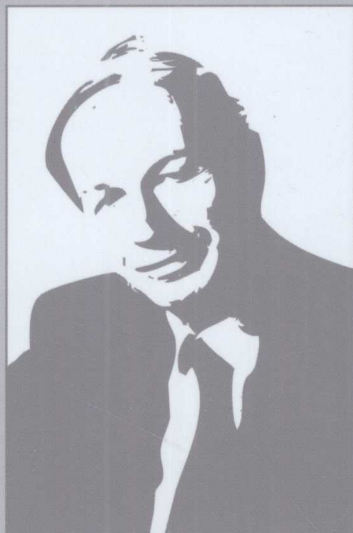


世界管理大师约翰·阿代尔金典

[英] 约翰·阿代尔◎著



世界上第一位领导学教授，被誉为欧洲的彼得·德鲁克
世界500强企业公认的最实用的管理学家
世界上最卓越的实战派管理大师



人际沟通

海南出版社

人际沟通

[英] 约翰·阿代尔 © 著

燕清联合 译

海南出版社

Effective Communication

by John Adair

Copyright: © 1997 by John Adair

This Edition Arranged with Macmillan General Books (Pan Macmillan Publishers Ltd)
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese Edition Copyright: © 2008 Hainan Publishing House

All Rights Reserved.

中文简体字版权 © 2008 海南出版社

本书由 Big Apple Tuttle-Mori Agency 安排, Macmillan General Books 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2004-33号

图书在版编目(CIP)数据

人际沟通 / (英)阿代尔(Adair, J.)著; 燕清联合译. —海口: 海南出版社, 2008.7

书名原文: Effective Communication

ISBN 978-7-80700-139-3

I. 人… II. ①阿… ②燕… III. 企业管理—人际关系学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 163300 号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

人际沟通

作 者: [英] 约翰·阿代尔

译 者: 燕清联合

出版人: 苏 斌

责任编辑: 柯祥河

装帧设计: 尚书堂图书设计苑

责任印制: 杨 程

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印刷装订: 北京通州皇家印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 10

字 数: 150 千

书 号: ISBN 978-7-80700-139-3

定 价: 29.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

前言

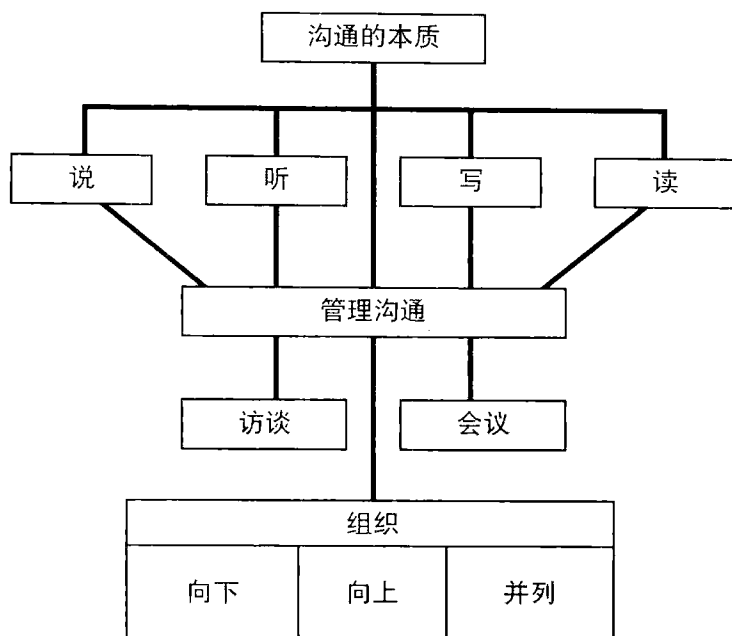
沟通技能对领导、管理以及与他人协同工作而言都极为重要。本书的目的在于帮助读者提高实际沟通能力。

理解沟通的本质，是第一章的主题。接下来的五个案例研究既说明了一些主要的沟通问题，又指明了解决这些问题的方法。

说、听、写和读这四种技能是第三、四、五、六章的主题。当然，关于这些技能我们都有一定的背景和基础。因此，在日常的工作生活环境中，我们更需要的是加强和锤炼这些技能。如果你立志要领导或管理他人，那么你就必须真正精通这些技能，因为沟通与领导的关系就如兄弟姐妹血肉相连。

第二部分讨论了三种引发沟通问题的情况，在这些情况中，你会发现自己是作为领导者的角色出现的。从本质上来说，访谈面试是具有特定目的、一对一的会议。从沟通角度看，可能最困难的方面就是提出和接受表扬与批评。群体会议中，管理沟通显然是所有管理者工作的重要组成部分。最后，组织（管理工作的一般情形或者环境）解决了一些沟通问题，但是也引发了其他的沟通问题。

为了成为有效的沟通者，你需要进一步理解你的个人技能，发展你在会议中领导沟通的能力，以及在组织（当然也包括组织与客户之间的相互作用）中向上、向下和并列沟通信息与观点的有效性。下面是内容的一览表：



如何使用本书

为了从本书中得到最大的收获，你最好先将本书浏览一遍，了解其大意，然后再回过头来回答测试表中的问题和做练习。如果你能说服某个朋友或者同事监测你的答案，效果将会更好。

进一步学习本书时，我建议你在手边放一枝铅笔和一些纸。把任何一个行动要点都写下来。根据你自己的认知水平、理解能力和技能判断出对你个人来说重要的内容并做上标记。

本书不仅就何时沟通和为什么需要沟通给出了指导，而且还说明了应该怎样沟通。它涉及了广义上的技能，即为了达到成为更好的沟通者的既定目标，你必须实践的一些方法。

每章结尾的本章要点是为了帮助你对整章内容的记忆，提醒你注意我偶尔提及的一两个额外的观点——那是你在前一章里找不到的内容。

希望你能在阅读本书的过程中享受其中的乐趣，并发现其中的内容的确有用而且有益。事实上，我在写作的过程中已经享受到了这种乐趣。

“世界管理大师约翰·阿代尔金典”系列书目 ·····



《高效领导》

《团队创建》

《创新之道》

《人际沟通》

《时间管理》

《员工激励》

《正确决策》

读者回函卡

感谢您购买和阅读新华文轩财经图书，欢迎您加入文轩财经读者俱乐部，为了更了解您的需要和改善我们的服务，请您详细填写如下资料并寄回，我们将定期向您发送新华文轩财经图书最新资讯，您还将有机会获得我们赠送给您的新书。

姓 名 _____

地 址 _____ 邮 编 _____

电 话 _____ 电子信箱 _____

性 别 ☐男 ☐女

年 龄 ☐20-30 ☐30-40 ☐40-50 ☐50岁以上

学 历 ☐大学以下 ☐专科 ☐本科 ☐硕士 ☐硕士以上

职 业 ☐计算机通讯 ☐财会金融保险 ☐制造贸易 ☐医疗
☐媒体 ☐房地产建筑 ☐服务教育培训 ☐政府 ☐学生

月收入 ☐2000以下 ☐2000-4000 ☐4000-8000 ☐8000以上

您从何处得知本书消息？ ☐书店 ☐报刊杂志 ☐广播电视
☐网络 ☐其他

您为何购买本书？ _____

您对哪类财经图书感兴趣？ ☐企业管理 ☐大众理财 ☐市场营销
☐员工培训 ☐成功励志 ☐经济学

您是否曾购买新华文轩其他财经图书？如果有请列出书名：

您最喜欢的一本财经图书是： _____

请您把读者回函卡剪下来，寄到以下地址：北京市朝阳区安贞桥胜古中路2号院金基业大厦1010室 财经图书开发部（收） 邮编：100029

如果您对我们有任何意见，也可以发邮件到以下地址：

wenxuancatjing@163.com

目录

前言

第一部分 沟通的技能

第一章 沟通的本质 / 3

- 什么是沟通 / 4
- 社会联系 / 8
- 共同的媒介 / 9
- 发送 / 11
- 理解 / 13
- 反馈的作用 / 14
- 本章小结 / 15

第二章 沟通的常见问题 / 16

- 隐形人 / 17
- 不满的客户 / 19
- 紧张的演讲者 / 21
- 健谈的主席 / 22
- NETMA公司 / 24
- 练习 / 26
- 表现差劲 / 26
- 有效沟通 / 28
- 练习 / 29
- 本章小结 / 30

第三章 有效地说 / 31

- 清晰 / 33
- 做好准备 / 35
- 简单 / 38
- 练习 / 38
- 生动 / 40
- 自然 / 43
- 简练 / 44
- 练习 / 44
- 本章小结 / 47

第四章 更好地听 / 48

- 善于倾听的益处 / 49
- 倾听是学习的主要方式 / 49
- 倾听是帮助他人的一种方式 / 50
- 通过倾听你创造倾听者 / 52
- 不善倾听的陋习 / 53
- 选择性倾听 / 53
- 总是打断别人的话 / 54
- 做白日梦 / 54
- 被外部事物分心 / 54
- 倾听技能 / 56
- 高级倾听 / 59
- 本章小结 / 60

第五章 写作技能 / 61

- 风格的秘密 / 63
- 如何写好商业信函 / 66
- 语调的重要性 / 67
- 案例研究 / 68
- 有效报告的书写 / 70
- 本章小结 / 73

第六章 阅读的艺术 / 74

你的阅读要求 / 75

快速阅读 / 76

选择阅读材料 / 78

浏览的技能 / 80

本章小结 / 83

第二部分 工作沟通

第七章 实用的陈述技能 / 87

利用场合、观众和场地 / 89

讲稿计划与书写 / 91

使用视频辅助设备 / 93

准备发言 / 96

与他人排练 / 97

当天发表陈述 / 98

本章小结 / 102

第八章 成功访谈 / 104

关于访谈的一般建议 / 105

组织访谈的结构 / 106

恰当提问的技能 / 107

绩效考核 / 109

给出建设性批评意见 / 112

处于接收端 / 115

效果的试金石 / 117

本章小结 / 119

第九章 有效地主持会议 / 120

- 讨论的作用 / 121
- 明确目的 / 123
- 会前充分准备 / 123
- 练习：有备而来 / 124
- 引导讨论 / 125
- 理解集体 / 131
- 本章小结 / 134

第十章 组织：沟通的喜马拉雅山 / 136

- 等级制度 / 136
- 正式沟通 / 139
- 沟通的内容 / 140
- 沟通的方向或者流向 / 142
- 你作为领导的责任 / 143
- 本章小结 / 150

第一部分

沟通的技能▶ NO.1



John Adair

第一章

沟通的本质

“我们的沟通又出问题了，”怒气冲天的首席执行官对吃惊的下属们咆哮道，“看看这份顾客满意度报告！”他将一份厚厚的报告“砰”的一声重重地摔到桌上，报告的封面概要上醒目地写着“缺乏沟通”四个黄色大字。“我们的供应商也没一个满意的，”生产总监对营销总监嘀咕着。“我希望在下星期一之前这种状况能得到改善！”总经理一边咆哮着，一边砰砰地敲着桌子以示强调，说完之后就走出去了。

高级总监们疑惑地离开了会场。“他说的沟通是什么意思？”人力资源总监暗自琢磨着，“我们不是已经组建了公司简介小组、安装了新的电话系统、创办了公司新闻简报，还为不满意的顾客开通了服务热线吗？”“再开几次会怎么样？”财务总监建议说，“我可以安排本月第一个星期四的早餐……我们根本不知道你们这些人在想什么。也许我们可以相互通告一下各部门的进展情况。”经营部门的六个执行总监中有一个露出惊骇的表情，“不要再开会了！”他大叫道，“财务部总是向我们索要更多的信息。可你们要是不来打扰我们，让我们好好工作，我们不就有时间沟通了吗？”

晚上九点钟，这位首席执行官提着鼓鼓囊囊的手提包回到家，却发现家里没开灯。在厨房的餐桌上，他发现了妻子留给他的便条，“亲爱的弗雷德，同往常一样，我把晚饭留在烤箱里了，但是很抱歉，我要离

开你了。这么多年来，我一直想告诉你我的情绪波动很大，可你从来不听。你全身心投入到你的事业里去了，完全不顾我的感受，我再也受不了了。你好像到现在都不明白‘沟通’这个词的真正含义是什么。祝你好运，弗雷德。”

什么是沟通

如今人们动辄使用“沟通”这个词语，使它几乎都快成了陈词滥调，却不仔细考虑这个词的含义——上面的故事中那位首席执行官也犯了这个错误。然而，大多数人都明白沟通不仅仅是交谈或经常交谈。不过，尽管有许多书籍、手册和录像都涉及沟通这个主题，但是沟通的概念仍然十分模糊。

让我们先考察一下“沟通 (communication)”一词的词形。它与“证实 (verification)”、“澄清 (clarification)”、“驯服 (domestication)”等词一样源自古拉丁语，相当累赘、冗长而且抽象。许多人都不自觉地避免使用这类单词，那些所在的教育背景不提倡使用长单词的人尤其如此。那些没受过扩大词汇量教育的人更倾向于使用比较简短的古英语词汇比如“说”和“听”一类的词。

然而，“沟通”也可以当作一个合成词或一个概括词使用，它包括说和听等等许多含义。沟通这个常见概念已在日常用语中占据了一定地位，因此，值得我们进一步深入了解。

“沟通”一词本身来自拉丁语动词 *communicare*，有“传授、参与和分享”的意思，而这个词也可能来源于英文单词 *common*（共同的）的词源 *communis*。例如，“一片公地 (a piece of common land)”就指所有人都共享的一片土地。由此我们可以看出“沟通”这个词从词源来说有多么普通，但实际上，“沟通”最初是指具体事物的给予或赠与。久而久之，沟通就开始慢慢转变成只限于指代无形或抽象事物的传授或传递，如今它也是这种含义。

但是，我们不能错误地将具体和抽象一分为二，因为它们几乎总是交织在一起的。由于我们人类在实质上是相互关联地在社会中生活的，所以我们同时是某些东西的给予者和接受者，但这些物质或东西的交换正是无形或抽象事物交换的载体，特别是交换某种含义，“含义”这个

词很难定义，因为我们不能问“含义”是什么含义。

萨莉·理查兹是个单身母亲，她女儿安娜受到严重的病毒感染，目前正处于缓慢的恢复之中，她已经向公司请假照顾自己的女儿。萨莉的母亲前些日子摔断了股骨，最近也到萨莉家休养。这一天萨莉购物归来，在自家门口发现了一箱新鲜蔬菜和一打土鸡蛋，上面还附着当地一位农民写给她的祝福便条。

即使把别人给你的东西看成礼物，也意味着你获取了一些抽象的东西：也就是我们所说的礼物“背后”的含义或意图。这一过程一般不会在有意识的状态下进行；而且除非这个过程本身存在问题，否则无意识地进行这个过程几乎是人类的本性。对于那种用红色包装纸和银色缎带包装、确保写在礼物上的名字带有美好祝福的圣诞礼物，你会毫不犹豫地把它划归到礼物的范畴，但要萨莉·理查兹也这样认为却有点不太情愿。不太情愿的意思并不是说她误以为这份礼物是水果蔬菜店送来的，她还要为此掏腰包，她知道这是别人送给她的礼物。可她喜欢那位年轻的单身农民，他们是一周前在村子里举行的哑剧表演中认识的，但，至少在收到这份礼物前，她还不确定她的意中人是否也同样喜欢自己。“我不应该胡思乱想，”她告诫自己。正在这时，电话响了，“我只是想问问那些蔬菜你喜不喜欢……这星期我能和你见个面，喝点什么吗？”

你会发现言辞这么快就发挥了作用。一打土鸡蛋本身没有什么具体的含义，但便条和后来的电话却都表达了一定的含义。虽然几乎任何事物都可以充当符号，但说到沟通，迄今为止最重要的一套符号还是语言或话语言辞，也包括数字。

鸡蛋大小标准的表述

英国连锁超市阿斯达收到顾客抱怨说，他们不知道“1”号尺码是代表大鸡蛋还是小鸡蛋。为了解决这个问题，该连锁超市决定改变鸡蛋大小的描述方式，他们计划把原来0~5的规格标准替换成小号、中号、大号和超大号四种规格。

言辞也是具体或有形的事物，不过是以非常抽象的方式存在的。大猩猩会觉得这一整页满是无法理解的印刷体字对它来说几乎完全没有意义（但那箱蔬菜就不同了）。你听到语言和言辞的时候也就听到了声音，声音也是具体有形的，因为发声的时候有气流经过声带，并流出口腔。不过，这一物理过程与这些经过调整的连续的声音所代表的意义比较起来毫不重要。如果你听不懂别人所说的语言，那你就只能听到一连串无法理解的、毫无意义的发声。希腊人管他们的邻居叫巴巴利安人，因为他们的语言里有奇怪的“巴-巴”的发音；南非的荷兰人把纳马族人叫做霍屯督人（Hottentots），因为纳马族语言里会重复出现“咔嗒”辅音。

沟通通常蕴涵意图和方式两方面的含义。更确切地说，沟通本质上就是指同他人产生联系并让他人理解自己的能力。我们也可以给沟通一个稍微正式的定义：人与人之间通过采用一套通用符号来交流思想的过程。

从上面可以看出，意图和一套通用符号（通常是语言）是沟通中极为重要的因素，但它们还是不能代表沟通的全部内容。比方说，情感或情绪不是具体事物，但它们肯定可以用于沟通，不过情感沟通有时是有意识地进行，更多时候则是无意识的举动，情感沟通过程中也没有涉及通用符号，情感往往不需要借助任何话语。你应该始终牢记，沟通涵盖的范围比我们想象的要广泛得多，其中还包括无意识地直接传递思想状态或情绪。

艺术形式一般也可以表达情感，这在诗这种艺术形式中表现得尤为明显。所有的艺术形式尤其是诗歌都有一个特点，即如果艺术家的意图非常明确，他/她实际传达的内容往往比他/她最初想要传达的内容要多，因为听众、读者或作者往往会在诗或画里发现连创作者自己也没有想到的含义，或者说，至少创作者自己没有刻意思考过。因此，艺术家有时会 and 预言家有同样的感觉，他们觉得自己是某种灵魂或精神与外界沟通的方式或工具。相对诗作者及工匠而言，这几乎成了定义诗人或艺术家的标准。

出现以上现象可能是因为人类的思维可以从有意识的逐渐变成无意识的（我喜欢将无意识的思维称为“深层思维”）。无意识的思维不只是记忆库和梦的来源，它还有分析、综合及评估能力，因此，它可以帮我们解决问题、做出决定并提出新观念。沟通有时可以直接针对思维的潜