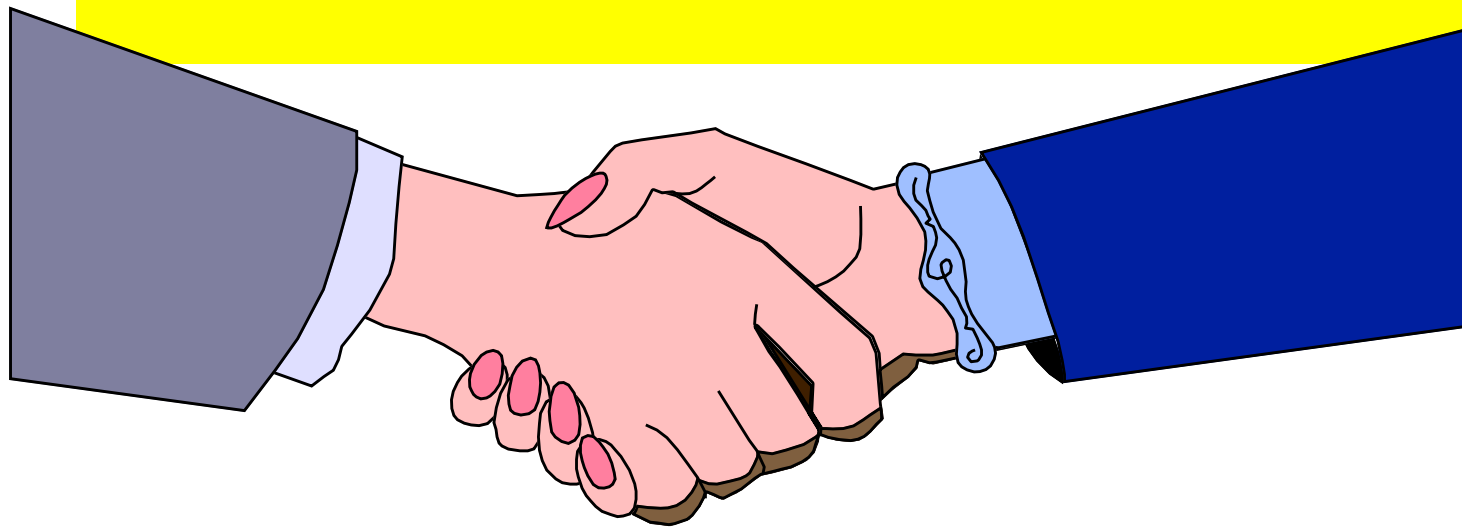


行政管理中的沟通技巧与协调能力提升



邢振江

一、这些说明了什么

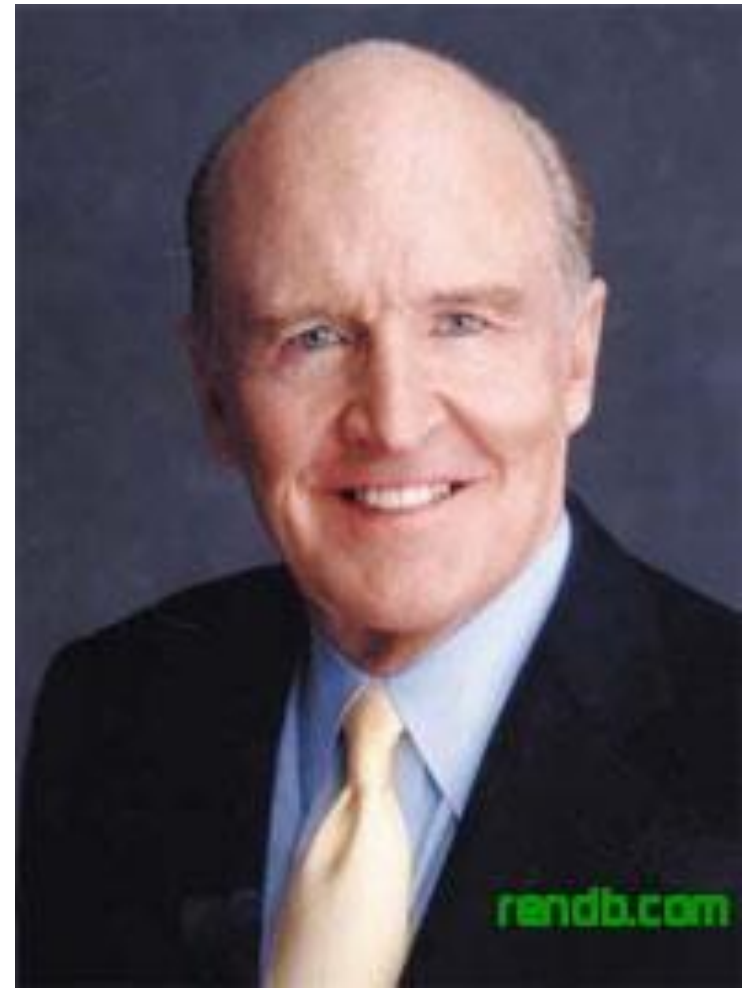
——(美)普林斯顿大学对1万份人事档案进行分析，结果：“智慧”、“专业技术”、“经验”只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。

——(美)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%。

名人名言（1）

最受尊敬的 C E
O "，" 全球第一 C
E O "，" 美国当代
最成功最伟大的企业
家 " 通用电气公司总
裁杰克. 韦尔奇说：

- “管理就是沟通，
沟通再沟通。”



名人名言（2）



- “事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等日本企业的管理制度首创人日本经营之神松下幸之助说：
- “企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”还说“伟大的事业需要一颗真诚的心与人沟通。”

名人名言（3）

- 著名成功学大师卡内基说：
- “所谓沟通就是同步。每个人都有他独特的地方，而与人交际则要求他与别人一致。”
- 被美国《时代周刊》誉为“思想巨匠”、“人类潜能的导师”史蒂芬·柯维说：
- 沟通是人生中最重要技能。

沟通的重要性



使思想一致、产生共识

减少摩擦争执与意见分歧

疏导员工情绪、消除心理困扰

使员工了解组织环境、减少变革阻力

使管理者洞悉真相、排除误解

增进人员彼此了解、改善人际关系

减少互相猜忌、增强团队凝聚力

上述数据和声音告诉我们

- 沟通是管理活动和管理行为中重要的组成部分，是管理者最为重要的职责之一。但是，在现实的管理活动中，我们常遇到很多头痛的事情，如部门间无法协调，公众评价对你不利，你的想法别人无法理解，不知道如何表达不赞同的意见等，这一切说明良好的沟通能力是一个管理者必须具备的基本条件。
- 因此，对管理者而言，如何提高沟通能力，创造很好的环境，是具有切实意义的重要课题。

二、沟通的含义

沟通过程不仅包括口头沟通、书面沟通也包括会议沟通和工作报告沟通。它不仅具有口头语言、形体语言、个人习惯和方式、物质环境——即赋予信息含义的任何东西。

沟通是一致通过传递观点、实事、思想、感受和价值观而与他人接触的途径。

人际沟通图解



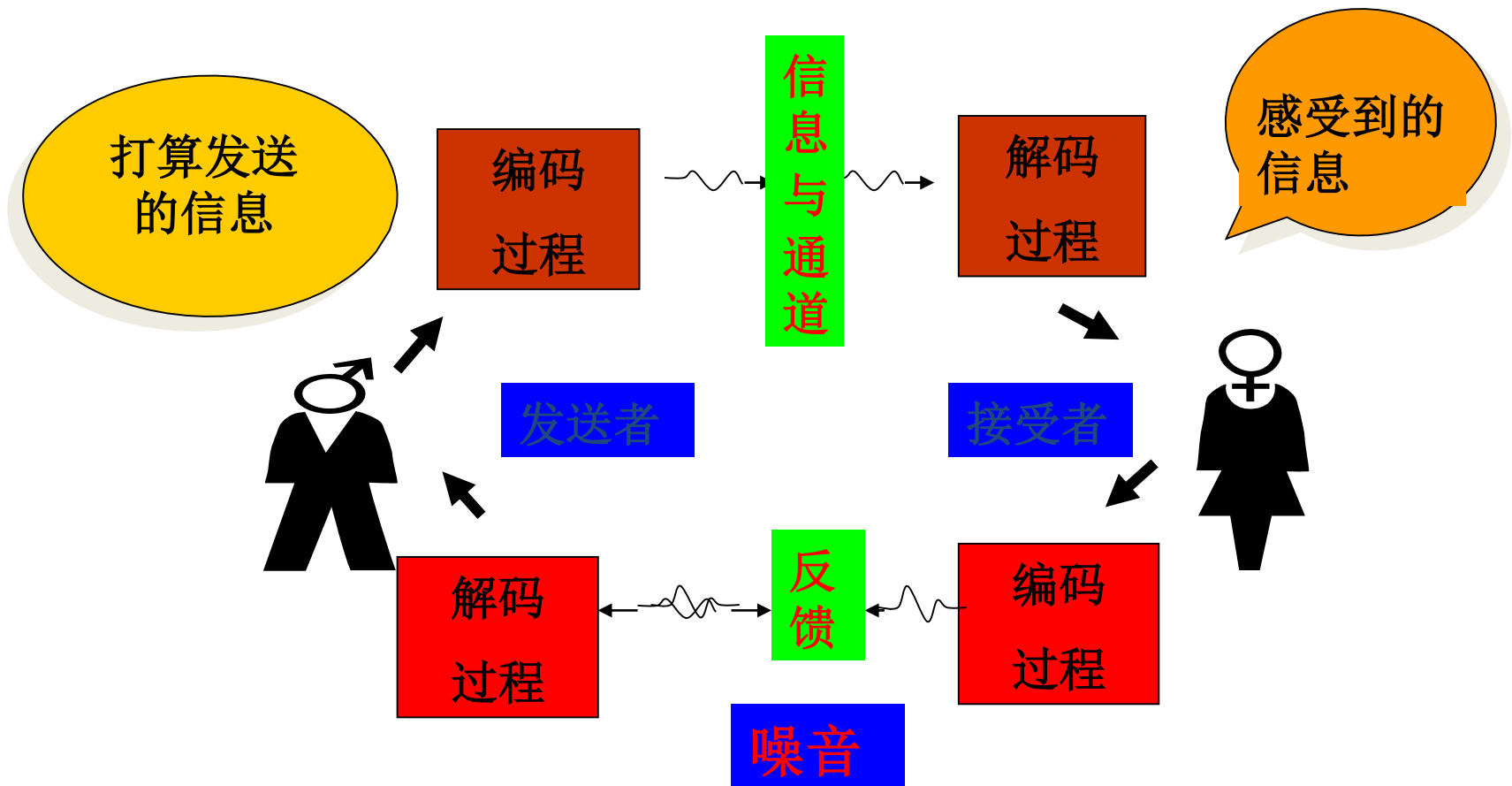
表达——传递

反馈

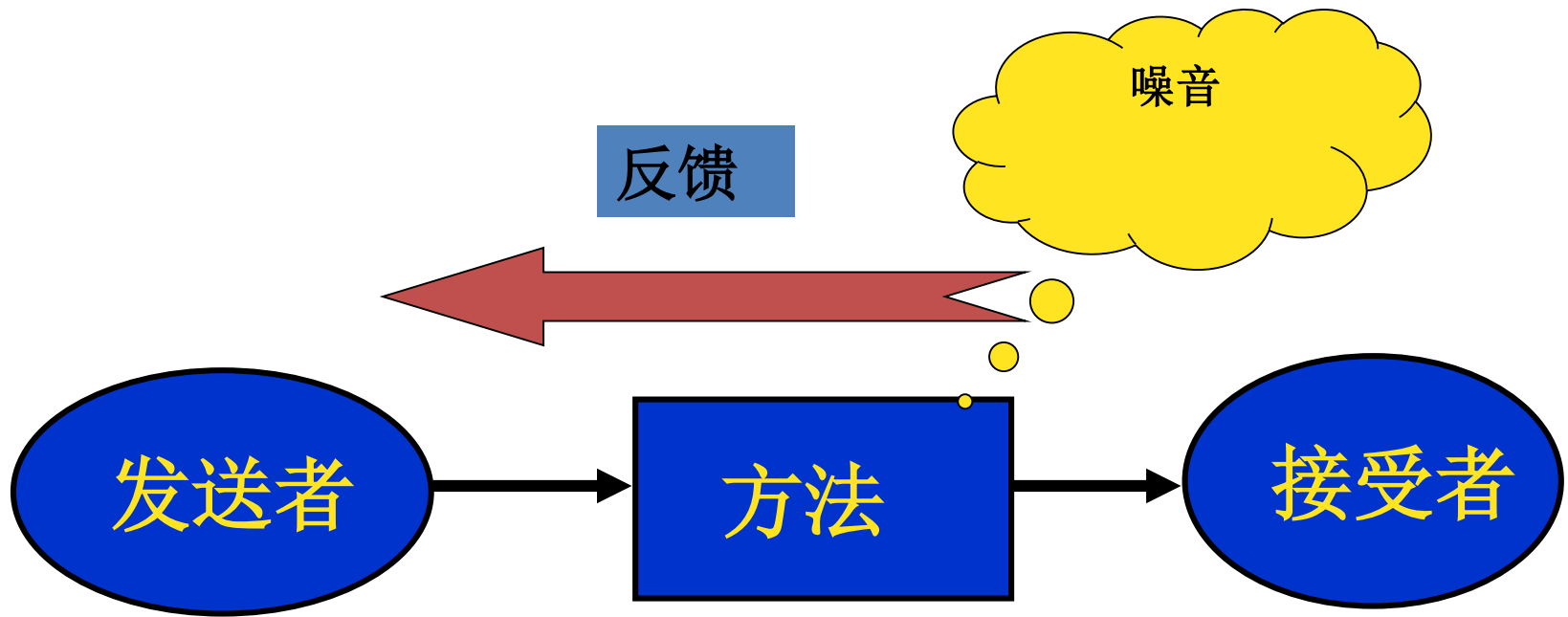


倾听——理解

沟通是一个过程：



沟通的过程的关键



沟通的关键是听者所听到的和他对
信息内容的理解

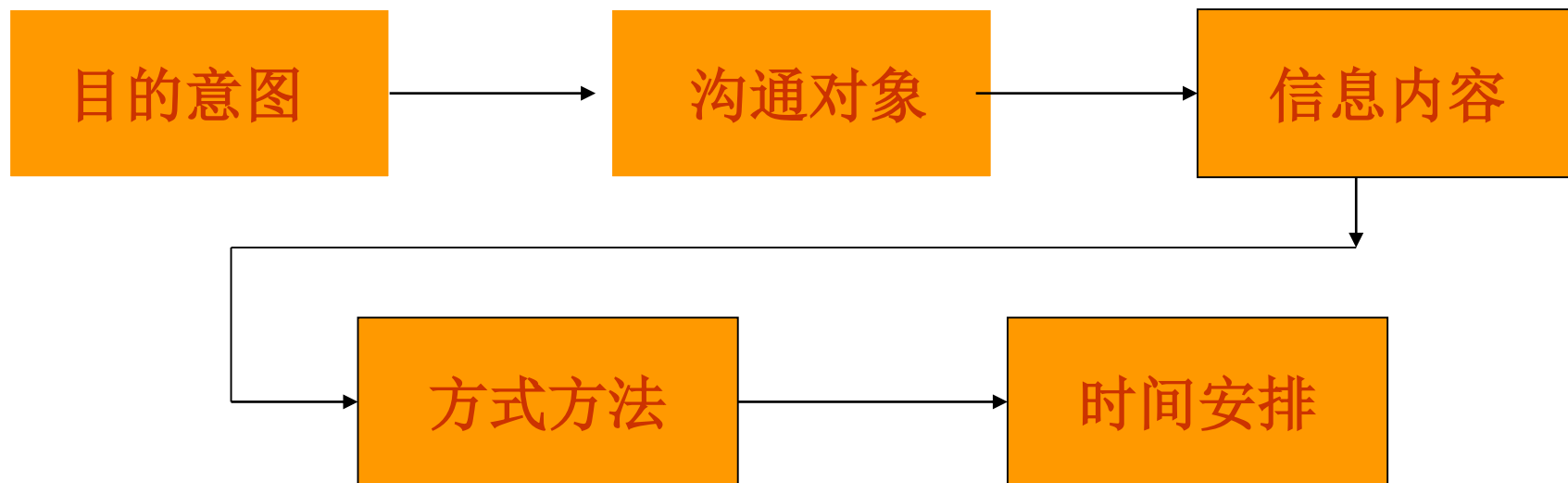
沟通无效实例

上司所说的话	上司的原意	部属听到的意思
1) 看完预算之后，我再考虑给你的部门增加一个人手。	大约三个礼拜之后，我们再进行招募工作。	我现在有更重要的事情要办。让我们忘掉未来雇人的事吧。

沟通无效实例

上司所说的话	上司的原意	部属听到的意思
2) 你的绩效这一季比上一季低，我真的期望你再加点油。	你需要再努力一点，而且我相信你做不到。	如果再落后的话，你会被解雇。

沟通中的五个关键点



1、目的意图

- 获取信息
- 发出信息
- 获得反馈和意见
- 说服某人
- 对决策施加影响
- 达到其他目的



沟通必须有明确的目的，这是沟通获得成功的基础。根据目的不同采用不同的沟通方法。



2、沟通对象

明确

谁是你的沟通对象

沟通对象对沟通的影响

他们掌握多少背景知识——确定传达信息的深度和广度。

他们对同类任务的熟悉程度——确定是否需要解释涉及的专业术语。

他们的沟通习惯——确定最合适的沟通方式。

3、信息内容

必须考虑沟通信息中应包括哪些内容。如果沟通的主要意图和沟通对象的需求已经明确，那么就可以直截了当地提出信息的主要内容，以及关于沟通信息进一步的说明。

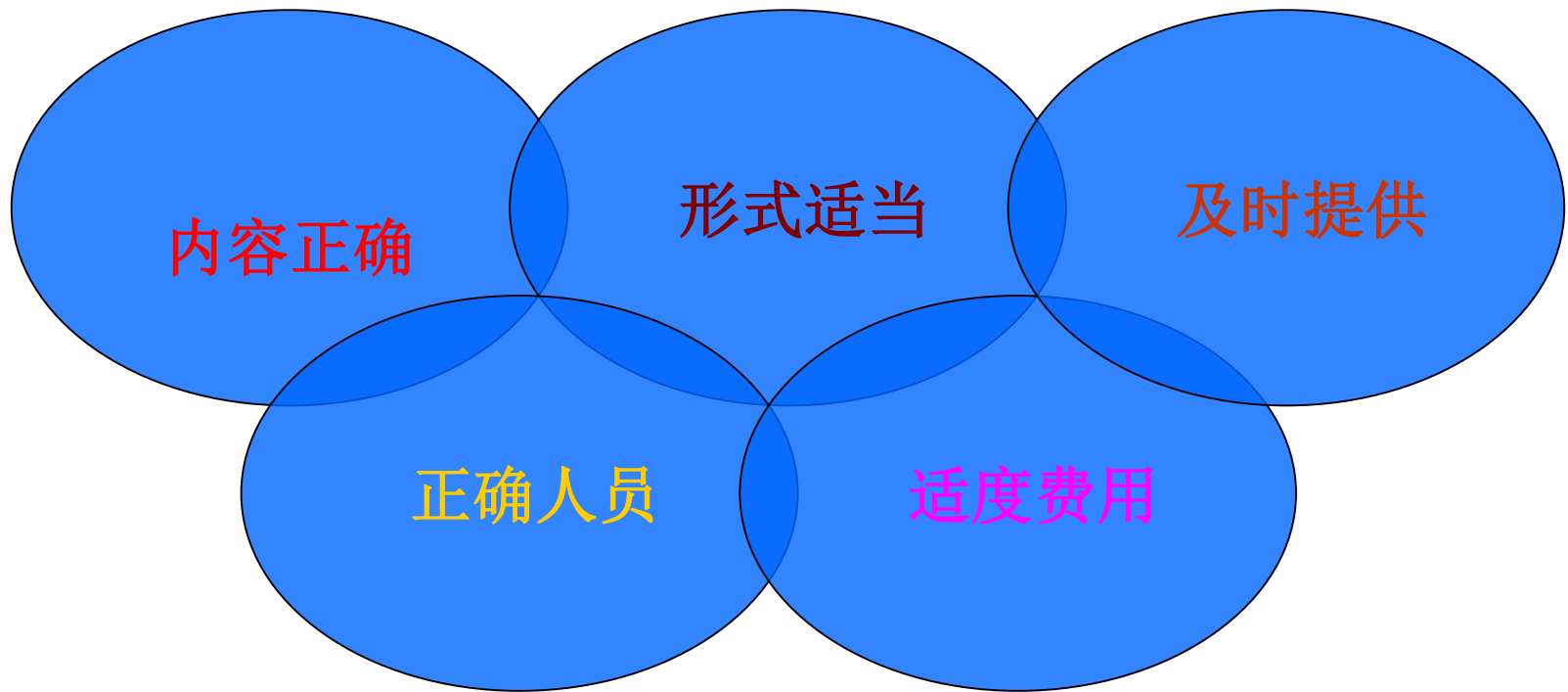


沟通中的信息共享

信息内容——优质信息

获取自己真正需要的信息
提供给他人的是他们所需要的

优质信息的指标



4、方式方法

沟通方式	优点	缺点
书面沟通	永久记录 传递信息强 弱化情绪影响	单方面 难以挽回 消极影响 要求一定写作技能
口头沟通	即时交流 情绪感染 迅速反馈	无记录 耗费时间
会议	能够思想共享 利于反馈	浪费时间 不适用于传达详细信息

5、时间安排

- 完成预期目标需要的时间
- 准备需要的时间
- 安排在一天中的哪个时段
- 对参加者来说什么时间合适
- 其他可能出现的问题

沟通的主要障碍（传递方）

用词错误，辞不达意

咬文嚼字，过于啰嗦

不善言辞，口齿不清

只要别人听自己的

态度不正确

对接收方反应不灵敏



沟通的主要障碍（传递管道）



经过他人传递而误会

环境选择不当

沟通时机不当

有人破坏、挑衅

沟通的主要障碍（接收方）

先入为主（第一印象）

听不清楚

选择性地倾听

偏见（刻板印象）

光环效应（晕轮效应）

情绪不佳

没有注意言外之意



掌握沟通技巧

坦言私事

关心对方处境

寻求共同兴趣

防止注意分散

看着对方

排除杂念

鼓励发言

寻求特定信息

运用假设问题

思考合乎逻辑

与对象密切相关

建立良好关系

善于聆听

善于提出问题

善于传达观点

向下沟通

上级如何创造良好的沟通情境

了解

上级要充分了解下级的需求、情感、价值观，以及个人的问题。

主动

要主动放下架子去和下级分享信息和主动接近下级。

参与

决策前多征询下级的意见，让他们有机会表达看法、想法。

激励

传达命令和意见，不要忘了激励因素。

下达指令、命令的要诀

- ◆ 当你向下沟通时，通常是指你用口头向你的属下下达命令
指正或指导他们怎样做事。
- ◆ 下达命令，最好一次一个为原则。
- ◆ 下达指令，要循正常管道（组织程序）。
- ◆ 态度和蔼，语气自然亲切。
- ◆ 谈话要「清楚、简单、明确」。
- ◆ 不要认为部属很了解你的话，如有可能，请他覆诵一遍。
- ◆ 如有必要，可以「亲自示范」给他看。
- ◆ 细节部分，如有必要，最好「详加说明」。

上下沟通时要注意

- ◆ 不急着说，先听听看。
- ◆ 广纳建言，接纳谏言。
- ◆ 态度诚恳，语带亲切。
- ◆ 长话短话，少说大话。
- ◆ 下级做对，马上赞扬。
- ◆ 部属有错，暗室规过。
- ◆ 掌控情绪，不伤和气。
- ◆ 不要骂部下、员工。



上下沟通意见相左时的沟通技巧。

不要开口闭口要“下岗”。

- ◆不要拿别个单位做对比。
- ◆不要动不动就翻旧帐。
- ◆不要用难以改变的事实攻击对方。
- ◆不要一味挑剔部下。

上下沟通有意见相左，各持己见时的化解技巧。

- ◆ 不要用恶毒、低俗的字眼。
- ◆ 不要动粗，演出全武行。
- ◆ 不要撕破别人的「面子」。
- ◆ 不要当众训斥部下。



向上沟通

下级向上级所表示自己的态度和意见的一种过程，如报告、请示或反应意见。

下情不能上达的原因探讨

- ❖ 沟通渠道不顺畅。
- ❖ 上级对下级的意见不重视。
- ❖ 下级缺乏主动反映意见意愿。

上级如何促进下级向上沟通



开放

放下架子，可增进下属的沟通意愿。

鼓励

下级有好的构想、建议、报告，就给予奖励。

公平

公平：处事（奖惩、升迁、考绩、福利等）要公正公平。

下对上的沟通技巧



- ◆ 若意见相反，不要当面争辩。
- ◆ 若意见不一致，先表达认同。
- ◆ 若意见相同，要赶快肯定。
- ◆ 要补充意见，征求上级同意。
- ◆ 尊重上级的面子和立场，不要当众给他难看。

和上级沟通时的建议

- ◆ 把上级的话，确认后，记在笔记本上。
- ◆ 有功劳要记在上级头上，避免「功高震主」。
- ◆ 切忌越级报告。
- ◆ 和新上级沟通，要避免开口闭口提及以前的上司如何如何做。
- ◆ 请示汇报时提出解决方案。

和上级沟通时的建议

- ◆ 提出你的观点、建议时，不妨「简明扼要」。
- ◆ 提供重大消息，最好有「书面资料」或支持性的「证据」。
- ◆ 意见相同时，归功于上司的英明领导。
- ◆ 问题十万火急时，赶快敲定时间和老板商讨对策。
- ◆ 切忌「报喜不报忧」：有不利消息，就火速报告。
- ◆ 随时让领导明了状况，特别是在刚出状况之初。
- ◆ 学会“小话大说”

和上级沟通时的建议

- ◆ 提出你的观点、建议时，不妨「简明扼要」。
- ◆ 提供重大消息，最好有「书面资料」或支持性的「证据」。
- ◆ 意见相同时，归功于上司的英明领导。
- ◆ 问题十万火急时，赶快敲定时间和老板商讨对策。
- ◆ 切忌「报喜不报忧」：有不利消息，就火速报告。
- ◆ 随时让领导明了状况，特别是在刚出状况之初。
- ◆ 不要出卖上司。

要学会与领导相处

• 相处不好, 到底谁之错

- 与领导相处不好, 至少80%以上是自己的原因;
- 大多数情况, 特别是重大问题上, 上级总是对的, 否则他就成不了上级;
- 你与一单位的领导相处不好, 换一个单位也未必能相处得好;
- 能看到领导长处并肯定领导成就的人才能与领导相处得好;
- 千万不要因为领导某一点比你差, 就片面认为他其它方面都比你差。

平行沟通

平行沟通是指在组织内各阶层间横向的一种沟通程序。

如何创造良好沟通的情境



- ◆ 跨部门沟通，要先取得其主管的许可。
- ◆ 每一个沟通者，要将重要结果向其主管报告。

平行沟通的技巧，也是跨部门沟通的成功要素

- ◆ 同事间要多注意礼节和人际关系。
- ◆ 和跨部门的高阶沟通时，先请我们的同阶主管先打电话或拜会一下。
- ◆ 就事论事，尽量协商出对彼此有利的结果。
- ◆ 有争议时，避免争吵，可请上司出面协商调整。
- ◆ 平时要建立起互助、团队的良好默契。

沟通三要、三不要

yes

no

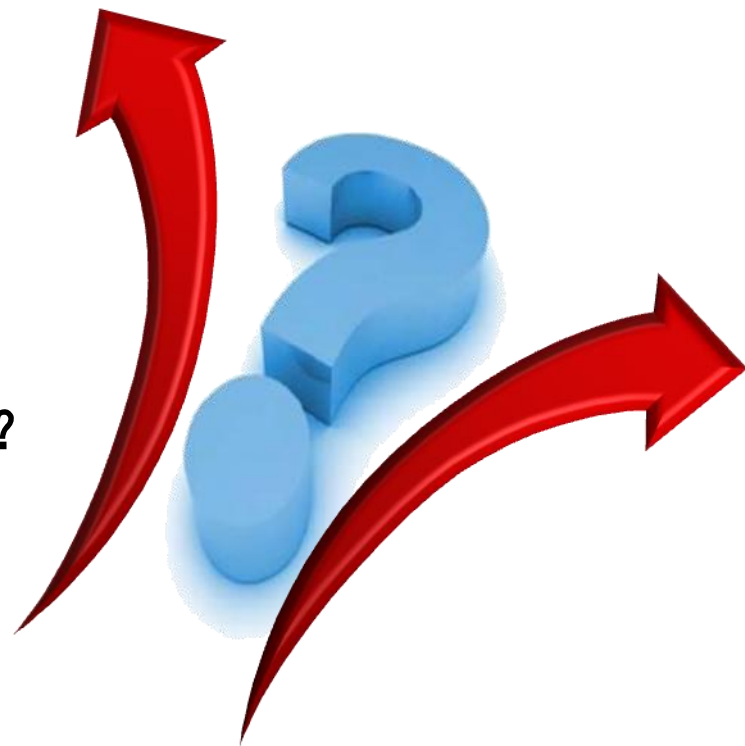
- ◆ 赞美与鼓励的话要说
- ◆ 感激与幽默的话要说
- ◆ 与人格有关的话要说

- ◆ 没有准备的话不要说
- ◆ 没有依据与数据的话不要说
- ◆ 情绪欠佳的时候不要说

成熟沟通的十大法则

（一）以开放性的话语问问题

- 关于这个，你还有什么可以告诉我的呢？
- 你觉得，什么是最大的问题呢？
- 那表示有什么更重要的事情呢？
- 有没有从另一个角度去观察呢？
- “××”的反应会是如何呢？
- 你觉得，“××”的能力可以负责些什么呢？



成熟沟通的十大法则

(二) 发问明确，针对事情

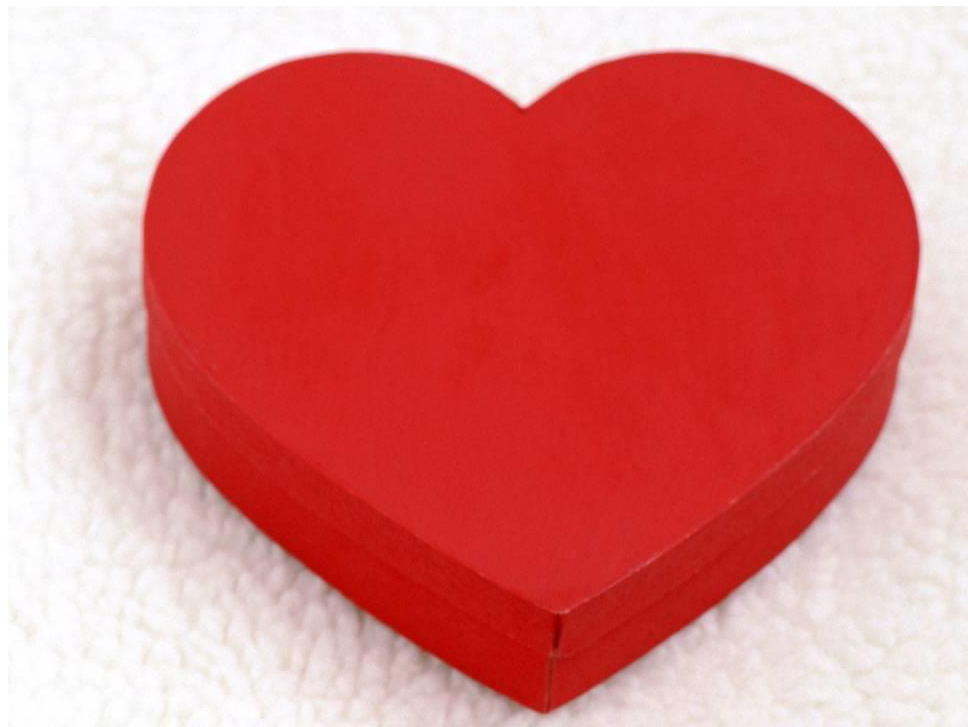
- 事件究竟是如何发生的？
- 谁需要负责呢？
- 在什么时候发生的呢？
- 怎样发生的呢？
- 当时的情况是怎样的？
- 最后的结果是什么？



成熟沟通的十大法则

(三) 显示出关心，及了解对手的感受

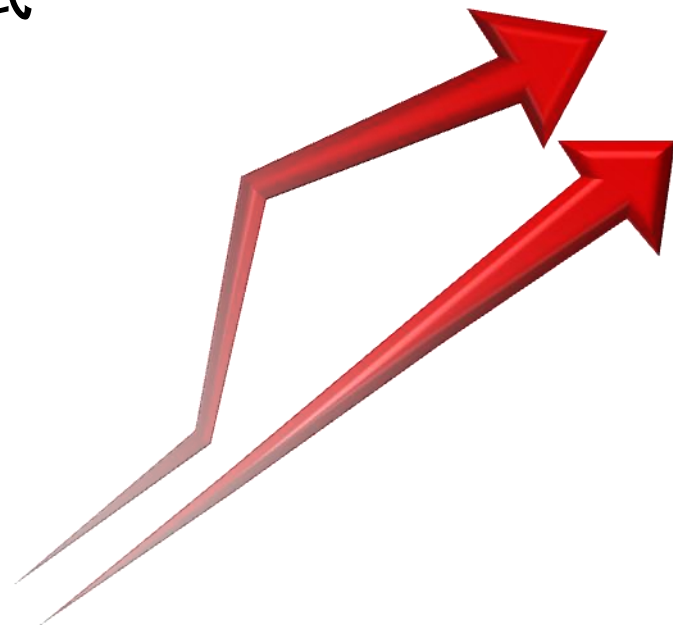
- 你真的感到不开心，是吗？
- 我可以理解你的感受
- 我可以理解这些事是你十分担心
- 我已经清楚为何你如此沮丧了
- 我可以体会你当时伤心的程度



成熟沟通的十大法则

（四）促使对方说得更清楚、明白

- 你可否告诉我这件事的来龙去脉
- 为了让我更容易了解，请你用另一种方式告诉我，好吗？
- 这是不是关于.....



成熟沟通的十大法则

(五) 专心聆听

- 点头回应：嗯、好、哦、唔



成熟沟通的十大法则

(六) 倘若你真是做错了，要大方坦白地承认

- 这一点是我错了，我没弄清楚
- 你是对的，我了解我错误之处
- 这样说是有道理的，我应该.....
- 谢谢你的指正，让我立即了解



成熟沟通的十大法则

(七) 预留余地，具有弹性，别逼到死角

- ◆ 或许，我们可以试试别的办法
- ◆ 这是否是唯一的方法呢
- ◆ 倘若采用别的途径又如何呢
- ◆ 可否我们从这个角度来看？下一次，我们可否采用……



成熟沟通的十大法则

(八) 寻找真相

- 这消息来自哪里？
- 这些数据正确吗？
- 我们有没有征询“××”的意见/忠告？
- 我看过另外一些详细的资料，在……
- 我想，这需要做一个新的调查
- 我们可否信赖这份资料
- 这些都是最新的资料吗



成熟沟通的十大法则

（九）用慈爱式关怀语气引导，表示关心

- 没错！这的确令人气恼，让我们来想想办法
- 没错！真是让人气愤，但我（们）可以...
- 你有足够的理由对这事不关心，不过，从另一方来看...
- 详细告诉我一切吧！我们可能找出途径来解决呢？



成熟沟通的十大法则

(十) 成熟式理性：我了解这个决定的内在涵意

- 命令式权威：我可以理解到，这对你来说实在是一个很大的顾虑
- 儿童式直接：我希望没有说错什么，而导致你有被骗的感觉
- 成熟式理性：我们已详细讨论过所有的方法，始终觉得这是最好的
- 或许我们不必急躁地立即作决定，大家分头思考一下，改天再议可能对我们更有利