



工业和信息化部高职高专“十二五”规划教材立项项目
高等职业院校通识教育“十二五”规划教材

◎ 惠亚爱 李小鹏 主编 ◎ 舒燕 金芝英 梁洁 刘恋 副主编



沟通与礼仪

Communication and Etiquette

- + 理念新：依据最新职业教育目标，强调综合素质培养
- + 内容新：撷取最新的沟通、礼仪知识，用知识点和技能点来组织全书内容

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



工业和信息化部高职高专“十二五”规划教材立项项目
高等职业院校通识教育“十二五”规划教材



沟通与礼仪

Communication and Etiquette

◎ 惠亚爱 李小鹏 主编 ◎ 舒燕 金芝英 梁洁 刘恋 副主编

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

沟通与礼仪 / 惠亚爱, 李小鹏主编. -- 北京: 人民邮电出版社, 2015.2
高等职业院校通识教育“十二五”规划教材
ISBN 978-7-115-38257-3

I. ①沟… II. ①惠… ②李… III. ①心理交往—礼仪—高等职业教育—教材 IV. ①C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第016895号

内 容 提 要

本书将沟通技巧和基本礼仪融合为一体,系统地介绍了与沟通礼仪有关的基本理论和基本技能,以及沟通礼仪在日常生活和工作中的应用,如书面沟通礼仪、日常会面沟通礼仪、电话沟通礼仪、职场沟通礼仪、语言及非语言沟通礼仪、倾听礼仪、宴会沟通礼仪等。本书案例丰富,内容详实,突出系统性、实践性和实用性。

本书以项目形式组织、编排每部分内容,每个项目按照知识目标、技能目标、案例导入、知识点(技能点)、项目小结、思考题、技能训练的顺序排列,使读者带着目标和任务去学习,通过技能训练,进一步巩固实践操作技能,以帮助读者提高沟通礼仪能力。

本书理论与实践相结合,通俗易懂,深入浅出,可作为高职高专学生教材使用,也可作为企业各类管理人员培训和自学参考的读物。

-
- ◆ 主 编 惠亚爱 李小鹏
副 主 编 舒 燕 金芝英 梁 洁 刘 恋
责任编辑 刘 琦
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 12 2015年2月第1版
字数: 314千字 2015年2月北京第1次印刷
-

定价: 29.80 元

读者服务热线: (010) 81055256 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315
广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

沟通礼仪从来没有像现在这样成为个人成功的必要条件。据统计,一个人成功的因素 75%靠沟通和基本礼仪,25%靠天才和能力。对个人而言,建立良好的沟通礼仪意识,逐渐养成在任何沟通场合下都能够有意识地运用沟通的理论和技巧进行有效沟通的习惯,达到事半功倍的效果,显然也是十分重要的。学习沟通技巧和基本礼仪知识,将使我们在工作、生活中游刃有余。

本书将作为高职高专院校学生的必修课或选修课教材,其特色如下。

(1) 理念新。根据职业教育的目标,本书把培养学生的综合能力作为人才培养的重点,而沟通礼仪既是一种最基本的素质要求,又是一种可持续发展的素质,是职业能力中的关键能力。对最关键的能力进行强化训练,不仅有助于学生沟通礼仪能力的提高,而且有助于学生综合素质的提高。

(2) 内容新。知识是基础,能力是核心,素质是关键。本书按照知识点和技能点来安排全书内容,通过学习知识点让学生掌握沟通礼仪的基本知识,通过学习技能点使学生掌握单项沟通礼仪的能力。

(3) 体例新。本书每部分按照知识目标、技能目标、案例导入、知识点(技能点)、项目小结、思考题、技能训练的顺序编排,使教材体例活泼新颖,趣味性强,有利于调动学生学习的积极性和学习兴趣。

本书中,陕西邮电职业技术学院的惠亚爱教授、南昌大学抚州医学分院李小鹏副教授编写项目七和项目十;陕西邮电职业技术学院的舒燕老师编写项目三、项目六、项目八和项目十一;浙江邮电职业技术学院的金芝英老师编写项目四和项目九,安徽邮电职业技术学院的梁洁老师编写项目二和项目五;湖南邮电职业技术学院的刘恋老师编写项目一,全书由惠亚爱教授统稿。

本书可作为高职高专学生教材使用,也可作为企业各类人员培训和自学参考的读物。希望大家能从中获益,不断提升沟通礼仪能力。

书中必有许多不足之处,诚望读者不吝指正。

编者

2014年12月

项目一 沟通概述.....1

知识目标	1
技能目标	1
案例导入	1
活动 1 撕纸	2
知识 1 沟通概述	3
知识 2 沟通的类型	7
项目小结	9
思考题	9
技能实训	10

项目二 沟通的模式.....11

知识目标	11
技能目标	11
案例导入	11
活动 2 蒙眼作画	12
知识 1 沟通的模式	12
知识 2 沟通的基本要素	13
项目小结	17
思考题	18
沟通游戏	18
技能实训	18

项目三 沟通的障碍.....19

知识目标	19
技能目标	19
案例导入	19
活动 3 情景模拟——传达上级指示 或命令	19
技能 1 三秒钟印象	20
技能 2 有效的沟通	37
技能 3 沟通中的障碍	39
项目小结	42
思考题	42
技能实训	42

项目四 礼仪概述.....47

知识目标	47
技能目标	47
案例导入	47
知识 1 礼仪的起源与沿革	48
知识 2 礼仪的概念、功能与原则	52
项目小结	57
思考题	58
技能实训	59

项目五 书面沟通礼仪.....60

知识目标	60
技能目标	60
案例导入	60
活动 5 练习一种应用文的写作	61
技能 1 确定恰当的写作文体	61
技能 2 掌握写作的流程	64
技能 3 了解不同文体的写作要求	65
项目小结	70
思考题	71
技能实训	71

项目六 日常会面沟通礼仪.....72

知识目标	72
技能目标	72
案例导入	72
活动 6 情景模拟——招聘面试过程	73
技能 1 会见的一般过程	73
技能 2 会面的主要类型与技巧	78
技能 3 日常会面的礼节	90
项目小结	93
思考题	93
技能实训	93

项目七 电话沟通礼仪.....94

知识目标	94
------------	----

技能目标	94
案例导入	94
活动 7 情景模拟——接打电话	95
技能 1 电话沟通礼仪	96
技能 2 电话沟通技巧	97
项目小结	105
思考题	105
技能实训	107

项目八 职场沟通礼仪

知识目标	109
技能目标	109
案例导入	109
活动 8 情景模拟——接近新客户的过程	109
技能 1 办公室沟通礼仪	110
技能 2 接待与拜访沟通礼仪	111
技能 3 会议、乘车及行进中的方位礼仪	119
项目小结	126
思考题	126
技能实训	127

项目九 语言及非语言沟通礼仪

知识目标	128
技能目标	128
案例导入	128
活动 9 盲人摸号	129
技能 1 非语言沟通礼仪	129
技能 2 语言沟通礼仪	135
项目小结	143
思考题	143

技能实训	144
------------	-----

项目十 倾听礼仪

知识目标	146
技能目标	146
案例导入	146
活动 10 倾听练习	147
活动 11 倾听接力游戏	147
技能 1 倾听概述	147
技能 2 倾听的技巧	154
项目小结	158
思考题	159
技能实训	159

项目十一 宴会沟通礼仪

知识目标	160
技能目标	160
案例导入	160
活动 12 情景模拟——中餐的宴请 与赴宴	161
技能 1 宴请沟通礼仪	161
技能 2 中餐沟通礼仪	163
技能 3 西餐沟通礼仪	169
技能 4 自助餐沟通礼仪	176
技能 5 酒水礼仪	178
项目小结	183
思考题	183
技能实训	183

参考文献

参考文献	186
------------	-----

项目一 沟通概述



知识目标

- 了解沟通的含义及其具体内涵
- 熟悉沟通的层次与原则
- 理解沟通的特点与功能
- 描述不同的沟通类型



技能目标

- 培养良好的沟通态度
- 具备沟通的基本能力



案例导入

杨瑞是一个典型的北方姑娘，在她身上可以明显地感受到北方人的热情和直率，她喜欢坦诚，有什么说什么，总是愿意把自己的想法说出来和大家一起讨论，正是因为这个特点她在上学期间很受老师和同学的欢迎。今年，杨瑞从西安某大学的人力资源管理专业毕业，她认为，经过四年的学习自己不但掌握了扎实的人力资源管理专业知识，而且具备了较强的人际沟通技能，因此她对自己的未来期望很高。为了实现自己的梦想，她毅然只身去广州求职。

经过将近一个月的反复投简历和面试，在权衡了多种因素的情况下，杨瑞最终选定了东莞市的一家研究生产食品添加剂的公司。她之所以选择这家公司是因为该公司规模适中、发展速度很快，最重要的是该公司的人力资源管理工作还处于尝试阶段，如果杨瑞加入她将是人力资源部的第一个人，因此她认为自己施展能力的空间很大。

但是到公司实习一个星期后，杨瑞就陷入了困境中。原来该公司是一个典型的小型家族企业，企业中的关键职位基本上都由老板的亲属担任，其中充满了各种裙带关系。尤其是老板安排了他的大儿子做杨瑞的临时上级。这个人主要负责公司研发工作，根本没有管理理念，更不用说人力



资源管理理念，在他的眼里，只有技术最重要，公司只要能赚钱其他的一切都不所谓。杨瑞以为越是这样就越有自己发挥能力的空间，因此在到公司的第五天杨瑞拿着自己的建议书走进了直接上级的办公室。

“王经理，我到公司已经快一个星期了，我有一些想法想和您谈谈，您有时间吗？”杨瑞走到经理办公桌前说。

“来来来，小杨，本来早就应该和你谈谈了，只是最近一直扎在实验室里就把这件事忘了。”

“王经理，对于一个企业尤其是处于上升阶段的企业来说，要持续企业的发展必须在管理上狠下工夫。我来公司已经快一个星期了，就目前对公司的了解，我认为公司主要的问题在于：职责界定不清；员工的自主权力太小致使他们觉得公司对其缺乏信任；员工薪酬结构和水平的制定随意性较强，缺乏科学合理的基础，因此薪酬的公平性和激励性都较低。”杨瑞按照自己事先所列的提纲开始逐条向王经理叙述。

王经理微微皱了一下眉头说：“你说的这些问题我们公司确实存在，但是你必须承认一个事实——我们公司在赢利，这就说明我们公司目前实行的体制有它的合理性。”

“可是，眼前的发展并不等于将来也可以发展，许多家族企业都是败在管理上。”

“好了，那你有具体方案吗？”

“目前还没有，这些还只是我的一点想法而已，但是如果得到了您的支持，我想方案只是时间问题。”

“那你先回去做方案，把你的材料放这儿，我先看看然后给你答复。”说完王经理的注意力又回到了研究报告上。

杨瑞此时真切地感受到了不被认可的失落，她似乎已经预测到了自己第一次提建议的结局。

果然，杨瑞的建议书石沉大海，之后王经理好像完全不记得建议书的事。杨瑞陷入了困惑之中，她不知道自己是应该继续和上级沟通还是干脆放弃这份工作，另找一个发展空间。

本案例是一个典型的由于管理者缺乏新员工导入机制理念而导致上下级沟通失败，最终使新员工的积极性受挫的案例。杨瑞满腔热情想把自己的所学应用到实践中去，从而获得成就感。可是他的直接上级却没有认识到杨瑞的特点和需求，过分强调杨瑞缺乏实践经验的一面，对杨瑞的行为做出了消极的反馈，致使杨瑞的积极性受到打击。

活动1 撕纸

时间：15分钟。

材料：参加活动总人数两倍的A4纸。

操作程序：

给每位学生发一张纸，老师发出单项指令。

——大家闭上眼睛。

——全过程不许问问题。

——把纸对折。

——再对折。

——再对折。

——把右上角撕下来，转180度，把左上角也撕下来。

——睁开眼睛，把纸打开，观察纸上的折痕。

这时老师可以请一位学生上来，重复上述的指令，唯一不同的是这次学生们可以问问题。

讨论

1. 完成第一次折纸之后，为什么大家会有这么多不同的结果？
2. 完成第二次折纸之后，为什么大家还会有误差？

知识1 沟通概述

1.1 沟通的含义

1. 沟通是一项活动

“沟通”一词的原意是指通过挖沟开渠使水相互流通畅达的意思。如《春秋左氏传·哀公九年》：“秋，吴城邗，沟通江淮。”沟通有名词和动词之分，作为名词的沟通是指一种状态，作为动词的沟通是指一种行为。沟通一词后来用于比喻两种思想的交流与分享等。在现代信息社会，它又泛指信息沟通。

人类是需要沟通的。沟通是形成人际关系的手段。人们通过沟通与周围的社会环境相联系，而社会又是由人们互相沟通所维持的关系组成的网。沟通就像血液流经人的心血管系统一样流过社会系统，为整个有机体服务。原美国最优秀的篮球队之一——芝加哥公牛队的“飞人”迈克尔·乔丹与“蝙蝠侠”斯科蒂·皮蓬曾说：“我们俩在场上的沟通相当重要，我们相互从对方眼神、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，公牛队的末日就来临了。”两位球星之间所发生的这一切，正是沟通活动。因此，沟通是一项自然而然的、必需的、无所不在的活动。

2. 沟通是一门科学

20 世纪 70 年代末 80 年代初，将沟通与传播学联系对于中国人而言，还很“新鲜”。因此，当海外学者将传播学引入中国时，闹出了被误听为“船舶学”的笑话。原来，这门科学是西方舶来品。

(1) 沟通的渊源

沟通作为传播学的核心概念，原译自英语 communication，从翻译角度又可译为传达、通信、交换、交流、交通、交际、交往、沟通等。在我国一般有三种译法，即交流、沟通、传播。在现代汉语中，交流与沟通意义相近，都是一种相互交换的活动；而传播则强调单方面行为及这种行为使信息在社会中传递、流传和播散。本书将以沟通作为学科的中心术语，同时以传播、交流、交际、交往作为表述的近义词语。

(2) 沟通的学科定义

从学科及其定义角度探讨什么是沟通，我国没有系统的理论。国外目前也是众说纷纭。据不完全统计，沟通的定义迄今有 150 多个。概括地说，有以下几种类型。

① 共享说：强调沟通是传者与受者对信息的分享。比如美国著名传播学家威尔伯·施拉姆认为：“我们在沟通的时候，是努力想同谁确立‘共同’的东西，即我们努力想‘共享’信息、思想或态度。”



② 交流说：强调沟通是有来有往的、双向的活动。比如美国学者霍本认为：“沟通即用言语交流思想。”

③ 影响（劝服）说：强调沟通是传者欲对受者（通过劝服）施加影响的行为。比如美国学者露西和彼得森认为：“沟通这一概念，包含人与人之间相互影响的全部过程。”

④ 符号（信息）说：强调沟通是符号（信息）的流动。比如美国学者贝雷尔森认为：“所谓沟通，即通过大众传播和人际沟通的主要媒介所进行的符号传送。”

由于具有中国特色的沟通学独立学科在我国还未建立，也没有系统的理论支撑，因此有必要对它的概念进行界定。我们这里侧重在沟通活动和行为方面进行分析和认识，研究个人的沟通行为，研究人际互动中的沟通关系，并着重于实用性。从这个意义上，我们认为，沟通学应属于社会学或人类学（anthropology）的分支学科。沟通是人类的一种行为，是人类的活动，语言、准语言和体态语是它的语言文化表现形式。我们认为，把沟通学放在人类学或社会学中进行研究，既能加深对沟通活动及其过程的理解和分析，有助于对社会化与人际关系、人类互动关系及其影响的理解，还更有助于人类认识世界，认识人类语言现象和非语言现象，对于思考人生及其价值都将产生积极意义。

基于此，本书把沟通定义为：沟通是人类借助于共同的符号系统（包括语言符号和非语言符号）获得信息，彼此传递和交流信息的个人行为和社会互动行为，是人类有意识的活动及其能力。

1.2 沟通的内涵

根据沟通的概念和性质，沟通的具体内容可以从以下几个方面进行概括。

1. 沟通不是只说给别人听

有人认为，沟通是“我”说给“你”听。“我”是说话者，“你”是听话人，“我”发出一项信息，并传递给“你”，“你”收到信息后，把它“译解”，然后采取令“我”满意的行动。

但是“我”说给“你”听，“你”未必都愿意听；就算听了，也不见得真正听懂了“我”的意思；即使听懂了“我”的意思，“你”也不一定就会按“我”的意图去行动。

沟通并不是片面地“我说给你听”。

2. 沟通不是只听别人说

“世事洞明皆学问。”无论何时何地对他人都学不完的东西，多听别人的话，可以学到许多书本上没有的东西，对自己有很大的助益。

然而仅仅“你”说“我”听，也不算有效的沟通。因为仅仅“你”说“我”听，“我”以为听懂了，其实没有听懂。之后照着去做，结果却证明原来“我”听错了，等于没有沟通，甚至带来了危害。

3. 沟通是通彼此之“理”

沟通是人与人之间传达思想、观念或交换情报、信息的过程，等于“你”说给“我”听加上“我”说给“你”听，以求得相互了解并且彼此达成某种程度的理解。

“理”是基础，但通“理”首先要寻求共鸣。常言说，酒逢知己千杯少，话不投机半句多。寻求共鸣便可使双方成为知己，避免话不投机。所谓“共鸣”是沟通双方思想感情上达到一致的体验，产生共鸣意味着沟通双方的情绪已经融洽，从而为通“理”铺平了道路，使对方从心理上愿意接受自己的观点和主张。

案例

① 护士：“早上好，李小姐！昨天晚上睡得好不好啊？”

病人：“护士，我昨天整个晚上都没有合眼，心里总是想着我的病。”

护士：“噢，李小姐，其实，你的病没有什么大问题，用不了几天，你就会平安出院的。”

请问：护士所犯的错误是什么？

② 病人：“高护士，今天早上医生对我说，为了明确我的诊断，要为我做骨髓穿刺，我真的有些担心。”

护士：“噢，原来如此！好吧，马先生，你准备一下，我马上帮你输液。”

请问：护士所犯的错误是什么？

③ 下午巡房时，护士发现上午刚刚做完骨髓穿刺检查的235房间1床的病人金小姐蜷曲着身体躺在床上，由于哭泣身体正微微地颤动。于是，护士说：“金小姐，您为什么不开心啊？（没等病人回答，又接着说）噢，我知道了，你一定是担心今早医生为您做的骨髓检查。您是不是认为这说明您的病很重？您现在需要做的事情就是：尽快忘掉那件事，这样您的心情就会好些了。”

请问：护士所犯的错误是什么？

1.3 沟通的层次

5

不论是服务他人或与朋友交往，还是与客户谈判，每一个人都希望可以成为沟通的高手。而实际上，每个人受到天生的人格特质、家庭成长环境、学习教育情况和社会接触面等诸多因素的影响，形成了有独立风格与方式的沟通习惯。根据沟通效果，沟通可以分为以下四种类型。

1. 阻断与抗拒

这个层次现象的沟通是完全无效的，类似我们常说的冥顽不灵、顽固不化，一般多表现在情绪激动、歇斯底里等情况。常听到的交流语言信号为：“哼”、“你凭什么这么说”。

2. “鸿沟”现象

这个层次现象的沟通信息的接受与传递，往往只是信息的发布与传达，效果完全取决于接受者的自我认识与重视程度。所谓“鸿沟”现象是指在沟通过程中，基本为单方交流，就像两个人站在鸿沟的两边，始终无法共同面对与平等交流，类似我们说的耳边风或填鸭，也就是只有“沟”没有“通”的现象。一般多见于领导训话、指令颁布等。常听到的语言信号为：“哦”、“嗯”、“啊”。

3. 桥梁效应

这个层次现象的沟通信息的接受与传递在双方互动过程中得到磨合以达成共识。所谓桥梁效应是指经过互动与信息的碰撞与磨合，使双方可以逾越“鸿沟”形成共识，就像有一个可以用于双向交流的桥梁，类似我们说的讨论、争辩、交流等情况。一般多见于经验交流、共同协作完成某项任务等。常听到的语言信号为：“你是什么感觉”、“说说你的看法”。

4. 及时回应

这个层次现象已经跳出了基本沟通，它是融合了对人最根本心理需求的体察与人性化的运用，是确实有效的沟通，从而使其变成一种享受、艺术而不再是工作。类似我们说的发自内心的交流、



自然的沟通等情况。常听到的语言信号为：“经过了我们的相互信任与讨论，我想我们已经达成了共识”，“请稍等，我5分钟后与你讨论”。

1.4 沟通的原则

要使沟通有个良好的结果，必须具备沟通三原则。

1. 谈论行为不谈论个性

谈论行为就是讨论一个人所做的某一件事情或者说的某一句话。谈论个性就是讨论某一个人的观点或评论，即我们通常说的这个人是不是好人还是坏人。因此，“谈论行为不谈论个性”的原则也就是“对事不对人”的原则，当然，它通常是指存在争议或矛盾的情况下，我们应该坚持的原则。

2. 要明确沟通

明确就是在沟通的过程中，说话的内容一定要非常明确，让对方有个准确的唯一的理解。在沟通过程中有人经常会说一些模棱两可的话，比如经理拍着员工的肩膀说：“某某，你今年的工作非常努力，成绩非常好。”好像是在表扬对方，但是接下去他还说一句：“希望你明年会更加地努力。”这句话好像又是在鞭策，说他不够努力。这就会使员工不大明白：经理要传达给我的信息到底是什么？

3. 积极倾听

本原则将在项目十中进一步说明。

1.5 沟通的特点

沟通的过程和要素呈现出沟通的三个特点。

1. 互动性

沟通是发送者和接收者之间的相互活动。就是说，沟通要有两人或两人以上的沟通主体参加，是发送者和接收者相互作用的活动，即参加沟通的一方都试图影响另一方；每一方都既是发送者又是接收者，各自不断发出信息，期待对方做出某种反应。

2. 动态性

沟通的双方是动态的，不断地受到来自他人信息的影响，这个过程在不断变化。同时，信息本身就具有流动的性质，它从事实本身转变为符号信息的传递过程，就是一个动态的过程。

3. 社会性

沟通的社会性就在于人类能够运用符号系统来沟通彼此的思想，调节各自的行为，结成一个有机的整体去从事各种社会活动。

1.6 沟通的功能

联合国教科文组织综合了各国学者的意见，认定沟通在任何社会制度中的主要功能有如下几个。

1. 获得消息情报

收集、储存、整理和沟通必要的新闻、数据、图片、事实、意见、评论，以便对周围环境的情况获得了解并做出反应和决定。

2. 社会化

提供知识使人们能在社会中从事活动，并增强社会联系和社会意识，积极参加社会活动。

3. 推动力

促进各个社会的当前目标和最终目标,激励人的意愿和理想,鼓励为实现共同商定的目的而进行个别活动和社会活动。

4. 教育

沟通知识可促进智力的发展,培养人的品格,受教育者在人生各个阶段获得各种技能和能力。

知识2 沟通的类型

由于沟通的普遍性和复杂性,可以根据不同的标准对其进行分类。一般来说,常用的分类有以下几种。

2.1 言语沟通和非言语沟通

按照信息载体划分,沟通可以分为言语沟通和非言语沟通。

1. 言语沟通

言语沟通是指以语词符号实现的沟通,可以分为口头言语沟通与书面言语沟通。口头言语沟通是指借助于口头语言实现的沟通,是日常生活中最为常用的沟通方式,同时也是保持整体信息最好的沟通方式。平时的交谈、讨论、开会等都离开口头语言的沟通。书面言语沟通是指借助于书面文字材料实现的信息交流。书面沟通可以修正内容,因而是一种准确性较高的沟通方式。书面沟通的另外一个优点是具有持久性,它使沟通过程超越了时间和空间的限制,人们不仅可以通过文字记载来研究古人的思想,也可以将当代人的思想传递给后代。但是,书面沟通缺乏信息发送者背景信息的支持,信息接收者感受不到发送者自身的人格和情感因素的影响,因而对信息接收者的影响力有限。

2. 非言语沟通

非言语沟通包括身体动作、眼神、面部表情及发送者和接受者之间的身体距离等。有学者认为每一种身体动作都有意义,没有一种动作是随便表现出来的。身体语言补充了言语沟通,并常常使言语沟通更为复杂。身体动作或运动本身并不带有精确的或普遍性的意义,但当它与口头语言结合起来时,就使得发送者的信息更为丰富。对接受者来说,留意沟通中的非言语信息十分重要。在倾听信息发送者发出的言语意义的同时,还应注意非言语线索,尤其应注意二者之间的矛盾之处。

2.2 正式沟通和非正式沟通

按照沟通的组织系统划分,沟通可以分为正式沟通和非正式沟通。

1. 正式沟通

正式沟通是指通过组织明文规定的渠道进行的信息传递和交流。比如企业的汇报制度、会议制度,按组织系统逐级进行的上传下达等。正式沟通的优点在于沟通效果好,具有较强的约束力,一般较重要的信息通常都采用这种方式,但它也有其局限性,即速度慢,不易沟通感情。

2. 非正式沟通

非正式沟通是在正式沟通渠道之外进行的信息传递和交流,如员工之间私下交谈,各抒己见,数人相聚议论某人某事及传播小道消息或群体娱乐活动等。正式沟通一般是官方化的、规范的,



而非正式沟通却是非官方的、非规范的,非正式沟通中要注意甄别信息,不要被流言蜚语所干扰,以至于混淆视听,使信息失真。

2.3 上行沟通、下行沟通和平行沟通

按照组织结构和流动方向划分,沟通可以分为上行沟通、下行沟通和平行沟通。

1. 上行沟通

上行沟通就是指下级将情况、意见等通过组织系统向上级反映的沟通形式,也就是自下而上的沟通,如汇报工作、表明态度、提出建议等。但如果组织结构不完善、层次过多,都会造成上行沟通的阻碍,因此,疏通沟通渠道是十分重要的,如民意测验,召开各种类型的座谈会进行访问,设立“建议箱”“举报箱”,实行领导接待来访制度,开展抽样调查,鼓励弹劾等。

2. 下行沟通

下行沟通是指组织内部上级管理人员向下级人员传达指示、发布命令、通知、通报等的沟通方式。下行沟通顺畅,管理者的意图就能很快传达给员工,就能提高员工行动的自觉性,尽快把上级的意图转化为自己的行动,为实现管理者的决策和集体活动目标而努力工作。

3. 平行沟通

平行沟通是指同一层次的组织人员之间的信息交流,即横向联系,包括群体内部平行组织之间的横向信息交流、群体之间的信息交流。平行沟通是保持组织间正常关系的重要条件,对加强平行单位之间的相互了解、增进团结、搞好协作、克服本位主义等极其有益。如果平行沟通渠道不畅通,群体下属部门就会各自为政,容易产生部门之间的隔阂、矛盾和冲突,甚至形成独立“王国”,因此平行沟通是不容忽视的一种沟通方式。

2.4 单向沟通和双向沟通

按照信息沟通的方向划分,沟通可以分为单向沟通和双向沟通。

1. 单向沟通

单向沟通指的是信息发送者以命令方式面向接收者,一方只发送信息,另一方只接收信息,双方无论在语言上还是在情感上都不存在信息反馈,如发指示、下命令、电视授课、广播演讲与报告等都属于单向的信息沟通。单向沟通的优点在于快捷、迅速。但是单向沟通在传播信息时,发送者和接收者之间没有讨论的余地,所以,单项沟通得到的信息往往并不十分准确。另外,它比较严肃呆板,当接收者具有潜在的沟通障碍时,易产生抗拒对立情绪。

2. 双向沟通

双向沟通指的是信息发送者以协商、讨论或征求意见的方式面对接收者,信息发出以后还需要及时听取反馈意见,必要时发送者与接收者要进行多次重复商议交流,直到双方共同明确和基本满意为止,如召开座谈会、听取情况汇报等都属于双向沟通。双向沟通的优点在于接收者和发送者之间有反馈机会,易于准确把握信息。同时,双向沟通比较灵活自由,信息接收者有表达自己观点、建议的机会,因此有利于双方互相理解,形成融洽的人际交往关系。但是双向沟通因为要听取反馈意见,有可能收到接收方的质询和挑剔,因此传递信息的速度较慢。

2.5 自我沟通、人际沟通和群体沟通

按照沟通者的目的划分,沟通可以分为自我沟通、人际沟通和群体沟通。

有的时候,信息的发送者和接收者是由一个人来完成的。这种在个人自身内部发生的信息传

递的过程，就是自我沟通。它是人与人之间成功沟通的基础。

人际沟通指的是两个人之间发生的信息传递的过程。它是人际交往的起点，是建立人际关系的基础。

群体沟通是指三个及以上的个体之间进行的信息传递的过程。



项目小结

- 多元化社会中想要整合各种意见，就要靠沟通。沟通的具体内涵包括：沟通不是只说给别人听；沟通不是只听别人说；沟通是“通”彼此之“理”。
- 根据沟通效果，沟通可以基本分为四个层次现象：阻断与抗拒、“鸿沟”现象、桥梁效应、及时回应。
- 高效沟通三原则：谈行为不谈个性、明确沟通、积极聆听。依靠沟通才能达成共识，并发挥群策群力的力量。
- 根据不同的标准，沟通可以分为多种类型，不同类型的沟通分别具有不同的优缺点。
- 沟通能力与个人生活密切相关，只要勇于实践、积极沟通，我们的沟通能力就必然会得到提高。



思考题

1. 什么叫作沟通？沟通的具体内容包括哪几个方面？
2. 我们要传递一些信息给亲朋好友，可以写信，也可以与他们交谈，比较这两种方式的优缺点。
3. 说出沟通在哪些方面对我们的生活最重要。
4. 阅读下面的短文分析印度洋海啸的沟通问题，并拟定出对策。

印度洋海啸的沟通问题

印度媒体 2004 年 12 月 30 日说报道说，26 日印度洋发生大地震并引发海啸，印度军方很早便得到这一信息，但由于内部沟通问题，当局未能迅速向沿海地区居民发出警报，以致延误了避灾时机。据《印度快报》报道，印度空军 26 日早晨接到警报说，印度设在孟加拉湾卡尔尼科巴岛上的一个空军基地被海啸摧毁。当时，海啸距离印度本土还有数百千米。

报道援引印度空军司令克里希纳斯瓦的话：“（当地时间）早晨 7 时 30 分，我们接到报告……在安达曼—尼科巴群岛附近发生了一次强烈地震。但（与安达曼—尼科巴群岛的）联系中断了……从卡尔尼科巴岛基地得到的最后信息是，那个岛已经被淹没，到处都是海水。”克里希纳斯瓦还说，当天上午 8 时 15 分，他让一名助手向国防部发出警报。

然而，政府方面却没有与军方进行沟通。印度气象局于 26 日上午 8 时 45 分发出了一份警报传真，结果错发给了前人力资源开发、科技兼海洋发展部长穆利·马诺哈尔·乔希，而不是现任部长。

后来，印度气象局又在当天上午 9 时 45 分给内政部发去一份警告传真。10 时 30 分，内政部将此事汇报内阁秘书处。而当时印度东南部沿海地区已经被巨浪吞噬。直到当天下午 1 时，印度政府的主要应急机构才举行会议商讨这一问题。

美国曾欲通知未成

美国地质调查局局长帕森说，政府应该指导居住在海边的国民在发生地震后离开海边。由于



地震震中在海底，波动传递到海岸一般需要 20 分钟到 2 个小时，“如果当地居民组织得力，这段时间足够多数人逃生了。”

帕森还指出，由于印度洋沿岸国家没有预警机制，更造成了这些国家与其他国家在分享相关信息时渠道不畅。以本次海啸为例，美国地质调查局在检测到大地震之后本来试图通知印度洋沿岸各国准备防护海啸，可是竟然无法找到与这些国家沟通的途径。

“我一直在和我们搞海啸研究和预警的人说，但是他们竟然与这些国家在海啸方面没有任何联系，”帕森说，“我们没人在那边，我们只能通过媒体知道到底发生了什么。”



技能实训

财务部陈经理总会按照惯例每月请手下员工吃一顿。一天，他走到休息室准备叫员工小马通知其他人晚上吃饭。

快到休息室时，陈经理听到休息室里面有人在交谈，他从门缝看过去，原来是小马和销售部员工小李在里面。

小李对小马说：“你们陈经理对你们很关心，我见他经常请你们吃饭。”

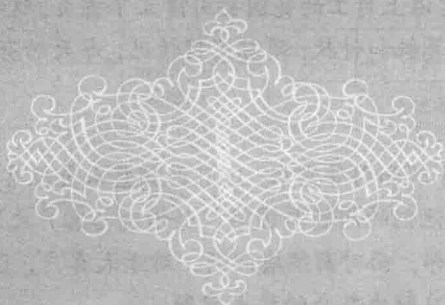
“得了吧，”小马不屑地说，“他就这么点本事笼络人心，遇到我们真正需要他关心、帮助的事情，他没一件办成的。拿上次公司办培训班的事来说，谁都知道如果能上这个培训班，工作能力会得到很大提高，升职机会也大大增加。我们部门几个人都很想去，但陈经理却一点都没察觉到，也没积极为我们争取，结果让别的部门抢了先。我真的怀疑他有没有真正关心过我们。”

“别不高兴，”小李说，“走，吃饭去。”

陈经理只好满腹委屈地躲进了自己的办公室。

根据上述案例，请指出：1. 案例中上司和下属的沟通问题主要有哪些？

2. 上司和下属接下来可以怎么做？



项目二 沟通的模式



知识目标

- 了解沟通的模式
- 掌握沟通的基本要素



技能目标

- 掌握提高沟通能力的基本要素和要求
- 如何辨识现实生活中的一个沟通过程



案例导入

Dell 公司的沟通模式

Dell 公司 CEO 迈克尔·戴尔的经营思想是：“绕过分销商等传统价值链中的中间环节，按单订制并将产品直接销售到客户手中”。

传统价值链中生产厂商与供应商以及与最终客户之间的界限正在变得模糊，Dell 模式的核心就是与客户进行直接沟通。通过直接沟通，Dell 不仅避免了中间环节的加价和时滞，减少了产品的销售费用和库存的成本与风险，还使公司与客户之间建立了一种直接的联系，这种联系带来了有价值的信息，这些信息又进一步加强和巩固了 Dell 与客户以及与供应商之间的关系。Dell 与客户的沟通方式主要有以下几种。

1. 电话沟通

公司向客户提供 800 免费电话服务。直销人员通过电话针对不同技术层次的客户回答各种问题并引导客户选择配置。

2. 网络沟通

客户只要到公司的 Web 站点就可以获取有关 Dell 的信息并可在线订购产品。Dell 同时还提供在