

21世纪高职高专规划教材——经济管理基础系列

现代管理沟通实务与案例

张岩松 侯晓霞 主 编



清华大学出版社

21世纪高职高专规划教材
经济管理基础系列

现代管理沟通实务与案例

张岩松 侯晓霞 主 编

李 健 刘思坚 张 铭 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以企业管理沟通实践中的实际工作和职业能力确定教材内容,设计了管理与管理沟通、人际沟通、组织沟通、有声语言沟通、非语言沟通、倾听、面谈与面试、会议沟通、网络沟通、危机沟通和冲突管理11项教学任务。每项任务下设“任务目标”、“沟通故事导入”、鲜活生动的管理沟通案例以及“实训项目”、“拓展阅读”和“课后练习”等项内容,让学生做中学、学中做,学做结合,强化管理沟通各项技能,不断提高管理沟通能力。

本书可作为高职高专财经管理类专业沟通课程的教材以及高职高专各专业公共基础课教材,还可作为企业管理人员提高沟通能力的自我训练手册,它也是各类企业进行相关岗位培训的创新型教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代管理沟通实务与案例/张岩松,侯晓霞主编. —北京:清华大学出版社,2013

21世纪高职高专规划教材. 经济管理基础系列

ISBN 978-7-302-31949-8

I. ①现… II. ①张… ②侯… III. ①企业管理—公共关系学—高等职业教育—教材 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第078126号

责任编辑:张龙卿

封面设计:徐日强

责任校对:袁芳

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764

印装者: 北京国马印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm

印 张: 20

字 数: 457千字

版 次: 2013年6月第1版

印 次: 2013年6月第1次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 38.00元

产品编号: 049249-01

前言

美国著名学府普林斯顿大学曾对一万份人事档案进行分析,结果发现:“智慧”、“专业技术”和“经验”只占成功因素的 25%,其余 75%取决于良好的人际沟通。

管理活动的实践也表明:管理者 70%左右的时间用于沟通,管理中 70%左右的问题是由于沟通障碍引起的。

这些足以表明沟通的价值!

因而松下幸之助说:“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”

韦尔奇说:“管理就是沟通,沟通,再沟通。”

德鲁克说:“沟通是管理的基础。从一定意义上讲,管理过程就是沟通过程。”

鉴于管理沟通如此重要,国内外许多著名企业都将沟通能力作为衡量人才素质的一项重要指标。为了满足高职学生学习、掌握和运用沟通策略和技巧,提升沟通能力和水平的需要,我们编写了这本《现代管理沟通实务与案例》。本教材作为反映高职教育教学改革最新理念的新型实用教材,是任务驱动型高职教材开发的一次有益尝试。

本书根据企业管理沟通实践中的实际工作和职业能力确定教材内容,设计了管理与管理沟通、人际沟通、组织沟通、有声语言沟通、非语言沟通、倾听、面谈与面试、会议沟通、网络沟通、危机沟通和冲突管理 11 项任务。每项任务首先引入“任务目标”、“沟通故事导入”,在此基础上本着理论够用为度的原则,先总体阐述完成任务的基本过程和方法等“基本知识”,这样便于学生在教师的指导下掌握基本的管理沟通策略和技巧,为下一步操作训练做准备。此后附以若干个鲜活生动的管理沟通案例以及“实训项目”、“拓展阅读”和“课后练习”等项内容。每项任务下都提供了精选的典型管理沟通案例,便于教师在教学中分析选用,有针对性地开展案例教学,提高授课效果。“实训项目”是教师课堂教学的主要内容,通过教学情境设计、案例分析讨论、角色模拟扮演、沟通能力测试、沟通游戏开展等方式、方法,让学生做中学、学中做,学做结合,强化管理沟通各项技能,不断提高沟通能力;“拓展阅读”提供管理沟通的典型范例,旨在拓展学生视野,启迪其思维。“课后练习”题型丰富,方便实用,目的是让学生课后进一步强化管理沟通的各项技能。

本书可作为高职高专财经管理类专业沟通课程的教材以及高职高专各专业沟通公共基础课教材,还可作为企业管理人员提高沟通能力的自我训练手册,它也是各类企业进行相关岗位培训的创新型教材。

本教材由大连职业技术学院的张岩松、侯晓霞任主编,李健、刘思坚、张铭任副主编,具体分工如下:张岩松确定全书体系框架并编写任务4和任务10;侯晓霞编写任务2和任务5;李健编写任务1和任务11;刘思坚编写任务3、任务6和任务9;张铭编写任务7和任务8。此外,董丽萍、吴华、任治、刘荣启、贝凤岩参加了部分内容的编写。王芳、于威完成了资料检索、搜集工作。许峰、刘晓燕、蔡颖颖、付强、董岩、于凯、潘丽、高琳、穆秀英、阚丽、祁玉红、王琳、郭沁荣、王艳洁、包红军、马蕾、刘桂华、王洪亮、唐成人、王海、王海鉴进行了文字录入工作。全书由刘思坚统稿。

本书在编写过程中,参考了大量书籍、报刊文献和网络资料,吸收了国内学者最新的研究成果,在此向各位专家、学者表示衷心的感谢。

本书是尝试之作,对书中的疏漏之处,敬请读者不吝赐教。

作 者

2013年1月

目 录

任务 1 管理与管理沟通	1
任务目标	1
沟通故事导入	1
一、沟通	2
二、管理沟通	20
案例 1: 杨瑞该怎么办	28
案例 2: 一次难忘的订餐经历	29
案例 3: 王宏应吸取怎样的教训	31
案例 4: 多头指挥听谁的	34
实训项目	36
拓展阅读: 管理沟通的常用方法与有效策略	38
课后练习	42
任务 2 人际沟通	43
任务目标	43
沟通故事导入	43
一、人际沟通概述	43
二、人际沟通的相互作用分析	47
三、人际沟通风格	49
四、人际吸引	50
案例 1: 宿舍里的“游魂”	51
案例 2: 拿破仑·希尔亲身经历的故事	52
案例 3: 和平航空售票中心女售票员	53
案例 4: 一次不欢而散的谈话	54
实训项目	55
拓展阅读: 当代社会人际沟通的技巧	59
课后练习	62

任务3 组织沟通	64
任务目标	64
沟通故事导入	64
一、组织沟通概述	65
二、组织内部沟通	68
三、团队沟通	71
四、组织外部沟通	77
案例1: 奖金的风波	87
案例2: 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度	90
案例3: A医院的内外部沟通	93
案例4: 希丁克的故事	94
案例5: 小道消息传播带来的问题	95
案例6: 吴经理该怎么办?	96
实训项目	97
拓展阅读: 非正式组织沟通	100
课后练习	103
任务4 有声语言沟通	104
任务目标	104
沟通故事导入	104
一、有声语言——沟通的重要形式	104
二、语言沟通的技巧	106
三、电话沟通	114
四、谈判	119
案例1: 李开复走上“未选之路”	132
案例2: 星星公司的完整电话解答脚本	135
案例3: 触龙劝说赵太后	136
案例4: 卡耐基的谈判术	137
实训项目	138
拓展阅读: 提高声音质量	140
课后练习	142
任务5 非语言沟通	144
任务目标	144
沟通故事导入	144
一、语言沟通和非语言沟通的区别	144
二、非语言沟通的作用	145

三、非语言沟通的表现形式	147
案例 1: 管理沟通与闲聊	160
案例 2: 老李为什么发怒	161
案例 3: 希尔顿“经营微笑”	162
案例 4: 审讯	163
实训项目	164
拓展阅读: 体态语的跨文化内涵	167
课后练习	169
任务 6 倾听	171
任务目标	171
沟通故事导入	171
一、倾听的作用	171
二、倾听的障碍	173
三、有效倾听的策略	175
案例 1: 小马里奥特的倾听	177
案例 2: 迟到的倾听	178
案例 3: 人事处罚引起的矛盾	180
案例 4: 用心倾听的邱次雪	181
实训项目	181
拓展阅读: 管理者倾听的艺术	184
课后练习	185
任务 7 面谈与面试	186
任务目标	186
沟通故事导入	186
一、组织面谈	187
二、组织面试	198
三、应聘面试	203
案例 1: 怎样面谈更好	210
案例 2: 罗芸的问题	211
案例 3: 研修生的选派	213
案例 4: 广州丰田公司的选拔计划	214
实训项目	215
拓展阅读: 面试常见问题及回答思路	217
课后练习	221
任务 8 会议沟通	222
任务目标	222

沟通故事导入	222
一、会议概述	223
二、会议的组织	226
三、会议的主持技巧	229
案例 1: 一言堂	232
案例 2: 一次创意激发讨论会	233
案例 3: 上海诺凯有限公司的跨部门工作会议	235
实训项目	237
拓展阅读: 会议十戒	239
课后练习	240
任务 9 网络沟通	241
任务目标	241
沟通故事导入	241
一、网络沟通的特征	242
二、网络沟通工具	243
三、网络沟通策略	246
案例 1: 华普超市的信息化建设	248
案例 2: 网络——沟通的桥梁	251
案例 3: 美国高管的网络沟通错误	251
实训项目	252
拓展阅读: 网络语言的表现形式	254
课后练习	255
任务 10 危机沟通	256
任务目标	256
沟通故事导入	256
一、危机概述	256
二、危机沟通的概念和原则	264
三、危机沟通策略	265
案例 1: “大奔”因何被砸	274
案例 2: 中美史克公司的 PPA 风波	276
案例 3: 凯美瑞“刹车门”事件	281
案例 4: 外包人员摆挑子了	283
实训项目	285
拓展阅读: 危机传播公式	286
课后练习	287

任务 11 冲突管理	288
任务目标	288
沟通故事导入	288
一、冲突的概念	289
二、冲突的原因	290
三、冲突的分析	291
四、冲突的解决方法	293
案例 1: 爱通公司	294
案例 2: 关于裁员计划的冲突	295
案例 3: 混凝土预制件公司	296
案例 4: 鸿景酒店	299
案例 5: 达娃之争	301
实训项目	302
拓展阅读: 冲突的沟通策略——整合性谈判	303
课后练习	305
参考文献	306

任务 1

管理与管理沟通

沟通是人类存在的最好证明和唯一方式。

——[俄]托尔斯泰

言不顺，则事不成。

——孔子

任务目标

- 深刻理解沟通的概念及信息沟通的重要性；
- 了解信息沟通的分类，掌握信息沟通的过程模式，能够分析和克服各种沟通障碍；
- 能够正确选择和综合运用沟通方式开展有效的信息沟通；
- 掌握管理沟通的含义，明确管理沟通的作用；
- 深刻理解管理与沟通的关系，了解管理沟通的内容。

沟通故事导入

土著人的最高礼节

有一天，哈佛商学院的一位教授接到非洲土著用电烙刻出的请柬，邀请他到非洲讲授部落的竞争力战略。

教授为了表示对土著人的尊敬，于是准备了好几套西服上路。土著人为了表示对文明国度知名教授的尊敬，准备按照部落至高礼节欢迎。

讲课的第一天，教授西装革履地出现在土著人面前，讲了一整天，一直在冒汗。为什么呢？原来土著人以最高礼仪在听课——男女全部都一丝不挂，只戴着项圈，凡私处也只遮盖着树叶，在下面黑压压地站成一片。

第二天，教授的讲课同样也是一个冒汗的过程。为了入乡随俗，教授也脱得一丝不挂，只戴了个项圈，私处也只遮盖着树叶；但是土著人为了照顾教授的感情，吸取了头一天的教训，于是全部西装革履。

直到第三天，双方做了很好的沟通，台上台下全穿西装，竞争力战略才顺利地传授下去。

（资料来源：邹国良，安东. 管理感悟——改变管理思维的 128 句箴言. 北京：中国发展出版社，2005）

一、沟通

1. 沟通的内涵

沟通是各种技能中最富有人性化的一种技能。社会就是由人互相沟通所形成的网络。沟通渗透于人们的一切活动之中,人们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中,很难设想,要是没有沟通,人们该怎样生活。美国相关机构曾经对 25 名优秀的管理人员进行调查,发现他们有 76%的工作时间是用于非正式接触的。在现代信息社会,管理人员对信息的搜索、加工和处理能力已经成为决定其职场竞争力的关键因素。要成为一个优秀的管理人员,必须具备良好的沟通能力。

所谓沟通,就是发送者与接收者之间为了一定目的运用一定的符号,所进行的信息传递与交流的过程。沟通过程涉及沟通主体(发送者和接收者)和沟通客体(信息)的关系以及信息发送者为影响接收者而使用的语言或非语言的行为。在沟通过程中,信息以怎样的方式被传送,又如何传递给接收者,接收者如何解读信息,信息最终以怎样的方式被理解,这都与沟通过程中主体的语言行为息息相关。具体来说,要正确理解沟通的含义,可以从下述几点来把握。

(1) 有效的沟通既要传递事实,又要传递发送者的价值观及个人态度。

(2) 有效的沟通,意味着信息不仅被传递,而且还要被理解。

(3) 有效的沟通在于双方能准确理解彼此的意图。

(4) 沟通是一个双向动态的反馈过程。这种反馈并非一定要通过语言表现出来,接收者也可以通过其表情或目光、身体姿势等形式将信息反馈给传递者,从而使发送者得知接收者是否接收与理解其所发出的信息,并了解接收者的感受。

2. 沟通的种类

(1) 按照沟通的方法划分,沟通可划分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通、电子媒介沟通等。各种沟通方式比较如下表 1-1 所示。

表 1-1 各种沟通方式比较表

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、信息量很大	传递层次越多,信息失真越严重,核实越困难
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,含义隐含灵活	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,廉价	单向传递,电子邮件可以交流,但看不见表情

(2) 按照组织系统划分,沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

① 正式沟通。正式沟通方式如图 1-1 所示。

链式沟通。在链式沟通中,其中居于两端的人只能与邻近的一个成员联系,居中的人

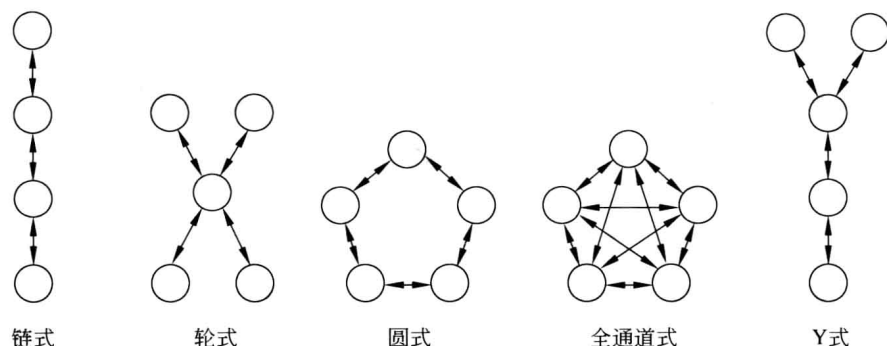


图 1-1 正式沟通方式

则可分别与两人沟通信息。

轮式沟通。轮式沟通网络在组织中代表一个主管直接管理部属的权威系统。

圆式沟通。圆式沟通可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构,表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息。

全通道式沟通。全通道式沟通是一个开放式的网络系统,其中每个成员之间都有一定的联系,彼此可随时沟通情况。此方式集中化程度很低。

Y 式沟通。Y 式沟通中只有一个成员位于沟通内的中心,成为沟通的媒介。在组织中,这一网络大体相当于组织领导、秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。

各种正式沟通方式比较如表 1-2 所示。

表 1-2 各种正式沟通方式比较

沟通特点	链式	轮式	圆式	全通道式	Y 式
解决问题速度	稍快	快	慢	快	中
正确性	高	高	低	中	高
领导者的突出	相当显著	非常显著	不显著	无	中
士气	低	非常低	高	高	中

② 非正式沟通

单线式。单线式的传递方式是通过一连串的人,把信息传播给最终的接收者。

集中式。集中式的传播方式是把信息有选择地告诉自己的朋友或有关的人,这是一种藤式的沟通传递。

偶然式。偶然式的传播方式是按偶然的时机来传播信息,有些人未接收到信息,与个人的交际面有关。

流言式。流言式的传播方式是一个人主动将信息传播给所有与他接触交往的人。

非正式沟通网络如图 1-2 所示。

(3) 按照信息传递的方向划分,沟通可分为下行、上行、平行和斜向沟通。

(4) 按照是否进行反馈划分,沟通可分为单向沟通和双向沟通。单向沟通和双向沟通的比较如表 1-3 所示。

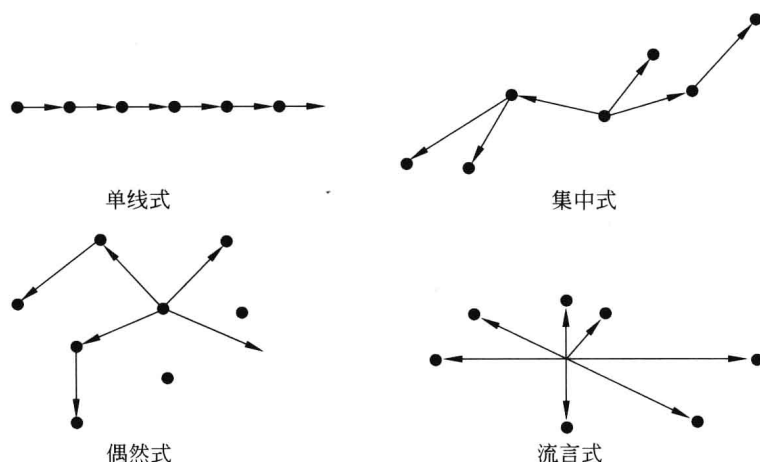


图 1-2 非正式沟通网络

表 1-3 单向沟通和双向沟通的比较

项 目	速度	准确性	传递者	接收者	干扰	条理性	反馈
单向沟通	快	低	压力小	无信心	小	有条理	无
双向沟通	慢	高	压力大	有信心	大	无条理	有

3. 沟通的准备与过程

(1) 沟通的准备。沟通双方需要交换信息,发送信息的时候要准备好发送的方式、发送的内容和发送地点。为了提高沟通的效率,需做如下准备工作。

① 明确沟通目的。“凡事预则立,不预则废。”在与别人沟通之前,心理一定要有一个明确的目的,如想得到客户的约见、想在客户心目中留下印象、想使客户对公司的产品感兴趣等。毫无目的的沟通只能算作闲聊天或侃大山,闲聊天或侃大山当然也是沟通,也有目的,比如休闲、娱乐等,但这不是有效的工作沟通。

② 制订沟通计划。明确了沟通的目的就要有较为详细的计划,怎样与别人沟通,先说什么,后说什么。如果情况允许,最好列一个表格,把与沟通有关的诸如要达到的目的、沟通的主题、方式、时间、地点、对象和一些注意事项等都列举出来。实践证明,计划制订得越充分,沟通的效果就越好。

③ 预测可能遇到的异议和争执。俗话说,“世界上没有两片完全相同的树叶”,自然也不可能存在两个观点信念完全相同的人。心心相印的至亲好友之间都会产生大大小小的分歧,何况在工作中接触的都是同事甚至是陌生人。所以,对于可能出现的异议和争执,首先要有充分的心理准备,还要根据具体情况对其可能性进行尽可能准确的预测,可以根据所掌握的沟通内容和沟通对象的具体情况自己作出预测,这也是对沟通的必要准备,有利于提升沟通的效果,著名的 SWOT 分析法从一定程度上明确了沟通所需确认的基本分析要素,这些要素包括: S——strength(优势)、W——weakness(劣势)、O——opportunity(机会)、T——threat(威胁)。通过对这些要素的分析,最终较为准确地把握双方的优势、劣势,设定一个更合理的目标,或者说沟通各方都能够接受的目标。

沟通的主要目标归类情况如表 1-4 所示。

表 1-4 沟通的主要目标归类

功 能	取向	目 标	理论及研究焦点
表达感情	感情	增加组织角色的接受程度	满足、冲突、紧张、角色
激励士气	影响	致力于组织目标的达成程度	权力、顺从、期望、行为改变、学习
信息传递	技术	供给决策所需资料的程度	决策、信息处理、决策理论
任务控制	结构	澄清任务及责任明确程度	组织设计

(2) 沟通过程。沟通过程是指发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。沟通过程模式如图 1-3 所示。沟通的具体步骤如下。

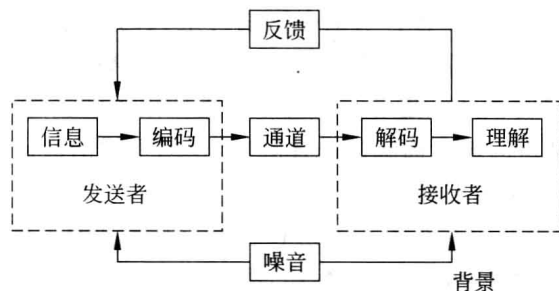


图 1-3 沟通过程模式

第一步，发送者获得某些观点或事实（即信息），并且有传送出去的意向。

第二步，发送者将其观点、事实以言辞来描述或以行动来表示（即编码），力求不使信息失真。

第三步，信息通过某种通道传递。

第四步，接收者由通道接收到信息符号。

第五步，接收者将获得的信息解码，转化为其主观理解的意思。

第六步，接收者根据他理解的意思加以判断，以采取不同的反应行为。

由此可见，一个看起来简单的沟通过程事实上包含着许多环节，这些环节都有可能产生沟通的障碍，从而影响沟通目的的实现。现在可以理解，为什么每天我们都可能遇到一些因沟通而出现的误解、尴尬甚至是矛盾和冲突。

(3) 沟通过程中的要素。要想取得沟通的最佳效果，必须首先把握沟通过程中的要素，这主要包括如下几方面。

① 发送者与接收者。沟通的主体是人，任何形式的信息交流都需要有两个或两个以上的人参加。由于人与人之间的信息交流是一种双向的互动过程，所以，把一个人定义为发送者而把另一人定义为接收者，这只是相对而言，这两种身份可能发生转换。在信息交流过程中，发送者的功能是产生、提供用于交流的信息，是沟通的初始者，处于主动地位；而接收者则被告知事实、观点或被迫改变自己的立场、行为等，所以处于被动地位。发送者和接收者这种地位对比的特点对于信息交流的过程有着重要影响。

② 编码与解码。编码是发送者将信息转换成可以传输的信号的过程。解码就是接

收者将获得的信号翻译、还原为原来的含义。编码和解码的两个过程是沟通成败的关键。最理想的沟通,应该是经过编码与解码两个过程后接收者形成的信息与发送者发送的信息完全吻合,也就是说,编码与解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等。如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验,则容易缺乏共同的语言,那么就无法达到共鸣,从而使编码、解码过程不可避免地出现误差和障碍。

③ 信息。在沟通过程中,人们只有通过“符号—信息”的联系才能理解信息的真正含义,由于不同的人往往有着不同的“符号—信息”系统,因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在偏差。

④ 通道。通道是发送者把信息传递到接收者那里所借助的媒介物。口头交流的通道是声波,书面交流的通道是纸张,网上交流的通道是互联网,面对面交流的通道是口头语言与身体语言的共同表现。在各种通道中影响力最大的仍是面对面的原始沟通方式。因为它可以最直接地发出及感受到彼此对信息的态度与情感,因而,即使是在通信技术高度发达的美国,总统竞选时候选人也总是不辞辛苦地四处奔波去选民面前演讲。

⑤ 背景。背景就是指沟通所面临的总体环境,任何形式的沟通都必然受到各种环境因素的影响。沟通的背景通常包括以下几个方面。

心理背景。心理背景即沟通双方的情绪和态度。它包括两方面内容:一是沟通者的心情和情绪。或兴奋,或激动,或悲伤,或焦虑,不同的心情和情绪会影响沟通的效果。二是沟通双方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠,则其沟通常常会由于偏见而出现误差,双方都较难准确理解对方的意思。

社会背景。社会背景即沟通双方的社会角色及其相互关系。不同的社会角色关系有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头,告诉你要勤奋、敬业,但你绝不能拍拍他的肩头,告诉他要乐于奉献。因为对应于每一种社会角色关系,无论是上下级关系,还是朋友关系,人们都有一种特定的沟通方式,只有采取与社会角色关系相适应的沟通方式,才能得到人们的认可。

文化背景。文化背景即沟通者的价值取向、思维模式、心理结构的总和。通常人们体会不到文化背景对沟通的影响。实际上,文化背景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,人们往往能较明显地发现这种影响。例如,由于文化背景的不同,东西方在沟通方式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;东方认为和谐重于说服,西方认为说服重于和谐。这种文化差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通时遇到不少困难。

物理背景。物理背景即沟通发生的场所。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。如在能容纳千人的大礼堂进行演讲与在自己的办公室高谈阔论,其气氛和沟通过程是大相径庭的。而在嘈杂的市场听到一则小道消息与接到一个电话特意告知你一则小道消息,给你的感受也是截然不同的,前者显示出的是随意性,而后者体现的却是神秘性。

⑥ 噪声。噪声就是妨碍信息沟通的任何因素,噪声存在于沟通过程的各个环节。典型的噪声包括以下几个方面的因素。

一是影响信息发送的噪声:表达能力不佳、词不达意;逻辑混乱、艰深晦涩;知识经验

的不足,使解码造成局限;发送者不守信用,形象不佳等。

二是影响信息传递的噪声:信息遗失、外界噪声干扰、缺乏现代化的通信工具进行沟通、沟通媒介选择不合理等。

三是影响信息接受和理解的噪声:知觉的选择性,使人们习惯于对某一部分信息敏感,而对另一部分信息“麻木不仁”、“充耳不闻”;接受者的选择性理解,他们往往根据自己的理解和需要对信息进行“过滤”,造成信息传递的差异;信息量过于巨大,过犹不及,使接受者无法分清主次,对信息的解码处于抑制状态等。

⑦ 反馈。即将信息返回给发送者,并对信息是否被接受和理解进行核实,它是沟通过程的最后一个环节。通过反馈,信息交流变成一种双向的动态过程,双方才能真正把握沟通的有效性。如果反馈显示接收者接收到并理解了信息的内容,这种反馈称为正反馈;反之则称为负反馈。反馈可以检验信息传递的程度、速度和质量。获得反馈的方式有很多种,直接向接收者提问,或者观察接收者的面部表情,都可获得其对传递信息的反馈。但只借助观察来获得反馈还不能确保沟通的效果,将观察接收者与直接提问法相结合能够获得更为可靠、完整的反馈信息。

4. 有效沟通的条件

(1) 高情商是有效沟通的先决条件。长久以来,智商一直被视为事业和生活方面成功的先决条件,后来人们发现仅凭高智商是远远不够的,事业的发展 and 生活的幸福,情商在其中扮演重要的角色。在美国,曾有人追踪过哈佛大学一些学生在中年的成就,从薪水、生产力、社会地位等诸多方面的考察来看,发现在校考试成绩高的不见得社会成就高。就一个40岁左右的中年人来说,智商与其当时的社会地位有一定的关系,但影响更大的是处理挫折、控制情绪、与人相处的能力。在社会中生存,每个人都必须面对各种纷繁复杂的关系网,情商高低决定了人一生的去向,与外界沟通的程度取决于人的情商。社会交际能力较差,不大“会来事”的人,常常感到活得很累,他们活没少干,力没少费,辛苦没少搭,却有时事与愿违,得不偿失。纵使他们获得了足够的成功机会,最后也可能因不会交际而错失机会,功败垂成。因此,沟通能力的优劣可以决定一个人的成功与否,情商又决定沟通能力的优劣。要提高沟通能力,首先要提高情商。

(2) 良好的文化素养是有效沟通的前提。沟通的信息是包罗万象的。在沟通中,我们不仅传递信息,而且还在表达情感,提出意见,要想有效与人沟通,就必须具备一定的文化素养。沟通手段的运用,社交礼仪的展现,言语表达的技巧,处理问题在“度”上的把握,都是一个人综合素质的体现。美国著名汉学家约翰·塞维斯在一篇刊登在《洛杉矶时报》的纪念文章中这样描写周恩来总理给人的印象:“凡是见过周恩来的人,没有谁会忘记他。他精神饱满,富于魅力,长相漂亮,这是原因之一。他给人的第一印象是他的眼睛。浓密的黑眉毛下边有一双炯炯有神的眼睛,在凝神看着你。你会感觉到他在全神贯注地看你,会记住你和他说过话。这是一种使人立即感到亲切的罕见的天赋。1941年在重庆第一次会见他时,我的感觉就是这样。在重庆和延安的那些日子里,同他谈话,每次都是思想智慧的交锋,愉快得很。他文雅、和蔼、机警而不紧张,不会使人提心吊胆,幽默而不挖苦人或说话带刺,他能非常迅速地领会你的想法,但从来不在你表达遇到困难时表示不耐烦,他自己思维敏捷而不要花招,他言行如行云流水而不夸夸其谈,他总是愿意开门