



高等职业教育“十三五”规划教材

Zhiye Goutong Nengli Tisheng
Shixun Jiaocheng

职业沟通能力提升 实训教程

编著 苗杰



中国轻工业出版社

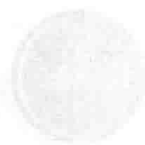
全国百佳图书出版单位



高等职业教育“十三五”规划教材

Zhiye Goutong Nengli Tisheng
Shixun Jiaocheng
**职业沟通能力提升
实训教程**

编 著 苗 杰



图书在版编目 (CIP) 数据

职业沟通能力提升实训教程 / 苗杰编著. —北京: 中国轻工业出版社, 2016.1

高等职业教育“十三五”规划教材

ISBN 978-7-5184-0724-8

I. ① 职… II. ① 苗… III. ① 心理交往 - 能力培养 - 高等职业教育 - 教材 IV. ① C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第309446号

责任编辑: 张文佳 责任终审: 劳国强 整体设计: 锋尚设计
版式设计: 锋尚设计 责任校对: 晋洁 责任监印: 张可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印刷: 三河市万龙印装有限公司

经销: 各地新华书店

版次: 2016年1月第1版第1次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 13.75

字数: 350千字

书号: ISBN 978-7-5184-0724-8 定价: 33.00元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

150276J2X101ZBW

前言

信息时代的两大显著特点就是知识大爆炸和沟通无极限，处在这样时代中的我们似乎在持续沟通中不断追求高效能。沟通能力则成为一名合格的职业人的必备能力，更因其具有巨大的效益潜能而备受重视。在这样的背景下，侧重沟通能力培养与提升的培训教材和培训课程的大量涌现也算是顺应了时代需求。

作为职业沟通类课程的一名教员，在深入认识到沟通能力的重要性和人们提升能力的迫切程度后，同样也困扰于究竟怎样的教学方式才最适用。目前我们正在探索与实践一种以“行为导向”为特点的“GECU”教学模式。GECU (Guide, Experience, Comments, Understanding) 教学模式其实是在教学中一种竭力追求课堂吸引力，强调学员参与度，寓教于乐的项目化教学模式。它高度强调课堂设计，目的是让学生们在“做”的过程中“悟”，通过“悟”达到“会”和“用”的教学效果。这种教学模式适用于侧重能力培养的通识类课程。正是基于这种教学模式才开发和编写了这本更偏重实际操作与领悟力的教材。

本教材仍主要采用项目引导，任务驱动型的编写方式，全书共包含7大项目，25项具体任务，内容全面覆盖了沟通再认知、语言沟通技巧、非语言沟通的控制、人际沟通技巧、工作中的沟通技巧、团队沟通和网络沟通技巧等多方面的内容。

本教材在编写过程中，注重“动静结合”。在展示具体任务所涉及知识点之前安排了“引导活动”的环节，主要是通过设计一个实操性较强的活动或情境，让学生全情投入与参与，并将所“悟”之“理”外化展示。这种突出“行为导向”理念的“动感”课堂设计，既可以调动学生的积极性和主动性，提升学生间的交流频率，活跃思维，把学生从网络世界拽回现实，更可以培养他们思考问题、团队合作以及语言表达等多方面的意识与能力。在具体任务的知识点之后，则安排了对应主题的典型“案例分析”，通过文字表述引发学生进一步的“静态”思维。这种“动静结合”的教材设计目的在于让教师感觉课堂“可控”，培养教师的实际操作设计倾向，让学生感觉课

堂“有事可做、有理可获”，一举两得。

此外，教材还注意利用图片、表格、视频等形象化工具加深学生的印象，针对某些知识点设置“小故事”，力求将知识点讲解到位，并且在每个大项目最后设置了“自我测评”，帮助学生提升自我认知程度，这些设计进一步增加了教材的可操作性、趣味性和可读性。

本教材的建议教学时数为40学时，其中项目一4学时，项目二7学时，项目三5学时，项目四8学时，项目五8学时，项目六4学时，项目七7学时。教材使用者可根据各自的实际授课课时情况对内容进行酌情增减。

本教材是在编者结合教学经历撰写的多次讲稿的基础上编写而成的，其中的内容参考和借鉴了大量相关的教材、专著、论文和网络资料，许多地方没有一一注明出处，在此一并表示衷心的感谢。

本教材既可供高职高专在校生作为基础职业素养提升的教科书使用，也可作为社会上职业沟通外训或企业内训的培训教程，也可为刚踏入职场的新人及在职商务人员逐步提升个人职业沟通能力所阅读和借鉴。

由于时间与编者水平有限，本教材的错漏之处在所难免，敬请使用本教材的广大教师和学员们提出宝贵意见，以利于本教材的持续改进。谢谢！

编者电子邮箱：mj318@163.com

苗杰

2015年10月于青岛

目录

项目一

沟通再认知.....	1
任务一 明确沟通的含义、层次和类型.....	2
任务二 克服沟通障碍，追求高效沟通.....	12
任务三 沟通的作用与现代商务沟通的发展趋势.....	20
自我测评 初次见面你给人的印象可好？.....	27

项目二

语言沟通技巧.....	30
任务一 语言沟通的基本原则和礼仪.....	31
任务二 面谈技巧.....	41
任务三 电话沟通技巧.....	49
任务四 商务信函的写作.....	55
自我测评 电话沟通能力评估.....	64

项目三

非语言沟通的控制.....	67
任务一 明确非语言沟通的作用和种类.....	68
任务二 非语言沟通的控制.....	73

任务三 掌握常用的非语言沟通礼仪.....	81
自我测评 非语言沟通能力测试.....	86

项目四

人际沟通技巧.....	89
任务一 明确人际沟通的特点、原则和常见障碍.....	90
任务二 学会拒绝与批评.....	100
任务三 说服对方与赞美他人.....	106
任务四 冲突处理.....	114
任务五 学会倾听.....	119
自我测评 情商测试问卷.....	131

项目五

工作中的沟通技巧.....	135
任务一 组织内部沟通状况简析.....	136
任务二 如何与上级沟通.....	145
任务三 如何与下属沟通.....	157
任务四 如何与同事沟通.....	161
任务五 如何与客户沟通.....	164
自我测评 组织沟通能力测评.....	169

项目六

团队沟通.....	172
任务一 团队的特征、类型及成员分析.....	173
任务二 团队沟通实用技巧.....	180
自我测评 团队合作能力评估.....	189

项目七

网络沟通技巧 191

任务一 网络沟通的特点和主要形式..... 192

任务二 网络沟通存在的问题和应对策略 198

任务三 网络沟通实用技巧 202

自我测评 职业沟通能力综合测评 208

参考文献 212



项目一

沟通再认知



沟通是人类交换信息、获取信息、建立关系、生存发展所必不可少的一种能力。在如今经济全球化、网络一体化、信息大爆炸的时代，沟通能力更受重视，沟通成为职场人士必备的一项基本技能。戴尔·卡耐基说“一个人事业上的成功，只有15%是由于他的专业技术，另外的85%要依靠人际关系、处世技巧。软与硬是相对而言的。专业的技术是硬本领，善于处理人际关系的交际本领则是软本领”。正视沟通效能，运用沟通技巧，不断提升自身沟通能力已成为当今职业人必须面对的新课题。

任务一 明确沟通的含义、层次和类型

任务目标

明确沟通是信息和情感的交流,正视沟通现象的普遍存在,培养主动沟通的意识,切实理解沟通的双向性,养成“说、听、问、看”相结合的良好沟通习惯。

参考学时 2学时

引导活动1 特色组队

活动要求

1. 学员自由组合,6~7人组合为一队。
2. 选出队长或组长。
3. 商定本队的队名。
4. 活动时间:15分钟,完成后汇总上交。
5. 该组一旦形成即为固定搭配,以后不得随意变更。以小组为单位完成的实训任务,小组成绩即为个人成绩。小组成员轮流承担公开汇报工作。
6. 感受分享:每组派1名队员分享组队感受,可围绕队员的组合方式,如何选择队长,命名过程及队名含义等诸多问题展开。

知识支撑

一、沟通的含义

在我们的生活中,沟通几乎随时随地都在发生,如影随形。教师授课、学生听课,与人聊天、打电话、谈恋爱、浏览书籍、阅读信件、上网、求职、拜访、接待……可以说生活中的每个环节都离不开沟通。人们通过沟通学会成长,解除内心的紧张与怨恨,使心情舒畅、性格完善、促进彼此的了解,改善相互的关系。

那到底什么是沟通呢?沟通的具体含义又是什么呢?

在汉语中,《现代汉语词典》对“沟通”的解释是使两方能通连。沟通一词最早本指开沟以使两水相通,《左传·哀公九年》有曰:“秋,吴城邗,沟通江淮”。后来用以泛指使两方相通连,也指疏通彼此的意见。

在英文中,沟通(communication)这个词来源于拉丁语词根common(共有、共同)。《大英百科全书》对“沟通”的解释是“用任何方法,彼此交换信息,即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介,所从事交换信息的方法。”

综合起来看,多年来人们对“沟通”形成的诸多不同的定义大致可以分为两种:

一种是强调信息的单向传播和送达,他们认为,“沟通可视为一种程序,借此程序,组织中的每一成员,将其所决定的意见或前提,传递给其他有关成员。”

另一种则认为沟通是信息发送者和信息接收者共享信息的过程,即强调信息传递的双向性。

当然本教材中倾向于第二种观点,认为沟通可定义为:

沟通是发送者凭借一定的渠道（也称媒体和通道），将信息发送给既定对象（接收者），并寻求反馈以达到相互理解的过程。

职业沟通则是指人在职场中，人与人之间用语言、文字等符号交流信息、交流思想和情感来达成职业活动的双向互动过程。

二、沟通七要素

通过沟通的含义，结合沟通实例，可以发现任何沟通都包含七个要素，即发送者、接收者、信息、渠道、反馈、噪声、环境。这七要素在沟通中互相制约，共同构成和影响着沟通效果。

1. 发送者

发送者是指信息的发送者，是沟通过程的主要要素之一。发送者是利用生理或机械手段向预定对象发送信息的一方，其既可以是个人，也可以是组织。发送者的主要任务是信息的收集、加工和传播。

2. 接收者

接收者是发送者的信息传递对象。人们要分享信息、思想和感情，所以才要进行沟通。然而这种分享不是一种单向的过程，这个过程可逆向进行。很多情况下，发送者和接收者可在同一时间内既发送信息又接收信息。接收者的主要任务就是接受发信者的思想和情感，并及时地把自己的思想和情感反馈给对方。

3. 信息

信息是发送者所发送的内容，是由发送者与接收者分享的思想和情感组成的。所有的沟通信息都是由语言和非语言两种符号组成的，思想和情感只有在表现为符号时才能得以沟通。

语言中每一个词都是表示某一种特定事物或思想的语言符号，非常复杂。例如我们理解饥饿、挫折、伤害这些词时差别巨大，怎么解释这些词是由我们的经验决定的，因为人们的经验在一定程度上是有区别的，所以自然赋予这些词的含义也就不同。

我们还用非语言符号进行沟通，如面部表情、手势、姿态、语调和外表等。像语言符号一样，我们给非语言符号也赋予了特定的含义。打呵欠意味着厌烦或疲倦，皱眉头表明疑虑，不看着别人的眼睛可能是隐瞒着什么秘密等。很多时候我们的某些非语言行为会发出甚至连我们自己也意识不到的信息。

4. 渠道

渠道是信息经过的路线，是发信者把信息发出和接受者接受和反馈信息的手段。在面对面的沟通中，渠道主要是声音和视觉。大家熟悉的大众媒体中包括有：电子类传播媒体，如广播、电视、电影、电话、传真、网络；印刷类传播媒体，如报纸、杂志、书籍、传单等；其他传播媒体，如实物、模型、广告牌、灯箱、旗帜等；另外，经常性的会议、记者招待会、演说、报告、备忘录等都是重要的信息媒体。信息发送者要借助这些媒体将所要发送的信息传递给接收者，因此可以说，这些媒体就是信息经过的路线（渠道）（表1-1）。

渠道的主要任务是保证沟通的双方信息所经过的路线畅通。渠道在沟通过程中有着举足轻重的地位。所以在日常的商务活动中，渠道的选择方式必须尽可能符合信息的性质和传递的有效性。对于十分紧急和重要的信息，显然不宜采用备忘录的传递方式，而员工绩效评估结果的公布，采用口头表达的形式，就易失其严肃性和权威性。

表1-1 各种沟通媒体比较表

沟通方式	应用场合	优点	缺点
书面	布告、文件、信件、报告等	持久、有形，可以核实	效率低、缺乏反馈
口头	讲座、讨论会、交谈、电话	快速反馈、快速传递、信息量大	传递中间层次多，信息易失真、核实困难
电子媒体	电子邮件、传真、计算机网络	快速传递、信息容量大、远程传递方便、价廉	单向，电子邮件主交流，但无表情交流
非语言	体态（手势、肢体动作、表情）、语调、各种声、光信号	信息意义明确，内涵丰富	传递距离有限，界限含糊，可意会不可言传

5. 反馈

反馈是接收者接收到发信者所发出的信息，通过消化吸收后，将产生的反应传达给发送者的过程。例如，我给你讲一个笑话，你付之一笑，这就是反馈。沟通实质上不是行为而是过程。这意味着沟通的每一个阶段都要寻求受众的支持，更重要的是给他们回应的机会。通过反馈，才能真正使对方对沟通的过程和有效性加以正确把握。在沟通过程中，反馈可以有意的，也可以是无意的，如教师在讲台讲课时就存在一个与学生之间的沟通过程，学生可能以不回应老师提问的方式表达不满，也可能以疲惫、精神不集中这种无意间的神情和表情的流露反馈他们对教师讲解的内容和方式不感兴趣。所以在沟通中，反馈是非常重要的的一环，反馈让所有发信者得知对方是否接受和理解他所发出的信息，了解对方的感觉。

6. 噪声

噪声是沟通过程中的干扰因素，它是理解信息和准确解释信息的障碍，可以说妨碍信息沟通的任何因素都是噪声。噪声发生在发送者和接收者之间，可分为三种形式：外部噪声，来自于外部环境；内部噪声，来自发送者和接收者的头脑中；语义噪声，来自于语词的多维含义。

7. 环境

沟通均在具体的环境中发生。环境能对沟通产生重大影响，正式的环境适合于正式的沟通。例如，礼堂就是演讲和表演的好地方，但对于交谈就不合适；如更亲密的交谈，最好在一个较小和更舒适的房间里进行，在那里可以面对面地坐着交谈。根据环境的不同特点，沟通环境大致可归纳为以下四种：

- （1）物理环境。物理环境指沟通发生的场所。一则小道消息在嘈杂的市场听到与以电话方式告知对方的效果截然不同，前者常显示出随意性，而后者却体现其私密性；在一个千人礼堂演讲与在自己办公室慷慨陈词，其气氛和沟通过程大相径庭。
- （2）心理环境。心理环境是指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵。其一是沟通者的心情、情绪，处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下，沟通者的沟通意愿、沟通行为是截然不同的，后者往往沟通意愿不强烈，思维也处于抑制或混乱状态。其二是沟通者对对方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠，沟通则常由于偏见而出现误差，双方都会较难理解对方的思想。因此，对同一信息，在心情不同的情形下往往会反馈出不同的态度。
- （3）社会环境。社会环境指沟通双方的社会角色关系。对不同的社会角色关系，有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头，告诉你要以厂为家，但你绝不能拍拍他的肩头，告

诚他要公而忘私。因为对应于每一种社会角色关系，无论是上下级关系，还是朋友关系，人们都有一种特定的沟通方式预期，只有有关沟通在方式上符合这种预期，才能得到人们的接纳。但是，这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍，如下级往往对上级投其所好，报喜不报忧等，这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期带来的负面影响。另一方面，社会环境还包括沟通情境中对沟通发生影响但不直接参加沟通的其他人。如上司在场与否，或竞争对手在场与否，自己的措辞、言谈举止是大不相同的。

(4) 文化环境。文化环境指沟通者长期的文化积淀，也是沟通者较稳定的价值取向、思维方式、心理结构的总和。由于它们已转变为精神的核心部分而为我们自动保持，是思考、行动的内在依据。因此，通常人们体会不到文化对沟通的影响。实际上，文化影响着每一个人的沟通过程，影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时，人们往往能发现这种影响，外企工作人员可能对此深有体会。例如，在美国等西方国家中重视和强调个人，沟通风格也是个体倾向的，并且直言不讳，对于组织内部的协商，美国管理者习惯于使用备忘录、布告等正式沟通渠道来表明自己的看法和观点。而在日本等东方国家，人际间的相互接触相当频繁，而且更多是非正式的，一般来说，日本管理者针对一件事先进行大量的口头磋商，然后才以文件的形式总结已做出的决议。这些文化差异使得不同文化背景下的商务人员在协商、谈判过程中遇到不少困难。这反映了不同的社会角色及文化差异对同一信息的价值取向的不同，由此要求沟通的双方，必须站在对方的立场、尊重对方的民族习惯与其进行信息的交流，不能超越社会角色与忽视文化差异去进行沟通。

引导活动 2 绘制沟通框架二维图

活动要求

1. 请大家以上文沟通七要素的具体描述为基础，绘制一幅沟通框架图，向我们展示一个完整的沟通行为环。
2. 以小组为单位讨论并完成绘制。
3. 在A3纸上绘制一幅沟通框架二维图，力求准确体现要素之间的关系。
4. 在框架图下方写出七要素的含义。
5. 以小组为单位进行二维图展示，并选择一名组员代表小组向大家做讲解。

备注：本次活动时间为15~20分钟，全员参与，合理分工，即时完成，并保证二维图中有每位成员的笔迹出现。

三、沟通的层次

人类生活中充满着各种各样的沟通行为或沟通活动，这些沟通的深入与否、效果好坏、效率高低主要取决于沟通所能达到的层次。

根据沟通的定义，可以将沟通分为以下四个层次。

1. 信息的传递

沟通首要的是实现信息的传递，也就是说如果信息没有传达给既定对象，则意味着沟

通没有发生。信息是事物现象及其属性标识的集合，是无形的，它以物质介质为载体，传递和反映世界各种事物存在的方式和运动状态的表征。在沟通过程中发送者将信息编码成符号（例如文字、数字、图像、声音、表情、动作等）并通过一定的渠道传递出去，这就是沟通的第一个层次。如果渠道不通或信息发送者编码错误则意味着沟通的第一个层次没有达到。当然后果就是接收者没有收到信息或收到的信息失真。

为了避免沟通时的信息失真，一个好的沟通者既要做到传递信息准确，也要保证信息传递的渠道畅通。沟通者在传递信息时，要注意信息的完全性，客观性，不能有所遗漏、曲解、增加。在这一点上要特别注意谨慎区别基于推论的信息和基于事实的信息。例如“小刚把腿架在桌子上”和“小刚在偷懒”是两个人对同一现象做出的描述，前一句是描述现象具体细节，是基于事实的信息，而后一句显然是一个主观判断。两句话在信息内容上有本质的区别。渠道畅通也是信息传递的物质基础，渠道封闭或不畅，势必影响信息传递的效果。比如在手机通讯信号覆盖不到的偏远地区，即使有手机也无法接收或发送任何手机短信或电话。

小游戏

游戏规则：

- ①选择一个人作为信息发送者，请这个人在两张纸条上写上同一句话或画上同一幅画。
- ②以10人为一组进行分组，10个人分列两排站好，两排的间隔距离稍大，以免互相干扰。
- ③请两组中的第一个人认真阅览纸条上的内容，之后每组人从前至后逐次将纸条所含信息进行传递。
- ④分别对比一下两组的第一个人和最后一个人接收到的信息是否一致。如果不一致，请参与者讨论一下问题出在哪儿。

2. 信息不仅被传递到，还要被充分理解

沟通不仅仅是实现信息的传递，更要求传递的信息被充分理解。如果信息接收者对信息的理解与信息发出者不一致，这次沟通就是失败的、无效的。有效的沟通应该是信息经过传递后，接收者所感知到的信息与发送者发出的信息完全对等。但值得注意的是，由于信息是无形的，在沟通过程中，沟通者之间传递的只是代表信息的一些符号，而不是信息本身。发送者把信息编码成符号传递出去，接收者再进行解码。由于每个人头脑中的“信息—符号储存系统”各不相同，所以不同的人对同一符号就会存在不同的理解。

小故事

有一次，法国作家大仲马去德国的一家餐厅吃饭，他想尝尝有名的德国蘑菇，可是服务员听不懂法语，而他又不会说德语，大仲马灵机一动，在纸上画了一幅蘑菇图交给服务员，服务员一看，恍然大悟，飞奔出去。大仲马拈须微笑，心想服务员终于明白了自己的意思。谁知过了一刻钟，服务员气喘吁吁地跑来，却递给他一把雨伞。

3. 所传递的信息被对方接受

这是沟通的更高层次，但是信息被对方接受，这只是我们追求的目标，而不能成为判断沟通是否高效的标准。事实上，沟通双方能否达成协议，别人是否接受我们的观点，往往并不是沟通是否良好、是否有效这一个因素决定的，它还涉及双方根本利益是否一致、价值观是否相同等其他关键因素的影响。例如，在谈判过程中，即使沟通过程中不存在任何噪声干扰，双方谈判技巧十分娴熟，双方都能完全理解对方的意思，如果双方存在根本利益的冲突，往往谈判也不能成功。生活中购物时的讨价还价和能否成交也都能说明这一点。当沟通达到第二个层次，可称为有效沟通。若要想达到高效沟通，则需进入下一层次。

4. 引起对方反响

沟通的目的不是行为本身，而在于结果。如果对方在接收、理解信息的基础上，能够从心理上接受这个信息，并改变行为和态度，那么沟通可以产生预期的效果，这样沟通的整体目标可以得到最完美的实现。

通过分析沟通的四个层次，我们可以通过图1-1展示一下有效沟通和高效沟通的区别与联系。

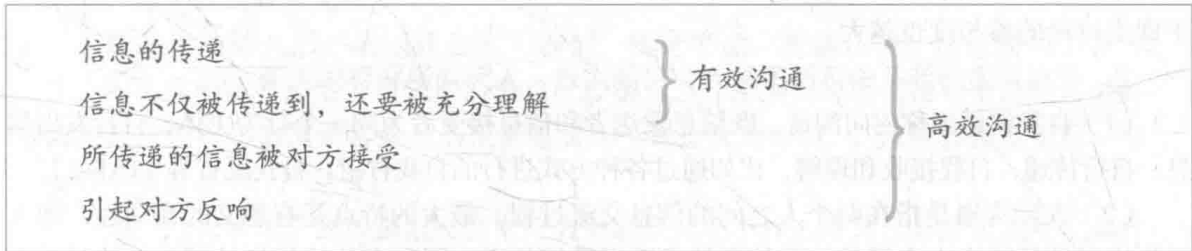


图1-1 沟通层次图

四、沟通的类型

根据不同的划分标准，可以把沟通分成不同的类型，常见的分类有如下几种。

1. 根据信息载体的不同沟通可分为语言沟通和非语言沟通
- (1) 语言沟通。语言沟通建立在语言文字的基础上，又可细分为口头信息沟通和书面信息沟通两种形式。

①口头信息沟通。人们之间最常见的沟通方式就是交谈，即口头信息沟通。口头信息沟通方式灵活多样，既包括演讲、正式的一对一讨论或小组讨论，也包括非正式的讨论以及传闻或小道消息传播等。

口头信息沟通是所有沟通形式中最直接的方式。它的优点是快速传递和即时反馈。在这种方式下，信息可以在最短时间内被传递，短时间内得到对方回复。如果接受者对信息有疑问，迅速地反馈发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。

口头信息沟通的缺点是口说无凭，沟通范围有限，随机性强，而且存在巨大的失真的可能性。每个人都以自己的偏好增减信息，以自己的方式诠释信息，当信息经长途跋涉到达终点时，其内容往往与最初的含义存在重大偏差。如果组织中的重要决策通过口头方式，沿着权力等级链上下传递，则信息失真可能性相当大。

②书面信息沟通。书面信息沟通包括信函、报告、备忘录等其他任何传递书面文字或符号的手段。书面记录具有有形展示、长期保存、有据可查、逻辑性强、条例清楚、容易复

制、便于大规模传播等优点。一般情况下，发送者与接收者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以长期保存下去。如果对信息有疑问，过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说，这尤为重要。例如一个新的投资计划的确定可能需要好几个月的大量工作，以书面方式记录下来，可以使计划的构思者考虑更周全，在今后的实施过程中有一个依据。

(2) 非语言沟通。美国心理学家艾伯特·梅拉比安经过研究认为：人们在沟通中所发送的全部信息仅有7%是通过语言来表达的，而93%的信息是通过非语言来表达的。

非语言信息通常包括副语言、身体语言以及物体的操纵等。因此非语言沟通又可对应着分为三种：副语言沟通是指通过非语词的声音、语调、语速的变化来实现的信息传递和交流。比如“讨厌”一词可能由于语调不同，表达出不同的信息，有可能仅是口头禅，也有可能是撒娇，语调生硬则表示反感和憎恶。身体语言沟通是指人们通过人的肢体动作、行为、面部表情等来进行信息传递和理解，而物体操纵则是指人们通过物体的运用和环境布置等手段进行的非语言沟通。日常生活中，客人常常通过观察主人的办公室或住所的房间布置、装饰等，来获得其性格、爱好、修养、财力等各个方面的信息。国外有关研究证实，学生对课堂讨论的参与度直接受到学生座位的影响，以教师讲台为中心，座位越居中心位置的学生对于课堂讨论的参与度也越大。

2. 根据沟通所涉及的范围不同分为自我沟通、人际沟通和群体沟通

(1) 自我沟通也称内向沟通，既信息发送者和信息接受者为同一个行为主体，自行发出信息，自行传递，自我接收和理解，比如通过各种方式进行的自我肯定、自我反省等（图1-2）。

(2) 人际沟通是指在两个人之间的信息交流过程，最大的特点是有意义的互动性，即人际沟通必须是两个人之间的，有信息的发送者及接收者，同时有传播信息的媒介，并且双方能达成理解上的一致。

(3) 群体沟通，又叫小组或者团队沟通，是指在三个及以上的个体之间进行的沟通。个体和群体之间以及群体和群体之间的一对多、多对多的正式或非正式沟通，比如会议、演讲、谈判等，都属于群体沟通。



图1-2 自我沟通模式图

3. 根据沟通的方式和手段不同可分为正式沟通和非正式沟通

(1) 正式沟通，就是按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递与交流，如组织间的公函往来、组织内部的文件传达、汇报制度、例会制度等。正式沟通的优点是沟通效果好，有较强的约束力，可使内部各项工作保持一定的权威性。重要的信息和文件、组织的决策等一般都采用正式沟通的渠道传递。其缺点是信息层层传递，沟通速度慢，缺乏灵活性。

(2) 非正式沟通，就是运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流，如员工之间的私下交谈、朋友聚会时的议论以及小道消息等。非正式沟通的优点是沟通方便，沟通速度快，能够提供一些正式沟通中难以获得的“内幕新闻”。其缺点是沟通难以控制，传递信息不确切，容易失真，而且还有可能导致小集团、小圈子的滋生，影响组织凝聚力和人心稳定。

除上述这些分类以外，还有单向沟通和双向沟通；上行沟通、下行沟通和平行沟通；人际沟通、组织沟通和跨文化沟通；直接沟通和间接沟通等，它们都是从不同的角度得出的分类，此处不再细致说明。

案例分析

案例一

世界上最愚蠢的银行

2008年9月15日上午10点，美国雷曼兄弟公司向法院申请破产保护，消息瞬间传遍全球。令人匪夷所思的是，德国国家发展银行居然在10分钟后，按照外汇掉期协议，通过自动付款系统，向雷曼兄弟公司即将冻结的银行账户转入了3亿欧元。毫无疑问，这笔款项有去无回。

转账风波曝光后，德国社会大为震惊，舆论哗然。普遍认为：这笔损失不该发生，因为此前雷曼兄弟公司破产的消息已经满天飞，德国国家发展银行事前应该做好防范措施才对。德国销量最大的报纸指责为“最愚蠢的银行”。财政部长发誓：一定要查个水落石出，严惩责任人。

短短10分钟里，德国国家发展银行内部到底发生了什么事情，导致出现发生如此愚蠢低级的错误？一家法律事务所受财政部的委托，进行了全面调查。几天后他们向国会和财政部递交了调查报告，记录了相关人员在这10分钟里忙了些什么。答案就在这里面，看看他们忙了些什么：

首席执行官乌尔里奇·施罗德：我知道今天要按照协议预先的约定转账，至于是否撤销这笔巨额交易，应该让董事会开会讨论决定。

董事长保卢斯：我们还没有得到风险评估报告，无法及时做出正确的决策。

董事会秘书史里芬：我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可那里总是占线，我想还是隔一会儿再打吧。

国际业务部经理克鲁克：星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得打电话提前预订门票。

国际业务部副经理伊梅尔曼：忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。

负责处理与雷曼兄弟公司业务的高级经理希特霍芬：我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼兄弟公司的消息就立即向我报告，当时我正要去休息室喝杯咖啡。

文员施特鲁克：10:03，我在网上看到了雷曼兄弟公司向法院申请破产保护的新闻，马上就跑到希特霍芬的办公室，可是他不在，我就写了张便条放在办公桌上，我想他回来后看到的。

结算部经理德尔布吕克：今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转账吧。