

现代实用管理技能系列

管理中的沟通

孙健敏 主编

孙健敏 吴 铮 编著

MANAGERIAL COMMUNICATION

国内顶级管理顾问群多年企业内部培训成果

首次公开出版

在中国电信、中美史克、深圳华为等50余家企业实践
过的最直接、最有效、最简单的经理自修手册

企业图书馆必备藏书



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

——● 现代实用管理技能系列 ●——

管理中的沟通

孙健敏 主编

孙健敏 吴 铮 编著



 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理中的沟通/孙健敏, 吴铮编著. —北京: 企业管理出版社, 2003. 12

(现代经理人实用管理技能丛书/孙健敏主编)

ISBN 7-80147-980-7/F·978

I. 管… II. ①孙…②吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 113894 号

书 名: 管理中的沟通

作 者: 孙健敏 吴 铮

责任编辑: 群 力

技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-980-7/F·978

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 中国文联印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.25 印张 239 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



总 序

国人有个爱好：喜欢玩弄概念，似乎已经成为习惯了。于是，关于概念的介绍和争论便伴随着我国经济的发展而不绝于耳，其中，一种很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”？

我认为，管理首先是技术，然后才是艺术。说管理是技术，是因为管理有具体的方法和技巧；说管理是艺术是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。就如同弹钢琴，在学习钢琴的时候，是没有什么艺术可言的，都是具体的技术细节，包括手指的力度，指法，双手的协调，认识五线谱等，都是具体的技术和方法，只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后，才能够将其进行组合，运用自己的方式去表现他们，这时候才谈得上艺术。绘画也好，音乐也罢，都是这个道理。没有技术的艺术虽然不能说不是艺术，但至少是盲目的艺术。管理亦然。

多年给企业做咨询，经常听到关于这个问题的争论和讨论，很多人以管理是艺术为理由，认为管理是不需要学的，或者是不

可掌握的。其实恰好相反，管理是必须学习的，必须掌握某些基本的技术和方法，才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。根据我们的经验，中国企业中高层管理者所欠缺的，不是艺术，而是技术，是管理的基本方法和技术，包括如何接受上司的指令，如何给上司提出建议，如何给下属布置任务，如何与客户进行沟通，如何授权，如何谈判，如何了解员工的心态并有效地激励他们，如何通过自己的专长影响下属，如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。很多事情不是因为我们不明白，而是因为我们不知道该怎么做！有些事情，就算是明白了，也不见得能做到。为什么呢？一是习惯，二是能力。我们企业的管理人员，知道的太多了，什么新概念、新理论他们都知道，遗憾的就是做不到。正是在这个意义上，我曾经给有些企业的经营管理人员建议：中国的企业不缺脑袋，缺的是“手和脚”。

根据这个思路，我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。目前国内的管理教育，基本上以 MBA 为主流，集中在理论知识的传授和讲解上，即使采用案例教学，也是以概念理解和原理分析为目的，本身并没有解决管理的基本技能问题。我和几位同事从 1995 年开始进行管理技能的开发和评价工作，先后为国内外 50 多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。根据多年的积累，我们编写了这套丛书。这是第一批，包括了 7 个专题的基本内容，从管理沟通，谈判技能，问题解决技能，到团队建设技能，激励下属技能，再到个人时间管理，个人压力调节等，都是管理者自我提升所必须的基本技能。后面还会不断推出新的专题。

这套丛书特别适合于企业管理人员的培训，通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合，使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣，从而达到改进实际工作技能的目的。每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合，案例分析与

管理游戏相交融，使读者既能从概念和原理上得以提升，又可以在具体技能和方法上有所改善。

感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助，他们给我提供的舞台，使我得以深入了解中国企业的实际问题，学习他们的有效经验，实践自己的设想。这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL 集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯（香港）公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人员开发的很多理念和方法，来自这些企业的实践经验的总结。

感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议，他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授，徐勇教授等等。

本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家，他们既有坚实的理论基础，又有丰富的中国企业管理的实践经验，相信读者能够从使用和阅读本丛书中感受到他们的真知灼见。

时间匆促，书稿难免存在纰漏，敬请读者不吝赐教。

孙健敏

2003 年 11 月于北京



前 言

我们每天都要说话、打电话、阅读、倾听，可能是口头的，也可能是书面的，可能是面对面的，也可能借助于某种工具。无论何种方式，都是在沟通。很多人一听到“沟通”这个词，首先想的是表达。其实，沟通是一个表达和接受的双重过程。有人说，必须有人听，有人写，必须有人读，有人表演，必须有人观看，才能构成完成的沟通过程。根据笔者的经验，我们在生活和工作中所遇到的沟通问题，不仅是因为表达，更是由于倾听。实际上，我们在倾听技能方面的欠缺，远比在表达方面的欠缺要严重。因为一般人关注的是表达问题，所以本书还是以沟通中的表达技能为主，围绕管理人员在组织活动中经常遇到的沟通问题，通过阐释沟通的基本原理、过程和功能，为读者展示了沟通的理论框架，进而介绍言语沟通和非言语沟通的基本技巧和注意事项，包括引见和介绍、会议的主持、身体语言的运用、表情和声调的作用等等。通过大量的企业管理的实际案例，分析了培养沟通技巧的有效途径，最后为读者提供了 20 个培养沟通技能的管理游戏，使读者可以在轻松地愉快的气氛中掌握有效的沟通技巧。



本书参考和引用了很多文献，难以一一列举，谨向被引用的作者表示诚挚的谢意。

作为职业经理人管理技能训练的一部分，本书特别适合于用做管理人员的培训教材，在培训师的指导下使用效果最好。也可以作为管理人员自我学习的读物，对最后的管理游戏，最好是在团队中进行。

作者

2003 年 8 月



目 录

C O N T E N T S

第1章

十个沟通经典故事 [1]

案例一:阿维安卡航班 [2]

案例二:妻子的生日礼物 [4]

案例三:小李的世界名表 [6]

案例四:老孙的牢骚 [8]

案例五:分蛋糕的故事 [9]

案例六:聪明的米开朗基罗 [11]

案例七:登喜路皮包 [12]

案例八:平安保险公司的“员工参与管理” [13]

案例九:沟通创造生产力 [15]

案例十:玛丽凯化妆品公司的沟通 [18]

自测题小练习 [23]

第2章

沟通阐释 [29]

第1节 什么是沟通 [30]

1.1 沟通的内涵 [30]

1.2 沟通的实质 [32]

第2节 沟通的种类 [34]

2.1 正式沟通与非正式沟通 [34]

2.2 下行沟通、上行沟通与平行沟通 ... [35]

2.3 书面沟通与口头沟通 [36]

2.4 单向沟通与双向沟通 [36]

2.5 言语沟通与非言语沟通 [38]

第3节 沟通的过程	[39]
3.1 一个沟通模型	[39]
3.2 失真源(噪音)	[41]
3.3 沟通焦虑	[42]
第4节 沟通的障碍	[46]
4.1 信息传送的问题	[46]
4.2 语言的问题	[47]
4.3 沟通参与者行为和心理上的 问题	[48]
4.4 沟通漏斗	[50]
4.5 组织的沟通障碍	[51]
4.6 个人的沟通障碍	[51]
第5节 有效沟通的基本原则	[59]
5.1 信息传送方面	[59]
5.2 语言方面	[60]
5.3 行为与心理方面	[60]
自测题小练习	[65]

第3章

言语沟通

第1节 介绍、交谈、会见等技能开发	[69]
1.1 介绍	[70]
1.2 交谈	[74]
1.3 会见技巧	[85]
第2节 演讲技能开发	[110]
2.1 演讲准备	[116]
2.2 演讲的时间安排	[118]
2.3 演讲稿的内容	[119]



2.4 演讲稿的结构	[120]
▶▶ 第3节 会议技能开发	[124]
3.1 会议沟通	[125]
3.2 会议的准备	[128]
第4章	
非言语沟通	[142]
▶▶ 第1节 非言语沟通的形式	[144]
1.1 体语	[145]
1.2 头语	[145]
1.3 手势	[145]
1.4 身姿	[146]
1.5 服饰	[146]
1.6 语调	[146]
▶▶ 第2节 不同的身体语言表达	[149]
2.1 微笑	[149]
2.2 开放的姿势	[149]
2.3 接触	[150]
2.4 眼神沟通	[150]
2.5 点头	[151]
▶▶ 第3节 用身体语言进行沟通	[152]
3.1 理解别人的身体语言	[152]
3.2 恰当使用自己的身体语言	[153]
▶▶ 第4节 正式沟通场合的身体语言	[154]
4.1 事前练一练坐姿	[155]
4.2 注意站姿和步履	[155]
4.3 眼神坦然自信	[155]

4.4 动作不宜太夸张	[156]
4.5 双脚各安其位	[156]
第5节 有效的倾听	[157]
5.1 改善倾听技术,是沟通成功的基础	[157]
5.2 沟通中的听	[158]
5.3 倾听的层次	[162]
5.4 如何有效地倾听	[164]
5.5 倾听时的注意事项	[165]
5.6 真诚聆听艺术	[168]
5.7 会议倾听要点	[171]
第6节 书面沟通	[175]
6.1 书面材料的写作准备	[176]
6.2 正式材料写作	[179]
6.3 编辑修改	[181]

第5章

案例学习	[184]
------------	-------

案例一:太平洋西方航空公司:面临沟通困境	[185]
案例二:斯特灵药品有限公司:沟通危机	[205]
案例三:团队沟通训练案例	[223]
案例四:迪特尼公司的企业员工意见沟通制度	[226]

第6章

沟通游戏	[231]
------------	-------

游戏 1. 算术测试	[232]
游戏 2. 自己的柠檬	[234]
游戏 3. 解手链	[235]

游戏 4. 是下巴还是面颊	[236]
游戏 5. 固有的思维模式	[237]
游戏 6. 叉手	[238]
游戏 7. 我还不错,但是他们呢	[239]
游戏 8. 阅读练习	[240]
游戏 9. 对指示的听与从	[242]
游戏 10. 聆听训练	[243]
游戏 11. 跟从口头指示	[244]
游戏 12. 传递信息	[246]
游戏 13. 瞎子摸号	[247]
游戏 14. 对工作的不同理解	[248]
游戏 15. 撕纸	[249]
游戏 16. 猜名人游戏	[250]
游戏 17. 三分钟测试	[251]
游戏 18. 双臂交叉的练习	[253]
游戏 19. 一次非语言的自我介绍	[254]
游戏 20. 猜谜语	[255]
游戏 21. 单向沟通和双向沟通	[257]



第 1 章

十个沟通经典故事

讨论焦点

沟通是人们分享信息、思想和情感的过程。人生活在这个世界上，随时随地都会产生各种各样的行为。如果说人的存在与行为的产生相伴随，二者如影随形，那么，下面的定律就是不证自明的：人是不可能不发生行为的。有人认为，人类行为的起源来自于沟通的需要，而沟通能力的优劣决定了人际关系的好坏，因此，沟通在人类生活中占据了相当重要的地位。在企业管理中，它要求管理者在符合人的心理产生、发展和变化规律的基础上，借助现代传播媒介和传播技术，在企业内部建立和谐的人际关系，在企业与供应商、竞争者和顾客之间建立平等的战略伙伴关系，给他们特别是企业员工带来一种真正的家的感觉，一种属于团体的骄傲和安全感，从而促进企业员工在实现企业目标的同时达到自我发展和自我实现。本章将向读者展示十个经典的沟通案例，使读者对沟通产生一定的感性认识，充分认识到沟通与我们的生活密不可分、沟通是我们生活中的重要内容，建立沟通意识。



案例一：阿维安卡航班

仅仅几句话能否决定生与死的命运？1990年1月25日恰恰发生了这种事件。那一天，由于阿维安卡52航班（Avianca Flight 52）飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍，导致了一场空难事故，机上73名人员全部遇难。

1月25日晚7:40，阿维安卡52航班飞行在南新泽西海岸上空37,000英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列耽搁。首先，8:00，肯尼迪机场管理人员通知52航班由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8:45，52航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息，但在9:24之前，没有批准飞机降落。在此期间，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息，但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

9:24，52航班第一次试降失败。由于飞行高度太低以及能见度太差，因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示52航班进行第二次试降时，机组乘员再次提到他们的燃料将要用尽，但飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。9:32，飞机的两个引擎失灵，1分钟后，另两个也停止了工作，耗尽燃料的飞机于9:34坠毁于长岛。

当调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当时的管理员交谈之后，他们发现导致这场悲剧的原因是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚的传递又未被充分的接受呢？下面我们针对这一事件做进一步的分析。



首先，飞行员一直说他们“燃料不足”，交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时，管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是，如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，管理员有义务优先为其导航，并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出，如果飞行员“表明情况十分危急，那么所有的规则程序都可以不顾，我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是，52航班的飞行员从未说过“情况紧急”，所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困境。

其次，52航班飞行员的语调也并未向管理员传递燃料紧急的严重信息。许多管理员接受过专门训练，可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管52航班的机组成员相互之间表现出对燃料问题的极大忧虑，但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

最后，飞行员的文化和传统以及机场的职权也使52航班的飞行员不愿意声明情况紧急。正式报告紧急情况之后，飞行员需要写出大量的书面汇报。另外，如果发现飞行员在计算飞行过程需要多少油量方面疏忽大意，联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极因素极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。在这种情况下，飞行员的专业技能和荣誉感可能变成赌注。

简单分析

阿维安卡52航班的悲剧表明，良好的沟通对于任何群体或组织的有效性都十分重要。事实上，研究表明，对于人际冲突来说，沟通不良可能是最主要的原因。人们用近70%的时间（除了睡眠时间之外）进行沟通（包括听、说、读、写四个方面），因此，有人认为阻碍群体工作绩效的最大障碍在于缺乏有效沟通，这是有道理的。



群体没有沟通就无法存在：成员之间要相互传递意义。然而，沟通更重要的不仅仅是意义的传递，它还必须被理解。在一个群体中，如果其中一名成员只会说德语，而其他成员都不懂德语，则这个说德语的人就不能被彻底理解。可见，沟通（communication）必须包括两个方面：意义的传递与理解。

无论多伟大的思想，如果不传递给其他人并被其他人理解，都是无意义的。完美的沟通（如果存在的话），是想法或思想传递到接受者后，接受者所感知到的心理图像与发送者发出的完全一样。尽管在理论上这是很显然的，但在现实中却不可能存在这样完美的沟通，我们而后会进一步介绍其原因。

案例二：妻子的生日礼物

妻子要过生日了，她希望丈夫不要再送花、香水、巧克力或只是请吃顿饭。

她希望得到一颗钻戒。

“今年我过生日，你送我一颗钻戒好不好？”她对丈夫说。

“什么？”

“我不要那些花啊、香水啊、巧克力的。没意思嘛，一下子就用完了、吃完了，不如钻戒，可以做个纪念。”

“钻戒，什么时候都可以买。送你花、请你吃饭，多有情调！”

“可是我要钻戒，人家都有钻戒，我就没有，就我贱、没人爱……”

结果，两个人因为生日礼物吵起来了，吵得甚至要离婚。

更妙的是，大吵完，两个人都糊涂了，彼此问：

“我们是为什么吵架啊？”

“我忘了！”太太说。