



面向“十三五”职业教育工商管理系列规划教材
工商管理专业课程改革项目一体化精品系列教材

管理沟通

——有效沟通与时间管理

GUANLI GOUTONG
YOUXIAO GOUTONG YU SHIJIAN GUANLI

主 编 章文燕 崔兴伟 章林京

非
外
借



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

面向“十三五”职业教育工商管理系列规划教材
工商管理专业课程改革项目一体化精品系列教材

管理沟通

——有效沟通与时间管理

GUAN LI GOU TONG

YOUXIAO GOUTONG YU SHIJIAN GUANLI

主 编 章文燕 崔兴伟 章林京

副主编 刘志焕



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书系统地介绍了与沟通有关的基本理论与基本技巧,以及时间管理的方法与应用。全书共分十个项目,分别为沟通的概述、沟通的过程、组织中的沟通、沟通的障碍、书面沟通、危机沟通、时间管理概论、时间管理方法、时间管理的错误观念与方式、时间管理的应用。

本书内容翔实、案例丰富、通俗易懂、体例结构清晰,为读者提供了一个全面而简洁的时间管理与沟通技巧的知识架构,是一本兼具理论性与操作性的教材。本书适用于高等院校工商管理专业相关课程的教学,也可作为各类工商管理培训班相关课程的教材,还可供对管理沟通有兴趣的广大朋友参考与阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:有效沟通与时间管理/章文燕,崔兴伟,
章林京主编.--上海:上海交通大学出版社,2017

ISBN 978-7-313-17440-6

I.①管… II.①章… ②崔… ③章… III.①管理学
IV.①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 166165 号

管理沟通

主 编:章文燕 崔兴伟 章林京

出版发行:上海交通大学出版社

地 址:上海市番禺路 951 号

邮政编码:200030

电 话:021-64071208

出 版 人:郑益慧

印 制:安徽新华印刷股份有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:307 千字

印 张:15.5

版 次:2017 年 7 月第 1 版

印 次:2017 年 7 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-313-17440-6/C

定 价:38.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0551-65559982

前 言

沟通交流与人际关系的维系是一门深不可测的艺术,不管我们置身于哪个行业,这门艺术对我们来说都发挥着至关重要的作用。在现今这个以全球经济化为主题的时代,真正获得成功的往往不是那些最聪明的,或者工作最勤勉的,或者技术最熟练的人。即使那些对本行业的所有技术都能应用得得心应手的业务骨干,在工作中同样需要采取适当的策略和其他工作人员进行有效的沟通,这样才能赢得其他同事的尊重、信任及赞赏。实际上,只有这样,我们才能在工作中收获真正意义上的成功。毫不夸张地说,出色的沟通能力是一个人在工作中获取成功的先决条件。

随着现代生活节奏的加快,时间已经成为极其宝贵的资源。很多人总感觉时间不够用。《管理沟通》将帮助读者最大限度地利用时间,并由此提升个人工作效率和有效性。通过本书,读者将学会判断哪些工作是最重要的,哪些是不重要的,并且根据优先程度进行处理;学会辨识高效和有效的区别;发现如何才能将时间集中在最为关键的工作上,从而避免浪费时间。

本书可作为沟通技巧与时间管理的指南。首先,本书将提高读者思考的能力,教大家学会分类思考、深度思考、潜意识思考,提高结构化思维能力,帮助大家思考得全、准、快、久,在同样的时间里创造更多的成就。其次,本书将优化读者办事的技巧,教大家从时间的角度重新看待授权、批复、汇报、请示、合作等日常工作,分清有效社交与无效社交,使你不会被周围的人和事任意摆布,掌控自己的一天 24 小时。本书还能培养读者有效沟通的能力,明白每件事的价值,摆脱低效、无序、拖延、盲目、茫然的状态。

本书共分十个项目,分别是沟通概述、沟通的过程、组织中的沟通、沟通的障碍、书面沟通、危机沟通、时间管理概论、时间管理方法、时间管理的错误观念与方式、时间管理的应用。在编写中汇总了多项实例,涵盖了各种各样的情境,指导读者在工作和生活中如何有效地管理时间、如何有效地进行沟通。

由于编写人员专业知识所限,并且时间仓促,书中存在谬误之处。在此恳请各位同行专家和广大学者及读者提出宝贵意见。

编 者

2017 年 5 月

目 录

项目一 沟通的概述	001
任务一 沟通的含义	003
一、什么是沟通	003
二、沟通的目的	005
三、沟通的意义	007
任务二 沟通的要素	010
一、沟通的三要素	010
二、沟通的方式	013
三、沟通失败的原因	017
项目二 沟通的过程	023
任务一 信息的发送	025
一、信息发送者在沟通过程中扮演的角色	026
二、提高信息发送者的沟通能力	026
任务二 积极聆听	028
一、聆听的重要性	029
二、有效聆听的技巧	032
三、聆听的五个层次	033
任务三 沟通过程	034
一、管理沟通过程的基本要素	034
二、管理沟通的过程模型	038
三、管理沟通的相关理论	039
项目三 组织中的沟通	049
任务一 组织沟通的含义	052
一、组织的定义	053
二、组织与沟通	053

三、管理与沟通	054
任务二 组织沟通的对象和特点	057
一、与管理者进行沟通	057
二、与下属进行沟通	060
三、与顾客进行沟通时主管的角色	062
四、建构部门之间的沟通体制	064
五、如何确保你与公司的沟通和信息网络接通	066
项目四 沟通的障碍	073
任务一 沟通的个人障碍	075
一、沟通障碍的含义	075
二、沟通障碍的来源	076
三、影响沟通障碍的个人因素	077
四、消除因个人因素导致的沟通障碍的对策	079
任务二 沟通的组织障碍	081
一、沟通在组织管理中的作用	081
二、组织管理中沟通障碍的因素分析	082
三、克服组织沟通障碍的对策	083
任务三 沟通的文化障碍	086
一、文化与沟通的关系	086
二、跨文化沟通的主要障碍	088
三、实现有效跨文化沟通、消除跨文化沟通障碍的技巧	090
项目五 书面沟通	097
任务一 书面沟通概述	099
一、书面沟通的含义	099
二、书面沟通的特点	100
三、书面沟通的种类	102
四、书面材料的写作	103
任务二 书面沟通文体写作	109
一、公文	110
二、书信	113
三、商业信函	115

项目一

沟通的概述



☞ 知识要点

- (1) 了解沟通的含义。
- (2) 了解沟通的意义。
- (3) 了解沟通的三要素。
- (4) 了解沟通的基本方式。

☞ 关键词

沟通 沟通的目的 沟通的三要素
沟通的方式

松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”因此，管理离不开沟通，沟通已渗透于管理的各个方面。正如人体内的血液循环一样，如果没有沟通的话，企业就会趋于衰亡和倒闭。

在实际工作中，一个人的沟通协调能力是很重要的，善于沟通，良好的沟通效果往往会使人很快在工作中打开局面，赢得宽松的发展空间，并且有较高的成就感；而不善于沟通，沟通不畅则经常会让人感到举步维艰，有较强的挫折感。在实际工作中，每个人都或多或少地会碰到一些沟通障碍，如果我们放弃沟通了，那么我们可能就真的失败了。

【情境导入】**沟通中语言的运用**

林小姐是一家广告公司的总经理,公司与电视台签订了合同,承办了电视台半个小时的汽车栏目。为了更好地办好这个栏目,公司引进了一个新的合伙人,新的合伙人非常有能力,但优点明显的人,缺点往往也同样明显。林小姐与新合伙人在工作中产生一些摩擦,有时会因为一些小事情产生争执。一天,因为林小姐修改了他的方案,两个人产生了争执。林小姐随口说出:“不行就散伙吧。”合伙人听了后没有再说什么,但是,从那天起,两个人的矛盾逐渐加深。

后来,合伙人对林小姐讲述了自己的看法,觉得林小姐说出“散伙”二字他听起来特别刺耳。林小姐才知道,这个合伙人几年前离了婚,所以对“散伙”特别敏感。

其实林小姐也不是真的想“散伙”,而只是随口说出,她也没有想到对合伙人会有这样大的伤害。

在沟通前应该认真思考对方能够接受什么样的语言,什么样的方式,要选择对方能够接受的方式方法进行沟通,这是沟通获得成功的第一个步骤。在实际中,在企业中的沟通,往往会忽视这一点。

【思考】

通过本案例,我们可以知道沟通中语言多么重要。另一方面,林小姐在沟通中语言运用的错误也说明了其对合作伙伴的不了解。

任务一 沟通的含义

【至理名言】

将自己的热忱与经验融入谈话中,是打动人的速简方法,也是必然要件。如果你对自己的话不感兴趣,怎能期望他人感动。

——戴尔·卡内基

一、什么是沟通

(一) 沟通的含义

沟通是一种通俗的说法,沟通应属于传播中的人际传播。广义的沟通是指信息自我传承或个体间信息的有效传递与接受,并影响和产生实质的行动或结果。狭义的沟通是指不

同个体间信息的有效传递与接受,如图 1-1 所示。

沟通就是人与人的接触。沟通其实不是一种本能,它是一种能力,不是生下来就具备,而是训练出来的,但也有可能我们具备这种能力被压抑住了,如果我们常常训练自己沟通讲话,面向很多人说话,对我们将来会有很大影响。

人际传播也称人际交流,是指人与人之间进行直接信息沟通的一类交流活动。这类交流主要是通过语言来完成,但也可以通过非语言的方式进行,如动作、手势、表情、信号(包括文字和符号)等。人际传播是人类最早的、最原始的传播方式。自从有人类以来,这类传播活动就开始了,而且直到今天,甚至将来,人际传播也是人类的主要传播形式。

沟通包括语言沟通和非语言沟通,语言沟通是包括口头和书面语言的沟通,非语言沟通包括声音语气(例如音乐)、肢体动作(例如手势、舞蹈、武术、体育运动等)。最有效的沟通是语言沟通和非语言沟通的结合。

人类的祖先最早仅仅是用声音、动作、手势、表情来传递信息,表达感情。随着人类文明的再发展,人类就懂得用符号(如刻木、刻石、结藤等)来传递信息。正是当人类有了语言和文字以后,才使这类交流活动变得方便、丰富、广泛而久远。而近代随着传播技术的发展,特别是媒介技术的发展,人际传播的方式也发生了很大的改变。人们不仅可以通过书信来交流,而且还可以通过电话来交流,现在又可以通过互联网来交流,人际传播这种直接的交流形式逐渐扩大到间接交流的范围。

沟通的要素包括沟通的内容、沟通的方法、沟通的动作,就其影响力来说,沟通的内容占 7%,影响最小;沟通的动作占 55%,影响最大;沟通的方法占 38%,居于两者之间。

《韦氏新世界英语词典》对于“沟通”一词的定义是:“通过谈话、手势或文字给予或交换信息、信号或口信。”这个定义把“沟通”的特点说成单方面的行动,但事实并非这样,沟通不仅仅是发出信号,更是两个人之间的相互交流。要使沟通顺利进行,双方都要不停地发出和接收口头或非口头的信息。最成功的沟通会达到一个完全不同的境界,其中一方能体会到另一方当时的感觉,并接受或适当地反馈这种感觉。

所以我们可以将沟通简单描述为:人与人之间的信息交流。

人是很复杂的,人首先是一个感情动物,而不是机器,在交换信息的过程中必然掺和着各自的情绪。人是有思想、有自己价值观的,对同一个信息可能会有不同的理解和看法。

人与人之间的信息交流实际上包含了多个方面的内容。一般而言,它包括:事实、情感、价值取向、意见观点。

沟通包含着信息的传递,如果信息或想法没有被传送到,则意味着沟通没有发生。也就是说,说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。因此,哲学问题“丛林中的一棵

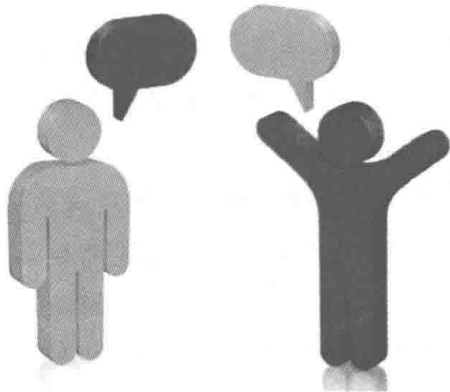


图 1-1 沟通的定义

树倒了却无人听到,它是否发生了声响?”在沟通的背景下,其答案是否定的。

但是,要使沟通成功,信息不仅需要被传递,还需要被理解。如果写给我的一封信使用的是葡萄牙语,这种语言本人一窍不通,那么不经翻译就无法称之为沟通。完美的沟通,应是经过传递之后接受者感知到的信息与发送者发送的信息完全一致。

(二) 沟通的种类

(1) 在沟通过程中,根据沟通符号的种类分别有语言沟通和非语言沟通,语言沟通又包括书面沟通与口头沟通。

(2) 根据是否是结构性和系统性的,沟通分为正式沟通和非正式沟通;根据在群体或组织中沟通传递的方向分为自上而下沟通、自下而上沟通和平行沟通。

(3) 根据沟通中的互动性分为单向沟通与双向沟通。

(4) 从发送者和接收者的角度而言,包括自我沟通、人际沟通与群体沟通。

二、沟通的目的

21 世纪是一个充满激烈竞争的时代,想要作为一名成功的职场人士,不仅要有应对问题和挫折的能力,还要与客户、同事、合作伙伴和供应商建立良好的人际关系。因此,提升沟通艺术,并对人际关系进行良好的运作,就成为事业成功的重要保证,如图 1-2 所示。

沟通并不是一种本能,而是一种能力,是在工作实践中培养和训练出来的;也有另外一种可能,即我们本来具备沟通的潜在能力,但因成长过程中的种种原因,这种潜在能力被压抑住了。所以,如果人一生当中想要出人头地,一定要学会沟通。

在现代人力资源管理理论中,一个基本观点就是:人力资源在企业中的作用是最具有潜

力,也是最具有弹性的,只有通过管理者和员工的沟通,使的员工确立共识的理念(对组织的认同),使全体成员的一切思维、行动都要在此理念的指导和照耀下,让组织更有向心力、凝聚力,让每一个成员都能改变工作态度,激发工作热情,更具有战斗力,这就是沟通的目的。

沟通的目的有以下几点。

(1) 实现信息共享。特别是现代这个社会,信息非常发达,甚至于发达到让我们无所适从的境地,如果在这种信息泛滥的时代,能够信息共享的话,能共享有用处的信息,屏蔽那些垃圾信息,沟通就显得尤为重要。

信息的采集、传送、整理、交换,无一不是沟通的过程。通过沟通,交换有意义、有价值的各种信息,生活中的大小事务才得以开展。

掌握低成本的沟通技巧、了解如何有效地传递信息能提高人的办事效率,而积极地获得

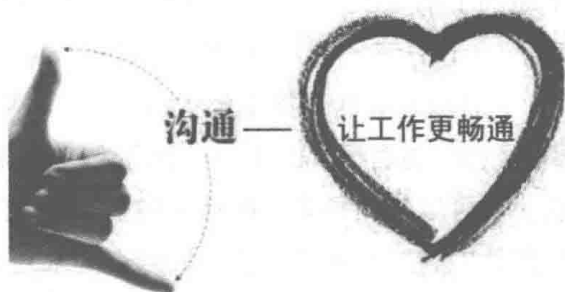


图 1-2 沟通的目的

信息更会提高人的竞争优势。好的沟通者可以一直保持注意力,随时抓住重点内容,找出所需要的重要信息,他们能更透彻地了解信息的内容,拥有最佳的工作效率。

(2)表达情感和情绪,改善人际关系。现在这个社会压力太大,人们通过沟通来缓解这种压力,来表达各自的情感,使这个情绪得到释放,从容应对工作和生活的压力。

社会是由人们互相沟通所维持的关系组成的网,人们相互交流是因为需要同周围的社会环境相联系。

沟通与人际关系两者相互促进、相互影响。有效的沟通可以赢得和谐的人际关系,而和谐的人际关系又使沟通更加顺畅。相反,人际关系不良会使沟通难以开展,而不恰当的沟通又会使人际关系变得更坏。

(3)沟通有助于提高决策的质量,任何决策都会涉及干什么、怎么干、何时干等问题。每当遇到这些急需解决的问题,管理者就需要从广泛的企业内部沟通中获取大量的信息情报,然后进行决策,或建议有关人员做出决策,以迅速解决问题。下属人员也可以主动与上级管理人员沟通,提出自己的建议,供领导者做出决策时参考,或经过沟通,取得上级领导的认可,自行决策。企业内部的沟通为各个部门和人员进行决策提供了信息,增强了判断能力。

(4)沟通促使企业员工协调有效地工作,企业中各个部门和各个职务是相互依存的,依存性越大,对协调的需要越高,而协调只有通过沟通才能实现。没有适当的沟通,管理者对下属的了解也不会充分,下属就可能对分配给他们的任务和要求他们完成的工作有错误的理解,工作任务不能正确圆满地完成,导致企业在效益方面的损失。

(5)沟通有助于提高员工的士气,沟通有利于领导者激励下属,建立良好的人际关系和组织氛围,提高员工的士气。除了技术性和协调性的信息外,企业员工还需要鼓励性的信息。它可以使领导者了解员工的需要,关心员工的疾苦,在决策中就会考虑员工的要求,以提高员工的工作热情。人一般都会要求对自己的工作能力有一个恰当的评价。如果领导的表扬、认可或者满意能够通过各种渠道及时传递给员工,就会造成某种工作激励。同时,企业内部良好的人际关系更离不开沟通。思想上和感情上的沟通可以增进彼此的了解,消除误解、隔阂和猜忌,即使不能达到完全理解,至少也可取得谅解,使企业有和谐的组织氛围,所谓“大家心往一处想,劲往一处使”就是有效沟通的结果。

小贴士

职场沟通的三个关键点

1.祝福最好当场表达

当听到别人有好消息、完成一件重要任务或受到奖励时,最好直截了当地说出你的祝福和称赞。不要因为“现在很忙,下次见面再说吧”“一堆人围着他,我就别凑热闹了”等顾虑而延后。及时的赞叹,能给对方“你和他一样喜不自禁”的感觉,让祝福格外真诚。而错过时机的恭喜,则可能让人产生你对他人不关心,甚至心存嫉妒等误解。

2.道歉要在事发当天

与家人、朋友、同事闹了矛盾,即使自己认为没有错,也建议大家在冷静之后,尽快说上一句表示歉意的话,比如“我上午情绪有些激动”“给你添麻烦了”等,不要等着过几天再去解决。一句客气的话,即使不能“立竿见影”,也会大大改善对方的情绪。如果一直僵持着,则可能“越想越生气”,错过和好的机会。

3.提醒他人越早越好

当局者迷、旁观者清,每个人都难免陷入困境,让身边的人心里着急。此时,不要犹豫,而要尽早点醒他,并给出你的建议。你的“醍醐灌顶”,也许就能让他少走弯路、摆脱苦恼。即使对方没有采纳意见,也会对你的关怀心存感激。

三、沟通的意义

沟通是人类组织的基本特征和活动之一。没有沟通,就不可能形成组织和人类社会。家庭、企业、国家,都是十分典型的人类组织形态。沟通是维系组织存在,保持和加强组织纽带,创造和维护组织文化,提高组织效率、效益,支持、促进组织不断进步发展的主要途径。

有效的沟通让我们高效率地把一件事情办好,让我们享受更美好的生活。善于沟通的人懂得如何维持和改善相互关系,更好地展示自我需要、发现他人需要,最终赢得更好的人际关系和成功的事业。

有效沟通的意义可以总结为以下几点:

- (1) 满足人们彼此交流的需要。
- (2) 使人们达成共识,促成更多的合作。
- (3) 降低工作的代理成本,提高办事效率。
- (4) 能获得有价值的信息,并使个人办事更加井井有条。
- (5) 使人进行清晰的思考,有效地把握所做的事。

资料链接

有效沟通的意义

沟通无处不在,而有效的沟通对提升和促进我们的工作水平、生活质量有着不可替代的作用。那么何谓沟通呢?沟者,构筑管道也;通者,顺畅也。沟通的目的是让对方达成行动或理解你所传达的信息和情感。下面我将分“要不要、有没有、会不会”三个层次谈谈我对有效沟通的认识。

1.高度重视日常沟通,充分认识有效沟通的重要意义

其实这也是解决要不要沟通的思想问题。某位心理学家曾经说过:“我们每一个人

均有与他人沟通的需要,人类可利用沟通克服孤单隔离之痛苦,我们有与他人分享思想与感情的需要,我们需要被了解,也需要了解别人。”沟通不管是对一线服务人员还是对各级管理人员的工作有十分着重要的意义,现代管理学上有一种说法叫“管理就是沟通,任何问题都可以通过沟通得以解决或改善”。对于管理人员来说,什么能力是最重要的呢?很多管理学家和公司领导都认为是“沟通能力”。因此各级管理人员需重视沟通的作用,将培养自己的沟通意识和提高沟通技能上升到战略高度来加强,只有这样我们的企业才能够发展得更顺畅更高效。平时由于没有及时沟通或者沟通不畅导致部门之间、同事之间、上下级之间产生误解、隔阂,甚至猜疑的情况相信大多数人都遇到过,因此一定也是感触颇深。而一些重要部门或者岗位如果沟通不到位有可能会产生严重的事故或者后果。因此及时有效的沟通不仅能最大限度地消除误解、减少隔阂和猜疑,更是调节人际关系的润滑剂,提高工作效率的催化剂。

现在我们企业提出的“公开是原则,不公开是例外”其实也是在强化“公开”这种沟通方式的重要性,有些人认为不宜让员工知道太多的信息。但你要相信他们迟早都会发现事情的真相。如果你不告诉员工实情,那么,他们就会自己去编造答案,这是人类的本性。而且他们虚构出来的情况可能远远比你没有告诉他们的简单事实更跌宕起伏、更无中生有,可能更吓人。故作神秘和遮遮掩掩只能助长小道消息的泛滥。因此不管是现在一些企业的“公开制度”也好,一些部门的新闻发言人制度也好,其实都是体现出大家重视沟通的不同表现方式而已。

2. 养成及时、主动沟通的良好习惯

其实这也是解决有没有沟通的行动问题。知道了沟通的重要性就要勇于实施,否则就永远不可能感受到沟通给我们带来的好处。一些人知道了沟通的重要性也很想沟通却迟迟不见行动,其根本原因主要有这么几类:一部分人是对自己缺乏信心,不知道怎么去沟通或者对自己的语言表达能力及可能收到的效果没信心;另一部分人是过于自信,认为这件事不需要沟通了,很有把握;第三种人是居高临下不愿放下身价去倾听;也有一些懒得去沟通的人纯粹是因为工作态度或者责任心的问题。

不管哪种情况,既然我们认为学会“沟通”是一种良好习惯,那么我们就要杜绝各种借口、克服害羞心理勇敢地跨出这一步。当然养成这一习惯也需要一个渐进的过程,不可能一蹴而就。在这一过程中有收获也会有付出,有喜悦也会有困惑,但绝不能沟通一次不成功就放弃。沟通要百折不挠,一次又一次,不断地沟通。沟通的最高指导原则是——没有不能沟通的事。通过沟通,可以化干戈为玉帛;可以让敌人变成朋友;可以让被割让的土地物归原主;可以让战争走向和平;可以让不可能变成可能……总之这是个沟通的时代、合作的时代、共享的时代。只要我们有坚定信心、积极的心态就能拨云见日、修成正果,最终“让行为成为习惯”。

3. 只有掌握好的沟通技巧,才能达到双赢的效果

这也是解决会不会沟通的技巧问题。沟通的最终目的是要有效果,而影响沟通效果的直接因素取决于你是否采取了恰当的沟通方式并掌握了一定的沟通技巧。不是有一句古话叫:“一句话说笑了人笑,一句话说错了人跳”。可见沟通方式对于效果有多么重要。而在日常生活中我们经常会看到一些不当的沟通方式以致效果一般,甚至适得其反。常见的沟通误区主要有:一是宣泄式的,纯粹是为了表达而表达,近似于倾泻,而不管你的沟通对象理解了多少、认同了多少,其结果往往是欲速则不达;第二种是居高临下式的,这种沟通方式首先让你的沟通对象笼罩在一种压抑的氛围中,沟通不会透彻,因为它不可能充分调动被沟通对象的积极性,也就不可能取得预期的效果;第三种是教条式的,这种沟通方式往往容易使人产生逆反情绪,妨碍沟通对象对你所要传达信息的认同度和接受度,做过父母的人也许会对这一点有更深的体会。

要想取得更好的沟通效果,我觉得应该掌握以下几个点:一是要积极主动。不管是与我们客户沟通还是与我们的上级或同事沟通,首先要积极主动,才能把握时机。因为有些事情的沟通有很强的时效性,错过了就失去了机会。二是要真心诚心沟通。有人说:“什么‘沟通’不‘沟通’,不就是‘忽悠’么,‘忽悠’不就是‘骗经’么。”回过头来变成了沟通能力等于欺骗能力;其实这是不对的,真心的沟通不是欺骗,而是以“诚”当头,即使竞争对手之间时沟通不也经常说“没诚意就不要谈”,沟通的过程中不能一味地只顾自己的利益或立场,而是要既有原则底线也要有妥协和包容,懂得求同存异。三是能控制自己的情绪。即使对方看上去是在对你发脾气,也不要还击。别人的情绪或是反应很可能和你一样是由于畏惧或是受到挫败而造成的。做一个深呼吸,让对方尽情发泄情绪,直至他愿意说出他真正在想的是什么。四是能营造氛围、懂得倾听。不管你与谁沟通,如果有了好的氛围可以说沟通已经成功了一半,好的氛围能使紧张得以松弛,更容易让对方接受你的观点,也更能让对方讲出真心话,而好的氛围不仅与谈话的环境有关也与你的谈话语气语调密不可分。有些人喜欢以自我为中心,不懂得倾听。五是要有明确的沟通目标或者主题。不要天南海北到后来人家都不知道你要说的是什么。六是不同的事不同的人可以采取不同沟通方式。会议、QQ、电话、短信、通知、公告、面对面等都是我们可选择的沟通方式,就看哪一种更有效。

总之沟通是成为一名优秀人士必备的习惯,我们只有想沟通、去沟通、会沟通才能真正做到“沟通最大化,误解最小化”,才能真正提升我们的生活质量促进我们的社会和谐。

任务二 沟通的要素

【至理名言】

恰当地用字极具威力,每当我们用对了字眼……我们的精神和肉体都会有很大的转变,就在电光石火之间。

——马克·吐温

一、沟通的三要素

在实际沟通中,彼此认同即是一种可以直达心灵的技巧,同时又是沟通的动机之一。沟通的三要素主要包括以下三点:

- (1)沟通的基本问题——心态。
- (2)沟通的基本原理——关心。
- (3)沟通的基本要求——主动。

(一) 心态

很多人都以为,沟通是一种讲话的技巧,其实这样说是不对的。一个人的心态如果不对,他的口才再好也不能很好地沟通,所以沟通的基本问题其实是心态的问题。

企业在发展过程中,就有几个心态出问题的例子。心态有三种,自卑、自信、自傲。往往心态变坏都是循着自卑——自信——自傲的路径的。当一个人素质能力不够、业绩不突出时,容易陷入自卑的状态;随着工作环境的改善、有了用武之地的平台,素质能力得到提升,业绩也随之提高时,往往进入一种自信的状态,这是最好的状态;但随着能力的提高、坐上较重要的位置、功绩突出(或自认为突出)时,就容易陷入自傲的状态。

心态是动态的,是可以改变、调整的。沟通,就是帮助一个人改变和调整心态的有效方法之一。拒绝沟通,其实就是掐断了自己前进和进步的路,就是毁灭自己。因为,变坏的心态,犹如一个人的机体得了癌症,早期良性的时候,是可以发现而且不难得到治疗的。很多心态出了问题的人,往往都并不认为自己心态有问题的,而且拒绝心态方面问题的沟通,如同得了癌症的人早期很少是愿意去检查和发现的。心态变坏到了一定的阶段,结果也只有一个,那就是走向自我毁灭之路。

(二) 关怀

有这样一句名言:“你(指管理者)是怎样对待员工的,员工就是怎样对待顾客的。”在企业管理中,每一个管理者都想管好手下的员工,进而成为一名优秀的管理者,那么,管理者如何对员工进行关怀呢?

一个企业,管理者拥有一般员工所没有的权利和地位。如果总是在员工面前板着脸,或者动不动就呵斥、责骂员工,这样的管理者是没法让员工主动去亲近的。反过来讲,一个没有架子、平易近人、关心员工并且有人情味的管理者,是每一个员工都喜欢并甘愿供其驱遣的。只有尊重员工、爱护员工,把员工当成兄弟姐妹,主动与员工交心,主动关心员工疾苦,这样的管理者才能得到员工的信赖和支持。无论是从经济上还是从法律上讲,管理者与员工的地位都是平等的,没有高低贵贱之分。

也许身为管理者的你可能发现,每次会议上,员工都是一潭死水,没有人响应计划,没有人对方案提出异议,没有人提出管理上的建议和意见,没有人提出任何创新想法,只等着散会;员工每天到点上下班,没有人愿意在公司多待一分钟,一听到加班就怨声连连,工作俨然成了煎熬;每天按部就班,像是流水线上的工人,可到了就餐休息的时候又是另一派景象。

很多基层领导承受着指标完不成的压力,一方面还得不到员工的信任和支持。上级不断施压,却拿不出成果证明自己的领导能力。团队工作没有效率,业绩平平。自己的领导力毫无用武之地,团队成员永远遥不可及,你不信任他们能做出出色的成绩,他们也不信任你是一个为员工考虑的管理者。你无法真正了解他们需要什么,无法调和他们之间的矛盾冲突。造成这一切的原因是:你没有重视员工的工作,没有给予员工心灵上的关怀。

人是感性的,只要我们真诚地打动,用心去关怀,得到的将会是更多的感激和沟通。

(三) 主动

主动和管理者沟通一方面管理者对员工的了解和关注,另一方面则是表示对管理者的尊重。和管理者多沟通所产生的“另眼相看”效应,很容易使员工获得被动升职的机会,因为领导在沟通中发现员工的潜质,发现员工能胜任更多的工作。

懂得和管理者主动沟通的人,总能借沟通的渠道,更快更好地领会领导的意图,把自己的好建议潜移默化地变成领导的新思路,从而把自己的工作做得更完美,又深得管理者的欢心。

管理者处事看人,并不是事事能做到理智思考,情感很多时候会占上风,绝对的客观是做不到的。当然,管理者也会不拘泥于个人的见解和主观印象,会更多地了解其他人对员工的看法,对员工工作客观、全面、多角度、深层次的考察。所以,还要关注和处理好与领导身边的人的关系,和管理者关系十分密切的人会对管理者的决策、用人及一些看法产生很重要的影响,而且可能是决定性的影响。

人与人之间的好感是要通过实际接触和语言沟通建立起来的。员工只有主动和管理者面对面的接触,让员工真实地展现在管理者面前,才能让管理者认识到员工的工作才能,得到赏识的机会。

平时把握机会多和管理者多沟通、增进双方了解,在举止自然中成为管理者的“圈内人”