

职业教育财经类
“十二五”规划教材

沟通技巧 与团队建设

Goutong Jiqiao yu Tuandui Jianshe

黄甜 韩庆艳 臧伟 主编
孙以红 余荣 贾凝 副主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

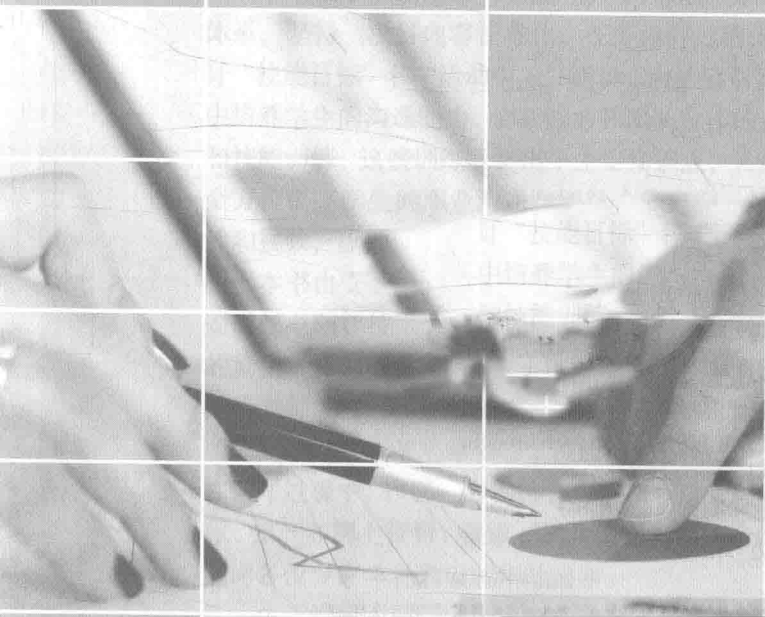


职业教育财经类
“十二五”规划教材

沟通技巧 与团队建设

Goutong Jiqiao yu Tuandui Jianshe

黄甜 韩庆艳 臧伟 主编
孙以红 余荣 贾凝 副主编



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

沟通技巧与团队建设 / 黄甜, 韩庆艳, 臧伟主编

— 北京: 人民邮电出版社, 2013.6 (2016.6 重印)

职业教育财经类“十二五”规划教材

ISBN 978-7-115-30910-5

I. ①沟… II. ①黄… ②韩… ③臧… III. ①企业管理—市场营销学—高等职业教育—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第081868号

内 容 提 要

本书立足营销管理的工作背景,紧扣营销管理人员所需的知识、技能和态度,采用任务驱动模式,系统地介绍了沟通与团队合作的基本技巧及应用。全书围绕沟通和团队合作两大主题,设计了沟通基础、有效沟通技巧、组织沟通、团队基础、团队建设、团队维护6大任务。每个任务由学习目标、技能目标、案例导入、课堂活动及技能训练、任务总结以及思考与训练几大部分构成。每个任务下设若干技能点(总计11个技能点),每个技能点由教师通过课堂活动训练单元的形式展开,让学生在学中做、做中学,提高学生的沟通能力和团队合作意识。

本书以培养应用型人才为目标,适合作为高职高专营销管理类、财会经济类专业及相关专业的教材。本书还可作为企业营销管理人员培训的参考用书,可供对沟通与团队合作有兴趣的广大读者阅读。

◆ 主 编 黄 甜 韩庆艳 臧 伟

副 主 编 孙以红 余 荣 贾 凝

责任编辑 刘 琦

责任印制 沈 蓉 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 10.75

2013年6月第1版

字数: 281千字

2016年6月北京第6次印刷

定价: 29.80元

读者服务热线: (010) 81055256 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

前言

“沟通技巧与团队建设”课程是高职高专营销管理专业的重要专业技能课程,也是其他财会经济专业的一门重要的能力拓展和职业基础课程,目前可供选择的教材不多。本书针对高职高专高素质技能型人才的培养目标,结合作者多年基层管理岗位工作经历和高职教学经验,博采众长,不仅吸收了同类优秀教材,尤其是前一轮规划教材的精华,同时又引入了企业内训课程中的活动训练单元,在保持沟通教材体系完整和内容丰富的基础上,又补充和丰富了团队合作近几年形成的成熟理论和技能要求。

本书强化素质教育和能力培养的要求,注重培养学生的科学思维方法和创新精神;课程以服务企业为宗旨,采用以就业为导向的教学模式,突出应用能力的培养,把重点放在概念、结论和方法的实际应用和技能训练上。作为市场营销的专业课,课程在内容编排上紧密结合当前企业营销管理的沟通及团队合作实践中遇到的关键问题,重在提高学生分析问题和解决问题的能力。此外,本课程在具体实施时注重实践性教学环节,注重教、学、做相结合,主张理论与实践的一体化,并有针对性地采取案例研讨、任务驱动等行动导向的教学模式,在课程体系的完整性、课程内容的适用性以及教学方法的实践性方面相对比较成熟,力求通过本课程的学习,培养学生沟通及团队合作的基本素养和技能。

本书以职业活动的行为过程为导向组织教学,用任务的形式重构课程的内容体系,坚持“项目内容任务化、任务内容过程化”的教学改革方向。每个任务设计“技能目标”和“活动引入”栏目,由活动引发学生的思考和学习,重视在实践中培养学生的沟通能力、创新能力和团队合作的意识。每个活动后提供了活动总结和技能训练,这些训练既突出了主要知识点,又强调了技能训练和视野拓展,旨在全方位提高学生的职业沟通与团队合作素养。最后,本书还配备了丰富多彩的图片和视频,以期增加书本的可读性。

本书由安徽邮电职业技术学院和陕西邮电职业技术学院共同合作编写完成。安徽邮电职业技术学院的孙以红老师对教材进行了统稿;安徽邮电职业技术学院的黄甜老师编写了团队协作篇的任务二,韩庆艳老师编写了团队协作篇的任务一,臧伟老师编写了团队协作篇的任务三,并合力编写了沟通篇的任务三;陕西邮电职业技术学院余荣老师编写了沟通篇的任务二,贾凝老师编写了沟通篇的任务一。在编写过程中,作者一方面结合自己在基层管理岗位的培训经验,另一方面借助文献、报刊和网上资料,汲取了大量沟通与团队合作方向的研究成果及新思想,在此谨向各位专家学者致以诚挚的感谢。

由于编者水平有限,书中难免有不妥和疏漏之处,敬请广大读者批评赐教。

编者

2012年11月

第一部分 沟 通 篇

任务一 沟通基础	2
活动 1 折纸	3
知识链接 沟通认知	4
一、沟通的内涵及重要性	4
二、沟通类型与原则	7
活动 2 你说我做	10
知识链接 沟通过程与模式	10
一、沟通模式	10
二、沟通过程中的要素	11
三、沟通中的障碍及消除	15
任务二 有效沟通技巧	21
活动 1 预设情绪演讲	22
技能点 1 表达的技巧	23
一、区分事实与观点	23
二、注重逻辑性和简洁性	25
活动 2 倾听练习	27
技能点 2 倾听的技巧	28
一、倾听的层次	28
二、排除倾听障碍	30
活动 3 我来提问你来答	32
技能点 3 提问的技巧	33
一、提问的方式	33
二、注重提问的艺术性	35
活动 4 盲人摸号	37
技能点 4 非语言沟通	38
一、沟通距离	39
二、面部表情	40
三、肢体动作	43
四、服饰	45
五、仪态	46

任务三 组织沟通	53
活动1 看《功夫熊猫》学上下级沟通.....	55
技能点1 上下级沟通技巧.....	58
一、赞美部下的技巧.....	58
二、批评部下的技巧.....	60
三、向领导汇报的技巧.....	62
四、说服领导的技巧.....	63
五、上下级有效沟通的技巧.....	65
活动2 看《亮剑》学平行沟通.....	67
技能点2 平级沟通技巧.....	70
一、平级沟通的方法和原则.....	70
二、与同事融洽相处的禁忌.....	74
三、与同事融洽相处的技巧.....	75
活动3 看《优势合作》学客户沟通.....	78
技能点3 与客户沟通技巧.....	80
一、接近客户的技巧.....	81
二、与客户沟通的三个环节.....	86
三、处理异议的技巧.....	88
四、说服成交的技巧.....	90
活动4 情景模拟.....	93
技能点4 电话沟通技巧.....	95
一、拨打电话的技巧.....	96
二、接电话的技巧.....	97
三、转接电话的技巧.....	98
四、特殊电话处理技巧.....	99

第二部分 团队协作篇

任务一 团队基础	108
活动1 破冰.....	109
知识链接 团队概述.....	109
一、团队的优势.....	110
二、优秀团队的特征.....	112
三、团队发展的阶段.....	114
四、团队发展的方法.....	118
任务二 团队建设	121
活动1 贝尔宾角色测试.....	122
技能点1 团队角色安排.....	125

一、团队角色类型	125
二、认知自己的团队角色	128
活动 2 鼓动人心	130
技能点 2 团队内部建设	131
一、培养成员间的融洽关系	132
二、团队问题的产生	133
三、解决问题的方法	135
任务三 团队维护	141
活动 1 沙漠求生	142
技能点 1 维护团队共同意识	144
一、明确目标是维护团队共同意识的有效方法	144
二、维护团队共同意识需要营造责任感	146
三、维护团队共同意识需要高效沟通	148
四、维护团队共同意识需要化解团队冲突	153
五、团队决策	160

第一部分 沟通篇

目录

目录

目录

目录

目录

目录

目录

任务一

沟通基础

学习目标

- 理解沟通的含义及其具体内涵
- 熟悉沟通的层次与原则
- 掌握沟通过程及其包含的要素
- 描述不同的沟通类型
- 初步具有良好的沟通能力与沟通态度

技能目标

- 明确沟通中的障碍
- 掌握克服沟通障碍的策略

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，她喜欢坦诚，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人，因此，她认为自己施展才能的空间很大。但是，到公司实习一个星期后，杨瑞就陷入困境中。

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向直接上级的办公室。

“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，必须在管理上狠下工夫。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。杨瑞满腔热忱想把自己的所学应用到实践中去，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 1 折纸

【活动描述】

形式：所有成员

时间：15~20分钟

材料：每人两张 A4 纸（可用废纸）

场地：教室

操作程序

第一阶段：A. 给每位学员一张 A4 纸

B. 老师发出单向指令

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 度。把左上角也撕下来

睁开眼睛，把纸打开。

会发现各种答案

第二阶段：这时老师可以请一位成员上来，重复上述的指令，唯一不同的是这次学员们可以问问题。

相关讨论：

完成第一阶段之后可以问大家，为什么有这么多不同的结果，也许有人会回答，单向沟通不许问问题所以会有误差。

完成第二阶段之后又问大家，为什么会有误差。希望说明的是，任何沟通的形式及方法都不是绝对的，它依赖于沟通者双方彼此了解，沟通环境限制，沟通的意义转换的过程等。

知识链接 沟通认知

一、沟通的内涵及重要性

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。如《左传·哀公九年》：“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。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存在于社会系统，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，难怪闹出了被误听为“船舶学”的笑话。原来，这门科学是西方舶来品。

沟通的渊源：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。使用哪个汉语词汇，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。

(3) 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。我们这里侧重从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,不仅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其能力。

2. 沟通的具体内涵

根据沟通的概念和性质,沟通的具体内容可以做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。

沟通并不是片面的“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,对何人都有学不完的东西,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”,等于没有沟通,甚至带来了危害。



【小看板】

很多著名的公司在面试员工时,经常会让几个应聘者在一个空荡的会议室里一起做一个小游戏,一些应聘者在这个时候都不知所措。在应聘者一起做游戏的时候主考官就在旁边看,他不在乎你说的是什么,也不在乎你说的是否正确,他是看你这三种行为是否都出现,并且

这三种行为是否是按一定比例出现。如果一个人要表现自己，他的话会非常多，始终在喋喋不休地说。可想而知，这个人将是第一个被请出考场或者淘汰的人。如果你坐在那儿只是听，不说也不问，那么，也将很快被淘汰。只有在游戏的过程中你说你听，同时你会问，才意味着你具备良好的沟通技巧。

一定要养成一个良好的沟通习惯：说、听、问三种行为都要出现，并且这三者之间的比例要协调，如果具备了这些，将会有良好的沟通效果。

（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，使对方从心理上愿意接受你的观点和主张。

3. 沟通的重要性

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。

（1）职业工作需要沟通。

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。

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，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、哲学家弗朗西斯·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。



【小链接】

一个美丽的德国女孩爱上了一个在德留学的极为优秀的中国青年，很快他们便坠入了爱河。然而在一次共同出外购物时，他们在路口碰上了红灯。男孩看到路上没有任何车辆，毫不犹豫走过了路口。

这却导致了他们的分手。

严谨的德国女孩这样想：他连基本的社会规则都不遵守，我怎么能将自己交予这样一个人？

无奈的青年人后来回到了中国,很快他便获得了一位同样美丽的中国女孩的垂青。又一次的出外购物,又面临了同样的情景。年轻人牢记上次的教训,静静站在原地等候绿灯。

女孩却拔腿离他而去,再也没有回头。

女孩这样考虑:他连这样的胆量都没有,将来会有什么出息?

有人将此归结为文化上的差异,其实这是一个沟通的问题——那位青年人并不是不了解中西文化的异同,他的无奈源于他没有坚持恒定的标准。我们看到,只要他在相处中始终坚持标准之一,他总会获得一个女孩的爱,然而由于他在不同的标准间游移,导致女孩在对他的认知上产生障碍。

所以,有效沟通的必要条件之一,就是双方的沟通必须建立在对相同的规则认知(同)的基础之上,而与规则自身的优劣与否并无直接关系。

二、沟通类型与原则

1. 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。

(1) 语言沟通和非语言沟通。

按照信息载体划分,沟通可以分为语言沟通和非语言沟通。

语言沟通是指以语词符号实现的沟通,可以分为口头语言沟通与书面语言沟通。口头语言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较好的沟通方式。平时的交谈、讨论、开会等都离不开口头语言的沟通。书面语言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,还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。

非语言沟通包括身体动作、眼神、面部表情以及发送者和接受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,没有一种动作是随意表现出来的。身体语言补充了语言沟通,并常常使语言沟通更为复杂。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,就使得发送者的信息更为丰富。对接受者来说,留意沟通中的非语言信息十分重要。在倾听信息发送者发出的语言意义的同时,还应注意非语言线索,尤其应注意二者之间的矛盾之处。

(2) 正式沟通和非正式沟通。

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。

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,一般较重要的信息都采用这种方式沟通,但它也有局限性,即沟通速度慢,不易沟通感情。

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或传播小道消息以及同人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，不要被流言蜚语所干扰，以至于混淆视听，使信息失真。



【小链接】

你不可以只生活在一个人的世界中，而应当尽量学会与各阶层的人交往和沟通，主动表达自己对各种事物的看法和意见。

——李开复

(3) 上行沟通、下行沟通和平行沟通。

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。

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，也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。

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。

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。

(4) 单向沟通和双向沟通。

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。

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，易产生抗拒与对立情绪。

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交流，直到双方共同明确并基本满意为止，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，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。

(5) 自我沟通、人际沟通和群体沟通。

按照沟通者的目的划分，沟通可以分为自我沟通、人际沟通和群体沟通。

有的时候,信息的发送者和接收者是由一个人来完成的,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。

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。

群体沟通是指三个及以上的个体之间进行的信息传递的过程。

2. 沟通的原则

要使沟通有良好的结果,必须遵循沟通三原则。

(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:“明年希望你更加努力。”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,一定要明确沟通。

(3) 积极倾听。

要沟通首先要倾听,倾听是沟通的前提。倾听可以满足对方自尊的需要,减少对方自卫与对抗的意识,为心理沟通创造有利的条件和氛围。倾听的过程是深入了解对方的过程,也是准备做出反应的过程。倾听并不只是用耳朵去接受信息,必须用心去理解,做出应有的反应。所以倾听要有“三心”——耐心、虚心和会心。

耐心地听。即使他所讲的你已经知道,为尊重对方,你仍得耐心听下去。特别要耐心听对方申辩,切不可粗暴地随意打断,即使对方发火,你也要让他尽情发泄。不理他,自然会缓和下来。

虚心地听。对问题的不同观点(看法),不要中途打断或妄下判断,即使对方错了,也要在不伤害对方自尊的情况下以商讨的口气提出看法。

会心地听。首先是善听弦外之意,不被虚假的表面信息所迷惑。善于捕捉背后的真实意图。特别要注意对方的体态语,有时可能传达出言辞背后更为真实的信息。其次是要会心地呼应,可以简单地重复对方话语。发问或表示赞同,更多是用注视、点头、微笑等态势语。



【小链接】

在处理人际关系时,有三种可能的主要方法。

第一种是只考虑自己,并欺凌别人。

第二种是处处先人后己。

第三种是黄金准则,个人把自己放在首位,但同时考虑到别人。

——(美)约瑟夫·沃尔普

活动2 你说我做

【活动描述】

有没有试过和朋友共同搭建一个模型，在搭建模型的过程中，彼此之间的沟通与合作至关重要，尤其是在一人能见到模型，另一人看不到的情况下。本活动就是这种情况。

1. 老师事先自己用积木做好一个模型，然后将参加人员分成若干组，每组4~6人为宜。
2. 每组讨论3分钟，根据自己平时的特点分成两队，分别为“指导者”和“操作者”。
3. 每组的“操作者”暂时先到教室外面等候。

4. 这时老师拿出自己做好的模型，让每组剩下的“指导者”观看（不能拆开），并记录下模型的样式。

5. 看完后，将模型收起来，“操作者”进入教室，每组的“指导者”将刚刚看到的模型描述给“操作者”，由“操作者”搭建一个与模型一模一样的造型。

6. 老师展示标准模型，用时少且出错率低者为胜。

7. 让“指导者”和“操作者”分别将自己的感受用笔写在纸上，进行交流、探讨。

相关讨论：

1. 作为指导者的你，体会到什么？身为操作者的你呢？

2. 当操作者没有完全按照你的指导去做的时候，身为指导者的你有什么感觉？当感觉到你没能完全领会指导者意图的时候，操作者的你有什么感觉？

3. 当竞争对手已经做完，欢呼雀跃的时候，你们有什么感受？

4. 当看到最后的作品与标准模型不一样的时候，你们有什么感受？

5. 是效率给予的压力大，还是安全性给予的压力大？

6. 指导者和操作者感受到的压力有什么不一样？

知识链接 沟通过程与模式

一、沟通模式

在传播学研究史上，不少学者采用构建模式的方法，对传播过程的结构和性质做了各种各样的说明。所谓模式，是科学研究中以图形或程式的方式阐释对象事物的一种方法。模式既与现实具有对应关系，但又不是对现实事物的单纯描述，而是具有某种程度的抽象化和定理化性质；它与一定的理论相对应，又不等于理论本身，而是对理论的一种解释或描述，一种理论可以与多种模式相对应。模式是人们理解事物、探讨理论的一种有效方法。正因为如此，在沟通学的研究中，模式的使用非常普遍。

第一位提出沟通过程模式的是美国学者H·拉斯韦尔。1948年，他在题为《传播在社会中的结构与功能》的一篇论文中，首次提出构成传播过程的五种基本要素，并按照一定的结构顺序将它们排列，形成人们称之为“5W模式”或“拉斯韦尔程式”的过程模式。这五个