

湖南省“十二五”教育科学
规划课题成果

沟通技巧

Communication skills

主 编 刘 恋
副主编 杨 欣



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

湖南省“十二五”教育科学规划课题成果

沟 通 技 巧

主 编 刘 恋

副主编 杨 欣

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书选取了高职高专学生在学习、生活及将来的职业岗位上所需的沟通理论与技巧,包括书面沟通、会见沟通、演讲沟通、上下级沟通、会议沟通等。本书内容对各类沟通技巧的理论和方法作了具体阐述,每部分按照案例导入、基本知识、思考题、技能训练的顺序编排,使教材内容丰富,趣味性强。本书所选例文示范性强,贴近高职高专学生学习需求,便于学生模仿训练;在思考题中,对理论知识进行强化训练,以提高学生的沟通能力;在技能训练部分,重点介绍了沟通方法。

本书紧紧围绕着学生关键能力的培养来组织教材的内容,在保证沟通技巧基础理论系统性的同时,强调了实践操作的实用性,可作为高职高专教材使用,也可供企业各类管理人员培训和自学参考。

图书在版编目(CIP)数据

沟通技巧/刘恋主编. —西安:西安电子科技大学出版社, 2014.9(2014.10 重印)

湖南省“十二五”教育科学规划课题成果

ISBN 978-7-5606-3489-0

I. ① 沟… II. ① 刘… III. ① 心理交往—高等职业教育—教材 IV. ① C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 197045 号

策 划 杨丕勇

责任编辑 杨丕勇

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷科技有限责任公司

版 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 10 月第 2 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 印 张 11.75

字 数 272 千字

定 价 26.00 元

ISBN 978 - 7 - 5606 - 3489 - 0/C

XDUP 3781001-2

如有印装问题可调换

前言

沟通是人类社会发展进步的重要因素，沟通能促进人与人之间的交流，能使人更加了解自己生活的环境，有效的沟通更是构建现代和谐社会的重要基础。在这个竞争激烈的社会中，我们需要学会与别人进行有效的沟通，因为有效的沟通是我们迈向成功的第一步。

学习沟通技巧，将使我们在工作中、生活中游刃有余。为了培养高职高专学生在各个领域沟通的基本技能，使其能够适应现实生活与未来职业的需求，编者参考众多前辈的编写思路，总结自己多年一线教学经验和体会，融汇多年的教学教改成果，编写了本书。这也是湖南省“十二五”教育科学规划课题(课题名称：高职院校市场营销专业应加强的人文素质教育内容及其方式、途径；课题批准号：XJK012CZJ082)的阶段性研究成果。

本书可作为高职高专院校学生的必修课或选修课教材，其具体特色如下：

(1) 编写模式新颖，教材体系体现高职特色，贯彻“以服务为宗旨，以就业为导向”的职业教育方针。本书紧紧围绕着学生关键能力的培养来组织教材的内容，在保证沟通技巧基础理论系统性的同时，强调了实践操作的实用性，促进了“教、学、做”一体化教学。

(2) 突出对学生沟通思想、沟通方法和沟通技能的培养。本书各章节依据岗位对技能和知识的需求，重构教材的知识结构和能力结构体系，让学生完整体验沟通的程序、内容和方法，有助于提高学生的抽象思维能力和解决具体问题的能力。

(3) 教材内容全面，具有可读性、趣味性和广泛性。编者汇编了来自于教学、科研和企业等方面的最新典型案例，用于促进相关课程的学习。每章按照案例导入、基本知识、思考题、技能训练的顺序编排，内容丰富，趣味性强，有利于提高学生学习的兴趣。

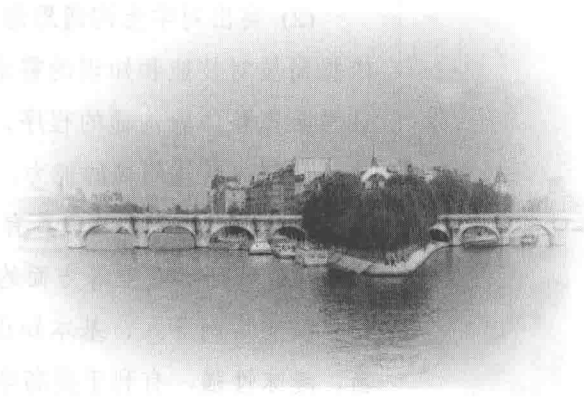
本书共九章内容，由湖南邮电职业技术学院的刘恋老师统稿和审稿，她主要编写了第一章、第二章、第三章、第五章、第七章、第八章；第四章、第六章、第九章由湖南邮电职业技术学院的杨欣老师编写。

在编写过程中，编者参考了大量的文献资料，吸收了最新的研究成果，在此对相关作者表示真诚的感谢！

书中必有许多不足之处，诚望读者不吝指正！

编 者

2014 年 4 月



目 录

第一章 沟通的基本原理	1
案例导入	1
基本知识	3
1.1 沟通概述	3
1.2 沟通障碍	10
1.3 沟通模式	15
思考题	20
技能训练	21
第二章 沟通的关键——倾听	22
案例导入	22
基本知识	23
2.1 倾听概述	23
2.2 倾听的方式	28
2.3 倾听的障碍	29
2.4 倾听的艺术	33
2.5 赞美、说服、拒绝的艺术	37
思考题	44
技能训练	44
第三章 沟通的重点——体态语	45
案例导入	45
基本知识	45
3.1 体态语概述	45
3.2 表情语	47
3.3 动作语	50
3.4 服饰与仪态	57
思考题	64
技能训练	64

第四章 会见沟通	65
案例导入	65
基本知识	66
4.1 会见的程序	66
4.2 会见的类型	71
4.3 会见的技巧	79
思考题	83
技能训练	83
第五章 演讲沟通	84
案例导入	84
基本知识	84
5.1 演讲的性质	84
5.2 演讲的构思	93
5.3 演讲的心理技能	100
5.4 演讲的语言技巧	102
5.5 演讲的非语言技巧	104
思考题	108
技能训练	108
第六章 书面沟通	109
案例导入	109
基本知识	109
6.1 书面沟通概述	109
6.2 书面写作文体的写作技巧	113
思考题	128
技能训练	128
第七章 电话沟通	129
案例导入	129
基本知识	130
7.1 电话沟通需要注意的问题	130
7.2 接听、拨打电话的基本技巧和程序	132
7.3 与客户电话沟通技巧	135
7.4 转达电话的技巧	139
7.5 应对特殊事件的技巧	140
思考题	142
技能训练	142

第八章 会议沟通	144
案例导入	144
基本知识	148
8.1 团队沟通概述	148
8.2 会议沟通概述	151
8.3 会议的准备与组织技巧	154
8.4 会议的主持技巧	156
8.5 灵活地应对会议的困境	158
思考题	159
技能训练	160
第九章 上下级沟通	161
案例导入	161
基本知识	161
9.1 与上级沟通技巧	161
9.2 与下级沟通技巧	169
思考题	178
技能训练	178
参考文献	179



第一章

沟通的基本原理



案例导入

杨瑞是一个典型的北方姑娘，在她身上可以明显地感受到北方人的热情和直率，她很坦诚，有什么说什么，总是愿意把自己的想法说出来和大家一起讨论，正是因为这个特点，她在上学期间很受老师和同学的欢迎。今年，杨瑞从西安某大学的人力资源管理专业毕业，她认为，经过四年的学习自己不但掌握了扎实的人力资源管理专业知识，而且具备了较强的人际沟通技能，因此她对自己的未来期望很高。为了实现自己的梦想，她毅然只身去广州求职。

经过将近一个月的反复投简历和面试，在权衡了多种因素的情况下，杨瑞最终选定了东莞市的一家研究生产食品添加剂的公司。她之所以选择这家公司是因为该公司规模适中、发展速度很快，最重要的是该公司的人力资源管理工作还处于尝试阶段，如果杨瑞加入，她将是人力资源部的第一个人，因此她认为自己施展能力的空间很大。但是到公司实习一个星期后，杨瑞就陷入了困境中。

原来该公司是一个典型的小型家族企业，企业中的关键职位基本上都由老板的亲属担任，其中充满了各种裙带关系。尤其是老板给杨瑞安排了他的大儿子做杨瑞的临时上级，而这个人主要负责公司研发工作，根本没有管理理念，更不用说人力资源管理理念。在他的眼里，只有技术最重要，公司只要能赚钱，其他的一切都无所谓。但是杨瑞认为越是这样就越有自己发挥能力的空间，因此在到公司的第五天杨瑞拿着自己的建议书走进了直接上级的办公室。

“王经理，我到公司已经快一个星期了，我有一些想法想和您谈谈，您有时间吗？”杨瑞走到经理办公桌前说。

“来来来，小杨，本来早就应该和你谈谈了，只是最近一直扎在实验室里就把这件事忘了。”

“王经理，对于一个企业尤其是处于上升阶段的企业来说，要持续企业的发展必须在管理上狠下功夫。我来公司已经快一个星期了，据我目前对公司的了解，我认为公司主要的问题在于职责界定不清；雇员的自主权力太小致使员工觉得公司对他们缺乏信任；员工薪酬结构和水平的制定随意性较强，缺乏科学合理的基础，因此薪酬的公平性和激励性都较低。”杨瑞按照自己事先所列的提纲开始逐条向王经理叙述。





王经理微微皱了一下眉头说：“你说的这些问题我们公司也确实存在，但是你必须承认一个事实——我们公司在赢利！这就说明我们公司目前实行的体制有它的合理性。”

“可是，眼前的发展并不等于将来也可以发展，许多家族企业都是败在管理上。”

“好了，那你有具体方案吗？”

“目前还没有，这些还只是我的一点想法而已，但是如果得到了您的支持，我想方案只是时间问题。”

“那你先回去做方案，把你的材料放这儿，我先看看然后给你答复。”说完王经理的注意力又回到了研究报告上。

杨瑞此时真切地感受到了不被认可的失落，她似乎已经预测到了自己第一次提建议的结局。

果然，杨瑞的建议书石沉大海，王经理好像完全不记得建议书的事。杨瑞陷入了困惑之中，她不知道自己是应该继续和上级沟通还是干脆放弃这份工作，另找一个发展空间。

本案例是一个典型的由于管理者缺乏新员工导入机制理念而导致上下级沟通失败，最终使新员工的积极性受挫的案例。杨瑞满腔热情想把自己所学的知识应用到实践中去，从而获得成就感，可是她的直接上级却没有认识到杨瑞的特点和需求，过分强调杨瑞缺乏实践经验的一面，对杨瑞的行为做出了消极的反馈，致使杨瑞的积极性受到挫伤。



活动：撕纸

时间：15 分钟

材料：总人数两倍的 A4 纸

操作程序：

(1) 给每位学生发一张纸。

(2) 教师发出单项指令：

——大家闭上眼睛；

——全过程不许问问题；

——把纸对折；

——再对折；

——再对折；

——把右上角撕下来，转 180° ，把左上角也撕下来。

——睁开眼睛，把纸打开。

(3) 这时教师可以请一位学员上来，重复上述指令，唯一不同的是这次学生们可以问问题。

(4) 有关讨论：

完成第(2)步之后可以问大家，为什么会有这么多不同的结果？

完成第(3)步之后又问大家，为什么还会有误差？





基本知识

1.1 沟通概述

1.1.1 沟通的含义

1. 沟通是一项活动

“沟通”一词，汉语的原意是指两水通过挖沟开渠使其相互流通畅达的意思，如《左传·哀公九年》所讲：“秋，吴城邗，沟通江淮。”沟通有名词和动词之分，作为名词的沟通是指一种状态，作为动词的沟通是指一种行为。沟通一词后来用于比喻两种思想的交流与分享等，在信息社会又泛指信息沟通。

人类是需要沟通的。沟通是形成人际关系的手段。人们通过沟通与周围的社会环境相联系，而社会又是由人们互相沟通所维持的关系组成的网。沟通就像血液流经人的心血管系统一样流过社会系统，为整个有机体服务。原美国最优秀的篮球队之一——芝加哥公牛队的“飞人”乔丹与“蝙蝠侠”皮蓬曾说：“我们俩在场上的沟通相当重要，我们相互从对方的眼神、手势、表情中获得对方的意图，于是，我们传、切、突破、得分；但是，如果我们失去彼此间的沟通，那么，公牛队的末日就来临了。”两位球星之间所发生的这一切，正是沟通活动。因此，沟通是一项自然而然的、必需的、无所不在的活动。

2. 沟通是一门科学

将沟通与传播学联系，这对于中国人而言，还新鲜得很。因此，当海外学者于20世纪70年代末80年代初把传播学引入中国时，闹出了被误听为“船舶学”的笑话。原来，这门科学是西方舶来品。

1) 沟通的渊源

沟通作为传播学的核心概念，原译自英语 communication，从翻译角度又可译为传达、通信、交换、交流、交通、交际、交往、沟通等。对该词国内一般有三种译法，即交流、沟通、传播。在现代汉语中，交流与沟通意义相近，都是一种相互交换的活动；而传播则强调单方面行为以及这种行为使信息在社会中的传递、流传和播散。本书将以沟通作为学科的中心术语，同时以传播、交流、交际、交往作为表述的近义词语。

2) 沟通的学科定义

从学科及其定义角度探讨什么是沟通，国内没有系统的理论。国外目前也是众说纷纭。据不完全统计，沟通的定义迄今有150多个。概括地说，有以下几种类型。

(1) 共享说：强调沟通是传者与受者对信息的分享。如美国著名传播学家施拉姆认为：“我们在沟通的时候，是努力想同谁确立‘共同’的东西，即我们努力想‘共享’信息、思想或态度。”

(2) 交流说：强调沟通是有来有往的、双向的活动。如美国学者霍本认为：“沟通即用言语交流思想。”



(3) 影响(劝服)说:强调沟通是传者欲对受者(通过劝服)施加影响的行为。如美国学者露西和彼得森认为:“沟通这一概念,包含人与人之间相互影响的全部过程。”

(4) 符号(信息)说:强调沟通是符号(信息)的流动。如美国学者贝雷尔森认为:“所谓沟通,即通过大众传播和人际沟通的主要媒介所进行的符号的传送。”

由于作为本土的具有中国特色的沟通学独立学科在我国还未建立,也没有系统的理论支撑,因此有必要对它的概念进行界定。我们这里侧重在沟通活动和行为方面进行分析和认识,研究个人的沟通行为,研究人际互动中的沟通关系,并着重于实用性。从这个意义上,我们认为,沟通学应属于社会学或人类学(anthropology)的分支学科。沟通是人类的一种行为,是人类的活动,语言的沟通、准语言的沟通和体态语的沟通是它的语言文化表现形式。我们认为,把沟通学放在人类学或社会学中进行研究,既能加深对沟通活动及其过程的理解和分析,有助于对社会化与人际关系、人类互动关系及其影响的理解,还更有助于人类认识世界、认识人类语言现象和非语言现象,对于思考人生及其价值都将产生积极意义。

基于此,本书把沟通定义为:沟通是人类借助于共同的符号系统(包括语言符号和非语言符号)获得信息,彼此传递和交流信息的个人行为和社会互动行为,是人类有意识的活动及能力。

根据沟通的概念和性质,沟通的具体内容可以作以下几个方面的概括:

(1) 沟通不是只说给别人听。有人认为,沟通是“我说给你听”。我是说话者,你是听话人,我发出一项信息,并传递给你,你收到信息后,把它“译解”,然后采取令我满意的行动。

但是我说给你听,你未必都愿意听;就算听了,也不见得真正听懂了我的意思;即使听懂了我的意思,你也不一定就会按我的意图去行动。

因此,沟通并不是片面地“我说给你听”。

(2) 沟通不是只听别人说。“世事洞明皆学问。”无论何时何地对他人都学不完的知识,多听别人的话,可以学到许多书本上没有的东西,对自己有很大的助益。

然而仅仅你说我听,也不算有效的沟通。因为仅仅你说我听,我以为听懂了,其实没有听懂,就照着去做,结果却证明“原来我听错了”,这等于没有沟通,甚至会带来危害。

(3) 沟通是“通”彼此之“理”。沟通是人与人之间传达思想、观念或交换情报、信息的过程。等于“你说给我听”加上“我说给你听”,以求得相互了解并且彼此达成某种程度的理解。

沟通他人,“理”是基础,但“通”理首先要寻求共鸣。常言说,“酒逢知己千杯少,话不投机半句多”。寻求共鸣便可使你成为对方的知己,避免话不投机。所谓“共鸣”,是沟通双方思想感情上达到一致的体验。产生共鸣意味着沟通双方的情绪已经融洽,从而为通“理”铺平了道路,使双方从心理上愿意接受彼此的观点和主张。



案例

(1) 护士:“早上好,李小姐!昨天晚上睡得好不好啊?”

病人:“护士,我昨天整个晚上都没有合眼,心里总是想着我的病。”





护士：“噢，李小姐，其实，你的病没有什么大问题，用不了几天，你就会平安出院的。”

请问：护士所犯的错误是什么？

(2) 病人：“高护士，今天早上医生对我说，为了明确我的诊断，要为我做骨髓穿刺，我真的有些担心。”

护士：“噢，原来如此！好吧，马先生，你准备一下，我马上帮你输液。”

请问：护士所犯的错误是什么？

(3) 下午巡房时，护士发现上午刚刚做完骨髓穿刺检查的 235 房间 1 床的病人金小姐蜷曲着身体躺在床上，身体由于哭泣而微微地颤动。于是，护士问：“金小姐，您为什么不开心啊？”（没等病人回答，又接着说）“噢，我知道了，你一定是担心今早医生为您做的骨髓检查。您是不是认为这说明您的病很重？您现在需要做的事情就是：尽快忘掉那件事，这样您的心情就会好些了。”

请问：护士所犯的错误是什么？

1.1.2 沟通的层次与原则

不论是服务他人、观众或与朋友交往、与客户谈判，每一个人都希望可以成为沟通的高手。而实际上，每个人因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，形成了具有独立风格与方式的沟通习惯。根据沟通效果，沟通可以基本分为以下四个层次现象。

(1) 阻断与抗拒。这个层次现象的沟通是完全无效的。这种现象类似我们常说的冥顽不灵、顽固不化。一般多见于情绪激动、应急、歇斯底里等情况。常听到的交流语言信号为：“哼”、“你凭什么这么说！”。

(2) “鸿沟”现象。这个层次现象的沟通信息的接收与传递，往往只是信息的发布与传达，效果完全取决于接收者的自我认识与重视程度。所谓“鸿沟”现象，是指在沟通过程中，基本为单方交流，就像两个人站在天堑的两边，始终无法共同面对与平等交流，他们之间就像有一个天然的“鸿沟”。这种现象类似我们说的耳边风或填鸭，也就是只有“沟”没有“通”的现象。一般多见于领导训话、指令颁布等。常听到的语言信号为：“哦”、“嗯”、“啊”。

(3) 桥梁效应。这个层次现象的沟通信息的接收与传递在互动过程中得到磨合以达到共识。所谓桥梁效应，是指经过互动与信息的碰撞与磨合，使双方可以逾越“鸿沟”形成共识，就像有一个可以用于双向交流的桥梁。这种现象类似我们说的讨论、争辩、交流等，一般多见于经验交流、共同协作完成某项任务等。常听到的语言信号为：“你是什么感觉？”、“说说你的看法”。

(4) 及时回应。这个层次现象已经跳出了基本沟通，它是融合了对人最根本心理需求的体察与人性化的运用，是确实有效的沟通，也是沟通的艺术，使其变成一种享受而不再是工作。这种现象类似我们说的发自内心的交流、自然的沟通等。常听到的语言信号为：

“经过了我们的相互信任与讨论，我想我们已经达成了共识”，“请稍等，我 5 分钟后与你讨论”。

要使沟通有个良好的结果，必须遵守沟通三原则：





(1) 谈论行为不谈论个性。谈论行为就是讨论一个人所做的某一件事情或者说的某一句话。个性就是对某一个人的观点或评论,即我们通常说的这个人是好人还是坏人。因此,“谈论行为不谈论个性”的原则也就是“对事不对人”的原则,当然,“对事不对人”通常是存在争议或矛盾的情况下我们应该坚持的原则,但为了避免出现矛盾或矛盾激化,在任何情况下,这都是我们应该坚持的原则。

(2) 要明确沟通。明确就是在沟通的过程中,你说的话一定要非常明确,让对方有个准确的唯一的理解。在沟通过程中有人经常会说一些模棱两可的话,比如经理会拍着部下的肩膀说:“某某,你今年的成绩非常好,工作非常努力。”好像是在表扬对方,但是接下去他还说一句:“明年希望你要更加地努力。”这句话好像又是在鞭策,说他不够努力。这就使人不大明白:沟通传达给我的到底是什么意思?所以,沟通中一定要明确,努力了就是努力了,缺乏努力就是缺乏努力。

(3) 积极倾听。本原则将在第二章中进一步说明。

1.1.3 沟通的特点与功能

沟通的过程和要素呈现沟通的三个特点:

(1) 互动性。沟通是发送者和接收者之间的相互活动。就是说,沟通要有两人或两人以上的沟通主体参加,是发送者和接收者相互作用的活动,即参加沟通的一方都试图影响另一方;每一方都既是发送者又是接收者,各自不断发出信息,期待对方做出某种反应。

(2) 动态性。沟通的双方是动态的,不断地受到来自他人信息的影响,情况在不断变化。同时,信息本身就具有流动的性质,它从事实本身转变为符号信息的传递过程,就是一个动态的过程。

(3) 社会性。沟通的社会性就在于人类能够运用符号系统来沟通彼此的思想,调节各自的行为,结成一个有机的整体,去从事各种社会活动。

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中的主要功能有:

(1) 获得消息情报。收集、储存、整理和沟通必要的新闻、数据、图片、事实、意见、评论,以便对周围环境的情况获得了解并做出反应和决定。

(2) 社会化。提供知识使人们能在社会中从事活动,并增强社会联系和社会意识,积极参加社会活动。

(3) 动力。促进各个社会的当前目标和最终目标的实现,激励人的意志和理想,鼓励为实现共同商定的目标而进行个别活动和社会活动。

(4) 教育。沟通知识以便促进智力的发展,培养人的品格,并使其在人生各个阶段获得各种技能和能力。



案例

第二次世界大战后期,日本的败局已定。1945年7月26日《波茨坦公告》发表,日本当局一看盟方提出的投降条件比他们原先想像的要宽大得多,便高兴地决定把公告分发各报刊登载。7月28日铃木首相接见新闻界人士,在会上公开表示他将“mokusatsu”同盟





国的最后通牒。可惜这个词选得太不好了。首相原意是说他的内阁准备对最后通牒“予以考虑”，可是这个词还有一个意思，就是“置之不理”。事也凑巧，日本的对外广播机构恰恰选中了这个词的第二个意思并译成对应的英语词语“take no notice of”。此条消息一经播出，全世界都听到了日本已拒绝考虑最后通牒，而不是正在考虑接受。消息播出后，美方认为日本拒绝公告要求，便决定予以惩罚。

8月6日，美军在广岛投下了威力巨大的原子弹。这真是一场灾难性差错——导致数万生灵丧生！

请就以上短文，就沟通方面谈谈你的看法。

1.1.4 沟通的类型

由于沟通的普遍性和复杂性，可以根据不同的标准对沟通进行分类。一般来说，常用的分类有以下几种。

- 按照信息载体划分，沟通可以分为言语沟通和非言语沟通。

(1) 言语沟通。言语沟通是指以语词符号实现的沟通，可以分为口头言语沟通与书面言语沟通。口头言语沟通是指借助于口头语言实现的沟通，是日常生活中最为常用的沟通方式，同时也是保持整体信息最好的沟通方式。平时的交谈、讨论、开会等都离不开口头语言的沟通。书面言语沟通是指借助于书面文字材料实现的信息交流。书面沟通可以修正内容，因而是一种准确性较高的沟通方式。书面沟通的另外一个优点是具有持久性，它使沟通过程超越了时间和空间的限制，人们不仅可以通过文字记载来研究古人的思想，也可以将当代人的成就传给后代。但是，书面沟通缺乏信息发送者背景信息的支持，信息接收者感受不到发送者自身的人格和情感因素的影响，因而对信息接收者的影响力有限。

(2) 非言语沟通。非言语沟通包括身体动作、眼神、面部表情以及发送者和接收者之间的身体距离等。有学者认为每一种身体动作都有意义，没有一种动作是随便表现出来的。身体语言补充了言语沟通，并常常使言语沟通更为复杂。身体动作或运动本身并不带有精确的或普遍性的意义，但当它与口头语言结合起来时，就使得发送的信息更为丰富。对接收者来说，留意沟通中的非言语信息十分重要。在倾听信息发送者发出的言语意义的同时，还应注意非言语线索，尤其应注意二者之间的矛盾之处。

- 按照沟通的组织系统划分，沟通可以分为正式沟通和非正式沟通。

(1) 正式沟通。正式沟通是指通过组织明文规定的渠道进行的信息传递和交流，如企业的汇报制度、会议制度，按组织系统逐级进行的上级批示的下达或下级情况向上级反映等。正式沟通的优点在于沟通效果好，具有较强的约束力，一般较重要的信息通常都采用这种方式沟通，但它也有其局限性，即沟通速度慢，不易沟通感情。

(2) 非正式沟通。非正式沟通是在正式沟通渠道之外进行的信息传递和交流，如员工之间私下交谈，各抒己见，数人相聚议论某人某事以及传播小道消息或同仁们举行非正式的群体娱乐活动等。正式沟通一般是官方化的、规范的，而非正式沟通却是非官方的、非规范的。非正式沟通中要注意甄别信息，不要被流言飞语所干扰，以至于混淆视听，使信息失真。

- 按照组织结构和流动方向划分，沟通可以分为上行沟通、下行沟通和平行沟通。



(1) 上行沟通。上行沟通就是指下级情况、意见通过组织系统向上级反映的沟通形式,也就是自下而上的沟通,如汇报工作、表明态度、提出建议等。但如果群体的组织结构不完善、组织层次过多,都会造成上行沟通的阻碍。因此,疏通沟通渠道是十分重要的,如民意测验,召开各种类型的座谈会,进行访问,设立“建议箱”、“举报箱”,实行领导接待来访制度,开展抽样调查,鼓励弹劾等。

(2) 下行沟通。下行沟通是指组织内部上级管理人员向下级人员传达指示,发布命令、通知、通报等的沟通方式。下行沟通顺畅,能把管理者的意图很快传达给员工,使员工提高行动的自觉性,尽快把上级的意图转化为自己的行动,为实现管理者的决策和集体活动目标而努力工作。

(3) 平行沟通。平行沟通是指同一层次的组织人员之间的信息交流,即横向联系,包括群体内部平行组织之间的横向信息交流、群体之间的信息交流。平行沟通是保持组织间正常关系的重要条件,对加强平行单位之间的相互了解、增进团结、搞好协作、克服本位主义等极其有益。如果平行沟通渠道不畅通,群体下属部门就会各自为政,容易产生部门之间的隔阂、矛盾和冲突,甚至形成独立王国,因此平行沟通是不容忽视的一种沟通方式。

● 按照信息沟通的方向划分,沟通可以分为单向沟通和双向沟通。

(1) 单向沟通。单向沟通指的是信息发送者以命令方式面向接收者,一方只发送信息,另一方只接收信息,双方无论在语言上还是在情感上都不存在信息反馈,如发指示、下命令、电视授课、广播演讲与报告等都属于单向的信息沟通。单向沟通的优点在于快捷、迅速。但是单向沟通在传播信息时,发送者和接收者之间没有讨论的余地,所以,单项沟通得到的信息往往并不十分准确。另外,它比较严肃呆板,当接收者具有潜在的沟通障碍时,易产生抗拒对立情绪。

(2) 双向沟通。双向沟通指的是信息发送者以协商、讨论或征求意见的方式面对接收者,信息发出以后还需要及时听取反馈意见,必要时发送者与接收者还要进行多次重复商议交流,直到双方共同明确和基本满意为止,如召开座谈会、听取情况汇报等都属于双向的信息沟通。双向沟通的优点在于接收者和发送者之间有反馈机会,易于准确把握信息。同时,双向沟通比较灵活自由,信息接收者有表达自己观点、建议的机会,因此有利于双方互相理解,形成融洽的人际交往关系。但是双向沟通因为要听取反馈意见,有可能受到接收方的质询和挑剔,因此传递信息的速度较慢。

● 按照沟通的目的划分,沟通可以分为自我沟通、人际沟通和群体沟通。

(1) 自我沟通。有的时候,信息的发送者和接收者是一个人,这种在个人自身内部发生的信息传递的过程,就是自我沟通,它是其他形式的人与人之间成功沟通的基础。

(2) 人际沟通。人际沟通指的是两个人之间发生的信息传递的过程。它是人际交往的起点,是建立人际关系的基础。

(3) 群体沟通。群体沟通是指三个及三个以上的个体之间进行的信息传递的过程。

1.1.5 沟通能力及其培养

(1) 沟通能力的含义。一般而言,沟通能力指沟通者所具备的能胜任沟通工作的优良主观条件,包括外在技巧和内在动因。其中,恰如其分和沟通效益是人们判断沟通能力的





基本尺度。恰如其分,指沟通行为符合沟通情境和彼此相互关系的标准或期望;沟通效益,则指沟通活动在功能上达到了预期的目标,或者满足了沟通者的需要。

(2) 沟通能力的必要性。人是社会的动物,社会是人与人相互作用的产物。马克思指出:“人是一切社会关系的总和。”“一个人的发展取决于和他直接或间接进行交往的其他一切人的发展。”因此,沟通能力是一个人生存与发展的必备能力,也是决定一个人成功的必要条件。沟通能力的必要性主要体现为以下几点:

① 职业工作需要沟通能力。各行各业,无论是会计、社会工作者、工程师,还是医生、护士、教师、营销员,不仅需要专业知识和技能,而且越来越需要与他人沟通的能力。

② 社会活动需要沟通能力。人们在生活中每时每刻都离不开实践活动,总不免要与他人沟通。但是,沟通本身也不是非常容易的事。要向他人表达一个意思,却始终说不清楚;要为他人办一件好事,但有可能弄巧成拙;本来想与他人解除原有的隔阂,但可能弄得更僵。所以说,现实的实践活动需要有一定的沟通能力。

③ 沟通也是个人身心健康的保证。与家人沟通,能使你享受天伦之乐;与恋人沟通,能使你品尝到爱情的甘甜;在孤独时,沟通会使你得到安慰;在忧愁时,沟通会使你得到快乐。英国著名文学家、哲学家弗朗西丝·培根有句名言:“如果把快乐告诉朋友,你将获得两个快乐;如果你把忧愁向朋友倾吐,你将被分担一半忧愁。”

沟通能力不是某些人所独有的,也不是可望而不可及的。只要勇于实践、积极沟通,其沟通能力就必然会提高。但有的人缺乏沟通实践,对沟通的惧怕、忧虑和不适应,会形成沟通缺陷的恶性循环。害怕沟通是心理现象,也有可能是生理反应,但更重要的是由于自身缺乏沟通能力导致的。不愿意沟通是一种观念,可能是由于生活中的挫折等因素导致的,但害怕沟通是它存在的一个主要原因。很少沟通属于一种实践活动,主要受人们不愿意沟通的观念支配。很少沟通的结果必然是沟通能力降低。因此,实践活动是最基本的、最关键的因素,它不仅明显地影响着人们的沟通心理和沟通认识,而且直接制约着人们的沟通能力。

沟通能力的提高没有捷径,只有遵循“敢于沟通,坚持沟通,善于沟通,走向成功”的理念,记住一分钟,理解一学期,实践一辈子。“听过,看过,做过,会理解得最好!”



案例

财务部陈经理每月总会按照惯例请手下员工吃一顿。一天,他走到休息室叫员工小马,让他通知其他人晚上吃饭。

快到休息室时,陈经理听到休息室里面有人在交谈,他从门缝看过去,原来是小马和销售部员工小李在里面。

小李对小马说:“你们陈经理对你们很关心,我见他经常请你们吃饭。”

“得了吧。”小马不屑地说,“他就这么点本事笼络人心,遇到我们真正需要他关心、帮助的事情,他没一件办成的。你拿上次公司办培训班的事来说,谁都知道如果能上这个培训班,工作能力会得到很大提高,升职机会也会大大增加。我们部门几个人都很想去,但陈经理却一点都没察觉到,也没积极为我们争取,结果让别的部门抢了先。我真的怀疑他有没有真正关心过我们。”