

管

理

精

要

沟 通

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著

刘一夫 译

COMMUNICATING



海天出版社

中国·深圳

沟通

原著：[美] 史蒂芬·C·卡普兰

译者：王 颖

COMMUNICATING



商务印书馆

ISBN 7-100-04000-0

沟 通

COMMOMMOMMM

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著

刘一夫 译

责任编辑 陈淮涛

责任技编 王 颖

封 面 你对传达你的思想所付出的关心程度决定了你所传达的是有意义的蒸汽
抑或只是热空气。

本书原列入三联书店（香港）有限公司
《管理精要》丛书出版，经由原出版公司
授权海天出版社在中国内地出版发行。

书 名 沟通

著(编)者 凯特·姬南 (Kate Keenan)
出版发行者 海天出版社
地址：深圳市彩田南路海天大厦
邮编：518026
印 刷 者 中华商务联合印刷（广东）有限公司
开 本 889mm×1194mm 1/32
印 张 3.25
字 数 32（千）
版 次 1998年8月第1版
印 次 1998年8月第1次
印 数 1-16000册

I S B N 7-80615-860-X/F.95
图 字 19-1998-054
定 价 9.00 元

版权所有 侵权必究

目录

沟通	
Communicating	3
一 良好沟通的必要	
The Need to Communicate Well	5
二 了解沟通的过程	
Understanding the Communicating Process	17
三 发送与接收	
Sending and Receiving	32
四 交谈与聆听	
Talking and Listening	49
五 写与读	
Writing and Reading	66
六 尊重他人	
Valuing People	76
沟通精要速览	
Check List for Communicating	87
良好沟通的好处	
The Benefits of Communicating Well	91
词汇	
Glossary	93

谨以此书献给
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

沟通

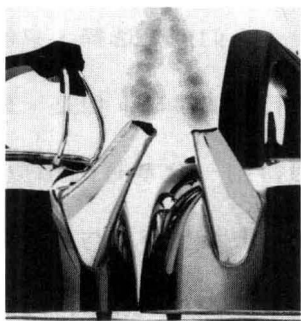
生产出复杂的思想并将其有效地予以交流沟通，这种能力在管理中起着关键的作用。

沟通 (Communicating) 涉及到各式各样的活动：交谈、劝说、教授，以及谈判等。要在这些活动中游刃有余，理解何为沟通，并培养出高效沟通所需的技巧，这一点是十分重要的。

人们别无选择，只能进行沟通，交流沟通是人类行为的基础。但是，你的交流沟通是否传达出你想得到一盆草莓的愿望、或对某事不予赞同的态度，成功与否，与其说在于交流沟通的内容，不如说在于交流沟通的方式。要成为一名成功的交流

者，取决于你所解释的信息被受话人认为是可靠而适合的。

本书探讨了沟通的本质，并提供了实用的建议，指导怎样把信息准确而令人信服地传达给对方，以便自己的旨意能被正确的接受和理解。



一.良好沟通的必要

有了良好的沟通，办起事来就畅行无阻。进行管理时，沟通就涉及到获取信息或提供信息，在这种或那种之间，或对他人的影响以理解你的旨意并愿意根据你的愿望行事。

然而，许多问题都是由沟通不当或缺少沟通而引起的，结果会不可避免地导致误传或误解。

要想获得有效的沟通，了解什么地方会出错，无疑是大有用处的出发点。

沟通不当的标记

Signs of Poor Communication

人们很少花费心思去正确表达自己的观点，而这常常与表达的方式而非混乱的思考有关。通常，发现某事没有得到很好的沟通比较容易，人们一般会说出下的话：

- “如果你意下如此，那又为何不这么说？”
- “我希望他们把话说明白点。”
- “我不敢肯定自己该做什么。”
- “他(她)开玩笑时，我希望能明白。”
- “我实在没听明白。”

而通常这种缺少理解连说也没有说出口，只是以皱眉或叹息的形式表达出来。从这一点可以看出，沟通的内容与接受的内容并非只字不差，因

此，想法子填补两者的鸿沟是至关重要的。

没有正确的阐述信息 Not Formulating Messages Correctly

思想和信息转换成用于传递的信息这一过程需要正确的领会。具有兴味盎然的想法当然不错，但有两点可以影响良好的沟通：

- 不能对沟通的内容进行清晰而有逻辑的思考。例如，当要表达“我们需要些信封”时却说“信封用完了”。
- 不能理解接受方的关注所在并正确地表达信息，以便获得对方的全部注意力和理解。例如，该用通俗上口的“凤仙花”时却用了晦涩

拗口的植物学术语“凤仙花属植物”。

如果信息没有得到清晰的表达，它便不能被听者正确的理解和加工，有效的沟通也无从谈起。

给人以错误的印象 Giving the Wrong Impression

商场上，人们极少拳脚相向，或出口伤人，但是，其他方面的行为举止会不知不觉给人们几乎同样糟糕的印象。其中有三方面最值得注意：

- 外表。着装时不拘礼节表明你要么对交流沟通的另一方漠不关心，要么你想先声夺人。破烂的牛仔装和邋里邋遢的运动鞋与笔挺气派的西装给人以截然不同的印象。根据场合
-

的不同，两种着装风格都会给人以完全错误的信息。

- ❖ 措辞。不假思索地使用乡言俚语会得罪他人，也会扭曲信息。举个例说，私下里把顾客或主顾叫作“伙计”似乎给人以一种哥们义气的感觉。但它也不知不觉地传达出对别人的轻慢。

- ❖ 拖沓。不准时赴约表明你不把别人当回事。如果某人守时，别人就会认为他很在意，把别人放在心上，但如果总是迟到，就会给人这样的印象，即沟通的内容是无关宏旨的。

所以这些都会传达出这样的一个信息，就是你没有真正把别人放在心上，亦或你即使把别人放在心上，也不会在乎他们的观点和需求。在你甚至开口说话之前，怎样才能防止产生沟通障碍，怎样才

能树立正确的印象，仔细想想这两个问题是大有裨益的。

没有恰当地聆听 Not Listening Properly

即使你说话时人们在干些其他事，如看报，或者用笔信手乱画，他们也会告诉你，他们在听你说话。但是，如果听者没有按你的要求行事，你就有理由怀疑，认为他们根本就没有把你的话听进去，因为他们正在把“听”和“听进去”混为一谈了。

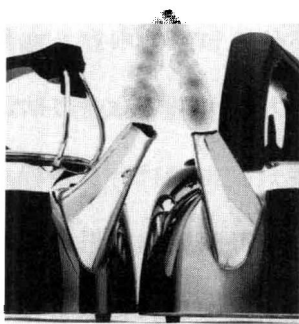
如果人们没有聆听，他们也是有可能听到片言只语的，但会错失至关重要的部分，因为他们的注意力已开小差了，或者，他们只拾得讲者牙慧，反

把它当作全部了。这些话可能被听到并进行了加工，但不会照单全收而进入他们意识的深处。举个例子说，如果某个老师看到学生在课堂上神游并去问他：“我说了些什么？”这个学生是可以鹦鹉学舌般地复述一些的，但却没有理解。或者某人在宴会上与你交谈，而你自认为没有在意别人的说话时，你还是能立即听到别人在房间的另一端提到你的名字。

如果人们从你说话的内容和方式作出判断，认为你不可信，他们也不会有可能听你说话。重要的不是说和写的内容，而是把信息传达给对方所使用的方法，正是这一方法激励听者去聆听所沟通的内容。

很明显，如果人们没有用心聆听信息或注意说的内容，他们是很难记住的。如果没有适当的汲取

说话的内容，错误理解的余地就大了。



提 要：管理沟通

没有高效的沟通，管理是不可能的。如果沟通不清晰，别人无法知道你需要什么、意思是什么，或心里想什么。正确的传输是思想和行为之间必备的联系环节。

沟通不仅仅是发生一件什么事，它需要高度重视信息的本质，而且，更加重要的是，如果想获得信息被接受和理解的最佳时机的话，要注意它是怎样表达的，否则，还不如免开尊口。