



高等院校“十三五”规划教材

GUANLIGOUTONG

管理沟通



赠教学课件

张华 主编



电子科技大学出版社

高等院校“十三五”规划教材

管 理 沟 通

张 华 主 编



电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通 / 张华著. -- 成都 : 电子科技大学出版社, 2017. 11

ISBN 978-7-5647-5331-3

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 281859 号

管 理 沟 通

张 华 著

策划编辑 谭炜麟

责任编辑 谭炜麟

出版发行 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

主 页 www.uestp.com.cn

服务电话 028-83203399

邮购电话 028-83201495

印 刷 北京荣玉印刷有限公司

成品尺寸 185mm×260mm

印 张 12

字 数 289 千字

版 次 2017 年 11 月第一版

印 次 2017 年 11 月第一次印刷

书 号 ISBN 978-7-5647-5331-3

定 价 38.00 元

版权所有, 侵权必究

前 言

沟通是各种技能中最富有人性化的一种技能，管理离不开沟通，无数事实证明，良好的企业必然存在良好的管理沟通，良好的管理沟通是实现企业目标的基本保证，因此国内外许多企业都纷纷开始重视对管理者沟通技能的培养和训练，许多大学也都相继开设了管理沟通课程，并把它纳入工商管理专业乃至财经类专业的必修课和主干课程之中。

美国著名学府普林斯顿大学曾对 10 000 份人事档案进行分析，结果发现：“智慧”“专业技术”和“经验”只占成功因素的 25%，其余 75% 取决于良好的人际沟通。

管理活动的实践也表明：管理者 70% 左右的时间用于沟通，管理中 70% 左右的问题是由于沟通障碍引起的。这些足以表明沟通的重要性！

因而，奈斯比特说：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织成员之间及其外部组织的有效沟通上。”

本书比较全面系统地介绍了管理沟通的理论体系、应用方法和技巧以及近年来的发展成果等内容，以使读者较好地掌握管理沟通活动的基本规律和沟通方法与技巧。本书在结构体系上尽量保持系统性、完整性和连续性；在教学内容上，保持理论联系实际，深入浅出地阐述理论观点；在介绍新知识新观点时，注重把握时代脉搏，体现时代特征。

本书内容全面新颖，结构体系合理，重点突出，理论与实际并重，加深对理论知识的理解和认识。在此谨向有关作者表示衷心的感谢，对书中存在的缺点和疏漏，恳请广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 管理与管理沟通	1
第一节 沟通	1
第二节 管理沟通	17
第二章 组织沟通	26
第一节 组织沟通的含义及类型	26
第二节 纵向沟通	27
第三节 横向沟通	36
第四节 组织中的沟通网络	39
第五节 组织的外部沟通	42
第三章 倾 听	45
第一节 倾听概述	45
第二节 倾听的障碍	48
第三节 有效倾听的技巧	51
第四章 面谈与面试	56
第一节 面谈概述	56
第二节 面谈的过程和技巧	58
第三节 面试的组织	62
第四节 应聘准备与技巧	66
第五章 谈 判	71
第一节 谈判概述	71
第二节 谈判的一般过程	74
第三节 谈判的技巧	79
第四节 谈判策略	80
第六章 演 讲	84
第一节 演讲概述	84
第二节 演讲的准备	86
第三节 演讲稿的撰写	92
第四节 演讲的技巧	95
第七章 书面沟通	105

第一节	书面沟通的特点	105
第二节	书面沟通应该遵循的原则	107
第三节	书面沟通的基本形式	107
第四节	商务信函的结构、种类和标准	109
第五节	有效书面沟通的策略	114
第八章	非语言沟通	118
第一节	非语言沟通的定义	118
第二节	非语言沟通与语言沟通的关系	119
第三节	非语言沟通的类型及其主要功能	119
第四节	常见肢体语言的解析	121
第五节	形体暗示的解析	123
第六节	空间暗示的解析	126
第七节	时间暗示和音质暗示的解析	128
第九章	跨文化沟通	131
第一节	跨文化沟通概述	131
第二节	审视文化不同的视角	133
第三节	影响跨文化沟通的障碍	137
第四节	有效解决跨文化沟通的策略	140
第十章	危机沟通	145
第一节	危机沟通的内容	145
第二节	危机沟通策略	149
第三节	危机公关	151
第十一章	冲突管理中的沟通	160
第一节	冲突的基本概述	160
第二节	冲突形成的原因及管理	164
第三节	冲突的沟通策略	170
第十二章	未来组织的沟通技术	174
第一节	未来组织管理沟通的发展起势	174
第二节	互联网技术与媒介融合	175
第三节	学习型组织	178
第四节	虚拟组织与网络沟通	179
第五节	组织网络沟通环境下的沟通伦理	183
参考文献		185

第一章 管理与管理沟通

第一节 沟 通

一、沟通的内涵

沟通是各种技能中最富有人性化的一种技能。社会就是由人互相沟通所形成的网络。沟通渗透于人们的一切活动中，人们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中，很难设想，如果没有沟通，人们该怎样生活。美国相关机构曾经对 25 名优秀的管理人员进行调查，发现他们有 76% 的工作时间是用于非正式接触的。在现代信息社会，管理人员对信息的搜索、加工和处理能力已经成为决定其职场竞争力的关键因素。要成为一个优秀的管理人员，必须具备良好的沟通能力。

所谓沟通，就是发送者与接收者之间为了一定目的，运用一定的符号，所进行的信息传递与交流的过程。沟通过程涉及沟通主体（发送者和接收者）和沟通客体（信息）的关系以及信息发送者为影响接收者而使用的语言或非语言的行为。在沟通过程中，信息以怎样的方式被传送，又如何传递给接收者，接收者如何解读信息，信息最终以怎样的方式被理解，这都与沟通过程中主体的语言行为息息相关。具体来说，要正确理解沟通的含义，可以从下述几点来把握。

- （1）有效的沟通既要传递事实，又要传递发送者的价值观及个人态度。
- （2）有效的沟通，意味着信息不仅被传递，而且还要被理解。
- （3）有效的沟通在于双方能准确理解彼此的意图。
- （4）沟通是一个双向动态的反馈过程。这种反馈并非一定要通过语言表现出来，接收者也可以通过其表情或目光、身体姿势等形式将信息反馈给传递者，从而使发送者得知接收者是否接收与理解其所发出的信息，并了解接收者的感受。

二、沟通的种类

（1）按照沟通的方法，沟通可划分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通、电子媒介沟通等。各种沟通方式比较如下表 1-1 所示。

表 1-1 各种沟通方式比较表

沟通方式	举例	优点	缺点
口头	交谈、讲座、讨论会、电话	快速传递、快速反馈，信息量很大	传递中途经过层次越多，信息失真越严重，核实越困难
书面	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告	持久、有形，可以核实	效率低，缺乏反馈
非语言	声、光信号、体态、语调	信息意义十分明确，内涵丰富，含义隐含灵活	传递距离有限，界限模糊，只能意会，不能言传
电子媒介	传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件（E-mail）	快速传递、信息容量大，一份信息可同时传递给多人，廉价	单向传递，电子邮件可以交流，但看不见表情

(2) 按照组织系统划分，沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

①正式沟通

正式沟通方式如图 1-1 所示。

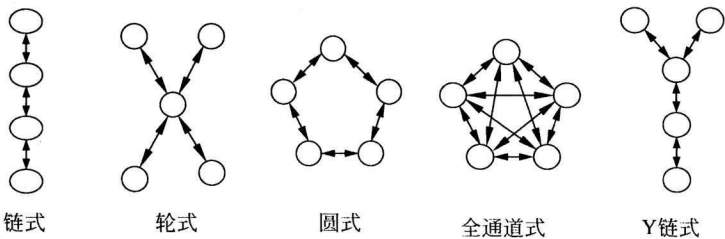


图 1-1 正式沟通方式

链式沟通。在链式沟通中，居于两端的人只能与邻近的一个成员联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。

轮式沟通。轮式沟通网络在组织中代表一个主管直接管理部属的权威系统。

圆式沟通。圆式沟通可以看成链式形态的一个封闭式控制结构，表示五个人之间依次联络和沟通。其中，任意两个人都可同时与两侧的人沟通信息。

全通道式沟通。全通道式沟通是一个开放式的网络系统，其中任意两个成员之间都有一定的联系，彼此可随时沟通情况。此方式集中化程度很低。

Y 链式沟通。Y 链式沟通中只有一个成员位于沟通的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导、秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。

各种正式沟通方式比较如表 1-2 所示。

表 1-2 各种正式沟通方式比较

沟通特点	轮式	链式	圆式	全通道式	Y 链式
解决问题速度	快	稍快	慢	快	中

续 表

沟通特点	轮式	链式	圆式	全通道式	Y 链式
正确性	高	高	低	中	高
领导者的突出	非常显著	相当显著	不显著	无	中
士气	非常低	低	高	高	中

②非正式沟通

单线式。单线式的传递方式是通过一连串的人，把信息传播给最终的接收者。

集中式。集中式的传播方式是把信息有选择地告诉自己的朋友或有关的人，这是一种藤式的沟通传递。

偶然式。偶然式的传播方式是按偶然的的机会来传播信息，有些人未接收到信息，与个人的交际面有关。

流言式。流言式的传播方式是一个人主动将信息传播给所有与他接触交往的人。

非正式沟通网络如图 1-2 所示。

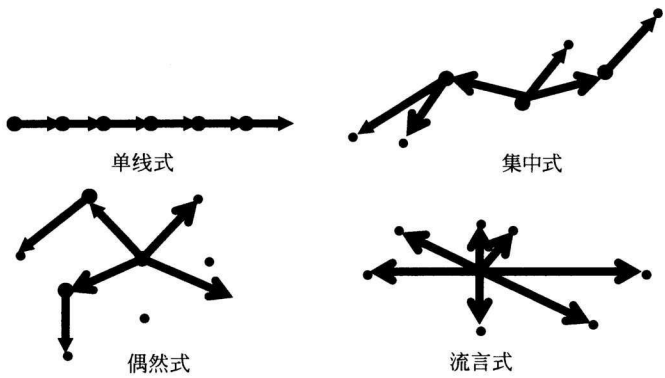


图 1-2 非正式沟通网络

(3) 按照信息传递的方向划分，沟通可分为下行、上行、平行和斜向沟通。

(4) 按照是否进行反馈划分，沟通可分为单向沟通和双向沟通。单向沟通和双向沟通的比较如表 1-3 所示。

表 1-3 单向沟通和双向沟通的比较

类别 沟通方式	速度	准确性	传递者	接收者	干扰	条理性	反馈
单向沟通	快	低	压力小	无信心	小	有条理	无
双向沟通	慢	高	压力大	有信心	大	无条理	有

三、沟通的准备与过程

(1) 沟通的准备。沟通双方需要交换信息，发送信息的时候要准备好发送的方式、内容和地点。为了提高沟通的效率，需做如下准备工作。

①明确沟通目的。“凡事预则立，不预则废。”在与别人沟通之前，心里一定要有一个明确的目的，如想得到客户的约见、想在客户心目中留下印象、想使客户对公司的产品感兴趣等。毫无目的的沟通只能算作闲聊，闲聊当然也是沟通，也有目的，比如休闲、娱乐等，但这不是有效的工作沟通。

②制订沟通计划。明确了沟通的目的就要有较为详细的计划，如怎样与别人沟通，先说什么，后说什么。如果情况允许，最好列一个表格，把与沟通有关的诸如要达到的目的、沟通的主题、方式、时间、地点、对象和一些注意事项等都列举出来。实践证明，计划制订得越充分，沟通的效果就越好。

③预测可能遇到的异议和争执。俗话说，“世界上没有两片完全相同的树叶”，自然也不可能存在两个观点信念完全相同的人。心心相印的至亲好友之间都会产生大大小小的分歧，何况在工作中接触的都是同事甚至是陌生人。所以，对于可能出现的异议和争执，首先要有充分的心理准备，还要根据具体情况对其可能性进行尽可能准确的预测，可以根据所掌握的沟通内容和沟通对象的具体情况自己作出预测，这也是沟通的必要准备，有利于提升沟通的效果。著名的 SWOT 分析法从一定程度上明确了沟通所需确认的基本分析要素，这些要素包括：S——strength（优势）、W——weakness（劣势）、O——opportunity（机会）、T——threat（威胁）。通过对这些要素的分析，最终较为准确地把握双方的优势、劣势，设定一个更合理的目标，或者说沟通各方都能够接受的目标。

沟通的主要目标归类情况如表 1-4 所示。

表 1-4 沟通的主要目标归类

功能	取向	目标	理论及研究焦点
表达感情	感情	增加组织角色的接受程度	满足、冲突、紧张、角色
激励士气	影响	致力于组织目标的达成程度	权力、顺从、期望、行为改变、学习
信息传递	技术	供给决策所需资料的程度	决策、信息处理、决策理论
任务控制	结构	澄清任务及责任明确程度	组织设计

(2) 沟通过程。沟通过程是指发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。沟通过程模式如图 1-3 所示。

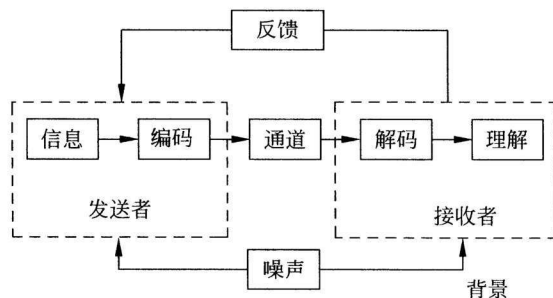


图 1-3 沟通过程模式

沟通的具体步骤如下。

第一步，发送者获得某些观点或事实（即信息），并且有传送出去的意向。

第二步，发送者将其观点、事实以言辞来描述或以行动来表示（即编码），力求不使信息失真。

第三步，信息通过某种通道传递。

第四步，接收者由通道接收到信息符号。

第五步，接收者将获得的信息解码，转化为其主观理解的意思。

第六步，接收者根据自己理解的意思加以判断，以采取不同的反应行为。

由此可见，一个看起来简单的沟通过程事实上包含着许多环节，这些环节都有可能产生沟通的障碍，从而影响沟通目的的实现。现在可以理解，为什么每天我们都可能遇到一些因沟通而出现的误解、尴尬甚至是矛盾和冲突。

（3）沟通过程中的要素。要想取得沟通的最佳效果，必须首先把握沟通过程中的要素，这主要包括如下几方面。

①发送者与接收者。沟通的主体是人，任何形式的信息交流都需要有两个或两个以上的人参加。由于人与人之间的信息交流是一种双向的互动过程，所以，把一个人定义为发送者而把另一人定义为接收者，这只是相对而言，这两种身份可能发生转换。在信息交流过程中，发送者的功能是产生、提供用于交流的信息，是沟通的初始者，处于主动地位；而接收者则被告知事实、观点或被迫改变自己的立场、行为等，所以处于被动地位。发送者和接收者这种地位对比的特点对于信息交流的过程有着重要影响。

②编码与解码。编码是发送者将信息转换成可以传输的信号的过程。解码就是接收者将获得的信号翻译、还原为原来的含义。编码和解码的两个过程是沟通成败的关键。最理想的沟通，应该是经过编码与解码两个过程后接收者形成的信息与发送者发送的信息完全吻合，也就是说，编码与解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等。如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验，则容易缺乏共同的语言，那么就无法达到共鸣，从而使编码、解码过程不可避免地出现误差和障碍。

③信息。在沟通过程中，人们只有通过“符号-信息”的联系才能理解信息的真正含义。由于不同的人往往有着不同的“符号-信息”理解能力，因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在偏差。

④通道。通道是发送者把信息传递到接收者那里所借助的媒介物。口头交流的通道是声波，书面交流的通道是纸张，网上交流的通道是互联网，面对面交流的通道是口头语言与身体语言的共同表现。在各种通道中影响力最大的仍是面对面的原始沟通方式。因为它可以最直接地发出及感受到彼此对信息的态度与情感，因而，即使是在通信技术高度发达的美国，总统竞选时候选人也总是不辞辛苦地四处奔波去选民面前演讲。

⑤背景。背景就是指沟通所面临的总体环境，任何形式的沟通都必然受到各种环境因素的影响。沟通的背景通常包括以下几个方面。

a. 心理背景。心理背景即沟通双方的情绪和态度。它包括两方面内容：一是沟通者的心理和情绪。或兴奋，或激动，或悲伤，或焦虑，不同的心理和情绪会影响沟通的效果。

二是沟通双方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠，则其沟通常常会由于偏见而出现误差，双方都较难准确理解对方的意思。

b. 社会背景。社会背景即沟通双方的社会角色及其相互关系。不同的社会角色关系有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头，告诉你要勤奋、敬业，但你绝不能拍拍他的肩头，告诉他要乐于奉献。因为对应于每一种社会角色关系，无论是上下级关系，还是朋友关系，人们都有一种特定的沟通方式，只有采取与社会角色关系相适应的沟通方式，才能得到人们的认可。

c. 文化背景。文化背景即沟通者的价值取向、思维模式、心理结构的总和。通常人们体会不到文化背景对沟通的影响。实际上，文化背景影响着每一个人的沟通过程，影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时，人们往往能较明显地发现这种影响。例如，由于文化背景的不同，东西方在沟通方式上存在着较大的差异：东方重礼仪、多委婉；西方重独立、多坦率。东方多自我交流、重心领神会；西方少自我交流、重言谈沟通。东方认为和谐重于说服，西方认为说服重于和谐。这种文化差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通时遇到不少困难。

d. 物理背景。物理背景即沟通发生的场所。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。如在能容纳千人的大礼堂进行演讲与在自己的办公室高谈阔论，其气氛和沟通过程是大相径庭的。而在嘈杂的市场听到一则小道消息与接到一个电话特意告知你一则小道消息，给你的感受也是截然不同的，前者显示的是随意性，而后者体现的是神秘性。

⑥噪声。噪声就是妨碍信息沟通的干扰声音，噪声存在于沟通过程的各个环节。典型的噪声包括以下几个方面。

a. 影响信息发送的噪声：表达能力不佳、词不达意；逻辑混乱、艰深晦涩；知识经验的不足，使解码造成局限；发送者不守信用，形象不佳等。

b. 影响信息传递的噪声：信息遗失、外界噪声干扰、缺乏现代化的通信工具进行沟通、沟通媒介选择不合理等。

c. 影响信息接收和理解的噪声：知觉的选择性，使人们习惯于对某一部分信息敏感，而对另一部分信息“麻木不仁”“充耳不闻”；接受者的选择性理解，他们往往根据自己的理解和需要对信息进行“过滤”，造成信息传递的差异；信息量过大，过犹不及，使接受者无法分清主次，对信息的解码处于抑制状态等。

⑦反馈。即将信息返回给发送者，并对信息是否被接受和理解进行核实，它是沟通过程的最后一个环节。通过反馈，信息交流变成一种双向的动态过程，双方才能真正把握沟通的有效性。如果反馈显示接收者接收到并理解了信息的内容，这种反馈称为正反馈；反之则称为负反馈。反馈可以检验信息传递的程度、速度和质量。获得反馈的方式有很多种，直接向接收者提问，或者观察接收者的面部表情，都可获得其对传递信息的反馈。但只借助观察来获得反馈还不能确保沟通的效果，将观察接收者与直接提问法相结合能够获得更为可靠、完整的反馈信息。

四、有效沟通的条件

(1) 高情商是有效沟通的先决条件。长久以来，智商一直被视为事业和生活方面成功

的先决条件，后来人们发现仅凭高智商是远远不够的，事业的发展和生活幸福，情商在其中扮演着重要的角色。在美国，曾有人追踪过哈佛大学的一些学生在中年时的成就，从薪水、生产力、社会地位等诸多方面的考察来看，发现在校考试成绩高者不见得社会成就高。就一个40岁左右的中年人来说，智商与其当时的社会地位有一定的关系，但影响更大的是处理挫折、控制情绪、与人相处的能力。在社会中生存，每个人都必须面对各种纷繁复杂的关系网，智商高低决定了人一生的去向，与外界沟通的程度则取决于人的情商。社会交际能力较差，不大“会来事”的人，常常感到活得很累，他们活没少干，力没少费，辛苦没少搭，却有时事与愿违，得不偿失。纵使他们获得了足够的成功机会，最后也可能因不会交际而错失机会，功败垂成。因此，沟通能力的优劣可以决定一个人的成功与否，情商又决定沟通能力的优劣。要提高沟通能力，首先要提高情商。

(2) 良好的文化素养是有效沟通的前提。沟通的信息是包罗万象的。在沟通中，我们不仅要传递信息，还要表达情感，提出意见，要想有效与人沟通，就必须具备一定的文化素养。沟通手段的运用，社交礼仪的展现，言语表达的技巧，处理问题在“度”上的把握，都是一个人综合素质的体现。美国著名汉学家约翰·塞维斯在一篇刊登在《洛杉矶时报》的纪念文章中这样描写周恩来总理给人的印象：“凡是见过周恩来的人，没有谁会忘记他。他精神饱满，富于魅力，长相漂亮，这是原因之一。他给人的第一印象是他的眼睛。浓密的黑眉毛下边有一双炯炯有神的眼睛，在凝神看着你。你会感觉到他在全神贯注地看着你，会记住你和他说过话。这是一种使人立即感到亲切的罕见的天赋。1941年在重庆第一次会见他时，我的感觉就是这样。在重庆和延安的那些日子里，同他谈话，每次都是思想智慧的交锋，愉快得很。他文雅、和蔼、机警而不紧张，不会使人提心吊胆，幽默而不挖苦人或说话带刺，他能非常迅速地领会你的想法，但从来不在你表达遇到困难时表示不耐烦，他自己思维敏捷而不要花招，他言行如行云流水而不夸夸其谈，他总是愿意开门见山地谈问题，而又总设法寻找共同的见解。他在设法使我们趋向赞同他对中国和世界事务的看法，他自己对这些看法是深信不疑的。但是他这样做，靠的是冷静的说理、清晰温和的措辞、广博的历史知识和对世界的了解及深入掌握的事实和细节。”由此可见文化素质修养决定着一个人的行为方式，决定着一个人的沟通能力的高低。

(3) 语言表达能力是有效沟通的重要基础。人际沟通主要是通过语言，语言表达能力和技巧直接影响着人际沟通的效果。提高语言表达能力首先要培养自己的语感。语感是指人对语言的感知和反应能力，也叫语言的触发功夫。语感强的人具有很强的语言感知能力和语言感应能力，前者是指当一连串的线性结构的语流通过听觉或视觉传入自己大脑的时候，能否迅速而准确地领会其含义；后者是指当某种事物呈现在眼前或某种意念产生于脑海时，能否快捷地找到准确而生动的词语，并进行语言的编码，将其连贯有序地表达出来。清末的梁启超有一次到武昌讲学，拜访当时的湖广总督张之洞。张之洞自恃位厚爵显、才高学富，想难为他一番，便出了个上联，让他答对：“四水江第一，四时夏第二，先生居江夏，谁是第一？谁是第二？”这个问题很难回答：江淮河汉四水，长江排第一；春夏秋冬四季，夏天为第二。你梁启超来到我坐镇江夏的张总督管辖的地盘，谁居首位呢？梁启超自然听出了对方的倨傲之势，却又不好说自己居于对方之上。该怎么说呢？他

稍加思索，便对出了下联：“三教儒在先，三才人在后，小子本儒人，何敢在前？何敢居后？”如今人们日常沟通交流，很少出题作诗对对联了，但这种对于语言的感知和反应如此之迅捷、精当和简练的智慧，确实是一个人十分重要而又广泛实用的本领。

提高语言表达能力还要注意语言表达的简洁精练，这是说话的基本功，它体现出说话人分析问题的快捷和深刻，是其认识能力和思维能力的高超表现。它能使听者在较短时间内获得较多的有用信息，有助于博得对方的好感，也是说话人性格果断的表现。要做到这一点，头脑里必须储存一定量的材料，并且临场交流时能选用恰当的词语表达思想，思路清晰，层次分明。

提高语言表达能力还要注意语言表达的生动形象。生动形象是语言魅力的基本因素，能增强语言的感染力，吸引听众的注意力。要善于运用各种修辞方法，把深刻的道理寓于具体事实中，使之通俗易懂。语言的幽默风趣能使你到处受欢迎，幽默也是一种智慧，是人的内在气质在语言运用中的外显，在人际沟通时能活跃气氛，化解尴尬。

此外，委婉含蓄这一语言技巧在交际中的作用是很大的，是人际交往的缓冲术。在自我表露时，可绕过一些难于直言的内容，在拒绝对方的要求、表达与对方不同的意见或批评对方时，可以维护对方的自尊，留以面子。

五、沟通的基本原则

人们在社会生活中进行沟通和交往，不仅要有良好的、正当的动机，遵循普遍的社会道德规范，还需要采取正确的方法并遵循一定的原则。

(1) 尊重原则。人人都有自尊心，都有受人尊重的需要，都期望得到别人的认可、注意和欣赏。这种需要的满足会增强人的自信心和上进心；反之则会使人失去自信，产生自卑，甚至影响其人际交往。因此，在沟通中首先要遵循相互尊重的原则。尊重性原则要求沟通者讲究言行举止的礼貌，尊重对方的人格和自尊心，尊重对方的思想感情和言行方式。这里既包括要善于运用相应的礼貌用语，如称呼语、迎候语、致谢语、致歉语、告别语、介绍语等；也包括遣词造句的谦恭得体、恰如其分，如多用委婉征询的语气；还包括平易近人、亲切自然的态度。当然，对对方的尊重不仅表现在沟通形式上，更表现在沟通中所交流的信息和思想观念上，即要把对方放在平等的地位上，以诚相待，摒弃偏见，讲真话。

(2) 简洁原则。宝洁公司对简洁原则做了具体规定，交高级经理审阅的文件每份不得超过两页。良好的人际沟通是追求简洁的，主张用最少的文字传递大量的信息。无论对谁，沟通简洁都是一个基本点。每个人的时间和精力都是有价值的，没有人喜欢不必要的烦琐交谈、没完没了又毫无结果的会议。

(3) 理解原则。理解性原则就是要求沟通者要善于换位思考，要站在对方的立场上设身处地地考虑，体会对方的心理状态与感受，这样才能产生与对方趋向一致的共同语言。同时还要耐心、仔细地倾听对方的意见，准确领会对方的观点、依据、意图和要求，这既可以表现出对对方的尊重和重视，也可更加深入地理解对方。

正如《圣经·箴言》中写道：“掌握理解的人是幸福的；善于理解的人，卖掉的是银

子，得到的是比金子还珍贵的东西；理解比宝石还要宝贵；上帝用智慧构成了大地的基础、以理解奠定天柱。”沟通不仅是信息的传递，更是对信息的理解和把握，准确地理解信息的意义才是良好的沟通。理解又是人际沟通的润滑剂，凡事一被理解就顺畅了。我们说“理解万岁”，懂得理解的人，他的沟通能力一定很强，会受到普遍欢迎。

(4) 宽容原则。人际沟通的双方要心胸开阔、宽宏大量，把原则性和灵活性结合起来，只要不是原则性的重大问题，应力求以谦恭容忍、豁达超然的风度来对待各种分歧、误会和矛盾，以诙谐幽默、委婉劝导等与人为善的方式，来缓解紧张气氛、消除隔阂。事实证明，沟通中心胸开阔、态度宽容、谦让得体、诱导得法，会使沟通更加顺畅并赢得对方的配合与尊重。

(5) 准确原则。良好的人际沟通是以准确为基础的。所谓准确，是指沟通所用的符号和传递方式能被接收者正确理解。在沟通中典型的不准确信息有：数据不足，资料解释错误，对关键因素无知，存在没有意识到的偏见，以及对信息的夸张等。如果传递的信息不准确、不真实，不仅会给沟通造成极大的障碍，而且还会失去对方的信任和理解。因此，为了保证沟通的准确性，在信息收集过程中应注意选择可靠的信息来源，用准确的语言或精确的数字客观地记录原始信息；在信息加工过程中，应采用科学的方法，尽可能排除人为因素（如加工者的主观偏见、智力或技术水平的不足）对信息内容及其价值的客观性的干扰。

(6) 及时原则。坚持沟通的及时性原则，就是要求在信息传递和交流过程中一定要注意信息的时效性，既要注重传递信息的主要内容，又要注意传递信息产生与发生作用的时间、范围及条件，做到信息及时传递、及时反馈，这样才能使信息不因时间问题而失真。

(7) 坦诚原则。坦诚就是以诚相待。“精诚所至，金石为开。”“诚”的核心是为人处世讲究忠诚老实、光明磊落。力求做到说话办事要实事求是，襟怀要坦荡，不隐瞒自己的思想观点，有什么讲什么，是非分明，在与人相处中敢于坚持真理，伸张正义，主持公正，言而有信，遵守诺言，实现诺言，说到做到。

(8) 谦虚原则。谦虚是我国的传统美德，也是搞好人际关系的一条重要法则。在与人沟通交往时，切不可自以为是，认为自己比别人强，摆出一副高高在上、盛气凌人的面孔；否则，不仅得不到别人的好感，还很难与他人合作共事。

(9) 灵活多变原则。人际关系是一个复杂的系统，沟通和交往的形式和方法也要以应变，即对不同的人 and 事要采取不同的对待方法。为人处世无定法，不能信守教条，要具体问题具体分析，灵活多变，讲究策略。

(10) 渐进原则。人际交往一般都有一个逐步发展的过程，即初交、常交和深交三个阶段。在三个不同的交往阶段里，应该把握不同的交往尺度。在初交阶段，常常有些拘谨、别扭等不自然的感觉，此时要注意消除不安、紧张和胆怯情绪，也要注意不能无休止地说个没完没了，防止初次交往就给人留下不好的印象。进入常交阶段后，随着交往的增多和友谊的增长，应注意观察和了解对方的情况，特别是性格、兴趣和爱好方面的情况，寻找和发现双方的共同点、共鸣点，加固友谊的基础。到了深交阶段，感情在长期接触中深化发展了，双方有了深厚的友谊。一旦有了这种友谊，应该倍加珍惜。

(11) 互动原则。沟通是互动的，不是一方的事，需要双方共同参与。有传递有反馈，

有说有听，才有双方意见的交流，在来来回回的互动中达成共识。那么，如何实现互动呢？共享说话权利是互动的前提。在与人交谈时口齿伶俐固然是件好事，但是用之过度，独自一人滔滔不绝地大发议论，可就不识趣了。谈话不该一个人唱独角戏，每个人都有表现的本能欲望。所以共同支配时间对沟通尤为重要。要尽可能长话短说，言简意赅。给别人时间，听听他人的意见，既是对对方的尊重，也会让你有所收获。克林顿就说过，他在倾听别人时能学到很多东西。还有在交流时，别只谈论你自己，更不可自我吹嘘，这种炫耀会影响你的形象，必要的神秘感反倒会增加你的魅力。

沟通从“你”开始。不要只谈论自己，尤其在众人聚会的场合里，最糟的莫过于将所有话题集中在自己身上。只要场合及语法恰当，尽可能用“你（您）”做每个句子的开头，这样会立刻抓住听者的注意力，同时能得到他人正面的回应。

要想得到对方的反馈，需要有一定策略。罗斯福的方式很简单，就是在与他人接触的前一个晚上，花点时间研究一下客人的背景。等到见面时，共同的话题就源源不断，谈话自然让对方兴趣盎然。在这种氛围中，沟通就能更顺畅。

将自己的愿望变成对方的，就能达到双赢。威森为一家画室推销草图，他经常去拜访一位著名的服装设计师，设计师从不拒绝接见，但也从来不买他的东西。威森一次次失败后，改变了思路。他把未完成的草图，带到买主的办公室。“如果您愿意的话，希望您帮我一个小忙，”他说，“这是一些尚未完成的草图，能否请您告诉我，我们应该如何把它们完成才能对你有所帮助？”

这位买主默默看了那些草图一会儿，然后说：“把这些草图留在我这儿几天，然后再回来见我。”三天以后威森又去了，获得了他的某些建议，取了草图回到画室，按照买主的意思把它们修饰完成。结果呢？全部被接受了。

六、沟通的障碍

沟通的过程也就是人与人之间的信息沟通、思想感情交流和行为互动的过程。在现代社会中，沟通的范围不断扩大，沟通的频率不断增加，沟通的水准不断提高，因而沟通的障碍因素也比以往更复杂。分析和研究沟通的障碍因素，对于调节人们的沟通行为，搬掉沟通过程中的“绊脚石”，克服障碍，具有重要意义。

（1）心理障碍

人际沟通中有很多因素会成为人际沟通的障碍。在这些障碍中，表现最为突出的是人际间的心理障碍。人的兴趣、态度、情绪、思想、性格、价值等因人而异，这些差异使人们在沟通中很容易带上主观成分，自觉不自觉地用自己的观点对信息加以“过滤”，从而有意无意地使信息发生歪曲，给人际沟通造成不同程度的危害。

1) 知觉障碍。人际沟通中，我们认知对象时，经常会出现不同的心理障碍，最常见的有第一印象、晕轮效应和刻板印象。

①第一印象。心理学家做过这样一个试验，让被试者看两种性格类型。

性格 a：聪明——勤奋——易冲动——爱批评——顽固——嫉妒心强。

性格 b：嫉妒心强——顽固——爱批评——易冲动——勤奋——聪明。

试验结果表明，人们对性格 a 有好印象。其实性格 a 和性格 b 的内容完全一样，只是顺序不同罢了。这表明：当不同信息结合在一起时，我们总是倾向于前面的信息，而忽视后面的信息；即使人们同样也注意后面的信息，但也会认为后面的信息是非“本质的”，“偶然的”。这就是第一印象的作用。所谓第一印象，是指在人际沟通中，人们对第一次经历的事件，往往留下深刻的印象，成为一种心理定势而难以改变。

第一印象是有层次的。当人们在商店受到某个营业员的热情服务时，他所得到的不仅是对这个营业员的印象，还包括对整个商店的印象，当人们千挑万选地购回一台洗衣机，刚一使用就发现有毛病时，他对这台洗衣机、这一品牌、这一生产厂家的不良印象也许就再也无法挽回了。第一印象有层次性、广泛性、拖延性，因此难免以偏概全，妨碍人们准确、全面地认识事物。当然，第一印象也不是不能改变的。随着人与人相互交往的加深，还可以修正第一印象，最后给予对方以客观、公正的评价。

②晕轮效应。所谓晕轮效应，是指从对象的某种特征推及对象的总体特征，从而产生美化或丑化对象的印象这样一种心理定势。称为“晕轮效应”，是因为它像月晕一样，会在真实的现象面前产生一个更大的假象：人们隔着云雾看月时，在月亮外面有时还能看到一个光环，其实这个光环是虚幻的，只是月亮的光通过云层中的冰晶所折射出的光现象，事实上并不存在这样一个真实的光环。晕轮效应也和第一印象一样普遍。人们走进礼品店，选购的往往是包装精美、价格偏高的礼品。因为精美的包装、偏高的价格往往使人产生晕轮效应，认为里面的东西会像精美的包装一样好，会和偏高的价格相一致。在公共人际关系中，名片越印越精致、花式品种越来越多，出现了所谓“名片效应”，有些人甚至对它产生了迷信，这其实是晕轮效应的典型范例。

晕轮效应是一种以偏概全的主观心理臆测，其错误在于：第一，它容易抓住事物的个别特征，习惯以个别推及一般，就像盲人摸象一样，以一点代替全面；第二，它把并无内在联系的一些个性或外貌特征联系在一起，断言这种特征必然会有另一种特例；第三，它说好就全面肯定，说坏就整体加以否定，这是一种受主观心理影响很大的认识障碍。

③刻板印象。所谓刻板印象，是指在人际沟通中，人们对某个群体或事物形成的一种概括而固定的看法。生活在同一地域和同一文化背景中的人们，常常表现出许多相似性，如同一个民族和国家的人有着大致相同的风俗习惯。职业、年龄、性别、党派一样的人，在思想、行为等方面也都较为接近。例如，商人大多较为精明，知识分子一般文质彬彬；山东人直爽、乐于助人，而上海人灵活、善于应酬等。以上这些相似的特点被概括地反映到人们的认识当中，并被固定化，便产生了刻板印象。

刻板印象一旦形成，具有非常高的稳定性，很难被改变。即使碰到与其相反的事实出现，人们也倾向于坚持它，而非否定或“修改”事实。刻板印象具有一定的消极作用，它使人们的认识僵化和停滞，阻碍人们接受新事物、开拓新视野。持有刻板印象的人在判断他人时把群体所具有的特征都附加到他身上，也常常导致过度概括的错误。显然知识分子未必一个个都文质彬彬，上海人也不见得个个都善于应酬。

2) 心理品质障碍。这包括自卑心理、害羞心理、嫉妒心理等。

①自卑心理。自卑是指个人由于某些生理或心理缺陷及其他原因（如智力、记忆力、