

< <<< 公务员公共管理能力培养系列丛书

沟通与协调 能力的培养

张承良 等编著

广东省出版集团 广东人民出版社

< <<< 公务员公共管理能力培养系列丛书

沟通与协调 能力的培养

张承良 等编著

广东省出版集团

广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通与协调能力的培养 / 张承良等编著. — 广州: 广东人民出版社, 2008. 8

(公务员公共管理能力培养系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 218 - 05769 - 9

I. 沟… II. 张… III. 人际关系学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 026480 号

责任编辑	陈启方 王 宁
装帧设计	林小玲
责任技编	黎碧霞
出版发行	广东人民出版社
印 刷	惠州市彩丰印务有限公司
开 本	880 毫米 × 1230 毫米 1/32
印 张	8.875
字 数	180 千字
版 次	2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 218 - 05769 - 9
定 价	18.70 元

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020-83795749)联系调换。

【出版社网址: <http://www.gdpph.com>

电子邮箱: sales@gdpph.com

图书营销中心: 020-37579604 37579695】

《公务员公共管理能力培养系列丛书》
编写委员会

编委会主任：胡泽君

副主任：欧真志 郑盛廷 林存德
陈康团

委员：陈鸿宇 郑楚宣 程 扬
陈韩生 程志彪 池俊胜
钟 明 温捷香

序 言



胡泽君

为落实党的十七大有关“着力用马克思主义中国化最新成果武装全党”的部署，落实《2006—2010年全国干部教育培训规划》有关“以马克思主义最新成果为中心内容”、“切实做好进教材、进课堂、进大脑的工作”的要求，中共广东省委组织部、中共广东省委党校、广东省人事厅组织编写了“马克思主义中国化最新成果与广东实践”和“公务员公共管理能力培养”两个系列丛书，其内容涵盖了党的十六大以来，我省在贯彻落实中央提出的科学发展观等一系列重大战略思想的实践和理论思考，突出了着眼于提高干部的综合素质，帮助广大干部完善科学知识结构、提高科学文化素养和工作能力特别是提高公共管理能力的目的。丛书的写作风格具有鲜明的时代性、实践性，对于推动和加强我省干部的理论学习，提高政治理论水平和公共管

001

理能力，对于贯彻落实党的十七大精神、广东省第十次党代会和省委十届二中全会精神，具有重要意义。

干部教育培训工作，必须坚持以中国特色社会主义理论体系为指导，认真学习马克思主义中国化的最新成果。中国特色社会主义理论体系，就是包括邓小平理论、“三个代表”重要思想以及科学发展观等重大战略思想在内的科学理论体系。这个理论体系，坚持和发展了马克思列宁主义、毛泽东思想，凝结了几代中国共产党人带领人民不懈探索实践的智慧和心血，是马克思主义中国化最新成果，是党最可宝贵的政治和精神财富，是全国各族人民团结奋斗的共同思想基础，是我省干部教育培训的中心内容。

学习宣传马克思主义中国化最新成果，必须紧紧围绕国家和我省经济社会发展的总体目标、指导方针和重大部署来进行，把推动完成经济社会发展任务作为重要内容；必须围绕提高领导干部的公共管理能力和执政能力来开展干部教育培训工作；必须紧密结合我省的实际，动员广大干部群众继续解放思想，坚持改革开放，争当实践科学发展观的排头兵，为建设富强民主文明和谐的社会主义现代化广东而努力奋斗！

前言



什么是沟通？什么是协调？我们应该如何进行有效的沟通和协调？或许我们每一个人都能如数家珍地说出一些属于自己的心得体会。但不可否认，它们事实上也许只是些经验式的碎片。那么，是否能够有一种从经验出发，又能上升到一定的理论高度、同时依旧保持了经验特征的相对系统化的解决办法呢？本书正是基于这样设想的一次创新尝试。

在人类社会，每个人都无可避免地处于多层次、多方位、多类型的特定关系网络之中。现代社会分工协作的精细化和专业化，又使得人与人之间的竞争合作关系前所未有地被强化。通常而言，一个人交往能力及处事能力的强弱，在很大程度上直接决定了他在特定社会关系网络中的地位和角色。由于每个人的个性、教育传统、工作关系等的不同，很多人往往只是被动地进行沟通和协调活动，甚至以错误的方式待人处事而不自知。因此，掌握一些关于沟通与协调的理论知识，并用这些知识指导交往实践，以主动适应现代社会竞争合作的需要，是人们所面临的一个重要问题。

实践——理论——实践，以正确的理论指导实践行动，这是一切理论被重视的根本原因所在。一个具有良好沟通协调能力的人，不仅仅是一个优秀的沟通协调活动的实践

者，也必然是一个具有良好沟通协调理论知识素养的人。我们掌握理论，是为了更好地开展实践活动；而良好效果的实践活动，离不开基于经验之上系统性的理论知识的指导。通常而言，一个人面对即将要展开的沟通与协调活动，他总是会下意识地选择自己习惯的题解决问的方式。一个人的沟通协调能力，其实就表现为其待人处事的行为习惯。但这“习惯”里面，却包含了很多知识性的东西：态度的、策略的、技巧的。良好的沟通协调能力之成为“习惯”，除了实践，跟与实践相伴随的知识的支持，实在是须臾不可分离。

站在公共治理和公共服务的角度看，则沟通与协调能力不再只是人们追求自我提升和自我完善的内在需要，更是做好公务工作不可缺少的能力之一，是政治的需要。近年来，国家人事部和广东省人事厅先后制定文件对公务员通用能力提出了明确要求。胡锦涛总书记在党的十七大报告中，提出建设和谐文化，培育文明风尚，“用正确方式处理人际关系”。这是在战略性的高度，对我们提升沟通与协调能力提出了新的要求。

本书遵循人们的阅读习惯，从沟通要素、人际沟通等基本知识说起，再扩展至与媒体的沟通、跨文化沟通，最后论及协调的策略与战术选择。大部分的章节都是从具体的“情景导入”开始，从问题讨论中引出对情境的分析，进而扩充至相关理论知识的介绍和讲解，以期读者能从现实经验的得失出发，激发理论学习和探讨的兴趣。

编者

2007年11月

目录



第一章 沟通协调能力概述 / 001

第一节 沟通能力概述 / 001

第二节 协调能力概述 / 012

第二章 沟通的基本要素 / 022

第一节 表达 / 022

第二节 倾听 / 035

第三节 渠道 / 045

第三章 组织中的人际沟通 / 053

第一节 上级一下属关系的沟通 / 053

第二节 下属一上级关系的沟通 / 064

第三节 同级关系中的人际沟通 / 073

第四章 与媒体的沟通 / 079

第一节 以合作心态对待媒体 / 079

第二节 与记者的现场沟通 / 110

第五章 跨文化沟通 / 139

第一节 文化差异与跨文化沟通 / 139

第二节 跨文化沟通实践 / 164

第六章 协调的策略选择 / 187

第一节 认识冲突的性质 / 187

第二节 协调冲突的策略选择 / 198

第七章 协调的战术选择 / 221

第一节 捕捉最佳协调时机 / 221

第二节 刚柔相济 以柔为主 / 232

第三节 巧妙地借权用力 / 240

第四节 语言艺术不容忽视 / 253

参考文献 / 269

后记 / 272

第一章

沟通协调能力概述

第一节 沟通能力概述

问题讨论

1. 请列举几个非言语沟通的例子，解释它在沟通中所起的作用。
2. 为什么说在所有的沟通形式中，面对面的沟通是最高效的？

一、沟通的含义

作为一种群居的动物，人类社会就像一个庞大的网络，使得每一个人都无时不在人际之网络中。我们不妨把每一个存在于世的主体都视作一个独一无二的生命体，那么，一个人、一个家庭、一个企业、一个国家……任何个体自身、个人与个人、个人与组织、组织与组织，彼此之间都存在一个认知对方的问题。从理论上说，任何主体之间都存在相互认知对方的潜在可能，即存在沟通的可能性；在实践上，主体间认知对方的行为一旦产生，实际上就出现了沟通的行为。

专家们给沟通所下的定义五花八门。据有关研究者统计,有关沟通的定义多达 150 多种,如:

沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。

——[美]桑德拉·黑贝尔斯等

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体,交换信息。

——《大英百科全书》

沟通,是文字、文句或消息之交流,思想或意见之交谈。

——《韦氏大词典》

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。

——拉斯维尔

沟通是信息凭借一定符号载体,在个人或群体间从发送者到接受者进行传递,并获取理解的过程。

——苏勇《管理沟通》

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

——李晓《沟通技巧》

不过说到底,沟通不外乎以下几个要点:

1. 沟通是信息的传递。

信息所指可以有多样的理解。就内容性质而言,有资讯类信息、知识类信息、观点类信息、情感类信息等;就表现形式而言,有言语信息和非言语信息。言语信息又可分为口头语言信息和书面语言信息;非言语信息则有副语言信息(主要指通过语音、语气、语调、语速等变化所透

露的信息)和身体语言信息(主要指通过面部表情、体态动作等变化所传递的信息)。

信息的传递需要借助一定的载体,以使信息得以被对方所接收,因此,举凡能够被人的感官系统(视觉、听觉、触觉、味觉等)所适应的信息传递方式,如书信、面谈、电话、电视、报纸、短信、邮件等,都潜在地成为沟通的信息传递通道。

2. 沟通是对信息的理解。

沟通中信息的被接收和被理解,至少要经过四个基本环节:编码、发送、接收、解码。

编码发送者运用符号进行编码,转换形成信息,经过特定通道传输给接收者。在此过程中,每一环节都有可能出现偏差。例如,信息编码是建立在符号认知与理解的基础之上的,如果编码者不能真实认知和理解所要传递的内容,那么所传递的信息本身就是错误的;比如,如果编码者在完成编码后,将信息传递出去的过程出现了偏差,也会妨碍信息接收方的接收和解码。同样的,对于信息接收方来说,情况是一样的。比如,在口头语言沟通过程中,同样的词汇对于不同的人可能具有不同的含义,不同的非言语信息(姿势、表情等)也会使不同的信息接收者产生不同的理解。因此,能否实现对信息的准确理解,不仅跟信息接收者有关,与信息的发出方同样关系密切。

3. 有效的沟通是信息在主体间传递、接收、理解、反馈的双向、互动过程。

在正常的环境下,影响沟通效果的最关键因素,是信息发送者和接收者在信息编码、发送、接收、解码等环节的能力和技巧。对于沟通双方(多方)来说,只有信息被当事的双方(各方)准确地编码、传输、接收和解码,并



进而被准确地反馈互动，才能保证有效的沟通，即实现沟通的当事一方对对方的充分认知。

4. 沟通的目的在于通过有效获得信息并准确理解以对方进行认知。

沟通的目的并不是要对方接受自己的立场、观点、情感倾向和价值观念，使当事的双方（各方）达成共识或形成一致意见，而是在于使对方理解自己所表达的意思，让对方对自己所传递的资讯、思想和情感状况等有充分的理解。

二、沟通的类型

根据不同角度，可以将沟通划分为不同的类型。

从沟通的载体不同来看，有口头沟通、书面沟通等。

口头沟通是指通过口头言语信息进行交流，如报告、传达、面谈、讨论、会议、演说等形式。在现实中，面对面的沟通主要是以口头沟通的形式来实现的。口头沟通的优点在于它的直观性和即时性。使用口头沟通时，信息通常在口头言语的基础上借助体态、手势、表情等辅助手段，使得沟通更为直观地带上情感流露或态度表达的综合表现色彩。但是口头沟通容易“走样”，信息在传递的过程中稍纵即逝，存在较大的被“误解”的可能性。

书面沟通是指文件、通知、告示、刊物、书面报告等。书面沟通比较正式，具有永久记录性，可以重复使用和阅读，但是有不易传递情绪信息，不够灵活等弱点。

近年来，随着科技的发展，电子沟通正在成为日益流行的一种新型沟通方式。电子沟通主要指通过基于互联网的电子邮件、MSN、QQ 等及其他各种基于电子平台的信息传递与交流的方式，如电话、短信等。电子沟通的速度

快，效率高，可以实现多方位、大跨度空间的即时沟通。

根据沟通的语言方式来看，有言语沟通和非言语沟通。

语言是—定社会约定俗成的符号系统。人们运用语言符号进行信息交流，传递思想、情感、观念和态度，达到沟通目的的过程，叫做言语沟通。言语沟通是人际沟通中最重要的一种形式，大多数的信息编码都是通过语言进行的。言语沟通分为口语沟通和书面言语沟通。

非言语沟通主要指说和写（语言）之外的信息传递，包括手势、身体姿态、音调、身体空间和表情等，它又可以分为副语言沟通和身体语言沟通。

所谓副语言沟通，主要是指通过非言语的声音效果来实现的沟通，它包括说话的速度、音质、音量、节奏、停顿、发音的准确性和清晰性等因素。比如，语调语速的变化，可以表达不同的情感，使听者产生不同的心理感受。又如，音调明朗清脆，可以使人愉快；声音高亢激昂，可以使人振奋；音调徐缓从容，可以使人情绪稳定；音调温柔和蔼，可以使人产生亲切感觉；音调干涩冷漠，可以使人厌倦无趣等等。

身体语言沟通，是指通过动态的目光、表情、手势等身体运动或静止、甚至衣着打扮等形式来传递或表达信息的方式。人们可以通过目光、面部表情、手部动作等身体姿势来传达不同的情绪或意图。如，传递愉快、欣赏等肯定性的感情和思想倾向时，就要通过面部肌肉横伸、眉头舒展等一系列身体姿势的变化；同样的，在表达愁苦、痛苦等否定性的情绪倾向时，会产生面部肌肉纵伸、面孔拉长、眉头紧皱等身体姿势的相应变化。

非言语沟通与言语沟通往往在效果上是互相补充的。学者莫拉比杨（Mohrabian）所作的一项著名研究显示，在



面对面沟通中，语气和肢体语言比谈话内容还重要。研究指出，影响沟通效果的因素中，谈话内容信息本身的效果只占7%，另有38%取决于讲话的语气、速度与声调等副语言信息，而身体语言所产生的效果则达到了55%的比例。由此可知，要达成良好的沟通，必须在言语沟通和非言语沟通之间寻找最佳的配合。

按照沟通对象的性质分，可以有自我沟通、人际沟通、小组中的沟通、公众场合的沟通、跨文化沟通、与大众媒体的沟通等。

按照信息的运行方向，可以把沟通分为单向沟通和双向沟通。单向沟通是指沟通中信息的发送者和接收者角色相对固定，信息的流向主要从发送者指向接收者。这种方式多见于组织中的上行沟通和下行沟通，以及大众沟通等形式中；双向沟通则指沟通的任何当事方，既是信息的发出者，同时又是信息的接收者。双向沟通多见于人际沟通中。

另外，在组织的沟通中，按照沟通的正式性程度，还可以把沟通分为正式沟通与非正式沟通。

正式沟通通常指通过组织管理渠道进行的信息交流，传递和分享组织中的“官方”信息。例如，上级文件按组织系统逐级向下传达，或下级情况逐级向上反映等，都属于正式沟通。正式沟通的效果在很大程度上受到组织结构的影响，管理沟通的流程与正式沟通的效果有密切的关系。通常，上行沟通多用于向上传递信息，下行沟通多用于下达指示、指令或绩效反馈，而水平沟通则多用于部门协调和项目协作。

非正式沟通是在正式渠道之外进行的信息交流，传递和分享组织正式活动之外的“非官方”信息。非正式沟通

网络构成了组织中重要的消息通道。例如，同事之间私下交换意见，议论某人某事以及传播小道消息等都属于非正式沟通的行为。

三、沟通主体的素质准备

沟通的效果是否理想，除了与沟通时当事人的心理和情绪状况以及沟通环境直接有关外，还跟沟通当事人的沟通素养密切相关。因此，具备较高的沟通素质水平，是实现良好沟通的重要前提条件。

1. 乐观开放的沟通心态。

一个人对于人生的看法和处世态度，会在很大程度上影响他的沟通态度和方式。悲观者更多地注意生活的阴暗面，结果往往是因为压抑而走向自我封闭，进而导致沟通的障碍。也有“完美主义”者以清高绝俗的心态来对待人生，不屑与周围的“俗人”为伍，结果也是自我孤立，自己阻断了与他人的沟通之途。乐观者则总是更多地看到世界美好的一面，因而更积极地去面对困难和挑战，坦诚地开放自己的内心，主动地与他人交流思想感情，从而得到情感上的宣泄和他人精神上的认同。

在实际的沟通活动中，许多沟通行为之所以以失败告终，首要的原因就在于当事人自身在态度上对对方采取了否定的方式，自己关闭了与对方信息互通的通道。比如，在沟通之前，就对对方有某种偏见或者对结果有着过于强烈的预期，结果则往往是这种先入为主的偏见和预期阻碍了对对方信息的接收和理解；又如，由于对自己缺乏信心、害怕失败等原因而采取了逃避的方式，以至于对来自对方的信息一无所知或者一知半解，妨碍了自己对全局的理解判断而导致沟通的失败等。