21世纪
高等院校工商管理精品教材

# Management Communication

# 管理沟通

（第二版）

刘福成　徐红　主编

本书采用简明流畅的编撰体例，引入生动鲜活的案例故事，体现深入浅出的写作风格，满足学生学习基本原理和方法，兼顾知识学习和思维拓展及能力提高的三重需要。

东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪
高等院校工商管理精品教材

# Management Communication

# 管理沟通

（第二版）

刘福成　徐红　主编

本书采用简明流畅的编撰体例，引入生动鲜活的案例故事，体现深入浅出的写作风格，满足学生学习基本原理和方法，兼顾知识学习和思维拓展及能力提高的三重需要。

东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 刘福成 徐 红 2013

图书在版编目（CIP）数据

管理沟通 / 刘福成，徐红主编 . —2 版 . —大连 ：东北财经大学出版社，2013. 8
（21 世纪高等院校工商管理精品教材）
ISBN 978-7-5654-1236-3

Ⅰ. 管… Ⅱ. ①刘… ②徐… Ⅲ. 管理学-高等学校-教材 Ⅳ. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 153970 号

东北财经大学出版社出版
（大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025）
教学支持：（0411）84710309
营 销 部：（0411）84710711
总 编 室：（0411）84710523
网 址：http：//www. dufep. cn
读者信箱：dufep @ dufe. edu. cn

大连天骄彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：185mm×260mm 字数：297 千字 印张：14
2013 年 8 月第 2 版 2013 年 8 月第 3 次印刷

责任编辑：孙 平 章北蓓 责任校对：孙 萍
封面设计：冀贵收 版式设计：钟福建

ISBN 978-7-5654-1236-3
定价：26. 00 元

# 第二版前言

管理沟通课程起源于西方的MBA教育，由哈佛商学院率先列为MBA的九大主修课程之一。国外的管理沟通教学强调互动，通过学生的参与体会沟通策略，掌握有效沟通的方法。这种教学理念也非常适合当前本土的本科管理沟通课程教学。

美国著名未来学家奈斯比说："未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。"在管理过程中，沟通对经理人的重要意义通常会用两个70%来表述：第一个70%，指的是管理者70%以上的时间所做的工作都与沟通有关；第二个70%，指的是企业70%以上的障碍来自于沟通不畅。管理过程中如何做到组织内沟通的畅通无阻？如何在沟通的过程中做到有效倾听？如何进行具有说服力的商务演讲？当企业遭遇危机时如何进行有效的危机沟通？这些都是管理沟通课程需要解答的课题。

在使用本书过程中，我们感受到了学生学习管理沟通的热情。他们渴望掌握抽象的沟通原理和操作性强的沟通技巧，对本书的内容安排和体例结构表达了肯定。我们在倍感欣慰的同时，也感受到了进一步完善本教材的压力和驱动力。

本次修订继续保持简明流畅的编撰体例，采用生动鲜活的案例故事，体现深入浅出的写作风格，满足学生学习基本原理和方法，兼顾知识学习和思维拓展及能力提高的三重需要。

在修订中，我们讲求三个注重：一是注重在中西文化交融背景下对管理沟通知识的系统但又是画龙点睛式的总结；二是注重小型"情景案例"的替换和补充，以期更有效地提升学习者的分析和理解能力；三是注重新成果、新素材的及时引入。

本书由安徽财经大学工商管理学院刘福成和徐红主编。具体分工如下：刘福成教授编写前言、第八章和第九章；徐红编写第一至五章和第七章；戴强副教授编写第六章和第十章。第二版修订工作在刘福成教授统筹下集体完成。

由于学识和能力有限，书中难免存在错漏之处，敬请各位专家和读者不吝赐教，以使本书不断修订完善。

**编　者**

2013年夏

# 目　录


第一章　沟通概论 …… 1

学习提要 …… 1

第一节　沟通的含义 …… 1

第二节　沟通的分类 …… 6

第三节　沟通的过程 …… 11

本章小结 …… 22

复习思考题 …… 22

案例分析 …… 24

推荐阅读资料 …… 25

第二章　人际沟通 …… 26

学习提要 …… 26

第一节　人际沟通的特点和障碍 …… 27

第二节　人际沟通的相关理论 …… 34

第三节　人际冲突 …… 42

本章小结 …… 48

复习思考题 …… 49

案例分析 …… 49

推荐阅读资料 …… 50

第三章　组织中的管理沟通 …… 51

学习提要 …… 51

第一节　组织沟通的含义及渠道 …… 52

第二节　组织内部沟通渠道的表现形式 …… 57

第三节　组织内部的沟通方式 …… 61

第四节　组织外部的沟通方式 …… 67

本章小结 …… 75

复习思考题 …… 75

案例分析 …… 76

推荐阅读资料 …… 79


试读结束：需要全本请在线购买： www.ertongbook.com

**第四章 倾 听** …… 80
学习提要 …… 80
第一节 倾听概述 …… 81
第二节 倾听的障碍及对策 …… 85
第三节 提高倾听的效果 …… 91
本章小结 …… 97
复习思考题 …… 97
案例分析 …… 99
推荐阅读资料 …… 100
**第五章 演 讲** …… 101
学习提要 …… 101
第一节 演讲概述 …… 102
第二节 演讲的构思 …… 106
第三节 演讲技巧 …… 110
本章小结 …… 119
复习思考题 …… 120
案例分析 …… 120
推荐阅读资料 …… 121
**第六章 书面沟通** …… 122
学习提要 …… 122
第一节 书面沟通概述 …… 123
第二节 书面沟通的基本形式 …… 129
第三节 商务信函的写作 …… 134
本章小结 …… 139
复习思考题 …… 140
案例分析 …… 141
推荐阅读资料 …… 141
**第七章 非语言沟通与商务礼仪** …… 142
学习提要 …… 142
第一节 非语言沟通概述 …… 143
第二节 非语言沟通的基本类型 …… 145
第三节 商务场合的形象礼仪 …… 151

本章小结…… 160
复习思考题…… 160
案例分析…… 161
推荐阅读资料…… 161
**第八章 会议沟通**…… 163
学习提要…… 163
第一节 会议概述…… 164
第二节 会议的准备…… 167
第三节 会议的实施…… 172
本章小结…… 178
复习思考题…… 178
案例分析…… 179
推荐阅读资料…… 180
**第九章 面 谈**…… 181
学习提要…… 181
第一节 面谈概述…… 182
第二节 面谈的过程…… 184
第三节 常用的面谈类型和面谈技巧…… 188
本章小结…… 193
复习思考题…… 193
案例分析…… 193
推荐阅读资料…… 195
**第十章 危机沟通**…… 196
学习提要…… 196
第一节 危机概述…… 197
第二节 危机沟通的相关原理…… 200
第三节 危机沟通的具体策略…… 206
本章小结…… 209
复习思考题…… 210
案例分析…… 210
推荐阅读资料…… 211
**主要参考文献**…… 212

# 第一章 沟通概论

## 学习提要

著名管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）明确地把沟通作为管理的一项基本职能，认为无论是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门间的协调，还是与外界的交流，都离不开沟通。沟通是组织中的中心问题，是一切经营管理活动与组织和谐发展的前提和保证。

通过本章学习，要求准确理解沟通的本质内涵，充分认识沟通的相关分类，掌握沟通的过程和要素。

## 引 例

在《圣经·创世纪》中有一个故事，说的是洪水之后诺亚的后代繁殖得越来越多。那时候人们语言和口音都没有什么大的区别。人们共同劳作，彼此配合融洽，努力建造成了繁华的巴比伦城。他们为自己的成就而感到骄傲，为了显示自己的力量，传颂巴比伦人的赫赫威名，他们决定修建一座通天的高塔。因为大家语言相通，同心协力，阶梯式的通天塔建得非常顺利，很快就高耸入云。上帝看到人类如此统一和强大，心想他们如果真能修建成宏伟的通天塔，那么以后还有什么事情干不成呢！他决意要制止人类的伟大行动。于是，上帝很快离开天国来到人间，打乱了人类的语言。人们各自操起不同的语言，感情无法交流，思想很难统一，就不可避免地出现了互相猜疑、各执己见、争吵斗殴，由此导致了人类之间误解的开始。修建工程因语言纷争而停止了，通天塔最终半途而废。人们分裂了，按照不同的语言形成许多部族，又分散到世界各地。

通天塔的神话让人类体会到，如果没有交流和沟通，或者交流和沟通不通畅，人类就无法在征服自然的斗争中取胜，甚至不能很好地完成一项最普通的任务。

思考：从“巴比伦塔失败”的故事中，我们能够获得怎样的启示？

资料来源　张浩．巴比伦塔的启示——浅谈企业内部沟通［J］．四川有色金属，2008（6）．

## 第一节 沟通的含义

美国第38届总统杰拉尔德·R. 福特曾经说过：“如果我重新回到大学，我会把精

力放在两个方面：学习写作和在公众面前演说，生活中没有任何能力比有效沟通的能力更重要。”美国卡耐基大学研究了10 000个成功者后发现：人每天约有60%～80%的时间花在与亲人、朋友、领导、下属、同事或顾客说、听、读、写的沟通活动上。一个人的“智慧”、“专门技术”和“经验”只占成功因素的15%，其余85%取决于良好的人际关系和良好的人际沟通效率。既然沟通技能如此重要，我们有必要好好研究一下究竟什么是沟通。

## 一、沟通的定义

沟通（Communication）一词源于拉丁语动词“Communicare”，意为“分享、传递共同信息”。《大英百科全书》认为，沟通就是“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，所从事之交换信息的方法。”《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换。”研究沟通的不同学者对沟通所下的定义也有所不同，比较有代表性的有以下几种：

桑德拉·黑贝尔斯（Saundra Hybels）认为，沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言，也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境——赋予信息含义的任何东西。①

基蒂·洛克（Kitty O. Locker）认为，沟通是同周围环境进行信息交换的一个多元化的过程。②

孔茨（H. Koontz）认为，沟通是信息从发送者转移到接受者那里，并使后者理解该项信息的含义。③

罗宾斯（Stephen P. Robins）认为，沟通必须包括两方面：意义的传递和理解。④

在本书中，我们将沟通定义为：人们在社会活动中，为了彼此了解、相互合作，通过一定符号载体，在个人或群体间进行信息传递、思想交流，并获取理解的过程。

## 二、沟通的内涵

沟通是人和人之间进行信息传递的一个过程，在这个过程中，信息发出者和信息接收者都是沟通的主体，信息发出者同时也是信息产生的源泉。信息可以以语气、文字或其他表达形式为媒介，沟通的内容除了信息传递外，也包括情感、思想和观点的交流。沟通的内涵体现在以下几个方面：

（一）沟通不仅是信息传递，还包括信息的理解

沟通首先是意义上的传递。如果信息和想法没有被传递到，则意味着沟通没有发生。由此可见，说话者没有听众或者写作者没有读者都构不成沟通。那么，从沟通的角

---

① 黑贝尔斯，威沃尔二世．有效沟通［M］．李业昆，译．北京：华夏出版社，2005.
② 洛克．商务与管理沟通［M］．梁皎洁，译．北京：机械工业出版社，2000.
③ 孔茨．管理学［M］．黄砥石，等，译．北京：中国社会科学出版社，1987.
④ 罗宾斯．组织行为学［M］．孙建敏，译．北京：中国人民大学出版社，1997.

度回答："树林中的一棵树倒下了，却无人听到，它是否发出了声响?"答案肯定是否定的。

但是，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。如果写给我的一封信使用葡萄牙语（这种语言本人一窍不通），那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通是意义上的传递和理解。完美的沟通，如果其存在的话，应该是经过传递后被接收者感知到的信息与发送者发送的信息完全一致。① 以下这个例子就充分体现了信息被传递而没有被有效理解的尴尬。

**【沟通案例】**

有一个人请四位朋友某日来家做客。这天，已经到了约定的时间了，但是只来了三个人，他发现还有一个人没有来，就说："该来的不来。"这时，已经来了的三个人中有一个人想：该来的不来，那我就是不该来的了。既然我不受欢迎，那我在这里干什么？于是他转身走了。主人看见一个人反而走了，就说道："不该走的走了。"剩下的两个人中有一个人想：不该走的走了，那我就是该走的没走。于是他也走了。主人一看，自己并不是那个意思，就很委屈地说道："天知道我不是说他们两个。"这时留下的那个人想：不是说他们两个，那肯定是说我了。于是最后一个人也走了。

（二）有效的沟通并不是沟通双方达成一致的意见，而是准确地理解信息的含义

良好的沟通通常被错误地理解为沟通双方达成协议，而不是准确地理解信息。很多人认为良好的沟通就是使别人接受自己的观点。如果别人与我们意见不同，很多人都认为是沟通不足，对方没有完全领会我们的看法。但是，生活中很多时候你可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法，正所谓"我理解你，但是我不能赞同你"。事实上，沟通双方能否达成一致协议，别人能否接受和同意自己的观点，往往并不是沟通是否充分良好这一因素唯一决定的，它还涉及双方根本利益是否一致、价值观念是否相似等其他因素。尤其在当今这个多元化、开放的社会中，人们的价值观、思想和生活行为方式日趋多元，即使沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见，也很难达成一致。

（三）有效沟通是一个双向、互动的反馈和理解的过程

反馈是指接收者把信息返还给发送者，并对信息是否被理解进行核实。反馈是沟通体系中的一个重要方面。沟通不是行为，而是过程。一个消息引出一个反应，这又需要另一个消息。企业沟通不是射箭，而是建立为达到某一结果所设计的动态过程。在没有得到反馈之前，我们无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递。这意味着在沟通的每一个阶段都要寻求听众的支持，而且更重要的是给他们回应的机会。只有做到双向、互动的反馈和理解，你才会知道你的听众想什么，并且可相应地调整你发布的消息，他们更可能感觉到参与了这个过程并对你的目标做出承诺。

总而言之，沟通的基本原则可以概括为：首先要努力理解别人，然后努力争取被别人理解。

---

① 罗宾斯．管理学［M］．孙健敏，等，译．北京：中国人民大学出版社，2008.

【沟通游戏】

**撕纸游戏**

操作程序：

1. 给每位学生发一张纸。

2. 老师发出单项指令：大家闭上眼睛；全过程不许问问题；把纸对折；再对折；再对折；把右下角撕下来，转180度，把左上角也撕下来；睁开眼睛，把纸打开。

这个游戏表明，单向的沟通方式，听者总是见仁见智，个人按照自己的理解来行事，通常会出现很大的差异。

【知识链接】

**德鲁克论有效沟通**

彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾经提出："管理就是沟通、沟通，再沟通。"他在考察企业沟通的难度时，提出了4项基本的沟通原则：

1. 沟通是理解力。在沟通时，无论采用何种媒体，第一个必须回答的问题是：这一沟通在接收者的范围之内吗？他能收到它吗？只有被接收到并被理解了的信息才能被沟通。

2. 沟通是期望。人们喜欢听他们想听的话，他们排斥不熟悉和具有威胁性的语言。有效沟通只能通过理解你的听众的兴趣和期望，才能使他们接受或者从新的角度来看待某个问题。

3. 沟通创造要求。沟通的目的总是要求接收者成为某种人、做某些事、相信某些话。换句话说，发信者通常请求接收者给予注意、理解、支持信息和其他东西。最重要的是，沟通需要时间，这是许多人最有价值的商品。因此，在沟通前，你必须问自己：我为什么要在这上面花时间？是什么使他人把他们最宝贵的时间送给我，在结束时他们相信物有所值吗？

4. 信息不等于沟通。信息和沟通是不同的。在人类历史上有过大量的沟通，但留下的信息却微乎其微。而今天，或许正相反，大量的信息使人们不知所措。你需要明白：你何时需要沟通？想披露什么信息？对泛滥的信息怎样区分主次？

资料来源　德鲁克．管理：任务、责任和实践［M］．刘勃，译．北京：华夏出版社，2008.

## 三、沟通的意义

沟通是管理中极为重要的部分，可以说管理者与被管理者之间有效沟通是任何管理艺术的精髓。著名管理学大师彼得·德鲁克就明确把沟通作为管理的一项基本职能。无论是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门的协调，还是与外界的交流，都离不开沟通。美国著名的未来学家奈斯比特更明确地指出："未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。"

（一）人际沟通有助于心理健康与自我完善

人类最古老的努力之一就是和其同类缔结友谊。人是社会性的动物，自我意识和各

试读结束：需要全本请在线购买： www.ertongbook.com

种智能都是社会性的产物。有效的人际沟通有助于人们心理的健康与自我完善。正所谓快乐与别人分享就变成双倍的快乐，痛苦与别人分享就只剩下一半的痛苦。心理学家从不同的角度进行了大量研究，结果都证明，心理健康水平越高即个性越健康，与人交往就越积极主动，人际关系也越融洽，越符合社会期望，其工作绩效也越大。相反，如果剥夺其与人沟通的机会，人类的身心都会受到极大的伤害。

**【知识链接】**

**“交往剥夺”的心理实验**

实验者邀请了自愿者作为被试者参加这一实验，并给予其丰厚的报酬。实验者让被试者呆在一个房间里。这个房间没有窗户，只有一盏油灯、一张床、一把椅子、一张桌子和洗漱设备，没有钟表、电话、电视、收音机、书报、笔、纸。传送带按时给被试者送饭，但看不见一个人。结果，在短时间内被试者还可以睡觉、思考问题，但是几天以后便出现感到恐怖、害怕、焦虑等症状。接着几天这种感觉会消失，出现一段平静的适应期，再以后，这种孤独和隔离不仅破坏了一个人应付日常交往的能力，而且使被试者感觉到精神崩溃，出现心理变态。

资料来源　章志光．社会心理学［M］．北京：人民教育出版社，1996.

（二）事业成功需要沟通

美国心理学家加纳基于神经心理学的研究成果，提出人类智力多元论，即人类有7种智力：语言智力（读好写好的能力）、音乐智力（作曲唱歌演奏的能力）、逻辑智力（推理计算逻辑思维能力）、空间智力、运动智力（运用四肢躯干的能力）、人际关系智力和内省智力（进入一个人内心情感的能力）。其中直接与沟通有关的包括：语言智力，其象征系统就是口述和文字语言的表现；人际关系智力，包括领导能力、交友能力、解决纷争的能力、分析社会生态的能力。

在现实生活中，我们可以发现一个人的专业水平和沟通水平是相辅相成的，沟通能力是人际交往的工具和桥梁，也是一个人综合素质的外化表现。更为重要的是，有研究表明，沟通是人们工作和事业上取得成功的关键。

（三）有效的沟通能够提升组织效率

组织是由许多不同的部分、成员所构成的一个整体，这一整体有其特定的目标和任务。要达成组织的目标，各部门、成员之间必须有密切的配合与协调。只有各部门、各成员之间存在着良好的沟通意识、机制和行为，各部门、成员间才能彼此了解、互相协作，进而促进团体意识的形成，增强组织目标的导向性和凝聚力，使整个组织体系合作无间、同心同德，完成组织的目标和使命。

沟通也有使企业与外部环境相联系的作用。通过沟通，组织能够了解顾客的需要、供应商的状况、股东的要求、政府的规定，以及企业所在社区所关心的事务。任何一个组织都要通过信息的沟通来使自己变成一个开放系统，并与外界环境交互作用。企业需要有关价格、竞争、技术、财务以及有关商业循环和政府活动等方面的信息。这些情况为企业拟定有关产品研制、生产数量、产品质量、市场战略、各种生产要素的组合，以及为企业内各项决策提供基础资料。

## 第二节 沟通的分类

### 一、言语沟通和非言语沟通

根据信息载体的不同，沟通可分为言语沟通（Verbal Communication）和非言语沟通（Nonverbal Communication）。言语沟通建立在语言文字的基础上，又可细分为口头信息沟通和书面信息沟通两种形式。人们之间最常见的交流方式是交谈，也就是口头信息沟通。常见的口头信息沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传闻或小道消息。书面信息沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式，而是非言语沟通。非言语沟通指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。非言语沟通的内涵十分丰富，包括身体语言沟通、副语言沟通、物体的操纵等多种形式。图1-1给出了按信息载体分类的沟通图。①

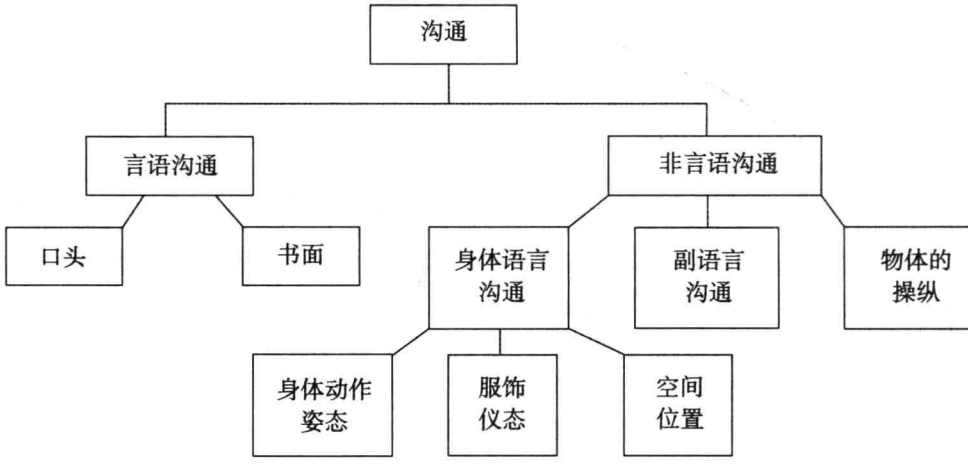


**图1-1 按信息载体分类的沟通**

（一）言语沟通

1. 口头信息沟通

口头信息沟通是指信息通过口头传递，它是所有沟通形式中最直接的方式。口头信息沟通方式灵活多样，既可以是两人间的娓娓道来，也可以是群体中的雄辩舌战；既可以是正式的磋商，也可以是非正式的聊天；既可以是有备而来的侃侃而谈，也可以是即兴发挥的灵光闪现。

口头信息沟通的优点是传递速度快和即时反馈。在这种方式下，信息可以在最短的时间内被传递，并在最短的时间得到对方的回复。如果接收者对信息有疑问，迅速的反

① 苏勇，罗殿军．管理沟通［M］．上海：复旦大学出版社，2005.

馈可以使发送者即时检查信息中不够明确的地方并进行改正。此外，上级同下属的直接会晤可使下属感到被尊重、受重视。如《三国演义》中刘备三顾茅庐，充分表现了自己求贤若渴、礼贤下士的诚恳态度，才终于请出诸葛亮辅佐三分天下。试想如果刘备仅仅是带了三封信给诸葛亮，那效果肯定大打折扣。

口头信息沟通的缺点就是信息无法保存，并且存在信息的过滤和巨大失真的可能。沟通中著名的“沟通漏斗”（见图 1-2）原理就揭示了这一现象——“我们想说的是 100%，可当我们用语言表达出来的时候就只剩 80%，别人听懂的只有 60%，而别人听懂后再去做的就只剩 40% 了。”如果组织中的重要决策通过口头方式、沿着权力等级链上下传递，则信息失真可能性相当大。

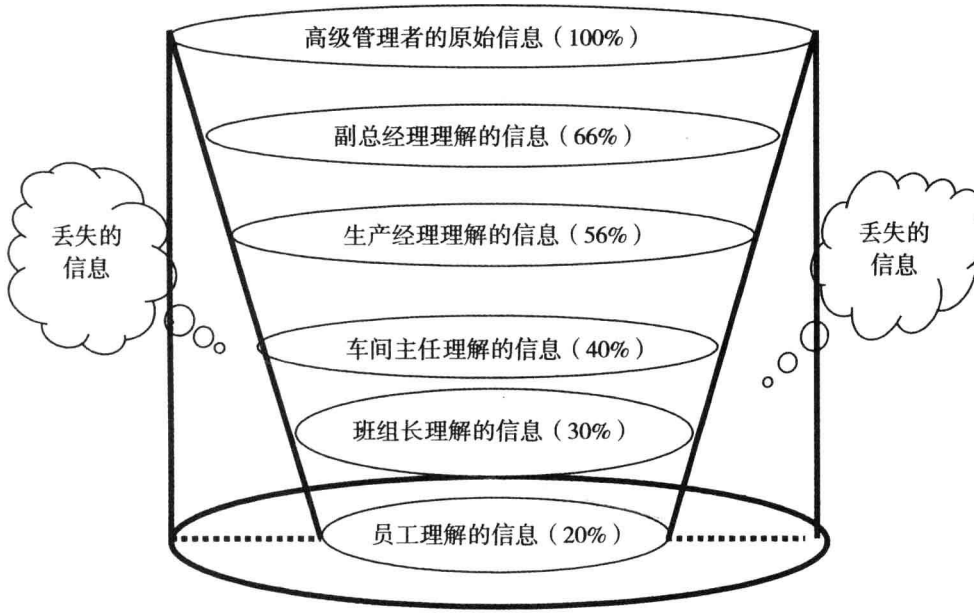


**图 1-2　组织内的“沟通漏斗”**

**【沟通案例】**

某传令员将“观看哈雷彗星”的信息传递给连长，再由其传达给排长，由排长传达给班长。具体沟通过程如下：

传令员：“司令官命令：‘在明天午后 1 时，全连官兵务必准时在大操场集合，要求大家穿好军装，带好观察工具，观看哈雷彗星从东向西边飞过。’”

接着连长传令：“司令官命令：‘全体官兵明天午后 1 时到大操场集合，要求大家穿好军装，带好武器，准时接受检阅，还有星级上将从天上飞过。’”

接着排长传令：“司令官命令：‘全体官兵明天午后 7 时到大操场集合，接受检阅，务必穿好军装，带好武器，还有三星上将乘飞机从天上经过。’”

接着班长传令：“司令官命令：‘全体官兵明晚 7 时到大操场集合，接受检阅，务必带好武器整装待发，否则，三个子弹从你头上穿过。’”

2. 书面信息沟通

书面记录具有有形展示、长期保持、法律防护依据等优点。一般情况下，发送者与接收者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以长期保存下去。如果对信息的内容有疑问，过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说，这尤为重要。把东西写出来，可以促使人们对自己要表达的东西更加认真地思考。因此，书面沟通显得更加周密、逻辑性强、条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改，直至作者满意。作者所欲表达的信息能被充分、完整地表达出来，减少了情绪、他人观点等因素对信息传达的影响。书面沟通的内容易于复制、传播，这对于大规模传播来说，是一个十分重要的条件。

（二）非言语沟通

非言语沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。美国心理学家艾伯特·梅拉比安经过研究认为：在人们沟通中所发送的全部信息仅有7%是由言语来表达的，而93%的信息是由非言语来表达的。非言语沟通的内涵非常丰富，为人熟知的是身体语言沟通、副语言沟通和物体的操纵。

1. 身体语言沟通

身体语言沟通是通过动态无声的目光、表情、手势语言等身体动作或者静态无声的身体姿势、空间距离及衣着打扮等形式来实现沟通。早在2000多年前，伟大的古希腊哲学家苏格拉底即观察到了身体语言沟通现象，他指出："高贵和尊严，自卑和好强，精明和机敏，傲慢和粗俗，都能从静止或者运动的面部表情和身体姿势上反映出来。"哈佛大学曾经对人的第一印象做了行为研究报告，报告指出：在人的第一印象中，55%来自身体语言，37%来自声音，8%来自说话的内容。人们首先可以借由面部表情、手部动作等身体姿态来传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或意图。

人与人之间的空间位置关系，也会直接影响个人之间的沟通过程。这一点不仅为大量生活中的事实所说明，严格的社会心理学实验也证明了这一点。心理学研究表明，双方座位成直角要比面对面的交谈自然6倍，肩并肩的交谈要自然2倍（如图1-3所示）。

**图1-3 沟通的不同空间位置关系**

2. 副语言沟通

副语言沟通是通过非语言的声音，如重音、声调的变化、哭、笑、停顿等来实现

的。心理学家称非语言的声音信号为副语言。最新的心理学研究成果揭示，副语言在沟通过程中起着十分重要的作用。一句话的含义往往不仅决定于其字面的意义，而且决定于它的弦外之音。语言表达方式的变化，尤其是语调的变化，可以使字面相同的一句话具有完全不同的含义。实验证明：即使没有实在内容的声音形式也可以沟通情感。在演讲中，“气徐声柔”可以表达爱；“气促声硬”可以表达憎；“气沉声缓”可以表达悲；“气满声高”可以表达喜；“气提声凝”可以表达惧；“气短声促”可以表达急；“气粗声重”可以表达怒；“气细声黏”可以表达疑。

3. 物体的操纵

物体的操纵是人们通过物体的运用和环境布置等手段进行的非语言沟通。例如，历代中国皇帝通过威严神圣的皇宫建筑和以“龙文化”为特征的日常器具，来显示自己是“真龙天子”；世界各大宗教派别则纷纷凭借自己独具匠心的建筑风格和宗教仪式，来向世人昭示自己的教义；在中国古代，如果主人在会客时端起茶杯却并不喝茶，便是在暗示送客的时间到了。

**【沟通案例】**

1993 年 4 月 27 日至 29 日，在海协会的倡议和积极推动下，备受瞩目的第一次“汪辜会谈”在新加坡举行。就在会谈期间，你知道海协会汪道涵会长与海基会辜振甫董事长二者互送了什么礼物？汪道涵送辜振甫一个放筷子的竹筒，辜振甫送汪道涵一个笔筒。放筷子的竹筒，意思是希望两岸“快快”统一。而笔筒的含义则是，大陆和台湾“必”统。二者把沟通中物体的操纵发挥得淋漓尽致。

资料来源　洪梦. 两岸历史性握手——“汪辜会谈”始末［EB/OL］.（2010-07-16）［2013-05-26］. http://dangshi.people.com.cn/GB/144956/12163625.html.

**【知识链接】**

**送礼也需要创意**

赠送小礼品应当是一个企业在客户中建立认知度和表达好感的最简便的办法。根据国际礼品协会的数据，2006 年全球范围内公司花费在礼品上的费用高达 188 亿美元。但很多礼品缺乏创意，很快被束之高阁，更惨的还被扔掉。这虽然还不至于损坏公司形象，但对于有限的礼品预算来说确实是极大的浪费。

Denis McFarlane（底特律一家公司的 CEO）认为，要设计出一个好礼品，必须学会“像诗人一样思考”。她的公司每年花费 1 万美元的礼品费用。

第一，必须要找到一个既能吸引人又能传达积极信息的礼物。虽然不用花太多钱，但是也别因为选择不合适的物品而使公司品牌价值打折扣。“我们不会选择那些纤细易碎的东西来做礼品，因为我不希望客户把这样的品质和我们公司联想在一起。”

第二，很多人肯定会希望在大部分礼品上面印上公司 logo，但千万记住别把 logo 印太大了。如果你希望吸引人们的注意力，不妨在一个颜色明亮的背景上，印一个稍微小一些的商标。平时可以去留心博物馆或者是电视上的设计展览，从中获取现代色彩搭配的灵感。

第三，最好寻找一些具有某种实际功能的礼品。例如，带有马达的可爱玩具常常会

让收到礼物的人疑惑：这是什么啊？

第四，从客户的角度出发来选择礼物。礼物尽量小一些，选择那些可以轻松放在随身携带的行李箱中的东西，最好也别让机场的金属探测器发现。仔细考虑你客户的感受。“不要因为自己喜欢就决定买下某个礼物，要考虑最终收到礼物的人的感受。”Josh Frey，华盛顿一家名为 On Sale Promos 的礼品公司的 CEO 如是说。比如说，一名女性市场经理可能会选择一个她自己常用到的手提包，但是这个礼物对大部分男性客户来说都没有吸引力。

第五，包装礼品的时候聪明点。如果你用天鹅绒盒子或蛇皮箱子来装一个看起来非常廉价的钢笔，就太让人大跌眼镜了。考虑到如今可持续发展，可以考虑那些由回收材料制成的物品，可供选择的范围很广泛，从亚麻夹克到咖啡杯到笔记本都可包括在内。

资料来源　佚名．拿得出手的礼品［EB/OL］．（2007-09-25）-［2013-05-28］．http：//article. yeeyan. org/view/pestwave/2186.

## 二、正式沟通和非正式沟通

在正式组织中，成员间所进行的沟通，可按照其途径的不同分为正式沟通（Formal Communication）和非正式沟通（Informal Communication）。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统进行的，非正式沟通则是通过正式系统以外的途径进行的。

正式沟通是指由组织内部明确的规章制度所规定的沟通方式，它和组织的结构息息相关，主要包括按正式组织系统发布的命令、指示、文件，组织召开的正式会议，组织正式颁布的法令、规章、手册、简报、通知、公告，组织内部上下级之间和同事之间因工作需要而进行的正式接触。按照信息的流向可以分为上行、下行和平行沟通三种形式。

非正式沟通是一类以社会关系为基础，与组织内部明确的规章制度无关的沟通方式。它的沟通对象、时间及内容等方面都是未经计划和难以辨别的。非正式组织是由组织成员的感情和动机上的需要形成的，所以其沟通渠道是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系是超越部门、单位和层次的。非正式渠道无所谓好坏，关键是管理者如何控制。

## 三、双向沟通和单向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈，可以把沟通分为两种：双向沟通和单向沟通。一般来说，单向沟通指没有反馈的信息传递，如电话通知、书面指示等。双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通，如讨论、面谈等。在双向沟通中，沟通者可以检查接受者是如何理解信息的，也可以使接受者明白其所理解的信息是否正确，并可要求沟通者进一步传递信息。表 1-1 详细比较了这两种沟通方式的优缺点。

试读结束：需要全本请在线购买： www.ertongbook.com