



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



教育部经济管理类核心课程教材

管理沟通

(第5版)

康青◎编著

Managerial

Communication

张外借



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



教育部经济管理类核心课程教材

管理沟通

(第5版)

康青◎编著

Managerial

Communication



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通/康青编著. —5 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 9
教育部经济管理类核心课程教材
ISBN 978-7-300-26280-2

I. ①管… II. ①康… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 221992 号

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
教育部经济管理类核心课程教材
管理沟通 (第 5 版)

康青 编著

Guanli Goutong

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 20.25 插页 1

字 数 468 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2006 年 3 月第 1 版

2018 年 9 月第 5 版

印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元



前 言

创新工场董事长兼首席执行官、谷歌前全球副总裁李开复博士曾多次给大学生写信，为迷茫的大学生指点迷津。几乎在每一封信中他都谈到大学生应该具备良好的沟通能力。他说：“表达和沟通的能力是非常重要的。不论你做出了怎样优秀的工作，不会表达，无法让更多的人去理解和分享，那就几乎等于白做。”他在信中列举了许多实例来说明沟通能力对于一名大学生的未来发展是多么重要。李开复在信中谈到：“我曾经收到一份很特殊的求职申请书。不同于以往大多数求职者，这位申请人的求职资料中包括自我介绍、他对微软研究院的向往，以及为什么认为自己是合适的人选。此外，还有他已经发表的论文、老师的推荐信和他希望来微软做的课题等。尽管他毕业的学校不是最有名的学校，但他的自我推销奏效了。我从这些材料中看到了他的热情和认真。在我面试他时，他又递交了一份更详细的个人资料。最后，当我问他有没有问题要问我时，他反问我：‘你对我还有没有任何的保留？’当时，我的确对他能否进入新的研究领域有疑虑，于是就进一步问了他一些这方面的问题。他举出了两个很有说服力的例子。最后，我们雇用了这名应聘者。他现在做得非常出色。”

显然，从这个例子可以看出，良好的沟通能力是大学生顺利步入职场的重要助推器。事实上，良好的沟通能力已成为新世纪对人才的基本要求。那么，良好的沟通能力是与生俱来的吗？天性胆怯、不善交流怎么办？

我在一次为本科生讲授“管理沟通”的课堂上，曾经向一位

男生提问。没想到那位男生还未回答,脸就涨得通红。课后,那位男生腼腆地走到讲台前。当时我想,也许这位男生会对我说:他平时很内向,尤其是在公众场合不善言语,希望老师不要在课上为难他。然而,出乎我的意料,他却诚恳地对我说,正是生性胆小的弱点,往往让他在公众场合不知所措,内心感到很纠结。因此,他十分期待通过修学“管理沟通”课程,在沟通能力上获得提升,并希望在学习过程中能够获得更多的锻炼机会。面对这样一位求知若渴的学生,面对这样真诚恳切的期待,我十分感动。在接下来的教学过程中——在案例研讨中,在情境模拟中,在课堂互动中,都能够看见那位男生孜孜不倦的努力和日渐成熟的表现。至今,我还清楚地记得,在“管理沟通”课程期末的演讲考试中,该生以流畅、自信、出色的演讲获得优异成绩,与学期初相比判若两人。后来,那位男生来看望我,并不无自豪地说,他现在已是一家外企人事部门的主管了。他十分怀念在校期间学习“管理沟通”课程的那段宝贵时光,正是通过学习管理沟通,他获得了自信、增强了沟通能力。

这个例子清楚地告诉我们,对于那些性格内向、不善言表者,其沟通能力是可以通过学习和研修加以提升和完善。

本教材以基本理论作先导,以案例学习为载体,通过理论与实践的有机交融,帮助读者在系统地学习和掌握理论的基础上,很好地把握管理沟通的实际技能。

本教材自2006年由中国人民大学出版社出版以来,受到广大师生的喜爱,先后入选普通高等教育“十一五”国家级规划教材、“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材。现结合近年来的教学实践及读者反馈意见,在《管理沟通》(第4版)基础上修订出版《管理沟通》(第5版)。修订过程中,在保持上一版风格和基本构架的基础上,对所有章节进行了通读,文字表述力求精练,并对部分章节做了适当补充和修改,对部分案例做了更新,使教材体系更为完善、内容更为丰满。其中,主要对第9章“人际冲突处理”的内容进行了修改;对第10章“自我沟通”和第17章“未来组织的管理沟通”的内容进行了充实;更新了第2章、第6章、第7章、第8章和第9章的案例。此外,为了便于教学,本次修订还在原有教辅材料的基础上,精心设计和编写了“教师包”。“教师包”中配有教学视频及教学目的提示、电子课件(PPT)、案例分析参考答案和课程试题集,供教学参考。可登录中国人民大学出版社网站(<http://www.crup.com.cn>)免费下载。

本教材在编撰和修订过程中,一直受到中国人民大学出版社工商管理出版分社编辑的热情鼓励和帮助,兄弟院校教师对本教材的完善提出了十分宝贵的意见,华东理工大学教务处对于本教材的修订给予了大力支持,在此谨致谢忱!书中部分案例摘引自一些报刊和网站,由于不便逐一送达谢意,在此一并致谢!书中有些观点是作者在教学科研中的点滴体会,不一定成熟,敬请专家、同仁及学生提出宝贵意见。

邮件请发:kangq@ecust.edu.cn。

康青
于上海



目 录

CONTENTS

第 1 章 沟通概论 / 1

- 第 1 节 沟通的定义 / 2
- 第 2 节 沟通的基本模型 / 4
- 第 3 节 沟通的要素 / 6
- 第 4 节 沟通的方式 / 9
- 第 5 节 沟通中的障碍 / 10
- 第 6 节 有效沟通的策略 / 11

第 2 章 管理沟通 / 18

- 第 1 节 管理沟通的定义 / 19
- 第 2 节 管理与沟通的关系 / 20
- 第 3 节 管理沟通的作用 / 25
- 第 4 节 影响管理沟通的主要因素 / 26
- 第 5 节 有效管理沟通的策略 / 31

第 3 章 管理沟通的相关理论 / 38

- 第 1 节 古典组织理论 / 39
- 第 2 节 人际关系理论 / 42
- 第 3 节 人力资源理论 / 44

第 4 章 组织沟通 / 50

- 第 1 节 组织沟通的含义及类型 / 51

- 第2节 纵向沟通 / 52
- 第3节 横向沟通 / 62
- 第4节 组织中的沟通网络 / 65
- 第5节 组织的外部沟通 / 68

第5章 群体、团队沟通 / 74

- 第1节 群体与团队的区别 / 75
- 第2节 群体沟通 / 76
- 第3节 团队沟通 / 80
- 第4节 团队决策 / 86
- 第5节 成功团队的特征 / 89

第6章 会议沟通 / 94

- 第1节 会议的目的与类型 / 95
- 第2节 会议的组织 / 97
- 第3节 会议议程 / 100
- 第4节 会议记录 / 101
- 第5节 会议中的角色 / 102
- 第6节 与会者的座次 / 104
- 第7节 有效会议的组织 / 105

第7章 危机沟通 / 111

- 第1节 危机的特征 / 113
- 第2节 危机形成和发展的四个阶段 / 115
- 第3节 危机沟通的类型 / 116
- 第4节 危机沟通中的障碍 / 120
- 第5节 危机沟通的策略 / 121
- 第6节 危机管理者的基本素质 / 123
- 第7节 与媒体进行危机沟通的技巧 / 123

第8章 面谈 / 128

- 第1节 面谈与自发性交谈的差异 / 129
- 第2节 面谈的目的和种类 / 131
- 第3节 绩效反馈面谈 / 133
- 第4节 招聘面试 / 136
- 第5节 面谈者的技巧 / 141
- 第6节 面谈对象的技巧 / 145

第9章 人际冲突处理 / 153

- 第1节 冲突的类型 / 154

- 第 2 节 人际冲突产生的原因 / 158
- 第 3 节 人际冲突的过程 / 159
- 第 4 节 人际冲突的处理方式 / 162
- 第 5 节 人际冲突中的沟通策略 / 165

第 10 章 自我沟通 / 173

- 第 1 节 自我沟通的定义 / 174
- 第 2 节 自我沟通与人际沟通的差异 / 175
- 第 3 节 自我沟通的作用 / 175
- 第 4 节 自我沟通的方式 / 176
- 第 5 节 自我沟通中的主要障碍 / 179
- 第 6 节 自我沟通的策略 / 180

第 11 章 倾 听 / 187

- 第 1 节 倾听的特征和类型 / 188
- 第 2 节 倾听的障碍 / 190
- 第 3 节 有效倾听的策略 / 194

第 12 章 非语言沟通 / 201

- 第 1 节 非语言沟通的定义 / 202
- 第 2 节 非语言沟通与语言沟通的关系 / 203
- 第 3 节 非语言沟通的类型及其主要功能 / 204
- 第 4 节 常见肢体语言的解析 / 205
- 第 5 节 形体暗示的解析 / 208
- 第 6 节 空间暗示的解析 / 211
- 第 7 节 时间暗示和音质暗示的解析 / 213

第 13 章 口头沟通 / 217

- 第 1 节 演讲的类型及其目的 / 218
- 第 2 节 演讲的方式 / 220
- 第 3 节 演讲的准备 / 221
- 第 4 节 成功演讲的特点 / 226
- 第 5 节 解答问题的技巧 / 227

第 14 章 书面沟通 / 233

- 第 1 节 书面沟通的特点 / 234
- 第 2 节 书面沟通应该遵循的原则 / 235
- 第 3 节 书面沟通的基本形式 / 236
- 第 4 节 商务信函的结构、种类和标准 / 238
- 第 5 节 有效书面沟通的策略 / 243

第15章 压力沟通 / 251

- 第1节 压力的来源 / 252
- 第2节 压力的影响 / 259
- 第3节 压力的识别 / 260
- 第4节 缓解压力的沟通策略 / 262

第16章 跨文化沟通 / 273

- 第1节 跨文化沟通的含义及模型 / 276
- 第2节 缺乏跨文化沟通能力的表现 / 277
- 第3节 跨文化沟通的障碍 / 278
- 第4节 影响跨文化沟通的因素 / 279
- 第5节 东西方文化的差异 / 282
- 第6节 跨文化沟通的策略 / 283
- 第7节 跨文化沟通的技巧 / 284
- 第8节 一些国家和地区的文化特点 / 286

第17章 未来组织的管理沟通 / 297

- 第1节 未来组织管理沟通的含义 / 298
- 第2节 学习型组织的沟通特征 / 299
- 第3节 虚拟组织的沟通特征 / 301
- 第4节 网络沟通的特征 / 302
- 第5节 网络沟通的主要形式 / 304
- 第6节 网络沟通存在的问题 / 306
- 第7节 网络沟通的策略 / 307

参考文献 / 313

第 1 章

沟通概论

沟通是管理的基础。

——彼得·德鲁克

学习目标

1. 明确沟通的定义
2. 正确认识沟通的含义
3. 了解沟通的基本过程、方式和要素
4. 识别沟通的障碍
5. 掌握克服沟通障碍的策略

引导案例

超飞行时限引发惊魂

——国航客机遭意大利战斗机拦截

一架来自上海的波音 747 民航客机，当地时间 21 日在意大利上空引发恐怖袭击惊魂，意大利空军急派两架 F16 战斗机升空拦截。有消息说，可能是由于讯号错误才导致了这一误会的发生。国航上海基地总经理王杰就此曾向媒体表示：“没听说出了什么问题，就是上海至米兰的客机有些误点。”

据了解，中国国际航空公司的客机当时正从上海飞往意大利米兰。飞机因为误点，在进入意大利上空时已超过原先许可的飞行时限，但没有通知意大利当局。当地空军因不知情而派出战斗机拦截。

一名意大利空军新闻官说：“两架第五中队 F16 战斗机接到空军命令，从切塞纳起飞，追查一架未获飞行许可的飞机。”当时这架国航波音 747 客机正飞越阿尔卑斯山脉，两架战斗机飞近客机后，证实它是因误点导致许可证过期，便批准它继续飞行，战斗机随即返回基地。

这名新闻官还说：“客机原本获授权要在周四午夜前进入意大利领空，却在9小时后才飞越意大利东北部的博尔扎诺，因此受到拦截。事件已被证实纯粹是授权问题。”客机最终在目的地——米兰的马尔彭萨机场安全降落。

但也有消息说，这一误会的发生可能是意方发出的错误讯号所致。

上海浦东国际机场指挥处副处长陈江表示：“这属于空中指挥问题，一般遇到这种情况应把客机引到地面再做进一步调查。”

记者23日上午就此事件再次致电浦东国际机场指挥处和华东空管局，有关人士向记者证实，周四下午确实有从上海出发的国航班机起飞时间延误，但他们只确认了此机在中国境内的延误，至于在意大利领空的情况，目前还不甚清楚。另外，截至发稿，记者始终无法与国航上海和北京方面的有关机构联系上。

资料来源：中国客机遭意战机拦截 超飞行时限引发恐怖惊魂。[2004-05-23]. <http://news.sina.com.cn/c/2004-05-23/02372600862s.shtml>.

分析国航客机遭意大利战斗机拦截事件，不难发现原因有许多，但根本的原因是沟通不畅。其实在日常生活和工作中，由于缺乏沟通或沟通失败而引发的事件屡见不鲜。下面再来看一个例子。

在宽敞明亮的机舱内，笑容甜美的空姐小李推着餐车缓缓走来，她一边送餐，一边询问：“先生，您是吃米饭还是吃面？”生性爽直的王先生回答：“要米饭。”小李接着问邻座的刘先生：“先生，您要饭还是要面？”刘先生愣了一下，面带愠色大声回答：“要饭！”话音刚落，周围的乘客便哑然失笑：“我们也要饭！”见此情景，小李的脸颊上顿时浮现出羞赧的红晕……

这些例子告诉我们，导致沟通不畅或失败的因素是多方面的，包括文化差异、语义理解差异和沟通方式差异等。

上述例子也向我们提出了几个值得深思的问题：什么是沟通？沟通的基本过程是怎样的？沟通过程究竟涵盖哪些要素？沟通中会遇到哪些障碍？如何进行有效沟通？这些正是本章将要着重讨论的。

第1节 沟通的定义

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息或知识的过程，是人们了解他人思想、情感、见解和价值观的一种双向的互动过程。

沟通是人和人之间进行信息传递的一个过程。在这个过程中，信息发送者和信息接收者都是沟通的主体，信息发送者同时也是信息源。信息沟通可以语言、文字或其他形式为

媒介，沟通的内容除了信息传递，也包括情感、思想和观点的交流。

在沟通过程中，心理因素无论是对信息发送者还是对信息接收者都会产生重要影响，而沟通的动机与目的也往往直接影响信息发送者与信息接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的，也可能会遭遇障碍。这些影响沟通效果的障碍既可能产生于心理因素，也可能产生于不良的沟通环境。

人们对于沟通的理解和认识多种多样，但大多缺乏对沟通含义的完整认识。例如：

- 观点 1：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？
- 观点 2：我告诉他了，所以我已经和他沟通了。
- 观点 3：只有当我想要沟通时，才会有沟通。

这些观点从不同角度反映出对沟通的片面理解。持第一种观点者认为，我们天天都与人打交道，这是家常便饭，难在何处？然而，正是因为把沟通看得过于简单而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时容易简单化，不做充分准备，沟通失败也就在所难免。

持第二种观点者认为，只要我告知对方了，就完成了我的沟通任务，至于对方是否理解我的意思，会产生怎样的结果，都与我无关。正是这种观点导致生活、学习和工作中事与愿违的情况时有发生，与此相关的抱怨随处可闻。殊不知沟通并不是单向的，而是双向的。只有当接收者正确理解了信息的含义时，才是真正意义上的沟通。

持第三种观点者认为，只要我默不作声，就没在沟通。事实上，我们知道，沟通除了语言的，还有非语言的。当一位演讲者站在台上时，他并不想传递“我感到紧张”这一信息，但观众从他急促地搓着手、眼睛不时地看天花板等紧张的神态中，就能够清晰地获得这一信息。

简单地说，沟通应该涵盖以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的和反馈的（见图 1-1）。

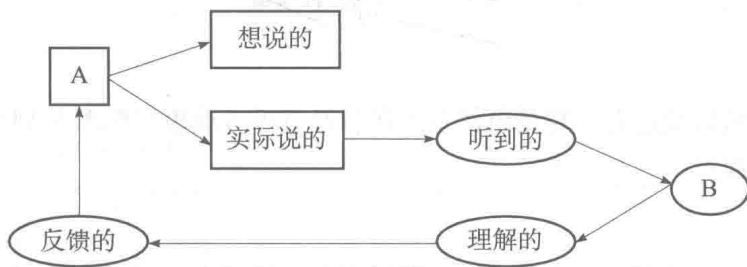


图 1-1 沟通的内涵

如图 1-1 所示，A 和 B 分别表示信息发送者和信息接收者，而此处的“说”和“听”具有宽泛的含义，分别指“说、写、做或其他信息传递形式”，以及“听到、看到或接收到的”。事实上，你想说什么与实际说了什么是有差异的。例如，有时人们说自己的表述有些词不达意，就是这种情况。另一方面，听众听到的与其理解的意思也存在差异，听众会从其自身不同的角度出发去理解所听到的信息，然后做出反馈。这种差异会从其反馈中表现出来。理想的情况是，听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或你所期望的，但现实往往会不尽如人意。例如，在某高校召开的校长述职大会上，当各位正副校长发言完毕，进入大会的第二项议题时，主持人以洪亮的声音说道：“我们接下来进入第二

项议题,请各位校长下台就座。”话音刚落,会场一片哗然,其中的含义不言自明。这正好说明了“说者无意,听者有心”。因此,沟通并不像我们想象的那样轻而易举,相反,它是一门技巧性很强的学问。只有正确认识沟通,不断加强学习和训练,才能真正领略沟通的真谛。

第2节 沟通的基本模型

从沟通的定义中可以了解到,沟通过程中涉及沟通主体(信息发送者和信息接收者)和沟通客体(信息)的关系。沟通的起始点是信息发送者,终结点是信息接收者。当终结点上的信息接收者做出反馈时,信息接收者又转变为信息发送者,最初起始点上的信息发送者就成了信息接收者。沟通就是这样一个轮回反复的过程。

如图1-2所示,一个完整的沟通过程包括六个环节(即信息源(信息发送者)、编码、渠道、信息接收者、解码、反馈)和一个干扰源(即噪声)。

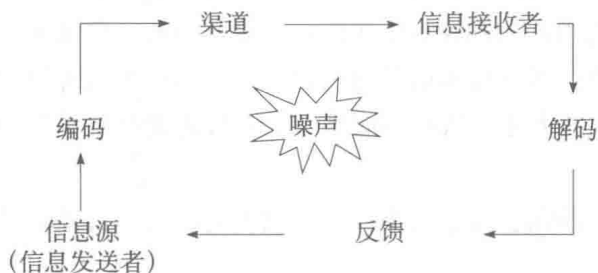


图 1-2 沟通过程模型

1. 信息源

信息产生于信息发送者,它是由信息发送者经过思考或事先酝酿策划后才进入沟通过程的,是沟通的起点。

2. 编码

将信息以相应的语言、文字、符号、图形或其他形式表达出来的过程就是编码。虽然我们很少能意识到编码过程的存在,但是编码过程的确十分重要。当幼儿在牙牙学语时,你会看到幼儿在表达意思的过程中常常表现出努力思索的表情,其实他正在努力选择合适的词语,即编码。通常,信息发送者会根据沟通的实际需要,选择合适的编码形式向信息接收者发出信息,以便其接收和理解。

3. 渠道

随着通信工具的不断发展,信息发送的方式越来越多样化。人们除了通过语言进行面对面的直接交流,还可以借助电话、传真、电子邮件和微信等来发送信息。在发送信息时,信息发送者不仅要考虑选择合适的方式传递信息,而且要注重选择恰当的时间与合适的环境。

4. 信息接收者

信息接收者是信息发送的对象，信息接收者不同的接收方式和态度会直接影响到其对信息的接收效果。常见的接收方式有听觉、视觉、触觉以及其他感觉等活动。如果是面对面的口头交流，那么信息接收者就应该做好倾听者。掌握良好的倾听技能是有效倾听的基础。积极地倾听有助于有效地接收信息。

5. 解码

信息接收者理解所获信息的过程称为解码。信息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信息接收者完全理解。沟通的目的就是要使信息接收者尽可能理解信息发送者真正的意图。信息发送者和信息接收者用同一种语言进行沟通，是正确解码的重要基础。完全理解当然是一种理想状态，因为每个人都拥有自己独特的个性视角，这些个体的差异必然会反映在编码和解码过程中。但是，只要沟通双方以诚相待、精诚合作，沟通就会接近理想状态。

6. 反馈

信息接收者对所获信息做出的反应就是反馈。当信息接收者确认信息已收到，并对信息发送者做出反馈，表达自己对所获信息的理解时，沟通过程便形成了一个完整的闭合回路。反馈可以折射出沟通的效果，使信息发送者了解信息是否被接收和正确理解。反馈使人与人之间的沟通成为双向互动的过程。

在沟通过程中，信息接收者应该积极做出反馈；另一方面，信息发送者也可以主动获取反馈。例如，直接向接收者发问，或通过察言观色来捕捉信息接收者对所获信息的反应。

7. 噪声

对信息传递过程产生干扰的一切因素都可以称为噪声。噪声对信息传递的干扰会导致信息失真。常见的噪声来自以下方面：

- (1) 个性差异如性格、受教育程度、气质等会影响正常沟通。
- (2) 价值观、伦理道德观、认知水平的差异会阻碍相互理解。
- (3) 健康状态、情绪波动以及交流环境会对沟通产生显著影响。
- (4) 身份地位的差异会导致心理落差和沟通距离。
- (5) 编码与解码所采用的信息代码差异会直接影响理解与交流。
- (6) 信息传递媒介的物理性障碍。
- (7) 模棱两可的语言。
- (8) 难以辨认的字迹。
- (9) 不同的文化背景。

在沟通过程中，噪声是一种干扰源，它可能有意或无意地交织，影响编码或解码的正确性，并导致信息在传递与接收过程中变得模糊和失真，从而影响正常交流与沟通。噪声是妨碍信息沟通的所有因素，贯穿整个沟通过程。因此，为了确保有效沟通，通常要有意识地避开或弱化噪声源，或者重复传递信息以增加信息强度。

应该指出，图 1-2 描述的沟通过程模型只反映有两个人参与的信息交流过程，它是

对实际情况的一种抽象,是对人际沟通中最简单、最具代表性的一对一沟通过程的描述。

在管理过程中,沟通常常发生在组织或团队中,需要借助开会、研讨、报告等形式,沟通模式更为复杂,常常表现为一对多或多对多沟通,而且涉及组织网络和系统。由于一对一沟通是所有沟通的基础,因此,深入探讨一对一沟通过程模型对于研究管理沟通理论是非常重要的。

第3节 沟通的要素

从沟通过程模型不难看出,由于一个完整的沟通过程要经过许多环节,并且受到各种噪声的干扰,因此,要实现有效沟通,必须充分考虑以下七个基本要素:信息发送者、听众、目的、信息、渠道、环境及反馈。

1. 信息发送者

信息源于信息发送者,信息是否可靠、沟通是否有效,与信息发送者的可信度密切相关。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、外表形象及共同的价值观。例如,通过强调自己的头衔、地位或与某个地位更显赫的知名人士联系在一起,可以增强你的可信度;通过向听众表达良好意愿,并指出听众的利益所在,可以使听众对你产生信任与认同感;显示出自己的专业技术背景,或向听众叙述相关的经历,有助于你在听众中树立起专业或权威的形象;注重外表形象设计与展示,或运用诙谐幽默的语言,吸引听众,有助于拉近沟通的距离。应该指出,在沟通的初始阶段就应该注重与听众达成共识,将信息与共同的利益和价值观联系起来,这将大大增强听众对你的信任感,提高你的可信度,从而为有效沟通奠定基础。

2. 听众

听众也即信息接收者。为了确保有效沟通,了解你的听众及其需求非常重要。在沟通前应该了解你的听众究竟是哪些人:他们是积极的听众还是被动的听众?是主要听众还是次要听众?另外,还应该了解你的听众的背景材料:他们对于沟通的主题了解多少?他们需要了解哪些新的信息?掌握了这些信息,你就明确了该对听众说些什么,知道在什么情况下可以运用一些专业术语,在什么情况下叙述应该更通俗易懂一些。此外,听众对你的信息是否感兴趣?感兴趣的程度如何?这些也是你把握沟通过程的风向标。如果听众对沟通主题兴趣浓厚,你就不必费心考虑如何唤起他们的热情与兴趣,可以开门见山、直奔主题。而对于那些对沟通主题兴趣不大的听众,你就应该设法激发他们的热情。征求意见并诱导他们参与讨论是激发听众兴趣的有效方法之一。当然,通过强调信息中可能使听众受益的内容,可能会更有效地提升听众的关注度和热情。

3. 目的

信息发送者应该明确其信息传递的目的。由于信息传递的目的是基于工作目标及相应

的举措的，因此，一旦明确了工作目标和相应的举措，就应该确定沟通的目的。例如，某空调制造企业销售部门 2018 年度的工作目标是继续保持 2017 年的市场份额，并要求 2018 年第二季度完成 500 万台的销售任务。销售部经理针对工作目标向各主管提交了一份市场计划，其目的就是希望主管们能够同意并支持这个计划，同时通过会议和演讲等方式，使各地销售代表了解目前的市场形势、企业的工作目标以及相应的营销策略。

4. 信息

为了使信息顺畅地传递至听众并使其易于接收，策略性地组织信息模块是至关重要的。从生理角度来看，人们因感受新鲜事物而产生的记忆水平与信息的传递过程密切相关。由图 1-3 可知，在信息传递过程的初始阶段及终止阶段，听众的记忆最深刻。

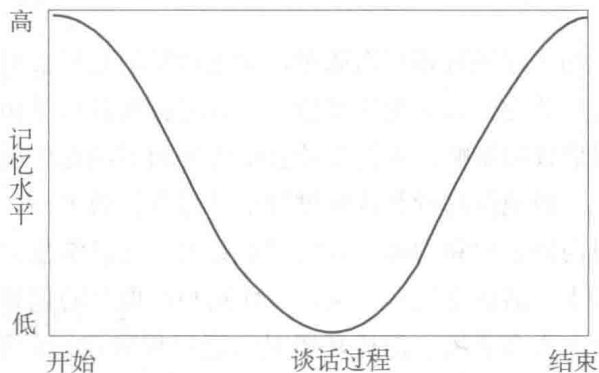


图 1-3 听众的记忆曲线

显然，我们不能期待听众对一个长达 1~2 小时的报告会自始至终保持满腔的热情和高度的兴趣。因此，在组织信息内容的时候，应该特别注重开头与结尾，把最重要的内容注入开场白中或融入结尾部分，切忌将主要观点和内容淹没在漫无边际的中间阶段。

至于什么时候应该把重要内容放在开场白阶段，什么时候应该将重要内容置于结尾处，则需要仔细斟酌一番。在开场白阶段采用开门见山、直奔主题的方法具有简明扼要、重点突出、直截了当、节省时间等优点，它有利于听众在接收信息的初始阶段就清楚了解重点和结论，从而便于听众理解和掌握下文。通常，这种方法适用于与那些更关注结论、无情感倾向的听众沟通。

如果面对那些更关注过程分析或具有排斥心理的听众，就需要采用循序渐进、逐条分析、最后推出结论的方法。采用这种方法虽然可能会增加听众对信息理解的难度，并且很费时，但是有利于缓解具有排斥心理者的抵触情绪，达到激发其兴趣、转变其态度的目的。

5. 渠道

沟通渠道通常指的是沟通媒介，信息都是通过一定的媒介来传播的。一般来讲，沟通渠道主要有三种：口头、书面和非语言。随着信息技术的发展，沟通渠道渐趋多样化，出现了电话、传真、电子邮件、电子公告板、电话会议、视频会议等渠道。沟通渠道的多样化给信息传播带来了不可忽视的影响，不同情况应采用不同的沟通渠道。一般来说，口头沟通渠道主要用于即时互动性沟通，沟通内容具有一定的伸缩性，无须严格记录，沟通形

式活泼,富有感情色彩。书面沟通渠道主要用于要求严谨、需要记录备案的沟通。无论是口头沟通还是书面沟通,都可以作为正式的或非正式的沟通渠道。正式的沟通渠道主要用于涉及法律问题的谈判、合同契约的签订等情形,如合同、标书、意向书、报告、演讲及新闻发布会等;非正式沟通渠道主要用于获取新信息、互动性较强的情形,如电子邮件、打电话、讨论会和会谈等。

6. 环境

沟通总是在一定的环境中发生的,任何形式的沟通都会受到各种环境因素的影响。如上级与下属的谈话是在上级的办公室还是在厂区的花园里进行,其效果和双方的感受都会不同。从某种意义上讲,沟通的效果与其说是由沟通双方把握的,倒不如说是由环境控制的。

具有不同文化背景的人在进行相互沟通时,文化背景的差异会对沟通过程和沟通效果产生显著的影响。例如,北方人大多生性豪放,交流时喜欢开门见山、直来直去,而南方人在沟通时多倾向于采取迂回策略。人们在社会中所处的不同地位也会对沟通过程和沟通效果产生直接的影响。一般地位高者在沟通过程中显得自信而主动,地位低者则显得卑微而被动。不同的心理对沟通过程和沟通效果的影响更大。在日常生活中我们不难发现,心情好则情绪好,情绪好则说话也觉悦耳。又如,性别和心理上的差异在沟通中也会有所反映:男人显得直率,女人大多委婉。沟通环境对沟通过程和沟通效果的影响也不可忽视,比如,很难想象在闷热的夏天经理们坐在没有空调的房间里无休止地讨论毫无结果的问题。具体而言,沟通环境包括心理背景、物理背景、社会背景和文化背景。

(1) 心理背景。心理背景指的是沟通双方在沟通时的情绪和态度,如激动、兴奋、愤怒、热情、冷淡等。

(2) 物理背景。物理背景指的是沟通发生的场所,如在家里、在办公室、在学校等。

(3) 社会背景。社会背景指的是沟通双方的社会角色关系,涉及对沟通方式的预期。如果双方对沟通方式的预期相符,就能彼此接纳;反之,就无法进行有效沟通。

(4) 文化背景。文化背景指的是沟通双方所代表的文化。沟通者长期的文化积淀决定了沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构及行为依据。文化背景可以细分为国家的、地区的、行业的、企业的、部门的及个体的。比如在西方国家,重视和强调个人,其沟通方式也是个体取向的,往往直言不讳,对于组织内部的协商一般喜欢通过备忘录、布告等正式沟通渠道来表明观点和看法。而在中国等东方国家,人际间的相互接触相当频繁,而且更多采用的是非正式沟通的方式。

可见,不同的背景对沟通过程和沟通效果会产生不同的影响。

7. 反馈

反馈是指给信息发送者的提示,使其了解信息接收者是如何接收并理解信息的,从而使信息发送者根据需要进行调整。

在面对面的沟通中,连续不断的反馈是必要的,因为不论对一个人还是对一群人讲话,都不可能完全了解听众的瞬间反应,如果不断跟踪接收者的反应,就能根据所接收到的反馈对所传递的信息、意向,甚至原先想要达到的目的进行修正。