

时代教育 • 国外高校优秀教材精选

Pearson

Business & Professional Communication  
Plans, Processes, and Performance (5th Edition)

# 管理沟通

职场专业技能与商务技巧

(原书第5版)

[美] 詹姆斯·狄圣沙 (James R. Disanza) 著  
南希·理雅格 (Nancy J. Legge)  
刘平青 陈洋 编译



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

时代教育·国外高校优秀教材

# 管理沟通： 职场专业技能与商务技巧

(原书第5版)

**Business & Professional Communication:  
Plans, Processes, and Performance (5th Edition)**

[美] 詹姆斯·狄圣沙 (James R. Disanza)

南希·理雅格 (Nancy J. Legge) 著

刘平青 陈 洋 编译



机械工业出版社

不同于传统商务与职业沟通,本书尽量避免出现与基础公共课程相重复的部分,且不涉及商务管理和社会心理学中的理论推敲,取而代之的是任何商务和职业生涯领域都需要的基本沟通技巧。本书将给读者介绍其他商务与职业沟通书籍所忽略的内容,包括人际政治、技术演讲、风险沟通和危机沟通,旨在更好地满足读者在商业和职业课程上的需要。

本书适合作为高校开设相关课程的教材,当然,也非常适合职场人士阅读,从而提高自身的沟通能力,走向成功。

Authorized translation from the English language edition, entitled BUSINESS & PROFESSIONAL COMMUNICATION: PLANS, PROCESSES, AND PERFORMANCE, 5E, 9780205721498 by DISANZA, JAMES R.; LEGGE, NANCY J., published by Pearson Education, Inc, publishing as Allyn & Bacon, Copyright © 2012, 2009, 2005 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA MACHINE PRESS Copyright © 2016.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权机械工业出版社合作出版,未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2013-1410 号。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理沟通: 职场专业技能与商务技巧/ (美) 詹姆斯·狄圣沙 (James R. Disanza), (美) 南希·理雅格 (Nancy J. Legge) 著; 刘平青, 陈洋编译. —北京: 机械工业出版社, 2017.2

书名原文: Business & Professional Communication: Plans, Processes, and Performance  
ISBN 978-7-111-55825-5

I. ①管… II. ①詹… ②南… ③刘… ④陈… III. ①企业管理—人际关系学  
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 322361 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: 易敏 曹俊玲 责任编辑: 易敏 於薇

责任校对: 黄兴伟 樊钟英 封面设计: 鞠杨

责任印制: 李昂

三河市宏达印刷有限公司印刷

2017年5月第1版第1次印刷

185mm×260mm·15.5印张·337千字

标准书号: ISBN 978-7-111-55825-5\*

定价: 52.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线: 010-88379833

读者购书热线: 010-88379649

网络服务

机工官网: [www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

机工官博: [weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

教育服务网: [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

金书网: [www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

封面无防伪标均为盗版

## 译者序



当今时代，一个人或组织如果既不会做也不会说，就只能是三流；只会做不会说，最多是二流；做得好又会说，才是一流。因此，提升专业性沟通能力，是众多职场人士和在校学生的当务之急！

现在市场上相关的著作并不少，但我们负责任地推荐詹姆斯·狄圣沙与南希·理雅格合著的这本书。主要原因有三：

一是专业。专业的沟通在职场中扮演着重要的角色，它既可体现沟通者熟练规范的业务素质，又可展现沟通者体察他人情绪和思维的能力，有助于沟通双方进行情感交流，从而产生“共鸣”。本书分析了专业沟通的思维方式，并提供了大量实用性的行为指导，旨在帮助沟通者在语言与非语言沟通中建立专业的沟通形象。

二是技能。职场中良好的人脉关系以及顺畅的个人职业生涯往往与沟通技能息息相关。可以把卓越的沟通技能形象地比喻成个人职业发展的“助力器”。本书就读者在二元沟通关系中如何有效地进行倾听、思考和反馈，在群组沟通关系中如何高效地进行面试、主持会议和发表演讲，以及建立组织内良好的人际关系等提供了技能指导。

三是互动。沟通是双向互动的信息传递过程。本书的两位作者——优秀的沟通学专家詹姆斯·狄圣沙与南希·理雅格深知，只有让读者在阅读过程中主动参与进来，才能将书中的信息进行更好的传递。因此，本书在每一章章末提供了问题和练习以供读者检测学习效果，同时还提供了完整的参考文献以供深入研究。

我们自身的教学与科研任务十分繁重，能促使我们完成编译，也是基于上述三方面的动因。我们欣然接受这“痛并快乐”的编译工作，在保证原书作者的逻辑和主体的基础上，删除不适宜的案例和内容，再适当地加上适合中国情境的素材，以方便中国读者学习。为了更好地帮助中国读者把握在中国情境下沟通的技能，作为编译的副产品，我们还撰写了《管理沟通——复杂职场的巧技能》一书，将在随后出版。

本书的编译工作由笔者与陈洋两人共同完成。由于我们水平有限、文风有别，虽然校者和责任编辑几易其稿，但其中的纰漏甚至错误仍在所难免，恳请读者进一步批评指正！

刘平青

## 引言



考虑到很多教科书都没有更新至第5版，因此我们很荣幸能有机会来撰写《Business & Professional Communication: Plans, Processes, and Performance》这本书的最新版本。

撰写本书的最初想法是想将之与传统的商务与职业沟通类书籍区分开来，并在书中尽量避免出现与基础公共课程的重复部分，且不涉及商务管理和社会心理学中的理论推敲。我们更集中地关注任何商务和职业生涯领域都需要的基本沟通技巧。本书与上一版一样，会给读者介绍其他商务与职业教材中所忽略的材料，包括人际政治、专业领域沟通等。

### 本版次的创新之处

与上一版相似，本版次为读者提供了帮助理解的图表，同时还引入了很多新内容，包括在不同专业环境中会用到的技能，例如危机沟通和风险沟通。新“专栏”将会告诉读者如何将特定技能应用于商业和职业环境中，因此，第8章将说明幻灯片制作中的可视化元素和表格图形的使用。第12章经过完全修订之后，将利用前沿研究成果来解释风险沟通、公众参与及最佳实践。第13章在内容上有了实质性的更新，将讨论危机中所包含的紧急情况反应、形象复原沟通。我们希望该版本能够满足老师和学生在商业和职业课程上的需要。

撰写本书绝不是个人的功劳，如果没有众多朋友的帮助，本书就无法完成。因为有布鲁斯·勒布(Bruce Loeb)、约翰·格里巴斯(John Gribas)、杰基·采雷平斯基(Jackie Czerepinski)、莎伦·索维尔(Sharon Sowell)、莫尼卡·罗宾逊(Monica Robinson)、汤姆·埃克特(Tom Eckert)和凯琳·布罗德黑德(Kaylynn Broadhead)这些爱达荷州立大学的同事们热情的教学建议，新版本的内容得到了极大的丰富。

我们无比感激编辑珍·札勒斯基(Jeanne Zalesky)、编辑助理麦根·斯温尼(Megan Sweeney)和斯蒂芬妮·蔡森(Stephanie Chaisson)，以及所有出版社工作人员对本书在编辑上的帮助和支持。对于为新版本或旧版本提供过宝贵建议和反馈的人士，我们也表示衷心的感谢，他们分别是亚利桑那州立大学的雷纳德·埃德蒙兹(Leonard Edmonds)、北爱荷华大学的玛丽莲·肖(Marilyn Shaw)、西肯塔基大学的布鲁斯·克劳利(Bruce Crawley)和南康涅狄格州立大学的安妮特·梅德洛克(Annette Madlock)。

詹姆斯·狄圣沙(James R. Disanza)

南希·理雅格(Nancy J. Legge)

# 目 录



译者序

引言

<b>第一章 沟通在商务和职业中的作用</b> .....	1
第一节 什么是沟通 .....	3
一、沟通的用意 .....	3
二、信息的交换 .....	5
第二节 沟通的目标 .....	7
一、共鸣是大部分商务和职业沟通的目标 .....	8
二、模棱两可是某些商务和职业沟通的目标 .....	8
第三节 有效沟通要以听众为中心 .....	9
第四节 有效沟通要进行战略谋划 .....	9
小结 .....	10
问题与练习 .....	11
参考文献 .....	11
<b>第二章 组织关系中的倾听与反馈</b> .....	13
第一节 回忆倾听 .....	14
一、邀请对方参与交谈 .....	14
二、激励自己倾听 .....	14
三、专注地倾听 .....	15
四、重内容而非表达方式 .....	15
五、延迟判断 .....	15
六、倾听时适当进行思考 .....	16
七、倾听隐含意义 .....	17
八、带着问题去倾听 .....	17
九、记笔记 .....	18
第二节 带着同理心去倾听 .....	18
一、形成接受的态度 .....	18
二、提供反馈 .....	20
小结 .....	23



问题与练习	23
参考文献	23
<b>第三章 组织群体与团队间的沟通</b>	<b>25</b>
第一节 领导角色	26
一、领导组织团队工作	27
二、领导者明确团队重心	28
第二节 组织群体和团队成员的能力	30
第三节 在组织群体和团队会议上制定决策	32
一、准备和主持会议	32
二、决策制定议程	33
三、探讨提升创造力的技巧	36
第四节 群体和团队中的冲突	39
一、冲突太少	40
二、冲突太多	40
小结	43
问题与练习	44
参考文献	44
<b>第四章 组织中动态的人际关系</b>	<b>47</b>
第一节 组织中人际关系的权力与政治	47
一、组织权力的本质	48
二、组织政治的本质	49
三、为政治行为建立权力根基	52
第二节 建立人际网络	54
一、微笑的魅力	54
二、关爱的报偿	55
三、赞美的力量	56
四、诚实的美丽	56
五、放弃的智慧	57
六、距离产生美	58
小结	60
问题与练习	60
参考文献	60
<b>第五章 职业沟通</b>	<b>62</b>
第一节 入职沟通	62
一、面试前	63
二、面试中	71

三、面试后 .....	76
第二节 绩效沟通 .....	78
一、工作规划面谈 .....	78
二、绩效考核面谈 .....	80
第三节 晋升沟通 .....	81
一、晋升前的沟通 .....	81
二、晋升中的沟通 .....	83
三、晋升后的沟通 .....	84
小结 .....	86
问题与练习 .....	86
参考文献 .....	86
<b>第十六章 考虑听众的反馈</b> .....	88
第一节 分析情境因素 .....	90
一、场合 .....	90
二、规模 .....	90
三、组织文化 .....	91
四、自然环境 .....	91
五、时间 .....	91
第二节 分析听众的特点 .....	91
一、人口特征 .....	92
二、被动参与 .....	92
三、对演讲者的感知倾向 .....	93
四、对主题的感知倾向 .....	93
第三节 分析听众的技巧 .....	98
小结 .....	100
问题与练习 .....	100
参考文献 .....	101
<b>第十七章 准备和发表演讲</b> .....	102
第一节 构思演讲 .....	103
一、确定总体目标 .....	103
二、挑选主题 .....	103
三、构思具体目标的陈述 .....	104
四、构思主旨陈述 .....	105
第二节 整理支撑材料 .....	105
一、案例 .....	105
二、统计数据 .....	106
三、证据 .....	106



第三节 对主题进行调研	107
一、使用图书馆资源	107
二、使用互联网资源	108
三、访谈	108
第四节 运用来自听众分析的信息	109
第五节 构建演讲稿的主体脉络	110
一、时间结构	111
二、空间结构	111
三、先因后果和先果后因结构	112
四、提出问题—解决问题结构	112
五、主题结构	112
第六节 列出演讲提纲	113
一、准备完整的提纲	113
二、简短的提示提纲	117
第七节 撰述引言和结论	119
一、引言	119
二、结论	122
第八节 排练和信息传递	122
小结	123
问题与练习	124
参考文献	124
<b>第八章 创建和使用可视化素材</b>	<b>125</b>
第一节 可视化素材的类型	125
一、实物	126
二、模型	126
三、白板或配套挂图	126
四、宣传册	127
五、图片	127
六、计算机生成的图表、曲线图和图像	127
第二节 向听众展示可视化素材	136
小结	137
问题与练习	137
参考文献	138
<b>第九章 专业领域报告</b>	<b>139</b>
第一节 了解想要获得专业领域信息的听众	140
第二节 专业信息沟通的一般准则	141
一、选择恰当的词语	141

二、频繁使用例证和类比方法	142
三、将测量标度转化成实用的类比	143
四、制作可视化素材	143
第三节 克服产生共鸣的障碍	144
一、难懂的概念	144
二、难懂的结构或程序	149
第四节 结构化的专业领域报告	154
小结	154
问题与练习	155
参考文献	155
<b>第⑩章 说服力报告</b>	156
第一节 说服力报告的听众分析	157
第二节 说服力报告的结构	157
一、发现问题—解决问题结构	158
二、门罗激励序列	158
三、N-A-R 结构	160
四、平衡结构	162
第三节 构建有说服力的论证	163
一、演绎论证	163
二、归纳论证	168
三、反驳策略	170
第四节 概述观点的逻辑关系	171
第五节 构建有效的信誉诉求	172
第六节 构建有效的情感诉求	176
小结	177
问题与练习	177
参考文献	178
<b>第⑪章 营销报告</b>	179
第一节 营销报告在商业和职业中的重要性	179
第二节 营销报告的听众分析	183
一、询问问题	184
二、聆听隐喻	184
三、适应不同的决策风格	185
第三节 营销报告的内容	186
第四节 构建营销报告	188
第五节 发表营销报告	189

小结	189
问题与练习	190
参考文献	190
<b>第11章 风险沟通</b>	<b>192</b>
第一节 风险沟通在企业和政府中的重要性	193
第二节 风险分析的科学程序	194
一、风险分析的目标	194
二、不精确的科学——风险分析	197
第三节 听众的风险感知	198
第四节 可信度和风险沟通过程	199
一、个体可信度	200
二、过程可信度	201
三、机构可信度	203
第五节 构建风险信息	203
一、告知性风险沟通	205
二、说服性风险沟通	205
第六节 风险沟通的最佳实践	207
一、将风险沟通灌输到方针决策中	207
二、解释风险评估中固有的不确定性	207
三、谈话中涉及公众	208
四、解释利益相关者的感知	208
五、真诚且带有激情地呈现信息	208
六、认真计划和评估成就	208
小结	208
问题与练习	209
参考文献	210
<b>第12章 危机沟通</b>	<b>212</b>
第一节 危机沟通在商业和职业中的重要性	213
第二节 危机沟通的组成	218
第三节 成立危机管理团队并制订危机前的计划	218
第四节 对组织危机的沟通响应	219
一、紧急响应沟通	219
二、形象复原报告	220
第五节 有效利用危机沟通的策略	226
一、采用多种策略相互呼应	227
二、用强大的推理和证据支持所有策略	227

三、最高管理者亲自进行领导·····	227
四、鉴别目标受众并选择相应策略·····	228
五、认清说服性沟通的局限·····	230
第六节 构建组织形象简报·····	230
小结·····	234
问题与练习·····	234
参考文献·····	235

# 沟通在商务和职业中的作用

### 第一节 什么是沟通

- 一、沟通的用意
- 二、信息的交换

### 第二节 沟通的目标

- 一、共鸣是大部分商务和职业沟通的目标
- 二、模棱两可是某些商务和职业沟通的目标

### 第三节 有效沟通要以听众为中心

### 第四节 有效沟通要进行战略谋划

### 小结

### 问题与练习

### 参考文献

近年来，商务和职业领域发生了巨大变化，其中很多变化根源于美国房地产泡沫的破碎，它引起了全球经济危机，并且带来了自大萧条以来最严重的一次经济衰退。这不仅导致美国数以万计的员工失业，还造成包括通用汽车在内的多家美国老牌企业的破产。在经济危机最严重时，美国的失业率曾达到 10.1%。相应地，政府对公司和组织的干预力度在发达国家已经开始扩大，并且北美和欧洲的企业更是受到来自中国和印度这些新兴市场的竞争压力。尽管有上述变化，但许多人仍然认可一件事情：组织和个人的成功很大程度上依赖于同他人沟通的能力。

沟通和组织成功之间有很明晰的关系。自 2003 年以来，全球知名咨询公司华信惠悦为找出沟通和商业业绩的关系，调查了 750 多家公司的 1200 多万名员工。调查发现，有较强沟通能力的公司能在 5 年内（2002—2006 年）多回馈给股东 47% 的总收入，而且比低沟通能力的公司的员工投入度高出 4 倍。此外，沟通能力强的公司比沟通能力差的公司员工流失率要低。

严重的经济衰退使得公司只能用更少的员工来做更多的事，员工投入度因而变得极为重要。一个乐于投入的员工会为顾客和客户付出更多的努力，对外极力赞扬公司，并且乐于留在公司。

当员工害怕失去工作或者看到裁员时，投入度可能会受到很大影响。在这种情况下，缺少沟通会导致新问题的产生，因为“缺少信息，员工会以通常不存在的谣言来填补空白，但这是有害的”。因此，专业咨询师提倡领导者可以通过保持“开放和活跃”的沟

通来减轻上述问题的影响。

就算有负面消息，公司也能吸引到优秀员工。调查人员发现，“一家负面消息多于正面消息的公司，在员工满意度和经济能力上可能表现更好”。正如调查人员所解释的，当负面消息直接被曝出时，问题就能够在对公司产生威胁之前得以解决或减轻。此外，负面消息的曝出也能够使好消息更加可信。

有效沟通是一种满足大规模组织变革和员工安全竞争需求的方式。一项关于美国排名前 10 的公司的调查显示，“如果公司能有效处理员工对重组问题的担心，就能够把员工的担心转换为对变革的支持。另一方面，如果沟通不充分，员工将会对组织变革更加抵触”。为了确保在竞争环境中的创新性，员工必须能够交换信息。当不同部门的员工通过随意交谈、分析问题、协同工作来创造新的解决方案时，就会推动革新。

有效沟通对个人事业的成功也是必要的。全美高校和雇主协会 2009 年所做的一项调查显示了雇主在新员工身上期望找到的前五种品质或技能，包括：

1. 沟通能力（语言和写作）
2. 良好的职业操守
3. 团队协作能力（同其他人良好合作）
4. 创新能力
5. 分析能力

尽管有几项技能与个性有关（如职业操守和创新能力），但更多还是与沟通有关，包括语言和写作沟通能力以及团队协作和分析能力。多元国际化（Multiple Zones International）的人力副总裁安妮特说：“我确实看到过他们由于未能写出一个提案或者很难站在管理小组面前做一次演讲而失去晋升机会。”

尽管很多公司强调沟通，但员工还是经常缺乏此项能力。一项关于 470 位人力主管的调查表明，沟通能力是员工最缺少的能力。人力资源部经理始终将沟通能力作为员工发展的最重要的附加能力之一。

对美国劳动者最大的威胁之一是大量工作外包给了那些比北美劳动力更低廉的国家。该趋势在 20 世纪 90 年代初便同制造业一起出现，然后从呼叫中心的员工到软件工程师、医学专家、律师和财政分析员，该趋势迅速在工资技能链上延伸。互联网的发展使得各种复杂的工作（从财务审计到软件开发）都可以在国外进行处理。在国外，很容易生产出成品然后运回美国，这比在北美生产相同的产品能够节省 60% 的劳动力。据不完全统计，在过去的几年中，美国由于外包服务而损失了数百万个制造业工作岗位和四五十万个信息专业类工作。那些容易程式化（分成不相关的几部分）的工作，甚至是工程、会计和财务分析方面的工作可能会在未来几年里移到国外进行。例如，2000 年时一家保险公司雇用了一位居住在新泽西的程序员作为独立承包商，并给他一笔可观的收入。但是，这位程序员很快发现自己是在为塔塔咨询公司的代表们做培训，而塔塔公司最终将他的工作外包到了印度。他的下一份在纽约的工作不仅收入只有之前的一半，而且由于该公司在 2003 年也将工作外包给了一家外国公司，他因此而失业。

那些没有脱离美国本土的工作包括管理、营销、教育、培训、创业型和需要指导及与人互动的咨询工作。这些工作需要团队中进行直接的、面对面的交流，均需要强大



的沟通技巧。

在上海、新德里或者都柏林，不存在能接手马克·瑞恩工作的低薪工人，也没有软件能做他做的事。那是因为48岁的瑞恩是管理者，管理着位于加州圣达菲泉的办公室里为威瑞森通信公司的50万顾客服务的100名专业人员。在踏上管理岗位之前，瑞恩作为一名电话架线工获得了由威瑞森公司派发的组织管理研究生学位，并且学习了如何解决冲突等沟通问题。这项技能是在公司中得到晋升的有效利器。

强大的沟通技能对于能否在外包服务中获得一份好的工作有着非常重要的作用。随着我们在新世纪越走越远，沟通技能将会成为实现个人职业期望的关键。

那么沟通到底是什么以及如何起作用呢？本章将从两个方面定义沟通。首先，我们将定义和解释沟通的概念；然后，我们再阐述信息如何在沟通者之间流通，这把我们引向大多数商务和职业沟通的两个首要目标——共鸣和模棱两可；最后，通过战略沟通来结束本章。

## 第一节 什么是沟通

对于商务人士而言，沟通这个专业术语非常重要。然而，许多管理者却都不清楚应如何准确定义该术语。到底什么是沟通？我们认为，沟通是信息在个体间的交换，目的是创造或影响他人对事件的诠释。为了充分了解该定义，首先需要了解“用意”的定义；然后，我们会解释沟通者如何交换信息。

### 一、沟通的用意

“用意”是人们对特殊经历的诠释。例如，参加工作面试是一种有些人喜爱而有些人煎熬的经历。不同之处在于每个人对行为的理解和赋予的含义有所不同。我们不是通过事件本身赋予其含义，而是当人们进行沟通时赋予事件含义。例如，大多数人讨厌与组织相联系的政治游戏和阴谋，然而在第四章，我们认为组织政治所需要的战略性思维是能够令人愉悦的。如果同意上述观点，那么大家对于组织政治的诠释就可能会改变。因此，任何情景的含义不仅会因人而异，还会随时间而变。

共鸣存在于两个人对某一经历或事件的诠释意见一致时。共鸣可能会独立地发展产生，例如当两个人了解到他们都讨厌工作面试时。更常见的是，我们试图通过沟通与其他人产生共鸣。当商务人士谈论有效沟通时，他们常常是指在两者间可以引起共鸣的沟通。例如营销人员试图说服潜在消费者认同他们对于产品价值的评估。另一方面，模棱两可是共鸣的反义词。歧义存在于一个信息发送者的意图和信息接收者的诠释不一致时。虽然商务人员试图强调共鸣的重要性，但歧义仍旧广泛存在于各式各样的专业沟通情景中，包括组织政治和组织危机。

沟通通过使用标志和符号来产生共鸣，或对共鸣造成影响。标志是无意识的情感自然表述，并且往往是是非语言暗示的而不是语言暗示。面部表情、眼神交流、姿势、手势，

以及声音的变化都是非语言标志的例子。标志一般都不是有意识使用的，因此是自然而然的，因此比较真实。当我们生气时，不需要考虑是否要提高音量、愁眉不展或握紧拳头，我们会自然地展现出以上这些生气的样子。因此，虽然标志能够否定一条信息，使得受众产生歧义和困惑，但是它通常也会阐明和强化信息的语言部分。

另一方面，符号是有意识的表达方式，代表着或者意味着其他的东西。符号是自愿的，因为无论是否用符号表达自己或如何用符号表达自己，选择的结果相比用标志都是更加有意识地进行的。字母是符号，因为它们代表着某些特定的声音。词语是符号，因为它们代表物体、想法或思想表述。符号的存在是必要的。举个例子，一张树的图片无法直接传达给你，相反，我们的文化认为“树”这个词代表着根、树干、树枝、树叶或针叶这些物体。如果我们用“树”这个词在你脑中形成一个与树相符的图片，那么这个符号就引起了共鸣。然而，如果我认为“树”是乔舒亚树（一种常见于美国西南部沙漠中的树种），但凭这个词你想到的是枫树，那么这个符号就仅仅是产生了部分共鸣。然而，共鸣永远不止选择一个正确的符号去表述一个想法那么简单。高效沟通者也要考虑符号的逻辑和心理作用。

为了产生共鸣，沟通者必须要考虑符号和其所代表事物的逻辑关系。这包括选择正确的词语来表述所涉及的物体、事件或思想。虽然字典等工具有助于进行选择，但是大多数词语都有多个定义，这一事实仍使其变得复杂。作为对首席执行官励志演讲的回复，如果我说“老板的修辞非常精彩”，那根据我对词语“修辞”的理解，这可能有两种意思：一种意思是，修辞是一种艺术的或科学的有效运用词语的方式，那么此时我的评价是一种称赞。另一方面，如果我说修辞是意味着一种矫揉造作的口才炫耀，以及不必要的语言或文学风格的表达，那么我的评价就是讽刺性的侮辱。多种多样的定义增加了语言的优美度和感染力，但是却降低了准确度。

除了对每个符号绝对数量的定义，这些抽象的符号（与本意相去甚远）还使得共鸣的可能性变得很低。这些抽象化概念可以存在一种阶梯关系（见图 1.1）。图 1.1 的底部是一个事件：一名员工迟到三次。横线上的表述是符号化的，代表着真实的事例。当攀登抽象化概念的阶梯时，我们通过描述三个事例来表述该员工的日常工作表现以增加表述力度。但是增加表述力度的同时也增加了表述的歧义。所有的语言都是作用在一个群体上的，一方面可能是高度精确但描述范围窄，另一方面是范围广但却产生了歧义。

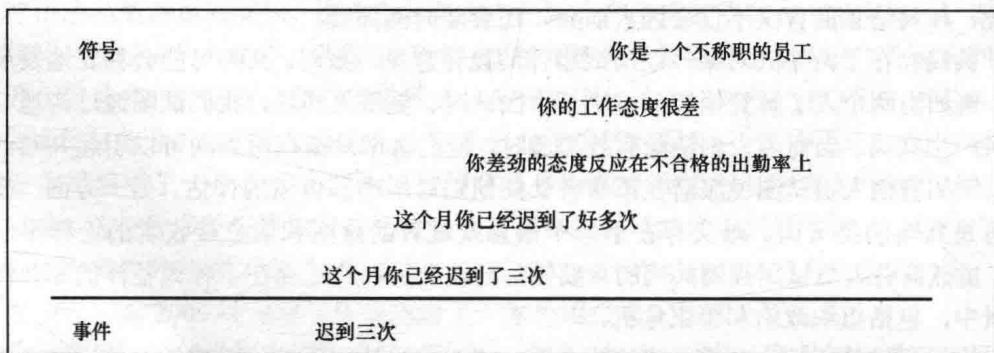


图 1.1 抽象的层级

除了语言的逻辑特性，还需要考虑其起到的心理作用。心理作用是个人赋予符号的个性化联想。举个例子，虽然在字典中词语“辐射”仅仅只是集中定义为钚之类的不稳定物质中放射出来的波浪或粒子，但是心理上的意思却是“辐射”带来的事故、癌症、死亡等。这些富有特质的意义提醒我们，歧义就潜伏在符号的使用上。如果共鸣是一个重要的目标，那么沟通者必须要慎重选择和准确定义词语，以考虑到词语起到的心理作用。

标志和符号对于人们赋予事件意义有重要影响。（要知道，事件本身并没有固定含义。）人们用符号和标志给事件反复贴上标签，从而因为不同人的解读而改变事件的含义。

虽然汽车经销商仍然在卖旧车，但是他们却不再用以往的命名方式。“旧”这个标签缺乏汽车购买者所需的有关等级和优越的含义，即使他们没钱买一辆新车。因此，“曾经拥有”和“几乎是新的”这两个短语跳入了我们的语言中，以消除与“旧车”相关的负面诠释。

历史上，人们改变标签，希望说服其他人对某些事情产生不同想法的事例不胜枚举。举个例子，2009年的夏天，当美国共和党人在国会中与各式各样的医疗保健法案斗争时，他们努力给改革贴上“公费医疗”或“政府接管医保”的标签，以让人们对于改革提案产生负面看法。对于他们来说，改革的支持者主要是参加市政厅会议的人以及公开反对奥巴马总统计划的抗议者。这些抗议者的观点并非代表真正的基层需求，而是来自于保守的博客主人以及脱口秀主持人的想法。

游说建立在使用标志和符号的能力的基础上，以反复为不同的事件贴上标签。这些游说对于实现各种各样的目标至关重要，包括营销介绍和危机沟通。通过使用标志和符号，人们试图影响和改变组织中其他人的用意。下面探讨标志和符号如何与信息相结合。

## 二、信息的交换

图 1.2 描绘了人与人之间信息交换的模型。

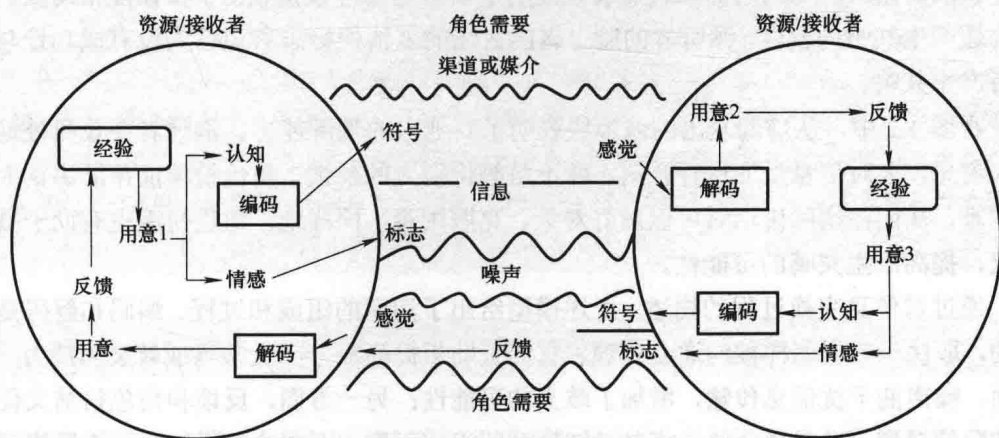


图 1.2 信息交换模型