



大学生素质教育立体化精品教材  
“互联网+”新形态教材



# 职场关系与 沟通技巧

主编 白 杭 纪 焯

西北工业大学出版社

西 安

**【内容提要】** 本书全面深入地介绍了职场关系与沟通技巧的知识，内容包括人际关系与人际沟通概述、认识职场人际关系、职场人际交往礼仪、人际交往要诀、人际吸引与冲突、人际沟通的原则与方法、求职沟通技巧、职场沟通技巧、职场谈判技巧、职场中的书面沟通和企业管理沟通。书中有对理论的深入讲解，也有切合大学生特点的职场剖析，具有很强的启发性、可读性和可操作性。

本书既可作为高等院校职场关系与沟通技巧课程的通识教育教材，也可作为高等职业院校、成人高校、民办高校的人文素质教育方面的教材，还可作为社会从业人员的参考书籍。

### 图书在版编目(CIP)数据

职场关系与沟通技巧/白杭, 纪焯主编. —西安:  
西北工业大学出版社, 2020. 12  
ISBN 978-7-5612-7530-6

I. ①职… II. ①白… ②纪… III. ①人际关系学  
IV. ①C912. 11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 000778 号

ZHICHANG GUANXI YU GOUTONG JIQIAO

职 场 关 系 与 沟 通 技 巧

---

责任编辑: 李文乾

策划编辑: 李 萌

责任校对: 张 友

装帧设计: 易 帅

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: 天津市蓟县宏图印务有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 12.5

字 数: 266 千字

版 次: 2020 年 12 月第 1 版

2020 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

---

如有印装问题请与出版社联系调换

沟通交流能力是人们职业生涯中的基本能力，它适用于各行各业，可以让人们适应岗位的不断变换。它是伴随终身的可持续发展的能力，是每个人在职业生涯中，甚至日常生活中必备的重要能力之一。但是，在现实生活中，很多用人单位对大学生的综合形象、语言表达及沟通能力的满意度偏低，而对沟通交流能力的培养也是现代高等院校教育的一个盲区。因此，加强对大学生的沟通能力的培养是有必要的。

俗话说：“三分做事，七分做人。”这句话是对现代职场的真实写照。为什么在职场上人际关系越来越重要呢？随着社会分工越来越细，沟通协调能力也越来越重要。如果没有良好的人际关系，团队就很难顺利完成自己的工作。另外，我们生存的社会环境变化得越来越快，面对的未知挑战越来越多，面对这些挑战，单凭个人能力是很难加以克服的。因此，我们必须加强在职场关系与沟通技巧方面的学习和训练，以提高自己的人际关系处理能力，这是提高自己职场竞争力的必经之路。

本书就是抱着这样一个目的——提高大学生在职场关系和沟通技巧方面的认识，帮助他们提高职场竞争力而编写的。本书主要从以下这些方面来讲述如何提高大学生在职场中的自我定位和沟通能力：第一章，从人际关系与人际沟通的概念与异同、人际沟通的要素、功能、特点及重视人际沟通的意义等方面来认识人际关系和人际沟通；第二章，从熟悉工作环境和进入职业角色、职场人际关系解析两方面来认识职场人际关系；第三章，从礼仪概述、常见的职场礼仪等方面来讲述职场人际交往礼仪；第四章，从克服人际交往中的心理障碍、锻炼与人交往的能力、了解人的情感需求、运用有效的肢体语言、人际交往的误区等方面来讲述人际交往要诀；第五章，从人际吸引概念、增强自己人际吸引力的方法、调解人际冲突的方法等方面来讲述人际吸引与冲突；第六章，主要讲述人际沟通的原则与方法；第七章，从面试时的自我介绍、对职位期待的表述方法、巧谈薪酬的方式等方面来讲述求职沟通技巧；第八章，从与上司建立良好的沟通关系、与同事建立良好的沟通关系、与下属建立良好的沟通关系等方面来讲述职场沟通技巧；第九章，从谈判的内涵、类型与原则及谈判技巧的运用、谈判实战策略等方面来讲述职场谈判技巧；第十章，从企

业文书的分类、企业文书的基本要求、企业信函的格式等方面来讲述职场中的书面沟通技巧；第十一章，从管理沟通的重要性、管理沟通的原则和渠道、冲突管理等方面来讲述企业管理沟通技巧。

本书内容丰富，体例新颖，设置了本章导读、学习目标、精选案例、知识延伸、小贴士、知识回顾和知识巩固等模块，来加强对大学生职场关系与沟通技巧的教育。在编写本书的过程中，曾参阅了相关文献资料，在此谨对其作者表示感谢。

由于水平有限，书中难免存在疏漏之处，恳请各位专家和读者批评指正，以使本书不断充实和完善。

编者

2020年8月





# CONTENTS

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>人际关系与人际沟通概述</b> .....	1
第一节	人际关系与人际沟通的概念与异同 .....	2
第二节	人际沟通的方式、功能和特点 .....	5
第三节	处理人际关系的基本原则 .....	8
第四节	重视人际沟通的意义 .....	11
<b>第二章</b>	<b>认识职场人际关系</b> .....	15
第一节	熟悉工作环境和进入职业角色 .....	16
第二节	职场人际关系解析 .....	19
<b>第三章</b>	<b>职场人际交往礼仪</b> .....	25
第一节	礼仪概述 .....	26
第二节	常见的职场礼仪 .....	28
第三节	个人形象礼仪 .....	44
<b>第四章</b>	<b>人际交往要诀</b> .....	67
第一节	人际交往的功能与特点 .....	68

第二节	克服人际交往中的心理障碍 .....	70
第三节	锻炼与人交往的能力 .....	74
第四节	了解人的情感需求 .....	76
第五节	运用有效的肢体语言 .....	79
第六节	学会倾听 .....	82
第七节	人际交往的误区 .....	88

<b>第五章</b>	<b>人际吸引与冲突</b> .....	91
第一节	什么是人际吸引 .....	92
第二节	如何增强自己的人际吸引力 .....	99
第三节	如何调解人际冲突 .....	103

<b>第六章</b>	<b>人际沟通的原则与方法</b> .....	109
第一节	有效沟通的基本原则 .....	110
第二节	有效沟通的基本方法 .....	114

<b>第七章</b>	<b>求职沟通技巧</b> .....	117
第一节	求职面试时的沟通技巧 .....	118
第二节	面试其实是双向沟通 .....	124
第三节	如何自我介绍 .....	126
第四节	如何表达对职位的期待 .....	130
第五节	巧谈薪酬的方式 .....	133

第六节 如何给面试官留下好印象 ..... 136

**第八章 职场沟通技巧 ..... 143**

第一节 与上司建立良好的沟通关系  
..... 144

第二节 与同事建立良好的沟通关系  
..... 148

第三节 与下属建立良好的沟通关系  
..... 150

**第九章 职场谈判技巧 ..... 155**

第一节 谈判的内涵、类型与原则 ..... 156

第二节 谈判技巧的运用 ..... 158

第三节 谈判实战策略 ..... 165

**第十章 职场中的书面沟通 ..... 171**

第一节 企业文书的分类 ..... 172

第二节 企业文书的基本要求 ..... 173

第三节 企业信函的格式 ..... 175

**第十一章 企业管理沟通 ..... 179**

第一节 管理沟通的重要性 ..... 180

第二节 管理沟通的原则和渠道 ..... 183

第三节 冲突管理 ..... 186

**参考文献 ..... 193**

## 第一章

## Chapter 1

# 人际关系与人际沟通概述

### 本章导读

人与人之间的交际、应酬不仅是出于个人本能的需要，也是个人适应社会发展不可或缺的有效手段。具有较强的人际交往能力，是当代人立足于社会并求得发展的关键所在。人际沟通是人们在共同活动中彼此交流思想、感情和知识等信息的过程。

### 学习目标

- (1)明确人际交往的概念和功能；
- (2)识别人际交往的特点、原则以及人际交往与沟通的联系与区别；
- (3)了解人际交往的模式与维度；
- (4)掌握人际沟通的形式与功能；
- (5)培养与社会各类人进行交往和沟通的能力。

## 第一节

# 人际关系与人际沟通的概念与异同

人是社会的产物，也是社会的主体。人是社会化的人，每一个人均有其独特的家庭背景、心理、思想、态度、个性、行为模式及价值观。人与人之间的交往对每个人的情绪、生活和工作起着不可或缺的作用，甚至对其所在团队的组织气氛、组织沟通、组织运作、组织效率，以及个人与组织的关系产生极大的影响。善于交往、懂得沟通的人，不仅能够洞悉他人的内心，而且能够运用一定的心理与行为策略去迎合对方，成功与其交往，从而建立和谐的人际关系。

### 一、人际关系

社会学将人际关系定义为人们在生产或生活活动过程中所建立的一种社会关系。心理学将人际关系定义为人与人在交往中建立的直接的、心理上的联系。这种关系会对人们的心理产生影响，会在人的心理上形成或远或近的距离感。它是人们在交往中、在心理上的直接关系定位或距离定位，反映了个人寻求社会需求满足的心理状态。

人际关系常是指人与人交往关系的总称，也称为“人际交往”，包括亲属关系、朋友关系、同学关系、师生关系、雇佣关系、战友关系和同事关系等。

### 二、人际沟通

人们用于传递信息的媒介就是人际交往的工具，沟通是人们有意识、有目的、有组织地利用人际交往的工具实现交流并达成共识的过程。

#### (一) 人际沟通的含义

人际沟通是指人与人在交往中彼此交流思想、感情和知识等信息的双向互动过程。沟通主要通过言语、非言语等手段来实现。人际交往的直接手段就是语言沟通。

#### 📢 小贴士

美国沃尔玛公司总裁吉姆·沃尔顿曾经说过：“如果必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通，因为它是我们成功的真正关键之一。沟通就是为了达成共识，而实现沟通的前提就是让所有员工一起面对现实。沃尔玛决心要做的，就是通过信息共享、责任分担实现良好的沟通交流。”

#### (二) 人际沟通要素

人际沟通要素包括信息源、信息、通道、目标、反馈、障碍和背景。



### 1. 信息源

信息源指拥有信息并试图进行沟通的人。沟通的过程通常由人发起，沟通的对象和沟通的目的通常也由人来决定。一般说来，信息源的权威性、经验性、可依赖性和吸引力等都会影响沟通质量。比如，人们通常更愿意相信有关领域的专家传递的信息，也更愿意相信具有公正品质、公信力的信息源所传递的信息。

### 2. 信息

信息指信息源试图传递给目标靶的观念和情感。这些观念和情感必须转化为各种可以被别人觉察的信号，包括语言信号和非语言信号。语言信号既可以是声音的，也可以是形象(文字)的，运用语言进行沟通时，沟通各方必须具有共同的理解能力或经验。非语言信号则包罗万象，如人的身体姿态、表情动作、语音声调和人体距离等。

### 3. 通道

通道指沟通信息的传送方式，主要包括面对面的沟通与大众传播。面对面的沟通除了具有语言或非语言的信息以外，沟通者的心理、情绪状态、背景信息以及时间快慢的反馈信息等，都容易使沟通双方的情绪被感染，从而产生不同的沟通效果。大众传播是指专业化的媒介组织运用报纸、杂志、广播和电视等大众传播媒介，以特定的多数人为传播对象而进行的信息生产和传播活动。日常人际沟通中，人们接受的信息绝大多数都是通过视听途径获得的，所以日常发生的人际沟通也主要是指视听角度的沟通。

### 4. 目标

目标也称为目标靶，目标靶指沟通过程中的信息接受者。目标靶总是有一定程度的个体经验、情感和观念，所以，信息源发出的信息是否能够产生影响，还取决于目标靶是否注意接收，是否将接收的信息进行解读、转译和理解，并储存在自己的知觉系统中。

### 5. 反馈

沟通过程是一个交互作用的过程，沟通各方不断地将自己对接收到的信息的反应再次提供给对方，让对方了解自己发送的信息所引起的反作用，了解对方是否接纳、理解了信息，接收信息后的心理状态是怎样的，从而根据对方的反应适当地调整自己，针对性地发送信息，以便达到预期的沟通目的。

### 6. 障碍

障碍可能发生在任何一个环节，比如，信息源可能是含糊其辞、不真实的，信息源发送的信息没有被信息接收者有效、准确地解读，信息源发送信息时选错了通道，信息接收者没有能够对信息做出信息源所期望的反应，等等。另外，如果沟通各方之间缺乏共同的经验和背景等，如语言不通和思维模式不同等，也可能很难实现有效的沟通。

### 7. 背景

背景指产生沟通的情境。背景是影响沟通过程的重要因素，在沟通过程中，背景可以提供许多信息，也可以改变或强化语言、非语言信息的意义，所以，在不同的沟通背景下，即使是完全相同的沟通信息，也有可能获得截然不同的沟通结果。

### 三、人际关系与人际沟通的联系与区别

人是在一定的社会情境下群体生存的，脱离了群体，人将无法生存。自从人类起源开始，就发生着群体行为，而且人的任何行为都是建立在人与人之间互动关系的基础上。因此，人际交往与人际沟通在人际互动关系活动中既有联系又有区别。

#### (一) 人际关系与人际沟通的联系

##### 1. 指向性相同

人际交往与人际沟通都属于人际关系体系中同一序列的概念与范畴，其指向性目标的主体是一致的。

##### 2. 动因相同

由于人际相互联系和相互作用的关系，人际交往与人际沟通共同构成人际关系互动、变化和发展的动力和源头。人际交往与人际沟通也推动了人际关系的互动、变化和发展。

#### (二) 人际关系与人际沟通的区别

##### 1. 内涵不同

人际关系包括“软性”和“硬性”两个层面。“软性”即通过言行举止的表达手段进行信息、思想和情感等的交流互动；“硬性”即通过物质交换进行交往。人际沟通则只是靠“软性”的语言和非语言手段进行互动沟通。

##### 2. 互动范围不同

人际关系可以通过心理层面或物质层面进行互动，人际沟通则只是心理层面的语言与非语言的互动，所以人际沟通的本质是人的心理沟通。



#### 精选案例

##### 墨子责骂得意门生

春秋战国时期，耕柱是一代宗师墨子的得意门生，但他这个得意门生却老是挨墨子的责骂。有一次墨子又责骂了耕柱，耕柱觉得非常委屈。因为在众多门生中，耕柱被公认是最优秀的，但却偏偏常遭到墨子的指责，让他没面子。于是耕柱愤愤不平地问墨子：“老师，难道在这么多学生中，我竟是如此差劲，以至于要时常遭您老人家的责骂吗？”墨子听后，不动肝火道：“假设我现在要上太行山，你看我应该用良马拉车，还是用老牛来拉车？”耕柱回答：“再笨的人也知道要用良马来拉车。”墨子又问：“那么为什么不用老牛呢？”耕柱回答：“理由非常简单，因为良马足以担负重任，值得驱遣。”墨子说：“我之所以时常责骂你，也只因为你能够担负重任，值得我一再地教导与匡正你。”

只有良好的沟通，才能架起理解的桥梁。正因为墨子和耕柱进行了有效的沟通，耕柱才会理解老师的良苦用心。

## 第二节 人际沟通的方式、功能和特点

### 一、人际沟通的方式

人际沟通是一种语言交流行为，包括语言沟通和非语言沟通两种沟通方式。

#### (一) 语言沟通

人际沟通的媒介之一就是“说话”，它是一套自带沟通符号、表达方式、交流规则的系统。符号通常指文字，它以视觉、听觉或者触觉方式来进行传递。严格意义上说，语言是以语音为物质外壳，以词汇为建筑材料，以语法为结构条件而构成的符号系统及信息载体，是人类重要的思维和交流工具。处于先进社会中的人都必须通过学习获得使用语言进行沟通的能力。人们利用某种语言进行交往与交流活动，长此以往，也就形成了自己的言语风格。

语言沟通建立在语言文字基础上，又分为有声口语式沟通、纸质书面式沟通和电子介质式沟通三种形式。

##### 1. 有声口语式沟通

有声口语式沟通即口语式沟通，是指以口头有声语言作为载体进行沟通。有声口语是人们最直接、最方便、最快捷，也是使用最广泛的重要交际工具。有声口语沟通方式十分灵活，交际中绝大部分的信息都是通过口头传递的。它既可以是两人间的聊天，也可以是群体中的高谈阔论；它既可以是商战中的谈判，也可以是非正式的促膝长谈。它可以采取人与人之间面对面的直接方式进行沟通，也可以通过以通信工具作为载体的间接方式进行沟通，如电话、微信等。

##### 2. 纸质书面式沟通

纸质书面式沟通即以无声纸质书面语言作为载体进行沟通，是相对于有声口语而言的。纸质书面式沟通不像口语那样面对沟通对象直接表达，这就要求纸质书面式沟通要想方法使读者有欲望读下去，并保证表达能够被理解，即所谓的“引人入胜”。

##### 3. 电子介质式沟通

电子介质式沟通即以电子介质作为载体进行语言沟通，它可以是有声语言的，如微信语音、电话等，也可以是无声语言的，如 E-mail、QQ 文字、电报、传真等。

值得注意的是，针对上述三种沟通方式，我们必须颠覆传统的认知观念，即使用以现代化的电子介质作为载体时，只界定为传统的“口头语”与“书面语”两种方式，已经不能科

学、严谨地覆盖语言沟通方式的含义了。因为有时某种沟通方式已经兼具了两种沟通性质。

### (二)非语言沟通

语言属于人的理性活动，人们会因说话时所处的环境、气氛以及交谈者的背景不同而说出不同的话来；可能是违心的话，也可能是由于害羞、内疚、尴尬、惊慌而说出的语义不完整的话。因此，语言不一定能坦率地表现出每个人的内心世界，人们往往还借助非语言沟通的交往手段来传递一些微妙的信息。非语言沟通交往手段主要是指借助于其他手段来传递有关的信息，主要包括目光控制、手势、身体动作、头部动作、面部表情、身体距离和沉默等，这就是非言语沟通交往。

### (三)语言沟通与非语言沟通的关系

语言沟通与非语言沟通在人际沟通中往往是相互依存和互为补充的。有时语言沟通的作用大些，有时非语言沟通的作用大些。近些年来，社会心理学家越来越强调非语言沟通的作用。例如，美国人类学家雷·伯德威斯特尔(Ray Birdwhistell)认为，语言在交谈中只表达不超过 35% 的信息。美国传播学家艾伯特·梅拉比(Albert Mehrabian)给出过这样的公式：“信息的全部表达=7%语调+38%声音+55%肢体语言”。把声音和肢体语言都作为非语言交往符号，人际交往和销售过程中信息沟通就只有 7% 是由语言进行的。进一步解读公式的意思为：情绪信息的 7% 是通过语言表达的，55% 由视觉符号传递，38% 由语言符号传达。虽然上述数据不见得十分准确，但也说明了语言沟通与非语言沟通是同时存在于人际沟通之中的事实。

## 二、人际沟通的功能

人际沟通是人与人之间的感情、思想等信息交流的过程。根据 F. 但斯和 C. 拉森的观点，人际沟通有以下功能：连接功能，在一个人和其所处的环境之间起连接作用；精神功能，通过人际沟通，人们能够满足精神需求，以及可以参照他人的想法有效地修正自身心态和思想，更好地做出自我决策；调节功能，在前两点基础上，人际沟通可以协调人与人之间的行为。综合以上观点，人际沟通的功能可以归纳如下。

### (一)心理功能

人为了满足心理需求而与他人沟通。美国心理学家马斯洛曾指出：“如果一个人被别人抛弃或拒绝于团体之外，他便会产生孤独感，精神受到压抑，严重的还会产生无助、绝望的情绪，甚至走上自杀的道路。”事实上，与他人沟通后所得的互动结果能够满足心理需求。





### 精选案例

#### 人情味儿

日本有一家叫木村事务所的企业想扩建厂房，他们看中了一块近郊土地，意欲购买，同时也有其他几家商社也想购买这块地。木村事务所董事长木村前后半年多次登门，费尽口舌，但该块土地的所有者——一位倔强的老寡妇，说什么也不卖。

一个下雪天，老太太进城购物顺便来到木村事务所，她本想告诉木村先生让其死了那份心。老太太推门刚要进去，突然犹豫起来——原来屋内整洁干净，而自己脚下的木屐沾满雪水，肮脏不堪。正当老人欲进又退时，一位年轻的女职员出现在老人面前：“欢迎光临！”女职员看到老太太的窘态，马上回屋想为她找一双拖鞋，不巧正好没有了。女职员便毫不犹豫地把自己的拖鞋脱下来。整齐地放在老人脚前，笑着说：“很抱歉，请穿这个好吗？”老太太犹豫了：“你不在乎脚冷？”“别客气，请穿吧！我没有什么关系。”等老人换好鞋，女职员才问道：“夫人，请问我能为您做些什么？”“哦，我要找木村先生。”“他在楼上，我带您去。”女职员就像女儿扶母亲那样，小心翼翼地把老太太扶上楼。于是，老人就在要踏进木村办公室的一瞬间改变了主意，决定把地卖给木村事务所。老人后来告诉木村先生说：“在我漫长的一生里，遇到的大多数人是冷酷的。我也去过其他几家想买我地的公司，他们的接待人员没有一个像你这里的职员小姐对我这么好，你的女职员年纪这么轻，就对人那么善良、体贴，真令我感动。真的，我不缺钱花，我不是为了钱才卖地的。”就这样，一位大企业家倾其全力交涉半年也徒劳无功的事情，竟然因为一位女职员有礼而亲切的举动无意促成了，真是奇妙之极。

有时候，良好的沟通只是一个方面，更重要的是那份真诚与善良。

### (二) 社会功能

人是社会的人，人也只有通过社会平台才能维持和发展与他人的关系，借助沟通减少和降低群体的人际冲突概率，促进人际关系的改善，协调人际行为，提高交际效率以达成既定目标。

### (三) 决策功能

人在交往和沟通活动中，无时无刻不在进行着“决策”行为。沟通能够实现决策过程中的资讯交换和影响他人的功能。

## 三、人际沟通的特点

### (一) 主动性

在人际沟通中，沟通方均有着各自的动机、目的与立场，都设想和期望自己发出的信

息会得到回应。因此，沟通各方都处于积极主动的状态，在沟通过程中发生的不局限于单纯的信息流动，而是信息的积极交流、理解与回应，以形成沟通的长效机制。

### (二) 共存性

人际沟通借助语言和非语言两种手段，这两种手段往往同时使用。由于沟通环境的简单与复杂的迥异，二者有时可能相互配合一致，有时也可能相互矛盾。

### (三) 动态性

人际沟通是一个动态系统，沟通方都处在不断的相互作用之中，刺激与反应互为因果，如张三的沟通语言是对李四的沟通语言的反应，同时张三的沟通语言也是对李四的刺激，以致沟通的循环往复、持续进行。

### (四) 系统性

人际沟通中，沟通方有着统一的或近似的编码系统和译码系统。这不仅指沟通方应有相同的词汇和语法体系，也指对语义有相同或相近的理解。语义在很大程度上依赖于沟通场合、沟通主体(人)、沟通情境和社会背景。沟通场合和沟通主体的社会、政治、宗教、职业和地位等的差异，都会对语义的理解产生影响。

## 第三节 处理人际关系的基本原则

彼得·德鲁克曾说过，在个人的经验中，最具有良好人际关系的人士，可以列举三个人：一位是第二次世界大战时美国的马歇尔将军，一位是曾任通用汽车公司总裁长达30年的斯隆先生，还有一位是斯隆先生的高级主管之一——杜瑞斯特。杜瑞斯特曾在美国经济萧条时期，为通用公司成功地开发了凯迪拉克牌汽车，但此人不幸在第二次世界大战结束后去世，要不然很可能出任通用公司的总裁。这三位先生个性各不相同：马歇尔是职业军人，严肃忠诚，但不乏热情；斯隆生就一副“领导”模样，拘谨得体，有令人凛然不可侵犯之感；杜瑞斯特则是一位具有德国“老海德堡人”气质的人，温暖而热情。但这三个人有一项共同点：他们都能忠诚待人，令人乐于亲近。他们待人的方式虽各有不同，但都把人际关系建立在“贡献”的基础上。他们能与人密切合作，凡事都设身处地替他人着想。当然，他们也要面临许多严峻的人事决策，但是从来没有受到人际关系的困扰。他们所做的人事决策，人人都视为理所当然。

处理人际关系的基本原则如下。

## 一、互相沟通

互相沟通是近 20 多年最引人重视的一项管理课题。无论是在企业界、公共行政机构，还是在军事机关、医院里，这个课题都受到了极大的关注。但是结果却收效甚微。虽然早在 20 年前，我们就已知道现代组织需要沟通，也缺乏沟通，可是今天沟通工作仍然未见有多大改进。不过，至少我们已经开始了解沟通不易收效的原因了。我们一直把沟通当成是上对下的事，是上级对下属的事。仅靠上对下的单向关系，沟通永远不可能成功。这是我们从实际经验和沟通理论上得到的结论。上级对下属说得越严厉，下属就越听不进去。下属要听的是自己想听的，而不是对方所说的。

一位在工作中以贡献为重的管理者，通常期望其下属也能以贡献为重。因此，他肯定常常问他的下属：“我们的组织和我，应该期望你有怎样的贡献呢？我们该期望你做些什么？如何才能使你的知识和能力得到最大的发挥？”有了这样的检讨，才有沟通的可能性，也才容易成功。下属经过思考提出他认为可以做出的贡献之后，上级才有权力和责任对他所提出的建议是否可行做出判断。

我们都有这样的经验：由下属自己设定的目标，往往会出乎上级的意料之外。换言之，上级和下属看问题的角度往往极不相同。下属越是能干，就越愿意自己承担责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会和需要，也越与他们的上级不同。下属的结论和上级的期望往往是明显对立的。出现这种分歧时，上级和下属双方究竟谁对，通常并不值得重视，因为上下双方已经建立了有效的沟通。

强调贡献有助于横向的沟通，因此能够促进团队合作。

“谁需要我的产出，并使它产生效益？”这个问题能帮助我们看到与管理者责任范围无关的一些人的重要性。这种认识，正是一个知识型组织的现实：在一个知识型组织中，主要有赖于知识和技术不同的专业人员组成的团队，工作才能有效。各路英雄的合作，贵在积极主动，贵在能依循情势的逻辑和任务的需要，而非仅依赖正式的组织结构。

例如，在一所医院中（医院也许是最复杂的一种现代知识型组织），所有的护士、营养师、X 射线医师、药剂师、病理医师以及其他各方面的专家，都必须共同合作。他们面对同一位病人，但是谁也不觉得受了谁的管理和指挥。然而，他们必须为一个共同目的而工作，而且必须符合总的行动计划，即主治医师的治疗处方。但是从组织结构的立场来说，他们各有各的上级主管。而在医疗工作上，他们各自尽其所长，以专家的身份各尽其责。同时，对病人的任何特殊情况及特殊需要，每一个人都必须相互告知，否则，他们的努力很可能只会适得其反。

在一个医院里，如果人人都已将重视贡献养成了一种近乎天性的习惯，则他们的配合和协作肯定不会有困难。反之，如果没有这种精神，则纵然有最完善的制度、有各式各样

的委员会、有会议、有通告、有命令，也仍然不可能有横向沟通，不可能自然形成一个以正确的任务为中心的工作团队。

今天的机构或组织所出现或发生的沟通交流上的问题，绝非传统的观念和理论所能解决。知识工作者必须专精于他的本行，必须对自己的能力和工作素质负责。从正式组织形态看，他们“隶属”于某专业职能部门——例如医院中的生物化学部和护理部等。从人事管理立场来看，他们的培训、档案、奖惩和升迁等，也是由专业部门来管理的。但是他们在实际工作的时候，却必须是团队中的一位负责任的成员。他们的团队由全然不同的领域的知识工作者组成，以当时承担的特定任务为中心。

当然，强调贡献并不一定必能解决组织问题，但至少能够提高对任务和沟通的认识，而使一个尚未臻于理想的组织也能发挥实效。

自从计算机问世以来，知识工作者相互之间的沟通已变得更加重要。如何“沟通信息”长期以来一直是一个难以解决的问题。过去，一切信息都靠人来处理和传送，故往往因沟通而失真。这就是说，信息在沟通过程中受到各人的看法、印象、意见、判断和偏见的影响。而现在有计算机，所有的信息都不经人手了，因而在沟通过程中就不再会带上个人的见解，所有的信息都变成纯信息了。今天，我们的问题是如何建立最低限度的必要沟通，使我们能相互了解，能认识彼此的需要、目标、感受和处事方式。而纯信息能告诉我们什么呢？唯有靠人与人之间的直接接触，通过语言或文字，才能达到沟通的目的。

信息处理自动化程度越高，我们越需要去创造机会进行有效的沟通。

## 二、自我发展

个人能否有所发展，在很大程度上要看我们是否重视贡献。

如果我们能自问：“我对组织能有什么最大的贡献？”这就等于说：“我需要怎样的自我发展，我应该学习什么知识和技能，才有助于我对组织做出贡献？我应该将我的哪些优点用在我的工作上？我应为自己设定怎样的标准？”

## 三、培养他人

重视贡献的管理者必然会同时启发他人寻求自我发展。这样的管理者设定的标准，一定不是个人认定的标准，而是以任务需求为基础的标准。管理者设定的标准，一般来说要求很高，是高度的期望，是远大的目标，是具有巨大冲击力的工作。

关于自我发展，我们所知的还很有限。但是我们可以断言：一般人都是根据自己设定的目标和要求成长起来的，知识工作者更是如此。他们自己认为应有怎样的成就，就会有怎样的成长。如果他们对自己的要求不严，就只能原地踏步，不会有任何发展。反之，如果他们对自己要求很高，就可能成长为杰出的人物。

## 第四节 重视人际沟通的意义

人际沟通是人际关系的前提和条件，人际关系是人际沟通的基础，两者的关系是相辅相成的。人们只有通过相互的沟通，才能相互影响、相互了解，才能达到行动上的协调一致，实现共同的活动目标。重视人际沟通的意义主要体现在以下两方面。

### 一、人际关系是客观存在的

#### (一) 人际关系无法回避

所谓职场，就是大家一起工作的场所。既然大家在一起工作，那么相互之间就必然会产生各种关系，如上下级关系、同事关系等。因此，这些关系是客观存在的，任何人都不可能回避。只要我们在职场工作，与我们相关的各种人际关系就自然而然地存在。

在公司内部，同事之间有收入、年龄、性别和学历等方面的差异，他们在兴趣、关心的问题、考虑问题的方法和对同一事物的感受方面都不尽相同，而且他们之间还有长幼之分及尊卑之别。由于这种种差别交织在一起，不仅利益上存在矛盾，观念上也存在差异。

社会学家按照人们的价值取向，将人大体分为六种类型：第一种是追求理论价值的人，这种人对真理、未解之谜保持着强烈的兴趣；第二种是追求宗教信仰价值的人，这种人对宗教信仰有强烈的兴趣，愿意为神献身；第三种是追求经济利益的人，这种人对金钱和物质有强烈的兴趣；第四种是追求权力价值的人，这种人对权力、支配他人和让别人尊敬自己有强烈的兴趣；第五种是追求审美价值的人，这种人对艺术及美的欣赏有强烈的兴趣；第六种是追求社会价值的人，这种人对献身社会公益事业、献爱心、扶贫济困有强烈的兴趣。虽然大千世界不止这六种类型的人，但主要是以这六种类型的人为主。正是由于人们在价值观上存在着明显的差异，因而，这也严重阻碍着人们互相之间的理解，比如那些自私自利的人，他们就无法理解学习雷锋做好事的行为，这种无私奉献的行为在他们看来就是做“傻事”。

在学生时代，同学的年龄基本相同，因此兴趣和爱好大同小异，特别是思考问题的方法和看问题的角度基本相近。因此，彼此之间无论是说话的主题，还是说话的方式，都有些“臭味相投”。因此，在处理人际关系方面，他们的理论和经验几乎都是一张白纸。

对于职场新人来说，新的人际关系无疑是一个巨大的挑战。当我们进入职场后，要先理解并习惯这种由结构复杂、层次多样的人际关系。在为人处世方面，要格外用心，不能像学生时代那样，以个人好恶为标准，自己不喜欢的置之不理，自己喜欢的就抱成一团。

在学校，如果我们看不惯哪个同学的行为或讨厌他的性格，我们可以一个星期甚至一

个学期不跟他说一句话；但是作为员工，哪怕我们与同事的矛盾到了不可调和的地步，俩人也还得桌子挨桌子每天坐在一块儿，工作上还要互相配合。而且，不管我们喜欢不喜欢，作为职场新人，我们还得积极地与他配合完成工作。

一些职场新人以为上班只要做好本职工作就行了，花那么多精力和时间去处理人际关系，不仅庸俗，而且浪费生命，所以他们下班就自己看书、娱乐或沉迷网络，尽量少与同事打交道，减少人际交往，这是不现实的。

现在职场新人跳槽率较高，其原因大多是与上级和同事合不来，没办法处理好自己的人际关系。单纯采用“跳槽”的办法来逃避复杂的人际关系是一种消极的应对方式。只有反省自己，找出症结，才能尽快提高自己处理人际关系的能力，才能在职场立于不败之地。

会处理人际关系是一种素质，也是一种能力。特别是对于职场新人来说，应该把学会处理好人际关系当作工作的一部分。良好的人际关系，不仅能够提高工作效率，还能创造愉快的工作氛围。

人际关系的复杂，就像自然界的气候一样，多变但也有章可循。现在人们不是已经适应了自然界的四季更替吗？因此，在处理人际关系的过程中，只要我们了解其中的奥秘，一样可以春播秋收、夏耕冬储。

## (二) 构筑人际关系的基础

人类是在适应环境的条件下生存的，作为公司员工也必须适应职场的工作环境。我们每个员工每天都在与各式各样的人打交道，所以，适应工作环境的首要条件，就是要了解自己在日常工作中接触到的每一个人。只有了解了对方，我们才能考虑以什么方式建立和建立什么样的关系。

了解一个人，也就是了解他的情感、想法和性格等，这在心理学上称为“对人的认识”。当我们了解了我们面前的这个人到底是个什么样的人时，就能迅速判断对方的行为。为什么张三总是跟自己过不去？为什么李四总不与团队配合？他们的每一个行为都有独特的动机，只有了解了他们行为背后的动机，才有可能真正了解他们各种行为的意义。因此，在处理职场中的人际关系时，只有先了解对方目前的需求处于哪一个层次，把问题深化，才能真正了解对方。

一般员工工作的首要目的自然是为了获得收入，使生活稳定。对于大多数公司员工来说，工作不单纯是为了填饱肚子，除了追求温饱，他们还有各种各样的需求，如发挥自己的才能，追求社会的尊重等。关于这一点，先来看看马斯洛(A. H. Maslow)关于人类需求的理论。

人是由于某种动机而做出具体行为的。如果没有动机，人就不会有行动。形成动机的一个基本因素是“需求”。人类的需求一般分为五个阶段：第一阶段为生理需求；第二阶段为安全需求；第三阶段为社会需求；第四阶段为自尊需求；第五阶段为自我需求(见图 1-1)。





人类的第一需求当然是生理上的需求，即维持基本的衣、食、住、行。这个层次的需求最强烈，因为人类只有先满足了这种最基本的需求之后才会产生其他层次的需求。

有了稳定的工作和收入，在解决了最基本的生理需求之后，公司员工自然就会追求安全的需求。今天衣、食、住、行的需求得到了满足，但明天是不是还能得到满足呢？这种今天对未来的担忧就是人们对安全的需求。公司员工在固定的工作中满足了这个层次的需求，于是第三个层次的需求，

即被社会承认的需求就自然而然地产生了。人是社会性的动物，他们会在职场和其他场所交各种各样的朋友。当他们归属于各种各样的集团或组织，与其他人保持平等正常的关系，与所在的组织融为一体时，他的这种被社会承认的需求就得到了满足。这个层次的需求一旦被满足，他们就会产生希望得到别人认可的愿望，这样第四个层次的需求也就随之出现，即他们不仅希望能成为这个组织的一员，而且还希望成为这个组织中的领导者，如被提拔为项目主管、部门经理甚至总经理，受人尊敬。如果人们在一定的程度上满足了自尊的需求，对第五个层次的需求（即实现人生自我价值的需求）也就会接踵而至。为了实现自我价值，追求成功，很多人会忘我工作、不计报酬等。

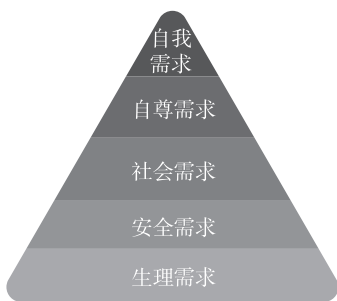


图 1-1 马斯洛需求层次理论

## 二、良好的沟通能力，能改善人际关系

根据社会学家们的总结，公司员工成功的因素主要有三个：常识、知识和胆识，它们之间的关系如图1-2所示。

图 1-2 中的“常识”是指社会常识，它决定一个公司员工“做人”的水平，它是一个公司员工成功的基础。也就是说，如果一个公司员工不会“做人”，不能与周围保持一种和谐的人际关系，那就不可能取得成功。图 1-2 中的“知识”是指公司员工“做事”的能力，它既可以从学校学到，也可以在实际工作中积累。图 1-2 中的“胆识”是指公司员工的逆向思维，对工作的创新能力。如果总是按部就班、得过且过，那就根本谈不上成功。

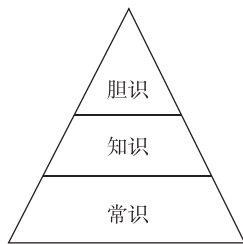


图 1-2 公司员工成功的因素结构

图 1-2 证明了在现代职场上每个人都是“三分做事，七分做人”。一个公司员工要想在事业上获得成功，不可能完全靠“人际关系”来实现，他必须在具备一定的天赋的基础上刻苦而又努力地工作。但是，一个员工能力再强，工作再努力，如果不善于处理自己与各方面的关系，不会“做人”，这个员工也很难在事业上有所作为。

在现实生活中，有许多“才子型”员工，他们确实才高八斗、学富五车，但由于恃才傲物，不会或者不屑于处理好与各方面的关系，最终事业蹉跎，空叹怀才不遇。其实，即便

再有才华的员工，也需要领导给他做事的机会，也需要同事的配合。只有建立起良好的人际关系，才能借用同事和上司的力量，让“一加一大于二”，取得事半功倍的效果，否则就有可能“一加一小于二”，事倍功半，甚至颗粒无收。

对于公司员工来说，交流沟通与人际关系有很大的关联作用。良好的人际沟通能力可以让我们在为人处世中游刃有余。如果我们与同事的人际关系不错，那两人的沟通就会比较顺利，而这种良好的沟通又能让两人之间的关系更加和谐。相反，如果两人之间的关系不佳，那沟通起来就会更加困难，如果沟通起来很困难，又会让两人的关系“雪上加霜”。因此，如果我们的沟通能力不是很强的话，那我们就要注意提高自己的沟通能力，用以改善自己的人际关系。同样的道理，如果我们的人际关系处理得不是很好，我们也要注意提高自己的沟通能力，来改善自己的人际关系。



### 知识回顾

人际沟通是指人与人的交往中彼此交流思想、感情和知识等信息的双向互动过程。沟通主要通过言语、非言语等手段来实现。人际交往的直接工具就是语言沟通。

人际沟通要素包括信息源、信息、通道、目标、反馈、障碍和背景。

人际交往是人在共同的社会活动中，通过彼此相互接触，互通信息、知识与经验，以及进行欲望、态度、情绪的交流，从中吸取对方的长处和能量，从而增进友情与合作，彼此满足精神慰藉，实现自我价值，促进事业成功。

人际交往的重要功能有获取信息、强化自我认知、改善人际环境、增进身心健康和持续社会化等。

人际交往的主要特点包括人际交往的目的性、人际交往的社会性、人际交往的复杂性、人际交往的多重性和人际交往的多变性。

人际沟通的要素为交流行为，交流行为即语言交流行为，包括语言沟通因素和非语言沟通因素。

人际沟通的功能有心理功能、社会功能和决策功能。



### 知识巩固

1. 人际交往的重要功能是怎样的？
2. 人际交往和人际沟通的特点是什么？
3. 举例说说人际交往和人际沟通的联系与区别。
4. 利用自身实例，说说如何理解人际沟通的决策功能。