

· 高等院校公共基础课 ·

大学生

沟通与礼仪



何秋叶 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

· 高等院校公共基础课 ·

大学生

沟通与礼仪

主 编 何秋叶

副主编 陈嫦娥 朱韬琼 叶 阳



华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目 (CIP) 数据

大学生沟通与礼仪/ 何秋叶 主编. —武汉: 华中科技大学出版社,
2008 年 9 月

ISBN 978-7-5609-4868-3

I. 大… II. 何… III. ①大学生-人际交往-基本知识 ②大学生-礼仪-
基本知识 IV. G645. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 136786 号

大学生沟通与礼仪

何秋叶 主编

责任编辑: 甘晓燕

封面设计: 刘 卉

责任校对: 张 琳

责任监印: 周治超

出版发行: 华中科技大学出版社 (中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 87557437

录 排: 武汉星明图文制作有限公司

印 刷: 湖北恒泰印务有限公司

开本: 787mm×960mm 1/16

印张: 16.25

字数: 298 000

版次: 2008 年 9 月第 1 版

印次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

定价: 27.00 元

ISBN 978-7-5609-4868-3/G·707

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)

前 言

中国是个礼仪之邦，对沟通和礼仪的研究具有悠久和辉煌的历史。沟通与礼仪是人们在人际交往中所必须具备的基本素质，是衡量一个人社交能力、办事水平的重要标志之一，在当今开放的社会、多元化的生活显得尤为重要。值得庆幸的是，有效的沟通是一种可以不断研习的技巧。它需要人们有意识地去实践，并在实践中探索。通过学习和实践，人们的沟通能力会得到进一步提高，相互之间的理解也会进一步加深。

本书内容包括沟通的基本知识、方法和技巧的应用，现代社交礼仪的基本规范，公关礼仪文书的写作，以及演讲艺术、辩论口才的训练。本书的特点是注重应用，通过大量带有实际的问题与解决方法的实例，让读者能充分体会到这些思想、概念及其在日常生活中的应用，具有很强的可读性、趣味性和实用性。

本书力求突出以下特点。

1. 内容新颖。本书思想理论超前，具有鲜明的时代特色，符合青年学生的心理发展需要；事例新鲜有趣，贴近生活；可读性强，发人深思，令人感悟。
2. 注重实用。本书坚持以应用为目的，力求做到事例具体生动，应用切实可行。既考虑在校学生提高文化素质的需要，又兼顾学生求职创业的需要。
3. 结构完整。本书每章由“学习目标”、“主要内容”、“综合训练”三部分组成。在“主要内容”部分特别注意将基础知识与事例分析有机地结合起来，突出情景训练，注重能力培养。

全书分沟通、大学生礼仪和演讲三大部分共九章，其中，第一章、第七章由何秋叶编写，第二章、第三章、第四章由陈嫦娥编写，第五章、第六章由朱韬琼编写，第八章、第九章由叶阳编写。全书由何秋叶负责统稿并主审。

本书是作者在总结多年教学经验的基础上，参考了大量的有关文献（包括网上资料）精心编写而成的，尤其是参用了大量《傅雷家书》中的内容，在此特别表示衷心地感谢！希望该书能够满足广大读者的学习要求。

由于编写时间紧迫，加上我们水平有限，书中难免存在不足之处，真诚希望广大读者提出宝贵意见与建议。

编 者

2008年5月

目 录

第一章 沟通	(1)
第一节 沟通的基本含义	(1)
第二节 沟通的过程	(5)
第三节 沟通的原则和基本内容	(9)
第四节 沟通的类型	(13)
第二章 语言沟通	(20)
第一节 了解语言沟通	(20)
第二节 语言环境与语言风格	(23)
第三节 如何进行有效的语言沟通	(29)
第三章 非语言沟通	(44)
第一节 了解非语言沟通	(44)
第二节 非语言沟通的形式	(47)
第三节 非语言沟通的策略	(53)
第四章 倾听	(61)
第一节 学会倾听	(61)
第二节 倾听过程	(67)
第三节 倾听技巧	(69)
第五章 大学生的人际交往	(80)
第一节 人际交往概述	(80)
第二节 大学生人际交往	(89)
第三节 大学生建立良好人际关系的途径	(101)
第六章 人际交往礼仪	(112)
第一节 形象中的礼仪常识	(113)
第二节 交往中的各种礼仪	(123)
第三节 职场礼仪	(136)
第七章 常用社交礼仪文书写作	(155)
第一节 告启类文书	(155)
第二节 条据类文书	(162)

第三节 公关礼仪类文书.....	(165)
第八章 辩论.....	(201)
第一节 辩论概述.....	(201)
第二节 辩论的技巧.....	(211)
第三节 辩论赛.....	(218)
第九章 演讲.....	(225)
第一节 演讲概述.....	(226)
第二节 演讲构思.....	(232)
第三节 演讲技巧.....	(240)
参考文献.....	(251)

第一章 沟 通

学习目标



人们通过沟通这座桥梁，彼此进行思想、情感、知识见解、价值观的分享和交流，并消除误会，增进了解。沟通是双向互动的融通和理解的过程。

通过本章的学习，了解沟通的基本含义和基本类型，掌握沟通的基本内容和构成要素，学会分析沟通过程中的影响因素，掌握实施有效沟通的“6C”原则，为沟通的有效进行和以后各章的学习打下基础。

第一节 沟通的基本含义

一、沟通的定义

沟通是人类社会交往的基本行为过程，人们沟通的方式多种多样。一位美国学者研究发现，关于沟通的定义竟然达一两百种之多，对于什么是沟通，各家有各家的说法。应该说，每种定义都从某个角度揭示出了沟通的部分真理。

《大英百科全书》认为，沟通就是“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，从事之交换消息的方法”。

《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交流，思想或意见之交换”。

拉氏韦尔认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果”。

“决策学派”管理学家西蒙认为，沟通“可视为任何一种程序，组织中的一成员，将其所决定意见或前提，传送给其他有关成员”。

美国学者桑德拉·黑贝尔斯和里查德·威沃尔在其《有效沟通》一书中，则将沟通进一步定义为：沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言，也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境，即赋予信息含义的任何东西。

在英文中,“沟通”(communication)这个词既可以翻译成“沟通”,也可以译作“交流”、“交际”、“交往”、“通信”、“交通”、“传达”、“传播”等。这些词在中文中的意思尽管有所差异,但本质上都涉及了信息交流或交换,其基本含义是“与他人分享共同的信息”。

综合各种有关沟通的定义,我们一般把沟通定义为:“沟通就是人们在互动过程中,发送者凭借一定渠道(亦称媒介或通道或某种途径或方式),将一定的信息发送给(或传递给)既定对象(接收者),并寻求反馈以达到相互理解的过程。”

沟通是一个过程,是人们分享信息、思想和感情的过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言,也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境——赋予信息含义的任何东西。在这个过程中,如果信息传递、交换、分享成功,则沟通成功,该沟通就是有效沟通;如果传递、交换、分享失败,则沟通失败,该沟通就是无效沟通。

二、沟通的含义

(一) 沟通首先是信息的传递

沟通包含着实际意义上的信息传递,如果信息没有传递到既定对象,那么,也就意味着没有发生沟通。也就是说,如果演讲者没有听众或写作者没有读者,那么就无法构成沟通。

沟通中的信息是包罗万象的。在沟通过程中,我们不仅传递信息,而且还表达着赞赏或不快之情,或者提出自己的意见和观点。这样,沟通的信息就可分为两类:一是语言信息,包括口头语言和书面语言信息,两者所表达的都是一个事实或个人态度;二是非语言信息,它是沟通者所表达的情感,包括副语言和身体语言信息等。也就是说,沟通的信息可以分为事实、情感、价值观、意见观点等内容。在沟通过程中,信息发送者首先把要传递的信息“翻译”成符号,接收者则进行相反的符号“翻译”过程。如果信息接收者对信息类型的理解与发送者的不一致,则可能导致沟通障碍和信息失真。在许多误解的问题中,其核心都在于接收者对信息到底是意见观点的叙述还是事实的叙述混淆不清。比如,“小明把腿架在桌子上”和“小明在偷懒”是两个人对同一情景做出的自身理解的表述,一个良好的信息接收者会谨慎区别基于推论的信息和基于事实的信息,也许小明真的是偷懒,也有可能这是他思考问题的习惯动作。

因此,发送者要客观地表达事实,主、客观含义分明地传递信息,接收者要完整地理解传递来的信息,即既要获取事实,又要分析发送者的价值观、个人态度。只有这样才能达到有效的沟通。

(二) 信息不仅要被传递到, 还要被充分理解

要使沟通成功, 信息不仅要被传递, 还要被理解。如果一个不懂中文的人阅读本书时, 那么这一事件就无法称之为沟通。完美的沟通, 如果它存在的话, 经过信息传递后, 接收者所感知的信息应与发出的信息完全一致。

信息是一种无形的东西。在沟通过程中, 所有传递于沟通者之间的只是一种符号, 而不是信息本身。语言、身体动作、表情等都是符号。传递者首先把要传递的信息“翻译”成符号, 而接收者则进行着相反的“翻译”过程, 然而每个人对同一符号(比如身体语言)常常存在着不同的理解。有一个典型的例子正好说明这个问题。有一次, 法国作家大仲马去德国一家餐馆吃饭, 他想尝尝有名的德国蘑菇。可是服务员听不懂法语, 而他又不会讲德语。大仲马灵机一动, 拿来一张纸在上面画了一个大蘑菇, 然后交给了服务员。服务员一看, 恍然大悟, 马上飞奔出去。大仲马拈须微笑, 心想总算让服务员明白了自己的意思。谁知一刻钟后, 服务员气喘吁吁地跑回来, 递给他一把雨伞。

(三) 有效的沟通是准确地理解信息的含义

许多人认为, 有效的沟通就是使别人接受自己的观点。实际上, 你可以明确地理解对方所说的意思但不一定同意对方的看法。沟通双方能否达成一致意见, 对方是否接受你的观点, 往往并不是沟通有效与否这个因素决定的, 它还涉及双方利益是否一致、价值观是否相符等其他关键因素。例如, 在谈判过程中, 如果双方存在着根本利益冲突, 即使沟通过程不存在任何噪音干扰, 谈判双方的沟通技巧也十分纯熟, 往往也不能达成一致协议, 而在这个过程中双方都已经充分了解对方的要求和观点。因此有效的沟通并不是沟通双方达成一致的意见, 而是准确地理解信息的含义。

(四) 沟通是一个双向、互动的反馈和理解过程

有人认为, 既然我们每天都在与别人沟通, 那么沟通并不是一件难事。是的, 我们每天都在进行沟通, 但这并不表明我们是一个成功的沟通者, 正如我们每天都在工作, 但并不表明我们每天都能获得工作上的成就一样。沟通不是一个单向的活动。或许你已经告诉对方你所要表达的信息, 但并不意味着对方已经与你沟通了。沟通的目的不是行为本身, 而是结果。如果预期的结果并未产生, 接收者并未对你发出的信息作出反馈, 那么沟通依然没有达成。

三、沟通的要素

沟通过程由发送者、接收者、信息、渠道和背景组成。

(一) 发送者

发送者是沟通过程中信息发送的源头, 没有发送者, 也就无所谓接收者, 显

然,发送者是沟通中的重要要素之一。

(二) 接收者

接收者是对发送者传递的信息进行解码加以理解的人,与发送者相辅相成,相互制约。

(三) 信息

如果说发送者和接收者是沟通的主体的话,那么信息就是沟通的客体。接收者并不能领悟发送者内心的思想和观点,他只有通过接收发送者传递的信息来理解对方真正的意图。可以说,信息是沟通者真正意图的异化。

(四) 渠道

也称通道或媒介,是指由发送者选择的,用来传递信息的工具或手段。

渠道的选择直接关系到信息传递和反馈的效果。不同的信息内容要求不同的渠道。例如,公司的战略决策就不能通过口头形式,而应采用正式文件形式做媒介。企业会议有必要使用备忘录,但如果邀请朋友吃饭就没必要用备忘录了。

在各种方式中,影响力最大的仍然是面对面的沟通方式。面对面沟通时,除了语言本身外,还有沟通者整体心理状态的信息。这些信息使得发送者和接收者可以发生情绪上的相互感染。所以,即使是在通讯技术高度发达的今天,欧美各国在总统大选时,候选人也总是不辞辛苦地四处奔波去演讲。

(五) 背景

沟通总是在一定的背景中发生的,受各种环境因素的影响。影响沟通的主要背景因素包括心理背景、物理背景、社会背景和文化背景。

1. 心理背景

心理背景是指沟通双方的情绪和态度。它有两方面的内涵: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。处于后一种状态下,沟通者往往沟通意愿不强烈,思维也处于抑制或混乱状态,编码、译码过程受到干扰。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冷漠,沟通过程则常由于偏见而出现误差,双方都难准确地理解对方的思想。

2. 物理背景

物理背景是指沟通发生的场所。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。在一个千人礼堂演讲与在自己的办公室里慷慨陈词,其气氛和沟通过程是大相径庭的。

3. 社会背景

社会背景包括两个方面。一方面,是指沟通双方的角色关系。不同的社会关系,有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩膀,告诉你要以单位为家,而你绝对不可以拍拍他的肩膀,告诫他要公而忘私。因为对每一种社会关系,无论是

上下级还是朋友关系，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。另一方面，社会因素还包括沟通情景中对沟通发生影响但不直接参与沟通的其他人。如自己的配偶在场，人们与异性沟通的方式是不一样的。丈夫在有妻子在场时，与异性保持的距离更大，表情也更冷漠，整个沟通过程变得短暂而匆促。

4. 文化背景

沟通总是发生在一定的文化背景下。人必然受到所处群体形成的文化的影响和制约。可以说，无文化不成沟通。

文化背景是指沟通者长期的文化积淀，也是沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。由于它们已经转变为我们精神的核心部分而为我们自动保持，是思想、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。例如，由于文化背景的不同，东西方在沟通上存在着较大的差异：东方重礼仪、多委婉，西方重独立、多坦率；东方多自我交流、重心领神会，西方少自我交流、重言谈沟通；东方和谐胜于说服，西方说服重于和谐。这些文化差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通中遇到不少困难。三资企业和跨国公司的管理人员可能对此深有体会。

第二节 沟通的过程

一、沟通模型

沟通是一个双向、互动的过程，因此，沟通不仅是发送者将信息通过渠道传递给接收者，同时接收者还要将他所理解的信息反馈给发送者。因此，沟通是一个反复循环的互动过程。图 1-1 描述了沟通的一般循环过程。这一模式包括如上一节所述的五个要素，即发送者、接收者、信息、渠道和背景。同时，在沟通的一般过程中，还包括沟通双方的反应活动，这包括发送者的编码、接收者的译码和双方的反馈。

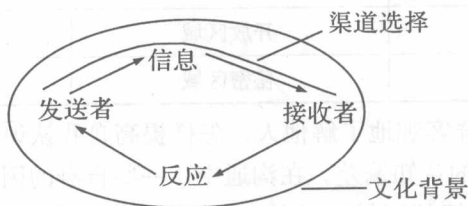


图 1-1 沟通循环图

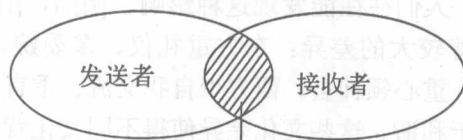
二、沟通的过程

沟通过程是指沟通发生时沟通双方所产生的活动或称反应。

(一) 编码和解码

编码是发送者将其信息符号化,编成一定的文字或其他形式的符号。解码则恰恰相反,是接收者在接收信息后,将符号化的信息还原为思想,并理解其意义。

完美的沟通,应是传送者所要表达的思想经过编码和解码后,与接收者重建的思想完全吻合,即编码和解码完全“对称”。对称的前提是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等,如图 1-2 所示。如果双方对信息符号及其内容的理解缺乏共识,那么就无法达到共鸣,因此就不可避免地产生认知差异和障碍。



共同的知识、经验、情感、态度和情绪

图 1-2 共同的范围

因此,发送者在编码过程中必须系统分析,充分考虑接收者的情况,注重内容、符号对接收者的可读性;接收者在解码的过程中也必须考虑前者的背景,这样才能准确地把握发送者所要表达的真正意图,而不至于曲解、误解其本意。

那么,怎样才能了解对方呢?

美国著名社会心理学家约瑟夫和哈理对如何提高人际交往成功的效率,提出了“约-哈里窗口”的理论,见表 1-1 所列。

表 1-1 “约-哈里窗口”理论

他人 \ 自己	自己	自 知	自 不 知
	人 知	开放区域	盲目区域
人 不 知		秘密区域	未知区域

表 1-1 表明了怎样客观地了解他人,怎样提高自我认识。“约-哈里窗口”可以有效地减少沟通中的认知偏差。在沟通中,一些自身的因素如态度、行为、个性是自己和他人人都了解的区域(开放区域)。同样在某些方面如“他得了××病”,是他人了解而自己却不了解的区域(盲目区域)。我们往往还有一些保留方

面,如态度、情感、隐私,是自己了解而他人不了解的区域(秘密区域)。另外,某些方面确实影响我们的举止行为,例如有时突然会莫名其妙地勃然大怒,这是自己和他人都不了解的区域(未知区域)。

当我们初次与人见面时,我们一般不愿意更多地透露自己,即缩小了开放区域。这通常会给他人造成错误的第一印象。为了进行有效的沟通,我们必须与他人紧密合作,扩大开放区域,同时缩小盲目区域和秘密区域。为了达到这一目的,我们可以采取两个自觉行为——自我透露和反馈。自我透露是坦率地向对方提供自己的信息,用以减少秘密区域;而来自对方的反馈信息又可缩小盲目区域,两者相互作用的结果有助于缩小未知区域,以表现出想沟通的基本动机。

(二) 反馈

沟通过程的最后一个环节是反馈回路。反馈是指接收者把信息返回给发送者,并对信息是否被理解进行核实。为检验信息沟通的效果如何,接收者是否正确接受并理解了每一个信息的状态,反馈是必不可少的。在没有得到反馈之前,我们无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和译码。如果反馈显示接收者接受并理解了信息内容,这样的反馈称之为正反馈,反之则称负反馈。

值得注意的是,反馈并非总是能自觉发生的,反馈也不总是一次性可以完成的,反馈也不一定是有意。如果发送者没有要求反馈;或接收者认为信息已经完全理解,没有必要反馈;或接受者由于各种原因不愿意进行反馈,反馈往往就不会发生。因此,如果发送者想要沟通成功万无一失,那么要求接收者及时进行反馈是必要和重要的。在另一方面,信息的传递也好,信息的反馈也好,有时并不是一次就能成功。有时发送者发现传递的信息没有被理解,他们就会被迫进行第二次甚至更多次地传送,同样地,如果接收者发现发送者收到自己的反馈后,再发送回来的信息表明自己的理解有误,则在调整理解之后,有必要进行第二次或第三次反馈,直到确认自己对信息的理解正确无误为止。因此,沟通的成功需要必要次数的反馈成功。与信息的传递一样,反馈的发生有时是无意的。如不自觉地流露出的表情等方式,会给发送者返回许多启示。因此,作为一个沟通主体,无论是发送者,还是接收者,都应该尽量控制自己的行为,使沟通中的信息传递和反馈行为处于自我意识的控制状态之下,以确保信息传递和反馈无错误或无多余信息。

(三) 噪声

噪声是指妨碍沟通的任何因素,它存在于沟通过程的各个环节,并有可能造成信息失真。例如,模棱两可的语言、难以辨认的字迹、不同文化背景等都是噪声。

三、影响信息接收和理解的因素

图 1-3 比较形象地表明了影响信息接收和理解的因素。

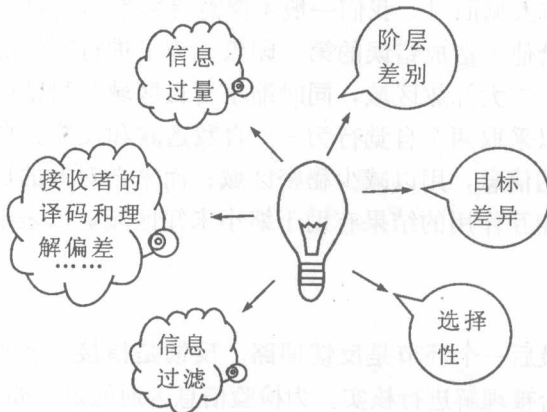


图 1-3 影响信号接收和理解的因素

一是选择性知觉。每个人的心理结构及需求、意向各不相同，这些差异直接影响到他们在接收信息时的差异性，即往往对某部分信息敏感，而对另一部分信息“麻木不仁”、“充耳不闻”。事实上，我们对能印证自己推断、论点的信息常表现出高度的兴趣，而对相反的信息则漠然视之，正如有些学者指出，我们不是看到事实，而是对我们所看到的東西进行核实并称之为事实。

二是信息过滤。接收者在接收信息时，往往根据自己的理解和需要对信息加以“过滤”，当一个信息传递下来，每经过一个层次，都要产生新的差异，最后则有可能突破了极限范围。

三是接收者的译码和理解偏差。由于个人所处的社会环境不同，其社会角色、地位、阅历等也各不相同，因而对同一信息符号的译码、理解都会有差异。即使同一个人，由于接收信息的心情、氛围不同，也会对同一信息有不同的解释。

四是信息过量。人们在决策前需要大量的信息，但如果信息量过大，则过犹不及，无法分清主次，眉毛胡子一把抓，或是坐失良机，沉没于信息的汪洋大海中。

五是阶层差别。特别需要强调和说明的是，社会地位的差距对沟通有着十分重大的影响。

六是目标差异。沟通者之间由于目标差异而造成的冲突和互不信任，也往往干扰他们的有效沟通。比如，企业中技术人员与营销人员常常会有意见冲突。前者往往责怪后者提出些不合实际的要求，或是不支持高层次的理论研究，而后者则认为前者不能顺应消费潮流的变化。这些正是由于其部门之间目标的差异造成的。

第三节 沟通的原则和基本内容

一、沟通的原则

为了更有效地进行沟通,在沟通过程中必须遵循包括清晰、简明、准确、完整、有建设性和礼貌在内的“6C”原则。

1. 清晰

清晰 (clear) 是指表达的信息结构完整、顺序清楚。

2. 简明

简明 (concise) 是指表达同样多的信息要尽可能占用较少的信息载体容量,这样做既可以降低信息保存、传输和管理的成本,也可以提高信息使用者处理和阅读信息的效率。

3. 准确

准确 (correct) 是衡量信息质量的最重要的指标,也是决定沟通结果的重要指标。不同的信息往往导致不同的结论和沟通结果。准确包括多个层面,首先是信息发出者头脑中的信息要准确,其次是信息的表达方式要准确,特别是不能出现重大的歧义。

4. 完整

完整 (complete) 也是对信息质量和沟通结果有重要影响的一个因素。我们大家都非常熟悉的“盲人摸象”的故事讲的就是片面的信息导致沟通和判断错误的一个很生动的例子。

5. 有建设性

有建设性 (constructive) 实际上是对沟通的目的性的强调。沟通的目的是促进沟通双方的信息传播,因此,沟通中不仅要考虑所表达的信息要清晰、简明、准确、完整,还要考虑信息接受方的态度和接受程度,力求通过沟通使对方的态度有所改变。

6. 礼貌

情绪的感觉是影响人们沟通效果的重要因素。礼貌 (courteous)、得体的语言、姿态和表情能够在沟通中给予对方良好的第一印象,甚至可产生移情作用,有利于沟通目标的实现。相反,不礼貌的语言和举止会使沟通无法进行下去,更谈不上达到沟通的目的了。

以上六个词汇在英文中都是以 C 为首字母的,因此可以简称有效沟通的“6C”原则。

二、沟通的基本内容

有效地进行沟通,不仅要遵循有效沟通的“6C”原则,还要明了沟通的基本内容,并进行细致的分析和准备。概括起来,沟通的基本内容可以归结为六个方面的问题,即为什么(why)、何人(who)、何地(where)、何时(when)、何事(what)、如何(how),即“6W”。

(一) 为什么

“为什么”(why)也就是沟通的目标、目的。沟通的目标是沟通的灵魂,是所有沟通计划、准备和实施过程都必须围绕的主题。如果目标不明,整个沟通过程就会南辕北辙。确定沟通目标是一件非常重要的事情,也是比较困难的事情。我们经常讲到的成语“与虎谋皮”就是沟通目标不恰当的典型例子。

确定沟通目标首先要确定沟通各方的底线,包括沟通双方的沟通理解能力、态度转变、行动能力和意愿的空间,在谈判中也称为可谈判空间。确定这一点是十分重要的,因为如果将沟通目标确定在底线之外,就相当于去做不可能实现的事情。例如,一个幼儿园的老师对一个两三岁的孩子讲要学好文化、造福社会恐怕是不会有结果的,这超出了这个年龄孩子的理解范围。但是,如果这个幼儿园的老师以一种孩子喜欢的食品或玩具作为奖赏要求这个孩子背一首唐诗或英文单词则是可能的。

在大部分的商务活动中,沟通各方的底线不是很容易摸清的,需要收集大量的信息并做好调研工作。有时这个底线是在沟通过程中逐步了解和确定的,需要采取试探的方法,逐渐摸清对方的意图和态度。这就要求沟通双方具有根据实际情况不断调整沟通的能力和技巧。

在沟通过程中,我们要注意区分主动沟通方、被动沟通方和对等沟通方。主动沟通方是指在沟通过程中事先经过计划、具有明确沟通目标的一方。被动沟通方是指事先没有计划,也没有明确的沟通目标,只是被动卷入沟通过程的一方。一般来说,主动沟通方在沟通过程中处于有利的地位,但有时也会遭到被动沟通方的拒绝。对于主动沟通方而言只要他能够避免被另一方完全终止沟通,就可以通过不断调整具体的沟通目标和范围获得利益。对等沟通则是指在沟通之前各方都具有一定计划和目的的沟通过程。谈判就是一种典型的对等沟通。在对等沟通中由于双方都具有一定的目标,就会产生双方目标的冲突和协调问题。

(二) 何人

“何人”(who)指的就是沟通的对象。使用同样的沟通信息、方法和过程对不同沟通对象产生的沟通效果是不一样的。在沟通过程中,很多人把注意力仅仅集中在自身的沟通目标和沟通信息的清晰、简明、准确和完整上,而忽略了沟通的另一方的感受,这样的沟通必然是失败的。实际上,评价沟通效果的最终标准

是接收信息一方的理解和接受程度，而不是信息传递一方表达的清晰程度，有时一个十分准确的表达方式所带来的结果只能是信息受众的一片茫然甚至误解。

汉朝的牟融在《牟子理论》中讲到：“公明仪为弹清角之操，伏食如故，非牛不闻，不合其耳矣。”意思是古代有个很有名的音乐家公明仪，能弹得一手好琴，但轻易不给人弹。他在城里住着嫌太过嘈杂，便搬到农村幽静处，饮酒弹琴，好不痛快。一天，他见牧童骑牛放牧，吹着竹笛，悠闲自在，便突发奇想，人们都说我弹琴到深处，听者都想翩翩起舞，我何不弹奏一首欢快曲子，让牛给我跳舞呢？于是公明仪就认真地弹奏起来，弹得满头大汗，但牛只是低头吃草无动于衷。公明仪很是沮丧，手按在琴上，无意间发出“哞哞”之声，那牛立即竖起耳朵，抬头望来。公明仪自觉可笑，“牛把我的琴所发出的声音当成是小牛叫了”。这就是“对牛弹琴”这个成语的由来，用来讽刺说话的人不看对象，白费口舌。

又如，同样是一个科学原理的介绍，提供给专业人士使用的科学著作和提供给一般大众的科普读物在写法上就存在很大的差异。前者的基本准则是尽量使用专业术语，力求逻辑和论证严谨；后者的基本准则是尽量减少专业术语，讲究通俗易懂。如果说“鼻黏膜受到某种刺激而引起的防御性反射动作”，大家可能不明就里，如果说“打喷嚏”就无人不晓了。

在沟通之前，有必要搞清楚以下几个问题：

- (1) 沟通对象是谁？
- (2) 属于哪一类人群？
- (3) 他们的性别、年龄、种族、民族、受教育程度、地位、身份、经历如何？
- (4) 沟通对象对沟通信息了解多少？
- (5) 沟通对象对沟通本身和沟通信息的内容持什么态度？是欢迎还是排斥？会如何反应？

(三) 何地

“何地”(where)是指沟通活动发生的空间范围，包括地理区域、特定场所和室内布置等。

大的地理区域往往暗示着某种文化背景和区域特征。例如，法国容易使人联想到浪漫、考究、富裕、艺术，非洲则容易使人联想到落后、干旱、豪放、自然，尽管实际情况不一定如此或者当地的每一个人不一定是这样，但它还是有一定的代表性。在购买商品的过程中，人们也往往会根据产品的产地来判断产品质量高低、价值多少。

特定场所往往暗示着一定的身份和地位。例如，同样一场商务洽谈，安排在五星级宾馆和公司的会客厅，表明接待方对此的重视程度是不一样的。很多擅长