

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

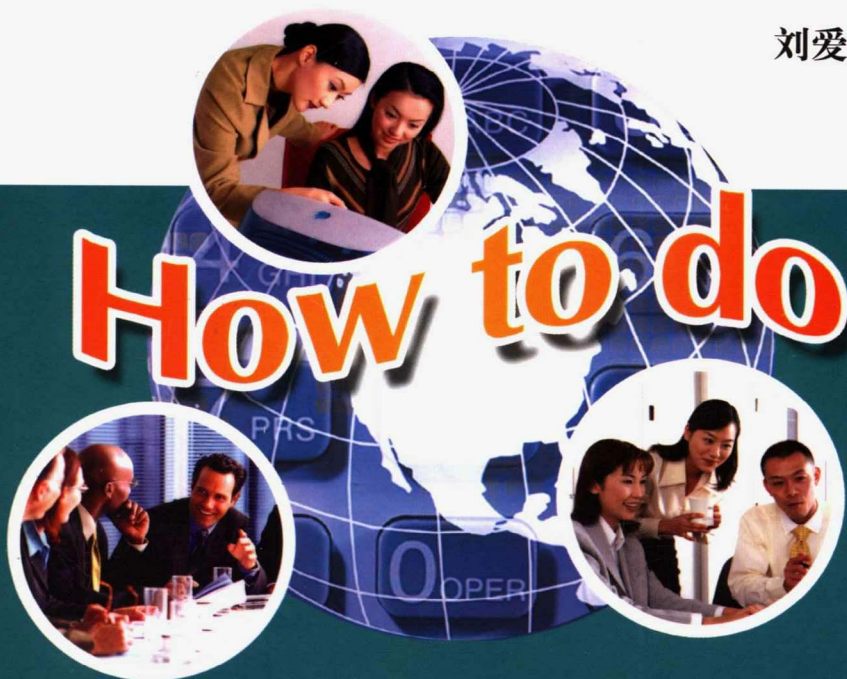
通用技能类 103

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional  
managers

# 如何进行有效沟通

刘爱华 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.92  
85

通用技能类 103

职业经理人十万个怎么办

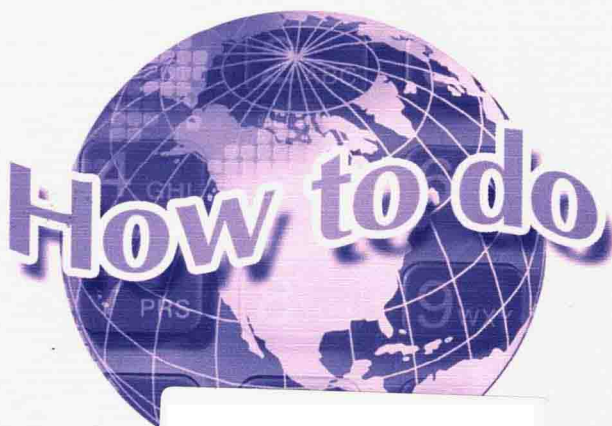
Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

# 如何进行有效沟通

刘爱华 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

如何进行有效沟通/刘爱华编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 5

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07127-2

I. 如… II. 刘… III. 企业管理—人际关系学 IV. 272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 023806 号

**书 名:** 如何进行有效沟通

**著作责任者:** 刘爱华 编著

**责任编辑:** 董淑娟 熊少萍

**标准书号:** ISBN 7-301-07127-2/F·0834

**出版发行:** 北京大学出版社

**地 址:** 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

**网 址:** <http://cbs.pku.edu.cn>

**电 话:** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

**电子信箱:** em@pup.pku.edu.cn

**印 刷 者:** 北京蓝海印刷有限公司

**经 销 者:** 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.625 印张 209 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

**印 数:** 1—10000 册

**定 价:** 34.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

**版权所有, 翻版必究**

# 序

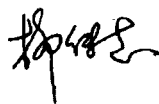
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

# 致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

## **丛书特色**

### **这套丛书具有以下特色：**

- \* **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- \* **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- \* **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- \* **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- \* **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用用的效果。

## **丛书的学习功能模块设置**

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- \* **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- \* **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- \* **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- \* **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

\* **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

\* **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

\* **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

\* **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

\* **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

\* **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

\* **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更全面地掌握这方面的知识。

## **如何使用本丛书**

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

### **经理人个人怎样用好本套丛书:**

\* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

\* **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

**\* 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

### **企业怎样用好本套丛书：**

**\* 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

**\* 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

**\* 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

**《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会**

**2003年12月于北京**

## 前 言

沟通无处不在，无时不有。伴随着市场发展的风起云涌，人际关系也日益复杂多变。对于搏击商场风云的职业经理人来说，要想自如应对，就必须掌握有效沟通技巧，为企业的迅速发展扫除障碍，为个人发展创造契机。

本书共分三个部分，从有效沟通的基本知识，到有效沟通的灵活应用，系统讲述了使沟通更加灵活有效的方法与技巧。

本书的第一部分，包括第一至三章。第一章讲述了从准备沟通到达成协议的基本步骤。帮助您掌握有效沟通基本的流程和技巧。第二章阐述了有效沟通的关键——倾听。对有效倾听的步骤、信息的接收和反馈、非语言倾听、克服障碍等各方面的技巧做了深入探讨。第三章讲解了有效沟通的重点——肢体语言。您将从语气、音色、眼睛、面部表情、手势、空间、距离等多个角度来充分了解肢体语言在沟通中的恰当运用。

本书的第二部分，包括第四至八章。系统讲述了有效沟通在各种场合下的具体运用。第四章讲述了如何进行有效的面谈沟通，介绍了面谈的准备、展开、结尾技巧。并且对迎新送老、说明规则的面谈做了详细的阐述。第五章讲述了如何进行有效的演讲沟通，介绍了题目的确定、材料的选择，演讲的开头、正文、结尾等各方面的技巧。第六章讲述了如何进行书面沟通，您将从中掌握高效写作、多人联合写作以及恰当地传递消极信息、说服性信

息等各种技巧。第七章讲述的是如何进行电话沟通，您将学会有效地拨打、接听、转达电话等技巧。第八章讲述的是如何进行会议沟通，您可以掌握准备、开始、主持、结束会议等各方面的基本技能，并对跑题、争论、操纵会议等特殊情况下的沟通进行恰当的处理。

本书第三部分即第九章，讲述了有效沟通基本技能的灵活应用。主要介绍了如何与不同人际风格的人沟通，如何与上级、下属沟通，如何进行危机沟通等技能。

当您读完本书后，就能系统地了解得到有效沟通的各种基本技能，并且可以灵活地应用于实际的沟通当中。您的沟通水平也将随之明显提高。

本书将有助于您做到：

- ① 深入了解有效沟通的基本要素；
- ② 切实把握有效沟通的重点环节；
- ③ 熟练掌握各种具体场合下的沟通技巧；
- ④ 灵活应用有效沟通的各种技能。

本书摒弃了单纯的理论说教，在理论阐述的基础上重点架构实务操作的平台，便于您查找、运用。当您在沟通中遇到了麻烦，不妨采撷其中的片断，帮您快速解决沟通中的问题。当您想系统地学习有效沟通的技巧时，不妨通篇浏览，作为自己的培训手册。无论何种方式，只要您从中受益，那就是我们最大的欣慰。

# 目 录

## CONTENTS

### 第一章

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 有效沟通的基本步骤.....                       | 1  |
| ○ 技能点 1: 如何筹划一次有效的沟通.....            | 2  |
| ○ 技能点 2: 如何做好有效沟通的事前准备.....          | 6  |
| ○ 技能点 3: 如何在沟通中正确理解并确认对方<br>的需求..... | 12 |
| ○ 技能点 4: 如何确定恰当的沟通方式.....            | 16 |
| ○ 技能点 5: 如何在沟通中恰当地运用语言表达<br>技巧.....  | 20 |
| ○ 技能点 6: 如何在沟通中准确阐述自己的观点.....        | 23 |
| ○ 技能点 7: 如何在沟通中恰当地处理对方的<br>异议.....   | 26 |
| ○ 技能点 8: 如何推进沟通中的相互交谈.....           | 29 |
| ○ 技能点 9: 如何在沟通中进行必要的自我<br>袒露.....    | 33 |
| ○ 技能点 10: 如何克服沟通中的障碍.....            | 36 |
| ○ 技能点 11: 如何在沟通之后与对方及时<br>达成协议.....  | 42 |
| ○ 技能点 12: 如何在沟通之后完成协议的<br>共同实施.....  | 44 |

## 第二章

### 有效沟通的关键——倾听 ..... 47

- 技能点 1: 如何有步骤地进行倾听 ..... 48
- 技能点 2: 如何使倾听过程中的信息充分接收 .... 52
- 技能点 3: 如何运用非语言倾听 ..... 55
- 技能点 4: 如何在倾听过程中做出适时适度的  
提问 ..... 59
- 技能点 5: 如何在倾听过程中保持适当的沉默 .... 63
- 技能点 6: 如何才能正确地倾听到对方  
的“弦外之音” ..... 67
- 技能点 7: 如何才能熟练地进行倾听 ..... 70
- 技能点 8: 如何做好倾听之后的及时反馈 ..... 73
- 技能点 9: 如何克服有效倾听的障碍 ..... 76
- 技能点 10: 如何提高公司内部员工的  
整体倾听效果 ..... 80

## 第三章

### 有效沟通的重点——肢体语言 ..... 83

- 技能点 1: 如何判断自己给对方留下的  
第一印象 ..... 84
- 技能点 2: 如何在沟通中恰当运用肢体语言 ..... 89
- 技能点 3: 如何灵活运用眼睛的表情语言技巧 .... 92
- 技能点 4: 如何恰当地运用面部的表情语言  
技巧 ..... 95
- 技能点 5: 如何正确地运用手的动作语言  
技巧 ..... 98
- 技能点 6: 如何在沟通中恰当地运用空间  
和距离 ..... 102

## 第四章

- 技能点 7: 如何改善自己的肢体语言沟通 ..... 105
- 技能点 8: 如何洞察对方的肢体语言 ..... 107

### 面谈沟通 ..... 109

- 技能点 1: 如何做好面谈前的准备 ..... 110
- 技能点 2: 如何引导面谈顺利展开 ..... 112
- 技能点 3: 如何使面谈达到预期的最大效果 ..... 115
- 技能点 4: 如何克服面谈中的障碍 ..... 118
- 技能点 5: 如何圆满地结束面谈 ..... 121
- 技能点 6: 如何进行吸纳新员工和送走  
老员工的面谈 ..... 123
- 技能点 7: 如何进行说明规则并期望员工  
改进的面谈 ..... 127

## 第五章

### 演讲沟通 ..... 129

- 技能点 1: 如何确定演讲的题目 ..... 130
- 技能点 2: 如何搜集演讲的材料 ..... 133
- 技能点 3: 如何设计演讲的开场白 ..... 137
- 技能点 4: 如何合理安排演讲的正文 ..... 141
- 技能点 5: 如何圆满地结束演讲 ..... 144
- 技能点 6: 如何在演讲中充分发挥声音优势 ..... 148
- 技能点 7: 如何在演讲中恰当地运用  
肢体语言 ..... 151
- 技能点 8: 如何克服演讲中的障碍 ..... 154

## 第六章

### 书面沟通 ..... 157

- 技能点 1: 如何高效率地进行写作 ..... 158

## 第七章

- 技能点 2: 如何恰当传递消极信息 .....162
- 技能点 3: 如何恰当传递说服性信息 .....166
- 技能点 4: 如何完成一份有效的建议书 .....169
- 技能点 5: 如何顺利地开展集体创作 .....173
- 技能点 6: 如何克服写作中的思路堵塞问题 .....176

### 电话沟通 ..... 179

- 技能点 1: 如何掌握接听、拨打电话的  
基本程序 .....180
- 技能点 2: 如何掌握接听、拨打电话的  
基本技巧 .....184
- 技能点 3: 如何掌握转达电话的基本技巧 .....188
- 技能点 4: 如何在电话沟通之前列出  
电话清单 .....191
- 技能点 5: 如何在电话沟通中正确地倾听 .....194
- 技能点 6: 如何在电话沟通中恰当地表述  
自己的观点 .....197
- 技能点 7: 如何应对接通电话时的特殊  
事件 .....200

## 第八章

### 会议沟通 ..... 203

- 技能点 1: 如何做好会议前的准备工作 .....204
- 技能点 2: 如何成功地开始会议 .....207
- 技能点 3: 如何成功地主持会议 .....209
- 技能点 4: 如何圆满地结束会议 .....212
- 技能点 5: 如何灵活应对会议的困境 .....214

## 第九章

### 有效沟通的灵活应用..... 219

- 技能点 1: 如何与不同人际风格的人顺利  
沟通..... 220
- 技能点 2: 如何恰当地与上级沟通..... 223
- 技能点 3: 如何恰当地与下级沟通..... 228
- 技能点 4: 如何恰当地进行危机沟通..... 234
- 技能点 5: 如何利用新型的沟通方式..... 238

## 附录

### 向您推荐.....241

# 第一章

## 有效沟通的基本步骤

在信息高速发展的当今社会，人们之间的沟通显得越来越重要。为达成有效的沟通，从宏观上需要思考如何做出整体安排，这属于战略层次的要求；从微观上需要考虑如何认真准备和对待沟通中的具体问题，这属于战术层次的要求。只要大胆预测、细心准备和认真对待，并持积极乐观的态度，努力地去实践，信息就会在我们之间充分流动，我们也就很容易与对方达成有效的沟通。