

WHITE-COLLAR COURSES

白领 职业教程

信息沟通 会议控制

欧美发达国家十分注重白领阶层职业素质和技能的培养和提高，建设了许多完备、系统、科学、实用的教材。这些成熟的做法和成功的经验值得借鉴，本丛书即是依据其中的权威教材编译而成。

WHITE-COLLAR COURSES

企业管理出版社

白领职业教程

信息沟通·会议控制

鄢圣鹏 编译

企业管理出版社

责任编辑:齐 业
版式设计:齐 观
封面设计:康笑宇工作室

图书在版编目(CIP)数据

白领职业教程:信息沟通·会议控制/鄢圣鹏编译. —北京:
企业管理出版社,1998.5

白领职业教程

ISBN 7-80147-043-5

I.信… II.鄢… III.①信息交换-管理人员-教材②会议-组
织管理-管理人员-教材 IV.C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 13089 号

白领职业教程:信息沟通·会议控制

鄢圣鹏 编译

*

企业管理出版社出版

发行电话:68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京市十三陵印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11.125 印张 257 千字

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—30000 册 定价:19.90 元

ISBN 7-80147-043-5/F·041

前 言

以衣领的颜色作为划分社会层次的标准，这是现代西方的一大发明。这种直观形象的分类方法具有“一目了然”的特点，因而被普遍接受。于是，“白领阶层”、“蓝领阶层”的说法，几乎成了现代社会人人皆知的流行术语。

白领阶层是现代社会的中坚和极具实力的群体。公司职员和企业职员、事业单位职员、机关职员以及公务员等均属此列。这些人受过正规教育，具有良好的素质和优秀的品质。他们努力进取，勤奋敬业，富有竞争精神，承担管理要务，成绩突出，是各行各业的骨干力量。

白领阶层是令人向往和羡慕的职业。在西方发达国家，白领人士大多事业有成，收入可靠，生活稳定，受人尊重。他们从事的职业体面，发展的机会较多，有地位、有身份，因而成为大多数人梦寐以求的职业。

白领阶层作为现代社会和企业、公司的管理者，首先要有良好的知识准备和技能训练。在欧美国家，对提高白领阶层的知识水平与业务能力的工作十分重视，他们采取多种行之有效的方武，不断加强对白领人员的培养，并编写了大量完备、系统、科学、实用的职业教材。这些成

熟的做法和成功的经验值得我们学习和借鉴。

这套《白领职业教程》就是根据欧美发达国家的权威教材编译而成的，具有很强的系统完整性和科学有效性。全套书共5种，包括：《职业生涯·务实人生》、《管理方略·办公事务》、《时间运筹·工作计划》、《信息沟通·会议控制》、《人际关系·社交礼仪》。我们深信，此套教材的适时出版，对于提高我国白领阶层的基础素质和基本技能将起到积极的促进作用。

幸运之神永远偏爱有准备者。知识的准备是最充分的准备，素质的培养是最根本的培养，技能的提高是最有用的提高——这一切都需要不断学习！

白领阶层要读白领教程！

目 录

信息沟通篇

第一章 影响沟通的要素

1	第一节 引言
2	第二节 什么是沟通
6	第三节 沟通与管理者
7	第四节 人际沟通
8	第五节 沟通与管理模式
11	第六节 需要沟通哪些信息
12	第七节 对沟通的态度
17	第八节 组织内部沟通的路线

第二章 会谈

19	第一节 引言
19	第二节 目的
22	第三节 准备
27	第四节 实施
33	第五节 结果分析和补遗
34	第六节 会谈常用控制技巧

49	第七节 求职性会谈
58	第八节 鉴定性会谈
64	第九节 辅导性会谈
73	第十节 咨询性会谈
80	第十一节 训导性会谈
90	第十二节 辞职性会谈要点

第三章 发言

92	第一节 引言
93	第二节 基本准备
103	第三节 设计发言稿
114	第四节 辅助物
122	第五节 预演
129	第六节 清除紧张情绪
134	第七节 发言控制技巧
144	第八节 问题处理技巧

第四章 谈判

152	第一节 引言
153	第二节 主题和目的
155	第三节 准备
159	第四节 进行谈判要点
168	第五节 谈判技巧

第五章 个人沟通技巧

- | | |
|-----|---------------|
| 172 | 第一节 引言 |
| 174 | 第二节 听的技巧 |
| 189 | 第三节 说的技巧 |
| 216 | 第四节 处理沟通障碍的技巧 |
-

会议控制篇

第一章 发挥会议的功能

- | | |
|-----|-----------------|
| 235 | 第一节 引言 |
| 241 | 第二节 会议的概念、目的及类型 |
| 246 | 第三节 开会时机 |
| 251 | 第四节 召开富有成效的会议 |
-

第二章 开会前的准备

- | | |
|-----|----------|
| 256 | 第一节 引言 |
| 257 | 第二节 心理准备 |
| 261 | 第三节 组织会议 |
-

第三章 会议主持人——主席

- | | |
|-----|--------|
| 278 | 第一节 引言 |
|-----|--------|

281	第二节	主席的责任、领导技巧及态度
285	第三节	会议主席必备的条件和能力

第四章 主持会议

298	第一节	引言
300	第二节	如何陈述
305	第三节	如何发问
310	第四节	倾听和回答问题的技巧
312	第五节	对付无秩序行为及偏离
314	第六节	指导讨论
316	第七节	结束会议

第五章 参与会议

319	第一节	引言
320	第二节	开始会议前的准备工作
325	第三节	会议中的参与技巧

第六章 会议记录文件

337	第一节	引言
338	第二节	会议记录和评估

第一章 影响沟通的要素

第一节 引言

“如果玛丽安娜能理解我的处境、我的心情，昨天晚上我们就不会吵架了……”可怜的琼斯睡眠惺忪，带着满腹牢骚走进了他的办公室。

“如果小组内部工作人员工作不出问题，这月的销售计划早就完成了……”鲍比刚刚从营销经理那儿回来，他领导的小组本月业绩最差。

“如果董事会能明白理解我的生产计划，公司现在会更加兴旺发达。”总经理比利在他的计划搁浅后，只能伤心地等待他的下一任来使公司起死回生……

是什么使大家如此烦恼呢？为什么每个人都希望被人理解呢？是什么使我们常常遭遇失败呢？我们仅仅需要被人理解吗？我们理解他人吗？实际的情形往往如上述几位老兄的遭遇，我们在与别人的沟通中出现了问题，我们不仅失去了成功的机会，还失去了家庭的和睦、领导的赏识、下属的尊重、朋友的友情……

问题的症结就在于我们不能与别人有效地沟通。我们总是羡慕地看着别人如愿以偿，而自己却一次次地失败。

为什么那些电视上的主持人或来宾，从不会失去说话的条理，在一阵呼叫声后，也不会将对话的重点遗忘。他们也不必说“抱歉”，总可以很机智地从困窘中回复过来？而我们为什么总是满嘴的笑料，受人嘲弄呢？

用言语来赢取胜利,是这世界上最有价值的技巧,有技巧的沟通方式是本世纪通往成功的唯一要诀。

但如果你询问任何一位管理者,“你的组织内部存在的主要问题是什么?”他们会不约而同地回答:“沟通”。

调查表明:高级管理人员往往花费 80% 的时间,以不同的形式不但要与组织内部的上级、下级和平级进行沟通,而且还要与组织外部的职员、客户、买者、卖者和政府各部门的官员进行沟通。实际上,普通管理者约 50% 的时间是用于传播信息。因此,提高人际沟通技能的重要性是显而易见的。如果你不是一个有效的沟通者,那你也不可能成为一名杰出的管理者。与他人进行有效的沟通,是管理者在组织内部应做的一项主要工作。

无论你从事什么工作,作一个有效的沟通者,不管从哪个角度来说,好处是举手可得的。你可以因此而成功,也可以因此而维持巅峰,你可以创造无穷机会,达到你的目的。运用你的成功的语言技巧,将你的意念清楚明白地加以陈述,别人能做到,你为什么不能?

第二节 什么是沟通

这对某些人来说,可能极容易回答,但对其他的人来说,它有如云中仙女一般,难见其真面目。尽管从每天睁眼开始,我们会和很多人接触,说很多的话,但我们在每天的生活中并未留意我们是否做到了有效地沟通。尽管我们渴望它的实现,但往往事与愿违。原因在于我们不明白自己处于“组织”中,这一组织以无穷的形态维系着我们的生活:家庭、公司、俱乐部、桥牌会、营销小组等等;维系组织内部成员之间的相互关系需要沟通。

沟通包括信息传递,组织内部的人员与人员之间、部门与部门

之间的相互理解。信息沟通又有多种形式和媒介。因此,有效的沟通对组织的成功是至关重要的。

沟通可被认为是涉及信息传递和某些人为活动的过程。沟通是人为的,没有人为行动,也就无所谓沟通。沟通与人际关系密切相关,或许很复杂,或许很简单,有时可能拘泥形式,有时也可能十分随便。这一切都取决于传递信息的性质和传递者与接收者之间的关系。

“沟通”这一术语就如同“组织(或称机构)”这一术语一样,是一种很难定义的术语。我们不妨这样看待这个术语,即“沟通”是指人与人之间传递和接收具有某种意义的符号化的信息过程。因此,沟通必然是人与人之间的信息交换和相互理解。

(1)组织

组织首先是社会中的一些人员所组成的群体。比如:家庭成员组成的“家庭”,你和同事组成的工作小组等等。其次,组织是指成员之间的相互依赖的关系。如果你领导一个企划小组,小组每个成员都须有明确的分工:有人做调查、有人处理文案、有人负责一个专题……成员之间相互影响,相互依赖。相互依赖即要求活动协调一致,相互配合,以保证每个成员的任务都能顺利完成,从而实现组织的目标。当然,协调一致和相互配合都离不开沟通。

以公司为例,我们来看一看现代组织内部正在发生的多种变化:

- 公司组织结构和技术方面正变得更加错综复杂;
- 经济和市场情势正在迫使生产和服务业提高效率,提高质量,以应付日益激烈的竞争;
- 法制化进程要求管理者在其组织内部解释政策和法规,说明其含意,以避免对规范的误解;
- 组织内部管理模式变动更迅速,组织的变化随着整体行市

的变化而变化；

- 组织成员对组织寄予更多的期望：更高的报酬、更宽松的环境、更多的心理上和工作上的满足；

- 组织愈来愈依赖于信息渠道。随着信息革命的到来，信息技术的完善，组织趋向于信息工作专业化，以避免信息时滞和失真；而其他组织在这个时代也有类似的变化。

显而易见，现代组织内部所发生的种种变化要求我们应进行卓有成效的沟通。

(2) 角色

正确认知我们所处的组织有助于正确确立我们在组织中的地位：我们充当什么样的角色？在这一角色的扮演中我们如何维系与其他成员的关系？如何使沟通达到我们的目的？

很多的人都不承认自己是“无关紧要”的。问题是他们不知道就是他们自己使别人看来他们是不重要的，这是他们失败的征兆。没有人在组织里是可有可无的，如果有，为加强组织的效率（或者出于其他目的），我们可以让他（她）消失。成功之士总是会脱颖而出，他们的秘诀在于他们在每个角色上都是尽心尽力的“管理者”。既然你是如此重要，请扮好自己的角色，做一个“管理者”，进行积极而有成效的沟通。

(3) 目标

在组织内部的沟通主要满足以下几种需要：

- 了解人员情况；
- 提高组织管理效能；
- 使成员参与组织管理，激发大家的工作积极性和团队精神；
- 认知问题，讨论解决之对策，并实施该对策，完成组织目标；
- 促进上级与下属间、同事之间、组织内部人员之间、组织内部人员与外界的相互沟通和相互理解；

• 适应环境变化,有助于人员对外界和内部变化的认知,减轻组织调整的阻力。

(4)信息

沟通借由信息来传递人们的感情、命令、目的和其他信号。信息在人与人之间以多种方式传递、反馈。信息的形式也是多种多样的,我们可以借助语言、文字、符号、图表、信号、电波等形式来使信息具体化。信息不仅传递人们的目的、沟通的意念,还传递人们的感情。你可以使用不同的语气表达你的意念,只有与角色、环境和对象及目的适合的语气才能使你的沟通有效。另外,信息必须清晰明确,必须让接受者明白,理解。部门主管可能对手下说“艾伦,我想让你找个时间把那份市场报告再做一遍”。这种指令会使艾伦不知所措;他不知道为什么他的报告要重做一遍,什么时候重做才是合适的,做到什么程度才会让主管满意?

(5)环境

组织生存于环境中。一个公司要面对原料供应商、产品销售商、银行、消费者、政府、社会团体、其他公众;公司内部有各种部门、小组等机构,还有员工内的各种组织(正式的和非正式的)。组织不仅需要和外界交换信息,还必须保证信息在内部的畅通。每一次沟通都有适当的环境,认知和尽量控制环境会使沟通顺利实施。沟通环境分为两大类:可控的和不可控的。可控的环境有助于获得沟通的主动权,而在不可控的环境里你必须调整你的沟通行为,以最佳的方式尽量使被控制的可能性降低。一次晚间幽会不宜在公墓里进行,你必须用音乐、玫瑰和温柔的光线创造一种罗曼蒂克的情调。对于辞职的员工,在午餐会上送行可能更会有助于团体凝聚力的激发。在你尝试寻求新的工作时,则不可能由你来决定面试的地点了。

(6)程序

最好是能作一个表格,清楚地写下你的沟通步骤。这个表格包括以下内容:

- 为什么要沟通? 认清沟通目的,表达你应与对方表达的意见,务必清晰、明确。

- 角色分配,你与谁沟通? 你和对方的关系如何? 你如何定位你的角色?

- 准备收集信息,认真地选择沟通的时间、地点、方式,保证你的重要性。

- 实施计划,按计划行事,保证成功。

技巧练习:

①你今天的日程里有哪些计划是成功的? 哪些是失败的? 写出你成功或失败的原因。

②与家人就你明天的计划展开讨论,你必须:

选择适当时间;

清楚陈述你的计划;

征求家人意见;

对家人的意见,陈述和交换你们的观点。

③请你的朋友做考官。尝试如何得到一份工作。

④问自己一个问题:我能和别人有效地沟通吗?

第三节 沟通与管理者

现代组织内部的管理者,只有成为有效的沟通者才能实现真正的管理效果。

管理过程中的一个主要难题,是必须以长远的观点来评价短期管理效果,这是因为管理者是依照计划和预测来解决问题和制定决策的。管理者必须在其组织的政治现实中工作,必须认识到应

当建立自己的权力基础,用以影响他人。这就意味着管理者必须提高个人在专业管理技能方面的威信,加强与其他管理者进行沟通,并影响他们的工作能力。

当你考虑到管理者必须进行沟通的性质和目的时,你会意识到在这个问题上所涉及到的话题将是全新的、广泛的。你的听众可能是公众或私人朋友,你应根据不同的沟通对象调整沟通方式。

管理者沟通的主要目的有:

①搜集或接收信息,分摊责任,鼓舞士气,控制管理,实施计划和正视现实。

②与系统内各级人士会谈——个人、各群体和各部门的人员;与系统外部人员的会谈——客户、供应商、银行业者和其他专业人员。

③运用正式沟通方式——会议、报告、提案、通报;运用非正式沟通方式——咨询、建议、与雇员谈话。

④充当多种角色——董事长、项目经理、分析员、下属和同事。

⑤对沟通进行评价。信息符合事实吗?是建议还是闲聊?

⑥建立信息传递网络,以获得那些暴露或隐藏的真实信息。这意味着你必须提出适当的问题,否则,你虽置于信息的海洋中,但却无从获取信息。

⑦尽力去影响那些你无权支配的人物。

第四节 人际沟通

信息传递的成功与否在很大程度上取决于人们接收信息的性质和质量,而这些信息的性质和质量又取决于人际关系的性质和质量。人们在同亲朋好友以及其他容易相处的人进行交流或交往时,往往可以获得某种心理上的满足。在沟通中,人们之所以能够

直言不讳,畅所欲言,甚至对重要的事情开玩笑,是因为他们彼此之间的关系亲密无间,有时即使相互责骂也是友好情谊的一种表现形式。然而,为了实现组织目标,管理者必须与那些尚未建立亲密关系的其他人进行沟通。在交流中,可能会因误解而使意见不能一致,发生矛盾或回避矛盾,产生彼此间的不信任,进而损害合作或造成不健康的工作环境。实际上,人们彼此之间是愿意遵循礼节渴望真诚合作的。人际沟通之所以未能尽善尽美,是因为人们尚未正视影响人际关系的一些基本问题。

大千世界,人各有异,我们必须理解这些差异的性质,努力改变人际沟通中的行为方式,以适应人的不同品性。每个人对客观世界、组织和工作的看法都有他们自己持久不变的观点,而你又必须在群体中工作,这便是你在人际沟通中感到困惑的原因所在。实际上,我们所面临的最大挑战之一是怎样妥善处理人各有异的问题。人与人之间的基本差异是个性和知觉的不同,这两种差异使人们因行为举止不同而产生沟通障碍。

第五节 沟通与管理模式

作为管理者,你必须设法借助他人之臂方可善行其事,这就意味着你管理着你所需要的或赖以完成管理工作的人力资源。人事管理亦可称之为领导。我们各自都有自己理想的领导模式,当我们与他人——主要是与职员进行交流时,领导模式会对交流的方式产生影响。

基本的领导模式有以下四种:

- 命令型;
- 指导型;
- 扶持型;