

有效沟通

的第一本书

Effective Business **Communications**

初中级“商务办公”实务指南

在写电邮的时候，你是否注意到书信的格式？

在谈话的过程中，你有发现对方已经不耐烦了吗？



[英] 大卫·厄温 ◎ 编 / 熊金才 苟娟煦 ◎ 译

汕头大学出版社

F715
54

有效沟通 的第一本书

Effective Business **Communications**

[英] 大卫·厄温◎编 / 熊金才 苟炯煦◎译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效沟通的第一本书/ (英) 大卫·厄温编; 熊金才, 苟嫻煦译. — 汕头: 汕头大学出版社, 2004.5

书名原名: Effective Business Communications

ISBN 7-81036-862-1

I. 有... II. ①厄... ②熊... ③苟... III. 商业管理-公共关系学 IV.F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第084288号

Effective Business Communications

©Project North East 1999

Originally published by Thorogood Ltd.

Simplified Chinese translation copyright©2004

By Shantou University Press, through Andrew Numberg Associates International Ltd.

All rights reserved

本书经城邦文化事业股份有限公司授权, 出版中文简体字版本。非经书面同意, 不得以任何形式任意重制、转载。

汕头大学出版社常年法律顾问: 广东金领律师事务所

有效沟通的第一本书

编 者: 大卫·厄温

译 者: 熊金才 苟嫻煦

责任编辑: 蒋惠敏 黄敬昌

封面设计: 郭 炜 王 勇

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州大一印刷有限公司

开 本: 890×1168 1/16

印 张: 8

字 数: 50千字

版 次: 2004年6月第1版

印 次: 2004年6月第1次印刷

印 数: 4500册

定 价: 18.00元

ISBN 7-81036-862-1/F·108

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市天河北路177号祥龙阁2202室

电话/ 020-85250103 传真/ 020-85250223-6001 邮编/510620

马新发行所/城邦 (马新) 出版集团

电话/ 603-9056 3833 传真/ 603-9056 2833

E-mail: citeckm@pd.jaring.my

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

企业经营系列简介

本丛书对各位商业人士有着巨大的使用价值。它使私有企业的经营者以及大型企业的管理者认识了解企业经营的重要性及方法，而对已熟知该主题的人则起到随时提醒要点的作用。我们在每一个章节的最后会总结出一些有用的建议供借鉴。

该书以企业和经济发展机构Project North East研究编写的《商业信息字幕新闻》为蓝本。章节撰稿人包括现时就职于Project North East的琳达·詹姆士、安德鲁·马维和比尔·沃夫。大卫·厄温担任整个系列的编辑。

书中的信息经由独立专家核对以保证尽可能准确和及时。但出版者和作者对阁下根据本书内容所作出的任何行为不承担任何责任。若阁下对本书所建议的行动方案有疑义，请进一步咨询专业意见。

其他书目内容

企业经营丛书是一系列简明易懂的参考书。每本书都对不同专题的各个方面进行详尽解说并列出的实用的建议。

《成功创建企业》

为企业发展以及商业中的策略和计划提供实用的知识信

息。此外它还涉及到有效的领导手段、解决问题的方法、决策的制定等商业运作的各个方面，有助于你认识策略，保证你在将来的利益。

《员工聘用与管理》

通过激发、激励和奖励员工，助你寻求实现成功的人事管理的钥匙。此书涵盖了有关员工的招聘、员工的权利和义务、有效的人事管理以及雇佣等各种法律问题。

《完全公关技能》

本书告诉你如何运用有效的公关，借助媒体，给自己带来最大的利益。只要你从事的是公关，无论你是总裁、市场总监、销售经理、还是公关方面的新手或是虽已从事一段时间但仍有许多方面需要提高的人员，不管你处在何种层次，只要与公关有关，通过本书的答疑，你都会从中受益。

《赢销技巧的第一本书》

作为有关销售和市场营销全过程的优秀参考工具，在成功地进行市场调查、市场分割和计划编制、推销、销售和出口等过程中助你确定方向，设定一系列目标，帮助你迈出参与市场的第一步。

《激励团队》

涵盖了有关团队建设、个人发展、会议管理、员工激励及质量管理各个方面，条理清晰，简洁实用，是管理者的良

师益友。此书告诉你如何通过团队建设、员工培训与授权来开发员工以实现发展企业的目的。

《项目管理与运行》

任何企业，其要完成的任务总是一个接着一个，如建立生产线，或单列项目。无论是什么任务，要想使效益与效率最大化，都必须设定目标，明确重大事项，并精心管理。本书介绍了项目管理的基本知识，其中包括：决策制定、企业策略、项目规划及项目体系。

《艾德尔论领导能力》

你想知道如何管理自己及他人吗？你想知道如何建立一个进取、创新、高效的团队吗？艾德尔论领导能力将告诉你如何：管理时间、设立目标、实现目的、制定决策、解决问题、创造革新、建立团队、领导团队、管理员工、激励下属、陈述沟通。

目 录

前言 / 5

第一部分 口头沟通

第一章 双向沟通 / 18

第二章 身体语言 / 25

第三章 演说技巧 / 32

第四章 通话方法 / 40

第二部分 书面沟通

第五章 文体与一致性 / 50

第六章 普通商务信件 / 60

第七章 制作传单和小册子 / 66

第八章 撰写报告 / 73

第九章 撰写新闻稿 / 80

第三部分 电子沟通

第十章 电脑演示组件 / 86

第十一章 视频会议 / 93

第十二章 电子邮件 / 102

第十三章 网上公司宣传 / 109

第四部分 附 录

第十四章 商业统计 / 118

索引 / 125

前 言

准确传达信息

对于任何公司、经理人来说，高效沟通是极其重要的。你必须能够同你的利害关系人进行言简意赅的沟通，并确保不被误解。这涵盖了与顾客、员工、供应商、股东或业主，以及公众的沟通。

与顾客沟通

如何推销你的商品可能是你考虑得最多的沟通运作。你需要筹划信息，选择传播媒介并时刻关注顾客的反应。许多与顾客沟通的方式都是单向的，例如通过广告或是直接的电子邮件进行宣传。另外，你也可能会采用电话推销、问卷调查或者专门小组的方式。当你接收订单或按单发货，或者处理一宗投诉时，便是在进行双向沟通。如果你未曾与外部顾客打过交道，那公司里的其他部门是不是你的“顾客”呢？

与员工沟通

委派任务、评定表现和解决申诉——所有这些沟通都需要灵敏、审慎的心思。说错话或以备忘录代替直接交谈都可能会加剧问题的严重性。



与供应商沟通

告诉供应商你需要什么似乎是最简单不过的一种沟通。但你一定很惊讶：许多公司口头下单后未能确保供应商清楚地明白他们的要求。同顾客一样，供应商也可以是内部人员或外部的。对于公司内部的供应商，推测他们对公司的了解程度更加容易。

与业主沟通

无论哪个行业的业主，他们都希望不断获悉公司的经营情况，这完全是可以理解的。它要求公司各级对业绩进行监控，并最终向业主汇报。大型公司通常采用年度财务报告向股东报告业绩。小型公司则通常每周或每月召开员工会议以了解情况。如果你是一位业主，那你一定非常了解这种沟通的重要性。

与公众沟通

参与教育、环境等事业的大型公司，应当并且正在社会中起到一定的作用。人们对此日益关注。这些事业可以被看作是公司市场营销的一部分，但对其成效的监控不能单靠采取查看账本的方式而必须以其他方法进行。

小型公司或许无法以同样的方式参与到社会事业中来，但仍要警惕由于无意识或无作为而送出错误信息。

高效沟通

高效沟通很简单，不是吗？“你说我听；你说完后我考虑一下答复，再由我说你听”……如此继续下去。若是在你说完之前我想到了些什么，我要么打断你，要么保持思考而忽视你剩下的信息。一旦轮到我，我就要阐述自己的想法：“等一下，你刚才说什么来着？那这个观点怎么样？”

“嘿，看看某某，看看他怎么站的——双臂交叉，耸着肩。他以为他在跟谁说话？他看起来也不怎么高兴！我想知道他们的问题是什么。”

“很抱歉，你们刚才说了些什么？”

清晰的倾听，正确简明地表达我们想说的并不像我们所期望的那样容易。不仅如此，我们必须能够在任何情况下进行高效沟通：面对面的、通过电话的、书面的，与经理、同事、员工、顾客、供应商，与羞怯或暴躁的人，与友好或不友好的人。本手册能够帮助你准确地传达信息并清楚理解得到的信息。

我们可以有许多方式进行沟通——口头或视觉上的。口头沟通包括面对面的谈话、电话对话和无线电通讯。面对面的谈话同时也提供视觉信号，即谈话参与者的身体语言。

视觉沟通不仅包括书面文字，例如信件和报告，还包括图片和图表，用以使信息更加清晰。

在某些情况下，你会将视觉和口头沟通结合起来。例如一个正式的演示报告，你可以利用图片或图表去阐明，并且用文字小节来表达你的信息。

沟通中应遵循的全部原则：

1. 采用合理的结构；
2. 保持浅显易懂；
3. 保持简捷。

通常，视觉沟通可以事先准备。既然有机会计划事情，那就没有理由弄糟沟通；至于口头沟通，特别是对员工一时冲动的抱怨、意外的电话，除了对话的间隙，几乎没有任何时间准备。

正确写作

几乎所有的视觉沟通都包含书面文字。写作可能很费时，很困难。没有人能够轻易掌握这一技巧。如果你希望加强或补充你的信息，那么对图、表的使用同样要谨慎。在后面你将看到视觉沟通或视觉和口头结合的沟通是最有效的沟通方式。无论怎样，视觉沟通还是会包含一些书面文字，因此你必须掌握写作。

书面沟通的优点

- 有时间做准备——可以对较复杂的问题进行仔细的思考；
- 可以用最合适的形式陈述你的观点；
- 你的读者能选择合适的时间；
- 提供永久记录；
- 读者能得到清楚的信息；
- 你的意见可能用作参考。

书面沟通的弊端

难以掌握“语调”；
无法观察接收者的反应；
无法确保文稿受到适度的重视；
写作是单向、缓慢的沟通方式。

写作中的常见错误

没有从读者的角度出发；
内容顺序安排不妥；
信息过量；
错误或模糊的陈述；
使用复杂的词语、俚语或术语；
表述不充分。

谈话

前面提到过对于意外的谈话很难有妥善的准备，但这并不妨碍你在此种情况下采用交谈框架。商业顾问通常采用GASP的沟通框架有四个——问候对方（greet）、获取信息（acquire）、提供学习（supply）、道别（part）。

GASP

问候对方

如果你有一个计划好的约会，确保会面气氛舒适、随意，

让人感到轻松。会场要尽可能安静、舒适、装饰良好。留心家具陈设，座位摆放的远近要适宜。距离太近让人觉得个人空间受到了侵扰，太远则显得冷漠。椅子应摆放在同一高度，最好成一定角度放置，因为直接的日光接触会让人感到紧张。切不可在你与他人之间摆放桌子，那会成为心理、生理上的双重障碍，给人压迫感。

将椅子随意环绕放置矮桌，这种布置更易于建立友好、亲密融洽的气氛。我们需尽快建立彼此理解的和睦关系，任何商议会的最初几分钟都是最重要的。友好的致意会令人倍受鼓舞，日光接触、身体接触一旦被人误解便会造成不必要的麻烦。你大可以从对方的反应来判断你的行为是否可取。例如，有些人希望握手，但其他人或许会觉得这样做让人感到尴尬。

尝试营造友好、关注的氛围。提问不要咄咄逼人，没有人愿意受到审讯。你要一直试着传递自己感兴趣、期待反馈的信息。

获取信息

获取信息的目的是对个人及其问题进行了解。在此过程中你不能让相关的人感到害怕——当人们只看到表征而没有认识到真正的问题所在，要做到这点特别困难。用较常见的问题打破隔膜，鼓励对方说话。接下来便会有大量时间可谈论细节。

倾听

认真倾听对方的每一句话。说些鼓舞人心的东西，提问以引出更多的信息。有必要的话深入探究，同时别忘了慎思勤记，积极倾听。要有充分的目光接触以表现出兴趣。不要打断对方，让对方把话说完。同时，身体也要提高警觉。倾听是顾问最为重要的一种训练。仅让客户倾诉问题通常就可以帮助他们找到解决的办法。倾听的主要障碍是提前考虑紧接下来的问题——如果那样的话，你的注意力就会收缩。

倾听不仅仅是听人说了什么，还要观察对方是怎样说的；留意那些可以代替口头语言，或者表露情绪的身体语言。不要以为对方需要你插入自己的建议。不要担心沉默，记住人们需要时间思考，尤其是当你的问题很难、比较敏感时。此外，若每次沉默你都插话，那你很可能在冒推测之险，而绝非在收集信息。询问阶段将帮助你建立起对一个人处境的全面认识。

理解

表明对他们所做感兴趣，表现出你明白他人在说什么。两个相关的结构通常被称为对内及对外：顾问需要区分他们怎样看人们（对外）以及人们怎样看他们（对内）。复述对方刚说过的话来表示你已经听到并理解对方的意思。提问以确保自己清楚对方的意图。随着你的进步，你也可以意译、总结对方的话，并强调你所认同的要点。

人们是在装模作样还是坦诚相见？他们是否掩藏了某些与商业议案有关的东西？这就需要理解、判断了。



提供帮助

为人们提供所需要的帮助，这样他们才会坚持自己的选择。不要让人觉得无能为力。

提供信息

如果你要为某人提供咨询服务，那是因为他们需要扶助。要为客户“办事”很容易，但顾问这一角色是要“帮助人们自己解决问题”的。你也许可以提供一些知识，例如：如何撰写市场调查表。你也可以提供一些建议，例如：如何构建商业计划。

道别

会谈过程的最后一部分便是道别——通常是最难的。参与人或者顾问，又会重谈讨论的某一部分或者重述行动计划！以对会谈要点的总结和对行动计划表示赞同来结束会议，然后住口——展望可预见、可实现的目标。例如，“你可以通过……准备一份商业计划草案”；“你可以通过……把数字给我，那我将为你准备现金流量的预测。”

电话交谈

电话交谈需要特别提醒一下。电话作为一种沟通方式具有一些独特的优点：直接、双向、经济。但其也有一些别的沟通方式所没有的弊端。我们也许会因为看不到对方而失去一些重要的信息，我们可能在以为对方专心致志的同时而根本没有被倾听，可能电话打扰了对方而使之不愉快。甚至当

你打电话到一家公司要与之做生意时，若接听者没有受过正确使用电话的训练，那你也有可能会遇到恶劣的态度。

要记住的主要问题是电话那头的人事实上看不见；你需要让他们因你的语调而欢迎你，你需要生动地描述自己在做什么，并使他们能想像得到。你需要用自己的语言或声音表明听到他们的话。

行为

与他人交谈时，特别是在商业情境下，注意到他人所表现出的不同举动会有帮助。其中有些是必要的，而其他的你要压制它。作为一名经理，在不同时间你要带不同的帽子，理解不同的行为有助于你理解以下不同的帽子：

提议：提出可行的建议或活动（例如，提议一项行动计划）；

筹划：筹划或展开一项他人提出的议案（例如，筹划由客户提议的行动计划）；

认同：同意或支持某人的议案；

检测：确保对已陈述的情况有清楚的认识（例如，“如果我理解得对的话，那你的问题就是缺少营运资金”）；

总结：对前面谈话内容的总结（“让我总结一下——你需要帮助以识别更多的顾客”）；

寻求信息：从某人处寻求事实、建议；

给予信息：为某人提供事实、建议；

坦白：承认问题、弱点或者错误（这对从客户角度想问题，极力融洽气氛大有益处——“我曾处于那样的位置上，还

弄得一团糟呢”);

反对: 拥有不同的观点, 或者批评某人的议案 (并非理想化的行为但有时难以避免);

辩护 / 攻击: 攻击某人或者巩固自己的地位 (应该避免);

阻碍: 在某人议案前设置障碍, 也不留争辩的机会 (应该避免);

引入: 向不正在讲话的人征询意见 (单对单的会议不太可能出现这种情况, 但在训练或小组会上有可能会发生);

排除: 把某人排除在参与人之外 (可能发生在训练或小组会中)。

除了观察和理解人们的行为, 思考为什么他们如此表现 (在特殊时间) 也会有帮助。例如, 你提议某人来领导市场调查而他不愿意, 那为什么他又要阻碍你的提案呢?

在此类情况下, 也许是害怕在起作用: 害怕看上去很傻, 害怕失败——甚至害怕成功! 人们通常准备好为他们的想法而侃侃而谈, 那会多么成功, 然而却害怕将他们的想法付诸实践。真是让人惊讶!

在小组中, 人们通常因为害怕变化, 甚至不喜欢提议行动的人而对其进行阻挠。他们通常会给出看似真实的理由——为什么这不是一个好议案, 但不会表述得很直接。所以你通常需要体味字里行间的意义。我们在以前的生活中经历过这种误导。如果你的孩子抱怨肚子痛而不想上学, 他可能表现得很可怜——然而, 他可能是害怕老师、同学, 或者逃避某个科目。

在小组中, 权利和自我形象会起作用。我们不愿信任别