

管理沟通

GUANLI GOUTONG

杨 剑 周天生 主编



 中央广播电视大学出版社

管 理 沟 通

杨 剑 周天生 主 编

中央广播电视大学出版社

北 京

内容简介

本书共有 10 个项目。项目一为倾听，项目二为非语言沟通，项目三为口头沟通，项目四为书面沟通，项目五为组织沟通，项目六为团队沟通，项目七为会议沟通，项目八为面谈，项目九为跨文化沟通，项目十为网络沟通。

图书在版编目（CIP）数据

管理沟通 / 杨剑，周天生主编. —北京：中央广播电视大学出版社，2014.1

ISBN 978-7-304-05372-7

I. ①管… II. ①杨… ②周… III. ①管理学

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 249255 号

版权所有，翻印必究。

管理沟通

杨 剑 周天生 主编

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心：010-58840200 总编室：010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

策划编辑：苏 醒

印刷：北京雷杰印刷有限公司

版本：2014 年 1 月第 1 版

开本：787×1092 1/16

责任编辑：吕 剑

印数：0001～3000

2014 年 1 月第 2 次印刷

印张：10.75 字数：248 千字

书号：ISBN 978-7-304-05372-7

定价：35.00 元

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

前言

在管理过程中，沟通的重要意义通常会用两个 70% 来表述：第一个 70% 指的是管理者 70% 以上的时间所做的工作都与沟通有关；第二个 70% 指的是企业 70% 以上的障碍来自于沟通不畅。管理过程中如何做到组织内沟通的畅通无阻？如何在沟通的过程中做到有效倾听？如何进行具有说服力的商务演讲？当企业遭遇危机时如何进行有效的危机沟通？这些都是管理沟通课程需要解答的问题。

本书采用了简明流畅的编撰体例，采用生动鲜活的案例故事，体现深入浅出的写作风格，并采用大量的知识链接丰富和拓展读者的知识面，让读者能够真正掌握沟通的理论，启发读者在工作和生活中灵活运用所学到的沟通技巧。具体归纳为以下几点：

一、具有实用性和操作性。管理沟通本身就是一门实用性很强的学科，为了做到理论联系实际，提高读者的实际沟通水平。本书每一个任务开始都有“情景导入”作为引导，提升读者对理论的认识；同时又在正文中列举了许多案例，加深读者对理论知识的理解以及提高其解决实际问题的能力，同时也有助于提高读者的学习兴趣。

二、体例完善，结构合理。本书每个项目都有“项目说明”、“项目能力目标”、“项目知识目标”以帮助读者了解学习目的；每个任务中有“行动目标”、“能力目标”、“任务行动过程”、“情景导入”、“基本知识 with 基本能力积累”、“任务落实”等帮助读者更好地理解相关知识点，全面梳理本书内容，理清项目和任务结构，掌握学习重点。

本书由杨剑、周天生任主编。具体分工为：杨剑编写绪论、项目一、项目二、项目三、项目四、项目五，周天生编写项目六、项目七、项目八、项目九、项目十。

在编写过程中，参考了相关研究及著作，在此一并致以诚挚的谢意。由于编者时间和水平有限，书中的不足之处在所难免，欢迎广大读者提出宝贵的意见和建议。

编者

目 录

CONTENTS

绪 论	1
项目一 倾 听	
任务一 倾听概述	14
任务二 倾听的障碍及对策	19
任务三 提高倾听的效果	25
项目二 非语言沟通	
任务一 非语言沟通概述	32
任务二 非语言沟通的基本类型	36
项目三 口头沟通	
任务一 演讲概述	40
任务二 演讲构思	45
任务三 演讲技巧	49
项目四 书面沟通	
任务一 书面沟通概述	56
任务二 书面沟通的基本形式	62
项目五 组织沟通	
任务一 组织沟通概述	73
任务二 组织内部沟通的渠道	79
任务三 组织外部的沟通方式	90

项目六 团队沟通

任务一 团队沟通概述	98
任务二 团队决策的类型和模式	102

项目七 会议沟通

任务一 会议概述	106
任务二 会议的准备	110
任务三 会议的实施	115

项目八 面谈

任务一 面谈概述	122
任务二 面谈的过程	126
任务三 常用面谈类型和面谈技巧	129

项目九 跨文化沟通

任务一 文化概述	136
任务二 文化的差异	139
任务三 跨文化沟通策略	146

项目十 网络沟通

任务一 网络沟通概述	149
任务二 网络沟通的优劣势及应对策略	156

参考文献	162
------	-----

绪 论

一、沟通的含义

美国第 38 届总统杰拉尔德·R. 福特曾经说过：“如果我重新回到大学，我会把精力放在两个方面：学习写作和在公众面前演说，生活中没有任何能力比有效沟通的能力更重要。”美国卡耐基大学研究了 10 000 个成功者后发现：人每天约有 60%~80% 的时间花在与亲人、朋友、领导、下属、同事或顾客说、听、读、写的沟通活动上。一个人的“智慧”、“专门技术”和“经验”只占成功因素的 15%，其余 85% 取决于良好的人际关系和良好的人际沟通效率。既然沟通技能如此重要，我们有必要研究一下究竟什么是沟通。

（一）沟通的定义

沟通（Communication）一词源于拉丁语动词“Communicare”，意为“分享、传递共同信息”。《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，所从事之交换信息的方法。”《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换。”研究沟通的不同学者对沟通所下的定义也有所不同，比较有代表性的有以下几种：

桑德拉·黑贝尔斯（Saundra Hybels）认为，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、物质环境等赋予信息含义的任何东西。

基蒂·洛克（Kitty O. Locker）认为，沟通是同周围环境进行信息交换的一个多元化的过程。

孔茨（H. Koontz）认为，沟通是信息从发送者转移到接受者那里，并使后者理解该项信息的含义。

罗宾斯（Stephen P. Robins）认为，沟通必须包括两方面：意义的传递和理解。

在本书中，我们将沟通定义为：人们在社会活动中，为了彼此了解、相互合作，通过一定符号载体，在个人或群体间进行信息传递、思想交流，并获取理解的过程。

（二）沟通的内涵

沟通是人和人之间进行信息传递的过程，在这个过程中，信息发出者和信息接收者都是沟通的主体，信息发出者同时也是信息产生的源泉。信息可以以语气、文字或其他表达形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。沟通的内涵体现在以下几个方面：

1. 沟通包括信息传递和信息理解

沟通首先是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到,则意味着沟通没有发生。由此可见,说话者没有听众或者写作者没有读者都构不成沟通。那么,从沟通的角度回答:“树林中的一棵树倒下了,却无人听到,它是否发出了声响?”答案一定是否定的。

但是,要使沟通成功,意义不仅需要被传递,还需要被理解。如果写给某人的一封信使用葡萄牙语(这种语言收信人一窍不通),那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递和理解。完美的沟通,应该是经过传递后被接收者感知到的信息与发送者发送的信息完全一致。以下这个例子就充分体现了信息被传递而没有被有效理解的尴尬。

案例

某日,有一个人请四位朋友来家里做客。这天,已经到了约定的时间了,但是只来了三个人,他发现还有一个人没有来,就说:“该来的不来。”这时,已经来了的三个人中有一个人想:该来的不来,那我就是不该来的了。既然我不受欢迎,那我在这里干什么?于是他转身走了。主人看见一个人反而走了,就说道:“不该走的走了。”剩下的两个人中有一个人想:不该走的走了,那我就是该走的没走。于是他也走了。主人一看,自己并不是那个意思,就很委屈地说道:“天知道我不是说他们两个。”这时留下的那个人想:不是说他们两个,那肯定是说我了。于是最后一个人也走了。

2. 有效的沟通是准确地理解信息的含义

良好的沟通通常被错误地理解为沟通双方达成协议,而不是准确地理解信息。很多人认为良好的沟通就是使别人接受自己的观点。如果别人与我们意见不同,很多人都认为是沟通不足,对方没有完全领会我们的看法。但是,生活中很多时候你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法,正所谓“我理解你,但是我不能赞同你”。事实上,沟通双方能否达成一致协议,别人能否接受和同意自己的观点,往往并不是沟通是否充分良好这一因素唯一决定的,它还涉及双方根本利益是否一致、价值观念是否相似等其他因素。尤其在当今这个多元化、开放的社会中,人们的价值观、思想和生活行为方式日趋多元,即使沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见,也很难达成一致。

3. 有效沟通是一个双向、互动的反馈和理解的过程

反馈是指接收者把信息返还给发送者,并对信息是否被理解进行核实。反馈是沟通体系中的一个重要方面。沟通不是行为,而是过程。一个消息引出一个反应,这又需要另一个消息。企业沟通不是射箭,而是建立为达到某一结果所设计的动态过程。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。这意味着在沟通的每一个阶段都要寻求听众的支持,而且更重要的是给他们回应的机会。只有做到双向、互动的反馈和理解,你才会知道你的听众想什么,并且可相应地调整你发布的消息,他们更可能感觉到参与了这个过程并对你的目标做出承诺。

(三) 沟通的意义

沟通是管理中极为重要的部分,可以说管理者与被管理者之间有效沟通是任何管理艺术

的精髓。著名管理学大师彼得·德鲁克就明确把沟通作为管理的一项基本职能。无论是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门的协调,还是与外界的交流,都离不开沟通。美国著名的未来学家约翰·奈斯比特更明确地指出:“未来竞争是管理的竞争,竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”

1. 人际沟通有助于心理健康与自我完善

人类最古老的努力之一就是和其同类缔结友谊。人是社会性的动物,自我意识和各种智能都是社会性的产物。有效的人际沟通有助于人们心理的健康与自我完善。正所谓快乐与别人分享就变成双倍的快乐,痛苦与别人分享就只剩下一半的痛苦。心理学家从不同的角度进行了大量研究,结果都证明,心理健康水平越高即个性越健康,与人交往就越积极主动,人际关系也越融洽,越符合社会期望,其工作绩效也越大。相反,如果剥夺其与人沟通的机会,人类的身心都会受到极大的伤害。

知识链接

“交往剥夺”的心理实验

实验者邀请了自愿者作为被试者参加这一实验,并给予其丰厚的报酬。实验者让被试者呆在一个房间里。这个房间没有窗户,只有一盏油灯、一张床、一把椅子、一张桌子和洗漱设备,没有钟表、电话、电视、收音机、书报、笔、纸。传送带按时给被试者送饭,但看不见任何一个人。结果,在短时间内被试者还可以睡觉、思考问题,但是几天以后便出现恐怖、害怕、焦虑等症状。接着几天这种感觉会消失,出现一段平静的适应期,再以后,这种孤独和隔离不仅破坏了一个人应付日常交往的能力,而且使被试者感觉到精神崩溃,甚至出现心理变态。

2. 事业成功需要沟通

美国心理学家加纳基于神经心理学的研究成果,提出人类智力多元论,即人类有7种智力:语言智力(读好写好的能力)、音乐智力(作曲唱歌演奏的能力)、逻辑智力(推理计算逻辑思维能力)、空间智力、运动智力(运用四肢躯干的能力)、人际关系智力和内省智力(进入一个人内心情感的能力)。其中直接与沟通有关的因素包括:语言智力,其象征系统就是口述和文字语言的表现;人际关系智力,包括领导能力、交友能力、解决纷争的能力、分析社会生态的能力。

在现实生活中,我们可以发现一个人的专业水平和沟通水平是相辅相成的,沟通能力是人际交往的工具和桥梁,也是一个人综合素质的外化表现。更为重要的是,有研究表明,沟通是人们工作和事业上取得成功的关键。

3. 有效的沟通能够提升组织效率

组织是由许多不同的部分、成员所构成的一个整体,这一整体有其特定的目标和任务。要达成组织的目标,各部门、成员之间必须有密切的配合与协调。只有各部门、各成员之间存在着良好的沟通意识、机制和行为,各部门、成员间才能彼此了解、互相协作,进而促进团体意识的形成,增强组织目标的导向性和凝聚力,使整个组织体系合作无间、同心同德,完成组织的目标和使命。

沟通也有使企业与外部环境相联系的作用。通过沟通,组织能够了解顾客的需要、供应商的状况、股东的要求、政府的规定,以及企业所在社区所关心的事务。任何一个组织都要通过信息的沟通来使自己变成一个开放系统,并与外界环境交互作用。企业需要有关价格、竞争、技术、财务以及有关商业循环和政府活动等方面的信息。这些情况为企业拟定有关产品研制、生产数量、产品质量、市场战略、各种生产要素的组合,以及为企业内各项决策提供基础资料。

二、沟通的分类

(一) 言语沟通和非言语沟通

根据信息载体的不同,沟通可分为言语沟通(Verbal Communication)和非言语沟通(Nonverbal Communication)。言语沟通建立在语言文字的基础上,又可细分为口头信息沟通和书面信息沟通两种形式。人们之间最常见的交流方式是交谈,也就是口头信息沟通。常见的口头信息沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传闻或小道消息。书面信息沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式,而是非言语沟通。非言语沟通指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。非言语沟通的内涵十分丰富,包括身体语言沟通、副语言沟通、物体的操纵等多种形式。按信息载体分类的沟通如图 0-1 所示。

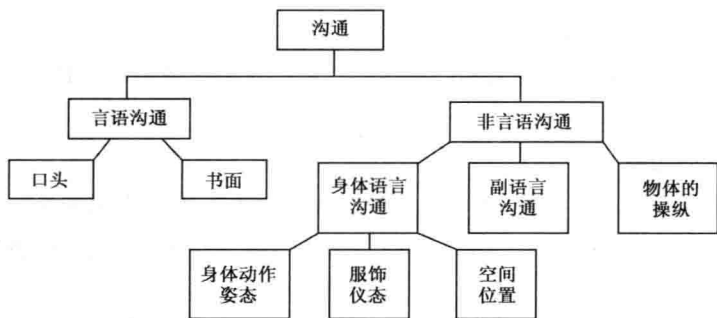


图 0-1 按信息载体分类的沟通

1. 言语沟通

(1) 口头信息沟通

口头信息沟通是指信息通过口头传递,它是所有沟通形式中最直接的方式。口头信息沟通方式灵活多样,既可以是两人间的娓娓道来,也可以是群体中的雄辩舌战;既可以是正式的磋商,也可以是非正式的聊天;既可以是有所备而来的侃侃而谈,也可以是即兴发挥的灵光闪现。

口头信息沟通的优点是传递速度快和即时反馈。在这种方式下,信息可以在最短的时间内被传递,并在最短的时间得到对方的回复。如果接收者对信息有疑问,迅速的反馈可以使发送者即时检查信息中不够明确的地方并进行改正。此外,上级同下属的直接会晤可使下属感到被尊重、受重视。如《三国演义》中刘备三顾茅庐,充分表现了自己求贤若渴、礼贤下

士的诚恳态度，才终于请出诸葛亮辅佐三分天下。试想如果刘备仅仅是带了三封信给诸葛亮，那效果又会怎样？

口头信息沟通的缺点就是信息无法保存，并且存在信息的过滤和巨大失真的可能。沟通中著名的“沟通漏斗”（如图 0-2 所示）原理就揭示了这一现象——“我们想说的是 100 010，可当我们用语言表达出来的时候就只剩 80%，别人听懂的只有 60%，而别人听懂后再去做的就只剩 40%了”。如果组织中的重要决策通过口头方式、沿着权力等级链上下传递，则信息失真可能性相当大。

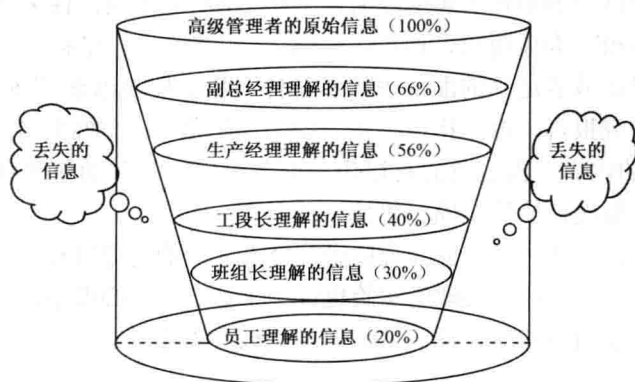


图 0-2 组织内的“沟通漏斗”

案例

某传令员将“观看哈雷彗星”的信息传递给连长，再由其传达给排长，由排长传达给班长。具体沟通过程如下：

传令员：“司令官命令：‘在明天午后 1 时，全连官兵务必准时在大操场集合，要求大家穿好军装，带好观察工具，观看哈雷彗星从东向西边飞过。’”

接着连长传令：“司令官命令：‘全体官兵明天午后 1 时到大操场集合，要求大家穿好军装，带好武器，准时接受检阅，还有星级上将从天上飞过。’”

接着排长传令：“司令官命令：‘全体官兵明天午后 7 时到大操场集合，接受检阅，务必穿好军装，带好武器，还有三星上将乘飞机从天上经过。’”

接着班长传令：“司令官命令：‘全体官兵明晚 7 时到大操场集合，接受检阅，务必带好武器整装待发，否则，三个子弹从你头上穿过。’”

(2) 书面信息沟通

书面记录具有有形展示、长期保持、法律防护依据等优点。一般情况下，发送者与接收者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以长期保存下去。如果对信息的内容有疑问，过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说，这尤为重要。把东西写出来，可以促使人们对自己要表达的东西更加认真地思考。因此，书面沟通显得更加周密，逻辑性强、条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改，直至作者满意。作者所欲表达的信息能被充分、完整地表达出来，减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。书面沟通的内容易于复制、传播，这对于大规模传播来说，是一个十分重要的条件。

2. 非言语沟通

非言语沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。美国心理学家艾伯特·梅拉比安经过研究认为：在人们沟通中所发送的全部信息仅有 7%是由言语来表达的，而 93%的信息是由非言语来表达的。非言语沟通的内涵非常丰富，为人熟知的是身体语言沟通、副语言沟通和物体的操纵。

(1) 身体语言沟通

身体语言沟通是通过动态无声的目光、表情、手势语言等身体动作或静态无声的身体姿势、空间距离及衣着打扮等形式来实现沟通。早在 2000 多年前，伟大的古希腊哲学家苏格拉底即观察到了身体语言沟通现象，他指出：“高贵和尊严，自卑和好强，精明和机敏，傲慢和粗俗，都能从静止或者运动的面部表情和身体姿势上反映出来。”哈佛大学曾经对人的第一印象做了行为研究报告，报告指出：在人的第一印象，55%来自身体语言，37%来自声音，8%来自说话的内容。人们首先可以借由面部表情、手部动作等身体姿态来传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或意图。

人与人之间的空间位置关系，也会直接影响个人之间的沟通过程。这一点不仅为大量生活中的事实所说明，严格的社会心理学实验也证明了这一点。心理学研究表明，双方座位成直角要比面对面的交谈自然 6 倍，比肩并肩的交谈要自然 2 倍。

(2) 副语言沟通

副语言沟通是通过非语言的声音，如重音、声调的变化、哭、笑、停顿等来实现的。心理学家称非语言的声音信号为副语言。最新的心理学研究成果揭示，副语言在沟通过程中起着十分重要的作用。一句话的含义往往不仅决定于其字面的意义，而且决定于它的弦外之音。语言表达方式的变化，尤其是语调的变化，可以使字面相同的一句话具有完全不同的含义。实验证明：即使没有实在内容的声音形式也可以沟通情感。在演讲中，“气徐声柔”可以表达爱；“气促声硬”可以表达憎；“气沉声缓”可以表达悲；“气满声高”可以表达喜；“气提声凝”可以表达惧；“气短声促”可以表达急；“气粗声重”可以表达怒；“气细声黏”可以表达疑。

(3) 物体的操纵

物体的操纵是人们通过物体的运用和环境布置等手段进行的非语言沟通。例如，历代中国皇帝通过威严神圣的皇宫建筑和以“龙文化”为特征的日常器具，来显示自己是“真龙天子”；世界各大宗教派别则纷纷凭借自己独具匠心的建筑风格和宗教仪式，来向世人昭示自己的教义；在中国古代，如果主人在会客时端起茶杯却并不喝茶，便是在暗示送客的时间到了。

案例

1993 年 4 月 27 日至 29 日，在海协会的倡议和积极推动下，备受瞩目的第一次“汪辜会谈”在新加坡举行。就在会谈期间，我们知道海协会汪道涵会长与海基会辜振甫董事长二者互送了什么礼物吗？汪道涵送辜振甫一个放筷子的竹筒，辜振甫送汪道涵一个笔筒。放筷子的竹筒，意思是希望两岸“快快”统一。而笔筒的含义则是，大陆和台湾“必”统。二者把沟通中物体的操纵发挥得淋漓尽致。

（二）正式沟通和非正式沟通

在正式组织中，成员间所进行的沟通，可按照其途径的不同分为正式沟通（Formal Communication）和非正式沟通（Informal Communication）。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统进行的，非正式沟通则是通过正式系统以外的途径进行的。

知识链接



送礼也需要创意

赠送小礼品应当是一个企业在客户中建立认知度和表达好感的最简便办法。根据国际礼品协会的数据，2006 年全球范围内公司花费在礼品上的费用高达 188 亿美元。但很多礼品缺乏创意，很快被束之高阁，更惨的甚至被扔掉。这虽然还不至于损坏公司形象，但对于有限的礼品预算来说确实是极大的浪费。

Denis McFarlane，底特律一家公司的 CEO 认为，要设计出一个好礼品，必须学会“像诗人一样思考”。她的公司每年花费 1 万美元的礼品费用。

第一，必须要找到一个既能吸引人又能传达积极信息的礼物。虽然不用花太多钱，但是也别因为选择不合适的物品而使公司品牌价值打折扣。“我们不会选择那些纤细易碎的东西来做礼品，因为我不希望客户把这样的品质和我们公司联想在一起。”

第二，很多人肯定会希望在大部分礼品上面印上公司 logo，但千万记住别把 logo 印太大了。如果你希望吸引人们的注意力，不妨在一个颜色明亮的背景上，印一个稍微小一些的商标。平时可以去留心博物馆或者是电视上的设计展览，从中获取现代色彩搭配的灵感。

第三，最好寻找一些具有某种实际功能的礼品。例如，带有马达的可爱玩具常常会让收到礼物的人疑惑：这是啥啊？

第四，从客户的角度出发来选择礼物。礼物尽量小一些，选择那些可以轻松放在随身携带的行李箱中的东西，最好也别让机场的金属探测器发现。仔细考虑客户的感受，比如说，一名女性市场经理可能会选择一个她自己常用到的手提包，但是这个礼物对大部分男性客户来说都没有吸引力。

第五，包装礼品的时候聪明点。如果你用天鹅绒盒子或蛇皮箱子来装一个看起来非常廉价的钢笔，就让人大跌眼镜了。考虑到如今可持续发展，可以考虑那些由回收材料制成的物品，可供选择的范围很广泛，从亚麻夹克到咖啡杯到笔记本都可包括在内。

正式沟通是指由组织内部明确的规章制度所规定的沟通方式，它和组织的结构息息相关，主要包括按正式组织系统发布的命令、指示、文件，组织召开的正式会议，组织正式颁布的法令、规章、手册、简报、通知、公告，组织内部上下级之间和同事之间因工作需要而进行的正式接触。按照信息的流向可以分为上行、下行和平行沟通三种形式。

非正式沟通是一类以社会关系为基础，与组织内部明确的规章制度无关的沟通方式。它的沟通对象、时间及内容等方面都是未经计划和难以辨别的。非正式组织是由组织成员的感情和动机上的需要形成的，所以其沟通渠道是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系是超越部门、单位和层次的。非正式渠道无所谓好坏，关键是管理者如何控制。

(三) 双向沟通和单向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈，可以把沟通分为两种：双向沟通和单向沟通。一般来说，单向沟通指没有反馈的信息传递，如电话通知、书面指示等。双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通，如讨论、面谈等。在双向沟通中，沟通者可以检查接受者是如何理解信息的，也可以使接受者明白其所理解的信息是否正确，并可要求沟通者进一步传递信息。表 0-1 详细比较了这两种沟通方式的优缺点。

表 0-1 单向沟通和双向沟通的比较

因素	结果
时间	双向沟通比单向沟通需要更多的时间
信息和理解的准确程度	在双向沟通中，接受者理解信息和发送者意图的准确程度大大提高
接受者和发送者的置信程度	在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对信息的理解
满意	接受者比较满意双向沟通，发送者比较满意单向沟通
噪音	由于与问题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪音比单向沟通要大得多

(四) 人际沟通、群体沟通、组织沟通和跨文化沟通

沟通按照主体的不同，可以分为人际沟通、群体沟通、组织沟通和跨文化沟通等不同类型。

1. 人际沟通

就是指人和人之间的信息和情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通，乃至管理沟通的基础。

2. 群体沟通

当沟通发生在具有特定关系的人群中时，就是群体沟通。

3. 组织沟通

就是涉及组织特质的各种类型的沟通，它不同于人际沟通，但包括组织内的人际沟通，是以人际沟通为基础的。一般来说，组织沟通又可以分为组织内部沟通和组织外部沟通。其中，组织内部沟通又可以细分为正式沟通和非正式沟通；组织外部沟通则可以细分为组织与顾客、股东、上下游企业、社区、新闻媒介等之间的沟通。

4. 跨文化沟通

指发生在不同文化背景下的人们之间的信息和情感的相互传递过程。它是同文化沟通的变体。相对于同文化沟通而言，跨文化沟通要逾越更多的障碍。

三、沟通的过程

沟通过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接收者的过程。沟通过程涉及沟通主体（发送者和接收者）和沟通客体（信息）的关系。沟通的起始点是信息的发送者；终结点

是信息的接收者。当终结点上的接收者反馈其想法、意见时，他又转变为信息的发送者，最初起始点上的发送者就成为信息的接收者。沟通就是这样一个轮回反复的过程，而且任何复杂的沟通均遵循一个基本的沟通过程模型。图 0-4 描述了一个简单的沟通过程，这一模型包括 8 个要素：①思想 1；②编码；③通道；④解码；⑤思想 2；⑥背景；⑦反馈；⑧噪音。其中思想 1、编码由发送者完成，而解码、形成思想 2 则是接收者的任务。

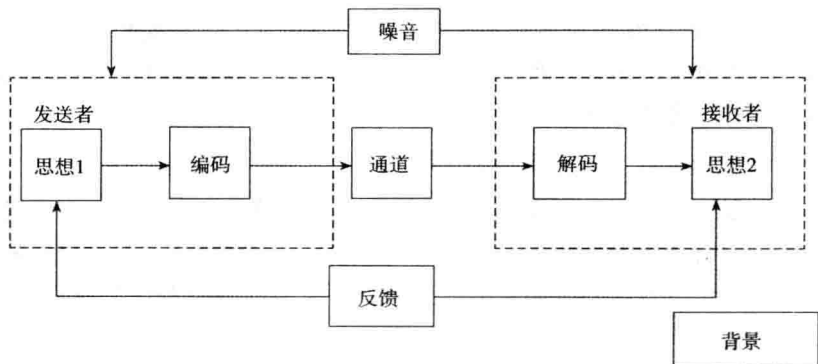


图 0-4 沟通过程模型

（一）信息发送者和接收者

作为信息的发送者要想实现有效沟通，必须客观地认知自身的特征，界定自身的沟通地位，运用建设性沟通的策略，选择合适的沟通渠道，采取积极倾听策略和自我控制策略，确定有效的沟通结果。信息发送者必须明确三个问题：第一，我是谁？第二，我在什么地方？第三，我能够给听众什么？要明确这三个问题，沟通主体应该识别并提升自身的可信度，通过持续自我沟通过程，不断提高主体的沟通意识和沟通技能。一般来讲，影响信息发送者可信度的重要因素有身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象及共同价值，这些因素有助于在听众面前建立起自己的可信度。

信息的接收者作为沟通过程的另一主体，最容易犯以下错误：①信息接收者是一个差的倾听者，盲目猜测沟通者所要说的内容或错误地解释所接受的信息。②拒绝接受信息，只因为这一信息与他的价值观或利益相矛盾。③信息接收者具有防备心理和喜欢匆匆忙忙作出结论。

（二）编码和解码

1. 编码

编码是发送者把自己的思想、观点、情感等信息根据一定的语言、语义规则翻译成为可以传送的信号。泰戈尔有首诗中写道：“世界上最遥远的距离不是生与死，而是我就站在你面前你却不知道我爱你。”这种爱在心头口难开造成了很多的爱情悲剧。完美的沟通首先就要求大家“爱要大声说出来”，有效的编码才能够实现真正有效的沟通。评价传送者的编码能力有三个标准：首先是认知，即“对不对”的问题；其次是逻辑，即“通不通”的问题；最后是修辞，即“美不美”的问题。常言道：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。”同样的信息，不同的编码方式，最后达到的沟通效果截然不同。

案例



假设你想告诉你的下属，他接电话时唐突的说话方式和说话语速可能会给顾客留下不好的印象。你就此事与下属沟通，不同的编码方式会导致不同的效果。

方式一：“小刘，你接电话的方式真是太唐突了，你需要从现在开始接受职业化的训练。”

方式二：“小刘，我正在关注你在电话中与顾客的交谈方式，我想和你讨论一下。我注意到你讲话的速度相当快，因而，我担心对一些顾客来说，可能很难理解你所表达的意思，毕竟你比顾客更了解、更熟悉情况。”

2. 解码

解码是指信息接收者的思维过程，是信息接收者根据自己已有的经验和参考的框架进行解释的过程。所谓“言者无心，听者有意”，接收者的文化背景及主观意识对解码过程有显著的影响，这意味着信息发送者所表达的意思并不一定能使接收者完全理解。

案例



假如你现在是一名主持人，准备了一些 A4 白纸，组织 10~30 人参与一项沟通练习，活动程序为：

将 A4 白纸发下去。主持人说：“来，每两个人共分一张 A4 白纸，每个人一半。”

主持人的话讲到这里就不讲了，猜猜看，会发生什么事？有的人就把一张纸“哗”地撕开了，有的是横着撕，有的是竖着撕。

重新分发 A4 白纸，主持人说：“来，每两人共分一张 A4 白纸，每个人一半。”这一次就没有一个人撕了。

接下来主持人做个示范，并说：“现在每个人半张，然后这样子撕。”

于是大家全部都照主持人那样，“哗”地撕开。

主持人说：“将半张纸分成一样的大小四条。”

马上就会出现两种方法，有的是这样子分，有的是那样子分，不是四条瘦的，就是四条胖的，又不一样。主持人说：“我要四条瘦的。”于是分成胖的纸条统统丢掉。把纸发下去再分，这回每个人分的都是四条瘦的了。

主持人说：“将每一条放在另一条的中间。”

结果全场至少出现了五六种叠放的样子，有的像“米”字，有的像“井”字，有的统统叠放在一起，总之，各式各样的都有。

完美的沟通，应该是传递者的思想 1 经过编码与解码两个过程后，形成的思想 2 与思想 1 完全吻合，即编码和解码完全“对称”，即所谓“心有灵犀一点通”。但是这种完美沟通的前提是双方拥有类似的经验，如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验，缺乏共同语言，编码和解码过程就不可避免出现误差。因此，沟通双方必须充分考虑对方的经验背景，才不会出现“对牛弹琴”的尴尬现象，才能达到有效的沟通。

（三）通道

通道是由发送者选择的，借由传递信息的媒介物。一般来讲，沟通渠道主要有三种：口头、书面和非语言沟通。随着通信工具的发展，信息发送的方式越来越多样化，例如电话、传真、电子邮件、电子公告板、电话会议、电视视频会议等。哪种媒体能把信息最有效地传递给每个重要听众？这需要发送者仔细考虑选择合适的方式传递信息。表 0-2 为常见的沟通渠道的比较。

表 0-2 各种沟通渠道比较

沟通方式	举例	优点	缺点
口头	交谈、讲座、讨论会、电话	快速传递，快速反馈，信息量大	传递中经过层次愈多，信息失真愈严重、核实愈困难
书面	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告	持久、有形、可以核实	效率低，缺乏反馈
非语言	声、光信号，体态、语调	信息意义十分明确，内涵丰富，含义隐晦灵活	传递距离有限，界限模糊，只能意会，不能言传
电子媒介	传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件(e-mail)	快速传递，信息容量大，一份信息可同时传递给多人，价廉	单向传递，电子邮件可以交流，但看不见表情

（四）背景

沟通总是在一定背景中发生的，任何形式的沟通，都要受到各种环境因素的影响。一般认为，对沟通过程发生影响的背景因素包括以下几个方面：

1. 心理背景

心理背景是指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵。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，后者往往沟通意愿不强烈，思维也处于抑制或混乱状态，编码、解码过程受到干扰。其二是沟通双方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠，沟通过程则常由于偏见而出现误差，双方都较难理解对方思想。由此可见，高情商的沟通应该是在沟通进行中，有着良好的情绪的互动，随认知的逐渐清晰和了解，沟通后彼此都有很好的情绪的提升。

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。有效的沟通应该是合适的时间在合适的地点对合适的人说合适的话。古人云：“月上柳梢头，人约黄昏后。”最适合恋人约会的物理背景当然是花前月下了。

案例

有一对夫妻，妻子很胖，在家里，丈夫戏称她“肥肥”，她也挺喜欢的。可是有一天，丈夫到办公室去找她，当着许多同事的面叫她“肥肥”，她向丈夫大发脾气，丈夫还莫名其妙。这就是不注意场合因素忽视物理背景而引起的不愉快。