



高职高专“十二五”公共基础课规划教材

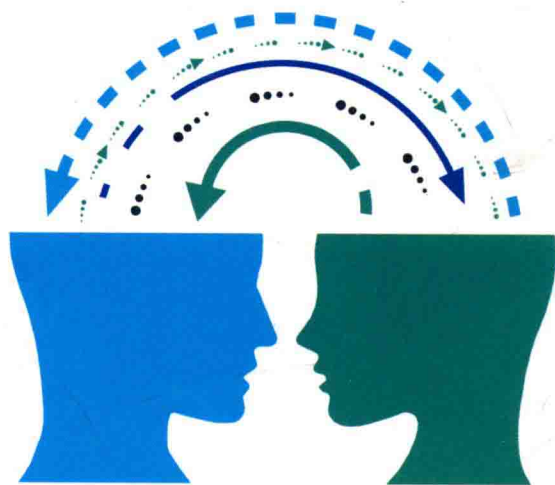
沟通

技能训练

GOUTONG
JINENG XUNLIAN

第2版

© 明卫红 编著



配电子课件

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



高职高专“十二五”公共基础课规划教材

沟通技能训练

第2版

明卫红 编著



机械工业出版社

沟通能力是一个人基本素质和综合能力的展示。本书通过对沟通技能基本概念、沟通技能心理素质、沟通技能主要环节、沟通技能实用艺术、求职沟通、与同事沟通、与上司沟通、常用工作沟通等内容的讲解及训练,侧重从如何选择最有效的沟通途径和最准确的语言入手,为读者提供了很多具体工作场景中的沟通方案。本书的编写,针对高职高专类学生的需求,坚持以应用为主旨构建教学内容,突出实践技能训练,注重学生的综合人文素质的培养。

本书可供全国高等职业教育院校中的学生作为教材使用,也可作为与沟通相关专业及企业的培训教材使用。

本书配有电子教案,凡使用本书作为教材的教师可登录机械工业出版社教材服务网 www.cmpedu.com 下载。咨询邮箱: cmpgaozhi@sina.com。咨询电话: 010-88379375。

图书在版编目(CIP)数据

沟通技能训练/明卫红编著. —2版. —北京:机械工业出版社, 2014. 8
高职高专“十二五”公共基础课规划教材
ISBN 978-7-111-47652-8

I. ①沟… II. ①明… 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(2014)第186619号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
策划编辑:王玉鑫 杨晓昱 责任编辑:王玉鑫 张芳
责任校对:张晓蓉 封面设计:张静
责任印制:李洋
北京宝昌彩色印刷有限公司印刷
2014年9月第2版第1次印刷
184mm×260mm·14.25印张·381千字
0001—3000册
标准书号:ISBN 978-7-111-47652-8
定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

第2版前言

踏入21世纪,人类社会因其高效率化、高信息化、高社交化,对每个人的沟通能力提出了更高的要求,沟通的内涵及外延也变得更加复杂和微妙。美国早在第二次世界大战时期就把原子弹、美元和演说当做三大战略武器,而当今则把舌头、美元和计算机当做三大战略武器,语言表达能力被提到第一位。中外的有关调查和观察不约而同地表明:人们日常生活中的语言应用情况是,听占了45%,说占了30%,读占了16%,而写只占了9%,也就是听与说共占了75%。社会中的人时时都生活在某种语言环境中,经理需要与职员交换看法,工人也需要与老板打交道,建筑师、工程师、律师都必须具备说服、动员的能力才能吸引顾客。现代企业为了协同作业,上、下、左、右需要大量的信息传递,试想哪个公司愿意招聘一个说起话来唯唯诺诺、全无活力、回答问题吞吞吐吐、不得要领的员工呢?

最近获悉,公务员面试测评要素主要有:综合能力(20分)、管理能力(20分)、人际交往能力(20分)、应变能力(20分)、言语表达能力(8分)和举止仪表情绪稳定性(12分)。从面试专家反映的情况来看,教育过程中普遍存在过分地在意学生的书面考试而忽视培养口头表达能力的问题,也几乎没有时间对学生的为人处世等综合素质方面进行细心的引导。

目前市场上部分沟通类的教材过于侧重理论,内容比较抽象,还有部分读物又太过散漫,缺乏系统性。为了能兼顾到高职类学生的需求,坚持以应用为主旨构建教学内容,突出实践技能训练,注重学生的综合人文素质的培养,故编写本书。

通过本书你可以知道沟通是一门赢得人心的语言艺术,掌握了沟通的原则、技巧和方法,可以拓展你的人脉网络,改善你的职场关系,展示你富有魅力的公众形象,让你自如地面对尴尬,轻松地化解矛盾,从而使你如鱼得水、游刃有余地开创美好的人生。你更能认识到沟通是一个人“美的品质”的集中展示,它不仅仅取决于对语言的灵活把握和运用,更取决于说话人的人格魅力和思想境界。

总之,沟通能力是一个人基本素质和综合能力的展示,这种能力与应用语言学、口才学、公共关系学、管理学等有一定的联系,但各有侧重。本书内容主要侧重从如何选择最有效的沟通途径和最准确的语言表达入手,为读者提供了很多具体工作场景中的沟通方案。

本书在编写过程中主要章节都有精美的短文或案例导入教学,章节后面都配有阅读分析和案例讨论,帮助学习、消化、吸收所学的知识,并且在这些延伸性的阅读中能有所感悟,使沟通技能和“美的品质”达到水乳交融的境界。

关于本书的教学方法,首先是要营造民主和谐的氛围,改变教师“占有式、控制式”的话语霸权,提倡“对话与共享”,沟通当中出现的问题其实没有什么绝对的“是”和“非”,也没有谁是高高在上的“判官”,关键是要通过“协商”达成比较一致、比较合适的表达,要激发学生自主地、能动地表达,建构适合自己的语言表达体系,沟通能力的提高不可能按照重复、模仿某种既定的、统一的步骤和程序来完成,最根本的途径是“多练”,要帮助学生克服恐惧、建立自信,根据不同的场合、不同的角色关系、不同的言语特点,选择最得体、最合适的表达,最终使学生明白如何运用自己的沟通能力解决实际问题。

本书可以用做高等职业院校培养和提高学生沟通技能方面的教材，也可作为提高沟通能力、表达能力、交际能力的普及读物。

本书在编写过程中参阅了不少名家大作，并参考、摘引了有关网络资料，有些没有一一列入参考资料中，特此说明，并表示衷心的感谢。

由于时间仓促，加之水平有限，本书尚存在诸多不足之处，恳请各位读者、同行和专家批评指正。

明卫红

目 录

第2版前言

第一章 沟通技能基本概念

认知 1

第一节 沟通概述 1

第二节 沟通的要素 5

第三节 沟通的过程 11

第四节 沟通的原则 16

本章小结 22

本章实训 22

第二章 沟通技能心理素质

训练 25

第一节 认知自我 25

第二节 认知沟通对象 38

第三节 克服沟通心理障碍 41

第四节 加强个人修养 53

本章小结 62

本章实训 62

第三章 沟通技能主要环节

训练 64

第一节 说话能力的培养 64

第二节 听力的培养 71

第三节 交谈能力的培养 77

第四节 非语言沟通 86

本章小结 97

本章实训 97

第四章 沟通技能实用艺术

训练 99

第一节 赞美的艺术 99

第二节 说服的艺术 104

第三节 拒绝的艺术 111

第四节 批评的艺术 117

本章小结 123

本章实训 123

第五章 求职沟通训练 125

第一节 求职准备和应聘礼仪 125

第二节 求职沟通技巧 133

本章小结 140

本章实训 140

第六章 与同事沟通训练 142

第一节 与同事相处的忠告 142

第二节 与同事沟通的战略

战术 149

本章小结 154

本章实训 155

第七章 与上司沟通训练 157

第一节 与上司相处的原则 157

第二节 与上司沟通的战略

战术 165

本章小结 177

本章实训 177

第八章 常用工作沟通训练 178

第一节 商务洽谈 178

第二节 推销沟通 184

第三节 对客服务沟通 190

第四节 电子通信沟通 198

第五节 商务文书沟通 209

本章小结 213

本章实训 213

附录 常用沟通用语 214

参考文献 221

本章小结 213

本章实训 213

178 商务洽谈 178

184 推销沟通 184

190 对客服务沟通 190

198 电子通信沟通 198

209 商务文书沟通 209

1 常用沟通用语 214

221 参考文献 221

251 商务文书沟通 209

251 商务文书沟通 209

251 商务文书沟通 209

251 商务文书沟通 209

214 常用沟通用语 214

221 参考文献 221

145 商务文书沟通 209

145 商务文书沟通 209

145 商务文书沟通 209

145 商务文书沟通 209

214 常用沟通用语 214

221 参考文献 221

178 商务文书沟通 209

178 商务文书沟通 209

178 商务文书沟通 209

178 商务文书沟通 209

第一章 沟通技能基本概念认知

第一节 沟通概述

【训练目标和要求】

- 1) 了解沟通的内涵,认识沟通技能的重要性。
- 2) 根据问卷了解自己沟通技能方面的现状,和同学讨论如何提高沟通技能。

【教学导入】

人生的幸福就是人情的幸福,人生的幸福就是人缘的幸福,人生的成功就是沟通的成功。有益的交谈比美酒或音乐会更能振奋你的精神,给你带来快乐,激发你的想象,使你和你热爱的人更加亲密无间。

当你在与人交谈时,

当你在向公众发表演讲时,

当你在浏览书籍、阅读信件时,

你都是在从事同一件事——沟通。

沟通是一种能力,沟通能力已成为现代职业人士成功的必要条件。有人说,一个职业人士成功的75%靠沟通,25%靠天才和其他能力。这种说法有一定的道理,我们常听人抱怨:我累死累活,为什么别人就不能理解呢?还有人抱怨:我埋头苦干,忠心耿耿,为什么领导并不器重我?更有人歇斯底里大叫:天啊!这世界怎么了?为什么人人都和我作对,为什么人人都不理解我?我们细究一下,就会发现,他们缺乏的正是沟通,也正是如此,使他们事业难成,痛苦不堪。可见,缺乏沟通是多么地可怕。

正如阿尔文·托夫勒所说,与其说我们已经深深卷入信息时代,还不如说我们正处于沟通革命时代。沟通,是简单而平凡的字眼,也是简单而经常的行为,但它会影响人的一生。人类的生存实践证明:有效的、良好的沟通能力已成为人们必不可少的最重要的能力之一。毕业生招聘会调查分析表明,用人单位在招聘时最看重的是学生的综合素质,单位对大学生的一个基本要求是要有良好的人际交往能力和密切合作的团队精神。因此,许多用人单位都比较青睐学生干部和学生党员,并不是这类学生的专业水平比普通大学生更优秀,而是这些学生有着较强的人际交往能力,善于与人协作。另一方面,人是社会性的人,只要在社会中生存,就会面临如何与人交往、与人协作的问题。经过对全球近千家企业的调查分析,在10项MBA才能指标中,最为重要的3种能力是分析判断能力、商业经营能力和良好的沟通能力。同样,不少大学生进入社会后感到苦恼的问题常常是人际关系搞不好,得不到理解,找不到知心朋友等。因此,大学生要加强人际沟通方面的学习。

那么,究竟什么是沟通呢?

一、沟通的定义

“横看成岭侧成峰,远近高低各不同。”对于什么是沟通,可以说是众说纷纭、莫衷一是。据

统计,有关沟通的定义竟达100多种。

- 1) 沟通是用任何方法,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,所从事交换信息的方法。——《大英百科全书》
- 2) 沟通是文字、文句或消息之交流,思想或意见之交换。——《韦氏大辞典》
- 3) 沟通是意义的传递和理解。——斯蒂芬·罗宾斯
- 4) 沟通是什么人说什么,由什么路线传至什么人,达到什么结果。——拉氏韦尔
- 5) 沟通可视为任何一种程序,借此程序,组织中一成员,将其所决定意见或前提,传送给其他有关成员。——西蒙

“沟通”在汉语中原来指开辟水道(沟),让水能够从一个地方流往另一个地方;从现代汉语的一般意义上讲,沟通就是发送者凭借一定渠道(亦称媒介或通道),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。与英文“communication”最常用的意义十分相近。

在社会交往中,沟通就是人们借助共同的符号系统,如语言、文字、图像、记号及手势彼此传递或交换知识、意见、感情、愿望、观点和兴趣等行为。其目的在于分享信息、传达思想、交流意见、表明态度、交流感情、表达愿望等。沟通具有心理、社会和决策等功能。常见的沟通一般分为口头沟通和书面沟通。听、说、读、写是沟通能力的重要内容。如何学会听、学会说、学会写,则是每个人在社会生活中的必修课程。

二、沟通的内涵

沟通的目的是分享信息、传达思想、交流意见、表明态度、交流感情、表达愿望等。所以,沟通是指一种人与人之间展开的有意义的互动历程。人际沟通包括三个重要的内涵:

(1) 沟通是一种历程 是在一段时间内,有目的地进行一系列的行为。与你的亲人饭后闲聊,或和你的好友千里一线牵地电话聊天,甚至使用网络在聊天室与网友们交谈,都是一种沟通。而在每一个沟通的历程里,都会产生意义。

(2) 沟通是一种有意义的沟通历程 沟通的过程中,其内容表现出的是“什么”,其意图所传达的是理由、是“为何”,以及其重要性——此沟通“有多重要”。

(3) 沟通是沟通双方一种有意义的互动 沟通双方对在沟通的过程中以及沟通之后所产生的意义都负有责任。

英国文豪萧伯纳说过:“假如你有一个苹果,我也有一个苹果,而我们彼此交换这两个苹果,那么,你我仍然是各有一个苹果;如果你有一种思想,我也有一种思想,而我们彼此交换这两种思想,那么,我们每个人将各有两种思想。”

篮球场上的乔丹和皮蓬说:“我们两个在球场上的沟通相当重要,我们从相互的眼神、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’的末日就要来临了。”

三、沟通的功能

沟通具有心理、社会和决策功能,和我们生活的层面息息相关。

1. 心理功能

心理学上认为人是一种社会的动物,人需要与他人相处和沟通,就像人需要食物、水、住所等一样。如果人失去了相处的机会与接触方式,大都会产生一些不良症状,如产生幻觉等。我们平常与他人闲聊琐事,即使是一些不重要的话,也能因此满足彼此互动的需求,进而感到愉快与满意。

任何一个正常的社会人,都离不开与他人的交往。沟通已成为现代人社会生活中的一个重要组成部分,甚至成为人们进行自我心理调节、心理保健的主要方式,有人将其称为“心理调节与

保健的润滑剂”。我国著名医学心理学家丁瓚教授讲：“人类心理的适应，最主要的就是对于人际关系的适应，所以，人类心理的病态主要是由于人与人之间的关系失调而产生的。”美国也曾进行一项人际关系方面的研究：对6900个成年人的人际关系情况与其个人生活之间的关系进行长达9年的连续观察。结果表明，社会交往的多少以及人际关系的和谐与否，与人的寿命长短明显成正比关系。这就是为什么一些突然离开工作岗位的人，平时身体都很好，一旦停止工作，反倒容易大病一场的主要原因。

心理健康的人，往往喜欢与人交往，并能以乐观、豁达、信任、友爱、尊重、理解等良好的心态待人。良好的人际交往可以增进双方思想感情的交流，产生亲密感，获得精神上的愉快，从而保持旺盛的精力。人际交往的时间与空间范围越大，其个人精神生活就越丰富、越愉快，而孤独不合群的人往往有更多的烦恼和难以排除的苦闷。一个富有远见的成功者，总是会充分利用环境空间提供给自己的条件，使自己有足够的时间与外界保持必要的联系，使与自己相关的各种关系始终处于融合状态。而且，良好的人际关系还能帮助自己从容应对突如其来的各种变故，实现平稳起落而不是大起大落。良好的人际关系对于个人生理与心理健康都有很大帮助。有人说寂寞会置人于死地，美好的人际关系可以创造生命、延年益寿。很多医学研究都发现积极、支持性的人际关系使人长寿、提高肌体免疫力，使人较少患病，也帮助病体康复。同样，寂寞、疏离等会导致心理疾病。令人痛苦的事莫过于没人理会、没人爱、被放弃、被疏远等，这些使人感到焦虑、沮丧、挫折、失望、自贬，会造成心理的失落、创伤。所以，积极、支持性的人际关系使人感到安全、自尊、自信、愉悦，并成为快乐、健康的人。

2. 社会功能

人际关系提供了社会功能，凭着社会功能我们可以发展和维持与他人的关系。我们必须通过与他人的沟通来了解他人。凭着沟通的历程，关系得以发展、改变或者维系下去。因此，在与某人进行第一次的交谈后，可能会决定和此人保持距离或者接近他抑或远离他。

人们为了加强肯定自我而和他人沟通。由于沟通，我们能够探索自我以及肯定自我。要知道自己有什么专长与特质，有时是借由沟通从他人口中告诉自己的。与他人沟通后所得的互动结果，往往是自我肯定的来源。人都想被肯定、受重视，从互动的结果中就能找到部分答案。

3. 决策功能

人类除了是一种社会的动物之外，也是一种决策者。我们无时无刻不在作决策，不论是接下来是否要去看电视、明天要穿哪一套衣服，或者是否该给对方一个微笑，都是在作决策。但有时候可能是靠自己就能决定的，有时候却需要和他人商量后一起作决定。沟通满足了决策过程中的两个功能，即沟通促进信息交换和沟通影响他人这两种功能。正确和适时的信息是作有效决策的关键。这些信息，有时是自己的观察，有时是从阅读和传播媒介得来的，但更多时候是与他人沟通而获得的。同时，我们也通过人际沟通来影响他人的决策，如和朋友去买衣服，他的询问意见与你的传达意见之间的互动就可能影响到结果。

现代人对信息与沟通的依赖，已远远超过以往任何时代。正常的人际关系，恰恰具有帮助人们有效地传递信息、交流情感、增进了解的功能。美国纽约州立大学的唐·库什曼教授提出，人际关系是一个多功能的沟通系统；人际关系从本质上讲是一种运用多种技术所进行的多层次、多侧面的沟通，这种沟通可分为语言沟通、思想沟通、情感沟通、文化沟通、组织沟通和工具沟通等。其中任何一个环节出了问题，都会对人际关系产生影响。人们借助与他人的沟通和交流，通过他人的看法和评价，来达到认识自我、确认自我、张扬自我的目的。同样，人们对自我的展现和理解，也会影响他人对自己的看法；而他人对自己的看法，又会反过来影响自我的最终评价。

有资料表明，对于一个成功者来说，在影响其成功的诸多要素中，来自个人的才智、能力和

毅力等方面的因素只占不到一半的比例，而更多的则是来自于人际关系方面的因素。心理学家认为，一个人除了8小时睡眠外，其余70%的时间要花在人际间的各种交往和沟通上。一个事业、生活的成功者，往往也是善于沟通、勤于交流的人。

四、阅读分析

1. 分析一下自己沟通能力的现状，讨论提高沟通能力的具体措施

一般人都不能算是很会说话，但也不能说对于说话一窍不通。大多数人都多少有一些长处，懂得一些谈话的方法，只不过没有郑重其事地、科学地去研究而已。假如你有决心提高谈话能力，请回想一下自己过去的谈话经验。首先要反问自己：

- 1) 我是不是见了熟人总觉得好像无话可说的样子？
- 2) 我是不是很少提出一个大家都有兴趣的谈话题材？
- 3) 我是不是常常说些犯了别人禁忌的话？
- 4) 在我发觉我的话使别人产生反感时，我是不是很狼狈？
- 5) 我能不能把所要谈的问题用各种不同的方式来谈，以适应每一个不同的对象？
- 6) 我是不是在某些人面前有很多话说，而在某些人面前就一句话也说不出来呢？
- 7) 我是不是在遇见别人不同意我的意见时再三地重复我已经说过的话呢？
- 8) 我是不是喜欢和别人发生争执？
- 9) 我是不是常常被人说成固执呢？
- 10) 对于比我年纪大，或是地位高的人时，我有没有给以适当的尊敬呢？
- 11) 在跟别人谈话时，我的态度有没有错误？
- 12) 我能不能根据别人的态度来调整自己的态度？
- 13) 我是不是不能够启发别人发言？
- 14) 我是不是能使谈话很顺利地进行而不中断？
- 15) 我是不是能够很自然地改变谈话题材？
- 16) 我是不是不知道应该在何处结束我的谈话？
- 17) 我是不是口齿不清？
- 18) 我的声调是不是不悦耳？
- 19) 我是不是常忘记别人的姓名？
- 20) 我是不是常用一些粗话？

在清楚自己究竟在哪一方面有困难之后，就要努力改进。无论你有什么困难，也不必灰心；即使你现在是像哑巴一样不会说话，也会有办法改进的。

假如你真有诚心解决不会说话的问题，就千万不要偷懒。你可以用个本子，逐项地记下你的每一个问题，并把你过去的经验也记录下来。例如，你要记下来究竟在什么人的面前，你感觉到无话可说，是什么原因造成的。你要自己先想一想。单是这样还不够，你至少要用一个星期的时间，留心观察一下自己跟别人谈话的情形。到一个星期的结尾时，你再在那个本子上记下你应该最先改进哪一点。然后一个星期跟着一个星期下去，一面看书学习，一面研究自己的情况；一面看书中所讲的能不能解决你的问题，一面又把自己的经验所得记在本子上。如果你肯这样实行，在三个月之内，你就可以取得惊人的进步。

2. 阅读短文《风中的羽毛》，谈谈各自的体会

有一次，一个女生出语不慎，严重伤害了相处多年的好友。这些话都是未经思索脱口而出的，而且她跟这个朋友的关系非常亲密，所以她事先根本想不到会有什么样的后果。伤害造成以后，她后悔不迭，甘愿付出任何代价，收回她的话。

她登门向一位老师请教。老师耐心地听完了她的诉说之后，告诉她，人说出去的话犹如泼出去的水，是收不回来的。但是女生苦苦哀求，希望老师能替她想出办法收回她伤害朋友的话。老师叹了一口气，说：“办法倒是有一个，但是做起来非常不容易。你愿意吃苦受累吗？”女生真诚地答道：“我愿意做一切事情！”

“那好，”老师说，“要收回你的话必须做两件事情。第一，拿出你最好的羽毛枕头，将它开一个洞，然后天黑的时候全城挨家挨户地走，并在每家门前放一根枕头里的羽毛。记住：每家门前只放一根羽毛，天亮的时候，必须做完这件事情。做完之后，你到我这里来，我再告诉你要做的第二件事情。”

尽管老师的方法听起来十分荒唐，但是这个女生诚心要收回她的话，便一丝不苟地照办了。深夜，街道如坟地一样静寂，寒风似皮鞭一样袭人，女生的骨头像散了架似的疲惫。她坚持着，并且高兴地想，尽管吃苦受累，但只要能收回伤害朋友的那些话，总比不知道做什么要强。终于，在天亮前，她在最后一户人家的门前放上了最后一根羽毛。

她又一次找到了老师。这时她已经累得筋疲力尽了，但是想着自己的努力会有所回报时又觉得很欣慰。

“我已经按照您的要求在每家每户门前放了一根羽毛。”她说。

“很好，”老师说，“现在你只要将那些羽毛重新放回到枕头里面，你就能收回伤害朋友的那些话了。”女生目瞪口呆。因为晚上的风那么大，羽毛早就被风吹得不见踪影了！

人的一句话就像一根风中的羽毛，一旦说出口，任何的努力——不管这种努力是多么发自肺腑、多么真心实意，都不能再将这些话收回了。亲情无价，友情不易，值得我们好好珍爱与维护，千万不要图一时口舌之快随便将它们糟蹋了。——摘自《读者》

第二节 沟通的要素

【训练目标和要求】

- 1) 了解沟通的基本要素和影响沟通顺利进行的因素。
- 2) 分析自己沟通能力的现状，讨论提高沟通能力的体会。

【教学导入】

每个人都是一粒沙子，可是一粒粒的沙子加上水泥、石子和水混合后，比花岗岩还坚韧。沟通就是这样的水泥、石子和水，还要用力混合，如果被误解，怪你自己，别怪听众。你才是传达信息的人。

见到邻居点头微笑，主动问候：“你好！”对方也会友善地回应你。建设和谐社区，当然需要和睦的邻里关系。

见到小区保安主动打招呼：“你好！今天是你值班啊？”小伙子觉得自己受到了重视，腰板挺得更直，敬礼更标准。下一次，他也许会主动帮你提东西。

见到小区保洁员，主动问候：“你好！阿姨，辛苦了！”让她的心里一整天都暖洋洋的。她会把你的门前、周围扫得格外干净。

到了公司，见到保洁员正在忙着打扫，于是关心地问道：“你好，真是辛苦，这么早就来了。”保洁员得到工作人员的问候会感觉很温暖。

心灵需要理解才能沟通，感情需要理智才能升华。

纷争往往因误解而起，解决之道在于沟通。

一、沟通过程的组成要素

沟通是一个互动的过程，沟通过程是由各种要素组成的一个信息的流动过程。发信者、接收者、信息、渠道、反馈和环境构成了整个沟通过程。

1. 发信者

发信者是信息的发送者，是沟通过程的主要要素之一。发信者的主要任务是对信息的收集、加工、传递和对反馈的反应。

2. 接收者

接收者是发信者的信息传递对象。接收者在接收信息的同时，也将新的信息注入其中，并且反馈给发信者。所以，在沟通互动的过程中，发信者与接收者在同一时间既发送又接收。接收者的主要任务是把发信者的思想和情感接收，并及时地把自己的思想和情感反馈给对方。

3. 信息

信息就是发信者所发送的内容，是由发信者要与接收者分享的思想 and 情感组成的。所有的沟通信息都是由语言和非语言两种符号组成的，思想和情感只有在表现为符号时才得以沟通。

语言中每一个词都是表示某一种特定事物或思想的语言符号，语言符号也是非常复杂的，通常指用来进行口头和书面沟通的词语。

非语言符号是我们不用词语进行沟通的方式，如面部表情、手势、姿势、语调和外表等。人们给非语言符号赋予了特定的含义，如打哈欠意味厌烦或疲倦、皱眉表明疑虑、不看着别人的眼睛可能是隐瞒着什么东西等。

4. 渠道

渠道是信息经过的路线，是发信者把信息发出和接收者接收及反馈的手段。在面对面的沟通中，渠道主要是声音和视觉，我们相互听和看。我们熟悉的有大众媒介中的收音机、电视机、报纸、杂志等渠道。另外还有其他渠道，如利用非语言符号，握手（接触）、着装（视觉）、各种语气和语调（声音）等。渠道的主要任务是保证沟通的双方信息传递所经过的线路畅通。

5. 反馈

反馈是接收者接收发信者所发出的信息，通过消化吸收后，将产生的反应传达给发信者。例如，我给你说一个笑话，你付之一笑，这就是反馈。在沟通中反馈是非常重要的的一环，因为反馈让沟通参与者知道思想和感情是否按他们的计划方式来分享了。

在没有干扰的环境中面对面地发送与接收，我们则有机会知道他人是否理解并领会信息传达的意思。教师上课时，往往根据学生的面部表情和眼神来判断学生是否理解了，根据学生的坐立不安和注意力分散可以断定有些厌烦了等。

在沟通中参与的人数越少，反馈的机会越多；参与的人数越多，反馈的机会就越少。

6. 环境

环境是沟通发生的地方。人们的沟通总是在特定的、自然的或人文的环境中进行的。环境对沟通产生重大影响。

综上所述，发信者、接收者、信息、渠道、反馈和环境是沟通的六大要素。

二、影响沟通的因素

人是形形色色的，所以不同的人存在着很大的差异，一定要调整好个人的行为来与别人相处。虽然每个人都对这个世界、对自己的组织与工作或许已有一贯的看法，但不可忽略的是工作环境中仍有其他的人存在。

这样的情况出现了个人的两难问题。现实的生活中，每个人的重要挑战就是在于其他人都与

自己不同，人际间最大的问题就是性格和认知，这些差异让人在不同的情况下、不同的环境下，以不同的态度对待别人，也因而而造成沟通上的问题。

1. 影响沟通的主要因素

- (1) 事实（即根据个人经验所觉察的事实）。
- (2) 感觉。在某个特定情况下情感上的反应。
- (3) 价值观。对自我、生长的社会与文化根深蒂固的信念。
- (4) 看法。特定情况下对个人立场采取的态度，主观而非客观的观点。

与他人沟通时主要的问题之一就是透过双方不同角度，在不同的程度下进行的沟通。个人的不同信念、不同价值观与认知结构都会影响信息的传达。

不论发送者、接收者在制造、传达、接收、建译码、回馈信息时，都会受到一定程度的干扰，也就是在最重要的信息回馈中发生扭曲干扰，使得原本直接简单的过程变得叫人感到陌生，甚至让发送者排斥反馈信息。

2. 形成沟通障碍的原因

(1) 关系定位 与他人不同的关系定位，直接决定了你与他人的沟通状况。一个人在生活中与他人的关系定位通常有以下4种：

“我好，你也好。”相信自己是好的，别人也是好的。换言之，就是对世界与人充满信心，因此，在现实生活中会与别人共同追求双赢。

“我好，你不好。”有这种生活定位的人会表现出一种防卫态度或有很强的攻击性，并且常常处于偏执、愤怒的状态，这是一种输家的人生定位。

“我不好，你好。”有这种生活定位的人有以下生活方式：自卑、依赖、无力感、自我放弃、无主见，极度服从别人的要求，努力得到赞许，此人会在无意识中选择持续扮演“受害者”。

“我不好，你也不好。”这样的人不敢信赖他人，有很深刻的被遗弃感和消极、绝望的情绪，认为自己没有价值，也不相信别人会帮助他，他整个人生都是在重复上演拒绝这出戏，拒绝自己、拒绝别人同时又被别人拒绝。

当你与他人沟通出现障碍的时候，要注意分析你与他人的关系定位是否出现了问题。

(2) 语意困扰 当人们将同样的一个字用在不同的方面或在同一方面使用不同字眼时，干扰将会发生。例如，英文词语“charge”有15种意义，中文中也有同音词、多义词的现象。当人们说些术语或专业行话却还希望别人能了解时，或者使用别人不懂的字眼时，也会发生同样的困扰。

(3) 认知曲解 这可能是源自缺乏自我观念或自我了解，或缺乏对他人的了解。更进一步地会造成选择性的认知和扭曲。

例如，你的同事小张是一个很优秀的销售代表，在公司业绩领先。但他最近有点消沉。下班以后，在办公室，他找你聊天。小张说：“我用了整整一周的时间做这个客户，但客户的销售量还是不高。”小张的意思是抱怨，当对方仅仅是向你抱怨的时候，你就注意不要给对方指导性的建议。他其实自己知道怎么做，就只是想发泄一下而已。这个时候他需要一个很好的倾听者，你只要听着就可以了，适当的时候也可以发表一些无关痛痒的抱怨。

如果小张说：“嗨，我用了整整一周的时间做这个客户，也不知道怎么搞的，客户的销售量还是不高。”小张的意思是感觉无奈，当对方无奈的时候，可能对客户的能力有怀疑。可能需要和你分析一下客户的实际情况和公司的策略，这个时候你只要安慰和一起分析就可以了。

如果小张说：“看来是麻烦了，我用了整整一周的时间做这个客户，客户的销售量还是不高。”小张的意思是需要鼓励，这样的说法，可能对方是想换这个客户了，可能他已经有候选客户了。当对方想切换客户时，可能是对直接切换的信心不足，需要你给他鼓励。这个时候你只要鼓励他，

并分享你曾经切换客户的经验就可以了。

如果小张说：“说来也奇怪，我用了一周的时间做这个客户，客户的销售量还是不高。”可能小张想从你这里得到建议，希望你和你探讨一下，怎样做这个客户。当对方是真正寻求你的帮助时，你可以和他一起来分析这个市场的情况，给出你的建议。但是要说明这仅仅是建议而已。

(4) 文化差异 这会影响到公司内不同部门之间的沟通，如研发部与生产部之间。研发部有较长远的眼光、有更专业的了解，而生产部门却只重视维持生产线的运转及达到每天的目标。这种现象在社会与宗教环境不同的人际关系间也会出现。例如在英国，如果晚宴为8时入席，我们会发现客人多半在8时15分到场；在希腊是9时到9时30分还习以为常；在印度地区甚至会更晚；而在德国则看重准时。另外，世界大多数地方，在意思上点头代表赞同、摇头表示反对，但在印度有些地方却不然。这些差异足见沟通有时如此困难。

(5) 环境干扰 通常会直接产生噪声，如充满汽车噪声或隔音不良的房间，光线不足，隔壁办公室又传来打字声，以及身体经常的移动、把玩手中的笔，甚至在沟通的关键时刻送上的一杯咖啡，诸如此类都会造成不同程度或者难以预料的影响。

(6) 沟通渠道的不当选择 若你希望接收者能立即做出回应的话，就绝不会写份冗长的会议报告来传达，或许你会拿起电话或到对方办公室直接告诉他要做什么。但切记“图示说明胜过千言万语”。而且在计算机发达的时代，也可以用图表快速地处理信息。

(7) 没有回应 虽然单向沟通比较快，双向沟通却是较正确的沟通方式。在复杂的情形下，双向沟通绝对有助于发送者与接收者双方互相了解，且能提高双方工作上的合作效率。而且，只有帮助双方找出误解并加以改正，才能达到更好的接收与接受度。

(8) 信息传递的问题 信息只有能完整传递，且能被充分接收，才能真正做到沟通。但是，有几个因素会使沟通发生错误：①信息未能充分传递或接收；②信息被歪曲或被过滤；③信息未被预定接收者接收；④信息未准时递送。

(9) 信息了解的问题 信息的来源或沟通过程对沟通准确性也有影响，会造成了解的困扰。①信息发送者在准备时，可能漏掉主要信息，也可能未充分表达；②接收者的心理状态，如焦虑、先入为主等，对信息作错误的解释或忽略，也可能因知识程度不足，无法了解信息的本意。接收者对信息来源的认知程度对沟通效能有显著的影响，信息的可信度、发信人的地位权力及魅力都是重要因素。

(10) 信息的特性 在面对面的沟通中，信息必须透过言语或发信人的行为传递出去，因此，沟通的话语内容与行为越一致，则越被信服。假如主管人员口头表示其办公室大门永远为下属而开，但下属提出意见时，却显得不耐烦或不注意，沟通效果必然大打折扣。另外，信息是否符合接收者的认知，也是重要条件，信息与接收者认知越一致，被过滤的机会越少，反之则易被歪曲，甚至可能被接收者回拒，这叫回力棒作用。

要把沟通模式中的干扰因素减到最低，最有效的方法莫过于倾听（一边回应他人，一边接收他人的回应）。特别是主动倾听，如果不仔细听，所接收到的只是扭曲、夹杂在一块的信息。只有学会如何把所有言语和非言语的正确表达线索找出来，才是完全了解所传达的信息。

三、阅读分析

1. 造成沟通困难的因素

研究表明，造成沟通困难的因素有以下10点，据此谈谈你自己的情况。

- 1) 缺乏自信，主要由于知识和信息掌握不够。
- 2) 人的记忆力有限。
- 3) 对于重点的强调不足或条理不清晰。

- 4) 不能做到积极倾听, 有偏见, 先入为主。
- 5) 按自己的思路去思考, 而忽略他人的需求。
- 6) 准备不足, 没有慎重思考就发表意见。
- 7) 失去耐心, 造成争执。
- 8) 时间不足。
- 9) 情绪不好。
- 10) 判断错误、语言不通。

2. 有效沟通的基础

建立信任是有效沟通的基础。

- 1) 善于发现自己和他人的共同特点。
- 2) 乐于在困难的情况下为他人提供帮助。
- 3) 宽容大量, 在他人出现错误的时候给予适当的提醒。
- 4) 适当表达自己对他人的关心。
- 5) 愿意合作并保持言行一致。
- 6) 努力学习, 提高知识和技能, 并展示能力和水平。
- 7) 实事求是, 避免夸大其词, 更不要说谎。
- 8) 暴露一定的脆弱之处。
- 9) 保持适合自己的优雅仪表和风度。

3. 比较下列两组句子的区别

A. 你找谁?

B. 请问您找哪一位?

A. 有什么事?

B. 请问您有什么需要帮忙的吗?

A. 你是谁?

B. 方不方便告诉我, 怎么称呼您?

A. 如果你需要我的帮助, 你必须……

B. 我愿意帮助您, 但首先我需要……

A. 你找他有什么事情?

B. 请问有什么可以转告的吗?

A. 不知道/我怎么会知道。

B. 对不起, 我现在手头还没有相关的信息。

A. 没这回事, 不可能的/没有这种可能, 我们从来没有……

B. 对不起, 也许需要向您澄清一下……

A. 知道了, 不要再讲了。

B. 您的要求我已经记录清楚了, 请问, 您还有什么其他要求?

A. 我只能这样, 我没办法。

B. 对不起, 也许我真的帮不上您!

A. 干不了。

B. 很抱歉, 这件事我目前还难以胜任。

A. 这是公司的政策。

B. 我们公司目前是这样规定的……

- A. 你认为什么时候你的钱够付这笔款？
 B. 本星期应付的钱您还缺多少？
 A. 对不起，让您久等了。
 B. 非常感谢您的耐心等待。
 A. 由于机器故障今天检查暂停，由此给您带来不便我们深表歉意。
 B. 由于机器故障今天检查暂停，对于您的理解和信任，我们表示万分感谢。
 A. 你就做成这个样子？需要好好修改！
 B. 其实你可以做得更好，就这几个地方改一下就非常完美了。
 4. 比较悲观和乐观的人对待同一件压力事件的不同表现（见表 1-1）。

表 1-1 悲观和乐观的人比较

	A. 悲观	B. 乐观
压力事件	某人粗野，说话呛人	某人粗野，说话呛人
理解	欺负我，不把我当回事	缺乏交往经验，不把我当外人
情绪反应	愤怒、激动	心平、同情
身体反应	不舒服，难受	没什么反应
行为反应	冷漠、远离他	接近、宽慰他
结果	影响人际关系	收获友情

四、延伸阅读——你和我的距离有多远

如果要问你与比尔·盖茨、奥巴马是朋友吗？这似乎不太可能。或者让我随便点一个人，如果你想联系上他，应该怎么办？你可以这样做，找一个最有可能和他有联系的亲友，把问候转达给他，然后让他也照样去找下一位亲友。那么，一共需要多少个这样的亲友中转，才能找到对方呢？这个问题的答案或许让人有点吃惊：不论你想找的那位是腰缠万贯的首富、卓越的政治家，或者这地球上的任何一个普通人，大约都只需要 6 步。6 步？这听起来太不可思议了！

1967 年 5 月，米尔格兰姆在《今日心理学》杂志上发表了实验结果，并提出了著名的“六度分隔”假说。六度分隔现象，又称为“小世界现象”，可以通俗地阐述为：“你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过 6 个，也就是说，最多通过 6 个人你就能够认识任何一个陌生人。”

“六度分隔”假说的出现使得人们对于人际网络网络的威力有了重新的认识。那么，两个陌生人之间的距离为什么会是六度（6 个人）呢？这可能要用人际网络小世界性质的另一个特征——“150 法则”来进行解释了：

只要稍微计算一下就可以知道，如果每个人的日常密切联系的人际网络是 150 人左右的话，通过 6 个人的人际网络所可能达到的人数就是 6 个 150 相乘，即约 11.39 万亿。而联合国公布的 2007 年世界人口总数为 67 亿。显然，这个数字不仅大大超过了世界人口总数，甚至远远超过了人类历史上所有朝代的人数之和。

150 法则，指 150 人是我们公认的“可以与之保持社交关系的人数的最大值”。无论你曾经认识多少人，或者通过一种社会性网络服务与多少人建立了微弱的联结，那些与你保持较强联结的人仍然符合 150 法则。

应用“六度分隔”，让人脉成为财富的原动力。如今，通过网络使“六度分隔”理论在人与人之间构成纽带，当然理想的状态是人人都置身在连接世界中，这个目标正在不断接近。不怪乎各种交友网站、Blog 网络、电子游戏社区等在近几年的发展势不可当，非一个“火”字不能形容。