

ZHICHANG  
RENJI GUANXI YU GOUTONG JIQIAO

# 职场

## 人际关系与沟通技巧

21世纪高职高专“十二五”规划教材(公共关系专业)

主 编/杨连顺 谢义华



 天津大学出版社  
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

21 世纪高职高专“十二五”规划教材(公共关系专业)

# 职场人际关系与沟通技巧

主 编 杨连顺 谢义华  
 副主编 高再秋 程利滨 裴淑娥  
 主 审 张 新

ISBN 978-7-304-06112-3  
 定价: 36.00元

天津大学出版社



(业专系关共公)林杨顺联“正二十”专高职高专世 IS

# 职场人际关系与沟通技巧

图书在版编目(CIP)数据

职场人际关系与沟通技巧/杨连顺,谢义华主编. —天津:  
天津大学出版社,2012.9  
21世纪高职高专“十二五”规划教材. 公共关系专业  
ISBN 978-7-5618-4495-3

I. ①职… II. ①杨…②谢… III. ①人际关系学—高  
等职业教育—教材 IV. ①C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第227352号

出版发行 天津大学出版社  
出 版 人 杨欢  
地 址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)  
电 话 发行部:022-27403647  
网 址 publish.tju.edu.cn  
印 刷 昌黎县思锐印刷有限责任公司  
经 销 全国各地新华书店  
开 本 185mm×260mm  
印 张 17.75  
字 数 443千  
版 次 2012年10月第1版  
印 次 2012年10月第1版  
印 数 1-3000  
定 价 36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究



## 前 言

人际交往和沟通能力是对人的一生起着重要作用的基本素质,它直接影响着一个人的工作、学习和生活。在人与人之间联系密切的现代社会,仅靠一个人单枪匹马或单打独斗去建功立业已经是不现实的了。

人们稍微留意便会发现,一些人生或事业上不如意的人,并不是因为他的专业能力不强,也不是因为他学历不高,或智力不足,而是因为他社交和沟通能力差,不会很好地与人相处,因而缺乏社会支持与认可,从而四处碰壁,举步维艰。而一些生活顺利、事业有成的人,结交了一“帮”肝胆相照、智慧而真诚的朋友,构建了良好的人际关系,朋友的智慧成了他们强有力的精神养分,朋友的能力为他们的生命提供了能量,并最终形成了一个良好的社会支持系统。

几乎每一个人都知道处理好人际关系的重要性,但往往不是方法不得当,就是囿于性格的障碍,不知道该如何与人交往。其实,保持良好人际关系的方法很简单,只要我们用心去学习,生活中处处是学问。曾有机构做过调查,在职场中,许多人大约要将60%以上的时间和精力用来处理各种复杂的人际关系。这就表明,能否较好地掌握协调人际关系的艺术,往往是一个人能否成功的重要因素。而职场中的人际沟通就是通过减少摩擦、克服内耗、解决矛盾,求得个体与群体的相对稳定与和谐发展,这就要求每一位职场中的人必须谨小慎微,处理好职场上的人际关系。

本书正是从这一点出发,针对大家在职场上面临的实际问题,向大家介绍最基本的人际关系、礼仪常识和沟通技巧,它能更进一步融洽你的职场关系,使大家喜欢你。并且针对现代职场实际,给你再支几招,在处好关系的同时保护自己的利益,让别有用心的人无法侵犯你。本书集沟通细节与人际关系之精髓于一册,旨在提高人们的处事融群能力和沟通能力,解决人际关系与沟通中遇到的难题。为了增强实用性,本书还针对某些具体的人际沟通问题,从不同的角度,提出了更有效、更切合实际的解决办法。相信无论是初出茅庐的职场新人,还是深谙人际沟通之道的职场老手,都能在本书中找到自己想要的沟通方法与诀窍。本书重在教你沟通技巧,而非空谈理论。书中穿插了大量案例分析、成功案例、温馨提示、知识拓展、拓展训练、训练项目等,兼具理论性与实践

性。此外,本书还提供了细节训练方法,简单明了、切实可行。

全书共分三个单元、十九章,分别介绍了人际关系与沟通概述、职场沟通的基本要求、职场中的沟通方式、职场沟通中的形象礼仪、职场沟通中的第一印象、职场沟通中的仪容打扮、职场沟通中的得体着装、职场沟通中的接待礼仪、办公室沟通、冲突管理的沟通策略、求职面试中的沟通、求人办事的沟通、商务谈判中的沟通、会议沟通、商务宴请中的沟通、下属与上司之间的沟通、上司与下属之间的沟通、同事之间的沟通、与客户之间的沟通等。

本书既适合高职院校和专业培训的教学需要,也可作为在职人员培训、自学、成人教育参考用书,还可作为职业技能鉴定、职业资格参考用书。

本教材由重庆城市管理职业学院组织编写,重庆电子工程职业学院谢义华、重庆医药高等专科学校董杨参与编写。杨连顺、谢义华任主编,高再秋、程利滨、裴淑娥任副主编。具体分工如下:裴淑娥(第一、二、三、四章);杨连顺(第五、六、七章);辛香玲(第八章);高再秋(第十六、十七、十八章);程利滨(第十三、十四、十五、十九章);谢义华(第九、十章);陈利荣(第十二章、单元项目训练);董杨(第十一章)。杨连顺、谢义华负责本教材的框架结构和最后统稿。

本书在编写过程中参考借鉴了一些专家学者的研究成果和资料,在此特向他们表示感谢。由于编写时间仓促,编写水平有限,不足之处在所难免,恳请专家和广大读者提出宝贵意见,予以批评指正,以便改进。

编者

2012年8月

# 目 录

(98)	.....	式大五路,南德制干——刃其容外 片一第
(10)	.....	本上表制,制时以——里晋容效 片二第
(17)	.....	有能共,出量美端——里晋容效 片三第
(201)	.....	思海新意本
<b>第一单元 职场沟通的理论基础</b>	.....	..... (1)
<b>第一章 人际关系与沟通概述</b>	.....	..... (2)
第一节 人际关系	.....	..... (2)
第二节 人际沟通	.....	..... (5)
第三节 人际沟通的基本原则	.....	..... (11)
第四节 建立人际关系与沟通的意义	.....	..... (15)
本章测试题	.....	..... (16)
<b>第二章 职场沟通的基本要求</b>	.....	..... (18)
第一节 真诚最为重要	.....	..... (18)
第二节 不要忽视沟通的另一半	.....	..... (22)
第三节 不要忽视沟通细节	.....	..... (27)
第四节 开口成金有三宝	.....	..... (31)
第五节 妥善处理沟通中出现的矛盾	.....	..... (33)
本章测试题	.....	..... (39)
<b>第三章 职场中的沟通方式</b>	.....	..... (41)
第一节 口头沟通	.....	..... (41)
第二节 电话沟通	.....	..... (45)
第三节 书面沟通	.....	..... (50)
第四节 网络沟通	.....	..... (53)
本章测试题	.....	..... (54)
<b>第一单元项目训练</b>	.....	..... (56)
<b>第二单元 职场沟通的礼仪规范</b>	.....	..... (58)
<b>第四章 职场沟通中的形象礼仪</b>	.....	..... (59)
第一节 职业形象在职场中的作用	.....	..... (59)
第二节 职业形象与职业形象设计	.....	..... (61)
第三节 职业形象的定位	.....	..... (67)
第四节 大学生职场形象的设计	.....	..... (68)
本章测试题	.....	..... (74)
<b>第五章 职场沟通中的相见礼仪</b>	.....	..... (76)
第一节 握手礼仪	.....	..... (76)
第二节 介绍礼仪	.....	..... (79)
第三节 名片礼仪	.....	..... (81)
本章测试题	.....	..... (86)
<b>第六章 职场沟通中的仪容打扮</b>	.....	..... (89)
(281)	.....	..... 式本基的时海海商 片二第

第一节 仪容礼仪——干净整洁,端庄大方 .....	(89)
第二节 妆容管理——化妆就是给脸穿上衣服 .....	(91)
第三节 表情管理——微笑是世界共通语 .....	(97)
本章测试题 .....	(102)
第七章 职场沟通中的得体着装 .....	(104)
第一节 着装礼仪概述 .....	(104)
第二节 男士公务着装礼仪 .....	(107)
第三节 女士公务着装礼仪 .....	(111)
本章测试题 .....	(113)
第八章 职场沟通中的接待礼仪 .....	(117)
第一节 迎客礼仪 .....	(117)
第二节 待客礼仪 .....	(121)
第三节 送客礼仪 .....	(128)
本章测试题 .....	(130)
第二单元 项目训练 .....	(132)
第三单元 职场沟通的实务操作 .....	(138)
第九章 办公室沟通 .....	(139)
第一节 办公室沟通的基本原则 .....	(139)
第二节 办公室沟通的基本要求 .....	(141)
第三节 办公室沟通的注意事项 .....	(146)
本章测试题 .....	(150)
第十章 冲突管理的沟通策略 .....	(153)
第一节 正确认识工作冲突 .....	(153)
第二节 工作中的情绪管理 .....	(154)
第三节 实际冲突的应对技巧 .....	(157)
第四节 客户异议及处理方法 .....	(158)
本章测试题 .....	(163)
第十一章 求职面试中的沟通 .....	(165)
第一节 面试常遇问题分析 .....	(165)
第二节 面试应答技巧 .....	(168)
第三节 面试沟通应注意的问题 .....	(169)
本章测试题 .....	(170)
第十二章 求人办事的沟通 .....	(172)
第一节 求人办事概述 .....	(172)
第二节 求人办事的沟通原则 .....	(173)
本章测试题 .....	(180)
第十三章 商务谈判中的沟通 .....	(182)
第一节 商务谈判的基本原则 .....	(183)
第二节 商务谈判的基本技巧 .....	(185)



第三节	商务谈判的基本礼仪 .....	(188)
第四节	商务谈判的语言技巧 .....	(190)
	本章测试题 .....	(193)
第十四章	会议沟通 .....	(196)
第一节	会议沟通概述 .....	(196)
第二节	会议沟通的基本要求 .....	(200)
第三节	会议沟通的基本礼仪 .....	(201)
第四节	会议应急事件的处理技巧 .....	(204)
	本章测试题 .....	(206)
第十五章	商务宴会中的沟通 .....	(207)
第一节	商务宴会概述 .....	(207)
第二节	商务宴会的礼仪 .....	(209)
第三节	商务宴会的注意事项 .....	(214)
	本章测试题 .....	(216)
第十六章	下属与上司之间的沟通 .....	(219)
第一节	与上司沟通的原则 .....	(219)
第二节	与上司沟通的方法 .....	(222)
第三节	与上司沟通的注意事项 .....	(225)
	本章测试题 .....	(230)
第十七章	上司与下属之间的沟通 .....	(233)
第一节	与下属沟通的原则 .....	(234)
第二节	与下属沟通的基本要求 .....	(235)
第三节	与下属沟通的方法 .....	(241)
第四节	与下属沟通的技巧 .....	(243)
	本章测试题 .....	(246)
第十八章	与同事之间的沟通 .....	(249)
第一节	与同事沟通的原则 .....	(249)
第二节	与同事沟通的要求 .....	(252)
第三节	与同事沟通的技巧 .....	(255)
	本章测试题 .....	(256)
第十九章	与客户之间的沟通 .....	(258)
第一节	与客户沟通的原则与方式 .....	(258)
第二节	与客户沟通的基本要求 .....	(261)
第三节	与客户沟通的技巧 .....	(265)
	本章测试题 .....	(269)
第三单元	项目训练 .....	(271)
参考文献	.....	(274)





第一单元

职场沟通的理论基础

【导语】

职场沟通，作为人类社会生活的一部分，随着社会的发展而不断演变。从原始社会的简单交流，到现代社会的复杂沟通，其形式和内容都发生了翻天覆地的变化。在现代社会，职场沟通已经成为个人和组织成功的关键因素。它不仅关系到个人的职业发展，也关系到组织的整体效能。因此，研究职场沟通的理论基础，对于提高个人的沟通能力和组织的沟通水平具有重要的意义。

【学习目标】

职场沟通的理论基础

【学习目标】

通过本章的学习，使学生能够理解职场沟通的基本概念和重要性，掌握职场沟通的基本原则和方法，并能运用所学知识分析和解决职场沟通中的实际问题。具体学习目标如下：1. 了解职场沟通的定义和分类；2. 掌握职场沟通的基本原则；3. 理解职场沟通中的非语言沟通要素；4. 能够运用沟通技巧解决职场中的沟通障碍。



# 第一章 人际关系与沟通概述



## 【案例导入】

美国老牌影星寇克·道格拉斯年轻时十分落魄潦倒。有一次,他搭火车时,与旁边的一位女士攀谈起来,没想到这一聊,却聊出了他人生的转折点。没过几天,他就被邀请到制片厂报到,原来这位女士是一位知名制片人。美国斯坦福研究中心曾经发表一份调查报告,其结论表明,一个人赚的钱,12.5%来自于知识、87.5%来自于关系。关系即人脉竞争力,是指一个人在人际关系、人脉网络上的优势,它在一个人的成就里扮演着极其重要的角色。如果光有事业,没有人脉,个人竞争力就是一分耕耘,一分收获。但若加上人脉,个人竞争力将是“一分耕耘,数倍收获”。

该案例给我们什么启示?



## 【知识传授】

### 第一节 人际关系

#### 一、人际关系的含义

人际关系是人与人之间,在进行物质或精神交往过程中发生、发展和建立起来的互动关系。该定义强调了三点:第一,作为个体的人,都不可避免地要与他人进行物质或精神的交往;第二,人与人之间在交往互动中会发生、发展和形成某种关系;第三,人与人之间在交往中总是维系着某种心理联系。

#### 二、人际关系的特征

人际关系是人与人之间由于交往而产生的一种心理关系。它主要表现在交往过程中人与人之间的心理距离,反映了个人或群体在寻求满足社会心理需要、事业需要的心理状态下,人际关系的产生、变化和发展对双方心理需要满足的程度。职场中人际关系包括以下几个特点。

##### (一) 人际关系是社会关系的一个侧面

人存在于众多的社会关系之中,人的社会关系可以分成两类:一类是社会的生产关系,以及在此基础上形成的经济的、政治的和文化的关系等;另一类是人与人之间的心理关系,也就是人际关系。社会关系是社会角色之间的关系,是不以人的意志为转移的客观关系;而人际关系的实质是情感上的关系,如亲戚关系、夫妻关系、邻里关系、朋友关系、师生关系

等。人际关系只是社会关系的一部分,不能简单地将其等同于社会关系。如大学校长和本校每个大学生都存在着一定的社会关系,但他们之间并不是都有人际关系。

## (二) 人际关系以人们的需要为基础

需要是建立人际关系的动力,人际关系的好坏,主要反映了人们在相互交往中的需要能否得到满足的心理状态。如果交往双方的需要能得到一定程度的满足,就会产生喜欢、亲近或愿意交往的情绪反应,人们的心理距离就会缩短;反之,就会产生厌恶、憎恨等情绪反应,心理距离就会加大。因此,需要的满足是建立人际关系的心理基础。

## (三) 人际关系以情感为纽带

人际关系总是带有鲜明的情绪和情感色彩,是以情感为纽带表现出来的。人们相处中呈现出来的满意、愉快或疏远、冷漠的情绪状态是人际关系好坏的基本评价指标。人际关系所具有的情绪性,使人与人之间的心理距离成为可以直接观察的心理关系。

## (四) 人际关系以交往为手段

交往是人们实现人际关系的手段,是人们交流信息、消除生疏、加深了解、获得肯定或否定体验的途径。不仅如此,交往的频率还是人际交往亲疏的调节器。一般来说,交往频率越高,人际关系越向纵深发展,交往频率越低,人际关系越趋于淡化,当人们交往完全不存在时,原有的实际意义上的人际关系也会成为名义上的人际关系。

人际关系是与人类同时产生的,具有极其悠久的历史,它是人类社会中最常见、最普通的一种关系,每个人都在一定的人际关系中工作、学习和生活。



### 【知识链接】

#### 九种行为对职场中人际关系有影响

##### 1. 有好事儿不通报

单位里发物品、领奖金等,你事先知道,或者已经领了,却一声不响地坐在那里,像没事似的,从不向大家通报一声;有些东西可以代领,也从不帮人领一下。这样几次下来,别人自然会有想法,觉得你太不合群,缺乏共同意识和协作精神。以后他们事先了解的事情,或有东西先领了,也可能不告诉你。如此下去,彼此的关系就不会和谐了。

##### 2. 明知而却说不知

同事出差去了,或者临时出去一会儿,这时正好有人来找他,或者正好来电话找他,如果同事临走时没告诉你,但你知道,你不妨告诉他们;如果你确实不知,那不妨问问别人,然后再告诉对方,以显示自己的热情。如果你明明知道,硬说自己不知道,一旦被他人知晓,那彼此的关系就势必受到影响。外人找同事,不管情况怎样,你都要真诚和热情,这样,即使没有起实际作用,外人也会觉得你们的关系很好。

##### 3. 进出互相不告知

你有事要外出一会儿,或者请假不上班,虽然批准请假的是领导,但你最好要同办公室里的同事说一声。即使你临时出去半个小时,也要与同事打个招呼。这样,倘若领导或熟

人来找,也可以让同事有个交代。如果你什么也不愿说,进进出出神秘兮兮的,有时正好有急事,人家就没办法说了,有时也会懒得说,受到影响的恐怕还是自己。互相告知,既是共同工作的需要,也是联络感情的需要,它表明双方互有的尊重与信任。

#### 4. 从不说自己的私事

有些私事不能说,但有些私事说说也没有什么坏处。比如你的男朋友或女朋友的工作单位、学历、年龄及性格脾气等;如果你结了婚,有了孩子,也就有了关于爱人和孩子方面的话题。在工作之余,都可以顺便聊聊,它可以增进了解,加深感情。倘若这些内容都保密,从来不肯与别人说,这怎么能算同事呢?无话不说,通常表明感情之深;有话不说,自然表明距离的疏远。你主动跟别人说些私事,别人也会向你说,有时还可以互相帮帮忙。你什么也不说,什么也不让人知道,人家怎么信任你?信任是建立在相互了解的基础之上的。

#### 5. 有事不肯向同事求助

轻易不求人,这是对的。因为求人会给别人带来麻烦。但任何事物都是辩证的,有时求助别人反而能表明你对别人的信赖,能融洽关系,加深感情。比如你身体不好,你同事的爱人是医生,自己不认识,但可以通过同事的介绍去找,以便诊得快点,诊得细点。倘若你偏不肯求助,同事知道了,反而会觉得你不信任人家。你不愿求人家,人家也就不好意思求你;你怕人家麻烦,人家就以为你也很怕麻烦。良好的人际关系是以互相帮助为前提的。因此,求助他人,在一般情况下是可以的。当然,要讲究分寸,尽量不要使人家为难。

#### 6. 拒绝同事的“小吃”

同事带点水果、瓜子、糖之类的零食到办公室,休息时分吃,你就不要推辞,不要以为难为情而一概拒绝。有时,同事中有人获了奖或评上了职称什么的,大家高兴,要他买点东西请客,这也是很正常的,对此,你可以积极参与。你不要冰冷地坐在一旁一声不吭,更不该人家主动给你,你却一口回绝,表现出一副不屑为伍或不稀罕的神态。人家热情分送,你却每每冷拒,时间一长,人家有理由说你清高和傲慢,觉得你难以相处。

#### 7. 常和一人“咬耳朵”

同一办公室有好几个人,你对每一个人要尽量保持平衡,尽量始终处于不即不离的状态,也就是说,不要对其中某一个特别亲近或特别疏远。在平时,不要老是和同一个人说悄悄话,进进出出也不要总是和一个人。否则,你们两个也许亲近了,但疏远了更多的同事,还以为你们在搞小团体。如果你经常在和同一个人“咬耳朵”,别人进来又不说了,那么别人不免会产生你们在说人家坏话的想法。

#### 8. 热衷于探听家事

每个人都有自己的秘密。能说的人家自己会说,不能说的就别去挖它。有时,人家不留意把心中的秘密说漏了嘴,对此,你不要去探听,更不要想问个究竟。有些人热衷于探听,事事都想了解得明明白白,根根梢梢都想弄清楚,这种人是要被别人看轻的。你喜欢探听,即使什么目的也没有,人家也会忌你三分。从某种意义上说,爱探听人家私事,是一种不道德的行为。

#### 9. 喜欢嘴巴上占便宜

在同事相处中,有些人总想在嘴巴上占便宜。有些人喜欢说别人的笑话,讨人家的便宜,虽是玩笑,也决不肯以自己吃亏而告终;有些人喜欢争辩,有理要争理,没理也要争三分;有些人不论国家大事,还是日常生活小事,一见对方有破绽,就死死抓住不放,非要让对

职场人际关系与沟通技巧

方败下阵来不可;有些人对本来就争不清的问题,也想要争个水落石出;有些人常常主动出击,人家不说他,他总是先说人家。这样不利于同事之间的和谐相处。

(来源:中国大学生在线, <http://www.univs.cn/>)

## 第二节 人际沟通

### 一、人际沟通的含义

沟通是为了达到设定的目标,在人与人之间、组织与组织之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程,以求思想达成一致(共识)和感情的通畅的行为过程。沟通是一种实践的艺术。主动沟通是与他人建立良好的人际关系的手段,它能使双方受益,在和谐的人际关系中,双方都能得到对方的尊重、关照、帮助、体贴和友谊,能提高工作效率,舒畅心情,促进身心健康。这是人际交往的科学轨迹,否则,就会带来相反的行为结果。

不同的环境,适合采用不同的沟通方式。在具体的沟通实践中,不同的沟通方式都具有不同沟通的基本技巧。实践中,常用的沟通方式包括面对面的口头沟通、电话沟通、书面沟通、网络沟通、演讲、谈判等。如在酒店服务中,最常用的沟通方式是口头沟通,其次是电话沟通,以及书面沟通、网络沟通等。

### 二、人际沟通的要素及沟通行为

#### (一)人际沟通的要素

沟通包括沟通的内容、沟通的方法、沟通的动作。就其影响力来说,沟通的内容占7%,影响最小;沟通的动作占55%,影响最大;沟通的方法占38%,居于两者之间。人际沟通有以下三大要素。

##### 1. 要有一个明确的目标

沟通要有明确的目标,这是沟通最重要的前提。有了明确的目标叫沟通,没有目标叫闲聊。所以,理解了这个内容之后,在和别人沟通的时候,见面的第一句话应该说:“这次我找你的目的是……”沟通时说的第一句话要说出要达到的目的,这是非常重要的,也是沟通技巧在行为上的一个表现。

##### 2. 要达成共同的协议

沟通结束以后要形成一个双方或者多方都共同承认的协议(共识)。沟通是否结束的标志是看是否达成了协议。

在实际工作过程中,常见到大家一起沟通过了,但是最后没有形成一个明确的协议,大家就各自工作去了。由于对沟通内容的理解不同,又没有达成协议,最终会造成工作效率低下,给工作双方增添许多矛盾。所以,在和别人沟通结束的时候,一定要用这样的话来总结:非常感谢你,通过刚才交流我们现在达成了这样的协议,你看是这样的一个协议吗?这是沟通技巧的一个非常重要的体现,就是在沟通结束的时候一定要有人来做总结,这是一个非常好的沟通行为。可以观察一下你的同学(同事),他们在沟通结束后是否有这样的结束语,如果有这样的结束语,那么,标志着其具有良好的沟通技巧。

### 3. 沟通信息、思想和情感

信息容易沟通。例如：今天几点钟起床？现在是几点了？几点钟开会？往前走多少米？这样的信息是非常容易沟通的。而思想和情感是不太容易沟通的。在工作与学习过程中，很多障碍使思想和情感无法得到一个很好的沟通。事实上在沟通过程中，传递更多的是彼此之间的信息，彼此之间的思想、情感不是主要的内容。

#### (二) 人际沟通行为

沟通过程中有三种行为：问、听、说。要形成双向沟通，必须包含三种行为，即说的行为、听的行为和问的行为。有效的沟通技巧就是由这三种行为组成的。换句话说，考核一个人是否具备沟通技巧就是看他这三种行为是否都出现。

沟通的80/20法则：人与人沟通的时候，用80%的时间去问、去听，用20%的时间去说（告诉对方一些事情）。

## 三、沟通的类型与方向

### (一) 沟通的类型

依据不同的划分标准，沟通有多种类别，但最主要的有自我沟通、人际沟通和群体沟通三种类型。

#### 1. 自我沟通

自我沟通是沟通的起点，是自我认识的过程，是思想上的自我定位与现实要求之间的冲突发生、解决的过程。自我沟通有三个技能提升阶段：自我认知、自我提升、自我超越。自我沟通中最重要的任务是情绪管理。

#### 2. 人际沟通

人际沟通指人与人之间形成联系的程序和过程，人际沟通的结果是形成人际关系。沟通是一切人际关系赖以建立和发展的前提，是形成、发展人际关系的根本途径。影响人际沟通最主要的因素是心理和技巧。

#### 3. 群体沟通

个人存在于群体之中，个人组成群体，个人通过群体得到认可。群体沟通是个体为了自身的生存和发展而展开的行为活动的总和，是个体在群体成员之间交流各要素的结果。如当众演讲能力是群体沟通的重要能力之一。

#### (二) 沟通的方向

沟通的方向大致有三种：与上级沟通、与下级沟通、与平级沟通。与不同身份的人沟通也必然会有不同的心态、不同的方式、不同的技巧。

##### 1. 与上级沟通

与上级沟通要有胆识，尽量不要给上司出问答题，尽量给他选择题。

##### 2. 与下级沟通

与下级沟通要有心情，要多了解状况，不能只会责问，要提供方法，紧盯过程。

### 3. 与平级沟通

与平级沟通要显肺腑,要体现主动、谦让、体谅、协作、双赢。

【以案释典】



## 四、人际沟通的步骤

### (一) 事前准备

发送信息的时候要准备好发送的方法、发送的内容和发送地点。为了提高工作中沟通的效率,要事前准备的内容有以下几点。

#### 1. 设立沟通的目标

在与别人沟通之前,自己心里一定要有一个目标,我希望通过这次沟通达成什么样的一个效果,那么设立目标是我们要沟通的目的。

#### 2. 制订计划

有了目标要有计划,怎么与别人沟通,先说什么,后说什么。

#### 3. 预测可能遇到的异议和争端

首先要有充分的心理准备,其次还要根据具体情况对其可能性进行详细的预测。

#### 4. 对情况进行 SWOT 分析

运用 SWOT 方法分析,明确双方的优势和劣势,设立一个合理的大家都能接受的目标。

其中,S 代表 strength(优势),W 代表 weakness(弱势),O 代表 opportunity(机会),T 代表 threat(威胁)。其中,S、W 是内部因素,O、T 是外部因素。那么在沟通的过程中,要注意第一点是事前准备,这是在沟通过程中第一个步骤;要准备目标,因为在工作中往往会不知道目标是什么,当在沟通之前有了一个目标时,对方肯定也会有一个目标,双方能够通过沟通达成一致协议。完成这个步骤一定要注意在与别人沟通的过程中见到别人的时候,首先要说:这次沟通的目的是什么。

### (二) 确认需求

确认需求要有以下三个步骤。

#### 1. 积极聆听

要设身处地地去听,用心和脑去听,为的是理解对方的意思。

#### 2. 提问

通过提问,更明确地了解对方的需求和目的。

#### 3. 及时确认

当你没有听清楚、没有理解对方的话时,要及时提出,一定要完全理解对方所要表达的意思,做到有效沟通。

沟通中,提问和聆听是常用的沟通技巧。我们在沟通过程中,首先要确认对方的需求是什么。如果不明白这一点就无法最终达成一个共同的协议。要了解别人的需求、了解别人的目标,就必须通过提问来达到。沟通过程中有三种行为:说、听、问。提问是非常重要的一个沟通行为,因为提问可以帮助我们了解更多更准确的信息,所以,提问在沟通中会常用到。在开始的时候会提问,在结束的时候也会提问:还有什么不明白的地方? 提问在沟



通中用得非常多,同时提问还能够控制沟通的方向、控制谈话的方向。



## 【典型案例】

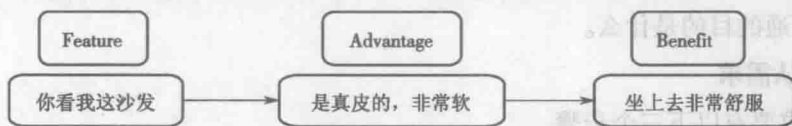
### 失败的一次生意

吴威向一位客户销售家具,交易过程十分顺利。当客户正要掏钱付款时,另一位销售人员跟吴威谈起昨天的足球赛,吴威一边跟同伴津津有味地说笑,一边伸手去接货款,不料客户却突然掉头而走,连家具也不买了。吴威苦思冥想了一天,不明白白客户为什么对已经挑选好的家具突然放弃了。第二天早上9点,他终于忍不住给客户打了一个电话,询问客户突然改变主意的理由。客户不高兴地在电话中告诉他:“昨天付款时,我同你谈到了我的小女儿,她刚考上北京大学,是我们家的骄傲,可是你一点也没有听见,只顾跟你的同伴谈足球赛。”吴威明白了,这次生意失败的根本原因是自己没有认真倾听客户谈论自己最得意的儿女。

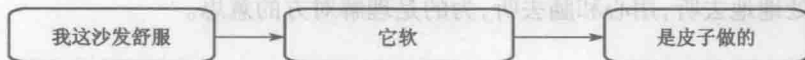
(来源:世界经理人网站, <http://www.ceonline.com/>)

### (三) 阐述观点

阐述观点就是怎么样把你的观点更好地表达给对方,这是非常重要的,就是说要表达的意思说完了,对方是否能够明白,是否能够接受。那么在表达观点的时候,有一个非常重要的原则——FAB的原则。FAB是一个英文的缩写:F就是Feature,就是属性;A就是Advantage,这里翻译成作用;B就是Benefit,就是利益。在阐述观点的时候,按这样的顺序来说,对方能够听懂、能够接受。例如,卖沙发按FAB顺序来阐述:



没有按FAB顺序:



采用FAB顺序表达时,对方更容易听得懂,而且印象会非常深。

### (四) 处理异议

当在沟通中遇到异议时,可以采用的一种类似于借力打力的方法,叫做“柔道法”。这种方法不是强行说服对方,而是用对方的观点来说服对方。在沟通中遇到异议之后,首先了解对方的某些观点,然后当对方说出了一个对你有利的观点的时候,再用这个观点去说服对方。即在沟通中遇到了异议要用“柔道法”让对方自己来说服自己。

处理异议时,态度要表现出具有“同理心”。解决人际关系问题中最具威力的三个字是“我理解”。在沟通过程中,塑造一个让客户可以畅所欲言、表达意见的环境,展现支持、理解、肯定的态度,尊重客户的情绪及意见,让他觉得与你交谈是件轻松愉快、获益颇多的事。



### (五)达成协议

一定要注意的是是否完成了沟通,取决于最后是否达成了协议。在达成协议的时候,要做到以下几方面:感谢、赞美、庆祝。如,发现别人的支持并表示感谢;对别人的结果表示感谢;愿与合作伙伴、同事分享工作成果;积极转达内、外部的反馈意见;对合作者的杰出工作给以回报。

### (六)共同实施

在达成协议之后,要共同实施。达成协议是沟通的一个结果。但是在工作中,任何沟通的结果意味着一项工作的开始,要共同按照协议去实施,如果我们达成了协议,可是没有按照协议去实施,那么对方会觉得你不守信用,就是失去了对你的信任。我们一定要注意,信任是沟通的基础,如果你失去了对方的信任,那么下一次沟通就变得非常地困难,所以说作为一个职业人士在沟通的过程中,对所有达成的协议一定要努力按照协议去实施。

## 五、人际沟通的层次

### (一)不沟不通

不沟不通,是指人们没有沟通的欲望或沟通的必要,处于不相往来的状态。从本质上讲,不沟不通算不上沟通,甚至可以说是沟通的反面。但是,本书将不沟不通作为沟通的起点。任何沟通进行前,都是不沟不通的状态。比如,两人虽然彼此认识,但是工作、生活基本没有交集,不需要“通”,也就没有“沟”的必要。

### (二)沟而不通

中西方人在沟通方面存在很大差异,西方人有什么事都会讲出来,其看法是“我有事情,想跟你讲”;中国人有什么事决不会讲出来,其看法是“我有事情,根本不跟你讲”——我有事,为什么要跟你讲?由此可见,西方人的出发点是“我要说”,中国人的出发点则是“我不跟你说”。

就因为出发点不一样,所以结果也不一样。很多中国人学习了西方的沟通理论后,想在中国社会广泛应用,却往往造成沟而不通的现象。以西方人的沟通原则为基础,无论你开口说话,或者闭嘴不说,都可能沟而不通。有时候,人们虽然在滔滔不绝地说话,但是一方说的话,另一方根本没听进去。甚至,听的人很生气,当面加以指责,使说的人简直下不了台,或者表面上装成无所谓的样子,内心却恨死说话的人。这就是沟而不通的现象。其实,在现实生活中,很多人都停留在沟而不通的层次上。说了很多话,却收不到效果,无法达成预期的沟通目标。

古人常说:“武死战,文死谏。”“文死谏”无非是沟而不通导致的悲惨结局。中国历朝都有专门的官员负责向皇帝进谏,但常常因沟而不通,触怒皇帝,最后丢了性命。在现代社会中,沟而不通虽然不至于让我们没了性命,但会产生巨大的障碍,使我们寸步难行。

中国人相互之间为什么不容易沟通?首先,和面子有关系。沟而不通,和所说内容的对错没有必然的关系,并不是说得对就“通”,说得不对就“不通”。有时候,说得对也很危险,对方常常会因为你说得对而觉得没有面子,不是觉得你在指责他不对,就是认为你把他