

沟通技巧与实训

GOUTONG JIQIAO YU SHIXUN

主 编 徐凌洁 副主编 张 勤 樊 乐 孟祥山



江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

非外借

沟通技巧与实训

GOUTONG JIQIAO YU SHIXUN

主 编 徐凌洁 副主编 张 勤 樊 乐 孟祥山



江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

镇 江

图书在版编目(CIP)数据

沟通技巧与实训 / 徐凌洁主编. — 镇江 : 江苏大学出版社, 2018.10
ISBN 978-7-5684-0964-3

I. ①沟… II. ①徐… 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(2018)第 232443 号

沟通技巧与实训

Goutong Jiqiao yu Shixun

主 编/徐凌洁

副 主 编/张 勤 樊 乐 孟祥山

责任编辑/徐子理 董国军

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编: 212003)

电 话/0511-84446464(传真)

网 址/http://press. ujs. edu. cn

排 版/镇江市江东印刷有限责任公司

印 刷/句容市排印厂

开 本/787 mm×1 092 mm 1/16

印 张/16.25

字 数/376 千字

版 次/2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-5684-0964-3

定 价/45.00 元

如有印装质量问题请与本社营销部联系(电话:0511-84440882)

目 录

模块一 沟通基本训练

- 项目一 沟通的基本知识与技能 / 3
 - 任务一 沟通要素认知训练 / 3
 - 任务二 认识沟通对象训练 / 9
 - 任务三 消除沟通障碍训练 / 17
- 项目二 基本沟通训练 / 24
 - 任务一 表达能力训练 / 24
 - 任务二 倾听能力训练 / 29
 - 任务三 提问技巧训练 / 37
 - 任务四 非语言沟通训练 / 42

模块二 自我认知与管理训练

- 项目一 自我认知训练 / 51
 - 任务一 自我认知 / 51
 - 任务二 阳光心态 / 68
- 项目二 自我管理训练 / 81
 - 任务一 学习管理训练 / 81
 - 任务二 时间管理训练 / 92
 - 任务三 情绪管理训练 / 103
 - 任务四 压力管理训练 / 118

模块三 人际沟通训练

- 项目一 人际沟通技巧训练 / 135
 - 任务一 开启沟通渠道训练 / 135
 - 任务二 赞美技巧训练 / 140



任务三 道歉技巧训练 / 145

任务四 说服技巧训练 / 152

任务五 拒绝技巧训练 / 162

项目二 人际沟通情景演练 / 168

任务一 面对面沟通 / 168

任务二 电话沟通 / 174

任务三 短信沟通 / 180

任务四 E-mail 沟通 / 183

模块四 组织沟通训练

项目一 与领导沟通 / 191

任务一 与领导相处训练 / 191

任务二 汇报工作训练 / 200

任务三 说服领导训练 / 204

任务四 接受批评训练 / 209

项目二 与平级沟通 / 212

任务一 与平级友好相处 / 212

任务二 寻求平级帮助 / 218

任务三 处理平级间冲突 / 222

项目三 与下属沟通 / 232

任务一 与下属沟通训练 / 232

任务二 正确下达任务 / 237

任务三 激励下属训练 / 243

任务四 批评技巧训练 / 250

模 块 一

沟通基本训练



学习引导

沟通在我们的日常生活中无处不在，良好有效的沟通是我们提升工作效率和生活质量的重要手段。只有与人良好地沟通，才能为他人所理解；只有与人良好地沟通，才能得到必要的信息；只有与人良好地沟通，才能获得他人的鼎力相助，正所谓“能此者大道坦然，不能此者孤帆片舟”。沟通是生活，沟通是工作，沟通是生命。快乐沟通，沟通快乐。同时，沟通可以产生凝聚力，团队内良好有效的沟通对于提升团队素质和战斗力同样至为关键。

良好有效的沟通对于个体而言，具有重要的作用，沟通能力是个人成功的必要条件！一个人的成功75%靠沟通，25%靠天才和能力。

同样，对于一个团队、一个组织而言，良好的沟通，可以增强团队的凝聚力和战斗力。学习需要沟通、生活需要沟通，成就未来的事业更需要沟通。本模块通过对沟通基础环节的训练，为后续模块学习奠定良好的基础。

项目一

沟通的基本知识与技能

【项目概述】

沟通是各种职业活动中最富人性化的活动，在职场中无时不在、无处不有。良好的沟通能力可以使职场人士准确、恰当地表达自己的思想和感情，进而获得他人的理解和支持，保持良好的人际关系，促进职业活动的顺利开展和自身职业的发展。

本项目通过“沟通要素认知训练”“认识沟通对象训练”“消除沟通障碍训练”等任务，帮助受训练者掌握并熟练运用沟通的基本知识和技能。

任务一 沟通要素认知训练

【训练导入】

唐僧给孙悟空的一封信

悟空徒儿：

那天没有接你电话，是因为正在开会，现在会场都有监控，每人还发了笔记本电脑，可以玩游戏，但不能打电话，所以要注意的。有些话在电话里说不清楚，就给你写了这封信。

你是一个很有本事的人，没有你，为师早被妖怪吃掉变成肥料了。但是时代变了，只靠本事是不够的，你该转变观念了，这点要多向八戒学习，他现在混得左右逢源、如鱼得水，不但上层路线走得好，在女同志中威信也很高。上次推荐优秀年轻干部，你只得到了2票，1票是我的，估计还有1票是你自己投的，八戒的票数却是遥遥领先，据说嫦娥也给他投了1票。

悟空，你要好好反省一下，虽然你在取经路上做出了许多贡献，但那些都属于过去，现在关键要和领导搞好关系，消除大闹天宫及坐过牢的不良影响。你当花果山风景区管委会的临时负责人好多年了，为什么没有转正，原因还用说吗，就因为你脾气直。

不管怎样，你都要改变，别老是火眼金睛的，让人不舒服，你又不是审计局局长。还有你这张猴嘴，该说的不该说的乱说，猴急的老毛病要改一改了！时代变化太快了，八戒的孩子都十几岁了，明年就准备送到西天上大学，以后就留在那儿不回来了。还有沙僧，你别看他老实，现在搞了个流沙河房地产开发公司，把别墅都建到月亮上去了。

悟空，好好考虑一下为师的意见，为师给你写的不是信，写的是心啊。

师父：唐僧

思考：什么是沟通？业务精英孙悟空沟通能力不强给他带来了什么困扰？

【训练目标】

1. 掌握沟通的含义；
2. 认识沟通的基本要素；
3. 理解沟通的基本过程。

【知识链接】

一、沟通的概念

沟通的本意是开沟使得两水相通。《左传·哀公九年》中写道：“秋，吴城邗，沟通江淮。”后指两方能够通连，在信息社会又泛指信息沟通。

沟通的英语为 communication，又可译为传达、通信、交流、交通、交际等，国内一般翻译成交流、沟通、传播。

沟通的定义很多，概括为几种类型：

- (1) 共享说：强调传者与受者对信息的分享，此以美国传播学家施拉姆为代表；
- (2) 交流说：强调沟通是有来有往的双向活动，即如美国学者霍本的观点“沟通即是用言语交流思想”；
- (3) 影响（说服）说：强调传者对受者施加影响的行为，如美国学者露西与彼得森认为“沟通是人影响人的全部过程”；
- (4) 符号（信息）说：强调沟通是符号或信息的流动，如美国学者贝雷尔森认为“沟通是通过传播媒介所做的符号的传送”。

总之，沟通就是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。

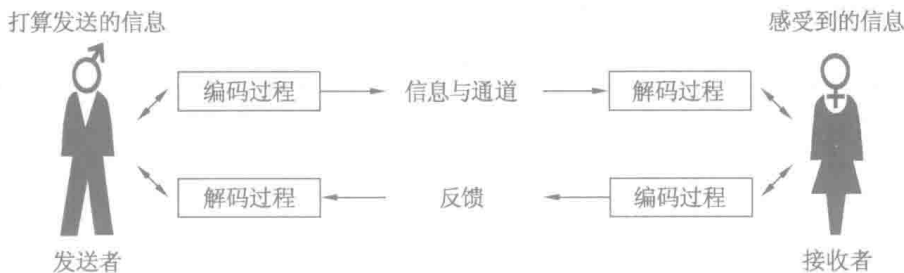
二、沟通的三大要素

沟通是从预定目标出发，在个人或群体间传递信息、思想和情感，并且达成共同协议的过程。沟通包含以下要素：

- (1) 目标。沟通的前提是有一个明确的目标。沟通目标包括说明事情、表达情感、建立关系等。沟通的方式根据沟通目的不同而改变。
- (2) 协议。沟通结束的标志是双方或多方达成了共同承认的协议。“协议”的达成需要对沟通的内容有共同的理解和判断。
- (3) 内容。沟通的内容包括信息、思想和情感。信息较易沟通，而思想及情感则较难传递。在沟通过程中，信息并不是沟通最主要的内容，传递彼此之间的思想与情感更为重要。

三、沟通过程模型

沟通过程包括沟通主体（发送者）、沟通客体（接收者）、信息、信息渠道等基本要素。沟通过程示意图及要素如下所示：



(1) 主体/发送者。即信息源与沟通发起者，这是沟通的起点。

(2) 编码。即组织信息，把信息、思想与情感等内容用相应的语言、文字、图形或其他非语言形式表达出来就构成了编码过程。

(3) 信息通道。即媒介、信息的传递载体。沟通除了面谈外，还可借助电话、传真、电子邮件、手机短信等媒介传递信息。

(4) 解码。即译码，是接收者对所获取的信息（包括了中性信息、思想与情感）的理解过程。

(5) 客体/接收者。即信息接收者、信息达到的客体或信息受众。

(6) 反馈。接收者对信息的理解和态度，接收者向发送者传送回去的反应即反馈。

【训练实施】

一、训练一：按照要求完成分组

(一) 实训要求：

1. 时间控制：15 分钟
2. 场地：室内

(二) 训练过程

同学自由组合分组，但在同一组内，一个宿舍的不超过两人，班干部不超过两人，同一县（区）不超过两人（根据实际情况可以增加其他条件）。推选一人做小组组长，要求沟通能力在本组中处于中等，组织小组自己评价大家的沟通能力并排序（排序与成绩评定没有任何关系），请一位同学对小组情况进行介绍（3~5 分钟），对小组介绍情况进行评价并记分。

(三) 分组结果

第 组 团队成员

	学号	姓名	县（区）	职务	沟通力排序	联系电话
组长						
组员						

(四) 任务评价

分组情况评分表

小组与介绍人	分组得分 (30%)	介绍得分 (80%)	合 计
A 组 介绍人: _____			
B 组 介绍人: _____			
C 组 介绍人: _____			
D 组 介绍人: _____			
E 组 介绍人: _____			

说明：分组后小组的构成是否符合要求（有一项不符合扣除 10 分，扣完为止）

介绍：能够准确、生动地介绍小组情况，让大家对小组情况有全面的认识。介绍人比小组分高 5~10 分。

评价人：第____组_____

(五) 训练分享

- 1. 在完成活动过程中，你觉得比较重要的因素是什么？
- 2. 如何提升任务完成时间？

二、训练二：搭纸牌

(一) 训练要求

- 1. 时间控制：30 分钟左右
- 2. 场地：室内
- 3. 所需道具：纸牌 4~5 副

(二) 训练过程

- 1. 训练者分成若干组，每组 5~6 人；
- 2. 各小组有 15 分钟的准备时间；
- 3. 小组成员可用纸牌的边将纸牌搭起来；
- 4. 纸牌搭得最高的小组胜出。

(三) 训练分享

- 1. 在完成活动的过程中，各小组的沟通目标是什么？
- 2. 各小组成员在沟通中最终达成了什么协议？



三、训练三：驿站传书

(一) 训练要求

1. 时间控制：30 分钟左右
2. 场地：室内
3. 所需道具：随意的三组数据

(二) 训练过程

1. 训练者分成若干组，每组 10 人，排成纵行坐下；
2. 各小组用 15 分钟的时间进行准备；
3. 指导者把数据告诉每组的最后一名成员，这组数据由最后一名成员正确地传输到最前面的一名成员；
4. 整个训练过程中，所有成员不能离开自己的位置、不允许说话、不允许回头、不允许传递任何物品、不允许发手机短信；
5. 传递结束以后，请最前面的成员将信息写在指定的位置上；
6. 共完成三次，数据传递正确的小组胜出。

(三) 训练分享

1. 对照沟通模型，谈谈你是如何理解“信息编码—传递—解码”这个过程的？
2. 在环境和条件受到限制的时候，各小组是如何对信息进行编码、传递及解码的？你觉得还有什么更好的方法？

【训练评估】

我对本训练感触最深的是：	
我将在自己的沟通实践中做如下改变：	
实践计划	预计期限



【拓展训练与阅读】

一、个人沟通能力测试

沟通能力测评表	
按照你的实际情况，在五个等级中选择相应的分值：“总是”5分，“经常”4分，“不确定”3分，“偶尔”2分，“从不”1分，填入括号内。	
(1) 能自如地用语言表达情感。	☐
(2) 能自如地用非语言表达情感。	☐
(3) 在表达情感时，能选择准确恰当的词汇。	☐
(4) 他人能准确地理解自己使用语言和非语言所要表达的意思。	☐
(5) 能很好地识别他人的情感。	☐
(6) 能在一位封闭的朋友面前轻松自如地谈论自己的情况。	☐
(7) 对他人寄予深厚的情感。	☐
(8) 不会盲目地暴露自己的秘密。	☐
(9) 能与自己观念相同的人沟通情感。	☐
(10) 能与自己观念不同的人沟通情感。	☐
(11) 持有不同观念的人愿意与自己沟通情感。	☐
(12) 他人乐于对己诉说不幸。	☐
(13) 轻易评价他人。	☐
(14) 明白自己在沟通中的不良习惯。	☐
(15) 与人讨论，善于倾听他人的意见，且不强加于人。	☐
(16) 与人争执，但能克制自己。	☐
(17) 能通过工作来排遣自己的心烦意乱。	☐
(18) 面对他人请教问题，能告诉他该做什么。	☐
(19) 对某事持异议，能说出这件事的后果。	☐
(20) 乐于公开自己的新观念、新技术。	☐
您的得分是_____。	

沟通力水平测试说明：得分越低，说明沟通力越弱；得分越高，沟通力则越强；如果总得分在75分以上，说明沟通力水平高。

二、阅读下面材料

老黄牛的故事

从前，有一个农夫，依靠一头老黄牛耕种几亩地来维持生活。这个农夫还养着一只可爱的小花猫。

一天，老黄牛因为多吃了稻草而被主人打了一顿，正在伤心地哭泣，这时小花



猫走过来。小花猫喵喵地叫了两声，笑着对老黄牛说：“老牛啊，老牛，你真是一个可怜的老黄牛啊！”“我都被主人打了，你还笑啊！”老黄牛呜咽着说。“主人为什么要打你啊？”小花猫笑得更欢。老黄牛委屈地说：“主人说我多吃了稻草。可是你也知道，我平时耕地那么辛苦，流了那么多汗水，消耗那么多体力，再说我的块头也这么大，不多吃一点，我会很饿的。饿坏了，我哪里有体力下地干活啊！”“那主人怎么说的啊？”小花猫问。“主人说啊，就要让你每天饿一点，你才能卖力地干活，你一旦吃饱了，就会变懒。”老黄牛说：“哦？”小花猫一边听一边用爪子清理身上的毛。老黄牛继续说：“我说，主人啊主人，你可是误会我了啊，自从你把我买来，我就认定要跟着你一辈子，看到你生活这么困难，只依靠几亩地营生，我每天都在想，一定要帮助主人把地耕好犁好，来年让庄稼长得好一些，让主人有一个好收成。我还说，有时我在田埂上看到主人的庄稼长势喜人，我就十分高兴，因为这里面也有我的一份功劳啊！”“但主人还是教训你了啊！”小花猫说。“是啊！”老黄牛说，“主人说，少说废话，你这是为了自己偷嘴而狡辩，不服从主人的规定，就得挨打！”“想想，在耕种季节，我卖力耕地犁地；空闲时候，主人还要让我驮货，出远门时还要骑着我，让我做代步工具。可是我只是为了要吃饱肚子才多吃了几口稻草啊！”老黄牛说着又呜咽起来。

小花猫咯咯地笑起来，说：“你真是一个又勤快又憨直又老实的老黄牛啊！我跟你就不一样了，主人从来没有打过我哟。不但没打过我，还经常带我出去散步，抱着我睡觉，经常去街上买鱼给我吃啊……”“那为什么啊？”老黄牛悲哀地问。小花猫又咯咯地笑起来，说：“主人说，我长得漂亮可爱、聪明伶俐啊，主人烦恼时，我可以和他说话聊天，还有，主人说，我会逮老鼠，能帮助主人逮那些经常偷嘴的老鼠呀。”黄牛呆呆地望着小花猫……小花猫说着叹了口气，说：“你难道不觉得最近主人打你的次数变多了吗？你知道为什么吗？”老黄牛茫然地摇摇头。小花猫压低声音神秘地说：“主人跟我说过，你现在老了，没有力气了，没什么用了，他打算明年把你卖给屠宰场。”老黄牛惊恐地瞪大了两只牛眼……当天夜里，农夫在床上睡觉，突然被一声“轰隆”巨响惊醒了，然后听到一阵急促的“嗒嗒”声音由近向远传去。农夫慌忙从床上跳下来，点灯，开门，定睛细看，发现牛圈里的老黄牛已消失得无影无踪。

任务二 认识沟通对象训练

【训练导入】

在《杜拉拉升职记》中，玫瑰是拉拉的上司，她要求拉拉做一份广州办事处的行政报告。拉拉了解到玫瑰曾经是上海办事处的主管，因此她研究了由玫瑰撰写的上海办事处行政报告的格式，确认大致适用于广州办事处的情况后，就直接采用

上海办事处的格式取代了广州办事处原来的格式。这一举措果然获得了玫瑰的赞赏，拉拉进入公司不到半年，就被提拔为行政主管。

为什么杜拉拉能够获得上司的赞赏，并得以晋升？在沟通中，应该运用哪些方法去了解沟通对象？

【训练目标】

- 1. 掌握不同类型人的主要特征；
- 2. 运用恰当的方法了解沟通对象；
- 3. 通过不同渠道了解沟通对象。

【知识链接】

“性格决定命运。”其实，在现实生活中有很多因素都很重要，例如，性别、学历等都会产生影响。

一、了解沟通对象的特征

(一) 性格特征

根据性格的不同，一般可把职场人士分为力量型、完美型、活泼型、和平型等四种类型，各种类型的典型性格特点及沟通策略如下：

性格分类	行为特点分析	沟通策略
力量型	擅长：做； 优点：善于管理、主动积极； 弱点：缺乏耐心、感觉迟钝； 反感：优柔寡断； 追求：工作效率、支配地位； 担心：被驱动、强迫； 动机：获胜、成功。	承认他们是天生的领导者； 表示支持他们的意愿和目标； 从务实的角度考虑； 方案分析简洁明确、便于选择； 开门见山、直切主题； 重结果与机会、不要拘泥于过程与形式。
完美型	擅长：想； 优点：做事讲求条理、善于分析； 弱点：完美主义、过于苛刻； 反感：盲目行事； 追求：精细准确、一丝不苟； 担心：批评与非议； 动机：进步。	知道他们敏感而容易受到伤害； 提出周到且有条不紊的办法； 具体实践诺言； 更细致、更精确和理智； 列出任何计划的长、短处； 务实； 不要越轨、遵循规章制度； 整洁是非常必要的。
活泼型	擅长：说； 优点：善于劝导、重视人际关系； 弱点：缺乏条理、粗心大意； 反感：循规蹈矩； 追求：广受欢迎与喝彩； 担心：失去声望； 动机：别人的认同。	对他们的观点、看法、梦想表示支持； 理解他们说话不会三思； 容忍离经叛道、新奇的行为； 要热情随和、潇洒大方一些； 协助他们提高形象； 不让他们过多参与细节琐事； 要懂得他们是善意的。



续表

性格分类	行为特点分析	沟通策略
和平型	擅长：听； 优点：恪尽职守、善于倾听； 弱点：过于敏感、缺乏主见； 反感：感觉迟钝； 追求：被人接受、生活稳定； 担心：突然的变革； 动机：团结、归属感。	要懂得他们需要直接的推动； 帮助他们订立目标并争取回报； 迫使他们做决定； 主动表示对他们情感的关注； 不要急于获得信任； 有意见时，从感情角度去谈； 放慢节奏、重视礼节； 积极地听、鼓励他们说。

(二) 兴趣爱好

了解对方的兴趣爱好，便于切入话题，从而有利于沟通活动的开展。兴趣可以概括为以下几种类别：

(1) 物质兴趣和精神兴趣。物质兴趣主要指人们对舒适的物质生活的兴趣和追求；精神兴趣主要指人们对精神生活的兴趣和追求。

(2) 直接兴趣和间接兴趣。直接兴趣是指对客观事物或活动过程本身的兴趣。间接兴趣主要指对客观事物或活动过程所产生的结果的兴趣。

(三) 价值观

价值观是指个体对客观事物（包括人、事、物）的意义、重要性的总评价和总看法。一般可以分为如下几种：

(1) 理性价值观。以知识和真理为中心，把追求真理看得高于一切。

(2) 美的价值观。以外形协调和匀称为中心，把美和协调看得比什么都重要。

(3) 政治性价值观。以权力、地位为中心的价值观，这一类型的人把权力和地位看得最有价值。

(4) 社会性价值观。以群体和他人为中心的价值观，这种人认为为群体和他人服务是最有价值的。

(5) 经济性价值观。以有效和实惠为中心，认为实惠的就是最有价值的。

(6) 宗教性价值观。以信仰为中心，认为信仰是人生最有价值的。

(7) 教育价值观。以学习为乐，认为终身学习、不断提高是人生的价值所在。

二、了解沟通对象的方法

(一) 观察法

通过对沟通对象形象、姿态的观察，了解其爱好特征；通过举止、神态、表情等生理变化和表情动作，判别沟通对象的情绪；观察沟通对象的言谈举止，了解其觉悟高低、作风好坏、能力大小等。

(二) 模仿法

通过模仿沟通对象日常的着装品位、“招牌”动作、说话方式等，从潜意识中了解沟通对象的思维方式及逻辑。

(三) 同类比较法

通过了解与沟通对象性格相近的参照对象对同一问题的看法和态度，分析、判断沟

通对象的性格特征、兴趣爱好、价值取向。

（四）定岗识人法

通过了沟通对象比较固定的工作岗位的职责和要求，了解沟通对象的基本特征。

三、了解沟通对象的渠道

（一）职业

通过对沟通对象职业的深入分析，了解其价值观。一般来说，每一种职业都有明显的价值倾向，从事这一职业的人，必然会受价值倾向的感染。

（二）着装

通过沟通对象服饰的不同款式与颜色的偏好，了解其性格、喜好等特征。

（三）体态

自信的人，走路时常常昂首挺胸；自卑的人，行走时常常低头看路。通过一个人的行为举止，可大致推断出其主要的性格特征。

（四）朋友

通过对沟通对象的交往对象的了解，间接推断沟通对象的价值取向、生活态度、行为习惯等。

（五）网络

很多人喜欢用 BLOG、QQ 空间等网络工具来记录自己的经历或对某事的感想，若能了解沟通对象的 BLOG、QQ 空间等网上信息，可以从侧面了解沟通对象的一些情况。

【训练实施】

一、训练一：了解沟通对象的基本特征

（一）训练要求

1. 时间控制：30 分钟左右
2. 场地：室内，椅子围成一圈，中间没有桌椅的阻隔
3. 所需道具：每人准备一张写有自己名字的卡片

（二）训练过程

1. 训练者交上自己准备的名字卡片，卡片打乱混放；
2. 训练者用 10 分钟时间互相认识，要尽量认识更多的人；
3. 10 分钟后，训练者停止说话，围成一个圆圈站立；
4. 每位训练者随机抽取一张卡片，并站到自己抽到的卡片主人的右边，组成一个新的圆圈；
5. 训练者出示卡片，看有多少人找错了位置；
6. 出现偏差的训练者再次寻找卡片的主人，以此类推，直到所有训练者都站对位置。

（三）训练分享

1. 怎样可以迅速找对卡片的主人？一般来说，可以通过什么方法记住初次见面的人？
2. 还有哪些方法可以了解初次沟通对象的基本特征？