

沟通技巧

主编 胡文华 张必含



电子科技大学出版社



沟 通 技 巧

主 编 胡文华 张必含
副主编 张 玫 龚 漪 赵 兴
参 编 陈天玉



电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通技巧 / 胡文华, 张必含主编. —成都: 电子科技大学出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5647-2235-7

I. ①沟… II. ①胡… ②张… III. ①心理交往—教材 IV. ①C912. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 024864 号

沟通技巧

胡文华 张必含 主编

张 玫 龚 漪 赵 兴 副主编

出 版: 电子科技大学出版社 (成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦, 邮编: 610051。)

策划编辑: 辜守义

责任编辑: 辜守义

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 四川川印印刷有限公司

成品尺寸: 185mm×260mm 印张 17.75 字数 430 千

版 次: 2014 年 1 月第一版

印 次: 2014 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5647-2235-7

定 价: 37.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 邮购本书请与本社发行部联系。电话: (028) 83202323, 83201495。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前 言

沟通与我们每一个人的一生都息息相关，没有任何人不需要沟通，其实，沟通已经成为我们安身处世的必需的生存方式。通过沟通，可以让人相互理解、相互信任，促成合作，达成共识。因此，良好的沟通能力是事业成功和生活幸福的重要助手。

对于大学生而言，沟通能力既是一种最基本的生存能力，又是一种可持续发展的能力，是职业能力中的关键能力。沟通能力强的大学生，在校学习期间很容易成为学生干部和各项活动的积极分子，并能获得多项兼职。参加工作以后，他们能很快地融入一定的生活圈和交际圈，将自己所学的知识转化到工作中，迅速适应工作环境；在工作中还能够取得他人的帮助，与其愉快合作并在事业上取得成就。事实证明，良好的沟通能力是大学生走向成功的通行证。

本书紧跟社会发展趋势和市场对人才的需求，结合职业教育培养目标，按照沟通技术、沟通技巧、沟通测试项目三个模块安排全书结构。在各个模块中通过不同的项目使学生掌握沟通的基本知识、掌握沟通的技能，学会综合运用沟通知识和技能来提高在不同情境下的沟通技巧。

本教材由重庆电力高等专科学校胡文华、张必含担任主编，重庆电力高等专科学校张玫、龚漪、赵兴担任副主编，胡文华负责全书的统稿、修改和定稿工作。教材分为三个模块，共16个项目，具体编写分工如下：胡文华（“项目八”、“项目九”、“项目十”）、张必含（“项目五”、“项目六”、“项目七”）、张玫（“项目一”、“项目二”、“项目三”、“项目四”）、龚漪（“项目十一”、“项目十二”、“项目十三”）、赵兴（“项目十四”、“项目十五”、“项目十六”），重庆天鹅国际旅游有限公司陈天玉经理也参与了教材的部分编写工作。

教材在编写过程中，得到了重庆天鹅国际旅游有限公司、电子科技大学出版社的大力支持，在此表示衷心感谢！

由于编者水平与能力有限，本书错漏之处恳请广大读者提出批评与建议，以便日后改进和完善。

编 者

2013年1月

目 录

模块一：沟通技术模块	1
项目一 沟通概述.....	1
项目二 沟通的原则和要求	17
项目三 沟通的结构	36
项目四 沟通的障碍及能力的培养	44
模块二：沟通技巧模块	63
项目五 书面沟通技巧	63
项目六 演讲沟通技巧	83
项目七 会谈沟通技巧.....	101
项目八 会议沟通技巧.....	119
项目九 电话沟通技巧.....	137
项目十 上下级沟通技巧.....	147
项目十一 接近客户的技巧.....	170
项目十二 非语言沟通技巧.....	208
项目十三 倾 听.....	235
模块三：沟通测试项目模块	250
项目十四 沟通技能测试.....	250
项目十五 性格测试.....	254
项目十六 人际交往能力测试题.....	259
参考文献	277

模块一：沟通技术模块

项目一 沟通概述

【教学目标】

1. 掌握沟通的概念、层次、类型和功能；
2. 掌握有效沟通的概念与障碍因素及如何克服障碍；
3. 理解沟通的特征、原则和要求。

在现代生活中，“沟通”这个词出现和使用的频率相当高。人类社会发展到一定阶段产生了群体活动和行为，从而产生了管理活动和行为，而在一个群体中，要使每一个群体成员能够在共同的目标下协调一致地努力工作，就绝对离不开沟通。在企业中，管理是企业组织的生命线，管理的过程也就是沟通的过程。通过了解客户的需求，整合各种资源，创造出好的产品和服务来满足客户，从而为企业和社会创造财富。松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，企业管理都离不开沟通。

在世界经济日益全球化的今天，企业内、外部环境的变化日益复杂，信息化、知识化趋势明显，企业必须在更大的市场背景、更快速的环境变化和更加激烈的竞争态势下生存发展。同时，企业本身的规模越来越大，内部的组织结构和人员构成越来越复杂，对市场和企业自身的把握越来越困难，企业员工之间的利益、文化越来越呈现出多元化特征。树立良好的沟通意识，逐渐养成在任何场合下都能够有意识地运用理论和技巧进行有效沟通，达到事半功倍的效果，这是十分重要的。

任务一 沟通的概念

一、沟通

沟通既是一门科学，也是一门艺术。在经济发展的现代社会，沟通的重要性正日益显现；在市场经济占主导地位的今天，沟通正日益发挥着强大的作用。

“假如你有一个苹果，我也有一个苹果，而我们彼此交换这个苹果，那么，你我仍然

是各有一个苹果；如果你有一种思想，我也有一种思想，而我们彼此交换这些思想，那么，我们每个人都将有两种思想，甚至两种思想发生碰撞，还可以产生出两种思想之外的其他思想”。英国文豪萧伯纳的话语很形象地告诉我们沟通的含义。任何一个人，他所掌握的知识、技能，他的直接经验都是有限的。人要想适应无穷无尽不断变化的外部世界，就必须凭借沟通来获得别人的宝贵经验，沟通使他们无论在思想观念上，还是在情感上都变得无限丰富。

就现代信息论的一般含义来说，沟通是指信息的传递交流过程。有时人们也用交往、交流、意义沟通、信息传达等术语，它是一个人获得他人思想、感情、见解、价值观的一种途径，是人与人之间交往的一座桥梁。通过这座桥梁，人们可以分享彼此的感情和知识，也可以消除误会、增进了解。沟通是人为行动，没有人为行动，也就无所谓沟通。21世纪是一个充满竞争的时代，要成为一名成功人士，不仅要有应对问题和挫折的能力，还要与客户、同事、合作伙伴和供应商等建立良好的人际沟通关系，这是事业成功的重要保证。沟通并不是一种本能，而是一种能力。也就是说，沟通不是人天生就具备的，而是在工作实践中培养和训练出来的。也有另外一种可能，即我们本来具备沟通的潜在能力，但因成长过程中的种种原因，这种潜在能力被压抑住了。

《现代汉语词典》将“沟通”解释为使两方能通连。原意指人们用开沟的方式使两水连通的活动。《左传·哀公九年》有载：“秋，吴城邗，沟通江淮。”后来用以泛指使两方相通连，也指疏通彼此的意见。

在英文中，沟通（communication）这个词来源于拉丁语词根 common，意思是共有、共同。

多年来，学者们对“沟通”有着 150 多个定义，如：

“沟通可视为任何一种程序，借此程序，组织中的一成员，将其所决定意见或前提，传递给其他有关成员。”
——西蒙

“沟通是什么人说什么，有什么路线传至什么人，达到什么结果。”
——拉氏韦尔

“沟通是意义的传递和理解。”
——斯蒂芬·P. 罗宾斯

“沟通是文字、文句或消息之交流，思想或意见之交换。”
——《韦氏大辞典》

“沟通是用任何方法，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，所从事交换信息的方法。”
——《大英百科全书》

综合起来看，人们对“沟通”形成的诸多不同的定义大致可以分为两种：

第一，共享派的观点，即认为沟通是信息发送者和信息接受者共享信息的过程，强调信息传递的双向性。

第二，说服派的观点，强调信息的单向传播和送达，他们认为，“沟通可视为一种程序，借此程序，组织中的每一成员，将其所决定的意见或前提，传送给其他有关成员”。

一般来讲，沟通就是发送者凭借一定渠道（亦称为媒介或通道），将信息发送给既定对象（接受者），并寻求反馈以达到相互理解的过程。具体包含以下意思：

1. 沟通是信息的传递。

2. 沟通还是信息的理解。
3. 有效沟通并不是沟通双方达成一致的意见，而是准确地理解信息的含义。
4. 沟通是一个双向、互动的反馈和理解过程。

二、有效沟通

“沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手段”，这是著名组织管理学家巴纳德的话语。

沟通是信息交流的重要手段，更是公共关系的重要途径。在现代企业管理中，沟通管理是一种必要的管理工具，它着眼于组织内部的沟通，通过促进组织内部沟通实现管理目的。员工之间良好的沟通不但可以提高工作满意度和工作绩效，还能促使组织活动顺利开展。

从最一般的意义上讲，沟通是指人与人之间传达思想和交流情报、信息的过程。有效的沟通意味着信息从发出者完整、准确地传递到接收者那里，接收者做出相应的、为信息发出者所期望的反应。

沟通是管理的灵魂，有效的沟通决定管理的效率。通过有效的沟通，管理者可以把组织的构想、使命、期望与绩效等信息准确地传递到组织成员，以更有效地实现组织改革、改善管理职能、协调组织成员行为以及使组织适应外部环境的变化等。

有效沟通是企业管理活动中最重要的组成部分。现代管理者都非常重视有效沟通在组织管理中的作用，视其为事业成功的关键所在。管理与沟通密不可分，有效的沟通意味着良好的管理，成功的管理则要通过有效的沟通来实现，管理者与被管理者之间的有效沟通是管理艺术的精髓。沟通是人与人之间或群体之间通过语言、文字、符号或其他表达形式，进行信息传递和交换并获取理解的过程。在所有沟通者之间传递的不仅仅有语言信息，还包括身体动作、表情、态度、观点、思想等的传递。这既说明了有效沟通在管理活动中的重要地位和作用，更说明了真正实现有效沟通并非轻而易举，需要参与沟通的双方付出努力和心血。

管理活动的实践表明，管理者约 70% 的时间用于与他人沟通，剩下 30% 左右的时间用于分析问题和处理相关事务。著名管理学大师彼得·德鲁克就明确地把沟通作为管理的一项基本职能，无论是决策前的调研与论证，还是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门间的协调、与外界的交流，都离不开沟通。无数事实证明，优秀的企业必然存在着有效的沟通。

有效沟通是以准确清晰、反馈修正为特征的。首先，信息发送者清晰地表达信息的内涵，以便信息接收者能正确理解；其次，信息发送者重视信息接收者的反应并根据其反应及时修正信息的传递，免除不必要的误解。两者缺一不可，由此可形成一个完整的沟通连环，达成有效沟通。

三、沟通障碍

沟通是管理的一项重要职能。研究表明，低效沟通是隐藏在每一个失败组织背后最基本的原因之一。沟通不良几乎是每个企业都存在的老毛病，企业的机构越是复杂，其沟通越是困难。

（一）有效沟通的障碍因素分析

1. 管理者

作为管理活动的主体，管理者的观念和行为不当是组织沟通中的最大障碍，对组织沟通的影响远远超过了组织中的其他因素。受传统因素影响的管理者在与下级的沟通过程中仍以领导者的形象出现，在与下级的交流过程中表现得主观、武断且交流单向化而无法形成真正的平等交流。管理者基于对自己的利益和喜好的考虑，常常无法容忍对自己不利的信息的存在和散布，下级亦基于自己利益和前途考虑而投管理者所好，信息的传递必然是片面而有失公允的。沟通的目的尚未明确，沟通对象仍未完全确定，沟通渠道没有作深入考虑就做出选择，对沟通的宣传解释还不到位就已匆匆展开，效果显然要大打折扣。

2. 信息接收者

信息接收者在接受信息时会根据自己的动机、经验、需要及个人特点有选择地去接收管理者所传达的信息，使信息对自己更有利。另外，大多数的组织成员都安于组织的现状而惰于改革。当信息的传递者想向组织成员灌输一种新的观念甚至准备变革体制时，即使已经做过充分的宣传和解释，仍有可能由于直接或间接地损害组织成员的经济利益或权力和地位，或者会由于新的观念和体制引起他们不安全感，也许还会损害他们的职业认同感并破坏他们的习惯，从而遭到抵制。

3. 沟通渠道

重要的沟通最好采用比较正式、清晰、准确的书面文件进行，在沟通过程中，信息就不会由于其他的原因而遭受流失或歪曲。由于双方的地位和部门以及背景的不同，可能会因存在某些职业性的“行话”和专业性术语而构成沟通中的障碍。信息也会由于沟通渠道过长、中间环节过多而在传递过程中被歪曲或丢失。

4. 组织机构设置

由于组织中等级制的现实存在，客观上就存在着地位和职位的高低分别，所以形成了利益和思考问题角度的差别。组织成员在接受管理者从上向下传递的信息时，不仅会考虑其表面的含义，还会基于管理者的喜好而考虑其深层含义，因此有可能避重就轻，忽视问题的真正所在。

（二）有效沟通障碍的克服

1. 转变管理者的角色

平等的交流是有效沟通的基础。管理者作为沟通活动的主体行为者，必须转变自己权威型的沟通角色，真正实现由过去的“单向的”自上而下传达的方式转向平等的“双向的”既有自上而下，又有自下而上的交流方式。在沟通之前管理者必须对沟通做充分的准备，制订出明确的沟通目标，并由此制订明晰的沟通计划，同时鼓励参与沟通的人员进行协商及信息和材料的收集、分析，并在此基础上进行宣传和解释。

2. 重视信息的反馈

信息反馈是沟通过程中一个重要的环节。没有信息的反馈，就不能构成一个完整的沟通过程，不能实现信息的有效沟通。管理者在进行沟通后要注意接收者的理解和反应，通过跟踪反馈，即提问、询问、调查，掌握信息被接收和被理解的程度，并在此基础上对组

织的政策做出修正、完善甚至根本性的改变。组织成员则要通过信息的反馈来了解组织管理者对沟通信息的反应，并以此对组织及其管理者做出评价。

3. 选择最佳的信息沟通渠道

组织管理者在渠道的选择上占据主导地位，要根据实际情况选择能予以最恰当表现的沟通渠道，并在语言的运用上根据沟通对象的不同而做出相应的调整，但应尽量使用表述精确、直接、明晰的语句，并竭力避免冗长的语句和艰涩的专业术语。另外，沟通过程中应鼓励采用多渠道的信息沟通，但不应该因彼此冲突而引起误解。

4. 设置高效的组织机构

应在纵向上努力减少组织的层级以减少沟通环节，保持信息畅通，减少干扰、延误和失真；同时拓宽信息沟通渠道，通过多渠道的沟通促进信息的交流；横向部门之间则应该加强交流与合作，加强部门之间及部门内部人员之间的联系。另外，设置特殊的沟通机构来促进沟通，通过使沟通制度化来真正实现有效沟通。

【拓展阅读 1—1】

良好沟通的 6C 守则

良好的沟通能决定事情成败。曾经有人作出结论：“一旦组织人数超过七人，沟通就很可能变得困难或失败。”很多完善的计划，最后却因沟通不良而失败告终。在沟通过程中要做到良好沟通就要遵循 6C 守则。即清晰（Clear）、简明（Concise）、准确（Correct）、完整（Complete）、有建设性（Constructive）、礼貌（Courteous）。

清晰——是指表达的信息完整、顺序有效，能够被信息接收者所理解。

简明——是指表达同样多的信息要尽可能占用较少的信息载体容量。这样既可以降低信息保存、传输和管理成本，也可以提高信息使用者处理和阅读信息的效率。

准确——是衡量信息质量最重要的指标，也是决定沟通结果的重要指标。不同的信息往往会导致不同的结论和沟通结果。

完整——就是指表达的信息描述完整，没有遗漏，否则会出现“盲人摸象”的现象。即因片面的信息导致判断错误和沟通错误。

有建设性——即对沟通目的性的强调。沟通不仅需要考虑到所表达的信息要清晰、简明、准确、完整，还要考虑信息接收方的态度和接受程度，力求通过沟通使对方的态度有所改变。

礼貌——情绪和感受是影响人们沟通效果的重要因素。礼貌得体的沟通形式，有利于沟通目标的实现。

任务二 沟通的层次和类型

一、沟通的层次

人类生活中充满着各种各样的沟通行为或沟通活动。不论是服务他人，充当观众，与朋友交往，与客户谈判，每一个人都希望成为沟通的高手。而实际上，每个人受到天生的

人格特质、家庭成长环境、学习教育情况和社会接触面等诸多因素的影响，形成了有独立风格与方式的沟通习惯。这些沟通的深入与否、效果好坏、效率高低主要取决于沟通所能达到的层次。

根据沟通的定义，可以将沟通分为以下四个层次：

（一）传递信息

沟通首要的是实现信息的传递，如果信息没有传达给既定对象，则意味着沟通没有发生。信息是事物现象及其属性标志的集合，是无形的。它以物质介质为载体，传递和反映世界各种事物存在的方式和运动状态的表征。在沟通过程中，发送者将信息编码成符号（例如文字、数字、图像、声音、表情、动作等），并通过一定的渠道传递出去，这就是沟通的第一个层次。如果渠道不通或发送者的信息编码错误，则意味着沟通的第一个层次没有达到，当然，后果就是接收者没有收到信息或收到的信息失真。

为了避免沟通时的信息失真，一个好的沟通者既要做到传递信息准确，也要保证信息传递的渠道畅通。沟通者在传递信息时，要注意信息的完全性、客观性，不能有所遗漏、曲解、增加。在这一点上要特别注意谨慎区别基于推论的信息和基于事实的信息。例如“小刚把腿架在桌子上”和“小刚在偷懒”是两个人对同一现象做出的描述，前一句是描述现象具体细节，是基于事实的信息，而后一句显然是一个主观判断。两句话在信息内容上有本质的区别。渠道畅通也是信息传递的物质基础，渠道封闭或不畅，势必影响信息传递的效果。比如在手机通信信号覆盖不到的偏远地区，即使有手机，也无法接收或发送任何手机短信或电话。

（二）理解所传递的信息

沟通不仅仅是实现信息的传递，更要求传递的信息被充分理解。如果信息接收者对信息的理解与信息发出者不一致，这次沟通就是失败的、无效的。有效的沟通应该是信息经过传递后，接收者所感知到的信息与发送者发出的信息完全对称。但值得注意的是，由于信息是无形的，在沟通过程中，沟通者之间传递的只是代表信息的一些符号，而不是信息本身。发送者把信息编码成符号传递出去，接收者再进行解码。由于每个人头脑中的“信息——符号储存系统”各不相同，所以不同的人对同一符号就会存在不同的理解。例如，有一次，法国作家大仲马去德国的一家餐厅吃饭，他想尝尝有名的德国蘑菇，可是服务员听不懂法语，而他又不会说德语，大仲马灵机一动，在纸上画了一个蘑菇图交给服务员，服务员一看，恍然大悟，飞奔出去。大仲马拈须微笑，心想服务员终于明白了自己的意思。谁知过了一刻钟，服务员气喘吁吁地跑来，却递给他一把雨伞。再如田七牙膏有一则广告是用“思想者”的雕像开始的，但事实与大家一开始的信息解码并不相通，它是通过对比和解码差异来加深大家对田七牙膏这则广告的印象。

【案例分析】

秀才买柴

话说大唐末年，正值兵荒马乱之时，物资奇缺。隆冬时节，有一秀才去买柴。他对卖柴的人说：“荷薪者过来！”卖柴的人虽然听不懂“荷薪者”（担柴的人）三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把柴担到秀才前面。

秀才开口便问：“其价如何？”卖柴的人听不太懂这句话，但是听得懂“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。秀才接着说：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。”

卖柴的人愣了半天，还是听不懂秀才的话，于是担着柴就走了。

寒风中等柴烧的秀才也是好不郁闷啊！

请讨论一下这个案例中的沟通失败主要是由谁造成的？是单方面造成的吗？秀才为什么没有买到柴？如果你是秀才，你觉得怎样表达更合适？

这个案例说明，要做到“信息被传递到且被充分理解”是需要技巧的，需要信息发送者和信息接收者共同的努力才能实现。一个好的沟通者要尽力做到编码准确，一要注意信息的完全性，不能有所遗漏或增加；二要注意对象性，即根据不同的对象采用不同的编码方式；三要注意结合背景，联系实际，争取完成最准确的“译码”。

当沟通达到第二个层次，可称为有效沟通。若要想达到高效沟通，则需进入下一层次。

（三）接受所传递的信息

这是沟通的更高层次。但是信息被对方接受只是我们追求的目标，而不能成为判断沟通是否高效的标准。事实上，沟通双方能否达成一致协议，别人是否接受我们的观点，往往并不是沟通是否良好、是否有效这一个因素决定的，它还涉及双方根本利益是否一致、价值观是否相同等其他关键因素。例如，在谈判过程中，即使沟通过程中不存在任何噪声干扰，双方谈判技巧十分娴熟，双方都能完全理解对方的意思，如果双方存在根本利益的冲突，往往谈判也不能成功。生活中购物时的讨价还价和能否成交也都能说明这一点。

（四）引起对方回应

沟通的目的不是行为本身，而在于结果。如果对方在接收、理解信息的基础上，能够从心理上接受这个信息并改变行为和态度，那么就可以产生预期的沟通效果。这样，沟通的整体目标就可以得到最完美的实现。比如，通过绩效评估面谈，主管指出了某位员工工作中的问题，这位员工在接受这些批评以后，在工作态度和工作质量方面都进行了相应的改进，提高了工作效率，那么该主管和员工的沟通则达到了第四个层次，即实现了最高目标。当然，对方是否产生回应是与其性格、价值观以及个人态度和能力等因素息息相关的。

通过分析沟通的四个层次，我们可以用图 1-1 来展示有效沟通和高效沟通的区别与联系。

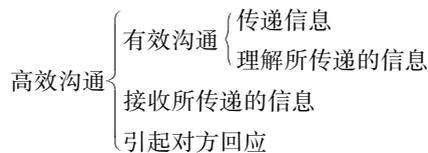


图 1-1 沟通层次

二、沟通的类型

一个人的成功，20%靠专业知识，40%靠人际关系，另外 40%需要观察力的帮助。因此，为了提升我们个人的竞争力，获得成功，就必须不断地运用有效的沟通方式和技

巧，随时有效地与“人”接触沟通。只有这样，才有可能使你事业成功。现实世界是一个人与人构成的世界，与这个世界沟通，实质上就是与这个世界上的人进行沟通，而且必须是有目的地沟通。可以说，无论我们在做什么或者想做什么，要想获得成功，必须学会善于与人沟通。

根据不同的划分标准，我们可以把沟通分成不同的类型，常见的分类有以下几种：

（一）按沟通的组织程度划分

按沟通的组织程度划分，可以将沟通分为正式沟通和非正式沟通。

1. 正式沟通就是按照组织结构所规定的路线和程序进行的信息传递与交流，如组织间的公函往来、组织内部的文件传达、汇报制度、例会制度等。正式沟通的优点是沟通效果好，有较强的约束力，可使内部各项工作保持一定的权威性。重要的信息和文件、组织的决策等一般都采用正式沟通的渠道传递。其缺点是信息层层传递，沟通速度慢，缺乏灵活性。

2. 非正式沟通就是运用组织结构以外的渠道所进行的信息传递与交流，如员工之间的私下交谈、朋友聚会时的议论以及小道消息等。非正式沟通的优点是沟通方便，沟通速度快，能够提供一些正式沟通中难以获得的“内幕新闻”。其缺点是沟通难于控制，传递信息不确切，容易失真，而且还有可能导致小集团、小圈子的滋生，影响组织凝聚力和人心稳定。

（二）按沟通时所使用的符号形式划分

按沟通时所使用的符号形式来划分，可以将沟通分为语言沟通和非语言沟通。

1. 语言沟通

语言沟通建立在语言文字的基础上，又可细分为口头信息沟通和书面信息沟通两种形式。

（1）口头信息沟通

人与人之间最常见的沟通方式就是交谈，即口头信息沟通。口头信息沟通方式灵活多样，既包括演讲、正式的一对一讨论或小组讨论，也包括非正式的讨论以及传闻或小道消息传播等。

口头信息沟通是所有沟通形式中最直接的方式。它的优点是快速传递和即时反馈。在这种方式下，信息可以在最短时间内被传递，短时间内得到对方回复。如果接收者对信息有疑问，迅速地反馈发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。

口头信息沟通的缺点是口说无凭，沟通范围有限，随机性强，而且存在巨大的失真的可能性。每个人以自己的偏好增减信息，以自己的方式诠释信息，当信息经长途跋涉到达终点时，其内容往往与最初的含义存在重大偏差，如果组织中的重要决策通过口头方式，沿着权力等级链上下传递，则信息失真的可能性相当大。

（2）书面信息沟通

书面信息沟通包括信函、报告、备忘录等其他任何传递书面文字或符号的手段。书面记录具有有形展示、长期保存、有据可查，逻辑性强，条例清楚，容易复制，便于大规模传播等优点。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。例如一个新的投资计划的确定可能需要好几个月的大量工作，以书面方式记录下来，可以使计划的构思者考虑更周全，也在今后的实施过程中有一个依据。

书面信息也存在缺点。相对于口头信息沟通来说，书面信息沟通耗费时间较长，不能及时提供信息反馈，受文化修养影响较大。

2. 非语言沟通

美国心理学家艾伯特·梅拉比安经过研究认为：人们在沟通中所发送的全部信息仅有7%是通过语言来表达的，而93%的信息是通过非语言来表达的。

非语言信息通常包括副语言、身体语言以及物体的操纵等。因此非语言沟通又可对应着分为三种：副语言沟通是指通过非语词的声音、语调、语速的变化来实现的信息传递和交流。比如“讨厌”一词可能由于语调不同，表达出不同的信息，有可能仅是口头禅，也有可能是撒娇，语调生硬则表示反感和憎恶。身体语言沟通是指人们通过人的肢体动作、行为、面部表情等来进行信息传递和理解；而物体操纵则是指人们通过物体的运用和环境布置等手段进行的非语言沟通。日常生活中，客人常常通过观察主人的办公室或住所的房间布置、装饰等，来获得其性格、爱好、修养、财力等各个方面的信息。国外有关研究证实，学生对课堂讨论的参与度直接受到学生座位的影响，以教师讲台为中心，作为越居中心位置的学生对于课堂讨论的参与度也越大。

（三）按沟通是否具有反馈的情况来划分

按沟通是否具有反馈的情况来划分，可以将沟通分为单向沟通和双向沟通。

1. 单向沟通

单向沟通是指在沟通时，一方只发送信息，另一方只接受信息，双方无论在语言或情感上都不要信息的反馈，如作报告、发指示、下命令等。单向沟通是指发送者和接收者这两者之间的地位不变（单向传递）。单向沟通的速度快，信息发送者的压力小，但是接收者没有反馈意见的机会，不能产生平等感和参与感，不利于增加接收者的自信心和责任心，也不利于建立双方的感情。

2. 双向沟通

双向沟通是发送者和接受者两者之间的位置不断地交换，且发送者是以协商和讨论的姿态面对接受者，发出信息以后还需及时听取反馈意见，必要时双方可进行多次重复商谈，直到双方共同明确和满意为止，如交谈、协商等。发送者和接收者之间的地位不变为单向沟通，两者之间地位变换则是双向沟通。双向沟通的优点是沟通信息准确性较高，接受者有反馈意见的机会，产生平等感和参与感，增加了自信心和责任心，有助于建立双方的感情。

3. 单向与双向沟通的应用

单向沟通的速度比双向沟通的速度快；双向沟通的准确性比单向沟通高；双向沟通中有更高的自我效能感；双向沟通中的人际压力比单向沟通时大；双向沟通动态性高，容易受到干扰。一个企业如果只重视工作的快速与成员的秩序，如大家熟悉的例行公事，低层的命令传达，可采用单向沟通；如果要求工作的正确性高、重视成员的人际关系，则宜采

用双向沟通；处理陌生的新问题，上层组织的决策会议，双向沟通的效果较佳。从领导者个人来讲，如果经验不足，无法当机立断，或者不愿下属指责自己无能，想保全权威，那么单向沟通对他有利。由于与问题无关的信息较容易进入沟通过程，双向沟通的噪声比单向沟通要大得多，因为沟通的双方或一方未掌握沟通的技巧（即沟通的心态与方法）。信息的传递一定是单向的，但遇到问题时的沟通双向的才会有效。双向沟通中的噪声是由于沟通双方不能掌握沟通技巧所带来的与解决问题不相关的话语过多。对于有经验的沟通者，总是能够在沟通的过程中掌握住问题的关键，应用聆听、区分、提问、回应等能力进行谈话的把控而最终达成双向沟通的简洁、有效。

（四）按沟通所涉及的范围来划分

按沟通所涉及的范围来划分，可以将沟通分为自我沟通、人际沟通和群体沟通。

1. 自我沟通也称内向沟通，即信息发送者和信息接收者为同一个行为主体，自行发出信息、自行传递、自我接收和理解，比如通过各种方式进行的自我肯定、自我反省等。

【案例分析】

自我沟通，良好心境

早年间，英国有位哲人，单身时和几个朋友一起住在一间只有七八平方米的小房子里，每天却总是乐呵呵的。别人问：“那么多人挤在一起，还有什么值得开心呢？”他说，朋友们住在一起，随时可以交流思想、交流感情，难道这不是值得高兴的事吗？

过了一段时间，朋友们都成了家，先后搬了出去，屋内只剩下他一个人，但他每天仍非常快乐。又有人问：“一个人孤孤单单，有什么好高兴的？”他说：“我有这么大的空间，还有那么多的书可以看，悠然闲适，怎不令人高兴？”

数年后，经济条件好了起来，他搬进了楼房，住一楼，仍是每天乐呵呵。有人说：“住一楼烦都不够烦的呢！”哲人却说：“一楼，进门就是家，还可以在空地上养花、种草。这些乐趣多好呀！”又过了一年，这位哲人把一楼让给一位家里有偏瘫老人的邻居，自己搬到顶楼。朋友又问：“先生，住顶楼有哪些好处？”他说：“好处多了！每天上下楼几次，有利于身体健康；看书、写文章光线好；没有人在头顶上干扰，白天黑夜都安静。”

正如柏拉图说：“决定一个人心情的，不在于环境，而在于心境。”这位哲人能够不论在何种环境中，都乐观积极，保持良好的心境，就是跟自己保持良好自我沟通的结果。心里想的什么样子，看到的就是什么样子，这就是自我信息的传送。同时，正确的、积极的认识和信息的摄入又会通过自我反馈促进良好心境的形成，最终形成自我沟通和心境的良性循环。

2. 人际沟通是指在两个人之间的信息交流过程，最大的特点是有意义的互动性，即人际沟通必须是两个人之间的，有信息的发送者和接收者，同时有传播信息的媒介，并且双方能达成理解上的一致。

3. 群体沟通又叫小组（或者团队）沟通，是指在三个及以上的个体之间进行的沟通，即个体和群体之间以及群体和群体之间的一对多、多对多的正式或非正式沟通，比如会议、演讲、谈判等。

任务三 沟通的功能和特征

一、沟通的功能

在当今世界，由于社会发展的需要，有效沟通已关系到人们社会心理、社会交往、素质教育以及社会文明建设的大问题。在社会共同活动中人们彼此之间形成的各种社会关系，包括生产关系、社会意识形态关系和人际关系三个层次。人际关系以感情心理为基础，与个体及其社会行为直接联系，属于微观的关系。人际关系是一个较为复杂的社会现象，一般认为是人与人之间的心理、行为关系，体现的是人们社会交往和联系的状况，在现代社会发展中越来越显现出它的重要地位。

联合国教科文组织国际交流委员会综合了各国学者的意见，认定沟通在任何社会制度下都具有以下主要功能。

（一）获得信息情报

信息的采集、传送、整理、交换，无一不是沟通的过程。通过沟通，交换有意义、有价值的各种信息，生活中的大小事务才得以开展。掌握低成本的沟通技巧，了解如何有效地传递信息能提高人的办事效率，而积极地获得信息更会提高人的竞争优势。好的沟通者可以一直保持注意力，随时抓住内容重点，找出所需要的重要信息。他们能更透彻地了解信息的内容，拥有最佳的工作效率，并节省时间与精力，获得更高的生产力。成功者讲究与人沟通获得信息，失败者善于“八卦”。人不能只活在自己的世界里，只有敞开心扉与别人交流，才能不断获得新的讯息。当今社会瞬息万变，任何人不可能依靠自身的力量去获取全部信息，因此我们必须学会与别人沟通，获取更多、更新的资讯。

1. 沟通是获得各种信息的途径

沟通是我们生活的主要部分。事实上，我们大多数人通常要花费 50%~75% 的时间同别人进行各种形式的沟通，通过与他人进行良好的沟通，可以实现我们的目标和抱负，使我们的工作取得良好进展，使日常的工作计划圆满完成。然而同样是沟通，效率和效果却大大不同。成功者往往只需要同别人聊上一小会儿，就会产生新的想法，在别人的启发下开启新的思维，仿佛醍醐灌顶。对于他们来说，沟通时刻就是开启思想灵光的时刻。可是对与失败者而言，不管是与同事的沟通，还是与上司、与朋友的沟通，统统没有差别，不过是闲聊一些生活中的琐碎话题，不过是“八卦”一下闲暇时分的无聊笑话。他们根本不知道什么叫做真正的沟通，反而把“八卦”当成了沟通。即便是性格非常内向的成功者，他们也善于与别人沟通，只不过交流的都是严肃的话题，只与值得交流的人沟通，而从不无聊的人身上浪费时间罢了。在现代这个社会，如果你还闭关自守，不与人沟通，那么早就被时代远远甩到后面去了。

有一位成功的企业家这样总结自己的创业历程：“我曾是个内向、怯懦的工程师，但后来却一路顺风，屡获提升。当我担任公司副总裁的时候，回头看到与我一起进公司的同事仍在原地踏步时，不禁感慨‘他们比我聪明，也比我努力，唯一欠缺的是沟通’。没有

沟通，你就不知道彼此的想法，更不能获得有益于自己进步的信息，那么只会越来越封闭，何谈发展呢？”但是主动与人沟通，也未必见得都会像这位企业家一样从职员到老板，逐步发展起来。为什么呢？因为沟通的效率不同。成功者不需要时时刻刻与别人泡在一起，也不需要靠无聊的熬时间和敷衍别人来实现所谓的沟通，他们懂得如何珍惜自己的时间，在最短的时间内与最有意义的人沟通，获取最有价值的信息。而失败者呢？天天在一起讨论些无聊话题，不过就是抱怨、不满之类的，还有什么进步呢？他们的差别还在于，即便是一起交流，获得了一样的信息，成功者总是本着学习的态度来交流，因此他们善于开动脑筋、发现问题、产生思维的火花，而对于失败者来说，白菜和肉类都一样，不过都是能吃饱肚子的食物，却从来不肯去想想交流的内容对自己有什么启发、有什么用途。

由此可见沟通的力量。然而，目前60%的办公室问题都是因沟通不良而产生了很多纠纷，30%的离职症状都来自沟通不畅。事实上，如何与上司、同事、下属的沟通，已经成为一个严肃的问题。

在韩国的一些企业，有一种叫做“发泄日”的制度设定，就是在每个月专门划出一天给员工发泄不满。在这天，员工可以对公司同事和上级直抒胸臆，开玩笑、顶撞都是被允许的，领导不许就此迁怒于人。在一家德国企业，总经理每隔一个月就要请自己手下的员工一起出去吃饭。就餐时先用一个小时让员工们彼此随意发发牢骚，也可以就管理问题提出自己的看法。他们先发泄牢骚时可能是“你上次拖延了时间导致我也没能按时完成工作”，或者是“你平时工作中脾气有点大”等，都是日常工作中的琐碎小事。虽然那些雇员们从来只把“宣泄会”当成宣泄的机会，当成八卦的场所，只顾说自己的不快，只顾抱怨别人，可是领导们是动了脑筋与大家沟通的，所以他们在交流之中发现了潜在的问题，了解了大家怨言的症结所在，发现问题并思考问题，进一步想出解决办法，实现了更好的领导和企业的更大进步。成功，就在于这些人时时刻刻动脑筋、获取有用信息，来提升自身价值。成功者的脑子就像一台计算机，任何与别人沟通的信息一经输入，便进行快速的处理，对有用信息快速地反映出自己想要的结果。既然沟通这么有意义、这么有效果，成功者自然就更乐于与人有效沟通，获取更大的成功。

“观光电梯”的创意从何而来？据说是，美国的摩天大厦因为游客的增多终于出现了令人困扰的拥堵的问题。为了解决这个问题，工程师决定再修一条电梯。电梯工程师和建筑师做好一切勘查准备，在现场正准备进行穿凿作业，这时工作还没有开始，工程师便与每天在这里工作的清洁工攀谈起来。“你们要把各层地板都凿开？”“是啊！不然没办法安装。”“那大厦岂不是要停业好久？”“是啊！但是没有别的办法。如果再不安装一台电梯，情况比这更糟。”“要是我，我就把新电梯安装在大厦外！”清洁工不以为然地说。就这样，这个“不以为然”的草根智慧，成就了“观光电梯”的盛况。不过是闲聊，成功者却在几分钟内获取了新的想法，极大地帮助了自己的工作。若是一个无聊的人肯定只会关心一些“你收入多少”、“每天工作几小时”之类的八卦话题，那么还怎么能获取有用信息呢？若非如此有效沟通，恐怕观光电梯到现在还没诞生呢！

2. 交流信息、群策群力是通向成功的捷径

谁都不会拒绝良好的沟通，企业希望与他的合作伙伴和顾客沟通无碍，个人希望和他