

领导能力自我透视

善于沟通，协力同心

沟通

能力的提升与自测

刘玉瑛 段小卫



GouTong

NENGLI DE
TISHENG YU ZICE



中共中央党校出版社

非暴力沟通系列

非暴力沟通系列

沟通

能力的提升与自测

马歇尔·罗森伯格



GouTong

能力的提升与自测

中国社会科学出版社

领导能力自我透视

沟通能力的提升与自测

刘玉璞 段小卫

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通能力的提升与自测/刘玉瑛, 段小卫著. —北京:
中共中央党校出版社, 2006. 4
ISBN 7-5035-3439-7

I. 沟… II. ①刘…②段… III. 人际关系学—通俗读物 IV. C912. 1—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 028080 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 河北省三河丰华装订厂装订

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 6.75

字数: 175 千字 印数: 1—6000 册

定价: 14.00 元

出版说明

随着我党执政环境的变化，提高党的执政水平和领导能力，则成为新形势下党的建设必须着力解决的历史性课题。

十六大报告依据对这种变化的客观分析，在深刻总结党的执政经验的基础上，明确提出了要“加强党的执政能力建设，提高党的领导水平和执政水平”的历史任务，科学回答了进一步提高执政水平和领导能力的一系列重大问题。

党的十六届四中全会又专题研究了加强党的执政能力建设问题并通过《中共中央关于加强党的执政能力建设的决议》，提出了加强党的执政能力建设的指导思想、总体目标和主要任务，赋予了党的建设新的伟大工程以新的时代内涵。

党的领导机关和领导干部执政水平是高是低，是强是弱，决定着整个党的执政能力。因而，加强党的执政能力建设，首先就要求提高各级领导机关特别是领导干部的领导能力。加强自身能力建设，应是领导机关和领导干部永恒的课题。

为此，中共中央党校出版社特推出“领导能力自我透视”丛书。该丛书注意理论和实际相结合，具有理论性、实用性和可操作性，能够使广大干部了解自身各种能力的强弱，有针对性地加以提升。希望该丛书对广大领导干部的能力建设有所启迪和帮助。

“领导能力自我透视”丛书包括：

《协调能力的提升与自测》

《用人能力的提升与自测》

《决策能力的提升与自测》

《思维能力的提升与自测》

《应变能力的提升与自测》

《沟通能力的提升与自测》

《激励能力的提升与自测》

前 言

1883年1月8日，恩格斯怀着极为悲痛的心情，给马克思写信，把爱妻玛丽病逝的消息告诉他。当时，马克思的处境艰难，加之夜以继日地写作《资本论》，已经身心交瘁。因此，他在回信时，只在开头提了一句：“关于玛丽的噩耗，使我感到极为意外，也极为震惊。”接着，他便笔锋一转，述说自己陷于怎样的困境，而没有再说什么安慰的话。

恩格斯接到信后，很是生气，又给马克思去了一封信，斥责马克思，并暗示要与这位交往二十年的朋友断绝往来。马克思看了恩格斯的信，马上意识到自己的不对，便写信诚恳地认错，并解释当时的心境，请求恩格斯原谅。

坦率和真诚，使友谊的裂痕弥合了，疙瘩解开了。恩格斯愉快地回信说：“你最近的这封信已经把前一封信所留下的印象消除了，而且我感到高兴的是，我没有在失去玛丽的同时，再失去自己最老的和最好的朋友。”

恩格斯与马克思的故事说明，如果不能有效沟通交流，即使是最好的朋友，也会因之而失去友谊。

有效的沟通交流，是人与人之间联系的纽带。它能增强组织成员之间的合作精神，增强组织的凝聚力和竞争力。

有效的沟通交流，是处理人际关系的金钥匙。它能使组织成员正确处理好同上级、同级与下属的关系，处理好同其他各个方面的关系，从而更好地做好工作，走向优秀和卓越。

可以说，在现代信息社会，没有良好而有效的沟通，就没有组织的辉煌，就没有个人的成功。但是，实事求是地讲，要实现有效沟通却不是一件容易的事。就像有句名言所说的：“另外一个人的灵魂是一个谜，而且还不易破解。”

正因为如此，我们撰写了《沟通能力的提升与自测》一书，提供了沟通的有效方法与途径，这些方法与途径对读者提升自身的沟通能力无疑会有所帮助。

本书探讨了沟通的基本原理，分析了影响沟通的主要障碍，归纳了沟通的主要特点，阐述了沟通的礼仪要求，提出了有效沟通的思路和方法，如，电话沟通、名片沟通、网络沟通、演讲沟通、谈话沟通、对话沟通、公文沟通、与上级沟通、同级沟通、与下属沟通，等等，并着重论述了沟通能力的培养问题。不仅如此，本书还设计了沟通能力自测题，通过自测，读者能够真实地了解到自身沟通能力的强弱，从而有针对性地提升自身的沟通能力，为实现个人的成功、组织的辉煌创造良好的条件。

另外，在撰写本书的过程中，国内外相关问题的专家、学者所撰写的著作论文，给了我们很大的启示，在此，我们谨向他们致以诚挚的谢意。

作 者

2006年1月16日

目 录

第一章 沟通的基本原理

第一节	沟通的含义与特征	(1)
第二节	沟通的过程与要素	(3)
第三节	沟通的类型与方法	(4)
第四节	沟通的意义与原则	(7)

第二章 沟通的主要障碍

第一节	发送者的障碍	(14)
第二节	接收者的障碍	(18)
第三节	信息本身障碍	(19)
第四节	传递渠道障碍	(21)

第三章 沟通能力的培养

第一节	沟通能力的特点	(23)
第二节	沟通能力的作用	(25)
第三节	沟通能力的培养	(27)

第四章 沟通的礼仪要求

第一节	沟通的仪表礼仪	(38)
第二节	沟通的举止礼仪	(43)
第三节	涉外沟通的礼仪	(48)

第五章 沟通的倾听技巧

- 第一节 倾听的含义及其目的..... (52)
- 第二节 倾听的有效方法技巧..... (54)
- 第三节 恰当得体的反应技巧..... (55)

第六章 沟通的修辞方法

- 第一节 比喻、比拟、借代及其运用方法..... (58)
- 第二节 对比、对偶、排比及其运用方法..... (64)
- 第三节 双关、易色、夸张及其运用方法..... (69)
- 第四节 设问、反问、反复及其运用方法..... (74)

第七章 电话沟通、名片沟通与网络沟通

- 第一节 电话沟通..... (79)
- 第二节 名片沟通..... (82)
- 第三节 网络沟通..... (83)

第八章 宣传演讲的沟通方法

- 第一节 宣传演讲的主要特点..... (86)
- 第二节 宣传演讲的基本要求..... (87)
- 第三节 宣传演讲的内容结构..... (90)

第九章 竞聘演讲的沟通方法

- 第一节 竞聘演讲的主要特点..... (99)
- 第二节 竞聘演讲沟通的基本要求..... (100)
- 第三节 竞聘演讲的内容结构..... (102)

第十章 就职演讲的沟通方法

- 第一节 就职演讲的主要特点····· (108)
- 第二节 就职演讲的基本要求····· (111)
- 第三节 就职演说的内容结构····· (112)

第十一章 即席讲话的沟通方法

- 第一节 即席讲话的主要特点····· (119)
- 第二节 即席讲话的基本要求····· (120)
- 第三节 即席讲话的前期准备····· (121)
- 第四节 即席讲话的结构内容····· (123)

第十二章 谈话的沟通方法

- 第一节 谈话的主要特点····· (128)
- 第二节 谈话的基本要求····· (129)
- 第三节 谈话的表达方法····· (133)

第十三章 对话的沟通方法

- 第一节 对话的基本原则····· (137)
- 第二节 对话的提问方法····· (140)
- 第三节 对话的答话艺术····· (143)

第十四章 行政公文沟通方法

- 第一节 行政公文在沟通中的作用····· (151)
- 第二节 行政公文写作的基本要求····· (153)
- 第三节 行政公文写作的格式规范····· (154)
- 第四节 通用行政公文的写作方法····· (158)

第十五章 人际关系的沟通方法

第一节	人际关系沟通的基本要求·····	(193)
第二节	与上级有效沟通的方法·····	(195)
第三节	与同级有效沟通的方法·····	(198)
第四节	与下级有效沟通的方法·····	(199)
附录：沟通能力自测·····		(202)
参考书目·····		(205)
后 记·····		(206)

第一章 沟通的基本原理

沟通，是人类社会活动的一项重要内容。深刻认识沟通的含义与特征，正确区分沟通的类型与方法，全面了解沟通的意义与作用，有益于我们更好地实施沟通。

第一节 沟通的含义与特征

一、沟通的含义

沟通，本意是指挖掘沟渠使两条水域相通。如《左传·哀公九年》中就有“秋，吴城邗，沟通江淮”一语。后来引申为两方能通连。

那么，什么是现代意义上的沟通呢？在学术界，学者们对“沟通”有着这样几种不同的说法：

（一）交流说

这种说法的代表者，是美国的学者霍本。他认为，沟通，就是用言语交流思想。

（二）媒介说

这种说法的代表者，是美国的学者贝雷尔森。他认为，沟通，就是通过大众传播和人际沟通的主要媒介所进行的符号的传送。

（三）分享说

这种说法的代表者，是美国的学者施拉姆。他认为，沟通，就是传者与受者对信息的分享。

（四）转移说

这种说法的代表者，是美国的学者米歇尔·海克曼。他认为，沟通，就是符号的转移，而且这种转移允许人进行有意创造。

上述这些说法，都从不同的方面描述了沟通的内涵品质，对我们理解沟通有着重要的启示作用。

笔者认为，现代意义上的沟通，就是人们为着某种交际目的，所进行的信息传递与接受的过程。这种信息可以是言语信息，也可以是文字信息，还可以是态势语言信息。

二、沟通的特征

沟通既然是人们为着某种交际目的所进行的信息传递与接受的过程，那么，它就应该具有以下几个突出的特征：

（一）目的性

人类的任何沟通都是一种有目的的行为。或为了传播某种思想观点，或为了解释说明某种原因，或为了提出某种要求，等等。可以说，没有任何目的的沟通，是不存在的。

（二）选择性

人类沟通的选择性，使他跟动物的沟通区别开来。动物的沟通模式是预先确定好的，而人类的沟通是因人、因事、因势而变化的。比如，狼通常是结群而行。“狼群中的控制地位是根据诸如身材大小、体力和进攻性等特征所预先确定的。为了实现目标，人却是有意地在众多可能性中作出选择。”^①

（三）双向性

沟通，是一种双向的交流活动。比如，上课时，学生需要有老师，老师需要有学生。缺少了任何一方，都无法实现真正意义上的沟通。

① 【美】米歇尔·海克曼 克雷格·约翰逊著：《领导沟通的视角》，王瑞华译，世纪出版集团、上海人民出版社 2004 年 7 月版。

(四) 互动性

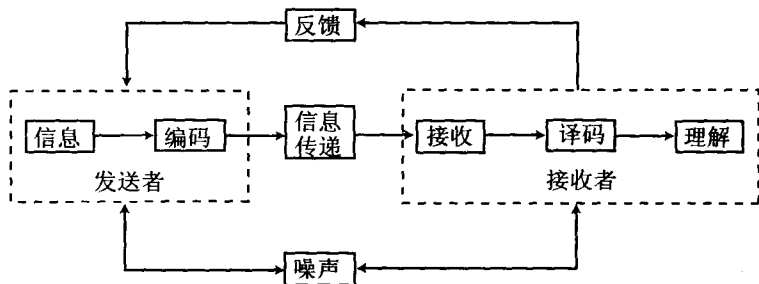
沟通不仅是一种双向的交流活动，还是一种互动的行为。在沟通过程中，任何一方的不合作，都会导致沟通的失败。

第二节 沟通的过程与要素

了解沟通的过程与构成要素，有助于我们正确而有效地进行沟通，从而以更快捷的方式实现我们的沟通目的。

一、沟通的一般过程

沟通，实际上就是信息的发送者通过选定的信息传递渠道将信息传递给接收者的过程。这一过程如下图所示：



二、沟通的主要因素

上图我们给出了沟通的一般过程。这个过程呈现出沟通的主要因素：

(一) 信息

信息，是指能被接收者的感觉器官所接收到的刺激。它是沟通活动得以进行的最基本因素。

(二) 发送者

发送者，是信息发送的主体。这个主体既可以是个人，也可以

是群体。

（三）编码

编码，是指将所要传递的信息，按照一定的编码规则，编制为信号。

（四）信息传递

信息传递，是指发送信息者通过一定的传递渠道，将信息传递给接收者。

（五）接收者

接收者，是信息接收的主体。这个主体既可以是个人，也可以是群体。

（六）译码

译码，又称“解码”，是指信息的接收者将所接收到的信号，依照一定的规则还原为自己的语言信息，这样，就可以理解了。

（七）理解

理解，是指接收信息者的反应。成功的沟通，应该是信息发送者的意愿与信息接收者的反应一致。

（八）反馈

反馈，指信息的接收者在接收到信息后，将自己的反应信息加以编码，通过选定的渠道回传给信息的发送者。

（九）噪声

噪声，就是在信息传递的过程中，干扰信息传递的各种形式，如电话的杂音，电视机荧光屏幕上的“雪花”，口头交流错误的发音、书面交流的错别字，等等。

第三节 沟通的类型与方法

了解沟通的类型与方法，有助于我们更好地把握沟通的基本情况，从而根据具体情况，采取不同的沟通方式。

一、沟通的类型

根据不同的分类标准，沟通有不同的类型。但归纳起来，理论界对沟通有以下几种类型的划分：

（一）正式沟通和非正式沟通

根据沟通的组织程度划分，可以将沟通划分为正式沟通和非正式沟通两种类型。

1. 正式沟通

正式沟通，是指在一定的组织机构中，通过组织明文规定的渠道进行信息的传递与交流。如各种会议、汇报制度等。

在正式沟通中，按照信息传递的方向，又可分为上行沟通、下行沟通和平行沟通。就拿公文来说，下级机关向上级机关所做的请示、汇报，就是上行沟通；上级机关向下级机关所发的命令、指示，就是下行沟通；平行机关所发的函，就是平行沟通。

2. 非正式沟通

非正式沟通，是指在正式沟通以外渠道所进行的信息传递和交流。这种沟通是建立在组织成员之间的社交和感情程度基础之上，人们以个人身份所进行的沟通活动，例如人们私下里交换意见等。

（二）直接沟通和间接沟通

根据沟通时对媒介的依赖程度，可以将沟通分为直接沟通和间接沟通两种类型。

1. 直接沟通

直接沟通，就是直面沟通对象所进行的信息传递和交流，例如谈话、演说、授课等。

2. 间接沟通

间接沟通，就是通过文件、信函、电话、E-mail 等媒介所进行的信息传递和交流。

（三）语言沟通和非语言沟通