流。每个部分自成体系，重点讲透一个问题。每部分学习结束都有大作业，以供学习者练习使用。但这两个部分之间又有相关性，表现在它们组合起来又可说明一个大问题的两个方面。读者在学习时应有机结合两部分的内容，可循序、可跳跃、也可交叉进行，全无定势，完全根据实际情况自行决定。

学习目标

第一部分 内部沟通

- ◎ 学会“五步规划法”，即在沟通前要考虑目的意图、接受对象、信息内容、方式方法和时间安排。
- ◎ 弄清什么是优质信息，如何获取和传递优质信息。
- ◎ 了解沟通中常见的困难与障碍及其克服的办法。
- ◎ 掌握沟通中的技术和技巧，包括口头方式、会议方式和书面方式。

第二部分 演讲与交流

- ◎ 明确简要陈述的概念和目的。
- ◎ 学会分析和了解听众，抓住听众的方法和技巧。
- ◎ 掌握组织演讲内容、发表演讲及收集反馈的方法。

目录

第一部分 内部沟通

第一章 先行规划 (6)

当我们规划交流与沟通方式方法时,往往会不自觉地陷入思维定式,收效甚微。而此处介绍的“五步规划法”既有效又便于记忆。当你共享信息时,需要知道如何获取和给出质量良好而又有价值的信息。为了共享观点与看法,你应该心中有数,意识到障碍所在,有意识地运用一些工具和技术,比如知道如何有效地提问和听取意见。

第二章 通过会议联系 (32)

面对面的会议是交流思想取得共识的重要方式。为了缩小规模,也可以举行电话会议及通过电视和网络的会议。本章通过运用五步规划法,说明如何最大限度地发挥会议的潜力、加速讨论问题的进程、消除注意力涣散、解决跑题“走神儿”等问题。

第三章 通过书面联系 (61)

从最简单的电子邮件到正式的报告,各式各样格式的文件为取得共识提供了种种手段。这仍然要从五步规划法入手。在编制文件时,要注意能使阅读者很快进入主题、确认意图、吃透相关信息和思想,还要注意做到简洁明了。

第四章 大作业 (90)

作业内容要求你综合使用书面方式和会议形式,与你的同事们进行沟通(这里所说的会议,并不一定是面对面的,而可能是通过电话、电视或者网络举行的会议)。

第二部分 演讲与交流

第五章 有目的地交流 (100)

只有你的讲述能吸引住听众,你才能够达到目的。在本章,明确你想要的结果是有效沟通的关键。

第六章 分析你的听众 (113)

研究抓住听众的基本原则和了解听众的组成与心理。

第七章 运用抓住听众的手段和方法 (123)

提问、引入一些讨论、使用图示手段等本章所介绍的抓住听众的主要手段和方法。

第八章 讲述内容的组织 (145)

把讲述内容集中到一起做出详细规划,把你的意图和听众实际状况牢记在心。

第九章 发表简要陈述 (159)

充满信心地当众演讲,有效地与听众交流,并从中学习,以便下次改进。

第十章 大作业 (171)

规划和发表一篇演讲,并从中吸取经验。

附录 通用管理能力认证课程体系介绍 (176)

第一部分

内部沟通

第一章 先行规划

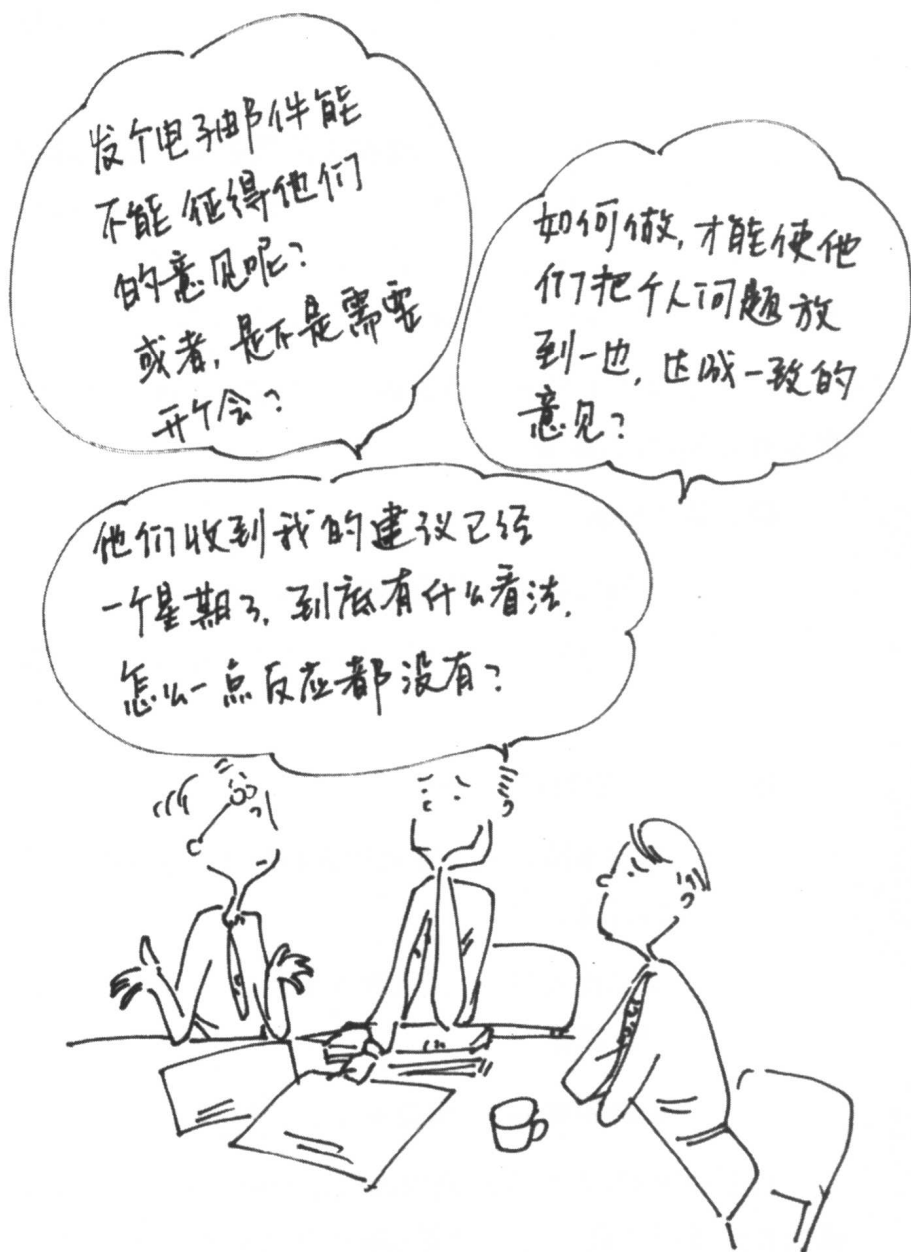
第二章 通过会议联系

第三章 通过书面联系

第四章 大作业

原书空白

第一部分
内部沟通



团队领导围绕“企业内部的沟通”提出不少问题，面对这些问题，能不能不问对象、不顾情况，只是滔滔不绝地讲个不停，就能解决问题？