



HELP
YOURSELF
自我发展导航

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

有效沟通

〔英〕克里斯·罗巴克

THE ESSENTIAL GUIDE TO THINKING AND WORKING SMARTER

中国社会科学出版社

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

Effective communication

Effective communication

Copyright © Marshall Editions Developments Limited 1998

All rights reserved

致谢

在此,我要感谢以下人员,他们为本书做了大量的准备工作,对书中所涉及到的发展方案提出了非常有价值的参考意见,他们是希拉,戴维·罗巴克,保罗·罗宾逊博士以及城市商业大学的斯蒂芬·彼·罗宾斯。

◆ 自 我 发 展 导 航 译 丛 ◆

有效沟通

Effective communication

[英] 克里斯·罗巴克 / 著

任光艳 / 译

中国社会科学出版社

图字:01 - 2001 - 0813 号

图书在版编目(CIP)数据

有效沟通 / (英) 罗巴克著; 任光艳译. —北京: 中国社会科学出版社, 2001.5

(自我发展导航译丛)

书名原文: Effective communication

ISBN 7 - 5004 - 3027 - 2

I. 有… II. ①罗… ②任… III. 人际交往 - 基本知识 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 23611 号

责任编辑 任 明

责任校对 赵 俊

版式设计 王炳图

封面设计 唐全梅

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029453

传 真 010 - 64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

装 订 三河东庄云发装订厂

版 次 2001 年 5 月第 1 版

印 次 2001 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 6

字 数 80 千字

印 数 1 - 7500 册

定 价 15.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

1 引言

沟通的重要性	8
沟通能力提高带来的好处	10
如何提高沟通技能	12

2 我的表现如何

自我评定的重要性	16
团队里的“面对面”交流	18
提出意见,表明态度	20
电话的运用	22
书面交流	24
听的技巧	26
协商一致	28

3 做得更好

交流如何进行	32
良好沟通的第一步	34
为表达信息做准备	36
谈话方式因人而异	38
如何选择沟通方式	40
正确传达信息	42
做好辅助工作	43
确认对方是否准备就绪	45
发布信息	46
你的意思被完全理解了么	48

正常沟通的障碍	50
---------	----

4 切实提高

工作中的成功沟通	54
团队里的“面对面”交流	56
获得有用的反馈信息	58
给他人反馈信息	60
电话沟通	64
书面交流	66
如何写报告	70
协商并达成一致意见	72

5 自我完善

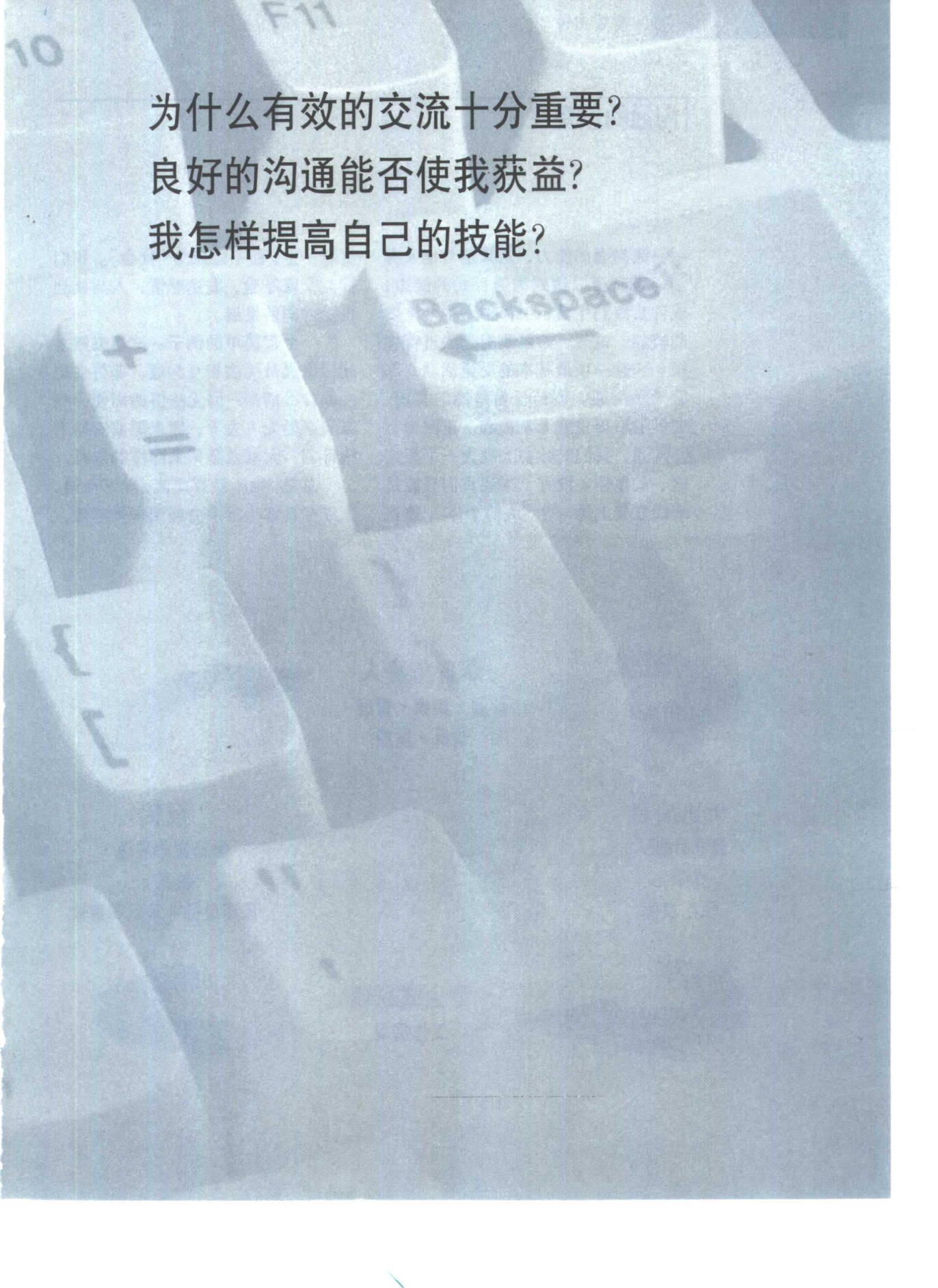
提高沟通技能	76
改善定期沟通的效果	78
制定发展计划	80
明确发展需要	82
行动发展方案	83
短期行动发展方案	84
加强与老板的沟通	86

6 展望未来

通过团队简报会改善沟通状况	90
“开放式”沟通和学习	93
普遍适用的发展建议	94

1

**实现目标
了解他人
了解自己
提高技能**



为什么有效的交流十分重要？

良好的沟通能否使我获益？

我怎样提高自己的技能？

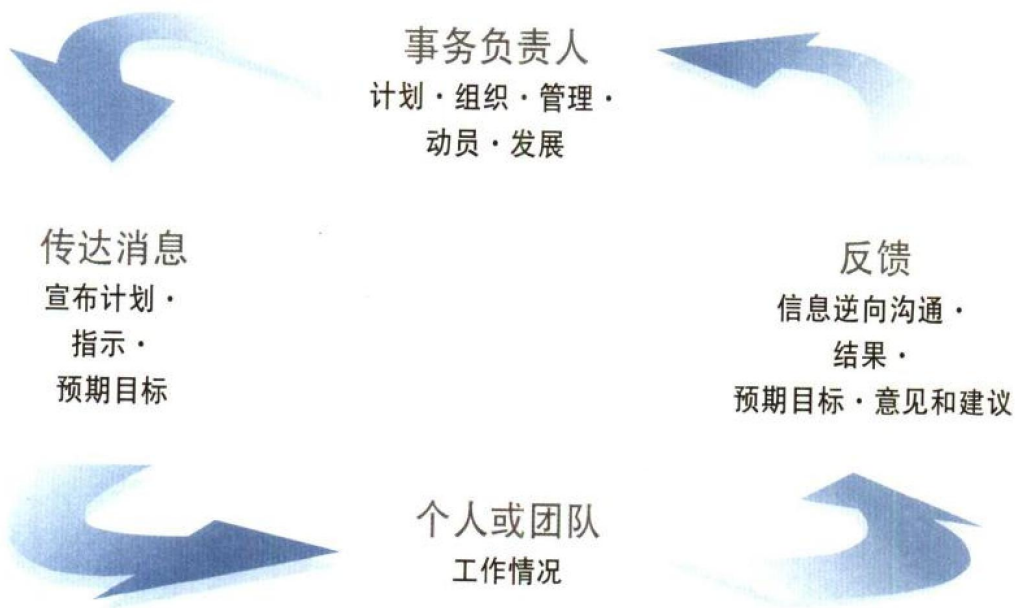
沟通的重要性

交流沟通的能力、尤其是与他人有效交流以达到沟通目的的能力，或许是我们生活、工作中一项最重要的技能。试想，如果我们无法进行交谈——这一项最基本的交流活动，那就无法沟通，因而任何目标的实现、成就的取得也就无从提起。正因为有了沟通，我们的社会才成为一个和谐统一的整体。没有了沟通我们只能是表面意义上的一个“人的个体”，独自

度过一生，而不能成为“社会”。我们彼此交流经验，表达感情，人与社会也随着向前发展。

一个很简单的例子：试想突然之间家庭成员无法相互沟通，那将会是一幅什么情形？因无法协调而使一些零星杂活无人去干；因未提前安排采购计划，大家总是买来同样的东西。

总之，由于没有交流，缺乏沟通，大家在日常生活中会碰到种种不便。



公司就是由许多人构成的一个群体。如果公司员工之间不能很好地交流,也会出现很多不利于公司正常运转的问题,正如家庭成员之间没能很好地沟通一样。沟通不良会导致不尽人意的业绩,这是工作中普遍存在的现象。但是,值得高兴的是,交流沟通的能力,经过训练,可以提高。员工彼此之间经常交流、相互沟通,这样做将在很大程度上有益于整体的发展,最终取得更大的成果。

同样的原则也适用于个人。你与他人沟通得越充分,你就越有可能实现自己的目标。将两项表面似乎毫不相关的活动联系起来,稍作比较,你的能力就会得到迅速提高。例如,踢球与开会,有什么不同?有什么相同?哪几个方面做得较好?哪些地方还有待提高?

有效的交流沟通能使你充分表现自己,展示出自己的各个方面。发动能力,任务分配能力,组织能力,解决问题和获取信息的能力,都以交流沟通的能力为基础,如果不能很好地交流沟通,你在工作甚至日常生活中都会遇到意想不到的困难。

除去睡眠时间,我们 80% 以上的的时间都用在传递或接受信息上。为了使你切实认识到这一点,可以这样

做:开始工作之前列一个清单,包括所有任务项目。例如,接电话,给别人传口信,拟定发言稿,在会上发言。如果涉及到彼此之间交流沟通的任务占去了 25%,那么你就不难从中看出交流沟通的重要性,工作中没有任何一件事是可以完全不与他人交涉的。

交流是一个双向的过程。让别人明白你的意思很重要,同样,听懂别人,对你来说同样重要——这一技能被称为“积极倾听”。这两条都做到了,也就是说你既能给他人有用信息,又能从别人那里得到有用信息,那么,你就成功地完成了这一双向的过程。

使得他人有效地与你交流沟通和确保你能有效地与他人交流沟通,这两者同样重要。例如,如果你的老板从不与你谈话,你工作起来或许就会变得毫无动力,事情开始变得一团糟。并且,你工作中遇到的一些问题,例如缺少原料、供给不及时、与其他部门的一些问题,或单纯压力问题等,老板都不会及时了解到,也就得不到迅速的处理解决。不了解员工的工作进展状况,也不听下级汇报,他或她甚至不知道你是否已经完成预定工作任务。可见,老板能否意识到缺乏交流将对整个团队的业绩产生什么潜在的后果,这一点同样十分重要。

或许从自己的亲身经历中,你能体会出不良交流沟通带来的诸多问题。仔细回想一下:老板曾给你下达过几项不明确的工作任务?你误解过同伴的意思么?你认为已经清楚地告诉了他人完成某件事情的方式方法,但最终却发现他误解了你的意思,这种情况出现过几次?已经完成的工作中存在沟通的不良状况么?带来什么样的后果?

沟通能力提高带来的好处

有效沟通带来工作的积极进展。设想有这样一家公司，每个员工都“消息灵通”，确切地知道下一步要做什么并且掌握有必要的信息，那么整个公司定会处在一种井井有条的运作状态。

想象一下这样一种工作氛围：在那里，你的意见和建议很受欢迎；同事给你以帮助；在你身边没有疑惑的

眼光，没有谣言的传播，你不必为你办事的方式担心。在这样的环境里工作，必会事事顺利，得心应手。

彼此之间知识的交流对于成功同样重要。如果人人都把自己的知识与他人分享，彼此互补，运用大家的知识使问题得到了解决，那么，那些缺乏经验的新手的能力会迅速提高，问题会及时解决。

想象一下，在这样的公司中，大家将会具有怎样的工作活力、热情和自由空间。在这么一个宽松的环境中工作，人人都感到很有动力，这个团体一定会取得不菲的业绩。这就是人们之间有效交流、沟通带来的最大好处。如今，一些公司意识到了这一点，并且已经投入了大量的时间、精力和财力来加强员工之间、上下级之间的交流、沟通。

不良的交流、沟通，不管它以何种形式出现，都会带来时间和资源的浪费——做了不该做的事——或者引起人们之间的冲突。这些都会削弱团队的整体能力；如果关系破裂，甚至会带来长期的不利后果。实践证明，交流、沟通不够正是人们工作中遇到许多问题的主要原因。

关注善于沟通者

回想一下，你及你身边人们之间不良沟通的5个例子。具体指出问题的症结及由此产生的后果。

同时，仔细观察你身边那些擅长交流的人——或许是你的老板或老师。例举他们与你是如何有效沟通的，你从中学到了哪些有用的东西，使得工作顺利进展。

把这些或好或坏的例子都记下来，并注明是什么原因导致这些交流行为产生了不同的结果。

你的交流沟通能力会得到迅速提高。看着这些事例，问问你自己：“我现在做得怎么样？”

公司就是由许多人构成的一个群体。如果公司员工之间不能很好地交流,也会出现很多不利于公司正常运转的问题,正如家庭成员之间没能很好地沟通一样。沟通不良会导致不尽人意的业绩,这是工作中普遍存在的现象。但是,值得高兴的是,交流沟通的能力,经过训练,可以提高。员工彼此之间经常交流、相互沟通,这样做将在很大程度上有益于整体的发展,最终取得更大的成果。

同样的原则也适用于个人。你与他人沟通得越充分,你就越有可能实现自己的目标。将两项表面似乎毫不相干的活动联系起来,稍作比较,你的能力就会得到迅速提高。例如,踢球与开会,有什么不同?有什么相同?哪几个方面做得较好?哪些地方还有待提高?

有效的交流沟通能使你充分表现自己,展示出自己的各个方面。发动能力,任务分配能力,组织能力,解决问题和获取信息的能力,都以交流沟通的能力为基础,如果不能很好地交流沟通,你在工作甚至日常生活中都会遇到意想不到的困难。

除去睡眠时间,我们 80% 以上的时间都用在传递或接受信息上。为了使你切实认识到这一点,可以这样

做:开始工作之前列一个清单,包括所有任务项目。例如,接电话,给别人传口信,拟定发言稿,在会上发言。如果涉及到彼此之间交流沟通的任务占去了 25%,那么你就不难从中看出交流沟通的重要性,工作中没有任何一件事是可以完全不与他人交涉的。

交流是一个双向的过程。让别人明白你的意思很重要,同样,听懂别人,对你来说同样重要——这一技能被称为“积极倾听”。这两条都做到了,也就是说你既能给他人有用信息,又能从别人那里得到有用信息,那么,你就成功地完成了这一双向的过程。

使得他人有效地与你交流沟通和确保你能有效地与他人交流沟通,这两者同样重要。例如,如果你的老板从不与你谈话,你工作起来或许就会变得毫无动力,事情开始变得一团糟。并且,你工作中遇到的一些问题,例如缺少原料、供给不及时、与其他部门的一些问题,或单纯压力问题等,老板都不会及时了解到,也就得不到迅速的处理解决。不了解员工的工作进展状况,也不听下级汇报,他或她甚至不知道你是否已经完成预定工作任务。可见,老板能否意识到缺乏交流将对整个团队的业绩产生什么潜在的后果,这一点同样十分重要。

或许从自己的亲身经历中,你能体会出不良交流沟通带来的诸多问题。仔细回想一下:老板曾给你下达过几项不明确的工作任务?你误解过同伴的意思么?你认为已经清楚地告诉了他人完成某件事情的方式方法,但最终却发现他误解了你的意思,这种情况出现过几次?已经完成的工作中存在沟通的不良状况么?带来什么样的后果?

如何提高沟通技能

即使目前你已经很擅长于交流、沟通，但我们仍然可以在此基础上更进一步。或许你认为自己的交流沟通能力已经很高，但是你可能从未有过，或者说只有少数几次曾经确切评估自己到底完成得怎么样。本书就为你提供了这样的机会，让你亲自给自己打打分，看看目前你做得如何，并且告诉你如何提高那些你所欠缺的技能。

改善与他人交流的能力并不如你想象的那么难。其实，你本身已经具备了大量的交流经验，因为从孩童时代起，你就置身于社会交流之中，这有利于你快速地理解一些基本的概念。但是，在公司之间的业务往来中，为了做到以最便捷的方式传递信息，达到既定目标，这些技能还有待

进一步提高，彼此协调互补。

第二章中，你可以具体评估工作中交流的各个主要方面。接着，第三章和第四章有针对性地讲述了如何有效地与他人沟通，并且为你制定了一个详细的计划来全面提高各种技能。最后给你一些建议，以促进改善整体沟通能力。

你可以通过各种交流活动全面评估你的沟通技能——从完成一个报告到打电话给别人。为使你清楚地意识到技能的提高，以及它们在以后工作中将给予你的帮助，你可以进行自我评定。具体作法是在工作中有效地用一些简单表格给自己打分。同时，你就能够理解交流沟通与工作相辅相成的道理。这样的话，即使碰到本书中未能提及的一些情况，你也能做到得

经验



定期自我评定



心应手、游刃有余。

改善沟通最有效的办法就是进行自我评估，这一点是以已经具有的能力为基础——指出薄弱环节，尽力改善，以求更好。这样做，你可以统筹分配用于提高各项技能的时间和精力，而致力于那些最迫切需要提高的方面，收到最快最好的成效。同时，你也可以养成一个良好的习惯——把一切事务安排得井然有序。或许将来你也会得益于此——如果必要的话，你可以给自己制定培养方向。尽管有的组织将会制定培养方向，但是，很多都不这样做或至少做得不十分好。那么，你就应该自己完成这一步骤。

如果能够与他人良好地交流，你

会从中得到很多乐趣。通过交流将你的意思明了地传达给他人，给他人以帮助和建议，帮他解决了难题并且同时也达成了自己的目的。当你体会到助人的乐趣和成功的喜悦时，你就会感受到：是沟通使得这一切成为现实。

当通过你的帮助，新成员成为某一方面的能手时，通过你的帮助老板意识到给属下更多自由度带来的益处时，当你第一次在老板不在场时顺利地主持了一次集体会议时，你就会感受到：是沟通使得这一切成为现实。如果你努力去提高你的交流沟通能力，一切效果都会实实在在地摆在你面前。

发挥优势



改善弱势



良好的交流沟通

2

自我评定
意志
弱点
反馈



我的口头交流能力如何？

我是否善于倾听？

我的写作能力如何？

自我评定的重要性

为了有针对性地提高能力，你必须清楚现有的水平。通常情况下，自我评定将使你认识到自己的优势和弱势。然后，你可以根据评估结果制订提高计划了。每次评估都应立足于沟通的某一特定方面。

在最恰如其分地描述了你的表现的项目旁边打勾。要尽量如实回答，否则这一评估结果就毫无参考价值。在每一部分的结尾，仔细分析你所给出的答案，看看你到底属于哪一类型。

面对面交流

大多数情况下，交流是与他人面对面进行的，比如向他人询问信息，提供消息给别人，及每年一次的业绩评定，或告诉别人你对他的业绩的看法等等——所有这些交流行为都是面对面的。面对面交流是有效沟通一个最关键的方面。只要稍作努力，大多数人都能够很大地提高与他人面对面交流的能力。马上动手测试一下你做得怎么样。

问题	经常	有时	很少
1 别人曾经误解你的意思么？			
2 当与别人谈话时，你经常离开谈话的本意而跳到别的话题上么？			
3 有人曾经让你进一步确认你的意思么？			
4 你嘲笑过他人么？			
5 你总是尽量避免与他人面对面交流么？			
6 你总是尽量表达你的意思，并且以你认为是合适的方式与他人交谈么？			