

工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

有效沟通

THE ESSENCE
OF EFFECTIVE COMMUNICATION

© R · 勒德洛 F · 潘顿 / 著



.9



中 信 出 版 社 西 蒙 与 舒 斯 特 国 际 出 版 公 司

图书在版编目(CIP)数据

有效沟通/勒德洛(Ludlow, R.)著; 李博译. - 北京: 中信出版社, 1998.2

(工商管理精要)

书名原文: Effectice Communication

ISBN 7-80073-180-4

I. 有… II. ①勒… ②李… III. 人间交往 IV. F912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24612 号

Ron Ludlow, Fergus Panton: The Essence of Effective Communication

Authorized translation from the English language edition published by
Prentice Hall International(UK) Ltd.

Copyright®, by 1992.

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国西蒙与舒斯特国际出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

有效沟通

著者	R·勒德洛 F·潘顿	开本	850×1168mm 1/32
译者	李博 黄红	印张	6
审校	王登泉	字数	127千字
出版者	中信出版社	版次	1998年2月第1版
	西蒙与舒斯特国际出版公司	印次	1998年2月第1次印刷
承印者	中国科学院印刷厂	书号	ISBN 7-80073-180-4
发行者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)		F·132
		批号	京权图字 01-97-0840
		印数	00001-10000
经销者	新华书店北京发行所	定价	14.00元

版权所有·翻印必究

中文版前言

搞好企业，人才是关键。培养大批高素质经营管理人才，是把建设有中国特色社会主义事业推向 21 世纪的必要条件。为此，中共中央组织部和国家经贸委联合发出了《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》。《纲要》提出：“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训，国有企业，特别是大中型企业领导人员及其后备人员，“九五”期间都应参加不少于三个月的工商管理培训。据此，中信出版社为满足社会的需要，和西蒙与舒斯特国际出版公司联合推出了《工商管理精要》系列丛书。

本丛书原版是九十年代以来在西方出版发行的新作，简明系统地介绍了工商管理的各个方面。他山之石，可以攻玉。出版本丛书是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识，为创建新型企业和现代管理体制提供经验，为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴，为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂，涵盖广泛。无论关于企业经营管理活动的研究，诸如战略、计划、组织、领导、生产、营销，还是涉及人员、资金、财务、信息的管理，都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感兴趣的课题，分两批出版，第一批十种是：《财务会计》、《财务管理》、

《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组织行为学》和《信息系统》；第二批十种是：《宏观经济》、《经营经济学》、《国际货币》、《市场营销》、《服务营销》、《营销调研》、《兼并与收购》、《小型企业》、《人力资源管理》和《有效沟通》。本丛书主要特点有三：一是针对性，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选推出，益于培训辅导使用。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、财会、营销、并购诸方面的实用知识。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当的图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书第一批推出后受到广大读者的首肯和好评，为回报社会各界的厚爱，我们又精心出版了第二批，以飨广大读者。本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导和同仁的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并谢忱。我们企盼本丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九八年二月

目 录

中文版前言

一、有效沟通

1. 引言	1
2. 组织与沟通	2
3. 什么是沟通	3
4. 管理者和沟通	4
5. 人际沟通	6
6. 个性和知觉	7
7. 消除障碍	15
8. 管理模式和沟通	17
9. 全面信息沟通	23
10. 积极倾听	24
11. 组织内部的信息沟通	28
12. 总结	31

二、会见

1. 引言	32
2. 会见场所	33
3. 会见准备	34
4. 进行会见	37
5. 结束会见	42

有效沟通

6. 判断、分析结果	43
7. 管理人员工作中的会见准则	46
8. 总结	62

三、演讲

1. 引言	63
2. 预做准备	67
3. 演讲技能	73
4. 总结	84

四、会议

1. 引言	85
2. 会议种类	86
3. 主持人和会议参加人的作用	88
4. 群体、班组和会议的关系	100
5. 总结	108

五、调查

1. 引言	110
2. 抽样调查	111
3. 计划	113
4. 收集资料的方法	115
5. 分析资料	126

六、谈判

1. 引言	130
2. 谈判主题	132
3. 谈判准备	133
4. 谈判	137

5. 找出解决办法.....	142
6. 让步.....	145
7. 谈判行为.....	150
8. 谈判练习.....	153
9. 总结	155
七、有效沟通技能的培训	
1. 引言.....	157
2. 管理者的工作和沟通.....	158
3. 培训与开发.....	159
4. 学习.....	160
5. 制订沟通技能培训计划.....	165
6. 劝告和指导技能.....	175
7. 总结.....	180

一、有效沟通

1. 引言

“如果不是公司内部人员工作有问题，公司现在会更加兴旺发达。”一位电讯专家因未能成功地向董事会陈述通讯系统改进计划而失望地抱怨道，“他们根本就不听我的，更不想了解计划的内容。”他的这种表现是由于他不具有进行有效的沟通能力，还是由于计划本身毫无价值，这一点我们不得而知。但如果你询问任何一位管理者，你的组织内部存在的主要问题是什么？他们会不约而同地回答：“沟通”。

是什么使得沟通变得如此重要，以致令管理人员和雇员极其沮丧并深感忧虑呢？为什么组织内部需要有效的沟通？就个人而言，为什么你必须成为一名有效的沟通者呢？

本书将探索这些问题的答案，并为提高你自己的沟通技能提供指南。高级管理人员往往花费 80% 的时间以不同的形式不但要与组织内部的上级、下级和平级进行沟通，而且要与组织外部的职员、客户、买者、卖者和政府各部门的官员进行沟通。实际上，普通管理者约 50% 的时间是用于传播信息。因此，提高人际沟通技能的重要性是显而易见的。如果你不是一个有效的沟通者，那你也不可能成为一名杰出的管理者。与他

人进行有效的沟通是管理者在组织内部应做的一项主要工作。

2. 组织与沟通

什么是组织？首先组织是由社会中的一些人员所组成的群体，其次成员之间是相互依赖的关系。如果你管理1,000名员工，每个人都是自己设计产品、购买原材料并生产和推销自己的产品，那你不是拥有一个产业组织，而是拥有1,000个企业。各成员的活动应有明确的分工，例如，一个成员设计产品，另一个成员购买原料等等一系列的不同分工。成员之间相互影响，相互依赖。相互依赖即要求活动协调一致，相互配合，以保证每个成员的任务都能顺利完成，从而实现组织的目标。当然，协调一致和相互配合都离不开沟通。

随着信息技术的迅猛发展和有效应用，管理关系的性质正在不断发生变化。未来的管理者无需拥有像现在一样多的下属人员，但需要更加依赖于信息系统。信息需要在组织内部的人员之间进行传递，甚至在内部人员与外部人员之间进行传递。因此，同事之间的关系将成为组织成功与否的决定性因素之一。随着管理者充当信息搜集者和传递者的角色日渐增多，他必须成为一名有效的人际沟通者，而沟通的技能将决定他的管理效能。

本书所涉及的内容与组织密切相关，我们将主要集中探讨组织内部的人际沟通问题。成年人有三分之一以上的时间是用于工作，而在工作中逐渐发展娴熟的信息沟通技能将有助于提

高人类的生活素质。

3. 什么是沟通

沟通可被认为是涉及信息传递和某些人为活动的过程。沟通是人为的，没有人为行动，也就无所谓沟通。沟通与人际关系密切相关，或许很复杂，或许很简单，有时可能拘泥形式，有时也可能十分随便。这一切都取决于传递信息的性质和传递者与接收者之间的关系。

沟通包括信息传递，组织内部的人员与人员之间、部门与部门之间的相互理解。信息沟通又有多种形式和媒介。因此，有效的沟通对组织的成功是至关重要的。

我们来看一看现代组织内部正在发生的多种变化。

①组织在组织结构和技术方面正变得更加错综复杂。

②经济和市场情势正在迫使生产和服务业提高效率，提高质量。

③政府法规要求管理者在其组织内部解释政策和规范，说明其含意。

④工作人员特别是年轻人希望雇主给予的回报更多，不仅仅只是高工薪，还包括个人心理上和工作上的更大满足。

⑤组织现在更加依赖于“横向”的信息渠道。随着信息的日趋复杂化，信息需要在专家之间快捷传递，而不只是在管理层的上下级之间传递，以避免信息的延误和失真。

显而易见，现代组织内部所发生的种种变化要求管理者应进行卓有成效的沟通。

有效沟通

为什么要进行沟通？对这一问题的公认答案是：

①可以提高管理效能。

②了解人员情况。

③使人员参与组织管理，激励员工的工作积极性和无私奉献的精神。

④有助于老板与下属之间、同事之间、组织内部人员之间，组织内部人员与组织外部人员之间的相互沟通和相互理解。

⑤有助于人员理解改变管理模式的必要性，明确他们应该怎样适应这种变化，以减少改革的阻力。

另外，传递的信息必须要清晰明确，必须要让接收者听明白。一个供应商可能会对逾期未付款的客户这样说：“阿瑟，我想你不妨察看一下你的帐目，是不是有点过期了？”这句话的表达显得含糊不清，但如果供应商这样说：“琼斯先生，你有一笔逾期未付的帐款，本周末是我方最后销售期限，如到那时我方仍未收到这笔逾期未付的帐款，我方将不得不把此事交由我方诉讼律师处理。”毫无疑问，阿瑟·琼斯（Arthur Jones）会认为供应商是严肃认真的，欠款之事非同小可啊！

4. 管理者和沟通

管理过程中的一个主要难题是必须以长远的观点来评价短期管理效果，这是因为管理者是依照计划和预测来解决问题和制定决策的。管理者必须在其组织的政治现实中工作，必须认识到应当建立自己的权力基础，用以影响他人。这就意味着管

理者必须提高个人在专业管理技能方面的威信，加强与其他管理者进行沟通，并影响他们的工作能力。

当你考虑到管理者必须进行沟通的性质和目的时，你会意识到在这个问题上所涉及到的话题将是全新的、广泛的。你的听众可能是公众或私人朋友，你应根据不同的沟通对象调整沟通方式。

沟通的主要目的有以下几点：

①搜集或接收信息，分摊责任，鼓舞士气，控制管理，实施计划和正视现实。

②与系统内各级人士会谈——一个人、各群体和各部门的人员；与系统外部人员的会谈——客户、供应商、银行业者和其他专业人员。

③运用正式沟通方式——会议、报告、提案、通报；运用非正式沟通方式——咨询、建议、与雇员谈话。

④充当多种角色——董事长、项目经理、分析员、下属和同事。

⑤对沟通进行评价。信息符合事实吗？是建议还是闲聊？

⑥建立信息传递网络，以获得那些暴露或隐藏的真实信息。这意味着你必须提出适当的问题，否则，你虽置身于信息的海洋中，但却无从获取信息。

⑦尽力去影响那些你无权支配的人物。

现代组织内部的管理者只有成为有效的沟通者才能实现真正的管理效果。

5. 人际沟通

“沟通”这一术语就如同“组织（或称机构）”这一术语一样，是一种很难定义的术语。我们不妨这样看待这个术语，即“沟通”是指人与人之间传递和接收具有某种意义的符号化的信息过程。因此，沟通必然是人与人之间的信息交换和相互理解。所以，人际沟通的有效管理方法是信息的传递和人际之间友好关系的建立。

信息传递的成功与否在很大程度上取决于人们接收信息的性质和质量，而这些信息的性质和质量又取决于人际关系的性质和质量。人们在同亲朋好友以及其他容易相处的人进行交流或交往时，往往可以获得某种心理上的满足。在沟通中，人们之所以能够直言不讳，畅所欲言，甚至对重要的事情开玩笑，是因为他们彼此之间的关系亲密无间，有时即使相互责骂也是友好情谊的一种表现形式。然而，为了实现组织目标，管理者必须与那些尚未建立亲密关系的其他人进行沟通。在交流中，可能会因误解而使意见不能一致，发生矛盾或回避矛盾，产生彼此间的不信任，进而损害合作或造成不健康的工作环境。实际上，人们彼此之间是愿意遵行礼节渴望真诚合作的。人际沟通之所以未能尽善尽美，是因为人们尚未正视影响人际关系的一些基本问题。

大千世界，人各有异，我们必须理解这些差异的性质，努力改变人际沟通中的行为方式，以适应人的不同品性。每个人对客观世界、组织和工作的看法都有他们自己持久不变的观点，而

你又必须在群体中工作，这便是你在人际沟通中感到困惑的原因所在。实际上，管理者所面临的最大挑战之一是怎样妥善处理人各有异的问题。人与人之间的基本差异是个性和知觉的不同，这两种差异使人们因行为举止不同而产生沟通障碍。

6. 个性和知觉

有多少心理学家就有多少有关个性的定义。从弗洛伊德（Freudian）的“性压抑”到荣格（Jungian）的“自我实现”，又到阿德勒（Adler）的“自大情结”，对个性的概念均有不同的表述，如果列举下来恐怕这本书也容纳不下。作为管理者，我们只需理解个性不是人们天生具有的——至少不是全部，因为个性的形成和演变不仅受遗传基因的影响而且还受社会环境、物理环境和人的经历的影响，这些因素使人具有各自独特的基本观念、信仰以及使自己的一贯行为符合社会要求的责任心。当我们一旦达到心理成熟的标准后，个性就不再会发生很大变化，个性的组成部分——个性倾向和个性心理特征^①会更加完整。这就意味着由于人们都具有不同的生活经历、不同的物理和社会环境，这些环境因素和遗传素质以复杂的方式相互作用，从而形成有机的结合体，这种结合体必然导致行为方式上的个人特征。诚然，人们的智力、教育、信仰、社会背景

① 个性倾向性包括人的需要动机、兴趣和信念等，决定着人对现实的态度，趋向和选择；个性心理特征包括人的能力、气质和性格，决定着人的行为方式上的个性特征。

和经历各不相同。这些因素都对我们同他人进行沟通的方式产生影响。

所有这些因素形成了人们各不相同的个人标准，所以每个人均以各自独特的方式看待社会。我们的物质和精神生活以及所处的社会环境直接影响我们的知觉和判断。知觉是人们运用与各自的标准和世界观相一致的语言形式对作用于感官的多种刺激（包括感官信息）进行选择、组织和翻译的过程。我们不断地接收信息，有些为我们所忽视，有些为我们所接受，并根据过去的经验去翻译新近得到的信息，据以更加准确地预测将要发生的事情。运用这种方法可以形成对人的印象，通常我们只根据很少的信息量预料他人在某种情况下的行为举止，并选择我们认为最好的方式去影响他们或与他们进行交际、沟通。当我们翻译信息时，我们所听到和看到的通常是我们所希望听到和看到的，而忽视了客观现实。认识客观现实的最大障碍是自我概念，即本人对世界和他人的观念体系。我们往往拒绝接受那些看来好像对自我概念构成威胁的信息，我们只是不想让自己的形象受到损害，或是使自己难堪，因而只愿意从容地接受那些来自容易相处人员的信息，而且这些信息对自我概念也不构成威胁。

由于人们各有不同的个性，因而知觉也各不相同，所以有时与他人进行有效的沟通十分困难。但是，如果我们了解对方，有效沟通就会变得比较容易。不了解对方的知觉、价值观和理解力，就不可能实现有效的沟通。当与某人初次见面时，你可能会多次这样想：“我不喜欢这个家伙，我没法说服他。”最初印象往往会持续很久，当现实与第一印象相反时我们往往

会排斥现实。

他 人 \ 自 己	自 知	不自知
	人 知	盲目区域
人 不知	秘密区域	未知区域

图 1-1 约哈里窗口

图 1-1 表明怎样客观地了解他人，怎样提高自我认识。约哈里窗口（Johari Window）^① 可以有效的减少人际沟通中的知觉偏差。在人际沟通中，一些自身的因素如态度、行为和个性是自己和他人人都了解的区域（开放区域）。同样，在某些方面如“他得了气喘病”，是他人了解而自己却不了解的区域（盲目区域）。我们往往还有一些保留方面如态度、情感、隐私，是自己了解而他人不了解的区域（秘密区域）。另外，某些方面确实会影响我们的举止行为，例如有时突然会莫名其妙地勃然大怒，这是自己和他人都不了解的区域（未知区域）。

当我们初次与人见面时，我们一般不愿更多地透露自己，即缩小开放区域，这通常会给他人造成错误的第一印象。为了进行有效的沟通，我们必须与他人紧密合作，扩大开放区域，同时缩小盲目区域和秘密区域。为达到这一目的，我们可以采取两个自觉行动——自我透露和反馈。自我透露是坦率地向对方提供自己的信息，用以减少秘密区域；而来自对方的反馈信息又可缩小盲目区域，两者相互作用的结果有助于缩小未知区

① 此表因其首创者约瑟夫·勒特和哈里·英厄姆而得名。

域，以表现出欲沟通的基本动机。

练习 1-1

目的：

解除强加在自己身上的障碍，接收反馈信息，以信息共享方式精确认识自我形象和知觉偏差。

方法步骤：

(1) 练习在 5-7 人组成的小组内进行，每个人都准备好笔和纸张。每个人在每一张纸的上端，分别写出组内其他成员的一个名字（包括自己）。

(2) 每个人在相关的每一张纸上写上关于这个人的：

- ① 5 种个人品质，或
- ② 5 种工作习惯/特点，或
- ③ 5 个长处/弱点

以上各项都是他对组内每一个成员（包括他自己）的感性认识。

(3) 将纸交给组内每一个相关的成员。

(4) 每个成员轮流朗声读出：

- ① 别人对自己的感性认识（如有不明之处可以请求解释）。
- ② 自己对自己的感性认识。

(5) 小组讨论所出现的知觉差异及其产生的原因。

有些人或许会认为这个练习会对自己构成威胁而持十分审慎的态度。这一练习最好先从解释约哈里窗口开始，并应首先注重每个人的优秀品质。

这一练习运用了自我透露和反馈信息的方法，可以相应地