



高等学校应用型财经管理系列经典教材

管理沟通

主 编 杨大平
副主编 张海洋 杨秀婷
编 者 张海洋 杨秀婷 耿晓琴 周景兰 黄思博雅
孙彦龙

西北工业大学出版社

西 安

【内容提要】 本书共分为十四章，包括沟通概论、管理沟通、组织沟通、自我沟通、倾听、面谈、人际冲突处理、压力沟通、危机沟通、非语言沟通、书面沟通、会议沟通、跨文化沟通和未来组织的管理沟通。

本书案例新颖，内容全面丰富，针对应用型普通高等教育的特点，突出学生学习和教师教学的适用性。本书在每一章开头有引导案例，引发学生思考，并且把案例中存在的问题带入新内容的学习，让学生明确新内容的学习要求及重点；在文中穿插有“知识窗”模块，增强学生学习的趣味性、开拓读者视野；在每章后还附有讨论题以及案例分析，方便学生巩固所学知识、考查学生对知识的掌握程度。

本书可作为应用型本科院校和高职院校学生的教材，也可作为企业管理人员的培训、自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通/杨大平主编. —西安：西北工业大学出版社，2019.9

ISBN 978-7-5612-6619-9

I. ①管… II. ①杨… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 207020 号

GUANLI GOUTONG

管 理 沟 通

责任编辑：李文乾 黄 佩

策划编辑：肖 莎

责任校对：万灵芝

装帧设计：刘 芬

出版发行：西北工业大学出版社

通信地址：西安市友谊西路 127 号

邮编：710072

电 话：(029)88491757, 88493844

网 址：www.nwpup.com

印 刷 者：河北祥浩印刷有限公司

开 本：787 mm×1 092 mm

1/16

印 张：16

字 数：357 千字

版 次：2019 年 9 月第 1 版

2019 年 9 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

如有印装问题请与出版社联系调换

P 前言 PREFACE

沟通无处不在，良好的沟通能力是大学生建立和谐的人际关系、实现全面发展、顺利步入职场的重要助推器。沟通是组织管理中最重要的一部分，是管理艺术的精髓。松下幸之助说：“沟通一向是、现在是、将来也依然是企业中的重要问题，作为管理者，你必须清楚地表达你对未来的要求和对结果的看法。”良好的沟通能力已经成为新世纪对人才的基本要求。

本书以基本沟通理论介绍为先导，通过引导案例、知识窗、练习、案例分析、讨论题等丰富多样的形式来加深学生对沟通理论的理解和沟通技能的把握，符合学生学习能力和学习特点。

本书在编写过程中，编者参考了大量管理沟通方面的资料，在此向相关作者表示诚挚的感谢。

全书共分为十四章，由杨大平担任主编，张海洋、杨秀婷担任副主编。具体分工如下：第一、七章由孙彦龙编写，第二、三章由张海洋编写，第四、五、六章由黄思博雅编写，第八、九、十章由杨秀婷编写，第十一、十二章由周景兰编写，第十三、十四章由耿晓琴编写，全书由杨大平统稿。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏和不当之处，敬请读者批评指正。

编 者
2019年5月

C 目录

CONTENTS

第一章 沟通概论····· 1

- 第一节 沟通的定义····· 2
- 第二节 沟通的基本模型····· 4
- 第三节 沟通的要素····· 6
- 第四节 沟通的方式····· 9
- 第五节 沟通中的障碍····· 10
- 第六节 有效沟通的策略····· 12

第二章 管理沟通····· 17

- 第一节 现代管理者的沟通····· 19
- 第二节 管理沟通的定义····· 23
- 第三节 管理与沟通的关系····· 24
- 第四节 管理沟通的作用····· 28
- 第五节 影响管理沟通的主要因素····· 29
- 第六节 有效管理沟通的策略····· 31

第三章 组织沟通····· 37

- 第一节 组织沟通的含义及类型····· 38
- 第二节 影响组织内部沟通的因素····· 39
- 第三节 纵向沟通····· 42
- 第四节 横向沟通····· 51
- 第五节 组织的外部沟通····· 54

第四章 自我沟通····· 59

- 第一节 自我沟通的定义····· 60

- 第二节 有效自我沟通的表征····· 60
- 第三节 自我沟通的障碍····· 61
- 第四节 自我沟通的方式····· 63
- 第五节 自我沟通的策略····· 64

第五章 倾听····· 71

- 第一节 倾听的特征和类型····· 72
- 第二节 倾听的障碍····· 73
- 第三节 有效倾听的策略····· 75

第六章 面谈····· 81

- 第一节 面谈的概念和性质····· 83
- 第二节 面谈的种类····· 83
- 第三节 绩效反馈面谈····· 84
- 第四节 招聘面试····· 88
- 第五节 面谈者与面谈对象的技巧····· 93

第七章 人际冲突处理····· 101

- 第一节 冲突的类型····· 102
- 第二节 人际冲突产生的原因····· 106
- 第三节 人际冲突的过程····· 107
- 第四节 人际冲突的处理方式····· 109
- 第五节 人际冲突中的沟通策略····· 112

第八章 压力沟通····· 119

- 第一节 压力的来源····· 120

第二节	压力的影响	126
第三节	压力的识别	127
第四节	缓解压力的沟通策略	129

第九章 危机沟通····· 137

第一节	危机的特征	138
第二节	危机形成和发展的四个阶段	140
第三节	危机沟通的类型	141
第四节	危机沟通中的障碍	146
第五节	危机沟通的策略	147
第六节	危机管理者的基本素质	149
第七节	与媒体进行危机沟通的技巧	149

第十章 非语言沟通····· 155

第一节	非语言沟通的定义	156
第二节	非语言沟通与语言沟通的关系	157
第三节	非语言沟通的类型及其主要功能	157
第四节	常见肢体语言的解析	159
第五节	形体暗示的解析	161
第六节	空间暗示的解析	164
第七节	时间暗示和音质暗示的解析	166

第十一章 书面沟通····· 171

第一节	书面沟通的特点	172
第二节	书面沟通应该遵循的原则	173
第三节	书面沟通的基本形式	175
第四节	商务信函的结构、种类和标准	176

第五节	有效书面沟通的策略	181
-----	-----------	-----

第十二章 会议沟通····· 189

第一节	会议的目的与类型	190
第二节	会议的组织	192
第三节	会议议程	195
第四节	会议记录	197
第五节	会议中的角色	198

第十三章 跨文化沟通····· 207

第一节	跨文化沟通的含义及模型	208
第二节	缺乏跨文化沟通能力的表现	210
第三节	跨文化沟通的障碍	211
第四节	影响跨文化沟通的因素	213
第五节	东西方文化的差异	216
第六节	跨文化沟通的策略	219
第七节	跨文化沟通技巧	220
第八节	一些国家和地区的文化特点	222

第十四章 未来组织的管理沟通····· 231

第一节	未来组织管理沟通的含义	234
第二节	学习型组织的沟通特征	234
第三节	虚拟组织的特征	236
第四节	网络沟通的特征	237
第五节	网络沟通的主要形式	240
第六节	网络沟通存在的问题	241
第七节	网络沟通的策略	242

参考文献····· 247

第一章

沟通概论

学习目标

1. 明确沟通的定义；
2. 正确认识沟通的含义；
3. 了解沟通的基本过程、方式和要素；
4. 识别沟通的障碍；
5. 掌握克服沟通障碍的策略。

引导案例

一起由沟通不畅引起的事故

A 公司承担国家粮食中转、储备任务。2017 年 9 月 15 日上午，储运部储运科机械二班司机孙美珍正在驾驶 18 号吊车作业，8 点半左右，当吊至第三关时，吊车吊臂突然发生倒塌事故。事故发生后，公司保卫部门立即对该事故进行了调查。

14 日上午，18 号吊车司机朱九妹在作业过程中发现吊车滑轮不好，将该情况报告给当班的机械一班班长孙华兴，孙华兴随即打电话向设备科报修，并将“18 号吊车换变幅滑轮”写在机械班“机械交接簿”上。设备科机修工潘卫军接到报修任务后，对该吊车进行修理，当拆下吊车保险片时，又接到科室其他任务，随即中止了修理，并电话通知储运科该吊车修理尚未结束。第二天，机械二班接班作业，班长陈敏红在不明 18 号吊车报修的情况下，安排司机孙美珍作业，从而造成倒塌事故。

在这起事故中，每个环节都存在沟通不畅问题。设备科修理工在中止修理后，未采取有效的安全措施，或加挂警示标志，留下安全隐患。机械一班班长孙华兴，在吊车修理中止后，未发现吊车隐患，现场监管不力；在交班时，未将吊车修理未结束这一信息醒目、清晰、准确地传递，交班不清。机械二班班长陈敏红，在不明18号吊车的情况下，盲目派工，造成事故。吊车司机孙美珍，工前检查不仔细，未及时发现吊车隐患。根据公司规定，“在作业过程中，由于对机械情况不明或调配不当所发生的事故，机械班长应负直接责任”，因而按照接班流程，机械二班班长陈敏红对该起事故负主责；在修理流程、交班流程、作业流程中，如果安全措施到位，排除隐患，该事故完全可以避免，因而修理工潘卫军、机械一班班长孙华兴、吊车司机孙美珍对该起事故负次要责任。

分析这起事故，不难发现，原因有许多，但主要的原因是沟通不畅。其实在日常生活和工作中，由于缺乏沟通或沟通失败而引发的事件屡见不鲜。下面再来看一个例子。

在宽敞明亮的机舱内，笑容甜美的空姐小李推着餐车缓缓走来，她一边送餐，一边询问：“先生，您是吃米饭还是吃面？”生性爽直的王先生回答：“要米饭。”小李接着问邻座的刘先生：“先生，您要饭还是要面？”刘先生愣了一下，面带愠色大声回答：“要饭！”话音刚落，周围的乘客便哑然失笑：“我们也要饭！”见此情景，小李的脸颊上顿时浮现出羞赧的红晕……

这个例子告诉我们，语义理解差异也会导致沟通不畅。导致沟通不畅或失败的因素是多方面的，包括文化差异、语义理解差异和沟通方式差异等。

上述例子也向我们提出了几个值得深思的问题：什么是沟通？沟通的基本过程是怎样的？沟通过程究竟涵盖哪些要素？沟通中会遇到哪些障碍？如何进行有效沟通？这些正是本章将要着重讨论的。

第一节 沟通的定义

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息、知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的互动过程。

沟通是人与人之间进行信息传递的一个过程。在这个过程中，信息发送者和信息接收者都是沟通的主体，信息发送者同时也是信息源。信息沟通可以语言、文字或其他形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。

在沟通过程中，心理因素无论是对信息发送者还是对信息接收者都会产生重要影响，而沟通的动机与目的也往往直接影响信息发送者与接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的，也可能会遭遇障碍。影响沟通效果的这些障碍既可能产生于心理因素，也可能源于不良的沟通环境。

人们对于沟通的理解和认识多种多样，但大多缺乏对沟通含义的完整认识。例如：

观点 1：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？

观点 2：我告诉他了，所以我已和他沟通了。

观点 3：只有当我想要沟通时，才会有沟通。

这些观点从不同角度反映出对沟通的片面理解。持第一种观点者认为，我们天天都与人打交道，这是家常便饭，难在何处？然而，正是因为把沟通看得过于简单而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时，容易简单化，不做充分准备，因此沟通失败也就在所难免。

持第二种观点者认为，只要我告知对方了，就完成了我的沟通任务，至于对方是否理解我的意思，产生怎样的结果，都与我无关。正是这种观点导致在生活、学习和工作中事与愿违的事情时有发生，与此相关的抱怨随处可见。殊不知，沟通并非是单向的，而是双向的。只有当听众正确理解了信息的含义，才能实现真正意义上的沟通。

持第三种观点者认为，只要我默不作声，就没在沟通。事实上，我们知道，沟通除了语言的，还有非语言的。当一位演讲者站在台上时，他并没有想传递“我感到紧张”这一信息，但观众从他急促地搓着手、眼睛不时地看天花板等紧张的神态中，就能够清晰地获得这一信息。

简单地说，沟通应该涵盖以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的和反馈的，如图 1-1 所示。

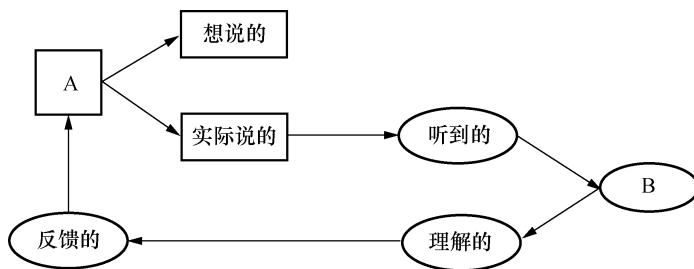


图 1-1 沟通的内涵

由图 1-1 可知，A 和 B 分别表示信息发送者和信息接收者，而此处的“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、写、做或其他信息传递形式”，以及“听到、看到或接收到的”。事实上，你想说什么与实际说了什么是有差异的。例如，有时人们说自己的表述有些词不达意，就是这种情况。另外，听众听到的与其理解的意思也存在差异，听众会从其自身不同的角度出发去理解所听到的信息，然后做出反馈。这种差异会从其反馈中表现出来。理想的情况是，听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或你所期望的，但现实往往会不尽如人意。例如，在某高校召开的校长述职大会上，当各位正、副校长发言完毕，进入大会的第二项议题时，主持人以洪亮的声音说道：“我们接下来进入第二项议题，请各位校长下台就座。”话音刚落，会场一片哗然，其中的含义不言自明。这正好说明了“说者无意，听者有心”。因此，沟通并不像我们想象的那样轻而易举，相反，它是一门技巧性很强的学问。我们只有正确认识沟通，不断加强学习和训练，才能真正领略沟通的真谛。

第二节 沟通的基本模型

从沟通的定义中我们了解到，沟通过程中涉及沟通主体(发送者和接收者)和沟通客体(信息)的关系。沟通的起始点是信息的发送者，终结点是信息的接收者。当终结点上的接收者做出反馈时，信息的接收者又转变为信息的发送者，最初的起始点上的发送者就成了信息的接收者。沟通就是这样一个轮回反复的过程。

如图 1-2 所示，一个完整的沟通过程包括信息源(信息发送者)、编码、渠道、信息接收者、解码、反馈六个环节和一个干扰源(噪声)。

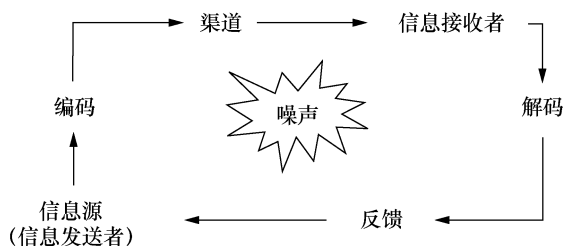


图 1-2 沟通过程模型

(1)信息源。信息产生于信息的发送者，它是由信息发送者经过思考或事先酝酿策划后才进入沟通过程的，是沟通的起始点。

(2)编码。将信息以相应的语言、文字、符号、图形或其他形式表达出来的过程就是编码。虽然我们很少能意识到编码过程的存在，但是编码过程的确十分重要。当幼儿还在牙牙学语时，你就会看到幼儿在表达意识的过程中常常有努力思索的表情，其实那时他正在努力选择合适的词语，即编码。通常，信息发送者会根据沟通的实际需要选择合适的编码形式向接收者发出信息，以便其接收和理解。

(3)渠道。随着通信工具不断发展，信息发送的方式越来越多样化。人们除了通过语言进行面对面的直接交流外，还可以借助电话、传真、电子邮件来发送信息。在发送信息时，信息发送者不仅要考虑选择合适的方式传递信息，而且要注重选择恰当的时间与合适的环境。

(4)信息接收者。信息接收者是信息发送的对象，信息接收者不同的接收方式和态度会直接影响其对信息的接收效果。常见的接收方式有：听觉、视觉、触觉以及其他感觉等活动。如果是面对面的口头交流，那么信息接收者就应该做一个好的倾听者。掌握良好的倾听技能是有效倾听的基础，积极地倾听有助于有效地接收信息。

(5)解码。信息接收者理解所获信息的过程称为解码。信息接收者的文化背景及主观意识对解码过程有显著的影响，这意味着信息发送者所表达的意思并不一定能使信息接收

者完全理解。沟通的目的就是要使信息接收者尽可能理解信息发送者真正的意图。信息发送者和接收者采取同一种语言进行沟通，是正确解码的重要基础。完全的理解当然是一种理想状态，因为每个人都具有自己独特的个性视角，这些个体的差异必然会反映在编码和解码过程中。但是，只要沟通双方以诚相待、精诚合作，沟通就会接近理想状态。

(6)反馈。信息接收者对所获信息做出的反应就是反馈。当信息接收者确认信息已收到，并向信息发送者做出反馈，表达自己对所获信息的理解时，沟通过程便形成了一个完整的闭合回路。反馈可以折射出沟通的效果，它可以使信息发送者了解信息是否被接收和正确理解。反馈使人与人之间的沟通成为双向互动的过程。

在沟通过程中，一方面，信息接收者应该积极做出反馈；另一方面，信息发送者也可以主动获取反馈。例如，直接向接收者发问，或通过察言观色来捕捉信息接收者对所获信息的反应。

(7)噪声。能够对信息传递过程产生干扰的一切因素都可以称为噪声。噪声对信息传递的干扰会导致信息失真。常见的噪声来自以下几个方面：

- 1)个性差异，如性格、受教育程度、气质等会影响正常沟通。
- 2)价值观、伦理道德观、认知水平的差异会阻碍相互理解。
- 3)健康状态、情绪波动以及交流环境会对沟通产生显著影响。
- 4)身份地位的差异会导致心理落差和沟通距离。
- 5)编码与解码所采用的信息代码差异会直接影响理解与交流。
- 6)信息传递媒介的物理性障碍。
- 7)模棱两可的语言。
- 8)难以辨认的字迹。
- 9)不同的文化背景。

在沟通过程中，噪声是一种干扰源，它可能有意或无意地交织，会影响编码或解码的正确性，并导致信息在传送与接收过程中变得模糊和失真，从而影响正常交流与沟通。噪声是妨碍信息沟通的一切因素，它贯穿整个沟通过程。因此，为了确保有效沟通，通常要有意识地避开或弱化噪声源，或者重复传递信息以增加信息强度。

应该指出，图 1-2 描述的沟通过程模型只反映有两个人参与的信息交流过程，它是对实际情况的一种抽象化，是对人际沟通中最简单、最具代表性的一对一沟通过程的描述。

在管理过程中，沟通常常发生在组织或团队中，需要借助开会、研讨、报告等形式，沟通模式变得更为复杂，常常表现为一对多或多对多沟通，并且它还涉及组织网络和系统。由于一对一沟通是所有沟通的基础，因此，深入探讨一对一沟通过程模型对于研究管理沟通理论是非常重要的。

第三节 沟通的要素

从沟通过程的模型不难看出，由于一个完整的沟通过程要经过许多环节，并且还要受到各种噪声的干扰，因此，要实现有效沟通，必须充分考虑以下七个基本要素。

一、信息发送者

信息源于发送者，信息是否可靠、沟通是否有效，与信息发送者的可信度密切相关。一般来讲，影响信息发送者可信度的重要因素有身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象及共同的价值观。例如，通过强调自己的头衔、地位或与某个地位更显赫的知名人士联系在一起，可以增强你的可信度；通过向听众表达良好意愿，并指出听众的利益所在，可以使听众对你产生信任与认同感；显示出自己的专业技术背景，或向听众叙述相关的经历，有助于你在听众中树立起专业或权威的形象；注重外表形象设计与展示，或运用诙谐幽默的语言，吸引听众，有助于拉近沟通的距离。应该指出，在沟通的初始阶段就应该注重与听众达成共识，将信息与共同的利益和价值观联系起来，这将大大增强听众对你的信任感，提高你的可信度，从而为有效沟通奠定基础。

二、听众

听众即信息接收者。为了确保有效沟通，了解你的听众及其需求是非常重要的。在沟通前应该了解你的听众究竟是哪些人：他们是积极的听众还是被动的听众？是主要听众还是次要听众？另外，还应该了解你的听众的背景材料：他们对于沟通的主题了解多少？他们需要了解哪些新的信息？掌握了这些信息，你就明确了该对听众说些什么，知道在什么情况下可以运用一些专业术语，在什么情况下叙述应该更通俗易懂些。此外，听众对你的信息是否感兴趣？感兴趣的程度又如何？这些也是你把握沟通过程的风向标。如果听众对沟通主题兴趣浓厚，你就不必费心考虑如何去唤起他们的热情与兴趣，可以开门见山、直奔主题。而对于那些对沟通主题兴趣不大的听众，你就应该设法激发他们的热情，征求意见并诱导他们参与讨论，这是激发听众兴趣的有效方法之一。当然，通过强调信息中可能使听众受益的内容，能更有效地提升听众的关注度和热情。

三、目的

信息发送者应该明确其信息传递的目的。由于信息传递的目的基于工作目标及相应的行动举措，因此，一旦明确了工作目标和行动举措，就应该确定沟通的目的。例如，某空调制造企业销售部门 2019 年度的工作目标是继续保持上一年的市场份额，并要求 2019 年

第二季度完成 500 万台的销售任务。销售部经理针对工作目标向各主管提交了一份市场计划，其目的就是希望主管们能够同意并支持这个计划，同时通过会议和演讲等方式，使各地销售代表了解目前的市场形势、企业的工作目标以及相应的营销策略。

四、信息

为了使信息顺畅地传递至听众并使其易于接收，策略性地组织信息模块是至关重要的。从人的生理角度来看，人们因感受新鲜事物而产生的记忆水平与信息的传递过程密切相关。由图 1-3 可看出，在信息传递过程的初始阶段及终止阶段，听众的记忆最深刻。

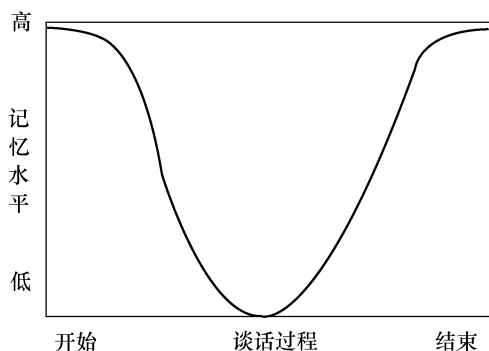


图 1-3 听众的记忆曲线

显然，我们不能期待听众对一个长达 1~2 小时的报告会自始至终保持满腔的热情和高度的兴趣。因此，在组织信息内容的时候，应该特别注重开头与结尾，把最重要的内容注入开场白中或融入结尾部分，切忌将主要观点和内容湮没在漫无无际的中间阶段。

至于什么时候应该把重要内容放在开场白阶段，什么时候应该将重要内容置于结尾处，则需要仔细斟酌一番。在开场白阶段就采用开门见山、直奔主题的方法，具有简明扼要、重点突出、直截了当、节省时间等优点，它有利于听众在接收信息的初始阶段就清楚地了解重点和结论，从而便于听众理解和掌握下文。通常这种方法适合用于与那些更关注结论、无感情倾向的听众沟通。

如果面对那些更关注过程分析或具有排斥心态的听众，就需要采用循序渐进、逐条分析、最后推出结论的方法。采用这种方法虽然可能使听众对信息的理解更困难一些，并且很费时，但是它有利于缓解具有排斥心态者的抵触情绪，并激发他们的兴趣，进而转变其态度。

五、渠道

沟通渠道通常指的是沟通媒介。信息都是通过一定的媒介来传播的，一般来说，沟通渠道主要有三种：口头、书面和非语言。随着信息技术的发展，沟通渠道渐趋多样化，出现了电话、传真、电子邮件、电子公告板、电话会议、视频会议等渠道。沟通渠道的多样

化给信息传播带来了不可忽视的影响，不同的情况下采取的沟通渠道应该有所不同。一般来说，口头沟通渠道主要用于即时互动性沟通，沟通内容具有一定的伸缩性，无须严格记录，沟通形式活泼，富有感情色彩。书面沟通渠道主要用于要求严谨，需要记录备案的沟通。无论是口头沟通还是书面沟通，都可以作为正式的或非正式的沟通渠道。正式的沟通渠道主要用于涉及法律问题的谈判、合同契约的签订等情形，如合同、标书、意向书、报告以及演讲、新闻发布会等；非正式沟通渠道主要用于获取新信息、互动性较强的情形，如电子邮件、打电话、讨论会和会谈等。

六、环境

沟通总是在一定的环境中发生的，任何形式的沟通都会受到各种环境因素的影响。例如，上级与下属的谈话是在上级的办公室还是在厂区的花园里进行，其效果和双方的感受都会不同。从某种意义上讲，沟通与其说是由沟通者双方把握的，倒不如说是由环境所控制的。

具有不同文化背景的人在相互沟通时，文化背景的差异会对沟通产生显著的影响。例如，北方人大多性格豪放，交流时喜欢开门见山、直来直去，而南方人在沟通时多倾向于采取迂回策略。人们在社会中所处的不同地位也会对沟通产生直接的影响。一般地位高者在沟通过程中显得自信而主动，地位低者则显得卑微而被动。不同的心理对沟通的影响更大。在日常生活中不难发现，心情好则情绪好，情绪好则说话也觉悦耳。又如，性别和心理上的差异在沟通中也有所反映，男人显得直率，女人大多委婉。沟通环境对沟通过程和沟通效果的影响也不可忽视，比如，你很难想象，在闷热的夏天经理们坐在没有空调的房间里无休止地讨论毫无结果的问题。具体而言，沟通环境包括心理背景、物理背景、社会背景和文化背景。

(1)心理背景。心理背景指的是沟通双方在沟通时的情绪和态度，如激动、兴奋、愤怒、热情、冷淡等。

(2)物理背景。物理背景指的是沟通发生的场所，如在家里、在办公室、在学校等。

(3)社会背景。社会背景指的是沟通双方的社会角色关系，涉及对沟通方式的预期，如果双方对沟通方式与预期相符，就能彼此接纳对方；反之，就无法进行有效沟通。

(4)文化背景。文化背景指的是沟通双方所代表的文化。沟通者长期的文化积淀，决定了沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构及行为依据。文化背景可以细分为国家的、地区的、行业的、企业的、部门的以及个体的。比如在西方国家，重视和强调个人，其沟通方式也是个体取向的，往往直言不讳，对于组织内部的协商，一般喜欢通过备忘录、布告等正式沟通渠道来表明观点和看法。而在中国等东方国家，人际间的相互接触相当频繁，而且更多采用的是非正式沟通的方式。

可见，不同的背景对沟通过程会产生不同的影响。

七、反馈

反馈是指给信息发送者的提示，使其了解信息接收者是如何接收并理解信息的，从而使信息发送者根据需要进行调整。

在面对面的沟通中，连续不断的反馈是必要的，因为不论对一个人还是对一群人讲话，都不可能完全了解听众在瞬间的反应，如果你不断追踪接收者的反应，就能将你的信息、你的意向，甚至你原先想要达到的目的，都根据所接收到的反馈来加以修正。

反馈的形式是多样的，它可以是口头的或书面的、语言的或非语言的、有意的或无意的、直接的或间接的、即刻的或延缓的、内在的或外在的。

反馈从本质上讲分为两种：正反馈和负反馈。接收者可能在无意中运用反馈作为影响行为的方法。例如，听众对一位演讲者的反应能在很大程度上影响演讲者的行为。如果演讲者听到喝彩或看到点头示意，就会继续使用当时的沟通方式；反之，如果他得到的反应充斥了嘘声、蹙眉、打哈欠或不专心，而他对这些行为又较为敏感的话，就会及时修正其沟通方式以符合听众的期望。这就是为什么说“在沟通过程中备受关注的是被接收和理解的信息，而非发出的信息”的原因。禅宗曾提出过一个问题：“若林中树倒时无人听见，会有声响吗？”答曰：“没有。”树倒了，确实会产生声波，但除非有人感知到，否则就是没有声响。

沟通只有在接收者感知、理解并做出反馈时，才会真正发生。

第四节 沟通的方式

人们会根据不同的沟通目的、听众及沟通内容等选择不同的方式与他人沟通。沟通方式的选择往往取决于两个方面的因素，即信息发送者对内容控制的程度以及听众参与的程度。两者的关系如图 1-4 所示，图中纵轴代表信息传递者对内容控制的程度，横轴代表听众参与的程度。

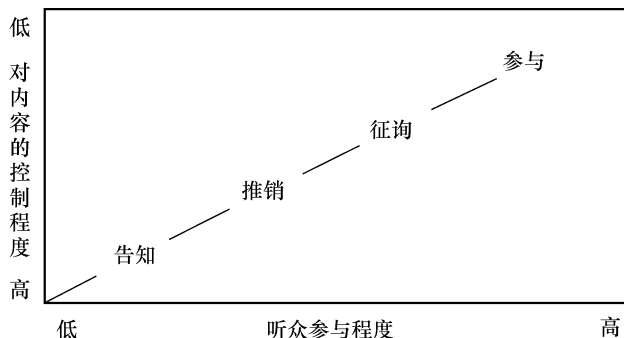


图 1-4 沟通的方式

一、告知

告知是指听众参与程度低、对内容控制程度高的方式，如传达有关法律、政策方面的信息，做报告，举办讲座等。

二、推销

推销是指有一定的听众参与程度，对内容的控制上带有一定开放性的方式，如推销产品、提供服务、推销自己、提出建议和观点等。

三、征询

征询是指听众参与程度较高，对内容的控制上带有更多开放性的方式，如咨询会、征求意见会、问卷调查、民意测验等。

四、参与

参与是四种沟通方式中听众参与程度最高、控制程度最低的一种方式，如团队的头脑风暴、董事会议等。

很难评定上述各种沟通方式孰优孰劣。沟通方式的选择完全取决于沟通目的、听众和信息内容。有时可以选择单一的方式，有时也可结合运用多种方式进行沟通。

如果你希望听众接收你所传递的信息，可以采用告知或推销的沟通方式，此时，你掌握并控制着足够的信息，在沟通过程中主要听你叙述或解释而不需要听其他人的意见。当你希望从听众那里了解和获取信息时，应该运用征询或参与的沟通方式，征询的方式具有一定的合作特征，表现出一定的互动性。参与的方式则具有更明显的合作互动性，如团队头脑风暴式讨论会，此时，你并没有掌握足够的信息，而是希望在沟通过程中听取听众的意见，期待他们参与并提供有关信息。

第五节 沟通中的障碍

在实际生活或工作中，从信息发送者到信息接收者的沟通过程并非都是畅通无阻的，其结果也并非总是如人所愿。由于上述诸多沟通要素的存在，尤其是各种干扰源的存在，因此沟通过程中会出现各种障碍，导致沟通失败或无法实现沟通目的。信息沟通中的障碍是指导致信息在传递过程中出现噪声、失真或中止的因素。

一、源于信息发送者方面的障碍

(1)目的不明。发送者不清楚自己要说什么，对自己将要传递的信息内容、交流的

目的不明确，这是沟通过程中遇到的第一障碍，将导致沟通的其他环节无法正常进行。信息发送者喋喋不休，却不知所云，又怎能使听众驻足聆听呢？因此，发送者在信息交流之前必须明确目的，即“我要通过什么渠道向谁传递什么信息并达到什么目的”。

(2)思路不清。无论是口头演讲还是书面报告，都要求思路清晰，条理分明，使人一目了然，心领神会。若发送者口齿不清、语无伦次、闪烁其词或词不达意、文理不通、字迹模糊，都会产生噪声并造成传递失真，使接收者无法了解对方所要传递的真实信息。

(3)选择失误。对传送信息的时机把握不准，缺乏审时度势的能力，会大大降低信息交流的价值。若信息沟通渠道选择失误，会导致信息传递受阻，或延误传递的恰当时机；若沟通对象选择错误，无疑会造成“对牛弹琴”或自讨没趣的局面，直接影响信息交流的效果。

(4)形式不当。当我们使用语言(书面或口头)和非语言(肢体语言，如手势、表情、体态等)表达同样的信息时，一定要相互协调，否则会使人如“丈二和尚摸不着头脑”。如果我们要传递一些十万火急的信息，不采用电话、传真或互联网等现代化的快速方式，而是通过邮递寄信的途径，那么接收者收到的信息往往会由于时过境迁而成为一纸空文。

二、源于信息接收者方面的障碍

(1)过度加工。接收者在信息交流过程中，有时会按照自己的主观意愿，对信息进行“过滤”和“加工”。如前面提到的空姐小李想询问刘先生的事情与她实际提出的问题是有所出入的。刘先生听到的询问话语与其理解也出现了严重的差异，他把选择性的问题——是要吃米饭还是要吃面——理解成带有偏见意味的问话：要饭(乞讨)吗？于是，从刘先生的回答中透出一丝不快。又如，在组织中，由下属向上级所进行的上行沟通中，由于某些下属投其所好，报喜不报忧，因此所传递的信息往往在经过层层“过滤”后或变得支离破碎，或变得完美无缺；由决策层向管理层和执行层所进行的下行沟通中，由于经过逐级领会而“添枝加叶”，因此所传递的信息或被断章取义，或面目全非，从而导致信息的模糊或失真。

(2)知觉偏差。信息接收者的个人特征，诸如个性特点、认知水平、价值标准、权力地位、社会阶层、文化修养、智商、情商等将直接影响对信息传递者的正确认识。人们在信息交流或人际沟通中，往往习惯于以自己为准则，对不利于自己的信息要么视而不见，要么熟视无睹，甚至颠倒黑白，以达到防御的目的。

(3)心理障碍。信息接收者在人际沟通或信息交流过程中曾经受到过伤害或有过不快的情感体验，造成“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的心理定式，对信息传递者心存疑惑、怀有戒备，或由于内心恐惧、忐忑不安，就会拒绝接收所传递的信息，甚至抵制参与信息交流。

第六节 有效沟通的策略

虽然在沟通过程中存在各种各样的障碍，但在现实中我们仍然可以通过主观努力有效地跨越这些障碍。沟通不仅是一门科学，更是一门艺术，因此，学习和掌握有效沟通的方法和技巧就显得格外重要。

一、使用恰当的沟通节奏

面对不同的沟通对象，或面临不同的情境，应该采取不同的沟通节奏，这样方能事半功倍，否则可能造成严重的后果。例如，在一个刚组建的项目团队中，团队成员彼此会小心翼翼，相互独立，若此时采取快速沟通和参与决策的方式，可能会导致失败。一旦一个团队或组织营造了学习的文化氛围，即组建了学习型组织，就可以导入深度会谈、头脑风暴等开放性的沟通方式。

二、考虑信息接收者的观点和立场

有效的沟通者必须具有“同理心”，能够感同身受、换位思考，站在信息接收者的立场、以接收者的观点和视野来考虑问题。若信息接收者拒绝其观点与意见，那么信息发送者必须耐心、持续地做工作来改变信息接收者的想法，信息发送者甚至可以反思：我自己的观点是否正确？

三、充分利用反馈机制

在沟通时要避免出现“只有传递而没有反馈”的状况。一个完整的沟通过程必须包括信息接收者对信息做出反应，只有确认接收者接收并理解了信息发送者所发送的信息，沟通才算完整、完成。要检验沟通是否达到目标，信息发送者只有通过获得信息接收者的反馈才能确定，可采用提问、倾听、观察、感受等方式。

四、以行动强化语言

中国人历来倡导“言行一致”。用语言说明意图仅仅是沟通的开始，只有将语言转化为行动，才能真正提高沟通的效果，达到沟通的目的。如果说的是是一套，做的又是一套，言行不一致，这种所谓的沟通的结果是可怕的。在企业中，传达政策、命令、规范之前，管理者最好先确定自己能否身体力行。唯有如此，管理沟通才能真正踏上交流的坦途，在企业内部营造一种良好的相互信任的文化氛围，并使企业的愿景、价值观、使命、战略目标付诸实施。ISO 9000 标准中有这样一句话：“说你能做的，做你所说的”，说的正是这个道理。

五、避免一味说教

有效沟通是彼此之间的人际交往与心灵交流。仅仅试图用说教的方式与人交往就违背了这个原则。当信息发送者一味地全面传达其信息时，很难对信息接收者的感受、反馈做出反应。信息发送者越投入，越专注于自己要表达的意思，越会忽略信息接收者暗示的动作或情绪、情感方面的反应，其结果必然引发信息接收者对其产生反感，进而产生抵触情绪。



本章小结

本章着重论述了沟通的基本方面，包括沟通的定义、要素和模型，以及沟通的方式等。

虽然本章较全面地介绍了有效沟通的基本原理，但是应该指出，沟通并非易事，没有一种捷径能够使你很快成为一名出色的沟通者。倘若你想成为一名成功的沟通者，不仅需要了解沟通的基本原理和方法，更应积极地参与沟通实践。

首先，应该认识到沟通是双向的。因此，为了使沟通顺畅，给予反馈和获得反馈都是至关重要的。其次，必须明确沟通的目的，即你想传递什么信息，如何传递，同时还应该了解听众是谁，他们对你和你的观点的接受程度如何，会做出何种反应。最后，必须清晰地认识到沟通过程中会遭遇各种障碍，在思想上给予高度重视，并采用积极的方法加以克服。

沟通的复杂性决定了沟通的难度，因此在沟通中我们总会遇到这样或那样的障碍。但是，只要我们保持积极主动的沟通意识，勇于实践，一定能够不断提升自己的沟通技巧。



讨论题

1. 什么是沟通的完整定义？
2. 为什么说沟通是复杂的、困难的？结合实际谈谈你自己的认识。
3. 噪声如何在整个沟通过程中构成影响？
4. 你认为沟通要素中哪几个方面特别重要？为什么？



练习

请回忆在过去的生活、学习或工作中你遭遇过的一次沟通失败的经历。其中的沟通障碍有哪些？分析那些主要的障碍对沟通过程的影响，然后就你当时是如何处理这些障碍的、你现在是如何看待自己当时那种处理方式的，以及你对有效沟通的重要意义的认识，与班上其他同学进行交流。

 案例分析

系主任和小张及辅导员的矛盾是如何激化的

某职业技术学院是一所全日制职业院校。学校开设了18个国家计划内招生专业，36个专业方向。现有教职员工637人，其中专职教师489人。

X系是该校一个较大的系，由于专业热门，学生就业较好，发展很快。系部在组织结构上分教学和学生工作两大块。教学部分，在系主任以下设置了两个专业教研室、一个公共教研室和一个实验室；学生工作部分，所有的辅导员老师归主管学生工作的系党总支副书记领导，同时还设一个学工办公室，设一名办公室主任。除了办公室主任以外，其他老师几乎都是20多岁的年轻教师。

本学期，该系的原系主任A因为个人的原因辞去了系主任的职务，只保留了一个“专家顾问”的头衔。接替他的是一位来自企业的技术专家B。系党总支书记本学期休产假，一直没来上班，学生工作由党总支副书记C代管。C副书记也是年轻女性，但工作有能力，人也精明强干。

原来的A主任年近花甲，性格很随和，平易近人，对待下属和蔼可亲。论年龄，A主任算得上是其他老师的长辈，所以在对待系里的年轻老师的时候，更像长辈对待晚辈那样关心爱护。A主任现在虽然不担任主任一职了，但是每隔一段时间总是会回学校来看看大家。由于A主任在任的时候和大家的关系就非常好，每次他回到学校，大家还是非常热情地欢迎他，言语之间也流露出对A主任的敬爱之情。

现任的B主任年纪和A主任相仿。这学期自从B主任到任以来，系部建设确实上了一个台阶，专职教师队伍不断壮大，新实训基地也建成了。这些都是B主任来了之后大家有目共睹的变化。但是B主任是技术出身，在以前的单位是总工程师，相对A主任而言，行事风格更正统一些，原则性更强一点，而灵活性少一点；抓专业工作多一些，人文关怀少一些。由于工作原因，B主任平时和专职教师接触较多，而与负责学生工作方面的辅导员接触较少，对学生工作的情况也了解不多，他认为这是管学生工作的书记的职责范围。

高职学校的辅导员在学校的地位一般低于专职教师。本系辅导员基本上是招聘来的刚大学毕业的本科生和研究生，流动性很大，流失率高。B主任忽视与辅导员的交流，加重了辅导员群体的不满。接连发生的几件事更加剧了这种不满。

系里准备发展新党员，发展对象里有教师也有辅导员。其中女辅导员小张，平时工作认真负责，所带的班级是优秀班集体，自己也被评为优秀个人，在辅导员群体中是很优秀的一员。大家都认为小张是最合适的候选人。但在不久前，小张母亲生病住院了，小张等到周末回家探望。但老家离省城很远，小张就请一天假(星期五)，周日晚上赶回学校，周一照常上班。按照制度规定，员工请假需提前一天申请，请一天假要人事处备案。小张于是在周四向党总支副书记C请假，得到批准。随后小张又找到B主任请假，B主任也同意了。这样，小张周五上午离校赶往老家看望生病的母亲。没料到学校在周五上午一上班就向全校发紧急通知：周五下午召开全体教职工会议，董事长兼校长有重要讲话。因为会议

重要，要求人事处清点各部门人数。对于缺席的员工，会上点名批评。董事长还批评各系领导，说任何人都不得以任何理由开会时请假，除了他本人外，任何人也没有批假的权力（这是以前制度没有明确的）。B主任和C副书记因为小张的工作疏忽（没到人事处备案）而挨了大会批评，很不是滋味。C副书记甚至事后向人事处解释：她没有批准小张的请假。小张也被按旷工一天处理，月末的时候扣了工资。

在支部讨论入党资格的时候，党总支副书记C觉得小张发生过旷工问题，而且全校职工都知道，所以不能考虑小张入党。小张知道后找到原系主任、现在的专家顾问A，诉说她的委屈。A主任就去做C副书记工作，说：“平心而论，咱们系里的老师个个都不错。当领导的应该多替我们的老师着想，要给他们机会，向学校争取他们的利益。小张工作不错，因请假上的手续疏忽被处分，我们要吸取教训，教育员工遵循学校制度。但不能因为这次失误就否定小张的工作。如果我们都不认可自己的老师、帮助他们争取机会，会让他们感到寒心的。”C副书记听A主任这么一说，连声称是，将小张作为五位候选人之一上报学校。学校派人到系里调查五位候选人表现时，B主任对两位教师候选人连声夸赞，讲事实、摆数据说明他们的表现优秀；而对三位辅导员候选人，B主任讲不出什么（因为他对辅导员了解不够），让调查者觉得候选人中辅导员没有教师优秀。果然，两名教师和一名辅导员被批准入党，小张当然落选。辅导员们知道事情的原委后，都觉得B主任厚此薄彼，认为辅导员在系里被冷落，遭遇了不公平对待，由此公开地、私下地对B主任表示不满。

这件事情以后，在B主任和小张之间又发生了另外一件事情，使两个人之间的矛盾进一步加深了。

学校根据上年度学生成绩及表现发放了各种形式的奖学金给学生。有的学生拿到了奖学金后很高兴，认为要感谢班主任（辅导员），于是请班主任吃饭甚至送礼。学校知道后，要求各系严查此事，杜绝学生请客送礼风。

B主任接到任务后，与C副书记一起挨个找辅导员谈话。当B主任找到小张谈话时，又起了冲突。

“小张，学校正在查学生给班主任请客送礼的事。你的班上有没有？”

小张认为自己一向正派，深受学生喜欢。系里老师包括A主任都知道这一点，而B主任竟然怀疑起她来，于是情绪激动地说：“B主任，你这么问是对我的侮辱。你根本不了解我，不了解我们辅导员，你只关心专职老师。”小张越说越气，说起了原来A主任多么公平，多么关心下属。B主任终于沉不住气了，一拍桌子说：“你这是在报复发泄！”

从此，小张对B主任敬而远之，不久后调离该校。辅导员们对B主任的不满更深了，之后又有几个辅导员调走。

思考

1. 本案例涉及的是怎样的沟通问题？
2. B主任与小张及辅导员们的矛盾为何升级？请分析其中的沟通原因。

