



先知先进 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

↑ 人 生 产 力 技 巧 系 列

良好沟通

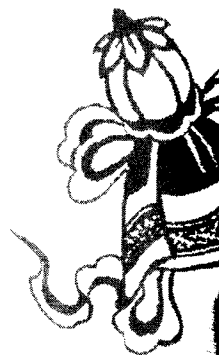
Making Communication Work

上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

个人生产力技巧系列

良好沟通



中小企业管理

DIY丛书

上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

良好沟通/国际金融公司中国项目开发中心组编.
上海:上海科学技术出版社,2006.1

(中小企业管理 DIY 丛书.个人生产力技巧系列)

ISBN 7-5323-8258-3

I.良... II.国... III.中小企业—企业管理—人
际关系学 IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 130878 号

世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社

(上海钦州南路 71 号(临) 邮政编码 200235)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 889×1194 1/24 印张 5.75

字数 98 000

2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—4 250

定价:10.00 元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题,
请向工厂联系调换

中国项目开发中心

中国项目开发中心是世界银行集团国际金融公司与澳大利亚、瑞士、英国政府共同出资建立，由国际金融公司直接管理的国际援助机构，其宗旨在于支持中国中小企业的发展。中心将提供以下三方面的服务：

- * 对中小企业提供直接援助，帮助它们增强竞争能力，提高产品质量，加强环境意识和环保能力，并满足它们对新技术、战略伙伴 / 投资人、公司治理机制以及股权融资或债务融资的需求。
- * 向与中小企业直接相关的当地专业服务机构提供技术援助，培育和提高它们为私营中小企业服务的能力。
- * 通过与四川省各政府职能部门和其他相关决策部门的紧密合作，改善私营中小企业的商业生存环境。

联系方式：

电话：028-86766622

传真：028-86767362

地址：中国四川省成都市提督街 88 号四川建行大厦 2716 室

邮编：610016

中小企业管理DIY丛书

针对中小企业业主和经理人，组织国际一流专家根据专门的要求和程序来编写，高质量，本地化。

整套丛书 深入浅出，直观易懂；自学自测，加深理解；案例分析，注重实战；模块设计，各取所需。

已经出版

市场营销管理系列
人力资源管理系列
个人生产力技巧系列

即将出版

财务与会计管理系列
生产与运营管理系列

责任编辑 / 李维靖



《中小企业管理 DIY 丛书》介绍

《中小企业管理 DIY 丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学课程。丛书专门为下列对象设计：

中小企业的业主，

中小企业的管理人员。

本书为他们实施有效管理提供了必需的基本工具和知识。

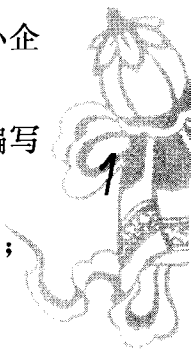
另外，由于丛书全面描绘了有关管理方面的所有重要问题，因而中小企业的员工和攻读企业管理的学生也会觉得有用。

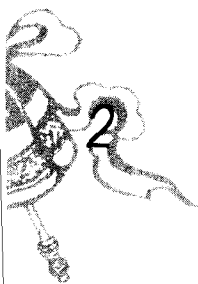
丛书的每一本都是由一批灵活培训的专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书；
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉；
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果；
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核以确保其相关性；
 - 由目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。

《中小企业管理 DIY 丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习切身体会，使学习变得轻松。





- 页面设计丰富多彩,加上图形和表格,使知识表现更直观,便于加深理解。
- 每一部分的结尾都配有自我评估练习,让你测试一下自己,确保你在进入下一部分的学习之前已经掌握了前面的主要内容。
- 温故而知新:每一部分末尾的小结归纳了这一部分的要点。
- 由于丛书所具有的实用性,你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识,这必将有助于实现你事业的目标。
- 案例分析,理论联系实际,利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。
- 每学习完一本后,你可以综合所学的知识制订一份行动计划,帮助你达到学以致用目的。
- 丛书分模块设计,非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分,在合适的时间和场所——在家里、办公室、或在教室学习;可以和同事一起学习,也可以在培训师的指导下学习。

作为一个企业的业主或经理人,你会涉足企业经营的方方面面,需要具备多方面的能力与技巧。《中小企业管理 DIY 丛书》专门为你提供了一个《个人生产力技巧系列》,包括:

《时间管理》

《权威管理》

《有效授权》

《良好沟通》

《决策与执行》

《计划与控制》

《提高效能》

《激励员工》

《引领变革》

《领导团队》

《解决问题》

我们推出《个人生产力技巧系列》的意义在于为经营者提高个人的生产力技巧提供帮助。每本书介绍了个人生产力的某个具体方面,整个系列涵盖了领导能力、管理手段、实施方法、人际沟通等多方面的技能。在学习过程中,你可以边学习、边计划、边实践。通过这个系列的学习,定能为你的个人生产力的提高打下扎实的基础。



目 录

本书概述	1
谁需要这本书	1
本书目标	2
你会读到什么	2
学习方法	3
活动要求	6
树立自己的学习目标	7
 一 沟通的本质	8
简介	8
什么是沟通	8
良好沟通对工作的重要性	10
沟通的基本技巧	14
沟通过程：一个模型	18
沟通的障碍	32
制订沟通计划	36
小结	46
反思	48
 二 发送技巧：书写与谈话	49
简介	49



沟通体系	49
基本原则	50
沟通方式	52
小结	77
反思	79
三 接收技巧：倾听	80
简介	80
倾听的重要性	80
有效倾听的障碍	81
主动倾听的过程与技巧	84
“倾听”团队的行为	97
小结	105
反思	107
学习成绩检测	108
快速测试	108
案例分析	112
回顾与反思	114
回顾与反思	114
行动计划	116
附录 参考答案	118



本书概述

谁需要这本书

本书将帮助你理解沟通任务,并学会一系列技巧,帮助你有效地做好沟通工作。

“沟通”是管理术语之一。你碰到的所有管理者几乎都认为沟通非常重要,但他们对沟通的理解却并不相同。

一些高层管理者可能为自己企业的沟通出色感到骄傲,因为他们的网站有成千上万名顾客浏览。

也有的管理者已经看到了沟通的重要性。这反映在他们的企业拥有最新的信息技术,人人都能轻按键盘获得需要的信息,时间和距离的障碍在很大程度上被克服了。但这就是沟通的全部吗?有了技术带来的便利就意味着你和企业中的其他管理者都是出色的沟通者吗?未必如此!

无论技术如何进步,流行的组织学理论怎么说,有效的个人沟通技巧依然是任何管理者成功的关键。从新上任的班组长到跨国公司的首席执行官,皆是如此。本书的关注点正是这些基本的技巧。

我们能够证明,所有的管理都离不开沟通。管理是一门通过他人来完成任务的艺术。如果你不与实际执行的人沟通你的目标,你就无法有效地进行管理。在各行各业、所有层次以及任何情况下,有效的沟通都是领导和激励团队的基础。如果你不会沟通,你就无法与团队一起工作,最终,你将不得不自己去完成所有的事情。



我们应该看到,信息传递只是沟通的一部分。我们还要倾听、观察以及根据所见所闻去调整自己的行为。在此基础上,你和人们进行沟通的方式体现了你对他们的尊重,反过来,你所采用的方法也将为你赢得他人的尊重。

良好的沟通是为了树立一个诚实、亲切、有能力、讲礼貌的声誉。这不能仅仅靠嘴上说说,而要凭总体的管理业绩才能赢得。因此,当我们谈论沟通的时候,立刻就会涉及到:作为管理者,你做得有多好。

本书目标

读完本书,你将能够更好地:

- 认识良好沟通的好处;
- 设计你的沟通方案,以实现预期的结果;
- 了解如何通过倾听、谈话、书写和行动更加有效地沟通。

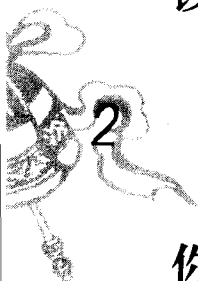
你会读到什么

本书分成几个部分,每一部分侧重于某一特定主题。在每一部分里,你将看到:

- 背景信息 包括主要概念的定义、说明和举例;
- 活动 有助于你思考相关的概念和主题;
- 自我测试 在每一部分结束时检查你的理解程度;
- 小结 回顾每一部分的要点;
- 反思 让你有机会反思一下,自己学到了什么,怎样用在工作上。

本书最后还有:

- 快速检测 测试你对本书讲述的概念是否理解;





- **案例分析** 运用你所学到的知识和技能去分析实际情景；
- **回顾与反思** 让你有机会测定自己读完本书后的收获；
- **行动计划** 帮助你在工作当中做到学以致用；
- **参考答案** 活动、自我评估、快速检测和案例分析的答案要点。

书中使用了一些有助于你学习的图标。这些图标的样式和含义如下：



活动、测试和评估，用来衡量你的进步；



自我评估，用来检查你对每一部分的理解；



小结，概括这一部分中出现的重要概念；



一个反思的时机，想一想你学到了什么，怎样将它用在工作上；



要点，提请注意。



学习方法

在何处读

任何地方！

这本书专门为自学而设计，因此你几乎可以在任何地方阅读此书。为获得最佳的学习效果，你应该选择一个能够集中精力、没有嘈杂因素干扰的地方阅读。

在何时读

任何时间！

如果你是一个人学，那就完全由你自己决定。不同的人适宜于在不同的时间学习。最好的办法就是在某段日子里每日规定专门时间来学习。参考每一部分里的时间提示来估计完成一个活动大概需要花多长时间。不要企图跳过书里的各项活动，这些活动练习有助于你复习学过的概念，并为下一部分的学习打基础。最后，如果有某个活动花的时间比书里规定的时间稍长了些，不必灰心，请按照你自己的步调去做。

如果你是在一个班里学习，课前预习和课后复习是很有用的。你的教员会指导你完成书中的各项活动。



如何读

任何方式！

本书大概需花 10 小时读完。但这并不意味着你一定要连续读 10 小时。在开始时，比较好的方法是固定学习的时间，如每次 1 小时，这样要比一次性读完整本书效果更好。

读完每一部分之后，花点时间读读“反思”部分，看看哪些话题你最感兴趣，以及怎样能够做到学以致用。这有助于你在读完整本书后草拟一份行动计划。

尽可能找一个同伴一起读这本书，同事或者从事相似职业的朋友都是合适的人选。如不行，那么花点时间与朋友或工作团队一起讨论那些有意思的话题和观点。这将有助于提高你的理解能力，你也可以从他人身上获得更多的信息。

读完这本书后,你可以通过以下两种途径应用你所学到的知识:

- 在案例分析中解决实际问题;
- 设计一份行动计划。

案例分析描述的是发生在中国的真实情景,它启迪你思考所学到的知识并利用它为现实的问题寻求最佳解决方案。

行动计划有助于理论联系实际,可使你的工作焕然一新。你可以和同事或工作团队一起制作一份工作行动计划,可将其分成一个个可衡量的小步骤,设计完成每个步骤所需的时间。记住,这份行动计划是一个灵活变通的导向或工具,而不是呆板的框架。将这份行动方案贴在你的工作场所,每隔一段时间回顾一下。如有必要的话,根据实际行动情况,进行必要的调整。

谁能帮助我

任何人!

在学习本书的过程中,你可以向不同的人请教。

首先是你自己 遇到不理解的地方,从头再读一遍,千万不要放弃。如果还是不理解,不妨休息一下,等重新开始学习时再读一遍。

与家人、朋友和同事交流 即使他们不完全明白你想说什么也不要紧,因为有时候讨论这一行动本身就可以理清你的思路。

培训师 你可以请教培训师或顾问。

如何评价自己的进步

如你是自学,实践活动、自我测试、快速检测、案例分析和行动计划等一



系列内容可帮助你逐日评估自己的进步。

请注意,本书为这些练习提供了部分参考答案。这些参考答案主要是供参考和指导作用,所以它们不是唯一的标准答案。如果你的答案与本书所提供的并不完全相同,请不必担心。

活动要求

我们建议,在本书的某些活动中,你最好找个人担当你的“沟通伙伴”。他可以是你的工作团队中的成员,也可以是与从事差不多工作、熟悉你的团体、了解你的工作的同事。你的沟通伙伴必须愿意同你一起完成某些活动,并对你的沟通发表评论。你们需要彼此有很好的了解!

下列活动需要作些准备,你最好现在先看一下:

活动 5 要求你分析自己最常用的沟通技巧,确定哪些技巧最能够影响和你一起工作的人。

活动 20 要求你调查工作中的沟通障碍,确定可以将这些障碍最小化的方法。为此你需要选定某个你进行管理的场景。与一个沟通伙伴一起做这个活动可以提高你的洞察力。

活动 33 要求你考虑你的身体语言的效果。你需要沟通伙伴的评论,而不仅仅是你自己的感觉。一台摄像机能使你非常清楚地看到自己所表达的非语言信息。

活动 43 建议安排一次你和沟通伙伴的倾听模拟活动,看看你的倾听技巧究竟如何。





树立自己的学习目标

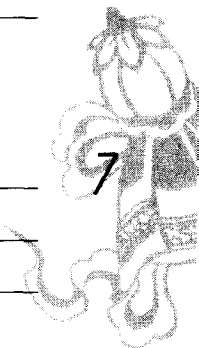
现在,花几分钟写下你自己的预期目标。本页纸将会在学习期间随时提醒你:我为什么要学,我希望获得什么结果。

我自己想获得的成果是:

(例如,我想知道,是什么造就了好的沟通者,从而提高我的沟通技巧。)

我想为我们团体获得的结果是:

(比如,我的部门书面沟通技巧很薄弱,我想改善这种情况。)



祝你好运

不管你是自学,上班学,在班级里学,在培训中心学,还是参加远程教学,我们都希望你喜欢这本书。祝你学得灵活、学得愉快。