

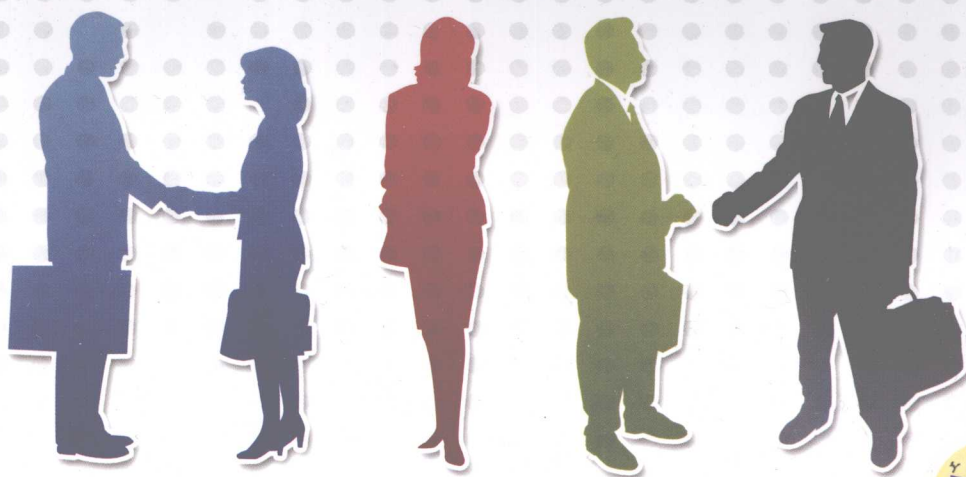
高职高专

全国高职高专公共基础课教学改革规划教材

沟通技能训练

GOU TONG JI NENG XUN LIAN

明卫红 编著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

赠电子课件

全国高职高专公共基础课教学改革规划教材

沟通技能训练

明卫红 编著

机械工业出版社

ISBN 7-111-11134-3

定价：12.00元

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第092740号

本书可作为职业院校公共基础课教材，也可供从事相关工作的工程技术人员参考。

北京机械工业出版社发行部

地址：北京市西城区百万庄大街24号

邮编：100037

电话：(010) 68993823

网址：<http://www.cmpbook.com>

010-68993823



机械工业出版社

沟通能力是一个人基本素质和综合能力的展示。本书通过对沟通技能基本概念、沟通技能心理素质、沟通技能主要环节、沟通技能实用艺术、求职沟通、与同事沟通、与上司沟通、常用工作沟通等内容的讲解及训练,侧重从如何选择最有效的沟通途径和最准确的语言入手,为读者提供了很多具体工作场景中的沟通方案。本书的编写,针对高职高专类学生的需求,坚持以应用为主旨构建教学内容,突出实践技能训练、注重学生的综合人文素质的培养。

本书可供全国高等职业院校中的学生作为教材使用,也可作为与沟通相关专业及企业的培训教材使用。

本书配有电子教案,凡使用本书作为教材的教师可登录机械工业出版社教材服务网 www.cmpedu.com 下载。咨询邮箱: cmpgaozhi@sina.com。咨询电话: 010-88379375。

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通技能训练/明卫红编著. —北京: 机械工业出版社, 2008. 6
全国高职高专公共基础课教学改革规划教材
ISBN 978-7-111-24483-7

I. 沟… II. 明… III. 人间交往—高等学校: 技术学校—教材
IV. C912. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 095470 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑: 王玉鑫 责任编辑: 王玉鑫 李秀玲 版式设计: 张世琴
责任校对: 刘怡丹 封面设计: 王伟光 责任印制: 邓 博
北京诚信伟业印刷有限公司印刷
2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
184mm × 260mm · 12.75 印张 · 343 千字
0 001—4 000 册
标准书号: ISBN 978-7-111-24483-7
定价: 22.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
销售服务热线电话: (010) 68326294
购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643
编辑热线电话: (010) 88379543
封面无防伪标均为盗版

前 言

踏入 21 世纪,人类社会因其高效率化、高信息化、高社交化,对每个人的沟通能力提出了更高的要求,沟通的内涵及外延也变得更加复杂和微妙。美国早在二战时期就把原子弹、美元和演说当做三大战略武器,而当今则把舌头、美元和计算机当做三大战略武器,语言表达能力被提到第一位。中外的有关调查和观察不约而同地表明:人们日常生活中的语言应用情况是,听占了 45%,说占了 30%,读占了 16%,而写只占了 9%,也就是听与说共占了 75%。社会中的人时时都生活在某种语言环境中,经理需要与职员交换看法,工人也需要与老板打交道,建筑师、工程师、律师都必须具备说服、动员的能力才能吸引顾客。现代企业为了协同作业,上、下、左、右需要大量的信息传递,试想哪个公司愿意招聘一个说起话来喻声喻气全无活力、回答问题吞吞吐吐不得要领的员工呢?

最近获悉,公务员面试测评要素主要有:综合能力(20分)、管理能力(20分)、人际交往能力(20分)、应变能力(20分)、言语表达能力(8分)和举止仪表情绪稳定性(12分)。从面试专家反映的情况来看,教育过程中普遍存在过分地在意学生的书面考试而忽视培养口头表达能力的问题,也几乎没有时间对学生的为人处事等综合素质方面进行细心地引导。

考虑到目前市场上部分教材过于侧重理论,内容比较抽象,还有部分沟通类的读物又太过散漫,缺乏系统性。如何能兼顾到高职类学生的需求,坚持以应用为主旨构建教学内容,突出实践技能训练,注重学生的综合人文素质的培养,故编写此书。

通过本书你可以知道沟通是一门赢得人心的语言艺术,掌握了沟通的原则、技巧和方法,可以拓展你的人脉网络,改善你的职场关系,展示你富有魅力的公众形象,让你自如地面对尴尬,轻松地化解矛盾,从而使你如鱼得水、游刃有余地开创美好的人生。你更能认识到沟通是一个人“美的品质”的集中展示,它不仅仅取决于对语言的灵活把握和运用,更取决于说话人的人格魅力和思想境界。

总之,沟通能力是一个人基本素质和综合能力的展示,这种能力与应用语言学、口才学、公共关系学、管理学等有一定的联系,但各有侧重。本书内容主要侧重从如何选择最有效的沟通途径和最准确的语言表达入手,为读者提供了很多具体工作场景中的沟通方案。

本书在编写过程中主要章节都有精美的短文或案例导入教学,章节后面都配有阅读分析和案例讨论,帮助学习、消化、吸收所学的知识,并且在这些延伸性的阅读中能有所感悟,使沟通技能和“美的品质”达到水乳交融的境界。

关于本课程的教学方法,首先是要营造民主和谐的氛围,改变教师“占有式、控制式”的话语霸权,提倡“对话与共享”,沟通当中出现的问题其实没有什么绝对的“是”和“非”,也没有谁是高高在上的“判官”,关键是要通过“协商”达成比较一致、比较合适的表达,要激发学生自主地、能动地表达,建构适合自己的语言表达体系,沟通能力的提高不可能按照重复、模仿某种既定的、统一的步骤和程序来完成,最根本的途径是“多练”,要帮助学生克服恐惧、建立自信,根据不同的场合,不同的角色关系,不同的言语特点,选择最得体、最合适的表达,最终使学生明白如何运用自己的沟通能力解决实际问题。

本书可以用作高等职业院校培养和提高学生沟通技能方面的教材，也可作为想提高沟通能力、表达能力、交际能力的普及读物。

本书在编写过程中参阅了不少名家大作，并参考、摘引了有关网络资料，有些没有一一列入参考资料中，特此说明，并表示衷心的感谢。

由于时间仓促，加之水平有限，本书尚存在诸多不足之处，恳请各位读者、同行和专家批评指正，以期进一步修订和完善，来信请寄 mingwh789@yahoo.com.cn。

明 卫 红 于 南 通

101 第一章本章
102 第二章本章
103 第三章本章
104 第四章本章
105 第五章本章

121 第一章本章
122 第二章本章
123 第三章本章
124 第四章本章
125 第五章本章

录

前言

第一章 沟通技能基本概念

认知 1

第一节 沟通概述 1

第二节 沟通的要素 5

第三节 沟通的过程 8

第四节 沟通的原则 13

本章小结 19

本章实训 19

第二章 沟通技能心理素质

训练 22

第一节 认知自我 22

第二节 认知沟通对象 31

第三节 克服沟通心理障碍 35

第四节 加强个人修养 45

本章小结 55

本章实训 55

第三章 沟通技能主要环节

训练 57

第一节 说话能力的培养 57

第二节 听力的培养 64

第三节 交谈能力的培养 68

第四节 非语言沟通 76

本章小结 87

本章实训 87

第四章 沟通技能实用艺术

训练 89

第一节 赞美的艺术 89

第二节 说服的艺术 93

第三节 拒绝的艺术 98

第四节 批评的艺术 104

本章小结 109

本章实训 109

第五章 求职沟通训练 111

第一节 求职准备和应聘礼仪 111

第二节 求职沟通技巧 119

本章小结 126

本章实训 126

第六章 与同事沟通训练 128

第一节 与同事相处的忠告 128

第二节 与同事沟通的战略

战术 134

本章小结 138

本章实训 138

第七章 与上司沟通训练 140

第一节 与上司相处的原则 140

第二节 与上司沟通的战略

战术 147

本章小结 155

本章实训 156

第八章 常用工作沟通训练 157

第一节 商务洽谈 157

第二节 推销沟通 163

第三节 对客服务沟通 169

第四节 电子通信沟通 176

第五节 商务文书沟通 186

本章小结 190

本章实训 190

附录 常用沟通用语 192

参考文献 195

木艺用突指对画内 章四第

言前

98 参册

98 木艺的突指 章一第

99 木艺的突指 章二第

99 木艺的突指 章三第

101 木艺的突指 章四第

101 参小章本

101 附文章本

111 参册画内照朱 章五第

111 对非画内照朱 章一第

111 对非画内照朱 章二第

151 参小章本

151 附文章本

151 参册画内照朱 章六第

151 对非画内照朱 章一第

151 对非画内照朱 章二第

131 朱册

131 参小章本

131 附文章本

140 参册画内照朱 章七第

140 对非画内照朱 章一第

140 对非画内照朱 章二第

141 朱册

121 参小章本

121 附文章本

念册本基指对画内 章一第

1 参册

1 长册画内 章一第

2 落要画内 章二第

8 落要画内 章三第

13 落要画内 章四第

19 参小章本

19 附文章本

迅素野小指对画内 章二第

23 参册

23 参小章本

31 参小章本

31 参小章本

32 参小章本

42 参小章本

22 参小章本

22 附文章本

并系要主指对画内 章三第

24 参册

24 参小章本

24 参小章本

26 参小章本

26 参小章本

27 参小章本

27 附文章本

第一章 沟通技能基本概念认知

第一节 沟通概述

【训练目标和要求】

- (1) 了解沟通的内涵，认识沟通技能的重要性。
- (2) 根据问卷了解自己沟通技能方面的现状，和同学讨论如何提高沟通技能。

【教学导入】

人生的幸福就是人情的幸福，人生的幸福就是人缘的幸福，人生的成功就是沟通的成功。

有益的交谈比美酒或音乐会更能振奋你的精神，给你带来快乐，激发你的想象，使你和你热爱的人更加亲密无间。

当你在与人交谈时，

当你在向公众发表演讲时，

当你在浏览书籍、阅读信件时，

你都是在从事同一件事——沟通。

沟通是一种能力，沟通能力已成为现代职业人士成功的必要条件。有人说，一个职业人士成功的75%靠沟通，25%靠天才和其他能力。这种说法有一定的道理，我们常听人抱怨：我累死累活，为什么别人就不能理解呢？还有人抱怨：我埋头苦干，忠心耿耿，为什么领导并不器重我？更有人歇斯底里大叫：天啊！这世界怎么了？为什么人人都和我作对，为什么人人都不理解我？我们细究一下，就会发现，他们缺乏的正是沟通，也正是如此，使他们事业难成，痛苦不堪。可见，缺乏沟通是多么的可怕。

正如阿尔文·托夫勒所说，与其说我们已经深深卷入信息时代，还不如说我们正处于沟通革命时代。沟通，是简单而平凡的字眼，也是简单而经常的行为，但它会影响人的一生。人类的生存实践证明：有效的、良好的沟通能力已成为人们必不可少的最重要的能力之一。那么，究竟什么是沟通呢？

一、沟通的定义

“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。”对于什么是沟通，可以说是众说纷纭、莫衷一是。据统计，有关沟通的定义竟达100多种。

(1) 沟通是用任何方法，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。——《大英百科全书》

(2) 沟通是文字、文句或消息之交流，思想或意见之交换。——《韦氏大辞典》

(3) 沟通是意义的传递和理解。——斯蒂芬·罗宾斯

(4) 沟通是什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果。——拉氏韦尔

(5) 沟通可视为任何一种程序，借此程序，组织中一成员，将其所决定意见或前提，传送给其他有关成员。——西蒙

“沟通”在汉语中原来指开辟水道（沟），让水能够从一个地方流向另一个地方；从现代汉语的一般意义上讲，沟通就是发送者凭借一定渠道（亦称媒介或通道），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。与英文“communication”最常用的意义十分相近。

在社会交往中，沟通就是人们借助共同的符号系统如语言、文字、图像、记号及手势彼此传递或交换知识、意见、感情、愿望、观点和兴趣等行为。其目的在于分享信息、传达思想、交流意见、表明态度、交流感情、表达愿望等。沟通具有心理、社会和决策等功能。常见的沟通一般分为口头沟通和书面沟通。听、说、读、写是沟通能力的重要内容。如何学会听、学会说、学会写，则是每个人在社会生活中的必修课程。

二、沟通的内涵

沟通的目的是分享信息、传达思想、交流意见、表明态度、交流感情、表达愿望等。所以，沟通是指一种人与人之间展开的有意义的互动历程。人际沟通包括三个重要的内涵：

(1) 沟通是一种历程，在一段时间内，是有目的地进行一系列的行为。与你的亲人饭后闲聊，或和你的好友千里一线牵的电话聊天，甚至你使用网络在聊天室与网友们交谈，都是一种沟通。而在每一个沟通的历程里，都会产生意义。

(2) 沟通是一种有意义的沟通历程。沟通的过程中，其内容表现出的是“什么”，其意图所传达的是理由、是“为何”，以及其重要性——此沟通“有多重要”。

(3) 沟通是沟通双方一种有意义的互动。双方对在沟通的过程中以及沟通之后所产生的意义都要负有责任。

英国文豪萧伯纳说过：“假如你有一个苹果，我也有一个苹果，而我们彼此交换这两个苹果，那么，你我仍然是各有一个苹果；如果你有一种思想，我也有一种思想，而我们彼此交换这两种思想，那么，我们每个人将各有两种思想。”

篮球场上的乔丹和皮蓬说：“我们两个在球场上的沟通相当重要，我们从相互的眼神、手势、表情中获得对方的意图，于是，我们传、切、突破、得分。但是，如果我们失去彼此间的沟通，那么，‘公牛’的末日就要来临了。”

三、沟通的功能

沟通具有心理、社会和决策等功能，和我们生活的层面息息相关。

1. 心理功能

心理学上认为人是一种社会的动物，人需要与他人相处和沟通就像人需要食物、水、住所等一样。如果人失去了相处的机会与接触方式，大都会产生一些不良症状，如产生幻觉等。我们平常与他人闲聊琐事，即使是一些不重要的话，但我们却能因此满足了彼此互动的需求而感到愉快与满意。

任何一个正常的社会人，都离不开与他人的交往。沟通已成为现代人社会生活中的一个重要组成部分，甚至成为人们进行自我心理调节、心理保健的主要方式，有人将其称为“心理调节与保健的润滑剂”。我国著名医学心理学家丁瓚教授讲：“人类心理的适应，最主要的就是对于人际关系的适应，所以，人类心理的病态主要是由于人与人之间的关系失调而产生的。”美国也曾进行过一项人际关系方面的研究：对6900个成年人的的人际关系情况与其个人生活之间的关系进行长达9年的连续观察。结果表明，社会交往的多少以及人际关系的和谐与否，与人的寿命长短明显成正比例关系。这就是为什么一些突然离开工作岗位的人，平时身体都很好，一旦停止工作，反倒容易大病一场的主要原因。

心理健康的人，往往喜欢与人交往，并能以乐观、豁达、信任、友爱、尊重、理解等良好的心态待人。良好的人际交往可以增进双方思想感情的交流，产生亲密感，获得精神上的愉快，从

而保持旺盛的精力。人际交往的时间与空间范围越大,其个人精神生活就越丰富、越愉快,而孤独不合群的人往往有更多的烦恼和难以排除的苦闷。一个富有远见的成功者,总是会充分利用环境空间提供给自己的条件,使自己有足够的时间与外界保持必要的联系,使与自己相关的各种关系始终处于融合状态。而且,良好的人际关系还能帮助自己从容应对突如其来的各种变故,实现平稳起落而不是大起大落。良好的人际关系对于个人生理与心理健康都有很大帮助。有人说寂寞会致人于死地,美好的人际关系可以创造生命、延年益寿。很多医学研究都发现积极、支持性的人际关系使人长寿、提高肌体免疫力,使人较少患病,也帮助病体康复。同样,寂寞、疏离等会导致心理疾病。令人痛苦的事莫过于没人理会、没人爱、被放弃、被疏远等,这些使人感到焦虑、沮丧、挫折、失望、自贬,会造成心理的失落、创伤。所以,积极、支持性的人际关系使人感到安全、自尊、自信、愉悦,并成为快乐、健康的人。

2. 社会功能

人际关系提供了社会功能,凭着社会功能我们可以发展和维持与他人的关系。我们必须通过与他人的沟通来了解他人。凭着沟通的历程,关系得以发展、改变或者维系下去。因此,在与某人进行第一次的交谈后,可能会决定和此人保持距离或者接近他亦或远离。

为了加强肯定自我而和他人沟通。由于沟通,我们能够探索自我以及肯定自我。要知道自己有什么专长与特质,有时是借由沟通从别人口中告诉你的。与他人沟通后所得的互动结果,往往是自我肯定的来源。人都想被肯定、受重视,从互动的结果中就能找到部分答案。

3. 决策功能

人类除了是一种社会的动物之外,也是一种决策者。我们无时无刻不在作决策,不论是接下来是否要去看电视、明天要穿哪一套衣服,或者是否该给对方一个微笑,都是在作决策。但有时候可能是靠自己就能决定的,有时候却需要和别人商量后一起作决定。沟通满足了决策过程中的两个功能,即沟通促进信息交换和沟通影响他人这两种功能。正确和适时的信息是作有效决策之关键。这些信息,有时是自己的观察,有时是从阅读和传播媒介得来的,但更多时候是与他人沟通而获得的。同时,我们也通过人际沟通来影响他人的决策,如和朋友去买衣服,他的询问意见与你的传达意见之间的互动就可能影响到结果。

现代人对信息与沟通的依赖,已远远超过以往任何时代。正常的人际关系,恰恰具有帮助人们有效地传递信息、交流情感、增进了解的功能。美国纽约州立大学的唐·库什曼教授提出,人际关系是一个多功能的沟通系统;人际关系从本质上讲是一种运用多种技术所进行的多层次、多侧面的沟通,这种沟通可分为语言沟通、思想沟通、情感沟通、文化沟通、组织沟通和工具沟通等。其中任何一个环节出了问题,都会对人际关系产生影响。人们借助与他人的沟通和交流,通过别人的看法和评价,来达到认识自我、确认自我、张扬自我的目的。同样,人们对自我的展现和理解,也会影响他人对自己的看法;而他人对自己的看法,又会反过来影响自我的最终评价。

有资料表明,对于一个成功者来说,在影响其成功的诸多要素中,来自个人的才智、能力和毅力等方面的因素只占不到一半的比例,而更多的则是来自于人际关系方面的因素。心理学家认为,一个人除了8小时睡眠外,其余70%的时间要花在人际间的各种交往和沟通上。一个事业、生活的成功者,往往也是善于沟通、勤于交流的人。

四、阅读分析

1. 分析一下自己的沟通能力的现状,讨论提高沟通能力的具体措施。

一般人都不能算是很会说话,但也不能说对于说话一窍不通。大多数人都多少有一些长处,懂得一些谈话的方法,只不过没有郑重其事地、科学地去研究而已。假如你有决心提高谈话能力,请回想一下自己过去的谈话经验。首先要反问自己:

- 然而(1)我是不是见了熟人总觉得好像无话可说的样子?
- 然而(2)我是不是很少提出一个大家都有兴趣的谈话题材?
- 关键(3)我是不是常常说些犯了别人禁忌的话?
- 关键(4)在我发觉我的话使别人发生反感时,我是不是很狼狈?
- 关键(5)我能不能把所要谈的问题用各种不同的方式来谈,以适应每一个不同的对象?
- 关键(6)我是不是在某些人面前有很多话说,而在某些人面前就一句话也说不出呢?
- 关键(7)我是不是在遇见别人不同意我的意见时再三地重复我已经说过的话呢?
- 关键(8)我是不是喜欢和别人发生争执?
- 关键(9)我是不是常常被人说成固执呢?
- (10)对于比我年纪大,或是地位高的人时,我有没有给以适当的尊敬呢?
- (11)在跟别人谈话时,我的态度有没有错误?
- 关键(12)我能不能根据别人的态度来调整自己的态度?
- 关键(13)我是不是不能够启发别人发言?
- (14)我是不是能使谈话很顺利地进行而不中断?
- 关键(15)我是不是能够很自然地改变谈话题材?
- 关键(16)我是不是不知道应该在何处结束我的谈话?
- (17)我是不是口齿不清?
- (18)我的声调是不是不悦耳?
- 关键(19)我是不是常忘记别人的姓名?
- 关键(20)我是不是常用一些粗话?

在清楚自己究竟在哪一方面有困难之后,就要努力改进。无论你有多少困难,你也不必灰心;即使你现在是像哑巴一样不会说话,也会有办法改进的。

假如你真有诚心解决不会说话的问题,就千万不要偷懒。你可以用个本子,逐项地记下你的每一个问题,并把你过去的经验也记录下来。例如,你要记起来究竟在什么人的面前,你感觉到无话可说,为了什么原因呢。你要自己先想一想。单是这样还不够,你至少要用一个星期的时间,留心观察一下自己跟别人谈话的情形。到一个星期的结尾时候,你再在那个本子上记下你应该最先改进哪一点。然后一个星期跟着一个星期下去,一面看书学习,一面研究自己的情况。一面看书中所讲的能不能解决你的问题,一面又把自己的经验所得记在本子上。如果你肯这样实行,在三个月之内,你就可以取得惊人的进步。

2. 阅读短文《风中的羽毛》,谈谈各自的体会

有一次,一个女生出语不慎,严重伤害了相处多年的好友。这些话都是未经思索脱口而出的,而且她跟这个朋友的关系非常亲密,所以她事先根本想不到会有什么样的后果。伤害造成以后,她后悔不迭,甘愿付出任何代价,收回她的话。

她登门向一位老师请教。老师耐心地听完了她的诉说之后,告诉她,人说出去的话犹如泼出去的水,是收不回来的。但是女生苦苦哀求,希望老师能替她想出办法收回她伤害朋友的话。老师叹了一口气,说:“办法倒是有一个,但是做起来非常不容易。你愿意吃苦受累吗?”女生真诚地答道:“我愿意做一切事情!”

“那好,”老师说,“要收回你的话必须做两件事情。第一,拿出你最好的羽毛枕头,将它开一个洞,然后天黑的时候全城挨家挨户地走,并在每家门前放一根枕头里的羽毛。记住:每家门前只放一根羽毛,天亮的时候,必须做完这件事情。做完之后,你到我这里来,我再告诉你你要做的第二件事情。”

与自回灵要武首。登登帝舞尚去以与自不一慧回

尽管老师的方法听起来十分荒唐，但是这个女生诚心要收回她的话，便一丝不苟地照办了。深夜，街道如坟地一样静寂，寒风似皮鞭一样袭人，女生的骨头像散了架似的疲惫。她坚持着，并且高兴地想，尽管吃苦受累，但只要能收回伤害朋友的那些话，总比不知道做什么要强。终于，在天亮前，她在最后一户人家的门前放上了最后一根羽毛。

她又一次找到了老师。这时她已经累得筋疲力尽了，但是想着自己的努力会有所回报时又觉得很欣慰。

“我已经按照您的要求在每家每户门前放了一根羽毛。”她说。“很好，”老师说，“现在你只要将那些羽毛重新放回到枕头里面，你就能收回伤害朋友的那些话了。”女生目瞪口呆。因为晚上的风那么大，羽毛早就被风吹得不见踪影了！人的一句话就像一根风中的羽毛，一旦说出口，任何的努力——不管这种努力是多么地发自肺腑、多么地真心实意，都不能再将这些话收回了。亲情无价，友情不易，值得我们好好珍爱与维护，千万不要图一时口舌之快随便将它们糟蹋掉呀！

第二节 沟通的要素

【训练目标和要求】

(1) 了解沟通的基本要素和影响沟通顺利进行的因素。

(2) 分析自己沟通能力的现状，讨论提高沟通能力的体会。

【教学导入】

心灵需要理解才能沟通，感情需要理智才能升华。人与人之间，不是靠争辩来解决问题的，纷争往往因误解而起，解决之道在于沟通。

一、沟通过程的组成要素

沟通是一个互动的过程，沟通过程是由各种要素组成的一个信息的流动过程。发信者、接收者、信息、渠道、反馈和环境构成了整个沟通过程。

1. 发信者

发信者是信息的发送者，是沟通过程的主要要素之一。发信者的主要任务是对信息的收集、加工、传递和对反馈的反应。

2. 接收者

接收者是发信者的信息传递对象。接收者在接收传递的信息同时，也将新的信息注入其中，并且反馈给发信者。所以，在沟通互动的过程中，发信者与接收者在同一时间既发送又接收。接收者的主要任务是把发信者的思想和情感接收，并及时地把自己的思想和情感反馈给对方。

3. 信息

信息就是发信者所发送的内容，是由发信者要与接收者分享的思想 and 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，语言符号也是非常复杂的，通常指用来进行口头和书面沟通的词语。

非语言符号是我们不用词语进行沟通的方式，如面部表情、手势、姿势、语调和外表等。人们给非语言符号赋予了特定的含义，如打哈欠意味厌烦或疲倦、皱眉表明疑虑、不看着别人的眼睛可能是隐瞒着什么东西等。

4. 渠道

渠道是信息经过的路线，是发信者把信息发出和接收者接收及反馈的手段。在面对面的沟通中，渠道主要是声音和视觉，我们相互听和看。我们熟悉的有大众媒介中的收音机、电视机、报纸、杂志等渠道。另外还有其他渠道，如利用非语言符号，握手（接触）、着装（视觉）、各种语气和语调（声音）等。渠道的主要任务是保证沟通的双方信息传递所经过的线路畅通。

5. 反馈

反馈是接收者接收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信者。例如，我给你说一个笑话，你付之一笑，这就是反馈。在沟通中反馈是非常重要的环节，因为反馈让沟通参与者知道思想和感情是否按他们的计划方式来分享了。

在没有干扰的环境中面对面地发送与接收，我们则有机会知道他人是否理解并领会信息传达的意思。教师上课时，往往根据学生的面部表情和眼神来判断学生是否理解了，根据学生的坐立不安和注意力分散可以断定有些厌烦了等。

在沟通中参与的人数越少，反馈的机会越多；参与的人数越多，反馈的机会就越少。

6. 环境

环境是沟通发生的地方。人们的沟通总是在特定的、自然的或人文的环境中进行的。环境对沟通产生重大影响。

综上所述，发信者、接收者、信息、渠道、反馈和环境是沟通的六大要素。

二、影响沟通的因素

人是形形色色的，所以不同的人存在着很大的差异，试着调整个人的行为来与别人相处是必须的。虽然每个人都对这个世界、对自己的组织与工作或许已有一贯的看法，但不可忽略的是工作环境中仍有其他的人存在。

这样的情况出现了个人的两难问题。现实的生活中，每个人的重要挑战就是在于其他人都与自己不同，人际间最大的问题就是性格和认知，这些差异让人在不同的情况下、不同的环境下，以不同的态度对待别人，也因之而造成沟通上的问题。

1. 影响沟通的主要因素

- (1) 事实（即根据个人经验所觉察的事实）。
- (2) 感觉。在某个特定情况下情感上的反应。
- (3) 价值观。对自我、生长的社会与文化根深蒂固的信念。
- (4) 看法。特定情况下对个人立场采取的态度，主观而非客观的观点。

与他人沟通时主要的问题之一就是透过双方不同角度，在不同的程度下进行的沟通。个人的不同信念、不同价值观与认知结构都会影响信息的传达。

不论发送者、接收者在制造、传达、接收、建译码、回馈信息时，都会受到一定程度的干扰，也就是在最重要的信息回馈中发生扭曲干扰，使得原本直接简单的过程变得叫人感到陌生，甚至让发送者排斥反馈信息。

2. 形成沟通障碍的原因

(1) 阶级影响：当某人的阶级比另一人高出许多时便会产生。从前有4位骑士听到亨利二世说：“谁帮我除掉这个讨厌的教士？”时，他们竟将这么一句气愤的话误以为是国王的一道命令，立刻便去谋杀了这位贝克汤马士大主教，还自以为会受到亨利的赞扬。结果，因为这样的误会，这4位骑士被处以死刑，而亨利二世亦为了赎罪而赤足走到坎特伯里。后来贝克汤马士大主教被迫为圣徒。

(2) 语意困扰：当人们将同样的一个字用在不同的方面或在同一方面使用不同字眼时，干扰

将会发生。如英文词语“charge”就有15种意义，中文中也有同音词、多义词的现象。当人们说些术语或专业行话却还希望别人能了解时，或者用些别人不懂的字眼时，也会发生同样的困扰。

(3) 认知曲解：这可能是源自缺乏自我观念或自我了解，或缺乏对他人的了解。更进一步地会造成选择性的认知和扭曲。

例如，你的同事小张是个很优秀的销售代表，在公司业绩领先。但他最近有点消沉。下班以后，在办公室，他找你聊天。小张说：“我用了整整一周的时间做这个客户，但客户的销售量还是不高。”小张的意思是抱怨，当对方仅仅是向你抱怨的时候，你就注意不要给对方指导性的建议。他其实自己知道怎么做，就只是想发泄一下而已。这个时候他需要一个很好的倾听者，你只要听着就可以了，适当的时候也可以发表一些无关痛痒的抱怨。

如果小张说：“嗨，我用了整整一周的时间做这个客户，也不知道怎么搞的，客户的销售量还不高。”小张的意思是感觉无奈，当对方无奈的时候，可能对客户的能力有怀疑。可能需要和你分析一下客户的实际情况和公司的策略，这个时候你只要安慰和一起分析就可以了。

如果小张说：“看来是麻烦了，我用了整整一周的时间做这个客户，客户的销售量还是不高。”小张的意思是鼓励，这样的说法，可能对方是想换这个客户了，可能他已经有候选客户了。当对方想切换客户时，可能是对直接切换的信心不足，需要你给他鼓励。这个时候你只要鼓励他，并分享你曾经切换客户的经验就可以了。

如果小张说：“说来也奇怪，我用了一周的时间做这个客户，客户的销售量还是不高。”可能小张想从你这里得到建议，希望你和你探讨一下，怎样做这个客户。当对方是真正寻求你的帮助的时候，你可以和他一起来分析这个市场的情况，给出你的建议。但是要说明，仅仅是你的建议而已。

(4) 文化差异：这会影响到公司内不同部门之间的沟通，如研发部与生产部之间。研发部有较长远的眼光、有更专业的了解，而生产部门却只重视维持生产线的运转及达到每天的目标。这种现象在社会与宗教环境不同的人际关系间也会出现。如在英国，如果晚宴为8时入席，我们会发现客人多半在8时15分到场；而在德国则看重准时；在希腊是9时到9时30分还习以为常；在印度地区甚至会更晚。另外，世界大多数地方，在意思上点头代表赞同、摇头表示反对，但在印度有些地方却不然。这些差异足见沟通有时会是如此困难。

(5) 环境干扰：通常会直接产生噪声，如充满汽车噪声或隔音不良的房间、光线不足，隔壁办公室又传来打字声，以及身体经常的移动、把玩手中的笔，甚至在沟通的关键时刻送上的一杯咖啡，诸如此类都会造成不同程度或者难以预料的影响。

(6) 沟通渠道的不当选择：若你希望接受者能立即作出回应的話，就绝不会写份冗长的会议报告来传达，或许你会拿起电话或到对方办公室直接告诉他要做什么。但切记“图示说明胜过千言万语”。而且在计算机发达的时代，也可以用图表快速地处理信息。

(7) 没有回应：虽然单向沟通比较快，双向沟通却是较正确的沟通方式。在复杂的情形下，双向沟通绝对有助于发送者与接受者双方互相了解，且能提高双方工作上的合作效率。而且，只有帮助双方找出误解并加以改正，才能达到更好的接收与接受度。

(8) 信息传递的问题：信息只有能完整传递，且能被充分接收，才能真正做到沟通。但是，有几个因素会使沟通发生错误：①信息未能充分传递或接收；②信息被歪曲或被过滤；③信息未被预定接收者接收；④信息未准时递送。

(9) 信息了解的问题：信息的来源或沟通过程对沟通准确性也有影响，会造成了解的困扰。①信息发送者在准备时，可能漏掉主要信息，也可能未充分表达；②接收者的心理状态，如焦虑、先入为主等，对信息作错误的解释或忽略，也可能因知识程度不足，无法了解信息的本意。接收

者对信息来源的认知程度对沟通效能有显著的影响,信息的可信度、发信人的地位权力及魅力都是重要因素。

(10) 信息的特性:面对面的沟通中,信息必须透过言语或发信人的行为传递出去,因此,沟通的话语内容与行为越一致,则越被信服。假如主管人员口头表示其办公室大门永远为部署而开,但部署提出意见时,却显得不耐烦或不注意,沟通效果必然大打折扣。另外,信息能否符合接受者的认知,也是重要条件,信息与接收者认知越一致,被过滤的机会越少,反之则易被歪曲,甚至可能被接收者回拒,这叫回力棒作用。

要把沟通模式中的干扰因素减到最低,最有效的方法莫过于倾听(一边回应他人,一边接收他人的回应)。特别是主动倾听,如果不仔细听,所接收到的只是扭曲、夹杂在一块的信息。只有学会如何把所有言语和非言语的正确表达线索找出来,才是完全了解所传达的信息。

三、阅读分析

1. 造成沟通困难的因素

研究表明,造成沟通困难的因素有以下10点,据此谈谈你自己的情况。

- (1) 缺乏自信,主要由于知识和信息掌握不够。
- (2) 人的记忆力有限。
- (3) 对于重点的强调不足或条理不清晰。
- (4) 不能做到积极倾听,有偏见,先入为主。
- (5) 按自己的思路去思考,而忽略别人的需求。
- (6) 准备不足,没有慎重思考就发表意见。
- (7) 失去耐心,造成争执。
- (8) 时间不足。
- (9) 情绪不好。
- (10) 判断错误、语言不通。

2. 有效沟通的基础

建立信任是有效沟通的基础。

- (1) 善于发现自己和别人的共同特点。
- (2) 乐于在困难的情况下为别人提供帮助。
- (3) 宽容大量,在别人出现错误的时候给予适当的提醒。
- (4) 适当表达自己对别人的关心。
- (5) 愿意合作并保持言行一致。
- (6) 努力学习,提高知识和技能,并展示能力和水平。
- (7) 实事求是,避免夸大其词,更不要说谎。
- (8) 暴露一定的脆弱之处。
- (9) 保持适合自己的优雅仪表和风度。

第三节 沟通的过程

【训练目标和要求】

- (1) 了解沟通过程的基本步骤,掌握各步骤的沟通要领。
- (2) 从现实生活中搜集一些沟通案例,一起交流其中的利弊。

【教学导入】

孔子曰：“言不顺，则事不成。”如何让你的语言更有力度？如何让你的语言更有意义？如何让你的语言更加丰富？

沟通的方式往往比沟通的内容更为重要。沟通的目的不在于说服对方，而在于寻找双方都能够接受的方法。

一、沟通的基本步骤

在工作中，我们要完成一次沟通必须经过6个步骤：第一步要作好事前准备。准备我们这次沟通中的目标，以及为了达成这个目标必要的计划、可能遇到的异议、沟通的方式等。第二步要确认需求，一见到对方就说出你的目的，然后再询问对方的目的。第三步是怎样去表达。阐述你的观点，让对方更容易接受。第四步是处理异议。尽量做到利用对方的观点来说服对方。第五步是达成协议后要感谢、赞美对方。第六步要按照协议去实施这项工作。否则就会失去对方的信任。在沟通的过程中，如果按照以上这6个步骤去沟通，就可以使你的工作效率得到更大的提升。

1. 事前准备

我们知道，发送信息的时候要准备好发送的方法、发送的内容和发送的地点。为了提高沟通的效率，要事前准备以下一些事情。

(1) 设立沟通的目标。我们在与别人沟通之前，心里一定要有一个目标。明确自己希望通过这次沟通要达到什么目的，如得到客户的约见、在客户心目中留下印象、使客户对公司的产品感兴趣等。毫无目的的交流叫做闲聊天或侃大山，不是沟通。

(2) 制订计划。有了目标还要有计划，怎么与别人沟通，先说什么、后说什么。如果情况允许，最好列一个表格，把要达到的目的、沟通的主题、方式、时间、地点、对象和一些注意事项等都列举出来。实践证明：计划制订得越充分，沟通的效果就越好。这充分证明了那句名言：机会总是等待那些有准备的头脑。

(3) 预测可能遇到的异议和争执。世界上没有两片完全相同的树叶，更不可能存在两个观点信念完全相同的人。再心心相印的至亲好友也会产生大大小小的分歧，何况我们在工作中要接触各种各样的人甚至很多陌生人。所以，对于可能出现的异议和争执，首先要有充分的心理准备，其次还要根据具体情况对其可能性进行尽可能详细地预测，这些预测可以根据沟通的内容和沟通对象等自己掌握的具体情况作出，这也是对沟通的必要准备，有利于提升沟通的效果。下面介绍一种SWOT分析法。

著名的SWOT分析法就是明确双方的优劣势，设定一个更合理的目标，大家都能够接受的目标。S——strength（优势），W——weakness（弱势），O——opportunity（机会），T——threat（威胁）。

在事前准备的过程中，要注意的一点就是要准备沟通的目标，因为我们在工作中往往会不知道目标是什么，只有双方都有一个目标时，才容易通过沟通达成一致协议。因此，在我们与别人沟通面谈的时候，首先要说：“我这次与你沟通的目的是……”沟通的主要目标归类见表1-1。

表 1-1 沟通的主要目标归类

功能	取向	目标	理论及研究焦点
表达感情	感情	增加组织角色的接受程度	满足、冲突、紧张、角色
激励士气	影响	致力组织目标的达成程度	权力、顺从、期望、行为改变、学习
信息传递	技术	供给决策所需资料的程度	决策、信息处理、决策理论
任务控制	结构	澄清任务及责任明确程度	组织设计

2. 确认需求

确认需求有三个步骤。

【八思笔难】

(1) 积极聆听，要设身处地地去听，用心和脑去听，理解对方的意思。

(2) 有效提问，就是要通过提问更明确地了解对方的需求和目的，以便对自己的目的进行及时调控，通过相互调整形成共识，最后达成双方能够接受的决议。

(3) 及时确认，当你没有听清楚、没有理解对方的讲话时，要及时提出，一定要充分理解对方所要表达的意思，做到有效沟通。

沟通中，提问和聆听是常用的沟通技巧。我们在沟通的过程中，首先要确认对方的需求是什么，如果不明白这一点就无法最终达成共同的协议。要了解别人的需求、了解别人的目标，就必须通过提问来达到。沟通过程中有三种行为：说、听、问。提问是非常重要的沟通行为，因为提问可以帮助我们了解更多、更准确的信息。所以，提问在沟通中会常用到。在开始的时候会提问，在结束的时候也会提问，同时提问还能够帮我们控制沟通的方向和谈话的方向。

要掌握提问的技巧必须明确区分问题的两种类型：开放式提问和封闭式提问。举几个简单的例子来说明这两种问题的不同之处。

例一：封闭式的问题：“请问会议结束了吗？”我们只能回答结束了或者还没有。

开放式的问题：“会议是如何结束的？”对方可能会告诉你非常多的信息，会议从几点开始到几点，最后形成了什么决议，然后在什么样的氛围中结束。

例二：你向航空公司订一张去上海的机票。

开放式：“我想问一下，去上海都有哪些航班，各班的时间为几点？”服务员会告诉你非常多的信息。

封闭式：“有4点去上海的航班吗？”回答可能是没有。

你又问：“有5点的吗？”回答很可能还是没有。

“有6点的吗？”也没有。

你会问：“那到底有几点呢？”服务员告诉你：“有4点10分、5点15分、5点45分的航班。”

可见，开放式的问题可以帮助我们收集更多的信息。在工作中，有人习惯用一些开放式的问题与人交流，而有些人却习惯于用封闭式的问题。所以，我们在沟通的过程中，要注意区分两种问题的不同特征，正确的提问将有利于提高沟通的效率，需要掌握提问技巧。

在沟通中，通常是一开始沟通时，我们就希望营造一种轻松的氛围。所以，在开始谈话的时候，最好问一个开放式的问题；当发现话题跑偏时，可问一个封闭式的问题；发现对方比较紧张时，可以问开放式的问题，使气氛轻松。

在我们与别人的沟通中，经常会听到一个非常简单的口头禅：“为什么？”当别人问我们为什么的时候，我们会有什么感受？或认为自己没有传达有效的、正确的信息，或没有传达清楚自己的意思，或感觉自己和对方的交往沟通可能有一定的偏差，或沟通好像没有成功等，所以对方才会问为什么。实际上，他需要的就是让你再详细地介绍一下刚才所说的内容。

下面列举几个不利于收集信息的问题。

少说为什么。在沟通过程中，我们一定要注意，尽可能少说为什么，用其他的话代替。比如：“你能不能再说得详细一些？你能不能再解释得清楚一些？”这样给对方的感觉就会好一些。

少问带有引导性的问题：“难道你不认为这样是不对的吗？”这样的问题不利于收集信息，会给对方不好的印象。

多重问题。就是一口气问了对方很多问题，使对方不知道如何下手。这种问题也不利于收集