
有效的溝通技巧

有效的溝通技巧

有效的溝通技巧

版權所有・翻印必究

中華民國七十四年八月初版

原著書名	EFFECTIVE COMMUNICATION FOR TODAY'S MANAGER
原著者	J. G. Robbins 及 B. S. Jones 合著
主譯者	李 啓 芳
審訂者	鎮 天 錫
發行者	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312826 郵政劃撥帳戶第0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排版者	魯風打字排版印書有限公司
印製者	新格裝訂有限公司

每册新台幣250元

原序

在你閱讀這本書之前，請先沉默片刻想想你一天的工作情形。試著回想一下每一個問題、工作、會話、接見以及你工作範圍中的每一件事。例如，別忘記你打出去的一些電話，和約定的推銷員談話，或與某團體代表傑時斯的會談——他們要求你提供店內的一部份位置給他們做一項推銷計畫的攤位。

接著，你查閱了月報表，然後替一位以前的同事寫推薦信。也看了那份地區經理交下來的那份長篇的備忘錄（該備忘錄列舉了一些即將改變的作業程序大綱），於是你做了一個心理準備，要為這件事召集你的部下開一次會議。接下去，你翻閱一下報紙，看看別家同業有些甚麼新的競爭措施。

然後，你去參加了一個「公民俱樂部」的午餐會。一位本市的資深議員發表了演說，談到了社會建設的長期目標。（你記得他的演講的重要一點是，他認為只要達成了他的構想，將可治癒任何人的失眠症。）聽完演講，你回到商店，發現有一位出納員因為生病臨時請了半天假，你花了約二十分鐘的時間找了一個人代替下午的出納職務。

當然，這是純粹假想的一天中的一部份。你也許不會遇到上述的

所有問題，但你却一定會遇到其他一些上面沒有談到的問題。但是你必須知道，你一天中大部份的時間，是花在溝通性的活動上。上面所述的每一件事情，都可以說是一種「溝通」。有關的研究資料顯示，一個商店的經理每天都將70%到80%的時間花在「說、聽、讀或寫」的溝通活動上。

讓我們探討一個經理的角色。經理的任務究竟是什麼呢？很明顯地，一個組織一定要有它存在的目標。你的組織和其他許多企業組織一樣，其目的是在於「營利」。倘若你的組織無法賺錢，就無法繼續生存。

我們可以說，在一個組織中，最重要的單元是它的成員——也就是「人」。有時候，你也許會希望能消除這個單元，可是如果你消除了這個單元，經理就沒有存在的理由了。因為經理的工作本質是在與人們溝通以及管理人們。

一個零售商店如果沒有一些成員在工作，是不能達成它的經營目標。如果只是由你一個人來單獨工作，商店是無法生存的。身為經理的你，必須知道你的任務是要賺取利潤，而你唯有透過許多人的合作才能達成這項任務。事實上，你是在從事管人的工作，與其說你是「店」的經理，應該說你是「人」的經理。

你對人的關心，不可侷限於那些你所「管理」的人們，你也應該關心那些你所「服務」的人們——顧客。在契斯荷姆（Robert F. Chisholm）所著「超級市場的奧秘」一書中曾提到：

當我們的太太們中有一位在一家連鎖商店中發現一位友善而

合作的店員時，她會認為這家連鎖店機構的整體都是非常好的；同樣地，如果她遇到一位對顧客漠不關心的店員時，她將會認為這家連鎖店機構的整體是與這個店員一樣的差勁。

在我們的管理工作中，「溝通」是扮演一個甚麼樣的角色呢？所有的機構，不管其規模如何，性質如何，都要靠溝通的過程來結合，也要靠溝通的過程來執行它的功能。「溝通」是影響力的管道；是產生變革的動力；是激勵員工的手段；是促使一個機構達成其目標的群體活動工具。沒有「溝通」，就不會有人與人之間的交互作用，也不會有團體、社會、政府的存在；而混亂就將統治了世界。

「溝通」是我們做任何一件事情的中心。大多數“人”的問題都可部分或全部地歸因於缺乏溝通、溝通差誤、或完全沒有溝通。換句話說，人際間「交互作用」的成功或失敗端視我們的「溝通」的能力而定。

我們知道，社會上每一種職業人士和每一個組織都有其特別的溝通問題和障礙。這本書的目的是要探討如何將人群溝通的理論與技術，應用於經理在工作中所有的特別需要與問題上。

我們嘗試選取一個特定的範圍作為研究——將重點放在連鎖商店的經理、副理、和即將升任經理等人士的溝通生活上。為了深入了解溝通問題的細節，我們分別以顧客、訪問員、觀察員的身份，花了很多時間在各商店中作觀察與研究；我們也曾經調查了各商店的經理們及員工們在工作上感到滿意的、困惑的，以及失望的事項。我們也請他們對於改進程序以及改進政策方面，提出建議。我們在此要特別感謝曾經給我們熱心協助的上述有關人士。

在第一章，我們對「溝通」的步驟做了一個概述，也談到了一些錯誤觀念和正確觀念。第二章，我們把焦點對準了「人」，談到了人與人之間的溝通問題，並探討「我們認為我們是誰？」——自我觀念所扮演的角色。訊息與意思是第三章的討論主題，其中，我們談到了內容與意思及事實與推斷，以及其間的差異。

溝通理論的一個新觀點——非語言的溝通——是第四章的主題，我們主要是探討我們講話的表情與聲調會對我們談話溝通程度的影響。

「回饋」是現在很流行的名詞。在第五章中我們詳細地分析了回饋的實際內涵是甚麼？有那些型的回饋反應？如何引導出有用的回饋（此為成功的溝通所必備的要素）。

前面六章主要是探討「個人對個人」的溝通。第七章討論了有關「面談」的觀念和問題，重點從「個人對個人」擴展到「個人對少數人」及「個人對多數人」的情況。在第七章與第八章中，是以「面談」為起點，討論「團體溝通」的問題。

因為會議佔據了經理太多的時間，第八章指出了其潛在的問題，並提供了一些改進的建議給主持會議的人和參加會議的人。第九章談到了有效管理的兩項關鍵因素——決策及解決問題。

最後的第十章探討在一個組織中之「向上」、「向下」及「平行」的溝通問題。當訊息是四面八方的在流通時，我們每一個人只是在扮演整個溝通網中的一個叉路。我們須要去了解訊息流通的路程，以及訊息如何在這些路程上往來的情況。

我倆很想申致謝意給那些影響我們觀念和鼓勵我們寫出這本書的人。這本書的出版，可以說是我們對他們致謝的最具體表現。

著者： James Gambrell Robbins
Barbara Schindler Jones

有效的溝通技巧

目 錄

原 序

第一章	總論	1
第二章	個人對個人的溝通	11
第三章	訊息與意思	31
第四章	非語言的溝通	49
第五章	回饋與了解	69
第六章	磨練溝通技巧	89
第七章	如何做好面談	111
第八章	如何使會議有效	133
第九章	如何做決策	155
第十章	向上、向下與平行的溝通	183

第一章 總 論

溝通是什麼

凡是零售商店的經理，一定都知道有很多研究和金錢是花在有關商品包裝的科學和藝術的領域上。商品的包裝可以產生吸引顧客、提醒顧客、傳播資訊和推銷的作用。袋子、盒子、或罐子等，基本上是商品的容器，但是，這些容器也就是顧客挑選商品的標準。顧客們挑選他們所喜歡的包裝而買下商品。顧客所接受的商品，也就是廠商所準備的商品，而在交易過程中，商品的內容是很少會發生減損或發生變化的。

可是，當我們嘗試“包裝”與表達我們的意思時，會發生什麼樣的情形呢？我們都明白，傳達資訊、傳達想法，和傳達感覺並不是一件簡單的事。「溝通」是一種過程，而不是一個結果。溝通是一種流暢的、多變的、動態的現象，具有如水銀般流體的特性，很難將它釘定而一成不動。

當我們說話的時候，我們並不能把所說的意思像商品那樣加以包裝起來而遞送給聽話的人。所以在與人「溝通」時，我們只能經由談話的言辭訊號和視覺訊號，以及對方的既知含義和既有經驗來達到目

的。可是由於每一個人所具有聲音和訊號儲存系統俱不相同，所以世界上絕對沒有兩個人能夠完全相同地體會一項意思。因此，當一個人做一項溝通的時候，他的訊息很可能會被對方所誤解。

溝通的幾個錯誤觀念

1. “溝通不是太難的事，我們每個人每天不是都在做溝通嗎？”

如果從表面上來看，溝通是一件簡單的事。每個人的確每天都在做。它像我們呼吸空氣一樣的自然。

但是，一件事情之自然存在，並不表示我們已經將它做得很好（大多數人可能都必須改進他們的呼吸方法）。由於「溝通」是如此的平凡，以致我們很容易忽略它的複雜性，也不肯承認自己缺乏這項重要的基本能力了。

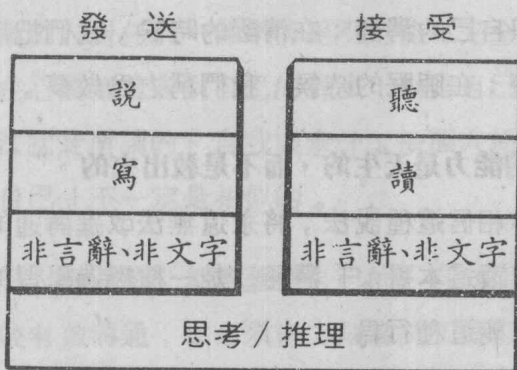
如果我們有意成爲一位更成功的溝通者，那麼我們首先就應該體認：「雖然溝通看起來很容易，但是有效溝通却是一項非常困難和複雜的行爲。」

2. “每個人都知道溝通是什麼。” 我們經常使用「溝通」這個字眼，却不知道它是最常被誤解的字眼之一。我們雖然經常在用它，却對它的意義沒有一個共同的定義。最近的一項研究發現，一般人所認爲的「溝通」的定義，竟有兩千六百種之多，從一般的宴會請柬到摩西十誡，真是包羅萬象。

你認爲溝通是什麼呢？當你的顧客以皺眉頭來回敬你那一句「早安！」時，算不算是一種溝通呢？你一定會認爲那是一種溝通。雖然

皺眉頭並不一定是一種有意圖的訊息，但那畢竟是一個訊息。「溝通」的實際上的意義遠超過簡單資料的傳遞。它與人們的感情、態度、士氣、動機、氣氛、身體狀況、環境等都有關係。

如果我們認為思考是溝通的基礎（因為每一件有目的的溝通均肇始於一項思想或創意），我們可以在這個基礎上建立兩翼。其一我們稱為「發送技巧」，包括「說」和「寫」；另一個是「接收技巧」，包括「聽」與「讀」，另外，最近大家所重視的所謂「非語言」溝通，對發送者以及接收者，都屬重要的技巧（請見圖一）。我們必須牢記「說」、「寫」、「聽」、「讀」以及「非語言」等這些技巧，都是屬於溝通的內涵。



圖一 基本的溝通技巧

3. “我告訴他了，所以，我已和他溝通了。”在「溝通的過程」一書之中，柏樂（David Berlo）曾指出，當你聽到有人說「我告訴過他們，但是他們沒有搞清楚我的意思！」你可以知道這個人深信他要表達的意思都在字眼裏面，他以為只要能夠找到適當的字句來表達意思，就可以溝通了。其實「字句」本身並不具「意思」，「意思」

必須經過人的解釋。關於這一點，我們將在以後加以詳細討論。

4. “只有當我要想溝通的時候，才會有溝通。” 你一定見過一個演說者因為緊張而僵硬地走向講台。你幾乎可以聽到他的膝蓋嘎嘎作響；你也可以看到當他猶豫地拖著脚步前進時，他的雙肩是垂下著。然後你看到他藉著挺胸、直瞪觀眾以及用嚴肅的語調發言，來克服他的怯場。這種人往往認為在他尚未開口說話以前並未開始與人「溝通」，他並不知道他那種緊張的和不安的非口語訊息是如此地清晰而明顯，致使他的口語訊息幾乎失去作用了。

我們時時刻刻都在與人溝通。我們也無法阻止溝通的進行。溝通並不是當我們要它發生的時候，才會發生；即使我們自處的時候，我們仍然進行著與自己的溝通；在清醒的時候，我們把自我溝通稱之為思考或做白日夢；在睡眠的時候，我們稱之為做夢。

5. “溝通的能力是天生的，而不是教出來的。” 這是大錯特錯的觀念。如果你相信這種說法，將永遠無法改進溝通的技巧，甚至你可能不願意繼續讀這本書。「溝通」是一種經過學習的行為，因此，任何人都可以改變這種行為。

“有效溝通”的能力，並不是上帝賜給少數幾個子民的特別禮物，也不是得自祖上遺傳的東西。它是一種努力學習後的成就，我們世上每個人都有這方面的潛力。

當然，我們無法否認遺傳、環境、過去經歷、正規教育、性格以及許多其他因素對我們溝通能力的發展有所影響。可是，我們必須知道成功的溝通，必須付出心血歷練始可獲得，也是人生中最值得去努

力學習的領域。

「將訊息傳遞給他人」並不容易

在做決策的過程中，我們知道「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」。那是因為每個人的知識和經驗都不同，可是一經累積起來就一定會比一個人的更豐富。此一因素對於一群人共同研究如何解決問題或做決策時，是絕對有利的。但是，這項因素，對於人際間的溝通，却是一種困擾。

沒有任何兩個人（即使是雙胞胎）會擁有完全相同的生長背景和經驗。因此，兩個人對任何一件事情絕不可能有完全相同的看法。此外，每一個人在心裏都會有對自己的看法，以為自己是怎樣的人，這種對自己的看法就是所謂的「自我觀念」。一個人的「自我觀念」與「他人眼中的自己」不一定是相似的。

每一個人與人溝通時，都帶著他自己的「自我觀念」。所以，如果你想和他人做有效溝通，你必須盡力地嘗試了解對方的「自我觀念」。對方的自我觀念，很可能與你本來對他的看法相差千里。

佛立斯（Rudolph Flesch）曾經闡述說，當甲和乙兩人溝通時，雙方就像站在深坑的兩邊，因為這個坑太深、太寬，難以跳躍過去，所以兩個人都無法相互接觸。

甲要越過這個深坑而能夠與乙溝通的唯一方法，就是要設法鼓勵乙幫忙建造一座橋。如果雙方能同心協力地建造這座橋（佛立斯稱它為「情感的橋樑」），則他們一定可以溝通。但是這座橋是任何一方

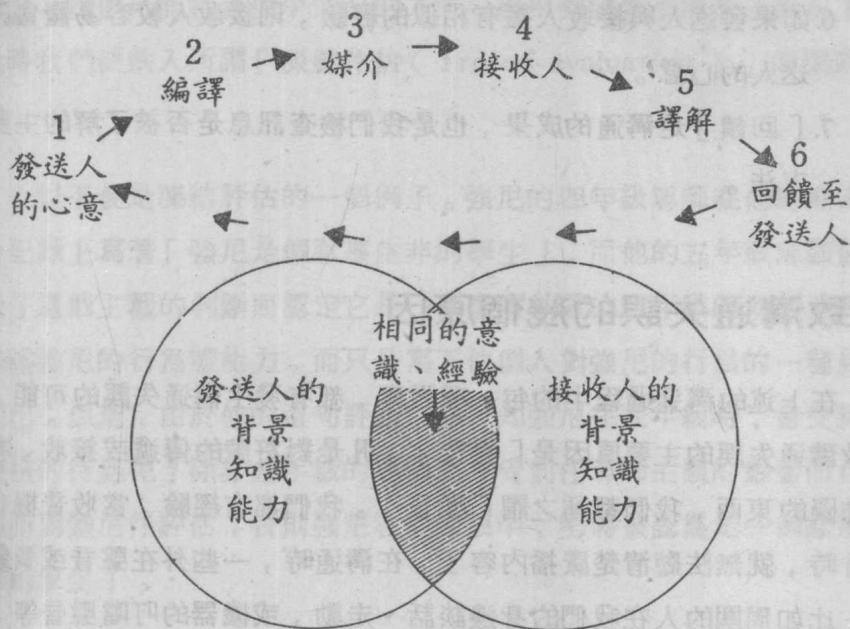
都無法單獨完成的。甲必須能讓乙知道為什麼他應該協助建造這座橋。如果甲無法使乙了解他在這項事務中利害關係，則甲就等於只是對自己說話而已。

溝通的過程

了解以上論述的觀念後，我們可以對溝通過程的內涵作進一步的探討。假設你是一位超級市場的經理，當你巡視店內時，發現有東西從架子上摔落而破碎了，於是你通知一個管貨員說：「華特，請你停止你現在的工作，到第七走道，將地上的碎片清理一下！」華特回答說：「是的，我馬上就去！」你繼續做你的事，但是你注意到華特已經照你的要求清理了那塊地方。

在這樣一樁簡單的溝通事件上發生了些甚麼呢？首先，你是扮演這次溝通的「發送人」的角色。因為你有溝通的需要，而將此需要轉化為可以理解的符號或文句。這是所謂「編譯」(encoding)的過程——選擇能將你的訊息傳達給華特的符號。然後你藉著對講機將符號傳送給華特。(對講機就是你的「媒介」)如果你寫一張便條給華特，那麼紙和筆就是你的媒介了。以上是溝通過程中的輸送部分。

接下來就是接收的部分了。華特聽到了你的符號後，適當地將之「譯解」(decoding)成對他有意義的思維；這個「譯解」的過程正是你早先「編譯」過程的顛倒。華特是你傳達訊息的目標，因為你們彼此在這一方面有相同的經驗，所以彼此能夠順利地溝通了。發送人的經驗和接收人的經驗愈是相似，則發送人想輸送給接收人的訊息，就愈能被接收人所了解。



圖二 溝通的過程

溝通都是有「目的」的。我們與人溝通，為的是希望某人有所行動、有所思想或有所感覺。在獲得預期的反應時，我們就會覺得「溝通」成功了。在上述的例子裏，華特迅速地清掃碎片時，他的言辭和行動都給了你一種回饋——他了解你的訊息以及其目的。

從這個簡單的例子中，我們可以列出下列幾項溝通的因素：

1. 必須有一個發送人（訊息的來源）。
2. 每次溝通一定都有一個目的。
3. 意思被編譯為符號。
4. 符號經由媒介輸送出去。
5. 接收人將符號譯解成有意義的思維。

6. 如果發送人與接收人擁有相似的經驗，則接收人較容易體會發送人的心意。
7. 「回饋」是溝通的成果，也是我們檢查訊息是否被了解的主要方法。

導致溝通失誤的幾個原因

在上述的溝通過程中的每一項因素，都有發生溝通失誤的可能。導致溝通失誤的主要原因是「噪音」。凡是對符號的傳遞或接收，有所妨礙的東西，我們都稱之謂「噪音」。我們都有經驗，當收音機有噪音時，就無法聽清楚廣播內容了。在溝通時，一些外在聲音或景象——比如周圍的人在我們的身邊談話、走動，或機器的叮囑聲音等，都直接妨礙了我們的溝通。傳遞的訊息過於繁瑣，或過於簡略時，也可能發生噪音。

我們也可能遭遇到「心理的噪音」，例如接收人心裏正想著別的事情，以致於難以集中精神注意發送人的談話；或接收人對發送人心存畏懼或不信任，或感情不睦等。上述的以及其他的心理因素，都可能使訊息無法暢通。

另外，溝通者對事情的評估能力，也是導致溝通失誤的潛在因素。溝通的雙方都必須以不同的角度對事情加以評估；這件事情重要不重要？需要溝通嗎？跟誰溝通呢？甚麼時候溝通？……如果我們對事情的評估錯誤，溝通就會不正確、不完全或不中肯。

由於評估的過程，需要時間和技巧，我們有時會犯「抄近路」的