

管理沟通

主编◎金环 孙增



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书主要面向高校学生、职场新人、企业管理者等，通过对管理沟通的基本理论、基本技巧和技能的系统讲解，使读者建立基本的管理沟通意识，并掌握基本的个人沟通技能，同时，了解和掌握企业中高层管理人员应当具备的管理沟通知识，进而使读者在学习、工作中能有意识地运用所学知识和技能，实现有效的人际交往和管理沟通。

本书的重要知识点引用了丰富的情景故事和沟通案例，并于每章后设计了讨论题和模拟训练，既有利于培养读者独立思考、分析现实问题的能力，也有利于读者对各章节内容的理解、消化和吸收，增强了本书的启迪性和实用性。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通 / 金环, 孙增主编. --北京: 北京理工大学出版社, 2022. 11

ISBN 978-7-5763-1104-4

I. ①管… II. ①金… ②孙… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 220658 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68944723 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 涿州市新华印刷有限公司

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 18

字 数 / 423 千字

版 次 / 2022 年 11 月第 1 版 2022 年 11 月第 1 次印刷

定 价 / 89.00 元

责任编辑 / 李慧智

文案编辑 / 李慧智

责任校对 / 刘亚男

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

本书是一本内容简明、结构完善、案例丰富的管理沟通实务教材。全书共分三编 11 章。第一编阐述了沟通及管理沟通的基本概念、策略及组织沟通的相关问题，详细介绍了沟通策略和组织沟通的设计与管理，有助于学员系统掌握理论，为掌握沟通技巧奠定坚实的基础。第二编介绍了管理沟通的各项实务操作技能，涵盖了会议、面谈、谈判、危机沟通等实用主题。内容突出了管理沟通具体实务操作的计划、实施及策略的设计，使学生提升管理方法与能力。第三编的管理沟通训练，既涵盖了传统的演讲、礼仪和书面沟通等技能的训练，又探讨了有关沟通技术、倾听与反馈、非言语沟通策略设计。结合任务设计，通过相应实训环节训练，可使读者的沟通意识与能力迅速提升。

《管理沟通》既适用于应用型本科教学、MBA 管理沟通课程教学及企业内训，也适用于管理类各层次管理沟通、商务沟通、组织沟通等课程的教学与实践。本书有以下四大特点：

1. 知识点丰富且易于掌握。本书结合案例，深入浅出地介绍了如何树立沟通意识、设计管理沟通策略、运用沟通技巧等丰富实用的知识，文字表达通俗易懂，知识点连贯，适用于系统性学习与训练。

2. 体系务实高效。本书理论结构循序渐进，从理论到实务再到训练，既能使学生完整掌握管理沟通基本内容，又能使学员的沟通素养和技能得到提升。第三编的内容还可以结合沟通实训、培训练习等实践环节来进行。

3. 演练操作性强。书中设计了大量的沟通测试、情景模拟、游戏演练及案例分析练习，这些多样的互动形式能帮助学生在短时间内加深对沟通理论与策略的理解，有效提高沟通技巧。

4. 案例生动贴切。书中的案例简明易懂，大部分来源于日常生活中的常见问题，生动的情景再现有助于加深学生的理解与感悟，而且能有效激发学生讨论和应用管理沟通相关理论和原理的主动性。

本书由金环（沈阳工学院）、孙增（沈阳工学院）担任主编，潘成（南昌职业大学）担任副主编，最后由金环统稿。具体章节编写分工如下：第 1、2、3、4、10、11 章由金环编写；第 5、6、7、8、9 章由孙增编写。潘成主要负责相关材料的收集与整理。

受篇幅所限，很多优秀沟通故事和管理沟通案例没有融入本书，部分章节内容也凭编者个人理解和判断完成。由于编者水平有限，书中难免有不足之处，敬请读者提出宝贵意见。

编者

2022.7

第一编 沟通与管理沟通

第1章 沟通概述	(003)
1.1 沟通	(005)
1.2 沟通模型及要素	(013)
1.3 沟通的方法和技巧	(018)
1.4 有效沟通	(028)
第2章 管理沟通	(036)
2.1 管理沟通的含义	(036)
2.2 影响管理沟通的因素	(043)
2.3 管理者沟通	(049)
第3章 管理沟通策略	(058)
3.1 沟通主体策略	(060)
3.2 客体策略	(065)
3.3 信息策略	(072)
3.4 渠道策略	(076)
3.5 文化背景策略和反馈策略	(078)
第4章 组织沟通	(083)
4.1 组织沟通的含义及类型	(084)
4.2 组织内、外部沟通	(087)
4.3 群体团队沟通	(090)
4.4 跨文化沟通	(094)

第二编 管理沟通实务

第5章 会议沟通	(103)
5.1 会议的含义及类型	(104)

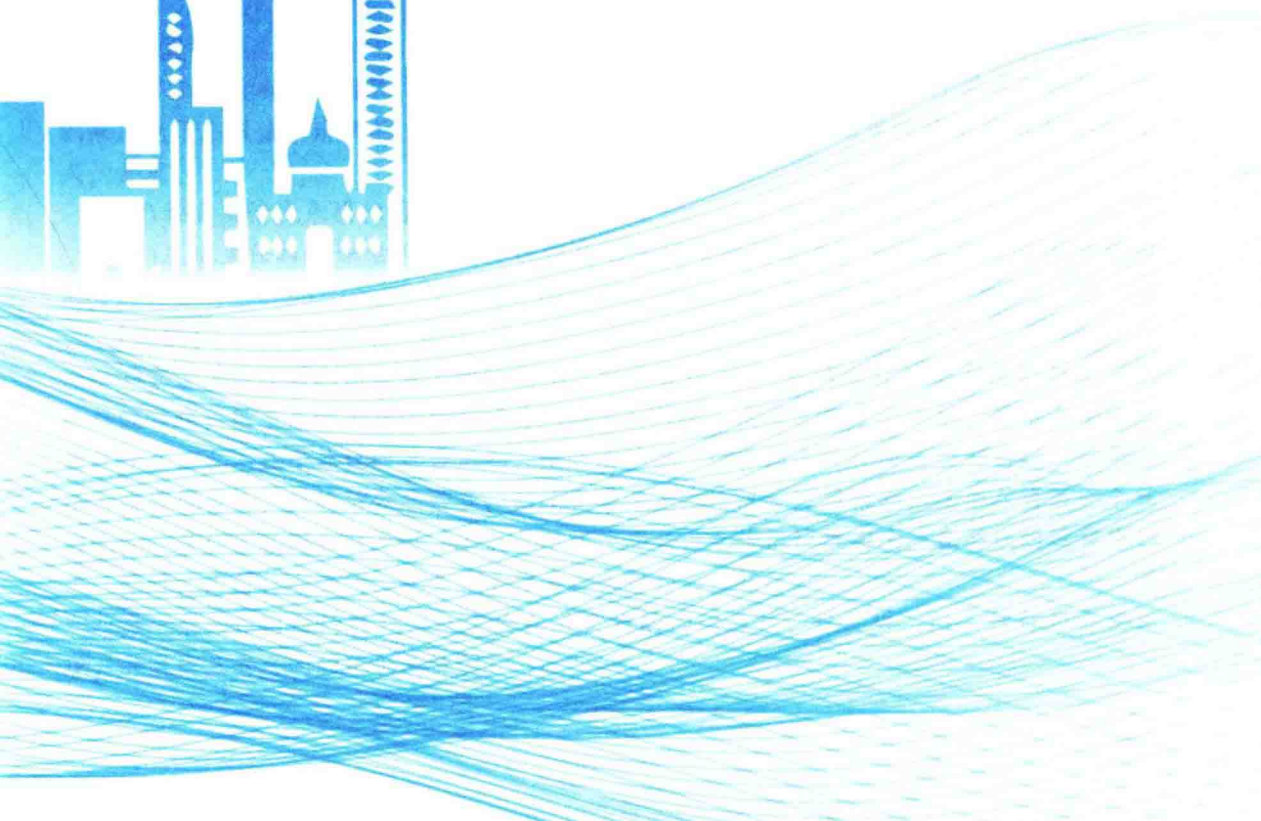
5.2	会议的组织	(111)
5.3	会议中的角色	(119)
5.4	高效的会议	(121)
第6章	面谈与谈判	(127)
6.1	面谈概述	(128)
6.2	面谈计划与实施	(130)
6.3	面谈的技巧	(134)
6.4	谈判	(139)
第7章	危机沟通	(156)
7.1	危机的含义、形成与特征	(157)
7.2	危机的主要类型及成因	(160)
7.3	危机沟通的含义与过程	(164)
7.4	危机沟通的对象	(167)
7.5	危机沟通的障碍	(168)
7.6	危机沟通的原则与步骤	(169)
7.7	危机沟通策略	(173)

第三编 管理沟通训练

第8章	演讲训练	(181)
8.1	演讲基础训练	(182)
8.2	演讲稿的撰写训练	(194)
8.3	演讲训练	(197)
8.4	面试口才训练	(201)
第9章	礼仪训练	(210)
9.1	形象礼仪训练	(211)
9.2	交往礼仪训练	(217)
9.3	职场礼仪训练	(224)
9.4	沟通礼仪训练	(226)
第10章	书面沟通	(234)
10.1	书面沟通的特点及原则	(235)
10.2	书面沟通的基本形式	(238)
10.3	几种公文的撰写	(240)
10.4	有效书面沟通的策略	(250)
第11章	倾听与非语言沟通	(254)
11.1	倾听与倾听障碍	(255)
11.2	有效倾听策略与技能	(258)
11.3	非语言沟通的设计	(265)
参考文献	(278)

第一编

沟通与管理沟通



第1章 沟通概述

学习目标

- 了解什么是沟通，对沟通有一个全面、清晰的认识；
- 了解沟通的含义与要素；
- 熟悉和掌握沟通模型及要素；
- 理解有效沟通，树立良好的沟通意识。

引导案例

几种常见情形

【请假】

你早上临时有事需离校，按学校规定必须请假。你向班主任老师与任课老师请假。可以采用电话、微信、请假条、他人带口信或综合方式，请你自己设计请假内容信息和方式，要求：

- (1) 按真实情境来模拟请假；
- (2) 从班主任与任课老师角度评价你自己这次请假的效果，分析其合理与不合理的方面。

【面试】

一家著名的公司在面试员工的过程中，经常会让10个应聘者在一个空荡的会议室里一起做游戏，很多应聘者在这个时候都感到不知所措。主考官在旁边观察，他不在乎你说的是什么，也不在乎你说的是否正确，他是看你说、听、问3种行为是否都出现。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，这个人将第一个被淘汰。如果你坐在那儿只是听，不说也不问，那么，也将很快被淘汰。在游戏的过程中你说、你听，同时你也会问，就意味着你具备良好的沟通技巧。

每一个人在沟通的时候，一定要养成良好的沟通习惯，说、听、问3种行为都要出现，并且这三者之间的比例要协调。

【裁员】

一家网络公司受全球经济危机的影响，经营受到严重打击，最后公司决定裁员。第一次裁员，地点选在公司的会议室，通知全部被裁人员到会议室开会。在会上公司宣布裁员计划，并且每一个人要立即拿走自己的东西离开办公室，公司所有被裁员工都感到非常沮丧，甚至包括很多留下的人也感到沮丧不已，这极大地影响了员工的士气。

第二次裁员的时候，公司接受了上次的教训，不是把大家叫到会议室里，而是选择了另外一种方式，在咖啡厅单独约见被裁人员。在这样的环境里，宣布公司的决策：由于公司的原因致使其暂时失去了这份工作，请他谅解，并给其一个月的时间寻找下一份工作。

这次裁员的效果和上一次相比有天壤之别，基本上所有的员工得知这个消息后，都会坦然接受，并且表示如果公司需要随时可以通知他们，他们会毫不犹豫地再回到公司。

两次裁员，由于选择了不同的沟通方式，效果是截然不同的。

【推销】

情形 1：业务代表 A

业务代表 A：你好，我是大明公司的业务代表周黎明。在百忙中打扰你，想要向你请教有关贵店目前使用收银机的事情。

商店老板：你认为我店里的收银机有什么毛病吗？

业务代表 A：并不是有什么毛病，我是想是否已经到了需要换新的时候。

商店老板：对不起，我们暂时不想考虑换新的。

业务代表 A：不会吧！对面李老板已更换了新的收银机。

商店老板：我们目前没有这方面的预算，将来再说吧！

情形 1：业务代表 B

业务代表 B：刘老板在吗？我是大明公司业务代表周黎明，经常经过贵店，看到贵店一直生意都是那么好，实在不简单。

商店老板：你过奖了，生意并不是那么好。

业务代表 B：贵店对客户的态度非常亲切，刘老板对贵店员工的培训一定非常用心，对街的张老板，对你的经营管理也相当钦佩。

商店老板：张老板是这样说的吗？张老板经营的店也非常好，事实上，他也是我一直的学习对象。

业务代表 B：不瞒你说，张老板昨天换了一台新功能的收银机，才提及刘老板的事情，因此，今天我才来打扰你！

商店老板：哦？他换了一台新的收银机？

业务代表 B：是的。刘老板是否也考虑更换新的收银机呢？目前你的收银机虽也不错，但是新的收银机有更多的功能，速度也较快，让你的客户将不用排队等太久，因而会更喜欢光临你的店。请刘老板一定要考虑这台新的收银机。

以上情景是我们在生活和工作中经常遇到的情况，那么，什么是沟通？沟通对于我们的重要性如何？在管理活动中什么时候需要沟通？如何实现有效沟通？这些就是本章将要重点探讨的问题。

（资料来源：根据网络资料收集整理）

1.1 沟通

1.1.1 沟通的含义

古希腊哲学家亚里士多德曾说：“一个生活在社会之外的人，同人不发生关系的人，不是动物就是神。”如果人完全脱离了人际交往、脱离了社会，人就不再是人，而成为动物。

美国心理学家沙赫特·斯坦利曾做过这样的实验：他以每小时15美元的酬金先后聘请了5位志愿者进入一个与外界完全隔绝的小屋，屋里除提供必要的物质生活条件外，没有任何社会信息侵入，以观察人在与世隔绝时的反应。结果，其中1位志愿者只待了2小时就出来了，3位志愿者待了2天，最长的待了8天。这位待了8天的志愿者出来后表示，如果让他再在里面待一分钟，他就要疯了。实验证明，没有一个人愿意与其他人隔绝，人们都害怕孤独。

国外有的学者估计，人们在日常生活中，每天除8小时的睡眠时间以外，其余16小时中约70%（11小时左右）都在进行着人际沟通；高层领导者80%左右的时间用于沟通，中层管理者70%左右的时间用于沟通，基层管理者50%左右的时间用于沟通。

美国普林斯顿大学对一万份人事档案进行分析，结果发现：智慧、专业技术和经验只占成功因素的25%，其余75%取决于良好的人际沟通。

哈佛大学职业辅导局2014年调查报告调查结果显示，在500名被解雇的男女中，因人际沟通不良而被解雇者占82%。

麦肯锡公司研究表明，管理人员平均每天花89%的时间在沟通上，在沟通中听占45%，说占30%，读占16%，写占9%。

沟通是一个双向互动的过程，是将个人整体的内在想法表现于外，让双方能充分了解彼此，进而达成具有建设性的共识。99%的矛盾是由误会造成的，而99%的误会是由沟通不畅造成的。

“沟通”在英文中叫作“communication”。据考证，这个单词源于拉丁语的“communication”和“communis”，在英汉词典中的解释是“交流、交际、通信、传播、沟通”，也就是纯粹的信息交流。据美国威斯康星大学的教授F.丹斯统计，人们关于“沟通”的定义，已达126种之多。美国学者贝克认为，沟通是一个涉及思想、信息、情感、态度或印象的互动过程，沟通是组织的生命线，传递组织的发展方向、期望、过程、产物和态度。

我国学者苏勇、罗殿军认为，沟通是信息通过一定符号载体，在个人和群体间从发送者到接收者进行传递，并获取理解的过程。孙建敏、徐世勇认为，所谓有效沟通就是指在恰当的时候及适宜的场合，用得体的方式表达思想和感情，并能被别人正确理解和执行的过程。

简而言之，沟通就是个人或组织信息、知识、思想和情感等的交流与反馈过程。



情景案例

扁鹊见蔡桓公

扁鹊(前407—前310年),姓秦,名越人,春秋战国时期医学家。由于其医术高明,人们便把传说中的上古神医“扁鹊”的称号送给他。扁鹊是中国传统医学的鼻祖,对中医药学的发展有着特殊的贡献。扁鹊在总结前人医疗经验的基础上总结出望(看气色)、闻(听声音)、问(问病情)、切(按脉搏)的诊断疾病的方法。

扁鹊有一次谒见蔡桓公,他看了蔡桓公的脸色后说:“国君,您的皮肤有病,不治怕要加重了。”蔡桓公笑着说:“我没有病。”扁鹊告辞后,蔡桓公对其臣下说:“医生就喜欢给没病的人治病,以便夸耀自己有本事。”十天后,扁鹊再次谒见蔡桓公,他仔细看了看蔡桓公的脸色说:“国君,你的病已经到了皮肉之间,不治会加重的。”蔡桓公没有理会。扁鹊走后,蔡桓公感到不悦。又过了十天,扁鹊再次谒见蔡桓公,他再次看了看蔡桓公的脸色说:“国君,你的病已经到了肠胃之间,不治会加重的。”蔡桓公仍未理会。十几天后,蔡桓公出巡,扁鹊远远地望见蔡桓公,转身就走。蔡桓公派人去问扁鹊为什么不肯再来谒见,扁鹊说:“皮肤上的病,用药物敷贴可以治好;皮肉之间的病,用针灸可以治好;肠胃之间的病,服用汤药可以治好;如果病入骨髓,那生命就掌握在司命之神的手里了,医生是无法治愈的。如今国君的病已深入骨髓,所以我不能再去谒见了。”五天之后,蔡桓公遍身疼痛,连忙派人去找扁鹊,此时,扁鹊已逃往秦国躲起来了。不久,蔡桓公便病死了。(《扁鹊见蔡桓公》选自《韩非子·喻老》)

扁鹊为什么未能说服蔡桓公?扁鹊劝治失败的原因是什么?

沟通有以下几种基本含义:

(1)有效沟通的前提是必须拥有相关的信息及知识。没有信息就无法沟通,拥有信息才有可能进行沟通,没有足够的、充足的信息也必然会影响沟通;拥有知识的质量会影响沟通的质量。

(2)沟通的过程是对信息、知识、思想、情感等意义的传递。无论是古代的结绳记事、烽火狼烟,还是近代的电话、电报、广播、电视,以及现代的光纤通信、互联网,无一不是在传播信息,进行信息、知识、思想、情感等的交流。这一过程实际上是对信息等进行“阐释”的过程。

(3)有效的沟通不仅仅需要传递其意义,还需要意义被对方所理解。扁鹊劝治之所以失败,是因为他所传递的“信息”没有被对方所接受和理解。

(4)沟通者通过信息符号传达意义。任何信息交流都要运用符号,信息交流总是通过一种能被人们感知、有特定明确含义、能代表某种意念的事物来进行,如语言、文字、图像、手势、眼神、表情等。因此,人们便把这些能够代表且能够传递某种意念的事物,统称为信息符号。信息符号通常可归纳为两大类:言语类沟通符号和非言语类沟通符号。言语类沟通符号包括面对面聊天、谈话、讨论、演说、座谈、讲课、打电话、写信、起草文件等所使用的语言、文字、图像、信号、标识等信息符号。非言语类沟通符号包括人或动物的眼神、手势、表情、姿势、服饰、色彩等所代表或传递的意义符号。所有的信息符号都有其特定意义,但随着社会的发展,信息符号的意义也在发生变化。信息符号繁多,加

之所传达的意义各不相同,就使得人们要不断地去认知、理解,并去粗取精,寻求共识。由于有了“共识”,一些信息符号所代表的意义就成了公共知识,但这并不意味着人们都能识别信息符号的意义。由于一个信息符号在不同的情境下可能代表不同的意义,这就需要人们去辨别。而正是由于人们的辨别能力或知识的局限,必然会出现对信息符号意义的不同理解,从而造成沟通困难。尤其是在对外交往中,非言语类沟通符号的意义非常丰富且复杂,因此,只有了解其真实意义才能顺利进行沟通。

(5)沟通需要以信息载体为中介。沟通过程中信息符号要想真正发挥作用,还必须借助一定的信息载体。所谓信息载体就是指承载信息符号的物体。比如,写信、起草公文必须使用纸张;语言只有转化为电子信号,通过电波的传送,才能传播到更广泛的空间区域;一个著名的服装商标,只有缝在衣物上才能真正起作用。报刊、广播、电视、网络、企业生产的产品等都可以成为信息载体。人也是一个信息载体。诸多信息载体作为沟通的中介、桥梁,把信息符号传递给接收方,否则,信息符号便会失去其意义。

(6)沟通的形式多种多样。不同的沟通主体针对不同的沟通客体,在不同的情境下通常采取不同的沟通形式。比较常见的沟通形式有面对面沟通、会议沟通、电话沟通、电子邮件沟通、视频沟通等。每一种沟通形式又可细分为多种具体的沟通方法,如面对面沟通又可分为会见、会谈、谈判等。

(7)沟通成功与否受到众多因素的制约和影响。沟通说易则易,说难则难。说“易”,是因为在沟通中如果考虑到了相关的因素,沟通起来自然就“易”;说“难”,则是因为哪怕影响沟通的因素只有两个,而由于未考虑到其中的任何一个因素,沟通就难以达到预期效果。事实上,影响沟通的因素何止一两个,主体因素、客体因素、时间因素、地点因素、心理因素、情感因素、经济因素、政治因素、宗教因素等诸多影响因素交织在一起,构成了一个十分复杂的系统,制约和影响沟通的进程及效果。

1.1.2 沟通的本质

本质是指事物本身所固有的属性、面貌和发展的根本性质。事物的本质是隐蔽的,是通过现象来表现的。那么,沟通的本质是什么呢?显然,探寻沟通的本质必须从沟通活动的现象入手。

从沟通的定义来看,沟通是信息的传递过程,由此可以引申为沟通的本质是交流信息。但这并没有真正揭示沟通的本质,只是从表面上认识沟通。可以说,对沟通本质的认知与理解是树立沟通意识、运用沟通技巧进行有效沟通的关键。

随着管理沟通理论与实务研究的不断深入,长期从事沟通教学研究和从事管理实践的专家、学者和实际工作者开始探究沟通的本质问题。归纳起来主要有以下几种观点:

第一种观点认为,沟通的本质就是达成共识。有专业人士认为,管理就是沟通,并达成共识,因此,无论是对内做协调,还是对外公共关系的维护,最本质的东西是达成共识。

第二种观点认为,管理沟通的本质是换位思考。持这一观点的是学者魏江。他在其编写的MBA教材《管理沟通——理念与技能》中从“换位思考”这一沟通本质的角度探究了如何开展建设性沟通、沟通对象分析和自我分析。

第三种观点认为,坦诚是沟通的本质。有专业人士认为,坦诚是沟通的本质和企业成功的核心要素,并列出了“全世界最贵的清洁工”的故事来论证自己的观点。

第四种观点认为，沟通的本质是信任。持这种观点的是英国的莱克斯曼(Laskhman)。他举了两个发生在生活中的小故事：一个是两个好朋友每年一起登山旅行的故事；另一个是关于在餐馆就餐的故事。

通过以上分析，我们认为沟通的本质是基于共同目标，建立在信任基础上的坦诚交流。在关于员工和管理人员的需求调查中，信任感通常被排在需求的第一位。没有信任，自然无法做到坦诚，没有坦诚也就不可能有效沟通。反之，有了信任，才能以诚相见；有了信任，才会换位思考；有了信任，才愿意倾心交谈、无所顾忌、畅所欲言。

1.1.3 沟通的核心

人际沟通在日常生活中再普通不过了，我们往往把它当作理所当然的事情。在某种程度上，我们认为自己每天都和别人相处得很好，还有什么必要去学习怎样与别人进行人际沟通呢？事实上，大多数人对理解沟通本质的认知还是比较浅薄，还需要增强沟通的能力。

沟通是自然科学和社会科学的混合物，是企业管理的有效工具。沟通还是一种技能，是一个人对本身知识能力、表达能力、行为能力的发挥。沟通要用对方听得懂的语言，包括文字、语调及肢体语言，而你要学的就是通过对这些沟通语言的观察来有效地进行沟通。

首先，最好的沟通是心与心的沟通。只要用心沟通，没有解决不了的事情。从心出发，才能将心比心，才能更加了解彼此的想法，得到更好的沟通效果。



情景案例：儿子考上了清华大学，竟然源于妈妈的3次谎言



其次，建立沟通自觉。沟通自觉就是有明确的沟通目的，能够在沟通的过程中确定自己的沟通目标，并在沟通之前有针对性地做好内容和方式的准备，然后在交流的过程中，有条不紊地进行协商，最终达到自己的目的。例如，在销售行业，每个销售员在销售产品之前，都会进行充分的准备。并且在与客户交流前，他们会有针对性地了解目标客户的需求，在沟通方式与内容的设计上站在客户的立场去提出问题、设定问题答案，然后在销售中针对不同的客户提出切实可行的解决方案。所以只有清楚地知道沟通对象想要什么以及我能给予什么，并建立起联系与共同点，才能更好地实现有效沟通。建立沟通自觉意识对于有沟通目的的人来说是极其重要的，只有对每次沟通都设定明确的目标，采取有针对性的设计与准备，才能准确、快速地达到沟通目的。

再次，沟通能力是在人与人之间的交往中不断提升的。频繁有效的沟通在拉近人们之间距离的同时，也能让你的沟通能力突飞猛进。首先，沟通作为一种必备的人际交往工具，既能拉近人与人之间的关系、缓和人与人之间的矛盾，又能提升自己的沟通技巧和人际关系处理能力。其次，沟通能力需要在实践中进行有效锻炼和培养，沟通能力包括表达能力、倾听能力、共情能力和设计能力。我们在日常交往中遇到一些让人不开心的谈话，这就是彼此沟通能力不足的表现。沟通是为了更好地解决问题，它应该是一个让双方都感到舒适的过程。沟通需要技巧，沟通高手也需要不断地从失败中总结教训，在实践中不断纠正自己的错误，提升各种情形的沟通技巧与应对能力。例如，很多知名汽车的广告语都

来自金牌销售员的销售话术。

最后，可以通过沟通消除分歧。马歇尔·卢森堡在他的书中这样写道：“我们认识到语言及表达方式的巨大影响。也许我们并不认为自己的谈话方式是‘暴力’的，但我们的语言却常常引发自己和他人的痛苦。后来，我发现了一种沟通方式，依照它来谈话和聆听，能使我们情意相通，乐于互助。我将其称之为‘非暴力沟通’。”事实就是如此，有时候我们用简单的语言，就会给他人造成伤害。例如，家庭成员经常会因为一些鸡毛蒜皮的琐事而争吵。对于读大学的朋友们来说，寒暑假意味着要在父母的唠叨中度过。母亲辛苦准备了丰盛的早餐，一次又一次叫你起床吃饭，可是你想睡懒觉，于是你用烦躁的语气表达着自己的不满，狠狠伤了母亲的心。类似的事例数不胜数，我们经常用冷暴力去处理生活中的问题，忘记了只有面对面进行沟通，才能消除分歧，化解矛盾。在这里给大家提出4种方法：第一，正视已经出现的问题，才会使沟通成为可能；第二，确定沟通目的，即通过沟通想要解决什么问题；第三，采取适当的沟通技巧，沟通不是聊天，而是要求我们“会说话”，在合适的场合说合适的话；第四，有情感地表达自我，态度冷漠会影响双方的沟通质量，故要尽可能地调动面部表情、语气语调、身体语言等手段，充分表达自己的诚意、善意。

知识链接

古人十句智慧箴言，好好说话，生活和美

1. 口乃心之门，守口不密，泄尽真机；意乃心之足，防意不严，走尽邪蹊。

此句摘自《菜根谭》。口是心灵的大门，假如大门防守不严，内心中的机密就会全部泄露；意志是心的双脚，意志不坚定，就可能像跛脚一般走入邪路。人的意见、秘密、想法都是从嘴里说出去的，但并不是所有的事情都要脱口而出，有些事情留在自己心里就可以了。

2. 静坐常思己过，闲谈莫论人非。

此句摘自《格言联璧》。一个人静坐时应该经常想想自己的过错，与人闲谈时不要谈论别人的是非。每个人都有自己的秘密，不要把别人的是非、隐私当作聊天内容，人与人之间要学会相互尊重。交浅言深是大忌，不谈论别人的私事，也不要把自己的事情到处乱说，不要给别人留下随便、不靠谱的印象。

3. 言宜慢，心宜善。

此句摘自《琅琊王氏家规》。中国古代门阀士族“琅琊王氏”在1700多年间出了36个皇后、36个驸马、35个宰相，这与其家规家风有莫大的联系。“言宜慢，心宜善”，寥寥数字家规，足见有话慢慢说的智慧。尤其在遇到急事时，话更要慢慢说。因为越急，越可能说得前言不搭后语和不得体，容易误事，也容易让人觉得你冲动不稳重。急事慢慢说，才能把事处理得更好，才能给人留下遇事不乱、成熟稳重、可堪信任的印象。

4. 白圭之玷，尚可磨也；斯言之玷，不可为也。

此句摘自《诗经·大雅·抑》。白圭的斑点可以磨掉，而说出口的错误无法挽回，这是强调慎言以避免失言。对于一件事，如果没有十足的把握，千万不要乱说。一旦被揪住错误，将无可挽回，甚至这种失误会被无限放大，让自己遭受祸患。

5. 言未及之而言，谓之躁；言及之而不言，谓之隐；未见颜色而言，谓之瞽。

此句摘自《论语·季氏》。没有轮到自己讲话就越位抢话，是浮躁；该自己说话时却不说，是隐瞒；不察言观色、观察环境氛围而贸然讲话，是盲目。在恰当的时候说话，才不会招致别人的讨厌。说话有道，要注意说话的对象、场合、身份。

6. 大知闲闲，小知间间；大言炎炎，小言詹詹。

此句摘自《庄子·齐物论》。最有智慧的人，总会表现出豁达大度之态；小有才气的人，总爱为微小的是非而斤斤计较。合乎大道的言论，其势如燎原烈火，既美好又盛大，让人听了心悦诚服；那些耍小聪明的言论，琐琐碎碎，废话连篇。

7. 君子约言，小人先言。

此句摘自《礼记·坊记》。有德行的人谨慎说话，注重干实事，说到做到；品德低下的人妄言妄语，抢先说大话，说到做不到。

8. 言寡尤，行寡悔，禄在其中矣。

此句摘自《论语·为政》。言语上减少过失，行为上减少悔恨，多闻多见，谨言慎行，成功将不远矣。对一件事知道得最多的，往往是那个不露声色的人。智者往往深藏不露，寡言少语。智者，先思而后言；愚者，先言而后思。

9. 牙尖嘴利，终非福厚之人。

此句摘自《菜根谭》。现实生活中很多人把牙尖嘴利的“损人”当作“幽默”，把嘲弄别人看作“真性情”，你若是因此不高兴，就说你“开不起玩笑”。其实损人跟幽默一点关系也没有。良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。一个嘴上不饶人，喜欢在嘴上占便宜的人，一定是个自私自利的人。损人的话要少说，对人要和善一点。

10. 长者不及，毋儗(chán)言。

此句摘自《礼记·曲礼上》。长者没有谈及的事，不要主动提及；与尊长谈话时，应该由尊长主导话题，这样才能体现出自己的谦虚以及对尊长的尊重，更容易得到尊长的认可、喜爱和器重。

(资料来源：根据网络资料收集整理)

1.1.4 沟通的类型

根据不同的划分标准，可以把沟通划分为不同的类型，如浅层沟通和深层沟通，双向沟通和单向沟通，正式沟通和非正式沟通，言语沟通和非言语沟通，人际沟通、群体沟通、团队沟通、组织沟通和跨文化沟通。

1. 浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及人的情感、态度、价值观领域的程度深浅，可以把沟通分为浅层沟通和深层沟通。

1) 浅层沟通

浅层沟通是指在管理工作中必要的行为信息的传递和交换，如管理者将工作安排传达给下属，下属将工作建议告诉主管等。企业的上情下达和下情上都属于浅层沟通。

浅层沟通的特点是：第一，浅层沟通是企业内部传递工作的重要内容。如果缺乏浅层沟通，管理工作势必会遇到很大的障碍。第二，浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面

上的必要部分和基本部分。如果仅靠浅层沟通，则管理者无法知晓下属真正的情感态度等。第三，浅层沟通一般较容易进行，因为它本身已成为员工工作的一部分。

2) 深层沟通

深层沟通是指管理者和下属为了有更深的相互了解，在个人情感、态度、价值观等方面较深入地交流。有价值的聊天或者谈心都属于深层沟通。深层沟通的作用主要是使管理者对下属有更多的认识和了解，便于依据适应性原则满足他们的需要，激发员工的积极性。

深层沟通的特点是：第一，深层沟通不属于企业管理工作的必要内容，但它有助于管理者更加有效地管理好本部门或本企业的员工。第二，深层沟通一般不在企业员工的工作时间进行，通常在两人之间进行。第三，深层沟通与浅层沟通相比，更难以进行。这是因为深层沟通必然要占用沟通者和接收者双方大量的时间，也要求相互投入大量的情感。

2. 双向沟通和单向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈，可以把沟通分为双向沟通和单向沟通。

1) 双向沟通

双向沟通是指有反馈的信息沟通，如讨论、面谈等。在双向沟通中，沟通者可以检验信息接收者是如何理解信息的，也可以使接收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。

2) 单向沟通

单向沟通是指没有反馈的信息沟通，如电话通知、书面指示等。

对于当面沟通，有人认为其属于双向沟通，也有人认为其属于单向沟通，如下达指示、做报告等。严格来说，当面沟通信息，总是双向沟通。因为，虽然沟通者有时没有听到接收者的语言反馈，但从接收者的面部表情、聆听态度等就可以获得部分反馈信息。

在企业管理中，双向沟通和单向沟通各有不同的作用。在一般情况下，在要求接收者接收的信息准确无误，或处理重大问题，或进行重要决策时，宜用双向沟通；而在强调工作速度和工作秩序，或者执行例行公事时，宜用单向沟通。

双向沟通与单向沟通相比，前者在处理人际关系和加强双方紧密合作方面有更为重要的作用。现代企业的沟通也越来越多地从单向沟通转变为双向沟通，因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情，有利于企业的发展。

管理者在促进双向沟通时，要注意以下两点：首先，平衡心理差异。上下级之间由于权力的差异而导致的心理上的差异有可能严重影响双向沟通的效果。下属不敢在主管面前畅所欲言，战战兢兢地说出自己的想法，担心自己的言语可能会损害自己在领导心目中的形象。因此，管理者应努力消除下属的不适心理，营造民主、和谐、轻松、包容的沟通氛围，这样才能知晓下属的真实看法和意见。其次，增加容忍度。双向沟通时，不同意见、观点、建议的出现是正常的，管理者不应该因反面意见而大发雷霆、恼羞成怒，而应心平气和地与员工交换自己的思想和看法，以求达成共识、共同做好工作。

3. 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，可因其途径的不同，分为正式沟通和非正式沟通。