



商务沟通指南(中英文对照)

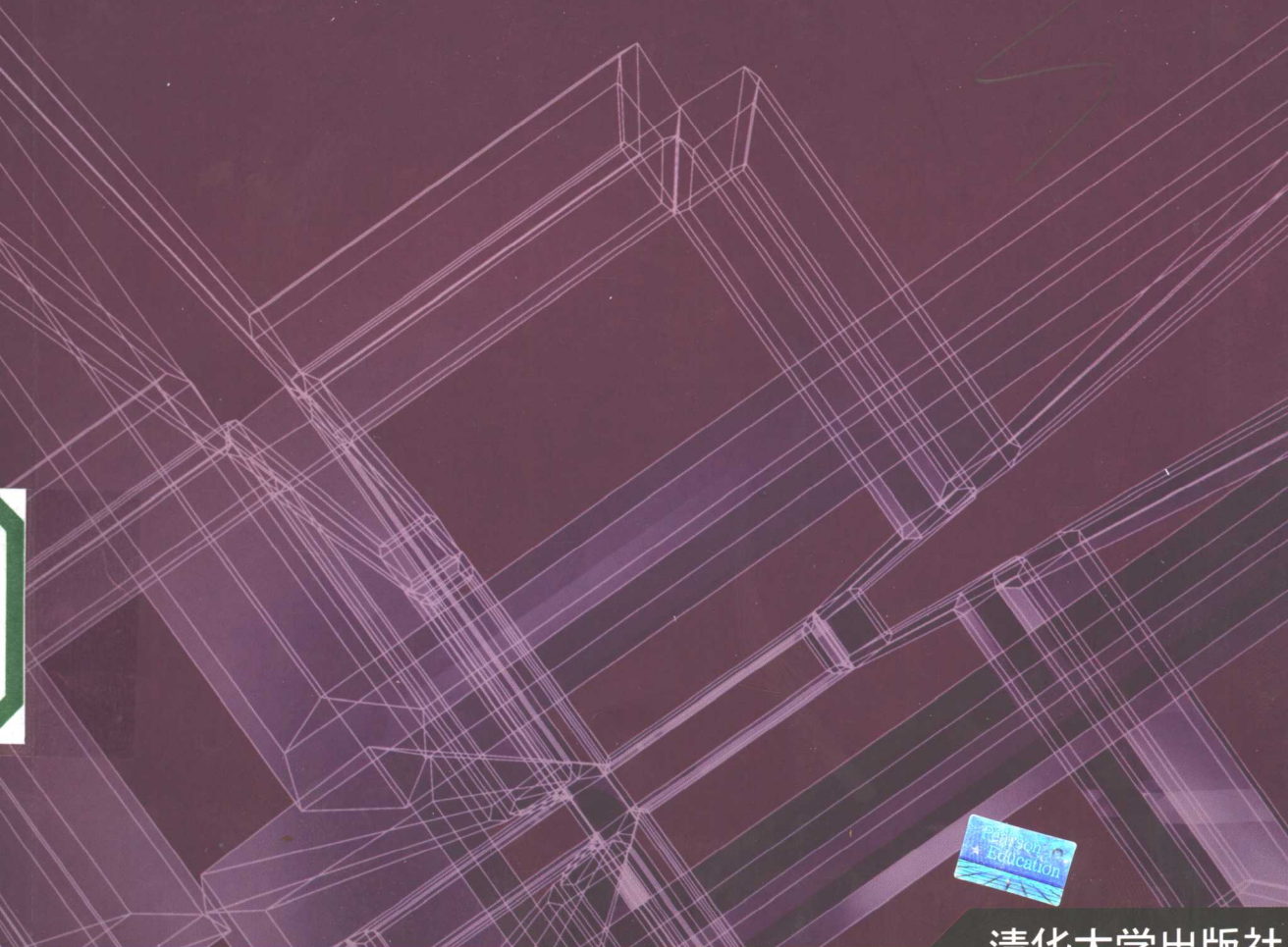
PEARSON
Prentice
Hall

(美) Joann Baney 著

刘志刚 袁瑛 译

Guide to Interpersonal Communication

人际沟通指南



清华大学出版社

高级商务沟通指南(中英文对照)

(美) Joann Baney 著
刘志刚 袁瑛 译

C912.1
51

Guide to Interpersonal Communication

人际沟通指南

北方工业大学图书馆



00567053

清华大学出版社
北京

Bilingual edition copyright © 2004 by **PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED** and **TSINGHUA UNIVERSITY PRESS**.
Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Guide to Interpersonal Communication by **Joann Baney**, Copyright © 2004.

EISBN: 0-13-035217-9

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as **Prentice Hall**.

This edition is authorized for sale and distribution only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong, Macao SAR and Taiwan).

本书双语版由 Prentice Hall 授权给清华大学出版社出版发行。

For sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macao SAR).

仅限于中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2004-2816

版权所有,翻印必究。举报电话: 010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

人际沟通指南/(美)巴内(Baney, J.)著;刘志刚,袁瑛译.—北京:清华大学出版社,2004.9

(高级商务沟通指南)

书名原文: Guide to Interpersonal Communication

ISBN 7-302-09165-X

I. 人… II. ①巴… ②刘… ③袁… III. 人间交往—指南 IV. C912.1-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 078103 号

出版者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机: 010-62770175

地址: 北京清华大学学研大厦

邮编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 王青

封面设计: 钱诚

印刷者: 北京季蜂印刷有限公司

装订者: 三河市金元装订厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开本: 185×230 印张: 12.75 字数: 249 千字

版次: 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-302-09165-X/F·864

印数: 1~5000

定价: 19.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704

目 录

引言	1
----------	---

第一部分 沟通的基石

第一章 倾听	7
全心去倾听	8
实践主动倾听的技巧	9
避免倾听的屏障	13
第二章 反馈	17
理解好的反馈	18
组织反馈信息	20
建设性地接收反馈信息	24
第三章 提问和回应	27
进行有效的提问	28
对提问做出回应	30
第四章 社交风格	33
了解社交风格	34
运用社交风格	37

第二部分 场合的运用

第五章 面试	45
自己是面试官	46
自己是应聘者	51
第六章 谈判	56
谈判策略	57
倾听和提问	62
第七章 表现评定	66
开发训练技巧	67
建构训练计划	71
参考文献	75



本书能向你提供哪些帮助

如果你正在寻找一本书,希望可以通过它来帮助你提高在商务关系方面的人际沟通能力,那么本书正是你要寻找的。举例来说:

- 有人曾对你说过,你不善于倾听别人的谈话。但你却不明白为什么别人有这种印象。你应该怎样改变自己呢?
- 你必须给一个受人尊重的同事提些会令其尴尬的意见。你要怎样说才能避免搞砸同事间的关系?
- 虽然你同客户已经在电话里交谈了很长时间,但你却没能得到你想要的信息。你要怎样改变自己的提问方式以获得所需要的信息呢?
- 你想改善同老板的关系,但却总是感觉不自在。你应如何对自己的言谈举止进行调整以达到较舒服的交流呢?
- 你需要雇佣几名新的员工来参与部门的建设。你要如何进行有效的面试来从侃侃而谈的面试者中挑选出技术最好的雇员?
- 你要同一位要求苛刻的卖主谈一个新的合同,但觉得难以启齿。你要如何准备此次谈判?
- 你对开展在员工中的业绩评定这一工作觉得无从着手。你应如何筹划这一项工作呢?
- 你想提高你和客户的商务关系并需要获得言谈举止方面的一些建议以进行有效的沟通。
- 你想要对自己的交流技巧做一个评价以预测自己职业的进一步发展。你应如何打好基础以进行更富挑战性的交流,如面试、谈判或进行业绩评估?

本书不仅是用来阅读的,而且可以用在职业训练、大学、工厂或研讨会等多种场合。

SAX711/06

本书的使用对象

本书是写给那些需要提高自己的商业沟通和关系能力的读者。特别的是,本书将:

- 为你提供实用的建议以提高基本的人际沟通技巧,如倾听、反馈、询问和回答问题以及适应对方的风格。
- 在每一阶段提供开展常见交流的建议,如面试——从面试官和被面试者的角度来考虑,以及谈判和开展业绩评估。

本书的写作目的

我们在美国及海外的大学和公司曾经教过成千上万的学生,他们参与了各种管理交流会和课程,都表示对人际沟通技巧方面的直接和循序渐进的指导很感兴趣。他们指出,在此领域有些书写得太长、太过理论化或充满了所谓的轶闻趣事而不适合他们使用。这就是 Prentice Hall 出版这套高级商务沟通丛书的原因——简明、实用并从读者角度出发为需要进行专业沟通的读者提供帮助(参见封底对本系列书的更多介绍)。

- 简明 本书只概括了一些主要论点。在上千页的文本和调查研究中,我们进行了筛选并删掉了一些冗长的例子、案例、脚注、练习和讨论问题。
- 实用 本书为你提供了清晰和浅显易懂的工具,并只为你提供那些有用的信息。
- 易读 我们试图为你提供容易浏览的版式——使用一种直接、就事论事以及避免说教的口吻。

本书的组织结构

本书分为两部分。

第一部分:沟通的基石

有效的人际沟通是建立在一些基础技巧之上的——例如,倾听、反馈、询问、回答和对他人风格的认识。

第一章 倾听 建立人际关系的最重要基石就是有效的倾听:使用注意、跟随和反馈技巧并避免倾听的障碍。

第二章 反馈 如何对他人的谈话进行反馈是一件难事。这一章阐述了如何在与他人保持良好的关系的同时对他人的谈话进行直接的反馈。该章还讲述了如何对他人的反馈做出反应。

第三章 提问和回应 你提问的方式决定了你是在鼓励对方继续说话还是制止了喋

喋不休的唠叨。这一章列举了一些提问的技巧以帮助你得到想要的回答以及如何回答问题的建议。

第四章 社交风格 对不同社交风格的认识以及如何同这些人沟通将有助于你搞好人际关系。这一章描述了如何确认自己以及他人的风格,并在此基础上对你的言谈举止提供建议以利于进一步的沟通。

第二部分:场合的运用

这一部分将第一部分所讲述的基本技巧应用在三个具体的商务交流场合:面试、谈判和业绩评估。

第五章 面试 这一章从面试官和被面试者两个角度讨论了面试的几个步骤——如何准备面试、如何进行面试以及在面试之后所进行的跟进工作。

第六章 谈判 该章讨论了如何在谈判中制定策略以及如何让自己在谈判中获得最大的收获。

第七章 表现评定 业绩评估应该尽可能用作培训的机会。这一部分涉及如何准备业绩评估以及如何构建这样一个会议。

琼·巴内(Joann Baney)

职业发展公司(Professional Development Company)

第一部分

沟通的基石

很多沟通技巧都起到一种基石的作用，它们形成了所有人际沟通的基础。如果你能够提高运用倾听、反馈、提问和对个人风格的判断这几个基本技巧的熟练程度，你在沟通方面的能力就会有一个坚实的基础，比如会谈、指导、谈判和管理等沟通。比如，你会进行谈判和管理。如果你能够更有效地倾听，你就能取得更好的谈判效果。但你到底怎样才能进行有效的倾听呢？如果你能更有效地做出反馈，你就能更好地指导他人。很多情况下，如果你不能很好地运用上述技能，就会影响人际沟通。第一部分阐述了下列技巧：

- 第一章 进行有效倾听的关键是什么
- 第二章 如何表述和接收反馈信息
- 第三章 进行有效提问和回答的技巧
- 第四章 同性格迥异的人顺畅沟通的方法

培养这些沟通技巧需要付出大量努力。改变原来的倾听、传递反馈信息、提问或其他在沟通中的某种行为是有一定难度的，因为通常而言，改变习惯总是让人感到不舒服。

不过，提高这些基本沟通技能将有助于你进行更为复杂的运用。这将在第二部分阐述。

第一章

Guide to Interpersonal Communication

倾 听

概 要

一、全心去倾听

认识倾听的价值

愿意“学会倾听”

二、实践主动倾听的技巧

使用有效的“关注技巧”

通过使用“跟进技巧”保持亲和力

练习“反馈技巧”

三、避免倾听的屏障

避免“判断反应”

防止出现“回避反应”

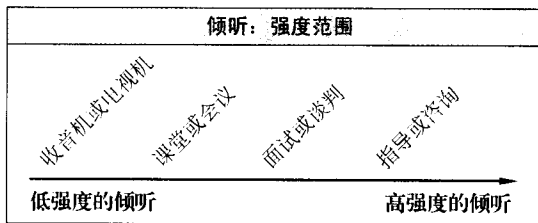
不要试图解决问题

倾听应当是人际沟通最基本的技巧。在面试应聘者、指导雇员或者进行磋商等沟通中,你进行沟通的能力很大程度上取决于你进行有效倾听的能力。幸运的是,听是一种能够学习并通过实践提高的技能。

倾听并不仅仅是听见。提高倾听技巧的第一步就是要有努力倾听的意愿。进行有效的倾听还需要学习和提高大量的技巧。最后,你需要克服那些会影响人际沟通的常见反应。了解倾听行为中的基本要点,并能调整自身的行为,将有助于提高你倾听的效果。

全心去倾听

对很多人来说,有效沟通只不过是指一种说教式和发号施令的方式:倾听似乎只是一种被动和低强度的行为。其实,倾听不仅与有效沟通密不可分,它同时也是一种高强度的活动。如下图所示,倾听有着不同的强度。听收音机或者电视机是一种低强度的活动。在众多听者的情况下,如课堂和会议,人们常常无法集中注意力和保持投入,这也产生了低强度的倾听。



不过,绝大部分商业沟通——例如,面视、谈判或者培训会议都需要高强度的倾听。要想在这类沟通中取得成功并对人际交往中细微和自发性的线索做出响应,你必须做一个主动的参与者。在这些情形下的有效沟通意味着保持高强度的倾听。在这些沟通中的成功将对你的人际关系和职业产生有意义的影响。

认识倾听的价值

为什么人们要费时费力地去倾听其他人呢?因为良好人际关系的益处是十分明显的。如果人们在讲话的时候,对方认真地倾听,他们就会觉得这是很深刻的体验,而且会对倾听者颇有好感:说话者畅所欲言的愉悦感受与促进其表达的倾听者不无关系。

所谓倾听就是:

- 一种关键的沟通技巧 实际上,倾听的意愿和能力被认为是一名成功经理人最重要的品质。由于沟通是一种互动,作为一个倾听者,你的反应也会影响讲话人表达的好坏。

- 收集信息的重要途径 倾听利于学习。如果说知识就是力量,能够进行有效倾听的人就是一个强有力的人。如果你表现出倾听其他人的意愿,你将学到很多可能被忽略的东西。
- 商业成功的途径 倾听行为能产生信任和亲和力、赢得忠诚和尊敬、缓解人际关系压力、促进合作。倾听能够改善你和每个人的关系,而良好的人际关系能促使你在事业和个人两方面取得更大的成功。

愿意“学会倾听”

研究表明,我们花在倾听上面的时间多于其他沟通形式。在我们为沟通花费的时间中,有45%用于倾听,30%用于讲话,16%用于阅读,还有9%用于写作。但大部分人都低估了他们的讲话能力,而高估了他们的倾听能力:实际上,很多专业人士接受训练以便提高演讲和协作的技巧,但极少有人会接受训练来提高倾听能力。不过,倾听能力是一种能够学习和提高的技巧。在很多商务场合,你会发现有必要采用所谓的“主动倾听”。

与讲话者共鸣 进行主动的倾听,你必须揣度讲话者的感受,且真正关心。主动的倾听是很难伪装的。共鸣——也就是有效的倾听,要求没有先入为主的判断并寻找情感和信息的清晰线索。如果你打算从各方面了解讲话者的体验和感受,你自然会学到下面阐述的技巧。如果你能有效地倾听他人,你往往能够使他们增加对自我的认知,或者帮助他们自己认识问题并解决问题。

控制自己的反应 要想获得成功,了解倾听时的非语言行为以及了解自己非语言行为的类型是非常重要的。此外,你必须控制自己的情绪,尤其是你的非语言行为的表露。要留意自己对特定观点、描述和词语所产生的偏见,在你有时间进行深入思考之前,不要急于对所得信息下判断。最后,要将注意力集中在讲话者本人以及他传递的信息上,而不要因为周围的环境和讲话者差强人意的表达而转移注意力。

有效的非语言倾听行为将在关注技巧一节中描述。

对倾听的费时费力要有心理准备 即使是在较短的时间内进行主动倾听,人们也会感到疲劳。保持一个开放的胸怀,并不带有任何判断的倾听,确实不容易,需要花费时间。

实践主动倾听的技巧

愿意投入地去倾听是成功倾听的良好开端。但是,有效的倾听还需要自我约束。作为一个倾听者,你处理信息的速度要比讲话者传递信息的速度快很多:讲话者每分钟讲130个词,但倾听者处理信息的速度为300个/分钟。这个信息处理速度的差别可能使你会做起白日梦或者考虑毫无关联的事情。要想有效地倾听,你需要学会约束自己,别在思想上开小差。

在罗伯特·博尔顿(Robert Bolton)的《为人技巧》(*People Skill*)一书中,主动倾听的技巧被分成了三个类型,正如下面的表格所示:(1)显示倾听外部环境为“关注技巧”;(2)鼓励他人讲话的技巧为“跟进技巧”;(3)理解并总结信息为“反馈技巧”。

倾听技巧汇总	
关注技巧	非语言行为/讲话者的非语言行为/合适的环境
跟进技巧	开场/少许的鼓励/沉默/间歇的、引导性的提问
诠释技巧	阐释/做总结性陈述

资料来源:改编自 R. Bolton 所著的《为人技巧》(*People Skills*)。

使用有效的“关注技巧”

“关注技巧”指的是表明自己正在倾听的非语言信号,以及你留意到讲话者的非语言信号和你对这类信号的敏感性。换句话说,“关注技巧”造成一种倾听的“样子”。

你通常能够分辨出对方是不是正在倾听你的谈话。同样,其他人也能够看出你是不是在听。因为有效倾听的一个重要方面就是通过表现出你重视他的谈话,达到鼓励对方讲话的目的,所以让自己看起来正在认真倾听是人与人沟通成功的第一步。换句话说,在倾听还不够:你必须看起来是在认真听。

控制你的非语言行为 你可以通过下列方式来显示你对谈话的兴趣:

- **保持投入的姿势** 摆正你的肩膀,让自己直接面对讲话者。不要转向一边,甚至给人“冰冷的背影”。如果你坐着,就应当适当前倾。不要玩弄手指、戒指、笔、头发或其他物品。不要踮脚或两腿晃荡。根据讲话者的动作,自然地做出相应反应。
- **看着讲话者** 虽然不必目不转睛地几乎要在对方头颅上盯穿个洞,但倾听的时候应当看着对方的眼睛和脸部。根据西方的文化,眼睛的直视表示信任。作为一名倾听者,有 20%的时间都没有看着对方,就表示你缺少兴趣和投入度。通过关注讲话者,你不仅表现出你对谈话的兴趣,而且能够通过非语言行为获得信息。

考虑讲话者的非语言行为 讲话者的非语言行为可能包含重要的非语言信息。作为一名出色的倾听者,你必须对讲话者和自己的非语言行为保持敏感。要将讲话者的非语言行为与其日常行为联系起来进行评估:如果她经常懒散地躺在椅子上,那她这个姿势在别的场合出现就不那么值得重视了,但如果她平时站和坐时都挺直腰杆的话,她那懒洋洋圈在椅子中的姿势就是很值得注意的非语言行为了。注意以下几种类型的非语言行为线索。

- **面部表情** 讲话者看起来是高兴? 兴奋? 愤怒? 担忧还是悲伤? 她的这些表情是变换的还是单一的?

- **眼神及其接触** 讲话者的眼神是否有光彩？眯眼睛吗？眼神是否黯淡？或者在流泪？她是和你直接目光接触，还是看着别处？
- **身体语言** 讲话者身体直立、情绪活跃还是状态消沉懒散？他表现出的是自信、充满精力、挫折还是缺乏热情？
- **手势** 讲话者有大量手势还是只有一点儿。他的手势是夸张还是幅度很小？他的手势是放松、休闲的样子，还是紧张得咬指甲、敲手指？等等。
- **音调** 注意讲话者音量、音调、语速的变化，以及如长时间的停顿或结巴等其他表现。她的声音听起来是震惊？激动？为难？还是伤心？等等。

选择一个合适的环境 如果希望一次面对面的沟通取得成效，你就应当选择一个能够让你集中精力倾听的场所。

- **减少干扰** 选择一个位置，不要受到电话、电脑、呼机或干扰者的影响。关上办公室的门，并关闭那些需要时常留意的现代办公设备。因为这些干扰将分散你的注意力并打断讲话者的谈话。
- **考虑空间布局** 要根据你的沟通的目的来选择合适的空间安排。比如，进行非正式的交谈或者你想建立友谊，在你和讲话者之间最好不要有桌子等隔离物。对于正式的谈话，你想传达命令，你就应当选择坐到桌子后面。同样，还应当考虑你和讲话者之间的距离，要选择一个使人感到最舒适的距离。

人类学家爱德华·霍尔(Edward Hall)将谈话者之间的距离划分成四个距离范围：亲密的(0~18英寸)、私人的(18英寸~4英尺)、社交性的(4英尺~12英尺)和公共的(超过12英尺)。^{*} 在美国，绝大部分商业会谈都是在私人 and 社交两个距离范围内进行的。

通过使用“跟进技巧”保持亲和力

“跟进技巧”超出了倾听的“样子”。跟进技巧对讲话者能起到鼓励的作用。这些技巧包括以一种使讲话者感到舒适的方式开始沟通，并使用非语言行为和语言鼓励来促使讲话者继续说话。有效跟进的关键就是要平衡好语言鼓励和保持沉默两者之间的关系。在下面将讲述如何综合运用这些技巧。

打开倾听之门 “开场白”让讲话者知道你已经准备并愿意倾听。当你为倾听打开方便之门的时候，你的目标就是让对方知道你愿意和他分享他所拥有的想法。

- **如何通过说话开场** 绝大多数开场白都是简单的表述或者一些坦率和受欢迎的问题。“喂，最近怎么样？”“想说点儿什么？”“你看起来有些心事啊”以及“跟我

* 1英寸=2.54厘米。

1英尺=0.3048米。

说看吧”这些都是可以引发非正式交谈的开场白。对于那些相对正式的交谈,比如说磋商、工作评估或者面视,可能需要更为直接和特殊的开场白,例如,“我们来谈谈你的工作目标,我想知道你的想法”或者“请对我讲述一下你的背景”。

- 如何通过非语言行为开场 一个不通过语言表述的开场白可能是指一下座位并通过目光接触来表明你愿意倾听。
- 需要避免的做法 要当心导致交谈失败的东西,比如说批评或者将注意力转移到自己身上。当你打开倾听之门的时候,你的目标就是与对方分享他的想法。

使用少许鼓励 “少许鼓励”是指使用语言或非语言信号来表明你对讲话人所说内容的逻辑和所包含的感情十分关注。对一些人来说,语言鼓励传达了对讲话者的真正支持。有些讲话者正是依靠这种互动来激发其继续讲话的动力。

- 该做什么 典型的非语言的鼓励包括:笑容、点头、听到吃惊的消息时扬一下眉毛、听到令人烦扰的事情时同情地蹙眉头,而且可以通过面部表情来表示对谈话方内容的理解。语言性的赞许可以是“哦”,也可以是“真的吗”、“我明白您的意思”。
- 应该避免的行为 即使你是在鼓励讲话者,你仍然应当努力避免出现一种情形,即两人之间的沟通的重心转变成了你如何对信息做出反应,比如说对于某种信息你可能有多强烈的反应。一个倾听者所要做就是鼓励讲话者并为其创造条件,而不是离开正题。

保持沉默 显而易见的是,对很多倾听者来说,最大的挑战是如何保持安静并让对方说话。进行有效倾听的情形有别于很随意的交谈,在那种场合下,你自在到可以随时跳起来。相反,要想进行有效的倾听,你有时候必须保持沉默。不可以为了控制谈话的主动权而用个人感受或战争故事打断对方的谈话。要留心对方的谈话风格和节奏,并让对方有时间继续谈话。要等待,让对方讲话。

间或提跟进性的问题 有时候讲话者需要你提更多跟进性的问题来表明你对谈话内容的兴趣。知道该在什么时候插话而不喧宾夺主并非易事,但如果讲话者似乎要停顿下来或者专注于你的反应,你就可以问下面一些问题来鼓励他,比如,“那么,后来又发生了些什么?”或者“那事怎么样了?”努力围绕谈话者的内容和感受提一些问题;不要出于个人目的而对谈话者进行质问。

练习“反馈技巧”

“反馈技巧”让你能够检查你是否准确地领会了讲话者试图表述的内容。反馈技巧是倾听者用以阐明和总结讲话者所表达信息的方式。这是你向讲话者表明你已经接到了讲话者信息的机会。对于反馈技巧,你要做到以下几点: