

现代MBA系列教材

管理沟通与领导力开发

GUANLI GOUTONG YU LINGDAOLI KAIFA

胡 巍 主 编
王 青 副主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

现代 MBA 系列教材

管理沟通与领导力开发

胡 巍 主 编
王 青 副主编

清 华 大 学 出 版 社
北 京 交 通 大 学 出 版 社

· 北 京 ·

内 容 简 介

《管理沟通与领导力开发》教材总结了1999年至2008年编著者参与本科、硕士、MBA、EMBA和EDP课程(授课)的教学与培训实践,结合国内外“沟通学”与“领导学”教材和专著中适合我国教学与培训的相关内容,在内容与编排上尝试了一种新的分类,按照管理沟通(技能)于个人、管理沟通(技能)于企业、管理沟通(技能)于领导力开发这三大模块,共15章来编写与阐述。

本教材以理论联系实际为编写原则,同时也以实际密切联系理论为导向,并配有开拓式“案例”45个(每章3个)、思考型“Tips”15个(每章1个)和参与性“游戏”20个(特色:材料简单易备、游戏简单易行)。

编著者希望本教材能给读者带来这样的启示——“不在于你学到什么,而在于你能想到什么!不在于你得到什么,而在于你能输出什么!”

本书适合作为高校经管专业的本科、硕士和MBA的教学用书,同时也可作为EMBA、EDP等高管培训参考教材。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通与领导力开发/胡巍主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2009.4
(现代MBA系列教材)

ISBN 978-7-81123-531-9

I. 管… II. 胡… III. ①管理学-研究生-教材 ②领导学-研究生-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第029725号

责任编辑:赵彩云

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:203×280 印张:27.25 字数:770千字

版 次:2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-531-9/C·59

印 数:1~4 000册 定价:45.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

沟通是一门艺术，它可以起到四两拨千斤的作用；领导是一种控制，它能使你掌控全局，创造奇迹。通过沟通，个人才能融入集体，创造价值；也只有领导（控制），团队成员才能相互信任，获得成功。

沟通与领导力不是天生就有，也不是单靠理论指导就可以掌握它的精妙之处，想要真正掌握其技巧与艺术，就只有通过亲身体验以及互动交流，将沟通学、领导学等相关原理在体验中感悟、在感悟中提升、在提升中发展。

本教材总结了1999年至2008年编著者参与本科、硕士、MBA、EMBA和EDP课程（授课）的教学与培训实践，结合国内外“沟通学”与“领导学”教材和专著中适合我国教学与培训的相关内容，在内容与编排上尝试了一种新的分类，按照“管理沟通（技能）于个人”、“管理沟通（技能）于企业”、“管理沟通（技能）于领导力开发”这三大模块，共15章来编写与阐述。——看山是山，看水是水！

本教材把管理沟通与领导力开发的实质概括为“357”法则（下有表述），本书中的章节就是围绕这“357”法则来展开说明。——看山不是山，看水不是水！

本教材以理论联系实际为编写原则，同时也以实际密切联系理论为导向，配有开拓式“案例”45个（每章3个）、思考型“Tips”15个（每章1个）和参与性“游戏”20个（特色：材料简单易备、游戏简单易行）。除对案例和游戏进行详细描述外，还专门增加了案例点评与游戏实施要诀，帮助读者更好地感悟案例与游戏中所蕴涵的沟通和领导力等魅力（道理），让读者真正从阅读的领悟、游戏的参与之中体会到沟通学理论和领导学理论的精妙之处。——看山还是山，看水还是水！

本教材具有以下鲜明的特色。

1. 课堂互动性的把握。

本科生社会经验尚缺，在教学过程中要尽量多安排新鲜的、甚至身边的案例进行补充，鼓励他们在课堂上多做训练（管理游戏）、多做阅读（案例及Tips中给予的现象、提示等），将学到的点滴运用到生活中。

研究生要体现学术领域研究的特色，引导他们对现象进行更深入的思考，分析可能的其他解决途径，比较利弊，而案例、Tips与游戏的融合运用则鼓励他们更好地把理论与实践进行有机的结合。

MBA学员相对工作经验较为丰富，课堂上就鼓励他们彼此分享各自的沟通经历，适时地将案例、Tips与游戏融入，并参照实施案例、Tips与游戏中给出的建设性意见或忠告，让他们对日常的工作实践有更好的把握。

2. 对管理沟通技巧和领导力的系统性把握（简称：357法则），重在“系统”、“简化”、“可操作”。

3——三个层面，是指：“什么是领导力”、“组织为什么需要沟通”、“如何进行有效沟通与领导力提升”；

5——五个基本要素，是指：“换位思考”、“借场造势”、“背景分析”、“质量设计”、“择机应变”；

7——七个基本要诀，是指：“换位”、“背景”、“择机”、“自信”、“造势”、“倾听”、“应变”。

3. 拥有大量的具有本土特征的“案例”、思考型“Tips”与富有参与性的“游戏”。

目前国内同类教材关于管理沟通和领导力开发的理论内容已经比较丰富，其案例多采用的是它国文化背景下的案例，游戏则更不多见。如果对于国外的文化背景不甚了解，就不能很好地将理论联系实际，深刻地理解教材的内涵。

中国的经济在高速有效地运行，国资、股份、民企等多成分运作，涌现出了大量出彩、出位的案例。因此，有必要对具有本土特征的案例加以整合与编撰，而游戏的解读，可以让读者真正从阅读的领悟、游戏的参与之中体会到管理学和沟通学的精妙之处。

编著者已多年讲授本科生的《管理学原理》、《沟通技巧与领导力开发》及 MBA 的《管理沟通》和硕士生的《沟通学》课程。在已开设的上述四门课的教学中，均已采用本教材编入的部分案例及游戏，已把案例与游戏融入教学之中。

编著者相信，通过“理论+案例（含 Tips）+游戏”这样的教学方式将沟通技巧、领导力等原理让读者们“在体验中感悟、在感悟中提升、在提升中发展”。

通过其与相关理论的相互比对、参照，引导学员（读者）深入思考，开启他们更广阔的分析问题与解决问题的思路，培养他们的沟通能力、领导力及创新能力。

本教材的参编人员全部来自上海交通大学安泰经济与管理学院。由胡巍担任主编，王青担任副主编，王英萍、汤石章、冯倩等参与了本书的编写。

同时要感谢全国 MBA “管理沟通”教学研讨会（2001 年至 2009 年期间共参加过 6 届）的同仁们、1999 年至 2008 年历届学员（含本科、硕士、MBA（含深圳班与新加坡班）、EMBA、EDP）、上海龙狮腾体育商务有限公司、上海纵拓商务咨询有限公司、人众人（上海）拓展学校、上海交通大学安泰经济与管理学院 EMBA、MBA 和 EDP 中心等单位在编写本教材过程中给予的支持与建设性建议。

体验、感悟、提升，使学习更赋予快乐！

让我们分享一下大师的名言：

“人无法只靠一句话来沟通，总是得靠整个人来沟通。”——彼得·德鲁克

“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外部组织的有效沟通上。管理与被管理者之间的有效沟通是任何管理艺术的精髓。”——美国著名未来学家奈斯比特

编著者

2009 年 4 月于上海交通大学安泰经济与管理学院北楼

目 录

第1篇 管理沟通（于个人）

第1章 沟通概论	(3)
1.1 沟通是什么	(3)
1.2 沟通的类型	(6)
1.3 沟通中的障碍与消除	(9)
1.4 沟通与管理	(11)
案例1-1 沟通化解困境	(16)
案例1-2 沟通在管理中的应用	(18)
案例1-3 J集团的转型努力	(20)
Tips 学会使用电话	(21)
第2章 人际沟通与组织沟通	(24)
2.1 沟通客体、主体分析	(24)
2.2 人际沟通与人际沟通行为	(29)
2.3 当代人际沟通	(33)
2.4 组织沟通的渠道与方式	(37)
2.5 组织沟通的障碍与排除	(45)
2.6 跨文化沟通	(49)
案例2-1 你会救谁——危难中与他人的沟通和自我沟通	(56)
案例2-2 两个软件项目在实施过程中的不同结果	(57)
案例2-3 印度经理 David 败走中国	(59)
Tips 李如成：看我七十二变	(61)
第3章 管理与沟通	(64)
3.1 沟通的时代特征	(64)
3.2 管理角色中的沟通	(64)
3.3 管理沟通的目的与作用	(66)
案例3-1 哪个部门出了错？	(69)
案例3-2 越级沟通	(70)
案例3-3 “空降兵”的成功着陆	(72)
Tips 当好朋友成了上司	(75)

第4章 激励与训导	(79)
4.1 如何运用沟通来激励	(79)
4.2 运用赞赏激励他人	(80)
4.3 训导技能	(82)
案例4-1 录音带里的秘密	(84)
案例4-2 改变上司的偏见	(86)
案例4-3 沟通之道,成功之道	(89)
Tips 当你在电梯里遇见上司	(91)

第5章 沟通中的授权与教练	(95)
5.1 如何进行授权沟通	(95)
5.2 教练沟通	(98)
案例5-1 保健品促销新方案的确认	(103)
案例5-2 “夹心饼”的滋味	(105)
案例5-3 落选风波:一场本不应有悬念的选举带来的危机	(108)
Tips 隐私、盈利、员工……Google 招惹了谁?	(112)

第2篇 管理沟通(于企业)

第6章 会议沟通	(119)
6.1 会议的存在和构成	(119)
6.2 管理会议	(122)
6.3 主持会议	(127)
6.4 参与会议	(132)
案例6-1 美邦公司的企业员工意见沟通制度	(134)
案例6-2 丰易居上海房屋销售有限公司的组织变革	(136)
案例6-3 百货公司员工折扣改革	(140)
Tips 交往艺术与沟通技巧	(145)

第7章 谈判	(148)
7.1 谈判要素	(148)
7.2 谈判准备	(151)
7.3 谈判策略	(153)
7.4 进行谈判要点	(158)
7.5 谈判技巧	(160)
7.6 如何处理冲突	(163)
案例7-1 失败的沟通也是财富	(168)
案例7-2 知己知彼,力争三赢——一个成功的国际商务谈判纪实	(170)
案例7-3 采购谈判	(173)
Tips 谈判,智斗成产业	(176)

第8章 企业公共关系	(180)
8.1 公共关系的定义与特征	(180)

8.2 公共关系功能	(182)
8.3 企业外部公共关系	(188)
案例 8-1 挽回你的顾客	(192)
案例 8-2 一次成功的客户投诉处理	(193)
案例 8-3 漫长的合同谈判过程	(195)
Tips 一次绝妙的推销	(196)
第 9 章 公司 CI 策略	(199)
9.1 CI 的定义与内容	(199)
9.2 CI 与企业对外形象	(201)
9.3 公司 CIS 策划	(203)
案例 9-1 实施统一品牌战略	(208)
案例 9-2 航空公司的窘境	(211)
案例 9-3 子公司的 e 化决策	(214)
Tips 把银子付给符合公司战略的员工	(216)
第 10 章 危机中的管理沟通	(219)
10.1 危机沟通中的抉择	(219)
10.2 “雄鹰”政策的计划与实施	(221)
案例 10-1 一次“跳槽事件”引发的“地震”	(228)
案例 10-2 试漆中的危机	(229)
案例 10-3 GX 公司的雄鹰策略	(232)
Tips 危机处理篇	(234)

第 3 篇 管理沟通（于领导力开发）

第 11 章 有效沟通中的领导力开发	(250)
11.1 领导与沟通	(250)
11.2 领导沟通的关键技能	(251)
11.3 积极的组织沟通氛围	(260)
案例 11-1 报表上的数字	(265)
案例 11-2 总经理助理为什么会走?	(267)
案例 11-3 倾听下属的心声	(269)
Tips 管理沟通的十大原则	(271)
第 12 章 权力沟通与领导力获得	(276)
12.1 领导力的参考体系	(276)
12.2 权力与影响力	(277)
12.3 通过政治活动增强领导力	(282)
12.4 领导力实施的道德问题	(289)
案例 12-1 PUMPKIN 之争	(291)
案例 12-2 小 T 的转档问题	(294)
案例 12-3 小李的遗憾	(295)

Tips 管理突破：自我超越 16 字	(298)
第 13 章 自我沟通与领导力提升	(302)
13.1 领导特质理论	(303)
13.2 情感智能与领导力提升	(304)
13.3 自我修炼中的领导力提升	(308)
13.4 自我超越中的领导力	(314)
13.5 用爱来领导与用恐惧来领导	(317)
案例 13-1 辞职沟通	(320)
案例 13-2 从 30 万元到 198 万元	(321)
案例 13-3 罚金的问题	(323)
Tips 沟通能力是企业领导的必备素质——王嘉廉、王志东的遭遇说明	(325)
第 14 章 文化沟通与领导力常青	(328)
14.1 组织文化与领导力	(328)
14.2 文化沟通与领导力渗透	(330)
14.3 领导组织发展与实施变革	(336)
案例 14-1 财务预算信任危机的化解	(339)
案例 14-2 报考 MBA 之后	(342)
案例 14-3 面对注重过程控制的领导	(345)
Tips 5 大技巧让工作变简单——保持简单是最好原则	(347)
第 15 章 五行学说与领导魅力	(351)
15.1 土与决策	(352)
15.2 金与领导	(353)
15.3 水与权变	(354)
15.4 木与创造	(354)
15.5 火与协调	(355)
15.6 变革与《易经》	(356)
15.7 价值观与宗教和哲学	(356)
案例 15-1 强弱转换一瞬间	(357)
案例 15-2 五行学说与二元象限法	(358)
案例 15-3 跨区域合并的沟通魅力	(361)
Tips 领导艺术与组织气氛建设	(367)

第 4 篇 沟通与领导力经典游戏

游戏 1 商海风云	(373)
游戏 2 解手网	(376)
游戏 3 地雷阵	(380)
游戏 4 人椅圈	(384)
游戏 5 建绳房	(386)
游戏 6 蜘蛛网	(389)

游戏 7	孤岛求生	(392)
游戏 8	情绪感染	(395)
游戏 9	赞美与分享	(397)
游戏 10	如何赢得更多	(400)
游戏 11	圆球传递	(402)
游戏 12	集体起身	(404)
游戏 13	撕个长城	(406)
游戏 14	泰坦尼克号	(409)
游戏 15	影响的颜色	(411)
游戏 16	指引	(413)
游戏 17	交换主意	(415)
游戏 18	四国大战	(417)
游戏 19	牧羊人	(420)
游戏 20	公司任务的完成	(422)
参考文献		(425)

第1篇

管理沟通 (于个人)

- 
- 第1章 沟通概论
 - 第2章 人际沟通与组织沟通
 - 第3章 管理与沟通
 - 第4章 激励与训导
 - 第5章 沟通中的授权与教练

第 1 章

沟 通 概 论

1.1 沟通是什么

一秀才买柴，曰：“荷薪者过来。”卖柴者因“过来”二字明白，即把柴担挑到他面前。秀才问曰：“其价如何？”因“价”字明白，对方说了价钱。秀才又曰：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。”卖柴者不知所云，便挑担而去……

某人请四位朋友吃饭，结果只到了三位，他便说：“该来的没有来。”谁知已到的一位听后极为不满，说：“那么我是不该来的了。”立即拔腿便走。主人急了：“不该走的又走了。”另一位朋友听后更不高兴：“那么我是该走的了。”便也抽身离去。这时最后一位朋友便开导他：“你不该这样说话。”主人却答道：“我又不是说他。”“那么你是说我啰。”最后一位也走了，弄得那位主人百思不得其解：“为什么都走了呢？”……

“要是总经理能听懂我的意思，他肯定会接受我的建议的。”广告策划主任垂头丧气地走出总经理办公室……

从古到今，从日常生活到工作，经常会出现上述类似的沟通问题。俗话说，不依规矩不成方圆，是说做任何事情都得有一定的规矩，与人沟通当然不能例外。沟通是一门艺术，有其特殊的原则、方法和技巧。要成功地与人交往，首先要了解什么是沟通。

1.1.1 沟通的定义

对于沟通的定义，可以说是众说纷纭，莫衷一是。十年前，美国威斯康星大学的教授F·丹斯就统计过：人们关于“沟通”的定义，已达126种之多。

《大英百科全书》认为，“沟通就是用任何方式，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”。

拉氏韦尔（Harold Lasswell）认为，沟通就是“什么人说什么，由什么线路传至什么人，达到什么结果”。

西蒙（H. A. Simon）认为，“沟通可视为任何一种程序，借此程序组织中一成员，将其所决定意见或前提，传送给其他有关成员。”

沟通的含义是丰富而复杂的，本书从领导、管理的工作特性要求出发，把沟通综合定义为：沟通是凭借一定符号载体，为了设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递的过程。

1.1.2 沟通的模式

根据沟通的含义，可以把沟通过程简单地用图1-1所示模型表示。

由此可见，沟通可被认为是涉及信息传递和某些人为活动的过程。沟通是人为的，没人为行动，也就无所谓沟通。沟通与人际关系密切相关，或许很复杂，或许很简单，有时可能拘泥于形式，有时也可能十分随意。这一切取决于传递信息的性质以及传递者与接收者之间的关系。

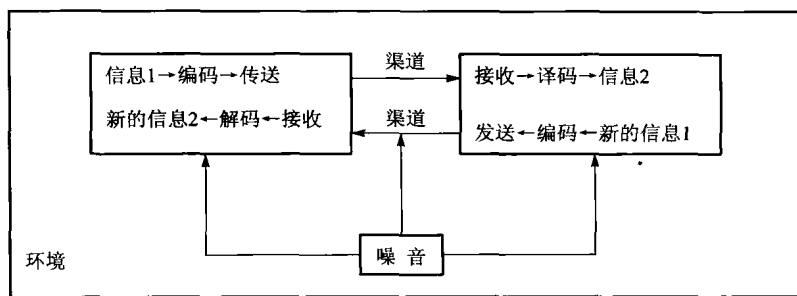


图 1-1 沟通过程模型

沟通包括信息传递，组织内部的人员与人员之间、部门与部门之间的相互理解。信息沟通又有多种形式和媒介。因此，有效的沟通至关重要。

从沟通的简单模式看，沟通涉及组织、组织目标、信息、环境、传播程序、通道等方面因素。

1. 组织

组织首先是社会中的一些人员所组成的群体。比如，家庭成员组成的“家庭”，你和同事组成的工作小组等。其次，组织是指成员之间的相互依赖关系。如果你领导一个企划小组，小组每个成员都须有明确的分工：有人做调查、有人处理文案、有人负责一个专题……成员之间相互影响，相互依赖。相互依赖即要求活动协调一致，相互配合，以保证每个成员的任务都能顺利完成，从而实现组织的目标。当然，协调一致和相互配合都离不开沟通。

现代组织内部正在发生多种多样的变化，以公司为例，表现为：

- (1) 公司组织结构和技术方面正变得更加错综复杂；
- (2) 经济和市场情势正在迫使生产和服务业提高效率，提高质量，以应对日益激烈的竞争；
- (3) 法制化进程要求管理者在其组织内部解释政策和法规，说明其含义，以避免对规范的误解；
- (4) 组织内部管理模式变动更迅速，组织的变化随着整体行市的变化而变化；
- (5) 组织成员对组织寄予更多的期望：更高的报酬、更宽松的环境、更多的心理上和工作上的满足；
- (6) 组织愈来愈依赖于信息渠道。随着信息革命的到来，信息技术的完善，组织趋向于信息工作专业化，以避免信息时滞和失真。

而其他组织在这个时代也有类似的变化。

显而易见，现代组织内部所发生的种种变化要求我们应进行卓有成效的沟通。

2. 角色

在每一个社会或组织所经常面临的种种任务中，协调任务有这样的前提：每个人如果想采取任何一项行动，他必须确定自己是谁，怎样同周围的对象和其他事物相处，或准备如何与人相处，怎样维系与其他成员的关系，如何使沟通达到自己的目的。这就是沟通学里所谓的角色认知和主、客体分析。这里所说的主、客体不仅仅是指一般情况下的个人，还包括企业、组织、地区甚至国家等实体，但是沟通的过程还是要通过一个个的“人”来完成。所以可以把个人视作主、客体的直接表现，在对主、客体进行分析时，注意到各种“非人”的影响因素。如大到所处的社会经济环境，小到一个工具的使用等。

很多人都不承认自己是“无关紧要”的。问题是他们不知道就是他们自己使别人看来他们是不重要的，这是他们失败的征兆。没有人在组织里是可有可无的，如果有，为加强组织的效率

(或者出于其他目的), 可以让他(她)消失。成功之士总是脱颖而出, 其秘诀在于他们在每个角色上都是尽心尽力的“管理者”。既然你是如此重要, 请扮演好自己的角色, 做一个“管理者”, 进行积极而有成效的沟通。

3. 目标

在组织内部的沟通需要满足以下几种需要:

- (1) 提高管理效能;
- (2) 了解人员情况;
- (3) 使成员参与组织管理, 激发大家的工作积极性和团队精神;
- (4) 认知问题, 讨论解决对策, 并实施该对策, 完成组织目标;
- (5) 促进上级与下属间、同事之间、组织内部人员之间、组织内部人员与外界之间的相互沟通和相互理解;
- (6) 有助于人员理解改变管理模式的必要性, 适应环境的变化, 增加对内部和外界环境变化的认知, 减轻组织调整的阻力。

4. 信息

沟通借由信息来传递人们的感情、命令、目的和其他信号。信息在人与人之间以多种方式传递、反馈。信息的形式是多种多样的, 可以借助语言、文字、符号、图表、信号、电波等形式来使信息具体化。信息不仅传递人们的目的、沟通的意念, 还传递人们的感情。你可以使用不同的语气表达你的意念, 只有与角色、环境和对象及目的适合的语气才能使你的沟通有效。另外, 信息必须清晰明确, 必须让接收者明白、理解。

沟通的信息是包罗万象的。在沟通中, 不仅传递消息, 还表达赞赏、不快之情, 或提出自己的意见观点。根据这一特点, 信息沟通可分为: 事实型、情感型、价值观型和意见观点型。如果信息接收者对信息类型理解与发送者不一致, 就有可能导致沟通障碍和信息失真。因此不仅信息发送者在传递信息时要清楚表明自己的意见、看法, 信息接收者也要完整理解传递来的信息, 即既获取事实, 又分析发送者的价值观、个人态度, 达到有效沟通的目的。

5. 环境

组织生存于环境中。一个公司要面对原料供应商、产品销售商、银行、消费者、政府、社会团体、其他公众; 公司内部有各种部门、小组等机构, 还有员工内的各种组织(正式的和非正式的)。组织不仅需要和外界交换信息, 还必须保证信息在内部的畅通。每次沟通都有适当的环境, 认知和尽量控制环境会使沟通顺利实施。沟通环境分为两大类: 可控的和不可控的。可控的环境有助于获得沟通的主动权, 而在不可控的环境里你必须调整你的沟通行为; 以最佳的方式尽量使被控制的可能性降低。

6. 程序

雄辩滔滔、口若悬河的沟通技巧来自于充分的准备, 要想实现沟通的目的, 通常要做好如下几步。

- (1) 认清沟通目的。“为什么要沟通?” “我要向对方表达什么意念?” 只有明确了自己的目的, 才可能有好的起点。
- (2) 角色分配。例如, “我与谁沟通?” “我和对方的关系如何?” “我在沟通过程中扮演什么角色?” ……
- (3) 准备收集信息, 认真地选择沟通的时间、地点、方式, 尽量保证自己处于有利地位。
- (4) 实施计划。按计划行事, 并注意随机应变。

1.2 沟通的类型

1.2.1 影响沟通渠道选择的因素

沟通是通过各种渠道来完成的,不同的信息沟通渠道直接影响到沟通方式的挑选。所以,首先说明影响沟通渠道选择的主要因素。

1. 设定的目标

管理者必须明白他们是在进行劝说,还是提供信息,是进行质疑,还是提出建议,因为不同的目标将影响到沟通渠道和媒介的选择。比如说,谈话中的要点必须用明确无误的文字记录下来,因为这样的记录能够保证清晰明确的理解。

2. 沟通本身的需求

例如,信息是正式的,还是非正式的,信息接收者是谁(你的老板,还是你的客户),沟通可以利用的媒介及使用的成本(书信、电话、电传等),是否需要记录谈话内容或得到反馈,信息连续性的需要——所有这些都在很大程度上影响沟通的方式。

1.2.2 沟通的类型

依据不同的标准,沟通可分为不同的类型。

1. 根据信息的载体分类

根据信息载体的不同,沟通可分为语言沟通和非语言沟通。

1) 语言沟通

语言沟通是利用语言、文字、图画、表格等形式进行的,可细分为书面沟通和口头沟通。图1-2勾勒了语言沟通与非语言沟通之间的构成。

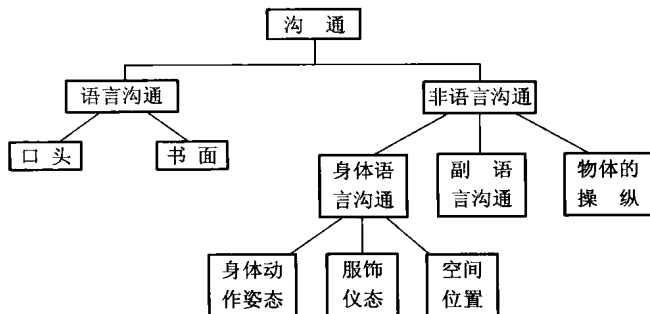


图 1-2 语言沟通和非语言沟通的构成

书面沟通是指用书面形式所进行的信息结构和交流,如通知、文件、报刊、备忘录等。书面记录具有有形展示、长期保存、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。一个新产品的市场推广计划可能需要好几个月的巨大工作,以书面的方式记录下来,可以使计划的构思者在整个计划实施过程中有一个依据。

从本质上讲,书面沟通是间接的,它需通过文字的形式把信息传递给别人,这种信息传递的方式可以是正式的,也可以是非正式的,可长可短。对于一个有经验的作者来说,书面沟通能表达出个人风格,能自由表达自己的观点和情感,而不必受他人反应的影响。对创作者来说,他能反复修改书面材料,直到满意为止。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。

当然,书面沟通也有自己的缺陷。相对于口头沟通而言,书面沟通耗费时间较长。同等时间的交流,口头比书面所传达的信息要多得多。事实上,花费一个小时写出的东西只需15分钟左右就能说完。书面沟通的另一个主要缺点是不能及时提供信息反馈。口头沟通能使接收者对其所听到的东西及时提出自己的看法。而书面沟通缺乏这种内在的反馈机制,其结果是无法确保所发出的信息能被接收到,即使接收到,也无法确保接收者对信息的解释正好是发送者的本意。发送者往往要花费很长的时间来了解信息是否已被接收并被准确地理解。

口头沟通就是运用口头表达进行信息交流活动,如谈话、游说、演讲等。口头信息沟通是所在沟通形式中最直接的方式。在口头沟通情况下,信息可以在最短时间内被传送,并在最短时间内得到对方回复。如果接收者对信息有疑问,信息的迅速反馈可使发送者及时检查不够明确的地方并进行改正,因此,口头沟通具有快速传递和即时反馈的优点,有助于双方对问题的了解。其缺点是信息在从发送者一段段接力式的传送过程中,存在着巨大的失真可能性。“道听途说”这句成语很贴切地表示出每个人都以自己的偏好对信息进行增减删除,最终造成严重的偏差。

2) 非语言沟通

非语言沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息,它的内涵十分丰富,包括身体语言沟通、语调、物体的操纵,甚至于空间距离等多种形式。一般而言,非语言沟通与口头沟通互为补充,在某种程度上强化了口头表达的效果,不仅能使沟通的参与方估计到对方要表达思想和情感,而且往往能引起“他是怎样一个人”的猜想。沟通者通常使用的非语言沟通方式有身体语言沟通、副语言沟通、物体的操纵等。

身体语言沟通是通过动态无声性的目光、表情、手势语言等身体运动或者是静态无声的身体姿势、空间距离及衣着打扮等形式来实现的。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。如欢乐时手舞足蹈,悔恨时顿足捶胸,惧怕时手足无措等。一个动作、一个表情、一个姿势都可以向对方传递某种信息;不同形式的丰富复杂的“身体语言”也在一定程度上起着沟通作用。

即使是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,国外有关研究证实,学生对课堂讨论的参与直接受到学生座位的影响。在倾向上,以教师讲台为中心,座位越近中心位置,学生对于课堂讨论的参与比例也越大。图1-3是该研究的具体结果之一。

在沟通中的空间位置中,沟通者的服饰也往往扮演着信息发送源的角色。因此,对于要去求职、约会、聚会、参加会议等的人来说,服饰穿着就显得颇为重要,在一定程度上影响了活动的全面效果。

副语言沟通是通过非语词的声音,如重音、声调的变化、狂笑、停顿来实现的。心理学家称非语词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。语音表达方式的变化,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。

除了运用身体语言外,人们也能通过物体的运用、环境布置等手段进行非言语的沟通。如专业技术人员和管理人员的办公室一般是严肃的,而秘书们的办公桌被鲜艳的颜色、特殊的陈列品、挂在墙上的明信片等纸张所包围。透过这些装饰,就可以对秘书的性格、特征产生初步的

讲台		
57%	61%	57%
37%	54%	37%
41%	51%	41%
31%	48%	31%

图1-3 空间位置对学生
课堂参与的影响