

管

理

精

要

溝 通

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
劉一夫 譯

COMMUNICATING



C912.1
2745

管

理

精

要

溝 通

COMMUNICATING

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
劉一夫 譯

三聯書店（香港）有限公司

管

理

精

要

溝 通
COMMUNICATING

責任編輯：姚永康

封面 你對傳達你的思想所付出的關心程度決定了你所傳達的是有意義的蒸汽抑或只是熱空氣。

Management Guide to Communicating

Copyright © Kate Keenan 1996

An Oval Project produced for
Ravette Publishing.

Cover design (English edition) - Jim Wire

All rights reserved, including the right of
reproduction in whole or in part in any form.

管 理 精 要

書 名：溝 通

著 者：凱特·姬南 (Kate Keenan)

譯 者：劉一夫

出版發行：三聯書店（香港）有限公司

香港中環域多利皇后街九號

Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

9 Queen Victoria Street, Central, Hong Kong

印 刷：陽光印刷製本廠

香港柴灣安業街三號七樓

版 次：1997年11月香港第一版第一次印刷

1998年3月香港第一版第二次印刷

規 格：大32開 (120×203mm) 104面

國際書號：ISBN 962.04.1433.0

Copyright © 1997 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

Published and Printed in Hong Kong

本書經 Oval Projects Ltd. 同意，由本店譯成中文出版發行。

Chinese version is authorized by Oval Projects Ltd.

管理 — 即使困難重重，仍繼續努力。

管理精要 — 一套告訴你如何最有效地管理自己、事業和他人的叢書。

「如果人們對你所講的話顯得不太相信抑或有點厭煩，你便可能已低估了需要用表情和動作來反映及加強自己的講話的意義。要被視為一個可信賴的溝通者，你需要對自己的姿態和語調像對自己所用的語言一樣加以注意。」

管理箴言 — 如果有更好的方法 就用吧。

「管理精要」：

• Managing Yourself	管理自我
• Running Meetings	主持會議
• Planning	成功規劃
• Selecting People	選拔人才
• Delegating	授權要訣
• Motivating	激勵幹勁
• Solving Problems	解決問題
• Understanding Behaviour	理解行為
• Making Time	創造時間
• Communicating	溝 通
• Managing	管 理
• Negotiating	談 判

HK\$ 28.00

ISBN 962-04-1433-0



9 789620 414336



聯合出版集團

C91
2J1

目錄

溝通	
Communicating	3
一 良好溝通的必要	
The Need to Communicate Well	5
二 瞭解溝通的過程	
Understanding the Communicating Process	17
三 發送與接收	
Sending and Receiving	32
四 交談與聆聽	
Talking and Listening	49
五 寫與讀	
Writing and Reading	66
六 尊重他人	
Valuing People	76
溝通精要速覽	
Check List for Communicating	87
良好溝通的好處	
The Benefits of Communicating Well	91
詞彙	
Glossary	93

謹以此書獻給
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

溝通

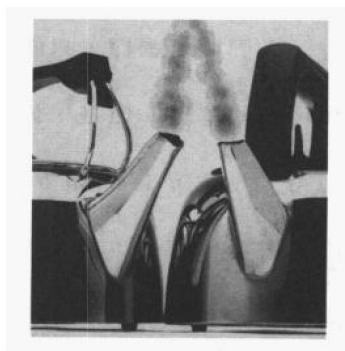
生產出複雜的思想並將其有效地予以交流溝通，這種能力在管理中起着關鍵的作用。

溝通 (Communicating) 涉及到各式各樣的活動：交談、勸說、教授，以及談判等。要在這些活動中游刃有餘，理解何為溝通，並培養出高效溝通所需的技巧，這一點是十分重要的。

人們別無選擇，只能進行溝通，交流溝通是人類行為的基礎。但是，你的交流溝通是否傳達出你想得到一盆草莓的願望、或對某事不予贊同的態度，成功與否，與其說在於交流溝通的內容，不如說在於交流溝通的方式。要成為一名成功的交流

者，取決於你所解釋的信息被受話人認為是可靠而適合的。

本書探討了溝通的本質，並提供了實用的建議，指導怎樣把信息準確而令人信服地傳達給對方，以便自己的旨意能被正確的接受和理解。



一.良好溝通的必要

有了良好的溝通，辦起事來就暢行無阻。進行管理時，溝通就涉及到獲取信息或提供信息，在這種或那種之間，或對他人施以影響以理解你的旨意並願意根據你的願望行事。

然而，許多問題都是由溝通不當或缺少溝通而引起的，結果會不可避免地導致誤傳或誤解。

要想獲得有效的溝通，瞭解甚麼地方會出錯，無疑是大有用處的出發點。

溝通不當的標記

Signs of Poor Communication

人們很少花費心思去正確表達自己的觀點，而這常常與表達的方式而非混亂的思考有關。通常，發現某事沒有得到很好的溝通比較容易，人們一般會說如下的話：

- 「如果你意下如此，那又為何不這麼說？」
- 「我希望他們把話說明白點。」
- 「我不敢肯定自己該做甚麼。」
- 「他（她）開玩笑時，我希望能明白。」
- 「我實在沒聽明白。」

而通常這種缺少理解連說也沒有說出口，只是以皺眉或嘆息的形式表達出來。從這一點可以看出，溝通的內容與接受的內容並非隻字不差，因

此，想法子填補兩者的鴻溝是至關重要的。

沒有正確的闡述信息 Not Formulating Messages Correctly

思想和信息轉換成用於傳遞的信息這一過程需要正確的領會。具有興味盎然的想法當然不錯，但有兩點可以影響良好的溝通：

- 不能對溝通的內容進行清晰而有邏輯的思考。例如，當要表達「我們需要些信封」時卻說「信封用完了」。
- 不能理解接受方的關注所在並正確地表達信息，以便獲得對方的全部注意力和理解。例如，該用通俗上口的「鳳仙花」時卻用了晦澀

拗口的植物學術語「鳳仙花屬植物」。

如果信息沒有得到清晰的表達，它便不能被聽者正確的理解和加工，有效的溝通也無從談起。

給人以錯誤的印象 Giving the Wrong Impression

商場上，人們極少拳腳相向，或出口傷人，但是，其他方面的行為舉止會不知不覺給人們幾乎同樣糟糕的印象。其中有三個方面最值得注意的是：

- 外表。着裝時不拘禮節表明你要麼對交流溝通的另一方漠不關心，要麼你想先聲奪人。破爛的牛仔裝和邋里邋遢的運動鞋與筆挺氣派的西裝給人以截然不同的印象。根據場合

的不同，兩種着裝風格都會給人以完全錯誤的信息。

- 措辭。不假思索地使用鄉言俚語會得罪他人，也會扭曲信息。舉個例說，私下裡把顧客或主顧叫作「夥計」似乎給人以一種哥們義氣的感覺。但它也不知不覺地傳達出對別人的輕慢。

- 拖沓。不準時赴約表明你不把別人當回事。如果某人守時，別人就會認為他很在意，把別人放在心上，但如果總是遲到，就會給人這樣的印象，即溝通的內容是無關宏旨的。

所以這些都會傳達出這樣的一個信息，就是你沒有真正把別人放在心上，亦或你即使把別人放在心上，也不會在乎他們的觀點和需求。在你甚至開口說話之前，怎樣才能防止產生溝通障礙，怎樣才

能樹立正確的印象，仔細想想這兩個問題是大有裨益的。

沒有恰當地聆聽 Not Listening Properly

即使你說話時人們在幹些其他事，如看報，或者用筆信手亂畫，他們也會告訴你，他們在聽你說話。但是，如果聽者沒有按你的要求行事，你就有理由懷疑，認為他們根本就沒有把你的話聽進去，因為他們正在把「聽」和「聽進去」混為一談了。

如果人們沒有聆聽，他們也是有可能聽到片言隻語的，但會錯失至關重要的部分，因為他們的注意力已開小差了，或者，他們只拾得講者牙慧，反

把它當作全部了。這些話可能被聽到並進行了加工，但不會照單全收而進入他們意識的深處。舉個例說，如果某個老師看到學生在課堂上神遊並去問他：「我說了些甚麼？」這個學生是可以鸚鵡學舌般地複述一些的，但卻沒有理解。或者某人在宴會上與你交談，而你自認為沒有在意別人的說話時，你還是能立即聽到別人在房間的另一端提到你的名字。

如果人們從你說話的內容和方式作出判斷，認為你不可信，他們也不會有可能聽你說話。重要的不是說和寫的內容，而是把信息傳達給對方所使用的方法，正是這一方法激勵聽者去聆聽所溝通的內容。

很明顯，如果人們沒有用心聆聽信息或注意說的內容，他們是很難記住的。如果沒有適當的汲取

說話的內容，錯誤理解的餘地就大了。

