



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

# 管理沟通实务

(第二版)

主编 王建民



G  
U  
A  
N  
L  
I  
G  
O  
U  
T  
O  
N  
G  
S  
H  
I  
W  
U

 中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

# 管理沟通实务(第二版)

主编 王建民

中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理沟通实务 (第二版)/王建民主编  
北京:中国人民大学出版社,2008  
普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
21世纪高职高专规划教材·工商管理系列  
ISBN 978-7-300-09200-3

- I. 管…
- II. 王…
- III. 管理学-高等学校:技术学校-教材
- IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 047734 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
21世纪高职高专规划教材·工商管理系列  
**管理沟通实务 (第二版)**  
主编 王建民

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司	版 次	2005 年 12 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2008 年 6 月第 2 版
印 张	15	印 次	2008 年 6 月第 1 次印刷
字 数	379 000	定 价	25.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

# 前 言

管理离不开沟通，沟通是各种技能中最富有人性化的一种技能。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。正如美国著名未来学家奈斯比特指出的那样：“未来的竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”也正因为如此，国内外许多企业纷纷开始重视对管理者沟通技能的培养和训练，许多大学的管理学院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。

本书第一版出版后，受到了广大读者和同行的肯定，我们作为多年参加高职教学教改的教师为之感到欣慰，在此谨向关注本教材的读者和同行们表示诚恳的谢意。在本次修订中，根据广大教师、学生和企业界人士反馈的宝贵意见，在内容和形式上作了大幅度的修改，一方面吸收最新的管理研究成果，更新教材内容；另一方面对教材的风格和形式进行了相应调整，增加了许多互动性的内容，提高了教材的可读性和趣味性。其具体特点表现在：一是突出高职高专特点。本教材是针对高职高专学生而编写的，在内容选择以及编写风格上充分考虑了高职高专学生的接受能力和特点，力求做到既有理论阐述又有实践训练，难易程度适中。二是注重技能训练。本教材力求在讲透基本原理的基础上，突出技能训练，通过课堂互动、案例分析、情景模拟等众多互动式模块，培养和训练学生的沟通技能。三是内容精练。管理沟通的内容庞大而复杂，涉及面较为宽泛，本教材在内容框架设计上不追求知识的完整性和系统性，追求的是对学生基本管理沟通能力的培养和训练。四是以学生为主体。本教材以能力为本位，通过大量的参与性内容设计，将学生由教学活动的客体转变为教学活动的主体，使学生借助教材能够进行积极、自主地学习。

高职高专教育是以职业技能为导向的教育，在内容设计上，本教材打破了过去按知识体系设计内容的方式，坚持按能力体系设计内容。根据高职高专教育的特点和管理沟通课程的性质，本教材共设计了7大能力8章内容，分别是：沟通与管理沟通（知识铺垫），人际沟通（人际沟通能力），组织沟通（组织沟通能力），口头表达（口头表达能力），书面沟通（书面沟通能力），非语言沟通（非语言沟通能力），倾听技巧（倾听能力）和团队沟通（团队沟通能力）。每一大类能力中又包含一些具体技能，如组织沟通能力中包含与下级沟通的能力、与上级沟通的能力、与同级沟通的能力以及与外部沟通的能力等。在内容编排上，本教材采取了“知识铺垫—方法和技能培养—实践能力演练”的模块化设计，将能力培养贯穿于课程内容的始终，从而实现了知识学习与能力提升的有机统一。

本教材是2004年北京市教委批准立项的精品教材项目，2006年被评为北京市精品教材，同时还是普通高等教育“十一五”国家级规划教材。本教材主要作为高职高专工商管理类专业学生学习的教材，同时也可作为企业管理人员培训教材和普通高等教育的教材或教学参考书。

本教材由王建民担任主编，参加编写和修订工作的还有崔建格、董妙龄、谭俊峰。其

中，第一章、第二章、第三章、第四章由王建民编写，第五章、第七章由崔建格编写，第六章由董妙龄编写，第八章由谭俊峰编写。全书由王建民统稿。韩泽民、闫丛立、曹炳政为教材的修订做了大量资料收集工作。

本书在编写过程中参考和引用了部分国内外有关研究成果与文献资料，得到了中国人民大学商学院汪星明教授、李宝山教授的大力帮助与支持，中国人民大学出版社的编辑们也为本书的修订和出版付出了很多辛劳与努力，在此一并表示衷心感谢！

由于作者水平有限，书中难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

**王建民**

2008年3月

## 教师信息反馈表

为了更好地为您服务，提高教学质量，中国人民大学出版社愿意为您提供全面的教学支持，期望与您建立更广泛的合作关系。请您填好下表后以电子邮件或信件的形式反馈给我们。

您使用过或正在使用的我社教材名称		版次	
您希望获得哪些相关教学资料			
您对本书的建议（可附页）			
您的姓名			
您所在的学校、院系			
您所讲授课程的名称			
学生人数			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话	
电子邮件（必填）			
您是否为人大社教研网会员	<input type="checkbox"/> 是，会员卡号：_____ <input type="checkbox"/> 不是，现在申请		
您在相关专业是否有主编或参编教材意向	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 不一定		
您所希望参编或主编的教材的基本情况（包括内容、框架结构、特色等，可附页）			

**我们的联系方式：**北京市海淀区中关村大街甲 59 号

中国人民大学出版社教育分社文化大厦 1508 室

邮政编码：100872

电话：010-62515210

网址：<http://www.crup.com.cn/jiaoyu/>

E-mail: jyfs\_2007@126.com

# 目 录

<b>第一章 沟通与管理沟通</b> .....	1
第一节 沟通概述 .....	1
第二节 沟通的类型 .....	7
第三节 沟通渠道 .....	10
第四节 沟通障碍及克服技巧 .....	18
第五节 管理沟通 .....	22
<b>第二章 人际沟通</b> .....	34
第一节 人际沟通的特点、作用和原则 .....	34
第二节 人际沟通的障碍及克服对策 .....	38
第三节 人际沟通的技巧 .....	44
第四节 人际冲突处理 .....	57
<b>第三章 组织沟通</b> .....	70
第一节 有效的组织沟通 .....	70
第二节 组织外部沟通 .....	75
第三节 组织内部沟通 .....	81
<b>第四章 口头表达</b> .....	99
第一节 口头表达概述 .....	99
第二节 交谈的方法与技巧 .....	104
第三节 演讲的方法与技巧 .....	110
<b>第五章 书面沟通</b> .....	126
第一节 书面沟通概述 .....	126
第二节 写作的基本过程 .....	131
第三节 企业常用文书的写作方法与技巧 .....	138
第四节 求职信和个人履历的写作方法与技巧 .....	147
<b>第六章 非语言沟通</b> .....	157
第一节 非语言沟通概述 .....	157

第二节	身体语言沟通	164
第三节	环境语言沟通	172
<b>第七章</b>	<b>倾听技巧</b>	<b>179</b>
第一节	倾听的认识与培养	179
第二节	倾听的障碍及克服	186
第三节	倾听中的提问与反馈	194
<b>第八章</b>	<b>团队沟通</b>	<b>204</b>
第一节	团队的概念及特征	204
第二节	团队沟通概述	210
第三节	会议沟通	217
	<b>主要参考文献</b>	<b>233</b>



# 第一章 沟通与管理沟通

## 知识要求

通过学习本章，学生应掌握

- 沟通的基本内涵；
- 沟通的过程及构成要素；
- 沟通的基本原则；
- 沟通的主要类型；
- 正式沟通渠道与非正式沟通渠道；
- 管理沟通的作用与功能。

## 技能要求

通过学习本章，学生应能够

- 把握沟通障碍产生的环节和原因；
- 采取正确的对策克服沟通障碍；
- 正确运用管理沟通的基本方法；
- 掌握管理沟通的有效策略和技巧。

## 第一节 沟通概述

### 一、沟通的基本内涵

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之中，是流注人类全部历史的水流，不断延伸人们的感觉和信息渠道。人们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中，很难设想，要是没有沟通，人们该怎样生活。但至于什么是沟通，可谓众说纷纭，有关沟通的定义多达100多种。沟通的含义是相当丰富而复杂的，但如果从最一般的意义来说，所谓沟通，就是发送者与接收者之间为了一定目的、运用一定符号，所进行的信息传递与交流的过程。

从沟通的定义可以看出，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。

#### （一）沟通是信息的传递与交流

如果信息和想法没有传递到接收者，那么也就没有沟通的发生。沟通中传递的信息包

罗万象，不仅包括一般事实，而且还包括思想、情感、价值观、意见和观点等。沟通过程中，发送者把要传递的信息“编码”成符号传递给接收者，接收者则在收到后进行相反的“解码”过程。传递信息要完整，即既要传递事实，又要传递发送者的价值观及个人态度，只有这样才能达到有效的沟通。

#### （二）沟通成功的关键在于信息被充分理解

有效的沟通，意味着信息不仅被传递，而且还要被理解。我们知道，无论多么伟大的思想，如果不传递给他人或被他人理解，都是毫无意义的。最理想的沟通应该是信息经过传递后，接收者所感知的信息与发送者发出的信息完全一致。但是在现实生活中，由于信息是一种无形的东西，是一些符号，每个人对同一符号的理解和认识不同，由此导致了不少沟通问题和障碍。因此，在沟通过程中，只有传递的信息被充分理解，才能达到沟通的目的。

#### （三）有效的沟通在于双方能准确理解彼此的意图

在现实生活中，不少人认为，有效的沟通就是让别人接受自己的观点。实际上，沟通并不一定要使对方完全接受你的观点，但一定要使对方完全明白你的观点。也就是说，对方可以只是准确地理解你所说的意思而不同意你的看法。沟通双方能否达成一致意见，对方是否接受你的观点，并不仅仅取决于沟通是否有效，它还涉及双方根本利益是否一致、价值观念是否相似等其他关键因素。只要沟通过程中双方能准确理解彼此的意图，就是有效沟通。

#### （四）沟通是一个双向动态的反馈过程

每天我们都在与他人进行各种各样的沟通，但并不能说每个人都是成功的沟通者，也并不是每一次沟通都能成功。这是因为沟通不是一个纯粹单向的活动。有时你已经告诉对方你所要表达的信息，但这并不意味着对方已经与你沟通了，如果接收者并未对你发出的信息作出反馈，那么就没有达成沟通。所以，有效的沟通必然是一个双向互动的反馈过程，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、沟通的过程和要素

### （一）沟通的过程

沟通过程就是发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。该沟通过程涉及发送者与接收者、通道与噪音、反馈等要素，并包括两个“黑箱操作”子过程：一个是发送者对信息的编码过程，另一个则是接收者对信息的解码过程。这两个子过程之所以被视为“黑箱”过程，是因为我们无法监测而且难以控制这两个过程，它们是人脑的思维和理解过程。前者是反映事实、事件的数据和信息如何经过发送者的大脑处理、理解并加工成双方共知的语言的过程，而后者是接收者如何运用已有的知识，将其还原成事实、事件的过程。沟通过程如图 1—1 所示。

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。

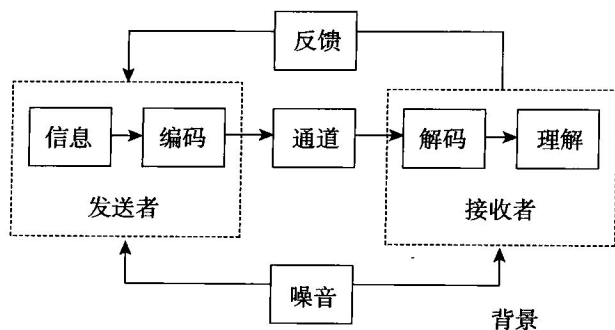


图 1—1 沟通过程模型图

第三步，信息通过某种通道传递。

第四步，接收者由通道接受到信息符号。

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，接收者根据他理解的意思加以判断，以采取不同的反应行为。

由此看见，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，为什么每天我们都很有可能遇到一例因沟通而出现的误解、尴尬甚至是矛盾和冲突。

## （二）沟通的要素

### 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。这些信号或符号可以是文字、数字、图画、声音或身体语言。编码是信息交流过程中极其关键的一环。若此环节出现问题，那么整个信息交流过程就会变得混乱不堪。如果编码的信号不清楚，将会影响接收者对信息的理解。毫无疑问，人们所拥有的语言水平、表达能力和知识结构，对于将自己的思想、观点、感情等进行编码的能力，起着至关重要的作用。评价发送者的编码能力有三个标准：一是认知，即“对不对”的问题；二是逻辑，即“通不通”的问题；三是修辞，即“美不美”的问题。

解码就是接收者将获得的信号翻译、还原为原来的含义。它可能是将信息由一种语言翻译为另一种语言，也可能是理解他人点点头或眨眨眼的意义。在解码过程中，接收者需要利用自己具备的知识、经验以及文化背景，才能使获得的信号转换为正确的信息。如果解码错误，信息将会被误解或曲解。沟通的目的就是希望接收者对发送者所发出的信息作出真实的反应及采取正确的行动，如果达不到这个目的，就说明沟通不灵，产生了沟通障碍。

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

如果说发送者和接收者是沟通活动的主体，那么信息就是沟通传递的客体。接收者并不能直接探知发送者内心的思想和观点，他只有通过接收发送者传递的信息来理解对方真正的意图。而在沟通过程中，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”系统，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。在管理活动中，对通道的选择必须尽可能符合信息的性质。例如，传达政府工作报告，就不宜通过口头形式而应采用正式文件作为通道；邀请朋友吃饭，宜采用备忘录，如果采用正式通知的形式就显得不伦不类；而员工绩效评估结果的公布，如采用口头表达的形式就会失去其严肃性与权威性，这时宜用书面形式。正确选用恰当的通道对有效的沟通十分重要。然而，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，即使是在通讯技术高度发达的美国，总统大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，这种环境可以是物质环境，也可以是非物质环境。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：

(1) 心理背景。心理背景是指沟通双方的情绪和态度。它包括两方面内容：一是沟通者的心情和情绪。沟通者处于兴奋、激动状态时与处于悲伤、焦虑状态时的沟通意愿和行为是截然不同的，后者往往沟通意愿不强烈，思维处于抑制或混乱状态，编码、解码过程也会受到干扰。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。

(2) 社会背景。社会背景是指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。但是，这种社会角色关系也往往成为沟通的障碍，如下级往往对上级投其所好、报喜不报忧等，这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期带来的负面影响。

(3) 文化背景。文化背景是指沟通者的价值取向、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。

(4) 物理背景。物理背景指沟通发生的场所。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，前者显示出的是随意性，而后者体现的却是神秘性。

#### 6. 噪音

噪音就是沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪音存在于沟通过程的各个环节，如难以辨认的字迹、模棱两可的语言、不正确的标点符号、电话中的静电干扰、生产场所中设备的轰鸣声，以及接收者固有的成见、身体的不适、对对方的反感等，都可以成为沟通过程中的噪音。根据噪音的来源，可将它分成三种形式：外部噪音、内部噪音和语义噪音。外部噪音来源于环境，它阻碍人们听到和理解信息。最常见的外部噪音就是谈话中其他声音的干扰，如机器的轰鸣声、小商贩的喊叫声、装修房子的声音等。不过这里所说的外部噪音并不单纯指声音，它也可能指刺眼的光线、过冷或过热的环境等。有时在组织中人们之间不太友好的关系、过于强调等级和地位的组织文化等也是影响有效沟通的“外部噪音”。内部噪音发生在沟通主体身上，比如注意力分散、存在某些信念和偏见等。语义噪音是由人们对词语情感上的拒绝反应引起的，如许多人不喜欢听带有亵渎语言的讲话，因为他们认为这些词语是对他们的冒犯。

#### 7. 反馈

反馈就是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，双方才能真正把握沟通的有效性。在没有得到反馈之前，发送者无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和解码。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。通过反馈，信息交流变成一种双向的动态过程。由于反馈能让沟通的主体参与并了解信息是否按他们预计的方式发送和接收、信息是否得到分享，所以它对沟通效果的好坏是至关重要的。在沟通过程中，反馈可以有意的，也可以是无意的。例如，课堂上教与学的过程是个沟通的过程，学生可以用喝倒彩的方式有意识地反馈出他们对教师讲授内容及教学方式的不满；学生也可以在课堂上显得疲惫、精神不集中，用这种无意间的神情与表情的流露反馈出他们对教师所授内容及教学方式不感兴趣。一个经验丰富的教师善于根据学生的不同反馈对教学过程加以及时调整。

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。



### 【课堂互动】

1. 你用马路旁边的公用电话与你的朋友联系，请你说出在这一沟通过程中，沟通的各个要素是什么。
2. 你通过电子邮件联系国外的朋友，请你说出在这一沟通过程中，沟通的各个要素是什么。

## 三、沟通的基本原则

### （一）尊重性原则

美国心理学家马斯洛（Maslow）把人的需求划分为五个层次，即生理的需求、安全的需求、社会的需求、受人尊重的需求以及自我价值实现的需求。可以说，凡是神志健全的人都有自尊心，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。正如古人所说，要做到“以诚感人者，人亦诚而应”。

### （二）简洁性原则

良好的沟通追求简洁，即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。每一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。管理沟通中要针对简洁原则作具体规定，以求达到良好的沟通效果。如宝洁公司对简洁作了规定，交高级经理审阅的文件每份不得超过两页。当然，简洁并不意味着绝对地采用短句子，或者为了简洁而省略重要信息，它是指沟通者的语言运用要重点突出、字字有力。

### （三）理解性原则

由于人们在社会上所处的地位不同，其思想观念、性格爱好、心理需要、行为方式、利益关系等也各有差异，所以在沟通中人们对同一事物常会表现出不同的看法、情感和态度，尤其在涉及自身利益的问题上，更会反映出从特定地位和立场出发的价值观念与利益追求，因而必定会给沟通造成许多复杂的矛盾和冲突。如果双方缺乏必要的相互理解，各执一端，互不相让，不仅会导致沟通失败，还会影响双方的感情，一切合作与互助就无从谈起了。理解性原则就是要求沟通者要善于换位思考，要站在对方的处境上设身处地考虑，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。

### （四）包容性原则

在沟通中难免会发生意见分歧，引起争论，有的还会牵涉到个人、团体或组织的利

益,如果事无大小,动辄怒气冲冲,双方的心理距离就会越拉越大,正常的沟通就会转化为失去理智的口角,这种后果显然是与沟通的目的相悖的。因此,沟通双方要心胸开阔、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。

#### (五) 准确性原则

良好的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。

#### (六) 及时性原则

任何信息都是在一定的时空背景下产生的,都有其特定的使用范围;离开特定的时间和控制限制,原本非常重要的信息可能变得毫无价值。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挥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。

## 第二节 沟通的类型

### 一、正式沟通与非正式沟通

#### (一) 正式沟通

所谓正式沟通,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,如组织间的公函来往、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。

#### (二) 非正式沟通

所谓非正式沟通,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”。其缺点是沟通难以控制,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、语言沟通与非语言沟通

#### (一) 语言沟通

语言沟通是指利用语言、文字、图画、表格等形式进行的信息传递与交流。它建立在

语言文字的基础上，可细分为书面沟通和口头沟通两种形式。研究表明，口头与书面混合沟通的效果最好，口头沟通次之，书面沟通最差。

### 1. 口头沟通

口头沟通是指运用口头语言进行的信息交流活动，如谈话、演讲、讨论、电话联系等。它是所有沟通形式中最直接的方式。口头沟通的优点是沟通方式灵活多样，简便易行，具有亲切感，信息可以在最短时间内被传送，并能在最短时间内得到对方回复。如果接收者对信息有疑问，信息的迅速反馈可使发送者及时反省所发信息中不够明确的地方并进行改正，有助于双方对问题的了解。其缺点是口说无凭，沟通范围有限，随机性强；口头沟通时所采取的面对面方式会增加沟通双方的心理压力，造成心理紧张，影响沟通效果；此外，在口头传递信息过程中，每个人都以自己的偏好增删信息，从而使信息存在着失真的可能性。

### 2. 书面沟通

书面沟通是指运用书面的形式所进行的信息传递和交流，如书信、通知、文件、报刊、备忘录等。其优点是：第一，传播内容不易被歪曲，有利于长期保存，有据可查。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，便于事后查询。第二，书面沟通对信息的组织更周密，逻辑性强，条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改，直至作者满意，想表达的信息能被充分、完整地表达出来，其他因素对信息传达的影响大大减少。第三，书面沟通的内容易于复制，有利于大规模传播。其缺点是耗费时间较长，不能及时提供信息反馈，沟通效果受文化修养的影响较大，对情况变化的适应性较差等。

## （二）非语言沟通

非语言沟通是指借助非正式语言符号（即语言及文字以外的符号系统）所进行的信息传递与交流。一般而言，非语言沟通与语言沟通相互补充，在某种程度上强化了语言沟通的效果，不仅能使沟通双方正确估计到对方要表达思想和情感，而且往往能引起“他（即对方）是怎样一个人”的猜想。美国心理学家艾伯特·梅拉比安（Albert Mehrabian）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%的信息则是通过非语言来表达。非语言沟通的内涵十分丰富，包括身体语言沟通、副语言沟通、物体的操纵以及空间距离等多种形式。

### 1. 身体语言沟通

这种沟通是通过动态无声的目光、表情、手势语言等身体运动或者是静态无声的身体姿势、衣着打扮等形式来实现的。一个动作、一个表情、一个姿势都可以向对方传递某种信息。人们可以借由面部表情、手部动作等身体姿态来传达诸如攻击、恐怖、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或意图。比如欢乐时手舞足蹈，悔恨时捶胸顿足，惧怕时手足无措等等。

### 2. 副语言沟通

这种沟通是通过非语词的声音、语调、语速的变化来实现的信息传递与交流。语音表达方式的变化，尤其是语调的变化，可以使字面相同的一句话具有完全不同的含义。一句话的含义往往不仅取决于其字面的意义，而且取决于它的弦外之音。比如一句简单的口头语——“讨厌”，当音调较低、语气委婉时，“讨厌”表达的是一种撒娇；而当音调升高、语气生硬时，“讨厌”则表达了一种反感和憎恶。



### 3. 物体的操纵及空间距离

这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,来获得对其性格、爱好等方面的初步认识。

另外,人与人之间的空间位置关系也直接影响个人之间的沟通过程。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,座位越居中心位置的学生对于课堂讨论的参与度也越大。

## 三、单向沟通与双向沟通

### (一) 单向沟通

单向沟通是指信息接收者只接收信息而不向发送者反馈信息的沟通,如发布指示、下达命令、作报告、书面通知等。其优点是信息传递速度快,信息发送者不会受到信息接收者的影响。其缺点是信息发送者与接收者之间没有交流,接收者无论理解还是不理解都必须执行,容易使接收者产生挫折感和抗拒对立情绪;信息的准确性较差;沟通形式比较严肃、呆板。

### (二) 双向沟通

双向沟通是指发送者与接收者之间所进行的双向信息传递与交流,如讨论、座谈会、协商、交谈、面谈等。在双向沟通中,发送者和接收者之间的角色不断交换,信息发送者不仅要发出信息,而且还需要听取信息接收者的反馈意见,必要时双方还要进行多次交流,直到双方理解一致为止。双向沟通的优点是沟通信息准确性较高;接收者有反馈意见的机会,容易产生平等感和参与感,增加了其自信心和责任心;有助于增进双方的理解和信任。其缺点是信息传递速度慢,易受干扰,缺乏条理性;在沟通时,信息发送者随时会受到接收者的质询、批评和挑剔,因而有较大的心理压力。

在管理过程中,双向沟通和单向沟通各有不同的作用。一般情况下,在要求接收者准确无误地接收信息,或处理重大问题,或作出重要决策时,适合采用双向沟通。而在强调工作速度和工作秩序,或者例行公务时,适合采用单向沟通。

与单向沟通相比,双向沟通在处理人际关系和加强双方紧密合作方面有着更为重要的作用。因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情,有利于组织的发展,因而现代组织的沟通也越来越多地从单向沟通转变为双向沟通。

## 四、上行沟通、下行沟通和平行沟通

### (一) 上行沟通

上行沟通是指下级向上级反映意见,即自下而上的沟通。只有上行沟通渠道畅通,上级才能掌握全面情况,作出符合实际的决策。上行沟通有两种形式:一是层层传递,即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上反映;二是越级反映,即减少中间层次,让一般员工与最高决策者直接沟通。

### (二) 下行沟通

下行沟通是指上级对下级进行的自上而下的信息传递和交流,如发布规章制度、下达各种任务、对一些具体问题提出处理意见等。这是领导者向被领导者发布命令和指示的过程。有关专家认为,这种沟通方式有如下目的:向下属明确组织的目标;传达工作方面的有关指示;加强下属对工作任务的了解;向下属提供工作所需的资料;向下属反馈其工作绩效。