

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

商务沟通

Effective Business Communications

入门必读

[英] 大卫·伊文 (David Irwin) ◎编

熊金才 苟炯煦◎译

锁定客户，赢得商机，赚取现金的技巧！

在信息时代，即使你不从事**商务活动**，
也必须拥有**商务沟通**的技巧。

汕头大学出版社

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

商务沟通

Effective Business Communications

入门必读

[英] 大卫·伊文 (David Irwin) ◎ 编

熊金才 苟娟煦◎ 译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务沟通入门必读/ (英) 大卫·伊文 (Irwin, D) 编; 熊金才, 苟娴煦译. —汕头: 汕头大学出版社, 2004. 5

ISBN 978-7-81036-862-9

I. 商... II. ①伊... ②熊... ③苟... III. 商业管理-公共关系学 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 084288 号

Effective Business Communications

© Project North East 1999

Originally published by Thorogood Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2004

By Shantou University Press, through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved

中文简体字版 © 2004 由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意复制、转载。

商务沟通入门必读

编 者: 大卫·伊文 (David Irwin)

译 者: 熊金才 苟娴煦

责任编辑: 蒋惠敏 黄敬昌 王建强

封面设计: 郭 炜 王 勇

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

电 话: 0754-2903126

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

版 次: 2008 年 8 月第 2 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 675 × 960 1/16

印 张: 7.5

字 数: 130 千字

定 价: 20.00 元

ISBN 978-7-81036-862-9

邮购通讯: 广州市越秀区水荫路 56 号大院 3 栋 9A

电 话: 020-37613848 邮 编: 510075

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

作者简介

大卫·伊文 (David Irwin) 英国著名财经记者，多年从事企业管理与市场策略的研究，他的多部作品畅销于亚马逊网上书店。代表作有《成功创建企业》《员工聘用与管理》《非财务经理的财务计划》《论目标》。

——欧美企业员工入门培训大系——

欢迎阅读来自欧美企业界的秘密武器



系列策划: 杨政 朱鹰
责任编辑: 蒋惠敏 黄敬昌 王建强
装帧设计: 尚書堂圖書設計苑
Mobile: 13141286458
团购热线: 010-64411845
13611335969

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



智慧创造价值 · 财富成就自由

前 言

准确传达信息

对于任何公司、经理人来说，高效沟通是极其重要的。你必须能够同你的利害关系人进行言简意赅的沟通，并确保不被误解。这涵盖了与顾客、员工、供应商、股东或业主，以及公众的沟通。

与顾客沟通

如何推销你的商品可能是你考虑得最多的沟通运作。你需要筹划信息，选择传播媒介并时刻关注顾客的反应。许多与顾客沟通的方式都是单向的，例如通过广告或是直接的电子邮件进行宣传。另外，你也可能会采用电话推销、问卷调查或者专门小组的方式。当你接收订单或按单发货，或者处理一宗投诉时，便是在进行双向沟通。如果你未曾与外部顾客打过交道，那公司里的其他部门是不是你的“顾客”呢？

与员工沟通

委派任务、评定表现和解决申诉——所有这些沟通都需要灵敏、审慎的心思。说错话或以备忘录代替直接交谈都可能会加剧问题的严重性。

与供应商沟通

告诉供应商你需要什么似乎是最简单不过的一种沟通。但你一定很惊讶：许多公司口头下单后未能确保供应商清楚地明白他们的要求。同顾客一样，供应商也可以是内部人员或外部的。对于公司内部的供应商，推测他们对公司的了解程度更加容易。

与业主沟通

无论哪个行业的业主，他们都希望不断获悉公司的经营情况，这完全是可以理解的。它要求公司各级对业绩进行监控，并最终向业主汇报。大型公司通常采用年度财务报告向股东报告业绩。小型公司则通常每周或每月召开员工会议以了解情况。如果你是一位业主，那你一定非常了解这种沟通的重要性。

与公众沟通

参与教育、环境等事业的大型公司，应当并且正在社会中提到一定的作用。人们对此日益关注。这些事业可以被看作是公司市场营销的一部分，但对其成效的监控不能单靠采取查看账本的方式而必须以其他方法进行。

小型公司或许无法以同样的方式参与到社会事业中来，但仍要警惕由于无意识或无作为而送出错误信息。

高效沟通

高效沟通很简单，不是吗？“你说我听；你说完后我考虑一下答复，

再由我说你听”……如此继续下去。若是在你说完之前我想到了些什么，我要么打断你，要么保持思考而忽视你剩下的信息。一旦轮到我，我就要阐述自己的想法：“等一下，你刚才说什么来着？那这个观点怎么样？”

“嘿，看看某某，看看他怎么站的——双臂交叉，耸着肩。他以为他在跟谁说话？他看起来也不怎么高兴！我想知道他们的问题是什么。”

“很抱歉，你们刚才说了些什么？”

清晰的倾听，正确简明地表达我们想说的并不像我们所期望的那样容易。不仅如此，我们必须能够在任何情况下进行高效沟通：面对面的、通过电话的、书面的，与经理、同事、员工、顾客、供应商，与羞怯或暴躁的人，与友好或不友好的人。本手册能够帮助你准确地传达信息并清楚理解得到的信息。

我们可以有许多方式进行沟通——口头或视觉上的。口头沟通包括面对面的谈话、电话对话和无线电通讯。面对面的谈话同时也提供视觉信号，即谈话参与者的身体语言。

视觉沟通不仅包括书面文字，例如信件和报告，还包括图片和图表，用以使信息更加清晰。

在某些情况下，你会将视觉和口头沟通结合起来。例如一个正式的演示报告，你可以利用图片或图表去阐明，并且用文字小节来表达你的信息。

沟通中应遵循的全部原则：

1. 采用合理的结构；
2. 保持浅显易懂；
3. 保持简捷。

通常，视觉沟通可以事先准备。既然有机会计划事情，那就没有理由弄糟沟通；至于口头沟通，特别是对员工一时冲动的抱怨、意外的电话，除了对话的间隙，几乎没有任何时间准备。

正确写作

几乎所有的视觉沟通都包含书面文字。写作可能很费时，很困难。没有人能够轻易掌握这一技巧。如果你希望加强或补充你的信息，那么对图、表的使用同样要谨慎。在后面你将看到视觉沟通或视觉和口头结合的沟通是最有效的沟通方式。无论怎样，视觉沟通还是会包含一些书面文字，因此你必须掌握写作。

书面沟通的优点

- 有时间做准备——可以对较复杂的问题进行仔细的思考；
- 可以用最合适的形式陈述你的观点；
- 你的读者能选择合适的时间；
- 提供永久记录；
- 读者能得到清楚的信息；
- 你的意见可能用作参考。

书面沟通的弊端

- 难以掌握“语调”；
- 无法观察接收者的反应；
- 无法确保文稿受到适度的重视；
- 写作是单向、缓慢的沟通方式。

写作中的常见错误

没有从读者的角度出发；
 内容顺序安排不妥；
 信息过量；
 错误或模糊的陈述；
 使用复杂的词语、俚语或术语；
 表述不充分。

谈 话

前面提到过对于意外的谈话很难有妥善的准备，但这并不妨碍你在此种情况下采用交谈框架。商业顾问通常采用 GASP 的沟通框架有四个——问候对方（greet）、获取信息（acquire）、提供学习（supply）、道别（part）。

GASP

问候对方

如果你有一个计划好的约会，确保会面气氛舒适、随意，让人感到轻松。会场要尽可能安静、舒适、装饰良好。留心家具陈设，座位摆放的远近要适宜。距离太近让人觉得个人空间受到了侵扰，太远则显得冷漠。椅子应摆放在同一高度，最好成一定角度放置，因为直接的目光接触会让人感到紧张。切不可在你与他人之间摆放桌子，那会成为心理、生理上的双重障碍，给人压迫感。

将椅子随意环绕放置矮桌，这种布置更易于建立友好、亲密融洽的

气氛。我们需尽快建立彼此理解的和睦关系，任何商议会的最初几分钟都是最重要的。友好的致意会令人倍受鼓舞，目光接触、身体接触一旦被人误解便会造成不必要的麻烦。你大可以从对方的反应来判断你的行为是否可取。例如，有些人希望握手，但其他人或许会觉得这样做让人感到尴尬。

尝试营造友好、关注的氛围。提问不要咄咄逼人，没有人愿意受到审讯。你要一直试着传递自己感兴趣、期待反馈的信息。

获取信息

获取信息的目的是对个人及其问题进行了解。在此过程中你不能让相关的人感到害怕——当人们只看到表征而没有认识到真正的问题所在，要做到这点特别困难。用较常见的问题打破隔膜，鼓励对方说话。接下来便会有大量时间可谈论细节。

倾听

认真倾听对方的每一句话。说些鼓舞人心的东西，提问以引出更多的信息。有必要的深入探究，同时别忘了慎思勤记，积极倾听。要有充分的目光接触以表现出兴趣。不要打断对方，让对方把话说完。同时，身体也要提高警觉。倾听是顾问最为重要的一种训练。仅让客户倾诉问题通常就可以帮助他们找到解决的办法。倾听的主要障碍是提前考虑紧接下来的问题——如果那样的话，你的注意力就会收缩。

倾听不仅仅是听人说了什么，还要观察对方是怎样说的；留意那些可以代替口头语言，或者表露情绪的身体语言。不要以为对方需要你插入自己的建议。不要担心沉默，记住人们需要时间思考，尤其是当你的问题很难、比较敏感时。此外，若每次沉默你都插话，那你很可能在冒推测之险，而绝非在收集信息。询问阶段将帮助你建立起对一个人处境

的全面认识。

理解

表明对他们所做感兴趣，表现出你明白他人在说什么。两个相关的结构通常被称为对内及对外：顾问需要区分他们怎样看人们（对外）以及人们怎样看他们（对内）。复述对方刚说过的话来表示你已经听到并理解对方的意思。提问以确保自己清楚对方的意图。随着你的进步，你也可以意译、总结对方的话，并强调你所认同的要点。

人们是在装模作样还是坦诚相见？他们是否掩藏了某些与商业议案有关的东西？这就需要理解、判断了。

提供帮助

为人们提供所需要的帮助，这样他们才会坚持自己的选择。不要让人觉得无能为力。

提供信息

如果你要为某人提供咨询服务，那是因为他们需要扶助。要为客户“办事”很容易，但顾问这一角色是要“帮助人们自己解决问题”的。你也许可以提供一些知识，例如：如何撰写市场调查表。你也可以提供一些建议，例如：如何构建商业计划。

道别

会谈过程的最后一部分便是道别——通常是最难的。参与人或者顾问，又会重谈讨论的某一部分或者重述行动计划！以对会谈要点的总结和对行动计划表示赞同来结束会议，然后住口——展望可预见、可实现的目标。例如，“你可以通过……准备一份商业计划草案”；“你可以通过……把数字给我，那我将为你准备现金流量的预测。”

电话交谈

电话交谈需要特别提醒一下。电话作为一种沟通方式具有一些独特的优点：直接、双向、经济。但其也有一些别的沟通方式所没有的弊端。我们也许会因为看不到对方而失去一些重要的信息，我们可能在以为对方专心致志的同时而根本没有被倾听，可能电话打扰了对方而使之不愉快。甚至当你打电话到一家公司要与之做生意时，若接听者没有受过正确使用电话的训练，那你也有可能遇到恶劣的态度。

要记住的主要问题是电话那头的人事实上看不见；你需要让他们因你的语调而欢迎你，你需要生动地描述自己在做什么，并使他们能想像得到。你需要用自己的语言或声音表明听到他们的话。

行 为

与他人交谈时，特别是在商业情境下，注意到他人所表现出的不同举动会有帮助。其中有些是必要的，而其他的你要压制它。作为一名经理，在不同时间你要带不同的帽子，理解不同的行为有助于你理解以下不同的帽子：

提议：提出可行的建议或活动（例如，提议一项行动计划）；

筹划：筹划或展开一项他人提出的议案（例如，筹划由客户提议的行动计划）；

认同：同意或支持某人的议案；

检测：确保对已陈述的情况有清楚的认识（例如，“如果我理解得对的话，那你的问题就是缺少营运资金”）；

总结：对前面谈话内容的总结（“让我总结一下——你需要帮助以识别更多的顾客”）；

寻求信息：从某人处寻求事实、建议；

给予信息：为某人提供事实、建议；

坦白：承认问题、弱点或者错误（这对从客户角度想问题，极力融洽气氛大有益处——“我曾处于那样的位置上，还弄得一团糟呢”）；

反对：拥有不同的观点，或者批评某人的议案（并非理想化的行为但有时难以避免）；

辩护/攻击：攻击某人或者巩固自己的地位（应该避免）；

阻碍：在某人议案前设置障碍，也不留争辩的机会（应该避免）；

引入：向不正在讲话的人征询意见（单对单的会议不太可能出现这种情况，但在训练或小组会上有可能会发生）；

排除：把某人排除在参与人之外（可能发生在训练或小组会中）。

除了观察和理解人们的行为，思考为什么他们如此表现（在特殊时间）也会有帮助。例如，你提议某人来领导市场调查而他不愿意，那为什么他又要阻碍你的提案呢？

在此类情况下，也许是害怕在起作用：害怕看上去很傻，害怕失败——甚至害怕成功！人们通常准备好为他们的想法而侃侃而谈，那会多么成功，然而却害怕将他们的想法付诸实践。真是让人惊讶！

在小组中，人们通常因为害怕变化，甚至不喜欢提议行动的人而对其进行阻挠。他们通常会给出看似真实的理由——为什么这不是一个好议案，但不会表述得很直接。所以你通常需要体味字里行间的意义。我们在以前的生活中经历过这种误导。如果你的孩子抱怨肚子痛而不想上学，他可能表现得很可怜——然而，他可能是害怕老师、同学，或者逃避某个科目。

在小组中，权利和自我形象会起作用。我们不愿信任别人的主意，因为我们不愿让别人看上去更能干些——那会威胁到自己的地位；我们



认为自己高人一等，因此不愿接受他人所提出而我们没想到的建议；我们也担心因在以前的管理行为中表现不佳而被变化削弱了地位。

用你对个人所知的一切找出行为背后的真正意图，从他们的身体语言中提取信息。若你仍不确定，那就需要提问以取得更多的信息。

最 后

与人沟通时最主要要记住：如果没有清楚地表达自己，必须再试试——试着改变你的语调，试着用别的方式表达自己，试着使用视觉形象。重要的是你要不断表达，不要放弃，更不要掉头就走。

世界管理大师约翰·阿代尔金典

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



首次全套引进 (共 7 册)

世界 500 强中高层管理者必读
世界 500 强员工必读

全球销量超过 100 万套
全世界最实用的管理培训经典

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com