


PUP6 21世纪高职高专财经类**能力本位型**规划教材

# 职场沟通实务

ZHICHANG GOUTONG SHIWU

主 编 吕宏程 程淑华



-  理论讲解通俗易懂
-  技能训练切实可行
-  案例选取新颖广泛



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪高职高专财经类能力本位型规划教材

## 职场沟通实务

主 编 吕宏程 程淑华  
副主编 陈杏头 林 吉 徐 侃



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 前 言

大学生在走上工作岗位之后，首先面临的的就是沟通问题。在职场上，因工作原因，需要同各式各样的人物打交道，包括同事、领导、下属、客户以及社会上其他成员。这些不同性质的人际交往，组成了复杂的职场社会关系。与不同的人打交道，既要遵循客观规律，又要掌握交往艺术、运用沟通技巧。如果不按其特有的规则、要求去交往，势必发生沟通危机，从而引发诸多矛盾，影响工作的绩效和生活的质量，甚至影响事业的发展。良好的沟通能力是人们心理健康的具体体现，也是一种基本的职业技能。为此，编者特意编写了本书。

为适应高职高专教育以职业能力为本位的教学思想，本书明确了每个项目的知识目标和能力目标。本书采用案例教学和项目教学的模式，配备了实训项目，充分体现了高职高专教育理论够用、重视技能提高的特点。

本书的主要特色是力求符合高职高专教育人才培养的要求，以经管类专业必须掌握的管理沟通知识为依据，把职场沟通所需的技巧等有关内容重新整合，重视实训。本书适合高职高专经管类专业的教学，适合企业对于新员工的培训，也适合其他对职场沟通有兴趣的各类读者阅读和学习。

本书建议学时为 54 学时，各讲参考学时如下：

项目	内 容	参考学时
项目 1	职场沟通概述	3
项目 2	沟通筹划	4
项目 3	职场交往礼仪	3
项目 4	观察和倾听	4
项目 5	语言沟通与非语言沟通	4
项目 6	微笑、赞美和道歉	3
项目 7	说服、求人和拒绝	4
项目 8	求职和初入职场沟通	4
项目 9	平行沟通	4
项目 10	上行沟通	4
项目 11	下行沟通	4
项目 12	客户沟通	4
项目 13	会议沟通	3
项目 14	网络沟通和电话沟通	3
	机动	3



本书由吕宏程、程淑华任主编，陈杏头、林吉和徐侃任副主编，并邀请相应行业专家做指导。具体编写分工如下：程淑华负责编写项目 13 和项目 14；陈杏头负责编写项目 9；林吉负责编写项目 10；徐侃负责编写项目 7；吕宏程编写其余内容并统稿。

由于编写时间仓促，加之编者水平有限，书中缺点和不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编者

2012 年 5 月于杭州

# 目 录

## 上篇 职场沟通基础

项目 1 职场沟通概述	3
1.1 沟通及其重要性	4
1.2 沟通的类型和要素	6
1.3 沟通的障碍	9
1.4 高效沟通的基本步骤	12
1.5 沟通的诀窍和原则	15
思考题	16
实训项目	17
项目 2 沟通筹划	20
2.1 人的个性及沟通策略	20
2.2 自我认知和认知他人	23
2.3 情绪的识别与克制	27
2.4 克服沟通心理障碍	31
思考题	33
实训项目	33
项目 3 职场交往礼仪	36
3.1 职场礼仪的基本要求	37
3.2 见面时的致意礼仪	40
3.3 称呼、问候、寒暄的礼仪	42
3.4 引导、接待、迎送和介绍的礼仪	45
3.5 宴会礼仪	48
思考题	52
实训项目	52
项目 4 观察和倾听	53
4.1 观察的作用和技巧	54
4.2 倾听的概念、作用和层次	57
4.3 消除倾听的障碍	59
4.4 有效倾听	61
思考题	63
实训项目	63

项目 5 语言沟通与非语言沟通	66
5.1 语言沟通及其能力培养	67
5.2 沟通中的说话技巧	70
5.3 语言沟通的误区及克服	75
5.4 非语言沟通及其技巧	77
思考题	81
实训项目	81
项目 6 微笑、赞美和道歉	83
6.1 微笑的运用	83
6.2 赞美的艺术	86
6.3 道歉的艺术	92
思考题	97
实训项目	98
项目 7 说服、求人和拒绝	100
7.1 说服的原则及技巧	101
7.2 求人及其技巧	105
7.3 拒绝的意义和技巧	108
思考题	112
实训项目	112

## 下篇 职场沟通技能

项目 8 求职和初入职场沟通	115
8.1 求职准备	115
8.2 应聘礼仪和面试沟通技巧	122
8.3 初入职场沟通	125
思考题	129
实训项目	130
项目 9 平行沟通	131
9.1 平行沟通的作用和流程	132
9.2 平行沟通的障碍	134
9.3 平行沟通的技巧	136



9.4 同事间的情感沟通·····	139	12.2 与客户沟通的原则·····	173
思考题·····	142	12.3 客户沟通的礼仪·····	174
实训项目·····	142	12.4 客户沟通的技巧·····	177
<b>项目 10 上行沟通·····</b>	<b>144</b>	12.5 客户沟通中的十大忌讳·····	184
10.1 上行沟通的目的和作用·····	144	思考题·····	186
10.2 上行沟通的障碍及改善措施·····	146	实训项目·····	187
10.3 上行沟通的技巧·····	148	<b>项目 13 会议沟通·····</b>	<b>188</b>
思考题·····	154	13.1 会议的目的和类型·····	188
实训项目·····	154	13.2 有效的会议组织·····	191
<b>项目 11 下行沟通·····</b>	<b>156</b>	13.3 会议的主持·····	195
11.1 下行沟通及其障碍·····	156	思考题·····	202
11.2 下行沟通的技巧·····	158	实训项目·····	202
11.3 学会调节下属的矛盾·····	166	<b>项目 14 网络沟通和电话沟通·····</b>	<b>203</b>
思考题·····	168	14.1 网络沟通·····	204
实训项目·····	168	14.2 电话沟通·····	210
<b>项目 12 客户沟通·····</b>	<b>170</b>	思考题·····	214
12.1 客户沟通概述·····	171	实训项目·····	214
		<b>参考文献·····</b>	<b>218</b>



上篇

# 职场沟通基础





# 项目 1 职场沟通概述



## 知识目标

1. 掌握沟通、职场沟通的含义及重要性;
2. 掌握沟通的类型和要素;
3. 掌握沟通的过程和原则;
4. 了解影响沟通的主要障碍。



## 能力目标

1. 能进行开放式提问和封闭式提问;
2. 能运用 FAB 原则阐述问题。



## 案例 1-1

### 小王为何怀才不遇?

小张与小王同时担任公司的项目协调员,两人的项目设计均思维缜密、考虑周到,按理说在水平上旗鼓相当,但偏偏小张被提拔为项目经理。

小王想不通,每次讨论他设计的项目,大伙都提不出什么意见。偶尔有人想说点什么,小王都据理力争,说得对方无言以对。虽然大家都认为他说得有道理,但总觉得有点“得理不饶人”的清高自傲。特别是当领导极有风度地点拨其项目中的某些缺陷时,小王显得欠沉稳,急乎乎地抢白领导的话,辩解又有点过多,弄得领导脸上有点看不出来但能感觉到的难堪。

小张则不,讨论他的项目时,尽可以畅所欲言,每个到会的人,不管水平高低,都愿意献出自己的一家之言。小张谦虚豁达,从善如流,对每个人的话都做认真的记录,即使有个别极不对自己思路的意见,他也做出一副洗耳恭听、兼听则明的姿态。特别是领导的指示,他十分认真地聆听与重视,并一个劲地点头。最后修改过的项目书,必定是容纳百川,又能以领导指示精神为纲。参加小张的项目讨论会,大家都有畅所欲言的机会,也都有显示自己真知灼见的成就感。当然,太出格的建议,小张是弃之不取的,但他记着下一次有机会,一定吸收该建议者的一些合理意见,以求平衡。

所以在讨论提拔谁担任项目经理这个职务时,几乎所有的人都一致推荐小张。

怀才不遇的小王愤然跳槽。过了两年,听说小王又跳槽了,而小张则春风得意马蹄疾,听说即将走马上任主管工程项目的副总经理了。

(资料来源:范文琼,丰晓流.人际沟通技巧[M].武汉:华中科技大学出版社,2009)



从本案例可以看出,小王确实有“才”,但是由于职场沟通能力方面的不足,导致其在工作上无法顺利晋升。在对大学毕业生的跟踪调查中,类似小王的事例屡见不鲜,很多人常常为此感到困惑和窘迫。可以说,职场沟通能力水平的高低,直接影响到一个人事业的发展 and 生活的幸福。

职场沟通,本质上就是为了达到某种目的,通过一定的方式,使彼此了解、相互信任并适应对方的一种互动过程。

# 1.1 沟通及其重要性

## 1.1.1 沟通的概念

汉语中“沟通”一词最早出现在《左传·哀公九年》:“秋,吴城邗,沟通江淮。”杜预注:“于邗江筑城穿沟,东北通射阳湖,西北至末口入淮,通粮道也。”这里“沟通”的意思是开挖水道,让水从一个地方流到另外一个地方。引申为能够对话、交流,形成一致。从现代汉语的一般意义上讲,沟通(communication)就是发送者通过一定的渠道(或称媒介、通道),将信息发送给既定对象(接收者),并寻求反馈以达到相互理解的过程。

无论在职场上还是在生活中,沟通都是人与人之间交往不可或缺的重要组成部分。人们每天都是信息的发送者,也是信息的接收者,沟通则是信息交换的桥梁。

要达到有效沟通,必须具备3个条件:一是沟通中所使用的符号双方都能理解;二是传递的信息尽量不受外界的干扰;三是沟通双方都要有心理准备。

职场沟通是一个人职业发展的需要,是一项最基本而又最重要的技能。在职场上,仅仅踏实肯干是不够的,还需要掌握必要的沟通技能。只有这样,才能妥善处理好职业发展过程中的种种问题,让自己的事业蒸蒸日上。

## 1.1.2 有效沟通的重要性

### 1. 有效沟通是身心健康的需要

研究表明,人类很多疾病是由于人际关系失调所致。人是社会性动物,人的自我意识和各种智能都是社会性的产物。如果被剥夺与他人沟通的机会,这个人的身心就会受到极大的伤害,这主要体现在以下3点。

(1) 与人沟通不畅,出现冲突会造成精神紧张、抑郁,不仅会导致心理障碍,而且会刺激下丘脑,使内分泌功能紊乱,进而引起一系列复杂的生理变化。很多疾病如冠心病、胃溃疡、偏头痛、月经失调等,都是长期不良情绪引起的。

(2) 每个人都有快乐和忧愁,与朋友分享快乐会更快乐,向他人倾诉忧愁会减轻忧愁;沟通的过程就是减轻心理压力、缓解心理紧张的过程。缺少沟通,就是缺少宣泄不良情绪的通道。

(3) 愉快、广泛的沟通有助于个性发展与健康。案例1-2表明,如果一个人长期缺乏与他人积极交往沟通,这个人往往就有明显的性格缺陷。



## 案例 1-2

### “交往剥夺”的实验

美国心理学家 S.沙赫特(S. Schachter)曾经做过一个实验:他以每小时 15 美元的酬金先后聘请了 5 位志愿者进入一个与外界完全隔绝的小屋,屋里除提供必要的物质生活条件外,没有任何社会信息进入,以观察人在与世隔绝时的反应。结果,其中 1 个人在屋里只待了 2 小时就出来了,3 个人待了 2 天,时间最长的一个人待了 8 天。这位待了 8 天的人出来后说:“如果让我再在里面待 1 分钟,我就要疯了。”也有心理学家曾做过一个“交往剥夺”的实验,结果发现受试者在百米深的洞穴中,单独生活了 156 天以后,精神面临崩溃状态,神情呆滞、冷漠无情、举止失常。实验证明,没有一个人愿意与其他人隔绝,人们都害怕孤独。可见交往对人是十分重要的。

#### 2. 良好的沟通是事业成功的需要

沟通能力是人际交往的工具和桥梁,也是一个人综合素质的外化表现。管理学专家相信,有效的沟通是人们在工作和事业上取得成功的关键。



## 案例 1-3

### 沟通能力与事业成败的关系

在对 1000 位人事经理的调查中发现,被调查的经理们均把口头沟通和倾听能力列为工作所需要的最重要技能。在另一项调查中,某大学的校友们回答他们工作中最重要的技能是陈述、提问和回答问题及小组讨论。美国哈佛大学就业指导小组对几千名被解雇的男女雇员进行了综合调查,发现其中人际关系不好者的人数比业务不称职者高出两倍多;每年调动人员中因人际关系不好而无法施展其所长的占 90%以上。

(资料来源:沈杰.沟通无处不在[M].北京:新世界出版社,2009)

一个企业、一个组织、一个团队的运作过程,实质上是沟通过程。沟通的重要性对于职场人士而言,体现在 3 个 70%上。

(1) 第一个 70%指的是沟通对于个体尤其是管理者个人成功来说,其重要作用超过 70%。一个管理者能否在职业发展中获得成功,70%以上靠是否具备了良好的沟通能力。也有人把学习能力和创新能力、沟通能力这三大能力被称为要在未来社会中获得成功的三大能力。可见沟通能力的重要作用。

(2) 第二个 70%指的是管理者 70%以上的时间所做的工作都与沟通相关。开会、谈判、谈话、作报告是最常见的沟通形式,撰写报告实际上是一种书面沟通的方式,对外的各种拜访、约见也都是沟通的表现形式。

在管理活动中,沟通的技能显得非常重要。可以说,领导者和被领导者之间的有效沟通,是管理艺术的精髓。比较完美的企业领导者习惯用约 70%的时间与他人沟通,剩下 30%左右的时间用于分析问题和处理相关事务。他们通过广泛的沟通使员工成为一个公司事务的全面参与者。不同的经理把人其时间分配在不同的工作上,进而导致了他们自身职业发展的差异,以及所领导的部门绩效的差异。

(3) 第三个 70%指的是企业中 70%的障碍来自于沟通不畅。有调查表明,工作中 70%以上的障碍是由沟通不畅引起的。例如,企业常见的效率低下的问题,实际上往往是由于有了问题、有了事情后,大家没有及时沟通或不懂得沟通所引起的。另外,企业里面执行力差、



领导力不高的问题，归根到底，都与沟通能力的欠缺有关。

给企业造成最大比例损失的原因，不是技术不精良，不是人员不充足，不是资金不到位，而是企业方方面面的沟通不顺畅。平均来看，沟通不畅给企业造成的损失超过企业总损失的 70%。

古今中外，精于沟通的人很多：晏子使楚，名扬千秋；苏秦善辩，穿梭六国；孔明机智，舌战群儒；解缙巧对，传为美谈；鲁迅诤言，以笔为刀。周恩来、陈毅等政治家也以善于沟通著称；外国众多成功的政治家和企业家都是沟通高手。有效沟通，成为人们事业成功的基石。

### 3. 健康的沟通是人生幸福的需要

在日常生活中，人们通常认为，人的幸福是建立在金钱、成功、名誉和地位的基础之上的，实际上健康的沟通所带来的幸福是金钱、成功等所不能取代的。

心理学家通过研究发现了一个奇特的现象：自 20 世纪 30 年代以来，人们的金钱收入一直是呈上升趋势的，但是对生活感到幸福的人的比例并没有增加，而是稳定在原来的水平。这说明金钱并不能简单地决定人的幸福。

西方心理学家克林格(Kringle)做了一个广泛的调查，结果发现，良好的人际关系对于生活的幸福具有首要意义。当人们被问到“什么使你的生活富有意义”的时候，几乎所有的人都回答，亲密的人际关系是首要的；自己的生活是否幸福取决于自己同生活中其他人的关系是否良好；如果同配偶、恋人、孩子、父母、朋友及同事关系良好，有深刻的情感联系，就会感到生活幸福且富有意义。反之，则会感到生活缺乏目标，没有动力和不幸。在这些被调查者的回答中，人际关系的重要性远远超过成功、名誉和地位，甚至超过了西方人最为尊重的宗教信仰。另一项调查表明，在我国压抑、人际关系和谐度以及人际关系压力是导致自杀的三大因素。法国社会学家指出，社会关系的丧失是自杀的主要原因之一。

## 1.2 沟通的类型和要素

### 1.2.1 沟通的类型

#### 1. 语言沟通和非语言沟通

根据沟通所借用的媒介的不同，可划分为语言沟通与非语言沟通。

(1) 语言沟通。语言沟通是指以语词符号为载体实现的沟通，主要包括口头沟通、书面沟通和电子沟通等。

口头沟通：借助语言进行的信息传递与交流。口头沟通的形式很多，如会谈、电话、会议、广播、对话等。

书面沟通：借助文字进行的信息传递与交流。书面沟通的形式也很多，如通知、文件、通信、布告、报刊、备忘录、书面总结、汇报等。

电子沟通：又称 E-沟通，是以计算机技术与电子通信技术组合而产生的信息交流技术为基础的沟通。它是随着电子信息技术的兴起而新发展起来的一种沟通形式，包括传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件等。



(2) 非语言沟通。非语言沟通是指通过身体动作、体态、语气语调、空间距离等方式交流信息、进行沟通的过程。在沟通中,信息的内容部分往往通过语言来表达,而非语言则作为提供解释内容的框架,来表达信息的相关部分。因此非语言沟通常被错误地认为是辅助性或支持性角色。非语言沟通主要包括标记语言、动作语言、物体语言等形式。

## 2. 直接沟通和间接沟通

按信息沟通的过程是否需要第三者加入,可分为直接沟通和间接沟通。

(1) 直接沟通。直接沟通是指信息发送者与接收者直接进行信息交流,无需第三者传递的沟通方式。例如,面对面的交谈、电话交谈等。直接沟通的优点是沟通迅速,双方可以充分交换意见,交流信息,迅速取得相互了解。其缺点是信息的有效传递需要时间和空间的一致性,有时直接沟通存在一定的困难。

(2) 间接沟通。间接沟通是指信息发送者必须经过第三者的中转才能把信息传递给接收者。间接沟通的优点是不受时间和空间条件的限制。其缺点是较耗费人力和时间,且可能使信息失真。

## 3. 正式沟通和非正式沟通

按沟通的组织结构特征,可分为正式沟通和非正式沟通。

(1) 正式沟通。正式沟通是指按照组织明文规定的渠道进行信息的传递和交流。例如,组织内部的文件传达,上下级之间例行的汇报、总结,工作任务分配以及组织之间的信函往来等都属于正式沟通。正式沟通具有组织的严肃性、程序性、稳定性、可靠性及信息不易失真的特点。它是职场沟通的基本方式。

(2) 非正式沟通。非正式沟通是指正式沟通渠道以外自由进行的信息传递和交流,它是正式沟通的补充。例如,员工之间私下交换意见、交流思想感情或传播“小道消息”等。其特点是自发性、灵活性、不可靠性。非正式沟通作为正式沟通的补充有其积极的作用,通过它可以掌握组织成员的心理状况,并在一定程度上为自身的职场行为提供依据。但由于在非正式沟通中信息失真比较大,所以作为职场人员既不能完全依赖它获得必要的信息,又不能完全忽视它。

## 4. 上行沟通、下行沟通和平行沟通

按沟通的方向,可分为上行沟通、下行沟通和平行沟通。

(1) 上行沟通。上行沟通是指在组织或群体中从较低层次向较高层次的沟通。它是群体成员向上级提供信息、发表意见和对情况的反映。如果上行沟通渠道畅通,可使下级员工积极主动向上级反映自己的意见和愿望,获得某种心理上的满足,同时也可使领导者及时、准确地掌握下级情况,为做出符合实际的决策和改进管理创造条件。上行沟通是一个组织领导者了解和掌握组织全面情况,以做出正确决策的重要环节。因此,组织领导者应大力鼓励下级向上级反映情况,从而确保上行沟通渠道的畅通无阻。同时下级员工也要鼓足勇气进行上行沟通。

(2) 下行沟通。下行沟通是指组织或群体中从较高层次向较低层次传递信息的过程。它是组织领导者把组织的目标、规章制度、工作程序向下传达的沟通方式。下行沟通可以使下级员工明确工作任务、目标,增强责任感和组织归属感,而且可以协调组织各层次的活动,加强各级间的有效协作。



(3) 平行沟通。平行沟通是指组织或群体中各平行机构之间的交流及员工在工作中交互作用和工作交谈等。平行沟通能够保证部门间的相互通气、相互配合和支持,从而减少矛盾和冲突,有利于组织各种关系的平衡和稳定。

### 5. 口头沟通和书面沟通

按信息沟通时所凭借的媒介,可分为口头沟通和书面沟通。

(1) 口头沟通。口头沟通是指以口头语言为媒介的沟通,如演讲、口头汇报等。口头沟通是人际关系中最常用的一种形式。人们借助口头语言的表达方式彼此传递着不同的信息、情感和思想。口头沟通的优点是信息发送和反馈快捷和及时。其缺点是信息传递经过的中间环节越多,信息被曲解的可能性就越大。

(2) 书面沟通。书面沟通与口头沟通都属于语言沟通的过程,但书面沟通更加规范、正式和完整。书面沟通是以书面文字为媒介的沟通,如通知、文件、备忘录等。在组织和群体正式的、比较规范的沟通中通常用书面沟通。书面沟通的优点是沟通的内容具体化、直观化;沟通信息能够被永远保存,便于查询。其缺点是要花费大量的时间,缺乏及时的反馈,而且不能保证接收者完全正确地理解信息。

### 6. 单向沟通和双向沟通

按信息发送者与接受者的位置是否变换,可分为单向沟通和双向沟通。

(1) 单向沟通。单向沟通是指信息的发送者与接受者之间相对位置不发生变化的沟通,即信息的交流是单向的流动,如演讲、作报告、广播消息等都属于单向沟通。单向沟通的优点是信息传递快,其缺点是缺少信息反馈,沟通的信息准确性差,当接受者不愿接受意见或任务时,容易引起不满与抗拒。

(2) 双向沟通。双向沟通是指信息的发送者与接收者的位置不断变化的沟通,即信息交流是双向的活动。例如,组织间的协商、讨论或两个人之间的谈心等都属于双向沟通。双向沟通的优点是能及时获得反馈的信息;沟通信息准确性较高,通过沟通有助于联络和巩固双方感情。其缺点是信息完整传递的速度较慢;接受者可以反对信息发送者的意见,在一定条件下可能给发送者造成心理上的压力。

### 7. 工具式沟通和情感式沟通

按照沟通功能,可分为工具式沟通和情感式沟通。

(1) 工具式沟通。指发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者,目的是影响改变接受者的行为。

(2) 情感式沟通。指沟通双方表达情感、获得对方精神上的同情和谅解,最终改善相互之间的人际关系。

### 8. 有意沟通和无意沟通

根据沟通者是否意识到沟通的发生,可以分为有意沟通和无意沟通。

(1) 有意沟通是有目的的沟通,如谈话、聊天、上课等。

(2) 无意沟通是当事人没有意识到沟通的发生,普遍存在但常被他人所忽视,如护士看到病人睡觉会放轻脚步。



## 1.2.2 沟通过程的组成要素

一个完整的沟通过程一般由6个基本要素构成。

### 1. 发信者

发信者是指发出信息的人，也称作信息的来源。发信者的主要任务是对信息的收集、加工、传递和对信息反馈的反应。

### 2. 接收者

接收者是指信息传递的对象，即接收信息的人。接收者在接收传递信息的同时，也将新的信息注入其中，并且反馈给发信者。所以在沟通互动中，发信者和接收者在同一时间既发送又接收。接收者的主要任务是接收发信者的思想和情感，并及时把自己的思想和情感反馈给对方。

### 3. 信息

信息是指发信者希望传达的思想、感情、意见和观点等。信息包括语言和非语言的行为，以及这些行为所传递的所有影响语言使用的音调、身体语言，如面部表情、姿势、手势、抚摸、眼神等，都是发出信息的组成部分。

### 4. 渠道

渠道是指信息由一个人传递到另一个人所通过的路线，是指信息传递的手段，如视觉、听觉和触觉等。这些途径可同时使用，亦可以单独使用，但同时使用效果好些。例如，一部录音电话与幼儿园老师集动作、声音、表情、手势一起配合使用相比，显然后者效果比前者好。

### 5. 反馈

反馈是指信息由接收者返回到信息发出者的过程，即信息接收者对信息发出者的反应。有效、及时的反馈是极为重要的。因此，在交流时，要及时反馈，并把沟通对象的反馈加以归纳、整理，再及时地反馈回去。

### 6. 环境

环境是指沟通互动发生的场所以及其他条件，是每个互动过程中的重要因素，包括物理的场所、环境，如公共汽车上、开会的时候等。

环境还包括沟通的时间和每个互动参与者的个人特征，如情绪、经历、知识水平等。

## 1.3 沟通的障碍

### 1.3.1 影响沟通的因素

沟通是一个双向互动的过程，无论是信息发出者和接受者的主观原因，或是外在的客观因素，都会导致沟通的失败，即双方无法就某一信息共享或达成一致的认识。



### 1. 个人方面的因素

#### 1) 生理因素

一是暂时性的生理不适,如疼痛、饥饿、疲劳等,会使沟通者难以集中精力而影响沟通。但当这些生理不适消失后,沟通就能正常进行。

二是永久性的生理缺陷,如感官功能不健全(听力不足、视力障碍等)、智力发育不健全,则会长期影响沟通。与这些特殊对象进行沟通便要采取特殊方式,如加大声音分贝和光线强度,借助哑语、盲文等。

#### 2) 情绪状态

沟通者处于特定情绪状态时,常常会对信息的理解“失真”。例如,当沟通者处于愤怒、激动状态时,对某些信息的反应常会过分(超过应有程度)。

#### 3) 个人特征

现实中每个人都会因其生活环境和经历的不同而形成各不相同的心理、社会特征。许多特征都会不同程度地对人际沟通产生影响。人格对人际沟通的影响包括如下一些方面:

第一,性格特征的影响。例如,两位性格都很独立、主观性又很强的人相互沟通,往往不容易建立和谐的沟通关系,甚至会发生矛盾冲突。而独立型性格的人与顺从型性格的人相互沟通,则常常因为“性格互补”而建立起良好的沟通关系,有利于沟通的顺利展开。一般来说,与性格开朗、大方、爽快的人沟通比较容易,而与性格内向、孤僻、拘谨、狭隘的人沟通往往会遇到许多困难。

第二,认识差异的影响。由于个人经历、教育程度和生活环境等的不同,每个人的认识范围,以及认知涉及的领域、专业等都有差异。一般来说,知识水平越接近,知识面重叠程度越大(如专业相同或相近等),沟通时越容易相互理解。知识面广、认知水平高的人,比较适合与不同认知范围和水平的人进行沟通。

第三,文化传统影响。文化发展具有历史的延续性。不同地域、不同民族的文化在长期的发展过程中会形成许多具有鲜明地域性和民族性的特征,从而形成特定的文化传统。这种文化传统的影响定势,总是在左右着每个人的行为,形成它们既有共性又有个性化的“文化”特征。一般来说,文化传统相同或相近的人在一起会感到亲切、自然,容易建立相互信任的沟通关系。当沟通双方文化传统有差异时,理解并尊重对方文化传统将有利于沟通;反之,将对沟通产生不利影响。

#### 4) 沟通技能

有的人口才很好而写作不行,口头交流时讲得头头是道,但书面交流则困难重重;有的人则正好相反。另外,口齿不清、地方口音重、不会说普通话、书面记录速度慢等,也属于沟通技能方面的问题,也会影响沟通。人际沟通的情境千差万别、千变万化,其影响因素也颇为复杂多样。了解一些常见的影响因素,有利于沟通者在设计沟通时“兴利除弊”,在沟通进行时随机应变。



### 案例 1-4

#### 史宾赛打赢官司的秘诀

美国著名律师盖瑞·史宾塞(Gerry Spence),不但因为打赢了“凯伦·丝伍德(Karen Silkwood)核电厂





案”，并担任NBC电视台“O.J.辛普森(O J Simpson)案”的法律特派员而有名；更令人难以相信的是，他做律师几十年来，居然没有输过一场刑事官司。

为什么他场场都能赢？难道就没有陪审团存心跟他过不去？

在其著作《怎样辩论每次都赢》里，史宾塞说出了他的秘诀。

有一次，他遇到了一个比较有个性陪审团，就在陪审团做最后决定前，盖瑞·史宾塞给他们讲了个故事：

从前，有一老一少，老人很聪明，年轻人总想胜过他。有一天，年轻人想出个点子，他抓了一只小鸟，藏在两只手之间，走到老人面前说：“你猜，我手中的小鸟是活的，还是死的？”如果老人猜是死的，年轻人会让小鸟飞走，表明老人猜错了；如果老人猜是活的，年轻人就会把小鸟捏死，那老人也猜错了。

老人会怎么说呢？他笑了笑，说：“朋友！现在可怜的小鸟在你手里，它是活是死，全由你决定了！”

故事说完，陪审团进去去开会。结果出来时，盖瑞·史宾塞又赢了。

盖瑞·史宾塞用了什么技巧？整个辩护过程中，他没有表现出滔滔不绝的雄辩之才，而是在最后放低姿势，将陪审团高高举起，仿佛告诉大家：“不错！”

(资料来源：李宁，郑海燕. 如何管好电话销售团队[M]. 北京：中国社会科学出版社，2007)

## 2. 环境因素

(1) 嘈杂声干扰。例如，门窗开关的碰击声、临街的汽车声和叫卖声、邻居的音响声、各种机械噪声，以及与沟通无关的谈笑声。

(2) 环境氛围影响。例如，房间光线昏暗，沟通者看不清对方的表情；室温过高或过低，会使沟通者精神涣散；色彩鲜艳的环境布置和氛围，可使沟通者放松、愉快，有利于促膝长谈。

(3) 隐私条件影响。凡沟通涉及隐私时，若有其他无关人员在场，缺乏隐私条件，便会干扰沟通。回避无关人员的安静场所，则有利于消除当事者的顾虑，使其畅所欲言。

### 1.3.2 沟通中易出现的障碍

#### 1. 文化背景

经济全球化的情况下，跨国交往活动日益频繁，跨国公司大量出现，合资企业大量涌现，使得企业员工背景多元化趋势日益明显。在跨文化的沟通中，很多职场人士又面临着很多新问题，常由于种种原因而产生误解。

例如，保加利亚人和印度的某些民族对于点头和摇头的理解与我们的习惯相反。又如，在英国，如果晚宴的时间是20时入席，那么多半的客人会在20时15分到场；在德国则看中准时；在希腊，即使到了21时或21时30分到达也属正常；如果到了印度，那可能更晚了。如果不了解这种差异，就会造成很多误会，造成人际交往中的障碍。

中国是一个幅员辽阔的多民族国家，来自不同地域的人们进行沟通时，可能会出现种种沟通障碍。而在不同行业、不同职业以及不同专业之间的人士进行交往时，也容易出现沟通障碍。

#### 2. 语言障碍

由于人们语言习惯和修养上的差异，即使使用同一种语言，也会对其表达的内容产生不同的理解。因方言误解而出现沟通障碍就更多了，媒体上就常报道因此而出现的纠纷。