



深度剖析管理沟通的内涵

管理沟通

理论、案例与实训

提高沟通意识：宽容、理性

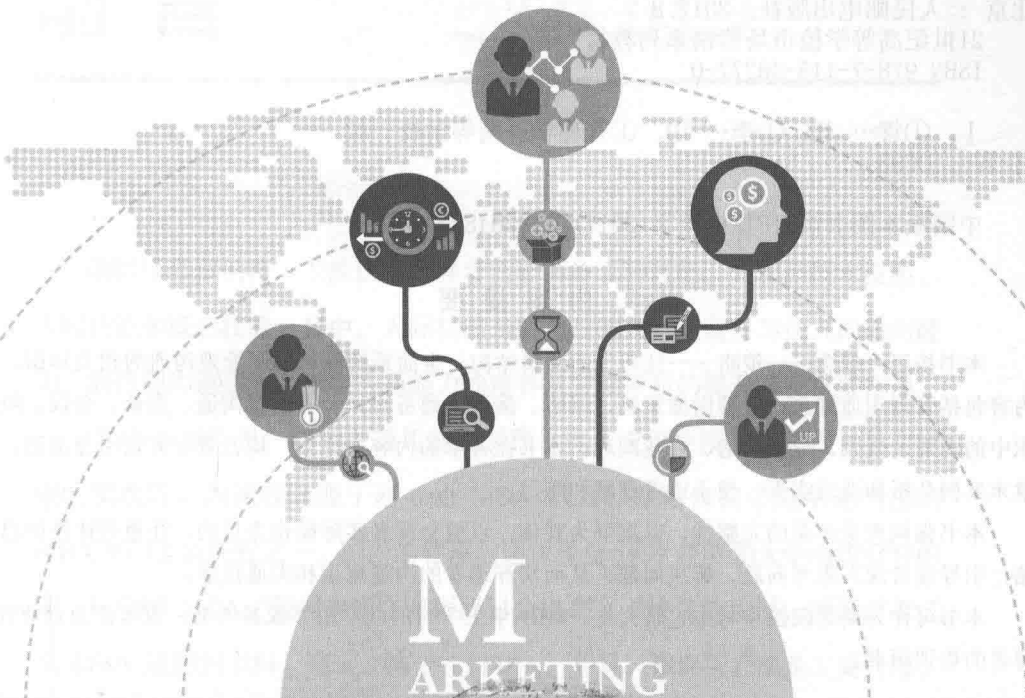
掌握沟通策略：主客、渠道、信息、文化

培养沟通技能：倾听、演讲、写作、会议、上下级沟通

21世纪 高等学校市场营销系列教材



工业和信息化普通高等教育
“十三五”规划教材立项项目



范大学
管理沟通

藏书
理论、案例与实训

◆ 李映霞 主编 ◆

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理沟通：理论、案例与实训 / 李映霞 主编. —
北京：人民邮电出版社，2017.8
21世纪高等学校市场营销系列教材
ISBN 978-7-115-46277-0

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第182948号

内 容 提 要

本书按照“理念——策略——技巧”的逻辑结构，全面系统地讲解了管理沟通的相关知识，内容包括管理沟通理念、管理沟通策略、倾听、演讲、商务写作、非语言沟通、面谈、会议、组织中的沟通、谈判、危机沟通、自我沟通。本书在各章的内容安排上，均设置了开篇引导案例、章末案例分析和课后实训，便于读者理解和练习。

本书强调理论体系的完整性，以案例为载体，以教会读者实际操作为目的，注重规律性的总结，引导读者深入思考问题、解决问题，从而培养读者的沟通意识和沟通技能。

本书可作为高等院校本科生、研究生、MBA学生学习的教学用书或参考书，也可作为企业管理者的培训用书。

-
- ◆ 主 编 李映霞
责任编辑 孙燕燕
责任印制 周昇亮
 - ◆ 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>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.75 2017年8月第1版
字数：240千字 2017年8月河北第1次印刷
-

定价：39.80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：京东工商广登字 20170147号

前言 FOREWORD

美国学者罗伯特·卡茨认为管理者需要具备3种技能，分别是技术技能、人际技能和概念技能。其中，人际技能是成功与他人打交道并与他人沟通的能力。而管理沟通课程对学生沟通能力的培养及管理素质的提升具有重要作用。

“管理沟通”是一门职业通用能力课程，也是应用性技能型课程，具有较强的实践性。该课程起源于西方的MBA教育，是哈佛商学院率先列出的MBA 9门主修课程之一。国内的管理沟通课程自1999年清华大学组织召开的第一届全国MBA“管理沟通”课程研讨会以来有了快速的发展，授课对象已从MBA延伸到本科、硕士、博士、EMBA。并且，该课程目前是工商管理、人力资源管理、公共事业管理、市场营销等专业的专业课。

本书是编者多年从事管理沟通课程教学的结晶。在教学实践中，编者阅读了大量参考书，取其精华，同时结合学生的反馈意见，将多年使用的教案充实完善，编写了本书。

本书在编写过程中，着重体现以下几个特点。

(1) 以学生为本。本书注重学生沟通能力和管理素质的提升，并根据专业培养目标和管理工作实际需求选取教学内容，加大实践性教学内容的分量，选取和改编符合管理现实的教学案例，设计适合学生角色扮演的模拟情景，搭建合理的内容框架。强调培养学生自主学习和分析解决问题的能力，充分体现“授人以鱼，不如授人以渔”的教育思想。

(2) 合理的结构和体例。本书每章先从简明扼要的学习目标开始，接着引用丰富的开篇案例，引出本章重要知识点；文中设有讨论模块，课后安排有篇幅较长的案例分析及实训内容。这样的编排符合学习的认知规律，有助于学生

明确学习目的、激发学习兴趣以及巩固和提高理论知识水平。

(3) 理论与实际相结合。本书引入了大量的管理沟通案例,通过案例分析,学生可加深对理论和方法的理解。

本书的参考学时为 48~56 学时,建议采用理论和实践一体化教学模式。

本书由李映霞主编,各章内容均由李映霞负责编写。本书在编写过程中,得到了唐月芬老师的支持和帮助,在此深表感谢。在本书的编写过程中,编者借鉴了国内外相关著作和网上资料。由于篇幅的限制,不能在文中一一注明,在此,编者向各位提供原始资料的学者表示由衷的敬意和感谢;同时,也向给予编者各方面支持的领导、同事表示衷心的感谢!

由于编者水平和经验有限,书中难免有欠妥和错误之处,恳请读者批评指正。

编者

2017 年 4 月

目录 CONTENTS

第一章 管理沟通理念	1
学习目标	1
引导案例——两个母亲的 不完美沟通	1
第一节 管理沟通的含义	2
一、沟通的含义	2
二、管理沟通的含义	2
第二节 管理沟通的过程 与要素	3
一、管理沟通的过程	3
二、管理沟通的要素	5
第三节 批判性思维与沟通	6
一、批判性思维的含义	6
二、批判性思维与沟通	7
三、沟通中批判性思维的标准	9
案例分析——陪审团的论证	11
课后实训	12
第二章 管理沟通策略	14
学习目标	14
引导案例——“福克斯博士” 效应	14
第一节 沟通者策略	15
一、确定沟通目标	15
二、提高自身的可信度	16
三、明确沟通形式	18
第二节 听众策略	19
一、听众特点分析	20
二、激发听众兴趣	22
第三节 信息策略	25
一、怎样强调信息	25
二、如何组织信息	26
第四节 渠道策略	28
一、常用的沟通渠道	28
二、渠道选择的原则	29
第五节 文化策略	30
一、文化对沟通者策略 的影响	31
二、文化对听众策略的影响	31
三、文化对信息策略的影响	31
四、文化对渠道选择策略 的影响	31
案例分析——惹事的小卖部	32
课后实训	34
第三章 倾听	35
学习目标	35
引导案例——电话初访	35
第一节 倾听的含义	36
一、何为倾听	36
二、倾听的障碍	37
第二节 倾听的层面	38
一、倾听的三个层面	38
二、常见的不恰当的倾听 反馈	39
第三节 倾听的技巧	41
一、专注的技巧	42
二、鼓励的技巧	43
三、跟随的技巧	44
第四节 倾听中的建设性反馈	44
一、建设性反馈的含义 和特征	45

二、给予建设性反馈的技巧·····	45	二、书面沟通的缺点·····	75
三、接受建设性反馈的技巧·····	47	三、商务写作与一般 写作比较·····	76
案例分析——员工为什么 不听话 ·····	49	第二节 商务写作的“5C” 要求 ·····	76
课后实训 ·····	50	一、准确·····	77
第四章 演讲 ·····	52	二、完整·····	78
学习目标 ·····	52	三、简洁·····	78
引导案例——一场失败演讲 引发的震荡 ·····	52	四、礼貌·····	79
第一节 演讲的本质和特点 ·····	53	五、体谅·····	80
一、演讲的本质·····	53	第三节 不同商务信函 的写作 ·····	81
二、演讲的特点·····	53	一、说明性信函的写作·····	82
第二节 认知规律及其在 演讲中的应用 ·····	54	二、肯定性信函的写作·····	82
一、认知规律·····	54	三、负面性信函的写作·····	83
二、认知规律在演讲中 的应用·····	57	四、劝说性信函的写作·····	84
第三节 演讲的结构 ·····	59	案例分析——关于支付宝部分 服务规则调整的公告 ·····	86
一、开场白·····	59	课后实训 ·····	87
二、主要论点的预览·····	62	第六章 非语言沟通 ·····	90
三、论点的展开·····	62	学习目标 ·····	90
四、结尾·····	63	引导案例——鼻子泄露的信息 ·····	90
第四节 演讲的表达技巧 ·····	64	第一节 非语言沟通的特点 和途径 ·····	91
一、语言表达技巧·····	64	一、非语言沟通的特点·····	91
二、身体语言技巧·····	67	二、非语言沟通的途径·····	93
三、演讲控场与互动技巧·····	69	第二节 非语言沟通的功能 ·····	98
案例分析——未来 30 年是 谁的天下? ·····	71	一、管理交谈·····	98
课后实训 ·····	72	二、表达情绪·····	99
第五章 商务写作 ·····	74	三、维持关系·····	100
学习目标 ·····	74	四、形成印象·····	102
引导案例——缺乏书面沟通 的传达 ·····	74	五、影响他人·····	103
第一节 了解书面沟通 ·····	75	六、隐瞒信息·····	104
一、书面沟通的优点·····	75	第三节 改善非语言 沟通技能 ·····	106
		一、解释非语言沟通·····	106

二、表达非语言信息	107
案例分析——每个人 80% 的 压力，都源自身边的负 能量人群	108
课后实训	111
第七章 面谈	112
学习目标	112
引导案例——一次招聘面试	112
第一节 面谈的含义和特征	113
一、面谈的含义	114
二、面谈的特征	114
第二节 面谈的组织	115
一、面谈的准备	115
二、面谈的实施	115
三、面谈的结束	118
案例分析——一次绩效面谈	118
课后实训	120
第八章 会议	121
学习目标	121
引导案例——某游乐公司 的一场不愉快会议	121
第一节 会议概述	122
一、会议的目的	122
二、典型的会议类型	123
三、会议的成本	123
四、低效会议的表现	125
第二节 会议的组织	126
一、会前准备	126
二、会中组织	127
三、会后工作	129
第三节 罗伯特议事规则	129
一、根本原则	130
二、议事六部曲	131
案例分析——ZY 公司的例会	133
课后实训	135

第九章 组织中的沟通	136
学习目标	136
引导案例——秘书，让两位 部门经理结怨	136
第一节 与上级的沟通	137
一、上级对下级的要求	137
二、上下级沟通的障碍	138
三、与上级沟通的基本原则	139
四、与上级沟通的步骤	140
第二节 与平级的沟通	143
一、平级沟通的障碍	144
二、平级沟通的原则	144
第三节 与下级的沟通	146
一、与下级沟通的障碍	146
二、与下级沟通的原则	146
三、与下级沟通的技巧	147
第四节 组织中的非正式 沟通	149
一、非正式沟通的优势	150
二、组织中非正式沟通频率 最高的时点	150
三、对非正式沟通的管理	151
案例分析——失败的沟通	152
课后实训	153
第十章 谈判	155
学习目标	155
引导案例——分橙子引发 的思考	155
第一节 谈判概述	156
一、谈判的概念和特征	156
二、如何激发谈判?	157
三、谈判的种类	158
四、影响谈判成败的 三大要素	159
第二节 商务谈判的语言 特征	160

一、商务谈判语言的内部特征	160	一、媒体在危机沟通中的角色	186
二、商务谈判语言的外部特征	161	二、危机沟通中的媒体沟通存在的主要失误	186
第三节 谈判过程的沟通技巧	163	三、危机沟通中的媒体沟通技巧	187
一、入题技巧	163	案例分析——NN 机场冒领事件	189
二、阐述技巧	165	课后实训	191
三、提问技巧	166	第十二章 自我沟通	192
四、答复技巧	169	学习目标	192
五、让步技巧	172	引导案例——服务员向顾客浇汤水事件	192
六、谈判气氛的控制技巧	174	第一节 自我概念	194
案例分析——一次满意的谈判	175	一、自我概念的含义和特征	194
课后实训	176	二、自我概念形成的影响因素	196
第十一章 危机沟通	178	三、自我概念的认知与管理	198
学习目标	178	第二节 自我接纳	199
引导案例——“3·15”晚会引发的危机深思	178	一、自我接纳的含义	199
第一节 危机沟通概述	179	二、自我接纳的阻碍因素	199
一、危机的概念和特征	179	三、如何提高自我接纳水平	200
二、组织危机的分类	180	第三节 自我控制	201
三、危机形成和发展的阶段	180	一、情绪调节	202
四、危机沟通的概念和特点	181	二、压力管理	204
第二节 危机沟通的原则与策略	183	案例分析——别忘了你是谁	207
一、危机沟通的原则	183	课后实训	210
二、危机沟通的策略	183	参考文献	212
第三节 危机沟通中的媒体沟通技巧	185		

第一章 管理沟通理念



学习目标

1. 理解沟通的真正含义；
2. 掌握管理沟通过程与要素，并据此做出沟通方案；
3. 掌握批判性思维的含义；
4. 认识到沟通中批判性思维的重要性，并有意识地培养批判性思维。



引导案例

两个母亲的不完美沟通

大明妈：“我们家大明从来不让我操心，成绩好得不得了，今年又拿奖学金，你知道在医学院拿奖学金多不容易啊！”

丽丽妈：“是呀，我们家丽丽也是一样，那天她的系主任还当着我的面夸她，说丽丽是他教的学生中最出色的一个。”

大明妈：“大明这孩子平时太用功了，经常在图书馆学习到十一二点，那么晚回来车不好等，又危险，现在坏人又多，我准备为他买辆车，这样我比较放心，而且，我看医学院里很多学生都开车的。”

丽丽妈：“哦，丽丽这个假期都不在家，她要去欧洲游学。你知道的，她是学建筑的，最喜欢到欧洲那边看房子。什么斯洛伐克式还有什么哥德式的建筑艺术，这孩子真是有志气。”

大明妈：“真巧，去年我家大明也到欧洲玩了15天，走了好几个国家。对了，大明快毕业了，他准备到医院工作了，医学院出来的最大好处就是不愁出路。”

丽丽妈：“是啊，没有比当医生更好的了！给我家丽丽介绍的男朋友就有一个是要当医生的，就是不晓得丽丽是否看得上。现在的孩子都有主见，做父母的也不好干涉。”

问题：她俩是在沟通吗？为什么？

在生活和工作中，我们经常听到：“我已经告诉他啦！”“通知已经发下去了！”“我知道了！”这些是沟通吗？什么是沟通呢？

第一节 管理沟通的含义

一、沟通的含义

沟通，可以发生在通信工具（如通信卫星、视频传输、传真电话等）之间，这是通信科学技术所研究的问题；也可以发生在人与机器之间，这是工程心理学所研究的课题；沟通，更多发生在人与人之间，这是社会心理学、行为科学和管理心理学的研究课题，也是现代管理学研究的内容之一。本书所研究的沟通，仅限于人与人之间的沟通。

沟通是信息的传递和理解。信息往往以各种符号为载体，反映了事实、情感、价值观、态度、意见观点等。“传递”意味着信息的发送方通过一定的沟通渠道，借助一定的沟通媒介把信息发出。“理解”意味着接收方通过一定的接收渠道，准确地感知信息沟通者传递的全部意义，包括事实、情感、价值观、期待等。

“传递”可能不难，但“理解”就很不容易了。人性的复杂、思维模式的差异、价值观的不同，导致人们在沟通时“要面子”“言不由衷”“自我为中心”“缺乏换位思考”。人际关系恶化、紧张往往是因为缺乏理解或者理解出现了偏差。

二、管理沟通的含义

管理沟通是指为实现组织目标而进行的组织内部和外部的信息传递和交流活动。我们可以从三个方面理解这个定义。

（一）管理沟通是指在管理领域里面发生的沟通

如果沟通的行为和过程发生在管理的过程和职能范围内，这样的沟通就应该是管理沟通行为与过程。例如，人力资源部经理与员工进行绩效评估反馈面谈的时候，先跟员工谈谈其刚上学的孩子的琐事，这么做能够增加上下级之间的合作气氛，这其实就是一种管理沟通。管理沟通的过程与范围和管理的过程与范围基本相同或相似。

（二）管理沟通是指为了达到管理目的或目标而进行的所有沟通行为与过程

如果沟通的目的和目标不是完成管理目的或目标，纯粹是加强个人感情交流，如职员间谈恋爱，那么，这样的沟通就不能称为管理沟通；相反，如果职员间谈恋爱的目的在于加强团队合作，以更好地完成组织或企业的目标与任务，那么，原本被人看成为纯粹私人沟通的行为和过程，同时也是管理沟通极其特殊的一部分。管理沟通的目的、目标，应该与管理的目的、目标基本相同或相似。

（三）管理沟通是指用沟通交流的方式来完成管理职能的一切活动

管理的职能要真正实施就不能没有沟通，因为组织是由人群所组成的，而人群是有思想、感情、情绪、想法等智力活动能力的。组织的所有活动任务都必须依赖于人的恰当活动才能完成，而不同的人与人之间要共同完成任务就必须有良好的沟通。没有沟通活动，人们就不会达成共识、分工协作。管理的过程也就是沟通的过程。因此，所有为了执行管理职能而进行的沟通活动，就是管理沟通。管理沟通的职能、具体任务，应该与管理的职能、具体任务相同或相似。

第二节 管理沟通的过程与要素

一、管理沟通的过程

管理沟通的过程如图 1-1 所示。



图 1-1 管理沟通过程

（一）沟通者有了一个想法

沟通者在实施沟通之前，必须首先选择试图沟通的信息，明确沟通目的和

目标。如果想法不清晰、目标不明确，信息的编码就可能会有问题。

（二）沟通者将想法编码为信息

沟通者将想法转化为听众可以接收的形式，如文字、声音、表情等，这就是我们经常说的“表达”。这个环节容易出现的障碍有两类。

一类是编码能力、发送能力不佳，如口齿不清、词不达意、逻辑混乱、条理不清等。因此，传送者在编码过程中必须充分考虑到听众的经验背景，注重内容、符号对于听众来说的可读性。

另一类是选择性知觉编码发送噪声。它指的是信息沟通者在信息编码的过程中，受到个人兴趣、情绪、思想、愿望等的影响和制约，而对应该全部发送的信息进行了不恰当的增删、过滤，从而影响了传送信息的完整性、准确性和及时性。

（三）沟通者通过渠道传递信息

沟通渠道是信息传达的途径和媒介。如今管理沟通渠道具有丰富性和多样性，尤其突出的变化是电子信息通道的出现。

沟通渠道的选择是相当重要的。渠道会影响信息传送的速度、有效性和完整性。渠道选择不当是沟通中常见的障碍。例如，应该书面落实的任务仅仅用口头通知，带来责任不清的后果；不该发布到网上的信息却发布到了网上，造成信息泄露。

（四）听众接收信息

听众通过倾听、做笔记等方式接受信息。这个环节常见的障碍有两类。

一类是接收能力欠缺。例如，倾听技巧、做笔记技巧欠缺，听不明白或记不下来等。

另一类是选择性知觉接受。即信息听众受自己个人心理结构、心理需求、文化教育水平、理解能力、心理期望、社会角色地位、人生阅历等因素的影响，自觉不自觉地对所接收信息做出了增删、过滤等，从而影响相互间准确、全面、及时的沟通。

（五）听众解码信息

听众在接收到信息后，将符号化的信息符号还原为信息，并理解其信息内容与含义。完美的管理沟通应该是编码与译码完全“对称”，即沟通者和听众所处理的管理信息完全一致。

听众在译码过程中也必须考虑到传送者的经验背景，这样才能更准确地把握传送者意欲表达的真正意图，正确、全面地理解收到的信息的本来意义。

在沟通中，每个人都必须很好地了解如何有效地理解别人和让别人理解，了解沟通中信息的转译和传递机制，只有这样，才能提高沟通的有效性和准确性。

（六）听众反馈信息

反馈是指听众把收到并理解了的信息返送给沟通者，以便沟通者对听众是否正确理解了信息进行核实。管理行为要确保各项活动没有偏离正常运行轨道，因此，管理沟通中必须有反馈。如果没有反馈，管理就会存在失控的可能性。

二、管理沟通的要素

一个完整的沟通活动必须具备的要素有以下几点。

（1）沟通者

谁发起这个沟通的行为。

（2）沟通目标

沟通活动需要解决什么问题。

（3）听众

听众可能很多，沟通者要分析听众的类型、地位、态度、期待等。

（4）信息

听众需要多少信息？沟通者的信息将会对听众产生何种利益？听众对信息感兴趣吗？

（5）渠道

沟通渠道有口头、书面、电话、电子邮件、会议、传真、录像等。沟通者需要考虑哪种沟通渠道最有利于沟通的进行。

（6）反馈

沟通需要反馈，这样沟通者才知道听众想什么。

（7）背景

任何沟通活动都是在一定的物理背景、社会背景、文化背景下进行的。沟通者需要了解沟通的背景资料和环境状况。

这几个要素也是一项沟通策划方案必备的要素，你在做沟通活动方案的时候，要把这几个要素想明白。

第三节 批判性思维与沟通

一、批判性思维的含义^①

批判性思维是“面对相信什么和做什么的决断而进行的言之有据的反省思维”（Robert H. Ennis, 1992年）。我们可以从以下几个方面理解批判性思维的含义。

（一）批判性思维坚持宽容原则

谈到批判，总要有一个批判的对象，也就是批判什么。如果对批判的对象一无所知或一知半解，那就不具有批判的资格。因而，批判首先意味着准确和充分地理解批判的对象。在这方面，批判性思维坚持宽容原则，而不是辩论和反驳，我们也可以把这个原则叫作理解原则。宽容原则就是站在对方的立场上，以合理性的最大限度理解所批判的对象。“站在对方的立场上”进行理解，意味着换位思考，抛弃以己度人或推己及人的理解方式。换位思考，一方面，要求思考者要有虚己容物的兼容精神；另一方面，需要思考者对不同学科的理论和社会中的各种角色有基本了解。宽容原则限制批判者对所批判的对象进行歪曲的或者片面的理解，要求批判者具有公正、准确的理解能力。换位思考要求开放自己的思维空间，容纳与自己不同甚至对立的思想观念和思考方式。

（二）批判性思维坚持中立原则

任何批判都预设一个或多个批判标准，也就是衡量事物好坏的尺度。批判的标准有两类：一类是立场性标准；另一类是中立的标准。立场性标准是根据个人的立场、观点、观念为标准进行的批判或决断。例如，沟通中批评他人“你做事总是乱七八糟”，这样的判断就是使用了立场性标准。中立的标准是以双方无争议的或者绝大多数人认同的准则作为批判的标准。中立的标准包括逻辑标准、科学标准等无争议的准则，以及某一个文化或制度体系中绝大多数人认同的准则，如法律准则、道德准则、审美标准等。例如，“你的报告中少了13个数据”，这样的陈述就是中立的标准，因为“13个数据”是客观事实，无可厚非。

使用立场性标准进行批判，针对的是双方在观点和立场上的比拼，容易产

^① 谷振诣. 批判方式：孟子的愤怒与苏格拉底的忧伤. 工业和信息化教育, 2015(7): 49-60.

生争议，陷入“公说公有理，婆说婆有理”的境地。如果其中一方比较霸道，就会以己方的观点和立场为判定对错的唯一标准，横扫千军，将对方的观点和立场消灭干净。

使用中立的标准进行批判，针对的是双方在理由和推理上的比拼，易于消除争议，找出理性所能提供的最好选择。如果没能找出双方认同的、理性所能提供的最好选择，通常会搁置判断，保持悬疑的态度，而不是去试图相互消灭对方的观点和主张。

（三）批判性思维的目的是解决问题，而不是消灭他人的主张，更不是人身攻击

批判的目的可以分为两种：一种是消灭对方的主张、建议、方案而批判；另一种是寻找理性所能提供的最佳选择而批判。批判的目的会左右批判方式。如果为了消灭对方的主张而批判，就易于歪曲、篡改对方的主张和论证，偏爱选择和使用有利于己方的立场性标准来判断对错；如果为了寻找理性所能提供的最佳选择而批判，就易于在理解对方的主张和论证时坚持宽容原则，愿意选择和使用中立的标准来判断好坏。批判性思维“对事不对人”，争论不是为了争个你输我赢，显得我比你聪明，而是为了完善我们的理性和思想。交锋不是为了打倒对方，而是为了追求真理，完善自己。

（四）批判性思维是一种反省思维

批判性思维是一种反省思维。所谓反省思维是对自己的所知、所思、所行进行反复的、严肃的、持续不断的深思、校正、进化、更新、完善。

有的人在思维过程中，没有确定的目的，常常不由自主地偏离论题。例如，演讲时天马行空，离题万里，这不是好的思维。有的人在思维过程中不慎重思考、非理性分析就匆匆忙忙下结论，给人“扣帽子”，这也不是好的思维。有的人不经论证就接受某一观念，偏听偏信，这同样不是好的思维。具有反省思维的人不轻易对人对事下结论，在思维过程中细心谨慎，以换位思考所得到的看法为镜子，审查自己所知中的缺陷，尽心竭力地把自己所凭靠的证据搞清楚，基于理由和推论，得出对最佳方案的选择和判断。

二、批判性思维与沟通

沟通是信息的传递和理解，一方面我们要借助语言、非语言信号清晰表达自己的信息，让他人能明白我们的信息、思想、感情；另一方面我们要理解他人的信息。倾听、演讲、面谈、阅读、写作是我们表达自我、理解他人常用的

沟通方式，时刻要求我们要具备良好的批判性思维习惯。

（一）批判性思维有助于在沟通中形成理解、宽容的心态

人们在沟通中经常以自我为中心，只顾表达自己的意志和愿望，忽视对方的表象及心理反应，甚至出言不逊，不尊重对方。

请看下面对话。

公司为了奖励市场部的员工，制订了一项旅游计划，名额限定为 10 人。可是 13 名员工都想去，部门经理需要再向上级领导申请 3 个名额。

部门经理向上级领导说：“王总，我们部门 13 个人都想去海南，可只有 10 个名额，剩余的 3 个人会有意见，能不能再给 3 个名额？”

王总说：“筛选一下不就完了吗？公司能拿出 10 个名额就花费不少了，你们怎么不多为公司考虑？你们呀，就是得寸进尺，不让你们去旅游就好了，谁也没意见。我看这样吧，你们 3 个部门经理姿态高一点，明年再去，这不就解决了吗？”

这样的沟通是典型缺乏理解和宽容的表现。沟通中不会倾听、无法对话，往往是因为缺乏批判性思维。

批判性思维意味着做出合理的、明智的决断，要常常对自己的知识系统和思维方式进行再思考。要求人们具有开阔的视野和胸襟，既不自卑也不自大，谦虚、谨慎地看待自己和他人，同时保持好奇、质疑的态度。

在沟通中，具备批判性思维的人会积极倾听别人的话语，即使彼此看法不同。他们会换位思考，尽量理解对方话语的信息，包括事实、感情。他们善于听取别人意见，吸收有用的信息。他们提出问题多于下断言。

他们在讲话时找到听众的观点和关注焦点，不把自己的观点强加于人，注重分享，并不急于得出结论。

他们在阅读时，首先会坚持宽容原则，把文章看作作者思想的语言表达，尽力理解作者观点，在头脑中重构作者的思想，尽量避免一知半解、借题发挥、曲解原意、捕风捉影和夸大其词。接着，他们会根据中立原则自主思考，评估作者的思想，拷问作者的论证，在准确的理解和恰当的评估基础上，得出论证好坏的判断。

他们在写作时考虑读者的立场、观点、情感，把自己的思想融入读者的思想中，使用读者能理解、好理解的语言表达，重视读者的情感体验，从而使自己的思想易于被接受。