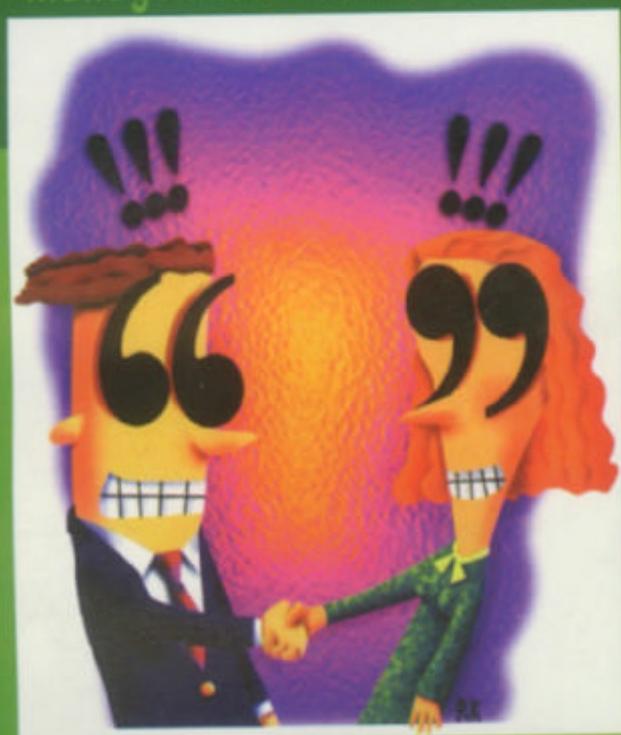




MBA核心课

# 管理沟通

Management Communication



□申明 姜利民 杨万强 编著

企业管理出版社

## 迎接变革与挑战策划人致辞

我们生活在一个激动人心的时代变革时期，每天都有不寻常的事情在我们身边发生：一些旧的东西消亡过去，一些新的东西顽强地涌现出来……；有些新事物可能不太惹人注目，但却如那些早春时节冲破层层尘土绽露出一粒粒嫩芽——它们代表着一种未来的讯息，向我们昭示着盎然的生机和无限的绿意——正是它们，引导我们步入希望和辉煌……

这个时代的特点就是变革与挑战：全球化取得进展，无国境的世界扩展开来，第三次产业革命、信息化、开放化和国际化的浪潮一波一波向我们涌来。在这种情况下，个人和企业要继续朝气蓬勃地发展，就必须应变；必须做出决断，该抛弃的东西，即使舍不得也要忍痛割爱。只有冲破旧的外壳，才能开创新的价值，才能有光辉的未来。“创造性的破坏”是通往光辉未来的必由之路！

这是一个市场运作渐趋规范化的时代。为在激烈的商战竞争中立于不败之地，你必须做出勇敢的决断，并不断提升自身及组织中其他成员的素质；只有这样，才能在暴风雨中生存，成为“注定的赢家”。在这个机遇与挑战并存的时代，以下两点显得特别重要：

- (1) **积极思考** 那种靠“蛮力”和“吃苦”就能赚钱的时代已经过去，一个“思考致富”的时代已经到来。你的财富更多地依赖于你绝妙的主意。在难以看清变化前景的时候，不可能有绝对的事情。不否定有百分之几的可能性，积极捕捉、迅速进行顽强挑战的态度是最重要的。积极思考是变革与创新的关键，从这里可以走向未来。
- (2) **自我革新和自己钻研** 新的管理时代也就是自我革新的时代；如果不彻底改变意识，创新就不可能实现。可以认为，专家是自己不断进行钻研的结果。不管什么样的天才，都是通过不断钻研才得以实现的。即使才智一般，但只要不断钻研和修炼，一旦遇到紧急情况，自身也就自然会做出反应，发挥出实力。在竞争社会中，必须以争当第一为目的，以获胜为目标是再自然不过的事。

大竞争时代也就是必须充实实力的时代。为了成长为一个真正的企业家，你必须掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉承社会良知和历史责任感。在大等数情况下，你缺的并不是能力，而是一种勇气；不是智慧，而是一种信心；不是机遇，而是一种韧性。为了达到目的，你必须目折不挠、顽强奋战，也就是毛泽东曾经说过的“下定决心，不怕牺牲，排除万难，去争取胜利”！

《荟萃工商书库》将陪你征途上揽胜解难，为你及时传送现代经营理

念，切买成为你进击过程中的“弹药库”及砺练管理经验和技能的“大本营”；其独有的特点一如既往：

- (1) 全面引进国外发达国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使工商人士在思考管理问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索
- (2) 高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气，大量引述实际的经营管理案例，通过案例阐发原则和方法
- (3) 文笔轻松流畅，叙述生动活泼

各位朋友，21 世纪将是太平洋的世纪，中国的世纪！为了我们共同的中华腾飞的梦想，让我们贡献出全部的智慧 and 热情，为这幅“东方复兴”图增色添彩！

最后，让我们用比尔·盖茨的话作为结束语：

**这是一个绝妙的生存时代，从来也没有过这么多的机会让人去完成从前根本就无法做到的事情。**

策划人 申明

## 前 言

著名学者马克斯·韦伯曾说过：现代社会越来越趋向于网状金字塔型结构，在这种社会结构中每一个阶层、社会组织和个人都处于管理与被管理之中，管理是现代社会的永恒话题。正是管理，才产生了公共秩序；正是管理，才产生了工作效率；正是管理，才产生丰厚利润；正是管理，才产生了社会民主。可以说，人类社会走向现代文明的过程，也就是人与人之间管理趋向有效、有序的过程。

沟通是管理的最为重要的组成部分，可以说管理者与被管理者之间有效沟通是任何管理艺术的精髓。以著名管理学专家亨利·法约尔为代表的“古典组织理论学派”曾提出著名的管理七职能论：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。这个理论基本总结了现代管理的各个基本方面，可以看出：无论是计划的制定，工作的组织，人事的管理，部门间的协调，企业间的交流，都离不开沟通，“沟通决定了管理”越来越得到实践的证明。

以欧美为代表的西方现代管理者，都把沟通作为其工作的重要内容。美国、英国著名的学府都相继开设了管理沟通课程，并把它作为工商管理硕士的必修课。

美国著名未来学家约翰·奈斯比特曾说：“未来竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”然而，在日益与国际接轨的中国，管理中的有效沟通还远未得到应有的重视，管理沟通尚未被有关学者作为一门系统学科提出。更令人遗憾的是，至今未有一本系统、全面详尽介绍管理沟通的书供读者借鉴。笔者怀着焦急心情在广泛收集材料基础上编写此书，期望对现代化的中国管理者有所裨益。

同时，良好的沟通不仅仅有助于管理，给企业带来丰厚利润，使社会组织提高效率，而且也会给个人生活带来无穷妙处。

沟通是事业成功的金钥匙。“人的本质是社会关系的总和”。西方人才学理论认为，个人事业成败受两大因素的制约：其一为自身因素，其二为社会环境。就个人才能发挥来讲，人际沟通状况是一个尤为重要的社会环境。事实证明，这个社会环境直接或间接地影响着人的事业。美国著名学府普林斯顿大学对一万份人事档案进行分析，结果发现：“智慧”、“专业技术”和“经验”只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。哈佛大学就业指导小组1995年调查结果显示，在500名被解职的男女中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%，由此可见，人际沟通多么重要！

日本企业之神，著名国际化电器企业松下电器公司的创始人松下幸之助有句名言：“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”松下幸之助正是凭借其良好的人际沟通艺术，轻车熟路于各种职业、身份、地位的客户之中，赢得了他人的信赖、尊重与敬仰，使松下电器成为了全球电器行业的巨子。

名震全球的美国篮坛“梦之队”——芝加哥公牛队的黄金搭档“飞人”乔丹与“圣斗士”皮蓬曾这样说：“我们两个人在场上的沟通相当重要，我们相互从对方眼神、手势、表情中获取对方的意图，于是我们传、切、突破、得分；但是，如果我们失去彼此间的沟通，那么公牛的末日来临了。”可见沟通是个人事业成功的重要因素。因为只有与人良好的沟通，才能使人所理解；只有与人良好的沟通，才能得到必要的信息；只有与人良好的沟通，

才能获得他人的鼎力相助，正所谓“能此者大道坦然，不能此者孤帆片舟”。

沟通也是个人身心健康的保证。同家人沟通能使你享受天伦之乐；同恋人沟通能使你品尝到爱情的甘甜；孤独的时候，沟通会使你得到安慰；忧愁的时候，沟通会使你得到快乐。英国著名文学家、哲学家培根有句名言：如果你把快乐告诉朋友，你将获得两个快乐；如果你把忧愁向朋友倾吐，你将被分担一半忧愁。

沟通既是一门科学，又是一门艺术，在国外已是奇葩满园。卡内基曾说：“当后人在书写二十世纪末段历史时，将不得不惊诧于我们为何如此专注于沟通！”但令人遗憾的是，目前国内未见“一枝红杏出墙来”，虽然偶有著作涉及于此，却往往不够全面、细致，令读者很难对其有系统的把握。

人是多样化的，人的需要是多样化的，人的沟通方式也是多样化的。沟通是一个庞大的体系，但其涉及的每个方面都是一颗耀眼的珍珠，令人难以割舍。此书的目的，就在于把颗颗珍珠串连起来，奉献于读者的面前。冀望本书能对中国的管理科学，管理人及渴望事业成功人士有所裨益！

## 管理沟通

## 每一章 沟通概述

通过本章学习，你将了解：

- 沟通的能力对于您——一位日理万机的管理者——到底意味着什么？
- 管理沟通的内在含义及其常见模式
- 为什么要沟通？如何有效沟通？
- 沟通不畅或沟通失效的症结在哪里？

有效的沟通不是偶然的过程

汤姆·阿代尔

人类是沟通的动物，沟通渗透到我们所做的一切事情中，它是形成人类关系的材料。它是流注人类全部历史的水流，不断延伸我们的感觉和我们的信息渠道。人类已经实现了登上另一个星球的梦想，目前正在寻求和宇宙中的其它生物进行沟通。沟通是各种各样技能中最富人性的。

为什么要沟通？这个问题乍听起来，好象问别人“为什么要吃饭”或“为什么要睡觉”一样愚蠢。吃饭是因为我们饥饿，睡觉是因为我们困倦。

同样，对于我们来说，沟通是一种自然而然的、必需的、无所不在的活动。人们相互沟通是因为需要同周围的社会环境相联系。社会是由人们互相沟通所维持的关系组成的网。沟通就象血液流经人的心血管系统一样流过社会系统，为整个有机体服务，根据需要有时集中在这一部分，有时集中在另一部分，保持接触和平衡。人们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中，以致很难设想，要是没有沟通，我们将怎样生活。

毫无疑问，沟通的能力对于人们的生活至关重要。我们所受的正规教育帮助我们获得专业化的知识，这样我们就能成为一个好的会计、社会工作者或是工程师。然而令人遗憾的是，我们中绝大多数人还没有对“沟通”二字引起足够的重视。

各行各业，无论是会计、社会工作者、工程师，还是医生、护士、教师、推销员、管理者，有效的沟通对于他们都非常重要。正如著名学者埃利斯和威廷顿指出的那样，很少有哪项工作不需要相互沟通，特别是从事管理工作的人在与其他部门或人进行工作接触时，沟通的技能显得非常重要。管理活动的实践表明，管理者约70%的时间用于与他人沟通，剩下30%左右的时间用于分析问题和处理相关事务。

很显然，管理者要掌握与他人沟通的技能，而且他的很大一部分工作时间也用于与他人沟通上。上述说过，管理者约70%的时间用于与他人沟通，这其中近1/3的时间用于单个会谈。管理者不仅要充分地表达他们的观点，还要善于应付各种局面以将他们的观点付诸实施。管理，如同其他一些职业一样，不仅需要专业的知识和技能，而且越来越需要与他人沟通的能力。

所有的管理者，无论身处何时何地，都要与他人沟通，可是有些管理者却往往对沟通漠不关心，有时竟置而下顾。这是管理活动中非常令人惋惜的现象。

专家们发现管理者总是低估他们用于与他人单独沟通的时间，而群体沟通的效率总是很低，沟通中的有效信息量竟只在20—25%的水平上！

沟通与每个管理者息息相关，这方面的微小进步也能使他们的工作大受

裨益。管理者要想成功，就必须学会有效的沟通，尽管增强沟通的能力不能一蹴而就。

每个人都有过这样的发展经历：他在孩童时总是能很快地学习语言作为沟通的手段。12个月婴儿的词汇量可能只有3个，到了5岁就可能激增到2000个。这种高速学习语言的能力是人类所特有的，也是进行更加精确而有效沟通的基础。当孩子渐渐长大，经历了青春期的变化并进入成年时，与他人沟通的方式也随之改变，这时沟通的能力逐渐成熟，表现为：

- 能够接受各种信息并相应地做出反应
- 用直观的方式提供信息的能力
- 写作的能力
- 进行语言和非语言沟通的能力

管理者对于有效沟通的理解不同和沟通能力的不同可能使他们的行为产生很大的差异。早些时候管理者的角色要求他们能够写报告、做致词并能发动职员。而到了今天，对于一个现代管理者来说，还必须具有会谈、谈判、评定等能力。富有经验和能力的管理者还能用各种语言和非语言的技巧让职员感到他们得到了尊重，并能从职员那里获取反馈回来的信息。

所有的沟通行为都发生在一个社会环境中，因此沟通通常被看作是社会性的能力，当然管理者的沟通能力是各不相同的，一些在这方面能力超群，而另一些则只是差强人意。

本书所要论述的就是管理者在社会环境中每天都要遇到的沟通问题。毫无疑问，无论是两人间的沟通，还是群体内部的沟通都是至关重要的。工作中不能有效地沟通不仅影响管理者的效率，也妨碍了与之沟通的其他人的效率。

管理者每天都要与大量的人员进行广泛的沟通，这些人员包括：

- 他们的老板
- 同事
- 手下的职员和团体成员
- 其它部门的职员
- 客户
- 供应商
- 竞争对手
- 与之交流的每一个人！

如果需要，这个名单可以无穷无尽地列下去，管理者必须清醒地意识到沟通的状况。著名学者彼得斯和沃特曼指出，在出现下列情况时，必须对一个组织的沟通状况进行变革：

- 沟通以一种非正式的方式进行
- 过度紧张地进行
- 被当作强制措施来执行
- 作为组织进行严密控制的工具

众多的学者指出，在未来社会沟通的能力更加重要。在预测 21 世纪的新型管理者时，他们指出，与他人沟通的能力将始终是一项至关重要的管理能力，著名学者奈 斯比特在预测未来趋势时指出，管理者增进交流、进行谈判、磋商、缔结合同，而不是自上而下地对职员加以控制，是未来新型公司的 11 个特征之一。麻省技术协会在对 80 年代美国企业的调查表明，美国许多公司内存在的等级制度和官僚作风阻碍了沟通的进行。这次调查还表明，管理者应当通过广泛的沟通使职员成为一个公司事务的全面参与者。那些能够成功地进行结构优化的公司正是通过管理者和职员密切沟通而做出的富有合作远见的创造性行为来完成的。既然管理沟通是如此重要，那么，到底什么是沟通呢？

## 什么是沟通

对于沟通的含义，可以说是众说纷坛，莫衷一是。十年前，美国威斯康辛大学的教授 F·丹斯就统计过：人们关于“沟通”的定义，已达 126 种之多。

沟通的含义是丰富而又复杂的。我们先给出一个正式，但有局限性的定义，作为我们讨论的出发点，然后我们再不断地修正和改进这个定义：

**沟通是指信息通过预先设定好的符号系统在个人间传递的过程**

人们自身的经验说明工作中的沟通可能涉及与他人交流的各个方面。比如说，沟通中我们不仅传递信息，而且还表达赞赏、不快，提出自己的意见。这样沟通的内容就可能包括：

事实  
情感  
价值取向  
意见观点

自然，沟通的能力就是个人在上述方面有效地与他人交流的社会能力。

然而还不能仅把沟通定义为将信息、思想和情感由一个人传递给另一个人，因为沟通也可能是一个群体向另一个群体发表演说或是两个群体间的交流，这样，沟通的定义就发展成：

**沟通是指为了设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递的过程**

沟通的过程并不限于传递信息、思想和情感的某一方面，而可能同时涉及这三个方面。当一个人与他人进行沟通时，不仅交流信息和思想，同时还传递着情感。当你告诉经理你的报告要延期一周再交时，经理告诉你，他希望你尽早完成报告。他表达的内容可能还不止这些；当他说话时，他的语调表达了重要内容。如果你们是面对面的交谈，你会发现他的手势，与你的距离、姿势和表情都是他发出的信息的一部分。图 1.1 勾勒出了沟通的分类：

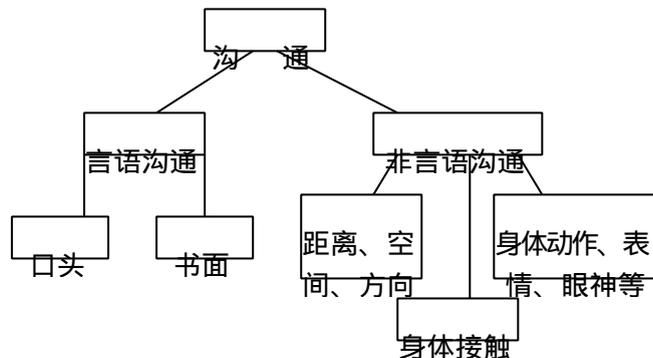


图 1.1 沟通的分类

沟通可以分为言语沟通和非言语沟通

言语沟通建立在语音之上，非言语沟通则包括一切身体的交流

言语沟通包括语言运用的各个方面

- 词语的使用（口头、书面的意义）
- 语调、语速、嗓音、口音等

非言语沟通包括：

- 身体的接触
- 相互间的距离和所占的空间
- 表情、姿态、手势、眼神等

在这种沟通的过程中究竟发生了什么？有一些沟通行为和一套信息符号（符号是这种沟通的要素——一种声音、一个姿势、一个书写的词、一幅画片——这些都是符号）。通过一个人发出信号，另一个参加者在某种程度上接受了这些信号。

但是，显然，在发出信号之前和发出信号的同时有某种内在的行动。首先，一个人必须感到有理由进行沟通，然后必然会发生某种信息加工的过程，结果是把讯息编制成代码，并且对人体的大脑发出命令，这就产生了符号——说出来的话、写出来的字、做出来的姿势或者其它不论什么。

某人使用这些符号时，也需要进行信息加工。这就是说某人必须把注意力集中在这些符号上，通过感觉渠道从这些符号中抽出某种信息，并且对已贮存的印象和需要做的事情的轻重缓急按顺序作出必要的改变。

已故的温德尔·约翰逊从心理学观点描绘这一过程时，他说：

一个事件发生了……

这一事件刺激 A 先生的眼、耳朵和其它感觉器官，造成……

神经搏动到达 A 先生的大脑，又到达他的肌肉和腺线，这样就产生了紧张，未有语言之前的“感觉”等等，然后……

A 先生开始按照他惯用的语言表达方式把这些感觉变成字句，而且，从“他考虑到的”所有字句中……

他“选择”，或者抽象出某些字句，他以某种方式安排这些字句、然后……

通过声波和光波，A 先生对 B 先生讲话

B 先生的眼和耳分别受到声波和光波的刺激，结果

神经搏动到达 B 先生的大脑，又从大脑到他的肌肉和腺线，产生紧张（张力），产生讲话之前的“感觉”等等

接着 B 先生开始按照他惯用的语言表达方式把这些感觉变成字句，并且从“他考虑过的”所有字句中

他“选择”，或抽象出某些词，他以某种方式安排这些字词，然后 B 先生相应他讲话，或作出行为，从而刺激了 A 先生——或其他某人——这样，沟通过程就继续进行下去……

约翰逊美妙的简单说明，目的正好在于描绘两个人在一起讲话时所发生的情况，但是，不管这是一个有两人的一组，一个演讲会，或一个讨论会，沟通的过程都是相同的。

早些时候，沟通曾被认为是告诉某人某事的单向的过程，可是我们现在知道沟通绝不是单向的，所有沟通行为都是双向的。即使沟通的主要原因是

为了对怎样做或去哪儿提出建议，信息的接收者也能给传送者以反馈。这种反馈并非一定要通过语言表现出来，也可能是接收者的表情或是他的目光、身体姿势这些信息反馈给传送者，他可以知道接收者是否接收并理解了信息，他有什么样的感觉。

著名学者香农和韦弗通过在贝尔电话公司实验室的研究，提出了最早的沟通模式。这个模式把沟通看作是一个单向的连续的过程。在这个过程中传送者和接收者的角色相互交替，就是说一个人讲完后，另一个人再说。图 1.2 解释了简单连续沟通的一般过程。然而经验告诉我们沟通可以是双向的。当你对别人说话时，别人可能是微笑着倾听，也可能是听了以后再笑。这两种情况下进行的沟通是不同的。这种早期模式所描述的沟通的线性或连续性的进程，受到了近年来越来越多的神经生理学研究成果的挑战。这些研究成果表明，在相互沟通的人们之间，思维动作是一个交错互动的结构。

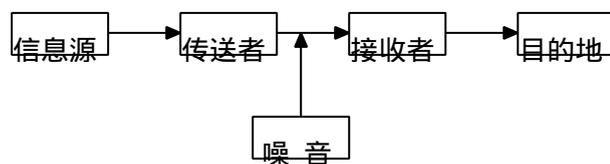


图 1.2 沟通的简单模式

管理者为了进行有效的沟通，在准备讯息时必须将接收者的情况考虑在内。管理者必须选择适当的语言用口头或书面的方式，如打电话、面对面的交谈、写信等将信息发送出去，这样管理者就能保证自己的讯息被接受或理解。

同时，管理者需要通过反馈以知道发出的讯息在何种程度上被接受了，尽管这种反馈可能只是点一点头或是哼一声。图 1.3 指出了这种反馈是怎样进行的。

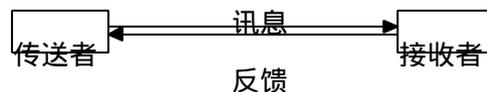


图 1.3 有反馈的沟通

有些人称这种类型的沟通是有倾向性的，因为讯息的传送者在沟通中充当主角，而接收者只是从属性地接收讯息。可是千万别忘了沟通是双向度的，对于沟通中的双方都要认真看待，即使反馈是以非语言的方式表达出来，但它也可能像传送者发出的信息一样有清晰准确的意义。在许多面对面沟通的情形中，这种反馈是可以接受的，比如说你的经理建议你加班工作时，你点一点头就会给他一个明确的信息：你已表示同意。

可是有时情况会发生变化，反馈包含的内容可能不止一个同意的表示。你可能对你的经理做出以下反应：“好的。我能先给家里打个电话吗？”这样反馈所包含的信息同经理发送出的信息同样包含着许多内容，沟通的模式就转换为图 1.4 所显示的那样。

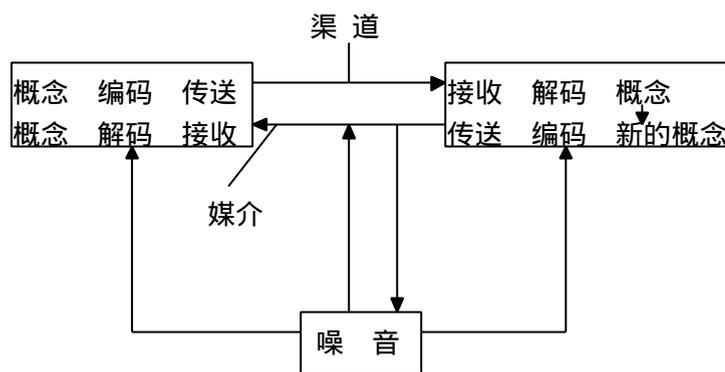


图 1.4 沟通的过程

在这样的互动过程中，讯息传送者和接收者的角色是相互转化和重叠交叉的。两者相互传递信息、思想和情感。这样的进程被称为“全面的沟通”，可能发生在以下几种情形中：

- 坦诚和亲密的谈话，如亲密朋友之间的交谈
- 关注共同目标的人们，比如说同事或团体成员间的谈话
- 一些评价性的会谈
- 一些（但不是全都）制订计划的会议
- 亲密朋友间的书信

这样的沟通过程使管理者能够在发出讯息后得到需要的反馈，并通过反馈得到新的讯息。

图 1.4 表示出了这种沟通的细节，下面我们对这一过程加以详细解释。

编码就是将所要交流的讯息，依照一定的码规，编制为信号。编码中要选择恰当的代码或语言，要适应接收者的理解和语言能力，还要适合沟通的渠道和使用的媒介。不恰当的编码会让接收者不知所云，包括不适时宜地使用专业术语或在非正式的社会场合使用过于正规的语言等。

解码是将所接收的信号，依照一定的码规，解译、还原为讯息。解码可能是将讯息由一种语言翻译为另一种语言，也可能是理解他人点点头或眨眼的意义。著名学者内森把它看作是一个更宽广的“认知”过程的组成部分。这一过程中，传导的讯息被转化、精简、阐述、储存、发现和使用。另一些学者，如哈吉和马绍尔指出掌握这种能力的人能够面对人物和环境做出敏锐的判断。

噪音是一个需要加以强调的概念。噪音就是对讯息各种形式的干扰。

电话中的杂音、“蜂音”，收音机的失真，电视机荧光屏上的“雪花”干扰，都是一种噪音。这些噪音，有的是外界信号的窜入，有的则产生于沟通过程本身。

“噪音”的概念，目前已被扩大为任何被接收而又并非信息源所欲传送的信号、讯息；或者是任何使所欲传输的讯息不易精确编码、解码的东西。口头交流中的一个错误的发音、停顿，书面交流中的一种错字，一个不适当的标点，都可以成为读解口头讯息或书面文本的“噪音”，从接收者角度讲，固有的成见、身体的某种不适，对传送者的反感都可以成为沟通过程中的噪音。

噪音往往增加讯息编码、解码中的不确定性。导致信号传送和接收时的失真，从而模糊、干扰了讯息发送者的意图。

渠道和媒介这两个词经常可以相互替代而令人迷惑，本书将沟通的渠道定义为沟通的方式，比方说是口头的，还是书面的，媒介定义为讯息传送经过的通道，如书、通知、电话、电影等。

## 为什么要沟通

在本章，我们已经把沟通定义为信息、思想和情感在个人或群体间传递的过程。所以沟通就是这些信息、思想和情感的传送与接收。我们知道沟通是人们社会行为的一个方面。沟通不会无缘无故地发生，有效的沟通也不会杂乱无序的状态下进行，和其它社会行为一样，沟通也遵循着社会行为的一般规则。沟通行为的目的是为了达到某种目标或完成头脑中的一些想法。

显然，我们沟通是出于很多理由。总的来说我们想借此来影响他人的态度和感觉，并最终影响他人的行为。就是说，我们要影响他人：

思考和感觉事物的方式  
行为方式

为了达到这些目标，管理者应当确保：

他们和接收者都充分理解信息      信息的接收者按照要求做出反应

这样我们得到管理沟通的主要目标：

**建议** 目的是为了改变人们的行为方式。比如：

——“我建议你按时执行计划。”

——“回来时写信给我。”

**影响** 管理者用消极或积极的方式激发、劝说或是鼓励他人。举例

说：

——“如果我们完成每月的销售指标，我们每人都能得到可观的分红。”

**提供信息** 信息的接收者可能需要信息以便更好地做出决策，或管理者要更好地向他人（如顾客）提出建议，提供的信息可能包括：

——事实“上月的销售额增长了10%。”

——意见“我们为什么不这样做？”

——对事实的解释“她坚持不对销售减少做出反应。”

——对以上各项的感觉“我相信，显而易见是到了制定新的营销战略的时候了。”

**获取信息** 这与提供信息相对应，可以通过以下的方法获得：

——提出问题“你怎么完成这项工作？”

——说明需求怎样的信息“我想知道更多有关的内容。”

——表明接受信息的坦诚“我想听听你的看法。”

总之，管理者可以用各种方式进行沟通。然而他们在沟通中必须明确沟通的主要目的是什么。

## 怎样沟通

从图 1.1 我们已经知道，沟通可以通过各种渠道来进行。我们把沟通分为言语沟通和非言语沟通，沟通要达到的目的影响着沟通的渠道和媒介。影响沟通渠道的主要因素有：

**设定的目标** 管理者必须明白他们是在进行劝说，还是提供信息，是进行质疑，还是提出建议，因为不同的目标将影响到沟通渠道和媒介的选择。比如说，谈话中的要点必须用明确无误的文字记录下来，因为这样的记录能够保证清晰明确的理解。

**沟通的需求** 信息是正式的，还是非正式的，信息的接收者是谁（你的老板，还是你的客户），沟通可以利用的媒介及使用的成本（书信、电话、电传等），是否需要记录谈话内容或得到反馈，信息连续性的需要——所有这些都很大程度上影响沟通的方式。

表 1.1 举出了几个管理沟通的实例。总的来说，管理者应当意识到：

### 口头沟通

- 是沟通最直接的方式
- 可以是正式的会谈，也可以是非正式的讨论
- 可长可短
- 可以通过一些附加的设施（如录音机）加以记录保存
- 可能表现个人风格
- 可以在个人或群体间进行
- 可以面对面的进行，也可以相距甚远（如通过电话）
- 能让人们感受到直接地参与
- 为人们参与沟通和相互比较提供条件
- 形式和内容不同，产生不同的影响

### 书面语言沟通

- 本质上讲是间接的
- 可能是正式的或非正式的
- 也可长可短
- 对于一个有经验的作者，能够表达出个人风格
- 在群体内部经常受限于约定俗成的规则
- 能够反复修改，直到作者满意
- 能够使作者自由地表达自己的观点和情感，而不必受他人反应的影响
- 能够很容易被复制，因此能够为沟通的内容提供实在的文本
- 能够将同一信息同时发送给许多人

### 非言语沟通

- 通常又被称为“身体语言”
- 需要信息的传送者和接收者直接接触
- 与口头沟通的方式互为补充
- 可以加强口头表达的效果，但也有可能与口头表达的内容相互矛盾
- 能使沟通中的表达更加有效
- 往往是无意识做出的

——不仅使参与沟通的人猜想所表达思想和情感，而且往往会引起“他是怎样一个人”的猜想

人们往往重视言语沟通，而忽略了非言语沟通的重要意义。姿势沟通的主要研究者之一雷·伯德惠斯特尔把姿势沟通称为运动学，他估计在两人沟通的局面中，有65%的“社会含义”是通过非言语传送的。

约翰·根室在《回忆罗斯福》一书中曾经这样写到：“在20分钟的时间里，罗斯福先生的脸上表现出诧异、好奇，故作吃惊、真正的兴趣、焦急、卖弄辞藻、表示担心、同情、坚决、幽默、坚定、尊严和无比的魅力。但是，他几乎没有说出什么真正的东西。”在这里，罗斯福通过非言语沟通传递的内容显然远远多于他口头表述的内容。

## 什么妨碍了沟通

先让我们看一个小故事：

一个妻子怀疑他的丈夫对于一本他正阅读的侦探小说比自己想要告诉他的市井新闻更感兴趣。她讲完新闻后突然说：“这匹马把我们的孩子全吃掉了！”

他愣了一下之后说：“亲爱的，那很好。”

她愤怒地问，“你听到我说的话了么？”

“没有，”他说了一句，说着又把书翻过一页。

在这个场景里，夫妻间的沟通显然是失败了。在生活中，沟通失败的情况不计其数，导致沟通失败的缘由也是多种多样。可能是由于书写潦草、稿件地址写错，谈话中的误解或误听，说话的内容与表情不一致等。上面这个例子则是由于这位丈夫心不在焉，无心参与沟通造成的。那么为什么会发生沟通失败的情况呢？导致沟通不能有效进行的原因有：

**缺乏明确的目标** 这导致信息内容的不确定，传送者不知该说些什么怎么去说也不知道接收者想听些什么。

**信息传导错误** 传送者知道该说什么，可是选择了错误的渠道和媒介。比方说，传送一个私人的信息时，打个电话或是登门造访就比书面的方式更恰当、更有效、更通情达理。又如传送者可能希望在一定的时间内尽可能多地将信息传送给接收者，却没有考虑接受者对于这个话题先前已有的知识和理解能力。再有传送者说话太快太慢或滥用术语往往也同样会导致沟通失败。

**感觉和态度的问题** 传送者和接收者由于各自经历的不同和理解方式的差异，对于同一词语在不同环境中有着不同的看法，当双方就词语的意义发生巨大分歧时，通过交谈进行沟通可能就无法进行。另外，传送者出于保密或缺乏信任而对信息有所保留，也可能导致接收者不愿接收和理解信息。

### 环境的影响

——噪音，包括内在的和外在的

——缺少沟通的渠道，例如没有正式的会议，没有电话

——距离过于遥远 **信息传递的环节** 环节越多，误解的可能性就越大。一传十，十传百，简单的信息也可能变得面目全非。

## 结语

本章里，我们介绍了一些沟通的基本知识，现在做一下简单的回顾。

沟通并非专家才有的能力，也不是可有可无。对于管理者来说，沟通是他们工作中至关重要、不可缺少的组成部分。管理者必须通过学习，掌握有效沟通的技能。我们知道，沟通可看作：

一项可以达到特定目标的社会技能。

言语沟通包括书面和口头语言的使用。非言语沟通包括空间位置、身体接触、手势、姿态、眼神和表情的使用。

通过介绍沟通的模式，我们了解了编码和译码、渠道和媒介的概念。干扰沟通的噪音可能是这一过程本身所固有的，也可能来自这一过程之外。为了影响他人的思想和行为，沟通可以通过以下几种方式来实现：

建议

影响

交换信息

为了进行有效的言语和非言语沟通，管理者必须明确：

沟通的目的

选择怎样的渠道和媒介

接收者的需要

哪些因素可能导致沟通失败

本书在后面章节将为管理者提供有效沟通的全面知识。以增进他们沟通的技巧。

## 练习

沟通的基本因素是什么？他们是怎样相互联系的？

当你要传递一些信息给你的职员，可以写信，也可以与他们交谈，比较这两种方式的优缺点。

假如你是个管理者，告诉你的两个职员：

(a) 一些好消息（加薪或提升）

(b) 一些坏消息（减薪或降职）

你准备如何通知他们？为什么要采取这种方式？

在一些大的公司中，雇员中存在着小群体间的沟通。指出它的优缺点。

许多大型的公司有自己的杂志和报纸，目的是什么？小型的公司如何使用这些媒介？

## 第二章 影响沟通的因素

通过本章学习，你将了解

- 准确的洞察力是你沟通致胜的头号法宝；
- 针对不同的人群和团体，使用不同的沟通方式；
- 由于男性与女性认知方式不同，决定了你在与他们或她们进行沟通时要区别对待；
- 结合你公司的情况，了解组织文化对沟通的影响

考虑到人际沟通中的许多障碍，特别是由于个人的社会背景，经历和动机的差别而引起的障碍，我认为两个人要想互相了解是相当困难的。

F.J. 罗斯里博格

## 引言

许多学者都认为沟通技巧是一种社会技巧，逻辑上讲也是这样，因为沟通发生在社会环境中，也就是说，这种沟通属于社会交往范畴；相互关系和组织团体所组成的一个整体，是它的一部分并受其制约，因此，这也吸引了许多学者对这个结合体进行大量的研究工作。同时，关于什么才是这个复杂的社会交际网中最基本的过程这个问题产生了一系列不同的观点。

关于管理沟通各个方面的研究与知识相当复杂，本章的目的只是作一个粗略的介绍。但是，首先让我们通过下面的例子对这些内容丰富且形式多样的研究工作做一个全面的了解。

首先是一个动物行为学家的观点，他通过主题的不同把言语沟通分为四种基本类型。

信息交谈 重点在思想与信息的相互交流

感情交谈 重点在情感的交流

探索性交谈 被认为是“为了交谈而交谈，以交谈作为一种消遣”

非言语交谈 增强非言语性的信号并保持“整体性”

另一种不同的观点认为将来学习方向是“集体学习”。其中的小组学习将起到重要的作用，它把沟通的过程分成了两个基本的但又完全不同的两个方面，并指出了其中的不同。

对话 对话的作用在于它比任何个人的理解都深刻，并且它能使个人领悟到自己单独不能领悟到的东西。

讨论 这可以称为是一种游戏，它的目标是“赢”。通过讨论，可以把一个大家都感兴趣的话题从多个方面进行理解和剖析。

而一位社会语言学家则认为谈话的构成应该是这样的：

信息 它是沟通的内容，信息的传递通过所用词语的意思来实现。

变化信息 这些信息不是固定不变的，它们极易受影响而改变，这包括关系、观点、感受等等，它们的意思随我们说话方式的改变而改变。

从管理的发展和组织行为的观点来看，有效的人际沟通管理必须注意：

信息的传递

关系的建立

人际沟通是认识自我和他人的必由之路，人通过所谓“自我估价”和“他人反应”来获得关于自我的信息，亦即减少关于自我的不确定性，同时，人也在信息互动中获得关于他人的信息。

管理沟通的工作并不局限于传统的“以人为中心”的概念，麻省理工学院媒体实验室的布朗德认为互动是“发生在谈话者几个人身上的相互的、同时发生的行为，它的产生往往是为了实现某一目的，而不是必须的。”这个定义产生于计算机与人的相互作用的环境之中，即人机对话，但它仍适用于

人与人之间的互动，而且行为有效，它需要五个条件：

**谈话的可打断性** 相互之间可随时打断，而不是按顺序发言。

**临时打断对方** 抓到一个关键字后就可以打断对方，而不必等他完整句或整段都说完。

**得体打断对方** 当双方的交谈不能向所期望的方向发展时，要有能力打断对方，但同时又不能使谈话破裂。

**谈话的随想性** 不要限制自己的思路，尽情畅谈，不要去考虑谈话的方向，不用介意谈话会进行到何种地步。

**无穷数据的观念** 在谈话的方向和方式上没有任何限制。

通过与生物学中的基因复制的类比还有一个关于沟通的概念，由于信息的传递与基因复制有一定的相似性，故可得出这一概念，基因可复制，信息也可复制，信息从一个人传递给另一个人就完成了一次复制。但这种信息的复制比我们所讲的生物学上的基因复制要快得多；信息复制的速度虽然快，但其准确的程度却比基因复制差得多，信息传递以后会发生很大的变化，例如，关于“民主”、“天堂与地狱”或“爱情”等概念，人们经常互相交流，但每个人又有各自的看法，不可能千篇一律。我们现在对沟通有了一个大概的了解，现在我们要把重点放在一些具体的关键因素上，它在社会沟通方面的研究工作和知识领域中起着举足轻重的作用，它对沟通过程中的清晰度与质量有着重大的影响，它们的好坏可以决定能否实现完美、有效的沟通，它们是：

洞察力

文化交流

性别

社会语言学

组织文化

## 洞察力与沟通

关于洞察力，字典中的典型定义是指“迅速理解某事物内在含义的过程”。但是，我们自己的经验和一些研究发现告诉我们：

我们可能不会看到或听到原本存在的事。

我们只注意到了我们特别关心的事，对不感兴趣的事可能没有留心。

我们只是特别注意我们所了解的事，而往往对一无所知的事漠不关心。

我们所看到的或听到的受我们各自经历的制约。

我们有时也对自己没有亲眼看到或亲耳听到的事进行想当然的臆测。

像这样的例子在我们的生活中屡见不鲜，比如，当我们和一个人进行非常亲密的会谈时，我们很难听见其他人在说什么；一个母亲很容易就能在喧闹的声音中听出自己孩子的声音；还有当我们开车时，如果和乘客交谈，就很容易闯红灯。还有一些更微妙的例子，我们经常假想别人该怎样怎样，比如，我们经常以貌取人，凭借第一印象就妄下结论：如果一个人穿着一身破旧的牛仔服，就认为这个人整洁；如果一个人的头发是红色的，就认为其脾气暴躁；如果看到的是一个女司机，就断言她的驾驶技术一定不好等等，这些例子不胜枚举。所以一些学者认为，洞察力是指“我们认识世界的方式”，并指出我们的洞察力受到各自经历的限制，我们不可能对每件事都面面俱到。由于洞察力与物理运动的两种不同的形式有着某种联系，所以我们可以通过这两种形式对洞察力进行一下描述。

**过滤** 选择和丢弃信息的策略

**归类** 只对自己所喜欢的事做出反应，即使在判断它存在的条件很局限时，也会做出反应，而对不喜欢的事则置之不理。

通过以上的和其他的例证，我们还可以把洞察力作为一个过程来下一个定义：

个人从他周围的环境和他对环境的反应来获得信息并诠释这些信息，然后将这些获得的信息运用到事先明确的模式中，这些模式由个人自己的经历来决定

这个过程能使我们冲破感觉信息的障碍，获得我们所需要的有用信息，同时过滤掉我们认为多余的信息，它还增加了我们认识生活的准确性，如果我们认为我们看到的事是什么样，那么大体上，我们所看到的就是这样。然而，这个过程同时也是我们所得到的和解释的信息限制在了我们的经历范围之内。而且如果经常性的这样做，这就会增加我们的主观判断而形成很多偏见。

当一个人与我们的事先的期望发生矛盾时，我们就会忽略或拒绝接受他的进入，这样，偏见也就产生了，当我们的判断建立在信息不够完全的基础之上时，我们就会把人分为各种类型或分为三六九等。像这样的例子我们以前已经提到过，不过这里还有几个例子：

矮个子的人通常具有攻击性

女人缺乏逻辑思维

实际上，有大量的例证可以反驳上面所列举的例子，但是我们还是要去获得那些信息，处理那些信息，但同时我们也必须改变一下我们先前的经验所告诉我们的那些看似正确的东西。

对于一个管理人员来说，这个过程的重要性是相当巨大的，因为人们认识对方的方式，决定了他们与他人交往时的行为方式。很明显，在管理者的一些管理工作中，准确的、有时还应是快速的洞察力是非常重要的，例如，这些工作包括，选择面试者，销售人员，冲突处理者等等，通过对数项管理工作的分析，更进一步证明了有效的洞察力的重要性。对一个混乱处理者，资源分配者谈判者，组织者和领导者来说，他们在人际交往和决策制定的工作中都需要有高度的洞察力。

我们每个人对周围所发生的事的认识方法反应了我们每个人的经验，同时，这也是我们运用那些经验的方法。通过对周围事物的不同认识，我们展现了各自的个性，这个认识的过程也受着一系列因素的影响，认识了这些因素和这些因素所带来的成见，我们就能更加清楚地认识他人和他人的行为。同时，这也对他们的沟通能力和管理能力产生不可估量的影响。

影响我们认识他人的因素在有意识和无意识这两种情况下都会发生作用。有时甚至当这些因素发生作用时，我们还没有真正和那些人交谈。这些因素综合在一起，与以下几个要素密切相关：

他人  
事态  
你

例如，有一个人你从未见过，或从未跟他说过话，那么你对他的期望在会见时就会影响你认识他的方式，这些期望受一系列因素的影响，如他们的工作或职位（是管理人员还是职员），他们的年龄（比你年轻还是比你年长），和你所听到的关于他的传闻（友好，值得信任还是充满故意），当你会见他时你就会有意或无意的去寻找那些因素，像外貌（是高是矮，是胖是瘦），衣着打扮（正式还是非正式，不修边幅还是衣冠楚楚），说话的方式（是快是慢，是长篇大论还是用词简洁），你们会见的环境与周围的情况（是在董事会会议室，酒吧还是体育俱乐部），与你握手的方式，注视你的眼神等等，都将影响你对他的期望与认识，当同时有几个人参与的会见时，这个过程就会变得更加复杂，因为这里不仅有你对和你交谈的人的观察和认识，而且还有你对所有参加入之间的交谈的观察和认识。

看到了这个过程的复杂性，你就不会对花在这项研究工作上的巨大兴趣感到吃惊。这项研究工作的结果就是明确了以下几个影响认识过程的因素：

他人 你对他人作出反应的方式受你认识和期望的方式的影响，对他人的认识与朋望包括以下几点：

——年龄  
——外貌  
——衣着  
——言谈

——举止

事态 事态的影响包括：

——具体的工作

——客观环境

——在此事态或环境中的行为准则

你 其中的因素，如：

——你的信仰，观点和成见

——你的期望

——你的需要

我们可以影响和改变别人对我们的看法，例如我们可以通过自己的衣着、言谈、举止来影响和改变他人对我们的认识，同时我们也可以影响我们对他人的认识。要做到这一点，我们必须认识到，如果必要，还要改变我们的观点，期望，我们对他人的反应和我们对个人目标的表达。

我们的成见与偏见在认识他人和周围事物的过程中起着巨大的作用，其起作用的方式包括一个固定不变的过程，这个过程使我们认为什么样的人应该有什么样的行为。如果我们对，一个人缺乏足够的了解，那么我们就很可能把其错误地归为某一类人以便能够预测他或她的行为，这些方式还包括号角效应和光环效应，一个人在一个领域中的令人讨厌的行为（我们称之为“号角”）或是受欢迎的行为（我们称之为“光环”）给我们留下的印象会影响到我们对他们在其它领域中的行为的预测，当你去感知和认识他人时，这个过程就会发生。

这些个人的成见与偏见限制了一个管理人员沟通的水平与范围，提高管理者洞察力的方法之一就是运用约瑟夫·亨利图表，这个图表是由两个心理学家约瑟夫·拉福和亨利·因格赖姆首创的，其内容如图 2.1 所示。此图表分为四个部分，它们代表了管理者的行为或性格各方面的集合，这些集合是：

“自知人亦知”区域指那些管理者和其他人都知道的管理者的性格行为和观点

“自知人不知”区域指那些管理者从未对他人讲过的想法观点和感情

“人知自不知”区域指那些其他人注意到的而管理者本身却没有意识到的管理者的性格，行为和观点

“未知”区域指那些管理者和其他人都没有意识到的性格，行为和观点

		管理者	
		自知	自不知
人 知	他 人	自知人	人知自
		亦知	不知
人不知		自知人	未知
		不知	

表 2.1 管理者与他人的互动

对洞察力这些方面的认识可以帮助管理者理解以下几点之间差异的来源与发展：

管理者认识自己的方式  
他人认识管理者的方式  
其他人对管理者行为的反应

这种认识还有助于管理者了解他人对自己行为的观察与反应，所以要增加这些关系的开放性。例如通过自我暴露与反债，将会增强在交往中沟通的质量和提提高管理者工作的质量，“自我暴露”或者说是“自我展示”将会增进双方之间的了解，便于有效的沟通。

自我展示有三个作用：深入了解自己；进一步了解别人；促进人际关系的发展。通过展示，不自觉的弱点被表现出来，别人给你指出来，而你自已还未意识到呢。比如，一位吃苦耐劳的领导总要求别人象他一样拼命干活，而不能仔细体察弱者即使尽力干也达不到他的水准的苦衷，这种不足，自己是不容易意识到的，只有在展示过程中别人来指出了。展示的结果使我们不仅能收到缺点、弱点的信号，也能受到积极的鼓励和表扬，这对自己是一种激励，正反两方面的反馈对自身的进步都是必要的，在展示过程中，还可以使自己的某种想法逐步清晰、完善、或趋于合理，很多人都有此体会，一种模模糊糊的想法，在别人的激发下讲出来，往往比自己想象的要好得多，似乎更有条理。原因就是展示过程中精力更集中，大脑在短时间内高速运转，会产生更完整的思想轮廓。另外在谈话中，要把复杂的思想变成简明的语言，这也会使人们更清楚地考虑自己的论点、论据和推导过程。还有一点，就是展示过程中别人对你的想法会加以补充，常因立场、观点、方法、角度不同，容易看到其中的新东西，诱导出更完整的想法来，在展示的作用中，对自己的进一步了解最为突出。

我们了解了展示的目的与作用，就应该积极地展示自己，胸怀坦荡，真诚地展示，让别人了解自己，进而理解他人，然后建立良好的人际关系，不要害怕暴露自己的想法和弱点。

现在我们来举一个例子。当我们第一次遇见他人时，我们只是稍微向他们展示了一个自己，而他们也只能得到少量的信息，他们也就不可能对我们有一个全面的了解，因此在上示图表中的“人知自亦知”区域也就非常小。可是随着交往的深入，彼此之间的了解也加深，我们开始感觉我们应该更开放一点，更暴露一点以便对方能更进一步了解我们自己和我们的感情，所以，随着对方对你了解的深入，“自知人亦知”区域开始扩大，而同时“自知人不知”区域开始缩小。“自知人亦知”区域的扩大还可以通过他人的反馈来实现，与此同时它也减不了“人知自不知”区域的范围，当自我暴露和反馈同时发生时，“未知”区域就会减小，并且我们与自己和他人的了解就会加深。如图 2.2 所示。

当我们得到的反馈与我们的观点不一致时，我们通常会反对，这就要求我们在这种过程中要有真正的技巧去维持已开放的程度。同样，自我暴露的过程也需要信心，对这些过程的认识和把它们恰当地运用到相关的事态之中对一个管理者来说是相当重要的，如果运用得好，他们可能使别人在沟通中

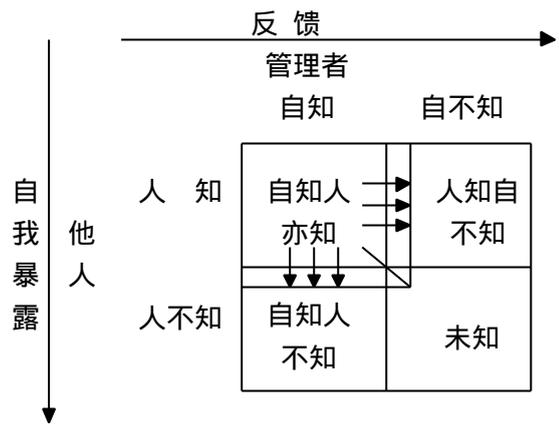


图 2.2 自我暴露与反馈

更能敞开心扉，如果运用得不恰当或运用过度，他们将降低沟通的质量。例如，当你去看牙医时，你就不希望牙医在治牙的时候大谈他自己的牙病，这同样也适用于管理者一年一度的面试工作中——面试者不愿听到管理人员没完没了地唠叨他们的工作有多难做一样。但是，适当的自我暴露会使面试者感到这个管理者具有同情心，能理解人，可能会理解面试者的境况和感情，特别是在双方互相磋商的环境下，自我暴露如果运用得好，将非常有利于人们进行自由，开放的谈话。

## 文化交流与沟通

随着组织机构和顾客团体的日趋国际化，对文化差异的了解对一个管理者来说越来越重要了，它对能否进行有效的沟通起着举足轻重的作用。很明显我们现在居住的城市也在不断地发生变化，不论是在国内还是在国际，由于流动的频繁，在我们的学校中，工作地和休闲场所——实际上是在人们能够相遇的每个角落，构成了一个多种族、多信仰的大混合体。下面是一个介绍文化差异的例子。

体语代表着沟通的一种形式，它的意思因社会的不同而改变。有一种叫“降脸颊”的动作。它的意思就随着社会的不同而改变，这个动作在法国和意大利北部是一个侮辱性动作，而在意大利南部这则代表否定或不感兴趣，而到了北非又变成了一个侮辱性动作。另一个例子是V字型手势，两个手指作成V字形，同时手背朝着对方，这个手势在希腊表示“2”，但在英国这是一个十分“无礼的标记”；还是这个手势，只是这次手心对着对方，在英国这是一个“胜利”的标记。在交谈中，对沉默的运用也随着国家的不同而不同，在英国如果在交谈时，中间有超过四秒钟沉默不语的时间，则被认为非常不舒服，而在许多国家，这些不说话的时间即使再长一点也无所谓。对于讲话的声调和长短在北美和北欧也各不相同，这可能是由于北美比北欧人更爱吵闹和具有征服欲。在生意场上或是在谈判的过程中，各国各有各的习惯与习俗，比如在一些阿拉伯国家，他们更注重的是口头的承诺而不是一个书面的契约；而在印度次大陆的一些国家，人们从不急急忙忙地就开始商业讨论，在此之前他们大多都作一些社交性的谈天，闲谈，然后慢慢地切入正题；在和日本人打交道时，如果你使用了不恰当的语言，这对日本谈判者来说是十分不正当的乃至是具有侮辱性的。在日本，打电话时人们希望打电话者先说话，而在英国，人们则希望受话者先说话。美国人喜欢直率，而墨西哥人则认为自我开放是懦弱或背叛的表现。在一些加勒比海地区内或是在一群美国黑人青年当中，大家同时发言被认为是正常的，当然是在某些环境中。注视的水平与身体接触也因国家而异，阿拉伯人和拉美人注视的水平较高，而印度人和北欧人则较低，而有着高水平注视的文化通常被认为是有着广泛的、实际的身体接触。

上述的例子简单地介绍了这些差异的范围和类型，但还不够全面，这些差异的影响可以导致个人的紧张与局促不安，这种状态通常被认为是“文化震惊”，它反映了在被认为是一个充满敌意的环境中个人对自己所不熟悉的价值观、规范和行为的反应。

许多行为的这些形式通常被认为是来源于文化。而这些文化的差异对“社会距离”来说又是相当重要的，因此，文化被认为是：

一个群体的特征而不是个人的特征  
多层次（如家庭、团体、地域、工作领域等等）的影响  
很难改变而且变化很慢

这些文化的差异在我们所处的社会环境各个方面的广泛范围内作用重大，这些差异包括：

讲话时的语言  
行为准则  
社会关系的内容与形式  
期望的目标与回报  
信仰、价值观和意识形态

通过对 40 个国家的跨国公司的大量雇员的问卷调查的分析可以看出各民族文化的差异，这些关于工作观念的调查结果可通过四个尺度来衡量，这四个尺度代表了民族文化之间的差异，它们是：

**权力距离** 表明对权力分配不平等的接受程度，而且其接受的程度越深产生的价值越大。

**避免不确定性** 指洞察不确定性因素带来的危险的水平并采取措施加以避免，其水平越高表明不确定性因素越被重视而作为一种危害加以避免。

**个人主义——集体主义** 这个尺度的范围很广，主要指紧密的社会框架结构（集体主义）和松散的社会框架结构（个人主义）。

**个人英雄主义** 其价值观是追求金钱和名誉而不顾他人、社会及生活质量。

这项分析的复杂而又细致的结果可以用一套“文化公布图”来表示，这些图列出了同时参考两个尺度时各个国家的数据，下面给出了一些结果的例子：

低权力距离/高个人主义：澳大利亚、美国和英国

高权力距离/高集体主义：哥伦比亚

高权力距离/低避免不确定性：新加坡

低权力距离/低避免不确定性：丹麦和瑞典

高避免不确定性/高个人英雄主义：日本

低个人英雄主义/低避免不确定性，丹麦和瑞典

了解这些差异是至关重要的，并且人们已经通过管理的激励理论、领导理论和组织理论的应用与联系研究了这些文化差异的内涵，同时人们还发现了跨国组织所面临的困境：是去试图改变区域文化还是去适应它。

由于文化差异，使人们陷入了这样或那样的困境，而由这些困境又产生了一系列结果，其一便是要求管理人员能够跨越他们的员工和顾客所属的文化而进行有效的沟通。

大量的研究工作表明不同文化之间的交流存在着不同的方式，这项研究工作包括了一些因素，如面部表情、体语、容貌、衣着和规范，所有这些或别的因素都能使人们在进行不同文化之间的沟通的方式上产生巨大的不同。

这些文化差异是真实存在的而且意义重大，它们将随着我们的社会改变而变化，只有那些能够适应并能运用这些文化差异的人才能更准确的运用其管理过程的技巧在更广阔的环境中使管理工作更加高效。

## 性别与沟通

研究表明男性与女性不仅在身体方面存在着差异，而且在认识方式上也存在着差异。本世纪二十年代一位美国心理学家曾作过实验，结论是女性在语言表达短时记忆方面优于男性，而男性在空间知觉、分析综合能力以及对实验的观察、推理和历史知识的掌握方面优于女性。

操作能力方面，不论是速度还是正确性，男性都明显优于女性，而在对细节的快速反应和知觉能力方面女性则很突出。在对名字与数字系列的实验中，仅有 16% 的男性受试者的成绩达到女性成绩的平均数，而在活动的注意稳定性不受其它因素干扰方面，男性则优于女性。

在记忆力方面，男性善于抽象记忆，善于逻辑思维，喜欢数理化等自然科学，思维方法上有较强的分析性和独立性，处理问题富有灵活性，适应性；女性的机械记忆、形象记忆优于男性，更偏向形象思维，想象力丰富，叙述事件情绪色彩明显，感受性高，社交中较为敏感，多喜欢文科、生物等学科，思维方法泛泛性，缺分析，易受暗示，较为呆板，缺乏独立性和新奇性，不善于突破创新。

男性与女性在认知方式上的差异还可以通过他们/她们解决问题的方式来表明，表 2.1 给出了关于男性与女性在工作成绩方面差异的例子：

表 2.1 男性与女性在工作成绩方面的差异

在以下测验中女性优先男性	在以下测验中男性优于女性
· 分辨相似物体	· 投射线或接住抛射物
· 手工工作包括细致的手工工作	· 脑筋急转弯或操纵别人
· 语言的流动性	· 数学推理
· 数学计算	· 找出隐藏在复杂物体中的共性的东西

这些差异是能力结构的差异，而不是智力水平的差异。这些差异的重要性很小，而且只是对经历的反应而不是更基本的差异。但一些观点却与之相反，两者之间的争论也持续了很长的时间。然而，现在科学研究已表明在生命的早期，男性与女性的大脑的组织就已不同，而且造成这些差异的原因主要是性激素在脑发育过程中所起的作用，这些作用的影响导致了男性与女性头脑中语言和相关的运动的组织形成产生不同。通过这些差异，我们不难看出男性与女性在沟通中的差异。

一些学者认为，“男性与女性之间的交谈一般是一种跨文化的交谈”，但两者沟通的方式又是同样有效的，虽然他们之间存在着相当大的差异。有人认为文化方面语言的差异源于“社会距离”，而性别方面语言的差异源于“社会差异”。并且男性与女性讲话的方式也随社会不同而不同，这些差异也反映了男性与女性在所处社会中所处的社会地位，例如，在不如我们技术先进的社会里，存在于社会作用中的差异就会非常明显，从而语言差异就会更大，甚至到了被认为是同一语言但又完全不同的地步，这些男性与女性在运用语言（还有行为）的方式上的差异好象在他们/她们年幼时就产生了，这里有一个关于男孩与女孩的调查：

他们/她们在与朋友们谈话的方式上不同  
他们/她们大部分嬉戏玩耍的时间是在同性的团体中渡过的

调查结果表明男孩们在户外游戏时，他们有一个大的等级森严的团体，而且都是有领导的，他们的游戏都要有胜利者和失败音，“谁在某个方面做得最好”是他们争论和谈论的主题。而女孩就不是这种了，她们往往是成双成对，或者是在平等的小圈子中做一些互相协作的游戏，这些游戏没有胜利者也没有失败者，她们之间多是建设而不是命令同时也缺乏挑战。

有两个概念指出了男性与女性在谈话方式上的不同，即，汇报或谈话与和谐式谈话。对男性来说，交谈的主要内容是如何在一个有等级的社会中生存，并努力去争取或保持其所期望的社会地位。一般说来，男性在他们还是孩子时就学会利用谈话去吸取其他人的注意，而且为了引起他人的注意，他们往往会讲一些笑话或故事或向人们展示其技巧与绝活儿，他们在大的团体中或与自己不太熟悉的人谈话时通常不会感到窘迫，这种谈话方式被称为汇报式谈话或公众谈话。

女性的交谈被认为是重在沟通与联系的交谈，她们之间交谈的侧重点在于寻找共同点和与之相配的经历。如果一个女人试图在一个团体中出风头，那么她必会受到批评，而且她们的社交圈子通常很小，这种谈话方式被称为和谐式谈话。

但是这些谈话方式并不拘泥于交谈（也许是私人谈话）或讲话（也许是演讲），它们既在和人交谈中应用，又在演讲中应用。

我们的社会不断地发生重大的变革，而男性和女性在社会与工作中的地位与作用也在发生着变化，这样我们可以在逻辑上推断出语言也将发生变革。事实上，这种变革已经发生了，管理人员如果没有认识到这些变化和这些变化带来了一系列问题，那么其管理能力将会大打折扣。

## 语言与沟通

社会语言学是语言学的一个分支，它是一门研究社会生活中的语言的科学。因此，它与传统的人文科学，如心理学、人类学、社会学等等有着广泛的联系。对一个管理者来说，对社会语言学理解的程度主要取决于其学习在交谈中运用语言的方法，但这并不排斥这门学科的其他方面，如对语言和社会阶层或社会结构的学习。我们应该看到，至少是大概地看到社会语言学家对交谈中应用语言的方法的一些分析结果。

人们用语言进行交际，其目的就是互相沟通，传递信息。所以语言学家通常用信息论的术语来说明言语交际过程，就是：编码——发送——传递——接受——解码。说话人为了表达某一信息，就要寻找合适的词语，按规则组合起来，这就是编码过程；然后，通过发音器官发送出来，再经过各种可能的“通道”（空气、电话线等）传递出去；由听话人接受后，运转有关器官（有时还要通过翻译）进行理解、解码、以还原成说话人的编码，这样，一个言语的交际过程才算完结。这样一个过程，会涉及很多方面的知识，如生理学、物理学、解剖学、语言学、心理学、社会学、行为学等，如果我们假设一个人生理正常，发育器官完好，客观上的声音传递无障碍，那么对于语言交际来说，重要的问题就是语言、心理、社会、行为这些学科的知识了。简单地说，就是看你能否运用适当的时机、适当的词句和适当的环境来表达自己的思想。所以，上面的信息传递过程就简化成发送编码和接受编码两个方面了。发送编码者要不能曲解原意，这样才能实现沟通，达到交际的目的。

为什么一个人通读了语法和修辞书后仍不能成为演说家、交谈能手呢？这是因为言语交际中还要时时考虑到交谈的双方，这是一个重要的条件，认识这个矛盾才能使你在交谈中有一个飞跃。

人要交谈首先应有可说的内容，然后有良好的表达方式，交谈的另一方要能接受对方的表达形式，进行分析、判断、作出反应。双方在交谈中只要一出现故障，信息交流就会中断。当交流中断时，必须及时进行调整，对言语形式进行新的搭配和选择，直至故障排除，重新开始交流。我们生活中可能有这样的人，落笔成文，挥洒自如，但口头讲话却不那么从容，原因就在于说和写的特点是不同的。就人类交际来说，无论是写作还是说话，都是为了表达思想，传达感情。但是写作有较充裕的时间来考虑、构思、修改，可多次反复，直至自己认为至善至美为止。可是说话（除预先准备的讲演）考虑、构思的时间一般短得多，更不能反复修改说出的话，一篇文稿放置数月，作大删大改，人们不以为怪，但某人若找到数月前的交谈对象修正他自己的表达手段，就会使人难以理解了。人们说“贵人语迟”时总有一点揶揄的意思，其实不论“贵”、“贱”，“语迟”都是普遍的现象，这是因为说出的话是不易修改的，人们要想达到内容和形式的统一就要反复地“打腹稿”，以便能较流畅地表述自己的想法。

就接受解码的一方来说，他也要在接到信息后立即分解合成，进行理解，而不能象阅读那样有较多的时间反复玩味、体会，尤其是在交谈中出现双关语暗示、不确切的说法和新的思想时，就会给“解码”带来更多的困难。换句话说，也就是要做到交谈时能对难解的码及时作出反应，对交谈者的知识、才智来说都是要有更高的要求。

由于语言是人际信息沟通和传播的最重要的工具，我们不仅应该努力提

高自己的语言水平，而且有必要了解一些关于语言的知识，但在实际生活中，人们很少去思考语言学家和心理学家经常讨论的问题；人们只知道使用语言，随着社会生活信息化程度的不断提高和整个人类文明进程的加速，人们渐渐认识到，语言学的一些基本知识不应为语言学家、哲学家和心理学家所垄断，而应为大众所共享。

有人统计，当今世界上有 3000 多种语言，这个统计并非精确，因为语言学家至今还未找出分辨语言和方言的标准。一般说来，说不同语言的人不易相互理解，而说相同语言的人则一定可以沟通思想，但这个说法很快就被事实动摇：北京人和广东人说的是同一种语言——汉语，但一个普通的北京人是听不懂广东话的（由于大众传播的发展，现在广东人一般可以听懂普通话），同属汉语的北京话和广东话听起来好像完全是风马牛不相及的两种语言。与此相反，虽然挪威人和瑞典人说的不是同一种语言，但他们却可以沟通思想。美国的方言差异不如中国的方言差异大，但是你能与之大电视网的新闻节目主持人随心所欲会交谈问题，却听不懂纽约市哈莱姆区黑人说的英语。

尽管世界上的语言和方言如此之多，其差异又是如此之大，但是它们有着若干共同点。词语创造的随意性我们在前面已经提及，词语与指说对象之间没有必然的联系。如果我们同时来比较几种语言，这一特点就可以变得显而易见。如汉语里的“工作”一词，到了英语里便成了“Work”，法国人则说“Travail”。人们在创造词语时是随意的，其次才是约定俗成。“工作”、“Work”和“Travail”尽管形态不同，发音又迥然相异，但它们指的却是一回事。语言的开放性任何语言的句子都是没有极限的，人们可以根据词语和现有的造句规则，造出无限数量的句子来，无论哪种语言都能表达无限数量的新事物，新思想。有意思的是，每个人都有可能造出世上独一无二的句子来，也能理解别人所说，以前从未听到过的新句子，比如“知识爆炸的时代特点决定了知识更新的速度”，几乎人人都能理解。同时，词汇也能随着时代的发展而更新，“知识爆炸”和“知识更新”便是最近几年才出现的新词汇。由此可见，语言具有开放性的特点，在各国的语言体系中都表现为能接受与容纳新的词汇。语言的概括性词语只能表示概念范畴，不能包括事物过程的细微的差别，世间万物都是一个连贯的过程，词语无法描述过程的全部，而只能概括地表达这些过程，正是在这个意义上，我们说语言是“概括”的。语言的双重性任何语言都具有语言系统（外部系统）和语义系统（内部系统），把这两个系统结合起来应是句法系统（或称结构系统），语言系统是语言独有的，有些心理语言学家认为，语义系统并不能独立于一个人的认识系统而单独存在。语言的社会性作为社会成员信息沟通的工具，语言的社会性是不言而喻的。一般说来，汉语是一种中国人都能运用和理解的符号系统；英语则是英语国家和地区都能运用和理解的符号系统。但在不同的社会背景下，同一个语言符号系统也常常会产生不能理解或难以理解的情况，在法语国家中，蒙田的文章用的是古典的法语，在当时一个平民也能读懂，而现在也许连一个语言家也难以理解，所以说语言又有社会性的特点。了解了一般语言的特点，现在我们来谈一谈语言与沟通。社会语言学指出交谈不仅仅是信息的交流，它还包括关系的建立，当你学习语言时，你不仅要学习如何选用词语，如何发音，你还必须要学习怎样去使用这些词语，以便能够建立一个互动和双向的交谈，如沟通。

在学习语言的过程中，我们必须理解一些谈话的规则，这些规则也同时随情景与社会的不同而不同。其中的一个例子就是在交谈中书面语言的运用与否。下面这句话在语法上绝对正确，但过于书面化：

“和张丽谈话的那个男人是谁？”如果你在交谈中这么说话，你很可能被认为过于骄傲，死板甚至书呆子气，其实我们大多数人是这样说的：

“谁在和张丽谈话？”

这种说法才适用我们日常进行的非正式的交谈，但是我们中有许多人可能发现很难设想我们使用这句话的日常会话场景，而放弃了使用第二种非正式的文体。这些规则或者说是习俗包含了许多方面，如：

轮流发言

打断

引入新的话题

许多交谈的规则还与他们所表达的内容息息相关，下面有这样一个会话。

A：“你今年准备换辆车吗？”

B：“我还没有足够的钱！”

但如果换成了下面话，就会使我们感到非常费解：

C：“你今年准备换辆车吗？”

D：“我的狗死了。”

为什么第一个对话使我们一见就能看明白，而第二个对话却使我们感到是所答非所问呢？原因很简单，尽管在A的问题与B的回答之间缺少明显的联系，但它们中间存在着一种可被我们大家都接受的关系，即买车要花钱，是它把这一问一答联系起来。反观第二个对话，我们很难找出，甚至不可能找出C的问题与D的回答之间的关系，除非对D的背景有更多的了解或作一个主动的想象，我们才可能找出D的回答与C的问题之间的一些联系，也许D正在为他的狗的死感到伤心，或者D可能是一个盲人，当别人开车把他送到某地时，他需要一条新狗给他带路。

这些交谈规则的存在并不限制社会使用日常语言。在日语中，人们根据说话者与受话者所处的地位而选择不同的语法形式；在法语中，人们也会依社交场合的不同而选择不同的单词。在进行沟通时，有两种语言形式的概念我们必须明确：

**准确精炼的语言** 这主要用于正式的社交场合，它通过所说的词语来施加说话者的个体影响，而且它也是独立于体态语言（如面部表情等）和权威而进行有效沟通的方法，使用这种语言的讲话中，一般都大量使用人物代词“我”、罕见的副词、主动词和形容词。

**限制性语言** 这主要用于非正式的社交环境，它用于加强讲话者在团体中的地位，这些讲话中一般都大量使用人称代词（“你”、“他们”等等）并且运用一些请求别人同意的句子（“你认为怎么样？”，“这样做好

不好？”) 对一个管理者来说, 他对社会语言学的这个领域的理解程度取决于他的沟通技巧和管理能力, 那么沟通的技巧是否应该包括闲谈呢? 管理者惜时如金, 对“清谈家”是避之唯恐不及的, 无益的闲聊是浪费时间, 自然是越少越好, 但为此而否定一切闲谈, 则有些因噎废食了。

要提高企业的经济效益, 企业内部成员之间需要有效的沟通, 这就要求有多种信息渠道、多种沟通方式来加以保证, 而闲谈实际上也是一种沟通方式, 管理学学者把信息沟通方式分为两大类, 一类为“高度正式沟通”, 另一类为“高度非正式沟通”。所谓“高度正式沟通”, 是依循着管理的组织系统所作的有计划的信息流动程序和路线。它的流通方向有三个方面, 首先是上行沟通, 即指下级人员以报告或建议等方式, 对上级反映他的意见; 第二是下行沟通, 是按组织系统由上层传达到下层, 通常是指由管理阶层传达到执行阶层; 第三是平行沟通, 即平行阶层之间的沟通, 如高层管理人员之间的沟通等。总之, “高度正式沟通”就是指由管理人员的工作关系决定的上下级之间、同级之间的沟通形成, 这种渠道的沟通可以保证信息的准确性和权威性。而“高度非正式沟通”是指通过各种场合保持人们间经常不断的进行非正式接触。这种沟通是企业组织成员之间的社会互动行为, 不讲形式, 没有固定的地点、时间、内容, 也不局限于同管理层次, 其沟通无明确目标, 也无规律可循, 它的基础往往是人们的工作专长和爱好闲谈的习惯。这种沟通完成于无意之间, 其传递信息之快胜于“高度正式沟通”。它使单位与部门之间形成一个开放性的信息交流传递, 交流的形式和深度能自由调节, 程序简便, 很多企业内部的难题往往能在这种无意的轻松的气氛中得到解决, 另外, 这种沟通形式对增强人们的感情交流也是很必要的, 有利于整体的协调, 所以, 对企业来说, “高度正式沟通”与“高度非正式沟通”是相辅相成的, 二者并用才有利于企业内部的充分交流。

一些企业为了促进非正式的信息交流采用了很多办法, 如创造出合适的气氛, 以便于随便交谈, 或形成制度等。美国沃尔特·迪斯尼公司, 从董事长到一般职员都只佩戴没有职称的名称标记, 为的是大家交流时可直呼其名, 以减少心理压力, 更随便一些。另一家公司的总裁自称批准了一项重要活动: 把公司餐厅里只能坐 4 个人的小圆桌搬走, 换上一种短形长条桌, 目的是让素不相识的人增加接触的机会, 而小圆桌总是几个人在一起。这是利用概率的方法, 使用小小的措施来提供更多的非正式信息的交流机会。实际上, 靠闲谈还可以获得很多科学情报。一些科学工作者认为面谈所获得的科学情报占全部科学情报的 53%。英国科技史学家 D·普赖斯认为科学家研究论题, 有 80% 的有用的科学情报是口头交谈得来的, 这是因为聊天总是首先把筛选过的材料讲出来, 所以更有价值。

从人际关系的角度讲, 闲谈对于管理者也是必不可少的, 闲谈多在八小时工作以外进行。管理者的工作特点决定他的工作要超出八小时, 他只要是和同事上下级在一起, 就可能会自觉不自觉地宣传观点, 提出建议, 说服别人, 沟通思想等。是否善于利用闲谈的形式, 常常是众人对他的看法之一。从社会心理角度看, 人们对管理者人格的评判, 似乎更重视八小时以外的表现。也就是说, 人们常常通过他是否喜欢闲谈, 或怎样与人谈话来判断他的性情, 是亲切随和还是孤寡清高等等。一般说, 人们总是喜欢通过闲谈来反映某种情绪要求, 不善闲谈的人常常对周围的人事变化, 生活琐事一无所知, 一旦得知时, 某事已达到难以控制的地步。不善闲谈的管理者, 常被冠以“清

高”之名，使人感到难以接近。“清高”就是一种自尊的含义，对管理者来说，这是感情沟通的障碍。因为人们对过于严肃的人总是敬而远之的。如果你在吃午饭时与别人谈谈食品营养，食品卫生，谈谈环境、服装、桥棋，别人在感情上与你的呼应是很明显的。社会心理的调查证明，对于强人、能人所表现出的亲切、随和，人们是格外感兴趣的，因为他们出色的工作，已产生了与众不同的影响，所以人们希望他们能从感情上与自己沟通，否则就会感到相距甚远，不可企及，或者失去努力的信心，或者与他们产生隔阂。据说，美国总统里根是个人缘不错的人，爱开玩笑，不摆架子。一次记者山姆·唐纳逊夸奖里根的新西服很漂亮。里根说，不是新西服，已经第四年了。过后，他回到白宫又打来电话说，我纠正一下，不是四年，而是五年前买的。里根并不觉得为这样的琐事打电话有什么不好，而很多的人恰恰从这些事上下判断，觉得里根随和、可爱，容易接近。作为管理者，并不是每时每刻都必须考虑工作才是尽心尽职，也应该向人们展示他不同的侧面，如生活、情趣感情等，这样人们才能与他产生共鸣。在这些展示中，闲谈的作用是不可忽视的。再如寒暄，也是闲谈的一种，其主要作用就是传递感情信息，这是人际交往的必要手段。寒暄式的交谈也表示出对对方的关心，表示出自己愿意与之保持良好关系的愿望。有些人为了在寒暄中表示接近，花费大量精力记住别人的名字，结果是很容易地得到了别人的好感。

虽然闲谈会产生一些弊病，如小道传闻，捕风捉影等，但作为一种社会互动的形式，它又是必然存在的，这需要管理者合理使用，扬长避短，加以引导。闲谈如同一张巨大的信息网，会有各种组织管理，人员情绪，产品技术的信息传递过来，只要我们反应敏锐，捕捉及时，对管理肯定是有益的。

那么如何选择合适的闲谈话题呢？这并不困难。只不过有时被人们误认为很难，也就不冒然开口了。话题有“阳春白雪”，也有“下里巴人”，文野高下各有用场。所以人们常说“跟什么人说什么话，到什么山唱什么歌”，有人认为要谈话就不能太“俗”，不能谈琐碎的小事，而要谈高雅的内容，谈有影响、不平凡的事。但所谓高雅、不平凡又因各人见解不同，在交谈时难免会有顾虑，想开口又没把握，结果还是“少说为佳”了。其实，谈话中话题很多，需要高雅的情趣，也需要轻松的调侃。所谓“俗”并不是“粗俗”。我们应该积极地提高自己的文化修养，但认为除去棋琴书画、文学艺术就无话可谈，这就是误解了。作家、诗人也不是每句话都是传世之作，革命伟人也有柴米油盐的问题。在《列宁在十月》这部电影中，列宁和斯维尔德洛夫也对煮牛奶谈论了一番。所以说，交谈的话题就在我们身边，俯拾即是。

选择话题也有两类。一类是完全以沟通感情为目的，一类是有大致确定的目的的。前一类话题，我们可以从日常生活入手去选题，如对青年可以谈体育，谈服装，谈爱情及恋爱观等。对中老年人可以谈生活、身体、家庭、子女等，也可以谈流行的书、电影、电视剧或者天气、气候、旅游、度假等。人们的生活就是由这些事物、活动组成的，想要避而不谈，就找不到什么可说的了。口才出众的人应该能够自如地运用各种话题来开展交谈，一般来说，没有不能说的话题，只有不妥当的表达。

不过，在选择话题时，有些问题还是需要注意的，如：不要一味追求有刺激性的轰动性新闻，这种新闻常常是人人皆知的，反倒失去了新鲜感。再如，不能不分场合地谈高深、抽象的问题，一方面是因为听众可能不理解，得不到呼应；另一方面是听众可能对讲话者的专门知识难以断定而有所疑

虑。这些都会影响交谈的顺利进行。

进行大致有目的的闲谈，如希望了解别人对某方面反应，可以像提问一样，主动引出正式话题，促使大家漫谈又可以采用迂回方式，引出与实质性问题相关的话题，通常这样的漫谈形式可以反映出人们比较真实的想法，更有利于工作的开展。

从事管理工作还要经常与不熟悉的人打交道。怎样开始交谈呢？经人引荐时，最简单的话题就是谈引荐者，或者径直自报家门，对方也会作出相应回答，这样就可以开始交谈了。还可以借助所处环境和周围的摆设进行交谈。当从对方职业引出话题时，要注意双方的职业水平的差距。而对某方面的有专长的人，不能以评价的口气开始谈论其工作，而应该用谦虚、恭敬的态度来谈你未知的知识，由此引出对方能接受的问题而开始交谈。

选择话题也要注意对方的年龄、身份、职业、性别、性情等，不要触到对方的隐痛。对老人大谈迪斯科，会使他感到年华已逝；对恋爱挫折的人谈家庭幸福，会使人感伤。另外赞美对方要诚心诚意，用词适度，不要过分，不能浮华。选择话题一般不以自己的挫折、痛苦开始说起（除非要表示理解对方的痛苦时）。此外，选择话题还有习惯的问题。就一般中国人来说，初次见到一位女性，不宜当面夸奖她漂亮，两位男性第一次相识也很少互相称赞服装。

在管理者的人际交往中，闲谈的比重还是很大的。好的话题常常能引出长谈，所以，初次交谈的5分钟对交往来说是很重要的，自己做谈话的主角不是主要谈自己，而是引导、促使别人参加谈话。

## 组织文化与沟通

由于组织文化的内涵相当丰富，复杂而又多种多样，因此人们也对不同类型的组织中的行为发生的方式、原因、时间和地点进行了大量的研究工作。当然这已超出了本书的目的与范畴，这本书主要目的是对这一领域有一个全面的了解。但是，值得指出的是组织文化对一个组织的沟通方式有着重大的影响。组织被认为是“寻找目标并实现目标”的内部生活，包括组织中社会团体或小的个人之间的相互作用。

例如，在官僚组织中，它注重的是书面的沟通和记录，口头的沟通只是徒有虚名。机械组织起来的组织与有机结合的组织之间的差别就在于前者是一个等级制的沟通结构，而后者是一个网状的沟通结构。适合于有效沟通的组织结构应当是以任务为依靠的，反复程序化的任务需要集中化的沟通结构，结构化较弱的任务需要有大量渠道的“广泛开放性”的沟通系统。在 1982 年，回顾优秀企业的特点可以看出，“密集型沟通”是至关重要的，非正式沟通也被证明是相当重要的，“开门见山政策”、“可视管理”、“MBWA（巡察管理）”都是其中的例子，人们还应用大量比喻来描述组织生活的实质，如“大脑”，“有机体”和“政治系统”，它以含蓄和明显的沟通特点和需要描述了组织，一个组织的非正式沟通网络为即将发生的事件提供预警，并强调了正式沟通的渠道。然而，又有许多组织生活相矛盾的地方，其一便是管理者可以宣称实行开放性沟通，而实际上他们的行为是十分保守的，而且只是建立在胜负的基础之上，他们并不是真正关心别人的感情，也不考虑别人的想法，在组织中存在不同形式的相互依赖。一些学者也划分出了相互协调的类型和沟通所需努力的程序，如下：

“均分的”或大众化的相互依存通过标准化来协调，包括制度，路线和过程，这被认为在沟通中花费努力最少。

“有序”相互依存通过计划与程序来协调，其在沟通中所耗费的努力中等

“互惠”相互依存由双方的标准来协调，用跨越等级的沟通方式来适应环境，它所耗费的沟通努力最大。

一个组织的“意识形态”影响着其雇员的行为方式和它与外部世界之间的关系，人们运用“文化”来描述组织中这些和其他的方面，二者都描述了四个组织意识形态或者说是组织文化，所有这些都与组织结构与沟通有关，如表 2.2 所示。

表 2.2 组织意识形态

意识形态	结构	沟通方式
权力	蜘蛛网状	通过链式命令
作用	塔状	限制跨越职能的沟通，信息直上直下传播
任务	网状	住息的传播是由中心向四周传播
人	束状	信息传播从个人到个人

有一篇名为“公司学习”的文章指出，在组织中进行有效沟通和开放沟通需要以下几个方面：

通过反馈与实践学习达到目标的方法  
发挥每个人的聪明才智，让每个人都参与政策的制定  
运用信息技术进行传播与授权  
组织内部顾客与供给者的关系

通过研究跨国公司怎样革新以满足不同市场的需要，一些学者把这项革新的成果称之为“革新公司”，它的特点是“参与制与民主制”，这项成果中具有革新的步骤之一被称之为“高效公司”，它的特点是沟通与合作，这二者都与管理沟通有着明显的联系。

一项长达 5 年的关于日本、北美和欧洲的汽车厂商之间差异的研究表明，日本汽车生产厂商在全球市场的份额不断增加的原因在于，他们在组织生产方式和沟通上有着很大的不同。日本人的“精良生产”方法主要依赖于设计、生产、市场营销和使用前后各个部分之间的沟通。

不管一个组织有什么样的目的、目标、文化、结构，其管理者必须与他们周围的一切进行沟通，为了给公司创造更好的业绩，管理者必须确信他们的沟通方式与能力必须符合组织的需要与组织文化。

## 结语

作为一个主题，管理沟通吸引了大批来自不同领域的工作人员进行研究，本章在考察管理沟通与社会环境各个方面关系之前，引述了一些其它领域的例子，如动物行为学，社会语言学，组织发展，遗传学和信息理论。

我们的经历、期望，还有周围环境，及一个人的外表、行为、言谈、年龄和性别对我们了解、认识一个人的方式有着巨大的影响，我们准确洞察周围事物的能力还受到行为各个方面的影响，因为不同的文化决定着行为方式的不同，文化不仅包括不同的语言，而且包括不同的行为方式和行为准则，如果不能理解并接受这些差异，那么很可能导致沟通的失败。沟通中性别的差异被认为是“跨文化的”，它不仅导致不同的沟通方式而且还有不同的沟通主题和在社会环境中不同语言的运用。在社会环境中对语言使用的研究（社会语言学）使我们回想起我们所使用的词语与使用他们的社会环境之间的关系和谈话者与倾听者之间的关系。交谈被看作是有组织结构的语言的交流，它有它的规则，即轮流发言，可以打断，沟通发生的组织环境可以影响这些沟通的形式，正式性、渠道和媒介、有效的沟通被认为能够给一个组织的商业成功作出巨大的贡献。

## 练习

不进行事先讨论，写下代表你对一个团体中大家都认识的一个人的个人看法，写三个词，然后比较并讨论这些个人看法的不同点与相同点。

列出在你的工作团体中的不同文化，并指出这些文化之间沟通的不同点。

你要解雇一个长期共事但效率较低的雇员，说明你将如何处理这件事，有二种情况（a）这个雇员为女性；（b）这个雇员为男性。

“组织的存在是满足他们股东的需要而不是雇员的需要，”从管理沟通的内容进行一下讨论。

表明并讨论在以下商业活动中（a）汽车制造厂；（b）医院；（c）娱乐中心要取得商业成功，你应当采取什么样的沟通方式。

### 第三章 倾听

通过本章学习，你应该了解：

- 倾听在沟通中比你想像的要重要得多；
- 倾听在倾听中应注意搜寻哪些信息；
- 结合个人沟通的实际体验，了解克服倾听障碍的途径；
- 掌握提高倾听质量的重要手段

在古代中国，有一对好朋友伯牙和子期，伯牙擅长抚琴，子期擅长听琴，当抚琴者抚奏流水时，听琴者说道：“浩浩平水哉！”当子期病死后，伯牙剪断琴弦，再也没有抚奏过琴。

## 引言

谈及沟通，人们往往把它等同于掌握读、写、说的技能，这一点可以从我们日常生活及学校教育中体现出来。在学校，从很小时候起，读、写能力就是学习成绩的考查重点。在家庭中，学会说话成为孩子发展过程中重要的里程碑，也是年轻父母渴求目标。

但我们往往忽略另一种重要技能，即倾听。事实上，在每天的沟通过程中倾听占有重要地位，我们花费在接受上的，尤其是倾听的时间，要超出其它沟通方式许多，美国学者曾做过统计，结论如下：

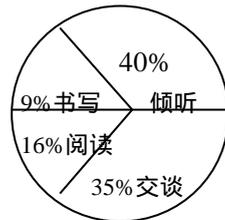


图 3.1 沟通行为比例

可能正因为我们每天用于倾听的时间如此之长，以至于我们忽略其重要性，认为这不过是自然而然、不费吹灰之力的事，但事情并非如此简单。坐下来想一想，我们有多少次误解了别人的话，有又多少次没能弄懂对方的意图，我们从别人谈话中获得多少信息？

倾听也是管理者必备的素质之一，理论与经验都告诉我们，是否善于倾听是衡量一个管理者水平高低的标志。成功的管理者，一般来讲，大多是善于倾听的人。日本“松下电器”的创始人松下幸之助把自己的全部经营秘诀归结为一句话：首先细心倾听他人的意见。松下先生是用自己的实际行动来证实倾听的重要性的。在商品批量生产前，他要充分倾听各方面人员的设想和意见，在此基础上确立下一步经营目标。由于松下先生能充分认真听取各个层次的意见，所以处理问题时总是胸有成竹，当机立断，表现出敏锐的判断力。

在畅销书《亚科卡传》中，亚科卡先生也曾对管理者的倾听有过精辟的论述：“我只盼望能找到一所能够教导人们怎样听别人讲话的学院。毕竟，一位优秀的管理人员需要听到的至少与他所需要说的一样多、许多人不能理解沟通是双方面的。”他认为管理者必须鼓励人们积极贡献，使他们发挥最大干劲，虽然你不可能接受每一项建议，但你必须对每一项建议作出反应，否则，你将听不到任何好的想法。他总结说：“假如你要发动人们为你工作，你就一定要好好听别人讲话。一家蹩脚的公司和一家高明的公司之间的区别就在于此。作为一名管理人员，使我感到最满足的莫过于看到某个企业内被公认为一般的或平庸的人，因为管理者倾听了他遇到的问题而使他发挥了应有的作用。”从这些实业家的经验之谈中，我们可以看到，倾听是管理者成功的首要条件。

## 解开倾听之谜

对于我们大多数人来讲，倾听是从我们听到别人讲话声音开始的，但倾听与听有什么区别呢？一般学者认为，“听”是人体感觉器官接受到的声音；或者换句话说，“听”是人的感觉器官对声音的生理反应。只要耳朵听到别人谈话，我们就在“听”别人。

倾听虽然以听到声音为前提，但更重要的是我们对声音必须有所反应。倾听必须是人主动参与的过程，在这个过程中，人必须思考、接收、理解，并作出必要的反馈。同时，倾听的对象不仅仅局限于声音，还包含更广泛的内容。美国学者列出了以下倾听对象：

语言  
声音  
言语与非言语信息  
概念

可见，在我们倾听时，我们不仅仅要接受，理解别人所说的话，而且同时也要接受、理解别人的手势、体态和面部表情。在此过程中，我们得到的不仅仅是信息，而且还包含着讲话人的情感。

因此，我们可以把倾听定义为：通过视觉、听觉媒介接收、吸收和理解对方思想、信息和情感的过程。

通过听觉，我们不仅仅听到对方所说的话语，而且听到不同的重音、声调、音量、停顿等。这些也是倾听过程中不可忽视的因素，例如，说话人适当的停顿，给听话人一种谨慎，仔细的印象。而过多的停顿，则给人一种急躁不安，缺乏自信或不可靠的感觉，人们也能从说话的声量中区别出愤怒、吃惊、轻视和怀疑等讲话人要表达的态度。

当谈话双方可相互看见时，视觉接收到的信息也属于倾听内容，事实上，我们所说的往往由我们的谈话方式而赋予特殊的意义，仅听到词语往往很难断定讲话人的真实思想。例如，听见一位女孩向你说“讨厌”，如果她神色娇羞，那你一定会欣喜若狂；如果她横眉冷目，那你最好还是躲开。

## 倾听：管理者成功之道

倾听是我们自幼学会的与别人沟通能力的一个组成部分。它保证我们能够与周围的人保持接触，失去倾听能力也就意味着失去与他人共同工作，生活、休闲的可能。一般来讲，我们很少只为消遣而倾听，而是为了以下目标而倾听：

获得事实，数据或别人的想法  
理解他人的思想、情感和信仰  
对听到的进行选择  
肯定说话人的价值

一位擅长倾听的领导者将通过倾听，从同事、下属、顾客那里及时获得信息并对其进行思考和评估。有效而准确地倾听信息，将直接影响管理者的决策水平和管理成效。

倾听是由管理工作特点决定的。科学技术在飞速发展，社会化大生产的整体性、复杂性、多变性、竞争性，决定了管理者单枪匹马是肯定不行的。面对纷繁复杂的竞争市场，个人难以作出正确的判断，制定出有效的决策方案。法国作家安德烈·莫洛亚说：“领导人应善于集思广益，应当懂得运用别人的头脑。”他援引希腊谚语说，“多听少讲有利于统治国家”。对领导者与管理者要求虽有区别，但重视倾听这一点应该是一致的。唐代贤臣魏征在劝谏唐太宗时更一针见血地指出：“兼听则明，偏信则暗”。

管理过程就是调动人的积极性的过程。善于倾听的人能及时发现他人的长处，并使其发挥作用；倾听本身也是一种鼓励方式，能提高对方的自信心和自尊心，加深彼此的感情，因而也就激发了对方的工作热情与负责精神。美国最成功的企业界人士之一的玛丽·凯·阿什是玛丽·凯化妆公司的创始人。现在她的公司已拥有 20 万职工，但她仍要求管理者记住倾听是最优先的事，而且每个员工都可以直接向她陈述困难。这样做的好处就是沟通了彼此的感情，倾诉者要求被重视的自尊心得到了满足，在很多情况下，倾诉者的目的就是倾诉，“一吐为快”，并没有更多的要求。日本、英美一些企业的管理人员常常在工作之余与下属职员一起喝几杯咖啡，就是让部下有一个倾诉的机会。

倾听也是获得信息的主要方式之一，报刊、文献资料是了解信息的重要途径，但受时效限制，倾听可以得到最新信息。交谈中有很多有价值的信息，有时它们常常是说话人一时的灵感，而自己又没意识到，对听者来说却有启发。实际上就某事的评论、玩笑、交换的意见、交流的信息、各地的需求，都是最快的信息，不积极倾听是不可能抓住的。所以有人说，一个随时都在认真倾听他人讲话的人，在与别人的闲谈中就可能成为一个信息的富翁。

积极倾听带给管理者的好处是显而易见的。对缺乏经验的管理者，倾听可以弥补自己的不足；对于富有经验的人倾听可以减少错误。日本松下幸之助先生创业之初只有 3 人，因为注意征询意见，随时改进产品，确立发展目标，才使松下电器达到今天的规模。玛丽·凯·阿什创业之始公司只有 9 人，但她善于倾听各种意见，很多产品都是由于销售部门听取了顾客的建议，按照顾客的需要制作的，所以无需大做广告，产品销路照样很好。

注意倾听是给人留下良好印象的有效方式之一。许多人不能给人留下良好印象，就是因为他不注意听别人讲话。心理观察显示，人们喜欢善听者甚于善说者。戴尔·卡内基曾举过一例：在一个宴会上，他坐在一位植物学家身旁，专注地听着植物学家跟他谈论各种有关植物的趣事，几乎没有说什么话，但分手时那位植物学家却对别人说，卡内基先生是一个最有意思的谈话家。学会倾听，实际上已踏上了成功之路。

## 倾听：达到最高层次

在沟通活动中，倾听既然如此重要，那么，我们倾听的具体过程又是怎样的呢？

**感知** 对方发出信息，传到我们耳膜中，产生刺激，成为我们所获得的信息。但听觉器官，往往并非接受信息的唯一生理器官。我们的言语信息来自听觉，但倾听效果却是各种因素的综合。假如听到有人叫你“滚开”，而你同时还看到这话出自一位满脸杀气的壮汉之口，与此同时举着拳头向你扑来，这足令你逃之夭夭了；反之，若你看到这句出自一个妙龄女子之口，而她说这话时却满含微笑，一副娇嗔的模样，在这样的滚开声中，你无论如何也不会走开半步的。

**选择** 并不是任何信息都为我们所接受，我们总是对一部分信息表示特别地关注和兴趣，同时又忽视另外一些信息。例如，在喧哗的场合，突然从背后传来叫你朋友名字的声音，也会引起你的注意，这就是我们接受信息的选择性。

**组织** 主要依靠大脑神经中枢进行活动，包括识别、记忆、分析等一系列过程。我们把杂乱无章的信息分门别类，集中贮藏起来，同时把那些过于简略的信息加以扩充，过于冗长的信息进行浓缩，为下一步服务。

**解释或理解** 在此环节中，我们搜寻已知信息，调动大脑贮存的知识 and 经验，通过判断、推理获得正确的解释或理解。

这四个过程，是一次倾听活动的全部过程，说起来复杂，但都是我们本能地，以惊人的速度完成的，其具体过程也并非泾渭分明，按部就班的，它们之间常常互相重叠。从倾听效果来看，倾听可分为二个基本层次。

**词面理解型** 即对方怎么说，自己就怎么听，也不问其内在的隐含意义是什么，始终处于被动地位。

**投入型** 即不仅用耳朵听，去获得正确的理解，而且用全部身心进入对方的话语境界。既理解对方的后又理解对方的人。

例如，一对青年男女，正处于感情培养阶段。一天去逛商城，女青年指着服装柜中的一件大衣说：“这衣服挺不错的。”如果男青年回答：“是的，挺不错”，那他的倾听效果只是表面性的，而若回答：“是的，挺不错的，要是喜欢的话我送一件做为礼物，肯接受吗？”这时，倾听效果才算达到投入的层次。

作为一名管理者，要争取成为一名投入型的倾听者。

只有这样，才能真正从倾听中获得巨大的收益。

## 倾听：注意克服障碍

倾听的特点在于它的有效性，但事实上并非每次倾听都能取得良好的效果。人们平均每分钟可讲 130 个词，而作为听者，每分钟可轻而易举的处理 500 个词。虽然我们的大脑能够神速消化词汇，但并不意味着我们每次都处理、利用所接收到的信息。我们在倾听过程中往往因为一些因素干扰，而不能有效倾听。导致倾听障碍往往有以下几个因素：

**环境因素** 环境干扰是影响倾听最常见的原因之一。交谈时的环境千差万别，时常使人的注意力转移。过往的人，尤其是漂亮的女性，有魅力的上级都会影响专心倾听。环境布置，气候状况，双方的衣着，也会使人分心。一位女性看到她的男朋友和别人跳舞时，就可能出现心在不焉的情况，对自己和他人说了什么，可能不会存在什么印象。几个人谈话，也可能相互干扰。有人实验，一个人同时听到两个信息，他会选择复述一个。而放弃另一个，所以荀子说，“耳不能两听而聪。”（《劝学篇》）抵抗环境干扰是很费力气的事，需要倾听者细心克服。

### 语言表达因素

- 过份精确的语言，往往使听话人难以全部接收。例如，向对方提供电话号码时，八位数字任何倾听者都很难一次全部记下来。
- 不适当的使用省略语，如“上吊的（上海吊车厂）”、“开刀的（开封刀具厂）”等，往往令听者不知所云。
- 不恰当的使用行话。对大多数来讲，“氯化钠”也许陌生，但说“盐”则几乎人人皆知。
- 太多的信息，很难让你在短时间内接收，如，在相声《报菜名》中，恐怕很少有人能记住其中的三分之一。——口头语与体态语不相符。当你与别人谈话时，你想说“3”而此时却伸出五个手指。如果，听者注意到你的动作，必然会产生疑问。

### 倾听者的理解能力与态度

- 对谈话人产生反感时，往往影响倾听效果。
- 对谈话人不正确的假设，往往影响倾听效果。
- 对不信任的人，往往很难静心倾听他在说什么。
- 听讲人的知识水平、文化素质和职业等，往往对倾听效果产生影响。

**生理差异** 由于倾听是感知的一部分，它的效果受听觉器官、视觉器官的限制，如果生理有缺陷，必然会影响我们倾听效果。

**选择倾向** 人人都有评估和判断所接受到信息的天生倾向。“人人都爱听奉承”，这其中也有几分道理。我们往往选择我们爱听，喜欢听的来听，这无疑影响倾听效果。由于以上因素的影响，特别是有选择性的感情、看法等因素的介入，使倾听受到很大干扰。受到障碍的倾听有：

- 过滤性倾听。这种倾听的执行人受自己的倾向性，偏见的影响，从而对自己所倾听到的信息无意中做了选择，丢弃了很多有用的信息。
- 以事实为中心的倾听，这种倾听只注重接收事实、数据、资料信息，而忽视人的存在，会造成双方的相互关系紧张，影响信息的交流。
- 预练回答性倾听。由于各种原因，在对方谈话过程中，只是思考如

何回答对方，而停止倾听对方所说的。

## 倾听：如何更加有效

有效倾听即理解性倾听，是一项可以经过学习而掌握的技巧。但如何达到有效倾听的目的，外国学者各有不同的观点。

有的学者强调倾听人的态度，即倾听人对讲话人应尊重，承认其潜在的价值，此时，倾听者应采取：

- 对讲话人接受的态度
- 注意讲话人的话语和行动

在讲话人讲话时，应：

- 注意倾听，投入地倾听
- 跟随讲话的思路，而非自己的思路
- 反馈，给讲话人必要的信息，给其必要的鼓励、尊重。

如果把倾听分为两个方面：

- 理解事实信息的能力
- 理解情感信息的能力，即讲话人所要表达的情感，其中包括区分偏见的能力

此时，有效倾听者应做到：

- 目光：与讲话人保持良好的接触
- 姿态：身体前倾
- 用点头等方式做出必要的反馈
- 适时适度提出一些问题
- 排除外界干扰

国外一般把有效倾听的要点归纳为：

- 以投入的姿态面对讲话人
- 采用一种开放的态度，例如不应翘二郎腿或身体过份后倾等
- 身体向讲话人前倾
- 保持目光接触
- 放松

同时认为热情和尊重也是达到理解别人的重要因素。热情一般由面部表情体态语等方式表现出来，具体表现为：

- 诚心对待讲话人
- 重视讲话人
- 给讲话人以充分的余地表达自己

这里我们想强调一下在沟通中“沉默”的重要性，因为“沉默”就倾听人来讲，代表着不同的含义，从而使讲话得到的反馈有很大的不同，进而对交流质量有很大的影响。“沉默”可被理解为：

**不感兴趣** 倾听人如果长时期对讲话人的谈话没有反应，且目光游离不定，那么，给人的印象是他对谈话毫无兴趣。

**支持和信任** 当倾听人沉默不语但保持良好的目光接触且不时点头或以微笑相回应时，这时，讲话人的感觉是倾听者对我支持或者信任。

**受到讲话人的打动** 当倾听人长时间沉默不语，但目光较长固定且面部与讲话人所要表达的情感相符合时，十有八九倾听者被打动了。

现在，对提高有效倾听做一下较为全面的总结：

**要有良好的精神状态** 在许多情况下，之所以不能认真倾听对方的讲话往往是由于肌体和精神准备的不够，因为倾听是包含肌体、感情、智力综合性的活动。在情绪低落和烦躁不安时，倾听效果决不会太好。

**排除外界干扰** 在与别人交谈时要排除有碍于倾听的环境因素，如尽量防止别人的无谓打扰及噪声打扰等。

**与讲话人建立信任关系** 记住，在双方关系紧张的情况下，双方不会相互真诚地传递宝贵的信息。

**明确倾听目的** 你对你要倾听的目的越明确，就越能够掌握它。事先的考虑促使我们积极参与人际交流，你的记忆更加深刻，感受更加丰富。

**使用开放性动作** 人的身体姿势会暗示出他对谈话的态度。自然开放性的姿态，代表着接受、容纳、尊重与信任，根据达尔文观察，交叉双臂是日常生活中普遍的姿势之一，一般表现出优雅富于感染力，使人自信十足。但这常常自然地转变为防卫姿势，当倾听意见的人采取此势，大多是持保留的态度。

**及时地用动作和表情给予呼应** 用各种对方能理解的动作与表情，表示自己的理解，如微笑、皱眉、迷惑不解等表情，给讲话人提供准确的反馈信息以利其及时调整，还应通过动作与表情，表示自己的感情，表示自己对谈话和谈话者的兴趣。

**适时适度的提问** 有利你把自己没有倾听到的或没有倾听清楚的事情彻底掌握，同时也利于讲话人更加有重点的陈述、表达。

有效的倾听是一种技巧，能够通过学习来掌握。但是，真正能力的培养还需要实践中的锻炼。

## 提问：使倾听更具含金量

在倾听过程中，恰当地提出问题，往往有助于我们的相互沟通。我们的沟通目的是为获得信息，是为了知道彼此在想什么，要做什么，通过提问的内容可获得信息，同时也可从对方回答的内容、方式、态度、情绪等其他方面获得信息。倾听中的提问要做到：

数量要少而精，太多的问题会打断讲话的思路和情绪，恰当的提问往往有助于双方的交流。

要紧紧围绕谈话内容，不应漫无边际提一些随意而不相关的问题。

提问应掌握一些必要的技巧：

**理解** 作为管理者，设身处地地理解别人，是必备素质之一，以理解的态度交谈，就能认真倾听，就能诚恳而准确地提出一些双方都能接受的问题。从而更有利于双方的沟通。

**时机** 倾听中提问的时机十分重要，交谈中遇到某种问题未能理解，应待双方充分表达的基础上再提出问题。过早提问会打断对方思路，而且显得十分不礼貌；过晚提问会被认为精神不集中或未能理解，也会产生误解。

**提问内容** 提问就是为了获得某种信息，问什么要在倾听者总目标的控制掌握下，把讲话人的讲话引入自己需要的信息范围。

**注意提问的速度** 提问时话说得太急，容易使对方感到咄咄逼人，引起负效应，说得太慢，对方心里着急，不耐烦。

美国沟通专家把提问分为两种方式，一种为开放式提问方式，回答这种提问，不能用简单的“是”或“不是”来回答，回答结果一般无法预料，例如：

甲：“我对公司本月销售额很不满意！”

乙：“为什么？”

另一种为闭合式提问方式，经常提问是否，是谁，什么时候等问题，其结果往往可控制，与预期结果相近。

倾听中，两种方式是相互运用的。其作用各有千秋，开放式提问气氛缓和可自由应答，可以作为谈话中的调节手段，松弛一下神经，另外，可用开放式问题作为正式谈话的准备，如“最近怎样？”，然后很快开始实质问题的交谈。比较来说，闭合式的提问使用机会更多，其优点是可以控制谈话及辩论的方向，同时可以引导和掌握对方的思路，但运用不当会使人为难，气氛容易紧张。两种方式应综合运用，以求得最佳效果。

有时，当讲话人讲些泛泛的话题，远离主题，倾听者可以用一些提问来控制其谈话内容，但应注意，尽量少用封闭性提问，以防止自己显得过份锋芒毕露。适时的进行一些恰当的提问能够起到如下作用：

促进、鼓励讲话人继续谈话并更多地提供这一方面的信息。

促进双方和谐关系的建立，因为这样的提问往往有尊重对方的意味。

在不转移说话内容、主题的前提下获得更多相关的信息。

如果细分的话，提问方式还可以划分为：

**明确性提问** 它具有明确的方向，要求讲话人给予明确的解释，如“请你把电视机的使用方法说明一下”。

**相关性提问** 即对两件事物间的联系性进行提问。如“今天发生的几件事情对本公司的声誉有何影响？”

**激励性提问** 提问的目的是为了激励对方或给予对方勇气。如“其它三个部门都已表示能按时完成任务，你们认为怎样？”

**征求意见性提问** 询问对方对自己观点的意见、建议等。如“你认为本月计划有无需要修改的地方？”

**证实性提问** 用来对讲话人的一些讲话内容进行有目的提问，以证实其准确性、可靠性。

## 给讲话人以回应

回应是反馈中的一种形式，即用语言的形式对讲话人的谈话作出的反应，我们可以通过以下方式进行回应。

一句不差地重复他人讲话时所讲的话，以求得讲话人给予证实。  
用更清楚、简洁的语言来重复讲话人所讲的内容。

回应的内容可以包括：

事实，信息和想法。  
在信息传递时所表现出来的情感

回应可以使我们的沟通更加深入细致，下面是一些回应的例子：

A：我想你认为他不愿承认你对公司的贡献。  
B：我想你是想说这种规章没有必要，对吗？  
C：您是说，由于缺乏原料，本月生产计划难以实现。

但需提出注意的是，回应如果运用不当的话，往往被看作对讲话人的一种不信任。这时，就需要掌握一些技巧，例如运用表情、体态来说明你并非怀疑，而只是想证实一下自己倾听到的与讲话人所要表达的是否相符合。

## 创造良好的倾听环境

倾听环境对倾听的质量有巨大的影响，例如，讲话人在喧闹的环境中讲话要比在安静环境中讲话的声音大得多，以保证沟通的顺利进行。又如，如果谈话内容属于私人事或机密信息则最好在安静、封闭的谈话场所，同时环境也影响倾听的连续性。

空间环境也影响倾听，进而影响人与人之间的交流。1980年，社会学者在对工程设计院的一项调查表明，由于各种因素的干扰，相距十米的人，每天进行谈话的可能性只有8—9%，而相距5米的人，这一比率则达到了25%，有效倾听的管理者必须意识到这些环境因素的影响，以最大限度地消除环境对倾听的障碍。

美国学者在一个更为宽泛的意义上提出环境的概念，它不仅仅包括社会因素，而且包含人的心理、生理因素，他们认为良好的倾听环境应包括：

**非威胁环境** 在这种环境中，双方有一定安全感，并有与他人平等的感觉，这种环境可为非正式的，比如谈判场所也可以选择非正式的，如在酒吧或咖啡厅。

**适应的地点** 必须保证不受打扰或干扰。

**反馈和行动** 可用眼睛或面部表情来进行。

**时间因素** 选择适宜的时间，同时保证沟通谈话的次数。

**正确的态度** 倾听有百利而无一害，拒绝倾听就是拒绝成功的机会。

对于一位现代组织的管理者来说，倾听十分重要。企业中一位成功的管理者应趋向于人的管理而非事的管理。这就要求管理者采用“开放管理”，即各部门中每一位员工都可以向管理者提出建议、意见，这时，就要求管理者掌握倾听技巧，保持组织内部沟通的顺利进行。

有效倾听可以在实践中逐渐掌握，附表3.1列出了有效倾听的几点建议，附表3.2给出了是否有效倾听的自我评估表，以帮助管理者尽快掌握有效倾听的技巧。

## 结语

有效的倾听对管理者来说至关重要，它受环境的影响，同时也受倾听者的制约，尤其是对讲话人做无谓的评估是对有效倾听的巨大阻碍，掌握倾听是管理者掌握有效沟通的关键所在。

## 练习

选择共同感兴趣的话题进行讨论。注意，只有后面发言的人正确概括前面人发的基础上才能发表自己的看法。

把十二个人分成两组，每组六个人，一组为参加讨论的人，一组为观察者，观察在讨论人进行讨论过程中用表 3.2 的各项对讨论人进行评估，在讨论后讨论人进行自我评估，对评估结果进行比较。

运用沉默、提问、反馈技巧参与一个假设的雇主与愤怒雇员之间的谈话，看一看如何正确运用沉默、提问、反馈技巧。

讨论下面的话：“一个管理者的工作不是听下属的抱怨。”

讨论不同的组织对倾听有何具体要求。

## 附录 3.1

### 如何让倾听更为有效？

1. 用自己的行动表明自己已明白对方所要表达的意思。
  - 目光接触，点头予以鼓励等
2. 防止自己或他人打断谈话。
  - 除非为了弄清对方的意思，不要随便打断对方的谈话
  - 把别人打断谈话的可能性降至最低限度
3. 防止干扰
  - 抓住谈话主题
  - 集中精力于讲话人
  - 防止其他事物的干扰
4. 不要随意做出判断
  - 集中精力于讲话人说些什么，而非他怎样说和他所说的是否可靠
5. 防止走神
  - 集中精力于讲话人
  - 保持目光接触，向前倾身，不时说些例如“您是说……”、“您的意思是……”之类的话
6. 给讲话人充分讲话的余地
  - 给讲话人以停顿的机会
  - 鼓励讲话人把谈话进行下去
7. 思想开阔
  - 要理解地听
  - 在讲话人讲话之前，不要产生偏见
8. 听出言外之意
  - 对讲话人故意漏掉、省略的话要特别谨慎，往往其中包含重要的信息
  - 要接收到对方的情感，判断其：
    - 批评还是中立？
    - 乐观还是悲观？
    - 自信还是有戒心？
    - 坦率还是富于侵略性的态度？
9. 注重核对你对讲话人的理解
  - 证实：“那么真实情况是……”
  - 自身：“我真的了解了对方的意思吗？”

## 附录 3.2

### 倾听技巧自我评估测验

投入程度	越来越小	投入程度
1. 目光 我们保持良好的目光接触	1234567	我们没有目光接触
2. 姿势 采用开放的姿势,没有抱臂或翘腿	1234567	抱臂或翘腿
3. 位置 面对讲话人,身体前倾	1234567	不与讲话人直接面对,整个身体埋在坐椅中
4. 干扰 我尽力排除干扰	1234567	没有采取任何措施防止外界干扰
倾听		
1. 沉默 给讲话人充足的沉默时间	1234567	很难保持沉默很难给讲话人沉默的时间
2. 打断谈话 从不打断别人的谈话	1234567	不时打断别人谈话
3. 发问 对相关问题发问使自己理解的更清晰	1234567	经常就一些不相关的问题进行发问
用开放性问题进行发问	1234567	用封闭性问题进行发问
4. 放松觉得很放松但很投入	1234567	觉得紧张但很难投入

如果你得 27 分以下,那么你是一位有效倾听者,如果得分在 36 分以上,那你在倾听上遇到了一些困难,必须采取措施予以改进。

## 第四章 会见与面谈

通过本章学习，你应该掌握：

- 结合你的实际经验，从理论上探讨会见的过程及其与环境的互动关系；
- 会见形式之一——选拔面试的技巧
- 会见形式之二——信息收集会见中要注意的问题
- 会见形式之三——反馈与咨询的技巧

我们的眼睛，有时就像我们的判断是有目的的。

威廉·莎士比亚

## 引言

会见是一个极普通的经历，它由于不同的原因而出现在几乎是多种多样的环境之中。在很多情况下，当我们跟我们所生活和社会环境系统发生关系时，会见就会发生。例如，当我们申请贷款买房时或当我们想换工作时，会见都会发生，当我们看医生时，当我们想进入学习班学习时，或者当别人想了解我们如何完成工作时，等等，许许多多的环境中，会见也会发生。那么什么是会见呢？它又是如何发生的呢？

字典中关于会见的典型定义包括如下的意项：“一项正式的见面或谈话”；或者“为了检验一个申请人是否适合于某一职位而进行的接见”。其它的解释可能还包括一个记者为了给某人写传记或为电台、电视台写新闻报导时，在某些环境向被采访者询问他们的观点与个人经历。

所有这些及其它定义都说明，会见不是偶然的或随机的社会碰面，它们是事先安排好、有目的的见面。更进一步的研究表明，所有的会见，不论它们的目的或内容如何，都有一些共同点，它们是：

- 会见是预定的正式的事件
- 会见包括两个或更多的人
- 会见通常是面对面的接触，但不一定每会多次都是
- 会见之所以发生，是因为其中某一参与者或所有参与者相信可能满足或可以导致满足他们的个体需要

所有这些会见中的共同点都与广泛的沟通技巧有关，会见者必须使用与理解。会见发生的媒介主要是以语言为基础的口头沟通，当然也包括非语言沟通的使用，如体态、手势、面部表情和距离与界限的使用，这些包含于会见过程之中的技巧还包括听（第三章），表达（第七章），使用与理解“身体语言”（第十章）和谈判（第五章）。还应当注意的是会见必须要有主体和目的。一般说来，会见与许多沟通过程相同，它可以被分成以下几个方面：

**交换信息** 如当向银行申请贷款时，银行的经理将会询问申请者的财政状况，如工资和支出等，同时这个潜在的购买者也会询问利率和还款期限。

**影响** 如当面试申请工作时，申请者将尽可能地比示他们的经历与背景的资料，以使影响面试者给他们这个工作。

**命令** 如当决定一项调查的会见为一个严肃经济的过程的一部分时，管理者可能命令面试者不要再重复相同的错误。

这些目的经常发生重叠，譬如，在一个选举会见中，竞选者需要给面试者更多的信息以施加影响。

很明显，发生在这些会见中的沟通的形式是相当复杂的，而且它还包括通过以言语和非言语为基础的媒介与所有参与会见者进行的双向沟通。综上所述，我们可以得出一个会见的定义，即会见是：

在两个或两个以上个体之间进行的正式的、有目的的、预先安排好

## 的交谈

那么会见如何才能适合一个管理者工作的内容，并能管理工作满意呢？当然在被接见过程中的自我暴露是每个管理者都经历过的，会见作为更换工作和到另一公司去另谋高就这一大过程的一部分，很少有几个管理人员没有参与会见过的。对有些管理者来说，会见其他人的过程是经常性的，甚至是每天的工作，因为这是他们管理工作的一部分，像这种的管理工作还包括市场调研、招收新雇员或管理咨询等，而会见在其中则作为一项以命令为核心的技巧。

如上所说，这些会见发生的原因与内容都各不相同，然而，根据管理学的一般内容，它们的发生可被认为是由于以下一个或几个原因：

- 为了招新或选举
- 为了收集或交换信息
- 为了反馈/讨论

以上几个范畴以后在本章中都会详细介绍，然而本章的起始部分将主要探讨一下会见的基本过程。

## 会见的过程

会见是指两个或两个以上个体之间的碰面，本质上说它是社会性的，而且有一定的目的，在这个碰面当中的互动是复杂的，同时也反映了参加碰面的个体在其中的角色。例如，会见通常是由参加会见人中的一个人组织、控制并实行的，执行此项职责的个体被称为面试者，而被会见的人则一般被称之为受试者，受试者通常被期望能比面试者展示更多的信息，在一些环境中，如选举会见或咨询会见，这些信息可能就是个人的写照。然而，会见并不是两个平等个体之间的社会碰面。面试者可以并且也经常在以下方面施加巨大的影响。

所谈论的内容  
谈论内容的时间  
谈论内容的细节

面试者可以直接地、公开地施加这些影响。例如，面试者可能直接提出实际的问题同时他希望受试者也能以同样的方式回答。然而，面试者的这些公开、直接的行为并不是其展示影响的唯一途径。例如，面试者根据自己的想法对受试者进行引导以便使受试者能够提供更多的相关的信息。而在某些环境中，面试者的影响并不那么直接。例如在咨询会见中，面试者多采用迂回的方式，限制自己的行为，对那些与受试者利益息息相关的东西尽量少加评论，因为他们所做的只是一些咨询性的工作，而作决策的是受试者。然而，甚至在这种受试者处于主动地位的情况下，他们也应该注意到面试者正在聆听、注视着他们的一言一行、一举一动，他们应该对面试者的身体语言作出迅速的反应，以获取更多的信息，并且他们应该密切注意面试者对他们的语言信息、动态信息作出的反应。

在几个人参加会见一个个体的会见中，如选举委员会或评论小组，这其中的互动是相当复杂的，出于这种原因在讨论会形式的会见中，往往是由一个人进行管理与控制。这个职位通常被认为是“讨论小组的主席”。它具有主席职责的许多特征，他们召开会见的目的是讨论问题、解决问题（见第六章）但他们工作的中心主要集中在受试者所讨论的问题的时间、内容、平等性和标准，以保障会见的主题不被歪曲，保持会见顺利、平衡的进行。

图 4.1 展示了关于会见过程实质的一个较全面的观点，它阐明了在会见中面试者、受试者和会见环境之间的互动关系，在这种互动关系中，环境、洞察力和行为是相当重要的因素，以下将对这些因素一一阐述。

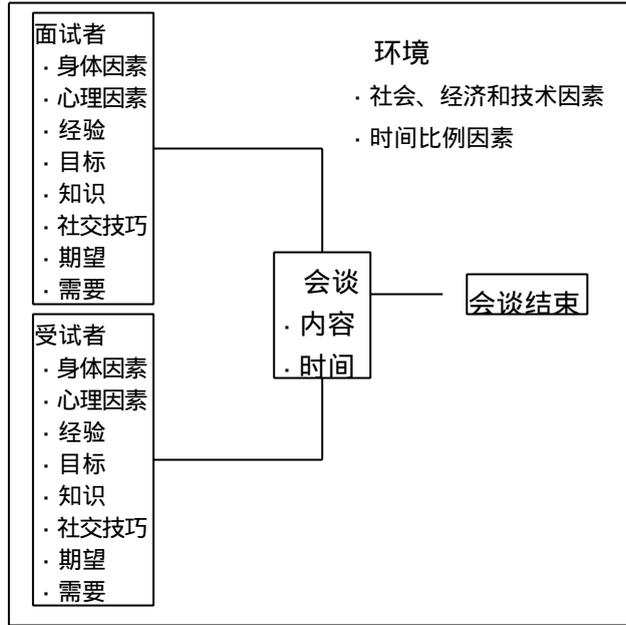


图 4.1 会见过程

## 环境

环境因素不仅包括会见所发生的客观小环境，而且还包括外部大环境。外部大环境能介入并影响会见。它的介入与影响不但来自外部的噪声，如电话铃声和交通的噪声，而且还来自参加会见的人自身带到会见室中的知识与影响。这些知识与影响与会见环境的社会因素、技术因素、经济因素和政治因素都有着千丝万缕的联系，比如说：失业率。它将在很大程度上影响求职面试，在高就业率与高增长率的情况下对受试者有利，而在高失业率与低增长率的情况下则对面试者有利。

现在让我们看一下会见的小环境。人们注意到会见“空间”的布置可以对会见互动的质量施加惊人的影响，有的学者指出，大部分办公室都可以分为两个区域。它们是：

**压力区域** 是指办公桌周围的那片区域，它的设置主要是为正式交谈服务。它们的特点通常是办公室的主人坐在办公桌的后面，他们是交谈的引导者。

**半社会化区域** 稍远离办公桌的那一区域，如果是较大的办公室，其中可能还会有舒适的沙发和茶几，在这个区域内的交谈被认为是建立在比较平等的基础之上的。

改变办公室的设置与布局将会使这些区域发生改变。另据研究表明，交谈时，双方座位成直角时交谈要比面对面的交谈要自然六倍，比肩并肩的交谈要自然两倍。

最后，我们为了不同的目的还可以利用我们周围的空间。所谓空间利用就是指交谈者彼此间的距离控制和空间变化。行为学家把常见的身体距离分为四种，并研究了它们的间隔尺寸，公众距离 12 英尺以上，如演讲、上课；社会距离 4 至 12 英尺，如一般熟人、同事等；个人距离 18 英寸至 4 英尺间，如老朋友、近邻、关系密切的师生等；亲密距离 0 至 18 英寸，如密友、亲人等。虽然我们的日常交际中不一定有这种精确的距离控制，但个人之间的空间距离感是存在的，无意中改变了人们的习惯距离，就会引起不自然的感觉，甚至反感。上电车时，如车内空位较多，人们不会坐在有人的座位旁边；在公共电梯内人们总有些局促感。社会心理的实验结果表明：人们越亲密，越友好，彼此就站得越近。朋友比陌生人站得近，相爱的人站得近，想成为朋友的人站得近。

如果交际中人们有意或无意地改变了这种距离，就会被理解为某种暗示，也会自然收到反馈信息。被初次约会的女子，对坐得过近的男子会产生疏远的感觉。同样道理，一对恋人对爱抚动作的回避，也可能暗示关系的冷淡。交谈时人们常常自觉或不自觉地使用空间距离变化来表示对谈话内容的好恶。听到令人惊喜的消息会跑过来站在讲话者旁边，希望再听听；听得入神时会把身体倾向说话者或者靠近。

以上阐明了外部环境和实际的会见环境和会见者在这些环境中动作或运用这些环境的方式是如何来影响会见的质量与结果的。

会见的质量与结果还要受以下因素的制约，参加会见的人的期望、经验、目标和需要、社交技巧、外貌和观点。下一部分将对其中一些因素进行评述。

## 洞察力与行为

有人将人际互动比喻成戏剧，个体和团体通过“表演”来影响和操纵“观众”的理解与印象。把这个比喻运用到会见环境中，又引来了一些争论，即作为演员的面试者和受试者所使用的会见环境被称之为“舞台”，“舞台”的大小与状态受到大环境的影响，面试者与受试者不仅相互之间发生作用，而且对他们的“角色”（见第十一章）起作用。通过一些影响外表的因素的简短的评述就可以说明这一点。这些因素包括服装、头发、服饰和眼睛。头发是外表中一个重要的因素，人们往往通过一个人的头发来判断一个人的类型。例如，银行经理和僧侣的头发较短，而长头发的人主要是嬉皮士，音乐家、艺术家和对社会不满者。发型也常常代表者一个人所处的文化团体，如朋克头式。再有关于在某一工作环境中女性是否适合于管理工作的评判标准还受到服装、首饰和发式的影响。服装的选择与一些因素有着一定的关系，这些因素包括：

- 个性的某些方面
- 精神面貌
- 社会阶层
- 认知或期待的行为

一个人的外形也是非常重要的。有报道说在美国的公司中身材较高的人好像更容易找到工作，而且起薪也较高，相反较胖的人找工作就要困难一点。特别是那些人际交往方面的工作。

一般地，一些研究人员已经把社会互动模式化了，这块模式试图阐述认知行为中目的和动机之间的关系，表 4.2 阐明了会见中这些因素之间的关系。

对对方行为的理解      对此行为与他们自己先前行动之间的关系的认识

对他们如何对对方将要作出的行为作出反应的认识

他们各自的目标与需要

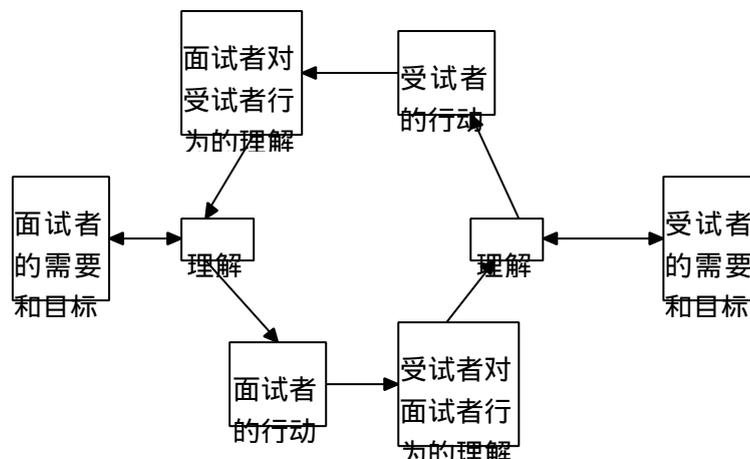


图 4.3 作为一种社会碰面的会谈

例如，在刚刚开始的一个收集信息的会见中，面试者可能会意识到受试

者的回答只是简单的“是”或“不是”，这是受试者紧张的标志。由于面试者想要使会见成功，如想尽可能地获取更多的信息，所以面试者将会改变会见的行为、过程或时间，尽量去减少受试者的紧张心理。面试者所选择的行为反应了以下一系列因素：

- 他们对受试者的理解与感知
- 会见的经验
- 会见发生的主观环境和客观环境
- 对行为可能成功的估计

例如，如果早先的面试者认识或在会见之前遇见过受试者，那么面试者就会更有信心和更轻松的理解受试者的感受并问及产生紧张的原因。受试者的回答依赖于面试者所表现出来的行为是否得体或具威胁性。相反，如果会见结束的相当快，那么受试者会认为是浪费时间。

甚至从这个简单的例子，我们都能明显地看出，作为一个面试者要具备熟练的社会技巧。在一些特殊的情况下，适当地运用一下社交技巧是非常有益的也是必要的，当这些技巧被考虑到会见过程中，面试者发现这些技巧还包括：

- 与受试者建立了和谐的关系
- 具有精确的洞察力
- 能适应环境
- 在会见中占据主动而不是被动
- 合理、自然地运用社交技巧

面试者还通常使用如下技巧：

- 准备有明确内容与结构的会见
- 在会见刚开始就与受试者在以上方面进行了沟通
- 运用开放性的词汇
- 运用反映与调查的技巧
- 有效地结束会见

一个高效的面试者必须具备并使用以下方面的知识能力，即互动的手势语言体态和非言语因素。会见中，语言包含的内容只占面试者与受试者之间所传递信息的一小部分（见第十章）。沟通中的大部分信息都包含在互动中的非语言因素与动态因素中，非语言信息包括在谈话的特征中，如声音，非语言信息强调词语的声调和重音，时间控制着重于感情和含蓄的思想。例如，它们能使一个有经验的面试者认识到受试者是否：

- 紧张（音调升高和长时间的停顿）
- 外向（语速快和声调高）
- 争强好胜、缺乏耐心（语调低沉，速度快，重点突出）

语音、语调的准确使用、变化的音高、优美的嗓音、足够的音量，都能

适当的反映一个人的交谈状态，也对交谈的积极进行产生影响。

语言与个性有着一定的联系。这些联系使听者通过讲话人讲话的方式来认识讲话人的性格特征。例如，一个人讲话时的声音尖细，且不够洪亮，那么他就会被认为太年轻或是有些造作；如果言语中缺乏高潮，音调平缓，则被看成冷漠、孤傲。一个讲演者成熟、现实和平衡或调节的特征在演讲中表现出来就是运用喉音，如嘶哑、刺耳的声音。面试者和受试者还使用手势来解释并强调口语语言，研究人员发现手势：

通常用在相关的词语或短语之前      大多数在停顿中使用

手的动作可以表示各种可能即将实施的行为。心理学家能够依据一个人抱起的双手，无精打采的姿势，毫无表情的面孔，呆滞的目光，拘谨的动作，判断出一个人要自杀，从而有效地采取防范措施。据有关资料介绍，日本负责接待事务的工作人员发现，当接待人员把倒满的热茶端给客人时，攥紧食指、中指，双手稳稳地接住的客人，一般为人诚实忠厚、通情达理；而用大拇指和食指轻轻地接住的人，一般都敏捷练达、精干社交；而小拇指翘起，其他四指合起接住杯子的人，一般都自卑感较强，神经过敏。接待人员根据客人的接杯姿势来判断客人的性格，从而为客人提供恰到好处的服务。

不仅手势能反映人的性格与心理，足部动作有时也能反映人的心理。据说为了在剧烈的经济竞争中获胜，有的情报人员甚至录下谈判者的足部动作以用来分析和研究对方的个性心理特征，以便“对症下药”，采取相应措施来征服对方。据有关资料介绍，人在神情专注和感情兴奋时，双足会缓缓摇动，或停止不动；而陷入沉思时脚尖则会摆动频繁；坐下好把脚架起来的人，往往较傲慢和得意，这样做是为了显示自己的地位和优势；那些架脚而又好晃动脚尖的人，往往性格轻浮，目空一切，狂妄自大；那些坐立不安，频频移动双脚停放地点的人；往往内心十分焦虑、烦躁和不安；等等。

在会见过程中，眼神、面部表情和头部动作的运用都会增加信息互换研究发现想要说服听者的演讲者都：

总在注视对方  
运用更多的手势和点头  
说话速度快且斩钉截铁  
总在微笑

眼神通常被用于传递信息，强调词语或短语或增加口语语言的说服力。在交谈时，眼睛会告诉人们很多的东西。人们可以通过眼睛流露的隐秘去调整交谈的方向、节奏、基调；也可以通过眼睛表达出丰富的内涵，增强讲话的效果。在非语言信息的传递中，目光具有特殊的作用。人们往往通过目光去判断一个人的性情、志向、心地、态度。眼睛不会隐瞒，正直的人眼睛明亮，心术不正的人眼睛污浊。所以交谈者应该心怀坦诚，目光从容，否则“第一关”就难以通过。对谈话人来说，应该把自己的真诚、热情、感染力通过炯炯目光传递出去，而听话人的目光就是无形的屏幕，能把自己的情绪告诉谈话者。目光的交流对谈话状态的维系是必不可少的。

有关观察结果表明，瞳孔的放大与缩小，眼睑的睁大与闭小，都是内心

变化的反应。爱一个人时，瞳孔是放大的；仇恨、气愤、厌恶、冷漠时，瞳孔是缩小的。专心致志地听，脸部肌肉放松，眼睑是睁大的；反感、不解时，眼睑又会闭小。目光接触也有不同的含义。一般来说，听后或说话的人如果心中有鬼，是不敢正视对方的。我们看有关法制的电影也会看到这点。目光接触少的人也可能羞怯，但羞怯的偶尔一瞥的目光，与歹人暗中观察别人的目光是全然不同的。女性在交谈中喜欢观察别人，如果双方不说话时，她们又会转移视线。男性则喜欢盯着别人，在对方讲话时又会显出漫不经心的样子。据有人观察，交谈时注视的时间约占30%—60%之间。如果凝视时间过长，说明双方对人的兴趣超过了话语本身，如情侣间便是如此。

目光接触因民俗不同而各异。据说阿拉伯人谈话要求看着对方。日本人则是看着面部，不死盯着一处。美国人可能对视时间长些，而英国人对视要少些。

了解了眼神语言的含义，我们就能在交谈时合理地运用目光，以增强交谈效果，减少误会。一般情况，除去演讲，正常交谈时双方的目光以水平位置相同或相近为好。俯视时有盛气凌人之感，会使对方产生自卑或抵触情绪。有人在办公桌前坐定，一边办公，一边与人交谈，常使人感到不快。交谈时也切忌斜视，因为一般场合，斜视的含义贬多于褒。恰如其分的眼光，可以体现出一个人的道德、修养、情操。交谈时东张西望、左顾右盼是不礼貌的。如果说话者如此，则反应出傲慢、缺乏交谈的诚意、修养欠佳；如果听者如此，则反映出轻视、不专心，都会影响双方感情。谈话时应该看看对方，但不必总是盯着对方的眼睛，以免使对方手足无措。凝视、注视对方要适度，否则会使人觉得不礼貌，对女性尤其要注意这点。前段时间曾报道，美国3名女警察同时起诉，指责办公室一名男警官对她们的凝视有亵渎的成分，使她们无法正常地工作。结果女警官获胜，男警官被解职，这说明了不礼貌的眼神对社会关系的影响。

## 选拔面试

要想明白会见的过程，就必须考察以选拔人才为目的的面试。大多数申请新工作的人都期望选拔过程包括面试这一环节。然而，面试并不是选拔人才的唯一途径，在选拔过程中，关于心理与能力的测试变得越来越重要。但是关于这些测试的内容、标准和运用在本部分不予提及，本部分的重点放在选拔过程中面试的应用及这个过程的优势和劣势。选拔面试的结构可以分为四个典型的步骤，它们是：

**建立和谐关系阶段** 在此阶段，面试者至少要向受试者明确此会见的内容和持续的时间。这个阶段的目的在于引起受试者说话，使面试开始进行。这时面试者主要询问一下诸如受试者的业余爱好等，以慢慢切入正题。

**询问个人简历阶段** 这个过程包括询问受试者过去的工作记录等，在此阶段一般使用无时间限制的随便的提问，反馈调查和总结等方法。

**回答询问阶段** 在此阶段受试者要回答面试者所提出的问题并能得到他们自己所想获得的信息。

**分别的阶段** 在此阶段，面试者和受试者将在会在今后的行动与进程中达成一致的意见。

然而，这种选拔面试也有一定的局限性，特别是在大环境日益变化的九十年代，此方法就不适用于管理人才的选拔。例如，在一九九 年后半期，如果把这些步骤生搬硬套用在俄罗斯经理人员的选拔面试中，这个过程只能提供一些关于他们在稳定无竞争的计划经济中工作能力的信息，它不会提供任何关于受试者在统一的苏联分裂成若干小的独立国的过程中进行管理，并利用这个动荡时期为老板获得更大的利益的能力的信息。这个例子（也许过于简单）的重点是它强调了在选拔过程中需要重视选拔过程这个小环境所处的大环境，如果在面试者与受试者之间缺乏社会平等性，正如本章开始提到的，那么最后这个分别的阶段更象是一个“告知”的过程而不是一个“讨论”或“协商”的过程。然而，这个模式可以被用于提供一个可选择的、更细致，也许是更具代表性的模式，它包含以下阶段：

目标与期望阶段

让受试者感到轻松阶段

个人简历的证实与加强阶段

询问阶段

巩固阶段

完成阶段

下面给出了一些在这个模式的各个阶段中，面试者常用的话和一些常问的问题：

**目标与期望阶段**

——“在这一小时中，我所要做的是对你过去在事业中所取得的成就作一个简单的回顾，然后我们再来探讨一下你的经验如何运用到我们的计算机公司中。”

**让受试者感到轻松阶段**

——“在我们开始之前，你要不要一杯咖啡？”

### 个人简历的证实与增强阶段

——“据我所知你在 BZQ 计算机公司从事营销工作，那听起来是一项颇具挑战性的工作。”

——“回顾过去，你认为在作为销售经理时你的业绩有哪些？”

### 询问阶段

——“告诉我你在 BZQ 公司的工作经验与这项工作有联系的原因。”

——“你有哪些特长？”

——“关于这项工作和本计算机公司你想了解些什么？”

### 巩固阶段

——“你怎样评价你将给本计算机公司带来的一切？”

### 完成阶段

——“我们将在明天晚上结束对所有候选人的面试，如果方便，我希望我们能在星期三下午通知你我们的决定。”

影响面试过程的因素可能有很多种，其中比较重要的是偏见，这对面试者来说也成为一种趋势，即允许偏见或偏好来影响他们对受试者的认识和他们所下的结论。这并不是选拔面试所特有的，在本章后部分所讨论的其它类型的管理会见中，也有类似的情况发生，在一个长达 15 分钟的会见中，平均决策时间只有 4 分钟，而会见过程中所剩余的时间是用于证实自己先前所下的结论。对面试者来说偏见和错误的其它来源包括：

对受试者是否喜欢的反应

过分着重背景、教育的相似点

固定形式

外貌因素

这些与其他普遍存在的因素导致了面试者的偏见几乎不可能消除。但它可以减少或限制，做到这一点可以通过以下方法：

有组织地、系统地提问

几个面试者单独会见但共同决定

对面试者进行培训

选拔会见中错误的另一个来源与所问问题的内容和顺序有关，这些因素之间的关系在第三章倾听过程中已做了简要的介绍，在第五章还要介绍一下它们与谈判过程的关系。在一个会见中，提问的主要目的在于获得信息、观点或者意见，因此问题应该：

开放而不是封闭

限制诱导

按照彻底、连贯的顺序进行

诱导式提问可以有三种方式：

简单“你开车来的，不是吗？”

**复杂** “ 由于石油价格的上涨，对我们来说节约开支是非常重要的，所以你是否认为应当作火车出差？ ”

**微妙** “ 我们能使我们的市场份额增长多大？ ” 与 “ 我们将使我们的市场份额增长多少？ ” 所产生的回答是完全不同的。

错误的这些和其它的来源还会出现在以收集信息为目标的会见中。

## 信息收集会见

这种类型的会见与以下部分或全部内容有关：

**数字数据** “那发生过多少次？”

**客观事实** “他哪天说的？”

**描述** “告诉我你怎样处理这些发票？”

**主观评价** “你认为士气比去年涨了还是低落了？”

**感受** “你喜欢做那件事的方式吗？”

管理人员运用信息收集会见的例子包括市场调研会见或事故之后的调查会见和旨在评估组织内部变更的基础的会见，信息收集会见的结果常常包括报告或研究文件，它们可能用于指明主要组织变革范围，如新的营销策略，同时回顾组织变革的过程，指出需要变革的必要性并把其作为有效变革管理的第一步。信息收集会见通常是起始步骤中的关键一环。需要指出的是关于废品率、质量成本和工人意见等的事实无论对服务性组织还是生产性组织来说，都是通向提高质量道路上的关键而重要的第一步。再次强调一下，信息收集会见是起始步骤中的关键一环。

尽管选拔面试信息收集会见在结果和目标上存在着差异，但是它们之间还是有许多相似之处。例如，当一个管理人员在调查一个计算机系统故障时，他要对操作者对相关事实的描述作出反应，他的行为上的偏见表现在问题上就是，他会问操作者“你究竟是为什么去那样做？”而不是“你能告诉我你决定那样做的原因吗？”像“那令人不满意不是吗？”这样的封闭性问题通常都会使回答受到限制。然而还存在其它一些环境，如市场调研，在这些环境中，管理人员工作的重心是获得大量用于分析的调查结果。在这些环境下，对封闭性问题的回答将更简洁，更易记录和分析，在调研会见的过程中，会见的正确性和可靠性主要取决于：

调查问卷

受试者

面试者

在这种类型的信息收集会见中，应多采用有组织、有条理的问卷调查方式。大多数的信息收集会见的过程都可计为几个阶段。它们是：

**收集背景信息** 这个初始阶段包括建立一个基本的、实用的框架，用以回答“什么”、“怎么样”和“谁”。它可能还包括组织图表，生产记录，和一系列文件，所有这些都作为背景信息。

**准备阶段** 在这个阶段，要决定在会见中需要获得何种信息并如何获取这些信息，这些决定将回答如下问题：

- 被会见人是谁？顺序如何？
- 会见的时间有多长？
- 会见的地点在哪儿？
- 将问一些什么样的问题？
- 会见结果如何记录，是笔记还是录音？

**会谈过程** 获得的信息的质量不仅取决于提出的问题，而且取决于提问的方式。一个老练的面试者将在会谈中运用一些无限开放性问题 and 沉默等技巧，并掌握说话的时间与会谈的时间。

**分析阶段** 会谈结束之后，有必要分析一下所得到的信息及会谈过程的效率。

正如我们在本章开始所看到的，信息收集会见是多种管理会见类型中的一种，还有一种会见是反馈与咨询会见。

## 反馈与咨询会见

这种会见通常是指在管理人员同他的一名下属之间进行的关于这名下属自身发展问题的讨论。其类型分为：

答评会见  
咨询会见

由于我们以下将详细讨论这两种类型的会见，所以我们将看出这两种类型的会见在过程与结果上的主要的、明显的差异。

### 答评会见

对进行答评会见的管理者来说，答评会见的目的是：

回顾答评者在某一特定时期内的表现  
指明其将来业绩有待提高的方法  
制定其个人业绩的目标  
评估一下其培训与发展的需要

这些会见为公司的人事调动和工资管理提供数据，我们以后将会看到这其中的一些目的可能会与接受答评的个人的目标发生冲突，这种类型的答评会见是那些正式的社会场景，它发生在使用“开放”答评系统的组织中。在这种类型的答评系统中，接受答评的雇员可以看一些文字报告，并被允许对报告进行评论，也许还能在报告上做标记；在封闭的答评系统中，答评报告是保密的，接受答评的雇员不会看到报告，封闭的系统可能使进行答评的管理人员在他们的报告中更公平一些，这可能导致不严格的无意义的、不具挑战性的评价。而且很难看到雇员对“秘密的”报告作出积极的反应，也很难看到这种的报告会激励雇员去提高他们的工作业绩，然而，开放的答评系统也存在着一些问题，被答评的人有其自己的目标——如我们前面说的，其中一些目标可能会与答评者的目标发生冲突，受评人的目标包括：

增加升职与加薪的机会  
影响老板的判断  
怎样才能使领导看到其工作业绩  
找出提高的方法  
接受培训、帮助或支持

发生冲突的可能性，对雇员和管理者双方来说，取决于他们在答评过程中坦率与诚实的程度，如果管理者不展示他们对其下属工作业绩的真正的的评价，那么答评过程很可能就变成了走一下官僚形式，那些对其业绩与错误诚实，没有弄虚作假的雇员将会冒过度批评的危险。如果有文字记录，如果会见和记录都着重于客观地评价行为、业绩和目标而不是个性特征，那么这种危险性就可以减少。

这个过程中客观的程度受一些因素的影响，如前文提到的偏见，显然，为了再考虑一下当前的工作业绩和以后提高工作业绩的方法，有必要示明：

## 工作的目标或内容 好的工作业绩是什么

对许多管理工作来说，结果或目标很难以客观的或定量的形式表达出来，结果，鉴定者与受评者之间的对话可能趋于主观和个人的判断，像这样的一个对话，其局限性与发生冲突的可能性是很明显的，必须采取措施以保证对工作业绩的评价具有“特定的共同设立的、适度的”目标。但是，具有争论性的是没有这些目标对工作业绩有效的反馈就不能发生。反馈是管理过程中一个极其重要的因素，它不应该仅仅局限于“每年一次”的正式会见，而应当融汇到管理者与被管理者日常的互动之中。如果是那样的话正式的答评会见将成为一个非正式连续过程的一部分。

然而，正式的答评会见仍将有可能提高这些互动的质量，因为它应是仔细地计划、准备并执行的，在本章前面所讲的选拔会见或信息收采会见的内容中，有很多观点同样可以运用到答评会见中。高效的答评会见的步骤如下：

**准备阶段** 这包括一些显而易见的环节：通知受评者会见发生的时间和地点，保证地点适合于会见并有足够的时间进行会见。它还要求答评者阅读有关的背景文件，如去年所说的和所达成的一致意见。最重要的是，在会见之前要告诉受评者他们答评的目的。在受评者回顾期间，应该给其以足够的时间，让其能够准备关于他们工作业绩的想法。

**会见阶段** 首先，答评者要让受评者回忆以前定下的目标并告诉他们这次会见的内容和过程，由于会见的重点是工作而不是人，所以在会见的开始要鼓励受评者谈一谈他们关于自己工作业绩的观点，答评者应当使用倾听技巧，调查、并明确好的、坏的方面，这部分会见的结果必须是双方都同意的，是为提高工作业绩而定下的目标。会见期间应当作一些记录，但是不能破坏已经建立起来的和谐的关系，对那些敏感性的问题不要作任何记录，最后会见结束要做一个总结。

**会见以后阶段** 记录的笔记要正式记录下来，如果是一个开放的系统，要让受评者看完后再签名，共同达成的目标也要记录下来，这其中也包括管理人员的行动，这些行动的实施与任何回顾的日期的标准对答评会见的可信度来说都是非常重要的。

然而，当答评会见把批评与特定的情景和事件联系起来，并用随之产生的对话来建立目标时，答评会见也就只能用来提高工作业绩了。

## 咨询会见

咨询不只是帮助或倾听或提供一个“可伏在上面哭泣的臂膀”，这个过程的有效实施需要很多技巧。

关于咨询过程进行的方式有许多观点，这些观点是基于一个严谨的理论方法之上的。它们包括精神动力法、认识法、行为法和人本法。完成咨询过程的需要的技巧由所使用的方法决定，例如人本法或间接法要求顾问：

### 真诚

对他们的受试者要不落俗套并且应该是积极的

## 完全接受受试者 能体会受试者的情感

而其它方法更侧重于顾问的理解、分析评价受试者谈话内容的能力或者调查受试者开始所表现出的问题的外的能力咨询的技巧并非是受过专业训练的顾问所特有的专利，作为一个管理者必须认识到熟练的咨询必须要经过训练，这种训练包括长时间的理论学习和实际工作，这都在专业顾问的监督之下，除非管理者受过这些训练，否则他们的咨询工作将在以下方面遇到麻烦：

在初始阶段试图解决一些对工作业绩有直接或间接影响的问题。  
难以明确何时何地给雇员提供工作上的咨询。

咨询的水平在其结果上可能受到限制，这可能会使管理者感到他们没有全力帮助他们的雇员，但它确实使其雇员得到了工作上的帮助。它可以使管理者在没有受过训练的领域不承担过多的责任，那些超出自己能力范围的“业余”顾问，对雇员和他们自己来说，就像是一个“一切都让你自己去做”的脑外科医生。一个老练的职业顾问应该受过高度的训练，他在工作中将运用资源和支持系统，这都是管理者不具备的。

会见怎样才能更好地进行的呢？在讨论这个问题的答案之前，我们必须看到，在这种类型的会见中，受试者的洞察力和偏见是极其重要的。在会见中，管理者不能将自己的感情、反应和观点强加给受试者，认识不到咨询的这个基本规律，不仅会影响会见的效率，而且会使受试者感到迷惑不解。

尽管存在着以上的差异，此类会见的过程还是与本章所讲的其它类型会见有很多相似之处，其过程为：

**准备阶段** 咨询会见是建立在管理者与受试者之间的和谐的关系基础之上的，如果管理者会见中感到不自在，那他应该考虑换一个人代替他进行会见或由人事部门处理。但是如果受试者特别指出要与他会谈，那么他就应该完成这个会见，准备阶段还包括准备一个安静的房间，保证会见在进行时不被打断，还要求管理人员准备足够长的会见时间。

**会谈阶段** 这种类型的会见是相当耗时的，如果管理者时间有限，他在会谈开始前应提出来，如果有必要，他还可以考虑再另选一个时间进行另一部分的会谈。另一个困扰管理者的问题是信心，如果会谈双方中的某一方对会谈没有信心，那么会谈就不要进行下去，这时需要一个职业的顾问来把会谈进行下去。会谈的目的是让受试者阐述出现的问题，在会谈中，管理需要倾听受试者所讲述的问题，运用与此过程相关的技巧。这个过程中，不需要管理者阐述自己的判断，也不必发表自己的观点，他只需要倾听和接受。如果需要采取行动，那么管理者的职责只限于帮助受试者选择某种行动方案，但真正做决策的是受试者，因为这是他的问题而不是管理者的，许多咨询会谈可能达不到决策阶段，但是至少应该有这样一个准备。再强调一下，这应该是受试者的选择，也许这也是下次会见的主题。

**会谈完成后阶段** 会谈结束后，管理者有必要“自我评价”一下

他们的咨询，并反思一下是否还有可改进的地方。在实际的工作中，有效的咨询还包括减少摩擦或冲突，更好地控制时间，保持高昂的士气。

## 结语

会见是一个社会性的事件，是一个正式的、有目的的、预先安排好的谈话。然而在谈话过程中，交谈双方所起的作用是不同的。一般说来，面试者对谈话的主题、时间控制和细节问题有着决定性的影响。这个社会互动不仅要受到其发生的地点的制约，而且受到包括于其中的洞察力、期望和动机，内部压力以及会见外部大的经济环境的需要的制约，作为有能力的管理人员必须能够使用广泛的社交技巧并把其有效地运用到不同的环境之中，它们是：

选拔会见

信息收集会见

反馈与咨询会见

这几种类型会见的目标与重点都各不相同，所以在会见时要予以准备并给予足够的重视。

## 练习

在你参加的最近的一次会见中

- 是你自己准备的吗？
- 你提问、回答的问题简明扼要吗？
- 你讲了你全部的需要吗？

从管理者受评者两方面，答出开放性答评会见的优缺点。

分成几个小组，互相轮流会见 10 分钟，然后在 5 分钟之内，向全班描述一下你所会见的一个人。

指出进行批评会见和抱怨会见的时间、原因和方式。

回顾一下性格与能力测试和选拔会见时的优势与劣势。

## 第五章 谈判

通过本章学习，你应该能够：

- 结合自己的实际经验，了解谈判的动力和目标；
- 了解谈判的一般准备工作；
- 思考你在谈判中将选择哪一种战略；
- 学习谈判的高级技巧

我们不应该由于恐惧而去谈判，但我们决不该畏惧谈判。

约翰·肯尼迪

## 管理者：你的世界是张谈判桌

谈判是当今世界上普遍存在的事实，无论你喜欢与否，谈判围绕着你，它无处不在，无时不有，人人都是谈判者。父母、子女、同事、朋友、领导、部属等经常要为选购物品、旅游、工作安排、商品购销等问题进行协商，以消除分歧，取得一致，共同行动，这都是谈判，国际纷争、政策对话、外交斡旋，谈判在国家之间、民族之间、政治集团之间、地区之间、各种组织之间频繁进行着，决定着人类的和平，民族的安危，经济的发展。

在现代经济生活中，形形色色的贸易谈判、商业谈判，占有很大比重，任何公司和企业都不可避免。由于部门之间的分工和管理者任务的专业化，管理者分工越来越明确，以至许多管理者认为，谈判只是人事部门或购销部门的事情。但事实上，只要你是一名管理者，只要你与外界组织、组织内的人员发生联系，谈判就会存在。因为，并非只有在正式场合，气氛严肃、双方激烈交锋的行为叫谈判，只要为了取得一致意见而相互磋商的行为就可以称得上谈判。这样看来，现代管理者的大部分行为都可以称得上是谈判。管理世界是张谈判桌，管理者人人都是谈判者。近来美国工商管理界出现了一种新的趋势，即越来越多的文学、艺术博士“弃文经商”，他们大概占文科博士的 1/10 左右。据调查，各大公司人事部门对文科的博士评价很高，主要是因为他们的口才好，组织能力强，擅长运用各种策略，特别适合谈判。

可见，谈判能力越来越成为管理者的必备素质之一，同时，也成为管理者能否成功的关键因素之一。

## 谈判动力：需要和需要的满足

人们的各种生理、心理、社会的需要是无限的，在寻求需要满足的过程中产生了各种各样的欲望，它对人们的行为产生了巨大的影响。人们的需求欲望可能是私人性质的，如收入目标，个人社会地位的追求；也可能是社会性质的，如消除社会贫困等。当某人的需求欲望的满足是以牺牲另外一个人的需求欲望为前提时，就会发生矛盾。例如：在企业中，人事部门需要经费，销售部门也需要经费，在经费固定的情况下，人事部门经费增加就必然意味着销售部门经费减少，双方必然发生矛盾，这种矛盾具有建设和破坏两种作用。如果管理者具备良好的谈判协商的技能，就能使双方都获得满足，工作也就能顺利进行。

美国学者在研究中发现，随着现代组织的功能分化。矛盾成为其固有的，不可避免的特性，所以，为消除矛盾，取得一致而相互磋商的能力，即谈判能力越来越成为管理者必备素质。

## 谈判：揭开神秘的画纱

英国剑桥大学语言研究院学者认为，谈判是为了满足人的各种需要而发生的相互作用，所以它包罗万象，无所不存，生活中的各种交往行为，都可纳入谈判的范畴。我们这里重点谈较为正式的谈判。

美国谈判学会会长杰勒德·1·尼尔伦伯格认为，谈判是人们改变相互关系而交换意见，为取得一致而相互磋商的一种行为，为的是直接影响人际关系，对参与各方产生持久利益的一种过程，其中主要因素有：

- 涉及两个或几个个人或组织代表
- 正式或非正式的形式
- 以面对面的方式进行
- 用口头语和体态语进行沟通
- 起始与进行阶段存在矛盾
- 结束时，双方都参与决定的制定。

日常生活中，同谈判容易混淆的概念是说服，两者其实有较大差别。请看下表：

说服	谈判
目标使对方接受自己的观点灵活很少具有灵活性：结果可能是成功或不成功的	谈判双方达成彼此同意的协议很大灵活性，双方不断交换信息相互改变，双方达成妥协
正式经常为非正式的性	主要表现形式为正式的，但并不排除非正式性

谈判有其自身的特点：

双方由利益驱动，从而产生谈判行为

谈判的结果：双方都获胜，谈判是合作的行为，谈判者是解决问题的协作者，谈判的目标应该是双方正式协议，而非一方独得的胜利，谈判双方都必须感到自己有所得。

谈判同时也是一种双方相互作用的动态过程，其基本目标为：

双方相互影响，达成一致的行为和意见。竞争是市场经济的基本存在方式，但竞争结果并非你死我活，一荣一损。现代社会为成功提供了许许多多的机会，但要求各方面的合作，才能优势互补，即要求合作式的谈判来寻求共同点，以获得共同获利机会。

信息交换。现代社会，组织与组织之间，管理者与管理者之间关系复杂，企业单位为了参与竞争，就必须了解各种情况，调解自己的行为，这已成为管理者经常性的工作。信息的交换，会促进组织的更新与成长。而谈判，无疑是获得信息的最佳渠道之一。

谈判是一个极其复杂的过程，它包括几个阶段，在谈判前需要谈判者作好准备。在谈判过程中，需要谈判者进行谈判的战略选择。最终协议的达成是建立在相互作用、相互信任基础之上，现在先让我们看一看准备工作。

## 准备：一天赚 20 万美元的奥秘

油轮大王奥纳希斯在总结自己事业成功的经验时说：“我从一天赚二美元到一天赚二十万美元，我谈生意都是单枪匹马，没有女秘书，不带法律顾问，也不携带档案，许多人认为我的记忆力特别好，事实上，只是我事先做好准备而已！”

谈判犹如两军对垒，只有运筹帷幄之中，才能决胜于千里之外。谈判之前，充分的准备工作必不可少。一般来讲，准备包括：

- 确定目标
- 准备选择方案
- 确定谈判的战略战术

例如，在汽车制造厂与其主要原材料供应者的供货合同中，价格问题成为中心问题。稳定的、可预测的原材料价格对汽车生产厂家在竞争日趋激烈的市场中保持其市场占有率至关重要，对于供应者即原材料生产者来讲，对长期需求模式的明晰了解，将使其对自身扩大资本投资保持巨大的信心，对于谈判者来说，熟知这些知识对其谈判成功深有益处。美国公共关系学会列出了需准备的具体内容如下：

### 背景

- 谈判的具体内容
- 谈判对方的经历，经验、能力等有关知识
- 对方的需要
- 谈判时间
- 谈判地点

### 目标

- 我们的目的是什么
- 所期望最佳结果
- 可接受的最坏结果

### 优势与不足

- 我们的优势——技术、价格、经验时间等。
- 我们的劣势——技术、价格、经验时间等等。
- 我们对对方的优势，劣势分析。

用一句成语来说，准备的基本要求为“知己知彼”。

“知己”的重心在于：

——制定最高目标。设想自己在谈判中可获得的最佳结果，把这种设想作为自己谈判的努力目标。

——制定最低目标。谈判是相互妥协的过程，其中必须有让步，确定让步的最后限度，将使自己从容不迫。

“知彼”的重心在于了解将影响谈判对方的重要因素，如同企业谈判，首先了解对方的生产状况，全年利润，流动资金，从而了解，推测对方在谈判中会提出什么样的利益要求，并努力推断出对方提高目标与最低目标。

需要引起注意的是，无论是集团之间，组织之间，还是国家间的谈判，

最终参与者还是单个人，所以个人准备十分关键。

个人准备就是运用自己的想象力把谈判中可能出现的情况详细地加以估计，并自我设计应付的方法。美国国务院外交政策高级研讨会，曾为参加谈判人员拟定一个谈判指南，提出 100 个问题，供他们参考，如：你的政府想从谈判中获得什么好处？对方对形势看法怎样？对方提出不合实际要求，你如何反应？你是否已尽一切可能来断定对方的目标？任何一个谈判人员都应作好个人准备。

## 战略：成功谈判的安全阀

谈判战略是对谈判的长期的总体的把握，它与谈判的结果休戚相关。谈判战略的制定，并不是随心所欲决定的，它受以下因素的制约：

- 潜在的困难与阻力
- 双方所处地位的对比
- 可供支配的时间
- 潜在的可变化因素
- 对方的谈判能力，可接受的最低限度。

一般可采用以下基本战略：

### AB 模式战略

这是一种谈判中一方占绝对优势的模式。如，某种商品的独家货主了解到对方对自己商品绝对必需，自己处于十分有利的谈判地位，或者有充分回旋余地的卖主，可以在不同买主中选择，由于这种有利的地位，采取 AB 模式战略的特点是：

- 无法判明对方的信誉，即履行义务方面的可靠性。
- 由于自身的条件，完全不可能同时采用别种战略。

### 立断战略

这种战略一般适用于下列情境中：

- 供谈判支配的时间有限
- 处于相对有利的地位
- 双方的条件已经明朗，没有必要浪费宝贵的时间

### 乌龟战略

即采用一种长期的，谨慎的态度，采用缓慢节奏的战略，一般在以下情境中进行：

- 有充足的时间
- 结果对双方至关重要
- 一方感到力量不够，处于不利地位，需要用时间来弥补，改善自身地位。

谈判：给双有必要的满足

美国谈判学会在对谈判结果的研究中，提出了四种模式，如表 5.1 所示：

双方 结果	A	B
1	胜利	失败
2	胜利	胜利
3	失败	失败
4	失败	胜利

表 5.1 谈判的四种结果

对于任何一名谈判者来说，至少要保持自己获得利益，即自己感到是有利的。所以对谈判者 A 来讲，可选择的结果只有 1、2，而 3、4 是自己绝对排斥的。事实上，对成功的谈判者来讲，结果只有两种，即合作型和胜负型。而在这两种结果中，更为成功的谈判人如何选择呢？让我们先来看一看两种结果的特点，如表 5.2 所示：

	合作型	胜负型
利益	双方获利	冲突对立
态度	完全信任	相互怀疑
信息	相互传递	拒绝合作
方式	双方协商	一方完全屈从另一方
结果	双方长期合作	很难进行再次合作

表 5.2 合作型与胜负型谈判的特点

谈判并非为了某种标的的简单交换，谈判是一种行为或行动方式，用以求得信任、尊重。胜利，不仅仅意味着目标的实现，而且包括自信心、自尊心得到满足。如果说谈判结果要满足需要，那么谈判本身也能满足双方的需要。例如一对美国夫妇在琉璃厂看中一座古朴典雅的座钟，认为 500 元可以接受，而标价为 700 元，他们走到售货员那开始讨价：“这座钟我想买，但太贵了，我出个价，只出这个价，450 元，卖不卖由你”，而售货员连眼皮都未眨一眨，随口说出：“卖你了”此时，这对美国人的第一反应是：“糟了，我出价太高了。”而后一直怀疑“钟可能有毛病吧！”怎么看也觉得不舒心，如果售货员再策略一点的话，一开始继续坚持高价，并在成交时一付后悔的样子。那么，即使同样的价钱，对方的感觉大不一样，也许会为成交而沾沾自喜。

可见，更为成功的谈判应以相互信任、获得自尊，双方都得到满足而结束，让我们详细看一看两种谈判。

## 合作型：最佳选择

有一个尽人皆知的故事：兄弟两人分一块饼，两人都坚持要一块大的，父亲提出建议：一个人可以随意切，但必须由另一个人先来选择，两个接受了建议，都觉得自己得到了公平的待遇。

这是一个圆满的合作型谈判。在合作型谈判中，双方都应抱着一个宗旨：每一方的对立面都不是谈判的另一方，而是双方遇到的困难。也就是说，要把双方的冲突看作一个有待解决的困难，这可以提高双方的地位，并使双方互相接近。要进行成功谈判，有两点最重要：

**信心** 谈判一开始，就得努力加强共同的立场，巩固双方的信任。在谈判中，要先强调共同的目的，明确困难，只有在此基础上，才能缓和双方的敌意，鼓励双方交换信息。只有在这种气氛下才能形成双方都能满足的方案。

**妥协** 成功的谈判，是妥协的结果。只有妥协，才能达到共同目标，只有妥协，才能使双方获得必要的满足。

## 胜负型：最好少用

缺乏经验的谈判者，往往趋向于这种方式，他们不顾一切，只求达到自己的目标而丝毫不顾及他人的需要，硬把自己预定的结果强加于人，具体表现在：

**固执立场** 有强硬的要求，并试图破坏双方的预期目的。

**策略情绪化** 一旦达不到目的，便会显得激愤，举止失态。

**轻视对方** 不懂得礼尚往来，把对方的让步看成自己前进的借口。

两种谈判的结果，对双方的未来合作都很重要。作为一名有长远计划和远大目标的谈判者来讲，合作型谈判无疑是最佳选择。

## 谈判过程：如何控其于掌中

大部分学者认为，讨价还价。妥协与让步的过程是谈判的中心，他们认为谈判一般可分为以下三个阶段。

谈判者进入角色的过程，此时，谈判者应意识到自己本身并不代表自己，而是组织、团体或企业的代表。明确自身的目标，增进双方了解，创造良好的谈判气氛。

双方陈述各自的立场，据理力争，同时适应、满足对方的需求，达到双方互利的目的。在此过程中，谈判并非开始时那么严肃、正式。个人的参与增多，以个人和代表的双重身份参与谈判，以增加达成协议的可能性。

双方回到各自代表的角色中，作出决定，达成协议。

同时，成功的谈判要求有良好的准备和谈判者的谈判技巧。下图是商业谈判的示意图，图中的框架有不同的含义。

买方与卖方的“底线” 是买方可接受的最高价格和卖方可接受的最低价格。

买方与卖方期望价格 是买方与卖方希望通过谈判达成的价格。

买方与卖方渴望价格 是买方与卖方分别渴望获得的理想价格。

买方与卖方的开价 是双方最初确定的谈判步骤。

一般来讲，各种价格之间有以下关系：

卖方的开价远远大于买方的开价

卖方渴望价格远大于买方渴望价格

卖方的底线大于买方的底线

卖方期望价格大于买方的期望价格

需要指出的是，一般来讲，成功的谈判最终价格限定于最终接受区内。

讨价还价是管理者必备的能力之一。谈判存在于我们的工作与生活中，下面我们将讨论如何成为一名谈判的常胜者。

## 管理者：怎样成为谈判的常胜将军

西方学者认为，作为一名成功的谈判者，有三条标准：

得到谈判双方的认同与赞赏  
有大量成功谈判的业绩  
尽量避免失败

在谈判中，一位成功的谈判者应作到：

避免激怒对方 对双方无益的话少说为妙

不要立刻提出反对意见 这样，自己有充分的时间考虑对方建议的利弊，即使长时间考虑后，仍是反对时，对方也会认为你已充分注意了他的意见，也同时会产生一种满足感。

不要采取咄咄逼人姿态 如果这样，对方公司会有一种不受尊重的感觉，从而减少了相互妥协的可能性。

不要过多陈述自己的理由 要知道，对方想知道的是你的立场，而非立场成立的理由，过多的理由，往往反被理解为你对立场信心不足。

下面是一些谈判基本功，不妨试一试，它们将对你有所裨益。

## 忍耐是金

在谈判桌上，对参加谈判人员有一个最基本的要求，就是学会忍耐。当对方提出出乎意料的苛刻条件时，就是考验一个管理者忍耐的时候。如果不忍耐，立即就会使谈判出现紧张状态，甚至使其中断。

适可而止是一种忍耐。在谈判中，对于谈判者来说，最重要的是懂得应在什么时候取得某种利益，同时懂得应在什么时候放弃某种利益。

设身处地为对方考虑，是学习忍耐的一种方法。谈判中，双方毫无疑问地要首先考虑自己的利益，都想在利益上占据优势。为此，双方可能争执不下，结果往往使问题得不到有效地解决。但是如能为对方想一想，矛盾也许就能有所缓和，使谈判出现转机。

一名真正的管理者应做到，在对方盛怒的情况下，自己不怒，而且，能够认真地理解对方的心情，在谈判中，这种心情的沟通会使谈判气氛发生微妙的变化：从敌对到合作，从针锋相对到相互体谅，最终达成双方都能接受的互利的协议。

记住，忍耐不仅是谈判中的一种手段，而且是谈判者是否成熟的标志。

## 动人的言语力量无穷

在谈判中，表达能力至关重要，成功的表达，往往能有力说服对方，发现双方的共同目标和利益，取得谈判的成功。美国著名律师马格安·伯伦说过：“谈判最大的秘诀和最重要的能力之一，就是将自己表达的观点渗进对方的头脑中。”表达的基本要求有：

**动人** 使对方心动是说服的前提，动人的表达是双方进行有效沟通的手段。

1962年，82岁高龄的麦克阿瑟将军回到他曾经学习和工作过的西点军校，面对学员发表了最动人，也是他的最后一次公开的演讲，结束时，他说：

“我的生命已近黄昏，暮色已经降临，我昔日的风采和荣誉已经消逝。它们随着对昔日事业的憧憬带着那余辉消失了，昔日的记忆美好而奇妙，浸透着眼泪，得到了昨日的微笑的安慰与抚摸。我尽力但徒然地倾呼着，渴望听到军号吹奏，起床号那弱微而迷人的旋律，以及远处战鼓急促敲击的动人节奏。我在梦中依稀听到大炮在轰鸣，又听到滑膛枪在鸣放，又听到了战场上那陌生、哀愁的呻吟。然而，晚年的回忆经常将我带回西点军校，我耳畔响着，反复呼喊着：责任，荣誉，国家。今天，是我对你们进行的最后一次点名。但我想让你们知道，当我到达彼岸时，想着的是你们，吟咏的是责任，荣誉，国家。”

麦克阿瑟将军这一席动人的演说，使在场的学员无不为之动容，且久久不能自控。而其要表达的责任、荣誉与国家的观念，已深深印在学员的心中。

**清楚** 双方只有听清楚谈话内容、要点之后，才能进行深入的谈判。

**简练** 要记住，谈判不是报告会，谈判的双方不希望在一些常识性地琐碎的问题上投入过多的精力。一般来讲，情况介绍不要超过十分钟。要在短短十分钟内进入问题的实质是一门艺术，它会为你树立起讲效率的形象。

## 倾听：成功的基石

在谈判桌上，倾听对方的讲话是一门艺术，无论何时何地，一名成功的谈判者都必须掌握一点：认真倾听。

也许有人会认为，听人说话是最容易不过的事情，而事实并非如此，调查表明，54%的争吵、冲突，并不是因为双方意见不一致，而往往是因为双方的相互误解，没有真正理解对方造成的。其具体表现为：

思想不集中，心不在焉。

“各取所需”，只听取自己感兴趣的一部分，误解对方要表达的完全意思。

过多的反驳对方而阻碍自己理解对方。

这些表现会使对方感到你在谈判中没有诚意，从而使谈判中断，而谈判的老手，常常会自觉防止这样做，以保持良好的倾听效果，不妨试试这样做：

在双方讲话过程中，不轻易打断对方的话题  
无论对方的意见听起来多么可笑，都应防止流露出轻蔑或心不在焉的表情

多与对方进行眼神交流。

做一些恰当而简短的提问，表示你对讲话人的关注。

适当作出一些体语动作，以表示自己在注意倾听。

## 发问：有力的武器

在谈判中，参与谈判的管理者常常碰到这样一个问题，即如何及时有效地发问。发问是有力的工具，为了解对方真实的想法与意图，必须十分机警地利用多种方法和技巧，探知对方的要求。同时，发问是常用的获得信息的手段。老练的谈判人员总是在仔细倾听的基础上，结合密切观察对方的行为。眼神，进行恰当而有效的发问。记住，发问并非随心所欲，必须符合以下要求：

**尊重对方** 你的任何发问，对方的第一反应都是防御性的，都会产生一种不安的情绪，此时切忌表现出自己高于对方的情绪，从而使对方感到自尊心受到伤害。

**问题不要具有压迫性** 要给对方以足够的回旋余地，比如，向对方说：“赶快签约吧？”不如说：“我想立即签约对我们双方都有利，不知您意下如何？”

**把握发问时机** 这往往是赢得谈判主动权，并引导谈判按发问者思路进行的关键之所在。

发问重要，但如何问更为重要，掌握形式多变的发问方式，有利达到我们发问的目的，从而确保达到谈判目的。提问，或发问，在英国语言学家李普斯·伦的《语言学》一书中，划分为以下几种：

**明确性发问** 用来保证探明对方所说话的真正含义，保持双方的沟通，如，“你是否认为你的价格已无下降的可能？”

**澄清性发问** 这是针对对方的答复重新措辞，以令其证实或补充原来的答复。如：“你说对目前的往来安排可以考虑，这是不是说你拥有全权跟我进行谈判？”澄清性发问不仅可以促进各方能在“同一语言”的基础上进行真正的沟通，而且是针对对手的话语进行反馈的一种方式。

**探索性发问** 探索性发问是针对双方的答复要求举例说明的一种提高，如：“你说你们对所有的承销商都一视同仁，按定价的20%给予折扣，并给予行销量大的人给以5%的奖励。请问，你们确定行销量人的标准是什么？”探索性发问不仅可以较充分地发掘信息，而且可以用来启示对方产生新的考虑。

**强迫性发问** 是一种把自己的意见强加给对方，使其在窄小范围内进行决策选择的发问。如：“你希望8月2日还是8月3日来我厂验货？”这种咄咄逼人的提问方式要慎重使用，以免出现僵局，但有时往往不得不用。

**提示性发问** 这种发问对对方有强烈的暗示性，引导对方作出回答，例如：“讲求商业道德的人是不胡乱要价的，你说是吗？”这种发问令对方很难作出有选择性的回答。

需要指出的是，发问方式并无优劣可言，最好的发问是最有益于谈判成功的发问。其具体运用还需要谈判者长期实践。

## 说服：成败在此一举

谈判双方的出发点都要对方改变初衷而心甘情愿地接受己方的意见，这就需要说服。谈判中的说服不同于一般的说服，谈判中当你试图说服别人，你同时也处于被他入说服的地位，你的说服必然会遭到种种有形与无形的抗拒。

为了说服对方，谈判不妨掌握以下的几个方面，这将有利于谈判中说服的成功进行：

建立轻松愉快的洽谈气氛，一个人考虑是否接受说服之前，他会衡量说服者与他的熟悉程度和亲善程度，因此，在说服之前，应与之建立相互信赖，热情友好的人际关系。

假如同时有两个方面进行说服，其中一方面是较悦人心的，另一个较不合人意，则先对第一方面进行说服，其后再对第二方面进行说服。

强调立场的一致比强调立场的差异更容易提高说服的认同感和可接受程度。

先透露一个使对方好奇而感兴趣的消息，然后再提出自己的看法。

把正在争论的问题同已解决的问题挂起钩来，就容易说服对方达成协议。

## 巧妙回答对方的提问

在谈判中对提问如何回答，使自己不致处于被动的境地，是管理者需要摸索，逐步掌握的技巧。美国学者认为，回答可以运用以下技巧：

尽可能不要彻底回答所提问题。答话人要将问话的范围缩小，或者对口答的前提加以修饰和说明。比如，对方对某种产品价格表现关心，询问产品价格，如果彻底回答对方把价钱说定，那么在随后的谈判中，将处于被动的地位。这样回答会好些：“我相信价格会令您满意，请先让我们把这种产品的特殊性能作一下说明好吗？”这样回答，就明显地避免一下子把对方的注意力吸引到价格上来。

不要急切的回答对方的提问，这就是说在口答对方的提问时，要给自己留出一定的回旋余地，不要通过回答对方的提问，过早暴露自己的意图。这时，可利用反问把重点转移，如，“是的，我猜想你会这样问，我们当然可以给你满意的答复，不过，在回答之前，请允许我提出一个问题。”

回答问题时，要减少问话者继续追问的兴致和机会。问话者如果发现回答者的漏洞，往往会刨根问底的问下去，所以，回答问题的人要特别注意，不让对方抓住某一点继续发问。

不要拒绝对方的每一次提问，但在回答时要作出自己的选择。

## 让步：可推进自己前进

让步是保证谈判获得圆满成功的原则和策略，它是双方合作精神的具体体现。美国前国务卿基辛格在他的回忆录中曾说过：“任何成功的谈判都必须建立在一种均衡让步的基础之上，但如何达到均衡却是一个复杂的过程，作出让步的先后顺序关系是重大的。如果在对方相应的让步明朗之前，自己应坚持一步不让，而不是把每一步作为全部的一个分步来看，那么谈判就可能失败。”

在谈判中的妥协让步，决不是一件容易的事，它需要气度、勇气，也需要特定的技巧。

**不做无谓的让步** 应体现出有利于己的宗旨，记住，每一次让步都是为了换取对方在其他方面的相应的让步。

**让步要让在刀刃上** 使自己较小的让步给对方带来较大的满足。

**不要承诺同等幅度的让步** 例如，对方在某一条款或项目上让我方百分之六十，并要求我方在另一项目上也作出同样的让步，我方应含蓄的给予拒绝，并暗示对方：“我方只能让步百分之四十。”

**每一次让步的幅度不宜过大** 节奏也不能太快，应做到步步为营，因为止步过大，会给人一种弱软的感觉或自信心不足的感觉。在这种情况下，让对方作出让步就困难了。

有效谈判的成功技能，并非每一个人都能掌握，正因为如此，它才格外重要。成功的管理者应是谈判的能手，谈判越成功，你获得的就越多。

## 结语

谈判是一门科学，但它更是一门艺术，本章主要介绍了谈判的过程以及如何如何进行成功的谈判及其他一些有关的方面。谈判事实上是管理者解决工作中出现矛盾冲突的主要手段，也是管理者与外界进行沟通的主要方式，谈判的成功与否与谈判战略的选择密切相关。合作型的谈判是管理者的最佳选择，它使双方相互信任程度提高，有利于双方的信息交换，从而有利与双方达成共识，谈判进程分为三个阶段。

角色认知。

非正式的共识与妥协。

正式的共识和协定的答定

有效的谈判需要必要的技能。一般来讲包括：

忍耐的能力

表达的能力

倾听的能力

发问的能力

回答的能力

说服的能力

让步的技巧

谈判是一门艺术，它是一门实践的艺术，它是成功的管理者必须拥有的一门技能。管理者，掌握谈判艺术吧！实际上，你掌握了它就掌握了自己的未来。

## 练习

列出你所参加过的谈判，它们的目的是什么？是否为正式的谈判？

在你参加过的最近一次谈判中，

- 你获得充分的信息了吗？是 否
- 有计划运用你所拥有的优势了吗？是 否
- 事先是否已确定目标？是 否
- 决定采用什么战略了吗？是 否

回忆一下你参加的最近一次谈判，回想一下自己运用了什么技巧？

“只有谈判老手才能进行成功的谈判”。讨论这句话的含义是什么，对管理者的训练与发展有何启示？

假如你与一位供货商进行价格谈判，他处于绝对有利的地位，并经常采取轻视与傲慢的态度，那么你应如何与他进行谈判？你的具体策略如何？

## 第六章 会议组织技巧

通过本章学习，你将能够：

- 懂得群体的内涵，并进一步了解会议在公司日常工作中的作用；
- 学习会议组织、安排的实用技巧；
- 结合你公司的内部情况，选择成功安排本旦司会议的方法；
- 明确会议议程及与会者角色的重要性委员会是一个争分夺秒却又耗费时间的群体。

弥尔顿·伯勒

会议是管理工作得以费毛实施的中介手段。

安德鲁·格罗夫

## 引言

上面两句名言分别从一方面说明了会议的特点。英国英特尔计算机公司总裁安德鲁·格罗夫的话，尤其强调了会议在现代管理中的重要作用。但是，在工作中，会议变得越来越多，有句话清楚地表明许多经理对会议的态度：

“通常说，会议越少越好。这不只是说会议的数量，还包括与会者的数量。”

当然，许多会议可能浪费大量时间，而它们举行的原因看起来又几乎与正在进行的商务活动毫无干系，据估计，英国经理工作的时间有 32% 是在与别人的单独会谈上，34% 是在与一群人的会谈上。而有的大公司的总经理每天的预定会议就占去了 59% 的工作时间。

但会议确能满足人类的深层次需要，是我们尽管有先进的技术工具但仍继续进行的社会相互影响的需要的反映，人作为社会的动物，受来自他人的相互作用产生的刺激、同意和支持等强有力的促动因素的支配。

因此，举行会议就成为人类群体经常进行的活动——虽然有时费用高昂。举行会议的原因也是各种各样，千差万别。

通常，举行会议的原因或目的是表 6.1 中所列出的一种或几种。然而，从性质上分类，这些目的又可以概括为：

- 组织需要以及与管理、控制、协作等问题相关的目的；
- 解答与会者个人的要求以及与个人、社会、心理等需要相关的目的。

从更广阔的观点看，会议的目的可包括以下内容：

- 界定整个群体
- 对这一界定加以修正，使之现代化
- 帮助个人理解群体的共同目标
- 作为象征地位的活动舞台

表 6.1 会议目的举例

- 
- 做出决定
  - 提供、接收信息情报
  - 谈判
  - 解决争端和冲突
  - 制订计划
  - 产生新思想、新观念
  - 检讨以往的活动、进展
  - 协调活动
  - 控制活动
  - 分配任务
- 

会议举行的方式也变化较大、形式各异。股东大会、理事会、董事会、内阁会议、经理会、委员会和大会都是会议的名称，可能的话，还包括小组讨论会、座谈会，公开讨论会等。然而，不论会议名称如何，都是由相互进

行沟通的人群组成的。与许多沟通过程相同，会议这一交际沟通过程的目的，正如第一章所指出的，可总括为：

交流信息  
施加影响  
告知情况

与会议相关的交际沟通的相互作用、相互影响的形式通常是复杂多样的，本章后面将具体地加以探讨。不过，会议交际沟通的形式与双向沟通的方式密切相关，它不仅牵涉到口语和书面语的使用，还包括辅助口语沟通的“身体沟通”（见第十章）。

我们本章的主要目的是探讨会议为什么举行，怎样组织安排会议。为此目的，我们将首先探讨一下与参加会议的人群相关联的一些因素以及它们发挥功能的方式。

## 群体是什么——理解会议的前提

在日常生活中，“群体”常用来描述相互间存在着紧密物理、社会或思想观念关系的一系列入群、物体、动物、思想等等。词典里将“群体”定义为许多类别、归属相同的人或物。这一定义表明：至少在最基本的水平上群体的概念是多元的（即包括许多人或物）和接近的。然而对“群体的其他定义中发现了其他一些概念（诸如集体主义和合作等）和特征（如共同观念、社会习俗和信仰等）。这可以说是定义的重大改变，可以通过对一个棒球队与高峰期涌入伦敦干线火车站的人群的差异比较中发现。高峰期的人群由一大群身体非常接近（经常是大接近了，简直人挨人）的人组成；对于由运动员、教练和经理组成的棒球队来说，当他作为一个团体发挥功能时，在身体上的异常接近也是相同的。但是，二者在“共同的观念、社会习俗和信仰”以及作为一个“集合”等方面，又将如何呢？

对高峰期火车站的情况有切身体验的人都知道，在拥挤不堪的人群中的人们，的确有着共同的目的——上火车，可能的话找个座位，尽早赶回家去。但是，组成这一人群的个人极少知道他周围其他人的详细目标，却经常清楚他人的目标与自己的目标冲突（如因座位或空间的冲突）。对于这种性质的人群，要显示需要协作行动的共同目标，是极少见的。然而，一个棒球队要运行，就需要协作行动，为了实现共同的目标——赢得比赛和成为联赛冠军，就必须学会在比赛中集体配合，通力合作。对于成功的球队来说，他们有自己的球队特性，容忍、协调和个人雄心，保证这些雄心通过全队的努力变为现实。

其他对“群体”更详细、更广泛的定义不管是单个地，还是集合地，都集中概括了下述因素：

- 大小
- 目的
- 内部相互作用的性质

针对这些因素，我们可以发现初级群体，具有以下特征：

- 面对面的相互作用
- 相互联系并密切合作
- 对个人的“社会性和思想”有根本的影响

这种初级群体一个常见的例子就是家庭。同时，在工作场所，它也可作为由经理和受其控制的个人组成的小团体而存在。群体的大小受面对面相互作用需要的制约，这种相互作用可以促进合作和联系。在这些群体中的沟通，通常是在使用有声语言以及非语言的“身体”语言的基础上进行的。中级群体则具有以下特征：

- 人员很多
- 面对面相互作用与协作受限
- 个人目标优先于公开的共同目标

这种中级群体的例子有：美国参议院、英国议会、政党、大的委员会会等等。在工厂、部门和选区里，通常都有中级群体。由于它们涉及的人数太多，这就限制了面对面相互作用的机会，这些群体中的交际沟通也常局限于书面媒介，或者以电话渠道进行有声语言的交际沟通。这些比初级群体更大的群体的规模和文化常能导致产生群体内的、与其他群体或个人进行交际沟通的规则和程序。（见第二章）。但需要指出的是，在中级群体中能够而且确实存在初级群体，比如部门中的工作组。这是我们分析群体时要注意的。

上述初级群体和中级群体都能组建，组建起来的群体通常都称为正式群体。在我们工作场所里存在的许多群体本质上都是正式的，如：

根据明确的目的或期望的结果而产生的  
有等级的，其中有一个正式的领导群体成员具有明确的角色功能  
通常都是永久的，但也可能是临时的  
常受群体中个人变化的制约，但较少受制于角色的变化

这种正式群体的例子可包括：机关部门、工作群体、工程队——尽管后者在上程完工以后就将不复存在。这些正式群体的角色一般是书面规定了的，可以查见其工作说明书；而其交际沟通的形式、媒介、渠道将依据群体的大小和文化水平决定（参见前面初级群体和中级群体的定义）。有的群体既是正式的，又是中级的，这样的特例如部门。部门在性质上是永久的，这一点在组织文件如组织章程中有专门的阐述。部门也有其组成和角色结构，有作为领导者和协调人的部门经理，经理向老板或总经理负责。

现实中，也存在大量的非正式群体。非正式群体是为了满足正式群体无法满足的个人社会的、感情的需要而产生的，它们在正式群体的夹缝中或者在自身之间存在。非正式群体通常是由个别成员的机会、选择和偏爱而发现的，常常作为非正式交际沟通网络或“小道新闻网”而活动。与初级群体一样，这些非正式群体中的交际沟通也使用有声语言和非语言的“身体”语言。非正式群体的实例如咖啡馆、午餐小组、汽车使用组等。

上面我们分别介绍了初级群体，中级群体、正式群体和非正式群体。对群体的这些分类为我们提供了一个非常有用的概念框架，以此我们可以考察经理工作的群体或者与他们相关联的群体。在我们进一步探讨群体运行的方式之前。很有必要明确对群体运行有很大影响的其他三个因素，它们是：

群体规模大小  
群体内相互作用  
群体组成

## 群体规模

群体的规模大小对群体活动方式和效果有主要的影响，一系列的研究表明了这一点。对于较小规模的群体，具有这样的特色：

对指示和领导的理解要求较少      成员表达思想少且较少变化

不过，随着群体的不断发展，小群体成员也趋于展示“越来越大的内聚性”，群体成员亦显示出较高的满意程度，而随着群体规模的不断扩大，就可能阻断了某些成员的参与机会，从而在群体的领导权上产生问题。另一方面，随群体规模的扩大，群体内技能的范围和形式也不断地增加，但一般地，个人为群体做出贡献的机会却减少了。

在群体中，做出过突出贡献或参与积极的成员可能具有较大的影响，对群体毫无贡献而又不积极参与群体活动的成员，其影响也就微乎其微。概括他讲，随群体规模的扩大，可能产生如下后果：

亚群体形成具有更多机会  
经常做出贡献者与其他人之间的鸿沟拉大  
群体领导者不得不进行更多的协调活动  
完成任务花费的时间减少

由于涉及的入数增多，交际沟通方式变得更加“机械化”，相互作用、相互影响减少

群体可能对小问题降低了敏感性  
采取一致同意的决议减少独裁式的决断增加

同样显而易见的是，随群体规模的扩大，群体讨论的质量和形式都将发生改变，内向的成员受到了更多的约制，而可能的不同意见者因为害怕被视为“异端”而更不愿意讲话。这些，都是经理在自己的公司工作中应注意避免的。

所谓的“适当”的群体规模是在较大的群体形成的较高水平的代表性、技能知识差异和创造性冲突与小群体的较高水平的参与性、内聚力及涉及面之间进行调和的产物。倘若参与性和涉及面是群体规模的关键所在，那么就有 5/7 的群体规模是令人乐观的。根据群体规模扩大带来的社会相互作用的变化，一般认为，由 5 到 6 人组成的群体比较适合大多数人的社会需求和工作需要。

不过，群体规模大小不是决定群体效果的唯一因素，下面我们将考察群体的组成和相互作用对群体效果的影响。

## 群体是如何运作的

一个成功、有效的群体，可以将成员为满足个人需要而工作的行为转化为一个有内聚力、有生机、相互作用的集合体，为实现共同的目标而努力。那么，这是如何实现的呢？

每个经理都希望自己的公司、部门是上面这样的成功、高效的群体。要实现这一点，也并非易事。我们得理解群体的运行方式并采取适当的措施，提高其效率。

群体内进行的相互作用和推动活动可以分成三组行为模式，它们是：

### 与群体任务相关联的行为

这是与利用群体的共同技能实现选择的或指定的任务相关的行为。诸如进行决策和管理、提供和谋求信息、意见、赞同和不赞同、检验理解水平、概括总结等行为都属于这种与任务相关联的行为。

### 与群体道义和和谐相关联的行为

这种行为与在群体内进行的相互作用的质量和水平密切相关，它更主要的是群体活动过程而不是其结果。维持和平、和谐及提供反馈都属于这些与维护相关的行为。

与个体成员的目标、需要相关联的行为 这些行为与个人的需要和希冀相联系，与权力、地位、声望、归属感、友谊等问题密切相关。这些与自我相关的行为还包括了要点评价、撤退、谋求承认、攻击、辩护等。

表 6.2 群体行为范例

---

### 1.与任务相关联

#### 引入

“我建议，在我们明确选择之前，考虑一下可利用的信息。”

#### 寻求信息：

“我们能在7月23日体育俱乐部度晚宴举行前及时完成室内装饰吗

#### 总结及做出决定

“我相信，我们已掌握了所有可利用的信息，并能对其相关性和准确性予以确认。就此，我提议，我们开始考虑下一步怎么办？”

---

## 2.与维护相关联

维持“和平”：

“我知道你们对这个问题有不同的看法。那么，让我们看看能否找到某些共同点？”

进行反馈

“我的确欣赏你的建议和整体框架，但对有些细节我不敢苟同。”

鼓励

“干得好！”

## 3.与自我相关联

辩护：

“我确实不能理解你为什么攻击这项建议，而去年六月你自己曾提出过与此极其相似的建议

撤退：

“无可奉告”

要点评价：

“我不得不表示某种诧异，会计部门竟能对我们生产的新香水的化学成分妄加评论。也许我该放弃化学而去从事会计工作！”

---

上述这些行为的平衡、衰退和流动不能保持固定不变。因为群体会不断地成长、成熟、变化和发展。起初，群体成员要花费时间来彼此认识，评价其能力、弱点、信仰和价值观念等；到后来，联盟和亚群体不断形成、解散、再组成。群体的这一发展过程可分为几个连续的阶段，分别是：

**形成阶段** 受抑制、被监视、戒备而又具有温和的行为时期

**动荡阶段** 信心增加，与个性、态度、标准、信仰等相关的冲突出现，放弃选择的行为上升，感情表达强烈。

**规范阶段** 组织、制度、标准和程度得以建立，正如对个人技巧和能力的理解一样，更高的任务有待完成。

**运行阶段** 具有内聚力、相互支持，有灵活变通性和生产能力。

一个群体从这些阶段发展到成熟运作阶段，是否需要变动，往往取决于群体任务的性质和可利用的时间两个方面的因素。例如，时间紧迫而且任务很重大，那就可能没有时间能允许或者鼓励全部发展过程的发生。但这并不必然意味着群体没有效力——它们可以很好地实现其任务目标；但私人间的冲突和障碍可能得不到解决。如果群体要保持整合，将可能发生某种倒退——从“规范”阶段回复到“动荡”阶段，即使群体的这一发展过程的时间和组织支持非常可靠，在上述的“动荡/规范”循环转变过程中、甚至仅仅在“动荡”阶段，仍需要群体的领导者具有高超的技巧能力。这一领导者要有高水平的交际沟通能力，更要有高水平的倾听和劝告、建议技巧。对于现代公司企业的经理来说，这些技巧能力是必备的。

## 群体的组成

群体要发展到能够较成熟地运作，取决于一系列的因素。这些因素中，有些是来自群体外的，如：任务的性质和时间表，组织允许群体发展的意愿；另有一些因素是来自群体内部的。在群体这一发展过程中领导者的主要角色我们已经提及，但很明显，群体成员一起工作的方式对该群体有效地发挥功能起着至关重要的作用。

对于“理想”群体的组成，人们通过对成功的群体与不成功的群体的比较研究发现，较成功的群体由那些能实施八种不同的角色的人组成。这些角色建立初始的要点是：

**主席** 被人认为“冷静、自信、自制”，这一角色阐明群体目标并安排日程。

**公司职员** 一个工作努力的实际组织者，他将其他群体成员的思想观点变成管理的任务。

**形象塑造者** “支出和推动力”，这一角色是任务领导者，集合群体内的各种思想，塑造群体的形象。

**车间“个人主义的、异端的”**，这一角色是群体思想的创造者，但与实践相脱节。

**资源调查者** 常被描述成群体的修理工，这一角色具有高超的交际沟通技巧和较强的社会认可性。

**告诫估价者** 群体的分析家，这一角色倾向于“严肃、不动感情、深谋远虑”。

**群体工作者** “温和、敏感，这一角色善于倾听，交际沟通能力强，经常能解决矛盾冲突。

**修缮者** 一位不得不检查每个细节以求尽善尽美者。

群体中的每个人，并非只有一种角色，他（她）有一个优先的群体角色，也有第二种角色。如果优先角色被比他（她）强有力的人占据；或者没有任何人能够履行第二种角色，那么他（她）将履行这一角色。而随着发展，我们建立的八种初始角色也可修正为包括“专家”角色，“主席”角色的名称可改为“协调者”；“公司职员”改称“执行者”。“专家”的角色在于通过媒介，在某个人专长的领域范围内考察群体的任务和目标。这一角色的不武断的行为可能导致群体忽略一些功利性的技巧和其所代表的专业知识。群体的上述角色都能够促使群体的平衡和高效，能够：

充分利用群体资源

具备从失望中反弹回来的能力

显示较强的适应性

拥有个别成员具备的创造能力

限制对关键成员的过分依赖

经理应在自己的公司企业、部门充分了解群体的各种角色并使之发挥最理想的功能，从而使群体合理、有效地运作，实现最佳的目标管理。

## 会议——组织麦排实用技巧

我们上面探讨的群体在社会集会中走到一起来并发生相互作用、相互影响，常被称为会议。关于会议的目的，前面已有阐述，即：

- 界定群体
- 对这一界定加以修正，使之现代化
- 帮助个人理解群体的共同目标
- 作为象征地位的活动舞台

会议在规模上可能有很大差异，而规模大小对参加会议的角色及活动都有很大的影响。例如，大型集会参加者有几百人甚至上千人，只能通过安排听众听一个或几个人发表演说的方式进行。在这种会议上，可以有一个协调者（或称主席）的角色，但正式与会者参与会议的机会非常少。结果，当演说中出现有争议或情绪化的问题时，正如在政选集会或公司董事会可能发生的情况，会出现非正式的、打断性的听众参与。这类参与常采取诸如、发出嘘声、喝倒彩等方式进行，破坏性很强。

另一个较小会议的例于是，由五十人参加的正式会议——镇议会。这一会议是由选举产生的代表参加的有正式议席的会议，其组成方式是每位代表都有权发言。当然，这种会议通常都有严格的会议事务进行的规则和程序。然而，在这些正式会议里也常出现非正式的亚群体成员互相攀谈开小会的情况；正式发言进行时，与会者也常四处走动甚至离开会场。电视转播的英国议会的进程也力这种会议提供了一个生动的例子——每天都有许多与会者三五成群地聚在一起闲聊，而大量的问题有待讨论。

第三种会议，也是我们更常见规模的会议类型是委员会。无论公众还是个人对委员会都非常熟悉，其名称也名目繁多，如项目会议、小组委员会、专题调查委员会、全体委员会、董事会等等。这些会议或委员会约有 12 个成员，他们在主席的控制和指导下发挥作用。从理论上讲，这些成员参与会议活动的基础平等，在主席认为“秩序良好”的范围内尽己所能主动地做出贡献。这些会议的程序通常都是有组织、有顺序的。有一个母公司组织规定的目标。会议的这些目标可能是：

- 修改下年度的预算；
- 同意招纳新职员的政策；
- 检验工程项目的进展情况。

上面这种委员会的成员可以是代表性的，如代表他们所在的部门或工作群体；也可以是个人基础上的，如他们具有委员会所需要的技能知识。委员会会议召开的次数可能有很大的不同，常常与委员会的任务或目标相联系。例如，可以召开每天的产品安排会，一周的销售总结会，一月的群体组织会，组织季度工作总结会以及年度董事会等等。

正是上述这类委员会会议，构成经理参加的会议的大多数。据估计，美国每年举行这样的委员会达 11,000,000 次。正因为委员会会议占去了经理相当一部分工作时间，所以有必要探讨一下使举行的会议效率更高、效果更佳的办法——组织安排会议的技巧。在此之前，我们完来考察一下会议中存

在的交际沟通模式的问题。

会议中的交际沟通对其效果有很大的影响。适当、有效的交际沟通模式，不仅可以使会议取得好的效果，也能给与会者营造一份好的心情。这些交际沟通模式，就是与以下几点有关的问题：

谁发言？历时多久？  
他（她）对谁讲话？与谁交谈？  
其后会有谁发言？有几人？

这些问题都是应该为经理所事先明确的。例如，由个别成员支配的会议，其交际沟通模式可能与图 6.1 (a) 相类似；而由唯一一位居于交际沟通中心地位的强有力的主席主持的会议，其进行的模式可能如图 6.1 (b) 所示。显而易见，这两种模式可以揭示许多有关会议的信息，如与会者是否进行合作？如何合作？有无亚群体形成？等。图 6.1 (c) 表示了会议中有充分的相互作用，这次会议所进行的交际沟通都是自然而然地进行的，不受个别人的支配和控制；而图 6.1 (a) 和 (b) 中的交际沟通都受到少数人的控制。虽然 (a)、(b) 所示的群体中的交际沟通仍然是双向的，但对其中的某些成员来说，可能只限于进行“身体交际沟通”（见第十章）。上述这些模式将确定每个会议成员处理的信息的数量和性质。即使这些模式能在所有成员间进行全面、公开的交流，即按图 6.1 (c) 进行，关键的问题是他们能否与下面几点相关或适应：

工作任务  
群体成员的技能

针对上面的问题，有个例子可以说明。有一项紧急任务，背景资料非常有限，但又必须做出决定。如果与会的个别成员对与此类似的任务有经验的话，委员会会议就可能实行、甚至需要实行图 6.1 (a) 或 6.1 (b) 所示的交际沟通模式。不过，如果委员会对此任务无任何经验可言，那就需要进行创新性的决断，图 6.1 (c) 所示的交际沟通模式也许更适合，因为这样整个群体的资源优势可以投入运行并形成一致的决定。

在会议中，往往存在着很大的压力，要成员增强以个人判断力基础的群体的一致性。与此相关的是来源于群体内部的“小集团思想”。这种思想对群体的“内聚性、团结一致和集体精神”评价甚高。有“小集团思想”的会议具有以下特征：

有不容置疑的共同感情、道义，伦理上绝对正确、过分乐观。  
有很强的内部保护措施以防止内部成员对集体一致性的挑战或威胁，其中包括会议成员的自我检查和不同意见者的直接施压。  
有集体地对潜在的问题和失败征兆进行预测的能力。  
有集体地发现那些愚笨无能的反对者对集体一致性不同意见或威胁信息的能力。  
有群体成员口头多数赞同实现一致性的幻想。

这种行为模式对会议有很大的破坏性影响。虽然多数的经理都有这样或

那样的小集团思想的经历，但对于会议来说，这种思想并不是固有的，而是可以避免的。对于运作良好、高效率、效果佳的会议来说，也是必须要避免的。经理可对照上面的特征，检验一下自己所在的委员会有无这种“小集团思想”并采取相应的处理措施。

要解决“小集团思想”的负面影响，最有效的办法就是采取成功的会议主持、控制和领导方式。主持会议角色通常被赋予“主席”之称，其行为包括主持、制约、仲裁、控制以及领导等。实际上，主席角色的行为范围很广，包括控制正规的会议，采取高度正规、甚至是程序化的仪式进程；也包括在不太正规会议上充当没有正式任命的“协调者”的角色。

经验丰富、技巧熟练的主席应具有区别群体或会议维护相关的需要与那些群体或会议任务相关的需要的能力，这也是其角色行为的一大特色。一旦这些各异的需要得以确定，也就要精练的主席展现其关注哪种需要更能保证会议的效果的能力。主席与会议维护相关的行为被认为与群体的道义和和谐以及群体相互作用的质量密切联系；而与任务相关的行为被认为与利用会议成员共同的技能完成任务的能力密切联系。在施行上述行为时，主席将发挥6.3所示的作用。只是需要提出的是，表中所到的行为中有些与第三章中有关积极聆听过程的行为有许多共同之处。经理主持会议时，应对自己的角色行为有充分的了解。

表 6.3 主席行为

与任务相关	与维护相关
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 总结</li> <li>· 提问</li> <li>· 激励</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 营造良好的会议氛围</li> <li>· 积极聆听</li> <li>· 创造和谐</li> </ul>
与任务相关	与维护相关
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 促进信息交流</li> <li>· 协调</li> <li>· 断定</li> <li>· 评估</li> <li>· 指挥</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 鼓励参与</li> <li>· 创造信任气氛</li> <li>· 确定标准</li> <li>· 应用幽默</li> <li>· 消除私人矛盾</li> <li>· 促进沟通</li> </ul>

主席在领导会议时，应集中精力于与维护相关的行为，而不是施行他（她）所主张的任务。优秀的主席将在会前或会议中间将主张转给他人。附录 6.1 是一份主席与会议有关的问题评估清单，经理可依此评价一下自己的能力。

主席主持会议，施行与维护相关的行为，这里面与一系列的操作技巧需经理注意掌握，其实也是上述主席行为的具体化，其中包括：

- 会议开始的技巧
- 会议进行与结束的控制技巧

好的开端等于成功的一半。会议开始顺利，则为会议的成功举行打下了

良好的基础。会议开始时，主席应尽力吸引与会者的兴趣，满足与会者的需求。有时会议成员之间并不相识，需要做些必要的介绍。常用的介绍方法有：

**自我介绍** 与会者分别作一下简短的自我介绍，说明自己的姓名、身份、背景情况等。这种介绍可以是按一定次序进行的，也可以是随意的、无序的，介绍时，通常应起立、脱帽。

**互相介绍** 这种介绍将自我介绍与他人介绍结合起来，通常按照座位的次序或按事前编排好的次序进行。

**主席介绍** 由会议主席分别一一介绍参加会议的人员情况，这一方法适用于主席对与会者的姓名、身份比较熟悉的情况。介绍到哪一位与会者时，被介绍者应起立、脱帽向大家点头示意。

**名片介绍** 通过与会者相互递交名片进行。名片通常印有姓名、身份等内容，呈长方形，长 9~10 厘米，宽 5~6 厘米，男子的可略大些，女子的可略小些。名片的颜色可以是白色、米黄色、浅灰色或浅兰色，在左上角常用较小的字体写明身份、职务、名片正中用较大的字体印出姓名，左下角和右下角可印出地址、邮编、住址、电话等。

在介绍了与会者的情况之后，应设法使会议进入正题，其方式有两种。一种是比较正式的会议，可以由主席或其他重要人物的正式讲话开始；另一种是非正规的、非正式的场合，可由主席用一个与会议主题有关的故事或幽默玩笑引入正题。

会议是多人进行交际沟通的场合，在开始时即营造出一种良好的或适宜的会议氛围对其顺利进展是十分重要的，这就要主席具有较熟练的技巧和丰富的主持会议经验。具体地，可应用如下技巧：

造成“我群感”。也就是想方设法使与会者有一种对会议群体的强烈归属感。“我群感”对于调动与会者的积极性。承担起其职责，增强会议内聚力，实现会议目标很有必要，主席可以在讲话中重复使用“我们”、“我们的”、“我们这次会议”等术语，使与会者产生我们是一个整体的感觉；同时，尽量避免使用“你们”这样的说法称呼会议成员。另外，可以使用特殊的会议标志（如会议代表出席证、会标等），以造成会议群体与非会议群体之间的界限。

对所有与会者参加会议的目的进行深入、细致的研究，并对不同的目的加以分组和归类。主席在掌握会议进程时。要注意这些目的是否达到，只有使会议既达到了组织者的目的，也达到了全体与会者的目的，会议才可能获得较大的成功。

处理好会议的显在目标与潜在目标的关系，并在会议中尽快实现近期目标和较易达到的目标。会议的显在目标一般是主席在会议开始时明确、清楚地向全体与会者宣布的目标；会议的潜在目标是会议未公开宣布，但在实际上却随着会议的进行而逐渐达到的目标。对此，主席应始终保持清醒的头脑并灵活处理创造良好的会议气氛。同时，会议的目标有近期的、较易达到的和远期的、较难实现的之分。主席在安排会议时，应使近期的、较易达到的目标尽快实现，这样会使与会者兴趣增加并激发其信心，保证会议的顺利进行。

利用与会者的经验、专长。虽然会议开始时，与会者对于会议的情况还不甚了解，但每个成员都有自己特殊的学识、文化、阅历和经验。主席应尽力调动这些潜在因素的功能，使它们充分发挥作用。

对与会者的错误采取宽容态度。会议成员有时会有不适当的言谈举止。对此，主席不宜采取激烈的批评态度，而应尽量宽容。随着会议的进行，相信他们会有所修正和改进，不适当的批评会破坏会议的气氛，使整个会议中的人际关系紧张，从而不利于会议目标的实现。良好的开端固然重要，但会议的真正成功需要主席在会议进行中做出不断的努力，使良好的会议氛围贯穿始终。以下这些方法是会议主席经常使用的：

**讨论**这是与会者进行交际沟通的主要形式，主席的基本责任之一就是鼓励和促进讨论。对于要讨论的问题，不要在讨论之前就规定某种答案，应允许各种不同的意见充分表达出来。参加讨论的成员是平等的，不存在谁服从谁的问题，都应服从于事实或真理。

主席在主持会议时，应注意让每个成员都有发表意见的机会。讨论中虽然常有主要发言者，但不能被某几个人垄断；必要时可以限定发言时间。主席还应随时把握讨论的方向，使之不偏离主题。在讨论中，切忌发言之间毫无联系或交流，各唱各的调，问题分散甚至形成小群体。主席在这中间可以通过一些必要的插话、简短的小结使讨论问题集中在某一点上。有时，为了保证参加者都有机会发表意见，可以适当限制参加人数或分成小组讨论。分组也有两种方式。一是将专业、素质、年龄相近的人分在一起；另一种是将专业、素质、年龄不同的人分在一起。前一种方式有助于使讨论焦点集中，便于形成融洽的关系；后一种方式有助于从各个角度比较全面地研究问题，避免片面性。

**提问**主持会议的一项重要技巧是善于提出问题，提问可以吸引全体与会者的注意力，也有助于人们深入思考。提问时，要注意把握时机，问题要明确具体，切忌语言含糊。例如，当讨论已涉及某个问题但焦点又不十分明确时，及时地提出问题，常能使讨论形成高潮。

提出的问题类型有不同的划分方法，有人将问题分为开放型问题与封闭型问题。前者指没有任何固定答案，由被问者自由回答的问题；而封闭型问题是指提问者已设计了两个或两个以上答案，让被问者讨论这几种答案的利弊。还有人将之分为全体问题与个人问题。前者指主席对全体与会者提出的问题；后者指对某一与会者提出的问题。

**对不同意见的处理**会议进行中常会出现这伴那样的不同意见，甚至出现争执，这也是会议不可避免的问题。由于与会者的素质、阅历、观点各不相同，他们对问题的解释也就各不相同。主席在处理不同意见时，可采取如下措施：

- 对争论双方或各方的观点加以澄清；
- 分析造成分歧的因素；
- 研究争论双方或各方的观点，了解协调的可能性；
- 将争论的问题作为会议的主题之一，展开全面的讨论，以便把会议引向深入；
- 若分歧难以弥合，那就暂时放下，按会议议程进入下一项。

**总结** 主席的另一个重要职责就是及时对会议做出总结。不善于总结的人往往会将会议的宝贵成果丢掉或错过宝贵时机。总结实为对会议成果的概括。随着会议的进行，主席及时总结会议取得的成果、成功的经验和失败的教训。如果会议的目标已经达到，即应尽快总结并结束会议。会议的进程，主要掌握在主席的手里。

会议能成功地举行，除了上述的主席角色以及会议进行的技巧控制以外，会前的组织安排和准备也是很重要的。现在我们从头说起，探讨一下会议的组织安排技巧。一次成功的会议，需要做到五个明确：

**主题明确** 也就是会议公开打出的题目或公开提出的“旗帜”要明确鲜明，避免造成任何歧义或误解。

**与会者明确**

**目的明确** 包括两个方面，一是会议本身的目的，二是与会者的目的；

**时间明确** 包括何时召开，会议持续多长时间；

**地点明确** 包括大的地理位置、具体的会议地址。

另外，要成功地举办一次会议，还应具备三个必要条件：

所有与会者，包括会议举办者与参加者，应有某种共同目标；

具备与会议规模相适应的经济、物质条件；

制订完善、周密的会议计划。

由此看来，会议的组织准备工作是繁重的，这就要求主席做好周密的考虑、计划与安排，包括：

**确定会议主题和目标** 任何会议都是有目的的，主席在会议准备时应问问自己“举行会议要达到什么目的？”这一目的应是具体的、明确的。高尔夫公司的杰利·麦克阿弗认为，会议中应使有关主题的各种意见都得到充分阐述。在确定主题、目标时，也应考虑各种不同意见及客观制约因素。可能的话，还应对目标进行分类、分解。

**制订会议活动计划** 内容可列入会议主题、目标、与会人员、会议时间、地点等。计划中，还应确定详细的会议筹备工作程序与安排。一般的会议筹备工作有三个方面的工作，一是人员的筹备，包括主席、参加者、列席会议者以及服务人员等；二是会议的物质准备，如食宿、交通、器材设备、会场布置等；三是会议内容的准备，包括会议的形式方法、宗旨、文件、宣传材料等。另外，在会议计划中，还应详细地提出一系列有助于实现会议目标的措施。

**制订会议议程** 这一点下文有专门的章节叙述，在此不多探讨。

**发放会议举办通知** 会议通知原则上要以文字形式进行。发通知时，要把请对方答复是否出席的明信片一并发出。在会议通知书上，要写明以下事项：会议名称；会议召开以及结束的预定时间；会议目标；会议议题；会议场所（附导向图）；对方答复是否出席的期限；主办者及联络地址、电话；会议有无停车场和其他事项（如有无会议资料、有无就餐安排等）。会议通知要及时发出。

这些计划、安排之后，还有一项重要的会议准备工作——会场布置安排。这是会议顺利进行的硬件设施，对会议效果也有重要的影响。会场准备工作包括以下几个方面：

**会场的选定** 选择会场时，要考虑与会者的数目，同时照顾与会者到会是否方便。另外，选定会场时还要考虑以下因素：会场地点对与会者来说交通是否便利、停车是否方便；会场能否保证必要的使用时间；会场是否有噪音，照明、空调设备是否完好；会场租用费用如何；会场是否符合与会者的身份，等级；会场外的其他服务条件如何；等等。

**会场内设备的准备** 这是会议进行的必要物品，包括：

- 会场的桌椅及装饰设备
- 会场的通风条件
- 会场的冷，暖气设备或空调设备
- 讲话扩音设备
- 主席台或讲台
- 会场的彩光或灯光条件
- 银幕、放映室或投影仪、幻灯设备
- 电源、电线
- 黑板、指示棒、挂图
- 粗笔及书写用笔
- 闭路电视系统
- 姓名牌；记录纸
- 烟灰缸、大衣架
- 水
- 其他设备

**会场的布置** 举行会议，必须根据会议的目标、人数、会场的大小等情况恰当地布置会场，会场布置包括两个问题，一是座席的布置；一是会议参加者的位置安排。

会场座位布置最好能适合会议的整体风格和气氛。主要有以下几种方式：

——**剧场式** 这种方式因酷似戏院、剧场而得名，即设一个主席台，少数人在主席台上，绝大多数人在台下，类似观众，这种方式适合于与会人数较多的会议，如图 6.2 所示。

——**教室式** 这种方式类似于学校的教室，适合于讲解、说明的场合，也便于与会者作记录，如图 6.3 所示。

——**讨论会式** 这种方式比较适用于商谈和讨论问题。也便于看清黑板以及放映幻灯片或录相片。它可分为设主席台的或不设主席台的，以反“U”形、“V”形等多种形式，如图 6.4、图 6.5、图 6.6、图 6.7、图 6.8 和图 6.9 图所示。

**宴会** 宴会的布置首先涉及到桌次的排列。主桌与非主桌的布置如图 6.10、图 6.11 所示。宴会中还有席位的排列问题，通常可采用图 6.12、图 6.13 所示的方式。

而对于会议参加者的位置安排，一般应在最容易看到会议主席和黑板的位置上，会议主席的对面墙壁上最好能挂一个醒目的挂钟，以使其掌握会议进程。另外，在与与会者彼此不熟悉的情况下，应在每个与会者面前的桌子上摆放其姓名牌，以便互相了解或结识。

## 会议议程

美国通用汽车公司前总裁托马斯·墨菲是一位成功的公司领导人，他说：“会议的议程必须事先准备妥当。并分发给与会者，这样可以使他们心中有数，做好倾听、发言的准备。必要时还可以向讨论议题有关的部门收集信息，以便会上提出准确的数据和资料。”确实，会议议程有着重要的作用。你会发现，花些时间准备一份议程，会有利于达到会议目的、提高会议效率，使每一个与会者聚精会神。

“议程”一词来源于拉丁文，意为“必须做的事”，一般也就把会议议程定义为“在会议上要考虑的事务”。

制定会议议程是主席的职责，要求在会议举行前就要将讨论的事务的内容和顺序做出决定。在发放议事日程时，必须有讨论的事务所需要的支撑材料。会议议程上应标明：

会议时间（开始时间、结束时间）和地点

会议目的

会议议题的顺序

会议的议题所需的支撑材料往往会影响会议议程与实际开会的间隔时间。例如，若支撑材料庞大，内容复杂，那么一周的间隔也就够了；材料不多或没有那么多议程，开会前三两天发出即可。当然，会议议程发放过早对保证出席会议并无必要，因为有的成员会丢失或忘记有会议议程这回事。而会议目的也有必要在此强调，以促使会议成员予以充分的重视。会议议题的顺序对会议顺利举行也有重要的影响。一位成功的主席将掌握以下技巧，在制定会议议程时时刻牢记：

某些议题将使会议团结一致，而另外一些可能会分裂会议。以此为据，主席能影响会议能否团结、顺序地开始和结束。

任何会议初期应比结束前更有创造性。此时，成员精神饱满，因此，把需要创造性和投入大量精力的议题放在会议议程的前半部分。

整个会议持续时间不应超过两个小时（以60分钟到90分钟为宜），主席对单个议题要用的时间规划将影响会议议程的内容和结构。

会议议程议题清楚明确，使成员有机会在会前集中其思想和信息，这样会使正式会议信息充足、效果更佳。

表6.4是一个典型的会议议程实例。

表 6.4 会议议程实例

M 计算机公司

**一号项目检查会议**

日期：1994 年月 124 日,星期五

时间：下午 2：30 3：45

地点：B 大厦第二会议室

会议目的：研究一号项目进展情况

**议程**

- 1.公司第四季度销售情况；
- 2.上次会议记录；
- 3.上次会议记录中提出的问题；
- 4.杜敏做关于 CPU 进展报告；
- 5.史强做关于 Case 设计进展报告；
- 6.李辉做关于软件进展报告；
- 7.下次会议日期、时间、地点

**附件**

- 1.软件进展报告，第 7 号；
- 2.Case 设计进展报告，第 2 号；
- 3.关于软件问题的短文

---

也许您已注意到，表 6.4 中并不包括旧的会议议程所特别喜欢用的“其他事务”。经验表明，这一议题常用以掩饰主席或会议成员的无能，而且浪费时间；它的使用，也常常造成挫败，一个有能力、有经验的主席将为会议进行的各方面做积极准备，并保证他（她）和与会者都是知晓并理解会议的目的，从而为会议成功做出努力。

## 会议记录

对于一些正规的会议，详细、准确地记录会上的发言以及讲话者是谁是非常重要的，这类会议如法庭审讯、国家有关行政部门召开的办公会议、股东大会或董事大会等，为了将来发生争端或是有请求参照时使用。这些会议的程序都应进行记录、录音、出版或收藏，一般地，经理会议极少要求那么正式水平的录音记录，仅限于记录：

达成了什么协议  
谁对某种行动负责  
什么时间

会议记录应包括显示下列内容的信息：

哪些人出席了会议  
谁受邀但没有出席  
会议何时何地举行

在写作会议记录时，上述内容应：

将段落章节编目，以便将来查找  
使用有限的名字

以短句记录讲话的核心内容，谁讲的话，做出了什么决定等

表 6.5 是一个比较典型的会议记录实例。

表 6.5 会议记录形式实例

---

### M 计算机公司

一号项目第 6 次检查会议记录

时间、地点：

会议于 1994 年 12 月 4 日（星期五）在 B 大厦第二会议室举行，下午 2：30 开始

出席情况：

出席会议者包括：钟楚义，周亦梅、周敏、唐婉、庄子期（主席）；无故缺席者有：李杰，张明，吴倩发来了请假条。

上次会议记录：

与会者都同意，认为这是上次会议的准确记录

上次会议记录中提出的问题：

周亦敏报告说，有关客户仍在度假，所以她没能邀请到他们来参加会议。

- 同意的行动：周亦梅在有关客户度假归来后邀他们参加会议。
- 完成的时限：下次会议前

进展报告实例：

周敏报告说，软件发展已在目标之列，可望在三月底前完成第二版。然而，仍存在吴倩对制图程序可行性不予协作的问题。

- 同意的行动：周敏与吴倩会谈，由唐婉解决问题。
- 完成的时限，1994 年月 12 月 21 日

下次会议的时间，地点：

下次会议：1994 年 12 月 25 日，星期五，下午 2：30 在 B 大厦第二会议室举行。

---

会议记录应能及时地送给主席和与会者；必要时发送新闻宣传机构。

## 会前人员问题

一般主席在发放会议议程之前就应决定哪些人参加会议，谁发言，什么主题等。由于参加许多经营管理会议只是行使代表的作用或功能性的职责，所以主席的影响就局限于限制会议数量，提高会议水平，使之更有成效上。事实上、经理、主席必须有精减会议的意识。当两人之间的谈话能解决问题时，就决不要开会，“与六个人分别作五分钟的会谈有时比所有的人在一起开半小时会更有效”。能辅助主席实现上述目标的可行的技巧包括：

- 以议题为由对某一议题人员的参与进行限制
- 分两次会议举行
- 以亚群体讨论制订出有关细节，让一两位代表对主要会议发表建议。

成功的主席也须记住，会外或在会议议程发放前与与会者的讨论常能：

- 确保重要的思想观点都提出了
- 确保会议议程包含了设想的关键主题
- 防止会上提出无关的、浪费时间的问题。

理想的主席是大家都能接受、具有非正式的权威且施行统治的人。当然，“一个出色的主席，是我们自己不懈努力追求才能实现的。”附录 6.1 是一个有关主席行为的问题清单，经理可以之自鉴。

## 会议参与——与会者的角色

主席再优秀，技巧、能力、经验再突出、再丰富，没有与会者的配合和积极参与、反应，会议也很难获得成功。

只有在与会者能对主席的行为做出有效反应时，会议才有可能获得成功，为此目的，与会者需要具有：

足够的相关功能性知识和技能  
充分的个人技能

比如，参加制订下一年部门财政预算会议，就要求与会者具有足够的会计知识、有对部门工作和计划的充分了解，这样才能弄懂会议的议题并为预算制订做出贡献。除了这些功能性知识技能以外，与会者还需要有能力为其贡献做好计划准备；需要具备并能运用足够的社会技能以为会议的成功做出积极贡献。这些技能包括下列能力：

说话清楚，简洁

倾听积极

能进行妥协和谈判协商

忍受压力但避免破坏性的冲突

显示独立的判断能力

有创造性、有革新精神并且，在一个较稳定的群体中，能知道自己首要的和第二位的角色并做好执行这种角色的准备。

上述这些与会者的技能与优秀的主席的技能同等重要，对会议的成功有着重要的影响。附录 6.2 提供了一个自我评估问题清单，以便参考。

## 结语

在英国，每天有4,000,000小时被用在开会上；而美国每天约举行11,000,000次会议。所有这些会议都涉及到人组成的群体。群体内部、群体之间有各种形式的相互作用；群体本身也可分为初级的、中级的或正式的、非正式的，等等。许多经营管理会议都是由特定任务和目标的正式群体组成的。这些群体中的相互作用不仅与任务相关联，而且与群体的道义和和谐以及个体成员的目标需要相关联；其中，群体的规模和发展阶段也是同样重要的因素。

一个成功的主席的特点、行为及组织安排会议的技巧都能促使会议走向成功，取得好的效果；清晰、有效的会议议程，会议记录等文件也能发挥同样的作用，这一章还叙述了成功的会议参与的特点和行为。这些，都为经理的工作实践提供了方法、技巧与借鉴。

## 附录 6.1

### 主席自我评估问题单

#### 准备

1.目的 我知道这次会议要实现的目的。 议。	1234567	我不知为什么举行会议。
2.会议议程： 我至少在会前两天发出 会议议程。	1234567	我在会上发放会议议程。
3.与会者： 我选定或影响对与会者的选择。	1234567	我让与会者的各部门代表决定。
4.会议地点和布置： 我检查会议室及其布置情况。	1234567	开会时我才去看看。

#### 主持会议

1.总结： 讨论中我概括总结相关要点。 结。	1234567	我让他们自己做出总结。
2.打断 我不打断会议进程。 程。	1234567	我经常打断会议进程。
3.提问： 我提清楚的问题。	1234567	我问无关的问题。
我问公开的问题。	1234567	我提保密的问题。
4.感受： 我感到轻松且精力集中。 松。	1234567	我感到紧张难以放松。

#### 得分

如果您的得分为 27 分或 27 以下，那看来您的会议主持得很好，得分在 36 以上则预示着您可能在主席角色方面存在着某些问题

## 附录 6.2

### 会议参与自我评估问题单

准备		
1.目的：		
我清楚我开会要实现什么。	1234567	我不知道为什么要举行会议。
2.文书工作：		
我在会前已看了议程和附件。	1234567	我开会时才看。
3.与会者		
我与其他与会者交流了对主要议程看法。	1234567	我在会上了解他们的看法。
4.事先告知：		
我已告诉主席我支持 席。议程上某个议题。	1234567	我在开会时告诉主
进程		
1.发言		
我讲话清楚简洁、相关联。	1234567	我随意漫谈进行无谓评论。
2.打断		
我不打断会议。	1234567	我经常打断。
3.提问		
我提清楚的问题。	1234567	我问无关的问题。
我问公开问题。	1234567	我问保密的问题。
4.创造性和革新：		
我提出解决问题的新方法。	1234567	我只关心自己的事。
5.感受		
我感到轻松且精力集中。	1234567	我感到厌烦紧张，难以 放松。得分

如果您的得分为 30 或 30 以下，看来您的参与状态良好；若得分在 40 以上，可能预示着您对于会议及您在其中的角色有某些问题。

## 第七章 演讲技巧

通过本章学习，你应该能够：

- 重新认识演讲的重要性；
- 了解演讲的关键——准备阶段所包含的技巧；
- 掌握上台演讲的实用技巧

听众才是有权决定你钱包的人

马克·吐温

## 引言——演讲的重要性

很难想像，经理的角色不要求他进行这样或那样的演讲。当我们想在短时间内向许多人传递大量信息时，最有效的交流方式就是演讲。可以说，演讲是一个非常有效而又灵活的交际沟通手段。它可以是正式的，也可以是非正式的。演讲过程运用语言和非语言的沟通手段（见第一章）。当然，对大多数演讲者来说，演说本质上是用语言表述的；但也经常使用幻灯机、旋转图表等直观的视听教具来弥补只用语言的不足，增强演讲的效果，然而，成功的演讲者也大量使用手势、眼神、面部表情等来突出强化他所讲的内容（见第十章）。

演讲是经理管理角色的一个重要组成部分，在当今的商业环境中，经理们已经认识到演讲的重要性并在进行各种演说。如为一项重要项目合同或销售对潜在的顾客进行说服，在商业宴会上或工作成绩总结会上发表讲话等，演讲日益成为与多数人进行交际沟通的有效方式。

然而，很少有哪位经理天生就能自然地立起身对一群人作演讲。很多经理发现，进行演讲是困难的，必须付出巨大的努力才能产生较好的效果。即使如此，经理们也常受到演讲出错的困扰，而他们工作繁忙，要抽出时间准备演讲并非易事。看来，掌握有效的演讲技巧对经理们至关重要。

不过，演讲虽然有一定难度，却能为经理们创造了进行交际沟通的机会。对演讲者来说，这一机会又有许多方面是独一无二的。例如，听众，至少在开始是这样，会假定演讲者对要讲的内容了如指掌，甚至是这方面的权威；而且，演讲者的角色也赋予他们在适当时间内讲话不受打断的特权。不过，这些假设不是无条件的，也不是一成不变的。如果演讲者讲话冗长或者听众对其演讲的主题缺乏了解，那么听众就会对演讲丧失兴趣，有时甚至会故意打断演讲者的讲话。

专业演讲可能会使所讲的思想、观念和 information 为听众理解并尽。可能地接受。而非专业的演讲则可能会使听众无法理解演讲中的材料更别提接受，有时甚至会由于演讲者提出思想观点的方式而招致听众的反感。经理的演讲，理应是专业水平的，精彩的，有效的。

因此，进行演讲不仅是交际沟通的一个重要方面，也是经理的重要角色。当然，演讲常常是以公开的方式进行的，它的成功或失败取决于听众是增进还是减少了对演讲者经营管理能力的感知。

演讲通常是由演讲者“告知”听众的单向过程。然而，演讲实际上是一个双向过程，见图 7.1 所示。经验丰富的演讲者 Tx 能够根据反馈的信号判断出他与听众（Rx）交际沟通的效果。反馈的信号包括；眼神、身体姿态、疑问和其他有关听众兴趣和注意力的表现形式。在演讲过程中，听众的身体姿态、眼神将向演讲者反馈这样的信息：听众是否在聆听他的讲话。然而，演讲中经常要鼓励听众提出问题，这一过程如图 7.2 所示。

以专业化的方式演讲是熟练的社会行为，可经过学习锻炼得到，图 7.3 显示了技巧、知识、方法是如何输入演讲过程的。在这个演讲反馈控制系统的例产中，演讲者将把演讲取得的效果与预期的效果进行比较。如果发现有所差别，比如没有吸引听众足够的注意力，引起的笑声不强。那么，在后面的演讲中将设法改换演讲方法。以获得理想的效果。这也要求演讲者有掌握并运用各种不同的方法、知识、技巧的能力。

这一章，我们将探讨演讲的知识、方法、要点准备、专业演讲的特点以及进行专业演讲的技巧等。当然，对专业化水平的演讲来说，实践和经验也是必不可少的。要想具备专业演讲能力，我们的经理们应多加强实践练习。积累经验——但也有个前提，掌握演讲的知识和技巧。

## 演讲的主要问题——要素与目标

演讲是沟通的一种方式，与其他交际沟通过程一样，它的目的在于：

交流信息  
传授知识  
施加影响

通常说来，根据演讲的目的，可以对演讲进行细致的分类，包括：

**娱乐性演讲** 有时也叫饭后闲谈，主要是给人们轻松愉快之感，毋需记住所说的事情。这种演讲的中心议题由一连串幽默话组成，偶尔也涉及一些真实可靠的消息，在欢庆胜利的宴会上，也许会有这种娱乐性演说，使大家感到轻松愉快，怡然自得。

**传授性演讲** 也称讲解性演讲，主要用来传递信息。而不是为某个特定的观点辩护。演讲的主题应该是没有争议的，以避免演讲者与听众发生争议。如向委员会作的一些报告，发言者的责任不是做出什么决定，而是向委员会提供信息材料，以便委员会做出决定。

**说服性演讲** 这种演讲是为了说服一些持有反对意见或者态度冷淡的听众赞同或支持某种观点主张。因此，在这种演讲中，要运用感情感染力和逻辑感染力，以使听众同意演讲者的观点。对顾客的说服也可归于这一类演讲。

**鼓励性演讲** 这种演讲能激励人们的行动，其目的是说服人们为信仰采取行动——如募捐、支持一项事业或为企业工程建设加倍努力。这类演说中常用激动人心的语言，它的有效性在于听众与演讲者的观点基本一致。

经理的演说多数属于后三类，但最主要的目的还在于施加影响——说服或鼓动。

演讲是交际沟通的一种方式，包含了三种目的。但在经理的演讲中，必须有一个处于支配地位的目的。例如，在一个新的计算机系统中，数据程序的“经理”应向应用者群体进行演说说明。很明显，这种演说的主要目标即在于向应用者提供信息。在演讲中，如果经理鼓励听众对演讲主题有所反应或开展讨论，那他（她）就可以得到听众的信息反馈，如鼓掌，打哈欠，低声讲话，摇头等。这些反馈可能反映听众的理解水平，或者反映出演讲的风格、方式或演讲题材等带来的一些潜在问题。

演讲的风格不同，目的也不同。说教风格的演讲者的目标在于向听众提供信息，传授知识，通过完成演说提纲来实现这一目标。而互动风格的演讲者的目标在于促进听众的认知过程，它通过运用反馈来实现。这种不同的风格，影响到演讲过程的许多方面：

使用的演讲题材  
演讲主题的范围  
演讲需要的时间  
听众的多少  
演讲地点的安排

例如，互动风格的演讲者需要有时间与听众进行交流和信息反馈，而说

教风格的演讲者只需要必要的时间以发表他必须或想要说的话。类似地，互动风格的演讲者需要将演说场地设计成便于与听众进行相互交流作用的样子，而说教风格的演讲者只关心其演讲的能见度，可信度等有限的因素。

还有一例子显示了前面说过的支配性目的因素。经理向资金审批委员会做报告演说以获得对某一项目投资的同意，这位经理正在试图对委员会施加影响。经理的演说也须向该委员会提供关于项目的技术、财政方面的信息，如资金偿付期等。经理要向委员会提供事实，但也要谋求以委员会能被说服或者受影响考虑与其他项目进行竞争批准该项目投资的方式提供信息。至此，我们才能明确演讲的三个基本要素：

信息  
演讲者  
听众

信息可以由演讲者与听众共同分享。演讲中的信息，主要是言语信息，词语的描述，主要是抽象的概念。由于听众的阅历不同，观察世界的角度不同，对同一词义的理解就不可能绝对一致。一个有趣的例子是，在辩论人工流产是否合法时，一方可以谈到“未生婴儿”的权利，而另一方则会辩论说那仅仅是个“胎儿”。因此，只有当人们在持有相同的经验或者预期相同的经验时，他们对词的理解才持有相同的意义，才能谈得上信息共享。这就要求在演讲时找到共同的参照事物，以利于达成交际沟通的共识。

一个典型的例子是，当有人请爱因斯坦解释什么是相对论时，他没有费力不讨好地去解释艰深的相对论公式定律，而回答说：当一个年轻人坐在一位漂亮的姑娘身边，一小时就像一分钟那么快过去了；而如果他坐在一个滚烫的火炉上，一分钟就像一小时那么长，这就是相对论。爱因斯坦运用了一个生动的比喻，以日常生活作参照系，调动听众的生活经验，使相对论变得浅显易懂了。在演讲中，也要学会寻找为听众所接受共同参照系，使信息能为听众与演讲者共同分享。

演讲者是信息的发源地。演讲者主要以言语传递信息，但也不止于此，还包括用其他形式，如动作、手势、姿态、表情等传递非言语符号的辅助信息。甚至演讲者的生理特征、衣着装束、声容笑貌等也对传递信息有影响。

学习演讲的目的，正是为了使演讲明确而又条理清楚，有良好的自我感觉并敏锐地接受听众的反应。一个好的演讲者，应善于表达自己的思想，把想说的话言简意赅地说出来，把要表达的内容和材料组织得有条有理。其次，演讲者应培养自己的自信心，克服对演讲的恐惧心理。再次，演讲者要学会认识自己，经过对别人的阐述，发现自己的不足，另外，演讲者还要学会与他人的相处。一个优秀的演讲者，也会成为一个顶呱呱的听众。演讲者要尽可能多地了解听众的思想感情和态度观点，以便有的放矢地演说。

听众是演讲的第三个要素。在演讲过程中，听众要把耳闻目睹得来的信息转化成能够理解的意思，听众是一个情况各异的群体，极为复杂，要想使演讲为大部分人所理解，演讲者在演讲前要对听众有充分的了解（下文详谈）。

了解了演讲的三个要素，对我们进行演讲准备和发表演讲有重要意义，对所有经理的演讲来说，关键的问题在于要搞清楚：

听众是什么人  
目标是什么

经理在进行任何演讲之前都要对这些问题有明确的答案。要了解你的听众有多少人？性别、年龄、职业、文化程度的分布曲线是怎样的？这些听众中占主导地位者的背景、态度和信仰是什么？如果演讲者对听众的特性和需要了解不足，有时会出这样的问题，对来自都柏林（爱尔兰首都）的听众讲爱尔兰笑话，对美国听众讲有关 NBA 的笑话。如果演讲者想以此在另外的问题上说服或影响这些听众，那将是高度的冒险。演讲目标不确定或模糊不清也同样是灾难性的，可能导致演讲：

有几个互相冲突或叠合的目标

包括领域太广

使听众迷惑不解

演讲者要清楚听众是什么人和目标是什么的重要性也不能过分夸大，但也不能随意忽视它们；如果对这些问题缺乏深思熟虑的回答，即使有专业化的演讲方法技巧也难以弥补演讲的不足。与这些问题相关的一些因素表明：

#### 听众

- 在演讲的整个准备过程中，演讲者思想上要一直想着听众；
- 演讲者要列出其对听众了解的清单：听众的数目是多少；他们的工作、职务是什么；他们的兴趣、爱好、成见和关心的主题是什么等等；
- 演讲者可以假设，对绝大多数经理演讲来说，听众由经验丰富的成年人组成；这些听众最初也设想演讲者能对演讲主题发表有权威的讲话；
- 听众头脑中有许多其他的事情，演讲者要抓住并使听众保持对演讲的兴趣和想象力；
- 听众对演讲的注意力在演讲开始 10 到 15 分钟后将下降，演讲者要对其注意力进行再刺激；
- 如果演讲者所讲的结构形式清楚并得到重复强调，听众容易记住；
- 演讲者通过听众的耳闻目睹进入听众的记忆。

#### 目标

- 演讲者应当能用一个短句写下其演说的目标，比如：  
“获得对第 34 号项目的资金批准认定。”  
“说服这位顾客购买我们一台电脑。”  
“告诉我的集体今年公司成果怎样。我们为什么要做得更好。”
- 然后演讲者要判定他（她）是否要尽力向听众：
  - 施加影响
  - 告知情况
  - 传授知识

如果演讲者想在同一次演说中实现这三项目标，那就需要重新考虑并制定演讲目标。不要忘了，听众在受到影响之前常需要向他们提供情况，但他们也能在没有被告知信息前受到影响。

## 如何准备演讲

演员表演要熟记台词和各个动作，网球运动员在比赛前要做好各种训练打法准备，那么，经理们怎能不为演讲做好充分的准备呢？有句古谚说的好，“准备的失败就是失败的准备”。许多经理对演讲准备马马虎虎，结果发现他们的演讲出了许多毛病：

- 不是过分冗长就是太短小
- 用的材料过多
- 难以满足听众的兴趣要求
- 演讲非专业化

正如对参加奥运会竞赛的运动员一样，对经理们来说，进行全面的演讲准备是至关重要的，而且有时准备工作要历时很长。要使演讲精彩，有良好的效果，在准备演讲时需注意以下几个方面：

- 演讲的论题
- 演讲选材与结构设计
- 演讲环境
- 演讲的心理准备
- 演讲技巧

## 演讲的论题

进行演讲前，首先必须确定演讲的主题，这不仅是演讲者所关心的，也是听众所注目的。题目决定了演讲中要讲的问题，而选择什么样的题目又在一定程度上决定了演讲的价值。而且，演讲的题目不仅与演讲的形式有关。更与演讲的内容、风格、格调有关。一个新颖而富有吸引力的题目，不仅能在演讲前就激发起听众的听讲欲望。而且会在演讲后给听众留下深刻的印象，甚至成为一个警句而广为流传。可以说，题目的选定对演讲效果起着画龙点睛的作用。如何拟定演讲题目呢？

题目必须有意义演讲题目应是大多数人都普遍关心的问题，必须指向听众的兴趣，满足听众的需要。而演讲者的神圣权力，也就是负有言之有理的责任。给你的发言权，并非让你炫耀自己的知识或缅怀往事；进行的演讲，不能只是你自己需要的演讲。

题目要有建设性在实事求是的基础上，标题要选择那些能给人以希望的、积极向上的、令人振奋鼓舞的文字。而在内容上，也要能带给听众新的信息、新的知识，以引起听众的兴趣，满足其求知欲望。

题目要新奇醒目 古人说，“语不惊人死不休”，演讲的题目也应能像磁石一样，一下子吸引住听众。鲁迅的演讲标题很是讲究，很有先声夺人、振聋发聩的吸引力，如《流氓与人学》、《老而不死论》等，这样的标题必然会在大量雷同陈旧、平庸、司空见惯的演讲题目中脱颖而出，受到听众的关注。经理的演讲也应根据实际内容力求新奇别致。

标题之忌 忌冗长、忌故作深奥、忌空泛。选定题目，演讲的主题也就确立了。演讲者的见解、观点、主观意图，都是通过具体材料，围绕着核心——主题的思想来表达和体现的。演讲的主题应有针对性，对存在的问题有的放矢，而不能空对空地泛泛而谈。另外，主题还须是演讲者有创见的思想观念，切不可老生常谈，人云亦云。对演讲的题目，也应有所限制，围绕题目扩展内容。一篇5——7分钟的演讲你不可能把涉及到的内容一股脑儿地倒出来。把你的演讲题目限制在什么框子内，要取决于你在专业范围内掌握知识的深度。在围绕题目选材时，要把演讲的题目分成几个更加具体的部分，在写演讲提纲时，这几个部分就可以成为段落的标题，使内容得以扩展。

选定演讲题目以后，还应善于用一两句话把演讲的中心内容简明扼要地表达出来，这或者可称为演讲的论题。论题能帮助演讲者用最确切、最简明的语言驾驭整个演讲。撰写论题的一般原则是：

应该用完整的句子，用正规演讲的措词，大致要接近演讲时使用的语言。

应采用陈述句，而不是疑问句。在拟定提纲时可以使用反问句，但陈述的内容就应该使用陈述句。

应从听众的角度来措词，而不是从演讲人自身的角度来考虑。

一般地说，演讲的题目和论题在演讲过程中很早就提出了，但也不尽然。比如，你知道听众对你所持的立场可能并不赞同，在这种情况下，采用间接的方法比直截了当说出要好。演讲开始时，你可以这么讲：“让我们仔细确定一下发展某某项目的优缺点”。这样，就使你不会疏远可能持反对意见的听众，让听众倾听你的演讲。但演讲结束时，你应明确自己的立场观点。

写演讲的论题是准备演讲最重要的步骤之一，有了它，你在演讲准备和

进行中就有了起点，就不会出轨，也不会离题太远。

## 演讲选材与结构设计

俗话说“巧妇难为无米之炊”，演讲中的“米”，就是材料。演讲中使用的材料及其结构对演讲能否成功有至关重要的影响。演讲的主题，即是通过一定的事实和道理——具体的材料表达出来的。

一旦认真选好了演讲的题目，就要考虑你要说些什么了。要讲几分钟话并不困难，但在规定的时间内讲得具体而有意义则不那么容易。即使对某个演说题目掌握了丰富的资料，也不能把所掌握的东西都包括进去。你不得不对材料进行斟酌取舍，筛选加工。下列步骤，可能会使你的选材节约时间而又高效：

**查寻占有材料** 你要给人一杯水，你就该拥有一桶水。占有材料就象带兵打仗一样，兵多将广才能有实力。演讲中材料多了，就能左右逢源，游刃有余；材料不足，难免捉襟见肘，穷于应付。对于材料，主要还靠平时的积累。在准备演讲时，可以通过查找资料索引，快速有效地查阅资料。有关历史和科学背景材料，你最好查百科全书或专业性书籍；有关人物资料，可以查当代名人传记；有关统计资料，你可以查世界年鉴、资料年鉴；有关本公司的资料，就更容易了，可以查找有关的档案资料。这样，你就获得了与主题有关的很多材料。

**筛选材料** 查寻占有材料是筛选材料的基础。对得到的材料，必须严格根据主题的需要，忍痛割爱，把最典型、最生动、最真实、最有说服力的材料保留下来，用到演讲中去。具体他讲，要选择那些更好地表现主题的材料，主题与材料能有机统一，水乳交融，浑然一体，有吸引力，有说服力。在选择那些针对性强的材料时，材料要针对不同场合、不同听众的具体特点爱好，针对听众的心理要求与切身利益，要形象化、具体化。要选择那些演讲者力能胜任的材料，以使演讲时能滔滔不绝，条理分明。

**使用材料** 演讲中运用的材料，先后次序，详细安排、色彩变化，都要灵活而得体。例如，听众的注意力是有一定的限度的，超过了一定的限度，听众对所讲的问题就会走神。这时，适当地运用必要的趣味材料（幽默、悬念、听众熟悉的人和事，等等），就能调节演讲的变化层次，使听众的精力更加集中。又如，遇到材料中的言词或术语，如果超出了听众的知识范围，就必须花一些篇幅，作适当的解释说明。演讲材料中的统计数据，也须准确无误，使听众明白易懂。也可能会出现这样的情况，统计数据本身并没有引起误解，而结论却引起了误解。例如，统计数字表明，死于车祸的男司机大大多于女司机。但不能因此得出结论说女司机技术都比男司机高超。事实可能是，世界上男司机要远比女司机多得多。因此，演讲者要严肃认真地对待自己要使用的材料，不出差错，尽可能使自己的演讲产生无可辩驳的说服力。

在此，有必要强调一下演讲中富有趣味的材料的重要性。这类材料听众乐于倾听，会吸引他们的注意力，增强演讲效果。演讲者在准备阶段要注意收集这方面的资料。演讲中使用富有诙谐幽默的材料可以吸引听众的注意力，活跃会场气氛，使听众更主动参与思想交流过程。当然，使用的幽默笑语必须切题，常可使用《天方夜谭》中常用的且听下回分解的方式，在演讲自始至终激发听众兴趣。

另外，独特的例子也可以收到同样的效果。这些例子有点象烧菜时的佐

料，能增进菜的味道。在听众思想开小差时，可以适当提一些听众熟悉的内容，比如商业电视广告，肯定会得到听众的反响。

在准备演讲选材时，还应注意材料的多样化，须运用各方面的材料。一篇演讲，若只有统计数字，必然枯燥无味。对材料有所选择，加以分析，使用最精彩的例证，同时，发挥自己的聪明才智，对材料进行分析加工，为我所用。

使用材料时，还有一个能增强材料影响力和演讲效果的重要方面需仔细准备——视听辅助设备（幻灯机、架着的放映机、唱机、录音带、电影放映机等）。有句古谚说的好：

“他们听过却忘记，  
他们见过而能记住，  
他们动手做过而能理解。”

由于受时间、空间、安全、费用等诸方面实际原因的制约，演讲者不可能让听众亲自去“做”所讲的内容以增进“理解”。而视听辅助设备很少受这种限制，且能产生很好的演讲效果。视听辅助设备主要用于：

- 表明一个要点
- 显示一个复杂的图表
- 解释一个复杂的过程或程序
- 连接演讲的各个章节段落      提出问题
- 总结要点和计划
- 节略讲话

在发表演讲前，如果决定使用视听辅助设备，就必须仔细检查一番并安装调试好。

**幻灯机** 如果有好的幻灯片，将是良好的辅助手段。但不宜放得太多，而且对每一张幻灯片要有内容可说。倘若房间较黑，使用幻灯无法与听众保持良好的联系。

**架着的放映机** 这是最有效的视听教具。但使用时，也不必为了使投影清晰而把房间弄得一片漆黑。

**唱机** 可以使用，但操作时要想把唱针放在一定的位置上并非易事。

**录音带** 如果演讲中要放音乐、讲话录音等，用录音带比唱机方便，你可以毫不费力地找到准确的位置，而且停放方便。

**电影放映机** 影片用于演说中，其作用与幻灯片相同，而其不利之处也与幻灯片一样——房间黑，与听众的交流联系处于最低限度。

上述视听辅助设备在演讲中使用，要注意保证其内容对听众来说是清楚易读的，话语不多，便于理解。演讲者要向听众传达信息，就要运用多种传达方式，使演讲卓有成效。如果你能通过有效直观的视觉和其他感觉手段来扩大流动的信息量，将大大有助于你的演说。因此，演讲者要善于使用视听辅助设备。

合理的结构安排是一篇演讲成功的基础。选材以后，就要布局谋篇，设计演讲的结构。长篇大论的人输出的信息不一定就多；如果阐述清晰，而且

内容安排合适，时间短也能输出不少的信息。

演讲者在演讲之前，对如何开头、如何结尾、何处为主、何处为次、怎样铺垫、怎样承接都应了然于胸，精心推敲。这样，在演讲时才能思路清晰，顺理成章；中心突出，铺排严谨；首尾呼应，浑然一体。这样，演讲者才能在限定的时间里讲出最多的内容，紧紧抓住听众，使之跟着演讲者的思路往下走，心悦诚服，聚精会神；同时，演讲者也能把忘记演讲内容的危险降至最低的限度，并克服由于害怕忘记内容而产生的怯场。

组织演讲材料，安排结构最有效的办法，是列演讲提纲。列提纲时，应把整个演讲划分成几个部分，如开场白，论题，正文和结尾，把每一部分之间的关系有机地连接起来，并在两个部分之间留下适当的空白；还应用号码和字母标出标题并反映出它们之间的从属关系。

对于演讲结构的安排，不同的人有不同的看法主张。一些人主张这样的演讲结构：

- 陈述主张
- 预期的目标
- 提出论据      重申主张

这样的结构好像是辩论中的循环论证。另外一些人提出了这样的结构：

- 序言（欢迎词，自我介绍，目的，演讲程序方法）
- 现状
- 困难或问题
- 建议办法

这一演讲结构应用的实例见表 7.1。这一结构还可扩充得更大，更趋完善：

- 序言
- 立场
- 问题
- 可能性
- 建议

结            果            语

表 7.1 演讲实例

---

序言：“女士们，先生们，早上好！感谢你们的光临，欢迎参观我们丰田公司的新型轿车，丰田 2000，它将令您激动欢喜不已。我的名字叫福山，我和我的同事西尾将向您展示新型丰田轿车的卓越性能。它必将成为您销售的汽车中最畅销、最有利可图的产品。下面的一小时我们进行参观，然后休息，休息之后，您将有机会摸摸并能驾驶这种新型轿车，我相信，您对这一新产品会有许多问题要问，在休息之后，西尾和我将乐意为您解答。”

情况：“现在，我们在轿车市场中的份额达 12%，1990 年与本田车一起进入该市场，也许您还记得，那时我们是集装进口的，1991 年，我们放弃进口，开辟了自己全新的集装生产线，从而使我们有了向您和您的客户提供更快服务的机会。”

问题：“最近原油涨价，您的顾客的保险费上升，从而导致轿车销售额的下降，与去年同期相比，减少 10%。”

建议：“我们丰田汽车公司的全体员工保证为您 我们的销售主顾和您的顾客提供世界上最好的轿车。我们相信，我们提供的丰田 2000 轿车，将使您能很顺利地向顾客推销；今后几年，这种轿车仍将很畅销。”

---

上面的这些演讲结构，划得较细，有一定的适用性。在实际的演讲中，上述结构的许多项目是用不到的。将演讲结构划分成开头，论题、正文和结尾四部分，适用性将更强。以此为基础，应用时可适当地添加结构项目。

对于这种四部分划分法的演讲结构，开头和结尾下文有专述，论题前面已经谈过，我们在此主要谈谈正文的层次结构。

正文是演讲的主要部分，演讲质量的好坏，论题是否令人信服，都取决于正文的阐述。正文的结构安排主要在提出问题、分析问题和解决问题，但又并非一成不变。正文的层次结构安排，要服务于主题需要，做到层次清楚，逻辑紧密；重点突出，内容连贯，常见的层次划分法有：

**总分式** 先总地提出演讲者的主张和观点，然后分开论述。第一部分和其后各部分是总分关系。也可以前面几层先分开来说，最后再下结论，前几层与最后的结论是分总关系。在总分式中，分的部分之间往往是并列的。这样的结构，在集中论述一个主要问题时，有较强的逻辑力量，容易使听众清楚、明了。

**并列式** 这种结构方式在演讲中常用。它把要讲的几个主要问题排列起来，各自可以成为一个独立的部分，相互并列，以不同侧面来论述演讲主题。并列式形式整齐，听众易于理解易于记忆。它可以以不同的内容的问题按必然的顺序结构进行演讲；也可以按时间的先后、事物发展的进程为顺序排列，还可以按客观事物的空间位置顺序安排演讲结构，使听众如临其境，如睹其物，综观全局。另外，还可以以时间、空间、问题等的对比为顺序并列安排结构。

**递进式** 这种结构，各层意思之间一层进一层，层层深入，环环相扣，最后水到渠成。它由浅入深，由表及里，既符合事物的发展规律，又符听众的认识规律。采用这种结构方式有较强的逻辑力量，易于为听众理解和记忆。而且，这种演讲结构从一开始就能引起听众的注意和兴趣，演讲效果很好。

对于上述划分层次的方法，演讲者应根据论述需要进行选择；但它们之

间也是可以结合使用的。成功的演讲，往往运用多种方式，并在使用中注意过渡和照应。

过渡，是指上下文之间的衔接和转换；照应是指内容前后的关照和呼应。一篇演讲，如果内容衔接、转换不好，听起来就不妥当；如果照应不好，就难以突出演讲重点，主题的表达也会受到影响。遇到下列情况时应考虑进行过渡：

- 讲述的问题由总到合成由分到总
- 由一层意思转到另一层意思
- 由议论转为叙述或由叙述转为议论
- 由一件事情转到另一件事情
- 由开场白承接正文

照应的运用有以下几种情况

- 演讲内容与论题的照应
- 演讲内容之间的前后照应
- 论点与关键词语之间的照应
- 观点和例证的照应
- 开头与结尾的照应

在确定了整体演讲结构之后，还有一个如何安排材料结构次序的问题。材料的次序安排对听众的理解也有很大的影响，可选择的办法有：

- 时间先后次序
- 逻辑次序
- 按材料重要性或增强或降低次序
- 按材料复杂性或增加或减弱次序
- 听众心理顺序（由已知到未知）。

## 演讲环境

进行演讲的环境对演讲的效果有很大的影响。试想，在炎热的夏季，在一个回声很强的大厅里，而且这一大厅紧邻大街没有空调，在这样的环境下发表演说，将是什么景象。这样的特殊环境，只能使演讲糟糕透顶，听众和演讲者都厌烦不已。与演讲有关的环境因素包括：

### 固定因素

包括房间的大小和形状、窗户的位置和数目、四周墙壁的位置、电源插座的位置和数目等。这些因素通常难以改变，但演讲者应事先了解这方面的情况。在提供的演讲条件很不合适时，可要求变换演讲的地点，以利于演讲的顺利进行。

**可变动因素** 包括桌椅、视听设备，甚至还有听众。演讲者应确保他（她）能与听众保持持续交流接触的环境。演讲者要与听众进行目光接触交流，“这在一定程度上促进了演讲者与听众之间密切联系”。演讲者与听众互相使眼神，能增进相互交流与影响；如果伴随着点头、微笑等，会达到更好的效果。演讲的环境结构可能促进，也可能制约听众与演讲者的目光交流，图 7.4 是一些能促进交流的座位安排形式。采取何种形式，经理也要根据演讲的内容、性质不同做出决定。

经理的演讲，多数是对公众进行的信息交流。这样的演讲，受到诸如听众是坐着还是站着，他们是否喜欢他人，其性格、文化素养如何等因素的制约和影响。不过，这类演讲有明确的规范，背离它们会被认为是“破坏规则”。因此，距离的使用也是演讲者准备过程中要认真考虑的问题。

演讲时，演讲者要与听众保持一定的间隔。一般说来，小型集会的演讲者与听众的距离在 4—8 米为宜。在演讲中可以运用手势、动作、表情，变换位置或在过道上走动以及运用幻灯、字幕等视听辅助工具，“拉近距离”，达到加强人际交际沟通的效果，使演讲更加成功。而大型会议上的演讲者，如对全体公司职员发表动员讲话的总经理，需要与听众“拉开距离”，一般在 8 米以上。这也是确保演讲者权威的一种表现。

总之，对这些与演讲有关的环境因素，演讲者也应重视并作好选择与准备，为成功的演讲创造一定的客观基础。

## 演讲的心理准备

经理要发表演讲，也必须做些心理上的准备。演说中最大的一个障碍是“怯场”，虽然经理身经百战，也不能保证他对演讲能应付自如，放松坦然。演讲时的惊恐心理，可能阻碍信息传达，影响演讲效果。如何克服“怯场”心理呢？下面是一些虽非灵丹妙药，但切实可行的办法：

**调整认识** 对付怯场，可以通过调整认识来取得成功。这种调整认识，就是力图用有利于演讲成功有效的积极声明来取代消极声明。可以与一位老练的职业演讲家一起生活，接受他的影响和经验，建立起对演讲的了解和信心。如果总是担心“会把准备好的内容忘得一干二净的……”，“我不适合做演讲……”，那么担心可能会真的变成现实。调整认识可以这样完成：第一，对演讲的基本知识技巧和自己的准备建立正确的认识，并承认这样一个事实：怯场是一种心理上的反映，因而是可以改变的，只要能放开来讲，要相信自己的实力。第二，了解加剧惊恐的消极自我声明的主要内容，然后对其进行审查剖析，看它的内容有无合理之处，认清其本质。第三，以积极的自我声明代替消极的自我声明，给自己鼓励，如“只要我不慌不忙他讲，就能获得演讲的成功”，“凭我的实力和充分的准备，我完全能行”等。关键的是鼓足勇气和信心。最后是实践训练，在专家指导下进行针对性的训练对减轻怯场心理是很有效的。

**充分准备** 这一点对付怯场至关重要，因为怯场心理大多是由于对自己的准备工作心中无数而产生的。要确信，演讲中提出的论题能被有趣而具体的实例所证明；自己对演讲的结构已成竹在胸，并在演讲前演练一番。另外，演讲时要有一篇条理清晰的稿子，以使演讲时能轻松自如，举止适度。可能的话，演讲中要准备记录资料的摘录卡片，记下演讲的思路，重要的词句和短语，以帮助回忆论题。做演讲时，要提前几分钟入场，熟悉环境氛围，调整自己的状态。这些准备，会避免一些令人焦急不安的明显错误。

**做些设想** 演讲之前，预先在脑子里想一下将要做的事情，越具体越好，似乎你真的身临其境。还要想些积极的事。可以想象自己信心十足，表达力强而且泰然自若，演讲精彩成功。另外，对自己应一清二楚，牢牢记住自己的形象，这有利于演讲中去完成这种形象。凭想像可以创造出任何一种意境，而这也都在自己控制之中——相信，一切想像都能如愿以偿。

**嗓音练习** 在条件许可的情况下，应练习演讲时所需要的洪亮的讲话声音。你可以在清晨大声呼喊，使声带放松，也可以在讲话时放声歌唱。

上述建议对演讲会有所帮助。但要真正感到轻松自如，还必须进行大量的实践——发表演讲。

## 演讲技巧

大多数经理的演讲是运用口头语言进行的，但也运用了一系列的身体语言（表情、眼神、手势等）和视听辅助设备（幻灯机、放映机、录音带等）。这些，都有助于增进听众的理解并使他们保持对演讲的兴趣和注意力，也有助于增强演讲效果。

然而，一次演讲能否成功，也取决于演讲者掌握并运用一系列演讲“核心”技巧的能力，下面我们将具体阐述：

### 选择演讲方式的技巧

#### 演讲语言的运用技巧

#### 上台演讲的技巧

### 选择演讲方式的技巧

演讲的情境不同，也需要选择相应的演讲方式，如有时要“照本宣科”，有时要发表“即兴演讲”。在正式场合发表演说，演讲方式的选择至关重要。一般地，可选择的演讲方式包括：

**照本宣科** 这为许多经理所采用。政治家发表的演讲更常用这种方式。这种照本宣科地念讲稿，提出的观点是经过推敲的，很少会出现漏嘴的危险，而且演讲稿可以直接传阅发表。但是这种方式的不利方面也是明显的：演讲者只顾念稿，与听从的交流沟通极少，会场气氛冷淡枯燥；听众也会提出疑问：他的讲稿是不是由别人（秘书）撰写的，在宣读中出错时尤其如此，从而怀疑演讲者——经理的能力。所以，除了特殊情况，这种演讲方式并不可取。

**背诵演讲** 如果是同一讲稿在多次使用，这种演讲方式是有一定的好处的，尤其是对演讲者本人，但是，在演讲开始时，听起来好像是在背书，机械缺乏新意，为听众所不乐于接受。而且，演讲者把主要的精力集中到了要讲的词语上，而不是主要的论点上，容易出问题。这也不利于演讲者与听众的交流沟通。如果演讲者突然忘了某句话，就会不知所措，大大影响演讲效果。演讲者要记住整篇演说，特别是那些长篇大论的演说，将是困难的，不如把时间花在准备其他演讲方式上。

**即兴演讲** 经理在大型宴会上常要发表这种演讲。通常，这种方式需要有相当丰富的经验和娴熟的技巧，才能使演讲激动人心，精彩，成功。不过，如果演讲者对某个题目没有什么观点和材料要说，最好不做即兴演讲，以免既丢面子又浪费别人的时间。这种情况下，谦虚的退让要胜过勇敢的尝试。对即兴演讲的准备，要注意以下几点：

——**保持注意力** 每当你参加宴会或会议时，要保持警觉，注意会上别人说的话，以便在被要求发表看法时能有话可谈。

——**直接回答问题** 即兴演讲经常是对某些问题作出反响，要直截了当地回答问题，然后加以发挥，不要让听众感到模棱两可，以致再次提出这一问题。

——**言简意赅** 在富有激情的场合，没有人希望听宏篇巨论。讲话要有的放矢，短小精悍，切中题意。

——**预见结尾** 即兴演讲最困难是结尾。即兴演讲与其他演说一样，必

须有结尾。不管是否有准备，发表即兴演讲时一定要生气勃勃，越讲越带劲。开始讲话时，就应安排好结束的话，这样，就能以生动而有力的语调结束演讲。

出色的即兴演讲，并非随兴而发，而是演讲者经过深思熟虑的成熟的见解。在运用这种方式上取得成功的演讲者，往往拥有雄厚的思想基础和丰富的信息材料，有着熟练的演讲技巧。

**脱稿演讲** 这种演讲是事先有准备的，因而能感情自然地在会上发表。演讲者可以运用写好的提纲帮助回忆，但必须仔细设计和组织好要讲的话，要用的关键词。这样，演讲者就可以自然地表达观点，偶尔翻一下提纲卡片，就可以顺利地从一个论点转向另一个论点。脱稿演讲具备了其他演讲方式的优点，演讲者可以最有效地组织自己的材料观点，也能象即兴演讲那样与听众进行密切的交流沟通，使演讲比较活跃有效。因此，这一方式适于为大多数经理的演讲所采用。

### 演讲语言的运用技巧

演讲的一切准备就绪，最后要用语言——包括口头语言和身体语言，以及视听辅助设备表达给听众，完成演讲过程。可以说，语言的运用是演讲成败的决定因素之一。演讲者要提高演讲质量，必须在锤炼语言上下一番功夫。具体他讲，演讲的语言表达（主要指口头语言）有以下三个基本要求：

**准确精炼** 这是最基本的要求。只有准确精炼的语言才能使听众明白。因为对于演讲来说，不仅要使人能听懂你的意思，还要使人不能听不懂你的意思。而所谓的准确精炼，就是演讲用词的准确和句子的精炼。

演讲用词要能够确切地表达讲述的对象——事物和观念，指出它们的本质及相互关系，以避免发生歧义和引起误解。介绍某一事物，要用唯一的名词；讲述某个运动，要用唯一的动词；说明某种性质，要用唯一的形容词。在演讲中要避免使用一切形式的似是而非、模棱两可的话，如“这种事情”、“大小约是”、“毫无一点意思也没有”、“你想一万个办不到”等等，在不同的场合，同样的事情会用不同的词，“逝世”、“牺牲”、“完蛋了”、“死了”，说的都是死，但其褒贬好恶却大相径庭。用词不当会引起很多麻烦。一个典型的例子是，二战期间，一次，英国国防大臣安东尼·艾登在电台发表演说，他周围的摄影师纷纷抢拍镜头，镁光灯刺得他睁不开眼，恼怒之中，艾登脱口说道“请不要射！”他本来想说：我正在高度集中地作演讲，不要突然射出刺眼的镁光灯来。结果第二天，德国电台就幸灾乐祸地大肆宣传：英国国防大臣艾登遇刺！——仅仅是一个词，造成一个大笑话！

演讲的句子更要精炼，用最少的字句，表达最丰富的内容。言简意赅的句子，一经了解，就能牢牢记住，变成口语；而冗长的论述绝难如此。演讲的每一句话都是稍纵即逝的，要尽量避免长句和复杂的句子，减少修饰和限制的成分，演讲中要多用短句，力求简洁明快，生动有力。

**上口入耳** 这是指演讲的语言要口语化。做到真正的“明白如话”。古今中外，成功的演讲都离不开对口语的适当使用。演讲中使用口语，可以使听众易于理解和接受，而且亲切、生动、活泼的口语，也有助于活跃会场气氛，调动听众的兴趣。有的人演讲爱用些半文不白的语言，故作艰深，什么“埂短汲深”、什么“抉幽显微”，说的人不上口，听的人不入耳。更有人生造杜撰一些不合实际的词，诸如：绪思、拍抚、但却、茂壮……等等。

这些，都是我们演讲中要避免的。在演讲中，要发挥口语魅力，使语言通俗易懂，如：把生僻的词换成常用的词，不说“驳诘”而说“驳斥”，不说“恒久”而说“永久”；把单音词换成双音词，不说“曾”而说“曾经”，不说“恰”而说“恰好”，不说“若”而说“倘若”等等。当然，语言上口入耳，口语化，不是绝对日常口语的复制，而是经过提炼加工的口语，摒弃了粗俗噜苏、拖泥带水的现象，朴实、平易。

**形象生动** 演讲还要求运用鲜明生动的语言，使抽象的事物具体化，深奥的道理显易化，概念的东西形象化。这要求演讲者要善于把握运用人的第二信号系统的特点，用形象的语言调动听众的全部感觉器官——听觉、视觉、嗅觉、感觉、味觉，使听众有身临其境的感受。“望梅止渴”的故事，正是第二信号系统产生的刺激作用：曹操率部行军，烈日当空，找不到水喝，全军唇焦舌燥，疲乏无力，不愿再往前走。曹操见状心生一计，传令说前方有一片大梅林，结满了青梅，又甜又酸，可以解渴。全军将士们听了，嘴里流出了口水，于是振作精神，继续前进，终于走到了有水的地方。无疑，演讲中若能实际运用这样的语言，定能产生强烈的感染力，紧紧吸引听众的注意力。

要使语言形象生动，另一个主要的方面，是讲究修辞手法的运用，对语言进行必要的修饰加工，使之更富有感召力。有一篇演讲的结尾仅 52 个字：‘日出江花红似火，春来江水绿如蓝’，这是人民的春天，这是科学的春天！让我们张开双臂热烈地拥抱这个春天吧！’，就是用了“引用”、“排比”、“反复”、“比喻”、“拟人”、“双关”等修辞手法，妙语生辉，大放异彩。演讲者常用的修辞手法有：

**比喻** 在演讲中必不可少，精当贴切的比喻，是启迪、说服听众的最佳工具之一。林肯的著名演讲《裂开的屋子》，以“裂开的屋子”来比喻国家分裂的危险，使之具体化、形象化，胜过空洞的说教。运用比喻，要注意褒贬得当，如英雄跳到江里救人，若把他上岸后形容成“象个落汤鸡”，就反褒为贬。比喻还应注意运用事物的相似之处，匠心独具。对比喻的运用，不可照抄照搬，重复他人，要知道第一个把姑娘比作鲜花的人是天才，第二个是庸人，第三个就是蠢才！

**引用** 演讲中，为了增强演讲的表现力和说服力，经常要引用一些名人名言。典故、谚语、寓言故事、幽默笑话等来阐明观点、说明问题。这样的引用，使语言活动、形象生动，而且言简意赅，通俗易懂。但也不能滥用引用，哗众取宠；要围绕中心论点，恰当引用，严肃认真。对引用，也不能断章取义，随意修改。

**设问与反问** 在演讲中，设问与反问实际上是演讲者“明知故问”，自问自答叫设问，只问不答叫反问，这两种修辞手法，运用对话的形式，使演讲戏剧化，从而通过这种生动的形式使与会者都受到深刻的思想影响。例如，“为什么这样说呢？这是因为……”；“究竟是什么呢？这就是……”；“我为什么讲这点呢？——就是为了……”，这些设问，就可以很好地抓住听众的注意力。反问，将一些问题抛向听众而不做回答，引发听众思考，并可增强突出表达的效果。

**排比** 这种手法在演讲中运用最多。运用好排比句式，可以增强语言的节奏感和旋律感，加强语势。用排比来说理，可使论述细密严谨；用来叙事，可使事物集中完整；用来抒情，可使感情激越奇放，运用排比的一个

精彩的例子是毛泽东著作中的一段话：或作讲演，则甲乙丙丁，一二三四的一大串。或作文章，则夸夸其谈的一大篇，无实事求是之意，有哗众取宠之心，华而不实，脆而不坚。……这种作风，拿了律己，则害了自己；拿了教人，则害了别人；拿了指导革命，则害了革命。这一系列的排比，层层递进，节奏铿锵，痛快淋漓，入木三分。演讲者若能掌握并灵活运用这种手法，定能收到良好的说理效果。

在明确了演讲语言的要求之后，我们来探讨一下语言表达的实用技巧。对于口头有声语言，要掌握以下技巧：

**声音** 前面已经说过，演讲者要发音洪亮，恰当地表情达意，娓娓动听。一般，响亮浑厚的中低音比较受人欢迎。演讲者要掌握正确的呼吸方法，用胸膜联合呼吸，以保持感情充沛，声音浑厚洪亮圆润。同时，为了方便听众易懂，演讲时应使用正确规范的普通话。

**重音** 重音在演讲中占有主要的地位，可以突出强调某个词或词组，满足表情达意的需要。重音的处理方式在于咬字的音量和力度，一般说来，要读得比其他词重一些。但是，适当的时候，读得比其他词轻，也能起到突出的作用。在演讲中，重音的不同可以表达不同的意思。如：“我请你吃饺子”和“我请你吃饺子”两句话，前者侧重在“你”而不是别人上，后者刚侧重是吃什么，是“饺子”而不是别的东西；又如：“我的猫坐在席子上”和“我的猫坐在席子上”两句话，前者强调“我的”后者强调猫坐的位置“席子”。还有例子，“我没说他偷了我的书”这句话，根据重音的变化，可以表达七种意思，您可以体味一下，当你自认为已讲得一清二楚时，也可能恰恰被人误解了——由于重音的使用不当。

演讲者根据自己演讲的目的、理解、心境、感情等因素，为表达需要，确定重音的位置，并对所强调的字词作出某种声音上的变化。在使用重音时，应注意三个问题，一忌使用过多。处处都是重音，那就等于没有强调了。而且处处强调显不出主次，只会增添听众的疲劳；二忌过于吝啬，该用重音的地方不用，反而使演讲平铺直叙，缺少波澜，同样易使听众疲劳；三是重音使用不当，造成表意错误或者语言过分夸张。

**吐字** 演讲用语，一定要吐字清晰，咬字真切，正如戏曲艺术界讲究的“吐字归音，字正腔圆”，所谓“咬紧字头归字尾，不难达到纯和清”。演讲时，还要防止“吃字”现象。所谓“吃字”，是指一些演讲者在情绪激动或急切时把某个音节的字漏了过去，或与其他字词混淆发生新的合并现象，如把“只要你们努力”中的“只要”快说成“照你们努力”。这种情况，造成演讲吐词不清，影响演讲效果。演讲者要吐字清晰准确，必须学习普通话，准确变换口型。对于中国南方人来说，尤其要注意“c”与“ch”、“s”与“sh”、“r”与“l”等声母的发音区别。由此可见，吐字问题直接关系到演讲者与听众的思想交流、交际沟通的效果。对于大型的演讲集会，演讲者与听众距离相对疏远，如果吐字不清，势必造成语言隔阂，甚至会由于听众无法了解演讲者的思想焦躁不安、秩序混乱，导致演讲的失败。

**语气语调** 语气语调可以在演讲中表达丰富的感情色彩，如愤怒、惊讶、高兴、害怕、妒忌、蔑视、难受、紧张、骄傲、悲切、满足、同情等等。即使没有实在内容的声音形式，也可以用来沟通感情。据说，一位波兰著名女演员访问美国，在宴会上她用悲伤的语调发表“演说”，大家虽然听不懂她说什么（波兰语），但都被感动得潸然泪下。事后她才告诉大家，她

念的是今晚宴会的菜单。这当然是一个极端的例子，不过可见语气语调在演讲中的巨大作用。一篇演讲，只有具备了恰当的语气语调，才能具备形象色彩、感情色彩、理性色彩、风格色彩，从而提高语言的魅力，调动听众的情绪，引起感情上的共鸣，更好地接受演讲的思想。如果你板着面孔，以生硬的口气对我说“谢谢”，我宁可你用愉快的声音骂我几句。

人的思想感情和语言内容的无比丰富，语言形式的多种多样，导致语气多姿多采，异常复杂。肖伯纳说，一个“是”字有50种说法，一个“不是”有500种说法，可是写法只有一种。演讲者要善于用不同的语气表达不同的思想感情，如：

爱的感情：“气徐声柔”，这种语气可以造成柔和感  
憎的感情：“气促声硬”，这种语气可以造成挤压感  
悲的感情：“气沉声缓”，这种语气可以造成迟滞感  
喜的感情：“气满声高”，这种语气可以造成跳跃感  
惧的感情：“气提声凝”，这种语气可以造成紧缩感  
急的感情：“气短声促”，这种语气可以造成紧迫感  
怒的感情：“气粗声重”，这种语气可以造成震动感  
疑的感情：“气细声粘”，这种语气可以造成踌躇感

上述这些感情的表达，还须演讲者仔细体会，在演讲中灵活运用。事实上，语气的感情色彩不是单一的，一成不变的，各种思想感情是交错出现或结伴同行的。但是，在综合运用中，要有一根主线造成主要的感情色彩。

一般来讲，句子有四大类：陈述句，疑问句，感叹句和祈使句，相应地，语调也有四种基本形态：平直调、升扬调、变曲调和下降调。平调常用来表示严肃、平淡、压抑、悲痛；升调常用来表示疑问、反问、愤慨、呼唤；曲调常用来表示欢欣、惊讶、讽刺、暗示；降调常用来表示感叹、肯定、赞扬等。在实际的运用中，语调是相互交错、重叠的，随句子和表达需要变换，丰富多彩。

演讲一般都有某种相对稳定的语气语调——基调，但在演讲过程中，随演讲内容和演讲者情绪的发展变化，语气语调也不断变化。在变化发展中，要切忌矫揉造作，装腔作势，要贴近生活，接近真实。 **停顿** 停顿在演讲中经常出现，常用来暗示演讲者的思索或计划，占演讲的一部分时间，是演讲表达中极为重要的技巧。一般地，演讲中运用的停顿有三种，语法停顿、逻辑停顿、心理停顿。前两者的主要目的在于保证语意清楚明确、重点突出。语言中的标点符号表示语法关系，也可以表示语音停顿。在有标点符号的地方，一般都要有适当时间的停顿。停顿的长短要和标点符号表示的语法结构的层次相适应。大致是句号 分号) 冒号 逗号 顿号。

逻辑停顿要依句子的逻辑结构来进行，以使演讲内容得到准确的表达。这种停顿的一个有趣的例子是：中国古代一位斗大的字不识一箩筐的财主得到的一幅字，由于他养猪发财而农民受穷，就请了一位秀才写道“养猪大如山老鼠头头死”，财主以为是“养猪大如山/老鼠头头死”，非常高兴，挂到了堂前，而实际上，秀才略加一点，成为“养猪大如山老鼠/头头死”，咒骂财主。还有一例，比较这两处停顿处理：

我们的目的/一定要达到

我们的目的/一定/能够达到

第二句在“一定”与“能”之间多安排了一个停顿，强调突出了“能”与上一句中“要”这两个能愿动词的区别，这是逻辑结构的需要。

然而对于心理停顿，主要不是服从语意表达，而是服从演讲心理情境的需要。它形式上是“外部语言的沉默”，实质上是“内部语言的活化”。心理停顿是有意识地安排的，时间不定，但比语法停顿、逻辑停顿长。在这停顿的片刻，听众的思维、想像的情感“好象长了翅膀，异常活跃”。在心理停顿的时候，可以给演讲者和听众整理思路、体会情感的时间，达到“沟通同步”。心理停顿可以引起听众的好奇、注意，产生悬念，急于知道下文，而这也正可以体现出设问的效果，演讲者可以有机会观察听众的反应并相应地变化演讲的内容和方式。

对于演讲中的停顿，尤其是心理停顿，演讲者必须设计准备好，以便于演讲时更好地表达感情。但是，停顿也不能滥用。过多停顿，会使听众不安并怀疑你的能力和对演讲主题的理解把握。

**节奏** 这是指演讲者为适应演讲内容和表达感情的需要所造成的叙述过程中出现的抑扬顿挫、轻重缓急的对比关系。演讲的节奏不仅包括演讲语速的快慢，还包括语言的长短、刚柔、抑扬、强弱、明暗、轻重、缓急，等等。它也涉及到重音、吐字、停顿、语气等有关的技巧。但最根本的，演讲节奏取决于演讲内容的总体要求，也受到诸如演讲者的气质、性格、演讲目的、听众的情绪、演讲背景等一系列因素的影响。演讲中常用的一些节奏形态有：

——**轻快型** 这种节奏活泼轻快，可以减少讲听双方的紧张拘束感，促进双方的情感交流。在致欢迎词、宴会祝词、友好访问词以及其他比较随和的演讲场合，常用这种节奏。

——**持重型** 这种节奏沉稳，凝重，具有庄严、镇定的色彩气氛。在一些严肃的会议开幕词、工作报告、总结发言、理论报告等场合，常用这种形式。

——**高扬型** 这种节奏高昂、宏亮、张扬，具有振奋作用。它既是性格外向、感情奔放的演讲者感情自然流露的节奏形式，也是鼓动性宣传、辩论性发言的节奏形式，为誓师会、动员会等所采用。

——**复台型** 演讲的节奏形式随演讲内容和情绪而转换，表述有所起伏，一般这种形式适于内容复杂、费时较长的演讲。

为保证演讲效果，演讲者应选择、恰当的演讲节奏。

身体语言也是演讲者应重视的演讲表达手段。它主要是配合口语有声语言来更加生动、形象地表达演讲者的思想感情，通常包括：表情、眼神、手势、姿态、动作等。演讲者的每种人体语言，如手势的高低起伏，动作的节奏和力度，面部表情的喜怒哀乐等等都能影响到演讲效果。有人曾列出了这样一个公式：感情表达 = 7%的言词 + 38%的声音 + 55%的面部表情。演讲者的声调、语气表情、眼色等所含的雄辨能力，比字句的运用更有力量。有句话说的好，“演讲如能使聋子看得清，则演讲之技精矣”！身体语言的重要性，可见一斑。

下面，我们就看看表情、眼神、手势、身体姿态等身体语言的运用技巧。

**表情眼神** 演讲家最大的才能就是运用表情的能力。美国总统罗斯

福，在发表演讲时非常注重面部表情，有时虽然谈得很少，但他的表情已向听众传递了更多准确、真实、有效的信息，演讲常常比较成功。实际上，面部表情比嘴里说的话更复杂。人往往不由自主地或自觉地运用表情来表达自己的思想感情，而其他人能够读出这种特殊的“语言”。据研究认为，人的复杂的感情、心境、情绪，如喜悦、悲痛、畏惧、愤怒、烦恼、忧虑、怜悯、鄙夷、疑惑、失望、报复心等，都可以反映在脸上。可以说，面部表情是人的思想感情最复杂、最准确、最微妙的“晴雨表”。演讲者应掌握这方面的技巧，以期能通过自己的面部表情，对听众施加影响、交流思想，更好地达到演讲效果。

实验表明：人们对愉快的感情流露领会得最快最好，因为微笑最容易得到对方的认同、喜欢。所以，演讲者在演讲中不妨多一点微笑，给听众带去自信、友好的信息，更好他说服听众。有人把真诚的微笑誉为“最好的入场券”，是演讲中的“心理武器”。但是，如果不管什么演讲内容，始终笑口常开，也并不得能得到听众的青睐。事实上，面部表情要随着演讲内容和演讲者情感的变化而变化，既顺乎自然，又富于变化，把听众引入演讲者所希冀达到的形象、感情、理性的各种境界，把听众的情绪由低潮引入高潮，使之产生共鸣。在运用面部表情时，要自然、真诚，切忌拘谨木然、目不斜视、呆板僵硬；精神慌张，手足无措，惶恐不安；故作姿态，自作多情，矫揉造作，使听众感到虚假。这些，都可能影响听众情绪和演讲效果。

演讲表情中，最重要的是眼神，它的表情达意功能在演讲中起着关键的作用。演讲者通过眼神把他的心理变化、学识、品德、情操、性格、趣味和审美观等，毫不掩饰地呈现给听众。而听众也善于通过演讲者的眼神变化，来窥见其思想感情。俗话说的好，“眼睛是心灵的窗户”。人的喜怒哀乐都可以通过眼睛反映出来。在演讲中，应如何运用眼神呢？

**看着听众说话** 对于脱稿演讲，尤其如此，不脱稿演讲也应尽量看着听众。演讲者上台以后，不能总是低头俯视讲稿或讲台，不敢看听众，也不应总是看着天花板；不要东张西望，也不能死盯住一个地方。应以前视为主，统摄全场，与听众目光接触，使更多的听众以为“他在向我讲话”，吸引其注意。演讲中可以适当地环视全场，但不能眼睛滴溜溜地乱转，过于频繁。对于坐在后排的听众，应给他们以更多的目光关注，以补偿由于空间距离形成的沟通障碍。

**与听众的目光进行实在性接触** 演讲者看着听众讲话，有虚视和凝视两种。凝视能增强双方的感情联系，与听众建立起灵敏的信息交流反馈。在演讲开始和进行中，应当有适宜的凝视时间。如果凝视时间太长或过多，又会对听众形成压力。因此，可以时时地采取虚视，使双方都更感觉自然舒适。可见，在演讲中交替使用虚视和凝视，才能收到更好的效果。

**多种眼神并用** 由于演讲者的情绪、演讲的内容、听众的态度、环境等错综复杂，在运用眼神时，也不能只是一种，而应丰富多彩，变化运用。不同的眼神，传递着不同的信息，交流着不同的情感，因此，演讲内容的波澜起伏，情感的抑扬跌宕，无不可以通过眼神，配合口头有声语言、手势、姿态等，协调和谐地表达出来。但总的来说，运用眼神一定要自然流露，这就要求演讲者在练习实践中下功夫磨炼。

**身体姿态·手势** 演讲中，还要运用身体的动作姿势来传递信息或强调所说的话。这些身体姿态，包括动作、手势等。在演讲中，一般采用站

立姿势，两腿略微分开，前后略有交叉，身体的重心放在一只脚上，另一只则起平衡作用。这样便于站立，也便于移动，不显得呆板，身姿和手势也可以自由摆动。站立的姿态使演讲者觉得全身轻松、呼吸自然、发音畅快，有利于提高音量，作慷慨激昂的演讲。但有时，也可以坐着说，这比较适合于那种时间过长或“拉家常”式的演讲。无论是哪种姿态，演讲者都不宜于做过多戏剧性的、夸张的、无意义的动作。否则，只能表示期其浅薄、狂妄或胆怯。

在身体姿态中，手势是最重要的表达手段。演讲中，自然而安详的手势，可以帮助演讲者平静地陈述和说明；急剧而有力的手势，可以帮助升华情绪；柔和、平静的手势，可以帮助抒发内心火热的情感。用大方、得体的手势来激发听众的情绪，是演讲音必不可少的手段。英国首相丘吉尔在演讲中就常伸出食指和中指，组成“V”字符号（英语 Victory 胜利的第一个字母），象征胜利，表达自己的信心和决心，激励人们。

运用手势，不能老是重复一种手势，而应富于变化，表达与内容相联系的意思。运用的手势也应该符合听众的习惯，简单明了，能为听众理解、接受。在演讲中，并不是手势运用越多越好，而应根据内容表达的需要，采取适当的手势。有时手势可以用来掩饰演讲者的紧张情绪，但令人眼花缭乱的手势只能暴露演讲者自己的慌乱，弄巧成拙，毫无意义。

在运用手势时，应注意与口头语言同步进行，否则就会闹出笑话。据说，美国前总统尼克松在一次记者招待会上，举起双手招呼记者们站起来，嘴里却说“大家请坐！”明明用手指着听众，嘴里却说“我”，然后又指着自已说“你们”。这可能仅仅是口误，却遗笑至今。经理的演讲，更需要各种姿态和手势的运用，因此，平时要反复训练，达到运用自如。

## 上台演讲的技巧

演讲的各种准备，最终要通过走上演讲台发表演说表现出来。在上台演讲时，有以下几个方面的技巧需要注意：

- 面对听众
- 运用语言
- 塑造形象
- 组织材料
- 强调重点
- 提问与回答
- 反馈信息
- 排除干扰
- 面对听众

这一点我们已经说过，一般要站着面对听众。在站立时，要站得稳，不能因别扭的站立姿势而分散自己或听众的注意力。而且，不要把桌子、椅子、讲台作为“拐杖”，别把身体靠在其上面。站姿也并不意味着纹丝不动。演讲者要根据演讲的需要来回走动。有时甚至走到听众中间的过道上。

演讲者走上讲台时，应该精神饱满容光焕发，富有朝气，这样，听众会留下深刻的印象。同时，表情自然，显示出镇定与自信，用眼神与听众进行

诚恳的交流，尽量正视听众，不要超越听众的头顶或凝视远方。

### 运用语言

前面所述演讲语言的运用技巧在此应有充分的体现。演讲者讲话要清楚，声音洪亮，使用有生气的短句，避免模糊的用语，很好地运用重复、停顿、语气语调、吐字、节奏的技巧，运用面部表情、眼神、身体姿态、手势来很好地表情达意。演讲者在讲话时，要少用或不用行话；即使用了，也应进行解释说明；对一些专业术语、新的汇词给出定义解释，尽量使听众明白。

**塑造形象** 演讲者塑造形象，来自两个方面，一是自己的仪表风度、二是演讲的实际表现。根据这两点、听众也形成对演讲者的印象看法。

演讲者的仪表、风度受到听众的严格审视和判断，必须加以重视。1961年美国大选，呼声极高的尼克松以微弱的票数差额49%比49.9%输给了肯尼迪，原因在于电视辩论中，出现了两个截然不同的形象：尼克松由于种种原因显得憔悴不堪、精疲力竭；而肯尼迪却是气宇轩昂、风度翩翩。无疑，仪表风度上的优势，帮了肯尼迪的大忙。对演讲者来说，要保持良好的仪表风度，需要有饱满的精神状态；衣着打扮得体、协调、适中、和谐，与演讲内容、环境氛围相吻合，讲求庄重、整洁、朴素；举止雍容大方，彬彬有礼，不卑不亢。在演讲过程中，应该稳健潇洒、干练英武，给人以胸有成竹、生气勃勃的印象。

演讲者在演讲中还应给听众以诚的印象，除演讲内容准确主动之外，这一点还可以用轻松的姿势、熟练的手势、愉快的情绪、看着听众等来实现。出色的演讲者应该掌握赢得听众信任与支持的技巧。另外，与听众建立起良好的关系，也是保证演讲成功的一个因素。演讲者要使听众感到你和你的演说亲切可爱，才能收到良好的效果。

### 组织材料

演讲中运用材料，要遵循前面所讲的演讲结构要求。组织材料时，要更多地使用与听众密切相关的实例并进行相应的说明，按照使用规则 实例 规则的顺序进行。

为了使演讲更加连贯，重点突出，在组织材料时，可以运用下面几种构造性说明：

——路标——以简练的语言，构制出材料的编排、次序和目标：

“首先我想回顾一下去年我们的工作成绩，然后提出今后我们前进的目标和办法。”

——框架——表明一个要点或问题的结束和另一问题的开始，或者返回到演讲主题上来：

“好，我们已简要地看了我们的竞争对手在市场上的成绩，现在让我们回到主题上来，看我们如何推进自己的工作。”

——焦点——突出强调关键点：

“关键在于我们没有忘记要在本世纪末主宰市场的使命。”

——联系——在解释说明与规则或结论之间、在解释说明的一方面与另一个方面之间进行沟通：

“因此，正如我们所看到的，这种式样的产品销售价格下降带来了10%的需求增长。这一增长，又要求我们考虑下一个关心的问题——主仓库中的存货水平。”

### 强调重点

对演讲者来说，强调重点也是必不可少的，它至少可以提醒听众你的演讲的重要之处。强调的办法，包括有节奏的停顿，音量和语气语调的变化，还有动作、手势等等。

人们相信真理，也可能相信谬误，听众接受的信息很大程度上是依赖演讲者的技巧，演讲者也正可以通过强调自己演讲的重点，影响听众。

——**排位** 要想让听众记住所讲的内容，内容的安排是个重要因素。演讲的内容和时间是有限制的，但听众却似乎最容易记住演讲开头和结尾的话。而且听众的注意力在开头恐怕是最高的，中间逐渐低落，在演讲快结束时又开始上升。这样，演讲者要费一番心思设计演讲的开场白和结尾，重点内容也最好放在开头几分钟来讲。

——**暗示** 演讲者要强调自己演讲的内容，比较有效的办法是开门见山地宣布你要发表一篇重要的演讲或者某个问题比较重要。比如，一位老师说：“这一点很重要，期末考试极有可能要考。”学生们肯定会把有关内容背得滚瓜烂熟。另外，你要强调的内容要确实重要，阐明的论点也易于为人理解和记忆。可能的话，还要交待一下前提：

“有一点很重要，它关系到我们每个人的生活。如果我们下个月仍不能扭转生产持续下滑的局面，我们公司可能要被迫关闭。”

——**重复** 这似乎是演讲中最有效的强调方式。研究表明，一个内容重复3—5次就能够记住了。但在演讲中，不可能重复这么多次。你可以集中性地重复，用不同的语气重复同一内容，如：

“世界人口将在今后30年成倍地增长。到2030年，我们这个星球的人口将增加一倍。”

或者可以用抑扬顿挫的音调重复同一句话来加以强调。这一点在演讲中更常用，作用也更大。

### 提问与回答

演讲一般离不开听众的提问。提问的问题可能是听众感兴趣的或是演说中易引起争论的部分。对此，演讲者应有一定的心理准备。

——**材料一定要丰富。**提问过程中，听众不仅可以搞清楚模糊的观点，而且能发现演讲者是否真正弄懂了自己的论题。因此，在回答问题时，应补充新的材料和运用其他例子，论证观点，说服听众。

——**预先做好回答各类问题的准备。**在做了充分的准备之后，演讲中就不会有什么问题能使你惊慌失措。要对各种问题和反对观点成竹在胸，并使听众认为，你欢迎有这样的机会来阐明观点。

——**回答问题简明扼要。**

——**向全体听众回答。**除非是演讲结束后的私下交流，一般对听众的提问，要向全体听众重复一遍，然后回答，让大家都能听清。

——**要照顾到大多数人的提问。**提问的气氛应该是活跃的，不能拖拖拉拉。要让尽可能多的听众参与。如果有人接二连三地提问，在听清所提问题的要点后，要果断地加以阻止，回答了他们的问题后立即转向其他听众的问题。如果与一位听众纠缠不清，势必会影响会场气氛。

——**控制整个会场。**演讲者应注意观察会场情况，如果提问变成了听众之间的讨论或私下交谈，那就应有所控制。如果无效，可以停止提问。要能处变不惊。

——**选择恰当时机结束提问。**演讲提问的时间长短取决于实际情况，由

于演讲时间有限，演讲者要事先设计好提问时间并告知听众。但在全体听众趣味浓厚时应继续答问，注意不要让一两个提问拖住后腿而使其他人厌倦。在演讲答问中，可以设法插入结论性的话作为退场话。

### 反馈信息

听众对演讲者的反馈是演讲效果的一个真实而重要的衡量标准。这些反馈信息可以表明听众对演讲是感兴趣还是感到厌倦，演讲者是否达到了其演讲目标。这些反馈信息，可能是直接的或间接的，可能是非语言的或以语言表示的。听众对演讲者最直接的反应是热烈鼓掌，表示赞同和欣赏，这可以消除演讲者的疑虑。

演讲者应注意听众的其他反馈信息，如打哈欠、低声讲话、摇头、打盹等等，这些反馈信息也可能有一定的隐蔽性，打哈欠或闭着眼睛的人也可能比看上去精神十足的人听讲更专心；频频点头的听众并不一定赞同你的观点，或许他只是在注意你演讲的内容。演讲者应增强对这些信息的判断力并根据这些反馈信息调节会场气氛，有时甚至要随时变更准备的部分演讲内容。

### 排除干扰

对于演讲，虽然做了各种准备，也难免不出意外情况，没有干扰因素。这就要求演讲者具有应变能力，排除干扰，按计划进行演讲。

——会场的环境这是演讲者演讲前仔细检查过的，一般可以控制。在演讲时发生变化时，要及时处理。比如，演讲开始后，因人挤得过满，会场显得闷热，这时，就应让人把窗户打开或调低空调。有时，会场外会有预料不到的噪声，如果是飞机声，那就可以稍停片刻，等声音过去再讲；如果是外面正在进行机械操作，那就得采取相应的积极的措施。如果演讲中麦克风突然坏了，演讲者要保持镇静，及时找工作人员处理或者继续直接演讲——这样会更感动听众。

——听众的干扰 如果听众迟到，因找座位受到大家注意，这时，演讲者可以稍等片刻，帮他们找下座位；如果听众低声说话，你也应尽量小心翼翼地处理；如果他们干扰声太大，就应采取果断措施，但不要动怒，可以委婉地劝说；听众在演讲中突然插话提问，对此，演讲者要处变不惊，采取灵活的方法回答处理，然后继续演讲；有时甚至可以利用听众的打断强调演讲的观点，激发听众的情绪。这些技巧，都要演讲者在实践中灵活运用。

——自身的失误 “智者千虑，必有一失”。演讲中难免出现怯场、忘词、讲错等失误。遇到这类情况，演讲者要处变不惊，镇定自若地应付，采取应急措施，及时调整自己的演讲。如遇到忘词的情况，切不要停下来苦思冥想，而应临场发挥，即兴接下去，等想起来后再找机会不露痕迹地补述上。如果无关大局，甚至可略去。如果演讲中出现口误，也没必要声明讲错了，最好的办法是按正确的再讲一遍，借以纠正错误，挽回影响。

## 演讲开头和结尾的技巧

最能显示演讲者技巧的是他们开始和结束演讲的方式。精彩、引人入胜的开头和精当、有影响力的结尾会对听众产生很大的影响，大大增强演讲的效果。演讲者在设计开头和结尾时，应与演讲主题、环境以及听众相适应。

### 开头的技巧

开场白是演讲者与听众之间的一座引桥，这座桥梁架得好，就能沟通演讲者与听众之间的感情，集中听众的注意力，使演讲顺利进行下去。这座桥梁架得不好，演讲者与听众感情不能很好地交流，就很难把听众的兴趣和注意力引到演讲上来。俗话说，“好的开端等于成功的一半”，对演讲来说，巧妙的开场白，也就预示了演讲的成功。

然而，有些演讲者，开头常讲一些完全没有必要的客套话，貌似谦虚，实则虚伪，诸如“我没有什么准备，实在讲不出什么来。既然让我讲，只好勉为其难，随便淡点，讲错了请大家原谅。”这样的开头，肯定会使听众厌烦，更别想让这样的讲话有什么好效果。

而另一些演讲者，开头东拉西扯，离题万里，等讲到正题时，时间已不够用，只好草草收兵，弄得虎头蛇尾，严重影响主要内容的表达。更有演讲者，为求新奇，不考虑听众心理和环境，故弄玄虚，乱扯一通。奇则奇矣，但与演讲内容无关。这样的开场白，不如不说。一个能打动听众的开场白，须能：

- 使听众熟悉演讲题目和进程
- 强调论题的重要性
- 建立起演讲者与听众的友好关系
- 建立演讲者的可信性
- 只引听众的注意力

为了达到上述目的，演讲者的开头一两句话要能：

- 产生影响、激发起听众情绪
- 把听众的兴趣、好奇心引入演讲

因此，演讲的开场白从形式到内容都要有新意，要有独创性，要有特色。

那么，怎样开头好呢？表 7.2 是一些开头的实例。下面，让我们仔细考虑开头的一些具体的技巧：

**提问** 这种开头要求提出一个让人思索的问题，常与其他开头技巧一并使用。如果用在事实陈述之后也可以直接使用进行设问或反问。

**做一个富有挑战性或者有趣的事实陈述作为开头** 这种方式可以对听众产生很大的影响。需要注意的是陈述的应是真正的事实，并要尽可能简单精彩，使听众能很快地领会。另外，事实陈述应是听众感兴趣的，并且与演讲的主题密切相关。

**提及** 这种开头提及听众都熟悉的人或事，一下子引吸住其注意力。

**阐明演讲主题** 这种开头方式最普遍，也正因为这种方式用得太多，所以可能不会立刻引起听众的注意。

**引用** 恰当地引用名言警句能很好地吸引听众的兴趣。

**感染情绪** 这种开头方式与前面的不同，它要极富感情地发出，可以是一个问题，一首诗或一个声明。

**警告** 这种开头提出一个严肃而与听众密切相关的问题，紧扣听众心弦。

**使用幽默** 这种开头以一个笑语或幽默故事开头，引起听众发笑，从而吸引听众的注意力。这种技巧还能使演讲者与听众建立起较融洽、亲密的关系。

好的开场白需要演讲者在实践中不断探索寻觅。但是，此时此地的好开场白在彼时彼地不一定适用，演讲者要根据时境、内容、对象的不同，选择恰当的开场白。**结尾的技巧**

成功的结尾是演讲成功的最后一环，否则，几乎前功尽弃。成功的结尾，可以加深认识，揭示题旨；鼓舞斗志、促使行动；抒发感情、感染情绪；富有哲理，发人深思。结尾既是终点，又是引发听众思维的新的起点——即所谓言已尽而意无穷。

一般地，演讲结尾常犯有这样的毛病：草草收兵：结束时不作强调，不作必要的概括，突然作结，显得突兀，很难给人留下完整的印象；画蛇添足：话已说完却唠叨不停，“关于这个问题我再来补充几句”或是“这一点很重要，我再耽误大家几分钟，再罗嗦几句”等；套话废话：诸如“我的话完了，讲得不好，耽误大家很多时间，请大家原谅，望大家批评”等，看似谦虚，实则套话，令人生厌。演讲的结尾，要起到画龙点睛的作用，须包括以下内容目标：

使听众记住演讲主题思想

要求听众去干某事

进行激励，提供行动动力

对问题给出解答

演讲结尾的实例见表 7.3，上述这些目标要想实现，须掌握以下技巧：

**提问** 这种结尾，可以引发听众思考实际的问题。

**使听众记忆** 这种结尾方式，一般要重新评价或强调演讲的目标，概括总结演讲中的主要观点。

**要求采取实际行动** 这种结尾方式的重点在于激励、鼓舞听众去切实地干某事。

**明确选择** 给听众留下一种选择，但这种选择是建立在有一些阐述清楚的可选择办法之上的。

**灌输忧患** 这种结尾常用于对不要模仿某一行动过程的重要性提出警告，这种办法绝不能用来凭空进行威胁，使用时必须小心谨慎。

**引用** 这种结尾使用语言精炼的引文，以增强演讲的轰动效果。正如演讲的开场白，结尾也没有固定的格式。演讲者也要根据演讲的主题环境、对象等，选择合适的结尾。只要在理性上能使听众升华，在感情上能使听众

激荡的结尾，都是好结尾。下面这句著名的结尾，也许会对我们认真加工结尾提供借鉴与思考：“不自由，毋宁死！”（这句名言出现在美国独立战争时政治家亨利的演说中。在演讲结束时，他说：“我不知道别人将如何行事，但对于我来说，不自由，毋宁死！”当即获得听众的热烈拥护。）

表 7.3 结尾实例

---

例 1：提问	“所以，女士们，先生们，我要提请诸位思考 如果有人告诉您，您正在受到这种疾病的困扰，您有何感想？”
例 2：提示	“今天，在我们的节目里，我要使您认识到，我们需要有更强更专业化的经销活动。而实际上，通过向您展示一个等待我们未开发的巨大市场，我想我已实现了目标。”
例 3：行动	“我的建议已告诉诸位。时间已刻不容缓。如果我们想避免灾难，那就必须立即行动。要想保证公司未来的繁荣，希望各位不要再迟疑，行动起来！”
例 4：选择	“在我看来，我们有三种选择，或者接受工会最后通牒，；或者争取时间考虑我们的立场，或者采取最后行动。”
例 5：灌输忧患	“所以，女士们，先生们，如果我们不能在下季度将销售额提高 10%，并保持这一增长水平一两年，那么我们公司将面临倒闭的危险。”

---

上面所有这些演讲技巧，对经理进行精彩、成功、有效的演讲都是至关重要的。附录 7.1 是一个经理演讲技巧的自我评估问题单，供参考。

## 结语

绝大多数经理常常发表演说，演讲也已成为他们工作的一个固定组成部分。经理的演讲通常都是为了影响他人或向别人提供信息情况、传授知识。可以说，演讲是一个非常有效而又灵活的交际沟通手段，它影响着很多的听众。演讲者面临的主要问题是：

谁是我的听众？他们的工作、职业是什么？兴趣、成见如何？

我的目标是什么？是影响、说服听众还是告知信息、传授知识？

对这些问题的回答贯穿在演讲的准备和发表过程中。演讲的准备是个关键阶段，包括：

论题

选材与结构设计

环境

心理准备

方法技巧

演讲开头和结尾精当、吸引人成功演讲的标志之一。开场白和结尾都有一些实用技巧供借鉴选择。

## 附录 7.1

### 演讲技巧自我评估问题单

1. 引言		
引言清楚、简洁，告诉听众期望得到什么。	1234567	没有引言。
2. 结构		
结构清楚，听众一目了然。	1234567	没有明显的结构。
3. 内容		
(a) 充分而不过细。	1234567	太详细。
(b) 提供所有相关信息。	1234567	信息不足。
4. 开头和结尾		
(a) 开场白吸引听众注意力。	1234567	听众知道我开始演讲，因我在说话。
(b) 结尾使听众记住某些东西。	1234567	他们知道我结束演讲，因我停止说话。
5. 演讲		
(a) 词语用得恰当，用行话。	1234567	词语较长而且多专业词少汇。
(b) 视听设备准备充分、清楚、有趣。	1234567	视听设备不清楚，令人厌烦。
(c) 声音清楚、语速控制好。	1234567	声音不清、语速太快或太慢。
6. 问题		
鼓励提问并给出完美解答。	1234567	不许提问，不予回答。
7. 受欢迎程度		
听众感兴趣，愿听下去。	1234567	听众厌烦，希望尽早结束。

#### 得分

如果您得分达 36 或在 36 以下，您的演讲技巧运用很好。得分在 48 以上，意味着您要找找与听众之间存在着的的问题。

## 第八章 交际写作知识与技巧

通过本章学习，你将了解：

- 认识书面文字沟通的功用；
- 掌握写作三步曲：构思—创作—修改的实用技巧；
- 如何创作出具有你本人鲜明风格的文本；
- 了解并改正写作中常见的毛病

## 引言

我们都是先学会说话，然后再学习写作。也许正因如此，许多经理说的要比写的多。不过，书面语作为交际的一种方式非常重要。据悉，现存的最早书面材料创作于 5000 年前左右的底格里斯河和幼发拉底河流域的中东地区。那时这里称为美索不达米亚平原，是人类最早的文字发源地。这种文字是从象形文字发源而来的，根据真实的物体或人物的形象勾划出来（见第十二章）。那时的文字记载在泥制的书板上，主要是由教士和商人中的有文化的“精英”创造的，用于商业上的目的，如算帐、进行贸易等。随着历史的演进，这些目的也不断地发展变化，文字被用于：

记载法令、事件等

写信、公布政令、决定等

记载宗教、祭祀仪式方面的知识

从此书面材料的应用方式继续演进并成倍地增加。到希腊文明时，文字的使用已由商业、行政、宗教扩展到历史、科学、哲学和文学。而在文字变革过程中有重大意义的一步是发明使用机器印制书面材料。这是在 15 世纪时机械印刷术传入英国时带来的。在此之前，制作文书和书籍的材料各种各样，有草纸、草皮纸、羽毛、碎布头、麻绳等，还包括铁笔、毛笔、鹅毛笔等书写工具。手工印刷机的发明和纸张可用性的不断增长，使一天印制几百页成为可能；此前手工制作，每天只能生产出四页左右。其后，随着印刷机的不断改进，印刷书面材料的能力进一步扩展。到 19 世纪时，印刷的速率已达每小时 4000 页；到 20 世纪中期，一份 30、40 页的报纸每小时就能印出 4 万到 6 万份。《第三次浪潮》的作者托夫勒曾说，从 15 世纪到 20 世纪，书籍的印刷量增长了 400 倍。

事实上，这种变革从来没有停止过，而且越来越快。20 世纪下半叶出现的以高新技术应用为基础的新技术革命，使计算机被广泛应用于各个领域，印刷领域也不例外，从而使印刷速度和流量进一步加快。个人电脑（PC）、电子邮件（E-mail）、传真机、激光排版技术等的应用随处可见，又预示着进一步的变革即将来临。报刊杂志、书籍被数字化地录入密缩光盘（CD—ROM 版）、计算机网络信息服务广泛传播以及光缆电视、电话系统不断更新，这些都表明文字材料日益成为普遍性的交际形式。而且，这些变革也表明文字也不断地电子化，而不再是像最初的只能写在纸上。这些变革已经、而且还将继续对我们的社会带来重大影响。印刷术的发明使每个人都有了阅读的可能，而静电复制却使人们有机会成为出版者、创作者。

随书面文字可用性的不断增长，过去那些只有少数有特权的人才能获得的信息知识，现在多数人都能得到。这一点，也改变了人们对世界的看法。那么这种强有力、效果好的书面材料与口头表达有什么区别呢？本质上，这两种交际方式都是散漫的，是：

知识、感情和权力的表达方式

由它们的使用方法和结构惯例控制

试想，如果一次演讲是无计划的，缺乏预见目标和准备；而另一次演讲是有计划的，做了通盘考虑和事前设计。两次演讲的效果可想而知。一般地，

多数正式文书是有计划地制作的结果，而即兴讲演是无计划的。这也就是说，通常多数的文件是有准备、有目的的，是经过创作编排而成的；而即席发言却没有这么认真周密的准备。但也并不完全如此，这两种交际沟通方式中的共通部分就包括了正式的、有备而来的演讲和那些非正式的、看后即可抛弃的便条。与演讲相比，书面语用的文字更多，而且是多音节的词，较少个人化的用语。

显然，书面语与口语不仅在词语的组织运用次序、词语间的关系规则和习惯（句法）上有所区别，在词语的意义（语义）上也有不同。例如，书面文字包括了段落、主题句和其他结构上的要素，以便给读者提供一个关于文章内容、结构、逻辑顺序的概要标志；而演讲很少这样做，有时一时冲动还可能开错了头，随后又讲到另一个主题上，有时还常无视语法规则，自己生造硬套，但这些也许并不妨碍听众的理解。语义和句法应用于书面语与应用于口语是有很大的差异的。传统的语法规则只适用于书面语言，只是在进行各种限定和添加修改之后，才能使口语更具有意义。在应用中，口语常与它所发生的上下文紧密相联系，而书面语常与上下文的内容无关。而且，口语也常与一些非言语的、或身体的交际沟通信息相联系并由它们增强表达效果。这样，即使在支持口语的非言语沟通媒介受限时，如电话中的话外音的内容，也可以通过多种媒介进行消息的传送。（这种非言语的或身体的沟通媒介的有关内容见第十章）。口语与书面语的另一个差异是，一般说来，语言的书面形式要比口头形式更正式一些。

对于我们人类，学习说话和学习书写的方法也是有区别的，这种区别是显而易见的。通常，我们通过与父母、兄弟和他人的社会交互作用学会使用口语；而学会读写书面语，却要通过向那些受过训练并被付以报酬来教我们的人学习的。在学习中，我们还要使用课本等专门的材料。

尽管有这些差别，书面语仍能够、而且确实能对经理的交际沟通做出很大贡献。正如我们在第一章所指出的，对经理来说，书面语具有以下几个优点：

任何来自接受者的反馈都是远距离的、拖延的，这就使经理能够按预定表达自己的思想感情而不必应付接受者的即时反应。

词语可以经过仔细考虑和认真思索加以选择，且书面文字可以不断修改直至满意为止。

书面语可以证明文件在特定时期被送给某位人士，并且能够提供检查送出的文件内容的方法；

书面文本可以同时发送给许多人，传达相同的信息。

书面语的形式多种多样，包括报纸、杂志、书籍、信件、报告、标语、电子邮件、传真、电视、电脑屏幕上的文字说明、通知以及标志等等。书面语不是死板的，可以不受时空的限制。它可以从一地移到另一地。只要它上面印制或贮存的材料能够保存，它也可以长久保持下去。有个人说的好，书面材料可以“穿越世纪和大洲”。

书面语这一有力的交际沟通媒介可以用于达到各种交际目标，这在第一章中已经阐明，它们是：

交流信息  
告知情况

### 施加影响

书面材料告知情况的功能的范例包括通告（如禁止通行；过这边来等）和指示（如 A 部分放在 D 部分上面等）。书面广告是影响功能的很好的例子，而商业环境报告和备忘录则是提供和交流信息的实例。不过，书面语实现沟通过程和反馈需要的能力受到时间、空间，发送者与接受者之间的分隔的制约。尽管如此，这种反馈仍然发生作用，虽然反馈时用的是拖延的、间接的方式。

本章将主要探讨写作进行的过程以及与书面材料的风格技巧和与明晰相关联的一些问题。

## 写作过程知识必备

要进行写作，首先必须了解写作的程序以及相关的技巧。对书面语产生、组织、创作方式的探讨表明，写作过程是一个线性的、有序的模式。其含义是：

写作行为是通过一段时间的准备和设计并随之以一段时间的修改甚至重写而进行的连续过程。

这一书面材料创作过程的初期模式是线性演进的，基本包括三个阶段：

写作前的准备 写作 修改

这些初期的模式表明，在这几个阶段中很少有反馈和重复。然而，进一步的研究表明，写作中反馈和重复确实发生了。这一结果促成了这样一种观点的形成，即这些写作阶段以系统的方式出现，而且是同步的、平行的、相互作用的。这也表明，作者有关写些什么内容以及何时写的初始计划在实际的写作过程中不断得到修订和重新编排；同时，修改、修订文本的过程将把影响反馈给写作的计划和实施过程。值得注意的是，这后一种类型被新近的神经生物学所证实。这也表明，大脑通过一系列的相互作用和平行的系统发挥作用。

写作的计划阶段可以包括诸如确立目标、制订计划等活动，而修改阶段包括对书面材料的评价、检查和修订等活动。当然，写作的三个阶段也不能在真空中进行，生成文本的环境，如作者的技巧、能力和经验等等，将对写作过程产生影响。

至此，我们已把写作的全部过程归结为“计划 创作 修订”三个阶段。图 8.1 显示了这些因素之间相互关系的主要特征。其中，对环境的影响因素主要有读者对象的性质、文化水平、专业特长和需要等。这就意味着，如果读者对象是核物理学家，那么作者创作文本时就可以用一种特殊的风格写作并使用一定的专业术语。然而，同样主题的文本，如果是缺乏专门知识的人为对象，将用另一种风格写作，中间少用术语，即使使用，也要做出专门的解释。比较专门的科学学术著作与科普书籍的区别，就更易理解这一点。不过，上述不同的文本也有共同的特征，如，使用共同的语言，使用同样的语法规则等。而这些不同的文本对于限制“非专业化”的读者理解写给“专业化”读者的书面文本有着重大的意义，有时甚至会完全阻碍其理解。要解释这种差别，可以通过考察“讲话圈”这一概念得到实现。

“讲话圈”是口语研究中的一个概念，用来标明一个社会团体在内容、结构形式方面的特征。其涵义与我们常说的“文化圈”、“演艺圈”、“知识界”等大致相同。一个典型的例子是，在一个青少年组成的团体中，他们运用的语言对本团体有着特殊的、专一的含义，不一定为外人所理解。他们中间似乎有着某种共通的语言。我们还可以通过考察由专门化技术知识的记者印制的报纸、为专门兴趣团体印刷的杂志、甚至刊登轰动性消息的小报进一步了解这一点。同时也会发现，每一个语言团体或“讲话圈”都有不同的形式和标准。作者为这些不同讲话圈或读者对象写作的能力，将反映他们对这些读者需要的不同风格的了解水平，也反映他们以相应的风格创作的能力。我们这里所说的“风格”一词，可以认为包括书面材料的形式、结构、

语言和知识预设等。

作者写作的主题也受其自身因素的影响，如果这是自己非常熟悉而又有过丰富经验的内容，写起来肯定得心应手而且读者看了也会大有收获。例如，一本关于沉思实践的书就要求作者运用语言描述其经历的体验，可能的话甚至要写出思想状态；当然，这只能以第一人称“我”的方式描写。在写作中，可能用到诸如“放松”、“意识的变化状态”、“洞察力”等词语，也不可避免地使用一些专业词汇或术语。而关于园艺的文章或书籍，则可以用更加客观的方式描述相关的活动和经验，这也与作者自身的经验直接相关联。在描述中，可能用到“水”、“种植”等尽人皆知的词语；有时还要用“剪枝”、“堆肥”等专业术语，甚至要用图例来说明。

对写作过程有重要影响的环境还包括进行写作的有效时间和写作主题。由于缺乏时间，在限定时间内完成的研究成果创作文本很少能得到检查和修改。然而，写成的公司报告就有必要进行充分的检查和修改。经理有时间也确实有必要细心地修改——为保证效果和信誉。这里的检查和修改有时是内容中涉及的材料复杂性所要求进行的，或者是因为其读者对象是总经理、董事长，但更多的时候是因为可利用的时间较充裕。

作者的经验和能力和知识水平对文章创作过程同样具有重要的影响。一般说来，作者的知识水平包括：

与任务相关的知识，如打字方法，研究技巧、统筹安排时间的技巧等。

与主题相关的知识，如有关主题问题及数据资料来源的知识、对主题相关的术语和专业知识的了解等。

与读者对象有关的知识，如对读者的文化水平、专业知识、经验的了解等。

事实上，环境与写作全过程的每一个要素都相互作用、相互影响。下面，将阐述这些要素的细节和特点。

## 计划

在这一章的一开端，我们就说明了大多数书面声明、书籍、信件、报告、通告和备忘录都是以有计划地论述和说明为特征的；而且，这种有计划的活动，不仅要在写作前周密地进行，在写作的过程中也要同样进行。计划是整个写作过程中的重要环节，占了整个创作活动时间的两大半，它与确定创作目标、组织材料、确定可能的内容、安排结构等密切相关。

在计划阶段，作者首先要明确创作的目标，然后据此确定文章的主题。在此基础上，根据主题需要选择组织相关的材料。选材可以通过自己的感知和体验直接摄取的写作材料；也可以是通过阅读或采访调查间接摄取的材料（其中包括借助电影、电视、广播、电脑等工具）。然后对材料进行筛选，选取自己最熟悉、最动情、最理解、也最有意义的典型事物材料。计划时，作者还须考虑文章的结构安排、叙述说明方式等问题。

上述这些计划活动，集合起来，就反映出作者对文章写作的决定，如写些什么，怎样开头和怎样结尾等。当然，随着文本创作的进展，上面的内容也不断发展变化并与文本相互作用。在整个计划过程中，组织活动是个关键，它能很大地影响书面材料最终的质量和数量。所以，经理一定要对写作计划充分重视，厚积薄发，以期收到良好的效果。

## 创作文本

虽然说话的过程是一个随意的、日常的甚至是自动的过程，但写作并不尽然。对写作过程作一简单观察即可发现那些与在纸张或电脑屏幕上形成文字相关的实践活动。这一观察也可以扩展到拼写和点标点符号的技巧。但是，创作文本的过程并非如此简单。有的人将写作划分为形成观点阶段和将观点转化成文字阶段。看起来这两个阶段不是前后相继的，而是平行进行的，相互作用的。

经验告诉我们，文本的创作很少能立即写出完美、全面的短语和句子，更不用说写成精彩的整篇文章。作者必须决定什么时候、怎样修改文本但又不阻碍或丧失创作思路。创作文本这一过程是复杂的，生成的书面文本不是精神文本的复制品，而是应需要而进行创造或再创造产生的。虽然作者的“世故”、需求以及对任务的熟悉程度可以对写作过程产生很大的影响，但创作文本的复杂性并没有因此而有所削弱。有个著名作家曾将其创作过程描述成由“工作 放松 不做思考”的次序，他认为这样可以激发写作中的创造力。不过，尽管创作文本的过程非常复杂，它仍是多数经理必须着手进行的工作。当然，这一创作文本过程常常可以得到改进——随着经理知识的增长和阅历的增加。

## 修改

无数的事实证明，好文章是精益求精的结果，既是写出来的，也是改出来的。据说托尔斯泰的《战争与和平》成稿后还改过七遍；他的小说《为克莱塞尔乐章而作》，手稿约 800 页，发表时只剩下 5 页。由于人们对事物的认识是不断深化的，人的思想很难一下子把它准确周密地反映出来。这样，要达到“尽善尽美”，就必须随认识的不断深化修改、再修改，反复比较、反复寻找、反复推敲。

修改可以在写作过程中的任何时间进行，内容涉及到对现有计划、目标、方法和整个文本的重新检查修订。不过，一般说来，修改是一个多应用于书面文本找出不足并施行改变的过程。这些改变可以是那些与文本含义有关的变化，或是那些虽与含义无关但与拼写、语法等有关的变化，如增加、替换、删除、合并、扩大等。经验丰富的作者常用修改使文章的内容、形式发生变化，而缺少经验的作者只会使修改用于很小的变化。通常，经验丰富的作者开始压制对文本细节的关注，直至他们对文本的核心观念修订满意为止。

修改是写作的重要阶段，其范围和要求可以简要概括如下：

**锤炼校正文章主题——看主题是否正确、鲜明、集中、深刻。**主题是文章的灵魂，修改文章时不能不认真做好主题校正工作，包括：

- 把观点错误的改正确
- 把观点模糊的改鲜明
- 把观点散乱的改集中
- 把观点肤浅的改深刻
- 把观点片面的改全面
- 把观点消极的改积极

**增删更换材料——看材料能否为表现主题、突出主题服务。**材料是主题的载体，材料的质量如何，影响着主题的表现，因此，修改时，须认真分析材料的精彩程度，可靠程度，包括：

- 材料杂芜，则删；
- 材料不足，则增；
- 材料不当，则换：把失真的换成确凿的；把抽象的换成具体的；把空洞的换成实在的；把平淡的换成典型的。

**调整结构安排——看材料的组合是否达到了最佳程度。**文章要做到言之有序，必须有严谨的结构安排。因此，在修改文章时要注意对文章的组织构造做细致的鉴定分析，以便重新调整组合，以使结构达到最佳，这方面的工作包括：

- 思路不清，则重新梳理总体线索；
- 段落不当，则重新安排起承转合；
- 主次不明，则重新考虑详略疏密；
- 照应不周，则重新筹划衔接呼应；
- 首尾不妥，则重新设计开头结尾。

**斟酌变更写作手法——看手法能否为突出主旨服务。**

手法，也即技巧，能否选用恰当的表达技巧，会直接影响文章的表达效果，修改文章时，应对手法选择斟酌，内容包括：

- 手法单一，则力求改得富有变化；

- 手法陈旧，则力求改得新颖独特；
- 手法不当，则力求改得恰当周全；
- 手法与文体不相吻合，则力求改得合理得体；
- 手法与读者对象不协调，则力求改得和谐一致。

手法的变更可以体现在各个方面，如：把顺叙改为倒叙；把正面描写改为侧面描写；把正反论证改为类比论证；把直接抒情改为间接抒情；把比喻改为拟人；把陈述句改为反问句；把文字说明改为图表说明，等等。

**推敲润色语言——看语言能否准确、生动、传神地表情达意。**

修改文章必须注意锤炼语言、锤炼字句，努力做到言之有形、言之有情、言之有理、言之有趣，其中包括：

- 把含糊的语言改明确；
- 把空泛的语言改具体；
- 把冗长的语言改精炼；
- 把花哨的语言改实在；
  
- 把拗口的语言改流畅；
- 把枯燥的语言改生动；
- 把不合语法的语言改通顺；
- 把不合逻辑的语言改合理。

· 校正标点符号——看标点使用得是否正确妥当。

作者修改文章时，也必须认真订正标点符号，做到：

- 如漏用了标点则添上；
- 如用错了标点则更换。

上述这些修改方面的技巧，作者可在实践中试着应用，修改至文章能打动自己，使自己满意为止。无疑，现代计算机中文本校订程序设备的应用已使修改工作大为顺利。虽然我们在此用了很大篇幅探讨修改技巧，但实际上，在创作过程中，只有根有限的时间可以用来修改，因此经理要锻炼出高超的修改才能，才能使文章效果更佳。

从上面所述有关写作过程的内容中，我们可以总结出几条有关写作过程的规律：交际沟通对象的内化规律；交际沟通信息的呈现规律和交际沟通身份的介入规律。下面分别作一简要介绍。

## 交际沟通对象的内化规律

写作的读者即为交际沟通对象。交际沟通对象对写作有着制约作用，这样，作者在写作中就要尽量考虑到读者的特点，自觉地根据其特点来进行写作，以使自己的文章能被交际沟通对象所接受，从而达到最佳的交际沟通效果。由于作者在写作过程中考虑到交际沟通的对象，这样，交际沟通对象就象征性地进入了写作过程，并随写作的进展在文章中留下其影响，从而变成写作过程的内在因素。这种从写作过程的外在因素变成内在因素的规律，就是交际沟通对象的内化规律。

在写作的过程中，必须估计读者对象的接受情况，并根据其接受情况调整自己的信息加工——写作过程。这种交际沟通对象对写作的内化，贯穿于写作全过程，无论是搜集写作材料、确立主题、构思结构、还是语言表达，要想有好的效果，都必须顾及到对象。否则，你的写作会彻底失败，或者事倍功半。

## 交际沟通信息的呈现规律

写作的内容即为交际沟通信息。信息必须通过一定的形式呈现出来，才能为交际沟通对象（读者）所接触，从而为之接受。任何内容都有其呈现形式，“没有内容的形式或没有形式的内容，都是不存在的”。不同内容的呈现形式有其特殊的规律。交际沟通信息呈现过程特有的规律，就在于写作形式的选择和创造。

信息呈现过程的形式选择，就在于看其形式是否有利于交际沟通。这种选择包括“采取”、“删除”、“增益”三个重要环节。上面所述即为交际沟通信息呈现规律的第一个特点——形式选择。

第二个特点就是积极影响。交际沟通信息的呈现是主观意图十分强烈的呈现，目标指向十分明确。在信息呈现过程中，作者不仅追求信，良本身表达的质量，而且要追求信息对交际沟通对象影响的强度。为此作者就要控制对象对信息的接收，使之按自己的意图接受信息。要达到这种对信息接收的控制，作者就要在交际沟通信息呈现过程中运用积极影响的规律——采取积极手段影响交际沟通对象，最大限度地增强对象接受信息的可能性。在写作中作者常用的积极影响手段有：适度的强调、合理的回避、必要的抑扬、以及利害陈述、效应陈述等等。

采用积极影响手段的一个根本原则就是“诚实”。作者在使用积极影响手段时必须诚实：他可以有强调、有回避、有抑扬，但他传播的信息必须是诚实可信的。只有诚实，才能得到读者的信任，积极影响才能收到较好的效果。

交际沟通信息呈现规律，除了形式选择和积极影响两个特点之外，还有类型区别的特点。在交际沟通中，信息可分为事务信息、礼仪信息、宣传信息，理论信息、审美信息等五大类型。不同类型的信息，它们的呈现有不同的特点，这就是类型区别规律。同是交际沟通信息，由于类型不同，它们的呈现形式也有差异。如事务信息和理论信息，它们的表现形式就非常的不同，事务信息的表述常用事实叙述、情况介绍、观点陈述等方法；而理论信息的表述则常用逻辑推理的方法；而且，它们在结构和语言、风格上的差别也很大。

## 交际沟通身份的介入规律

在写作中作者具有双重身份，即作者的身份和交际沟通的身份，作者自身的知识、素养、写作能力影响着写作过程，并能体现于作品之中。文章的风格也鲜明地体现着作者的个性。但是，在写作过程中，作者不但要在写作中顽强地表现自己的交际沟通身份，而且还要通过文章顽强地推销其作为交际沟通者的形象，这种表现和推销，就是作者交际沟通身份的介入。

写作过程中交际沟通身份的介入，在于推销自己的交际形象；而推销自我形象的目的，又是为了加强自己在交际沟通关系中的地位，从而更好地实现自己的交际沟通目的。例如，一个青年在情书中将自己的美好形象成功地呈现在对方面前，就能使之接受他（她）传递的爱心，从而加强他（她）在爱情关系中的地位；一个企业如果在消费者心目中有良好的印象，那么他们的产品就自然很好推销。

作者自我形象的表现有积极的表现和消极的表现。积极表现是在实事求是基础上的表现，作者的形象呈现于交际沟通对象面前，虽有取舍，有强调，但仍不失为真实。消极表现则是带欺骗性的表现，作者为了实现自己的利益而将自己的虚假形象呈现于交际沟通对象之前。例如，一篇广告推销的明明是伪劣商品，却大肆标榜厂家如何讲信誉，甚至伪造所谓的奖状和证书。在写作中，作者的自我表现必须是积极的、真实的，这样才能收到积极的交际沟通效果，消极表现的效果往往是事与愿违，最终不会有好结果。

上述写作过程的三个规律，对于理解和把握写作的性质和特点，是大有帮助的。掌握了这三条规律，经理的写作才能更明晰，有的放矢，从而收到事半功倍的效果。

## 风格——使文章效果更佳的关键

书面材料的风格对其表达效果有很大影响，它可以显示出作者的“性格和兴趣”。而且，风格对作者与读者的关系也是至关重要的。恰当的风格，能使二者之间的交际沟通融洽、有效；如果风格不当，则可能达不到作者预定的交际沟通目的。

作者在写作中应用的风格，是他有意识地选择的结果；这种风格，也可以反映出作者对下列因素作出的决断：

读者的期望和要求  
作者与读者的关系  
文书的性质、特点

上述这些因素可能意味着，一位公司董事长在写信给其职员时采用一种特定的写作风格；而在他给董事会写年度报告时却须采用另一种风格。类似地，公司经理有时面临这样的选择，要写信提醒组织成员很好地遵守时间规定，是用正式文体风格写呢？还是用非正式风格写？经理所选择的风格将反映出他与组织的关系、其对诸如书信风格的期望以及经理对组织成员及任何给定风格可能作出的反应的设想。

写作的风格可以通过使用词语的方式，书面语的格调和结构等表现出来。无论使用什么样的写作风格，都必须是有用的，能对读者产生积极的影响。表 8.1 列出了几种可供选择的风格：

表 8.1 风格选择

- 
- 正式风格/非正式风格
  - 专业化风格/非专业化风格
  - 模糊的风格/明晰的风格
  - 普通的风格/特殊的风格
  - 复合的风格/单一的风格
  - 理性的风格/感性的风格
  - 说理风格/规劝风格
- 

正如我们前面指出的，风格可以选择。经理写作时要想选择合适的风格，就必须首先了解影响风格选择的一系列因素，包括：

**句子长短** 语句简洁通常被认为是文章的一大优点。一个句子中所使用的词语数量应保证使句子简短，并且保持“思想观点的一致、统一”。

**句子结构** 文章中使用的语句应能保证使读者清楚地理解和把握作者要表达的意思。整个句子也要以此为标准设计建构。例如，句子可以是单句，如“猫坐在椅子上”也可以是复合句，如“猫坐在椅子上，并舔着它的爪子”，或者，是结构复杂的，如“因为猫坐在椅子上舔爪子，所以引得我们都笑了”。具体使用何种句子结构。要服从并服务于作者表达的需要。

**段落** 文章中的段落是“思想观点的集合体而不是句子长度的拼凑”。通常，段落以简短为最好，——当然，要意思充分完整。一个段落，可用一个主题句开头，例如：“六月份的销售额表明，我们的产品在市场上

所占份额有所下降”；“一些商业学校提供的管理训练，还没有达到应有的水平……”。段落中的其他句子都应与此主题句相关。冗长的段落可能读起来使人厌烦，且不便读者把握该段的要旨和作者的思路。另一方面，段落太短，又常显不完整、拗口，也不能使读者满意。经理写作时应处理好长短关系，以短小精悍为要旨，力求言简意赅。

**标点符号** 标点符号的使用规则在本书其他章节已有充分的阐述，它们仍很重要，我们在此不再重复赘述。不过，标点符号的使用方法和效果值得探究。一般认为，标点符号使用的目的在于保证读者能迅捷、有效地阅读、理解、吸收书面材料所要传达的思想观点。标点符号也正用于表示思想观点的分开，以便理解。

例如，句号是用在叙述中读者要理解下一句所包含的思想时需要作停顿的地方，也就是用作思想方向改变的一个标志。然而，标点符号使用起来并不简单，它的使用并不仅在于死守规则，而要根据表达需要，确保读者能理解书面材料的含义。

**行话** 行话这个同常用来描述那些思想陈旧、莫名其妙而又夸大其词的言词。但行话还有另外一种含义，也就是我们这里所使用的意思，即那些只有有限的或专业化的读者群才能理解的专门化语词。这类语言的例子如：“锡在固体溶解状态下的增溶热在 798C 时升至 13.5%。在这一温度下，第二位固体溶解状态导致结晶作用的出现。”这个例子中有几个专业词语，也许只有具有专业知识的人才能明白。而这段后的含义，也只有冶金学家才能理解，如果文章的读者对象仅限于专家学者，那么使用他们的行话是可以接受的。但是，如果作者试图说服影响那些并非专家的交际沟通对象，那么，就必须限制使用行话；即使用了，也要做出通俗易懂的解释说明。

**语气** 在书面材料的风格内容中，材料的语气是指使用的词语以及词语使用的方式所表达出来的态度，例如，一封信的语气可以是直率的，也可以是婉转的；一篇报告，既可以用主动语态写成，也可以使用被动语态。风格的这些语气特征能告诉读者作者的态度。其他的一些语气包括否定——肯定语气、正式——非正式语气等。下面是几个主动——被动风格的实例：

被动	主动
“当您的订单被接到后，订货即发。”	“我们接到您的订单后，就送发订货。”
“材料由希德整理。”	“希德整理了材料”

许多人可能要争辩说，主动、直率、非正式的语气风格通常能对读者施加更有效的影响。不过，正式、否定、被动、间接的语气风格也确有其作用，不能忽视。例如说，“希望款项下周付清”在某种情况下可能要比“款项必须在下周付清”能得到更好的咬应，除非被要求付款人是无赖或不识抬举。当然，民体使用哪种语气，应根据作者与读者之间现在或期望的关系的性质决定；同时，也要依据讲话圈所能接受的类型风格来决定。

一篇文章，要想使风格优良，达到较好的交际沟通效果。须具有以下特点：

**准确** 也就是说，作者写出的文章材料要真实可靠，观点要准确无误，语言要恰如其分。作者写作时要反复审核搜集的材料，剔除那些道听途说或把握不定的材料；同时，对文章的思想主题有客观准确的判断，不能走

题：在表述上，使用确切的语言，这既能表现作者缜密的思维，也能展示作者驾驭语言的能力和功夫

**鲜明** 这主要表现在文章的观点主题和语言运用上，作者在写作过程中一定要做到主题明确，突出、鲜明，给人以突出的印象；语言上，议论的语言要能表达鲜明的观点，描述的语言要能表达强烈的情感。

**生动** 一般来讲，文章要新鲜活泼，富于变化，有活力，有魅力。作者的写作，应能做到构思独特，不人云亦云，使用材料具体，形象，语言幽默、活泼，使表达生动，更深地感染读者。

综合上述内容，倘若经理写出的文章能做到以下几点，则写作风格上可算成功的、优秀的：

真实，符合客观实际；  
简洁，言简意赅，要言不烦；  
充实，言之有物，不在长短；  
质朴，自然生动，不事浮华；  
生动，新鲜别致，活泼动人；  
新颖，推陈出新，增强效果。

有一则广告，可以说风格独特，效果优良。它说的是“谁能把用劳特牌胶水粘在墙上的这枚金币抠下来便归他所有”。虽然它绕了个弯子说胶水的性能好，但比起直接说“劳特牌胶水质量高，性能好，实行三包，令君满意”，效果上便有天壤之别。这样的风格，是需要作者下功夫努力追求的。

从上面的内容可以看出，成功、有效的写作风格，不是一蹴而就的，需要作者不懈努力，不断地思索、磨炼才能达到。对于优秀的作品来说，没有刻板不变的规则。

作者个人的风格将反映他对主题的感觉；也反映他对主题的认识和思考。写作风格也是不断变化的，并能反映出作者选择的风格和技巧，如使用比喻、比拟等修辞手法。个人写作风格的发展、完善不是一个容易的过程，可以说，“良好的风格是一项艰苦的工作”。不过，对于希望通过书面文字媒介进行有效交际沟通的管理人员来说，这一过程可能是强制性的。坚持下去，会为自己、为公司带来良好的收益。

## 明晰——有效影响读者的必要一环

读者能否较容易的阅读、理解，吸收书面材料，很大程度上取决于写作的文本是否明晰、清楚。一般来讲，写出的文本应该是语法完整、标点符号使用精确的，其中可能有一些简短的带有行话的句子和段落——可能仍然不能轻易地阅读、理解。然而，写作中，作者常犯一些看似不大的毛病，但它们汇总起来，最终严重地影响文本的明晰性、可读性，也会严重影响交际沟通的效果。写作中常见的毛病有以下几种：

### 技巧

- 语法不正确
- 标点有错误

### 格式

- 格式草率马虎
- 没有使用本公司固定的格式

### 连贯

- 不合逻辑与语法，把互不相关的意思串在一起，使句子显得别扭
- 未能把各个段落连贯和合乎逻辑地串连起来，使每个意思都能层次分明地展开

### 读者水平

- 写法过于专业化
- 对读者对主题的了解估计过高
- 低估读者的水平，在简单明了的事情上阐述过多

### 集中

- 主题不明确
- 目的不清楚

### 句子构造

- 材料复杂，用了不必要的长句
- 主语——动词——宾语的语序句少见
- 材料简单，且使用了断续不连贯、过于简单的文体

### 段落结构

- 缺少段落主题句
- 一个段落中表达过多的意思
- 段落过长

### 词汇的通俗性

- 专门术语使用不当
- 语言浮华不实
- 语言过于抽象

### 读者引导

- 缺乏“提要”（即未能事先告诉读者文本的主题和思路）
- 段落之间的过渡不好
- 各章节结束时缺乏概括读者收获的小结

### 构思

- 下笔前对文本的目的并未予以足够的考虑
- 对已知可以得到的资料准备和使用不充分

## 能力

- 文本的内容超越了作者的能力
  - 文本的内容超过了作者的阅历
- ## 分析
- 对资料的研究十分草率，因而忽视了重要的证据
  - 未能从文本罗列的资料中得出显而易见的结论
  - 证据不能合理地证明得出的结论
  - 意见苍白无力，没有血肉
  - 自觉不自觉地带有个人倾向性，因而歪曲地解释了资料
- ## 说服力
- 说服力超过了事实证明的限度
  - 说服力小于事实证明的限度
  - 兜售自己看法的企图过于明显
  - 没有行动号召力，缺少经理部门的观点
  - 在需要微妙和策略处理时，写法过于生硬直率。

上述写作通病我们在写作过程的修改和风格两部分中已从正面做了阐述，这些都是经理写作时要尽力避免的，写作完成后，也可照这些内容检查修改自己的文本，以求清晰、完美。

书面文本的明晰性、可读性，是可以衡量的。表 8.2 是一些最流行的可读性衡量尺度，其中最流行的当数甘宁设计的 FOG 标准，它被用于显示美国学校中对文本教材有阅读困难的低年级水平。甘宁的 FOG 标准大小从 6 直到 16，以 12 以上为标准表示有阅读困难的教材。Flesch 标准设词用于对成年人文本的衡量，它是可以选择的。Flesch 简易阅读标准的大小从 0 直至 100，随之可读性的容易性增加。“标准”的写作平均每句后用 17 个左右的英语单词，每 100 个词中共 147 个音节。需要强调指出的是，这些和其他标准并不是优良写作的必备尺度，它们仅代表支撑和凝练作者本人对他（她）的读者对象的判断和了解的方法。下表 3.3 表示的是为增加文本可读性应用 FOG、Flesch 和 SMOG 标准前后编辑的文本实例。然而。这样编辑后的实例也并不能认为是“优良”写作的范例，充其量也只能认为是显示这些可读性标准如何运作的例子。

表 8.2 可读性标准

---

FOG 标准

- 由甘宁 1952 年设计；
- 使美国的学校对文本阅读理解进行年级区分成为必要；
- 通过将每句话的单词数和有 3 个以上音节的单词的百分比加在一起，然后将所得总和乘以 0.4 计算出来。

SMOG 标准

- 表示“官样文章的简单尺度”；
- 通过将文本中的单词总数乘以 30，然后将所得结果乘以句子数，再取结果的平方根，最后再乘以 3 计算出来。

Flesch 标准

- 为成年人的文本世纪检测设计；
- 通过下列办法计算；
  - 计算每句的平均字数；
  - 乘以 1.015；
  - 以 206.8 减去所得结果，从而得到结果 1
  - 计算每一百个字的音节数；
  - 乘以 0.846 得到结果 2；
  - 以结果 1 减去 2 结果，从而得到 Flesch 标准。

Power Summer Kearl 标准

- 为初级中学测验设计；
- 通过以每句的平均单词数乘以 0.0778；以每一百个单词的音节数乘以 2.029，然后将两个结果相加而得到。

Sticht 标准

- 美国军队为了测验士兵的文化水平而设计；
- 通过计算单音节单词数与整个单词数的比率，乘以 15，然后以 20 减去所得结果而得到。
-

表 8.3 FOG、SMOG、Flesch 标准应用实例

---

· 编辑前

“至少在这个地球上，一切有机体、无机体和人造物体都处于不断变革、腐朽的循环中，这是一个基本的事实，也正是生命构造的完美的、整体性的特征。这一事实进入人类文明的整合化水平涉及到宗教、哲学、精神病学、经济学、市场营销学等我们生命中的许多完整、而又有影响的领域。与这个变革循环有关的失败模型可以由洗澡盆曲线表示。由于所有设想都是环绕循环的，因此失败模型的检验就与许多重大的经验领域以及植物、装置、人类的证据相一致。”

总数：词=107  
句子=4  
音节=187  
超过 3 个音节的词=11

FOG 标准=14.81

SMOG 标准=84.99

Flesch 标准=31.8

· 编辑后

至少在这个地球上，一切有机体、无机体、以及人造物体都处于变革腐朽的循环。这是一个事实，也是生命的显著特征。这一事实也影响到我们生活的许多方面，包括宗教、哲学、精神病学、经济学和市场营销学等。对于变革和失败模型的检验可由洗澡盆曲线表示。尽管这并不能代表所有的失败类型，但的确与植物、装置和人类的证据相一致。

总数：词=85  
句子=4  
音节=131  
超过 3 个音节的词=5

FOG 标准=10.85

SMOG 标准=75.75

Flesch 标准=54.85

---

在书面文本中，词语的使用是否正确、恰当也影响到文本的明晰和可读性。经理的写作，应该是精练的、简洁的、直率的，应尽力避免使用稀奇古怪、生僻、冗长、夸张、迂回的词语。写作是为了有效地影响说服交际沟通对象，为此，在写作时用词造句应该做到：

熟悉而非牵强  
具体而非抽象  
简短而非冗长

在经理写作的文本中，词语用错的例子也是常见的。归纳起来，词语在写作中的误用可以分为以下几类（附例）：

**赘词**

“没有现成的程序能完成这项工作”，却不说“没有程序能完成这项工作”；“在所有的时间里”而说不说“一直”；

“由于某种原因”而不说“因为”；  
“……是显然的”而不说“显然”；

#### 冗长

“实际的经验”而不说“经验”；  
“真实的事实”而不说“事实”。

#### 大小相对

“最适宜的”而不说“最……”；  
“增到最大限度”而不说“增加”；  
“使意识到”而不说“想起”；  
“假设”而不说“猜想”。

#### 用短语而不用单字

“一走数量的”而不说“一些”；  
“依据是否”而不说“如果”。

在写作中，错别字和白字也能大大降低书面语的明晰性，有时甚至使人不知所云。词语的写法作者是逐渐积累的，要求经理在平时对此予以足够的重视。因为，有时一个简单的书写错误，除了会影响表达效果外，还可能使读者对作者的素养、公司信誉产生怀疑。

据一项民意测验表明，成年人中有 10% 不能正确地写出 100 个常用词语。由此可见，书写错误是一个普遍的问题。在一封信或一份报告中有些词语写错，可能会使读者迷惑甚至获得错误的信息。一般来说，虽不必全部知道现代汉语词典中收录的几万个词语的正确写法（也不可能全知道），但作者需要做到：

知道常用词的正确书写

知道如何查找到其他词语的写法

这个要求不高，做起来并非易事。经理可在日常将那些自己常写错的字词列个清单，以备查用；也可就此学会这些词的正确写法。

## 结语

人类创作书面文本的过程已运用了五千年。在这期间，文本复制、传播的速度获得巨大的提高，从而使书面材料为现代交际沟通做出了重要贡献。我们日常的工作、学习、生活，很少能离开书面文本；对于公司经理来说，文本的交际沟通作用更为重要。

书面文本通常都是正式的、有计划的，在结构上使用句法、词法、语法的规则和习惯用法。书面文本创作以有序相互作用而又平行的方式进行，可以分为计划创作和修改三个阶段。计划阶段占用了整个写作的大部分时间，对文本的有效性有重要意义。文本创作在思想上的规则很少是明确的；而修改的过程则涉及到对文本的评价以及内容、结构、含义上的改变，这几个阶段都受环境的影响，作者的经验和技巧、知识水平对写作过程也有较大影响。

写作的风格受结构方面的影响，如句子长短和结构、段落长短、标点符号以及行话、语气、明晰等，这些都是书面文字的重要方面，它们都能极大的影响读者理解作者意图的能力。有志向、有远见的经理，应对写作给予充分的重视并提高自身的写作能力和技巧。

## 第九章 商业文书 写作技巧

通过本章学习，你应该能够：

- 弄懂商业文书的概念和特征；
- 学习各种商业文书的写作方法和技巧

不费吹灰之力写出成的东西通常读起来索然无味。

塞缪尔·约翰逊

## 引言——文书的概念与特征

对于“文书”一词，词典解释为“能提供真实信息的书面材料”。由此可见，商业文书的概念是广泛的，它所包含的文体类型，也很宽泛丰富。商业环境中，“文书”一词可以用来指信件、短函、报告、货单、命令和其他许多带有文字符号的文件。这些文书中的任何一个都可以有很多形式，如，报告可以有设计报告、正式报告、暂时报告和终结报告；信件有证明信、调查信、任命书、解职书等等，对文书的各种描述如图 9.1 所示。

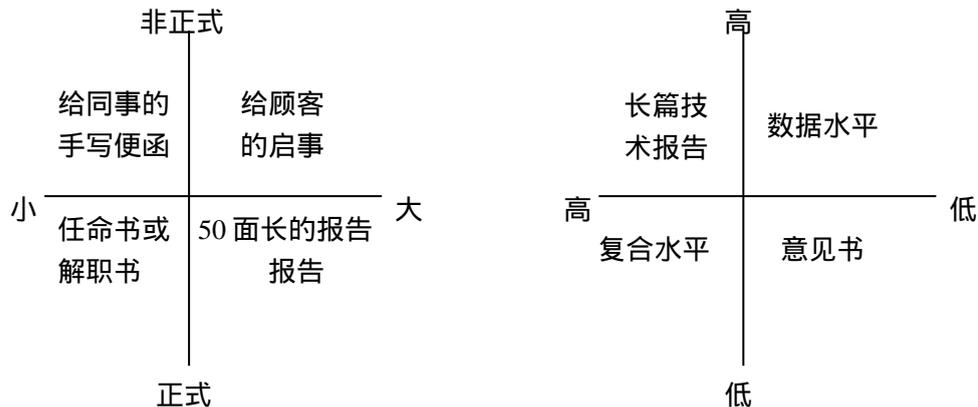


图 9.1 文书的范围

不管这些商业文书是如何产生的，它们都有些共同的特征：

它们的产生是有目的、有计划的；

它们的内容都应是真实的，与事实密切相关，描述实际的或计划的事物而不是凭空设想的：

它们的内容包括数据、信息、意见、观点、事实材料等等。

理解了文书的这些特征。我们就可以认识到这些文书的巨大用途：

记录信息、事件或观点；

用它们将信息、事件或观点告知别人或被别人告知；

说服或影响别人。

例如，报告可以用来对要解决的特定问题收集、整理、对比分析有关材料，形成观点主张；而使用非正式的信函可能比正式的通知更易于建立起良好的关系。

显然，由于商业文书的用途和种类各不相同，相应地，这些文书的结构性质也就不同。例如，一份正式报告将用详尽、准确说明的公开结构写成，而一封非正式信函可能有一个开头和结尾。在开头与结尾中间，却很少有信函结构的公开显示。对此，经理在写作应用中应加以注意。

商业文书的应用是十分广泛的。在公司组织中，经理每天的业务经营管理活动都与文书密不可分。事实上，社会上的许多组织也偏爱于使用文书（有时也称公文——一般有固定的格式）。例如，在口头交际沟通比较普遍时，官僚组织仍强调运用书面沟通和记录；而机械式的组织在各个等级结构之间

交际沟通时也大量使用程序化水平很高的文书或手册。确实，对于一个担负着处理重复的程序式任务的组织来说，进行有效交际沟通的结构形式也必须是集中的，通过运用大量文书来实现建立，并且形成文书在这种庞大组织中运行的方式、规则和程序。无论商业文书用途如何，也不管它是长是短，内容结构又是什么样子，都是用作与他人沟通的一种方式。实际上，对于管理者来说，商业公文理应是畅通、有效的交际沟通工具。这样的商业公文应具有以下特征：

清楚  
准确  
简洁

这几项也是一切书面文件应具备的。对于清楚、简洁这两点，第八章已作了详细的阐述，并指出了影响文书清楚、简洁的一系列因素，如冗词赘语使用过多、词汇生涩难懂，句子过长及结构复杂等。当然，上一章的说明对所有商业文书也是同样适用的。只是，对于“准确”这一点，还需要加以说明。在商业文书中，“准确”包含以下几个方面的含义：

词语、标点运用准确  
逻辑结构连贯合理  
图表数据运用准确

让我们先来看看词语标点运用准确性的重要性。如果一项产品的宣传广告，用含混不清的词语来描述这种产品的外观和性能，可想而知，很少有顾客愿意买。一位经理，如果他（或她）对一个项目的目标要求、费用投资和时间表模糊不清，很难想像他（或她）能说服别人支持这个项目。抽象的词语用起来更容易失去准确性，对此，经理应有很好的把握。然而，抽象词所以流行，也许正是由于它具有的模糊性的缘故。抽象词语的表面可靠实际模糊的性质，已成为当今写作中最大的毛病。试看下面这个运用抽象词的例子：

“一些职员脸上在项目前和项目后都显现出高度的表情。”

这样的句子让人看了不知所以然。如果用下面这种说法，也许这段话的意思就能表达得更为简洁，准确而又清楚：

“一些职员在项目前和项目后都显得不大高兴。”

有人曾经列出由于粗心使用而会失去准确性的一些常用抽象词语，其中包括：

事件  
条件  
工具  
环境  
形势  
趋势  
真实

## 宁愿

当然，还有许多其他的抽象词语。语言文字中还有一些模棱两可、闪烁其词的词语。写文章的人有时在自己对他（或她）要写的东西没有准确把握时也常使用这样的词语，如：

我以为  
事实上  
可能地  
据说  
在某种情况下  
我记得

所有这些抽象的、闪烁其词的词语，在适当的环境中，运用得当，也可以用来比较准确地表达文章内容。

然而，在商业文书中，这类词语若使用的后，可能会表明写作人的不确定性，无益于文书的用词准确，也会降低文书的可信度和说服力。表 9.1 是个抽象短语生成图，能通过以第 1、2、3 列中分别随机选取词语联合的构成含义更小的短语。这个表也可证实抽象词语在商业公文中的局限性。

表 9.1 抽象短语生成图

第 1 列	第 2 列	第 3 列
全面	变化的	明确的表达
系统的	联系的	计划
假想的	成双的	软件
乐观的	齐进的	容纳力
操作的	后勤的	特点
融合的	管理的	节目
协作的	徘徊的	流动性

商业文书中的错别字和特殊错误也会影响准确性，按说，对于受过高等教育的经理来说，不应出现这类错误。但有时由于粗心和其他原因，可能会造成这样或那样的失误。据说某个公司发出一个关于统购问题的文件，其中有“冬种作物不在统购之列”一句，可是，拟稿人将“冬”写得很潦草，印成了“各”，于是出现一句莫名其妙的话：“各种作物不在统购之列”。

一些别字也得注意，如“启事”而非“启示”，“延期”而非“沿期”等等。

标点符号的运用得小心。有时，一点的使用，会将几百万元划成几十元或将几百元变成几万元，下面这个例子更可见标点符号对准确性的影响：

“微软公司出品 Windows3.0 由联想公司代理一万套 Windows3.2 由希望公司代理，”

如果在“一万套”前加“，”号，就说明希望公司代理一万套 Windows3.2 软件，Windowd3.0 全由联想公司代理；如果在“一万套”后加“，”号，则

指联想公司代理的只是一万套 Windows3.0 软件。如果“，”号遗漏，则会使人如坠烟海，难以判断；如果点错，定会误事。

逻辑结构的连贯合理对文书准确性也有很大影响。这种结构，既包括商业文书的整体结构，也包括材料的结构和单个句子的结构。我们这里只谈句子的逻辑连贯合理，其他的下面仔细研究。试看这样的例子：

“我估计要下雨了，然而尚未见乌云聚集，所以我要带把雨伞。”

这句话逻辑层次混乱，意思很不连贯，难以想像它能准确表达说话人的意思。如果照下面这种说法，也许会顺畅易懂得多：

“虽然还未见乌云聚集，但我估计要下雨，所以我要带把雨伞。”

另外，限制性词语前后运用的口径不一致，也易造成逻辑矛盾，意思模糊不清。例如：

“到年底，我们公司的任务，已基本上全部完成了。”

“这种新产品已初步试制成功，现在正大批量地投产。”

前例的“基本上”与“全部”含义不同，怎能共用？后例产品才“初步试制成功”，又怎能“大批量投产”呢？只能是自相矛盾，对于这类问题，经理要认真对待，仔细把握。

在商业文书中，也常出现由于数据和图表的使用中有误差而带来的问题——存在谬误的准确，表 9.2 通过版本 A 与 B 中给出的数据说明了这一点。（其中版本 B 中的数据是经过四舍五入的）

表 9.2 存在误差的准确

版 A 产品	月销售额 (元)	本年至今销售额 (元)
X453	134.50	750.00
芯片	5229.10	21,474.10
D32 显示器	440.65	1,002.65
H97 元件	800.00	2,165.93
总计	6,604.25	25,392.68

版 B 产品	月销售额(元)	本年至今销售额(元)
X453	135	750
D32 显示器	441	1,003
H97 元件	800	2,166
芯片	5,229	21,474
总计	6,604	25,393

尽管上述图表中两个版本的差别是有限的，但 B 版本反映了这样的内容：

- 删去了无关的细节
- 数字的四舍五入
- 按行重新排列，使数字升序编排

这些改变，主要是为了使包含的信息

更容易吸收利用  
信息量更大

但一般地，运用图表数据，还是要用它本来的面目，以保证材料的数确。在具体使用数据时，还要注意基数、序数，分数、小数、倍数等的区别，准确使用。“过两天”

不能写作“过二天”；“两种产品”不能写成“二种产品”；在说减少时，不能用“降低X倍”或“减少X倍”，只能用“减少”百分之几。

另外，文书中使用的数字若是自己推算的，应仔细检查推算过程，使数字准确无误，保证文书准确性。

这一章下面的内容，将主要探讨商业文书的准备技巧：报告、信件、便函及其他商业文书的特点及写作技巧。

## 商业文书的准备技巧

对商业文书的写作来说，准备是一个很关键的阶段。而且，准备工作不仅要在事前进行，在文书实际的创作过程中也需要。与文书写作准备工作相关联的是：

- 明确目标
- 确定可能的内容目录
- 组织材料及其他必需活动

这些都可以反映出写作者的有关决定，它们的性质也随着商业文书的实际创作进程而不断发展变化。然而，文书并不会自动地写在纸上或显现在电脑屏幕上；在此之前，还需写作者进行一番思考并采取一系列行动。这其中，也包括了在文书创作开始前所必须作的一些决定。决定的第一步是：

**明确文书的写作意图** 文书写作者应清楚地确定文书是为何目的而创作的。是为了通知读者什么事还是要他按事件的记录或决定去行动？文书的写作意图必须在进行下一步的准备工作之前确定并得到理解贯彻，还要能用一个简短的句子表达出来，比如，一封信的意图就可以这样表述：

“记录 1991 年 12 月 9 日我对施先生的行动的不同意见。”

或者：

“表明 1991 年 12 月 9 日我与施先生意见不同的原因。”

这样，不同的目的就产生不同的信件：一封是一份记录，而另一封则试图告知或说服别人。

明确商业文书的写作意图是写作的一个关键步骤，它将可能影响写作的风格及文书的结构形式，也能促进写作者对文书主题和范围作出决定，上面的第一个例子清楚地反映了这种影响。这封信的意图是用作一份记录，那么，它的风格形式将是正规的，尽管还可能有附在信后的声明。而信也将寄给施先生本人或他的上级。这封信还可以包括，当然也可以不包括写作者对其他相关的事件和行动的不同意见。但无论怎样，它只是一份记录，也许将来的某一天可能用到。

由于信是用作记录，而其在未来的应用环境在写作时并不清楚。这种不确定性，决定了这封信还要包括一些清楚明确，与信的应用环境不同或超出其应用范围的详细说明。上述这些特点也可以与经理写给秘书的简短便条的内容、风格和结构形式作一比较。便条是非正式的，没有固定的结构，看了以后便被丢弃；如果便条指的是行动指示，那在完成以后也会被扔进废纸篓里去。便条只是可以作为传递信息要求的一种方式，使接收者收到后能记住所要采取的行动措施，这些差别，对文书的内容风格都有很大影响。

不过，尽管文书的意图已经确定，在做出一系列进一步的决定之前，文书的撰写还不能开始。写作者必须进一步确定：

- 读者对象** 写作者如果要使书面交际沟通有效，必须弄清楚：
  - 读者是什么人
  - 他们已懂得什么
  - 他们感兴趣的是什么

- 他们想要知道什么
- 他们能理解什么样的语言、术语

所有这几点都将能影响到文书的风格和内容。例如，一份描述导致英国政府 1992 年决定退出欧洲汇率体系事件的文书，在写给议会下院小型特别委员会和小报读者时，就用了不同的方式。不同的读者群有各自的兴趣和要求，也具有不同的词汇量和知识水平。写作者只有对文书读者对象及其兴趣、特点有了清楚、缜密的判断，才能使写出的文书内容、风格都与读者、听众相适应。这一决定完成以后，写作者应进行下一项，即：

**确定文书的性质** 在此之前，有关文书的意图、读者身份的决定已对文书的性质、类型风格产过很大的影响。如果文书的性质是告知性的，那它的结构将是系统的，有组织的。比如，一份向公司董事会通报关于竞争对手投标接管某项目的简短通知，它将是：

- 系统的，使有关信息按逻辑顺序排列组合；
- 简听的，以便迅速阅读
- 完整的，以免遗漏关键信息
- 准确的，使事实内容准确可靠

这种文书可能不会超过 5 页 A4 号纸，其中包括了标题等有限的结构形式在内。然而，一份告知公司董事会成员有关投标接管某项目的可能候选人的报告将可能是：

- 综合的，提供所有可能的候选人及其有关材料；
- 准确的，事实内容应是准确可靠的，可以证实的观点和解释说明表达明确；
- 清楚的，结构和建议应是明确的，可以理解的；
- 使用的结构将内容表达得有序、易于接受。

这种报告很长，并且会附有許多详细的证明材料。这种报告的结构可以反映出主题的复杂性、详细性，它还包含一个有关主要内容观点的简短提要，以便那些繁忙或是疏懒的读者能节省时间，一眼看明白。

对于报告的特点、要求和写作技巧，我们将在本章后面做进一步的详细探讨。写作者对于文书性质的决定要考虑一系列因素，如文书的形式、长短、时间限制和可能的信息资料，常用的格式规则，以及写作者以前与读者的关系等等。比如，以前与读者关系良好而现在时间又很紧迫，经理就可以写一封简短的便函给同事或下属；而如果经理以前与之关系很僵，那么，不论时间多么急迫，经理都要在写信时深思熟虑并以正式的格式详细地写出来。

至此，我们也就可以确定文书的类型、风格以及结构形式。然而，在正式撰写文书之前，还有一项工作必须完成：

**确认需要什么样的信息资料** 前面的一系列准备，确认文书写作意图；与读者的关系，文书的性质等，都对所需材料的范围、数量产生很大的影响。例如经理给同事写一个简短而又非正式的便条，以便他（或她）能够记住其要提供的某些数据，这样的文书就需要很有限的信息资料。但是，如果这位经理要给董事会写一份关于过去五年销售总趋势的正式报告，可想而知，就需要大量的信息资料。

如果在此之前的一系列有关文书写作意图、读者身份和文书性质的决定还没有能形成关于文书所需信息的概要，那就需要写作者仔细回顾一下那些

决定，并将它们放在文书的整体框架下进行思考。许多经理在撰写文书时浪费了大量的人力物力、时间和精力，却搜集和整理了许多无关紧要的信息资料。在写长篇报告时，尤其如此。问题就在于他们没有掌握有关的技巧。

在确认所需信息资料阶段，特别是对于长篇的文书，经理需要将所需材料进行分类，以便将来使用。对于信函等较短的文书，分类仅限于经理想要应用的信函的标题及其使用领域。文书越长，越需要进行分类，分类的信息资料才能更具全面性，综合性。事实上，材料的结构分类也大大方便了材料的收集整理工作，无论文书篇幅、性质如何，在收集整理必要的信息资料时必须保证：

- 只收集有关的、准确的信息资料
- 将客观事实与主观意见、推论相分离

只有在上面的几个准备阶段都完成以后，经理才能着手开始商业文书的撰写过程。然而，又由于文书的全部撰写过程是相互影响、不断反复的，所以，有时可能要根据已写过的内容重新考虑有关文书结构的决定。

下面，我们将探讨几种比较普通的商业文书的特点、要求及写作技巧。

## 报告——特点、结构与撰写技巧

对绝大多数经理来说，撰写报告可不是个很愿意干的活。

经理不大喜欢写报告也有其原因——报告本身。但是，报告在商业中确实被广泛应用，而且有相当多的种类。有些报告是分秒必争的基础上写成的，另一些则可能是一周或一月一次的常规任务。对于所有经理，不论年龄、阅历或职员因素，写报告的经历都是相通的，那就是：“向自我提出的表述清楚具影响力的挑战”。那么，这些报告都相同吗？

表 9.3 报告的部分类型

特别报告	初始报告	例行报告
调研报告	中期报告	操作报告
计划报告	评估报告	设计报告
可行性报告	检验报告	审查报告
建设报告	工作报告	进展报告
正式报告	目击报告	非正式报告

表 9.3 仅列出了最普遍的一些报告类型。可以看出，报告的类型是多么地广泛。粗略的研究表明，“报告”这个词可以用来描述书面文书的非常广阔的领域。例如，对用来制造化工产品的机器进行的检验报告（图 9.2）就要用一种标准比（或称格式比）形式写出来。它不仅仅是一份状况记录，也可以用作检验单。然而，一份销售报告（表 9.4）却可以由反映商业团体活动的数字图表构成，很少甚至根本不用书面注释。而目击报告通常由公民对某事的见证反映的陈述材料组成，包含有数量有限的信息。

上面这些报告实例都很短，一般不超过 2 到 3 张 A4 纸那么长，也都是用于提供信息资料的。另一类报告则较长，常附有图表、曲线坐标，长达 50 页或更多，这类报告主要用于说服影响别人，进行真伪辩论，评估备选方案，提出劝告建议以及提供信息资料等，其篇幅、意图、风格形式、内容与前面的例子有极大的不同。然而，无论它们的差别有多大，所有这些报告都是结构完整的正式文书，它们的意图也涵括了经营管理文书的所有目的：

- 记录信息
- 告知情况信息
- 影响别人

图 9.2 和表 9.4 表示的是报告的基本结构，即：

- 标题
- 正文（又分为若干部分）

图 9.2 机器检验报告

机器检验报告		× × × 公司
容器位置：	证书号码：	
使用的容器检验过吗？ 是 否		
如果容器检验作废， 标出最后一次检查的日期：		
报告日期：	检验日期	
第一部分：货名		
货名：		
安装日期：		
第二部分：位置		
第三部分：检验情况概要		
	内部状况	外部状况
外表：		
气缸套：		
部件：		
仪器：		
油漆：		
绝缘：		
第四部分：进一步评估		
第五部分：建议采取的行动		
		签名：_____

第 9.4 苹果计算机公司 1993 年 1 月  
销售报告

一周开始	卖出的元件（以千记）			
	X453	芯心	D32 显示器	H97 元件
4/01/93	24.7	17.9	2.56	0.56
11/01/93	26.9	18.6	2.80	0.67
18/01/93	23.8	19.1	2.64	0.59
25/01/93	21.9	20.3	2.89	0.78

这些报告的基本功能是记录信息，如销售额或收入等，并把信息传给别人。报告很少包括或根本没有对信息的解释和意见；要想使报告有效，需要把报告用易于为听众吸收、理解的公式语言提供信息。图表在实现这一目标上的使有价值将在第十二章里加以探讨。

随着报告中所包含的信息的综合性增强及不断地膨胀，越来越需要经理为听众读者解释报告中的信息。这一发展也导致报告的结构更加复杂：

标题  
概要

目录  
主体部分（正文）  
结论和建议

报告的概要介绍目的在于向读者提供一个关于该报告所涉及的领域的提示或概要性了解认识。概要在报告中应该都是比较简洁、真实的，篇幅不能超过整篇报告的十分之一。在报告标题后面的概括总结应能使读者了解报告主要问题和结论内容，以此决定是否要继续读报告正文。

实际上，报告的这一部分常使用不同的词语来表达，如：概括、提要、概要等等，它们的意思是一样的。

一般较短的报告不需要用目录，因为报告的页数有限，读者可以很快了解报告的主要内容及它们在报告中的位置。

但是，对于较长的报告（一般超过 5 页），目录是必需的。这样做的目的，是使读者能快捷便利地寻找到报告的任何部分，便于阅读。

报告中的结论和建议部分能够帮助读者理解文中提供的信息资料，了解作者认为根据材料未来应采取什么必要行动。而在一些较短的或中篇报告中，这些结论和对未来行动的建议通常包含在报告的正文中了。

随着报告的复杂性增强和篇幅的增大，报告的结构也发生了更大的变化。例如，有一份调查咨询报告的结构就是这样的：

标题  
概要  
目录  
背景情况  
研究结果  
结论  
建议  
附录

而这篇报告的引言将说明如下内容：

报告研究的主题  
报告的职权范围  
所需要的背景资料，如什么时候，谁，怎样等  
报告如何展开问题

例子可见表 9.5 引言实例。需要指出的是，这篇报告的引言还包括了与调查有关的鸣谢。如果一篇报告鸣谢的内容比较多，那么，就可以专门列一部分。

表 9.5 引言实例

---

### 1.引言

这次调查是应李佳鸣先生之要求,在与中国人民大学工商管理学院的教师探讨之后进行的。(李佳鸣先生是国家娱乐器械有限公司总经理)。

该调查是 TE 资助的一个大型商业发展项目的组成部分,于 1996 年夏天进行。调查的目标是:

- 对国家娱乐器械有限公司的制造系统、程序和实践做出大致的鉴别考察;
  - 确认
    - 现存问题的地区和领域
    - 将来会带来问题的地方
  - 确定可能的解决办法
- 

与本项调查有关的讨论和考察活动由人民大学教授在 1996 年 5 6 月间在北京部分分公司和工厂进行。

这篇报告其后的段落与该项调查的以下几个方面有关:

- 背景情况
- 调研方法
- 研究的结果
- 得出的结论
- 劝告和建议
- 今后的道路

感谢本次调查涉及到的所有国家娱乐器械有限公司的职员,是他们不惜时间和精力为我们提供帮助才使调查工作顺利进行。

---

报告的背景情况部分包括方便理解后面的调查结果所必需的信息资料,表 9.5 的报告引言中,背景情况部分包括了对理解调查主题——公司的制造功能所必需的一些材料,这些材料有,公司的历史简介,著名人士在公司中的角色,公司营业水平,工厂所在位置,组织财务报表情况、公司产品范围、职员人数、重要合同的价值,以及公司未来变革和雄心的某些迹象等。在报告中,这些材料应简洁地汇报,因为其读者是国家娱乐器械有限公司的董事,而他们对这些事实已有清楚的了解。然而,在这一实例中,提供这些信息资料的目的不是告知读者,而是表明写作者对它们的重视及对这些相关因素的理解。另外,背景情况部分使用的材料的深度和详细程度应与整篇报告一致,能反映出读者对报告主题已有的认识和理解。

报告的调查结果部分包括了调查出来的事实结果,就我们举的例子,可以按下列标题进行分类:

- 组织和角色
- 系统
- 职员
- 生产能力

## 设计能力

报告的主要部分所使用的材料通常应是系统的、有序的，可以按下列顺序选择：

逻辑顺序  
年月顺序  
地理顺序  
重要性先后顺序  
数量顺序

报告中将由调研得出的结论与建议分开。这样，不仅反映了分开的段落的重要性，而且反映了读者理解这些报告信息的本质和结论的需要。报告的结论部分要写得清晰明确，不包含任何前面报告的调查结果部分中任何无记载说明的信息、观点。在读完结论部分之后，读者应能感受到，他们在报告中已达到一种自然的“转折点”，认识有所深化。而报告中提供的所有建议也应该是简洁、合理的，能够应付这类问题的考验——“它们能够实现吗？”

报告的附录部分一般包括所有详细的信息说明材料——因为如果把它们放在报告的正文中，会使内容宠杂，破坏行文叙述的流畅性。而报告中撰写者所用的典型事例通常还要有详细的数字表格、曲线图、调查结果和其他文书、图片的复印件等。把这些信息放在附录中的好处在于：当读者不要读这一部分时，这些内容只用作参考；而读者如果需要，这些内容可用作报告的论据支撑点。

在实践中，用数字标明和强调报告中的不同部分是十分普遍的。而这种实践甚至可以扩大到用来强调不同的章节段落。报告所用的数字体系的性质和细节应反映读者的需要。因为读者在阅览报告时有时可能不得不查阅或确认某个段落或某一个节。例如，在普遍的实践中、一篇较长的报告的数字化常用到小节的水平，而许多政府报告的数字化常用到各个段落。

报告中应用数码的目的，是为读者阅读报告时找到出路提供帮助。对报告的主要章节，使用的相关数字可以是罗马数字 I、II、III 等；也可以是阿拉伯数字 1、2、3、4 等。分章节中使用的数字，可以是与小写字母连用的罗马数字或阿拉伯数字，如 (a)、(b) 或 1(a)、2(b) 等，或者用“点式”阿拉伯数字，如 1.2, 1.3 或 1.1.2, 1.3.2 等。

报告的结构是不断变化的，表 9.6 就列出了一些可变化的报告结构。经理在撰写报告时就可以根据主题，篇幅等的需要，选择合适的结构，而附录 9.1 也为报告撰写者提供了一份报告撰写者问题清单，以帮助他们明确有关报告的是标题、范围、对象等问题。

表 9.6 变化的报告结构

短篇(少于 5 页)	中篇(16 到 25 页)
标题；	标题；
背景情况和引言	概要；
研究结果	目录；
建议。	背景情况和引言；
	研究结果；
	结论；
	建议；
	附录；
长篇( 1 )	长篇( 2 )
标题；	标题；
概要；	概要；
目录；	目录；
引言；	引言；
背景情况；	背景情况
研究结果( a )	研究结果( a )
研究结果( b )	结论( a )
研究结果( c )	建议( a )
结论( a )	研究结果( b )
结论( b )	结论( b )
结论( c )	建议( b )
建议( a )	研究结果( c )
建议( b )	结论( c )
建议( c )	建议( c )
附录	建议概述
	附录

至此我们已对报告的基本类型、特点和结构安排的要求有了大概的了解。但是，对于经理来说，还有几项常用报告的写作技巧有待介绍。在经理的工作中，常用的报告形式也就是上文多次提到并作了较详细说明的调查报告，顶测报告、分析报告和总结报告等。下面，就具体介绍这几种报告的写作技巧。

## 调查报告

经理的调查报告，一般有三种，典型经验的调查报告：揭露问题的调查报告；综合分析的调查报告。

前面已经说过，报告的结构形式灵活性很大。但其基本格式的写作还是有技巧可循的：

**标题** 可以用双标题，也可以用单标题。比较流行的是运用双标题，增添标题的文采，吸引人的注意。单标题有的以公文的形式，如《通用汽车公司关于市场占有情况的调查报告》；有的写成一般文章题目形式；还有的只写调查的地点或内容范围。报告运用的双标题分正题和副题，一般正题运用典故或有文采的成语句子，但要能揭示主题，而副标题要指明调查的地点，内容或范围。

**引言** 有几种写作方法，一种是说明这次调查的目的、时间、地点、对象、范围、方法并扼要点明文章的基本观点，突出报告内容的重要意义；一种是概括介绍调查对象的基本情况和全文的主要内容，以及要说明的主要问题，以便于读者对报告全文内容有一个概括了解；再一种是提出问题的方法，边发问，边解答，说明调查的主要问题，吸引读者的注意。引言的写法也是多种多样，无固定的格式，但都要求文字高度概括，能为正文的开展作准备。

**正文** 这一部分是报告的主体，以典型的事例和确凿的数据介绍背景情况，事物发展变化的过程、成绩、问题、经验、教训等。在这一部分把材料进行科学分类和合理的逻辑安排。如果内容较多，通常还可以使用小标题，分成几个问题来写，力求眉目清楚，条理分明。

**结尾** 一般要对调查的结果做出归纳概述性的说明，得出结论，提出建议。有的报告还可以指出存在的问题，结合建议，以请示报告或商榷的语气结尾；有的还可以展望发展前景。

经理在撰写调查报告时，应注意：深入第一线，认真调查，大量地、详细地占有材料；对得到的信息材料进行认真研究分析，找出有规律性的东西，得到结果；选择典型材料，以事实说话，凭事实说理，可以运用事例，也应运用确凿的统计数字；注意运用生动活泼，有表现力、有影响力的语言，突出重点。

## 预测报告

经理的预测报告，可以为董事会的重要决策、公司计划及经营管理提供科学依据，有着重要的意义。

经理在撰写预测报告时，需要注意以下几个方面的技巧：

**搜集资料全面准确** 这是写好预测报告的依据。要使搜集的信息资料全面完整，一要抓好经济调查，二要建立基础资料的档案。以市场预测报告为例，调查的内容包括三个方面：一是历史资料，掌握产品的沿革和历年的产量、产值、成本、销售、利润的数据和变化情况；二是了解国内同行业情况，产品经济指标在国内的位置，现在的原材料供应、设备、技术、产品质量及近期挖潜、革新、改造措施等情况；三是了解产品在国际、国内销售情况等等。对搜集到的信息资料加以审核，把真实的信息资料列入基础资料档案。

**分析方法的选择应用得当** 撰写预测报告要选择恰当的分析方法。在经济预测中，常用的两种分析方法是：（1）点面结合分析法。这是一种运用全面统计资料和典型资料相结合的方法，它或者以典型资料为主，结合运用全面统计资料；或者在全面统计资料不足以说明问题时，运用典型资料来补充说明。（2）科学推理分析法。它是以数量方面所表现出来的规律性为依据，对未来的发展趋势进行推断的一种分析方法。在写预测报告时，还有其他分析方法应用，但都要从实际出发，分别使用或综合运用，并测量和分析预测误差，努力提高分析质量。

**合理安排结构** 预测报告的结构与调查报告有一定的不同，它重在分析，提供建议。它的结构框架一般有三部分组成：第一部分，运用信息资料，说明经济活动的历史和现状。这是下一部分进行预测分析的基础。第二部分，分析信息资料，预测经济活动的趋势和发展规律。在分析时应注意运用的资料的典型性，避免以偏概全，只反映一种现象而不是本质。第三部分，根据预测分析，提供切实的建议。这样，就为进一步的决策提供切实的依据。预测报告三部分环环相扣，紧密联系但其顺序也不是一成不变的，可因预测的目的和内容的不同而有所变化，各部分之间也可组合。

## 分析报告

分析报告是根据计划、会计、统计工作的报表资料和调查研究所得到的各种资料信息，对公司部门整体经济活动状况进行综合分析，从而总结经验，找出矛盾问题及其原因，提供措施，以改进生产管理，挖掘潜力，创造更大经济效益的一种书面报告。实际上，分析报告是调查报告的特种形式。经理的分析报告，可以使董事会了解公司状况，从而制订符合实际的决策，改善公司的经营管理。

撰写分析报告，也应注意把死资料与活资料相结合，将分析问题与解决问题相结合，写分析报告常用的方法技巧有两种，并经常在报告中综合运用：

**比较法** 就是把在同一基础上（时间、内容、项目、条件）可比的数字信息资料进行比较。根据比较的结果来研究经济活动的情况和原因。运用比较法，一般从以下三个方面进行比较，一是比计划：将本期的实际指标与计划指标相比较，从而说明计划执行的情况，确定分析的主要方面，发现实际与计划的差距，研究原因；二是比历史（包括比上期）：将本期的实际指标与上期或上年同期的实际指标相比较，与本公司历史最高水平相比较，反映公司发展变化趋势，以便改进公司的经营管理；三是比先进，将本期的实际指标与条件大致相同的先进公司企业的指标相比较，找出本公司经营管理中存在的问题和薄弱环节，找出差距，以便改进工作，在竞争中取得优势。

**因素分析法** 因素分析法注重于事实的说明和特点的剖析。对于比较法找出的差异和问题，必须找到造成差异的因素，并从错综复杂的因素中找出最本质、最关键的东西，说明本期公司经济活动的特点，以利于订出相应的措施，因素分析法就是通过数值来测定各个互相联系的因素，对有关公司指标完成情况的影响程度和因果关系进行分析。在运用因素分析法时要注意抓住主要问题的主要因素作重点分析；注意分析带有倾向性的因素。因为有些因素现在不突出，但以发展趋势来看，很可能上升到重要地位，在分析时要加以强调，以引起董事会的注意和重视。

## 总结报告

总结报告与调查报告有一定的相似之处，但主要是针对公司全局的经济活动，总结有规律性的经验，以利于下一步的业务开展。总结报告要概括反映公司实践活动的全过程，要写工作做法，并着重写经验教训。

总结可是全面的，也可以是专题的。后者主要围绕工作中某一方面的先进经验或存在的问题进行专门总结报告的结构与调查报告基本相同，有引言、正文、结尾等。总结在撰写时应注意抓住事物的特点和经验，并注意语言文风的运用，总结报告与其他报告一样，都要能使“读者愿意读下去”、“让读者读得懂”，“说服读者，感动读者”，切忌冗长空洞，言之无物。

撰写总结报告的方法，因总结报告的目的和内容要求而富于变化。比较常用的有：

**分部分叙述法** 这种写法，按照总结的五个部分的基本内容：概况、成绩与收获、缺点与存在的问题、正反两方面的经验体会、今后打算或努力的方向目标，依顺序加以叙述。以总结成绩为主的，可以将缺点与今后努力的方向目标并为一部分；以总结缺点为主的，则可以将概况与成绩并为一部分。

**经验综合叙述法** 这种写法把全文分成两部分，一部分是情况，一部分是经验体会。写前者，应惜墨如金，简明扼要；写后者，泼墨如画，往往还将经验分成若干小标题加以叙述和议论，这种按经验综合叙述的写法，是按材料之间的逻辑关系来安排层次的，各个小标题之间可以是并列的关系，也可以是因果关系，等等。

**按矛盾问题发展过程叙述法** 这种写法按照不断地发现问题、不断解决矛盾问题的过程来写，从中显示或引申出工作中的经验的正确性。不管使用什么写法，万变不离其宗，都要观点鲜明，有条有理，明白通畅。

## 信件与便函的写作技巧

书信是人们日常生活、工作中不可缺少的交际沟通、交流思想的工具。在商业文书中，数目最多的也是信件和便函。信函可用于各种主题，也可用任何正式程度的形式写成。对很多经理来说，书写信函是例行的，经常而又频繁的，作为一名经理，为了自己事业的成功，应当具备信函写作的一般知识，掌握写作技巧，努力写好各种信函。

人们经常忽视的一点是，许多顾客以公司发出的信函的内容、质量和风格为基础对该公司作出判断。顾客对一个服务性公司组织运转的质量水平的认识常常是主观的、偏面的，建立在公司发出的一个或几个服务邮包的特色上。对一个大型人身保险公司进行研究提供的数据表明，公司发给顾客的邮件有一半以上封面写得极差。

这种邮件造成的坏影响可能不局限于收到邮件的顾客。而实际上，许多经理也是以同样的便条风格，内容为基础形成对他们的看法的。

许多经理认为写信函枯燥乏味，常委托给秘书或他人代理，但是，这些信函对读者和发信人都很重要，可能的话，经理还是自己掌握运用信函这一有效的交际沟通手段。

信件能够告诉他人，撰写者是有能力，有影响的，愿意给他们以同情、理解和支持，同样，信件也可能告诉他们撰写者毫无生气，没有情趣，难以理解，没有表情而又啰里啰嗦。读者获得的印象很少来自于信件的实际内容和语法的准确性；他们的印象大多来自于信件的写作方式——风格。

这样说，也并不是说语法正确和内容准确不重要。二者都能影响读者通过信件获得的对撰写者和他所在公司组织的印象。例如，读者很难对自诩“主导者”开始的官方信件产生积极、果断、有建设性的反应。另有一例，一位正在寻找工作的经理满腔热情地用心、仔细地准备了一封求职书和个人简历，不料却收到一封语法错误连篇，而且他（或她）的名字也被写错的拒绝信！很难想象，即使这位求职的经理收到的是接受书，他又会对该公司有什么好印象！公司企业的公关形象，可谓重要矣！

但是，即使信件的语法正确且内容准确，仍有可能给人造成错误的印象。例如，有封信的撰写者这样开头：

“收到你的第四封急信后，我们很高兴地附上……”

这可能给人造成这样的印象——查理士·狄更斯（英园著名作家，其书信风格刻板，生硬）依然活着。更重要的是，这样的信件可能为与读者发展有效益的商务关系提供的机会寥寥无几——它的书面风格太正式了，简直有些呆板生硬，一下子就会把人拒之门外。书信的风格很重要，其主要的技巧在于：

- 使用清晰、简洁而又准确的语言；
- 避免使用陈词滥调、行话、抽象的同语和不必要的话；
- 使用短句；
- 使用自然、友好而又惹人喜爱的风格。

有影响力的写信风格应该是“简单而又友好的”，顾客喜欢与“热情、友好、可爱的人打交道”。好的写作风格，尤其是语气，可以促使撰写者与

读者之间产生一种“情绪感应”，彼此影响，促进沟通。

信件的布局安排一般按公司组织内容信件惯例的对象准则进行。这些惯例包括：使用扉页，限定空白和字体大小，指定标题应用和参考版本等等。

图 9.3 是信件的一种典型布局。

信件通常用于与公司组织外的其他人进行书面交际沟通，而便函用于公司组织内的书面交际。前面所述的有关信件的风格、语法、准确性等问题对于便函同样适用。但是，经理写便函时易犯的一个错误是认为读者与自己具有相同的知识水平、记忆力等等，这种错误又由于便函不如信件正式而助长。这样，就造成了便函出奇地简短，但很多时候它对交际沟通毫无用处。一个简单的例子是：

致：李克祥

自：张兴

主题：XYZ 项目

“我完全赞同我们上星期午餐时讨论的计划，并期望收到我的便携式电脑。”

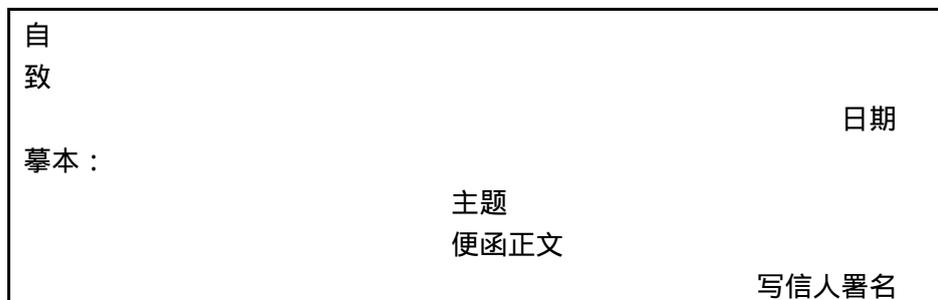
显然，这样的便函比较危险，张兴所记得的计划可能与李克祥记得的不同。如果照下面这样把计划的内容扼要重述一下，这一问题就可以得以避免：

致：李克祥

自：张兴

主题：ZYZ 项目

“我对你上周午餐时提出的关于增进我们公司各个办公室间交流的计划很感兴趣，在下周的复审会议上我将乐意支持这一计划。同时，我也希望进入竞争激烈的便携式电脑持有者的行列中。”便函的布局谋篇通常也依照“对象准则”进行。图 9.4 也是便函布局的一个典型例子。



至此，我们介绍了信函的风格、内容、语法等的重要性以及信函对经理交际沟通的重要作用。下面，让我们看看写信的一些技巧。

写信当如面读 最能引人入胜的信，是侃侃而谈，读来如见其人，散发着写信人的个性，就象坐在对面恳谈一样。要使信件能达到这种亲切、自然的效果，除了上文所说的风格的几点要求外，还应做到：

(1) 在私人信件中要尽量使用口语而不必拘泥于形式，更不要咬文嚼字，矫揉造作地使用一些过于正式的书面措辞。

(2) 在信中适当地偶尔插入对方的名字，可给对方一种快感；

(3) 正确、巧妙地运用标点符号。标点符号可以表达出语调的变化，情感的强弱，使用得当，可以收到良好的效果。说“昨天晚上我们参加了一个

舞会，那是一个盛大的舞会”。则不如说，“昨说我们参加了一个舞会，——好一个盛大的舞会啊！”；

(4) 想好了再写，如何措辞，写些什么内容，下笔之后一气呵成，使行文流畅、自然。

**开头的技巧** 万事开头难，写信也是如此，一般人们不愿意看到这样开头的信：“我知道我应早点写信给你，但我实在没有什么东西可写”。然而实际上，这样的句子被人经常不自觉地使用着。他们不知道，自己实际上在表露着不友善的想法。然而换个说法。友谊之门自会敞开：“一次又一次地要提笔写信给你，但总是被其他的事给干扰了。”而在收到信得复函时比较容易，如：“收到你的信，我很高兴。”或者“长久以来，你的来信总是邮递员所能带给我们的最受欢迎的礼物。”在回信时切莫忘了答复对方来信中所提的问题。

**如何结尾信** 的结尾一般应向收信人表示友好的祝愿，有人这样作结束语，难免失之轻率：“好了，我猜你也看腻了吧，我最好就此搁笔了。”这样的结尾，自以为很自然，不同凡响，实则笨拙无益，私人信函可以不必拘泥于标准形式的结尾，“一两天后再给你写信”等。结尾之后，要再写上一两句祝颂、共勉的话，如“说工作顺利，生活愉快”，“祝好”、“等候佳音”、“盼望来信”等。

**书写字体** 写信的字体应该整洁干净，工工整整。如果象幼童涂鸦，乱糟糟的一团，会使人在看信前就产生不良印象，以致会对写信者的外表、能力、性格、人品等产生不准确的推测。另外，在书写信函时，须用钢笔，表示尊重，一般不要用圆珠笔；更不要用铅笔，那样显得不严肃。如果是挚友之间，一般也无妨。墨水应选择黑色或蓝色。红色则表示绝交的意思，这是尤其要注意的。

**信函礼貌** 对亲友的来信不能拖得太久，公司企业间的来信更要注意。有些信是要立即回复的，如对公司企业或亲友的成功表示祝贺，对其他公司开进表示祝贺或是对他们的困难提供建议。在写信时，内容要具体，概念要明晰，条理要清楚，不要用太薄、太软、太黄、太糙的信纸写信，要选择较好一点的，这也有利于信的美观大方。对经理来说。重要的礼貌是答复对方的问题，尽力做到有问必答，有求必应。对于顾客的来信来函，更应如此。在写完信后，要仔细检查一遍，不要有错字，漏句。然后，将信折好放入信封。经理若同时写几封信，要当心张冠李戴，错放或漏放信件。

**信封书写** 信封有一定的格式，一般应按规定格式写，如若字迹潦草模糊，涂涂改改，不仅影响信件的投递，对收信人来说也是不礼貌的。书写信封一般应写明收信人的详细地址、收信人的姓名或公司、企业、团体的全名；寄信人的详细地址和姓名。

在公司企业商业交往中，也有其他一些常用书信，如介绍信、证明信、贺信等。这些书信对公司间的业务往来有很强的交际沟通和促进作用。

## 介绍信

介绍信是用来介绍公司企业被派遣人员的姓名、年龄、身份、接洽事项等情况的一种应用文体，具有介绍、证明的作用。

介绍信的格式，有的是印刷好的，有的还有存根。经理常用的是信瓢格式的介绍信。它包括：开头、联系单位或个人的称呼，顶格写，称呼后加冒号。正文，另起一行，空两格起写介绍信的内容：说明持介绍信者的姓名、年龄、职务，年龄有时可不写；要接洽的事项和向接洽单位或个人提出的希望。结尾，写祝愿或敬意的话，署名，单位名称另起一行写在右下方，加盖公章，署名下写日期。写好之后，装入公文信封内，再写好信封。图 9.5 是介绍信实例。

介绍信	
张明总经理：	
现在我公司业务主管李惟雄先生前往贵公司联系购买 Windows5.0 版软件事宜，请接洽为盼。	
礼	致
	张祥
	1993 年 4 月 5 日
	大明汽车公司（盖章）

图 9.5 介绍信实例

经理在撰写介绍信时，应注意：写持介绍信者的真实姓名、身份；接洽和联系的事项要写得简明扼要，办什么事就写什么事，与此无关的不写；书写工整，不得任意涂改。否则，对方可以不予接待。

## 证明信

证明信是以公司、企业、团体、个人的名义凭确凿的证据，证明某人的身份、经历或证明有关事件的真实情况的专用书信，其内容应绝对真实、可靠，经理在开具证明信时应审慎行事。

商业中使用的证明信，一般有两类。一种是以公司组织的名义所发的证明信。这种多用于证明曾在本单位工作的员工的身世、经历或者与本单位有关系的事件。组织证明信的格式：

**开头** 写需要证明信单位的名称，顶格书写，名称后加冒号：

**正文** 另起一行，空两格写起，写明被证明的事项；

**结尾** 另起一行，顶格写“特此证明”；

**署名** 写证明单位的名称，加盖公章，另起一行，在右下方写日期。

图 9.6 是这种证明信的一个例子：

<p>证明信</p>
<p>市人事局：</p>
<p>郝明先生原是我公司职员，1990年7月至1993年8月在我公司业务部工作，工作努力，业绩出色，没有违纪记录，离职出于自愿。特此证明。</p>
<p>天宝饮料 1993年9月</p>

图 9.6 证明信实例

另一种是个人证明某人、某事真实情况的证明信。这种证明信由个人写，内容完全由个人负责，其格式与以组织名义所写的基本相同，只是证明信的末尾须由写证明信者所在单位签署意见。

无论哪种证明信，在写时都应严肃认真，实事求是，言之有据。证明信的语言要十分准确，果断明白，不能模棱两可，含糊不清。写好的证明信，不能有涂改。开具的任何证明信，都要有盖章，并留有存根，以备查考。

## 贺信

贺信即表示庆贺的书信。某公司召开重要会议、开张，某大工程竣工、某个项目获得成功、重要人物的寿辰，都可以使用贺信的形式表示祝贺。贺信的格式是：

第一行，正中写“贺信”两个字；

开头。顶格写被祝贺单位或个人的称呼，后面加冒号；

正文。另起一行，空两格起写贺信的内容；

结尾。写上祝愿的话，如“祝大会顺利成功”，“祝旗开得胜，财源滚滚”等；署名。另起一行，在右下方写发信单位或个人姓名，下面写日期。

图 9.7 是贺信的一个例子。

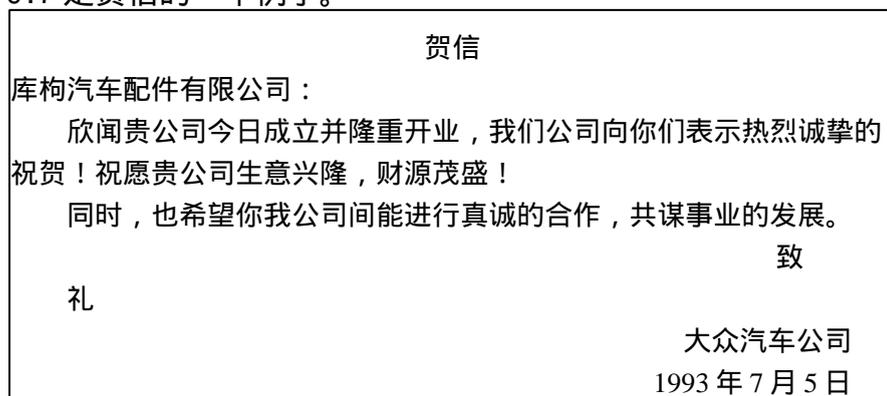


图 9.7 贺信实例

经理在起草贺信时，一定要注意以下几点：表示祝贺的感情要真诚，饱满充沛，给人以鼓舞；贺信的内容要尊重实际情况，不可言过其实，也不要空喊口号；贺信的语言要精炼，明快，通俗流畅，切忌堆砌华丽的词藻，篇幅也应短小精悍。

## 商业函件的写作技巧

商业文书的表达一般要达到如下要求：

清楚  
准确  
简洁

对于商业函件来说，这三点同样适用，而且公司间来往的书信函件，更要求：

平实易懂  
写作时态度冷静  
胸怀诚实

商业函件的写作，应注意句读分明，简洁通顺，容易了解，要把函件的主旨放在前面来说，更早地引起对方注意。在写函件之前，应将所要传达的事情要点列出来，并进行整理编排，以达到条清缕晰。如果将要点夹杂在一连串冗长的句子中，那就很难令对方发现，产生的印象必定模糊，不深刻，对撰写此函的经理也不会有很好的评价。例如，写开会通知单，绝不可将开会的日期、时间、地点、议题等等夹杂在句子中，应将其一项项地分别列出，以收到清晰、醒目之功效。

我们这里谈的商业函件，与上面探讨的信件有一定的相通之处。但更多地是用于公司企业间的简短文书。这些文书除了问候信，致谢信和招待信等外，送货单、清款条、订货单等都是有固定格式印好备用的，只需填上日期、对方姓名和需要注意的事项即可。而且，这些商业函件的措词、风格比较严肃、讲究，行文采用直叙式，用简朴的词句陈述事项，还常作为存证，存留在档案之中。

下面，我们探讨一下这些商业函件的格式及写作技巧。经理在应用时可参考例文。

## 写问候、致谢和招待函件的技巧

### 问候函

寄到各公司去的问候函，因为要大量发出，一般数量较多，用手抄写显然不太经济。因此，一般采用印刷品的形式。因为这种问候函的内容是事先印好的，只有收件人姓名、日期是手写的，所以常会使收件人感到乏味。经理要注意的是，对于社会地位较高或者有特殊、密切关系者，这种问候函最好亲手写。

### 致谢函

就是向对方的好意表示感谢的函件，这种致谢函的写法，依对方好意的程度，以及对方和本公司或个人关系的深浅而有所不同。在写作时，要先了解情况，然后再下笔。一定要谨慎，细致。图 9.8 是一实例：

<p>× × 公司 × × 部经理先生： 敬启者，祝贵公司大展鸿图。 这次请您了解 × × 商品市场情况，承蒙您在万忙之中作深入的调查了解，实在不胜感激。关于 × × 商品价格，待我公司调整修订以后再函告您。 希今后加强往来，并请给予大力支持！ 特此书面表达感谢之意！</p> <p>致礼</p>	<p>此致</p> <p>× × × 敬让 × × 年 × 月 × 日</p>
--	---

图 9.8 致谢函实例

### 招待函

招待函要写得亲切、简洁、明了，同时把有关的事项写得清清楚楚，具体写法见图 9.9 招待函实例。

## 传达商业往来重要问题函件写作技巧

商业往来，绝大多数是以函件为主，其中的一些数据、时限、往往要求准确无误。往来的双方，也常常把对方的函件作为下步“签约”、“兑现”或“摊牌”的依据，这种函件的重要性，可见一斑。经理在撰写时，一定要准确、简明。

传达商业往来重要问题的函件种类繁多，我们把常用的函件分类列出实例如下：

### 询问及推销信函

#### 查询函

×××公司××经理先生：

敬启者，最近我公司接到贵埠××公司来函订购大量货物，该公司地址随函附上，因为该公司第一次交易，贵公司不知其资信及经济状况如何？愿请贵公司代为查明见告，贵公司所提供之情报，敝公司严守秘密。

今后若有同类情况，敝公司愿作同样之效劳。

××公司经理××

×年×月×日

图 9.10 查询函实例

#### 申请记账函

×××商行：

敬启者，数日以来，我公司向贵商行购买之货物，均系以货到付款之方式办理，为求双方便利起见，拟申请开立银行帐户。

所需资料及查询事宜，与贵行之通常赊账期限，请即告知。

××公司敬上××

×年×月×日

图 9.11 申请记帐函实例

#### 将复订货函

×××公司：

大函敬意，在久疏音息之后，接老主顾之信函，格外高兴，在此深表谢意。

第 27 号办公桌即可装运，35 号办公椅可在元月十日前运出，元月底到达贵处。如若贵公司以为满意，请即函告，以资确定。

随函附上本公司秋季产品预告一份，希闲暇时阅览，其中各种货物都尚未上市，但望贵公司先行注意，以拟作将来之计划。

××办公设备公司

×年×月×日

图 9.12 将复订货函实例

### 账务函件

### 结账清单

× × 公司：  
经查一季度已于三月三十一日届满，现寄上贵公司之季结算清单一份，共计¥ 1, 200, 000 元，谅属无误，此前供应贵公司之物品，想必满意，期待今后更密切的合作。

× × × 公司 ( 盖单 )  
× 年 × 月 × 日

图 9.13 结账清单实例

### 函复结账清单

× × × 公司：  
今接大函及所附截至三月三十一日止三季结算清单一份，单列各款均相符，总计无误，现邮寄奉上银行汇票一张，计¥ 12, 000, 00 元，请将据寄我公司，致谢。

× × × 公司  
× 年 × 月 × 日

图 9.14 函复结账清单

## 商用通知函件

### 通知提价函

× × × 总公司：  
敬启者，由于本公司所生产的物品之原料价格止涨，不得不宣布自今年六月一日起，原有的价目表予以作废，并代之以另订新价目表，现随函附上。

五月三十一日前收到之订货单，仍按旧价计算，故预料在短期内货价势将再涨。阁下如需购买，务请尽早，以免误失时机。

× × × 公司  
× 年 × 月 × 日

图 9.15 通知提价函实例

### 通知开会函件

各位董事：  
董事会定于一九九三年四月五日上午 8 : 00 至 11 : 00 在公司总部二层会议室召开会议，请各位准时出席为荷。

× × 董事会议办公室  
× 年 × 月 × 日

图 9.16 通告开会函实例

## 求职、任职函件

### 求职答复函

× × 先生：

您所申请的秘书职位已补满，我们刚雇用了一位从大学毕业的× ×小姐，将先予以试用几个星期，以决定其能力是否胜任。

我们很乐意把您的名字列入秘书人选档案之中，倘若将来有缺额，一定首先与您联系。

× × 公司经理  
× 年 × 月 × 日

图 9.17 求职答复函实例

### 函告到差上班

× × × 先生：

请于九月一日（星期一）来本公司报到上班，月薪¥ 2 ， 000 元，办公时间每星期一至星期五上午 9：00 至 13：00，下午 14：00 至 17：00。

先生之工作是受命于本公司办公厅× ×主任之秘书。报到的时候，请先来× ×主任办公室一晤为荷。

× × × 公司经理  
× 年 × 月 × 日

图 9.18 到差上班通知函实例

## 议事日程和会议记录

会议及其相关的议事日程、会议记录等文书已在第六章探讨过，不再重复。

## 结语

商业文书种类繁多，篇幅各异，也可用于各种目的。所有文书都应是审慎地、有意识、有目的地撰写成的，它们的内容是实际的而非虚构的，由数据资料、信息意见和观点组成。要使商业文书成为成功有影响力的交际沟通方式，这些文书必须表达得：

清楚  
准确  
简洁

不仅文书的用语，而且使用的数字信息资料也应如此。抽象同语的使用可能会增加书面文书的模糊性，准备商业文书的关键是明确：

目的  
读者  
情质  
信息需要

报告、信件和便函、商业函件的目的、结构各不相同。在撰写书信时，风格运用得当十分重要。



## 附 9.2

### 书信撰写者清单

#### A. 写信前

1. 信的主题是什么？
2. 你为什么写这封信？
3. 信的读者是谁？
  - 主要读者
  - 其他读者
4. 读者对信的主题已了解多少，还需知道什么？  
现有知识：

需要知道的知识：

#### B. 信写完后

你撰写的信

- |               |   |   |
|---------------|---|---|
| · 清楚          | 是 | 否 |
| · 按逻辑顺序编排     | 是 | 否 |
| · 语法正确        | 是 | 否 |
| · 没有行话和俚语     | 是 | 否 |
| · 语言简洁明了      | 是 | 否 |
| · 惹人喜爱、有礼貌、有益 | 是 | 否 |
| · 准确          | 是 | 否 |
| · 完整          | 是 | 否 |
| · 迅捷          | 是 | 否 |

如果您对上述问题有“否”的回答，那么，您的书信需要进行修改甚至重新起草。

## 第十章 手势，眼神，空间和触摸

通过本章学习，你将能够：

- 结合你管理沟通的经验，发掘身体语言的重要意义；
- 注意手的动作，它显示你及对方的内心世界；
- 发现眼神传情达意的秘密；
- 了解把握空间距离的分寸；
- 了解不同触摸方式泄露的秘密

## 引言

人们相互之间除了运用口头语言和书面语言进行沟通外，还运用其他的方式，如通过手势、眼神、空间、触摸等进行沟通。在通俗文化中，这些非语言的沟通方式通常被归为一类，称为“身体语言”。学术界把这种类型的沟通称为“身体沟通”或“非言语沟通”。如果说人的语言是人的思想的物质外壳，那么，人体语言可以说是人的行为和情感的物质外壳。人体语言是一种无声的语言，一种广义的语言，按照美国物理学家、人类学家霍尔的看法：无声语言所显示的含义要比有声语言多得多，深刻得多，因为有声语言往往把所要表达的意思的大部分，甚至是绝大部分隐藏起来。弗洛伊德也表达了同样的意思：要了解说话人的深层心理，即无意识领域，单凭语言是不可靠的，因为人类语言传达的意思大多属于理性层面。经理性加工后表达出来的语言往往不能率直地表露一个人的真正意向，这就是所谓说出来的言语并不等于存在于心中的语言。人的动作比理性更能表现人的“情感和欲望”。当一个人说他爱你时，可能是发自内心的，也可能是为了达到某种目的而故意向你撒谎；一个人在奉承你时，心中很可能对你恨之入骨。人体语言则不同。人体语言大都发自内心深处，极难压抑和掩盖。更何况，据学者统计，一个人每天平均用于讲后的时间只有 10—11 分钟，平均每句话又只占 2.5 秒。而人们在面对面交谈时，其有声部分低于 35%，65% 的信息沟通是无声的。另据统计，一条信息传递的全部效果中，只有 7% 是词语，38% 是声音，而 55% 的信息是无声的。因而我们可以断言，与有声语言相比，身体语言的真实性和可靠性要强得多。特别是在情感的表达、态度的显示、气质的表现等方面，身体语言更能显示出它所独有的特性和作用。

我国《三国演义》中脍炙人口的故事“空城计”，正是诸葛亮妙用无声语言克敌制胜的技巧。在非语言信息的传播领域里，真可谓“眉来眼去传情意，举手投足皆语言”。现在，就让我们在奥妙无穷的身体语言的天地里作一番巡游吧。在这一章里，我们介绍几种常见的人体语言。

## 手的动作语言

### 手掌

人们一般认为，敞开手掌象征着坦率，真挚和诚恳。若判别一个人是否诚实，有效的途径之一就是观察他讲话时手掌的活动。小孩撒慌时，手掌藏在背后，成人撒慌，往往将双手标在兜内，或是双臂交叉，不露手掌。常见的掌语有两种：掌心向上和掌心向下。前者表示诚实、谦逊和屈从，不带任何威胁性；后者则是压制，指示的表示，带有强制性，容易使人产生抵触情绪。

### 握手

握手是现代社会习以为常的见面礼，然而握手的方式却有千差万别。

**支配性与谦恭性握手** 握手时手心向下，传递给对方支配性态度。研究证明，地位显赫的人，习惯于这种握手方式；掌心向上与人握手，传递一种顺从性的态度，愿意接受对方支配，谦虚恭敬。若两人都想处于支配地位，握手则是一场象征性的竞争，其结果，双方的手掌都处于垂直状态。研究表明，同事之间、朋友之间、社会地位相等的人之间往往会出现这种形式的握手。

**直臂式握手** 握手时猛地伸出一条僵硬挺直的胳膊，掌心向下。事实证明，这种形式的握手是最粗鲁，最放肆、最令人讨厌的握手形式之一。

**“死鱼”式握手** 握手时，我们常常接到一只软弱无力的手，对方几乎将他的手掌全部交给你，任你摆握，象一条死鱼。这种握手，使人感到无情无意，受到冷落，结果十分消极，还不如不握。

**两手扣手式握** 右手握住对方的右手，再用左手握住对方的手背，双手夹握。西方亦称“政治家的握手”。接受者感到热情真挚，诚实可靠。但，初次见面者慎用，以免反效果。

**攥指节式握手** 用拇指和食指紧紧攥住对方的四指关节处，象老虎钳一样夹住对方的手。不言而喻，这种握手方式必然让人厌恶。

**捏指尖式握手** 女性常用。不是亲切地握住对方整个手掌，而是轻略地捏住对方的几个指尖，给人十分冷淡的感觉，其用意大约是要保持与对方的距离间隔。

**拽臂式握手** 将对方的手拉过来与自己相握常被称之为“拽臂式”握手。胆怯的人多用此式，但同样给人不舒服的感觉。

**双握式握手** 用双手握手的人是想向对方传递真挚友好的情感：右手与对方握手，左手伸出加握对方的腕、肘、上臂、肩等部位。从腕开始，部位越往上，越显得诚挚友好，肩部最为强烈。

### 大拇指显示

拇指显示是一种积极的动作语言，用来表示当事者的“超人能力”。此外，双手插在上衣或裤子口袋里，伸出两拇指，是显示“高傲”态度的手势；还有人习惯将双臂交叉胸前，双拇指翘上指向上方，这是另一种拇指显示，既显示防卫和敌对情绪（双臂交叉），又显示十足的优越感（双拇指上翘），这种人极难接近；若在谈话中将拇指指向他人，立即成为嘲弄和藐视的信号；而拇指与食指相擒，则是一种“谈钱”的手势。注意，有身份的人用此则有

## 失“大雅”。十指交叉

十指交叉动作，常与笑脸连用，似乎是自信的表现，其实这是一种表示焦虑的动作语言，甚至于暗示一个人的敌对情绪。十指交叉通常有三个位置：放在脸前；平放桌上；坐着放在膝盖上，站立时垂放腹部或双腿分叉处的前面。

### 背手

有地位的人都有背手的习惯，显然，这是一种表示至高无上、自信甚至狂妄态度的动作语言。此外，背手还可以起到“镇定”作用，双手背在身后，表现出自己的“胆略”。学生背书，双手往后一背，确能缓和紧张情绪。但要注意，上述背手，指手握手的背手。若双手背在身后，不是手握手，而是一手握另一手的腕、肘、臂，则成为一种表示沮丧不安并竭力自行控制的动作语言，暗示了当事者心绪不宁的被动状态。而且，握的部位越高，沮丧的程度也越高。

### 搓手掌

冬天搓手掌，是防冷御寒。平时搓手掌，正如成语“磨拳擦掌”所形容的跃跃欲试的心态，是人们表示对某一事情结局的一种急切期待的心情。运动员起跑前搓搓手掌，期待胜利；国外餐馆服务员在你桌前搓搓手掌问：“先生，还要点什么？”实际上是对小费的期待，对赞赏的期待。

### 双手搂头

将双手交叉，十指合十，搂在脑后，这是那种有权威、占优越或对某事抱有信心的人经常使用的一种典型高傲动作。这种动作也是一种暗示所有权的手势，表明当事者对某地某物的所有权。如若双手（或单手）支撑着脑袋，或是双手握拳支撑在太阳穴部位，双眼凝视，这是脑力劳动者惯有的一种有助于思考的手势。

### 亮出腕部

男性挽袖亮出腕部，是一种力量的夸张，显示积极的态度。“耍手腕”、“铁腕人物”等词语印证了腕部的力量。女性的腕部肌肤光滑，女性露腕亮掌，具有吸引异性的意图愿望。

## 眼睛的表情语言

自古以来，眼睛一直对人类行为有着巨大的影响。眼睛具有反映深层心理的功能，是人与人沟通中最明显、最准确的信号。眼睛被誉为“心灵的窗户”，是当之无愧的。那么，眼睛的奥妙到底何在呢？其实，我们所说的眼睛，实际上是指瞳孔的变化。

### 瞳孔的变化

研究表明，人的瞳孔是根据他的感情、态度和情绪自动发生变化的。当一个人感到恐慌或兴奋，他的瞳孔会扩展到比平时大四倍。相反，生气、消极的心情会使瞳孔收缩到很小。人的瞳孔的变化是中枢神经系统活动的标志，也就是说，瞳孔的变化如实显示出大脑中正在进行的思维活动。因此，瞳孔是兴趣、偏好、态度、情感和情绪等心理活动的高度灵敏的显象屏幕：表示爱、喜欢、兴奋和惊恐时，瞳孔放大，而表示消极、戒备、情怒时，瞳孔缩小，而且，瞳孔的变化是无法用意志来控制的。如果一个女子爱着一个男子，在他面前她的瞳孔会扩大，而他往往能感觉出来。正因为这个缘故，浪漫的约会都喜欢在较暗的地方，以使瞳孔扩大，只有扩大的瞳孔才可能表示兴趣和欢愉。

观察瞳孔是中国古代珠宝商常用的方法，他们在与对方谈价钱时，会注意对方瞳孔的扩展。代理企业家，政治家为不在对手面前显露心中的想法而喜欢戴墨镜。我们都知道与对方说话时，眼睛要注视对方的眼睛，那么，学会去注视对方的瞳孔的变化吧，让对方的瞳孔告诉你他的真正感觉。注视行为

行为科学家断言，只有当你同他人眼对眼时，也就是说。只有相互注视到对方的眼睛时，彼此的沟通才能建立。注视行为主要体现在注视的时间，注视的部位和注视的方式这样三个方面。

**注视的时间** 我们和有些人谈话感到舒服，有些人则令我们不自在，有些人甚至看起来不值得信赖。这主要与对方注视我们的时间长短有关。当一个人不诚实或企图撒谎时，他的目光与你的目光相接往往不足全部谈话时间的三分之一。如果某个人的目光与你的目光相接超过三分之二，那就可以说明两个问题。第一，认为你很吸引对方，这时他的瞳孔是扩大的；第二，对你怀有敌意，向你表示无声的挑战，这时，他的瞳孔会缩小。事实证明，若甲喜欢乙时，甲会一直看着乙，这时乙意识到甲喜欢他，因此乙也可能会喜欢甲。换言之，若想同别人建立良好的关系，在整个谈话时间里，你和对方的目光相接累计应达到 50% 至 70% 的时间，只有这样，才能得到对方的信赖和喜欢。相反，若你在交谈时眼睛不看着对方，那你自然很难得到对方的信赖和喜欢。

**注视的部位** 注视时间的长短很重要，注视的部位也同样重要。

——**公务注视** 这是洽谈业务、磋商交易和贸易谈判时所用的注视部位。眼睛应看着对方额上的三角地区（，以双眼为底线，上顶角到前额）。注视这个部位，显得严肃认真、有诚意。在交谈中，如果目光总是落在这个三角部位，你就把握住了谈话的主动权和控制权。这是商人和外交人员经常使用的注视部位。

——**社交注视** 是人们在社交场所使用的注视部位。这些社交场所包括鸡尾酒会、茶话会、舞会和各种类型的友谊聚会。眼睛要看着对方脸上的倒

三角地区（，以两眼为上线，嘴为下顶角），即在双眼和嘴之间，注视这个部位，会造成一种社交气氛。

——**亲密注视** 这是男女之间尤其恋人之间使用的注视部位。眼睛看着对方双眼和胸部之间的部位，恋人这样注视很合适，对陌生人来说，这种注视就过格了。

——**警视** 轻轻一瞥用来表达兴趣或敌意。若加上轻轻的扬起眉毛或笑容，就是表示兴趣；若加上皱眉或压低嘴角，就表示着疑虑、故意或批评的态度。

在面对面的交往中，我们应针对不同对象选择不同的注视部位。例如，批评下属员工若用社交注视，你再严肃，对方也可能漫不经心，因为社交注视削弱了你批评的严肃性；若你用亲密注视，则会使对方窘迫，产生抵触情绪。所以，只有公务注视最为合适。

**注视的方式** 眨眼是人的一种注视方式。眨眼一般每分钟 5——8 次，若眨眼时间超过一秒钟就成了闭眼。在一秒钟之内连眨几次眼，是神情活跃、对某物感兴趣的表示，（有时也可以理解为由于怯懦羞涩、不敢正眼直视而下停眨眼）；时间超过一秒钟的闭眼则表示厌恶、不感兴趣，或表示自己比对方优越，有蔑视或藐视的意思。这种把别人扫出视野之外的做法很容易使人厌恶，这种人是很难沟通融洽的。

### 视线交流

在人们的日常生活交往中，视线交流显示出它的特殊功能和意义。

**爱憎功能** 亲昵的视线交流可以打破僵局，使谈话双方的目光长时间相接。若在公共汽车上对异性死死盯视，则可能伤害他，引起不愉快的结局。

**威吓功能** 用视线长时间盯视对方还有一种威吓功能。警察对罪犯、父母对违反规矩的孩子，常常怒目而视，形成无声的压力。

**补偿功能** 两个人面对面交谈，一般的规矩是说者看着对方的次数要少于听者，这样便于说者将更多的注意力集中到要表达的思想内容上。一段时间后，如果说者的视线转向听者，这就是暗示对方可以讲话。

**显示地位功能** 如果地位高的人与地位低的人谈话，那么，地位高的人投予对方的视线，往往多于对方投来的视线。

## 空间领域

不管我们生活着的环境人口密度有多大，每个人都企图为自己划出一个不受侵犯的地盘。事实上，我们每个人都占有一定的空间领域，我们把这些领域随身带来带去。并对侵入这些空间领域的举止作出各种反应。我们是如何来捍卫自己的领域，对别人的侵犯是如何反应的，这些在日常生活中司空见惯的现象，都是非语言传播的组成部分，其中捍卫空间领域是人体语言普遍的原理之一

### 人的本能需要

界域观念是人类潜在的一种欲望，是人类出于“防卫”的潜在需要而产生的以自己的身体支配周围空间的欲望。大到国家的疆界，小到庭院的篱笆，具体到每个人都要有他坐惯了的固定座位，凡此种种，都反映了人对空间领域的本能需要。

人类的这种界域观念，是从对动物学的研究中演绎而来的。动物的界域感特别敏锐，动物在本能上是以自己的生殖活动地带，也就是以“窝”为中心的。动物为了保护自己的生殖中心，逐渐发展为拥有一定的“支配空间”的习性，一旦自己的支配空间遭到异群、异类的侵袭，就必然全力以赴地把侵袭者驱逐出境。人类也是这样，人类的界域观念也是从“防御”、“防卫”的姿态来实现的。一个人需要多少空间领域，情况千差万别，不能一概而论。但每一个人在心理限定上的空间感觉必然成为自己与他人之间的一种物理距离。即使再拥挤，也需要距离。

如果我们和朋友去餐厅吃饭，我们不妨试一试做美国人体语言学家法斯特教授介绍的试验。当我们和朋友隔桌对坐后，我们可以故意俯身向前，悄悄地把桌子上的菜单、烟缸、佐料瓶、杯盘等向对方推过去。结果会怎么样呢？随着我们的动作，对方先是会把身子向后仰，继而不安地晃来晃去，终于找到个机会，把菜单放在一边，把烟缸、佐料瓶、杯盘等推回原处……对于我们的侵犯，对方默默地给予了回击。这一切，对方也许都是在无意识的状态下完成的。对方的摇晃，是为了在心理上建立起距离的感觉；对方把东西一一推回来。是在捍卫自己的私存领域。因为隔桌对坐的形式，根据自然的心理习惯，彼此已把桌子平分成两半。谁破坏了这一心照不宣的协议，就会使对方产生威胁感，产生不愉快，甚至为了回避侵犯动作离席而去。总之，每一个人都有自己的空间领域，这是他身体的延伸。

### 空间距离

美国人类学家与心理学家霍尔博士长期以来研究人类对周围空间领域的反应，他认为，空间领域的使用与人的某种本能直接有关，即把自己的存在告知他人以及感觉到他人存在之远近的本能。每个人都有他自己独有的空间领域的需要。霍尔教授认为，人在文明社会中与他人交往而产生的关系，其远近亲疏是可以用空间领域的距离大小来衡量的。霍尔教授发现空间范围有这样四种：亲密距离，私人距离，社交距离，公众距离。文明社会的绝大部分人就是在这四个空间范围里行动着。

## 亲密距离

亲密距离可以是近位的，比如实在的人体接触即属近位亲密距离；它也可以是远位的，即保持 20 厘米至 60 厘米左右的距离间隔。

### ——近位亲密距离（0—20 厘米）

这种距离状态，正如字面所示，属于紧密接触关系，多出现在谈情说爱时，知心朋友间，出现在父母及偎依着父母的孩子间，或一起玩耍的孩子间。这是爱抚、安慰、保护等动作所必须的距离。男性之间产生这样的紧密接触，往往显得粗鲁，容易引起不安和不快。一对十分亲昵的男女处在这种空间，则相互感到自愿和快慰。要是不太熟悉的一男一女处于这种空间，则双方都觉得尴尬，由于文化与习俗的不同，东方女子对于男子闯入她的近位亲密距离的反应要比西方女子强烈得多。在美国，两个女性之间的近位亲密距离可以被社会接受，而在阿拉伯和南欧一些国家，两个男子保持这种间隔也十分普遍。

### ——远位亲密距离（20—60 厘米）

这是身体不接触，但可以用手相互触摸到的距离。这也是在拥挤的公共场合人们的接触距离。这时，人们往往会自动遵守某些行为规范，站得直挺些，尽量不碰其他人的任何地方，包括目光，也不能盯住别人看，应尽量移开。总之，尽一切可能避免进入近位的亲密距离。

## 私人距离

### ——近位私人距离（60—100 厘米）

在这一间距内，自己的手可以搂、抱对方，也可以向对方挑衅。妻子若处于近位私人距离，她完全可以进而接近丈夫。如果换成一位陌生女子，她对这位男子很可能有某种企图。近位私人距离是酒会上最舒适的人际间隔，它允许一定程序的亲密，所以非常接近于亲密距离。

### ——远位私人距离（1—1.5 米）

这是双方都把手臂伸直，彼此尚能够得着的距离。超越了这个范围，就不容易接触到对方了。换言之，它是狭义意思上的“私有领域”。人们在街上相遇，往往以远位私人距离的间隔寒暄。私人距离的远位状态可以提供一系列的信息。一位不太亲密的熟人处在这种空间时，倘若他进一步靠近，那就说明他在献殷勤，或对另一方特别有好感。“格斗”和武打是私人距离和亲密距离迅速交替的一种身体接触方式，但动作的含义是事先规定好了的。

## 距离

### ——近位社交距离（1.5—2 米）

在文明社会，我们处理一切复杂的非私人事务几乎都在这个距离内进行。机关里的领导对秘书或下属布置任务，接待因公来访的客人，进行比较深入的个人洽谈，大多采用这个距离。家庭妇女与来家里修理家用器具的工匠、食品售货员或邮递员之间也均保持这个距离。在这个距离里，一位上司站在一位坐着的职员面前，那就显示他势大权高，以此强调“你们为我工作”的事实，而不费任何口舌。

### ——远位社交距离（2—4 米）

这是正式社交活动，商业活动及公事上所采用的距离。特别是面积较大的会议厅、经理室或办公室内，社交距离的接近状态就会扩大到疏远状态。例如首长接见的外宾或内宾，大公司的总经理与下属谈话等，由于身份的关系需要在其与部下之间保持一定距离。一般身份越高，需要确保的距离越大。

一些大企业首脑的办公室往往摆设着大型办公桌，就是为了“拉开距离”。“拉开距离”具有保持身份的威严的功能，宫殿、法庭、教堂。大会议厅等的布置都发挥了“拉开距离”的功能。保持这样的距离，即使坐在大办公桌后同一位站着的职员讲话，也不会显得低矮，相反，那站在面前的人从头到脚都在你的视野之内。

值得注意的是，此时唯一的接触是目光的接触，传统的习俗要求我们在这种距离下谈话时要看着对方的眼睛，倘若只是扫视一眼，实际上就是不想跟对方谈话的意思，那就不礼貌。远位社交距离的优点是可以起到掩护作用，保持这种距离时，可以把工作放下与对方攀谈，也可以继续工作，而不被看作不礼貌。在公司里，女接待员和来客应保持这种距离，以便让她继续工作，不必被迫去与来客交谈。若是距离很近，一味埋头工作，就是不礼貌的举止了。对于某些大家庭来讲，这种距离也很有必要。

### 公众距离

#### ——近位公众距离（4——8米）

这是产生界域意识的最大距离，如教室中教师与学生，小型集会的演讲者与听众的距离。在讲课或演讲中运用手势、动作、表情，变换位置，或在学生座位中间的过道上走动，以及使用教鞭图表、幻灯、字幕等辅助教具，都可以起到拉近距离的作用，达到加强人际传播的效果。

#### ——远值公众距离（8米以上）

这种远距离状态，一般适用于政治人物。对这些人物来说，8米以上的安全距离是具有一定意义的。在原始社会中，这是人类为确保自身安全所需的距离，也是人与动物相对峙的最近距离。在文明社会中，这种距离则大多用于大会堂发言、戏剧表演、晚会演出等。

### 空间侵犯

每个人都企图为自己划出一个不受侵犯的地盘，这是出于人类自身“防卫”的潜在需要。因而，防卫与侵犯乃是我们研究“空间领域”这一非言语传播手段的核心内容和基本方面。

### 权力地位与空间占有

通过“高度”来表示权力地位，几乎是人们的一种共识，从动物到人类一概适用。研究表明，狼群中的首领往往把同类打倒在地，并且站在失败者的身上，表示肯定自己的统治地位。人类也是一样，我们在国王、神像、祭坛前弯腰打躬都是藉由“高度”来表示崇敬和卑屈，它表示：“你比我高，所以你是统治者”。难怪卓别林在影片《大独裁者》中设计了一场希特勒墨索里尼在理发店里操纵理发椅手柄，升高座位的戏。谁的椅子升得高，谁就获胜，谁就是最高统帅，因而两个人脸上涂着肥皂，围着白布，拼命地升高自己的椅子。这种事例，给我们一个启示：一个人用什么人体语言来维护并认定自己的权力和地位呢？“高度”只是人们空间占有的一种方式，全面他说，应该是人的空间领域的敞露与空间领域的侵犯。

上司到下属的办公室可以不敲门，但是下属必须站在门外等到允许才能进入上司的办公室。如果上司在打电话，下属会踮着脚轻轻退出，等会儿再来；如果换成下属在打电话，上司往往则满不在乎地留在房间里，以此强调自己的身份，直到下属对着话筒抱歉地说“过一会儿我再给你挂”，然后打起全副精神应付上司。

有一条供研究用的录像带，一次次展现一位顾客敲门、开门、进门、走

向写字台、并和经理洽谈业务的过程，每次表演各不相同，要求观众判别访客与经理的地位。从这里可以看出一个明显的规律。一是访客开口说话时的距离：在门口与经理说话的人，身份极低；走到办公室中间开口，身份高一点；直逼办公桌前面对着经理说话，身份最高。二是时间因素，即访客从敲门到步入办公室的间隔时间以及从敲门到经理让他进门的间隔时间。访客进得越快，他的身份越高；经理让访客等候的时间越长经理的身份也越高。三是访客如何进入办公室，换言之，他以什么方式“侵犯”经理的私人领域，这是由访客的身份规定的。

上述材料无非说明一个道理：人的职权地位决定了他的空间占有形式；而一定的空间占有形式又折射出他的职权地位。

### 空间领域的侵犯

#### ——人群密度与空间侵犯

人需要私人空间，对他入侵这一空间则要进行反抗。在上司和下属关系中，上司可以通过挤掉下属的空间以强调自己的领导资格。上司双手撑在属下的办公桌上，上司靠近他的下属，都会使下属心中不宁。据统计，一个人即使在稠密的人群中，至少也需要0.6平方米以上的地盘。超过这样的密度，人的私人空间由于互相拥挤受到破坏，人就会亢奋、烦躁、往往会做出厌恶的反应。就连动物也是这样。一个鹿场中的鹿群突然大量死亡，查不出任何原因，后来发现，原来是圈养的密度过大，引起鹿的肾上腺素激增，狂躁的鹿相互抵触而死。美国一位学者把人所需要的一定的空间领域称为“人体缓冲区”。经过多次试验，他发现，暴行犯所需要的人体缓冲区是非暴行犯人的4倍。对于这些人来说，当有人误入他们比普通人大得多的私人空间时，他们往往会被一种不可名状的惊慌失措所控制，变得十分凶暴，失去自制。

#### ——人的视野与空间侵犯

人类关心自己的空间领域，以眼光前视为最，也就是说，一个人对前方始终保持强烈的势力圈意识，而对两侧和背后关心较少。因此飞机上、候机大厅都采取长排向前或背靠的座位，一来避免面对面坐，二来使每个人都有个平均的前方势力圈。一个司机手握方向盘，便将自己的前方势力圈扩大至少10倍至20倍。司机对出现在50米之内的人和障碍物，会感到不安，就是这个道理。弗洛伊德早就意识到人对前方势力圈的关心，他在进行治疗时只是让病人卧在一张躺椅上，而他自己则坐在病人视野以外的一张椅子上，以使病人的私人空间没有受到侵犯。

#### ——“非人”态度与空间侵犯

在侵犯他人的空间时，侵犯者常发出这样的信息：“你是非人（身体语言学学术语，不尊重对方，把对方看作物体），你并不重要，我们可以侵犯你的私人空间”。这种例子很多：护士们在一位病人的床边不恰当地谈他的病情；倒废纸的勤杂工在进办公室前不要敲门，对办公室职员来说，他的闯入无关紧要，因为他们把勤杂工当作非人；反过来的情况也有，对看门的人来讲，进进出出的职员也是非人。把别人看作一个人来对待，掌握这一点，对于我们用身体语言表意和作出反应是至关重要的。

然而“非人”态度也有积极作用。在拥挤的车厢里或是电梯上，人们被迫与不相识的人处在一种近位的亲密距离上，这是极为难堪的。这时，所有的人都用沉默彼此把对方当作非人，互不相干，以脱窘境。在这种时刻，有

如下几条不成文的法则。

- 不可向任何人说话，包括你认识的人。
- 保持平视，不与他人目光相接。
- 脸上无表情，不露情绪。
- 挤在一起的人越多，越不可有什么身体动作。
- 如有书报，不妨显得全神贯注于书报。
- 对空间侵犯的确认

人对自己侵犯行为的识别与对别人侵犯的反应能力，是建立在“感觉礼仪”的基础上的。具体表现为：就座语言、前奏信号和压力因素的影响等三个方面。

### 就座语言

在图书馆里或咖啡厅里，如果对别人的空间有所威胁，一般会事先发出一系列的歉意信号，比如失问道：“请问这个位置有人吗？”等到坐下后，立即本能地垂下眼睑——这即是就座语言。要在满载的公共汽车上坐到一个刚空出的座位，就会有另一种礼仪：目光僵直，尽量避免看旁边的乘客。一个人要坐在空桌旁而不受干扰，就有个座位的选择问题。无非两种技巧：要么借助“隔离原则”，坐在尽量远离干扰者的边角地位，把脸背着门；要么干脆独占桌子，借助“霸占原则”，占据中间位置，眼睛看着大门。

### 前奏信号

当一个人的领域受到侵犯时，他即使决定退让，除了身体离开外，还会有一系列前奏信号。他可能会不安地在椅子上移来移去，将一条腿搁在另一条腿上，用手指敲弹椅子靠手，这些体现紧张的信号说明：“你侵犯了我，你的在场使我不快”。接着还可能有一系列人体语言信号：闭上眼睛、头下垂到胸部、抬起肩膀，它们表示：“请你走，我不希望你在这儿，你是一个侵犯者，威胁着我的私人领域。”

### 压力因素的影响

有这样一个别出新裁的实验，分别对不同的学生作出表扬，批评和一般的评语，然后让他们到隔壁房间去接受采访，结果受到表扬的学生都坐到采访者的近处，受批评的同学坐得离采访者最远，成绩一般的同学坐得不近不远。当然压力因素各种各样，但都会影响人们对空间的选择。

## 人体触摸

身体语言的第三部分是人体触摸与自我触摸。美国著名的人体语言学家法斯特教授把它称为“神奇的触摸世界”。他举过一个例子：他在一个青年创作训练班讲课时，有个叫哈罗德的14岁的学生是一个天生的捣蛋鬼。哈罗德多嘴多舌，经常得罪人，他的破坏行为引起全班的愤怒，作为老师的法斯特从耐心劝说到训斥处罚，什么办法都试了，都无济于事。一次，哈罗德又作弄一名女学生，气得法斯特一把抓住他，但马上意识到这样做不妥。

怎么办？放开他？他成了胜利者。揍他一顿？两人的年龄、个头相差太大，不成体统。突然间，法斯特急中生智，把哈罗德按倒在地，开始搔他的痒。开始他生气地怪叫，过会儿开始大笑，直到答应以后守规矩，才把他放开。这时法斯特发现自己这种莫名其妙的动作竟创造了一个奇迹：他在搔痒时，侵犯了哈罗德的身体，同时，还阻止了对方用身体的反抗。从此以后，哈罗德的行为变得规矩了，并且成了法斯特亲密的朋友。法斯特研究了这一个实例：侵犯了对方的私人领域，反使自己第一次与对方达成了心灵的沟通。

这一段经历表明，在很多时候，人们必须让面具脱落，通过身体触碰去实现人际沟通。否则，很难有感情冲动的自由交流。这种自由往往不是个人或单方面的事，而是一种相互作用的集体现象。

### 身体接触

国外的心理学家做过这样的试验：鸡尾“哑”会。即举办一次沉默的鸡尾酒会，规定所有参加的客人，“可以触摸、嗅闻、品尝、观看，但不许说话”，度过一个“非语言沟通之夜”。届时，房间里所有坐具全被事先搬走，没有一个可坐的地方，客人们要么站着，要么走来走去，人们跳舞、打手势、做动作、变脸、打哑谜……对这种被迫沉默，开始客人们不大习惯，但到晚会结束时，互相结交了许多新朋友。这是一次特殊的社交游戏，试验结果体现了参加游戏的所有人基本上互相理解了。沉默从一开始就使文字语言这一表达手段失去作用，人们也就再没有语言障碍需要打破。没有言语面具阻隔之后，人们反而能通过人体触摸进行真诚的“交谈”。如伸出手去触摸对方手心的老茧，正是用触觉在“倾听”对方是一名建筑工的“自我介绍”。来自不同社会阶层的人们，比通常要能互相理解。

这个游戏很有启示性。人们如何打破隔膜而与其他人交往呢？打破隔膜的第一步就是要了解这个隔膜及由你自己建立起来的那道防线。只有当相互“侵犯”变得可能时，即有了身体接触后，双方在心灵上才能相遇，才能有信息的交流。鸡尾“哑”会正是一个促进人际沟通的“社交游戏”，通过打破语言障碍，取掉自己和别人的面具，理解人体触摸及其包含的信息。

用触摸来“说话”，往往会更透彻地了解我们自身存在的问题。一个对父亲既爱又恨的人，如果把任何一件物体（例如一个枕头）人格化，用之来代替父亲，他将更能具体看出自己的矛盾感情，并摆脱这种矛盾感情。他可以把恨和怒发泄到枕头上（因为他不敢或不愿在父亲身上发泄），对着枕头狠狠击去，消除了感情上的负担。

0374 解除了对父亲的敌意。通过这种明显的触摸动作表达了自己的意思，不再感到处于一种沉默的内心矛盾之中，从而体现出至今一直被恨与怒所压抑的对父亲的爱。他的感情得到了解放，他终于能正确地爱和恨了，不仅对枕头那样无生命的东西，而且在真正的人际关系中也能有效地解放感

情。上述的做法是建立在把人的情绪转移成人体触摸的基础之上的，即巧妙把已经存在于情绪中的东西移到人体语言的层面上来。

我们大家都可以认真思索一下，生活中我们是在向世界显示真正的“我”吗？被周围的人接收到的信息就是我们想要发射的信息吗？如果不是，说明我们适应世界有问题。这里语言的沟通有时会成为一种掩饰和破坏人际关系的手段，因而要善于感受在取消文字语言时，相互用人体语言传递的信息。一对相爱者之间最有效的理解莫过于在黑暗中通过人体触摸的语言而获得的信息。在爱情和性生活中，不讲话的时候，关系往往在加强和发展，也许经过触摸之后，彼此注视对方的身体要容易得多了。

任何人都有接受触摸的欲求。人体触摸的表现及由此引起的联想往往会唤醒隐藏着的感情或感觉。再让我们看一个实例：

在一个家庭里，17岁的女儿和14岁的儿子之间关系相当紧张，两个人已经到了同时处在一个房间里马上就会爆炸的地步。凡是儿子做的事情，在女儿眼里都是错的，她不断地对他进行挑剔。一次，父亲与女儿和儿子一起做了一次人体语言的游戏，他对他们说，你们想干什么就干什么，但不能说话。有好一会儿，他们俩显得十分迷惘，不讲话她就不能骂他，她似乎不知道怎么办。接着他开始向她接近，对她“吹气”，并瞅着她。她突然抓住了他，把他拉到膝头，轻轻地拍拍他、摸摸他，家里人大为惊愕。事后在讨论这件事时，全家一致认为，这位姑娘其实想如母亲那样地关心她的弟弟，她在他面前确实感到自己是母亲，她不停地骂他，但这不是恶意批评，而是一种强加于人的母爱。当地在抚摸他的时候，身体语言使她明白了自己的这种心理，因而知道该用什么手段去爱弟弟。此后，尽管两人之间时而也有小吵小闹，但早已不象以前那样动辄“开火”了，双方有了新的了解。自我触摸自我触摸，即自我亲密性动作，是身体语言中极其重要的组成部分。人的自我亲密动作所传达的主要是性关系和被压抑的性关系的信息。在文明社会的成人世界里，由于现代社会的过密状态，若遇人都采取亲密态度，社会组织必然呈现麻痹现象。所以人们不得不学会压抑自己的性接触和肉体接触。压抑的结果就产生了一系列的习惯姿态、习惯动作和习惯声调。

美国前总统尼克松涉嫌卷入“水门”事件，当时的电视新闻访问中，人们看到总统不停地抚摩下颚。这种动作上的怪癖，愈发使人生疑。因为在“水门”事件爆发之前，尼克松总统在电视上出现时，没有这种微妙的怪癖动作。由此可见，尼克松表面上对这一事件怀有强烈的自信心，实质上有些虚弱。因为自己抚摩自己的身体，即“自我触摸”，在心理学上被认为有“自我安慰”的意义。换句话说，人类为了弥补自己的弱点，就会下意识地“自我触摸”，或称之为“自我亲密性”。尼克松的自我触摸，是由于事败，在内心里有一种因虚弱而产生的“自我安慰”。

自我触摸是人体语言中人类感情表现的要点。可以说，大凡出现自我触摸动作，多半是在人心不安之际，紧张高潮之时，或是个性内向之人。人类精神受到伤害或者外部压力过于强大时，都会产生各种各样的自我触摸的动作。这种状态，如同小孩得到母亲的抚摩，内心便觉得平静了一样。自我触摸，是触摸感官的一种行为。而人类与生俱来的“感官”，是无需言语就可以传达人类意识的重要媒介。

#### 手与头部的触摸

根据D莫里斯的分析，头部是自我触摸频率最高的部位。而手与头的触

摸方式可归纳为四大类：——属于掩盖或掩蔽动作的触摸，如用手掩耳、遮眼、蒙脸等。

——属于整理身体动作的触摸，如抓、擦、抚摩等。

——象征性行为的触摸，如抱头、敲头等。

——自我亲密的触摸，如下意识地抚摩脸或头的动作。这四类动作都属于内心不安和紧张的流露或掩饰。

·手与头发的触摸 头发在人体语言中具有象征性的意义。凡允许对方触摸自己的头发，必定与对方关系极其亲密，否则决不会发生这样的事，触摸他人的头发可以视为对该人表示情爱。

·手与额头的触摸 东方人以手加额，表示庆幸，所谓“额手称庆”；西方人用手心轻拍额头表示恍然大悟。一般来说，手与额头的接触会有正在紧张思考或困惑，悔恨等意思。

·手与眼的触摸 是一种掩饰行为，以延长思考时间。

·手与鼻的触摸 大凡是感到犹豫、无从回答或无从决定时的动作；也可以表示怀疑、不愿与人接近乃至自鸣得意等意思。

·手与嘴的触摸 有戒心，表示怀疑，掩饰内心、掩藏本意。

·手与耳垂的触摸 大多发生在对方谈话乏味、无聊或对话题产生反感时，借以消除浮躁不安的情绪。

·手与下腭的触摸 对女性来说，是一种代偿性动作，用来取代拥抱自己所亲近的人，或体会安慰与亲密接触的快感；用于男性，则表示对事物作出评估。

·手与脸颊的触摸 表示犹豫、困惑或为难的动作。动作的快与慢及上下方向会有强弱不同的效果。

·手与后脑勺、颈部的触摸 困惑、为难；（双手抱后脑勺）强调正在紧张思考。

#### 手与身体部位的触摸

自我亲密动作的还有其它身体部位，如腿、足、肩、背、腰、腹、胸、臂等，它们本身处于静态时各有自己的含义。当它们与手的触摸结合时还表示一些其他含义，但多属于防卫、保卫与封闭的范围。

——双臂交叉抱于胸前

这是典型的防卫姿势，但其含义随着手的姿式的变化而产生一定的差异。例如：

·握住上臂的两手交叉是一种坚固的、强化的防卫姿态。

·握拳式的交叉是向对方流露出敌意或加强敌对姿态。

·伸出拇指的交叉显示出冷静的自信。

·单手交叉，减弱了双臂交叉的意义，是缺乏自信和掩饰内心不安的表现。

——插腰

插腰动作的基本意义在于尽量扩展个人势力圈，藉以取得心理上的优势。而重新系皮带和腰带的动作（多出于男性），除生理上的需要，大多还意味着从精神紧张中解脱出来，休整一下，然后，再开始行动，或再度面临挑战。

——双手抱肩、双手抱膝

抱肩和抱膝都是缩小个人势力圈的动作。前者表明对周围环境不感兴

趣，感到困惑，或采取退缩的态度；后者却不是感到困惑的表现，多半是处于悠然自得、观望或有所期待的心理状态。

## 衣服与化妆

### 衣服：皮肤的延伸

我们或多或少都有以下的经验：早上起来，洗面漱口吃过早餐，打开衣柜，想想今天“应该穿什么衣服”。在衣柜前的一段时间，或短或长，或直截了当或犹豫不决。

衣服原本有三种功用：保护身体、体现和展览。爱斯基摩人长期生活在冰天雪地的环境，自然需要穿厚厚的衣服。神父、修女、法官、警察，因职业的需要，有着特殊的服饰。在舞台表演跳舞、或选举香港小姐，所穿的服饰注重的是其象征意义，所以是展览。

在现代社会，随着空气调节的广泛采用，衣服逐渐超越遮蔽身体的功能。人穿衣服开始重视其展览效果。衣服逐渐成为人体的一部分，正如添加了另一层“皮肤”。就如纹身的效果一样，多彩多姿的服饰有让人艳羡的感觉，人穿得漂亮活泼，整个人也雀跃起来。

近代时装企业的“贡献”，在于不断强化这些观念，令我们不自觉地信以为真，着实留意“应该”穿什么。穿得合身“得体”，便意气风发，充满自信；穿得普通一点，便自愧不如，抬不起头。

以前，人体本身会发出讯号、表达此时此地的感觉。例如，在送殡场合的严肃与哀恸；在运动场的兴高采烈、汗流浹背。当然，在那些场合，我们也会为体面或方便的缘故，穿着某类衣服（送殡时多数穿素色衣服，在运动场穿运动服），但只视之为陪衬。现时的潮流是，你要一套“合适”的服装来代表自己，衣服做为一种讯号比身体本身的讯号更加引人注目。

于是，任何场合都有特定的服装，如旅行装、的士高装、运动装；恐怕在不久的将来，还会有下午茶装，黄昏装、送殡装等等。

### 化妆：面部焦点的重整

女性的化妆品，常见的有眼影、眉笔、假睫毛、胭脂，粉、唇膏、指甲油、香水等。

化妆跟衣服一样，是皮肤的延伸，不同之处是化妆比较与人接近，而效果亦较强烈。化妆的范围我集中在面部，目的是重整面部焦点的特征，例如单眼皮变双眼皮、细小的眼睛变大的眼睛、扁平的鼻子借着粉底的阴影效果显得高耸、青白的面色变得红润……将化妆推至极端的，是整容术，尝试改变整个面部轮廓，换上另一幅“面孔”。

化妆有悠久的历史，往往可追溯到原始民族。埃及妇女在三千年前已懂得装饰卷曲头发，又在眼睑擦油以防止被太阳烫伤；新几内亚的原始部落亦擅长化妆，把身体涂得红红绿绿，是流行的习惯。

化妆是一种身体语言。一位女士精心打扮，除了令自己更好看、更健美，还“告诉”你三件事：第一，我肯花时间在化妆上，而时间就是金钱，所以我的社会地位并不简单。第二，我的化妆品是贵重的，这反映了我的财富。第三，我与其他同样精心化妆的人是同属一群——“我们”是特别的一群，与你们不同。

配戴饰物的意义与化妆相似，都是借以表达一个人的社会地位、品味。

饰物本身并无意义，它是一种象征、一种媒介。

## 结语

管理者与下属除了使用书面语言或口头语言进行沟通，还通过使用手段、移动、触摸、服饰、空间和姿势等方式进行沟通。这些方式大多属于“人体语言”或“人体沟通”，它们是语言必不可少的补充。毫无疑问，人体语言的重要作用是不容忽视的。人体沟通通常包括以下几个方面：

移动身体的方式和姿势

面部表情和眼神

触摸他人的时间、方式和原因

改变外表的方式，包括衣服、发型、首饰等等

讲话时的音量、语言、声调、重音和持续时间

人体沟通中有一部分属于下意识行为，但大部分仍是可以意识控制的。这些方式通常是组合运用的，例如当我们对一个人微笑时，同时眼睛看着对方的手，触摸对方。掌握人类这些行为的社会基础和生理基础对正确理解它们所传达的信息是非常重要的，如果忽略，则容易造成误解。管理者正确理解和掌握人体语言可以帮助他们在工作中更好地进行沟通。

## 练习

当你在看电影、看录像或收看演讲电视实况时，突然关掉声音，看一看在场的观众做出多少种象征性手势。

重复练习：中的做法，这次把音量开大，看一看观众又做出了什么样的手势。

在公共场所观察人们触摸的方式，并由此判断触摸者与被触摸者之间的关系。

在男女混杂的工作场所，什么样的触摸才是合适的？

## 第十一章 经理风格及其他

通过本章学习，你将能够：

- 了解独具特色的领导风格给管理沟通带来的影响；
- 确定自己属于哪种领导风格，并找出其优劣之处；
- 掌握用人的一般原则和技巧；
- 了解并掌握解决人际冲突、创造和谐环境的方法

## 引言

风格是我们表现自己性格的一种方式，由此，它可能对我们与其他人交际沟通的质量产生很大的影响。例如，经理个人风格的粗鲁多疑，将很难激励职员来分担他的困难或享受成功的快乐。同样显而易见，那些比较关心职员及其生活的经理，则会被职员认为是“好”经理。然而，如果经理关心职员超过了组织要求他们执行任务的能力，那么，在组织看来，他们不是成功的经理。从最广泛的意义上讲，风格影响着我们说什么、我们怎样说以及我们怎样看待所说的内容；风格也影响着其他人对这些行为和行动的看法。例如，同一个句子可以用不同的风格说，它可能是傲慢的、欢乐的、兴奋的、讥讽的或愤怒的。每种风格都是对他人说话和自我表达的一种方式，这将对听者产生不同的反应。

其他一些与风格有关的观点与式样、风度、雅致等概念密切相关。从较广的意义上看，风格是“做过的东西怎样被做”，是由细微的行为积聚而成、代表着一种相对稳定和长期存在的个人行为方式。词典里也把风格定义为“个人通常的性格特征和风度”。

风格是经理领导角色的重要方面，对经理的经营管理效果有重要的影响。对于风格，人们进行了综合、全面的研究，文献丰富。对于这些成果和其他的一些领导理论，很值得经理进行仔细的研究学习，以提高自己的领导管理水平。

在各种风格中，独特、适宜的风格被认为与高水平的管理能力密切相关。在我们进行决策时，我们也展示了自己的风格，美国社会学家卡根对孩子的研究发现了两种迥异的个人决策风格。第一种是反射风格，它与考虑到各种反应的相对效力的延误有关。据说这种风格在执行艰巨的任务时具有失误少和持续时间长的特点。第二种是冲动风格，它很少考虑失误或错误，不顾行为后果，进行迅速武断的决策。

**风格 A（冲动型）** 想对问题的单一解决办法（发散的），广阔、多面地处理（总括的）；

**风格 B（反射型）** 设想解决问题的最好办法（集中的），系统地一步步地处理（连续的）。

社会学家通过对人的行为对现实的看法，发生关系的方式等各个方面的研究，把影响个人风格的因素分为感情、知觉、直觉、想象四个方面。人的风格正是这四种因素的不同组合，根据不同的组合方式，形成不同的风格。

基本类型包括：

**知觉想象风格** 兼有知觉和想象，可以认为是有逻辑性的，以他们认为的确定事实为基础作出结论和判断；

**想象直觉风格** 兼有想象和直觉，可认为以思想观点和直觉力为基础得出结论而不是以事实为基础，他们关心情况表达的可能性；

**直觉感觉风格** 这种性格的人的行为方式反映了其对世界的看法观点，而这一观点又受直觉和感觉的影响，更多地关注价值而不是事实；

**感觉知觉风格** 兼有感觉和知觉，主要关心他们知觉的事实，他们以“本质”的感觉为基础得出结论。

经理的风格也可以由经理实行管理职能的方式来表达和展示。著名管理学者斯坦普在研究了一些有关风格的文章之后，用分析—总括和简单—综合

的方式确认了四种各异的经理风格，具体描述如下：

**发散的** 一种灵活、直观的风格，具有从不同的观点观察情况的能力；

**综合的** 一种能从各种数据资源并从模棱两可和不确定性中产生新的观念的风格；

**集中的** 一种有逻辑，理性地解决问题的风格，在特定的范围内，这种风格运作良好；

**独断的** 一种适用于短期状况，可以较少的数据资料中形成较好决断的风格。

对于风格的研究，还有一种观点，通过使用考虑任务完成情况以及人们处理各种关系的方式确定了五种基本的经理风格，它们分别是：

**任务型经理风格**

这种风格的经理实行管理时尽量使人事变动保持最低。经理往往通过有目的性计划、安排和组织工作来实现高水平的生产效率。

**团队型经理风格**

这种经理风格试图平衡人与任务的需要，在这样的过程中，获得来自团队的赞成和公司组织的支持，并实现较高的生产能力。

**城郊俱乐部型经理风格**

这种风格的经理首要地关心职员，尽量满足其社会生活需要，保证工作有一个舒适、优雅的环境。

**枯竭型经理风格**

这种经理风格使组织内部关系疏远，职员没有工作积极性和凝聚力，很少尽力去实现公司组织目标。

**中间型经理风格**

这种经理风格通过权衡职员的精神和需要与产出来实现适当的管理成果。

我们都有这样的经验，一个人的个性特征往往影响着其行为方式，对于不同的经理风格，我们自然也可以用有关的个人特征来描述，如年龄、经营管理经验、教育程度、外向或内向的性格等，经理的品质、友善、支配、内向、焦虑、神经紧张、多疑、好交际等等与一系列的交际沟通风格密切相关。具体地，可见表 11.1。

表 11.1 经理风格

---

1.支配⇔服从
2.鲜明⇔含蓄、冷淡
3.引起争议⇔无争议
4.生气勃勃⇔无表情
5.放松的⇔狂乱的
6.注意的⇔漫不经心
7.给人印象深刻的⇔无关紧要的
8.开放的⇔封闭的
9.友好的⇔敌意的

---

从上面的描述中，我们可以清楚地看出，经理风格对交际沟通有着很大的潜在影响。因此，我们有必要对经理风格做进一步的分析、探讨。下面，将介绍一些有关经理风格的观点以及这些风格对所有交互作用的影响。我们要探讨的观点包括：

处理分析

角色理论

断言

## 处理分析——把握处理与自我状态

处理分析是著名社会学家勃纳首创并发展起来的理论。勃纳曾写了很多文章阐述处理分析的发展，在群体动力和分析人参与的社会“竞赛”中的运用等。处理分析的理论基础是有关性格结构和性格表现自我的社会行为的理论。处理分析的目标在于：

使人们能够清楚地描述他们自己与其他人的相互交往、相互作用。  
使人们能够理解这些相互作用并以此更好地控制它们。

处理分析运用了一系列概念以把它的理论用于我们工作、生活、娱乐中都经历过的社会交互作用。处理分析运用的两个最关键的概念是处理和自我状态。下面我们对它们进行探讨。

### 处理

处理这个词常用来描述两个或两个以上的人相遇时发生的社会交互作用，有时也被说成是一组“社交”。当一个人说明或介绍他人的出席时，这一交互作用称为“处理的刺激”，其他人的反应称为“处理的反应”。这些处理的刺激和反应可能象互致“早上好”那么简单，但也可能如我们在本章后面将看到的，与多数的交互作用一样是复杂的。

### 自我状态

处理分析表明，每个人具有并应用着三种不同的自我状态；这不是行为角色或人工思维的产物，而是由行为反应方式表现出来的思想和感觉的连贯系统。“这些自我状态也可以说是由过去有关真实的人、真实的时间、真实的决定和感觉的记录事件重映的产物”。这就意味着自我状态不是一般的状态，而是对每个人都很有特殊的、反映个人记忆或对经历过的事件的记录，人的这三种自我状态分别是父母、成人和儿童。它们各自的特点如下：

**父母** 这一自我状态来自于个人在他（她）五岁左右时对其父母或父母辈的人的行为方式的记忆。正是这一部分性格关系到关心或控制、领导他人，确定规则和程序等行为风格。在实施上述行动时，它应用规则、劝告或“怎么办”的数据资料。所有这些都是从早期父母的影响获得的，而这一自我状态的功能是对自己的管理行为产生强有力的直接影响或是像其父母一样的实际行为。当然，我们也不必奇怪，父母自我状态既可以是培育的，也可以是控制的，这要依据具体的情况而定。

**儿童** 我们上面已说过，父母自我状态是关于外部事件的记忆，而儿童自我状态则是关于情感。感觉和反应等内部事件的记忆。儿童自我状态是孩子般天真可爱的，而不是不成熟或孩子气的。它可以是“可适应的”，即跟随父母似的“指示”；或者是“自然的”，即独立、自主。这一自我状态是我们所有愉快、兴奋、好奇、欢乐和悲伤的来源，可以说是我们性格的核心或源泉。

随着年龄的增长，我们每个人也失去了童年时代——虽然它可能留在记忆中。儿童自我状态则不是随成长而丧失的，它是与生俱来的，也伴随我们的生命始终。儿童自我状态是唯一生来就有的自我状态，以出生到五岁左右，这一自我状态可能得到修改、补充。

**成人** 据说这一自我状态从 10 个月大就开始发展。在成人自我状

态下，人的行动是自主的、有目标性的，它往往能应用过去的经验来预测要实施的行为的可能性。成人自我状态的功能就像一台电脑，从三种资源获取资料：

- 父母自我状态
- 儿童自我状态
- 自己获得的数据资料

成人自我状态的功能在于解决问题做出估计、产生策略并有逻辑地估价外面的世界。它在实施这些功能时是一个有意识与无意识并存的状态，既是有逻辑的、直觉的，也是在不断地检验、证实、再证实，把新的材料归档、再归档。

这三种自我状态多产生于人的个性，也在一个人的性格之内，如图 11.1 所示。而每种自我状态都有自己不同的表达方式，其运用词语和姿势的方式也各有不同。（见表 11.2）

表 11.2 自我状态特点

自我状态	使用的词	使用的姿势
父母	总是、从不，应当、应该、不要、正确、错误、坚持	用手指、胳膊抱在胸前、叹息、嚼舌、拍别人的头
成人	能够、可能的、真的、可能检验、考验、我认为	聆听、脸、眼、身体不断地动、眼睛每三五分钟动一下
儿童	想要、让、希望、为什么、猜、做梦、好玩、不可思议、伟大、超级的	滴吐声、耸肩、眼往下看、逗乐、要求允许的

虽然我们每个人都有这三种结构因素——父母、成人和儿童，但对每一个人来说，略具不同和独特的是：

每种自我状态所标载的经历是不同的；

在我们每个独一无二的父母、成人和儿童之间的工作安排和相互关系。正是我们每个人与个人的自我状态之间的关系和性质影响着我们的社会交互作用方式。而处理分析就把这种交互作用称为“处理”或叫“社交组群”。

## 处理和交互作用——处理的方式技巧

上述的处理分析表明，当两个人相遇时，所发生的交互作用可能涉及到这两个人具有和应用的六种自我状态。这种交互作用的一个方面如图 11.2 所示。这张图表示一个典型的互补处理——这一实例正发生在一个人的父母自我状态与另一个人的儿童自我状态之间。这种互补处理可以说是一种刺激与反应呈平行状的状态，这里面的交互作用“可以无限制地进行”。两人之间可能发生九种互补处理，它们分别由表 11.3 表示。

?

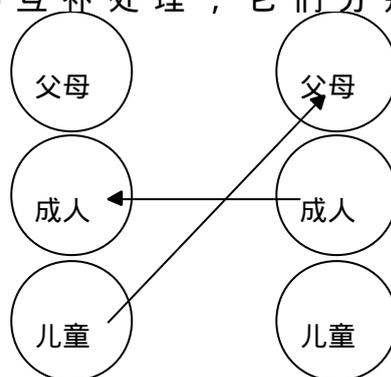


图 11.2 一种互补处理

表 11.3

个体 A	个体 B
	P⇔C
	P⇔A
	P⇔P
	A⇔P
	A⇔A
	A⇔C
	C⇔C
	C⇔A
	C⇔P

注：P 代表父母

A 代表成人

C 代表儿童

在一个互补的父母—儿童处理中，简单的实例可能会有下列对话：

A（儿童自我状态）：“我今天无法处理这么多的信件”。

B（父母自我状态）：“天啊，——看我能否帮忙。”

这一处理将继续下去，直至 A 决定放弃儿童自我状态而进入成人自我状态为止。在这种状态下，A 将希望与 B 的成人自我状态联系——但是 B 仍保持其父母自我状态。那么，接下来的对话可能是：

A（成人自我状态）：“谢谢你的帮助——我想我现在可以自己应付了。”

B（父母自我状态）：“你有把握吗？你还有那么多要做。”这样，发生的情况是，当刺激和反应相互交叉时，处理将变得非互补或交叉（见图

11.3) , 结果可能导致交际沟通结束。

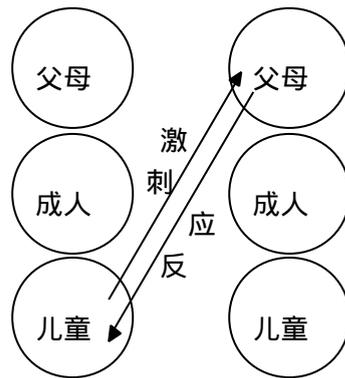


图 11.3 一种交叉处理

另外，还有一个交叉处理的实例：

A (成人自我状态)：“我今天必须完成这篇报告，因为，明天董事会上要用。”

B (父母自我状态)：“你怎么总是把这类报告拖得这么晚？”

以上的例子中可以发现，交叉处理发生得非常普遍，在 81 种可能的处理中，就有 72 种是交叉处理。

处理也可以在不同的水平上发生。第一种水平处理由口头消息组成，它发生在社会水平上；第二种非口语处理发生在心理水平上，常通过非言语方式进行交际沟通。这第二种处理的消息可称为隐蔽的处理，它可能在有意识或无意识的水平上发生，这些不同的处理水平的一个例子如图 11.4 所示。

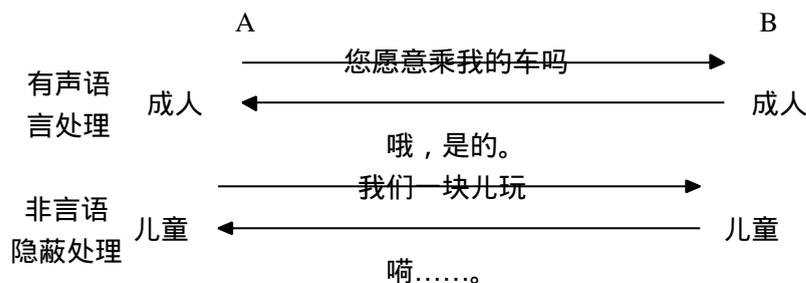


图 11.4 双向处理

如果以其他领域的研究为基础，处理分析也适用这样的看法：我们都需要来自社会交互作用的刺激和认可。公司企业的经理更是如此。在下述的“抚摸”概念中，可以清楚地表达这一观点。

## 抚摸——交互作用的一种方式

从最根本的标准上讲，抚摸是母亲对其孩子所做的动作行为。正是这样一种身体接触能给孩子以这样的感觉：他（她）在被照料着。我们也都有这样的体验，当孩子啼哭时，抱起来加以抚摸，也许就可以使之平静下来，甚至能使之进入甜美的梦乡。随着孩子年岁的增长，这一身体接触逐渐减少；当孩子到成年时，成年人经常约束身体抚摸，抚摸对象仅限于性伴侣或自己的孩子。处理分析表明，我们在孩童时代的身体抚摸转化成为社会抚摸或对成年交替的认可，对于抚摸，可以归类如下：

- 以使用语言或身体的交际沟通为基础的抚摸；
- 积极的或消极的抚摸；
- 有条件的无条件的抚摸。

随着我们年岁的增长，从童年迈向了成年，这些抚摸的范围和形式也随之扩展，如，有声语言的抚摸，可能由任何有声交流组成，从一句“早上好”或“喂”的问候到一般的表达充分的谈话。当然，这些抚摸可以是积极的或消极的，它由人体交际沟通的许多方面组成（第十章已探讨过），包括触摸、姿态、凝视、身体接近等。有条件的抚摸可以说是“你做了什么”，而无条件抚摸则是“你是什么”。

举例言之，有条件的积极抚摸可能是这样的：

“你今天穿的衣服真漂亮”。

而一个无条件的消极抚摸可能是：

“我不喜欢你。”

处理分析对我们社会交互作用看法的另一面，可以由这样一种观点反映我们对自己和他人都有的一套基本的信仰。这套信仰即为生活态度。

## 生活态度——对自己和他人的估量技巧

处理分析还表明，每个人都有—个中心的感情态度，这是建立在日常生活基础之上的，在生命的其他时间里，它们自动地回复到这一点上。这种中心的感情态度有四种，它们分别是：

我不太好——你还好；

我不太好——你也不好；

我还好——你不太好；

我还好——你还好。

上述对于自己和他人的基本信念常能说明或解释我们行动和进行决策的方式。这些态度的前三种常被说成是非言语决定的结果。对大多数人来说，“我不太好——你还好”的态度贯穿于生活的始终，也许这一态度的普遍性可用下面的事实来解释：在童年时，“我不太好——你还好”的态度是一个普遍的经验。这一结果来自于在肉体和感情上对父母的依赖，这是所有孩子都经历过的。在孩童看来父母（事实上指所有成年人）都是优越的，高高在上的，孩子只能感到自己在别人的怜悯之下。正如孩童需要身体抚摸来提供保障和支持，持这种生活态度的成年人也需要并追求那些看来“还好”并能提供所需的抚摸的其他人。那么，这些抚摸供给者将典型地具有较强的父母自我状态，其抚摸也来自于他们（她们）显示其渴望、愿望和依从的行为。这一态度由进行的“竞赛”活动来对付和处理。此类情况常被说成具有“有预见的明确的结果”，是有“隐蔽动机”的一“系列活动”。

第四种态度“我还好——你还好”与前三种态度略有不同，它来源于一个有意识的决断，是建立在“为什么不”的基础之上的，而前三种态度是建立在“为什么”基础上的。然而，对这一态度的有意识选择并没有消除旧有的“不好”的情感，它只是承认来自原有“不好”态度的压力并使原因和效力链得以被打破。这种采取行动以改变过去经验之影响的能力才是处理分析的价值和力量所在。它提供了一种语言，可以对处理加以分析，可以对选择方案加以评估和做出选择。

处理分析提供了一种理论分析框架，经理可以用它检验或重新评估他们（她们）在此范围内的社会交互作用和交际沟通。这样，就会为经理提供一种促进那些交互作用和交际沟通的方式。这对于经理的成功，也是非常重要的。

## 角色理论——把握自我的关键

角色理论与个人执行其角色时的行为方式和在这种角色下他和他人认为他应如何行动密切相关。也可以说，角色是一种存在或行为方式，能在某一特定社会地位上代表一个人。社会中的任何人都有一系列的角色并在与他人发生的广泛关系时行使其角色。对于任何公司组织的雇员，也会有一系列的角色，具体内容见图 11.5。

事实上，每一种角色也都代表着一种行为方式，这种行为方式就是其他人对任何在社会或组织中占有这一角色的期望。对于每种角色，都有许多关于这种角色如何行动的期望。例如，负有经理角色的个人将占有与一大群人发生关系的角色。这些人包括，他们管理下的职员、经理群体、监督他们的经理、组织内其他部门的经理和职员、顾客，承包商、工会领导人和其他人。这一群人常称为角色架，而个人，即上面例子中的经理角色常称为焦点人物。此例中的角色架如图 11.6 所示。这一角色架中的所有人对经理角色都有所期望，角色中的个人（经理）也同样如此。这些期望是有关行为方式，信仰和态度的，包括：这一角色的人怎样举动，他（她）怎样与组织内的其他人联系，他（她）信奉什么样的价值观，他（她）怎样与其他人交际沟通，甚至还包括他（她）如何穿着打扮。这些对角色的期望构成一个角色定义。当在组织的环境中某一种角色存在时，如一位业务经理或一位护士长，这一角色常能做出书面定义。不过，这种定义通常只限于涉及到义务而不是这些义务执行的方式或风格。而其他角色常用更具文学色彩的词语加以定义，例如，我们对于一位流行歌星、律师或会计师的行为举止都有很高的期望。

使用服装的方式可以用来鉴别角色。例如，使用标有徽章或条纹等标志的制服将能显示一个特别的和明确的角色定义，也这将产生对行为方式的期望。最显而易见的例子是警察和军队。实际上，服装的角色标志，更通俗的说是修饰，使用得并不明显，只是在组织要求其雇员穿着一致协调以保证认知和呈现相同的“积极的”映象时才是一种有效的方式，这种例子有的是，如机舱服务员、售货员的姓名标记，还比如英国银行营业厅里全体工作人员是男性而不蓄胡子。一个隔离的私人办公室上有一标志，秘书遵守程序也形成一套角色标志，这在组织团体里，能提供一些清楚的关于占有者地位和角色的显示。正如本章前面所述，手势、凝视和姿态是交际沟通的非常成功有效的方式，它们也常用于传送角色标志。

一般地，当个人的角色发生改变时常常通过一些仪式或特殊事件加以标明或庆祝，如职员就职表演、单身汉或妇女的聚会、告别聚会、订婚宴会、庆祝乔迁之喜的宴会，有时也包括结婚典礼。

作为个人，我们可以对我们遵照别人对我们在工作和生活和社会生活中执行的角色期望的程度作出选择。事实上，根据我们的社会经验，不难鉴别个人举止行为方式与别人的期望有很大出入的实例。这种与期望的配合不当可能对焦点人物和角色架造成困难。在很多公司组织里，对角色架的期望很大程度上受高层管理者对个人在这种角色应该怎样做和怎样思考的期望的影响。当对角色期望存在不确定性甚至相互矛盾时，即为角色模糊，角色模糊可能带来紧张、不安全感和冲突等；这是由于对下面几点不明晰或缺乏定义造成的：

角色输出的估价  
角色的职责  
他人对角色的期望

这种角色不明晰或缺乏定义可能是关于角色架和焦点人物的。如，一位新任命经理可能认为，由于具有在其他组织工作的经验，他（她）的角色对赢得外部服务和原料负有责任；这样，他（她）就可能与长期进行这项工作的调购经理处于冲突之中。类似地，一位管理风格民主且有代表性的经理，可能会与那些以前习惯于独裁管理风格的职员期望发生冲突。在解决这些不同和消除角色模糊水平中进行有效的交际沟通是十分必要的，也是关系重大的。对经理来说，期望其职员知道并理解对他们的角色预期以及对他们的行为的评价结果，但不告知职员，这是毫无道理的，也是无效的。不过，这种情况经常发生。我们的经理在自己的经营管理中，是要力避这种情况的。

即使对他人的期望很清楚而且理解正确，要实现上面的预期也有一定的困难。困难之一即为角色冲突，这在个人行使某一角色经验而与其他角色的需要发生冲突时出现。例子之一是，一位经理被要求去管制甚至开除某人，而他（她）与这人又有着非常亲密的积极的社会关系；或者这位经理被要求执行某项任务，但他（她）认为这一任务并不合理，那么，这位经理将遇到角色冲突的难题，另一种困难是角色负担过重。这不难理解。有时会出现这样的情形：经理发现他（她）的工作荷载太高，或者其执行的角色超出了他（她）的经验和能力。而有时也会出现角色欠载，个人认为角色达不到他（她）适合执行的程度。这也是个人对其自身能力充分估价的结果。

我们上面所说的这些困难最终会带来角色重压。在工作环境中重压产生的原因、效果、代价多种多样，这里只对角色压力和角色紧张加以区分。一般地，角色压力是有益的，能激励人做出更大的努力，取得更大的成绩，但要压力适度；而角色紧张又会引起有害的重压，会把好事办砸。当然，这里我们还有必要区别数量上的角色负担过重（“太多而无法做完”）和质量上的角色负担过重（“太难以致无力完成”）。在公司企业里，重压的出现会引起经理的反应，而这样就可以体现出经理各自的能力和类型：有人能够适应并对付，而另一些人则难以如此。

交际沟通的角色在减少这些来自各种困难的重压水平上可发挥的作用非常大。在我们工作的场所，需要形成一种组织氛围，鼓励公开、信任和充分的交际沟通。经理要创造这种氛围，需要具备一系列的技巧和能力，其中就包括：选择和使用相关风格的技巧、进行聆听的技巧（见第三章）和谈判的技巧（见第四章）。

## 维护——经理行动的指导

对于“维护”这个词，可能会有许多的解释，最基本的是“宣称是真的”；而维护自己主张的行为是“坚持自己的主张”或“断然地往前冲”。但是，这种解释常常会使人迷惑，因为它没有区分侵略行为与被称的“维护”的行为。实际上，对于“维护”，世人做了许多的研究，并取得了丰硕的成果。在许多行为中，都会有“维护”行为发挥作用。维护行为的极端形式就是侵略，另一方面是服从。这种行为系列，具有与表 11.1 经理风格中第一种的一些相似性，而维护行为正处于中间位置，如图 11.7 所示。

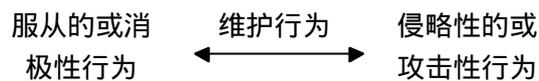


图 11.7 行为系列

对于维护行为，往往不那么容易把握，它常关联着矛盾的或有争议的行为，甚至有侵略性行为或侵略。对此，我们可以举例说明，如，维护曾被人认为是为自己的权利“敢说敢干”而又不“干涉”别人的权利的行为。不过，从更广泛的意义上讲，维护：

是一种社会技巧；

是根据具体情况而定的，其使用依赖于所涉及到的情况和交互作用；

涉及到有声语言的和非言语的交际沟通；

是进行冒险——有时会产生不是所期望的结果。维护还具有非矛盾的、积极的方面，可以分为七种不同的维护反应，有四种是“积极的”反应，包括问候、明确表达的积极感情、承认个人限制和错误以及开始交互作用。三种“否定的”维护反应包括那些不受欢迎或不落俗套、要求人们以不同的方式举动以及拒绝别人的要求等交际沟通。

不过，尽管存在着不少的“积极”维护，多数文化和技能训练中运用的大多是“否定的”或冲突的维护。具体地，侵略、服从与维护的区别如下：

**侵略** 流行的观点认为，侵略行为是“无缘无故的攻击”、“争吵的渴望”、“威胁”。具有侵略性的人往往企图“制服”别人。侵略行为自以为侵略者的需要、思想和权利至高无上，别人的都无关紧要甚至根本不存在。侵略性反应的实例见表 11.4。

**服从** 这种行为与侵略行为形成鲜明对照，它认为别人的需要、思想和权利至高无上，而自己的却并不重要或无关紧要。实际上，这种行为可能是“不诚实的”，有时用来避免冲突，实为一种“非维护”行为，这种行为的实例也见表 11.4。

**维护** 这种行为风格常被认为是在侵略和服从两个极端之间的中间道路，这也正避开了这两个极端的偏颇。维护行为涉及到：

——表达个人的需要和愿望但不施加过度的压力；

——知晓自己的权利，但不取消或忽视别人的权力；

——以坦诚、直率的方式表达自我，但表达的方式与听众和情形恰相适应。

一般他讲，维护的行为目标是保证所有牵涉到的人都能使其要求和愿望得到应有的回报。经理在与其职员、老板、客户和其他人的交互作用风格中的行为选择，对经理的交际沟通质量有着很大的影响。

对于上述三种理论观点，在经理的行为风格中有着广泛的应用。下面，我们择其要点，具体探讨一下经理风格在人际沟通、人际冲突协调中的运用技巧，以便经理能仿效之，取得满意的效果。

表 11.4 反应选择

情况	反应		
	服从的	维护的	侵略性的
1.在火车一无烟车厢某人点燃了一支香烟	什么也不说什么也不做，保持沉默、受罪	向抽烟者指示禁烟标记，要其停止吸烟	发怒，威胁要叫保卫人员
2.在你结婚周年纪念日庆典当晚，老板要你参加几小时会议	回答你将参加会议但对自己的庆典不置一词	告诉老板乐意效劳，但今晚不太好。	愤怒地回答说他总是挑剔，你再也难以忍受
3.在与一重要客户会谈中，你的一职员公开地不公正的批评你	什么也不说，使客户认为批评是正确的	告诉他你对此评很诧异，并希望在更合适的时间讨论此事	告诉他不知他在瞎说什么，应当闭嘴

情况	反应		
	服从的	维护的	侵略性的
4.你的秘书写了一封错误连篇的信	“我想知道你能否再花点时间修改一番？”	“我要你把信重写，我已标出了错误之处”	“你怎么连一封象样的信都写不出来？”

## 用人的原则和技巧——成功的关键

经理对人才选用的方式和标准是其领导风格的体现。但一般地，为了组织的成功，经理要有爱才之心、求才之渴、聚才之方、用才之能、容才之量、护才之魄、举才之德。

人才是一个公司组织成功的关键。美国著名的女企业家玛丽·凯·阿什总结自己的成功经验，写了《用人之道》一书，书中说：“公司和人才是一个整体。你研究研究任何一家大型企业部会发现，使该公司超过别的公司的，是该公司的人才。首屈一指的公司里有首屈一指的人才。”通用汽车公司前大名鼎鼎的总经理艾尔弗雷德·斯隆曾说：“把我的资产拿走吧——但是请把我的公司的人才留给我，五年后，我将使拿走的一切失而复得。”索尼公司董事长盛田昭夫谈到索尼的成功时说：“就索尼而言，成功不是光靠高明的营销或抢先推出革命性产品就能做到的，而是需要管理阶层和员工团结一致，才可能成功。”他指出三个秘方：（1）人是最大的资源，公司的命运就操在公司职员手里；（2）职员一家精神，大家都穿一样的夹克，同甘共苦；（3）雇用比你聪明的人，扩展你的思考领域，加强你的长处，弥补你的缺失。

人才对公司组织是如此重要，如何选拔使用优秀人才呢？一句话，任人唯贤，使用各种专业技术人才，使人尽其才，才尽其用，用得其所。具体地讲，经理用人要把握以下几个原则：

### 量才适用，扬长避短

人和人都是不同的。经理应按职员的实际才能来安排相应的职务和工作，不应大材小用和小材大用。每个人都有其长处和短处，不可能十全十美，有些才能卓越、专长精深的人，由于环境、性格和心理上的原因，其缺点、短处和个性往往也较明显，有些有创新精神和才干的人，往往喜欢发表见解，有朝气，有锐气，但常过于坚持己见，表现得固执和自傲。因此，要用人之所长，避人之所短，使人尽其才。

### 信任授权，放手使用

疑人不用，用人不疑，其前提是看准人、选好人。经理因事择人，视能授权，一旦委以责任，就要坦诚交底，放手让其工作，并真正给以各方面的支持。这样，无形中会对被使用者产生一种激励力量，从而增强其责任感和自信心，调动工作自主性和积极性。

放手用人要有容人的气量和胸怀，宽以待人，厚道为本，不能尖酸刻薄，气量狭小。一个经理的成熟，就在于可以兼容、认识和理解不同的人和不同的行为方式。

坚定不移地放手用人，同时还须排除嫉才之心的干扰。一些嫉妒成性者能为随意诋毁、不负责任的一封信，轻易耽误、影响、改变一个人才的前程。而这些嫉妒别人的人，常是些无所事事、无所作为的人。对之，经理应有很高的判断力。培根说的好：“嫉妒是一种四处激荡的情欲，能享有它的只能是闲人。每一个埋头沉入自己事业的人，是没有功夫去嫉妒别人的。”

### 提携新人，用当其时

经理应敢于、善于发现、使用中青年人才。对一个人来说，中年时期是人的能力发展的鼎盛时期。此时精力充沛、年富力强、心理健康、业务知识和社会经验丰富，既摆脱了稚嫩走向沉稳，又有创新魄力而不保守，正可以做出一番大事业。据对 1500—1900 年间 1249 名杰出科学家的 1928 项重大科

技成果的统计分析，世界各国杰出科学家作出重大贡献的最佳年龄区在 25—45 岁之间，其峰值年龄为 37 岁左右。对于成功的经理的年龄分布，也是如此。经理也应提携、帮助、扶持中青年人，让他们在事业上更加成功，也为公司组织做出更大贡献。

#### **监督检查，奖惩严明**

经理应根据公司组织确定的目标、任务，经常检查、督促下属人员的工作，及时发现工作中的偏差，以便总结经验，纠正和弥补错误，推动工作进展，这也是真正关心和爱护职员的表现。

在公司组织中，也应有一种奖惩激励机制，该表扬的表扬，该奖励的奖励，该批评的批评，该惩罚的惩罚，这样，才能激励人们上进，调动其积极性。

美国百事可乐公司有一套把优秀青年转变成强有力的管理人员的制度和措施。其适者生存制度的核心，是两种明显不同的管理估价方法：一是清除弱者；一是培养强者。前者称之为年度工作检查法，它要求一位上司每年同他的管理人员中的每个人至少谈一次话，对他们的工作情况进行讨论。谈论焦点是管理人员今年做了什么实事使业务出现重大改观，而不是他（她）是否老实本分。如果一位管理人员达到了他（她）的目标，很好，他（她）的上司的典型做法是：进一步提高他第二年的工作标准。对没有取得预期结果的管理人员，在表示了怜悯之心后，上司设法帮他（她）找出原因并帮他（她）作出安排。但经过一两年达不到目标之后，他（她）将另谋职业。

每年冬天，百事可乐公司都要采取人员评价过程中的第二个步骤，即所谓人力资源规则工作，其目的是对公司两万名管理人员的工作进行认真考虑，确定每个人在什么方面和怎样给公司以最大帮助。然后，这些管理人员被分成四类，纳入最后一类的即被淘汰。处于中间等级的人被划分成两种，一种需要继续工作或接受特殊培训，另一种可以晋升但目前没有合适的位置。最高一类人则得到晋升，其中的佼佼者还将晋升到更具挑战性的岗位上。这些做法意味着强烈的自主观念。公司鼓励管理人员自行作出决定，并迅速作出决定，对于百事可乐公司这种用人机制，也许有许多地方值得经理借鉴。

## 人际冲突协调技巧——创造和谐的手段

经理在公司组织经营管理活动中，难免会遇到一系列的人际冲突；经理本身也负有解决、协调这种冲突的责任。

人际冲突可分为建设性冲突和破坏性冲突两大类。

建设性冲突的特点是：

- 冲突各方对实现目标都积极热心；
- 相互都愿意了解对方的观点、意见；
- 大家都围绕共同关心的问题展开争论；
- 相互交换情况不断增加。

破坏性冲突的特点是：

- 每一个人只对自己的观点赢得胜利倾注关心；
- 不愿听取对方的观点和意见，不管有无合理之处一概排斥和不予接受；
- 由对问题的争论发展到人身攻击，行为上由不一致演变为有意对抗；
- 相互交换情况越来越少，以致完全停止；背后不负责任的言行越来越多，冲突愈演愈烈。

一般来说，建设性冲突往往会激发人们的积极性、主动性和创造性，提高人们的主人翁责任感和参与意识，这种良性竞争的结果会给组织带来活力，形成生动活泼、朝气蓬勃的局面。破坏性冲突则导致个人主义、本位主义膨胀，造成才智、物资的浪费，工作的受损，严重的足以破坏组织群体的团结，使其瘫痪、崩溃。在实际生活中，这两类冲突相互渗透、相互包含；处理得当或不当，还可以相互转化。

对这些冲突，经理应能通过一定的手段、方法，命令各部门、群体、人员之间消除相互意见和行为摩擦，协调一致，相互配合，以便高效率地完成工作任务，实现公司组织目标。经理协调人际冲突的总原则是从实际出发、对症下药、因事制宜。具体来讲，须运用以下手段、方法和技巧：

对冲突进行定性分析 若是建设性冲突，还要进一步作定量分析，了解冲突的程度，在此基础上确定具体措施。冲突过于激烈，要设法“降温”，以防激化；冲突处于潜势，可以适当激发，展开辩论和竞争，以增加活力。日本电通公司有个“公司十则”，第十条就是“不要怕摩擦，摩擦是进步之母，是有用的肥料。”

当冲突由潜势发展到现实，已经表现出来时，要善于把冲突引向有利的方向，避免产生破坏性后果。具体地，可采取以下几种技巧：

——设置更高层次的目标 如果群体或个人间为各自目标争执不下，就应设置一个更高层次的兼容性目标，把各自的低层次目标融合于高层次的共同目标之中，由此造成新的合作机会，强化合作意识，使各群体抛弃前嫌、携手共进。比如企业里销售部门要求生产部门降低成本以提高产品竞争力，生产部门则强调销售部门推销无术。这时，鼓励大家共同开发一种成本低廉、适销对路的新产品，冲突在双方的共同满足中自然就化解了。

——寻求外部竞争对象人际冲突 一旦有进一步激化的趋势，就可以及时寻求一个共同的外部竞争对象，或曰“敌手”，把内部的对立情绪引向一致对外，“化干戈为玉帛”，使内部对立各方在一致对外中体验合作的意义，

促进内部团结和合作。

——加强人员交流和信息交流 长期从事某项工作会使人在这方面精通业务，但也会使人形成心理定势，独处一隅自然难以理解他人。而加强交流可使人扩大眼界，体验他人甘苦，从不同的角度看问题，消除偏见和误解，增进感情和了解。在公司组织中，推行工作轮换制，定期召开工作协调会和座谈会，经常组织互助活动和不拘群体界限的娱乐活动，都是加强交流的好形式。

——及时进行团结协作方面的教育和宣传 发现冲突的苗头后，经理可以在一定的公开场合，正面宣讲团结协作的意义，表扬这方面的先进人物和事例，号召大家树立整体观念，加强协作意识。如果可能，还可以请有关人员介绍其先进经验和体会，进行正面引导。

人际冲突一旦表面化、公开化，恶化，就应认真研究对策，妥善解决。通常可采取以下六种措施：

——经理调解 经理同冲突各方进行细致深入的谈话，调解纠纷和对立情绪，使之都冷静下来。在条件适当的时候，把冲突各方聚到一起，一方面坦诚交心，达到互谅互让，实现在新的基础上的新团结；另一方面，把问题摆到桌面上来，经过面对面的协调，彼此谦让，各自适当妥协和调整目标，达到携手合作的目的。在经理调解的过程中，如能事先做好工作，让某一方主动先作自我批评，则效果更佳。

——权威仲裁 如果调解无效，各方又争执不下，解决冲突迫在眉睫，就须当机立断，由权威仲裁作出决断。最直接的方法是经理集体经过慎重研究，拍板定案，提出解决办法，各方都无条件地遵照执行。如果是比较棘手的问题或牵涉比较复杂的专业技术问题，可以报上级管理部门或有关方面的权威人士，请他们作出裁定。这种权威仲裁是以公司组织的名义强制进行的，有时还带有压制性，但它在某些场合是完全必要的。经理在使用此措施时，应注意做好善后工作。

——改变结构 某些人际冲突可以通过重新设计组织结构、改变人员的组织构成来解决。有的组织结构本身不合理，责权不清，工作范围的界限不明，这就给相互争权夺利、推诿扯皮提供了缝隙和温床。这就要重新设计合理的组织结构，把冲突因素作为一个重要参数加以考虑。在合理的组织结构中，有时也会出现人员构成不和谐、难以合作共事的情况，为此就要进行人员调整，如适当调出和“掺砂子”等。

——调整政策 有些确属于本组织内部政策导向问题引起的不必要冲突，如分工不合理、奖励晋升制度不周到、奖金分配不公道等，就要进行政策调整，使之合理化。

——求同存异 有些冲突看似激烈，其实并无大的原则是非问题。当事人找上门来要求经理解决时，可以采取模糊处理的办法，多加安抚和劝导，而不必追根究底，更没有必要明确指出错误、责任在哪一方，这样反而会助长对立、激化冲突。经理要劝导各方求大同、存小异，团结一致向前看。对于在解决冲突中了解到的一些信息要求，经理应心中有数，必要时在日后的工作中加以关照或给予补偿。

——暂缓解决 这也是一种解决冲突的方式，有时也称“接受时间”的方式。对于那些冲突严重、盘根错节，一时又难断是非曲直的冲突；或那些解决的条件不成熟，需要维持现状等待瓜熟蒂落、水到渠成的冲突；还有那

些本自要经过时间的积累、由生活加以调整的冲突，经理可以先接过来，予以受理，但暂时放一放，不急于解决。随着事件的发展人们情绪的变化、思想重心和注意力的转移等等，就会使冲突的解决变得自然而顺畅。

## 经理的领导方式——经理风格的体现

在序言和处理分析、角色理论、维护等章节中，我们已探讨了有关风格的一系列问题。综合他讲，经理的领导方式是可以选择的。在实践中，经理的领导方式很少是完全专制的或民主的，更多的领导行为是处于专制和民主之间的连续一体上，就象一幅连续的光谱。这一领导行为连续统一体上有代表性的行为点分别是（见图 11.8）：

**经理做出决策并宣布** 经理确认一个问题后，自己做出决策，然后向下级宣布决定，并要他们执行，这是一种最独断的经理领导方式。经理在做出决定时不给下级任何直接参与的机会，他（她）可能顾及也可能不顾及下级将对它（她）的决定有什么看法和意见。他（她）往往采取强制或暗示强制的方式执行其决定。

**经理做出决定，说服下级接受** 这里，提出问题和做决定仍是由经理个人来完成。但考虑到执行时会遇到阻力，经理说服下级接受和执行决定。

**经理提出决策，征询下级意见** 在这种情况下，经理做出决定后，为了使下级接受，宣布同时征询下级对决策的意见，欢迎大家提问题，经理对一些问题做必要的解释。但是否根据大家的意见修改已做出的决策，决定权在经理，这里至多只存在一种形式上的民主。

**经理提出初步决策方案，征求下级意见，修改后执行。** 这里，提出问题和分析问题的主动权还操在经理手中。他在提议之前，已考虑过这个问题，并且已经做出了一个试探性的决定。然后，向有关人员提出来，征求他们的意见，下级的意见只起到补充和进一步完善初步决定的作用。

**经理提出问题，征求意见，然后做出决定。** 这里，经理先提出问题，然后征求下级对解决问题的建议，最后以经理本人和下级提出的可供采用的办法当中，选出他认为最合适的解决办法作为最后的决定。这种作法的好处，是能够充分利用身边第一线的工作人员的知识和经验，使最后的决定更符合实际。

**经理就某个问题规定出界限，让下级自行作出决定。** 这里，经理把决策权交给了下级，但他事先确定了需要解决的问题和决策的范围。例如，派某人去参加交易会并授权他（她）可以对哪些产品与乙方签订合同，最大限额不超过多少等。任务完成以后，该工作人员就不再享有这种权力。

**经理允许下级人员在规定的范围内做出决定。** 这里，经理只就某一任务范围做一规定，而将从提出问题到最后决定的一切权力交给下级。例如授权一位工程师领导完成一项新产品开发任务，将有关的人事权、采购权等授予他（她）。由他（她）组织研制班子，自行采购原料、仪器、零部件与生产部门协商安排试制工作等。但要规定总费用不得超过预算等限制。

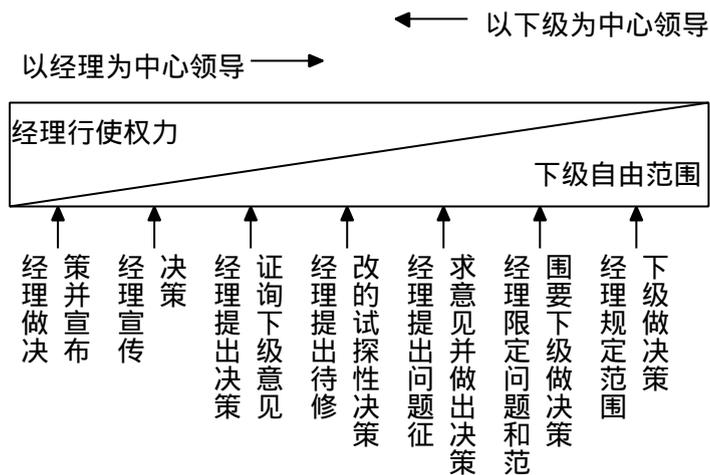


图 11.8 经理领导行为连续统一体

经理要选择领导方式，形成领导风格，受一系列因素的影响和制约，其中最主要的是以下几点：

- 经理自身的力量：职位权力，自信心和对下级的信任；
- 形势的力量：任务结构、组织的性质和传统以及时间的紧迫性；
- 下级的力量：具备下列条件，经理可以给下级以更大的决策自由：
  - 下级肯于承担决策责任；
  - 他们理解公司企业的目标，并且愿意为实现目标尽最大的努力；
  - 他们具有处理某个或某方面问题的专门知识和经验；
  - 他们有较强的成就欲望。

在现实中，不存在一种最好的经理风格和领导方式。如果始终采取一套方式、一种风格，以不变应万变一定不是最好的，并且往往是不可取的。

当然，对于经理来说，具有选择领导方式的意识比选择的实际行动更重要。实际上，各种影响力量始终在迫使经理进行行为方式的调整 and 选择。上述有关经理风格和领导行为的知识正有利于经理选择更好的调整方向。

对于经理来说，风格的形成也是一个不断学习的过程。从预期目标和实际效果之间的差距出发，评价自己的行为方式，并与下级职员进行有效的交际沟通，从下级对自己的评价和自我评价的差距中看到自己的风格和领导方式中存在的问题，有助于经理调整自己的行为方式，取得更好的成绩。

## 结语

交际沟通的风格是进行交际沟通的方式和手段，它能很大地影响交际沟通的结果和有效性。个人进行交际沟通的各种风格范围广泛。经理在工作场所能够采用的风格种类多样化须引起足够注意，并且可用一系列方式进行描述，包括：

分析——总括方式

简单——综合方式

关心人的方式

关心任务的方式

处理分析、角色理论和维护理论都是关于工作场所里交互作用风格和性质的看法，它们对于增进经理交际沟通的有效性和提高质量都大有益处。

经理用人技巧、人际冲突协调技巧和领导方式都与经理交际沟通的风格密切相关，掌握了这些技巧，对于经理交际沟通的成功有效非常有益。经理风格的形成是一个学习的过程。

## 第十二章 映象、视听媒介与信息传播技巧

通过本章学习，你将能够：

- 学习使用图像如公司标识等来传递有效信息；
- 学习使用现代视听传媒的技巧，使您的沟通能力更加灵活，更具影响

力

人们只记得住所听到的 10%，所看到的 20%，而人们却记得住同时看到和听到的 60%。

——柯达公司广告

## 引言

我们生存的世界，纷繁芜杂，无奇不有。而我们对于世界的认识和了解，就来自日常的观察活动，从中我们获取了许多的信息。同时，我们也常通过吁清、利用我们的观察能力来教育、指挥、说服、告知和影响他人。而其他人通过广告、信件、报告、手势、微笑、皱眉和蹙额等视听方式传递信息，试图影响我们。关于世界的信息，也就这样互相传播沟通。我们的孩子，当他们还很小，还没有能力理解、运用语言的时候，主要依靠他们所看到的信息和对这些视觉信息的解释来理解这个世界。如果哪位经理或职员视觉受损或者他（她）本人视觉受损伤，那么他（她）将能更深刻地认识到视觉能力在现代交际沟通中的巨大作用。

但是，完全从对事物外观的观察来认识其本质，是靠不住的；事实上，观察是一个非常复杂的过程。例如，当我们观察事物时，通常接收到的信息都是些处于不断变化中的复杂信息资料。稍有点物理知识的人都知道，物体反射出来的光的构成是随着物体的明亮度不断变化的，也随着我们与它的相对位置的变化而变化。如果物体是运动的，那么，无需经过有意识的努力，仅根据我们所观察到的信息，就可以推断出物体的运动方向和速度。根据观察，我们也可以识别物体的形状，例如，判断出物体是辆汽车还是一只茶杯。观察的过程也使我们能够对物体的属性做出判断，如：物体距离我们有多远，物体是什么颜色的，体积有多大；有时甚至可以得出关于物体的表面构造和性质的结论。

在观察的过程中，大脑的角色至关重要，这也是我们每个人都有的体验。泽基认为，“大脑创造了一个直观的世界”，大脑能从观察得到的“不断变化”的大量信息中提取物体的“不变的、永恒的特征”。不过，在我们进一步探究大脑这一角色之前，我们有必要简洁地考察一番观察的外部过程的本质。

我们要进行观察，必不可少的一个主体要件是眼睛。关于眼睛的性质和功能，许多生理学的书籍中都有详细的阐述。研究表明，人的眼睛能见的光的波长在 400 微米到 700 微米之间（1 微米等于  $10^{-6}$  米）。眼睛能够接收到发自光源（如灯泡等）的光，以及我们自身和周围的物体反射的光。由于光源颜色以及观察的物体的光吸收等原因，造成了光的颜色也不同，这样的例子可见暴雨后天空中的彩虹。另外，眼睛还有接收来自周围环境中大部分光的能力。一般地，眼睛能见较远距离以及近到 15 厘米的物体；其视觉所及的领域，在水平面上可以超过  $200^{\circ}$ ，而在垂直面上也能达到  $120^{\circ}$ 。

眼睛所观察的物体的光照度、颜色，对比和形状等因素，都影响着眼睛所接收到的映象信息的质量和水平。

由于视网膜上有特殊的细胞，眼睛可以在不同光照条件下观察物体。视网膜上这些特殊的细胞（或称感受器）对颜色显示出不同的敏感性，这样，蓝——绿色物体在较弱光线的条件下比在日光下显得更亮；而绿——黄色物体在日光下比在弱光下更亮。眼睛对光还有一种适应，能够很快地由明亮的光线适应黑暗中的光线，这即黑暗适应。这种适应能够使眼睛在 30 分钟后对黑暗的光线达到最大的光敏度。

不过，眼睛是一个极其复杂的观察工具，它也有其局限，其中之一即为“盲点”。这可由图 12.1 显示如下：



图 12.1 盲点

拿着这本书，放在距自己一臂长的地方；盖住或闭上左眼，以右眼看书上的十字形。然后慢慢地将书本向眼睛方移动，那么，在某一点上，图上的圆点将消失，这就是由于“盲点”造成的。

实际上，盲点在两只眼睛中都存在，它是由神经和动脉离开眼睛的视网膜上的一个无感受器所造成的。另外一个制约因素是，对于我们判断距离远近至关重要的双眼观察仅限于眼前  $100^\circ$  左右的扇面范围。超过了这一范围，也就可能出现视力所不及的“盲点”。

那么，我们的大脑又是怎样处理、分析和加工这些“不断变化”的大量信息的呢？在过去的岁月中，关于大脑完成这一过程的方式看法已不断变革。本世纪 20 年代，人们认为大脑充当获得的视听信息库；而到 40 年代，大脑已被看作能将那些视听信息加以解释并制成工作模型。到了 20 世纪 50 年代，这些看法发展到认为大脑在应用它所储存的信息和工作模型来再现物体。而这种大脑使用视觉信息方式的观点一直延续到 90 年代。事实上，大脑并不只是分析眼睛提供的视觉信息，而且还在应用那些信息来构建一个内在的“视觉世界”。

实际上，复杂而又有趣的大脑，平均重约 3 磅（1.4 公斤），包含了约一亿个神经细胞。在人的大脑中，与处理和分析视觉信息密切相关的部分称作视觉皮层，它位于大脑的后部。视觉皮层中的信息代表了我们所观察到的东西；为了使这些信息进入大脑的这一区域，信息必须在眼睛的视网膜中沿由特殊的细胞（视网膜杆和锥形细胞）将光转化为神经信号的复杂路径行进。这些细胞在中脑区（横向的膝状细胞核）发送信号到中脑区中的“整理分类室”，由这一区域再将信号传送到视觉皮层中的特殊的专业化的细胞里去。

正如我们前面已经探讨的，关于大脑如何分析来自观察的信息的看法已经几经变化，正电发射层 X 线照相术（PET）的引入，已使确认和检验大脑特殊区域中的血液流动变化成为可能。PET 作为一种研究工具，已促使关于大脑处理信息的方式的各种尖端、详细的观点不断发展。例如，近年来，有一种关于大脑处理信息过程的观点，它提出了四种平行运行的专门处理系统。这些系统可以翻译、分析接收视网膜的信息，其运行与接收的视觉信息不同特点密切相关。这些专门系统中有两个与形状相关联，另一个与运动有关，还有一个与颜色相关联。不过，我们得重视这些系统的一体化水平或它们相互间的交叉联系，因为它们每一个对“观察”认识映象都很重要。大脑中的这些和其他的视觉系统的复杂机能都很重要，其处理标准的信息资料的能力达到每秒 500 “脉冲”。

不过，对我们每个人来说，都有可能见到观察物体的不存在或因错觉产生的虚幻的特征。这些错觉，在我们明知它们是错误时仍能继续见到。图 12.2、12.3、12.4 是几个非常好的例子。图 12.2 表示的移动——莱尔错觉

由两条平行线组成，这两条线实际长度相等，但看起来却是长短不一，这是由于两端和直线相对位置方位造成的。图 12.3 是凯尼莎之角，这个图看似在内部嵌入了一个竖立的三角形，尽管图的内部并无连线。图 12.4 鲁宾花瓶的表状模棱两可，我们看到两个面对面的人的侧面像——或者一个花瓶，这可以随选择的不同由一种变到另一种。造成这些的部分原因，可以从大脑处理眼睛视网膜提供的信息过程来解释。有人认为错觉产生于大脑对从可利用信息中创造的“模型”的适应；有些错觉产生于深层的暗示，而其他涉及到其中有裂口的图形的错觉，产生于：

裂口是未必可能的  
裂口构成一个可能的物体形状

无论将来对观察过程中的大脑角色持何观点，有一点是显然的，即观察过程表现了我们交际沟通方式中的一个关键因素。我们下面将探讨映象在交际沟通过程中的应用以及这些映象对经理的交际沟通方式的重要作用。经理要在现代商战中纵横捭阖，运作自如，这方面的技巧还是必不可少的。

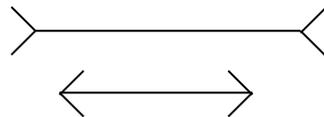


图 12.2 穆勒-莱尔错觉

## 象形文字、雕像与图像——映象实例

在交际沟通过程中，使用映象或人和物的代表物是一个非常重要的方面。这些映象中，最早的可能是在洞穴墙壁表面用天然颜料制成的，记载着绘画者所生活的时代世界面貌——如动物、鸟等。法国拉斯堪喀斯的山洞绘画约绘制于 22,000 年前，可以认为是最原始的人类进行交际沟通的实例。看来，通过视觉映象进行交际沟通是很普遍的。在北美洲和澳大利亚也都发现了保存完好的古代岩石绘画。实际上，这些映象也不仅止于使用天然的颜料，在美国亚利桑那州和犹他州保存下来的在岩石上勾画雕琢出的物像表明，原始人为创造这些映象准备花费多么大的劳动。

随着历史的发展，映象的使用也不断演进，已不局限于表现真实的动物或物体。到了约公元前 4000 年，即距今约 6000 年时，这些映象变成了比物体更加风格化的描述或者象形文字，并开始变成我们今天的书面语言。在大约那个时期，萨摩利安人已能在他们的泥板文字中应用 2,000 个左右的象形符号，每一个表示一个物体或人物。这种文字不断发展，逐步走向书面语言。那时，使用的形状除了代表实际的物体或人物外，还表示口头发音。楔形文字又继续发展到字母，这样就不仅用来记载口头语言的发音，而且用作交际沟通中一种可选择的媒介。不过，有些语言文字中，还是保留了大量的象形文字。据分析考证，古埃及的象形文字语言使用：

象形文字来描绘物体或人物

综合的象形文字来表达思想

符号来表示发音

符号来表示物体或人的阶级、衔位或部属

在现代中国的语言文字中，仍能找到不少的象形文字，如“日”、“月”等。

使用映象来提示、影响和告知他人在其他领域继续发挥着作用。“图像”一词常用来描述现代为信息目的使用的符号中的图示映象或图案，其中包括了计算机屏幕上与图示应用者界面相关联的对“图像”的使用。所有这些图像都被设计成能向他人提供信息而在实现这一任务时不必使用语言。当图像用来表现被描绘的物体时，通常最为有效，如图 12.5 所示的火车、小汽车和轮船。

然而，并不是所有的图像都如上面的例子这么清楚，毫无歧义。在对描绘的物体的传统使用与预期表达的信息之间的差距越大，视觉模糊或发生曲解的危险性越大，这一差距系列由用来表示使用的描绘物体位置的图示映象开始。图 12.6 通过啤酒杯、梳子、剪刀以及刀叉和盆子分别表示了酒吧、理发店和饭馆。

使用的图像与其“直接视觉相等”的间隔越大，对观察者的知识水平，有时甚至是其文化预期就越高。举个简单的例子，在西方社会的公共场所，普遍接受用一个男人或女人的素描画来指示单性的盥洗设备。这样的图示映象本身并不表示在此可以获得什么实物或服务，但在许多公共场所这一映象能很容易地为人接受和理解。因而，映象已成为服务的象征而不是仅仅描述

服务。当然，对这些象征不能一成不变的解释；要使之有效，需要观察者对西方文化有充分的了解，达到能通过经验或指示理解这些标记的程度。不过，正如“和平鸽”象征着和平友好、“骷髅画”象征着危险、毒害一样，象征的涵义是很普遍的。这些象征应用的上下文的内容也很重要，例如酒杯象征的使用；在包装物体时它将显示易碎的物品以及箱子或包装盒“哪面朝上”；而在飞机场或公共场所，这一象征常用来表示附近有一个酒吧。

上述图像的视觉效力是，它们作为不用语言的交际沟通方式，在我们日常生活的办公室、工厂、街道、飞机场、火车站等地广泛使用。这些图像经常被绘制成一组或一系列标记符号，以保证其在大小、数量、颜色和风格上的连续性并展示一定的内容，在香港或欧洲大陆国家的公路上、美国的飞机场，常可见到这种系列标记符。

然而，图示映象的使用并不限于上述情形。许多公司组织也使用视觉象征作为商标或理念，保证顾客认可的公司组织的知名度、实现产品增长。这一点，是现代企业经理应深有体会的，也是有很大潜力可挖的资源。虽然有些象征扎根于公司组织的历史，但多数象征是抽象的，与公司组织可接受的流行的公共映象密切相关。大家都很熟悉的这类图示象征应用实例有：与英国一家大银行相关联的“黑马”标志；与一家大石油公司相关联的“贝壳”标志；以及美国一家大计算机公司的“苹果”标志。这些理念和象征通常都是经过仔细的研究和长期的探索发展起来的，用于公司组织的信头、轿车、大楼、产品及广告上。概言之，用于公司组织与其顾客交往的每一点上。

## 数字信息——表达的形式与技巧

人类正逐步进入信息时代。随计算机技术的发展，经理可以接触利用的信息资源和信息量越来越大。计算机技术也促成人类创制了计算机交际沟通系统，从而能以每秒几千次的速度交流信息。这种计算机交际沟通系统网络可以扩展到全球，将来，处理信息的速度将超过每秒种十亿次。人们常把这种持续的变革浪潮称为“信息革命”或“信息大爆炸”，其对经理的管理和交际沟通的影响是巨大的、深远的。不论经理使用什么信息技术和信息系统，都将不可避免地以数字的写出为其特征。这种“数字爆炸”由一些经常对经理角色起关键作用的数据组成，而这些数据可以通过使用图表加以解释、显示和发挥效用。

托夫勒认为，这些图表起源于 18 世纪晚期一些数学家和经济学家的著作。这些早期的数据图表包括：

坐标图（曲线图）

柱状图

饼状图

至今，这些图表类型仍很通用（见图 12.7）。

这些图表试图使这些复杂的表格或数字清楚易懂或使之变得简化。要实现这一点，图表通常要用观察者能够较容易识别和记忆的简易视觉形式表示数据内在的含义。这些图表具体的特点和主要类型由下文详述。

### 曲线图（图 12.7（a）、图 12.8）

对于曲线图，我们并不陌生。上学的时候，我们大都学过这种图的绘制和应用。曲线图能表示数据一方的变化与另一方的关联程度（即能引起另一方发生多大变化）。通常，曲线图是：

从左往右，从下向上延伸

水平轴用作自变量

绘制的曲线图应能使观察者识别表示的数据中的任何图样、趋势、波动和间断，尽管受到数据清晰度的制约，曲线图仍能用于比较数据群，也能以三维的形式表示出来，如图 12.8 所示。

曲线图虽然看起来直观、简单，但有时也会被看错、歪曲或曲解数据。出现这种情况的可能形式有：

纵坐标上漏掉了零 由于 y 坐标轴从最低值的下端开始，这可能会导致描述变化的真实数据模棱两可，难以确定；

与水平轴坐标相关联的垂直轴坐标扩张，这会使峰端与谷槽更明显；

使用非线性或对数坐标而没有充分注释，这将压缩曲线图，但会使

观察者看错；

在双曲线图中图的左右两边使用不同的坐标，这将能满足制作两个隔开的曲线图的需要，但即使有详细的注释，也会被观察者看错。

经理在使用曲线图时，切记避免上述问题。

柱状图（图 12.7（c）、图 12.9）

柱状图是由垂直的或水平的柱状体组成，其高度或长度与要描述的数据相适应。这些柱体彼此间隔，但每一个都能由一系列加起来代表总体的不同数据元素建立起来。有时，这种柱体也能移换成一种或几种形状，以反映要表示的数据的性质和特性。例如，在柱状图中，可用英国铁路各个地区机车组成的柱体与旅客旅行英里数柱体进行对比分析。柱状图也能用于三维形状或者在数据群中进行比较。

人们通常认为，仅就视觉而言，柱状图要比曲线图更灵活、直观。图 12.9 即为一例。

饼状图（图 12.7（b）、图 12.10）

饼状图正如我们将一块蛋糕分成几块，它用来表示详细说明的数据将全部分成若干块。在饼状图中，有时需要将原始数据换算成百分比或度数，这种复杂的计算，常常制约了这种图表的使用。不过，计算机软件的开发应用已克服了这一限制，而且计算机本身也能用来制作饼状图表。通常，饼状图的每一个扇面上加上注解或图例。对较小的扇面，这样做有时是很困难的，因为能用来做注解的空间比较有限，但也有办法克服之：在饼状图的外面注解并加以箭头指引方向。经理在制作、使用饼状图时，这些技巧是必须把握的图 12.10 所示为一个三锥饼状图。

直方图（图 12.11）

直方图用于表示频率分布，由垂直的条带或柱体组成，这些条柱的区域（不只是高度，还包括面积）就反映变化的频率。柱状图中的柱体是彼此间隔的，而直方图中，条柱形成一个连续的区域，用以描述水平轴（X 轴）代表的元素的不断变化。图 12.11 是一个显示人口年龄分布的直方图。

表 12.1 职员薪金 (单位:千元)

杨鸣	1.56	蒋丞鼎	1.05	周振先	2.34
张亦雄	3.62	杨玉章	2.34	季方	5.28
张奋	0.36	袁世杰	1.76	吴佳敏	0.85
相亦倩	4.59	赵靓	0.35	武里杰	4.23

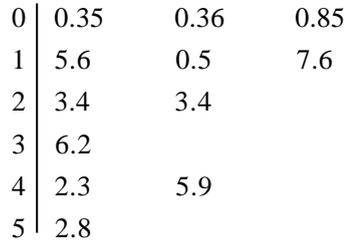


图 12.12 职员薪金茎叶标绘图

茎叶标绘图 (图 12.12)

茎叶标绘图并不把原始的数据转化成描述的形状、线条或区域,而是把数据本身以提供图样或以更常见的分布的显示方式进行安排。表 12.1 中所示的数据,就可由图 12.12 显示。这种茎叶标绘图的优点之一是能保留大部分的原始数据,而且提供了一个分布图样的可视显示。通常,这种标绘图的视觉影响力比直方图更强。

综合上述表达数字信息的图表,我们可以把它们特征概括如下(图 12.13),供经理理解和把握。

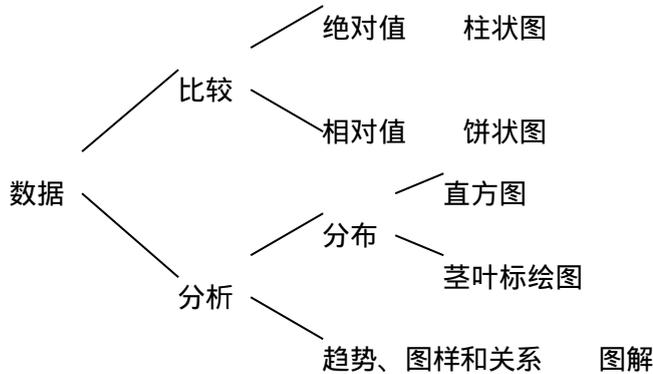


图 12.13 图表的特征

## 解说信息——视听媒介使用技巧

在我们的生活中，无论是工作还是消遣，解释或告知的信息日益发挥着重要的角色。而在信息的交际沟通中，如果使用了映象或视听媒介，效果则会大大增强。应用视觉映象来说明和支撑书面文字的两个成功事例是：在我们的飞机旅行开始时，并不讨厌去看一些对紧急措施进行告知说明的卡片；也乐意去看能轻松完成大多数复杂任务的DIY指南。当然，也有许多不成功的解说信息事例，如，试图只用词语来解释一个复杂的主题概念的演讲者，或那些对专业电视记录员的初用者手册。

在工作中，经理对职员训练、告知、揭示和发表演讲的速度和效果，不仅对于公司职员有很大影响，对于整个商业集团也有很大的区别和不同。对于这些相关技巧，需经理用心把握并在实践中运用、升华。那么，在训练、告知、指示、影响过程中，视觉映象，视听媒介怎样才能有所帮助呢？

要回答这个问题，我们要分别探讨以视觉映象来促进交际的沟通的应用方法，首先是书面文字媒介，其次是口头语言媒介。

## 书面解说信息

关于书面语的应用，本书第三部分有专门的阐述。这一节，我们将看看书面语如何通过视觉映象的使用使效果得到增强和补足。要达到这样的效果，并不是可以通过不加选择地使用这些映象而实现的，如，在程序操作指南甚至在公司报告上贴满杂乱虚饰的彩色照片，反而会降低交际沟通的效果。这些视觉映象的效果和影响力只有作为文本与映象的仔细慎密的结合的成果，才能是明显的。这一结果将使读者能够迅速全面地理解文本，而那种结合只有在文本的内容反映以下情况时才会发生：

### 用途

文本的意图目的可能变化很大，其实际的用途也是如此。例如，是用作参考手册呢，还是应用指南，还是如果某事出了毛病怎么办的指导，这些目的是否符合使用者的真实需要？

预期的用户技术和能力水平与实际的情况应该是相一致的，但这经常并非如此。例如，使用过多的技术术语可能误导或吓坏那些专业背景有限的用户。专门的文字程序的用户并不需要知道其电脑装有一个 CPU，2M 的 RAM 和 MS—DOS 操作系统，而实际上，这引起系统的许多操作指南设想用户确实需要知道这些知识，这就缩小了指南手册对用户的使用价值。经理在对本公司的产品进行广告说明时，对此也应充分重视。除了上述使用语言的一些微妙技巧外，还有一些更基本的问题，如用户在使用这种语言方面是否熟练，能否与用另一种语言写成的文件进行成功有效的交际沟通。

### 应用的环境

文本也应反映其应用的环境的需要和要求。例如，在肮脏的户外环境下使用，将要求文本能防水且易擦干净；其他的工作环境要求文本能小到装在口袋里，不需要支撑就能立在机器上或书架上或者在光线不足的条件下也能阅读。

在使用时，经理者不能认识并考虑上面的任一点，都可能严重地阻碍解释性文本的有效性和可用性。不过，让我们假定经理通盘考虑了这些问题并且非常清楚文本被谁使用、什么目的、用于什么环境。这将影响到文本使用纸张的大小（A4、B3 或 A3）、使用的材料（纸张、卡片，还是层压薄片）、纸张的页数（单面还是双面，印成卡片还是多页的小册子）以及文本的构造（散页、环状折叠还是装订成册）这也将影响你使用视觉映象的类型。然而，不论映象的类型如何，如果它们要保证使读者理解文本的能力得到增强，它们都只能充分呈现。这可以通过下面的办法来完成：

引伸、巩固、证实书面文本  
代替文本来显示复杂的行动或观点

大家熟知的一个有名的视觉映象代换文本的例子如飞机紧急措施告知卡片，其中包括了：人们出机舱、穿救生衣、进入降落伞的系列图表，它们都

使用清楚的图表解释，很少需要预设乘客理解某一语言的能力。

书面文本中使用视觉映象各种各样，其中一些主要的渠道及使用技巧需很好地认识和把握，包括：

## 照片

研究表明在报纸或杂志上，照片常常是最吸引读者的地方。图文并茂的消息往往使读者先行阅读。在文本中，为了提供清楚的告知性形象，也经常需要有意识地根据目的要求使用一些照片。这些照片要根据编辑文本的需要，进行复制或按色彩调整使读者注意力集中在映象的相关部分。有时也可能把照片扫描入计算机——在计算机里做文字处理，映象加以适当调整、操作。为使照片更好地增进交际沟通效果、更好地感染读者，在制作照片时，应注意以下原则：照片的反差要适当、清晰，以弥补中间色调的模糊和油墨的渗漏所造成的缺陷；使用与专题相联系并能介绍一定情况、吸引读者兴趣的照片；巧妙地运用动作照片、以部分展现整体会使照片更加生动有趣；照片人数不宜过多，以便于鉴别，一般不宜超过 6 个人；不要采用平庸的照片；使用有价值的照片并保留底片；如果使用产品说明照片，则应能充分展示产品的用途和良好效能。

## 版面设计

在视觉映象表达技巧里，版面设计就是将诸如图片、商标以及类似元素加以合理巧妙地安排，方法可以多种多样，但要给人以新颖别致的印象，直到吸引人们注意力的效果。一个成功的版面设计可以给该公司留下产品优良、财资雄厚的印象，反之则可能引起相反的效果。一般也讲，根据不同的情况，可设计不同的版面，如按新闻风格编排社论性版面；以视觉刺激为主的广告标语性版面；吸引特别观众的动画性版面和连环画版面，以及图文并茂的版面等等多种形式，经理可根据需要，择一或组合应用。

## 线条画

这种线条画通常易于制作，在计算机中，也可通过“clipart”进入电脑编辑的文件中去。由于线条画没有声音、光彩和模型，所以制作印刷起来比照片制作得更精细。

## 图片

虽然一幅杰出的图画的形式要比同一张照片所用的费用要大，但这一额外的支出有时却是十分必要的。比如，在你的屋子里挂上一幅油画，给人的印象就远远优于一张照片。为了说明一个新仪器的优越性，一幅剖面图远比一张照片看得清晰，更能说明它的独特性；那么，配有好的图片的产品，更能获得好的经济效益。图片的使用有这两种：

动画片这在印刷品及电视里非常普遍，很能吸引观众的注意力。人们在紧张繁忙的工作之余，往往对诸如狗开口讲话，完成神话里才能完成的

壮举变成超人等等产生兴趣，求得轻松。迪斯尼公司的米老鼠和唐老鸭就是靠它的丰富想象力和艺术创造力风靡全球，成为老少皆爱的最有吸引力的画片。由此可见，动画片的吸引力要大大超过文字表达。

示意图常用来说明复杂的仪器或场面，如一个新开张的超级市场的购物示意图，远比一张照片说明问题，使顾客更容易接受。又如，一个需要解决的财政问题，最好做一幅流程图，它要比一张照片或一段文字更清晰。当然，配以得当的文字说明，效果更佳。

## 印刷技巧

在文本的印刷中，不同形状的字及类型，往往表示着不同的含义。如书写体印刷表示独家新闻，但大段的印刷则不易阅读。斜体字更不易读认，但某一词或某一观点印成斜体形式，往往具有独特鲜明的意思。因此，好的印刷技巧帮助吸引读者。以求达到最佳的表达效果。

## 色彩使用技巧

在文本中，使用不同的文字描述色彩，可以增加表达效果；在电视和其他视听媒介的情况下进行色彩的转换，也能吸引观众的注意力。一定的色彩常能表达一定的思想和情感。因为：

- 色彩吸引观众的注意力
- 色彩使事物更加真实可靠
- 色彩具有美学上的作用
- 色彩具有象征性地交流信息的作用

研究人员曾提出下面一些运用色彩的技巧：

色彩更易吸引女性；  
暖色彩（如黄色和红色等）比冷色彩（如蓝、绿色等）更易引起观众的注意；

色彩往往能吸住读者的视觉，使之产生“可能有某些有趣的好消息”的感觉。如对时装或一种新型食品的报道，最好辅以色彩，如彩色照片等等，更能引起人们的注意；

色彩的象征性，冷色彩有镇静作用，暖色彩有刺激作用。可根据不同的环境，调配不同的色彩，使之起到不同的作用。比如，绿色、蓝色益于放松，金银色显示豪华等等。蓝色是男性和女性均能接受的色彩；红色象征着朝气、血与火；绿色象征健康和新颖。不同的文化背景，对色彩内涵也理解不同，如西方国家多喜欢白色来表示欢快和幸福，而许多东方国家却认为白色象征悲伤。对此，经理运用时要全面衡量、充分重视，以求收到满意的效果。

## 口头解说信息

在一些灵活、有影响力的交际沟通中，如演讲，常使用视听媒介、映象来补充和支撑口头语言表达。关于演讲的技巧，在第七章已作过比较详细的探讨，这儿我们只具体地谈谈演讲中视听媒介的使用技巧。一般的演讲，都能通过使用视听媒介改进效果和影响力。如果设计运用得当，这些视觉映象还能将困难的概念和信息描述得迅速有效，如果可能，还能描述得更加形象、生动。使用视觉映象也能节约时间，增强兴趣和产生较强的影响力。但最主要的是，视觉映象能使听众比记忆词语记得更长久。柯达公司广告中曾说，“人们只记得住人们所听到的 10%，所看到的 20%，而人们却记得同时看到和听到的 60%”

然而，虽然视觉映象的设计、制作和使用能用彩色或黑白色，它却不是“附加”或任意选择的额外的东西。应把使用映象选择制作成演讲准备过程的一个重要组成部分。正如第七章中已经说明的，这些视听辅助设备的目标包括：

- 显示要点
- 表示复杂的图表或曲线
- 解释复杂的过程或次序
- 联结演讲的段落章节
- 提出问题
- 概述要点和建议
- 节省文字

演讲中使用的视听媒介应以适当的方式制作，以保证它们能满足下列条件：

- 由受听众水平制约的、但又能被解读、看到的文本或映象组成
- 不包含太多的文字或信息
- 能够为人理解
- 吸引听众的注意，有影响力

要制作任何一种视听资料，首先必须确定目标、观众或听众、时效以及方式方法等。具体他讲，这方面的技巧包括：

### 目标

视听媒介可用来与某些公众交流，它可输导某种特定的信息，达到特定的目标。总的说来，视听媒介交际沟通的目标是建立一种印象，可以说明某事物的工作原理、操作技术；也可以为来访者导游；还可以讨论并解释公司的成效或进行咨询解答。

### 观众或听众

视听媒介传播的信息，以及传播的风格是否适合于观众的要求，这也是信息制作中所要考虑的问题。这一点常可决定传播信息的收视率。

### 时效

如果只在演讲会播一次，或在展览会上放映，那么一盘带子也就够了。假如要持续播放下去，那么就要适时更新。

## 招集观众

视听资料在什么场合、什么地方、以什么形式传播，影响着传播的范围和效果。制作的视听资料，应能尽可能多地影响听众。

在现代社会中，视听媒介设备种类繁多，非常通用，也容易使用。通常使用的设备类型有：

电视  
电影  
幻灯  
录像  
投影机  
图像缩放屏  
旋转图板

对于这些视听媒介，我们有必要做一番详细阐释，以便在运用中能发挥它们各自的特长。

### 电视

电视距今也只有 60 余年的历史，但它已成为当今世界上最吸引人、最受欢迎的视听媒介。电视已成为一种家庭媒介，与每个国民的生活息息相关。电视是由文字、声音和形象三种基本传播媒介结合的技术，它不但在世界上能以速度满足公众的需要，亦能供应逼真的现场情景，同时给人们带来视觉的双重感受，电视具有以下特点：

电视是文字、声音和形象三种基本媒介的结合体，还可具有色彩，能给人以身临其境的实体感觉。对于观众来说，有易接受、真实、感兴趣、记忆效果较佳的特点。

电视在新闻递方面占有绝对的优势。电视新闻制作过程与传递过程比报纸要快得多。而且电视还可现场直播如美国总统大选的电视辩论。

电视具有高度的娱乐性。电视节目具有多样化的特点，并可同时提供多频道节目，大众可随意选择自己所喜爱的节目。

电视具有较高的普及性。由于社会经济的发展，电视普及率提高；而且电视不受教育程度的限制，老少皆宜。

当然，电视还有其缺点：费时太多，而且目前还受时间、地点和条件的限制，不如其他媒介灵活，制作成本较高。

### 电影

电影媒介也是交际沟通的重要手段之一，其优点如下：

电影是一种综合性的艺术，它有动态图像，也有音响效果，给观众带来高度的真实感。一般地观赏电影是在与外界隔绝的情况下，许多观众同时发生的共同行为，能够高度集中观众的意识。他们的情绪能够彼此影响，形成一定的感情气氛，有较好的交际沟通效果。

电影能够全面、具体、形象、直观地介绍所言传的内容，不受文化教育水平的限制；影片便于长期保存，可随时重放，是珍贵的文献资料。

电影的缺点是制作周期较长，耗时费资，在新闻媒介中成本最高，因而不能大批生产和传播，这就影响了交际沟通的范围。

### 幻灯

幻灯是电影和电视的前身。用机械装置将无数个幻灯画面连接起来放映便是电影；利用磁带录制无数个画面，再通过无线电波发射出去，便有了电视。幻灯具有电影固有的逼真、形象的特点，加上配合解说与图像的同时播放，具有广播新闻的特点，使人对所见实物有亲近感，对所听声音有亲切感。

幻灯最大的优点是装置小巧、制作简单、携带方便，而且任何彩色的图片均可复制成幻灯片。因此，幻灯比较经济、方便、能满足流动性和临时性工作需要，也便于应急。

幻灯的最大弱点是节目制作单一化，缺乏动感，变化单调，久看容易使人觉得乏味。

幻灯有 35 毫米幻灯片、音像同步幻灯片和双镜头幻灯片，用来显示谈话和图景，是非常受欢迎的理想传播媒介。其片子可以装进转轮，配有遥控电钮装置，由演讲者遥控使用。音像同步幻灯片技术更精密、更有价值，图像与解说词同时播放，还可配上背景音乐，播放可以手工操作，也可以自动进行，放映员可随时停机。双镜头幻灯片是除电影之外最理想的放映形式。它同两台放映机交叉投影，可获得逼真的图像，还可根据观众的多寡、放映的地点，使用大小不同的屏幕。

### 录像

录像是一种可以在电视屏幕上重复播放的视听媒介，在现代生活中应用广泛，它既适合于内部交流，也适用于在商店、放映室、旅馆房间、展览厅、车站等场所作宣传。有的公司组织用录像代替内办刊物，在组织内部互通信息，对职员形象地解释年度报告、财务报告。还有的组织利用录像记录下职员搞的各种有意义的活动，以加强职员与组织之间的相互关系。业务部门常将技术常识维修原理等知识制成录像带，发挥其教育功能。

录像的优点是生产成本低、制作方便，录像的摄像和编辑工作有时可同时进行。如拍摄中改动不大，只需倒一下带子，不必等到拍摄完毕后再作处理。这对于短期播放是极为有用的。

该视像装置的主要优点是能在日光下由面对观众的演讲者操作。演讲者能把不易用文字展示的图表、统计表及其他信息放在预制好的影片上，或在讲演同时，在影片的空白处书写或画图。演讲者可随时将这些图像投放在屏幕上。在使用投影机时应注意，投放的资料线条要粗些，以便使全体观众看清。如果在一个拥有许多观众的、较大的房间中使用，倘若投影的字迹不清或过小，都会影响投影效果，反而影响演讲的效果。

投影机的优点是能提供给观众较具体的材料，便于观众理解和记录，且操作简便。

### 图像缩放屏

巨型闭路电视具有屏幕大的优点，其三种用途对于交际沟通非常有益：

当距离遥远、交通不便、受种种特殊限制时和需要控制宣传范围时，可以在现场使用电视摄像机拍成电影，再将影片传递给本组织，然后在一个巨大的图像缩放屏上放映。

使用闭路电视可同时对演讲者摄像，并投放在大屏幕上。也可用在大礼堂或大的体育场、展览馆。当演讲者希望展示物品，并进行讲解、辨认时，图像缩放屏可以细致地、清晰地展示细节，供观观众观赏。

演讲者的语言、体态，可以利用图像缩放屏向分会场的观众展示，甚至可以通过邮政电缆，进行实况转播。缩放屏幕也可以用于电视播放。

### 旋转图版

这种视觉辅助设备在演讲中广泛使用，需要演讲者准备好充分的图板资料以便在演讲中根据演讲内容的不同不断翻转使用。

上述这些视听媒介，在演讲中并不能全部上台，一齐使用。在任何一次演讲中，如果使用两个以上类型的设备只能使听众感到迷惑，而且会使演讲者的任务更加艰巨。演讲材料的核心内容应当用录像、幻灯、投影机或旋转图板向听众展示；还可以用电视或电影提供材料予以补充。不过，用电影和电视时经常要求把房间弄暗，这会使听众将注意力从演讲者身上转移走。因而，演讲者在电影或电视结束时要收回听众的注意力，使他们重新记起演讲的首要目的。所有这些都需要时间，而通常只有在下列条件下才是情有可原的：

要用电视或电影中的材料说明某些特别复杂的信息；  
这些活动的映象能极大地增进听众的理解。

投影机和幻灯片设计格式的基本规则如表 12.2 所示。这些视听媒介的制作和设计用计算机软件可以得到大大地促进。图 12.14 表示了通过使用典型的演讲软件包生成的部分“storyboard”。

这包括了演讲中使用的缩压并编了号的幻灯片；除了促进设计演讲顺序外，还创作为后面演讲的暗示声明。使用旋转图板作为演讲媒介很普遍，而且费用不贵。不过，在准备过程中，对演讲者的技巧要求甚高。不论演讲的信息是视觉的还是文本形式的，差不多都要以手工制作。因而，除非经理本人练成一个书画家或准备雇佣一个人为其服务，他（她）和听众就必须接受质量受到制约的演讲的材料，特别是视觉映象。

至此，我们可以毫不迟疑地得出结论，视听媒介的使用对演讲的质量和效果有重大的贡献和影响。视听媒介的使用技巧，也是经理需要认真把握的。

表 12.2 投影机幻灯片的简单规则

- 
- 每张幻灯片最多的行数=6~7；
  - 每行最多的字数=5~6；
  - 最小的清楚也空白=1（2.5 厘米）；
  - 最小的字母高度=0.25”（7 毫米）
  - 排满文本和映象是一致的；
  - 使用美工布局设计；
  - 使用幻灯片上部 70% 的区域；
  - 使用深色增强效果。
-

## 结语

使用映象来表现人或物是一个人类有史以来即已开始运用的过程，它也开创了书面交际沟通的进程。眼睛观察物体的能力意义重大，为我们提供了大多接收于周围环境的信息。这些视觉映象能用于：

- 以图像的形式描述物体和服务；
- 以图表、柱状图、饼状图、直方图和茎叶标绘图描述数字信息；
- 引伸、巩固和支撑书面语言；
- 代替书面语；
- 说明、解释、联系、总结和代替口头语。

在演讲中，视听媒介的使用至关重要。各种媒介设备的应用技巧需经理很好地把握应用。

