



高等院校经济管理“十三五”规划教材
管理系列

Business Communication

商务沟通教程

| 第2版 |



王慧敏 / 编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

高等院校经济管理“十三五”规划教材

管理系列

Business Communication

商务沟通教程

| 第2版 |



王慧敏 / 编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

商务沟通教程 (第2版) / 王慧敏编著. —北京: 中国发展出版社, 2017. 7

ISBN 978 - 7 - 5177 - 0678 - 6

I. ①商… II. ①王… III. ①商业管理—公共关系学—教材 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 089876 号

书 名: 商务沟通教程 (第2版)

著作责任者: 王慧敏

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5177 - 0678 - 6

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京明恒达印务有限公司

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 19

字 数: 360千字

版 次: 2017年7月第2版

印 次: 2017年7月第1次印刷

定 价: 35.00元

联系电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

第2版前言

2006年,在中国发展出版社的支持下,在总结多年商务沟通课程教学经验的基础上,作者出版了《商务沟通教程》一书。出版后,本书被很多高等院校选择作为沟通课程的教材,在以后的十多年里多次重印。很多教师在使用本书的过程中向作者提出了非常好的意见和建议,基于这些意见和建议,作者对第1版的内容进行了修订和调整,现在为各位读者奉上第2版。

修订后的第2版在内容上主要发生以下变化。

在第1章增加了商务沟通策略制定的内容。有效的沟通有赖于策略性的思考和计划,很多人都是因为在沟通过程之中没有考虑沟通的目的、策略和结构而导致沟通困难。所以,在第1章增加沟通策略的相关内容,指导读者学习如何运用沟通策略达到沟通目标。

在第4章增加了一节内容介绍商务演讲的基本程序和方法。在第1版中只是简单介绍了演讲中要注意的一些技巧和应避免的一些问题,缺少对计划、准备演讲整个活动过程的介绍。很多读者虽然掌握了一些技巧,但却不能有步骤、有方法地完成演讲活动。所以,通过增添一节内容,详细介绍商务演讲的基本程序和方法,能够为读者提供程序和方法的指导。

在第8章增添了新媒体环境与企业危机公关的内容。博客、微博等新媒介的应用在商务沟通领域引发了巨大的变革。通过增添新媒体环境下企业危机公关的内容介绍,希望指导读者使用最新的社交媒介进行沟通。

在第9章增加了电子邮件礼仪的内容。商务工作已经离不开电子邮件,但很多人对电子邮件的基本礼仪规范缺乏了解,常常因此冒犯了客户或同事,所以,详细介绍电子邮件的礼仪规范是很有必要的。

另外,对第1版的部分案例也进行了更新。

希望各位读者在学习完本教材后能够掌握重要的基础沟通技能,提高沟通能力。

作 者

2017年5月

目 录

第 1 章	商务沟通概述	1
1.1	沟通的基本概念与基本原则	1
1.2	认识商务沟通	15
第 2 章	商务沟通的一般技巧	21
2.1	有效倾听的技巧	21
2.2	交谈的技巧	31
2.3	非语言沟通的技巧	52
2.4	电话沟通的技巧	64
第 3 章	招聘与面试	69
3.1	招 聘	69
3.2	如何写好个人简历	72
3.3	求职面试	76
第 4 章	演讲的技巧	103
4.1	演讲概述	103
4.2	商务演讲的基本程序和方法	109
4.3	商务演讲的基本技巧	118
第 5 章	会议沟通技巧	124
5.1	会议主持人的工作技巧	125
5.2	会议记录人的工作技巧	133

	5.3 与会者参会技巧·····	137
	5.4 领导的参会技巧·····	138
	5.5 会议类型的选择·····	139
	5.6 解决会议中的群体思维现象·····	142
	5.7 填写议程表·····	146
第6章	谈判沟通及技巧·····	152
	6.1 商务谈判概述·····	152
	6.2 谈判沟通中的技巧·····	156
第7章	与客户沟通技巧·····	172
	7.1 营销沟通实用方略·····	172
	7.2 与客户电话沟通的技巧·····	184
第8章	管理沟通·····	196
	8.1 管理沟通概述·····	196
	8.2 成功实现与上级沟通·····	212
	8.3 成功实现与下级沟通·····	223
	8.4 成功实现与同级沟通·····	239
	8.5 冲突管理·····	244
	8.6 危机沟通·····	252
第9章	书面沟通·····	263
	9.1 书面沟通概述·····	263
	9.2 商务信函写作·····	265
	9.3 商务传真的写作·····	271
	9.4 E-mail 在商务活动中的作用·····	274
	9.5 请柬、邀请书·····	280
	9.6 商务合同写作·····	283
	9.7 意向书·····	285
	9.8 商务调研报告写作·····	287
参考文献	·····	293

第 1 章

商务沟通概述

1.1 沟通的基本概念与基本原则

1.1.1 沟通的重要性

沟通是一种信息的传递，是一种思想的传播，是价值观的碰撞。其目的就在于通过与他人交流来影响他人的观点、感受和价值观。沟通作为人类社会行为中的基本行为，是人类社会之所以成为人类社会，并不断发展进步的动力因素之一。没有沟通，就不可能有真正意义上的人类社会；没有沟通，人类社会的文明进步就不可能达到今天这种高度和水平。

在我们每个人的生活中，一个重要的技能就是维持和改善人际关系。美国前总统罗斯福说：“成功公式中，最重要的一项是与人相处。”而与人相处往往是从沟通开始的。换句话说，人际关系的动态形式就是人际沟通。通过沟通，人们之间才能相互认知、相互吸引、相互作用。现代社会越发展，人们变动的几率越大、速度越快，人际关系的持续期缩短了，临时性就越来越明显地成为人与人之间关系的一大特点。在新的环境中，只有有效地沟通，协调好关系，才能谋求到合作和支持。同时，沟通也是一个人成长发展的重要途径，是个人成功的必要条件。我们通过与同事交流工作心得、销售经验、技术方法、成功经历等，提高了个人业务素质。例如，据专家分析，现代科技人员的专业知识，有 50% ~ 80% 是从与朋友、同行、老师的聊天、讨论和聚会中获得的。我们通过与顾客沟通，才能了解顾客的需求，更好地满足顾客的需求；同时，也使自己能够从顾客的角度客观地评价自己，发现缺陷不足，明确改进的方向，逐步提升自己。因此，沟通是实现自我、丰富自我、跨越自我的捷径。

20 世纪 80 年代以后，由于电子资讯技术的惊人发展，人类社会开始进入资讯社会，人类经济开始进入资讯经济时代。以资讯与科学技术为代表的知识资本，已经超过货币资本、土地和劳动等等生产力要素，正越来越明显地成为促进人类经济发展和社会综合发展的第一生产力要素，资讯（作为知识、科技与经验的载体）的及时交流沟通，日益成为许多企业获取经营管

理成功的关键和决定因素。

沟通交换有意义、有价值的各种资讯,交换和传播知识、思想、意见、想法和科技,从而使团队合作、组织协调、目标完成、资源优化组合、组织文化形成与发展、企业战略制定等企业组织功能得以实现。而且由于沟通加强了企业、组织对所有能利用的各种资源的组合和优势配置,从而使相同的资源得以发挥出更高的效率、效能和效益。

相应地,在企业管理中,越来越多的人认识到:在现代资讯社会,企业管理的本质和核心是沟通,管理的难度和难题也就是沟通的难度和问题。许多大企业和跨国公司,由于沟通的不足和失误,普遍地存在管理沟通的问题,因而使企业有限的人力资源和其他资源无法实现最佳配置,不仅产生不了合力,反而互相牵制,严重影响企业日常正常运行和发展前景。沟通的问题现在变得如此地多样和突出,以至于在现代资讯化企业,离开沟通我们甚至无法谈论管理。

1.1.2 沟通的过程

沟通的过程包括信息策划、信息编码、信息传输、信息解码、信息反馈和沟通干扰。

1. 信息策划

信息是沟通的基础,在头脑中形成清晰、完整、有条理的信息是良好沟通的开始。信息策划就是对信息进行搜索、整理、分析的过程。信息策划过程反映着信息发出者的逻辑思维能力的高低和信息量的多少。很多人在沟通过程中或过程后经常会感到“我都不知道自己说了些什么”,这种情况多半是由于信息质量不高造成的。

按照信息是否能够被很容易地理解和掌握,可以将其区分为明示信息和默示信息。明示信息是指那些很容易被理解和掌握的信息。默示信息则是指不容易被理解和掌握的信息。一般来说,信息越明确、标准化程度越高,其明示程度越强,越有利于沟通。

要想成为一个具备良好沟通能力的人,首先就必须提高信息策划的能力。信息策划包括:确定信息范围、收集信息、信息评估、信息整理和分析。

(1) 确定信息范围。确定信息范围是信息策划的第一步,也是决定信息策划质量的关键一步。确定信息范围的实质是确定信息策划的目的,对要获得的信息的性质、质量和内容进行初步的判断,从而确定搜集信息的范围。

(2) 收集信息。收集信息就是根据确定的信息范围,搜寻符合要求的信息,以备整理、分析。

(3) 信息评估。信息评估是指对信息数据的真伪、准确与否等方面进行的评估。信息评估质量的高低直接影响到信息策划结果的有效性。

(4) 信息整理和分析。信息整理和分析是将收集到的合格信息进行加工、整理,其目的是获得一些有价值的结论。

2. 信息编码

信息编码就是将信息与意义符号化,编成一定的文字等语言形式或其他形式的符号,以某种形式表达出来。信息沟通过程是从信息的发出开始的。发送者具有某种意思或想法,但需纳入一定的形式之中才能予以传送,这称为编码。编码最常用的是口头语言和书面语言,除此之外,还要借助于面部表情、声调、手势等身体语言和动作语言等。

信息编码在两个方面对沟通效果产生影响。一方面,编码方式会影响到信息占用信息载体的容量。一般来说,占用信息载体的容量越少,越有利于提高沟通的效果;另一方面,编码方式影响到信息还原的质量。因为不仅任何一种编码方式都会导致信息的损失,即失真,从而影响信息的接收者对信息的接收,而且如果双方编、译码的代码系统不一致,则在解读信息与正确理解其内在意义的过程当中必定会出现误差。所以,传送者在编码过程中必须充分考虑到接收者的经验背景,注重内容、符号对于接收者来说的可读性。

3. 信息传输

信息传输,即通过一定的传输媒介将信息从一个主体传递到另一个主体。传送信息可以通过一席谈话、一次演讲、一封信函、一份报纸、一个电视节目等来实现。沟通过程有时需要使用两条甚至更多的沟通渠道。例如,对员工工作绩效的评价,管理者在做了口头评估之后,可以再提供一份书面材料。

沟通渠道具有丰富性和多样性,不同的沟通渠道适用于传递不同的信息。在当今信息经济时代,尤其突出的变化是电子信息通道的出现和多样化。这些通道都是因为技术发展而新增加的。如现在已经被企业利用的管理沟通电子渠道有电子数据库、电子数据交换、个人电子邮件、组群电子邮件、可视电子会议、手机及电脑与网络共同传递的电子短信息、企业内联网、企业独立网站、企业互联网、企业电子刊物等一些新渠道。作为信息传递的媒介物,沟通渠道的选择是相当重要的。因为渠道会影响信息传送的速度、有效性和完整性。在大量传统与新兴的沟通渠道并存的情况下,沟通渠道的选择和渠道组合有了更大空间。所以,在企业中,对于管理沟通渠道的选择和设计有可能上升到战略层次,即企业管理沟通制度设计的高度来进行。

应当看到,信息传递中的障碍也是经常出现的,如沟通渠道选择不当,或者沟通渠道超载,信息损耗以及沟通手段本身出现问题,都可能导致信息传递中断、失真,或无法传送至接收者。因此,有效的沟通离不开可靠的信息传递渠道。

4. 信息解码

解码,即将收到的信息符号理解、恢复为思想,然后用自己的思维方式去理解这一信息。

信息解码包含两个层面，一是还原为信息发出者的信息表达方式，二是正确理解信息的真实含义。接收者在解码过程中，也必须考虑到传送者的经验背景，这样才能更准确地把握传送者意欲表达的真正意图，正确、全面地理解收到信息的本来意义。

只有当信息接收者对信息的理解与信息发送者传递出的信息的含义相同或近似时，才可能进行正确的信息沟通。在沟通过程中，不同个人、不同组织解码方式不同，这会直接影响到沟通效果。

5. 信息反馈

信息传递并不是沟通最重要的目的，沟通的核心在于理解、说服和采取行动。信息接收者在获得信息后或根据信息采取行动后，会根据自己的理解、感受和经验提出自己的看法和建议，这就是信息反馈。信息反馈在连续的沟通中具有非常重要的作用，它既是对上一次沟通结果进行评价的重要依据，也是进一步改进沟通效果的重要参考资料。

在反馈中，原来的接收者变成了传送者，原来的传送者变成了接收者，因此，我们可以看到，沟通过程是一个双向的互动的过程，而不是一个单向的简单的信息传送的过程。

6. 沟通干扰

人们在沟通过程中都可能面临一些干扰因素。这些干扰因素可能来自于沟通者本身，也可能来自于外部环境。

沟通者之间的干扰有些是故意的，有些则是非故意的。例如，沟通者的语言表达能力较差，语言不流畅或者不自觉地频繁出现一些干扰对方注意力的身体姿态、表情、眼神，这些都属于非故意的干扰。而有些时候，沟通一方为达到自己的目的，往往会故意给其他沟通方制造沟通障碍，例如，故意把某些内容说得含糊不清。

外部环境的干扰则比较常见，例如沟通场所的噪音。信息传输工具的质量也会对沟通效果产生影响。

1.1.3 沟通的要素

1. 传送者

具有良好的沟通能力可以使你很好地表达自己的思想和情感，获得别人的理解和支持，保持良好的人际关系。沟通技巧较差的个体常常会被别人误解，给别人留下不好的印象，甚至无意中给别人造成伤害。

例如，我们的日常生活中常常出现这样的场景，丈夫和妻子晚上坐在客厅，突然丈夫说：“地毯上有个地方很脏。”妻子马上火冒三丈：“你看不顺眼的話自己动手去弄干净。”

为什么丈夫的一句话让妻子这样生气呢？

沟通心理学是这样解释上述情形的：每一个信息都包含四个层次的内容：信息的事实层面、显明自己层面、关系层面和期待层面。就信息的事实层面来看，就是传送者表达数据和事实；就显明自己层面看，传送者通过说出一个信息要告诉别人有关自己的一些情况；就关系层面看，指的是传送者和接收者之间的关系以及传送者对于接收者的看法，这里用词、语调、表情等均发挥作用；就期待层面看，是指传送者的目的以及他对接收者的期待，或者要求接收者去做些什么。

丈夫的一句“地毯上有个地方很脏”四个层面的内容分别是：

事实——“我看到一块黑东西”（我想要说的话）。

显明自己——“我不知道这块黑东西是什么”（我想要弄清楚）。

关系——“你可能知道那是什么”（我对你的看法）。

期待——“告诉我那到底是什么”（我希望从你那里得到反馈）。

而接收者这一方接收的信息也有这么四个层次的内容。从妻子的角度看，信息的四个层面分别是：

事实——“他看到一块黑东西”（我要知道这个事实）。

显明自己——“我打扫卫生时经常这样不彻底”（我要弄清楚是怎么回事）。

关系——“他觉得我不是一个称职的太太”（他对我的看法）。

期待——“以后我得注意，地毯多打扫几次，这样家里就彻底干净了”（他希望我这样回应）。

这就像人是用四只耳朵接收和理解信息。一个人喜欢用哪只耳朵听，这决定了他收到哪个层面的信息，也决定了他如何理解所听到的信息。所以，同一句话不同的人听见，每个人的理解不尽相同。用“事实耳朵”听话的人听到一句话时，他会思考这句话是真还是假，是对还是错，这句话对他本人是否重要，他是否要补充一些相关信息。习惯用“关系耳朵”听话的人常常考虑到自己是否被轻视、被欣赏、被尊重或者被约束。经常喜欢用“显明自己”耳朵来听的人，常常关注信息发送者本人的情况。习惯用“期待耳朵”去听的人，会注意思考自己该怎么做，怎么想或者怎么去感受。

所以，为了使沟通顺畅，信息传送者应该识别信息接收者喜欢哪只耳朵，这样才可以正确地表达意思，而不至于产生误解。作为沟通能力的一个构成部分，这样的技巧虽然在成功的沟通过程中作用非凡，但是，从根本上说，还有比技巧更重要的因素，如文化素养、表达能力和倾听能力。

（1）良好的文化素养。一个人的内在涵养越丰富，他的言行就越能够符合社交规律，从而他的沟通活动成功的概率也就越高。内涵贫乏而工于技巧的人，不但不能赢得别人的好感，反而容易给人一种工于心计、内心虚伪的不良印象。所以，运用沟通技巧的能力与个人的内在涵

养相比,只能算是外在的、次要的。就像写文章,语句华丽却内容空洞的文章,难以激发读者的兴趣。相反,语句平实但富有思想、饱含深情的文章,常常被认为是好文章。没有丰富的内涵,高超的技巧也会显得苍白无力。

我们常常说沟通者应该有人格魅力,人格魅力实际上就是内在涵养的外在表现。

(2) 表达能力。表达能力分为语言表达能力和非语言表达能力。

①语言表达。语言表达能力和技巧直接影响沟通效果。语言是一个人思维的外在表现,也是文化素质的综合反映,沟通从加强语言表达能力开始。语言表达要清晰、明确,能让对方明白你要表达的意思。只有清楚你的意图,对方才可能做出正确的反应,以配合这次沟通。

讲话还要看对象。沟通对象的性格特征、社会地位、职业特点、年龄状况、智力水平、气质风格、经济条件等都会影响到他的理解能力和接受能力。所以,同一问题对不同的对象讲述,应有区别。

②非语言表达。非语言是相对于语言而言的,非语言沟通是人类在语言之外进行沟通时的所有符号。非语言信息是通过身体动作、面部表情、仪表服饰、语音语调等产生而传递出去的。

语言在沟通中只起到了方向性或规定性作用,而非语言行为才能准确地反映出话语的真正思想和感情。同样一句话,不同的语调、语速,以及不同的面部表情和体态动作,反映出不同的思想和情感内容。非语言行为在沟通中可以起到支持、修饰或否定语言行为的作用,有时可以直接代替语言行为,甚至可以表达出语言难以表达的情感内容。

(3) 倾听能力。现在很多人都想方设法地训练口才,使自己能言善辩,这就是“会说话才能使沟通圆满”的心理造成的。“会说话”就能使沟通顺畅吗?我们身边不乏伶牙俐齿、舌巧如簧的人,他们的沟通能力真得就那么强?实际并非如此,有时人们甚至不愿与这样的人交流,因为感到相形见绌。

沟通的总原则就是既要有效地表现自我,也要突出他人。如果一方总是口若悬河,而另一方总是沉默不语,两个人怎么能够正常而有效地交流呢?交流的一半就是听,善于聆听跟能会说道一样重要。

【沟通案例1-1】

小马大学毕业后进入一家建筑公司工作。她身为市场营销助理,喜欢每天遇到的挑战。她认为自己善于沟通、乐观、开朗,与同事相处融洽。不久前,部门来了一位新主管李先生。在与这位主管交流时,小马总能收到积极并有建设性的反馈。她可以表达自己的想法,完成接手的各项任务。所以,她感觉很好,每天都开开心心去上班。

而小田却恰恰相反，她最近觉得特别沮丧，每天都郁闷地去上班。以前的上司对她评价很不错，对她非常满意，但面对新的主管李先生，她总觉得自己不能让主管满意。她认为自己搞不懂主管想要自己做什么，认为自己做事总不能让主管满意。有时，当她去主管办公室开会时，她甚至有些害怕。为什么面对同一位主管，小马和小田的反应却有天壤之别呢？小田问小马：“我真不知道该怎么办！怎么就我跟他处不好，而你们却相安无事？”

小马说：“也许你可以尝试一些技巧和方法，改善与主管的沟通。我可以告诉你一些小秘密。我在与人沟通时，会有意识地听别人说话，知道哪些话一定得留心听。我会用一些技巧使别人在聊天时感觉舒服，使他们愿意听我说话。当我和主管交流时，我发现他只对数据和事实感兴趣，所以，我说话时就直奔主题，撇开所有的个人情绪；一旦他掌握了所有的重要信息，我就可以说出自己的观点；当我有一个想法并直截了当地说出这个想法时，他通常会做出积极的反应，接受我的建议。我还注意到怎么做更有效。当我发现某种形式他乐于接受，那我就用这种形式表达自己的想法。我还发现他很有前瞻性，注重未来，所以当我谈一件事时，尽可能积极并且强调未来的趋势。我还留意，当我适应他的音量和语速时，谈话效果特别理想。当我这样去适应他时，我们之间产生了同感，能够彼此理解。所以，你在与主管交流时，应该倾听他、观察他、分析他，然后去应用。”

小田听得很有兴致，回应说：“倾听对方是这么重要，我也要努力提升倾听的能力。”

这个案例告诉我们，倾听对方说话、发现细节是多么重要。善于倾听，才是成熟的人最基本的素质。

改善倾听技术是沟通成功的出发点。后面，我们专设一节来介绍倾听技巧。

2. 接收者

接收者是指信息指向的个体。与发送者一样，接收者同样受到自身的技能、态度、知识和社会文化系统的限制。

（1）个体行为：理解。

【沟通案例1-2】

辛亥革命后，黎元洪任湖北军政府都督，部下梁适武问及如何处理满清降将罗金成及其麾下清兵数十人，黎略一思索，即召文房四宝书以“何水无鱼？何山无石？何树无枝？何子无父？何女无夫？何城无市？”一谜作答。

部下有通佛典者看后心领神会，拱手说：“都督真菩萨心肠也！”因《释迦凡尘语录》劝修经曰：南水无鱼？无山无石？阿人无父？弥女无夫？陀树无枝？佛城无市？所以通佛典者解谜底为“南无阿弥陀佛”，意即放清兵降将一条生路。黎微笑不语。

至梁适武返回办公署欲行收编降兵，其在场幕僚章公行阻之说：“梁公误矣！”解谜后梁适武大悟，遂将降将罗金成及其麾下清兵数十人设计秘密处决。

幕僚章公行所解却是如此：

何水无鱼？隐喻“清”字；

何山无石？隐喻“冰”（兵）字；

何树无枝？隐喻“余”字，余有残余之义；

何子无父？隐喻“孽”字；

何女无夫？隐喻“处”字；

何城无市？隐喻“死”字。

按章公行所言：黎都督不愿于众部下前斩降兵致惑人心，但他应知降将罗金成为人善变无信，所以责令梁公秘密处决降兵。

通过这个故事，我们可以看到不同的人对相同的信息会产生不同的反应。没有一个信息的传递者可以假设，一条信息对所有的接收者都会产生他们企图传达的意义。所以说，信息即使可以达到接收者，但仍可能无法完成预期的沟通目的，因为信息的含义取决于接收者对它的解释。

人们对接收到的信息的理解，会受到根据过去的经验得出的假定、文化期待、愿望、需要、态度及其他心理因素的影响，我们称之为选择性理解。选择性理解在任何方式的沟通活动中都扮演着非常重要的角色。选择性理解意味着不同的人对相同的消息可以产生不同的反应。

①假定与理解。许多研究已经证明，理解受到假定的影响。通过下面这两个例子，我们就会明白理解是如何根据假定而来的。

【沟通案例1-3】

一个男人惴惴不安地走进一间酒吧。

“在吵架之前，给我来一杯香槟！”

酒吧女郎慌忙递给他一杯。

“吵架之前，再来一杯。”

接着又一杯。就这样10分钟过去了，酒吧女郎好奇地问道：

“你说的那个吵架是怎么回事？究竟什么时候开始？”

“马上就开始！”男人回答说，“因为我没有买香槟的钱。”

显然，这位酒吧女郎听到男人说吵架之前先喝一杯香槟这句话时做了一个假定，即这个人是要和别人吵架。最后，才发现那个男人是说和自己吵架。

【沟通案例1-4】

1956年，在苏联共产党第十二次代表大会上，赫鲁晓夫做了“秘密报告”，揭露、批评了斯大林肃反扩大化等一系列错误，引起当时苏联人及世界各国的强烈反响。

由于赫鲁晓夫曾经是斯大林非常信任和器重的人，很多人都怀有疑问。有一次，在党的代表大会上，赫鲁晓夫再次批判斯大林的错误，这时，有人从听众席上递上来一张条子，上面写着：“那时候你在哪里？”这是一个非常尖锐的问题，赫鲁晓夫很难做出回答。

赫鲁晓夫深思了片刻，拿起条子，通过扩音器大声念了一遍条子上的内容，然后望着台下，大声喊道：

“谁写的这张条子，请你马上从座位上站起来，走上台！”

没有人站起来，所有人的心怦怦地跳。写条子的人更是忐忑不安，开始后悔刚才的举动。所有的人都对赫鲁晓夫这句问话的理解，都是“他要找出在公开场合诋毁他的形象、损毁他的尊严的人”，因为大家都假定在这种公开场合、以这样的方式对赫鲁晓夫提出批评是有损赫鲁晓夫的尊严的，而赫鲁晓夫也肯定不会饶恕这个人。

赫鲁晓夫又重复了一遍他的话，请写条子的人站出来。全场仍是死一般的沉寂。大家此时都假定赫鲁晓夫就要爆发了，他此时再重复一遍刚才的话只不过是控制自己的情绪。

几分钟过去了，赫鲁晓夫平静地说：“好吧，我告诉你，我当时就坐在你现在的位置。”

原来，赫鲁晓夫喊那两句话并不是真的想找出写条子的人，他只是即席创造出一个场面，借这个众人皆知其含义的场景，来婉转、含蓄地说明自己的答案“当时我没有胆量批评斯大林”。

②文化期待与理解。文化背景影响着人们的价值观、伦理道德、个性、习惯做法等。文化在人们的日常生活中起着尺度的作用，同样的行为和现象，在具有不同文化背景的人的心目中可能存在明显的差异。

③态度与理解。沟通过程常常由于偏见与好恶而出现误差，导致沟通双方无法准确理解对方信息的含义。

【沟通案例1-5】

马林与小刘同时进入公司做营销员，两年后，马林因业绩突出被提升为部门主管。小刘心里不服气，认为马林并没有多强的工作能力，有些事情做得还不如自己呢。一天，

小刘刚办完一个业务回到公司，就被主管马林叫到了他的办公室。

“小刘哇，今天业务办得顺利吗？”马林关心地问。

“非常顺利，马主管，”小刘很兴奋，“我轻松就把公司的100台机器推销出去了。”

“不错，”马林赞许地说，“但是，你完全调查清楚客户的情况了吗，会不会出现反复的情况呢？你知道我们部门的业绩是和推销出的产品数量密切相关，如果他们再把货退回来，对你不利。”

“调查清楚了呀，”小刘的表情开始有些变化了，“而且这不也是你批准的吗？”

“别激动嘛，小刘，”马林讪讪地说，“我只是出于对你的关心才多问几句的。”

“关心？”小刘不满道，“你是对我不放心才对吧！”

虽然马林只是善意地提醒了小刘一句，但因为小刘对他抱有一定的成见，所以对他的话理解为是对自己工作能力的贬低，十分不满。

④情绪与理解。在接收信息时，接收者的感觉会影响到他对信息的解释。不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释完全不同。任何极端的情绪体验，都可能阻碍有效地沟通。

在当今的环境中，由于大部分公司仍存在精简、裁员、工作负担增大等问题，所以，员工都有较大的心理压力，情绪都比较紧张，也就可能无法正确地理解各种信息。有一个制造公司召开全体大会，宣布旨在提高产品质量的流程变动。会后对员工做民意调查时，却发现员工听到的头条信息却是裁员迫在眉睫，即便其实并不会马上裁员。原因就在于，员工对职位保障深为不安，这促使他们听到自己最害怕的消息。

(2) 群体行为：过滤。

沟通看似简单，实际很复杂。这种复杂性表现在很多方面，比如说，当沟通的人数增加时，沟通的渠道急剧增加，给相互沟通带来困难。典型的问题是“过滤”，也就是信息丢失。对过滤现象的研究与对沟通过程中接收者解码行为的研究密不可分。

有一个理论可能有助于我们了解人们是如何进行信息解码的，这就是概略理论。虽然学者们对什么是概略意见并不完全一致，但下面的定义对我们的理解还是有用的：“简言之，概略是一种认知的结构，它由组织好的从以往经验中抽象出来的由情景及个人的知识所组成。概略被用来处理新的信息，并追溯已有的信息。”

概略的概念可以帮助我们理解，人们如何可能处理那么多的信息。他们似乎通过很多不同的匹配策略，企图将新接收的信息纳入到既有的概略当中。如果配合的概略可以找到，信息的某些部分或来自信息的推论便很可能以一种修改后的概略形式储存起来。如果配合的概略不能找到，则该信息很可能一闪而过，无法到达接收者，起到传播效果。

正是倾向使用概略的信息处理方式导致了选择性知觉的存在，从而催生了群体沟通中的过滤现象。所谓选择性知觉，是指在沟通过程中，接收者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其个人特点有选择地去看或去听信息。解码的时候，接收者还会把自己的兴趣和期望带进信