

普通高等教育“十二五”规划教材

管理系列

沟通与礼仪教程

Communication and Etiquette

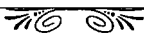
宋莉萍 主编



 上海财经大学出版社



等教育“十二五”规划教材·管理系列



沟通与礼仪教程

宋莉萍 编著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

沟通与礼仪教程/宋莉萍编著. —上海:上海财经大学出版社,2012.2
(普通高等教育“十二五”规划教材·管理系列)
ISBN 978-7-5642-0963-6/F·0963

I. ①沟… II. ①宋… III. ①人际交往-礼仪-高等学校-教材
IV. ①C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 009050 号

☐ 责任编辑 张 虹 台啸天
☐ 封面设计 钱宇辰

GOUTONG YU LIYI JIAOCHENG
沟 通 与 礼 仪 教 程

宋莉萍 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 14 印张 358 千字
印数:0 001—4 000 定价:33.00 元

前言

REFACE

随着后工业进程的加快,全球经济一体化的发展,沟通与礼仪在社会竞争中正发挥着越来越大的作用。“沟通与礼仪教程”是根据“教育部关于进一步深化本科教学改革全面提高教学质量的若干意见”教高〔2007〕2号中提出的“全面加强大学生素质和能力培养”的精神,满足社会综合人才培养与发展的需要而开设的一门应用性、实用性较强的公共教材。

《礼仪与沟通教程》于2007年1月出版发行后,得到了许多读者的厚爱 and 真诚指正,发行量达到4万多册。为了更好地回报社会各界的赐教,应读者的要求,满足社会各界的需求,结合作者多年从事教研、大量社会实践的经验成果,再编撰《沟通与礼仪教程》,是在原《礼仪与沟通教程》的基础上,做了全面、重大、完善的修改及编纂,教材的系统性、通用性和可读性进一步提升,旨在帮助读者有效掌握沟通与礼仪的基本理论与基本知识,掌握沟通与礼仪的技巧,提高沟通能力,为读者全面发展、可持续性发展夯实基础。

为了便于广大读者理解沟通与礼仪的基本知识,掌握沟通与礼仪技巧,本书首次突破了《人际沟通》、《管理沟通》与《社交礼仪》类等单一传统教材的编写模式,系统地将“沟通”媒介“语言沟通”和“非语言沟通”整体系统编纂,明晰了“礼仪”与“沟通”的概念范畴与有机结合。

《沟通与礼仪教程》分上篇“沟通概述”、中篇“语言沟通”及下篇“非语言沟通与沟通礼仪”,共八章。上篇和中篇涉及沟通内涵、过程、原则、类型,人际沟通和组织管理沟通中的主要障碍,有效沟通的规律性沟通策略模式等基础知识,全面、系统地介绍了在人际沟通及组织沟通中的倾听、交谈、演讲、书面等语言沟通策略与技巧等;下篇为非语言沟通行为中礼仪的内涵、原则、功能及个人礼仪、社交礼仪、公共礼仪等内容。

编写内容根据各类研读者的认知特点和实际需要,着眼于知识、能力、素质三方面,本书有三个突出特色:以理论教学与实际应用为出发点,引人入胜的案例研究和分析贯穿始终,沟通理论及能力训练体现在教学性、可读性、自学性上更具有规范性和实践性。蕴含着沟通的睿智和技能、方法,适应高校本科、研究生、MBA的相关沟通课程的教材需要,还能满足社会政务及商务人士的研读需要。

在出版之际,我尤其要感谢中国地质大学(武汉)严良教授、杨伦教授、吕军教授、李鹏飞教授对该书给予的厚爱及多次指导与悉心帮助。感谢朱青、张舒羽(北京中医药大学“08中药分析”)辛勤地参与了全书的文字校对、整理工作。

另外,本书在编著过程中,参考了大量国内外同行的有关著作资料,在此对有关著作者、学

术前辈表示深深的谢意;得到了中国地质大学(武汉)校领导、中国地质大学经济管理学院领导的大力支持。本书的出版还得到了上海财经大学出版社的大力支持与帮助,责任编辑台啸天老师为本书的出版付出了辛勤的劳动,在此一并表示深深的致谢。

本书的编写虽历时两年,又经多次修改,但由于作者的水平有限,书中难免有不妥之处,恳请广大读者批评指正。

编者 宋莉萍

2012年1月于武汉东湖

作者单位:中国地质大学(武汉)经济管理学院

C 目 录

CONTENTS

前言	1
----	---

上篇 沟通概述

第一章 沟通概述	3
第一节 沟通定义	4
第二节 沟通类别与方式	15
第三节 沟通目标与原则	28
第二章 沟通障碍与沟通策略技巧	30
第一节 沟通障碍	30
第二节 沟通策略与技巧	39
第三章 人际沟通	42
第一节 人际沟通本质及特点	42
第二节 人际沟通层次与过程阶段	50
第三节 人际沟通特殊性障碍	51

中篇 语言沟通

第四章 交谈策略与技巧	59
第一节 交谈概述	59
第二节 交谈技巧	68
第三节 交谈“十大雷区”	79
第五章 演讲策略与技巧	82
第一节 演讲概述	82

第二节 演讲构思	93
第三节 演讲技巧	97
第六章 书面沟通策略与技巧	110
第一节 书面沟通概述	110
第二节 书面沟通写作基本要求	124
第三节 常用书面沟通写作技能	125
下篇 非语言沟通与沟通礼仪	
第七章 非语言沟通与沟通礼仪	137
第一节 非语言沟通概述	137
第二节 主要非语言沟通形式	143
第八章 沟通礼仪	150
第一节 沟通礼仪概述	150
第二节 个人礼仪	156
第三节 社交礼仪	177
参考文献	216

上 篇

沟通概述

第一章

沟通概述

人们通过沟通这座桥梁,彼此进行思想、感情、知识见解、价值观的分享和交流,并消除误会,增进了解与理解。

再看看现实生活中人们经常遇到的情形:

心爱的人离自己而去的时候;上司冷落自己或身边某人的时候;朋友开始疏远自己的时候;自己被家人误解的时候;处于逆境中无法自我解脱而欲走向极端的时候……上述问题也许就在于——疏远了与上司、朋友、家人及时的沟通而带来的困惑!

沟通行为时时刻刻发生在我们每个人的身边,沟通成为我们生存的方式:老师与学生之间需要沟通,医生与病人之间需要沟通,父母与孩子之间需要沟通,夫妻之间需要沟通,员工与老板之间需要沟通,企业之间需要沟通,商家与客户之间需要沟通,执政党要与民众之间沟通,不同政党之间常常也要交换看法……

不敢想象如果我们的生活中缺少了沟通,会变成什么样子?

在现代生活中,人与人之间的交流离不开沟通,沟通在我们生活当中无处不在,从某种意义上说,沟通已经不再是一种职业技能,而是一种必备的生存技能。所以,沟通技能和方法可以说是“天下之公器”,也是社会文化的命脉。

生活在当今生活中,我们大家都有这样的体会,就是“沟通”二字经常挂在嘴边,经常会说:要提高自己的沟通能力……某人具有较强的沟通能力……要求具有较强的沟通能力……

那么,到底什么是沟通呢?

[案例 1-1] 沟通从自己做起。有一位丈夫,很喜欢吃鱼肚上鲜美的鱼肉,但为了将鱼肉让给妻子,每每做出鱼来,他都抢着吃鱼头和鱼尾,妻子却并不喜欢吃鱼肉,他以为丈夫喜欢吃鱼头,每每做出鱼来,把鱼头、鱼尾特意让给丈夫。

就这样过了几十年,夫妻俩都老了,有一天丈夫说,我好想吃顿鱼肉,妻子十分惊讶,随后

她叹了口气说其实我好想吃鱼头和鱼尾,却吃了一辈子鱼肉。夫妻俩说完抱在一起哭了,恩恩爱爱一辈子从未红过脸,但他们却因为缺乏沟通,都将自己的爱好强加给对方,双方都以为是把最好的留给了对方,而把差的留给了自己,夫妻俩都为对方牺牲了一辈子,他们不知自己认为不好吃的地方在对方看来却是美味,而自己最想吃的地方却是对方最不愿吃的地方。

这个故事让我们在感动的同时是否可以引起我们深深的思考?如果夫妻俩注重和对方的交流,他们早点将自己的喜好告诉对方,那么就可以避免这种事情的发生,妻子每次可以高高兴兴啃她的鱼头和鱼尾,而丈夫则每次都可以香香地吃他的鱼肉,夫妻俩也不会一辈子都生活在为对方无谓的牺牲当中。

良好的沟通有利于建立和改善人际关系,也会为事业成功提供重要手段。沟通是门艺术,也是门学问,学会与别人沟通可以帮助我们一步步走向成功。

第一节 沟通定义

一、什么是沟通

“横看成岭侧成峰,远近高低各不同。”究竟什么是沟通?可以说众说纷纭,莫衷一是。据统计,有关“沟通的定义”竟达 100 多种。

(一)沟通的定义

《大英百科全书》认为,沟通就是“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,所从事之交换消息的方法”。

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为,“沟通是意义的传递和理解。”

在英文中,“沟通”(Communication)这个词既可以译作沟通,也可以译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。这些词在中文中的使用尽管会有些微差异,但它们本质上都涉及了信息交流或交换,其基本含义是“与他人分离共同的信息”。

这里我们综合各种有关沟通的定义,从一般意义上讲,把沟通定义为:沟通就是人们在互动过程中,发送者凭借一定渠道(亦称媒介或通道或某种途径或方式),将一定的信息(信息、思想、情感、观点、态度)发送给(或传递给)既定对象(接收者),并寻求反馈,达到对某特定信息的相同理解的过程。

说明:广义的沟通是包括信息自我传承及不同个体间信息的有效传递与接受,甚至并影响和产生实质的行动或结果。这样,广义下的沟通内容,就还包括自我沟通。

狭义的沟通是指不同个体间信息的有效传递与理解。本书中所谈到的沟通均以狭义的沟通为讨论主题。

“沟通”的原始意义是使相通的意思。沟通的目的是让对方清楚你的思想,取得共识,或找出异同点,或发现问题、解决问题。在这里剖析沟通的含义——“沟”之后“通”的效果:

1. 沟通首先是信息的传递

沟通首先是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到既定对象,那么,则意味着沟通没有发生。也就是说,如果说话者没有听众或者写作者没有读者,那么就无法构成沟通。所以从沟通意义上来说,“树林中有一棵树倒了,却没有人听见,那么它是否发出了声响?”

因此,沟通者要完整地理解传递来的信息,既要获取事实,又要分析发送者的价值观、个人态度。只有这样才能达到有效的沟通。

2. 有效沟通是双方(或多方)准确一致地理解信息的含义

要使沟通成功,意义不仅需要被传递,更重要的是要被理解,信息接受者如果不理解发送者所要表达的意思,那么即使信息传达者发出的信息多么详尽、具体,还是不能达到沟通的效果。理解应该是接受者所感知到的信息应与发送者发出的信息完全一致。

〔案例 1-2〕 蘑菇变伞

有一次,法国作家大仲马去德国一家餐馆吃饭,他想尝尝有名的德国蘑菇,可是服务员听不懂法语,而他又不会讲德语,大仲马灵机一动,拿来一张纸在上面画了一个蘑菇图,然后交给了服务员。服务员一看,恍然大悟,马上飞奔出去。大仲马拈须微笑,心想总算让服务员明白了自己的意思。谁知一刻钟后,服务员气喘吁吁地跑回来,递给他一把雨伞。

要达到沟通的效果,双方的信息不仅需要传递,而且传递者要把信息“翻译”成接受者能够接受的信息符号,因为,每个人的信息符号储存系统各不相同。

有效沟通是指双方能准确地理解信息的含义,达成双方对信息的含义理解一致,并不是指沟通双方一定要达成一致的意见。但是,许多人常常错误地对“通”有曲解:以为有效(良好的)沟通就是使一方必须接受另一方的观点,即沟通双方达成统一意见或协议。

也就是说,良好的沟通是你(或她)被理解了什么,而不是他(或你)说了什么。

3. 沟通是一个双向、互动的反馈和理解过程

沟通的目的不是行为本身,而是在于结果。如果预期结果并未产生,接收者并未对你发出的信息做出反馈,那么就没有达成沟通。

〔案例 1-3〕 艾丽丝的爱

艾丽丝与史密斯交往一段时间后,感到不合适,欲结束彼此间恋人的关系,艾丽丝在语言及行动上都有表明“结束恋爱”的信息,但是,史密斯始终没有感到艾丽丝欲离他远去。他们的朋友海尔因此对艾丽丝说要直言。

“艾丽丝,你就该把你真正想一刀两断的态度用直截了当的语言向史密斯表达出来,这样不就完了吗?”海尔说。

“有呀,”艾丽丝忙不迭地辩解道:“我最近一反常态,对他冷冷淡淡,不理不睬,这样表达难道还不够充分说明我态度坚定的明显性吗?”

“那可并不完全一样,”海尔慢条斯理地说,“‘你看到了你吃掉的东西’与‘你吃掉你看到的东西’在意义的层次上确实存在着不同程度的认知差异。”

所以说信息发出者发出信息后,接受者并没有对发出者的信息做出反馈,或者没能理解信息发送者的意思,信息的传递只是单方面的,那也就只是“沟”了并没有“通”。

如,医生委屈地抱怨说:“我们一直都在与病人‘沟通’;他们问我们什么,我们都回答了;是不是做常规及特殊检查,我们问了病人,病人自己不愿意检查呀……手术前,我们和病人家属谈话了……住院中,我们经常去交代病情……这还不算沟通吗?”这里需要反问一下,医生所认为的“沟通”,病人患者是否能够理解?

(二)沟通要素

沟通是指人与人之间的信息互动,同一时刻有信息发出者和接收者之分,信息发出者的行为称为表达,信息接收者的行为称为倾听。这样人际沟通就形成若干个重要的要素:

1. 目标(why to communicate)

要知道为什么要沟通?期望“沟通”后达到怎样的一种效果?

2. 发送者(亦称信息源)(who)

发送者(信息源)主要指拥有信息并试图进行沟通的人,是沟通过程中信息发送的源头,没有发送者,也就无所谓接收者,显然,发送者是沟通中的重要要素之一。

3. 接收者(亦称受众——正向、负向、中立;关键、非关键;直接、间接)(whom)

接收者是对发送者传递的信息进行解码并加以理解的人,他(她)与发送者相辅相成、相互制约。

4. 信息(what)

主要指发送者(信息源)试图传递给接收者的观念和情感等沟通的内容,它们必须被转化为各种可以被别人觉察的信号,这些信号包括语词的和非语词的。

5. 渠道(亦称管道、媒介、通道)(口头、笔头、电话、邮件)(how to deliver)

主要指沟通信息的传送方式,是指由发送者选择的用于传递信息的媒介物,借由传递信息的工具或手段。如面对面交谈、书面通知、电话、电报、互联网等。

渠道的选择直接关系到信息传递和反馈的效果。不同的信息内容要求不同的渠道。例如,“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媒介。企业会议则有必要使用备忘录,但如果邀请朋友吃饭用备忘录则显得不伦不类。

在各种方式中,影响力最大的,仍然是面对面的沟通方式。面对面沟通时,除了词语本身的信息外,还有沟通者整体心理状态的信息。这些信息使得发送者和接收者可以发生情绪上的相互感染。所以,即使是在通信技术高度发达的美国,在总统大选时,候选人也总是不辞辛劳地四处奔波去演讲。

有时人们可以使用两种或两种以上的传递渠道,例如,双方可先口头达成一个协议,然后再予以书面认可。由于各种渠道都各有利弊,因此,正确选用恰当的通道对有效的沟通十分重要。

6. 背景环境(when and where)

沟通背景主要是指沟通发生的情境。沟通总是在一定背景中发生的,它是影响沟通过程、沟通效果的重要因素。在沟通过程中,背景可以提供许多信息,也可以改变或强化语词、非语词本身的意义,所以,在不同的沟通背景下,即使是完全相同的沟通信息,也有可能获得截然不同的沟通效果。

一般认为,对沟通过程发生影响的背景因素包括心理背景、物理背景、社会背景、文化背景几个方面。

心理背景是指沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面:其一是沟通者的心情、情绪,处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下,沟通者的沟通意愿、沟通行为是截然不同的。后者往往沟通意愿不强烈,思维也处于抑制或混乱状态,编码、译码过程受到干扰。其二是沟通者对对方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠,沟通过程则常由于偏见而出现误差,双方都较难准确地理解对方思想。

物理背景是指沟通发生的时空场所背景。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。在一个千人礼堂演讲与在自己办公室里慷慨陈词,其气氛和沟通过程是大相径庭的。

社会背景包括两方面的含义。一方面,指沟通双方的社会角色关系。不同的社会角色关

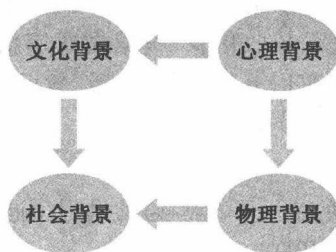


图 1-1 沟通背景四个方面

系,有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头,告诉你要以厂为家,但你绝不能拍拍他的肩头,告诫他要公而忘私。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预期,只有有关沟通在方式上符合这种预期,才能得到人们的接纳。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。

另一方面,社会背景还包括沟通情境中对沟通发生影响但不直接参加沟通的其他人。例如,自己配偶在场与否,人们与异性沟通的方式是不一样的。丈夫在妻子在场时,与异性保持的距离更大,表情也更冷淡,整个过程变得短暂而匆促。

沟通总是发生在一定的文化背景中。人作为一种群居性动物,必然受到所处群体形成的文化的影响和制约。可以说,无“文化”不成沟通。

文化背景指沟通者长期的文化积淀,也是沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。由于它们已转变为我们精神的核心部分而为我们自动保持,是思考、行动的内在依据,因此,通常人们体会不到文化对沟通的影响。实际上,文化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,人们往往能发现这种影响。三资企业和跨国公司的管理人员,可能对此深有体会。

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;东方和谐胜于说服,西方说服重于和谐。这些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。

7. 反馈(正向、负向、中立)(how to be understood)

沟通过程是一个交互作用的过程,沟通双方不断地将自己对接受到的信息的反应提供给对方,使对方了解自己所发送的信息引起的作用,了解对方是否接受了信息,是否理解了信息,他们接受信息后的心理状态是怎样的,从而根据对方的反应调整自己的信息发送过程,以便达到预期的沟通目的。

(三)沟通作用与意义

1. 沟通作用

为什么要沟通?这个问题乍听起来,好像问别人“为什么要吃饭”或“为什么要睡觉”一样愚蠢。吃饭是因为饥饿,睡觉是因为困倦。同样,对我们来说,沟通是一种自然而然的、必需的、无所不在的活动。

通过沟通可以交流信息和获得感情与思想。在人们工作、娱乐、居家、买卖时,或者希望和

一些人的关系更加稳固和持久时,都要通过交流、合作、达成协议来达到目的。

在沟通过程中,人们分享、披露、接收信息,根据沟通信息的内容,可分为事实、情感、价值取向、意见观点。根据沟通的目的可以分为交流、劝说、教授、谈判、命令等。

综上所述,沟通的主要作用有两个:

(1)传递和获得信息

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。

(2)改善人际关系

社会是由人们互相沟通所维持的关系组成的网,人们相互交流是因为需要同周围的社会环境相联系。

沟通与人际关系两者相互促进、相互影响。有效的沟通可以赢得和谐的人际关系,而和谐的人际关系又使沟通更加顺畅。相反,人际关系不良会使沟通难以开展,而不恰当的沟通又会使人际关系变得更坏。

2. 沟通的意义

沟通是人类组织的基本特征和活动之一。假如这世界没有沟通,世界将会怎样?每个人都是一个封闭的个体,如果失去了沟通,我们将不知道现在发生什么,将会要发生什么。没有沟通,就不可能形成组织和人类社会。家庭、企业、国家,都是十分典型的人类组织形态。沟通是维系组织存在,保持和加强组织纽带,创造和维护组织文化,提高组织效率、效益,支持、促进组织不断进步发展的主要途径。

我们所有的生活都是在沟通中进行,是沟通让人与人之间才有了融洽,才会实现理想与目标,才会创造社会,生活没有沟通,所有的想法都要落空。

有效沟通可以更好地展示自我需要、发现他人需要,满足人们彼此交流的需要,使人们达成共识、提高办事效率,最终赢得更好的人际关系和成功的事业。

沟通是社会组织进行有效管理的重要途径和关键条件。

二、沟通过程与沟通

沟通是一个双向、互动的过程,因此,沟通不仅是发送者将信息通过渠道传递给接收者,同时接收者还要将他所理解的信息反馈给发送者。因此,沟通是一个反复循环的互动过程,图1-2描述了沟通的一般循环过程。这一模型包括5个要素:(1)发送者;(2)接收者;(3)信

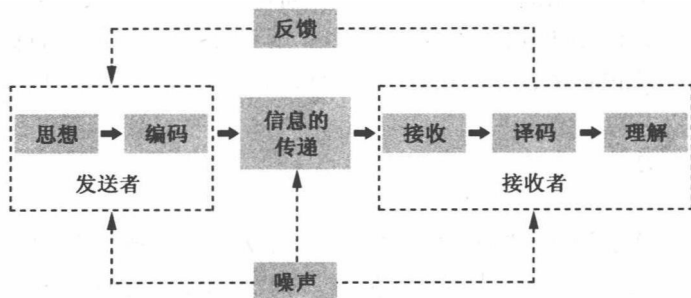


图 1-2 沟通过程模型

息;(4)渠道;(5)文化背景。同时,在沟通的一般过程中,还包括沟通双方的反应活动,这包括:(1)发送者的编码;(2)接收者的解码(译码);(3)双方的反馈。

(一)沟通过程

1. 编码和解码(译码)

编码就是发送者将信息符号化,编成一定的文字或其他形式的符号,提供一种能够将思想和目的表达为一种可供传播的一种系统的语言形式。

在知识经济时代,以0和1为基准的计算机语言的出现,将人类社会推进到数字化时代,正在以十倍速提升人类的生产能力。较之农耕时代依赖经验、工业经济凭借经验与实验,编码整理不仅是信息社会的方法论,它同时也是一种生产力。今天所谓的“智慧资本”,在很大程度上是一种撷取信息、筛选信息、组合信息以为我用的能力。此类编码整理的能力,其实是一种“无中生有”的能力,因为他能看到你看出的东西、他能说出你说不出的东西。

我们看比尔·盖茨在中国天津的一次演讲,以他开头的一段话为例,仅三句话就把他在《未来之路》、《未来竞争》两部书里的意思全都概括出来:软件正在改变我们的世界,有想法的人正在改变软件,而我们“微软”从事的正是这样的事业。准确揭示演讲主题,入题迅捷。

[案例1-4] 比尔·盖茨在中国天津的一次演讲

比尔·盖茨说,“我今天上午非常激动地来到这里,来谈一谈软件的未来,软件在未来的二十年将改变世界,将比其他任何东西更能改变世界,实际上它将极大地改变世界,对我们所有人都将是令人激动的一段经历,软件把世界连接起来,把人们连接起来,把思想连接起来。而且,创造更高的效率,赋予我们更多的力量,这就使我们这些有想法的人们要更多地在这方面作出贡献,我们使这个世界变得更加小。微软公司非常幸运地能够参与到软件的革命当中来,从一开始就是如此。”

第一句话:揭示主题。

“我今天上午非常激动地来到这里,来谈一谈软件的未来,/软件在未来的二十年将改变世界,将比其他任何东西更能改变世界,实际上它将极大地改变世界,/对我们所有人都将是令人激动的一段经历,软件把世界连接起来,把人们连接起来,把思想连接起来。”这句话有三层意思:第一层开宗明义,“来谈一谈软件的未来”;第二层说价值,“它将极大地改变世界”;第三层说意义,“软件把世界连接起来”。

第二句话:深化主题。

“而且,创造更高的效率,赋予我们更多的力量,这就使我们这些有想法的人们要更多地在这方面作出贡献,/我们使这个世界变得更加小。”这句话有两层意思:第一层,界定谁是软件世界的开发者——“我们这些有想法的人”;第二层,强调我们的使命——“使这个世界变得更加小”。

第三句话:凸显主题。

“微软公司非常幸运地能够参与到软件的革命当中来,从一开始就是如此。”这句话凸显主题,强调软件革命的“先驱者”——“从一开始就是如此”的微软公司。

我们研究沟通,大量的事实证明,在沟通过程中,“怎么说比说什么更重要”。这其中很重要的一点是,说话要尽可能有质感,所谓“质感”,就是要有“触摸感”;所谓有“触摸感”,就是要把抽象的道理形象化。

[案例1-5] 盲童手中的牌子

一个盲童站在路边乞讨,他的脚边放着一顶帽子,手上拿着一块牌子,上面写着:我是个瞎

子,请帮帮我。

人们匆匆而过,帽子里没几枚硬币。

一个好心的过路人拿过牌子,另外改写了一句话,结果施舍的人大增。

为什么呢?那牌子现在是这样写的:今天是美好的一天,可是我看不见它。改写后的这句话更能唤起人们的同情心!

而解码则恰恰相反,是接收者在接收到信息后,将符号化的信息还原为思想,并理解其意义。

要完成沟通过程,信息必须为接收者所解码。接收者往往根据他们自己先前的经验和参照框架系统解读信息。因而,同一信息在不同的沟通对象那里,解读常会产生差异。

接收者的解码信息框架与沟通者的意图越接近,沟通的效果就越好。解码对沟通者的重要性是强调接收者取向。企业战略目标与接收者取向是否一致,将会直接导致解码的成功系数——正确还是被误解。

完美的沟通,应该是传送者的(思想1)经过编码与解码(译码)两个过程后,接收者形成的(思想2)与(思想1)完全吻合,也就是说,编码与解码(译码)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,如图1-3所示。如果双方对信息符号及信息内容缺乏共识,那么就无法达到共鸣,因此,就不可避免地产生认知差异和障碍。

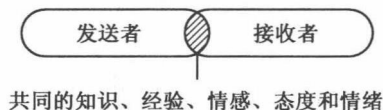


图 1-3 沟通背景四个方面

因此,发送者在编码过程中必须充分考虑到接收者的经验背景,注重内容、符号对乙方的可读性;接收者在解码(译码)过程中也必须在考虑发送者经验背景的条件下进行,才能更准确地把握发送者欲表达的真正意图,而不至于曲解、误解其本意。

那么,怎样才能了解对方呢?

表1-1表明怎样客观地了解他人,怎样提高自我认识。“约哈里窗口”可以有效地减少沟通中的认知偏差。在沟通中,一些自身的因素如态度、行为和个性是自己和他人人都了解的区域(开放区域)。同样,在某些方面如“他得了哮喘病”,是他人了解而自己却不了解的区域(盲目区域)。他们往往还有一些保留方面,如态度、情感、隐私,是自己了解而他人不了解的区域(秘密区域)。另外,某些方面确实影响我们的举止行为,如有时突然莫名其妙地勃然大怒,这是自己和他人都不了解的区域(未知区域)。

表 1-1

约哈里窗口

他人 \ 自己	自己	自知	自不知
	人知	开放区域	盲目区域
人不知	秘密区域	未知区域	

当我们初次与人见面时,我们一般不愿更多地透露自己,即缩小开放区域。这通常会给他