



派力管理思想库
PULI MANAGEMENT IDEAS LIBRARY
传播现代管理 提供实践智慧
主编：屈云波

有效沟通

[美] 兰妮·阿里顿多/著 杨大鹏/译



构建诚信文化的有效途径

达成企业内部谅解的秘诀

COMMUNICATING EFFECTIVELY

企业管理出版社 麦格劳-希尔国际公司



派力管理思想库
PILY MANAGEMENT IDEA-TREASURY
精英现代管理 案例实战指南
主编：屈云波

有效沟通

Lani Arredondo 著

杨大鹏 桑瑜 译

企业管理出版社



麦格劳 - 希尔国际公司

图书在版编目 (CIP) 数据

有效沟通/[美]兰妮·阿里顿多 著; 杨大鹏 译.

—北京: 企业管理出版社, 2001.5

ISBN 7-80147-530-5

I. 有... II. 兰... III. 人间交往-基本知识 IV.C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 20306 号

Lani Arredondo: Communicating Effectively, 1st Edition

ISBN 0-07-136429-3

Copyright© 2000 by the McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳·希尔国际公司合作出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2001-1149 号

书 名: 有效沟通

作 者: [美] 兰妮·阿里顿多 著 杨大鹏 译

责任编辑: 许在贤 技术编辑: 文武

书 号: ISBN 7-80147-530-5/F·528

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米 1230 毫米 32 开本 10.875 印张 226 千字

版 次: 2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1-8000 册

定 价: 25.00

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



序

什么是管理

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。1963年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今今天仍有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作并且能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

对上述三个问题的回答揭示了管理的最根本的一些道理。

首先，管理者的工作到底是什么？我不能肯定我们的经理人员对这个问题是否能形成一致的意见——但确实应该有这种一致，也许有人说：“调动企业资源，将之投入到能产生最佳业绩的机会中去。”这种说法恐怕没有人会反对。但是，包括我们自己在内，究竟有多少人能够始终如一地把企业的主要资源投入到搜寻并抓住机会的活动中，而不是把大量的时间、精力和金钱用于处理一个又一个的“问题”呢？解决现有问题是必要的，但绝不会是最重要的。



其次，管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想象他能够对企业的业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要。”有太多的人听到过德鲁克的这句名言，然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后。许多管理者殚精竭虑所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

第三，有哪些原则？事实上，这个问题的答案为许多人所熟知，也被许多管理者津津乐道。人们常说有个“80/20”法则，你80%的成果来自于你20%的努力，80%的利润来自于20%的客户。那么，在你的管理工作中，是否遵循了这条原则呢？你是否将80%的成本用于只产生了20%业绩的业务上呢？你的员工是否将80%的精力放在毫无成效的工作中呢？令人遗憾的是，我们在大部分企业中看到管理者正是这样做的。

问题已经提出，我们的任务就在于努力探索问题的答案——这可能是我们毕生的工作。然而管理工作的奥妙在于，如何在解决每一项具体任务时应用管理的普遍原则。在这里，德鲁克的忠告是任何一位管理者所不能忽视的：

1. 管理事关人类自身。管理的任务在于让人们在协同工作中取得成就，充分发挥每个人的力量。

2. 管理意味着将企业中的员工结合为一个整体，因此管理深深根植于文化之中。作为中国的管理者，结合中华民族的传统、历史和文化等因素，发展出中国特色的管理制度、管理模式、管理方法、管理工具和管理思想，成为我们不可推卸的历史责任，也是我们做好管理工作的最重



要保证。

3. 任何企业都应当有一项简单、清楚和统一的目标。企业文化的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的承诺。而管理者的任务就是深思熟虑，设定并证明这些目标、价值和任务。

4. 管理者的工作还包括在需要和机会改变时，帮助企业 and 每一位成员与时俱进。培训和发展是管理者永不能停止的职责。

5. 每家企业都是由具备不同的工作技巧和指示，从事各种不同种类工作的员工构成。因此，企业必须建立在内部沟通和个人责任的基础上。

6. 产量和利润数字本身并不足以成为衡量管理和企业业绩的尺度。市场地位、创新、生产力、人力资源开发、质量、财务成果，这些方面对于公司的业绩，乃至生存都是至关重要的。

7. 最后，每个管理者都必须牢记的最重要的事情是：局限在企业自身范围内做不出任何成绩。企业的业绩只能是一位位满意的顾客，只能在企业之外取得。

对照上面的这些原则，我相信，我们每个人都需要学习，不只是为了我们自己，我们所在的企业，更是为了中国企业的管理水平和我们的人民的利益。

这就是派力营销在《派力营销思想库》诞生了7周年之际，又推出其姊妹品牌——《派力管理思想库》的最主要缘由。

当然，除了这个主要缘由外，还有两个理由，一是派力8年来在营销咨询、培训和图书编撰过程中，更加深切





地体会到了企业“全员营销”“全面管理”的道理，因为，对一个企业来说，单靠“营销部门”做好“营销管理”是远远不够的，派力不能只停留在市场营销专业上；二是与我们愉快合作多年的企业管理出版社是一个综合性企业管理专业出版机构，是在以尹援平社长为代表的社领导和编辑们多年的支持和鼓励下，鞭策着我们的图书编撰工作不但要好而且面要宽。

如《派力营销思想库》一样，《派力管理思想库》同样要经历一个成长进步的过程；所不一样的是，基于7年的图书编撰经验和为适应当今读者日趋提高的质量要求，我们一开始，就选择与世界著名出版公司麦格劳—希尔合作引进了适合当今中国企业需求的成熟的西方管理名著为开端，“中西结合”留待我们中国企业的经营管理比较成熟之日吧。

在《派力管理思想库》第一辑诞生之日，谨以此文为“序”。

屈云波

2000/11/18



前 言

写作此书时，我有机会去回忆在我职业生涯中与之打交道的许多人士，他们于我、于其他人产生了积极的影响。这些人士有一个共同的特征，他们都是出色的沟通者。

我时常思考自己与他人的交往。不管是与客户或团队成员的共事，还是向经理汇报或作为经理人听取报告，当我运用此书中描述的技巧时，都能获得良好的效果。它应验了一句老话：“言行一致”。

我也常去思考有多少沟通方式在发生变化。我目睹了移动电话，寻呼机，声讯邮件，电子邮件，传真，视听会议及互联网聊天室的出现，沟通从未有过目前这样的便捷。基于这些高科技设备，我们可以在任何地方、任何时间与任何人交流。但问题在于：我们能更好地进行沟通吗？

许多事实表明我们通常不能。不少的工作团队困于矛盾冲突无法解决，通常是缺乏沟通的结果。并由此产生误解和错误信息的传播。在工作和家庭中，各种关系因为消极的沟通而变得紧张起来，我们经历的就是所谓的“沟通失败”。解决这些不必要的问题就在于提高我们与他人积极交往的能力。

在计算机传输和电子对讲机运用之前，年青人设计了一种科技含量很低的装置：用一根绳子连接两个锡罐。虽然这种玩具似的装置十分初级，但它却说明了沟通的目





的：创造一种经久的联系方式并使之得以保持。

在这本书中，你会知道如何才能做到这点。你将会学到有效沟通的精髓、具体场景中的应对技巧以及如何提高人际交往能力来建立起更为良好的关系。将这些东西结合起来加以应用，你将会（如果你尚未成为的话）是一名出色的沟通者。

本书特点

公文包系列丛书的理念是为你提供实际操作的信息，它采用的是有如面对面的友善亲和的写作风格。其章节短小，涉及战略性问题，并且包含了许多实例。这些章节还以许多精心设计的板块为鲜明特征，提供不同类型的各种具体信息。板块介绍如下：



聪明之举

这些板块的内容是将理论付诸实践的说明，为经理人在沟通过程中提供启示和理性的策略。



这部分内容旨在对不同情况下沟通容易出现失误发出警示。



在这个板块里，你可以明白如何使你的沟通更加有效。



每个主题都有具体的专业术语，这个板块提供这些概念的定义。



想知道别人是怎样做的吗？在这儿可以找到答案。



在这个板块里，你可以寻找到在工作中具体的交流场景下具体的沟通步骤。



你能确保自己在交流中不犯错误吗？当然不能。这部分内容将为你介绍实战性建议，以使犯错误的可能性降为最小。



北京派力营销管理咨询有限公司是由数位科班出身、具有丰富营销实战和营销咨询经验，并做有数次成功案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、青岛啤酒、承德露露等）的中外营销顾问牵头，多位著名企业高级营销经理加盟，于1994年由中港营销专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的营销咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高水准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业营销经理人俱乐部等系列服务。

派力自创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、规划营销实战策略、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“中国企业健康成长的最佳伙伴，培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人，扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方最佳的营销效果。

专业营销咨询服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、脚踏实地的职业态度和苛刻的敬业精神，在中国现代营销实践和管理咨询方向树立一面扎实探索的旗帜，并力争到二十一世纪初成为一家国际水准的专业营销咨询公司和中国营销实践方向上的权威发言机构。

多谢您百忙之中阅读《派力管理思想库》，派力营销随时欢迎与您在营销管理领域内各种层次的咨询和培训合作！

中西结合的营销咨询专家

北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝阳区朝外大街22号

泛利大厦1602

邮编：100020

电话：010-65887818

传真：010-65886372 65886370

http://www.pilotmarketing.com.cn

E-mail:pilotbj@public.bta.net.cn



派力营销培训中心

PILOT MARKETING TRAINING CENTER

传播专业营销 提供实战技能

服务宗旨:

1. 公共课程: 传播专业营销 交流实战经验
2. 企业内训: 传播专业营销 提供实战训练

培训形式:

1. 企业内训——紧密结合企业的市场、人员(培训对象)、产品、行业以及营销现状,针对性的开发培训课题并设计培训课程。由有丰富实战背景的讲师为学员们提供实战技能训练;

2. 公共课程——提供专业、系统的营销管理知识、技能和经典案例分析,达到传播知识、交流经验和启发思路的目的。

培训课程:

· 导购与导购管理技巧(针对零售导购及导购主管) · 专业销售技巧(针对普通销售人员) · 销售管理技巧(针对销售管理人员) · 全面顾客服务管理(针对高级管理层、顾客服务主管和营销主管) · 市场推广技巧(针对市场推广人员) · 市场营销管理(针对营销管理层)

培训讲师:

1. 派力公司的咨询顾问和培训讲师;
2. 国际著名咨询公司和培训公司的专兼职讲师;
3. 中外知名企业的高级营销经理。

培训方式:

演讲、演示、演练、答疑与研讨相结合。

培训特点:

中西结合——即与美、欧培训公司相比,更具本土实战性;与本土同行相比,更具专业性。

发展目标:

培养中国职业营销经理的黄埔军校。

历史业绩:

企业内训: TCL、美的、科龙、青岛啤酒、承德露露、屈臣氏、深圳华为、福建实达、熊猫电子、嘉陵摩托等上百家企业;
公共课程: 海尔、伊莱克斯、摩托罗拉、真维斯、同创、喜之郎等上千家企业。

培养中国职业营销经理的黄埔军校



目 录

CONTENTS

序	1
前 言	1
第1章 沟通的方方面面	1
1.1 你要做的	4
1.2 思维方式与技能的转换	7
1.3 人际交往的重要性	8
1.4 现代组织中的互动	12
1.5 建设性沟通的相关事项	16
1.6 本章重点提示	30
第2章 知觉的功能	31
2.1 知觉的力量	33
2.2 沟通的暗示	38
2.3 言辞型暗示	38
2.4 声音暗示	49
2.5 视觉暗示	55
2.6 不管你怎样做	63
2.7 把握好你自己的知觉	64
2.8 有效的自我评价	67
2.9 本章重点提示	68
第3章 个性轮廓和偏好	69





3.1	沟通的风格	72
3.2	思维方式	75
3.3	沟通的个性特征	79
3.4	理想的团队	90
3.5	怎样使你的沟通因人而异	92
3.6	本章重点提示	102
第4章	有效沟通的障碍	103
4.1	什么是有效率	106
4.2	建立亲善的关系	107
4.3	赢得尊重	111
4.4	与准备程度相对应, 适应层次水平不同的 团队	116
4.5	意图与理解	119
4.6	有效地交流需要采取一些技巧	123
4.7	本章重点提示	131
第5章	通过沟通正确理解	133
5.1	员工不能创造出积极成果的理由	135
5.2	发号施令	136
5.3	作出正确的反馈	145
5.4	作出积极的反馈	161
5.5	本章重点提示	163
第6章	如何处理对抗性的沟通	165
6.1	怎样对付跑题	168
6.2	怎样对付眼泪	171



6.3	如何处理同事的抱怨	173
6.4	富有攻击性的沟通	176
6.5	被动地沟通	185
6.6	在员工的冲突中你应扮演的角色	189
6.7	本章重点提示	192
第7章	充分利用各种会议	193
7.1	成本与收益	196
7.2	会议的类型	197
7.3	会议前的几个“必须”	199
7.4	把持会议的时间和轨道	209
7.5	领导和协调的技能	215
7.6	引导会议走向结束	221
7.7	明确待改善领域	222
7.8	本章重点提示	223
第8章	成功陈词的步骤	225
8.1	考虑听众	227
8.2	构筑陈词内容	229
8.3	创造强化	241
8.4	陈词准备与陈词之间——排练	247
8.5	熟练表达	247
8.6	保持镇静	254
8.7	本章重点提示	255
第9章	电子沟通(e-communications)	257
9.1	什么是最好的	259



9.2	五个基本要素	262
9.3	电子邮件	263
9.4	语音邮件	281
9.5	传真	284
9.6	本章重点提示	285
第10章	最后几笔	287
10.1	与老板沟通	289
10.2	与同事沟通	295
10.3	连接小道消息通道	298
10.4	在变革中沟通	299
10.5	通过故事沟通	303
10.6	用幽默来沟通	306
10.7	通过 MBM(模型管理)来沟通	308
10.8	本章重点提示	310



第 1 章

沟通的方方面面