

《卓越管理者的沟通技巧与艺术》

测试题（总计 100 分）

一 填空（每空 2 分，总计 20 分）

1. 为了设定的**目标**，把**信息、思想、情感**在个人或团队之间传递，并实现**理解**效果的过程。
2. 沟通既是涉及心理学、管理学和**行为科学**多学科的边缘科学，同时又是一门工作和生活的艺术。
3. 成功的沟通有两个关键的因素：**给予**有用的信息和收集有用的信息
4. 沟通的内容不仅仅是信息，还包括着更加重要的**思想和情感**。
- 5 沟通的三个方式：语言 **肢体语言** 其它方式

备注：描红的部分是空

二 . 判断（每题 2 分，总计 10 分）

- 1“你希望别人怎样对待你，你就怎样去对待别人。”这是沟通上的“白金定律”（ ）
- 2“不要自己喜欢的方式去对待别人，而要用别人喜欢的方式去对待对方。”这是沟通上的“黄金定律”。（ ）
- 3 肢体语言传达的沟通信息比语言更可信。（ ）
- 4 40·46~1·22 米的距离是“亲密圈”的距离。（ ）
- 5 沟通的时候我们首先要克服的就是心理学上的沟通障碍（ ）

备注：（4号题是错的，其他都是正确的）

三 名词解释（每个 5 分，总计 10 分）

1 沟通障碍：

参考答案

在沟通过程中基于人类的生理和心理因素造成的无法有效传递信息，思想和情感的现象

2 同理心

参考答案

站在当事人的角度和位置上，客观地理解当事人的内心感受及内心世界，且把这种理解传达给当事人的一种沟通交流方式。

四 论述题（每题 10 分，总计 30 分）

1 请陈述我们常见的管理沟通障碍有哪些种类？

参考答案

写出 5 个以上给满分

- 1.语言障碍
- 2.文化障碍
- 3.习俗障碍
- 4.观念障碍
- 5.角色地位障碍
- 6.性格障碍
- 7.认知障碍
- 8.情绪障碍
- 9.职业障碍
- 10.年龄障碍
- 11.环境障碍

2 请陈述管理沟通的六个步骤？

参考答案

- 1、产生想法目标：知己、真心
- 2、确定表达方式：知彼、关心
- 3、注意情况变化：关注、精心
- 4、领悟反馈内容：聆听、细心
- 5、接受对方承诺：中肯、用心
- 6、达成双方协议：诚信、同心

3. 请陈述改善管理沟通能力的 12 个前提理念

参考答案

1. 没有两个人是一样的
2. 一个人不能改变另一个人
3. 有效果(比只是强调道理)更重要
4. 我们只是活在由自己的感官所塑造出来的主观世界
5. 沟通的意义决定于对方的回应
6. 重复旧的做法，只会得到旧的结果
7. 凡事必有至少三个解决方法
8. 每个人都选择给自己带来最佳利益的行为
9. 每个人都已经具备使自己成功快乐的资源
10. 在任何一个组合里，最灵活的人最能影响大局
11. 没有挫败，只有回应讯息
12. 动机和情绪总不会错，只是行为没有效果

五 案例分析（每题 15 分，总计 30 分）

《请示沟通情景案例》 1

公司为了奖励市场部的员工，制定了一项海南旅游计划，名额限定为 10 人。可是 13 名员工都想去，部门经理需要再向上级领导申请 3 个名额，如果你是部门经理，你会如何与上级领导沟通呢？

请叙写一个你和朱总的 15 分钟内的沟通对话过程：

参考答案

部门经理：“朱总，大家今天听说去旅游，非常高兴，非常感兴趣。觉得公司越来越重视

员工了。领导不忘员工，真是让员工感动。朱总，这事是你们突然给大家的惊喜，不知当时你们如何想出此妙意的？”

朱总：“真的是想给大家一个惊喜，这一年公司效益不错，是大家的功劳，考虑到大家辛苦一年。年终了，第一，是该轻松轻松了；第二，放松后，才能更好的工作；第三，是增加公司的凝聚力。大家要高兴，我们的目的就达到了，就是让大家高兴的。”

部门经理：“也许是计划太好了，大家都在争这 10 个名额。”

朱总：“当时决定 10 个名额是因为觉得你们部门有几个人工作不够积极。你们评选一下，不够格的就不安排了，就算是对他们的一个提醒吧。”

部门经理：“其实我也同意领导的想法，有几个人态度与其他人比起来是不够积极，不过他们可能有一些生活中的原因，这与我们部门经理对他们缺乏了解，没有及时调整都有关系。责任在我，如果不让他们去，对他们打击会不会太大？如果这种消极因素传播开来，影响不好吧。公司花了这么多钱，要是因为这个名额降低了效果太可惜了。我知道公司每一笔开支都要精打细算。如果公司能拿出 3 个名额的费用，让他们有所感悟，促进他们来年改进。那么他们多给公司带来的利益要远远大于这分支出的费用，不知道我说的有没有道理，公司如果能再考虑一下，让他们去，我会尽力与其他两位部门经理沟通好，在这次旅途中每个人带一个，帮助他们放下包袱，树立有益公司的积极工作态度，朱总您能不能考虑一下我的建议。”

《绩效管理沟通案例》2

角色 1：经理

你是公司行政部的经理，年初刚刚上任。刘红是你上任前半年调到你的部门的，目前负责 A 项目的行政支持和服务。你的前任告诉你，刘红是公司最早的员工之一，人缘极好，大家都喜欢她。刘红上年度的业绩判定是良好。

你接手的这几个月里，发现刘红的人缘很好，为人热心，且积极参加组织各种员工活动，如郊游、慰问希望小学等。她几乎认识公司的每一个人，有时别人办不了的事情她都能办。

你同时也发现刘红的专业技能很差，外语和计算机都远不能达到她现在的工作要求，甚至她的有些报告需要别人帮忙来做。她对业务的了解也非常肤浅，基本不能向你汇报项目的状况。最重要的是她好象并未意识到这些问题，仍花费大量时间在其他事情上。

你决定提前就她的表现与她谈谈，她 5 分钟后就会到你的办公室。

角色 2：员工

你是公司最早的员工之一，从最基层开始，做过各种工作。去年调到行政部负责 A 项目的行政支持和服务。你做人的信条是“我为人人。人人为我”，所以你非常愿意组织各种职工活动，如郊游、慰问希望小学、各种比赛活动等。看到大家玩得高兴，你自己也觉得很有价值。

然而，随着公司的发展，新的工作与过去已大不相同，许多报告和报表要用电脑来作。因以前用得不多，现在做起来很费力，好在同事们都很熟，做得快的同事帮一下就出来了。另外，项目的一个老外讲话太快，多亏组里同事帮忙翻译，否则真听不懂。现在的工作比以前的工作要求高，量大。另外，前一阶段各种职工活动也很多，自己感到十分辛苦。

你的经理前天通知你要讨论你的业绩考核，好象还没有到时间，不知会考核什么？

如果你是经理----、

问题：1) 你要讨论的关键点是什么？2) 你希望达到的目的是什么？

请简要叙写一个你和员工刘红的 15 分钟的绩效沟通对话过程。

备注：本题涉及贵公司绩效考核领域的企业文化，由阅卷者评估分数，无参考答案