



THE SUNDAY TIMES

《泰晤士报》实用商务

● 阿伦·巴克

交际高手

Improve Your Communication Skills

- ★ 准确地传递所要表达的信息 ● Alan Barker
- ★ 交际是言语、嗓音和肢体语言等的组合体
- ★ 塑造自己独特的交际风格
- ★ GET YOUR MESSAGE ACROSS
- ★ ACHIEVE VERBAL, VOCAL AND VISUAL IMPACT
- ★ DO IT WITH STYLE

長 春 出 版 社



THE SUNDAY TIMES

《泰晤士报》实用商务

交际高手

阿兰·巴克 著

张旭东 译

长春出版社

图书在版编目(CIP)数据

轻松成为交际高手/张旭东译. —长春:长春出版社,2001.9
(2004.1 第2版)

ISBN 7-80664-143-2

I. 轻... II. 张... III. 交际-高手 IV. F624.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第01146号

“本书原版权所有者为英国 KOGAN PAGE 出版公司,由贝塔斯曼亚洲出版公司提供在中国内地独家出版之中文简体字版权。版权所有,翻印必究。”

责任编辑:许加澍 封面设计:王国擎
策划编辑:张陆武

长春出版社出版

(长春市建设街1377号 邮编130061)

网址:<http://www.ccchs.net>

(业务电话:0431-8563443 发行电话:0431-8561180)

长春市正泰印务公司制版

吉新月历印刷有限公司印刷

新华书店经销

787×1092毫米 32开本 5.75印张 91千字

2004年1月第2版 2004年1月第1次印刷

印数:17 001-21 000册 定价:15.00元

目 录

序 言	1
第一章 交际的过程	3
什么是交际	4
人的理解方式	4
信息管理	6
观点：交际的媒介物	8
交谈：交际的核心	10
第二章 交谈的运行原理	11
什么是交谈	11
为什么交谈会出现障碍	13
把交谈置于具体语境中	14

确定双方关系	17
建立一个框架	22
管理交谈行为	25
第三章 改善交谈的七条途径	30
阐明目的	31
建立思维框架	33
安排时间	42
寻求共识	44
摆脱争论	45
经常概括	50
视觉效果	51
第四章 询问的技巧	56
集中注意力	57
平等地对待讲话人	62
创造宽松的环境	63

鼓励	65
提有价值的问题	66
节制信息	69
第五章 劝说的技巧	71
气质、逻辑和激情	71
有什么高见	74
整理观点	80
表露你的观点	83
记住你的观点	86
有效地表达	87
第六章 会谈：正式交谈	90
会谈的含义	90
会谈准备工作	91
设定会谈框架	93
会谈类型	95

第七章 演示报告	118
展示自己	120
演示报告的准备工作	121
驾驭材料	122
掌握听众	138
自我调节	140
回答问题	141
第八章 写在纸面上	144
作文以致用	144
要便于阅读	145
写作步骤	147
设计文稿	148
打第一遍草稿	165
文稿编辑	168

序 言

如果你不善交际，那么你就不会经营管理。

通常而言，大多数人都能够交际自如，但是你也许对自己使用的交际技巧不甚了了，或者觉得此类技巧难以培养，也很难把它们从一种场合应用到另一种场合去。在职工餐厅、健身房或酒吧，你可能会毫无障碍的与人交谈，但是在会谈、演示报告、报告会以及各种会议中运用这些技巧却是另一回事。

究竟什么是交际？许多人认为交际就是输送信息。其实不然，交际是心灵的沟通。科学家们认为，语言——或者说言语语言、身体动作、手势等，最初是从动物互相舔舐发展而来的。黑猩猩和其他灵长类动物相互舔舐，以此来确立和维系群体的关系。随着群体的不断增大，群体关系也变得愈加复杂，动物们没有足够的时间靠一一舔舐来维持关系。于是一种简洁的交际方式——语言便应运而生了。黑猩猩相互捉虱子，而人类则相互交谈。

对交际的这种认识，有助于我们理解交际为什么常常出现障碍。不要指望进行一次交际就达到目的。像动物的舔舐一样，交际是个连续性的活动，它需要

我们不断的进行。交谈从来不仅仅是传输事实和数据，而总是牵涉到双方的关系。

当然，人类的交际活动和其他灵长类动物还有一个区别，那就是人类的交际不仅仅起到了舔舐的作用，更主要的还有劝说的功能。劝说的媒介物就是观点。正是观点促成事情的发生。只有表述了自己的观点并力劝别人听从你的观点，否则你无法高效率地完成工作。同样，如果你能够鼓励他人向你表述他们的观点，那么你也会把自己的工作做得更加出色。

本书旨在帮助读者卓有成效的进行交际，表达自己的观点，探询他人的见解。从谈话入手，并逐步深入到您日常工作当中经常面对的各种更加复杂的交际领域：会谈、演示报告以及书面文件等。

贯穿全书，我使用了种种模式来帮助读者提高理解力。模式具有简化功能，恰当的模式深入浅出，有助于人的理解。在生活变得纷繁复杂，人的行为变化莫测，人与人的交谈日益困难——，这种严酷的现实面前，模式可以帮助人们提高认识，理智行事。本书的模式帮助了我，而我希望与您分享收益。

我希望本书能起到一个桥梁作用，引导读者探求更多的知识，掌握更精湛的技艺。这是作者为读者向更高层次发展而提出的几点建议。

第一章 交际的过程

“我们不得不承认，这都是交际问题。”是啊，每当我们历数企业所面临的麻烦时，都听人们这样说过，甚至自己也这样说过。

清晰地交流感情，准确地表达思想，这种能力从来没有像今天这样显得如此重要。工作模式越发变得弹性化，越发变得难以预测。在我们父辈年代盛行的指令结构和控制结构现在已经不再适用，取而代之的是矩阵管理和网络监控，外部采办和合伙经营，知识管理和商业智能。现在企业经理们需要更广泛的与各界人士进行更加有效和快节奏的交际。市场行情瞬息万变，今天的信息，明天也许就会被投到垃圾回收站。

然而，时至今天，交际仍然是企业所面临的主要问题。调查显示，经理们几乎都把交际失败看成是自己公司最棘手的难题。

当然，并非所有的交际都让人一筹莫展。就公司近期某些变动计划，董事、总经理进行沟通可能不会一帆风顺，但是关于近期公司裁员的谣言却能像野火一般迅速燎原。如果正常的交际能够取得像传播流言

那样的功效，经理们又复何求！

◎ 什么是交际

在一些培训班课程以及研讨会的开始，我常常提出这个问题。大多数人几乎不假思索就会拿出有关传播、接收信息之类的定义。如果稍加思索，他们可能会给出 exchange（交换，交流）这个词。这比上面的解释令人满意，但是这种解释仍然认为交际涉及的是什么东西的移动，即是关于某种被称为“信息”的商品的传递、邮寄或输送。

其实，该词（communication）词根有一个完全不同的含义。它起源于拉丁语 communis，意思是“共同的”、“共享的”，它与下面的一类词共属一个家族，如 communion（交际，共享），communism（共产主义），community（共同体）。只有你与别人共享了信息，你才做到了对该信息的交际，而只有当他人对该信息的理解与你的理解相同，你才得以与之共享信息。

交际就是创造相同理解的过程。

◎ 人的理解方式

另一个定义：交际就是展示一个人的思维形态。

对于同一信息，不同的人有不同的理解。有的人

可能马上识别信息中的文字和图像，而它们对于另一个人可能像是天书（令人费解的一派胡言，或许让人一窍不通）。交际中的每一个问题都是理解的问题。

理解是一种识别。当你理解了，你会大呼一声：“啊，我清楚了！”因此，人们在描述自己理解问题的方式时，总是屡屡谈到有关识别的词语。对于一个问题，你也许跟同事有不同的看法；你们可能互相误解，因为你们各自从不同的角度出发看待问题；如果你与某人观点相悖，你可能会说你们的着眼点不同。

识别了的信息，人们就能够理解。我理解朝我开过来的是一辆公共汽车，是因为我见过它。我能理解一种曲调，因为我听过它，或听到过类似的曲调。我能理解我吃在嘴里的是一种炖鸡肉用的红辣椒，是因为我能辨别这种味道。同样，假如你跟我讲的话与我大脑中的思维模式相吻合，我就能理解。

如此说来，理解就是使你观察的事物与你的思维模式相吻合。因此，如果你指望取得良好的交际效果，就必须让别人认识到你的思维形态。如何才能做到这一点呢？你可以在纸上勾勒出自己思维的图形或样式。你可以请对方设想一种样式，然后使你的信息与之吻合。假如你简化自己的信息，肯定会有助于与对方设想的样式保持一致，你的思维形态也就不会被一些细节所遮掩。

◎ 信息管理

作为一个经理，你的成败在很大程度上取决于你管理信息的能力。

我们把信息当成以“比特”作为计量单位存在的“东西”。那些比特的信息常常就“存在那里”，你能看得见，测得到，数得过来。理解一般被认为是把信息“印”在脑海中的过程。我们可以把思维大脑视为电脑的硬盘，它具有一定的容量，有固定的可用空间容纳输入的信息。如果输入过量的信息，就会出现“信息超载”。持续的“信息超载”就会造成系统“瘫痪”。

现在，许多人都知道，信息的工作原理并不完全如此。人与人交际的时候，每次传输的信息都会有不同的含义。这就是信息的特点。信息在传递过程中发生变化，因此儿童在玩此类游戏时总是感到其乐无穷。比如“传瞎话”和“猜字哑谜”这两种游戏，都是利用人们可能的误解以达到娱乐的目的。

事实上，信息是人在理解过程中大脑“生成”的东西。信息从来不会现成的存在于那里，它永远都在思维当中。信息是思维的体现，人的思维总是变动不已，信息形态也随之不断的变化和发展。所以，信息是动态的。每当人们交际时，头脑中的各种思维模式对信息进行筛选过滤，这时信息本身也在转变。交

际永远是一种“传瞎话”游戏。

工作中，人们试图把信息当做一种“东西”，想对它进行归档、加工、核对、记录、储存等等——尽管人们尚未理解它。人们把信息当成可以控制、管理的恒定之物。

但这注定是要失败的。信息绝不是可以控制、可以固定、可以用什么来容纳的东西。它不是一种日用品，它是能量，是思维的食粮，是企业中生机活力的源泉。一旦对它限量发放，人们就会随便寻求一种替代品活命。谣言、传闻、丑闻、风言风语、道听途说——这些都是“毫无营养价值的充饥食物”，而当人们缺乏真正的食物时就是拿它们来维持生命。

一旦你能够把信息当做能量，而不是一种“东西”，你对它的管理手法就会有所不同。现在，问题不在于你的交际中携带了多少信息，而在于一种信息会以何种形式出现，这种形式往往就代表着信息的含义。

交际绝不是移交一堆信息，而是根据某个信息生成意义，然后双方共享。如果对方不能够理解你的意图，那么你交际的企图则宣告失败。

假想一个玻璃杯盛装的水占实际容量的一半。这个信息意味着什么？是没有这一半就成了空杯，还是再加一半就成了满杯？因此，你赋予信息的意义规定了你在交际中要传递什么信息。

交际是创建共享的意义。而创建意义的方法是把

信息转化成观点。

◎ 观点：交际的媒介物

交际就是创建和共享明确的观点的过程。交际是否有效并不取决于你所述事实是否准确，而取决于你的观点的丰富程度。的确，交际的整个过程可以定义为创建共享的观点。

那么观点是什么？这里指的是具体的东西。一种观点就是你关于某事所说的话或写出的文字。名称不能算是观点。下列词组都是名称，但是，它们不是观点：

- ☐ 利润分析；
- ☐ 亚洲市场；
- ☐ 业务经理。

要把它们转变为观点，你需要对它们进行一番描述。例如：

- ☐ 利润分析显示，上一年度消费品销售额呈上扬趋势；
- ☐ 亚洲市场已经变得动荡不定；
- ☐ 比尔·弗里曼现在是业务经理。

我们组成了句子。因此，观点就是能够用句子表述的一种思想。

观点不一定要新。当你说“我有一个主意”（即观点，译者注），你的意思通常是，这是一个别人从未有过的观点。当然，大多数观点并非都是全新的。每当有人说出一句话，都表述一个观点。

观点是交际的媒介物。人们在交际时，相互交换的是观点。观点也像货币一样，有大小各种面值。观点有宏大的（即高见），也有微小的（即浅见）。通过归纳总结，小的观点也可以组成大的观点。像货币一样，观点也有价值，其价值可以发生变化。有些观点变得更为珍贵，而另一些则丧失价值。观点的价值在于它的含义。人们根据不同的事实对观点作出不同的判断。判断一个事实的价值要看它的准确程度，而判断一个观点的价值，就要看它有意义的程度。

交际之所以失败是因为一方对另一方的观点不能理解。也许此人看不到它的价值，也许提出的观点太多，也许观点被大量的事实和数据所遮掩而没有显露出来。如果你搞不准另一方会如何看待你的观点，你可能加以暗示。你的声音流露的可能是一种观点，可是你的表情流露的是另一种。

最有效的交际能够阐明观点。你交际的目的就是创建明确的观点并与别人共享。

◎ 交谈：交际的核心

交谈是“证券交易所”，各种观点通过它得以交换。这是你所拥有的最为重要的交际手段。从本质上讲，公司，或者说任何一个机构，都构成一个交谈的网络。事实上就是这样，交际的运行离不开有效的交谈。

交谈是我们分享各自意图的一种方式。所有其他的交际方式，包括会谈、各种演示报告、书面文件等，都是这一交际方式的变化形式。如果您希望把交际做得更出色，那就要从改善您的交谈入手。